

三井銀行の株式会社化に関する一考察

杉 山 和 雄

目 次

まえがき

一 日露戦後における積極主義の台頭

1 明治30年代の預貸金動向

2 現業部門における積極主義の台頭

二 明治三十九年における二つの銀行改組案

1 三井銀行業務分離案

2 三井合名会社への統合案

三 三井銀行の株式会社化

1 現業部門の動搖と分離案の挫折

2 株式会社形態の採用

四 株式会社化の問題点

ま え が き

本稿は明治四二年一〇月三井合名会社設立にともない実施された合名会社三井銀行の株式会社への改組について考察する。多くのすぐれた先行研究の存在にもかかわらず、本稿を作成する意図は、大要次の点にある。

最近の三井財閥史研究において、三井合名会社成立に至る財閥本部の変容を傘下諸事業の発展過程との関連から解明しようとする試みがみうけられる。本稿も基本的には、このような視点に立つ。本稿の考察対象である三井銀行についてみて、その株式会社化を三井銀行単独の問題として処理することは、三井合名会社の成立を財閥本部の問題として取り扱うのと同様に一面的であろう。三井銀行の改組問題は三井合名会社の成立過程との関連から解明される

必要がある。しかし両者の関連を視点にすえるということは、いかなる作業を意味するのであろうか。三井のように傘下事業が独立企業として創設され、有力企業として発展する場合、財閥本部の意思決定に傘下企業の動向が影響を与える。このような問題関心からの資料検討もまた、必要な作業ではないだろうか。

具体的にみよう。四二年の三井合名会社設立に至るまで、財閥本部として構想されたものには、明治三九年に事業会社としての三井合名会社案がある。三井銀行改組案としては例のフィナンシア論もある。しかしこれら改革案は、いずれも計画の域を出なかった。何故か。先行研究においてもその挫折要因は考察されている。しかしここでは、傘下企業の動向との関連は無視されている。たとえば、三井合名会社案は相続税や社長の責任などに難点をもち、ために実現されなかったとされる⁽¹⁾。またフィナンシア論は益田孝の組織改革案の出現によって消滅したと説明される⁽²⁾。

しかし傘下企業の動向との関連から両案の挫折をさぐる必要があるのではないか。それによって四二年の組織改革問題にも新たな照明をあてることができるであろう。先行研究において重要視される益田の提案にしても、かれが欧米視察でえた認識は、当然のことながら単一ではなかったものであり、相異なる内容の知見のなかから一つの改革案が作成されたのである。そこには選択があった。その特定の選択を促す重要な要因の一つとして、傘下企業の動向が考慮されるべきではないか。より具体的に、結論を先取りして言えば現業部門における積極主義志向の台頭が指摘されよう。このような想定が本稿作成の直接的な動機である。もっとも、直ちに傘下事業のすべてを検討することは不可能であり、問題を三井銀行に限定しなければならぬ。

以下、本稿では三九年の組織改革案を軸とし、一において改革案発生を日露戦争後の現業部門に台頭した積極主義との関連から考察し、二において改革案の特徴をみ、三では改革案に対する現業部門の動揺、反発を検討し、あわせて三井銀行がその企業活動により適応的な企業形態として株式会社を採用するに至った事情をあきらかにしたい。そ

して最後に、四では設立された株式会社の問題点について考察する。

(1) 『三井事業史 本篇』（第二巻）七三八―九ページ。

(2) 春日豊「三井合名会社の成立過程」はフィナンシア論消滅の要因を、たんに経済条件の変化にのみ求めるべきではないと指摘し、三井財閥の改革論議の発展との関連を重視する（『三井文庫論叢』第十三号、一九七九年、一六七―ページ）。

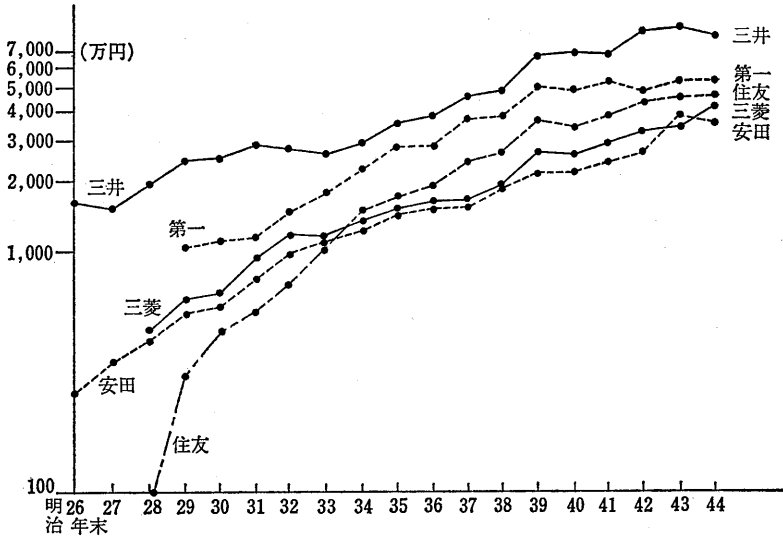
一 日露戦後における積極主義の台頭

1 明治30年代の預貸金動向

日清戦争後における経済的機会の拡大にもかかわらず、明治三〇年代の三井銀行の預金業務は相対的に停滞的であって、その預金増勢はいわゆる五大銀行中もつとも低かった。しかもその低位性は地方中小支店にとどまらず、大都市所在の店舗においてもみられる傾向であった。これらの点については、すでに別稿で論じたので、詳細はこれにゆずれ、ここでは参考のため第1図および第1表をかかげ、第2表によって店舗別動向を補足しておけば、東京における預金倍率は第一銀行四・六倍、三菱銀行三・二倍、安田銀行二・七倍に対し三井銀行二・四倍であり、大阪においても住友一五・七倍、第一一三・四倍、三菱一・〇倍に対し三井一・二・四倍となっている。そのほか、京都では第一一三・二倍に対し三井一・二・五倍、名古屋では第一一三・六倍、三井一・九倍、横浜では第一一六・〇倍、三井一・八倍、神戸で住友一四・三倍、三菱一三・三倍、第一一二・二倍に対し三井一・二・六倍である。三井銀行の預金増勢は、大阪で三菱銀行、神戸で第一銀行より上位にあるものの、他の大都市では最下位にとどまっている。

六大都市支店全体についてみれば、第一銀行三・四倍、三菱銀行二・六倍、三井銀行二・三倍の順である。これら六大都市をのぞく地方の中小支店の預金高の伸びも、第一銀行五・九倍、安田銀行四・六倍に対して三井銀行は二・

第1図 5大銀行の預金高推移



注) 後藤新一『日本の金融統計』102~114ページから作成。

第1表 5大銀行の本・支店別預金高 (単位: 1,000円)

	年	総預金高	本店預金高	支店預金高	大都市支店	中小支店預
		A	B	C = A - B	預金高 D	金高 C - D
三井銀行	明治31年末	28,853	9,960	18,893	10,817	8,076
	36	37,729	12,043	25,686	15,488	10,198
	41	69,090 (2.4)	24,187 (2.4)	44,903 (2.4)	24,756 (2.3)	20,147 (2.5)
第一銀行	31	11,688	4,250	7,438	5,190	2,182
	36	28,210	10,352	17,858	11,164	6,642
	41	50,872 (4.4)	19,711 (4.6)	31,161 (4.2)	17,721 (3.4)	12,810 (5.9)
安田銀行	31	7,720	6,116	1,604	0	1,604
	36	15,308	11,496	3,812	0	3,812
	41	24,067 (3.1)	16,715 (2.7)	7,353 (4.6)	0	7,353 (4.6)
三菱銀行	31	9,438	7,679	1,759	1,733	26
	36	16,709	13,737	2,972	2,830	142
	41	29,341 (3.1)	24,751 (3.2)	4,590 (2.6)	4,521 (2.6)	69 —
住友銀行	31	5,670	2,472	3,198	721	2,477
	36	19,468	8,845	10,623	5,930	4,693
	41	36,820 (6.5)	14,088 (5.7)	22,732 (7.1)	不明	不明

注) 大都市支店預金高とは本店所在地外の東京、大阪、京都、横浜、名古屋および神戸の合計高、『銀行通信録』付表から作成、総預金高は後藤新一『日本の金融統計』から、() は41年/31年。

三井銀行の株式会社化に関する一考察（杉山）

第2-1表 東京本・支店の預貸金

		預 金			貸 出			預貸率
		実 数	指 数	占有率	実 数	指 数	占有率	
三井銀行	明治31年	千円		%	千円		%	%
	36	9,950	100.0	14.1	9,768	100.0	10.1	98.1
	41	12,043	120.9	8.5	9,584	98.1	6.2	79.6
	41	24,187	242.8	6.6	20,111	205.8	7.1	83.1
第一銀行	31	4,250	100.0	6.0	5,240	100.0	5.4	123.3
	36	10,351	243.6	7.3	9,995	190.8	6.5	96.6
	41	19,711	463.8	5.4	16,928	323.1	6.0	85.9
	41	19,711	463.8	5.4	16,928	323.1	6.0	85.9
安田銀行	31	6,116	100.0	8.7	4,748	100.0	4.9	77.6
	36	11,496	188.0	8.1	9,621	202.6	6.3	83.7
	41	16,715	273.3	4.6	18,606	391.9	6.6	111.3
	41	16,715	273.3	4.6	18,606	391.9	6.6	111.3
住友銀行	31							
	36	2,312		1.7	4,302		2.8	186.1
	41							
	41							
三菱銀行	31	7,679	100.0	10.9	4,372	100.0	4.5	56.9
	36	13,737	178.9	9.7	5,498	125.8	3.6	40.0
	41	24,751	322.3	6.8	13,256	303.2	4.7	53.6
	41	24,751	322.3	6.8	13,256	303.2	4.7	53.6

注)『銀行通信録』から作成。

第2-2表 大阪本・支店の預貸金

		預 金			貸 出			預貸率
		実 数	指 数	占有率	実 数	指 数	占有率	
三井銀行	明治31年	千円		%	千円		%	%
	36	1,800	100.0	4.4	3,467	100.0	5.7	192.6
	41	3,145	174.7	3.9	2,800	80.8	3.2	89.0
	41	4,378	243.2	3.1	6,385	184.2	4.4	145.8
第一銀行	31	1,450	100.0	3.6	1,272	100.0	2.1	87.7
	36	3,543	244.3	4.4	3,389	266.4	3.9	95.7
	41	4,953	341.6	3.5	4,116	323.6	2.9	83.1
	41	4,953	341.6	3.5	4,116	323.6	2.9	83.1
住友銀行	31	2,472	100.0	6.1	4,005	100.0	5.0	162.0
	36	8,845	357.8	11.0	7,582	189.3	5.9	85.7
	41	14,088	570.0	10.0	13,039	325.6	4.8	92.6
	41	14,088	570.0	10.0	13,039	325.6	4.8	92.6
三菱銀行	31	928	100.0	2.3	3,014	100.0	6.6	324.8
	36	1,046	112.7	1.3	5,181	171.9	8.6	495.3
	41	1,902	204.9	1.3	6,915	229.4	9.1	363.6
	41	1,902	204.9	1.3	6,915	229.4	9.1	363.6

第2-3表 名古屋支店の預貸金

		預 金			貸 出			預貸率
		実 数	指 数	占有率	実 数	指 数	占有率	
		千円		%	千円		%	%
三井銀行	明治31年	1,199	100.0	12.8	1,012	100.0	7.5	84.4
	36	1,254	104.6	7.8	664	65.6	3.3	53.0
	41	2,320	193.5	9.0	1,693	167.3	4.2	73.0
第一銀行	31	430	100.0	4.6	575	100.0	4.3	133.7
	36	749	174.2	4.7	934	162.4	4.7	124.7
	41	1,531	355.7	5.9	1,516	263.7	3.8	99.0

第2-4表 京都支店の預貸金

		預 金			貸 出			預貸率
		実 数	指 数	占有率	実 数	指 数	占有率	
		千円		%	千円		%	%
三井銀行	明治31年	3,828	100.0	28.6	577	100.0	4.3	15.1
	36	6,202	162.0	27.0	1,342	232.6	6.4	21.6
	41	9,691	253.2	26.9	2,870	497.4	11.0	29.6
第一銀行	31	1,172		8.8	802	100.0	6.6	68.4
	36	2,835	241.9	12.4	2,172	270.8	10.3	76.6
	41	3,746	319.6	10.4	2,520	314.2	9.7	67.3
住友銀行	31							
	36	967		4.2	1,094		5.2	113.1
	41	2,365		6.6	1,130		4.3	47.8

三井銀行の株式会社化に関する一考察（杉山）

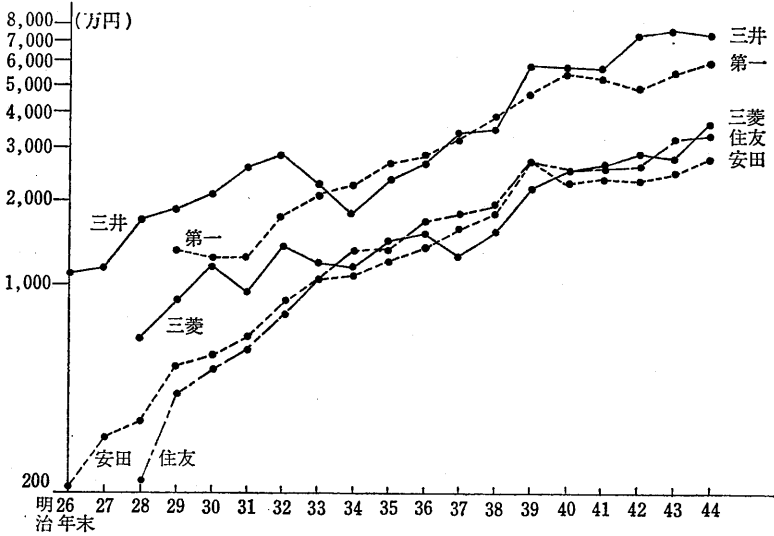
第2-5表 横浜支店の預貸金

		預 金			貸 出			預貸率
		実 数	指 数	占有率	実 数	指 数	占有率	
三井銀行	明治31年	千円 2,432	100.0	% 11.4	千円 2,017	100.0	% 8.6	% 82.9
	36	2,472	101.6	4.9	4,024	199.5	10.9	162.8
	41	4,264	175.3	5.9	6,923	343.2	12.2	162.4
第一銀行	31	744	100.0	3.5	1,564	100.0	6.6	210.2
	36	1,958	263.2	3.9	3,238	207.0	8.8	165.4
	41	4,486	603.0	6.3	5,567	355.9	9.8	124.0
住友銀行	31							
	36							
	41	2,010		2.8	2,196		3.9	109.3

第2-6表 神戸支店の預貸金

		預 金			貸 金			預貸率
		実 数	指 数	占有率	実 数	指 数	占有率	
三井銀行	明治31年	千円 1,558	100.0	% 15.2	千円 515	100.0	% 5.2	% 33.1
	36	2,415	155.0	9.5	2,378	461.7	11.1	98.5
	41	4,103	263.4	10.9	5,748	1116.1	13.5	140.1
第一銀行	31	1,394	100.0	13.5	867	100.0	8.7	62.2
	36	2,079	149.1	8.0	1,765	203.6	8.2	84.9
	41	3,005	215.5	8.0	2,811	324.2	6.6	93.5
三菱銀行	31	805	100.0	6.7	751	100.0	7.6	93.3
	36	1,784	221.6	7.0	2,024	269.5	9.4	113.5
	41	2,619	325.3	7.0	4,445	591.9	10.4	169.7
住友銀行	31	721	100.0	7.0	981	100.0	9.9	136.1
	36	2,651	367.7	10.4	1,111	113.3	5.2	41.9
	41	3,121	432.9	8.3	2,131	217.2	5.0	68.3

第2図 5大銀行の貸出金推移



注) 第1図と同じ。

第3表 5大銀行の本・支店別貸出金高 (単位:1,000円)

		総貸出金高 A	本店貸出高 B	支店貸出金 高 C = A - B	大都市支店 貸出高 D	中小支店貸 出高 E = C - D
三井銀行	明治31年末	24,999	9,768	15,231	7,588	7,643
	36	26,663	9,584	17,079	11,208	5,871
	41	56,133 (2.2)	20,111 (2.1)	36,022 (2.4)	23,619 (3.1)	12,403 (1.6)
第一銀行	31	12,489	5,240	7,250	5,080	2,170
	36	27,362	9,995	17,367	11,498	5,869
	41	51,378 (4.1)	16,928 (3.2)	34,450 (4.8)	16,530 (3.2)	17,920 (8.3)
安田銀行	31	6,838	4,748	2,090	0	2,090
	36	13,780	9,621	4,159	0	4,159
	41	24,642 (3.6)	18,606 (3.9)	6,036 (2.9)	0	6,036 (2.9)
三菱銀行	31	9,409	4,372	5,037	3,765	1,272
	36	15,093	5,498	9,595	7,205	2,390
	41	26,430 (2.8)	13,256 (3.0)	13,174 (2.6)	11,360 (3.0)	1,814 (1.4)
住友銀行	31	6,190	4,005	2,185	981	1,204
	36	16,165	7,582	8,583	6,507	2,076
	41	26,584 (4.3)	13,039 (3.3)	13,545 (6.2)	不明	不明

注) 第1図と同じ。

三井銀行の株式会社化に関する一考察（杉山）

第4表 三井銀行預貸金の市場占有率（単位：1,000円、%）

年 末	三井銀行 預金高(A)	5大銀行 預金高(B)	A B	三井銀行 貸出金(C)	5大銀行 貸出金(D)	C D
明治31	28,853	63,369	45.5	24,999	59,925	41.7
32	27,501	72,187	38.1	28,149	77,442	36.3
33	26,695	77,832	34.3	23,238	76,568	30.3
34	29,048	93,336	31.1	18,469	75,775	24.3
35	34,726	109,815	31.6	23,085	90,867	25.4
36	37,729	117,424	32.1	26,663	99,063	26.9
37	46,644	139,723	33.4	32,932	112,678	29.2
38	49,388	151,781	32.5	35,232	124,674	28.3
39	68,337	203,289	33.6	58,573	179,476	32.6
40	70,833	201,213	35.2	57,979	188,942	30.7
41	69,090	210,190	32.9	56,133	185,167	30.3
42	86,162	238,171	36.2	72,827	201,329	36.2
43	90,248	254,892	35.4	77,390	215,246	36.0
44	84,249	255,026	33.0	74,385	233,872	31.8

