

明治期三井物産の経営者（下ノ一）

—藤原銀次郎と磯村豊太郎—

由井常彦

はしがき

「明治時代の三井物産の経営者」と題して筆者は、(上)〔三井文庫論叢〕第四一号)においては、創業期の木村正幹、馬越恭平、上田安三郎をとり上げ、ついで(中)〔同第四二号)においては明治十年代に入社した小室三吉、飯田義一、渡辺専次郎、岩原謙三をとり上げ、出身と経歴から三井物産における活動と業績を紹介した。そして本号(下ノ一)においては、明治二十年代に入社した藤原銀次郎と磯村豊太郎の二人を取り上げることにはしたい。

藤原銀次郎と磯村豊太郎は、ともに慶応義塾の出身であって、既述した人々とは違い、日清戦争後に三十才近い年令で入社している。だが入社後もまもなく稀な能力を発揮し、明治三十年代から四十年代初頭にかけて、藤原は台北支店長から木材部、そして磯村は東京の営業部において傑出した役割を演じた。ともに有力な理事候補となったが、それぞれ明治末年に王子製紙、北海道炭砒汽船に転じ、各社の経営者として成功し、大正昭和期には財界人として大成した。

ところでこれら二人は、三井物産を去ったのちの業績の大きさのせいか、営業面での傑出したリーダーとしての活躍にもかかわらず、三井物産時代の活動や業績はあまり知られておらず、伝記類においても、記述が乏しい。とくに藤原銀次郎については、数種類の伝記が存在し、そのほか自伝¹一点などが刊行されているに拘らず、いずれも三井物産時代の活動は同種類のエピソードの掲載にとどまっている。そこで、三井物産においては重役とはなっていない二人ではあるが、あえて経営者に準ずる者として本稿で取り上げることとし、とくに三井物産勤務期間における行動ないし活動と業績についてやや立入って考察し、若干の論評を試みることにしたい。⁽¹⁾

(1) 藤原銀次郎の伝記は、自伝を含めて、その数は少なくない。いわば正史的な文献のみでも、水谷啓一『藤原銀次郎』(東洋書館、日本人財界人物全集、昭和一九年)、桑原忠夫『藤原銀次郎』(一業一伝)(時事通信社、昭和三六年)、窪田明治『藤原銀次郎伝』(新公論社、昭和三七年)の三種がある。自伝としては『藤原銀次郎回顧八十年』藤原銀次郎述、下田将美著(講談社、昭和二五年)があり、同書はひろく利用されている。ほかにも自著、自伝的な文献に、藤原銀次郎『私の経験と考え方』(高風館、昭和二六年)、『世渡り九十年』(実業の日本社、昭和四五年)など、類書はその数が多い。詳細は、日本工業倶楽部『日本の実業家』(同倶楽部、平成十五年)を参照されたい。

対照的に磯村豊太郎については、正伝たる『磯村豊太郎伝』(前田一、編輯および発行、昭和一七年)は、四百頁ほどの大冊で、内容も充実している(本人が自叙伝を北海道炭礦汽船会社の社内報に連載していたせいもある)。三井物産時代(同書八三―九九頁)についての記述も有用で、本稿も大いに参考になっている。ただし、戦争中に他界したためか、ほかに伝記らしい文献は見当たらない。なお出生は藤原の方が磯村よりも一年遅いが、三井入りは逆なので、本稿は藤原の方を先に記述する。

一 藤原銀次郎

出身と経歴（慶応義塾から松江日報）

藤原銀次郎は、明治二（一八六九）年六月十七日、長野県長野市の郊外、上水内郡安茂里村（現在の長野市内）の旭山のふもとに生れた。伝記、桑原忠夫『藤原銀次郎』などによれば、父は茂兵衛、母はタカコ、三男二女の末子として出生した。藤原家は近世末から村一番の地主農家で、十四才のとき、長野市の檜垣塾に入門、二キロの道を徒歩で通学した。檜垣塾は、漢学中心で「厳格で鳴らした」といわれ、銀次郎は非常に勉学に熱心で、早朝から一日も欠かさず講義に出席し、幼少期に身体と精神を練磨した。ただし、同塾の学問は伝統的な漢学本位で、論語、孟子、文章軌範などの教育に終始し、語学や洋学は欠如していたようである。^②

藤原家は、長兄の福栄が家督を相続、次男文次郎は他家を継いでおり、父の茂兵衛は、三男の銀次郎を分家・独立せしむべく考えていた。それにたいして銀次郎は、かの『学問のすすめ』など読み、福沢諭吉の独立自尊、不羈の精神を鼓舞されたらしく、十七才になると、東京での遊学を父に願ひ出ている。これにたいし父の茂兵衛は反対したが、長野周辺から先輩の鈴木梅四郎、赤尾善次郎らがすでに相ついで上京しており、銀次郎の決意は固かった。そこで茂兵衛は、銀次郎が、洋学を修めて医者となること、すなわち開業医となることを条件として、これを許したという。

当時の西洋医学の知識は、ドイツから直輸入されていたから、銀次郎は、上京してドイツ語を修得すべくドイツ協会のドイツ語学校に出席した。だかしかし、六才年長の鈴木梅四郎が慶応義塾（当時三田に移って七年目であった）にい^③て、「すでにひとかどの豪傑風をもって自任しており」、慶応義塾への進学をすすめられると、進路を転じ、父も同意を

よぎなくされている。

こうして予科から本科に学び、明治二二（一八八九）年に藤原銀次郎は、慶応義塾を卒業している（各伝記・自伝の記述）。（『慶応義塾入社帳』（復刻本）（全五巻、慶応義塾刊、昭和六一年）の明治一七―二二年版には藤原銀次郎の名前は見当らない⁽⁴⁾）。

当時の数少ない高等教育の機関であった慶応義塾では、彼の場合には、次項でとり上げる磯村豊太郎と違って、過去に英語はじめ西洋的な学問の基礎知識を学ぶ機会が乏しかったから、この慶応義塾時代は、同僚に追いつくのも努力を要したことであろうし、優秀な成績によって福沢諭吉の眼鏡にかなうことはなかったであろう。

さて藤原銀次郎は、卒業すると間もなく、時事新報につとめていた先輩の伊藤欽介から、「宰相たらずんば新聞記者たらん」と、新聞記者への途をすすめられ、島根県松江市の「松江日報」なる新聞社を紹介、推薦された⁽⁵⁾。ちょうどこの時期は、国会が開設されたときで、言論活動が大いに活発となり、各地に政治と結びついて新聞の発行が盛んに行われていた。藤原銀次郎は、いまだ世間、社会のことについては疎か^{うと}かったであろう。伊藤の大言壮語的な言葉を素直に信じて、遠く松江の新聞社に「主筆」として赴任した。

松江に行ってみると、松江日報なる新聞社（島根県松江町）は、基礎の薄弱な零細なものであった。当時のこの種の地方新聞社の多くがそうであったように、地元の政治家と結びついたもので（当時の同紙の背景は政府側であったという）、藤原銀次郎は、「主筆」といっても、間もなく新聞社の経営そのものの維持が困難となると、赴任したばかりの彼が、責任をもたざるをえない破目にたたされた。こうした成行きから、結局は、自分で松江日報の経営をひきうけ、青年時代に多大の辛酸をなめることとなった。

松江日報の時代については、左に前掲書からの引用をもって、説明にかえることにしたい⁽⁶⁾。松江時代についてより詳

しくは、窪田明治『藤原銀次郎伝』（昭和三七年）（同書は、彼の人生の周辺とその時代についての記述が豊富である）を参照されたい。

二年、三年はどうか奪斗して過ごせたが、それも選挙の援助があったればこそで、選挙がすんで政府の援助が絶えると、松江日報はたちまち経営難に陥った。株主たちのあいだには、新聞閉鎖の空気が濃厚になって松江日報の命も旦夕に迫って（いた）。この有様をみて、藤原さんの負けじ魂が、むくむくと頭をもたげて来た。「やめる新聞なら、私がもらいます。立派にやってみせます」と藤原さんはいきった。欠損つづきでうんざりしていた株主たちは、負担が消えるだけでも助かるといふので、一も二もない。こうして松江日報をもらい受けて、個人経営としたが、その日から、藤原さんにとって、苦難の日々がはじまった。

慶応義塾時代は、それほど豊かでなかったが、郷里からの仕送りで勉強ができたからまだ貧乏の味は知らない。主筆として赴任してきてからも、俸給をもらっていた昨日までは、経営の苦労はなかった。ところが、潰れかゝった新聞を引き受けたとなると、新聞を出すための紙を買うことから心配してかゝらねばならない。もちろん新聞の発行は一日も休むわけにいかない。人件費も調達しなければならない。二十六、七といふ、若い経営者として藤原さんは、このころ骨身にしみる苦労を重ねたが、この時代が、後日貴重な経験となったことはまちがいない。

なお、松江在住の時期に、地元出身で東京の女子師範に学んだ、当時地方では稀な学歴をもつ由井^{りく子}と結婚している。また鳥取の実業家の足立繁太郎の知遇をうけているが、足立家との関係はあとまで続いた。繁太郎長男の足立正は、彼の縁で三井物産に入社し、藤原銀次郎が台北支店長の時代には、彼の部下となり、手足となって活動している（後述）。

ところで、松江日報の経営で四年間過した明治二七（一八九四）年の春になって、中上川彦次郎に採用されて三井入りしていた郷里の先輩の鈴木梅四郎から、中上川による三井の改革が進捗していたこの時期に、三井銀行で働らく意思がないかとの打診があった。鈴木梅四郎とすれば、藤原銀次郎が、将来性も定かでない地方の新聞社で苦勞しているのを見かねていたことであろう。

中上川彦次郎は、福沢の甥で、外務省公信局長はじめ山陽鉄道社長などの経歴をもち、今や三井のリーダーとして活躍していたから、中上川のもとに参ずることは、もとより願ってもないことであつたろう。

まもなく（正確な時期は不詳）、藤原銀次郎は妻とともに上京、三井銀行を訪問、採用の決定をみ、当時の三井銀行の調査部長の、おなじく先輩の波多野承五郎（のち理事）と勤務先などを相談している。ちなみに、中上川採用の慶応出身者としては、彼は、磯村や池田成彬らとともに最後のグループである。

- (1) 以下出身については、桑原忠夫『藤原銀次郎』と水谷啓二『藤原銀次郎』そして自伝『回顧八十年』に依拠している。ちなみに、執筆者によってもとより表現は異なるが、事実についての記述はほとんど大差がない。
- (2) 桑原、前掲書、一四―一五頁。
- (3) 同右 一六頁。
- (4) 福沢研究センター『慶応義塾入社帳』（復刻本、慶応義塾刊、昭和六一年）第三巻。
- (5) 桑原、前掲書、一七―一八頁。
- (6) 同右 一八―一九頁。

三井銀行深川出張所所長

藤原銀次郎が三井銀行に入行したのは、明治二八（一八九五）年の夏、日清戦争が終ったのちのこと、最初は滋賀県の大津支店に配属され、月給三十円の支給をうけた。これには彼自身が、銀行ははじめての経験なので、あまり大規模でない店の勤務を（波多野を通じてか）希望し、これが容れられたといい、大津支店の店員は、七、八名だったとい⁽¹⁾う。

高学歴の経歴をもち、すでに年令も三十才近かったから、勤務早々、支店長（坪井松太郎）が不在のときはつねに代理をつとめねばならなかった。彼は右の大津支店勤務において、「算盤の稽古を熱心にやり」、「簿記も勉強した」。支店長代理の業務として、ときに「五千円の手形に捺印するときは、緊張のあまり手がふるえた⁽²⁾」。

中上川には、彼の念頭に藤原の処遇があったらしく、約一カ年ほどのち翌明治二九年の春に、東京によびよせ、深川出張所（深川区佐賀町一丁目）の所長に任⁽³⁾じ、月給も四十円に昇給した。

深川出張所の責任者となった藤原銀次郎は、ここではじめて面目を發揮し、いくつかの店務の改革を実施し、店の業績を向上させた。深川出張所は、日本橋にもっとも近い深川区佐賀町に所在した。場所がらかきから蠣殻町の米穀取引所と箱崎町の倉庫街に近く、米穀・肥料の問屋が多く、近世以来の商人、商取引慣行の伝統が存続する、いわば「旧套⁽⁴⁾・旧態⁽⁵⁾」たる店であった。したがって中上川としては、藤原に改革の機会を与え、能力をテストしたわけである。

彼の自伝『回顧八十年』によれば、おもな彼の店務の改革は、次のようなものがあ⁽⁴⁾った。

まず第一は、旧弊な店自体の「近代化」を实行したことであつた。すなわち、店員の洋服着用（三井銀行でも、この時期の支店・出張所の店員のなかには和服が多かつた）、店内にカウンター・机子・テーブルなどをととのえ、業務を機能化したことで、店の雰囲気を一変している。

次に、業務として預金を加えたことがあった。それまで深川出張所は、商人相手の貸付をもっぱらとし、預金を扱わなかったが、中上川に献策して、彼は預金も扱うこととし、かつこのことをひろく知らしめるべく、ピラを周辺の江東一帯から千葉・房州辺にまで配布した。預金取扱とその宣伝の効果は顕著であって、深川出張所の預金は短期間に急激に増大したという。事実、銀行でのピラ（チラシ）配布のPRは、おそらく彼のオリジナルな発想であったであろう。これには三井内外で非難もあったが、中上川の支援をえて実行している。

さらに彼は、不良貸出しの回収につとめ、箱崎にあった雑貨倉庫の受人商品に対する貸付を三つに分類することによって、業績の改善の実をあげた。すなわち個々の取扱商品について「等級をつけ」(1)すぐにも現金化できるもの、(2)必ずしも容易にならないもの、(3)ほとんど不能なもの、に分類した。そして等級に応じて「それぞれ利息や条件に差異をつけて整理を初めた」ところ、これが功を奏して、資金の回収が進捗をみた。⁽⁵⁾

深川出張所のこれらの改善ないし革新の結果、同所の業績は徐々に回復し、中上川は、これをみて直ちに月給当時四〇円を六〇円に昇給する辞令を交付した、といわれる。⁽⁶⁾

(1) 桑原、前掲書、二二頁。

(2) 同右 二二―二三頁。

(3) 『大日本全国銀行会社役員録』（明治二九年版）東京府、一六頁。これによると深川出張所は、日本橋の本店の支所であり、この度までは所長職は不在で、染谷保次郎が主任であった。

(4) 藤原銀次郎述下将美著『藤原銀次郎回顧八十年』（講談社、昭和二四年）八一―九頁。

(5) 同右 一〇頁。

(6) 同右 一一頁。

富岡製糸所支配人

明治三〇年（一八九七）年五月、三十才になった藤原銀次郎は、中上川彦次郎に命じられて、三井工業部所属の富岡製糸所の支配人に就任した。周知のように、富岡製糸所（初期は場）は、さかのばれば、明治五（一八七二）年に明治政府が、殖産興業政策の一つとして興業費二〇万円を投じて創立し、技術長以下フランス人の技術スタッフを招聘し、経営した官営の模範工場である。養蚕がさかんで、かつ水資源が豊富なことからこの地が選ばれて、煉瓦造りの洋風な工場が建設され、日本の近代的製糸業発展の源流の一つとなった、官営の大工場の一つである。当初は多数の士族の娘たちが、「女工」（女性労働者）として雇用されたことでも、よく知られている。

だが技術の吸収と伝播にそれなりの役割を果たしたが、政府の威信と期待をもってしても、明治十年代を通じ経営不振が続き、民間への払下げもすすまず、明治二六（一八九三）年九月になって、中上川による三井の工業化推進方針一つとして、三井銀行がこれを買収した（二二万二〇六〇円）。三井では、工業部を新設し、津田興二（二五年三井銀行入社、慶応義塾卒）を富岡の支配人に任命して経営に当らせたところ、熟練工の採用と機械設備の更新などによって、ようやく業績の向上をみるにいった。

中上川は、明治二九（一八八六）年末に日清戦争後の不況が到来すると、それを機として津田興二を同じ工業部所轄の名古屋製糸場に派遣し、同製糸場の建直しを試ろみた（後任は小出収）が、それにとどまらず、翌三〇年三月に今度は、深川出張所に勤務中の藤原を富岡製糸所の支配人に抜擢した。この人事は、異例の大抜擢であった。前任の津田は同じ慶応出身で、藤原よりもはるかに年長であり、小出収も二年先輩である。

ちなみに藤原銀次郎の研究者の山田隆一は、「年功序列にとられない能力主義の果敢な人事というべきだが、あまりに泥縄的で、周到な配慮の下に計画的に行われた人事とは言い難い」と論じている。⁽¹⁾

