

旧安田財閥にみる金融持株会社の組織と運営に関する一考察

A Consideration regarding Organization Structure and Governance Function on Yasuda Zaibatsu's Financial Holding Company

織田 薫
(Kaoru ODA)

【要 約】

旧財閥のうち、安田財閥は、三井、三菱、住友と並んで四大財閥の一つに数えられるが、安田財閥は、傘下事業の大宗を銀行、保険などの金融関係が占めた点で他の財閥と大きく異なっていた。安田財閥は、総合財閥というよりも、むしろ、総合金融業と言うべき存在であり、安田財閥の持株会社であった安田保善社は、1997年に純粹持株会社が解禁される以前に我が国に唯一存在した金融持株会社であったと言える。安田保善社の経営は、時代により多少の強弱はあったものの、中央集権的であったことを特徴としている。中央集権体制を支えていたものは、①関係行社役員及び役職員の人事権確保 ②稟議・報告制度等に基づく強い関係行社管理 ③グループの一体感を高める諸施策にあったと考えられる。特に、中央集権体制を維持しつつ、一方でグループとしての求心力を高めるため、当時としては考えられる限りのグループ一体化策を実行しようとした硬軟織り交ぜた姿勢については、日本の経営という視点に立つ場合、極めて参考になる点が多い。

キーワード：財閥、金融持株会社、コーポレート・ガバナンス

【Abstract】

Though Yasuda Zaibatsu is counted one of the Four largest Zaibatsu, Yasuda Zaibatsu is different to other three large Zaibatsu specially for concentrating on financial sector such as banking and life insurance. That meant Yasuda Zaibatsu will be characterized for Financial Holding Company Group and Yasuda Zaibatsu's Holding company Yasuda Hozensha was only one Financial Holding Company that existed before 1997 when Pure Holding Company lifted again in Japan. Yasuda Hozensha's operation was characterized by centralization of power. Those Powers were based on concentrating authority to manage personnel affairs, using rigid ringi and reporting system, and various measures for sensing of group unity. Specially, Centralizing power and on the other hand using soft measures sensing of group unity will be useful reference from standpoint of viewing holding company's management based on Japanese Culture.

Keyword : Zaibatsu , Financial Holding Company , Corporate Governance

はじめに

1997年に純粋持株会社が解禁になって以降、銀行業界においてもメガバンクを始め数多くの銀行持株会社が設立された。馬淵（1997）によれば、純粋持株会社解禁の議論に際し、純粋持株会社の経済的効用として、①戦略的グループ・マネジメントと事業マネジメントの分離 ②円滑な人事・労務管理の実現 ③ベンチャー・ビジネスおよびコーポレート・ベンチャーの振興等が期待されていたが、実際に設立された銀行持株会社は、傘下銀行の合併・統合の手段として活用された面が強く、未だ主体的な役割を担っておらず、上記経済的効用を十全に発揮しているとは言い難いように思われる。

旧財閥のうち、安田財閥は、三井、三菱、住友と並んで四大財閥の一つに数えられるが、安田財閥は、傘下事業の大宗を銀行、保険などの金融関係が占めた点で他の財閥と大きく異なった。安田財閥は、総合財閥というよりも、むしろ、総合金融業と言うべき存在であったと考えられる。従って、安田財閥の持株会社であった安田保善社は、1997年に純粋持株会社が解禁される以前に我が国に唯一存在した金融持株会社であったと言える。勿論、金融に求められる役割、技術進歩等、経済・社会情勢は現代と大きく異なるし、財閥の果たした役割の功罪両面はあるものの、過去、日本という独特の文化風土において実際に存在した金融持株会社である安田保善社が、どのような機能を果たし、グループ・コントロールを行っていたかを歴史的に俯瞰し、考察することには一定の意義があるものとする。

本稿の構成は6章からなり、1章で安田財閥の概要、2章で安田保善社の組織、3章で関係行社の管理体制、4章で安田保善社の機能、5章で関係行社一体化に向けた施策、6章でおわりにとして、まとめを行っている¹⁾。

1. 安田財閥の概要

(1) 安田財閥の歴史

安田保善社とその関係事業史（以下、保善社史と略）（1974）に従い、先ず初めに、安田財閥の歴史を概観する²⁾。三井や住友に比べると、安田財閥の歴史は浅い。幕末・維新期に富

山出身の安田善次郎（1838～1921年、以下、初代安田善次郎³⁾）によって安田財閥は創設された。当初は、両替、貨幣売買等を業としていたが、初代安田善次郎は1876年第三国立銀行を川崎八右衛門等とともに設立した後、1880年1月に私立安田銀行を設立し、金融業に参入した。当時、私立銀行の場合でも一定数以上の出資者があることを銀行業許可の条件とされていたため、安田銀行の場合も、資本金は安田一族によって出資された。

初代安田善次郎は、第三国立銀行、安田銀行を設立した後、共済五百名社という一種の生命保険会社を設立した。また、1882年の日本銀行設立にあたっては、その御用係心得を、設立後には理事兼割引局長嘱託を命ぜられるなど、社会的信用も高まっていった。1887年には、第78国立銀行を買収、1889年には日本銀行監事に就任、1893年帝国海上保険を創立といったように、多数の会社、銀行の設立や買収に関与した。こうして事業を拡大したが、主体は金融業にあり、工業方面には深く関係しなかった。それは、セメント、石炭、石油、海運の諸事業で活躍した浅野財閥の諸企業に、ほとんど無条件で融資するなど、浅野財閥の金融を担当する立場にあったためとも言われている。

1887年に設立された安田保善社⁴⁾は、1912年、合名会社として法人格を持つこととなり、安田系諸事業の持株会社となった。指導統制の強化を図ることが目的であり、1909年における三井財閥の三井合名会社設立等が参考にされたとされている。また、1923年11月には、安田系銀行の大合同が実施された。合同された銀行は、安田、神奈川、信濃、京都、肥後、根室などの11行であり、新しい安田銀行は日本最大の銀行となった⁵⁾。その後も安田銀行の他行合併は続いた。

(2) 傘下企業の概要

浅野財閥との提携は、1935年頃に、益々密接になり、安田財閥が出資、融資して浅野財閥が事業を行うという、いわば両者を併せて一財閥と言われるようになった。また、この頃には、新興の森財閥との関係も深まり、安田財閥は森財閥にも多額の融資を実行して、両者は一体の

表1 四大財閥の各産業に占めるシェア（1937年）

(単位：百万円、%)

| | 三井 (%) | 三菱 (%) | 住友 (%) | 安田 (%) | 9大財閥 (%) | 全国計 (百万円) |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------|
| 合計 | 3.5 | 3.3 | 2.2 | 1.4 | 15.1 | 17,655 |
| 金融業 | 4.3 | 7.7 | 3.6 | 8.6 | 25.3 | 1,640 |
| 銀行 | 4.2 | 4.4 | 3.5 | 8.8 | 21.7 | 1,419 |
| 信託 | 10.2 | 10.2 | 6.8 | 10.2 | 43.6 | 74 |
| 保険 | 2.0 | 38.7 | 2.2 | 6.0 | 50.4 | 147 |
| 鉱業 | 11.2 | 7.4 | 2.4 | 0.0 | 35.5 | 1,453 |
| 製造業 | 3.5 | 3.6 | 2.8 | 0.5 | 18.2 | 6,049 |
| 重化学工業 | 3.8 | 4.3 | 3.8 | 0.2 | 20.6 | 3,613 |
| 軽工業 | 3.2 | 2.5 | 1.5 | 0.9 | 14.6 | 2,437 |
| 電力・ガス | 0.4 | 0.0 | 0.7 | 1.9 | 3.6 | 2,649 |
| 陸運 | 0.6 | 0.7 | 3.5 | 0.6 | 6.4 | 1,278 |
| 海運 | 0.6 | 15.6 | 0.0 | 0.0 | 19.2 | 476 |
| 土地・建物・倉庫 | 2.0 | 1.9 | 9.0 | 3.2 | 21.2 | 635 |
| 商業・貿易 | 4.3 | 0.8 | 0.0 | 0.2 | 6.0 | 2,920 |
| その他 | 1.3 | 0.9 | 0.2 | 0.0 | 8.4 | 554 |

注：1. 上記数字は払込資本金ベース
 2. 9大財閥は、四大財閥に古河、日本産業、大倉、野村、浅野を加えたもの
 出所：岡崎哲二（1999）

関係とまで評されるに至った。第二次世界大戦中には、単に金融財閥にとどまらず、安田財閥も時流に合わせて軍需産業へ進出すべきだという意見が内部からも軍部からも出たが、工業分野へ積極的に進出するまでには至らなかった⁶⁾。

岡崎（1999）を参考に、傘下企業の概要を1937年時点でみでみる。安田系企業の払込資本金は、その過半が銀行、信託、保険などの金融業に集中していた点で、他の財閥と大きく異なった（表1、2参照）。金融業以外の投資先としては、電力・ガス、土地・建物・倉庫のウェイトが大きく、製造業の構成比は11.9%に過ぎなかった。