注) 前掲後藤新一『日本の金融統計』から作成。

五倍であった。

右の傾向は、貸出業務についてもあてはまる。すなわち、三井銀行の貸出金は一時的な（三四―六年）例外はあるものの、五大銀行中首位にある。しかしその増勢は相対的にもっとも低い（第2図参照）。三一年末と四一年末とを比較すると、住友銀行四・三倍、第一銀行四・一倍、安田銀行三・六倍、三菱銀行二・八倍に対して、三井銀行の増加は二・二倍にすぎない（第3表参照）。大都市店舗の増勢についてみれば（前掲、第2表）、東京において安田―三・九倍、第一―三・二倍、三菱―三・〇倍に対して三井―二・一倍、大阪においても住友―三・三倍、第一―三・二倍、三菱―二・三倍に対して三井―一・八倍、名古屋では第一―二・六倍、三井―一・七倍、横浜では第一―三・六倍、三井―三・四倍と、三井銀行の貸出金の伸びは他の大銀行に比較して劣勢である。もっとも京都では第一―三・一倍に對し三井―五・〇倍、神戸では三菱―五・九倍、第一―三・二倍、住友―二・二倍に對し三井―十一・二倍となっている。しかしこれら六大都市支店全体では、三井銀行の

貸出金の伸びは三・一倍にとどまり、三菱銀行の五・六倍、第一銀行の三・三倍に比較して低い。また地方中小支店においても、第一一八・三倍、三菱一六・七倍、安田一二・九倍に対して三井は一・六倍と劣勢である。

上述のような三井銀行の預貸金増勢の相対的低位性を反映して、五大銀行間における同行の地位は次第に低下した。預貸金の占有率は第4表に示すとおりである。また大都市店舗における占有率をみると前掲、第2表のとおりである。ことに大阪、名古屋においては地元有名銀行の成長がきわめて著しく、ために三井銀行は優位を維持することが困難となってきた。たとえば、大阪では住友銀行をはじめ鴻池、山口、三十四銀行が預貸金高において三井銀行を凌ぐ勢いであった。

明治三〇年代における三井銀行の預貸金の伸びは、上述のように第一・安田・三菱銀行や地元有力銀行に比較し停滞的であったが、しからば、その原因はどこにあったであろうか。預金・貸出業務においてその増勢を制約していた条件として、預金利率の低さ、貸出利率の高さ、貸出担保の厳しさ等⁽²⁾があったであろうが、その根底には三井首脳部の銀行経営に対する「保守主義」があった。それは、三井家同族会管理部の「三井銀行営業方針ノ件」(明治三五年六月二〇日)に如実に示されている。次のとおりである。⁽³⁾

各營業店ノ營業方針ハ從來自ラ一定セル所ナキニアラズト雖ドモ、輒近ノ狀勢ニ徴シ將來ノ趨向ヲ察スルニ、単ニ進取ニノミ走ルハ不可ナルヲ以テ、当分ノ間專ラ現状保守ノ方針ニ抛リ内部ノ整理ヲ努メ、節儉力行以テ基礎ノ鞏固ナランコトヲ目的トナサントス、而シテ三井銀行ハ各店ノ金融ヲ掌リ營業店ノ中堅タルモノナレハ、先以テ同行ノ鞏固ナランコトヲ欲シ、同行ノ方針ヲ左ノ如ク決定セントス

一、預金ノ増加ヲ望マズシテ、專ラ資金ノ運用ニ注意シ業務ノ確實ヲ努ムベシ

二、流レ込ミ地所ハ漸次売却スルコト

三、時機ヲ見計ラヒ有価証券ヲ売却シ其手持ヲ減スヘキコト

四、経費ノ節減ヲ計ルト同時ニ事務ノ敏活ヲ期シ、各營業店ノ模範ヲラシムベキ事
五、成ルベク良好ナル得意先ヲ選択シ之ト取引ノ道ヲ開クヘキ事

これを受けて、管理部専務理事益田孝は、三七年十月三井銀行支店長会議において「保守主義ヲ以テ營業ヲ經營スヘ」きことを訓示し、かつ保守主義につき次のように説明した。⁽⁴⁾⁽⁵⁾

其保守主義ナルモノハ如何ニ之ヲ解釈スヘキヤト言フニ、即チ華客ノ感情ヲ害セサル限リハ今後預金ヲ増加セシメサルコト、貸金ハ仮令利息ヘ安タトモ安全ニ貸付ケ固定セシメサルヲ專一トスルコトテアル。之ヲ要スルニ世ノ人カ如何ニ三井家ニ其財産ヲ委託セント望ミテモ此以上委託ヲ引受ケルコトヲ好マス、又銀行ハ其營業ノ上ニ於テ濫リニ利益ノ大ヲ目的トセス、預金者ヲ安心セシムル為メ堅固ナル貸金トスルコト、又經濟的ニ營業ヲ為スコト。是レ即チ保守主義ナルモノノ解釈テアル

(1) 前掲、拙稿「三井銀行の預金政策と企業形態」参照。

(2) 預金利率については、同右参照。貸出については、たとえは三五年四月二三日調査係長は各部長支店長あて次のように述べている。「三井銀行ハ従来ノ得意ヲ引戻シ又ハ新ニ良得意ヲ引寄スル為メニハ多少金利ヲ低クシ出来得ル丈ノ便宜ヲ工夫シ商業銀行タルノ責務ヲ尽スヘキコトハ固ヨリ当然ナリト雖モ或ハ良得意ト云フコトヲ得サル者ニモ低利ニテ貸出ヲ為シ或ハ永ク当行ノ得意タル者ニアラスシテ出入常ナキ一時ノ取引ニ止マルヘキ者ニモ特別ノ取扱ヲ為スハ何等ノ必要アルカ甚タ了解ニ苦ム所ナリトス当行ハ敢テ非常ナル高利ヲ貪ルヘントノ趣意ニアラサルコトハ勿論ニ候得共近來金利ニ関スル各店ノ取扱振動モスレハ長期低廉ニ失スルノ傾有之哉ニ被存候何卒充分ニ御注意相成低利ニアラサレハ貸出ヲ為スコトヲ得サルモノナラハ此際可相成貸出ヲ差控ラレ度候本日社長殿ヨリ御達ノ次第モ有之候得共更ニ重役ノ命ニヨリ御照会申上候也」(『三井銀行報知』第四三九号)。

一方、明治三八年十一月の三井銀行支店長会議において、横浜支店長は同支店は三井銀行の「他ノ支店ニ較ヘテハ安イヤウテアリマスケレドモ、横浜ノ他ノ銀行ト較ヘテ見レハ何時ニテモ一厘方高イノテス」と述べている(『三井銀行史料 2 支店長会議録』二四六ページ)。貸出担保について、普通銀行の貸出担保として大きな比重を占める不動産に対して、

三井銀行はきわめて消極的であつた。やや時期は異なるが、二九年五月支店に対し「土地ハ抵当流込トナリタル時ニ当リ之ヲ売却スルコト難シ其地方ノ土地ノ如キハ別シテ然リトス故ニ之ヲ抵当トシテ貸金スルコトハ成ルベク避クベキコト心得ベシ」と指示している（『三井銀行報知』）。また有価証券担保貸出についても詳細な規定を設けていた（拙稿「金融」安藤良雄・古島敏雄『流通史』Ⅱ所収、参照）。

(3) 「管理部会議録別録」(『三井文庫論叢』第一〇号、所収)。

(4)、(5) 前掲『三井銀行史料2』八四ページ。

2 現業部門における積極主義の台頭

日露戦後の好況期にも、三井首脳部は保守主義を標榜した。たとえば早川専務理事は「世間カ非常ナル進取ノ考ヲ以テ事業ヲ起スト共ニ、又諸般ノ経営ヲ為スニ於テモ非常ナル進シタル相談ヲ受ケルカ知リマセヌカ、我々ハ此間ニ於テハ極メテ冷静ニ事ヲ処スル、極メテ冷静ニ着眼スルト云フコトカ最モ必要テアラウト深ク感スルノテアルリマス」と述べている。⁽¹⁾しかし経済的機会の拡大は、三井銀行の営業方針に影響をあたえずに⁽²⁾い⁽¹⁾な⁽²⁾かつた。何よりも有力銀行との競争に直面している現業部門から保守主義を批判し、積極主義を要望する⁽²⁾気運が高まつた。たとえば名古屋支店長は次のように述べる。

郷ニ入ッテハ郷ニ從ヘテアリマシテ、超然トシテ三井銀行ガ如何ニモ豪イモノテアルト構ヘ込シテ居ッテモ、人ガ相手ニシテ呉レナケレハ超然トシテ居ル価ガ無い、名古屋ニ入レハ名古屋ラシク、勿論程度デ、今日ノ名古屋ノ仕組ヲ急激ニ変化サセルト云フ訳ニハ往キマセヌガ、要スルニ此病的支店ヲ一ツ解決スルト云フニハ、ドウシテモ色々ノ方法ヲ以テ所謂名古屋ノ御家流ニスル、コチラガ進ンデ御家流ニナルト云フコトハ如何ニモ不名誉ナ話テ、忍ヒナイコトデアアルカモ知レマセヌガ、併シ支店ヲ出シテ置イテ人が相手ニシテ呉レヌト云フノテハ、却テ夫レコソ忍ヒ得ラレヌコトデアアルマイカト考ヘマス……若シ今ノヤウナ半死半生、寧ロ死シタ部分ノ方が多イ位ノ支店デアリマスガ、今ノヤウナ生殺シ的ノ支店ナラハ、誠ニ支店ヲ置イテ居ル理由ガ分

ラス、金ヲ借りニ来テモ金ハ貸セヌ、預金モ從ツテ出来ヌト云フヤウナ態度テ、時節ヲ待ツ、慎重ナ態度ヲ執ツテ居ル、其内ニハ好イ風ガ吹クタラウト云フコトハ、其名ハ如何ニモ美テアリマスケレトモ、徒ニ其風ノ吹イテ来ルノヲ待ツテ居ルト云フノハ、私ハ名古屋ニ於テハ大ニ愚ナ話テアルト思フ

時期はやや下るが、四一年には理事波多野承五郎は超然主義から競争主義への転換を主張して次のように述べている。³⁾

既往ノ歴史上三井銀行ハ地方デ何等ノ競争ヲ試ミタコトハ一遍モ無イ、……三井銀行ハ第一流ノ銀行デアルノニ其地方ニ於テハ貸金ニ於テモ預金ニ於テモ第一流ノ位地ヲ占メルコトガ出来ズニ二流三流ニ下ツテ居ル、斯ウ云フノハ虚榮的ノ「プレシチツジ」デナク真ニ三井銀行ノ信用ヲ害シハセヌカ、若シサウ云フ所デアルナラバ三井銀行ハ支店ヲ閉鎖シテ仕舞フガ宜イ、既ニ支店ヲ出シテ居ル以上ハ第一流ニナルコトヲ遠慮シテ居ルノハ馬鹿ナ話デスカラ、即チ或種ノ競争ヲ試ミテモ進ンデ第一流トナルコトヲ勉メテ見タラドウカ、……是迄競争場裡ニ這入ラズニ超然トシテ居ツタガモウ今日ハ超然トシテ居ルベキ時デハナイト思フ……三井銀行ハ或場所ニ於テハ或程度マデ預金ニ高利ヲ出シテモ競争場裡ニ這入ラズニ第二流第三流ニ落チテ居ルノハ野暮ナ話ダト云フ心組ヲ極メル、其心組ヲ決議ラシテ社長ノ御許可ヲ受ケテ置カウト云フノデアリマセヌガ、競争杯ハ絶対ニ相成ラヌト金文字デ憲法ガ定ツテ居ルカノ如ク思ツテ居ルノハ愚ナ話ダト考ヘマス

三井銀行幹部にとつて、三井事業の中核企業としての三井銀行が、業界における地位を次第に低下させることを甘受できなかったのであろう。これらの氣運を反映して、三八年以降四〇年代初めにかけて、同行の預貸金の占有率は上昇している。前掲、第3表のとおりである。

(1) 前掲『三井銀行史料2』一二八ページ。

(2) 同右、一九四ページ。

二 明治三十九年における二つの銀行改組案

1 三井銀行業務分離案

現業部門における積極主義の台頭に対し、三井首脳部は依然、保守主義を持していた。三十九年の支店長会議において、「今日三井銀行ノ現状カラ見マシテモ、無闇ニ預金ガ多クナルト云フコトハ決シテ求メナイ訳デアリマス……預金ノ増加ト伴ッテ貸金モ大ニ拡張セヌ訳ニ往キマセヌガ、今日ノヤウニ担保品タル株式ノ非常ナル騰貴ヲ致シマス場合ニ於テハ、取扱上ニ於テ十分ノ警戒ヲ要スルコトハ今更申ス必要モナイコトデアリマス」と述べ、「預金ヲ整理シテ其性質ノ善良ヲ計ル事」「貸金ノ撰択及取引ノ堅固ヲ計ル事」などを提案している⁽¹⁾。

ところで積極主義に対する警戒は、たんに右のような訓示だけにとどまらなかった。この時期に計画された二つの三井銀行改組案は、そのあらわれと言えよう⁽³⁾。改組案の一つは、三井銀行からの普通銀行業務の分離案である。一般にフィナンシャル案といわれる構想である。その内容はすでに先行研究に紹介されているが、三井銀行の分離案としての性格から次の点が注目される。すなわち、この提案は二つの部分——「金融業者トシテノ損益勘定」と「後、継銀行設立ノ議」からなっていることに示されるように、三井銀行の分離を志向すると同時に、株式組織の預金銀行の設立を主張した点である。明治三〇年代半ばに三井銀行の整理を一応完了させ、日露戦争後の経済的機会の拡大を目前にした三井は、三井銀行の業務を公債、社債の引受などの証券業務とその他の預金銀行業務とに二分し、前者をより発展させ、三井家自身の資産をもって金融業を営み⁽⁵⁾、同時に株式組織の銀行を新設し、もって三井銀行の預金銀行業務を移譲することを企図したのであった。「後継銀行設立の議」の一節は次のように述べている⁽⁶⁾。

試ニ其營業變革ノ方法ヲ研究スルニ断然預金銀行業ヲ廢止シ、単ニ自家ノ資産ヲ以テ金融業ヲ営ムヲ以テ最良トス、之ニ因リテ
独リ三井家事業ノ安全ト統一トニ一段ノ進歩ヲ加フルノミナラス、其収益モ亦敢テ今日ニ異ナラザルニ至テハ何ノ策力能ク之ニ
尚ヘン

而シテ此變革ヲ断行スルト同時ニ多年培養シタル銀行業ノ經驗ト熟練ト信用ト得意トヲ利用シ、現在ノ使用人ヲシテ株式組織ノ
一大銀行ヲ樹立セシムルコトヲ要ス、此ノ如クニシテ現今ノ營業ヲ之ニ讓渡シ、三井家ハ其幾部分ノ株主トシテ關係連絡ヲ維持
スルトキハ、一ハ以テ變革ノ実行ヲ円滑ナラシメ一ハ以テ金融上ノ藩屏ヲ得ルニ至ラン

金融業者案とは右によれば、三井家自身の金融業者への轉換を意味し、これによって「三井家事業ノ安全ト統一ト
ニ一段ノ進歩ヲ加フル」とあるように、財閥本部としての役割を期待するものであって、それ故に現実の預金銀行業
務の分離を含意した。そしてこの預金銀行業務の分離案を提起した背景には、現業部門における積極主義の台頭に対
する危惧があったと思われる。益田孝は当時の銀行内の雰囲気^(?)を次のように語っている。

明治三十八九年ノ時代デ最早世ノ中ガ大分浮付テ来テ波多野氏杯ガ三井銀行ヲ買取リタイト申出タ時代デ余程世ノ中ノ人氣モ變
ッテ来テ、使ヘレテ居ル人達ガ宜イ処ヲ取ッテ仕舞ホウト云フヤウナ氣風ガ押ヘ切レナイヤウナ考モ起ッテ来タ

銀行預金の増加に対する不安感が依然、根づよかつたことも、四〇年九月の支店長会議における早川専務理事の次
の発言から明白^(?)であろう。

預金ノ危険ナルコトハ即チ我々ハ始終念頭ニ忘ルベカラザルノデアッテ、三井銀行ハ数十年ノ經驗ニ於テハ取付ヲ何回蒙ッテ居
ルカモ知レヌ、サウ云フヤウナ中々恐ルベキ歴史ヲ経テ居ルノデアルシ、又社長ノ如キハ無限責任ヲ持ッテ居リ、サウシテ又同
族ヲ代表シテ此銀行ノ社長ノ位地ニ居ラル、以上預金ノ危険ナルコトヲ深く感じテ居ラル、ノハ誠ニ御尤モナコトデ、時ニサウ
云フ御話ガアッタコトモアリマス

ここには無限責任制の銀行において預金業務を行なうことへの危惧があった。益田孝もかつて無限責任制と預金吸収の関連について以下のように述べているのである。⁽⁹⁾

銀行營業ヲ為ス以上ハ預金ノ高ヲ増加セシメテ運轉シテ利益ヲ得ルコトハ即チ其營業テアル、殊ニ我經濟界ノ膨脹スルニ五千萬ヤ六千万ノ預金ヲナシタレハトテ敢テ多シトハ云ハレ間敷之ヲ惡シト言ハ、何ノ為メニ營業ヲ為シ居ルヤトノ説モアランカ、是ハ株式会社即チ有限責任ヲ以テ銀行業ノミヲ專ラトスルモノニ限ル論テアツテ、我三井家ノ如ク最モ旧家ニシテ且ツ他ニ無限責任ヲ負フ幾種類ノ事業ニ従事スルモノニハ適用セラレサル論テアル

預金銀行分離案が預金銀行の全面否定を志向したのではなく、株式会社組織の普通銀行の新設を三井家の金融業者への転換と表裏一体のかたちで主張しているのも、企業形態と預金業務のあり方についての一定の考えに立脚したものでいえよう。

