

三菱コンツェルン

経営と財務の総合分析

野口 祐 編著

新評論版

執筆者紹介

野口 祐
のぐち たすく

1925年栃木県に生まれる。1950年慶応義塾大学卒業。
現職：慶応義塾大学商学部教授。
著書：『現代企業経営制度論』白桃書房，1956年。
『経営管理論史』森山書店，1956年。
『日本資本主義経営史』お茶の水書房，1960年。
『現代日本経営史』（上・下）お茶の水書房，
1964-1965年。
『現代企業集中論』有斐閣，1965年。
『生産管理の経営学』税務経理協会，1965年。

山本 繁
やまもと しげる

1933年東京に生まれる。1957年日本大学大学院経済学
科修士課程卒業。
現職：日本大学商学部教授。
著書：『経営分析論』（共著）世界書院，1966年。
『経営破綻倒産の分析』（共著）東洋経済新報社，
1966年。

中村 瑞穂
なかむら みずほ

1933年長野県に生まれる。1964年慶応義塾大学大学院
経済学研究科博士課程修了。
現職：明治大学商学部教授，慶応義塾大学工学部講
師，工学院大学工学部講師。
著書：『経営の組織と構造』（共著）青木書店，1963年。
『経営学総論』（共著）世界書院，1965年。
『経営学—企業・経営の理論—』（共著）垂紀書
房，1968年。

坂口 康
さかぐち やすし

1938年大阪に生まれる。1966年慶応義塾大学大学院商
学研究科博士課程修了。
現職：法政大学経営学部助教授。
論文：「三井コンツェルン—その支配構造」（『経済評
論』臨時増刊，経営会計特集，1967年10月）

貫 隆 夫
ぬき たかお

1940年鹿児島県に生まれる。1968年慶応義塾大学大
学院商学研究科博士課程在学中。
現職：武蔵大学経済学部助教授。
論文：「生産管理論の認識対象と分析視角」（『三田商
学研究』第10巻第4号）

三菱コンツェルン

<検印廃止>

1968年3月20日 初版第1刷発行

定価 3,000円

編著者 野口 祐

発行者 二瓶 一郎

発行所 株式会社 新 評論

〒160 東京都新宿区西早稲田3-16-28 電話 東京 (202) 7391
振替 東京 6-113487

印刷 白陽舎印刷工業株式会社

製本 河上製本所

© 野口 祐 1968年

落丁本・落丁本はお取替えいたします

は し が き

最近「よみがえる巨人」とか「マンモス三菱王国」とか、あるいは「不死鳥^{フニフクス}の巨人」などとさまざまな名前で、日本コンツェルンのトップである三菱コンツェルンが呼ばれている。それらは、あるときには尊敬と敬意、他のときには羨望と反発、憤りと憎悪の複雑にからみ合ったニュアンスを込めて語られている。はたして、コンツェルンはよみがえりつつあるのか？

かつて「死せざる蛸」と呼ばれたJ・G・ファルベンのように、現在も復活し、持続しているのであろうか？

人びとは財閥解体令ならびに集中排除法によってコンツェルンは死滅したものと思っていたし、現在復活しつつあるのは、巨大な企業グループ＝企業集団というとらえ方が、ひろくマスコミ界を通じていきなりつつある。はたして事実はどのような状態になっているのであろうか、という疑問が先のような言葉が内外にわたって宣伝されるに比例して湧き起ってくるのは当り前のことである。

これに似た感慨と疑問は、昭和初期の大恐慌前後から準戦時体制にかけて人びとの心を深くとらえた。そして「財閥」という名称とその財閥に関する文献が洪水のように流れ出したのもこのときである。二・二六事件をめぐって三井コンツェルンが大きく「体質改善」の方向をとらざるをえなかったのは、このような状況と無関係ではなかった。

