

# 「批判」中上川の工業主義と益田の商業主義という図式

鈴木邦夫

はじめに

I 工業主義対商業主義という図式の出発および継承と否定

II 益田孝による工業への積極的な関与

III 三井銀行による工業部門への進出と中上川死去後の井上馨による三井家事業への強力な関与

―三井合名会社設立まで―

まとめ

〔補説〕 誤りが踏襲されてきた三井合名会社設立年月日

はじめに

ジャーナリストや経営史・経済史の研究者の一部に、つぎのような捉え方がある。三井財閥（三井家事業）の内部には、中上川彦次郎の工業主義と益田孝の商業主義という路線（経営方針）上の対立があった。中上川は従来の商業主義に代わって工業主義によって、三井家事業の工業化を精力的に推進した。ところが中上川死後、益田孝の商業主義によ

って工業主義が葬られた。中上川と益田の考えを鮮明に対比させたこの捉え方は非常に明快であり、様々な人に広く受け容されることになった。

他方で、研究者のなかにはこのような捉え方をしない人もいる。ただし、詳細な実証によってこの図式を批判しているわけではない。

このような状況を踏まえて、本稿では、つぎのように課題を設定する。第一に、中上川の工業主義と益田の商業主義という経営方針の対立という捉え方（図式）を最初にしたのは誰かを明らかにする。第二に、益田孝の考え方・行動が、果たして商業主義なのかを検討することである。第三に、中上川入行後〜中上川死亡前で、益田は三井家事業のなかで工業の育成を担当する位置にあったのかを検討することである。第四に、中上川死亡後、三井家事業（三井財閥）の経営方針を修正したのは誰なのかを明らかにし、第五に、果たして三井家事業が商業主義的な方向へ修正されたのかを、一九〇九年の三井合名会社設立までの期間に限定して検討する。このような作業を通じて、上記の対立的な捉え方が誤りであることを明らかにする。

## I 工業主義対商業主義という図式の案出および継承と否定

### 1. 白柳秀湖による図式の案出

予め検討結果を先取りすれば、中上川の工業（資本）主義対益田の商業（資本）主義という図式はジャーナリストの白柳秀湖が案出したものである。なお、三井財閥の動向を分析した白柳の最初の論考以前に、菊池武徳『中上川彦次郎君』（人民新聞社出版部、一九〇三年）が刊行されている。菊池はこのような図式で論じてはいない。

では白柳秀湖はいつ頃にこのような図式を案出したのであろうか。

雑誌『実業之世界』では、一九〇九年春の編集会議で「富豪の解剖」というテーマで記事連載することとし、石山素投が材料を収集して、白柳秀湖が執筆することになった。<sup>(1)</sup> 白柳が執筆した記事は無署名で、「社説」として、一九〇九年五月一日号から「現在日本に於ける大富豪の解剖」という題で掲載され始めた。初めは三菱について連載し（六月一日号）十月一日号まで、ついで十月十五日号から翌年（一九一〇）七月一日号まで三井について記事連載した。

さらに一九一二年（明治四五）一月一日号に大塚豊次が「記者」名で「(一) 三井家重役間勢力の消長」を掲載し、九月一日号まで連載した。<sup>(2)</sup>

ついで実業之世界社は、これらの白柳執筆の記事と大塚豊次執筆の記事を集めて『三井と三菱』を一九一三年（大正二）に刊行した。この本の目次は、「総論」、「三菱評論」、「三井評論」、「三井評論附録」（「三井家重役間の勢力消長」となっている。白柳は「三井評論」のうち、見出し「困憊当時に於ける三井家財産」の項の最後で「此窮乏の中に飛込んだ中上川君は、天馬空を行くが如き勢を以て三大整理を遂行した。爾うして三井家の積極的経営として工業に着眼した」と記したのち、つぎの見出し「中上川君の工業方策」の項でつぎのように記している。<sup>(3)</sup>

中上川君は工業方策の第一着手として、先づ芝浦製作所を占領してしまった。芝浦製作所はもと田中久重君の所有であつたのが、三井家に抵当に入つて居た。中上川君は例の辛辣なる手腕を揮つて、此芝浦製作所を三井家の有としてしまった。それから三井は王子製紙会社唯一の大株主であつたけれども、其実権は従来渋沢男爵の手にあつた。中上川君は三井が王子製紙の大株主でありながら、其実権を渋沢男の手に委して顧みないのは如何にも気の利かぬ事であると云ふので、又例の辛辣峻厳なる手を述べて過半数以上の大株主たる三井家の権利を以て、渋沢男の

手から其権力を奪い去つて、之を自家の勢力範囲に収めて仕舞つた。鐘ヶ淵紡績会社は三井呉服店が中心となつて綿糸棉花の間屋と提携して創立したもので、中上川君が三井に入社した当時は、既に非常な窮境に陥つて居た。中上川君は此鐘紡の衰運を挽回して、三井家の重なる財源としやうと云ふので、朝吹英二君を抜擢して其専務取締役任じた。それから彼は横浜辺に於ける生糸商業の根柢薄弱にして、恰も投機に類するが如き傾向があるのは、日本一といはるゝ物産の運命を託すべき所以でないと云ふので、三十三銀行から抵当流れとなつて三井家の手に落ちた大崎製糸所「大崎製糸所の誤り……引用者」の改良を始めとして、富岡製糸所を買収し、更に三重名古屋にも製糸場を設けて大に製糸業の経営に意を注いだ。

さらに白柳は「北海道炭礦会社」（北海道炭礦汽船株式会社）株式の買占めに言及したのち、「要するに中上川君の工業方策は斯くの如くにして着々其歩を進めたのである」<sup>4</sup>と結んでいる。

中上川と益田孝との対立については、見出し「益田孝君の裏切」の項で、中央綿糸紡績業同盟会（大阪の紡績業者を中心とした組織）加盟会社と兵庫工場を開業しようとした鐘淵紡績との紛擾（一八九六年、職工を争奪）が起きたとき、「中上川君が其後楯となり、武藤山治君が其表面に立つて戦つた」「此戦争中に、三井家の中で中上川君の勢威に面白からざる感情を抱いて居る一派は私に相結んで、中央同盟会に内通した。之は尤も中上川君に対する彼らの嫉妬反感のみとは云はれない。何となれば、中央同盟会に属する紡績会社の多くは、平常三井物産の得意先に当るものであつたからである、此裏切派の代表者は益田孝君其人であつた」と記している。この対立は、「一度中上川君が入社すると共に、益田君は恰も月夜の星の如く、忽にして其光を失つて仕舞つた。茲に於いてか益田君たるもの中上川君に対して多少の反感なきを得ざるに至つた。鐘紡と中央同盟会との争闘に際して、益田君の一派が中央同盟会に内通したのは之が為で

あつた」と説明している<sup>(5)</sup>。

このように白柳は、中上川と益田の対立を工業主義と商業主義の対立とは捉えていない。では、どのような対立とみていたのか。

白柳は見出し「中上川彦次郎君死す」の項で、「三井家の発達史上に大活躍を演じたる中上川彦次郎君の勢力は実に非常なものであつた」と記した後、見出し「早川千吉郎君三井家に入る」の項で、「井上侯は、当時大蔵大臣秘書官として声名ありし早川千吉郎氏を挙げて三井家に入らしめ、以て中上川一派の勢力を抑圧せしめんとするに至つた」と記述している<sup>(6)</sup>。ついで見出し「早川君と益田君との対立」の項で、「益田孝君は明治九年から三井家に在つて物産経営の衝に当り、中上川君の慶応義塾派に対抗して、高商出身の秀才を率ゐ、其勢力決して侮る可からざるものがあつたので、中上川君の死後は、勢ひ早川君と、益田君とが対立の勢を示して来た」、「茲に偶然の現象といふのは、慶応派の秀才連が其頭首たる中上川君を失つて以来は、早川君「帝国大学出身……引用者」に依つて其勢力を維持せざるを得ざるに至つた事である」としている<sup>(7)</sup>。

このように白柳は、第一に、三井に入つて中上川が「三井家の積極的経営として工業に着眼した」と捉えた。しかし、中上川と益田の対立を、三井家事業(三井財閥)における経営方針をめぐる対立とは捉えていなかった。第二に、中上川と益田の対立、さらに早川と益田の対立を、慶応出身者対東京高商出身者という学閥間の勢力争いとして捉えているのである。

ところが、第一次大戦終了後に中上川と益田の対立についての白柳の捉え方は変化する。中上川存命中、不振に喘いでいた王子製紙・北炭・芝浦製作所が第一次大戦中に好業績に転じ、優良企業となつたことが、変化の背景にあつたと思われる。

一九二九年刊行の白柳秀湖（白柳武司）『財界太平記』（日本評論社）では、中上川と益田についての捉え方は、つぎのように以前とはまったく異なるものになっている。

「第八篇 三菱内閣流産して黒田内閣出現の事、中上川彦次郎三井家大改革の事」の『一〇』工業日本の画時代的人物」の項で、まず、「中上川彦次郎は日本に於ける工業資本主義の開拓者ともいふべき歴史的存在で」あると中上川を非常に高く評価したのち、つぎのように記している。<sup>(8)</sup>

三井家は中上川の入社するまで銀行と物産業とを本位とし、日本に於ける商業資本主義を代表するものであった。商業資本主義は前垂主義である。コムミッション主義である。御用商人主義である。三井にして商業資本主義を止めない限り、閥族どもの無理無体な搾取から免れることは出来ない。中上川は先づ第一に三井家を整理して閥族との腐れ縁を断ち、不良貸付を回収し、第二に三井家を工業資本主義の上に置かうとした。此關係に於いて、彼は工業日本の歴史と切り離して見ることの出来ぬ財界の画時代的大人物である。

このように白柳は、中上川が三井家事業において商業資本主義を止めさせ、それに代えて工業資本主義で経営しようとしたと評価している。<sup>(9)</sup>

ついで白柳は、「第九篇 中上川彦次郎三井に慶応派の秀才を集むる事、閥族を憚らず中上川猛然債権を主張する事」の『六』中上川と益田孝氏との対局」の項で、「中上川の三井改革は単なる一富豪の経済的救済に止まらず、その経緯は深く日本の政治的、産業的発展の事実に根基し、三井家を時代の進歩に順応せしめようとする本質的の改革であつた。中上川の改革は中途で益田の反撃に遭ひ、井上の為に阻止せられて全きを得ず、彼も閥々の裡に病を得て、時

代の先駆者に応はしい落莫の死を遂げたけれども、三井の事業は彼の献身的努力によつて全くその面目を一新し、その人物も内部の空気も本質的に革まつた」と述べ、中上川の改革が途中で、益田孝・井上馨によって阻止されたものの、三井家事業は全く面目を一新したと評価した。

さらに白柳は、「第十三篇 伊藤博文秋山定輔氏に三井攻撃の底意を問ふ事、鶴原定吉病中筆者に岩崎弥之助の心事を語る事」の「『七』中上川の死と早川の使命」の項でつぎのように記した。<sup>(11)</sup>

中上川は死んでも、中上川によつて取立られた所謂慶応派の諸雄は隠然結束して、益田氏に対する一大敵国をなして居たに相違なく益田氏は之を正面に廻して、中上川の鉦工業主義に偏した経営方針を覆へさうとするほどの向ふ見ずではなかつた。中上川が死ぬと、その跡には三井同族会から新理事の早川千吉郎が天降り、其渾厚円満の資を提げて三井家の為には群雄懐柔の任に当り、益田氏の為にはその波除けの任に当ることとなつた。併し中上川の歿後、数ある中上川の部下の中から、中上川に代つて群雄統御の任に当るものの取立てられなかつたことから推して考へても、所謂慶応派の運命は知るべきのみであつた。果然！ 早川は益田氏の波除け以上のものでなく、中上川の遺した工業主義的経論は益田氏によつて徐々に覆され、その度に中上川取立の目星しい人材は一人又一人、三井家を去つて日露戦争の終る頃までには、殆どその影を止めざるに至つた。

白柳は、中上川死後に、中上川が遺した工業主義的方策（「経論」）が益田孝によつて徐々に覆されたと述べている。

以上の『財界太平記』の記述を簡潔にまとめると、三井家事業における商業主義が、中上川が推進した工業資本主義にとつて代わられ、さらに中上川死後に中上川が行つた工業資本主義の方策が益田によつて徐々に覆されたという内容

であった。明示的に、三井家事業において中上川の工業資本主義（工業主義）と益田の商業資本主義（商業主義）の対立があったとは記述していないものの、このような対立的図式に近い捉え方となっている。

ではこのような対立的図式は誰が、いつ明示的に記述したのであるか。『財界太平記』の翌年（一九三〇年）に白柳秀湖は「日本富豪物語」という題で四回に亘り論考を『横浜貿易新報』に掲載した。その二回目でつぎのように論じている。<sup>(12)</sup>

中上川氏と益田氏の対峙は三井王国内に於ける工業主義と商業主義との争局であった。益田氏は物産に占拠し、世辞と愛嬌とで荷主と得意先とを籠絡し、賄賂と追従とで権門勢家に取り入り巧みに商機を掴むことによりて立行く商業主義を代表し、中上川氏は銀行を其本拠とし、明治二十七年銀行内に設置せられた工業部を其参謀本部として原料と生産費と市場との関係によりて立つ工業主義を代表し、両々相對峙して下らなかつた。従来の富豪史家は、中上川氏と益田氏との対峙を三井王国に於ける兩頭の勢力争ひと見るのみで、少しも其根底に横はる、社会的意義に解釈を与へなかつた。経済史の上から之を解釈するものがなかつた。僕は敢て大胆に演積したい。中上川氏と益田氏との対局は、日本第一流の富豪である三井が、商業主義（物産）を中心として進むべきか、工業主義（銀行内工業部）を中心として進むべきかの岐路に立つて、大いに迷つた形であると。

〔中略……引用者〕

益田孝氏の商業主義によつて其陣營を立直した三井家は、中上川氏が将来最も有望な事業会社として力瘤を入れて居た鐘ヶ淵紡績の株券の大部分を日露戦争前に処理し、日露戦争中更に夥しき利益を得て其残部を処理してしまつた。鐘紡は名実共に三井の手を放れた。

白柳は、中上川と益田の対峙を、これまでの論者のように単なる両頭の勢力争いとみるのではなく、工業主義と商業主義との争局（対立）と捉えるべきであると主張した。この記述によって、白柳秀湖が中上川の工業主義と益田の商業主義という図式を作ったことがわかる。

上述の引用部分に加えて白柳は、中上川の「晩年にはその施策が余りに独断専行に失するとの故を以て、其紹介たる井上侯の忌憚を買ひ加ふるに中上川氏と拮抗して三井物産に抛り、隠然一敵国の形をなしつゝ、ありし益田孝氏一派の之に乗ずるあり、其抱懐した積極的の経綸は十が一も之を実現するに至らずして、明治三四年十月七日といふに空しく此世を去つた。之を要するに中上川氏は就任以来六七年の間に三井家の消極的改革だけを完成し更に其宿志である工業的發展の理想を実現しやうとして新しい組織と規範とにより、積極的経綸に一步を進めた所で斃れた」と記している。

このように白柳は、中上川の晩年、工業主義による改革が、井上馨と益田孝の抵抗のため道半ばで挫折し、中上川の死後は益田の商業主義により三井家事業の立て直しが行われた、つまり商業主義に取って代わられたと捉えたのである。ただし、『横浜貿易新報』という地方紙に論考が掲載されたため、このような対立的図式による三井家事業の捉え方は直ぐには広く世に知られるようにはならなかったようである。

この図式が広く知られるようになるのは一九四〇年刊行の白柳秀湖『中上川彦次郎伝』（岩波書店）によると思われる。この本は、つぎのような経緯で刊行されたものである。

この本が刊行される以前に、武藤山治・鈴木梅四郎など慶應義塾出身者等の回想録、中上川が諸氏に宛てた書簡、中上川の演説、白柳秀湖「明治富豪暗闘史論」等を集めて、北山米吉編『中上川彦次郎君伝記資料』（北山米吉、一九二七年十月刊）とこれを補足した北山米吉編『中上川彦次郎君伝記資料 補』（北山米吉、一九二七年十月刊）が刊行さ

れた。このうち一般に販売するため、前者が、ダイヤモンド社から中上川彦次郎君伝記資料編纂所編『中上川彦次郎君伝記資料』（ダイヤモンド社、一九二七年十月）として刊行された。

ついで、「中朝会」（中上川と朝吹英二が「産業界に遺された偉績とその仁徳とを仰慕する財界の巨頭連によつて組織された美しい社交団体」）が、中上川の業績を顕彰するため、白柳秀湖に伝記の執筆を依頼し、一九三六年三月に白柳が執筆を受諾した。白柳が執筆した伝記は、まず一九三九年十月末に『中上川彦次郎先生伝』（中朝会、一九三九年）という書名で刊行され、「非売限定版として、会員その他の関係筋に配付された」。ついで敬称・敬語を省略し、「原版」（『中上川彦次郎先生伝』執筆者の名を著者として明示して、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』（岩波書店、一九四〇年）が刊行された。<sup>13</sup>

『中上川彦次郎伝』は、「主として菊池武徳著の伝記とダイヤモンド社版の伝記資料に依拠して書かれたもの」であった。<sup>14</sup>したがって、中上川の考え方・事績に関しては、『財界太平記』に比べ、より多くの資料的な裏付けのもとに記述されている。

『横浜貿易新報』の論考に記された図式が最初に登場するのは、「第三篇 中上川の三井改革」第七章 中上川による三井の財産整理」の「第五一節 商事の益田孝と工業の中上川彦次郎」である。「銀行を本拠とする中上川と、物産を牙城とする益田孝との対立は永禄・元亀・天正<sup>(ママ)</sup>以後に於ける秀吉と家康との対局であり、商業資本主義と工業資本主義との拮抗であり、如何に益田の人物・業績<sup>(ママ)</sup>を認める人も、この事実を抹殺することは出来ぬ。又この事実を抹殺して中上川の完全な伝記を作ることとは出来ぬ<sup>15</sup>」として、工業資本主義対商業資本主義という図式を明確に表現した。

ついで「第三篇」第一章 中上川と益田との対局」の「第七八節 中上川の三井改革を妨げた四大事項」の「第二 益田孝をめぐる反中上川派の抬頭」では、「中上川と益田とは、前世如何なる悪縁にや、一は工業資本主義により、

一は商業資本主義により、同じ牆壁の中に在りて事毎に相食み、相闘がなければならぬ運命の下に置かれて居たのである。」「中上川の工業資本主義が、往々にして益田の商業資本主義と当面の利害に於いて相容れず、われ、中上川を克してその工業的経綸を放棄せしめずんば、かれ必ずわが物産に手を伸して、これに改革の斧鉞を下すに至るであらう。その危険のすでに眼前に迫りつゝ、あることであつた<sup>(16)</sup>」として、工業資本主義と商業資本主義が相手の存立を脅かすまでに激しく対立したように記している。

しかし、そのあとの「第八四節 中上川・益田・両雄の対局に於ける朝吹英二の苦衷」では、「かく述べ来れば、中上川と益田との対局は、事毎に火花を散らして相争つたもののやうにも解せられるが、實際は決してさうではなかつた。兩軍相對峙して、静かなること林の如く、動かざること山の如き陣容を整へ、互に自重して息づまるやうな睨合をつづけて来たもので、その争ひは決して表面化したわけのものではなかつた<sup>(17)</sup>」と、対立は表面化せず、潜在的なものであつたと記している。このやうに対立が表面化したわけではないとしたのは、鐘淵紡績と中央綿糸紡績業同盟会との紛擾のわずか一例<sup>(18)</sup>しか、工業資本主義(中上川)と商業資本主義(益田)の対立の事例を白柳が見いだせなかつたためと思われる。

「第八七節 中上川の終焉並にその徹底したる生命観」では、つぎのように『財界太平記』の『七』中上川の死と早川の使命<sup>(19)</sup>」の項で記した文章とほぼ同じ文章で、「第三篇 中上川の三井改革」全体の最後を締めくくっている。

中上川は死んでも、かれによつて取立られたいわゆる慶応派の諸雄は、隠然結束して、益田孝に対する一大敵国をなして居たに相違なく、益田氏はこれを正面に廻して、中上川の鉞・工・業主義を土台とする経営方針を覆へさうとするほどの向ふ見ずでも、無見識家でもなかつた。中上川が死ぬと、その跡には三井同族会から新理事の早川

千吉郎が天降り、その渾厚円満の資を提げて三井家の為には群雄懐柔の任に当り、益田の為にはその波除けの任に当ることとなつた。しかし中上川の歿後、数ある部下の中から、かれに代つて群雄統御の任に当るものの取立てられなかつたことから推して考へても、いはゆる慶応派の運命は知るべきのみであつた。果然！ 早川は益田の波除け以上のものでなく、中上川の遺した工業主義的経綸は益田によつて徐々に斧正を加へられ、その度の中上川取立ての目星しい人材は一人又一人、三井を去つて日・露・戦役の終る頃までには、殆どその影を止めざるに至つた。益田は如何にして、どの程度まで中上川の遺策に斧鉞を加へたか、又、中上川取立ての人材は如何にして三井を去り、如何なる方面に独立したかを語るは、日本の産業史としては、最も緊要のことであるが、本伝記としては、埒をこゝに設け、惜しき筆を措くを以て至当とする。

中上川死後、中上川が行つた工業主義的方策（「経綸」）が徐々に修正（「斧正」）され、その度の中上川が取り立てためぼしい人材（慶應義塾出身者）は三井を去つて行き、日露戦争後にはほとんどその影を止めないまでになつたとしてゐる。益田が加えた「斧正」（ふせい）「斧鉞」（ふえつ）の内容がどのようなものを記していない。また明示的に、三井家事業において工業資本主義が益田によつて退けられ、益田の商業資本主義にとつて代わられたとは記していない。中上川死後に三井家事業の経営方針がどのように変わったのかについて、白柳の記述は曖昧である。白柳は、「益田の商業資本主義にとつて代わられた」とはいいがたいので、自ら作つた図式（工業資本主義対商業資本主義）との齟齬をさけるため、歯切れの悪い表現をしたのではないか。

ところが、中上川の工業資本主義と益田の商業資本主義という明確な図式を示された読者の多くは、中上川の工業資本主義が否定され、益田の商業資本主義にとつて代わられたと解釈するのではと思われれる。

いずれにせよ、著書として最初に図式を記した白柳秀湖『中上川彦次郎伝』によって、中上川の工業主義（より正確には工業資本主義）と益田の商業主義（より正確には商業資本主義）という対立的図式が広く知られるようになり、さまざまな人に継承されることになった。

念のため改めて説明すると、『中上川彦次郎伝』に記された白柳の所説（白柳説）は、第一に、中上川の工業主義と益田の商業主義という明確な対立図式を提示し、この図式を用いて、中上川の三井入りから死亡までの時期を工業主義による改革であると捉えたものである。第二に、中上川死後、中上川のおこなった工業主義的方策が益田によって修正されたと捉えたものである。しかし、第三に、中上川死後に進行する事態を工業主義と商業主義という対立図式で説明できるかどうか（依然としてこの図式が有効であるかどうか）、商業主義に転換されたかどうかを明らかにしていないものである。

## 2. 白柳説の継承

### (1) 歴史小説家、ジャーナリスト、評論家による継承

白柳秀湖が作った図式は明快で記憶しやすい図式であったためか、さまざまな人が白柳説をそのまま、あるいは変形して使用している。以下、刊行年順にその例を示す。

#### ① ジャーナリスト

一九三七年に新聞記者の和田日出吉が『三井コンツェルン読本』（春秋社）を刊行している。和田は、「順風の新画」の章の「益田孝」の節で、「中上川は、イデオロギストである。」「彼には商人主義者としての変通自在は望めない。」「此と反対に益田は徹底した現実主義者である。骨の髄まで商人主義者である。」と対比したのち、「中上川の天才的な

経営振りと、益田の苦勞鍛錬との対比が出て来る。当時の三井の商業主義と工業主義の対比がある」と記している（一七—一八頁）。和田は一九三〇年に『横浜貿易新報』に白柳が記した捉え方を下敷きにして記述したと思われる。

## ② 歴史小説家

小島直記は、一九六四—一九六七年まで、『日本経済新聞』に戦前の主なサラリーマンについて文章を連載した。これを集めた『小島直記伝記文学全集』第三卷（日本さらりーまん外史）（中央公論社、一九八六年）を見ると、「中上川の死 益田派の勢力台頭」の章で、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』を引用したあとで、「中上川の工業主義に対し、益田は商業主義こそ三井を繁栄させ、国富を増進させるものだ<sup>(21)</sup>と信じていた」（一四七頁）と記している。

また、小島直記『福沢山脈』（河出書房、一九六七年）では、「この事業「北海道炭礦汽船会社……引用者」に注目したのが中上川彦次郎である。三井の改革者として、銀行と物産を中心にする商業主義から、工業・鉱山を中心とする工業主義に移そうと考えている彼にとって、そのエネルギー源である石炭を一手ににぎることは当然の野望といえた」（二二六—二二七頁）と記述している。

## ③ 評論家

白崎秀雄『鈍翁・益田孝』上（新潮社、一九八一年）では「七章 ライバルの死」で、「益田は、三井銀行の不良債権整理や同行の近代化に異議を唱へるやうなことはなかつたが、中上川との対立は本来存在してゐた。大づかみに特徴を単純化していへば、重商主義で貿易立国論の益田。重工主義で産業立国論の中上川」（一二五頁）と記している。白柳の商業（資本）主義と工業（資本）主義という表現を重商主義と重工主義に変えて使用している。

ただし、「両者はどういふ機会に、いかなるかたち、手段で火花を散らしたのか。それを伝へる資料は、不思議なことに今までのところなにより一つ明らかにされてゐない。両者は対立しながらも、最終的な言葉や挙動を応酬することだけ

は、避けたのであらう」(一二六頁)と記しており、ある事案を巡って対立が表面化したとは見ていない。

④ ジャーナリスト

松尾博志『企業革命家・中上川彦次郎』(PHP研究所、一九八四年)では、「その豪華な生活の内面から、性格、趣味、事業の考え方に至るまで、二人は対照的に異なっていた。最初は事業の考え方、やり方のちがいが、工業主義対『反工業主義』(周囲はそれを『商業主義』というようになる)として二人を対立させた」(二五一頁)と記している。白柳の表現を、工業主義と反工業主義に変えている。

中上川死後に關しては、「井上と益田は、明治三十五年(一九〇二年)に三井家同族会事務局に管理部を設け益田が専務理事に就任した。ここから中上川路線爾正の嵐が吹きまわった。益田は三井銀行から王子製紙、鐘紡などの系列会社に至るまで、厳しい査察をおこない、中上川の工業化の理念を完膚なきまでに否定した。益田は中上川が育てようとした事業のすべてを整理の対象とした。彼は、罪九族に及ぶ、というほどの執念で、中上川の事業を処分した。それが益田の『商業主義』であった」と記している(二九九頁)。白柳が曖昧にししか表現しなかった中上川死後に進化した事態について、松尾は、益田の「商業主義」によって中上川の工業化の理念が否定され、親族を皆殺しにする(「罪九族に及ぶ」)かのような益田の執念によって、中上川の事業が処分されたと断じている。

⑤ 歴史小説家

小堺昭三『明敏にして毒気あり―明治の怪物経営者たち―』(日本経済新聞社、一九九三年)の「中上川彦次郎―明治の新人類経営者」の章では、「日清戦争のさ中に彦次郎は、『将来の三井は三井物産を主軸とする商業拡大よりもむしろ、重工業路線への前進発展を目標にしたい』との展望から工場用地確保のための三井地所部〔地所部の設置目的についての説明は誤り・・・引用者〕と、生産させる三井工業部を新設している」(一三五頁)、「関西財界人たちが束にな

ってかかっても負けなかった彦次郎だったが、いまは社内のおちこちからも批判の火の手があがった。『中上川の重工業主義が三井を狂わせ、この結果を招いた責任は大きい。いまからでも遅くはない、本来の重商主義に還るべし！』(一五〇—一五一頁)と記している。

「益田孝——『まます』物産を育てた男」の章では、中上川死後、「益田の使命は彦次郎の重工業主義を棄て去り、旧来の重商主義に三井をいそぎUターンさせることであつた。その過程で政権交代にひとしきり中上川軍団つぶし」が開始された(二八七頁)と記している。なお、同様の記述は、前年に刊行した小堺昭三『企業決戦 三井三菱』上(角川書店、一九九二年)でもなされている(「益田の使命は中上川彦次郎の重工業主義を棄てて、旧来の重商主義に三井をUターンさせることであつた。その過程で中上川軍団つぶしが開始」二四八頁)。

このように小堺は、第一に、白柳の商業(資本)主義と工業(資本)主義という表現を、重商主義と重工業主義に変えるかたちで白柳の対立的図式を継承し、第二に、白柳が曖昧にしていた中上川死亡後については、一步踏み込んで、益田が重商主義に戻そうとしたと記している。

#### ⑥ ジャーナリスト

砂川幸雄『中上川彦次郎の華麗な生涯』(草思社、一九九七年)では「工業化を進めた中上川の『工業資本主義』に對して、総合商社三井物産を率いる益田孝は『商業資本主義』に立脚しており、両者には必然的に衝突を免れない距離があつた」(二三三頁)、「中上川の死を境に、井上の発言力はさらに高まった。結局、その後の三井は、實質的に井上と益田によって導かれ、中上川の敷いた路線は後退することになった」(二五二頁)と記している。

砂川は、工業資本主義・商業資本主義という白柳の表現をそのまま使用し、中上川死後、三井家事業の経営方針がどのように変わったのかについては、白柳の記述と同様、曖昧な記述に止めている。

(2) 三井銀行による白柳説の継承

三井銀行の正史である『三井銀行八十年史』(一九五七年)では、「第一編 沿革」第三章 中上川彦次郎の改革の見出し「大規模工業の育成」の項で、「中上川専務理事の三井経営にあたっての一貫した方針は、従来の商業資本的なものから工業資本へと発展させるところに存していた」(一四四頁)と記述されている。

さらに「第四章 株式会社組織の採用と明治末・大正時代の発展」第一節 投資銀行から商業銀行へ」の見出し「早川千吉郎の専務理事就任と営業方針の転換」の項で、「もっとも早川専務理事就任当初の改革は、むしろ三井家同族会管理部専務理事の任にあった益田孝の主導によるものであった。それは中上川専務理事の工業主義からふたたび商業主義への転換を意図した一連の改革の一環をなしたもので、中上川専務理事が苦心経営にあたってきた各製糸所、紡績所を早急に全部売却し、さらに芝浦製作所をも処分しようとしたが、三井鉱山の団琢磨の意見によって独立の会社を設立するにいたった」(一五五頁)と記述されている。

このように三井銀行の正史に、白柳が作った商業主義と工業主義という対立的図式が取り入れられたということは、事実上、三井銀行によって白柳説が的確な捉え方として認められたことを意味する。この正史の叙述によって、経済史・経営史の研究者が白柳説に基づき歴史叙述をしやすくなったと思われる。しかも、白柳が曖昧にしていた記述の部分を、益田の主導によって、中上川の工業主義から再び商業主義への転換を意図する一連の改革がおこなわれたと正史が明確に記したことも、経済史・経営史研究者の叙述に影響を与えたと思われる。

(3) 経済史・経営史の研究者による白柳説の継承

① 楫西光速「中上川彦次郎」(『日本人物大系』第六卷、近代Ⅱ、朝倉書店、一九六〇年)

この論考は、一九五七年に『三井銀行八十年史』が刊行されたのちに発表されたものである。「7 不良貸付の整理

と三井資本の工業化」の節で、「彦次郎のこのような工業経営への積極的進出の方針は、三井の従来からの銀行・物産を中心とする、商業・高利貸資本的性格をできるだけ排除し、それを産業資本の基盤の上に移すことによって、政商色を払拭しようとしたもので」（一四四頁）あると評価した。「参考文献」として白柳秀湖『中上川彦次郎伝』をあげているので、明らかに白柳の工業主義と商業主義という対立的図式を継承している。

それだけでなく、「8 改革への障害」の節で、「井上の非難干渉に関連して、さらに彦次郎の改革運動のまえに立ちただかったものは、益田孝を中心とするいわゆる反中上川派の台頭であった。そして、それはまた彦次郎の工業主義に対する益田孝らの旧来の商業主義の反撃であった。とくに、彦次郎の改革が三井物産にもおよび、物産において一カ年取扱品一〇万円以下のものの切棄で、政府筋の大官にたいする贈賄の厳禁、従業員の賭博的行為取締などの意見が出されるにおよんで、両者の対立は頂点にたった」（二四六―一四七頁）と記している。白柳秀湖『中上川彦次郎伝』では、中上川と益田の「争ひは決して表面化したわけのものではなかった」としており、楳西の捉え方はこれとかなり異なっている。

②「中上川彦次郎と益田孝」（小西四郎編『人物・日本の歴史』第二巻・明治のいない手・下、読売新聞社、一九六六年）。執筆者は加藤幸三郎と推定される。

「益田の物産を背景とする『商業資本主義』と中上川の銀行を背景とする『工業資本主義』という対比も、語の厳密さはさておき、当を得ているというべきである」（五五頁）、「中上川と益田は、それぞれ銀行と物産を背後に、するどい対立を示していたといったほうがより適切であろう。まさにこの点こそ、「三井組が三井財閥として、いっそうの展開をとげるための内部の相克・苦悩を如実に示すものともいえよう」（七〇頁）と記している。このように白柳秀湖『中上川彦次郎伝』における益田の商業資本主義と中上川の工業資本主義という図式を継承している。

ただし、注意したいのは、「益田の商業資本主義と中上川の工業資本主義も、本来からすれば、近代日本にはともに欠くことのできないものである」と述べ、「商業と工業は相互に依存しあうべきであった」、「益田の商業資本主義と中上川の工業資本主義といういわば表面的対立も、実際の内容は上述のようなことを意味していたのである」(六二頁)と指摘していることである。

この執筆者の場合、益田の考え方(商業資本主義)と中上川の考え方(工業資本主義)が「物産と銀行をそれぞれ背景にして相対立するものも、つまるところ三井の発展のため、財閥形成のためであった」(六二頁)と評価し、相互に補完したものとみている。

