

池田成彬の経営観と三井「改革」

堀 峰 生

新潟経営大学 教授

I はじめに

昭和期に入ると日本経済を襲った不況が深刻さを増し、国民生活に大きな打撃を与えた。さらに、1929年10月24日にはニューヨーク株式市場が大暴落したうえ世界恐慌が日本にも波及し、1930年から1932年にかけて深刻な恐慌に見舞われた。アメリカ市場に依存していた生糸の価格はアメリカの恐慌のために暴落し、日本の蚕糸業は決定的な打撃を受けた。また、官吏をはじめサラリーマンの減俸、労働者の賃金切り下げ等により都市生活者の購買力は減退し、中小商工業者も不振に陥った。事業難から会社の倒産が続出し、大量の解雇が発生した。

このような不況下における庶民の切実な生活不安を背景に、財閥に対する社会的批判は高まっていった。とりわけ三井財閥に対する批判は厳しいものがあつた。マスコミも三井財閥に対する批判キャンペーンを行った。東京朝日新聞は「三井銀行独り巨利を握る」の見出しをつけて、三井銀行が1930年前期に巨額な利益を挙げたのは「ドル買い¹⁾」によるものとして、三井を売国奴扱いした(1930年8月22日付『東京朝日新聞』)。

また、政界においては政治的腐敗が進行していた。三井・三菱から政党へと資金が流れ、財界と政界の癒着による政党政治への国民の不満が充満していった。こういった政治的・経済的

不満が、拡大を続ける財閥とりわけ三井に向かって一気に噴出したのである。1932年3月には右翼団体・血盟団によって三井合名理事長団琢磨が暗殺される事態となった。

財閥批判に対処すべく、その重責を委任すべき人物として三井同族の懇願もあり推挙されたのが池田成彬である。1933年9月、団琢磨に代わって三井合名の常務理事となった池田は財閥批判に対処すべく、いわゆる「財閥の転向」(通常三井「改革」を指す)を主導した²⁾。三井「改革」は、梅井義雄や安岡重明がいうように「三井財閥傘下企業の株式一部公開」「三井報恩会の設立」「三井合名社長三井八郎右衛門の引退と三井一族の直系会社会長・社長からの退陣」「安川雄之助³⁾の退陣」「停年制の実施」の5施策に要約される(梅井、1978、108-120頁；安岡、1982、264-266頁)。

しかし、「財閥の転向」の経営史的意義に関する評価については、多様な論点から積極的評価(以下「改革説」という)と消極的・否定的評価(以下「偽装説」という)に分かれており、必ずしもその総合的評価は定まっているとは言えないと思われる。

「改革説」として、たとえば杉山和雄は、①三井「改革」の施策である三井一族の社長からの引退と、停年制実施による人心刷新策によって三井合名の統制力が弱まる一方、傘下企業は新経営陣の登場によって自立性が高まったこと、②株式の一部公開が、三井合名の増大する経

表 1 三井「改革」の評価に関わる代表的な論者

	氏 名	評 価	評価対象	論 旨
1937 年	和田日出吉	改革説	安川雄之助退陣	営利第一主義の営業方針の転換が認められる
1975 年	松元 宏	社会的偽装説	三井一族退陣	象徴的な看板社長の交代であり外観を変えたに過ぎない
1978 年	杉山和雄	改革説	停年制実施	新経営陣登場で人心刷新と三井合名からの自主性が高まった
			三井一族退陣	三井合名の統制力が弱まり傘下企業の自主性に意義
1979 年	松元 宏	改革説	株式一部公開	一時的であっても株式の一部を公開したこと自体に意義
1988 年	春日 豊	社会的偽装説	三井報恩会設立	三井系企業の事業化資金にも流用された
1992 年	藤田安一	改革説	全 体	防衛工作に終わらなかったのであり、既成財閥の近代化である
1995 年	武田晴人	社会的偽装説	株式一部公開	三井物産等直系企業の株式は公開されず改革はポーズ
			三井一族退陣	三井一族の社長引退は名目的なものである
			停年制実施	財閥の「転向」としてどういう意味を持つか評価はしにくい
2002 年	安田常雄	社会的偽装説	全 体	三井財閥存立のための私的利益追求の迂回的自己修正
2008 年	宇田川勝	改革説	全 体	営業方針等を転換し社会との親和性の回復を図った

(出所) 各著者の論考(和田, 1937; 松元, 1975, 1979; 杉山, 1978; 春日, 1988; 藤田, 1992; 武田, 1995; 安田, 2002; 宇田川, 2008)から筆者作成。

費と重化学工業進出のための資金を手当とするための重要な資金調達方法となったことを以て、三井「改革」の意義とした(杉山, 1978, 172-174 頁)。また、松元宏は、株式公開の意義は三井合名が独占してきた株式の一部を従来の方針に反して公開したこと自体にあり、一時的な売却とはいえ資産株式の処分による資金調達に踏み切ったことを評価すべきだとしている(松元, 1979, 245-246 頁)。藤田安一は、「財閥の転向」策は財閥の防衛策にとどまらず、既往財閥の近代化であったとして積極的な評価をしている(藤田, 1992, 16-17 頁)。また宇田川勝は、三井家を財閥攻撃の嵐から守り、三井財閥の経営方針、組織機構を転換して社会との「親和性」を回復させることがこの改革の目的だったとした(宇田川, 2008, 122 頁)。

一方「偽装説」として、たとえば武田晴人は、三井同族の社長引退は名目的なものにすぎず、株式公開についても三井物産等直系の株式は公開されておらず「財閥の転向」はポーズであったとしている(武田, 1995, 255-262 頁)。また安田常雄は、「転向」は同時代の国家=社会の動向に深くコミットすることによって、財閥の

存立の保証をつかみ、それを通して自己利益を追求しようとする私的利益追求の迂回的自己修正とでもいうべき方向であったとした(安田, 2002, 207 頁)。

上記のように三井「改革」の評価については、「改革説」がある一方で、対立する「偽装説」が一定の力をもって並立している。三井「改革」について相反する評価が存在し、必ずしも評価が定まっていないのは、三井「改革」が未完に終わっていることに主因があり、評価が分かれる主な要因は評価基準が状況証拠と事後的な解釈に依っていることにある。池田による 5 つの施策の中には時局対策と「改革」との両面があり、「改革」を主導した池田成彬の真意をどのように捉えるかによって評価が変わってくる。従って、当時の三井財閥の最高意思決定者であった池田の主観的な意図を理解する必要があると考える。

本稿は、改革に臨んだ池田の当時の「執務日誌」等に見られる言動から専門経営者としての池田の経営観を捉え、池田の意思決定の意図を斟酌することによって、改めて三井「改革」を考察し再評価しようとするものである⁴⁾。戦時

下の混乱から三井「改革」が未完に終わっていることに鑑み、「改革」の結果から評価するのではなく、「改革」に臨んだ池田の真意を捉えることで三井「改革」の実相を考察することは意義があるものと考えている。

本稿の構成は、本節のほか次のようになっている。第Ⅱ節において池田によって行われた三井「改革」の5つの施策について、その内容を簡潔に記述する。第Ⅲ節では各施策の評価である「改革説」と「偽装説」の代表的な論考を整理する。第Ⅳ節では、池田の経営観を彼の言動から考察する。第Ⅴ節では第Ⅳ節の考察を踏まえ、「改革」時の池田の真意を検証し三井「改革」を再評価する。第Ⅵ節では停年制の導入によって池田が自ら退陣した後の三井「改革」がどのように変容していったのかを見てゆく。そして、第Ⅶ節では三井「改革」の到達点に関わる考察を踏まえ、三井「改革」を総括する。

