

明治期三井物産の経営者（下ノ二）

——福井菊三郎と藤瀬政次郎——

由井常彦

はしがき

三井物産の創業期たる明治十年代の末に入社し、以後その生涯を三井物産に過ごし、明治末年に役員に昇進した「物産マン」の代表的な人物に福井菊三郎と藤瀬政次郎の二人がいる。

この二人は、ほぼおなじ世代であり、ともに東京高等商業（商法講習所、東京商業学校）に学び、卒業とともに入社し、主要な海外支店に勤務し、支店長を歴任し、明治三十年代になってから本店での要職にも就任し、明治四十年代には常務取締役に昇進した。二人ともに三井物産の主要商品の取引について十分な知識・能力を身につけ、のちに物産全体の経営に関与した。明治時代を通じて代表的エリート経歴の持ち主である。したがって、御用商売から脱却して総合商社に発展した時期のキャリア・エグゼクティブとして、考察と研究に値いする人物といえる。

福井菊三郎と藤瀬政次郎の二人は、三井物産においてきわめて重要な存在であったものの、商社マンとして終始し、

政財界における活動が乏しかったせいか、マスメディアにおいてはそれ程知られておらず、没後に伝記等も刊行されていない。その点では前回に記述した藤原銀次郎、磯村豊太郎とは対照的である。⁽²⁾

(1) 藤瀬政次郎は政、二郎とも書き、手代の頃は後者が多いが、本稿では政次郎を用いる。

(2) 前稿の藤原銀次郎と磯村豊太郎とは対照的に、福井と藤瀬の二人については、筆者の知るかぎり伝記類の文献がなく、出身地での顕彰的な記録も存在しないようである。実業家辞典類における記述としては、『実業家人名辞典』（東京実業通信社、明治四四年十月）があり、福井については『現代実業家大観』（御大社記念出版刊行会、昭和三年）、藤瀬については、『財界物故傑物伝』（実業之世界社、昭和十一年）などがある。本稿もこれらにみえる記述を少なからず参考にしていく。

一 福井菊三郎

出身と入社までの経歴

福井菊三郎は、慶応二（一八六六）年三月二日、東京府の中村万吉の五男として生れた。のちに三井物産の上海支店の上司となる小室三吉より三才年少であり、ライバル的な存在となる藤瀬政次郎よりも一才年長である。幼少の時期に紀州藩士の太田氏の養子となり、ついで京都の医師の福井家の嗣子となったと伝えられている。⁽¹⁾ 生家の中村家、養家の太田家については、手許の文献類では知るところがない。

福井家は多少とも余裕のある医者であったらしく、少年時代に上京し、商法講習所（東京高等商業の前身）に入學し

た。「在学中は握飯の弁当にて刻苦勉強⁽²⁾」、成績は優秀で、校長の矢野次郎にその才能を愛された。

明治一六（一八八三）年九月卒業とともに、矢野の推薦で、同年一〇月二日に三井物産会社に「会計方見習」として入社した。⁽³⁾（見習中の手当は十円）。『実業家人名辞典』（明治四四年）は、「この時僅か十八才、以て其如何に非凡なりしかを知るべきなり⁽⁴⁾」と記している。

入社後は、先輩たちと違って、本社あるいは横浜支店において商社マンたるべく教育訓練を十分にうける時期が乏しく、翌年一月二日には上海支店勤務となった。⁽⁵⁾

この明治一七年という年は、日本経済がそれに先立つ松方デフレの苦境の一時期からようやく離脱しはじめたところである。益田孝の三井物産も、数年間の貿易不振からたち直りはじめ、久々に学歴をもつ人材として、岩原沢之（謙三）について、福井菊三郎を採用したものである。

当時の三井物産の上海支店は、いちおう業績が向上したものの、人材不足が甚しかった。この点は、「明治期三井物産の経営者」（上）の「上田安三郎」（『三井文庫論叢』第四一号）において立ちいって述べたところである。上田安三郎支店長は、益田社長にたいし役に立つ社員の派遣を切望していたので、採用とともに才能をみこんで早々に派遣したものと思われる。明治一七年一月一六日に福井菊三郎は、名古屋丸に乗船、上海に赴任⁽⁶⁾している。同二日には海外勤務を配慮し、一二ドル半に増給⁽⁷⁾されている。彼の場合はいわばOJT方式の勤務部教育訓練の毎日が始ったことが知られる。

(1) 前掲『実業家人名辞典』フー五。

(2) 同右。

- (3) 三井物産会社「日記」明治一六年一〇月二日、一五日〔三井文庫所蔵資料、物産一一〕。
- (4) 前掲『人名辞典』同右。
- (5) 三井物産会社「日記」明治一七年一月二二日〔物産一一〕。
- (6) 同右一月二日、同二六日〔物産一一〕。
- (7) 同右 明治一七年一月二二日〔物産一一〕。

上海支店勤務と商社会計の会得

福井菊三郎が勤務した当時の上海支店は、開設後十年にも満たず、上田安三郎支店長のもとに福原栄太郎（慶応義塾出身、手代一等）が次長格で、また三年先輩の小室三吉が上田支配人の片腕となっていた。そのほかに益田孝の弟の益田英作が勤務しており、石炭の売買・取扱に経験をもつ田中寿雄、副島儀太郎、長谷部信義らがおもな店員であった。

福井菊三郎は、高等商業の先輩であり、支店長の信頼の厚い小室三吉について実務を学んだに相違ない。赴任後まもなく能力が認められ、手代三等（給与一五円）で遇されている。⁽¹⁾ 福井が採用された翌明治一七年早々に大野市太郎、ついで翌々年には高木鉄太郎、藤瀬政次郎、高柳豊三郎らの高等商業の後輩たちが相ついで上海支店に勤務するにいたった。そこで上海支店の店員（日本人）は、明治二〇（一八八七）年末には二〇人に増加した。⁽²⁾

この時期の上海支店の概要と発展については、既発表の「明治期三井物産の経営者」(上) 所収の「上田安三郎」〔『三井文庫論叢』第四一号〕、同上(中) 所収の「小室三吉」(第四二号) に記述したので、本稿では省略することにした。要するに、福井菊三郎が赴任して数年間の明治一七〜二三年においては、上田支店長以下店員の精力的な行動のもとに、上海支店の石炭販売は急速に軌道にのるようになった。すなわち明治一八年末にはすすんで香港支店が新設さ

れ、翌年正月には開業、上田が兼任支店長、福原栄太郎が同代理、小室三吉が次席に就任して、上海支店の幹部の三人がそのまま香港支店の幹部となった。

同時に上海支店は、ジャーディン・マセソン（怡和洋行）、バター・フィールド（太古洋行）、ラッセル（放昌洋行）、ドトラエル（天祥洋行）などの中国における有力な外国商社と約定契約を結び、汕頭、廈門、福州らの沿革諸都市への売込に成功し、明治十九年に上海に来訪した益田孝の大いに賞讃するところとなった。ついで明治二三（一八九〇）年に、三池炭鉱が三井の手に落札するところとなってからは、上海・香港両支店を拠点とする三井の三池炭の採掘・積出・輸出は年毎に増加をみて、三池炭の輸出量（当時は主として口ノ津積）は、明治一八年の一七九、八七二トンから、同二一年の二一七、三〇二トンへ、そして同二四年には三二七、一〇〇トンに達するにいたった。³⁾

こうした一時期にあって、青年の福井菊三郎の上海支店勤務は恵まれたといえよう。最初の二、三年は、「計算」（会計）業務を担当し、商社業務を学ぶかたわら、商社のための経理・財務を学習し、まもなくこれを会得した。商法講習所にはすでに西洋式簿記が伝えられ、学習科目となっていたが、商社の会計は一般の商業簿記よりも複雑であるから、彼の場合は多分に上海支店の現場で独学で習得したと思われる。

当時、取引業務の拡大にともない、営業とは区別される、商社活動のための収支計算はじめ会計の処理能力とノウハウが必要となったから、福井菊三郎のような人材は非常に貴重であったろう。

本店の益田孝から上田安三郎に宛てた書簡（明治二年二月一八日）は、左に掲げるように、本店の益田孝が、赴任四年目の福井菊三郎を本店の「東京計算支配人」に任じたいと、上田安三郎に要請している（上田はこの要請には応じていない）。

上海 上田安三郎殿 本社 元方

一、東京計算支配人二人ヲ欠キ困リ居リ候、藤瀬（政次郎）ハ呼戻し候事も今日に而は出来いたしまじく候、就而は藤瀬ヲ御地へ差回し、福井菊三郎を東京会計支配人ニ命し候事ニ付御地の都合如何、御良考御示し被下度候

MITSUI BUSSAN KAISHA, SHANG-HAI, 18 FEB. 89

几帳面なタイプの小室三吉のもとで会計処理をふくむ実務能力を身につけた福井菊三郎は、この頃から上海支店の「秘書役」に抜擢されており、上田安三郎や小室三吉の手足となって勤務し、上海・香港の両支店において次第に業績をあげたことは容易に想像することができる。

赴任して五年目の明治二二（一八八九）年六月一〇日の三井物産会社「日記」において、「手代一等席申付、月給三十円支給⁽⁶⁾」と記されている。上海支店の先輩の副島、長谷部ら古参の店員を凌ぐ厚遇である。

福井菊三郎が上海支店に勤務、丸五年をへた明治二四（一八九一）年五月三井物産では、香港支店について三池炭の海外販売の拠点として、シンガポールに事務所をおくこととし、シンガポール出張店が開設された。同時に、福井菊三郎の人事について左のような記事がみえる。⁽⁷⁾正式の支配人ではないが、番頭三等席に任ぜられており、事実上の責任者扱いである。

明治二四年五月五日

手代一等席 福井菊三郎

右番頭三等席申付候事

但月給銀貨五十円ツ、支給候事

番頭三等席 福井菊三郎 右新嘉坡出張店々預り人申付候事

- (1) 「日記」明治一七年一月二日〔物産一二〕。
- (2) 由井常彦「明治期三井物産の経営者」(上)『三井文庫論叢』第四一号、二七三頁。
- (3) 前掲『論叢』第四二号、七五―七六頁を参照。
- (4) 上田安三郎書簡(益田孝より来簡、明治二二年二月一八日)、前掲『論叢』第四一号、二八〇頁所載。
- (5) 前掲『現代実業家大観』フ―七頁。
- (6) 「日記」明治二二年八月一〇日〔物産一四〕。
- (7) 同右 明治二四年五月五日〔物産一五〕。

シンガポール支店長・香港支店長としての活動

福井菊三郎の三井物産での重要な活動は、シンガポール支店にはじまる。明治二四年春に赴任した頃から事実上の店長であったが、翌年四月三〇日には出張店支配人に任ぜられた⁽¹⁾。ついで同二六(一八九三)年正月にシンガポール(新嘉坡)支店の支店長に任ぜられた⁽²⁾。このとき彼は二八才である。

同年三月九日の三井物産会社「日記」の福井にかんする記事は左のとおりである。

番頭三等席 新嘉坡支配人福井菊三郎

現給銀貨五十円外ニ手当金二十五円 自今月俸銀貨七十円ヲ給ス 新嘉坡支店支配人勤務中毎月手当銀貨三十円ヲ給ス

これによると月給百円（銀貨）であって、この時期の同じ世代の社員からみれば、もとより非常に優遇されている。この年六月は三井物産が合名会社に改組された時であって、人事が全面的に変更をみた。上田安三郎は、上海支店長を辞任するとともに東京で役員（取締役）に就任することとなり、小室三吉が上海支店長に昇格した（香港支店長を兼任）。なお上田安三郎は、支店長辞任を前にして後任の人事案を本店元方に提出しているが、それによると、後任の上海支店長には福原栄太郎、香港支店長には小室三吉、新嘉坡支店長には福井菊三郎を、それぞれ推薦するというものであった。⁽³⁾

福井菊三郎は、この年シンガポール支店長に昇格、就任するにさいし同年夏にいったん帰朝しており、「名望家」の江原素六の女と結婚している。かくてシンガポールには妻帯で勤務することとなった。これにたいし「妻携帯費用トシテ毎月銀貨五十円」が支給されることとなっている。⁽⁴⁾

さて、こうして支配人として勤務することとなったシンガポール支店の事務所は、出張所以来シンガポールの中心街のバッテリー・ロード八番地であった。この頃の本支店は、すでにジャーデン・マセソン（怡和）はじめマンスフィールド、ボラステット、香港上海銀行、P & O 汽船会社などの有力な商社、銀行との取引があり、すでに現地において一定の信用を得ていた。支配人のほか日本人店員が二、三人が勤務していた。

出張店以来のシンガポール支店における福井菊三郎の活動は、この新天地の国際都市において驥足を伸ばして「縦横に手腕を揮うて」、「著大な功績をあげた」⁽⁵⁾。彼は毎年八月には一時帰国し、本店において益田孝や当時専務理事、外国課長の上田安三郎ら幹部と会い、報告と打合わせを行っている（のちに毎年夏の慣例となる支店長会議はまだ開催されていない）。

前後四カ年に及ぶシンガポールの責任者としての福井菊三郎の活動の詳細は必ずしも明確でないが、次の諸点をその

特徴として指摘することができる。

第一は、当時の支店の店員は少数であったが、有能な若い人材に恵まれ、最大の任務であった三池炭の（中国以外の）東南アジア一帯への販売の成果をあげたことである。出張店時代からの店員には、犬塚信太郎や小田柿捨次郎らがあり（彼らはのちに各地の支店長となる）、入社して間もないこれら行動力にとむ店員たちは、二十才台の商社マンとして、福井のもとで大いに活躍した。

この時期数年間にシンガポールを拠点として三池炭は、タイのバンコック、フィリピンのマニラ、インドネシアのジャカルタ、ビルマのラングーンからインドのカルカッタ、さらにはボンベイまで販路を拡大したが、それはこれらの店員の行動によるところが大であった。当時東南アジアの石炭市場、とくに鉄道や産業むけの高品質の製品はイギリスのカーデフ炭が欧米系の商社によって扱われており、輸出向高品位の三池炭はこれらに対抗しつつ販売され、明治二〇年代後半から三〇年にわたって実績をあげている。

販売先の現地における東西の石炭取引の実態と発展については、この時期に運用された船舶部の配船の実状とともに今後の研究と調査にまたなければならぬが、福井支店長の指揮とシンガポール・香港両支店の人材の活達な活動によることは明らかである。

また福井は、この時期にシンガポールにおいて、石炭・綿糸布にとどまらず、当時雑貨として扱われていた諸商品の取引に強い関心を持ち、調査を行いさらには積極的に売買をも試みている。このことは重要で、注意に値する。「雑貨」のなかでも、三井物産にとって将来性と利益がある品目として、砂糖と燐寸^{マツチ}に着目している。

砂糖については、三井物産では早い時期に取引を試みることがあったが、保管倉庫のなかで商品が溶解したことがあり、益田孝が取引を嫌ったといわれる（時期と詳細は不詳）。だが福井菊三郎は、砂糖は将来的にみて有力商品と考

えるようになり、この時期に種類と特性、産地と製法などについて調査している（結果については次項を参照）。まもなく台湾製糖が設立されるなど台北支店においても砂糖を取扱うこととなり（前号の「藤原銀次郎」〔論叢〕第四号）を参照）、福井のシンガポール支店ではジャカルタに店員を派しており、買付にものり出したとみられる。

マッチは、砂糖について重視されている。現存する史料では、明治二八年八月二二日付で、次に掲げるような、香港・新嘉坡・孟買三店の支配人連署のマッチの買付についての上申書が提出され、益田参事の承認を得ている。⁽⁶⁾この上申書には、福井菊三郎の明治二五〜二七年の三カ年の国別の輸出調査表も付記されている。これによってみると、福井のシンガポール店赴任頃からマッチの取引がはじまり、大阪支店（飯田）支配人と協議し、委託販売はもとより、マッチについては、三井物産側の商標で仕入、販売（各店は試売品トシテ買持ち許可）が試らみられていることを知ることができる。

明治二八年八月二十二日

香港外二店ニ於テ燐寸臨時売ノ為メ社持品トシテ備置ノ件ニ付キ上申

従来香港新加坡孟買等ニ於テ取扱ヒ来リシ本邦燐寸営業ニ関シ社長ヨリ御諮問ニ対シ前三店支配人及大阪支店支配人等ト協議相遂ケ候要領ハ抑モ此燐寸輸出ノ業タルヤ別紙二十五、六、七ノ三年間ニ於ケル比較表ニ徴スルニ長足ノ進歩ヲ示シ実ニ二十五年度ニ於テ該品海外輸出総高ハ二百二十万二千〇四一円三十二銭二十六年度ニ於テハ三百五十三万七千九百七十四円十八銭而シテ昨二十七年年度ニ於テハ三百七十六万五千六百三十四円九十銭ニシテ尚後來漸々進歩ス可キハ実況ニ照ラシテ明瞭ノ事ニシテ極メテ有望ノ事業ト奉存候殊ニ英領印度香港及ヒ支那諸港ニ向ケテノ輸出ハ他ニ擢ンテ、多額ニ有之候ニ就テハ此営業ヲ一層拡張ラスル為メ従来ノ通り委託品取扱ノ外ニ尚当社ノ商標ヲ附シタル商品ノ其土地ノ状況ニ応シ一定ノ数ヲ限リテ臨時売ノ為メ社持品トシテ前記海外支店ニ備置クベキハ目下ノ商況上勢ノ免カレサル所ニ御座候左スレハ最初或ハ低価ニ売却スル

ノ止ムヲ得サル場合モ有之多少ノ損失ヲ蒙ルコト可有之候得共畢竟事業ノ擴張ニハ免カル可ラサル数ニシテ将来ノ利益ヲ収獲スルノ種ト可相成キハ聊カモ疑無之ト存候是ニ就キ大阪支店ハ確固ナル製造家ニ注文シ当社ノ商標ヲ附シ前記各支店ニ送り出シ此等各店ハ販路擴張ノ為メ多少低価ニ販売スルカタメニ蒙ルヘキ損失ハ各店之ヲ負担シ精々販路擴張ノ途ヲ相開キ申候ハバ此等ノ損失ハ漸次ニ恢復候ノミナラズ自然吾国ノ商權ヲ擴張スルノ一法ト可相成ト存候間參事ニ於テ別ニ異存無之儀ト奉存候ニ付右各支店ニ於テ臨時売ノ為メ左ノ制限内ニ於テ社持品備置ノ件御裁可相成リ可然ト奉存候此段及上申候也

特ニ試売品トシテ買持ヲ許可ス 益田印

シンガポール支店長のあと福井菊三郎は、明治二十七年一月、香港支店の支店長に転勤を命ぜられ、しばらくその職にあったが、翌二八年九月（？）に香港支店長の兼任として、「香港雜貨支配人」に任ぜられている。おそらく福井菊三郎の意見具申もあって、本店においても「雜貨」取引に少なからぬ関心を示すようになり、さし当り福井の香港支店において「雜貨掛」を設けることにし、福井の責任において砂糖、マッチはじめいくつかの雜貨商品（試売品）について、買付・買持ちを認めることにしたものであろう。短い期間であるが、香港支店長の時期に同店の取扱高は急増している。

- (1) 三井物産会社「元方評議」明治二十五年四月三〇日、「辞令ハ付四月廿五日トス」(物産九六)。
- (2) 「重役会議録」明治二十六年三月九日(物産一〇一)。
- (3) 前掲『論叢』第四二七七頁。
- (4) 三井物産合名会社「議事録」明治二十六年九月一六日(物産一〇八)。
- (5) 前掲『現代実業家大観』フー七頁。

(6) 「会議案」明治二八年八月二日(物産二三五)。

(7) 『稿本三井物産株式会社百年史』(日本経営史研究所、昭和五三年)付、『資料集』(未公開)によれば、明治三〇、三一年の香港支店の売上高は二、八八四千円、三、五一八千円である(四七七頁)。

本店通信課支配人から営業部支配人・営業部長

福井菊三郎は、明治三一(一八九八)年八月に三井物産合名会社東京本店に雑貨を中心に営業部が新設されると、営業部支配人に任命された。ついでまもなく初代営業部長となった。

さて三井物産本社における営業部の設立は戦略的な意義をもつ組織改革であり、福井菊三郎の部長の任命もこの時期の人事として非常に重要な出来事であった。

営業部の設置が重要なことは、二年前から準備が行われており、福井菊三郎が正式に「本店営業部長」に就任するのは明治三二年六月のことで、彼が東京に帰ってから三年目のことであることからわかる。

入社と同時に上海に赴任して以来十二年間をもっぱら東アジアの支店に過ごした福井菊三郎は、これより先日清戦争の終結の翌明治二九(一八九六)年暮ににわかに本店の「通信課支配人」任命の辞令をうけて、翌年早々帰朝した。そこで彼は、三月から四月にかけて「商況視察ノタメ」豪州への出張と調査を命ぜられた。通信課支配人の役職は便宜的なもので、本店においては、東アジア一帯について豊富な知識を持つ福井にたいし、今度はオーストラリアに出張させ、今後のアジア・オセアニアについての三井物産の貿易商品の拡大や可能性を調査・研究せしめようとしたものである。⁽¹⁾

ついで福井の調査からの帰国をまって、従来の主要取扱商品(石炭・米穀・棉花綿製品・生糸)以外の「雑貨」を本店で積極的に取扱うべく、明治三〇(一八九七)年五月一〇日に東京本店に雑貨掛が設けられ、福井菊三郎が主任(支⁽²⁾

配人とも称した）に命じられた。ついで翌年八月になると、独立した組織として「営業部」が新設され、彼は本店営業部支配人に任命され、雑貨係は営業部のなかに吸収された。前述したように福井菊三郎は、シンガポール時代に雑貨に注目し、香港支店には雑貨掛が設置されたから、福井菊三郎が三井物産内で「雑貨―営業部」担当の中心的存在であったわけである。

この東京本店の営業部新設については、同年八月二六日付の左のような興味ある記録がある。⁽³⁾ 支配人就任について福井菊三郎は、営業部の所要経費を細々と計上し、本店の諒承を求めている。これによってみると発足時の営業部の人員は二人である。上田安三郎の印のあることからみると、上田理事の所管と考えられる。

上田印

常備金に付願

今般当営業部新設相成候ニ付テハ別紙ノ通り諸経費支払高平均凡一万二千九百六十七円五十銭及輸出入運賃諸懸立替平均凡一万八千八百六十五円 合計凡金三万八千三百三十二円五十銭ハ不絶支出ニ属スルモノニ御座候間右ニ対シ相当ノ常備金御備付ノ義可然御裁定被成下度何卒御評議奉願上候也

