

団琢磨の民間経済外交

—英米訪問実業団（一九二一—二二年）
の活動と意義について—

由井常彦

はじめに

- 一 日本工業倶楽部と団琢磨理事長
 - 二 英米訪問団の結成と団の渡米
 - 三 ニューヨークでの活動
 - 四 ワシントンでの活動
 - 五 ボストンにおける団琢磨および地方諸都市訪問
 - 六 ロンドンでの活動
 - 七 イギリス各地の訪問
- 結語

はじめに

第一次世界大戦後の一九二二（大正一〇）年秋から翌年にかけて行われた団琢磨（日本工業倶楽部理事長、三井台名

理事長）を団長とする英米訪問実業団の活動は、かつて例をみない大規模な民間経済外交であり、日本の経済と経営の発展にかかわる重要な国際関係上の出来事であった。事実、この使節の派遣は、国際政治の舞台において、国際聯盟が設立をみ、軍備縮小が日程にのぼり、またILOが発足するなど、第一次大戦ののちの国際的な秩序が形成される時期にあたっており、国際経済においては自由貿易による平和の維持が理念として登場していた。

ところで、その重要性にかかわらず、英米訪問実業団について学界でその活動が吟味され、その意義が論ぜられたことは、かつてなかったように思われる。そこで本稿は右の英米訪問実業団の沿革と活動をあらためて考察、検討し、その意義を論述しようとするものである。

歴史的に顧みると、冷戦の終結をみて、市場経済と平和の維持を理念に、グローバルな秩序の形成が試みられている今日の国際関係は、一九二〇年代初期の日本がおかれた状態と、著しい類似性を見出すことができる。とすれば、団琢磨を団長とする日本のビジネスリーダーの国際的な活動の考察は、―その成功と限界ともに―、今日的な意義をもちうるものであろう。

注 大正一〇（一一年）の英米訪問実業団についての記述は、団琢磨の正伝としての『団琢磨伝』上巻（団琢磨伝記刊行会、昭和一〇年）第七章、『日本工業倶楽部二十五年度』（日本工業倶楽部、昭和一八年）上巻、『日本工業倶楽部五十年史』（日本工業倶楽部、昭和四七年）、などがあり、ほかに報告書として、大橋信太郎、串田万蔵、阪井徳太郎編『英米訪問実業団誌』（日本工業倶楽部十一年会、大正一五年）が編纂・刊行されている。また日本工業倶楽部が五〇年史を編纂したさいに同委員会が別途に、「外史」として編纂した会員の回顧談集、『財界回想録』上巻（日本工業倶楽部、昭和四二年）所収の「中嶋久万吉」は、その体験談を含んでいる。団琢磨のほか、この時の参加者の伝記のうち、『大橋信太郎伝（稿

本』(昭和十二年)、中嶋久万吉『政財界五十年』(昭和三十五年)、高梨光司『稲畑勝太郎君伝』(同君喜寿記念伝記編纂会、昭和十三年)、門野重九郎『平々凡々九十年』(実業之日本、昭和三十一年)などには英米訪問実業団についての記載がある。なお、日本工業倶楽部資料室には、これらの諸文献のほか、右の訪問にさいする記念品や写真などいくつかの貴重な物品を保管している。ほかに筆者自身団琢磨の孫の伊久磨氏のヒアリングの記録「祖父団琢磨の思い出」(三井文庫論叢「第三三号、一九九九年所収」)に祖父団琢磨の英米訪問についてのエピソードが収められている。

一 日本工業倶楽部と団琢磨理事長

英米訪問実業団設立にさきだつ五年前、財界団体たる社団法人日本工業倶楽部が設立され、団琢磨が初代理事長となり、ついで英米訪問実業団の結成にさいし、団が団長に就任、同倶楽部が訪問実業団の母体の経済団体となっている。そこで工業倶楽部についてひととおり説明しておくべきであろう。¹⁾

日本工業倶楽部は、第一次世界大戦中における近代諸工業の発展を背景に、日本の近代産業の実業家、経営者を代表する経済団体の必要から、一九一七(大正六)年四月設立された。第一次大戦前における経済団体としては、商工会議所が国内主要都市に発達していたが、しかし、会議所は、都市を単位に一定の資格をもつ商工業者の強制加入制であった。このため、会員の大多数を占める中小規模の商工業者を代表する団体、とくに当時の問屋経営者の利害を反映する地方的組織になり勝ちであり、大会社に成長しつつあった近代産業の経営の利害を主張する場ではなかった。また、日露戦争後には、政治と財政に大きな発言権をもつ経済団体として銀行集会所、銀行協会がたち現われたが、これらは少数の有力な銀行経営者の支配するものであった。近代諸工業にかかわる実業家・経営者のための団体としては「日本工

業協会」(明治三〇年設立、会長金子堅太郎)が存在していたものの、同協会は小規模なものにとどまり、政治・政策に影響力をもつには非力であり、社会的プレス・イメージも低かった。²⁾

こうした事情のもと、第一次大戦の勃発による好景気が近代諸産業に到来すると、工業協会の役員であった大橋信太郎、和田豊治、諸井恒平、吉村鉄之助らによって、法人企業を本位とする新しい経済団体の結成がもくろまれた。この動きが伝わると、産業界で同調者が相つき、一九一六(大正五)年早々に創立委員会を開催する頃には、会員申込み希望者は二〇〇名近くに達し、当初計画の基金一〇〇万円の拠出・募集も順調に進捗した。

たまたま翌一九一七(大正六)年は、明治維新後五十年にあたっていた。会員希望の新しいビジネス・リーダーたちは、武士階級を背景とした先輩たちの天保・嘉永時代の出身者たちとちがつて、武士生活の経験をもたず、その代りに高等教育を身につけており、当時「文久・慶応組」と称されたりした。³⁾ これら第二世代の実業家で、工業倶楽部の設立を推進した人々の顔ぶれは、『日本工業倶楽部五十年史』によってみると、左に掲げるような人々であった。⁴⁾

- 大橋信太郎(博文館)、吉村鉄之助(吉村鉄工所)、諸井恒平(秩父セメント)、和田豊治(富士瓦斯紡績)、植村澄三郎(大日本麦酒)、大田黒重五郎(東京電気)、藤原銀次郎(王子製紙)、中島久万吉(古河合名)、磯村豊太郎(日本製鋼所)、白石元治郎(日本鋼管)、内藤久寛(日本石油)、安田善三郎(安田保善社)、藤山雷太(大日本製糖)、門野重九郎(大倉組)、田塚磨(三井合名)、木村久寿弥太(三菱合資)、井坂孝(横浜興信銀行)、宮島清次郎(日清紡績)

彼らの平均年齢についてみると五〇才をこえたところである。また大橋・諸井・内藤・白石・安田を除くと、大多数が、創業者ないしその家族でなければ主要な出資者でもない、専門経営者であることが注意される。そして、彼らこそ、

戦間期の日本の経営発展を担い、旺盛に活動した人々であった。

幹事役の一人の中島久万吉の回顧談によると、基金については、まず三井（三井八郎右衛門・団琢磨）、三菱（岩崎久弥）から各一〇万円、ついで古河（古河虎之助）、大倉（喜八郎）、安田（善次郎）から各五万円の拠出を得たので、資金調達は容易であったという。⁵⁾

かくて社団法人日本工業倶楽部は、一九一七年四月が基金二〇〇万円をもって設立された。また、「工業倶楽部」といっても会員には金融業をも含むものとなった。理事長には団琢磨が就任し、専務理事には、和田豊治、大橋新太郎、郷誠之助、中島久万吉が選任された。評議員には、会長豊川良平（三菱合資）、副会長に日比谷平左衛門（富士瓦斯紡績）、馬越恭平（大日本麦酒）が就任、ほかに名譽会員として澁沢栄一はじめ第一世代の実業家一五名が推薦された。

工業倶楽部創立の趣旨の一つであった会員のための施設すなわち「日本工業倶楽部会館」の建設は、設立とともに実現が急がれ、一九一七年六月委員会が発足し、一九一八年早々に着工、一九二〇年十一月竣工をみた。建設費は当時民間のビル建築として最高額の、合計一四七万二四七〇円を要したもので、⁶⁾「荘麗な」会館は、財界団体のprestigeの確立に大いに寄与した。

日本工業倶楽部の創立初期の主要な活動に、「協調会」の設立のほか、戦時利得税の反対運動と日米間の鉄鋼・造船交換問題などがある。後者は、一九一八年に戦争により著しく逼迫した鉄鋼の入手難にさいし、製品たる船舶の建造を条件に所要鉄鋼の輸入をアメリカとの間で協議し、協定の実現をみた問題で、日本工業倶楽部と団琢磨が取組んだ国際的な活動であった。そして、それにつづく重要な活動が、自らがリーダーとなった英米派遣実業団の結成と欧米諸国の訪問であった。

- (1) 以下の記述は、中村元智編『日本工業倶楽部二十五年史』上巻（日本工業倶楽部、昭和一八年）第一章、五十年史編纂委員会『日本工業倶楽部五十年史』（日本工業倶楽部、昭和四七年）第一～二章による。
- (2) 前掲『日本工業倶楽部二十五年史』上巻、三三四頁
- (3) 座談会「日本工業倶楽部の今昔を語る」、前掲『五十年史』六二頁所載。
- (4) 同右 三～五頁
- (5) 中島久万吉談話、『財界回顧録』上巻（日本工業倶楽部、昭和四二年）六～七頁
- (6) 前掲『日本工業倶楽部五十年史』三七～九頁

二 英米訪問団の結成と団の渡米

日本人実業団の欧米視察・訪問団の派遣の計画は、一九一八年秋に第一次大戦が終了、戦後のバブル景気をへて反動不況が到来したのち、一九二一（大正一〇）年春のことで、イギリスからの要請にはじまる。

日英同盟の期限を二年前にして、イギリス側において日英両国の経済関係が疎遠となることのおそれから、招聘計画が生じたといわれる。同年三月頃、日本駐在のイギリス大使、サー・チャールズ・エリオット（Sir Charles Eliot）、大使館付商務官、サー・エドワード・クロウ（Sir Edward Crow）から、日本実業家団に訪英してほしことの要請が非公式に澁沢栄一に伝えられ、澁沢と当時の原首相の積極的な賛成をえて、イギリス政府から正式依頼の要請が届けられた。¹⁾

かくて七月上旬に首相官邸に在京の実業家数十人が招待され、原首相から派遣計画が一同に披露された。この間、右

の日英間の計画を知ったアメリカ大使のチャールズ・ヴァーレン (Charles H. Warren) は、アメリカ政府に働きかけ、日本実業家団のアメリカ招待も具体化した。⁽²⁾ こうして両国政府からの正式招聘に応じ、日本の民間実業家代表によって、英・米両国にたいする経済・産業の調査と同時に相互の人的交流・親睦は、日本側も歓迎するものとの意見表明が行われ、発起人として、澁沢栄一はじめ井上準之助（日本銀行総裁）、団琢磨（日本工業倶楽部理事長）、和田豊治（同専務理事）、藤山雷太（東京商業会議所会頭）が名前をつらねることとなった。同時に同年一〇月から翌年一月にかけての訪問と実業団の具体的な人選については、井上、藤山、和田および中島久万吉が幹事役となること、日本工業倶楽部が事務局を担当することが決められた。⁽³⁾

訪問団の人選すなわち参加者の人選および勧誘は、これらの人々によって行われ、二四人が決定をみて、九月三〇日に日本工業倶楽部に集合、全員の一致で、団琢磨が団長に選ばれた。団は、日本工業倶楽部理事長、三井合名会社理事長、かつメンバーの最年長者であるばかりでなく、アメリカMIT卒業の経歴をもつ、「余人をもつて代えがたい国際人」として推薦され、彼の意見で、三井物産の南條金雄、三井銀行の米山梅吉のほか、三井合名理事の阪井徳太郎が実業団の幹事役として参加することとなった。なお、王子製紙の藤原銀次郎と電気化学工業の馬越幸次郎が三井の傍系会社の役員であり、財閥系をみれば、三井が六人、三菱、住友が各二人、古河、大倉が各一人、残りの半数が独立の実業家で、東京、大阪、名古屋、横浜、神戸、九州の出身という、左に掲げるようなバランスのとれた人選となった。⁽⁴⁾ なお、参加二四名のうち一八名が工業倶楽部の会員である。

三井合名会社理事長

王子製紙株式会社社長

大阪商船株式会社常務取締役

工學博士

團琢磨

藤原銀次郎

深尾隆太郎

第百銀行取締役
 加島銀行常務取締役
 高島屋飯田株式會社取締役
 大阪商業會議所會頭
 橫濱商業會議所會頭
 日本郵船株式會社取締役
 山下一汽船鑛業株式會社專務取締役
 名古屋商業會議所副會頭
 大倉組副頭取
 三菱銀行取締役會長
 電氣化學工業株式會社取締役
 明治鑛業株式會社代表取締役
 日清紡績株式會社長
 富士瓦斯紡績株式會社常務取締役
 古河電氣工業株式會社
 三井物產株式會社常務取締役
 東京商業會議所特別議員
 日本工業俱樂部專務理事
 三井合名會社理事
 神戸商業會議所會頭
 住友銀行常務取締役

原 邦 造
 星 野 行 則
 飯 田 直 次 郎
 稻 畑 膝 太 郎
 井 坂 孝
 石 井 徹
 鑄 谷 正 輔
 伊 藤 守 松
 門 野 重 九 郎
 申 田 萬 藏
 馬 越 幸 次 郎
 松 本 健 次 郎
 宮 島 清 次 郎
 持 田 異
 中 島 久 萬 吉
 南 條 金 雄
 大 橋 新 太 郎
 阪 井 德 太 郎
 瀧 川 儀 作
 八 代 則 彦

藥學博士
 工學博士
 男 爵

三井銀行常務取締役

米 山 梅 吉

英米訪問に必要と考えられる資質としての語学力、さしあたり英語の能力については、団琢磨のほか、門野重九郎、中島久万吉、串田萬蔵、松本健次郎、米山梅吉がリスニングと会話力を含めて堪能であり（中島を除くと、彼らは英米の大学の卒業生かあるいは長期留学の経験をもつ）、稲畑勝太郎がリヨン大学卒でフランス語に堪能であった。したがってアメリカ・イギリスの三カ月にわたる期間を通じて、現地での挨拶、演説、討論および社交の場で活動したのは、これらの団員となった。そのほかある程度の英語力の持ち主として、南條金雄、石井徹、井坂孝、八代則彦、星野行則、深尾隆太郎らが、必要に応じてスピーカーに加わっている。

いずれにせよ、二四人の代表団に随員を加えると、六〇人をこえる大使節団となった。当時のことで、往復に長い船旅をふくめて四カ月に及ぶこの大民間使節団の派遣は、空前のものとなり、おそらく欧米諸国でも例のない出来事となった。

ところで訪問実業団のニューヨーク・ワシントン訪問は、国際政治のうえでちょうどワシントンで四カ国軍備縮小計画の会議の開催と時を同じくすることとなった。そこで、英米実業団の派遣は、右の軍縮会議とは関係のない、民間の試みであることが、はじめから強調された。原首相も政府の委嘱・助成によらないことを声明した。とはいえ、渡米してみると、現実には日本の財界代表として、軍縮問題に全く無関心でありとおすことは出来ず、再三にわたって明確な意見表明をよぎなくされるにいたったことは、のちに述べるとおりである。

ことに、この時期日本国内では軍縮への態度について、世論やマスメディアが一致していたわけではなく、この会議を英米両国の陰謀とする説も、行われていた。またアメリカ側では、一九一〇年代を通じて悪化の一途をたどった対日感情は、一九二〇年にカリフォルニア州で移民法の上程をみるにいたっており、日本の国際関係とりわけ英米に対する

それは、かつてなかったほど微妙かつ複雑なものであったといつてよい。

参考までに、一九二一年一〇月「実業之日本」に掲載された論説「華盛頓^(ワシントン)会議を催すに到つた米国の内情と日本の本会議に対して採るべき態度」をみると、アメリカから帰朝した同誌記者は、左のように日米両国が相手国にたいしいかに疑心暗鬼の状態にあるかを、憂慮している。⁽⁵⁾

米国から帰朝して著しく注意を惹いたことは、来る十一月開催のワシントン会議に關する我が国一般の見解論議が、如何にも雑然として無定見不徹底であることである。妄りに会議開催の動機を疑ひ、疑心暗鬼、徒らに主催者を攻撃するの口吻を凍らし、又は其の成果を軽視し去らんとする傾向のあることは、洵に遺憾千万なことである。例へば会議の主唱者たる米國が英國とぐる、なつて極東に於ける日本の活動と發展とに掣肘を加へんとする魂胆で編み出された会議であるから、此の困難に対しては、挙国一致最後の覚悟を以て当らなければならぬとか、今度のワシントン会議は日本を列国代表環視の前に引出して、死刑を宣云する會議であるとか、米國は何事に依らず傍若無人で、日本の存亡に關する重大の問題まで無遠慮に干涉を試みる不都合な國であるから、此の際應懲の戦さを起さねばならぬとか、應懲の戦さには必ず敗戦が無いから、大いに覚悟を極めて米國に逆襲を計画すべきである、などといったやうな随分無責任の議論が処々に散見せられることであるか、最近多少論議が穩かにはなつて来つゝあるけれども、今日尚ほ今回のワシントン會議が如何なるプロセスに依つて開かるゝに至つたものであるか、其米國內の經濟的財政的の事情が如何なる状態になつて居るか、又ハーチング内閣が何故ワシントン會議を開催すべく提唱するに至つたか等の事情に關しては、区々雑然と極めて軽々しく取扱はれて居るやうに思へる(以下略)。

ところで肝心の団琢磨は、この年春から持病の胃腸を患い、九月になつても十分に恢復していなかった。このため一

○月一五日の出発を一週間遅らせ（このため東京での送別会およびシアトル・シカゴの訪問を欠席）、医師と長男（団伊能）そして団員の南条らをとめない、一〇月二日に横浜を出発することとなった。

こうした事情から出発にさいする団琢磨は、リーダーとしての責任からも、どこか悲愴感を帯びるものとなった。実業団の結成の九月三〇日に彼は、病床にあつて団長としてのステートメントを英米に送るとともに、新聞記者にたいし、「健康が勝れないから出来得んば辞退したい希望であるが、事苟くも国家的關係を有するが故に、敢て其懇慫に応ずることとなったのである。……歐洲大戦後に於ける最も変化ある時代の経済組織を研究すると共に、英米実業家と肝胆相照し、若し両者に誤解あれば之を解き、平和的に東洋経済界の発展に努むる方針である」と、所信表明を行つている。

訪問実業団の団長就任の受諾から、一〇月一五日の出発にいたる間の団琢磨の微妙な動静について、『団琢磨伝』は、以下のように叙述している。⁷⁾

実業団組織の初に当りては君は其会合に出席して協議に与つて居たが、生憎宿痾再発し、或は癌性のものにあらずやとの疑もあり、胃液検査の結果癌にあらざること判明したものの、団長として推された時は尚ほ疼痛あり、病軀其任に堪へずとして固辞したが聴かれなかつた。而も事は戦後経済の重大問題に関する大切の場合故、国家の為一身を犠牲に供することを覚悟し、医学博士河村一郎を随員に加へ、又旅行中萬一の事を慮り、男伊能の歐洲遊学より歸りて間も無いに拘らず、之を同行せしむることにした。而して内外に対しては故らに微恙とのみ發表した。

