

# 三井合名会社の成立過程

——財閥独占体成立過程の実証分析——

春 日 豊

## はじめに

- 一 三井家憲制定下の資本蓄積とその機構
- 1 三井家憲制定下における利益金の運用とその機構
- 2 三井家憲制定前後における傘下諸事業の実態
- 二 三井合名会社成立の前提
- 1 資本蓄積機構の再編——三井家同族会管理部の設置——
- 2 傘下諸事業の整理
- 三 三井合名会社の成立
- 1 三井合名会社の成立過程
- 2 三井合名会社の組織と機能

## はじめに

一九〇〇年代は世界史的には帝國主義体制が成立して行く時期であり、日本社会においては日本資本主義が確立し同時に世界史的な規定を受けて日本が帝國主義國へ転化する重要な画期の時期である。戦前日本資本主義の中核的存在であった三井財閥も、この時期にその体制を整え、しかも一九一〇年代以降の日本資本主義の独占段階への移行に照応して新たな組織へと転態していくのである。

本稿の課題は、かかる一九〇〇年代の日本資本主義の發展過程のなかで、三井家憲制定（一九〇〇年）後における三井財閥本部の機構と機能がどのように変容し、三井合名会社の成立に至るのか、その論理を傘下諸事業と財閥本部の内の面的矛盾の展開過程のなかで説明し、その歴史的意義を明らかにすることにある。

三井家憲の制定から三井合名会社の成立に至る時期の財閥本部の変容過程を具体的に追求した研究は、安岡重明、松元宏両氏の業績のみである。<sup>1)</sup> 安岡氏の場合には、その制度的変化の事実の確定に力が注がれ、制度的変化を促す背後の要因<sup>2)</sup> 傘下諸事業の発展を論理のなかに組み込んでいないため、三井諸事業と財閥本部との内面的矛盾の展開過程から財閥本部の機構と機能の変化が分析されていない。

松元氏の研究は、一九〇〇年代の三井物産・三井銀行を中心とする傘下諸事業の個別実証的研究のうえに、三井家憲制定以降三井合名会社の成立に至る財閥本部の変容を傘下諸事業の展開との関連のもとに具体的に分析した唯一の成果である。しかし、実証密度の濃い氏の分析においても、当面の課題たる財閥本部の機構と機能については以下の課題が残された。<sup>2)</sup> 第一に氏の分析は三井合名会社設立前後の時点に大きな比重が置かれ、三井家憲制定時点ならびにその後の変容の過程は、それに比して分析密度が希薄であること、第二に財閥本部の資金(利益金)管理と資金(利益金)運用、とりわけ資金(利益金)運用の方法と実態については、三井合名会社設立以降を除いてあまり分析されていないこと、この二点である。

以上の研究史の成果と課題を踏えて、本稿では、以下のように基本的な分析対象と分析視角を設定した。第一に財閥本部における資金(利益金)の管理と運用の組織・方法・実態の分析を基本的視角に据え、家憲制定時点から三井合名会社設立に至るそれらの変容の過程の分析に力点を置くこと、第二に財閥本部の機構と機能の変化を傘下諸事業の発展過程との関連のなかで明らかにすること、第三に第一・第二点を踏えて三井合名会社の採用に至る主体的模策の過程を明らかにすることである。ここで資金運用の問題を強調したのは、従来分析が希薄であったという理由にあるのではない。財閥本部の機構と機能の本質的な変化とは、資本蓄積機構と資本蓄積方法の変化に帰着するのであり、それを理解するためには資金(ないし資本)の管理と運用の変化の解明を抜きにしては不可能だからである。<sup>3)</sup>

(1) 安岡重明『財閥形成史の研究』、松元宏『三井財閥の研究』。

(2) 松元氏の論理的枠組の全面的な検討は他日を期したいが、基本的な点について一つだけ疑問を呈示しておきたい。それは三井家憲の制定と三井合名会社の成立のそれぞれの意義をどのように把握するか、という点である。松元氏は三井財閥の成立を三井家憲の制定に求めている。たとえば、前掲書において三井家憲の制定をもって「三井は、前期の特権的商人資本としてのいわゆる政商から、多角的蓄積基盤を有機的に統一した財閥資本へ転化したといつてよい。同時にこれは、銀行・商事・鉱山と外延的に拡大した蓄積基盤のよろず、的なものから一つの資本体による多角的投資への編成替えであり、コンツェルンの骨格が機構的に完成したことを意味した」(二七二ページ)と述べている。前期の特権的商人資本と対置概念として把握される財閥資本を資本の歴史的資格としてどのように規定するのかわかりませんが、もしそれを金融資本ないし独占資本の類型として把握するならば、一九〇〇年時点でその成立を言いうるのか。またその場合には三井合名会社(持株会社)成立の意義をどのように把握するのが疑問である。もし財閥資本を右記のように規定しないとすれば、三井家憲によって成立した財閥資本とは何かが不明である。

(3) なお、三井合名会社成立の論理とその歴史的意義については、柴垣和夫、加藤幸三郎の両氏が、また日本資本主義の独占段階への移行と財閥組織の変化との関係については高村直助氏が、それぞれすぐれた見解を示している。今回、これら諸氏の見解を全面的に検討する余裕がなかったので他日を期したい。これら諸氏の著作・論稿は以下のとおり。柴垣和夫『日本金融資本分析』、加藤幸三郎『財閥資本』(大石嘉一郎編『日本産業革命の研究 上』)、同『九州炭礦部成立の諸前提』(『三井文庫論叢』第二号)、同『九州炭礦部の性格と機能』(同上第三号)、高村直助『独占資本主義論』(石井寛治・海野福寿・中村政則編『近代日本経済史を学ぶ 下』)など。

## 一 三井家憲制定下の資本蓄積とその機構

### 1 三井家憲制定下における利益金の運用とその機構

一九〇〇(明治三三)年六月二八日の第三七回三井家同族会において、検討を重ねてきた三井家憲が可決され(七月一日制定)、ひとまず三井財閥の組織が整えられた。三井家憲制定の究極の目的は、近代的な法体系(民法・商法)とりわけ排

他的に設定される所有権（明治三二年改訂民法第二五六条には「各共有者ハ何時ニテモ共有物ノ分割ヲ請求スルコトヲ得」との規定がある）に適應させつつ三井家共有財産の管理と運用（『増殖』をはかることにあった）。

家憲の制定計画は、これより一〇年以上も前に家政改革の一環として起草された「三井家定則」<sup>(1)</sup>（一八八六年）に端を発している。その後一時中断したが、一八九〇年になると三井銀行の不良貸付など三井事業の不振を契機として、三井家全般にわたる改革が再び議論の俎上にのぼり、同じ年の一月に井上馨・渋沢栄一・三井同族それに益田孝（三井物産会社副社長）や西島庸四郎（三井銀行副長）などの番頭が出席した会議が開かれ、三井家全般にわたる改革の基本方針が示された。その改革の一つとして三井家憲の制定がはっきりと確認された。<sup>(2)</sup>この時点において三井家憲制定作業が本格的に開始されるのである。この家憲制定過程の詳細をここで論ずる余裕はない。さしあたり注目しておきたい点は次の二点である。第一に一八九〇年の三井家改革を契機として、明治政府の元老である井上馨が、その後三井のあらゆる重要問題に関与し、三井の組織と事業の方向性に決定的な影響を与えていったことである。第二に三井家憲の制定が、明治国家の法体系の整備に対応しつつ進められたことである。この二点に相互関連があったことは、言うまでもない。

前者は、三井の改革や事業が単なる一個別資本の問題にとどまらず、日本資本主義の発展やその性格に大きな影響を及ぼすことを逆照射していると言える。つまり、日本資本主義の急速な発展を押し進め、明治国家体制の経済的基盤を整備するために、井上は三井家の組織と事業に関与し続けたのである。三井に関する井上の役割で最も重要な点は、三井同族一家の共有財産の分散・細分化を抑えることにあった。日本資本主義の発展に伴う三井傘下諸事業の拡大は、各事業に投下されている三井家共有財産の個々の資本の自立的傾向を絶えず産みだす。このいわば遠心力が働く事態に対して、井上は求心力としての役割を担っていたと言ってよい。巨大な資本を細分化させず、絶えず集中させ統一的な管理のもとに運用させること、これが井上の役割であったし、家憲はその制度的整備の一つの表現にほかならない。そ

こに後進国日本の特殊な資本主義発展のあり方が示されていると言えよう。

後者すなわち第二点については、家憲の本格的検討が一八九〇年の民法・商法の制定(九三年施行)後に開始され、民法・商法の全面的改訂(一八九八・九九年)のために家憲作成作業を一時中断し、同法律の施行をまって、はじめて家憲が制定されている点からもうかがえよう。しかも、家憲の起草者が民法・商法の起草に携った東京帝国大学教授穂積陳重であった。一八八六(明治一九)年までの三井家改革が、三井内部の手によっておこなわれていたのに対して、一八九〇年以降になると、三井家の改革は三井内部の手から井上を媒介として穂積陳重や伊東巳代治あるいは都築馨六など明治国家体制の法制的整備に関与した人々に移っていった。明治国家の法体系が整備されるのは、民法・商法の全面的改訂などを画期とする一八九九(明治三二)年と言われる。「三二年度体制」と呼ばれるこの法体系の整備をもって、日本資本主義の発展に照応する明治国家体制の制度的成立(≡近代的法体系の成立)の指標とするならば、三井財閥は明治国家を支える一つの経済的実体として措定され、三井家憲は、かかる明治国家体制の成立と密接不可分な関係において、草案着手以来一〇年の歳月を要して制定されたのである。

三井家憲は以下の一〇章一〇九条からなっている。

第一章同族

第二章同族ノ義務

第三章同族会及ヒ同族会事務局

第四章婚姻・養子縁組及ヒ分家

第五章後見・禁治産及ヒ準禁治産

第六章相続

第七章重役会

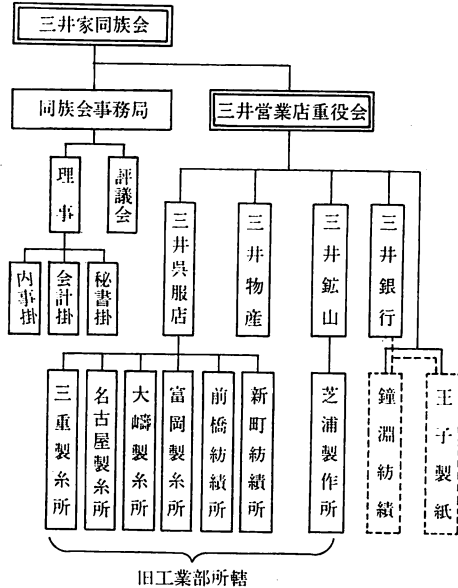
第八章財産

第九章制裁

第十章補則

この家憲の制定とともに①「準備積立金及予備積立金其他ノ共同財産ニ関スル規則」、②「財産分与規則」、③「歳費予算

第1図 三井財閥の統轄組織（1900年）



旧工業部所轄

注) 二重枠は議決機関、点線は資本関係、点枠は株式による支配会社。

ら重石<sup>おもし</sup>をのせる役割を担ったのが元老井上馨であった。三井家憲と同時に制定された「三井家憲施行法」<sup>(6)</sup>は、かかる井上の役割を三井家顧問として正式に規定した。

この規則は三井家憲を円滑に施行する過渡的措置として「施行前二発生シタル事実ニシテ家憲ノ明文若クハ其精神ニ違背スルモノ」の整理方法または特例を定めると同時に、顧問・副顧問の職務と権限を定め、彼らを通じて三井家同族に家憲を厳格に履行させようとするものであった。たとえば、この規則前文中において顧問の役割を次のように述べている。

同族ノ間過ラ相責ムルノ自ラ寛ニ失スヘキハ人情ノ免レサル所ナリ、故ニ始メテ家憲ヲ施行スルニ当テハ、同族各家ニ於テ最モ倚信

及払渡規則」、④「分家規則」、⑤「同族会事務局規則」、⑥「重役会ニ於テ議スヘキ事項ニ関スル規則」、の六つの関連諸規則が定められ、これまでの実質的に進行してきた三井家の営業と家政の組織を整え、三井家共有財産の管理・運用の具体化が計られた<sup>(5)</sup>。この時点の三井財閥の組織の概観については第1図参照。しかし家憲とそれに基づく付属諸規則は、あくまでも私的・道徳的契約にすぎない。民法上の規定から言えば、共有物の分割は正当な権利である。したがって、三井家共有財産はつねに分解し細分化の危険を伴っている。先にも指摘したように、この状態に歯止めをかけ、いわば上か

スル人物ヲ選定シ、其人ニ託スルニ外部ヨリ家憲ノ実行ヲ督励シ、各家ノ過失ハ仮借スル処ナク之ヲ責問スルノ任ヲ以テシ、依テ以テ家憲ノ篇章ヲ嚴格ニ遵奉セシムルノ慣習ヲ養成スルニ非サレハ完備ナル家憲モ終ニ其効ナカラントス、(中略)抑モ同族ノ家憲ヲ制定スルニ至リタル所以ノモノモ亦全ク伯ニ類レリトス、茲ニ於テ伯ニ依頼スルニ、前記慣習ノ固定スルニ至ルマテ同族ノ顧問ト爲リテ其制定ニ係ル家憲ノ実行ヲ監督スルノ任務ヲ以テセントス、而シテ伯ヲシテ此任務ヲ完フセシメントセハ、必ラス幾多ノ職權ヲ委任シ、伯ヲ以テ家憲運用上ノ必要機關ト爲ササル可カラサルハ明ナリ

「伯ヲ以テ家憲運用上ノ必要機関」と指摘していることは、先に述べた三井家憲の性格(弱点)と三井に対する井上の位置を端的に表現していると言えよう。当時の最高実力者の一人三井銀行専務理事中上川彦次郎は、家憲の制定に否定的であったと言われる。⑧。そうであれば井上の役割は一層重要な意味を持っていたと考えられる。このように三井家憲と一連の関連諸規則によって井上を顧問として戴き、三井家共有財産の管理と運用が遂行されることになった。

三井家同族の財産は、「營業資産」・「共同財産」・「家産」の三種類に分けられた(家憲第七十一条)。「營業資産」とは各營業店への三井家同族の出資持分と「營業準備金」である。「營業準備金」は同族会の決議により定められたもの、および各營業店の解散や資本減少の場合にその財産を編入したものを指す(家憲第七十二条)。これらの「營業資産」が三井の事業資本であり、銀行・物産・鉱山などに出資され運用された。「共同財産」は「同族各家災厄ノ救助及ヒ同族共同ノ負担ニ属スヘキ使用並ニ營業資産増加ノ準備ニ充ツルモノ」(家憲七十三条)と定められ、「同族予備積立金」と「其他ノ共同財産」とに分けて設定された(家憲第七十四条)。「同族予備積立金」は各營業店の社員配当金のなかから一定の割合で積立てられた。詳細については後にみることにし、残る「家産」は社員配当金のなかから支出される各家同族の「歳費」(生活必要経費)と各種積立金とからなる。「家産」を除く共有財産の持分は、三井同族一家のなかで総領家一〇〇分の二三、本家(五家)一〇〇分の一一・五、連家(五家)一〇〇分の三・九と規定された(家憲第九十二条)。それではこの三井家同族の財産は、具体的にどのようなように管理・運用されたのか、この点を次に検討しよう。

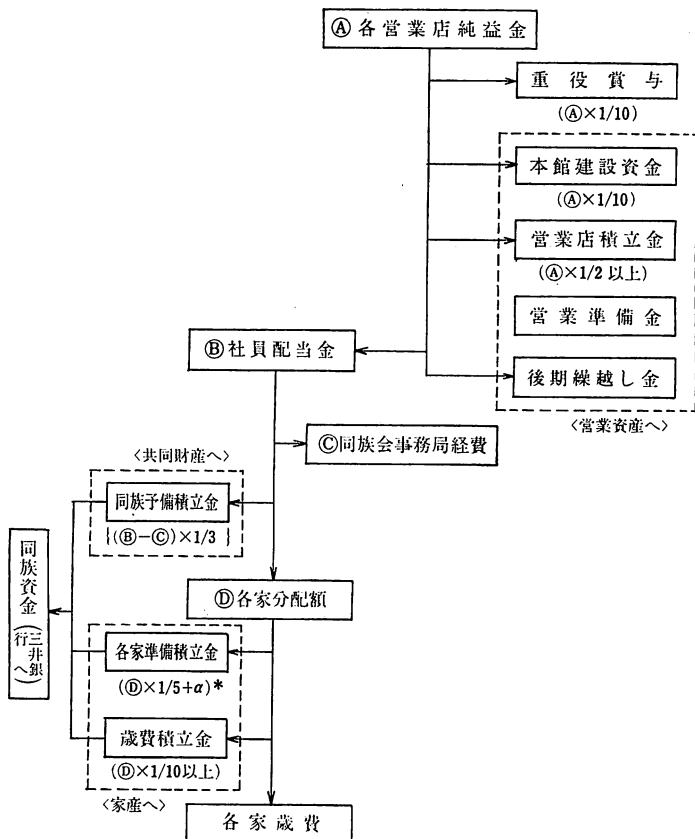
「營業資産」の運用は、三井家同族会または三井家顧問の権限に抵触しない限り各營業店の重役で組織する三井營業店重役会がおこなつた。<sup>(10)</sup>しかし、各營業店の純益金の処分は家憲と関連諸規則で規定され、各營業店はもちろん營業店重役会においても勝手に変更することは許されず、三井家共有財産の維持と増殖に充てられた。その純益金処分の方法をみると、まず各營業店の総益金から総損金を引いた残額の三パーセントが重役会経費として取除かれ、その残額が各營業店の純益金の総額となる。各營業店純益金は、營業準備積立金（原則として純益金の五〇パーセント以上）、重役賞与（同一パーセント）、三井本館建設資金（同一パーセント）と社員配当金に分配され、残りが後期繰越金となつた。

社員配当金の額は三井同族会で決定されるが、純益金の約二〇パーセントが振向けられた。この社員配当金は次のように配分された。まず「同族会事務費其他同族共通ノ費用」が差引かれ、その残額の三分の一が、共同財産である「同族予備積立金」として積立てられた。社員配当金から事務局経費と「同族予備積立金」を引いた残りが三井各家分配額となる。各家分配額はその二〇パーセントを各家準備積立金とし、子孫がある場合には「子孫一人ニ付キ少クトモ（各家分配額の）百分ノ一以上」（家憲八十一條、カッコは筆者挿入）を特別会計として積立てておかなければならない。<sup>(11)</sup>各家分配額から、これらの積立金を差引いた残りが各家歳費となる。しかし、各家歳費の一〇パーセント以上は、歳費積立金として積立てなければならない。その残額がはじめて各家の自由な消費に委ねられた。

このように「營業資産」のみならず「共同財産」や「家産」に至るまで幾重にも積立金が設けられ、万一の場合のさまざまな危険を防ぎ、三井家共有財産の安全がはかられた。しかも、「共同財産」の一つである「其他ノ共同財産」は「同族予備積立金」へ編入することができ、「同族予備積立金」は二〇〇万円を超過した場合には「營業資産」のなかの「營業準備金」に編入することができた。つまり、この措置は「營業資産」部分を絶えず拡大させる仕組みであり、三井家共有財産は安全性を十分に計算しながらも有利な事業活動にその資本を絶えず転態させる工夫がなされた。<sup>(12)</sup>



第2図 三井家憲制定下の利益金の運用



出所) 「三井営業店重役賞与内規」(井上交付書類235), 「準備積立金及予備積立金其他ノ共同財産=関スル規則」, 「歳費予算及払渡規則」(以上については『三井事業史 資料篇三』), 各営業店「契約」(明治31年), 「駿河町聯合併用ノ建築資金徴収規程」(第95回「三井商店理事会議事録」『三井事業史 資料篇四上』)所収)より作成。

- 注) 1. 各営業店の総益金から総損金を差引いた  $\frac{3}{100}$  が重役会経費として計上され, その残額が純益金となる。
2. 各家準備積立金の  $a$  は, 子孫のための積立金で男女および嫡子・庶子によってそれぞれ規定されている(上記の「準備積立金及予備積立金其他ノ共同財産=関スル規則」)。その金額は子孫の数  $\times \frac{1}{100}$  以上。
3. 各営業店の準備積立金の額はそれぞれの社員総会で決定され, 純益金の  $\frac{1}{2}$  以上(各営業店「契約」の規定)とは必ずしもなっていない。
4. 重役賞与は, 家憲第80条で社員配当金より支出されるような記述となっているが, 実際には上図のように処理されている。

これらの資金を管理したのは、三井家同族会のなかに設置された同族会事務局である。各営業店からの純益金は、営業店積立金と後期繰越金のほかはいったんすべて同族会事務局に納められた。同族会事務局では規定に従い、各種積立

金を三井銀行に同族会名義で積立てた（第二十五条 積立金ハ同族会ノ名義ヲ以テ三井銀行ニ寄託シテ其利殖ヲ謀ルヘシ）準備積立金及予備積立金其他ノ共同財産ニ関スル規則）。各家の歳費についても同族会事務局が預かり三井銀行に預金した。各家は一ヶ月分づつ同族会事務局に歳費の払渡しを請求し、支払小切手で同金額を交付された。なお、同族各家は三井銀行以外との取引を禁止された（歳費予算及払渡規則）第十条）。以上の各営業店純益金の処分資金運用のメカニズムを図示したのが第2図である。

家憲制定下における資金（利益金）運用のメカニズムは、これまでの分析で明らかになった。そこで次に資金運用の実態を明らかにすること、これが課題となる。家憲制定前後の各営業店の利益金処分を示したのが第1表である。第1表にある重役賞与については各重役についてその率が定められ、各期ごとに分配された。積立金・後期繰越金は各営業店資産に繰込まれ、建築資金は一八九七（明治三〇）年一月二四日の第九五回商店理事会で「駿河町聯合併用ノ建築資金徴収規程」が決定され、各営業店純益金からその一割を徴収することになった。この資金は三井家同族会事務局のなかに設置された三井臨時建築掛に納められた（三井本館は一九〇二年一月に落成している）。残る社員配当金の処分については、次の一事例（第2表）がその実態をほぼ示していると言えよう。この事例は、一九〇〇（明治三三）年末に次年度の予算案として示された社員配当金とその処分方法である。これが実態をほぼ示しているという理由は、先に掲げた第1表の配当金と比較して明らかであろう。各家歳費については、その一〇分の一以上が歳費積立金となった。

社員配当金から積立てられた同族の諸積立金については、すでに述べたように同族会事務局が管理し、いったん三井銀行に預けられた。同族会事務局は、この資金をただ三井銀行に預けるだけでなく、同族会の指示に基づき必要に応じて有価証券所有や傘下事業などへ運用した。たとえば、次の事例、すなわち一九〇一年七月二三日の第五七回営業店重役会への同族会議長の諮問と重役会の回答（「同族会予備積立金等増殖ニ関スル回答ノ件」<sup>15</sup>）は、その運用の一例である。

三井合名会社の成立過程(春日)

第1表 三井各営業店利益金処分推移

	年 度	純 益 金	積 立 金	社 員 配 当 金	重 役 賞 与 金	建 築 資 金	後 期 繰 越 金
	年	千円	千円	千円	千円	千円	千円
三井銀行	1899(明治32)上	465	257	130	47	47	0
	下	604	350	130	60	60	3
	1900( " 33)上	746	380	150	75	75	1
	下	893	300	204	89	89	184
	1901( " 34)上	224	100	171	22	22	115
	下	479	180	163	48	48	157
三井鉱山会社	1899(明治32)上	484	288	100	48	48	0
	下	435	248	100	43	43	0
	1900( " 33)上	350	170	110	35	35	0
	下	219	75	123	22	22	0
	1901( " 34)上	387	168	147	39	39	0
	下	568	345	126	57	57	0
三井物産会社	1899(明治32)上	677	502	50	68	68	0
	下	767	556	50	77	77	8
	1900( " 33)上	399	240	80	40	40	6
	下	315	17*	99	31	31	8
	1901( " 34)上	298	130	109	30	30	9
	下	757	500	101	76	76	13
三井呉服店	1899(明治32)上	85	36	33	9	9	0
	下	324	219	40	32	32	0
	1900( " 33)上	177	92*	50	18	18	0
	下	△ 81	—	—	—	—	0
	1901( " 34)上	△ 204	—	—	—	—	0
	下	9	7	0	1	1	0

出所) 1899年および1901年下期は各期「三井商店利益金一覧表」(三井文庫所蔵史料 井上交付書類 281, 283, 285), 1900年および01年上期は「三井営業店重役会会議録」(「三井事業史 資料篇四下」), 「各営業店より毎期同族会ニ持参スル金別表」(井上交付書類 195)より作成。

- 注) 1. 利益金処分の各項目は、前期繰越金と当該期純益金の合計。純益金は重役賞与金、建築資金を処分する前の金額。三井銀行の1900年および01年上期の純益金数値は、「営業店重役会会議録」の純益金(重役賞与、建築資金を処分した後の数値)を加工した。また、三井物産会社の純益金の数値(同上「会議録」記載)には恩給基金、使用人賞与金、理事会費用が含まれているため、これを差引いた。
2. 三井銀行の1900年と01年上期の純益金は、利益金処分の細項目の合計の数値とくい違っているが、そのままとした。
3. 呉服店の\*には資産消却費8万円を含む。物産の\*は原史料の記載の誤りと思われる。
4. 千円未満四捨五入。△印はマイナス。

第2表 三井營業店配当金の処分

營業店配当金 (1ヶ年分)		
金	30万円	銀行
金	20万円	鉱山会社
金	20万円	物産会社
金	8万円	呉服店
	合計 78万円	
	内 8万円	事務局費
	差引 70万円	
	内 23万3333円 (3分の1)	予備積立金
再差引	46万6667円(A)	
○各家分配額		
金	10万7333円 (A)×23/100	総領家
金	26万8330円 (A)×11.5/100×5	本家5家分
金	9万1000円 (A)×3.9/100×5	連家5家分
○準備積立金		
金	2万1466円	総領家
金	1万0733円	本家
金	3640円	連家
子孫積立金 (分配額の60分の1)		
金	8940円	総領家5人分
	但1人に付 1788円	
金	4470円	本家5人分
	但1人に付 894円	
金	1515円	連家5人分
	但1人に付 303円	
○各家歳費		
金	7万6927円	総領家
金	3万8464円	本家
金	1万3045円	連家

出所)「各家歳費計算書」(三井文庫所蔵史料 井上交付書類 119)より作成。

(各)  
 各年家憲施行以來予備積立金、營業準備積立金、各家準備積立金、特別準備積立金、十分ノ一積立金及諸預り等目下同族會事務局ニ於テ管理スル金額八拾六万五千円余ニ達候処、是等ノ金額中予備積立金、準備積立金、特別準備積立金ノ如キハ、分家、相続、婚姻其他特別ノ件アラバ家憲ノ定ムル範圍内ニ於テ其必要ニ応シ支出スヘキモノニシテ、一時ニ現金ヲ払出スモノニ無之、十分ノ一積立、諸預り金等モ亦各家ニ於テ必要アル場合ニ支出スヘキモノニシテ、差当り一時ニ入用ノコトモ無之ト被存候、就テハ右金額ノ六分通りハ据置ト看做シ差支有之間敷ニ付

三井銀行所有日本銀行株十六百拾三株(貳百円払込)ノ内差当り壹千株買受ケ余ハ漸次買取ルノ見込、猶  
 三井鉱山会社へ此際金拾五万円丈三井銀行ヲ經由シ、特別ノ約定ヲ以テ年利八分ヨリ少ナカラス一割ヨリ多カラサル程度ニテ貸付

増殖ヲ謀ルノ一端ニ致度ニ就テハ貴会ノ御意見相同申度、此段御照会致候也

この諮問に対して、三井鉱山会社へ約三〇万円を貸付け、三井銀行所有の土地を約一五万円で購入するというのが、重役会の結論である。同資金はこのような使途だけでなく、物産・鉱山へ短期の運転資金としても貸付けられた。<sup>(16)</sup>このように見てくると、三井家の財産を「営業資産」・「共同財産」・「家産」に分け、営業と家政を一応分離しながらも、資本的側面ではそのいずれの資本もほとんどが事業活動の運用資本として傘下諸事業などに有効に再投資されたと言える。これまで三井家憲制定下の資金運用の機構と実際の資金の流れについて検討してきた。この体制は二年後に早くも変容を蒙り、新たな統轄機関として三井家同族会のなかに管理部が設置された。管理部の設置は、従来と根本的に異なる機構改革を意味していた。営業店重役会のような各営業店の重役の寄合い世帯ではなく、各営業店の上に君臨し、各営業店を統轄した。しかも管理部は新たに余裕資金を集中し必要な面に再投資するという資金管理の権限を付与されていた。この点はこれまでの営業店の統轄機構とは全く性格を異にしていた。それでは管理部設置が、どのような事情のもとに要請されてくるのか、この点を明らかにするためには家憲制定前後の三井財閥傘下諸事業の状況を検討しなければならない。

- (1) 『三井事業史 資料篇三』一三八～一四八ページ所収。
- (2) この時の改革の基本方針については、「井上伯へ呈上同族并重役誓約書」(同右書 一四九～一五〇ページ所収) 参照。
- (3) いわゆる「三二年份制」については利谷信義「戦前日本資本主義経済と法」(岩波講座・現代法7『現代法と経済』所収)、同「近代法体系の成立」(岩波講座『日本歴史16』所収) 参照。
- (4)(6) 「三井家憲」および「三井家憲施行法」の全文については『三井事業史 資料篇三』所収。
- (5) 以上の諸規定については、同右書三六六～三八二ページに掲載。

(7)

三井家憲の実施と同時にこれまでの各家の負債整理や同族の給料支払い、地所の処分について次のような規定が出された(全文八項目中、重要項目を掲げる)。(三井文庫所蔵史料 井上交付書類一五)。

取極ベキ箇条書

一、正味負債ノ総額ヲ各營業店ヨリ同族會事務局ニ徴収シ、各家負債ノ半額ヲ償却打捨トシ、其殘負債額ハ特別分配金ヲ以テ填補セシメ、尚負債ノ殘額アルモノハ三十ヶ年以内ノ年賦ヲ以テ返却セシムルヲ

一、同族ノ給料ハ從來各營業店ヨリ直接ニ渡シ來リタレト、家憲施行後ハ右給料ヲ各營業店經費ヨリ同族會事務局へ受ケ入レ事務局ヨリ各自へ勤務補助費トシテ支出ノヲ

一、地面ハ此際売却スヘキ見込ノ分ト永久保存スヘキ分トヲ區別シ、其保存スヘキモノハ同族會ヨリ銀行へ対シ追テ買取ルヘキニ付、夫迄ハ売却スヘカラサル旨ヲ通達シ置キ、臨時建築落成後モ尚各營業店純益金ノ一割ヲ徴収シ其買入ノ費途ニ充ツベキヲ

負債処分一覧表

三井家同族	正味負債額 (同上半額)	特別分配金	差引額
八郎右衛門	0 (0)	30,000	30,000
元之助	123,042 (61,521)	15,000	△46,521
源右衛門	22,261 (11,130)	15,000	3,870
高保	32,466 (16,233)	15,000	△1,233
八郎次郎	18,370 (9,185)	15,000	5,851
三郎助	0 (0)	15,000	15,000
復太郎	40,204 (20,102)	8,000	△12,102
守之助	0 (0)	8,000	8,000
武之助	40,000 (20,000)	8,000	△12,000
養之助	0 (0)	8,000	8,000
得右衛門	0 (0)	8,000	8,000
計	276,343 (138,171)	145,000	78,685 △71,856