Ⅱ 三井「改革」における5つの施策

(1) 三井財閥傘下企業の株式一部公開

(1933年7月～10月)

三井「改革」としてまず行われた施策は、傘下企業の株式公開である。1933年7月から10月までの3カ月間に三井物産所有の東洋レーヨン株（新株約330千株）、三井鉱山所有の東洋高圧工業株（75千株）および三池窒素工業株（25千株）そして三井合名所有の王子製紙株（新旧合わせて105千株）等が一般に公開された（梶井, 1978, 112-113頁）。

(2) 三井報恩会の設立（設立発表1933年11月）

第2の施策は、三井合名会社が1933年11月、「我邦社会ノ福利増進並ニ文化ノ向上発展ニ貢献スル事業ヲ経営助成スル」ことを目的とする財団法人三井報恩会の設立計画を発表し、翌年4月に設立したことだった。3,000万円という莫大な基金を拠出し、医療、福利厚生施設、教化事業、農村更生施設、失業対策、児童・婦人保護、学術文化研究等ほとんどあらゆる分野の

事業に資金助成を行った。例えば、100万円相当のラジウムを購入して癌研究所へ寄付する等「財閥は利益をほしいままにしている」との非難に応えた（三井銀行100年のあゆみ編集委員会編, 1976, 170頁）。

(3) 三井合名社長三井八郎右衛門の引退（1933年4月）と三井一族の直系会社会長・社長からの退陣（1934年2月）

第3の施策は、三井一族を事業の第一線から引退させることだった。三井事業の役職者をみると、直系三大会社である三井銀行、三井物産、三井鉱山の社長は、それぞれ三井源右衛門、三井守之助、三井元之助の三井一族によって占められていた。実質的には専門経営者である非同族経営者によって運営されており、三井一族の彼らはいわば象徴的存在であった。しかし、世間ではあたかも財閥事業が財閥一門によって実質上指揮され私的独占物となっているという誤解があったことから、これを一掃することで批判を払拭する狙いがあった。

(4) 安川雄之助の退陣（1934年2月）

第4の施策は、安川雄之助の退陣であった。安川雄之助は、三井物産の筆頭常務として大正末期から昭和初期にかけての不況の時代に経営拡大を指導した立役者であり、積極の方針で強いリーダーシップを発揮して戦前期における経営発展のピークを形成した。但し、「カミソリ安」の異名を持つ徹底した商売人であった安川の営利第一主義的な経営行動に対する批判は強く、中小商人の商売を強奪しているとしてマスコミからも三井財閥批判の格好の材料とされていた⁵⁾。国内商業の手段・方法と中小商業分野を侵食するやり方が問題とされたのである（『街の人物評論』『中央公論』1934, 271-272頁）。加えて東洋レーヨンの株式公開に伴う多額のプレミアム収入をめぐるスキャンダルも噂された⁶⁾。池田は、「改革」を世間にアピールし、三井財閥批判の鎮静化を図るためには安川の辞任が不可欠と判断して安川に勇退を迫った。

1934年1月、当初は退任を渋った安川は、三井高公の意向を伝えられると、ようやく三井物産筆頭常務を辞任することとなった（池田、1990、115頁）。

（5）停年制の実施（1936年4月決定）

第5の施策は、停年制の実施であった。池田は二・二六事件を契機に自身が三井を離れることを決断し、そのことを三井高公に申し出た際に停年制を提案している。「改革」の総仕上げとして、固陋の経営陣を更迭し三井の新体制を構築するために、1936年4月、次のような事項を骨子とする停年制が三井合名の臨時総会で決定され翌月実施された。

- （i）筆頭常務、参与理事の停年は満65歳。
- （ii）常務理事、理事の停年は満60歳。
- （iii）使用人の停年は満50歳。
- （iv）この停年制は、三井合名のほか三井銀行、三井物産、三井鉱山および東神倉庫、三井信託、三井生命の6社に適用する。

この停年制の実施に伴って、発案者である68歳の池田は自らも退任した。首脳部の交替により新しい経営者が登場して二・二六事件以降の激動の時代に対処することとなった。池田の主導による三井「改革」の5つの施策は、史実に基づけば概略以上のようなものだったが、果たしてこれらの施策はどのような意図のもとに行われたのだろうか。その意図するものは、「改革」であったのかあるいは「社会的偽装」であったのか。次節においては、これらの施策に対する解釈とその論拠を見てゆくこととした。

Ⅲ 5つの施策に対する評価―「改革説」と「偽装説」

（1）三井財閥傘下企業の株式一部公開

株式の独占によって発展してきた持株会社としての三井合名会社が、株式を一部とはいえ明け渡したことで自体に歴史的意義があるとして評価する論稿がある⁷⁾。松元宏は、三井一族の強

い抵抗がある中、借入金が可能であったにもかかわらず株式売却で資金調達を図っていることを論拠として株式公開は三井財閥を社会に開かれたものとするという公的な理念があったと論じている（松元、1979、245-246頁）。

一方、武田は、株式公開における株式の売却先は三井財閥内の企業に集中しており、傘下の機関投資家を利用した「内部資本市場」における直系企業による肩代わりであり、単なるポーズであったとしている⁸⁾。株式公開や売却によって生ずる系列内の持株率の低下、それによる子会社への影響力の低下を防ぐための公開に過ぎなかったとして「偽装説」を唱えている（武田、1993、54頁）。

三井財閥の株式一部公開がどのような意図で行われたかを明らかにするには、三井財閥傘下企業の株式一部公開が行われた際の、池田の真意に目を向けて見なければならない。

（2）三井報恩会の設立

三井報恩会は社会・文化事業に多額の寄付を行うだけではなく、癪療養所の設置等本来政府において手がけるべき施策を実行するなど、広範囲にわたる福利厚生事業を展開した。たとえば、和田日出吉は、財閥が搾取一点張りから転じて積極的にこうした社会的な事業に乗り出したこと自体は画期的な行為であり転向的であったとしている（和田、1936、234頁）。

一方で、春日豊は、そのねらいが当初何よりも財閥批判の鎮静化にあったことは言うまでもないとしており、農村救済復興事業に多額の資金助成を行い、とりわけ急進ファシズム運動の温床となっていた関東・東北農村の救済復興事業に力を注いだことは、それを端的に表現しているとしている。また、三井報恩会は三井傘下の事業を円滑に進行させる三井財閥のいわば「公益事業部門」として位置付けられ、たとえば石炭液化研究や人造繊維に関する研究に対する資金助成も、のちに三井系企業の事業化の前提となっていたという点で、最終的には私的利益を目指したものであったとしている（春日、

1988, 384 頁)。当時の状況について安田常雄は、巨額の寄付に対して当時のジャーナリズムはいわゆるファッションに対する防衛と見たものが多かったとしている(安田, 2002, 206 頁)。

以上のように、三井報恩会が福利厚生事業を広範囲に展開した点で転向的であったとする解釈がある一方で、それらは所詮、ファシズム運動の温床となる農村をターゲットにした支援活動であり、また資金助成は戦争と関係のある石炭液化・人造繊維への進出を意図した布石であったという点から、巧みな社会的偽装であったという解釈が並び立っている。もともと三井報恩会はどのような意図の下で設立されたのだろうか。その際に池田は、どの程度三井の自己利益のことを考慮したのか、あるいはどの程度純粋に公益のための組織として考えたのかを考察する必要がある。