実業団は出発の前、団員の部署を定め、貿易、金融、産業、運輸、労働の諸問題を調査することとし、一行は十月十五日の横浜出帆の鹿島丸にて渡米することとなった。是より先原首相、京浜実業団、東京商業会議所、日米協会の催したる送別会があり、出帆当日は横浜にて米国協会主催の送別午餐会があつたが、君は悉く出席を断り、専ら家に在りて静養に努め、十五日に出発の一行と行を共にするを辞し、二十二日病を扶けて団員南條金雄、団伊能、随員河村一郎、長沢一夫、田村鉄

輔、秋元俊吉の六人と共にエムプレス・オヴ・ロシア号に搭乗、正午横浜出帆一路晚香披に向った。

- (1) 英米訪問実業団の結成の経緯については、前掲『日本工業倶楽部二十五年史』上巻、二二六―四〇頁、前掲『英米訪問実業団誌』一―一八頁を参照。
- (2) 前掲『日本工業倶楽部二十五年史』二二七頁
- (3) 同右二二七―三〇頁
- (4) 同右二二八―九頁
- (5) 千葉豊治論説、『実業之日本』第二四卷二〇号（大正二〇年一〇月）、五一―六頁
- (6) 前掲『団琢磨伝』上巻、四五四―五頁
- (7) 同右 四五八―七頁

三 ニューヨークでの活動

一九二一年秋の日本実業団の訪米は、第一陣のシアトル到着から予想以上の反響があつた。⁽¹⁾ ついで全員が集つたニューヨーク訪問で大きな話題を得、四五日間にわたる滞在の成果は予想をこえ、結果的には当初の招聘先のイギリスを凌ぐものとなつた。

最初のアメリカの招聘要望先は、地方によつて温度差があつた。対日感情のあり方からみれば当然というべきものであつた。九月の時点ではワシントン、ニューヨークのほかの招待先は、ボストン、シカゴ、クリーブランド、セントルイス、ダラス、カンサスシティなどの商業会議所であつたが、その後時とともにあらたな招聘が相つき、日程は何度か

修正された。⁽²⁾

正式なアメリカ訪問の決定とともに、ニューヨークの実業界からは、USスチール会長のJ・ゲリー、GE会長のA・コッフィン、モルガンの総支配人のT・ラモント、そしてニューヨークの生命保険会社会長のD・キングスレーが連名で、「吾人は日本実業団の来訪を挙げて歓迎しなければならぬ。両国の国交は政府に一任すべきものではない。須らく民間有力者の接触によって其の関係の敦厚を計るべきである」との声明をニューヨークの諸新聞に発表した。⁽³⁾

四人の共同声明参加者は、アメリカ経営史上で知られる、この時代のアメリカの代表的なビジネスリーダーたちであり、同時に日本に利害関係の深い人々でもあった。そして事実、今回の日本実業団の訪問にさいし、のちに述べるように、重要な役割を演じたのであり、アメリカ訪問の成功の幾分かは、これら親日の実業家たちの努力に負うものであった。

いま、必要な範囲にかぎって簡単にこれらの人々の人物紹介をしておこう。

ジャッチ・E・ゲリー (Judge Elbert Gary) は、かのUSスチール社 (United States Steel Co.) の会長で、二〇世紀の四分の一を代表するアメリカの代表的実業家である。ロースクールを卒業、裁判官出身で、イリノイ製鋼会社 (Illinois Steels Co.) の経営者として手腕を発揮し、世紀末の鉄鋼業の合併を推進、J・P・モルガンの信頼をえて、一九〇一年にUSスチールの執行委員会会長 (chairman of executive committee) に就任した。ついで取締役会長となり、一九二〇年代まで同社の実権を掌握しつづけた。⁽⁴⁾ 一九一六年春に来日しており、かねてから澁沢栄一と昵懇の間柄で、日本の鉄鋼不足にさいする日米の鉄鋼・造船協定問題において、アメリカ側を代表し、日本側の澁沢・団とともに、協定の締結に尽力している。⁽⁵⁾

チャールズ・A・コッフィン (Charles A. Coffin) は、GE社の会長として、ゲリーとならぶ存在であった。彼

はメイン州の出身で、一介のビジネスマンから立身し、同じく一九世紀末に、エジソン電気をふくむ電燈、電機メーカーの大規模な統合を実現させ、ゼネラル・エレクトリック社 (General Electric & Manufacturing Co.) が設立されると、社長となった。⁽⁶⁾ 就任早々一九〇七年に三井合名の益田孝が渡米したさい、コッフィンとの間で、三井の芝浦製作所とGEとの国際協定が成立した。

『芝浦製作所六十五年史』には、GEとの提携の経緯とともに、コッフィンの人物と態度について次のような益田の回想談がある。⁽⁷⁾ 当時の日米の電機メーカーの経営発展と国際関係の一端をうかがう上に興味あるものであるから、引用してみる。コッフィンは、ゲリーとともに一九一〇—二〇年代を通じて成長するアメリカ大工業企業の代表的経営者であり続けた。

(益田孝がイギリスからの) 帰りにアメリカを通って、ニューヨークでゼネラル・エレクトリックの社長のコッフィン氏に会って、日本で仕事をするこの有利なことを説いて、ゼネラル・エレクトリックへ芝浦製作所の株を与へ、その代り芝浦製作所から技師をよこしたら、ゼネラル・エレクトリックでは機械の図面でも一切秘密なしに見せて貰ひたいと云ふと、コッフィン氏は至極もつともである賛成である、併しこの会社は近頃幾つもの会社を合同して、各社から重役が出て居るが、その中には随分やかましい人物もあるから、どうか自分と一緒にその連中と会って貰ふことは出来まいかと云ふ。よろしい承知致したと云ふですぐにその晩に二人でボストンへ行った。翌日コッフィン氏は各重役を午餐に招いた。そして古い時分に東京帝国大学の教師に来て居たモース博士も一緒に招いた。モース博士は私にこれは暫くであった、日本に居た時には色々お世話になったと言ふて握手をした。そして日本は実に良い国である、日本で三井と云へば実に豪いものである、といふて大変都合の好い話をして呉れた。この一回で皆安心して話ばびったりときまってしまった。

この契約が締結されるや、当所では早速彼の技術を取入れる第一着手として、明治四十三年四月設計、製造に関係ある、

主なる職員多勢を同社に派遣して、技術の研究、向上の見学を行はしめ、大いに得る処があった。

コッフィンと団琢磨との関係については今のところ明らでないが、右のようなGEと芝浦製作所の提携関係から、面識がなくても、お互の地位と存在は十分に承知していたことであろう。

ダウイン・P・キングスレイ (Dawin P. Kingsrey) は、ニューヨーク保険会社 (The New York Life Insurance Co.) の会長で、一九一六年に澁沢が組織した日米関係委員会の有力メンバーであった。日本にたいする関心が高く、東京市麹町区に日本法人を設立した。英米系の生命保険会社は、二〇世紀になると国内の生命保険会社の成長にともない相ついで撤退したが、同社は営業を継続している。⁸⁾

トーマス・W・ラモンテ (Thomas W Lamonte) は、ハーバード大学に学び、実業界に入り、かのJ・P・モルガンに信頼され、モルガン商会の経営者となった。この時期はニューヨークの金融業界のリーダーの一人であって、「紐育財界の巨頭」として日本はじめ国際的に識られた。一九二〇年春、对中国四カ国借款の問題で来日し、当時日本銀行総裁であった井上準之助と親密な間柄となり、日本はじめ東洋の経済と金融について関心をもち、活動を続けた。⁹⁾ 日本では教養ある紳士として尊敬された。上記の来日にさいし団琢磨も知己となった。

さて、カナダのバンクーバー経由で、一月九日にニューヨークに到着した団琢磨は、先に出発し、シアトル、ポートランド、シカゴの諸都市を訪問した団員（中島久万吉が団長代理）たちと合流、ニューヨークを基地に滞在し、各都市を訪問・視察することとなった。

ニューヨーク滞在（一〇日間）の日程を報告書『英米訪問実業団誌』（日本工業倶楽部蔵）によってみると、左の通りである。¹⁰⁾

九日（水）少雨。

午前九時四十分紐育「セントラル」停車場著、團團長は二時間前紐育に到着し茲に一行に合す。

同十時「ホテル・プラザ」に著す。

午後五時第四回團員相談會を開き團團長の挨拶あり。

十日（木）晴。

一部團員は午前十時手形交換所、十時半株式取引所十一時「カーブ」市場、十一時半聯邦準備銀行を參觀す。

午後一時銀行俱樂部に於て紐育銀行家主催の午餐會に招待せらる、席上團團長、串田萬藏、米山梅吉、八代則彦諸氏の演説あり。

同七時在留邦人有力者の招待に依り日本俱樂部晚餐會に出席、團團長、大橋新太郎氏、稻畑勝太郎氏の演説あり。

十一日（金）曇。

歐洲戰爭休戰記念日。

終日無事。

十二日（土）曇。

午前九時半團員の一部は旅館出發「オイスターバー」に赴き、故「ローズヴェルト」氏の墓前に花環を供へ、又故人の邸宅を訪問す。

同時刻他の一部は「スペリー」工場に赴き午餐の饗應を受け同工場を視察す。

十三日（日）快晴。

午前九時半事務室に於て第五回團員相談會を開き、團體的行動に就て協議し、同十一時半散會。

十四日（月）曇少雨。

午前九時半「ウォールド」新聞社訪問。

同十時半銅輸出協會訪問。

同十一時一部團員は紐育生命保險會社長「キングスレー」氏を訪問、同伴して次記の午餐會に列す。

同十一時半金屬取引所訪問。

午後零時半銀行俱樂部に於ける紐育州商業會議所主催の午餐會あり、團團長、門野重九郎、井坂孝の三氏演説す。

同七時團團長及び中島男は米國製造業者協會の招待により「ペンシルヴェニア・ホテル」の晚餐會に臨む、席上右両氏の演説あり。

十五日（火）晴。

午前九時半團員の一部は旅館出發「バターソン」に赴き、絹工業視察、午後一時同地商業會議所主催の午餐會に臨み同六時半旅館に歸著。

午前十一時一部團員は合衆國鋼生産品會社ユナイテッド・ステール・プロダクツ、カンパニーを訪問す。

午後零時半「ホテル・アスター」に於て米國製造業者輸出協會の午餐會あり、團團長及び松本健次郎、石井徹の両氏演説す。

同三時團員の一部は「メトロポリタン」生命保險會社訪問。

同七時「ホテル・アスター」に於て日本協會主催の晚餐會あり、團團長、中島久萬吉男、串田萬藏、米山梅吉氏演説す。

十六日（水）晴。

午前九時四十五分世界日曜學校協會の「ブラウン」氏來訪す。

同十時一部團員は「ウェスチングハウス」電氣會社訪問。

同十一時他の一部團員は「ゼネラル」電氣會社訪問。

午後一時「ホテル・アスター」に於て米國絹業協會の午餐會あり、團團長、井坂孝、南條金雄の三氏演説す。

同三時諸商會の絹物販賣部、生絲検査會社訪問。

同三時一部團員は合衆國製鋼會社訪問。

同七時半、串田萬藏、門野重九郎の両氏「カウンシル・オブ・フォーレン・リレーションズ」の招待に依り「メトロポリタン」倶楽部の晩餐會に出席、右両氏の演説あり。

十七日（木）曇後雨。

午前十時半一部團員は紐育物産取引所を訪問し、次で棉花取引所訪問。午後零時半「サウス・ウィリアム」街「インヂア・ハウス」に於て棉花取引所主催の午餐會あり、松本健次郎、南條金雄の両氏演説す。

午前十時半他の一部は「コンソリデテッド・スチール・コーポレーション」訪問、午後零時半「ホワイト・ホール」俱樂部に於ける米國船主協會の午餐會に臨む、石井徹、深尾隆太郎両氏の演説あり。

一部團員は午後三時より五時まで紐育港灣視察。

同七時半「ウォルドルフ・アストリア」に於ける商業會議所晩餐會に團團長、大橋新太郎氏の兩人招待せられたるも團長微恙の爲め大橋氏のみ出席。

同七時半一部團員は大阪瓦斯會社關係の「プレチー」氏晩餐會に出席。

十八日（金）晴。

午後零時半「スタンダード」石油會社訪問、同會社に於て午餐會に列したる後、工場を視察して旅館に歸る。

同零時半一部團員は「ユニオン・リーグ」午餐會に出席す。

同七時半「ロータス」倶楽部に於ける高峯博士の晩餐に出席。

〔英米訪問実業団誌〕五一―八頁〕

一月一〇日が一行の活動開始日で、株式取引所、連邦準備基金の訪問ののち、銀行クラブにおける、ニューヨーク銀行家主催の午餐會が日米の最初の会合となった。チェース・ナショナル銀行（Chase National Bank）のA・ヘボン（A. Burton Hepburn）会長から、戦後の世界の信用システムの維持は日米両国の責任である、との挨拶があり、日本

側で団琢磨はじめ、串田、米山および八代が簡単なスピーチをしている。だが、最初のことであり、団の健康状態もあつてか、この日は儀礼的な会合にとどまった¹²⁾。

ここで当時の日米関係に触れておくと、日露戦争前後にいったん改善されたアメリカの対日感情は、一九一〇年代を通じて再び悪化に向っていた。とくに第一次大戦勃発後まもなく大隈内閣が声明した对中国二十一カ条要求とその後、日本軍の旧ドイツ統治の青島・膠州湾の占領と支配の継続は、マスメディアによって日本の軍事的野心の現われとして、くり返し報道された。それが、増大する日本人アメリカ移民にたいする、一九世紀以来の民族的差別意識とが結びついて、対日感情が悪化した。ついで各地に排日運動がおこり、一九二一年にカリフォルニア州では日本人を対象とした移民関係の法規が州議会に上程される事態をみ、それがまた日本国内における反米感情を刺戟していた。

今回の日本の実業家たちの海外訪問計画にたいし、ゲリー、ラモントラのいち早く行われた歓迎声明は、対日ビジネスを拡大していた彼らにとっては、これも切実な要望であつたといえる。日本実業団は、アメリカに到着してから、マスコミやアメリカ国内の大衆の対日意識の悪さを、改めて深刻に受けとめざるをえなかつたのである。

出発当時は、今回の実業団の訪問は、政治・外交と全く関係がないことが強調されたものの、団はじめ一行は、到底そうした原則でおすことが困難なこと、また、明快さを尊ぶアメリカで得策でもないことが論じられたことであろう。日本実業団代表として団琢磨は、当初の方針を改め、簡潔・明確に、日本に対する誤解の解消を正面から目的としてうち出すこと、ワシントンで進行中の軍縮問題についても、日本の財界として政府の軍縮方針の支持をはっきり表明することとしている。

到着四日目の一四日のニューヨーク商業会議所主催の昼食会は、重要な会合となつた。州商業局A・Z・バーナード、熊崎総理事らが出席、まず司会のキングスレー会議所会頭が、同商業会議所が政府とかかわりなく創立された世界最初

のビジネス・アソシエーションであることと、そして日本実業使節団を歓迎する旨のスピーチがあり、ついで団琢磨が団長として今回の訪米の意義を演説した。¹³⁾これが彼の最初の本格的なスピーチである。ちなみにアメリカ訪問中のスピーチは、すべて英語（通訳なし）とされた。

米國は商業の價値を重んずることに於て世界に冠たる國である。従つて外國貿易の價値を認むるのみならず、又外國貿易が世界の平和を確保する最善の手段なることを知ることに於て列強中に冠たる國である。

吾々日本の實業家が、銀行業者、商人、工業家を代表して、貴國に來遊したるは、先づ第一に、貴國の一流の實業家より貿易と平和との爲に爲されたる努力、その進歩並に業績を聴取し、實業界の現状を調査し、日米相互間の通商の改善に關し吾々を裨益すべき事柄を學ばむが爲であつて、第二には、若し必要ならば吾々の側より日本の實業界の事情に關する情報を諸君に告げ、以て相互の爲に一層よき親善關係を打建てむが爲である。本實業團の主要なる使命の一は、兩國人間に誤解を生ぜしめむとするの意圖を以て、貴國人の多數を惑はさむとして流布せらるゝ誤傳を一掃する爲に十分の努力を爲さむとするにある。此の目的を達すべき唯一最善の方法は吾々が相互に接觸して、人類共通の敵たる猜疑心を去つて、是に代ふるに眞實と公明と好意とに基く誠實な通商關係を以てするの外はない。今日以上に融和（フワヤ）に適（タ）はしい時期があり得るだらうか。予は斷じてないと信ずる。

今日各國の使節は華盛頓に會して、慎重に斷乎たる決心と希望とを以て、軍備縮小問題の論議を開始し、以て世界の平和に對する脅威を除かむとしてゐる。その會議に於ては又極めて重大なる意義を持つ極東問題も議せらるべく、その解決に關しては吾々は共通の利害を有するのである。

日本の實業家の軍備縮小に關する態度は幸にして、明白な登録濟の事實である。日本の實業團體は華府會議召集の根本原則に對して積極的に賛意を表したる率先者の一である。大統領「ハーディング」氏が華府會議召集を聲明して會議に参加を慫慂するや、實業家は直に最も有力なる團體たる全國商業會議所聯合會を通じて公式活動を採つた。

日本の實業家の會議に關する期待と熱望とは次の決議に明かである。

「國際聯盟成立し、今や軍備の制限列國の問題となりたるの際、常に正義公道と世界の平和とを念とする我國は關係ある各國と適正なる協定を爲し、國際間の平和を確保し、以て産業の發達に全力を傾注するを目下の急務なりと信ず。」

如斯は我が實業家の精神にして、又吾々の貴國に來つた目的である。諸君が吾々の抱負を諒察して、その目的の達成に助力せらるゝならば、日本の實業團體は大に諸君の協力を感謝するであらう。

論旨の明確な團の演説は、非常に効果的であつた。アメリカ側代表のスピーカのヘボンとラモントの二人は、團演説は、我が意を得たものと思つたことであろう。次に立つたヘボンは、左のように自身の本音を口に出している。⁽⁴⁾ すなわち彼は、日本人の労働者の低賃金は、体力・能力の著しく劣る東洋人の然らしむるものであり、国土狭少、開發余地の乏しい日本の、おくれた近隣諸國への進出は、これを是認すべきもの、と述べている。

日本の勞賃は低廉なれども、米國人が一人にて成し能ふことを日本人は三人を要するのである。這是肉體の羸弱なる爲であるが、肉體の立派ならざるは食物の豊富ならざる爲である。