こうした特徴は、直系企業の構成にも反映されている（表3参照）。安田財閥の直系企業は、安田銀行、安田貯蓄銀行、日本昼夜銀行、第三銀行、安田信託、安田生命、東京火災、日本紙業、帝国製麻、安田商事、東京建物、安田ビルディング、臨港倉庫の13社であったが、このうち7社が金融業に、その他3社が土地、建物、倉庫業に属した。これらの企業の中で、安田銀行の規模が格段に大きく、同行が名実ともに安田財閥の中核的な企業であった。安田銀行は銀

表2 四大財閥の産業別構成（1937年）

(単位：%)

| | 三井 (%) | 三菱 (%) | 住友 (%) | 安田 (%) | 9大財閥 (%) | 全国計 (百万円) |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------|
| 合計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 金融業 | 11.5 | 22.1 | 15.1 | 55.2 | 15.6 | 9.3 |
| 銀行 | 9.8 | 10.9 | 12.9 | 48.8 | 11.6 | 8.0 |
| 信託 | 1.2 | 1.3 | 1.3 | 2.9 | 1.2 | 0.4 |
| 保険 | 0.5 | 9.9 | 0.8 | 3.5 | 2.8 | 0.8 |
| 鉱業 | 26.5 | 18.6 | 8.8 | 0.0 | 19.4 | 8.2 |
| 製造業 | 34.8 | 37.8 | 44.4 | 11.9 | 41.4 | 34.3 |
| 重化学工業 | 22.1 | 27.1 | 35.2 | 3.3 | 28.0 | 20.5 |
| 軽工業 | 12.7 | 10.7 | 9.2 | 8.6 | 13.4 | 13.8 |
| 電力・ガス | 1.8 | 0.0 | 4.9 | 19.6 | 3.6 | 15.0 |
| 陸運 | 1.2 | 1.5 | 11.7 | 3.1 | 3.1 | 7.2 |
| 海運 | 0.5 | 12.9 | 0.0 | 0.0 | 3.4 | 2.7 |
| 土地・建物・倉庫 | 2.0 | 2.1 | 14.8 | 7.9 | 5.1 | 3.6 |
| 商業・貿易 | 50.5 | 4.1 | 0.0 | 2.3 | 6.6 | 16.5 |
| その他 | 1.2 | 0.8 | 0.3 | 0.0 | 1.8 | 3.1 |

注：表1に同じ
 出所：岡崎哲二（1999）

行業界の首位に位置し、他にも日本昼夜銀行が銀行業界の9位、安田信託が信託業界の第2位に入っていた。安田財閥は、金融業に関しては三井、三菱、住友を上回る地位を有していたと言える。

1890年代から1900年代にかけて、新設及び既存銀行への資本、経営参加という方法で、安田財閥は全国的な系列銀行のネットワークを構築した。その一方で、安田銀行が設立された1880年、安田財閥は同時に生命保険、損害保険事業にも進出した。保険金支払いと滞納の増加により共済五百名社の経営が行き詰まったため、1894年に共済五百名社は共済生命保険合資会社に改組された。安田一族は共済生命の出資額の87.5%を占めた。共済生命保険合資会社は1900年に株式会社に改組された後、1929年に安田生命と改称された。

損害保険事業への安田財閥の関与は、1893年以降東京火災保険会社の再建に従事したことに始まる。東京火災は1890年代初めに経営危機に直面したため、初代安田善次郎に再建が依頼された。1893年、初代安田善次郎が同社評議委員に就任するとともに、安田財閥から取締役と

表3 安田財閥の主要企業（1937年）

(単位：千円、%)

| 企業名 | 属性 | 払込資本金 (千円) | 産業 | 産業内 順位 | 安田系持株 比率 | 内安田 保善社 | その他 安田系 |
|----------|----|---------------|-------|-----------|-------------|------------|------------|
| 安田銀行 | 直系 | 92,750 | 銀行 | 1 | 64.6 | 24.8 | 39.8 |
| 日本昼夜銀行 | 直系 | 6,250 | 銀行 | 9 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| 第三銀行 | 直系 | 4,000 | 銀行 | - | 60.0 | 46.0 | 14.0 |
| 安田貯蓄銀行 | 直系 | 2,072 | 銀行 | - | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| 安田信託 | 直系 | 7,500 | 信託 | 2 | 55.4 | 30.3 | 25.2 |
| 東京火災 | 直系 | 2,500 | 保険 | - | 45.9 | 28.6 | 17.3 |
| 安田生命 | 直系 | 75 | 保険 | - | 100.0 | 41.7 | 58.3 |
| 日本紙業 | 直系 | 9,000 | 製紙 | 2 | 82.2 | 3.6 | 78.6 |
| 帝国製麻 | 直系 | 10,675 | 繊維 | 19 | 12.7 | 10.8 | 1.9 |
| 東京建物 | 直系 | 8,438 | 土地・建物 | 10 | 20.9 | 6.5 | 14.4 |
| 臨港倉庫 | 直系 | 5,500 | 土地・建物 | 13 | 100.0 | 88.0 | 12.0 |
| 安田ビルディング | 直系 | 2,800 | 土地・建物 | - | 100.0 | 5.0 | 95.0 |
| 安田商事 | 直系 | 5,843 | 商業・貿易 | 17 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| 四国銀行 | 傍系 | 7,045 | 銀行 | 16 | 25.0 | 24.8 | 0.2 |
| 沖電気 | 傍系 | 6,250 | 機械・造船 | 20 | 29.5 | n.a. | n.a. |
| 熊本電気 | 傍系 | 34,688 | 電力・ガス | 16 | 19.8 | 13.9 | 5.9 |
| 群馬水電 | 傍系 | 7,700 | 電力・ガス | 46 | 29.7 | 25.0 | 4.7 |
| 上毛電力 | 傍系 | 7,500 | 電力・ガス | 48 | 8.3 | 6.7 | 1.6 |
| 中国鉄道 | 傍系 | 5,200 | 陸運 | 38 | 20.7 | 20.6 | 0.1 |

注：直系企業および払込資本金500万円以上の企業
出所：岡崎哲二（1999）

監査役を派遣した。同社の再建は1896年の増資をもって一応終わり、増資後の株式の37%を安田財閥が占めた。これとは別に、東京火災保険再建の開始直後、安田財閥は独自に帝国海上保険株式会社を設立した。

1924年、安田財閥は共済信託株式会社を設立して信託業に参入した。当初、安田保善社は、幅広い財界有力者を集めた信託会社の設立を企図したが、三井財閥と住友財閥がそれぞれ各財閥単独で信託会社を設立したため、安田財閥単独での設立に方針が転換された。1925年、安田財閥であることを明らかにするため、共済信託は安田信託と改称された。

また、1896年に安田財閥は東京建物を設立して不動産業に進出したが、これは金融事業との関連を考慮して採られた戦略であった。安田財閥は一般庶民に対する不動産金融が整備されていないことに着目し、不動産担保金融とセットで不動産の売買・賃貸・仲介を行うことを考え、東京建物の資本は当初、全額、安田財閥が出資した。

ただし、金融以外の分野では、東京建物が土地・建物・倉庫業の第10位になっているのを除くと、安田財閥には各産業を代表するような大

企業が見られない。安田財閥の場合、直系会社の中にも帝国製麻、東京建物のように安田財閥の株式所有比率が高くない企業も含まれていた。また、日本紙業のように安田財閥の株式所有比率が高くても安田保善社の役割が小さい企業もあった。このように、安田財閥においては、金融以外の分野は戦略的にあまり重視されなかったものと考えられる。

2. 安田保善社の組織

(1) 安田保善社の位置づけ

戦前の旧財閥の組織は、封建的な一つの大家族に例えられる⁷⁾。総本家に当たるのが持株会社であり、家が繁栄していくに従って、その家系図は次第に大きなピラミッド型に形成されていった。その間、関係銀行及び関係会社（以下、両者を関係行社と呼ぶ）に対しては中央集権的に指導・管理を行ってきたが、一方においては何時でも相談に乗り、出来る限りの援助を惜しまなかったとされている。これに比して、戦後の何々グループと呼ばれる集団は、一種の組合か協会の様な他人の集合体である。互いに親睦を図り、株式持ち合いや融資などによって緊密に協力はしているものの、会員は皆対等である

という点で戦前の旧財閥と大きく異なる。

安田財閥の場合、関係事業全体をピラミッドとすれば、その頂点は安田財閥の参謀本部である安田保善社であり、持株会社として傘下関係行社を中央集権的に統制した。関係行社は法的には個々の独立した法人であり、役員もそれぞれの株主総会において選任される建て前ではあったが、人事権は安田保善社が完全に掌握していた。関係行社のトップを始めとする首脳陣は安田保善社の在籍者に限られており、特に、安田銀行以下関係銀行の頭取（後には会長）には、信用を保持するため、必ず安田一族が就任し、経営の主体、責任の所在は安田家にあることが明らかにされた。