藤原銀次郎の支配人としての活動については、『富岡製糸場誌』（上巻）によって、間接的に知ることができる。彼にとっては、最初の製造業の経営の経験であったが、短期間のうちに製糸業の技術をかなりの程度まで修得しており（彼は当時の製糸業の本場長野県の出身である）、同年十一月に「初級の改善策」として、「旧工場転繰機械改設并西蔵改築修繕ノ件」を起案し、三井商店理事会に付議⁽²⁾を上申している。その内容は左のとおりで、品質と歩留りの向上を意図し、空いたスペースを活用しようとするもので、この改善案（費用は五八二四円余）は、認可をえて、実施されている。

旧工場（五百人取）内ニ於ケル生糸の揚返シハ所謂直揚ケノ方法ニシテ繰糸工場内ニ揚返器械ノ設置アリシカ同工場内ハ蒸発気多ク小枠ヨリ大枠ニ転繰スルノ間ニ於テ乾燥不充分ナルヲ免レス随テ護謨質多キ本邦生糸ハ枠角ノ固着ヲ来タシ生糸ノ品質ヲ落シ販売上少ナカラヌ不利益ヲ蒙ルニ付今回左記ノ金額ヲ以テ改良転繰器械ヲ購入シ幸ヒ同所存来倉庫ノ内適當ノ位置ニ建設シアル西蔵ノ内部ヲ修理シ該器械ヲ据付申度キコト 一、金五千八百二十四円七十六銭二厘也

技術とならんで、彼が実施を試ろみた重要な改革は、前任の津田興二がとり組んだ労務であった。これは官宮以来の不能率を改革すべく、単純な月給（日給月給）制の廃止、能率給の採用におかれた。就任後一年ほどたった明治三二（一八九八）年二月、実施を発表した百匁単位の出来高制の「日取法」、すなわちピースワークは、信州の器械製糸でひろくみられたもので、「富岡製糸所営業概要」によれば、給与の改革は、左のようなラディカルな変革であった。⁽³⁾

繰糸工女及立緒工女ノ賃金八匁取支給法即チ受負制ヲ以テシ、繰糸類売百匁ニ付キ何錢トシテ計算ス、別ニ品位、デニール、糸量等ニ付キ優劣ニ随ヒ売割ヲ附加スル事別表ノ如シ其最モ克ク得ルモノハ一ヶ月ノ賃銀十五円ニ達スルアリ下給者ニハ他ニ補助ノ途アリ所得一日十錢ヲ下ル事ナシ

労働生産性の向上は、官営時代には重視されたことがなく（初期の賃金は士族と平民とが区別されたという）、民営化され、三井の所有に帰してから主要な課題となっていたから、藤原が不況が到来したのを機会に、思い切った改革をしようとしたのである。給与ばかりでなく、有給休暇制が廃止され、通勤者の食費支給なども廃止された。あるいはこれまでの津田支配人の労務改革が手ぬるいとして、津田を左遷して、中上川が藤原に徹底した改革を指図した、とみるべきかもしれない。

いづれにせよ、従来の日給二十錢支給者にたいし五十錢に増額する者が現われる他方、五十錢が二十錢に減額されるものが生ずる改訂は、関係者をもまきこんで強い批判と反感を招き、藤原が出張して留守の間の二月六日にストライキ（同盟罷業）がおこり、通勤者から寄宿舎にも及び、同じ十日には七四三人の従業員が参加した。

この富岡製糸所のストライキは、場所が有名な富岡製糸所だけに、東京朝日新聞が大きな記事として伝えるなど話題となり、明治時代の女工のストの事例として引用されているが（藤原が冷酷な人物として紹介されている場合もある）、ここではこれ以上立入らない。

この時期の中上川彦次郎は、自身が会長として直接支配していた鐘紡でも労使関係にコミットしており（この場合は労使よりも鐘紡対関西紡績業者の紛争であるが）、三井関係会社の労働問題には非常に神経質になっていた。直ちに藤原の慶応義塾で四年先輩の小野友五郎を、三井銀行から富岡支援に派遣している。同盟罷業自体は、藤原の説得と、使

用人側の主張の二つを受入れたことにより、一週間で解決し、女工側の解雇者もごく少数にとどまった。藤原はここで労使関係について学習したのか、その後彼が王子製紙の経営者になって以後、労使関係について著作を発表しており、王子製紙には労使間の紛争は戦前には起っていない。

さて、富岡製糸所の経営は、設備の改善と労使関係の安定、そして生産性の向上によって、この年明治三十一年の下期には黒字に転じた。ところでまもなく同年十一月には、中上川の工業化政策に対する三井内での批判が昂まり、工業部は廃止が決定した（同製糸所は三井呉服店の所轄に移管）。ほぼ同じ時期に、中上川が藤山雷太を専務取締役に送り込んだばかりの王子製紙において、藤山に反撥する労働者のストライキが起り、中上川は同十月に、今度は藤原銀次郎を王子製紙に派遣し、富岡製糸所の支配人には津田興二を復帰させている。もっとも、王子製紙においては、すでに九月の総会で役員全員が三井系の経営者で占められ、人事が一新されており、年令的に若い藤原銀次郎が活動する余地は乏しく、事態も收拾に向っている。⁽⁴⁾（藤原銀次郎が支配人に就任したと記している文献が散見されるが、正しくない）。参考までに右の人事について、『藤原銀次郎回顧八十年』⁽⁵⁾は、右の人事について次のように述べている。

その時分、時事新報の用紙は王子製紙で漉いてゐたので、王子製紙のストライキが波及すれば、或は時事新報も休刊しなければならぬ、それは一大事だといふので、中上川さんが福沢先生のところへ善後の相談に行かれた。福沢先生はその頃時事新報で一所懸命やって居られたものだから、この問題は一日も捨て置けずといふことになり、ちょうど藤山さんは病気で寝てゐてどうすることも出来ぬ。誰か臨時にこれを処理するものはないかと物色して、それには藤原が一番便利だといふことで、富岡から私を東京へ呼んで、斯ういふわけだから藤山のところへ行って助けてやれ、富岡へ帰らなくてもよろしいと言渡された。

そこで王子製紙の支配人となり、藤山さんの専務取締役の下に一年ばかりストライキの跡始末をして職工を集めたり、激励したり、何はともあれ時事新報の休刊だけはしないで済むやうに紙の供給をしたり、大分忙しい思ひをしたのであった。

- (1) 山田隆一『日本の工業化と藤原銀次郎』（私家本、稿本）二〇五頁。山田は、慶応義塾大学工学部卒、藤原銀次郎の研究で、筆者の知人でもある。
- (2) 「三井商店理事会議事録」「三井事業史」史料篇四上所収。
- (3) 前掲山田、二二一―二頁。なお右については、「富岡製糸所営業概要」、「富岡製糸所誌」（富岡市教育委員会、昭和五二年一月）上巻、六九五―七六六頁所載。
- (4) 『藤山雷太伝』（千倉書房、昭和一四年）一九五頁。
- (5) 前掲『回顧八十年』一八一―九頁。

上海支店・漢口出張所から台湾調査

工業部在籍後、一時王子製紙に移籍したのち藤原銀次郎は、三井物産の益田孝に声をかけられ、明治三二（一八九九）年三月三井物産に転じ、上海支店勤務となった（中上川の三井銀行系から益田の三井物産系への移転は、両者間の対立緩和のための人事交流と称された）。同三月三日の三井商店理事会の議事録および「日記」（第一号明治三二（上期）にみえる藤原にかんする辞令は、左の通りである。^①

明治三二年三月三日 藤原銀次郎辞令案 可決

当会社（三井物産）ニ雇入候事

元三井工業部使用人 藤原銀次郎

上海支店勤務ヲ命ス 月給金百二十五円ヲ支給ス

明治三十二年三月六日

藤原銀次郎 王子製紙支配人ナリシヲ今回当社ニ雇入レ上海支店詰トシ本日呼寄せ辞令下附ス

明治三十二年三月二三日

藤原銀次郎本日ヨリ出勤、上海へ赴任スル迄本店へ勤務ノ事

明治三十二年四月五日

藤原銀次郎家族携帯赴任ノ件

この時期の上海支店は、小室三吉が支店長、山本条太郎が次長という、強力なコンビで運営されていた。藤原銀次郎は「次長格」とされ、報酬も相応なものである。だが、もちろん商社は未経験であり、長期の海外生活もはじめてなので、彼自身は商社業務を、当時物産の随一の上海支店で「修業」することを希望し、益田孝もそれを許したと思われる。『回顧八十年』によるとこの自称の修業時代は、左のように記述されている。⁽²⁾この時代の上海支店は、諸条件に恵まれ、急激な成長をとげつつあった（『明治期三井物産の経営者』(中)、『三井文庫論叢』第四二二号参照）から、修業には至って好都合であったともいえる。

（上海支店の時代は）後年の飛躍の基礎的智識の吸収に終始した辛い修業時代と称して差支へない。実用の英語の勉強・為替業務・貿易業務の精通等、みっしりとこゝで身につけたのであった。当時の上海の総領事は、小田切万寿之助氏で、（のちの）民自党総裁の吉田茂氏も、故人の松岡洋右氏も外交官見習や視察見習として、その下に働いたこともあった。小田切氏は三井物産の益田社長の親戚だったので、物産もまた何かにつけて便宜を受けてゐた。

上海で一通りの修業を終へた頃、物産は漢口に新しく支店（出張店、引用者）を設けて石炭の取扱を初めたので、藤原氏は漢口へ転任した。

上海支店勤務は家族（妻）とも赴任で、修業時代といっても、一年足らずである。また同じ年も、藤原はじっとしていたわけではなく、各地に出張している。同年の三井物産「日記」においては、七月に宣城、八月には南京などに一週間ほどの視察のための出張をしている。

この頃の上海支店は、石炭、綿製品はじめ日清戦争後の急速な取引の拡大期であって、各地に出張所が設けられたが、まもなく、内陸の商品取引の拠点たる漢口に明治三三（一九〇〇）年二月に出張所が設けられた。そして、藤原は漢口出張所に移転³し、次長格で石炭や雑貨をしばらく取扱ったとみられる。

しかし、同三三年の春から中国では義和団による争乱がおこり、たちまち全国的に拡大し、北京の在在外交機関は、義和団に包囲され、六月になると、北京では日本はじめ英独仏諸国の軍隊が出動、いわゆる北清事変に発展した。

漢口において藤原銀次郎は、意欲的に活動し、六月には綿糸については、「エゼントナシニ商売出来ル見込、商売緒ニ付き、輸出ヲ試ミル積⁴」と報じている。また例のこの時期始つた清国での商社マン育成のための修業生たちを漢口の出張所でうけ入れたりしている。だが七月になると、中国各地で商取引が困難となり、治安も悪化し、九月には上海・

漢口間を往復していた藤原に引揚げが命じられ、同月末には帰国した。そして東京本店で、しばらく調査課に籍をおくことになった。⁽⁵⁾

ところで、帰国後まもなく藤原は、日本が領有することになった台湾の製糖業の調査に参加し、同年十月に十日間ほど台湾に赴き、台湾南北各地を視察している。

右の調査は、『回顧八十年』など既刊の伝記によれば、次のようなものであった。すなわち、台湾の発展に産業とくに製糖業の振興が不可欠とした児玉源太郎（総督）は、毛利家（すでに承諾）と三井物産の出資による製糖会社の設立を要請するところがあった。これに対し益田は、採算が明らかでないとの理由での中上川の反対論を説得すべく、調査団の派遣と調査を試ろみ、藤原を加えたグループ（团长鈴木藤三郎〈製糖業者〉、山本悌二郎〈糖業研究のためドイツ留学した農商務省技官〉ら）を台湾に派遣、同地一円を調査させた。そのさい藤原は治安の問題性を指摘し、児玉総督に安全の保障を約束せしめるとともに、補助金の交付（一割）を承知させた、というものである。⁽⁶⁾

右のような藤原の回顧談は、必ずしも正確ではない。すでにこの時点で国策会社としての台湾製糖株式会社の設立は決定されており、役員の人事（鈴木藤三郎の社長、三井側から益田と上田安三郎の取締役就任）も内定している。また台湾の砂糖業の調査は、台湾総督府の手で行われ、詳細な調査書が編集されている。⁽⁷⁾ もっともこのときの藤原の機智によって、総督府が治安対策の強化や補助金などについて、何らかの約束をしたことは、ありうることである。

ともかくこうした経過をへて、同じ三三年十二月四日付の人事で、藤原銀次郎は台北支店長に命じられた。

(1) 「三井商店理事会議事録 第七号」追一八五八、「日記」明治三三年三月六日、同三月二二日、物産二五。

(2) 前掲『回顧八十年』二〇頁。

- (3) 「理事会議案」明治三年二月六日「漢口出張員藤原銀次郎手当取極之件」。
- (4) 三井物産会社「日記」明治三年六月七日。
- (5) 東京に帰ったのち同年十二月までは、益田孝のはからいで「調査課勤務」となったようである。
- (6) 前掲『回顧八十年』二〇―二頁。
- (7) 明治三三年以降の調査についての結果は、「南部台湾糖業調査」（台南県内務部殖産課）などが、明治三四年以降次々に編集発表されている。

台北支店長としての活動

藤原銀次郎は、明治三三（一九〇〇）年末に台北支店長に任命された（当初は出張所、まもなく支店に昇格⁽¹⁾）、さきの台湾調査にさいする積極的な態度が、益田孝ら三井物産理事たちに評価されたからであろう。

彼は赴任後、台湾全土を歩きまわり、台湾でも北部と南部とは気候風土が著しく異なることなど、地域別の生産と消費、市場と流通の相違を発見している。そして何よりも台湾に一定の消費財の市場が存在するを見出し、台湾が日本製品とくに綿布の今後の市場として有望と判断している。

この時期までの台湾の三井物産台北出張所の取引は、台湾総督府および在留陸軍のための軍用品のほかは、樟脳や阿片（医療用）など、いわゆる御用商売にごく限られたものであった。これにたいし藤原はいわゆる一般市況品の取引の将来性を見出したといえる。

赴任ののち、彼が三井物産の取引対象として重視したのは、綿布と米であった。砂糖については、かつて物産本店で取引したことがあったが、倉庫で商品の保存が困難なため失敗したことがあり、益田孝がこれを嫌ったために、藤原も

慎重で、本格的に扱ったのは、やや遅れて明治三五（一九〇二）年になってからのこととなる。以下商品別に台北支店での活動をみてみよう。

(1) 綿布

綿布は、明治三〇年代に中国輸出が活発化していたので、当然のことながら藤原も、ある程度の販売は確実とみて、台北支店で国産品の販売に着手し、ついで南部への販売を試みた。

綿布の販売については、明治三五年四月に東京で開かれた支店長会議で、かなり詳細に報告している。初期の報告として重要なので、左に引用しておく。²⁾

台北ニテ取引フ綿布ノ重ナルモノハ茶木綿並白木綿ノ二者ナリ而シテ茶綿ハ昨今我社ノ商標モ売り広マリ品質モ上人ノ嗜好ニ適シ売行宜シク商売太且容易ナリ唯昨年ハ仕入店トノ約定ニ時ヲ費シ其結果稍季節ヲ失シ取引高多額ニ上ラサリシノミナラス中ニハ遲着ノ為メ破約ノ不幸ニ遭遇シタルモノアリト雖モ大体ニ於テ茶木綿ノ商売ハ其成立容易ニシテ又相当ノ利益ヲ挙げ得ヘキニ依リ向後ニ益々力ヲ尽シ暫ニ台北附近ノナミナラス台南ニモ之ヲ売り拡メタシト考フ

次ニ白木綿ハ台湾ニ於テ需要最モ多ク即チ主人ノ買付高ハ茶木綿ニ数倍スト雖モ我社ノ取扱高ハ未タ多カラズ元來白木綿、取扱ハ台湾ニ於テハ白木綿ノ需要極メテ多キ故ニ我社ニ於テモ元カ取扱ヲ為サ、ルヘカラストノ意氣組ニテ内地ニ於テ現物ヲ買付ケ社持トシ之ヲ台北ヘ送付シテ売却スルカ抑モノ起リタルモ当時商売上ノ習慣明カナラス季節モ亦不明ナリシ為メ時々季節後ニ看荷シ売渡ニ苦シミタルコトアリ又時ニハ少ナカラサル売掛ヲ生シ取主ニ困リタルコトアリ 兎ニ角ニ三年間ハ好結果ヲ得ル能ハサリシナリ降テ一昨年ノ終リヨリ昨年ノ初メニ掛ケ大ニ白木綿ノ商売方法改良方ニ研究シタル未昨年ヨリ季節ニ際シ普通ノ商売ヲ為スカ如ク一方ニ於テ買約シテ一方ニ於テ売約シ其間ニ介在シテ口銭ヲ收入スル、棹組ヲ案出シ此習慣ハ未タ