日本人は日々の糧を得んと欲するも、其の狹隘なる國土に於ては之を得ること困難である。その土地は殆ど皆開墾し盡され、未墾の土地はなく、而も國民は其の生活を維持するだけの食物は得られない。乍併日本は隣接する諸國に向つて發展すべき權利を當然有して居る。若し吾人にして日本と立場を交換したならば、日本の東亞に於ける一般政策中、吾人の採用し、承認し得ないものは恐らくないであらう。吾人は日本人及び其の能力に對する吾人の評價を訂正せねばならない。

これにたいしラモントは冷静で、ヘボンの議論はゆきすぎたものと批判し、そのうえで團の意見表明に無条件に賛成

する、と論じた。⁽¹⁷⁾

『予は率直に告白する、極東に於ける日本政府の政策を悉く是認したヘボン氏には全然同意し兼ねるが、団博士及び其僚友の談には同感である。何となれば此等諸君の意見は穩健で且賢明なることを知ったからである』。ついでラモントは、故モルガン一世の「有名な金言」という「自分は世界の中のあらゆる他のものよりも人格に一〇〇万ドルを貸すであらう」を引用し、「自分が力説したいことは信用 (trust) という言葉である」、団代表も信頼の意義を強調したが、自分は日本の実業家「諸君が人類の共同の敵たる不信を一掃せんが為に、諸君の提示せられたる協同を誓約するものである⁽¹⁸⁾」と、好意的に会合をしめくくっている。

二十四名という大ぜいの代表的な日本実業家団が親睦・交流のために太平洋を渡つてニューヨーク訪問に来たということ自体、当時のアメリカ人にとって驚くべきことであつた。それに加えて、自由競争の尊重と軍縮の支持を率直に約束した団琢磨の態度・スピーチは、アメリカ側に感銘を与え、ニューヨークの実業界では対日批判、日本非難の空気を払拭する効果をもたらし、その後時とともに日本人実業団にたいするホスピタリティは向上をみるにいたっている。

翌一五日は、昼・夜ともに歓迎会(昼食はアメリカ製造業者輸出協会、夕食は日本協会の主催、ともにホテル・アスター)が開かれ、ともに大盛況であつた。前者には、輸出協会会長のM・W・ロビンソン(Myron W Robinson)、ロイヤルタイプライター社(Royal Typewriter Co.)のG・W・スミス(George Edward Smith)社長らの親日家はじめUS製鋼品会社(United States Steel Products Co.)の副社長E・P・トーマス(Thomas)、GEの副社長M・A・ウダン(M. A Udan)等三〇〇余名が出席した。⁽¹⁹⁾

後者の司会は、前日発言したラモントで、戦争によって日米両国の製造業者が莫大な利益をえるという議論を全面的に批判し、「租税の形式による軍備費を負担するのは産業である」と論じ、ここでも「日本人は平和を愛する国民にし

て、戦争・斗争を排斥し文化を育成することを希望している」と日本実業団の立場を全面的に擁護した。²⁰

一六日は、アメリカの絹業協会主催のランチ・パーティが開かれ、これも盛況であった。この日一行はGEおよびウエスチングハウスの二大電機メーカーのニューヨーク事務所などを訪問している。そして翌一七日は、アメリカ船主協会、ニューヨーク州商業会議所主催のディナー・パーティ、一八日は当時ニューヨークで著名な日本人実業家、タカジアスターゼ発明者、高峰讓吉主催の夕食会が開かれた（これらについては前掲の日程表を参照されたい）。もっとも、団琢磨は病状がおもわしくなく、この二日間の行事を欠席している。

ニューヨーク商業会議所は、定例会議で日本実業団の歓迎を全員一致で正式決定、決議文（下記）を十二月二日に発表した。²¹ 団の態度と演説が評価されたことは文面からも明らかで、訪米実業団はひとまず日米ビジネス界親睦の目的を達成したといつてよい。

日本帝国商工業の代表者より成る日本実業団の当市を訪問せられたるは当市の光榮とする所なり。

此種の訪問は相互国民間の諒解と親善なる関係を増進するに与つて大に力あり。

同団体は紐育州商業会議所の招待会に臨み、東亜の国際的諸問題に対する日本実業家の態度を闡明したるが、之によりて日本実業家の対米態度は友誼的、温和的なることを証明せり。

故に紐育州商業会議所は同団員と会見して一層友誼を温め、且日本の米國に対する友誼的態度を十分諒解する機会を与へたることに對し、敬重の意を表することを決議す。

千九百二十一年十二月二日

会頭、ダーウイン・P・キングスレー

- (1) 団、南條以外の英米訪問実業団の一行は、一〇月一日に出航、二九日にシアトルに上陸、同地の商業会議所の歓迎を受けた。ついでオレゴン州のポートランド、タコマに滞在したが、この地方は第一次大戦期から日本との取引（木材輸出など）が急増したので、同じ西海岸でも対日感情は必ずしも悪くなく、むしろ暖く迎えられた。シカゴもほぼ同様で、一行は食品会社スウィフトの工場などを見学した。
- (2) 前掲『団琢磨伝』上巻、四四五―四六頁。当初は十ヶ所程度であったが、結局は一六都市となった。
- (3) 同右 四五―五頁
- (4) ちなみにゲーリーのG Eの経営者としての活動については、例えばAlfred D. Chandler, *Visible Hand, Managerial Revolution in American Business*, Harvard university press, 1977, pp.408-9.を参照。
- (5) 澁沢とゲーリーなどアメリカの実業家との当時の関係については、「実業之日本」第二五巻第五号（大正一〇年一〇月）掲載の「澁沢子爵の逢った人々」（日誌三四―三五頁）が参考となる。なお、鉄鋼・造船交換問題について努力した両者の関係は、澁沢青淵記念財団竜門社編『澁沢栄一伝記資料』（同伝記資料刊行会）第四八巻、二五頁、三三巻、四五―二頁など。
- (6) ちなみに、G Eにおけるコッフィンの経営者としての活動については、Alfred Chandler, *op. cit.*, pp.426-7を参照。
- (7) 芝浦製作所『芝浦製作所六十五年史』（同社刊、昭和一五年）五四―五五頁による。
- (8) 当時の同社の概要は、商業興信所『日本全国諸会社役員録』（大正一三年）一〇〇三頁。なお前掲「澁沢子爵の逢った人々」を参照。
- (9) T・ラモントと井上準之助との関係については、井上準之助論叢刊行会『井上準之助伝』（同刊行会、昭和一〇年）頁に詳しい。
- (10) 英米訪問実業団の訪問・視察の記録については、前記の報告書『英米訪問実業団誌』のなかに詳細な日程が採録されている。本稿は各節に当該期間の分を掲げることとする。

- (11) 前掲『団琢磨伝』上巻、四六〇頁。ちなみにヘボンは知日家で、澁沢とも親しく、当時日本の大学でアメリカに就いての講義がないのを遺憾とし、東京大学に『米国講座』を寄付している（前掲「実業之日本」三六頁）。
- (12) 到着直後の団琢磨は「健康はいまだ勝れ」ず、「日々注射にて疼痛を抑へつゝ腰には真綿を纏ひ真綿のズボン下を穿ちて訪問に招待に殆ど寧日が無かった」（前掲『団琢磨伝』上巻、四六〇頁）で、この状態が一八日まで続いている。
- (13) 前掲『英米訪問実業団誌』一六一―一三頁による。
- (14) 同右一四四―一五頁。なおヘボンは右の演説の最後に、日本は軍国主義ではない、と言い繕っている。
- (15) (16) 同右 一六六頁
- (17) (18) 同右 一六七頁
- (19) 前掲『団琢磨伝』上巻、四六四―一五頁
- (20) 同右 四六五頁
- (21) 前掲『英米訪問実業団誌』一六九―一七〇頁

四 ワシントンでの活動

訪米実業団の一行は、到着翌々週の十一月一九日ワシントンに移動した。ワシントンでは五カ国海軍軍備縮小会議が開かれており、各国の全権が集集し、世界の注目がこの地に集っていたところで、政府はじめ関係者からニューヨークに劣らぬ歓迎をうけている。五日間にわたるワシントンでの日程は次のとおりで、大統領との会見をふくむタイトなスケジュールであった。

十九日（土）晴。

午前十時八分「ペンシルヴェニア」停車場發車。

午後三時二十五分華盛頓著、「ホテル・ベルヴィュー」、「ホテル・シヨラム」及び「ホテル・ニューワシントン」に分宿す。

同七時三十分「メトロポリタン」俱樂部に於ける商務長官「フーヴァー」氏および合衆國商業會議所會頭「デフリーズ」氏主催の晚餐會に出席す、席上右両氏及び團團長の演説あり。

二十日（日）晴。

午前九時半團團長は幣原大使及び其他の平和會議全權委員を訪問す。

午後二時半失名戰死者墓地を訪ひ花環を供ふ。

同七時「メトロ・ポリタン」俱樂部に於ける田、小田切、深井三氏の晚餐會に臨む、團團長及び大橋新太郎氏の挨拶あり。

二十一日（月）晴。

午前九時半一部團員は「マウント・ヴァーノン」に參拝花環を捧ぐ、午後零時半歸宿。

午前十時半合衆國商業會議所、商務省極東局を歴訪す。

午後二時半團員全部大使官邸に集合。

同三時「ホワイト・ハウス」に於て佐分利參事官を通じ、大統領に謁見、大統領の挨拶あり、之に對し團團長答辭を述べ、終つて紀念撮影す。

二十二日（火）晴。

午前十時團員全部加藤全權委員訪問、同十一時團員を三分し、一部は合衆國貿易委員「ノック」博士訪問、一部は合衆國能率局長「ハーバート・デー・ブラウン」氏訪問、一部は鑛山局長「ホルブルック」氏及び地質研究所の「フィリップ・エス・スミス」氏歴訪。

午後零時半在華府本邦新聞記者、通信員其他主なる人々六十餘名を「シヨウム・ホテル」に招待して本團主催の午餐會を開

く、團團長の挨拶及び來賓の謝辭あり。

同二時四十五分より商務省内外商務局長「クライン」氏、内外商務局極東部長「パチェルダ」氏、商務長官「ハーバート・シー・フーヴァー」氏を歴訪。

同七時半「ラケット」俱樂部に「パチェルダ」氏を招待して晚餐會を開く。井坂、南條、小林、「ステットソン」氏等出席。

同八時上院議員「マッキンレー」氏の晚餐會に招かる。團、米山、門野、中島男、松本、串田、阪井の七氏出席。團、串田、松本三氏の演説あり。

二十三日（水）晴後曇。

午前八時十五分團團長「ボストン」へ出發。

同十時一部團員は標準局訪問。

同十時半一部團員大藏省訪問、次で大藏長官「アンドルー・ダブリュ・メロン」氏並に幣制管理官「クリッシンガー」氏に面會す。

午後二時十五分一部團員は聯邦準備局訪問、局長「ウイリアム・ビー・チー・ハーディング」氏に面會。

同二時半一部團員は合衆國船舶院訪問、同局航海部の「ラヴ」氏に面會、同部長「ラスカー」氏備船舶部副部長「スモール」氏委員「チェンバーレン」氏も参加す。

同二時半一部團員は労働長官「ジェームス・デヴィス」氏に面會。

同三時半一部團員は米國聯盟會長「サミュエル・ゴムバース」氏に面會。

午後四時五十分一部團員は「セント・ルイス」を経て南部地方に向け出發。

同九時四十分一部團員は「デトロイト」へ向け出發。

〔英米訪問実業団誌〕五八一六〇頁



右のように一九日には、ときの商務長官でのち大統領（一九二九—三三）のH・フーバー（Herbert Clark Hoover）とアメリカ合衆国商業会議所会頭のデフリーズ（C. DeFrieze）主催の晩餐会に招待され、一行は上院議員と政府高官たちによって迎えられた。フーバー商務長官は、円滑な国際関係には、両国人が個人的に相識り、胸襟をひらくことこそ肝要と、日本からの実業使節団を歓迎する辞を述べ、⁽¹⁾ 団琢磨団長は、上陸以来の各地での歓迎を感謝し、日米の「二大国民間の完全なる諒解の上に築かれたる密接なる通商関係は、今日亀裂の入った通商貿易をそれだけ引締めるものではなからうか。即ち吾々の一致協力と目的努力の専心一意とはそれだけ極東の安定に資するものと云ふべき」⁽²⁾ であろうと、冒頭の挨拶をしている。なおこの時に、同商務長官は、座談のなかで労働問題に触れて、「産業別組合（industrial union）のような大合同の組織が形成されると、労働者は一方的に勝つか、あるいは敗ければ過激に走るおそれがある、職種別組合が望ましい。アメリカ国内で工場委員会の是非は「まだ確定していない」⁽³⁾」と、彼の



ホワイトハウスでの記念写真

写真の左から八代則彦、南条金雄、阪井徳太郎、米山梅吉、門野重九郎、滝川儀作、藤原銀次郎、飯田直次郎、松本健次郎、原邦造、星野行則、井坂孝、団琢磨（团长）、稲畑勝太郎、大橋新太郎、铸谷正輔、串田万蔵、石井徹、馬越幸次郎、中島久万吉、持田巽、深尾隆太郎の各団員。

（日本工業倶楽部編『日本の実業家』より転載。原本は日本工業倶楽部所蔵。）

個人的見解を告げたとされる。こうした配慮は団にとって非常に有難かったに相違ない。

さて十一月二〇日は、団が代表して、ワシントンに滞在中の弊原喜重郎大使ら軍備問題の全権委員たちを訪問し、翌二一日の午後、日本実業団全員が日本大使館に集合し、ホワイトハウスを訪問、ハーディング大統領に謁見した。

大統領の日本実業団にたいする挨拶の言葉を掲げれば、次のとおりである。⁽⁴⁾

『世界各国の運命は経済及び工業の活動に依り支配せらるゝのである。本日來訪せられたる諸君は何れも相當の見識を備へたる人々である。今や諸君は平和の使命を帯びて渡來し、而も貴國より世界の平和を圖る爲來れる軍備制限の委員と同時に來りたるは其間に如何にも平和的事业即ち經濟及び工業の發達を助長せんとする意味を含める如く思惟せらるゝのである。特に日米間の親善は兩國に取り最も肝要の問題である。時に新聞紙の不穩なる言句を弄するものなきにあらざるも、今日にては傳統的日米親善の意義が濃厚になつたのである。諸君にして弊國滞在中、調査上

吾々の助力を要するものあらば申出られたし、尚米國より何か學ぶところあれば、十分之を實現せられんことを望むのである。』

ちなみに団代表の答辞も掲げておこう。⁽⁵⁾

『閣下が我等一行を引接された事は一同の大に光榮とする所であるが是れ單に我日本の實業家のみならず、一般人民竝に勞働者に取りても大なる名譽である。我實業視察團の目的とする所は、日米國民の間に實業上の接觸を樹立するにある。而して今大統領が我等を引見されたるは實に此の目的の成就を保護するものなりと信ずる。』

ホワイトハウス訪問翌日は、前掲の日程にみるように実業団は、三つのグループにわかれて、アメリカ政府の外交、經濟の要路者および關係官庁などを訪問、ついでワシントンに集つていた日本のマスメディアの關係者六四人をホテルに招待した。この席で団琢磨は、アメリカで痛感したことは、なによりも「我國は島國的根性を脱して世界的國民とならねばならぬ」こと、そのためには「教育を改善して公正なる觀念の發達を計り國民的向上を講じなければならぬ」との所感を披露している。⁽⁶⁾ 団の所論は、明治維新をへて半世紀、軍事力そして貿易において先進國に比肩する地位に達したにも拘らず、日本の國際關係と、これを支える國民の社会・文化とりわけ國際感覺についてはいまだ著しく遅れているという認識である。そしてこれが改善のための教育の必要は、このとき以来彼の一貫した主張の一つとなっている。

同日の夜、上院議員のマッキンレーの招待によって、日本実業団は、上院議員グループと意見交換が行われた（反日的な議員も含まれたに相違ない）。アメリカの上院議員団との会合は、何時の時期においても、正式・非公式を問わず、

短刀直入の議論によって、内外の政治・戦略に影響力をもつことはよく知られており、日本実業団が緊張したことは容易に察せられる。団琢磨は、団員の語学力をも勘案して、門野、中島、串田、米山、阪井の六人をえらび、「食後彼我腹藏なき意見交換を為し」⁽⁷⁾たといわれる。

論議の内容は明らかにされなかったが、この時期の日米関係からみて、日本の財界が、本心から産業にとって不況要因となる軍備縮小に賛成するの否か（ないしは陸海軍の反対勢力を抑制しうるか）、また対中国政策において（中国ロビイの主張するような）領土的野心を持っているか、などが直接ないし間接的に問われたことであろう。これにたいし団琢磨と中島久万吉（彼は西園寺・桂両首相の秘書官をつとめ国際的政治感覚を身につけていた）らが応答したと思われる。⁽⁸⁾意見交換の結果について、『団琢磨伝』は、「日米両国間の感情を融和する上に頗る効果があった」⁽⁹⁾と特筆している。この会合の成果は注意されねばならない。

翌二三日団琢磨は、ボストンに向って出発するが、その他のメンバーは、経済閣僚はじめ政府高官の訪問および官庁での調査業務に従事した。ワシントンでの訪問や調査には、能率局はじめ重要なものが少なくないが、ここでは記述を割愛する。前掲日程を参照されたい。

- (1) 前掲『英米訪問実業団誌』二一〇頁
- (2) 前掲『団琢磨伝』四六八頁
- (3) 同右 四六八頁
- (4) 同右 四六九頁
- (5) 同右 四六九―七〇頁

(6) 同右 四七〇―七二頁

(7) 前掲『実業団誌』二二二頁。もとより内容自身については報告書に記載がない。

(8) 中島久万吉(男爵)は、その出身・経歴から知られるように、政治的野心の持ち主であり、この訪問自体、国際政治の上でもより積極的な意義あるものと期待し、行動していた(前掲『財界回顧』上巻 一九一―二〇頁)。

(9) 前掲『団琢磨伝』四七一頁

五 ポストンにおける団琢磨および地方諸都市訪問

一月二四日以降の約一〇間、訪米実業団は、(A)デトロイト・ポストンなど北部諸都市に行く者、(B)セント・ルイスをへて南部に向う者、の二つのグループにわかれて、アメリカ各地を訪問・視察することとなった。いうまでもなく前者は、重化学工業の発達した諸都市であり、後者は、紡績業はじめ軽工業とそして綿花生産など農村地帯の諸都市である。

団琢磨はもとより(A)のリーダーである。彼は、明治四(一八七二)年、十三才のとき岩倉視節団一行とともに、黒田藩の給費生として渡米、ポストンで短年月で初等・中等教育を修め、日本人ではじめて一八七八年に同地のマサチューセツ・インスティテュート・オブ・テクノロジイ(MIT Massachusetts Institute of Technology)の鉱山学科を卒業した。そしてここで学んだ鉱山開発の学理と技術によって、三井・三池鉱山の大規模な石炭開発に成功した経歴の持ち主である。

ポストンは第二の故郷であったから彼は、デトロイト・ピッツバーク経由のグループの他のメンバーに先立って、十

一月二三日にボストンに赴き、MITのエリオット学長、かつての指導教授、リチャーズ (Robert H. Richards) はじめ旧友および知己たちを訪問し、二七日に (A) グループ一三人と合流した。⁽¹⁾

