エッセイ

三井高棟・団琢磨の欧米視察（一九一〇）

――三井の国際関係と世界一周旅行（前編）――

由井常彦

はじめに

一九一〇年（明治四三）に三井八郎右衛門高棟は、家族をともない、団琢磨とともに欧米諸国の視察旅行を行っている。この海外旅行は、日露戦争後の日本の国際的な地位向上を背景に、財閥として成長しつつあった三井にとって不可欠といえる行動であった。[1] 英、米、仏、独の先進四ヵ国を中心とする訪問先は、九ヵ国に及び、七ヵ月の長期にわたる北半球一周の大旅行となった。帰国後、三井高棟は、団琢磨を三井合名会社初代理事長に据えるとともに（大正三年）、これからの三井の国際関係を考慮した洋式のゲストハウス「三井倶楽部」を三田綱町に完成させた（大正二年竣工）。また工業化の将来にそなえて団琢磨は、三井鉱山を中核としたコンビナート構想を樹立している。

この一九一〇年の欧米訪問については、『外遊記』（明治四四年、非売品、三井文庫蔵）なる記録があり、これによって欧米視察の詳細な日程と行動、数多の興味ある出来事、そして二人の率直な所感や印象をかなりの程度まで知ることができる。そこで立ちいった研究は別の機会とし、本稿は、特に断りのないかぎり『外遊記』を典拠として、今から百

年前の三井のリーダーたちの欧米視察を内外に紹介し、その意義に触れてみたい。三井の財閥的発展はもとより、一九一〇年当時の近代日本の国際関係をうかがわせる生き生きした史実は、国際比較の研究の上で有用かつ興味深いものがあろう。[2] なお、地名や人名に関しては、『外遊記』の表記を尊重しているが、一部現代に通用されている表記にあらためた。

（1）なお、三年前の明治四〇年（一九〇七）には、三井家営業組織の改革の方向性を模索するため、全事業の統轄機関であった三井家同族会事務局管理部の部長・三井高景（三井小石川家八代当主）が、同副部長の益田孝らをともない、およそ五ヵ月にわたって欧米を視察している。帰国後、益田の改革案をもとに、持株会社が傘下事業を所有・統轄する体制を採用し、明治四二年（一九〇九）に三井合名会社が設立された。

（2）昨年一〇月、経営史学会設立五十周年の記念大会（於東京・文京学院大学）が開催されるにさいし、同学会の協賛をえて、三井文庫では海外からの出席者等を招待し、三井倶楽部において親睦のディナーパーティーを開催した。

この席での挨拶で筆者が、たまたま昨年が三井倶楽部の開設百年のアニバーサリイの年であったので、一九一〇年の三井高棟・団琢磨の欧米視察旅行について触れたところ、同席のM・ウイルキンス教授（フロリダ大学、アメリカ経営史学会元会長）やP・フリダンソン教授（パリ社会科学高等大学院、フランス経営史学会会長）らが多大の興味を持たれ、より詳細に知りたいとのことであった。

考えてみれば、ウイルキンス教授は多国籍企業の経営史の権威であられ、一九一〇年代の国際関係については、既に研究業績を蓄積しておられ、フリダンソン教授は、近代ヨーロッパ史に通じ、また明治時代における日仏関係史にも研究関心をもっておられ、お二人とも再三訪日されていた。したがって、二〇世紀初頭における三井北家当主の高棟と三井の事業体のリーダーであった団琢磨の欧米視察にたいする学問的興味は当然のことであった。

一　欧米視察の背景と経緯

一九一〇年（明治四三）頃は、日本の経済史、経営史の上でも、一つの画期をなしている。この時期に日露戦争による日本の国際政治・外交上の地位が向上し、それによって関税自主権が獲得でき（全面的な実施はこの年となる）、欧米企業との提携や資本の導入が可能ないし容易となり、日本の経済成長と経営発展は新段階を迎えていた。

だが現実には、日本経済も日本の企業経営も「国際化」にはほど遠いものがあった。国際経済的な観点からみれば、国家財政は投資余力がなく繊維製品など軽工業に競争力がついたとはいえ、それは東洋市場に限られ、この時点で欧米社会からみた日本は東洋の後進国の域を出るものでなかった。それにひきかえ欧米先進諸国では、鉄鋼・造船・金属・機械・無機および有機化学など重化学工業の成長はめざましいものがあり、アメリカでは自動車の大量生産も始まっていた。企業経営も大企業化、多国籍化が進行しており、国境をこえた資本主義的（資本家的）経済社会と国際関係が形成されつつあった。そうした欧米諸国の発展からみれば、遠く離れた日本は孤立した存在であって、欧米諸国との国際関係はさして向上ないし改善していなかったといえる。

こうした現状は、伊藤博文や井上馨ら国際関係の諸問題に対応してきた明治の元勲たちの憂慮するところであった。とくに経済事情に明るく、三井に対して多大な影響力をもっていた井上馨が、三井北家当主で三井合名会社社長であった三井八郎右衛門高棟に対して民間における欧米諸国との国際関係の向上、具体的には欧米の財界人やビジネスリーダーたち（彼らはかつての土地貴族にかわって新しい上流階級を形成していた）との交流を強く慫慂したと思われる。それに三井高棟には爵位が与えられていたから、欧米の財界人や上流階級の人士たちも、東洋から訪問した三井高棟男爵

を好遇するだろうとの判断ないし目算があったと推測される。

三井高棟の側では、三井の発展のためにも国際関係の改善を図るべきという井上らの意向に対して、使命感が湧いたことであろう。そうした経緯を踏まえて、この年の三月早々に欧米視察旅行を決意、表明した。随員としては団琢磨が選ばれた。彼の稀な国際人たる能力、つまりアメリカのＭＩＴ卒業の工学士で語学堪能、鉱山開発の成功という経歴ばかりでなく、三井財閥最高経営者候補ということで選ばれたことは明らかである。それまで長い間三井のトップであった三井物産元社長（当時は三井合名会社顧問）の益田孝が、後継者として団琢磨をこの視察旅行に推薦したともいわれる。

