

財閥解体と経営の継続

— 日本における財閥解体の経験 —

服 部 民 夫

はじめに

一九九七年十二月のIMFその他からの緊急融資受け入れ以降、韓国において「財閥」に対する風当たりは一層厳しくなった。同年一月以来の相次ぐ中小「財閥」の経営破綻によってその引き金が引かれたという事実からすれば、財閥に批判が集中するのは理解できないわけではない。その後、「財閥」経営の効率化のために大「財閥」間における事業交換（いわゆる「ビッグ・デール」）が議論され、政府自身が「財閥」の構造改革の進展の遅れに「ごうを煮やして、その過程に介入しているか」とき報道が相次ぎ、遂には「財閥解体」までもが語られる状況となっている。

韓国の「財閥」が韓国経済の一層の発展において桎梏になるのではないかとする議論はかなり前から論じられてきた。事実、一九七〇年代の「重化学工業化の時代」に急激に巨大化し、八〇年代前半にその付加価値生産で最大の時期を迎えた「財閥」は、八〇年代中盤からその比重は減少に転じた。この時期に「財閥」に対する様々な規制（相互出資や相互保証に関する規制）、あるいは業種専門化などが拳論された¹。しかし、「財閥」の付加価値生産の比率は九〇年代に入り再び増加し、八〇年代初のレベルにまで上昇した。

つまり、「財閥」に対する規制が継続するなかで「財閥」は拡大を続けた、ということになる。なぜこのようなことが起こったのか、という問題は非常に興味深い、それは八〇年代末以降の韓国の経済発展が、その「組立型工業化」という基本路線をむしろ一層「効率的」に追求してきた結果であると筆者は考えている。しかし、この点について本稿では立ち入らない。

以上のような状況の中で、韓国では日本が第二次世界大戦後に経験した財閥解体への関心が高まっている。韓国においては日本の戦前期財閥、韓国の「財閥」、日本の戦後の企業グループの構造的相違について必ずしも十分に認識されているとは言えないが、日本の財閥解体後に独立した企業がいかにして存続し、後に経済成長の担い手となったのか、に関心を持たれているのである。本稿では韓国での議論の一助とするためにも、日本の財閥解体の経営的な一側面を検討したい。なお、本稿は韓国語で公刊される予定の論文を日本向けに若干の加筆修正を行ったものであることを始めにお断りしておきたい。

日本では、周知のごとく、第二次大戦後の敗戦直後に、連合軍司令部の指示によって財閥解体が行われた。三井、三菱、住友、安田などをはじめとする財閥は、その持株会社として機能してきた本社が解体され、家族やトップクラスの経営陣は追放され、財閥を形成してきたいくつかの大企業は分割された。しかし、財閥は「家族・同族による封鎖的所^有」という特質を捨て、後に「企業グループ」として再生した。なぜこのような「再生」が可能であったのかを経営的側面から考えるのが本稿の目的である。なぜなら、筆者は日本財閥の解体以降、分断された旧財閥傘下企業が戦後の混乱と困難のなかを生き延びる為には、非家族であつて非トップクラスであつた人々の経営力こそが重要だつたと考えるからである。このような観点から本稿では代表的な財閥であつた三井、三菱、住友を中心としてこの点について考えたい。

I 財閥解体以前の経営

同じく財閥という用語を使っても現在の韓国の「財閥」と日本の戦前期財閥とは同じ構造を持っていたわけではない。その違いは所有と経営の両面に見られる。所有面では、韓国では持株会社が禁止されていた為に事業兼営会社が持株会社の役割を果たさねばならないが、後に見るように、戦前期日本ではそれが許されている為に株式の所有構造は比較的単純であった。また経営面では、韓国においては一般的に家族の経営への全面的な関与が見られる。三星、大宇のような例外的な事例は見られるが、現代、LG、韓進など「財閥」家族が経営トップに就任しているのが韓国「財閥」の一つの特徴であるといつて良い。逆に、日本の戦前期財閥においては、財閥により色彩に濃淡はあるが、家族の経営への関与が薄かったことは指摘されるべきことである。

三井、三菱、住友の財閥解体以前における財閥家族の経営参加は以下に見る通りであった。もつとも、これには一九三七年の一般に「財閥転向」と呼ばれる時期を経過することによって殊に三井などでは家族の意識的な経営からの撤退が見られたことの結果でもある。個別に検討しよう。

1、三井

表1は一九三七年の三井合名役員と彼らの傘下会社役員の兼任状況を示したものである。三井合名の社長は三井高公であり、これは三井本家の家長である。また、監事の三井高精も三井分家の家長である。同じく監事の三井守之助は財閥家族五六名には指名されていないが、三井家族の一員であった。三井合名の役員は一〇名であったが、そのうち家族は三名が参加しているに過ぎなかった。これら一〇人の内、社長の三井高公と理事の福島、永島を除いた七名が傘下会

表1 三井合名役員の下傘企業への派遣
1937年

三井合名 役員氏名	合名 役職名	傘 下 企 業													
		東洋レ ーヨン	三井生 命保険	三井 信託	三井 銀行	日東 拓殖	三井 鉱山	日本 製鋼所	日本 製粉	東洋 綿花	三井 倉庫	三井 物産	大正海 上火災	北海道 炭鉄汽船	東洋 鋼材
三井高公	社 長														
南條金雄	常務理事							取締役							
島田勝之助	常務理事					取締役会長	取締役				取締役			取締役	
金子堅次郎	常務理事		取締役	取締役	取締役							取締役			
井上治兵衛	参事理事											取締役会長			
尾形次郎	参事理事						取締役会長								
福島喜三次	理 事														
永島雄治	理 事														
三井守之助	監 事							取締役							
三井高精	監 事				取締役	取締役							取締役		

出典：持株会社整理委員会編「日本財閥とその解体」巻1 102-103 ページ

社の役員を兼任していた。殊に三井財閥の中心的な企業であった三井鉱山、三井物産には取締役会長をはじめとする三人の役員が兼任し、三井銀行、三井信託にも二人の役員が派遣されていた。続いて表2は一九四五年終戦時の三井本社の役員一覧である。この二時点の間に三井合名が株式会社化されるが、その過程で三井合名と三井物産が合併し、財閥事業の統括機関として三井総元方が誕生した。しかしこの機関は法的裏付けを持たない機関であり、一九四四年にはこれを株式会社三井本社として中枢組織としたのである。

このような変化の中で、三井本社を構成する役員は大幅に変化した。役員数は一五人に増加したが、その中で一九三七年の三井合名の時代に役員であった者は三井高公と永島雄治の二人に過ぎず、三井家族は二人が退任した。重要傘下会社二三社のうち六社を除く一七社に本社役員が派遣されて役員を兼任し、そのうち九社の社長は本社役員によって兼任されていた。

次に三井財閥の株式所有関係にも簡単に触れておこう。表3がそれである。ここでは直系、準直系二三社の株式所有関係が示されているが、そのうち物産、鉱山など一八社については三井系持株合計が過半数を超え、殊に三井同族が本株株式の六三・六％という圧倒的多数を所有していたことが注目される。それ以外にも不動産の株式全てを同族が所有し、その他の企業に関しては三井本社が多くの株式を持つという構造を持っていた。