ボストンは、当時アメリカ北部で例外的な日本の友好都市であり、団琢磨を代表とする遠路からの実業団は、熱狂的に歓迎された。歓迎のための委員会が設けられ、委員長の前会議所会頭のファースト・ナショナル銀行副頭取チャールズ・F・ウイード (Charles F. Weed) が奔走し、準備をととのえており、一月二八日にボストン市長主催の公式の歓迎午餐会が開かれた。

同市長は、アメリカそしてボストンが伝統的に日本と親密な関係を持っていること、友好親善とは、なによりもそれぞれの国の代表的な人間相互の交流が不可欠で、「最も強固なる関係は政治外交上の決議よりも寧ろ自然の理解⁽²⁾」と日本人実業団のボストン訪問の意義をこの上なく評価した。これにたいし団琢磨は、その挨拶の辞のなかで、明治日本において伝統的な美術・文化財の価値を発見したボストン出身の法律・哲学学者、かつ友人のE・フェノロサ (Ernest F. Fenollosa) に言及し⁽³⁾、日本文化の大きな理解者たるボストンに感謝している。

ちなみに、フェノロサの来日を仲介した動物学者のモース (Edward Sylvester Morse) ⁽⁴⁾ も、ボストン出身の親日家であった。フェノロサはすでに他界していたが、モースの方は健在で、ボストンで晩年を過ごしており、上記の委員会のメンバーであった。

市長歓迎会につづくMITのそれでは、偉大な先輩、工学博士団琢磨の実業家団を率いての来訪を歓迎し、四〇〇〇人の学生全員および教職員出席の異例のコンボケーション (convocation) この大学に固有の大祝賀会) が開催された。

団琢磨は、少・青年時代のボストンでのなつかしい青年時代を回顧したあとで、工業教育のメッカとなったMITの伝統たる「テクノロジイの精神」すなわち科学技術への不撓不屈のチャレンジ精神こそ、今日の普遍的な産業文明の到

来をもたらししたことを論ずる演説(5)を行ない、大喝采を博している。ひきつづき行われた商業会議所主催の晩餐会には、マサチューセッツ州知事、ボストン市長、MIT学長らが出席し、華やかな歓迎会がくりひろげられた。『団琢磨伝』は、その模様を以下のように伝えている。(6)

出席者はマサチューセッツ州知事コックス、ボストン市長ピーターズ其他約二百五十名、会場の装飾は華美を尽し、食卓に置かれたメニューには『日本実業家諸君に敬意を表す』と日本文を以って印刷されてあった。コックス知事は『日本実業団一行に対しマサチューセッツ州の名を以て歓迎するは非常なる光栄である。予は諸君が吾々と友愛的貿易関係を結ばんが為に来訪せられたるを喜び併せて諸君が米国本土に於ける米国人を研究することを喜ぶものである』と述べ、ピーターズ市長は『吾々は吾々の商業が単に一地方を利用するのみならず、之に依つて相互の利益を増進せんことを欲するものである』と説き、君が会衆一同の拍手裡に起つやオーケストラは『君が代』を奏して敬意を表した。君は徐ろに口を開き壮重なる語調を以て次の如く陳述し、次で松本健次郎も一場の演説を試み、ボストン・ヘラルド主筆ロバート・リンカン・オブライエンも新聞の国際的感情特に日米両国の感情に対する関係(7)を論じ、主客打解け湧くが如き歓談の裡に散会した。

翌二九日は、ボストン市内の紡績や製靴会社の工場などを視察し、同日夜開かれた、実業団からの答札の会では、数多くのスピーチがなされ、前述のモースが、「力強く従来日本人に対する誤解を指摘し、歴史を基調として日本人を弁護した演説を試みた」(7)。

こうして団琢磨のボストン訪問は大成功に終始し、それとともに彼の健康状態もようやく恢復している。さて、ワシントンで(A)(B)の二グループにわかれた訪米実業団の十一月二四日以降のそれぞれの旅程は、次に

掲げるとおりである。

二十四日（木）曇後雨。

(A) 午後十時半残れる團員は「ピッツバーグ」に向け出發。

(B) 南部地方に向へる團員

午後五時「セント・ルイス」著。「ホテル・スタットラー」に投ず。

午後七時同「ホテル」に於ける「セント・ルイス」商業會議所主催の非公式晚餐會に臨む。會議所貿易部副部長「シー・イー・サッター」氏の挨拶、同書記長「ポール・ヴィ・バーン」氏其他の演説、井坂、石井両氏の謝辭あり。

二十五日（金）曇。

(A) 「ピッツバーグ」に向へる團員

午前八時半「ピッツバーグ」「ユニオン」停車場著。「ウィリアム・ペン・ホテル」に投ず。

同九時四十五分「ウエスチングハウス」電氣會社工場を視察したる後、午後零時半「ピッツバーグ・エンド・レーキ・イリー」停車場發の「ジョーンズ・エンド・ラフリン」製鋼會社提供の特別列車にて「ワードローン」に向ふ。

午後一時半「ワードローン」着、同製鋼會社工場視察。

同五時四十五分「ピッツバーグ」に歸る。

(B) 南部地方に向へる團員

午前八時日本帝國名譽領事にして「ミシシッピー、ヴァレー」協會長たる「ゼー・イー・スミス」氏より朝餐の饗應を受く。

午前中國立商業銀行、第一國立銀行及び國際製靴會社を訪問す。

午後一時「ホテル」に於て「セント・ルイス」商業會議所主催午餐會あり。會頭「ダグラス・ウィリアムス」氏歡迎の

辭を述べ、井坂、石井二氏答辭を述べ。

午後は「ナショナル・エナメリング・アンド・スタンプینگ」會社を訪問。

午後六時四十分「セント・ルイス」發、「ダラス」に向ふ。

二十六日（土）雨。

(A) 「ピッツバーグ」行團員

午前「ジャネット」の「アメリカ」窓硝子會社工場視察。

午後零時半「ピッツバーグ」商業會議所主催の午餐會に臨む、會頭「マーカス・ロー」氏の挨拶、市長「イー・ヴィ・パブコック」氏の歓迎の辭、中島久萬吉男、松本健次郎氏の謝辭あり。

同三時半「ピッツバーク」を發し「ボストン」に向ふ。

(B) 南都行團員

午後二時「ダラス」著、ホテル、アドファスに投宿、直に「ムーレー、ジン」會社、「ダラス」石油會社、「ダラス」紡績會社、「シツバース・コムプレッス・エンド・ウェアハウス」視察。

午後七時東洋棉花及び横濱生糸兩社より晚餐の饗應を受く。

二十七日（日）曇少雨。

(A) 「ボストン」に向へる團員

午前七時「ボストン・バクベール」停車場著、「コプレー・プラザ・ホテル」に投ず。

(B) 南都行團員

午前中横濱生糸及び東洋棉花兩社事務所及び棉花標本室參觀。

午前零時半右兩社より午餐を饗せらる。

同三時半「ダラス」發「フォート・ウォース」に向ふ。

同四時半「フォート・ウォース」著「テキサス・ホテル」に入る。
同七時、日本棉花、江商、鈴木商店三社より晚餐の饗應を受く。

二十八日（月）雨。

(A) 「ボストン」に到着せる團員

午前十時半「ストーン・エンド・ウエブスター」事務所訪問。

午後一時市長「ピーターズ」氏主催の午餐會に臨む、團團長、南條氏の演説あり。

同二時半「マサチューセツ」工科大學訪問、同四時大學招集會に臨み團團長の演説あり。

同六時半商業會議所會頭「モルス」氏宅の「レセプション」に赴き、同七時「アルゴン・クイン」俱樂部に於ける商業會議所主催の晚餐會に臨席す、團團長、松本健次郎氏の演説あり。

(B) 南部行團員

午前九時日本棉花及び江商の兩社事務所を訪問し、それより棉花取引所を參觀す。

同十時「フォート・ウォース」商業會議所會頭「ダブリュ・エム、マツシイ」氏、「テキサス・ホテル」に於て一行を歓迎す、井坂氏の答辭あり。

午後一時同商業會議所主催の午餐會あり、持田博士演説す。

午後「フォート・ウォース・エレヴェーター」會社に赴き、それより市内及び「ウォース」湖を見物す。

午後七時、棉花「プロカー」、「ロイド・ビー・ブレイク」氏より晚餐會に招待せらる。

午後九時三十分「フォート・ウォース」發、「ガルヴェストン」に向ふ。

二十九日（火）曇少雨。

(A) 「ボストン」に滞在せる團員

午前九時半旅館出發「フォームケツ」紡績會社及び「ビーボデー」博物館を縦覽したる後、「ビーヴァレー」の合衆國

製靴機械會社に至る。午後一時同社の午餐會に列席、「モルス」博士、南條氏の演説あり。

同三時同社工場視察同四時半歸途に就く。

同七時「ホテル」に於て本團主催の晚餐會を開く、團團長、門野重九郎氏の演説あり。

(B) 南部分行團員

午前十一時「ガルヴェストン」著。同地商業會議所員數名の出迎あり。停車場にて朝食の饗應を受く。それより倉庫、棉花壓搾工場等を巡覽し「ホテル・ガルヴェツ」に入る。

午後一時ホテルにて「ガルヴェストン」商業會議所の主催に係る非公式午餐會あり。帝國名譽領事「ゼー・エッチ・ラングベン」氏は司會者として歡迎の辭を述べ、石井徹氏之に答ふ。

午後一行は曳船に乗りて船渠、倉庫等を視察す。

三十日 (水) 半晴。

(A) 「ボストン」に滞在せる一行

午前十時團團長は「ストーン・エンド・ウエプスター」社長「ウエプスター」氏の温室參觀。

午後二時半「ハーヴァード」大學參觀。

同五時十分團團長及び大橋新太郎氏「ボストン」を發し同十時十分紐育に歸著「ホテル、ペンシルヴェニア」に投ず。

(B) 南部分行一行

午前九時「ガルヴェストン」發、「ヒューストン」に向ふ。「ヒューストン」商業會議所書記長「シー・ヴィ・ジャール」氏は態々「ガルヴェストン」まで出張して一行を出迎へたり。

午前十一時「ヒューストン」著、同地商業會議所及び棉花取引所關係者の出迎を受く。

午後一時棉花取引所理事長「ケー・ジー・ウォマック」氏別荘に於ける午餐會に臨む。

同八時半「ヒューストン」發、「ニュー・オーリアンズ」に向ふ。

右のスケジュールにみるように、これより先（A）グループは、ペンシルバニア州のピッツバークに三日間滞在した。同市はアメリカ北東部における製鉄・石炭・機械および電機の大工業地帯で、一行はGE社とならぶ著名な電機メーカー、ウェスチングハウス電機会社（Westinghouse Electric & Manufacturing Co.）、当時アメリカで代表的な板ガラスメーカーたる、アメリカン・ウインドウグラス会社（American Windowglass Co.）などの諸工場を見学している。⁽⁸⁾

（B）グループの方は、井坂孝が団長格で、セント・ルイスに滞在したのち、西南に向ってテキサス州のダラスに到着、ついでフォートワース、ガルベストンの諸都市を一泊しつつ移動し、商業会議所などを訪問している。

これら南部の諸都市は棉花の産地で、二〇世紀に入ってから日本の紡績業の発展にともない対日輸出が増加し、第一次大戦期から三井物産はじめ棉花商社の出張員が活発な売付活動をはじめにいたった。ちなみに三井物産の棉花部（部長兒玉一造、同部はのち東洋棉花になる）は、日本向ばかりでなく、ヨーロッパ向けに高品質のアメリカ棉をもすすんで扱うようになった。そして一九一六年には支部をニューヨークからダラスに移し、第一次大戦後にはこの地方での買付活動が軌道にのるようになったといわれる。⁽⁹⁾ かくて三井物産だけでも取扱高は年間数十万俵に上り、一九二二年にはアメリカ棉花の対日輸出は、一億八四〇〇万円、翌年は二億円をこえ、⁽¹⁰⁾ 機械類につぐ対日輸出商品となるにいたった。したがって、これらの諸都市では、商業会議所はじめ関係者が、日本から遠路はるばるニューヨークをへて来訪した日本人実業団を、大いに歓迎したわけである。

以上のようにいくつかにわかれて南北の諸都市を訪問した実業団一行は、やや遅れた南部グループをふくめて、一二

月上旬にふたたびニューヨークに参集した。以後はほぼ二週間ニューヨークに滞在、この間に各自が調査、視察そして招待会・懇親会への出席などに活動している。一二月一日―一四の行動日程は次に掲げるとおりである。

一日(木)曇。

(A) 紐育に在りたる一部團員は午後一時紐育聯邦準備銀行總裁「ベンジャミン・ストロング」氏主催午餐會に臨席す。

(B) 「ボストン」に残れる一行は午後二時同地發同夜紐育に歸著。

(C) 南部行團員

午前八時「ニュー・オーリアンズ」「ユニオン」停車場著、帝國名譽領事「ジョン・フィリップス」氏其他に迎へられ「セント・チャールズ・ホテル」に投ず。

朝餐後商業會議所「ニュー・オーリアンズ」貿易銀行、港灣委員、棉花取引所等の代表者に面會し、それより棉花取引所其他を視察す。

それより「コロナ」石炭會社の「イー・ウッド」氏の好意に依り曳船にて港内を視察しつゝ午餐の饗應を受く。

午後は「パブリック」棉花倉庫を視察す。

午後七時半「グルンワルド・ホテル」に於ける「ニュー・オーリアンズ」商業會議所主催の晚餐會に臨む、會頭「ジョージ・エッチ・テリベリー」氏其他の演説あり。一行よりは深尾、石井二氏演説す。

同夜持田博士は一行と分れて「ノース・カロライナ」州の「シャーロット」に赴く。

二日(金)曇。

(A) 紐育に於ける一行

午後六時半第六回團員相談會を開く。

同七時半「メトロポリタン」俱樂部に於ける「コッフィン」、「ライス」、「スウォープ」氏等主催の晚餐會に臨み團團長

の挨拶あり。

(B) 南部行一行

「ニュー・オーリアンズ」滞在。

終日自由行動。

三日(土) 曇後雨。

(A) 紐育に於ける一行

午後七時一部團員は「ヘンリー・タフト」氏の晩餐會に出席、團團長の挨拶あり。

(B) 南部行一行

午前八時半、石井、井坂、鑄谷三氏は「ニュー・オーリアンズ」發、「ジャクソンヴキル」に向ひ、深尾氏のみは所用ありて「ニュー・オーリアンズ」に留まる。

四日(日) 雪。

(A) 紐育に於ける一行

毎日午前八時半より十時まで事務室に於て團員朝飯を共にする事とし本日より之を實行す。

(B) 南部行一行

「ジャクソンヴキル」に於ける一行は同地に一泊す。

五日(月) 晴。

(A) 紐育に於ける一行

午前十時半紐育「タイムス」社視察。

午後七時半團、米山、串田、門野四氏「モルガン」會社の「ラモント」氏の晩餐會に招待せらる、席上團團長の演説あり。

(B) 南部行一行

「ジャックソンヴェル」出發紐育に歸る。但し石井氏のみは途中「サヴァノウ」に下車、同地附近視察の後八日紐育に歸る。

六日(火)晴。

終日無事。

七日(水)晴。

正午在紐育日本人銀行家の主催に係る午餐會あり、團員中銀行家のみ出席。

午後零時四十五分「ダウン・タウン」協會に於ける「ラモント」氏の午餐會に出席。

同七時「ラモント」氏の茶會に臨む。同七時半「クラーク」氏の晚餐會に出席。

八日(木)晴。

午後四時「ギューリック」博士の「レセプション」に出席、團團長の演説あり。

九日(金)晴。

午後零時半合衆國製鋼會社事務所に於て午餐の饗應を受け「ゲリー」氏の労働問題に關する講演を聴き、團團長挨拶をなす。

同時刻團員中の銀行家は「ナショナル・シチー」銀行頭取「ミッチェル」氏の午餐會に出席。

同七時半「ホテル・ビルトモア」に於て米國知名の士を招待し本團主催の晚餐會を開く、席上團團長、串田萬藏氏、熊崎總領事の演説あり。

同十二時第七回團員相談會を開き、労働問題其他の件に就て協議す。

十日(土)晴。

午前十時半石井氏の室に於て「チャールズ・シャーマン・ヘート」氏の萬國船荷證券様式に關する講演あり。

一部團員は午前八時「ペンシルヴェニア」停車場發、同十時費府著。午後零時半迄工場視察及び有志と會見。午後零時半「ユニオン・リーグ」俱樂部に於ける費府商業會議所の午餐會に臨み、串田、松本兩氏の演説あり。同二時より五時まで「ステート・ハウス」「カーチス・ビルディング」訪問、港灣設備及び造船所視察。同五時費府發、同七時「ペンシルヴェニア」停車場著。團團長は午後五時紐育發、同十時半華盛頓に著、一泊す。

十一日（日）晴。

午前十時半團團長は加藤、徳川、埴原三全權委員に面談。午後四時華盛頓を發し、同九時紐育に歸著。

十二日（月）雨後晴。

午後二時一部團員は「トーマス・エヂソン」氏を訪問す。

十三日（火）晴。

午前十時半「ホテル・ペンシルヴェニア」を出發し「アクイタニア」號にて渡歐の途に就く、正午紐育港拔錨。

（『英米訪問実業団誌』六六一—七一頁）

この期間におけるニューヨークでの活動のなかで、とくに重要な出来事を拾うと、第一に、新聞記者団との会合がある。これは、例のGEのコツフィン会長のはからいで、日本人にたいする誤解や中傷の解消を意図して、一二月二日メトロポリタンクラブで開催されたもので、ワールド、サン、ヘラルド、トリビュン、イブニング・ポスト、グローブ、聯合通信などの社長、編集長そしてオーナーなどを招待し、聯合通信の専務取締役のM・E・ストーンを座長とし、「深更に至るまで互に胸襟を披き意見を交換した」⁽¹⁾。その結果、「二三日前まで日本に対し面白からざる言論を逞くした者もあつたが、此の会合は極めて著大なる効果を齎し、日本に対する態度並に論調は其面目を一新したるやに認めら

れた⁽¹²⁾」とメディアの対日観の改善が報告されている。

またモルガン社のラモントが、一二月五日に団はじめ串田、門野、米山の四人を自邸のディナーに招待したのをはじめ、実業団の銀行経営者たちが、同地の日本人金融関係者はじめ、ニューヨークの金融業者と会合を重ねたことは、これもアメリカ訪問での少なからぬ意義あることであつた。

アメリカ滞在の最後に、日本実業団にたいして行われたJ・ゲリーの、「労働問題についての演説」は、特筆すべきことであつた。これは、団琢磨が労働問題の研究の上でとくに彼に懇請し実現したもので、一二月九日、ゲリーは、USスチール本社事務所に訪日実業団を招き、「この問題の権威として」、長時間にわたつて講義風の、労働問題についての意見説明を行っている。内容の主要項目と結論は左に掲げるとおりで、最近におけるUSスチールの紛争解決の経験⁽¹³⁾を基礎に、アメリカの労働問題を全面的に論じ、経営の主権^{マナジメントソバラインティ}を力説したものであつた。