明治三十一年八月

営業部

支配人 福井菊三郎

本部 重役御中

營業部平均経費及諸懸

<u>経費</u>					
給料	¥ 2,000				
雑費	1,620				
接待費	85.	×	半季総計	月額平均	
毎月支出高	¥ 3,705 × 21 = 77,805	÷	6 ヶ月	= ¥ 12,967. ⁵⁰ / _〃	
輸出入諸懸其他					
電信料	¥ 1,860				
小廻賃及 積込解下賃 庫敷料	2,950				
	580				
毎月支出高	5,390 × 21 = 113,190	÷	6 ヶ月	= <u>18,865</u>	
		合計		<u>¥ 31,832.⁵⁰/_〃</u>	

- (1) 彼のオーストラリア出張(明治三〇年三月―四月)は、注意に値いするが、その詳細な日程は明らかでない。
- (2) この時期における組織と人事については三井物産会社『職員録』(物産五〇)による。
- (3) 『明治三二年中理事会議案』綴所収、「物産一二〇」。

営業部の初代部長に就任と業績の波乱

こうして壮年期の福井菊三郎は、三三才から三八才までの五年間を本店営業部で過ごすこととなる。当初の営業部の

内部組織は、雑貨掛をはじめ石炭・綿糸布・機械・鉄道・勘定の諸掛から構成され、もとより雑貨掛が重視された。雑貨掛長には磯村豊太郎が任命され、彼がアメリカ製の時計などを扱って利益をあげ、ついで手織物や金属製品の諸商品の輸入をすすめる業績をあげた。⁽¹⁾ こうした初期の業績については、既発表の「磯村豊太郎」〔明治期三井物産の経営者〕（下ノ一）『論叢』第四四号）を参照されたい。

営業部の発足後の明治三二年の上半期の取扱商品は、従来取引にかかわる機械類、鉄道用品、棉花、綿製品のほか、砂糖、肥料（大豆、豆粕および人造肥料）、木材、硫黄、鉛、銅、毛織物などであり、発足当時は、日清戦争後の市場の拡大にともない営業部の売上は、急激な増加を実現した。数値についてみると、初年度の売上額の一四三九万五三三六円にたいし明治三三年度のそれは二二三万八〇五六円というすこぶる高い成長を示している。⁽²⁾

こうした業績は、もとより本社の評価するところとなっている。明治三二年七月の賞与支給にさいし営業部長の福井菊三郎の支給額は六五〇円であり（飯田、小室について三位）、翌三三年末の給与改訂では月給三〇〇円、手当五〇円と定められた。⁽³⁾

ちなみに、翌年六月大阪支店に任命された藤瀬政次郎の給与は同じく三〇〇円、手当五〇円であって、この時点でこの二人はライバル関係におかれている。

さて明治三〇年代の五カ年にわたる営業部の活動と業績については、福井菊三郎自身が第二回三井合名会社支店長会議（明治三七年八月）において、要約的にこれを報告している。

そこで以下に同報告を掲げてみることにしよう。⁽⁴⁾

○福井 成ルヘク簡短ニ申シマス、東京デ取扱フ商品ヲ営業部ノ名前ノ下ニ取扱ヒ始メタルハ三十一年六月一日ニシテ丁度今

年ノ六月一日デ五年ナリ、其ノ間ニ取扱ヒマシタ高モ昨年ノ十一月三十日マデヲ一時限トシテ調べテ見タコトガアリマスガ、ソレニ抛ルト商品ヲ販売シ売渡ヲ了ヘタル高ガ四ヶ年半デ七千六百八十八万三千六百八十八円、一年平均千七百八十五万二千元余ナリ、而シテ昨年ノ扱高ハ千六百九十六万三千四百九十六円、其内訳ハ上半季ガ七百九十一万五千四百七十二円、下半季ガ九百〇四万八千〇二十四円ナリ、是マデノ一ヶ年ノ高ヲ申上ゲマスト三十一年六月一日カラ十一月三十日マデノ一季ノ出来高ガ七百七十六万八千二百八十六円、三十二年ノ上半季ガ六百六十二万七千五百十円、下半季ガ七百〇六万六千五百三十四円合セテ千三百六十九万三千五百八十四円、三十三年ノ上半季ガ九百二十七万三千四百三十三円、下半季ガ千三百八万五千十三円デ合セテ二千二百三十五万八千五百六十六円、三十四年ノ上半季ガ九百二十七万三千四百三十三円、下半季ガ六百八十二万七千七百五十三円合セテ千六百十万〇〇百九十六円、三十五年ノ上半季ガ七百九十一万五千四百七十二円、下半季ガ九百〇四万八千二百四十四円合セテ千六百九十六万三千四百九十六円トナリマス、昨年ハ御承知ノ如ク北国筋カラ北海道ガ大層不作デ購買力ガ著シク減ジマシタ為ニ東京附近ノ商売ニハ大影響ヲ及ボシタルノミナラズ、銀貨ノ暴落ノ為ニ輸出商売ニ少ナカラナイ影響ヲ受ケマシタガ、幸ニ殆ト前四ヶ年間ノ平均ニ劣ラナイ商売ノ出来タノハ此家ノ名前ノ下ニ無論出来マシタノデハアリマスガ各支店ノ充分ナ援助ヲ得マシタ為メデアルト深く諸君ニ謝サナケレバナラナイト思ヒマス、ソレデ昨年下半年ノ景況ヲ御話致シマシタナラバ此頃ノ有様モ御分リニナルト思ヒマスカラ、ソレヲ簡短ニ申上ゲマス、昨年ノ下半年ハ唯今モ申シマス通り暴風雨等ノ為ニ少ナカラヌ影響ヲ受ケマシタガ併シ色々ノ商売ニ手が互ッテ居ル為ニ一方ガ悪ルケレバ一方ガ宜イト云フヤウナコトデ、結局先程申シタヤウナコトニナリマシタ、

まず右の報告による営業部の成績は、明治三十一年六月から同三十五年一月までの四年半の売上高の通計は、七六八八万三六一八円に上り、年間平均は一七八五万二〇〇〇円と計算されている。もっとも、明治三三年度の約二二三六万圓がピークであって、その後は不況の到来とともに業績は急速に低下に転じた。そして直近の明治三五年度は一六九六万三四九六円にとどまっている。

このなかで石炭・棉花・綿糸布・機械などの本店扱い商品を除いて、雑貨系統の代表的な取引商品は、砂糖、肥料、毛織物、枕木、硫黄、鉛、銅である。これら営業部の主要商品についての福井営業部長の報告をみると、とりわけ砂糖と肥料のようなバルキー・グッズが、福井菊三郎の営業部が重視した商品であった。

砂糖は、香港支店以来福井菊三郎がもつとも関心をもった商品で、第一回支店長会議（明治三五年四月七日）の席でも、詳細にわたって砂糖取引のもつ意義と将来性を次のように論じている（代表的商品については、便宜上ゴチで示す）。

○福井 昨年度ニ於ケル我社ノ砂糖取扱高ハ約五百六十万円ナルカ其内殆ント九割迄ハ製精糖ノ原料ニテ其売込先ハ大阪ト東京ノ製精糖会社ナリ而シテ大阪ノ製精糖会社ハ他ヨリモ原料ヲ仕入ルルモ東京製精糖会社ハ他ヨリハ殆ント買入ヲ為サス当社一手ノ供給ナリ大阪ノ方ハ尙当社ヨリ売込ムヘキ余地アルヲ以テ場合ニ依テ売込高ヲ増加シ得ヘリ夫此当社ノ原料糖販売高ハ少クトモ年々五百万円ヲ下ラサルヘシ仕入先ハマクレイン、ワトソン社一手ナリ

製精糖ノ原料ノ需要ハ年々増加ノ傾アリ故ニ此商売ニハ大ニ力ヲ尽ササルヘカラス今日迄仕入方ニ於テハ申分ナク又売込方ニ就テモ手ヲ尽ス丈ハ尽シ来ルモ尙大阪神戸ニ向テ一層其力ヲ伸ハシタシト考フ

原料糖ヲ取扱フノ傍ラ他ノ赤糖又ハ白糖ヲ取扱フコトニ就テハ段々需要者ノ意向ヲ聞キ合セタル処只今ハ更ニ影響ヲ見サレハドシドシ輸入シテ差支ナシ 別シテ独逸糖ノ如キハ製精糖会社ノ方ニテ世話ヲ為スヘキニ依リ取扱ヲ為スヘク今日我國ノ製精糖ノ製造力ハ未タ少額ニシテ我國ノ需要ヲ充タスニ足ラス故ニ独逸糖ヲ五千ヤ壹万屯輸入スルモ製精糖会社商売ニ毫モ影響ヲ及ホササルノミナラス何レニ致セ輸入スルモノナレハ他人力輸入スルヨリモ物産会社ニ於テ輸入セラレ實際ノ模様ヲ示シ買手方便利ナリトノコトナリ依テ我々モ先般来独逸糖ヲ研究シ其商売ニ着手セリ一ヶ月三四百屯位ハ先約定ヲ為スコトヲ得ヘシ利益ハ薄キモ買附方ニ慣レ呼吸ヲ吞込メハ取扱高ヲ増加スルコト容易ナラン（以下略）

第二回會議（明治三六年）における主要商品別の營業部の業績報告は以下のとおりである。⁽⁶⁾ 雜貨のなかで砂糖と穀物は依にこめた市況商品であるので、以後三井物産ではしばしばバルキーグッツとも一括して称されるにいたっている。

○バルキー・グッツ（穀物類）

ソレカラ雜貨ト云フ大キナ名ノ下ニ砂糖トカ肥料トカ穀類ノヤウナ物ヲ取扱ツタ高ガ三百六十八万円、前季ハ二百十四万円前々季ガ二百十一万円デスカラ殆ト百五十万円程殖エテ居リマス、是ハ一体ノ景況カラ云フト大分増減シタ品物モアリマスケレドモ、其増シタノハ米ノ取扱高ガ殖エタノガ大原因デアリマス、ソレカラ輸出シタ雜品ガ八十一万円デ前季ハ七十八万円前々季ガ五十五万円、僅カナガラモ殖エテ来マシタ、此季ハ随分輸出商売ニハ苦ンダ時デアルケレドモ段々少シツ、手ノ広ガツテ来タ為ニ可ナリノ結果ヲ得タノデアリマス、ソレカラ毛類ノ商売ガ四十六万円、前季ハ五十五万円前々季ガ三十四万円デ、前季ヨリ十万円程減ツテ居ル、是ハ時ノ工合デ注文出来方等ニモ依ルノデ格別大シタ原因ハアリマセヌ、後藤ノ毛織物ヲ止メタ為メ其方ノ取扱減シタルモ外国ノ織物ヲ取扱ヒ始メタ為ニ先以テ斯ウ云フ所ニ維持シテ居ルノデアリマス

○砂糖

ソレカラ砂糖ハ前年ノ不景氣ヲ受ケマシテ輸入シタ高ハ望ンデ居リマシタヨリ少ナカッタノデアリマスガ、併シ相当ノ商売モ出来マシテ取扱ヒ高ハ凡ソ二十万担デ金額ハ百二十六万円、是ハ段々砂糖ノ景況ノ恢復シテ參ツタト共ニ此季ハ格別ノ事ハナイカ知レナイガ次ギノ季ニデモナツタラ大ニ取扱高モ殖エルデアラウト思ヒマス、其仕入方ハ無論爪哇ガ一番主ナ引合先デ次ギハ倫敦デアリマス、爪哇ノ引合ハ好都合ニナツテ居リマスガ、倫敦ノ引合方モ段々巧者ニナツテ近頃デハ市中ノ砂糖商人ノ良イ商人ヲ選ンデ取引シテ商売ハ楽ニ出来テ競争者ニ打勝ツコトガ出来ルウヤニナリマシタ、是ハ益々擴張スル一方ダラウト思ヒマス、随ツテ商売ノ大キイ代リニ金額モ増シ人ニ信用ヲ能ク与ヘナケレバナライ仕事デアリマスカラ、今デモモウ少シ拡メルコトモ出来マスケレドモ、十ノ六カ七位ニ止メテ仕事ヲ縛ツテ居リマス、

○肥料

ソレカラ肥料ノ事ニ就テ申上ゲテ置キタイノガ、肥料ト云ツテモ原料ガ主デアリマス、又牛莊大豆、大豆粕モ這入ッテ居リマスガ、是ハ肥料首部ノ報告ニ譲リ、人造肥料ノ原料ニ就テ近頃ノ一ツノ出来事ヲ申上ゲマス、ソレハ太平洋ニ散在シテ居ル島ノ重ナ所ヲ借りテサウシテ其処デ出来マス品物ヲ歐羅巴亜米利加等ヘ売捌キマスノヲ營業トシテ居ル一ツノ会社ガアリマス、ソレハ「パシフィックツク、アイランド、コンパニー」ト云ツテズット古クカラ倫敦ニ本店ガアッテ仕事ヲシテ居リマス、資本金ハ二十五万磅デアリマスケレドモ、大分今迄有形的無形的ニ財産トナツテ居ルモノガ多イノデ中々有力ナルモノデアリマス、其会社ガ南太平洋ニ幾ツモノ燐鉱石ヲ産出スル島ヲ借りテ持ッテ居リマスノデ、其中マルデ手ヲ付ケテ居ラヌ「オーシャンアイランド」カラ出ルモノ並ニ外ノ島カラ出ルモノ、売捌方ヲ物産会社ニ托シタイト云フコトデ先般代理店ヲ引受ケマシタ、第一ノ荷物ヲ取寄ル為メニ二月半バニ有明丸ヲ彼地ニ送りマシタ今月半ニハ帰ッテ来ルノデアリマス、是ハ何シロ日本ニ近い所デ十三四日デ往ケル所デアリマスカラ大層品物が安クナリマス、是ハ日本ノ人造肥料ノ原料ノ商売ヲ一変スルガラウト思ハレマス、是ハ物産会社ガ引受ケテサウ云フ考ノ起ルノデナク、是マデ買ツタ直段等ニ就テ判断シテ見ルト、今マデ一番良クテ一番安カッタト唱ヘラレテ居ル新嘉坡ノ先キニアル「クリスマス」ノ品物ヨリニ割位安イカラ必ズ此商売ハ成立ツデアラウト思ヒマス、既ニ約束シテ取寄セツ、アル高ハ三千五百噸即チ有明丸一艘分デアリマス、是ハ今迄取調ベタ通りノ結果ヲ得マスト是ヨリ障害ノ起ラナイ以上ハ日本ニ於ケル燐鉱石ノ商売ヲ一手デ握ッテ仕舞フコトニナリハシナイカト思ヒマス

砂糖と肥料について営業部が「力を入れた」商品は、枕木と硫黄であった。

○枕木

枕木トカ硫黄トカ云フヤウナ商売ダケナリトモ益々力ヲ入レテ發達サセタイト考ヘテ居リマス、序ニ枕木ノ商売ノ有様ヲ簡

短ニ申上ゲマスガ、是ハズツト以前ニ此会社デ取扱ツタコトガアリマスガ受渡等ノ旨ク往キマセヌ為ニ全ク好イ結果ハナカツ
タヤウデアリマスガ、一昨年ノ暮ニ芦漢鉄道カラ注文ガ出サウダカラ大ニ力ヲ入レテヤツテ見ヤウト云フ評議ガアツテ北海道
へ人ヲ出シテ自カラ経営致シマシタ、是迄ハ人ノ手ヲ籍リテヤツタノデアリマスガ今度ハ直接ニ木挽ヲ使ツテ仲買ノ手ヲ経ズ
ニ樵夫ノ持ツテ来ル所デ買ウヤウニシテ始メマシタ、ソレデスカラ前ノヤウニ何万本ト云ツテ買約定ヲシナイデ凡ソ此樵夫ハ
是レダケノ生産力ヲ持ツテ居ルト云フト直接ニ其者ト談判シテ余程其高ノ制限ヲ緩カニシタ、サウシテ何本デモ出タダケ引取
ツテヤルヤウニシテヤリマシタ其結果ガ誠ニ旨ク往ツテ、昨年中實際受渡ヲ済マセマシタ高ガ六十万本デ其中ノ重ナルモノハ
芦漢鉄道ガ三十五万本其外天津、上海等デ取扱ツタ総テソレダケデアリマス、最初ハ甚ダ受渡ヲ氣遣ヒマシタガ少シモ荷物
ノ積出シモ滯ラズ却テ多少品物ガ残ツテ今年へ持越シタヤウナコトデ一向差支ヲ生ジマセヌデシタ、ソレカラ今年ハ昨年好カ
ツタカラトテ乘氣ニナツテ却テ失敗シテハナラナイト思ツテ要慎ニ要慎ヲ加エテ経営シテ居リマス、併ナガラ既ニ昨年六十方
以上取扱ツタ経験モアリ大分各購買者ト連絡モ能ク付イテ来タ為メ今日迄本年分ノ約定ヲ受ケマシタノガ八十五万本カラアリ
マス、是ハドウ云フヤウニ約定ガ出来テ居ルカト申スト、北海道炭鋳鉄道へ七万本、其内既ニ四万本ハ受渡ガ済ンデ残り三万
本ハ何時デモ受渡ニ差支ナイヤウニナツテ居リマス、ソレカラ天津、京釜鉄道等デ、炭鋳鉄道ハ七尺モノデアリマスガ京釜鉄
道トカ天津へ往クノハ八尺モノデアリマス、是ガ三十万五千本、其内既ニ積出シタノガ九万二千本、手許ニ持ツテ居ルモノハ
二十一万本、差引キ尚ホ四万五千本残ツテ居リマス、ソレカラ東清鉄道即チ滿州鉄道へ八尺八寸モノヲ二十二万七千本売りマ
シタ、是ハ十万本出来テ今拵へテ居ルノガ十二万二千本、ソレカラ芦漢ニ九尺モノヲ二十七万五千本売りマシタ、是ハ出来テ
居ルモノガ七万本是カラ拵ヘルノガ二十万五千本ト云フヤウナ有様デアリマシテ、今日マデノ結果カラ推セバ格別困難ナ事ハ
ナイダラウト思ヒマス、斯ウ云フヤウニ危険ガナク商売モ人ニ負ケナイデ場合ニ依ツテハ人ヲ驚カス位ノ安イ直段ヲ出シテモ
尚ホ優ニ口銭ガアルト云フヤウニナツテ来マスカラ当分此商売ハ支那地方ニ絶ヘナイト思ヒマス、從ツテ益々力ヲ揮イタイモ
ノト思ヒマス

○硫黄・銅・鉛

ソレカラ次ギニ輸出ノ品物デ有望ナノハ先程申シタ硫黄デアリマス、是ハ外国ヘ輸出スル高ノ七割ハ物産会社ガヤツテ居ルト思ヒマス、ソレデ我国ニ硫黄ガドレダケ出ルカ其捌ケ国ハ何処カ別ニ調ベタモノガアリマスカラ後トデ申シマセウガ亜米利加ガ重モナル買手デ桑港ノ店ガ其衝ニ當ッテ居リマスガ近頃ハ殆ド競争者ノ這入り込ムコトガ出来ナイ迄ニ旨ク広ガッテ参リマシタ、併ナガラ競争者ノ持つテ居ル物ハ色合ガ大ニ良イトカ或ハ「アルセニック」ノ如キ混合品ハ一切含マナイト堅ク誓ッテ約束ヲ致シマス為ニ、未ダ当会社ガ手ヲ付ケルコトガ出来ナイ得意先ガ二三ハアリマズガ、併シ結局之ハ物産会社ガ手ニ入レル方針ヲ採ッテ居リマスカラ、後日競争者ガ愈々手ヲ動カスコトガ出来ナイヤウニナリハシナイカト思ッテ密カニ楽ンデ居リマス、何故ニ我々ハ「アルセニック」ナドノ這入ラナイト云フコトヲ請合ハナイカト云フト、豪州ヘ是迄送りマシタノハ皆ナ請合ッテ出シタケレドモ向フデ分析シテ見ルトドウシテモ痕跡ガアル、三井ノ山カラ出ルモノハ夫レガアル度ニ何時デモ一噸ニ付五志トカ十志トカノ割引ノ掛合ヲ受ケルノハ物産会社ノ名前ニモ影響致シマスカラ、今後ハ夫レヲ請合ハナケレバナライナラバ商売ヲシナイト云フ消極ノ主義ヲ止ムヲ得ヌ採ッテ来マシタ、併シ色々工風シテ居リマスカラ仕舞ヒニハ悉ク競争者ノヤル通りニシテヤル積リデアリマスデ差当リサウ云フ訳デアリマス

其次ギハ銅デス、是ハ永年此商売ヲ拡張シヤウト苦ンデ居リマスガ未ダ旨ク往カナイ最モ難義ナ商売ノ一デ、昨年モ大分苦ミマシタガ何ニシロ銀貨ノ暴落デ、ソレデナクテモ支那ヘ向ッテノ輸出ノ苦シイ所ヘ一層ノ苦ミデアリマシタガ、併シ我々ノ引合先トスル古河ノ物産会社ニ対スル信用ハ益々厚クナッテ参リマシテ、書面ノ取換セハ致シマセスガ支那地方ニ輸出スル銅ハ殆ド事実ニ於テ物産会社ガ一手販売ノ如ク致シテ居リマス、ソレデ甚ダ僅カデハアリマスケレドモ此苦シイ場合ニ昨年下半年ニハ五十万斤程積出シテ居リマス、今年ノ上半季ニ這入ッテカラ大分商売ガ出来マシテ殆ド東京附近カラ積出ス銅ハ物産会社一手デヤルガ如キ有様デアリマス、大分上海地方デモ約束ガ出来マシタカラ此季ニハ必ズ金額モ殖エルト思ヒマス、此商売ハ随分窮屈ナ商売デアリマスガ大切ナ商売ダト思ッテ出来ルダケ力ヲ揮ッテ居リマス、近日古河ノ重役ガ支那地方ヲ漫遊スルサウデスガ、唯今マデ事実ニ於テ殆ド一手販売デスガ、ドウカ名実共ニ一手販売ニナルヤウニナレバ宜イト思ッテ居リマス、別シテ天津支店長ニハ特ニ此事ヲ御記憶ヲ願ヒタイト思ヒマス

鉛ハ「セルビー」ト云フ山ガアツテソレカラ出ルモノハ殆ド物産会社が日本ニ紹介シテヤッタノデアリマスガ不幸ニシテ其山ハ「エジエント」ヲ「アメリカントレーディングコンパニー」ニ取ラレテ仕舞ッテ其代リヲ見付ケナレバナラナイト言ッテ居ルケレドモ、ドウモ其外ニ無イ為ニ之モ甚ダ僅カニナツテ仕舞ヒマシタ、

これらのほか明治三六年度に営業部が取扱った商品は、「甚ダ多く」、福井部長が名称のみをとり上げたものは、棉花、棉糸、棉布、毛織物、羊毛、洋糸、「トップ」、鉄道用品、機械、錫、阿片、紙、ゴム、麦酒原料、帽子、種粕、外国米、英国石炭などである。