2、三菱

三菱の場合は三井と比較しても本社と傘下会社との間の人的関係は一層緊密であった。表4では一九三七年における三菱社と傘下会社との間の人的関係を示している。同年の三菱社の役員は六名に過ぎず、そのうち岩崎小彌太と岩崎彦彌太は家族である。本社役員は主要な一九の傘下会社のうち一二社の役員あるいは監査役を兼任していたが、殊に三菱銀行には四人もの本社役員が兼任しており、その他にも東京海上火災保険、三菱信託には三人、三菱重工業、三菱倉

表 2 三井本社役員の下會社への派遣及び兼任状況
1945 年

三井本社 役員氏名	役職名	傘 下 会 社																							
		東 洋 レ ン ヨ ン	三 井 精 機	三 井 生 命	三 井 木 材	三 井 農 林	三 井 鋁 山	日 本 製 鋼 所	三 井 不 動 産	三 井 油 脂 化 学	日 本 製 粉	東 洋 綿 花	三 井 倉 庫	三 井 化 学	三 井 物 産	三 井 船 舶	三 井 造 船	三 井 木 船 建 造	昭 和 飛 行 機	大 正 海 上 火 災	北 海 道 炭 鋁 汽 船	三 機 工 業	帝 国 銀 行	三 井 信 託	
三井高公	締社																								
住井辰男	代締														締										
松本季三志	代締		締				締					締	締社						締						
佐々木周一	代締												締		専	締	締								
成瀬雄吾	代締			締					締											監					
小池正彪	締					締会																			締
川島三郎	締						常締社															締			
渡辺省二	締			締社																					
莊原和作	締						締						締社												
宮崎 清	締											締			締社						締				
佐々木四郎	締				監				締社																
塙 雄太郎	締															締社			締						
館野竹之助	締		締社																締						
永島雄治	監																								
島田盛雄	監																								常締社

出典：持株整理委員会編『日本財閥とその解体』102-103 ページ

表 4 三菱社役員傘下会社への派遣状況
1937年

三菱社 役員氏名	役職名	傘下会社																			
		三菱地所	三菱重工業	三菱信託	三菱商事	三菱石油	三菱電機	東京海上	明治生命	化工機製作	三菱倉庫	三菱鋁業	三菱銀行	日本化成	三菱上海	日本光学	日本印刷	日本建鉄	大本機	三菱紙	
岩崎小彌太	社			締				締				締									
岩崎彦彌太	副社		締									締									
串田万蔵	総理				締				締会												
三好重道	常理						締社				締										
永原伸雄	常理	締	監	監	監				監			監									
佐藤梅太郎	理																				

出典：持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」巻116-117ページ

庫、三菱海上火災保険には二人の本社役員が傘下会社役員を兼任していた。この状態が一九四五年には大きな変化があった。表5で示されているように、その変化の第一は三菱の場合も本社役員の数が増加し、監事を含めて一七人にもなったこと、第二には元々兼任関係の多かった状態が一層強化されたことである。主要一九傘下会社の中で本社役員が役員を兼任していない企業は無く、また、その参加の程度も著しく強化されたのである。

例えば、一九三七年には三菱地所への派遣は取締役一人であったが、四五年には二人、それも社長が派遣され、三七年には二人であった三菱重工業へは九人が派遣され、社長と取締役、それに注目すべきことだが、四人もの監査役が派

表5 三菱本社役員の傘下会社への派遣状況
1945年

三菱本社 役員氏名	役職名	傘 下 会 社																		
		三菱 地所	三菱 重工 業	朝日 信託	三菱 商事	三菱 石油	三菱 電機	東京 海上	明治 生命	三菱 化工 機	三菱 汽船	三菱 倉庫	三菱 製鋼	三菱 鋌業	千代 田銀 行	三菱 化成	日本 光学	日本 アル ミ	日本 建鉄	三菱 製紙
岩崎小彌太	社		締	締	締		締	締			締	締	締		締					
岩崎彦彌太	副社		締	締	締		締						締	締						
船田一雄	締、理		締		締		締	締			締		締	締				締		
平井 澄	締、常理	締				締			締			締			締	監				
鈴木春之助	締、常理		監	監	監		監			監		監	監	監	監				締	
加藤武男	締、理		監	締	監			締	締			締	監	頭	監					監
山室宗文	締、理	社	監	社			監	監					監	締	監					
三橋信三	締、理				監															
斯波孝四郎	締																締会			
池田亀三郎	締					締			締					締	社		締		締	
元良信太郎	締		社		締		締					社				締			締	
小林千太郎	締				締	締	締					締	社		締		社			
宮崎駒吉	締		監				社		社			締				締			締	
田中完三	締		監		社		締			締	監		監							
鈴木祥枝	監			監				締	締											
丸山英彌	監							締	締											
波多野義男	監						締										締社			

出典：持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」巻1 116-117 ページ

財閥解体と経営の継続

遣されている。三十七年にはわずか一人であった三菱商事にも社長、監査役三人を含む九人が派遣された。これも一人であった三菱電気には実に一〇人が派遣されている。終戦時の同社の役員・監査役は合わせて一八人であったから、その過半数は兼任者であった。また、本社からの派遣役員がゼロであった三菱化工機、日本光学、日本アルミニウム、日本建鉄などにもそれぞれ三人、五人、三人の役員が本社から派遣された。つまり、戦時体制の中で本社の統制が一層強化され、本社を中心として財閥が一体として運営されていたと見ることが出来る。しかし、その中でも家族の参与が拡大したわけではないことには、韓国との対比という面から、注目しておく必要がある。

次に株式所有の構造について見ておこう。表6は一一の分系会社のみであるが、三菱の所有は三井ほど徹底したものではなかった。全体の構造としては、岩崎家が本社株式の多数を持ち、本社が傘下会社（分系会社）の株式を持つとい

分系会社

表6 旧三菱財閥の株式所有関係

単位：%

所有会社	所有会社							岩崎家	三菱系持分
	三菱本社	三菱工業	三菱電機	三菱鋁業	三菱商事	三菱倉庫	三菱銀行		
三菱本社	22.6		0.04			0.66	47.8	48.5	
三菱工業	44.3		1.7		0.33	1.7	0.46	26.8	
三菱電機	42.6	0.3			0.15		0.33	44.6	
三菱鋁業	40.4	1.3	0.7		0.01		0.5	43.9	
三菱商事	46.8			0.7	0.3		1	44.7	
三菱倉庫	65.1						0.5	47.3	
三菱銀行	30.3			0.1	0.1		1.6	66.7	
三菱製鋼	19.1			...		0.2	2	32.4	
三菱化成	45						6.1	25.3	
三菱製鋼	51							75	
三菱化成	11.8	25		15	15			76	
			13.2				13.7	38.7	

出典：持株整理委員会「財閥とその解体」巻1114-5

う基本構造は三井と同様だが、岩崎家の本社に対する持分は過半数に達せず、三菱系持分全体でも過半数に達してはいない。しかも、岩崎家が所有する傘下会社の株式はごく少数であり、全体的に見ても三菱系持分はかなりのレベルに達していたといえ、持分が半数を超える会社は三菱地所、三菱石油、三菱製鋼の三社に過ぎない。つまり、三菱の場合には所有支配に関する不十分さを経営支配の強化（＝人的関係の強化）で補っていたといえるかもしれない。