したがって、この提案は現行の預金銀行を分離するものの、新設銀行の設立を三井と密接な関連のもとに構想するものであった。すなわち「後継銀行設立ノ議」によれば新設銀行の内容はほぼ次のようであった。(1)新設銀行は株式会社組織を採用する (2)資本金を一千万円(一株百円)とする (3)開業にさいし半額を払込む (4)三井家はその半額を出資し、残りの半額は使用人および一般から募集する (5)同行は三井銀行の資本金勘定、有価証券勘定、三井営業店勘定、流込地所建物勘定、金銀勘定を除く本支店の営業全部を継承する (6)三井銀行の使用人を引づく。

かくして三井家は新設の株式組織の預金銀行に対しその一大株主として関係連絡を保ち、「一ハ以テ変革ノ実行ヲ円滑ナラシメ、一ハ以テ金融上ノ藩屏ヲ得ルニ至ラン」ことを期待するのであった。

このように「金融上ノ藩屏」として預金銀行の設立を計画したについては、三井銀行使用人への配慮もさることながら、三井各営業店への資金供給が期待されたであろう。当時三井物産をはじめ三井各営業店は三井銀行に依存する

三井銀行の株式会社化に関する一考察（杉山）

第5-1表 三井銀行所有株式の時価

（単位：円）

種 類	明治 35年 2月	39年10月	42年 4月
日 本 銀 行	401	—	—
正 金 銀 行	186	276	222
日 本 鉄 道	76	101	112
関 西 鉄 道	45	—	—
山 陽 鉄 道	59	88	96
九 州 鉄 道	60	79	88
北 海 道 炭 礦 鉄 道	80	128	54
北 海 道 鉄 道	5	31	35
上 野 鉄 道	7	—	—
東 京 市 街 鉄 道	11	—	—
京 釜 鉄 道	4	32	—
鐘 ヶ 淵 紡 績	50	173	96
九 州 紡 績	50	—	—
東 京 モ ス リ ン 紡 織	42	—	—
京 都 織 物	34	—	—
王 子 製 紙	14	98	25
日 本 郵 船	82	124	79
東 京 海 上 保 險	12	55	56
東 京 米 穀 取 引	116	—	—
東 京 印 刷	50	—	—
四 日 市 製 紙	35	—	—
帝 国 ホ テ ル	500	—	—
巴 石 油	12	—	—
若 松 築 港	45	50	—
万 国 東 洋	39	—	—
兵 庫 倉 庫	2	—	—
神 港 倶 楽 部	20	—	—
南 満 州 鉄 道	—	5	30
東 洋 拓 殖	—	—	14

注) 井上交付書類から作成、新株をのぞく。

と、ところ少なくなかったものであり、新設銀行はいわば、三井銀行なき跡をカバーするべく計画されたのであった。もちろん、この改組案の背景に、先行研究の指摘するような条件、すなわち証券市場の活況、とりわけ株価の暴騰のあったことは、分離案が金融業者案と不可分の関連で計画された以上、軽視できない。この点に関する資料として、三井銀行所有の株式および公社債について、三五年、三九年、四二年の三時点における価格の推移を示すと第5表のとおりである。三五年に比較して三九年における株価の騰貴振りが明白である。かつて所有を問題視されてきた北海道炭礦汽船、鐘淵紡績、王子製紙の株式を例にとれば、北炭株（旧株）は八〇円から一二八円、鐘紡株は五〇円

第5-2表 三井銀行所有公社債の時価

(単位：円)

種 類	明治 35年 2 月	39年10月	42年 4 月	
国 債	金 禄 公 債	89	—	—
	旧 公 債	19	19	14
	海 軍 公 債	89	89	91
	整 理 公 債	91	—	—
	軍 事 公 債	91	—	—
	特別五分利公債	—	92	92
	大 蔵 省 証 券	—	99	98
	〃	—	99	—
	〃	—	99	—
	〃	—	99	—
	第一回国庫債券	—	98	—
第二回 〃	—	95	98	
第三回 〃	—	95	97	
甲い号五分利	—	—	92	
地 方 債	神戸市水道公債	87	—	—
	長崎市港湾改修公債	84	—	—
	函館水道起業公債	84	—	—
	小樽市教育公債	—	—	100
	名古屋市公債	—	—	100
社 債	日本郵船社債	90	98	95
	大阪紡績社債	—	—	95
	小名木川綿布社債	88	—	—
	小野田セメント社債	100	—	—
	京釜鉄道社債	—	95	95
	北海道鉄道社債	—	94	—
	日本紡績社債	—	—	95
	東京キャリコ製織社債	—	—	91

から一七三元、王子株は十四円から九八円へとそれぞれ異常に騰貴している。そしてこのような証券市場の活況は、金融業者としての活動に好環境を提供することはもちろん、株式価格の上昇、三井銀行資産の充実をもたらし、金融業者への転換を促進することになった。三五、三九年における時価比較益金は第6表のとおりであって、五〇万八千円余から一二一〇万八千円へと二四倍近くに増加している。両者の持株数は同一ではないから、益金を単純に比較することは厳密さを欠くが、大勢を推察することはできよう。また各年の益金比率を算出すると四・七パーセント、一一・三パーセントであり、三九年における益金の異常な大きさは明らかである。ちなみに提案では金融業者へ転換す

第6表 所有株式の時価比較差益金

(単位:株,円,%)

	株数	払込金額	総現価(A)	総価格(B)	差益(C)	C/A	C/B
明治35年2月	211,809	9,135,061	10,882,974	11,341,557	508,583	4.7	4.5
39・10	251,296	9,565,887	10,778,675	22,879,520	12,100,845	112.3	52.9
42・4	194,870	8,917,220	7,386,432	12,301,432	4,915,000	66.5	40.0

出) 三井文庫史料から作成。現価=簿価、価格=時価。

るにさいし基礎となるべき純資産を三二四七万四、九八二円と評価したが、その内訳は株式二一八三万二、六一九円、国債証券四五万一九九円、社債一二万二六九円、抵当流込地所建物六〇〇万一、九六三円であった。

かくして金融業者として「仮リニ第一ノ方法トシテ右ノ資産ヲ現状ノ儘ト」して、利子配当を取得するか、「第二ノ方法トシテ前記資産ノ全部ヲ売却シテ之ヲ金融界ニ放資」するかの二案が比較検討され、第二の方法が選択された。第一の方法による年間収益一三五万六八七〇円に対し、第二の方法では二二七万二六〇一円の収益が予想されたからである。これは三井銀行の収益に比較しても多額であると見込まれたのである。⁽¹⁰⁾

(1) 前掲『三井銀行史料2』三五七—八ページ。

(2) 同右、三六〇—四ページ。

(3) この二つの銀行改組案はたんに三井銀行の問題だけではなく、財閥本部の組織問題の一部として構想されたことは、いうまでもない。

(4) この建議の全文は松元宏『三井財閥の研究』五六七—五七二ページに紹介されている。原資料は三井文庫所蔵史料 井交一九一。

(5) この構想は、かつて中上川彦次郎が三井銀行をフィナンシャ化しようとしたのとは、決定的に異なる。ここでは三井家自身のフィナンシャ化、したがって三井銀行の分離が考えられていたのである。このような差異は、財閥本部組織についての構想の違いにもとづくものである。

(6) 松元宏、前掲書五六九―五七〇ページ。

(7) 『益田男爵談話筆記』。

(8) 前掲『三井銀行史料2』七〇〇―一ページ。

(9) 同右、八五ページ、なお拙稿「三井銀行の預金政策と企業形態」参照。

(10) 前掲、井交一九一。

2 三井合名会社への統合案

明治三十九年にあらわれた三井銀行改組案は、上述のような三井銀行の分離案にとどまらなかった。右と対極的な内容をもつ、統合案ともいふべき構想があった。これは三井合名会社設立、その直轄部門としての銀行部として計画されたものであって、その要旨は『三井事業史 本篇』(第二巻)に記されている。ここではその内容をやや立ち入って紹介し、かつその性格を検討しておかねばならない。まづ三井合名会社の設立について、「三井合名会社組織ノ順序案」によれば次のようである。

第一 大体ノ計画

一、銀行ノ商号ヲ三井合名会社ト改メ銀行部倉庫部ヲ置ク

定款ハ必要ノ限度ニ於テ現在ノ会社契約ヲ変更スルニ止ム

銀行物産鉱山ノ三会社ヲ同時ニ合併シテ三井合名会社ヲ組織スル方簡単ナレトモ別紙記載ノ如ク登録税貳拾余万円ノ相違アルヲ以テ不動産ノ所有最多キ銀行ハ単ニ商号ヲ変更スルニ止ム

二、銀行ヲ三井合名会社ト改称シタル後ニ物産鉱山ノ両会社ヲ合併シ本部銀行部物産部鉱山部ノ四部ヲ置ク

定款ハ同時ニ別冊草案ノ如ク改メントス

三、合併成リタル後ニ資本ヲ増加シ総額三千万円ニ達セシメント

増資ニ関スル事ハ別紙ニ詳述ス

第二 内部ノ関係

一、銀行商号ヲ三井合名会社ト改ムルニ付現今銀行社員契約ノ変更

変更ノ要点ハ別紙ノ如シ

二、合併ニ関スル三会社ノ契約、此契約ヲ是認スル三会社々員ノ同意及新定款ノ議決

三、増資ニ関スル必要ナル定款ノ変更

新定款ハ現在ノ資本金額ニヨリ作成ス故ニ増資ノ際ハ更ニ定款ノ変更ヲ要ス

第三 外部ノ関係

一、銀行商号変更ノ登録及公告

二、合併ニ関シ債権者ヘノ通知及公告

三、合併ノ登記及公告

四、増資ノ登記

第四 合併ノ期日

一、合併ノ決議ヲナシタルトキハ二週間内ニ債権者ニ対シ異議アラハ一定ノ期間内（少クモ二ヶ月ノ間ヲ置キ）ニ申出ツヘキ旨

通知スルヲ要ス故ニ合併ノ決議ヲナシタル後合併ヲ実行スル迄ニハ二ヶ月半若クハ三ヶ月ノ日子ヲ要スルモノトス

此通知ヲナサスシテ合併スルモ合併ハ有効ナレトモ其合併ハ債権者ニ対シ効力ナシ

第五 会計

一、本部ニ計算課（又ハ掛）ヲ置キ会社全体ニ関スル計算ヲ總括セシム

二、銀行ノ勘定ハ独立セシメ単独ニ決算シテ相当金額ヲ本部ニ納メシム但其損益勘定及分配勘定ハ本部ノ帳簿ニ記入ス

三、物産鉱山両部ノ勘定ハ其營業ノ範圍内ニ於テハ各部ニ於テ計算シ損益勘定ハ其儘之ヲ本部ニ移シ本部ニ於テ決算分配ス

物産鉱山以外ニ於テ營業ヲ独立セシムルトキハ其計算法亦之ニ同シ

第7表 三井合名会社の資本金および積立金

(単位：万円)

組 織	資 本 金		積 立 金		計	
	A	B	A	B	A	B
同 族 会 → 本 部	—		465	→599	465	→3,099
三井物産 → 物産部	100	} → 2,500	1,547	}	1,647	}
三井鉱山 → 鉱山部	200		787		987	
三井銀行 → 銀行部	500	→ 500	770	→ 770	1,270	→ 1,270

A 改組前 B 改組後

注) 三井文庫所蔵史料 井交223から作成。

すなわち三井銀行の商号を三井合名会社と改め、銀行部、倉庫部をおく。つぎに三井合名会社は三井物産、三井鉱山両合名会社を合併し、本部、銀行部、物産部、鉱山部をおく。合併後資本金を増加し三千万円とする。新会社の会計処理については、本部において会社全体に関する計算を総括する。銀行の勘定は独立させ単独に決算して相当金額を本部に納入させる、ただし損益勘定および分配勘定は本部の帳簿に記入する、物産・鉱山両部の勘定はその営業の範囲内において各部において計算する、損益勘定はそのまま本部に移し、本部において決算分配する、というのがその要旨であった。

それではどのようにして新会社の資本金を八〇〇万円から三千万円に増加させるのか。一、二〇〇万円の増資金の捻出方法はどのように計画されていたのか。「増資額ト登録税」によれば次のとおりである。

三九年上期決算において同族会保管の営業資金および三直系会社の営業資金は第7表Aのとおりであり、銀行資本金は五〇〇万円、積立金は七七〇万円となつてゐる。しかし「銀行ノ資本ハ他ノ営業ノ資本ト区別スルヲ要シ其積立金モ信用上、手ヲ付クルハ得策ナラサレハ之ハ其儘」とする。したがって増資金はこれを他に求める、具体的には「物産鉱山ノ積立金ヨリ振替ヘテ増資シ銀行部以外ノ資本金ヲ現在ノ三百万円(物産百万円鉱山二百万円)ヨリ増シテ二千五百万円」となし、銀行部と合して三千万円とする。なお積立金も銀行のもの

外はすべて本部にあつめ、物産部、鉱山部の資金は必要に応じ本部より支出する。したがって、新会社の資本金および積立金を各部に配当すると前掲第7表Bのようになる。

また三井合名会社を設立するにさいし、直系三会社を同時に解散し新会社を組織する方法（第二案）を採用しなかったのは何故か、「三井合名会社設立経費調書概要」によれば、原案に要する費用の印紙税二万五、二二一円に對し第二案の費用は印紙税四万五、七五四円と割高であつた。もつともこのほか、第一案でも二、二〇〇万円の増資にともなう登録税七万八、〇〇〇円が必要であつた。

これにもとづき「合名会社三井銀行契約」は「三井合名会社契約」と変更され、一方、三井合名会社、三井物産合名会社、三井鉱山合名会社によつて「合併仮契約書案」がつくられ、⁽⁴⁾ ついで「三井合名会社定款案」が作成された。⁽⁵⁾ 定款案の主な内容は次のとおりであつた。

- (1) 会社の營業目的は、銀行業、物品販売仲買業、運送業、代弁業、倉庫業、殖林業、製材業、漁業および鉱山業であつて（第三条）、旧直系三会社のみならず、三井家同族会の業務を継承したことがうかがわれる。
- (2) 三井同族十一家の戸主を社員とし（第七条）、各社員は第三者に對して無限責任を負う、しかし社員間においては出資額に應じて責任を分担する（第八条）。
- (3) 資本金は八〇〇万円とし、このうち五〇〇万円をもつて銀行業務の資本とし、三〇〇万円をもつて残余業務の資本とする（第十六条）。前述の「三井合名会社組織ノ順序案」にあるように、定款は三井銀行、三井物産、三井鉱山の合併後作成されたものであつて、新資本金は三社資本金の合計額とされている。
- (4) 会社の營業目的を達するため、本部、銀行部、物産部および鉱山部をおく（第十八条）。
- (5) 社員は互選をもつて四名の業務執行社員を定め（第二十一条）、業務執行社員の互選をもつて社長一名を定める

(第二十二條)、業務執行社員ノ任期ハ五年間(第二十四條)。

(6) 会社業務ヲ処理スルため本部ニ総務理事一名、理事若干名をおき、その他の各部ニ理事若干名をおく(第二十九條)。

(7) 本部ハ会社全般ニ関スル事務取りあつかい、他の各部ハ第一項ノ營業ニ従事スル(第十九條)。

(8) 銀行部、物産部、鉱山部ニ於テ營業ノ區別、業務執行社員會ノ職務權限などは營業通則ニ於テ定メル(第二十條、第三十二條)。

つぎに「三井合名会社本部事務章程」によれば、本部ノ管掌事務ハ旧三井家同族會事務局ノ機能ヲ繼承シ、同族會ノ開會、社員總會および業務執行委員會ニ提出スル議案ノ調製および發案、前記兩會議議事録ノ調製および保管、營業準備金ノ保管利殖および処分などのほか、營業各部ト關係ある次ノようナ事項であつた。

營業各部ノ營業ニ関シ當該理事ノ協議ニ応ジ又ハ直接ニ注意ヲ与フルコト及ヒ右等ノ事項ニ関シ調査及發案ニ関スル件(第四條ノ五)

三井家ト密接ナル關係ヲ有スル營利会社ノ營業ノ監督其株式、社債等ノ管理及処分ニ関スル議案ノ調製及發案ニ関スル件(同條ノ六)

汎ク内外ノ形勢ニ注意シ三井家ニ利害ヲ及ボスベキ各般事項ノ調査ニ関スル件(同條ノ七)

營業各部及各支店ノ間ニ於ケル連絡及ヒ統一ヲ謀ル為ニ必要ナル調査并ニ之カ為メニ必要ナル議案ノ調製及發案ニ関スル件(同條ノ八)

營業各部及各支店ノ整理上凡テ經濟ヲ主眼トシ冗員ヲ淘汰シ無用ノ事業ヲ廢止スル等必要ナル命令案ノ調査及發案ニ関スル件(同條ノ九)

營業各部業務ノ監査ニ関スル件(同條ノ十)