出所)「負債処分一覧表」(井上交付書類 115)より作成。  
注)差引額のマイナスは各家負担分、プラスは各家手許額。円未満切捨て。△印はマイナス。

なお負債処分額については上表参照。

(8)「三井家憲施行法」(全文二六条)のなかで定められた顧問の職務と権限に関する条文(第十二条と第二十六条)の主なもの掲げれば以下のとおりである。

第十二条 始メテ三井家憲ヲ

施行スルニ際シ、其実行

ヲ監督奨励スル為メ、特

ニ伯爵井上馨殿ヲ以テ其

終身間三井家顧問トス

第十三条 三井家顧問ハ、同

族各家ニ於テ三井家憲及ヒ各家ノ家憲ノ条項ヲ確守スルヤ否ヤヲ監督シ、且同族各家ノ家政並ニ同族及ヒ其家族ノ教育及ヒ行状ヲ監督スル任務アルモノトス

第十四条 同族会ニ於テ同族又ハ其家族ニ対シ制裁ヲ行ハントスルトキハ、予メ三井家顧問ノ同意ヲ經ルコトヲ要ス  
第十五条 三井家憲第十四条第二項ニ規定セル仲裁判断ノ手續ハ、三井家顧問アル間ハ之ヲ実行セス

同条ノ場合ニ於テハ、同族会ハ三井家顧問ノ同意ヲ經テ裁定者ヲ指定シ、其指定シタル裁定者ノ裁断ニ不服アルトキハ三井家顧問ノ裁断ヲ請ヒ、之ヲ以テ終局トスヘシ

第十六条 三井家憲第十一条、第十三条、第二十七条、第四十条、第五十三条乃至第五十七条、第九十四条、第四百四条及ヒ婚姻、養子縁組又ハ分家ニ関スル同族会ノ議決其他規則ヲ以テ特ニ指定シタル事項ハ、三井家顧問ノ同意ヲ經ルコトヲ要ス

第二十二條 同族会ニ於テ議スヘキ事項ハ、緊急事件ヲ除クノ外予メ之ヲ三井家顧問及ヒ副顧問ニ通知スヘシ

(9) 益田孝は三井家憲の制定に対する中上川の態度と井上の役割について以下のように述懐している。「此家憲ノ制定ニハ実ハ中上川氏ハ反对デアッタ、ソシテモノヲ拵ヘテモ長ク続クモノデナイト、公然反对ハ致サナカッタガ余程妨ゲタノデアル(中略)ソレデ元来此事ハ井上侯ノ力デナケレバ御同族方ヲ纏メルコトハ出来ナイ、而カモ重モナ重役ノ中ニサウ云フ反对論ガアルヨウデハ益々井上侯ノ力ヲ頼ム外ナイト思ヒ、遂ニ井上侯ノ力ニ頼ッタノデアル」(「益田男爵談話速記録二」一〇〇一―一ページ)。

(10) 三井營業店重役会の組織と権限については家憲第七章および家憲第五十九条に基づく「重役会ニ於テ議スヘキ事項ニ関スル規則」(「三井事業史 資料篇三」三八二ページ掲載)に規定されている。そのうちの重要項目を以下に掲げる(全二一項目)。

一各營業店ニ於テ業務ノ全部若クハ一部ヲ停止シ又ハ新ニ業務ヲ創設スルコトニ関スル件

四各營業店ノ利益配当及ヒ損益決算ニ関スル件

六各營業店ノ重要ナル起業ノ計画及ヒ其費用支出ノ方法等ニ関スル件

七各營業店並ニ三井家同族会ニ於テ公債、社債券、株式其他有価証券ノ募集ニ応シ又ハ其買入及ヒ売却等ヲ為スコトニ

關スル件  
十七各營業店ノ使用人ヲシテ他ノ商會社若クハ商店ノ役員タラシメ、又ハ公務ニ就カシメントスル場合ニ関スル件

(11) 子孫のための積立金は「準備積立金及予備積立金其他ノ共同財産ニ関スル規則」(出所前掲)の第二十四条で次の如く規定されている。(前略)三井家憲第八十一条記載ノ分配額ヲ基礎トシテ嫡出男子孫ニアリテハ少クトモ其四十分ノ一、庶出男子孫ニアリテハ嫡出男子孫ニ比シテ二割ヲ減シタルモノ、嫡出女子孫ニアリテハ少クトモ八十分ノ一、庶出女子孫ニアリテハ嫡出女子孫ニ比シテ其二割ヲ減シタルモノトス(後略)。

(12) これまでの各営業店の益金の処分については以下の諸規則による。注(5)の諸規則および「各営業店重役賞与内規」(井上交付書類二三五)、各営業店「契約」(契約)内容は各店ともほぼ同一。一例として銀行の史料所在を示せば「合名会社三井銀行例規彙纂」所収 三井文庫所蔵史料 銀行一七、「駿河町聯合併用ノ建築資金徴収規程」(明治三十一年二月二十四日「三井商店理事會會議録」所収「三井事業史 資料篇四上」)。

(13) 同族會事務局は、同族會に伴う一般事務のほか積立金や共同財産さらに各家の家産や歳費に至るまで保管・利殖・支払いの権限をもった。同事務局は同族會議長が統轄し、そのもとに同議長が選任した評議員によって評議會(八名以下)が置かれた。この評議會が資金運用を決定した。

(14) この時期の重役賞与率を示せば次のとおりである(中上川彦次郎一八九〇年一〇月まで一と有賀長文一八九〇年二月よりが重役に入っていないところから、この間の資料と確定できる)。

重役賞与率	1375個
益田 孝(三井物産)	350
団 琢 磨(三井鉱山)	150
早川千吉郎(三井銀行)	150
渡辺専次郎(三井物産)	150
朝吹英二(三井呉服店)	100
高橋義雄(三井呉服店)	75
波多野承五郎(三井銀行)	75
飯田 義一(三井物産)	75
臨時賞与及報酬積立金	250
臨時賞与及報酬積立現在額	257,804円26銭

出所「重役賞与定率」(三井文庫所蔵史料 井上交付書類 237)より。

(15) 『三井事業史 資料篇四下』一八七〜一八八ページ。

(16) この点については、次章第一節参照。



第3表 三井物産会社商品取扱高推移

年 度	輸 出		輸 入		総取扱高
	千円	% 対全 国比	千円	% 対全 国比	
1897(明治30)	10,431	5.9	33,539	14.5	53,730
98( " 31)	13,404	7.5	38,737	13.2	62,563
99( " 32)	25,439	11.2	40,015	17.0	76,230
1900( " 33)	22,093	10.3	45,247	15.1	88,270
01( " 34)	20,952	8.0	37,218	13.9	74,298
02( " 35)	24,624	9.6	44,076	15.6	85,535
03( " 36)	33,044	11.0	47,955	14.6	96,215
04( " 37)	43,764	13.2	55,284	14.4	127,620
05( " 38)	51,604	15.5	84,768	17.0	180,894
06( " 39)	71,408	16.5	74,416	17.2	199,501
07( " 40)	82,106	18.6	104,449	20.7	232,885
08( " 41)	71,231	18.4	102,406	22.6	242,771
09( " 42)	85,241	20.1	76,282	18.8	223,742
10( " 43)	103,284	21.9	87,070	17.8	278,038

出所)「三井物産株式会社沿革史」編纂史料および松元宏「日本資本主義確立期における三井物産会社の発展」(『三井文庫論叢』第7号)116ページより作成。

注)千円未満切捨て。

一八九三(明治二六)年三井銀行・三井物産・三井鉱山を合名会社に組織変更した三井家事業は、日清・日露戦争を境に急速な発展を遂げた(第4表参照)。この発展は、三井傘下の諸事業が従来とは異なる緊密な相互関係を型造ることによって、はじめて可能となったのである。日清戦争前では三井銀行・三井物産・三井鉱山の三者の事業は、それほどの密接な関連をもって経営されたわけではなかった。もちろん、三井物産にしろ三井鉱山にしろ三井銀行から資金供与(三井物産の場合には短期、三井鉱山の場合には主として長期資金)を受けていたし、三井鉱山の製品の大部分は三井物産が販売した。しかし、その関係はのちに見るような一部の発展が他部門の経営内容そのものを規定していくという関係ではなく、それぞれの資本が投下された各事業部門(生産・流通・金融)の機能を遂行するのにとどまっていたと言える。日清戦後の日本資本主義の発展は、新規事業の発生や製品市場の拡大を促した。かかる状況への対応として、これから検討するように三井傘下諸事業は緊密な相互関係を形成することによって、急速な発展を遂げたのである。とりわけ三井物産の発展は

## 2 三井家憲制定前後における傘下諸事業の実態

一八九三(明治二六)年三井銀行・三井物産・三井鉱山を合名会社に組織変更した三井家事業は、日清・日露戦争を境に急速な発展を遂げた(第4表参照)。この発展は、三井傘下の諸事業が従来とは異なる緊密な相互関係を型造ることによって、はじめて可能となったのである。日清戦争前では三井銀行・三井物産・三井鉱山の三者の事業は、それほどの密接な関連をもって経営されたわけではなかった。もちろん、三井物産にしろ三井鉱山にしろ三井銀行から資金供与(三井物産の場合には短期、三井鉱山の場合には主として長期資金)を受けていたし、三井鉱山の製品の大部分は三井物産が販売した。しかし、その関係はのちに見るような一部の発展が他部門の経営内容そのものを規定していくという関係ではなく、それぞれの資本が投下された各事業部門(生産・流通・金融)の機能を遂行するのにとどまっていたと言える。日清戦後の日本資本主義の発展は、新規事業の発生や製品市場の拡大を促した。かかる状況への対応として、これから検討するように三井傘下諸事業は緊密な相互関係を形成することによって、急速な発展を遂げたのである。とりわけ三井物産の発展は

第4表 三井各営業店の資本勘定・利益金推移

年 度	三 井 銀 行		三 井 物 産		三 井 鉱 山	
	資本勘定	純 益	資本勘定	純 益	資本勘定	純 益
1893 (明治26) 下	3,088	370	1,482	92	2,754	186
1894 ( " 27) 上	3,230	283	1,709	169	3,527	215
1894 ( " 27) 下	3,518	389	2,080	254	3,659	347
1895 ( " 28) 上	3,576	325	2,959	378	3,786	297
1895 ( " 28) 下	3,805	335	3,245	379	3,914	498
1896 ( " 29) 上	4,211	364	3,579	420	4,043	412
1896 ( " 29) 下	4,291	421	3,418	290	4,679	298
1897 ( " 30) 上	4,662	429	不明	372	4,883	150
1897 ( " 30) 下	5,025	440	"	582	5,082	196
1898 ( " 31) 上	5,386	438	"	666	不明	324
1898 ( " 31) 下	8,786	554	"	600	"	772
1899 ( " 32) 上	9,979	323	"	653	"	484
1899 ( " 32) 下	9,291	484	"	844	"	435
1900 ( " 33) 上	9,688	527	7,036	399	"	350
1900 ( " 33) 下	10,143	632	7,202	314	"	219
1901 ( " 34) 上	10,272	279	7,156	298	"	387
1901 ( " 34) 下	10,376	351	8,246	757	"	568
1902 ( " 35) 上	10,537	311	8,655	926	"	403
1902 ( " 35) 下	10,750	363	不明	931	"	439
1903 ( " 36) 上	10,837	236	(9,920)	884	"	527
1903 ( " 36) 下	11,129	392	不明	1,158	"	552
1904 ( " 37) 上	11,175	395	"	1,263	"	564
1904 ( " 37) 下	11,457	432	13,083	2,556	8,504	585
1905 ( " 38) 上	11,811	553	14,261	3,588	不明	544
1905 ( " 38) 下	12,424	763	16,360	3,501	"	734
1906 ( " 39) 上	13,310	1,035	19,235	2,825	"	1,565
1906 ( " 39) 下	14,700	1,590	20,663	2,786	"	1,944
1907 ( " 40) 上	16,508	2,007	22,259	1,873	"	1,582
1907 ( " 40) 下	17,243	1,305	23,438	1,876	"	1,595
1908 ( " 41) 上	18,289	1,435	23,739	425	14,106	1,001
1908 ( " 41) 下	19,222	1,352	24,862	893	14,520	917
1909 ( " 42) 上	20,022	1,220	26,763	不明	14,978	849

出所) 銀行:「三井銀行八十年史」付表、物産:資本勘定については三井物産合名会社「対照表」(三井文庫所蔵史料 物産 608-611)、純益については1899年までが白井善代松「三井物産合名会社概覧」(「三井事業史 資料篇三」所収)、1900年以降については「各営業店ヨリ毎期同族会ニ持参スル金別表」(井上交付書類 195)、鉱山:資本勘定については拙稿「三井財閥における石炭業の発展構造」(「三井文庫論叢」第11号)第4表、純益については1899年までは「三井引受後明治三四年迄純益金内訳表」(井上交付文書 369)、1900年以降については物産と同一史料および「三井鉱山損益計算表」(甲)(三井鉱山五十年史稿)巻五-一二より作成。

- 注) 1. 銀行の純益金は、配当金・積立金・後期繰越金のみであり、重役賞与と本館建築資金(のち臨時準備金に変更)が含まれていない(1893年は重役賞与を含む)。表出の純益金を $\alpha$ とすると、 $\frac{5}{4}\alpha$ がそれらを含む純益金となる。
2. 物産の資本勘定は本店の勘定であり、全店ではない。1903年上期は全店の勘定。同社の純益金については1899年までの勘定には恩給基金、使用人賞与金、重役会費が含まれている場合がある(同使用史料では、それらを差引いた数値であると明示しているが)。
3. 鉱山の1897年までの純益金の数値には使用人賞与も含まれているため1割ほど多額となっている。
4. 鉱山の1897年下期以降および物産の1900年以降の純益金については重役賞与ないし本館建設資金より算出した。

三井合名会社の成立過程(春日)

第5表 1890年の三井物産会社商品取引

	種 類	金 額
東京本店	米	926,711 <sup>円</sup>
	肥料海産物	414,007
	紙類その他印刷製品	243,760
	石炭	39,272
	諸外国注文品 (器械・金物・帽子など)	1,005,514
	小 計	2,629,264
大阪支店	器械類	695,363
	洋織物, 小間物類	90,975
	雑貨	55,780
	棉花	385,592
	米麦	261,131
	海産物	167,587
	諸向	29,618
	石油	56,842
	石炭	23,057
	生蠟	19,487
	金印刷局紙	88,829
	時計	579
		小 計
	小 計	1,875,262
横浜支店	生糸及び屑物	552,725
	製茶	146,075
	海産物	40,123
	石油及び注文雑貨	27,667
	支那米	136,318
	雑品	6,245
	小 計	909,153
兵庫支店	米	778,239
	海産物及び肥料	285,834
	雑貨及び石油	1,061,954
	小 計	2,126,027

	種 類	金 額
神戸支店	石炭	145,609 <sup>円</sup>
	樟脳安質母尼類	124,570
	雑品	157,449
	小 計	427,628
長崎支店	注 文 器 械 具	71,460
	石 油	22,159
	緑 綿	17,744
	砂 糖	74,792
	雑 品	41,171
	白 蠟	17,294
	樟 脳	14,320
生 蠟, 刻 煙 草 等	15,396	
石 炭	347,638	
	米	240,292
	小 計	862,266
函館支店	米	486,977
	米 塩	47,150
	石海産物	9,222
	雑 品	475,553
	小 計	110,298
	小 計	1,129,200
小樽支店	米	295,920
	肥料, 魚油, 身欠鍊	479,175
	雑穀その他農産物品	23,625
	小 計	20,000
	小 計	818,720
上海支店	石昆棉船	527,304
	炭布花船	799,000
	小 計	1,275,190
		252,960
	小 計	2,854,490
香港支店	石 炭	856,250 <sup>円</sup>
シンガポール支店	石 炭	390,000 <sup>円</sup>
ロンドン支店	注 文 品 買 入	1,951,475
	米	1,636,742
	小 計	3,588,217
	総 計	18,466,477

出所)「物産会社営業実況報告書并意見書」(「三井事業史 資料篇三」所収)より作成。

注) 原史料の総計末尾2桁は、誤りを訂正。

めざましかった。(第3表、第4表参照)。

**三井物産** 三井物産会社は創立期には米穀商品の取扱いや官庁御用が中心であったが、日本資本主義の発展とともにその取扱商品を変化させていった。<sup>(1)</sup>一八九〇(明治三三)年の状態をみると、米とともに石炭や棉花など資本主義の発展に特徴的な商品が増大し、三井物産の蓄積基盤の重要な一環に組み込まれた(第5表)。これらの商品は日清戦後飛躍的に増大し、三井物産の蓄積の主柱となっている(第6表参照)。それらの商品の取扱いを増大させるために、日清戦後になると三井物産ならびに三井財閥全体として二つの方針が採用された。一つは前貸金融ないし起業資金の貸与による一手販売権の獲得であり、もう一つは主要な工場・鉱山の買収である。この二つの手段に必要な資金を三井銀行が背後から支えた。そこから生ずる問題については後に検討することにし、ここでは右の二つの手段に視点を据えて三井物産の主要商品の取扱いについて必要な限りで具体的にみていくことにする。

まず最も急速に伸びた石炭取扱いを取上げよう。三井物産の石炭取扱いは、官営期の三池炭礦の一手販売権の獲得以来日清戦争直後まで三池炭がその九〇パーセント近くを占めていた。他社炭については国内売買に限定し、海外販売を敢て否定した。そのねらいは、海外販売機構の「独占」的掌握を前提に(石炭の直輸出商社は三井物産以外存在しなかった)、海外市場への他炭の進出を排除し、三池炭で海外市場(とくに上海・香港市場)を独占することにあつた。国内取引においても、採算の不安定な石炭業については慎重に対処し、下関・若松では特別な事例を除いて委託販売を否定した。委託販売による前貸金融の貸倒れを警戒したのである。<sup>(2)</sup>かかる三井物産の石炭取扱いは、日清戦争を境に抜本的に変化する。一八九五(明治二八)年一月に三井物産内に石炭部が設置され、九六年九月には「三井家所有鉱山産出石炭及従来取扱来候石炭之外、猶目下多分ノ需要ニ応スル為メ、他ノ石炭モ、広く委託販売若クハ一方ニ売約ヲ為シ一方ニ買約ヲ為スコト」<sup>(3)</sup>を決定した。さらに翌年九月二七日には従来の三池石炭販売協議会に代つて「内外各地ニ於ケル石炭販売並輸送等二開

第6表 三井物産会社商品別取扱高推移

(単位：千円)

品目	年度	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910
	石炭		4,631	9,244	10,208	13,125	17,678	16,809	19,308	22,097	26,024	34,072	31,963	30,686	29,965
棉花		13,940	13,238	23,984	18,672	15,064	21,736	17,835	17,674	25,631	27,041	37,929	31,341	32,769	42,718
綿糸		5,820	6,208	11,551	13,528	5,633	7,000	9,584	12,186	13,292	25,938	16,946	13,254	13,859	22,746
綿布		395	1,408	914	1,598	1,175	2,151	2,159	3,763	8,382	5,415	10,489	10,687	10,924	15,630
生糸		2,189	3,151	4,957	6,374	4,965	6,667	6,448	8,504	11,785	14,267	29,786	24,507	29,581	31,865
米		2,420	9,505	4,771	1,863	1,592	3,770	9,742	11,664	5,576	9,620	15,014	10,728	4,195	4,831
砂糖		319	830	2,770	4,861	5,577	5,053	6,161	7,243	10,370	11,303	8,178	12,682	14,084	18,027
銅		251	296	230	320	297	378	1,715	5,220	20,562	7,607	3,241	3,313	2,507	2,465
機械		8,099	3,420	2,455	2,238	3,884	1,920	1,876	2,959	7,389	4,699	9,080	21,899	14,523	14,984
鐵道用品		4,510	5,312	2,385	5,855	3,035	2,511	3,579	—	4,906	4,536	11,063	21,530	3,689	4,536
木材		—	—	—	—	25	361	534	805	3,304	4,269	4,126	4,942	5,517	5,048
大豆		842	745	533	979	98	163	330	833	1,048	654	2,372	2,074	11,194	15,765
豆粕		464	1,007	1,007	1,745	1,592	1,613	1,817	1,249	2,726	2,141	4,361	5,766	4,758	3,549
樟腦		—	23	259	1,324	1,647	320	—	—	—	401	988	842	4,765	6,966
その他		9,850	8,176	10,306	15,788	12,036	15,083	15,127	33,423	39,899	47,538	47,349	48,520	41,414	56,307
合計		53,730	62,563	76,330	88,270	74,298	85,535	96,215	127,620	180,894	199,501	232,885	242,771	223,744	278,038

出所) 松元宏「日本資本主義確立期における三井物産会社の発展」(『三井文庫論叢』第7号)の第2表より作成。原史料は「三井物産株式会社沿革史」編纂史料。

注) 千円未満切捨て。1899年、1904年の総計は、原史料の誤りを訂正。

第7表 三井物産石炭総取扱高

年	総取扱高	他社炭比	全国比	
			%	%
1897( " 30)	762	14.1		14.5
98( " 31)	1,147	43.0		16.9
99( " 32)	1,546	56.9		22.8
1900( " 33)	不明	不明		不明
01( " 34)	3,491	54.2		38.7
02( " 35)	3,522	61.3		36.3
03( " 36)	3,312	60.4		32.8
04( " 37)	3,941	58.1		36.7
05( " 38)	4,404	54.2		38.1
06( " 39)	4,156	52.0		32.0
07( " 40)	4,448	47.9		32.2
08( " 41)	4,264	43.1		28.7
09( " 42)	4,415	39.5		29.2
10( " 43)	5,015	37.3		31.9
11( " 44)	5,483	40.1		31.0
12(大正 1)	6,645	39.7		33.8
13( " 2)	9,191	57.2		43.1

出所) 拙稿「三井財閥における石炭業の発展構造」(『三井文庫論叢』第11号)の第29表より作成。

において、益田孝は諮問会開設の趣旨を次のように述べている。すなわち、これまで「他種ノ石炭」を取扱うことは「三池炭ノ不利」になると考えていたが、「三池炭ノミニテハ需要者ヲ満足セシムルコト能ハス」かつ「他種石炭ノ取扱ヲ為スモ毫モ三池石炭ノ販路ヲ妨害スル恐レナキコト明ラカナルヲ以テ、茲ニ他種石炭ノ取扱ヲ開始セリ」と陳述し、その結果「三池石炭会議ハ一般石炭会議ト変スルニ至リシナリ」と。(註5) この変化は、日清戦争を画期とする内外石炭市場の拡大に起因していたことは言うまでもない。事実、内地石炭消費高だけをみても日清戦争前の一八九二(明治三五)年には一七二万一〇〇〇トンだった石炭消費高が、一八九七(明治三〇)年には四〇九万トンに、さらに一九〇二(明治三五)年には六五〇万一〇〇〇トンに増加している。

この方針転換により一八九七(明治三〇)年を境にして、三井物産の他社炭取引量が急増する(第7表参照)。三井物産の方針転換のねらいは、海外販売における流通機構の「独占」的掌握を維持し、あわせて国内石炭市場も支配する意図がこめられていた。そのためには内外石炭市場の拡大に対応して石炭供給の拡大を計らねばならなかったのである。そ

スル件ヲ諮問スル為メ」に石炭諮問会が設置された。この会は三井物産専務理事益田孝、同理事上田安三郎の他に石炭取扱いと関係の深い支店支配人または参事と本店の石炭掛および船舶掛等九名に加えて三井鉱山の団琢磨専務理事、同社岡本会計主事他一名によって構成された。その第一回会議の冒頭

三井合名会社の成立過程(春日)

第8表 1900年前後における三井物産の石炭一手販売相手

年 度	炭礦 (坑主) 名又は炭種名
1897 <sup>年</sup> (明治30)	芳ノ炭礦 (竹内綱) 市村炭礦 (市村正太郎) 白水炭礦 (後に王城炭礦)
98( " 31)	茨城炭礦 仲津原 (石炭) (原六郎) 唐津最上炭 福母石炭 (大串又右衛門)
99( " 32)	第一・二大浦, 第一・二・三・ 大辻炭礦 (貝島太助) 世知原炭礦 (関西採炭) 岡田炭礦 (岡田平太) 秋山炭礦 (桑田知明) 芳雄炭礦 (麻生太吉) 山野炭礦 (三井鉦山) 峰地炭礦 (蔵内治郎作)
1900( " 33)	福母炭礦 (稲垣徹之進, 野依範 次, 納富六三, 古賀製一郎) 田川炭礦 (三井鉦山買収)
01( " 34)	豊国炭礦 (平岡浩太郎) 日ノ浦炭礦 (田中順信) 本洞炭礦 (許斐鷹介名義)
02( " 35)	笹原炭礦 (麻生太吉, 花村文助 共有) 王城炭礦 (元白水炭)
03( " 36)	岸嶽炭礦 (野依範次他)

出所) 加藤幸三郎「九州炭礦部成立の諸前提」(「三井文庫論叢」第2号) 所収第3表より作成。原史料は自明治三十年取扱商品ノ概要」(「三井物産株式会社沿革史」編纂史料)より。

ここで採用された方法の一つが、経営資金に苦しむ炭坑へのさまざまな資金供給による一手販売権の獲得であった。前貸金融ないし起業資金の貸付がそれである。取扱石炭額(時価相場)の七〇八割の前貸金を貸与する代償として、三井物産は坑主から石炭の一手販売権を獲得した。<sup>6)</sup>三井物産のこの時期の石炭一手販売権の獲得状況については第8表に示しておいた。他方他炭坑への起業資金の貸付も積極的におこなわれた。貝島・麻生など安川を除く筑豊の主だった坑主へは、三井物産だけでなく三井銀行からも資金が供給された(第9表参照)。このように三井物産の経営的発展を支えるために、三井銀行は長期固定貸(炭坑資金の場合には、資金が巨大であり回収に時間がかかる)をせざるを得なかった。<sup>7)</sup>次に棉花および綿糸の取引きについて検討しよう。三井物産における棉花取引きが本格的に開始されるのは、大阪紡

第9表 諸炭礦への貸付状況 (1903年6月末)

炭坑(坑主名)	三井銀行 ヨリ貸付	三井物産 ヨリ貸付	合 計
豊国炭礦	582,409 <sup>円</sup>	322,206 <sup>円</sup>	904,615 <sup>円</sup>
本洞炭礦	125,000		125,000
貝島太助	382,500		382,500
貝島礦業	557,906	499,185	1,057,091
麻生太吉	221,880		221,880
田島信夫		50,000	50,000
ノ谷炭礦		99,000	99,000
福岡炭礦		4,000	4,000
岡田炭礦		17,887	17,887
王城炭礦		17,155	17,155
笹原炭礦		16,600	16,600
関西探炭会社		8,944	8,944
合 計	1,869,695	1,034,980	2,904,676

出所) 加藤幸三郎「九州炭礦部成立の諸前提」(『三井文庫論叢』第2号所収)より引用。

- 注) 1. 原史料は、臼井喜代松「三井物産合名会社概観」(『三井事業史 資料篇三』所収)。  
2. 円未満切捨て。

が設立された一八八六(明治一九)年以降である。三井物産では同年イギリスのプラット社と代理店契約を結び大阪紡へ紡績機械を搬入するとともに中国棉を供給し、翌年には中国棉を本格的に取扱うために上海練綿工場の設置を計画している。この工場は当初三井物産の単独出資を考えていたが、他国の妨害を配慮して日・英・米・独・仏の五カ国の共同出資にしたといわれる。<sup>(8)</sup>この上海棉花公司は一八八九(明治二二)年に設立され操業を開始する。該会社の資本金七万五〇〇〇兩のうち、三井物産は四万五〇〇〇兩を出資し、同上海支店支配人上田安三郎がその委員長に就任した。操業の翌年には、練綿製造額は一カ年五万担にのぼった。<sup>(9)</sup>「実綿ノ買入レヨリ練

綿ノ売捌ニ至ルマテ」同公司のすべての経営を一任された三井物産は、中国棉花のほとんどを同公司を通じて輸入した。<sup>(9)</sup>インド棉花の輸入については、一八九二(明治二五)年三井物産は鐘紡・三池紡・三重紡の三者とインド棉委託買付協定を結び、翌年にボンベイ支店を開設して買付けをおこなった。中国棉・インド棉を中心に三井物産の棉花取引量は増大し、アメリカ棉の取扱いも日清戦争前後からはじまった(当時の三井物産棉花取扱額については第10表参照)。棉花取引きの増大に対応して一八九四(明治二七)年七月には三井物産に棉花部が設置された。



三井合名会社の成立過程(春日)

第10表 三井物産の棉花取扱額

	中国棉	インド棉	米 国 棉	サイゴン棉	そ の 他	合 計
年 1894(明治27)	723,438 <sup>円</sup>	776,114 <sup>円</sup>	133,353 <sup>円</sup>	5,676 <sup>円</sup>	267,103 <sup>円</sup>	1,905,684 <sup>円</sup>
95( " 28)	340,296	143,794	84,928	20,563	184,619	774,200

出所)「三井物産株式会社沿革史」編纂史料より。注)取扱量は本店分のみ。1895年は上期分。

第11表 三井物産種類別棉花輸入高

	イ ン ド 棉	ア メ リ カ 棉(a)	計 (b)	(a)/(b)
年 1897(明治30)	83,100 <sup>俵</sup>	15,450 <sup>俵</sup>	98,550 <sup>俵</sup>	15.6%
98( " 31)	86,652	66,117	152,769	43.2
99( " 32)	105,318	92,404	197,722	46.7

出所)「三井物産株式会社沿革史」(第4編 業務編 第2部業務第二期(上))171ページ。

第12表 三井物産棉花輸入高

	全 国(a)	三 井 物 産(b)	(b)/(a)
年 1897(明治30)	43,122 <sup>千円</sup>	13,822 <sup>千円</sup>	32.1%
98( " 31)	45,410	13,237	29.2
99( " 32)	61,366	23,984	39.1
1900( " 33)	58,500	18,282	31.3
01( " 34)	59,799	14,697	24.6
02( " 35)	78,780	21,736	27.6
03( " 36)	68,207	17,487	25.6

出所)「三井物産株式会社沿革史」(第4編 業務編 第2部業務第二期(上)第5章)棉花の項より作成。

日清戦後の三井物産棉花商売の発展は著しい。とりわけアメリカ棉の取扱高が急増する(第11表)。これに伴い一八九七(明治三〇)年六月には従来の委託売買から見込の買持・売約による新たな棉花取扱いの拡大方が採用された。国際商品たる棉花の価格変動に機敏に対処するためである。しかし、市場価格の変化の激しい棉花の見込取引は、危険負担も大きいため一九〇〇(明治三三)年には再び従来の委託売買を原則とするように方針が変更された(翌年七月には見込売買禁止)。この方針変更に伴う棉花取引量の減少を克服する道として登場するのが特約取引き、つまり三井物産による原料棉花の一手供給・製品綿糸の一手販売である。一