(2) 組織の変遷

保善社史(1974)に従うと、安田保善社の組織の変化は、①初代安田善次郎時代(1887～1921年) ②結城豊太郎専務時代(1921～1929年) ③結城専務反動時代(1929～1941年) ④戦時体制時代(1941～)の4つの時代に大きく分けられる。経営組織は、時局変化、業容拡大とともに、経営の意思決定スタイルにより強く影響を受けたと考えられる。安田保善社の経営は旧財閥の持株会社であったことから中央集権的であったことは疑う余地もないが、中央集権度については時代によって多少の強弱がみられた。一言で言うと、初代安田善次郎時代、結城豊太郎専務時代は中央集権色が強く、結城専務反動時代が比較的分権色が強い。戦時体制時代がその中間という形になる。以下では、組織の変遷を4つの時代毎に見ていく。

ア. 初代安田善次郎時代

安田保善社は、1887年に、安田一族が安田銀行に投下した資本を管理、保全する目的で設立された。「保善社規約」は会社の目的を「安田銀行の資本金を管保する事」と明確に限定しており、安田保善社は組織も専任職員も持たない名目的な会社であった。この時、既に安田財閥は複数の銀行を傘下に収めていたが、これらの銀行の株式は安田銀行が管理した。

1895年の「保善社規約」改正時に会社の目的が「本社の基本財産を保有する」ことに拡張さ

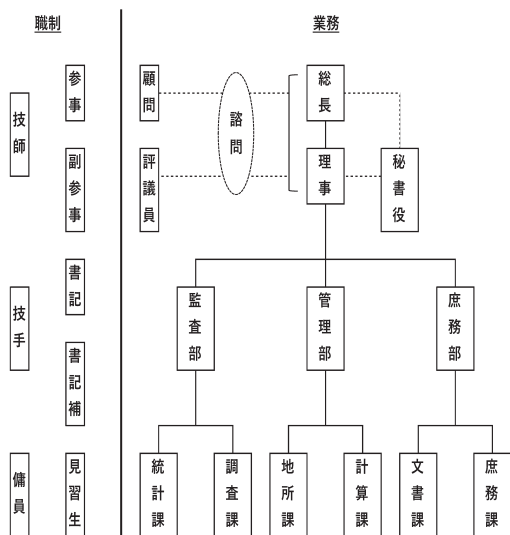
れ、1899年に子会社の一つであった安田商事への出資金が安田保善社の資産に組み入れられた。以後、安田財閥の多角化に伴って安田保善社の株式所有額は急速に増加し、1902年には安田銀行の株式所有額を上回るに至った。とはいえ、この時点では、なお株式所有における安田銀行の役割は大きく、安田保善社は依然として組織と専任職員を持っていなかった。

このような状態を変える転機となったのは、日露戦争時の事業拡大であった。安田財閥全体の視点に立った運営、管理を総括する一つの機関が必要との認識が高まり、1905年に組織改革が実施された。

この時、安田保善社に元締役場、監督部、管理部の3つの部署が設けられ、元締役場の秘書役と両部長には理事が就任した。元締役場は秘書事項を、管理部は総務事項を担当し、監督部は、安田保善社ないし安田銀行が多額の出資をしている関係行社の業務報告を定期的に受け、関係行社の検査を行う役割を担当した。組織改革に対応して同年、安田銀行の所有していた株式の大部分が安田保善社に移された。1905年に株式保有と組織の両面で安田保善社は安田財閥の持株会社としての機能を備えるようになった。安田保善社は1912年に合名会社に改組され法人格を得た。

1919年7月4日、安田保善社の定款が変更された。定款改正の主眼は業務執行機関の改訂にあった。従来、業務執行社員たる役員は総長、副総長の2名であり、両者が会社の代表社員として登記されていたが、改正定款においては役員5名以内の業務執行社員とし、1名が総長、その他が理事と称されることとなった。業務執行の円滑化と独断の弊を避けることが目的であった。また、従来規定されていなかった役員の任期が3ヵ年と定められた他、業務執行方針および重要事項の諮問機関として顧問、評議員制が新設された。

一方、内規である処務規程が新たに制定された。定款第13条によって制定された処務規程は、7月4日の社員総会において承認され、翌5日に実施された。処務規程中で定款と重複する条文もあるが、全般的には部門の事務執行体制を明確に規定づけるものであり、職制ならば



出所：『安田保善社とその関係事業史』

図1 安田保善社の機構（1919年7月5日）

に部課分掌が明文化された。本規程に定めない事項は全て安田銀行の規程を準用する旨が備考に追加されたのは、安田保善社と安田銀行が一体関係にあったためと考えられる。

以上のように定款ならびに処務規程によって、役員は総長及び理事と改称された結果、1905年1月以来「理事」の職制にあった従業員は、その名称が役員の理事と混同されることから1919年7月4日に参事に改められた。また、新たに副参事が設けられ、従来の書記、書記補と合わせて4階級の資格制度となった。一方、この人事異動で安田銀行、安田商事に各々1名の役員が選任されたが、いずれも安田一族以外の人間であり、それまで安田一族のみであった前例が破られた点で注目された。内部事務機構は従来の秘書役場が庶務部と改称され同部に処務、文書の2課が創設された。監督部は監査部と改称される等、安田保善社機構の業務と職制は図1の様に整備された。

イ. 結城豊太郎専務時代

(ア) 結城専務誕生の背景

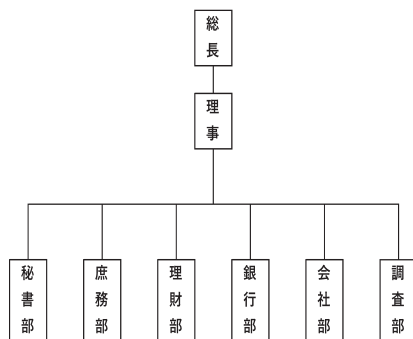
1921年に初代安田善次郎が急逝した。初代総長が没した翌日には、初代安田善次郎の長男である善之助（二代目安田善次郎）が後任の総長

に選任され、安田保善社代表社員とすることが決議された。しかし、安田傘下社長の総括的な運営は、初代善次郎の卓抜な手腕と力強い個性によって行われてきた面が強かった。このため、組織力の強化とともに、外部から優秀な指導者を迎え、体制を刷新する必要があるという認識が高まった。理事会は、時の大蔵大臣高橋是清に人選の依頼を行い、白羽の矢が立ったのが、当時日本銀行理事兼大阪支店長の結城豊太郎であった⁸⁾。結城豊太郎は1921年に安田保善社の専務理事に就任すると同時に、安田銀行の副頭取に就任した。

(イ) 内規制定と業務機構改革

1919年7月に制定された安田保善社処務規程は、1922年3月6日の臨時社員総会において一部改正され、名称も「内規」と改められ、同月15日から実施に移された。併せて、事務運営強化のための大幅な業務機構改革が実行された。従来の3部6課の構成が6部制に改められた。また、課単位から部単位への変更により、責任が明確化された（図2参照）。

銀行部と会社部は、それぞれ傘下の銀行と銀行以外の会社の管理を主に担当する部署であったと言える。加えて、秘書部が、安田保善社と関係銀行、会社の職員に関する人事全般を所管した。また、従来、関係事業の監督調査を行ってきた調査課を、調査部に昇格させた。その内容も、内外の財政、経済、各種事業調査など広範に亘る調査部門に改め、旧調査課の監督業務は新設の銀行、会社両部の担当とし、きめ細か



出所：『安田保善社とその関係事業史』

図2 結城専務時代の業務組織

な管理監督体制へと移行した。調査部の研究成果は「保善社月報」及び「調査彙報」に発表された他、調査部担当の「保善社社報」は同部発足とともに発行され、社内報として訓示、通達、関係行社人事、統計等が掲載され、関係行社への意思伝達手段としても利用された。

機構改革のなかでも特筆すべきは、小早川(1986)が指摘する調査部の大幅拡充であろう。従来4～5名で関係事業の監督・調査業務を行っていた調査課を、一挙に50名のスタッフを擁する調査部に昇格させた。将来の安田財閥の経営戦略樹立には、組織的、合理的な調査活動を行う一大調査部門が必要不可欠と判断されたためである。

ウ. 結城専務反動時代

(ア) 結城専務退任の背景

1929年3月13日、結城専務理事は在任7年4ヶ月をもって安田保善社を退社した。安田保善社を退社した理由は、結城施策に対する社内の反感が高まったためと言える。結城専務は、財閥本社としての機能を高めるべく、様々な改革を実行した。安田保善社理事会の適法な合議による改革ではあったが、一方で性急な改革は専横との批判を招来するに至った。特に、強い反発が生じたのは、関係行社の首脳人事問題、稟議統制制度の強行等であったと言われている(安岡(1998))。結城の場合、専務理事とは言え、外部からの招来者であったため、批判も強かったと思われる。