「序説」「資本と労働との区別なし」「組合労働者と非組合労働者」「団体交渉用と工場委員会制」「工場委員採用事情」「工場委員制の功過^{功過}」「工場委員制に代るべき我社の施設」「労働者の経営参加非也」「我社の福利増進施設」「福利課の組織及活動」「福利費は浪費にあらず」「製鋼界に於ける工場委員採用の経路」「政府及び民間の勸説を斥く」「千九百十九年秋の我社の罷業の裏面」「団体交渉制の工場は率先罷業」「実質的に労働者の地位の改善」「利己は即ち利他」「日本に於ても煽動者を警戒せよ」

結論「吾々は常に公正正義なりと信ずる所、職工其他の人々により寛厚且正当なりと考へる所を為すべく、而して自己の良心を満足せしめて以て断平毅然たる態度を持つべきではないか」

さて、訪米実業団は、アメリカ滞在一カ月余、一月一三日にイギリスに向うこととなり、二月九日、フェア・ウエル・パーティを開催している。招待者は、ニューヨーク、ワシントンはもとよりボストン、シカゴにも及んでいる。⁽¹⁴⁾ 訪問団の団長の団琢磨は、すっかり元気を恢復している。この席で彼は、当日の日米のスピーカー八人について一人を、簡潔で要領をえた紹介（英語）をするという、国際人にふさわしい洗練された社交ぶりを発揮している。⁽¹⁵⁾

(1) 団琢磨のボストン訪問については、実業団に先立つ三日間をふくめて『団琢磨伝』（上巻）にとくに詳しく紹介されている（同書四七一―四九三頁）。

(2) 同上書、四七三―四頁

(3) 政治学者として、かつ日本文化の理解者として高名なフェノロサは、東京大学教授として来日・滞在したとき団琢磨と古美術収集で親交があった。『団琢磨伝』下巻、三一―三頁を参照。

(4) E・モースは、「お雇い外国人」の一人の生物ないし動物学者として、一八八〇年来日、もともと初期に来日した外国人のなかでの日本文化の理解者であった。梅溪昇『お雇い外国人』（日経新書）など参照。

(5) 全文は、前掲『団琢磨伝』上巻、四七五―八頁

(6) 同上書 四八一―二頁

(7) 同右 四九二頁

(8) 前掲『英米訪問実業団報告』五九―六一頁。ただしこの時期の訪問先の会社（カタカナ表記）で、必ずしも確認できないものもある。

(9) 日本経営史研究所編『稿本三井物産株式会社一〇〇年史』上巻、三五九―六〇頁、なお「三井物産支店長会議録」第五回（大正六年）によると、棉花部長（兒玉一造）は、アメリカ棉の取引状況の実状を次のように述べている。

此ノ商売ハ非常ニ投機ヲ為サ、ルヘカラサル為メニシテ、売ル場合ニハ常ニ本国相場ヨリ安値ナル為メ比較的競争為シ能ハス、而シテ此ノ如ク本国相場ヨリ安値ニ売ルト云フハ是亦全ク競争ノ結果ナリトス、然ラハ日々本国相場ヨリ安値ニ売渡シ如何ニシテ利益ヲ得ルヤトノ疑問モアランガ、是レ紐育・定期「ヘツジ」ヲ使用シ其作用ニ依リ利益ヲ得ルモノニシテ、今日既ニ本年十月ヨリ明年一月積立米棉ヲ八万俵程売約セル有様ニシテ、之ハ八月ヨリ「テキサス」市場に現物出ツヘキニ付、之ヲ売約シ其俵ニ為シオクトキハ、若シ暴騰ニ出逢ヒタルトキハ非常ニ困難ヲ来スヘキヲ以テ……最近ダラス支部ノ取扱高ハ一昨年即チ千九百十五年ヨリ千九百十六年ニ亘る一ケ年間ニ米棉三十六万俵ニシテ、其内日本ヘ送リタルモノ約十六万五千俵、歐洲送りカ十九万二千俵、残り五、六千俵ハ米国紡績会社ニ売込ミタルモノナリ

〔三井物産支店長会議録〕第五回（大正六年六月十二日）五一―一二頁（三井文庫所蔵史料 物産一九八一―五）

(10) 内閣統計局編『第四十五回日本帝國統計年鑑』（大正一五年）一七一頁

(11) (12) 前掲『団琢磨伝』四九四頁

(13) 全文は、同上書四九五―五一六頁に掲載されている。

(14) 同右 五一七頁

(15) 同右 五一七―二〇頁

六 ロンドンでの活動

英米訪問団一行は、アメリカ訪問を成功裡におえて、一九二二年の暮の二月二〇日に渡英した。

イギリスの場合は、過去半世紀以上にわたって、日本が経済近代化ないし工業化の母国として政府・民間企業ともに学習の対象としていた国であり、かつ日英同盟によって二〇年間外交上、軍事上の緊密な関係を維持してきた相手国で

ある。しかしイギリスは、第一次世界大戦の戦勝国にかかわらず、戦後においては、経済と貿易にかんする限り、力強い発展がみられず、かえって一九二〇年秋には日本発の深刻な不況にみまわれ、その後の回復が遅々たるものであった。この点は二〇年の不況からの回復が早く、第一次大戦期からひき続き技術的進歩と大企業の成長の顕著なアメリカと対照的であった。

この時期のイギリスの貿易の地位の低下とアメリカの向上は、対日貿易において著しいものがあつた。例えば一九二二（大正一一）年の統計についてみると、イギリスの対日輸出は二億三三三一万円で、アメリカの対日輸出の五億九六一七万円の半分以下にとどまつており、同年の日本の対英輸出は五四四四万円弱で、この数字は対米輸出七億三三三七万円の一〇%以下に過ぎないものとなつた。¹⁾ 中国はじめ東洋市場における地位も同様で、かつて圧倒的に支配していたイギリスブランドの諸製品は、繊維製品から金属製品まで徐々に低下し、戦後一九二〇年代にこの傾向はよりハッキリするようになった。

さらに日本にとつて範をなしてきたイギリスの経済社会の大きな変化に、労資関係の進展があつた。周知のように、一九世紀初期以来発展してきたイギリスの労働組合は、この世紀になつて徐々に法的にも制度化がすすみ、第一次大戦中以来の連立内閣のもと、いまや労働党の単独内閣の成立も現実性をもつようになつていた。これにたいし日本においては、一九一六（大正五）年に労働保護立法として工場法が一九一六（大正五）年に施行をみたところであり、その延長において労使関係を研究すべく一九年には「協働会」が発足し、ついで当時内務省当局ではイギリスを範とした労働組合法の制定が検討されるようになった。²⁾

こうした当時のイギリスの経済と産業社会の動向と日英の国際関係からみて、わが国の訪英実業団の一行が、アメリカとは別な、少なからぬ緊張感を抱いて、イギリスに上陸したことは、容易に相像される。なおアメリカにおいては、

既述したようにUSステイルのゲリーやGEのコツインのような、有力なビジネスマンであるとともに日本との取引先が、はじめから終始、配慮と努力につとめたが、イギリスの場合はそうした実業家は、ほとんど見当らなかった。この点も、相手が紳士の国イギリスといえ、日本の実業団にとって、多少の不安の種であったことであろう。あらかじめ一カ月余のロンドン滞在の日程をみると、左に掲げるとおりであった。

二十日(火)晴。

午前一時倫敦「サヴォイ・ホテル」著。

同十時半勞働省を訪問し労働次官「ウィルソン」氏の勞働問題に關する講演を聴取す。夫れより團員一同日本大使館訪問、大使に敬意を表す。

午後零時四十五分「カールトン・ホテル」に於て英國聯合商業會議所主催の午餐會あり、「アーサー・バルフォア」氏主宰し、團團長の演説あり。

同三時右會議所に於て協議會あり。同七時四十五分「ランカスター・ハウス」に於て英國政府主催の晚餐會あり、商務院總裁「スタンレー・ボルドウィン」氏主宰し、團團長の演説あり。

二十一日(水)曇。

午前十一時林大使を介し英國皇帝陛下に拜謁 陛下の御挨拶、團團長の謝辭あり。

正午「ロイツ・ロイアル・エキスチェンヂ」の「レセプション」に臨み、次で同所參觀。

午時一時「ロイツ・レヂスターオヴ・シッピング」の午餐會に臨席、會長「サー・ジョン・ラスコム」氏主宰し石井徹氏の演説あり。

同三時「フィッシュモンガース・ホール」に於て「サー・ロバート・キングスレー」氏の『歐州の經濟的危機』と題する講

演を聴き同四時茶の饗應を受く。

同七時四十分「スキナー・カムパニス・ホール」に於ける英國銀行協會主催の晩餐會に臨む。現協會長にして前大藏大臣たりし「マッケナ」氏主宰し團團長、串田萬藏氏、八代則彦氏の演説あり。

二十二日（木）晴午後驟雨あり。

午前九時四十五分紀念寫眞撮影。

同十時「ゴールドスミス・ホール」に於て「アール・エッチ・ブランド」氏及び「ダブリュ・ジェー・ベーン」氏の『財政上より見たる英國の資本家制度』と題する講演あり。

午後零時半團員六名英蘭銀行總裁「モンタギュ・コレット・ノーマン」氏に會見、同一時半「サン」保險會社に於て同社長「サー・ウィリアム・ゴウシャン」氏の午餐會あり、團員四名出席。

同一時半「ロイヤル・メール・スチーム・パケット」會社長「サー・オウエン・フィリップス」氏の午餐會あり、團員四名出席。

同二時半海外貿易省會議室に於て團員中の勞働問題研究者は傭主組合及び勞働組合の代表者と會見、勞働問題に就て協議す。同三時團員中の銀行家は「ロンドン・シチー・エンド・ミッドランド」銀行頭取「マッケナ」氏を訪問し、同四時「パーク・レース」銀行頭取「グーデナフ」氏を訪問す。

同七時「ホテル・ヴィクトリア」に於て日本協會主催の晩餐會あり、團團長、門野氏演説す。同九時「ホテル・ヴィクトリア」に於て日本協會の「レセプション」あり。

二十三日（金）半晴。

午前十時半一部團員は倫敦警視廳に赴き交通問題を研究す。

正午戦死者及び失名戦死者墓地に花環を供ふ。午後零時半第九回團員相談會を開き、本團今後の行動（主として巴里行問題）に付き協議す。

同三時「クロス・ワーカース・ホール」に於て支那協會々長「アンダーソン」氏の『極東に於ける日英兩國の利害關係』と題する演説あり。同四時茶の饗應を受け、團團長謝辭を述べ同五時半散會。

二十四日(土) 〔二十七日(火) (各自自由行動)〕

二十八日(水) 雨。

午前十一時運輸労働者聯合會領袖「ハリリー・ゴスリング」氏「オウエン・パーカー」氏及び「ダブリュチャー・レートン」氏來訪、勞働問題に就て意見を交換す。

午後一時「マンション・ハウス」に於て市長の午餐會あり、團團長及び門野氏演説す。同三時半團員中の銀行家は「ロイツ」銀行家取締役會長「サー・リチャード・ヴァッサーミス」氏を訪問す。

二十九日(木) 晴。

午前九時半旅館出發、地下電氣鐵道會社を訪問、同社を視察す。

午後一時「ホテル・メトロポール」に於て地下電氣鐵道會社主催の午餐會あり、團團長演説す。

同七時「コンスタチューショナル」俱樂部に於て「サミュール・サミュール」氏の晚餐會あり。

三十日(金) 晴。

午前九時半倫敦市會訪問、下水組織、道路築造及び修繕工事視察。

午後一時倫敦市會主催午餐會に臨む、團團長及び中島男の演説あり。

三十一日(土) 晴。

午前九時十分第十回團員相談會を開き、巴里訪問の件に付き協議す。

同九時半旅館出發「クロイドン」飛行場に赴き、同十時半團員交々飛行機に試乗す。

正午、團、大橋、藤原、阪井四氏「サー・フレデリック・サイクス」氏の午餐會に臨む。

大正十一年一月一日(日) 曇。

午前十一時大使館の新年拜賀式に参列、それより多数の團員は三井物産會社取締役瀨古氏邸に赴く。

二日（月）雨。

午前八時半「グレート・ウェスタン」鐵道會社の招待に應じて團員五名旅館館出發「パチングトン」停車場より特別列車に搭し同社の事業視察。

午後一時「スウインドン」に於て同社の午餐會あり、串田萬藏氏演説す。

（『英米訪問実業団誌』七三一―八頁）

さて、イギリスでは、先方が準備した最初の訪問先は労働省で、一二月二〇日、労働次官以下からイギリスにおける労働問題の説明をうけたのち、イギリス連合商業會議所主催の昼食會に出席した。

ここでは当時のイギリス財界のリーダーの一人で、連合商業會議所會頭のアーサー・バルフォア (Arthur Balfour) はじめ下院議員、各地の商業會議所會頭、「其外名士等百数十名」が出席、保守党の政治家で、海外貿易省の長官サー・フィリップ・ロイド・グレアム (Sir Philip Lloyd Greame) が、日英の緊密な友好關係を祝する歓迎の辭を述べ、「満場破るる許りの喝采の中に」³⁾ 団琢磨が團長として、イギリスで第一声の演説をしている。

團の演説内容は、アメリカの場合と違つて、イギリスの困難な經濟情勢をふまえて、慎重かつイギリス財界人のプライドに十分に配慮したものであった。すなわち彼は、日英の友好親善に謝意を表したのち、「休戦以来既に三年、平和條約の締結より既に二年を経過、だが、而も幾多の困難が我等凡ての前途に横^マつて居るのである。貴國は未曾有なる財界不況の時期に遭遇し、帰國の失業者は約二百萬人の多きに上った」(当時のイギリスの労働人口は一二〇〇万人)「労働問題に対する困難は吾々に甚大の感興^マを与へる」ことから説きおこし、日本についてみると、物価も賃金も戦前

の二倍以上、したがって生産コストも二倍以上となつて企業利益を低下させており、この点でイギリスと似ている、と説明した。⁽⁴⁾彼の長時間にわたる演説の後半部分の要旨を引用すれば、以下のとおりである。⁽⁵⁾

英國の實業家たる諸君並に英國民全體は驚くべき程富なる常識を持つてゐる爲に突然困難に逢つても沈著な實務的態度を以て之を處理し得るのである。然るに吾々日本人は經驗並に諸君が一般に危機に臨んで取られるやうな冷靜な實際的態度を缺いてゐる。諸君が若し吾々の今後遭遇すべき幾多の困難に付て吾々を援助せらるるならば、吾々は先に諸君を徳とするであらう。

本團は一部の日本人が商業道徳を缺けることを毫も容赦する者でないことを英國の實業家たる諸君に確言する義務がある。凡そ何れの國にても不正直なる人のではない。而して我國民中には正直な方法によらないで、唯一途に早く金を儲け様と思ふ者があつて、之が爲に外國に於ける我國人の信用を傷けた實例の少くなかつたことは疑ひない。吾々の最高の目的と抱負とは、國民をして國際的道徳を恪守するの點に於て決して外國人に劣らしめず、又國民の不正直と無知の行動を爲すことを阻止し、若し必要とせば、商法をも改正して斯る行爲を罰するに至らしめんとすることを諸君に確言したいと思ふのである。

予は外國貿易、特に支那貿易に於ける競争の避くべからざることに就て數言を費したい。戰時並に戰後の非常状態の下に於ては、吾々が西隣支那と交渉を遂げた動機に付て貴國人の一部から猜疑の眼を以て見らるるやうな原因を與へたかも知れない。當時吾々は其交渉は擧^て國たるの故を以て已むを得ざるものと考へたのである。吾々は自分の過失を認めて其責を負ふのに躊躇しない。

さりながら之と同時に吾々は支那に於ける我國の行動の動機が一部の貴國人には稍々誤解せられたとの感を抱かざるを得ない。吾々は率直に之を以て兩國人の間に於ける十分なる理解の缺乏に基くものだと信ずる。兩國相互の利害關係は我等に注意するに同様の誤解が屢々繰り返されぬ様に豫防すべきことを以てする。如何なる難問題と雖も、若し兩國人が只互助的

の精神を以て之に當るならば満足に解決の出来ないものはない筈である。

華府會議の決定は支那に於ける一切の利益を國際化せむとする傾向を生じた。吾々は日英兩國の利害は最早衝突するの虞なきことを信ずる。勢力範圍は最早過去のものとなるであらう。支那は其政府の破産に瀕するにも拘らず、英米及び日本の製造品を適當の割合で消化するに足るだけの面積と富とを有して居る。三國は支那幾億の人民が進んで購ふべき一種若くは數種の貨物の生産に付各其特長を備へて居る。従つて三國の中、特に一國のみが相當以上の割前を専らにするの虞はない筈である。その高價品なると低廉品なるとを問はず、製造の精巧と、支那に於ける貧富各階級の財力と需要とに應ずる能力さへ備へて居れば、結局三國は各相當有利なる貿易上の持分を獲得するを得べきである。

このように、日本の実業家代表として団は、まず日本製品と日本人のビジネスのモラルについて自らの厳しい態度を披瀝している。ついで、日本は中国に領土的野心がないことを強調し、さらに広大な中国市場における日・英・米三カ国の企業は、それぞれの製品の質と価格に応じて、それぞれのシェアをうる可能性をもつことに言及した。この最後の部分の指摘は、留意する必要がある。

近年の国際関係の経済史的研究（杉山伸也・J・ハンター『日英交流史』経済）が論じているように、例えば東洋の綿布市場についてみると、細番手市場ではイギリス製品、廉価な太番手製品ではアメリカ製品が、それぞれ優位を占めていた。そして「一九〇五―一三年に中国の綿織物輸入額における英国のシェアは平均して五〇%以上を保持していたのに対して、アメリカ製品は同期間において三六%から八%に減少、日本製品は三%から二〇%に増加したので、日本綿布はアメリカ製品に代替したといえる」⁶状態にあった。団琢磨は、こうした動向を念頭においたわけである（もつとも、右の引用にみるように、すでに日本製品はアメリカ製品に代替しつつあり、一九二〇年代には細番手においてイギ

リス製品に代替するにいたるのである。

ロンドンでの団琢磨の国際関係にそくし、率直で責任感あるスピーチは、ニューヨークと同様に成果をあげた。

座長のバルフォアは、「団博士の演説は、日英両国の関係を一層鞏固に結合せしむるものである。我が製造業者は此の一国の要因（要望）する凡ての報告（資料）を提供するであろう」というものであった。企業とくに民間私企業が、私的なるが故に閉鎖的が一般であった当時において、欧米諸国と縁のうすい日本にたいし、資料を公開するという約束は、好意にみちたものといつてよい。

この日ロンドンには、シエアフィールド、マンチェスター、グラスゴウの商業会議所代表が参集しており、日英両国間で、今回の訪英を効果的たらしめるべく、各地で次のような要領で協議の機会を設けることとされた。すなわち、一カ月間に訪問するマンチェスター、グラスゴウなど各都市の商業会議所において、各地のビジネスを代表する人々と協議会を開き、その場において、(1)日英間の貿易を促進するための方策、(2)両国間に誤解が生じたときの解決策、(3)商標の侵害にたいする方策、(4)労働問題、労使関係の対策、を具体的に検討することが決った。