第13表 三井物産会社の対紡績会社信用限度額

		1897年	1899年	1901年			1897年	1899年	1901年
		千円	千円	千円			千円	千円	千円
大	阪(5)	150	無制限	200	笹	岡(1)	50	50	30
摂	津(6)	200	〃	500	倉	敷(2)	70	130	120
平	野(7)	180	〃	200	玉	島(8)	100		
泉	州(2)	150	170	20	福	山(4)	50	120	30
尼	崎(4)	150	無制限	500	柏	崎(5)	—		
天	満(8)	70	100	20	播	磨(1)	—	50	20
浪	華(9)	50			姫	路(4)	—		
朝	日(9)	50			播	陽精米(2)	—		
福	島(8)	50	120	50	広	島(7)	—		
	堺(10)	35	120	70	松	山(7)	—	30	30
岸	和田(2)	100	170	150	宇	和(10)	10	20	15
金	巾(8)	100	200	250	讚	岐(10)	10	30	15
河	州(1)	—			伊	予(6)	—	10	10
日	本		170	500	阿	波		20	15
明	治(8)	—	200	200	小	豆島(3)	—		
大	阪合同			300	淡	路		50	
天	満織物		25		富	士		30	200
日	本紡織		50	10	鐘	淵		300	
大	阪擦糸(5)	30	25	—	東	京		150	
日	本細糸(2)	—			下	野		30	50
大	郡和(1)	—	40	150	東	京瓦斯		100	
伏	見(10)	—	10	10	小	名木川			75
京	都(10)	20	40	20	綿	布	200	無制限	350
下	村(5)	—	20	10	三	重		30	
高	岡		10	—	桑	名	現金		
西	成			500	伊	勢	150	150	100
京	都織物			30	尾	張	—	80	50
平	安(1)	—		20	名	古屋	50	50	60
和	歌山(2)	50	60	50	津	島宮	30	20	80
和	歌山織布(6)	20	30	30	一	知三			(40)*
吉	備			—	久	留米	120	臨時増	*1900年
中	国		40	30	博	多	50	〃	
岡	山(8)	100	200	50	熊	本	—	10	
備	前(2)	30	60	20	中	津			
西	大寺(7)	—			味	野(7)	—	20	

出所) 山口和雄編著『日本産業金融史研究—紡績篇—』173~174ページより作成。注) 空欄は不明。—は信用額ゼロ。銀数は1899年現在。

八九八(明治三二)年二月堺紡績との間で結ばれた三井物産の特約取引きは、その後、倉敷紡・備前紡・鐘紡などとも締結された。<sup>(10)</sup>とりわけ一九〇一(明治三四)年六月に結ばれた紡績業界の最大手鐘紡との特約取引きの意義は大きい。三井物産の棉花取扱量の約六〇パーセントが鐘紡へ売却されていたからである。鐘紡との特約取引きの内容は、次のように契約されていた。すなわち、三井物産大阪支店が鐘紡の総需要量の七割以上の棉花を鐘紡に供給する。その代りとして、三井物産は(1)優良棉の供給、(2)為替手形の期限の延長(アメリカ棉・インド棉の場合には一覽後九〇日払い、中国棉は三〇日払いとする。一般にはインド棉六〇日、中国棉一五日)、(3)委託買付手数料を一・二五パーセントにし、しかも〇・二五パーセントを割戻す(ただしインド棉に限り九万俵を超過した場合には〇・五パーセントの割戻し)などの優遇措置をとるとした点である。<sup>(11)</sup>この特約取引きを可能にしたのは、三井物産の市場支配力(棉花供給力(第12表参照)や紡績会社への紡績機械の供給とともに信用授与の役割が大きい。特約取引きに限らず、三井物産は各紡績会社への信用限度額を定めて資金を供給し(第13表参照)、それをテコに棉花供給・製品綿糸の一手取扱いを拡大した。各紡績会社に与えられた三井物産の信用授与、すなわち各紡績会社の約束手形は、三井物産の裏書きによってほとんどが三井銀行で割引かれた。多くの場合、それらは無抵当の信用取引きであったが、一八九八(明治三二)年以降になると危険負担の大きい紡績会社に対しては、棉花および工場設備等を担保として資金供給をおこなった。もちろん原料供給と製品の一手取扱いを条件にしたことと言うまでもない。この担保設定実施の背景には、不況によって貸付資金の回収が困難になる、という危惧があった。その対象となる会社として大和紡(一万二五二〇鍾)・尼崎紡(三万鍾)・福島紡(一万五〇〇〇鍾)・讃岐紡・郡山紡・播磨紡・備前紡・笠岡紡・淡路紡(いずれも一万鍾)・味野紡・西大寺紡(いずれも七〇〇〇鍾)・下村紡(五〇〇〇鍾)・松山紡(五〇〇〇鍾)などをあげている。<sup>(12)</sup>ほとんど一万鍾前後の弱小紡績会社である。

以上のように三井物産は、その流通・市場支配力を前提として、信用授与(資金供給)によって棉花取引き(同時に綿糸

販売の拡大を遂行していった。しかし、一九〇〇年前後の不況過程で信用限度額を縮小し、それ以降には先に述べた紡績会社を優遇する特約取引きに主要な力を注いでいった。不況を背景に、安定した取引きを三井物産が志向したのである。特約取引きの実現には、三井物産の市場支配力や資金供給などとともに、三井銀行の役割を見落すことはできない。とりわけ鐘紡のような大紡績会社において他商を排除し特約取引きを締結させるには、三井銀行の投融資による経営権の掌握が必要だった。事実、一八九八（明治三一）年上期の鐘紡の総株数五万株のうち三井銀行は二万四二八二株を所有している（このほか三井呉服店専務理事朝吹英二二〇〇株、三井銀行専務理事中上川彦次郎六五八株を所有）。鐘紡の会長に中上川、専務に朝吹が就任しているし、第三位の株主日比谷平左衛門が一二〇〇株しか所有していないのを考えれば、鐘紡の経営権が完全に三井に掌握されていたことがわかる。<sup>13</sup>この株式所有は中上川の工業化政策の結果であるが、その株を維持していたのは、有利な配当金目当ての投資というよりも、日清戦後のこの時期には三井物産の棉花・綿糸取引きに便宜を与えることが目的であった。しかも、三井銀行は鐘紡に巨額の融資をおこないその経営を支えていた。

ところで、一九〇〇年前後の不況期に三井では物産・銀行の投融資をテコに不況にあえぐ紡績会社を買収ないし株式交換によって次々と鐘紡に合併させていった。たとえば一八九九（明治三二）年七月には三池紡・久留米紡・熊本紡の三社を合併して九州紡（五万六三三三鍾）をつくらせ（一九〇二年一〇月に同社は鐘紡に合併）、同年九月には上海紡績（二万九八四〇鍾）、一〇・一一月にはそれぞれ河州紡績（二万〇三六八鍾）・柴島紡績（一万五三六〇鍾）を鐘紡に合併させている。<sup>14</sup>その背景には、先に指摘した特約取引きの拡大という意図があった。<sup>15</sup>そして、それを支えたのが三井銀行の諸紡績会社への投融資、とりわけ鐘紡への投融資であった。換言すれば、三井物産の棉花・綿糸商売の拡大にとって、鐘紡への三井銀行の資金供給は拠点確保の観点から是非とも必要だったのである。

棉花・綿糸商売と同様のことが、生糸商売についてもあてはまる。三井物産の生糸取扱いが本格的にはじまるのは一

八九六(明治一九)年からである。ニューヨーク支店(同支店は一八七九年に設置されるが、正金銀行の設立後蚕種紙・生糸輸出が振わず三年後に閉鎖されていた)がこの年六月に設置され、翌年四月には横浜船積取扱所を支店に改め(同支店は一八九五年四月に閉鎖されていた)、アメリカ向生糸輸出に三井物産は本腰を入れ始めた。三井工業部(一八九四年設置)所有製糸場の生糸を輸出するためである。同部製糸工場は、一八九三(明治二六)年一〇月に官業払下げによって三井組が入手した富岡製糸場と、三井銀行融資の抵当流れて前年三井組が入手した大崎製糸所をその所属とした。さらに三井物産の生糸輸出が計画されると、工業部では一八九五年に名古屋製糸所と三重(四日市)製糸所を新設する。すなわち拠点の確保である。三井物産はそれまで価格変動の激しい生糸取扱いを避けていたが、この四製糸所の製品を基礎にして、一八九七(明治三〇)年以降には生糸の荷為替金融をも開始し、生糸の取扱量を増大させていった。<sup>16)</sup>三井工業部の四製糸所は同部の廃止とともに一八九八(明治三一)年に三井呉服店に所属替えとなった。その後、同製糸所はいずれも経営が不安定であったため(第14表参照)、その処分が問題になり、管理部設立後の一九〇二(明治三五)年九月横浜売込問屋原商店に一括して売却された。それにもかかわらず、三井物産の生糸取扱量は増加する。当初必要だった生産拠点がなぜ必要なくなったのか、棉花・綿糸取引きとの条件の差違は何か、この点については次章の二節の事業整理の個所で検討する。

これまで三井物産の主要商品の取引きについて検討してきた。そこで得られた結論は、石炭にしる棉花・綿糸取引きにしる、日本資本主義確立期における三井物産の商品取引きを拡大し流通独占を貫徹させるためには、三井物産の信用供与とともに三井銀行の投融资による一手販売権の獲得と生産拠点が是非とも必要だったということである。この点を確認して、次に三井鉱山の事業の検討に移ろう。

**三井鉱山** 日清戦争前の三井鉱山は、炭山・銀山・銅山・硫黄山など諸種の鉱山を雑多に所有していた(第15表参照)。これらの諸鉱山のうち欠損ないし低収益を続けていた硫黄山・銅山などの諸鉱山は、明治三〇年前後に次々と売却また

第14表 三井工業部4製系所の損益推移

	富	岡	大	嶸	名	古	屋	三	重	合	計
1891(明治24)下	—	—	292	—	—	—	—	—	—	292	
92( " 25)上	—	—	292	—	—	—	—	—	—	292	
( " )下	—	—	8,894	—	—	—	—	—	—	8,894	
93( " 26)上	—	—	8,493	—	—	—	—	—	—	8,493	
( " )下	△ 241	—	2,391	—	—	—	—	—	—	2,151	
94( " 27)上	19,298	—	△ 4,743	—	—	—	—	—	—	14,555	
( " )下	13,513	—	9,282	—	—	—	—	—	—	22,795	
95( " 28)上	22,040	—	14,745	—	—	—	—	—	—	36,785	
( " )下	34,099	—	21,470	—	—	—	—	—	—	55,569	
96( " 29)上	△24,101	—	△ 5,774	—	—	—	—	—	—	△ 29,876	
( " )下	4,826	—	9,458	—	△21,815	—	—	△15,622	—	△ 23,154	
97( " 30)上	△27,399	—	△ 3,183	—	△33,145	—	—	△22,010	—	△ 88,737*	
( " )下	…	—	仮 決	—	算 …	—	—	…	—	…	
98( " 31)上	△18,956	—	△ 5,212	—	△25,911	—	—	△23,012	—	△ 73,091	
( " )下	…	—	仮 決	—	算 …	—	—	…	—	…	
99( " 32)上	24,657	—	13,020	—	△ 1,527	—	—	324	—	36,474	
( " )下	103,457	—	25,675	—	35,815	—	—	39,573	—	204,520	
1900( " 33)上	80,153	—	30,288	—	46,726	—	—	31,658	—	188,825	
( " )下	△ 3,638	—	△ 4,345	—	△16,877	—	—	△22,996	—	△ 47,857*	
01( " 34)上	△39,919	—	△19,001	—	△63,038	—	—	△70,977	—	△193,735	
( " )下	24,009	—	9,599	—	15,381	—	—	17,177	—	66,167	

出所) 井上宛益田孝雷翰 (井上交付雷類) より作成。

注) 円未満四捨五入。\*印は原史料のまま。仮決算とは仮に決算し、次期の決算勘定に加えること。

は廃止されていく。かわって三池炭礦を中心とする石炭業への進出がおし進められた。

三井鉱山は他の大資本に遅れて筑豊地方に進出した。三井銀行が不安定でリスクの大きい石炭山の買収資金の提供に難色を示したためである。日清戦争を契機とする諸産業の発展、それに伴う石炭市場の拡大を背景に石炭業の発展が確実視されると、三井銀行も資金提供に同意し、三井鉱山は筑豊に進出を開始する。一八九五(明治二八)年五(六月には山野鉱区の買収に着手し、翌年玄洋社の頭山満から六〇万〇九六坪(修正後の坪数六三万五三四五坪)を一一万二二一〇円余で買収し、三井山野炭礦事務所を設置して開坑に着手した。また一九〇〇(明治三三)年三月

三井合名会社の成立過程(春日)

第15表 三井鉱山会社所有諸鉱山財産額比較

鉱 山 名		1894年(明治27) 上 期 末
炭山	三池炭礦	2,123,785 <sup>円</sup>
炭山以外諸山	神岡山	216,696
	茂住	86,415
	秋町	10,000
	亀ヶ谷	25,000
	鹿野 <small>(トシノ)</small>	28,623
	古宇銅山	9,500
	岩雄登硫黄山	40,000
	劍山	35,000
	荒湯	4,000
	宇曾利	3,050
	一菱内	3,257
	コークス製造所	—
	串木野金山	—
合 計		2,585,327

出所) 拙稿「三井財閥における石炭業の發展構造」(『三井文庫論叢』第11号)第1表より。円未満切捨て。

った。なぜなら、この時期には筑豊地方は日本最大の炭田地帯に成長していたからである。田川・山野を買収した三井鉱山は、傘下石炭山の整備と機械化に全力を注いだ。三池では新坑の開鑿と機械化をおし進め、田川や山野では譲受け当時の乱掘を改め、坑内の整備と機械化に努めた。その結果、石炭生産量が急増した(第16表参照)。とりわけ三池炭礦の發展がめざましかった。そこで問題となったのが三池築港であった。<sup>19)</sup>

三池築港以前には、専用鉄道によって横須浜(大牟田港)へ運び出された三池炭は、三池炭礦所有の運炭船か地元の解船業者によって口ノ津や長崎その他へ運搬された。そのあと海外輸出の分は口ノ津や長崎で再び大型汽船に積換られ、上海や香港へ輸出された。この運搬方法は輸送賃が高くつき、しかも搬出力に限界があった(この方法による大牟田港の積

には田川採炭組から一六五万円円で田川炭礦を買収している。このような三井鉱山による筑豊進出のねらいは、次の点にあった。すなわち、筑豊炭山を所有することによって、石炭の生産部門における地位を強固にし、同時に三井物産の流通・市場支配を貫徹させることであった。日清戦争を境にして内外石炭市場が拡大し、従来どおり三井物産が石炭の流通・市場支配(とりわけ海外)を維持するためには、市場の拡大に対応して石炭販売量を増大させなければならない。そのためには筑豊に拠点の炭山を所有することが、ぜひとも必要であ

出力は七〇万トンが限度)。そこで万田坑の開鑿時点において将来を見越し、三井鉱山では大型汽船が直接横付けできる三池築港計画を立て、一八九八(明治三一)年夏には三池築港の研究のために団琢磨が牧田環らを伴って洋行した。団らの計画にもとづき一九〇一(明治三四)年二月二七日の三井営業店重役会で築港に必要な海面の購入が認可され、翌年春三池築港が決定された。ところで問題は、約四〇〇万円と見積られた築港資金をどのように調達するかである。この巨額な資金を三井鉱山単独で出資するのは困難だと考えられた。そこで立案されたのが三井傘下の諸事業から利益金を吸

第16表 三井鉱山の石炭生産額

年 次	出 炭 量	対全国比	
		うち三池	%
1899(明治22)	469,686 <sup>t</sup>	469,686 <sup>t</sup>	19.7
90( " 23)	495,462	495,462	18.9
91( " 24)	597,990	597,990	18.8
92( " 25)	488,533	488,533	15.4
93( " 26)	599,249	599,249	18.1
94( " 27)	666,446	666,446	15.6
95( " 28)	649,416	649,416	13.6
96( " 29)	734,217	734,217	14.6
97( " 30)	633,121	633,121	12.2
98( " 31)	750,589	749,772	11.2
99( " 32)	747,056	719,836	11.1
1900( " 33)	1,008,333	737,823	13.5
01( " 34)	1,320,094	905,116	14.7
02( " 35)	1,451,087	967,417	14.8
03( " 36)	1,711,313	1,114,729	16.8
04( " 37)	1,894,692	1,256,432	17.5
05( " 38)	1,852,453	1,321,945	15.9
06( " 39)	2,023,749	1,478,757	15.5
07( " 40)	2,167,704	1,501,116	15.6
08( " 41)	2,420,348	1,527,302	16.2
09( " 42)	2,648,630	1,574,485	17.6
1910( " 43)	3,042,808	1,790,563	19.4
11( " 44)	3,441,265	1,989,008	19.5
12(大正元)	3,827,996	2,173,694	19.5
13( " 2)	4,035,110	2,172,586	18.9
14( " 3)	3,972,709	2,057,006	17.8

出所)「創業以来石炭生産額調」(「三井鉱山五十年史稿」巻五一二総説)より作成。



収し、それを三池築港資金として投入する案である。そのためには、かかる資金を管理し運用する組織が必要である。ここに管理部設立の一つの根拠があった。傘下諸事業の余裕資金を吸収し、必要な面に再投下するという構想については、すでに井上馨が前年九月九日三井集会所で次のように示唆していた。<sup>20)</sup>

兎ニ角建築資金(三井本店建築資金のこと…筆者)ノ如キ税金取立ノ如キ方法デスルコトハ面白クナイカラ、若シ各店ニ於テ余裕ノ金アラバ同族会ヘ納ムルコトニシテ、同族会ニ於テハ積立金トナシ、各店ノ内資金増加ノ必要アルトカ又ハ新事業ヲ起スニ付入用ノ場合ニ貸渡ストカ、其用意ニ備ヘ置クコトニ致シタイ

井上はこれに続けて三池築港に触れながら「是等ノ事業ヲ起スニシテモ各店ヲ整理セズシテ無闇ニ拡張シテハ愈以テ困難ヲ重ヌルニ至ラン」と述べ、三池築港問題と三井傘下諸事業の整理を一体のものとして遂行するように要請している。すなわち、三池築港問題にみられる事業規模の拡大↓投資規模の拡大↓新たな資金需要の増大という問題に対処するためには、不要部分をできる限り切り落し、余裕資金を生み出して新規事業に投入することが求められたのである。三井傘下諸事業の整理の過程については次章で取扱うが、かかる事業整理の問題はこの時点における三井銀行の経営内容に直接かかわっていた。というのは、すでに検討した物産や鉱山だけでなく三井全体の諸事業の資金供給者たる三井銀行は、それゆえに三井傘下諸事業の問題点が集中してあらわれてくるからである。そこで、次にこの時期に三井銀行が抱え込んだ問題の検討に移ろう。

**三井銀行**　すでに検討を加えたように三井物産や三井鉱山の経営を支えるために、三井銀行は長期固定貸や必要な株式の所有をおこなわざるを得なかった。また、旧工業部所属工場の必要資金も同行から供給された。工業部は一八九八(明治三二)年一月に解散され、芝浦製作所は三井鉱山へ、製糸紡績の六工場(富岡製糸所・大崎製糸所・名古屋製糸所・三重製糸所・新町紡績所・前橋紡績所)は三井呉服店に移管された。移管後もそれらの工場へは、実質的には三井銀行から資金

第17表 王子製紙・芝浦製作所の損益金の推移

	王子製紙	芝浦製作所
1899(明治32) 上下	57,785 42,324	△ 5,277 △ 21,427
1900( " 33) 上下	49,559 △ 145,761	△ 3,128 13,814
01( " 34) 上下	35,734 △ 206,168	29,274 30,538
02( " 35) 上下	△ 120,791 △ 1,318,360	43,636 42,174
03( " 36) 上下	△ 31,436 △ 16,065	27,931 40,195

出所) 王子製紙については各期「考課状」、芝浦製作所については「損益調」「芝浦製作所損益総括」(井上交付書類441, 445)より作成。

注) 円未満切捨て。△印はマイナス。

が供給され、しかもすでに指摘したように一九〇〇年に入ってから芝浦製作所を除いて同工場はいずれも業績が不安定であったため(第14表および第17表参照)、銀行の資金は否応なしに固定貸にならざるを得なかった。さらに工業部の廃止と時を同じくして廃止された地所部が三井銀行に引継がれたために、同行は抵当流れの地所とともに多額の不動産を抱え込むことになった。それだけでなく、中上川時代に積極的に投資した王子製紙や北海道炭礦汽船などの株を抱え、また三井財閥全体の事業活動を円滑に運営するために国債・社債や京釜鉄道株などの株式にも資金を投資していた(第18表参照)。このため、三井銀行が実際に運用できる資金は、大幅な制限をこうむる結果となった。この点について益田孝は、管理部設置後まもない一九〇二(明治三五)年六月六日の第一七回(22)

管理部会で次のように指摘し、三井銀行の改革を提言している。

一 三井銀行ノ營業方針ニ関スル件

三井銀行ノ營業方針ニ就テ聊カ申述度、予テ井上伯モ云ハル、如ク銀行ハ三井營業店ノ基礎トモ謂フヘキモノニテ、其信用如何ハ三井營業店全般ニ関スルヲ以テ、先ツ十分ニ講究シテ之カ整理ヲ計ラサルヘカラス、諸此銀行ノ現状ト謂フ調査ヲ御覽ニテ御承知モアラン通り、三井銀行ハ目下ノ処商業銀行トハ申シ難イ、云ハ、「インヴェストメントバンク」、即チ放資銀行トモ申スヘキデ、調書ニ示ス如ク三種預金全体式千八百八拾七万余円ノ内小口当座預金千式百八拾七万余円ニテ、預金中ノ最多額ヲ占ム、此預金ハ殆ト全ク商人以外ノ者ガ郵便局ヘ預ケルニハ手数カ面倒ナリ、去リトテ小銀行ハ危険デアルニ、三井銀行ト云フ富豪ノ誠ニ安全ナ

第18表 三井銀行所有の有価証券（1902年2月末現在）

株 式				国 債			
種 別	株 数	総 払 込 額	簿 価	種 別	額 面	原 価	時 価
日 本 銀 行	1,443	288,600	509,313	金 禄 公 債	496,100	426,646	441,529
横 正 銀	2,926	221,200	330,150	旧 公 債	3,155,350	552,186	599,516
日 本 鐵 道	11,592	353,062	498,691	海 軍 公 債	1,530,800	1,365,473	1,365,473
関 西 鐵 道	182	9,100	9,100	整 理 公 債	512,850	464,642	468,744
山 西 鐵 道	30,651	1,474,408	1,669,752	軍 事 公 債	984,350	891,821	899,695
九 州 鐵 道	7,266	129,592	144,495	合 計	6,679,450	3,700,768	3,774,957
北 海 道 炭 鐵 道	67,500	2,531,250	3,869,203	地 方 債			
上 野 鐵 道	1,000	5,000	5,000	種 別	額 面	原 価	時 価
東 京 市 街 鉄 道	625	31,250	12,187	神 戸 市 水 道 公 債	47,550	42,319	41,368
京 金 沢 紡 績	3,400	8,500	8,500	長 崎 港 改 修 市 債	10,000	8,950	8,400
九 州 金 州 紡 績	1,000	2,456	2,456	函 館 水 道 事 業 公 債	1,225	1,029	1,029
東 京 都 子 本 織 製 物 紙 船 險 引 刷 紙 ル 油 港 洋 庫 部	31,177	1,558,850	1,395,008	合 計	58,775	52,298	50,797
東 京 都 子 本 織 製 物 紙 船 險 引 刷 紙 ル 油 港 洋 庫 部	7,823	391,150	391,150	社 債			
東 京 都 子 本 織 製 物 紙 船 險 引 刷 紙 ル 油 港 洋 庫 部	5,000	250,000	225,000	種 別	額 面	原 価	時 価
東 京 都 子 本 織 製 物 紙 船 險 引 刷 紙 ル 油 港 洋 庫 部	1,150	43,125	33,062	日 本 郵 船	71,000	58,170	63,900
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	24,068	1,203,400	1,097,787	小 名 木 川 綿 布	1,850	1,642	1,642
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	8,312	415,600	437,010	小 田 田 セ メ ン ト	29,600	29,600	29,600
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	1,432	17,900	14,272	合 計	102,450	89,412	95,142
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	30	1,500	1,500				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	1,061	53,050	53,050				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	468	23,400	18,720				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	25	25,000	12,500				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	1,000	12,500	12,500				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	2,465	78,150	76,751				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	100	3,937	3,937				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	73	2,080	876				
日 本 海 米 穀 上 取 紙 製 油 港 洋 庫 部	40	1,000	1,000				
合 計	211,809	9,135,060	10,832,970				

出所) 松元宏「財閥確立過程における銀行」(横浜国立大学『エコノミア』第58号)より。原資料は「三井銀行本店所有有価証券時価表」(井上交付書類327)。

注) 本表は本店のみ。

好キ預リ手ガアルカラ是レ屈強ト託スルノデア、定期預金ハ金千百万余円、小口当座預金ニ次テ多分ノ高ナリ、此ハ或会ノ金トカ或ハ当分入用ノ見込ナキモノニテ決シテ商業者ノ金ニアラズ、先商業者ノ金ト見做スヘキモノハ当座預金ナリ、此預金ハ纔ニ四百九十九万余円ト云フ少額ナルヲ以テモ放資銀行デアルヲハ明カナリ、而シテ此預金ト資本金、積立金ハ如何ニ使用サレテ居ルカト見レハ、有価証券二千五百參拾余万円、流込地所及建物ニ四百五万余円、營業用地所建物及什器二百五十四万余円、其ノ他ハ貸金等ナルモ、此貸金ノ内三井各商店ニ五百万カラノ貸金アリ、其中物産ヘノ貸金ハ先余リ固定セサルモノナレバ、其他ノ鉱山ナリ呉服店ノ分ハ多ク固定スルモノナリ、又準三井商店トモ云フヘキ鐘紡、王子製紙ヘ二百万以上ノ貸金アリ、王子製紙ノ如キハ殊ニ固定シ居ル、猶貝島其他ヘノ貸金百六十七万余円モ固定ニ属スルモノ故、普通ノ貸金即チ一般ノ融通金ハ九百五十五万余円ニ過キス、如斯有様ナルヲ以テ利益モ随テ少シ、若シ利率ノ割合ヲ見レバ國債証券五分六厘二毛、地方債六分七厘四毛、社債券八分二厘二毛、諸株券六分五厘三毛、平均シタ所ニテ六分三厘一毛ヨリ当ラス、地所建物ハ平均五分二厘ニ過キス、然ルニ商業上ノ融通金ニ就テハ九分三厘余ニ当ル、ドウシテモ固定資金ヲ變シテ信用スヘキ商業手形ノ割引、短期ノ貸金等ニ活用スルノ利益アルハ明ナルノミナラス、一朝取付ニ出遇ヒタル時ニハ、商業銀行デアレハ速ニ貸金ヲ回収シテ之ニ応スルト云フ次第ナルニ、如此資金固定シテハ万ノ場合ニ如何トモ致方ナシ、単ニ銀行ノミヲ見ルルハ、世人ガ其現状ニ就テ安固ナラサル如ク誤想スルヲアルモ無理ナラス、故ニ有価証券ハ抵当其他ノカノ準備タル部分ヲ残シテ他ハ鋭意売却シ、傍ラ体面上又ハ關係上ニ於テ三井家ニ所有スヘキ株ト、容易ニ売却シ難キ鐘紡、王子製紙ノ如キ株式ト、流込不動産中永ク所製トスヘキモノ等ハ、特別營業準備金ノ幾分ト預金中或部分等ノ融通シ得ラルヘキモノヲ以テ都合ノ限り同族会ニ買取り、固定資金ヲ活用資金ニ變シ、以テ出来得ル丈ケ得意先ノ便利ヲ謀リ、真ニ商業機關銀行タラシムルヲ勉メサルベカラズ(以下略)

益田の提言は、三井銀行を現状の「インヴェストメントバンク」(「放資銀行」)から「商業銀行」へ転換させることにあった。しかし、これまでの分析から明らかなように、三井物産・三井鉱山など諸事業の発展は、三井銀行からの投融資によって支えられていた。傘下諸事業の発展には三井銀行からの投融資を必要とし、三井銀行がそれに応じていれば三井銀行の「商業銀行」化を遂行することは不可能である。ここに三井財閥全体の整理と新たな統轄機関の必要性があった。すなわち、三井銀行に集中的にあらわれた矛盾を強力な統轄機関によって解決しなければならなかった。そのた

めの新たな統轄機関は、営業店重役会のような寄合い世帯の評議機関であってはならず、余裕資金を集中し必要な面に再投資する機能を持つことが必要であった。かかる機能を持つことによってはじめて、新たな統轄機関は三井銀行の不必要な資産を肩代りして同行の「商業銀行」化の桎梏を去除き、同行の「商業銀行」化を促進させることが可能になるからである。

これまで傘下諸事業の展開を分析し、それを通じて管理部設立の背景を明らかにしてきた。それを要約すれば以下のように結論づけられよう。三井財閥諸事業の中核は、この時点では銀行業にあった。三井銀行が三井の他事業の発展を金融的に支えていた。三井物産による諸商品の流通支配も三井銀行による関連諸会社への投融资が不可欠であった。また三井鉱山の石炭業の拡大も筑豊の山野・田川の買収資金を三井銀行から仰ぐことによつてはじめて可能であった。しかも三井鉱山の石炭業の発展が、三井物産の最重要商品である石炭の流通・市場支配を支えていた。しかし、三井銀行によるこのような投融资の拡大は、同行の「商業銀行」化の阻害要因になるといふ矛盾があった。さらに三井鉱山傘下の三池炭礦の急速な発展により、三池築港が至上課題となり、そのためには膨大な起業資金を必要とした。以上のような矛盾をはらんだ諸課題(三井銀行の「商業銀行」化・三井物産の流通独占の維持・三池築港の完成)を実現するためには、傘下諸事業の整理と強力な統轄機構、しかも傘下諸事業の余裕資金を吸収し必要な面に再投資する機関が要請された。それによつてはじめて三井銀行による関連会社への投融资を肩代りし、また余裕資金を築港資金として投資することが可能になるからである。すなわち、三井諸事業の整理・三池築港・三井銀行の「商業銀行」化は相互関連を持っており、それらを推進する機関が必要であった。ここに新たな統轄機関として管理部を設置する客観的根拠があった。

(1) 創立期三井物産会社の取扱商品の状態については、さしあたり加藤幸三郎「政商資本の形成」(『日本経済史体系5 近代上』)参照。

(2) 以下の叙述の詳細については拙稿「官営三池炭礦と三井物産」(『三井文庫論叢』第一〇号) および同「三井財閥における石炭業の發展構造」同第一号所収)の第二章「三井物産の石炭販売」参照。

(3) 一八九一(明治二四)年一〇月の「物産会社実況報告並意見書」(『三井事業史 資料篇三』二二七ページ)および前掲拙稿第一一号論文一七二ページ)のなかで、益田孝はそれらの点について「内地ニ於ケル石炭當業ハ其種類ノ何タルヲ問ハス悉皆之レカ取扱ヲ為セシモ、唯々海外ニ在リテハ其取扱ヲ三池石炭ニ止メ決シテ他炭ニカヲ用ヒサリシ」と述べているし、また「下ノ関若松ニ於テハ從來炭坑主ヨリ石炭ノ依托販売ヲ依頼サレシ事往々アリシモ常ニ之ヲ謝絶シタリ、其理由トスル所ハ是等炭坑主ハ余リ信用ヲ措クヘキモノナシ、然ルニ依托販売ヲ引受ルトキハ自然坑業ニ対シ貸金ヲ為ス事ナルヲ以テナリ」と指摘している。

