

明治期三井物産の経営者（中）

——飯田義一、小室三吉、岩原謙三について——

由井常彦

一 飯田義一

飯田義一（一八五〇—一九二四）は、役人から転じて中途入社 of 経歴の持ち主であるが、明治二〇年代半ばに、それまで不振であった大阪支店の支店長となり、国際的な棉花取引の先鞭をつけた。ボンベイからのインド棉の直輸入、棉花部の設置、紡績会社への倉庫・金融支援など、大阪支店が綿業取引の中核として急速に発展するうえで彼の役割は大きく、明治三七年には、渡辺専次郎について理事に昇進した。

以後の数年間には身分序列上は専務理事の渡辺専次郎の次席であるが、事実上は国際問題の渡辺にたいし国内担当の経営者たる立場で、トップの益田孝を支えた。明治四二年三井物産が株式会社に改組したのは、専務理事として益田の後継者の地位にあり、それは大正三年のシーメンス事件による辞任にまでに及んだ。

飯田義一については、その重要な役割と地位に拘らず、伝記に類する文献がなく、かつまた寡黙の人であったせいも

あつて、回顧談話録なども乏しい。したがって三井物産の研究者によつても論評されることが必ずしも多くない。本稿では、彼の経歴、そして大阪支店長時代における行動と業績を、関係史料を掲載することによつて、立入つてあとづけすることにしたい。

出身・経歴と入社

飯田義一は、嘉永三年（一八五〇）一月二日山口藩士の家に生れた。益田孝、木村正幹、馬越恭平ら三井物産の創立時の人々と較べると十歳ほど年少である。が、上田安三郎以下のはえぬきの経営者たちよりも数年先輩である。父は飯田行三といい彼は長男で、郷里では「幼にして穎悟、文武両道に達し、早くから俊才」と称されている。⁽¹⁾長州藩士の出身といえ、幕末から戊辰の役のときは少年時代であつて、戦乱に参加するにいたつていない。

飯田義一は維新の動乱の顛末をみて、将来の社会の変貌をつよく感じたらしく、士族たることに執着せず、実業に転じたという。ただし父の飯田行三の人物とともに、飯田義一の維新後の数年間の経歴は明らかでない。

明治七年（一八七四）二五歳のとき工部省鉄道寮に入り、明治一〇年鉄道局が設けられるにいたるや、昇進して、判任四等属に任ぜられた。⁽²⁾こうして彼は、明治政府のなかで安定した官途についたようにみえるが、官僚たる人生にあきたらず、貿易のような新しい時代の実業において驥足を伸ばしたい、と考えたらしい。三井物産には、木村正幹はじめ先取会社以来の長州出身の社員が少なくなつたからであろう。先輩の縁によつてか、明治一七年（一八八四）、当時とすれば中年の三五歳のときに三井物産に入社している。

入社については、「三井物産会社（日記）」（明治一七年八月）のなかに左のような記録が見出せる。⁽³⁾ちなみに、明治一六、七年は三井物産の業績が不振で、新規採用者が少ない時期である。

〔明治十七年〕 八月四日

一 飯田義一是迄試験いたし候処、役立候間手代二等席申付月給式十円給与候事、又賣買方内外品取扱申付候事

これを見ると、入社にさいし創業時代には異例の試験を課されており、官吏出身者としては入社後の地位が低く、給与も多額でない。このことからみて、彼の入社が、益田の招聘とか長州関係者の強い推挙があったわけではなく、むしろ飯田義一の方の希望によるものであることが察せられる。

入社後まもなく、人物が見直されたせい⁽⁴⁾か、同年の一二月には一等手代に昇進、月給二五円の支給に改められている。入社翌年の明治一八年三々四月、飯田義一はウラジオストック（浦塩）に出張している事実がある。⁽⁵⁾当時日本とウラジオとの貿易は黎明期であつて、この出張は三井物産の最初かもしれない。業務の内容は不詳であるが、彼の海外貿易についてのつよい意思を示すものともいえる。

ついで、ウラジオ出張が評価されたためか、同一一月二二日、大坂支店副支配人に任命され、その後彼の活動の本拠となる大坂に赴任している。

(1) 『財界物故傑物伝』（実業の世界、昭和一二年）上巻、一〇三—一〇四頁による。飯田義一については、ほかに『実業人物辞典』（明治四四年）、鶴崎鷺城『人物評論朝野の五大閥』（東亜堂書房、明治四五年）、『財界人物選集』（昭和四年版）などに評伝が掲載されている。

(2) 前掲『財界物故傑物伝』上巻、一〇四頁。

(3) 三井物産会社「日記」明治一七年八月四日(三井文庫所蔵史料 物産一一)。

(4) 同右 明治一七年二月一六日(三井文庫所蔵史料 物産一二)。

(5) 同右 明治一八年三月二八日、ただし目的、日程などについては記述を欠く(三井文庫所蔵史料 物産一九)。

大坂支店副支配人から本店輸入掛主任

ところで飯田義一が入社した当時の三井物産の大坂支店は大きな転機を迎えていた。

大坂支店は、さかのぼると先収会社の時代から関西の拠点として重視された。貿易港としての神戸支店(兵庫分店)を管理下におき、国内では横浜支店とならんで、少なからぬ店員をもつて運営されたが、明治一二、三年以降業績の低迷が長びいていた。開設以来米の取引が中心であったが、関東・東北や中国・九州とちがって、大坂では、米穀物取引は、堂島の取引所を拠点とする伝統的な流通組織が根づよく存続し、したがって横浜支店や馬関支店などはちがって、三井物産としての活動が十分に出来なかつた上に、委託米の取引量も限られていたようである。

明治一六年春にいたって、大坂・兵庫両店の長年の営業不振が問題視されて、東京本社から高石紋四郎が大坂に派遣された。そして彼の帰京をまつて六月一六日、品川・御殿山の益田孝の私邸で役員が集まり、大坂支社のあり方が抜本的に検討されている。その結果、一七日には同支店の「大改革」が布告⁽¹⁾・実施された。大坂支店の規模は縮小され、今後大坂支店の月間予算は三〇〇〇円、兵庫支店は一九〇円と定められ、「本社都合⁽²⁾寄り店限雇人員不残解雇事」というきびしい決定がされている⁽²⁾。

この頃まで大坂支店は、岩鼻敏が支配人、竹内恒三が副支配人であった⁽³⁾。これにたいして明治一八年一月に人事が改正されて、本店売買方の飯田義一の人物と能力が着目されたく、大坂支店副支配人に任命されている⁽⁴⁾。翌一九年

早々には大坂に赴任していたと思われるが、同年早々の二月二四日には改めて大坂支店支配人に任命されており⁽⁴⁾（給与が四〇〇円、手当一〇〇円）、慌わしい昇進と昇給が行われている。

この「大改革」前後の大坂支店の営業の実態、そして飯田義一の行動については、史料が乏しく必ずしも明確になしがない。前掲の「三井物産会社（日記）」に散見される記事をたどってみると、明治一六〇一八年には、米など穀物取引について、岩鼻支配人以下が北海道など各地に出張しており、播州米、越後産米などでまとまった取引も記録されている⁽⁵⁾。しかし、大坂支店の業績はさして向上しなかつた⁽⁶⁾。明治一九年にはひき続いて本店で大坂支店の縮小や存廃の是非が論じられている。

かくて明治二一年（一八八八）八月には、一時的にせよ、大坂支店は大阪出張所に格下げされている。同時に飯田義一については、大坂支店勤務が免ぜられ、改めて彼は東京本店の営業の輸入方主任を命ぜられている⁽⁷⁾。そしてその後明治二四年（一八九一）になって再び大阪支店勤務を命ぜられるまで三カ年は東京に過している。

東京本店勤務期間の飯田義一は、輸入方主任として、折から操業を開始した大阪紡績会社（明治一五年五月設立、大阪市西成区、資本金二五〇円、社長藤田伝三郎）、三重紡績会社（明治一九年設立、津市、資本金二二万円、社長伊藤伝七）、ついで三井が出資に参加、設立されたの鐘淵紡績会社（明治二〇年五月設立、東京府、資本金二五万円、会長中上川彦次郎）にたいし、イギリスからの所要機械および中国産の原料棉花の受注をうけ、これらの調達に当たりに相違ないと思われる。ここに彼は、しばしば関西に出張し、関西において紡績会社の起業熱が昂揚しているのを見て、大坂支店は穀物取引の営業に見切りをつけ、新しい綿業関連の商品の取引に転換すべきことを考え、益田孝ら三井物産のトップに建築したことは、十分にあり得ることである。

ただし、東京の商工業者間においては—のちに「綿業論」を唱えた益田孝にしても—、日本の綿紡績業の将来につい

ては、当時はそれほど楽観的な見通しを持っていなかったようである。世界の工場と称されたイギリスのランカシャーのみならず、インドにおいてもイギリス系資本を含めて紡績業が発達し、その製品が中国はじめ東洋を完全に支配していた。インドの紡績業の設備能力は二七〇万錘（一八八九年）に達しており、日本の紡績会社が一万錘や三万錘の工場を操業しても、とるに足らないと考えられていたであろう。

事実、三井物産において大阪支店の米の取引を廃止を決定したのは、飯田が大阪支店長として再度赴任したのちのことであった。

- (1) 三井物産会社「日記」 明治一七年六月一六日（三井文庫所蔵史料 物産一）。
- (2) 同右 明治一七年六月一七日の項。
- (3) ちなみに岩鼻については、前掲「日記」（明治一七年六月九日）に「岩鼻敏事伊予鉾山ノ処置専断尤不宣ニ付懲戒十一^{（よ）}月方一ヶ年毎月給ノ四分ノ一ヲ減ス」との記事があり、鉾山業に関与したことが知られる。ただし右の懲戒はその後解消されている。
- (4) 三井物産会社「職員録」など。
- (5) 三井物産会社「日記」 明治一七年四月一六日、一〇月二日、同二一日、一八年八月一四日など（三井文庫所蔵史料 物産一〇、一一、一二）
- (6) 大阪支店の収支は明治一九年度から黒字に転じているが、翌年までの利益は一万円にも達していない。
- (7) 前掲 三井物産会社「職員録」など。

さて飯田義一が本店輸入方勤務となった明治二〇年代の初期においては、綿業関係商品（棉花、綿糸・綿布および紡織機械）の取引が、近代的製造工業として綿糸紡績業の勃興につれて、にわかに旺盛となりつつあった。こうした背景の動きのなかで、三井物産の動向およびこの時期の飯田義一の行動について改めて考察してみよう。

日本において、本格的な近代工業としての紡績業の発展と三井物産とは、はじめから密接な関係があった。

渋沢栄一のイニシヤティブによって、華族資本を基金とし大阪の綿業関係者の出資による大坂紡績会社（のちの東洋紡績株式会社）が設立されたのは、前記のように明治一五年春のことであるが、設立に先立ち明治一三年に発起人代表の渋沢栄一は、たまたまロンドン留学中の山辺丈夫にたいし、学費の給付を条件に紡績業の技術の習得を依頼するところがあった²⁾。そのさいに仲介役を果たしたのは、三井物産ロンドン事務所に駐在してまもない笹瀬元明であった³⁾。

山辺丈夫は、イギリス綿業の中心地のマンチェスターに赴いて一年間紡織技術を学習し、帰国後明治一六年から大坂紡績の三軒家工場建設（二万五〇〇錘）に取組むにさいし、紡績機械一式はランカシャーのプラット・ブラザース社製を設備することとした。この紡績機械メーカーの選定と発注については、三井物産のロンドン支店が加わっており、着任早々の渡辺専次郎支店長は、紡織機械についてはプラット社製が日本においてもっとも有用と判断し、明治一九年に同社の一手販売権を取得するにいたった（右の経緯の詳細については、前号の「明治期三井物産の経営者（上）」「渡辺専次郎」の節を参照されたい）。

周知のように大阪紡績会社は、山辺丈夫技師長のもとで、明治一七年プラット社製ミュール機の運転、工場の電燈照明、昼夜操業の採用、そして若手技術者の採用などによって成功した⁴⁾。これは日本の近代製造工業史の上で画期的なことで、翌年から大阪を中心に大紡績会社が相ついで起業され、三井物産がその多くの機械輸入を引受けるようになり、本店輸入係の飯田義一とロンドン支店の渡辺専次郎が連繫して業務を担当した。おりからランカシャーでは伝統的に使

われてきたミューール機に代って、より生産性が高く操作の簡単なリングが開発され、実用に供されるにいたった。

かくてリング機の調査のために、山辺が再度渡英、その性能を知った三井物産では、プラット社に開発早々のリング機を発注し、明治二二―二三年から鐘淵紡績、三重紡績の新設工場にこれを据付け、プラット社の技師の指導をえて、操業、好成績を得た。かくて「明治二五年一月から翌年一月にかけて約定済みとなった各紡績会社（約十社）の増鍾注文の八一%が三井物産の扱うプラット製」によって占められるにいたった。参考までに、明治二七年早くも第三工場の建設に着手した三井系の鐘紡のリング四万錘の大工場の機械受注契約には、次のような記録がある。⁶⁾

一 鐘淵紡績会社第三兵庫工場紡績器械四万錘去ル三月注文引受龍動支店へ電信ニ而注文致シ就而ハ此代金凡六拾万円ニ御座候
ニ 付手附金トシ他紡績会社ノ三分ノ一貳拾万円ノ割ニ而受取居候（以下略）

こうした相つゞ技術的革新が、イギリスはもとよりインドよりも後発の日本の紡績会社において、国際競争力の向上を招来した⁷⁾ことはいうまでもない。

さて国内の紡績業の勃興は、機械輸入ばかりでなく、使用する原料棉花の輸入を必要としていた。そこで本店輸入掛主任としての飯田義一は、ついで紡績機械以上に、原料棉花の輸入と紡績会社への販売につとめるにいたった。

棉花輸入の当初は中国が中心で、主産地の華中で棉花価格が高騰したので、上海支店が上海棉花公司（資本金七万五〇〇〇両、上田安三郎委員長）を設立し、明治二三年に操業に成功し、年間五万ピクル（邦貨八一万円）の練綿を製出し、日本向けに輸出を開始した（前号の「上田安三郎」を参照）。かくて飯田義一は、最初のうちは東京本店で中国棉花の取引業務を行ない、大阪支店において製品の受渡しと紡績会社の諸工場への納品を行なうこととした。

ところで、中国産棉花の輸入が軌道にのると間もなく、中国の江蘇省南通はじめ中国各地でも紡績業が生成し、原棉の価格は年々上昇するとともに、中国以外の世界各地の棉花が日本市場に登場するようになった。なかでも注目されたのはインド産で、中国棉花とインド棉花の優劣が比較されるようになった。工場の現場で比較された結果は、がいてして廉価かつ外見上は劣るものの、インド棉の方が繊維がやや長く（中繊維）、かつ強靱であり、とくに高番手（綿糸のより細い高品質の製品）には、品質のまざることが認識された。

そこで業界団体の紡績聯合会が調査を農商務省に要請したところ、政府の報告（明治二三年）もインド棉の方が利益を期待できるというものであった。⁽⁸⁾ また同年に大阪紡績社は東南アジアの各地棉花調査にのり出し、調査員はインドのカルカタまで足を伸ばした。⁽⁹⁾ 翌二四年にはインドの財閥タタの商社、タタ・サンス商會が神戸に支店を設け、大阪棉花商が設立した内外綿会社（明治二〇年八月設立、大阪府、資本金二五万円、頭取阿部彦太郎）との間でボンベイ産の棉花の販売特約を結ぶにいたった。これらの情報ことに内外綿の積極的な行動は、折しも開かれた三井のトップ経営者たち（中上川彦次郎・朝吹英二の鐘紡の役員出席）の棉花會議の話題となり、三井物産にたいする批判的な発言も行われた。⁽¹⁰⁾

かくて益田孝もインド棉の本格的な取引を急ぎ、輸入係主任の飯田義一を最大の拠点たるボンベイに派遣し、三井物産自身が直接調査を実施することとした。そこで飯田は明治二四年一〇月日本を出発し、業界ではじめてボンベイ市場を調査（当時日本郵船のインド航路は開航前で、上海でP&Oに乗換）、翌年二月帰国した。右の調査ないし出張報告が現存していないのはまことに残念であるが、インド棉の現地買付が可能なること、できれば現地に出張員（店）を開設すべきことを提案したものであったろう。また帰国後早々に彼は、中国棉ばかりでなくインド棉の委託販売契約を、鐘紡、三重紡らと締結し、「業界を一驚させた⁽¹¹⁾」といわれる。

こうした経過をへて三井物産では、インド棉花買付のための出張員の派遣が決定をみた。明治二六年（一八九三）早々に飯田義一が再度、海外出張し（ボンベイ經由でロンドン）、その跡を追って同年三月、大阪支店の若手社員（大阪商業卒）の安川雄之助が、出張店開設準備をかねてボンベイに出張した。