ついで同日の夜は、ランカスターハウスにおいて、実業団一行はイギリス政府主催の晩餐会に招待された。この会では、スタンレイ・T・ボルドウイン (Stanley Baldwin)、商務院総裁、F・L・グレアム、D・ブラウニング (Douglas Brownridge)、サミュール商会のサミュール・サミュール (S. Samuel)、林駐英大使ら出席、団実業団代表の演説は、次のとおりのものであった。すなわち、ワシントン軍縮にたいする日本経済界の正式な態度を表明し、ついで過去・現在・将来に及ぶ日英両国経済の緊密な関係の維持の必要を、地理的ならびに歴史的に論述している。

英國に於ても米國に於ても吾々日本人の抱負を知らず、又吾々の代表する我國知識階級の高尚なる目的を解せざる人々は、

概ね日本が遅疑逡巡して華府會議に近づいたとの誤解を抱いて居る。新聞及び其他の言論機關は吾々を以て軍國的國民と誣ひ、武力と過度の軍備とによつて世界列強の間に伍せんとするもので、其侵略的性向は國民固有のものなりと推測して居るのである。

其迄世界に知れ渡りたる華府會議の結果程、此の如き想像の如何に無根なるかを最もよく明示するものはない。日本が海軍制限案を固執し、又極東に於ける安定と平和とを得んが爲に迅速に四國條約を締結したことは、日本が太平洋の攪亂者たらんことを望まないで、却て平和維持の保障者であることを最も明白に證明するものである。

時としては外觀の爲に我等の不利を招いたこともある。是れ我國が他國より脅威せらるるが爲に軍備を爲さざるを得ない境遇に立つたからである。而も予は獨り本團に代つてのみならず、日本の商工業界の名によつて吾々は只平和を望み、自然的方面に我商工業界の平和的發展を求むる外何物をも希望する所がないと云ふことを敢て言明する。此の爲に努力するも、吾々日本國民の所志は領土的膨張及び不法なる野心なりとの謬説を以て阻害を受けるべき謂れはない筈である。

要之、吾々が此の如き態度を取らねばならぬことは極めて自然である。商業上にも工業上にも吾々はまだ青年國民で其成長は全く貴國と米國との密接なる聯合に負へるものである。英國は從來吾々に取りて父母であり、保護者であり、又吾々の多くの産業の發達に缺くべからざる製造品を供給するの地位に立つて居たのである。而して一方に於て米國は今尚我國の最も重要な輸出品の最大得意先である。此の如き經濟的關係を攪亂することは我等の最も好まない所である。成程最近の世界の戰爭は吾々に非常なる繁榮を齎したに相違ない。之が爲に日本の産業的活動は一時非常に増加し、日本生産物の價格は大に騰貴した。然し此の如く吾人に取つて最も有利なる事情の下にあるにも拘らず、戰爭は我等に幾多の重大なる問題を殘し、又我國も他の交戰國と齊しく休戦以後に發生したる財政的、産業的、及び社會的混亂の影響を受けて居るのである。

尚日本が戰爭を企てる事が出來ない所以に就て更に言ひ加へることが出来る。吾々は自給的國民ではなく、自國だけで自分の生活の必需品を供給することが出來ない。吾々は自國で生産し得る以上の米、麥、砂糖、牛肉、石油、鋼及び鋼製品を要するのである。吾々は棉花、護謨、羊毛の供給は全然外國に仰がねばならぬ。是等の貨物を購はんが爲に吾々は生絲其

他の生産物を賣らなければならぬのである。日本人は誰でも外國の好意と援助とに俟たざれば、多年苦心努力して達成した日本帝國の地位を忽ちにして失はねばならぬことを諒解して居るに相違ない。

日本帝國が世界列強間に現在の高き地位を得たのは大に日英同盟の存立に負ふものである。過去二十年間同盟は嚴守せられたのみでなく、日英双方に有利にして且極東に於ける進歩を助けた。華盛頓に於て締結せられた新四國條約は吾々に重要であつた此の同盟に代つたにも拘らず、同盟の効果は猶依然として消滅することはないであらう。

翌二一日の「タイムス」誌は、日本訪英実業団の來訪についてこれを報じ、団琢磨の演説の内容を高く評価する社説を掲載し¹⁰、ロンドンにおいても到着早々着実な反響をうるにいたつている。

ついで二月二一日、実業団はイギリス皇帝ジョージ五世に拜謁し、式のち皇帝より「打解けたる態度にて種々の物語あり、団員よりも亦親しく皇帝が会談を賜つた光榮を深謝し¹¹」た。

ついで一行は一八世紀からの伝統をもつロイズ・レヂスター主催の午餐会に出席¹²、夜は銀行協会主催の晩餐会に招待された。場所は、ロンドンでも評価の高いスキナース・カンパニーホールで、当時のイギリス金融界のリーダー格のレジナルド・マッケナー (Reginald McKenna) がホスト役を演じている。マッケナーは、前蔵相で、当時はミッドランド銀行 (Midland Bank) 頭取であつた。ちなみに彼の歓迎の辞は、過去五〇年とくに二十五年間の日本の貿易の発展と自由貿易の國際的な利益を賞揚し、日本の自由貿易支持の姿勢を歓迎するものであつた¹³。事実、これからのち一九二〇年代を通じて、日・英の兩國が、——アメリカはしばしば保護関税を実施ないし引上げ、また時にはモンロー主義に傾いたことを想起しなければならない——、自由貿易の優等生であつたのである。

二十二日には、団以下大橋、串田、八代、星野、原の六人が、イングランド銀行を訪問、國際的にも著名な同銀行の

総裁のモンタジュ・コレット・ノーマン (Montagu Colet Norman) に面会している。ここで日本実業団側は、戦後混乱した国際経済の秩序回復のために、乱高下する為替の安定が要望され (串田)、イギリスの銀行の集中・合併の功罪および割引政策による物価抑制の必要について質問が行われた⁽¹⁴⁾ (星野)。同総裁は、前者については戦争による諸国の紙幣の乱発が原因であり、各国が紙幣を整理すれば為替相場は常態に復する (その逆ではない)、と応答し、後者については、五大銀行体制によってイギリスの金融業が安定に向ったこと、アメリカのFRBとちがって、イングランド銀行は割引政策によって (国際的な) 物価をコントロールできるわけではない、と説明している⁽¹⁵⁾。

このように、イングランド銀行総裁と日本の実業団の質疑応答は、大戦後の国際金融についての証言として、少なからず興味あるものである。

二十三日にはイギリス側の要請があったことであろう。ロンドンの中国協会に赴き、会長のF・アンダーセン (F. Andersen) の「極東に於ける日英両国の利害関係」の講演を聞き、渡英後をはじめのきびしい経験である、日本の対中国政策の批判に直面している。すなわち同会長は、二十一ヶ条の要求をはじめ、欧米諸国からみてはるかに有利な地位になりながら、日本が「何故支那との貿易に於て他の列強に対して優先的な利益を要求し若くは差別的待遇を為さねばならないか全く諒解に苦しむ」と、山東半島や膠州港の軍事的支配、同地の鉄道権益の主張が非難された。さらにイギリスと類似の商標が日本製品に使われていること、契約不履行にさいする制裁が日本企業にたいして行われ難い事実が指摘された⁽¹⁵⁾。

こうした議論にたいし、日本側から中島久万吉、門野重九郎らの反論があり、双方による討論会が行われている⁽¹⁶⁾。 (以後中島、門野の二人がイギリスにおける対日批判の反対論者として活動している)。

その後、クリスマス休暇ののち日本実業団は、ロンドン市長サー・ジョン・バアデレー (Sir John Bardsley) 主催

の市長官邸の午餐会に出席した。この会では、日本側から駐英大使、大使館参事、領事、イギリス側から政、官、財界から多数の参加者があつた。ロンドン市長の歓迎の挨拶、林大使の軍縮協約ならびに中国の将来についての意見表明のち、団琢磨の演説が行われた。

ロンドンで団は、長時間にわたる演説を三度しているが、既掲のイギリス商業会議所主催のときは、実業家代表としての立場、イギリス政府主催のときは、民間外交団の代表としての立場、そしてこのロンドン市長主催のときは教養ある（ないしはエスタブリッシュメントとしての）日本市民としての立場から、日英両国の社会ないし文化の比較論を展開している。結論として、軍事・外交そして通商・経済において、日本とイギリスの協力関係が数十年にわたり親密に行われてきたに拘らず、生活・文化において相隔てるところの大きいことが、率直に述べられている。これら、三つの演説とくに今回のそれは、団の国際人としての能力を示すとともに、今日においても傾聴に値いするものがある。

ロンドン市長主催の歓迎会での団の演説の核心の部分を抜萃・紹介すれば、次のとおりであつた。¹⁷

英國が一方に於て國民の福祉を進むべき民主主義化の道程を辿りながら又他方に於て古來の傳統を重んじ、現に倫敦市長の有せらるるが如き七百年來の權勢儀容を維持するは、吾々日本人には甚だ面白く感ぜられるのである。國王が倫敦市を訪はるるに際して市長が入市を許可すると云ふが如きは珍しい遺習とのみ見るべきものにあらざして、此の如く傳統をを維持することは實に古來獲得した所の自由を記念せんとの意に外ならぬと考へる。

世界の都市中比較的狹隘な地域内にはただの富と世界の中心市場としての重要な地位を示すべき證據^{マツ}とを有すること倫敦市に比すべきものはない。又市の域内には古代の貿易に關係ある多數の商會やギルドがある。吾々は過日その一に於て歓迎を受けたのであるが、管理者は吾々の爲に特に其宏壯なる建物を協議會場として開放された。市内に於ける事業計畫は凡て大規模にして、見聞するもの一として驚嘆の種ならぬはない。吾々に對する歓迎又實に豫想以上で、吾々は深く之を感謝

するものである。

本團の公式の目的は貿易其他の事項を討究するにあるのであるが、予は此の機會を逸せず、吾々は單純に貿易事項のみでなく、吾々日本人が將來英國民と一層親密な個人的交友關係を増進することを以て同く重要な目的とするものなることを申上げて置き度いのである。約六十年間外交上、通商上に於て相提携し來りたるにも拘らず、吾々が尚感情上に於て相接近して居らぬことは實に嘆はしいことである。吾々は内氣なる國民で、從つて交際に拙である。而して殆んど宿命的に外國人と一層親密な接觸を爲すことを得ないやうに思はれる。吾々は多くは外國人の訪問客を接待するには甚だ不適當な家屋に住んでゐる。然るに貴國に於ては諸君は各自自宅で吾々を歓迎することが出來て、諸君の家族は出て吾々を款待せられる。吾々は啻に好感情を懷いて歸り得るのみならず、又日本の家庭生活を羈束する如き因習に煩はされない諸君の家族關係を嘆美するのである。諸君の生活は吾々よりは遙かに自由であつて、此點に於て両者は著しい對照を爲すのである。然し其差異は吾々が諸君と一層親密な關係を結ぶことを必ずしも妨ぐべきものではない。吾々今回の來遊は單なる通商上の提携と比較して個人間に一層眞實な友誼を結ぶ出發點となり得べきものである。予は吾々兩國國民が一層個人的に接近して、以てそれが眞の同情と正しき理解とに基く永續的の親善關係に對する將來の保證たらむことを切望するものである。

なお年末の三日間は、ロンドン地下電氣鉄道(チャーリング・クロス駅)、ロッツ・ロード発電所(チェルシー)などインフラ諸施設の見学、サミュエル・サミュエル主催夕食会およびロンドン市会議長パーシー・シモンズ(Percy Simmons)主催の午餐会の出席、さらにクロイドン飛行場の見学などが行われた(詳細は省略、前掲の旅程を参照)。

(1) 統計局編『第四十二回日本帝統計年鑑』(大正一三年)一四六ページによる。

(2) 右の動向についての詳細は、三和良一『戦間期日本の經濟政策の研究』(東京大学出版会二〇〇三年)第八章を参照。

- (3) 前掲『英米訪問実業団誌』三二〇頁。なおL・グレアムの演説は同誌、三一八―二〇頁に掲載。
- (4) 同上書 三二〇―二二頁
- (5) 同右 三二二―二五頁
- (6) 杉山伸也・J・ハンター『日英交流史一六〇〇―二〇〇一』経済、東京大学出版会、二〇〇一年、四三頁による。
- (7) 前掲『英米訪問実業団誌』三二六頁
- (8) 同右 三二六―七頁
- (9) 同右 三二九―三四頁
- (10) 一月二二日の「タイムズ」社説は、「極東の我同盟国より斯る代表者が我が島国を来訪したのは是が最初である」と説きおこし、「団博士が昨日指摘せし如く日本は国際的商業道徳の厳守に就て他国との競争上不正取引ある場合には之を阻止懲罰すべく決心して居る。這は西洋文明諸国の称讃する態度である。団博士は昨日日英米三国は其の輸出品に於て各特徴を有し、而して支那何億の人口は其何れをも吸収し得ることを指摘した。若し華府会議として、三国間の競争が最も需要多き商品供給に於ける競争といふことに今後益々傾いて行くならば、商業上の競争が国民的敵愾心に墮落するなどといふことは決してない筈である」(同上書、三三五―七頁)という注目に値いする内容であった。
- (11) 前掲『団琢磨伝』五四二―三頁。同皇帝の辞は、主として、日英両国に共通する伝統のもつ価値およびこの年の六月日本のお皇太子(のち昭和天皇)の来訪にかんするものである。
- (12) 前掲『団琢磨伝』五四四頁
- (13) 前掲『英米訪問実業団誌』三四三―四頁
- (14) (15) この質疑応答の詳細については、同上書三六九―三八〇頁を参照されたい。

七 イギリス各地の訪問

さて日本の訪英実業団の一行は、一九二一年の元旦をロンドンで迎えたのち、正月三日からイギリスの主要都市を次々に訪問した。

ロンドンにおいて実業団は、自由貿易の国際的推進者たるイギリスの政財界のリーダーたちから、既述のように東洋におけるパートナーないし弟子として、好意的に遇された。しかし、地方都市においては、日本の実業団へのイギリス側の対応はいちようではなかった。東洋市場で輸出の減退をみた諸都市での日英実業家のデイスカッションにおいては、日本の輸出産業にたいする手きびしい批判や抗議を避けられなかった。また、労使関係についてのイギリスの実業家の態度は、地方や産業によって著しくことなる意見に出合うこととなったし、労働側の代表の意見を聞くことにもなった。いづれにしても、アメリカとはかなり違った国際関係の現実に出会うこととなる。

以下、イギリスでの三週間にわたる各地訪問の報告を掲げ、つぎに主要な都市についての訪問の特徴的な出来事と日英関係の意義について述べることにしたい。

一月三日（火）雨後曇。

午前九時十分「パチングトン」停車場發車、同十時四十五分「リーミングトン」停車場着、自動車にて同十一時半「コヴェントリー」市廳に著し同市長の歡迎會に臨む、席上團團長の謝辭あり。

同十一時四十五分二部に分れ左の工場を訪問す。

一、「アームストロング・シドレー」會社

二、「スタンダード」自動車會社

午後一時十五分「コヴェントリー」商業會議所主催の午餐會に臨む、團團長並に門野重九郎氏の演説あり。

同三時再度二部に分れ左の工場を訪問す。

一、「アルフレッド・ハーバート」會社

二、「イングリッシュ」電氣會社

同五時半「コヴェントリー」發自動車にて「バーミンガム」に向ふ。同六時十五分「バーミンガム」の「クキンス・ホテル」到着。

同九時團長室に於て第十一回團員相談會を開き海外貿易省の「ホーン」氏より今後の地方視察に付き相談あり。

四日（水）晴。

午前九時四十五分「バーミンガム」市長主催の歡迎會に臨む、團團長の挨拶あり。

同十時十五分三組に分れ左の工場を視察す。

A組

「タンギース」會社
「ダブリュ・エンド・チー・エーヴリー」會社

B組

「ブルーフ・ハウス」
「テロット・エンド・チャレン」會社

C組

「チューブス」會社
「ウォルズレー」自動車會社

午後一時「エーヴリー」會社を訪問せる者は同社にて午餐の饗應を受け、其他は「ホテル」に歸る。

同二時半商業會議所に於て協議會を開き、團團長、門野、中島男、井坂其他諸氏の應答ありて同五時散會。

同八時半「ホテル」に於て「ソーシャル・レセプション」を受く。

五日（木）晴。

午前十時三組に分れて左の工場を訪問す。

A組

「ゼネラル」電気會社
「ダンロップ」護謨會社

B組

「エッチ・ダブリュ・ウオード」會社
「コムポネンツ」會社

C組

「ザーク・レヂエタース」會社
「バーミンガム・スモール・アームズ」會社

午後一時「バーミンガム」商業會議所主催の午餐會に臨む、團團長の演説あり。

同四時三十分「バーミンガム」發、同六時三十分「シェフィールド」著、「グランド・ホテル」に投ず。

同八時半市廳に於て「レセプション」を受く、團團長の挨拶あり。

同九時四十分「ホテル」應接室に於て第十二回團員相談會を開き本團の爲め盡力せる英國知名の士を倫敦に於て招待する件に就て協議す。

六日（金）曇、午後霧、夜雨。

午前十時「カントリーハウス・ホール」に於て同市有力實業家との協議會を開く、團團長、門野、中島男、井坂、松本、串田諸氏の應答あり。

午後一時「ロイヤル・ヴィクトリア・ホテル」に於て「ヴァिकास」會社の午餐會あり、團團長演説す。同三時部分けして「ヴァिकास」會社其他二三の工場を訪問す。

同七時「カントリーハウス・ホール」に於て「シェフィールド」商業會議所主催の晚餐會あり、團團長及び大橋新太郎氏演説す。

七日(土)晴。

早朝「カットラス・ホール」に會合の上午前十時自動車にて「チャツウオース」に赴き「デヴォンシャー」公邸内參觀。
午後一時「ベークウエル」の「ラトランド・アームス・ホテル」に於ける商業會議所の午餐會に臨む、團團長の演説あり。
同五時「ヴィクトリア」停車場發、特別列車にて「マンチェスター」に向ひ、同六時十五分「マンチェスター」著、「ミッドランド・ホテル」に入る。

八日(日)晴。

終日無事。

九日(月)雨。

午前九時半「マンチェスター」商業會議所書記長來訪、其の案内にて市廳訪問、市長及び商業會議所會頭の歡迎を受く。
同十時十五分市廳參觀の後、自動車にて運河に向ひ、同十時四十五分「ボモナ」船渠著、視察の上正午歸宿す。