(3) 三井合名社長三井八郎右衛門の引退と三井一族の直系会社会長・社長からの退陣

三井八郎右衛門高棟傳編纂委員会編(1988)は、株式の一部公開と共に三井一族の退陣を名実共に実行したことは、池田が「所有と経営の分離」を推進しようとしたものであると評価している(485-486 頁)。また、安藤良雄も同族重役の退陣は事業に対する三井家の干渉を制限し専門経営者へのシフトを促進することにより経営の強化を図ったものとして肯定的な評価を与えている(安藤, 1976, 278 頁)。

一方で、松元宏は、三井一族の経営の第一線からの退陣は、象徴的な看板社長の交替であって外観を変えただけに過ぎないと否定的評価を下している⁹⁾。

この点についても、池田が三井一族の引退をどのように促したのか、その際にはどのような意図が働いたのかを検討する必要がある。

(4) 安川雄之助の退陣

和田は、池田が三井物産の営業方針の転換のために更迭した安川の後任人事に堅実な南條金雄を推輓した結果、中小商工業者の商権へ配慮

する等、独占から手を引くこととなり、安川時代の営利第一主義から営業方針が改善されたとして、この更迭人事に肯定的な評価を下している(和田, 1937, 309-311 頁)。

一方で、向井忠晴は、池田が三井財閥の要職から引退した1936年以降、実態として国家的要請による時局産業への対応が喫緊の課題となり、実態的にどの程度所期の方針変更が実行できたかどうかは判然としないと論じている¹⁰⁾。安田が述べているように日中戦争が勃発すると三井財閥が重化学工業・軍需産業へ傾斜する一方で社会事業といった政策に介入して国家の戦時経済体制の補完的役割を担ったことは「私的利益追求の迂回的自己修正」(安田, 2002, 207 頁)と考えられなくもない。しかし、日中戦争後の動向は池田が三井の要職から引退した後のことであり、池田が安川を退陣させた時点での意図がどのようなものであったのかについての検討が必要である。

(5) 停年制の実施

高橋亀吉は、大財閥を今日の地位にまで盛り立てた人々を退陣させることには、転換期に対処するため財閥の従来の伝統を清算するという意味があったとして、財閥中枢部の参謀役である幹部の退陣を評価する(高橋, 1938, 296 頁)。藤田安一は、財閥の人事面における近代化として評価している(藤田, 1992, 17 頁)。また、和田日出吉も三井財閥の修正を図るためには時代認識が新鮮な若い世代との新陳代謝を図り、時代適応性を財閥内に注入したものとして評価を与えている(和田, 1936, 230-231 頁)。梶井は、伝統をある程度まで清算し、三井合名を単純なホールディング・カンパニー(持株会社)にして、傘下会社に対する三井合名の支配力を弱めようとしたものとして一定の評価をしている(梶井・三宅, 1953, 66 頁)。

一方で、武田は、停年制の実施は、三井の組織内の問題であり、財閥の「転向」としてどういう意味を持つか評価しにくいという指摘をしている(武田, 1995, 254 頁)。

以上のように、三井の5つの施策についての評価は真っ向から対立している。なぜならば施策が完結されておらず、したがって施策への評価には池田の施策の意図をどのように理解するかという解釈の要素が入り込んでくるからである。三井の「改革」施策の合理性を考えるために、池田がどのような経営観に基づいて「改革」施策を実行していったのかを検証してみると、施策の評価にとって有意義と考えられる。次節では、1910年代後半にまで時を遡り、三井財閥全体の総帥となる以前の池田がどのようにして自身の経営観を培っていったのかを見ることにより、池田の「改革」施策の意図を解明する糸口としたい。

Ⅳ 池田の経営観と三井「改革」

本節では、池田の「改革」時以前の基本的な経営観はどのようなものであったのかを検証する。併せて三井の「改革」時の池田の経営観はどのようなものであったのかをも考察して、「改革」時の池田の意図を読み解いてゆくこととしたい（三井「改革」施策と池田成彬の言動および三井をめぐる動向の時系列展開は表2を参照。）。

高橋亀吉の同時代の分析によれば、銀行の創業、外商からの貿易商権の回復、鉱山、製紙、造船等の産業の発展は財閥の事業に依存するところが大きかった（高橋、1932、70頁）。池田は、財閥の中でも最大財閥三井の中心人物であり、三井銀行の柱石として三井財閥の繁栄に大いに貢献し活躍してきた。池田の経営観をたとえば貸出について見ると、優良取引先を厳選し三井物産を中心とした三井系企業の資金調整を堅実に行うという三井の保守主義を宗とするものであった¹¹⁾。したがって、池田は、三井物産の資金繰り如何では一般企業からの資金回収も強引に行う等三井財閥の機関銀行としての機能を最優先する経営を行ってきた。そして、当時の池田はプラグマティックな合理主義者という評判を得ていた。それは以下のような言動からも窺い知ることができる。

第1に、池田は、三井による独占に対する批判について、それは、市場原理に則った結果であり、三井が批判される筋合いはないと断言している。たとえば、池田の指示で行われた三井銀行による1927年8月の「大阪市債の一手引受け¹²⁾」という三井独占について、池田は「あとでほかの銀行は、どうも三井はけしからんといったそうだが、大阪市が困っておるのに何のかのといってやらないでやって、今になるとそんなことをいうのはこれ等の銀行が悪いのだ」（池田、1990、96頁）と三井による引き受けの正当性を主張している。

第2に、池田は三井が金融恐慌の引き金を引いたという批判をはねのけている。同年に三井銀行は、台湾銀行に放出していたコール3,000万円を一挙に回収したため、これが金融恐慌勃発の契機になった。これを非難した大蔵官僚に対して、池田は公開状を送り付けて三井の正当性を主張している（中村、1965、374頁）。

第3には、1931年の「ドル買い」問題時に、財閥系の銀行の行為は売国的であると右翼団体やマスコミが三井を非難したことについて、池田は「ドル買い」は、「思惑」ではなくドル高への自衛手段に過ぎず、正当な経済行為であると主張している¹³⁾。

こうした池田の強気ともいえる姿勢は何に起因するものだったのだろうか。山崎は、「ドル買い」側と反対の立場にいた大蔵省国庫課長の青木一男の「わが国も早晚金の輸出再禁止のやむなきに至るであろうと思う人々が、あらかじめドルを買っておこうと考えるのは、経済的常識である」という発言を引用して、資本主義経済の論理からすれば当時の状況下では「ドル買い」はいわば当然の行動であり、銀行が道義的立場からそれを控えることを期待するのはそもそも無理だと述べている（山崎、1988、362頁）。既に財閥が巨大化し、社会的に独占的な位置を占めるに至った状況になっても、池田に限らず大方の財閥首脳は自らの責任で自由に営利を追求することがなぜ社会の反感を買うことになるのか、という疑問を抱いていたのである（高

