

金融情報凝成綜合集團

安田財閥



F
Y
A

財閥列傳圖發迹史・經營術・人物誌圖小島直記・邦光史郎等／原著圖萬東萊／譯

安田財閥

金融情報凝成綜合集團



00420338

時報出版公司

中共中央党校图

登录号 727790

书号 K833.13
X11

內部參考
批判使用



財閥列傳 4

金融情報凝成綜合集團

安田財閥

——發迹史·經營術·人物誌

原著／小島直記 等

譯者／葛東萊

發行人／儲京之

出版者／時報文化出版企業有限公司

台北市大理街132號／02-3066842

郵政劃撥／0103854-0，時報出版公司

登記證／行政院新聞局局版台業字第0214號

編輯／鄭林鐘

檢排／紀元電腦排版股份有限公司

校對／陳錦輝·葛東萊

製版／台元彩色印製股份有限公司

印刷／台元彩色印製股份有限公司

裝訂／華馨製本有限公司

精裝典藏版出版日／中華民國75年6月15日

版權所有·翻印必究

(本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回掉換)

金融情報凝成綜合集圖

安田財閥

發迹史・經營術・人物誌

葛東萊 譯

小島直記
邦光史郎

等著

譯者序

日本被稱之為「經濟大國」「貿易大國」「技術大國」。在日本的經濟體制中，最值得注意、最值得研究的就是「六大企業集團」。

「六大企業集團」是日本產業的重心，「六大企業集團」的總資產，約佔日本全國所有企業總資產的四分之一。

「六大企業集團」包括三井集團、三菱集團、住友集團、芙蓉集團、三和集團、第一勸業銀行集團六個企業集團。

三井集團、三菱集團、住友集團被稱之為「舊財閥集團」，芙蓉集團、三和集團、第一勸業銀行集團，被稱之為「銀行集團」。

幾乎日本所有重要的企業，都分別歸屬在六大企業集團旗下，每一企業集團的產業內容，又包括了銀行、保險、商社、農林、礦業、建築、食品、纖維、紙漿、紙、化學、石油、橡膠、土石、鋼鐵、非鐵金屬、機械、電氣機器、輸送用機器、精密機器、百貨店、租賃、證券、不動產業、運輸業、通訊業、服務業等。

「六大企業集團」雖然是在二次世界大戰之後，才逐漸蛻變、逐漸結合擴大起來的，但是，事實上，「六大企業集團」的主體，是二次世界大戰以前的日本財閥。

二次世界大戰以前，日本的四大財閥，分別是三井財閥、三菱財閥、住友

財閥、安田財閥。

三井集團，是由「三井財閥」演變出來的。

三菱集團，是由「三菱財閥」演變出來的。

住友集團，是由「住友財閥」演變出來的。

芙蓉集團，是由「安田財閥」演變出來的。芙蓉集團的前身，還包括了二次世界大戰以前，被稱之為「新興財閥」的淺野財閥、日產財閥等。

「日本六大企業集團」值得從各種角度去觀察研究。觀察的角度可以包括：六大企業集團與日本政府的關係，六大企業集團與世界經濟的關係，六大企業集團的組織結構，六大企業集團的股權分配（各企業集團旗下的成員企業，相互、交互持有股份），六大企業集團與獨佔、寡佔問題，六大企業集團的財務狀況，六大企業集團旗下成員企業間的相互融資關係，六大企業集團與日本在海外的投資狀況，六大企業集團與日本對重要能源、資源的控制力等。「企業集團」的前身是「財閥」，「財閥」的原點，是「單一的個人」，以及「所衍生出來的家族」。「財閥」必然有強烈的個人色彩與家族色彩。