ところが、今日ふたたび先のような言葉が氾濫すると同時に、単独のトラストの分析から、巨大グループ、巨大コンツェルンにかんする文献が徐々にではあるが静かに増加しつつある。ところが、これらの文献の大半は二・三を除いて、ほとんどコンツェルンの表面的な事象に目を奪われているため、その実態を丹念にフォローし、経済・経営・会計の各分野に及ぶ総合的・体系的な分析は殆んど見受けられない。しかし現実には怒濤の如く進行し、「資本自由化」の中で「産業再編成」が急速に行なわれている。この現実と理論のギャップは誰の目にもおおいがたいほどの明らかなさをもって迫りつつある。このようなギャップを少しでも埋め、その橋渡しをしたいという切実な気持から、本書は出発

している。

そのために、本書は日本の全コンツェルンの中核である三菱コンツェルンをまず手始めにして、他の主要なコンツェルンを次々に解明していきたいというスケジュールを持っている。その第1をなす三菱コンツェルン分析の内容は以上の問題意識に支えられて、次のような点を明らかにすることに焦点を置いた。

その一つは、三菱コンツェルンの歴史的骨格とその現在の地位を浮彫りにし、その支配の範囲と深さを測定し、さらにそれを掘り下げることである。

次に、三菱コンツェルンの支配統括の具体的な企業行動＝企業管理の実態を詳細に整理し、「組織の三菱」、「ワクの三菱」の具体的な管理活動を総合的に補足し、評価することである。

そして最後に、日本のトップ・コンツェルンと漠然とあるいは抽象的にいわれている内容を、実態に則して解きあかすためには、現在の会計学でとりあげられているトラストの「連結財務諸表」の枠を越えた、コンツェルンの「総合連結財務諸表」の作成を試みる必要がある。この試みは、日本においてはもちろんのこと、諸外国においても、われわれの知るかぎりほとんどなかったもので、一つの「独創的試論」をなす以外に方法はなかった。しかし、結果は十分とはいえないにせよ、三菱コンツェルンの全貌と輪郭が多角的に明らかにされたことは、本書の持つ重要な特質の一つである。

以上の内容は、他のコンツェルンの分析と総合的に比較検討されることによって、さらには、諸外国のコンツェルンとの内的関連の追及をより包括的行なうことによって、もっと鮮明になるが、それは今後の研究に待ちたい。

なお、この研究は一部、昭和42年度文部省科学研究費補助金によった。また、各部の執筆分担はつぎの通りである。

第1部 野口 祐 第2部 坂口 康 第3部 中村瑞穂

第4部 山本 繁・貫 隆夫

1968年2月

野 口 祐

目 次

はしがき

第1部 三菱コンツェルンの総合的分析 野口 祐 ——三菱コンツェルンの分析視角——

第1章	三菱コンツェルンの史的特質と産業支配の構造……………7
1	史的特質……………7
2	産業支配的特質……………16
第2章	三菱コンツェルンの機構と役割……………25
1	中核としての金融機関……………25
2	三菱商事の役割……………27
3	「組織の三菱」の特質……………28
第3章	対国家および対外コンツェルンとの関係……………31
1	三菱コンツェルンと国家との関係……………31
2	対外コンツェルンとの関係……………34
3	三菱コンツェルンの脆弱性と限界……………40
第4章	三菱コンツェルンの労務政策の特徴……………43

第2部 三菱コンツェルンの支配構造 坂口 康

第5章	コンツェルン支配構造の分析視角……………52
1	コンツェルン支配構造の基礎視角……………52
2	現代コンツェルン支配の基礎構造……………54
	I 現代コンツェルンの基本構造 (55) II コンツェルンの所有主体 (57) III コンツェルン支配の意味 (58) IV コンツェルン支配の成立条件 (61) V コンツェルン支配の基礎構造 (65)
第6章	現段階における三菱コンツェルンの構造 (1)……………68
1	分析対象の範囲と時期……………68
2	三菱コンツェルンの所有者集団……………68