(イ) 分権化への移行

結城専務理事退社後は、総長を中心とする理事合議制という形で審議を進め、協調を図ることが運営の基本方針とされた⁹⁾。結城が退社する直前の1928年に、結城退社後を見据えた機構改革が行われた。従来、緊急議案の場合には、専務理事が他の一理事の同意を得て総長の決裁を受ければ、これを実行しうる理事会内規であったが、理事権限を平等化する規定に改められた。各理事は、各一個の評決権を行使し、多数決により可決した議案のみ執行が許されることとなった。

機構改革にあたり、役員会は、理事3名と秘書、理財、銀行、会社の4部長を委員とする「制度調査委員会」を発足させ、今後の運営方針が検討された。1929年7月に至り、検討結果をもとに、業務執行方針が決められた(表4参照)。

また、安田保善社は、従来の中央集権体制を緩和した。この結果、関係行社の独立性が尊重され、自主裁量に委ねられることになった。特に、安田保善社の関係行社の経営、管理に対する統制が緩和されたことが特徴として挙げられる。

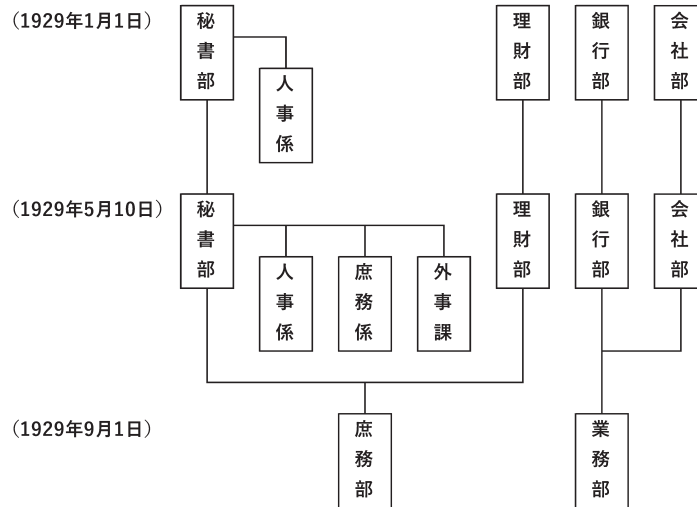
(ウ) 業務組織の改正

1928年11月には業務組織改正が決定され、内規の一部改正とともに1929年1月から実施された。業務組織の改正により、秘書、理財、銀行、会社の4部制となった。調査部は、安田銀行調査課に移籍、併合された。しかし、9月

表4 業務執行方針(1929年)

| | |
|--------------|---|
| 稟議審査方針 | 1.稟議審査の方針上、社員外理事の分担を決める 2.稟議は関係部を経由して理事会に付議し、人事関係は秘書部から関係部に合議する 3.重要ならざるか、または急を要する稟議は担当理事において処理する 4.稟議決裁を促進するため、毎日一定時より理事会を開催する |
| 関係行社監督方針 | 1.関係行社に対しては、事前監督よりも事後報告、監査に重点を置く 2.関係行社の監督は、安田保善社の部長または部員を当該行社の監査役とし、その職権によって監督する 3.関係行社の社員は、永年勤続者なるが故の登用旧慣を廃止する 4.地方事情諮問のため協議役を置く |
| 関係行社に対する指示事項 | 1.毎月一回以上重役会を開催する 2.重役会付議事項を規定すること |

出所：『安田保善社とその関係事業史』



出所：『安田保善社とその関係事業史』

図3 結城専務反動時代の業務組織

1日からは、更にこの4部1課制を縮小し、秘書、理財の両部を併合して庶務部とし、銀行、会社の両部を併合して業務部とする2部制に改められ、組織の簡素化が図られた（図3参照）。この業務組織は、その後、約11年6ヶ月余にわたって継続され、1941年2月に至って各部に課が設けられるまで、2部制のまま推移した。

エ. 戦時体制時代

(ア) 体制改革

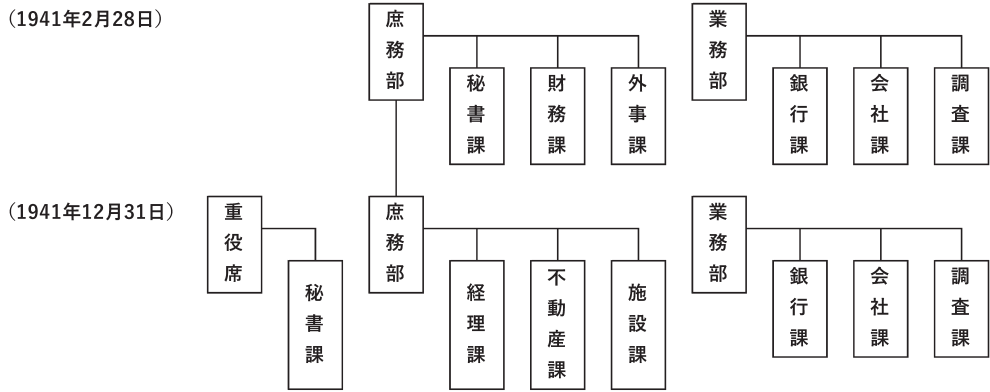
1939年、安田保善社は、戦時という情勢に押される形で軍需産業に対する侵出を徐々に進めていった。しかし、軍需産業への進出にあたっては、安田保善社自身が改革を進める必要があるとの認識が持たれた。1941年12月8日の太平洋戦争突入によって時局が急変するに及び、理事会により安田保善社体制の改革が断行された。なお、改革に先立つ1940年9月に総務理事制が新たに設けられた。当時、安田銀行副頭取を兼任していた森理事の兼職が解かれ、安田保善社全事業の総覧に専念することが適当と考えられたためであった。

1941年2月に業務機構改革が行われた。改革内容は、①一族の関係行社からの引退 ②運営主体の改組 ③常勤理事制の新設 ④理事の関係行社社長専任等、多岐にわたった。一族の

関係行社引退については、当時、安田というブランド力は極めて高く、民衆の信頼感も極めて高いものがあつたこともあり、安田一族の誰かが頭取に就任していた。しかし、惰性的に続けられた結果、弊害も多くなり、今回の改革によって関係行社の頭取または社長であった安田一族は、その地位から退き、関係行社に会長職を設けて会長として残ることとなった。これにより、関係行社の独立性が強化された。

また、運営主体の改組については、従来の理事会は議決権を持ち、その決議に基づいて総長が決裁する実状であったのを、今後の理事会は総長の招集に応じて臨時開催され、重要事項を協議することに改められた。これにより、安田保善社の運営主体は総長自らの責任において直裁され、理事会は諮問的協議機関に位置付けられた。次に、総長の補佐役として新たに常勤理事制が設けられた。常勤理事以外の従来の理事は安田保善社常勤とせず、それぞれの銀行、会社の社長として専念することとなった。これにより、非常勤理事4名が関係行社の社長に専念した。更に、新たに総長直属の秘書役が設けられた。

以上を要約すれば、1942年改革の重点は、①安田一族の引退による関係行社の独立、責任制の確立 ②安田一族の権限縮小 ③業務運営主体の少数化 ④安田財閥の年齢的刷新が図られ



出所：『安田保善社とその関係事業史』

図4 戦時体制時代の業務組織

たことにある。本改革以後は、総長直裁の下に国家の要請する軍需産業への経営、資本参加への体制が整えられたと言えるが、この改革は一方で、経営判断、それに伴う経営責任が明確化されたものと言えよう。

(イ) 組織機構の改革

1941年2月28日の臨時社員総会において、内規改正が行われ、組織機構の改革が実施された。庶務、業務の2部制であったものを、新たに庶務部に秘書、財務、外事の3課を、業務部に銀行、会社、調査の3課を配して2部6課制として、機構の刷新が図られた(図4参照)。安田保善社と関係行社の連絡協調を一層密接にするとともに、安田保善社は単なる監督機関としてではなく、安田財閥全体の進路につき総合的研究を進め、各行社の惰性的運営を排除することが目的であった。

更に、1941年2月28日に、業務機構が再編された。重役席が新設され、秘書課がこれに属し、庶務部各課の事務分掌が再編され、課名が改称された。業務機構の改正は、庶務部の事務分担を能率的に再編成し、課名も事務内容に沿って明確にしたものである。なお、業務部の組織替えは行われなかった。

3. 関係行社の管理体制

(1) 稟議、報告制度

ア. 結城専務時代

結城専務時代に、傘下行社を各行社の設立経

緯、安田一族並びに安田保善社の株式保有率、派遣役員の軽重等に基づき甲から乙に分類し、分類に応じて安田保善社への稟議事項と報告事項が体系的に定められた(表5、6、7参照)。

最も関係が密接な甲類行社の場合、ルーティン以外の株主総会・取締役会議案、予算・決算、役職員人事、新規事業計画などが稟議事項、すなわち安田保善社の事前承認を要する事項とされていた。これらの事前承認事項の他に、甲類行社は、官公庁への申請と官公庁からの指令、株主総会・取締役会の決議事項、役職員の異動、財務諸表、営業状況等を随時、安田保善社に報告することが求められた。