この海外視察への同行を促された団琢磨の側には、三井鉱山さらには三井全体の経営者としての強い責任感があったと考えられる。彼は石炭鉱業の経営がいまや石炭化学コンビナートを指向していた世界の動向を感じており、早晩先進国のイギリスやドイツなどを視察しなければならないと考えていた。また三井鉱山はじめ王子製紙などの三井関係事業への益々増大する資金需要からも、欧米の金融事情を心得ておきたいとも感じていたであろう。これら団の意図については、これから述べる視察旅行の事実が次々に明らかにするところである。いずれにしてもこの海外旅行は単なる「洋行」ではなく、二〇世紀日本の工業化と、国際関係の向上、そのためのリーダー間の交際・交流という具体的な目標があった。

なお、この旅行には夫人など三井高棟の家族が同行することとされた。それには本人の観光の希望もあったろうが、欧米諸国の社会慣例として家族とくに夫人の同伴は当然であることを念頭におくべきであろう。

こうして訪問旅行のメンバーには、左記のとおりとなった。四月下旬の出発から一一月中旬の帰国という七ヵ月にわたる大旅行となっている。

三井八郎右衛門高棟（男爵・三井合名会社社長）
同　苞子（夫人）
同　慶子（長女）
団　琢磨（三井合名会社参事）
属　最吉（三井合名会社鉱山部）
桜井　信四郎（三井合名会社書記）
新宮　涼男（ウイーン留学中の家医、ロシヤより参加）
久田　愛子（通訳）
北島　花子（慶子付女中）

二　ロシヤ・ドイツ

さて一行の東から西への長旅は、シベリヤ鉄道によるロシヤのモスコー訪問からはじまった。

一九一〇年四月二一日に東京（新橋駅）をたち、翌々日門司で大阪商船の嘉義丸に乗船、大連にて下船、ここで南満州鉄道に乗車している。大連から撫順・奉天をへて五月一日長春につき、「西比利亜線特別買切客車」にのりかえている。この間大連から満州（中国東北部）の各都市には三井物産の支店、出張所が開設されており、一行はこれらの事業所を訪問して歓迎をうけ、担当者から現地の近況報告を受けている。ハルピンにも三井物産の出張所が開設されており、一泊ののち、五月三日いまだ寒気がきびしい国境のマンチュリア停車場に停車し、以後シベリヤを一路西に向った。

シベリヤ経由の東まわりのヨーロッパ行きは、従来のようなもっぱら汽船による西廻りよりもはるかに短時日のコースであった。ただ、シベリヤ鉄道は、全面営業開始から時日があまりたっておらず、家族づれの旅行には不安があった。そこで、あらかじめ本野駐ロシヤ大使と連絡をとって特別車輛の客車にのりこんだものとみられ、予定からそれほど遅れることなく、五月一一日にモスコーに到着した。

なお、このシベリヤ鉄道での旅は、食事に長い時間待たされるなど愉快なものとはいえず、またいくつかのトラブルにみまわれている。マンチュリアでは既に支払済みの特別車の料金支払請求をうけており、ロシヤ語通訳が拘束され、すこぶる難渋している（五月三日）。イルクーツクでは車輛の連結換えにさいして、ユニットの異なる一行の車輛には電燈が点火せず、蠟燭で用事をたすという不都合を強いられている（同六日）。さらにウォルガ河を渡った先のシーヅラでは、機関車に特別車輛の牽引力がないとの理由から一行の車輛が外ずされようとし、「列車長とともに極力抗議し」、ようやく連結されることを得た（同一〇日）。これらのシベリヤ鉄道乗車中の相つぐ出来事から、ロシヤでは官僚制度（シベリヤ鉄道は国営）が組織として十分に機能していない実情が痛感された。

五月一一日朝、列車がモスコー駅に到着し、三井物産のヨーロッパ総支配人たる渡辺専次郎と三井高精（三井物産ロンドン支店在籍・後の三井室町家当主）の出迎えをえたときは一同は安堵したことであろう（メトロポールホテル泊）。

モスコーでは、先方との連絡が不十分で、ロシヤ滞在中における予定や日程の詳細までは決定されなかったようである。この日クレムリン宮殿を見物したのち、渡辺の紹介によって、高棟と団の二人はクヌープというロシヤの資産家かつ企業家を訪問している。クヌープは、三井物産が日本の代理店を引受けている英国の紡織機械メーカー、プラット社（Plat Co.）のロシヤ代理店主だった。彼は広大な土地を所有する男爵で（ロシヤでは地主で爵位の持ち主が数多く存在した）、金融業をかね、ナルワという所で紡績・織布・染色の大工場を経営していた。日本と違って、ヨーロッパで

は様々な職能をもつ少なからぬ実業家に出会うこととなるが、ロシヤのクヌープは、最初に面会したその顕著なタイプの人物であった。

シベリヤ鉄道での幾多のトラブルに加えて、連日車内の「塵埃の為に咽喉（のど）を痛めざるものなく」という状態であったため、クヌープとの面会後に三井高棟は発熱し、ホテルで休養をよぎなくされている。三井高棟の健康がなかなか回復しなかったため、団琢磨らは一日もはやくペテルスブルグに行き、「本野大使と万事相談するを安全」と判断、旅程をはやめて二泊したのみでモスコーを後にしている。

こうした経緯で五月一三日の午前に春のロシヤ首都、ペテルスブルグ（St. Petersburg）に着いている。駅では本野大使夫人、佐藤書記官ら大使館員や満鉄社員らが出迎えており、ホテルドユーロープに滞在することとなった。翌日の本野大使の午餐（ランチ）には、高棟夫人、令嬢、団、渡辺、三井高精が招かれている。