本書從「人物特質」上，來敘述「安田財閥」以及「芙蓉企業集團」的演變歷程。

葛東萊 記於一九八六

作者簡介

小島直記

一九一九年，福岡縣出身。東京大學畢業。作家。著作有「小說三井物產」「不急於出人頭地的男兒們」「東京海上保險倫敦支店」等。

邦光史郎

一九二二年，東京出身。高輪學園畢業。作家。著作有「住友王國」「三菱王國」「十年後」「地下銀行」等。

志茂田景樹

一九四〇年，靜岡縣出身。中央大學畢業。作家。以「黃色的牙」獲得直木賞。著作有「金融紳士」「法城毀滅之日」「異端的檔案」等。

澤野惠之

一九四五年，富山縣出身。早稻田大學畢業。自由的新聞撰稿人。著作有「史上最偉大的企劃者——金子直吉的一切」等。

藤田忠司

一九四〇年，愛媛縣出身。日本大學畢業。評論家。著作有『男子的器量』對
應力』『男子的轉機』『男子的戰鬥學』等。

梶原一明

一九三五年，東京出身。都立大學肄業。經濟評論家。著有『豐田——高收益
結構的解明』『住友銀行經營會議』『尖端企業』等。

佐高 信

一九四五年，山形縣出身。慶應大學畢業。評論家。著作有『商業傑出人士的
意識革命』『經濟小說的閱讀方法』『斬人斬記』等。

譯者簡介

葛東萊

台灣大學畢業，日本東京大學大學院研究。筆名東萊先生。

日譯中單行本著作有：

- 【日本綜合商社】
 - 【日本先驅企業家】
 - 【謀與斷】
 - 【挑戰世界的日本經濟】
 - 【圖解式經濟分析】
 - 【圖解式經營計劃】
 - 【日本企業的致勝策略】
 - 【一九九〇日本強勢企業】
 - 【管理者的行動南針】
 - 【卓越企業家談卓越經營】
-

目 錄

安田財閥

發達史·經營術·人物誌

目錄

譯者序

作者簡介

譯者簡介

富豪的晚年 小島直記

安田善次郎的光與影

一代傲骨 邦光史郎

(立志篇) 夢，是希望成爲千兩富翁

商路歷程 志茂田景樹

成就篇 終身奮鬥不懈

103

39

一六四二

改革的布石 澤野惠之

日本金融界的大老所推薦的改革執行者 / 結城豐太郎 森廣藏

站在轉捩點上的年輕總長 藤田忠司

迎向財閥解體的狂鷲·安田一

落日廢墟裏的沈思 梶原一明

財閥解體後的再度飛翔 / 金子銳 岩佐凱實

「芙蓉企業集團」的誕生 佐高信

傑出的經營者 宮嶋清次郎 櫻田武 鮎川義介

資料篇

安田·芙蓉集團簡略年表

安田·芙蓉集團系譜

芙蓉集團相關聯各公司·覽表

338

336

330

289

253

221

185

富豪的晚年

安田善次郎的光與影

小島直記

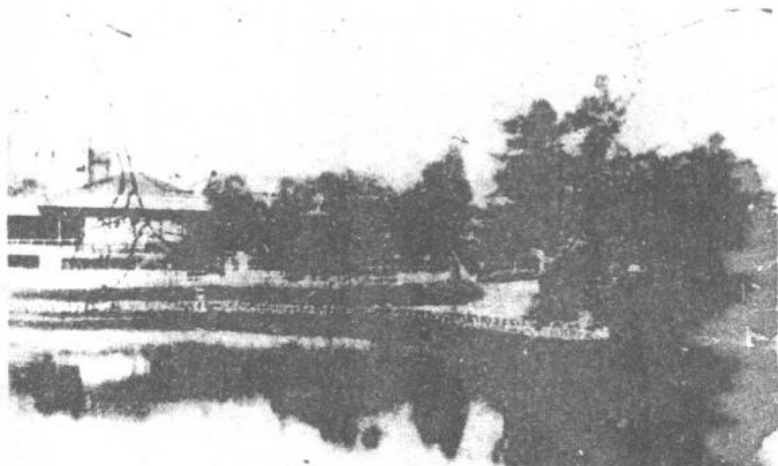
著

矢野文雄的安田善次郎傳

矢野文雄所寫的「安田善次郎傳」，是在大正十四（一九二五）年七月，由「合名公司安田保善社」出版發行的。這本書在昭和五（一九三〇）年十二月訂正後，發行了第二版，昭和六（一九三一）年九月，縮小版面後，發行了第三版，現在，「中公文庫」以單冊的形式出版發行，因此，現代的讀者同樣可以獲得這本書。

大正十三（一九二四）年初秋，矢野文雄所寫的「序」裏提到「與安田松翁結識已久，晚年，更特別親近」。安田善次郎在大正十（一九二一）年九月二十八日，死於朝日平吾的凶刀，結束了八十四年的生涯。矢野文雄在「序」中又提到「數月之後，安田家族囑託代為編寫傳記，當即允諾」。

在這種情況下執筆，對矢野文雄來說，有便宜之處，也有窒礙之處。



■深秀園

深秀園是由三個宅邸所組成的庭園，中央部分原本是舊田安侯邸，南邊是松浦侯的隱居所，北邊是加納侯邸，後來由安田善次郎買下，成為安田善次郎的別邸庭園。深秀園「南北長約一百三十餘步，東西長約六十步」，是一座面積達四萬五千坪的庭園，曾獲得「館前水深樹秀」的美譽。