上記のような区分けにより関係行社は律せられていたが、安田銀行のみは例外的な扱いをされた。同行の場合も、本制度の実施によって他の関係行社と同様に、最高人事に関しては支配を受けたが、業務運営面においては細目の指導命令は受けなかった。安田保善社と安田銀行は特別な緊密関係にあり、安田保善社が同行業務を拘束すべきではないとする伝統的な考え方に基づくものであった。この通念は、財閥統制機関としての性格を転換してきた安田保善社としても、急激な変革は出来なかったからであって、その要因は前記の伝統的な思想の他、安田銀行の比重が圧倒的に大きかったことと、両行社の首脳役員のひとつが兼任であり、安田銀行の安田保善社に対する発言権が常に強力であったためでもあった。従って、稟議ないし報告事項は、安田銀行に限り、実際問題として事

表5 関係行社の分類基準

| | |
|----|---|
| 甲類 | 1.安田家または保善社がその会社の全株式を所有し、安田家または保善社の代表がその会社の実務を占める 2.安田家または保善社がその会社の株式の大多数を所有し、安田家または保善社の代表がその会社の役員を多数を占め、かつ沿革上特に密接な関係を持つ |
| 乙類 | 安田家または保善社がその会社の株式の半数以上ないし多数を所有し、安田家または保善社の代表がその会社の役員を相当数を占める |
| 丙類 | 安田家または保善社がその会社の株式を相当数所有し、ないしは安田家または保善社の代表がその会社の役員を相当数を占めるが、沿革上の関係が甲・乙類より遠い |

出所：『安田保善社とその関係事業史』

表6 関係会社の分類

| 甲類 | 乙類 | 丙類 |
|------------|------------|----------------|
| 安田商事株式会社 | 東京建物株式会社 | 奉天製麻株式会社 |
| 共済生命保険株式会社 | 興亜起業株式会社 | 台湾製麻株式会社 |
| 水戸鉄道株式会社 | 満州興業株式会社 | 京浜電気鉄道株式会社 |
| 小湊鉄道株式会社 | 帝国製麻株式会社 | 湘南電気鉄道株式会社 |
| 日本紙業株式会社 | 横浜棧橋倉庫株式会社 | 帝国海上運送火災保険株式会社 |
| 東京電力株式会社 | 中国鉄道株式会社 | 東京火災保険株式会社 |
| | 阿波電気鉄道株式会社 | 東洋火災保険株式会社 |

注：1. 1926年3月末時点

2. 安田銀行以下20銀行の分類は判明しない
出所：『安田保善社とその関係事業史』

表7 稟議・報告事項

| | 甲類 | 乙類 | 丙類 |
|------|---|---|---|
| 稟議事項 | ・定款及び重要規程 ・株主総会、重役会提議事項にして常例に属せざるもの ・予算決算損益処分案 ・支店及び出張所及び作業場の開発移転作業の休始 ・役員進退及び報酬賞与 ・社員の任免及び諸給与 ・営業上の新規計画及び変更 ・資金融通ならびに運用上の重要事項 ・資産の評価及び処分 ・訴訟及び重要な契約 ・多額なる経費の支出 ・その他重要事項 | ・株主総会提議事項 ・同左 ・同左 ・同左 ・係長、主任格以上の任免及び諸給与 ・同左 | ・同左 ・同左 ・支店、出張所及び作業場の開発 ・副支配人及び其の等級以上の任免、諸給与 |
| | (備考) 臨時緊急を要し稟議の暇無き場合は事後承認を求められたし | ・同左 | ・同左 |
| 報告事項 | ・官公署に対する申請及びその指令 ・株主総会の招集並びに議案及び決議事項 ・重役会の決議事項 ・役員並びに一般社員の異動 ・重要な対外交渉の願末 ・社内通達の重要な事項 ・貸借対照表並びに必要な明細表(毎月) ・一般営業の状況並びに新規事業の進捗に関する詳細の報告 ・その他重要な事項 | ・官公署の指令(随時) ・株主総会の招集並びにその成績に関する報告書類 ・同左 ・同左 ・同左 ・同左 ・同左 | ・同左 ・株主総会の成績 ・同左 ・同左 ・同左 ・営業の概況並びに之を参考たるべき統計類 ・同左 |

出所：『安田保善社とその関係事業史』

後報告にとどまり、運営面の制約は受けなかったものとみられる。1923年11月、関係銀行の大合同による新安田銀行発足にあたっては、安田保善社総長の安田銀行頭取兼任、専務理事の副頭取兼任によって、安田銀行は安田保善社傘下にありながら、別格に待遇された。

イ. 結城専務反動時代以降

結城専務理事退社後は、従来の中央集権体制

が緩和され、各行社の独立性尊重に伴い、各行社の自主裁量に委ねられる割合が増えた。安田保善社の関係行社に対する統制は緩和されたが、主要点は、①経営自主権の拡大 ②稟議・報告規定の緩和 ③検査規定の廃止に要約される。

経営自主権については、従来通り安田保善社が関係行社の常務取締役を推薦する他、安田保善社在籍者を監査役として推薦することとなっ

た。関係行社の業務執行には原則として干渉せず、安田保善社の推薦の常務取締役、監査役を通じて経営の大綱を総覧するにとどめられることとなった。次に、稟議規定が改正され、業務上重要な事項または一定額の銀行貸出以外は全て関係行社の自由裁量に委ねられた。稟議範囲は縮小され一部が報告事項とされ、報告事項範囲の一部も省略、簡略化された(表8参照)。なお、1922年当時と改正事項を比較すると、稟議事項において2項目、報告事項において5項目が、各々増加しているが、これは具体的な事項が列挙されたに過ぎない。また、検査規定は全廃され、監査役の監査した結果の当否を考査するにとどめられた。

(2) 検査制度

関係行社に対する業務監督は、稟議、報告等に基づいて行われていたが、臨検制度も実務査察を兼ねて厳格に実施された。結城専務時代以前の検査は、監査部調査課が所管し、書面審査を主に実地検査を従としていたが、庶務規程上「調査」とあるだけで明確性が欠けており、課員も数人が分担する関係上、その行動範囲も限られていた。このため、結城専務時代になり、内規に銀行部ならびに会社部の分掌として「関係行社の検査」と明確に規定され、当該行社の内容、業態掌握のため、関係行社への派遣が増加した。ただし、結城専務反動時代以降、検査規定は全廃され、監査役の監査結果を考査するに

表8 改訂稟議・報告事項

| | | |
|------|----------------------------------|---|
| 稟議事項 | 1 | 営業の重要方針に関する事項 |
| | 2 | 定款及び重要規程 |
| | 3 | 株主総会決議事項 |
| | 4 | 予算決算及び損益処分案 |
| | 5 | 役員の進退及びその報酬 |
| | 6 | 課支店長以上または之に準ずる者の任免、諸給与 |
| | 7 | 使用人の賞与金総額 |
| | 8 | 営業に関する新規計画及び変更 |
| | 9 | 株金の払込、起債及び会社に在りては多額なる借入金、貸付金または投資に関する事項 |
| | 10 | 社債、株式の売買に関する事項 |
| | 11 | 営業の部類に属せざる多額なる資産の取得 |
| | 12 | 重要な訴訟 |
| | 13 | 主務官庁の免許または認可を受くべき事項 |
| | 14 | その他当事者において重要と認むる事項 |
| 特 | 稟議事項にして重役会に付議するを要するものは其以前に提出すること | |
| 特 | 承認せられたる稟議にして実行せざるものは之を報告すること | |
| 報告事項 | 1 | 規程及び重要な社内通達 |
| | 2 | 株主総会の召集並びに議案及び決議事項 |
| | 3 | 重役会の報告事項及び決議事項 |
| | 4 | 役員の進退 |
| | 5 | 昇給・賞与の標準並びに総金額 |
| | 6 | 株金払込及び社債募集の成績 |
| | 7 | 毎月末貸借対照表、損益計算書並びに営業に関する統計、その他必要たる明細表 |
| | 8 | 新規事業または工事の進捗に関する事項 |
| | 9 | 主たる不良債権に関しては其の発生及び経過 |
| | 10 | 同業者の申し合わせ中重要な事項 |
| | 11 | 官公署に対する申請事項及び官公署よりの重要な通達 |
| | 12 | 官庁または日本銀行の検査ありたる時は其の状況 |
| | 13 | 天災事変または不時の出来事 |
| | 14 | その他当事者において重要と認むる事項 |

注：1. 稟議事項9の借入金、貸付金、投資金額については、各社別に稟議すべき金額限度が規程されている。なお、本項は各銀行および安田信託には適用されないこととされた。
 2. 報告事項7については、各社別に速報、月報、季報、半年報の特別報告を徴求

出所：『安田保善社とその関係事業史』

とどめられた。

(3) 人事、給与

ア. 役員 の 各行社 兼務

安田保善社役員 の傘下行社派遣並びに兼任状況を1937年時点で見ると、表9の通りとなる。業種別にみると、安田銀行、安田信託銀行、安田生命といった主要金融部門での兼任が多くなっている。また、役員 のなかでは、安田一族の兼任が多く、他の財閥に比べて同族的な色彩が濃いと言われている。