なお新発足の福井の東京営業部は、初期の明治三一年度から三三年度上半期まではめざましい発展をとげた。だが、積極主義の行き過ぎと企業勃興の反動の市況の悪化などから、一転し明治三四、三五年度の売上高は前年度の二〇三割に及ぶ大幅な低下をよぎなくされた。砂糖、肥料、木材、毛織物は、将来性があっても、綿製品とおなじ市況商品であったわけである。この点の認識不足が、一時的にせよ、営業部の不振をもたらしたことは否定できないところであった。もっとも福井菊三郎にとっては、この時期に相場の動向への対応が適切でなかったことは、大きな教訓となった。後述するように、数年たった日露戦争ののち、明治四〇〽一年の国際的な恐慌の到来にさいしニューヨーク支店長に赴任していた福井菊三郎は、過去のにがい経験を生かして判断を誤ることなく、かえって好業績をあげることとなる。

- (1) 三井物産合名会社『職員録』ならびに『三井物産株式会社百年史』付「資料集」所収による。
- (2) 『三井物産支店長会議議事録』明治三六年四月一三日、一三二―一四頁。
- (3) 前掲『職員録』〔物産五二―一〕。

- (4) 『三井物産支店長会議事録』明治三六年四月、一三〇―一四頁。
- (5) 『三井物産支店長会議事録』明治三五年四月、一三五頁以下。
- (6) 『三井物産支店長会議事録』明治三六年四月、一五頁以下。

大阪支店長の意欲的活動

本店営業部初代部長に就任して五年目の明治三六（一九〇三）年七月、福井菊三郎は、大阪支店長を命ぜられ、大阪に転勤することとなった。

それまでの大阪支店長は後輩の藤瀬政次郎である。したがって大阪支店は国内の最大支店といっても、この人事は「降格」のイメージが感ぜられないわけではない。だがたまたま明治三六年夏は、客観情勢が急変した時期であった。

すなわちこの頃に日露両国間の国際関係が緊張し、日本にとっては国運を賭した戦争が不可避の状況となるに及んで、陸軍から三井物産にたいし、韓国と中国東北部（満州）の予想される戦場における軍需品調達と兵站について、協力ないし支援がインフォーマルに要請されるといふ事実があった。当時の政府においては、かつての日清戦争のさい軍需品の調達と補給が軽視され、このため陸軍の作戦の遂行が多量の支障を強いられたことへの反省があった。

こうした事情から三井物産としては、大阪支店長を長らくつとめた理事の飯田義一が対応することになった。そしてネットワークに長じた藤瀬政次郎を起用し、現場での業務を担当させることになったと考えられる。そこで大阪支店長の後任人事が日程に上り、福井菊三郎を大阪支店長に移動させることとなった。営業部長の後任としては、雑貨掛らしい能力を発揮していた磯野豊太郎を昇格させ、さしあたり営業部長心得に任命させることとなった。⁽¹⁾

かくて福井菊三郎は、先の第二回支店長会議をおえると急拠大阪に赴き、大阪支店に勤務するにいたった。そして以

後、日露戦争が終結をみた翌明治三九（一九〇六）年六月まで、約三カ年間大阪支店長に在任、大阪に居住している。

さて、日露戦争の前後の時期に就任した大阪支店長としての福井菊三郎は、もとより棉花本部として棉花の輸入、綿糸布の輸出のための仕入・販売の本拠としての業務を継承した。だが、それにとどまらず、東京の営業部において取扱ってきた砂糖、毛織物、銅、機械類、肥料、パルプその他の雑貨などについては、大阪支店においても輸入業務の拡大を試みている。

就任の翌明治三七（一九〇四）年六月開催された支店長会議の席上での福井菊三郎大阪支店長の報告は、新しいポジションでの意欲が感じられる、綿密かつゆき届いたものである。以下にこれを掲げておくこと⁽²⁾にしよう。

○福井 大阪へ前任支店長ノ方針ヲ引継キ輸出品ニ対シテハ即チ日本ニ於ケル仕入元ノ一トシテ之ニ大ニ力ヲ入ル、方針ナルモ未タ満足スル点ニ至ラス、先ツ綿糸、棉布、燐寸等ノ如キヲ以テ主ナル取扱品トシテ益々之レカ拡張ヲ図レリ、輸入品トシテハ棉花ニ付テハ大阪支店ハ販売店トナリ専ラ力ヲ尽シツ、アリ、尚ホ其他砂糖、羊毛、機械、肥料原料、製紙原料ノ如キモ幾分力増加シツ、アリ、昨年末ヨリ日露ノ関係ノ為メ大分爲替ニ付テ困難セルヲ以テ輸入商売ハ此際之ヲ減シテ輸出品ニ力ヲ用ユルコト、シ其結果本年上半年ニ於ケル取扱高ハ輸出高六百三十八万円、内地売買品二百九十三万円、輸入高ハ九百八十三万円ナリ、之ヲ昨年ノ上半年ニ比スルニ輸出品ニ於テ四割五分ノ増加ヲ示シ、内地品ハ九割ノ増加ニシテ、輸入高ハ一割四分ノ減額ナリ、又之レヲ昨年ノ下半年ニ比スレハ輸出ニ於テ五分増加シ、内地品ハ七割増加シ、輸入品ハ三割ノ減額トナル、大體以上ノ如キ景況ナリ、尚其輸出品ハ如何ナルモノヲ重ニ取扱ヒタルヤト云フニ、燐寸七十万円、銅五十六万円、棉糸三百八十万円、棉布六十九万円、其外雑品ニテ十四万円ナリ、曩ニ述ヘタルハ約定高ニシテ今述ヘタル輸出品ハ實際ノ取扱高ナレハ其間少シク高ノ差ヲ生スヘシ、尚ホ本年上半年ニ實際取扱ヒタル高ヲ述フレハ輸入品ノ重ナルモノハ爪哇糖百万円、独逸糖一萬二千元、羊毛二十八万円、苛性曹達六万七千元、硫酸アンモニヤ四十万円、紙ノ原料トスル「パルプ」十八万円、藍三万四

千円、牛皮五万千円、硝酸曹達七万八千円、麦粉十四万円、小麦十一万円、錫十六万円、鉛五万六千円、武力九万二千円、亜鉛板六万円、棉花百七十五万円、機械八十一万円、其他雜品六十一万円ナリ、是ハ實際ノ取扱數ニテ上半季ニ其受渡ヲ結了セルモノナリ、内地品トシテハ台湾砂糖十二万七千円、「フランシス」六十二万円、棉布十一万円、棉糸二十九万円、機械八万円、其他雜品四十六万円ナリ、本年ハ時局ニ対シ御用商売ヲ試ミシカ、大阪ニハ被服廠支廠、糧秣廠支廠アレトモ重ニ約定ハ東京ニ於テ締結セラル、為メ大阪ニ於テ取扱ヒタル高ハ僅カナリシカ、兎ニ角大阪支店ノ管理シテ取扱ヒタル高ハ百六十六万円ニ上レリ、其重ナルモノハ毛織物ニシテ其他ハ山田ノ牛肉缶詰、鮭缶詰、白木綿ノ如キモノナリ、斯ノ如ク種々ノ商売アリシカ、之ニ付テモ出来ル丈ケハ力ヲ下請人ニ藉シ居ルヲ以テ、近來大分纏リタル商売ヲ為シ得ルニ至リシカ、元ト戰時商売ナレハ長ク望ムコトヲ得サレトモ現今ハ一ノ纏マリタル商売トナリツ、アリ、尚ホ一言シタキハ近來我國商売ノ發達ト其ニ競争從ツテ激シク今日ニ於テハ代理店ノ契約アルカ或ハ特別ニ深キ關係アルモノハ別トシ其他ノモノハ詰リ何人ト雖モ取扱フコトヲ得ヘケレハ、其物ヲ買フニ当リ他人ヨリ原価ニ於テ幾分安価ニ仕入レントセハ終ニハ商売ヲ失フニ至ルヘキヲ以テ如何ニシテモ買フ時ハ他人ト同シ価ヲ以テ買ヒ之レヲ売ル時ニ他人ヨリ安ク売ルノ方法ヲ講セサルヘカラス、之ニ付テハ詰リ争フ点ハ何処ニ在リヤト云ヘハ商品ヲ動カシ之ヲ納入スルニ付テ総テノ機関ヲ活発ニ極メテ満足ニ活動セシムルヲ必要トス、而シテ其機関ニモ種々アルヘキモ第一之ニ当ルハ即チ運搬或ハ仲次ニ從事セル業務ナリ、運搬ニ付テハ別ニ諮問案モアレハ其節述フルコト、センカ、仲次即チ税関ノ出入、船積、陸揚等カ安全ニ行ハル、様發達セサレハ、今後ノ商売ニ於テ他人ニ優勢ヲ占ムルコトハ甚タ望ミナシト言ハサルヘカラス、然ルニ大阪ノ仲次店タル神戸ハ業務繁忙ノ為メカ其代表者ヲ此会ニ出席セシメサルハ如何ニヤ、実ニ此仲次店ノ仕事ハ商売ノ盛衰ニモ関スル程ナル以上ハ、或ハ言少シク過激ニ巨ルヤ知ラサレト万障差繰リ仲次ノ業務ニ從事スル代表者ヲ出席セシムル様命令アリタシ、其代表者出席ヲ待チ互ニ事情ヲ語り改良スヘキ点ハ之ヲ改良スルノ必要アルヘシ、願クハ神戸支店ノ責任者ノ此会ニ仮令一日ナリトモ出席スル様御架電アリタシ

彼の報告では、燐寸^{マッヂ}の多額の取引が、同期の大阪支店の營業の特徴として取上げられている。マッヂは、既述したよ

うに雑貨のなかでも重要商品として、日清戦争の一時期に香港支店などが買持ちしたことがあった。それが明治三十年代になって大阪支店が阪神地区の製品を扱うようになり、この頃から軸木の北海道産の原木と硫黄とを供給するにいたって、輸向に急速に扱高が急増しはじめていた。そこでもともと関心のあった福井菊三郎が、将来性の十分な商品として数店の製造業者を支援して三井物産の海外諸支店（インドをふくめ）の販路にのせることとしたものである。つづいて福井支店長報告の「燐寸商売發達ノ方法」と、これにかんする質疑をみれば次のとおりであった。⁽³⁾

○会長代（飯田理事） 第一ニ燐寸ヨリ始メタシ、燐寸ハ大阪其他ノ尽力ニ依リ漸次隆盛ニ向ヒ今日ハ殆ト成功トモ云フヘキ場合ニ至レルモ尚ホ進ンテ全權ヲ握リタシト考フル所ナリ、是ニ付テ先ツ福井氏ヨリ是迄ノ経過并ニ今後ノ方針ニ付テ述ヘラレタシ

一燐寸商売發達ノ方法

燐寸商売ハ近年長足ノ進歩ヲ呈シタルカスル輸出商売ニハ層一層力ヲ致シ其進捗ヲ計ラサルヘカラス之ニ関シ意見アラハ具陳アリタシ

○福井 燐寸ハ各販売店ノ尽力ニ依リ年々都合ニ進捗シ来リ製造元ニ於テモ大ニ感謝ノ意ヲ表シ別シテ近來商況甚タ不振ニシテ他ノ製造者ハ困難ヲ感シ居ルニ拘ハラス我社ニ関係アル製造所ハ何レモ可ナリ、繁忙ニテ利益モ相応ニアレハ深く喜ヒ居ル模様ナリ、又是迄ハ重ニ総テノ利益ハ販売人カ取ルノ仕組ニテ商標ノ如キモ販売人ノ占有トシ飽迄モ利益ヲ販売人ノ手ニ収ムルノ組織ナリシ、我社ハ此方法ヲ改メ商標ハ製造者ト共有トシ且ツ売捌キニ熱心ナリトノ点ハ深く製造者ノ脳裡ニ印セラレタル有様ナリ、過日モ一言セシ如ク新嘉坡ノ如キハ本年上半年ニ於テ直接日本ヨリ輸出スルモノ、内七割九分七厘ハ我社ノ取扱ニ係リ昨年ハ七割三分ニ当リ詰リ七割乃至八割ハ我社ニテ取扱ヒ居ル状況ナリ、次キニ割合宜キハ孟買ナリ、此地ハ新嘉坡程日本燐寸ハ往カサレト我社ノ取扱高ハ昨年八千七百箱、本年上半年ハ三千五百箱程ニテ昨年ハ全体ノ六割一分、本年上半年ハ六

割二分ノ割合ナリ、次キハ天津ニシテ昨年ハ三千四百箱ヲ積出シ殆ト全体ノ二割ニ当レリ、本年上季ノ取扱ハ二千箱ニテは一割七分許ナリ、香港ハ段々ノ尽力ニ依リ漸次増加シ昨年ハ一万箱以上本年上季ハ七千箱程既ニ取扱ヒタル有様ニテ其高ハ益々増加セルモ何分ニモ香港ヘ輸入セラル、一体ノ高ノ増シツ、アルカ為メ比例ヲ取ルトキハ未タ満足シ難シ、即チ昨年ハ五分三厘本年上季ハ七分八厘ノ割合ナリ、上海ハ最モ競争烈シキ地ニシテ意ノ如クナラサレトモ何トカシテ今少シ効果ヲ挙ケント上海支店トモ心配中ナレトモ未タ見ルヘキ景況ニ至ラス昨年同地ヘ積出シタルモノハ総額三万八千箱アリシ内我社ノ取扱ニ係ルモノハ僅ニ五千八百箱ナリ、本年上季ハ一万七千八百箱ノ内我社ノ取扱高ハ二千九百箱ニテ割合ハ甚タ悪シト云フニアラ子ト今少シク取扱ヒタシトノ念アリ、而シテ上海、香港ハ其総輸入高ハ頗ル多額ナルヲ以テ我々ノ取扱高ヲ少シニテモ増加セハ夫レ丈ケ燐寸商売ノ勢力ヲ増スヘキヲ以テ尚ホ一層ノ尽力ヲ願ヒ益々増加スルコト、シタシ、併シ前述ノ如ク或ル場所ニ於テハ非常ニ勢力ヲ有シ居レト全体ノ平均ヨリ云ヘハ未タ我社ノ取扱高ハ充分満足スヘキ点ニ達シ居ラス、昨年日本ヨリ出テタル高ハ総額四十万箱ノ多キニ及ヒシニ我社ノ取扱高ハ六万二千三百箱ニ過キス、本年上季ハ総額十七万箱ニ対シ我社ノ取扱ハ三万三千箱ナリ、即チ昨年ハ総輸出高ノ一割五分五厘、本年上季ハ一割九分六厘ノ割合ナレハ未タ大ニ力ヲ尽スヘキ余地アリト信ス、目下大阪支店ノ仕入元トシテ取引スル製造場ハ神戸ノ直木、次キニ大阪ノ土居、松田、井上等ニテ是等ハ先ツ大阪、神戸附近ニ於テ信用ヲ措クニ足ルモノナリ尚ホ他ニ一二軒大ナル製造所アレハ場合ニ依リテハ是等ノモノト取引ヲ為スコトモ敢テ困難ナラスト思ヘリ、要スルニ売捌方ニ今一段尽力ヲ乞ヘハ仕入ニ付テハ格別困難ナク拡張シ得ヘシ、願クハ尚ホ是等ノ点ニ付テ一層研究セラレ如何ナル事カ他ノ競争者ト相違アルヤ、如何ナル原因ニ依リテ拡張シ得サルカハ遠慮ナク述ヘラレ益々研究シ此商売ヲ發達セシメタシ、此商売ハ諸君モ知ラル、如ク日本ノ輸出品トシテハ完全ナルモノニテ從ツテ我々カ輸出商売ニ従事スル以上ハ如何ニシテモ中途ニ挫折スルコトヲ得サルモノナレハ益々力ヲ尽スノ必要アリ、我社ノ燐寸商売ノ今日アルニ至リシハ一朝一夕ノ事ニアラス、製造場ニモ資本ヲ投シ或ハ損失ヲ來タス等少ナカラサル困難ヲ經タル結果ナリ、其ノ為メ今後ハ夫程ノ困難モナク發達シ得ヘシト密カニ感シ居レリ、尚ホ此商売發達ニ就テハ販売店ヨリ云ヘハ種々ノ意見アランモ仕入店ヨリ見テ着手シテハ如何ト思フハ差当リ「カルカッタ」ナリ、此地ニハ新嘉坡支店ニ於テモ過般人ヲ派出シ取調ノ上商標ヲモ登

録シ送荷ヲ為シツ、アルカ此方面ハ今後益々發達ニ至ルヘク且ツ直接ニ手ヲ伸ハス方法ヲ執レハ当分経費ノ持出シヲ為スコト
アランモ三四年間モ力ヲ尽サハ大ナル需要先キトナルヘケレハ其運ヒニ至ランコトヲ希望ス、又支那ノ揚子江辺ハ今日ハ多分
上海ヨリ送り居ルヘキモ御承知ノ如ク蘆漢鐵道モ完成セハ漢口地方ヘモ交通便利トナルヲ以テ此地方ヘモ多少ノ困難ヲ忍ヒテ
尽力ヲ願ハ、支那ニ対スル輸出高モ尚ホ大ニ増加スヘシ、孟買ハ過刻モ述ヘシ如ク全体ノ六割モ輸出シ居レトモ此地ハ先約定
ニテ品物ノ往クコト、ナリ居ラサル為メ止ムヲ得ス絶ヘス製造家ヲシテ送荷ヲ為サシメツ、アレトモ不幸ニシテ今日ハ一体ノ
商況不振ノ為メ五六千箱ノモノヲ堆積スルニ至リタリ、併シ是ハ印度内地ニ手ヲ着クルコト、ナリ場合ニ依テハ自カラ小売の
ニ大箱ヲ五箱ニテモ六箱ニテモ買入ノアルニ從ヒ売捌クコトニセンカト考ヘ居レリ、近來大分競争者現ハレタルカ幸ニ孟買地
方ヘ向ケ輸出スルモノハ今日ノ所重ニ「サルファー、マツチ」ニテ此製造者ハ大阪ノ土居ナル者カ最も手広く製造シ居リ、他
ノ製造者モ此製造ニ從事シ居レトモ矢張り専門ニ為サ、レハ成功セサルモノ、如クニシテ孟買ヘ輸出スル重ナルモノハ土居ノ
製造ニ係ルモノナリ又近來孟買ニテハ日本ノ燐寸ハ危険物ナリトテ時間ヲ限リテ其以外波止場ヘ揚ケ置クコトヲ許サスト云フ
規則ノ出テシ為メ運搬ニモ多少影響ヲ受ケ今後ノ取扱上ニモ少カラサル不便アルヘシト孟買支店ト其ニ苦慮シツ、アルカ是等
ノ事ハ成ルヘク相当ニ政府ノ力ヲ借りテ円満ニ局ヲ結フコト、シタシ、天津ヨリハ近來大分「ボスボル、マツチ」ノ注文アリ、
是ハ苦情モ多少アレトモ五年間許ノ間ニ我々ノ取扱高ハ一ヶ年三千箱以上ニ達セシ有様ナレハ今後モ大ニ見込アラン
我々ノ燐寸取扱高ハ全国ノ輸出高ニ比スレハ未ダ満足シ能ハサルハ、前述ヘタルカ如クナレトモ我々ノ取扱高ハ兎ニ角長足
ノ進歩ヲ為シツ、來リタリ、今其取扱高ヲ見ルニ明治三十一年ニハ僅々一万五千箱、三十二年ニハ一万六千箱ノ輸出ナリシカ
三十三年ニハ二万三千箱ニ上リ、三十四年ニ三万三千箱、三十五年ニ五万二千箱、三十六年ニハ六万三千箱、本年ハ五ヶ月間
ニテ三万三千箱ノ輸出アリテ其進歩ノ状見ルニ足ルモノアリ、尚ホ燐寸ノ製造ニ付製造家ノ困難スルハ軸木ノ買入方ナリ、是
ハ時ニ依リテハ非常ニ騰貴スル為メ折角我々カ外国ヨリ注文ヲ受クルモ軸木ノ相場ノ變動ノ為メ安心シテ商売スルコトヲ得サ
ル場合アリ、近頃ハ其買入方ニ付テハ危険ナキ限りハ助力ヲ与ヘ或ハ相場ノ安キ時ニ金ヲ貸シテ置置カシムルトカ或ハ北海道
ニ於ケル我社ノ工場ヨリ白揚樹ノ丸太ヲ取寄セ之ヲ原料ニ使用セシムルトカ便利ヲ与ヘ居レリ尤モ軸木ハ未ダ我社ノ商売ト云

フ程ニアラ子ト将来ハ我社ノ一商売ニシタシト種々研究中ニアリ先ツ大略燐寸ニ関スル事項ハ左ノ如シ

○會長代理（飯田理事） 白揚樹ヲ大阪へ持來リテ軸木ヲ造リシ成績ハ如何

○福井 是迄實際ニ取扱ヒタルハ直木ノ工場ナリ、是ハ約束セシモノカ宜キ時機ニ來ラサル為メ大ニ苦ミシカ併シ跡ノ仕事ノ為ナリトテ無理ニ小田氏ニ依頼シ高キ運賃ヲ支払ヒタリシカ買入直段ノ安カリシ為メ先ツ満足シ居レリ、是ハ後日拡張セント考ヘツ、アリ

○磯村 燐寸ノ軸木ハ殆ト北海道ノモノニテ占メ居ルニヤ

○福井 北海道ノモノニテ六割ヲ占メ居レリ

○磯村 砂川ニテハ此商売ヲ始メルニ付製造所ヲ要スル為メ社長ノ認可ヲ得テ建築ニ着手セルヲ以テ漸次其事ノ運フニ至ルヘシ

○中丸 香港へ來ルモノハ種々ノ種類アレトモ最モ勢力アルハ月琴印ニシテ是ハ將來モ有望ナルヘシ

そのほかセメントも、大阪支店が「首都」となつて一手販売先となつた小野田セメント製品はじめ諸メーカーの製品の販売にのり出していた。もつともこの時期は市況が低迷し、販売活動は不振であつた。だが、福井支店長は内外各地の状況をたちいって説明し、各支店の協力を左のように要請している。⁽⁴⁾

○福井 「セメント」ハ一ノ共通計算ノ如キ有様ニテ大阪支店ニ於テ之カ首都トナリ取扱ヒ居リ、別ニ苦情モナク経過シツ、アルハ大ニ幸福トスル所ナリ、此商売ハ大阪ニ於テ各地ニ売ルニ付テノ総テノ処理ヲ為シ居レト毫モ利益ヲ得ス口錢ハ悉ク販売店ニ於テ収ムルコト、シ誠ニ満足ニ運ヒ居リ密ニ喜ヒ居ル所ナリ、近來諸君ノ知ル如ク内地ニ於テハ政府ニテ事業ヲ中止シ民間ニ於テモ亦事業ヲ中止シ新事業モ起ラサル為メ最モ影響ヲ受クルハ「セメント」ナリ、現ニ政府ト契約シアルモノ迄一時