台湾ニハ之ナヲモ我々ハ其習慣ヲ作ラサルヘカラストノ考ニテ、然事ニ当リ遂ニ十数万反ヲ取引セリ、斯クテ非常ニテ柄ヲ為シタル積リナリシ処茲ニ仕入上ニ於テ一大困難ニ逢着セリハ他ナシ白木綿ハ手織ナルカ故ニ本品ノ売行ナヲ時ハ仕入者ニ於テ十分、要望ヲ為シ上品ヲ織立テシムルコトヲ得ルモ之ニ反シテ一度値段沸騰シ買手多ク入込マン平織手ニ於テ頓ニ品質ノ落スノ弊アリ、若シ品質不良ノ故ヲ以テ破談ヲ為シテ顧ミサルニ依リ不得止其品ヲ引取テ積出サ、ルヘカラスト其結果台湾ノ買手ヘ引渡スニ際シ苦情百出スルコトナルナリ、此点ニ関シ大阪支店、如何ニセバ一定ノ品物ヲ受取り得ヘキカヲ研究シタルモ何分手織ノ事故器械ノ如ク品質ノ一定ヲ望ム可カラスト故ニ右ニ買、左ニ売ルカ如モ取引法ハ到底実行スルヲ得ステウ結論ニ逢着セリ、併シ今日迄既ニ三井ノ商標ハ広マリ居リ三井ノ商標アルモノハ中身ヲ改メスシテ取引出来シ得ル迄ニ進歩セルモノナレハ今更此商売ヲ中絶スルハ残念ノ次第ナリ、然ラバ如何ニセハ安全ニ取引ヲ為スコトヲ得ヘキヤト云フニ白木綿ノ季節ハ八月頃ヨリ始マリ二月ノ最中ニテ其他ノ時ニハ売行ナシ而シテ季節外ニハ機屋モ閑散ニテ織質モ低廉ナレハ安値ニテ品ノ良キモノヲ織成セシムルコトヲ得ヘシ故ニ斯カル安値時ニ織ラセ季節ニ売却スルコト、セハ品物モ良好ニシテ取引容易ク収益モ少ナカラザルヘシ此方法ヲ除キテハ手織綿布ヲ取扱フヘキ良方法ヲ発見スル能ハズ

(2) 米（台湾米輸入）

米も、藤原銀次郎が注目した商品であった。台湾は米の産地であり、二毛作で収穫も多いが、当時は品質改良が普及する以前で、品質が著しく劣等とされ、台湾在住の日本人の口にも合わず、価格はきわめて低廉であった。だが藤原は、価格が非常に安ければ、日本内地でも、低所得層の人々によって購買される筈と考えた。そして台湾米を移入し、三井物産の神戸支店にもち込み、当初は引受けられなかったが、やがて神戸支店で、内地米との混合に台湾米の販路を見出すことに成功した。

最初の台湾米販売の成功については、（必ずしも真偽の程はわからないが、）次のようなエピソードが伝えられている。⁽³⁾

(当初の三井物産の)米穀部長は一筋縄ではゆかぬ男だった。藤原氏から(売れないといって)安く台湾米を手に入れると今度は神戸の米穀商を呼んで、台湾から米が入った。味は少々落ちるが、内地米に二三割入れる分には大して味も変らないし値が安いから、儲けも大きいとうまく説きつけて、担当の利鞘をかせいで売ってしまった。

いつかこのことは藤原氏の耳に入った。(中略)すっかり一ぱい食ったと知った藤原氏は、また大量の台湾米を仕入れて神戸へ出かけて行った。黙って米穀部長に会ってどうだ買わぬかと云ふと、云ふことは同じで、前と同値でなければ買はぬといふ。よし買はぬと念を押しにおいて、藤原氏は今度は直接に神戸の米穀商を集めて、米穀部長が売った値で取引をしてみた。今度は儲けたのは藤原氏と米穀商で、背負投げを食はされて損をしたのは米穀部長だった。

台湾米の内地移出については、明治三五年七月の支店長会議の席上で論述⁽⁴⁾されている。台湾米と内地米の「ブレンドの工夫」については、かの綿花のブレンドの場合と同様に、三井物産ないし日本商社の得意とするものであって興味深いものがある。また北部と南部による生産と市場の著しい差異も特徴的である。

(米ノ商売ハ)御承知ノ通り台北ノ米ハ年々二度取レテ、第一期ハ六月末ニ取レ、ソレヲ内地へ送ルト七八月頃、田植時テ丁度米ガ欠乏ノ時ニナリマスノデ誠ニ機会モ宜シイ、形モ内地ノモノニ似テ居テ殆ド見分ケガ付カズ、食ベテ見ルト味ハ内地米ニ劣ルケレドモ形ガ似テ居ルカラ混合用ニ使ヒ年々輸出高ガ殖エルヤウニナツタ、サウシテ内地ノ米ノ不足ノ為メ又銀ノ下落ノ為メニ非常ニ商売ガ楽ニナツタ、今一ツハ台湾ハ北ノ方ト南ノ方ト地勢ノ上デ全ク二ツニ分レ、基隆即チ北部ノ台湾カラ輸出スルノガ石数ニシテ十万石金高ニシテ凡ソ百万円位、南部ノ方ハ昨年ハ非常ニ早リデ先ツ東北ノ飢饉ト同様デアツテ、一時総督府ガ九州米ヲ買ツテ貧民ヲ救助スル手配モシタガ、就中澎湖島ハ凡ソ五六万円で救助ノ為ニ支出シ、芋ノ弦ヲ米ノ代用ト

シタヤウナ訳デ、輸出高ハ非常ニ少ナカッタ、然ルニ第二期米ガ少シ余計ニ取レ、芋ハ一年ニ三度取レ仕舞ヒヒノモノガ沢山出来タノデ土人が皆芋バカリ食ヒテ米ヲ食延バシテ内地へ輸出シタ 其高ハ随分多ク確カナ統計ハナイガ先ツ四万石位デアル、若モ南部ガ不作デナカッタラ米ノ内地へノ輸出ハ非常ナモノデアッタラウト思ハレル、私ハ朝鮮米ヲ輸入スルヨリ台湾米ヲ輸入スレバ値ノ安イ所カラ引続イテ商売ニナルダラウト見込ヲ立テ今年ヤリマシタノガ俵数ニシテ五万俵金高デ三十三万円トナリマス

右の報告につづいて彼は、輸送条件による利益の差違（日本郵船、大阪商船の協定にも触れている）⁵⁾ について報告し、厚門、福州など大陸での取引、さらにラングーンやサイゴンなど各地産の米の取引に及んでいる。当時の東南アジア各地産米の市場についての情報として興味深いものがある。

ソレデ此間ノ経験ニ依ツテ考フレバ、北部ノモノハ基隆カラ積ムノダガ、台北カラ基隆マデ汽車デソレカラ解下デ積マナケレバナラナイ、モウ少シ此高売ニ力ヲ入レルコトニスレバ十八尺迄ノ船ナラ淡水ニ這入ルカラ牛莊通ヒノヤウナ船ヲ淡水ニ入レテ台北ノ解下ニ積ンデ直グ積ムヤウニスレハ一俵ニ就テ二十五銭カラ三十銭這フカラ非常ニ大キナモノデアル……其上今ノ運賃ハ商船会社、郵船会社が共同シテ極メタモノデアクナイカラ是デモ幾ラカ利カアル……台湾ノ米ハ今迄厦門福州辺ニ参リマシタ、アノ地方ノ人民ノ数ト米ノ産出額ヲ比較スルト非常ニ米国少ク米ガ不足デス、近頃ハ台湾デハ外国ニ米ヲ輸出スル担ニ付テ三十銭宛ノ税金ガ掛ル、カウ云フ関係ト銀貨下落ノ為ニ支那へ輸出スルノハ引合ハナイコトニナリ 厦門福州デハ其代リニ蘭貢、西貢ヲ使フコトニナリ、色々ノ関係ヨリ内地ハ向ツテ来ルヤウニナツタノデアリマス

(3) 砂糖

綿布・米について、この時期に砂糖も主要取引商品となった。既述のように、砂糖は本店営業部で「六ヶ敷ト云フノデ中止ニナツテ居ルコトdealカラ」、取引に慎重であったが、台湾製糖が操業を開始し、三井物産が一手販売を引受けるようになったので、藤原支店長としては、「地砂糖ノ商売ヲ開キタイト思ヒ」、台北支店の所轄のもとに明治三六年一月産地の台南に出張員をおき、調査をして営業を開始した。このことについて、さきの支店長会議では、次のように報告されている。⁽⁶⁾

砂糖ハ昨年来私モ行キ又店ノ者ヲヤツテ色々研究シタ結果地砂糖ノ商売ヲ開キタイト思ヒ、今日マデ営業部ナドデ色々御計画ガアツタガ六ヶ敷ト云フノデ中止ニナツテ居ルコトdealカラ余程六ヶ敷イ商売ト考ヘテ手ヲ着ケ、台湾製糖会社、一手販売ヲ引受ケ色々ノ関係ヨリ台南ニ出張員ヲ置ク方が便利dealカラ、第一ニ出張員ヲ置イテ試ミニ専念地砂糖ノ取扱ヒヲサセマシタ、其ノ結果ハ実ニ案外デ(アツタ)其処ニ居ル土人及西洋人ノ取扱方ハニタ色々アツテ、一ハ自分デ田舎カラ来ル色々ナモノヲ買集メ自分ノ庫デ荷造リヲ仕換エ内地へ出ス、一ハ仲買人ヲ選ンデソレニ見本ヲ示シ、一ハ自分デ田舎カラ来ル色々次ギヤスルノミト、二ツノ方法ガ行ハレテ居ル、…昔ハ無暗ニ西洋人ニ権力ガアツテ、田舎ノ砂糖製造人ニ金ヲ貸付ケテ、其金ヲ借リタ者ハ必ス其西洋人ナリ土人ナリニ自分ノ砂糖ヲ売ラナケレバナラナイト云フ契約ヲ結ビ其砂糖ニ自分ノ方デ勝手ナ値段ヲ付ケルト云フヤウナ習慣デ、常ニ西洋人ノ為ニ頭ヲ抑ヘラレテ居ツタ、所デ今ノ台湾政府ガ糖業ヲ発達サセルト云フ所カラ之ヲ取調ベテ、如何ニモ西洋人ノヤリ方ハ不公平ダ折角土人が骨ヲ折ツタ所デ儲ケル者ハ仲ニ立ツ西洋人deal、是ハ台湾砂糖衰微ノ所以ダト云フコトニ気が付イタ、ソコデ色々法律ナドヲ適用シテ土人ヲ保護シ西洋人モ余リ乱暴ガ出来ナイヤウニナツテ来タ…其時ニ乗ジテ此方が金ヲ貸シテヤルヤウニスレハ土人ハ非常ニ喜ブノデ、而已ナラズ糖業奨励ノ主意ニモ適合スルノdealカラ総督府デモ大変喜ンデ我々ノ便利ヲ図ツテヤラウ、例ヘバ今迄ハ小作人ノ中デ日本デ云フ村長トカ助役

トカ云フモノニ金ヲ貸シテ居ツタノガ、近頃デハソレハ不完全デアルカラ農業組合ナラ農業組合ヲ設ケテ其組合長ノ名義デ借リテ其砂糖ハ三井へ売ルヤウニシタラドウカト云フ迄便利ヲ与ヘテ呉レルコトニナツタ（以下略）

(4) 樟腦

これらの商品のほか、この時期に実現した三井物産の取扱に、一手販売権をもつ台湾産の樟腦があった。これは、イギリスのサミエル商会が一手販売権を持ち（三〇年期限）、更新を続けてきたのであるが、藤原の判断の行動で、明治四〇（一九〇七）年十一月から翌四一年四月にかけて三井物産に切り換えられた。この販売権の移転については、サミエル商会からイギリス公使を通じて、日本政府に抗議が申し入れられ、一時は外交上の問題にもなっている。

右の一手販売権の移行については、『三井事業史』本篇第三卷上（一〇〇―一二頁）において、関係史料の掲載とともに論述されているので、本稿では記述を省略する。要するにサミエル商会側は「突然の契約解除」によって信用を失うばかりでなく、外資導入の日本政府の基本方針に反するのではないかと抗議したものであった。だがいずれにせよ、樟腦販売権の獲得は、三井にあっては、台湾支店長となった藤原銀次郎の功績に帰すべきものであった。

なお、児玉総督と後藤新平長官の台湾統治の時代に、総督府の権力は中国大陸の福建省に及び（これには福州で日本の本願寺焼打事件がおこり、台湾からの日本軍の出兵という事態があった）、三井物産では履門など各地に出張所を設けたが、これらはさしあたり台湾支店長が所管とされた。そして藤原によって、履門出張所の責任者には、既述の支那練習生のなかから、児玉一造が抜擢され、任命された（児玉はこのとき二一才という若さであった）。

児玉一造にかぎらず、『回顧八十年』はじめ、伝記がいづれも強調しているように、台湾支店長として藤原銀次郎が部下の人材の採用に意を用い、成功しているという事実がある。児玉一造はその代表であるが、そのほか高島菊次郎を

台湾支店の次長に選任し、さらに三井物産に就職してまもない足立正や井上憲一らを、台北支店の店員として採用し、彼の部下の店員とした。益田孝から馬越恭平はじめ三井物産の初期の経営者たちは、プロフェッショナルな商社マンの養成にとり、様々な教育訓練を制度化した。だが、藤原銀次郎はややちがって、始めから積極的で有能な人材に責任ある業務を与えるというやり方である。それは、台湾支店の場合には効果的であったようである。そして高島菊次郎や足立正が、その後大正時代に王子製紙の経営者に採用され、藤原のもとで大いに活躍するにいたっている。

- (1) 藤原の辞令が支店長名であるので、この時に昇格したと思われる(重役会議案、明治三十三年十二月四日 物産一一三)。
- (2) 『支店長会議事録』(明治三五年四月) 七九―八一頁。
- (3) 前掲『回顧八十年』一九―二〇頁。
- (4) 『支店長会議事録』(明治三六年四月) 四八―五〇頁。
- (5) 同右 五〇―一一頁。
- (6) 同右 四九―五〇頁。

三井物産の木材取引の沿革・木材部の設置

藤原銀次郎は、台湾支店長を勤めたのち、日露戦争直後に一転して木材部に勤務、当時木材取引の本拠であった北海道の札幌出張所に在籍することになる。そして明治三八、九年の北海道材のブームが、明治四〇(一九〇七)年春から一挙に木材市況が恐慌状態におちいると、翌年十二月木材部長に任命され、木材部の再建にとり組むこととなる。

いま三井物産の木材取引をさかのぼってみると、北海道材であって、はじめて取扱ったのは明治三五(一九〇二)年

のことである。この年天津支店からの照会で、中国の蘆漢鉄道の枕木の注文を受注したのが最初⁽¹⁾で、同年から二カ年間にわたる枕木取引が行われた。取引の形態は、道庁から立木の払下げを受け、地元の下請業者と約定し、伐木・造材した枕木を停車場で受渡をすませ、現地に送付するというものであった。

ついで翌三六年に、道産の松の角材の販路について、札幌出張所が、上海・天津方面を店員の小田良治に視察させたところ、見込みがあるとの報告を得て、委託販売方式で積出を試ろみ、結果は「良好」であった⁽²⁾。

翌々年の明治三七（一九〇四）年になると、日露戦争の影響のもとで、それまで中国（天津）が輸入していた鴨緑江材が輸入杜絶となり、北海道材の中国輸出はにわかに歓迎され、松角材のほか檜角材も輸出をみるにいたった。檜材は枕木ばかりでなく、中国では、中国人の「細工用又ハ建築用」に市場を見出した。さらに同年には、ヨーロッパおよびアメリカにも廉価な北海道の檜の挽材の注文をみるにいたった。そこで札幌出張所では、砂川に木挽工場を設けて、「松角、建築材、杉材ヲ製材シテ輸出シ、又ハ北海道内ニ処分」することにした⁽³⁾。さらに王子製紙苦小牧工場など道内での販路も生じた。当初の製材能力は二百石（日産）であったが、のちには五百石に増大、別に補助的に江別にも二百石の工場を設けるにいたった⁽⁴⁾。

なお、この頃に中国（天津・上海）で新しい木材市場として、オレゴン・パインという西洋風建築用材の需要が増加しつつあり、北海道産の松角がこれに代替しうることが判明した。とくに北見地方産の五十尺の角材が品質的にも好まれ、交通不便で搬出は容易でないが、北見材が「幾分高値ニ売捌ケル」という状態が生じた⁽⁵⁾。

こうした経過で、三井物産の北海道産木材輸出は、明治三八、九年に加速度的に増加した。中国ばかりでなくヨーロッパのロンドン支店においても、「是レガ取扱フ見タキ考ニテ、同地ノ鉄道会社ニ四万本ノ枕木約定ヲ為シタルカ商売ノ始メナリシ⁽⁶⁾」というように取引を開始した。同店においては信用あるブローカーとの契約、グレート・ノーザンレー