3、住友

住友の場合は本社役員の下傘会社に対する関わりは一九三七年の時点でも非常に密であった（表7）。三七年の場合、本社役員は一〇名だが、主要な傘下会社一四社全てに役員を派遣しており、それも多数の派遣が一般的であった。住友金属には七名、住友倉庫と住友銀行には六名も派遣しており、都合一四社六三ポストが本社役員兼任であった。ことに「大番頭」と言われた小倉正恒は本社の代表取締役であると同時に傘下会社一二社の取締役会長と一社の取締役を兼ねており、また本社取締役の松本順吉は一一社の監査役を兼ねていた。その他の本社役員も複数社の役員を兼ねるということが一般的であった。

この構造は一九四五年においても基本的には変わらない（表8）。この二時点間の変化は本社の役員が大幅に交代したことである。本社の役員は一一名と一名増加したが、その両年とともに役員を務めていたのは当主である住友吉左衛門を除けば古田俊之助と岡林 林のわずか二人であった。しかし、本社役員が傘下会社役員を兼任するという基本構造は変わらず、一九三七年の小倉正恒の役割を古田俊之助が果たし、松本順吉の役割を大島堅造が果たしたといえることができる。つまり、一九四五年の住友財閥の主要な傘下会社一五社の六九のポストを本社役員が占めたということになる。しかも一九三七年の場合は一四社中一三社、一九四五年の場合は一五社中一二社は取締役会長、あるいは社長のみならず、あるいは両方が本社役員兼任者で占められている。住友の場合、本社と傘下会社との間の人的関係は極めて

表7 住友本社役員の傘下会社への派遣
1937年

住友本社 役員氏名	役職名	傘 下 会 社													
		住友 倉庫	住友 機械	住友 電線	住友 金属	四国中 央電力	大阪 北港	住友 通信	住友 鉱業	住友 信託	住友 化学	住友 銀行	住友 アルミ	住友 生命	大阪住 友海上
住友吉左衛門	社	締							締	締		締		締	
小倉正恒	代 締	締会	締会	締会	締会	締会	締会		締会	締会	締会	締	締会	締会	締会
八代則彦	締	締			監		締		監	締	監	締会		締	
松本順吉	締	監	監	監	監	監	監		監	監	監		監	監	
今村幸男	締	監		監	監		監		専		締		監		
国府精一	締	締	締		締	監	締				締		監		
吉田俊之助	締				専										
山本信夫	締		締	締	締	締		締	専		締		締		
大平賢作	監			監								常			
岡林林	監											常			

出典：持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」巻1 126-127 ページ

表8 住友本社役員の傘下会社への派遣状況
1945年

住友本社 役員氏名	役職名	傘 下 会 社														
		住友 倉庫	四国 機械	住友 電気	扶桑 金属	住友共 同電力	日本建 設産業	日本 電気	日本 化工機	井華 鋳業	住友 信託	日新 化学	住友 銀行	住友 アルミ	住友 生命	大阪住 友海上
住友吉左衛門	代締会									締	締		締		締	
吉田俊之助	代 締	締会	締	締会	締会	締会	締会	締会	締会	締会	締	締会	締	締	締会	
岡 林 林	締	締	監	監	監		締			監	締	監	締社		締	
古 田 貞 吉	締				締	締			締	締		社		締会		
春 日 弘	締				社		締		締			締		締		
三 村 起 一	締		締会							社				締		
北澤敬二郎	締	締		締			社						締		締	監
河井昇三郎	締			監		監	監	監								
梶 井 剛	締							社								
田 中 良 雄	締			締				締				締				
大 島 堅 造	監	監	監	監	監	監	監	監		監	監	監	監	監	監	

出典：持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」巻1 126-127 ページ

表9 住友財閥の株式所有構造

(終戦時)

(単位：%)

直系会社(連繫会社)本社・家族比率		準直系会社(関係会社)本社・家族比率		特殊関係会社本社・家族比率	
住友鉱業	80	日本板硝子	23.8	土肥鉱業	32.1
住友電気工業	29	住友化工材	17.8	大日本鉱業	29
日本電気	13.1	安東軽金属	10	北支産金	50
住友金属工業	25.2	帝国圧縮ガス	22.7	熱河螢石	50
満州住友金属工業	34.4	大阪住友海上	19.6		
四国機械工業	28.2	住友ボルネオ殖産	80		
日新化学工業	24.8				
住友アルミニウム精錬	35.1				
朝鮮住友軽金属	13				
住友銀行	35.4				
住友信託	4.3				
住友生命	100				
住友倉庫	59.9				
日本建設産業	54.7				
住友共同電力	29.9				

財閥解体と経営の継続

資料：持株整理委員会 前掲書 124ページ。

緊密であった、というべきであろう。

住友財閥の経営を見る際に今一つ注目されることは、一九四四年九月には「住友戦時総力会議」なるものが構成され、総理事の古田俊之助が議長を務め、住友吉左衛門を除く本社役員九人の議員で成り立っていたことである。ここでは住友の事業が七つの部門に別けられ、興味あることに本社が第一部門の一部として位置づけられた。住友吉左衛門が議員から外れたこと、本社が同会議の一部門の一部として位置づけられたことからすれば、住友の経営の主体がどこにあったかは明らかなことであろう。

次に株式所有について見ておこう。表9がそれである。

住友の場合、三井や三菱で見られたような株式所有のマトリクスを得ることができない。住友の傘下会社は「直系会社」「準直系会社」「関係会社」の三つのカテゴリーに別けられ、それぞれ一五社、六社、四社がそこにカテゴライズされるが、本社及び家族持株の合計が五〇%以上のものは「直系」で四社、「準直系」で一社、「関係」で二社しかない。したがって、それぞれのカテゴリーの平均持株率は二九%、一三%、三六%に過ぎない。三菱同様、本社及び家

族の株式所有の相対的な少なさ^⑧が経営に対する支配の強固さを必要としたのかもしれない。

以上のような分析から見て、日本における財閥家族の経営参加は、韓国の「財閥」と比較すればきわめて小さかったことは明らかである。このような形態がなぜ実現されたかについては日本には「番頭」という存在があつたことをあげる論者が多い。そしてその「番頭制」の成立が可能であつた理由として筆者は「家」というかなり特殊な家族のあり方があると考えている。詳しくは述べないが、「家」は家族を含む一種の経営体として存在していた。「家」は家族としてよりは経営体としての永続を目指すものであり、その為には「家産」といわれる「家」の財産を拡充し、その財産拡充のために「家業」といわれる「家」の職業を上手く展開することが求められた。近代の日本において歴史の長い商家や職業の世襲が韓国と比べて多いのはこのような「家業」に対する考え方に基づいている。本稿で分析しようとしている三井は四〇〇年弱の、あるいは住友も三〇〇年近い歴史を持つているのはこのような事情による。