3	三菱コンツェルンによる単独支配が成立している企業	84
4	三菱コンツェルンの構成企業による 単独支配が成立する企業	88
	Ⅰ「金曜会」企業による単独支配企業(89) Ⅱその他の「同系企業」による単独支配企業(93)	
5	共同支配企業	94
6	融資系列企業	100
7	企業支配構造における持株比率と融資比率	101
8	三菱コンツェルンの金融部門と公益事業部門 Ⅰ三菱コンツェルンの金融・証券部門(107) Ⅱ三菱コンツェルンと公益事業部門(109)	107
9	三菱コンツェルンの全体構造—総括(1) Ⅰ「金曜会」企業(114) Ⅱ三菱コンツェルンの単独支配企業(114) Ⅲ構成企業による単独支配企業(114) Ⅳ共同支配企業(115) Ⅴ 融資系列企業(115) Ⅵ金融部門と公益事業部門(115)	117
第7章	現段階における三菱コンツェルンの構造(2)	117
1	三菱コンツェルンの支配企業(第二部上場企業) の全体構造(2) Ⅰ三菱コンツェルンの単独支配企業(117) Ⅱ三菱コンツェルン 支配企業による単独支配が成立する企業(122) Ⅲ共同支配企業 (124) Ⅳ融資系列企業(130) Ⅴ三菱コンツェルンの全体構造— 総括(2)(131)	117
2	三菱コンツェルンの支配企業(非上場企業)の全体構造 Ⅰ三菱コンツェルンの単独支配企業(133) Ⅱ三菱コンツェルン の同系企業による単独支配が成立する企業(133) Ⅲ共同支配企 業(138) Ⅳ融資系列企業(139) Ⅴ三菱コンツェルンの全体構造 —総括(3)(142)	132
3	三菱コンツェルンの合弁会社と海外進出企業 Ⅰ三菱コンツェルンの合弁会社(143) Ⅱ三菱コンツェルンの海 外進出(147)	143
第8章	三菱コンツェルンの全体構造	152
第9章	1959年上期における三菱コンツェルンの支配構造 (上場会社)と1965年上期との比較分析	160
1	1959年上期における三菱コンツェルンの支配構造	160

I 分析の対象 (160) II 分析の総括的結果 (161) III 「金曜会」企業 (167) IV 三菱コンツェルンによる単独支配企業 (167) V 「金曜会」企業による単独支配企業 (168) IV 共同支配企業 (169) VII 融資系列企業 (172)

2 比較分析	176
I 三菱コンツェルン支配構造 (176)	

第3部 三菱コンツェルンの企業管理 中村瑞穂

第10章 三菱コンツェルンの復活過程	183
1 企業管理の意味	183
2 財閥本社とその解体	185
3 「解体」から「復活」へ	191
4 三菱商事の再合同	195
第11章 高度成長下の三菱コンツェルン	198
1 新産業部門への進出	198
2 化学部門における企業間関係	202
3 三重工合併への道	208
4 「業界再編成」と三菱コンツェルン	218
5 「グループ活動」の公然化	223
第12章 「開放経済体制」と三菱コンツェルン	225
1 不況下におけるコンツェルンの拡大	225
2 化学部門にみる「大型化時代」の企業間関係	228
3 軍需生産と三菱コンツェルン	250
4 「グループ活動」の展開	256

第4部 三菱コンツェルンの総合財務諸表分析 山本 繁 貫 隆夫

はじめに	263
第13章 三菱コンツェルンの構造	268
1 三菱コンツェルンの規模と比重	268
I 三菱コンツェルンの規模 (268) II 三菱コンツェルンの比重(集中度) (271)	

2	三菱コンツェルンの内部構造	272
3	三菱コンツェルンの資本蓄積構造	272
第14章	コンツェルンの財務分析	275
1	資本構造の分析	275
2	収益構造の分析	276
3	「成長性」の分析	278
第15章	三菱コンツェルンの金融部門の分析	280
1	概 説	280
2	三菱コンツェルン内における金融部門の位置と役割	280
3	三菱コンツェルンにおける資金調達と運用	282
	I 資金調達 (282) II 資金運用 (283)	

図表索引 (397~400)

第1部 三菱コンツェルンの総合的分析

——三菱コンツェルンの分析視角——

第1章 三菱コンツェルンの史的特質と産業支配の構造

1 史 的 特 質

現在日本資本主義における中枢的コンツェルンは三菱コンツェルンであるという評価は、ほぼ確定的なものと思倣してさしつかえない。しかし、第二次大戦前においては、三菱コンツェルンはかならずしも第1位の優位を維持していたのではなかった。むしろ三井コンツェルンに対していささか格差があったと思倣してよかった。