ルウェイ社向けに、大量の枕木を輸出、ハルで陸揚げした。⁽⁷⁾

日露戦争後の明治三十九年から翌年早々にかけては、北海道材の販路は世界各地に拡大した。また日本内地でも取引が活発化し、三井物産の北海道材の取引はブームの様相を示した。いかに三井物産の木材取引が急速に伸長したかは、明治三十七年に八九万九〇〇〇円であった木材の売上げが、翌三十八年には三六五万九〇〇〇円に上昇し、ついで三十九年には四六六万五〇〇〇円に上ったことから知られる。⁽⁸⁾

こうした木材取引の活況から三井物産では、明治三九(一九〇六)年一月、木材部を設置し、部長は、さしあたり飯田義一理事が兼任することとした。また札幌出張所(所長心得中山秀文)が、現地の北海道材の取引を統轄することとし、砂川、小樽、室蘭など受渡の主要な鉄道停車場において、構内外に用地を貯木場として確保し、取引の増大に應ずることとした。

ところが、木材部設置の翌年の明治四〇年春、国内産業に戦後不況が到来し、同年の九月に世界的な不況に直面すると、ブームは一挙に消滅、木材市況は恐慌状態となった。同年八月の支店長会議の席上、中山札幌出張所所長(心得)は、すでに「(木材) 商売八年二年為シ悪キニ至リ来ルノミニシテ今後ハ向ホ一層ノ困難ヲ感ズルニアリ」と報じていたが、同年の秋には、国内外、東洋、西洋ともに木材取引は杜絶し、翌四一年になると市況の悪化は「極点ニ達ス」とともに、北海道材の品質の悪さが各地で批判された。

(1) 『支店長諮問会議事録』(明治四一年八月)の中山秀文・札幌出張所長心得報告、同書九三頁。初期の枕木用材はじめ北海道材(官林立木)の払下げの詳細については、同(明治三十九年七月)の中沢房則・木材課主任の報告、二二七―八頁、同(明治四十年七月)、二四六―七頁を参照されたい。

- (2) 前掲『支店長諮問會議事録』（明治四十年七月）九二―三頁。
- (3) (4) 同上書（明治四一年八月）の中山報告、九三―七頁。
- (5) 北見材については、一時注目されており、これらの報告のなかでしばしば論じられている。
- (6) (7) ヨーロッパ向け、ロンドン支店扱の北海道材については、右の『支店長諮問會議事録』（明治四一年八月）の小室理事・前ロンドン支店長の報告、九七―八頁。
- (8) 前掲『支店長會議事録』（明治四十年七月）二四五頁。
- (9) 同右 二四一頁。

木材部勤務から木材部長

上述のような恐慌状態下の木材部の苦境にさいし三井物産では、益田孝と飯田義一理事らが協議、前年にヨーロッパに視察旅行し、帰国した藤原銀次郎を、北海道材の調査および不況の対策を検討させることにした。彼の調査の日は必ずしも明確でないが、明治四〇（一九〇七）年の夏には木材部勤務を命ぜられたと思われる。藤原は、同年夏から秋にかけて、北海道の各地の三井物産の木材取引の現場をみてまわっている。

この時に彼は、木材取引の北海道の現場が非常に杜撰ずさんであることに着目している。すなわち、三井物産社員は停車場における受渡にたち会うのみで、伐木・造材・搬出の業務の実際は下請の地元業者にすべて一任されており、かつ木材製品の検査も、実状に通じていない検査員の形式的なチェックに過ぎない事実を発見し、徹底した是正をはかったことを自伝のなかで回顧している。⁽¹⁾北海道材の枕木の品質にたいする納入先のクレームは、すでにロンドン支店の小室支店長などから寄せられていたが、⁽²⁾この時期には買い手市場となった内外各地から、北海道材はきびしく非難されるにいた

っていた。

過去二、三（一九〇〇）年に急激に拡大した北海道材取引において、山元の現場のマネジメントや製品チェックの不備は、事実、木材取引経験に乏しい三井物産の大きな弱点というべきものであった。益田孝も木材について人材不足には注目していた。⁽³⁾この点で、木材担当の三井物産の社員は、都会生活の服装を廃止、山林踏査用の「草鞋とゲートル」姿で、「巻尺」を提携すべし、との指示は彼の面目が躍如しており、適切なものがあつた。また彼は調査員の採用を変え、東京の労学生「苦学生」の訓練とアルバイト仕事に改めた⁽⁴⁾という。

翌四一（一九〇八）年春に、藤原銀次郎は、理事兼木材部長の飯田義一と打合わせの上、中国本土の主要都市を青島、上海、漢口、天津、大連、京城の順にひととおり視察し、木材の市場と需給そして日本の木材の販路について調査をしている。

この年八月の三井物産支店長会議では、木材の膨大な滞貨（三〇〇万円とも推定された）の処理と今後の対策は、もつとも重要議案の一つであつて、八月七日の午後の半日は木材の会議に費している。⁽⁵⁾この席で会長として飯田理事は、藤原銀次郎（木材部勤務）にたいし、同年春の彼の調査結果の報告を求めるところがあつた。これにたいし藤原銀次郎の報告は、左に掲げるように中国各地の情勢を立入って説明したもので、初期の中国木材市場についての貴重かつ興味ある内容に富んでいる（地名は、筆者が便宜上ゴチックで示した）。主要な部分を掲載しておきたい。⁽⁵⁾

藤原 先ツ青島ヨリ述ヘンニ此地ハ一昨年頃ヨリ独逸政府カ家屋ノ建築ヲ奨励シ、保護金ヲ与フルトカ又ハ家屋ヲ建ツル為メニハ地所ヲ非常ニ安値ニ貸下クルトカ種々方ノ法ヲ採リシ為メ材木ノ需要大ニ起リ其結果「オレゴンパイン」日本ノ北海道松ノ需要アリ、今一ハ青島ヨリ濟南府ニ至ル鉄道落成ノ為メ此方面ニモ大分需要アリ、我社モ上海ヨリ此方面ニ輸入シ、他ノ

外人モ「オレゴンパイン」ヲ大分輸入シタリシカ、今日ニ於テハ一般不景氣ノ為メ支那人ハ材木買入レニ手ヲ出スコト能ハサルノミナラス日々ノ衣食ニ窮セル場合ナリ、從テ売行モナク、加之独逸政府ノ方針一變シ保護金ヲ出シテ建築ヲ奨励スルコトヲ中止セル為メ建築モ杜絶スルニ至レリ

上海方面モ昨年迄ハ大分荷物モ送リタルカ本年ニ至リテハ大分「ストツク」多キト經濟界不振ノ為メ是亦売行ナク加之「オレゴンパイン」ノ如キ大ニ堆積シ其売捌ニスラ困難シ居ル有様ナルカ併シ此方面ハ青島ニ比シ市場モ広キヲ以テ「ストツク」ノ売捌方ニ付テハ青島ヨリ困難ハ無カルヘシ

漢口ハ支那木材ノ本場ナル湖南ノ材木温州ニ集リ更ニ揚子江沿岸ヨリ各地ニ輸出セラル、所ナレハ、支那人ハ外国ノ材木ヲ買入ル、意思モナク、從テ今日迄此方面ニハ輸入モナカリシカ、昨今支那人ニモ約定ヲ為シ得ルニ至リ、又多少資産アル者カ家ヲ建ツル場合ニハ多ク西洋風ノ家ヲ建ツル傾向アリ、從テ「オレゴンパイン」ノ需要モアルニ至リタレト他ノ地方ニ比スレハ誠ニ少額ニテ、況ヤ北海道松ノ如キハ今日迄需要ナカリシカ温州木材ノ値段ハ北海道松ニ比シテ割高ナルヲ以テ日本ノ木材ヲ使用シ慣ル、ニ至ラハ輸入スルコトモ望ナキニ非ルヘシ、漢口ノ材木商ト会见協議シタル所ニテモ我々ノ考ニ同意ヲ表シ居リシカ、兎ニ角其ノ如キ見込アリトセハ此際安値ニ売出シ販路ヲ拡張スル必要アルヲ以テ漢口方面ニ本年中ニ二艘モ船ヲ送リテ売捌キ見、其模様ニ依リテ明年度ノ売捌方法ヲ考ヘテハ如何トノ事ニ定メ、幸ヒ漢口ニ石炭置場トシテ買入レタル土地モアレハ之ヲ置場トシテ此方面ニ力を尽シ見タキ考ナリ

天津方面ハ綿糸綿布ノ打撃以來材木商売杜絶シ今日ノ所ニテハ支那政府ノ建築材ヲ売渡ス位ナルカ、此地方ハ長キ間ノ開拓地ナレハ今後モ値段ヲ安くシ反對商ノ乘スヘキ機会ナカラシメハ今後モ売行キアルヘシ

大連ハ相手カ日本人ニテ日本人ノ西洋建築及満鉄ノ需要等ナルカ、日本人ハ朝鮮ニテモ大連ニテモ同様北海道ノ松ハ伸縮アリテ建築用ニ適セストノ考アリ為ニ内地木材ヲ使用スル傾向アリシモ、漸次使用シ見ルトキハ多少ノ伸縮アリテモ大連ニテ建築スル家屋ハ固ヨリ美術的ノモノニ非ス唯寒暑ヲ防キ得ハ足ルモノナルヲ以テ、多少伸縮アルモ寧ロ安値ナルモノノ利益ナリトノ考ニテ北海道物ヲ使用スル傾向アリ、加之我社ハ彼ノ方面ニ於テハ大ニ便利ノ位地ニアリ、即チ我々ノ一手販売ヲ為シ居ル者

カ一方ニ建築ノ請負ヲ為シツ、アリ、其ノ上ニ三泰油房ノ蒸氣ヲ使用シ「ミル」ヲ作り居ルヲ以テ若シ北海道ヨリ積送リタルモノ、品質ニ対シ苦情アラハ良キ物丈ケ引取ルヘシ、悪シキ物ハ自分ノ方ニ始末スヘシトテ苦情モ意トセサル有様ニテ、良キモノハ買人ニ引渡シ悪シキモノハ自カラ「ソーミル」ニテ処分スルヲ以テ大ニ商売ヲモ為シ易ク從テ優勢ノ地位ニ居ルモノ、如シ、唯自分ノ懸念ハ商売ノ繁昌セル時ハ差支ナカラシカ一朝不景氣トナリシ場合ニハ売掛金ヲ生シテ為ニ迷惑スルコトナキヤト考フレトモ、箕輪氏ノ意見ニテハ其点ハ確ニ懸念ナシトノ事ナリ、果シテ然リトセハ此方面モ有望ナルヘシ

京城仁川ハ二三年來一艘或ハ二艘ツ、荷物ヲ出シ居ルカ、何分結果面白カラス、矢張り伸縮アリテ使用ニ適セストカ、又北海道ヨリ積出ス反對商ノ荷物ニ比シ劣レリト云フカ如キ苦情アリ、自分ノ仁川ニ到リシ時我々ノ荷物ニ対シ苦情最中ニテ自分モ現場ニ至リテ実見シタルカ買人ヨリ苦情ノ出ツルハ尤モ至極ニテ、要スルニ北海道ニ於ケル選択ノ悪シキハ事実ナレトモ今日ノ北海道ノ有様ニテハ此以上ノモノヲ積出スコト能ハス、故ニ今後之ヲ改良スル途ナシトセハ先ツ此方面ニハ見込ナシト云フ外ナカラン、併シ一方ニハ京城、鎮南浦、釜山方面ニハ材木ノ入り來ル數量ニ百万円以上モアリ、又朝鮮ニ於ケル日本人ノ建築ハ伸縮アリテ北海道材ハ使用ニ適セスト云フ程ノ上等ナル建築ナク、多クハ普通ノ建築ナレハ安値ノモノヲ希望スル者多カラント考フルカ、併シ又此方面ニハ特別ノ事情アリ、即チ長崎、九州地方ヨリ來リ居ル者キヲ以テ其者等ハ値段ノ高下ニ拘ハラス自己ノ故郷ヨリ材木ヲ取寄セ建築シタシトノ考ヲ有スル者アルヲ以テ、是等ハ別トシ唯利廻ハリ宜キモノヲ買入レタシト希望スル者モナキニ非サレハ全然見込ナキニ非サルヘシ

尚ホ今回ノ巡回ニ付テ実見シタル所ヲ御參考迄ニ一言センニ、前刻小室氏ノ述ヘラレシ如ク今日迄欧州ニ積出シタルモノニ付テノ苦情ハ品質悪シト云フニ非スシテ造リ方悪シト云フニ在リ就中角材ノ如キハ選択悪シク品質ノ良キモノモ悪シキモノモ混合シテ積出スト云フカ第一ノ苦情ナリシカ如シ、是ハ甚タ遺憾ナルコトニテ北海道ニ於テモ其改良方法ハ研究セラル、ナランカ、支那方面ニ至リタル時モ同様ノ苦情ヲ聞キタリ、成程北見ノ如キ地ヨリ積出シタルモノハ良キ品ナレトモ、其他ノ地ヨリ積出シタルモノニ付テハ先ツ一%ハ悪シキモノ混シ居リ、其内最モ著シキハ朽レニテ、次キニ割レ次ニ曲リノ順序ナリ、而シテ其受渡ハ如何ニスルヤト云フニ先ツ良キモノヲ先ニ取ラシメ悪シキモノハ直引シテ引渡ヲ為セルカ、中ニハ直引ヲ為スモ取

引リヲ為サ、ルモノアリ、故ニ何トカシテ其改良方法ヲ講ズル要アリ（以下略）

藤原の調査報告は、具体的かつ長期的な木材需給の観点からみた冷静なものである。さらに彼は、左のように、取引が各地で停滞している現状からの対策を具体的に論じている（最後の部分は「インボイス」と税関の手続等の問題点に及ぶもので、ここでは割愛した）。

又一方ニハ過刻中山氏ノ述フル如ク松角ノ「ストック」ハ何トカシテ之ヲ売捌カサルヘカラス之ニ付テハ何処ニテモ売捌キ得ヘキ所ニハ手当リ次第売出スコトモ必要ナルヘキニ付日本内地ニモ是非之ヲ売捌カサルヘカラス、日本内地ト朝鮮トハ略ホ同一ノ事情ナルヲ以テ共ニ述ヘタキカ、朝鮮ニテ鉄道ノ建築技術ニ会见シタル所、其鉄道会社ニテハ宿舍ノ建築等ニハ日本ノ松ヲ仕様書ノ内ニ入レアレト北海道松ヲ除キアリ、其理由ハ伸縮アリトカ又ハ柔クシテ力足ラスト云フコトモアランカ、併シ粗末ナル宿舍ノ如キモノナレハ決シテ力ノ足ラサルカ如キコトナキ次第ナレハ、若シ之ヲ使用シ見ハ使用シ得ヘク例ヘハ名古屋ノ共進会ト云フカ如キコトアル場合ニハ之ニ使用スルコトハ充分出来ヘキニ付内地朝鮮共諸君ノ尽力ヲ煩ハシタシ、試ミニ東京ニ於テ松角ノ価幾許ナリヤト云フニ百石三百九十円ナリ、然ルニ北海道物ハ二百三十円ニテ上物ニテモ二百五十円ヲ過キサルヘシ、左スレハ上物二百五十円ト比較スルモ尚ホ百四十円ノ差アル次第ナレハ、需要者ニ於テモ之ヲ使用シ見ハ大ニ利益ナルコトヲ知ルニ至ルヘキヲ以テ特ニ御尽力ヲ煩ハシタシ

この支店長会議の報告ののち、札幌出張所長の辞令をうると藤原銀次郎は、北海道庁に赴き、道庁の立木払下げの実情を探索している。その結果は、前年から道庁は、道会議の意見を聴して払下げ価格を決定することとなっており、前年からの木材価格の暴落と滞貨の累積によって、道庁も対策に苦慮していること、この時点では払下げに対する応募者

がないことがわかった。

そこで彼は、道庁との水面下の折衝(?)によって、従来の相場よりもはるかに安い価格での、長期安定的な北海道材の立木の払下げの見とおしを得た。⁽⁶⁾そして同四一年十一月末に「立木買入の件」を、三井家同族会管理部会に上申している。内容は左記のとおりで、非常に貴重な史料なので、全文をここに掲載することにする。⁽⁷⁾これによれば、三井物産一社で、檜はじめ広葉樹二百万石、針葉樹(松)一百万石の大量の立木を申請するというものである。