表2 三井「改革」施策と三井をめぐる動向および池田成彬の言動

年 月	三井「改革」施策, 三井をめぐる動向, 池田成彬の言動
1919年7月	三井銀行の株式一部公開
1927年3月	三井銀行による台湾銀行からのコール3,000万円の一挙回収
1927年8月	三井銀行による大阪市債の一手引き受け
1929年1月～11月	池田成彬ほか, 欧米視察旅行
1929年末	池田成彬, 三井家所有三井銀行株式一部放出および三井一族の直系会社会長・社長からの退陣を提案
1931年9月	財閥による「ドル買い」激化
1932年3月	「血盟団事件」により三井合名理事長団琢磨暗殺
1932年夏頃	池田成彬「財閥の事情, 特に銀行業の将来」を寄稿
1933年4月	三井合名社長三井八郎右衛門高棟引退
1933年9月	池田成彬, 三井合名筆頭常務理事に就任
1933年7月～10月	三井, 東レ・東洋高圧・王子製紙・三井窒素工業の株式を一部公開
1933年11月	「三井報恩会」設立発表
1934年1月～2月	三井一族の直系会社会長・社長からの退陣
1934年1月	三井物産筆頭常務安川雄之助退陣
1935年2月	池田成彬, 財閥の私益主義を自己反省する発言
1936年2月	二・二六事件
1936年5月	停年制の実施, 池田成彬三井合名常務理事を辞任

(出所) 梅井(1978), 星野(1968)より筆者作成。

橋・青山, 1938, 282頁)。高橋は, 当時の財閥の首脳について次のように述べている。

「今日に於ける財閥首脳者の殆どすべては, 我が経済の内外各方面に於ける発展が, 自由競争的に営まれ得た時代に於いて, 粉骨碎身と申しても今日に比しその立身出世は遙かに容易であったが一以て今日の位地を築いた人々である。…(中略)…彼等財閥の首脳者が, 財閥事業の発展を専ら優勝劣敗の結果であると見るは, 穴勝ちに無理はない」(高橋, 1932, 71-72頁)。

当時の池田の強気の言動は, 資本主義経済の論理に基づいた当然の行為としてその正当性を主張したものであり, 経済合理主義者としての池田の考え方をよく表している。

次に, 三井家に対する池田の考え方をみてゆきたい。池田は, 三井銀行常務時代の1929年1月から10ヶ月余り, 欧米視察旅行を举行している。その目的は, 「外国の大財閥が労働階級の攻勢力増大に対してどのように対策を採っているかを調べ, それを参考として, 三井の将来の方針を決定することであった」(岩井, 1938, 16頁)。この経験を通じて, 池田は欧米の財閥では「所有と経営の分離」が実現していることを知った。池田は, ロスチャイルド家は多くの会社に投資をしているが, けっして事業経営の支配権を求めず, また役員を出さず, 経営が悪化すれば株を放出するという方針で臨んでいることを見逃がさなかった。日本では, 世界恐慌の波に襲われ, 財閥に対する批判が次第に高まっていた。池田は, 帰国早々欧米の財閥の政策と傾向に鑑み, 三井一族に対して次のよ

うに述べている。

「三井銀行のやうなものは誰かに経営させた方がいい。財閥といふものは、自分の持っている金を上手にインベストするのが一番いい。財閥として経営などにあまり立ち入るべきではない。欧米の財閥の産業支配の状態などを見ても必要以上の株式などは持っていない。その点日本の財閥は十分考慮すべきだ」(和田, 1937, 299-300 頁)。

この発言からは池田が、欧米出張で見聞したロスチャイルド家の実態に学び、財閥経営の近代化としての私的企業からの脱皮、つまり「所有と経営の分離」の必要性を述べたことがわかる。このような企業の社会化という発想は、1919年に三井銀行の株式を一部公開した時からの池田の基本的な考え方であった(西谷, 1954, 239-240 頁)。池田は「三井家が銀行を所有して全責任を持つことが三井家の利益でもない」という考え方で、三井銀行社長の三井高保、三井合名理事長団琢磨、三井合名社長三井八郎右衛門(高棟)らを説得してようやく実現していたのである(星野, 1943, 248 頁)。池田は、三井銀行の株式の一部公開について次のように述べている。

「これまで三井銀行は三井一家並びにその縁故者の株式会社であったが、社会の進運にともない、かつ欧州先進国の例にならい、その株式の一部を公募して、社会公衆と提携協力し、事業を堅実にし、その基礎を強固にし、ますます事業の発達を期そうというのである」(星野, 1968, 249 頁)。

池田は、ロスチャイルド家の経営のあり方をみて、改めて「所有と経営の分離」の重要性を認識したと考えられる。池田は、三井家が財閥を私有物化することには意義を認めず、財閥一族が経営に深入りしないことはロスチャイルド家に鑑み三井家にとっても得策と考えていた。

池田は、三井家から請われて三井合名に入っており、池田が三井一族に対して直言できたのは、三井家の当主たちから厚い信頼を受けていたからであった(今村, 1962, 222 頁)。戦後米国から集中排除を余儀なくされたことに絡み、池田は本人の意図どおりにはならなかった株式の公開について「三井独占の仕事をだんだん公衆に開放して、三井の持株を減らし、その責任をかるくする方向へ進めようとしたのです、あれをやっておったら、今日の集中排除もああいうふうに押しつけられずに済んだのではないか」(池田, 1990, 156-157 頁)と述べている。三井一族の第一線からの引退と株式の公開による財閥の社会化は、三井家と三井財閥に対する池田の経営観に基づいた施策であったと考えられる。また、池田は欧米視察旅行から帰国した直後に、当時の三井合名理事長団琢磨に対して次のように進言している。

「単に三井物産、三井銀行、三井鉱山と云ったような社長重役から、三井一族が手を引くのみならず、出来ることなら、これらの事業に三井の名を付することさへどうかと思ふ。三井といふ名は社会公共事業、慈善事業といった方面にのみ使へば良い。平たく云へば錢儲けの方では三井の名は使はず、錢を散ずる方だけ三井の名を出せばよい。そして三井財閥は出来るだけ単純な持株会社たる地位に修正さるべきである」(和田, 1937, 314-315 頁)。

財閥に対する批判がさほど激しくなかった時期における池田のこの発言は、財閥批判に対応したものではなく、「財閥の転向」と言われる以前から三井一族のあるべき姿について純粹投資家としてのあり方を考察していたことは注目すべき事実であると思われる。

1932年3月、財閥批判が激しさを増す中で団琢磨が右翼団体「血盟団¹⁴⁾」の凶弾に倒れた。団が倒れたことにより、池田が団に提言した三井財閥の社会化を池田自らが実行することになったのである。団が凶弾に倒れた1932年

夏頃執筆したと言われる「財閥の事情、特に銀行業の将来」と題する草稿では、池田は次のように述べている。

「財閥も自己の財的人的優越の力に依り自己の信念を以て事業を経営して今日の大をなし其間一点の疚しき処なきは勿論なるが社会四囲の状勢今日の如きを見ては徒らに晏如たるを得ざるのみならず自己の立場に就ても再思三考するの必要があると思ふ。…（中略）…財閥の事業独占は不可である。又独擅^{ドクテン}的支配は無益であり又財閥に取りても必要なきものと余は信ずる。…（中略）…財閥は独占又は独擅^{ドクテン}の支配下に在る既成の事業を漸次開放して社会民衆と共に其福利を共有するの覚悟を必要とし而して其余力を以て普通人の容易に着手し難き前述の国家的事業に邁進し馳^{ハシ}て其事業が成功して有利の域に達したる時亦之れを社会民衆との共有に移すのである。斯くして始めて財閥なる者は国家産業の上に於て有用欠くべからざる機関となるのであり財閥の利害と社会民衆との休戚と背反せざることになるのである。銀行経営の方法も亦昔日の如く単に預金支払準備の一面のみを以て満足すべきではないのである。更に亦其資力が他人の預金が主であり自己資本が従である事実^{マコト}に鑑みる時は最早財閥少人数の独占又は独擅^{ドクテン}の支配に置くのは不適當なるを思はざるを得ぬのである。宜しく英国五大銀行の如く孰れの財閥にも隷属せず孰れの少数株主の支配下にも属せず不羈独立にして権力情実の拘束を受けざる自然団体となり国家産業の発達のみに貢献すべきを以て使命とするを以て理想とすべきである」（今村，1962，216-219頁）。