③ 梶井義雄『三井物産会社の経営史的研究』(東洋経済新報社、一九七四年)

第五章「経営戦略の対立と人事の葛藤―中上川彦次郎対益田孝―」の「第一節 中上川彦次郎の三井家改革」の「『工業資本主義』と『商業資本主義』」で、「白柳秀湖は、中上川と益田との対立を『工業資本主義』と『商業資本主義』の対立にありとして、つぎのようにいう」(二三一―二三二頁)として、『中上川彦次郎伝』から白柳の記述をつぎつぎと引用し、白柳の所説を継承している。

④ 安岡重明「第一章 三井財閥の特色と研究史」、石川健次郎「第四章 財閥への道程」(安岡重明編『三井財閥』日本経済新聞社、一九八二年)

安岡重明による中上川・益田の捉え方は、微妙に変化している。まず、安岡重明「中上川彦次郎(三井銀行専務理事)業なかばに倒れた理想主義的企業家」(安岡重明他『日本の企業家』(一)明治篇、有斐閣、一九七八年)では、「中上川の工業主義」、「中上川路線」、「益田路線」という表現を用い、第四節の題を「中上川路線の挫折」としている。しかし、益田の商業主義というような表現はしていない。

ついで、安岡重明「財閥の多角的工業化―中上川彦次郎と荘田平五郎―」（中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識』増補版（有斐閣、一九七九年）では、中上川の「工業重点政策」と表記し、死後「三井コンツェルン」形成は、益田の路線の上に定着した」（二二四頁）と記している。中上川の工業主義とか益田の商業主義という表現はせず、「益田の路線」の内容を説明していない。つまり、この論考執筆時点までは白柳の対立的図式を継承していない。

ところが、一九八二年の安岡重明編『三井財閥』（日本経済新聞社）の「第一章 三井財閥の特色と研究史」（安岡重明執筆）になると、「中上川彦次郎と団琢磨は三井財閥を工業化するのに努力した。だが中上川の路線は益田孝、井上馨、三井同族によって後退せしめられ、明治三十四年から大正三年までの益田の時代は、基本的には商業・金融重視の時代であった」、「中上川の工業化路線を基本的に払拭したことにより、三井の時代適合性は大きく失われた」としている（二二―二三頁）。中上川の考え方（「工業化路線」と益田の考え方（商業・金融重視）を対立的に捉え、「工業主義」・「商業主義」という用語の使用を避けているもの、白柳の対立的図式に近いものとなっており、事実上、白柳の説を継承している。

安岡重明編『三井財閥』の「第四章 財閥への道程」（石川健次郎執筆）では、「商業主義といわれた益田孝でも、三池炭礦や神岡鉱山に進出したわけであって、単純な商業主義者ではなかった。中上川彦次郎の工業主義が急進的であったので、それとの対抗上、商業主義を強調した傾向がある。益田が鉱工業を軽視していたのではないもう一つの証拠は、全三井の統率者たる三井合名理事長に団琢磨を選んだことである」（二三〇頁）として、「商業主義といわれた益田孝」「中上川の工業主義」という表現をしている。益田を「単純な商業主義者ではなかった」と評価しているものの、しかし「中上川の死後、中上川が手が育成しようとした諸事業のすべてが整理の対象になったようにみえる。中上川の国

益のための工業化政策は、益田の合理的な営利主義と対立したから、すべてが検討の対象となりうる条件を備えていた」(一四七頁)と記しており、石川は白柳の対立的図式を継承していると思われる。

⑤ 千本暁子「中上川彦次郎の使用人待遇の理念」(『同志社商学』三五―二、一九八三年九月)

「中上川の改革は、多くの摩擦と対立抗争を引き起した。その最大のもの井上馨および益田孝との対立である。とくに井上の後援をたのむ益田の商業主義路線と中上川の工業主義路線は、激しく対立していた」、「中上川は銀行経営の再建という点においては高い評価を得ているが、工業化路線という経営戦略が否定され、攻撃を受けつつ死去してしまったために、人びとに『敗北者』という印象を持たせることもある」(二頁)と記しており、白柳の対立的図式を継承している。

⑥ 小林正彬『政商の誕生―もうひとつの明治維新―』(東洋経済新報社、一九八七年)

「終章 政商より財閥へ」の、「三井の工業主義・商業主義」という見出しのところで「三井高利以来益田に継がれた商業中心主義は、傘下の重化学工業を外様に追いやることになった。銅・造船を中心に多角化した住友・三菱の急迫を許すことになったのである」(三二〇頁)と記している。白柳の対立的図式を継承している。白柳が曖昧にしていた中上川死後については、益田の商業中心主義が重化学工業を外様に追いやったと明記している。

⑦ 法政大学産業情報センター・宇田川勝編『ケースブック 日本の企業家活動』(有斐閣、一九九九年)

「中上川彦次郎―三井の改革者―」の節(宇田川勝執筆)では、「中上川は、三井家の経営方針は政商路線から工業化路線に転換した」、しかし、「工業部門の経営不振は、中上川の工業中心主義に批判的な人たちにとって、中上川攻撃の格好の材料となった」と記している(三七―三八頁)。さらに、中上川の死後、「益田は中上川の工業化政策を否定し、『商業の三井』を目指した。」、「益田の手によって中上川の工業化路線は完全に否定されたのである」と記している(三

「中上川の工業中心主義」と益田の目指した「商業の三井」という表現で、事実上、白柳の対立的図式を継承し、さらに白柳が曖昧にしていた中上川死後について、「商業の三井」を目指した益田によって「中上川の工業化路線は完全に否定された」と断定している。

⑧ 宇田川勝・生島淳編『企業家に学ぶ日本経営史―テーマとケースでとらえよう―』（有斐閣、二〇一一年）

第二章「財閥の形成―中上川彦次郎（三井）」（山崎泰史執筆）では、中上川の考えを「工業中心主義」と捉え、中上川死後、益田は「中上川の工業化路線を廃し、三井銀行と三井物産を中心とする『商業の三井』を目指しました」（二四頁）と記している。事実上、白柳の対立的図式を継承しており、白柳が曖昧にしていた中上川死後について「商業の三井」を目指したと明示している。

以上に掲出した論者のうち、楫西光速、小林正彬、宇田川勝、山崎泰史は三井財閥や三井系企業について専門的に詳細な実証分析をおこなっているわけではない。これらの研究者の場合、自分の専門外については、誰かの研究・説に依拠して論じざるをえない。

これらの研究者の著書・論考を除いてみると、三井財閥についてまとまった記述をしている著書で白柳の対立的図式を継承しているのは、梶井義雄『三井物産会社の経営史的研究』（東洋経済新報社、一九七四年）と安岡重明編『三井財閥』（日本経済新聞社、一九八二年）である。

### 3. 白柳説の非採用あるいは否定

つぎに白柳説の非採用（事実上否定）の研究や明確に否定している研究をみよう。

① 日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』（東洋経済新報社、一九六九年）

「第五章 三井関係時代（上）」の「解説」では、「明治二八年（一八九五）から三〇年（一八九七）にかけては、主として中上川彦次郎の鉱工業部門への投資と事業の拡大が積極的に行われた時期である」、「次の明治三一年（一八九八）は、日清戦争後の不況がおとずれた翌年であるが、それとともに、しだいに中上川の積極的な経営政策が転換をよぎなくされるようになった時期といえる」（二三〇頁）と記している。「中上川の工業主義」のような表記をせず、白柳説の影響を受けていない。

② 加藤俊彦『日本の銀行家―大銀行の性格とその指導者―』（中央公論社、一九七〇年）

「I 三井銀行と中上川彦次郎」という章で、「中上川の三井銀行の近代化を促進する方策と三井の産業資本化Ⅱ 鉱業部門への進出を推進する方策」は、「やがて大きな障壁にぶつからざるをえなかった」と記している。井上に「相談することなく工業化の方針をおしすすめるや」、井上は「しだいに中上川にたいし反感をいだくようになった。また、物産を地盤とする益田は、物産の業務が古い商人資本的活動を中心としている以上、当然、中上川と対立せざるをえなくなってきた。というのは、政府官辺にとりいり、それを利用しつつぼろいもうけをしていた物産の益田は、中上川の官辺を顧慮しない方策をみすげすむわけにはゆかなかったのである」としている（四六一―四七頁）。

明示されていないものの、この章は、あきらかに白柳秀湖『中上川彦次郎伝』を踏まえて叙述されている。また、しばしば『三井銀行八十年史』の記述に言及している。にもかかわらず、両著に記されている中上川の「工業（資本）主義」、益田の「商業（資本）主義」という言葉を使っていない。つまり、加藤は、中上川と益田の対立を、工業主義と商業主義の対立とは捉えていない。

③ 「第二章 益田孝と中上川彦次郎」（大島清・加藤俊彦・大内力『人物・日本資本主義 3 明治初期の企業家』東

京大学出版会、一九七六年)

加藤俊彦執筆と推定される「第二章 益田孝と中上川彦次郎」では、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』の記述と『三井銀行八十年史』をしばしば引用している。とくに「第四節 益田と中上川の対立」において、「三井の産業資本化や物産の改革などは、益田らの反対にあつてかならずしもかれの意図どおりにことは運ばず、むしろ中道で挫折したといったほうがいい」（二四三頁）、「かれのやり方があまりに強引であつただけに、やがてそれは多くの人たちの反発を買わなければならぬことになつた」（一四五頁）と記している。しかし、工業主義と商業主義との路線的な対立とは捉えていない。

「それだけで（『中上川彦次郎伝』に記された、鐘紡と中央綿糸紡績業同盟会との紛擾に関して「中上川はさうした物産の苦しい立場に頓着なく銀行の支店に命じ経済的封鎖を以てこれに対抗」・・・引用者）益田が産業資本化政策に反対したとは考えられない」、「むしろ問題は、中上川の政策によって推進された諸事業が若干の例外をのぞけば不振をきわめたことであつたというべきであろう」、「こうした状況こそ徹底した『採算主義』にたつ益田をして反中上川の態度をとらしめ、中上川の勢力を凋落せしめた真の原因であつたといえよう」（一四八頁）と述べている。このように事実上、白柳の対立的図式を否定する叙述となっている。

④ 由井常彦「中上川彦次郎の三井改革―三井財閥の近代化―」（中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識』増補版、有斐閣、一九七九年）

中上川は「三井の資本を鉱工業部門に積極的に投資し、近代的な工業や工業会社を、三井の管理と支配下におこうとした」、「しかしそれはあまりにラディカルで、内外での抵抗や反発が大きかった」（七三頁）としている。白柳秀湖『中上川彦次郎伝』を参考文献としてあげているものの、白柳の作つた対立的図式を採用していない。

⑤ 森川英正『財閥の経営史的研究』(東洋経済新報社、一九八〇年)

「第二章 三井財閥の工業化過程」では、「中上川彦次郎が三井銀行のトップ・マネジメントの立場で推進した三井財閥の工業化政策は、銀行の担当流れ、株式買収、官業払い受け等の手段を通じて、手当たりしだいに工業経営単位の数・種類をふやしたという印象が強く、慎重かつ綿密な計画性を見出しにくい」(四三頁)と捉えている。中上川の工業化政策に対して、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』とは異なる、低い評価となっている。

また中上川死後における芝浦製作所の処分に関し、「中上川が主導する三井の工業化政策に対する反撥も働いていたようである」(四六頁)と記している。しかし、この反撥を白柳のような対立的図式で説明していない。

⑥ 三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻(三井文庫、一九八〇年、執筆担当は岩崎宏之)

「第九章 三井合名会社の成立」の「第二節 三井家事業整理の進行と管理部」「二 三井銀行の商業銀行化」の見出し「営業方針をめぐる論議」では、「中上川彦次郎の積極方針のもとで、三井銀行の営業は著しい発展を遂げたが、彼が情熱を傾けた工業の育成は容易に実現せず、工業部の解体などその方針の転換を余儀なくされた」、「中上川が敷設した路線の修正を意図した井上や益田は、早川を通じて三井銀行経営方針の転換を策したのである」、「益田は、管理部の調査報告に依拠して三井銀行貸出しの固定化と有価証券・不動産の過多を問題にし、恐慌による取付けなど非常事態に備えるには、長期固定資金を回収して資産を流動化する必要があることを指摘した」(六八六―六八七、六八九頁)と記している。白柳説のような対立的図式で説明していない。

⑦ 武内成『明治期三井の慶応義塾卒業生―中上川彦次郎と益田孝を中心に―』(文真堂、一九九五年)

「第八章 結論」で、「第七章の第三節における高橋義雄の言にあるように、三井の各製系所の売却問題が中上川彦次郎が生存していた時期に問題となっていたとすれば、これははなはだ重要な問題を生じる。すなわち、序論において述

べたような、中上川彦次郎と益田孝の争いの結果、中上川が没したために、三井の経営戦略の変更があり、工業主義から商業主義へと変わったとされている点に大きな疑問が出てくることになる」、「高橋義雄の三井の各製系所に関する中上川彦次郎の述べていたことが本当だとすれば、こういった三井における戦略的転換、すなわち、世にいわれている工業主義から商業主義へといった把え方も大きな問題となる」（二八五—二八六頁）と記している。また、「第七章 慶応義塾と益田一族」では、「この白柳の見解をもって中上川彦次郎が亡くなった後、三井から慶応義塾の卒業生が追い払われたとし、また三井の工業主義から商業主義への戦略的転換も再度検討すべきである」（二七四頁）と記している。

白柳は、中上川彦次郎死後、工業主義から商業主義へ転換したとは記さず、曖昧にしているので、この転換の問題はひとまず除いてみよう。武内は白柳の工業主義と商業主義という対立的図式で三井家事業を捉えることに異議を唱え、再度検討すべきとしている。このように武内は、白柳の対立的図式を明示的に否定している。

ただし、武内がこのような見解を打ち出す際の主たる根拠は、武内が引用した高橋義雄の回想である。しかも、「高橋義雄の三井の各製系所に関する中上川彦次郎の述べていたことが本当だとすれば」（二八六頁）と留保をつけている。この回想は高橋義雄『筈のあと』上（秋豊園、一九三三年）の見出し「製系工場の処分」の項のつぎの部分である。

「殊に明治三十二、三三年頃は、製系の商況が悪かつたので、中上川氏も持て余して居たから、私は中上川氏と協議の上、予て懇意であつた横浜の原富太郎氏に交渉し、富岡、大崎、名古屋、三重製系工場を、総額何程であつたか分明に記憶せぬが、兎に角十箇年賦で譲渡す事とした」、而して之を処分したのは、私が三井呉服店在勤中で、中上川が未だ生存中の出来事であつた」（四一九—四二〇頁）。なお、三井呉服店の経営陣は、専務理事朝吹英二、理事高橋義雄である。

三井呉服店が原合名会社と四製系所の売却契約をおこなったのは一九〇二年九月十三日であり、中上川生存中ではない。中上川は、病状が悪化したため、前年（一九〇一）七月十六日の三井営業店重役会出席を最後に一切の経営活動か

ら離れて転地療養 (七月三十一日に日光へ転地と推定) をおこなっており、その甲斐なく十月七日に死亡している。<sup>(22)</sup> 原との契約締結は中上川死亡から十一月も後である。もしかすると、原との交渉が中上川生存中から始まったのであるうか、この点を検討しよう。

中上川生存中の一九〇一年一月から十月の三井営業店重役会では、五製系所の処分に関して理事あるいは専務理事から発議されていない。三井の主要な会議ではじめて、五製系所の処分について報告・議論がおこなわれたのは、一九〇二年六月十三日の三井家同族会管理部会である。三井呉服店専務理事の朝吹英二は「売ルト申シテモ譲受人ハ蓋シ絶無、万一ニハ只一人アルト思ヒマス」と買い手を見つけるのが容易でないと述べている。管理部専務理事の益田孝が伊藤小左衛門の名を挙げると、朝吹は、伊藤らが引き受けてくれれば「至極善シ」、伊藤らの外は難しいと応答している。<sup>(23)</sup>

ついで一九〇二年八月一日の管理部会で、益田孝が「先頃原富太郎ニ交渉シタル処、大崎、富岡ハ拾万円位ナレハ譲受ケタクモ、三重、名古屋ニ就テハ篤ト熟考スルカラ猶予アリタシト申セリ」と述べ、原と交渉したことを報告している。おそらく益田孝は、単独でなく。三井呉服店の高橋義雄とともに原と接触したと思われる。いずれにせよ、六月十三日の管理部会のあとで、原との交渉が始まったのである。朝吹も「承レハ原自身数人ヲ連レ富岡製系所等へ取調ヘニ行キ、多少所員ノ気先ヲ害セシトノ報アリ、先方ノ処置ハ敢テ無理ナラサルモ当方ハ迷惑ヲ感セリ」、「三重丈モ伊藤小左衛門杯ニ来年テモ産繭前売レハト思フ」と報告している。益田が原と売却交渉をおこなったものの、富岡製系所等へその情報が伝達されていないため、現場で混乱が生じていた。八月十二日の管理部会になって、「呉服店所轄ノ製系場譲渡ニ関シ原富太郎氏ト引合ノ件」について、管理部会員ではない高橋義雄 (三井呉服店理事) が特別に出席して、詳細に交渉経過を説明し、八月二十六日の管理部会でも交渉経過を説明している。この説明から、高橋が原との交渉を担当していることがわかる。さらに九月二日の管理部会で高橋義雄が「三井呉服店所管四製系所譲渡に關シ原氏ト最後交

渉ノ件」を報告した。<sup>(24)</sup>

このように五製系所売却交渉が始まるのは、一九〇二年六月十三日の管理部会より後である。交渉は中上川生存中から始まったわけではなく、高橋が誤解して回想していることがわかる。したがって、武内が依拠しようとした事実は残念ながら存在しない。だが、白柳の対立的図式に異を唱えようとした武内の着想は注目すべきものである。

⑧ 粕谷誠「政商から財閥への脱皮へ中上川彦次郎（三井銀行）」（伊丹敬之他編『ケースブック 日本企業の経営行動 4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣、一九九八年）

武内成の白柳秀湖を「批判しつつ、中上川死去後も慶応出身者への報復人事はなく、中上川対益田の対立を工業対商業の対立とは捉えられないとしている視点に学びつつ」（三三―三四頁）として、これまでいわれてきた中上川についての様々な見方（白柳秀湖の対立的図式、王子製紙の経営権を巡る渋沢栄一との対立、中上川に対する反発とされている工業部廃止など）を批判・否定した。

それだけでなく、「白柳が、中上川は工業を育成するにあたり、経営の実権が取れない会社の株を処分するという根本方針<sup>(25)</sup>をもって」（三四頁）としたことについても否定している。本稿では三井銀行の株式所有を分析する際、この否定的な見方を踏襲する。

以上述べたように、白柳説（とくに対立的図式）を継承した研究・著作が発表され続けている一方で、白柳説を採用せず、それによって事実上否定している研究や、白柳説を明確に否定している研究が発表されている。しかし、実証的に白柳説の妥当性を明らかにして継承しているものは見当たらない。また、証拠を上げて実証的に白柳説を批判するという作業も、粕谷論文以外ではおこなわれていない。そこで本稿では、中上川が三井入りしてから死亡するまでの時期、さらに中上川死亡から三井合名会社設立までの時期について、三井財閥の動きをどのように捉えるべきかを実証的に明

らかにしたい。

その際、つぎのような理解のもとに分析をおこなう。中上川が三井家事業の工業化を主導し、益田が主に三井物産を指揮したことを、路線の違い・対立としてではなく、三井財閥内における中上川と益田の職務(担当)の違いと理解すべきと筆者は考えている。つまり、中上川の担当は銀行部門(当時は、預金貸出業務だけでなく、銀行の資金によって鉱工業へ積極的に投資し、経営に関与)、益田の担当は商事部門であり、主として中上川が三井家事業の工業化を推進する位置にあったと考える。

なお、一八九四年(明治二七)十月に三井工業部が設立されると、三井銀行から三つの工業所(芝浦製作所、富岡製作所、大崎製作所)、三井呉服店から新町紡績所が三井工業部に移管された。この措置によって、中上川が担当する三井銀行は同行が株式を所有する鉱工業会社を所管し、法人組織になっていない事業所(のち、芝浦製作所など四工場から七工場へ増加)を所管する三井工業部の方は、朝吹英二が理事として担当することになった。ただし、朝吹は、工業部設立以前から就いていた、三井銀行投資先の鐘淵紡績の専務取締役を兼務している。

以下では、まず、益田孝が一八七六年(明治九)七月に三井物産の社長に就任してから、一八九二年(明治二五)四月に社長を退任するまでの時期に、工業に対してどのように関与したかを検討する。

- (1) 『三井と三菱』(実業之世界社、一九一三年)の石山素投「序」。
- (2) 前掲、『三井と三菱』の「巻首に」、『実業之世界』各号。
- (3) 前掲、『三井と三菱』二五二―二五三頁。
- (4) 前掲、『三井と三菱』二五四頁。

- (5) 前掲、『三井と三菱』二七七―二七八頁。
- (6) 前掲、『三井と三菱』二八〇―二八一、二八七―二八八頁。
- (7) 前掲、『三井と三菱』二九三―二九四頁。
- (8) 白柳秀湖(白柳武司)『財界太平記』(日本評論社、一九二九年)二五七頁。
- (9) なお、二七六―二七七頁では、より明確に、中上川が「商業資本主義の三井を、工業資本主義の上に置きかへようと企てた」と記している。
- (10) 前掲、白柳秀湖『財界太平記』二七七頁。
- (11) 前掲、白柳秀湖『財界太平記』四二四頁。
- (12) 白柳秀湖「日本富豪物語」『横浜貿易新報』一九三〇年一月三日。
- (13) 白柳秀湖「普及版序」(白柳秀湖『中上川彦次郎伝』岩波書店、一九四〇年)一頁。菊池武徳著の伝記とは菊池武徳『中上川彦次郎君』(人民新聞社出版部、一九〇三年)を指す。
- (14) 「序文」(日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』東洋経済新報社、一九六九年)ii頁。
- (15) 白柳秀湖『中上川彦次郎伝』(岩波書店、一九四〇年)一九七頁。
- (16) 前掲、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』三一六―三二七頁。
- (17) 前掲、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』三四九頁。
- (18) 前掲、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』三一九頁に「鐘紡と中央綿糸紡績業同盟会との白兵戦に見た如き大事件」として記述。
- (19) 前掲、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』三六五―三六六頁。
- (20) 「あとがき」(『小島直記伝記文学全集』第三卷・日本さらりーまん外史(中央公論社、一九八六年)四二二頁。
- (21) 前掲、『小島直記伝記文学全集』第三卷、一四七頁。
- (22) 三井文庫編『三井事業史』本篇・第二卷(三井文庫、一九八〇年)六六二、七六七頁、三井文庫編『三井事業史』資料

一篇四下 (三井文庫、一九七二年) 一八九頁。

(23) 一九〇二年六月十三日管理部会 (『三井文庫論叢』第一〇号、一九七六年十一月) 三七三頁。

(24) 一九〇二年八月一日、八月十二日、八月二十六日、九月二日管理部会 (前掲、『三井文庫論叢』第一〇号) 三七九—三八三頁。

(25) 白柳秀湖は『中上川彦次郎伝』で、中上川の「根本方針」について次のように記している。「三井が関係して居る株式会社の中、事業そのものに望みのないやくざなものもちろんであるが、縦令やくざなものでないにしても、実権が全く他の経営者の手に在りて、三井は唯その大旦那たるに止まるといふやうなものは、如何なる資縁にも関係にも拘らず、片端からこれを買払つてしまふといふ根本方針を立て、それに向つて猛進した」、「中上川は、苟もその経営上の実権を三井の手に掌握し得ない株式は、どんな有利有望なものでも、片端から手放してしまつたのである」(二四九—二五〇頁)。

## II 益田孝による工業への積極的な関与

### 1. 渋沢栄一・益田孝コンビによる新規事業 (企業) の立ち上げ

まず、益田孝の回想によつて、益田孝が三井物産社長の職にあつた時期にどのように工業に関与したかをみよう。

「私は、将来日本に起るべき事業、起さねばならぬ事業を卒先して起した。大阪紡績の外、人造肥料会社、製帽会社、モスリン会社、製糖会社などを起した」と述べている。<sup>(1)</sup> 益田が例にあげた企業は、一八八二年設立の綿糸を紡ぐ大阪紡績会社、一八八七年設立の過リン酸石灰などの肥料を製造する東京人造肥料会社、一八八九年設立の帽子を製造する日本製帽会社、一八九六年設立の毛織物を製造する東京モスリン紡織株式会社、一九〇〇年設立の砂糖を製造する台湾製糖株式会社である。

このうち益田が三井物産社長の時に設立された企業は、大阪紡績・東京人造肥料・日本製帽である。このほか、例に挙げていない企業で、三井物産社長時に渋沢と立ち上げた企業のうち工業分野の企業は次のとおりである。ロープを製造する東京製綱会社（一八八七年設立）、レンガを製造する日本煉瓦製造会社（一八八七年設立）、造船の横浜船渠会社（一八九一年設立）である。合わせて六社を確認できる。

益田社長時代の三井物産は、三井家の出資はなく、形式上は三井一族の事業ではなかった。三井という名を冠しながら三井家の事業とはされず、しかし実質的には三井家の事業という特異な位置にあった。<sup>(2)</sup> そのような会社の社長であったためか、三井に迷惑を掛けてはいけなから、三井には此等の会社の株を持たせなかった<sup>(3)</sup>と述べている。しかし、益田の記憶は不正確である。

六社のうち、大阪紡績など四社については益田の記憶どおり「三井」から出資していない。しかし、東京人造肥料と日本煉瓦製造については、設立の際に三井物産にある程度の株式を所有させている（前者は総株数二五〇〇株のうち一三〇株、持株率五・二％、後者は総株数二〇〇株のうち三二株、持株率一五・五％<sup>(4)</sup>）。また渋沢と関係なく、益田が立ち上げた三池紡績会社でも、一八八九年の設立時に、三井物産にある程度の株式を所有させている（総株数六〇〇株のうち四八〇株、持株率八％）。三井銀行にも二〇〇株所有してもらったようである。<sup>(5)</sup> このように益田の記憶は曖昧であるものの、益田は、自らが積極的に関わった会社設立の際、後述するように益田個人の資金を投じて（つまり自らリスクを負担して）株式を所有したのである。

益田孝は、「私は何か新しい仕事をする時には、いつも渋沢子爵に相談した。洋行「明治二〇年・明治四〇年にヨーロッパ・米國へ洋行……引用者」の土産話は先づ第一に渋沢子爵にするのが例であった。斯う云ふ事業を日本にも起したら良いと思ひますと云ふて意見を述べたが、一つとして賛成を得なかつたものはなかつた。私は今以て感激して居

る。渋沢子爵はいつも、よしやらうぢやないかと云ふて賛成せられ、いよいよ実行と云ふ段になると、自ら主動者の地位に立たれ、立案者たる私は後から付いて行くのであつた。あの熱心と努力とを以て進んで行かれるのであるから、付いて行く私はいつもへとへとなつた<sup>(6)</sup>と回想している。

すなわち、益田孝は、第一に、なにか新しい事業を起こそうとしたときには、いつも渋沢栄一に相談し、渋沢の賛成を得て着手し、第二に渋沢が主導者（主動者）となつて精力的に新事業の開始に邁進し、益田は渋沢の後から付いていったと述べている。

この両者の関係について、かつて益田の部下であつた藤原銀次郎（三井物産木材部長、王子製紙社長、商工大臣などを歴任）も、つぎのように述べている。「明治初年の日本の財界は、渋沢と益田のコンビで指導されていた。渋沢さんは、その時分から徳を代表し、益田さんは智を代表していた」、「益田さんは私どもによく、『渋沢さんもい、けれども、こつちがせつかく考えて、うまくやろうと思つているのに、熱心のあまり、自分が先廻りしてやるもんだから、こつちが困つたことが幾度かあつた』と話していた。しかし二人は切つても切れない間柄で、何事もコンビでやつた。そしてたいへんうまくいった」。このように徳の渋沢と智（当代の智慧者）の益田が協力しながらうまく事業を立ち上げたと述べている<sup>(7)</sup>。

大まかにいうと、事業を立ち上げる際、渋沢が先頭にたつて、人びとを説得して出資者を集め、しかもその事業を担当する適任者を見つけて経営を担当させた。そのため益田は、影のように渋沢の背後に隠れている。益田が独立の事業経営者ではなく、雇われ経営者であつたことも、めつたに表に立たなかつた理由と考えられる。しかし、『渋沢栄一伝記資料』をみると、工業だけでなく、様々な分野において、渋沢が立ち上げた事業に益田が深く関わっていることが分かる。

ところで、三井家への三井物産の「回収」とともに、益田孝は三井物産業績不振の責任を問われて、一八九二年四月二十六日社長を退任させられ、閑職（三井鉱山合資会社副社長、六月二十日就任）に左遷された。<sup>8)</sup> その当時、一八九一年八月に三井銀行に入行した中上川彦次郎が井上馨に重用されており、しかも工業部門などへ投資できる資金を持っているのが三井銀行であるため、中上川が主導しながら三井家は工業部門などへの投資をおこなうことになる。

益田が復権するのは、日清戦争開始後の一八九四年一〇月九日である（三井物産の専務理事に就任して、三井物産を指揮）。

以下では、三井物産社長時代に設立された企業のうち、大阪紡績・東京人造肥料・三池紡績と、さらに益田が三井物産専務理事として復権し、中上川とともに三井家事業の経営にあたっていた時に設立された台湾製糖について、どのように益田が関与したかをみよう。

## 2. 大阪紡績会社

大阪紡績会社は、日本で初めて経営を軌道に乗せることができた紡績会社である。日本政府が二〇〇〇鍾規模の民間紡績会社を育成しようとしたのに対して、<sup>9)</sup> 洪沢栄一が英国の山辺丈夫に調査させて、一万鍾以上でないと採算がとれないという報告を受けたため、大阪紡績は一万〇五〇〇鍾<sup>10)</sup>で操業されることになった。以下、益田孝が大阪紡績にどのように関係したかをみよう。

『洪沢栄一伝記資料』第一〇巻の「綱文」では「栄一、大阪藤田伝三郎・松本重太郎等ト謀リ紡績会社設立ヲ企図ス」としている。益田孝の名前が明示されていない。しかし、『洪沢栄一伝記資料』に引用されている松本翁銅像建設会編『双軒松本重太郎伝』（松本翁銅像建設会編、一九二二年）をみると、関西の実業家（松本ら）の間で「会社組織

ノ一大工場ヲ設クルノ要アリ」て松本が「此計画ヲ有志者ニ謀リ、其成立ニ奔走シ」ていたとき、「恰モヨシ東京ノ紳商洪沢栄一・益田孝・大倉喜八郎諸氏ノ間ニモ、亦之ニ類似セル紡績所設置ノ企」があったので、「洪沢氏ヲ訪ヒテ熟議シ、遂ニ東西連合シテ、大阪三軒家ノ地ニ一大紡績工場ヲ設置スルニ至レリ」（一五頁）と記されている。つまり、東京では洪沢・益田・大倉によって紡績会社設立計画が進んでいたとしている。

ところが『洪沢栄一伝記資料』には、『自叙益田孝翁伝』の「大阪紡績」の部分収録されていない。収録するのを憚ったようである。益田はつぎのように回想している。<sup>(1)</sup>

紡績は明治九年、松方さんが勸業局長であつた時、鹿児島とか秋田とかに二千鍾づゝやらせたのが最初であるが、私は明治十二年に洪沢さんに、日本にはまだ機械工業と云ふ程のものが全くないのだから、機械工業を日本人に教へなければならぬ、其れには機械工業中最も簡単な紡績がよい、紡績会社をやらうぢや御座らんかと云ふ相談をした。洪沢さんは早速賛成して、丁度今ま山辺丈夫と云ふ者が倫敦に居る、あれを使はうぢやないかと云はれた。其れは丁度よろしい、プラット会社「ブリッグスの会社の誤り。以下同じ……引用者」で稽古をさせましやうと云ふて、早速山辺をプラット会社へ見習に入れた。入れるに就てプラットに百磅取られた「一五〇磅の誤り……引用者」。

益田が洪沢に紡績会社の設立を相談したところ、洪沢はロンドン在住の山辺丈夫（経済学を勉強中）を使おうといい、山辺の父（清水格亮）に相談した。山辺の日記<sup>(2)</sup>でその後の経緯を見るとつぎの通りである。山辺は一八七九年（明治一二年）四月二十九日に父から書簡（三月二十五日付）を受け取って、洪沢からの依頼を知り、さらに五月に入って洪沢か

らの書簡を受け取っている。渋沢からの要請を容れ、山辺は紡績業の研究に転じて、九月一日からブリッグスの工場（ブラックバーン市）に通い始めた。十月十三日は研修費（「礼銀」）一五〇ポンドのうち、七五ポンドをブリッグスに渡している。一五〇ポンドは日本円八一八円にあたり、現在価値に直すと三六四〇万円もの巨額である。<sup>(13)</sup> また山辺は三井物産ロンドン支店支配人の笹瀬元明と頻繁に書状で、あるいは直接連絡を取り、一〇月分から毎月の生計費を笹瀬から受け取り始めた。

翌年（一八八〇）三月三十一日には笹瀬から一五〇ポンドを借り、四月五日にブリッグスの研修費の残金七五ポンドを支払った。研修を終えて、ブリッグスら工場関係者に別れを告げたのは五月八日である。したがって八か月研修を受けたことになる。この間、笹瀬とともに紡績機械製造所や他の紡績工場の見学もおこなっている。五月十五日、笹瀬と相談して帰国することに決した。山辺は、このように三井物産ロンドン支店（笹瀬）の支援を受けながら紡績業について経験を積んだ。そして山辺は五月二十七日にロンドンを出立し、パリ、マルセイユを経て日本に向かった。横浜に着したのは七月十二日である。<sup>(14)</sup>

益田はつぎのように機械輸入代金の決済に難渋したと述べている。<sup>(15)</sup>

一万五百鎊の機械をプラットから買って、山辺が帰朝する時に、香港上海バンクの支店に荷為替を付けて呉れと云ふて頼んだが、付けて呉れない。仕方がないから弗銀を買つて送金することにした。「中略……引用者」銀一弗の相場が一円五十銭であつたから、其の勘定で資金を準備して、弗銀を買はうとすると一円六十銭だと云ふ。又た渋沢さんと苦面をして、之れでよいと思ふと、今度は一円七十銭だと云ふ。又苦面をしなければならぬと云ふので、非常に困つたが、しまひには困るよりもつくづく可笑しくなつてしまつた。斯んな調子でとうとう一円八十銭まで