ところで、そのような「家」においては、「家長」は「家業」の統率者であつた。逆に言えば、「家業」を統率できない人物は「家長」となる資格要件を欠いていた。ここに非血縁者の「家長」が存在する可能性が胚胎した。血縁者（つまり息子）が常に「家業」に優れていたとは限らないからである。血縁者が「家業」に優れていない場合には非血縁者が「家長」として選ばれることが少なくなく、その多くの場合には娘に婿養子を取り、その養子が「家長」となった。これは比較的規模の小さな商家の場合であり、大商家の場合には所有は自らの手に残し、経営という機能的な側面を有能な他人（非血縁者）に委譲するという慣習が存在した。これが「番頭制」であり、日本においては近世以来、大商家においてはいささか特殊な意味ではあるが「所有と経営の分離」が実現していたのである^⑧。

表 10 三井・三菱・住友財閥の規模

(払込資本の対全国比)

単位：%

	三 井			三 菱			住 友		
	1937年	1941年	指定時	1937年	1941年	指定時	1937年	1941年	指定時
金融業	4.1	4.5	13.9	7.7	8	13.1	3.6	3.7	5.4
重工業	2	5	10.3	3.5	4.5	8.8	3.2	3.1	5.3
軽工業	0.2	4.2	5.4	1.8	1.6	0.5	1.2	0.2	0.2
その他	1.4	0.6	2.5	1.2	1.7	3.6	1.5	0.7	0.9
総計	1.6	3	7.6	2.6	3.2	6.3	2.1	1.8	3.3

出典：持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」巻157、67、70ページ

財閥解体と経営の継続

II 財閥の解体

一九四五年八月の日本の敗戦によって、財閥は戦前の日本軍国主義の経済的基盤であると思なされ、戦後の民主改革の一環として農地改革とともに処理の対象となった。持株会社解体の指令は同年中に出され、最初に五社（株式会社三井本社、株式会社三菱本社、株式会社住友本社、合名会社安田保善社、富士産業株式会社）が指定を受け、その後二次指定（四〇社）、三次指定（二〇社）、四次指定（二社）、五次指定（一六社）があつて合計八三社が解体の対象となった。また、三井および三菱の中核企業であつた三井物産と三菱商事については一九四七年七月に連合国総司令部の特別の指示により徹底的に解体された。これ以外にも「過度経済力集中排除法」（一九四七年十二月成立）により日本製鉄、三菱重工業、日立製作所、王子製紙など一八社が分割を指示され、日本製鉄は二社に分割、三菱は三社分割、日立は一九工場を処分し、王子製紙も三社に分割された。解体は企業だけにとどまらず、先にも述べたように財閥家族及び旧財閥のトップクラスの経営者は何れも公職および企業の役員以上に就任することが禁止された。では戦前期の財閥は当時の日本経済の中でどれほどの大きさを持つていたのだろうか。現在提供しうるデータは払込資本金に基づくものだが、それぞれのデータは以下のごとくであつた。表10は三井、三菱および住友の払込資本金を基準に

見た規模である。いずれも一九三七年以降の数字だが、いわゆる戦時経済の中で急速にその規模を拡大し、対全国の比重も拡大していることが分かる。表における「指定時」とは敗戦後、解体される財閥に指定された時のことで一九四五年末の値を示している。三井の場合は全体に占める割合は一九三七年の一・六％から七・六％に拡大し、産業分野で見れば金融部門、重工業部門での拡大が著しい。三菱は二・六％から六・三％に拡大したが、三井と比べれば軽工業分野での縮小が目立ち、資金配分を金融あるいは重工業へと移していたと見られる。住友は三井、三菱と比較すれば、その規模は半分程度であり、金融および重工業分野で大きな比重を占めていた。

この三つの財閥を合わせれば、その払込資本金の対全国比は全体で一七・二％となり、金融部門では三二・四％、重工業部門でも二四・四％という巨大な存在であった。米國が財閥こそが戦時経済の担い手であったと認定したのは当然であった、と思えるほどの規模であった。試みにこれを一九九七年の韓国「財閥」の状況と比較してみれば以下の通りである。払込資本金のデータは得られないが、総資産で見れば、政府の監視下にある三〇「財閥」では全体の四六・二五％、トップ五「財閥」では三五・七四％、売上高では三〇「財閥」では四五・八六％、トップ五では三五・一〇％となる。また「財閥」の活動分野を売上高で見れば、その存在感は製造業、貿易で大きく、製造業の四六・三四％、貿易の二九・五九％、付加価値生産で見れば製造業の六五・三三％、建設の九・四四％、運輸倉庫の一・二九％を生産している。「財閥」への集中度という面から見れば、日本の戦前期の財閥よりむしろ巨大化しているように見られる。

Ⅲ 経営人材の継続と断続

上述のように旧財閥の家族、本社の所有株式は持株会社整理委員会に全て移管され、財閥家族を含むトップマネジメントは経営から追放された。では、解体された傘下会社はその後どのような人々によって経営されたのだろうか？この

点について少し細かく見ておこう。

まず分析を始める前に、分析の意図とここで使用した資料と方法について少し述べておきたい。ここで行う分析の意図は財閥解体に伴う経営陣の断絶と継続を個人のレベルで押さえることである。それは、筆者の次のような仮説に基づいている。すなわち、財閥解体は確かに戦前期の日本財閥にとつて極めて打撃的なものであり、その結果財閥は消滅した。また、高位の経営者は経営から追放された。しかし、この変化を個々の傘下会社の観点から見れば、財閥から切り離され、独立会社となった各企業は戦後の経済混乱の時期を乗り切り、後に再び「企業グループ」として再統合を果たすことになった。経営トップを一時に、大量に失いながら傘下会社はいかに生き延びたのか？これが筆者の疑問であり、それに対する答えは、財閥にあつても経営のかなりの部分は各企業に権限が委譲され、本社の非役員層、あるいは傘下会社のミドル・マネジメントはかなりの経営力を備えるに至つていたのではないか、というものである。

このような意図のもとで、以下では二つの方法でこの問題に関する実証分析を試みたい。第一は、これまで利用してきた『日本財閥とその解体』の第2巻（資料編）を利用して、解体が指示された八三の持株会社がどのように処理され、経営的にはどのような継承あるいは断絶が見られたのかを検討することで全体的な見取り図を描こうとするものである。第二には『有価証券報告書』の役員欄を利用して、各財閥傘下企業の後身企業がいかなる人々によつて経営されていたのかを経歴の面から見ることである。ここでの分析対象は一九六一年現在、株式を上場していた三井系企業一四社の役員二二三名、三菱系一〇社の役員一八七名、そして住友系九社の役員一四九人であり、合計すると旧財閥系三三社の役員五六九名である。

1、持株会社の整理

先にも述べたように、持株会社指定は五次にわたり計八三社が指定され、何らかの処理の対象となつた。それを簡単

にまとめたものが表11である。表で明らかのようにこの持株会社指定の対象には三井、三菱、住友、安田などの本社だけではなく、三菱重工業、三井物産、住友電気工業などの財閥傘下の会社も含まれている。これらは先に見たように財閥内で家族や本社の株式支配を補完する役割を果たしていたからであろう。