(4) 「明治廿九年下半年季理事會議案」(三井文庫所蔵史料 物産一一八)。三井物産提出、三井商店理事会で可決。

(5) 「石炭諮問會會議録 明治三十年十月」(三井文庫所蔵史料 物産一九九)。前掲拙稿第一一号論文一七四ページ参照。

(6) 一手販売権に関する契約については、前掲拙稿一一号論文の一七八〜一八一ページに三井物産と白水炭礦との「約定書」を掲げておいたので参照のこと。

(7) 以下の記述については主に加藤幸三郎「三井物産と紡績業」(東大社研「倉敷紡績の資本蓄積と大原家の土地所有」第一部所収)、山口和雄「三井物産会社」(同編著『日本産業金融史研究—紡績金融篇』所収)、高村直助「日本紡績業史序説」上・下、松元宏「日本資本主義確立期における三井物産会社の發展」(『三井文庫論叢』第七号)、および「三井物産株式会社社史沿革史(稿本)」(第四編 業務編 業務第一期および第二期)による。

(8) この点については前掲「三井物産株式会社社史沿革史」(業務編第一期)一七六ページ。

(9) 上海棉花公司については益田孝の「物産会社營業実況報告并意見書」(前掲)参照。なお三井物産は一八九二、三(明治二五、六)年頃より同会社の株式を漸次外国人に譲渡し、一八九七(明治三〇)年五月にはまったく手を引いた(前掲「沿革史」業務第一期 一七六ページ)。

(10) ただし堺紡績との関係は、同年五月に堺紡績が日本勧業銀行から一〇万円の救済融資を受けたため一旦解消したと言われる(前掲山口論文一七八ページ参照)。

(11) この契約書については山口編著前掲書四九二〜四九六ページに全文が掲載されている。

- (12) この点については、「明治三十一年上半季會議録」(三井文庫所蔵史料 物産一四〇) 参照。なお抵当設定の経緯の詳細については、山口前掲論文一七三～一七九ページ参照。
- (13) 以上の鐘紡株主構成については、山口編著前掲書の付表一ページおよび同社「株主名簿」参照。三井と鐘紡との関係は、その創立時点までさかのぼる。鐘紡の前身東京綿商社(一八八六年創立)の発起人には三越得右衛門が参加している。しかし、三井が鐘紡の経営権を完全に掌握するのは、一八九〇(明治二三)年以降である。東京綿商社創立の翌年綿花の売行不振を打開する策として、同社は紡績業の操業準備に着手した。その翌年から操業を開始するが、業績不振で一八九〇年には一二万円余の赤字になった。そこで三井が同社に救済融資をおこない、九二(明治二五)年には中上川彦次郎・朝吹英二を重役に送り込んだ。以降、三井の資金力を背景に鐘紡は巨大紡績会社に発展していく。詳しくは村上はつ「鐘淵紡績会社」(山口編著前掲書第三章第三節所収) 参照。
- (14) 諸紡績会社の鐘紡への合併については前掲村上はつ論文四六五～四七一ページ参照。
- (15) この点については松元前掲論文一六九ページ参照。
- (16) 一八九七(明治三〇)年以前には、三井物産は三井工業部直営の四製糸所の製品のみを取扱ったが、同年に方針の変更がおこなわれ信用ある者の委託販売を開始する(松元前掲論文一七二ページ参照)。
- (17) この点については「田川鉱業所沿革史」(第一巻) 第一章第五項参照。
- (18) 以上の詳細については拙稿「三井財閥における石炭業の発展構造」(『三井文庫論叢』第一一〇号)一六六～一六九ページ参照。
- (19) この時期における三池炭礦の詳細については同右拙稿第一章第二節参照。三池炭礦その他の諸炭山の発展に伴い三井鉱山では三池製作所を拡充し、各炭山へ機械を供給した。三池製作所の発展過程については、同上第一章第三節を参照。また三池築港については同上二〇六～二一七ページ参照。
- (20) 「伯爵井上顧問談話概要(明治三十四年九月九日三井集会所ニ於テ)」(三井文庫寄託史料 北家史料一四八四)。
- (21) 三井商店理事會第八六回(明治三十一年一月八日)「工業部ノ事業ヲ鉱山・呉服商会社ニ引継ク価格ニ関スル件」(『三井事業史』資料篇四上)三一一ページ。工業部は中上川彦次郎の胆入りで一八九四(明治二七)年一〇月に設置された。
- (22) 「三井銀行ノ營業方針ニ関スル件」(『管理部會議録別録』『三井文庫論叢』第一〇号三六八～三六九ページ)。

## 二 三井合名会社成立の前提

### 1 資本蓄積機構の再編—三井家同族会管理部の設置—

三井営業店重役会に代る新たな統轄機関を設置する動きは、既述した諸事業の整理とりわけ三井銀行の整理や三池築港問題が俎上にのぼるのと平行して検討されていた。たとえば、井上馨は先にも引用した一九〇一（明治三四）年九月九日の三井集会所の談話のなかで各営業店の整理を強調し、そのためにはまず各家の整理が必要だと指摘した上で、それを実施するためには「同族会ハ是等ノ整理ヲスル中心トナツテ中央集権ヲスル事ニセネバ、将来三井家ヲ鞏固ノ基礎ニ置ク事ハ難事」だと強調している。他方で三井営業店重役会のなかに総務理事を設置し、同会の権限を強化する案も検討されていた。その案では次のような設置理由を掲げている。<sup>(2)</sup>

重役会ハ毎週定時開会シ各営業店ヨリ提出スル議案ヲ評議スル慣例ナルモ、從來有効ナル補助機関ヲ存セサル為メ詳密ナル調査ヲ遂ケ、慎重ナル審議ヲ悉クスルコト實際上甚困難ナリトス、加之會員ハ各自其所管ノ業務ノ側ヨリ觀察立論スルニ急ニシテ、重役会ノ本領タル一局部ノ利害ニ偏セス三井家事業ノ全体ニ通シタル利害ニ鑑ミ、以テ事ノ緩急施設ノ当否ヲ判断スヘキコトハ動モスレバ或ハ疎外セラレントスル傾キナシトセス、故ニ新ニ総務理事ノ職務ヲ設ケ重要ナル権限ヲ付与シ且ツ各営業店ト全ク独立ノ地位ニ置キ、以テ調査ノ詳密正確ヲ期スルト同時ニ一層密接ニ各営業店ヲ聯絡シ統一ヲ謀ラントス、之レ本案ノ提出所以ナリ

この総務理事設置案は、井上のもとに送られているが営業店重役会にも提案されていない。この事実は、新たな統轄機関の設置のあり方の根本にかかわる問題を含んでいる。つまり、総務理事設置案は、三井傘下諸事業の統轄に関して



従来にも増して担当重役の権限を強化する案である。この案は井上の志向と真向うから対立した。先の三井集会所の談話からもわかるとおり、井上の考えは諸事業の新たな統轄機関を同族会に一元化することであった。つまり経営と所有の一元化を目指すものであった(だから井上は絶えず同族が直接事業にあたれと繰り返し強調した)。同族会のなかにかかる機関を設置することによって、諸事業の発展に伴う各経営者の権限の増大(＝資本の実質的な分散)をくいとめ、既述した諸問題に対処しようとした。<sup>3)</sup> その後の改革は、この井上の意向に沿って進められた。<sup>4)</sup>

一九〇二(明治三五)年四月一〇日、同族会事務局内に管理部が設置され、従来あった検査部は廃止された。<sup>5)</sup> 管理部設置に伴って制定された「管理部規則」<sup>6)</sup>前文で、その設置理由を次のように述べている。

(前略)此ノ組織(営業店重役会：筆者注)モ未タ全ク其本旨ヲ達スルヲ得サルハ、畢境會員タル理事等ニ於テモ各主任ノ社務ニ従事スルノ故ヲ以テ、動モスレハ主掌ノ事ニ偏スルノ傾キヲ生シ、知ラス識ラス其連絡ヲ欠キ、各店割拠シテ恰モ他ノ会社ニ在ルカ如キ感アルニ至レリ、且同族自ラ銳意事ニ当ルノ念慮ニ乏シク、多クハ理事ニ一任スル習慣尙未タ脱却セサルカ如シ  
今ヤ是等ノ弊ヲ矯正シ、各営業店ヲ統理シテ三井家永遠ノ基礎ヲ鞏固ニセン為メ、家憲第二十七条ノ四号、五号及ヒ六号并ニ第十六条ニ関スル事ヲ主管シ、又方今最も必要トスル各店ノ整理事務ヲ企画セシムル所ノ一機関トシテ管理部ヲ新設シ、其重大ノ事項ハ顧問ノ臨会ヲ乞ヒ或ハ其意見ヲ詢フテ評議ヲ尽シ、期スル所ニ達セントス、部員タル者能ク此主旨ヲ体シ、従事スル一会社ノ重役タル觀念ヲ全然抛擲シ、一意全局面ヨリ觀察シ、殊ニ秘密ヲ守リ、職責ト情誼ヲ重ンシ、誠実以テ三井家事業ノ改善ト基礎ノ鞏固トヲ図リ、其実効ヲ奏センコトヲ要ス

この設立趣旨でも述べているように、会員がいずれの営業店にも属さない管理部は、これまでの統轄機関の審議機関的・寄合い世帯的な性格から一步脱け出し、三井諸事業の上に立ち、それらを統轄する独自の審議(議決)および執行機関としての性格を備えるものであった。<sup>7)</sup>(その構成員と組織については、第19表および第3図参照)。とりわけ管理部が従来の統

第19表 三井同族会管理部構成員

会長	三井 三郎助	(三井鉱山会社々長)
会員	三井八郎次郎	(三井物産会社々長)
同	三井 高保	(三井銀行社長)
同	三井 養之助	(三井物産会社監査役)
同	三井得右衛門	(三井鉱山会社監査役)
同	益田 孝	(三井物産会社専務理事)
同	団 琢 磨	(三井鉱山会社専務理事)
同	朝 吹 英 二	(三井呉服店専務理事)
同	早川 千吉郎	(三井銀行専務理事兼同族会理事)
同	有賀長文	(同族会理事心得)
専務理事	益田 孝	
兼 理事	朝吹英二	
書記	成瀬隆藏	書記長他五名

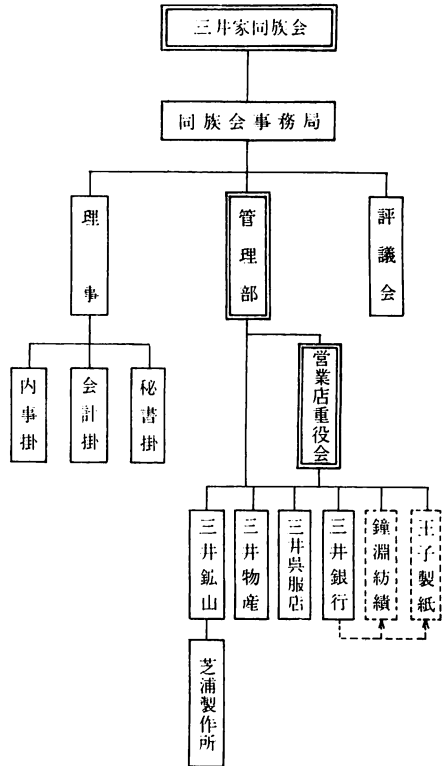
出所)「管理部役員名前書」(井上交付書類135)、管理部「日誌」(三井文庫所蔵史料 追1926)より作成。

- 注) 1. 三井養之助、三井得右衛門、有賀長文の3名以外は(書記を除き)、三井営業店重役会の会員を兼ねる。  
 2. 異動については、1902年10月朝吹英二が理事の専任となり、04年1月三井物産専務理事に就任した渡辺専次郎が会員となっている。

翌一九〇三年には従来本館建築資金として純益金の一〇パーセントを徴収していた建築資金が本館の建築完了に伴い、臨時準備金として管理部に集中されることになった。<sup>(8)</sup>このように、同部設置以降には諸営業店の余裕資金の一切が管理部に集中され、こうして集中された「営業」資金を管理部は必要に応じて最も有効な面に再投資したのである。しかも管理部は資金管理を通じて傘下諸事業を統轄する有力な武器を有することになった。こうした資金管理の変化は、前章で指摘したように日本資本主義の発展に照応する三井諸事業の拡大と整理を、緊密に関連させながら統一して遂行す

轄機関と異なるのは、営業資金を各営業店から集中し、その資金をプールして、それを有効に運用するという余裕資金の集中・管理・運用の機能を果すようになったことである。管理部設置以前においては、統轄機関の運用に委ねられた営業資金、すなわち同族資金(各社からの配当金)とは異なる財閥本部の独自の資金は、僅少の営業準備金のみであった。つまり統轄機関が独自にプールしている「営業」資金は、ほとんどなかった(前掲第2図参照)。管理部設置の半年後(十一月)には「特別営業準備金」の制度が制定され、純益金から諸積立金・配当金を除く残余(後期繰越金は純益金の一〇パーセント以内と規定された)が、すべて特別営業準備金として管理部の掌握するところとなった。さらに

第3図 管理部制定後の統轄組織 (1902年)



注) 二重枠、点線、点枠については、第1図参照。

管理部は三井合名会社が成立する一九〇九(明治四二)年まで存続するが、〇五年(明治三八)一月に抜本的な改組がおこなわれた。その前年の十一月五日には井上馨が三井家同族会議長三井八郎右衛門宛に次のような改革案を提出していた。すなわち、三井家同族は家憲の規定を守り家憲の基礎は固まったので、家憲を濫りに改廃すべきではないとしながらも、それに続けて、

然リト雖モ独リ家憲第七章重役会ノ制度ニ関シテハ、其制定ノ当時ニ於テ既ニ多少ノ疑ヲ存シタルノミナラズ、其後数年間実施ノ結果ニ鑑ミルニ、動モスレハ家憲ノ範圍内ニ於テ統一ヲ欠クノ弊ヲ生シ、一方ニ其制度ノ有効ヲ期セントセバ同族会ノ権限ヲ凌クノ傾キヲ来タシ、他方ニ各機關ノ間ニ於ケル円滑ヲ謀ラントセバ空文無実ノ制タルニ帰セシメザルヲ得ズ、加之重役会ハ家憲ノ規定ニ依

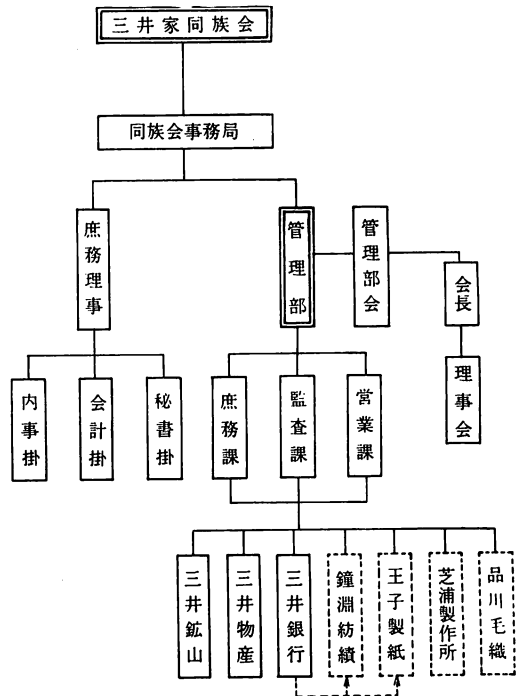
る必要から生じたものにはかならない。すなわち、管理部の設置は三井財閥における資本蓄積機構の再編を意味し、日本資本主義の発展に対応して三井傘下諸事業をより緊密に結合させ、一個の統一した事業体に構築する三井内部の新たな編成であった。管理部設置以降の具体的な資金の調達と運用のあり方については、あとで述べる。さきにもその後の機構の変化について検討しておこう。

リ各營業店ノ重役ヲ以テ組織スル例ナルガ故ニ、動モスレバ重役會員ニ於テ各自其主管ノ業務ニ専心スルノ余リ、反テ三井家業務全体ノ上ニ於テ統一及ヒ連絡ノ実ヲ挙クル能ハザルニ至リタリ、事情右ノ如クナルヲ以テ重役会ノ制度ハ其目的ヲ達スル能ハズ、且三井家事業統一ノ実ヲ挙クル所以ニアラズト信ジ、今後同族会及同族会事務局ヲシテ専ラ其任ニ当ラシムルノ得策ナルヲ認め、断然其廃止ヲ提案スルノ止ムヲ得ザルニ至リタリ（中略）嚮キニ依リニ同族会事務局ニ管理部ヲ設置シ以テ業務ノ整理統一及ヒ連絡ヲ謀リタルモ、前陳事情ヲ顧ミタルニ依ルモノニシテ、而モ尙ホ其設立ノ結果、益々機関ノ複雑ヲ來シ、業務ノ敏活ヲ欠クニ至リタリ、而シテ今回重役会廃止ノ結果ハ更ニ管理部ヲ以テ同族会議長ノ統轄スル常設機関トナシ、其組織権限ヲ改メ、依テ以テ業務ノ敏活ト其整理連絡及ヒ統一ヲ謀ルハ尤モ便宜ナル措置タルベシト信ス、就テハ家憲ノ改正ト共ニ關係諸規則ノ改廢アルベキハ免レザル所ナルベシ、右ノ理由ニ依リ家憲第七章刪除ノ議ヲ提案シ、同族諸子ノ慎重ナル審議ヲ煩ハサントス

と述べ、井上は三井營業店重役会の廃止を打出した。三井營業店重役会は、同族会の直轄下になかったから、その権限を強化すると同族会の意志から離れ、権限を弱めると事業の円滑な運営が困難になるという矛盾した存在だった。その問題を同族会への一元化の方向で解決しようとしたのが、管理部の設置である。重役会を残したままで管理部をつくるのは、もともと問題があった。事実、機構が複雑となり迅速な活動が阻害された。したがって重役会廃止の問題は、管理部設置の時点で内包されていたと言えよう。

この井上提案を受けて「三井家々憲改正決議案理由書」・同上決議の「契約書」・「管理部規則改正之主意書」・「三井家憲改定ニツキ宣誓」が翌年一月一日付で提出され、井上の提案の趣旨にのっとり管理部の改組が実施された。この管理部の改組により家憲第七章重役会の削除ならびに「管理部規則」・「同族会事務局規則」が改正され、三井營業店重役会とともに同族会事務局評議会が廃止され、営業に関するそれらの権限はいずれも管理部に移された。同族会事務局内には管理部、秘書掛、会計掛、内事掛が置かれ、秘書掛・会計掛・内事掛の上には庶務理事が設けられ、それらの掛を統轄した（会計掛は「管理部ニ於テ主管スルモノヲ除ク」家政にかかわる会計事務を取扱った）。こうして同族会事務局内において、

第4図 管理部改組後の統轄組織 (1905年)



注) 二重枠, 点線, 点枠については, 第1図の注を参照。  
三井呉服店は1904年12月株式会社三越呉服店として分離・独立し, 三井の直接的な統轄から離れた。

理部規則」および「管理部管掌事務内規」に定められた各項目をそれぞれ分担した。<sup>(13)</sup>このように新管理部は、これまで以上に執行機関としての性格を強めた。部長・副部长・理事(五名以下)で構成される執行部が、事実上、三井関連諸事業のあらゆる重要問題に関する決定をおこない実行に移した。同執行部と会員で構成される管理部会は、「重要案件二閣シ意見ヲ諮問」する機関となり、かつての議決機関ではなくなった。また管理部会長は毎週一回理事会(各営業店理事によって構成)を開き、旧重役会の機能をカバーした。<sup>(14)</sup>すなわち、議決および執行機関としての管理部を諮問機関たる管理部会と理事会で支えたのである。第4図は、これまでの検討から作成したこの時点での三井財閥の組織図である。三井

家政と事業の分担がはっきりと分離され、三井家同族と幹部経営者で構成する管理部が三井家諸事業のすべての権限を集中した。しかも、この改組に伴い「管理部管掌事務内規」と「管理部庶務仮細則」が新たに制定された。<sup>(15)</sup>前者は管理部規則第四条に定められた管理部の管掌すべき事務事項を詳細に規定した内規であり、後者は管理部の内規組織とその職務分担を規定した規則である。その細則により管理部には営業課・監査課・庶務課が置かれ、「管

合名会社の成立まで、三井財閥はこの体制で運営された。

それでは先に指摘しておいた資金の調達と運用は、管理部設置以降どのように変化したのか。まず規則面の変化を追っておこう。すでに管理部の資金調達に関する「臨時準備金」・「特別営業準備金」の設定とその意義については指摘しておいた。運用の面では、一九〇五（明治三八）年一月一日の相統税法の制定（四月一日実施）に対応して家政関係の諸積立金規則が変化した。次に掲げる「相統税積立金ノ件」は、その対応策の結果をまとめあげた案と思われる。<sup>15)</sup>

#### 相統税積立金ノ件

- 一 相統税支払義務ノ生スル時ヲ慮リ、今期ヨリ毎期新タニ相統税積立金ヲ為スコト
- 一 各営業店利益減少ノ場合ヲ慮リ、今期ヨリ毎期新タニ各営業店配当平準積立金ヲ為スコト
- 一 前二種ノ積立金ヲ為ス為メニ、当分各営業店利益配当金ハ其純益ノ二割ト定メ、其内ヨリ事務局経費、前二種積立金及予備積立金ヲ引去リタル残額ヲ各家分配金ト為ス
- 但シ右各家分配金ハ毎三ヶ年ヲ期シ予定シ、<sup>16)</sup> 毎期営業店利益ノ増減ニ応シテ増減ナキモノトス

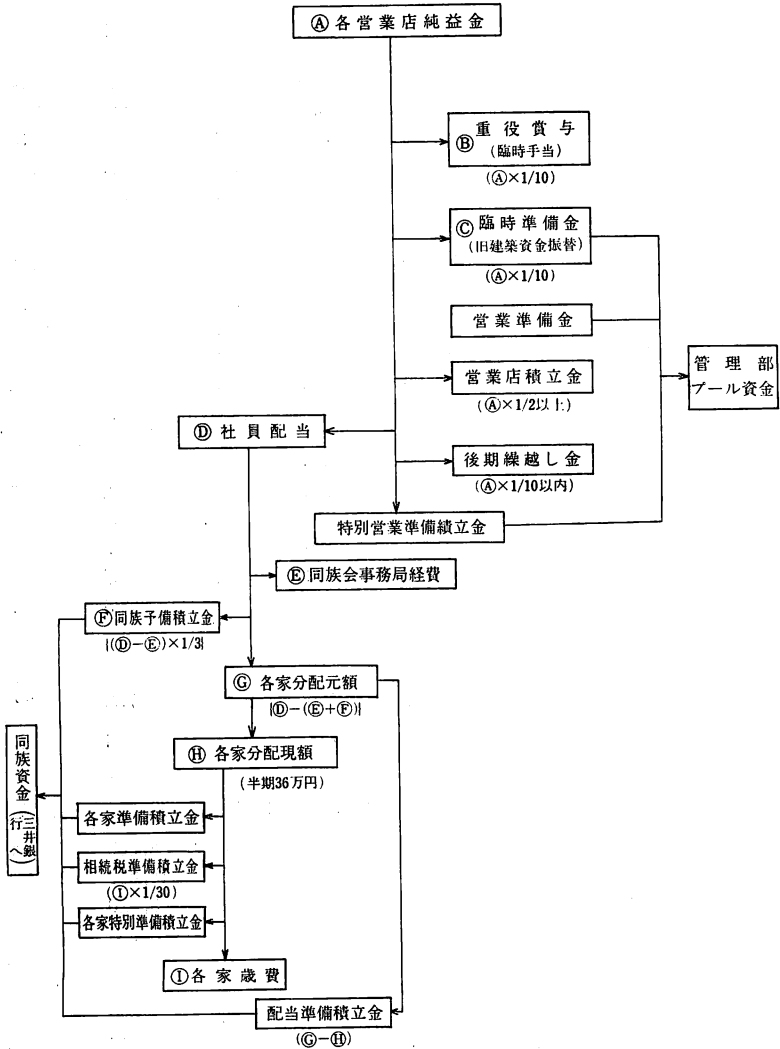
ほぼこの案に沿って諸積立金に関する規則が、次々に改定ないし新設され、いずれも一九〇六（明治三九）年七月一日に遡って同年下期から施行された。それらを例挙すると右のとおりである。<sup>16)</sup>

「相統税準備積立金規則」（各家の準備積立金のなかに設定し、法定相統税額に五割を加算した額になるまで、毎年各家歳費中からその三〇分の一以上を積立てる、など）

「準備積立金及予備積立金其他ノ共同財産ニ関スル規則」改正（予備積立金の限度額を二〇〇万円から三五〇万円とする。また同族予備積立金中に相統税予備積立金を設け、一〇万円をそれに充てる。さらに共同財産と営業資産の相統税については同族予備積立金で納める）

三井合名会社の成立過程(春日)

第5図 管理部下の資金運営(1906年下期)



出所)「三井各家配当并分配内規」(井上交付書類167),「特別営業準備金規程」,「臨時準備金規程」(以上本文参照),「相統税準備積立金規則」(井上交付書類166)より作成。

- 注) 1. 同族予備積立金のうち10万円が「相統税予備積立金」となる。  
 2. 歳費積立金は1906年下期から廃止され、準備積立金に編入された。  
 3. 各家分配現額が36万円に達しない場合には配当金の比率を変える。  
 4. 比率の記入してない箇所は従来どおり。

第20表 三井家同族会の総資本・資産推移

		1902	1903	1904	1905	1906
貸	営業資産	8,500	8,500	8,500	8,000	8,000
	営業店積立金	11,871	13,371	15,835	18,697	23,441
	営業準備金	482	395	527	1,089	1,334
	特別営業準備金	302	223	1,268	3,070	4,833
	臨時準備金	—	—	637	1,531	2,710
	別途資金	—	—	—	967	303
	小計	21,155	22,488	26,767	33,354	40,622
	共同財産	538	783	1,029	1,330	1,729
	予備積立金	350	1,405	1,995	1,995	2,625
	共同財産費金	1,616	17	24	42	48
その他	80	325	79	—	100	
小計	2,583	2,531	3,127	3,368	4,502	
方	預り金(家産)	210	303	352	469	840
	各家準備積立金	82	123	160	212	278
	各家歳費預り金	346	314	343	246	61
	諸預り金	98	180	216	385	578
	身元保証金	22	32	27	27	—
	臨時貸与及報酬積立金	97	173	258	393	526
	各家相続税積立金	—	—	—	—	12
	戦時特別貯金など	29	—	33	—	—
	小計	882	1,125	1,389	1,732	2,294
	その他諸収入	100	158	101	245	157
決算勘定	—	—	—	10	—	
小計	24,721	26,302	31,384	38,708	47,574	
借	営業店出資(同資本)	8,500	8,500	8,500	8,000	8,000
	営業店積立金	11,871	13,371	15,835	18,697	23,441
	特別営業準備・臨時準備金支出	—	—	1,629	3,820	6,360
	三井銀行勘定	1,431	643	978	3,039	4,982
	貸付金勘定	556	426	517	122	80
	地所建物等	1,818	2,248	2,248	2,244	2,262
	有価証券	357	989	1,620	2,540	2,174
	雑勘定(一時貸借)	143	7	14	16	188
	同族会諸経費	45	118	40	229	87
	決算勘定	—	—	4	—	—
小計	24,721	26,302	31,384	38,708	47,574	

出所)「総勘定差引残高報告表」(三井文庫所蔵史料 追1813, 1823, 1824, 1826)より作成。

注) 千円未満四捨五入。小計、総計は元の数値を四捨五入。その他諸収入は経費受入・雑収入・利息・前期繰越。1902年, 04年, 06年は11月末, 他は12月末現在。



第21表 三井各営業店の純益金および同族会への納付金

	三井銀行			三井物産			三井鉱山			計		
	純益金	納付金	うち 社口配当金	純益金	納付金	うち 社員配当金	純益金	納付金	うち 社員配当金	純益金	納付金	うち 社員配当金
年	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
1900(明治33)上	746	259	150	399	142	80	350	166	110	1,495	567	340
下	893	333	204	315	153	99	219	162	123	1,427	648	426
01( " 34)上	224*	212	171	298	162	109	387	210	147	909	584	427
下	479	238	163	757	214	101	568	213	126	1,804	665	390
02( " 35)上	373	213	150	926	245	100	403	190	110	1,702	648	360
下	457	231	150	931	262	100	439	205	110	1,827	698	360
03( " 36)上	296	195	100	884	401	140	527	288	130	1,707	884	370
下	488	250	100	1,158	466	140	552	295	130	2,198	1,011	370
04( " 37)上	495	258	100	1,263	519	140	564	309	130	2,322	1,086	370
下	572	280	100	2,556	867	140	585	311	130	3,713	1,458	370
05( " 38)上	830	368	150	3,588	1,022	150	544	280	130	4,962	1,670	430
下	1,630	555	150	3,501	1,004	150	734	324	130	5,865	1,883	430
06( " 39)上	1,413	555	200	2,825	1,089	380	1,565	611	220	5,803	2,255	800
下	1,966	688	200	2,786	1,082	380	1,944	700	220	6,696	2,470	800
07( " 40)上	2,668	849	200	1,873	890	380	1,582	617	220	6,123	2,356	800
下	1,387	586	200	1,876	930	380	1,595	659	220	4,858	2,175	800
08( " 41)上	1,526	621	200	425	362	180	1,001	612	320	2,952	1,594	700
下	1,433	817	400	893	540	230	917	501	220	3,243	1,858	850

出所)「各営業店ヨリ毎期同族会ニ持参スル金別表」(井上交付書類195)より作成。三井銀行の純益金については第4表を修正(重役賞与、臨時準備金を含む数値。重役賞与×10として算出)。

- 注) 1. 納付金の内訳は、社員配当金・共用費・臨時準備金・重役賞与金・使用人給与金である。特別営業準備金は入っていない。  
 2. 千円未満四捨五入。\*の数値は第4表の数値より少額となるが、そのままとした。三井呉服店は僅少なので省略した。

「歳費積立金」の廃止（準備積立金中に編入）

「三井各家配当并分配内規」（各營業店毎半期純益金總額の二八パーセントを社員配当とし、その中から同族會事務局經費と重役賞与を控除した額を各家分配元額とする。そのうちの三六万円を各家分配現額とし、残りを配当準備金にする。この配当準備金は各家分配現額が三六万円に達しない場合に支出する。配当準備金によつても足りない場合には、社員配当金の率を四割を超えない率で変更することができる）

これらの諸規則を踏えて、この時期の三井財閥本部の資金調達と運用のあり方を示したのが第5図である。それでは実際にどのくらいの資金が調達され、どのように運用されたのか、その実体について次にみていこう。

管理部設置以降の三井財閥總資本の推移を示したのが、第20表である。この表を一見すれば判るように、三井財閥は日露戦後に飛躍的な發展を遂げた。管理部設置の年（一九〇二）に二四七二万一〇〇〇円であつた總資本は、日露戦後の一九〇六（明治三九）年には四七六七万四〇〇〇円と約二倍に達している。かかる發展を背景にして、管理部に集中されたその運用に委ねられるプール資金（營業準備金・臨時準備金・特別營業準備金）が累積し、一九〇二（明治三五）年下期の七八万四〇〇〇円から一九〇六年下期には八八七万七〇〇〇円に達し、四年間で一〇倍以上にもなつてゐる。このプール資金の源泉を示したのが、第21表と第22表―1である。これらの表で注目したいのは次の点である。第一に三井物産の納付金が日露戦争を境に急増し、しかも一九〇〇年頃に比較して純益金に占める納付率も高くなつてゐること（第21表）、第二に銀行・物産・鉾山のなかで、物産が最も多くプール資金を提供していること（第22表―1）、第三に日露戦後にはプール資金の源泉として社債・公債・有価証券の収益が計上されてゐること（同上表）、この三点である。これらの特徴の意味を理解するためには、プール資金の運用の実態を検討する必要がある。