買った。之れで香港上海バンクから倫敦へ送金して貰った。

益田の回想中、「山辺が帰朝する時に」機械の買い付けをしようとしたと述べているのは間違いである。山辺が帰国後、三井物産本店外国掛が山辺と相談し、一八八二年(明治一五)一月に英国のプラット・ブラザーズ会社へ紡績機械を発注した<sup>(16)</sup>。

三井物産が買い付けて日本へ積み出す際、香港上海銀行の横浜支店に「荷為替を付けて呉れ」といっても付けてくれなかったという<sup>(17)</sup>。そのため洋銀(「弗銀」、貿易のための通貨)を購入しようとしたところ、洋銀の価格が上昇していったため困ったという。不換紙幣が増発されたためである。なんとか必要な額の洋銀を購入し、香港上海銀行に依頼してロンドンに送ったという。当時は、日本円を直接イギリスポンドに両替するのは難しく、いったんに洋銀に両替したのち、さらにイギリスポンドに両替しなければならなかった。

精紡機一五台(一台七〇〇鍾)などが、一八八二年十二月から一八八三年四月に順次、日本の三軒屋工場に到着してからも問題が発生している。山辺は紡績機械の組立方法まで学んで帰国したわけではなかった。三井物産は、東京から技師木本久作(のち織機を發明)らを三軒屋工場へ派遣して、山辺らに協力させた。しかし「何分組立完全ナラズ、遂ニロンドンへ電報ヲ以テプラット会社ノ職工派出ヲ頼ミ備聘<sup>(18)</sup>」することとなった。技師ニードルが到着し、一八八三年三月から十月までの期間、大阪紡績に雇用されて(のち期間延長)機械組立を指導した。大阪紡績では一八八三年七月五日から綿系の製造を開始し、すべての機械を運転できるようにするのは翌年(一八八四)に入ってからなのである<sup>(19)</sup>。ところで会社の設立はどのようにおこなわれ、重役にはだれが就任したのか。一八八二年(明治一五)四月二十七日に「紡績組合総代」(渋沢栄一、藤田伝三郎、松本重太郎、矢島作郎、小室信夫)が「創立願書」を大阪府庁へ申請し、

五月三日に許可されて大阪紡績会社が設立された。「重役」には、「取締役頭取」（社長）に藤田伝三郎、取締役に松本重太郎・熊谷辰太郎、相談役に渋沢栄一、藤本文策、矢島作郎が就任した。<sup>(20)</sup>このように関西財界の有力者である藤田・松本と渋沢の名代の熊谷（第一国立銀行大阪支店）の三人が経営を担うことになった。かつて益田と藤田は、井上馨主宰の先収会社（一八七四年一月一日設立）において、それぞれ東京本店頭取と大阪支店頭取を務めていた。益田とは旧知の間柄であり、大阪で軍靴の製造・販売などに従事していた藤田が大阪紡績のトップに就任したのである。<sup>(21)</sup>なお、益田孝は、創立願書の「紡績組合総代」にも、創立時の「重役」にも、その後の「重役」にもなっていない。

大阪紡績の資本金はどのように集められるであろうか。一八八〇年（明治一三）七月の山辺の帰国後まもなく、十月に、渋沢らによって、資本金二五万円の会社とすることとして、設立のための準備が始められた。渋沢栄一は前田利嗣ら華族（旧大名）を説得し、華族からかなりの株数を引き受ける約束を取り付けた。

一年半後の一八八二年（明治一五）五月に会社（資本金二五万円、総株数二五〇〇株、一株額面一〇〇円）が設立され、ついで十二月に二八万円に増資決議がされた。翌一八八三年十二月頃で見ると、株主は九五人となっている。第一位は渋沢栄一の三三六株（額面三万三六〇〇円）、第二位は華族の前田利嗣一八〇株、以下第六位までが華族である。益田孝は第七位八五株（八五〇〇円）である。益田は、取締役の松本重太郎（第八位六九株）、大倉喜八郎（第九位六六株）、「頭取」の藤田伝三郎（第一三位五九株）、相談役の矢島作郎（第一四位五八株）よりも多く株を引き受けている。<sup>(22)</sup>つまり、華族を除くと、益田は渋沢につく出資者である。なお、華族をみると、一七名が合計一〇六五株（額面一〇万六五〇〇円、資本金の三八％）を引き受けている。<sup>(23)</sup>この華族からの出資なしには、一万〇五〇〇圓の大規模紡績会社を起こすのは難しかったことがわかる。

益田孝名義の八五株はすべて益田個人が引き受けたものであり、三井物産は一株も所有していない。<sup>(24)</sup>益田所有株式の

額面八五〇〇円を現在価値に直すと二億二六九五万円となる。一八八四年に倍額増資された時も、新株八五株を引き受けて所有株数を一七〇株としている(第1表)<sup>(25)</sup>。

このように益田孝は自ら巨額の出資を引き受けるとともに、三井物産の組織・職員を使って大阪紡績の立ち上げに強く関与したのである。<sup>(26)</sup>

### 3. 東京人造肥料会社

一八八五年(明治一八)九月二十二日、米国ニューオリンズの万国工業博覧会へ派遣されていた高峰讓吉(農商務省勤務)が米国から帰国した。<sup>(27)</sup> 帰国の際、私財を投じて米国産の燐鉱石四トン・過リン酸石灰六トンを持ち帰った。<sup>(28)</sup> 高峰は、燐鉱石を原料としてできる肥料(過リン酸石灰)は、日本のような火山灰の土地には非常によい、製造には硫酸が必要のため、硫酸の安い国に肥料工業が起ころうという講演を盛んにおこなった。その話を聞いた誰かが高峰を益田孝に紹介した。益田に対して高峰は「現在大農主義だとか、機械を使用せよとかいふ事はむしろ空論で」ある、「日本の農業でいちばん大切なのは燐素肥料を使用することである」と述べたという。<sup>(29)</sup> 益田は高峰から話を聴いて、三井物産が「北海道に硫黄の山を持つて居るから、硫酸はお手のもの」である、「其れでは渋沢さんにも相談しやう」といい、三人で相談し会社を作ることになったという。<sup>(30)</sup>

一八八七年(明治二〇)二月二十八日、会社創立に関する株主の「臨時会議」を開催し、資本金を二五万円とすると、創立委員を渋沢栄一、渋沢喜作、馬越恭平(三井物産)とすることとした。<sup>(31)</sup> 『大日本人造肥料株式会社五十年史』では、この時、高峰讓吉が「技術師」に任命されたとしている。しかし、当時、高峰は農商務省の役人であるので、これは誤りである。益田孝は、ヨーロッパ・米国視察のため三月五日に出立し、「高峰と一緒に、欧羅巴を経て、アメリ



第1表 益田孝の株式所有（各年12月31日現在）

株式銘柄	設立時に 株取得	1877年末		1878年末		1879年末		1880年末		1881年末		1882年末	
		株数	払込額	株数	払込額	株数	払込額	株数	払込額	株数	払込額	株数	払込額
第一国立銀行 同上新株		60	6,000	60	6,000	60	6,000	60	6,000	60	6,000	60	6,000
第二国立銀行		20	2,000	20	2,000	30	3,000	28	2,800	28	2,800	28	2,800
大阪株式取引所	*			40	4,000	45	4,500	45	4,500	—	—	—	—
東京株式取引所	*			60	6,000	53	5,300	22	2,200	22	2,200	21	2,100
東京海上保険	*					40	4,000	70	7,000	74	7,400	70	7,000
東京兜町米商會所						10	500	9	450	10	500	10	500
横浜洋銀取引所	*					38	3,800	10	1,000	4	400	1	100
(⇒横浜株式取引所)													
横浜正金銀行 同上新株	*							30	3,000	10	1,000	1	100
風帆船会社 (⇒共同運輸)	*							150	3,000	150	4,500		
(⇒日本郵船)	*											130	1,040
大阪紡績	*									100	500	80	5,914
同上新株													
日報社	*									50	5,000	50	5,000
第三国立銀行													
東京瓦斯	*												
同上新株													
東京電灯	*												
同上新株													
横浜ビール (JBC)													
東京製鋼	*												
同上新株													
東京ホテル	*												
香港九竜碼頭会社													
磐城硝子	*												
両毛鉄道	*												
同上新株													
水戸鉄道	*												
東京人造肥料	*												
京都織物	*												
製藍会社	*												
北海道製麻	*												
品川硝子	*												
同上新株													
甲武鉄道	*												
同上新株													
日本熟皮	*												
下野煉化	*												
日本輸出来商社	*												
商況社	*												
関東石材	*												
グランドホテル横浜	*												
東京紡績													
自動社	*												
横浜船渠	*												
東京市中音楽會	*												
北海道炭礦鉄道	*												
筑豊興業鉄道	*												
日本鉄道													
三池紡績	*												
日本昆布	*												
日本製帽	*												
品川電灯	*												
日本煉瓦製造	*												
同上新株													
日本パノラマ	*												
明治火災保険	*												
日本運輸													
同上新株													
三重紡績													
合計		2社	8,000	4社	18,000	7社	27,100	9社	29,950	10社	30,300	10社	30,554

出所)「益田孝」勘定(三井物産「LEDGER」各年、三井文庫所蔵史料 物産690～物産739)。

- 注) 1. 香港所在の香港九竜碼頭会社株については、「払込額」欄の数値は株式の取得額である。  
 2. 日本運輸株については、旧株・新株の正確な払込額が不明のため、株式の取得額と追加払込額の合計  
 3. 会社設立時に株式を取得したと推定されるものについては、\*を付した。  
 4. 「・・・」は不詳。「—」は所有せず。

カへ燐礦の買入や機械の買入なぞに出掛けた」。出立の直前に高峰は、三月一日、内閣から「在官ノ儘、自費海外巡回ヲ認可」されていた。二人はパリで別れ、高峰が先に米国にいつて、フロリダで燐鉍の引き合いをおこない、それからニューヨークに出て機械の調査をするようになった。益田は九月にニューヨークで高峰と落ち合い、「アメリカの用も済んで、高峰夫妻「滞在中に米国人と結婚……引用者」と一緒に日本へ帰つた」<sup>(32)</sup>。横浜に帰着したのは十一月八日である。

益田・高峰の洋行中、四月十八日に東京府へ会社設立の願書が提出され、四月二十七日に許可をえて東京人造肥料会社（資本金二五万円、総株数二五〇〇株、一株一〇〇円）が設立された。益田等の帰国後の十二月十二日、「委員長」（社長に相当）に渋沢栄一、「委員」（取締役に相当）に渋沢喜作・益田孝が就任した。<sup>(33)</sup>

株主は一八八八年十二月末現在三四人である。うち、渋沢栄一・益田・西村庸四郎（三井銀行副長）と華族の蜂須賀茂韶・西園寺公成、長州毛利家（華族）家令の柏村信の六人が二〇〇株、以下、大倉喜八郎ら五人（実業家四人、職業不明一名）が一〇〇株であり、これら一人で総株数の六八%を占める。<sup>(34)</sup> この会社の場合にも、華族の資金にかなり依存していることがわかる。益田孝名義の株式（額面二万円。現在価値五億三四〇〇万円）は、すべて益田個人の所有である。三井物産は三井武之助名義で八〇株、三井養之助名義で五〇株、合計一三〇株を所有している。<sup>(35)</sup>

機械類・燐礦石は三井物産の手で米国から輸入され、硫黄を原料として製造された硫酸は三井物産に委託して大蔵省印刷局から払い下げを受け（三井物産が自社鉍山で産出した硫黄の主な売却先は大蔵省印刷局）、一八八八年三月一日から製造を始めた。高峰が同社の技術指導を正式に担当できるようになるのは、三月二十三日に農商務省から非職を命じられてからである（なお、非職満期となって退官するのは一八九一年三月三十一日）。<sup>(36)</sup> ところが初めは製品がほとんど売れなかった。販売不振に加えて、一八九〇年十一月、妻の母が重病のため、渡米しなければならなくなった。その

ため、高峰は技師長の職を辞すことになった<sup>(37)</sup>。

ようやく一八九一年から、主に関東・東北地方で製品が売れ始めたという。ところが、今度は、一八九三年五月三日に火事で工場焼失するという災難にみまわれた。再興は容易でなかった。益田の回想によると、機械類は「総て駄目で、すつかり新しく買はなければならぬ。株主がやかましくて、再興はなかなか容易でなかったが、私は此時渋沢さんと云ふ人には実に敬服した。渋沢さんと云ふ人は斯う云ふ事になると実にえらい。とうとう皆を説き付けて再興<sup>(38)</sup>」することになったという。七月二十八日の株主総会で資本金一二万五〇〇〇円への減資が決議され、工場再建に必要な資金は、株主から徴収せず、借入金により調達することになった。その後、一八九五年七月二十五日の株主総会で資本金二五万円への増資が決議され、さらに一八九六年七月の株主総会で五〇万円への増資が決議された<sup>(39)</sup>。

一八九六年十二月末現在でみると（資本金五〇万円、総株数一万株、一株五〇円）、株主は一一四人で、第一位は渋沢栄一の九三〇株、第二位は田島信夫（毛利家財産副主幹）八〇〇株、第三位は益田孝六〇〇株（額面三万円）、第四位は三井物産五二〇株である<sup>(40)</sup>。

経営陣の変遷をみると、商法実施にともない一八九三年十月十二日に設立認可された東京人造肥料株式会社の役員として、十一月十八日、渋沢栄一、渋沢喜作、益田孝が取締役に、柏村信、浅野総一郎が監査役に選出され、うち渋沢栄一が取締役会長に就任した。益田孝は一九〇三年七月五日まで取締役に務めている（孝退任後は、七月二十八日に息子の益田太郎が取締役に就任<sup>(41)</sup>）。

東京人造肥料は三井物産から米国フロリダ産燐礦石を継続的に買い付けた。ところが、益田によると、フロリダ産は「高く付くので大に困って、いろいろ探すと、オーストラリアへ行く途中のオシヤン・アイランドと云ふ島に」燐礦石があることが分かったという<sup>(42)</sup>。そこで一九〇二年（明治三五）に三井物産がロンドンのパシフィック・アイランド社と

オーシャン島（イギリス領）産燐礦石の販売代理店契約を締結し（地域は日本および朝鮮、期間は同年十月十三日から二か年間<sup>(43)</sup>）、継続的に東京人造肥料へこの燐礦石の供給をおこなった。

なお、東京人造肥料は一九〇八年以降、次々と肥料会社を吸収合併して一九一〇年七月二十八日に大日本人造肥料株式会社と改称している。<sup>(44)</sup>

このように益田孝は三井物産の組織を使いながら、東京人造肥料の設立に深く関与し、自らも多数の株式を引き受けて取締役として長く経営に関わったのである。

#### 4. 台湾製糖株式会社

台湾総督児玉源太郎（一八九八年二月二十六日就任）は台湾糖業の改善を図るため、民政長官後藤新平に対して三井家と交渉するよう指示した。後藤新平は、一八九九年十二月に上京して翌一九〇〇年二月に帰任する間に、三井物産専務理事益田孝と面会し、「改良機械」による糖汁搾出の事業を三井で引き受けてほしいと要請した。この要請を聞き、益田孝は製糖技術の第一人者と目されていた鈴木藤三郎（日本精製糖株式会社専務取締役）に相談し、鈴木から、糖汁搾出だけでなく、これを精製する事業にまで進むべきであるという助言を受けた。<sup>(45)</sup>

三月、益田孝は、台湾に滞在中の三井物産営業部長福井菊三郎を介し、後藤新平に対して、新会社へ総督府から三年の間に年六％の利子補給をしてほしいと依頼した。後藤は、一年目の利子補給は一万二〇〇〇円を限度とし、二年目からは払込資本金の六％（ただし、最高は三万円）とするなど、援助する旨を回答したという。<sup>(46)</sup>

四月一日、福井は総督府殖産課技手山田熙を同道して帰京の途についた。益田は鈴木らとともに、山田から詳細に事情を聴取し、糖汁搾出から粗製砂糖を生産して、これを内地の精製糖会社へ販売する事業が有望であると考え、五月、<sup>(47)</sup>

東京滞在中の児玉源太郎と交渉し、利子補給の比率・年などについて約束を取り付けた<sup>(48)</sup>。これを受け、五月十一日、三井物産は議案「台南製糖会社発起之件」を三井商店理事會に提出し、承認を求めた<sup>(49)</sup>。急ぎ承認を求めた必要があったためか、通常の議案の記載文とは異なり、この議案では、内容を簡潔にまとめる作業がなされないまま、ながながと説明が書き連ねられている。そのため、主要な部分を取り出して以下に記す。

此度台湾總督府ヨリ台南地方ニ於テ運輸ノ便利アリ、且原料タル甘蔗ノ集マリ易キ場所ヘ製糖所設立方ノ義ニ付御相談ノ次第有之、若シ三井一手ニテ之ヲ經營スルカ又ハ三井主謀者トナリ会社組織ヲ以テ之ニ当ルニ於テハ運輸ノ便ヲ謀ルハ勿論製糖所迄ノ鐵道支線敷設之事、ドコービール貸渡之事等ハ總督府ニ於テ之ヲ承諾スヘク、又原料タル甘蔗ノ買集ニ就テモ曩ニ台南地方ノ有力者ヲ集メテ聞糺シタル所ニテハ別ニ困難無之、彼等ハ喜ンテ之ニ応スヘキ模様ニテ、此点ニ於テモ總督府ハ十分保護ヲ与フヘキ旨ニ有之

台湾總督府から、三井单独あるいは三井が中心となって製糖会社を設立してほしいという相談があり、總督府は工場までの鐵道支線を敷設し、小型蒸氣機關車(「ドコービール」)を貸与する用意がある、台南地方の有力者に聞いたところ原料甘蔗の買集めに喜んで応じるようであり、買集めについては總督府も十分な保護を与える。

本年度ハ式十萬円ニ対シ年六分(老萬式千円)、次年度ヨリ向フ三ヶ年間五拾萬円ニ対シ年六分(參萬円宛)ノ利子ヲ補給スヘシトノコトニ有之

總督府は、会社設立一年目は、補助金として二〇万円（払込資本金）の六%（一万二〇〇〇円）を出し、二年目以降は三年間に亘り五〇万円（払込資本金）の六%（三万円）を出す。

若シ操業ノ結果収益ヲ見ル能ハサルトキハ前掲三ケ年後、尙向フ二ケ年間年三万円宛利子補給可相成筈ニ付、是又結局ニ於テ不都合無之ト存候

もし、経営が赤字のままであれば、さらに二年間、年三万円の補助金を与える。

鈴木氏ニ於テ近日実地台南地方ヲ踏査ノ末、愈其断定ノ確カナル見定メ相付キ候上ハ、資本金百万円ノ会社ヲ發起シ、第一回払込ヲ弍十五万円トシ、三井家ニ於テ株式四分ノ一ヲ引受ケ、又四分ノ一ハ東京ノ精製糖会社及大阪ノ精製糖会社株主中ヨリ之ヲ募集シ、残り四分ノ二ハ台南並台北ノ新日本人（砂糖業ニ勢力アル陳中和ノ如キモ株式引受ヲ望ミ居レリ）及一般内地人ヨリ募集シ、先ツ以テ製糖所一ケ所ヲ造リ（二ケ所ハ凡ソ十五万円乃至弍十万円ヲ以テ作り得）、次年度ニ於テ更ニ弍十五万円ヲ以テ払込マシメテ今一ケ所製糖所ヲ作り、以テ本業ヲ試シ申度

鈴木藤三郎が現地調査をおこなって確かな見込みがいたら、資本金一〇〇万円の会社を發起し、三井家が株式の二五%を引き受け、東京・大阪の精製糖会社株主中から株式の二五%、台湾の中国人と内地の日本人から株式の五〇%を募集する。会社設立の際に第一回払込として二五万円を徴収して製糖所一か所を作り、二年度目に第二回払込として二五万円を徴収して、さらに一か所を作る。

当日の三井商店理事会出席者は三井高保・三井八郎右衛門ら三井同族七人と中上川、益田、朝吹英二(三井工業部)、  
團琢磨(三井鉱山)、波多野承五郎(三井銀行)、高橋義雄(三井呉服店)、上田安三郎(三井物産)の七人であった。

このなかの誰かが議案に異議を唱えた。そのため原案(資本金一〇〇万円、第一回払込二五万円。三井家が株式の四分の一引受)が退けられて、設立予定の会社の資本金を半分に切り下げ、三井家の出資額も半分にするという修正(資本金五〇万円、三井家が株式の四分の一引受。つまり二五〇〇株、一二万五〇〇〇円出資)がなされ、この修正案が同日可決された。<sup>(50)</sup>

原案に反対したのは中上川彦次郎であった。この会議の後、鈴木藤三郎とともに実地調査のため台湾へ出張した藤原銀次郎によると、「三井の金融の全権を握つてゐた中上川さんは、そんな危険な仕事には金は出せぬと反対」したとい<sup>(51)</sup>う。

ところが、三井商店理事会の決定に対して井上馨が介入し、資本金を一〇〇万円に戻した。<sup>(52)</sup>ただし、三井家の出資額については原案に戻させてはいない。

上記議案に記されている鈴木藤三郎の現地調査を待たずに、はやくも六月十三日に三井集会所で新会社の第一回創立発起人会が開催され、「台湾製糖株式会社創立ノ趣旨」書が発表された。発起人は、益田孝、鈴木藤三郎、R. W. アイヴィン(元ハワイ共和国公使)、武智直道(元ハワイ公使館勤務)、田島信夫らである。この会で仮定款・目論見書が作成された。

その後、六月三十日に「糖業御保護願」(補助金下付願)を台湾総督府へ提出し(命令書交付は九月六日)、八月十日に「台湾製糖株式会社株式御引受願」を宮内省に提出した。株主の募集が終わって、九月十日に一株当たり五円の証拠金徴収を完了した。<sup>(53)</sup>

鈴木藤三郎が藤原銀次郎・山本悌三郎（会社設立後、台湾在住の支配人に就任）を伴って、現地調査のため台湾へ出立したのは十月一日である。<sup>(54)</sup>つまり、現地調査を実施する前に、会社設立は既定のものとされて、設立のための手続きが進められたのである。

十二月二日、調査を終えて鈴木・藤原は帰京した。藤原は、「益田孝さんに報告し」たところ「大変よろこばれ、そしてお前井上馨侯の所へ行つてその話をせよといふ」ので、井上馨に調査結果を報告にいくと、「井上さんも大変御満足で今度は中上川に話せと言はれました」。しかし中上川に報告にいったところ「中上川さんだけは余り機嫌がよくなかつたが、私はありのまゝを話し、損がいけば全部総督府が負担するから、創立した方がよいでせう、と申し上げると中上川さんは笑つて居られた」という。<sup>(55)</sup>

創立総会は、十二月十日に開催され、益田孝が会長席について、定款を確定したのち、鈴木から台湾実地調査の報告を受け、さらに取締役・監査役の選挙をおこなった。取締役に鈴木藤三郎、益田孝、陳中和、田島信夫、武智直道、監査役に長尾三十郎（日本精製糖）、上田安三郎、岡本貞然が選出され、取締役の互選により鈴木藤三郎が社長に就任した。さらにアーウィンを相談役に推薦することを議決した。<sup>(56)</sup>

同日設立された台湾製糖株式会社の公称資本金は一〇〇万円（払込二五万円）、総株数は二万株（一株五〇円）である。定款に定められた「主タル目的」は「台湾ニ於テ粗糖ヲ製造シ及ヒ適當ノ地所ヲ取得シテ甘蔗ヲ栽培スル」ことであり、土地を購入して甘蔗を栽培することが含まれている。<sup>(57)</sup>会社は台湾で登記され、本社は台湾台南県に置かれた。しかし、陳中和（住所は台南県）を除く、取締役・監査役が東京に居住していたため、事実上、東京事務取扱所（三井物産本店内に設置、一九〇一年三月十三日東京市日本橋区兜町に移転）<sup>(58)</sup>が本社機能を持ったと思われる。

会社設立時の一九〇〇年十二月十日現在の「株主姓名表」（株主数九五名）をみると、第一位は三井物産一五〇〇株、

第二位は内蔵頭（宮内者）一〇〇〇株、同毛利元昭（旧長州萩藩）、第四位は陳中和七五〇株、第五位は吉川経健（旧周防岩国藩）五五〇株、第六位は益田孝・上田安三郎・武智直道・鈴木藤三郎・田島信夫ら一一名の五〇〇株である。<sup>60</sup>

三井物産が三井商店理事会へ提出した議案（一九〇〇年九月七日可決）によると、二五〇〇株を三井物産が所有するはずであった。<sup>61</sup>しかし、実際には、会社設立時に三井物産は三〇〇株少ない二二〇〇株を所有している（三井物産名義一五〇〇株、益田孝・上田安三郎名義それぞれ二五〇株、岡本貞然・山本悌二郎名義それぞれ一〇〇株）。<sup>62</sup>三井物産所有分を除くと、三井物産の益田孝と上田安三郎は個人でそれぞれ二五〇株を所有し、中上川彦次郎は個人で一〇〇株を所有したと推定される。

一九〇一年一月五日の大株主協議会の席上、演説した井上馨は、「諸君、余ハ当会社ノ株主ニ非ズ、亦タ役員ニモ非」<sup>63</sup>と述べている。しかし、武智直道は、井上馨侯伝記編纂会からの質問（「井上さんは株を持つて居られなかつたのですか」）に対して、「矢張、株主になつて居られるのです。株主に非ずと言はれて居りますが」と述べている。<sup>63</sup>井上は、台湾総督府から補助金を受ける会社の株を公然と引き受ける訳にはいかなかったため、田島信夫名義で所有したと思われる。会社設立発起人の時に記された田島の住所は麻布区宮村町四二となっており、井上馨の住所と同じである。高橋義雄は「三井中興事情秘録」で、田島について「井上侯の子分で、毛利家の会計係をして居つた」と記している。田島は井上馨邸に住んでいる井上の腹心の配下である。井上は、田島名義で株を所有しただけでなく、自分の代理者として田島を取締役に差し入れた。井上馨は自分名義で株式を所有していなかったものの、井上馨死亡後の一九一六年六月頃で見ると、井上家（妻武子と嗣子勝之助の合計）は台湾製糖の第五位の大株主である。<sup>64</sup>

益田孝は、一九〇五年（明治三八）三月二十五日まで取締役を務めたのち、同日相談役に退いた。代わって、息子の益田太郎が一九〇六年八月三十日に取締役に就任し、一九〇九年常務取締役に、一九二五年専務取締役に、一九三九年

社長に昇進している。<sup>(60)</sup>

以上から、台湾製糖設立をめぐる中上川・益田の対立をみると、白柳の図式（中上川の工業主義対益田の商業主義）のような捉え方は誤りであり、しかも益田の考えを商業主義と捉えるのは不適切であることがわかる。

## 5 小括―益田孝と工業投資との関係―

益田孝は、一八七六年（明治九）七月一日就任から一八九二年（明治二五）四月二十六日退任まで三井物産の社長を務めていた。ところが、この時期の三井物産は三井家が出資する企業ではなく、形式上は三井一族の事業ではなかった。三井という名を冠しながら三井家の事業とはされず、実質的には三井家の傍流の企業であった（主流の企業は三井銀行）。そのため益田孝は、三井（三井家・三井銀行）の資金を大規模に工業投資に動員できる位置にはなかった。量的に制約のある三井物産の資金では、東京人造肥料会社や三池紡績会社などの株式をある程度取得するに止まり、企業の経営権を掌握できるような大規模な資金投下（株式投資など）をおこなうことはできなかったのである。

鉱業も含めてみると、経営権取得のために益田孝が資金投下してきた唯一の事例は官営の三池炭坑（一八八八年八月十八日落札）である。当時、三井物産の上海支店・香港支店は三池炭の取扱によって維持することができていた。もし、三池炭取扱を他社に奪われると両店引揚げという危機に三井物産が陥る恐れがあった。三池炭坑について「よく事情がわからぬのだから」、一〇〇万円もの額を「中上川では貸さないし、私が銀行の責任者であつても恐らく貸さなかつたであらう」、ところが、益田孝が説得した三井銀行副長の西邑庸四郎は「あんな真面目な男であつたから、こゝまで海外に手を拡げて来たものを止めなければならぬと云ふことでは致方があるまい」「宜しい百万円出しましやう」と同意してくれたいという。<sup>(66)</sup> 益田孝は三井銀行から一〇〇万円（現在価値二六七億円）貸付の約束を取り付け、四五五万五〇〇

〇円 (現在価値一・二一六億一八五〇万円) で入札したという。こうして三池炭礦については、益田が主導して落札し、三井組が経営できるようになった。<sup>(67)</sup>

このように三井物産社長時代の益田孝は、鉱業の三池炭礦を別にすると、三井の資金を工業部門へ大量に動員することはできなかったものの、三井物産という組織を利用しながら、主に個人として大阪紡績、東京人造肥料、日本製帽、東京モスリン紡織、三池紡績という工業企業の設立に積極的に関与・投資したのである (投資先・投資額については第1表)。

一八九一年 (明治二四) に中上川彦次郎が三井銀行に入ってから、三井銀行の資金を用いて工業投資できる位置にあったのは中上川であった。三井物産は一八九二年に三井家に「回収」されて、建前上も三井家の事業となるものの、益田孝は左遷されたため発言力を失った。その後、益田孝は、日清戦争勃発に伴い一八九四年十月九日、三井鉱山常務理事を辞任し、三井物産専務理事に就任して復権した。しかし、中上川存命中は、依然として中上川と朝吹 (工業部理事) が工業への投資および工業経営を担当していた。益田は台湾製糖の設立以外、工業投資に関与できず、しかも台湾製糖設立の際には中上川の反対によって投資額を制約されている。

(1) 「(3) 「諸事業の発起」 (益田孝翁談 三井物産会社の思出) 三井文庫所蔵史料 物産沿革五二)。

(2) 三井物産は一八七六年七月一日に無資本の会社として設立された。したがって三井組大元方 (三井同族) は三井物産に投資しなかった。三井家同族一名と三井物産社主二名 (我一族中ヨリ) 選んだ三井養之助と武之助) とが約定書を締結し、三井物産が破綻した場合、その責任 (たとえば負債の返済義務) が三井同族に波及することを防止した。

このような特異な位置にある会社であったため、一八九二年四月に三井家の事業として三井物産が「回収」 (三井物産

会社営業監督方法内規」の第一条で「三井物産会社ハ三井組大元方ニ引渡し」されるまでは、社長の益田孝は、三井家全体の投資方針に関与できないだけでなく、三井の資金を鉱工業部門へ大規模に投じにくい状況にあった。唯一の例外は、益田孝が三井銀行の西村席四郎を説得（一〇〇万円の資金を供与）して行った一八八八年の官営三池炭礦の落札である。

なお、三井物産は、一八九二年四月に三井物産が三井組大元方に引き渡されてからは、三井家が出資しないまま三井銀行の機関となり、三井銀行が営業する組織となった（第四条「三井物産ハ銀行ノ機関トナリ、又銀行ニ依リテ営業スルモノ」。このような変則的措置が解消されるのは、一八九三年七月一日、三井家が出資して三井物産合名会社が設立された時である。

以上は、「約定書」一八七六年七月（三井文庫編『三井事業史』資料篇三、三井文庫、一九七四年）八九―九三頁、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二卷（三井文庫、一九八〇年）五〇五―五〇九頁などによる。

(4) 麻島昭一『戦前期三井物産の投資と金融』（専修大学出版局、二〇一三年）七頁など。

(5) 三井物産「総勘定書」一八八九年（三井文庫所蔵史料 物産五八〇）。一八九二年九月十五日現在、三井銀行は二〇〇株所有している。三井銀行「諸株式売買帳」（三井文庫所蔵史料 銀行二七二）。

(6) 前掲、「諸事業の発起」。

(7) 「渋沢・益田のコンビ」（藤原銀次郎述・石山賢吉記『思い出の人々』ダイヤモンド社、一九五〇年）九二―九四頁。

(8) 益田孝は「三井物産が甚だ不振であった時、木村正幹に己れの位置を明渡して鉱山部専門と為つて爾来約四年間小さくなつて居た」と、高橋義雄は回想している（高橋義雄「三井中興事情秘録」三井文庫所蔵史料 追二一四六）。三井鉱山『私たちの世紀―三井鉱山の百年―』（三井鉱山、一九九〇年）三八頁。

(9) 高村直助『日本紡績業史序説』上（塙書房、一九七一年）「序章」の「第二節 二千錘紡績の限界」。

(10) 一台当たり七〇〇錘の精紡機を一五台設置するため、一万〇五〇〇錘という半端な錘数になる。「岡村勝正氏談話」（竜門社編『渋沢栄一伝記資料』第一〇巻、渋沢栄一伝記資料刊行会、一九五六年）四九頁。以下では、『渋沢栄一伝記資料』については、編纂者名、出版社、出版年の掲出を省略する。