前述のように、池田は行動理念においては市場原理による自由競争を信奉する考え方が強かった。しかし、池田は従来のような社会的影響力を無視した財閥の独占的な発展が、時勢の動きにつれていかに社会の反財閥感を必然的なものにしたかを認識すると共に、社会と財閥との

認識のギャップを痛感した（高橋，1938，291頁）。つまり、池田は社会的影響力が至大となった三井系企業が私益主義の経済活動を反省もなく継続するならば、社会の反発を招きひいては企業の存続すら危ういとの危機感を抱いたものと思われる。

1933年8月、池田は団の後を継ぎ三井合名の常務理事になると「財閥の転向」を主導することになっていった。1935年2月には池田は、資本主義発展段階においてひたすら追求してきた財閥の私益主義を顧みて次のような発言をしている。

「今までの三井は悪いことさへしなければ、自分達の仕事はどういふ風にやってもいいぢやないか、富が大きくなろうが、どうなろうが、何も他人に迷惑をかける訳ぢやないのだから少しも差支へなからうといふやうな考に終始して来ました。しかし、時勢はそういったものぢやありません。富豪といふものは悪いことさへしなければ自然に富が集つて来てもその儘知らぬ顔をしてゐていいといふことでは済まされなくなつた。…（中略）…富豪はなるべく中小商工業者の迷惑になるやうなことは避けなければいけない。又一方、富豪の仕事がどんどん伸びて行くことは社会の何萬何十萬の人々のお蔭だと見なければならぬから、これら多くの人々に対して謝恩奉仕をしなければならないと思ふ。と同時に、国家の庇護の下にだんだん大きくなることが出来たのだから、国家的に色々な事業に対しては、損得を考へないで出来るだけのことをしなければならない、と云つたやうなことは畢竟時勢にめざめた結果だと云うべきかも知れませんが、こういふことを転向と云へば云へないこともありません」（中外産業調査会編，1936，326-327頁）。

池田は、今後財閥はどのように一般社会と接していかなければならないか、その新たな使命を持たねばならないことを明確に認識したこと

が分かる。財閥の発展に伴いその支配力が独占的となり、影響力が強大化したことによる社会的存在としての財閥を強く自覚したと考えられる。三井財閥の指導者の多くは旧態依然として自由競争による弱肉強食を当然と考えていたのに対して、池田がその考え方から脱皮することができたのは、財閥の方向を模索しロスチャイルド家の事業を研究していたように、時代の動きに鋭敏であったからであり、また察知しうる能力を持ち合わせていたことによるものと思われる。池田のこうした洞察力は、池田自身が財閥批判の矢面に立たされたことから、積極的に政治勢力等社会の各方面に接触し情報網を張り巡らして社会の動きを敏感に捉えたことによって、さらに磨きがかけられたものと思われる。

「改革」時にあった池田の基本的な考え方は、三井家の人々を守るために三井一族を説得し、事業の第一線からの退陣を慫慂することと株式の公開を行うことによって「所有と経営の分離」を図り、持論である財閥の社会化を実現することにあった。池田は、財閥批判を逆手にとってそれを実現しようと試みたのである。また、同時に財閥批判を受けて財閥のあり方を問い直す中で、池田は営業方針の変更等三井財閥の組織改革を図ろうとした。つまり、利益第一主義の安川雄之助の退陣を図ることによって三井物産の経営方針を変えたと共に、停年制を導入することによって固陋の経営陣を退陣させ、財閥の新時代にふさわしい発想を持った新経営陣の導入を図ろうとした。池田は経営陣を入れ替えることによって、財閥が置かれた新たな環境に適応可能な財閥組織を構築すべく人心一新による組織改革を図ろうとしたのである。

V 池田の三井「改革」に対する再評価

本節では、池田の「改革」における各施策について池田の経営観に照らし合わせて考察し、その真意を検証する。前節で考察したように、池田の「改革」時における注目すべき経営観は、池田の持論であった「所有と経営の分離」と財

閥の私益主義に対する修正である。

まず、「株式の一部公開」についてみれば、池田は三井八郎右衛門高棟に対して執拗に公開を迫り、1919年に三井銀行の株式公開を実施していること（池田、1990、116-117頁）、また1929年の欧米視察で株式公開の持論を確信していること（西谷、1954、236頁）を考えれば、池田が株式公開に積極的であったことが窺える。池田は次のように述べている。

「…（前略）…大きな三井独占の仕事をだんだん公衆に開放して、三井の持株を減らし、その責任を軽くする方向へ進めようとしていたのです。あれをやっておいたら、今日の集中排除もああいうふうに押しつけられずに済んだのではないかと思います。三井鉱山を開放するということが当時内定した。それから物産を開放するということが……」（池田、1990、156-157頁）。

直系の三井物産、三井鉱山の持株を開放することも内定していたのである。しかし、結果的には三井家の抵抗にあって実現せず、池田の意向が一部実現するのは、三井物産の公開が実現することになった1942年のことであった。

また、「三井一族の直系会社会長・社長からの退陣」については、三井一族は実際の経営に携わっておらず事業経営は実質的に専門経営者が行っていたことから、形式的な問題と言えなくもない。しかしながら、三井家による経営を主張して反対した三井高修に対して、池田は、「説得するのに三日かかりました」（池田、1990、156頁）と述べているように、粘り強く説得し同族の退陣を断行した。このことは池田が「改革」に強い意志をもって臨んだことの証である¹⁵⁾。池田の性格は、自分の信念を貫き通し、正しいと思ったことには徹底して非妥協的であり、思考様式・生活様式は勤儉・けじめ・正直・公私峻別等を尊ぶといわれ、それらが池田の行動を規定した（松浦、1995、262頁）。財閥企業存続の危機を認識せず弥縫策として三井一

族の社長・会長からの退陣を考え「偽装」に徹していたのであれば、批判の荒波から三井を防御するという目先だけの対策でよかったはずであり、また三井一族を納得させることは比較的容易であったはずであるが、池田の性格を勘案すればそのような欺瞞的な行動はとれなかったであろう。池田が「株式の一部公開」と「三井一族の直系会社からの退陣」を慫慂したことは、池田の信条に基づくものであったと言える。直系会社の株式公開は今後の課題として残されることとなったが、三井家に信頼されていた池田をもってしても三井一族を説得することは難事だったのである。池田にとって合理的な方策としての三井「改革」は、財閥のあり方への根本的な問いであり中長期的な「改革」を伴うものであったと言える。