持株会社は「解散」、「旧会社解散+第二会社設立」、「旧会社存続+第二会社設立」そして「存続」という大略四つのパターンで処理された。その内訳は「解散」一六社、「旧会社解散+第二会社設立」二六社、「旧会社存続+第二会社設立」一一社、「存続」二九社となり、昭和二五（一九五〇）年六月現在「処理未定」が一社となる。「解散」対象の一六社と「旧会社解散+第二会社設立」の解散会社には清算人が立てられ、第一会社には新たな経営者が就任した。この後者の点では「旧会社存続+第二会社設立」も「存続」も同様である。問題は「存続」会社にせよ「第二会社」にせよ、どのような人々が新たな経営者に就任したのか、ということである。

「存続」会社で、上記の資料において「新主要役員」として記載されている人々はそのほとんどが役員ではあったが地位の低い「取締役」であった。例外的に四人の「社長」がそのまま「新主要役員」となっているが、その内三人は該当会社の終戦時における主要株主に登場していないから、専門経営者として認定されていたのであろう。例外的に松下電器産業の松下幸之助が大株主でありながら企業も存続し、社長の地位を守った。その理由については分からない。この点は「旧会社解散+第二会社設立」および「旧会社存続+第二会社設立」においてもほとんど変わらない。たとえば、富士産業の場合、第二会社は極めて多数に分割されたが、それぞれが旧会社の各地の工場の代表者がそのまま「新主要役員」となった。同様なことは日本無線や日本製鉄でも言える。日本無線は四つの会社に分割され、それぞれが第二会社として新発足したが、その代表者は取締役二、職員二であった。あるいは、日本製鉄も四分割されたが、その代表者はやはり日本製鉄の関係者であった。三菱重工業や「旧会社存続+第二会社設立」である鐘淵紡績、日本曹達でも基本的には同じである。つまり、例外的に持株会社指定前の会社の代表者が、その後も社長を務めた例はあるが、多く

表 11 持株会社総覧

会社名	存続可否	措 置	新主要役員	旧会社での地位	備考
浅野物産	存続		岩上 淳一	取締役	
浅野本社	解散				
大建産業	旧会社解散	第二会社 呉羽紡績 伊藤忠商事 丸紅 尼崎製釘所	吉田 茂雄 小菅字一郎 市川 忍	前大建産業専務 同上 同上 ?	
大日本紡績	存続		岩田宗次郎	取締役	
大和紡績	存続	第二会社 大和機械工業	加藤 正人 本田菊太郎	社長 常務	株式 X
大和殖産(合)	解散				
富士紡績	存続		堀 文平	社長	株式 X
富士産業	旧会社解散	第二会社 富士工業 富士精密工業 愛知富士産業	佐久間次郎 新山 春雄 三竹 忍	太田工場長 荻窪工場長 半田工場長など	
古河電気工業	存続		西村啓造	常務	
古河鋳業	存続		新海 英一	取締役	
扶桑金属鋳業	旧会社解散	第二会社 扶桑金属工業	廣田 寿一	?	
郡是製糸	存続		波多野林一	社長	株式 X
服部合資	解散				
林兼商店	解散	第二会社 下関漁業	西村 敬介	?	
日立製作所	存続		倉田主税	?	
北海道炭鋳汽船	存続		吉田 嘉雄	?	
石原合名	解散				
鐘淵紡績	存続	第二会社	武藤 絲治 中 司 清	取締役 取締役	
関東興業	解散				
片倉組	解散				
片倉工業	存続		中澤正英	取締役	
川崎重工業	存続	第二会社	鑄谷正輔 西村弥太郎	社長 取締役	株式 X
神戸製鋼所	存続	第二会社 神鋼電気 神鋼金属	町永三郎 杉本正幸 高橋良二	? ? 取締役	
国際電気通信	解散	第二会社 電気興業	萩原 憲三	旧会社清算人	
倉敷紡績	存続	第二会社 倉敷機械工業	福井周蔵 根津四郎	常務 ?	

財閥解体と経営の継続

会社名	存続可否	措 置	新主要役員	旧会社での地位	備考
共 同 興 業	解散				
松下電器産業	存続		松下幸之助	社長	
三 菱 電 機	存続		高 杉 晋 一	取締役	
三 菱 本 社	解散	第二会社 関東不動産 陽和不動産	小 川 勝 平 北 原 浩 平	監査役 旧会社清算人	
三 菱 重 工 業	解散	第二会社 東日本重工業 中日本重工業 西日本重工業	李 家 孝 造 藤 井 深 造 丹 羽 周 夫	前役員 前役員 前役員	
三菱化成工業	解散	第二会社 日本化成工業 旭硝子 新光レーヨン	清 水 禮 三 渡 辺 嘉 益 賀 集 葦	取締役 取締役 常務	
三 菱 鋁 業	存続	第二会社 太平鋁業	高 木 作 太 羽 仁 路 之	? 三菱鋁業社長?	
三 菱 商 事	解散	第二会社 光和実業	松 本 雄 吉	旧会社清算人	
三 井 物 産	解散	第二会社 日東倉庫建物	村瀬新一郎	旧会社清算人	
三 井 本 社	解散				
三井化学工業	存続		榎 本 好 文	?	
三 井 鋁 山	存続	第二会社 神岡鋁業	山 川 良 一 佐 藤 久 喜	専務	
三 井 船 舶	存続		一 井 保 造		
内 外 綿	解散	第二会社 新内外綿 日本水力工業	松雪幸三郎 植木方次郎	? ?	
内 外 通 商	存続		浅 野 定 次	取締役	
日 電 興 業	解散				
日本窒素肥料	解散	第二会社 新日本窒素	北 山 恒	旧会社清算人	
日 本 電 気	存続		渡 辺 斌 衡	取締役	
日本電信電話工 事	解散				
日 本 毛 織	存続		太 田 威 彦	常務	
日 本 鋁 業	存続		岡 部 楠 男	取締役	
日 本 鋼 管	存続		河 田 重	取締役	
日 本 無 線	旧会社解散	第二会社 日本無線 長野日本無線 諏訪日本無線 上田日本無線	河 野 広 水 上 野 辰 一 小 室 照 太 郎 森 直 樹	取締役 取締役 職員 職員	
日 本 製 鉄	旧会社解散	第二会社 富士製鉄 八幡製鉄 日鉄汽船 播磨耐火煉瓦	永 野 重 隆 三 鬼 隆 治 太 田 民 治 藤 村 哲 之	旧会社清算人 取締役 ? ?	