ここでは三菱コンツェルンの創成期からの分析を中心にするのではなく、(この点については拙著『日本資本主義経営史』戦前篇参照)むしろ日本資本主義の生産構造のうち生産手段生産部門——重化学工業の比重増加——の優越性が明らかになりはじめた第二次大戦の「準戦時体制」＝「戦時国家独占資本主義」における三菱コンツェルンの主だった特徴について明らかにしておく。

この場合、当時の中枢的コンツェルンは三井コンツェルンであったので、これとの共通性と相違性を明らかにしておく必要がある。しかも、この両コンツェルンに共通する側面はこのコンツェルンの中枢であった三井家や岩崎家の「個性」に基づくものではなくて、むしろ当時の特殊な日本資本主義＝半封建的軍事的帝国主義の歴史的條件を反映している。すなわち、三井家・岩崎家の家族縁によって支配されている「持株会社」を中心にしており、これこそ半封建的な資本主義を特徴づけるものであり「財閥本社」がそれであった。さらに

財閥本社が包括している産業部門は極めて広く、特に重化学部門の急速な肥大化現象は「戦時体制」における「経済の軍事化」を表わしていた。

さらにこれらのコンツェルンは、共通して封鎖的求心力を持っているにもかかわらず、傘下の三井物産や三菱商事等は海外進出の貿易の担い手として世界に特殊な総合商社を形成し、帝国主義的な遠心力のプロモーターとなっていた。

このように両コンツェルンに共通の特質があるにもかかわらず、三井コンツェルンと三菱コンツェルンは、そのコンツェルンとしての歴史的原型を異にしており、前者は「銀行資本型コンツェルン」をなし、後者は「産業資本型コンツェルン」としての歴史的刻印を持っている。この歴史的発生のパターンの相違は、その後の歴史的条件の中で三菱コンツェルンに対して三井コンツェルンの相違を生み出す大きな特徴となっている。それはまず、三菱コンツェルンが海上輸送であるところの海運部門を出発点にし、これと関連して造船部門をその基礎におき、造船部門の総合機械工業的な技術的基礎をもとにして重化学工業に波及的な影響を及ぼしたことに現われている。いわば三菱コンツェルンは歴史的な諸条件を媒介にして、生産手段生産部門にそのベース・キャンプを置いたことに急速な発展の原動力があったことは明らかである。すなわち、1937年において重工業・化学・海上輸送に対する三菱の投資率は、コンツェルンの資本総額の49.9%を占め（三井の場合は30.1%）、さらに機械製作・造船業に対する三菱の投資額は全体の12.8%（三井は6.3%）であった。このように「経済の軍事化」に比例して三菱コンツェルンの重化学投資は他に比してますます高くなりつつあることが明らかである。（『三菱コンツェルン読本』167頁）

このように第二大戦後の今日の時点における三菱コンツェルンの基礎的な骨格はほぼ第二次大戦中に形成されたとみてよい。

さらに、三菱コンツェルンの三井コンツェルンに対する第2の特質は「財閥本社」の相対的に少ない持株保有で、直系小会社＝分系会社を支配しているという点である。これは明らかに一定の枠内ではあるけれども、三井コンツェルンよりも株式の分散をより早く行ない、少ない持株と重役派遣によってその支配権を強化しようとしたのである。

また、関係会社や傍系会社に対するわずかな株式所有によりこれらの会社がコンツェルン傘下企業の中で極めて大きい比重を持っていたのである。いわば2/3以上の傘下企業が財閥本社の直接の管理下でない諸会社に属していた。(三井の場合はこれに反して、これらの直接の管理下でない会社は全企業の1/5にすぎなかったのである。)

このような三菱コンツェルンの特徴は、具体的には以下明らかにするような5つのグループの階層を形成している。それは三菱合資および岩崎一族のいわば分系会社＝直系会社とその分系会社の直接支配的子会社、さらに三菱合資および岩崎家の傍系会社とその傍系会社の支配的子会社、さらに三菱コンツェルンに持株および融資においてなんらかの関連を有する関係会社とがある。このように三菱コンツェルンは文字通りピラミッド型に形成されたコンツェルン体系をなしていた。しかし、この三菱コンツェルンの支配系統は主として1932年までの分布図を示すものである。