また「営業通則草案」によれば、営業各部に關係ある主な規定はつぎのとおりであつた。

第六条 当会社ノ業務ハ定款及諸規則ノ規定ニ遵ヒ本部ニ於テ社長之ヲ執行ス

第七条 銀行部ニ於テハ銀行業ヲ営ム

第八条 物産部ニ於テハ物品販売業、仲買業、運送業、代弁業、製材業及漁業ヲ営ム

第九条 鉱山部ニ於テハ鉱山業ヲ営ム

第十条 倉庫業及殖林業ハ前三部ト區別シテ之ヲ営ム

第十一条 銀行部ヲ除キ各部ノ資本金ハ之ヲ定メス必要ニ応シ本部ヨリ支出ス

第十二条 銀行部ノ積立金ハ銀行部ニ於テ保管ス

銀行部以外ノ各部ニ於テ起業費償却積立金財産減価補償積立金保険積立金等ノ積立金ヲ設ケントストキハ本部ノ許可ヲ受クベシ

第十三条 営業各部ノ理事ハ社長ノ命ヲ受ケ連帶ノ責任ヲ以テ常務ノ処理ニ任ス

理事二名以上アルトキハ内一名ヲ首席理事トシ業務執行社員会ノ議決ヲ以テ社長之ヲ命ス

第十五条 理事ハ其執行スル業務ノ状況ヲ社長ニ報告スヘシ

第十六条 社長ハ総務理事、本部理事又ハ本部書記ヲシテ営業各部若クハ其支店ニ就キ必要ナル調査ヲ為サシムルコトヲ得

さらに右草案によれば業務執行社員会の職務権限は以下のようであつた（第四条）。

一、重要ナル起業ノ計画及其費用支出ノ方法ニ関スル件

二、重要ナル契約ノ締結解除及更改等ニ関スル件

三、財産ノ保存年限及其補填積立金割合等ニ関スル件

四、公債、社債券株式其他有価証券ノ募集ニ応シ又ハ其買入及売却等ヲ為スコトニ関スル件

五、土地鉱山鉱区採掘權試掘權等ノ買入及売却并ニ家屋又ハ倉庫ノ新築増築大修繕若クハ買入及売却等ニ関スル件

- 六、船舶ノ新造、命名買入及売却等ヲ為スコトニ関スル件
- 七、前三号ニ掲クルモノ、外重大ナル財産ノ買入若クハ処分ニ関スル件
- 八、重要ナル訴訟ニ関スル件
- 九、特ニ商品ノ買持ヲ為スコトニ関スル件
- 十、一人又ハ一会社ニ対シ多額ノ貸金又ハ売掛ヲ為シ又ハ其契約ヲ締結スルコトニ関スル件
- 十一、代理店ノ引受継統変更及廃止等ヲ為スコトニ関スル件
- 十二、滞貸金ノ処分ニ関スル件
- 十三、重役ノ出張又ハ巡回ニ関スル件
- 十四、月俸五十円以上ヲ給与スル使用人ノ任免及黜陟ニ関スル件
- 十五、使用人ニ給与スヘキ諸手当賞与并ニ恩給ニ関スル件
- 十六、重要ナル特種ノ事務ヲ嘱托若クハ解嘱シ又ハ其手当ヲ給与スルコトニ関スル件
- 十七、各營業店ノ使用人ヲシテ他ノ商事会社若クハ商店ノ役員タラシメ又ハ公務ハ就カシムル件
- 十八、使用人ノ懲戒ニ関スル件
- 十九、機密費并ニ寄附金ニ関スル件
- 二十、其他定款或ハ總會ノ議決ヲ以テ業務執行社員會ニ提出スヘキコトヲ規定シタル件

右に紹介したごとく、この統合案は、三井銀行を三井合名会社の一直轄部門に改組し、物産部、鉱山部とともに三井財閥本部の強力な管理下に再編成しようとするものであった。周知のように三井では、明治三三年の家憲制定後、同族支配の強化が推進された。とくに三井家顧問に就任した井上馨は、事あるごとに同族による集権化を主張した。たとえば三井銀行が日本銀行株式を売却したことに関連し、三四年九月三井集会所において益田孝、早川千吉郎に対し、次のように述べている。⁽⁶⁾

早川理事曰ク三井銀行ニテハ有価証券ガ巨額ナル為之ヲ減少スルノ目的デ先日來其所有ノ日本銀行株、正金銀行株、日本鉄道株等希望者アラバ追々売却スルトノコトニテ既ニ日本銀行株ハ僅カノ間ニ貳百余株ヲ売却セリ……

伯曰ク 三井銀行ニテナゼ斯ル株ヲ売却スルノデアアルカ 金ガナイカラ売ルト云フ次第カ……

益田理事曰ク 今日ハ銀行当任者モ欠席シ居ル故能ク後日理由ヲ聞キ其上ノコトニシテハ如何兎ニ角今別ニ金ノ入用ハナクモ万一ノ用意ニ株ヲ減ジ金ニ換ヘンニモ鐘紡、王子製紙ノ如キ他ノ株ハ売リタクモ買人ナク且日本銀行株ハ同行ノ抵当ニナラサル故望ミ人アル同行ノ株カラ売ルコトニセシ諷デ猶是ニハ当任者ノ考モアルコトダロウト思ヒマスカラ追テノコトニナサレタシ

伯曰ク 望ミナキ株ハ買人カナイカラ望ミアル株ヲ売ルト云フナラ鉱山会社ニ於テモ利益アル炭山等ヲ売ッテ望ミナキモノヲ殘シ物産会社ニ於テモヨイ物ヲ売ッテ悪ルイ物ヲ殘シテ置クト云フコトニスルガヨイ 斯ノ如キ整理ノ仕方ガアロウ管ガナイ同族会ヨリ銀行ニ対シテ売却セヌ様止メルガヨイ

早川理事曰ク 同族会ヨリ止メルト云フコトハ甚ダ致シ苦シ 曩キニ同族会ハ地所ノコトニ付テ売却非売却ノコトヲ定メテ重役間ニモ種々ノ議論アリ 今又株ニ付テ決議ヲ為ストキハ同族会ガ各店ノ營業ニ干渉シテハ困ルトノ説モ出テ随分困リマス 伯厲声シテ曰ク 誰ガ同族会ガ干渉シテ困ルト云ッタ誰人デモ其理由ヲ聞カン 家憲ニ書イテアルカラ云フノデ同族会ノ干渉ガ困ルト云フコトハ井上ノ干渉過度ト云フモ同ジコトデアアル 売ルトカ売ラヌトカ營業上ニ口出シテ悪ルイ 同族会ガ干渉シテハナラヌト云フナラナゼ家憲ヲ作ルトキニソレヲ弁論セヌカ 口出シテ悪ルイナラバ何ニモ云ハヌ夫レデハ家憲モ何ソノ効用ヲ為サズ 家憲ノ主意ハ同族会ガ營業店ニ干渉スル主意デアアル 干渉セヌナラバ家憲モ不用ニ屬スル管ナリ……同族会ハ飽迄各店ノ營業ニ干渉ヲ為スベシ 家憲ノ精神モ之レニ外ナラズ高保サンハ銀行ノ社長トシテ其売却ニ同意シタノハ無責任ノ処置デ其他ノ主人方モ如此有望ノ株ヲ売却スルコトヲ知ラヌガ如キハ迂濶ナラン 主人方ノ意向モ更ニ分ラヌ 私ハ是丈ノコトヲ云フテ置クカラ同族会ノ意向ヲ定メナサイ 善イ物カラ売ルト云フ整理ノ方針ガ何処ニアルカ 總テ悪イ物カラ片付ケテユクノガ順序デアアル 如此コトガアルカラ前々ヨリ同族会ニ於テ中央集権ヲスルコトニセネバナラヌコトハ幾度モ發言シテアル 又同族会ガ各店ノ營業ニ干渉シテヨロシキコトハ家憲第六十二条ニモ營業資産ノ処分ニ付テハ重役会ノ意見ヲ徵スベシトシテアル

要するに、同族会が「中心トナツテ中央集権ヲスルコトニセネバ将来三井家ヲ鞏固ノ基礎ニ置クコトハ難事ナリ」

というのが、井上の主張であった。そしてこの方針をうけて三五年三井家同族会事務局に管理部が設置され、さらに三八年管理部は抜本的に改組され、同族会議長に直屬する執行機関として三井諸事業の統轄にあたることになったのである。三井諸事業が同じく「三井一家ノ事業ニアリナガラ、兎角割拠ノ幣害アルヲ認メタルヲ以テ……事業ノ聯絡統一ヲ保タシメタル」目的のもとに、新管理部は発足したのであり、ここに三井家同族会を頂点とする強力な統轄機構が構築されたのであった。

しかしこの統轄機構は直系企業の独立会社としての性格を前提するものであって、その点において、いかに強力であったとしても、事業の連絡統一の保持に限界のあるのは当然であった。これに対し三九年の三井合名会社案は、いわば右の限界をこえて、既存の前提と相異なる前提、すなわち直系企業の独立会社の性格の否定の上に三井同族の集権化を推進するものであった。それはそれまで実施されてきた一連の集権化政策の総仕上げでもあった。

(1) 『三井事業史 本篇』(第二巻)七三五―九ページ参照。なお三一年にも事業会社としての三井合名会社案が作成されている。同右ページ参照。この三井合名会社案の意義については別稿に期したい。

(2) この点に関する三井文庫所蔵史料(井交二三三)に「三井合名会社組織ノ順序案」「増資額ト登録税」「三井合程」「営名会社設立経費調査概要」「合併仮契約書案」「銀行社員契約変更案」「三井合名会社社定款案」「三井合名会社本部事務章業通則草案」と題する文書がある。以下、特記しないものは、この史料による。

(3) 「銀行社員契約変更案」の内容は、次のとおりである。

表題ヲ左ノ如ク改ム

三井合名会社契約(原合名会社三井銀行契約)

第二条ヲ左ノ如ク改ム

当会社ヲ三井合名会社ト称ス(原、当会社ハ合名会社三井銀行ト称ス)

第三条ノ次ニ左ノ一条ヲ加ヘ第四条トシ以下逐条繰下リ

当会社ニ左ノ二部ヲ置ク

一、銀行部

二、倉庫部

銀行部ニ於テハ銀行業務ヲ営ム

倉庫部ニ於テハ倉庫業務ヲ営ム

（本変更契約書ハ合併迄ノ一時的ノモノナリ）

(4) その内容は次のとおりである。

合併仮契約書案

三井合名会社、三井物産合名会社（以下物産会社ト称ス）、三井鉱山合名会社（以下鉱山会社ト称ス）ノ各業務担当社員ハ物産会社及鉱山会社ヲ解散シテ三井合名会社ニ合併スルヲ明治年月日左ノ契約ヲ締結ス

第一条 物産会社及鉱山会社ヲ解散シテ三井合名会社ニ合併ス

第二条 物産会社及鉱山会社ハ明治年月日午前〇時現在ノ財産目録貸借対照表ニ基キ其会社ニ属スル一切ノ財産及帳簿書類ヲ遅滞ナク新会社ニ引継クヘシ

第三条 合併ノ日ニ於ケル物産会社及鉱山会社ノ損益勘定ハ其儘之ヲ三井合名会社ニ引継キ三井合名会社ハ之ヲ其損益勘定中ニ組入レ次ノ決算期ニ於テ定款ノ規定ニ従ヒ処分スヘシ

第四条 合併ノ日ニ於テ存続スル物産会社及鉱山会社ノ債務及未了ノ取引ハ三井合名会社ニ於テ之ヲ引継キ処分スヘシ

第五条 此仮契約ハ三会社ニ於テ遅滞ナク社員ノ同意ヲ求ムヘシ

第六条 前条社員ノ同意ヲ得タルトキハ合併決議ハ明治年月日ヨリ其効力ヲ生ス

第七条 合併ニ関スル一切ノ手続ハ三会社ノ業務担当社員ニ委任ス

第八条 第五条以外ノ各条項ハ第五条ノ各会社々員ノ同意アリタルトキヨリ其効力ヲ生ス

以上契約書三通ヲ作り各自一通ヲ領置ス

三会社業務担当社員

(5) 参考のために、次に原文の一部を示しておく。

三井合名会社定款案

第一章 総則

第一条 当会社ハ合名会社ノ法制ニ則リテ之ヲ組織ス

第二条 当会社ノ商号ヲ三井合名会社ト称ス

第三条 当会社ノ目的ハ銀行業、物品販売業、仲買業、運送業、代弁業、倉庫業、殖林業、製材業、漁業、及鉱山業ヲ営ムニ在リ

第四条 当会社ハ本店ヲ東京市日本橋区駿河町ニ置キ内外要ノ地ニ支店又ハ出張所ヲ置ク

第五条 当会社ノ存立期間ハ明治二十六年六月一日ヨリ滿五十個年トス

但期間滿了前六ヶ月内ニ於テ社員中ヨリ反対ノ申出ナキ時ハ此契約ハ五十年間之ヲ更新シタルモノトス爾後期間滿了後契約更新ノ手續亦同シ

第六条 期間滿了前反对ノ申出ヲナシタル者アルトキハ營業期間ノ更新ハ總會ノ決議ニ依リ之ヲ定ム但此決議ニ不服ナル者ハ契約更新ノ際退社ヲ為スコトヲ得

第二章 社員

第七条 当会社ノ社員左ノ如シ

(社員住所氏名略ス)

第八条 各社員ハ第三者ニ対シテ無限責任ヲ負フニ拘ハラズ社員間ニ在リテハ出資ノ額ニ応シテ責任ヲ分担スヘキモノトス

第九条 社員ハ業務執行社員ニ非サレハ当会社ノ業務ヲ処理スルコトヲ得ス

第十条 社員ハ何時ニテモ業務ノ実況ヲ監視シ当会社ノ帳簿其他ノ書類ヲ検査シ營業ニ関シテ意見ヲ述フルコトヲ得

第十一条 社員隱居又ハ死亡シタルトキハ其社員トテシノ權利義務ハ当然家督相続人ニ於テ全部之ヲ繼承ス

第十二条 社員ハ如何ナル場合ト雖モ其持分ノ割合ヲ變更スルコトヲ得ス

但資本金ノ総額ヲ増減シタルトキハ各社員ノ出資額ハ其持分ノ割合ニ応シテ之ヲ定ム

第十三条 社員ハ如何ナル場合ト雖モ第三者ヲ入社セシメ又ハ第三者ヲシテ己ノ地位ニ代ハラシムルコトヲ得ズ又其持

分ヲ担保ニ供スルコトヲ得ス

但第十一条ノ場合ハ此限ニアラズ

第十四条 社員ハ総社員ノ承諾アルニ非レハ如何ナル場合ト雖モ退社スルコトヲ得ス

第十五条 社員カ当会社ノ利益ヲ享受シ又ハ損失ヲ負担スル割合ハ其持分ニ応シテ之ヲ定ム

第三章 資本金

第十六条 当会社ノ資本金総額ハ金八百万円トス

但総社員ノ同意ヲ以テ之ヲ増減スルコトヲ妨ケス

資本金総額ノ内金五百万円ヲ以テ銀行業務ノ資本トシ參百万円ヲ以テ爾余業務ノ資本トス

第十七条 各社員ハ資本総額ニ対シ左ノ割合ヲ以テ出資ヲ分担ス

（割合略ス）

第四章 営業

第十八条 第三条ニ掲記シタル目的ヲ達スル為メ当会社内ニ左ノ四部ヲ置ク但事業ノ性質ニヨリ別ニ分課ヲ設クルコトヲ得

一 本部

二 銀行部

三 物産部

四 鉱山部

第十九条 本部ニ於テハ当会社全般ニ関スル事務ヲ取扱ヒ他ノ各部ニ於テハ第三条ニ掲タル営業ニ従事ス

第二十条 銀行部、物産部、及鉱山部ニ於テ營ム業務ノ区別ハ營業通則ヲ以テ之ヲ定ム

第五章 役員

第廿一条 社員中互選ヲ以テ四名ノ業務執行社員ヲ定ム

第廿二条 業務執行社員ノ互選ヲ以テ社長一名ヲ定ム

第廿三条 社長ハ当会社ヲ代表シ此定款及總會ノ決議ニ從ヒ業務執行社員会ノ同意ヲ得テ会社一切ノ業務ヲ執行スルノ責ニ任ス

社長事故アリテ其職務ヲ執行スル能ハサル時ハ爾余業務執行社員ノ互選ヲ以テ代理者ヲ定ム

第廿四条 業務執行社員ノ任期ハ滿五ケ年トス但重任ヲ妨ケス

補欠ノ為メ業務執行社員トナリタル者ノ任期ハ前任者ノ残期間トス

第廿五条 社長ハ營業規則ノ定ムル所ニ從ヒ代務ノ委任又ハ解任ヲ為スコトヲ得

第廿六条 当会社ニ監査役若干名ヲ置ク

監査役ハ社員又ハ其推定家督相続人ノ成年ニ達シタルモノノ内ヨリ總會ニ於テ之ヲ選任ス

第廿七条 監査役ノ任期ハ滿三ケ年トス但重任ヲ妨ケス補欠ノ為メ監査役トナリタルモノノ任期ハ前任者ノ残期間トス

第廿八条 監査役ハ当会社ノ業務ノ執行及会社并ニ財産ノ状況ヲ監査ス

第廿九条 当会社ノ業務ヲ処理スル為メ本部ニ総務理事一名、理事若干名ヲ置キ其他ノ各部ニ理事若干名ヲ置ク

第三十条 総務理事及理事ノ職務分掌ハ營業通則及營業規則ヲ以テ之ヲ定ム

第卅一条 総務理事及理事ノ選任及解任ハ總會ノ決議ニ依ル

第六章 業務執行社員会

第卅二条 業務執行社員会ハ定款ニ基キ当会社ノ業務ヲ執行ス

業務執行社員会ノ職務権限ハ營業通則ヲ以テ之ヲ定ム

第卅三条 業務執行社員会ハ必要ニ応ジ之ヲ開ク

第卅四条 社長ハ必要ニ応ジ總務理事及理事ヲシテ業務執行社員会ニ參列セシムルコトヲ得但議決ノ數ニ加ハルコトヲ

得ス

第卅五条 業務執行社員会ノ細則ハ別ニ之ヲ定ム

(6)(7) 三井文庫寄託史料 北一四八四。

(8) 『三井事業史 資料篇三』五九一ページ。

三 三井銀行の株式会社化

1 現業部門の動揺と分離案の挫折

a 現業部門の動揺

明治三十九年の三井銀行改組案は、上述のように三井銀行の存立にかかわる大問題を提起するものであったが、両案はともに実現に至らなかった。計画挫折の要因は単純ではなかったであろうが、分離案の惹起した現業部門の動揺、あるいは過度の集権化に対する反発も軽視できない要因であったと思われる。つきにこれらの点を検討する所以である。

三井銀行の分離案について、先行研究によれば、同案挫折の最大要因は経済環境の急変、すなわち明治四十一年における恐慌の影響であった。じじつ前掲、第5表にみるように株式の低落によって、所有有価証券の時価差益は著しく縮減した。

金融業者化が右の事情により実行不可能になった以上、三井の金融業者への転換と表裏一体の関連で構想された分離案もまた画餅に帰すのは当然であろう。⁽¹⁾しかし金融業者案を重視する余り、分離案のもつ問題点を看過してはならない。分離案は、三井銀行内部に深刻な不安と動揺をひきおこしたからである。この改組案が日露戦後における経済的機会の拡大に対応して果敢に預金業務の拡大に挑戦しようとする現業部門に対し、無限責任の企業形態を前提としてこれを危険視し、預金銀行業務を三井から分離せんとするものであった以上、それはいわば当然の帰結でもあったであろう。いま『支店長会速記録』によってこの点をみれば、何よりも専務理事早川千吉郎の説明方法に同案に対する現業部門の反発の大きさをうかがうことができるのである。すなわち、早川専務理事は、次のように三井銀行の