管理部にプールされた諸準備金は、それぞれ以下のように運用された。營業準備金は一九〇六（明治三九）年で一〇六

第22表-1 特別營業準備金及臨時準備金（収入）

	1904年1月末			1904年11月末			1905年12月末			1906年11月末		
	特別營業準備金	臨時準備金	計	特別營業準備金	臨時準備金	計	特別營業準備金	臨時準備金	計	特別營業準備金	臨時準備金	計
三井銀行	—	78,375	78,375	12,818	127,915	140,733	12,818	268,066	280,884	12,818	572,357	585,175
三井鉱山	288,748	107,923	396,671	384,496	164,359	548,855	576,320	277,314	853,634	1,020,627	507,140	1,527,767
三井物産	1,070,000	204,182	1,274,182	1,723,207	330,450	2,053,657	3,253,207	944,885	4,198,092	5,123,207	1,577,495	6,700,702
旧三井呉服店	19,584	4,131	23,715	20,084	4,131	24,215	20,084	4,131	24,215	20,084	4,131	24,215
京釜鉄道社債利子	3,920	—	3,920	9,800	—	9,800	33,440	—	33,440	39,320	—	39,320
預金・社債利子	2,930	3,596	6,526	17,509	—	17,509	100,973	—	100,973	101,020	—	101,020
有価証券配当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	85,248	—	85,248
計			1,783,392			2,794,772			5,491,240			9,063,451

出所「特別營業準備金及臨時準備金勘定表」（三井文庫所蔵史料 追1823, 1824, 1826）より作成。

注）円未満切捨て，計は元の数値。

万二一七〇円余あり、そのうち絹糸新績会社株式九六〇〇株に四四方〇六一〇円余を投資し、残りは三井銀行に預金された。<sup>(8)</sup> 特別營業準備金については<sup>(9)</sup>

（前略）明治三十五年六月ヲ以テ<sup>(2)</sup>特別營業準備金規程ヲ設ケ、各店ヨリ徴収シ此金ヲ以テ營業店ノ増資或ハ起業費等ニ弁用シ、若クハ其幾分ヲ以テ同族会ノ土地建物又ハ公債株式買入資金ニ充用スル準備トセシ処、同規程第三條ニ依リ、銀行ハ三十五下季納付金ヲ整理ノ為メ交付シ、其後當分ノヲ免除スル事トナリ、鉱山ハ築港費ニ充用ノ為メ三十五下季ヨリノ納付金ヲ築港完成迄交付シ、物産ハ増資ノ為メ三十六上季ヨリ納付金ヲ同会社ノ資力金千五百万円ニ達スル迄交付スル事トナリ（後略）

第22表-2 特別営業準備金及臨時準備金（支出）

	1904年1月末	1904年11月末	1905年12月末	1906年11月末
三井銀行へ交付	300,000 <sup>円</sup>	300,000 <sup>円</sup>	300,000 <sup>円</sup>	300,000 <sup>円</sup>
三井鉱山	237,338	333,086	524,910	969,217
三井物産	550,000	920,000	2,450,000	4,320,000
同（王子製紙賃金）	180,000	180,000	150,000	135,000
品川毛織株式会社株金払込	63,974	460,000	460,000	460,000
京釜鉄道会社々債応募	194,000	194,000	194,000	194,000
王子製紙会社株金振込新株証據金	—	1,500	501,500	742,270
芝浦製作所料金払込	—	129,963	129,963	759,963
差引現在額	258,080	276,223	780,867	1,183,001
計	1,783,392	2,794,772	5,491,240	9,063,451

出所）前掲表と同じ。

と述べているように、そのほとんどが銀行・鉱山・物産の各営業店に再交付された。したがって各営業店に再交付された特別営業準備金の残額と臨時準備金が、実質的な管理部の運用資金となり、有価証券投資などに積極的に利用されたのである（第22表-2および第23表参照）。その運用先は、ほぼ次の四つのタイプに分けられる。第一が王子製紙や芝浦製作所のような三井関連会社への投資である。第二が京釜鉄道への投資に端的にあらわれているような三井諸事業に全体として必要ないわば政策的な投資である。第三が三井銀行の低利ないし無利息の諸貸付金に対する同行への利子補給および膨大な起業資金を必要としていた三井鉱山への貸金などである。<sup>(20)</sup> 第四が堺セルロイド会社への投資にみられる三井関連事業にはなかった新分野への投資である。第一～第三までは三井銀行の「商業銀行」化のための方策であり、第四は新分野への積極的投資である。つまり管理部資金は三井銀行の所有有価証券を肩代りし、それまでは銀行で応募していた社債なども引受け、また固定貸となる鉱山への資金を銀行に代って供給し、さらに三井銀行の低利あるいは無利息の諸貸付金に対する利子補給を行なうことによつて、所期の目的どおり三井銀行の「商業銀行」化を着実に促進し、他方で余裕資金を新分野に振向けることによつて三井財閥の事業分野

三井合名会社の成立過程(春日)

第23表 管理部の資金運用 (1908年)

科 目	金 額	1908(明治41)年下期収入利及 配当金		
		摘 用	割 合	金 額
営業準備金 (家憲ノ)				
絹糸紡績会社株式旧100株, 新50株	4,044	無 配 当		
預ケ金	1,824,321	預 金 利 足	年 6 分	52,899
小 計	1,828,365			
特別営業準備金				
預ケ金	434,898	預 金 利 足	年 5 分	10,583
臨時準備金				
芝浦製作所株式 20,000株	1,000,000	配 当	年 1 割	50,000
王子製紙会社株式 旧 8,500株 新 50,188株	1,428,760	" "	8 分	42,862
小野田セメント会社株式 2,500株	75,000	" "	1 割 2 分	2,250
堺セルロイド会社株式 29,620株	370,250	無 配 当		
旧京釜鉄道会社債額面 20万円	194,000	利 足	" 6 分	5,880
三井鉱山会社 貸金	1,000,000	" "	6 分 5 厘	32,500
王子製紙会社 "	60,000	" "	5 分	1,885
預ケ金	976,392	" "	5 分	19,777
小 計	5,104,402			155,155
営業店建物				
東 京 本 店	1,099,635	家賃(積立額立 引去費)		5,228
大 阪 支 店	305,530			3,658
小 計	1,405,166			8,886
合 計	8,772,832			227,525

出所)「営業資産」(井上交付書類194)より作成。

注) 1. 円未満切捨て。

2. 特別営業準備金は各営業店に再交付した残額と考えられる。また特別営業準備金から出資された王子製紙などへの資金は、臨時準備金に振替えられたと思われる。

第24表 三井各営業店の積立金・交付金推移

	銀行		物		産		鉱		山		合計	
	積立金	交付金	積立金	交付金	積立金	交付金	積立金	交付金	積立金	交付金	積立金	交付金
1905(明治38)年末	7,000		9,950	3,650	13,600	4,028	626	4,654	20,978	4,276		
1906( " 39) 上	700		1,200	670	1,870	563	343	907	2,463	1,013		
( " ) 下	1,300		1,150	680	1,830	778	558	1,335	3,228	1,238		
1907( " 40) 上	1,300		800	350	1,150	633	413	1,046	2,733	763		
( " ) 下	700		780	340	1,120	638	418	1,056	2,118	758		
1908( " 41) 上	500		200	—	200	401	81	481	1,101	81		
( " ) 下	750		370	100	470	367	147	514	1,487	247		
合計	12,250		14,450	5,790	20,240	7,407	2,585	9,992	34,107	8,375		

出所「三井各営業店積立金、交付金調査」(三井文庫所蔵史料 井上交付書類196)より作成。

注) 千円未満四捨五入。交付金とは管理部門へ集中された資金の再交付である。

の裾野を広げる役割を果たしたのである。三井合名会社の成立間近い一九〇八(明治四一)年の管理部資金の運用の実態を資料として第23表に掲げておく。

これまで管理部資金の源泉とその運用を検討してきた。その結果、管理部資金が三井銀行の「商業銀行」化を積極的  
に推進し、しかも新分野へも僅かながら投資を開始しているのが明らかになった。資金源における有価証券等からの収  
入の増大は、管理部がこれら有価証券所有を増大させ、持株組織の側面を強めつつあったことを示すものと言えよう。  
しかし、かかる過程は管理部が法人組織ではないため、法律上それらの資産を同族名義などにせざるを得ず、共有財産  
の所有主体としての同部の機能と矛盾した。この点に法人組織の三井合名会社が設立される一つの根拠があった。

第25表 配当金分配表(1906年)

金 額		摘 要
貸方	800,000 <sup>円</sup>	配 当 金
	100,000	事務局経費
	140,000	予備積立金
借	100,000	相続税準備積立金
	100,000	配当準備積立金
	72,000	各家準備積立金
	24,510	各家別口準備積立金
	30,902	各家特別準備積立金
方	12,000	各家相続税準備積立金
	220,588	各家歳費
	計800,000	

出所)「配当金分配表」(井上交付書類192)より作成。

ところで管理部資金の源泉とその運用を子細に検討すると興味深い事実が浮び上ってくる。たとえば、第22表の一九〇五年の収支を検討してみよう。収入の面を見ると、先にも指摘したように、三井物産の納入が他の営業店に抜きん出ている。しかも支出の方に目を移すと、三井銀行では約二十八万一〇〇〇円を納付して三〇万円を再交付されており、収入以上の交付金を受けている。また三井鉱山でも特別営業準備金に相当する再交付金を受けている(特別営業準備金五七万六〇〇〇円に対して五二万五〇〇〇円が再交付されている)にもかかわらず、三井物産では特別営業準備金三二万五〇〇〇円のうち二四五万円しか再交付を受けていない(なお各営業店の積立金と再交付金については第24表参照)。翌〇六年でも再交付金を差引いた納入額は、

物産が銀行・鉱山合計の約二・八倍にもなっている。この事実は三井合名会社成立への過渡的段階にある管理部の資金裏付けが、三井物産に流通部門にその多くを依拠していること、つまり起業資金に固定投資の少ない流通部門から余剰資金を可能な限り吸収し、三井銀行の「商業銀行」化や新産業分野への投資が展開されていたことを物語っている。<sup>(21)</sup>

これまでの検討で管理部に集中された資金の動きについては明かになった。そこで次に社員配当金として同族会事務局に持込まれた家政関係の資金運用について簡単に触れておく。毎半期の各営業店からの社員配当金額とその処分方法については、第21表と第5図で明らかにしておいた。その配当金分配の一事例が第25表である(一九〇六年下期以降は、配当金のうち三六万円が各家分配金)。各家の必要経費として消費される歳費以外は、すべて諸積立金となり、それら積立金

第26表 三井家同族会諸積立金の運用 (1903年)

諸積立金及預金		支出		
種類	金額	種類	金額	
予備積立金	663,822 <sup>円</sup>	支払準備金	247,134 <sup>円</sup>	
各家準備積立金	262,527	駿河町, 兜町, 室町, 本草屋町 } 有楽町, 大阪高麗橋地所代 本草屋町五番地地所代 伊皿子京都地所家賃代 松阪地所建物代 台湾製糖株百株代 (小計)	683,802	
各家特別準備積立金	103,858			
各家十分二積立金	310,360			60,178
諸預金ノ内三家引継積立	12,967			55,000
臨時賞与報酬積立	131,938			8,000
*36年7月予備積立金(予算額)	104,000			4,131
〃 準備積立金(〃)	41,600			811,112
〃 特別準備積立金(〃)	16,486	預金(据金)	589,315	
合計	1,647,562	合計	1,647,562	

出所) 三井文庫所蔵史料 追1814

注) 円未満切捨て。\*は明治。

は三井銀行に預金され必要に応じて三井銀行所有の有価証券や不動産の買収および物産・鉾山の経営資金などに利用された。諸積立金とその運用については、第26表にその一例を示した。このうち据金として三井銀行に預金されている資金が、次のように三井物産や三井鉾山に短期資金として貸付けられ、利用されたのである。<sup>(22)</sup>

諸種納付金ノ内一時手形貸取扱ノ件(明治三六年一月二六日:筆者)

一金拾五万円	三月廿六日限	日歩壹歩七厘	三井物産会社
一金拾七万円	三月十六日限	同	三井物産会社
一金拾五万円	六十日間	同	三井鉾山会社

右の事例からわかるように、同務会事務局に積立てられた家政関係資金も三井諸事業の資金として有効に利用されたのである。

これまで管理部設置以降における三井財閥の資金管理・資金運用の機構と資金運用の実態について検討してきた。その結果、管理部の設置とその権限の強化の過程は、傘下諸事業



の余裕資金を吸収し、有効な面に再投資する三井財閥の資本蓄積機構の再編成<sup>11</sup>新たな財閥本部機構の創出過程であることが明らかになった。しかし、管理部の設置によって遂行された傘下諸事業の整理の進展、また日露戦後における傘下諸事業の急速な発展とそれに伴うプール資金の急速な増大は、すでに指摘したように管理部方式に新たな矛盾を生じさせることになった。かかる矛盾のより具体的な内容を明らかにするために、管理部による諸事業の整理の過程について触れておく必要がある。

(1) 「伯爵井上顧問談話概要(明治三十四年九月九日三井集会所ニ於テ)」「三井文庫寄託史料 北家史料一四八四」。なお各家の整理については、「各家々政整理之件」(北家史料一四八四—二)と題する二二条にわたる整理案が示されている。各家使用人の三分の一の減員(第三条)や交際費の削減(第四条)、時計・指輪などの「贅沢品」の不購入(第一〇条)などとともに各家歳費予算の削減(第一条)を求めている。一九〇二(明治三五)年の各家歳出予算の削減案には甲、乙二案あり、甲案では総領家と本家は二割減、連家は一割五分減とし、乙案では一率に二割減を提案している(「各家々政整理之件」三井文庫所蔵史料 井上交付書類一一四)。どちらの案が採用されたかはいまのところ確定できない。

(2) 「重役会ニ総務理事ヲ置クコトニ関スル議案」(三井文庫所蔵史料 井上交付書類一二七)。

(3) たとえば、三井銀行の株券の処分について重役の間には同族会が干渉して困るといふ説があると三井銀行専務理事早川千吉郎が述べたのに対して、井上は「誰が同族会が干渉シテ困ルト云ツタ、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ハ井上ノ干渉過度ト云フモ同ジデアアル、売ルトカ売ラヌトカ営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ガ、口出シテ悪ルイナラバ何ニモ云ハヌガ、夫レデハ家憲モ何ノ効用ヲ為サズ家憲ノ主意ハ同族会ガ営業店ニ干渉スル主意デアアル、干渉セヌナレバ家憲モ不用ニ属スル筈ナリ」と声をあららげて反論し、重役会について「抑モ此(家憲：筆者)六十二条ノ重役会ノ意見ヲ徴スベシトアルノハ乃チ意見ヲ徴スル迄ノ一ニテ其実行スルト否トハ同族会ノ意見ニアル」と陳述している(北家史料 「伯爵井上顧問談話概要」)。

(4) 一九〇二(明治三五)年一月一五日に益田孝が井上馨宛に管理部会のあり方と同会員の構成についての書簡を送っているの

を見ると、すでに前年末から管理部設置の検討が始められていたと考えられる（井上交付書類未整理書簡）。

- (5) 検査部については『三井事業史 資料篇三』七五一〜七五二ページ参照。同部は同族の営業店視察の事務のほか、各営業店の決算諸表の調査、その他事業に関連する調査、使用人の監督、各営業店諸規則の適否などの管理・調査の権限を与えられていた。

- (6) 管理部規則については、『三井事業史 資料篇三』三八六〜三九一ページに全文が掲載されている。

- (7) 管理部の業務については、その第二条で「管理部ハ営業店ノ枢務ニ参与シ、常ニ其整理ヲ図リ、事業ノ伸縮興廃及ヒ方針等業務全体ニ関スルコトヲ審議シ、其意見ハ同族会ニ提出シ、又ハ重役会ノ議ニ附シ、兼テ同族ノ各営業店実況視察ノコトヲ主管ス」と規定し、同規則のなかでその具体的な内容が定められた。管理部の設立によって、営業店重役会の権限は縮小され、それまで重役会の権限であった「一各営業店ニ於テ業務ノ全部若クハ一部ヲ停止シ又ハ新ニ業務ヲ創設スルコトニ関スル件」「六各営業店ノ重要ナル起業ノ計画及ヒ其費用支出ノ方法等ニ関スル件」「十七各営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、又ハ公務ニ就カシメントスル場合ニ関スル件」「十七各営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、又ハ公務ニ就カシメントスル場合ニ関スル件」が管理部に移され、そのほか重要案件についてはすべて管理部で覆審された。なお新たに改訂された「重役会ニ於テ議スヘキ事項ニ関スル規則」は、『三井事業史 資料篇三』三九一ページ参照。また重役会↓管理部↓同族会という諸案件の審議方法は、複雑で手数がかかるため一九〇二（明治三五）年七月二〇日に以下のように管理部への提出を最も重要な議案のみに限り、審議の簡略化がはかられた。「重役会ヨリノ回附ノ議案ニシテ当管理部会ノ覆審ヲ經ヘキモノニ就テハ従来理事等ヨリノ命ニ基キ書記長ニ於テ只管規則ニ拘泥セス彼是取捨シテ重要ノ議案ト認ムルモノヲ提出シ来リシカ、本日右ニ付早川、両向会員ノ勸告、朝吹理事ノ命令アリタリ、依テ今後一層手数ノ省略事務ノ敏活ヲ計ル為メ最モ重要ト認メル議件ノミ当管理部へ提出スベキ方針ヲ取ルヲトセリ」（管理部「日誌」三井文庫所蔵史料 追一九二六）。なお管理部から同族会へ提出する議案は次のように定められた（管理部規則「第一条」）。

第十四条 管理部会長ハ、左ノ事項及ヒ之ニ類スル重大ノ件ニ就テハ、管理部会ニ於テ審案熟議シテ之ヲ同族会ニ提出スヘシ

一 各営業店ノ整理、事業ノ伸縮興廃及ヒ方針等ニ関スル件

二 各営業店ニ於テ業務ノ全部若クハ一部ヲ停止シ又ハ新ニ業務ヲ創設スルコトニ関スル件

三 各営業店ノ重要ナル起業ノ計画及ヒ其費用支出ノ方法等ニ関スル件

四各営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、又ハ公務ニ就カシメントスル場合ニ関スル件

(このほか、「公共事業ニ関スル件」「營業資産、特別營業準備金等ノ運用ニ関スル件」が付け加えられた。)

- (8) 「特別營業準備金規程」「臨時準備金徵收規程」は以下のとおり(三井家同族会事務局内規類纂)所収 三井文庫所蔵史料 A〇一一/2。

特別營業準備金規程

第一条 各營業店毎半季純益金(臨時準備金及ヒ重役賞与金ヲ差引キタル残額)ヨリ社員配当金、積立金及ヒ後季繰越金ヲ差引キタル残額ヲ特別營業準備金トシテ同族会事務局へ徵收スヘシ

第二条 各營業店毎半季積立金ハ当分ノ内純益金ノ二分一トシ後季繰越金ハ積立金ノ十分ノ一以内トス

第三条 特殊ノ事情又ハ制限アリテ前二条ニ抛リ難キ場合ニハ決算勘定書調製前管理部ノ協議ヲ經ヘキモノトス

第四条 特別營業準備金ハ必要ニ応ジ營業店ノ増資或ハ起業費等ニ并用シ若クハ其幾分ヲ以テ同族会ノ土地建物又ハ公債、株式買入資金ニ充用スル等管理部ニ於テ適宜用途ヲ審議シ同族会ノ決議ヲ經テ支出スルモノトス

臨時準備金徵收規程

第一条 臨時準備金ハ三井銀行、三井物産会社及ヒ三井鉱山会社ノ三会社ニ於テ負担ス

第二条 臨時準備金ハ營業店毎半季純益金ノ十分ノ一ツ、当分ノ内三井家同族会事務局ニ徵收スルモノトス

第三条 臨時準備金ハ必要ニ応ジ營業店整理補助等ニ充用スル等管理部ニ於テ適宜用途ヲ審議シ同族会ノ決議ヲ經テ支出スルモノトス

- (9) 「三井家顧問井上伯家憲改定提案」(「三井事業史 資料篇三」三九八〜三九九ページ)。

- (10) 以上については同右書三九九〜四〇二ページに全文が掲載されている。

- (11) 評議会については、管理部設置の時点で廃止案が出ていたようである。「管理部規則及同族会規則案中訂正覚書」(三井文庫所蔵史料 井上交付書類一三六)で同族会事務局規則について「此案ニ依レハ評議員ヲ廃止セラレタル儘ナレド、同族会事務局ノ事務ニシテ直接營業ニ関係スルモノハ今後管理部ヲシテ取扱ハシムルモ其他ノ事項ニシテ重要ナルモノ少ナカラサル故ニ從來ノ如ク評議員ヲ置キタシ」と指摘している。作成者が詳らかでなく、作成された時点も明確にし得ないが、管理部規則については重役会の存在を前提にして修正を求めているところから判断して管理部設置の時点であったと推定できる。

(12) 以上の改正された「管理部規則」「同族会事務局規則」については『三井事業史 資料篇三』四〇三〜四〇九ページ、「管理部管掌事務内規」「管理部庶務仮細則」については同書四一〇〜四一四ページ。

(13) 管理部では前年(一九〇四)の三月三日に益田が以下のような同部書記の分担の提案をおこない、執行機関としての体制を漸次整えていた。「益田専務理事ヨリ管理部ハ常ニ各店万般ノ事項ニ精通シ居リ臨機適応ノ処分ヲ為スノ必要アルヲ以テ書記ノ分担ヲ定メ置ク方然ルベシ、即チ銀行ハ大島書記、物産(附品川毛織)ハ日井書記、鉱山(附関係アル諸鉱山)ハ片山書記、呉服店(附王子製紙、鐘紡)ハ鷲尾書記担当トシ直接又ハ成瀬書記長ヲ経テ夫々申渡サレタリ、但シ鉱山会社ニ関係アル諸鉱山ノ計算等ニ就テハ鷲尾書記ニ於テ片山書記ヲ補助スルトシ尚ホ臨時ノ用務ハ勿論分担中ノ事項ト雖氏緩急ニ応シ相互ニ補助シテ事務ノ敏捷ヲ計ルベシト述ヘラレタリ」(明治三十七年度分日誌 管理部)三井文庫所蔵史料 追一九二八)。

(14) 以上の点については明治三十八年一月「管理部会議事仮内規」(前掲『資料篇三』四一四〜四一五ページ)および「管理部管掌事務内規」第二条より。

なお、新管理部の役員は以下のとおり。

管理部部長 三井三郎助

同 副部長 益 田 孝

管理部理事 三井源右衛門・朝吹英二・有賀長文(有賀は同族会事務局庶務理事兼任)

管理部会員 三井養之助・三井得右衛門・三井守之助・団琢磨・早川千吉郎・渡辺専次郎

(15) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類一七〇。

(16) 八月一日、同族会議長名で同年下期より新規の諸積立金を実施する旨、各家に通知された。諸規則の案文はその後作成された(明治三十九年「諸通知(同族会事務局) 写」三井文庫所蔵史料 同一二二一〜四)。「相続税準備積立金規則」「三井各家配当并分配内規」(井上交付書類 一六六、一六七)。なお、重役賞与について「三井各家配当并分配内規」では、配当金から支出することになっているが、実際には純益金の一部を配当金とは別に計上している。

(17) 同族会へ実際に納付されたのは、第21表の注に記載したように特別営業準備金は除かれていた。特別営業準備金の納付額を加えると三井物産の納付額は他に抜きん出ている。各営業店の特別営業準備金額がわかるのは筆者の知りうる限り左表の期間だけである(銀行は免除)。

(物産)	
年	千円
1902上	250
下	270
03上	230
下	320
04上	370
(鉱山)	
年	千円
1902上	51
下	66
03上	81
下	91
04上	96
08上	81
下	147
09上	120

出所「三井 營業 店重  
役会 議事 録」  
〔三井事業史  
資料編四下〕の  
各期決算および  
1908年、09年の  
鉱山については  
「三井鉱山損益  
決算表」〔三井  
鉱山五十年 史  
稿〕卷五一二)  
より作成。

(18)(19) 「各種營業積立金三関スル調査」(明治三十九年) (三井文庫所蔵史料 井上交付書類一七五)。

(20) 三井銀行への利子補給の例については、たとえば明治三十六年六月二十六日第二回管理部会において「三井銀行所有鑛測、王子両会社株式并ニ王子製紙会社無利息貸付金ノ利子補給ニ関スル件」として、八万四六四二円を特別營業準備金から支出することを可決している(「管理部會議録」『三井文庫論叢』第八号 三一五ページ)。

(21) ここには景氣變動に大きく左右される三井物産の危険性(この段階において) に対する財閥の防衛的な意図も働いていたと言えよう。たとえば、益田孝は一九〇七(明治四〇)年の欧米出張のあとに提出した「欧米視察ニヨリ營業組織ニ関スル卑見」と題する意見書のなかで、次のように物産と鉱山を評価し、物産の危険性を指摘している(井上交付書類一八七 『三井事業史 資料篇三』所収)。

ロード・ロスタヤイルドラ初メ、諸氏ガ銀行若クハ鉱山ノ營業ヲ危険ナル業体トシテ速ニ之ヲ有限責任組織ニ変更セヨト論ゼラレ候ハ、是レ世界一般ニ所謂銀行及鉱山業ニ対シテノ説ニシテ、御家ノ營業ニ係ル銀行及鉱山業ニ於テハ大ニ其趣ヲ異ニスルモノ可有之哉ト存候

却テ物産会社ノ營業ハ、本来売買ヲ組合セ僅少ナル差額ヲ収メテ利得トシ、専ラ危険ニ陥ラザルヲ本旨トスル儀ニ有之候得共、其ノ營業ノ發展ニ伴ヒ商売ノ区域広ク世界各国ニ涉リ候ニ付、何時何レノ方面ニ異変ヲ生ズルヤモ測リ難キノ事情ナキニアラズ、当務者ニ於テハ勿論之ヲ緊縮シテ中央監督權ヲ嚴行スルニ大ニ勉メ居リ候得共、縦令之ヲ緊縮シ得タリトスルモ、商業上ノ波瀾ニ遭遇致候節ハ、其ノ業務ノ世界的ナル丈大ニ困難ヲ感ジ可申ト被存候、故ニ此点ニ於テ危険ト申サバ此ノ營業コソ最モ危険ト可申候

(22) 「明治卅六年度事務局会計掛書類」 三井文庫所蔵史料 追一八一四。その他、同族会事務局会計掛では同年七月二三日に三

〇万円、翌年一月二十八日には二〇万円、八月八日には五〇万円を三井物産に短期資金として貸付け、三井鉱山会社にも一九〇

四(明治三七)年八月八日に一五万円を貸与している。

## 2 傘下諸事業の整理

管理部の設置は、これまで繰り返し述べてきたように三井銀行の「商業銀行」化とそれと表裏の関係にある三池築港を主軸とした事業の整理<sup>1)</sup>再編をおし進めるためであった。管理部の設置と同時に同族の営業店視察を従来より精密に制度化し、各同族の視察分担も定め、各営業店の視察にあたっては「営業店視察ニ関スル管理部会長ノ注意書」<sup>1)</sup>によって、各営業店の注意点を明示するなど各営業店の監督を強化しながら、管理部では当初の目的に沿って事業の整理と再編をおし進めた。<sup>2)</sup>

管理部設置直後の一九〇二(明治三五)年六月六日の第七回管理部会で益田孝管理部専務理事は三井銀行の「商業銀行」化を提起し、六月二〇日の第二一回管理部会では次の方針が可決された。<sup>3)</sup>

### 一 三井銀行営業方針ノ件

各営業店ノ営業方針ハ従来自ラ一定セル所ナキニアラズト雖モ、輒近ノ状勢ニ徴シ将来ノ趨向ニ察スルニ、単ニ進取ニノミ走ルハ不可ナルヲ以テ、当分ノ間専ラ現状保守ノ方針ニ抛リ内部ノ整理ニ努メ、節儉力行以テ基礎ノ鞏固ナラン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営業店ノ中堅タルモノナレハ、先以テ全行ノ鞏固ナランヲ欲シ、全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、専ラ資金ノ運用ニ注意シ業務ノ確実ヲ努ムベシ
- 二、流レ込ミ地所ハ漸次売却スル
- 三、時機ヲ見計ラヒ有価証券ヲ売却シ其手持ヲ減スベキ
- 四、経費ノ節減ヲ計ルト全時ニ事務ノ敏活ヲ期シ、各営業店ノ模範タラシムベキ事
- 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

この方針に加えて、翌年二月二七日の第三回管理部会では「三井銀行ノ營業方針ニ付、銀行社長ノ意見書」<sup>4</sup>が可決され、「所謂大方針ナルモノハ預金ナリ」として左記に掲げた預金政策が決定され、あわせて支店の縮小が明示された。

現在ノ如ク競争シテ得意ヲ引寄せ預金高ヲ増加シ、重キヲ預金ノ数字ニ置クハ基ヲ不可ナリ、殊ニ夫ノ小口当座ト称スル貯蓄類似ノ預金ニ至リテハ最モ面白カラズ、貯蓄銀行ハ元來營利的ニスベキモノニアラズ、国家的若クハ慈善的ニナス可キモノナリ、然ルニ日本ニテハ之ヲ營利的トナス、是レ最モ危険ノ伏在スル所ナリ、故ニ小口当座ハ漸次之ヲ廢シ、預金ハ定期預金トナスベシ、現今取扱フ通知預金又ハ当座特別扱等ハ直チニ廢止シタシ、尤モ此定期預金モ、利子ヲ高メ競争シテ得意ヲ引クヲハ廢止シタシト思フ(傍点：筆者)

次ニハ京都、大阪、神戸、横浜等重要ナルモノ、外支店ヲ廢止シタシ

三井銀行は以上の方針に従い、不動産や有価証券の処分・当座預金の抑制・支店の廃止による経費節減・選別融資などにより、取付けの危険を回避しつつ、「商業銀行」化をすすめた。この過程は、いわば三井銀行の具有していた財閥本部的な投資機関としての機能を同行から切り離し、日本資本主義の発展に対応して銀行としての業務の自立化をすすめる過程であった。しかも、それによって三井銀行の三井諸事業への資金融通をより効率的に運営し、財閥銀行としての役割を果させるものであった。

三井銀行の不動産や有価証券は、不必要なものから次々と買却され、日本銀行株や山陽鉄道・九州鉄道などの必要な株式は同族会が特別營業準備金などで買上げた。<sup>5</sup>このために同族会資産が増大し、早くも翌年六月一七日の第二一回管理部会で同族会の法人化案が次のように益田によって提起され可決された。<sup>6</sup>

一 益田専務理事發議、同族会ヲ法人トナスノ件

益田専務理事發議ノ大要ニ曰ク、同族会ニ於テ土地家屋等ハ追々銀行ヨリ御買取ニナル御方針ナルカ、今日ハ却テ王子製紙会社、鐘淵紡績会社等ノ株券ヲ御買取リニナリテ、銀行ノ体面ヲ善クスルヲ急務トナリテ来マシタ、然ルニ法人デナケレバ名義等ニ於テ不便不利尠ナカラサル故、同族会ニ於テ能ク主義ヲ定メ、同局ヲ内事、資産ノ二部ニ分チ法人トシテハ如何云々陳述アリテ、可然ト決シタリ

この益田の提案は、三井財閥の本部機構再編の第一歩であつた。翌月二四日の第三〇回管理部会では、早速「營業資産事務ヲ掌ル事ヲ目的」とした資産部を設置する案が可決され、これまでの秘書・内事・會計の各課は内事部に統一された。<sup>(7)</sup>