安川にとつてこの時のボンベイ（孟買）は鮮烈な印象を与えており、後年になってボンベイの棉花取引の開始について次のような回想録を残している。⁽¹²⁾

私ハ未ダ其頃ハ極ク若クテ一向海外ノ様子モ知ラス、孟買ノ棉ノ市場ガ如何ナルモノカ、且責任ノ如何ニ重イカト云フ事モ弁ヘズ、外国ヘ行クト云フ好奇心カラ唯々嬉シイ氣持デ漠然ト「カバン」一個提ケテ出掛ケル事ト成ツタ、其頃日本カラ孟買ヘハ未ダ直接行ケル船ガ無カツタノデ、内地カラ上海迄郵船会社ノ船デ行キ、上海カラP&Oノ船ニ乗換ヘテ孟買ニ行ツタノデアル。向フヘ着イタノハ明治二十六年ノ春デシタガ、私ガ孟買ニ着イタニ日カ三日目ニ先着ノ飯田義一氏ガ歐羅巴ヘノ旅行ニ出立サレタガ、勿論未ダ「オフィス」ハ極ツテ居ナカツタガ、其後間モナク「エルフィンストン・サークル」ノ一部デ「カストムルハウス」ノ「オボジツトサイド」ノ倉庫ノ一部ヲ借テ物産会社ノ看板ヲ掲ゲル事ニ成ツタ。（中略）私ガ最初ニ孟買ニ行ツタ時ハ勿論日本人ハ私一人デ、暫クシテカラ東京棉花会社ノ岡田ト云フ人ヤ日本棉花ノ光吉等ト云フ人ガ出張員トシテ来タガ、当時ハ未ダ日本ト云フモノヲ認識シテ居ナイノデ、我々ハ「チャイナマン、タタタタ」と呼バレテ居タガ、ソレデモ日清戦争ノ直前ニ吉野艦ガ英国ヨリ回航シ、帰国ノ序ニ孟買ニ入港シテ来タ事ガアル、ソウシテ翌日陸上ノ人々ヲ招イテ「デーパーティー」ヲシテ呉レテカラハ漸ク日本人ト云フ事ガ分リ、ソレカラ軽蔑サレル事モ少ク成ツタ様デアツタ。（中略）ソ一シテ居ル内ニ段々日本ノ方モ印度棉ノ需要ガ盛ンニ成ツテ、相当ノ注文ガ来ル様ニ成ツタガ、初メノ年ハ一ヶ年合計千五六百俵ノ商内ガ有ツタト思フ

右の談話にみられるように、安川の到着時に飯田義一は、ボンベイを出航・渡欧中であり、ロンドン支店で、綿業商品の取引の改善について渡辺専次郎らと打合わせをしたものと思われる。

こうして安川出張員の準備をまっけて、ボンベイ(孟買)出張店が開設・開業の運びとなり、上海支店次長格の間島与喜がインドに向い、明治二十七年(一八九四)四月に、ボンベイ、エルフヒストン、サークル町会所前 (Opposite to Town Hall, Elphinstone Circle, Bombay) に、間島を支配人とするボンベイ出張店が正式に開業した。このボンベイ出張店が、現地まで直接買付を試み、多量で廉価な棉花の集荷に苦心に成果をあげたことは、今日まで語り継がれているところである(明治三〇年七月に出張店は支店に昇格)。

- (1) 大阪紡績会社の設立の沿革は、絹川太一『本邦綿糸紡績史』(日本綿業倶楽部、昭和十二年)第二卷、三六九頁以下。
- (2) 以下の記述は、石川安次郎『孤山の片影』(山辺丈夫伝)、(福音印刷、大正十二年)一一一〜一二七頁による。
- (3) 笹瀬元明については、前号所収の「明治期三井物産の経営者(上)」、『三井文庫論叢』第四一号(二〇〇七年)「渡辺専次郎」の節を参照。
- (4) 詳細は前掲『本邦綿糸紡績史』第二卷、清川雪彦「綿紡績業における技術選択」南亮進・清川雪彦編『日本の工業化と技術発展』(東洋経済新報社、昭和六二年)八五〜一〇七頁。
- (5) 『三井事業史』(三井文庫、一九八〇年)本篇第二卷、五八三〜五八四頁。
- (6) 三井物産合名会社「明治二十七年中重役会議案」明治二十七年八月三〇日(三井文庫所蔵史料 物産一一五)。
- (7) この点は三井物産株式会社『挑戦と創造—三井物産一〇〇年のあゆみ—』(昭和五一年)において強調されている(六一〜六三頁)。
- (8) 前掲『三井事業史』本篇第二卷、五八一頁。

(9) 同右 五八〇―五八二頁。

(10) この時三井物産では、「綿業會議」が開かれ、内外綿の積極的な活動が話題となり、三井物産の態度が批判されたといわれる。『山本条太郎伝記』（山本条太郎翁伝記編纂会、昭和一七年）一―三頁。

(11) 前掲『三井物産株式会社』『挑戦と創造』六三―六八頁。

(12) 前掲『三井事業史』本編第二巻、五八一―五八二頁。

大阪支店長と棉花部の活動

さて、上述したような動向と経緯のなかで、明治二四、五年になると、三井物産内で棉花・綿糸布の内外取引の一大拠点として、大阪支店の役割が大いに認識された。

三井物産が合名会社に改組した翌年の明治二六年（一八九三）八月、ボンベイ出張から帰国したばかりの飯田義一は、大阪支店の支配人（まもなく支店長）に任命され、大阪に赴任した。営業品目が再検討され、大阪支店の米取引はこの時点で廃止された。¹⁾この時彼は四三歳で、番頭一等に昇進している。明治二七年五月の三井物産人事録では、使用人最上席はロンドン支店長の渡辺専次郎（英貨六〇〇ポンド）、つぎが横浜支店長の宮本新左衛門（二二五円）、上海支店長の小室三吉（一〇〇円、手当五〇円）、そして四番目が飯田義一の順である。大阪支店がここにふたたび重視され、飯田義一の人物と行動が大いに期待されていることがわかる。²⁾

ちなみに、彼が支店長就任当時の、大阪支店の坂本良五次席はじめ店員の顔ぶれをみると左のとおりである。³⁾なおこの時に合名会社への移行にしたがい、従来の三井物産の組織人事の職制が全面的に改革され、元締・番頭制が廃止され、使用人の身分は手代に一本化（一等から七等まで）されている。

手代一等、飯田義一（給与百円・手当五十円）、以下手代四等、坂本良五（五十円・二十円）、阿曾沼弘道（五十円・十円）、以下手代五等、田中繁吉（四十円・五円）、以下手代六等、曾根伊作（三十円・五円）、村田喬（二十五円・ナシ）、興膳襲三（二十五円・ナシ）、小野種三郎（二十五円・三元）、高瀬甚太郎（二十五円・三元）、吉田多三郎（二十円・ナシ）、以下手代七等、瀬古孝之助（二十円・ナシ）、藤本悦二郎（二十円・五円）（以上十三人が本社採用と思われる）。

以下手代七等、浅井岩吉（十八円・ナシ）、村岡武之進（十五円・ナシ）、原竹次（十五円・ナシ）、瀬間禎司（十五円・ナシ）、岡田森重（十一円・ナシ）、守田市郎（十二円・ナシ）、山本善太郎（十二円・ナシ）、大岡破挫魔（十二円・ナシ）、石田紀道（二十円・ナシ）、杉生幸三郎（十二円・ナシ）

（ほかに日給での雇用と思われる賃金二〜三十銭の使用人十四人）。（ちなみに「山本条太郎伝」によると彼の赴任後の社員の顔ぶれはかなり異なり、棉花部では小室利吉、遠藤裕太、藤本堅治郎、安川雄之助、遠藤大三郎、藤野亀之助らとなっており、数年間の移動の大きさをうかがわせる）。

飯田義一は赴任後程なく、ボンベイ出張店の開店とほぼ時をおなじくして、明治二七年（二八九四）三月、端善次郎（本店輸入方主任）との連名で、本社にたいし大阪支店に「棉花（本）部」の設置を建議した。これは国内紡績業の発達の現状から、年々多額に上る各地産の棉花取引の拠点として、大阪支店に情報を集中するとともに一元的な管理の組織（本部）を設け、東京、神戸、名古屋、長崎、上海、ボンベイに支部をおこうとするもので、すでに指摘されているように、三井物産の歴史の上で重要な意義をもつ試みであった。

右の建議書、棉花部の事務章程、この時期に先立って提出された綿糸市場取引許可願いなどの一連の関係史料を以下

に掲げてみる。⁽³⁾

なお棉花本部の設置が決定すると、部長には馬越恭平が就任した。だが馬越はすでに役員であつて、会社内外に数多くの役職を持つており、馬越の棉花部長はたんなる形式にすぎず、実際の業務は大阪支店長の飯田義一がすべて取りしきつたことは明らかといえよう。

建 議 書

今や我邦ノ紡績事業ハ実ニ長足ノ進歩ニシテ、本年中ニ運転スヘキ鍾數ハ凡六拾五万鍾ニ上ルヘク、然ルモ尚ホ新設増鍾ノ企日ヲ逐フテ起リ、随テ棉花ノ需用モ巨額ニ及ヒ、来季輸入スヘキ総額ハ必スヤ三千万円ニ達スヘク、実ニ我商品中生糸ニ亜クノ地位ヲ占メタルヲ以テ各商人ノ之レニ着目スヘキハ論ヲ俟タスト雖トモ、斯ノ業ヤ海外ニ名声ヲ博シ信用ヲ有スルモノニアラサルヨリハ容易ニ企テ得ヘキモノニ無之、為メニ今日ニ至ルモ斯業ニ従事スル者僅カニ二三ノ商店アルニ過キス、当会社ノ如キハ幸ヒニ海外貿易ニ従事スル茲ニ多年広ク名声ヲ宇内ニ博シ、信用亦多ヲ致シ、目下ノ如ク敢テ棉花ヲ專業トセサルモ、今日ニ在テハ他店ニ譲ラサルノ地歩ヲ占メ得タリ、斯ノ業ヤ如此夫レ偉大ナルヲ以テ、他ニ有力ノ棉商年ヲ逐フテ起ルハ必然ノ數ト云フヘク、当会社ニシテ今日ノ營業振合ニ安心日子ヲ送ラン歟、終ニハ他ノ凌駕スル処トナランモ知ル可カラス、故ニ遠ク将来ヲ慮リ爰ニ棉花部ヲ設ケ、之レカ中心市場タル大坂ヲ本部トシ、内外枢要ノ地ニ專業者ヲ備ヘ、理事ヲ以テ部長ニ充テ、各地ノ通信ヲ本部ニ集メ、売買共ニ一令ノ下ニ運動シ、一心分体ノ働キヲ為サンニハ之レカ營業ノ高目下ニ倍従スルニ至ラサルモ、我カ外国課ノ基礎ヲ固メ、人ニ先ンシ他ニ制セラレサル義ト確信仕候

就テハ營業ノ模様ニ由リ或ハ注文準備ノ為メ多少ノ棉花ヲ買付置ク事モアルヘク又上海並ニ神戸ニ倉庫ノ備ヘモ要スヘク為メニ貳三拾万円ノ資本金モ入用ナルヘク凡ソ是等ニ関シテハ尚腹案有之候モ先ツ大体議ノ御決定ヲ乞ヒ度此段建議仕候至急御決裁奉仰候也

明治廿七年三月十六日

社長 三井養之助 殿

飯田義一
端 善次郎

社長

大坂支店支配人

棉糸定期売買ノ件ニ付伺

大坂糸棉木棉取引所仲買営業仕候ニ付テ各地紡績所ヨリ綿糸販売方依頼有之又東京名古屋洋糸取引先即チ平沼、日比谷、柿沼、前川、近藤、水野等ヨリ棉糸買付注文有之從テ直延及定期取引不致テハ前条ノ依頼ニ応スル事出来不申自然営業規則ニ抵触ノ恐レ有之候得共右依頼注文ヲ拒絶スルハ平常ノ取引甚不本意ニ有之且ツ更ニ危険ノ恐モ無之様存候間右棉糸定期売買ノ義御許可相成度相伺候也

明治二七年三月八日

一 棉花本部設置ノ件

別紙飯田義一端善二郎ノ建議ニ基キ当会社ニ棉花本部ヲ設立致シ度尤モ其營業成規等細則ハ常務理事ニ於テ篤ト取調ヘノ上追テ之ヲ定ムル事

棉花部事務章程

第一条 棉花部ハ棉花棉糸売買ヲ營業ト定メ或ハ注文主ノ便宜ノ為メ倉庫ヲ設ケ棉花ヲ預リ金融ノ望ニ応スヘキ事
第二条 棉花部ノ業務ハ部長之ヲ管理ス

第三條 本部ヲ大阪ニ設ケ支部ハ東京大阪神戸名古屋長崎上海孟買倫敦等ニ設ク

第四條 本部ニ左ノ役員ヲ置ク

部長 一名

支配人 一名

係員 若干名

勘定方 一名

支部ニ左ノ役員ヲ置ク

賣買主任 一名

係員 若干名

第五條 賣買主任ハ本店ハ各主任支店出張店ハ支配人ノ中ヨリ兼務セシメ各掛員ハ各地話合員ノ中ヨリ兼務セシムト雖モ掛員ノ如キハ棉花ノ一部ヲ取扱ハシムル事モアルヘシ

第六條 棉花部ノ會計ハ毎年六月十二月二期ト定メ本部ヘ報告シ實際ノ損益ハ各部ノ負担トスヘシ

但明治廿七年下半年ヨリ実行スヘシ

建議書

二 當七月ヨリ棉花部ノ業務開始相成候ニ付テハ兼テ御発布相成候事務章程ニ準拠候義勿論ノ事ニ可有之候得共右章程第六條

棉花部ノ會計ハ毎年六月十二月二期ト定メ本部ヘ報告シ實際ノ損益ハ各支店ノ負担トスヘシ

右様有之實際ノ損益ヲ各店ノ負担ト致候義ハ將來ノ營業上好果ヲ呈スヘキ否吾々大ニ惑フ所ニ御座候、柳モ棉花部御新設相成候御主意ハ各店ヲシテ同心戮力能ク外ニ當リ当会社ノ營業隆盛ヲ期セシムルニ有之候義ト了解罷在候モ之レカ損益ニシ

テ各店ノ負担ト有之候テハ店々々々自店ノ利益ノ多カラン事ヲ期シ自然内部ニ競争ヲ生シ同一ノ顧客ヲ甲乙丙丁各店ニ於テ相争フカ如キ奇觀ヲ呈シ為メニ他ノ嗤笑ヲ招クカ如キ事ナキヲ保シ難ク到底同心戮力ノ実ヲ挙ケ候事如何ト被存候間右第六條ハ左ノ通御訂正相成候様仕度即チ

第六條 棉花部ノ會計ハ毎年六月十二月ノ二期ヲ定メ之レヲ本部ニ一括シ損益計算書ヲ製スヘシ
敢テ尊嚴ヲ冒シ右建議仕候至急御採用被下候ハバ幸甚ニ御座候

飯田義一

端善次郎

小室三吉

明治貳拾七年七月十六日

社長

三井養之助殿

棉花部の設置にさいし、最初の「建議書」にもみえるように飯田義一は、輸入棉花の大量買付にそくし、市場取引への参入とともに、商品倉庫の確保とそして金融の施設の構想をたてた。これについては神戸支店長（兼兵庫支店長）であった岩原謙三と協議し、「棉花買付に付金融並ニ倉庫設置の件」を上申し、許可をえている。倉庫は、岩原謙三の名義で三井物産が出資していた石油倉庫株式会社（明治二六年設立、資本金二〇万円、神戸市和田岬匠町、社長川西清兵衛）の倉庫二棟を賃借し、加えて三井物産が所有の匠町倉庫とともに使用すれば、八八〇〇俵という多量のインド産棉花の収納が可能であった。この案も当時の三井物産視察員松本常盤の承諾をえて具体化した。こうした倉庫・金融業務は、のちにボンベイ支店においても実現をみている。これらについては、左に掲げる重役会史料（明治二七年）から知