將來の、一つの方角として、フィナンシャへの轉換を提案したのである（傍点は筆者）。

(1) 「三井銀行ト云フモノハ今日迄ハ純粹ナル預金銀行、即チ普通銀行デアッタ、之ヲ今俄ニ預金銀行即チ商業銀行タル看板ヲ外シテドウスルト云フヤウナ考デアリハマセヌガ、普通ノ銀行トスルヨリハ大資本家、即チ金融業者、「フィナンシングハウス」ト云フ方ノ業務ニ追々着眼シテ、其方ニ向ッテ發展ヲ試ミ、而カモ其事ハ極メテ沈着ニ極メテ嚴格ニシ、又其行動ハ極メテ雄大ニスルト云フコトヲ眼目ニシテ、追々之カラ進ンデ往ク考ヲ起サナケレバナラヌカト考ヘマス」⁽²⁾（三十九年十一月）

(2) 「銀行トシテハ今日何処カラ觀テモ何処カラ論ゼラレテモ、其鞏固ナ点ニ至ッテハ少シモ心配スベキ所ガナイト考ヘマス、シテ見ルト今後ノ發展ハ、或ハ細ナ所ハ注意ヲ要スル点モアリマセウガ、大体ニ於テハ今申スヤウニ幾分か普通商業銀行ト云フコト許リデナク、即チ大資本家、金融業者、或ハ「フィナンシングハウス」ト云フヤウナコトニ幾ラカ着眼ヲシテ、其方ニ向ッテ多少進歩スルト云フ考ヲ惹起シテ往クノガ当然ナル發達ノ順序デアラウト思ヒマス」⁽³⁾（三十九年十一月）

(3) 「此席上ニ於テ諸君ニ向ッテ私ガ御話シタ通りニ、將來或ハ「フィナンシングハウス」ト云フコトヲ始メルニシテモ、夫レハ數年先キノコトデアル、決シテ直チニ夫レニ移ルト云フコトハ出来ヌノデアリマスガ、唯ダ今日カラ我々ハサウ云フコトモ考ノ裡ニ入レテ置カナケレバナラヌト云フ、所謂將來ノ希望ヲ述ベタニ過ギヌノデアリマシテ、之レヲ一年二年ノ間ニ於テ実行スルト云フヤウナコトハ勿論デキヌコトデアリマス」⁽⁴⁾（四〇年九月）

(4) 「例ヘバ私ガ此前ノ支店長会ノ時ニ「フィナンシングハウス」ノコトヲ論ジテ、將來ノ方針ハ斯ウ云フ風ニシナケレバナラヌト云フコトヲ少シク委シク御話シタガ、私ハ未ダ曾テ誰カラモサウ云フコトニ就テ、何ウスルスウルト云フコトヲ聽イタコトハナイ、是ハ詰リ將來段々三井銀行ノ力モ付イタナラバ必シモ預金貸金許リデハナイ、幾ラカ

「フヒナンシングハウス」ノ仕事ヲスル心持テ、段々其方ニ考ヲ向ケテ往ク方ガ宜イト云フ丈ケノ話ヲシタノデア⁽⁵⁾ル」(四〇年九月)

(5)「銀行業務ノ隆盛ト云フコトニ就テハ先刻モ申シマス通り今日ハ所謂其頂上ニ達シテ居ルヤウニ考ヘマスガ、併ナガラ銀行トシテ将来ノ発達ニ就テハ自カラ大ニ考ヘナケレバナラヌコトガ沢山アラウト思ヒマス、ソレハ我三井銀行ノ如キモノハ何時マデモ斯ノ如キ預金銀行トシテ行クベキモノデアラウカ、私ハドウシテモ是ハ或時期ニ於テハ予テ我々が考ヘテ居ル所ノ所謂金融業「フヒナンシャル、ハウス」ト云フモノニ、モウ少シ近寄ル様ニスルコトガ必要デアリハセヌカト考ヘル、……三井家ノ如キ実ニ古イ家ニ於テ又積年ノ信用ヲ土台ニシテ居ル所ノ家ニ於テハ、将来ハ発達ト云フコトハ矢張り金融業者ノ業務ニ力ヲ注グコトガドウシテモ当然ナル義務デアラウト思フ、勿論何モ仕事ヲセズニ数千万円ノ公債ヲ擁シテ生活ヲシテ居ルナラバイザ知ラズ、苟モ斯ノ如キ旧家ノ信用ヲ基礎トシテ銀行ト云フ業務ヲスル以上ニハ、更ニ今一步進メテ将来力ヲ致スコトヲ図ラネバナラヌト思フノデアリマス」(四一年十一月)⁽⁶⁾

早川専務理事の説明によればフィナンシャルへの転換は漸進的に実施されるものであつて、前述したようなドララスチックな分離案から後退している点が、何より注目されよう。

しかし右の早川専務理事の提案さえ、銀行内部では大問題であつた。銀行幹部のなかには引受金融業務と預金銀行業務の分離に反対するものもあつたからである。たとえば本店営業部長池田成彬である。すなわち、四一年十一月の三井銀行支店長会において、調査係長林健が諮問の趣旨説明を行ない、「フヒナンシングビジネス」と「デポジットバンク」との関連についてヨーロッパ諸国の事例、すなわちイギリスでは預金銀行は引受金融業務を行なっていないこと、しかしフランス、ドイツではさかんに兼営していることを紹介し、「三井銀行ハ預金銀行デアリナガラズフ云フ事(引受金融業務)ヲヤルノハ不安心デアルト云フ感想ガアリハセヌカ、是レハ信用ヲ元手ニシテヤル仕事デアリマ

スカラ世人ノ一般ノ感想ガドウアラウカト云フコトヲ伺ヒタイノデアリマス⁽⁷⁾と述べたのに対し、池田は次のように主張したのである。

此問題ハ程度モアリマセウシ性質ニモ依リマセウシ、事情ニ依ッテ違ヒマセウケレドモ、概シテ申シマスト三井銀行ハヤリマシテモ評判ガ悪クナイノミナラズ、進ンデ卒先シテヤル方ガ宜カラウト思ヒマス⁽⁸⁾

一般従業員からの反響も当然であつて、三井銀行員の不安、動揺は著しく、ために銀行業務も沈滞したといわれる。市川調査係長は次のように述べている。⁽⁹⁾

惟フニ我三井銀行ノ人心ハ今ヤ萎靡ノ極ニ達シテ居ルノデアリマスマイカ、……ソレハ一々爰ニ形ヲ以テ示ス訳ニハ往キマセヌガ近来如何ニモ其傾向ガ著シクナッタ様ニ思フ、例ヘバ各店員ノ私信ナドニ徴シマシテモ人心ノ赴ク所ハ明カニ現ハレテ掩フベカラザルモノガアル様デスガ、併シ是レハ穴勝チ諸君即チ支店長ノ罪デモナク又店員ノ咎デモナイ、要スルニ組織變更ト云フ大問題ガ不定ノ儘ニナツテ居ルト思フカラノ事デ、即チ今ニ三井銀行ハドウカナリハセヌカト云フ疑ヒカラ自分達ノ身ハ恰モ風前ノ燈ノ如ク、組織變更ト云フ一陣ノ風ガ吹キ来レバ三井銀行員タル身分ハ直ニ消滅シテ仕舞ウト云フ様ナ考ヲ各々抱イテ居ルカラデアルト思フノデス、案スルニ此三井銀行ノ組織ガ将来ドウナルデアアラウカト云フコトニ対シテ使用人ニ大ナル不安ノ念ヲ与ヘ、為メニ執務上ニ熱心ヲ欠ク成行ヲ見ルト云フコトハ三井銀行ニ取ッテ実ニ非常ナル損失デアルト思フ……所謂組織ノ變更ガ直ニ断行サレ銀行ハ早速解散デ、「フヒナンシャルハウス」ハ此建物ノ三階ノ一室デ事務員八十人位デ足ルナラン杯トマデノ想像モアル様デス……今回ノ組織ノ變更ト云フコトハ当行ノ為メニ悪イコトデアリマスマイカ、兎ニ角今日当行ノ様ナ大組織ノ下ニ従事スル使用人ハ腰懸ケニ勤メテ居ル様ナ者ハ全然ナイ、何レモ此銀行ヲ終生ノ死場所トシテ忠勤ヲ披キンズル積リデ居ル、然ルニ其死場所ガ今日倒レルカ明日倒レルカ、即チ形ヲ變ジテ自分達ハ追除ケラレハセヌカト云フ事デアレバ、人々不安ノ念ヲ抱クモ無理ナラヌコト、思フノデアリマスカラ、安心ヲ与ヘ得ベキモノナラ充分其御趣意ヲ徹底スル様ニシナケレバナラヌト思フ、左モナケレバ当行ハ常ニ其弊ヲ受ケ有形無形ノ損失ヲ重スルニ至ルダラウカト憂慮ニ堪ヘヌノデアリマス

三井銀行の株式会社化に関する一考察（杉山）

第8表 三井銀行人員表

（単位：人）

部	局	重役	使用人	見習員	練習生	計
本営	業	2	33			35
			78	4	5	87
小深箱	樽		12		1	13
			16	1	1	18
横名大	古		19		1	20
			27		2	29
大京大	津都		15		1	16
			8	1	1	10
和神小	歌		31	1	2	34
			29		2	31
野	山戸		13	1	1	15
			23	4		27
小広門	野		13		1	14
			14		2	16
長	司崎		18	4	1	23
			11	1	1	13
計		2	360	17	22	401

注) 『三井部内人名簿』明治41年3月（三井文庫所蔵資料 A012-1）から作成。

もって当時の雰囲気をはうかがうことができよう。ちなみに、明治四一年三月の三井銀行の人員は第8表のようであって、同行は四〇〇名近い行員を容れていた。

b ドイツ的「合科主義」への共鳴

右のように三井銀行分離案は銀行内部に一大波紋を投じたが、これに何らかの決着をつけるため実施されたのが本部調査係長林健の欧米視察であった。⁽¹⁰⁾

此行、特別ノ使命ヲ啣ム所アリ、事頗ル容易ナラザルモノアルヲ感ジタルモ、之ヲ研究スルノ順序トシテ(一)銀行組織ノ変遷(二)金融事業ノ状態ノ二題目ヲ調査スルヲ以テ、目的ヲ達スルノ捷徑ナリト信ジ、専念、材料ノ蒐集ニ勉メタリ、從テ普通業務ニ関シテハ探討スル所甚タ少シトス

これは、かれが明治四一年十月三井銀行社長に提出した『欧米銀行業視察報告書』⁽¹¹⁾の一節である。ここには「特別ノ使命」の何たるか、明示さ

れていないが、その調査内容から林の出張目的を推察することはできよう。すなわち、銀行組織の変遷と金融事業の状態に関心の向けられていたことは右の引用からも判るが、イギリスを例に出張報告書の内容目次を紹介すれば、次のとおりであつて、⁽¹²⁾かれの出張目的が当時の三井銀行分離問題に関する参考資料の収集にあつたことは明白である。

第一編 英国ノ部

第一章 銀行組織ノ変遷

第一節 私銀行ノ発達―公立銀行論ノ発生―英蘭銀行ノ成立―其勢力及制限―株式銀行ノ勃興―小切手主義ノ發展―会社法ノ発布―私銀行ノ衰頹

第二節 一般事業ノ会社組織―大会社ト小会社ト―有限責任制度ノ必要ナル理由及実例

第三節 株式ノ売買譲渡ニ対スル制限

第四節 最少数株主会社附一人会社

第五節 旧家銀行ノ存亡―組織変更―略歴―二大分化

第六節 倫敦大銀行中ニ於ケル私銀行ノ位置―交換所組合銀行ノ変遷―第一流銀行ノ組織

第七節 資本ノ集中ト業務ノ拡張―銀行數ノ減少―支店ノ増加―預金資本金配当率

第八節 集中ノ方法其効果―結論

第二章 金融事業ノ状態

第一節 「フヒナンシャ」(金融商ト仮訳ス)ノ意義―倫敦第一流ノ金融商―職業上ノ資格―非預金

第二節 各種銀行ト金融事業―普通銀行ノ非金融事業⁽¹³⁾

第三節 発行事業ノ執行手続―契約者―銀行―仲買人―監査人―計算師―法律家―下受人及其責務―目論見書―募集期日

第四節 手数料割合

第五節 社債ノ種類―国債上「ロ」家ノ勢力倫敦ニ於ケル発行高

第六節 其他ノ金融業務—有価証券ノ売買利札ノ支払—外国爲替手形売買—担保付貸金—商業信用狀ノ発行—欧米ノ国富ト有価証券ノ在高及増加高—各種手形—信用貸

第七節 金塊仲買—金塊市場—公定利率及市場利率

第八節 金融事業ノ市場—世界ノ中心—取引所ノ堅確—放資家ノ豊富

第九節 世界最大債権國—米國及諸殖民地トノ關係—吾邦外資輸入ノ注意數点

第十節 金融事業ノ専門家—金融商營業上ノ設備—「ロ」商會附金融界ニ於ケル猶太人

第十一節 二大金融家ノ略歴—「ロ」家概観

調査は四〇年五月から翌四一年一月にかけて行なわれ、林はイギリス、ドイツ、フランスおよびアメリカにおいて、名士と会談して意見を聴取し、あるいは銀行、株式取引所などを視察し資料をえた。訪問先は第9表のように約六〇か所におよぶ。とりわけ「這般ノ視察及調査ニ於テ最モ意ヲ用ヒタルハ英國及獨國」であつて、かれは「是レ今日ニ於ケル二大異色ナレバナリ、此二大異色ハ今ヤ相奮闘セリ、而シテ世界ハ終ニ此二大異色ニ分割セラルベシ、其銀行制度ニ發現スル所、亦多大ノ興味アリト謂フベシ」と記している⁽¹⁴⁾。ともあれ、林が四か國視察によつてえた知見は、『報告書』によれば大要次のようであつた。まず第一の調査課題たる銀行組織の変遷について。

一 國經濟上ノ須要ニ因リ、商工業ノ起リ、銀行業ノ開ケタル筋道、及業務一般ノ法則ハ、概ネ相似タリ、勿論、歴史、位置、及事情ノ異ルニ從ヒ、其発達ニ異同アリ、其制度ニ相違アリト雖、其間自ラ左ノ通有的傾向アルヲ見ル

(一) 一個人又ハ一族、其他寡人組織ニ依リテ行ハレタル事業ノ漸次多人組織ノ經營ニ進化するコト

(二) 分賦セラレタル資本及支配權ノ集中サル、ト同時ニ業務ノ擴張シツ、アルコト

(三) 業務執行ニ關スル不確定ノ權限制度ヨリ確定ノ權限制度ニ変ジツ、アルコト

(四) 危険ニ暴露シタル業務ノ漸次危険防禦ノ区域ニ入レルコト

(五) 秘密的業務執行方法ノ公示的業務執行方法ニ進メルコト

第9表 林健の欧米視察訪問先

<p>I イギリス</p> <p>ゲラルドヴァンデルリン監査事務所</p> <p>ギブス商会</p> <p>クレーンウォールト商会</p> <p>メンデルマイヤー商会</p> <p>ロスチャイルド商会</p> <p>ベヤリングブラザー商会</p> <p>パークレー銀行</p> <p>ユニラン・ラブ・ロンドン・エ ド・スミス銀行</p> <p>ウィリアムス, ゼーコン銀行</p> <p>ロバートラボック銀行</p> <p>クーツ銀行</p> <p>マーチンス銀行</p> <p>グリーン, ミルス・エンドカリー銀行</p> <p>パース銀行</p> <p>ナショナルプロビシナル銀行</p> <p>ロイド銀行</p> <p>クレヂ, リラネー支店</p> <p>香上支店</p> <p>正金支店</p> <p>サー, アーネスト, カッスル</p> <p>ローズナード</p> <p>英蘭銀行</p> <p>株式取引所</p> <p>手形交換所</p>	<p>ロスチャイルド商会</p> <p>フォーストリヤン銀行</p> <p>ソーンソーン銀行</p>
<p>II ドイツ</p> <p>独逸銀行本支店</p> <p>伯林商業会社</p> <p>独逸帝国銀行</p> <p>独亜銀行</p> <p>ワルブルグ銀行</p> <p>メンデルスゾーン銀行</p> <p>デルブリュック銀行</p>	<p>III フランス</p> <p>仏蘭西銀行</p> <p>クレヂリラネー銀行</p> <p>ヂスコント銀行</p> <p>スウイス, フランセー銀行</p> <p>ベルンス銀行</p> <p>株式取引所</p> <p>カーン</p> <p>ビーソン</p> <p>IV アメリカ</p> <p>大蔵省および支金庫</p> <p>ナショナルコンマース銀行</p> <p>ナショナルシチー銀行</p> <p>パークス銀行</p> <p>ハノーバー銀行</p> <p>ブラウン商会</p> <p>スパイヤー商会</p> <p>モルガン商会</p> <p>ハルガーテン商会</p> <p>クンローブ商会</p> <p>ファーマーストラスト会社</p> <p>株式取引所</p> <p>商品取引所</p> <p>正金支店</p> <p>セウマツト銀行</p> <p>シカゴ第一銀行</p> <p>イリノイストラスト・エンド・セ ービングス銀行</p> <p>ペーカー</p> <p>ヘンリー</p>

右ノ諸傾向ハ一個ノ主義、即資本經濟主義、若シクバ勢力集中主義ノ下ニ、十九世紀ノ下半期以來最モ著シク發展シタリ、而シテ世界ノ商工業業ハ、之レガ為メニ蔚然トシテ繁榮シ經濟史上一大新局面ヲ開キタリ⁽¹⁵⁾

要するに欧米資本主義国においては、經濟の發展に対応して銀行業もしいに大規模化し、多数出資による有限責任制の株式会社形態をとるに至った、銀行制度の変遷について林はこのような知見をえたのである。