- (11) 「大阪紡績」(長井実『自叙益田孝翁伝』内田老鶴圃、一九三九年) 二四二―二四三頁。
- (12) 井上琢智「山辺丈夫滯英時代(一八七九)の英文・日本語日記」(『経済学研究』六九―三、二〇一五年二月) 一三三―一八〇頁、山辺丈夫「日記」一八七九―一八八〇年(『渋沢栄一伝記資料』第一〇巻) 二二―二六頁。
- (13) 一円⇨三シリング八ペンス(一八七九年平均の換算率)(日本銀行統計局『明治以降本邦主要経済統計』一九六六年、三二―八頁)。円の現在価値換算倍率は四万四五〇〇倍。
- (14) 前掲、山辺丈夫「日記」一八七九―一八八〇年、二四、二五、三六頁。
- (15) 「大阪紡績」(前掲、長井実『自叙益田孝翁伝』) 二四四頁。
- (16) 寺島昇「棉糸紡績機械輸入及事業開始ノ件」(『寄稿サレタル参考記録』三井文庫所蔵史料 物産治 四七)、大阪紡績会社第一回半季考課状(『渋沢栄一伝記資料』第一〇巻) 五五頁。
- (17) ロンドン所在の銀行に対して、香港上海銀行横浜支店が信用状を発行し、横浜支店が手形の支払人となるよう依頼という意味か。これができれば、三井物産ロンドン支店はロンドン所在の銀行に荷為替手形(英ポンド建て)を買い取ってもらうことで決済できる。
- (18) 前掲、寺島昇「棉糸紡績機械輸入及事業開始ノ件」。寺島は、木本久作の名前を父の久四郎と取り違えている。のち木本は織機製作を始め、一九〇七年六月に木本鉄工株式会社を設立した(『日本全国諸会社役員録』第二一回(一九一三年) 上編四七二頁)。
- (19) 前掲、「大阪紡績会社第一回半季考課状」 五五頁。
- (20) 「大阪紡績会社創立願書及創立要旨」(『渋沢栄一伝記資料』第一〇巻) 五二―五三頁、大阪紡績「創業二十五年沿革略史」(『渋沢栄一伝記資料』第一〇巻) 五四頁。
- (21) 藤田伝三郎は、一八七五年二月頃に先収会社を退社し、大阪鎮台の代理人(「エゼント」と軍靴の製造をおこなうこと)となった。のちに益田孝は、「藤田はなかなか大志があつたので直ぐに独立した」と述べている(「先収会社」、前掲、

長井実『自叙益田孝翁伝』一六四―一六五頁。鈴木邦夫「先取会社をめぐる言説―その虚構と事実―」（『三井文庫論叢』五〇、二〇一六年十二月）三二〇頁、佐藤英達『藤田組の発展 その虚実』（三恵社、二〇〇八年）一六一―一八頁。

(22) 前掲、「大阪紡績会社第一回半季考課状」五八頁。

(23) 高村直助『日本紡績業史序説』上、六九頁。

(24) 益田孝は、初め一〇〇株を引き受け、うち二〇株を一八八二年十二月に矢島作郎へ譲渡した。ついで十二月の増資決議の際に新株五株を引き受け（第一回払込は翌年十月）、所有株数が八五株となっている。「益田孝」勘定（三井物産「LEDGER」一八八一年、同一八八二年、一八八三年、三井文庫所蔵史料 物産六九八、七〇三、七〇九）。

(25) 一八八四年八月十五日「大阪紡績会社増株八拾五株第壹回払込金第壹銀行渡ス」四二五円（益田孝」勘定、三井物産「LEDGER」一八八四年、三井文庫所蔵史料 物産七一〇）。

なお、現在価値の倍率の算出方法については、鈴木邦夫「三井物産ニューヨーク事件とシアトル店の用船利益」（『三井文庫論叢』四八、二〇一四年十二月）九四頁の（17）で説明。

(26) 益田孝の大阪紡績所有株数は、一八八七年末現在、旧株四〇株、新株八二株である。しかし一八八八年に所有株式を総て売却した。これ以降、一八九一年末までをみると株を所有していない。

(27) 高峰譲吉履歴書（「正七位工学博士高峰譲吉」アジア歴史資料センター公開 A10112608700）。

(28) 『大日本人造肥料株式会社五十年史』（一九三六年）三頁。

(29) 益田孝「日本農界の恩人―早く燐素肥料に手をつけた高峰博士の卓見」（塩原又策編『高峰博士』一九二六年）三五頁。

(30) 「東京人造肥料会社」（前掲、長井実『自叙益田孝翁伝』二六九―二七一頁）。

(31) 前掲、『大日本人造肥料株式会社五十年史』五一―八頁。

(32) 前掲、「東京人造肥料会社」二七一―二七三頁。

(33) 前掲、『大日本人造肥料株式会社五十年史』八、二七頁。

(34) 前掲、『大日本人造肥料株式会社五十年史』一五二頁。

- (35) 三井物産 [LEDGER] 一八八八年（三井文庫所蔵史料 物産七二七）。
- (36) 前掲、高峰讓吉履歴書。
- (37) 前掲、『大日本人造肥料株式会社五十年史』二九、三四頁。
- (38) 前掲、「東京人造肥料会社」二七四頁。
- (39) 前掲、『大日本人造肥料株式会社五十年史』四四―四五、五〇、五三頁。
- (40) 前掲、『大日本人造肥料株式会社五十年史』一五三頁。
- (41) 前掲、『大日本人造肥料株式会社五十年史』四七、一八一、一八四頁。
- (42) 前掲、「東京人造肥料会社」二七八頁。
- (43) 三井物産沿革史編纂委員木村正策「取扱商品ノ概要」（三井文庫所蔵史料 物産沿革二二）の「肥料及雜穀」一四頁。
- (44) 『官報』一九一〇年八月八日。
- (45) 『台湾製糖株式会社史』（一九三九年）六九―七〇頁。
- (46) 前掲、『台湾製糖株式会社史』七〇―七一頁。
- (47) 「斯業ノ老巧者タル日本精製糖会社ノ鈴木藤三郎氏ニ謀リ同氏ニ於テ総督府ノ技師山田某ヨリ詳細聞取ラレタル結果、本文台南ニ於テ甘蔗ヲ搾リ爪哇並布哇等ニテ産出スルト同様ノ粗製砂糖ヲ製出シ之ヲ内地ヘ搬送シテ精製糖会社ヘ販売スル事業八十分有望ナリト断定セラレ候」（議案「台南製糖会社発起之件」一九〇〇年五月一日提出、三井物産「理事会議案」一九〇〇年、三井文庫所蔵史料 物産一二三）。
- (48) 前掲、『台湾製糖株式会社史』七三頁。
- (49) 前掲、議案「台南製糖会社発起之件」。
- (50) 三井文庫編『三井事業史』資料篇四上（三井文庫、一九七一年）五五七頁。
- (51) 藤原銀次郎『私の事業観・人生観』（四季社、一九五二年）二六一頁。
- (52) 前掲、『台湾製糖株式会社史』七四頁。

- (53) 前掲、『台湾製糖株式会社史』七六―九〇頁。
- (54) 鈴木五郎『鈴木藤三郎伝―日本近代糖業の先駆―』（東洋経済新報社、一九五六年）卷末九頁。
- (55) 前掲、藤原銀次郎『私の事業観・人生観』二六〇―二六一頁、前掲、鈴木五郎『鈴木藤三郎―日本近代糖業の先駆―』一六二頁。
- (56) 前掲、『台湾製糖株式会社史』九二―一〇二頁。
- (57) 前掲、『台湾製糖株式会社史』九二―一〇二頁。
- (58) 「当社設立登記に対する新聞広告」一九〇一年一月二六日（前掲、『台湾製糖株式会社史』一〇二頁と一〇三頁の間の挿入写真）。
- (59) 前掲、『台湾製糖株式会社史』年表六一―七頁。
- (60) 前掲、『台湾製糖株式会社史』八三―八四頁。
- (61) 「台湾製糖株式会社株引受追認ノ件」一九〇〇年九月七日可決（三井物産「重役会議案」一九〇〇年、三井文庫所蔵史料 物産一一三）。三井物産名義二〇〇〇株、益田孝名義二五〇株、上田安三郎名義二五〇株、合計二五〇〇株を引き受けるとしている。
- (62) 三井物産「LEDGER」一九〇〇年下期（三井文庫所蔵史料 物産七九〇）。
- (63) 武智直道からの「談話速記録」（井上馨伝記編纂資料 W―四―六九三）。
- (64) 井上馨死亡（一九一五年九月）後の、一九一六年六月頃（総株数五五万株）で見ると、井上の嗣子勝之助名義九七六〇株、妻武子名義二七五二株である。この合計一万二五二二株がかつて井上馨の所有であったとすると、益田孝名義四五三六株、益田太郎名義三八〇〇株の合計八三三六株よりも多く、合計すると第五位の大株主となる。第一位は三井物産二万九二八〇株（持株率五・三％）。副島商店調査部編『製糖株の研究』（副島延一商店、一九一六年）六五―六九頁。
- (65) 前掲、『台湾製糖株式会社史』二九五―二九八頁、など。
- (66) 「私は西邑に、物産会社が上海だの香港だの新嘉坡だのに店を持って居るのは、三池の石炭を輸出して居るからである。

政府が三池炭礦を払下げることになったのに三井が其れを手に入れなければ、海外の店をひきあげなければならぬことになる、さふなれば海外発展と云ふことは到底できない、其れだから三池炭礦はどうしても手に入れなければならぬと云ふて利害を説いた」と益田孝は述べている(「三池炭礦の払下」、前掲、長井実『自叙益田孝翁伝』二九一—二九二頁)。なお、当時、三井物産は未だシンガポールに店を設置していない。

(67) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻、三〇〇—三〇四頁。

### Ⅲ 三井銀行による工業部門への進出と中上川死去後の井上馨による三井家事業への強力な関与

—三井合名会社設立まで—

#### 1. 三井銀行による工業部門への進出と工業部の設置

一部の経営陣と対立していた山陽鉄道社長の中上川彦次郎(母は福沢諭吉の姉)は、井上馨の引き抜きで、一八九一年(明治二四)八月十二日三井銀行に入行し、八月十四日理事に就任した。益田孝によると、中上川を井上に推薦したのは藤田伝三郎(山陽鉄道の常議員「取締役に相当」)という。<sup>(1)</sup>なお、中上川が山陽鉄道に社長辞任を申し出、大蔵大臣によって退職が認可されるのは十一月五日である。<sup>(2)</sup>

中上川の事績を列挙すると、第一に三井銀行に累積した不良貸金を整理し、第二に官金取扱の返上と民間預金への移行をおこない、第三に抵当流れて三井銀行に流入した田中器械製造所<sup>(3)</sup>(のちの芝浦製作所)・大崎製系所や官業払下げの富岡製系所などの諸工場を経営し、第四に三井銀行で諸会社の株式を大量に取得し、第五に王子製紙の経営権を取得したことであった。

このうち第四についてみよう。中上川入行時点で三井組と三井銀行が所有していた株式のうち、株数の多い銘柄は日本銀行株・横浜正金銀行株・第一国立銀行株と王子製紙株・鐘淵紡績株であったと思われる。中上川入行前の一八八八年で王子製紙（総株数一万株）の株式の名義をみると、西邑庸四郎（三井銀行副長）一四二〇株、三井八郎次郎七一〇株、高野栄次郎（三井銀行）六五〇株であり、合計二七八〇株が三井銀行所有と推定される（持株率一七・八%<sup>4</sup>）。入行後の一八九三年六月三十日現在の三井銀行所有株数は二六八〇株（持株率二六・八%<sup>5</sup>）である。また、中上川入行前の一八九〇年において、三井銀行は鐘淵紡績（総株数二万株）の株を八〇〇〇株を所有する筆頭株主であった（持株率四〇%<sup>6</sup>）。

中上川入行後、三井銀行は、資産整理に伴い三井物産から一八九二年十一月八日〜十日に日本郵船株・三池紡績株・東京紡績株・東京海上保険株・明治火災保険株・日本銀行株・横浜正金銀行株を譲り受け、ついで一八九三年七月に三井組（三井元方）から第一国立銀行株・日本鉄道株・日本銀行株を譲り受けた<sup>7</sup>。それだけでなく三井銀行は王子製紙・鐘淵紡績の増資新株を大量に引き受け、山陽鉄道株、九州鉄道株、北海道炭礦鉄道株などを新たに大量に取得した。一九〇〇年頃の三井銀行の所有株式は第2表のとおりである。

ここで留意したいのは三井家事業において三井銀行がつぎのような特別な位置にあったことである。一八九六年九月一日に三井の合同重役会として三井商店理事会が設置された。三井物産・三井鉦山・三井呉服店の場合には株式を取得・処分するには三井商店理事会に議案を提出して、そこで承認をえる必要があった。ところが、三井銀行だけは、当該議案を提出していない。つまり、三井銀行限りで株式を自由に取得・処分できたのである。このように三井商店理事会で説明し、承認をえる必要がないため、中上川は株式の取得・処分を機動的におこなうことができた。ただし、一九〇〇年七月一日に三井商店理事会が改組されて三井営業店重役会となると、三井銀行も株式の取得・処分に關する議案

を三井営業店重役会に提出するようになる。<sup>(9)</sup>

つぎに、三井時代に中上川が関係した事業のうち、鐘淵紡績についてみよう。

まず、強調したいのは、三井銀行が、中上川入行以前に、鐘淵紡績という工業企業への投資と経営を開始して来たことである。先述のように一八八九年において、三井銀行は鐘淵紡績八〇〇〇株（額面四〇万円、持株率四〇％）の筆頭株主であり、しかも一八八九年上期には、三井銀行副長の西邑庸四郎が副頭取に就任した（頭取は一八八七年東京綿商社として設立された時から三越得右衛門<sup>(10)</sup>）。経営の実務を「三井家の代理人山岡正治」が担当したものの、一八九〇年恐慌によって会社が苦境に陥ると、「西村虎四郎氏の命により松山仙右衛門」が代わって経営実務を担当することになった。しかし松山は事態を打開できず、「幾ばくもなく退隠」させられた。そのため三井銀行は一八九一年一月三十一日の株主総会で北岡文兵衛（元為替会社頭取）を取締役に差し入れ、経営を立て直そうとした。三井銀行が六〇万円と七〇万円を融資し、これに支えられて「会社は漸く更正の路を辿」ることになった。<sup>(11)</sup> 経営内容は、一八九一年下期決算にはそれまでの無配から四〇％の配当をおこなえるまでに回復した。このように三井銀行は中上川入行（一八九一年八月十二日）以前から、鐘淵紡績の経営を担当し始め、立て直しをおこなったのである。

中上川入行の約半年後、一八九二年（明治二五）一月二十五日の株主総会で、西邑庸四郎・北岡文兵衛に代わって中上川・朝吹英二（妻は中上川の妹）が取締役に就任し、取締役互選により中上川が副社長に就いた（社長は三越得右衛門）。ついで五月二十六日の臨時株主総会で三越得右衛門が取締役・社長を辞任し、取締役の互選によって中上川が会長、朝吹が専務取締役<sup>(12)</sup>に就任した。このようにして中上川の指揮のもとで経営実務を朝吹が担う体制が作られた。この頃の三井銀行の持株率は四九・四％（一八九二年九月十五日現在）である。<sup>(14)</sup> その後、三井高保名義の株数は一九〇一年十二月末頃には三万〇六七七株（持株率三八・三％）にまで増加する。<sup>(15)</sup> しかし、増加分のほとんどは増資の際の、旧株

株式銘柄	1900年頃		
	株数	払込額	「実価」
日本銀行株	1,683	336,600	592,416
横浜正金銀行株	3,056	229,200	340,333
第一銀行株	—	—	—
第二銀行株	—	—	—
壬午銀行株	—	—	—
東京海上保険株	1,432	17,900	14,272
明治火災保険	—	—	—
日本鉄道株	12,782	399,093	566,736
山陽鉄道株	30,651	1,225,228	1,420,572
総武鉄道株	—	—	—
東京馬車鉄道株	—	—	—
関西鉄道株	182	7,280	7,280
九州鉄道株	7,191	89,888	104,940
京都鉄道株	500	19,000	10,250
上野鉄道株	625	31,250	12,188
掛川鉄道	—	—	—
函樽鉄道株	1,000	1,000	1,000
北海道炭礦鉄道株	45,000	1,899,600	3,237,553
日本郵船株	8,312	415,600	437,010
鐘淵紡績株	30,777	1,538,850	1,378,870
九州紡績株	4,110	121,610	113,390
下野紡績株	—	—	—
京都織物株	1,150	40,250	30,188
東京モスリン紡績株	5,000	250,000	225,000
小名木川綿布株	100	5,000	1,800
四日市製糸株	468	22,464	17,784
王子製紙株	23,297	1,079,850	989,993
東京人造肥料株	—	—	—
日本麦酒株	—	—	—
札幌製糖株	—	—	—
富士製紙株	—	—	—
北海道製麻株	—	—	—
下野煉化株	—	—	—
大坂堂烏米穀取引所株	—	—	—
帝国ホテル株	25	25,000	12,500
赤城湖水株	—	—	—
大阪株式取引所株	—	—	—
日見峠新道株	—	—	—
帝国水産株	—	—	—
前橋繭市場株	—	—	—
東京印刷株	1,061	42,440	42,440
東京米穀取引所株	30	1,500	1,500
巴石油株	1,000	12,500	12,500
若松築港株	2,200	18,700	18,700
兵庫倉庫株	73	1,825	621
神港倶楽部株	40	1,000	1,000
合計	181,745	7,832,627	9,590,835

庫所蔵史料 井交293)。

合領収書」(1600円)に交換された。1896年6月30日現在

井銀行が割戻金を受け取った。

合併されたため、上海紡績株は鐘淵紡績株に引き換えられ

に対する割当新株の引受であり、<sup>(16)</sup>積極的に株式を買い増しすることはなかった。そのため中上川名義二〇一〇株を加えても、持株率は低下している。

つぎに三井銀行による王子製紙の経営権掌握について、その過程をみよう。先述のように中上川入行前の一八八八年時点で三井銀行は持株率二七・八%にあたる二七八〇株の王子製紙株を所有していたと推定される。ところが経営は洪沢栄一と洪沢系の人(谷敬三ら)が担当しており、三井銀行は経営陣に人を差し入れていなかった。商法施行に伴い、一八九三年十一月八日に王子製紙株式会社<sup>(17)</sup>が登記申請された際、取締役会長は洪沢栄一、専務取締役は谷敬三・大川平三郎、取締役は岩下清周・藤山雷太となっている。登記申請の直前に三井銀行(二六八〇株所有、持株率二六・八%)が岩下と藤山の二人を平取締役に入れたと推定される。就任後、岩下・藤山は二年半近くも平取締役のままである。

第2表 三井銀行の株式所有

1892年7月15日現在				1896年6月30日現在			
株式銘柄	株数	払込額	「代価」	株式銘柄	株数	払込額	「代価」
日本銀行株	1,605	160,500	223,638	日本銀行株	2,603	780,900	780,900
横浜正金銀行株	2,749	173,200	362,611	横浜正金銀行株	1,434	94,200	295,950
第一国立銀行株	9,621	481,050	573,178	第一国立銀行株	9,190	459,500	781,150
第二国立銀行株	35	3,500	7,910	第二国立銀行株	—	—	—
壬午銀行株	237	23,700	20,531	壬午銀行株	—	—	—
東京海上保険株	45	4,500	4,500	東京海上保険株	100	10,000	10,000
				明治火災保険	30	1,500	1,500
日本鉄道株	1,042	52,100	61,437	日本鉄道株	6,736	325,570	550,069
山陽鉄道株	11,619	313,713	280,002	山陽鉄道株	24,920	588,417	768,407
総武鉄道株	100	500	500	総武鉄道株	—	—	—
東京馬車鉄道株	69	3,450	3,502	東京馬車鉄道株	—	—	—
関西鉄道株	1,080	50,760	45,372	関西鉄道株	1,263	63,150	61,806
				九州鉄道株	21,439	517,407	603,163
				京都鉄道株	500	6,250	6,250
				上野鉄道株	625	9,000	9,000
				掛川鉄道	500	250	250
日本郵船株	3,083	154,150	181,091	日本郵船株	3,387	169,350	237,090
鐘淵紡績株	9,875	493,750	452,694	鐘淵紡績株	24,682	1,234,100	1,234,100
三池紡績株	200	10,000	10,000	三池紡績株	3,961	68,270	68,243
前橋紡績株	2,373	59,825	49,773	下野紡績株	—	—	—
下野紡績株	289	28,900	25,800	京都織物株	960	30,000	27,220
京都織物株	480	21,600	18,820	東京モスリン紡績株	5,000	62,500	62,500
				上海紡績株	5,796	86,940	86,940
王子製紙株	2,680	268,000	268,000	王子製紙株	9,026	248,215	293,345
東京人造肥料株	200	11,000	11,000	東京人造肥料株	—	—	—
日本麦酒株	890	31,150	15,575	日本麦酒株	—	—	—
札幌製糖株	220	6,820	1,000	札幌製糖株	—	—	—
富士製紙株	100	5,000	4,341	富士製紙株	—	—	—
北海道製麻株	150	7,500	6,491	北海道製麻株	—	—	—
下野煉化株	10	500	100	下野煉化株	10	200	50
大阪堂島米商会所株	38	3,800	6,252	大阪堂島米穀取引所株	—	—	—
帝国ホテル株	25	25,000	23,944	帝国ホテル株	25	25,000	12,500
赤城湖水株	70	350	350	赤城湖水株	—	—	—
大阪株式取引所株	1	100	268	大阪株式取引所株	—	—	—
日見峠新道株	20	200	112	日見峠新道株	—	—	—
帝国水産株	88	1,760	1,760	帝国水産株	—	—	—
前橋繭市場株	170	4,250	3,530	前橋繭市場株	—	—	—
商況社株	4	1,600	1,600	東京印刷株	1,069	13,363	13,363
十二社精米株	50	40	2,000	東京米穀取引所株	500	25,000	100,000
合計	49,218	2,402,268	2,667,681	合計	123,756	4,819,082	6,003,795

出所) 三井銀行「諸株式売買帳」1892年—1896年(三井文庫所蔵史料 銀行271)、「各営業店持株評価表」(三井文庫)

1. 「代価」は帳簿価格、「実価」は時価評価額。
2. 商況社は株式会社から匿名組合に変更されたため、商況社株(払込1600円)は1894年8月15日に「匿名組の匿名組合への出資額は4630円である。
3. 前橋紡績株式会社は、1895年6月に解散を決議した。十二社精米会社は、解散のため1892年12月26日に三
4. 上海紡績株式会社(1895年12月設立、日本法人、本店東京市)は、1899年9月に鐘淵紡績株式会社に吸収した。この上海紡績は、1902年12月設立の上海紡績(英国法人)とは異なる企業である。

その後、新工場を建設して業績不振を打開するため、王子製紙は五〇万円から一一〇万円へ増資しようとした。それには筆頭株主の三井銀行に株主総会で賛成してもらい、しかも増資割当新株を引き受けてもらうことが不可欠であった。中上川はこの時、増資・新株引受に同意する交換条件として、渋沢に対して岩下か藤山のどちらかを専務取締役とし、経営実務を担当させるよう求めた。それに対して渋沢は藤山を専務取締役に就任させることに同意したという。<sup>(18)</sup>このようにして一八九六年二月に一一〇万円への増資が決議され、三月に藤山が専務取締役に就任して、大川との二専務体制となった。<sup>(19)</sup>このようにして藤山の専務取締役就任により、三井銀行が王子製紙の経営に積極的に関わるようになった。

ところがその後、王子製紙内で大川系の人と藤山系の人が対立するようになり、一八九八年（明治三一）八月三日の取締役の協議により、大川が取締役兼技師長となって、藤山が単独で専務取締役を務めるように変更され、さらに八月十日に大川が取締役・技師長を辞任し、九月十八日には渋沢も取締役・会長を辞任して、王子製紙を去った。九月十八日の株主総会で取締役の改選がおこなわれ、取締役に藤山の他、波多野承五郎（三井銀行）、益田克徳（益田孝の弟）、沢田俊三（代言人、慶應義塾講師）、福沢桃介（福沢諭吉の息子）が就任して、三井系と中上川・益田孝の個人的な関係者が取締役会を構成することになった。<sup>(20)</sup>これ以降、専務取締役藤山雷太が王子製紙に経営にあたった（会長職は空席）。しかし、業績を挽回できず、一九〇二年（明治三五）四月、藤山は専務取締役の辞任を申し出て、王子製紙を去っている。<sup>(21)</sup>

このように中上川入行後に、三井銀行は段階的に王子製紙の経営への関与を強め、一八九八年には大川・渋沢が王子製紙を去ったことで完全に経営権を掌握した。しかし、その後、三井銀行から差し入れられていた専務取締役藤山雷太は王子製紙の業績を挽回できないまま、一九〇一年の中上川死去の翌年に王子製紙を去らざるをえなかったのである。

つぎに中上川が入行してから一九〇一年に死亡するまでに、三井銀行が三井の外部から大量に買い付けた株式が何か、

またその企業の経営への関与の仕方をみよう。

最初に、三井の外部から大量（取得額一〇万円以上）に買い付けたのは、工業株ではない。中上川がかつて社長を務めていた山陽鉄道の株であった。山陽鉄道の株主名簿をみると、中上川入行前の一八八八年（明治二二）九月三十日現在では「三井銀行元締今井正五郎」が一〇一二株の株主であり、入行後の一八九二年三月三十一日現在でも同じく一〇一二株の株主となっている。ところが、一八九二年九月三十日現在には、「三井銀行総長三井高保」が一萬〇五〇九株（持株率四％）の株主として登場し、岩崎久弥名義の株（三万二二二〇株）につぐ第二位の大株主となった。したがって、差引九四九七もの株式を、一八九二年九月までに三井銀行が買い増したことになる。<sup>22</sup>

一八九二年九月三十日現在では、三井銀行は三井高保名義以外でも一一一〇株を持ち、合計一萬一六一九株を所有していた。三井銀行の帳簿価格は一萬一六一九株（うち一〇一二株は中上川入行以前）の帳簿価格は払込徴収額三一萬三七二三円よりも低い二八万〇〇〇二円であることから、山陽鉄道の業績・株価が低迷していた時に買い増したことがわかる。<sup>23</sup>

中上川は山陽鉄道社長退任後も同社の経営に執着していたようであり、一八九二年四月十七日の株主総会で山陽鉄道の検査役（のちの監査役に相当）に就任し、さらに、三井銀行が第二位の大株主になっていた一八九五年（明治二八）四月二十七日には取締役に就任している（死亡まで在職<sup>24</sup>）。

三井銀行は、一八九二年十一月と十二月に先の買付けに追加して、六三八〇株（払込額一七万二二六〇円）を一六万〇五八六円で買い入れ、所有株数を一萬七九九九株とした。ついで、一八九六年三月の増資新株引受により、同年三月三十一日現在の「合名会社三井銀行」名義の株は二万四五七五株（旧株一萬七七四九株、新株六八二六株）となった。さらに同行名義の株は、一八九九年九月三十日現在二万五二四五株から一九〇〇年三月三十一日現在三万〇七五一株へ

増加した。差引五五〇六株を買い増ししている。そのため一九〇〇年三月三十一日現在の三井銀行名義の株（持株率六・八％）は、岩崎久弥名義の二万七四七二株を上回り、第一位となっている。<sup>(25)</sup>

以上から、三井銀行は中上川入行後の一八九二年に山陽鉄道株を大量に買い増しただけでなく（差引き一万六九八七株買付）、一八九九年十月～一九〇〇年三月にも大量に買い増ししていたことがわかる（差引き五五〇六株買付）。一九〇〇年頃でみると、三万〇六五二株の払込額一三二万五三二八円を、時価評価額一四二万〇五七二円が上回っており、優良な資産株になりつつあるようである。ただし、巨額の資金を積極的に投資したにもかかわらず、三井銀行は、中上川を取締役に差し入れているだけであり、本社が遠隔地（神戸）にある山陽鉄道の経営に積極的に関与したわけではなかった。

つぎに九州鉄道についてみよう。中上川入行後一年過ぎた一八九二年十一月二十八日、十二月二日、五日、八日、九日、二十九日に、三井銀行はこれまで所有していない九州鉄道株を合計七一五〇株買い付けている（持株率四・八％）。取得価格は払込額二七万一一七〇〇円より低い二五万五三二二円であり、山陽鉄道同様、業績・株価低迷の時に買い付けた。ただし、中上川死亡の一九〇一年までをみると、取締役・監査役ポストに人を差し入れてはならず、<sup>(26)</sup>三井銀行は経営に関与しなかった。

三井銀行所有の九州鉄道株は、一八九四年の増資新株三三三五株の引受、一八九六年の増資第二新株七一四六株の引受により、一八九六年六月三十日現在では新旧合計二万一一四三九株（払込金額五十一万七四〇七円、帳簿価格六〇万三二六三円、持株率六・五％）にまで増加している。<sup>(27)</sup>一八九九年九月頃の九州鉄道株主名簿をみると、三井銀行名義は二万四八四四株であり、第一位岩崎久弥（五万六一八八株）につぐ第二位になっており、岩崎弥之助（二万〇七六二株、第三位）を上回る。<sup>(28)</sup>しかし、その後、一八九九年に三井銀行が北海道炭礦汽船株を大量買付する資金の一部を、九州鉄道

株の処分によって調達したため、一九〇〇年頃には三井銀行の所有株式は七一九一株(払込額八万九八八八円、帳簿価格一〇万四九四〇円)に減少している(第2表)。帳簿価格は五〇万円近い減少である。

以上の山陽鉄道株・九州鉄道株について、外部から大量に買い付けたのは北海道炭礦鉄道株であった。一八九九年(明治三二)七月に中上川から北海道炭礦鉄道の実状調査を命じられた村上定(三井銀行)は、三井銀行が八月から半田庸太郎商店(株式仲買人)に依頼して密かに四万三八〇〇株、総株数二四万株に対し六分の一強を買い入れたと証言している。<sup>(30)</sup>一九〇〇年頃の三井銀行所有株数は四万五〇〇〇株(払込額一八九万九六〇〇円)である(第2表)。買収費は四三〇万円もの巨額と推定されている。<sup>(31)</sup>しかし、中上川から北海道炭礦鉄道の経営陣への参加を求められた団琢磨は「何もせぬで宜しければ」という条件で一九〇〇年八月十二日に同社の取締役就任し、一九〇九年十月二十八日取締役を辞任する九年間、同社の経営にほとんど関与しなかった。<sup>(32)</sup>

北海道炭礦鉄道株の取得は、中上川が入行から死亡までの間に三井銀行の資金によっておこなった株式投資のうち、飛び抜けて巨額の投資であった。にもかかわらず、中上川死亡後も三井銀行は同社への影響力をもたず、一九一三年(大正二)になり、同社の不振に乗じて、ようやく経営権を掌握するに至る(一月十五日、団が取締役会長に就任)<sup>(33)</sup>。

以上のほかに、一八九六年二月に三井物産取引先の毛織物商(杉村甚兵衛、堀越勘治ら)と共同で、三井家は東京モスリン紡織株式会社(資本金一〇〇万円、総株数二万株)を設立した。同社への出資は、三井物産から三井家同族会に對し、二〇万円と二五万円の出資を要請する建議を受けたものである。三井家同族会がこの建議を受け入れて、同社への出資を三井銀行へ指示した。三井銀行は五〇〇〇株(額面二五万円、持株率二五%)を引き受け、中上川彦次郎と益田孝が取締役に就任した。<sup>(34)</sup>経営実務は三井物産出身の取締役端善次郎が担当した。三井銀行・三井物産が同社の経営に積極的に関わることはなかった。

第1図 1891-1900年における三井銀行と鉱工業企業・事業との関係

	能動的な株式買収・事業買収、 企業新設	割当新株の引受など受動的な株式の 取得、三井内部からの株式譲受け	抵当品の流れ込みなど、不良貸付の 回収にともなう株式・事業の取得
中上川入行以前から 企業経営への積極的 関与		鐘淵紡績（経営権 維持）	
経営権の取得など企 業・事業経営への積 極的関与	富岡製糸所（事業買収） 名古屋製糸所（事業新設） 三重製糸所（事業新設）	王子製紙（経営権 取得）	芝浦製作所 大崎製糸所 新町紡績所 前橋紡績（⇒前橋 紡績所）
企業経営への消極的 関与	山陽鉄道（取締役の中上川差 入れ） 日本郵船（取締役の中上川差 入れ） 東京モスリン紡織（取締役に 中上川・益田差入れ） 北海道炭礦鉄道（取締役に田 差入れ）		
企業経営への非関与	九州鉄道	日本銀行 日本鉄道	

- 注） 1. ①第2表に掲載した企業のうち、1892年7月15日現在と1900年頃の払込額を比較して、10万円以上増加した株式の企業と、②抵当品の流れ込みなど、不良貸付の回収にともない取得した株式・事業で、三井銀行が経営に積極的に関与したものを掲出した。  
2. 前橋紡績株式会社（1889年7月設立、資本金20万円）については、総株式4000株のうち、抵当流れで三井銀行は2373株（持株率59.3%）を取得し、社長に西邑虎二郎を差し入れ（『日本全国諸会社役員録』1895年版）、同社を経営した。その後、1895年6月に解散を決議した前橋紡績から工場を三井家が譲り受けて、同年9月工業部内に前橋紡績所を設置した（『三井銀行案内』1898年版）。

株式の取得以外での大口資金の投下では、三井銀行が、一八九三年（明治二六）九月十日の官営富岡製糸所払下げ入札において、三井高保代理人津田興二の名前によって一  
二万一四六〇円で落札に成功し、十月一日に同製糸所（群馬県）の引き渡しを受けている。<sup>(35)</sup> 三井銀行はこの払下げ以前に、河村伝衛所有の大崎製糸工場（群馬県）を抵当流れで入手し、一八九三年から津田興二を所長に任命して大崎製糸所の経営を始めていた。この製糸事業を、富岡製糸所落札によって拡大しようとしたものであった。三井銀行は富岡製糸所を設置して津田興二を所長に任命した。<sup>(36)</sup>

つぎに、株式の取得と経営への関与という二つの面から、これまで検討した企業・事業をその他も含めて区分すると第1図のようになる。

従来の研究では、実際に経営したものに焦点が当てられたため、紡績業、製糸業、絹糸紡績業、製紙業、機械製造業に亘る多業種で中上川が工業を育成しようとしたことが強調された。しかし、能動的に株式買収をおこなったものをみると、三井銀行が経営に積極的に関与したとはいいがた巨額の投資が、工業部門以外でおこなわれたことがわかる。山陽鉄道・九州鉄道・日本郵船という運輸業、北海道炭礦鉄道という運輸・鉱山業がそれであり、なかでも山陽鉄道・北海道炭礦鉄道の株式取得のために巨額の資金が投じられた。「中上川は、苟もその経営上の実権を三井の手に掌握し得ない株式は、どんなに有利有望なものでも、片端から手放してしまつた」<sup>(37)</sup>という白柳秀湖の捉え方が、まったく誤っていることがわかる。