ることが出来る。⁽⁴⁾（なお松本復命書には、海外各地産の棉花（中国棉・印度棉・米棉）の容積、倉敷料の比較表が所載されているので、参考までに併せて収録した）。

復命書

（前略）

棉花部ニ倉庫ノ必要ヲ生シタルハ各花主ノ依頼ヲ受ケ棉花ヲ買付置キ相当ノ貸金ヲ為シ又ハ保管預リ証ヲ以テ販買スルノ便利ヲ得多額ノ物品ヲ取扱スベキ目的アレハ倉庫坪数ヲ予メ制限スル能ハスト雖モ元ヨリ倉庫ノ予備ナクシテ運動シ能ハサルカ故ニ漸次借増ヲ要スベケレドモ最初ハ石油倉庫式棟ヲ借受ケ尚不足ノ時ハ当会社所有匠町倉庫百拾五坪ヲ使用スルモノトスレハ惣計參百五拾五坪アリ印度棉ナレバ殆ント八千八百俵ヲ容ル、ノ倉庫ヲ予備シタルモノナリ故ニ此際石油倉庫会社倉庫式棟ヲ借受クルノ約定ヲナシ尚又石油倉庫会社ノ預証ヲ抵当トナシ金融スベキ途ヲ計ラサレバ運動シ能ハサルガ故ニ此倉庫借受約定ノ前三井銀行ヨリ金融ノ道ヲ開カレン事ヲ希望仕候而テ此信用ヲ厚クスル為メ三井銀行ヨリ石油倉庫会社ニ監査役一人ヲ撰定シ当会社持株ノ内ヨリ名義書替置キ撰挙運動ヲ要スベシト存候間宜敷御評議ノ上飯田岩原両氏へ御命令被成下度此段具申仕候也

明治廿七年六月廿日

視察員 松本常盤

社長 三井養之助殿

（前掲復命書所載の兵庫倉庫会社容積表大略）

品 質	壹俵量目	一坪当容積	倉 敷 料
			壹坪ニ付割合

支那棉大袋	一八八、〇〇斤	二八 _俵	二〇〇円	平均	四六三
全 中袋	一六〇、〇〇	三〇	一四〇		
印度棉	三〇〇、〇〇	二五	一七〇		
米 棉	三六〇、〇〇	二五	三〇〇		
元価金参拾参万円也					

但シ壹俵ニツキ金五拾五円ト見込ム

此倉敷料壹カ年金七百弍拾円也

即チ壹カ月壹坪弍拾五銭ノ割合（以下略）

たまたまこの間明治二六年春には、ロンドンから支店長の渡辺専次郎が一時帰国をみており、ついで翌年春から秋にかけて、後述するように、上海から支店長の小室三吉が、日清戦争にともなう現地の治安悪化から帰朝した。渡辺はちようどマンチェスター、リバプールに出張し、従来の米・毛織物・機械類の取引のほかに、棉花（米棉）・綿糸布の取引拡大を調査・検討して帰国したところであったし、小室は上海における棉花・綿布買付と日本向輸出に積極的に取り組んでいた。そこで大阪支店の飯田としては、世界各地の棉花生産と綿業の実状について十分論議し、情報を交換したに相違なからう。

さて、明治中期における国内の紡績会社の発展を背景に、周到で綿密な国際的集荷体制のもとに、三井物産の大阪の棉花本部の取引は棉花、そして綿糸ともに年々著しい増大に向い、明治三〇年代になっても騰勢は衰えず、さらに加速した（次節の「小室三吉」を参照）。同時に、この頃から紡績会社の棉花需要は、年とともに高番手用に向い（従来の

太糸からのちの標準品二十番手へ、さらにより細番手へ)、製品たる綿糸が多様化するに及んで、ボンベイ支店によるインド棉の買付と比重が一貫して増加しつつけた。さらには高品種向けのアメリカ産(長繊維の米棉)のまとまった注文が明治三一、二年から生じ、三井物産では再開したニューヨーク支店で買付けるところになるが、この米棉取引については次節「岩原謙三」において扱うので、ここでは省略することにした。

大阪支店の棉花本部の棉花・綿糸布取引は、当初こそ飯田義一の構想による「幼稚ナル営業」に始つたが、こうして数年のちには、国内業界の好不況にほとんど拘りなく急激な拡大が続き(明治三四年を除く、不況期にはつねに輸出が増加した)、三井物産は全国棉花取引の二〇〜三〇% (ついで綿糸布についてもそれに近い比率) を占めるにいたつた。同時に活発な取引にともない、産地別、品種別、仕問地別に業務は著しく多様化した。こうした年々大量化、複雑化する取引は、飯田はじめ関係者のすべての予想をはるかにこえる事態であつた。

かくて棉花の一元的な調整は困難となり、当初の「棉花部」の取引組織は維持しがたく、明治三一年八月にはいったん廃止され、改めて大阪支店に「棉花首部」が設けられて、棉花・綿糸取引の主たる拠点とされ、山本条太郎が抜擢されて、支店次長兼棉花首部長に任命された。

右の改正によって、大阪の棉花首部では、上海、ボンベイ、ロンドン(エジプト棉扱)、ニューヨーク(米棉扱)の四つの海外支店を仕入店と定め、これにたいし、大阪支店を主たる扱店とし、東京、名古屋、三池の各支店を販売店として業務を調整することにした。もつともこの首部方式をもつても、やがて各店の旺盛な棉花取引の調整は容易でない事態となり、迅速で効率的な取引のために、明治三三年(一九〇〇)一月には首部制も廃止されることとなつた。もつとも、飯田の大阪支店が、棉花・綿糸布取引の主店たる地位と機能は、これを保有しつつけるものとされた。

さて、綿製品取引のリーダーとして飯田義一の活動は、明治三四年に理事就任後も続き、日露戦争期に及んでいる。

そして大阪支店長を辞任したのちも綿布輸出において活躍する機会があった。それは、軍票整理問題に端を発する戦後の韓国市場むけの輸出組合の結成であって、要約的に説明しておく。

明治三十八年（一九〇五）末に、日露戦争中陸軍が発行した軍票（二億四〇〇〇万円。戦後未回収五〇〇〇万円）の整理回収につき三井物産が意見を求められ、韓国むけに綿製品の販売を具申したところ、政府当局の賛成するところとなり、協力の約束を得た。かくて三井物産では飯田がリーダーとなって紡績会社などに働きかけた結果、翌年二月、大阪・三重・岡山・天満・金中製織の五社が参加し、「日本綿布輸出組合」が結成され、販売を引受けた三井物産では、大阪支店と京城・天津出張所など協力して、組合製品の現地販売を推進し、多大の困難を克服して、成果をあげた⁵⁾『三井物産株式会社百年史』（稿本）上巻）。詳細についてはここでは記述を省略するが、これは飯田の最後の大事業であった。

- (1) 三井物産合名会社「明治二十六年中重役会議往復状」明治二十六年八月二日（三井文庫所蔵史料 物産一一四）。
- (2) 三井物産合名会社「明治二十七年中重役会議案」（三井文庫所蔵史料 物産一一五）。
- (3) 同右。
- (4) 同右。
- (5) 『三井物産株式会社百年史』（稿本）下巻、（日本経営史研究所、昭和五三年）二八二―二八三頁を参照されたい。

合名会社理事・株式会社常務取締役

飯田義一は、明治三四年（二九〇一）六月、使用人出身では（初期の馬越恭平を別として）、上田安三郎、渡辺専次

郎について、三井物産合名会社の理事すなわち役員に就任した（五一歳）。同時に、上田安三郎（明治三四年七月死亡）に代って、三井營業店重役会のメンバー（委員）に任命され、三井のボードの一員となった（渡辺専次郎は翌年就任）。飯田義一は、理事就任ののちまもなく三四年六月二四日、藤瀬政次郎と交替しているが、既述のように明治四〇年頃までは主として大阪において活動し、関西財界で大いに重んぜられる存在であった。なお渡辺専次郎も支店長のポストは小室三吉と代ったが、しばしばロンドンにあつて、国際的な活動を続けている。

日露戦争が終結したのち明治三九年（一九〇六）になって、六月の人事において、専務理事が渡辺専次郎、飯田義一が専務理事心得とされた。この時に、山本条太郎（上海支店長）、岩原謙三（ニューヨーク支店長）そして小室三吉（ロンドン支店長）の三人が、各現業の責任者のまま理事心得となつた。¹⁾ちなみにこの時期の三井銀行では専務理事が早川千吉郎、理事が波多野承五郎、三井鉱山では専務理事が団琢磨、理事が高橋義雄である。同時に、各社理事は、三井管理部（部長三井三郎助、副部長益田孝）のもとの營業店理事の兼任とされた。

ところで、さかのぼって理事昇進後この間明治三五年からは、三井物産の経営にとつてユニークかつ重要な支店長会議が、益田孝・渡辺専次郎の主宰・出席のもとに制度化され（前号の「渡辺専次郎」を参照）、理事として飯田義一は、第一回から毎会出席することとなる。だが、すでに大阪支店長を辞し、益田孝、渡辺専次郎のもとでの理事としての立場の上か、彼自身の報告ないし発言はそれ程多くない。この点では渡辺専次郎が、専務理事就任後の明治三六年にもロンドン支店の責任者としてロンドン支店の沿革と業績・業務の概要を報告し、説明しているのとは、対照的である。²⁾

もつとも、会議中の発言は多くないといえ、取扱商品・業務が多様化し、取引活動も世界各国に及んだこの時代において、飯田義一はいわば全社的な立場からの重要な意見をしばしば述べている。

次に掲げる第一回支店長会議録の内容は、この時代になつてからの海外支店の複雑化した營業の調整、アメリカ、イ

ギリス、上海の各支店長の方針、そして外国会社の代理店の引受問題などについて飯田理事の発言を知る上で非常に興味深いものがあるので、ここにあえて収録することとした³⁾。

(文中の飯田は飯田義一理事、岩原は岩原謙三ニユーヨーク支店長、福井は福井菊三郎本店營業部長、山本は山本条太郎上海支店支店長代理、藤原は藤原銀次郎台北支店支店長である)。

岩原 私ハ福井説ノ如ク外国品ヲ日本ニテ売捌クニ付テハ代理店ヲ取り置ク方可ナリトノ考ヲ持スル者ナリ今日迄ハ大抵ノモノハ代理店ヲ取ラスニ可成広ク製造家ニ行渡リ自由ノ取扱ヲ為スノ主義ニテ我々モ其心得ニテ働キタルモ約六ヶ年間製造家ト取引セル結果競争入札等ノ場合ニ代理店ヲ取り居ルト否トハ非常ニ利害異ナルコトヲ発見セリ例ヘハ鉄道局カ或ル注文ヲ発スル場合ニ製造家ヲ指名シ競争入札ニ付ス若シ其場合ニ該製造家ノ代理店ヲ引受ケ居レハ製造家ト申合ハセノ上自由ノ直段ヲ出シ得ルモ代理店ヲ引受ケ居ラサルトキハ一軒ノ製造家ヘ数人カ引合ヲ為シ運賃為替等ノ差ニテ注文ヲ取ル取ラヌカ定マルコト、ナル即チ代理店ヲ引受ケ居レハ五分ノ口銭ヲ得テ容易ク注文ヲ取り得ルニモ拘ラス代理店ヲ引受ケ居ラサレハ口銭ヲ一歩ニスルモ注文ヲ取ル事困難ナルコトアリ故ニ米國ニ於テモ独得ノモノ例ヘハカーネギーノ如キアメリカンブリッジノ如キアメリカンロコモチープノ如キ各会社ノ製品ハ代理店ヲ取り置クコト非常ニ必要ナリ故ニ既ニ其事ニ連ツ、アル所以ナリ此他小仕掛ノモノニテモ日本ニ取入り居ルモノ即チ九鉄、官線又ハ山陽等ニテ云々ノ器械ノミヲ用ユルト云フカ如キモノハ手ニ入レ置ク方可ナリト考フ(以下略)

飯田 独逸ノロコモチープハ直接低廉ナル故若シカ之ガ輸入セラル、コト、ナレハ米英ノ代理店ヲ引受ケテ働クモ独逸品ノ為メニ打敗ラル、ヤモ計ルヘカラス故ニアメリカンロコモチープノ如キ大会社ノ代理店ハ鬼ニ角ナルモ其他ハ可成フリーニ他ノ米國品ハ取扱ハサルモ英独品ハ取扱ヒ差支ナシト云フカ如キ事ニ致シタシ

福井 英國品ナレハ米独品ノ取扱ハ差支ナシト云フカ如キバインドセラレサル丈ノコトニ為シ置カサルヘカラス然レトモカーネギーノ如キ大会社ノ代理店ヲ引受クルニ当リ英独ノレールヲ取扱フモ差支ナシトノ条項ヲ先方承諾スレハ^(マ、)項上ナルモ若シ承

諸セサレハ仮令バインドセラル、モ致シ方ナシ但シ無期限ニテ契約スルノ要ナキ故三ヶ月前若クハ一年前ニ予告スレハ契約ヲ解除シ得ルトカ又ハ其期限ヲ三年カ五年ニ為シ置ケハ差支ナカルヘシ夫ノ明日ニモ独逸製品ノ競争ヲ受クヘキコト明カナル品ノ如キハ其代理店ヲ引受クルノ要ナキ事素ヨリ論ヲ竣タス

岩原 飯田君ノ説ノ如ク出来得ル限りハ米國ニテエゼントヲ取ルモ英國ノ品ハ取扱ヒテ差支ナキ様致度考ナリ之ト反対ノ例ハ英國マズグレーブ社ノ代理店ヲ引受ケ居ルカ為メ米國マツキントツシシーモアノエンジンヲ鐘紡ヘ売込ミ得サリシコトアリ又今一ツ妙ナ例ハ英國デー、ワイ、スチュワートノ代理店ヲ引受ケ居ルカ為メ米國アルデー、ウードノ鉄□ヲ安ク売込ミ得ストテ遂ニ前者ヲ解約シタルニ其後、後者ノ注文ヲ得ル能ハス困却シタルコトアリ而シテ我々ノ意見ヲ以テスレハマツキントツシシーモアトマズグレーブトハ其用途ヲ異ニシ前者ハ電気等ニ適シ後者ハ紡績用等ニ適シ各其特長アルカ故ニマツキントツシノエンジンヲ紡績ニ売込ムハ不可ナルヘキモ電車鐵道ニ之ヲ売込ムカ如キハ更ニ差支ナシト考フ(以下略)

藤原 我社ハ「アメリカン、ブリッジコンパニー」ノ代理店ニシテ米^(米)買ハ他ノ代理店ナリトスレハ入札等ノ場合ニ直段ヲ聞合ハストキハ同一ノ直段ヲ報知スルカ將タ異ナルカ

岩原 異ナリ「アメリカーン、ブリッジコンパニー」ハ非常ニ我々ニ密接ナル間柄ニテ他ヨリ如何ナル問合アルモ必ス我々ニ照会ス現ニ政府カ「ターンテーブル」ヲ七台注文セルトキハ他ヘハ七分五厘高クシテ直段ヲ出シタリ又南海鐵道ニテ三万円斗リノ橋梁材ノ注文アリタルトキ指名者ハ物産トレジンノ二軒ナリシカ其時製造家ハアメリカン、ブリッジナリシニ依リ五分丈高直ヲレジンニ出シタリ依テ其積リニテ入札セハ可ナリト大阪支店ヘ注意シ置キタル処只今大阪ヨリ入手ノ書狀ニ依レハ當方ヘ落札スルナラントノコトナリ

藤原 台灣ニテモ橋梁材ノ方ハ大抵注文ヲ取り得タルモ「ロコモチープ」ノ方ハ更ニ注文取レス先達ハ大倉組カ注文ヲ取り其前ハ横山カ取りタリ

飯田 ブリッジハ支那ヘ売込見込ナキカ

山本 全クナシ

岩原 米国シンヂケートカ出掛ケ鉄道ヲ布設スルニ際シ之ニ供給スルモノニハ口銭ヲ支払ハス物産ノ腕ニテ遣ルモノハ口銭日本同様ナリ支那ヨリエンクワイアリーアレハ之ヲ物産ニ見セ呉ル、筈ナリ

山本 支那政府ニ於テ布設スル鉄道ハ入札法ニ依リ材料ヲ購入スルモ「シンヂケート」ノ布設スル分ハ皆自カラ持ち来ルナリ
福井 終リニクリユーシブルスチールコンパニーノ事ヲ述ヘラレタシ

岩原 夫レハダイヤモンドブランドヲ引受ケタルノミ之ハ需要少キモノ故之ヲ引受ケタリトテ目先格別ノコトナシ併シ代理店主義ヲ執ル以上ハ取レルモノハ取置キ然ルヘシ

飯田 注文取レサルトキハ通信モセサル様ノ事アリテハ大ニ不面目ナリ

岩原 代理店ヲ取ラサル迄モアンダースタンヂングヲ付ケルコトヲ得ルモノアリ砂糖器械ノ如キモ沢山売レル見込アレハ代理店トセスシテアンダースタンヂングヲ附クルコトヲ得ベシ
(以下略)

さて飯田義一は、上田安三郎の後任として三井物産の理事ならびに、三井家の事業のボードの一員となると、三井系諸会社の役員にも就任した。芝浦製作所の理事が最初で、ついで三井物産の藤原銀次郎が当時不振であった王子製紙の経営の立て直しにとりくむにいたって、明治四〇年藤原の専務取締役就任とともに同社の取締役に就任している。もとより藤原の王子製紙の経営革新を、三井を代表して支援する立場であったろう。同様に、三井系の北海道炭鉱汽船についても、専務取締役の磯村豊太郎を支援すべく取締役に就任している。