三井銀行の「商業銀行」化の推進とともに、傘下諸事業の整理がすすめられた。三井銀行の「商業銀行」化をすすめるためには、三井銀行の固定貸しや有価証券の整理を必要とし、そのためには旧工業部所属の製糸・紡績工場や芝浦製作所、鐘紡、王子製紙などの整理が必要であつたからである。三井呉服店所有の新町紡績所・前橋紡績所は絹糸紡績株式会社<sup>(8)</sup>に合併させ（一九〇二年八月）、また三井呉服店所有の富岡・大嶮・名古屋・三重の四製糸所は、同年九月に原富太郎<sup>(9)</sup>に売却された。その理由について管理部会ではそれぞれ次のように説明している。<sup>(9)</sup>

一 呉服店提出、新町及前橋両紡績所全国絹糸紡績業者大合同ニ加入ノ相談ニ就テ何ノ件 可決

本案ニ関シ本部ノ意見ハ、提案ノ通り合同スルヲ得策ナリトス

理由

新町紡績所ハ先年迄大ニ利益アリシモ、同業者ノ続出セシヨリ供給需用ニ超過シ、昨年下半年ノ如キ大ニ損失ヲ来スニ至レリ、前途ヲ案スルニ、到底此ノ供給過度ノ趨勢ヲ脱スルヲ能ハサルベシ、又前橋紡績所ハ尚ホ多少ノ利益ハアルモ、今日ノ如ク同業者間ニ於テ互ニ競争スルニ於テハ、其結果亦終ニハ困難ニ陥ルベク、殊ニ新町紡績所ノ機械ノ如キ最も古物ニテ、若シ永ク我手



ニ存置センニハ、勢ヒ多資ヲ投シテ新式機械ニ換ヘザルベカラズ、旁這回ノ一大トラストニ加入シ、内ニハ整理ノ一端トシ外ニハ從來ノ弊害ヲ一掃シ、將來ノ前途ヲ立ツルコトハ、尤モ必要ニシテ実ニ合同ノ好時機ナリトス、此合同ニ洩レタルハ僅カニ日本絹綿及ヒ富士紡績ノ二会社ノミニシテ、其他重ナル会社ハ加入スルヲナレハ、我国ニ於ケル一大紡績会社トナリ、競争ヲ絶テ需用供給其宜キヲ謀ルヲ得ヘクニ付、本案伺ノ如ク加入可然ト審案ス

一 呉服店各製糸所処分ニ関スル件(朝吹理事陳述大要)

新町、前橋両絹糸紡績所ハ既ニ処分方決定相付キ残ル富岡、大崎、名古屋及ヒ三重ノ工場ヲ所有セサルモ、今後物産会社紐育支店ニ於テ商業上差支ヘ之ナク、旁好キ買人アラハ売却スル方針ヲ取ラレテハ如何、尤モ容易ニ望ミ手見出難ク、殊ニ三重、名古屋ハ売却六ヶ敷ト察スレモ、兎モ角整理ノ方針ヲ右様御案内定可然哉ト陳述アリ、協議ノ末之ニ決ス

いずれも収益が不安定で(第14表参照)、しかも今後の損失が予想されたためである。加えて製糸所の場合には右の理由で述べているように、それらの工場が三井物産の生糸取引に必ずしも必要ではなくなったからである。この六工場の場合によって、三井呉服店は、単なる小売販売業となった。このため管理部では、銀行・物産・鉾山と呉服店を同格に取扱うのは不適切である判断し、一九〇四(明治三七)年一月二五日の第三六回管理部会において「其業務本来ノ性質ニ從ヒ便宜營業為致候事可然」として資本金五〇万円の株式会社として独立させることを決定した。<sup>(10)</sup>

鐘紡・王子製紙・芝浦製作所の場合には、右のように簡単に処理することが困難であった。まず鐘紡から検討している。

三井では管理部設置後、三井の支配下にあった紡績会社を次々と鐘紡に合併させた。一九〇二(明治三五)年一〇月には九州紡(同年上期の総株数二万五七六八株のうち三井銀行所有七六七三株、三井物産所有株六五五六株)、中津紡を鐘紡に合併させ、一二月には博多紡を、一九〇七(明治四〇)年一〇月には日本絹綿紡、一九一一(明治四四)年三月には絹糸紡をいず

第27表 三井の鐘紡株所有・推移

	総株数 (a)	三井関係			(b)/(a)
		三井銀行	その他	計 (b)	
1898(明治31)上	50,000	24,282	1,308	25,590	51.1
1900( " 33)上	80,000	30,377	4,178	34,555	43.1
1903( " 36)上	116,068	38,200	9,216	47,416	40.8
1904( " 37)上	"	"	10,849	49,049	42.2
下	"	"	9,846	48,046	41.3
1905( " 38)上	"	28,200	3,515	31,715	27.3
下	"	18,200	3,610	21,810	18.7
1906( " 39)上	"	"	4,609	22,809	19.6
下	"	13,300	4,573	17,873	15.3
1907( " 40)上	232,136	12,450	5,410	17,860	7.6
下	280,136	"	7,261	19,711	7.0
1908( " 41)上	"	12,650	16,850	29,500	10.5
下	"	"	18,718	31,368	11.1
1909( " 42)上	"	13,062	17,373	30,435	10.8
下	"	5,062	23,183	28,245	10.0

出所)「鐘淵紡績株式会社株主名簿」より作成。

注)その他とは100株以上の三井家同族と三井家関係重役の所有株(名義株含む)。管理部の資金は投入されていない。なお、早川千吉郎・波多野承五郎(1909年上でそれぞれ7,240株、5,730株)の所有株は三井銀行神戸支店分の名義株と考えられる。

れも株式交換で鐘紡に合併させた。こうして鐘紡は巨大な紡績会社に成長するとともに三井銀行が所有していた各紡績会社株は、鐘紡株に転換した。しかし、三井銀行はこの鐘紡株を日露戦後には漸次手離していった(第27表参照)。それと平行して、三井銀行は鐘紡への多額の貸付金も回収していった。その代替として、三井では鐘紡に社債発行をおこなわせ、その社債業務の引受けと債務の保証を三井銀行がおこなうことによって、鐘紡の経営を同行が支える方針に転換したのである。鐘紡株を簡単に処分できなかった背景には、生糸取扱いは異なる棉花・綿糸取引の激しい競争条件があり、三井物産の棉花・綿糸取扱いに鐘紡が必要だったからである。

次に三井鉱山の所屬となっていた芝浦製作所についてみると、同製作所については左記のように、その処分方法をめぐって目まぐる

しく方針が変転した。<sup>(12)</sup>

- 明治30年8月24日、三井工業部提出(商店理事会)
- 芝浦製作所処分評議ノ続(売却ノ方針ニホボ定マル)
- 明治30年9月1日、三井工業部提出(商店理事会)
- 芝浦製作所処分ノ続(売却見合セ、持続ト決ス)
- 明治30年9月28日、三井工業部提出(商店理事会)
- 芝浦製作所營業方針改革案、同族会へ取消ヲ請求スル件(可決)
- 明治33年7月20日、団鉦山会社専務理事發議(營業店重役会)
- 芝浦製作所処分ニ関スル件(処分スル方可然ト決ス)
- 明治34年3月5日、団鉦山会社専務理事發議(議事録になく、「三井營業店重役会日誌」に記載あり)
- 芝浦製作所讓渡ニ関スル件(見合ノ方可然ト決ス)
- 明治35年5月9日、益田管理部専務理事發議(管理部会)
- 芝浦製作所ニ関スル件(移転ノ交渉ヲ試ムルコトニ協定ス)
- 明治35年6月13日、益田管理部専務理事發議(管理部会)
- 芝浦製作所処分ニ関スル件(株式組織トスル方針可然ト決ス)
- 明治36年1月16日、三井鉦山会社提出(管理部会)
- 芝浦製作所ニ関スル議(処分ノ方針ハ変エズニ經營ヲ鉦山会社ニ一任)
- 明治36年10月2日、益田・団両専務理事發議(管理部会)
- 芝浦製作所ニ関スル件(株式会社トシ、増資ナラビニゼネラル・エレクトリックコンパニーと提携ノコト可然ト決ス)

こうした議論のすえに、一九〇四(明治三七)年五月三十一日の管理部会において次のような理由をあげて芝浦製作所を

第28表 株式会社芝浦製作所の組織

発起人	三井 養之助 団 琢 磨 大島 雅太郎	三井 守之助 飯田 義一	大田黒重五郎 朝吹 英二
株 主	三井三郎助(5,000 株) 三井守之助(3,000 〃) 朝吹 英二(1,500 〃) 益 田 孝(1,000 〃) 渡辺専次郎(1,000 〃) 大島雅太郎( 500 〃)	三井養之助 (3,000 株) 団 琢 磨 (1,500 〃) 飯田 義一 (1,500 〃) 早川千吉郎 (1,000 〃) 大田黒重五郎(1,000 〃)	総株数2万株
役 員	取締役会長 三井守之助 常務取締役 大田黒重五郎 取 締 役 団 琢 磨	取締役 飯田 義一 監査役 朝吹 英二 〃 大島雅太郎	

出所)「管理部会議録(その三)」「三井文庫論叢」第9号)384~385ページより作成。

三井鉱山から分離し資本金一〇〇万円の独立の株式会社とすることが決定された<sup>(13)</sup>(六月二四日に決定された発起人・株主・役員については第28表参照)。

一 芝浦製作所ヲ鉱山会社ヨリ分離シテ独立ノ株式会社トスル件  
益田専務理事ヨリ左案ニ付説明アリテ可然ト決ス  
案

芝浦製作所ハ今日鉱山会社ノ一支店トシテ管理致居リ候得共、之ハ旧工業部解散ノ際他ニ適當ノ所屬店ヲ見出サ、ル為メ便宜鉱山会社ノ所轄ニ移シ置キタルモノニ御座候、故ニ其業務ノ本質ハ鉱山会社元來ノ鉱山業ト全ク別種ノモノナルニ不拘外部ニ対シテハ鉱山会社ノ一支店トシテ機械製作ノ芝浦製作所トナリ、聞ク者ヲシテ異様ノ感ヲ起サシムルノミナラス營業上種々ノ不便ヲ忍ハサルヲ得サル次第ト被存候、而シテ其營業ノ成績ハ別紙全所ノ拡張案ニ対スル御諮問申答書ニモ陳述致置候通り、近來ハ毎季相當ノ利益ヲ挙げ來リタルノミナラス此後モ益々有望ニシテ、最早十分独立經營ノ資格有之モノト被存候、依テ此際鉱山会社ノ所轄ヲ離レ獨立ノ營業ヲ為ス<sup>14</sup>、鉱山会社并ニ芝浦製作所彼我ノ共ニ便宜トスル所ト思考仕候、又米国ゼネラルエレクトリック会社ト連絡ノ交渉ニ就テモ獨立營業致居候事万事好都合ニ可有之、其他獨立營業ノ為メニハ多少ノ工場経費ヲ節約スル<sup>15</sup>モ相叶ヒ可申、旁此際芝浦製作所ヲ獨立セシメテ一株式会社ト為ス<sup>16</sup>、当三井家ノ為メ有益且ツ必要ノ儀ト存候

このように芝浦製作所を株式会社として独立させた三井は、その

第29表 三井銀行資産内訳推移

年 月	合 計	有 価 証 券	動 産 不 動 産	現 金 預 け 金	割 引 手 形	貸 付 金
年	千円	千円 %	千円 %	千円	千円	千円
1900(明治33)上	48,893	13,694 (28)	5,496 (11)	1,906	21,774	5,580
下	44,969	14,091 (31)	5,579 (12)	1,546	17,950	5,288
1901( " 34)上	40,077	14,437 (36)	5,619 (14)	1,762	13,426	4,663
下	41,585	14,961 (35)	5,648 (13)	2,414	10,886	7,583
1902( " 35)上	44,874	15,445 (34)	5,609 (12)	3,147	12,169	8,417
下	45,804	14,290 (31)	5,174 (11)	3,156	13,519	9,566
1903( " 36)上	48,278	13,296 (27)	5,112 (10)	4,018	14,097	11,587
下	49,107	13,423 (27)	5,060 (10)	3,787	13,255	13,408
1904( " 37)上	53,120	13,565 (25)	5,091 ( 9)	4,121	16,768	13,459
下	58,466	15,515 (26)	5,034 ( 8)	4,878	15,698	17,234
1905( " 38)上	61,112	16,617 (27)	4,959 ( 8)	4,552	17,696	17,188
下	62,322	16,474 (26)	4,657 ( 7)	5,850	18,114	17,118
1906( " 39)上	74,308	17,760 (23)	4,693 ( 6)	7,130	25,326	19,320
下	84,109	16,829 (20)	4,847 ( 5)	3,669	34,278	24,295
1907( " 40)上	87,293	17,096 (19)	4,850 ( 5)	10,158	28,621	26,448
下	88,513	16,189 (18)	5,041 ( 5)	9,151	29,406	28,573
1908( " 41)上	93,506	16,903 (18)	5,124 ( 5)	6,529	34,944	29,894
下	88,796	22,627 (25)	5,336 ( 6)	4,554	26,441	29,692
1909( " 42)上	99,048	23,441 (23)	5,661 ( 5)	4,954	34,131	30,741
下	107,517	24,602 (22)	4,188 ( 3)	5,735	36,563	36,264
1910( " 43)上	115,911	26,711 (23)	4,517 ( 3)	9,671	37,762	37,083
下	112,618	21,197 (18)	4,359 ( 3)	9,415	35,856	41,534
1911( " 44)上	113,016	20,267 (17)	4,300 ( 3)	9,572	41,967	36,462
下	107,770	19,740 (18)	4,254 ( 3)	9,220	39,336	35,049

出所)「貸借対照表累期一覧表」(『三井銀行八十年史』所収)より作成。

第30表-1 1909年の三井銀行有価証券所有

(国債・地方債・会社債)

種 類	額 面	買 入 原 価
国債証券		
旧 公 債	2,955,350 <sup>円</sup>	343,967 <sup>円</sup>
海 軍 公 債	205,800	181,104
第 二 回 国 庫 債 券	1,490,000	1,370,800
第 三 回 同 上	1,600,000	1,472,000
特 別 越 号 五 分 利	2,620,050	2,489,047
甲 以 号 〃	3,461,950	2,938,487
大 蔵 省 証 券	6,370,000	6,286,582
小 計	18,703,150	15,081,989
地 方 債		
小 樽 区 教 育 公 債	11,000	11,000
名 古 屋 市 公 債	20,000	20,000
小 計	31,000	31,000
会 社 債 券		
京 釜 鉄 道 社 債	60,000	57,000
日 本 郵 船 〃	5,000	4,096
大 阪 紡 績 〃	57,900	55,005
日 本 紡 績 〃	51,000	48,450
東 京 キ ャ リ コ 製 織 〃	41,900	38,129
小 計	215,800	202,680
合 計	18,949,950	15,315,669

出所)「所有々価証券時価対照表」(井上交付書類 208)より作成。

注) 1909年4月27日未現在。円未満切捨て。本店所有分。全体の時価は15,802,119円。以上のほか、神戸支店分として特別越号五分利国債(額面22,000円)がある。

株を三井銀行ではなく管理部の運用資金である特別営業準備金などによって全株を所有したのである。

王子製紙の場合には、一八九八(明治三一)年八月に中上川の命を受けた藤山雷太が、同社専務取締役に就任して以来、三井では同株の買収を積極的におこない、同社の経営権掌握にとめた。一九〇二(明治三五)年四月藤山が専務取締

役を辞任する頃になると、同社の経営が不調となっており、その挽回策として三井銀行神戸支店長鈴木梅四郎を同社に送り込んだ。<sup>13)</sup> 鈴木は同社の財政再建に乗り出し、同社の資本金二〇〇万円を五〇万円とするなどの荒療治をして経営立直しをはかった。他方でその後における王子製紙の新株募集に際しては、三井銀行は応募せず三井同族ならびに三井の重役名義(管理部プール資金)で同社株に応募し、将来性のある製紙業を三井傘下にとどめるように努力した。<sup>14)</sup>

第30表-2 1909年の三井銀行有価証券所有(株式)

種 別	株 数	総払込金額	買入価格
横 正 金 銀行	2,926	292,600	475,881
日 本 鉄 道	4,551	227,550	346,331
南 満 州 鉄 道	27	540	540
山 陽 鉄 道	40,994	2,049,700	2,232,426
九 州 鉄 道	11,195	548,555	585,154
北 海 道 鉄 道	1,000	50,000	30,000
鐘 淵 紡 績	14,062*	434,750	337,126
王 子 製 紙	25,727	1,286,350	608,969
北 海 道 炭 礦	86,250	3,718,750	2,235,750
日 本 郵 船	5,512	275,600	442,062
東 京 海 上 保 險	2,346	29,325	88,691
東 洋 拓 殖	280	3,500	3,500
合 計	194,870	8,917,220	7,386,432

出所)「所有株式時価対照表」(井上交付書類209)より作成。

注)1909年4月27日末現在、本店所有分。\*印は鐘紡の「株主名簿」では13,062株となっている。全体の時価は12,301,432円。このほか神戸支店分として、16,243株(うち鐘紡株12,070株)・買入価格815,514円がある。

22表・第23表参照)。この過程は、三井財閥の本部たる管理部が持株会社の実質を有していく過程にはかならなかった。かかる事態は、管理部組織の限界―矛盾を露呈しつつあった。第一に管理部(同族会)が法人組織ではないため同部の運用資金によって入手した有価証券などを同族名義などにせざるを得ず(たとえば株式組織に改組した芝浦製作所の例をみよ)、ここから管理部を共有財産の統一した所有主体とする法人化の課題が必至となったこと、第二に各営業店の業務が拡大

以上のように三井財閥は傘下の諸事業所を売却しない株式会社として独立させ贅肉を切り落しつつ、必要な株は三井銀行に代って管理部プール資金を投資して管理部(同族会)が所有した。この結果、三井銀行は不動産や有価証券所有を減少させ、「商業銀行」化という所期の目的を達することになった(第29表参照、当時の三井銀行の有価証券所有については第30表参照)。それと裏腹に、管理部運用資金によって購入した同族会所有の有価証券が急速に増大していった(第23表参照。なお三井同族会所有の不動産・有価証券所有については第31表参照)とりわけ日露戦後に急増した。日露戦後の三井傘下各事業の発展がめざましかったためである(第3表、第6表、第21表参照)。これに伴って管理部運用資金も急増し、有価証券所有などに振り向けられたのである(第

第31表 1908年末三井同族会所有の不動産・有価証券

不 動 産, 有 価 証 券		金 額
地 所 建 物	駿河町, 本革屋町, 本町, 室町, 兜町, 有楽町 地 所	724 <sup>千円</sup>
	大阪市高麗橋 地 所	32
	上海揚子浦 ”	172
	内 藤 新 宿 ”	50
	麻布区材木町 地所建物	46
	京都愛宕郡下鴨 ”	44
	相 州 小 磯 ”	40
	荏原郡平塚村字戸越 ”	50
	芝区三田綱町 ”	157
	日本橋区本町二丁目 建 物	40
	麴町区有楽町 ”	65
	京都市油小路二条 ”	1
	営業店本店 ”	1,100
営業店大阪支店 ”	306	
小 計		2,826
有 価 証 券	日 本 銀 行 株 式 千四百四十八株	581
	第 一 銀 行 ” 千四百株	84
	芝 浦 製 作 所 ” 式 万 株	1,000
	王 子 製 紙 会 社 ” 旧 八 千 五 百 株 新 五 万 百 八 十 八 株	1,429
	絹 糸 紡 績 会 社 ” 旧 百 株, 新 五 十 株	4
	小 野 田 セ メ ン ト 会 社 ” 式 千 五 百 株	75
	堺 セ ル ロ イ ド 会 社 ” 式 万 九 千 六 百 廿 株	370
	旧 京 釜 鉄 道 会 社 債 額 面 式 拾 万 円	194
小 計		3,737
合 計		6,562

出所)「土地建物有価証券一覧表」(井上交付書類 193)より作成。

注)千円未満四捨五入。



し、その重要事項を管理部が逐一理解し裁定することが事実上不可能になったこと、加えて第三に各営業店が無責任の組織であるため資産の巨大化に伴い危険負担が増大し、その対策を迫られたこと、第四に各営業店の急速な発展と純益金の増大により、無限責任組織であるがゆえに支出しなければならぬ課税額が看過できぬほど増大したこと、これらがその問題点であった。これらの課題を解決するためには、三井財閥の新たな展開に照応した統轄機構・資本蓄積機構と傘下諸事業の再編が求められた。ここに日露戦後から本格的な三井改革の議論が登場してくる客観的な根拠があった。

(1) 『三井事業史 資料篇三』三九三―三九七ページ。

(2) 一九〇二(明治三五)年五月二十六日の第一二回管理部会において、益田は今後の三井事業全般にわたる整理の要点を次のように陳述した(『三井家同族会管理部会議録(その四)』『三井文庫論叢』第一〇号所収 三二七―三二八ページ)。

一体此管理部ニ於テハ事業ノ進捗ヲ謀ルコトモ協定スヘキナレバ、本部設置ノ第一主旨トモ申スベキハ営業店ノ整理ニ在レハ、鉱山会社ノ部ニ於テハ先日報告セシ芝浦製作所ノ処分ノ如キ、其他硫黄山銀山杯ニ於ケル収支、将来ノ見込如何等取調ベ存廢ヲ定ムルコト、尤モ是等ハ近々困理事モ帰京致スベクニ付其上ノコトシ、呉服店ニ於テハ製糸場等ニ就キ存置スベキモノハ改良ノ要点、将タ廃止スヘキモノハ売却ノ方法等詳細取調べ、又物産ニ於テハ金融ノ方法當ヲ得ルヤ否、買越売越等限度内ニ於テ取引サル、ヤ否等視察ノ要点ナルヘク、殊ニ銀行ノ每半季決算公告ヲ見ルルハ如何ニモ薄弱ナルコト其道ノ者ニハ輒リ相分リ、信用上如何カト掛念セラル、必竟營業用及ヒ抵当流込地所家屋ニテ殆ント資本金額以上ヲ占メ、其他公債株券等尠ク四百万円以上ノ固定ハマダシモ、株券ノ中ニハ鐘紡、王子製紙等多数ナルハ世間ニテ知り得ルコトニシテ王子ハ多額ノ株主而已<sup>(券カマ)</sup>ノミナラス手形貸越等併セテ百六十余万円アリテ、其利子ハ益金ノ如クナルモ、其実利息ノ實際仕払ヒ少ク、多クハ加算書換ヘヲ為シ来リシモノニテ元利完済甚タ無寬束、左スレハ更ニ不安固ノモノニ付、愈特別營業準備金同族会ニ納付アリシトキハ何トカ名義ヲ付シテ之ヨリ多少補助シ、以テ三井家事業ノ根本タルベキ銀行ノ信用ヲ保持スル必要可有之、且ツ井上伯其内帰京アラハ第一ニ起ルヘキ問題ハ三池ノ築港ノコトナルベシ、就テ此築港ハ鉱山ノ事業トスルカ或ハ別ニ事務局ノ事業トスルカ、又資金ノ支出ハ鉱山会社ニ増資スルカ將タ如何ナル方法ヲ取ルカ、是等ノ利害等差当リ取調ヘニ着手致度

云々陳述アリ

(3) 同右「會議録(その一)」(三井文庫論叢)第七号)三三五ページ。

(4) 同右「會議録(その二)」(同右書第八号)二九九〜三〇一ページ。

(5) 同族会事務局による三井銀行所有不動産および有価証券買上げの事例を以下にかかげる。

(不動産の場合)

一本会提出、三井銀行所有地同族会事務局へ買上ケノ件(可決)

三井銀行ハ不動産ト有価証券ヲ銳意他ニ売却スルノ方針ヲ取り、亦同族会ハ差当リ不動産中重ナル地所ヲ買上ケラルヘシトノハ予テ彼是議ニ上リ候、就テハ先ツ

一凡金五拾万円也 約定預り金九拾万五千円ノ内

一金式拾五万円也 当季特別營業準備金トシテ收入予定額

合計金凡七拾五万円也

ニ相当スル地所ヲ買上ケ、猶漸次資金ノ許ス場合其余ヲ買上ケラレ度、尤モ実行ノ都度評議會ヲ經テ更ニ提案可相成モ、

予メ方針決定相成度

以上 ○(三井八郎次郎印)(明治三五年六月六日 第一七回管理部会「管理部會議録(その一)」『三井文庫論叢』第七号三三

二〜三三三ページ)。

(有価証券の場合)

一三井銀行所有株券整理ノ件(可決)

三井銀行ノ資金ト見做スベキモノハ概算四千七百万円ナレト申中參千七百万円ハ他人ヨリノ預り金ニ屬ス、抑他人ノ金ヲ預ル者ハ常ニ預ケ主ノ安心ニ注意シ、其所望次第何時ニテモ預金運用ノ実況ヲ公示シ、或ハ帳簿ヲ閱覽セシメテ毫モ疾シカラサル迄ノ用意アルヲ要ス、今三井銀行資金運用ノ実況ヲ見ルニ四千七百万円中式千四百万円ハ貸付割引ニ、巷千四百六拾万円ハ有価証券ニ、五百万円ハ土地建物ニ投スルヲ以テ資金総額ノ三割強ハ有価証券ニシテ有価証券中ノ七割強迄ハ諸会社ノ株券ナリ、而シテ株券中ニハ王子製紙(買入原価百八拾万円) 鐘淵紡績(全百參拾九万六千円)ノ如ク担保品ノ資格ナキ物其主位ヲ占ム、最近(六月三十日)ノ計算ニ抛レバ総株券ノ中担保品ノ資格アルモノ六百八拾五万余円、資格

ナキモノ四百六拾万余円ニシテ総株券ノ四割ハ担保ノ資格ナシ、此等ハ一方ニ於テ資力ノ運用ヲ減殺スルノミナラス之ヲ銀行資産トシテ所有スルハ大ニ信用ニ影響ス、故ニ成ル可ク速ニ之ヲ資産中ヨリ取除カサル可ラスト雖氏、差当リ売ラントシテ売レサル物アリ、仮令売リ得ラル、トスルモ市場ノ形勢ニ顧慮スベキ物アリ、是ニ於テ臨時準備金其他同族会營業資産ヨリ生スル余力ヲ利用シ、先三井銀行ニ於テ最モ処置ニ苦ム部分ノ株券ヲ手始トシ、余力ノ許ス程度ニ從ヒ順次買収シ同族会ノ所有ニ移シ、以テ銀行ノ体面ヲ保チ信用ヲ厚フセシメンコトヲ欲ス、而シテ今後三井銀行ハ再ヒ其資金ヲ株券ニ投スルコトヲ為サス、且營業上抵当流レトナリシ物アル時ハ必ス銀行自ラ相当ノ処分ヲナスノ方針トナサンコトヲ希望ス

(明治三六年七月二四日第三〇回管理部会「管理部会議録(その二)」『三井文庫論叢』第八号三一九ページ)。

このほか一九〇二(明治三五)年六月六日第一七回管理部会、同年九月一八日第三七回管理部会などで有価証券の処分・同族会事務局への買上げが決議されている。

- (6) 「管理部会議録(その二)」同右書第八号三一九ページ。
- (7) 同右 三一九ページ。ただし、資産部がどの程度実態をもって機能したかは不明である。
- (8) 「管理部会議録(その四)」同右書第一〇号三八一〜三八三ページ。
- (9) 「管理部会議録(その二)」同右書第七号三三〇および三三四ページ。
- (10) 「管理部会議録(その三)」同右書第八号四〇六ページ。
- (11) 山口和雄編著『日本産業金融史研究——紡績金融篇』四六四〜四七四ページ参照。
- (12) 『三井事業史 資料篇四下』七〇九ページ。
- (13) 「管理部会議録(その三)」(『三井文庫論叢』第九号)三七六〜三七七ページ。
- (14) 『王子製紙社史』(第二卷)二六二〜一八八ページ。
- (15) たとえば以下の事例を参照。

一王子製紙会社新株応募名義ニ関スル件(明治三六年六月五日第一九回管理部会)

別紙銀行ヨリ提案ノ如ク、王子製紙会社新株ヲ銀行所有名義ニスルキハ、同行業務ノ実質及体面上ハ勿論、売却処分ノ場合ニモ甚タ面白カラサルノ観アリ、依テ応募株即チ三万株ヲ左記七名ノ所有名義ニスルコト可然ト決ス(所有名義は以下のとおり。五〇〇〇株：三井養之助・三井得右衛門、四千株：益田孝・団琢磨・朝吹英二・早川千吉郎・鈴木梅四郎 以上

三万株)

一王子製紙株式会社株買収ノ件(明治三十七年五月三十一日第一八回管理部会)

益田専務曰ク、王子製紙会社ノ件ニ付曩ニ小株主ノ株ヲ買収スルコト宜シカラント陳述セシカ、嘗ニ小口ノ株ノミナラス比較的大株主ノ分ヲモ買収シ、全然三井ノ所有ト致ス方得策ナラン、若シ此方針宜シトナレハ朝吹理事ニ一任シテ時価低廉ノ今日便宜買収スルコトトシ、其資金ハ同族会特別營業準備金ヨリ支出スルコトニ致シテハ如何云々陳述アリテ、可然ト決ス(それぞれ「管理部会議録(その二)」前掲書第八号 三一―ページ、同「会議録(その三)」同第九号 三八―ページ)。

### 三 三井合名会社の成立

#### 1 三井合名会社の成立過程

日露戦後の三井の改革論議は、まず三井銀行の改革問題として提起された。管理部設置の過程が、三井銀行の改革と不可分に結びついて展開されてきたことを考えれば当然のことである。しかも金融部門を担う同行の改革は、物産や鉱山以上に単なる一部門の改革論議にとどまらず、三井財閥全体の再編のあり方をも規定することになるからである。ここに三井銀行の改革が、最初に俎上にのぼる理由があったと言えよう。

日露戦後の一九〇六(明治三九年)、三井銀行専務理事早川千吉郎は同年一月の同行支店長会において三井銀行の改革の方向性について、次のような見解を明らかにした。<sup>1)</sup>

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アリマセヌガ、普通ノ銀行トスルヨリハ大資本家、即チ金融業者、「フヒナンシングハウス」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、追々之カラ進ソデ往ク考ヲ起サヌケレバナラヌカト考ヘマス

早川はこれに続けて「フヒナンシングハウスの準備として一八点にわたって今後の銀行の営業方針を提示している。<sup>(2)</sup>フィナンシングハウス案については、かつて中上川が構想を抱いていたと言われる。<sup>(3)</sup>しかし、それは中上川の個人的考えにすぎなかったが、早川の提案は三井銀行はもちろん三井内部の討論をも経て出されてきたと考えられ、かなり具体的な裏付けをおこっている。事実、早川千吉郎・波多野承五郎両名は同年「後継銀行設立ノ議」<sup>(4)</sup>および「金融業者トシテノ損益勘定」<sup>(5)</sup>という三井銀行改革案(ならびにその調査)を井上馨宛に提出している。この二つの案は三井銀行資産を一切処分して金融業者(financier)となり、そのあとに株式組織の一大銀行を組織するという計画案である。「金融業者トシテノ損益勘定」では、三井銀行資産を一切処分した正味資産を算出し(一九〇六年一月二日現在三二四七万四九八二円)、この資産を現状のまま運用するよりも全資産を売却して金融界に投資した方が有利であるという裏付をおこなっている(前者だと年間一五〇万六八七〇円の利益、後者だと日歩二厘九毛とし二五七万二六〇一円の利益と計算)。その上で金融業者への転換と一大株式銀行設立の意義について「後継銀行設立ノ議」で次のように述べている。<sup>(6)</sup>