なお、工業部の設置・廃止についてもふれておこう。一八九四年（明治二七）十月九日、三井元方に工業部・地所部が設置され、工業部の理事として朝吹英二が任命された。工業部には三井銀行から芝浦製作所・富岡製糸所・大疇製糸所、三井呉服店から新町紡績所が移管された。その後、一八九五年に前橋紡績株式会社から紡績工場を買収して、工業部に前橋紡績所が設置され、名古屋製糸所、三重製糸所も新設されている。ところが、一八九八年（明治三一）十月に、三井の四合名会社（三井銀行、三井物産、三井鉱山、三井呉服店）の契約が改定された（各社に対して三井一家全員が出資社員となるよう変更）。工業部と地所部の事業も三井一家全員が所有する形にするため、十一月に工業部・地所部が廃止されて、芝浦製作所は三井鉱山に、絹糸類製造の六事業所は三井呉服店に併合されて、そのなかの事業所となった。六事業所の移管に伴い、工業部理事であった朝吹英二は三井呉服店の専務理事に就任した。工業部が廃止されたのは、三井で工業部門を育成しようという姿勢が後退したためではない。<sup>(38)</sup>

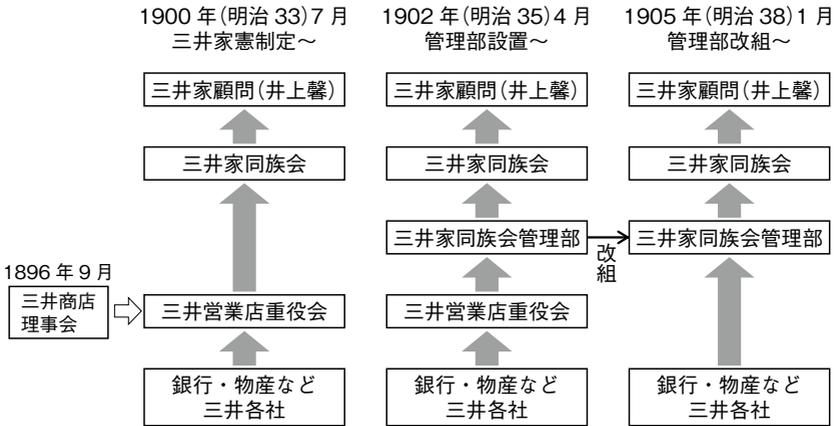
## 2. 中上川死去と管理部の設置

三井銀行専務理事中上川彦次郎は三井営業店重役会設置以前の1899（明治三二）年秋以来腎臓炎を患い、療養を続けていた。一九〇一年七月十六日の三井営業店重役会への出席を最後に経営から離れて転地療養をおこなったもの、ついに十月七日に死去した。

高橋義雄によると、晩年の中上川は、「其管掌事務上より益田と感情の衝突を来し」、「井上侯をも激怒せしめた」という。三井銀行による北海道炭礦鉄道株の取得に加えて、井上馨をとりわけ激怒させたのは、財政の悪化した毛利家（旧長州藩主）と経営の悪化した百十銀行（毛利家が経営に関与）に対する融資を中上川が拒絶したためと<sup>(39)</sup>いう。

また高橋によると、「益田と中上川との間に感情上の大溝渠を生じた原因に為つた」のは、三井物産大阪支店（棉花部）が絡んだ九州紡績大阪出張所による思惑取引（綿糸買占めと棉花空売り）の失敗であるという。九州紡績「大阪支店事件」<sup>(40)</sup>と呼ばれているこの事件は、三井銀行が金融に「切迫を感じ」つつあった一九〇〇年四月に発覚した。事件発覚によって三井物産の信用が毀損され、「大阪辺で大量に振出したる物産会社の手形は諸方の銀行で拒絶せらるゝので」、「期限到来の手形は悉く三井銀行の方に廻つて来て、物産金融切迫の尻拭ひは総て三井銀行で引受けざる可からざる場合と為り、三井銀行の方でも亦容易ならざる事態を現出した」。一九〇〇—一九〇一年の恐慌が重なって三井銀行は資金繰りに余裕がないにもかかわらず、三井物産の尻拭いをせざるをえなかったのである。このように「金融操縦」上に「非常な苦痛を生じ」たことが、中上川と益田が感情上で対立する原因になったとい<sup>(41)</sup>う。

ところで、中上川の訃報を受けた井上馨は、直ちに早川千吉郎（三井家同族会理事）を後任にするよう指示し、三井家同族会は、死去の二日後（一九〇一年十月九日）、早川を三井銀行専務理事ならびに三井営業店重役会会員に選任した。前年の三井家憲施行の際、大蔵官僚であった早川は、井上馨の推挙で三井入りし、三井家同族会理事に就任したば



第2図 三井家事業における決裁の仕組み

注) 「三井家憲施行法」で顧問に関して規定。第16条で、家憲第27条「同族会ノ議決スヘキ事件」は、すべて「三井家顧問ノ同意ヲ経ルコトヲ要ス」と定められた。

中上川死去後まもなく、三井家顧問井上馨は、三井同族と重役たちを招集し、「中上川死去の上は自分も一層三井の事に立入り、自身首脳と為つて指図する積りであるから此旨主人も重役も承知せられよ」と演説し、中上川が死去したので、これからは三井家事業の経営に積極的に介入すると宣言した。

まず井上馨の指導の下で設置されたのが管理部である(一九〇二年四月十日、三井家同族会事務局に設置)。管理部設置の最大の目的(「第一主旨」)は「営業店ノ整理」であった<sup>(43)</sup>。つまり、拡大した三井家事業を見直し、整理するために設立された。管理部には執行の任にあたる専務理事がおかれ、三井営業店重役会とほとんど変わらない会員構成で管理部会が組織された。管理部の専務理事には益田孝(三井物産専務理事)が兼任の形で任命された(管理部専務理事専任となるのは一九〇三年十二月三十一日)。また、管理部設置に伴い、三井営業店重役会の機能が変更された。三井営業店重役会の審議事項の一部は管理部会に移され、三井営業店営業会の議案は審議後に管理部へ送られて、審議が必要と判断された議案が管理部会で覆審された<sup>(45)</sup>。管理部設置後、三井家事業における決済の仕組み

は、第2図のように変更された。

さらに、一九〇四年十二月には、三井営業店重役会が廃止され、同時に管理部も改組された（実施は一九〇五年一月一日）。新たな管理部は、様々な重要事項について「議案ノ調製及ヒ発案」や「調査及ヒ発案」（「管理部規則」）する機関とされた。つまり、決裁の機関から、三井家事業に関わる調査をおこない、営業店や関係する営利会社の重要事項に関する議案を「調製」する機関とされた。したがって、規則上は、管理部は議決機関ではなく発議機関であり、三井家同族会が唯一の議決機関となっている。<sup>(46)</sup>

しかし、三井物産の書類をみると、管理部が改組された一九〇五年一月から廃止された一九〇九年十月まで、三井物産は「管理部会議案」と印刷された用紙に議案を記載して提出している。したがって、運用上、管理部会は議決機関である。<sup>(47)</sup>

実際には、つぎのように営業店提出の議案が取り扱われたようである。管理部会が、営業店提出の議案を審議（事実上、議決）して、それらを三井家同族会が審議する議案と三井家同族会に報告する議案に区分し、前者については管理部会が改めて三井家同族会に提出する議案として「調製」（作成）し、後者については三井家同族会への報告事項とし、これらに営業店作成の議案を添付して三井家同族会へ送ったと思われる。ついで、三井家同族会（「同」）が審議して決定した議案が「可決」、報告を受けて承認された事項が「認可」とされ、営業店作成の議案用紙に「同 可決」あるいは「同 認可」の印が押されて営業店へ戻されたようである。<sup>(48)</sup>

ところで、一九〇五年一月一日に改組された管理部会での職名は、部長、副部长、理事、会員であった。部長には三井三郎助（前会長）、副部长には益田孝（前専務理事）、理事には三井源右衛門、朝吹英二、有賀長文、会員には団琢磨、早川千吉郎ら六名が就任した。益田孝は、引続き、管理部専任として三井家事業全体を統轄する業務に専念した。<sup>(49)</sup>さら

に一九〇六年四月十日に益田孝は三井家顧問(業務は三井家顧問の補佐)を委嘱された。このように事実上、益田孝は三井財閥の最高経営責任者になったのである。

### 3. 井上馨の強力な介入と三井家事業の再編成 — 三井合名会社設立まで —

一九〇二年の管理部設置から約一か月後の管理部会(五月十六日)で、益田孝は検討すべき事項として次の問題をおげた。三井鉱山における芝浦製作所の処分、諸硫黄山・銀山の存廃、三井物産における資金量の制約・限界や売越買越限度を守らない取引の発生、三井呉服店における製糸所等の存廃、三井銀行の信用上懸念される問題(資本金額以上の地所・家屋の保有、鐘淵紡績株・王子製紙株への資金の固定と両社への融資の不良化)などである。<sup>(50)</sup>

このような問題について管理部会で協議がおこなわれた後、六月十九日、井上馨邸で開催の会議において、今後の三井営業店に関する一般的な方針が定められた。この日、井上馨は三井家同族会議長三井八郎右衛門、管理部会長三井三郎助、管理部会員の益田孝・団琢磨・早川千吉郎・有賀長文、三井銀行理事波多野承五郎らを自邸に招集し、午後四時から一二時まで「銀行等営業店ニ関シ」懇談した。その結果、井上馨はつぎのように裁断した。「各営業店ノ営業方針ハ」<sup>(51)</sup>「三分ノ間、専ラ現状保守ノ方針ニ依リ内部ノ整理ヲ努メ、節儉力行以テ基礎ノ鞏固ナラン事ヲ目的ト」することになったのである。

翌日の管理部会で益田孝は「当分内部ノ堅固ヲ計リ勢力ヲ養フ」というのがこの方針の主旨であると述べたのち、今後の三井銀行の営業方針について説明し、意見を求めた。協議の結果、営業方針について五項目が決定された。とくに注目されるのが「三、時機ヲ見計ラヒ有価証券ヲ売却シ其手持ヲ減スヘキ事」であり、中上川の下で三井銀行が大量に所有することになった株式を減らすことが明確にされた。<sup>(52)</sup>

一九〇九年の三井合名会社（持株会社）設立までに行われた再編成について、個々の処分・対処を整理すると、つぎのようになる。第一は三井家事業からの完全撤退、第二は事業経営への関与の大幅な後退、第三は企業の事業内容の大幅な整理・変更、第四は企業・事業経営への関与の継続と再建、第五は企業の新設とそれへの積極的な関与である。

（1）事業からの完全撤退（四製系所、三井呉服店）

管理部設置から二か月半後の時点（一九〇二年六月十三日）で、三井呉服店所属の四製系所（富岡・大嶮・名古屋・三重）について益田孝は、すでに三井物産の生系取引において必須の生系調達先ではないと意見を述べた（「此製系所ヲ所持セネハナラヌ必要モナクナリタリ」<sup>53</sup>）。会議前に益田孝が社長の三井得右衛門に意向を確かめたところ、「何分ニモ非常ニ荒イ商売ニテ何時モ同利益ヲ得ルト云フコトハ出来難シ、費用ハ他ニ比シテ猶式拾円位ノ相違アレハ先売却ノ方可ナルベシ」<sup>54</sup>と答えたという。そのため会議後、直ちに譲渡先探しがおこなわれ、結局、益田の意見表明から二か月半後の九月十三日に横浜の生系商の原合名会社（業務担当社員は原富太郎）との間で、四製系所を即金一一万三五〇〇円、年賦金一二万一五〇〇円（二〇年賦）、合計二三万五〇〇〇円で譲渡契約が結ばれた。四製系所の固定資金五十一万五六五九円と比較しただけでも半値以下であり、巨額の売却損が発生したことになる<sup>55</sup>。

合名会社三井呉服店については、一九〇二年七月八日の管理部会で高橋義雄（三井呉服店理事）が呉服店を売却する案と店舗を改築して拡張する案を提出し、至急どちらにするか決定してほしいと要請した。高橋は、「三井家祖先ノ創業ニ係リ其縁因モ深キコト故」、三井同族の方は「人ニ譲ルト云フ事ハ忍ハレ難キ様思召アラシカ」と思うので、「此際ハ御同族方ニ於テ篤ト御勘考下サレ」、どちらの案を採用するかを「寄り寄り御打合せ下サレ御方針決定相成度」と希望している。

当時、東京市区改正委員会が京橋から万世橋までの道路拡幅計画作成に着手していた。益田孝は、もしこれが実施さ

れるとかなり後退(セットバック)した店舗としなければならず、また、東京本店では「一目シテ好ム品ヲ求」められよう。「同業者ニ先ンジテ陳列所ヲ設ケ着々新案ヲ出」したものの、「光線ハ充分ナラス」「高低曲屈不便」で「現状ノ儘拡張」することは「最早如何トモスル能ハサル」状況に陥っている、また大阪支店でも本店同様改築の必要があると、出席していた三井家同族会議長からの拡張の内容如何という問いに答えている。<sup>(56)</sup>

しかし、その後、三井家同族の間で協議はなかなかまとまらなかった。ようやく、高橋義雄が案を提出してから約二年経過した頃に、三井家同族は、「三井家ノ祖業」<sup>(57)</sup>(呉服業)を売却し、その事業から撤退することにした。三井同族の意思が固まったことを受け、事業を引き受ける新会社設立の動きが始まった。一九〇四年九月六日の管理部会で、新会社「合資会社越後屋呉服店」へ大阪支店を約二〇万円で売却する案を三井家同族会へ提出することを決定し、ついで九月三十日の管理部会で「譲渡契約書案」(譲渡額は二〇万一千五百〇円)を審議し、部分的に案を訂正して三井家同族会へ提出することに決定した。三井家同族会はこれらの案を承認したものの、新会社側との交渉が不調に終わったため(理由は「計算ノ相違、組合員ノ不居合等」のため)、十一月九日の管理部会で大阪支店を閉鎖することを決定している。<sup>(58)</sup>

東京本店については、十月十日に発起人総代益田孝ほか七名の発起人(管理部会員でもある早川千吉郎・渡辺専次郎・団琢磨・朝吹英二・有賀長文と飯田義一「三井物産」、波多野承五郎「三井銀行」)によって株式会社三越呉服店設立を発起し、ついで十月十五日の発起人会において「株式会社三越呉服店定款」(資本金五〇万円)を作成した。十一月十日に株式の第一回払込徴収(一株三〇〇円)を完了し(株主三〇名、払込三〇万円)、十一月十三日株主に対して設立總會開催(十二月六日)通知を発送した。<sup>(59)</sup>

新会社設立間近となって、管理部会は十一月二十五日に議案「三井呉服店ヲ独立セシメ株式会社トスルノ件」を可決し、議案の速やかな可決を三井家同族会へ求めた。三井家同族会による可決を受け、呉服店の譲渡契約が締結され、十

二月六日に株式会社三越呉服店（公称資本金五〇万円、第一回払込三〇万円、総株数一万株）が設立された。合名会社三井呉服店の資本金は一九〇二年に、製糸・紡績部門の廃止にともない一〇〇万円から五〇万円に減資されていた（減資分五〇万円は三井家同族会に返納）。三井呉服店は三越呉服店への事業譲渡直前に二〇万円を現物（絹糸紡績株）で三井家同族会に返納し、さらに三越呉服店設立後、譲渡代金三〇万円を三井家同族会に返納したと推測される。したがって、三井家同族会は合名会社三井呉服店への出資分五〇万円を全額回収したことになる。<sup>(60)</sup>

株式会社三越呉服店の取締役には高橋義雄（前三井呉服店理事）・朝吹英二（前三井呉服店専務理事）・益田英作（孝の弟、元三井物産香港支店支配人）・藤村喜七（前三井呉服店売買監督）・日比翁助（前三井呉服店営業部長）が就任し、日比が専務取締役として経営を指揮することになった。

株主についてみると、まず発起人八名がそれぞれ二〇〇株を引き受け（合計一六〇〇株）、ついで会社設立前に残り八四〇〇株を、三井源右衛門（三井呉服店社長）ら二三名が引き受けた。したがって十二月六日の会社設立時点では三井源右衛門が株主であったものの、これは資本金三〇万円を一度に徴収するための便宜的な措置であった。その後直ちに、三井源右衛門所有の株式は売却され、株主数は一一四名に増加した。株主数一一四名の時点で、三井家は一株も所有しておらず、三井家は呉服業から完全に撤退したのである。一一四名の株主をみると、三井銀行・三井物産・三井鉱山・三井呉服店の役員・職員が多い。総株数一万株のうち、その半分以上（六二五〇株）を取締役の高橋・朝吹・益田・藤村・日比の五名（それぞれ一二五〇株）が引き受けたと思われる。<sup>(61)</sup> 一一四名のなかに益田孝の名前はない。しかし、「益田エイ」（妻）名義の六〇株だけでなく、益田英作名義の一二五〇株（額面六万二五〇〇円、払込三万七五〇〇円）も、払込額の現在価値が四億九八七五万円もの巨額であるので、実際には益田孝が所有していたと思われる。孝は、株式を益田英作名義にすることで、三井物産を退職（一八九三年十二月二十八日）後、定職につかなかった英作に対し

て、品川毛織取締役（一九〇三年十月就任）に続いて、三越呉服店取締役就任させたようである。英作はその後、古美術商の多門店（一九〇六年十一月三日開業）店主を務めるかたわらで、死亡する一九二一年まで三越呉服店の取締役を続けている。

ところで、三越呉服店は、一九〇五年一月一日と三日の新聞各紙に、世上、「デパートメント・ストア宣言」として誤って流布される広告を掲載した。この広告では、第一に、東京本店は今後「店舗の面目を一新し、商品飾付け」に「万端最新の改良を加」え「愉快に御買物遊ばされ候様」「充分設備」いたします、第二に、商品の「種類を増加し」、すべて「衣服裝飾に関する品目ハ一棟の下に」提供できるように「設備」して、「米國に行はるゝデパートメント、ストアの一部」を「実現」いたします、などと述べたものである。取扱商品は「衣服裝飾に関する品目」だけであり、これらの商品を米國のデパートメント・ストアのように取り揃えて陳列し、買い物をしやすくしますと宣言したものであり、デパートメント・ストアになると宣言（衣食住にわたる、さまざまな商品〔「百貨」〕を陳列して販売すると宣言）したわけではない。<sup>62</sup>

その後、一九〇七年四月九日の臨時株主總會で三越呉服店は、定款の事業目的を「物品陳列販売業（欧米ニ於テ行ハル、『デパートメント、ストア』ノ營業ヲ意味ス）ヲ営ム事」に変更し、七年後の新館完成をめざした。東京本店が文字取りのデパートメント・ストアとなったのは一九一四年十月一日（新館開店）である。<sup>63</sup>したがって、三越呉服店がデパートメント・ストアとなることを表明したのは一九〇七年の定款変更によってである。

このように呉服店からデパートメント・ストアへと転換した三越呉服店は、三井家の事業ではなく、三井関係者が経営を引継いだ企業である。三井家による呉服業からの撤退は、中上川死後に工業主義が退けられて商業主義となったかのように読み込まれてしまう白柳の記述と相反する。

(2) 事業経営への関与の大幅な後退（鐘淵紡績 二製糸紡績所）

先述のように中上川彦次郎は、一八九二年五月二十六日に鐘淵紡績の会長に就任し、朝吹英二を専務取締役（に据えて、より強力に経営をおこなう体制をつくった。中上川が死去し、九州紡績を吸収合併した後の一九〇三年十二月末頃では、鐘淵紡績（総株数一萬六〇六八株）の株主は、第一位三井銀行（三万八二〇〇株、持株率三三・九％）、第二位三井物産（三六〇六株）、第三位日比谷平左衛門（二二三四株）であり、依然として三井銀行が飛び抜けた筆頭株主であった。役員は、取締役会長三井養之助、専務取締役朝吹英二、取締役飯田義一（三井物産理事）などである。<sup>64</sup>兵庫工場については、一八九四年に三井銀行から差し入れられた武藤山治（支配人）が指揮していた。

一九〇二年六月六日の管理部会で益田孝は、「容易ニ売却シ難キ鐘紡、王子製紙ノ如キ株式」は三井家同族会が三井銀行から買い上げるべきであると発言している。この時点では、業績不振のため鐘淵紡績の株価が低迷し、株式を処分するのが困難であった。<sup>65</sup>

ところが、日露戦争時の好況により鐘淵紡績の株価が上昇した。<sup>66</sup>一九〇五年、東京の朝吹英二が兵庫の武藤山治に電話で「愈々三井は鐘紡の株を売却することに定まった」、「最早どうすることも出来ないから、君から呉錦堂に買取の交渉をするようにせられよ」と要請した。これに対して武藤山治は「腹が立つたが仕方がない、三井の最高幹部が鐘紡株売却と決したのは、井上侯の意に基いて居ることが朝吹氏の電話でも想像が出来たから」「他人の手に渡すよりは呉錦堂に買はれる方が将来仕事の邪魔にならぬから最上策と考へ、呉錦堂に電話すると彼は早速飛んで」来たという。呉に對して武藤は「井上侯の消極主義に余儀なくされ」て売却せざるをえなくなったと説明した。益田孝から呉錦堂と交渉せよという電話を受けた遠藤大三郎（神戸支店長）からも、すでに呉に話があったという。神戸在住の華僑である呉は綿花・綿糸取引をおこなっており、鐘淵紡績の株主（一九〇四年二月末頃では二二七〇株所有、第三位）であった。

武藤からの購入依頼に対して、呉は「即時快諾し」たという。その後、三井銀行神戸支店が鐘淵紡績株を担保として八掛けで呉に融資することにより、三井銀行は同行名義の三万八二〇〇株のうち、一万株を呉に譲渡した。三井銀行は一九〇五年後半にも呉に一万株を売却して、年末頃の同行名義の株は一万八二〇〇株に減少したため、呉が筆頭株主となった(二万一四九〇株)。さらに一九〇六年下期にも三井銀行は五〇〇〇株を呉に売却し、年末の同行名義の株は一万三二〇〇株に低下した。<sup>(67)</sup>

ところが、呉は「人一倍相場が好きで」、一九〇六年後半、鐘淵紡績株の定期市場で売買を繰り返して、売り込んだところ「鈴木久五郎一派につかまつてしまつた」<sup>(68)</sup>。結局、呉所有の現株は鈴木久五郎にわたり、鈴木が筆頭株主となった。鈴木は、鐘淵紡績の経営を乗っ取る意思はなく、自論である紡績企業の大合同を実現するため、同業他社買収を見据えた倍額増資を提案した。これに対して現経営陣は増資を拒否した。一九〇七年一月十日に武藤が支配人を辞任し、ついで十二日の定時株主総会で議長の朝吹英二以外の役員が全員辞任した。同日、定時株主総会に引き続いて臨時株主総会が開催された。鈴木側から朝吹と武藤に対して新役員を指名してほしいという動議が出された。これが採択されたため武藤と協議して議長朝吹英二が新取締役・監査役選任案を提案して可決された。このため、直ちに朝吹は専務取締役と取締役を辞任した。新たに選出された取締役六名(他に監査役五名)のうち、日比谷平左衛門(大株主、富士瓦斯紡績取締役)が会長、高辻奈良造が専務取締役に就任した。<sup>(69)</sup> 工学士(帝国大学卒)の高辻は、一九〇三年五月、製糸所を他に譲渡したため、自らの用務がなくなった三井呉服店から三井家同族会管理部へ「技士」とし採用され、工業に関する取調べなどをおこなっていた人物であり、<sup>(70)</sup> 企業経営の経験はなかった。そのため平取締役四名のうち職員からの内部昇進者三名(藤、長尾、山口)が、経営実務を担当したと思われる。

一月二十八日の臨時株主総会では、取締役一名が増員されて永江純一(前取締役)が選出されるとともに、鈴木が要

求した倍額増資案が提出されて決議された。<sup>(7)</sup>これにより同社の株式総数は一万六〇六八株から二万二一三六株とすることになった。しかし、三井銀行は直ぐには新株を引き受けなかったため、同行名義の株の持株比率は一一・四％（一九〇六年十二月末頃、一万三二〇〇株）から五・四％（一九〇七年六月末頃、一万二四五〇株）に低下した。

ところが株式市場は増資決議前の一月二十一日から大暴落し始め、鐘淵紡績株も暴落している。そのため安田銀行等からの借入によって鐘淵紡績株を所有していた鈴木は、返済の代わりに安田銀行へ鐘淵紡績株を引き渡さざるをえなくなった（一九〇七年六月末頃の安田銀行所有株は二万四六八〇株）。安田銀行（株式の名義は、安田善次郎、善三郎、善之助）が最大の株主となった状態で、翌一九〇八年一月十三日の株主総会で役員が増員がおこなわれ、武藤山治が取締役役に、安田善三郎が監査役に選任された。高辻に代わって武藤山治が専務取締役に就任し、鐘淵紡績の経営を指揮することになった（高辻は平の取締役）。三井銀行は、一九〇七年十二月末頃まで持株・持株率を減少させ、同行名義株（一万二四五〇株）の比率は四・四％にまで低下した（総株数は、一九〇七年十月に日本絹綿紡績を吸収合併したため、二八万〇一三六株）。ところがその後、一転して同社株を購入している。一九〇七年一月二十八日に倍額増資を決議したにもかかわらず、株価暴落と不況のため新株の引き受けが進まず、そのために三井銀行が引き受けざるをえなくなったようである。一九〇八年六月末頃の一〇大株主名簿では、三井銀行名義一万二六五〇株の他に、波多野承五郎（三井銀行理事）名義が五七三〇株、早川千吉郎（三井銀行専務理事）名義が五三八〇株あり、波多野・早川名義のうち一万株程度が新たに購入されたようである（三者合計の持株率は八・五％<sup>(7)</sup>）。

ただし、新株を購入した以降も、三井家は、管理部会の役職者や三井銀行の重役の中から人を、鐘淵紡績の取締役ポストや監査役ポストに差し入れず、同社の経営方針に影響を与えることはなかった。武藤と高辻が取締役ポストを占めたのは（取締役を退任したのは武藤が一九三〇年、高辻が一九一八年）、三井家から差し入れられたというよりも、

三井家から信任されていたためと思われる。

なお、日比谷が会長、武藤が専務取締役、高辻が平取締役であった一九一六年十二月末頃の株主名簿では、第一位は三井合名会社二万五九二〇株（一九一六年七月に株式を三井銀行から肩代わり<sup>(73)</sup>）、第二位は原良三郎八七〇〇株、第三位は安田善三郎八〇〇〇株となっている。三井合名会社が第一位であったとはいえ、その持株率は七・四％にすぎない<sup>(74)</sup>。武藤が専務取締役に就任する以前から鐘淵紡績は、銀行からの借入や銀行への預金についても、三井銀行を特別扱いせず、三井銀行と三菱銀行を同等に扱うようになった（三井三菱両行を鐘紡の取引銀行と定め、両行には詳細会社金融の内情を示せる報告書を提出し、一切の金融は両行に依頼して固く其義務を守つて来ました）。三井銀行（のち三井合名会社）が第一位あるいは第二位の大株主であるのに対して、三菱銀行が鐘淵紡績の株主にならなかったにも関わらず、なぜ両行を同等に扱ったのか。

鐘淵紡績が両行を同等に扱うようになったのは、一九〇四年の「財界動揺の時に」三菱銀行が「六十万円といふ、當時では非常の大金」の融資を承諾したことに起因している。兵庫支店支配人であった武藤山治は、同年日露戦争が勃発したため、一九〇〇年「義和団当時の金融難の苦みを再び嘗めぬよう」、「唯一の取引銀行と頼む三井銀行へ駆けつけた。ところが「三井銀行は第一に物産の金融に対して心を配ばらねばなら」なかったため、武藤からの「金融の依頼に対しては返事が鈍り」、武藤を「一方ならず狼狽させた」という。このため武藤は、これまで全く取引のなかった三菱銀行神戸支店に「飛込んで」、支店長木村久寿弥太に「六拾万円の金融の予約を申込」んだ。木村は直ちに上京して三菱銀行本店重役と相談し、「翌日帰神せられ、私を呼出して六十万円融通の承諾を与」えたという。「あの時木村氏の与へられた援助は其後深く心に銘してゐます。そうしてそれ以来は三井三菱両行を鐘紡の取引銀行と定め」と回想している<sup>(75)</sup>。

このように武藤山治に率いられた鐘淵紡績は、金融については三井銀行と距離を保って、三井家から自立した経営をおこなうようになったのである。

つぎに、三井呉服店所属の二つの製糸紡績所（新町、前橋）をみよう。この工場については、たまたま一九〇二年に製糸紡績会社の合同が企画されたため、この動きに加わる形で処分が行われた。すなわち、製糸紡績会社三社と三井の二製糸紡績所が合同し、同年七月三日に絹糸紡績株式会社（本店京都。公称資本金三四〇万円全額払込済み）が設立された。社長は藤田四郎（妻は井上馨の娘聞子）である。初めは新町紡績所だけが加わりとなっていたものが、藤田の計らいで、売却予定の前橋紡績所も加わるようになった。総株数六万八〇〇〇株のうち、三井呉服店は約一万株（五〇万円払込済み）を受け取ったようである。新町・前橋紡績所の固定資金合計四三万〇五九八円をやや上回る額の株式を受け取ったことになり、四製糸所売却時のような損失は発生しなかった。<sup>(16)</sup> 旧三井の紡績所は、新会社の「新町絹糸工場」とその「前橋分場」となり、操業が継続された。三井側は新会社の取締役を高橋義雄（三井呉服店理事）を差し入れた。<sup>(17)</sup> しかし、絹糸紡績株は、一九〇二年九月頃と、一九〇四年の三井呉服店分離独立の直前に三井呉服店から三井家同族会の所有に移され、三井家同族会が、一九〇六年二月頃に三〇〇〇株（一株五〇円払込）を一株五五円―五七円五五銭で売却するなど、<sup>(18)</sup> 結局、一九〇七年以前にすべて外部に売却したようである。なお、絹糸紡績は一九一一年三月一日に鐘淵紡績株式会社に吸収合併された。

### （3） 企業の事業内容の大幅な整理・変更（三井銀行）

管理部の指示のもとで、事業内容の大幅な整理・変更がおこなわれたのは三井銀行である。これまで三井銀行は、中上川彦次郎の指揮のもとで、鉱工業部門や運輸部門へ大量の資金を投下した。とくに鉱工業部門への投融資は、その業績が芳しくなかったためもあって、預金の取り付けに繋がりがかねないと、中上川の死後、考えられるようになった。

一九〇二年六月六日の管理部会において、益田孝はつぎのように三井銀行の現状を説明し、整理・変更の必要性を強調している。

「予テ井上伯モ云ハル、如ク、銀行ハ三井營業店ノ基礎トモ謂フヘキモノニテ、其信用如何ハ三井營業店全般ニ関スルヲ以テ、先ツ十分ニ講究シテ之カ整理ヲ計ラサルヘカラス」。三井銀行の預金・資本金・積立金の運用先をみると、有価証券に一五三〇余万円、流込地所建物に四〇五万余円、營業用地所建物什器に一五四万余円となっており、資金が固定していた。この他の運用先である貸金では、三井各商店に五〇〇万円（うち三井物産分は固定ではなく、三井鋳山・三井呉服店分の多くが固定）、準三井商店トモ云フヘキ鐘紡、王子製紙へ二〇〇万円以上（王子製紙分は固定）、貝島炭礦その他への貸金一六七万余円（固定）であり、三井物産以外は資金が固定している。これらの貸金を除くと、「普通ノ貸金、即チ一般ノ融通金」は九五五万余円にすぎない。

「一朝取付ニ出遇ヒタル時ニハ」、このように「資金固定シテハ」「如何トモ致方ナシ」、それゆえ有価証券は「抵当其外何ニカノ準備タル部分ヲ残シ、他ハ銳意売却シ」、「流込不動産中永ク所襲トスヘキモノ等」と「体面上又ハ關係上ニ於テ三井家ニ所有スヘキ株ト、容易ニ売却シ難キ鐘紡、王子製紙ノ如キ株式」は三井家同族会が三井銀行から買い上げるべきである。このような措置によって「固定資金ヲ活用資金ニ変シ」、三井銀行を「インヴェストメントバンク」（投資銀行）から「商業銀行」へ転換する必要がある。<sup>(79)</sup>

ついで六月十九日の井上馨邸で決定した三井營業店に関する全体的な方針に基づき、六月二十日の管理部会では三井銀行の營業方針が可決された。<sup>(80)</sup> 三井家同族会はこれを認可し、三井銀行の「重役ニ達セラレタ」。營業方針の具体的内容は①預金の増加を望まない、②流込み地所を売却する、③時機をみて有価証券を売却する、④経費を削減する、⑤良好な取引先を選択する、であった。定められた營業方針は、「商業銀行」という言葉は使われていないものの、事実上、

「商業銀行」へ変えようとするものであった。

というのは、二年後の一九〇四年十月五日の三井銀行支店長会議で管理部専務理事益田孝が「商業銀行トナツタコトヲ甚タ喜ヒマシタ」と述べ、ついで一九〇六年十一月十三日の三井銀行支店長会議でも三井銀行専務理事早川千吉郎が、「商業銀行」として「隆盛ノ極ニ至ツタト」「言フテモ宜シカラウ」と述べているからである。<sup>(81)</sup>

ただし、管理部や三井銀行が実現を意図した「商業銀行」の意味は、イギリスの商業銀行 (commercial bank) とは全く異なる。イギリスの商業銀行は短期預金 (要求払い預金) を受け入れ、それを資金源として短期に運用する (手形割引や短期貸付など) ものであった。ところが上記の「商業銀行」は、定期預金 (直ちには引き出しにくい長期の預金) を含む預金を受け入れ、それを資金源として、短期運用だけに限定せず、資金が固定しないように優良な取引先を選択して貸し付ける銀行を意味したと思われる。