明治四二年（一九〇九）一〇月、三井物産株式会社が設立されると、社長三井八郎次郎のもとに常務取締役（筆頭）に任命された。ここにおいて彼は益田孝に次ぐ地位についている（人事、計算（決算）、庶務（総括）担当）。常務取締役は渡辺専次郎、岩原謙三、山本条太郎、福井菊三郎の四人である。こうしてこの頃は益田孝の引退を前に、三井物産のトップは飯田義一、そして山本条太郎と岩原謙三のトリオと称されるようになった。渡辺専次郎は、すでにロンドン

に居をかまえ、同地で家族と暮らすようになっていた。

まもなく明治四四年（一九一一年）一〇月三井物産の取締役会の組織の手直しが行われ、常務取締役の名称が廃され、取締役は業務委員と協議委員に区別され、飯田義一は銀行出身の朝吹英二（社外取締役）とともに協議委員となり、いわば非常勤のスタッフとなった（業務委員については「岩原謙三」の節に記述する）。六二歳となった彼が事実上の引退を希望したのかもしれない。

(1) 前掲『三井事業史』本篇第二巻、七三二頁。

(2) 前掲「明治期三井物産の経営者（上）」、『三井文庫論叢』第四一号。

(3) 三井物産合名会社「支店長諮問会会議録」（明治三五年四月）（三井文庫所蔵史料 物産一九七一）。

晩年の飯田義一と彼の人物

飯田義一は、引退を前にした大正三年一月、かのシーメンス事件（金剛事件）が起り、三月二四日、ときの山本権兵衛内閣が総辞職し、三井物産の飯田・岩原・山本の三取締役がそろって辞任した。この事件自体については、本稿の趣旨からしてここでは記述を省略してよいであろう（『三井事業史』本篇第三巻上 一九八〇年、『山本条太郎伝』（伝記編纂会、昭和一七年）に全貌と経過とがひととおり記述されている）。

飯田義一は、岩原、山本とともに起訴され、四月二五日三井物産を辞職した。同年七月の第一審判決では懲役一年六カ月三年間執行猶予となり（飯田義一のみ執行猶予〈控訴せず〉であったが、のち控訴審では全員執行猶予となる）、大正五年三月全員が恩赦となり、社会に復帰した。

飯田義一の場合は、シーメンズ事件との関与は比較的薄いとみられ、恩赦後まもなく三井内外の有力会社の役員に迎えられた。まず大正七年（一九一八）一〇月大正海上火災株式会社（大正七年設立、東京、資本金五〇〇万円）の取締役会長に就任した。同社は、三井系の損害保険会社として、当時の三井物産の小田柿捨次郎常務取締役らによって、第一次大戦期の海運ブーム下に新設が企画され、創立をみたものである。おもに貨物保険を目的とした同社では、営業本部を三井物産の神戸支店のオフィス建物（神戸市海岸通三丁目）内に設けられ、船舶部の事務所とは隣接していた。¹⁾したがって、明治時代を通じて三井物産の大阪支店で活動してきた飯田義一にとって、三井物産の貨物保険会社の会長就任は不自然な人事ではない。

なお同社の専務取締役には平生鈺三郎（東京海上火災保険株式会社専務）、そして取締役には原富太郎（原合名会社代表）、山本悌二郎（台湾製糖株式会社社長）、小田柿捨次郎（三井物産株式会社常務取締役）、そして監査役には小室三吉（三井物産監査役）、佐々木勇之助（第一銀行頭取）であった。

飯田義一は、大正一三年（一九二四）二月一日、死亡するまで同社の会長に在任した。そのほかほぼ同じ時期に大阪合同紡績株式会社（明治三三年設立、大阪市北区、資本金一、一〇〇万円、社長谷口房蔵）の監査役にも就任している。前後に、飯田義一の人物について、同時代の人物評を掲げておくことも有用であろう。左は『朝野の五大閥』（鶴崎鷺城著、明治四四年）にみえる彼の人物評論である。²⁾

（飯田義一は）、何等の学閥を有せずして部内に重きを成し、且つ年長の故を以て物産内閣議長の位置にあり。日清戦争の時代に於て我邦の紡績事業大に進歩し、殊に大阪は清韓貿易と最も深き関係を有す。此時に当り三井物産の大に清国に発展せるは山本條太郎の努力何程か与れるも、主として大阪支店長たりし飯田の活動に帰せざるべからず。彼は温厚篤実にして人に対す

る懇切、又意を用ゆる周到にして商機を見ること太だ敏なれども、往々私事に於て意外の間違ひを演じ、為に笑話柄を残すことなきにあらず。

明治末年における飯田義一の地位は、「三井物産の内閣議長」と論ぜられているが、言い得て妙、というべきかもしれない。ここでは、大阪支店と中国大陸市場の征覇という当時の三井物産発展の最大の功績は、飯田義一に帰せられている。

また右においては、飯田義一がビジネスに精通し、経験豊富な経営者であつて、しかも反面で温厚篤実な人物であることも特筆されている。事実彼は三井物産の内外において高い信用を持っていた。もつとも飯田義一は、渡辺専次郎のような国際人ではなかつた。かつ「三井家に仕ふる者多しと雖も、主家に忠なる点に於て彼が如きは稀れなるべし」(前掲『人物評論朝野の五大閥』)と称されるような生来保守的な、明治時代の価値観の持ち主であつたことも否定できない。

(1) 『三井海上火災保険七十五年史』(日本経営史研究所編、同社刊 平成八年)。

(2) 前掲『人物評論朝野の五大閥』三三六頁。

二 小室三吉

小室三吉(一八六三—一九二〇)は、開学当初の東京高等商業卒で、三井物産上海・香港支店において初代支店長上

田安三郎の片腕となり、ついで支店長を勤め、長期にわたって上海支店の経営者であり続けた。創業期三井物産にとつて、石炭の中国はじめ東南アジア市場の確保が決定的に重要であったが、その目標達成は、十数年間にわたる小室三吉の活動に負うところが頗る大きく、創業期の三井物産に不可欠な人材であった。その後、彼は渡辺専次郎・ロンドン支店長の後継者ともなった。明治末年から大正期にかけては理事、三井物産株式会社取締役¹に就任したほか、人物と経歴を買われて三井合名の参事はじめ、教育部理事など三井家で重んぜられた。

小室三吉は、その重要な役割にかかわらず、既存の三井物産の文献では、何故かほとんど触れられないことがない。自らを語るところも少なく、回顧談等も残されていない¹。だが、彼の行動と業績、そして経歴を知るための史料が乏しいわけではない。今後立ちいった研究がまたれる明治期三井物産の経営者である。

（1）小室三吉は、明治大正期の主要な経済人の評伝（『実業家人物辞典』（明治四四年）、『財界物故傑物伝』上巻（小室信夫の項 昭和一年）、『人物評論朝野の五大閥』（大正元年）などには紹介されている。だが、『三井物産株式会社百年史』（稿本）上巻（日本経営史研究所、昭和五〇年）、『三井事業史』（本篇第二巻、同第三巻上）におけるこの時期の三井物産の記述においては、ともに彼にかんする言及が非常に乏しい。

出身と経歴

小室三吉は、文久三年（一八六三）七月九日、小室信夫の次男として、丹後国岩滝村に生れた。益田孝よりも一五才年少であり、長期間にわたり上司であった上田安三郎よりも八才年少である。生家は、此の地の豪農で、代々回漕業をかねる生糸・丹後縮緬の間屋であった。

父の小室信夫（一八三九—一九七）については、簡単にせよ説明が必要であろう。⁽¹⁾ 幕末の青年時代に、彼は家業の生糸問屋の京都の店で家業に従事したが、幕末京都を舞台とした尊王攘夷運動にコミットし、「勤王の志士」に転じ、長州藩士の桂小五郎（木戸孝允）や品川弥二郎らと親交を持っている。維新の変革にさいしては、徳島藩主で、開明派として知られた、蜂須賀茂韶に見込まれ、戊辰の戦争では政府軍の東上に参加した。藩籍奉還の後は、明治政府のメンバーとなり、岩鼻県（群馬県）の権知事、徳島県大参事をつとめて、業績を上げたといわれている。

明治五年に蜂須賀茂韶に同道して渡欧し、同年秋ロンドンに滞在。イギリスの立憲政治を視察調査し、たまたま岩倉特命大使と会い、鉄道事業の調査を委嘱されたりしている。帰国後は政府を離れて後藤象次郎、板垣退助らの「民選議院創設建白書」の提出に加わっている。明治一五年（一八八二）には品川農商務大臣を説いて、三菱会社の海運独占に對抗して、澁沢栄一、益田孝とともに政府支援の共同運輸会社を設立、創立委員、ついで理事に就任している。同一八年に両社が合併、日本郵船会社が創立をみるに及んで、理事（取締役）に就任するが、その後間もなく辞任している。以後はひろい人脈を背景に政界、実業界で活動した。

次男の小室三吉⁽²⁾は、父の信夫の渡英に随行し、そのままロンドンに滞在、ロンドンのユニバーシティ・カレッジに入学し、在英は七カ年に及んでいる。明治一二年（一八七九）に蜂須賀茂韶とともに帰国し、開校後まもない商法講習所（東京高商の前身）に入学し、在籍四カ年にわたっている。したがって当時稀な、恵まれた経歴の持ち主である。明治一六年春卒業とともに、共同運輸会社を通じて父の信夫と益田孝とが昵懇となった関係から、ほどなく創業時代の三井物産会社に入社した。

(1) 小室信夫の経歴と人物については、『国史大辞典』（吉川弘文館）第6巻などによる。

(2) 前掲『財界物故傑物伝』上巻（五四四―五四五頁）。ほかに梶原芳郎「戦前の三井物産支店長列伝」（私家本、稿本（未完）、昭和六一年）、小島直記『洋上の点』などによる。なお海運業における小室信夫については『近代日本海運生成史料』（日本郵船株式会社、昭和六三年）を参照。

上海支店・香港支店に勤務

小室三吉は一八八三年（明治一六）一二月、二二才で三井物産会社に入社、まもなく上田安三郎支店長の上海支店に勤務した。（手代三等月給一五円）当時上田のもとに外国生活経験と英語の堪能な社員が乏しかったから、大いに歓迎されたに相違ない。現地に赴任すると彼は、中国語を学習し、ある程度習得している。⁽¹⁾その後上海支店には、上田支店長福原栄太郎副支店長のもとに、小室よりも三才年下の福井菊三郎らの東京高商卒業生が相ついで着任している。

小室三吉は、赴任後まもなく人物、能力ともに上田支店長の大きい認めるところとなった。ちょうど香港支店開設と三池炭の香港での本格的な販売の時期にあたり、小室三吉はしばしば香港に派遣された。

入社二年後の明治一八年暮に上田支店長は、本店の益田孝社長宛に、「上海香港支店詰社員給与改訂案」の作成しているが、いまだ若年の小室三吉を、福原副支配人の次席に置き、給与は倍増（三〇円）を要望している。⁽²⁾益田がこの提案に難色を示すと、翌年二月、益田宛書簡において上田安三郎は、上海支店においては、人事は能力主義たるべきこと、小室三吉の能力が先任の益田英作と比較しても劣ることのないこと、品行・人間関係において申し分ないこと、したがって将来不可欠な人材たることを、言葉をきわめて賞揚している（ちなみに益田英作は、益田孝の末弟で、語学力がすぐれ、本店営業在籍、このとき上海支店に派遣されていた）。

いま当時の上海支店の経営と人事給与の実状、そして上田支店長の小室三吉の評価を知るべく、やや長文だが、まこ

とに興味ある益田・上田の往復書簡を掲載することにした。⁽³⁾⁽⁴⁾

(益田孝から上田安三郎宛、十九年一月三日)

一香港ハ福原栄太郎ヲ御遣し、小室之ニ助成セシムル至極と存候、扱等級月給之御見込御申越承知致候、当方ニ而も段々相談いたし候処、福原ハ香港支店副支配人とし而貴兄之代理為致候方可然、而て其給料ハ三拾弗といたし副支配人ニ而常ニ支配人之代理相勤、主務者たるを以拾弗之手当遣し候ハ、如何、交際杯ノ模様ニ抛リ手当ハ尚武拾弗ニ増候而も宜く、御見込御申越有之度候小室三吉并英作手代ニ等席ハ最早其順ニ而宜く、唯小室月給之処今日まで拾五円之もの一時ニ三十弗ハ如何ニ付式拾五弗といたし香港ニ而勤務ノ様子ヲ見而尚二三ヶ月ヲ経而増給可然、英作と區別相立候方可然候ハ、英作之方式拾弗といたし可然、一休当方ニ而は英作之方古参ニ而是迄之勤務ニ取り此処少シ昇給スヘキ折ニ有之、然し新参と而も勉不勉并其人ノ技術ニ抛リ候事ナレハ従元其辺斟酌可致処無之候間、御鑒定ニ抛リ御見込充分ニ御申越祈望いたし候、外一同ハ別ニ異存無之、高木之処も岡田も可然と存候、右様当方之見込申進候へ共必定夫々深ク御考察之上御申越被成候事ニ付、尚一応御見込承知之上いつれとも可致候間無御腹臆御申立可被下候
其上に而辞令差送り可申候

(上田安三郎より益田孝宛、十九年二月十一日)

香港支店ニ人員配置之事等ニ付一月廿一日附御状難有拜見仕候、先ツ福原栄太郎を副支配人ニ御採用被成下候旨奉謹謝候、給料之義は一体彼地は上海方も諸品一層高直ニ有之候て衣服其外の費用も多く相掛り、又他ニ詰員一身上ノ事ニ付起見致し居り候事も有之候処より先般ノ上申書相認め申候、乍併会社全体ノ御振合ニ差響候様ニ而は不都合ニ御座候間、其辺宜敷御取捨被下度奉願候、小室三吉と益田英作トハ益田の方古参ニシテ事務も充分出来候事は承知罷在候へ共、当方ニ而は差当り小室の方当方ノ商業ニ馴れ、別而此度香港ニ派出後同人ノ働作を篤ト注目致候処、諸事取扱方至而深実ニシテ勞ヲ惜マズ勉

強ニシテ人ニ功ヲ譲リ事の細大トナク会社の得失ヲ思考シテ要点ニ着目し常ニ人ニ交ルニ穩和ニシテ礼讓厚ク、就中身の品行は一点の申条モ無之、其会社の為ニ尽スノ精神は勿論実ニ感心罷在候、此人此姿ニテ未永く会社ニ従事スルモノナレハ誠ニ当会社ニトリテ大ナル幸福ニ可有之、斯ル人物は可成重ク登用シテ本人ニは倍々其の意欲ヲ堅クセシメ、一ツハ他の票準トモ致候方可然ト奉存候、英作氏小室ニ劣ルニ非レ共不幸ニシテ当地ニ来ルヲ遅ク未だ是迄充分智ヲ示スノ機会ヲ得ラレザリシ事ニ候間、其必ラス成ス事アルハ存シナガラモ私ニテハ小室の方ヲ一歩進メザルヲ不得と相考申候、此度福原ヲ香港ニ転任為致候上は英作氏ヲ私の手助けト致シ充分諸般之事務ニ涉ラセ、本人の働作等鑒定之上ニ而又願出候ヲモ可有之奉存候、右何モ御下問ニ付愚見其儘上申仕候へ共、前文ニモ申述候通り当会社一般之振合ニ関係致すの妨けも有之候而は不都合ニ御座候間、宜敷御差函奉願候

一上海ト香港支店トハ、諸般之事務取扱方可成同一ニ致し度ト存し、其事務取扱手續今起草中ニ御座候間、追而整頓の上本社ノ電覽ニ供シ弥々確定仕度奉存候
右拜答旁申述度如斯ニ御座候也

さて香港支店の開業のち明治二三年にかけては、三池炭の販路の拡大にむかつて、上田支店長・野原副支配人とも日本および中国各地に数週間の出張することが少なくなかったが、小室は留守中の業務処理において、「間然するところが多かった」。かくてますます上田安三郎から厚い信頼をうるにいたった。やがて小室は上海支店所轄下の香港支店に派遣されて、事実上は、小室が支店長代理のような形態で営業につとめ運営に当たったようである。本店にあって益田社長は、欧米で当時唯一の支店たるロンドン支店（渡辺専次郎支店長）が著しい店員不足の実情から、小室三吉をロンドン支店に派遣するよう再三要望しているが、上田安三郎はこれを断わり続け、退任するまで彼を手放さなかった。

明治二〇年代における上田・小室の上海・香港支店の三池炭の販路拡大の活動は、様々な困難を排して中国の沿岸一

帯からシンガポールにかけて展開され、業績の向上もまた顕著なものがあつた（詳細は前号の「上田安三郎」の節を参照されたい）。例えば、三池石炭の輸出货量（口ノ津積）についてみると、明治一八年が一七九、八七二トン、二一年が二一七、三〇二トンであつたのになし、明治二四年には三二七、一〇〇トンへと急増をみており、この間香港と新設のシンガポール両支店の扱高は、明治一八年の八五、四〇五トン（香港）が五年後の二三年には二一七、四三二トンへと著しい増大をみている。⁽⁷⁾