立木買入ノ件

一 立木三百万尺締

内檜及雑木二百万尺締

此代金四千万円也

松一百万尺締

此代金三千万円也

合計金七千万円也

目下北海道木材市況ハ実ニ不況ノ極点ニ達シ本年冬山経営スルモノ殆ント皆無ノ有様ニテ而シテ北海道庁ハ立木払下ヲ為ス能ハス収入予算上非常ノ欠陥ヲ生シタリ右ハ当方ニハ再ビ得難キ好機ニ付段々交渉ヲ遂ゲタルニ同庁ノ意向ハ当方ノ都合ニヨリ伐採期限ヲ延期シ且代金ヲ引下ケ幾重ニモ便利ヲ計ルニヨリ是非買受アリタシトノ事ナリ而シテ札幌出張所ニ於テハ従来立木払下ニ付年々苦キ経験ヲ積ミツ、アリタレハ今年ノ如キ好機会ヲ逸セス最有望ノ官林又ハ道有林ヲ占有シ置ク時ハ今後市況回復ノ節優勝ノ地位ヲ占ムルヲ得ルハ勿論只今ナラバ代金モ存分値切り得ルノミナラズ場所及条件等充分当方ノ利益ヲ主張スルヲ得ハケレバ旁非常ノ利益ナリ依テ檜及雑木二百万尺締此代金四千万円松百万尺締此代金三千万円合計三百万尺締此代金合

計七十万円ヲ限度トシ払下致度而シテ場所ハ檜及ビ雜木ニテハ道有林ニテ嶋川厚真七十万尺締磯谷十万尺締風速三十万尺締官林ニテ昆布嶽十万尺締洞爺湖二十万尺締俱知安十万尺締志文二十万尺締釧路三十万尺締合計二百万尺締 松ニテハ道有林ニテ愛別^{（マ）}二十万尺締俱知安十万尺締官有林ニテハ尻別上流十万尺締「オタル」川上流十万尺締天塩二十五万尺締北見二十五万尺締合計一百万尺締ノ見込ニテ而シテ条件ハ払下ノ節總代金ヲ取極メ保証金約一割ヲ納メ年々伐木高ニ応シ納金シ而シテ其伐木期限ハ十ヶ年トスル考也併シ是ハ当方ノ希望ニテ未タ北海道庁ノ回意ヲ得タルモノニアラサルヲ以テ實際ニ於テハ多少ノ変更ヲ要スルヤヲ知ルヘカラス若モ変更ヲ要スル時ハ更ニ伺出可申 又代金ハ松尺締三十錢檜及雜木尺締二十錢ヲ最高トシ出来ル丈ケ引下ケ度意向ナリ

尚又現時札幌出張所一ヶ年立木買入高三百万尺締乃至二百万尺締ニテ今後如何ニ商売ヲ縮少スルモ枕木百五十万本此立木五十万尺締角材七十五万締合計百二十五万締以内ニテハ到底經費倒レトナル見込ミニテ最少限百二十五万尺締以下ニ下ルコトナキ見込ニテ最少限百二十五万尺締以下ニ下ルコトナキ見込ミ付此際三百万尺締十ヶ年計画ニテ払下置ク事ハ最安全ナル数量ト
思考ス

右御許可被成下度此段相伺候也

明治四十一年十二月 日

札幌出張所長

藤原銀次郎

- (1) 前掲『回顧八十年』二九—三一頁。
- (2) 前項の注(6)を参照。
- (3) 益田孝は、すでに『支店長諮問會議事録』（明治三十九年七月）の席上、木材取引に必要な人材養成を、大いに論じている（同書、二一五頁）。

(4) 前掲『回顧八十年史』三二頁。

(5) 前掲『支店長会議事録』(明治四一年八月)九八一—一〇一頁。

(6) 同右 一〇一頁。

(7) 藤原銀次郎札幌出張所長「立木買入ノ件」三井物産台名会社「管理部会議案」第三五〇号(明治四一年)(三井文庫所蔵史料 物産一三二)。

木材部長としての成功と樺太調査

この重要かつ大胆な提案は、理事会で直ちに採択され、同時に彼は木材部長に任命された。⁽¹⁾

藤原は翌明治四二(一九〇九)年早々から、滞貨の一扫にのり出し、三井物産本支店での北海道材の販売の協力を要請した。前年の支店長会議の席において、議長から内外各支店にたいし、三井物産の北海道材の販売の可能性の質問が行われ(ここでは記述を省略したが)、これにたいし東京本店営業部はじめ多くの支店では、価格と製品次第で可能という応答があった。⁽²⁾ かつ中国市場においては、既述した藤原自身の調査で、一定の需要の存在は確認したところである。こうした藤原の木材部の北海道材の販売の努力は、品質および販売方式の改善(用途別種類別の販売)によって功を奏した。また同年七月三十日の記録的な大阪の大火災で、建築用材の急激な値上りという市況の好転にも恵まれた。こうした藤原によって明治四二、三年に推進された北海道材の販売促進について、自身の回顧の記録をみると左のように説明されている。⁽³⁾

内地は元々、木材の少い国なので、北海道からエゾ松、トド松などを持ってきて建築用にすればいゝのだが、北海道材は弱

いと云はれて余り需要されてゐなかつた。そこへ、たまたま大阪に大火災が起つた。機会をねらつてゐた藤原氏にとつては正に時到来りの感があつた。急いで二三隻の船を備へて、まだ煙のいぶつてゐる大阪へ北海道材を急送して見た。旱天の慈雨のやうに迎へられて、また、く間にバラック用として売切れてしまつたが、少し日がたつて本建築にかかるると北海道材は弱いと云ふ声が起つて又売れなくなつた。弱いといふなら板分を厚くしよう、柱も太くすればよいと、太く厚いものにして大阪にどん／＼送りつけ、手持ストックの一掃に懸命の努力をした。努力程強いものはない。やがて需要者も北海道材が建築材として立派に役立つことを了解し、大阪だけでなく、東京にも販路が開けてくるやうになつた。

さらに木材部長として藤原は、欧米むけの輸出として、家具用のオーク材にかわる北海道の檜の活用にも成果をあげた。ここでは試行錯誤を重ねた研究の挙げく、檜材の乾燥にあたつて、降雪期に露天で乾燥することが効果的なことを発見したりしているが、本稿では事実の指摘にとどめる。

ともかく日露戦争後の北海道材の不振と滞貨による三井物産の危機的事態が、藤原の行動と改革によつて脱却したことは、大いに評価さるべきことであつた。

なお、藤原によれば、既述の立木買入の要請にみられるように、北海道材は長期的に立木を買入れ、かつ保有する方針であつたが、しかしこれは実行されず、順次伐木され売却された。この点について、『回顧八十年』において、彼は残念としている⁽⁵⁾。もっとも、大正四（一九一五）年の「支店長会議録」（この時期に藤原は退任している）によれば、その後北海道材は再び在庫が累積し、その処理に難渋しており、その対策が論議されている⁽⁶⁾。

ついで明治四三（一九一〇）年六月、木材部長として藤原銀次郎は、森林開発の調査のために樺太に出張している。事情はこうである。

日露戦争によって日本が領有した樺太の森林資源開発について、当時の平岡定太郎長官は、樺太庁において、石炭の採掘や木材からタールの採取などを一時試みしたが、成功しなかった。そこで彼は改めて、民間事業家に依頼することに決意し、明治四三年春に東京で三井物産理事の飯田義一と山本条太郎に相談するところがあり、藤原銀次郎も同席した。その際平岡長官から、未踏査の寒冷地の森林資源の開発であることから、三井が開発するにさいしては無料で払下げの用意がある、として開発が要望されたといわれる。⁽⁷⁾

これにたいし三井物産では、何よりもまず藤原木材部長兼小樽支店長がこの地を踏査すべきこととなり、六月二十日から三週間の調査が決定した。⁽⁸⁾ こうして藤原銀次郎を中心とした山林技師たちが樺太に向い、二十日間の視察をへて、翌七月九日に帰京した。⁽⁹⁾

この樺太の調査については、自伝たる『回顧八十年』にみえる樺太踏査の記述を引用する⁽¹⁰⁾ことが、何よりも有用である。

この樺太の実地踏査は一ヶ月以上の永い時間をかけて、殆ど不毛の深林に踏み込んだ困難を極めた旅行であったが、壮年の藤原氏はかねてから得意であった乗馬を利用し、北海道から騎兵隊の出であるすばらしく馬の達人である別当を雇って帯同し、遂に万難を切りぬけて調査をやりとげてしまった。

藤原氏の一行が樺太に第一歩を印したのは大泊^{オホトキ}であった。そこには樺太庁からの迎への役人が馬を二頭持つてゐた。まづ案内された旅館が、ロシア人の住宅を改造した粗末極まる家で、女房が台所をやり、亭主は番頭をかねて船へ客引にゆく、夫婦だけで一切をやっている簡素此上もないものだった。後年、これが樺太第一の大旅館山形屋にまで発展しようとは当人達も知らなかったらうし、藤原氏も想像もしなかった。その山形屋で、今日はこの旅館初まって以来の御馳走をしますと云って風呂をわかしてくれた。(中略)

翌日から早速森林の調査にかゝった。ドイツに行った時山登りに使ったリュックに手廻りのものを入れて別当に背負はせ、藤原氏自身馬に乗って出かけた。ロシア時代の練兵場だった広野を越えるとすぐ山にかゝる。一見植林でもしたやうな見事な森林が整然と山一面に連なっているが、踏みこむべき道は全くない。その道のない所を樺太庁の役人と馬を騎して踏査するの大泊のすぐそばの山を見るだけでも丸一日掛ってしまった。

藤原氏は根よく山を見廻った。人間が押しで動かす軽便鉄道があって、日本が軍用につかっているをり、大泊から豊原まで通じてをるといふこともわかったが、藤原氏はこれを利用しないで、どこまでも馬を駆って山を見廻りながら豊原へ出た。

豊原は樺太庁の所在地で庁が造った旅館もあった。平岡長官は勿論豊原に待ってゐたので、ここで長官と面会し視察計画を本極りにしたが、交通はすべて馬にすることにした。山を見るのが目的だから道を歩いたのでは目的は達せられぬ、道も何もない山は馬を利用するより手はないと藤原氏は考へたのだった。豊原附近の視察を一通り終つて今度は真岡へ行くことになった。その頃豊原、真岡間にやつと道路が完成した時で長官が馬車でその路を真岡まで行く予定だといふので、その間三十里の行程は長官と同車して、一日で真岡へ着いた。

真岡から先きの旅行は想像に絶した困難な道程だった。交通の便が全く無いばかりではなく、馬で行けるべき道もない。止むを得ず樺太庁が蛙や鱒の密猟を取締るために出している沿岸監視船に乗って、沿岸を三里か五里づつ進んでは、船をとめて陸に上り、徒歩で道のない山や密林の中を歩き廻って船に帰って泊るといふ、不毛の地の探險隊同様の労苦を続けた。かういふ苦しい視察が二三週間も連続した。（そして泊居とまりいをへて恵須取えすとるまで北上し、豊原に帰る）。

さて、樺太の調査ののち、この地の豊富な森林資源の開発、活用のために、製紙用のパルプの製造が立案され、具体化するが、それは藤原銀次郎が、王子製紙の専務として同社に入社してからのことであるので、本稿ではここまでの記述にとどめることにする。

- (1) 藤原銀次郎 木材部長の任命の辞令。
- (2) 前掲『支店長会議事録』(明治四一年八月)において、北海道材の取扱いにつき、飯田会長からの質問について磯村営業部長以下が応答している(二〇六―九頁)。このなかで東京の見込について、磯村は「値段次第ナリ」と答えている(二〇七頁)。
- (3) 前掲『回顧八十年』三二―三頁。
- (4) 同右 三四頁。
- (5) 同右 三五頁。
- (6) 『三井物産株式会社第三回支店長会議事録』(大正四年七月) 六六頁。
- (7) 前掲『八十年回顧』三五―六頁。
- (8) 三井物産株式会社「社報」一三一号、明治四三年六月十八日。
- (9) 同右 一五〇号、七月十一日。
- (10) 前掲『回顧八十年』三五―七頁。

二 磯村豊太郎

出身から慶応義塾に学ぶ

磯村豊太郎は、藤原銀次郎と同じ世代で、ほぼ同じ時期に三井に勤務し、明治三〇年代の三井物産でめざましく活躍し、大正時代には、それぞれ王子製紙と北海道炭礦汽船の経営者ないし実業家として大成した。伝記については対照的で、記述したように、藤原銀次郎については、数点以上の伝記および自叙伝類があるものの、内容においては大同小異

のうえ、三井物産時代についてはエピソードのみで、あまり有用とはいえない。それに対して磯村豊太郎については、『磯村豊太郎伝』（前田一編、昭和一七年）は、唯一ともいえる伝記で、ほかに類書はないが、同書の記述内容は、実業家伝記として比較的に充実しており、有用性の高い文献である。とくに出身から青少年期、そして三井物産に入社、初期までの、いわば前半生の記述は比較的詳細である⁽¹⁾。

以下、主として同書に拠って、まず出生から慶応義塾時代について紹介してみることとしよう⁽²⁾。

磯村豊太郎は、明治元（一八七六）年十一月七日、中津奥平藩の町奉行配下の士族、磯村篤二、同シゲの長男として生れた。中津藩は、同藩出身の福沢諭吉が強調しているように、上・中・下の身分の区別が明確であったといわれるが、実父の磯村家は、十人扶持で、「足軽よりもいくらか身分が上ではあったが、久張り下士に属してゐた」。もっとも、福沢の甥の中上川彦次郎の生家と「背中一重を隔てていた」⁽³⁾屋敷町といわれ、武士としての体面をもっていた環境に生まれ、育った。

父の篤二は、廃藩置県のものち、福岡の県庁に赴任し、税務の役人となったので、豊太郎は、幼少のときは、父と離れ、中津の留守宅で生育した。父は明治十二、三年頃に、中津に帰り、後述する磯村真五郎創立の裁縫学校の經理をつとめ、ついで明治二二年以後は、中津町収入役に職を得、長年その任にあった。

豊太郎は、十一才のとき福岡に移り、福岡師範学校の付属小学校に入学、この頃時事新報の社員で、一時帰国、校長をしていた福沢門下の若い津田興二（前項参照）に「目を掛けられて薫陶を受けた」⁽⁴⁾。ついで県立の福岡中学校（のちの修猷館中学）に四年間、英語・数学・国語・漢文を学び、明治十七年七月に卒業した。成績は七番で、同級生にはのち鳥取県知事の石津和風、三井鉱山の杉原平太郎、洋画家中村研一の父の啓二郎⁽⁴⁾らがいる。中学時代に英語にとくに親しみ、それがその東京での経歴に役立つこととなる。

中津出身の素質ある若者として、誰にもまして向上心が強く、中学の貢進生として慶応義塾への進学を志し（身近の先輩に和田豊治、林健、桑原虎治らがいた）、明治一九年四月、在京し、三田に居住していた津田興二をたよって上京した。同じ年の夏に、同じ磯村の同族で、中士の家の磯村真五郎の娘のヨネと婚約、同家の家督を相続することとなった。養父の真五郎は、積極的な開明派の人物で、二度にわたって中津町長をつとめ、のちに洋服会社や中津紡績（のち鐘紡中津工場となる）を創業したりしている。

上京したのは津田の書生となり、慶応の予科に学び、翌年四月には正科に入学、英語はじめ成績優秀で、福沢諭吉にも識られ、国会開設を前に、弁論に長じていた藤山雷太、鈴木梅四郎、波多野承五郎らと気炎をあげていた⁽⁶⁾。また文部省通達のペーパーテスト重視の成績評価の導入に反対して、ストライキのリーダーになったりしている。明治二二（一八八九）年に卒業、成績は二番であった⁽⁷⁾。

(1) 前掲『磯村豊太郎伝』のほかに、伝記ではないが、久野滄浪『財界文人百人論』（時事評論社、大正一四年）、中村竹二『人使い金使い名人伝』正、続（実業之日本社、昭和二八年）に、磯村についての人物論評がある。

(2) 前掲『磯村豊太郎伝』一七六頁。なお出身の福岡は玄洋社が設立された地で、彼の人物の壮士風のところはその影響という。

(3) 同上書 二一三頁。

(4) 同上書 二四一五頁。

(5) 慶応義塾『入門帳』（複製本）三巻によれば、明治一九年三月に、津田を保証人として、磯村豊太郎が入門している。

(6) (7) 前掲『伝』三一―四七頁。慶応に在学時代に磯村が目立った存在であったことは明らかで、ほぼ同期生で中島久

万吉、池田成彬、久原房之助、藤山雷太ら、その後の社会的に活躍した人物は、いづれも在学中の彼に触れている。

通信省、慶応義塾、そして日本銀行に勤務

このように磯村豊太郎は、能力ばかりでなく、出身と環境に恵まれており、彼自身もプライドが高くなっており、卒業後しばしば職場を変えている。

最初に勤務したのは、通信省である。たまたま福沢の推薦で、ときの山県内閣の通信大臣後藤象次郎の秘書官に先輩の渡辺修が就任し、磯村は文書課に勤務した（月給三三円）。ここでは「きちんと勤務し、雑務に忙殺された」^①。当時通信省は官営の電信電話事業の準備中であって、磯村は、加入者の調査や勧誘業務にたずさわった。彼の通信省勤務の間は短かく、翌明治二四（一八九一）年に後藤が農商務大臣に転じ、通信省内の人事が一変すると、すぐに嫌気がさして、辞職している（ちなみに退職金二〇〇円の支給をうける^②）。