午後零時二十分「ホテル」にて「レセプション」。

同零時四十五分「ホテル」に於て「マンチェスター」商業會議所主催の午餐會あり、團團長、松本健次郎氏演説す。

同二時十五分「ロイヤル・エクスチェンジ」參觀の後、同二時四十五分商業會議所に赴き同三時同所に於て協議會を開く。

同六時事務室に「リヴァプール」及び「ブラッドフォード」行團員集合し「ホーン」氏より相談あり。

十日(火)晴。

二組に分れて左の箇所を訪問す。

第一組

午前九時半「マンチェスター」發、同十時十五分「リヴァプール」著。

同十時半「マーセー」船渠及び港務所訪問、それよりA、B、C、三組に分れて左の箇所を視察す。

(A) 北部船渠及び倉庫等

(B) 南部船渠、穀物貯蔵所、燃料油貯蔵所等

(C) 「バークンヘッド」船渠、上屋、屠牛場等

午後一時半「アデルフィ・ホテル」に於ける「リヴァプール」商業會議所主催の午餐會に臨む、團團長、石井、井坂三氏の演説あり。

同三時半棉花取引所訪問、同四時市廳に於ける「レセプション」に臨む。

同八時「アール・デー・ホルト」氏の晚餐會あり、團團長演説す。

多くの團員は此夜「マンチエスター」に引返し、團團長外二三氏は「リヴァプール」に一泊す。

第二組

午前九時半「トウキードル・エンド・スモレー」會社代表者來訪、其の案内に依り同社の紡績機械工場及び附近の紡績會社視察。

午後一時同社の午餐會、串田萬藏氏の謝辭あり。

第三組

午前九時半「ブラッド・ブラザース」會社代表者來訪、其の案内に依り同社の紡績機械工場視察。

午後一時同社の午餐會あり。

十一日（水）晴。

左の四組に分れて視察す。

第一組午前九時二十五分發、同十時過「ブラッドフォード」著、十一時商業會議所に於て「レセプション」の後協議會を開く。

午後一時市長の「レセプション」同一時十五分市長主催の午餐會あり、席上門野氏の演説あり。

同三時「サルテア」工場視察。

同四時商業會議所に於て労働問題協議會。

同七時十五分商業會議所主催晚餐會あり、大橋氏演説す。

同十時五十分「グラスゴー」に向け出發。

第二組 午前九時十五分「ジョン・ヒザリントン・エンド・サンス」會社代表者來訪、其の案内に依り同會社の紡績機械工場視察。

午後一時同會社の午餐會。

第三組 午前十時「マザー・エンド・プラット」會社代表者來訪、其の案内に依り同會社の酒^(Gy)染色機械工場「ファイア・スプリングラー」工場等視察。

午後一時「ミッドランド・ホテル」に於て同會社の午餐會、南條氏の演説あり。

第四組 午前九時十五分「レーランド」自動車會社代表者來訪、其の案内に依り同會社を視察す。

午後一時同會社の午餐會に臨む。

同二時團團長一行「リヴァプール」を發し、同二時五十分「マンチエスター」に歸著。

同四時半「ブラッドフォード」に赴ける一行を除き其他全員「ミッドランド・ホテル」發、同五時「エキステンチ」停車場より特別列車にて「グラスゴー」に向ふ。

同十一時五分「グラスゴー」の「セントラル・ステーション」著、商業會議所代表者の出迎を受く。

十二日(木)濃霧。

午前十時「ホテル」發「ジー・エンド・ジェー・ワイヤ」機械工場視察。

午後一時「ホテル」に於て商業會議所主催の午餐會あり、團團長及び串田氏演説す、食事中及び食後協議する所あり。

同六時「ホテル」事務室に於て第十三回團員相談會を開き、巴里訪問の件其他に就て相談す。

十三日(金)曇。

午前十時「フェアフィールド」造船所視察。

午後一時半市廳に於て市長主催の午餐會あり、團團長演説す。

同三時「バブコック・エンド・ウィルコックス」會社視察。

同四時團團長「グラスゴー」を發して同五時五分「エチンバラ」著。

同六時「サウス・ウエールズ」行の門野、串田、松本、鑄谷、宮島、持田、石井七氏及び病を得て當地に留まるに決せる阪井氏を除き、其他の團員は「クエーン・ストリート」停車場發、同七時五分「エチンバラ」著、「ノース・ブリチッシュ・ホテル」に入る。

十四日（土）濃霧。

(A) 「エチンバラ」行一行

「エチンバラ」に到着せる一行は午前十時「ホテル」に於て商業會議所代表者の「レセプション」を受く。

同十時十五分「ブルース・ピープルス」工場視察。

正午「ホテル」にて協議會、團團長及び中島男の演説あり。

午後一時「ホテル」に於て「エチンバラ」商業會議所主催の午餐會あり。團團長、稲畑勝太郎氏演説す。同三時舊王城及び「ホリー・ルード」宮見物。

同七時十五分市廳に於て市長主催の晚餐會に臨む、團團長及び中島男の演説あり。

(B) 「サウス・ウエールズ」行一行

此朝「グラスゴー」出發。

同夕「ニューボート」著、同地「ステーション・ホテル」に宿泊す。

十五日（日）曇後雪。

(A) 「エチンバラ」行一行

午前九時半「ホテル」發、「フォース・ブリッジ」見物。

同十一時半「ウエーヴァレー」停車場發「ニューカッスル」に向ふ。

午後二時十八分「ニューカッスル」著、市長其他の出迎を受く。

同四時「サー・アーサー・サザランド」氏邸茶會に出席。

同七時「ホテル」に於て市長の非公式晚餐會あり、團團長挨拶し中島男演説す。

(B) 「サウス・ウエールズ」行一行

朝自動車を驅て「ニューボート」發「ワイ」谿谷觀光、それより汽車にて「スランジー」に向ふ。

午後八時十分「スランジー」停車場著、市長「ウィリアム・オウエン」氏其他の出迎を受け、「ホテル・メトロポール」に案内さる。

同「ホテル」にて市長より非公式に晚餐を饗應せらる。

十六日 (月) 雪。

(A) 「ニューカッスル」行一行

午前十時「マーチャント・アドヴェンチュアラス・コート」に於て市長、商業會議所會頭の公式歡迎あり、團團長挨拶す。

同十時半同所にて協議會を開く。

午後一時「ホテル」に於て商業會議所會頭の午餐會あり、團團長及び深尾氏演説す。同二時四十五分「アームストロング」工場視察茶菓の饗應を受け、同五時半歸宿。同七時半「マンシオン・ハウス」に於て市長主催の晚餐會あり、團團長及び南條、稻畑両氏演説す。

(B) 「サウス・ウエールズ」行一行

午前一行は二組に分れて「スランジー」の三大鉄鋼工場を視察す。

午後一時「ホテル・メトロポール」に於て市長「オウエン」氏主催午餐會あり、市長歡迎の演説をなし、串田、石井兩氏謝辭を述ぶ。

散會後「スランジー」船渠及び鍼力倉庫を視察、午後五時半の列車にて市長其他の見送を受けつゝ、「ニューポート」に引返す。

午後七時半市公會堂に於て「ニューポート・デヴェロップメント・アッソシエーション」主催の晚餐會あり、「アッソシエーション」の會長「ヴィカリー」氏の挨拶、商業會議所會頭「サー・レオナルド・ルウェリン」氏等の演説あり、一行よりは松本、石井、串田三氏演説し、尚持田、門野二氏も簡単に挨拶す。

鑄谷氏は一行より分れて此日倫敦に歸る。

十七日（火）晴。

(A) 「ニューカッスル」に赴ける一行

午前九時四十五分「ホテル」發、「ジョージ・スチブソン」の機関車見物。

同十時十五分「ニューカッスル」發、倫敦に向ふ。

午後五時倫敦著「ホテル・サヴォイ」に入る。

同七時半「ナショナル・プロヴィンシャル・エンド・ユニオン」銀行總支配人「サー・フェリックス・シュスター」氏の晚餐會に臨む、團團長及び串田氏の挨拶あり。

(B) 「サウス・ウェールズ」行一行

早朝より「デヴェロップメント・アッソシエーション」の自動車にて「アレキサンドラ」船渠に赴き、石炭捲上機操縦の實況を視察し、尚水閘、發電所等をも巡覽し、午後二組に分れて串田石井兩氏は午後一時三十二分の列車にて倫敦に歸り、松本、門野、持田三氏は「ニューポート・ロータリー」倶樂部の午餐會に列席したる後「カーチフ」に向ふ。

午後三時「カーチフ」着、市長「エフ・ターンブル」氏商業會議所會頭「サンダース」氏、其他の出迎を受け直に市

公會堂に案内され市長の「レセプション」を受く、市長の挨拶、商業會議所會頭其他の演説あり、本團よりは松本、門野両氏演説す。午後七時半「パーク・ホテル」に於て市長主催の晩餐會あり、市長事故缺席、首席助役「ウィリアムス」氏代て幹旋す。

〔英米訪問実業団誌〕七八―九二頁〕

○ コベントリイ

最初の訪問はロンドンに近いコベントリイで、最初の予定にはなかったが、同市がとくに来訪を希望したという。^①

コベントリイは、一九世紀においては、絹織物業が栄え、一時は日本製の生糸の主要な消費地であった。だが、二〇世紀になってからは絹織物にかわって、機械工業とともに自動車・自転車・航空機・電機・化学繊維・時計などの新しい諸工業の工場が設立されるようになった。本稿ではたち入らないが、これら二〇世紀のイギリスのコベントリイ周辺の新興諸工業は、地理的な条件からしても、早い時期からヨーロッパ大陸の諸国、とくにフランス、オランダ、ドイツのこれら諸工業の発展と関係をもち、競争と協調が行われたことが特徴であった。^② また日本との関係について触れてみると、化学繊維すなわちレーヨンが重要で、当時世界一のコートールズ社 (Courtaulds Co.) のレーヨン工場もコベントリイに存在、操業していた。^③

コベントリイでは、市長・助役らが「燦然たる礼服を着用し、市の歴史に因縁ある剣と市標を捧持する役人等威儀正しく扈從し」という迎々しい歓迎ぶり^④で、伝統的習慣と近代的技術との並存に驚かされた。一行は手分けして、市内の発展中の諸工場を見学している。

一九世紀以来イギリスにおいて、またコベントリイにおいて、会社や工場が一般に外部の人々にたいして開かれてい

たわけではない。むしろ事態は逆で、技術や製法を秘する必要から、工場は日常的には非常に閉鎖的であった。このことは産業史、経営史の上でよく知られているところである。事実、当時日本におけるコートルズの総代理店であり、取引高も少なくなかった三井物産において、ロンドン支店の度重なる要請に対し、同社の工場見学はまったくかわなかつた。⁽⁵⁾そこで三井物産のレーヨン取引担当の辛島浅彦は、この機会を利用して、日本実業団の随員としてコペントリのレーヨン工場を見学し、貴重な経験をしている。⁽⁶⁾そして後年辛島は、創立期の東洋レーヨンの大津工場の支配人・工場長として赴任し、のち専務取締役として大きな役割を果たすこととなる。

ちなみにイギリスの近代工業都市としてのコペントリの地位は、ヨーロッパ諸国についてアメリカからのチャレンヂをうけつつも、一九三〇年代まで続くこととなる。

○ パーミンガム

次の訪問地のパーミンガムは、蒸気機関の発明者ジェームス・ワットの出生地として、また一九世紀初期からイギリスの代表的な重工業都市としての発達したことが、国際的にそして日本においてもよく知られていた。

一月四日からの三日間の滞在は、日本人実業団にとって「印象深甚」、「甚だ有意義」であつた。⁽⁷⁾市長および商業会議所会頭の招待の歓迎会が開かれ、ついで日本実業団は、三つのグループにわかれて、機械、電機、ゴム、工具などの諸工場の見学が行われた（前掲旅程参照）。もつとも肝心なイギリスの製鉄所の技術が、国際的にみてアウト・オブ・デイトとなりつつあつたことは、日本人側もある程度理解していたことであろう。それはともかく商業会議所のみならず、日英協議会が行われた。

この時期の商業会議所代表で、日本実業団歓迎の主催者のネヴィル・チェンバレン (Neville Chamberlain) は、一九世紀末の政治家で植民地行政を担当したヨセフ・チェンバレンの次男である。また当時外相で、のちノーベル平和賞

授賞のオースチンの弟にあたり、一九三〇年代末に首相となる人物である。彼は、ウィットと諧謔を交えつつ日英の自由貿易論を次のように展開しており、一行が長く記憶するところとなった。

日英兩國は甚だ似寄つた難局、難問題に直面して居る。兩國は共に財界の大好況に會し多くの成金を生じ、——勿論没落した者もあるが——勞銀は騰貴した。又兩國共突然な財界の反動に襲はれて、製造者は大工場を擁し乍ら一向に注文なく、巨額の在庫品は日毎に急激な値減りを來し、生産費殊に勞銀が高んで製品の賣捌に困難を感じるやうな目に逢つてゐるのである。斯る前古未曾有の事實に際會せる時に兩國の代表者が相會して如何に此の難局に善處すべきかに付き意見や經驗や又知識を互に交換するは大に時宜に適當ものと信ずる。

兩國事情酷似せる中に只一點日本の英國に遅れたる點は、團員諸君の語る所に依れば日本に勞働組合の無いことである。云ふ。果して然らば吾々は此點に於て大に日本を援助することが出来る。若し諸君が組合を一つ土産に携へて歸らんと望まれるならば、豊富な厄介物の内から適當な見本を一つ探して進ませよう。

戲談は扱て置き、兩國の間に何程の相違があらうとも、問題が根本的に同一であるからには、其對策も亦同一でなければならぬ。産業に従事する者は同等の犠牲を拂ふべきである。其間には協調の精神と經濟上の事實の認識と又公衆が信頼して購買し得る程度迄再び生産費を引下ぐるの決心のあることを要する。予は日本は一大産業國にして、東洋市場に於ては吾々に取つて由々しき競争者であることを認めるけれども、夫れが爲に吾々は日本に對して何等敵意を懷く者ではない。極東方面は廣大にして兩國發展の餘地は十分にある。假令日本の商工業者が或る種の商品を吾々よりも低廉に生産し得るとするも、日本の人民に齎す好景氣は是と共に吾々が此方より供給し得る需要を増進し、以て再び均衡を得るに至るべきものである。

バーミンガムでの諸工場の見学は、当時いまだ幼弱な日本の重工業の経営の参考として、一行が熱心に觀察するとこ

らとなった。しかし、主要な諸工場においては、「作業が、全能力の二、三割に過ぎず、頗る閑散の態に見受けられる」⁽⁹⁾ 実状は、さすがに意外であつて、東洋からの訪問団にきびしいイギリスの現実の印象を与えることとなった。

団琢磨は、上記の歓迎会での演説で、バーミンガムが重工業都市として伝統をもつばかりでなく、市政と教育において、進歩していることに感銘をうけている。とくに同市が、工学、商業、医学の分野において高等教育に先駆的にとり組んでいることを称讃し、向学心のある日本人学生にたいしても門戸を開くよう、左記のように要望した⁽¹⁰⁾。そして事実、これからのちバーミンガムの工科大学、そして高等商業に団の縁者の三井関係者をふくめて、少なからぬ日本人が入学し、学習することとなる。

教育問題に付き一言せんに予は貴市の大学は創立日尚浅いと信ずるが、大学で教へる諸学科の中で機械工学は世界に対し模範たり得べき設備を有して、此国最善のものであると確信する。諸君は又商業練習科を開設せられた。蓋し商業は化学と同様に学問である。又貴市の大学の主脳者と會合したのは大なる名譽であり、而して予が外科医学界の泰斗としてサー・ギルバート・バーリング氏の名を擧げるのは、貴市は他の如何なる大学にも劣る所がないと感じて居る為である。我国の思慮あり且指導的な地位に立つ実業家が是迄其子弟を貴市に送つた者が少数に止ることを遺憾に思ふ。予は将来は多数の日本青年が貴大学に来て、機械工学及び商業学を学ばんことを希望する。

○ シェフィールド

一行は、正月五日の夜から七日までシェフィールドにたちより、市長招待のレセプション（五日）と商業会議所主催の晩餐会（六日）に出席し、地元の有力実業家たちと会合、協議会が開かれている。

周知のように、シェフィールドは、金属製品と刃物の産地であるが、一九一〇年代から日本製の類似品やイギリス商標とまぎらわしい商標の日本製品が東洋市場に出まわりはじめ、戦後も増加しつつあり、多大の打撃をうけていると、クレームを聞くこととなった。これにたいし団と門野が帰国後の善処を約束する破目となっている。¹¹⁾

一行は、シェフィールド地方でいくつかの金属工業の工場を見学、また日本の海軍と関係の深いヴィッカーズ社 (Vickers Co.) の工場も訪問し、「戦後速かに戦時事業より平和的事業に転換した実状を目撃」したことが特記されている。¹²⁾

○ マンチェスターとリバプール

一月七日夜、実業団はマンチェスターに到着、産業革命の故郷であり、「世界の工場」であったこの地に一〇日まで滞在した。

マンチェスターを中心とするランカシャーの綿業は、いうまでもなく明治期日本の綿紡績業が範として学んできたところであるが、二〇世紀になってアメリカ、ついで日本のチャレンヂと競争を受けるようになり、この頃には東洋市場において日本製品の進出による打撃が表面化しはじめるようになっていた。日本側ではこれより一〇年前の一九一〇年にマンチェスターを視察した豊田式織機の発明者、豊田佐吉が、日本の綿織物業の競争力がイギリスとくらべて遜色のないことを三井物産に報告¹³⁾しており、その後第一次大戦後になると鐘紡の武藤山治が、日本の紡績業が経営管理においてランカシャーの綿業にまさることを論ずる¹⁴⁾ようになった。

したがって日本の実業団の訪問にたいし、日本にたいする批判はある程度予想したところであったが、エドウィン・ストックトン (Edwin Stockton) 商業会議所会頭主催の歓迎会 (九日) ののち、同会議所で開かれた協議会の席で、はたして同会議所支那極東部長から日本綿業にたいし批判や抗議が提起された。主たる論点は、一九一一年の関税改

正のさい輸入綿製品にたいする高率関税が賦課され、以来イギリス製品の対日輸出が激減したこと、かつてのプラット製はじめ紡織機械の輸出が著しく減退したこと、中国市場においてイギリス製品が「商標乱用」など手段を選ばぬ日本製品の売込みによって「蹂躪されている」ことなどで、きびしい論調であった。⁽¹⁵⁾

これにたいし日本実業団側から、日本を代表する立場でまず団琢磨が、「日本は廉価品の生産によりて紡績業の発達を計らなければならぬ」との原則を論じ、主要市場たる中国においては「日本の廉価品のみならず、英国の高級品をも消化するに足る広大な面積を有して居る。彼地こそ我等両国の協力して開拓すべき領域である」⁽¹⁶⁾との見解をここでも展開している。また門野重九郎は、日本の関税が決して高率ではない事実を説明し、さらに日本側から労務コストについて、ランカシャーのような熟練職工が豊富に存在するイギリスと違って、農村各地からひろく多数の労働者をリクルートし、教育する日本の場合事情の異なることが論じられた。⁽¹⁷⁾ こうした応酬は、ランカシャーの現地における当時の日英両国の国際関係そして綿業の国際比較のうえで、あらためて注意に値いしよう。