これが第二次大戦中において重化学工業化と軍事工業化が進展し、さらにそれ以前から「反財閥意識」が軍閥においてさへ高められてきたために、1930年にはコンツェルンの分系会社の株式が公開され、さらに1937年には「親会社」の株式さえも公開され、コンツェルンの「企業管理」が大きく変化するにいたった。この変化は三菱合資から三菱社さらに三菱本社と三度名称が変化し、コンツェルンの「企業管理」を近代化することを通じて、その中央集権化をより一層推し進めようとしたのであった。すなわち、三菱本社はその企業管理＝「統理助長活動」の内容を単に投資並びに融資だけでなく、各種事業の計画化と有価証券に対する統制をも追加し、その内容を一層はっきりさせたのである。いわばこの「統理助長活動」は分系会社を直接の企業管理の対象とし、それと同時に傍系会社を間接的に統理し、さらに関係会社をも包括管理しようとした。

そのための組織的手段として三菱本社内に各種の合議体を作り、傘下のトラストとコンツェルンとの内部矛盾を調整し統制するところのさまざまな合議体を作ったのである。それは理事会・財務委員会・査業委員会・三菱協議会・施設促進委員会・寄附委員会・三菱技術協議会等であった。

第1-1表 三菱系諸会社系統表

[illegible]

ところがこのような三菱コンツェルンの内部的再編成も日本資本主義の危機的状況——それは第二次大戦による敗戦への過程においてその半封建的軍事的帝国主義の脆弱性がより一層鮮明となってきた——その過程で三菱コンツェルンの変動があったことは明らかであるが、その正確な評価は戦時中の資料不足できわめて困難な点が多い。先ほど明らかにしたような三菱コンツェルン傘下企業の階層的な位置づけも、すでに示した高橋亀吉氏の分類が相対的に鮮明にしているものであって、その他の分類は極めて複雑な諸点を含んでいる。

例えば樋口弘氏の『日本財閥論』（上巻）には三菱の直系会社14社、重要傍系会社5社、直系会社の小会社26社というように三分類の方式をとっている。また、鈴木茂三郎氏の『日本財閥論』では三菱財閥の第一種資本産業として20社、さらに第一種資本の分派44社という分類方式をとっている。さらにワインツワイグの『日本コンツェルン発達史』においては1928年の三菱合資・岩崎家直系会社10社、三菱直系支配的小会社8社、三菱合資・岩崎家傍系会社7社、傍系会社の支配的小会社9社、以上の4つの会社を分類し、それらには三菱合資の代表が重役として送り込まれているとしている。

このように三菱コンツェルンの研究者は各々三菱コンツェルンの把握においていくつかのギャップがあるが、それは三菱コンツェルンの総合的把握における分析視角とその階層分類の精粗によっているところが多い。ところが第二次大戦中に三菱コンツェルンは傍系会社をして、少ない投資率にもかかわらずそれらをはるかに深く三菱コンツェルンのもとに包摂し、さらに国家の援助のもとに分系会社の資本を増加させ、その結果直系会社の比重はますます高まるにいった。その結果、ワインツワイグのように、三菱コンツェルンが第二次大戦中に三井コンツェルンを追い抜いて第1位にのし上り、その統制会社の数において、それらの払い込み資本額と資産総額とにおいて最強のコンツェルンになったと評価するものもある。もちろんこの評価は機械的に下だし得ないものであって、第二次大戦中の三菱傘下および三井傘下の各トラストの総合的評価なしには断定的な結論を下だし得ない。