なお、戦時体制時代に入り、1942年に体制改革が実行され、安田一族の関係行社引退、理事の関係行社社長専任等が実行された。関係行社の頭取または社長であった安田一族は、その地位から退き、関係行社の会長に就任した。また、非常勤理事は、関係行社の経営に専念することとなり、東京建物、日本紙業、東京火災保険、帝国海上火災保険、安田銀行、帝国繊維の社長専任となった。

イ. 資格制度

結城専務時代に入り、安田保善社は人事、機構全般に亘る改革が実行された。第一に、人材登用の手段として、1922年2月以降、多数の参事、副参事が任命された。参事、副参事制は、初代総長時代に制定された資格制度であったが、安田保善社と関係行社との間の緊密化、本制度活用による人材登用、人的交流の円滑化を目的に積極的に利用されることとなった。こうした背景には、当時、40にも及ぶ関係行社の責任者全員が必ずしも安田保善社在籍の派遣出向者のみでなかった実状に照らし、責任者に安田

保善社在籍最高の資格を与えるとともに、当該会社の役員としての手腕を発揮させ、その成績をもって交替、昇進の道を開くことが、人事政策上最も適当な措置と考えられたからであった。

こうした人事制度の改革により任命された参事、副参事は、業績によって副参事から参事へ、さらに参事から安田保善社理事に登用の道が開かれた。同時に、各人の才能に応じて関係行社への首脳人事交流も行われた。参事は1922年2月から1928年までに30名(うち副参事から昇進7名)が任命され、従来、規程のみで実際は空白であった副参事も同時に46名が新任された。

実際的な異動については、「参事何某、〇〇会社詰めを命ず」という辞令交付によって、安田保善社在籍のまま当該行社に出向し、株主総会によって取締役を選任された上で、社長、常務取締役 に互選された。なお、他の役員も改選の都度候補者を、部課長以上の人事についても、あらかじめ稟議によって安田保善社の指示を仰ぐ仕組みになっていた。その他、関係行社間の人事交流も、安田保善社の仲介によって行われ、適材を適所に配置転換したり、移籍抜擢して昇進の道を開いたり、あるいは安田保善社としては必要のない者でも、関係行社の人事打開の都合とあれば、一時安田保善社に引き取って待機させ、他日他の関係行社詰として派遣するなどの施策が採られた。

各行社の役員を始め部課長の報酬、給与、賞与、退職金等に関しては、安田保善社への稟議事項となっていたが、上級幹部については、参事何級俸、副参事何級俸と年俸が定められていた。

表9 安田保善社役員 の各行社役員兼任状況 (1937年)

| | 役職名 | 傘下行社 | | | | | | 計 |
|-------|-----|------|-------|-------|-------|-------|------|----|
| | | 安田銀行 | 帝国繊維 | 安田興業 | 安田信託 | 安田生命 | 東京建物 | |
| 安田一 | 総長 | 頭取 | - | - | - | 取締役社長 | - | 2 |
| 安田善五郎 | 理事 | 取締役 | 取締役社長 | 監査役 | 取締役社長 | 取締役 | 取締役 | 6 |
| 安田善四郎 | 理事 | 取締役 | - | 取締役会長 | 監査役 | 取締役 | - | 4 |
| 森広蔵 | 理事 | 副頭取 | - | - | 取締役 | - | - | 2 |
| 川崎清男 | 理事 | 取締役 | - | - | - | - | 取締役 | 2 |
| 戸澤芳樹 | 理事 | - | - | - | 専務取締役 | - | - | 1 |
| 計 | | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 17 |

出所：持株会社整理委員会編『日本財閥とその解体』

(4) 業務指導

関係銀行と他の銀行との合併、増減資、株式取得等の重要事項に関しては、事前に安田保善社の了解を得ることとされた。株主総会付議事項についても、あらかじめ稟議を提出させた。監督官庁等との折衝が必要な時は、安田保善社が当該銀行の首脳者に協力して対応した。なお、定期的に各行社から毎月の勘定科目残高の報告を始め、関連企業への一定以上の投融資、銀行に対しては個別の貸出稟議等を、稟議報告規定に基づいて徴収した。このほか毎年2回予算会議および業務協議会を開催し、各関係行社の首脳責任者（安田保善社在籍者）を招集して詳細な報告を求め、それに適応する指示を与えて管理した。

安田保善社の方針は、安田保善社在籍の駐在役員を通して、関係行社に浸透させたものと考えられる。また、実際の業務運営に対する事前チェックとして稟議、報告制度があり、事後チェックとして監査、検査制度があった。

安田保善社の関係行社支配は、基本的には、戦時体制を除き、安田一族が頭取に就任した他、安田保善社の人間が営業責任者に任命されたものと思われる。大垣共立銀行、肥後銀行といった遠隔地の銀行を例にとると、大垣共立銀行の場合、取締役営業部長のポスト（中途から常務取締役）が安田保善社の人間によって占められた。安田一族は頭取（戦時体制以降は会長）に就任したが、常駐ではなかったため、実際の業務運営および安田保善社との交渉は、常駐する安田保善社の人間を通じて行われた（大垣共立銀行編（1997））。

また、肥後銀行の場合においては、肥後銀行編（1960）によれば、同行の内規、貸出規程、事務規程は安田銀行の諸制度、形式を参考にして決められた。大まかな方針、原則は安田保善社によって規定されたものの、細部については各行社の委ねられたと見られる。逆に言えば、安田保善社は細部の規程までは統一しなかった。

4. 安田保善社の機能

(1) 基本的機能

安田保善社の機能は組織面における事務分掌

から推測するしかない。部あるいは課の名前が変わろうが、いずれの時代にも共通していた事務分掌は、総務、秘書、人事・厚生、予算・決算・租税及び関係行社管理であった。勿論、トップリーダー（総長あるいは専務理事）のコミットメント等にも左右されるが、部課はその名称のみならず、部長であるか課長であるかの職制の違いは、各部課がグループ全体に及ぼす影響を重要視しているかどうかの一つのパロメーターにもなりうる。そうした意味で、6部制が敷かれた結城専務時代は、人事管理（秘書部）、関係行社の管理監督（銀行部、会社部）が、より一層機能的に強められた時代と見ることができる。

そうしたなかで、時代によって一番大きく振れたのは、結城専務時代に設置された調査部の存在である。将来の安田財閥の経営戦略樹立には、組織的、合理的な調査活動を行う一大調査部門が必要不可欠との認識から設置された組織である。しかし、結城専務反動時代以降、調査部は廃止され、安田銀行調査課に吸収された。小早川（1986）は、結城専務を引き継いだ森の時代（結城専務反動時代）になっても、概ね、結城専務が敷いた路線は引き継がれたと評価しているが、財閥全体の方向性を考える機能は、結城専務時代から著しく後退したと考えられる。

安岡（1998）によれば、結城専務は常に「自分は国家的観点から仕事をする。即ち安田のために仕事をするのではなく、安田の組織を、国家のために役立たせるように運用するのだ」と放言していたという。人事や管理監督機能等の強化は、安田財閥の資産保全・強化という観点からは安田一族とベクトルは共通であったと考えられるが、安田財閥の目指すべき方向性という点に関しては、ベクトルが大いに異なったものと考えられる。むしろ、結城専務退社後は、安田財閥を中長期的にどう発展させていくかという戦略企画、実行部隊が欠落したまま、時代の流れに身を任せてしまったのではないかと思われる。

(2) 中央集権体制

安田保善社の経営は中央集権的であることを

表10 3時代の中央集権度比較

| | 結城専務時代 | 結城専務反動時代 | 戦中時代 |
|------------|--------|----------|------|
| 役員会決裁 | 結城専務決裁 | 理事合議制 | 総長決裁 |
| 関係行社役員の人事権 | 強い | 相対的には弱い | 強い |
| 関係行社管理 | | | |
| 稟議・報告 | 強い | 弱い | 中間 |
| 実体把握 | 検査 | 監査 | 監査 |

- 注：1. 結城専務時代における役員会決裁は総長決裁であったが、実体的には結城決裁に近かったと考えられる
 2. 戦中時代、保善社理事の関係行社専任が決定されたことから、戦中時代における役員人事権はある程度強かったものと推察される

特徴としていたが、中央集権を支えていたものは、①関係行社役員及び役職員に対する人事権の確保 ②稟議・報告制度等に基づく強い関係行社管理にあったものと考えられる。

安田保善社における中央集権度を、時代毎に比較してみたのが表10である。なお、初代安田善次郎時代については、安田財閥の創業者であったことから安田保善社としての組織、機能も十分に発展していなかったと考えられるため、比較対象には含めていない。