納込ノ中止ヲ申込マレタル程ナレハ民間ノ事業ノ絶無ナルコト察スルニ足ルヘシ、而シテ内地ヲ引合相手トスル「セメント」製造会社ハ非常ナル苦ミニテ殆ト原価以下ニテモ売ラントシツ、アルニ拘ハラズ品物ハ堆積スル有様ナリ、然ルニ我社ノ取扱ニ係ル小野田セメントハ我社ニテ海外各地ニ支店アルコトカ唯一ノ原因ニテ他ノ「セメント」会社ハ品物ヲ持チテ非常ニ苦ミ居ルニ拘ハラズ、小野田セメント会社ハ五分ノ配当ヲ為シタル有様ナリ、是ハ全ク我社ノ力ニ依ルモノト云フモ過言ニアラサルヘシ、小野田ノ製造力ハ近來二十万樽以上ニシテ我國最大ノ製造会社ナリ、此最大ナル会社ニ於テ他ノ同業者ノ苦ミツ、アル間ニ製品ノ堆積ヲ見サルハ全ク海外ノ需要アルカ為メナリ、併シ海外ノ需要トテモ特ニ近來増加シタルニアラス却テ多少減少ノ傾キアリ、即チ日露戰爭ノ為ニ滿州地方ニテハ近來毫無売行キナキニ拘ハラズ、此上季ニ於テハ案外大高ノ取引ヲ為シ得タリ、近來最モ喜フヘキ新販路ハ亜米利加加奈陀ナリ是ハ桑港出張所ノ尽力ト神戸支店ノ之ニ力ヲ入レ從事シタル結果ニテ、過般既ニ八千樽ノ先約定ヲ為スニ至リタリ、是ハ品質ニ於テモ格別苦情モナキヲ以テ今後モ漸次需要高ヲ増スニ至ラン、此地ノ売方ハ余程困難ニテ需要ハ加奈陀太平洋鐵道会社一軒ニテ之ニ売込ムニ付テ桑港出張所ノ大ニ苦心セシ所ナリ、是ハ「ジョンソン」ト云フ晚香坡ニ居ル仲買ノ商人アリ、此者ノ手ヲ經サレハ加奈陀鐵道会社ニ売ルコトヲ得ス此者ハ余程熱心ニ働キ居レト何分ニモ財産モナキ者ナルニ之ヲ利用シテ桑港ノ店ニテ商売ヲ為スヲ以テ其間ノ困難ハ實ニ容易ノモノニアラス、又支那地方ヨリ漸次注文アリ、馬尼刺ニ於テモ其近傍ナル香港ニ「セメント」会社アリ、是迄重ニ香港ヨリ入りシニ馬尼刺出張員ノ尽力ニテ遂ニ香港「セメント」ヲ驅逐シテ小野田「セメント」ノ売行クニ至リタリ、内地ニ於ケル需要ハ三池築港ノ為ニ二万樽ノ注文アリテ小野田ノ為メニハ誠ニ苦シキ直段ナレト世上ノ相場カ夫迄ニ下落セルヲ以テ止ムナク安直ヲ以テ約定シタリ、是ハ今後モ尚ホ暫クノ間ハ需要アルヘシ、併シ前述ノ如ク兎ニ角二十万樽以上ノ生産力アルヲ以テ少許ノ需要ニテハ容易ニ捌キ切レス、是迄ハ大阪築港ニテ一ヶ年数万樽ノ需用アリ又京釜鐵道ノ如キモ隨意契約ニテ大ナル高ヲ買入レ有力ナル得意先ナリシニ大阪築港ハ中止セラル、ニ至リ、京釜鐵道モ其内ニハ需要ナキニ至ルヘケレハ今後ハ京義鐵道或ハ時局ノ進行スルニ連レ尚ホ一層廣ク鐵道ヲ敷設スルニ至ラハ定メテ「セメント」ノ需要起ルヘキモ差当リ余リ需要者モナキヲ以テ余程考案ヲ尽サ、レハ二十万樽以上ノ生産物ヲ捌キ得ラル、ヤ否ヤ疑問ナルヘシ、右ノ如キ事情ナレハ各販売店ニ於テモ一層ノ御尽力アリテ仮

令直段ハ多少安クトモ抛ロナケレハ成ルヘク多ク捌ク様心掛ケラレタシ、若モ今後三四ヶ月ノ内ニ相当ノ宜キ注文ヲ取ラサレハ實際品物堆積シテ其始末ニ困ムニ至ルヘケレハ層一層ノ御尽力ヲ仰キタシ

大阪支店長に就任した当時の福井菊三郎は、雑貨のなかから有力商品を見付けて成長させようという思考が強かったが、しばらくすると本来的な商品として石炭販売の役割を再認識し、石炭取引の実情と将来について調査・考究するようになっていく。就任して二年たった明治三八（一九〇五）年九月の支店長会議の席（九月二日）においては、大阪における石炭取引の実情の調査、すなわち取引先と需要家の動向を報告し、将来の三井物産の取引の拡大のための具体的方策の必要を論じている。

ことにこの時期の大阪では、大型汽船の接岸が可能な、念願の築港の建設工事が進捗し、福井としては年間三十万トン以上の石炭の荷揚を見込んでおり、彼の所論は、一般石炭商との競争の上でも、必要な艀船・小蒸汽船の増強から貯炭倉庫、船付場などの諸施設の整備・拡充に及んでいる。⁽⁵⁾

○福井 大阪ニ於ケル昨年ノ石炭重要高ハ百万噸ニテ其内我社ノ約定取扱高ハ「アウト、ポート」ヲ合セテ三十七万噸、大阪揚正味凡ソ三十二万噸ノ取扱ヲ為セリ、而シテ今年ハ尚更ニ其約定高ヲ増加シタシトノ考ナリシカ、何分石炭缺乏ノ際ナレハ或ハ却テ其高ヲ減スルコトアルヘキモ亦止ムヲ得サル次第ナリ、併シ成ルヘク取扱高ヲ増加セシメントノ希望ニテ種々ノ計画ヲ為シ先ツ五十万噸ヲ標準トシテ色々ノ設備ヲ為シツ、アリ

需要者ノ重モナルモノハ関西鉄道其他ノ鉄道会社及大阪紡績ヲ始メ各紡績会社ニシテ、又製糖会社、肥料会社其他ノ工業会社ニ対シテモ多少共供給シツ、アリ、近來設立セル大阪瓦斯会社ヘモ先般手始トシテ三千噸許ノ約定ヲ為セシカ今後モ引続キ約定シ得ヘキ見込ナリ、而シテ我社ノ競争者トシテ目スヘキハ安川ノ明治炭坑炭ニシテ信用アル敵トシテハ之ニ競争シ得レハ

好結果ヲ得ルコト敢テ難事ニアラス、又売炭ノ方法ニ付テハ第一ニ其需要者ノ消費高全体ヲ一手ニ引受クルヲ上策トス、大阪電燈会社、大阪製紙会社ノ如キハ此方法ニ依レリ堺紡績其他二三ノ会社ヘモ此方法ニ依ラントシテ着手シタレトモ何レモ時局ノ為メ種々ノ故障ヲ生シ中途ニシテ止メサルヘカラサルニ立至リタリ、然レトモ我々ノ希望ナル三池炭ヲ使用セシメントスルノ目的ニ対シテハ將ニ一步ヲ進メタルヤ疑ナシ、尚ホ先般大阪ノ百三十銀行ノ破綻アリシカ、従来同行ハ九州ニ於テ金融ノ便利ヲ計リ、為替ノ出合ヒモ付ケ居タリシニ、同行破綻ノ為メニ石炭商カ其便利ヲ失ヒタルヲ以テ、我社ハ自カラ為替ヲ付ケ石炭ヲ運搬シ而シテ大阪ノ石炭商ニ之ヲ供給シテハ如何トテ競売法ヲ開始シタルカ、是亦案外成績好ク一回ニ二万噸近クノモノヲ捌キ得タル状況ナリシ、然ルニ是モ同シク石炭缺乏ノ為ニ予想通りノ着炭ナク今迄得意先ト為シ居リシ需要者ニスラ供給シ能ハサル有様ナレハ不取敢競売法ニ依リテ売捌クコトハ止メタリ、斯ノ如ク種々ノ方法ヲ研究シタレトモ石炭缺乏ノ為ニ充分実効ヲ得ルコト能ハサリシハ遺憾トスルトロナリ、併ナカラ若シ今後炭況常態ニ復シタル際ニハ再ヒ此方法ヲ開始シタシト考ヘ居レリ

大阪ニ於ケル需要者モ是迄ハ如何ナル炭ニテモ嵩多ク直段サヘ安クハ之ヲ使用シ来リタレト、近來石炭モ漸次上騰シ經驗モ積来リタル為メ、如何ナル炭ニテモ宜シトノ觀念ハ殆ト之レナク、多少高直ニテモ品質ノ良キモノヲ選択スル傾向ヲ生スルニ至リタリ、故ニ漸次我社ノ如キハ其取扱上ニ付テモ都合好ク、詰リ瞞着手段ニテハ商売ヲ為シ得サル時期ニ至リシヲ以テ即チ我々ノ真ニ活動スヘキ時代ニ向ハントシツ、アリ、此好機ヲ逸セシメサルコト最モ必要ナレハ此際大ニ販路ノ擴張ヲ計リタシ、販路ヲ擴張セントスルニ付テハ是迄ノ如キ方法ニテハ到底好果ヲ得ルコト能ハサルハ明白ナレハ、所謂小商人ノ企及ハサル方法ヲ設クルノ外ナシ、其方法トシテハ種々アルヘキモ第一ニ陸揚ノ機関ヲ備ヘサルヘカラス、之ニ付テハ本店ニモ協議ノ上爾靈山丸ヲ購入シ貫ヒタルカ如キ、或ハ舢船ノ増設ノ如キ、今日ノ所ニテハ河舢六十艘許ヲ有シ居レト、之ニテハ到底不足ナルヲ以テ尚ホ五六十艘ヲ増シ、又一方ニハ神戸大阪間ヲ舢船ニテ運搬スル場合多キヲ以テ之ニ付テモ単ニ舢会社ノミニ依頼セス、自カラ其運搬ニ当ル為メ舢船ノ新造モ計画シツ、アリ、既ニ先般門司支店ニ懇請シテ舢船ヲ十艘程廻ハシ貫ヒ之ヲ使用シ居ル為メ實際ニ於テハ大ニ便利ヲ得ツ、アリ、而シテ今後造ルヘキ舢船ニ向ツテハ曳船ノ為ニ小蒸汽船ヲ一艘有セサルヘカラス、

即チ阪神間ノ曳船一艘、其他ニ今一艘河川ヲ曳廻ハス為ニ吃水ノ浅キ小蒸汽一艘合セテ二艘新ニ造ルコトヲ目下伺出中ニアルカ、若シ之レカ認可ヲ受クルトセハ先ツ設備ニ付テノ第一段階トナルヘシ、尚ホ一ノ必要ナル機関ハ貯炭場及船付場所ニテ、是迄西成鉄道構内上屋ノ外ニ安治川ニ石炭陸揚ノ為メ出張所ヲ設ケアリ、此出張所ニハ倉庫モアリ三千噸乃至三千五百噸位ノモノヲ陸揚スルノ設備ハアリタレトモ、實際一ヶ年三十万噸以上ノ石炭ヲ取扱フニ付テハ是レニテハ到底不足ニモアリ、且ツ先ニ述ヘタル如ク市中ノ石炭商ニ対シテハ自ら大問屋ノ地位ニ立チテ競売法ノ如キ手段ヲ取ラントスルニハ是非其自カラ倉庫ニ石炭ヲ貯蔵スルヲ要ス、即チ一応自己ノ置場ニ貯蔵シ彼等ノ入用高ヲ引渡スノ方法ニ依ラサルヘカラサルヲ以テ勢ヒ其置場ハ必要ナルカ今日ノ置場ニテハ不足ナルカ為メ先般來千噸位ノ汽船カ何時ニテモ入港シ而カモ横付けニ為シ得ル置場ヲ求メントテ大分詮索ヲナシ目下或ル場所ヲ相談シツ、アレト、種々面倒ナル条件ノ問題アリテ來タ其談モ進行セスト雖モ、何トカシテ之ヲ手ニ入レント考ヘツ、アリ、若シ此場所ノ手ニ入ラサル場合ニハ更ニ一步進ンテ將來ヲ考ヘ尚ホ一層進歩シタル設備ヲ為シタシト希望シ居レリ、之ニ付テハ何レ具體的ニ案ヲ立テ、申出ツヘシ

目下戦時ノ際トテ平素トハ其趣ヲ異ニスルハ当然ナルヘキモ大高ノ取扱ヲ為スカタメニハ多少運賃ノ点ニ於テ損失アリトテモ或ル高ハ汽船ノ力ニ依リ時ヲ定メテ受渡ノ出來得ルコトニセサレハ不都合アルヘシ、若シ平時ノ状態ニ復シタルトキハ或ハ運賃ニ損失ヲ來スヤ知ラサレト、目下ノ所ニテハ是非其汽船二艘位ヲ以テ常ニ三池、若松、門司等ヨリ安治川ニ運炭セシメタシ、爾靈山丸ハ二回程來リタレトモ是ハ重ニ三池炭ヲ運搬スルニアレハ未タ筑豊炭ヲ運フニ至ラス、然ルニ目下ノ所ニテハ三池炭ヨリハ筑豊炭ノ方無論需要多キヲ以テ何トカシテ筑豊炭ノ為ニ一艘適當ナルモノヲ得タシト頻リニ船舶部ト交渉中ナルカ容易ニ意ノ如キモノヲ得ラレス、或ハ左ル事ニテ徒ニ時日ヲ經過スルヨリハ寧ロ多少資金ヲ要スルモ新造方ヲ願出テンカト考ヘ居ルカ何レ船舶部長トモ協議ノ上案ヲ具シテ申出ツヘシ、先ツ若松三池ヨリ來ル船ヲ直接ニ置場迄入ル、方法ヲ取ラサルヘカラサルハ以上ノ如クナルカ、尚ホ大阪築港モ漸次完成スルニ至ラハ今日差当リ使用シ居ルモノヨリ以上ノ船ヲ入ル、コトヲ得ルニ至ルヤ知レス、其場合ニハ左程吃水ノ浅キモノニアラストモ差支ナカランカ、是ハ今後何年ノ後ナルヘキヤ未定ナレハ、先ツ差当リノ必要ニ応スヘキ設備ヲ為シ、將來ノ事ハ漸次其時代ニ連レテ設計スルノ外ナカルヘシ

さらに福井報告は、大阪における競争相手の状態や石炭供給不足の状況を説明し、今後は海外市場だけでなく内地市場をも本格的に開拓すべきこと、それに必要な設備の充実をはかるべきことを提起している。石炭取引の研究に彼の所論は有用なので、左にそれを掲げておくことにしよう。⁽⁶⁾

競争者ノ模様ヲ述フレハ信用アル供給者トシテハ其高ニ於テ我社ニ次テハ安川、古河、住友ト云フ順序ナリ、三菱ハ余リ市中売リヲ為サス其所有ノ精錬所入用ノ分ヲ取扱フニ過キス、住友ハ余リ進ンテ売ルコトヲ為サス其所有ノ鑄工場、伸銅所所要ノ残部ヲ多少工業会社ニ売込ム位ナリ、古河モ追々手スルカ如クナルモ余リ充分ナル結果ニアラサルカ如クナレハ是以テ大ニ活動スルニ至ラス、唯安川ノミハ大ニ切込ミ来リシヲ以テ、我々ノ競争相手ハ先ツ安川ノミト云フモ可ナルヘシ、何ノ炭ナリト手当リ次第取扱フ石炭商ナリモノハ数十アリ、昨年末ヨリ本年始メニ於テハ石炭缺乏ノ為メ大阪支店ニテモ非常ニ苦シミ場合ニ他人ノ名義ヲ以テ大分安川ノ炭ヲ買入レシカ、今日ニテハ安川モ余リ余力ナキモノト見エ警戒ヲ加ヘ居リ、我社ノ如キモ之ヲ買フノ便ヲ失ヒタルカ一時ハ大ニ都合好キコトモアリシ需要者ノ有様ヲ述フレハ鉄道会社ノ如キモ今後五日間ノ需要ヲ充タス丈ケノ石炭ヨリ外ニ無シトカ、又ハ一週間分ヨリナシトカ、又電燈会社ノ如キハ大阪ニ於ケル百万ノ人衆ニ対シテ燈火ヲ供給シ居ルニ拘ハラス三月末ニ我社ニテ約定ヲ止メタル時ヨリ実ニ憐レナル有様トナリ、如何ナルモノニテモ手当リ次第第二買入レ辛フシテ需要ヲ充タシ居リ、近来毎日ノ如ク我店ニ来リ幾ラニテモ宜シケレハ石炭ヲ供給シ呉レト依頼シ来ル有様ナリ、紡績会社モ矢張り石炭缺乏ニ苦ミ居ルカ、併シ重ナルモノハ概子本年中位ノ契約ヲ有シ居レハ、他ノ工業会社程ニハ苦痛ヲ感セサルカ如シ、併シ安治川ニ入り来ル石炭ハ日々其高ヲ減スルカ如クナレハ今後如何ナル事ノ起ルヘキヤ、約定シアリナカラ石炭ヲ渡サストテ困難シ居ル者アレハ、未タ容易ニ此苦境ハ脱シ得サルヘシ、以上ノ如キ景況ナレハ我社ニテ出来得ル丈ケ親切ニ力ヲ尽シ、其種類ニ依リテハ水害ノ為メ其他免レ難キ事情アルモノモ有ルヘキカ、力メテ従来ノ得意先ニ不自由ヲ感セシメサル様、又安治川ニ来ルモノハ可及的ニ力買入ヲ為シテ供給ニ充テント力ヲ尽シツ、アルヲ以テ、今後約定ヲ為ス場合ニ於テモ是等ノ事ハ多少助ケトモナルヘシ、故ニ其供給力如何ニモ依ルヘキカ成ルヘク此際ヲ利用シテ我々ノ商売ノ区域ヲ拡大セ

シ、昨日モ述ヘシ如ク是迄ノ石炭ノ分配法ハ海外ヲ主トシ其残部ヲ内地ヘ売捌クコト、ナリ、一言ニシテ云ヘハ内地ハ先ツ海外ノ余リモノ、捨場所トナリ居リシカ、漸次内地ノ工業モ発達シ石炭ヲ使用スル者モ所謂黒人トナリ如何ナルモノニテモ差支ナシト云フコトナク、相当ニ直段ハ高クトモ品質ヲ選フニ至リ、而カモ内地ニ於テハ日本ノ石炭ニ依頼スルノ外ナキヲ以テ、必スシモ海外ニテ売ル、モノヲ内地ニ向ケント云フニアラ子ト、今少シク内地ニ重キヲ措キ可及的内地ノ需要者ニ供給シ、内地ニテ好キ直段ニテ売込ミ得ル得意ヲ失ハサル様方針ヲ採ルヘキ場合ニアラスヤ、尤モ其種類ニ依リテハ内地ニハ捌ケ得サルモノモアレハ、斯カルモノハ海外ニ向クルハ言フ迄モナケレト、双方ニ向クモノニ付テハ内地ノ需要ハ益々増加シ、之ト共ニ需要者モ石炭ノ研究ヲ尽シ其品質ヲ選フニ至リタルコトヲ言置カレ、今少シク内地ニ力ヲ用ヒ見ントノ觀念ヲ起サルレハ我々ハ此際ヲ利用シテ可及的勉勵事ニ当リタシ、夫レニ付テ是迄ハ充分ノ設備モナク、殆ト小商人同様ノ設備ナルヲ以テ、若モ大ニ内地ニ力ヲ用ユルコトニ定マラハ、之ニ対スル設備ヲ要スルヲ以テ、前述ノ機関ヲ具ヘサルヘカラス、目下ノ所ニテハ未タ精細ノ調査ナキモ内地ノ需要高ハ五百万噸ハアルヘシ、其内ニハ勿論船舶ノ燃料モアルヘシト雖モ、此増加ノ割合ハ海外ノ需要増加ノ割合ヨリ多カルヘシ、又其直段モ近来ハ海外売ノモノヨリ内地売ノ方高直ナルカ如シ、故ニ我社ノ設備如何ニ依リテハ内地売モ尚大ニ発達ノ見込アルヘシ、加之石炭商売ノ為ニ他ノ商売モ発達スルノ便モアルヘキヲ以テ一方ニ於テハ石炭商売ハ決シテ捨ツヘカラサルモノナリ、然ルニモ拘ハラズ實際我々ノ欲スル三分ノ一モ石炭ヲ手ニ入ル、コト能ハス、他人ノ石炭ヲ買取リテ自己ノ得意先ニ供給スルカ如キ有様ニテ実ニ隔靴搔痒ノ感ニ堪ヘス、勿論今日ハ石炭不足ノ場合ニテ望ム丈ケノモノヲ供給シ得サルハ止ムヲ得サル事ナランカ、尚ホ門司支店ニ於テモ之ニ付テハ充分ニ配慮セラル、様深く切望スル所ナリ

以下、この会議においては、福井菊三郎大阪支店長の報告をめぐって活発な質疑応答がかわされているが、本稿では引用を割愛する。

福井大阪支店長をめぐる石炭取引についての議論は、いちおう左のような興味ある結論で終っている。⁽¹⁾

- 福井 今後ハ内地ニ於テハ或ル程度迄「コンミッション・マーチャント」ニアラス真ノ石炭商トナラサルヘカラス
- 大塚 夫レハ独リ内地ノミナラス我社全体カ石炭商トナルヘキ時運ニ向ヒツ、アルナリ
- 福井 要スルニ石炭ノ契約ヲ為シタル以上ハ毫モ差支ヲ生セシメサル迄ニ進マサルヘカラス

- (1) 磯村の雜貨担当の経歴とこの人事の経緯については、前掲「明治期三井物産の経営者」(下ノ一)『論叢』第四四号(二〇一〇年)所収の「磯村豊太郎」一五一一―二五頁を参照。
- (2) 『三井物産支店長会議事録』明治三十七年八月、二〇―二二頁。
- (3) 同右 一一七―一二二頁。
- (4) 同右 一三〇―一三三頁。
- (5) 『三井物産支店長会議事録』明治三十八年九月、四七―五〇頁。
- (6) 同右 五〇―五二頁。
- (7) 同右 八七頁。