到着翌々日の五月一五日、満鉄社員の案内で一行は、ロシヤ皇帝の冬宮殿、ヘルミタージ絵画館を見物している。ネバ河岸のかの有名な冬宮は、官庁街にあって際立って宏壮な大理石製の比類のない建物であった。一行が訪れた時は反乱者の宮殿砲撃事件のあとで、皇帝は狙撃をおそれて離宮に居住し、宮殿は開放され、民衆の参観が許可されていた。一行は、「一億五千万人」という人々が「百万の貴族」によって支配され、「国家の中堅たるべき中等階級のなく、君主政を守護するに銃剣の力を以てす」るロシヤ社会の前途を憂えている。

ところでペテルスブルグ滞在中に、三井高棟は（滞在のホテルにおいてか？）ココツオフ大蔵大臣の来訪をうけている。これは、想定外の出来事であったらしい。ココツオフ蔵相は、二年前の明治四一年（一九〇八）、東清鉄道（シベリア鉄道と接続するロシアの鉄道路線）と満鉄との間の連絡運輸について、日本側代表の後藤新平満鉄総裁と懇談を深めたところであった。ともかくヨーロッパの慣習にしたがい、日露両国の親睦会を催すこととなった。翌日のディナー

は、団琢磨と渡辺専次郎ら日本側の主催で、ココツオフ、イスボルスキーら政府閣僚、その他大使館員たちを招待した懇親パーティが開かれている。

その後、一行はロシヤ帝国銀行を訪問、一三億ルーブルに達する金貨準備を参観した（『外遊記』は、「国債八十七億留（ルーブル）に対する見せ金と評すべきか」と記述している）。ついで小田徳五郎大使館一等書記官の案内で郊外の国営の製紙印刷局（造幣局）を見学し、その驚くべき壮大な規模に感心している。

五月一八日、一行は滞在一週間でロシヤを後にしてドイツに向い、翌日夜ベルリンのフリードリッヒ停車場に下車した。ドイツの滞在は一週間が予定されており、ホテルアドロンに宿泊している（アメリカ風の近代的ホテルと評される。翌々日今度は団琢磨がホテルで休養を余儀なくされている）。ベルリン滞在は五日間に限られていて、ロシヤほどでないにせよ、当初の視察旅行のスケジュールにおいてドイツはあまり重視されてはいないようにみえる。しかし、ヨーロッパ各地を歴訪するうちに、一九世紀末以来のドイツの商工業ないし産業文明の急速な進歩が認識され、秋に再度訪問することになる。

さてベルリンにあって早々に市内を自動車でみてまわると、ポツダムのフレデリック大王の宮殿と、その周辺一帯は、一八世紀のまま保存されており、池をめぐらせた公園の風景は「佳絶」であった。市民の緑の遊園地（かつての御料林）、チヤガルテン公園と公園内の大動物園など、ロシヤとうって変って、印象深いものがあった。

ベルリンにおいては、市街の建物・施設が秩序整然たること、交通、衛生、警察など行政がゆきとどいていることが一行に感銘を与えた。さらに市内で試験的とはいえ、ゴム製品の廃品の収集とゴムの再生がはかられていることが観察されている。今日と同様にドイツでは景観と環境に対する関心が大いに注目されている。興味深い事実である。

さてベルリン市の銀行会社として訪ねたのは、ベルリンの商業銀行、ハンデルスゲゼルシャフト（Geselschaft）の

みである。同行は資本金一億一〇〇〇万マルク、従業員六〇〇人という相当な規模であった（二五日）。ここは株式会社の組織で取締役会が開催されているが、五人の経営者がおり、そのうち実権を握っているのは三人の無限責任社員とのことであった。当時の三井では、持株会社である三井合名会社の統轄機能を整備・強化することが求められており、それが今回の視察の主な目的の一つであって、高棟・団の二人は、どの国においても大企業とりわけ同族資本の会社の組織の調査に意を用いており、質問を試みている。

三　オーストリア・イタリーほか

ロシヤとドイツの次に三井高棟、団琢磨ら一行は、ドイツの隣国のオーストリアに移動し、五月二六日夜ウイーンのホテルブリストルに宿泊した。

ウイーンは、ヨーロッパ随一の名家といわれるハプスブルグ家本拠の伝統ある都会であり、歴史と文化に富むことが知られていたので、観光本位のスケジュールであった。翌朝から一行は、帝室博物館、宮殿、議院、それに「御料の厩（うまや）」の順に名所を見物し（あまりに立派な厩に驚く）、ヨーロッパの著名な財閥、ロスチャイルドの「規模頗ぶる大」なる温室と庭園とを観賞している。同じ日の夜には有名なオペラ座でオペラを観劇、翌日に郊外のションブルンの離宮を見物し、それからダニューブ川の河岸に至り、馬車を駆って美しい村の自然のなかの散策をこの上なく楽しむことができた。ここではだれもが、日本にはウイーンに匹敵するような広々とした都市郊外がない、と歎いている。

オーストリアはもとより陶器、ガラス製品、皮革製品、銅器、家具など木工製品の産地としてひろく知られていた。幸いウイーン郊外で市主催の博覧会が開かれており、博覧会の展示で手工業の美術品を見学している。

ウイーン滞在中の五月二八日、ビスターと名のるウイーン商法会議所の「書記長」が来訪した。彼によれば、オーストリアは、美術工芸品ばかりでなく、紙類・燕麦・ホップ・麦芽・砂糖（胡菜糖）などの農工産物に富み、最近は日本との通商、貿易を要望している、とのことであった。これはウイーンで得られた一つの価値ある情報であった。

ついで一行は、ウイーンをあとに列車にのり、五月二九日は終日アルプスの雄渾きわまる風景を眺めつつイタリーに入国、夕刻にベニスに到着、益田英作の出迎えをうけた。益田英作は、益田孝の末弟で、三井物産創業時代の上海支店に長く勤務し、以来ヨーロッパ諸都市に出張、ヨーロッパ人の言語、生活と文化に通じていたから、イタリー訪問についての同行は便宜があったし、英作の側もイタリー見物の案内は、望むところであったであろう。