中央集権度については、関係行社管理における稟議・報告内容、実体把握の方法などから、時代によって多少の強弱がみられ、結城専務時代は中央集権色がより強く、結城反動時代には比較的分権色が強い、戦時体制時代には中央集権度は結城専務時代と結城反動時代の間であったものと考えられる。もっとも、比較的分権色が強かった結城反動時代においても、多くの稟議・報告については実施され続け、また、役員及び役職員の任免も事前に稟議されることに変わりなく、運用面で若干の基準が緩められたに過ぎなかったとみられる。そうした点からは、結城専務の敷いた路線が、結城専務反動時代以降も、踏襲され続けたと言える。

5. 関係行社一体化に向けた施策

以下、保善社史（1974）から、関係行社一体化に資した施策を列挙し、概観する。一連の施策は、主に初代安田善次郎時代の末期から結城専務理事時代に整えられたものであり、財閥の組織化、近代化と歩調を合わせたものであったと考えられる。

（1）保善社関係ビルの着工

機構の拡充によって従来の小舟町事務室は狭小となり不便をきたした。そこで、金融の中心街が丸の内方面に移行する時代情勢と相まって、麹町区永楽町二丁目（現在の千代田区大手町一丁目、旧富士銀行本店敷地の一部）の土地約550坪（1,650㎡）に、安田保善社および主要関係行社の総合社屋として鉄筋6階建のビルディング建設が計画、1920年10月に着工された。このビルは初代善次郎没後の1923年末に完成して永楽ビルディングと命名され、当時丸の内北端では最高層のビルであった。同年、9月1日の関東大震災時には、未完成の当ビルが、罹災した関係行社の一時的営業所として使用された。その後、安田保善社を始め、安田銀行、安田商事、東京火災、帝国海上などの各本社がここに集中して、安田財閥の中核体が形成された。

（2）社章の統一

安田銀行が1893年7月に合資会社に改組された際、安田商店時代から用いられていた行章が改められた。安田家が三善家に発祥していることから、両替商を表す分銅の中に「三」の字を入れたものが新たな行章とされた。以来、安田生命、安田商事、安田信託等の諸行社も、これにならい、それぞれ社章として採用された。安田保善社の社章については、円形中に三つの〇を配したものであったが、その制定時期については明らかになっていない。

（3）海外視察員制の実施

安田銀行の外国為替業務取り扱いもあり、実

地研修のためにも職員の海外視察の必要性が認識されていたが、諸般の事情もあり未実現であった。しかし、専務理事就任した結城は、単に銀行業務視察のみならず、海外事情認識は今後の安田の発展のために必要不可欠と判断し、職員3名を海外に初めて派遣した。以後、関係行社から優秀な人材を選び、毎年数名を欧米諸国へ派遣し、将来の幹部級たる人材の育成を図った。

(4) 安田保善社での学卒一括採用

安田保善社並びに関係行社の人的体質改善を図るため、1922年から、大卒、専門学校卒業生、いわゆる学卒者の新規採用がスタートした。当時、安田保善社を始めとする関係行社在籍の学卒者は、縁故採用を主とした少数の人々に過ぎず、職員の大部分は実業教育出身者が多く、学卒者に対する採用は消極的であった。しかし、時代は、将来の上級幹部育成のためにも、企業競争に打ち勝つ対抗要件としても、学卒者の採用は必至とされていた。安田財閥は、既に個人の力ではなく、組織力によって推進せざるを得ないという実情に即したものとと言える。

就職希望者は安田保善社で一括選考された。採用が始まった1922年には、30名の合格者が関係行社へ配属された。1923年には約50名が採用された。本格的な大量採用は1924年からであったが、同年の就職希望者は745名に達し、選考の結果、合格者は234名となり、この内、180名が正式採用され、以後、増減はあったが、毎年100名程度の採用が継続された。なお、毎年の大学卒業生の採用決定後は、本人の希望を参考にして各行社に配属された¹⁰⁾。

(5) 関係行社間会議の開催

ア. 関係行社業務協議会の開催

安田保善社の関係行社に対する業務統制は、稟議・報告を厳格に実行させ、各行社の実態を常時把握することにより行われていたが、傘下行社に経営方針を徹底させ、各行社の業務態勢をヒアリングするため「関係銀行会社連絡協議会」制が採用された。安田保善社と関係行社の会議は、1920年11月に「業務上の研究及び打ち合わせをなすため」会議綱則が規程され、その

第三項に「連絡協議会」が定められていたが、この会議は「保善社理事、評議員、部長及び関係行社の幹部」を以て組織され、「随時、必要の場合に開会」するものであった。この連絡協議会制を業務協議会に改めて活用されることとなった。従来の「必要の場合に開会」したのを廃し、毎年2回定期的に各行社幹部が一堂に召集され、業務報告が行われた。

イ. 八社会会合

関係行社の幹部級（加入資格は、本店、本社の支配人以上）の親睦機関としては、1900年11月に発足した八社会があった。八社会なる名称は、当時の在京関係行社8社¹¹⁾によって組織されていたためであって、その後、関係行社が増加しても、その名称は改められず、毎月8日の月次定例会は知恵乃輪倶楽部特別食堂において開催された。

(6) 福利・厚生

福利・厚生面については、出来る限り関係行社が共同して事に当たることが多かった。一般寄付金については、関係行社個々にも行ったが、国家的な公共事業に対する大口寄付金は、安田保善社において取りまとめ、「安田関係銀行会社」の名義で寄付した。以下は、福利・厚生に関する具体的な施策である。

ア. 厚生関連施設

1922年9月、関係行社職員並びにその家族を対象とし、診療施薬、疾病、火災等に対する慰謝救済、善行者の表彰等を主な目的として、松翁会が設立された。松翁会が具体的な事業を開始したのは、1926年9月15日に安田診療所が開設された時からである。その後、1942年には松翁病院が開設され、行社員並びに家族の医療機関として利用された。また、松翁会は、軽井沢山荘などの施設を運営した。1942年頃には、関係行社の職員数は約10名、1家族5名とすれば約50名が対象となるなど、単なる私的機関として存在するには膨張し過ぎたため、1943年9月には財団法人に組織が変更された。

イ. 行社員施策

安田保善社の内部体制刷新後、結城専務理事は、関係行社員に対する和合と相互理解のため、諸種の施策を打ち出し、実行された。主なものとして、以下の様な施策があった。

(ア) 知恵乃輪倶楽部の発足

当倶楽部は1906年頃、安田銀行員の相互親睦を目的として日本橋倶楽部内に設けられた。会則は安田銀行員を主として、関係行社員入会希望者のみが参加しうる組織であった¹²⁾。1923年1月の新安田銀行誕生とともに会員も増加したこと、大手町の永楽ビルディング完成を機に、同ビル6階に諸設備（講堂、図書室、談話室、日本間、撞球室、食堂）を整え、従来、安田銀行の一施設であった当倶楽部を、全関係行社員にも門戸を開放し、1924年4月1日より新しく発足した。当倶楽部は会員制のため希望者のみとしたが、在京各社の集會、娯樂などに使用され、特に、講堂は各種の會議、講演会ならびに追遠會等の開催場として利用度が高かったと言われている。

(イ) 関係行社連合運動会の開催

関係行社は、職員慰安のため、従前から関係行社個々に春秋2回の旅行會を行ってきたが、結城専務理事の発案により、1924年からは各社別の春季旅行に代え、関係行社全体の連合運動會を開催することに改められた。その趣旨は、関係行社社員の懇親ならびに健康増進を図ることであったが、一面、安田財閥としての連帶感をも高めることが目的であった。

(ウ) 安田同人會結成

1924年9月15日、安田保善社、安田銀行を包含する一つの組織として、安田同人會が結成された。講演會、故翁追遠會、善行表彰、書籍刊行、會誌發行、論文募集などが事業目的とされた。会員は安田保善社、安田銀行兩社の役職員全員とされた。

(エ) 安田同人會員誌の發行

同人會の成立により、事業目的の一つであった會誌の發行は、従來の安田保善社報と安田銀

行行報を安田同人會誌として併合承継された。同人會誌は社報と行報の合体形式で發行されたため、内容も当初は訓示、講演記事、研究論文、関係行社人事異動等の生硬な記事であった。このため、相互交歓の場としての面がみられなかったため一部に刷新の聲が上がり、1931年～32年頃からは社行報形式から脱皮して、一般のいわゆる社内報式に内容も転換され、文芸、隨筆記事を豊富に掲載された。

(オ) 追遠會の開催

同人會は「故善次郎翁の遺徳を紹述する」目的をもって、事業の一つである追遠會を28日の命日に知恵乃輪倶楽部講堂において毎月開催し、併せて故人縁故者の講演や高僧の法話を聞く會を開催した。特に、9月28日の祥月命日には特別追遠會として読經、焼香が厳肅に舉行され、多数の参加者があったと言われている。この追遠會は全国各地の支部においても毎月支部行事として行われた。

(7) 関係行社一体策実施の背景

財閥全体としての施策は多岐にわたるが、厚生関係施設、安田同人會誌の發行などは、財閥全体で行った方が、各関係行社が個別に運営するよりも効率的であったと考えられる。しかし、多くの施策が初代安田善次郎の亡くなった後に新設、復活されたことから、多くの施策が、カリスマ的な創始者を失った後、弱まる求心力を高めるためのものであった面の方が強いと考えられる。