ニューヨーク支店長として成功

大阪支店長に就任して三年ののち、明治三九(一九〇六)年六月、福井菊三郎はニューヨーク支店長に命ぜられ、九月に現地に赴任した。これが支店長としては最後のポストであったが、同時に大きな業績をあげる機会にもなった。ニューヨーク支店長の前任者は岩原謙三で、在任期間は十年という長い年月にわたり、国産生糸のアメリカ輸入、アメリカの棉花の対日輸出に先駆的な成果をあげた。このことは前々号(『論叢』第四二号)に記述したとおりである。⁽¹⁾そして岩原はニューヨーク支店長在任のまま理事心得に昇進した。彼は明治三十九年一月二四日にニューヨークを出発、

いったんロンドン支店にたち寄ったのち、東洋に向いシンガポール、香港、上海の各支店を訪問し、長崎で下船、四月二六日に帰京している。⁽²⁾この長い帰朝の旅は、これら各支店で世界の貿易・経済の諸事情と動向を調査・聴取して、帰朝後の三井物産のトップとして意思決定の糧としようとしたものである。

福井菊三郎は、岩原の帰朝後まもなくニューヨーク支店長に任命されており、この人事には岩原も関与したであろう。福井菊三郎がニューヨークに向って離日するのは、この年の九月上旬のことで、この間の七月中旬に開催された支店長会議には、理事心得の岩原謙三ともども、新任のニューヨーク支店長として出席している。⁽³⁾この会議の席で福井はもとよりニューヨーク支店長として報告することはなく、もっぱら各支店長の報告と論議の聞き役にまわっている。なお、これより先前年の三八年八月に、瀬古孝之助がニューヨーク支店の支店長代理として現地に赴任している⁽⁴⁾（明治三八年「社報」一五六号）。

右の支店長会議においては冒頭に、ニューヨーク支店長の前任者として岩原謙三は、次のように戦後の組織と人事のいたずらな膨張を警戒し、アメリカ的な能率主義の経営の必要を述べている。⁽⁵⁾

（前略）今日此会ニ列席ハ為シタレトモ総テ東洋殊ニ内地関係ニ付テハ一向不案内ニテ所謂眞ノ素人ナレハ是ヨリ諸君ノ意見ヲ承リ不勘利益ヲ得ルコト、信ス、同時ニ諸君ノ衝ニ当ラルル業務ニ付テ今後大ニ諸君ノ御助力ヲ仰キタキ次第ナリ
船舶ニ関スル議ニ入ルニ先チ一言心付キタル点ヲ述ヘンニ唯今飯田氏ノ述ヘラレシ如ク漸次一般ノ競争モ激シク、従来ノ如キ取扱ニテハ或ハ強敵ノ為ニ駆逐セララル、コトアランモ測リ難キヲ以テ之ニ対スル方法ヲ攻究スルコトノ極メテ急務ナル事ハ自分モ素ヨリ同感ナル所ニシテ、之ニ対スル第一ノ予防策ハ過般御同族及各店重役ノ集会ノ席ニ於テ述ベタリシカ、各掛員ニ変更ナカラシムルコト、即チ或者カ或掛ニ属シタル以上ハ可及的他ノ掛ニ転セシメサル方針ヲ採ルコトハ業務拡張ノ第一ノ要義ナルヘシ、例ヘハ紐育支店ノ生糸商売ノ如キ若シ其掛員ノ重要ナル者一二ヲ取ツテ他ニ転セシムルコトアラバ、今日一ヶ年

一万俵ノ取扱ヲ為セルモノモ其人、變更ノ為メ恐クハ三千俵位ニ減少スルニ至ルヘシ、棉花、棉糸、石炭ノ如キモ同様ニテ適任者ヲ得ハ十万円ノ利益ヲ得ラルヘキモノモ不適者ナレハ或ハ五万円ニ減スヘク尚ホ進シテハ損失ヲ見ルニ至ルコトアルヘシ、今日迄ノ所ニテハ会社ノ政策上ノ關係モアルヘキカ、或ル一ノ仕事ニ従事シ五年若クハ六年ヲ経テ三井ノ何ノ方面ニ此人アリト知ラル、ニ及ヒ之ヲ他ニ転セシメ更ニ新ナル人ヲ之ニ当ラシムルコトアリ、勿論才識アリ學問アル人々ナレハ何事ニ当リタリトテ好果ヲ収ムルコトハ言ヲ俟タサルヘキモ、併シ数年或ル事ニ当リタル者ヲシテ尚ホ引続キ其事ニ当ラシムレハ尚ホ一層ノ好果ヲ収ムルコトヲ得ヘシ、今日ハ漸次商売上ノ競争モ激甚トナリ、直輸出ノ如キモ是迄ハ我社独占ト信シ居リシモノナルニ今日ニテハ幾十人ノ競争者現ハレ、而カモ其業務ニ従事シテヨリハ死スル迄他ノ業務ニ變更セストノ決心ヲ以テ事ニ当リ居レハ、之ニ拮抗シ行カントスルニ付テハ我々モ其覚悟ヲ以テ進マサルヘカラス、一例ヲ挙クレハ三井ノ内綿ニ対シテハ綿会社アリ、生糸ニ対シテハ生糸会社アリト云フカ如ク専門家相集リ、精神一到他ニ目ヲ触レサルニ至ラサルヘカラス、今日ノ如ク内部ニ於テ使用人カ各方面ニ転々スルニ於テハ將來競争場裡ニ立ツテ業務ヲ進メ行クコトハ至難ノ事ナラント堅ク信スル所ナリ（中略）

日露戦争ノ結果仕事モ非常ニ膨張シタル為メ我社ノ機関モ漸次拡張シ来リシカ、併シ戦後ノ今日ニ於テハ諸君ノ従事セラル、業務ノ中ニモ之ヲ縮小セサルヘカラサルモノ、或ハ整理ヲ加ヘサルヘカラサルモノ多々アラン、同時ニ人員ノ整理モ亦必要ナルヘシ、米國杯ニテ能ク口ニセラル、「エフヒエンシー」ノ語アルカ、或ル業務二十名ニテ従事シ居ルモノアリ、又他方ニハ五人ニテ十人ノ為メ仕事同一ノ事ヲ為セルモノアリ、能フヘクン八十名ニテ一ノ仕事ニ従事シ居ルモノニ対シ五名ニテ同様ノ成績ヲ得ルコトコソ好マシ、即チ亜米利加流ノ仕事ハ此点ニ於テ最モ進歩シタルモノニテ、人ノ「メリット」ヲ取り適任ヲ適所ニ選ミ之ニ充分ノ権限ヲ与ヘ充分ニ利用シテ力ノ及フ限り働カシムルヲ以テ彼等ノ遣リ口トス（以下略）

ところで、この会議においては、生糸、棉花、機械、鉄道用品の従来の取扱商品のほかに、アメリカ向け輸出品として中国地方産の花苳が話題を集めた。武村貞一郎（神戸支店長）と益田、岩原両理事との間で交された議論は左のよ

うなもので、⁽⁶⁾あらたに花筵を取上げること一致をみている。

○武村 唯今花筵ノ事ヲ述ヘラレシニ付一言センニ、二ヶ年前ヨリノ經過ハ最初半季ニ四千本位ノ取扱ナリシカ漸次一万本、一万五千本ト増加シ来リ前季ノ取扱高四万五千本ニテ一ヶ年ヲ通シテ七万五千本位ノ取扱高ナリ、而シテ反対商ノ取扱高如何ヲ取調ヘタルニ、明ニ知ルコトヲ得サリシカ先ツ我々ハ第四位乃至五位ニ在ル有様ナリ、此商売ニ付テハ目下ノ場合最モ肝要ナル時期ナレハ此際大ニ力ヲ用ヒサレハ折角是迄ニ進ミ来リシモノモ再ヒ旧態ニ復スルノ虞アルヘシ、而シテ是迄ノ経験ニ依レハ神戸ニ於ケル諸掛ハ他ノ外国商人ニ比スレハ我々ノ方割安ナレトモ併シ我々ノ勘定ヨリ云ヘハ尚ホ割高ナルノ感アリ、其内ニ於テ最モ大ナルハ金利ニシテ御承知ノ如ク出来上リタルモノヲ買入レ置クニ付テモ或ハ注文ヲ受ケテ為スモノアリ又ハ見込ニテ之ヲ行フモノアリ、而シテ花筵ニハ元來積出ノ時期アリテ他ノ商品ノ如ク出来上リタリトテ直ニ積出スコト能ハス、又製造者モ一ヶ年ノ内ニ先ツ二月ニハ製造家多忙ナレト三、四、五月ニハ契約ヲ履行シ尽シ機モ休止セリ、然ルニ亞米利加ヨリ來ル注文ハ早クモ四月遅キハ五六月頃ニ來ルヲ以テ其間仕事方ヲ休止セシメ置クトキハ、外国商館ノ機敏ナル輩ハ其機ニ乗シテ是ト契約ヲ取結ヒ我々カ注文ニ至ル頃ニハ既ニ之ニ応スヘキ者ナキニ至ル有様ナレハ、成ルヘク三月頃ヨリ紐育ニ於テ引受ヲ為シ機ヲ我々ノ方ニ約束セシムル方法ニ依ラサルヘカラス、而シテ是等ノ製造者ニ注文シタル品物ノ出来シ愈々積出ヲ為ス迄ハ金ヲ寝カサ、ルヘカス、若シ之ヲ為サ、レハ注文ヲ為ス場合ニモ良キ品物モ集マラス從テ商売ノ妨害トナル結果ヲ生スルナリ、此ノ如ク時期アルモノニテ先ツ平均ヲ見レハ十二三万円ノ金ヲ寝カスコト、ナリ之ニ対スル利子六七分ト見テ八千五百円ノ利息ヲ要スル次第ニテ、比較的利益ナキ商品ニ付テ此負担アルハ実ニ重キ負担ナリト言ハサルカラス、而シテ今日ノ所ニテハ花筵ニ付ハ先ツ五百坪許ノ倉庫ヲ借入レツ、アリテ此庫敷料一ヶ年約五千五百円許ヲ支払ハサヘルカラス、加之倉庫ノ各所ニ散在スル為メ出来上リタルモノ若クハ検査済ノモノヲ運搬スルノ必要アリテ其運搬費一本ニ付一錢ヲ要スヘシ、斯カル有様ニテ若シ一所ニ庫ヲ集ムレハ其運搬費ノミニテモ五六千円ヲ軽減シ得ヘキヲ以テ、仮令倉庫ノ為ニ二三万円ヲ費シタリトテ幾分品物ヲ安直ニ売ルコトモ出来ヘキヲ以テ本商売ノ上ニモ頗ル有利ナルヘシ

○益田 花筵ニ付テハ製造元タル九州、中国、四国等へ人ヲ派シテ製造者ト關係ヲ付ケタリヤ

○武村 二三名ノ者ニ製造地ヲ廻ハラシメツ、アリ、最初ハ神戸ノ商人ヲ使用シテ諸所ヘ注文シタレトモ何分製品モ宜シカラサリシヲ以テ漸次改良ヲ加ヘテ、最モ信用アル製造者ニアラサレハ引合ヲ為サルコト、セルカ、其結果ハ良好ナルカ如シ

○益田 現今幾許ノ輸出アリヤ

○武村 五百万円位アルヘシ

○益田 花筵ニ使用スル蘭ハ若シ愈々此商売カ有望ナルナレハ幾許ニテモ作り得ヘキモノナルカ、岩原氏ノ見込如何

○岩原 先ツ望ミアルモノナルヘシ、亜米利加ニ於テモ之ニ付テハ試験所ヲ起ストカ、或ハ農商務省ニ於テモ其製作ニ力ヲ用ヒツ、アレト、到底商品トシテ取扱フ望ナク、是非共日本品カ亜米利加ノ需要ヲ占ムルコトハ疑ナカルヘシ、兎ニ角亜米利加ニ於ケル敷物トシテハ之ニ抵抗シ得ルモノナキ程安直ニシテ、殊ニ東海岸紐育沿岸ニ於テハ夏期即チ五月頃ヨリ九月ニ至ル間ハ上等ノ「ホテル」ハ勿論中流以下ノ「ホテル」ニ於テモ殆ト花筵ヲ用ヒサルモノナキ位ニテ今後モ漸次需要ヲ増加スルニ至ルヘシ

○益田 日本ノ品物ハ品質良キヤ

○岩原 模様ノ点ニ於テ日本ノ製品ノ如ク巧ミナルコト能ハス、米國ニ於テハ御承知ノ如ク品質ノ善悪ヨリハ寧ロ模様ニ重キヲ措クヲ以テ、模様タニ好クハ同品質ノモノニテモ高直ニ買入ル、ナリ

○益田 愈々望ミアラハ販売店仕入店ヨリ重役ヘ愈々有望ナル理由ヲ述ヘ合セテ其手段方法ヲ建言セラレタシ

福井菊三郎は、着任するとすぐに益田孝はじめ三井物産本社ノ支援のもとに、アメリカにおける商社活動ノ拡大をめぐらしている。前掲ノ岩原謙三ノアドバイスにもとづき、店員ノこれまでの営業経験を重視し、担当主任はそのまゝ留任させ、加えて日本からの社員ノ派遣を乞ふこととしている。これに対し益田ノ本社は、同年から翌年にかけて次々に三井物産ノ各地ノ支店から選抜した店員をニューヨーク支店に転勤させている。

ニューヨーク支店は、店員人事増強の結果、赴任した当時一二名から翌明治三〇年末にかけて早くも三〇名に増大を

みている。

当時のニューヨーク支店の組織と人事は、瀬古孝之助支店長代理（兼生糸主任）のもとに生糸掛（田島繁二主任以下四人）、棉花掛（守岡多仲主任以下三人）、機械掛（松山茂以下四人）、鉄道掛（岩下清朝以下三人）、花筵掛（三人）などである。⁽⁷⁾ただし新任社員のモチベーションにかかわると考えたせいも、まもなく生糸掛を除いて主任制は廃止されている。なお南部出張員の住所は、明治四一年五月にオクラハマ州の Room No. 12 Western Newspaper Union Building, Oklahoma City に移転した⁽⁸⁾（店員は福島喜三次）。

また彼はニューヨーク支店事務所は変更しなかったが（Broome Street 445/447）、自室の方はゲストハウスならしめるべく整備している。また前年三月高峰讓吉が、ニューヨークに設立した紐育日本人倶楽部（西八丁目四番地）には早速入会し、会計係を担当している。⁽⁹⁾

- (1) 「明治期三井物産の経営者」(中)、『三井文庫論叢』第四二号(二〇〇八年) 一〇一—一〇四頁。
- (2) 前掲『三井物産合名会社』『社報』明治三十九年一月〜四月〔物産四一一五〕。
- (3) 『三井物産支店長会議事録』明治三十九年七月、一頁。
- (4) 前掲『社報』明治三十八年八月二二日〔物産四一一四〕。
- (5) 前掲『三井物産支店会議事録』四〜六頁。
- (6) 同右 一五五〜一五七頁。
- (7) 前掲『社報』明治四一年、一〇二号、五月二二日〔物産四一一七〕。
- (8) 同右。
- (9) 阪田安保編著『国際ビジネスマンの誕生―日米経済関係の開拓者―』（東京堂出版、二〇〇九年）五三頁。

ニューヨーク支店の業績

ところで彼がニューヨークに赴任した翌明治四〇（一九〇七）年一〇月にはニューヨークの株式市場が暴落し、ついで商品相場も急落がはじまり、翌年にかけて世界的な恐慌に発展した。三井物産の各部各支店も影響をうけたが、福井菊三郎のニューヨーク支店と磯村豊太郎の本店営業部は、対処をあやまらず、むしろ業績の向上をみた。ことに主要取引品目たる生糸市価が急上昇から一挙に急落に転じたにも拘わらず、ニューヨーク支店が打撃をうけなかったことは、福井支店長の判断と行動によるものであった。彼は四〇年夏から警戒を怠らず、本店に対し堅実主義で臨むことを伝えていた。⁽¹⁾ こうした慎重な態度は、営業部長の時期の明治三三年の経験と反省（前述）にもとづくものであったろう。

いづれにしても、ニューヨーク支店の金融恐慌にさいする稀なる対応は、明治四一年八月の支店長会議の席で冒頭に会長（飯田義一理事）の賞讃するところとなった⁽²⁾（福井自身は欠席）、事実明治四〇年度の三井物産の本支店各部門の業績はがいして不振、さらには赤字であった。そのなかでニューヨーク支店と東京営業部が好成績をあげ、三井物産合名会社の同年度決算は赤字決算をまぬがれて、相当の利益を確保している。⁽³⁾

明治四一年八月三日

会長（飯田）

極メテ困難ナル時期ニ際会シタルニモ拘ラス最モ手際宜ク此ノ期間ヲ通過セルハ紐育支店ナリ、則チ生糸ノ相場ガ一時千四百円近く迄上昇シタリシモノ俄然七百円台マテ下落ヲ来シ当業者皆一大打撃ヲ蒙リタルニ拘ラス更ニ其影響ヲ受ケス却テ相当ノ利益ヲ挙げケタリ、是レ一二当該支店長始メ当業者カ多年ノ経験ト熟練トニ依リ、取引先ノ選択ニ意ヲ用ヒ其信用程度ニ深く注意ヲ加ヘタリシ事ガ第一ノ原因ニテ第二ノ原因トシテハ商機ヲ者ルコト頗ル機敏ナリシク為トナサスンハ非ス

ついで同年暮には、福井菊三郎には次のような異例ともいえる謝辞が与えられた。⁽⁴⁾

昨年以來米國ニ於テ金融上一大恐慌ヲ惹起シ商売上非常ノ混乱ヲ極メタルニ際シ其店ニ於テハ金融ノ処理其宜シキニ適ト巧
ミニ此ノ難関ヲ切抜ケ得ルタルノミナラス商売ノ経営モ亦其當ヲ得就中生糸ノ如キ相場暴落ヲ告ケ為ニ機屋ノ倒産相踵キ取引
上大甚シキ艱難ニ逢着シ当業者何レモ多大ノ打撃ヲ蒙リタルモ其店ニ於テハ殆ント倒産ノ余波ヲ受ケス其取扱数量も未曾有ノ
鉅額ニ達シタル等全般ノ成績極メテ良好ナリシハ平素店語リ監督周匝適美ナルノミナラス金融並商売上ノ變更ニ処シテ举措其
肯綮ニ中レルニ職由スルモノニシテ其効蹟較著ナリトス俵ヲ別紙目錄ノ通り之ヲ賞ス爾今益々奮励努力ヲ望ム（十二月三十一
日）

- (1) 『社報』においても、明治四〇年十一月一日、同十一月二〇日、十二月二日付などにおいてニューヨーク支店からア
メリカの景氣動向と信用不安の実状などが本社に報告されている。なお彼は、ニューヨークの United States Silk Co. の
役員にも就任している（一〇月一日）〔物産四二一六〕。
- (2) 前掲『三井物産支店長会議事録』明治四一年八月、二〜四頁。
- (3) 三井物産会社『事業報告書』明治四一年下半年〔物産六一四一四〕。
- (4) 『社報』明治四一年二月二日〔物産四一七〕。

常務取締役に再度就任

福井菊三郎はニューヨーク支店長として稀な業績をあげること成功すると、株式会社に改組するにあたり、明治四
二（一九〇九）年一〇月一日に取締役会のメンバーにあげられ、常務取締役（常勤）に就任した。そして翌四四年一

○月一日に常務取締役が業務委員制に改められるに及んで、渡辺専次郎（ロンドン在勤）、岩原謙三、山本条太郎とともに業務委員に選任され、担当が定められた。前々号の「岩原謙三」の項に記したが、左のような業務分担であった。^①

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、雑出雑品、人事、米国印度一般事項

福井菊三郎は、その後明治四四年一〇月にいったん常務取締役を退き、取締役となった。

彼の人物は、同時代に刊行された『実業家人名辞典』（明治四四年）によると、左のように適切に評されている。^②

資性謹直、思慮周密、殊に極めて計数的頭脳あり、千慮に一先なく真に模範の実業家と称するに足る。其三井に在るや、よく其の特性を特性を發揮して余蘊なく、創造的怪腕を揮うが如きは見る可からざるも、退いて之を守るに当っては天下匹儔稀れなり。

福井菊三郎が、さきの業務委員三人すなわち、福井および山本条太郎、岩原謙三のうち、彼のみが常務を退いた事情は、右の評伝によく説明されているといえる。

まもなく大正三（一九一四）年にシーメンス事件が起ると、飯田、山本、岩原の三名が起訴され、直ちに三井物産の役員を連携、辞任するという事態が生じた。福井菊三郎は事件に関係なしとされたが、福井自身に役員としての職責上、いったんは辞表を提出した。これにたいし三井家および周囲から強く翻意をうながされ、留意することとなり、逆に常

務取締役に再任された。それも上述の評にあるような人物の故であろう。

福井菊三郎の常務取締役は大正七年に及び、さらに取締役としては昭和一〇（一九三五）年二月までその任にあった。したがって彼の三井物産の経歴は、彼の生涯の大半、半世紀をこえるものとなっている。なお、福井菊三郎が、大正一年から昭和一〇年まで三井合名会社の理事を務め、三井財閥の重鎮として活躍したことも、周知のことであろうが、本稿の課題からは離れるので、今回はあえて取り上げない。

（1）三井文庫『三井事業史』本篇第三卷上（一九八〇年）一〇六頁。

（2）前掲『実業家人傑伝』七一五頁。

二 藤瀬政次郎

出身と経営、三井物産入社

藤瀬政次郎は、慶応三（一八六六）年一月五日、藤瀬善太郎の長男として長崎に生れた。のちにライバル的關係となる福井菊三郎よりも一才年下である。慶応年間から維新时期出生の人々で三井物産入社組では、年令においては福井菊三郎、藤瀬政次郎、磯村豊太郎、藤原銀次郎の順である。

県立長崎中学校を卒業したのち、長崎外国語学校に進学し、しばらくの間英語の学習につとめたが、同校の廃止にあり、挫折している^①。しかし、同じ世代の三井物産入社した前述の同僚たちと同じく、立身出世の向上心が非常につよく、明治一四年頃に上京し、福井菊三郎よりも二年遅れて商法講習所（東京商業学校、のち東京高商）に入学、明治一八

(一八八五)年に全科を履修卒業した。⁽²⁾ 福井と同様に校長の矢野二郎に推薦されて、同年一〇月に三井物産に入社した。矢野は、非常に藤瀬の素質を評価し、また採用時の印象も良かったらしく、益田孝はまもなく青年の藤瀬を「末頼母敷^{すえたのもしき}人物」と期待するようになっていた。⁽³⁾