会社名	存続可否	措 置	新主要役員	旧会社での地位	備考
日 本 曹 達	存続	日曹製鋼など	田 中 東 馬 大矢根大器治	取締役 取締役	
日 本 郵 船	存続		浅 尾 新 甫	取締役	
日 産 化 学 工 業	存続	第二会社 日本油脂	末 松 鳳 平 黒 部 貞 雄	取締役 取締役	
日 清 紡 績	存続		桜 田 武	専務	
日新化学工業	存続		土 井 正 治	取締役	
野 村 合 名	解散				
大 原 合 資	解散				
王 子 製 紙	旧会社解散	第二会社 苫小牧製紙 十条製紙 本州製紙	中 島 慶 次 西 清 田 辺 武 次	旧会社清算人 旧会社清算人 旧会社清算人	
岡 崎 本 店	解散				
沖 電 気	旧会社解散	第二会社 沖電気	土 橋 健 治	?	
沖 電 気 証 券	解散				
大 倉 鋳 業	旧会社解散	第二会社 中央建物	鈴 木 時 郎	旧会社清算人	
大 阪 商 船	存続		伊 藤 武 雄	取締役	
理 研 工 業	旧会社解散	第二会社 新理研工業など	加 藤 徳 衛	取締役	
三 栄 不 動 産	未定(50.6.8)				
井 華 鋳 業	存続	第二会社 別子鋳業 など	福 永 年 久 田 中 外 次	?	
敷 島 紡 績	存続		室 賀 国 威	常務	
昭 和 電 工	存続		石 川 一 郎	?	
洪 澤 同 族	解散				
住友電気工業	存続		岸 要	取締役	
住 友 本 社	旧会社解散	第二会社 泉不動産 四国林業など	菅野秀次郎 植 村 実	旧会社清算人 職員	
辰馬本家商店	解散				
帝国人造絹糸	存続		久 村 清 太	社長	株式 X
帝国鋳業開発	旧会社解散	第二会社 新鋳業開発	下 野 十 朗	理事	
(株) 定 徳 会	旧会社解散	第二会社 朝日土地建物	長谷川安次郎	旧会社清算人	
寺 田 合 名	旧会社解散	第二会社 岸和田ビル	浦 川 信 一	職員	
東京芝浦電気	存続	第二会社 タンガロイ工業 東京電気器具 西芝電機ほか	石 坂 泰 三 新 開 廣 吉 岡 美 勝 風 岡 憲 一 郎	取締役 取締役 取締役 取締役	

会社名	存続可否	措 置	新主要役員	旧会社での地位	備考
東 洋 紡 績	存続		阿部孝次郎	取締役	
豊 田 産 業	旧会社解散	第二会社 日新通商	岡本藤次郎	常務	
若 狭 興 業	旧会社解散	第二会社 犬見興業	川 名 啓 之	元取締役	
山 下 (株)	旧会社解散	第二会社 山下不動産	吉田治三郎	旧会社清算人	
山 下 汽 船	存続		森 熊 三	?	
(合)安田保善会	旧会社解散	第二会社 永楽不動産	阪 口 勇 造	旧会社清算人	

の場合にその代表の地位は旧会社の役員、それも平の「取締役」によって担われ、高位の経営者は排除されたのであった。そしてこれらの企業は戦後の経済混乱期を見事に乗り切り、そのほとんどが今日まで存続している。

2、経営人材の異同

次に、戦後一五年たった時期の三井、三菱、住友の役員達がどのような経路をたどったのか、という観点からその特徴を見てみよう。

まず分析の方法を簡単に述べておこう。ここで利用した資料は昭和三十六年（一九六一年）の各社の『有価証券報告書』である。ここでは基本的に昭和三十六（一九六一）年を基点として、旧財閥傘下各社の後身企業において役員に就任している人々の過去にさかのぼる、という方法をとった。同報告書には役員の経歴が記載されており、そこで彼らがどのような職業生活を送ったのかを知ることが出来る。学校を卒業した後、最初に記載されている職業を「初職」としたが、ここでは昭和三十六年現在で各社の役員となっている人々が何処で職業生活を始めたのかを知ることが出来るわけである。そして解体されて一〇数年後に、彼らは旧財閥の後身企業で役員に就任している、ということになる。もちろん、その間にこれら企業を離れた人々も存在するが、それらの人々については、時間的制約と資料上の制約から、ここでは分析の対象とはしていない。では分析に入ろう。

(1) 三井

ここで分析の対象とするのは、北海道炭鉱汽船（二〇人）、三井鉱山（二六人）、日本製

粉(二九人)、王子製紙(一六六)、日本製鋼所(二七人)、三井金属鉱山(二七人)、三井物産(二八人)、三井造船(二五人)、三井銀行(一六六)、三井信託銀行(二二人)、三井倉庫(一一人)、三井不動産(一五人)、東洋レーヨン(一八人)、三井船舶(一三人)の一四社三三三人である。表12がその概括表である。その「初職」を見ると、三井本社が一人、同社(現在役員を務めている企業の財閥傘下会社時代)が一七三人、そして三井財閥内の他社が四二人である。その比率は本社が五%、同社が七四%、同財閥他社が一八%である。つまり、役員全体の実に九七%が三井財閥に入社したのである。そして一層注目すべきことは七四%の人々が同じ企業で職業生活を始め、現在もなお同じ企業で役員にまで上り詰めた、という事実である。財閥内で移動した人々のほとんどは三井銀行あるいは三井物産の出身であり、この二社が人材供給源であったことが分かる。また、「初職」が本社であった人々の多くは三井不動産に移動した。このデータで見える限り、三井の場合は本社の人間が財閥傘下の各会社にばら撒かれたわけではないように見られる。

各社毎に役員経歴欄の記載に違いが見られるため、財閥解体直前に現在の役員達がどのようなポストに就いていたのかわかることは出来ないが、それが分かる三井物産の場合を見てみると、昭和三十六年現在取締役会長は旧三井物産の常務取締役であった。同氏は旧三井物産解体後に第一物産の社長となり、その後旧三井物産系企業の大統合によって(新)三井物産の代表者となった。代表取締役社長もまた旧三井物産の常務取締役であった。その他の役員は旧三井物産時代には本店副部長、あるいは各地の支店長代理クラスであった。このことから類推すると、昭和三十六年頃の三井財閥の後身企業においては財閥解体時に取締役クラスであった人々をトップとし、部長、副部长あるいは課長クラスであった人々が経営陣を構成していたと見ることが出来る。

(2) 三菱

旧三菱財閥の場合は三菱銀行(二一人)、三菱信託銀行(二一人)、東京海上火災保険(一九人)、三菱商事(四四

表 12 旧三井財閥

会社名	役員数	初 職					解 体 前						
		三井 本社	同社	財閥内	備 考	その他	備 考	三井 本社	同社	財閥内	備 考	その他	備 考
北海道炭鉱汽船	20	1	17	1	三井銀行	1	商工省	0	18			2	商工省、不明
三井 鉱 山	16	0	16	0		0		0	1			15	不明*
日 本 製 粉	19	0	17	2	三井物産	0		0	6			13	不明*
王 子 製 紙	16	0	15	0		0		0	15			1	不明*
日 本 製 鋼 所	17	0	14	3	銀行 2	1	北海道拓銀	3				13	不明*12、追放 1
三井金属鉱業	17	0	16	0		1	昭和鉱業	0	2			15	不明*
三 井 物 産	28	0	28	0		0							
三 井 造 船	15	0	0	15	物産 14、銀行 1	0		0	15			0	
三 井 銀 行	16	0	14			1	十五銀行	0	15				
三井信託銀行	12	0	12	0		0		0	3			9	不明*
三 井 倉 庫	11	0	11	0		0		0	3			8	不明*
三井不動産	15	10	0	3	物産、銀行、信託	1	東神倉庫	0	11	4	銀行 2、信託		
東洋レーヨン	18	0	13	5	物産 3、銀行			4	1	化学、銀行	13	2	退任 1、東邦繊維
三 井 船 舶	13	0	0	13	三越、物産 12、 銀行			0	10	1	鉱山	2	不明*11、東京建 運、不明*
計	233	11	173	42				0	106	6		91	