ベニス到着後の六月一日に一行は二手にわかれ、団琢磨は、属最吉、それにドイツから一緒になった石川源三郎（三井物産ハンブルク出張所長）をともなって北上、ドイツとデンマークを通って、スウェーデンに向うこととした。既述したように、団琢磨の方はこの先進国の旅行中に三井鉱山はじめ三井関係事業の当面の諸問題に関して、解決の途を探りたいと思っていた。そしてベニスにつくと、観光中心の日程のイタリー滞在の数日間を割愛し、スウェーデンに赴いて製紙業に必要な木材パルプの調査をすませたいと考えついたのである。その結果、団は用件を果し、六月一二日にパリで高棟一行と合流している（団グループの行動については後述）。

さてベニスは、中世の昔から千年以上にわたって「アドリヤ海の女王」と称され、「殷賑を極めた」と伝えられていた。明治初期の日本では、第一国立銀行、三井物産、東京海上保険、株式取引所、東京商法会議所、渋沢栄一邸などが、水運の便があった東京日本橋近くの海運橋の周囲に集まり、「東洋のヴェニス」と称されたことがあった。

ところが、今回の一行がついてみたところでは、一八、九世紀の産業と輸送の革命によって、情況は一変していた。「昔日のヴェニス今何辺にありや、宮殿水閣徒らに旧時の形骸を留むと雖とも今や時と共に荒廃」とは、『外遊記』がそ

の印象を記すところであった。一行はセントマークス寺院などを見物したあと、ヨットにのって、有名なガラス製品の製造工房を見学している。

六月一日に高棟らの一行は、北イタリーの酷暑のポー河流域を通って山地をこえ、フロレンス着（ホテルローヤル泊）、同地で二泊し、三日にローマに赴き（グランドホテル）、二泊している。

フロレンスでは、ダビンチやミケランジェロに代表されるルネッサンス時代の芸術・文化を鑑賞し、そしてローマでは古代ローマの旧跡を、馬車を走らせて見物している。

イタリーが世界に誇るこれら二つの都市の美術品、史跡などは現在とそれほど変りがないので、ここで説明する必要はなかろう。とはいえ、われわれが今日観賞できる名画や史跡の画像・映像は、その後一九二〇代後半になって写真やカラー印刷が進歩発展したのちの作品であるから、高棟たちが百年前にじかに接したときの感動は、もとより名状し難いものがあったことであろう。

二、三をひろってみると、フロレンスのウフィッィ美術館においては「世界に轟く名画を蒐集し、又其象眼美術の精巧なる、彫刻の雄渾なる、美術の叢源と称すべきものなり」、そして「巨擘ラファエル、チチャノ、チーポリ、ボチッセリーの名画、名匠マイケルアンゼロ、ドナテロの彫刻に到りては古往今来天下の逸品」と記されている。

ローマに着いて、まず足をむけたバチカン法王庁では「ラファエルの油絵大額は皆稀世の珍品」で、「彼は法皇の庇護の下」、「三十七才にして没する迄描く所の大作少なからず、聖母の画像は最も有名」なり、という具合である。三井高棟は、大理石の彫造品などを購入しているが、具体的には不明である。

イタリー訪問の一行は、六月五日に「セントピーター寺院に詣でラファエルの墓に展し」、日本大使館を訪問。翌日には大使館の午餐に招かれ、夜はホテルでイタリー政府高官や諸外国大使らとの親睦会に出席している。

六月七日朝、ローマを出発、ゼノアで一泊したのち、一行はフランスに赴いている。

さてわれわれは、高棟と別れた団琢磨らの十日あまりの行動についてみてゆかねばならない。ここでは『男爵団琢磨伝』に依拠しながら、その旅程を追っていく。

団のヨーロッパ視察旅行には再三触れたように三井鉱山と三井関係事業の経営に直接かかわる重要な問題が背景としてあった。前者の一つは、三池における亜鉛製錬の創業である。団琢磨は、新規事業として神岡鉱山（岐阜県の諸鉱山を明治一九年に三井が統合）で採掘された亜鉛鉱石を大牟田（福岡県）に運んで製錬することを企画しており、東京帝国大学の末広忠介教授を顧問に迎え電気製錬の研究に着手していた。亜鉛製錬は、ドイツ・オーストリア一帯を中心に発達をみていることから、前年に部下の西村小次郎に自分が集めた資料を与え、同地に派遣していた（のち彼は三池製煉所初代所長となる）。

こうした経緯から団琢磨らは、ベニスからドイツ南部のミュンヘンに赴き、ほど遠からぬオーストリア西部の製錬所に行き、西村と会って製錬方式を相談、決定したようである。いったんミュンヘンに戻ると、更に北上して、スウェーデンに向った。

途中ドイツのニュールンバークではガスエンジン工場を視察しており、これも重要なことであった。コークスからガスを得て発電するには、ガスエンジンが必要であるが、ガスエンジンは爆発の危険をともなうものであり、『男爵団琢磨伝』によれば「独（ひと）りニュールンバークの瓦斯（ガス）機関のみ完全な域に達していた」。そこでこの工場を訪問、この事実を確認した（のちに彼はこのエンジンの購入を交渉、成功をみている）。

ついでコペンハーゲンをへてスウェーデンに行っているが、これは、製紙業の原料木材パルプについて同国産が声価をえていたので、当時建設中であった三井系の王子製紙会社苫小牧工場（新聞用紙の初の量産工場）用の木材資源に関

する現地調査の必要からであったろう。幸い彼は、スウェーデンの木材資源地、ザンズバールを視察することができ、日本の樺太産の木材（エゾマツ・トドマツ）が同地のものとほぼ同質であることを確信している。この時期、国内では三井物産木材部の藤原銀次郎（のち王子製紙常務）が、木材資源の調査のため樺太に出張していた。