待遇は、福井と同じく三等手代(見習)十円支給である。⁽⁴⁾ またこれも福井と同じく、本店において十分な教育訓練をうけることはなく、同年一〇月二〇日、兵庫出張所(所長は竹内恒三)詰とされた。⁽⁵⁾ この時期の兵庫出張所は、関西むけの三池炭の荷受地として重要な店で、彼もOJT方式で商社員の実務教育をうけた。

- (1) 前掲『財界物故傑物伝』(下)三三〇—三三二頁。
- (2) 前掲『実業家人名辞典』フー七頁。
- (3) 前掲「明治期三井物産の経営者」(上)『三井文庫論叢』第四一号 二七三頁を参照。
- (4) 三井物産会社『日記』明治一八年八月一四日〔物産一一〕。
- (5) 前掲『日記』明治一八年一〇月二〇日〔物産一一〕。

兵庫支店、上海支店、ロンドン支店

藤瀬政次郎は、福井菊三郎以上に、数多くの三井物産の内外の諸支店に勤務することとなるが、兵庫支店(彼の勤務後すぐに出張所が支店に昇格)が振り出しである。翌年に二十才になった。

藤瀬は、まもなく同支店で頭角をあらわしたらしい。すでに「外国語と商業学の素養を積んだ彼の三井物産入りは全くそのところを得たもので」、「彼の物産に於ける存在は忽ち異彩を放つ⁽¹⁾」たと評されている。

入社翌年の五月には「二等手代席月給十二円ニ増給」⁽²⁾され、ついで八月一日には上田安三郎支店長の上海支店に転勤を命ぜられ、⁽³⁾ただちに赴任した。彼が着任した当時の上海支店在籍の店員（香港などへの出張員をふくむ）は十数名で、おもなメンバーは上田安三郎支店長以下福原栄太郎（香港）、小室三吉、益田英作（香港）、田中寿雄、副島儀太郎（香港）、長谷部信義、福井菊三郎、大野市太郎（天津）、藤瀬政次郎の順である。藤瀬政次郎について翌々年までに岡田玄良、林昌雄、高柳豊三郎（香港）、小林雄志、遠藤藤次郎らが次々に配属され⁽⁴⁾（ほかに六人の店員）、ようやく上海支店の人事も充実をみている。

藤瀬政次郎の上海支店勤務は前後三年ほどである。この時期の上海支店は、香港支店と事実上一体であって、三池炭の中国全土にわたる売込みに努力を傾注していた。若い藤瀬は、支店の現場で実務を学び、同時に先輩の福井とともに商社の経理能力を身につけたにちがいない。

藤瀬の上海支店はそれ程長くなく、明治二一（一八八八）年八月七日付で、今度はロンドン支店勤務を命ぜられた⁽⁵⁾。この時期のロンドン支店は人員不足で、支店長の渡辺専次郎は、益田孝にたいしてしきりに有能な若手社員の派遣を切望していた。⁽⁶⁾益田孝はそれに応じたのであるが、そればかりでなく益田には、藤瀬政次郎にたいし若いうちにロンドン支店でイギリスの生活経験を積ませて、若いうちに海外に通暁する商社マンに育成しようという意図があったことである。

藤瀬政次郎は、先輩の長谷川銚五郎とともにロンドンに赴任し、明治二三（一八九〇）年九月九日二等手代の待遇をうけ、英貨二三〇ポンドの支給をうけている。⁽⁷⁾また藤瀬たちの赴任といれかわって、それまで五年近くロンドン支店にいた岩原謙三は、国内の勤務となり、岩原の方はやがて飯田義一が支店長の大阪支店の次席に任命される。

ロンドン支店に転じた藤瀬政次郎は、渡辺支店長のもとで大いに信頼をうけている。前任者の岩原と違って、渡辺よ

り五才年下であったことも両者の円滑な人間関係に役立ったこともありうることである。⁽⁸⁾ 渡辺はこの頃(明治二五年)現地のイギリス人女性と結婚し、ロンドンに定住するにいたっている。

三井物産のロンドン支店は、物産会社創立早々に設置されたといえ、施設や人材が不十分で、当時の日本の低い国際的地位のもとで、パリおよびニューヨーク支店ともども、当初は十分に機能するにいたらなかった。それが国内の綿糸紡績業の発展に寄与するなど存在意義を發揮するのは、渡辺が支店長になってから、明治二十年代になってからのことである。

同支店は、藤瀬らが入店した頃から人事もようやく増員し(イギリス人のレ・ドーモンらも雇用され、店員として長期的に勤務することとなる)。貿易業務は綿製品、羊毛製品、紡績機械はじめ機械類(これらは渡辺支店長によって、マンチェスター・グズと称された)などの取引を中心に軌道にのるようになった。金融および海運の業務も序々に目鼻がつくようになった。こうした明治二十年代を通ずるロンドン支店の概要と活動については、既に発表した「明治期三井物産の経営者」(上)に記述したので、同稿に所収の「渡辺専次郎」の項を参照されたい。⁽⁹⁾

藤瀬政次郎が、この時期のロンドン支店においてどのように行動したかについては、詳細はわからないが、明治末期刊行の『実業家人物辞典』において左のような記述があるので、参考までに引用しておきたい。⁽¹⁰⁾

(彼(藤瀬政次郎)は精励最もよくその職責を果したのみならず、幾多の新知識を吸収し、又心を潜めて欧州の経済事情を(ママ)精査して自ら大いに得るところあり、又、これを審に本社に報告して、営業政策上に資するところがあつた。

これよつてみると藤瀬政次郎は、ロンドン支店において、当時すなわち一九九〇年代のはじめ日本国内では不備で

あったヨーロッパの経済や産業事情の調査を試ろみ、その結果を東京の三井物産の本社に報告していたことがわかる。いまだ東京本社の海外についての知識と調査の能力が限られていたから、こうしたロンドン支店の海外事情の調査報告は、益田孝および東京本社において有用ないし貴重であつたらう（ただし右の調査報告にかんする史料は発見されていない）。

ロンドン支店に赴任して四年目の明治二五（一八九二）年四月、藤瀬政次郎は一等手代に昇進の辞令に接している。⁽¹¹⁾ ついで同年十一月に藤瀬政次郎は帰朝を命ぜられた。⁽¹²⁾ だがすぐにロンドンから日本に帰国したわけではなく、帰国途中翌二六年四月二一日にいったんは上海で下船し、上海支店で支店長（上田安三郎）の要請があつたのか、一カ月にわたって中国に滞在している。同日付の『日記』には次のような記述⁽¹³⁾が見出せる。

過般帰朝ヲ命シタル龍動詰藤瀬政治郎^(ロンドン)昨日清国上海へ着候処、同地支店支配人より同人一ヶ月間此地へ貸渡可呉様電信ヲ以テ申越候に付元方ニ於テ詮議の上同人ヲ貸渡シヲ許可シ、本人長崎表へ用事アラバ一旦長崎迄帰朝為致、其上ニ於て而使用可致旨出電ニ及ブ

- (1) 前掲『財界物故傑物伝』三三二頁。
- (2) 『日記』明治一九年五月二一日〔物産二二二〕。
- (3) 同右 明治一九年八月十一日〔物産二二二〕。
- (4) 前掲「明治期三井物産の経営者」(上)『論叢』(第四一号)二七三頁以下。
- (5) 『日記』明治三三年八月七日〔物産一三〕。
- (6) 前掲『論叢』(第四一号)二六三、二八五頁以下。

- (7) 『日記』明治三年九月九日〔物産一四〕。
- (8) 岩原謙三はやや個性的な人物であり、渡辺専次郎とは年令も近く、渡辺にとって使いやす、部下でなかったこともありうることである。渡辺の本店（益田）宛の書簡には岩原についての記述はほとんどみられない。
- (9) 前掲『論叢』（第四一号）、二九一頁以下。
- (10) 『実業家人物辞典』（明治四四年刊）フー五、二九頁。
- (11) 『元方評議』明治五年四月二九日〔物産九六〕。
- (12) 藤瀬政次郎の人事については、明治五年一月五日にロンドン支店詰から「帰朝ヲ命ス」の記録がある。〔物産一一一〕。
- (13) 『日記』明治二六年四月二一日〔物産一八〕。

馬関支店、香港支店、上海支店、外国課、大阪支店そしてシンガポール支店長

さて、明治二六（一八九三）年六月に帰国した藤瀬政次郎の経歴は、以後三年間非常に慌しいものがある。ちょうど三井物産台名会社が設立された時期でもあるが、翌年二月に韓国に「東学党の乱」がおこり、韓国をめぐる国際関係が緊張した挙げく、八月早々に韓国を舞台に日清戦争が起っている。

明治二六年九月二日は、台名会社発足にともなう人事移動が発表され、藤瀬政次郎は番頭三等、馬関支店副支配人となった⁽¹⁾（給与は四十円、同支配人は水谷耕平）。ちなみにこの時、間嶋与喜、岩原謙三、福井菊三郎らはいずれも番頭三等に遇されている。なお使用人における番頭の身分的呼称はこの頃が最後で、以後は手代に一本化される。

馬関支店はのちの下関支店の前身で、三池炭の輸送の中継地であり、当時の三井物産の中規模の支店のなかでは横浜、香港にならぶ重要な支店である。したがって帰国後二八才の藤瀬にとって、同支店の副支配人の役職はそれなりの待遇

である。

だがその後の藤瀬政次郎の勤務先はしばしば変更されている。すなわち下関の勤務は半年あまりで、翌年の明治二七（一八九四）年の二月八日には香港支店への勤務を命ぜられており（手当十円）、それも僅か四カ月のちの六月一四日には「上海支店へ転勤ヲ命」ぜられ、さらに三カ月後の九月二四日にはふたたび馬関支店において「支店中代理ヲ命」ぜられるという、まことに目まぐるしい転勤である。なおその後も同年の年末に東京本店に呼ばれて、外国課第一部主任となり、約一カ年ほど在籍している。

このような藤瀬政次郎の支店間の頻繁な移動が、日清戦争という異例な事態の発生にとまなう、益田孝らトップの人事についての判断によることはいうまでもない。

とくに馬関支店の日清戦争開始後の人事は、支店長の水谷耕平が韓国出張を命ぜられたので、後任に繁忙となった石炭取引および輸送などの責任者に指名されたものである。また戦争後は本店外国課に勤務とされているが、おもな彼の行動は、揚子江をさかのぼって漢口から重慶など、中国の内陸各地方の調査と目され、三井物産本社の命令による、当時情報や調査の乏しかった中国内陸地方の踏査と産業、経済の実状調査活動と考えられる（政府の三井物産にたいする要請も十分に考えられる）。

ここで藤瀬政次郎の人物について触れておくべきであろう。彼は行動的な人物で、「独特の熱情漢で、且つ豪胆、機略あり、信念に強く任侠に富む」といわれる。いわば先輩の山本条太郎に近いタイプであって、事実この頃から山本条太郎の薫陶をうけている。その点では理性的で「資性謹直」かつ慎重なタイプの福井菊三郎とは対照的である。したがって戦争のような緊急事態にかんする業績については適任者とみられたことであろう。

外国課に在籍したのち、明治二九（一八九六）年三月、今度はいったん飯田義一支店長のもとで大阪支店に勤務して

いる。そしてこの時期に静岡県出身の政治家（のち衆議院議員）の娘のひでと結婚している。

ところでこうした様々な経歴をへたのちの藤瀬政次郎は、明治三〇（一八九七）年三月、かつて福井菊三郎が支配人を勤めたシンガポール支店長に任命された。⁸⁾（給与は一二五円、のち一四〇円に昇給）。福井の場合にならって妻帯赴任である。彼はここで、ようやく安定した役職で商社業務に従事し、明治三三（一九〇〇）年八月まで四カ年間在任している。

藤瀬が赴任した当時のシンガポール支店は、福井の方針を踏襲し、石炭のほか雑貨取引を主体としており、当時は輸入と輸出の雑貨掛がおかれていたようである。この時期のシンガポールには、日本企業の競争相手はなく、三井物産の「独占」でもあった。藤瀬政次郎にとってシンガポール支店長のポストは、やり甲斐のある職場であったろう。後述するように同支店の業績（売上高）はこの時期増大の一途をたどっている。

参考までに就任の翌年二月の三井物産合名会社の役職使用人表（『職員録』所載）を掲げれば、左のとおりである。⁹⁾

在勤地名	役名	摘要	姓名
大阪	支配部長	260	飯田義一
東京	参事主任兼為替掛主任	200	松本常盤
上海	支配人	200	小室三吉
兵庫	全	180	遠藤大三郎
紐育	全	180	岩原謙三
東京	監査方主任兼適業部長	180	服部種次郎

明治期三井物産の経営者（下ノ二）（由井）

シンガポール支配人の在任の時代における藤瀬については、いくつかの記録が現存するので二、三を紹介してみたい。一つは「明治三二年八月理事会議案」所収のシンガポール「社宅買取ノ件」、次は明治三二年七月九日付「内状」で東京本部、重役々場宛の藤瀬政次郎からの書簡⁽¹⁾であり、内容は、同年上半年賞与の礼の件、ロンドン経由で五万円の送金

孟買	三池全	新嘉坡全	長崎支配人	東京船舶掛支配人	神戸全	名古屋支配人	東京参事	大阪副支配人	馬関全	横浜支配人	大阪参事	香港支配人	東京雜貨掛支配人	孟買支配人
100	100	140	140	140	150	150	160	160	170	170	170	180	180	180
安川雄之助	北村七郎	藤瀬政二郎	松尾長太郎	大野市太郎	長谷川銚五郎	寺島昇	竹田貞松	福原栄太郎	水谷耕平	津山興二	山本条太郎	呉大五郎	福井菊三郎	間島与喜

(注) 摘要欄の数字はペン書き（訂正印をふくめ）である。

の件、ジャワ砂糖買付の件および支店長邸の買入件、である。シンガポール支店長の藤瀬政次郎の活動を知る上で大いに参考となる一次史料である。

第九十三号 可決印

一 新嘉坡社宅買取ノ件

一洋 一万八千弗 新嘉坡社宅買取見積概算

此地所坪数凡五千坪建家坪数百八十坪本家ノ外土人使用人住家一棟 馬車置場馬丁室付一棟 一坪洋三弗五十仙ノ割

右新加坡社宅ハ昨年末ヨリ毎月洋八十弗ノ家賃ニテ借入有之住宅ニハ最モ適当ナル家屋ニ候処過般來持主ニ於テ売却ノ意志有之当社ニ於テ買取ラサレハ他ニ売却スヘキ旨申來候一万八千弗ニテハ家賃ニ比シテ少シク高価ニハ候得共近來同地ニテハ地代ノ騰貴ノ一方ニ有之且他ニ一層便利ナル住所モ無之車馬代其他ヲ見積ル時ハ現今ノ住居ノ方却テ割合ト被信候依テ此際頭書ノ予算ヲ以テ地所家屋一切買取申度右及御評議候也

内状 三十一年七月九日

東京本店

(マ、マ)

重役々場 御中

藤瀬政次郎

拝啓仕候 六月十七日付キ御内状落手仕候

本年上半季賞与金当店詰員へ夫々御下附相成り難有奉存候 別紙受書同封差出申候

小生分ハ本部ニテ頂戴ノ事御座候間様御承知置被下度候

一 通常勘定ニ当テ去ル六日香上銀行電信為替ニテ横浜へ金五万円送金猶昨八日倫敦ヲ經テ英貨三千磅(為換一志〇片八分ノ

（三）ニテ送金仕置候 日本へ直接送金ハ五万円ノ外銀行ニテハ受不申候ニ付キ倫敦經由ニ致シ申候 打歩五分六厘ニ相当致シ申候

一 爪哇糖ハ其後久々雇船ノ手ニ有ヲ見込有之ニ候 バタビヤハ先キト協議ノ上雜貨係へ発命仕候へ共直段ノ見込ミ大クニ相違有之候 迎モ商売ニ相成申間敷ト存候□猶采月中旬頃積込ミトシテ千四百屯位ノ船有之候ニ付キ当方申直ニテ売却出来候見込アラバ註文可被下様同係へ申出置候

右の史料によってみると、明治三一〜二年頃の藤瀬支店長の時期におけるシンガポール支店は、ジャワの砂糖の大量の買付のためには社員を派している。そして横浜向け輸送を行っており、日本むけのまとまった額の資金の送金については、ロンドン經由の為替が使われていることがわかる。また支店長宅として、大邸宅が購入されていることも興味あることである。

事実、シンガポール支店の業績は急速に向上し、この時期に売上高は、一〇〇万円から二〇〇万円のレベルに達している。⁽¹²⁾以前の福井菊三郎支店長と同様に藤瀬政次郎は、毎年夏には一時帰国をし、東京の本店に業務を報告している。シンガポール支店の石炭はもとより、砂糖はじめ内外の雜貨取引の成長については本店が十分認識するところであったろう。

ちなみにインドの孟買支店（ボンベイ支店、明治三〇年七月昇格）においては、すでに間島与喜支配人と新任の安川雄之助が在任し、この頃からインド棉花の買付が軌道にのり、その額は年間二〇〇万円以上に上るにいたった。マニラにも出張員がおかれ（明治三三年一月）、中継地たるシンガポール支店の戦略的地位は急上昇するにいたった。⁽¹³⁾

(1) 『元方評議録』明治六年八月二日〔物産一〇七〕。なお「勘定方兼務ヲ命ス」とある。同支店の従来の勘定方では会計処理が困難であったことをうかがわせる。

(2) 『議事録』明治二十七年二月八日〔物産一〇八〕。

(3) 同右 明治二十七年六月十四日〔物産一〇八〕。

(4) 同右 明治二十七年九月二十四日〔物産一〇九〕。

(5) 『三井物産合名会社使用人録』明治二十九年〔物産五〇一—二〕など。

(6) 前掲『実業家人物辞典』（明治四三年版）フ—五頁。

(7) 前掲『財界物故傑物伝』（下）三三一頁。

(8) 『三井物産合名会社人名録』明治三〇年二月一日〔物産五〇一—四〕。

(9) 『三井物産合名会社職員録』明治三二年二月一日〔物産五〇一—五〕。

(10) 第九十三号「新嘉坡社宅買取ノ件」、「明治三二年中理事会議案」綴、「物産二二〇」。ほぼ同一内容だが、より詳しい右の原文と思われる藤瀬自筆の書簡もある。

(11) 「内状」明治三二年七月九日、前掲「理事会議案」所収。

(12) 明治三〇—三三年度のシンガポール支店の売上高の推移は左のとおりである。

シンガポール支店取扱高

年次	売上高 千円
明治30年	862
31年	1,134
32年	1,141
33年	2,464
34年	2,424

(出典) 稿本『三井物産株式会社百年史』付属史料集（未公開）477頁

(13) 『社報』明治三十七年三月二日 所収。藤瀬の後任の大野市太郎が支店長となった明治三十七年二月の職員録をみると、輸入掛が主任津田弘視以下二人、輸出掛が馬場玲蔵以下二人、ほかに石炭・船舶・通信掛、勘定、用度掛二人の店員は七人である。

大阪支店長に抜擢

明治三四（一九〇一）年四月シンガポール支店長の職にあった藤瀬政次郎は、帰国を命ぜられ、同六月大阪支店長に就任した。明治十年代末に入社した東京高等商業卒業生のなかでは福井にならぶ昇進である。年令は三五才であった。いかに大抜擢の人事であるかは、前掲「役職使用人表」をみれば瞭然である。

報酬は、月額三〇〇円、手当金五〇円¹⁾で、前の年に本店営業部長となった福井菊三郎と同額になった。益田孝と飯田義一（前大阪支店長）ら幹部の、この二人に対する期待のほどがわかる。

就任からしばらくの間は、従来長い期間の海外生活から帰国し、知識が乏しかった三井物産の内部と国内商売の実情学習にとめたらしく、翌明治三五年夏の第一回支店長会議の席では目立った発言はみられない。またこの年は戦後景気の反動に加えて、銀貨下落ともなう対中国はじめ貿易の不振時で、政府による輸出奨励など紡績業の振興対策が講ぜられた。

だが同年暮から景気は好転し、翌々三六年早々から紡績業はじめ諸産業は活況を呈するようになっていた。もとより藤瀬政次郎は、大阪支店において意欲的な営業態度をとっており、同三六年四月開催の第二回支店長会議では、綿糸布、棉花はもとより燐寸、銅、機械、セメントなど従来雑貨関係分野の取引について、活発に発言している。また同会議に提出された業種別のデーターや取引の実情の報告はととのったもので、同会議の報告のための十分な準備が感ぜられ

る。この時代の三井物産の活動を知る有用な記録としてやや長文であるが、掲載することにした。

会議三日目四月一五日の冒頭で藤瀬政次郎は、明治三五、六年度の大阪支店の業績の概要と商品別の動向と内訳を要約的に説明している。主要商品はほぼ売上高にしたがって、綿糸について燐寸、銅、棉花、機械の順で報告されている。⁽²⁾
(便宜上主要商品はゴジックで記載した…引用者)。

○藤瀬 昨年中ノ大阪支店ノ扱高ハ結了シタルモノ下半年千七百万円、上半季千五百万円、合計二千三百万円ニ上リ、其内々地輸出販売上半季三百万円、下半季三百六十万円、外国品輸入販売下半年千万円、上半季千万円、内地品内地販売高上季百七十万円、下季百九十七万円ナリ、内地品外国販売ノ主ナルモノヲ挙グレバ綿糸下半年ニ於テ二百六十万円、次ギハ燐寸ニシテ其金額五十五万円、棉布三十一万円、銅十二万円等ナリ其他十万円以下ノモノ合シテ三百六十九万円余トス、外国品内地販売ノ主ナルモノハ棉花八百万円、機械五十万円、砂糖八十七万円、羊毛類二十五万円、インヂコ二十二万円、錫十三万円、硫酸アンモニヤ十三万円、紙原料パルプ十三万円等ナリ、内地品内地販売ノ主ナルモノハフランソル会社製品十六万九千円、銀塊十万円石、炭八十六万円ナリ、内地ヨリ外国ニ輸出シタル重ナルモノ、景況ヲ述ブルバ、**棉糸**ハ昨年始メニ当リ銀貨下落ノ為メ支那ハ輸出スルコト困難トナリ、為メニ内地ノ需要高ヨリ供給超過シテ絶ヘズ不振ヲ極メタリ、然ルニ二月ニ至リ三品取引所ニ於テ買占メタル者アリテ多数ノ荷ヲ引取り輸出セル為メ多少相場ヲ維持セシモ銀貨ノ下落益々甚シク内地ノ紡績会社ハ棉糸ヲ製造スルモ利益ヲ得ルコト難キニ至リタレバ春ヨリ夏ニ掛ケ之ヲ救済スル為メ大合同ヲ為シ需要供給ノ平均ヲ保タセ海外へ輸出シテ其相場ヲ維持セントノ説アリシモ容易ニ行ハレズ又棉糸販売同盟ナルモノ起リ販売ヲ一手ニテ為シ内地ノ相場ヲ維持シ外國市場ニ於テハ印度支那ノ棉糸ト競争シテモ相当ノ利益ヲ得ベシトノ事ニテ殆ト定マリタル案モ出来三回程ノ会合アリテ纏マラントシタルモ結局無益ニ了レリ、七月ニ至リ益々紡績会社ノ困難ナル場合トナリタル為メ之ニ対スル工風ナキヤトノ談当業者中ニ起リ遂ニ多クノモノヲ外國ニ出シタル者ニ奨励金ヲ与ヘントノ決議ヲ紡績会社連合会ニ於テ為シ之ヲ行フニ至レリ、然ルニ此輸出奨励金モ予想通りノ好結果ヲ得ズテ反対ニ奨励金アルガ為ニ輸出ヲ為スコト能ハザルニ至リタリ、是ハ支