「停年制の実施」によって三井合名首脳部の全面的更迭が実施され、常務さらには、平重役を含めて30人を超える経営陣が姿を消すことになった。池田の狙いは、三井合名会社の権力の弱体化並びに固陋の重役の退陣による従来からの伝統の清算であり、新経営陣が新しい時代に合った発想で三井系企業の経営を行い社会的に受け入れられるような組織改革を実現することを期待したものであった。

「安川雄之助の退陣」については、財閥の営利第一主義の象徴としての安川に対する世間の批判が強かったことから、目に見える形で行った世論対策としての施策という側面があったことは否定できないと思われる。しかし一方で、巨大化した財閥の社会的存在としてのあり方を問い、国益という観点から三井物産の営利第一主義的営業方針の転換を企図したことは、停年制導入の目的と共通する組織改革という三井の内在的課題解決への意図が働いていたと考えることができる。

「三井報恩会の設立」については、池田は、財閥の社会的な存在理由をはっきりさせるためにも、積極的な意思と計画をもった寄付を自主的に行うことが必要であることを、強引に説得し、信念をもって三井家に承諾させるに至って

いる（西谷，1954，249-250頁）。一義的には、急進的国家主義運動やマスコミからの批判を回避するために応急的対策として行われた面が強い。そのことが、「偽装」と見られる要因の1つになった。また前述のように、池田にとって「改革」における中心的テーマは「所有と経営の分離」と私益主義からの脱却という内在的課題であった。このことを勘案すると、池田にとって「三井報恩会の設立」は喫緊の世論対策としての位置づけという意味合いの方が大きく、池田の主要な関心事ではなかった可能性がある。

また、三井報恩会の資産運用方法について、1941年には三井銀行に20%、三井信託に16%資本参加している事実に鑑み、三井財閥の産業支配強化の一役をかっていたという指摘がある（持株会社整理委員会編，1951，24頁）。しかしながら、初代理事長となった米山梅吉が、農村振興に功績を残し、病軀をおして患者の慰問のために全国の癩療養所を訪れる等精力的にフィランソロピストとして奉仕の活動を行っていることも事実である（米山梅吉先生伝記刊行会編，1960，113頁）。営利に徹底した安川とは米山は対照的な経営観を持っていた。米山は、1914年8月三井銀行常務取締役在任中の46歳の時に「新隠居論」を発表し、実業界の長老に対して「人間は自分の稼業以外職掌以外に何か社会公衆の為に奉仕する所が無くては、まだ人間としての義務を十分に果たしたとは言へない」と述べて隠居後においては公共的役割を果たすべきことを説いている¹⁶⁾。1920年の日本におけるロータリー・クラブ創設、および1924年の三井信託会社設立は、米山が「新隠居論」で主張したことの自らの実践であり、三井報恩会理事長としての活動もその延長線上にあったと考えられる¹⁷⁾。米山の理事長としての活動は、純粋に彼の信条に基づくものであり、池田成彬による米山の三井報恩会理事長への登用によって三井報恩会の活動が「新隠居論」の実践という米山の経営観に基づいて行われていたことは三井報恩会を偽装とする見解とは相容れない事実である。

VI 池田退陣後の新経営方針とその帰趨

池田は、1936年4月30日三井合名理事会において自ら制定した停年制の自身への適用を表明し、三井合名常務理事を辞任すると共に、一切の社会的公職を辞することとなった。池田は記者の質問に対して「今後の三井がどの方面に行くべきかといふやうなことは、三井を去る人間がいへる筋のものではありません。」(1936年5月1日付『東京日々新聞』)と述べている。池田は、三井財閥が置かれていた社会的環境を客観的に把握し、財閥のあるべき姿と国益に叶った三井系企業の行動理念を提示した後、その後の三井の「改革」の推進を新経営層に託すかたちで辞任した。前述のように池田は大企業のみができる国家的事業によって国益に貢献することを行動理念とした。池田が三井を去ることによって、当然のことながら池田による三井「改革」は終結をみることになった。

池田の退陣によって、三井財閥の新たな具体的経営方針の企画・実行は新経営陣に託されることになった。三井系企業の新たな経営者には、社会における企業の正当性が求められたのであり、そのための経営理念・経営方針の具体化が問われることになったのである。したがって、池田が構想した三井「改革」の枠組みに対するその後の肉付けの如何が三井「改革」の成否を左右することとなった。本節では、池田退陣後の三井「改革」がどのように展開されたかを見てゆきたい。

三井物産では、1934年1月の定時株主総会において社長制から会長制に改められると共に、長らく代表取締役社長であった三井守之助と代表取締役三井源右衛門が、経営の第一線から退任し、また利益第一主義として批判された安川雄之助に代わって、新設の代表取締役会長に南条金雄が就任した¹⁸⁾。安川が営利追求に徹した即断即決の商売人であったのに対して、南条は堅実なタイプの英国型紳士であり、彼は利潤追求の抑制並びに活動分野の縮小の方針を掲げ、

私益第一主義からの転換を図った。

従来の「地方市場」への積極的進出方針が、中小商人との商売上の軋轢から中小商人の怨嗟の的となり社会的批判を浴びたことから、新経営陣は国内小口商売を縮小し、中小商人の商権に対しては遠慮深くなると共に、中小工業者を圧迫するような競争から離れるようになった(和田, 1937, 310-311頁)。一方で、満州・中国貿易を中心とした海外貿易の推進が図られることになった¹⁹⁾。その背景には、国の為替管理政策によって横浜正金銀行が輸出で稼いだ外貨の限度内でしか輸入為替を売らなくなったこともあった。それには留意しなければならない(日本経営史研究所編, 1976a, 114-117頁)。

さらに、1934年以降三井物産は「工業的投資」により重化学工業品の国内取引を積極的に推進した。有力メーカーへの株式投資により、仕入と販売の両端を押さえ商品取扱業務の拡大を推進してゆくことになった(三井文庫篇, 1994, 284-286頁)。池田も、重化学工業のような国家的に有用で且つ大資本を必要とする事業分野への投資は国益に沿うものであると考えていた(杉山, 1978, 173頁)。

池田が三井合名常務理事を退任した翌年1937年7月に、日中戦争が勃発している。準戦時体制から戦時体制へと非常時局に移行することとなり、当初の池田の意向とは異なった方向へと時代が三井「改革」を歪めることとなった。1937年9月臨時資金調整法、輸出入品等臨時措置法が制定され、1938年4月には国家総動員法が制定されて日本経済は国家統制下に置かれる中で、「軍財抱合」体制が形成されていったのである。1939年1月には「生産力拡充計画要綱」が閣議決定され、軍需部門と重化学工業・エネルギー部門とを同時に拡充する計画が実施されることとなり、戦時統制経済の強化は三井財閥の事業と組織にも大きな変容をもたらした(三井文庫篇, 1994, 467-468頁)。

国家総動員体制の中で、財閥は国策による事業展開へと組み込まれ、三井「改革」への試みは高度国防国家の確立という国民的合意を得た

国家目標に追従し変容することを余儀なくされていった。この時期、かつて財閥批判を叫んだ左右両翼の運動主体も下層大衆の人々も総力戦体制の中に埋没し、財閥批判も次第に鎮静化していったのである（安田、2002、207頁）。国家は、高度重点主義を採用することによって資本力と高度な設備技術を必要とする重化学工業部門への協力を財閥に依存せざるを得なかった。三井物産は重化学工業・軍需産業への傾斜を強めていったが、それは「生産力拡充」を至上命令とする国家的機関による指揮命令権に基づく強力な戦時統制に起因するものであり、財閥の主体的活動は弱められた（高橋・青山、1938、300-301頁）。