団は現地調査後に一路南下し、ベルギーのブラッセルをへて、パリで三井高棟一行に合流しているが、この間の数日はホテルに宿泊せず、夜行列車で過すという強行軍であった。

六月上旬における団らの各地の視察旅行は、これらのほか、スウェーデンの大容量水力発電の調査など、数々の成果をあげており、非常に有意義なものであった。あまり知られていないので特筆しておきたい。

四　パリそしてフランス

三井高棟一行は、六月八日、パリのリヨン停車場に下車した。フランスは、今回のヨーロッパ視察においてイギリスとともにもっとも重要な訪問先であった。

六月九日から、ホルランドホテルを本拠とし、ほぼ三週間フランスに滞在している。同日、高棟夫人は渡辺専次郎、三井高精夫人、駐仏大使夫人らとともに、パリ滞在中の身支度のために仕立屋へ向っている。

到着早々の二、三日の一行は、益田英作の案内と解説によって、サロン（Salon, 毎年定期の絵画出品会）はじめルーブル美術館、コンコルド広場、シャンゼリゼ通り、エッフェル塔さらにボンマルシェ・デパートメントストアなど華のパリを見物してまわっている。すでに一〇年ほど前に益田英作は三井物産を完全リタイヤして、文化、芸術、茶道に没頭し、紅艶（こうえん）（茶道名）を名乗り、西洋美術についても通暁する数少ない日本人になっていた。「荘大典麗なる二階建

にして……絵画彫刻漆器陶器の名品を蒐め古今東西の珍品奇什備はらざるもの」のないルーブル美術館の解説者としては、まことに適任者であったことであろう。

ボンマルシェ（Bon Marche）は、世界最初のデパートで、かつパリ最大の店舗と称されていた。創業者は相続人がなく、没後の所有は「番頭手代に分」けられ、現在は使用人たちによって経営されている、とのことであった。

六月一〇日、栗野フランス駐仏大使とフランス人企業家のカーンの二人が、三井高棟男爵に挨拶にきている。カーンは益田孝の親しい知己で、対日鉄道投資で成功したといわれ、訪仏の三井高棟一行のために滞在中のスケジュールの作成に当っていたようである。後述するように三井高棟はパリの代表的な財界人と次々に会合しているが、それら訪問先の人選とアポイントメントは、カーンの才覚に依存するところが多大であった。さらには三井高棟が爵位を持つ日本人であったことがパリの社交上ものをいったであろう。

パリでの公的な行動はカーンのプログラムによって一三日から始まり、北欧出張から帰った団を含めた一行の訪問は、カーンの知人のフランス人金融業者（主として証券取引）のフィリップ・ヴェルン（Philip Verne）が最初であった。彼の企業は、兄弟名のファミリイ・ビジネスであった（兄は病気のため会ったのは弟）。「仏国の誇なる円満親睦の家族生活をなし気品高き紳士」であることと、日本に関心が高いことから最初の訪問先とされたことであろう。

ヴェルンによれば、「預金利子は一歩乃至一歩五厘、貸出は六ヶ月二分二厘五毛位なり」、これにたいし日本の公債は（四分利付、この時期は日露戦争後の財政難をまかなうために大量に発行されていた）、利幅が少なく目下の相場は額面割れの九五、それに対し五分利付の京都市債は、四九五の発行価格にたいし相場は五一七で好評、ということであった。非常に有用な情報であったろう。ちなみに彼の説明によると、パリの自動車数は四五、〇〇〇台、馬車を加えると乗物は一〇万台と称されたという。

ついで翌日から一行は、議会の見学のあとに、パリ市内の大手銀行を次々に訪問している。『外遊記』に記されている印象と大まかな数字情報は、以下のとおりである。

クレディリオネ銀行　同行は払込済資本金が二億五千万フランに達し、世界最大と自称していた。鉄骨石造り地上六階地下四階、一万平方メートルの大建築であった。資産保管や消火・防火に関する施設はまことにゆき届いており、従業員一万人、貸金庫は二八〇〇〇、市内の支店数は五三という規模で、近年では日本の公債取引も増大しつつあった。同行において一同が感服したのは世界的な調査能力で、もし一国の財政支出において、国債の利子プラス減債割当額が四五％をこえれば、当該国の信用なしを宣言する、とのことであった。これを日本にあてはめてみると、財政支出の三三％に達するので、一同寒心すべきものであった。

バンクドパリ（Banque de Paris et des Pays-Bas）　同行では社長のデマシー、副社長のネツレンと会見した。同行は日本興業銀行の社債引受にさいして引受銀行の中枢（幹事）銀行となった銀行である。個人との取引はなく、もっぱら政府および銀行相手に特化していた。

ホッタンゲル商会（Hottinguer）　これはパリ有数の老舗（しにせ）の金融業者である。代表のホッタンゲル男爵を訪問、面会を得ている。同会は外国公債にも関心があり、引受回数が八回あったとされている。

ソシエテゼネラル（Societe Generale）　資本金四億フランのフランスの大手銀行で、アンドレベナックという人物（役員の一人か？）に面会した。同行は、バンクドパリの「庇護の下に」、預金の吸収に熱心といわれ、支店が四六八、ほかには「一時的な支社」が一八〇に上るとされた。さきのベナックはパリ銀行の「監理官」とのことであった。

ユニオンパリジャン（Union Parisien）　同行は、既述のホッタンゲル男爵はじめ、マレー、ミラボー（Mirabond）らによって設立された、ユニークな銀行である。社長はヴヒラーなる人物であった。彼らは、皆かつてマッチの取引業

者であったが、マッチが政府の専売となったので、その売却金を基本として設立された銀行といわれる。上記の人々は個々が私立銀行の経営者で、公債はじめ利付証券を取扱うほか、取引先の投資コンサルタントなども行うという、特別な存在であった。そのうち、かのロスチャイルド家はじめホッタンゲル、マレー兄弟商会などは、海外国債を引受けているとの由であった。なお、ユニオンパリジャンの建物のなかに「装飾立派なる広間」があり、得意先の集会などに供されていた。