那人が奨励金付キノモノハ引合ヲ為サバリシニ依ル、故ニ此策モ十月頃ニ至リ中止スルコトナリ糸ノ相場益々下落シ十一月末
 ニ至リ二十手ノ如キモ大ニ下落シ殆ド底止スル所ヲ知ラザルニ至リシモ十一月末十二月始メニ當リ上海ニ於テ日本棉糸ノ大ナ
 ル注文アリテ之ニ応ジタル為メ僅カ数日ノ取引ニテ其高三四万俵ニ上リ、十二月末ニ至リ好景氣ヲ現ハシタリ昨年中我店ノ取
 扱ヒタルハ重ニ輸出棉糸ニテ其取扱高ニ於テハ前年ヨリ幾分カノ増加ヲ為セシガ是レ何ノ為メナリヤト云ヘバ買占メノ為メ一
 時投ゲ売リノ物ヲ上海ニ引合ヒタレバ十一月末ヨリ十二月ニ於テ最モ機敏ニ買付注文ヲ為シ他ノ手ヲ出サバル内我店ニ於テ手
 ヲ廻ハシタル故ナリ、次キハ棉布ニシテ下半年ノ取扱高三十一万円昨年下半年ニ比シテ十万円増加ヲ見タリ内主モナルモノハ
 機械製ノモノニシテ、上海天津地方ヘ主トシテ輸出セリ、是ハ唯年來取扱ヒ来リタル上ニ需要地ノ模様モ分リタル為メ自然ニ
 増加セシモノナリ、機械織ノ外ニ我々ノ取扱フモノ、中後來有望ナルハ香港ニ売レル手拭ニシテ売出シ當時ヨリ我社ノ商標ヲ
 付シテ送リシ為メ他ヨリ新シキ物ヲ入レルモ我々ノ送ル物品ガ先入主トナリ神戸ヨリ香港ニ向ツテ輸出スル半数以上ハ我社ノ
 取扱ニ係ルモノナリ、燐寸ハ昨年下半年ノ輸出高五十五万円前年下半年ニ比シテ二十万円増加セリ此商売ハ年々増加ノ傾キア
 リテ昨年ハ銀貨下落製品ノ需用ヨリ多キ為メ起業者ハ非常ナル悲境ニ陥リ多数ノ倒産者ヲ出シタルニ拘ハラズ斯ク増加ヲ為シ
 タルハ我々ノ売捌クモノ、商標ガ各市場ニ知レ渡リ他ノ品ヨリ我社ノ物ヲ先ツ買取ル為メ他ノ燐寸業者ハ製造ヲ減ジ或ハ倒レ
 或ハ製造ヲ中止セル者アル中ニ於テ我々ノ關係セル斯業者ハ余力ヲ注キ製造シテ尚ホ売捌ノ途ニ窮ゼザリシハ製造所ト買付店、
 販売店此三者ノ連絡能ク通ジ共同ニ力ヲ尽シタル結果トス、今日ニ於テモ燐寸製造所又ハ燐寸商人ノ大ナルモノハ殆ド我社ヲ
 便リ其販売ヲ引受ケンコトヲ望ミツ、アリ本年ハ一、二、三月ノ間ニ海外ヘ輸出シタル総高ノ内三割ヨリ四割ノ間ニ居リ一層
 進歩ノ兆ヲ現ハセリ、銅ハ昨年下半年十二万円前年後期四万三千円是ハ別ニ述ブル事ナク上海天津ヘ引合ヒ小口注文ヲ引受ケ
 シニアリ、外国品内地販売結了高ハ全体ニ於テ千二百万円前年同季ハ七百四十万円ニシテ頗ル増加セリ、此増加ハ何ニ依レル
 カト云ヘバ内四百七十万円ハ棉花ニテ占メタルモノニテ是レ三十四年下半年ヨリ鐘ヶ淵紡績、九州紡績ト委託買付ノ特約ヲ為
 シタレバ三十五年上半年ヨリ増加シ始メ下半年ニ至リ此結果ヲ現ハセリ又棉ノ取扱模様ヲ述ブレバ我社ガ鐘ヶ淵、倉敷、堺、
 備前ノ各紡績会社ト特約セル如ク他ノ棉屋モ各々其得意先ヲ作り重ニ其得意先ノモノヲ扱フノ傾向トナリタレバ今日ノ場合ニ

於テハ一層拡張シテ他ノ紡績会社ニ売込ムハ困難ナル事トナレリ、特ニ最モ注意ヲ要スベキハ外国ノ棉花相場高クシテ内地ニ在ル「ストウク」ノ棉花ノ安キ場合ニ我社ノ従來為セル如ク先約ノ注文セバ直段高カルベシ故ニ差支ナキ限リハ先約ヲ為サズ現物ヲ買ヒタル方安価ニ買フコトヲ得ベシ果シテ然ラバ我社ノ扱高ハ減少スルニ至ラザルヤ若シ斯カル場合ニ至ラバ如何ニ之ヲ処スベキヤハ我社ノ頗ル研究ノ価値アル問題ナルベシ、機械ハ昨年下半年ハ五十万円ニシテ前年同期ハ六十九万円凡ソ十九万円ノ減少ナリ其内主モナルモノハ撚糸紡績会社ノ精紡機四万六千円、日本紡績会社ノ七千円、和歌山紡績会社ノ四千五百円等ニテ他ニ格別ナルモノナシ、雜品中武力板ノ取扱ハ困難ナリシガ幸ヒ近來親密ノ關係アル錫等ヲ取扱フ取引先ト相談シテ之ヲ始メタルガ漸次増加ノ傾キアリテ、昨年十二月ヨリ本年四月四日迄ニ約定シタルモノ武力板四万円ニ上リ頗ル好況ノ模様ナリ

これらの主要商品の報告について、渡辺専次郎会議会長の「マンチュスタグッツ」すなわち英國製品の取引についての質問が行われた。こたえるかたちで藤瀬政次郎から輸入綿布はじめ羊毛、トッブ（モリスン）、砂糖、インヂゴ（染料）、硫酸アンモニア（肥料）、パルプについての報告が左のようになされている。⁽³⁾ここでは大阪支店としては、前述の綿糸布など主要商品取引からみれば副次的な取引のため限度があるが、それなりの業績をあげていることが述べられている。

○藤瀬 此取扱ハ輸出棉布取扱ノ傍ヲ為シツ、アリテ充分力ヲ入ル、ノ余地ナシ、唯京都ノ瓦斯金巾会社ノ注文ヲ受ケ取引スル位ナリ、砂糖ハ昨年下半年八十七万八千円、前年下半年百三十万円ニシテ大ニ減少セリ、是レ昨年下半年ヨリ相場大ニ下落シ、消費税ノ増加ヲ見込ミ多数ノ輸入ヲ為シ在荷堆積シタル為メ製糖会社ハ製造ヲ手控ヘシ進ンデ買入レザリシニ依ル、羊毛類ハ昨年下半年二十五万六千円前年同期四万四千九百円ニシテ殆ド二十万円ノ増加ナリ、羊毛トシテ大阪地方ニ於テ売捌キヲ

為スハフラン子ル会社、製絨会社、大阪製絨所、日本毛織会社、「トップ」ハ大阪モスリン会社等ニテ、モスリン会社ハ前年迄ハ頗ル困難ノ地位ニ居リシ故之ニ売込ムハ危険ナレバ手ヲ付ケザリシモ昨年来相当ノ利益モアリ株金モ追徴シタル為メニ信用ヲ与ヘテ売却セリ、「インヂゴ」ハ二十二万一千円是ハ前年同季ニ比シ殆ド二十万円ノ増加ニシテ主ニ名古屋ニテ売却シ大阪ハ買付ケノ取扱ヒヲ為シツ、アリ此商売モ今後大ニ見込ミアルモノト信ズ、硫酸アンモニアハ十三万円ニシテ前季ハ千四百円ナリシ此増加ヲ来シタルハ硫曹会社ニ引合ヒ他ヨリ買ハザルヤウニシ扱ヒタル為メ昨年下季ニ於テハ全輸入ヲ我社ニテ扱ヒタルガ如キ状況ニシテ今年モ殆ド他ノ手ノ輸入ハナカルベシ、「パルプ」ハ十三万九千円前年同季一万五千円ナリ、此商売ハ或ル所ヨリ注文ヲ受ケ紙ノ原料ニ使用スル為メニ試ミシモ見本ト相違アリトカ使用ニ堪ヘズトカ種々苦情アリタリ、最後ニ三菱製紙所ニ依頼シタル所直段ニ依リテハ買ハントテ引合ヲ始メ其結果ノ良キ為メ引続キ注文アリテ第一回ノ失敗ニ拘ハラズ長足ノ進歩ヲ為シ今年モ亦増加ノ見込アリ神戸ノ如キハ殆ド物産会社ノ一手販売ニテ我社ニテ扇印ヲ使ヒタル為メ其印シアルモノハ別ニ一々調べズトモ取ルガ如キ有様トナレリ

大阪支店長としての藤瀬政次郎の活動はそれ程長くはなく、上述の支店長会議に出席したのち間もなく明治三六（一九〇三）年七月東京本店により出されて本店本部参事に任ぜられた。⁴大阪支店支店長の後任には、福井菊三郎が横すべりに命じられたことは前項に記したところである。

この異例な人事は、日露関係が次第に緊張したため、政府の要請によって開戦にそなえ、あらかじめ戦時需要品の調達をインフォーマルに三井物産が要請されたことによる。日清戦争の時は兵站が不備であったことの苦い経験から今回は、早期的に三井物産に相談があったと思われる。

事の性格上詳細はわからないが、益田孝の指示によって、藤瀬政次郎中心のメンバーが、開戦後の予想される作戦展開のもとに必要物資、人夫などの補給の調査、計画（民間人を加えた陸軍など政府当局者らによって）を行ったもので

あろう。この年にはすでに韓国内のソウル、元山、釜山などに日本陸軍の軍隊の一部が駐留していたが、翌明治三十七年三月には「韓国駐劄軍」が組織された（九月に長谷川好道司令官が赴任）、全土に軍政が敷かれるにいたっている。

なお藤瀬政次郎については、参事に任命されたのちまもなく明治三十六年一〇月三〇日、「元大阪支店長藤瀬政次郎」にたいし三井物産本社から次に掲げのような「譴責」処分が課されている。これによれば、支店長在任当時、取引先の飲料製造業者にたいする多額の融資、そして取引先の砂糖取引商にたいする多額の信用供与が、規定（社則）に反していたとするものである。

この事件と人事移動との関係はハッキリしない。その後の彼の行動と経歴をみれば、この事件が大きなマイナスとなつていとは思われない（後述するように、キャリアの上で減点されているようであるが）。藤瀬は、福井とちがって、既にふれたように情熱家で、行動的なタイプの人物であつて、営業についてもゆき過ぎがあつた。だが、彼の過失は、かつての山本条太郎（入社後外貨取引で自己売買し、降格させられた）の場合と同様に、「勇み足」的に判断され、処分されたと考えられる。

明治三十六年十月三十一日

譴責 藤瀬政次郎（十月三十日）

本年二月以降三ツ矢印平野水製造主川久保久之ニ対シ経伺ヲ為サス融通ヲ与ヘタル段不都合ニ付譴責ス自今注意ヲ加フヘシ

藤瀬政次郎（同）

大阪支店長在任中香野商店ニ対スル砂糖取引上ニ付社則に違反シテ鉅額ノ信用ヲ与ヘタルノミナラス事実ヲ隠蔽シ報告ヲ怠リ当社ノ不利ヲ醸シタル段不都合ニ付テ向フ六ヶ月間月給額三分ノ一宛ノ罰俸申渡ス自今深く戒飭ヲ加フヘシ

吉富璣一（同）

大阪支店輸入雜貨掛主任中香野商店ニ対スル砂糖取引上ニ付社則ニ違反シ失当ノ取扱ヲ為シ当社ノ不利ヲ醸シタル段ハ不都合ニ付向フ六ヵ月間本邦月給額三分ノ一宛ノ罰俸中渡ス爾今深く戒飭ヲ加フヘシ

明治三七年二月に日露両国が開戦すると藤野政次郎は、本店本部参与の地位にあつたが、まもなく營口から中国大陸に渡り、その後は飯田義一（理事）のもとに行動し、中国東北地方（滿州）において「軍需品補給の大任に衝^{あた}（つ）⁽⁷⁾」っている。日露戦争中に東アジアの海域でバルチック艦隊の動きも追跡し、その情報を日本海軍に伝えつづけ、ときには石炭の補給を妨害した山本条太郎上海支店長の活動はよく知られているが、程度の差があれば、藤瀬政次郎も陸軍の補給活動に貢献するところがあつたであろう。

- (1) 藤瀬政二郎の人事給与〔物産五二一一〕。
- (2) 『三井物産支店長会議事録』明治三六年四月、八三〜八五頁。
- (3) 同右 八五〜七頁。
- (4) 『社報』第一九一号、明治三六年一〇月三十一日〔物産四一一一〕。
- (5) 前掲『財界物語傑物伝』（下）（三三二頁）記事が示唆している。
- (6) 前掲『社報』明治三六年一〇月三十一日。
- (7) 大江志乃夫「日露戦争の軍事的的研究」岩波書店、一九七六年。

上海支店長

陸上の日露戦争がいちおう落着くと明治三八年四月、藤瀬政次郎は、飯田義一について宮口から帰国し、七月一日に本店調査課長の辞令をうけている。そして五ヵ月後の一月二日に上海支店長に任命され、暮に赴任している。支店長といえ、上海には担当理事として山本条太郎が上役として在任するという序列で、藤瀬が必ずしも責任者というわけではなく、先年過失のあった藤瀬政次郎を山本が一時的に自分の部下としたと思われる。二年後の明治四一年には名実ともに上海支店長となった。

同年三月当時の職員録では日露戦争後大幅に増員され、上海支店の店員は藤瀬支店長以下六一人（日本人のみ）に上っており、漢口出張所（一八人）、芝罘出張員（一人）、青島出張員（二人）を所轄としている。^②

赴任してまもなく明治四〇年秋以降の恐慌に際会した。翌年八月の『支店長会議事録』が「各地共非常ニ悲況ヲ極メ、従ツテ商品ハ各開港場ニ堆積シ、輸入業者ハ執レモ手ヲ束ネテ傍觀スルノ外ナキ状態ナリシニ加え日本内地ニ於テハ戦後企業熱勃興投機心旺盛ナリシ反動ニテ金融大ニ逼迫ヲ告ケ、各種商工業トモ惣テ險悪ノ状態^③」という有様となった。これにたいし福井菊三郎のニューヨーク支店および磯村豊太郎の本店営業部が、「手際宜シク」苦境をのりきって、好業績をあげたことは既述したところである。

山本条太郎、藤瀬政次郎の上海支店も、「常ニ本店ニ対シ三百万円前後ノ借越」をもち金融の困難に直面したものの、「銀ノ下落ノ為メ為換ニ於テ損失ヲ見サリシ」（同上会議録）というように打撃を回避することに成功した。ちなみに右の会議録において、会長（飯田義一）は、その他の東洋の中小の海外諸支店は、銀の下落の対応に失敗し、しかもその弁解において銀のような貨幣価格の変動は、「殆ト天災ナルカ如ク記載シアリ」「無責任ノ太甚シキニ喫驚^④」と述べている。

ところで赴任初期の藤瀬支店長の行動は、山本条太郎理事の蔭にかくれてはつきり見えにくいだが、東京営業部と同様に、従来の石炭および綿花・綿製品のほかに、雑貨取引に営業をシフトしている。

このときの支店長会議の二日目には会長（岩原謙三）が各本支店の取扱うべき商品を整理しているが、上海支店が取扱うべきものとして左に掲げる諸商品が列挙されている。⁽⁵⁾

石炭、コークス、棉花、綿糸、綿布、生糸、精製糖、氷砂糖、ジャワ糖、台湾糖（白糖）、燐寸、シーチング、紡績原料、鉄類、銅、鉛、枕木、樟脳、官麥、豆粕、機械鉄道用品、ゴマ、金物、（麦酒）、（セメント）

担当組織（明治四一年七月）についてみると、石炭掛が主任の江原吉之助以下六人、綿糸布掛が主任の幡生弾治郎以下五人にたいし輸出雑貨係が主任の守田市郎以下七人、輸入雑貨係が主任の丹羽義次以下十一人、煙草掛が二人、軍器掛一人、肥料掛一人、機械掛一人、そのほかに勘定掛四人、船舶保二人、保険掛二人、通信、用度が各一人といふように、雑貨担当が大いに重視されている。

ここで興味あることは、かつての積極的な藤瀬政次郎が、かつての不始末の反省からか、上海支店長としては営業姿勢が慎重な発言に終始していることである。

例えば、この時期の重要商品たる砂糖について、同じ支店長会議の席上で山本条太郎理事との次のような対話が行われている。⁽⁷⁾

○山本理事 上海ニテハ砂糖ノ取引ハ如何、

○藤瀬 此ノ商売ハ余程注意セサレハ、我々が取扱ヲ為セハ、非常ニ安売ヲ為シテ（我々ヲ）苦シメントスル者アリ故ニ売先ト連絡ヲ充分ニセサレハ取扱困難ナリ、上海ニテハ為ニ青島、芝罘方面ニ送ル方安全ナリ

○山本理事 利益アル商売トナルヘキヤ否ヤ問題ナリ

○藤瀬 今一ヶ年位ノ間ハ其結果モ不明ナレト兎ニ角取扱ニ困難ナルコトハ明ナリ、併シ地方売ヲ為セハ相当成績ヲ挙ケ得ヘシ

○山本理事 是ハ先ツ一ヶ年位数量ニテモ定メテ之ヲ取扱フコトトシテハ如何、

○藤瀬 其事ニシタシ

もつとも藤瀬支店長がすべてに慎重であつたわけではなく、従来上海支店が取扱われず、担当者もなかつた機械類鉄道用品について非常に積極的であつた。彼はイギリス人アーサー・ドラブルを正社員として雇用し、明治四〇年から機関車、鉄橋資材の売込みを試みており、政府の介入はもとよりイギリス資本の鉄道業進出とともに複雑な国際関係をよく⁽⁸⁾びおこしている。この点は次のように報告している。

○藤瀬 上海ニ於テ機械鉄道ノ仕事ヲ開始セルハ極メテ新シキコトニテ、今日未タ専門家モ置カス他ノ掛ノ者カ分担シ居ル有様ニテ充分発達モ為サ、ルカ、幸ヒ鉄道ノ事ニ付テハ渡辺秀次郎氏カ出張セラレ肝要ノ点ヲ聞キ商売モ成立スル次第ナルカ、此商売ノ根元ハ枕木ノ売迄ニテ、我々ハ鉄道材料及機関車ノ取扱ヲ為シ得ルコトヲ談シ、昨年ニ至リ浙江鉄道、江蘇鉄道ニ機関車ヲ七台ト客車貨車、鉄橋材料等ヲ売込ミタルヲ始メトス、今後モ多少発展スルコトヲ得ヘシ、浙江、江蘇兩鉄道ハ支那人カ特許ヲ受ケテ支那人ノ資本ヲ集メテ経営スルコト、ナリシニ、英国人ニテ支那ノ鉄道敷設ノ権利ヲ得居リシト云フコトニテ北京政府涉ニ交渉シ無理ニ資金ヲ貸与ヘント請求シ、北京政府ハ之ニ対シ五十万磅ノ借金ヲ為スコト、ナリシ、地方ノ者ハ大

ニ之ニ反対シ其借款ヲ破棄セシメント北京ニ人ヲ出シテ運動シタレトモ遂ニ行ハレス一種ノ仲裁的ノ話トナリ、資金ハ北京政府ニ於テ借入レ之ヲ支那政府ヨリ鉄道ニ貸与へ、其鉄道ノ建設及支配人等ニ付テハ資金ヲ貸与シタル「シンヂケート」ニテハ自由ヲ言ハサルコト、ナリシ、併シ倫敦ニ於テ公債ヲ募リタル目論見書ノ如キ矢張り英人カ喙ヲ入ル、有様ニテ、且ツ其借款ノ抵当トシテ鉄道ノ収入ヲ充ツルコトニ定メタルヲ以テ、今後此事業ノ進ムニ從ヒ此「シンヂケート」カ何処マテ干涉ヲ加フヘキヤハ今日ノ所不明ナレトモ、夫等ノ關係ヨリ支那人ハ自由ニ機械ノ購入モ為シ得サルナラン、併シ支那ノ之ニ關係セル官吏ハ今日ノ所決シテ外人ノ干涉ヲ許サスト主張シ居ルヲ以テ、我々モ今ノ間ニ努メテ約定ヲ為シ売込ニ尽力シツ、アル場合ナリ、其他天津ヨリ南京ニ通スル鉄道ノ如キハ英人独逸人カ資金ヲ貸与シ夫等外人ノ支配人ノ下ニアルモノナレハ我々ノ手ヲ入ルヘキ余地ナキモ努メテ売込ヲ為サント計畫シツ、アリ

機械類ハ殆ト商売ナク、紡績機械ノ如キ一昨年頃好況ナリシ為メ大分増鍾セルモノアリ、其鍾数多キハ七十五万鍾少キモ五十万鍾ナリシカ、是ニ付テモ我々ハ見積書ヲ出シ多少運動モ為シタレトモ、当時「プラット」社カ他ノ機械ノ製造ニ追ハレ、我々ノ希望スル直段及積出ヲ為シ能ハサリシ（以下略）

藤瀬政次郎による上海支店の活動と概要は以下に掲げるとおりで、革命の勃発した当時の明治末年における中国市場と三井物産の活動、その役割の一段の向上を要領よく説明している。