このような三菱コンツェルンの第二次大戦前における総合的評価は持株会社

第1-2表 主要コンツェルンの会社数とその資本

指 標	三 井			三 菱			住 友			安 田	
	1937年	1945年 9月	1946年 1月30日	1937年	1945年 9月	1946年 1月30日	1937年	1943年	1946年 1月31日	1937年	1945年 9月
直系および傍系諸会社の 総数 (2)	101	151	174	73	75	204	34	80	(6) 184	44	48
A コンツェルン所有 主の一族の所有する首 脳持株会社の資本 (百万円)	300	266	266	120	115.2	114.0	150	(4) 150	300	30	(8) 30
B コンツェルンのあ らゆる会社の払込資本 (百万円)	1,177	2,300	2,018	848	2,158	4,049	383	615	2,820	263	2,094
A と B と の 比 率	3.9	(8) 8.9	13.2	7.1	18.7	35.5	2.6	4.1	9.4	8.8	70
親会社の手になぎら れた直系諸会社の株式 割合 (%)	87.7	53.0	60.0	48.7	32.2	30.3	47.3	不明	25.5	37.3	52
上とおなじく傍系会社 (%)	6.6	不明	不明	11.4	17.0	不明	39.4	不明	24.6	23.3	10
全直系会社の資産 (2) (百万円)	不明	不明	24,377	不明	不明	29,409	不明	不明	28,233	不明	17,500
そのうち銀行の資産	不明	不明	13,288	不明	不明	14,145	不明	不明	22,664	不明	15,099
その他の直系諸会社の 資産	不明	不明	11,089	不明	不明	15,264	不明	不明	5,569	不明	2,411

資料 ベベズネル『日本の財閥』II p.330.

- (1) 『日本コンツェルン全書』第1～3巻、『オリエンタル・エコノミスト』、1945年3月、1945年12月、『占領軍報告』第5号、1946年2月、『国務省使節団報告』1946年。
- (2) 親会社をふくまず。
- (3) 1944年9月現在。
- (4) 資料には「約30」と示されている。
- (5) 住友によって管理される諸会社の範囲をハッキリと規定することができないため、住友コンツェルンにかんする数字は資料の如何によってかなり食いちがっている。『国務省使節団報告』には住友コンツェルンについてつぎのように書かれている。「親会社の投資総額は1945年3月30日現在、3億2,600万円をこえ、30以上の各種部門にわたる123社への投資を示している(もっとも、投資の大部分は、12の主要部門に集中されている)。親会社は、払込資本11億2,700万円をもつ18の公認された子会社をもっている……。この18の公認された子会社の総資産は、1945年3月31日現在で、139億4,900万円に達した。これらの子会社は、206社の株式の11%以上を所有している」(134頁。資産評価における表中の数字とこのような大きなちがいは戦後のインフレーションと関連しての、資産再評価によるものである)。
- (6) アメリカの資料によれば、1945年1月31日現在は、73社。
- (7) 1946年1月31日現在。

整理委員会による『日本財閥とその解体』の資料によってほぼ把握することが可能となる。すなわち、第二次大戦の敗戦による日本資本主義の危機は、まさに半封建的性格の除去＝民主化政策を促進させ、他方では近代資本主義の温存という二面政策を占領軍にとらせ、その結果日本資本主義の構造的変化が表われるにいたった。この終戦時および「集中排除法」の制定時における三菱コンツ