この年には、たまたま同年早々にアメリカから帰国した和田豊治と会い、意気投合して、しばらくは彼の下宿が卒業生たちの溜り場となっている。とはいえ、やがて和田豊治が日本郵船に就職、神戸支店に赴任するに及んで（彼はその後中上川によって三井に転じ、鐘淵紡績の東京〈向島〉支店長となる）、磯村も不安となり、慶応の副塾長格の小幡篤次郎に幹旋を乞い、慶応義塾の普通部（中学）の英語教師（月給一六円）となり、同商業夜間教師（同一〇円）を兼務した。

ついで明治二五年一月、一時帰郷し、ヨネと結婚し、東京三田に一戸をかまえた。だが、この時期、教師の給与のみでは経済的に苦しく、妻のヨネは内職の過労がたたって、誕生した一児もすぐに死亡するという不幸を経験している^③。（以後彼は生涯実子を得ていない）。

生活難の一時期をへて、安易な処生観を反省、安定した職をうることに決意し、福沢、小幡の二人に就職先について

「懇願³⁾」た。そして当時日本銀行営業局長であった慶応の先輩の山本達雄（のち総裁）の紹介をえて、川田小一郎日銀総裁にじかに面接の機会²⁾た。

福沢はじめ慶応義塾あげての推薦が効を奏し、三回の面接をへた結果、磯村豊太郎は、明治二十七年七月日本銀行に採用され、文書局（総務とほぼ同じ）第一課書記（月俸二五円、賞与を含めると五十円）に任ぜられた⁴⁾。もとより異例の採用である。

ところで、彼の日銀勤務も二カ年で終わった。一つには、彼の文書局の仕事が、当初は文書の発送業務で、折からの戦時公債の発行や義捐金の礼状書き等であり、ついで山本営業局長に頼んで営業第二課に移ったものの、これも窓口の公債利札の業務で、単純作業に忙殺され、ここでも辛棒でできなかった³⁾。日本の官庁では、エリートコースの人材も、最初の日常業務は単純作業から始まるが、彼はそれに耐えられなかったのである。

もう一つは、周囲の状況の変化であった。たまたまこの時期は、中上川彦次郎が三井でリーダーシップを發揮し、身近な慶応の先輩や同級生を次々に採用した時期で、先輩の朝吹英二、武藤山治、和田豊治らについて、彼の同級生でも柳莊太郎、野口寅次郎、藤原銀次郎らが続々採用かつ抜擢されて、大いに活躍していた。前述のように一つ年下の藤原銀次郎も、三井銀行の支店長に任ぜられていた。磯村豊太郎は、三井入りした先輩や同僚にたいし「羨望の念にかられた」。

かくて彼は、明治二九（一八九六）年春頃に、中上川や朝吹英二にたいし、三井での採用を依頼したらしい。この頃具体化した三井の資本による上海紡績の設立案の具体化にさいし、同社の経営者の人事に内定するところがあつた⁴⁾ようである。だがこれは川田小一郎の知るところとなり、彼の人事をめぐってトラブルがおこり、結局同年七月、磯村豊太郎は日銀に辞職を願うこととなった。

こうした経過で、新設の上海紡績の採用も見送られ、日銀を退職した後しばらくの間彼は、「浪人」生活をよぎなくされている。

- (1) 前掲『磯村豊太郎伝』五五頁。
- (2) 同右 六五―七頁。
- (3) 日銀時代については、前掲書七七一―八〇頁。
- (4) 前掲書の「なご喜びの上海紡績」(八三―九〇頁)。

三井物産入社と本店内地課・外事課受渡掛

磯村豊太郎は、慶応卒業後七年目の明治二九（一八九六）年七月、通信省・慶応義塾・日本銀行の勤務（成功とはいえない）の経歴をへて、三井物産に入社した。

入社は『磯村豊太郎伝』によれば、朝吹英二の斡旋で、三井物産の益田孝自身が磯村と面談した結果で、磯村は今度は慎重に思案した挙げ句のことであった。益田孝は、物産の社長の職にあること二十年、人事についても老練であって、「どうも君は、紡績などをやるよりも商売人になった方がいいと思う」と、彼の採用をあっさり受諾したという。六等平代（月給二五円ほか手当）で、しばらく商社業務を学習したのち（多くは独学・自習）、本店営業の受渡掛の業務を命ぜられた。

「受渡」は、購買・販売・金融と比較して、それほど重要でないように感じられるが、現実には商社業務において、責任をとる重要な仕事であり、担当者にとってしばしばハードワークをとるものである。しかも彼の担当は、石

炭と綿花という、当時の三井物産の主力の取引商品であった。

明治時代の東京は、港湾施設がまだ整備されておらず、横浜港で一旦荷物を積み(ないしおろし)、改めて東京に運搬して、商品の荷あげを済ませる方式であった。こうした現場の実情について、磯村は後年になって、興味深い回顧談をしており、前掲の伝記がこれを記載している。

最初彼が担当した石炭、ついで担当した綿花についての経験は、次のとおりである。⁽²⁾

(実務の学習ののち)それから間もなく受渡掛に廻った。「仕事は最下級から」のモットーに従ひ、入社第一番の実務として石炭の上乗りに従事した。横浜で達磨船に石炭を一杯積込み、夕方羽田沖を通り東京に著いて、翌朝(日本橋の)大川端で看貫に立合った上、相手方に渡すのである。渡す迄はこちらの責任であるから、雨が降っても槍が降っても、泥棒に会はぬやうに張り番をしてゐなければならぬ。無事に相手方に渡してしまふと、空船を曳いて横浜に戻って来る。するとまた石炭を(達磨船に)積んで東京入りをする。横浜と東京の間を達磨船を住居として、それこそ真黒になつて無我夢中で仕事に精を出した。資格こそ三井物産社員であるが、服装と来たら、背広にネクタイなどといふスマートな振りとは凡そ縁の遠い法被にパツチといった人足そのまゝの恰好であった。時には盲目縞の和服も着た。盆や正月になると、三井物産の印絆纏を着て小僧を連れ、浅草辺りを練り歩いたものである。

時には原綿の受渡しもやった。外国から来た綿花を積んで東京入りをし、主に鐘紡に納入して金を貰って帰る。その頃鐘紡は石炭も納めてゐた関係から大の得意先であった。折しも折、和田豊治は鐘紡向島工場の支配人を、武藤山治は鐘紡兵庫工場の支配人をやつてゐたのである。

幸ひ和田が向島に住んでゐたので、翁(磯村豊太郎)も達磨船で東京入りをすると、朝が早いので、よく和田の家に泊り込

んで、夜の十二時頃迄酒を飲む。さうして朝一緒に出掛けて、それから夜亦一緒に飲んだ。ところが和田は表面豪放磊落に見えるが、それでゐて案外に神経が細かく、殊に公私の別は厳格であった。事務所に行くと、支配人として難かしい顔をしてゐて仲々ものを言はない。翁が何かの話の席に、私宅で事務上の話を持出すと「そんな話は明日現場で聴かうぢやないか」といった調子で、かういふやり方には翁も少なからず感化された。

右の記述のように磯村豊太郎は、東京本店の輸出品たる石炭、そして輸入品たる綿花の受渡掛となった。この仕事はまっくらになって働らく毎日であつて、従来とは違って、不満をかこつ余裕がなく、懸命に励んでいる。

石炭も綿花もともに、鐘紡は大手の取引先であつた。磯村は、当時和田豊治が東京（向島）工場の支配人であつたことから、紡績会社の経営と商社業務について学び、ビジネスマンとしてのスキルを蓄積することとなった。

(1) 前掲『磯村豊太郎伝』八四頁。

(2) 同右 八六―八頁。

雑貨取引での成功

さて明治三〇（一八九七）年三月、次は雑貨掛の担当を命ぜられた。益田孝は、商社の経営者としては老練であつて、素質と能力に恵まれた磯村を、次々に新しい現場にまわして、商社マンとして鍛えようとしていたのであろう。それは、本人に興味があれば何でも取扱える、「雑貨」が適任であつた。事実、当時の雑貨は、のちの時代と違って、取扱商品が細々とした商品に限られず、その範囲はすこぶる広がつた。

磯村は、文明開化を象徴する商品として、「懐中時計」に眼をつけた。当時は、日清戦争後ようやく銀行や会社が勃興し、洋服が新時代の知識人やビジネスマンを特徴づける、紳士の必需品となりつつあった時代であった。耐久消費財のハシリともいえる懐中時計を、三井物産の本店営業部の雑貨係で取扱うこととしたことは、彼の成功であった。彼自身も「すっきり気分を一新することが出来た」⁽¹⁾。

彼は、比較的安価なアメリカ製品を輸入し、鎖^{くさり}をつけて売出したところ非常に好評であった。輸入原価が、ヨーロッパ製品よりもはるかに安かったこともあって、「小さな時計が飛ぶように売れた」。そこで彼は、ときには前橋位までは自身が地方都市に出張した、という⁽²⁾。そればかりでなく、当時の時計の欠点は、ゼンマイ巻きのため多少の故障が避けられなかったので、その対策として、日本橋の三井物産内の彼の事務所の机の脇に時計屋（職人）をはべらせ、一点つつ預り証を発行して、時計の修繕をも引受けることにしている⁽³⁾。

どのようなビジネスであれ、一寸したアイディアや積極的な行動の結果、大きな利益をうることもあり、それが、ビジネスの面白さの自覚をもたらし、より大きな企業家活動をうみ出すことは、よくみられることである。磯村のアメリカ製懐中時計の輸入がそれに当たっている。懐中時計の成功が、役の素質、学識、現場経験、語学力をふくめた能力のすべてを活性化した。

日清戦争後のこの時期の組織については、前号で記したところであるが、東京の本店では、社長、理事のもとに秘書課、庶務課、内地課、外国課、監査方、北海道漁業部の六つのセクションから構成されていた。それが明治三十一年八月に改正され、本部および営業部制となり、営業部が商品別に横並びの多くの係を統轄するものとされた。初代の営業部長には福井菊三郎が任命され、磯村豊太郎は従前どおり雑貨係で、「協目も振らず働く」こととなった。

磯村は、雑貨のなかでの取扱品目を、機械、銅・錫など金属、砂糖、木材などに拡大するとともに、貿易統計につい

て、将来性ある商品の検討をすすめ試ろみている。その結果、羊毛と手織物、砂糖、木材、金属製品に注目し、拡販の対象としている。

毛織物が日本に必需な商品であることは、すでに明治初年から大倉喜八郎らが認識していたが、貿易統計にみる輸入の値は非常に少額であった。そこで磯村豊太郎は、三井物産が取扱すべき将来性ある商品であるとして、積極的な取扱を進言する意見書を提出した（次掲の引用文）。これは重役の選択するところとなり、羊毛の輸入拡大をすすめることにした。

こうした事情から国内の毛織物製造業については、益田孝が後藤恕作と会い彼の後藤毛織株式会社（明治三二年設立、東京府、資本金四〇万円）を支援すること⁽⁴⁾にしている。すなわち同社の所要羊毛は、三井物産が供給するとともに同社の製品は三井物産が一手販売する協定が結ばれた。かくて以後、羊毛・毛織物は三井物産の営業の主要品目に加わることとなった。

こうした経過は以下のように、伝記のなかに叙述されている⁽⁵⁾。ただし羊毛・毛織物は、国際的な市況商品であって、取引額は増大したものの、三井物産にとって波瀾の多い商品となったことも付記しておきたい。

（この当時）羊毛を大きくやっていた輸入商は大倉組と神戸の兼松位で、主なる使用先は関東では陸軍の千住製絨所に後藤毛織で、明治三十年の輸入額は本邦全輸入総額二億七千万円に対し、〇・四パーセントにも及ばない百六万円ばかりであった。濠毛（オーストラリア産羊毛）の将来性は大きいし、どうしても物産で取扱って見たいと、色々数字的に調べた意見書を提出したところが重役に採択され、香港支店長から本店通信課支配人に転じた福井菊三郎が商況視察の為濠洲へ出張し、茲に羊毛商内に力を注ぐこととなり、内地売先の研究を始めた。然し以前からの地盤がありおいそれとは割込めなかった。

仍で益田男と後藤如作の話合ひで、後藤毛織の製品は物産が一手販売と金融を引受ける代りに、原毛を（三井物産から）買ふことに話が纏まり、茲に商売の緒口が出来た。当時福井は雑貨掛支配人、その下で翁（磯村豊太郎）が、毛織物の販売担当者となつた。そんな関係で毛布、肩掛、膝掛等の販売と原毛の売込で、羊毛商内を順調に発展させ、王子の製絨会社、日本毛織、千住製絨会社等とも引合が出来るやうになり、明治三十二年十一月には營業部に毛類掛が出来た。

(1) 前掲『磯村豊太郎伝』八八―九頁。

(2) (3) 同右 八九―九〇頁。

(4) 後藤毛織（後藤毛織物製作所）は、明治三二年設立（資本金四十万円、東京府荏原郡大井町）で、後藤如作は関東地方における毛織物工場経営の先駆者であつた。

(5) 前掲書、八九―九〇頁。なお、三井物産「日記」などによれば、本店通信課支配人・福井菊三郎の豪州出張は、磯村の雑貨掛着任より前の明治二九年一二月から翌年三月にかけてのことであり、伝記の記述とは齟齬がある。

本店營業部長としての活動と業績

明治三六（一九〇三）年七月、初代營業部長の福井菊三郎が大坂支店長となり、大阪に転出すると、後任として磯村が、營業部長心得に昇進した。（翌々三八年一月に正式に部長となる）。三井物産に入つて八年、本店で雑貨を担当し、伸び伸びと商社業務に腕をみがいてから六年、彼が三六才の年である。

右の人事はもとより益田の判断で、福井菊三郎の後任というのは、大抜擢である。報酬は部長心得に任命とともに一氣に二二五円、その後同三八年には二七五円という高額となつた。^①当初の肩書は、營業部長心得、兼機械鉄道用品并金物取扱首席部長で、これら欧米からの輸入品は、市況商品でなく、ビジネス英語を含めて英語に堪能な磯村豊太郎自身が

担当し、本店で統轄し、大いに発展させようという、益田らトップの目論見であつたらうし、また磯村自身も望むところでもあつたらう。

実際営業部長（心得）として、磯村は水をえた魚の観があり、あらゆる商品を扱って活躍した。⁽²⁾

数において又人材に於て特異の存在をなしてゐた営業部は、石炭、機械、金物、砂糖、雜貨何でもござれと、偉い勢で猛進を続け、転手古舞の多忙さであつた。一方銅、火柴、毛布、カーキクロス等を輸入して官の御用を勤めたので、翁（磯村部長代理）は屢々陸海軍へ出入し、軍需品の取引に貢献するところが少なくなかつた。試るみに当時の営業部の取扱額をみても三十七年以後は増加の一途を辿つたが、三十九年には（取扱額が）三千万円、四十年には四千二百万円に上り、数年前に比して二倍、三倍の増加振りを示したのである。⁽²⁾

それでは彼の営業活動を、より立入ってみることにしよう。明治三十七年八月開催の三井物産支店長会議において、磯村豊太郎は会長（専務渡辺専次郎）の指示のもとに、日露開戦となつたこの年の本店営業部の活動を、次のように報告している。⁽³⁾

ここで彼は取扱商品を、普通商品と軍需品とにわけ、前者について、砂糖、機械・鉄道用品、化学肥料、煙草、銅、木材の順に論述している。

磯村 専務ノ命ニ依リ営業部最近ノ状況ヲ簡短ニ述ヘン、本年上半季ハ日露開戦ノ為ニ全体ノ商売ニ非常ナル変化ヲ来シタルハ言フ要セサレトモ殊ニ営業部ハ影響ヲ受ケタルコト甚シ、過刻専務理事ノ述ヘラレタル如ク倫敦ニ於ケル金融ノ事其他種々

ノ事情ノ為メ大ニ望ヲ囑シタル商売モ全然不能トナリ、其代リ毫モ予期セサリシ商売ヲ取扱ヒ得タリト云フ如ク本期ニ於テハ商売ノ種類モ大ニ変化シタルモノ、如シ、併シ幸ニ是迄取扱ハサリシ商売アリシ為メ結局本年上半季ニハ千六百六十万円ノ多額ノ約定出来スルニ至リタリ