こうした上海・香港支店の東アジアにおける石炭営業初期の成功が、上田・小室らの非常に限られた少数の社員の非常に精力的な活動に負うものであつたことは、前号で記述したとおりである。当時の人員と上海支店所轄内の各駐在所・出張店への派遣先については、前掲「上田安三郎」の節に収録した人事一覧を改めて参照されたい。⁽⁸⁾（上は上海、香は香港、芝は芝罘、天は天津を示す。とくに小室については転と記されているが、これは出張先が特定されない意味であろう）。

さて小室三吉は、八カ年の勤務ののち、明治二四年（一八九二）四月、上海支店副支店長手代二等に昇進し、ついで翌年四月には上田安三郎の後任の上海支店長に就任した。この年二九才である。

- (1) 前掲「戦前の三井物産上海支店長列伝」（稿本）一五頁。
- (2) 明治二〇年一月二月「上海香港支店詰社員等給表」（既出）、前掲『三井文庫論叢』第四一號、二七三―二七五頁による。
- (3) 「内帖」明治一九年一月二日「上田安三郎殿 東京本社益田孝」書簡、前掲『三井文庫論叢』第四一號、二七一頁より引用。

- (4) 「内帖」明治一九年二月二日「東京 益田孝宛 上海上田安三郎」書簡、前掲『三井文庫論叢』第四一號、二七二頁。

- (5) 前掲「上海香港支店詰社員等級表」を参照。
- (6) 前掲内帖、明治一九年三月三〇日、益田孝より上田安三郎宛書簡『三井文庫論叢』第四一号二八九頁。
- (7) 『三池石炭海外輸出量（明治一〇―一五年）』、『三井文庫論叢』第七号、三一八―三一九頁。
- (8) 前掲『三井文庫論叢』第四一号、二七三―二七五頁。

上海支店長の時代

小室三吉が上海、香港支店に勤務した後、上海支店長に就任した時期は、翌明治二六年（一八九三）七月に三井物産合名会社が設立され（資本金一〇〇万円）、合名会社のもとに営業を開始、従来の職務章程、営業規則、人事呼称などがすべて改廃され、組織・人事が一新、経営が近代化された時期に当たっていた（使用人の呼称は番頭制が廃止され、手代一本となる）。

小室三吉が上海支店長に任命されたのち、周囲の人材としては、香港支店長に福原栄太郎の後任として後輩の福井菊三郎が就任、シンガポール出張所では所長を福井菊三郎が兼務、支配人に大野市太郎が任命された。明治二七年早々に山本条太郎がその非凡な能力を認められて抜擢され、小室支店長のもとに支店次長に昇進した。こうして小室三吉の上海支店管轄下の東アジアの人事は、経験と精力をもつ新しい世代の社員が責任者となって、強化された。

明治二六年末の東アジア三支店の使用人を掲げれば、左のとおりであった。⁽¹⁾

上海	番頭支配人	小室三吉
上海	番頭二等	間島興喜

新嘉坡	番頭副支配人	福井菊三郎
上海	手代一等	安岡錐蔵
上海	〃	山本條太郎
上海	〃	石田清道
香港	〃 二等	遠藤藤二郎
上海	〃	浮田保正
上海	〃 三等	池田廣次
香港	〃	檀勝三郎
上海	〃	松永多吉
新嘉坡	〃	犬塚信太郎
上海	〃	藤本悦次郎
上海	〃	島田条太郎
香港	〃	友常和仲
新嘉坡	〃	小田柿捨次郎
上海	〃	上田恭三
香港	〃	富安季吉

（右の表の手代は一等から三等までである。また、これらのほか上海支店はじめ各店で少なからぬ中国人が採用されているが、使用人の表には記載されていない。）

右の人事において幹部クラスの顔ぶれは、小室案にもとづく益田孝の決定であるが、手代四等以下は小室三吉の案に

そくしたものであろう。

三井物産の当時約二二〇人の社員からみれば、上海支店所轄の約二〇人は少数精鋭の感があり、また香港・シンガポールに若手の有能な人材が配置されていることが注意される。

なお、支店長当時の小室は、各地で中国人の官吏、実業家に多くの知己を持っていたといわれる。したがって中国各地に、出張員（店）の有無にかかわらず、中国人商人による事実上の代理店も多かったことであろう。次長の山本条太郎が思うさまに中国全土で活躍し、かつまた三井物産の社員教育などに様々のアイディアを実行、才能を発揮できたのは、こうした背景があったからであろう。

小室三吉は、前任の創業期の上田安三郎と違って、未知の世界の幾多の困難を労苦と使命感をもって克服してゆくタイプであるよりもむしろ、明晰な知力で冷静に物事を合理的に処理するタイプであった。だから実際にこの時期の彼の「事務（処理）の才能は絶倫」（『実業家人物辞典』⁽²⁾）と称されているほどであった。

ところで、小室が支店長となって三年目の明治二七年三月四日清両国が開戦し、戦火が中国に拡大すると天津・北京はじめ、上海もまもなく治安が悪化した。小室三吉はたまたま春から東京に滞在中であったが、中国に帰ることが困難となり、上海のイギリス租界にいた山本条太郎次長も、帰朝をよぎなくされた。かくて同年一〇月には上海支店の業務を東京本店内に移している。⁽³⁾すでに記したようにこの時期には渡辺専次郎も在京して⁽⁴⁾おり、三井物産の国際的な営業や輸送のシステムを検討する機会となっている。

日清戦争が日本の勝利におわたったのち、明治二八年下期からの小室三吉の上海支店の発展は、日本についての認知の乏しかった創業時代と異なり、「躍進の時代」の称相を示すようになる。非凡な行動力の持ち主の山本条太郎は、すでに東北部（満州）の遼東半島を視察していたが、同年正月に政府の委嘱をうけて、中国の東北部の地理、産業、社会の

調査に従事し、調査書を提出した。⁽⁵⁾ ついで戦後、同半島の南部の營口に出張し、この地に穀物取引の拠点を設け、満州大豆の取引の先鞭をつけた。

東北部ばかりでなく、戦後は中国全土にわたって軍事的外交的なアドバンテージをうることになったので、韓国・台湾を含めて各地の主要都市にわたって、石炭、棉花、綿糸布を中心に木材・銅・銅製品、昆布、肥料、大豆などの取引を試みるようになった。また香港、シンガポール支店では、東南アジア一帯の市場開拓に進出するようになった。

小室三吉が支店長となったのち、日清戦争後において東アジアに設置した、三井物産の出張所、出張店（員）のネットワークは次のように展開した。⁽⁶⁾

明治二九年七月二日	營口代理店
同 一月一〇日	台北出張所
明治三二年二月二七日	仁川出張員
同 三月二三日	廈門出張員
同 一〇月七日	漢口出張員
明治三三年六月一五日	爪哇出張員
同 三五年三月一四日	北京出張員
同 一〇月三〇日	広東出張員
明治三六年一月九日	台南出張員
明治三七年一月二七日	大連出張員
明治三八年六月三日	福州出張員

これらの營業店の新設と新しい商品取引は、既述のように上海支店の小室支店長と山本次長のコンビによるものであった。二人の能力と人物は、彼らの経歴と同様に、小室の誠実、綿密、山本の機智と行動力というように、対照的であった。だがそれがかえって、「影の形に添うごとく」（後掲、山本条太郎談話）絶妙の関係で、この時代の新しい発展にふさわしかったといえる。

いま後年における山本条太郎（翁）の回想談話における小室三吉評を掲げておこう。⁽⁷⁾

小室氏は幼少の頃から英国で教育をうけた典型的紳士で、立派な人格者であった（中略）自然山本（条太郎）翁は東洋方面の輔佐役を承る事が多く、翁は（小室）支店長の通訳、秘書兼助役といふかたちで我を忘れ心を傾けて小室氏のために働いた。小室氏の上海在勤は日清戦争を経て更に数年後に及んだが、その間両者の関係は、影の形に添ふが如く甚だ美はしいものがあったとは、当時を知る者の齊しく語り伝へてゐるところである。随つて小室支店長時代における三井物産支店発展の蔭には、（山本）翁の苦心や建策が与つて力あつたことはいふまでもない。世間でも之を認めて、三井の上海支店は、山本（条太郎）が独りで切廻してゐるやうなものだと評したのであるが、こゝにかういふ一挿話がある。翁が商用上英文をしたゝめて小室氏に提出すると、時々筆を加へて訂正される。翁の英語は（三井物産の貨物船）頼朝丸仕込みで、何といつても粗野な嫌ひがないではないが、小室氏のは英国で紳士の教養を受けただけあつて、上品で本式である。翁は何時も、小室さんの英語は本式で立派だと語つてゐたさうで、この訂正を受けたときはその儘にせず、必ず別紙に写し取つて保存してゐたといふ。

小室支店長時代の取扱商品の營業の中心は、三池ばかりでなく筑豊一帯に及んだ石炭であつた。「上海、香港、新嘉坡、孟買及沿岸或は殖民地ニ至ル迄製造所、郵船焚料ノ新旧約定ハ益々拡張セラレ、漸ク日本炭ノ勢価ヲ伝フルニ至リ

タルヲ以テ将来愈々需用増加⁸⁾の状態であり、これにたいし国内の三井物産側の供給体制も拡大し、「三井家所有鉱山産出石炭及従来取扱候石炭之外、猶目下多分ノ需要ニ応スル為メ石炭モ広く委託販売若クハ一方ニ売約定ヲ為シ、一方ニ買約定ヲ為ス」(「明治二九年九月、三井物産重役会議稟」という状態であった)。

石炭のほか、中国棉花の日本輸入に加えて、日本製の綿糸の中国販売が急速に拡大した。たまたま明治三一、二年は、中国はじめ東洋を支配していたイギリス系資本を含むインド製の綿糸布が、疫病のために中国市場で品不足、価格高が顕著となった。

明治三十一年の事業報告書が「本品(綿布)ハ倫敦支店、輸出、東京営業部及大阪支店ノ販売ニ係ル之ヲ三十年度ニ比シテ七拾余万円ノ増加ヲ示シタルハ下半年ニ於テ大阪支店ガ凡六拾万円以上ヲ取扱ヒシニ由ル¹⁰⁾」と特記しているような事態であったから、大阪支店と連絡して小室・山本は、仁川・履門・漢口・北京・広東にと出張員を派遣して、石炭とあわせて日本製の綿糸販売や中国棉花買付の拠点を次々に設置・開店した。人手不足から、これには上海支店で養成した中国人従業員も大いに協力し、役立ったであろう。

ついで明治三三年から、点と線の営業をさらに奥地に向けて販路を拡大すべく、三井物産の若い日本人社員むけの教育訓練制度(明治三三年発足)が採用された。これは、益田孝・山本条太郎の発想によるもので、すでに知られているように、中国語教育・中国人の生活文化の体得に及ぶユニークかつ徹底したもので、「買弁」制度の廃止と相まって、やがて中国における営業の実を大いに挙げるものとなる。これらについては次号の「山本条太郎」において扱うことにしよう。

なお香港・シンガポールに配属された若手社員は、期待どおりにベトナム、フィリピン、インドネシヤ、タイの諸国にまで出張し、石炭の販売につとめ、イギリスのカーデイフ炭と各地で角逐を演じた。またこの時期末にはベトナム、

タイ、ビルマで現地産の米取引にのり出し、廉価な米の日本輸入に着手するとともに、すすんで三国間取引をも試み、⁽¹⁾成果をあげた。

さてこうして、明治三〇年代の小室上海支店長時代に中国はじめ東アジアの商社活動は著しく進捗した。この時代の中国市場の開発、営業拡大には、山本条太郎の華北・満洲の開拓、三国間貿易そして修業生制度や買弁の廃止などが知られているが（それらは次の時代に本格化する）、広大な地域を所轄し、膨大で複雑化した業務と取引の管理をひとりで処理した小室三吉の能力と業績がまず評価されるべきであろう。さらに中国人相手のビジネス活動の展開と実践において、深刻なトラブルや不正などの問題が起きなかったことは、彼の誠意や人格によるところが大きく、改めて評価されねばならない。

- (1) 三井物産会社「職員録」(三井文庫所蔵史料 物産五〇―一)。
- (2) 前掲『実業家人名辞典』(明治四四年) コの項八頁。
- (3) 三井物産台名会社「明治二七年中重役会議案」(三井文庫所蔵史料 物産一一五)。
- (4) 前掲「明治期三井物産の経営者(上)」、『三井文庫論叢』第四一号、二九四―二九五頁。
- (5) 『山本条太郎伝記』(昭和一七年) 一〇一―一〇八頁。
- (6) 『三井物産会社小史』(昭和二六年)、一四四―一四六頁。
- (7) 『山本条太郎伝記』(昭和一七年) 七八頁。
- (8) 前掲『三井事業史』本篇第二卷、五七八頁。
- (9) 同右 五七九頁。
- (10) 三井物産台名会社「事業報告書」(明治三二年) (三井文庫所蔵史料 物産六一四―三)。

ロンドン支店長・理事・株式会社取締役

小室三吉は、一〇年近い上海支店長在任ののち、明治三五年（一九〇二）一月、ロンドン支店長の辞令をえて、四月にロンドンに赴任した。上海支店長には山本条太郎が次長から昇格した。小室のロンドン支店勤務は、かつて益田孝や渡辺ロンドン支店長から切望されたことがあったが、彼は中国において不可欠な人物となったため、実現がおくれてこの時期になったのである。

小室の赴任当時のロンドン支店は、三池炭鉱の出炭の増加、三池築港の建設、海運の発展による輸送力の向上を背景として、本店で改めて石炭輸出の拡大方針が設定され、要請されていた。明治三五年四月開催された第一回支店長会議においては、石炭取引拡大が主たる議題とされ、益田孝専務理事は、ロンドンとニューヨークの二つの海外両支店にたいし石炭取引の積極的に取組むべきことを強調している。^①ただし小室三吉は渡航中であって、同年の支店長会議には出席していない。

小室三吉がロンドンで業務について間もなく日本・ロシア間の外交関係が緊張し、ついで一九〇四年早々日露の開戦を迎えた。支店長の小室は、ロンドンにあつてヨーロッパでの情報の収集、本国への通報そしてイギリスでのマスコミ対策などにとめたといわれる。さらに翌年バルチック艦隊のケープタウンへ東上にさいしては、上海の山本条太郎支店長と緊密な連絡をとりその動向を追跡するなどの行動によって、明治三八年五月の日本海軍連合艦隊バルチック艦隊の撃滅に一役買っている。^②この戦争中の明治三七年一月、ロンドン支店長のまま理事心得に任命されている。

この昇格人事で、三井物産のトップは専務理事に渡辺専次郎、理事が飯田義一となり、理事心得に山本条太郎（上海

支店）、岩原謙三（ニューヨーク支店）、そして小室三吉（ロンドン支店）が就任した（これら三人は明治三十九年六月に理事に昇格している）。

かくて小室三吉は、理事・ロンドン支店長となった。当時は日英同盟下の日露戦争の勝利によってロンドンにおける三井物産の評価と地位も上昇し、とくに金融上の地位向上による利便が著しく改善され、業務の拡大に役立った。店員数は一〇人未満であったのが、次々に社員が派遣され、明治四〇年には二一名に増員された（ほかにイギリス人若干名）。

もつとも、支店長として彼の華々しい活動はそれほど多くない。小室三吉の場合、前任者の渡辺専次郎が専任取締役として在任し（彼はロンドンに家庭と住居を持っていた）、さらにはヨーロッパ担当役員であり続けており、小室三吉としては、彼をさしおいた行動はしにくかったことであろう。三井物産支店長会議（明治三六、三七、三九年）においても、ロンドン支店の報告は前任者の渡辺専次郎が行っている。日露戦争後の明治末年には、三井物産の役員たちはしばしばマスコミなどから意見や発言を求められているが、ヨーロッパないし国際経済、国際問題については、もつぱら渡辺専次郎が相手をしている。

支店長時代の小室三吉には、派手な言動に乏しいといえ、ヨーロッパの所轄として着実な業務を行っている。東洋・西洋を結んだ国際的な石炭取引の拡大、エジプト棉花の対日輸出、フランス・リヨン支店の再開（明治四二年）と生糸の対ヨーロッパ輸出などは彼のロンドン支店長の時期に実現ないし本格化したものである。

明治四二年一〇月、三井物産の株式会社改組にさいして、常務取締役・ロンドン在勤として渡辺専次郎が就任、小室三吉は常勤を退いている。ただし取締役として三井養之助、早川千吉郎、朝吹英二とともに在籍し、かつ三井合名会社の参事に任命されて、三井物産を代表して三井合名のボードの一員となっている。