人)、三菱製鋼(一人)、三菱化工機(一人)、三菱電機(二人)、三菱地所(一人)、日本郵船(一人)および三菱倉庫(二人)の一〇社一八七人を分析の対象とした。表13がその概括表である。彼らの「初職」を見ると、本社が三人(二二%)、「同社」が一〇三人(五五%)そして財閥内が四人(二四%)となり、三菱財閥において職業生活を始めた人が九一%となる。「同社」が五五%と三井の七四%と比べれば少ないが、しかし、その差はほとんどが同財閥内での移動によるものである。その供給元は三菱銀行が相対的に多いが、三菱造船あるいは三菱重工業なども供給源となっており、その移動性は三井よりも少し高い。「本社」で職業生活を始めた三人は過半が三菱地所に移ったが、その他にも三菱商事、三井信託銀行などにも移っており、この点では旧傘下企業に「本社」の人間が配分されたように見える。これは、先に見た通り、三菱本社の役員が傘下会社に対する兼任が多かったことに見られるように、財閥として統合性が三井財閥より高かった(逆に言えば、傘下会社の独立性が低かった)ことに起因するのかもしれない。

三菱の場合も、新三菱商事の昭和三十六年現在の役員が、旧三菱商事の解体直前にどのようなポストに就いていたのかを知ることが出来る。それによれば、代表取締役社長は終戦時には同社の取締役、解体時は社長であり、解体後に極東商事の社長となったが、大統合後に再び社長となった。副社長は旧三菱商事解体時には常務取締役であり、解体後清光産業の社長となり、大統合で新三菱商事に合流、副社長となった。ナンバー三も解体時に取締役であり、解体後日本通商の社長となったが、常務取締役として大統合に参加した。これら以外の役員達は三井物産同様、旧三菱商事で部長、支店長、部次長、課長クラスであった。

(3) 住友

旧住友財閥の対象企業は住友銀行(二人)、住友信託銀行(一人)、住友海上火災保険(二人)、住友商事(二人)、日本板硝子(一人)、住友金属鉱山(一人)、住友電気工業(一人)、日本電気(一人)そして住友倉庫(八人)の計九社一四九人である。この中で「初職」が本社は一人(一一%)、「同社」は九四人(六三%)、財閥内が

表 13 旧三菱財閥

会社名	役員数	職					解 体 前						
		三菱 本社	同社	財閥内	備 考	その他	備 考	三菱 本社	同社	財閥内	備 考	その他	備 考
三菱銀行	21	0	17	2	明治生命、東京海上	2	東京商大、大日本製糖					21	不明*
三菱信託銀行	12	2	1	6	銀行4、商事、郵船	3	ギャランティートラスト、森本銀、安田	11				1	不明*
東京海上火災	19	0	12	7	三菱海上3、明治生命2、銀行1			16	2	銀行、明治生命	1	不明*	
三菱商事	44	5	31	8	製紙6、銀行、製鉄			33	3	銀行、保険、製紙	8	安本1、不明7	
三菱製鋼	11	0	0	10	造船4、重工業4、銀行1、製鋼1	1	日本銀行	2	5	重工業4、銀行1	4	丸の内商事、不明*3	
三菱化工機	11	1	0	6	造船3、電機、商事、銀行	4	川崎銀、鉄道省、阪神電鉄	2	5	重工業、銀行、商事	4	利興商会、不明*3	
三菱電機	22	2	15	4	造船3、商事	1	判事	7			15	不明*	
三菱地所	17	12	1	0		4	横浜市、大林組、大蔵省、第百銀	5	10	1	銀行	1	不明*
日本郵船	16	1	14	0		1	富国保険	3	1	銀行	12	富国生命1、不明*11	
三菱倉庫	14	0	12	1	銀行	1	大阪商船	5	1	商事	8	不明*	
計	187	23	103	44		17		5	89	18		75	不明*

由國解在ノ銀細ノ業經

一人(二二%)であり、これらを合わせると八六%となつて、財閥外からは金属鉱山の役職欄にある「記載無し」二人を含めて二人(二四%)である(表14)。

本社の一六人の内一〇人は住友商事に移つた。同社は『有価証券報告書』では大正八(一九一九)年の創立となつてゐるが、解体前には旧住友財閥の直系、準直系会社には含まれてはいない。この一〇人の中には同社の社長、副社長、常務などが含まれるが、その多くは昭和二十一(一九四六)年の入社であり、同年が住友商事にとって實質的に創立の年であつた。その他の本社出身者は日本電気、住友電気工業などに配属された。財閥内他社の比率も決して高いわけではない。住友商事に多いのは上述の理由からである。その他では銀行が人材供給源となつてゐたことは他の財閥と同様である。

以上、解体された旧財閥経営陣の継続と断絶を見てきた。ここで明らかになつたことを再度整理しておけば次のようになるだろう。

第一に、持株会社解体の項で見たように、解体後の第二会社、あるいは解体されず存続した企業であつてもその経営を担当した人々はほとんどが経営者ではあつたが地位の低い取締役クラスであつた。彼らは新しい会社の「主要役員」として経営の最前線に立つたのである。そしてそれら企業は戦後の混乱期を乗り越えたのである。日本の企業は財閥解体、あるいは持株会社解体を機会に、大幅な若返りを果したのであつた。

第二には、財閥本社が傘下会社の経営に関わる程度には財閥ごとに差があつた。三井は最も傘下企業の独立性が高く、三菱、住友は本社役員の傘下会社に対する兼任関係が多かつた。しかし、いずれの財閥の場合も財閥家族の経営への関与は大きくなく、ことに戦時経済の中で住友の場合には實質的な財閥経営の場であつた「住友戦時総力会議」においては財閥家族がその構成メンバーから外れると共に、本社そのものが全体経営の中で一要素に格下げされるなど、本社の機能はかなり制限されたものであつたと考えることが出来る。

表 14 旧住友財閥

会社名	役員数	初 職					解 体 前					
		住友 本社	同社	財閥内	備 考	その他	備 考	住友 本社	同社	財閥内	備 考	その他
住 友 銀 行	24	0	24	0		0		6	0		18	不明*
住友信託銀行	13	0	11	1	銀行	1	久原工業	5	0		8	不明*
住友海上火災	16	0	13	2	大阪海上	1	三菱銀	6	0		10	不明*
住 友 商 事	23	10	1	9	銀行 2、仲鋼、信託、電線、化学、農鋼、金属鉱山	3	不明*	19	0		4	不明*
日 本 板 硝 子	11	1	8	0		2	京城高上、弁護士	8	0		3	不明*
住友金属鉱山	13							6	0		7	不明*
住友電気工業	20	2	11	2	銀行 2	5	日本電力、日本冶金、Bell、弁護士、不明*	9	1	日本電気	10	Bell 1、不明*
日 本 電 気	21	3	8	4	銀行 3、日本板硝子	6	日本生命、大阪建物、法務省、Bell、不明 2*	10	1	住友電気	10	不明*7、中央労働委、公職辞任、米社
住 友 倉 庫	8	0	8			0		4	0		4	不明*4
計	149	16	84	18		18		73	2		74	