○藤瀬 上海支店業務ノ報告ニ入ルニ先チ支那貿易全体ニ付テ概略述ヘタシ、過刻漢口支店長ヨリ述ヘラレシ如ク一昨年十月ニ起リタル革命事変ニ付テハ今更喋々スル迄モナク同年暮ヨリ昨年春ニ掛ケ商売上ニ少カラサル影響ヲ来セルカ、尚ホ其外一昨年ハ長江筋各地方ニ洪水アリ、為メニ昨年春ニ掛ケ各地ニ貧民ヲ生シ、是等ノ者食ヲ得ル道ナキ所ヨリ暴動ヲ企ツルノ恐アリ、現ニ昨年初ニ方リ広東、江西地方及上海附近ニ於テ盜賊横行シ内地ハ頗ル危険ノ状態ニ陥リタルコトアリ、夫等ノ影響ニ依リ昨年ノ貿易ハ如何アルヘキヤ前途頗ル慘憺タルヘキ狀況ナリシ、然ルニ革命騒動ハ重モニ武昌ニシテ戦争ノアリシハ武昌、

南京、九江方面ニ限ラレ、上海ノ如キハ戦乱ノ渦中ヨリ免カレ、二月ニ至リ清帝退位シ袁世凱代ツテ大總統ニ選マレ漸ク結末ヲ告クルニ至リタリ、而シテ一方ニ於テ昨年ハ小麦其他ノ農作物ハ近年稀レナル豊作ナリシ為メ下半年ニ及ヒ一旦萎縮シタル商売ハ茲ニ復活シ、加フルニ銀貨ノ騰貴ハ輸入商売ノ成立ヲ助ケ前途有望ノ有様ヲ見ルニ至リタリ、此ノ如クニシテ革命乱ノ為メニ受ケタル影響ハ後半季ニ之ヲ取返シ、其結果税関ノ報告ニ依レハ支那全体ノ輸出入貿易高八億四千三百万両ニ達シ、其前年即チ明治四十四年ノ八億四千八百万両ニ比シ略ホ同額ニ達シタリ、是ニ由テ觀ルモ革命騒動ハ支那貿易全体ノ上ニ於テハ案外影響ヲ与ヘサリシハ明カナリト雖モ、而カモ其間商業家ハ非常ナル打撃ヲ受ケ尠カラサル損害ヲ蒙リタル次第ナリ、日本对支那ノ貿易高ハ日本ヨリ支那ヘ輸入セルモノ九千九百万両支那ヨリ日本ヘ輸出高五千五百万両ニシテ輸入ニ於テハ最近四年間ニ於ケル最高額ニ達シ、輸出ニ於テハ多少ノ減額ヲ見タリト雖モ、全体ニ於テ最高額ニ上リタリ、上海支店本年上半年ノ取扱高ヲ述フレハ輸出入売買（石炭ヲ含ム）千三百七十六万両ニシテ、大正元年下半年ノ千三百三十五万両、四十五年上半年ノ千六百六十三万両ニ対シ此取扱ヲ見タリ、此数字ハ實際商品ノ取扱ヲ為シタルモノニシテ其以外ニ代理店取扱事務アリ、即チ上海紡績、増裕製粉所、中興製粉所、雲龍綿織工場等ノ代理店事務アリ之ヲ加フル時ハ合計二千五十五万両ニ上リ、大正元年下半年千八百八十三万両、四十五年上半年ノ千六百八万両ニ比スレハ本年上半年ハ最高ニ達セリ

上海支店ノ管轄ニ属スル出張所、出張員ノ取扱高ハ鎮江出張員本年上半年取扱高六十七万五千両ニシテ其前季ト大差ナシ、取扱品ハ重ニ輸入品ニテ上海支店ヨリ転送スルモノトス、即チ砂糖、石炭、燐寸ノ如キ是レナリ、芝罘出張所取扱高ハ八十一万八千両ニシテ重ナル商品ハ石炭、綿糸布、麦粉、紙ナリ、青島出張所ハ取扱高百二十万両ニシテ其重ナル商品ハ綿糸、石炭、燐寸、砂糖、木材、麦粉ナリ

輸入品ノ模様ヲ述フレハ前述ノ如ク上半年ハ騒乱ノ影響ヲ受ケタレトモ、農作物豊作ノ為メ景気好ク下半年ニ及ヒ一般需要盛ントナリ同時ニ銀貨好況ノ為メ一般商人カ先キノ思惑ヲ為スニ至リ、続イテ本年春ニ至リ其状勢ヲ繼續シタリシカ、本年二月下旬ニ銀暴落ノ為メ一時頓挫シ、三月ニ至リ借款ノ成立モ愈々見込アル事トナリ更ニ気配ヲ持直シタリシカ、茲ニ又宋教仁ガ刺客ノ殺ス所トナリシ為メ南北不和ヲ生シ前途如何ナルヘキヤ見込モ付カス、再ヒ悲境ニ陥リシ次第ナリ、且又上海ノ商売

ニ付テハ内地ト異リ金融上ノ關係最モ深く、金融如何ニ依リ商売ニ出来不出来ノアルコトハ前回支店長會議ノ節モ申述ヘタル如クナルカ、前年護謨熱盛ナリシ反動ニ依リ破産ノ運命ニ遭遇シタル者アリ、為メニ支那銀行並商人モ大分打撃ヲ受ケ一般ノ金融亦逼迫ヲ告ケ商売上ニ融通ヲ与フルコト従前ノ如クナラス、加之革命事件ノ為メ支那銀行ハ警戒ヲ加ヘ、中ニハ其發行シタル手形ノ不払ヲ生スル者アルニ至リ商売一層困難ヲ極メタリ、其結果我々ノ金融ヲ求ムルモノハ只外國銀行ノミトナリシカ、支那人ハ外國銀行ニ依リ金融ヲ為スコト能ハサル為メ頗ル困難ノ地位ニ在リシ、其間ニハ又種々ノ事情モアリテ外國銀行モ不安全ナリトノ風評ヲ生スルニ至リ外國銀行ノ發行セル紙幣ノ交換ヲ求ムル者多ク是亦通貨ノ払出ヲ為シテ一時困難ヲ見タル者アリ、上海支店ニ於テハ右様ノ有様ナリシ為メ商売ヲ為スモ果シテ代金ノ回収ヲ安全ニ為シ得ヘキヤ否ヤ一方ナラス苦心シタレト、幸ニシテ銀行倒レ商売人ノ破産者続出シタルニモ拘ハラズ、一モ滞貨ヲ生セシメス無事ニ経過シタルハ誠ニ仕合トスル所ナリ、

參考までに、主要商品別の彼の報告（抜粋）をも掲げておこう。⁽¹⁰⁾

○石炭

尚ホ各品ニ付テノ概況ヲ述フレハ石炭ハ本年上半季取扱高ハ三池炭十一万八千百十七噸、其他ノモノ十四万三千三十噸、合計二十五万八千四百四十七噸ニシテ之ヲ前季ニ比スレハ三池炭ハ一万七千余噸ヲ減シ其他ノ炭ニ於テ一万六千余噸ヲ増シ、又前々季ニ比スレハ三池炭ハ三千二百余噸ヲ減シ他炭ニ於テ三万三千三百余噸ヲ増加シタリ、以上ハ上海支店ノミノ取扱ニシテ芝罘、青島ヲ除キ鎮江、寧波其他上海附近ニ売渡シタルモノヲ合セハ約三十七万四千四百噸ヲ計上ス、而シテ上海ノ総輸入高ハ六十七万三千三百余噸ニシテ内日本炭四十九万三千三百噸、開平其他ノモノ十七万八千噸ナリ、今之ヲ上海支店ニ於テ取扱ヒタル高ニ比較スレハ総輸入高ノ三割八分、日本炭輸入高ノ四割八分ニ当レリ、石炭ノ概況ヲ述フレハ昨年末ヨリ本年初ニ掛ケテ筑豊炭撫順炭等一般ニ供給不足ニテ上海ニ於ケル在荷甚タ払底シ為メニ新規商売ヲ進ムルコト困難ナリシ、然レトモ本年度約

定ハ太古洋行（バタフィールドスワイヤ）、怡和洋行（ジャーデンマゼソン）、瓦斯会社、漢亜汽船、上海ニ於ケル工場ノ重モナルモノ等毎年約定セル得意先ハ全部契約スルコトヲ得タリ、而シテ石炭売捌ノ上ニ就テハ日本炭ニ於テハ例年ノ如ク古河、大倉等ノ競争ニ依リ妨害ヲ受ケタルコト少カラス、近來神戸ノ鈴木商店モ亦石炭商売ヲ始メタレハ更ニ一ノ競争者ヲ加ヘタル次第ナリ、是等日本炭ノ競争以外ニ開平、樂州両礦ノ合併炭カ日本炭ノ供給不足ニ乘シ上海地方ニ販路ヲ開カントスルモノ、如クナリシカ船舶不足ノ為メ前年ニ比シ大高ノ石炭ヲ上海ヘ輸入スルコト能ハサリシ、山東炭ハ例年ニ比シテ増加ナク寧ロ輸入高減少セリ、萍郷炭ハ革命ノ為メ一昨年来作業ヲ中止シ本年上半季ハ殆ト輸入ナシ、山西無煙炭ハ漸次採掘増加セリト雖モ今日ノ場合運搬力不十分ノ為メ上海ヘ輸入スル高モ少シ、併シ漸次運搬方法ヲ講セハ輸入高ハ増加スヘシ、其他江蘇、浙江、山東省ノ各地ニ於テ近來炭脈ヲ発見シ試掘若クハ採掘ニ付資本主ヲ求メ居ルモノ少カラス、是等ニシテ相当出炭ヲ見ルニ至ラハ日本炭ト競争ノ位置ニ立ツモノナルヘシ

○綿糸

綿糸ハ本年上半季ハ一般ニ順調ニシテ我々ノ取扱高ハ前年ニ比シテ増加セリ、即チ上半季ニ於ケル日本綿糸取扱高三万六千八百九十二俵、印度綿糸一万二千俵、其他上海紡績ノ綿糸売捌ヲ為シタルモノ一万七千八百三十六俵、又新紡績ノ綿糸一万八千俵ニテ、其内日本綿糸ノ上海輸入高ヲ比較スレハ総輸入高十万四千俵ニ対スル三割以上ニ当リ、印度綿糸ハ総輸入高十万九千俵ニ対シ我々ノ取扱高ハ一割二分ニ該当ス、尚ホ参考ノ為メ過去三年間支那全国ニ輸入シタル各国綿糸ノ総高ヲ見レハ凡ソ左ノ如シ

	一九一〇年	一九一一年	一九一二年
英國	担 五、一四七	担 七、七一九	担 一〇、九六五
香港	一、六一一	三、六九〇	一三、七二三
印度	一、三〇四、一五四	一、〇五八、二六三	一、二九五、五七八
日本	九三七、九〇八	七六七、三四五	九四九、八〇一

計 二、二五八、八二〇 一、八三七、〇一七 二、二七〇、〇五七

其他支那ニ於ケル紡績会社ハ近來年々増加シ來リ千九百五年ニハ僅ニ五十万鍾ナリシモノ千九百八年ニハ七十四万五千鍾、昨年十月ニハ八十三万鍾、本年六月ニハ九十万鍾並織機四千台此製出額綿布四十「ヤード」物約百二十万反ト云フカ如ク非常ナル發展ナリ、是等紡績会社ノ綿糸産額ハ詳細不明ナレトモ休業又ハ昼業ノミノモノアル故一ケ年約六十万俵即チ百八十万担乃至二百萬担ノ見込ニシテ、是レト前掲輸入高ヲ合シタルモノハ即チ支那全国ノ綿糸需要高ト見ルヲ得ヘシ

○綿布

綿布ハ日本物ニ付テハ競争者多クシテ、見込ニテ安売ヲ為ス者少カラサレハ我々ハ其取扱上妨害ヲ受ケ商売高ノ減少ヲ來セル次第ニシテ是亦止ムヲ得サル所トス、今最近三季間ノ取扱高ヲ述フレハ

	四十五年上半季	大正元年下半季	大正二年上半季
日本綿布	四〇三、七九六 <small>兩</small>	三七八、〇八三 <small>兩</small>	一八七、二三五 <small>兩</small>
英国綿布	四、八八一	二七、六九三	三三、七一七
米國綿布	六二、九七〇	三四四、七〇一	二〇五、九三九
支那綿布	五五一、四七七	九二一、四三〇	六八二、二八八
計	一、〇三三、一二五	一、六七一、〇〇〇	一、〇九九、〇〇〇

ニシテ日本綿布ニ付我社取扱高ヲ比較セハ總輸入高大正元年下半季十九万六千四百七十五反ノ内我々ノ取扱高九万六千五百二十反約五割、四十五年上半季總高十万七千七百四十二反ニ対シ我々ノ取扱高六万九千八百二十反ニテ其割合六割九分ニ当レリ

○砂糖・木材・セメント

其他輸入品ノ重モナルモノハ日本精糖ナリ、日本精糖ハ一時輸入減少シタレト昨年来再ヒ増加シ、太古精糖会社ハ從來上海ニ於テ最モ勢力アリタリシモ、原料ノ関係ヨリ日本糖ニ比較シテ大差ナク、是レト競争スルコトハ我々左程困難ナキニ至レリ

然レトモ日本糖ノ取扱者モ増加シトシテ反對商ノ方優勢ニシテ我々ハ手ヲ引カサルヲ得サルニ至リシコトアリ、而シテ我取扱高ヲ述フレハ本年上半季百七万九千八百十八両、昨年下半年六十六万二千六百六十七両、四十四年下半年八十五万四千両、四十四年上半年八十二万五千両ニシテ漸次増加ノ形勢ナリトス、次ニ材木ノ取扱ハ重モニ北海道材ニシテ松桂、桧、檜ナレトモ供給不足ニシテ充分取扱モ為シ得ス、本年上半季十二万一千両、昨年下半年二十二万五千七百三十両、同年上半年六万八千九百二十両、四十四年下半年十二万七千九百十八両、四十四年上半年十一万五千二百八十八両ニシテ、枕木ノ如キハ上海地方ニ於ケル鉄道ノ一時事業ヲ中止シタル為メ需要モ減少シ同時ニ供給モ不足ノ為メ売込ミ得ヘキ先ニモ引合フコト能ハサリシ有様ナリ、其他ニ「オレゴン、パイン」ノ販売アリ、此分ハ重モニ上海ノ「パシフィック、ランバー、コムパン」ニ引合ヒ年々数量モ増加シ、本年上半季二十万両、昨年下半年十萬四千兩ノ取扱ニシテ利益モ相当収メ居レリ

「セメント」ハ大連製ノ者ノ取扱ヲ為シツ、アリ四十四年頃ヨリ取扱ヲ始メタリシカ、昨年ニ至リ多少大連ニテ荷物ノ融通モ出来得ルニ至リ需要モ増加シ、品質モ亦適當ナルコトヲ需要者ニ於テ認ムルニ至リ、本年上半季ノ取扱三萬四千二百三十担、昨年下半年一萬八千七百八担、四十五年上半季千九百二十六担ニシテ漸次増加ノ傾アルノミナラス、本年上半季ノ如キハ若シ小野田「セメント」会社ニ於テ荷物タニ都合出来セハ恐ラクハ倍数ノ取扱ハ為シ得タルナラン、既ニ品質モ知ラレ需要モ起リタル今日供給タニアラハ將來モ引続キ取扱フコトヲ得ヘシ、而シテ本年上半季取扱ノ割合ハ上海總輸入高十四萬五千樽ニ對スル約一萬樽ニ当レリ

○軍需品（革命關係）

次ハ輸入軍需品ノ取扱ニテ本年上半季ノ取扱高二萬八千兩ニテ革命乱ノ始マリテヨリ以來ノ取扱高ヲ合セハ總高二百六十五萬七千八百余兩ニ達セリ、此商売成立後未タ之ニ関スル報告ヲ為シタルコトナキニ付参考ノ為メ聊カ述ヘンニ我々ハ南方革命派幹部ニ特ニ接近シツ、アリシカ、革命ノ始マリタル後モ一層親密ノ關係ヲ結ヒ軍器引合上ニハ非常ニ利器ヲ有シ、革命騒乱時代ニ南京政府ノ使用シタル軍器、軍需品ノ取扱ハ殆ト十中ノ八九我々ノ手ニ歸シタル有様ナリ、而シテ南北妥協前ハ重ニ地方ノ引合ニシテ、即チ江蘇、浙江、河南等ヨリ注文ヲ受ケタルカ、革命派カ果シテ勝利ヲ得ヘキヤ否ヤ見込モ付カサル時代ナ

リシヲ以テ、代金仕払方法ヲ嚴重ニ定メテ引合ヒ、南北妥協前ニ売渡シタルモノハ全部代金ノ支払ヲ受ケタリ其後南北妥協成立後南京政府ニ売渡シタルモノ相当ノ高ニ達シタレト、是等ノ支払ハ全部北京へ移スコト、ナリ、其中ニハ今日未タ回収スルコト能ハス交渉中ノモノアレトモ、併シ是レハ北京政府ノ財政部若クハ陸軍部ノ証書ヲ取付ケアルカ故ニ必ス回収シ得ヘシト信ス、此ノ如キ次第ニテ今後若シ軍器軍需品ノ需要起ル場合ニハ以前ノ関係モアルコト故他ニ優リタル取扱ヲ為スコトヲ得ヘシ

○棉花

輸出品ハ棉花ヲ以テ第一トス、昨年ノ作柄ハ前年ニ比シ一割ノ増加ニシテ頗ル豊作ヲ見、直段モ亦従ツテ下落シ日本ニ対スル商売モ相当ノ高ニ上ルヘシト期待シタルニ一方米國並印度綿ノ直段ニ比シ支那綿ハ尚ホ割高ナリシ為メ商売却テ少ク、且又本年二月ノ交銀相場昇騰ノ為メ輸出ニ不便ヲ来シタル等ニ依リ取扱高モ極メテ少数ニシテ、本年上半季ハ日本ニ輸出シタルモノ四十四万両ニ止レリ、昨年下半年ハ二百五十万両、四十五年上半季二百九十三万両ニシテ本年上半季ハ非常ノ減少ナリトス、其外米綿ヲ売却シタル高二千三百六十一担アリ、是等ノモノヲ數量ヲ以テ示セハ日本輸出二万担、上海地売六万二千六十担及前記米綿二千三百三十一担、総計八万二千五百六十六担ニシテ、昨年下半年ノ取扱高ハ総高十二万五千四百一十一担ニシテ内米綿三万六千五百六十七担ナリ

日本以外ノ國へ輸物ノ重ナルモノハ紡績絹糸、柞蠶糸、生糸是レナリ、紡績絹糸ハ上海紡績絹糸会社製品ニテ主トシテ孟買方面ニ売捌キ、以前ハ孟買送リハ全部我々ノ手ニ於テ引受ケタリシカ、品質ノ上ニ付テ孟買支店ト紡績会社トノ間ニ意見ノ相違ヲ生シ多少紡績会社ノ感情ヲ害セシ模様アリ、其結果右紡績会社製品ヲ他ニテモ売捌ヲ為スニ至リシ為メ取扱高非常ニ減退シ本年上半季ハ僅ニ二百二十六担ニ止マリタリ

大正年代になると、藤瀬政次郎は、中国市場について文字どおり日本随一のノウハウの持ち主であった。彼は財界に

おいてしばしば中国市場の現状と将来性を論じている。その一例を「実業之日本」誌（大正四年）についてみれば左のとおりである。⁽¹¹⁾

支那市場には製造家自ら販路を拡張せよ（抜粋）

三井物産株式会社
常務取締役 藤瀬政次郎

支那は土地広濶にして四億の民衆を包谷し、昨年に於ては、輸出入貿易高は九億両（約十三億円余）にして、将来交通運輸の便開くるに致らば、更に其貿易額は著しく増加するに至るべきは火を睹より瞭である。蓋し世界の列強諸国が支那を以て、世界的大市場として垂涎措く能はざるは決して偶然でなく、一葦帯水、地の利を占めつゝある我国の大切な市場たるや論を俟たぬのである。

去りながら支那貿易は内地人の多くが想像するが如く、爾も容易ではないのである。従って支那貿易に従事せんとする者は、先づ以て其困難なる事情を審にし、而して後に対支貿易の発展を策せねばならぬ。聊か左に支那貿易の困難なる事情を述べやう。

（以下のテーマの見出し）

○競争者としての一大困難 ○言語の複雑と貨幣の不統一 ○更に斯くの如き障碍あり ○支那貿易増進の根本的方策は何か ○製造家自ら販路を開拓せよ

(1) 前掲『社報』明治三八年二月二日（物産四一四）。

(2) 『社報』明治四一年八月二十九日所載の「職員録」（三月一三日現在）による。（物産四一七）。

(3) (4) 『三井物産支店長会議事録』明治四一年八月、一〜三頁。

- (5) 同右 四一～五七頁。
- (6) 前掲『社報』明治四一年七月二二日所載の『職員録』（七月二二日現在）による。
- (7) 前掲『三井物産支店長会議事録』明治四一年、四五頁。
- (8) 同右 一九四頁以下。
- (9) 前掲『三井物産支店長会議事録』大正二年、九一～三頁。
- (10) 同右 九五頁以下。
- (11) 「実業之日本」一八巻一号。

あとがき——常務取締役の十年間——

藤瀬政次郎は、明治末年以降も長期にわたって上海支店長に在任し、三井物産内外で屈指の中国事情通として評価されるようになり、大正二年には取締役にも任ぜられた。

大正三年春にはシーメンス事件で、飯田、山本、岩原の三人が辞任したあと、七月には常務取締役に昇格した。たまにこの時期には第一次大戦の勃発し、日本の産業と経済には飛躍的に発展する好機会が到来した。このチャンスを見逃さずに藤瀬政次郎は、「全社員を督励して積極的な大進出を試み、……世界各国の重要な地点には普く店舗を設けて、南米・アフリカの新方面にも貿易地域を⁽¹⁾拡げ」た。

藤瀬政次郎ら三井物産のリーダーたちは、第一次大戦後の大正九年に日本をおそった反動恐慌の到来に際し周知のように、ある程度これを予想して国際的な調査と準備をすすめ、事態の対応を誤らなかつた。

藤瀬政次郎は、大正三年から同一年の辞任まで、十年間にわたって三井物産株式会社の常務取締役すなわち事実上リーダーの地位にあり、波瀾にとんだ大正時代の三井物産の経営と発展に貢献するところが非常に大きかった。三井物産常務取締役としての彼の商社経営における態度と業績は、特徴のある人物とともに、明治時代おけるまことに多彩な経歴・経験に根ざしていることは明らかといえる。また大正時代の三井物産のトップリーダーたる福井菊三郎と藤瀬政次郎とが、かなり対照的なパースナリティをもつ経営者であることは興味あることである。これら二人を主体とする大正期の経営者の研究は、別の機会にゆずることとしたい。

(1) 前掲『財界物故傑物伝』下巻、三三二頁。