(1) 三井物産合名会社「支店長諮問会々議録」明治三五年四月（三井文庫所蔵史料 物産一九七一）。

(2) 前掲『山本条太郎伝記』一九九―二〇四頁。

(3) 三井物産合名会社「職員録」による。

晩年、そして人物

小室三吉は、「温厚篤実ニシテ常ニ品行方正、人ニ深切ニシテ業務綿密」と評され⁽¹⁾、山本条太郎の回顧談でも「典型的紳士で立派な人格者⁽²⁾」と敬意が払われている。同時に、功を競うことや公然たる論争は彼の好むところではなく、支店長会議でも、延々と発言することが少なかった。

理事兼ロンドン支店長時代は、経験豊富な先輩の渡辺専次郎をすべて立てるといふ風であり、株式会社に改組のさいとしては、後進の人材の山本条太郎と福井菊三郎に経営者の地位を譲ってリタイアしている。彼は、内外の人々から信用され、「東西両洋の人士と交わり、特に対支親善に資する処が大⁽³⁾」と賞されている。

こうした人格によって、明治四二年に三井合名会社の参事として遇されるとともに、同年四月三井家同族会に教育部が設けられると教育部理事に乞われた。ここでは同族子弟たちに質実剛健を旨とする全人格教育がめざされ、寄宿舎たる時習舎（のち大正八年四月清泉学寮となる）が麻布笄町に設けられ、彼は主事成瀬隆蔵とともに晩年はその指導に当たっている。大正九年（一九二〇）一月一八日没。

小室三吉の生涯として、彼が家庭を愛し、家族に恵まれたことも付記すべきであろう。彼は子福者であり、次男の雅雄は三井物産に勤務し、長女は三井物産の伊藤武夫に嫁し、次女も三井物産の宮崎清に嫁した。宮崎は、戦前の三井物

産の最後の社長となっている。また、上海支店の第一三代支店長となった小室健夫は小室三吉と縁続きである。そのほかにも小室家の親戚には、三井物産はじめ三井系諸会社に入社、勤務した人々が少なくない。

(1) 前掲『財界物故傑物伝』上巻、二五四頁。なお『人物評論朝野の五大閥』も、小室三吉を、「温厚円満な紳士にして、豪快なる山本と正反対の人物」と評している（三三九頁）。

(2) 前掲『山本条太郎伝記』七八頁。

(3) 前掲『財界人物選集』（昭和四年）。

三 岩原謙三

岩原謙三（一八六三—一九三六）は、上田安三郎が上海・香港支店を東洋の拠点として発展させ、渡辺専次郎がロンドン支店をヨーロッパの拠点として確立させることに成功したように、ニューヨーク支店をアメリカにおける拠点に確立させることに著しく貢献した。また上田の上海支店が石炭取引で成功し、飯田の大阪支店が棉花・綿糸布を扱って急速に成長したように、岩原謙三のニューヨーク支店は生糸輸出と棉花輸入で成功をおさめた。そして、上田、渡辺、飯田、小室について明治末期には理事に昇進した。したがって、名実ともに明治末年の三井物産を代表する経営者の一人であった。

岩原謙三は、シーメンス事件における三井物産側の当事者とされたせいもあってか、飯田義一同様に伝記類の文献が編纂・公刊されていない。だが、彼はその役割が大きかったばかりでなく、才気喚発のタイプであったから、支店長会

議はじめ三井物産内外での発言も多く、史料的にその経歴と活動を明らかにすることは必ずしも困難ではない。

出身・経歴と三井物産入社

岩原謙三（岩原沢之）は、文久三年（一八六三）一〇月二日出生、石川県の人で、大聖寺藩士の家に生れた。渡辺専次郎より三才年下、小室三吉とは同年である。「幼より学を好み、金沢啓明学校に学び、俊才の聞えあり」¹⁾という。向学心がつよく、明治一年（一八七八）に大阪に出て大阪英語学校に入学したが、あきたらず、一八八〇年（明治一三）に上京、改めて三菱商船学校（明治八年設立）に入学し、同校が農商務省に移管され、明治一五年に商船学校に改組される頃まで同校に学んでいる（青年時代までの名前は沢之であるが、ここでは謙三として記述する）。

岩原謙三は、商船学校を卒業するとすぐに創立早々の共同運輸会社（明治一五年七月設立、東京、資本金六〇〇万円、社長伊藤萬吉）に入社し、同社顧問格であったR・アルウィン（彼については前号「渡辺専次郎」を参照）の秘書なし通訳をつとめたといわれる。共同運輸会社は、岩崎弥太郎の三菱会社の海運業の独占に対抗して、澁沢栄一と三井物産の益田孝が協力して創立（益田孝は取締役）、地方の海運業者三社が合併して発足し、翌一六年一月開業した。²⁾当時同社が採用した船員外の社員はごく限られていたから、益田孝は、アルウィンつきの新入社員の岩原謙三を身近に知ったことであろう。

共同運輸に在籍したのは数カ月かせいぜい一年未満の短期間で、岩原謙三は、同年暮三井物産に転じた（一二月二六日付）。この時期の三井物産は若手で英語に通じた有能な人材に不足していた。前号の「上田安三郎」の節で述べたように、とくにロンドン支店からの切実な要請の対応に本社の益田孝が腐心していたときであった。したがって岩原の場合、本店で十分な社内教育をうける余裕がなく、「見習」として益田英作のもとで各地の米取引を実習したのち、明

治一八年四月二四日に益田英作と前後して、ロンドン支店に急派されることとなった。⁽⁴⁾

岩原謙三は、このように本社採用の若手人材で、海外支店に勤務することとなったのであるが、高商出のエリート先輩たちとはやや違った経歴の持ち主として遇せられている。なおロンドン支店勤務後、明治二三年に岩原沢之を岩原謙三と改名している。

(1) 前掲『実業家人名辞典』、イの項五頁。

(2) 同右。

(3) 共同運輸会社については、日本郵船株式会社「近代日本海運生成史料」（昭和六三年）参照。

(4) 三井物産会社「日記」明治一八年四月二四日（三井文庫所蔵史料 物産一二）、上田安三郎書簡「三井物産上海支店〈内状〉」所収（『三井文庫論叢』第七号、二二八頁）。

ロンドン支店、大阪支店副支配人

岩原謙三の入社当時の三井物産は、創立時に開設した欧米諸支店を、ロンドンを除いて次々に閉鎖し、撤収したところであった。そこで明治初年における欧米支店の顛末をひととおり記しておきたい。⁽¹⁾

三井物産設立後欧米でもっとも早く支店が設けられたのは、明治一年（一八七八）一月の巴里（パリ）支店で、前年五月パリで開催された「巴里大博覧会」の「出品調達并輸送事務取扱」を担当した後に設けられた。⁽²⁾ 同支店には、横浜支店勤務で、博覧会業務を担当した坪内安久が、支店長に就任し、その後同一三年一月に後任者として中島久吉が派遣されている。ついでパリ支店の所管でリヨンに生糸輸出のための出張所が置かれ、曲木高配が派遣された。⁽³⁾ ロンド

ンには、前号で記したように明治一二年（一八七九）九月に支店が設置され、笹瀬元明が最初の責任者として赴任している。

同じ明治一二年の五月にはニューヨークにも支店が設けられて、山尾熊三が支店長に任命された。山尾は井上馨の渡欧に同行し、そのままニューヨークに滞在していた人物で、このとき三井物産の社員として採用された（山尾の前に福井信なる人物が出張していたという記録もある）。ついで翌明治一三年（月は不明）にはイタリアのミラノにも出張店が設けられて、江木保夫が出張店長として派遣された。これら欧米の支店については、岩原謙三自身が入社した当時において、その活動を伝え聞いていたらしく、上記の責任者の名前をあげて、「何レモ立派二一戸ヲ構入テ仕事ヲ始メテイタ⁽⁵⁾」と述べている。

これら三井物産の欧米諸支店は、米をはじめ生糸・蚕種や雑貨の輸出営業を主たる目的として発足したのであったが、しかし事業はどこでも容易に軌道にのらず⁽⁶⁾、成績は不振で赤字経営が続いた。海外進出は創業期の理想であったが、要するに時機尚早であったといえよう。とくに明治一四年下期以降の不況期は、これら海外支店も不振を脱せず、益田孝ら本店も、ロンドン支店を除く欧米諸支店は、これを閉店することとした。かくて、ミラノ支店が明治一四年一二月、ニューヨーク支店が翌一五年一二月、そしてリヨンと、パリ支店も撤収するにいたり、ロンドン支店のみが存続し、社主の三井養之助が滞在し続けたものの、閉店同様であった（前号「渡辺専次郎」を参照）。そして、初期の欧米諸支店の責任者たち（笹瀬、坪内、曲木、中島、山尾、江木）は、いずれも三井物産を退社している⁽⁷⁾。

ちなみに、渡辺専次郎とともに東京高商卒業の岩下清周（明治一一年入社）は、明治一三年六月にニューヨーク支店（山尾が支店長）に派遣され、日本の貿易拡大に情熱を持って勤務したという。岩下も、本店の指令で、明治一六年春にパリ支店の勤務、支店長に任ぜられた。彼は、パリにおいて、紙の輸出に努め、その他様々なプロジェクトを構想し、

それらの実現に携ったが、結局成果をあげるにいたらず、明治二〇年に帰国の指示をうけるにいたっている。⁽⁸⁾ 彼の後年の回顧録にもとづく『岩下清周伝』には、当時のヨーロッパの支店の実情と彼の活動が述べられている。参考までに揚げておく。

明治十三年六月君は米國在勤を命ぜられた。滞米中の君は盛に日本貿易擴張論を鼓吹し偶々渡米中であつた勸業局長河瀬秀治氏の賛同を得た。依て本社重役に自説を開陳旁同十五年の春歸朝したところ、幸に本社の容るゝ所となつたので、君は勇躍して再び渡米した。然るに不幸にも、當時の三井物産の規模狭小にして實現する能はざるのみならず、却て反對に米國支店を廢止するの不得止事情さえ起つたので、君は深き憾を米國に遺して、本社の命ずる儘に、巴里支店へ轉任した。時は明治十六年の春にて、在佛數ヶ月にして、君は支店長に昇進した。時に年二十七歳。

斯くて君は翌明治十八年の春一旦歸朝して事務の打合を爲すと共に本邦の商工業を視察したのであるが、其のあまりに貧弱なるに感慨已む能はざるものがあつた。君は同年夏米國を経て更に渡佛し、印刷局の製紙を佛國にて販賣したり、佛國の諸會社を勧誘してシンヂゲートを組織せしめ、日本に一大製鐵所を興さんことを計畫したりしたが、二十一年春再び歸朝し、工業立國論の旗印を掲げて政府當路者に勸説大いに力めたが、時運猶未だ進まずして、竟に採用さるゝ所とならなかつたのである。

こうした状況のなかで岩原謙三は、明治一八年五月に英國へと発ち、六月に赴任、以後ロンドン支店に、五カ年間勤務した。このロンドン滞在期の彼の動向を語る一次史料は見当たらないが、ちょうどこの時期のロンドン支店は、輸出入とも軌道にのり、ヨーロッパ大陸にわたつて業務が拡大したから、渡辺支店長のもとで、岩原の日常も、繁忙であつたことであろう（前号「渡辺専次郎」の節を参照）。この時期に記されたロンドン支店と三井物産の本支店間の書状はじめ文書には、ロンドン支店の業務の遅滞、不備を指摘し、あるいはロンドン支店にクレイムをつける内容のものが教見

される。いまだ若年で、経験も乏しかった岩原謙三にとって、この時期が修業時代であり、渡辺支店長のもとで、不慣れた国際ビジネスで苦勞したことであろう。

ロンドン支店の勤務をおえた岩原謙三は、明治二十三年（一八九〇）四月帰国し、一二月末に大阪支店の副支配人となった。前述の飯田義一支配人のもとで当初は一時肥料係の記録もある。明治二十六年八月三十一日に神戸支配人に昇格しており、ついで飯田義一がボンベイ支店の開設と棉花部の設立など、棉花取引に積極的にのり出すと、大阪支店長の飯田義一に協力、ないし彼の片腕となつて活動している。とくに棉花取引のための倉庫・金融業務の兼営については、神戸支店の岩原謙三の役割が大きかったとみられ、三井物産が利用した石油倉庫株式会社への出資は、当初は岩原謙三名義⁹である。

それでも、三井物産全体における当時の岩原謙三の地位は、それほど高いものではない。明治二十七年一二月末の営業規則の全面改訂にさいする重役会記録「業務担当社員、使用人進退ノ件、改正俸給」についてみると、岩原謙三は「番頭二等（改正手代三等）」、使用人の席列では一五番目で、上海支店長の小室三吉（旧番頭一等、新手代二等）らよりもはるかに低い。給与は五〇円で、後輩の香港支店長の福井菊三郎の八〇円に及んでいない¹⁰。

(1) 以下の記述は、主として『三井事業史』本篇第二巻、および三井物産会社「日記」（三井文庫所蔵史料 物産一）の記述による。

(2) 三井物産会社「諸規則」（三井文庫所蔵史料 物産五四）。

(3) 岩原謙三談話（三井文庫所蔵未整理史料）。

(4) 三井物産会社「日記」明治一二年五月一六日の項（三井文庫所蔵史料 物産六）。

- (5) 前掲 岩原謙三談話（三井文庫所蔵未整理史料）。
- (6) 前掲『三井事業史』本編第二巻。
- (7) 三井物産会社「職員録」による。
- (8) 『君下清周伝』（同編集委員会、昭和六年）九一—一〇頁。
- (9) この点は前項の「飯田義一」の節を参照。
- (10) 三井物産合名会社「明治二七年中重役会議案」一二月二七日の項（三井文庫所蔵史料 物産一一五）。

ニューヨーク支店長・生糸輸出

さて岩原謙三にとって、決定的な転機になったのは、明治二九年三二才のときのニューヨーク出張であり、生糸輸出にさいする行動であった。

三井物産最初のニューヨーク支店は、既述したように明治一五年一二月末をもって閉店となり、支店長の山尾熊三は同年一二月一日帰国した。⁽¹⁾ただし記録によると残品整理の仕事を日本商会なる商社に依託しており、改めて山尾は、翌年七月二〇日に残務処理のためにアメリカに出張している。⁽²⁾

ところで、最初の支店の閉店から一二年ほどたった明治二八年、日清戦争ののち国内の企業熱が昂揚した一時期に、三井では工業部（担当・朝吹英二）の製糸工場（富岡、大嶺、名古屋）の製品生糸のアメリカ向け輸出が企画された。もとより益田の人選と指令であろう。同年一二月に岩原謙三が選ばれてニューヨークに生糸輸出の調査のために派遣された。岩原の調査結果は、十数年前とは異なり、アメリカの生糸市場は有望で、彼自身が生糸輸出の営業に意欲を持つにいたり、明治二九年二月いったん報告のために帰国した。かくて、三井物産では三井工業部の製品に限らず国産の生

糸のアメリカ輸出拠点として、再びニューヨーク支店が設置されることとなり、岩原が支配人に任ぜられて渡米し、七月一日支店が開業した。⁽³⁾

岩原謙三のニューヨーク支店開店後のアメリカにおける国産生糸営業は、はじめから好調で、本店としても本格的に拡大にのり出した。開業翌年春には工業部の富岡製糸所所長の津田興二にニューヨークに出張を乞い、「商務ノ手続ヲ打合せ漸次氣脈疎通ノ端ヲ開キ」(明治三十一年上半季事業報告)、国内生産との連携をはかっている。

アメリカでの生糸輸出についてひきつづき明治三十二年に岩原謙三は、「商務打合せノ為ニ」日米間を東奔西走している。ちなみに彼の行動を翌「明治三十二年上半期事業報告」(庶務事項)によってみれば、次のとおりである。⁽⁵⁾

一月七日 紐育支店支配人岩原謙三帰朝ノ途ニ上ル

二月二十七日 帰朝中ノ紐育支店支配人岩原謙三ヲ関西地方へ出張ヲ命シ踵テ三月十五日上海へモ出張ヲ命スル

三月一日(達) 生糸商賣ノ發達ヲ計ル為メ紐育横浜両店間ニ於ケル生糸共通計算ニ関スル規程ヲ制定シ右両店ニ通達セリ

この間明治三十一年九月には、一時帰国したロンドン支店長の渡辺専治郎が、帰英の途中ニューヨーク支店に立ち寄り、本店からの指示で「業務並勘定検査」を行っている。また同三三年二月には山本条太郎大阪支店次長もニューヨークに出張するというほど、三井物産内でニューヨーク支店にはわかに着目された。

岩原謙三のニューヨーク支店の生糸輸出取引の努力は、あらゆる予想をこえる成果をあげた。

益田孝は、翌年七月の演説(「商務諮問会席上会社ノ營業方針ニ関スル益田専務理事演説」)のなかで、「茲ニ喜フヘキ現象ハ紐育支店ニ於」ける生糸取引と、従来軽視してきた国産生糸輸出の将来について言及するところがあった。こ