三井銀行の「インベストメントバンク」的機能を弱めるため、三井銀行が株式を三井の外部に売却したり、三井同族会が三井銀行に代わって新株を引き受けたりした。まず、三井の外部への売却をみよう。三井銀行は、一九〇二年九月九日、東京モスリン紡織株売却の議案を管理部に提出して (可決)、五〇〇〇株全株 (一九〇〇年頃の時価評価額二二万五〇〇〇円) を売却した (第2表)。ついで同年九月十八日も議案「所有有価証券中便宜処分件」を提出して (可決)、多種の公債・社債・株式を売却した。売却対象としたものは、「所謂端株ナルモニシテ」、「利殖上面白カラサルモノ」や「体面上長ク当行ノ所有トシテ保存スルノ不利益ナルモノ」である。株式では、若松築港 (二四六五株、時価評価額八万六九五〇円) 東京海上保険株 (一四三二株、時価評価額一万八四七三円) 京都織物株 (一一五〇株、時価評価額二万五七六〇円)、北海道鉄道株 (二〇〇〇株、時価評価額一万五〇〇〇円)、関西鉄道株 (一八二株、時価評価額七六四四円) など一三社の一万〇七五八株 (時価評価額二五万五〇七七円) であり、公債・社債では神戸市公債 (額

面四万七五五〇円) など三市・二社の額面九万〇一三八円 (時価評価額八万〇二一五円) であった。この他、売却の見込がつかない帝國ホテル株など四社の二三八株 (時価評価額一萬七四二〇円) は全額を償却することとした。<sup>(83)</sup> ただし、このうち東京海上保険株・北海道鉄道株は一九〇九年四月二十七日時点でも所有しており、<sup>(83)</sup> 実際には売却されていない。

さらに一九〇五年に日本郵船株は七九一二株 (三井銀行名義) のうち二八〇〇株を、鐘淵紡績株は一九〇五年に二万株、一九〇七年一月に五〇〇〇株を、北海道炭礦汽船株 (一九〇六年十月末現在、旧株六万七五〇〇株、新株三万三七五〇株所有) は一九〇七年一月に新株五八五〇株ほどを売却した。<sup>(84)</sup> このうち一九〇七年一月の鐘淵紡績株・北海道炭礦汽船株の売却は、日露戦後の好況時に異常な高騰を示したため、銀行の「準備金ヲ潤沢ニスル」ことを「眼目」として行われたものであった (売却額はそれぞれ一五〇万円以上、五〇万円以上)。鐘淵紡績と「当行トノ関係ヲ断ツト云フ趣意デハナ」く、また「炭礦汽船会社トノ関係ヲ疎遠ニスルトカ、或ハ薄クスルトカ云フガ如キ趣意デハナ」かった。<sup>(85)</sup>

北海道炭礦鉄道以外の鉄道会社の株式では、一九〇二年二月末現在所有の、上野鉄道 (本店高崎市) 六二五株 (第一位の株主)、東京市街鉄道 (正式の設立は同年四月) 三四〇〇株 (第一位の株主) を、一九〇二—一九〇三年の間に売却している。<sup>(86)</sup> 一九〇六年三月三十一日公布の鉄道国有法の対象となった日本鉄道・山陽鉄道・九州鉄道の株については、一九〇二年二月末現在、日本鉄道株一萬一五九二株 (第七位の株主)、山陽鉄道株三万〇六五二株 (第一位の株主)、九州鉄道株七二六六株を所有しており、このうち、日本鉄道については一九〇三年まで一三〇〇株、さらに同社国有化 (一九〇六年十一月一日) までに約五五〇〇株を売却している (国有化後の一九〇九年四月二十七日現在四五五一株)。

これに対して山陽鉄道 (一九〇六年十二月一日国有化)、九州鉄道 (一九〇七年七月一日国有化) の株については、含み益が見込める増資新株を引き受けたため、一九〇九年四月二十七日現在、それぞれ四万〇九九四株 (第一位の株主と推定)、一萬二一九五株に増加している。<sup>(87)</sup> 国有化に伴い、これらの三つの鉄道会社から交付公債を受取った。

このように三井銀行は三井の外部につきつぎと株式を売却した他、日本銀行株について三井家同族会に所有を肩代わりしてもらった。すなわち、日本銀行株（一九〇二年二月末現在所有一四四三株、簿価五〇万九三三円）は、日本銀行への差入れ担保にならないにも関わらず、「三井家体面上、手放シ難」いたため<sup>88</sup>、一九〇三年七月に一株四〇〇〇円で全株を三井家同族会が肩代わりした（売却価格五七万七二〇〇円）<sup>89</sup>。

王子製紙株については、一九〇三年一月の株主総会で資本金を二〇〇万円（総株数四万株）から五〇万円に減資したため、三井銀行の所有株数は二万四〇六八株（一九〇二年二月末現在、持株率六〇・二％）から六〇三五株（ただし、一九〇三年末頃現在三井銀行名義分、他に名義貸分あり）に減少した。このため同行所有株式の払込額は約一二〇万円から約三〇〇万円へ大幅に減少した。ついで七月三十日の王子製紙（公称資本金五〇万円全額払込済み）の株主総会で一五〇万円（新株三万株）の増資が決議された。三井銀行は王子製紙への貸付金一三八万円（他に追加支出の一二万円）を株式に振り替えて三井「銀行所有名義ニスルトキハ、同行ノ実質及体面上ハ勿論、売却処分ノ場合ニモ甚タ面白カラサルノ観」があるため、直接引き受けることをせず、新株三万株を七人の個人名義とすることとした。極端に業績不振の会社の株を公然とは引き受けることができなかったのである。内訳は、三井養之助・三井得右衛門が各五〇〇株、益田孝・団琢磨・朝吹英二・早川千吉郎・鈴木梅四郎（王子製紙専務取締役）が各四〇〇株である<sup>90</sup>。このようにいったんは、三井銀行は新株三万株を同行名義ではなく、七人に形式上資金を貸し付けて名義株として所有した。一九〇三年十二月末頃でみると、三井銀行名義と七人の個人名義の株を合わせた持株率は九〇・六％（三万六二五七株）に達した<sup>91</sup>。

その後、名義を変えないまま、約一万株を三井家同族会の所有に移した（一九〇五年十二月三十一日現在、三井家同族会が簿価五〇万一五〇〇円で王子製紙株所有）。ついで王子製紙（資本金二〇〇万円）が一九〇六年十月二十七日に

四〇〇万円 (新株八万株) の増資を決議したことに對して、業績を回復し始めたばかりの同社の新株を三井銀行 (一九〇六年一〇月末現在二万五七〇〇余株所有) は引き受けるわけにはいかず、代わりに三井家同族会が同会名義で四万七九〇八株を引き受けている。<sup>(92)</sup>

さらに一九〇九年十一月一日に三井合名会社が設立された際に、三井銀行は王子製紙株全株 (二万五七二七株) を三井合名会社に譲渡した。<sup>(93)</sup>

以上説明したように、一九〇二年管理部設置以降、三井銀行は、大量に所有している株式を三井の外や、三井家同族会・三井合名会社に売却したこと、これに加えて所有する鉄道株が公債に転換されたことによって、「インベストメントバンク」という性格を著しく弱めていたのである。三井銀行の所有株は一九〇二年二月末現在二七社から、一九〇五年三月十九日現在六社 (鐘淵紡績など) へ大幅に減少した。<sup>(94)</sup>

#### (4) 企業・事業経営への関与の継続と再建

王子製紙は一九〇二年四月の管理部設置の時点で、三井銀行投資先のうち、最も業績不振に喘いでいた企業であった。事業挽回のため一八九七年三月に設置した中部工場が逆に業績不振を増幅したため、三井銀行から専務取締役に差し入れられていた藤山雷太が一九〇二年四月に辞任を申し出た。そのため三井側は暫定的に取締役の朝吹英二を専務取締役に就任させ、次いで七月、鈴木梅四郎 (前三井銀行神戸支店長) を取締役に差し入れ、朝吹に代わって専務取締役に就任させた。これ以降、鈴木が同社を指揮することになった。<sup>(95)</sup>

鈴木は不良資産を償却するため、一九〇三年一月の株主総会で資本金二〇〇万円 (全額払込済み) を一五〇万円分減資して五〇万円 (全額払込) とし、<sup>(95)</sup> ついで七月三十日の株主総会で一五〇万円を増資して、資本金を二〇〇万円 (全額払込) とした (増資後の三井側持株比率は九〇・六%)。一九〇四年の日露戦争勃発頃から王子製紙の業績が回復して

黒字となり、一九〇五年上期（六月三十日決算）からは配当が復活した。ようやく業績が持ち直しはじめた一九〇六年一〇月二十七日、北海道新工場（苫小牧工場）の建設を見越して、三井家同族会の合意のもとに株主総会で資本金四〇〇万円（第一回払込一株一二円五〇銭）の増資を決議した。<sup>96</sup>増資前、三井側持株比率が九〇・六％（一九〇三年一二月末頃）であったにもかかわらず、新株八万株のうち、三井側が引き受けたのは四万七九〇八株（三井家同族会名義）と名義株（三井家同族会所有、四〇〇〇株程度か）にすぎない。最大の株主三井銀行は、三井家同族会に株式払込金（第一回払込徴収一株一二円五〇銭、六四万九〇〇〇円程度か）を融資することで、新株の引き受けを回避した。

しかし、苫小牧工場の建設は遅延し、建設費も予定より大幅に超過した。三井家同族会は一九〇八年七月二十八日に取締役の朝吹英二を会長に昇格させ、鐘淵紡績取締役であった前山久吉（元三井銀行函館支店長）を常務取締役に送り込んだ。前山の任務は苫小牧に駐在し建設工事を監督することであった。さらに一九〇九年十一月十三日には高橋義雄を専務取締役に送り込んで、鈴木梅四郎を専務取締役から退任させた（平取締役に降格）。一九一〇年九月、高橋の指揮の下で前山が工事を監督した苫小牧工場はようやく開業にこぎつけた。<sup>97</sup>

ところが業績が上向き始めた一九一一年になって、井上馨（三井家顧問）の意を受けた朝吹・高橋と鈴木・前山とが配当問題をめぐって対立した。すなわち、一九一〇年下期決算（一九一〇年十二月三十一日）に関して、井上馨は、経営を安定させるため、配当を四％に抑えるよう高橋に指示した。これに対して平取締役は降格されていた鈴木・前山は一〇％の配当を主張した。この配当問題で感情を害した井上馨が、朝吹に対し鈴木・前山を取締役に再任しないよう厳命したため、一九一一年七月二十八日の定時株主総会は紛糾した。結局、二人を含む取締役全員が再任された。配当は四％に決定された。しかし、その後、事態を收拾するため、朝吹は、王子製紙の会長・取締役を含む三井家関係の重役のすべてから引退して責任を負うから、取締役を辞任してほしいと、鈴木・前山を説得したという。二人がこれを受

け入れたため、先の定時株主総会で選出された取締役八人全員が十月二十日に辞任することになった。<sup>(98)</sup>

一九一一年十月二十日開催の臨時株主総会で新たに取締役六人が選出され、うち三井得右衛門が会長、藤原銀次郎(九月十九日主事として入社。前三井物産小樽支店長)が専務取締役に就任した。<sup>(99)</sup>その後、藤原の指揮のもとで王子製紙は設備を拡張し、一九一四年第一次大戦勃発後の製紙需要の急増にも支えられ、好調な業績をあげることになった。かつて不振から脱却できずに喘いでいた企業が優良企業へと転換したのである。

ここに漕ぎ着けるまで王子製紙の株式を追加的に引き受けざるをえなかった三井側では、一九一六年十月時点で三井合名会社が一五万九〇三〇株(払込金額六〇五万円、持株率六六・三%)もの株を所有するまでになっていた。井上家馨死去(一九一五年九月一日)後、一五%もの配当(一九一六年五月決算)をおこなえるようになった王子製紙の所有株式のうち、ようやく、同年十一月、三井合名会社は旧株四万株・新株四万株(払込金合計三〇〇万円)を一組(旧株一株と新株一株。払込金合計七五円)二四〇円で一般に売却して九六〇万円の資金を回収し、差引六六〇万円もの利益を上げることができたのである(ただし、売却後の持株率は三二・九%に低下<sup>(10)</sup>)。

つぎに三井鉱山の事業所であった芝浦製作所についてみよう。一九〇二年四月管理部設置頃の芝浦製作所の事業内容は、「電気製作ハ左程ナク」、「電気三分二機械七分」であった。管理部では最初、購入希望者があれば芝浦製作所を売却することとし、五、六月頃に東京電車鉄道などに打診した。益田孝は売却理由を、現在の状態では三井家の事業としてはなほ「不体裁」であり、しかも「改造ハ容易」でないためと説明している。

ところが、「当局者の団」(三井鉱山専務理事)は「手放ス事ヲ惜」んでいた。また芝浦製作所の責任者(主事)の大田黒重五郎が売却に反対し、団に対して辞任を申し出ていた。太田黒は、益田孝に要請されて一八九九年五月に三井物産(三池支店支配人)から芝浦製作所に移った人である。しかも、肝心の売却先を見つけないことができなかった。

このため六月十三日の管理部会で益田孝は、芝浦製作所を株式会社化すれば、同社製品の購入企業に株式を引き受けてもらいやすくなるとして、株式会社化案も検討するよう提起した。これに対して早川千吉郎は外部のものが株主となると経営が「面倒」であり、また、目下利益を上げているのであれば今あえて「処分」することはないと否定的な発言をした。しかし、朝吹英二は芝浦製作所が利益を上げているのであれば株式会社化しても心配はないと発言し、団琢磨は一九〇〇年以来、五期連続で利益を上げ、一九〇一年下期までに累積損失をすべて補填できているとして、株式会社化案を支持した。三井同族の意向はどうかと問われた三井養之助も同案を支持したため、結局、株式会社化を方針とすることに変更した。<sup>(10)</sup>

その後、同年九月頃には、製品購入先の東京電車鉄道などと株式引受交渉をおこない、さらに一九〇三年九月頃には三井物産ニューヨーク支店を通じて、米国のゼネラル・エレクトリック社（GE）と「乗合事業ノ交渉」（芝浦製作所をGEと三井との合併会社とする交渉）をおこなうなど、株式会社設立に向けて交渉・検討をおこなった。しかし、方針変更から二年後によく固まった案は、外部から出資を受けず、全額三井家同族会が出資するというものであった。一九〇四年六月二十四日、管理部会がこの案（「株式会社芝浦製作所組織ニ関スル件」）を可決した。ついで翌二十五日の創立総会で、三井家は株式会社芝浦製作所（資本金一〇〇万円、第一回払込三七万円）を設立した。同日選出された取締役四名のうち、取締役会長に三井守之助、専務取締役に大田黒重五郎が就任して、大田黒が経営を指揮した。株式二万株（一株額面五〇円）はすべて三井家同族会が引き受けた（ただし、株式の名義人は三井三郎助ら同族三名と益田孝ら使用人八名）。設立直前の芝浦製作所への投資額が三七七七〇一円<sup>(11)</sup>なので、第一回払込（三七万円）は現金ではなく、すべて現物でおこなわれた。<sup>(12)</sup>

芝浦製作所は、設備を増強するため一九〇六年十一月までに五回にわたって払込徴収をおこない、払込資本金を一〇

○万円とした。<sup>(106)</sup> 芝浦製作所は、設備増強により、電気機械部門で急速に業績を伸ばし、電気機械注文引受高が一九〇六年上期から機械類受注高を上回るようになった。<sup>(107)</sup> しかし、大田黒重五郎は益田孝に対して、欧米の技術は同社よりも「教等進んで居るのに、その進歩の度合は我より一層急激である」、日本で「幾ら俊才の技師が出ても」「世界的に研究する工夫」をしなければとても「大きな発展は出来ぬ」、また「米国は乾的の国で、湿気に対する用心は一向に考へていない」ため、「湿的の国」日本では「彼国で如何に精巧に出来た機械でも、日本へ持つて来るとどうも具合が悪い」、「斯ういふ点でも彼我の技術界が連絡して考究す」れば「完全な機械が出来る」など、意見を述べたという。<sup>(108)</sup> 益田孝は大田黒の訴えを聞き、一九〇七年九月十月に米国を視察した際、大田黒が提携を希望したGEの本社（ニューヨーク州スケネクタディ）を訪ねて社長のチャールズ・コフィン（Charles A. Coffin）と会談し、GEが「日本で仕事をすることの有利な事情を説いて」、「ゼネラル・エレクトリックへ芝浦製作所の株を三〇万円与へ、その代り、芝浦製作所から技師をよこしたらゼネラル・エレクトリックでは機械の図面でも、何でも秘密なしに見せて貰ひたいと云ふ話をする」と、コッフィン氏は、至極もつともである、賛成である」と益田孝にいったという。直ぐその晩、コフインは益田をボストン（GEの有力事業所が存在）に連れて行き、翌日、「各重役を午餐に招いた」。そこにはエドワード・モース（Edward S. Morse 元東京帝国大学の動物学教師、大森貝塚の発見者）も招かれていた。日本滞在中、モースは陶磁器などの大量の美術品を収集し、柏木貨一郎・益田克徳・益田孝らの美術収集家と親しく交流していた。美術収集を通じて益田孝と旧知であったモースが「日本で三井と云へば実にはえらいものである」と「大変都合の好い話をして呉れた」こともあって、「此の一会で皆な安心して、話はびたりときま」ったという。<sup>(109)</sup>

ところで、この益田孝の回想が正しいならば、GEが機械の図面などを秘密にせず、芝浦製作所の技師に見せる対価として、GEに芝浦製作所株三〇万円分を贈与すると申し出たことになる。はたして、株式三〇万円分を本当に贈与し

たのであろうか、そうならどのようにして贈与したのであろうか。

GEは一九〇八年秋に外国課長ウダン (M. A. Udin) を日本に派遣し、具体的な交渉にはいった。GEは、東京電気株式会社 (一九〇五年にGEが出資。電球を生産) と同様、五一%の株式を要求した。GEは株主総会で過半数を占めることで、取締役人事、利益処分などについて決定権を握ろうとしたのである。これに対して、最新技術の導入に熱心であった大田黒はあっさりとしてGEの提案 (五一%) を受け入れた。ところが、団琢磨 (芝浦製作所取締役) が益田孝に対して「大田黒は腰が弱い」と批判したため、益田孝は大田黒と協議した。大田黒が「尺蠖しゆくとりの屈するは伸びんが為めだ。十年の約定ですつかり稽古すれば後はこつちのものだ。腰を高くして誰れが弟子入りをさせるものか」と主張したところ、益田孝はGE五一%出費に同意してくれたという。

ところが、その後、GEでは「段々日本から来る報告がどれもよくない。日本の前途は樂觀が出来ぬという悲觀論の報告の方が多かったので、重役会ではさういふものに多くの投資をするのは考へものだといふことになつた。当時、GEは東京電気に対して専務取締役副社長など取締役ポストへ三人を差し入れており、日本駐在の彼らから報告を受けていたと思われる。そのため、GEが自ら「ワン・クォーター (四分の一) だよ」 (二五%) と持株率をほぼ半分に引き下げる提案を芝浦製作所におこない、その線で契約が締結されることになった。<sup>(10)</sup>

一方、芝浦製作所は一九〇五年下期利益処分の際、五万円を「別途積立金」として留保し、以後、一九〇八年上期利益金処分まで連続して、五万円ずつ六回にわたって「別途積立金」に回した。これにより一九〇八年下期末 (十二月三十一日) の別途積立金残高は三〇万円となった。<sup>(11)</sup>

芝浦製作所はこのように三〇万円を積み立てておいて、三井物産ニューヨーク支店を通じてGEと交渉し、一九〇九年十一月十九日に提携契約を締結した。契約期間は、大田黒がいったように一〇か年もの長期であった (つぎに契約を

更新・締結したのは一九一九年六月六日<sup>(12)</sup>。ついで一九二〇年五月十六日の臨時株主総会で、①この契約を承認し、②一〇〇万円(二万株)の増資を決議した。「普通の新株式割当の場合とは趣きを異にしてゐたので、割当方法等は公表しなかつた」。③旧株の株主(三井合名会社)に対して一株当たり一五円の「特種配当金」を支払うことも決議した<sup>(13)</sup>。

芝浦製作所は、別途積立金三〇万円を取り崩して「特種配当金」を六月一五日までに三井合名会社に支払った。ついで三井合名会社、GEなどは払込期日の六月一五日までに株金を払い込んだ。GEは割り当てられた九九〇〇株(総株数四万株の二四・八%)をIGE(インターナショナル・ゼネラル・エレクトリック社。GEの国際事業を担当する完全子会社)の名義とした。さらに七月二五日の定時株主総会でGEはゲリー(東京電気専務取締役副社長)を取締役に送り込んだ<sup>(14)</sup>。

以上の経緯から推定すると、芝浦製作所が三〇万円を三井合名会社経由でGEに渡したことにし、GEがこの三〇万円を芝浦製作所株六〇〇〇株に転換したことにしたと思われる。つまり事実上、芝浦製作所は六〇〇〇株(三〇万円分)をGEへ譲渡したと思われる。三〇万円の現在価値は三九億九〇〇〇万円である。GEはその見返りとして上記の提携契約で、①GE特許を芝浦製作所に供与、②研究・技術情報の供与、③GEにおける芝浦製作所技師の研修およびGEから技師の派遣、④工場配置の設計図の提供と工場建設の監督、⑤経営者の指導、を受け入れたのである。技術使料は年間売上高の1%に設定された。そして芝浦製作所は、早速、この提携契約に基づき、技師ら九名をGEに派遣している<sup>(15)</sup>。

一九一〇年増資による発行新株(二万株)のうち、判明する引受先・株数はIGE九九〇〇株、GE関係者一三名一四二五株である。一九二一年一月末現在の三井合名会社所有二万三四二〇株(増資前に比べ三四二〇株増加)から推測すると、三井合名会社引受の新株は三四二〇株、IGE、GE関係者以外の引受は五二五五株(東京電気株式会社など

が引受)となる。そうであれば、増資後、三井合名会社の持株率は一〇〇%から五八・六%に低下したはずである<sup>(17)</sup>。

芝浦製作所は、一九一三年五月にも旧株一株に対して新株一・五株を割り当て、第二回目の増資(三〇〇万円、第一回徴収七五万円)をおこなった。増資直後で見ると、三井合名会社名義の株は五万七四一八株となり、総株数一〇万株のうち五七・四%を占めた。これに対してIGE名義の株数は二万四七五〇株(持株率二四・八%)となった<sup>(18)</sup>。

つぎに株式会社芝浦製作所の業績をみると、一九〇四年下期(第一期、一月末決算)で約二万三〇〇〇円の当期利益以降、一九〇九年下期まで每期黒字となっている。さらに一九〇九年GEからの技術導入に支えられて次第に当期利益が増加した。GEからの技術導入について大田黒は、芝浦製作所が「約定が済むと工場一切の門戸開放をやつて呉れる、そら行けといふので、若い秀才を送り込む、どんなところでも開放してくれる、どれだけ助かつたか知れやしない」、「行くと早々新智識の機械設計図が、どの手からも、どの手からも流れ込んで来る」、さらには「電報一本か手紙一封で、どしどし最新設計図が送つて来る」までになったと回想している。このような恩恵を被って利益が増加したため、GEから重役が日本に来て、持株率の引上げを大田黒に要請したという。それは一九一三年の第二回増資の際と思われる(大田黒の拒否で、増資直後の持株率に変更なし<sup>(19)</sup>)。

第二回増資後、第一次大戦期の一九一六年下期から当期利益が急増している(同年上期三七万円から下期九二万円へ)。芝浦製作所は好調な成績を上げる企業となったのである<sup>(20)</sup>。

(5) 企業の新設とそれへの積極的な関与

この例として品川毛織株式会社、上海紡績株式会社、堺セルロイド株式会社をあげることができる。なお、北海道炭礦汽船への積極的な関与は、三井合名会社設立後の一九一〇年以降のため検討しない<sup>(21)</sup>。

一九〇三年十月二十三日、管理部は合名会社後藤毛織物製造所(一八九九年一月設立)の事業を引き受けて品川毛織

株式会社を設立する議案を可決して、三井家同族会にこの議案を提出した。三井家同族会はこれを可決し、十月二十六日に品川毛織株式会社(資本金八〇万円、総株数一万六〇〇〇株、三六万円払込)が設立された。<sup>(12)</sup>三井家同族会は株式(一万六〇〇〇株)をすべて引き受けて、全額を出資した。同日、取締役に三井得右衛門、朝吹英二、益田英作(益田孝の弟)、寺島昇が選出された。取締役に三井得右衛門が、専務取締役に寺島昇が就任し、寺島昇(前三井物産名古屋支店長。かつて三池紡績で商務支配人として実務を経験)が経営を指揮することとなった。同社は十二月二十八日に陸軍省に対して開業届を提出し、御用品の製造を下命されるよう申請した。<sup>(13)</sup>

ところで三井物産は、この設立以前の一八九七年三月に後藤毛織物製造所(個人商店)と製品(毛布、絨、肩掛、膝掛、其他毛織物類一式)の日本内地一手販売契約(期間三年)を締結し(販売手数料三%)、さらに一九〇〇年に一手販売契約を更新した(手数料は二・五%に引き下げ)。<sup>(14)</sup>しかし一九〇〇年後半以降の製品価格の暴落と一九〇一年春からの不況のため、夏には合名会社後藤毛織物製造所(資本金四〇万円)の経営が「破綻ヲ来シ」た。三井物産の貸金残高は七万二六九五円もの巨額であった。債権者の間で破産処分とするのか、あるいは再建するのかが議論され、一時は債権者である三菱合資会社(銀行部)と三井物産によって合資会社を設立することが検討されたものの、結局、上記のように三井側が単独で株式会社を設立することになったのである。<sup>(15)</sup>

一九〇二年六月に三井家の事業について「当分ノ間、専ラ現状保守ノ方針ニ抛リ内部ノ整理ヲ努メ」ると決めたにもかかわらず、なぜ三井家同族会全額出資の品川毛織が設立されたのであろうか。

もし三菱合資会社が貸付の担保にとっていた土地・建物・諸機械を公売に付すと、後藤毛織物製造所はほとんど無資産となってしまう。そうなると三井物産の債権(無担保)回収の見込はなくなる。このため三井側では委員を設けて善後策を検討し、この検討を受けて三井物産営業部長が管理部に意見書を提出した。もし再建した場合は、一年間の製

造・販売能力が八〇万円と予想され、負債償却・利息支払がないとすると純利益一二万円（売上高の一五％）が見込めるので、「斯ル有利ノ事業ヲ空シク放擲シ置クハ遺憾」であると述べ、新会社を設立して再建するよう希望した。この報告書を受け、管理部は、経営を任せられる適任者（寺島昇）を選定するとともに、高辻奈良造（三井家同族会管理部技士）に工場を実見させ、「器械ノ僅カ一部分ニ損所アルモ先、概シテ行届」<sup>(126)</sup> していることを確認した。また、大口債権者の三菱合資会社と交渉したところ、債権四五万円の返済を三か年据置、その後一二年賦返済とすることに三菱合資会社が同意した。七月二十四日の管理部会で理事朝吹英二は「着手シ見ントノ御思召アラハ」（三井家同族会と顧問井上馨が新会社の設立に着手してもよいといわれるならば）、「先々此業ハ成算アリテ損失ハアル間敷ト思ハル」と返答するつもりであると述べている。

これより先、三井物産が原料供給と製品一手販売を引き受け、しかも大株主（持株率二一・五％）であった、大阪所在毛織物会社の日本フランネル製造株式会社（資本金五〇万円、四三万円払込、一万株）でも、一九〇二年二月頃に、後藤恕作に代わって専務取締役社長に藤瀬政次郎（三井物産大阪支店長）を就任させ、三井物産が同社の経営を担当していた。<sup>(127)</sup> このことから、三井物産など三井側が毛織物製造業を将来有望な事業であると考えていたことがわかる。

このように新会社の毛織物製造は成算の見込める有利な事業と考えられたこと、しかも現状の設備改修はほとんど必要なく、そのまま使用可能であり、また「熟練ナル職工三拾名程引留メアル」ので、速やかに生産を開始できることから、井上馨と三井家同族会は新会社の設立を許可したのである。<sup>(128)</sup>

品川毛織では一九〇四年日露戦争勃発後の好況と陸軍からの受注によって、業績が上向きはじめ、一九〇四年下期（十一月三十日決算）、一九〇五年上期（四月三〇日決算）、一九〇五年下期（十月三十一日決算）でいずれも三％の配当をおこなった。ところが一九〇六年上期・下期には一転して無配となった。それだけでなく、資本金（払込資本金）

は一九〇五年十月三十一日現在の八〇万円(払込四六万円)から一九〇六年十月三十一日現在六〇万円(払込一五万円)に引き下げられている。払込三二万円の減資に対応する資産の減少をみると、「地所建物」が三二万六六一円から二四万〇二二八円に、「機械」が五四万六四四円から三七万一〇一八円に低下し、差引合計二六万一八三九万円の減少となっている。したがって、主として「地所建物」と「機械」の評価減のために公称資本金・払込資本金の減資がおこなわれたことがわかる。兩時点間の一九〇六年三月七日、陸軍省に対して品川毛織は、千住製絨所から不足機械の補助(払い下げ)、技術者の派遣と職工の借用、同所への品川毛織職工の派遣と「技術練習」などを願っている。ところが、陸軍省で認否を決定する前に、この願い出を取り下げたい旨を申し出た。願い出たあとに、何か不測の事態が発生したようである。品川毛織の工場の横を立会川が流れているので水害に見舞われたことも考えられる。しかし、「地所建物」の評価額が大きく減少しているのも、おそらく火事で建物・機械が被災したのではないかと思われる。いずれにせよ復旧が可能かどうか検討されたものの、結論は復旧を断念するというものであった。

そして一九〇七年五月三十一日に臨時株主総会を開催し、「任意解散」を決議し、清算人を選定した(寺島昇ら二名)。同社の敷地は、道路を隔てて北西部分と南東部分に分かれており、どちらの部分か特定できないものの「織物場」と「製糸場」(羊毛を糸にする工場)が置かれていた。<sup>120)</sup>

同社は任意解散決議より前の三月に東京製絨株式会社(北豊島郡王子町)へ北西部分を売却した。東京製絨は職工八七五名を引き継いで、六月に「品川分工場」を開設した(その後、一九一七年合併により東京毛織株式会社の工場となり、ついで一九二六年九月に日本毛織株式会社がこの工場を買収)。被災していたと思われる南東部分の売却は遅れ、一九〇九年頃に久保春海が購入して、久保毛織物製造所(個人商店)の工場を設置した(ただし、その後、この工場は一九一六年に真崎市川鉛筆株式会社が購入して、四谷区内藤新宿から工場を移転。現在、三菱鉛筆株式会社の本社が

所<sup>(13)</sup>。

このように品川毛織は予期せぬ事態発生によって解散することになった。これに対して、後藤毛織物製造所を手放した後藤恕作は一九〇三年に、品川毛織とは省線（大井町駅付近）を隔てて西側に、合資会社中原銀行（神奈川県）の島田鉄藏と共同で島田毛織製造所（個人企業）を設置して毛織物生産を再開した。ついでこの製造所を基に一九〇七年四月、後藤毛織株式会社が設立されている（後藤は専務取締役就任）。その後、神戸の鈴木商店が同社の株式を買収し（後藤は退任）、一九一五年十月、商号を東洋毛織株式会社に変更した。さらに一九一七年三月、東洋毛織・東京毛織物・東京製絨が合併して東京毛織株式会社<sup>(13)</sup>が設立された。このように合併や買収などがおこなわれたことからみると、毛織物会社の経営は必ずしも安定的なものではなかった。しかし、もし品川毛織で予期せぬ事態が発生しなかったならばそれなりの事業として継続されたと思われる。

つぎに三井物産による上海紡績への投資についてその経緯をみよう。一九〇二年、露清銀行が抵当流れて所有していた興泰紗廠（紡績工場）を売りに出したことを聞き、三井物産上海支店長山本条太郎は、その日のうちに売買契約を結んだ<sup>(13)</sup>という。売買金額は三七万五〇〇〇両で、うち一五万両は即時支払、残金は一九〇二年から五か年賦で支払うという契約で、得意先の中国人綿糸布商公信らと共同で買収した<sup>(13)</sup>。ついで上海紡績株式会社（Shanghai Cotton Spinning Co., Ltd. 中国名は上海紡紗有限公司<sup>(13)</sup>）を組織し、同年十二月二十八日、香港政庁に英国法人として登記した。資本金は五〇万両（三〇万三六六〇両払込）、総株数は一万株である<sup>(13)</sup>。

露清銀行との契約は急を要していたため、山本は三井物産本店の許可をえず、独断でおこなっている。三井物産の場合、支店長に対して全権委任状が交付されており、山本が独断専行して契約などをおこなうこと自体は規則違反ではない。ただし当然のことなら、独断行為について本店の許可（追認）を得なければならぬ。

山本は書状だけでは許可をえることができなかつたため、翌一九〇三年春に自ら東京本店に赴き、専務理事益田孝らに事情を説明した。他方、上海紡績への態度を定めるため、三井物産は三井呉服店技師高辻奈良造に上海紡績の調査を依頼した。高辻は上海に赴き、紡績機械などの設備（紡錘は二万〇三六九錘）や職工の技能などを詳細に調査して、「有望二有之」という内容の報告書を提出した。これを受け、「人物之任選等」「至急を要し」ていたため（井上馨宛有賀長文書簡）、三井物産は三井営業店重役会への提案を省略して、三月二十七日管理部に議案「上海紡績会社株所有ノ件」を提出した。管理部では引受株数を一五〇〇ないし二五〇〇株から一〇〇〇株以上二五〇〇株までに引き下げるなどの意見を付して議案を可決し、三井家同族会に送付した。<sup>(17)</sup>

ところが最長老の三井高保や同族会議長の三井高棟は反対を唱えた。なかでも高棟は強硬に反対し、山本の性格・行動、これまでの失敗（三井物産がからんだ九州紡績の「大阪支店事件」）を指摘して、「能々研究も為し顧問の御意見を伺ひたる上、同族会議に付すべし」と主張した。益田孝は三井同族内での反対論を抑えるため、京都に滞在していた顧問井上馨のもとへ四月三日に向かおうとした。ところが、弟益田克徳が危篤に陥つたため、朝吹英二が赴き、益田孝の意見を伝達した。井上は最終的な決裁を下し、その意見を三井家同族会に伝達した。四月十日、井上の「御垂示之件々を一々条件として上海紡績株所有之件」が三井家同族会で可決されたのである。井上の最終的な決裁の内容は上海支店長に特別の訓示を与えること、三井物産は上海紡績の営業上の責任を負わないこと、所有株数を一〇〇〇株とすることなどであった。<sup>(18)</sup>