第1-3表 三菱分系・関係会社

指定時現在

社 名	公称資本金 (払込〃)	総 株 数	本 社 お よ び 家 族			
			払 込 額	%	持 株 数	%
分系会社	千円	株	千円		株	
三 菱 重 工	1,000,000 (750,000)	20,000,000	173,129	23.1	4,615,786	23.1
三 菱 倉 庫	20,000 (15,000)	400,000	8,386	55.9	189,300	47.3
三 菱 商 事	100,000 (100,000)	2,000,000	41,367	41.4	827,350	41.4
三 菱 鉱 業	407,400 (254,625)	8,148,000	109,816	43.1	3,514,724	43.1
三 菱 銀 行	135,000 (87,675)	2,700,000	31,653	36.1	871,952	32.3
三 菱 電 機	120,000 (120,000)	2,400,000	53,597	44.6	1,071,950	44.6
三 菱 信 託	30,000 (7,500)	600,000	1,884	25.1	150,720	25.1
三 菱 地 所	18,500 (14,750)	370,000	10,137	68.7	247,000	66.7
三 菱 石 油	20,000 (15,000)	400,000	6,000	40.0	180,000	45.0
三 菱 化 成	110,790 (110,790)	2,251,580	28,726	26.0	574,539	25.5
三 菱 製 鋼	100,000 (100,000)	2,000,000	51,047	51.0	1,020,940	51.0
計	2,061,690 (1,575,340)	41,269,580	515,755	32.7	13,264,261	32.1
関係会社						
上 海 三 菱 倉 庫	1,000 (1,000)	20,000	500	50.0	10,000	50.0
三 菱 汽 船	70,000 (70,000)	1,400,000	5,000	7.1	100,000	7.1
タ ワ オ 産 業	3,000 (3,000)	60,000	1,500	50.0	30,000	50.0
鳳 敦 産 業	2,000 (2,000)	40,000	1,000	50.0	20,000	50.0
日 本 穀 産 工 業	7,600 (7,600)	152,000	3,990	52.5	79,800	52.5
日本アルミニウム工業	14,000 (14,000)	280,000	4,125	29.5	82,500	29.5
朝 鮮 無 煙 炭	50,000 (42,500)	1,000,000	6,484	15.3	172,920	17.3
日 本 ア ル ミ	60,000 (60,000)	1,200,000	7,868	13.1	157,377	13.1
三 菱 化 工 機	20,500 (20,000)	410,000	2,600	12.7	52,000	12.7
日 本 建 鉄 工 業	20,000 (3,200)	400,000	6,000	30.0	120,000	30.0

14 第1部 三菱コンツェルンの総合的分析

康 德 吉 租	3,200 (3,200)	64,000	2,400	75.0	48,000	75.0
三 菱 マ グ ネ シ ウ ム	5,200 (2,500)	100,000	1,250	50.0	50,000	50.0
三菱関東マグネシウム	15,000 (3,750)	300,000	937	25.0	75,000	25.0
日 本 光 学 工 業	50,000 (50,000)	1,000,000	11,094	22.2	221,885	22.2
東 京 海 上 火 災	80,000 (62,000)	1,600,000	9,846	15.9	257,363	16.1
明 治 生 命	2,700 (2,700)	27,000	599	22.2	5,999	22.2
計	404,000 (364,750)	8,053,000	65,196	17.9	1,482,844	18.4

資料 『日本財閥とその解体』p.111

ェルンの傘下企業は分系11社，関係16社，傍系48社の計75社に限定していた（同書111頁）。

これらの三菱本社役員の傘下会社への派遣状況は次の第1-4表の通りである。

第1-4表 三菱本社役員の

三 菱 本 社 役 員 氏 名	役 員 名	傘 下								
		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 火 災	明 生 治 命	三 菱 化 工 機
岩崎小弥太	社 長	—	締	締	締	—	締	締	—	—
岩崎彦弥太	副 社 長	—	締	締	締	—	締	—	—	—
船田 一雄	締，理	—	締	—	締	—	締	締	—	—
平井 澄	締，常理	締	—	—	—	締	—	—	—	締
鈴木春之助	締，常理	—	監	監	監	—	監	—	—	—
加藤 武男	締，理	—	監	締	監	—	—	締	締	—
山室 宗文	締，理	社	監	社	—	—	監	監	—	—
三橋 信三	締，理	—	—	—	監	—	—	—	—	—
斯波孝四郎	締	—	—	—	—	—	—	—	—	—
池田亀三郎	締	—	—	—	—	締	—	—	—	締
元良信太郎	締	—	社	—	締	—	締	—	—	—
小村千太郎	締	—	—	—	締	締	締	—	—	—
宮崎 駒吉	締	—	監	—	—	締	社	—	—	社
田中 完三	締	—	監	—	社	—	締	—	—	—
鈴木 祥枝	監	—	—	監	—	—	—	締	締	—
丸山 英弥	監	—	—	—	—	—	—	締	締	—
波多野義男	監	—	—	—	—	—	締	—	—	—
計		2	9	6	9	3	10	6	4	3

資料 『四大財閥系主要会社人的交流図』（終戦時）『日本の財閥とその解体』p.117より。