ここではそれが、「常ニ幾十ノ小口ニ売却シマ其來電ヲ見ルモ細カニ數多ノ注文ヲ発シ居レルコト是ナリ」と説明し、左のように、支配人の岩原謙三の「熟練」すなわち商取引のスキルを手放して賞揚している。⁽⁶⁾

又輸出品中從來当社ノ最モ冷淡ナリシハ生糸ナレトモ既ニ前ニモ述ヘタル如ク本商務ハ今後益々伸張セシメサルヘカラス而シテ茲ニ喜フヘキ現象ハ紐育支店ニ於テハ未タ短期ノ經驗ニ過キサレトモ余程熟練シタルモノト見ヘ常ニ幾十ノ小口ニ賣却シ又其來電ヲ見ルモ細カニ數多ノ注文ヲ發シ居レルコト是ナリ向後益熟練ヲ累ヌルニ從ヒ本商賣ノ隆昌期待スヘキモノアラム蓋シ生糸ニハ前ニモ述ヘタル如ク纏リタル品物ナク品質不揃ナレトモ而モ尙我輸出入貿易品ノ第一位ヲ占メ其金額五千五百万円以上ニ達セルヲ以テ本業ハ我社力熱心ニ經營スベキ十分ノ價値アルモノト信ス

明治三〇年代当初にはじまるニューヨーク支店の生糸取引は、こうして期待をはるかに上廻る成功であった。さらに明治三三年（一九〇〇）には田島繁三はじめ若手社員が相ついで派遣された。ニューヨーク支店勤務の社員数は明治三二年には五人であったが、明治三三年（一九〇〇）には七人、日露戦争後の明治同三八年には一〇人、同三九年には一人にと増大している。こうした明治三〇年代前半のニューヨーク支店の生糸・棉花取引の成功は、明治二〇年代の大坂支店の棉花取引につぐ三井物産にとつての大きな出来事であった。この時期にニューヨーク支店の住所は、以後後転するがこの時期は、No. 445-447. Broom Street, New York City であつた。

なおこうしたアメリカ市場での生糸の売行き増大は、国内製糸業の技術の改善や産地における同業組合の発達と検査業務の普及（明治二八年に重要輸出品同業組合法が制定された）、さらには三井物産横浜支店の集荷活動の向上なども寄与したことはいうまでもない。

明治三八年〇月、益田孝が岩原謙三を招いて、三井物産の幹部を集めて彼の経歴を語り、ニューヨーク支店での生糸取引について質疑応答の機会があった。この質疑応答は、当時の岩原のニューヨーク支店の生糸取引の実情、実態を知る上で興味ある貴重な記録であるので、詳細かつ長いが、参考までに左に引用しておこう（文中の黒人はくろう、このと）。

(益田) 紐育支店ノ生糸ノ扱高一万二千俵ニ達シタルハ意外ニ速ナル進歩ナリ、自分等ノ当初ノ予想ハ五千俵位ヲ極度ト信ゼリ、然ルニ斯ク予想外ノ巨額ニ達シタルハ尚二百五十俵買越ノ制限ノ下ニ取扱ヒ得タルモノナリヤ

(岩原) 二百五十俵迄ノ制限ニテ取扱ヒ得タルモノナレドモ、余程苦シキ目ニ遭ヘルニ付キ今後ハ五百俵迄ノ制限ニ増加セラシムコト切望ニ堪エズ目今ノ加キハ既ニ「レーゾン」ノ未ナレバ漸ク四十俵位ノ買持ニ止ルベシ

(益田) 余程好キ得意ヲ拉ヘサレバ斯ク巨額ニ上ルヲ得ジ

(岩原) 段々苦心ヲ重ネタル結果悪シキ得意ヲ去リ、好キ得意ヲ拉フルヲ得タリ、開店当初ノ好キ客筋ハ皆従来ノ取引商ヨリ買入レ居リタルヲ以テ、容易ニ之ニ売込ム能ハズ、已ムナク才ニ流以下ノ客筋キ求メサルヲ得ザリシ、是等ノ客筋ハ六ヶ月ヲ経サレバ代金ヲ支払ハズ、且ツ不景氣トナレバ破産ノ厄ニ罹ル者多カリシガ、昨今ハ客筋ノ最モ好キ者ヲ得タルニ付キ、金拂ハ宜ク破産ハ殆ド一切罹ラザルコトトナレリ

(益田) 好キ得意ト虽モ六ヶ月拂ナリヤ

(岩原) 六ヶ月ガ建値ナレド、金拂ハ現金、三ヶ月拂、二ヶ月拂等ナリ

(益田) 戻リテ取ルヤ

(岩原) 即時拂ハ三分引ケリ

(益田) 最近兩三年間ニハ大分倒産セル織屋アリシ様子ナリシガ、災厄ニ罹レルコトヲ余リ開カザリシガ如シ

(岩原) 多少厄ニ罹レルコトナキニアラサリシモ取扱高二比シテ極メテ僅少ノ額ニ過ギズ

(益田) 近来破産シタル主ナルモノハ

(岩原) 「リバーター、シルク、ミル」ニシテ共ノ資本ハ七十万弗ナリシガ、破産シタルタメ単独ニテ十万円余ノ損失ヲ見ル者アリ、ソレハ原ノ勘定ナリトモ云ヒ、又「ターター」ノ勘定トモ云フ、多分原ヨリ買ヒシ「ターター」ノ勘定ナラム

(益田) 確實ナル者ト云フモ本来巨額ノ資本ヲ以テ従事スル者ニアラサルニ付キ余程ノ注意ヲ要ス

(岩原) 概略ハ金拂ノ様子ニテ測知スルコトヲ得、我社ハ六ヵ月拂ノ者ニハ出来得ル限り賣ラザルコトヲ努メ、少クトモ三ヶ月拂ヲ以テ要件トセリ、三ヶ月拂ニテモ余程研究ノ後ニアラサレバ賣ラサルノ方針ヲ取レリ

(益田) 米國ニ流行スル何社製造ノ生糸ト云フヲ我手ニ押へ居ルトキハ確カナル客筋ハ我社へ屈シテ買ヒニ來ルベキコト自然ノ勢ニシテ此ノ事ニ関シテハ近年施設スル所アリシ結果、近頃ハ少シク威張レルヤウニナリシヤ

(岩原) 威張レルヤウニナレリ、要ハ先方希望ノ材料ヲ我手ニ仕入レル方法ノ如何ニ存スルコトナルガ、其点ハ我ニ十分余裕アルコトヲ示シツツアリ

(益田) 横浜ノ働キモ進ミタリヤ

(岩原) 横浜ノ働キモ大ニ進ミテ他ノ注目ヲ惹キ、ソレ三井カ買出セリ、ト耳目ヲ聳動スル程ナリ、紐育ニテモ設備完全、手揃ニテ切廻シ居レバ日ノ出ノ勢ヲナセリ、是レ皆人ニ依ルコト多キニ付キ俄二人ヲ変スル如キコトアレバ不得策ナリ

(益田) 手数料ノ如キ先ヅ五分ト見、内「プロカレージ」其外各種ノ雜費ヲ差引キニ三分ニナリシヤト思ヘリ、今ハ然ラサルヤ

(岩原) 最モ切迫セル場合ニハ一分位ノ利益ニテ賣ルコトモアリ、ソレニテモ損ヲ來サザルハ現金拂或ハ信用附商賣ナルガタメナリ、今ハ「リスク」ノ如キハ従前ニ比シ少シ、唯口錢ガ少キノミ

(益田) 果シテ然ラバ確實ナル利益ト謂フベシ

(岩原) 無理ニ二分五厘取ラントスレバ反対商ニ乘セラル、我社カ大ク取扱フ利益ノ点ハ常ニ品物ヲ所有スルニ付キ若シ苦情

ヲ申込ム者アレバ代品ヲ之ニ充テ解約ヲ拒絶スルコトヲ得、是レ我社ノ他ニ卓出シタル長所ニシテ、若シ二百五十俵ノ制限ヲ五百俵ニ増加セラルノヲ得バ一層ノ便宜ヲ得ベシ

(益田) 我社ノ「ビル」ハ倫敦ヘ行クヤ

(岩原) 近頃ノ客筋ハ信用状ヲ渡シ呉ルル者多キニ付キ、倫敦拂多シ

(益田) 然ラバ殊ニ幸福ト謂フベシ

(岩原) 利益ノ余リ多キヲ貧ラズ、大体多キテ二分五厘少キモ一分五厘ヲ下ラサル間ニ在リ、是等ノ客筋ハ生糸百俵ヲ買フト

キハ英國「バンカー」ノ手ニテ此高二相当スル金額ノ信用状ヲ渡呉ルヽヲ常トス

(益田) 極信用アル家ニテ「何百ルーム」程ヲ有スルヤ

(岩原) 信用ノ有無ハ「ルーム」ニ依リノ知ルヲ得ズ「リバーター」ノ如キ大ナレドモ怪物ノ存スルアリ、故小クトモ健全ナル者ヲ撰ム

(益田) 然モアルベキコトナリ一万弗ヲ有スレバ織屋タルヲ得ベシト伝フ

(岩原) 「パワー」モ家モ皆借物ニテ織屋ヲ営ム者アリ故ニ常ニ人ヲ派シテ、何年製造何種ノ機械ヲ使用セルヤ、其他賣方等ニ至ルマデ一切注意スルヲ怠ラズ、故ニ万一破産ニ罹ルコトアリテモ五割六割ハ取得シ難キコトナシ、今回ノ「リバーター」ノ破産ハ一弗ニ付十仙ニ達セズト云ヘリ

(益田) 破産処分ハ六ヵ月程ヲ要スルヤ

(岩原) 真ノ破産ニハ至ラサルヲ常トス、彼地ニ於テハ貸金ヲ思切ルコト快速ニシテ、決シテ破産者ノ子孫ニ追求スル如キコトナシ、故ニ「リバーター」ニ対シテモ仮ニ一弗ニ付十仙ノ分配ヲ受クルモ是レテニ思切り、九十仙ノ全損ヲ見テ平然タリ

(益田) 米國輸入生糸中我國ノ輸出額ノ割合如何

(岩原) 我國品六割ヲ占ム、今後伸ブトモ減ストルコトナカルベシ、残り四割ハ伊國、仏國、廣東、上海並ニ「エシヤ、マイナー」ノ品マデ輸入ヲ見ル

〔益田〕 我生糸ニシテ最モ多ク扱フ高ハ

〔岩原〕 生糸合名会社ノ一万五千俵ニシテ我社ハ其位次ニ在リ、是レ從來ヨリシテ然リ

〔益田〕 横浜ニ於ケル生糸検査ノ結果ハ如何

〔岩原〕 種々苦情モアレド結果ハ悪シキ方ニアラズ、今生糸ノ賣買ニテ我社ガ一ノ特色ヲ有セルハ一般ニ知渡リタル良イ糸即チ商標ノ著名ナル糸ヲ買ハズシテ巧ミニ旨キ儲ヲ為スコトナリ、其ノ方法ヲ少シク細説スレバ、先ヅ人ヲ派シテ各地ヲ巡廻セシメ、筋ノ良キ糸ヲ発見スレバ、一等上ノ品ナレバ之ヲ一等上トシテ買ヒ、之ニ我社ノ商標ヲ附シ、實際飛切上ノ価格アレバ飛切上ノ品質ノ与ヘテ賣ル、此間十五円二十円ノ差ハ賣値ノ上ニ生ズ、是レ旨キ儲ケアル所以ナリ、但シ余程ノ目利ニアラサレバ格別ノ良品ヲ安値ニ買フコト能ハズ、是レ事ノ容易ナラサル一点ナリ、又良品ヲ安ク買ヒタルニセヨ、地方ノ商標ノ附キタルヲ其俛ニテ売ルトキハ他ノ競争者ノ知ル所トナリ、結局客ハ何人ノ手ヨリモ買得ルニ至リ当社折角ノ苦心ヲ墮フスルヲ以テ、格別安値ノ良品ヲ見当リ次才ニ買ヒタル後ハ、其商標ヲ去リテ之ニ三井ノ商標ヲ附シ、相当格ニ上セテ賣ルノ工風ヲ輩出シタリ、斯クノ如クスレバ何レノ糸ヲ買ヒタルヤ更ニ競争者ニ知ラル、コトナシ

〔益田〕 ソハ余程ノ黒人ヲ要セム

〔岩原〕 然リ最モ黒人ヲ要ス、是レ今日ノ我社生糸ノ盛悦ガ人ニ依レリト云フ前言ヲ証スルニ足ルベシ、我社目今ノ商標ハ二十個程アリ、其ノ不向ニナリタルモノアレバ更ニ他ノ商標ヲ以テ之ニ代フ

〔益田〕 米国向ノ生糸ハ良キ織物ノ方ヘ「ブランド」ガ向ク傾キアリヤ

〔岩原〕 余リ変ラサレド何かト云ヘバ概シテ良キ物ニ移ラントスル傾キアリ

〔朝吹〕 現今織物ノ流行如何

〔岩原〕 一反ガ常中ニ□込メル程ノ薄物流行ス、是レ仏蘭西、瑞西等ノ緩キ「ルーム」ニテ織立テタルモノニシテ、女ノ肌ガ透徹リテ見エ、米国流ノ速キ「ルーム」ニテハ此ノ如キ薄物織ル能ハズ

〔朝吹〕 然ラバ座繰糸ハ不向ナリヤ

(岩原) 座繰ハ座繰ニテ別ニ使途アリ

(益田) 上海、廣東ノ糸ハ試験ヲ経タリヤ

(岩原) 上海蒸汽製糸ハ既ニ試験ヲ得タルモ区域狭クシテ面白カラズ、廣東糸ハ未ダ十分ノ試験ヲ積マサルモ上海糸ニ比シ面白味アリ、今後上海ノ座繰ヲ試ムルノ意アリ、此品大分米國へ輸入スルノミナラズ、品質其他ニ付比較的危険少シ、唯危険ヲ感ズルハ廣東同様為替相場変動ノ一アルノミ、但シ当分ハ各、年四五百俵迄ノ間ニ止ラン

(益田) 買入ノ検査ハ如何ニスルヤ

(岩原) 廣東ニテハ「グリフィス」ト云ヘル^(マ)者在リ其者ヨリ買入居レリ、検査ハ即チ「グリフィス」ノ担当スル所ニシテ、為メニ一分ノ口銭ヲ取ラル

(朝吹) 上海ノ座繰ハ検査困難ナラザルヤ

(岩原) 紐育ニテモ上海ノ座繰ハ一般ニ粗悪ヲ以テ目セラレ自カラ使途ヲ異ニシ、主トシテ縫糸屋ニ使用セラルノ故ニ少シク粗悪ノ物出ツルモ格別苦情ノ因トナラズ

(益田) 里昂ノ商賣ハ余程綿密ニシテ困難ナリト云ヘリ

(岩原) 仏人ノ米人ノ如ク五分間ニシテ商談ヲ纏メ手ヲ拍テ去ルト云フ如キ軽捷ノ態ナク、千俵ノ糸ヲ買フニモ五遍六遍ノ面会ヲ要スト聞ク

(朝吹) 其代リ金ヲ倒サルコトハナシト云フ

(岩原) 然リ其点ハ安心ナリト聞ケリ、里昂ニ於テ生糸商賣ノ困難ナルハ例へハ信州ノ何種ノ糸ヲ我社ノ位付ニテ一番トスルヤ、関西ノ飛切ハ我社ニテ何ノ名称ニ属スルヤヲ彼等多数ノ織屋ニ熟知セシムルコトニシテ、生糸合名会社ガ二人モ特派シテ調査ノ結果里昂ヲ捨テ、顧ミザルハ何シニ見ル所アルヤ未ダ知ルベカラサルモ、必ズ抛ル所アラン

(1) 三井物産会社「日記」明治一五年一二月二日の項 (三井文庫所蔵史料 物産一〇)。

- (2) 同右 明治一六年七月二〇日の項。
- (3) 三井物産合名会社「日記」明治二九年七月一日の項（三井文庫所蔵史料 物産二二）。
- (4) 三井物産合名会社「明治三一年上半期事業報告書」（三井文庫所蔵史料 物産六一四―二）。
- (5) 同「明治三二年上半季事業報告」（三井文庫所蔵史料 物産六一四―五）。
- (6) 前掲『三井物産会社小史』一〇八頁。
- (7) 同「岩原理事心得談話附屬問答録」（三井文庫所蔵史料 物産四四五）より引用。