注：住友金属鉱山の役員経歴記載方法が他と異なるため、役員数と「初職」とは数値が合わない
 資料：有価証券報告書 昭和 36 年版（1961 年）

第三には、解体が間に挟まったとはいえ、役員の高五%ないし七四%は「初職」から同一企業で職業生活を送ってきた。同じ財閥まで範囲を広げれば、九〇%前後の人々が同じ財閥のなかで仕事をこなしてきた。このような定着性の高さが経営権限の下部への委譲を可能にした環境であったと思われる。

おわりに

これまで日本における財閥解体を経営の連続と断絶という観点から、経営を担った人を中心としてみてきた。最後にこの分析から韓国で現在進行形の財閥再編にどのようなインプリケーションがあるのかを考えてみたい。

まず、筆者がこれまで何度も述べてきたことだが、韓国で「財閥(チェボル)」と呼ばれるものと日本で財閥(ザイバツ)と呼ばれるものとは、その漢字が同じであるために同様のものと考えられやすいが、その構造には大きな違いがあることを再確認する必要がある。それは、これまで見てきたように、ことに家族・同族の経営に対する関与の程度が明らかに異なる、ということである。三井、三菱、住友における財閥家族の経営参加は韓国と比べれば明瞭に限定されていた。これが可能になった背後には社会的文化的な要因があることは既に述べた。このような非血縁経営者の活用が一つのポイントである。それが財閥解体における指定家族(家族・同族)の排除のインパクトを小さくした。

第二には、分割された各社が若い、地位の低い経営者によって担われ、その会社が存続し、発展したことから見れば既に経営能力がある程度備わっていたものと見られることである。それは解体の以前から彼等に経営に関する権限が委譲されていたことが予想されるからである。経験が能力を磨く、という面は否定できないが、経営能力がある程度蓄積されていることが一層効果的であろう。その意味で権限の下部への委譲は極めて重要な要素である。

以上の二点から考えてみて、韓国の「財閥」はどのようなものとして理解できるであろうか。先ず第一点から考えて

みると、韓国の場合、家族・同族の経営に対する関与は余りに大きい。昨今の「ビッグ・デール」に関して、結局のところは各「財閥」のオーナーでしか決断が下せない様に見える。また、現代、L G、韓進のような財閥では経営に對して家族が総力を上げて参加している。これは第二点に関わることだが、このような状況の中では権限の下部への委譲は行なわれにくい。また、韓国の組織原理から見て、血縁・非血縁に関わりなく、権限が上部に集中する傾向がある。そのことがリーダーシップを発揮させ変化を起こす可能性をもつが、他方、トップ以外の人間に意思決定の訓練を施す機会を奪うことになる。

韓国の「財閥改編」あるいはその解体を考える場合、財閥家族あるいは非家族のトップマネジメントに集中している権限がどの程度下部に移譲され、経営層の下部あるいは中堅幹部にどの程度の経営スキルが蓄積されているのかがその成功の可否を握っている、と筆者には思われる。もしその蓄積が進んでいないのであれば、早急な「解体」は独立した旧「財閥」系企業の存続を脅かすことになる可能性を無視できない。この意味で韓国「財閥」の解体論は現状では時機尚早のように思われる。当面は、「財閥」リーダーによるリストラクチャリングが最もフィージブルではないかと考えられる。

注

(1) 五大「財閥」のGDPに対する付加価値生産の比率は、重化学工業化が始まった一九七三年には三・五%であったが、八〇年代前半には一〇%程度にまで拡大し、その後九〇年代前半には六%程度にまで減少したが、九五年には再び八%を超えたものと見られる。拙稿「財閥の成長と衰退：試論」(牧戸編「岐路に立つ韓国企業経営」名古屋大学出版会 一九九四年)、その他資料による。

(2) この点に関して筆者は一九九八年十一月一日、京都大学で行われたアジア政経学会において「組立型工業化の成功と挫折」と題する報告を行った。この報告は『アジア研究』に掲載される予定である。また組立型工業化を技術論的な観点から整理した別稿を準備中である。

財閥解体と経営の継続

- (3) これらの構造的な違いに関しては拙稿「日韓の大企業比較―財閥、財閥、企業グループ」(李学鍾他『韓国大企業の構造と戦略』法文社 一九八五年)(韓国語)を参照されたい。
- (4) 持株会社整理委員会『日本財閥とその解体』巻一 一九五ページ。
- (5) 岩崎家は三菱財閥とは別に家族の私的事業と見なせるようなものをいくつか持っていた。小石井農場などがそれに当たる。
- (6) 前掲書 一一九―一二〇ページ。
- (7) 同上書 一二四ページ 第42表。
- (8) この点に関する研究は枚挙にいとまが無い。三戸公『家の論理』上下二巻、文眞堂、一九九〇、九一年、服部民夫『韓国の経営発展』文眞堂 一九八八年などを参照されたい。
- (9) この解体がいかに徹底したものであったかは次の覚書のなかの一文でも知ることができる。「本覚書の日付以前一〇年のあいだに該会社の役員、取締役、顧問、在内外支店支配人又は部長であったものが新会社を組織する為に共同すること又は既存会社若しくは今後組織される会社により二名以上が雇用されること又は顧問となることを禁止する」(前掲書 一三五ページ)
- (10) 同法あるいは持株会社指定によつて分割された各社の多くは後に再統合を果たした。現存の三井物産、三菱商事、新日本製鉄、三菱重工業、王子製紙などはすべて再統合を果たした事例である。
- (11) 持株整理委員会の常務委員であった市川通之は前掲書の中で「財閥は第一次世界大戦後急激にその支配勢力を拡げ、縦に横に強靱な結合体を形成して、その独占形態は非常に高度なものになるに至っていた。たとえ敗戦に遭遇せずとも、たとえ外部よりの指令を受けずとも、何らかの手術によつてその独占の弊を除く可き段階に達していたのである」という見解をコラムの中で披露している。前掲書一六二ページ。
- (12) 数値に関しては、新産業経営社編『三〇大財閥財務分析 一九九九年版』一九九八年、チェ・スンノ『一九九八年韓国の大規模企業集団』自由企業研究センター 一九九八年(いずれも韓国語)などの資料から筆者が算定した。
- (13) このデータ整理は同志社大学院文学研究科社会学専攻博士後期課程の上野雪絵が行った。感謝したい。
- (14) 持株会社整理委員会編 前掲書 二四二―二五三ページ。
- (15) 同上
- (16) 住友商事は日本建設産業の一部を切り離して戦後に作られた企業である。

(17)

住友商事の昭和三十六(一九六一)年版『有価証券報告書』「役員の略歴及び株式所有」欄による。

(18)

この点について筆者は韓国社会が人間関係ネットワークを社会結合の基礎を成している社会だからであると考えている。詳しくは拙稿『韓国―ネットワークと政治文化』(東京大学出版会 一九九二年)を参照されたい。