次に第二の課題たる金融事業、とくにその中心的業者たるフィナンシャの状態について『報告書』は、「事業ノ繁榮ハ、有価証券業務ノ繁榮ヲ意味ス、今世界ノ有価証券ハ、尙千尙百億弗ニ上リ、年々増加スルモノ亦參十億弗ヲ下ラズシテ、文明國民ノ財産中、平均其貳割五分若クハ四割ハ有価証券ヲ以テ成ルモノトス、是ニ於テ欧米ニ於ケル有価証券ノ發行、流通及伸縮ノ作用ト之ニ対スル一般經濟社会ノ感覺トハ大ナル部分ニ於テ、通貨ト相同ジカラントスルニ至レリ、是ヲ以テ、有価証券業務ヲ中心トセル一種ノ金融事業ハ大ニ發展シ、普通銀行業務ト相駢馳スルニ至レリ、豈亦吾事業家及金融業者ノ特ニ研究シテ参攻スベキ重要ノ問題ニアラズヤ⁽¹⁶⁾」と述べる。

すなわち經濟社会における有価証券の重要性の増大、有価証券業務を中心とする金融事業の發展を指摘した。そして三井のフィナンシャ構想における問題点の一つであつた普通銀行と金融事業の關連について次のように紹介している。

イギリスでは「フィナンシャ」ノ重ナルモノハ所謂 merchant ナリ、而シテ、其業務ノ重ナルモノハ國債社債株式等ノ引受發行事務ナリ、然ラバ普通銀行ハ全ク「フィナンシャ」タルベキ場合ナキヤト問ヘバ、然リト答ヘザルヲ得ズ、蓋シ世界ニ於テ英國程金融機關若クハ銀行組織ノ分科的ニ区分セラレ、各其天職ヲ守ルニ敵重ナル所ハナカルベシ、左レバ銀行ノ性質種類ニ因リテハ「フィナンシングビジネス」ヲ取扱ハザルニアラズト雖モ普通銀行、即チ英國

銀行業ノ中枢タル預金貸金ヲ専門トスル一般銀行ハ、仮令其組織ノ株式ニモアレ又私立ニモアレ「フィナンシング」ヲ取扱ハザルヲ常則⁽¹⁷⁾とする。アメリカでも一種の「分科主義」が採用され、「フィナンシア」たる銀行は預金業務を取扱わ⁽¹⁸⁾ない。これに対してドイツ・フランスの銀行制度は「合科主義トモ称スベキモノ」である。⁽¹⁹⁾たとえばドイツでは銀行のほか、とくに「フィナンシア」と称するものは存在しない。預金銀行が必要に応じ「フィナンシア」業務を兼営している。

林は四か国の銀行制度を詳細に説明し、とりわけドイツにつき、かの国の経済発展はこの銀行の「合科主義」によるとし、普通業務と金融事業の調和をもつて、日本の学ぶべき重要問題であると指摘している。次のとおりである。⁽²⁰⁾

近年独逸商工業ノ大ニ発展シタルハ、全ク銀行営業ノ合科制度タルカ故ニシテ、而シテ其実行上、普通業務ト金融事業ト相調和シテ利害損益相制シ未ダ曾テ甚シキ失敗ノ見ルベキモノナキハ、独逸ノ国是、独逸人ノ性質、及其材幹技能ノ相一致シテ然ラシムル所ナリ……左レバ預金銀行ニシテ金融事業ヲ行フガ如キ、只單純ナル理窟ヲ以テ之ヲ見レバ一応危険ナルガ如シト雖、實際ハ然ラサルト同時ニ世間モ亦之ヲ怪シムモノナシ、独逸人ハ英國人ニ比シ著シク算数的ナリ、彼等ハ英國主義ヨリモ獨逸主義ノ冒險ナルコトヲ知ラザルニアラス、然レドモ業務ニ対スル天職ノ觀念根柢ヨリ相異ナレルガ上ニ百ノ成功ハ一ノ失敗ヲ償フテ九十九ノ利益ヲ得ルコト、解シ、且其一ノ失敗モ亦整頓セル補機助閑ニ依リテ之ヲ防止シ得ベキヲ信ゼルモノ、如シ、獨逸銀行ノ制度及業務ハ日本ノ如キ新進國民ノ研究シテ多大ノ価値アル問題ナリト思ヘル、ナリ

四一年十一月の三井銀行支店長会において、林がイギリス、ドイツの銀行制度の相異を指摘しつつ、日本はいずれをモデルにすべきかを問うたことは前節に述べた。この選択について、かれ自身の意見は明示されていないが、前述したようにかれがイギリスとドイツに強い関心をいだき、両者に調査の重点をおいたこと、しかも両国を比較して「英國ノ銀行業ガ寧ロ豊富ナル過去ヲ有」し、「独逸ノ銀行業ハ豊富ナル現在ヲ有」すを述べていることは、⁽²¹⁾かれの

意見の推察材料となろう。かれはドイツの銀行制度、いわゆる「合科主義」にいたく共鳴したのである。

したがって数か月の視察からえた知見は、三井の金融業者化、三井銀行の分離という構想を必ずしも支持するものとはならなかった。むしろ三井銀行を株式会社化し、⁽²²⁾あわせて金融業務を兼営することをもって、改革の方向をなしたのであった。そしてその選択の背景に、前述したような三井銀行現業部門の意向があつたことは看過できないであらう。

- (1) 当時における財閥本部の改革論議から、この金融業者案にいかなる難点があつたか、この点も解明される必要がある。
- (2) 前掲『三井銀行史料2』三五八ページ。
- (3) 同右、三五九ページ。
- (4) 同右、四六五ページ。
- (5) 同右、七〇一ページ。
- (6) 前掲『三井銀行史料3』五ページ。
- (7) 同右、一九三ページ、この発言の背景に林の欧米銀行業視察があつた。次項参照。なお早川専務理事も引受金融業者と預金銀行業務との両立は困難であると考えていたようである、たとえば次のように述べている。「将来社債ナリ市債ナリノ世話ヲシテ遣ルトカ、或ハ保証ヲシテ遣ルトカ、或ハ引受ヲシテ遣ッテ、銀行ノ信用ヲ利用シテ是等ノ金融ノ途ヲ謀ルト云フコトニ就テハ、ドウシテモ單純ナル預金銀行而カモ、聯帯無限ノ責任ヲ負ッテ居ル預金銀行デハ如何デアラウカト我々ハ考ヘテ居ルノデアリマス」(同右、七ページ)。
- (8) 同右、一九三ページ。
- (9) 前掲『三井銀行史料2』六九六―八ページ。なお三井家同族会事務局『管理部報告』によれば、市川は林「本部調査係長不在中臨時代理ヲ命ス」との辞令をうけていた(第五二号、明治四〇年六月四日)。三井文庫所蔵史料A〇一六一―。
- (10) 林健は四〇年五月二七日付「銀行業務実地調査ノ為メ欧米へ出張ヲ命ス」という辞令をうける(前掲三井家同族会事務

局『管理部報告』第五二号、明治四〇年六月四日)。なお同日、福田秀五郎、外山知三が欧米出張、ないし「林調査係長ノ指揮ヲ受クヘシ」との命を受けている。

(11) 三井銀行所蔵、全体は六分冊(英国ノ部一、二、独逸ノ部、仏蘭西ノ部、合衆国ノ部一、二)よりなる。

(12) 『欧米銀業業視察報告書』第一巻。

(13) 同右、第二巻の目次によれば「普通銀行ハ金融事業ヲ取扱ハズ」とある。

(14) (15) (16) 同右、第一巻。

(17) 同右、第二巻。

(18) 同右、第五巻。

(19) 同右、第三巻、および第四巻。

(20) 同右、第三巻。

(21) 同右、第五巻。

(22) 林健の帰日後、発行された前掲『管理部報告』(第八四号、明治四一年二月四日)は「一方ニ於テ多数ノ銀行カ合併ニヨリテ解散スルト共ニ一方ニ於テ従来単ニ地方的小銀行ニ過キサリシモノカ拡張ニヨリテ世界的信用ト勢力トラ占ムルニ至リタリ。合併ノ機運ト伴ヒテ注目スヘキ現象ハ有力ナル個人銀行ノ漸次消滅スルコト、大銀行ノ支店カ各地ニ増設セラ、コト等ニシテ株式組織ノ銀行カ概シテ最モ安全鞏固ナルコトモ特記スヘキ事実ナリ」と記している。

2 株式会社形態の採用

a 統合案に対する反撥

分離案と異なり統合案は、支店長会議において取りあげられるまでに至らなかつた。このため同案に対する支店長クラスの反応を直接知る手がかりはない。しかしかねてより、かれらがより自主的な銀行業務の運営を要望していたことから、集権的管理体制の強化を意味する統合案に反発するであろうことは容易に推察されよう。

第一に、支店長の多くは業務における自由裁量の拡大を要請していた。すでに明治三四年七月、三井銀行において

預金利率の画一制度が廃止されたが、その背景には地方支店長からの強い要望があった。三三年の支店長会議には次のような提案がなされている。⁽¹⁾

預金利率ノ画一制カ預金ノ増進ヲ妨害スル著シキハ特ニ喋々ノ弁ヲ俟タサルナリ。蓋シ預金利率ノ如ク土地ノ情況ニ由テ異同高低アルヘキハ本ヨリ当然ノ次第ナリトス。我三井銀行ハ貸金利率ニ於テ各店区々ノ制度ヲ採用スルニモ拘ラス、尚預金利率ノ画一制ヲ存スルハ甚タ謂ハレナキ事ナリ。右ノ如キ理由ナルヲ以テ此際預金利率ノ画一制ヲ廃シ各店所在地方ノ情況ニ由テ之ヲ定ムルノ制ニ改メラレンコトヲ希望ス

日露戦後の経済的機会の拡大に対応して、支店長会議において積極主義志向の台頭したことは前述したが、このこととはとりもなおさず、支店長クラスの自主性を求める気運の高まりでもあった。たとえば名古屋支店長は名古屋において業績をあげるためには「支店長ノ仕事ノ権能ヲ広クスル」ことの必要をあげ、次のように述べている。⁽²⁾

一種ノ取引ヲ開クノテモ一々本店ヘ伺ツテ見ル、場合ニ依ツテハソツイヲ断ハラナケレハナラヌト云フ風テハ、支店長ニ誠ニ威信ガナイ、他ノ銀行ノ支店長ヲ見マスルト、其人ノ権能ハ馬鹿ハ馬鹿ナリニ権能ガ広い、利口ナ人ハ利口ノ上ニ権能ガ広いノテスガ、実ニ三井銀行ノ支店長ハ是等小銀行ノ支店長ニモ劣ツテ居ル、サウ云フヤウナコトテハ到底名古屋支店ト云フモノハ解決スルコトガ出来ヌト考ヘマス

また神戸支店長は預金利率についても「支店トシテ歓迎スヘキ得意先テアツタナラハ、支店長ノ「ジスクレッシヨ」ニ依ツテヤレルト云フヤウニシテ載キタイ」と述べ、⁽³⁾ 門司支店長は貸出極度の廃止を求めて「私共予テ極度ニ就テハ支店長ニ御任セラ願ツタ方ガ宜イト思ツテ居リマス……極度ヲ廃シテ載キマシタ所デ無論無法ナコトハ致シマセヌ」と発言している。⁽⁴⁾ 参考のため各店の貸出極度を示すと第11表のとおりであつて、総額の増加にもかかわらず、地

36 1/20	36 7/8	36 1/15	37 1/15	37 7/18	38 1/7	38 4/13	38 5/15	38 5/25	38 8/1	38 10/14	39 5/15
1,961	2,245	2,305	2,113	2,773	3,065	3,130	2,910	2,760	2,217	2,152	2,936
1,345	1,580	1,670	1,525	2,155	2,320	2,360	2,170	2,020	※ 1,450	※ 1,490	※ 1,910
69.6	70.4	72.5	72.2	77.7	75.7	74.9	74.6	73.2	※ 65.40	※ 69.23	※ 65.05
570	700	700	630	870	950	1,100	1,040	890	なし	なし	なし
270	270	240	190	350	360	370	330	330	360	360	430
110	110	110	120	200	230	180	180	180	200	180	210
200	250	390	350	350	350	270	240	240	480	480	570
150	190	170	180	330	380	390	330	330	350	400	600
45	60	60	55	55	50	50	50	50	60	70	100
160	200	200	170	200	270	350	310	310	310	300	550
1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
30	20	20	28	28	30	23	23	23	17	—	—
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
40	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	70
25	10	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
25	25	25	20	20	15	12	12	12	12	12	14
35	65	65	30	30	35	35	35	35	50	50	100
50	65	65	65	65	90	80	70	70	70	—	—
45	65	65	50	50	30	25	25	25	28	20	22
35	30	30	50	50	60	50	50	50	50	50	55
30	20	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
125	120	120	130	130	150	150	150	150	165	165	200

明治38年8月1日以降、三井営業店向けをふくむ（『三井銀行報知』第882号による）。

三井銀行の株式会社化に関する一考察（杉山）

第11表 各店別貸出極度額（単位：10,000円）

	30 6/10	31 2/28	31 9/8	32 11/27	33 2/15	33 4/19	33 7/25	33 11/26	34 5/11	34 7/17
総計(A)	998	1,069	1,314	1,785	1,501	1,393	1,271	1,138	796	762
主要店(B)	605	655	845	800	645	610	638.8	54.5	※215	※295
B/A (%)	60.6	61.3	64.3	44.8	43.0	43.8	50.2	47.9	※27.0	※38.7
東京(本)	200	200	300	275	235	235	235	215	なし	なし
大阪	160	160	210	220	180	180	180	140	なし	なし
京都	55	60	80	65	40	30	30	30	40	60
横浜	80	110	110	65	60	40	60	60	64	75
神戸	65	85	85	120	100	100	100	70	75	120
名古屋	45	40	60	55	30	25	338	30	36	40
深川(出)	65	65	75	90	65	60	60	50	99	120
横須賀(出)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
函館	35	40	45	30	25	15	15	20	31	30
広島	30	30	30	55	40	30	30	20	20	15
赤間関(下関)	50	60	90	40	35	30	30	30	30	25
三池(出)	12	13	18	165	185	185	150	155	100	30
津	20	15	15	—	—	—	—	—	—	—
松阪(出)	12	10	10	30	15	12	12	12	12	—
大津	20	15	15	19	15	10	10	10	10	15
和歌山	20	15	15	35	35	40	40	30	30	20
四日市	35	40	45	95	50	30	25	25	30	30
長崎	35	40	40	40	35	30	30	30	33	33
小樽	30	40	40	70	70	70	45	35	38	28
足利	28	30	30	100	70	55	35	35	36	30
門司				215	215	215	150	140	111	90

三井銀行『達調各』および『三井銀行報知』から作成、※印は東京または東京、大阪を除外してある。

方の中支店ではむしろ減少傾向にあったことがうかがわれる。しかしこれらは、事がらの性質上、管理部や同族会の議を必要とし、銀行の一存では決定できない問題であり、銀行首脳部の承認するところとならなかった。⁽⁵⁾

第二に三井直系企業、とくに三井物産との関連について。三井物産は三井銀行にとつてすぐれた融資先であったが、他面、銀行経営の負担となる場合も少なくなかった。経済事情の変化によって三井物産の資金繰りが極度に窮迫すると、三井銀行は物産への金融的援助のため極力他への貸出金を回収しなければならなかった。すでに別稿紹介したように、⁽⁶⁾このような傾向は三〇年代の初めにあらわれている。たとえば三三年六月には、各支店あてに「三井物産会社ノ為メ当行金融繁忙ニ付再割引又ハ回収ニ因リ資金ヲ得東京本店へ回金セヨ」と指示した。⁽⁷⁾

四〇年代においてもこの傾向は続いた。⁽⁸⁾たとえば四一年初めにも銀行は「物産会社ノ金融上ニ於テハ非常ナル困難ニ遭遇シタ」のであった。⁽⁹⁾早川専務理事もそのさい、「物産会社ノ為メニハ金融ヲ謀ルト云フニ就テハ我々ハドウシテモ頭ヲ悩マサナケレバナラヌノデアリマス……各銀行トモ皆一番安イ金ヲ回収シテ仕舞ヒマスカラシテ、先以テ物産会社ノ貸金ハ回収セラレ其金融ハ殆ド三井銀行ガ一個デ之ヲ背負ハナケレバナラヌ様ニ立至ルノデアリマス。勿論サウ云フ様ナコトハ是迄モ数回経験シテ居ルノデアリマシテ……」⁽¹⁰⁾と述べる程であった。かくて三井銀行は他からの貸出金回収を推進することになるが、これは当然顧客の不满を惹起し、ひいては一流の優良融資先を遠ざけるに至る。神戸支店長の指摘によれば次のとおりであった。⁽¹¹⁾

由来之レヲ悪ク言ヘバ三井銀行ノ病弊ト云ツテモ宜イガ、物産会社ノ金融ヲシナケレバナラヌ為メニ時トスルト非常ナル回収ヲスル、ソレガ為メニ第一流ノ得意先ヲ追出シテ自然得意先ガ第二流以下ノ者ノミニナル傾キガアル、即チ其レガ当座取引ノ少ナイ原因デアリ同時ニ又貸金利息ノ高イ一原因ヲ為シテ居リハセヌカト思フ……三井銀行ニ第一流ノ得意先ガ少ナイト云フコトハ、斯フ云フ物産会社ト云フモノヲ持つテ居ツテ、背ニ腹ハ代ヘラレナイト云フコトノ為メニ、已ムラ得ズ時々大キナ回収ヲヤ

ルト云フノガ一大原因ニナツテ居ルト思ヒマス

ところで統合案が実現し、三井銀行が三井物産とともに三井合名会社の直轄部門に再編成されるならば、銀行にとって物産への融資が従来以上に重要業務となることは当然であろう。三井首脳部において統合案が計画された三十九年の支店長会において、早川専務理事は、「三井銀行トシテノ今後当ニ採ルベキ方法」の一つに「三井各営業店金融統一ニ関スル事」をあげ、次のように銀行が物産をはじめ三井営業店全体の金融を引受けるべきことを主張しているのが注目される。⁽¹²⁾