先ツ之ヲ述フル順序トシテ取扱ヒタル商品ヲ普通ノ商品ト軍需品トノ二ツニ大別スレハ、全体ニ於テ千六百六十万円ノ内普通商品ハ大略八百九十万円、戦争ニ関係セル商品七百七十万円ナリ、

(砂糖)

殊ニ普通商品中營業部ニ於テハ砂糖即チ精糖会社ノ原料ナル爪哇糖ハ輸入品中ノ主ナルモノニシテ、前半期ニハ砂糖全体ニテ三百万円以上ノ約定ヲ見ルヲ得タリ、然ルニ本年上半季ハ正金銀行其他ノ銀行ニ於テ「クレデット」ヲ出スコトヲ拒ミ、又先物ヲ出スコトヲ拒ムナラントノ懸念ヨリシテ遂ニ爪哇糖商売ハ一俵モ為シ得スシテ遺憾ナカラ外商ノ手ニ歸シタルカ如キ有様ニシテ僅カニ「イロ／＼」糖ト台湾糖ノ少許ヲ取扱ヒタルニ過キサリシ、斯ノ如ク金融ノ都合ヨリシテ大ニ商売ノ趣ヲ異ニシ、止ムヲ得サルモノ或ハ今後最も大切ナル商売ノ外ハ断然之ヲ見合ハセ、得意先ヨリ頻リニ頭ヲ下ケ依頼サレテモ概子之ヲ謝絶スル有様ニテ、麦粉或ハ小麦ノ如キハ殆ト約定皆無ナリシ、其内ニテ蘭貢米ヲ千四百六十八噸、台湾米二千三百噸取扱ヒシノミナリ、(以下略)

(機械・鉄道用品)

砂糖ニ次テ輸入ノ最も多キ機械鉄道類モ同ク金融ノ為ニ非常ノ「マージン」アルニアラサレハ商売ヲ為サル為メ予期ノ如ク商売モ出来サリシカ彼是二百万円ノ約定ヲ為セリ、尚機械類ニ付テ参考ノ為メ述ヘタキハ近來電気機械ハ非常ナル流行ニテ我社カ亜米利加ノ「ヂェ子ラル、エレクトリック」ト手ヲ握レルハ当社ノ為ニ大ニ賀スヘキ事ニシテ殊ニ同社ノ「スチームタービン」ハ初メテ我社カ日本へ売ルコトヲ紹介シ、現ニ是迄横浜電燈、市街鉄道、名古屋電燈ノ如キニ之ヲ売込ミ、市街鉄道ノ「タービン」ノ如キハ過日「コレア」号ニテ到着シ目下据付中ニ属セルカ多分本月中ニハ發電スルニ至ルヘシ、此「タービ

ン」ハ電気事業ニ付テハ非常ニ大切ナル商品ニシテ今日電気界ニ在ル技師連ハ市街鉄道ノ「タービン」据付ヲ首ヲ長フシテ待ち、其模様ヲ見テ之ヲ使用セントスルモノ、如シ、其他機械類ニ於テハ紡績機械、印刷機械ノ如キモノアレトモ別ニ言フヘキ程ノモノナシ、鉄道用品ニ於テハ「カー子ギー」ノ軌条ハ年来我社ニ於テ「エヂェント」トナリ最モ多ク売扱メタリシカ、近來亜米利加ニ於テ「トラス」ノ生シタル為メ以前ノ如ク我社ニ特別ノ相場ヲ申出ルヤ否ヤ、或ハ少クモ他ノモノト同シ値段ヲ申出ルヤ否ヤ頗ル疑問ニシテ、過日鉄道局ニテ入札ノアリシ時ノ如キハ我社ニ於テ二分五厘ノ口銭ヲ吐キ出シテモ「フレザ」ノ入札価格ハ尚ホ安カリシ、是等ハ「フレザ」ハ自己ノ「リスク」ニテ取リシヤ或ハ特ニ安価ノ値段ヲ与ヘタルモノナルヤ否ニ付キ目下倫敦支店ト交渉中ナルカ、昨日着ノ倫敦來狀ニモ本件ハ実ニ遺憾ニ堪ヘス、尚ホ今紐育支店ト交渉中ナレハ近日其回答モ來ルヘシトノ一節アリタリ、斯ノ如キ事情ナレハ若シ従來ノ如キ關係ヲ持續スルコト能ハストセハ我社ハ他ニ相當ノ手段ヲ講セサルヘカラス、

（化学肥料・燐）

輸入品中ニテ大阪支店モ大關係アル「オーシヨン」島ノ燐磁石ハ一昨年我社ニテ一手販売ヲ為スコト、ナリシカ、如何ニモ品物ノ供給少ク、昨年ノ如キハ七千噸ヨリ買フコトヲ得サリシ、今年ニ至リ到着セルモノハ其品質ニ於テモ申分ナク、且ツ我國ヨリ僅カノ距離ニテ大ニ便利アリ、各肥料会社モ此点ニ付テハ大ニ満足ノ意ヲ表セリ、猶來年ノ約定ニシテハ大阪支店ト合セテ三万七千五百噸相談中ナリ、此高ニ至リタルハ肥料トシテ燐磁石ヲ取扱ヒシ以來ノ事ナルヘシ、

（煙草・葉煙草・シガー）

次キニ新ラシキ商品トシテハ葉煙草商売アリ、是ハ政府ニ於テ製造ノ専売ヲ為セシ以來、亞米利加ノ煙草会社ハ村井ト關係アリシ時ヨリ見ルト頗ル公平トナレリ、尤モ現今ハ我社ノ専売ニアラスシテ江副廉造ト我社ニ等分ニ此商売ヲ為スコト、ナリ、一年僅カニ百二十万円ヨリ百三十万円位ニ止マレトモ、兎ニ角年々定マリタル商売ナリ、此關係ヨリシテ過日紙巻煙草ノ以前ニ村井ノ造リタル種類ト同様ノモノヲ支那へ輸出スルノ内約整ヒタレト、是ハ幾許ノ高トナルヤ知レサレト最初ハ極メテ少額

ナルヘシ、而シテ其取扱ハ支那全体ハ我社ニテ取扱ヒ満州ハ久米民之助、朝鮮ハ杉山孝平等ニ取扱ハシムル由ナリ、久米ハ代々木村ニ「シガー」ノ製造所ヲ有シ居リシカ之ヲ買上ケルニ付何等カノ關係ノ生シタル為メ之ニ取扱ハシムルコト、ナリシ由ナリ、右ハ未タ公然発表セラレタルニアラ子ト略ホ内定セル趣ナリ、先ツ輸入品トシテ今日迄取扱ヒタルモノ、中新ラシキ事実ハ以上述フル所ノ如シ、尚ホ石炭ニ付テハ別ニ述フル程ノ事ナキヲ以テ之ヲ略シ、

(銅)

輸出品ニテハ此季ニ於テ最モ喜フヘキ出来事ハ銅及ヒ枕木商売ノ發達ニシテ、古河銅ノミニテ昨年下季ヨリ本年上半季迄ノ約定高ハ八万担金高凡三百万円ニ上レリ、其内一万九千担ハ上海、香港兩支店ノ約束ニ係レリ、元來古河銅ノ產出高ハ一万噸ナリシト記憶セルカ、之ヲ前ノ輸出高ニ比スレハ古河全体ノ產出高ニ對シ彼是レ六割以上ノ取扱ヲ為ス計算ナリ、斯ノ如キハ我社草創以來ノ盛況ナルヘシト思惟ス、既ニ來年三月迄ノモノハ今日約東濟トナリ尚ホ進ンテ八月迄ノモノヲ目下交渉中ノ有様ニテ、銅商売ノ發達ハ非常ニ急激ナル變化ヲ呈セリ、斯クノ如ク盛況ヲ見ルニ至リ既ニ香港ノ如キモ大ニ關係モ付キ天津上海等各地争ツテ銅ヲ使用スルニ至リタレハ、將來此引合ニ付テハ上海ヲ中心トスルカ或ハ上海ニ於テ相當ノ買持ヲ為シテ之ヲ分配スルトカ其方法ヲ攻究シタシト思惟ス、尤モ此事ハ議案中ニモ見ユルカ如クナレハ其議案ヲ諮問セラレタル場合ニ述フルコト、セン

(木材)

次キニ枕木、木材ハ北海道ノモノ殆ト優勢ヲ占メ昨年ヨリ今日マテ引続キ約定セルモノハ全体ニテ百五十万本、此内ニハ京釜鐵道、芦漢鐵道、山西鐵道其他ノモノヲ込メタル高ナルカ、其内七十五万本ハ既ニ積出ヲ終ヘ、残り七十五万本ノ内少クモ六十万本ハ本年十月迄ニ積出スノ計畫ニテ目下北海道ハ恰モ戰爭ノ如キ状態ナリ、而テ政府ニ売込ミタル枕木ニ付テ困難ヲ感シタルハ本年三月頃ナリシカ、如何ナル事情アルモ是非四月三十日迄ニ取揃フヘシトノ事故非常ニ苦心ノ末漸ク其準備ヲ為セシニ其期日ニ至ルモ引取ヲ為サ、ルヲ以テ、其事情ヲ聞クニ其方針全然變更セルヲ以テ何時入要ナルヤ測リ難シトノ事ナリシ、

依テ其内積出済ノ一万本許ニ対スル代金ヲ請求シタルニ、政府ノ都合上引取ヲ延引スルニ付入要ノ節ハ何時ニテモ差出スヘキ旨ノ書面ヲ差出セ、其時期ハ今ヨリ半年或ハ一年ノ後ニテモ差支ナキ旨ノ書状ヲ差出サ、レハ此代金ハ支払ハストノ事ニテ、折角苦心ノ上取揃ヘタルモノ、引取ノ後レタル為メ、金利ニモ関係シ或ハ置場ヲ塞ク如キ有様ニテ随分困難ヲ極ムル事情アリ、斯クノ如ク御用商売ノ為ニハ枕木ニ付テモ頗ル苦心シ居ルモ、其設備モ大仕掛ケニテアル丈ケ如何ナル競争者アリテモ之ヲ壓倒スルヲ得ヘシト信ス、材木商売ハ天津、上海ノ尽力ニテ三艘或ハ四艘位ツ、積出シヲ為シ居リ是亦盛況ナリ、硫黄モ北海道ノ産出高ト鉱山会社ノ分トヲ合セ彼是レ一万八九千噸トナルヘシ、其内一万噸乃至一万二千噸ハ我社ノ取扱ニ属セリ、斯ノ如ク営業部ニ於テ取扱フ輸出品ノ重モナルモノハ今日迄ハ無事ニ進捗シツ、アリ、桑港ノ如キハ硫黄ノ為ニ店ノ經費ヲ得ルト云フカ如キ有様ナリ、本商売ハ益々盛大ナラシメント希望シツ、アリ

右のなかでとりわけ重視すべき商品は、機械・鉄道用品の輸入である。ここでは益田孝が渡米して契約したゼネラル・エレクトリック社から、はやくもタービンの輸入が活発に行われ、日本の電機工業の勃興・発展と結びついている。また鉄道用具では、日本国内の鉄道網の急速な伸長とともに、三井物産はカーネギー鉄鋼会社（のちのUSスチール）の代理店として、レールの輸入をはかってきたが、アメリカの鉄鋼トラストの形成という予期せぬ事態に対応をせまられた状況がうかがえる。だがいずれにしても、三井物産の益田・磯村の本店営業部が日本全国にさがかけて、GEと密接に提携しつつ電機機械製品を扱ったことは、重要な意義をもつものであり、以後アメリカとの機械・金属取引は成長の一途をたどることとなる。

砂糖・葉煙草・燐・銅・木材は、いずれも磯村が雜貨掛として、すすんで取扱ってきた商品であって、この時代に取引が本格化することとなる。

つぎに翌明治三八（一九〇五）年九月開催の支店長会議についてみると、磯村の会議におけるポジションは、前年と

やや異なり、各商品制の支店長の報告がすんだあとに、日露戦争の終結という状況をふまえ、三井物産本店という立場から商品別の方針を論じている。すなわちここでは、機械および資材取引を積極的に拡大し、重工業における市場の地位を確実にすること、煙草・小麦粉、ビール原料、肥料などを重視すべきことを論じ、ついで将来性ある輸出雑貨について(4)の注意を喚起している。

磯村 以上ノ品物ハ過半一時的ノモノニテ戦争アレハ使用シ、平和ノ場合ニハ必要ナキモノナルカ、其内金物ノ如キハ無論數量ハ減スヘキモ、従来取扱ヒタルコトナキニ今回之ニ付テノ経験ヲ得、甚タ危険ナリトテ手ヲ著ケサリシモノナルニ拘ハラス、實際取扱ヒ見レハ案外容易ナルモノナレハ今後政府へ売込ニ付テ大ニ見込アルヘシ、硝酸曹達モ數量ハ減スヘキモ常ニ買入ヲ為スモノナレハ矢張り見込アルヘシ、而シテ今後如何ナルモノヲ取扱フヘキニ付テハ元來陸軍省ノ商売ハ無論戰時中ナルカ為メ斯カル大需要アリシモノニテ、平和トナリタル暁ニハ如何ニ擴張スルヤ又幾許迄予算カ議會ニテ通過スヘキヤ不明ナレト、海軍ニ於テハ可及的内地ニテ軍艦ヲ造ラントテ其製造材料ヲ頻リニ買入ル、模様ナリ、即チ軍艦其物ヲ外国へ注文スルヨリハ其材料ヲ外国ヨリ買入レテ内地ニテ製造スル方針ナル以上ハ海軍ニ対スル機械及材料ノ売込ハ頗ル有望ナルヘシ、之ニ付テハ特ニ注意ヲ加ヘテ各鎮守府造船所等ニ力ヲ尽シタシ、市中心向キ商売ニ於テハ時期ノ如何ニ拘ハラス如何ナル工場ノ起ルニセヨ、即チ内地品ヲ内地ニテ売ルモノ又ハ輸出品ノ目的ニテ設立セラル、モノニセヨ、或ハ輸入品ノ一部分ヲ造ルヘキ工場ナリトモ、兎ニ角工場ノ起ル以上ハ之ニ相応ナル機械ヲ要スルハ当然ナレハ、種々ノ工業ノ勃興スル以上ハ仮令一時ノ商売ナリトハ云ヘ第一着手トシテ機械商売ヲ盛ニシ、或ハ仮リニ其機械ハ日本ニテ製造スルトセハ之ニ要スル材料ノ売込、即チ機械及材料品ノ売込ハ第一ニ取ルヘキ商売ナルヘシ、之二次テハ如何ニ小ナルモノナリトモ食物及飲料即チ煙草、麦粉、小麦或ハ麦酒原料、紡績原料ノ如キ連続シテ需要アルモノハ最モ大切ニ最モ深切ニ取扱ハサルヘカラサレハ是亦今後トモ擴張スヘキモノナルヘシ、尚ホ京都附近ニテ拡張セラルヘキモノハ東京紡績カ過般一万錘許ノ増錘ヲ為シ、富士紡績会社モ四万錘程ノ増錘ヲ

為シ、又肥料会社カ非常ニ有望ニテ東京人造肥料会社ハ勿論、其他二三計画ヲ為シツ、アルモノアリ、或ル其途ノ者ノ説ニ明
年ハ必ス二十五万噸ノ需要アルヘシ、然ルニ本年ノ予算ハ十五万噸ナレハ尚ホ十万噸ノ不足ナリトノ事ナレハ、此肥料会社ニ
向ツテノ供給ハ余程力ムヘキ商売ナリ、殊ニ漸次肥料ノ出来高増加シ百姓カ其使用方ヲ知ルニ從ヒ同時ニ高キ「パーセンテ
ー」ノモノヲ使用スルニ至ルヘシ