三井物産は三井家同族会による修正・認可を受けて、四月十五日に上海支店へ「指令」を発し、つぎの「心得」を山本条太郎に伝達した。<sup>(19)</sup>

- ①引受株数は一〇〇〇株（一株額面五〇両）、②個人として山本が取締役および取締役会長に就任することを承認、

③三井物産上海支店が上海紡績の「エゼント」を引き受けることを認許、「エゼント」の内容は、上海紡績の綿花買付・綿糸販売、金銭出納の代弁に限定し、営業上の責任を負わないこと、などであった。

一株三五両払込のため、三井物産の払込額は三万五〇〇〇両である。三井物産の持株率は一〇%になる。また、三井物産が受け取る、「エゼント」の報酬は会社純利益の一〇%である。その後、管理部会では、上海紡績を英国法人と日本法人のどちらにするのが有利かを検討している。結局、英国法人のままとなった。引受株式については、三井物産本店元帳の「有価証券」勘定に、一九〇三年五月六日、一〇〇〇株の払込金三万五〇〇〇両の円換算四万一七九一円〇五が計上されている。<sup>(19)</sup>

なお、日本国法人の上海紡績株式会社（資本金は上海規銀四〇〇万兩全額払込、中国名は上海紡織有限公司）に切り替わるのは一九二〇年七月十五日（設立）である（上海日本総領事館で登記<sup>(20)</sup>）。

三井物産上海支店は、営業上の責任を負わないよう制約を課されたものの、山本条太郎（一九〇五年十二月二日まで上海支店長。その後は、理事心得、ついで理事として一九〇八年初めまで上海勤務）が経営を指揮することになった。そのため、実際には、三井物産が経営に全面的に関わったと思われる。山本の指揮の下で上海紡績は発足当初から好成績をあげ、一九〇三年度（十二月三十一日決算）八%、一九〇四年度一〇%、一九〇五年度二〇%の配当をおこなっている。一九〇五年度では当期利益金（二万五九四二〇両）の一〇%（二万五六四円）が、三井物産に対して「支配店口銭」（代理店報酬）として支払われている。<sup>(21)</sup>

その後、三井物産と中国人商人の出資によって一九〇六年四月、三泰紡績（資本金五〇万兩、払込四〇万兩、一万株）が設立された（三井物産一〇〇〇株所有）。さらに一九〇八年十二月五日には、上海紡績と三泰紡績が合併して、資本金一〇〇万兩の上海紡織株式会社（Shanghai Cotton Manufacturing Co., Ltd. 英国法人、中国名は上海紡織有限公

司)が設立され、三井物産は代理店を引き受けている。<sup>(15)</sup>

中国紡績業に対する日本からの最初の資本輸出が、三井物産による上海紡績への出資であった。上海紡績は最初の「在華紡」(日本資本が経営した紡績会社)である。以後、日本の綿商社(日本綿花株式会社、内外綿株式会社)によって「在華紡」が作られる。<sup>(16)</sup>三井物産による上海紡績への出資と経営は、商品輸出(綿糸・綿布輸出)に限定された段階から、資本輸出(紡績業への出資)もおこなう段階に移る画期となったのである。

つぎに一九〇八年七月三十日設立の堺セルロイド株式会社(資本金二〇〇万円、五〇万円払込、四万株)をみよう。

まず、セルロイドの原料である樟脳(日本内地と台湾で生産)に関わる取扱をみると、台湾の樟脳(クスノキから採取した結晶)は、一八九九年八月に台湾総督府が専売制を布き、一九〇〇年三月に輸出樟脳の一手販売権を英国系のサミュエル・サミュエル商会(Samuel, Samuel & Co. 横浜二七番)に与えてからは同商会在継続的に輸出を担当していた。一九〇三年六月に内地産・台湾産を対象として専売法が公布されてからは、内地産についても台湾総督府が窓口となつて同商会と一手輸出契約(委託販売ではなく、買取販売)を結んだ(「内地産樟脳売渡契約書」一九〇三年十一月十八日)。<sup>(16)</sup>

ところが、一九〇六年三月末、台湾総督府は同商会との一手販売契約更新の際、従来の期間三か年を一か年に変更して、同商会から販売権を奪うための伏線を敷き、他方で、総督府民政長官の後藤新平は在京中、三井物産が他日樟脳を取扱う素地を作るため、三井に対して土地を貸し下げるので(事実上の払い下げ)、植林・製脳に着手するよう慫慂した。三井物産は六月十九日に議案「台湾ニ於テ土地ノ貸下ヲ受ケ其利用ヲ計ルノ件」を管理部に提出し承認を受けて、植林・製脳事業に着手した。また、同年中に日本政府が大蔵書記官と台湾総督府殖産局長(祝辰巳)を欧米に派遣して実地調査した際、三井物産は台北支店長藤原銀次郎を表面上、他の用向きで同行させている。<sup>(16)</sup>

殖産局長らによる調査の結果、欧米の精製業者・セルロイド業者などの需要者は「樟脳ノ分配供給方ニ不満ヲ申立テ」、日本政府が「自ら其ノ供給」をするよう要望したという。そのため台湾総督府は「直営ノ途ヲ執ルコト最モ時宜ニ適シタル措置ト認メ」、一九〇六年十二月十五日に内地産樟脳の契約を更新した際、契約書の条文の中で、一九〇七年十二月十五日の契約期間満了後はサミュエル・サミュエル商会が「契約ノ更新ヲ請求セサルコトヲ宣言」(第二〇条)させていた(台湾産については、別の契約書により一九〇八年三月三十一日の契約期間満了後について同様の宣言)。

一九〇七年三月十六日に益田孝が総督府民政長官の祝辰巳に面会した際、岩原謙三(三井物産理事)への祝の発言(一手販売権を三井物産に与える)を確認したところ、祝は「自分一個之考ハ三井物産ニ命するを適當と認め」ると述べた。この情報を受け、三井家同族会理事有賀長文は井上馨に対して、大蔵大臣(阪谷芳郎)に口添えしてほしいと要望した。その後、大蔵省でも三井物産に一手販売権を与える方向で調整がおこなわれたと思われる。

なお、一手販売権の付与だけでなく、日本政府は「三井ヲシテ内地ニ於テ『セルロイド』製造ニ尽力セシムル考」であった。三井家同族会ではすでに一九〇七年二月、セルロイド製造事業に参入する計画を立てていた。日本政府の方でも、この情報を受け、六月十四日に出生した「益田孝洋行ノ節、内々其取調ヲ為シ実行ニ着手スル筈」と考えていた。

さて、樟脳販売への三井物産の参入をサミュエル・サミュエル商会が知ったのは同年十二月である。同商会は、日本政府が「自ら樟脳ノ販売ヲ試ムル旨ノ通告」を同商会にしたもかかわらず、「運送代理人」(原文は *their shipping agents*) に三井物産が指定されるという「風聞」(原文は *private information*) を聞きつけ、同商会へ指定を変更するよう日本政府に働きかけてほしいと英国大使に要請した。英国大使は一九〇七年十二月三日付書状で外務大臣に対して指定変更を求めている。

「風聞」のとおり、すでに日本政府は三井物産に対し「内地産樟脳運搬保管及委託販売命令書」(一九〇七年十一月十五日)<sup>(15)</sup>を交付していた。ただし、内地産樟脳の販売については、契約満了後三か月間はサミュエル・サミュエル商会との間で契約を継続している(一九〇八年三月三十一日まで)。そのため、一九〇八年四月から内地産と台湾産の樟脳の販売が同時に日本政府の「直営」となった。<sup>(16)</sup>「直営」にともない、三井物産は日本政府・台湾総督府から「委託ヲ受ケ」<sup>(17)</sup>「欧米市場ニ樟脳ノ運搬保管及販売ヲ為ス」<sup>(18)</sup>こととなった。つまり、三井物産は内地産・台湾産樟脳の一手販売権を取得し輸出することになったのである。<sup>(19)</sup>

このように三井側は、台湾での植林・製脳事業、樟脳を原料としたセルロイド製造事業、樟脳の輸出一手販売を関連づけて、樟脳関係事業を展開しようとしたのである。そこで、つぎにセルロイド製造事業をみよう。

化学技術者田中敬信はセルロイド製造工場(一九〇五年七月設置、東京の小石川区水川町)でセルロイドの試験的な製造に成功した。田中はセルロイド製造事業が有望であることを財界有力者に説いたという。これを受け、一九〇六年十月、管理部の益田孝・朝吹英二、三井物産の飯田義一・渡辺専次郎が田中のセルロイド製造工場を見学した。また十二月十六日には井上馨や大蔵大臣阪谷などの大蔵省関係者も視察している。<sup>(20)</sup> ついで管理部は、「明治四十年ノ初期」にセルロイド製造事業着手の議案を作成して、井上馨に許可を求めた。一九〇七年三月十二日付井上馨宛書簡で益田孝は、民政長官の祝が台湾樟脳を三井物産に取り扱わせることを明言しているようなので、「此辺ニテセルロイド之事も着手仕度、御聴可」<sup>(21)</sup>願いたいと要請している。ついで四日後の三月十六日に益田孝は祝に面会して、先述のように祝から「自分一個之考ハ三井物産ニ命するを適當と認め」という言質を取り付けた。しかし、このように三井物産が台湾樟脳を一手に輸出できることがほぼ確実になったものの、井上はセルロイドの製造事業への参入についてまだ許可を与えなかつたようである。

セルロイド製造事業の責任者に据えることになる窪田四郎に対して、三井物産が漢口出張所長の職を解き、本店参事を命じたのは四月二十五日である。益田孝は、窪田を責任者に据えるため六月十八日付けで三井家同族会事務局に採用した。<sup>(157)</sup> 管理部がセルロイド製造事業について井上に許可を求めてから、井上が許可し、三井家同族会で議案が可決されるまで数か月かかったようである。益田孝は六月十四日に欧米巡遊の途につき、ロシア、イギリス、フランス、ドイツの諸都市を歴訪した。九月には米国のニューヨークに渡り、サンフランシスコを経て、十一月十一日横浜に帰港している。この洋行の目的の一つが、セルロイド製造事業の調査であった。ニューヨークには、益田が非常に信頼していた高峰讓吉が Takamine Ferment Co. を経営していたので、セルロイド製造事業について相談した。そして高峰らの仲介によって、化学技師のフランク・アクステル (Fr. C. Axtell) と五か年間の雇用契約で日本に招聘することになった。高橋義雄は、益田の「欧米視察の時の土産は即ちセルロイド製造業でありました」と回想している。<sup>(158)</sup>

新会社は渋沢栄一、飯田義一(三井物産理事)らの発起によって設立が進められ、一九〇八年二月には彼らが大阪で藤田平太郎らの関西実業家に説明するなど、株式引受の勧誘をおこなった。ついで工場を大阪府堺市に定めて、一九〇八年七月三十日に堺セルロイド株式会社(本店東京市日本橋区駿河町一番地、資本金二〇〇万円、五〇万円払込)が設立された。総株数四万株のうち、三井家同族会が二万九五二〇株を所有している(持株率七三・八%。一九〇九年十月末現在)。最初の取締役として三井養之助、窪田四郎、山本条太郎、安場吉喜、朝吹英二、益田太郎(益田孝の息子)が選出され、取締役会長三井養之助の下で、専務取締役の窪田が経営を指揮した。<sup>(159)</sup>

アクステルは一九〇九年秋に堺に到着し、機械の設置などを指揮した。ところが、窪田が幾多の書籍を渉猟して工場建築に関する知識を養い、製造機械の選択、工場設備の選択工夫など独自の意見を持って、アクステルの職分まで侵すようになったため、両者の意見はことごとく衝突したという。結局、一九一〇年に窪田が専務取締役・取締役を退任す

ることで対立は収まった。専務取締役ポストが空席となったのち、一九一一年六月二十一日、武村貞一郎(三井物産神戸支店長在任のまま)が取締役に選出されて、のちに専務取締役に就任した(一九一三年頃に本店を堺市に移転<sup>(10)</sup>)。

工場の建設には約三年もの時間を要し、ようやく一九一一年十一月試製品の産出にこぎつけた。しかし、品質、生産費など多くの問題をはらんでいた。武村の後、一九一三年十二月頃に専務取締役に就任した森田茂吉(元農商務省商工局長、前絹糸紡績株式会社社長)はアクステルの技術力に見切りをつけ、アクステルの雇用期間満了後は日本人技師によって製造工程の改廃をおこなうこととした。しかし、依然として欧米品に比べ品質は粗悪、価格は不廉であった。そのため同社の業績は不振のまま、創業以来七か年間無配が続いた<sup>(10)</sup>。

ところが一九一四年七月の第一次大戦勃発後、欧米諸国から多大の注文が入り、国内加工業者の需要も激増したため、堺セルロイドは「初メテ活気アル営業ヲ為ス」に至った。一九一五年末には設備の「倍額拡張工事」を始め、一九一六年十一月に工事を完成させている。業績も好転し、一九一六年上期(五月三十一日決算)に初めて配当(一〇%)をおこなうまでになった<sup>(10)</sup>。このように苦難の連続を経験した堺セルロイドでは、設立後八年を経過して、ようやく経営が軌道に乗ったのである。

その後、一九一八年秋に台湾總督府専売局が日本内地のセルロイド製造会社に対して大合同を懇請したため、堺セルロイド、日本セルロイド人造絹糸(岩井商店、鈴木商店が大株主)など八社が協議し、団琢磨(三井合名会社)・岩井勝次郎らが発起人となって新たに一九一九年九月八日に大日本セルロイド株式会社(資本金一二五〇万円、三二二万五〇〇円払込、総株数二五万株、本店堺市)を設立し、八社の工場を買収した。取締役社長には森田茂吉、専務取締役には島村足穂(前日本セルロイド人造絹糸取締役)が就任した。三井側からは森田茂吉の他に、藤野亀之助(三井物産出身、前堺セルロイド取締役)が取締役に選出されている<sup>(10)</sup>。

一九一九年十一月頃の株式の名義をみると、第一位三井八郎右衛門（三井合名会社）六万八四五〇株、第二位岩井勝次郎（岩井商店）二万〇七三〇株、第三位広瀬高治（前合資会社三国セルロイド製造所代表社員）七〇四〇株、第四位鈴木岩次郎（鈴木商店）五三〇〇株などである。<sup>(164)</sup>

なお、大日本セルロイドは設立に際し、前身の八社に対して出資割合を設定している。堺セルロイドに対しては四八％（一二万株）を割り当てた。この比率を当てはめると、堺セルロイドの総株数四万株のうち三井合名会社所有分三万〇〇二〇株（一九一四年七月末現在、持株率七五・一％）は、大日本セルロイド株九万〇〇六〇株に相当する。実際には、会社設立時に発起人の団琢磨が八万三四〇〇株、同森田茂吉が三五〇〇株、同藤野亀之助が三五〇〇株を引き受け（合計九万〇四〇〇株が実質の三井合名会社引受と推定）、うち二万株以上を次に記す追加払込徴収日までに売却したようである。<sup>(165)</sup>

大日本セルロイドは、会社設立後まもなく、十一月三十日までに一株当り三七円五〇銭を追加徴収して資本金一二五〇万円全額払込とした。このため三井合名会社は、かつての堺セルロイドへの投資額（払込額一五〇万一〇〇〇円、一九一四年七月末現在）に比べ、一九三万円も多い投資額（払込額三四三万二五〇〇円、一九二〇年一月末現在六万八六五〇株、名義株を含む。持株率二七・五％<sup>(166)</sup>）となった。

#### 4. 益田孝の辞表提出

以上のように井上馨による強力な介入のもとで、管理部の益田孝が事実上の責任者になって様々な改革をおこなった。ところが、一九〇六年（明治三九）六月十五日、益田孝は突然、管理部副部長の辞表を三井家同族会議長宛に提出し、井上馨宛に「陳情書」（副部長辞任を希望する陳情書）を提出した。<sup>(167)</sup> 辞表に記された表向きの理由は、老齢と病気など

のため、「日進月歩ノ実業界ニ処シテ重責ヲ完ウスルコトハ何分無覚束」<sup>(16)</sup> くなったため、三井家副顧問の職に専念したいということであった。

後年、益田孝はこの辞表提出について、「少シク井上侯ト意見ガ違ツタ事ガアツテ辞表ヲ出シタ」と回想している。益田は、「其時ハ私ヲ慰留サレテ、マアソソナ事ハ言ハナイガ宜イト云フコトデアツタ」と述べている。「夫レデ是等ノ事ガ本トナツテ、私ニ一度海外ニ遊ソデ来タラドウカ」と、空間的・時間的に井上馨と距離を置く欧米巡遊を周囲から奨められたという。<sup>(16)</sup>

井上馨と益田孝との間には一二の年齢差があった。かつて、大蔵大輔井上馨が益田孝を民間から抜擢して、造幣頭と造幣権頭という上下関係が形成され、先取会社の際には総裁と頭取という上下関係、三井の際には最高権力者の三井家顧問と三井家使用人という上下関係となった。このように厳しい上下関係がつづいたため、高橋義雄によると、井上は自らが三井家に推挙した「中上川に対しては常に幾分の遠慮を持つて居つたので」「常に中上川君と申して居られ」たのに対して、「侯は益田を呼ぶには古い子分の関係からして益田、益田と呼びつけて」いたという。<sup>(16)</sup> 中上川という緩衝材的存在が失われたあとで、益田に対する遠慮のない井上の対応が軋轢を増幅させたと思われる。

井上馨の家政・企業に関する考え方はつぎのようであった。

井上の家政改革のやり方について高橋義雄は、「侯の改革案は少しく旧式で幾分か二宮尊徳主義に似た処があります。即ち先づ家憲を立て儉約を行ひ、入るを計つて出づるを為し、年々積立金をして堅実に家政を立て直さうと云ふので、総て目の子算用に参りますから随分窮屈な遣方」<sup>(17)</sup> であると述べている。家憲(家の憲法)を作つて規則を守らせ、収入予定額を基に細かく計算して儉約をおこない、年々積立をして家政を堅実にするというのが井上のやり方であった。

企業経営についても、同じ様な考え方をしたようである。たとえば、企業配当の仕方については、利益が増加しても

配当をあまり増やさず、抑えるよう指示している<sup>(17)</sup>。つまり内部留保を増やして経営を安定させるという考え方である。台湾製糖、王子製紙では、このような井上からの厳しい指示のため取締役会が紛糾している<sup>(17)</sup>。井上の企業経営についての考え方は、益田のように「常に外国の商務に着目して居つて世人よりも一足先に着手する」<sup>(17)</sup>進取的なものではなく、堅実に事業をおこなうという保守的なものであった。

このような保守的な考えの井上馨が、中上川死後、最初に裁断した基本方針は「当分ノ間、専ラ現状保守ノ方針ニ依リ内部ノ整理ヲ努メ、節儉力行以テ基礎ノ鞏固ナラン事ヲ目的ト」するであつた。その後、益田孝が実行したい事業・施策が井上馨によって制約あるいは否定されたために、耐えがたい事態になり、益田の辞表に至つたようである。

ちょうど益田辞表提出後に、益田が中心となつて作成した三井合名会社設立案が井上によって否定され、三井営業店組織改革は行き詰まつてしまつた。そのため、巡遊の「序ニ三井ノ如キ此大キナ家ヲ今後ドウ云フヤウニシテ行ケバ宜イカ、其組織ニ付テ取調ヲ委託シタイト云フコトデ」<sup>(18)</sup>、辞表提出から約一年後、一九〇七年（明治四〇）六月十四日、益田孝は欧米の富豪組織取調などのため欧米視察へ出発した（十一月十一日帰国）。

帰国後、一九〇二年に益田孝は新たな三井合名会社設立案を策定し、井上の承認を得て、三井合名会社などが設立された。しかし、高橋義雄は、「明治四十二年彼の組織改正の際などには益田に対する井上侯の感情は余り芳しからぬやうでありました」、「三井中興事情に関係せぬ事でありますから茲に詳説する必要がなからうと思ひます」<sup>(18)</sup>と記している。諸々の事情が絡んで、益田が井上から距離を置いただけでなく、井上が益田を疎んじるまでに関係が悪化していたようである。

結局、益田孝が管理部副部長を退任できたのは一九〇九年十一月一日の三井合名会社設立（管理部廃止）の時、すなわち数えで六二歳（満六一歳）の時であつた。三井合名会社設立に伴い、益田は経営指揮の第一線から退き、三井合名

会社顧問となった。

- (1) 「井上侯は大阪へ行かれたが、其時藤田伝三郎に相談され、藤田が、其れなら中上川を入れるがよい、山陽鉄道はどうでもなるから、中上川を連れておいでなさいと云ふたのだらう」と益田孝は述べている。(「辞表提出」、前掲、「益田孝翁談 三井物産会社の思出」所収)。高橋義雄も藤田伝三郎から直接聞いた話として、井上馨は「故藤田伝三郎等より当時中上川は大阪方面の山陽鉄道株主と意見が合はずして寧ろ失意の地置にあると云ふ事を聞いたので、今度三井改革の担作者と為すには屈竟の人物ならんと思ひ藤田等の賛成を得て(此事は藤田男の直話なり)中上川に交渉し、其承諾を得た」と記している(高橋義雄「三井中興事情」三井文庫所蔵史料 追二一四四)。
- (2) 「山陽鉄道会社第九回報告」一八九一年下期(『山陽鉄道会社』第二卷、日本經濟評論社、二〇〇五年)。
- (3) 松本徳太郎編『日本帝國興業要覧』(一八八九年)一六三頁によると、「田中器械製造所」(東京市芝区金杉新浜町)は、一八八五年十月起業、資本金一〇万円、「所長」は田中久重、「營業」は「水雷用具、電気器械、諸機械製造」。一八八七年度の収入二二万五二七八円、支出一八万七七三二円、総人員五四五名の企業であった。
- (4) 『渋沢栄一伝記資料』第一卷、七一―七二頁。総株数一萬株のうち、渋沢系は、渋沢栄一の五〇〇株、大川平三郎一八五株、谷敬三(王子製紙支配人)一七五株、合計八六〇株に過ぎない。なお、一八九三年六月三十日現在の三井銀行所有の王子製紙株は二六八〇株であり、一八八八年推定の二七八〇株より一〇〇株少ない。個人所有の一〇〇株が含まれていると仮定すると、一八八八年推定の三井銀行所有株数は二六八〇株となる。
- (5) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二卷、五七六頁。
- (6) 村上はつ「鐘淵紡績会社」(山口和雄編著『日本産業金融史研究―紡績金融篇―』東京大学出版会、一九七〇年)四六一頁。
- (7) 三井物産「LEDGER」一八九二年下期(三井文庫所蔵史料 物産七四六)。前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第

二巻、五四五頁。

- (8) 三井十一家のなかで強い発言力を持つ三井高保が総長（一八九一年八月二十三日就任）を務めていたことが関係しているのかもしれない。
- (9) 三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、七〇〇―七〇一頁。
- (10) 三越呉服店主、のちの三井高信（一本松家）。
- (11) 「鐘紡東京本店史」（『渋沢栄一伝記資料』第二〇巻）一九七一―一九八頁。
- (12) 川井充「鐘紡の決算報告資料（一八八九―一九三六年）」『大阪大学経済学』五五―三、二〇〇五年十二月）一〇五頁。
- (13) 『鐘紡百年史』（一九八八年）三三―三五頁。
- (14) 所有株数は九八七五株（四九万三七五〇円払込）（鐘淵紡績総株数は二万株）。三井銀行「諸株式売買帳」一八九二―一八九六年（三井文庫所蔵史料 銀行二七二）。
- (15) 鄭安基「三井財閥の『境界』と鐘淵紡績」（『経済論叢』一八〇―一、二〇〇七年七月）八六頁。
- (16) たとえば、一八九三年六月一日に増資の割当新株四九三六株、一八九四年五月十日に増資の割当新株九八七一株を引き受けている。前掲、三井銀行「諸株式売買帳」一八九二―一八九六年。
- (17) 藤山・岩下が取締役就任するには両名が株主となる必要がある。三井銀行は、一八九三年十月十八日、合計一〇〇株を両名に貸し渡ししており、この株が藤山と岩下の名義となったと思われる。三井銀行「諸株式元帳」一八九二―一八九六年（三井文庫所蔵史料 銀行二六六）、『渋沢栄一伝記資料』第一巻、七九頁。
- (18) 藤山雷太『熱海閑談録』（中央公論社、一九三八年）六二―六三頁、『王子製紙社史』第二巻（一九五七年）六六―六九頁。
- (19) 『王子製紙山林事業史』（一九七六年）五〇八頁。
- (20) 前掲、『王子製紙社史』第二巻、七一―七六頁。『渋沢栄一伝記資料』第一二巻、九二―九三頁。
- (21) 前掲、『王子製紙社史』第二巻、一六三頁。

- (22) 山陽鉄道「株主名簿」、「株主人名録」各期(『山陽鉄道会社』第六卷、日本経済評論社、二〇〇五年)。
- (23) 前掲、三井銀行「諸株式売買帳」一八九二年—一八九六年。
- (24) 「山陽鉄道会社第拾回報告」一八九二年前期(前掲、『山陽鉄道会社』第二卷)、「山陽鉄道株式会社第拾六回報告」一八九五年前期(『山陽鉄道会社』第三卷、日本経済評論社、二〇〇五年)。
- (25) 井田泰人「松本重太郎の企業家活動と山陽鉄道の経営」(『近畿大学短大論集』四六一—、二〇一三年十二月) 一一頁。ただし、一九〇〇年三月三十一日現在では岩崎弥之助名義が一万株あるため、岩崎二家を合計すると岩崎家(三万七四七二株)が第一位となる。
- (26) 前掲、三井銀行「株式売買帳」一八九二—一八九六年、東條正「明治期鉄道会社の経営紛争と株主の動向」『九州鉄道改革運動』をめぐって—(『経営史学』一九一四、一九八四年)。
- (27) 前掲、三井銀行「諸株式売買帳」一八九二—一八九六年。
- (28) 前掲、東條正「明治期鉄道会社の経営紛争と株主の動向」『九州鉄道改革運動』をめぐって— 一〇頁。
- (29) 『男爵団琢磨伝』上巻(一九三八年) 三〇六頁。
- (30) 村上定「北海道炭礦鉄道株式会社の買収及其歴史」(前掲、日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』二七九—二八四頁)。
- (31) 粕谷誠『戦前日本のユニバーサルバンク—財閥系銀行と金融市場—』(名古屋大学出版会、二〇二〇年) 九二頁。
- (32) 『男爵団琢磨伝』上巻、三〇五—三〇八頁、北海道炭礦汽船『五十年史』(一九三九年) 一三九頁。
- (33) 三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上(三井文庫、一九八〇年) 一三八頁。
- (34) 三井物産合名会社三井元之助「縮緬呉呂製造所ニ関スル建議」一八九五年十一月十二日(三井物産「重役会議按」一八九五年、三井文庫所蔵史料 物産一—一六)、『日本全国諸会社役員録』(一八九八年) 東京府六一頁。同社に三井物産は出資せず。
- (35) 今井幹夫『富岡製糸場の歴史と文化』(みやま文庫、二〇〇六年) 一三九—一四〇頁。

- (36) 野口寅次郎「製糸業と中上川氏」(前掲、日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』二九〇頁。
- (37) 前掲、白柳秀湖『中上川彦次郎伝』二五〇頁。
- (38) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻、五五一―五五四、五七五、六一九、七六六頁、前掲、野口寅次郎「製糸業と中上川氏」二九五頁、『日本全国諸会社役員録』(一八九九年)一一八頁。
- (39) 前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。
- (40) 永江真夫「九州紡績株式会社と三井財閥―『大阪支店事件』を契機とする関係の変化―」(『経営史学』一九一四、一九八四年)。
- (41) 前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。
- (42) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻、六六四頁。
- (43) 前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。
- (44) 一九〇二年五月十六日管理部会での益田孝の発言(『三井文庫論叢』一〇)三六七頁。
- (45) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻、六六七―六七二頁。
- (46) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻、七二六―七二七頁。
- (47) 三井物産「管理部会議案」一九〇五年―同一九〇九年(物産一二七―物産一三四)。
- (48) 例えば、一九〇九年二月十三日提出の三井物産作成議案第三六三号「門司支店用小蒸汽船新造認可之件」の用紙には、  
 いったん「同 可決」印が押され、その下に「二月廿六日」と朱書きされたのち、「同 可決」に×が付けられて、「同 認可」印が押されている(三井物産「管理部会議案」一九〇九年、三井文庫所蔵史料 物産一三三)。
- (49) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻、七二六―七二七、七六八頁。
- (50) 前掲、一九〇二年五月十六日管理部会での益田孝の発言。
- (51) (52) 一九〇二年六月二十日管理部会(『三井文庫論叢』七)三三五頁。
- (53) 一九〇二年六月十三日管理部会(『三井文庫論叢』一〇)三七三頁。

- (54) 一九〇二年六月十三日管理部会 (『三井文庫論叢』一〇) 三七四頁。
- (55) 一九〇二年九月十八日管理部会に提出された「工業部損失調」(『三井文庫論叢』七) 三四六―三四七頁。讓渡日は三井文庫編『三井事業史』本篇・第二巻、七六七頁。
- (56) 一九〇二年七月八日管理部会 (『三井文庫論叢』一〇) 三七八頁。
- (57) 一九〇四年十一月二十五日管理部会 (『三井文庫論叢』九、一九七五年十一月) 四〇六頁。
- (58) 一九〇四年九月六日、九月三十日、十一月九日管理部会 (『三井文庫論叢』九) 三九六、三九八―三九九、四〇五頁。
- (59) 『株式会社三越八五年の記録』(一九〇〇年) 四二―四三頁。
- (60) 一九〇四年十一月二十五日管理部会 (『三井文庫論叢』九) 四〇六―四〇七頁、前掲、一九〇二年九月十八日管理部会『官報』一九〇四年十二月十四日。
- (61) 三越呉服店「株主総会決議録」一九〇四―一九一五年 (『株式会社三越八五年の記録』一九九〇年) 四二頁、小松徹三『大三越の歴史』(日本百貨店調査所、一九四一年) 一八二―一八六頁。
- (62) 小川史郎「わが国百貨店における食品売場の誕生と発展」(一橋大学博士論文)。
- (63) 前掲、『株式会社三越八五年の記録』六三頁、『官報』一九〇七年四月二十日。
- (64) 『銀行会社要録』第八版(一九〇四年) 三六七―三六八頁。
- (65) 一九〇二年六月六日管理部会における益田孝陳述 (『三井文庫論叢』一〇) 三六八―三六九頁。一九〇二年では、一株払込五〇〇円の鐘淵紡績株は、最高五二円八〇銭、最低四二円、平均四六円九三銭 (『東京株式取引所五十年史』諸統計一八〇頁)。
- (66) 一九〇五年の株価は、最高一一〇円、最低三八円、平均七九円六三銭 (『東京株式取引所五十年史』諸統計一八〇頁)。
- (67) 武藤山治『私の身の上話』(一九三四年) 一九八―一九九頁、矢倉伸太郎「明治三〇年代以後における鐘淵紡績株式会社の役員と株主について」(『産業と経済』一四―二、一九九九年九月) 六六頁。
- (68) 前掲、武藤山治『私の身の上話』二〇一頁、前掲、『三井銀行八十年史』一六九頁。

- (69) 前掲、矢倉伸太郎「明治三〇年代以後における鐘淵紡績株式会社の役員と株主について」六〇頁、『官報』一九〇七年一月二十二日。
- (70) 一九〇三年五月八日管理部会の「高辻奈良造採用ノ件」(『三井文庫論叢』八、一九七四年)三〇七頁。
- (71) 『官報』一九〇七年二月十四日、「本邦紡績界の父 高辻奈良造」(武田経済研究所編『非常時財界の首脳』武田経済研究所、一九三八年)一九頁。
- (72) 長谷川光太郎『兜町盛衰記』第一卷(国書出版社、一九九〇年)三〇一頁、前掲、矢倉伸太郎「明治三〇年代以後における鐘淵紡績株式会社の役員と株主について」六二、六八頁。
- (73) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一七四頁。
- (74) 『銀行会社要録』第二版(一九一七年)一八〇頁。
- (75) 前掲、武藤山治『私の身の上話』一九六一―一九七頁。
- (76) 一九〇二年七月一五日、九月十八日管理部会(『三井文庫論叢』七)三三九、三四六頁。
- (77) 『日本全国諸会社役員録』(一九〇三年)二二五―二二六頁、同(一九〇七年)上編二五〇頁。
- (78) 前掲、一九〇二年九月十八日管理部会、前掲、一九〇四年十一月二十五日管理部会、井上馨宛益田孝書簡(一九〇六年二月五日)(『三井文庫論叢』一六、一九八二年十二月)三三七―三三八頁。
- (79) 一九〇二年六月六日管理部会(『三井文庫論叢』一〇)三六八―三六九頁。
- (80) 一九〇二年六月二十日管理部会(『三井文庫論叢』七)三三五頁。
- (81) 一九〇四年十月五日三井銀行支店長会議における益田孝管理部専務理事訓示、一九〇六年十一月の早川千吉郎訓示(『三井銀行資料』二、日本経営史研究所、一九七七年)八三、三五五頁。
- (82) 一九〇九年九月九日管理部会、九月十八日管理部会(『三井文庫論叢』七)三四四―三四五頁。
- (83) 松元宏『三井財閥の研究』(吉川弘文館、一九七九年)五三三頁。
- (84) 『三井銀行八十年史』(一九五七年)一六八―一六九頁、『銀行会社要録』第九版(一九〇五年)二三五頁、同第一〇版