また、三井財閥の「公益事業部門」として位置づけられていた三井報恩会の活動においても、運営に当たった政府・県等行政諸官庁と連携をとった資金助成が行われる中で、次第に政府の社会事業政策の一環に組み込まれることとなった。また、事業助成の内容が戦時体制への移行、とくに太平洋戦争への移行とともに、「時局の要請に応ずる施設」へと助成の力点が変容していった（春日、1988、371頁）。のちに、三井財閥は三井報恩会を三井事業と密接に連携させ三井の公益事業実施機関として運用するために機構改革を実行しようとしたが、三井財閥の意図どおりの組織に再編することは既に困難であった（春日、1988、379-384頁）。

停年制の実施に伴って、自ら退任し三井の「改革」の推進を後進に託すことになった池田はのちに「あの時私がもう四、五年三井にいてやっていたら世間の考え方はいくら違っただろうと思いますが、世の中が妙な方へ突きこんでいったから、私がやってもおなじことだったかもしれません」（西谷、1954、252頁）と述懐している。

池田引退後の急激な時流の転変、そして戦時下の国民的合意を得た国家目標が国益であるとの世論が形成されていったことによって、当初池田が指向した「改革」への試みは自ずと変質を余儀なくされることになった。このような展

開が、「財閥の転向」に対する消極的・否定的評価の土壌を形成した1つの要因であったと考察できる。

VII おわりに

最後に、池田が目指した三井「改革」の到達点に関わる考察を踏まえ、三井「改革」についての評価を総括したい。

財閥批判が起こると、池田は財閥と世論の認識の乖離を受け止め、その危機感から巨大組織となった財閥を取り巻く様々な環境主体との関係を意識して財閥存在の意義を見出そうとした。池田は、「財閥というものをどういうふうにして当時の荒波から防ぐかということが、私の合名へ入った一番の使命でした」（池田、1990、156頁）と述べているように、まず財閥批判をいかに沈静化させるかが池田に求められたことであった。マスコミ・一般大衆等の三井批判から如何に防衛するかという喫緊の時局対策が必要であったのであり、池田は、まず第一に三井報恩会を設立し、世間の目に見える形で多額の寄付活動をおこなった。しかし、世間はこれを単なる三井の防衛策とした。従って、三井はこれによって民衆的な反感を和らげることもできなかったし、「たとひ三千万円の寄付行為をしたにしろ、それだけの事を易々とやってのけるだけの巨大搾取をしていた事を告白したに過ぎない」（和田、1937、301頁）と言われたのである。

しかし、三井「改革」の様相は、当面の三井批判の荒波から如何に防衛するかという軍部・大衆に対する喫緊の対策が必要であったことは事実としても、本稿で論じてきたように、一連の池田の「改革」は単に世間の財閥批判への対応に終始したわけではなかった。その改革は三井財閥の内部体制に向けられたのであって、池田の真意は三井一族を説得することによって三井財閥の根本的かつ中長期的「改革」を推し進めることにあった。

1919年には、他の三井系企業に先駆けて三

井銀行の株式公開を行ったように、池田には財閥批判が起こる前から株式の公開および三井一族の事業の第一線からの退陣といった「所有と経営の分離」の考えがあった。そして、1929年の欧米視察における欧米財閥の実態の見聞は、池田にとって「所有と経営の分離」に対する確信を深めることになった。池田は、財閥批判を梃子にして三井一族を執拗に説得し、株式の一部公開および三井一族の事業の第一線からの退陣を推進したのである。そして、停年制の導入の狙いは、転換期に直面した財閥に新時代に相応しい理念を持った経営者を受け入れるべく、池田自身をもその対象として、固陋の経営陣を退任させることであった。停年制導入の結果1937年2月三井銀行の新会長に就任した万代順四郎の主導により、1943年3月には三井財閥からの分離を目的として第一銀行との合併による帝国銀行が設立されたことは、「所有と経営の分離」の一部体现であったのである。三井「改革」の本質は、池田の持論に基づく財閥経営の合理性の追求であり、「所有と経営の分離」と私益主義からの脱却という財閥組織の抜本的改革の構想をもって行われたことにある。

しかしながら、非常時である戦時体制が阻害要因となって経営変革は明確に遂行することができず、「改革」は国家的要請による時局対応に変質した。また「所有と経営の分離」の試みは三井一族の閉鎖性が阻害要因となって未完に終わることとなった²⁰⁾。日中戦争の開始による戦時体制への急激な環境変化は、三井財閥に対して「生産力拡充」に関わる資金供給の対応を迫ることとなり、池田の意図した財閥の社会化という転換の萌芽は戦争という国民的合意を得た国家目標という激流に飲まれて変質していった。なかでも「所有と経営の分離」の完遂については、戦時下の三井本社の設立に伴う三井一族の経営への関与からの後退および直系企業である三井物産の株式公開という過程を経なければならず、最終的には戦後の財閥解体まで待たなければならなかったのである。

三井「改革」に対する評価は、「三井報恩会

の設立」や「安川雄之助の退陣」の時局対策的側面を持った施策もあり、研究者が捉える視点によっては紛糾が現れる。また、池田が指向した「改革」は池田の意図通りに完遂されたわけではないことから、「改革」はポーズであったと捉える向きもある。

しかし、池田の持論であった「所有と経営の分離」という財閥経営の合理性の追求という観点から見ると、池田の行動は一貫していたと言える。三井「改革」において注目すべきことは、池田が財閥経営の近代化を図るために三井一族を説得しながら中長期的な組織改革の構想を実践しつつあったことである。池田の主導による三井「改革」の本質は、「所有と経営の分離」へ向けた財閥経営近代化への試みであり、三井系企業が持続的に発展するための未完の組織改革であったと位置付けられる。

注

- 1) 「ドル買い」は、山崎（1988）に詳しい。
- 2) 三菱財閥においても「三菱精神綱要」を発表する等「転向」が図られた（持株整理委員会編、1951、27頁）。しかしながら、その規模においては三井の比ではなく、池田によって行われた三井の「改革」は通常「財閥の転向」といわれている（杉山、1978、157頁）。本稿では「財閥の転向」を三井「改革」として考察する。
- 3) 安川雄之助は、1889年三井物産入社。1914年本店営業部長となり、第一次大戦の好況時に腕を振るい“カミソリ安”といわれ営利追求に徹底した商売人であった。1924年筆頭常務に就任。
- 4) 池田成彬『執務日誌』東京大学大学院法学政治学研究科附属近代日本法政史センター原資料部所蔵。
- 5) 国際商品から国内商品に至るまで、巨大な資本力をもって中小商工業者の営業領域を侵食し商権を圧迫したことのほか、張学良等への塩や鉄条網の販売が非国民的行為として糾弾された。
- 6) 東洋レーヨン株の売出しの際、社内では支店長・次長級を中心に配分され、さらには株式を女将にも配分したことが判明し、あてがわれることがなかった一般社員からは反感を買った（鈴木、1934、279頁）。
- 7) 松元（1979）245-246頁。
- 8) 武田（1993）は、株式公開が資本市場（株式市場）での株式売却ではなく財閥内部で株式の売買がされ