三井銀行ノ財力ノ著シキ増進ト経済界現時ノ状況トハ貸金ヲ回収スルニ便利ニシテ預金ヲ支払フニモ容易ナリ將又有価証券及不動産ヲ処分シ並ニ使用人ノ始末ヲ全フスルニ於テ別ニ困難ヲ感セザルベシ、故ニ当行ニシテ百年ノ長計ノ為メニ其営業ヲ変革セント欲スルニ意アラバ蓋今ノ時ヲ以テ最モ若カシ易シトス

試ニ其営業変革ノ方法ヲ研究スルニ断然預金銀行ヲ廃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

而シテ此変革ヲ断行スルト同時ニ多年培養シタル銀行業ノ経験ト熟練ト信用ト得意トヲ利用シ現在ノ使用人ヲ以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営業ヲ之ニ譲渡シ三井家ハ其幾部分ノ株主トシテ關係聯絡ヲ維持スルトキハ一八以テ變革ノ実行ヲ円滑ナラシメ一八以テ金融上ノ藩屏ヲ得ルニ至ラン

第32表 欧米視察団訪問者一覧

国名	職 業	氏 名
イ ギ リ ス	ロスチャイルド家理事	ロード・ロスチャイルド (Lord Rothschild)
	バルクレー銀行頭取	アルフレッド・ロスチャイルド (Alfred Rothschild)
	同社組合員	ノーヘーン (Noahen)
		グード・イノッフ (Good Enough)
		クラインウォート (Kleinwort)
		アンドリュウ・アントニー (Andrew Antony)
		サー・アーネスト・カッセル (Sir Ernest Cassel)
	ギブス社	アルバン・ギブス (Alban Gibbs)
	"	ヘルバード・ギブス (Herbert Gibbs)
	"	ヴィッカーズ・ギブス (Vickers Gibbs)
リ	"	コケーン (Cokayn)
		ライト・オノレーブル・エウボレー (Rt. Hon Avebury)
	パブリック アccountant	ウエイズメン (Wiseman)
	チャータード アccountant	ワンダ・リンデ (Van de Linde)
	フレデリックヒュース社	ウィナル・ミーナー・ツァーゲン
ス	パース・バンク	エー・アラン・ションド (A. Alan Shand)
		オノレーブル・アルジロン・ミル (Hon Algeron Mills)
		サー・アルフレッド・ジョン (Sir Alfred John)
		アレキサンドル・コッジエン (Alexander Caschen)
フ ラ ン ス	ロスチャイルド家理事	ジェームス・ロスチャイルド (James Rothschild)
		アロン
		アルバート・カーン (Albert Kahn)
		パロン・ホーチンガー
ド イ ツ	クルップ会社取締役	エキシュース
	フランクフルト商業会議所	ウエーンボルグ
	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・ハンデシチョック
	ストム家法律顧問	マックス・ウォルボルグ (Max Warburg)
	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	
ア メ リ カ	合衆国製鋼会社販売会社社長	ジャコブ・エッチ・シッフ (Jacob H. Schiff)
	商業専務法律家	ジェー・エー・ファーレル (J. A. Farrel)
		アレキサンダー・ティーンゾン (Alexander Tison)

出所)『三井事業史 資料篇三』488-489ページより作成。 注)表記は原史料による。

これに続けて後継銀行の成立順序と組織および利益の見込みが記載されている。このようなロスチャイルド型の金融業者への志向は、根底には日露戦後の事業の急速な拡大に伴う危険負担の増大を回避する方策であったと言えよう。しかし、この金融業者化案は実現せずに終わった。その原因を一九〇七(明治四〇)年一月下旬以降の不況による株価の低落のみ求めるべきではないだろう。<sup>(7)</sup> 三井銀行の改革は、単に銀行だけの改革を意味せず、三井財閥全体の再編の仕方にかかわってくる。三井銀行の金融業者への転換案は、その後の三井財閥の改革論議の発展のなかで消滅していったと見るべきだろう。

三井財閥の改革は、管理部一行の欧米視察により本格的な検討に入った。一九〇七(明治四〇)年六月一四日三井三郎助管理部長(三井鉱山合名会社々長兼任)・益田孝同副部長ら一行は、ロンドンに向けて東京を出発した。三井財閥全体の改革の参考として「彼国ノ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事務経営ノ方法等ニ関シ調査」<sup>(8)</sup> するためである。同行者として三井銀行調査課長林健、三井物産調査課長間島与善らが加わっている。彼らはクルップ、ロスチャイルド、モルガンなどイギリス・フランス・ドイツ・アメリカの数多くの富豪を訪問・調査して同年一月一日に帰国した(会見した欧米の実業家については第32表参照)。帰国後、益田孝は「欧米出張復命書」<sup>(9)</sup> を同族会議長に提出し、欧米調査の内容を報告している。この欧米調査の成果は「奈何セム各国ノ制度、習慣夫レ々々相違致、適切ナル御参考ノ資料乏シク」<sup>(10)</sup> と益田が指摘するように、必ずしも予期したほどではなかった。そのなかで三井の組織改革に影響を与えることになるのはドイツのマックス・ウォルボルクの意見であり、<sup>(11)</sup> また欧米で採用されているホールディング・カンパニーの組織形態であった。益田孝は欧米調査を踏えて「欧米視察ニヨリ営業組織ニ関スル卑見」<sup>(12)</sup> と題する営業組織の改革案を三井八郎右衛門同族会議長に提出した。その内容は以下の四点に要約できる。第一に欧米諸氏の意見に従い営業をすべて専門に分けて有限責任株式会社とし、業務の執行を若干の重役に委任して不慮の責任を限定

し、かつ専門家による業務の発展を計ること、第二に營業を株式会社組織に変更することにより「納税ヲ減ジテ益スル所多」<sup>(13)</sup>くすること、第三にこれまで各營業店の營業規則以外の重要事項は管理部（最終的には同族会）で決定されているが、事業規模が拡大して実際にはよくわからず「要点ヲ失スルノ嫌」がある。この弊を除去するために各營業店を株式会社化し専門の取締役による経営によって「現今ノ管理部及同族会ニ於テ營業ヲ監督被致候ヨリモ一層安全」にするこ  
と（したがって、三井財閥諸事業の株式会社化は他人資本の積極的利用という意図は希薄であった）、第四に株式会社に組織変更された營業店の上に立つ無限責任の新会社、すなわちその營業の目的を「ロスチャイルド家ノ如ク財務及投資ノ關係ニ限り」同族一家のみを社員とする三井合名会社を設立すること、この四点である。益田は現在の同族会組織では新たな事態に対応できないとし、「常ニ字内ノ大勢ヲ察シ、国家ノ情勢ニ鑑ミ經濟上精密ナル調査ヲ怠ラズシテ過チナク御家ノ資本ヲ処理スル」機関として三井合名会社の設立を主張した。すなわち、改革の最大の眼目は、他人資本の参入を排除して独占段階に照応する有利な事業経営と有機的に統一された蓄積機構をいかに構築するかにあったと言えよう。

以上の益田の提案を具体化した試案が、「三井新設会社収支概算」<sup>(14)</sup>（一九〇七年）である。これには「三井合名会社損益決算予算表」「株式会社三井銀行決算予算表」「物産株式会社決算予算表」「鉱山業決算予算表」（いずれも毎半年期）の各表により、それぞれの総益金・総損金・純益金の予想が算出されている。三營業店が株式会社に改組した場合を想定しているが、鉱山については

鉱山業カ合名会社ノ一部タルトキト雖モ独立ノ計算ヲナスモノト假定シテ本予算ヲ立テタリ、若シ鉱山業ノ積立金ハ合名会社本社ニ於テ積立ツルモノトスレハ鉱山ノ積立金予算約五拾五万円丈本表ノ收入ヲ増シ同時ニ積立金ニモ約同額ノ増加ヲナスモノトス（三井合名会社損益予算表）備考一）

本表ハ鉱山業ヲ株式会社トスルモノト假定セリ、若シ合名会社ノ一部トスル時ト雖モ其計算ヲ區別スル時ハ法定積立金ヲ別途積立金



ニ加フルノミニテ其他ノ計算ニハ異動ナシ(「鉱山業決算予算表」備考一)

と指摘しているように、三井合名の一部にとどめて置く考え方が、すでに表われていた。<sup>(15)</sup>

益田の改革案を契機として改革が具体化し、一九〇九(明治四二)年一月三日には三井集会所で第一回三井営業店組織改革同族会が開催されている。<sup>(16)</sup> これ以降の改革論議のなかで俎上にのぼった改革プランは、大きく分けて以下の三種類である。第一が銀行・物産・鉱山を合併して三井合名会社を設立し、各事業を三井合名会社の部に組織する案、第二が三営業店を株式会社とし、不動産と有価証券のみを所有する三井合名会社案、第三が不動産と有価証券に加えて鉱山業をも営む三井合名会社案、この三種類である。

第一案については、これまでも改革論議があるたびに議題となったが、いずれも流産していた。<sup>(17)</sup> 今回の改革では、この案がかなり具体的に詰められていった。この案に沿った「三井合名会社組織ノ順序案」も作成された。そこでは、銀行をまず三井合名会社に組織変更し、そのあとに物産・鉱山を合併するか、あるいは三者を一挙に合併する方が得策かを比較検討し、経費の点から前者の案が有利だとの判断を示している。これに関連して種々の規則が作成されている。<sup>(18)</sup> 井上馨が積極的に支持したと思われるこの集権性の強い案は、益田が提起した各営業店の株式会社への改組の問題を完全に欠落させ、結果的に益田案がほとんど考慮に入れられていない。この案がけっきょく採用されなかったのは、改革が問題になった背景を考えれば当然のことと言えよう。

第二、第三案については、どの時点において第三案の採用が決定的となったかは判然としない。問題は三井鉱山の扱いをどうするかであった。その処置がはっきりするのは、最終段階であったと思われる。というのも、三井合名会社への改組の具体的手続を示した「実行ノ心得」<sup>(20)</sup> が二通あり、一つは第二案を想定し、もう一つはその後第三案を想定して

同じ案文に一項目のみを追加しただけだからである。そして、この二つの「実行上ノ心得」の間に提案されたと思われるのが、鉱山業を三井合名の一部局とする有利さを開陳した「鉱山会社組織変更別案」である。この案は以下の八項目からなっている。「第一 甲案、鉱山会社ヲ独立ノ株式会社トナス」「第二 乙案、鉱山業ヲ三井合名会社ノ一部局トナス」「第三 独立ノ要ナキ理由」「第四 三井合名会社ヲ新設セス、鉱山会社ヲ存続シテ三井合名会社に改ムルコト」「第五 鉱山業ヲ三井合名会社ニ於テ直営スルノ利益」「第六 鉱山業ヲ合併スルト、之ヲ特立ノ株式会社トスルノ費用ノ得失」「第七 鉱山業管理法ノ大略」「第八 合併後ノ定款」、この八項目である。その第三項目で鉱山を独立会社としない理由を次のように述べている。

銀行・物産ヲ株式組織ニ改ムル一ノ理由ハ、其營業ノ性質世ノ進運ニ伴ヒ發展スヘキモノニシテ、時勢ニ從ヒ事業ノ伸縮消長特ニ敏活ノ働ヲ要スルヲ以テ株式組織トナシ、若干名ノ取締役ノ協議ヲ以テ其事務ヲ執行セシメ、出資者タル三井合名会社ハ其上ニ在リテ之ヲ監督スルヲ以テ機宜ニ適シタルモノトナス、且其業務ハ危険ノ伴フヲ免レサルヲ以テ、出資者ニ無限ノ責任アル合名会社ノ組織ヲ以テ之ヲ經營スル如キハ、三井ノ將來ニ向テ一点ノ陰翳ヲ加フルモノト云ハサルヘカラス、即三井家ノ其礎ヲ鞏固ニシ、一面其事業ノ拡張ヲ期シテ組織ノ変更ヲ必要トスルモノナリト雖、鉱山業、特ニ三井家ノ各鉱山ノ經營ニ在リテハ其方針百年ノ大計ヲ建ルニ在ルヘクシテ、商事ノ如ク世間一時ノ景氣ニ伴ヒテ伸縮スヘキモノニ非ス、如何ナル場合ニモ其損失力出資以上ニ及フコトナケレハ寧ろ確實ナル資産家ノ事業タルニ適シ、亦株式会社タルコトヲ要セサルナリ

このように鉱山の株式会社化を否定したこの案によって、第三案の採用が決定されたと思われる。その後は、以下に示す「実行上ノ心得」と「鉱山会社組織変更別案」の第四、第七、第八に沿って三井合名会社の設立が進められた。

「実行上ノ心得」は八項目からなり三井家憲の一字一句の改定をしないこと(其一)、従来同族会をもって三井銀行社員総会と見なした如く、同族会を以て三井合名会社の社員総会と見なすこと(其二)、同族会事務局規則は別に改定すること

三井合名会社の成立過程(春日)

と(其三)、管理部規則・同管掌事務内規の廃止(其四)、同族事務局内に設置した山林部は三井合名内に移すこと(第五)のほかに各営業店の資本金について次の如く規定した。

其六

株式会社三井銀行ノ資本金ハ之ヲ金貳千万円ト定ムルコト

資本

積立金

所有地所ノ原価ト今日ノ評価トノ差益

合計

五、〇〇〇、〇〇〇円  
 一、五〇〇、〇〇〇円  
 三、五〇〇、〇〇〇円  
 二〇、〇〇〇、〇〇〇円

其七

株式会社物産会社ノ資本金ハ之ヲ金貳千万円ト定ムルコト

資本

積立金

同族会仮渡交付金五百六十九万円ノ中ヨリ金七十七万円ヲ返納又ハ借入金トシテ計算セシメ残額ヲ改メテ出資トシテ交付スル片

ハ

合計

一、〇〇〇、〇〇〇円  
 一四、〇八〇、〇〇〇円  
 四、九二〇、〇〇〇円  
 二〇、〇〇〇、〇〇〇円

其八

鉱山会社ハ新設スル所ノ三井合名会社ノ一部局トナスカ、又ハ三井合名会社ヲ新設セズシテ、鉱山会社ヲ存続シテ其ノ社員契約ヲ修正シテ三井合名会社ト改メ、鉱山ヲ其ノ事業ノ一部トシテ同族会事務局中営業ニ属スル事務ヲ合併セシムルコト、而シテ何レニシテ

モ

三井合名会社ノ資本金ハ之ヲ金五千万円ト定ムルコト

金二千万円 三井銀行株

金二千万円 三井物産株

金五百万円 鉱山会社資金

金五百万円 同族会営業ニ関スル資金

合計 金五千万円

三井合名会社の設立手続きは、「鉱山会社組織変更別案」に沿って三井鉱山合名会社の定款を変更し、それを三井合名会社と改称することによっておこなわれた。三井銀行では一九〇九(明治四二)年一月八日に社員総会が開かれ、株式会社への改組と新定款が可決され、同時に三井銀行の不動産部門が分離され、新たに株式会社東神倉庫が設立された。三井物産も同月一日に社員総会が開催され、株式会社に改組された。同じ日に資本金五〇〇〇万円の三井合名会社が設立され、同月三〇日に同会社設立に伴う同族会が開催され、翌月一日三井合名会社が正式に営業を開始した。

(1) 「明治三十九年十一月支店長会速記録」(「三井銀行史料2」三五八ページ)。

(2) 三井銀行の一八点にわたる営業方針を列挙すれば、次のとおりである。

- ①「預金ヲ整理シテ其性質ノ善良ヲ計ル事」
  - ②「支払準備ノ事」(預金の一〇分の一とし、これを堅持すること)
  - ③「貸金ノ撰択取引ノ堅固ヲ計ルコト」(小口を減じ大口を増やす)
  - ④「不動産ヲ整シ資本ノ固定ヲ防グ事」
  - ⑤「有価証券ヲ整理シ、之ニ対スル資金ノ運用ヲ簡便ナラシムル事」
  - ⑥「重要ナラザル支店ハ漸次之ヲ閉鎖スル事」
  - ⑦「他店為替先ヲ淘汰スル事」
  - ⑧「倉庫業ヲ独立セシムル事」
  - ⑨「重要ナラザル業務ヲ処理スルコト」
  - ⑩「確實ナル商工業ノ事業ニ向ッテ資金ヲ供給スルコト」
  - ⑪「内外資金ノ融通及其運用ニ関スル事、有価証券ノ売出或ハ外資ノ輸入、輸入シタル資金ノ運用、即チ炭礦鐵道会社ニ対シテ是迄為シタ所ノ取引ノ如キコトヲ大ニ拡張スルコト」
  - ⑫「公債及社債ノ引受売買ニ関スル事、是レハ政府ノ公債或ハ地方債ノ如キヲ引受ケテ之ヲ売出ス、即チ「シンジゲート」トナツテ之ヲ行フコト」
  - ⑬「外国貿易及東洋貿易ノ金融ニ関スル事」(この方面に發展をはかる)
  - ⑭「三井各営業店金融統一ニ関スル事」(「金融」銀行ガ総テ引受ケルト云フコト)
  - ⑮「信託事業ノ事」(その拡大)
  - ⑯「親銀行ノ業務ヲ行フ事」
  - ⑰「上海及大阪ニ支店ヲ新設又ハ増設シ、且ツ倫敦トノ取引擴張ニ関スル事」
- (上海における為替業の開始、日清韓通商貿易上の金融機関として大阪支店設立、パークレー銀行との当座取引の開始による

ロンドンとの取引の拡大) ⑩「各営業店間ノ意志ヲ疏通シ行動ノ一致ヲ計ル事」。

- (3) 元三井銀行神戸支店長鈴木梅四郎(のち王子製紙専務)は、この点について中上川が「一時は所謂フキナンショとしての三井銀行と為し、之を根拠として工業に手を伸ばす考案であられた事は明白であった」(「中上川彦次郎君伝記資料 補」三四ページ)と述懐している。

- (4)(5) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類一九一一所収。「三井銀行八十年史」一六五〜一六八ページ参照。
- (6) 後継銀行の設立の順序と組織は、次に示すとおりである。

- 一 資本金ヲ壹千万円トシ壹株百円十萬株ノ株式会社ト為スコト
- 一 総株数ノ内約半額ヲ三井家ノ持株トシ残り半額ヲ使用人及公衆ヨリ募集スルコト
- 一 開業ノ際一株ニ付半額即チ五十円宛ノ払込ヲ為サシムルコト
- 一 三井銀行ノ資本金勘定、有価証券勘定、三井営業店勘定、流込地所建物勘定、金銀勘定ヲ除ク外本支店ノ営業全部ヲ引受クルコト

- 一 三井銀行本支店ノ営業用地所建物什器ヲ買入ル、コト
- 一 三井銀行ノ使用人ヲ襲用スルコト
- 一 資本金ニ対シ約二割ノ利益ヲ取得スヘキコト

- (7) 『三井銀行八十年史』(一六五〜一六八ページ)は、不況による株価の低落にのみ金融業者化案の挫折を求めている。また『三井銀行一〇〇年の歩み』は、銀行内部における金融業者化案をより立入って記述しているが、結論は同一である。後者は一九〇八(明治四一)年以降にこの案が立消えになったと指摘している。同年に益田の改革案が提出されており、かかる三井財閥全体の改革論議のなかで、同案が消滅していったと見るべきだろう。

- (8)(9)(10) 「益田孝 欧米出張復命書」(「三井事業史 資料篇三」四八七〜五八一ページ)所収。

- (11) 同氏の意見については「三井家組織ニ関スルマックス・ウォルボルク氏ノ意見書」(「三井事業史 資料篇三」五六一〜五六五ページ)参照。同氏によれば、ロスチャイルドやクルップの組織は、一家に富を集中させ、全家族中の一人(概して長男子および長男子系の者)が特権を有するため、三井には適用できないと排除し、その上で氏は三井家事業組織の解決すべき課題を次の三点にまとめている。①「三井諸会社ニ属スル財産ノ管理権ヲ三井家ニ於テ確持スルコト」②「此ノ管理権ハ出来得ル

限り弾力アル組織ヲ以テスル事」③「此ノ管理權ヲ傷クルコトナクシテ財産ノ一部ヲ正金ニ代ユル道ヲ講ズル事」。これらを解決する策として同氏は、「三井三会社ノ爲メニ組織ノ變更ヲ計レバ之ヲ株式会社若クハ株式合資会社トナシ、而シテ三会社ノ管理權ヲ別箇ノ統轄会社ニ収メ、此ノ統轄会社ヲ全ク三井家ノモノトスル」ことを提案し、統轄会社の組織もドイツの財団形式をとれないため株式会社組織を利用する方法を提案している。

(12) 同右書 五八二〜五八五ページ所収、「益田孝 三井家営業組織改革意見書」と題して、本文の「欧米視察ニヨリ営業組織ニ関スル卑見」と「組織變更ニ伴フ得失附計算表」とが一緒に同族会議長に提出された。

(13) 「組織變更ニ伴フ得失 附計算表」によつて、合名会社の場合と株式会社の場合との所得税の差を計算している。それによると利益金に対して所得税率は合名組織の場合には千分の一二・五、株式組織の場合には千分の六・二となり、一九〇七年度三営業店の所得税は八〇万円であり、会社形態を株式組織にすると半分の四〇万円になると試算している。このほかに合名の場合には所得が実際少くても、前年と同じ額を払わざるを得ず、加えて疑惑がある場合には帳簿の検査が徹底しておこなわれ営業を妨害される点を指摘している。株式組織にした場合には、他人の参加を排除するための株式移転防止策として次の三点を挙げている。①株式の売買譲渡を取締役会の同意事項とすること②株券を記名式とすること③株券は記名本人に交付せず、売渡委任状を交付し全部一定の場所に保管すること。

(14) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類一八九。

(15) 益田孝は事業の危険回避の把握が次のように欧米諸氏とは異なり、三井の鉱山業は安全との認識を持っていた。そこから彼は鉱山業を三井合名内部に残すことも考慮していたと思われる。「ロード・ロスタヤイルドヲ初メ、諸氏が銀行若クハ鉱山ノ営業ヲ危険ナル業体トシテ速ニ之ヲ有限責任組織ニ變更セヨト論ゼラレ候ハ、是レ世界一般ニ所謂銀行及鉱山業ニ対シテノ説ニシテ、御家ノ営業ニ係ル銀行及鉱山業ニ於テハ大ニ其趣ヲ異ニスルモノ可有之哉ト存候」(前掲「営業組織ニ関スル卑見」)。

(16) この席上で井上馨は、以下の三点を強調している。①同族自ら業務執行にあたること②子弟の教育に力を注ぐこと③益田孝の業務へ尽力(益田は一九〇六年六月一日辞任願を提出している)。この点については「明治四十二年一月廿三日三井集会所ニ於ケル三井営業店組織改革第一回同族相談会記事」(「三井事業史 資料篇三」五九一〜五九三ページ)参照。

(17) 「三井合名会社三井組契約」「三井合名会社三井組営業通則」(三井文庫所蔵史料 追一六七八―五、六)は、一八九三(明治二六)年における各営業店の合名会社への組織変更の時に作成され、一八九八(明治三一)年の改革論議のなかでも検討され

た。朱筆はその時のものと思われる。この案が再び登場し、①「三井合名会社契約」(三井文庫所蔵史料 井上交付書類二一五)②「三井合名会社定款案」(同上二二七。なおこの文書は一八九三年に作成された案の修正である)「三井合名会社営業通則草案」(同上二二六)「三井合名会社本部職務章程」(同上二二七)が参考に供せられた。それぞれの契約(あるいは定款)の差違は、資本金額と営業目的の業種および部(銀行部、物産部など)設置の数などである。

(18) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類二二三。

(19) 「三井合名会社組織ノ順序案其他組織變更ニ関スル件」(井上交付書類二二三所収)には、以下の諸案が作成されている。「増資額ト登録税」「三井合名会社設立経費調査概要」「合併仮契約書案」「銀行社員契約變更案」。

(20) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類二二七、二二八(後者については『三井事業史 資料篇三』五九七～五九九ページ所収)。

(21) 同右書 五九三～五九七ページ所収。

## 2 三井合名会社の組織と機能

一九〇九(明治四二)年十一月一日に営業を開始した三井合名会社は、「三井合名会社定款」と「三井合名会社営業規則」によって、その組織と業務が規定された(三井合名設立当初の組織と業務については松元宏氏が詳細に事実関係を確定しているの<sup>②</sup>で、ここでは必要な限り言及するにとどめる)。

まずその組織をみると、資本金五〇〇万円の三井合名会社は、総領家・本家・連家の出資持分をそれぞれ二三〇・各一一五・各三九の比率とし、一家の代表一人で社員総会が構成された。そのなかから互選で四名を業務執行社員とし、さらに業務執行社員の互選によって代表社員二名が選ばれ、そのうちの一人が社長となった。同族以外には顧問・参事・理事の職が置かれた。顧問は「三井家ノ事業ト密接ニシテ殆ト終生ノ関係ヲ有シ、多年ノ経験ト識力トニ依リ社員全体ノ信用ヲ享有スル者」(「営業規則」第九条)とされ、参事は「多年当社若クハ当会社関係ノ会社ニ従事シ、経験及才識アル者ノ中ヨリ之ヲ任用ス」(同第一条)と規定された。理事は「業務執行社員ノ命ヲ受ケ、事務細則ノ定ムル

第33表 三井合名会社および直系会社重役

役職	人名
三井合名	<p>社長 門衛右 八郎 三井</p> <p>社員 次郎 八郎 三井</p> <p>社員 助保 三郎 三井</p> <p>役 高 三井</p> <p>門 源右衛門 三井</p> <p>衛 得右衛門 三井</p> <p>門 孝磨 益田</p> <p>二 英 団朝</p> <p>郎 承五 波多</p> <p>文 長三 有</p> <p>吉 守三 小</p> <p>助 三井</p> <p>矢 田 三</p> <p>雄 義 山 高</p>
三井銀行	<p>長役 保郎 高吉</p> <p>役 彬吉 川千</p> <p>磨 助 池田</p> <p>一 健 米山</p> <p>助 二 三井</p> <p>郎 次 團守</p> <p>之 義 飯田</p> <p>武 之 林</p> <p>友 次 三朝</p> <p>元 之 小</p> <p>承 五 井</p> <p>之 次 波</p> <p>之 次 林</p> <p>三 小</p>
東神倉庫	<p>長役 助郎 三井</p> <p>役 健助 波</p> <p>助 之 林</p> <p>郎 次 小</p>
三井物産	<p>長役 一郎 三井</p> <p>役 三郎 飯</p> <p>助 三郎 田</p> <p>吉 三郎 專</p> <p>郎 三郎 謙</p> <p>門 三郎 太</p> <p>磨 三郎 三</p> <p>健 三郎 之</p> <p> 三郎 守</p> <p> 三郎 千</p> <p> 三郎 吹</p> <p> 三郎 得</p> <p> 三郎 右</p> <p> 三郎 衛</p> <p> 三郎 磨</p> <p> 三郎 健</p>
三井	<p>業務執行社員 長</p> <p>業務執行社員 員</p> <p>監 査 役</p> <p>顧 問 事</p> <p>鈺山部 部長</p> <p>鈺山部 専理</p>
三井	<p>社務 取締 長役</p> <p>取締 役</p> <p>監 査 役</p> <p>社務 取締 長役</p> <p>取締 役</p> <p>監 査 役</p>

出所) 明治42年10月13日「社報」(物産41)「三井物産株式会社沿革史(稿本)」(第四編 業務編第三部 業務第三期 上)、銀行・倉庫の各社史より作成。

所ニ從ヒ当社事務ノ処理ニ任ス(同一六条)と定められるように、実務の責任者である。益田孝顧問を頂点とするこれらの人々が三井合名の事実上の執行部を形成した。理事のもとに調査課・山林課・庶務課・会計課が置かれ、日常の業務を履行した。鈺山部は資本金二〇〇万円で独立採算制をとり(当初の計画より三〇〇万円減額、かわりに同族会営業資金を三〇〇万円増加)、部長と理事二名が置かれた(設立時の三井合名および傘下直系会社の重役については第33表参照)。

三井合名会社の営業目的は「当会社ハ有価証券及不動産ヲ取得シ利用シ造林ヲナシ併セテ樟腦製造業、鈺山業、コークス製造業ニ従事スルヲ以テ目的トス」(定款第二条)と規定され、その業務は四名の業務執行社員の過半数の決議によつて執行された。三井合名会社の業務で重要な点は、左記に掲げた「関係会社ノ監理」である。



第二章 關係会社ノ監理(三井合名会社營業規則)

第五條 業務執行社員ハ社員、參事、理事又ハ其他ノ使用人ヲシテ當会社カ株主タル諸会社ノ取締役又ハ監査役ニ就職セシムルコトヲ得

第六條 前條ニ依リ取締役又ハ監査役トナリタル者ハ、業務執行社員ノ訓示スル所ニ遵テ其職務ニ従事シ、當該会社ノ業務執行上重要ナル案件ニ就テハ予メ業務執行社員ノ指図ヲ乞フヘシ

すなわち、三井合名会社は単に關係会社の株式を所有して統轄するだけでなく、その経営に必要な人材を送り込み名の意図に沿った経営を行なわせて傘下諸事業の統轄をめざしたのである。

それでは以上のように組織と業務を規定された三井合名会社の実際の経営内容はどうのような状態であったのか、この点の検討に進もう。

一九〇九(明治四二)年下期の三井合名会社の財産額は、第34表と第35表に示した。これらの資産は、新たに設定されたもののほか、同族会や各營業店から引継いだ資産もある。鉱山部を抱えているため起業費の比率が高く全資産の二六パーセントを占めている。これを除けば地所・建物双方で約五パーセントを占めているほかは、ほとんどが有価証券であり、三井合名会社が持株会社であることを明白に物語っている。有価証券の具体的内容を見ると、そのほとんどが直系会社(銀行・物産・東神倉庫)の株であり、これらを除くと他会社への投資は九社で七・四パーセント(約三二〇万円)にすぎない(これらの資産の運用による収益とその処分については第36表参照)。しかし、わずか数パーセントとは言え、それらの資金は傘下諸事業の利益金を吸収して再投資したものにほかならない。共有財産の所有主体たる三井合名会社の設立は管理部設置以降に進展したかかる実態を追認し、吸収と再投資という機能の制度的・機構的な整備であった。換言すれば、三井合名会社の成立は、三井傘下諸事業の「過剰」資金を吸収し必要な部面に再投資する独自の投資機構(＝資

第34表 三井合名会社資産内容  
(1910年1月31日)

摘要	金額	比率
債券	43,468,950	62.0
建物	3,350,643	4.7
業務費	18,221,388	25.9
貯蔵品	648,324	0.9
繰替	1,275,000	1.8
未決	2,131,937	3.0
銀正	958,064	1.3
合計	44,975	0.0
	70,099,282	100.0

出所)「三井合名会社財産目録」(「三井事業史資料篇三」635ページ)より作成。

注)円未満切捨て。比率は小数第2位未満切捨て。合計値は元の数値。

本調整機構・「過剰」資金処理機構と支配機構)が形成されたという意味において、日本資本主義の独占段階への移行に照応する三井財閥の内部組織の早熟的な再編成であったと言えよう。<sup>(4)</sup>

ところで設立された三井合名会社の大きな課題は、この組織をいかに運営していくかであった。とりわけ持株会社である三井合名が傘下諸事業をいかに監督し統轄するかが課題であった。この問題に関して、翌一九一〇(明治四三)年一二月、三井の顧問弁護士原嘉道が「会社財産調査機関設置ニ関スル卑見」<sup>(5)</sup>を三井合名会社社長宛に提出している。三井合名からの諮問に対する回答と思