以上の銀行訪問にはほとんどカーンが同行していたようである。六月一四日には、カーンの案内のもとにフランス上院を参観する機会をえている。この時は、私生児の認知の問題が討議されており、「激論を闘はせつゝありたり」と記されている。ここで三井高棟男爵は、上院議員のコンスタン男爵を紹介された。翌一五日夕刻には、三井高棟は、団琢磨と渡辺専次郎の二人をともなって、フランス銀行総裁を訪問をした。もっともこれは表敬訪問であったらしい。カーンは同行していない。

一連の銀行訪問がおわると、三井高棟、団琢磨は、地元パリで知られた企業家で、ユニオンパリジャンの発起人の一人、ミラボー兄弟商会を訪ねている。同商会がミラボー家の同族資本で、同家出身の五人が経営していること、事業活動が多角化されていることを聞き、関心を持ったのであろう。訪れてみると、事実ミラボー商会はおもに鉱山業への投資を営なんでおり、アフリカのチュニスのガフサ燐鉱石会社を所有していた。また、パリ市街鉄道の発起人に加っている、とのことであった。

なお同じくパリ滞在中の終りのことと考えられるが、団琢磨はパリの銀行団（ソシエテゼネラルなど日本興業銀行の社債引受のグループと同じグループと思われる）に対して、三井の王子製紙の社債発行につき引受けの可否を打診している。このことは『外遊記』に記載がないが、『男爵団琢磨伝』には、団と渡辺専次郎の二人がパリの銀行団にたいし

て、熱心な討議を交わしたと記述されている。

王子製紙の原料パルプ用の木材については、樺太の豊富な原木で質量ともに調達できることが確認できた以上、団琢磨としては、必要な数百万円の低利資金の調達にメドをつけたい、と考えたに相違ない。

この時、日本側は年利五％程度の条件で引受けを求めたようである。この提案にたいし、利益率が九％程度の団の予想は低きに失しており、フランス側は一五％が必要と難色を示し、容易に決着がつかなかった。そこで最後的には団琢磨が交渉をうち切っている。興味のある事実である。

さて、一八日には株式取引所を見学したところ「場内場外喧騒を極め」ていた。取引所の会員資格は九〇万円以上という多額の出資を条件としていたが、実際には資本家一人の名義で一種の匿名組合が組織されており、資本をあわせることで成り立っていたようである。会員は無限責任で、会員の破産の例はない、とのことであった。

フランス滞在の終りの一週間は、カーンらの勧めにしたがって、もっぱらフランスの風物、自然と文化に親しむ日々を過している。

六月二一日から三日間は、フランスの古城見物とロアール地方の自動車遊行である。二一日に汽車でトゥールに行き、ここを拠点にトゥール（Tours）とトゥーレーヌ（Tourain）の中世の古城廓、アゼイラリドウの城砦などを、自動車を駆って、巡覧している（借代金は半日百フラン、一日百五十フラン）。この地方のロアール河畔は「眼界の達する限り緑滴る夏野の景色得も云はれす」と、一行の眼を楽しませている。翌日はシャンボーとボアの城砦を見物している。

六月二三日は、セーブルの官営の陶器製造所を見学し、夜はパリの有名なオペラ座で「露西亜舞踊」なる舞台を観賞している。建築後それほど時期をへていない世界一のオペラ座は三三九九坪、地価約五百万円、建物一四六〇万円との評価額が記載され、「装飾は我等の眼には余りに金光燦爛（さんらん）とし華麗に過ぎ」ると記されているのが面白い。

フランス滞在の終りの二四日、カーンの好意で彼の自動車二台が提供され、あまりに有名なルイ王朝のベルサイユ宮殿、そしてナポレオンの居城フォンテンブローの見物にあてられた。心憎いまでのプログラムである。

フランス滞在の三週間のうち、三井高棟男爵が社交につとめていることも付記に値いすることであろう。大使館主催のディナー（一九日）、日仏協会の午餐会（二〇日）などはハイソサイテイの代表的な日仏両国の親睦会であった。ただし、『外遊記』においては、出席の記述のみで、所感や印象の記述はない。当時、公用語がフランス語であったパリでは社交も容易でなかったろう。

五　イギリス・ロンドンからカーディフ

フランスのパリについでの訪問先はイギリスのロンドンである。もとよりイギリスは、三井高棟と団琢磨にとって、フランス以上に重要な訪問国であった。一八世紀以来産業革命を背景とした大英帝国の全盛（ヘイデイ）期であり、そのうえ日英同盟の存在はさきの日露戦争における日本の勝利に寄与するところが多大で、日英の国際関係はとても良好であった。

パリと違ってロンドンは、三井のリーダーたちにとってなじみがあった。既に三井物産のロンドン支店は開設以来三〇年をへており、大阪・上海・ニューヨークとともに四大支店の一つで、支店長として磯村豊太郎がシティのライムストリートの事務所に赴任していた（この時期は大陸に出張中で不在であった）。これより先、ロンドン支店のゲストハウス（別荘ないし三井クラブと称された）として、テームス河上流の自然環境に恵まれたセパトンに、広い庭園とテニスコート付きの家屋が購入されていた（のちサホールに移転）。

フランス語のパリから英語圏のロンドンに来れば誰しも開放感があったであろう。団琢磨は数回渡英しており、ロン

ドンに居住する渡辺専次郎は（夫人はイギリス人）、既にイギリス紳士と何ら変ることがなかった。なおしばしば同行した三井高精夫妻もこの頃には郊外に居をかまえていた。さらにヨーロッパ通の益田英作がロンドンでは同道したから、パリ滞在期のカーンのような通訳兼案内人は不要で、滞英中のスケジュールは一行がとりきめており、時には途中で変更しているように見受けられる。ロンドンでの宿泊は主としてサボイであったようである。

到着の翌日の六月二八日には、日本大使館をたずね、昼食は久しぶりの日本料理で故郷の生活を忍び、それから三井物産のロンドン支店で「事務取扱振」をみたのち、同夜は渡辺専次郎主催のディナーを楽しんでいる。