ているような財閥内の資金配分のメカニズムを、「内部資本市場」と呼んでいる。

- 9) 同族の一斉退陣となったが、同時に必要に応じて開かれるようになった社員総会が毎週1回定例化されることになり、内部的には三井同族（三井合名会社社員）の経営への関わり方は緊密になった（松元，1975，267頁）。
- 10) 向井忠晴は、安川退陣後の三井物産の営業面の方針に変更があったかどうかという質問に対して「あまりなかったようですね」と答えている（日本経営史研究所編，1976b，103頁）。
- 11) 三井財閥の保守主義については、森川（1964）に詳しい。
- 12) 大阪市債は、大阪電燈会社の買収費並びに電燈、電力建設費に充当するために1923年に発行された電気事業債の借換債であったが、三井銀行が一手に引き受けるという我が国の金融界では未曾有の出来事であった（三井銀行八十年史編纂委員会編，1957，238-239頁）。
- 13) 池田は、再三にわたって井上蔵相と会い、三井の立場を説明し誤解の一掃に努めている（今村，1962，203頁）。
- 14) 井上日召の指導によって結成された右翼団体であり、国家革新をめざし一人一殺主義を掲げた。同年2月には前蔵相井上準之助が暗殺されている。
- 15) 池田成彬の「執務日誌」（11-12頁）にも三井高修が異論を唱え続け、その後ようやく屈伏したことが記されている。
- 16) 「新隠居論」は、『実業之日本』第17巻第17号（1914年8月15日号）に登載された。
- 17) 米山は、三井信託が一財閥の事業に留まることに反対し、発起人及び役員には財界その他各方面の有力者を網羅し、三井以外の諸財閥からも広く出資を募るとともに、公益性を重視した理念に基づいた信託会社の設立を図った（三井信託銀行株式会社三十年史編纂委員会編，1955，49-56頁）。
- 18) その後、1935年2月には南条に代わって井上治兵衛が会長となり、1939年12月には向井忠晴が会長に就任している（三井文庫篇，1994，281-284頁）。
- 19) 結果的には、三井物産の国内販売は三井に対する世論の反発が激烈を極めた1932～33年以後も活発に伸び続け、1938～39年には空前の盛況を示すに至った（日本経営史研究所編，1978，579-580頁）。
- 20) 池田は、後に「合名にいた時自分のエナジーの七、八〇パーセントは三井のまとめ役に使った」（池田，1990，114頁）と述べており、三井一族の説得は難儀であったことを示している。

参考文献

- 安藤良雄（1976）『日本の歴史 28 ブルジョアジーの群像』小学館。
- 池田成彬（1949）『財界回顧』世界の日本社（図書出版社，1990年）。
- 今村武雄（1962）『池田成彬伝』慶應通信。
- 宇田川勝（2008）「池田成彬—三井財閥の改革者—」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター＝宇田川勝編『ケース・スタディー 日本の企業家群像』文眞堂。
- 春日豊（1988）『「財閥の転向」の一側面』東敏雄・丹野清秋編『近代日本社会発展史論』ぺりかん社。
- 杉山和雄（1978）「池田成彬—転換期における財閥の改革者—」『日本の企業家（3）昭和篇』有斐閣新書。
- 鈴木茂三郎（1934）「三井合名論」『中央公論』3月号。
- 高橋亀吉（1932）「巨大財閥の方向転換」『中央公論』5月号。
- 高橋亀吉・青山二郎（1938）『日本財閥論』春秋社。
- 武田晴人（1993）「財閥と内部資本市場」大河内暁男・武田晴人編『企業者活動と企業システム—大企業体制の日英比較史—』東京大学出版会。
- 武田晴人（1995）『財閥の時代』新曜社。
- 中外産業調査会編（1936）『財閥三井の新研究』。
- 梅井義雄（1953）「日本の背骨・三井」梅井義雄・三宅晴輝『三井・三菱・住友』要書房。
- 梅井義雄（1978）『三井財閥史—大正・昭和編—』教育社。
- 中村隆英（1965）「池田成彬と金融資本の制覇」『中央公論』2月号。
- 西谷彌兵衛（1954）『池田成彬伝』東洋書館。
- 日本経営史研究所編（1976a）『挑戦と創造—三井物産100年のあゆみ—』三井物産。
- 日本経営史研究所編（1976b）『回想録』三井物産。
- 日本経営史研究所編（1978）『稿本三井物産株式会社100年史』上巻。
- 藤田安一（1962）「池田成彬論」『政治経済史学』第317号。
- 星野靖之助（1968）『三井百年』鹿島研究所出版会。
- 「街の人物評論」（1994）『中央公論』3月号。
- 松浦正孝（1995）『日中戦争期における経済と政治』東京大学出版会。
- 松元宏（1975）「三井合名会社体制の破綻とその再編成」『三井文庫論叢』第9号。
- 松元宏（1979）『三井財閥の研究』吉川弘文館。
- 三井銀行八十年史編纂委員会編（1957）『三井銀行八十年史』。
- 三井銀行100年のあゆみ編纂委員会編（1976）『三井銀行100年のあゆみ』。
- 三井信託銀行株式会社三十年史編纂委員（1955）『三井信託銀行三十年史』。

三井八郎右衛門高棟傳編纂委員会編（1988）『三井八郎
右衛門高棟傳』三井文庫。
三井文庫篇（1994）『三井事業史 本篇第三卷中』。
持株会社整理委員会編（1951）『日本財閥とその解体』。
森川英正（1964）「三井財閥の保守主義について」
（上・下）『経営志林』第1巻第2, 3号。
安岡重明編（1982）『日本財閥経営史—三井財閥—』日
本経済新聞社。
安田常雄（2002）「財閥批判と財閥の転向」石井寛治・
原朗・武田晴人編『日本経済史 3 両大戦間期』東京
大学出版会。
山崎広明（1988）「『ドル買』と横浜正金銀行」山口和
雄・加藤俊彦編『両大戦間の横浜正金銀行』日本経
営史研究所。
米山梅吉（1914）「新隠居論」『実業之日本』第17巻第
17号, 実業之日本社。
和田日出吉（1936）「三井財閥の改装」『改造』6月号。
和田日出吉（1937）『三井コンツェルン読本』春秋社。

Seihin Ikeda's Perspectives on Management and the Actual State of the Reform of the Mitsui Zaibatsu

Hori, Mineo

This study interprets the intentions behind the policies from Ikeda's perspectives on management, and conducts comprehensive evaluation of the reform of the Mitsui Zaibatsu, opinion about which is by no means considered settled. In conclusion, the study essentially sees the start towards the modernization of the Mitsui Zaibatsu management—whereby Seihin Ikeda, with criticism of the zaibatsu as leverage, persuaded the Mitsui group and directed substantial zaibatsu reform, i.e. organizational reform of the Mitsui Zaibatsu based on 'separation of ownership and management'—as the actual state of the reform of the Mitsui Zaibatsu.

Whilst there is a 'theory of reform' regarding the various Mitsui 'reform' policies, when evaluating the significance of the 'zaibatsu switch' in terms of business history, this opinion is rivalled by a decidedly strong 'theory of disguise' and it is believed that a comprehensive evaluation has by no means been settled. This is believed to be because the Mitsui 'reform' ended incomplete, hindered by the insularity of the Mitsui group and the transition to the wartime regime. There are both sides of situational strategy and 'reform' amongst the five Ikeda policies, and opinion may be divided based on how one interprets the intentions behind the policies of Seihin Ikeda, who led the reform of the Mitsui Zaibatsu.