われる。この案の内容は、欧米の「公許計算士」(公認会計士)の制度を紹介し、これと同様の人材を三井合名に設置せよという主張だった。すなわち「一般的公許計算士ノ代リニ三井合名会社計算士ナル者ヲ養成シ、之ヲ三井合名会社ノ所属員トシ三井合名会社ニ隷屬スル總テノ会社ノ財産ノ状況ヲ調査証明セシムルコト」であり、この「計算士」によって傘下諸事業の実質的な監督にあたらせるといふ意見である。

また三井では、同じ年の四月に三井合名社長三井八郎右衛門・団琢磨らが欧米視察に出発し、同年一一月に帰国している。視察目的の中心課題は、右記の組織運営の方法を探ることであった。帰国後の翌年一月二十九日、団は「会社組織ニ関スル觀察」<sup>(6)</sup>(三井合名社長と共同報告の形)を三井合名会社に提出している。団は英・米・独三国の会社の実態と特色ならびにこれらの国における無限責任会社と組合の実情を論述した上で、欧米における会社組織の趨勢を次のように指摘した。

三井合名会社の成立過程(春日)

第35表 三井合名会社資産内訳

(1910年1月31日)

摘 要	株数又は坪数	価 額
	株	円
有価証券		
三井物産合名会社出資		1,000,000
株式会社三井銀行	198,100	19,810,000
三井物産株式会社	188,000	18,800,000
東神倉庫 "	5,500	550,000
株式会社芝浦製作所	19,300	965,000
王子製紙株式会社 旧株	34,227	684,540
" 新株	53,788	587,880
小野田セメント製造株式会社	2,500	93,750
堺セルロイド株式会社	29,520	767,350
東亜興業 "	1,600	40,000
横浜電線 "	1,000	50,000
臨時事件公債		50,635
倉谷鉾山株式会社	1,243	62,150
第十二銀行株式外(預り分) } 鉾山部		7,645
計		43,468,950
地 所	坪	
上海揚子浦	21,192	172,100
芝三井集会所	6,822	161,740
日本橋駿河町	3,364	67,212
" 本革屋町	2,227	114,052
" 本 町	742	72,928
" 本 町	670	31,909
" 本室町	705	77,317
" 兜 町	6,358	430,420
" 坂本町	30	1,699
神田連雀町	4,527	127,308
" 表神保町	5,920	124,346
麴町内幸町	4,988	103,674
麻布材木町	752	20,694
大阪高麗橋	777	35,699
京都蛸薬師町	76	124
神戸葺合浜辺通	7,449	279,343
" 磯辺通	1,176	30,335
荏原郡平塚村戸越	29,778	1,841
台湾台北將軍廟街二十七番宅地	2.26	31,464
岐阜県郡上郡奥明方村大字奥住字水沢上	1436.45	7,932
" 西川村大字内ヶ谷字金山	859.29	6,874
計		1,899,020
建 物		
日本橋駿河町 営業店		1,055,963
大阪高麗橋 "		256,645
三友倶楽部		39,526
三井集会所		65,000
麻布材木町		18,099
平塚村戸越		
台湾 山		15,893
金山		493
計		1,451,621

出所)「三井合名会社財産目録」(「三井事業史 資料篇三」635-636ページ)より作成。  
注)円未満切捨て。名義株を除く。

第36表 三井合名会社の収支と利益金処分  
(1909年下期)

収 入 (A)	
(本 部)	
株式配当金	923,374 <sup>円</sup>
芝浦製作所	配当金 50,000
横浜電線製造会社	” 2,500
小野田セメント会社	” 4,375
王子製紙会社	” 66,499
三井銀行	” 350,000
三井物産会社	” 450,000
地所建物収入	8,122
利 息	18,356
小計	949,854
(鉱山部)	5,636,239
(山林課)	181,928
計	6,768,021
支 出 (B)	
本 部	349,854
鉱山部	5,033,328
山林課	181,928
計	5,565,112
利益金処分 (A)―(B)	
積立金 (鉱山部)	170,000
配当金	850,000
賞与及交際費	80,906
後期繰越金 (鉱山部)	102,003
計	1,202,909

出所)「三井合名会社明治四拾貳年下期決算表」,同「決算付属表」(『三井事業史 資料篇三』617, 628~629ページ)より作成。

注) 円未満切捨て。合計値は元の数値。

欧米何レノ国ニ至ルモ経済界ノ趨勢ハ専制主義ニ傾クモノ、如シ、其専制タルヤ信用ノ産物ニシテ必ス技倆ヲ兼備セサルベカラズ、而シテ之ニ任シテ以テ適材ヲ驅使スルコト己ノ手足ヲ使フ如クナラシメ、敏活ニ事務ヲ経営セシメントスルノ傾向著シキモノアリ、其成績ノ良好ナルヨリ彼大合同会社(モルガンなどニ筆者)ノ現出ヲ見ルニ至レルモノニシテ、独逸ノ如キモ旧来ノ申合的シンジケートヨリ進ンテ合同会社ヲ現出スルノ形態アリ、要スルニ個人ニ対スル信用ハ忠実ト責任トヲ基トスル専制トナリ、出資者ハ喜ンデ其専制家ノ敏活ナル行動ニ満足セントスルモノニシテ、経済組織モ亦軍隊組織ニ化セントスルモノ、如シ(傍点筆者)

このように欧米経済の方向を「専制主義」すなわち独占支配の進展と認識し、それに対応する組織を検討した上で、  
団は「我カ三井ニ於テハ特殊ノ歴史ト事業アリ、欧米良制美法ト雖モ直ニ採テ用ユヘキニ非ス」と述べている。

三井合名会社の成立過程(春日)

第37表 三井合名会社・各営業店監査役名(1913年)

監査役名	名前	職業
三井合名監査役	三井 源右衛門	東神倉庫取締役社長 三井鉱山取締役代表者 三井合名監査部長
三井銀行監査役 三井鉱山監査役	三井 武之助	東神倉庫取締役
東神倉庫監査役	三井 養之助	三井物産取締役 堺セルロイド取締役会長
三井合名監査役 三井物産監査役	三井 得右衛門	王子製紙取締役会長
三井銀行監査役 三井鉱山監査役	波多野 承五郎	三井合名参事 東神倉庫取締役
王子製紙監査役	有賀 長文	三井合名参事兼理事
三井物産監査役	林 健	東神倉庫常務取締役
三井銀行監査役 東神倉庫監査役	小野 友次郎	王子製紙取締役
三井物産監査役	間島 与喜	

出所「監査役人名」(井上交付書類 252)より作成。

欧米経済界の趨勢とそれらの困々における会社組織を右のように結論づけた上で、  
 団は以下のような「合名会社ノ組織運用ニ  
 関スル意見」(三井合名社長と共同)を提案し  
 ている。すなわち、彼は組織そのものには  
 特に問題はないが、その「運用」に欧米と  
 比較して改良すべき点があると述べ、いく  
 つかの改良点をあげている。そのほとんど  
 が一般的な注意にすぎないが、注目すべき  
 点は三井合名内に監査部を設置すべきだ  
 という提案である。彼は銀行・物産・東神倉  
 庫、および過半数の株式を所有する王子製  
 紙・芝浦製作所・堺セルロイドなどの「諸  
 会社ノ計算監査及営業状態ノ調査」機関の  
 必要性を次のように説明している。

合名会社内ニ監査部ト称スル如キモノヲ直隸セ  
 シメ、関係諸会社トノ連絡ヲ結ヒ円満ニ毎期決  
 算ノ監査ヲナスト共ニ時々報告ヲ求メテ会社現

在ノ状態ヲ調査セシムルトキハ、会社計算ノ正確ヲ期スルト同時ニ常ニ業務進行ノ大体ヲ明ニシ、監理上便利アルト同時ニ各会社重役ノ注意ヲ促シ業務ノ發展上益スル所大ナルベシ

この提案は言葉こそ違え、先の原の提案と同一の趣旨である。三井合名では、この団の提案を受けて同社内ニ団琢磨を委員長とする統一監査部制審査委員会を設置し、監査部の検討に入った。同年八月、団はその組織と職務をまとめた「復申書」<sup>(9)</sup>を三井合名社長に提出した。この答申を受けて翌年次に掲げる「三井合名会社監査部規則」<sup>(10)</sup>が制定された。

### 三井合名会社監査部規則

- 第一 条 当会社及関係会社ノ監査事務ヲ統一シ、並ニ関係会社ノ業務執行ノ状況ヲ監察スル為メ監査部ヲ置ク
- 第二 条 監査部ハ当会社ノ監査役及營業規則第五條ニ依リ、関係会社ノ監査役ニ在任スル者ヲ以テ之ヲ組織ス
- 第三 条 当会社ノ監査役ハ定款ノ規定ニ從ヒ当会社ノ監査ヲ為スニ付、直接ニ監査部事務員ヲ使用スルコトヲ得
- 第四 条 関係会社ノ監査ニ関スル一般方針ハ、監査部会ニ於テ評議シ業務執行社員ノ認可ヲ經テ之ヲ決定スヘシ
- 第五 条 関係会社ノ監査役タル部員ハ前條ニ依リ決定シタル方針ニ依リ、法令及定款ノ規定ニ從ヒ各会社ノ業務及財産ノ状況ヲ監査シ其結果ハ直接ニ業務執行社員ニ報告スヘシ
- 第六 条 業務執行社員ハ関係会社ノ監査役タル部員ヲシテ前條監査事務ノ外、尚ホ各会社ノ業務執行ノ状況ヲ調査セシムルコトアルヘシ
- 前項調査ノ結果ハ其部員ヨリ直接ニ之ヲ業務執行社員ニ報告スヘシ
- 第七 条 監査部ハ業務執行社員ノ命ヲ受ケ部員ヲシテ関係会社監査役ノ囑託ニ係ル其会社ノ業務及財産ノ状況ノ調査並ニ計算ノ検査ヲ為サシムヘシ
- 第八 条 監査部ハ業務執行社員ノ命ヲ受ケ其部員タル関係会社監査役ノ職務ヲ助クヘシ
- 第九 条 監査部ハ常ニ当会社山林課並ニ関係会社ノ業務ニ注意シ其状況ヲ明ニスヘキ諸般ノ材料ヲ蒐集スヘシ
- 第十 条 監査部ニ部長一名ヲ置キ業務執行社員之ヲ命ス

第十一条 監査部長ハ部内ノ事務ヲ統轄ス

第十二条 監査部ニ事務員若干名ヲ置ク

第十三条 監査部ノ分課、部会其他執行ニ関スル細則ハ、監査部長之ヲ定メ業務執行社員ノ認可ヲ受クヘシ

第十四条 監査部ハ其部員タル関係会社ノ監査役ヲ通シテ各会社ノ調査機関ト親密ナル連絡ヲ保持シ円満敏活ニ其事務ヲ挙クルニ努

ムヘシ

第十五条 前条ノ各監査役ハ其会社ヨリ提示ヲ受ケタル書類ヲ監査部ニ提供シテ調査ノ便宜ヲ図ルヘシ

第十六条 監査部ニ於テ調査シタル事項ハ之ヲ業務執行社員ニ報告スヘシ

第十七条 調査書類ハ参考図書ト共ニ之ヲ整理保存スヘシ

同じ年の一二月に三井合名会社内にとどまっていた鉾山部が分離し、三井鉾山株式会社が設立された<sup>(12)</sup>。三井鉾山株式会社が設立後の監査役人事については第37表参照。ここに三井合名会社を頂点(持株会社)とする三井財閥の体制が確立した。この体制はその後若干の変更を伴いつつも一九四〇(昭和一五)年の三井総元方の設立(三井合名会社の廃止)まで存続し、そのもとに三井財閥は飛躍的な発展を遂げていったのである。

(1) 「三井合名会社定款」は、前節注(17)の三者合併案のほかに実施された案を含めて三種類ある(実施案は『三井事業史

資料篇三』五九九〜六〇二ページ)。その営業目的を作成順にみると次のようになる。A「当会社ハ有価証券及不動産ノ所有並

ニ造林及樟脳製造ニ従事スルヲ目的トス」(第二条)、B「当会社ハ有価証券及不動産ヲ所有及管理シ造林ヲナシ併セテ樟脳製

造業、鉾山業、コークス製造業、諸機械製造業ニ従事スルヲ以テ目的トス」(第二条)(以上はそれぞれ井上交付書類二二六、

二二七所収)。A案は三営業店の株式会社化案に対応し、B案は実施された「定款」では削除された「諸機械製造業」が営業

目的に加わっている点が注目される。おそらく芝浦製作所の処置をめぐって議論がおこなわれ、削除に決したと思われる。三井合名設立直前の一〇月八日三井集会所において、井上馨が三井家の営業組織について演説した際、あえて芝浦製作所の問題について次のように言及したことは、右記の点を物語っていると見えよう。「芝浦製作所ノ如キハ米国人ト合同シテ営業シ、其

株主ニハナツテ居レドモ直接事業ニハ關係ナシト云フ如キ感ヲ為スベカラズ」(三井家營業組織改正ニ付井上侯爵演説) 井上交付書類(二三六)。なお、「三井合名会社營業規則」は五種類あり、実施された案は執行社員(執行部)の権限が強化されている(実施案は『三井事業史 資料篇三』六〇二〜六〇八ページ)。

(2) 松元宏「三井合名会社の發展と資本構造」(『三井文庫論叢』第五号)参照。

(3) 鉾山部の利益が大きいのは、鉾山事業に伴う諸経費が差引かれていないためである。なお三井家同族には三井合名の配当金が支払われ、前章で明らかにした分配規定にしたがって歳費以外を積立金とした。三井家同族会にプールされたこれらの諸積立金は、三井銀行ないし三井合名に預けられ、事業資金として利用された。

(4) かかる変化に照応して、三井財閥の政策志向にも新たな動きが現われた。三井合名会社設立直後三井合名各重役宛に提出されたと思われる次の「諮問案」(作成者不詳)は、今後の三井財閥の諸方面にわたる方策を諮問したものであり、そのなかに三井財閥の新たな動きと問題関心の帰趨を読みとることができる(三井文庫所蔵史料 井上交付書類二四二)。

#### 諮問案第一号

營業ノ一般方針ニ関スル件

三井合名会社ヲ以テ三井家關係營業ノ全般ヲ管理シ及其ノ定款ニ掲ケタル鉾山、山林等ノ事業ヲ經營スルコトニ定メタリ、是レ従来ノ營業ヲ其儘持統スルニ止マレトモ、其發展ニ対シテ期待スル所多シ、今后各般營業ノ伸縮、所有有価証券ノ移動ニ関スル意見如何

營業ノ現況其他計算書類ヲ参考トシテ別紙ニ附ス

#### 諮問案第二号

王子製紙株式会社ニ関スル件

王子製紙株式会社ノ総株数十二万ノ内六万余株、資本金六百万円ノ内三百余万円即チ半額以上ハ三井合名会社ノ所有ニ係リ、之ニ三井銀行ノ所有ニ万五千余株ヲ加フルトキハ直接間接ニ三井合名会社ニ属スルモノハ総額ノ七割ヲ超ユ、サレハ其事業ヲ完成スル迄ハ三井ニテ力ヲ注クニ必要ナリ、之ニ要スル資本ノ高及会社ヲシテ此資本ヲ得セシムル手段方法如何

参考書類(略)

#### 諮問案第三号



政府ニ対スル方針ニ関スル件

從來三井家ハ營業人トシテ分ヲ守リ政治ニ關係スルコトヲ避ケ只管政府ニ柔順ナルヲ以テ方針トナセリ、是レ蓋シ一般商人ノ習慣ナリキ、然レトモ政府ハ漸ク政黨ノ力ニヨリテ更迭ヲ促カサル、ノ形勢トナリ、從テ新旧政府ノ政策更改ノ爲メ当会社ノ營業ニ不利ヲ及ボスコトアルヤモ計ラレズ、斯ル場合ニハ当会社ニ於テモ只管政府ニ柔順ナル方針ノミヲ執リ難キヲアルヘシ之ニ処スルノ途如何

諮問案第四号

社会主義ノ蔓延ニ関スル件

各国ヲ通シテ社会主義ノ勢力増進シ個人ノ富ヲ忌ムノ傾向アリ、相続税、所得税ノ累進率ヲ著シク高メタルカ如キ其ノ例証ナリ、我国亦同一ノ傾向ヲ生スルハ勢ノ免レサル所ナランカ、各国富豪力慈善其他公共事業ニ対シ適宜ノ方法ヲ執ルハ此ノ傾向ヲ緩和スル一手段ニ外ナラサルヘシ、当会社ハ今後社会主義傾向ニ対シ如何ナル方針ヲ執ルベキヤ意見如何  
近來新聞紙、雜誌ヨリ寄附ヲ求ムルモノ多シ、悉ク之ニ応スヘキニ非スト雖モ、其中ニ就テ幾分ノ援助ヲ与ヘテ之ヲ利用スルハ社会主義蔓延ノ傾向ヲ緩和スルノ一策ニアラサルカ、之ニ対シ三井ハ如何ナル方針ヲ執ルヘキヤ其意見如何

諮問案第五号

慈善資金ノ積立ニ関スル件

或ハ公共事業ト云ヒ或ハ新聞紙利用ト云ヒ第一ニ必要ナルハ資金ナリ、其準備トシテ予メ毎年利益ノ幾分ヲ積立置クヲ可トセサヤ、之ニ対スル意見如何

諮問案第六号

工業ニ対スル投資ニ関スル件

我国ハ世界列強ノ最後進国ナルヲ以テ工業ノ振興ニ全力ヲ竭サ、ルヘカラス、即ヲ工業ハ國家ノ為メ最大要勢トスル所ナレドモ、当会社ニ取リテハ将来ノ方針如何ニヨリ、若シ資本ノ増加ニ伴ヒ財務ノ營業ヲ為スヲ目的トスルアラバ工業ノ投資ハ之ヲ差控ユルノ必要アルヘシ、此ノ方針ヲ決定スルニ付テノ意見如何

諮問案第七号

榮譽ニ関スル件

榮誉ヲ博スルハ人ノ至幸ナリ、殊ニ商人ニ在リテ一度聲誉ヲ失墜セハ其業ノ盛ナル得テ期スヘカラス、然レトモ榮誉ニ名位ト与望トアリ、若シ徒ラ二名位ノ高キヲ激求スルニ至テハ、為ニ産ヲ敗リ家ヲ失フ者古今其例ニ乏シトセス、三井宗家ハ曩キニ男爵ニ列セラレ同族各家亦勲位ヲ授ケラル、其國家ニ貢獻セル実績ヨリ見テハ薄キニ過クル者トモ思ハルレト此上進シテ名位ノ高キヲ希望スヘキヤ寧ロ退テ徳ヲ一身ニ積ミ与望ヲ自ラ轍ルニ満足スヘキヤ之ニ対スル意見如何

(5) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類二四七。なお、この文案には、三井合名社長、三井三郎助、益田孝の認印がある。

(6) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類二四三。この報告は、「序説」「三国会社ノ特色(英・米・独：筆者)」「無限責任会社及組合」「独逸ノ会社」「英國ノ会社」「米國ノ会社」「結論」の七章に分かれている。

(7) なお団はハンブルグの金融業者マックス・ウアーバーク(ウォルヴォルク)とロンドンのパース銀行のシャンドを訪問し、以下のような質問をしている。(「シャンド」岡氏トノ問答要領」井上交付書類二四四)。

(質問事項)

一、三井ノ組織改正ニ就キ今日ノ組織全体ニ関スル意見如何

二、合名会社ニ参事ヲ置キ各株式会社ノ重役会ニ列セシメ親会社ノ機関トスルヲハ、以テ相互ノ連絡ヲ保ツニ十分ナリヤト信スルヤ

三、株式会社ノ会長及常務取締役ハ三四年毎ニ交代セシムルヲ利トスルノ説ヲ抱カル、由聞ケリ、三井ノ勢力ニ属スル商工業会社ノ重役亦交代セシムルノ必要アリト信セラル、ヤ(主トシテウアーバーク氏ニ対スル質問)

四、株式会社ノ取締役殊ニ常務取締役カ其業務ヲ分担スルノ得失如何

五、支店長ニハ如何ナル権限ヲ与フヘキヤ

六、如何ナル方法ニ依リ支配人支店長其他高給使用人ノ任免黜陟ヲナスヘキヤ

七、使用人ノ恩給及解僱手当ハ如何ニスルヤ

八、株式会社ノ取締役監査役等ニ其会社ノ株式ヲ所有セシムルヲニ関スル意見如何

九、業務監査ニ関スル意見如何

この質問に対する回答を要約すると以下のようになる(以下質問一、二、三の順に①、②、③…とする)。

(ウアーバーク氏の場合)

- ①組織は完全だから「運用」に注意せよ。
  - ②「今日ノ方法」で十分だとする。重要案件については各社の常務取締役より聞き取り、三井合名の業務執行社員会で決定し、そのあと各社の取締役会へ提出すべきだ。
  - ③交代させるべきだ。熟練した者を交代させるのは利益を損うが、「親会社ノ利害」を考えれば交代させるべき。
  - ④親会社の干渉することではないが、担当内の業務も専断を許さず二名の署名をさせる。
  - ⑤普通事務以外は「何等ノ委任権限ヲ与ヘス」、どうしても与えなければならぬ場合には「別ニ株式会社ヲ新設シ相当ノ出資ヲナシ其責任ノ高ヲ限リテ経営スヘキナリ」。
  - ⑥重役会に親会社の業務執行社員の意味を疏通する秘密委員会をつくって決定すべきだ。本店の者は委員会で賞与などを決定し、支店でも支店長に任せず調査委員を置くべきだ。
  - ⑦規則をつくり俸給より百分の四、事業主より百分の四、計百分の八を積立て規則により支出すること。なお恩給については参考資料として「独逸組合銀行及銀行業者使用人相互保険組合」の訳文がある。
  - ⑧四九パーセントは何人に売っても差支えない。それ以上売れば「ホールディング」の放棄になる。
  - ⑨「監査人ハ一人ト限ラス十分ノ書記ヲ使役シテ行フヘシ、独逸ニハ監査会社ナル者起リ詳細ノ監査ヲ行フトナレリ、三井ニハ幸ニ合名会社アレハ其内ニ一部局ヲ作り自己ノ勢力ニ属スル会社ノ監査ヲ行ハシムルニ適宜ノ処置ナリトス」。
- (シャンド氏の場合)
- ①、②は理論として問題はなく、要は「実行」だ。
  - ③全く反対、交代させる必要なし。
  - ④重要な問題ではない。
  - ⑤場合による。但し必ず本部に毎日業務を連絡させる。本店で管理できるから必要ない。
  - ⑥支店長から書面で意見を提出させ、重役会で討議すべきだ。
  - ⑦パリス銀行、アライアンス銀行の例を話す。
  - ⑧ウアーバークと同じ。
  - ⑨自ら検査役を設けている。

(8)(9) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類二四六。①は三井合名傘下諸事業を以下の四つに分け、改良点を指摘している。①三井合名が全株所有する銀行・物産・東神倉庫 ②過半数の株式を所有する王子製紙・芝浦製作所・堺セルロイドなど ③比較的多数の株式を所有する北海道炭礦汽船会社など ④三井合名の直営事業(鉱山・山林)。改良点のほとんどが、平素の業務に通ずること、重役が業務執行社員の希望や命令をよく理解すること、急場の処置に機敏に対処すること、など(①の場合)という一般的な注意である。

(10) 井上交付書類二四八。「復申書」は、「監査部職務大綱」「監査部之組織」「監査部ノ事務執行要領」の三部一五項目に分かれている。そのうち「監査部之組織」については、別に以下のように詳細な提案している。

#### 監査部之組織

- 第一 関係会社ノ營業狀態ヲ明ニシ併セテ其監査事務ヲ助ケル為ニ三井合名会社内ニ監査部ヲ置ク
- 第二 監査部員ハ業務執行社員ノ命ニ依リ諸会社ノ監査ヲナスヘキモノトス
- 第三 監査部所掌ノ事務左ノ如シ

一、三井合名会社鉱山部及山林課并ニ関係会社ノ業務ニ注意シ、其營業狀態ヲ明ニスヘキ諸般ノ材料ヲ蒐集スルコト

二、三井合名会社監査役ヲ補佐シテ三井合名会社ノ監査ヲナスコト

三、関係会社監査役ヲ助ケ其会社ノ監査ヲナスコト

四、業務執行社員ノ命ヲ受ケ三井合名会社又ハ関係会社ノ規則ニ関スル議案ノ審査ヲナスコト

第四 監査部員ハ三井合名会社ノ代表トシテ関係会社監査役ノ職ニ在ル者ヲ以テ之ニ充ツ

第五 監査部ニ部長一名ヲ置キ監査部員ノ内ヨリ業務執行社員之ヲ任命ス

第六 監査部長ハ部内ノ事務ヲ統轄ス

第七 監査部ニ事務員若干名ヲ置ク

第八 監査部ノ事務ヲ行フ為左ノ分課ヲ設ク

一、三井合名会社ニ関スル事務

二、三井銀行及東神倉庫会社ニ関スル事務

三、三井物産会社ニ関スル事務

四、前記以外ノ關係会社ニ關ス事務(例セハ王子製紙、芝浦製作所、堺セルロイド会社ノ如シ)

第九 監査部員タル關係会社ノ監査役ハ各会社ヨリ提示ヲ受ケタル書類ヲ監査部ニ提供シテ調査ノ便宜ヲ図ルヘシ

第十 監査部ハ部員タル關係会社ノ監査役ヲ通シテ各会社ノ調査機關ト親密ナル連絡ヲ保持シ円満敏活ニ其事務ヲ挙クルニ努ムヘシ

第十一 監査部ニ於テ調査シタル事項ハ之ヲ業務執行社員ニ報告スヘシ

第十二 調査書類ハ参考図書ト共ニ其整理ノ方法ヲ立テ他日ノ索覧ニ便ニスヘシ

(11) 三井文庫所蔵史料 井上交付書類二五〇。

(12) 鉾山部分離の事情とその方法については拙稿「一九一〇年代における三井鉾山の展開」(三井文庫論叢「一二号」)八八ページ、および松元宏「三井合名会社の発展と資本構造」(同上書第七号)一〇九〜一一〇ページ参照。なお三井合名と傘下直系株式会社との關係については、益田孝が次のように指摘している点は興味深い。「若シ問題が起ツタ場合ニ困ルト思フノハ、株式会社トシテ出ス重役賞与ヲ合名会社ニ集メテ合名会社カラ各重役ニ分与サレルノデ、仕事デハ利益ガ無クテモ重役ハ賞与ヲ貰フト云フ結果ニナルガ、若シ此事ヲ糺サレルト株式組織ハ嘘テ事実ハサウデナイト云フコトヲ言ハレル恐ガアルカラ、本当ノ株式会社デアルト云フニハ夫レデハ通ラナイト云フコトヲ申シタケレドモ、一時ニサウ急ニ変ヘルニモ及ブマイルト云フコトデ、其点ハ真ノ株式会社トハナラナカクノデアル」(益田男爵談話速記録(二))。

むすび

本稿では三井家憲制定以降の三井財閥本部の変容過程を具体的にあとづけ、三井合名会社の成立に至る論理とその組織について検討してきた。その論理を要約すれば、以下のようにまとめることができよう。

三井財閥本部の投資機関としての機能は、三井同族会管理部設置以前には、事実上三井銀行が代替していたと言つてよい。このため三井銀行は多額の不動産や有価証券それに長期固定資金を抱込んでいた。この状態に拍車をかけたのが、流通独占の維持・拡大を企図する三井物産からの要請であった。日清戦後の商品市場の拡大・競争の激化に対応して流

通独占を維持・拡大するために、三井物産は諸会社製品の一手販売権を獲得する必要があった。そのためには三井物産による諸会社への前貸金融に加えて、三井銀行からの有力諸会社への投融資が不可欠であった。しかし、三井銀行のこの投融資は、同行の長期固定資金などを増大させる結果となった。他方で三井財閥は日本資本主義の発展に対応して銀行業務の自立し專業化、すなわち三井銀行の「商業銀行」化を構想していた。この構想の実現には、三井銀行の所有する不動産や有価証券あるいは長期固定資金の存在が、その阻害要因となった。このように流通部門を担う三井物産の流通独占の要請と金融部門を担う三井銀行の「商業銀行」化の要請との矛盾、この矛盾を解決する方途として三井銀行の投資機能的役割を同行から分離し、その役割を一手に担う新たな本部機関が求められたのである。

流通部門・金融部門だけでなく、生産部門からも新たな本部機関が要請されていた。三池炭礦を中心とする三井鉱山の発展し事業規模の拡大や競争に伴う経費の低廉化の要請から、三池築港にみられるような一事業部門では調達が可能と思えるほどの巨額の起業投資資金が必要となる局面もあらわれてきた。他人資本の参入を排除してかかる資金を調達するためには、三井財閥傘下諸事業の余裕資金を集中し、必要な局面に再投資する本部機関が求められたのである。

以上のように、生産・流通・金融の各事業部門の要請から三井財閥の新たな事業本部として三井同族会管理部が設置された。管理部は従来の統轄機関と異なり傘下諸事業の余裕資金を集中し、必要な局面に再投資する権限があった。この余裕資金を利用して、管理部は三井銀行の不動産や有価証券を肩代りして三井銀行の「商業銀行」化を促進し、また品川毛織や堺セルロイドなどの新規事業部門への投資をおこなった。他方で管理部は傘下諸事業の整理を強力に遂行した。まず、営業成績の不安定な製糸・紡績会社を売却し、芝浦製作所と三井呉服店については株式組織に変更することによって、三井呉服店は三井の事業から切り離し、芝浦製作所については将来における外部資本と外部役員を導入による経営の発展をめざした。また、従来三井銀行が圧倒的な所有比率を占めていた鐘紡や王子製紙の株も、前者は必要量

を残して漸次売却され、後者は管理部が肩代りしていった。このように管理部の新規投資と事業整理の過程は、少数の資本による多数の資本の有効な支配を微弱ながら実現していく過程でもあり、管理部が持株会社の実質を具有していく過程にはかならなかつた。しかし、かかる過程は管理部が法人組織ではないため、それらの資産を三井家同族の個人名義などにせざるを得ず、共有財産の所有主体としての管理部の機能との矛盾を累積することになった。ここから管理部の法人化の問題が必然化した。加えて日露戦後の傘下諸事業の経営規模の急激な拡大や利潤の急増に伴う所得税額の増大を契機として、新たな経営組織の要請と税対策上から傘下の直系事業を株式会社とし、それらの株式を一手に所有する三井合名会社が成立するのである。三井合名会社成立の論理は、以上のようにまとめられよう。

三井合名会社の成立は、三井財閥の機構的完成であり、特殊日本型独占体 $\parallel$ 財閥独占体の成立であつた。かかる体制の成立は、後進国日本の独占資本主義段階への移行に照応した固有の資本集中形態への転態にはかならなかつた。その特徴は、一方において家憲に示される私的契約 $\parallel$ 「家」の論理を強調して同族的紐帯を強め、それを三井家共有財産の分裂回避と資本集中に有効に利用し、他方において会社制度の採用によって私的契約関係を法的契約関係に置きかえようとするところにあつた。このように私的契約と法的契約の二重の契約関係、換言すれば封建的な「家」制度と近代の会社制度を巧みに組み合わせることによって、三井家同族の共有財産の分裂を防ぎ特殊な日本型の資本集中の方式と形態が完成したのである。三井合名会社を頂点とするかかる形態(同族的結合を中核とする総合コンツェルン形態)は、傘下諸事業から吸収した「余剰」資金を有効に再投資し、一事業部門の論理を抑制して、収益性(利潤)とリスクを巧みに組み合わせ危険負担を軽減しつつ、事業の多角化を推進することによって有利な利潤を追求していったのである。この財閥形態は、第一次大戦中およびその後他資本にも広汎に普及し、日本資本主義を特徴付けるものとなつた。