この一時期のイギリスは、他界した先帝の喪に服しており、表だった行動は控えるという事情があって、ロンドンでの最初の数日は市内の観光に過している。日英博覧会、ロイヤルアカデミー（当年の絵画展、益田英作が同道、印象派の作品が少なく、パリのそれよりも「真面目なる肖像画」が多いと評されている）などの見物、プレイハウスでの観劇、レゼント公園内の植物園で催された上流階級のチャリティ・バザーへの参加、ウエストミンスター寺院の見物がおもなものである。

たまたまこの時、日英博覧会が郊外のホワイトシティで開催されており、前述の三井クラブが日本人来客の接待にあてられたそうである。日本側の展示が喝采されたといわれたものの、東洋風の建築と風致にとむ庭園や人形の陳列が評価できる程度で、産業関係では「三井の炭坑模型や、古河の銅山雛形、物産会社の商品標本」のほかみるべきものがないというのが一行の意見で、「アイヌの見世物や、下手な角力の取組や、穴守稲荷の祭礼抔は却って友邦の嘲笑を買ひたらんかと思はるゝ節なきにあらざりしが如し」、と評されている。

さて三井高棟と団琢磨の事業視察は、パリの場合と同じく、国際金融の中心たる金融街、シティの訪問から始められた（七月四日〜七日）。『外遊記』の記述にそくし順を追って所感と調査の概要を掲げてみよう。

クラインヴォルト商会（Kleinwort）　三井銀行との取引関係から最初の訪問先であった。会長のサー・アレキサンダー（Sir Alexander）と社長のハーマン・クラインボルトが訪問に応じている。クラインボルトはこちらの要望に応じ、後日改めて、会社経営の「組織に付き」説明している。

ナショナルプロビンシャル銀行（National Provincial Bank）　当時イギリスの大手銀行の一つで、これも三井銀行の取引先であった。同行はイギリスのみで支店数三五〇を数え、ロンドンの本店金庫には一億ポンドが預金されているとのことであった。三井銀行では、これまでロンドン支店への派遣社員が毎年のように同行で外国為替などについて教育をうけており、担当のエストル（Estall）は、「三井銀行の恩人とも」いうべき人物で、一行は彼に敬意を表している。

同時に横浜正金銀行のロンドン支店を訪ねているが、同支店における巽孝之丞支配人は「評判最も宜し」と記されている。げんに巽は、その後第一次大戦期まで長期にわたって正金銀行ロンドン支店長という要職に在任し続け、有能な国際的バンカーの一人となっている。

イングランド銀行（Bank of England）　七月七日に三井高棟と団琢磨は、ゴッセン商会（後述する）を訪ね、同商会のウッドなる社員の案内で、かのイングランド銀行を訪問している。同行は近代ヨーロッパ金融界の中枢として、「其勢力無限」と評された。一六九四年創立のイギリス唯一の発券銀行であり、資本金は一四四〇万ポンド、所蔵金銀は二〇〇〇万ポンド以上、発行紙幣の額は二五〇〇万ポンドと称された。一同が意外に感じたのは、そうした巨大銀行にもかかわらず、同行の建物が、一八世紀に建てられた一階建ての石造り建築であり、古風なたたずまいを残していることであった。

イングランド銀行の向いはロンドン株式取引所で、会員数は五三〇〇人、入会金五〇〇ギニー（五二五〇円）、入会

後四年間は、ほかに一五〇〇ポンドの保証金が必要とされていた。

六月一四日には、明治初年から三井銀行や三井物産と関係の深い香港上海（ホンコンシャンハイ）銀行、そしてバークレー銀行（Barclay Bank）を訪ねている。とくにバークレー銀行には三井銀行が一五〇万円の公債を預けており、極度一〇〇万円までは、イングランド銀行の利子より一％高で、何時でも融資を受けることができる、とのことであった。当時の公定割引歩合は三％であったから、三井銀行では四％で資金が得られるわけであるが、ただし「平常拾万円の無利子預金をなさざるべからず」の条件が課せられていた。

翌日、二人はロンバート街一五のエーベブリー事務所で、当時日本にも知られていたロード・エーベブリー（Lord Avebury）に面会している。彼はイギリスで著名な銀行家、財界人として知られており、ロンドン商業会議所元会頭であった。彼のリーダーシップのもと、イギリスにおいて手形取引が著るしく普及することとなった。稀な多能多才な人物で生物学の研究業績をもち、彼の手による蜂蟻の行動の研究は、生物学者を志していた渋沢敬三（のちに日銀総裁、太平洋戦争後の大蔵大臣）が、学生時代にこれを紹介している。そのほかサー・ラボックの名前の処生訓は当時内外に知られていた。肺を病む八〇才の老齢にかかわらず、「事務に精励する熱心は真に驚嘆すべし」と記されている。

この間どのような関係か明らかでないが、三井高棟・団の二人は、ゴッセン商会（Goschen）なるファミリー・ビジネスを訪問している。伯父と甥の二人で金融その他の共同事業を経営しており、社員（出資者のことか）は八人であった。四〇年以上勤務の従業員が六四才に達すると、養老年金が与えられ、営業支配人は重役会（board of directors）に出席でき、「技倆により社員の調印を要する程度も定まる如し、特に一定不動の規則の如きもの」なしというユニークな経営であった。

ひととおりロンドンの銀行の訪問と観光、社交をおえたあとで一行は、七月一七日の夕方、イギリス中部の貿易都市

たるリバプールに行き、同市を拠点に各地の産業の視察に赴いている。ここからのスケジュールは、団琢磨の発案と考えられる。そして成果も大きなものがあった。

第一はリーバー・ブラザーズ（現在のユニリーバ）で、本拠のポート・サンライト（リバプール近郊）訪問である。創業者の不屈の企業家活動によって、リーバーの石鹸は既に日本をふくめた世界の隅々に及び、同社はイギリスを代表する工業会社となっていた。さらに同社は二〇世紀を通じて成長を続け、国際的な油脂ないし化学メーカーとなったことはひろく知られている。