物産会社、鉾山会社ノ如キ三井家ノ重ナル事業ノ金融ヲ銀行デ一手ニ引受ケルト云フコトハ、無論一家ノコトデアリマスカラ当然為スベキ筈ノコトデアル、然ルニ従来一種ノ行懸リト云フカ、又銀行ノ金融力モ未ダ十分ニ発達シナカタモノデ有リマスカラ、是等当然ナル事ガ行ハレナカタデアリマスガ、幸ニ夫等ノ成行モ無クナリ、又金融力モ十分ニナツテ参リマシタ以上ハ、全体ノ金融ヲ銀行ガ総テ引受ケルト云フコトヲ実行シテ見タイト考ヘマス

このような貸出方針が、第一流の融資先を失なうことを危惧する現業部門の考え方と相反するのはいうまでもない。

第三に支店長クラスから提起された業務自由化の要望を抑えてきた銀行主脳部も、三井同族の集権的管理の強化を全面的に承認していたわけではなかった。日本銀行株式の売却に関して顧問井上馨に対して行なった早川専務理事の説明にその一端はうかがわれるが、⁽¹³⁾早川はさらに同族会の過度の干渉につき次のように述べたのである。⁽¹⁴⁾

地所ノ如キハ売却スベキ分ト売却スベカラザル分トヲ同族会ニ於テ区分ヲ為シタルモ、是等ハ不動産ノ処分ナルカ故ニ敢テ不都合ハナキモ有価証券ノコトマデ同族会ガ売却ト非売却ト区分ヲ為ストキハ営業店ハ益々同族会ノ干渉ニ不満ヲ抱クベシ元来今日

ノ如ク同族会ガ極メテ大体ノ事件ノ外ハ余リ關係セザルモ随分干涉ニ過グルトノ言ヲ耳ニスルコトアリ若シ伯ノ言ガ実ニ家憲ノ精神ニシテ同族会ガ飽迄營業店ノ營業ニ干渉シテ宜シケレバ同族并ニ各營業店ノ重役ハ今少シク其心得ヲナサレネバナラヌカト思フ

右のように三井銀行の経営方針との関連からも、統合案には若干の問題点があったが、三井首脳部内にもこれに強い反対者があらわれた。かつて三井家副顧問をつとめた都築馨六である。かれは井上馨あて書簡において、相続税など三井家の家政向きの資金の需要や業務執行にあたる同族の責任に関連して、同案には難点があると批判した。⁽¹⁵⁾ 次のおりである。⁽¹⁶⁾

三井各營業店ヲ同族会ト共ニ一大会社ニ結合スレバトテ何等ノ利益無之様被存候
例セバ同族会ヲ商事会社ノ一部トナシトレバトテ銀行ハ銀行、鉱山ハ鉱山、物産ハ物産ト各々特別会計ヲ設定スルニアラサレバ事業ノ収支判明セザルハ勿論、世間ノ銀行ニ対スル信用及大蔵省ノ銀行業務監督ノ点ヨリ觀察スルモ、銀行ト他ノ業務トハ判然区別ヲ立ル必要アリト存候

同族会モ亦自ラ右三種ノ事業ト区分シテ、特別ニ会計ヲ設クルノ必要可有之ト存候、且ツ又仮リニ今日ノ同族会ヲ右大商事会社中ニ編入シタルモノトセバ、分家及養子縁組等ノ場合ニ於ケル持參金又ハ家督相続等ノ場合ニ於ケル相続税ノ如キ民事上ノ負担ハ、マサニ商事会社ノ資金ヲ以テ之ヲ支出スルコト能ハザルベキニ依リ、三井各店ヲ同族会グルミ一大会社ニ結合シタレバトテ其大会社ノ後面若クハ裏面ニ在テ矢張り現今ノ同族会ノ如キ組織ヲ要シ、臨時多額ノ民事上ノ負担ニ備ヘザルベキカラズト存候、例セバ八郎エ門死ストセバ、其家産中ニ百万以上ノ遊金ノナキハ知レ切タル事ニ付キ、民事的積立金ヨリ支出スルカ、又ハ百万円丈八郎エ門ノ持分ヲ減シ、三井会社ノ出資ノ減額ヲ来シ、持分ノ割合ヲ変更シテ以テ其都度大騒動ヲ為スカ、或ハ他ヨリ借金ヲ為スカ、三者ノ内其一ヲ撰ハザルベカラズト存候

苟クモ会社ノ裏面、而カモ会社ノ外ニ民事上ノ積立金アリトセバ、其積立金ノ保管、利殖等ニ関シ組織及規則等アルヲ免レズト存候……

又一大会社ト為シタル晚ニハ、何人ヲ以テ其社長ニ充テラル、御積ニヤ、矢張り総領家タル男爵ナランカ、同族会ノ事業丈デスラ目ニ余ル大責任ナルニ、其同族会ニ加フルニ三大会社ヲ以テシタル大事業ノ責任ニ当ラシムルハ随分理屈ニモ實際ニモ適合セザルコトト存候、而モ御承知ノ通り、商事会社ノ責任ハ民事ノ責任ニ比スレバ余程嚴重ナルハ論ヲ待ザル儀ニ御座候、今日ノ総領家ノ責任ハ重大ナルニ相違ナケレ共、三井全体ノ事業ヨリ觀察スレバ銀行ハ高保、物産ハ八郎次郎、鉱山ハ三郎助、同族会ハ男爵家ト申ス形ニテ、四人ニテ分担シ居候次第ニ御座候、然ルニ組織変更ノ上ハ男爵一人ヲシテ全体ノ事業ノ責ニ託セシムル次第ニ御座候、危険ノ度合モ同日ノ論ニ無之ト存候、

都築の強い反対の故か、ともかく三九年の三井合名会社案は支店長会議にも提出されることもなく姿を消すに至つた。¹⁷⁾ そして都築の後をついで三井家副顧問に就任した益田孝は、欧米視察の成果をふまえて、分離案、統合案に代わる具体的な改革案を提示することになったのである。

b 三井銀行の株式会社化

明治四一年益田孝は同族会議長三井八郎右衛門あて三井営業店組織の改革意見書を提出した。その骨子は、周知のように三井営業店の株式会社化と統轄機関としての同族会社の設立にあつた。ところでこの改革意見は、その正式名「欧米視察ニヨリ営業組織ニ関スル卑見」が示すように、明治四〇年の欧米視察旅行の成果であり、益田は欧米視察によつてえた知見をもとに、改革意見書を作成したのであるが、そこに益田自身の一定の判断にもとづく取捨選択の作用していたことは、いわば当然であろう。イギリス、フランス、ドイツおよびアメリカにおいて三〇名余の名士と会見し（第12表参照）、「旧家永遠維持ノ基礎、業務ノ組織方法、又銀行業ト金融業ノ組織並ニ業務経営ノ方法等」¹⁸⁾につき質問したさい、かれのえた答えは一樣ではなかつたのである。業務の組織方法については、ほぼ次のような回答がよせられている。

(1) イギリス ロード・ロスチャイルド——銀行業や鉱山業は危険な業務と認められるものであつて、これを無限責

第12表 欧米視察団の訪問先

I イギリス

ロード・ロスチャイルド
 アルフレッド・ロスチャイルド
 ノーヘーン (ロスチャイルド家理事)
 グード・イノッフ (バルクレー銀行頭取)
 アレキサンダー・クラインウォート (クラインウォート社)
 アンドリュー・アントニー (同社組合員)
 サー・アーネスト・カッセル
 アルバン・ギブス (ギブス社)
 ヘルバード・ギブス (//)
 ヴィッカーズ・ギブス (//)
 コケーン (//)
 ライト・オノレーブル・エウボレー
 ウァイズメン (パブリック・アッカウンタント)
 ワンダ・リンデ (チャータード・アッカウンタント)
 ウィナル・ミーナー・ツァーゲン (フレデリックヒュース社)
 エー・アラン・シヤンド (ベース・バンク社)
 オノレーブル・アルジロン・ミル
 サー・アルフレッド・ジョーン
 アレキサンドル・ゴッシェン
 ロード・アウプリー
 ビヘルマン・オードリア (クラインウォート社)
 フレデリック・ジャクソン (フレデリックヒュース社)

II ドイツ

エキシュース (クラブ会社取締役)
 ウェーンボルク (フランクフルト商業会議所会頭兼銀行頭取)
 レオボルド・セッセラー (フランクフルト政治家)
 ハーン・レシアンボルド・ハンデンショック (ストム家法律顧問)
 マックス・ウォルボルク (漢堡銀行頭取)
 ロッド・ウイッテデルブロッヒ (伯林銀行頭取)
 ギルメント・オードリック (ダルムスタット・カル・バンク頭取)
 ロッド・ウイッヒ (デルボロッヒ・バンク頭取)

III フランス

ジェームス・ロスチャイルド
 アロン (ロスチャイルド家理事)
 アルバート・カーン
 パロン・ホーチンガー
 コーソン (クレディヨネー銀行)
 フェリクス・ウェルヌ
 ギューヨー (前工部卿)

IV アメリカ

ジャコブ・エッチ・シッフ
 ジェー・エー・ファーレル (合衆国製鋼会社販売会社社長)
 アレキサンダー・ティーン (商業専務法律家)

注) 前掲、春日豊「三井合名会社の成立過程」所収第32表を『三井事業史 資料篇3』の益田孝の欧米出張復命書中の『会見録』によって補足。

任として存続するのは、他日名家をして累に罹らしむる恐れがある、それ故まず以って、これを有限責任制に変更するのが最も得策である。⁽¹⁹⁾

(2)イギリス アルフレッド・ロスチャイルド——いかなる組織も、要はその業務を行なう人物の適否にある。⁽²⁰⁾

(3)イギリス ロード・アウブリート（銀行家）——多数の人々を使用し、おもに他に営業を委託する組織では、無限責任を標榜しすべての責任を負担するのは実に驚くべく、かつ恐るべきことである。これを有限責任に改めるのは当然であらう。⁽²¹⁾

(4)イギリス サー・アーネスト・カッセル（引受金融業者）——銀行家としての経験からみて、三井家営業組織は有限責任組織とすべきである。⁽²²⁾

(5)イギリス ライト・オノレーブル・ミル——今日ではいかなる事業も、おおむね有限責任を採用する傾向にある。⁽²³⁾

(6)イギリス サー・アルフレッド・ジョーンズ——現に有限責任株式会社なる制度が存在するにもかかわらず、依然として危険な無限責任を持続するのは、いかなる理由によるか理解できない。⁽²⁴⁾

(7)イギリス エー・アラン・シャンド（銀行家）——三井家のような場合、有限責任組織を採用すべきである。⁽²⁵⁾

(8)イギリス ワイスメン（公許検査役）——現在のイギリスでは銀行、鉱山、保険、船舶などの事業にして無限責任組織であるものは、きわめて少ない。⁽²⁶⁾

(9)イギリス アントニー・ギブス社員——自ら信じて名案として提供すべきものを知らない。⁽²⁷⁾

(10)イギリス アレキサンダー・ゴッセン——兄弟親族七名をもって合名会社を組織しているが、各自業務を執りつつある今日、とくに組織変更の必要はない、将来組合員のうち、故障を生じるときは、有限責任株式会社に改める

のもやむをえないだろう。⁽²⁸⁾

(11) フランス アルベルト・カーン——イギリスと異なり、フランスでは銀行営業の旧家は無限責任を継続しているものが多い。その理由は、合名社員として各自がその専門の營業にあつてゐるからであつて、もし社員を引退する場合には、その出資額に対し有限責任とするものが多い。ただし、三井家のように多くの異なる業務を行ない、かつこれを専門家に託して經營させてゐる以上、独立の株式会社としその株式を三井家において所有する組織に改めるべきであらう。⁽²⁹⁾

(12) フランス アロン（ロスチャイルド家理事）——ロス家は各国政府の公債引受を行なうだけで、一切事業を經營してゐない。諸事業には大株主として関与するにとどまる。しかも当該会社の株式は、ロス家の専有でもなく、ロス家も必要に応じて所有株式を売却する。⁽³⁰⁾

(13) フランス フェリキス・ウエルヌ——フランスでは營業の方針はあくまで専門を尊重し、多くの事業を兼營するのを避ける傾向にある。⁽³¹⁾

(14) フランス ジェームス・ロスチャイルド——ロス家、三井家にはそれぞれの事情があり、かつ日仏の經濟制度も異なるから、これを同日に論ずることはできない。⁽³²⁾

(15) ドイツ マックス・ウォルボルク——三井同族が傘下の各營業に直接従事し、業務を監督できない以上、各營業部は断然これを有限責任会社に変更すべきである。ただ銀行業は本来、無限責任をもつてプライベートバンクとし、すべて資産に関する計算を公表しないのが得策である。⁽³³⁾

(16) ドイツ ギルメント・オードリック（銀行家）——銀行の業体が危険をとまなうものであつても、イギリスと異なりドイツでは無限責任をもつて營業してゐる。⁽³⁴⁾

(7) ドイツ ロッド・ウィッヒ(銀行家)——三井家のため最も懸念にたえないのは、銀行と鉱山である。まずこれを有限責任会社とし、できるならば漸次、その株式を売却し他日これを堅実な財産に転化させるべきであろう。⁽³⁵⁾

右によれば、益田のえた知識は、(1)英・仏・独において各企業の形態は同一ではなく、フランス・ドイツでは銀行業などがふつう無限責任制であったのに対し、イギリスでは有限責任制が一般的であること、いわば会社組織は無制限責任から有限責任制へ移行しているという認識であった。(2)フランス・ドイツにおいても三井家業務の特質に注目し、営業部門を有限責任制にすべきことを主張するものもあつた。その趣旨は、多数の業務に出資し、しかもその経営を第三者に委任する場合、出資者は危険負担を限定するため有限責任を採用するのが当然であるというにあつた。

(3)さらにその事業の専有に固執すべきではなく、株式を他部に公開するとともに、株式の売買益の取得を考慮すべきである、という議論であつた。とりわけこの点に関するロスチャイルドの主張から、益田は強い感銘を受けたという。後年、かれは次のように回顧している。⁽³⁶⁾

大キナ仕事ヲスルノニ無限責任ナドデハ出来ルモノデハナイ……鉱山デモ何デモ、見込ノアルモノニ金ヲ入レテ立派ナモノニスル、ソレデ配当ガアルヤウニスレバ、株式ガ騰貴スル、其時ニ其株ヲ売ッテ仕舞ッテ、ソレカラ又外ノ事業ニ移ルノガ得策デア
ル、ダカラ貴下ノ方ノ鉱山ヲ早ク帰ッテ有限責任ノ株式組織トシテ、他人ニモ株ヲ持タセ利益モ享ガルヤウニシテ、利益ガアル
ヤウニナッタラサツサト売放ツノガ宜シイト云フコトデアツタ、私ハ其時ニ実ニ感心ナコトヲ言フ人ダ、是レデナケレバ、国ハ振
ハナイ……「ロスチャイルド」氏ハ豪イコトヲ言フ男ダ、是レハ帰朝ノ上ハ御同族ニ報告シテ三池炭坑ノ如キモ立派ニ儲カルヤ
ウニナッタラ売ッテ仕舞ッテ、其利益ヲ以テ外ノ仕事ニ移ルト云フヤウニシタイ、サウシテ三池ヲ売放ツト云フコトニナッタラ
再ビ倫敦ヘ来テ「ロ」氏ニ其事ヲ話シタイト思ツタノデアリマス

しかしながら、営業店組織の改革意見書において右の第三点、すなわち外部資本の導入や創業者利得についての提

案はみられない。かつて明治二〇年代に会社組織採用が提起されたさい、外部資本参入の可能性のゆえに三井は株式会社組織を忌避してきたが、四〇年代においても三井同族の姿勢は当時と同様であったのであろう。ともかく益田は、欧米視察においてとりわけ感銘を受けたにもかかわらず、この点につき積極的提言を控えたことは注目される。

さらに同族会組織についても事情は同様であつて、イギリスでは有限責任制が主張され、ドイツでは無限責任制が提案される有様であつた。たとえばロード・アウブリーは「名家ヲ永久ニ維持シ何等ノ障害ヲモ見ザラントスルノ希望ナル以上ハ、其ノ本部ヨリシテ最モ安全ナル有限責任ト為シ置クコソ当然ニシテ、他日万一ニモ事アルニ当リテ必ズ此ニ思当ルコトアルベキナリ」と述べたのに対し、マックス・ウォルボルグは「同族会ハ之ヲ有限責任トスルノ必要ナキニ依リ之ヲ無限責任トシテ法人ヲ組織シ、同族会ハ直接ニ營業ヲ為サザルモ常ニハ総財産管理ノ任ニ当リ、他ニ投資シタルモノ、利益ガ漸次蓄積セラレテ遊金ヲ多ク生ジタルトキハ同族会ハ所謂「フィナンシェー」トナリ、其ノ資金ヲ運転スルコト、スベシ」と論じている。⁽³⁸⁾ 営業部門と同族会の組織を有限責任制、無限責任制のいずれに改組するかについては四つの組合せがありうるが、営業部門の有限責任制、同族会の無限責任制を積極的に主張したのは、ドイツのマックスウォルボルグのみであつた。

このように欧米視察において有限責任の株式会社組織の採用が大勢であることの認識をえたにも拘らず、組織改革に関し益田は、(1)同族会を有限責任組織から除外し (2)営業店においても株式の一般公開を否定する提案をなしたのである。しかしこのような限定された意味における有限責任制の提言であつたとはいえ、かつて益田が三井銀行の無限責任制を前提として、競争的な預金吸収を戒しめたことを想起するならば、これは一大転換といえよう。

しからば何故、このような意識転換が行なわれたのであろうか。欧米視察における知見もその要因となつたであらう。しかしその根底には、三井内部において営業店組織の無限責任制の維持の困難性が存在したのである。すなわ

ち、三井銀行については、無限責任を前提とする三九年の組織改革案が、いずれも現業部門を中心とする強い反発によつて挫折したことは前述したとおりであつて、かかる事態が三井首脳部に有限責任制採用を決断させたであらう。ともあれ、周知のように明治四二年十月三井合名会社（資本金五〇〇万円）の設立にとともに、三井銀行・三井物産は株式会社に転換した。三井銀行についてみれば、資本金は二十万円（二〇万株）、三井合名会社によつて全額出資され、次のような役員陣をもつて十一月一日開業するに至つた。³⁹⁾とくに池田、米山、林、小野ら部長・支店長クラスからの役員就任が注目される。