矢野文雄與安田善次郎交往長達二十餘年，使得矢野文雄獲得了許許多多得用以肉眼細加觀察的機會。同時，在安田家族的囑託下，理所當然的，可以獲得不少的方便。矢野文雄在「序」中，又提到「手邊有安田松翁親筆所寫的日記。日記始於明治五（一八七二）年，終於辭世之年，長達五十餘年，公私動靜，概予記載，一無遺漏」，矢野文雄獲得許可閱覽該批日記，在編寫「安田善次郎傳」時，倍感方便。

此外，安田善次郎從出生到明治四（一八七一）年為止的三十四年歲月，資料不夠充分，有更進一步「索閱搜查之必要」，「所幸，安田松翁緣故之著舊宿老尚存，得以充足其資料」，當然，資料的取得，實賴安田家族的從中斡旋。這些，都可算是所謂的「便宜之處」。

然而，在接受囑託的情況下，批評時，心理上難免受到若干掣肘、拘束。

例如，小汀利得在討論「安田財閥」旗下的經營者陣容，就顯得毫無顧忌。小汀利得強調：

「如果說他們欠缺衝勁，那是由種種原因所造成的，其



圖安田善次郎銅像

承受「松翁」遺德的兩百名人士，所共同捐贈的銅像之一，現在展示在富士銀行的資料室裏。是彫刻家北村四海的作品。喜好藝術品的安田善次郎曾經長期支援北村四海。

中，最大的原因，在於安田家族的人事方針過於封建。

創業者安田善次郎，長久以來，一直以主人的身分，把所僱用的人員，當作是幼年長工來使喚。此種心態，時至今日，依然深具影響。現代的「主人」，也就是所謂的資本家，通常都以確實創造利潤，作為最後的條件，其餘的問題，都完全託付給高級僱用人員。然而，在安田家族中，作主人的，事無鉅細，大小總攬，將所有的僱用人員，不論職位高低，都視作是專供使喚的奴僕。

因此，僱用人員僅是主人的隸屬之物而已，完全不能夠依照自己的計劃或見解，來處理事務。

僱用人員不論處理任何事務，都必須仰承安田家族的鼻息。安田家族的成員，在提到「安田家族」的時候，至今依然使用日本封建式的尊稱「御一家」，由此可知，他們斷然沒有產生明朗性格、磊落人格的道理。」（摘自「安田財閥讀本」）

「安田財閥讀本」這本書，是在昭和十二（一九三七）年出版發行的，後來，小汀利得以「毒舌家」而聞名。若與我們腦海裏對小汀利得的鋒利文筆所留下的強烈印象相對比，難免覺



圖矢野龍溪（1850~1931）

本名矢野文雄。嘉永三（1850）年，出生於豐後（大分縣）佐伯，明治三（1870）年，畢業於慶應義塾。歷任「郵便報知」副主筆、大藏省秘書官、太政官大書記官等職後，辭官，組織「改進黨」。明治十九（1886）年，就任「報知新聞社」社長之職。主要著作有「經國美談」「新社會」等。

得「安田善次郎傳」的用字遣詞相當溫和。事實上，受到安田家族囑託編寫傳記的矢野文雄，能批評到此等分寸，顯然耗費了許多精神。這不是因為矢野文雄對囑託者有所屈從，而是因為生活在明治時代的道義世界裏，必須如此。

文人政治家矢野龍溪

矢野文雄不是市井無名之輩。作為文人，相當有名，作為政治家，也極具聲名。從鳥谷部春汀所寫的文章，可以看出：

「他是大隈重信門下第一流的後起之秀，曾名噪一時，曾任統計院幹事，隨即嶄露頭角於俗吏之上；曾任改進黨領袖，為政界放異彩；曾任「報知新聞社」社長之職，堪稱卓識能文之記者；曾執「東洋議政會」之牛耳，是能言善辯的政治家。當時，他更是多方寄與厚望的人物。」（明治三十一—一八九八）年出版發行的「明治人物評論」「矢野文雄」篇）

矢野文雄於嘉永三（一八五〇）年，出生於豐後國（大分



大隈重信（1838~1922）

天保九（1838）年出生，父親是佐賀藩的砲術家。曾先後學習「荷蘭的學問」以及「英國的學問」，立本促進藩政改革。明治維新後，曾任大隈卿、參議等要職，因政變而下野，組織「立憲改進黨」。創設東京專門學校（現在的早稻田大學），明治四十三（1910）年，曾任早稻田大學校長之職。