また、保善社史（1974）において、個々の銀行あるいは子会社間の連携についての具体的な記述はほとんどみられないことから、関係行社同士の連携はそれほど強くなかったものと推察される。金融機能が業態によって仕切られていたという時代背景もあろうが、日本の場合、個々人の会社に対する帰屬意識が強いため、各関係行社の独立志向が、どうしても強くなりがちになる。結城専務時代に、精神的なものが中心であったが、様々な形で関係行社間の一体感を強めようとした施策が実行されたのも、会社組織単位に基づくグループ形成という日本独自の組織形態が背景にあったためと考えられる。

おわりに

安田保善社の経営は、時代により多少の強弱はあったものの、中央集権的であったことを特徴としている。中央集権体制を支えていたものは、①関係行社役員及び役職員の人事権確保 ②稟議・報告制度等に基づく強い関係行社管理 ③グループの一体感を高める諸施策にあったと考えられる。関係行社のなかに安田保善社の統制に対して反発する空気があった時代もあり、施策内容の変更や統制の強弱はあったが、安田保善社の中央集権的な体制は財閥解体まで続けられた。もちろん、これらは先進する他財閥を参考にした部分が多く、封建的であり、長所も短所もあったと言える。

結城専務時代には、安田保善社の組織の近代化が図られ、持株会社としての機能が大きく強化された。管理・監督制度の確立のみならず、財閥全体の方向性を立案する部の機能拡充が行われたことは、現在のトップダウンを特徴とするアメリカの銀行持株会社¹³⁾に、機能的に近い体制であったとも考えられる。ただし、安田一族並びに一部行社員の離反により志半ばで結城専務が退陣したことにより、安田保善社に財閥全体のビジョン、資源配分等を中長期的に考案、実行する機能が失われたことは歴史的経験という観点からは、極めて残念であったと言える。

銀行持株会社は、グループとしてのシナジーを高め、グループ価値を極大化するために存在する意義がある。時代の変化とともに持株会社のあるべき姿、機能も多くの現存する銀行持株会社は模索し続けている。安田保善社を現代の日本あるいは世界各国の銀行持株会社と比較すると、組織、管理など多くの点で異なることは事実である。時代背景、法的枠組み、技術進歩等の相違にもよるが、安田保善社の経営には、純日本的とも言える要素が数多く包含されていたためとみられる。特に、中央集権体制を維持しつつ、一方でグループとしての求心力を高めるため、当時としては考えられる限りのグループ一体化策を実行しようとした硬軟織り交ぜた姿勢については、日本的経営という視点に立つ場合、極めて参考になる点が多いと思われる。

最後に、本稿の課題について述べたい。本稿

は、1997年以前に存在した唯一の金融持株会社とも言える安田保善社のコーポレート・ガバナンス体制を俯瞰し、金融業を中心とする傘下行社をいかにコントロールしていたか、あるいは、コントロールしようとしていたかを整理し、考察を加えたという点で一定の意義を有するものと考えられる。

一方で、残された課題が多いことも事実である。なかでも、特に大事だと考えている課題は二つある。一つは、金融財閥の性格を持った財閥は一つしか存在しなかったとは言え、安田保善社単独で見ることに加え、安田保善社と他財閥、特に他の3大財閥の持株会社との比較を通じ、機能的相違点を明らかにすることも極めて重要であると思われる。他の持株会社との相違点を浮かび上がらせることは、安田保善社の機能をより深く理解する上で欠かせない視点を与えるものと思われる。二つは、安田保善社の機能と現代の日本あるいは諸外国の金融持株会社との機能的相違点を解明することである。現代の金融持株会社の機能を比較検証することにより、安田保善社に対する史的考察の意義や教訓が、より鮮やかに浮かび上がるものと考えられる。

【参考文献】

- 麻島昭一編著（1987）『財閥金融構造の比較研究』御茶の水書房。
- 秋田博（1996）『銀行ノ生命ハ信用ニ在リ 結城豊太郎の生涯』NHK出版。
- 浅井良夫（1984）「安田金融財閥の形成－保善社を中心とする株式所有構造について－」成城大学経済研究 pp.111～171。
- －（1986a）「保善社と安田関係金融機関の発展」由井常彦編（1986）『日本財閥経営史 安田財閥』日本経済新聞社 pp.100～179。
- －（1986b）「金融財閥としての確立」由井常彦編（1986）『日本財閥経営史 安田財閥』日本経済新聞社 pp.278～339。
- 大垣共立銀行編（1997）『大垣共立銀行百年史』大垣共立銀行。
- 岡崎哲二（1995）「日本におけるコーポレート・ガバナンスの発展」青木昌彦、ロナルド・ドーア編『システムとしての日本企業』NTT出版。
- －（1999）『持株会社の歴史』筑摩書房。

北康利（2013）『銀行王 安田善次郎』新潮文庫。
 小早川洋一（1986）「結城・森改革と安田財閥の再編成」由井常彦編（1986）『日本財閥経営史 安田財閥』日本経済新聞社 pp.340～409。
 肥後銀行編（1960）『肥後銀行史』肥後銀行。
 馬淵紀壽（1997）『金融持株会社 改訂版』東洋経済新報社。
 持株会社整理委員会編（1974）『日本財閥とその解体』原書房。
 安岡重明（1978）『財閥の経営史』日経新書。
 -（1998）『財閥経営の歴史的研究』岩波書店。
 安田善次郎（2014）『現代語訳 意志の力』守屋淳訳、星海社。
 安田保善社とその関係事業史編集委員会編（1974）『安田保善社とその関係事業史』安田保善社とその関係事業史編集委員会。
 安田銀行六十年誌史記念事業委員会編（1940）『安田銀行六十年誌』安田銀行六十年誌記念事業委員会。
 由井常彦（1986）「非金融諸事業への多角化とその限界」由井常彦編（1986）『日本財閥経営史 安田財閥』日本経済新聞社 pp.180～277。
 -（2010）『安田善次郎』ミネルヴァ書房。
 フィッシャー J.C（1992）『現代の銀行持株会社』高木仁他訳、東洋経済新報社。

【注】

1) コーポレート・ガバナンスに関する日本の史的研究として代表的なものに岡崎（1995）、（1999）があるが、安田財閥における記述は残念ながら多くない。財閥の金融構造を比較分析した麻島（1987）においても安田財閥は分析の対象とされていない。浅井（1984）、由井（2010）が指摘する通り、安田財閥に関する研究は、三井、三菱、住友に比べると立ち遅れている。一つは、安田の金融面への特化という特殊性から財閥比較から除かれる傾向があること、更には、残存資料の不足、未整備という問題がある。安田保善社傘下の安田銀行の行史である安田銀行六十年誌（1940）側からみても、安田保善社との関連を示す記述は、銀行の大合同時を除き殆どない。

2) 安田保善社のバランスシートの計数面の推移を分析したものに浅井（1986a）がある。
 3) 国家予算の8分の1に相当する資産を一代で築き、東大安田講堂を寄贈した日本の銀行王と称される初代安田善次郎の評伝を記したものは数多い（由井（2010）、北（2013）等）。また、安田善次郎自身が著した啓蒙書（安田（2014）等）も残されている。
 4) 1925年に保善社から安田保善社に改称されたが、単なる名称変更のため、安田保善社に統一した。
 5) 安田保善社からの資金投下、銀行系列化、新安田銀行の主要勘定等は、浅井（1986b）が詳しい。
 6) 非金融諸事業への多角化は、由井（1986）が詳しい。安田が非金融事業への多角化に積極的でなかった主な理由として同族色の強かった安田一族の保守性が挙げられる。
 7) 安岡（1978）は家族、一族の繁栄を第一に考える現象をイエ的現象として論じている。
 8) 結城は安田保善社退社後、日本興業銀行総裁、大蔵大臣、日本銀行総裁等を歴任した。結城の生涯は、秋田（1996）に詳しい。
 9) 結城専務理事の後任として、台湾銀行頭取であった森広蔵が招聘された。安岡（1998）によれば、森は温厚な性格で安田一族と良好な関係を維持したとされる。
 10) 小早川（1986）は1922～1926年にかけて採用された学卒者（東大22名、一橋大7名、京大3名、慶応大1名）のその後のポストを調べているが、安田銀行、安田生命他の社長を輩出する他、多くの人材が関係行社の役員ポストを歴任する等、関係行社を支える主要人材として活躍したことが窺われる。
 11) 発足当時は、以下の8社。安田銀行、第三銀行、明治商業銀行、安田商事、帝国海上運送保険、東京火災保険、共済生命保険、東京建物。
 12) 知恵乃輪倶楽部の名称は、安田家の家紋が知恵の輪に似ていることに由来する。
 13) アメリカにおける銀行持株会社の発展、成果等はフィッシャー（1992）参照。州際業務規制等、アメリカ独特の法規制を回避する形で発展したことが特徴となっている。