製品開発の成功にはじまり、海外での原料資源の入手、内外での石鹸の量産、量販にいたる同社の歴史は劇的なものがあり、不撓不屈の創業者の生涯とともに、二人が聞けば聞くほど興味の尽さないものがあったろう。『外遊記』の記述は異例の数頁にわたっている。ちなみにユニリーバについては、A・チャンドラー（Alfred D. Chandrer）教授とM・ウィルキンス（Mira Wilkins）教授という二人の経営史家によって詳細に研究され、前者の「戦略と組織」、後者の「企業の多国籍化」のイギリス・モデルとされているところである。

一行は、本拠たるポート・サンライトの「模範工場」を見学した。ここでは三二〇〇人をこえる労働者について、男工は毎日八時間労働制で九時間分の賃金を受け、女工は七時間半の労働制で九時間の手当を受け、「模範村落」に居住し、村には多額の福利厚生費が支給されているとの事であった。こうした「文明的の大工場を経営する其精神は古昔手工（業、引用者）時代の家族的関係」であって、「社会上精神上にも幸福増進の途」が講ぜられていると説明されている。

面会したリーバー社長の風貌は、堅実、決断力及び博愛を感ぜしめるところがあり、日本からの遠来の客には、午餐会が準備されていた。また、総支配人のヂロットソン（Tilottson）から、清楚な邸での午後の茶会に招待された。こ

こでもイギリス紳士の趣味とたしなみが発揮されており、「古風なる建築の好尚と云ひ、斜面に作れる庭園の趣味と云ひ風流を解する者にあらずんは能はざるべし」と、三井高棟はじめ一行は深い感銘をうけている。

今回の欧米視察でもっとも尊敬に値いすると感じたのは、高棟にとっても団にとってもリーバーの会社と経営者たちであったろう。

リバプールに帰ると高棟夫人および渡辺と別れ、三井高棟と団琢磨の一行は西南のウェールズのカーディフ（Cardiff）に向った。この時代のエネルギーは、まだ石炭が支配しており、石炭の国際市場を左右していたのは、イギリスのカーディフ炭であった。だから団琢磨としては、この機会に、合名会社社長の高棟をともなって、カーディフを視察したかったと考えられる。

七月一九日、三井物産の取引先の好意によって、自動車で現地をめざした一行は、途中でバーゴードの炭鉱にたち寄っている。団にとっては、ここ数年の石炭業の進歩が気になるところで、とくに石炭化学の発展は是非みておきたかったに相違ない。同地のパウエルダフリンスチームコール社はコークス製造時に発生するガスを活用するとともに、副産物として硫酸やアンモニヤを生産していた。

あくる七月二〇日、二人はカーディフに到着、ウェールズの豊富な資源を背景に、四つのドックと大型クレーンの稼動に表徴される同港の発展ぶりをまのあたりにした。その調査の様子については、すでに『三井文庫論叢』の前号（「団琢磨と大牟田石炭コンビナートの構想」）で紹介したので記述を省略するが、今回の視察によって、三井鉱山の新しい事業の構想がまとまるとともに、三井高棟を通して三井合名会社の理解をえたことであろう。

その後ロンドンに戻った高棟は、坂田総領事の晩餐会（二〇日）、翌日は生駒新領事歓迎のパーティに出席（七月二一日、ホテルメトロポリタン）、さらに翌日には皇帝離宮ハンプトンコートの英国朝野の名士の午餐会に出席、二三日

には総領事などに答礼訪問、夜には生駒領事の歓迎会を主催、二四日にはハイドパークホテルでの徳川公爵の晩餐会に出席（口絵参照）するなど、あわただしい社交の日程を消化している。

その後、一行の旅程はヨーロッパ大陸再訪問となった。八月のイギリスは休暇の時期となることもあってか、日数をかけて再びドイツを視察することになった。欧米の世界が重化学工業の時代を迎えつつある当時において、新興国のドイツを視察することが不可欠と判断されたようである。とくにドイツでは製鉄製鋼のクルップがめざましい発展をなしつつあり、団琢磨は三井合名会社の社長同伴というこの欧米視察の機会を逸してはならないと考えたのであろう。

かくて八月二五日、一行はロンドンのヴィクトリヤ停車場を出発し、一途大陸に向うこととなる。

あとがき

一九一〇年の三井高棟・団琢磨の欧米視察の前半は、上述のとおり、春から夏にかけての四ヵ月においてロシア、ドイツ、オーストリア、イタリア、フランス、イギリスの六ヵ国を訪問し（ほかに団のデンマークとスウェーデン訪問）、現地大使館の協力もえて、各国の代表的な財界人たちと面会し、国際関係の構築に一役を果たしている。パリとロンドンでは国際的金融の実状に触れることができた。イギリスでは、代表的な企業家のリーバーに歓迎され、彼の人物に理想的な企業家像を見出している。

また、これらヨーロッパ諸国の経済・社会的実情についての認識をあらたにしたことも大きな成果であった。ロシアにおいては、皇帝（ツァーリ）の体制が危機に瀕していると感じており、事実数年後には革命がおこっている。

団琢磨は、ヨーロッパでは石炭化学の時代が到来しているとみて、将来の三池における石炭化学の発展、亜鉛製錬へ

の進出に確信をえている。また、王子製紙苫小牧工場の量産体制にかかわる国産原料パルプ業について自信をもつにいたっており、帰国後早々、三井合名会社の手でパルプ業の工業化を計画し、樺太の大泊に拠点を設けている。全体として成果は十分といえる。

欧米視察後半は、再度のドイツ視察およびイギリス（ミッドランド・スコットランド）調査をへて、一〇月には大西洋を渡ってアメリカへと向かった。ヨーロッパと違って、アメリカは急速に成長する新大陸であって、情報化が進んでおり、一行はあらたな経済社会を経験することになる。それについては次回に詳述することにしよう。