取締役社長 三井高保

常務取締役 早川千吉郎、池田成彬、米山梅吉

取締役 三井守之助、団琢磨、飯田義一、林健

監査役 三井武之助、朝吹英二、小野友次郎

(1) 「支店長会議案及決議」明治三三年九月十五日—二十四日、『三井銀行報知』第二二三号付録、明治三三年十一月十九日所引。

(2) 『三井銀行史料2』一九三ページ。

(3) 同右、二七七ページ。

(4) 同右、三七六ページ。

(5) 早川専務理事は、貸出極度の廃止につき、次のような批判的発言をなしている。

「全クアナタ方ニ任シテ仕舞ッテ、危険デアル、無法ナコトヲスルトハ決シテ我々モ思ヒマセヌガ、アナタ方ガ余リ責任ヲ背負込過ギハシマセヌカ、伺ヲ出シテ居ル間ニ機会ヲ失フト云フ御話モアリマシタガ、今日ハ長距離電話モアル、又至急電報モ打テルノデアル、機会ヲ失フト云フヤウナコトガアルトハ一向我々ハ思ハス、又我々ニシタ所デ自己一己

ノ考デハナイ、管理部ノ議モ経ルシ同族会ノ議モ経ルノデアル、夫レガ為メニ機会ヲ失スルト云フコトガ實際ニ於テサ
ウ度々アルモノデアラウカドウカ、全然極度ヲ廢スルト云フ説モ一説デハアルガ、余リ極端ニナリ過ギハシマセヌカ
(同右三七七ページ)。

(6) 拙稿「明治期、紡績企業の発展と企業間信用」『成蹊大学経済学部論集』第七卷一号) 参照。

(7) 『三井銀行報知』第一四七号、明治三十三年五月二日。

(8) 拙稿「三井銀行株式の一部公開(大正八年)に関する覚え書」(『成蹊大学経済学部論集』第十卷二号) 参照。

(9) 『三井銀行史料3』四ページ。このため同行は、四一年二月各支店にたいし「大ニ回収命令ヲ発セラレタ」(同右)。

(10) 同右、六ページ。

(11) 同右、一六二ページ。

(12) 同右、三六二ページ。

(13) 本文一三五ページ参照。

(14) 三井文庫寄託史料 北一四八四。

(15) 『三井事業史 本篇』(第二卷) 七三八ページ参照。

(16) 同右、七三八九ページ所引、原史料は三井文庫所蔵。

(17) 三井物産においてもとくに日露戦争後、中央の統制に対して独自の営業活動を推進しようとする支店側からの発言が活
発になったといわれる。このような気運が単一の三井合名会社による物産会社の統合に反発的に作用することは、銀行の
場合と同様であろう。

(18) 前掲『三井事業史 資料篇三』四八七ページ。

(19) 同右 五一ページ。

(20) 同右 五一二ページ。

(21) 同右 五一三ページ。

(22) 同右 五一六ページ。

(23) 同右 五一七ページ。

- (24) 同右 五一九ページ。
- (25) 同右 五二〇ページ。
- (26) 同右 五二三ページ。
- (27) 同右 五二五ページ。
- (28) 同右 五三〇ページ。
- (29) 同右 五三五―五六ページ。
- (30) 同右 五三八ページ。
- (31) 同右 五四一ページ。
- (32) 同右 五四二ページ。
- (33) 同右 五四八ページ。
- (34) 同右 五五三―五四ページ。
- (35) 同右 五五五ページ。
- (36) 『益田男爵談話筆記』。
- (37) 前掲『三井事業史 資料篇三』五一三ページ。
- (38) 同右 五四八ページ。
- (39) 『三井銀行八十年史』一八二―一三三ページ。

四 株式会社化の問題点

三井営業店組織の株式会社への変更は、右のように営業店における積極主義の台頭によって、無限責任制を前提とする集権化の試みが挫折したことに直接的な原因をもつ。換言すれば、もっぱら共倒れの危険を回避する手段として有限責任制の会社組織を採用したのであった。株式会社形態を採用するとはいえ、外部資金導入は最初から考慮され

ておらず、三井銀行（および三井物産）の全株式は三井合名会社の所有するところとなった。

この結果、組織変更問題を解決し、新発足した三井銀行は、設立と同時に新たな問題をいだくに至った。企業形態として有限責任制の株式会社へ転換したものの、実質的には無限責任を負わざるをえないのではないかという危惧である。このような組織変更によって、果して三井家産を保護できるであろうかという疑問である。たとえば鈴木梅四郎は、四二年十一月井上馨あて「組織変更ニ関スル三ヶ条ノ疑問」を提出し、その第一として「銀行ト物産トヲ株式組織トシタレドモ株主ハ三井家ニ限リタルコト」をあげ、次のように指摘している。⁽¹⁾

組織変更ノ理由ハ一方ニ三井家ノ安全ヲ謀ルト同時ニ当局者ヲシテ敏活ニ事業ノ盛栄ヲ図ラシムルニアルヘシ即チ再言スレハ無限責任ノ合名組織ニテハ營業上損失ノ場合ハ一商事会社ノ為メニ三井家全体ノ資産ヲ挙ゲテ其責任セザルヘカラサルガ故ニ之ヲ有限ニシテ損失ノ責任範圍ヲ限定スルト同時ニ無限責任ナルガ為メニ幹部ヨリ当局者ヲ制肘スルノミナラス当局者モ亦タ自然ニ大事ヲ取リテ事業免角敏活ナラス大ニ其發展ヲ阻害スルノ恐レアルヲ以テ之ヲ株式組織トシ当局者ニ十分ノ責任ヲ負ハシメ十分ノ發展ヲ為サシムルト云フニ外ナラザルガ如シ果シテ然ラハ之ヲ株式組織トスルト同時ニ何故ニ他ノ資本家ヲモ迎ヘテ自他混合ノ純然タル株式組織トセザリシカ、今日ノ如ク三井家ノミノ株主ヨリ成レル株式組織ニテハ法律上ノミ其損失範圍ニ限度ヲ置キタルモノナリト雖モ實際ハ然ラス仮リニ銀行ナリ物産ナリガ損失ヲ第三者ニ掛クルガ如キ場合アリトシタル時ニ際シ有限責任ナルガ為メニ三井家ハ其株式限りニテ其己上ノ責任ヲ免ル、コトヲ得ヘキヤ否ヤ不肖ハ断シテ三井家ノ名譽ノ為メニ法律上ノ無責任ヲ振舞シテ其責任ヲ免ル、コト能ハサルベシト信ズ（世論モ實際之ヲ許サルナリ）果シテ然ラハ此度ノ組織変更ハ三井家ノ安全ノ為メニ何等ノ用ヲ為サルモノト言ハザルヘカラス……若シ此変更ヲ以テ希望セラレタル二個ノ目的ヲ達シタリト思ハゞ大ナル誤解ニシテ事実上合名組織時代ニ比シテ三井家安全ノ程度ハ毫モ異ララスト覚悟セサルベカラス

すなわち、株式会社組織を採用するとはいえ、三井の名称を冠し、かつ全株式を三井家に依存する以上、法律的に

はともかく道義的に、三井家が第三者に対し有限責任を主張することは困難であつて、かかる会社組織をもつて三井家の安全を保障することは不可能であろう、というのがその要旨であつた。そして鈴木は、その解決策として外部資金の導入を提案し、次のように述べた。⁽¹⁾

此二個ノ目的ヲ達セント欲セハ更ニ一步ヲ進メ世間ノ資本家ヲ迎ヘテ之ヲ株主トシ少クトモ其割合ヲ王子製紙株式会社位ノ程度ニスルノ要アルヘシ斯ノ如クセハ始メテ三井家ノ責任ヲ株式限りニ限定スルヲ得ヘキノミナラス其株式ハ都合ニヨリテ売却シテ正金ニ替ユルコトモ亦自由ニシテ始メテ三井家ノ資産ラシキ資産（評価上ノ価格アレトモ之ヲ売却シテ正金ト為スコト能ハサルモノハ之ヲ純粹ノ資産ト云フコト能ハス）ト為スヲ得ヘシ且又世間ノ株主ヲ迎ヘテ混合組織トスル時ハ業務ノ發展著ルンキモノアルヘキハ勿論其監督ニ就キテモ十分ナル安全ヲ期シ得ヘクシテ所謂公衆ノ機関タルノ意味始メテ完キモノトナルヘシ

しかし三井では外部資金の導入ではなく、三井同族の実務執行と非同族重役の忠誠心とによつて問題解決をはかろうとした。前者はとくに、井上馨の主張であつた。かれは事あるごとに、同族みずから経営活動にあたるべきことを要望した。たとえば三四年九月、三井集会所において「家憲第二十七条ニハ事業ノ伸縮、興廢、營業ノ方針等同族会ノ評議スベキコトトシテアル 是等ノコトヲ議スルニハ平生各店ノ事務ニ通曉スルコトヲ勤メネバナラヌ 即チ同族自ラ事務ニ当テ事ヲ処理スルノ覚悟ガナケレバ同族会ニ於テ認可スルコトガ其功能ヲナサヌ」と述べたが、この組織改革にさいしても、同族会に対し次のように要請している。⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾

營業店ノ組織ヲ改革スルモ、同族諸子自ラ營業ノ衝ニ当リ直接実務ヲ執ルノ精神勿クンバ、其効果ヲ見ルコト甚ダ難カラン、同族ガ奮勉躬親カラ業務ヲ監視シ、營業各店ノ聯絡ト統一トヲ計ルノ必要アリトハ此レ余ノ年来ノ主張ニシテ、既ニ諸子ノ熟知スル所ナリ、而シテ今ヤ此改革案ヲ実行スルニ於テハ、各營業店愈々分立ノ姿ヲ呈スルカ故ニ、同族ハ更ニ一層異身同体ノ精神ヲ

以テ之レガ聯絡ト統一トヲ保ツノ必要ヲ増シタルモノト言フベキナリ

非同族会重役の忠誠心への働きかけにも先例はある。三三年七月、三井家同族会が三井銀行社員に対し「三井家同族ノ監裁ヲ仰ギテ諸事専断ニ失スル事」なき旨の誓約書を求めたのは、その一例である。株式会社三井銀行の発足にあたって、三井家同族会議長三井八郎右衛門は同行の新任取締役に對して次のように訓示し（一部省略）、三井家のため保守主義をもって營業にあたるべきことを要請し、かつ「同族會議ヨリ訓示ノ趣旨逐一服膺シ忠実誠意業務ニ従事可致」きことの請書を提出させた。

一、三井合名会社ハ株式会社三井銀行、三井物産株式会社兩社ノ事業ハ勿論、三井合名会社カ主ナル株主タル諸会社ノ事業ヲ監理シ、其統一ヲ謀ルヲ以テ最重要ナル任務ト為スモノナレハ、株式会社三井銀行ハ三井合名会社ノ監理ヲ受ケ業務ニ従事スルモノナリ、又三井家ノ為メニ尽瘁スルモノナリトノ根本觀念ヲ忘却無カラシムコトヲ要ス

一、從來兎角三井銀行ハ三井家全体ヲ世上ニ表示センカ如キ事例アリテ、銀行營業以外ニ三井家ノ為メ已ムヲ得ス為セシ事柄モ多カリシト雖モ、爾來ハ三井家ヲ代表スルニハ三井合名会社ヲ新設スルヲ以テ、名稱ハ依然三井銀行ト為スト雖モ、其行動ハ純然タル銀行業務以外ニ互ラサランコトヲ要ス

一、三井ノ名ハ既ニ内外ニ顯ハル、愈々益々業務ノ確実ト信用ノ鞏固ヲ主トシテ重ンスルニ努メラレンコトヲ要ス

一、株式会社三井銀行ノ營業ハ定款ニ依リ取締役会ニ任カスト雖モ、大銀行タル資格ヲ保チ最モ保守的ニ營業ヲ為シ、苟モ輕率ニ互リ又ハ小銀行的ノ業ヲ為サ、ルハ勿論、常ニ取引先ノ選択ニ心ヲ用キ、裏面ヨリ其信用ノ如何ヲ調査スルノ手段方法ヲ立テ、凡テノ取引ニ確實ナル結果ヲ要ス

一、各地ノ支店ハ其地方ノ預金貸金等ヲ參酌シ商業ノ振ハサル地方ノ支店ハ閉鎖シ、成ルヘク大市場ヘ力ヲ集中センコトヲ要ス
一、總テ是迄ノ營業規則ノ範圍ニ於テ銀行カ為セシ業務ニ付テモ、取締役会ノ評議ヲ尽スヘキコトハ勿論、苟モ新ナル事項若クハ重要ナル事項ニ付テハ、予メ三井合名会社ノ認諾ヲ經ルコトヲ要ス

一、営業規則ハ取締役会成立ノ上鄭重ニ審議ヲ得テ總會ニ提出セラレンコトヲ要ス

いわば、三井銀行は株式会社化により制度的に一層分権化の方向をとることになったが故に、三井合名会社は三井銀行重役に対して忠誠心をより強く求め、もって三井家産の保全を期したのである。⁽⁸⁾かくて積極的な営業活動を希求し、株式会社化を実現したにもかかわらず、三井銀行は新発足にあたり、「最も保守的ニ營業ヲ」為すよう規制されるに至った。⁽⁹⁾しかしまた、忠誠心の強調にもかかわらず、組織的変革の意義を過小評価することも一面的であろう。株式会社形態の採用は、経営環境の変化に対応して三井銀行が積極的な企業活動を展開しうる制度的枠組を、ともかくも提供することになったからである。⁽¹⁰⁾

（昭和五十五年十一月）

（1） 鈴木梅四郎「愚案妄説」、三井文庫所蔵史料 井交四六八。

なお、益田孝も欧米視察において、このような外部資金の導入について教訓をえてきたことは、前述したとおりである。

（2） 同右、なお同論文は第二の疑問として「礦山会社ヲ合名会社ノ中ニ残シタ事」、第三の疑問として「銀行、物産ハ勿論合名会社ニ至ル迄社長ノ外ハ其役員ヲ同等ニシタルコト」をあげている。参考のために次にその主張をかかげておく。前者について、「礦山会社ハ公ケノ機関ニアラストノ説モアレトモ銀行ト物産トヲ公ケノ機関トセハ趣コソ異ナレ礦山事業モ亦同様ナリト云フヲ妨ケス且三井家ノ安全ト機関ノ活動發展トノ二個ノ目的ヲ達セン為メニハ之モ株式組織トナスコト必要ナルヘン何トナレハ若シ銀行ト物産トガ二個ノ目的ノ為メニ株式トスルノ要アリトセバ礦山モ此二者ト同一ニシテ其性質ニ於テ毫モ異ラサレハナリ這ハ多ク論スル迄モナシ機ヲ見テ実行セラレンコトヲ希望ス」。

後者について、「凡ソ多数ノ人ヲ集メテ一個ノ事業ヲ經營スル時ハ其秩序ヲ保チ統一ヲ全フスル為メニ必ス之ガ首脳者ヲ置キ己下局課ヲ分チ責任ヲ定メテ之ニ当ラシムルハ人事ノ原則ナリト云フヘシ事ノ政治、軍事、教育、宗教、商事、工業ノ別アルニ拘ラス此原則ハ又応用セラルルガ常ナリ……然ルニ此度ノ組織変更ニ際シテハ銀行物産ハ勿論合名会社ニ至ル迄同族ノ社長（同族ノ社長ハ立憲君主國ノ君主ニシテ統監ハセラレテモ事業上ノ責任ヲ負ハルヘキモノニアラスト信ス）

ノ外ニハ社長代理者モナク専務モナク平等権ヲ有スル数名ノ常務アルノミ強テ階級ヲ付スレハ単ニ上席者ト云フニ過キサ
ルカ如シ斯ル奇妙ナル職制ヲ以テ事ノ紛糾錯雜セル大事業ニシテ而カモ多数ノ人ヲ内外ニ相手ニシテ心波情海ノ波瀾モ少
カラサル間ニ立チテ克ク秩序ヲ保チ統一全フシテ好成绩ヲ著クルコトヲ得ヘキヤ断シテ然ル能ハスト云ハザルヘカラス：
：故ニ他ニ大理由アルニアラスンハ一日モ早ク銀行物産トモニ普通ノ制度即チ社長ノ下ニ副社長トカ又ハ専務取締役トカ
世間ノ類例アルモノヲ置キテ責任ノ中心点ヲ定メ課局ヲ分チ責任ヲ定ムルコトニ改メ合名会社ニハ参事長同代理者ヲ置キ
共ニ秩序ト統一トヲ保タシムルコト肝要ナルヘシ」。

(3) 三井文庫所蔵史料 北一四八四。

(4) 『三井事業史 資料篇三』五九一ページ。

(5) 『三井銀行八十年史』一四七ページ。

(6) 松元宏『三井財閥の研究』五三—五五ページ所引。

(7) 同右、六七ページ所引。

(8) 前掲、『三井財閥の研究』はこの点につき「直系会社の全資本を三井合名会社で独占し、経営権を完全に握っていたに
も、かわらず、実際に直系会社の取締役に選ばれた使用人にたいし、三井への二重、三重の忠誠を誓わせている。」(五三
ページ、傍点は引用者)と述べている。

(9) 明治末—大正初期における三井銀行の「保守的」活動については、田付茉莉子「日露・第一次大戦間の三井銀行」(大
内力編『現代資本主義と財政金融』)参照、ただし同論文のタイトルから日露・第一次大戦間における三井銀行の相対的
停滞性が印象づけられるが、前述したように明治四〇年前後には、一時的ながら五大銀行における三井銀行の地位(預貸
金の占有率)の高まったことは、その動因とともに看過できない問題をふくんでいる。

(10) 大正八年の三井銀行株式の一部公開はその一つのあらわれであったと思われる。拙稿「三井銀行株式の一部公開(大正
八年)に関する覚え書」(『成蹊大学経済学部論集』第十卷二号)参照。

〔附記〕

本稿作成にあたっては、北家資料の閲覧・利用に関して三井八郎右衛門氏に便宜をはかって頂いた。末筆ながら記して謝意
を表したい。