労使関係については、この地方の実業家の態度は、これまでのアメリカ、イギリスの諸都市のそれとかなり異なっていた。例えば、支那極東部長は、ランカシャーの紡織職工の能率は世界一であり、労働組合といっても、この地方の統制のとれた職工組合における「組合幹部は穩健なる思想と高潔なる人格」の持ち主であって、物事の処理能力に長じ、その存存は承認さるべきものである、と論じている。⁽¹⁸⁾ そして自らを「労働組合主義の信者」と称してはばかるところがなかった。⁽¹⁹⁾ これには日本人側は意外であつたろうし、団琢磨は、イギリスの民主主義の深さに感銘をうけている。なお、シェフィールド訪問から日本実業団の挨拶・演説は、日本語でも可とされ、これからのちは大橋信太郎はじめ英語の話せないメンバーも、積極的に発言するようになっていく。⁽²⁰⁾

一月一〇日と十一日は、一行はいくつかの組にわかれ、リバプールとブラッドフォードそのほかに赴いた。具体的な

訪問先は既掲の日程にゆずることとするが、リバプールは別として、この地方でも、日本への紡績機械はじめ輸出の不
振や、日本製の類似品のクレーム（ブラッドフォード、門野、大橋、星野が訪問）など少なからぬ批判・非難をうける
破目となっている。⁽²¹⁾

○ グラスゴーとエジンバラ

ランカシャーを離れて北上した一行は一月二日からスコットランドのグラスゴーに滞在した。一九世紀の明治日本の工業化にさいし、スコットランドのヘンリー・ダイヤー（Henry Dyer）はじめグラスゴー大学出身が、「お雇い外国人」として造船業・海運業について指導にあたり、学理と実地応用をかねるサンドイッチ方式の教育で大きな役割を果たした。また、山尾庸三ら工部省・工部大学にかかわった工業化のリーダーたちがはるばるグラスゴーに留学し、造船・海運関係の科学と技術を体得したことも、日本の学界でひろく知られるとおである。⁽²²⁾

もともと一九二一―二年当時、世界をリードしてきたグラスゴーおよびクライドサイドの造船業も、世界的な造船不況にみまわれており、その上この時期は労働争議の最中であつた。ちなみに程度の差があるが、川崎造船、三菱造船など日本の造船業もおなじ状態であつた。

団琢磨のグラスゴー商業会議所における、スコットランドの最初の演説は、こうした事情を考慮した感謝と敬意、そして同情と期待を基調としたものであつた。⁽²³⁾

諸君の如き大規模の造船業を以てしては、時に内外よりの原因に基づく不景気に苦しめられるのは蓋し已むを得ないところである。造船業の不振クライド造船所の閑散はグラスゴーのみならず、世界が未だ常態に復せざる事を意味するのである。又諸君は全く別箇の難局に逢著した。即ち労働争議と社会的不安である。是は我国に於ても突発的な形で現れた。吾々は深

く貴国造船業者に同情し原因の如何を問はず造船界を蔽ふ暗雲が速に通り過ぎてしまふことを切望して己まない。

尚吾々が諸君、否蘇格蘭全部より受けた援助に付き感謝せねばならぬ一事がある。吾々の如き陸上と同様に海上に慣れねばならぬ海国民も諸君から購入した船舶を自由に運転し得るものではなかつた。諸君の驚くべき船用汽機及び汽鐘^(マック)は之を適当に運用するには、経験あり且親切なる人の指導を要するものがあつた。多年我国の船舶即ち汽船と名の付く船舶は、一として蘇格蘭の機関士の乗組人でゐないものはなかつたのである。斯くて船長と海員全部が日本人であると否とに関せず、「マック」と機関室に呶鳴つてみると、直に和やかに愉快な面持ちの蘇格蘭人が応答すると云ふ次第で、其尽力は我国の新機関士を養成するに与つて大に力があつたのである。是我々が蘇格蘭人を我国最大の国民的資産の一たる我が海運業の進歩発達に対する大恩人と仰がねばならぬ所以である。

さらに団は、型と目的のことなる汽鐘のみを製作する会社がグラスゴー市内に一〇〇社近くあることを知つて、驚嘆するとともに羨望にたえない、と付言している。²⁴

一行はグラスゴーにおいて、造船・造機のフェアフィールド会社 (Fair Field Co.) の工場を見学、ついで一四日にはエンジンバラに赴き、電気機械製造のブルース・ピーブルス会社 (Bruce Peebles Co.) の工場をそれぞれ視察し、日本からの註文が多く、発注の増大が希望されている。²⁵

○ ニューカッスル

スコットランドの次の訪問都市はニューカッスルで、一月一日に到着、団琢磨は、一八八八年に鉱山機械の研究に訪れた経験があり、なつかしんでいる。ここでは市長、商業会議所会頭のほか、ニューカッスル・クロニクル新聞社長のサー・アーサー・サザランド (Sir Arthur Sutherland) から特別な歓迎をうけている。ニューカッスルは、かつて、日本の軍艦の多くを建造しており、ウォーカーの海軍工廠 (Walker Navy Shipyard)、アームストロング・ホイットウ

オース会社 (Armstrong Whitworth Co.) の各工場を訪問している。

なお、一行の別のグループは、さらにウエールズに足を伸ばし、南ウエールズの製鋼工場を見学している（前掲日程表を参照）。

○ 再びロンドン

イギリス各都市を歴訪した実業団一行は、一月一七日夜にロンドンに帰着した。以後五日間団琢磨はじめ一行は、連合商業会議所、駐英日本大使、ロンドン商業会議所、イギリス産業連盟など主催の公式・非公式の招待会への出席、あるいは関係方面への挨拶や答礼が行われた。

一月二四日、帰国を前にして実業団は、「英国朝野の名流に感謝と惜別の意を表せん為サヴォイホテルに晩餐会」を開催した。この席で団琢磨は、団長として答礼をかねた演説をしている。日本の近代化と日英関係、そして今回の訪英の印象についての洗練されたスピーチである。次に要点を記載してみよう。⁽²⁶⁾

「亜細亜の他の諸国は過去に於て泰西文明の侵入を喜ばなかったが、吾々は左様なことはなかった。寧ろ吾々は古来の伝統と因習と泰西文明を咀嚼するに極めて不便なる言語とに煩はされて非常なる苦痛を嘗めたのである。日本国民の精神は實際物質上に於ても、精神上に於ても、泰西の理想と同一方向に向つて居るのである。然しながら吾々は又數世紀の古き而かも誇るに足る日本固有の文明を有するのであるから、眞に世に貢献せんが為には之をも捨ててはならない。吾々は西洋の文明中に我が文明を混ざる様に全力を尽さねばならぬ。尤もそれには長年月を要するかも知れぬが、是は吾々の為にも世界の為にも為すべきことである。単に泰西文明を採らんが為に失ふべからざる物は沢山ある。吾々は余りに泰西を採るに急なりし結果、日本固有の文明を害したと感じて居ることもある」

「吾々は諸君の快活なる氣性に驚いて居る。吾々は貴国各地を訪問して未曾有の大不況に驚かされたが、諸君は此の不景

氣中に在って尚極めて快活に行動し静かに回復の時期を待ちつつあるのである。同様に戦時中も諸君は更に失望することが無かった。而して諸君が英国が嘗て経験したる最も困難の時期を凌ぎ得たのは全く諸君の快活であったことに加ふるに不屈不撓の精神を持って居られたからである」

「諸君は吾々に対して彼の大戦中為したる吾々の努力に対し屢々望外なる感謝の意を表された。然し今後も諸君が文明の為に吾々の援助を要せらるる時があつたならば吾々は必ずや一臂の努力を惜まぬであらう」

「商業上にも吾々は協力することが出来ると思ふ。然し時によれば競争しなければならぬ場合もある。商業は公平にこれを行へば愉快にして有利なる競技である。此場合に於ても吾人は諸君に相手になり得ると信じる」

「貴国に於て吾々の学び得た教訓は貴国の偉大といふことは単に商工業の能率及び発展の大なることにのみ存するのでなく、高き徳性の蔽として存することに在るのである。吾々は此の徳性を日本固有の国民性に移植せねばならぬ。勿論我が国民性なるものも我國の世界に於ける地位を現在の所まで引上げたものであつて、徳に缺くる所は無いと思ふのである。吾々は又貴国に於て国家はすべてもつと広い又もつと同情に富んだ精神、予は之を世界的精神と呼ばんと欲する―而して此の精神は今日まで十分養成されて居らなかつたが―を養成しなければならぬと云ふことを学んだのである」

「次に予は吾々の学べる一より大なる教訓に就て一言せざるを得ない。それは貴国の労資の關係が昨年中に非常なる変化を来したといふことであつて、吾々は之に聞いて驚くと同時に非常の満足を感じたのである。これは各地に於て吾々の司會者が吾々に会見せしめる為招いた所の労働首領自身の口から聞いたことであつて、被傭者と傭主との間には近來和解の精神が漲り広き範圍に亘り英国工業組織の根柢（てい）を脅せる大困難も危険も之を避け得る望が生じて来たことである。貴國の労働争議の一部が消滅すると云ふことは世界に対し大なる助けとなるであらう。實際吾國にも相當の好影響を及ぼすであらうと思ふ。吾々は貴國の傭主と被傭者とが相互によく忍耐された事を賞讃するものである。貴國に於ては常識は常に最後の勝利を占めて居るのである」

この団琢磨の演説のあと、政府を代表してマクマナウ労働大臣が、日本実業団にイギリスにおける最後のスピーチをしている。⁽²⁶⁾ 同労相は、イギリス政府が国内一二〇〇万人の労働者にたいし、失業保険制度を実施し、また労働組合との労使協議制を制度化したことを強調し、新しい国家秩序が、列強の競争の時代から、国内の労資関係、国際関係ともに、協調の時代を迎えたと、新発足の国聯にたいする多大の期待を論じ、東洋から友人にたいする訣別の辞としている。

なお、英米訪問実業団は、滞英四十四日、十三都市の訪問をおえ、一月二八日に解散した。団琢磨はその後稲畑、大橋、串田、藤原、井坂、滝川、宮島、持田、南条、八代、星野、松本、深尾、馬越、飯田の一四人とともに、フランスを訪問、さらに個人の資格で、ドイツをも訪問、三月二四日マルセイユで帰国の途にいたが、本稿はこれらヨーロッパ大陸の訪問については記述を割愛することにした。

- (1) 前掲『英米訪問実業団誌』三九九頁
- (2) 例えば下記論文を参照。Patrick Fridenson, *The relatively slow development of big business in the twentieth century*, in Alfred Chandler, Franco Amatori and Takashi Hikino eds, *Big Business and Wealth of Nations*, Cambridge Univ. Press, 1997.
- (3) コペンハーゲン工場を含めコートルズの経営については、D. C. Courtauls—*An Economic and Social History*—II, Clarendon Press, 1969 が詳細である。
- (4) 前掲『団琢磨伝』五五二頁
- (5) この間の経緯は由井常彦「戦間期日欧間の技術移転と累積的確信—東洋レーヨンの事例について—」、森川英正、由井常彦編『国際比較・国際関係の経営史』（名古屋大学出版、一九九七年）一五一—四頁を参照されたい。
- (6) コートルズ社のコペンハーゲン工場と三井物産との関係については、東レ『東レ七〇年史』（同社、一九九七年）の序

章を参照されたい。

- (7) 前掲『英米訪問実業団誌』四一二頁
- (8) 前掲『団琢磨伝』五五五―五六頁より引用。
- (9) 前掲『英米訪問実業団誌』四一六頁、タンギース会社、機械器具工場の例。
- (10) 前掲『団琢磨伝』五五八―九五頁
- (11) 前掲『英米訪問実業団誌』四三三頁
- (12) 前掲『団琢磨伝』五六〇頁
- (13) 揖西光速「豊田佐吉」（吉川弘文館、昭和三七年）八五―九〇頁、なお由井常彦「三井物産と豊田式織機の研究」（下）「三井文庫論叢」第三六号（二〇〇二年二月）一五一―一三頁を参照。
- (14) 武藤山治「権利を認めて濫用を避け」、「実業之日本」第二卷、第一七号、一七―一九頁
- (15) フイレソン氏演説、前掲『英米訪問実業団誌』四四七―九頁に収録されている。
- (16) 『団琢磨伝』五六―一頁
- (17) 前掲『英米訪問実業団誌』四四二―三頁
- (18) (19) ストックトン氏演説、同上書、四四五―四四一―六頁に所収。
- (20) 大橋信太郎は積極的参加者で、副団長であったが、スピーチや交際で活動できなかったものの、このときから活発に発言するようになった。
- (21) 前掲『英米訪問実業団誌』四六八頁
- (22) 例えば北政己の著書、『スコットランド近代日本』（丸善プラネット、二〇〇一年）などを参照。
- (23) 前掲『団琢磨伝』五六三―六頁
- (24) 同右 五六六頁

(25) 同右 五六八―九頁

(26) 同右 五五一―八頁

結 語

一九二一年から翌年にかけて行われた団琢磨をリーダーとする実業団の英米訪問は、国際関係の上で重要な出来事であり、成果も大きかった。この大規模な実業団の対外交流、民間外交は、第一次大戦後のベルサイユ体制のもとで、自由貿易体制の推進、軍備縮小、対外侵略の抑制を約束することによって、欧米諸国の経済界から大きな信頼をかちとつた。訪英のち一九二三年二月、パリ滞在中の団琢磨にたいし、結成後まもない国際商業会議所から日本の参加の正式依頼が寄せられ、日本国内委員会として日本経済連盟会が設立される、という副産物も生まれた。

こうした国際関係がなければ、一九二〇年代から三〇年代にかけての、日本の貿易の急激増加、欧米先進国からの対日投資の増大、欧米諸会社との日本企業間の提携の進展は、容易に実現しなかったに相違ない。要するに、両大戦間の日本経済の国際化と経営の発展は、日本実業団の訪問という組織的な活動によって全面的に実現したいといつてよい。

団琢磨にかんしては、この実業団のリーダーとしての業績によって、戦間期日本の経済界ないし実業界を代表する国際人として、明治日本の濫沢栄一を名実とも継承する人物たる存在となった。

その一端は、一九三〇年に東京商工会議所副頭取の岩崎清七の随員としてILO総会に出席した森田良雄が、いかに団琢磨がアメリカの実業界のなかで信用されていたかを、次のように回顧していることからも知られる。¹⁾

(森田は)ジュネーブから米国に廻つたが、団理事長の命で、ジェネラル・エレクトリック社を見学した。GE社へ

は団さんの紹介状を持参したので、先方は副社長が会ってくれて、工場をみせてもらった上、夜は晩餐の招待まで好遇された。団氏の声価は米国でも非常に高く、尊敬を集めていたのである。

英米訪問団が日本にもたらした大きな成果の一つとして、一九二九年の国際的イベント、「万国工業会議」の日本（東京）開催をあげることができる。万国工業会議は、アメリカ機械学会によって発案・組織され、日本での開催が決定されたのであるが、この決定にはM I T関係者がみのがせない役割を演じており、それには団琢磨の存在と日本実業団の欧米訪問、そして団のテクノロジイの精神の主張の普遍性が、一つの契機をなしていることは否定できない。事実、東京会議は、海外から七〇〇名の関係者の来日を見るほどの成功をおさめた。²⁾

なお最後に、以上のような国際関係における成果とともに、英米訪問実業団の限界についても触れておくべきであろう。

まず、一九二一〜二年の欧米訪問は、二十四名という多数の有力な実業家・経営者が参加し、英米二カ国に限っても滞在合計九〇日、三十九都市を訪問し、視察した会社・工場は百数十カ所に及ぶという実績をあげた。しかし、人間相互間の交流・親睦については、所詮は団琢磨のひとり舞台に終始し、それほど広い範囲にわたって深い人間関係が形成されたわけではない。この点は、英語や社交に堪能な人員が、団琢磨はじめ数人に限られ、その上通訳なしの会合が多かったせいでもあったろう。³⁾ともかく、日本と英米両国間に、実業界において自主的に強固な国際関係を構築するに至らなかったことは、実業団の欧米視察、さらにはこの時代の日本の限界ともいうべきものであった。

さらにいえば、このときの団琢磨ら日本実業団の誓約たる、市場経済主義、軍備縮小、中国の自主権の尊重についても、長期的にこれを維持することは困難で、周知のように一九三〇年代になると、これらの理念は、産業統制とプロック経済、軍備増強、中国に対する軍事介入と国聯離脱、という現実によって、終焉を迎えることになる。これについて

も、一九三二年の団琢磨のテロによる死亡は、象徴的な出来事であった。

(1) 森田良雄回顧談、前掲『財界回顧』下巻、三六頁

(2) 一九二九年の万国工業会議の日本開催とその意義については、佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』（有斐閣、一九九八年）が着目、論述している。

(3) 中島久万吉は、帰国後井上準之助に、訪英米実業団は「終始そろそろ歩いたばかり」と批判している（前掲『財界回顧』上巻、四〇頁）。

補注

最近において団琢磨にかかわりのある行事が相ついだ。二〇〇一年三月には、福岡県大牟田市において財団法人大牟田市石炭産業科学普及協会の主催で、三池築港一〇〇年を記念する「団琢磨展」が開催され、団伊玖磨氏が「祖父団琢磨を語る」講演を行なった。筆者は前年にたまたま同氏とお会いし面談する機会があり、右の展示会・講演会にも出席し、祖父団琢磨の人物や行動とくに英米訪問のさいの経験などについてのお話をうかがうことができた。その後二カ月足らずで、伊玖磨氏は中国を訪問され、残念なことに蘇州で急逝された。

ついで昨二〇〇三年春に、団琢磨が初代理事長を十数年間にわたってつとめた日本工業倶楽部が新装オープンし、七月には別館に「実業家資料室」が開設された。筆者は七月一日の記念講演会において、「国際的にみた日本の実業家」のテーマのもとに、明治時代の実業界のリーダーであった澁沢栄一とともに、大正・昭和戦前を代表する団琢磨について、その国際的な活動を紹介、論述した。

右のような経緯から、執筆したのが本稿である。英米訪問実業団の詳細については、十分な一次史料が発見できず、記述の多くを『英米訪問実業団誌』に依存しており、意に満たないところもあるが、この機会に団琢磨と彼を団長とする英米訪問の意義を明かにすべく論文にとりまわめて発表することとした。さきの資料室の設置、実業家伝記の収集はじめ、団琢磨の研究に協力いただいた社団法人日本工業倶楽部に御礼を申し上げたい。また、元ロンドン大学、現東京大学経済学部の Leslie Hannah 教授には、この時期のイギリスの政財界及び経営者につき有益な御教示をえた。機会をみて英・米側の商業会議所の史料も調達したいと考えている。

訂正 『三井文庫論叢』第三六号一四五頁の注（一）を左のとおりに訂正する。なお、該史料は原則的には非公開とのことであり、十分な諒解を得なかったことについては、関係の方々にお詫びを申し上げる。

（一） 豊田式織機株式会社の営業用案内書で、明治四〇年四月～九月のものとの書き込みがある。「据付工場」一覧などこれら一連の史料は、トヨタ産業技術記念館に所蔵されている。