ニューヨーク支店長―二 綿花輸入

ニューヨーク支店は、開設後まもなく生糸の輸出とみあつてアメリカ棉の輸入が検討され、明治三〇年早々実現をみた。この頃になると高級外国産との競争上、国内の紡績会社は相ついで細糸用にアメリカ産棉花を使用するにいたり、こうした動向から三井物産でも当初はロンドン支店↓東京本店扱いとしていたが、新設のニューヨークの支店で本腰をすえて棉花取引に取組んだのである。ニューヨークの支店取扱の細糸向け棉花は、良質として大手紡績会社の歓迎するところとなり、アメリカ棉販売高は明治三〇年の一五、四五〇俵から翌三一年には六六、一一七俵、翌々三二年は九二、四〇四俵に上り、インド棉の一〇五、三一八俵に接近するまでに急激に増大した。¹⁾

ニューヨーク支店での棉花輸入は、当初の数年間にはニューヨーク在の信用ある棉花仲買商 (cotton brokers) を相手に買付けていたが、明治三七年に直接に棉花買付を行なうべく、店員の藁谷英夫をアメリカ各地に派遣して棉花の産地にたいする実地調査を行なっている。その結果は、オクラホマ州 (Oklahoma) の製品がもつとも有利と判断された。そこでこの年からニューヨーク支店の出張員がこの地に常駐して買付活動に従事することになり、南部出張員と称した。

こうして日露戦争後明治末年における三井物産の棉花輸入は、量的にはインド棉(大阪支店・ボンベイ支店)がもっとも多く、ついでアメリカ棉(ニューヨーク支店、オクラハマ出張所)、中国棉(上海支店)の順序となった。たとえば明治四十一年(一九〇八)の取扱高では、インド棉が五一二ピクル、一三三四万六〇〇〇円、アメリカ棉が二五〇ピクル、九〇九万円、中国棉が一八八ピクル、五〇四万四〇〇〇円。その他が一七ピクル、八八万円という状態であつた。⁽²⁾ さきに引用した本店での岩原謙三のニューヨーク支店の活動の報告における「棉花取引」の記録を左に抜率して掲げてみることにしよう。⁽³⁾

(朝吹) 先刻棉花ノ話中ニ「オクラハマ」デ買付ニ際シ百俵ナリ二百俵ナリ混合ニテ買ヘバ割安ノ品ヲ得ラルトノコトナリシガ、例ヘバ「グード、ミッドリング」トシテ買フトキハ「ミッドリング」ハ何程「フリーミッドリング」ハ何程位ノ配合ナルベキヤ

(岩原) 新棉ノ初ヨリ去十月三十一日ニ至ル種類別ニ示セバ「グードミッドリング」五分、「ストリクト、ミッドリング」四割四分、「ミッドリング」四割六分、「ストリクト、ロー、ミッドリング」五分(以上ハ何レモ「アメリカン、クラッシファイケーション」)ト云フ凡ソノ兼⁽⁴⁾当ナリ、十二月下旬ニ至レバ又其ノ配分ヲ異ニスヘシ

(朝吹) 然ラバ百俵一組ト云已テ買フニヤ

(岩原) 「オクラハマ」ニ於ケル普通ノ棉花買付方ハ百姓ガ百俵ノ賣物アリト云ヘバ直ニ之ヲ買入レ其中ヨリ「ミッドリング」ガ五十俵出ルモ三十俵出ルモ、又其他ガ何種ナリトモ更ニ問フ所ナシ、要ハ「ミッドリング」ヲ基礎トシテ直ラ極メ、之ヲ買入レタル後「グード」又ハ「フリー」ヲ仕訳ヲシ、日々ノ注文ニ対シテ之ヲ仕向ケルト云フガ「マク」等ノ日常為ス所ナリ

(朝吹) 買付ノ時ハ俵ニナシアリヤ

(岩原) 百姓ハ「ネーケーブ、ペール」ニテ売レリ

(朝吹) 何処ニテ仕狭フルヤ

(岩原) 「プレツス」ハ「オクラホマ」其他凡ソ棉花ヲ搬出スル地ニハ必ず設ケアリ、百姓ヨリ買フ物ハ未ダ「プレツス」ニ掛ケザルモノナリ、凡ソ百姓ノ棉花ヲ売ルニハ「コンミツション、マーチャント」アリテ百姓ニ金ヲ貸与シ又一年中肉、野菜、家具類ニ至ルマテ之ニ前貸ヲナシ、其代リトシテ棉花ヲ賣ルニハ必ず自己ヲ経テ賣ラシムルヲ条件トス、故ニ棉花ノ出盛トナルトキハ「コンミツション、マーチャント」ハ自己ノ金ヲ貸与セル百姓ガ他へ棉花ヲ売込マサルヤヲ監視スルコト、オサ〜愈ラズ

(朝吹) 然ラバ千俵ノ買付ヲ出張員ニ命スルトモ其中「グード、ミッドリング」ハ五百俵アリヤ又ハ六百俵アリヤ不明ニ屬スヘキヤ

(岩原) 注文ノアリ次才其時季ニ応シテ凡ソノ見当ハ付クベシ

(朝吹) 買付ヲ依頼セバ荷造ヲ共ニシテ與レマジキヤ

(岩原) 荷造ハ買付ヲ依頼サレタル出張員ニ於テ為スベシ、百姓ヨリハ単ニ棉花ヲ買フダケニ止ル、若シ鐘紡アタリヨリ「グード、ミッドリング」「フリー、ミッドリング」「ミッドリング」ノ三種混合ニテ宜シキニ付五百俵買ヘト云フ注文ヲ發シ、其内訳ガ各何俵ニナルヤ「リスク」ヲ取ラル、ニ於テハ非常ニ安値ニ棉花ヲ買フコトヲ得ベシ

(朝吹) 時ニハ途方モナキ安値ノ「グード、ミッドリング」ヲ買フコトヲ得ベシ

(岩原) 目今ニ於テハ注文好キ工合ニ来ラザルタメ我出張員ハ此ノ混合買付ヲ敢テスル能ハズ、余儀ナク注文通りノ品ヲ揃ヘテ買フ、先方ハ其品ノ撰別ヲスルダケ高価トナルヲ免レズ

(朝吹) 時ニ利不利アリトスルモ永続スルトキハ必ず格外ニ安キモノトナルコト疑ナシ

(岩原) 若シ紡績会社ニシテ単独ニ注之スル便ナラズトセバ他ト組合ヒテ此ノ混合ノ買注文ヲナスモ可ナラン

(飯田) 東京ノ工場ニハ最も適當ノ方法タルベシ

(岩原) 欧州ノ買注文ハ皆然リ、此ノ方法ニテ扱ヒタル棉花ガ、何月ニハ何、何月ニハ何ト種類別ヲ示セル表アレバ御一覽ニ供スベシ

(益田) 然カシテヨリ我出張員ヲ置ケル効能モアリト云フベシ

(朝吹) 注文ノナキ品ヲ併セテ買込ミ、之ヲ安く賣ラザルベカラザル余程ナキ事情ニ遭遇スルタメ注文品モ從ツテ高直トナル
訳ナラン

(岩原) 其ノ事情ヲ困難ニ感ズルニ由リ、初ヨリ品種ヲ極メ精撰シタル棉花ヲ買ヘリ、多少安キコトハ知りナガラ百姓ヨリ買ヘサルハ是レガタメナリ、若シ此ノ混合買付ヲ為スヲ得バ幸ナリ

(1) 前掲「明治三十年下季事業報告」商品、棉花の項(三井文庫所蔵史料 物産六一四―一)など。

(2) 「明治四十一年下半季事業報告」(三井文庫所蔵史料 物産六一四―一四)。

(3) 前掲「岩原理事心得談話附屬問答録」(三井文庫所蔵史料 物産四四五)。

合名会社理事から株式会社取締役

岩原謙三は、日露戦争期の明治三七年(一八〇四)一月二日、山本条太郎とともに理事心得に昇進し、三井物産合名会社の経営者となった。だが、紐育^{ニューヨーク}支店長はそのままで兼務とされた。山本条太郎(上海支店長)の場合と同様であり、戦後明治三九年六月理事就任まで理事心得と支店長の兼務が続いた(山本条太郎も同じ)。後任のニューヨーク支店長は福井菊三郎が任命された)。こうした異例の兼務という地位役職は、日露戦争遂行のための三井物産の物質調達の緊急な業務を反映するのでもあった。

この時期の岩原謙三は、前途の生糸・棉花を主体とした時期とちがって、アメリカにおける機械・機関車車輛・レー

ルなど重工業と深くかかわった。この点では織維一筋の飯田義一と異なるところである。

ニューヨーク支店でアメリカの機械・金属大メーカーとの代理店引受け問題が起つたことは、既に記したところであるが、日露戦争期には資材の緊急調達が必要から、鉄鋼・金属製品のUSステイルおよびアム・ロソコ社との代理店契約を締結している。ついで、明治四〇年（一九〇七）に益田孝の渡米を機にアメリカの電機メーカーの代表たるゼネラル・エレクトリック社（General Electric & Manufacturing Co.）と三井との提携が実現の運びとなった。

この時は、益田孝とGE社の社長のC・コッフィン（Charles A. Coffin）との会見から急遽三井の芝浦製作所との提携、そして三井物産の代理店契約にすんだものである。ここでは立ち回らないが、まもなく芝浦製作所の職員技術者のGE訪問と技術交流が始まるにいたり、明治四三年（一九一〇）五月には岩原謙三が芝浦製作所の取締役となった。

岩原謙三の芝浦製作所の役員就任は、ニューヨークに足場をもつ彼の活動においても、芝浦製作所・GE関係においても利益が大きかった。岩原は、三井側の誰にもましてGEの経営者たちと親しくなり、ことにGEの極東支配人でのち芝浦の役員となるウーダンは非常に親密な人間関係を持つにいたり、芝浦製作所にとって岩原謙三は不可欠の人物となっている。

また、日露戦争後早々に南満洲鉄道株式会社（明治三九年一月設立、資本金二億円、清国大連市、総裁後藤新平）が開業するにいたったが、当初から三井物産では同社にたいする「建設資材、軌条、橋梁、枕木、機関車、車輛」について納入業務をほぼ独占的に引受けるに至っている。²⁾この方面の業務担当は、岩原謙三理事とされ、開業当初から岩原は、本社において満鉄への資材納入業務を管掌した。満鉄への納入業務の詳細については、ここでは省略するが、明治四四年（一九一〇）一二月の三井物産取締役会での報告によれば、明治四〇年から四四年にいたる同社の創立期の注文引受高は、二七、七九八千円という多額に上っている。³⁾

右のように日露戦争とその直後の一時期は、岩原謙三は、非常に多忙な業務に当っており、そのためか、明治三七年から三九年の期間には三井物産の支店長会議に出席していない。

さて明治四三年一〇月三井物産が株式会社に改組され（「飯田義一」の節を参照）、この時の役員人事において、岩原謙三は常務取締役役に任命された。常勤の常務取締役は、渡辺専次郎（ロンドン在勤）、岩原謙三、山本条太郎と福井菊三郎の四人である。この年岩原は四七才であり、この頃から三井物産の最高経営者として山本条太郎とならんで、将来の三井物産の社長候補とも目されるようになった。

同年一〇月には、右のトップマネジメントの組織に手直しが行われ、常務取締役の呼称が発止されて、渡辺専次郎、岩原謙三、山本条太郎、福井菊三郎の四人の取締役は、常勤の役員たる業務委員と定められ、左のような業務分担が定められた。⁴

岩原（正）	山本（副）	器械、鉄道、金物、砂糖、樟脳、陸海軍、輸入雑品、調査、計算、欧州本邦一般事項
山本（正）	福井（副）	石炭、船舶、木材、保険、庶務、金融、中国南洋一般事項
福井（正）	岩原（副）	肥料、米、雑穀、棉花、綿糸布、生糸、羽二重、雜出雜品、人事、米国印度一般事項

こうして、明治末年の株式会社時代となると岩原謙三は、主として機械部（本店）と陸海軍への納入業務の責任者となった。

当時の岩原謙三の機械部の活動をみると、機械工業の世界的、多国籍的發展にともない顕著なものがある。左に明治

四三年二月一日および四四年九月一二日の三井物産取締役会の席上における機械部担当の岩原謙三常務の発言を掲げておこう。⁽⁵⁾

当社ハ U.S. Steel 并 Ame Loco ノ代理店ヲ引受ケ居ル結果、軌条并機関車商売ニ就テハ一頭地ヲ擢ンシ、又 G E ノ代理店ヲ引受ケ居ル結果、電気機械類ノ商売ニ於テモウエスチングハウス、アルゲマイネ、シーメンス等ヲ凌駕シ居レリ、但高田ノ鉱山機械并暖房装置ニ於ケルヒーリングノモンド瓦斯エンジン、及ストロンノ同エンジンニ於ケルカ如キ専門的ノ取扱品ニ就テハ未タ彼等ノ墨ヲ摩スルニ至ラズ

機械商売ノ競争者ハ、日本人側ニ於テハ、高田、大倉、米井等ナリ、外国人側ニ於テハセールフレーザー、アメリカカンレーヂング、ジャーデンマジソン、サミュール等ナリ、本邦機械商売ノ超勢ヲ見ルニ輸入高ハ敢テ増加セサルモ、輒近外国製造家カ本邦ニ店舗ヲ有シ直接売込ヲ計ラントスル者漸次増加セリ

後者にみられるように G E との関係について、（同社はドイツのアルゲマイネ社との間で協商関係が成立していた）、岩原謙三の活動は注目すべきものがある。やがて大正二年二月二三日、来日した G E のコッフィン社長、アルゲマイネ社重役と岩原取締役との三者間の協議によって、日本ならびに朝鮮において相互に専売権を与える契約が成立している。

- (1) 益田孝と G E のコッフィン G E 社長との間の提携については由井常彦「国琢磨の民間経済外交」、『三井文庫論叢』才三七号（二〇〇三年）所収論文（六六頁）を参照されたい。ほかに『芝浦製作所六十五年史』（昭和十五年）五三一―五五頁。
- (2) この間の事情については、前掲『三井事業史』本篇才三卷上、五六頁以下をみよ。

(3) 同右 五七頁。

(4) 同右 一〇六頁。

(5) 同右 九五頁、原典は三井物産会社「取締役会議録」才二号、(三井文庫所蔵史料 三井物産二〇一〇)。

晩年の岩原謙三、芝浦製作所社長など

岩原謙三は、大正三年春のシーメンス事件にさいし対象が納入先の海軍当局で、彼が担当の責任者であったところから起訴され、それとともに岩原はすべての役職を辞任した。才一番で有罪判決があり、ついで大正四年四月三日才二審判決で執行猶予(四年)がつき、さらに同五年三月に恩赦となった¹⁾(右の経過は前掲「飯田義一」の節を参照)。

岩原謙三は、GEと提携した芝浦製作所において不可欠な人物であったので、社会活動に復帰するとともに直ちに芝浦製作所の取締役に復帰している。ついで大正九年(一九二〇)七月には芝浦製作所の取締役社長に任命され、同時におなじGEの提携先の家庭メーカーの東京電気の取締役にも就任した。その後芝浦製作所の社長には一〇年間在任し、岸敬二郎常務役とともに同社のトップマネジメントの任にあった。この時期の芝浦製作所については、『芝浦製作所六十五年史』(昭和一五年)はじめ東芝の社史にゆずることにした。

そのほか、大正九年に三井物産が総代理店をつとめる小野田セメント株式会社および台湾製糖株式会社のそれぞれ取締役に就任している。これら両社はともに三井系のそれぞれ業界における有力なメーカーであって、三井物産が原料の調達と製品の販売で大きな役割を果していたから三井物産を代表して岩原謙三の役員就任を乞われたことであろう。

経済界に復帰後の岩原謙三は、三井関係以外にも、国際的な商社経営者の手腕力量そして活達・明朗な人物を買われて少なからぬ会社の役員に乞われている²⁾。経済界での活動にも劣らず晩年の岩原謙三にとって重要なことは、茶道およ

び美術品の収集があった。彼は明治末年から益田孝や馬越恭平らの先輩にさそわれて茶道に入り、岩原謙庵と称して、益田孝の主催する「大師会」の常連のメンバーに数えられるにいたっていた。当初は趣味人の域を出なかったが、大正中頃からは美術品のコレクションにも多大の関心をもつに至っている。茶道をGEの経営者など欧米人に知らしめたのも岩原謙三の功績といえる。⁽³⁾

なお岩原謙三は、明治末年から日本とアメリカの経営（business; management）の国際比較についてもしばしば興味ある演説や論稿を発表していることも付記しておきたい。また芝浦製作所の経営者としても考察に値いする言動が少なくないが、それらについての研究成果は別の機会にゆずることにしたい。

(1) シーメンス事件と岩原謙三については本稿では記述を省略する。いちおうの経過については、前掲『三井事業史』（本篇才三卷上、二四二―二四五頁）に記載されている。

(2) 上記のほかにも、大正一五年から他界するまで日本放送協会会長をつとめたが、ここでは指摘するにとどめる。

(3) 茶人としての岩原謙三については、高橋箒庵（義雄）『東都茶会記』、高原富保『近世名茶会物語』（毎日新聞社、昭和六〇年参照）。