輸出品ニ付テハ東京ハ大阪ト異リ纏リタルモノナキカ、是迄主トシテ取扱ヒタルハ銅、銀、硫黄、紙ノ如キモノナリシカ、
亜米利加ノ最モ多ク硫黄ヲ使用スル一会社ニテ「パイライト」ヲ使用シ始メシメ為メ一ケ年ニ四五千噸ノ減少ヲ来シタリ、最
モ是ハ値段ノ問題ナレハ目下幾許ナレハ「パイライト」ヲ止メテ硫黄ヲ使用スヘキヤ研究中ナリ、銅ハ本年九月迄古河ト約定
ヲ為セシ後ハ輸入ヲ為シ居ル位ニテ輸出ノ見込ハ到底ナシ、銀モ同様ニテ総テ日本銀行ニ於テ買上ヲ為シ輸出ノ見込ナシ、紙
ハ多年印刷局ノモノヲ取扱ヒ居ルカ是モ印刷局ニテ公債証書、端書等ノ印刷ニ従事スル為メニ其取扱高モ減少シ僅ニ三ヶ月ニ
十連若クハ二十連ト云フカ如ク殆ト商品トシテ値打ナキ程ナリ、次キニ割合ニ取扱高ノ多キハ紙巻煙草ニテ是ハ大ニ望アリ、
併シ値段ノ上リシ為メ多少減少シタレトモ、一週間程前ニ二千箱ト云フカ如キ大注文ヲ受ケタリ、是ハ清国ニ輸出スルモノナ
ルカ其輸出ノ増加ト共ニ亜米利加葉ノ輸入増加ヲ来ス次第二テ今年ハ三百万円位亜米利加葉ノ輸入アルヘクシテ、支那ヘノ輸
出ト両々相俟ツテ一ノ商売トナリ居ルナリ、又製糖会社ノ氷砂糖ヲ近來輸出セルカ、是モ五六千担ノモノヲ上海、天津、芝罘
等ヘ出シタリ、朝鮮ニ対シテハ今試売中ニアリ、尚ホ試ニ輸出セルハ馬尼刺、新嘉坡、香港等ヘ洋傘ヲ輸出スルコトナルカ、
是ハ未タ結果ヲ知ルニ至ラス、「ペイント」ハ一三年前ヨリ支那鉛等ヲ売込ム關係ヨリ香港ヘ出シタレト未タ其結果不明ナリ、
其他馬尼刺ヘ木綿縮ヲ出ストカ、又ハ新嘉坡ヘ藥品ヲ出ストカ、或ハ王子製紙ノ製品、「モスリン」会社ノ「モスリン」ヲ熱
帯地方ヘ出スコト及潜水器、大ナル工場ニテ使用スル電話機及附属品ノ如キハ数ハ多カラサレトモ漸次増加シ行ク有様ナリ、
斯ノ如ク極メテ細カキ物迄モ樂ミ半分ニ輸出シ居ルカ、要スルニ纏リタルモノハ僅少ナレトモ、其品物ノ何タルヲ問ハス見込
アラント思フモノハ試ミタキニ付、販売店ニ於テモ甚タ煩ハシカランカ其取調ヲ為シテ報告ヲ為サル、様希望ニ堪ヘス

さて、こうした磯村の営業部の活動の成果は、まことに著しいものがあつた。営業部の取扱高は、明治三九（一九〇六）年には三、〇〇〇万円に達し、翌四〇年も四、二〇〇万円に上つた。

なかでも機械取引の増大はめざましいものがあり、明治四〇年七月には、機械部が営業部から分離して、あらたに設置された。この時期の機械・鉄道用品の顕著な業績について、明治四〇年の支店長会議の席上で、会長（渡辺理事）から「(磯村) 営業部長ニ対シ謝辞ヲ呈セサルベカラス」と、異例な謝辞とともに、機械部独立の趣旨が左のように説明された。⁵⁾

次ニ営業機関ニ関シ一言シタシ、過般本店内ニ機械部ヲ設置セラレシカ、従来機械鉄道用品并金物類取扱首部長ハ営業部長之ヲ兼務シ、数年来大ニ之カ発達ニ力メタル為メ機械鉄道ニ関スル商売ノ成績大ニ見ルヘキモノアリタリ、此点ニ付テハ営業部長ニ対シ謝辞ヲ呈セサルヘカラス、而シテ今回何故ニ機械部ト営業部トヲ分離セシメタリヤト云フニ、我邦工業モ漸次発達シ来リ、又運輸機関モ全国ニ普及シタル結果機械鉄道商売ハ近年非常ニ増加ヲ来シ殊ニ我競争者タル高田商会、横浜「ホーン」及米國商人等此商売ヲ専門トセル者頗ル激烈ニ且ツ鋭敏ニ商売ヲ為シツ、アルヲ以テ、従来ノ儘ニ放任シ置キテハ到底彼等ニ対抗シ能ハス、此際ニ方リ営業部長カ繁忙ナル営業部ノ商務ニ従事スル傍ラ、首部長ノ事務ヲ執ルハ頗ル繁ニ堪ヘサルヘキヲ以テ、之ニ専門ノ主宰者ヲ置キ他ノ競争者ニ譲ラサル地位ニ立タシメントノ主意ヨリシテ機械部ヲ独立セシメタル所以ナリ

前節でも述べたが、日露戦争後の明治四十年春から不況は、深刻で、秋になると商品相場は世界的な恐慌の様相を示し、翌四一年に及んだ。三井物産でも木材はじめ、諸商品の相場の急落によって各部とも打撃をうけたが、磯村の営業部は対応を誤らず、好成績をあげ、同年夏の支店長会議において会長（飯田理事）の賞揚するところとなつてゐる。⁶⁾

内地ニ於テハ鉄商も織物商紙商等ニ続々破産者ヲ出シタルガ、其際ニ方リ営業部ニ於テハ最モ手際宜ク之ヲ切抜ケ格別引掛
リモ見サリシカ、是亦大ニ称賛ニ値スヘキコトナリ

なお正式な営業部長に就任したので、支店長会議の席では、磯村に対しては担当部門の業績報告より、むしろ会社全体の営業活動の調整が求められている。また明治四〇年の夏は、主要取扱商品について、共通計算制度の採用を試らみた時であった。ついで翌四一年は、過去二、三年にわたって三井物産の各部各支店が売上げの増大を競った結果、取扱商品の種類、品目があまりに増加し、これを整理、再編する必要があるが生じていた。そこで本店調査部（間島与喜、小田柿捨次郎）が現行の取扱商品をA B C D Eに分類、整理の原案を提出、支店長会議でこれを検討した時期に当たっている。こうした状況のもとで磯村は、明治四〇、四一年の支店長会議においては、もっぱら各店各部の報告についての質問やコメントを主とし、実情の把握につとめているようにみえる。

この間の磯村の活動の一つに明治三九（一九〇六）年二月のアメリカ視察があった。彼は、前記のように煙草の輸入に着目していたので、この時大蔵省専売局技師の阿部徳吉郎と同道し、アメリカに出張した。ところがサンフランシスコを出発したところで、大震災が突発し、危く難を逃れたが、本店営業部所轄の桑港出張所が潰滅した。そこで引帰し、出張所長宅に仮事務を設けて、五人の所員を指示して必要な事務を執行している。

（一）この時期の三井物産の給与については、「三井営業店会議録」（明治三十七年七月）『三井事業史』資料篇、四下、六〇八頁以下。

- (2) 前掲『磯村豊太郎伝』九四一六頁。
- (3) 三井物産合名会社庶務課『三井物産合名会社支店長諮問会議事録』(明治三十七年八月)六一八頁。
- (4) 同『支店長諮問会議事録』(明治三十八年九月)一二九一三二頁。
- (5) 同『支店長諮問会議事録』(明治四十年七月)七二頁。
- (6) 同右 二頁。

ロンドン支店長としての活動

心得をふくめて本店営業部長にあること六年、明治四二(一九〇九)年九月六日、磯村豊太郎は、ロンドン支店長に任命されている。これより先に内定していたようであるが、同年五月、台湾の製糖業調査に出張、帰国すると、取引先の大日本製糖に疑獄事件がおこり、同社の重役が全員辞職、同社は破綻の危機に瀕するにいたった。この有名な日糖事件についてはたち入らないが、⁽¹⁾三井物産は四十万円に上る債権(貸倒)があり、営業部長として磯村が債権者会議に出席することとなり、様々な経過をへて、彼が意見をとり纏めて、問題が終結したのは十月のこととなった。

磯村のロンドン支店長は、初代の渡辺専次郎、二代の小室三吉、三代の藤村義朗について第四代であった。日露戦争後のロンドン支店長は三井物産のなかで、ヨーロッパ全体を統轄する国際貿易の檜舞台であり、当時は、大阪支店、上海支店、ニューヨーク支店とならんで、四大支店と称された。彼はこの年十二月中旬、ハルピンに赴き、シベリヤ鉄道に乗車し、暮の十二月三十日にロンドンに到着している。⁽²⁾

赴任当時の俸給は三五〇円、翌年六月には四〇〇円に昇給したが、⁽³⁾この額は三井物産社員の最高額であった。ロンドン支店の場所は、シティのライム・ストリート三四番地(34 Lime Street)、当時の店員には支店長代理の小島信吉以

下、若い向井忠晴、辛島浅彦、高橋敏太郎（彼らはいずれも後年大いに活躍する）ら日本人が五、六名、ほか、イギリス人が若干名が勤務していた。

『磯村豊太郎伝』によれば、彼は着任後三日目にこう訓示した⁽⁴⁾という。

自分の眼からみると、倫敦在勤者の多くは、徒らに礼儀作法に囚はれて、商人として大切な進取の気象⁽⁵⁾に乏しい。こんなことでは大三井の発展を望むことは覚束ないから、自分は飽くまでバンカラに、飽くまで猪突的に販路の拡張を図るつもりである。諸君も外国人をアツといはせるやうに潑刺としたところを發揮せられんことを望む。

磯村の赴任の翌四三年には郊外のシェパード・ブッシュのホワイト・シティ（White City, Shepard Bush）で、日英博覧会が開かれることになったので、チームス川上流のシェパトン（Shepton ウォータールー停車場から十九マイル）に、ゲストハウスとして三井倶楽部を設けてこれに充てることにしたところ、多数の訪英の日本人によって利用された。

その後磯村支店長は、ハムステットのブロードハースト・ガーデン（Broad Herst Garden, Hamstead）にあった支店長宅にかえて、新しいより広い邸宅を、ネグホール・ガーデン一番地（1, Neghall Garden）に求めゲストハウスを兼ねることになっている。明治四四（一九一）年にはジョージ四世の戴冠式が挙行され、ふたたび日本から陸海軍人、各省からの官吏、実業家、学者が数多く渡英して来たので、この支店長宅は大いに賑わった。なお同年六月三井八郎右衛門高棟夫妻一行が、団琢磨三井合名理事（まもなく理事長）とともに来訪⁽⁵⁾、磯村がロンドンでの接待に当⁽⁶⁾っている。

日露戦争後、訪英邦人で賑かになった社交と接客を別として（彼は在留邦人の association のリーダーでもあった）、

ロンドン支店長としての磯村豊太郎のいくつかの活動を挙げてみよう。

第一は、就任早々の明治四三（一九一〇）年四月、彼は黒田慶太郎（上海紡織会長）をともないヨーロッパ大陸の主要な都市を歴訪し、各地の経済事情を調査した。ハンブルグ（出張所）、ミュンヘン、ウィーン、ベニス、ミラノ、リヨン、パリ、アントワープ（出張所）が主要な視察先で、彼はアントワープ出張所を廃し、ハンブルグ出張所に統合している。また、各出張員をして日本からの輸出品の販路の拡大につとめさせ、かつ各地での鉄鋼業の調査を指示している。かくてヨーロッパ全体を所轄とするロンドン支店の事務は「益々繁忙を極め、夜業をしなければ追付かず、「夜業するのは、独逸人の銀行と（日本人の）物産会社である」と評されたといわれる。⁽⁷⁾

第二は、拡大するロンドン支店の国際金融の機能の強化にとり組み、成功したことである。前掲『伝記』は、次のように記している。⁽⁸⁾

国際金融の中心も亦倫敦に在つたが、貿易上の決済、手形の割引、或は借入金などの金融に際して、三井物産はまだ英国以外の取引を開始するに至らなかつた。尤も横浜正金銀行の支店が取引銀行であつたことは言ふ迄もない。

ところが倫敦市場でクンゼット・ハウスの引受保証料が一体に高い。そこで翁は、これを廉くさせやろうと、手を換へ品を換へて交渉に努めたが、頑迷の英国では、どうしても応じてくれぬ。これが成否は三井物産将来の事業に大きな影響を及ぼすので、翁は転じて仏国一流のクレゼット・ハウスの交渉を始めた。もしこれが成立すれば、英仏相互に牽制されて、巧く行くに違ひないと確信して、翁は巴里に行つて屢々銀行側と折衝したところ、遂に契約が成立して安いレートで金融が付き、茲に始めて安い保証料を外国貿易に利用することに成功した。

第三に、磯村は、ヨーロッパ大陸にとどまらず、三井物産の商権を、アフリカや南米にまで拡大しようと試ろみたとである。この目的のために店員の倉沢賢次郎（のち大正商事社長）をエジプトに出張させた。もっともこの方面の活動は、緒についたばかりで彼の在任中は実績をあげるには至らなかったが、評価すべきものがあった。

ともかく磯村支店長の積極方針が一定の成果をあげたことは、明らかである。取扱商品についてみても、従来は、機械、米、雑貨、石炭、樟脳、船舶などであったが、彼の赴任後は、金物、鉄道用品、木材、羽二重などが主要な営業品目に加わった。取扱金額も明治四二年の二、二〇〇万円から、四四年には三、六〇〇万円へと著増をみている。⁹⁾

ところで彼自身は、初代の渡辺、二代の小室と同様に（三代の藤村は代議士になるべく短期間で辞任）、数年の在任を予想し、期待もしていたが、大正元（一九一）年十二月、北海道炭礦汽船会社の役員（専務取締役）に就任することになり、ロンドン支店長は三年間にとどまった。

北海道炭礦汽船（明治三二年、北海道炭礦鉄道会社〈資本金六五〇万円〉として設立、三九（一九〇六）年北海道炭礦汽船株式会社に改称）は、北海道の海運業兼宮の有力な石炭の採掘販売会社であった。¹⁰⁾ 同社はさらに明治四〇年に日本製鋼所を設立、かつ輪西に製鉄所を起し、さらに電灯、煉瓦、コークス、造林業などに積極的に投資、多角化した。〈資本金二七〇〇万円となる〉、そのゆき過ぎから、日露戦争後の不況期に破綻に瀕した。その後の整理・再建は成功せず、様々な曲折をへたのち、明治四五年十一月になって、株主たる宮内省の斡旋によって、三井に経営を一任することにはば決着をみた。¹¹⁾ そこで三井側では、団琢磨（三井合名理事長）と磯村豊太郎専務のコンビによる、経営の再建を期することになったのである。

ちなみに、益田孝や飯田義一ら物産のトップが磯村の北炭の専務就任を説得するに際しては、ほぼ入社が同期の藤原銀次郎が、おなじく北海道の王子製紙の専務取締役に転出し、同社の再建にすでに成功した前例がひきあいた出されて

いる。

磯村は大正二（一九一三）年二月、団取締役会長のもとで専務取締役に就任した。そして北海道に赴任すると、いくつかの経営革新を実行することによって整理・再建の実をあげ、昭和三（一九二八）年十二月には同社の取締役社長に就任している。昭和初年には主として東京において、数々の有力な諸会社の役員を兼任、昭和十一（一九三六）年には、日本工業倶楽部の専務理事、ついで昭和一四（一九三九）年には同理事長に推されるなど、中央の財界で屈指の存在となった。だが晩年は病弱であって、工業倶楽部理事長に就任したものの、同じ年の十月二六日死亡している。

(1) さしあたり洪沢の推薦で専務に就任し経営の整理・再建をなしたげた藤山雷太の伝記、『藤山雷太伝』昭和一四年に、事件の顛末と再建が詳しく説明されている。

(2) 前掲『磯村豊太郎伝』一〇〇―一頁。

(3) 同右 一〇三頁。

(4) 同右 一〇二―三頁。

(5) 安藤良雄編『三井八郎右衛門高棟伝』（東京大学出版会、昭和一九八八年）二八二―三頁。ただし、渡辺専次郎が、三井高精（室町家）とともにこのときロンドンで出迎えたので、上掲書には磯村についての記事はない。

(6) 主な「名士の来訪者」には、軍人では東郷平八郎、乃木希典ら、ほか、来訪者については同書（一一三頁）を参照。

(7) 前掲『磯村豊太郎伝』一〇五頁。

(8) 同右 一〇六頁。

(9) 同右 一〇七頁。

(10) 同社の沿革と成長については、『北海道炭礦汽船七十年史』（同社、昭和一八年）が有用である。

（11）前掲『磯村豊太郎伝』一二二―一二三頁。

あとがき

以上本稿は、藤原銀次郎と磯村豊太郎の二人の三井物産における活動と業績をいちおう検討してみた。立入った研究は今後にまつにしても、明治後期という、一般に三井物産の総合商社としての確立といわれる時期において、彼らが傑出した役割を演じたことは明らかであろう。明治四一年夏に三井物産が取扱品目A+（取扱品ノ大崇ニシテ益々拡張発達ヲ期スベキモノ）に定めたものは、従来品（石炭・米・生糸・綿花）のほかは、木材、機械・鉄道用品、燐寸であって、これらは藤原と磯村が取扱い業績をあげた商品群である（さらに取扱品目Aには銅、化学肥料、砂糖、樟脳、人造肥料、鉛、錫など、彼らが重視した商品が加わる）。

また明治四〇、四一年は、組織的にも共通計算制、首部制など総合商社として、経営革新の時期であった。この点については、改めて検討することとしたい。