- (84) (一九〇六年) 一八〇頁、同第一版 (一九〇七年) 北海道二四頁、同第二版 (一九〇八年) 北海道一八頁。
- (85) 一九〇七年九月二十一日支店長会議における三井銀行専務理事早川千吉郎の訓示 (前掲、『三井銀行史料』二、四六四頁)。
- (86) 前掲、松元宏『三井財閥の研究』五三一頁、『銀行会社要録』第六版 (一九〇二年) 群馬県五六頁、同第七版 (一九〇三年) 群馬県五四頁、『東京市街鉄道会社株譲渡ノ件』一九〇二年七月一日 (三井文庫編『三井事業史』資料篇四下、三井文庫、一九七二年) 三三二頁。
- (87) 『銀行会社要録』第六版 (一九〇二年) 東京府二〇六頁、同第八版 (一九〇四年) 東京府一五六頁、前掲、松元宏『三井財閥の研究』五三三頁、一九〇七年三月三十一日現在の山陽鉄道株主名簿では、第一位三井銀行三万九〇六五株、第二位岩崎久弥三万〇八八三株であるので (老川慶喜編『山陽鉄道会社』第七卷、日本経済評論社、三六九頁)、一九〇九年四月二十七日現在でも三井銀行 (四万〇九九四株) は第一位と推定した。
- (88) 一九〇二年六月六日管理部会 (『三井文庫論叢』一〇) 三六八頁。
- (89) 「所有日本銀行株式売却ノ件」一九〇三年七月三日 (前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇四下) 四七一頁。
- (90) 一八九九年に王子製紙は資本金を一六五万円から二〇〇万円に増資したため、三井銀行が新株を引き受け、三井銀行名義の株は一八九八年十二月末頃の一万〇九二五株から一八九八年十二月末頃の一万九二七株に増加している。さらにその後も約五〇〇〇株買い増したため、持株率が急上昇した。
- 『銀行会社要録』第三版 (一八九九年) 三九九頁、同第四版 (一九〇〇年) 三四九頁、前掲、『王子製紙社史』第二卷、一七〇―一七一頁、『官報』一九〇三年九月五日、一九〇二年六月三日管理部会 (『三井文庫論叢』八) 三二一、三二五頁。
- (91) 『銀行会社要録』第八版 (一九〇四年) 三五五頁。
- (92) 前掲、松元宏『三井財閥の研究』二六頁、『官報』一九〇七年二月二十二日、『銀行会社要録』第二〇版 (一九〇六年) 二六三頁、同第一版 (一九〇七年) 二七二頁、前掲、『三井銀行八十年史』一六九頁。

- (93) 前掲、『三井文庫編』『三井事業史』本篇・第三卷上、一七五、一八七―一八八頁。
- (94) 前掲、『三井文庫編』『三井事業史』本篇・第三卷上、一七四頁。
- (95) 前掲、『王子製紙社史』第二卷、一六三頁、『官報』一九〇二年八月五日。
- (96) 『銀行会社要録』第一〇版、二六三頁、『官報』一九〇七年二月二十二日、前掲、『王子製紙社史』第二卷、一八四―一八七頁。
- (97) 前掲、『王子製紙社史』第二卷、二四三、二六二、二七〇頁、『王子製紙社史』本編(二〇〇一年)五二四頁、『官報』一九〇八年八月十五日、一九〇九年十一月十三日、高橋義雄『箒のあと』上(秋豊園、一九三三年)五〇八頁。
- (98) 前掲、『王子製紙社史』第二卷、三〇九―三一九頁、『銀行会社要録』第一五版(一九二一年)一五九頁、『王子製紙社史』では、配当を5%に抑えるよう井上が指示したと記している。しかし、実際に決定された配当率は4%なので、井上の指示は4%であったと判断した。
- (99) 前掲、『王子製紙社史』本編、五一五頁、『官報』一九一一年十一月一日。
- (100) 一九一四年七月、王子製紙が株主総会で資本金を六〇〇万円から一二〇〇万円に増資決議したため、三井合名会社は割当新株約七万六〇〇〇株(額面三八〇万円)を引き受けた。そのため三井合名会社所有の王子製紙株が増加した。前掲、『三井文庫編』『三井事業史』本篇・第三卷上、一九四頁、『銀行会社要録』第二版(一九一八年)一六八頁、前掲、『王子製紙社史』本編、五一六頁。
- (101) 一九〇二年六月十三日管理部会(『三井文庫論叢』七)三三四頁、同(『三井文庫論叢』一〇)三七一―三七四頁、河野磐城『思出を語る―太田黒重五郎翁口述―』(一九三六年)二三四―二三五頁。
- (102) 一九〇二年九月十八日、九月二十六日管理部会での益田孝発言(『三井文庫論叢』一〇)三八五―三八六頁。
- (103) 一九〇三年十月二日管理部会(『三井文庫論叢』八)三三四頁。
- (104) これより前の一九〇三年十月頃では、芝浦製作所への投資額は三六万余円、内訳は三井家同族会からの出資二六万余円、三井鉱山からの貸金一〇万三千余円であった。株式会社設立直前でもほぼ同様な内訳であったと思われる。『三井文庫論

叢』八、三三四頁。

- (105) 『芝浦製作所六十五年史』（一九四〇年）四五一—四六、四六四頁、一九〇四年五月三十一日、六月二十四日管理部会  
 『三井文庫論叢』九、三七八、三八四—三八五頁。
- (106) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』四六五頁。
- (107) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』二四七頁。
- (108) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』五三頁。
- (109) 「日米工業提携」（前掲、長井実、『自叙益田孝翁伝』三八三—三八四頁。
- (110) 前掲、河野磐城『思出を語る—大田黒重五郎翁口述—』二二九—二三〇、二三二頁。
- (111) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』四六六頁。
- (112) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』五三、五五頁、前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一八三頁。
- (113) 前掲、『東芝百年史』八頁、前掲、『芝浦製作所六十五年史』四五九—四七六頁。
- (114) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』四六五—四六六、四七六頁、前掲、『東芝百年史』八一—九、六三〇—六三一頁。
- (115) 西村成弘「外国技術の導入と特許部門の役割—芝浦製作所における特許部門の設立と展開—」（『国民経済雑誌』一八六、二〇〇二年十月）四頁。原典は、Uchida Hoshimi 論文、一五四頁。
- (116) 林義勝「GEと日本の電気機械産業—GEと芝浦製作所の提携を中心に—」（『駿台史学』六九、一九八七年二月）一八九—一九〇頁。
- (117) 前掲、『東芝百年史』九頁、前掲、松元宏『三井財閥の研究』五九頁。
- (118) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』四六三、四六五頁。
- (119) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』四七六頁、前掲、河野磐城『思出を語る—大田黒重五郎翁口述—』二三一—二三二頁。
- (120) 前掲、『芝浦製作所六十五年史』四七六頁。
- (121) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一七七頁。

- (122) 「元後藤毛織物製造所ヲ株式会社トナスニ付、出資其他準備ニ関スル件」一九〇三年十月二十三日管理部会（『三井文庫論叢』八）三三八―三三九頁、『官報』一九〇三年十一月九日。
- (123) 「開業御届」一九〇三年十二月二十八日（アジア歴史資料センター公開、C04013945000）。
- (124) 「後藤毛織物製造所製品一切委託販売契約ノ件」一八九七年二月十六日三井商店理事会可決、「後藤毛織物製品一手販売契約継続ノ件」一八九九年九月二十九日三井商店理事会可決（『三井文庫編』『三井事業史』資料篇四上）三〇、四八四頁、『三井銀行案内』一八九八年版（一八九七年）三井各商店及工場案内一五頁。
- (125) 「後藤毛織物製造所ニ対スル貸金整理ノ件」一九〇一年八月十三日三井營業店重役会可決（『三井文庫編』『三井事業史』資料篇四下）一九四―一九五頁、「後藤毛織物製造所始末ニ関スル件」一九〇三年五月八日管理部会可決、「後藤毛織物製造所引受ニ関シ、交渉後処分ノ件」一九〇三年十月二十日管理部会（『三井文庫論叢』八）三〇七―三〇九、三三二―三三七頁。
- (126) 「後藤毛織物製造所始末ニ関スル件」一九〇三年五月八日管理部可決（『三井文庫論叢』八）三〇七―三〇九頁、「後藤毛織物製造所ニ関スル件」一九〇三年七月二十四日管理部会、「後藤毛織物製造所ニ関スル件」同年七月三十一日管理部会
- (127) 「堀内明三郎日本フランネル会社取締役兼任ノ件」一九〇三年八月十一日管理部会（『三井文庫論叢』八）三三二頁、「藤瀬政次郎日本フランネル製造株式会社取締役ニ就任認可ノ件」一九〇二年二月四日三井營業店重役会可決（『三井文庫編』『三井事業史』資料篇四下）二六九頁、「三井物産合名会社概覽」一九〇三年十月（『三井文庫編』『三井事業史』資料篇三、三井文庫、一九七四年）四五二頁、『日本全国諸会社役員録』（一九〇一年）三〇二―三〇三頁。なお、日本フランネルは一九一四年頃に大阪毛織株式会社に商号変更し、第二次大戦後の一九四九年まで存続。
- (128) 「後藤毛織物製造所ニ関スル件」一九〇三年七月二十四日管理部会朝吹英二発議、「後藤毛織物製造所ニ関スル件」一九〇三年七月三十一日管理部会朝吹英二陳述（『三井文庫論叢』八）三二〇―三二二頁。
- (129) 『銀行会社要録』第九版（一九〇五年）五四七頁、第一〇版（一九〇六年）四〇六頁、『日本全国諸会社役員録』（一九〇七年）一六五頁、一九〇六年三月七日付け品川毛織から陸軍省への願書（アジア歴史資料センター公開、C04014205

- 800)。
- (130) 『官報』一九〇七年六月十日。二つの工場は後藤毛織物製造所時代と同じと思われる(合名会社後藤毛織物製造所)、『労働社会就業案内』一九〇〇年、内外出版協会、三三六頁)。
- (131) 井上馨宛益田孝書簡(一九〇七年三月十二日、井上馨関係文書、国会図書館所蔵)、『社会新聞』第四号、一九〇七年六月二十三日(岸本英太郎編『明治労働問題論集』青木書店、一九五六年、二五八―二五九頁)、『日本毛織六十年史』(一九五七年)六〇一、六一六頁、『日本信用録』第四版(一九二二年)二六七頁、『時代を書きすすむ三菱鉛筆一〇〇年』(一九八六年)七三頁。
- (132) 前掲、『日本毛織六十年史』六〇七頁など。
- (133) 高橋敏太郎「上海紡績を手に入る」(『山本条太郎翁追憶録』一九三六年)二四九頁。
- (134) 「上海紡績会社株所有ノ件」一九〇三年三月二十七日管理部可決(『三井文庫論叢』八)三〇二―三〇四頁。
- (135) The Directory & Chronicle for China, Japan, Korea, Indo-China, Straits Settlements, Malay States, Siam, Netherlands India, Borneo, the Philippines, & c., 1909, p. 743.
- (136) 『東洋棉花四十年史』六三頁、「上海紡績会社営業成績報告之件」一九〇六年三月(アジア歴史資料センター公開、B11091069400)。一九〇三年三月二十七日管理部会では、三五万円払込予定としているのに、そこまで振り込まれていないのは、八六七六株に一株三五両が振り込まれ、残る一二三四株については振り込まれていないためである。
- (137) 『山本条太郎伝』(図書出版社、一九九〇年)一〇二頁、井上馨宛有賀長文書簡(一九〇三年三月二十七日、三井文庫所蔵史料)、前掲、「上海紡績会社株所有ノ件」一九〇三年三月二十七日管理部会可決。
- (138) 鈴木邦夫解題「井上馨宛益田孝書簡」(『三井文庫論叢』一六、一九八二年)二九九―三〇二頁。
- (139) 「指令」第二四号、一九〇三年四月十五日(三井物産「指令」一九〇〇―一九〇三年、物産八五)。
- (140) 三井物産「LEDGER」一九〇三年上期(三井文庫所蔵史料、物産八一四)。
- (141) 『官報』一九二〇年九月七日、The Comacrib Directory of China, 1925, p. 353。

- (12) 前掲、「上海紡績会社營業成績報告之件」一九〇六年三月、高村直助『近代日本綿業と中国』（東京大学出版会、一九八二年）八一頁。
- (13) 前掲、高村直助『近代日本綿業と中国』七七、八四—八五頁、前掲、麻島昭一『戦前期三井物産の投資と金融』七七、七九頁、The Directory & Chronicle for China, Japan, Korea, Indo-China, Straits Settlements, Malay States, Siam, Netherlands India, Borneo, the Philippines, & c., 1915, p. 933.
- (14) 前掲、高村直助『近代日本綿業と中国』七五、八六—八七頁。
- (15) 日本専売公社『樟脳専売史』（一九五一年）五一—五二八、一〇〇九—一〇一〇頁。
- (16) 前掲、日本専売公社『日本専売史』五二〇頁、前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一〇一—一〇二頁。
- (17) 外務大臣林董宛大蔵大臣阪谷芳郎書状（一九〇七年十二月九日）、台湾総督府、サミュエル・サミュエル商会「内地産樟脳売渡契約書」一九〇六年十二月十五日（アジア歴史資料センター公開 B11092173200）。
- (18) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一〇二頁。
- (19) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一〇二頁、大蔵大臣「電報案」小村大使宛（アジア歴史資料センター公開 B11092173200）。
- (150) 外務大臣林董宛英国大使書状（一九〇七年十二月三日）、外務大臣林董「サミュエル商会専売契約二関スル件」一九〇七年十二月四日、（アジア歴史資料センター公開 B11092173200）。
- (151) 前掲、日本専売公社『樟脳専売史』五二七—五三〇頁。
- (152) 手島兵次郎編『台湾制度大要』（日本警察新聞社、一九一一年）一一七頁。
- (153) 「内地産樟脳運搬保管委託販売命令書」（一九〇七年十一月十五日）の第一条。台湾産樟脳についても「台湾産樟脳運搬保管及委託販売命令書」（一九〇八年四月一日）第一条で同じことが規定されたと推定される（前掲、日本専売公社『樟脳専売史』五二八—五三〇頁）。
- (154) 前掲、日本専売公社『樟脳専売史』五二八—五三〇頁。

- (155) 『大日本セルロイド株式会社』(一九五二年)二〇―二二頁、堺セルロイド『記念帖』(一九一九年)の「堺セルロイド株式会社沿革記」。
- (156) 井上馨宛益田孝書簡(一九〇七年三月十二日)(井上馨関係文書、国会図書館所蔵)。
- (157) 三井物産「社報」一九〇七年(三井文庫所蔵史料 物産四一―六)四月二十五日、六月十九日、イハラキ時事社編輯局編『風雲児内田信也』(一九三五年)五〇―五三頁。窪田は内田の実兄である。
- (158) 前掲、『大日本セルロイド株式会社史』一八頁、前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。
- (159) 『渋沢栄一伝記資料』一二、二七八頁、前掲、堺セルロイド『記念帖』、吉兼正能「日本のセルロイド工業の発祥」(『化学と教育』六六一―、二〇一八年)一七頁、『官報』一九〇八年八月二十日、前掲、松元宏『三井財閥の研究』四一頁、『銀行会社要録』第一三版(一九〇九年)二四三頁。
- (160) 前掲、『大日本セルロイド株式会社史』二七頁、前掲、イハラキ時事社編輯局編『風雲児内田信也』五〇―五五頁、『官報』一九一一年七月十日、『帝国銀行会社要録』第二版(一九一三年)東京府一七〇頁、大阪府六九頁。
- (161) 前掲、『大日本セルロイド株式会社史』二九―三〇頁、前掲、堺セルロイド『記念帖』、『帝国銀行会社要録』第三版(一九一四年)大阪府八一頁。
- (162) 前掲、堺セルロイド『記念帖』、前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一七六頁、『帝国銀行会社要録』第五版(一九一六年)大阪府一〇七頁。
- (163) 前掲、堺セルロイド『記念帖』、前掲、『大日本セルロイド株式会社史』二七三頁、『官報』一九一九年十一月十五日。
- (164) 『銀行会社要録』第二四版(一九二〇年)大阪府六七頁。
- (165) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、三二六頁、「セルロイド合同成る」(『大阪新報』一九一九年八月二十九日)。
- (166) 『銀行会社要録』第二四版(一九二〇年)大阪府六七頁、前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一七五、二六八頁。

(167) 益田孝「辞表」一九〇六年六月(三井文庫所蔵史料 井交一六二)、益田孝「陳情書」一九〇六年六月(三井文庫所蔵史料 井交一六三)。

(168) 「益田男爵談話速記録」(二) 一九二六年三月二十七日(三井文庫所蔵史料 特八四八)。

(169) 前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。

(170) 前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。

(171) 台湾製糖社長の武智直道は、「侯の持論としては『株式会社(一般事業会社)は徒に多額の配当を為すべきものではない、内地ならば一割、殖民地ならば一割二分程度を穩当とするのである。さうして其会社の堅実を図るべきである』と云ふことを、常に言はれた」と述べている。武智直道の「談話速記録」(井上馨伝記編纂資料 W―四―六九三)。

(172) 台湾製糖については、前掲、武智直道の「談話速記録」、王子製紙については、前掲、『王子製紙社史』第二卷、三一四―三一五頁。

(173) 前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。

(174) 前掲、「益田男爵談話速記録」(二)。

(175) 前掲、高橋義雄「三井中興事情秘録」。

## まとめ

最初に設定した課題に即してまとめよう。

第一の課題は、中上川の工業主義と益田の商業主義という経営方針の対立という捉え方を最初にしたのは誰かを明らかにすることであった。最初にこのような捉え方をしたのは白柳である。白柳は、一九三〇年一月三日の『横浜貿易新

報』に寄稿した「日本富豪物語」において、中上川と益田の対峙は工業主義と商業主義との対立と捉えるべきである、この捉え方は自分が初めてである、と述べている。

第二の課題は、益田孝の考え方・行動が、果たして商業主義なのかを検討することであった。益田の考え方そのものは、商業主義とはいいがたく、三井物産社長時代は、主に三井の外で工業を育成した。

益田による大阪紡績・東京人造肥料などの工業の育成に着目するならば、益田が従事した商業Ⅱ三井物産だけを見て、三井家事業における工業主義に対抗する商業主義の主導者と益田を捉える白柳の説は不適切である。

第三の課題は、中上川入行中上川死亡前で、益田孝は三井家事業のなかで工業の育成を担当する位置にあったのかを検討することであった。三井銀行の中上川が銀行の資金を用いて工業を育成できる位置にあり、益田はいったん左遷され、その後に復権してからも三井物産の専務理事を務めたため、台湾製糖以外は工業の育成に関与できる位置になかった。

三井家事業（三井財閥）における中上川の役割と益田の役割の違いは、それぞれが置かれた位置の違いであって、役割の違いをもって、工業主義と商業主義との対立と捉えることはできない。

第四の課題は、中上川死亡後、三井家事業の経営方針を修正したのは誰なのかを明らかにすることであった。経営方針を修正したのは、益田孝ではなく、三井家顧問の井上馨であった。三井家事業に井上が強力に関与する下で、益田は井上を説得しながら個々の方策を実行しなければならなかった。そのため、両者の間に軋轢が生じ、一九〇六年に益田は管理部副部長の辞表を提出したのである。

中上川死去後に実施された改革（取組み）をまとめると、つぎのようになる。

一九〇二年設置の三井家同族会管理部が三井営業店の抱える問題の洗い出しと解決に取り組むことになった。その際、

今後の三井營業店に関する全般的な方針として、当分の間、専ら現状保守の方針をとること、いいかえれば当分内部の堅固を計り勢力を養うことにした。方針をこのように定めることを主導したのは、三井家顧問の井上馨であった。井上馨が主導して、中上川が主に担当していた工業部門・銀行部門について、これまでの拡大するやり方から保守の方針へ転換を図ったのである。したがって、新たな方針は益田孝が主導して策定したものではない。もし対立として捉えるのであれば、中上川の考え方と井上馨の考え方の対立としなければならない。

また、一九〇九年十一月一日三井合名会社設立までに管理部がおこなった改革を五つに区分して検討した結果、工業部門からの撤退や、工業部門への関与の後退とだけ捉えるのは適切ではないことがわかった。検討結果を要約すればつぎのとおりである。

事業からの完全撤退（第一の区分）のうち、工業部門では、原合名会社に売却した四つの製糸所（富岡・大崎・名古屋・三重）をあげることができる。しかし、他方で三井家創業以来の家業である三井呉服店を売却しており、事業からの撤退は工業部門だけでなく商業部門においてもなされた。つぎに事業経営への関与の大幅な後退の事例（第二の区分）としては、鐘淵紡績と二つの製糸紡績所（新町、前橋）をあげることができる。以上のうち、三井呉服店以外の事例が、白柳説に合う事例である。

企業の事業内容の大幅な整理・変更の事例（第三の区分）は三井銀行であった。中上川の時代には、運輸部門と鉱工業部門への投資を積極的に担ったのが三井銀行であり、三井銀行は「インベストメントバンク」的性情格を持っていた。管理部は三井銀行の「インベストメントバンク」的機能を弱め、三井銀行を「商業銀行」へ転換させた。したがって、この三井銀行の事業内容の転換も白柳説に合う事例といえよう。

企業・事業経営への関与の継統と再建がなされた事例（第四の区分）は王子製紙と芝浦製作所である。両社について

は、中上川が経営に着手したということでは白柳説に合うものの、企業を再建したのは中上川ではなく後の経営者である。王子製紙では、事業の不振を挽回するために差し入れた人が事態を打開できないために、三井側はつぎつぎと人を入れ替え、他方で減資による株式損失の負担だけでなく、増資新株を大量に引き受けることによって同社を支援した。それらによってようやく事業を軌道に乗せることができた。また、芝浦製作所においては、GEからの技術導入が同社の再建を可能にしたのであり、GEとの重要な交渉を担ったのは益田孝であった。

企業の新設とそれへの積極的な関与がなされた事例(第五の区分)は品川毛織、上海紡績、堺セルロイドである。とくに堺セルロイドについては益田孝が積極的に設立のために動いたことが分かる。また上海紡績については、三井同族内の反対意見を抑え、井上馨の同意を取り付けるため益田孝が動いた。これらの三社はいずれも工業会社である。

以上の事例から、第一に、三井財閥のなかで中上川の工業主義が、中上川の死後に後退し、再び益田の商業主義に戻ったかのように捉える見方が妥当性を欠くことがわかる。第二に、三井財閥において、管理部設置直後の現状保守の方針がずっと固守されたわけではなく、管理部は、場合によっては新たに企業を設立し、その経営に関与したのである。したがって、第五の課題(果たして三井家事業が商業主義的な方向へ修正されたのか)については、つぎのよういふことができる。一九〇九年の三井合名会社設立までに実行された個々の方策を合わせてみると、それらを工業部門からの撤退や、工業部門への関与の後退とだけ捉えるのは不適切である。三井家創業以来の家業である呉服販売業Ⅱ商業部門からの撤退という決断を実行し、それだけでなく、王子製紙・芝浦製作所の経営を再建し、品川毛織・上海紡績・堺セルロイドを新設するという、工業部門の強化も実行したのであり、商業主義的な方向へ修正されたとはいえない。

〔補説〕 誤りが踏襲された三井合名会社設立年月日

通説では、一九〇九年（明治四二）十月十一日に三井合名会社が設立されたとされている。三井合名会社の設立は、三井家同族会の事業部門が法人化され、三井合名会社を頂点として諸会社へ出資して、これらを統轄するというピラミッド型財閥組織が成立したことを意味している。その後、日本において様々な富豪が同様のピラミッド型組織を採用するため、三井合名会社の設立は日本においてピラミッド型組織が形成される画期となる重要な指標である。

ところが三井合名会社設立年月日を特定する資料・証拠が曖昧なまま、様々な文献で一九〇九年十月十一日に同社が設立（あるいは創立、成立、発足）と記述されている。その例をみよう。

〈1〉 一九四三年刊の東洋経済研究所編『索引政治経済大年表』（東洋経済新報社）十月十一日「創立」、十一月一日「開業」

〈2〉 一九五七年刊の『三井銀行八十年史』の「年表」十月十一日「設立」

〈3〉 一九七九年刊の松元宏『三井財閥の研究』（吉川弘文館）十月十一日「発足」、十一月一日「発足」、十一月一日「営業を開始」

「一九〇九年（明治四二）一〇月二日、従来、三井財閥の統轄機関として機能してきた三井家同族会事務局から事業部門が分離され、三井家同族一家を出資社員とする三井合名会社（本社東京）が発足し、十一月一日より営業を開始した」（三四頁）。「同年二月一日、これらの新株式会社の株式を所有することを主目的として、三井鉱山合名会社の改組により資本金五〇〇〇万円の三井合名会社が発足した」（三六頁）。

このように十月十一日「発足」と十一月一日「発足」があり、記述が混乱している。後述するように松元宏執筆の三井文庫編『三井事業史』本篇・第三巻上では、この混乱を修正し、十月十一日「設立」、十一月一日「営

業開始」とした。

〈4〉 一九八〇年刊の『三井事業史』本篇・第二巻(岩崎宏之執筆)「年表」十月十一日「設立」

ただし、本文の七五一頁で「三井合名会社が三井鉱山合名会社の商号を変更することによって成立し」と記し、前頁(七五〇頁)で三井鉱山合名会社の「定款の変更」に先立って明治四二年一〇月三十一日付で三井鉱山合名会社代表社員三井三郎助が辞任、翌十一月一日付で三井八郎右衛門、三井八郎次郎、三井三郎助、三井高保の四名を業務執行社員に選任、また定款の商号、営業目的、各社員出資額、会社存続期間などを変更した」と記している。もし、両頁の記述を合わせて考えると、十一月一日三井合名会社「成立」となるはずである。しかし、本文では三井合名会社が十一月一日に「成立」したとは記していない。

〈5〉 一九八〇年刊の『三井事業史』本篇・第三巻上(松元宏執筆)の「本文」では十月十一日「設立」、「年表」では十月十一日「設立」、十一月一日「営業開始」

本文三頁で「一〇月一日」、「持株会社三井合名会社が設立された」と記述している。しかし、設立を十月十日と特定した資料・証拠はどこにも記されていない。なお、「年表」の記述を正確に引用すると「10・11 三井合名会社設立(十一月一日登記、資本金五〇〇〇万円)」となっており、十月十一日に三井合名会社が設立されたのち、十一月一日に三井合名会社が登記されたと読める。

〈6〉 一九八四年刊の『近代日本総合年表』第二版(岩波書店)十月十一日「設立」

〈7〉 一九八四年刊の歴史学研究会編『日本史年表』新版(岩波書店)、および第五版(二〇一七年)十月十一日「設立」

〈8〉 二〇〇一年刊の加藤友康他編『日本史総合年表』(吉川弘文館)十月十一日「設立」

以上調査したもののうち、松元宏『三井財閥の研究』だけは、三井合名会社「発足」を十一月一日としている。しかし、その二頁前では十月十一日「発足」、十一月一日「営業を開始」としており、しかも『三井事業史』本篇・第三卷上になって、十月十一日「設立」とし、十一月一日は「営業開始」に変更されている。したがって、結局、合名会社設立日を明確に十一月一日と捉えた記述はなく、十月十一日が設立日として戦前から現在まで、年表類や研究書で繰り返し記述されているのである。<sup>1)</sup>

以上のうち、年月日を特定するために利用した資料・証拠が明記されているのは、『近代日本総合年表』だけである。同書は『東京経済雑誌』によったとしている。『東京経済雑誌』で該当する記事は一九〇九年十月十六日号の「三井の組織変更（四会社の分立）」である。この記事では、十月十一日に「三井物産、三井銀行並に東神倉庫の各株式会社創立総会を開けり」、「十一月一日より営業を開始す可し」と記している。しかし、三井合名会社については資本金や役員について報じているものの、設立（あるいは創立総会など）の年月日を報じていない。つまり、『近代日本総合年表』では資料を誤読して、三井合名会社の設立を三井物産など三社と同じ十月十一日としているのである。

なお、『時事新報』（一九〇九年十月十一日）の記事<sup>2)</sup>では、三井四社の資本金・役員名を報じ、十月十一日に新会社の創立総会開催を予定していると報じている。記者は四社のうちのひとつである三井合名会社も十月十一日設立と見ていたようである。もし、この記事に依拠すると十月十一日設立となる。

では、三井合名会社の正しい設立日はいつなのか。『官報』（一九〇九年十一月十日）には、「三井鉱山合名会社登記事項中左ノ如ク変更ス」として「明治四二年十一月一日登記」されたことが、東京区裁判所によってつぎのように公示された。

一、代表社員三井三郎助ハ明治四十二年十月三十一日辞任シ、同年十一月一日左ノ者ハ代表社員ニ就任ス

三井八郎右衛門 三井三郎助

一、明治四十二年十一月一日、商号、目的、存立時期、各社員ノ出資額ヲ左ノ如ク變更ス

一、商号 三井合名会社

一、目的 一、有価証券及不動産ノ取得利用

一、造林

一、樟脳製造業

一、鋤山業

一、コークス製造業

一、存立時期 明治九十二年十月三十一日迄

一、各社員ノ出資額

金千五百五十万円 三井八郎右衛門

金五百七十五万円 三井元之助

金五百七十五万円 三井源右衛門

金五百七十五万円 三井高保

金五百七十五万円 三井八郎次郎

金五百七十五万円 三井三郎助

金百九十五万円 三井清子

金百九十五万円

三井守之助

金百九十五万円

三井武之助

金百九十五万円

三井養之助

金百九十五万円

三井得右衛門

一、同日支店左ノ所ニ設立セリ

一、

台湾桃園県三角湧

右明治四十二年十一月一日登記

東京区裁判所

このように一九〇九年（明治四二）十一月一日に、三井鉱山合名会社が商号（会社名）を三井合名会社に変更した。したがって三井合名会社の設立日は十一月一日とすべきである。十月十一日は、三井物産株式会社、株式会社三井銀行、東神倉庫株式会社が設立された日であって、三井合名会社の設立日とするのは誤りである。なお、三井合名会社の鉱山部門が、三井鉱山株式会社として三井合名会社から分離独立するのは、一九一一年（明治四四）十二月十六日である。<sup>4</sup>すでに一九〇九年（明治四二）十月十一日に、三井物産株式会社、株式会社三井銀行、東神倉庫株式会社が設立されていた。ところが三井物産合名会社・合名会社三井銀行は解散されず存続しただけでなく、営業を継続した。<sup>5</sup>

三つの新設株式会社の営業開始予定日について、『東京経済雑誌』や『時事新報』の記事は、十一月一日としている。また三井家顧問の井上馨は一九〇九年十月八日の三井同族や重役に対する演説の中で、「組織改正」を「実施」する時期を「今年十一月一日カラト相談モ纏ツテ居ル」と述べている。<sup>6</sup>十一月一日に、三井物産合名会社から三井物産株式会社へ資産・負債が譲渡された。<sup>7</sup>したがって十一月一日に三井物産株式会社で営業が開始された。同じく、合名会社三井

銀行から株式会社三井銀行・東神倉庫株式会社へ資産・負債が譲渡されて、営業が開始されたと思われる。

このように「新体制の発足」した日、「三井合名会社体制の完成」した日(『三井事業史』本篇・第三卷上、三頁)は、十月十一日ではなく、一九〇九年十一月一日とすべきである。もし、『三井事業史』本篇・第二卷、同第三卷上の「年表」の記述を修正するならば「11・1 三井合名会社設立、三井物産株式会社・株式会社三井銀行・東神倉庫株式会社が営業を開始」となる。<sup>(8)</sup>

(1) ただし、三井広報委員会ホームページ「持株会社『三井合名』設立」では、「明治四二年(一九〇九)十一月、日本初のホールディング・カンパニーである『三井合名会社』が設立され、高棟が社長に就任した」としている。この部分について「執筆・監修…三友新聞社」と表示されている(<https://www.mitsui-pr.com/history/meiji/08/>、二〇二〇年十二月十四日確認)。

この記事をみると、三友新聞社では十月設立は誤りであり、十一月が正しいと認識したかのようにみえる。ところが、三友新聞社編『三井事典』(三友新聞社、二〇〇七年)と同(二〇一一年)では、明治四二年(一九〇九)年十月十一日「設立」、十一月一日「営業開始」としている(二〇一一年が最終版)。三井の歴史を熟知していた松永秀夫氏(編集局長)は一九九五年に三友新聞社を退職しているので(松永秀夫『益田孝 天人録』新人物往來社、二〇〇五年。奥付の著者略歴)、三友新聞のだから十一月設立が正しいと認識したとは考えにくい。三友新聞社が三井広報委員会へ原稿を提出する際、うっかりして十月ではなく、十一月設立としたようである。

(2) 『明治ニュース事典』Ⅷ(毎日コミュニケーションズ、一九八六年)七四七頁。

(3) 三井物産株式会社については『官報』(一九〇九年十月二十二日)で「設立ノ年月日 明治四十二年十月十一日」、株式会社三井銀行については『官報』(一九〇九年十月二十七日)で「設立ノ年月日 明治四十二年十月十一日」、東神倉庫株

会社社については『官報』（一九〇九年十月二十日）で「設立ノ年月日 明治四十二年十月十一日」と公示された。

(4) 前掲、三井文庫編『三井事業史』本篇・第三卷上、一五八頁、『官報』（一九一一年十二月二十三日）で「設立ノ年月日 明治四十四年十二月十六日」と公示された。

(5) 三井物産合名会社の「貸借対照表」・「総損益表」（のち「損益計算書」）は一九一七年下期まで三井文庫に所蔵されている（三井文庫所蔵史料 物産六一二―一〇物産六一三―一三）。同社は、「三井物産合名会社契約」一八九三年六月に規定された営業期限（二五か年）に従い、一九一八年五月頃に解散したと思われる。

(6) 「三井家営業組織改正ニ付井上侯爵演説」一九〇九年十月八日（三井文庫所蔵史料 井交二三八）。

(7) 三井物産「LEADER」一九一〇年上期（三井文庫所蔵史料 物産九九三―物産一〇〇四）。「株金」勘定では、一九〇九年十月十一日に株式二〇〇〇万円払込が記入された。しかし、「有価証券」勘定などほとんどすべての勘定では、十一月一日に「三井物産合名会社ヨリ引継」として数値が記帳されている。

(8) 三井文庫編『三井事業史』本篇・第二卷、同第三卷上の執筆者は、その記述内容から判断すると、明らかに『官報』（一九〇九年十一月十日）の「三井鋳山合名会社登記事項中左ノ如ク変更ス」という公示を見ている。この公示に従えば十一月一日設立になるはずである。にもかかわらず、三井合名会社の設立日を十月十一日としたのは、「三井本社史」（稿本）などの三井家事業に関する編纂書類や『三井銀行八十年史』などが、いずれも十月十一日としているため、それに引きずられたのではないかと思われる。