0025889000

0025889-000

660－111イ

三井・三菱物語

岩井良太郎・著

千倉書房

訂
昭11

ADF

660
111

一井三菱物語

新訂普及版

東京・大毎・日記者
トスミノコエ
岩井良太郎著

帝國圖書館藏

三井・三菱物語

東日・大毎
エコノミスト
岩井良太郎著

千倉書房版

昭・本・大・三・一・帝圖

660-111 イ

新訂版序

第一版を出してから、既に二年餘を經過した。當時、この書を著はした私の目的は、現代日本資本主義の機構と動向とを知るためには、いはば日本財界の骨格または中樞神經にも比すべき、三井、三菱兩大財閥の內容を解剖することを、不可缺の必要事と信じ、その點を明らかにすることであつた。

この目的のためには、單なる兩財閥の支配事業の說明に止まらず、それぞれの事業において、その有する支配力の强さも、指導的の地位も、支配人物も、更に各事業および財閥全體としての歷史、沿革、傳統的方

針も、政治との交渉も、要するに平面的および立體的に、すべての角度から眺めて批評を加へたのである。かういふ意味での財閥研究の重要さは、もちろん、今日においても渝るところはない。

だが、その後の二年間に、社會狀勢の激變に直面することになつたこの代表的二大財閥に對しては、更に新なる視點から批評し直す必要が發生した。兩財閥のうちでも、社會狀勢の變化に對して、特に敏感な三井財閥の最近の動きは、まことに惚忙を極め、風雲の急迫を思はせるものがある。

巨大財閥が、現に惱んでゐるのは、ファッシズムの高潮による財閥攻擊の急追、政黨沒落による政治支配力の一應の衰退、統制經濟政策による影響等々の諸問題が、特に重大なものであらう。ドイツやイタリーのファッショ國家においては、結極、巨大資本の地位は、安全性を增してゐるのであるが、日本財閥も、果して同じ軌道に乘ることが出來るであらうか。

三井、三菱をはじめ、日本の巨大財閥は、今、いはゆる後退政策、またはカムフラージ政策に忙殺されて、餘念なきが如くに見える。が、これが果して、彼等の決定的な方針、動向であらうか。新訂版においてはこれ等の諸問題に關して、主要な追加を試みておいた積りである。

昭和十一年六月

著者識

舊版の序

現在、わが國には、凡そ十の巨大財閥がある。その支配する事業の性質から、大まかに分類してみると、工業財閥として、大倉、古河、淺野、大川、金融財閥として安田、川崎、完全な綜合財閥として、住友、三菱、三井、といふことになる。

これ等の諸財閥を發生的に見ると、三井と住友とは、既に封建制度時代に、相當の貨幣資本を蓄積してゐた。そして、明治維新となり、資本主義經濟の幕が上ると同時に、多年蓄積した富と、商業的知識と經驗とを武器として、比較的順調に、財閥の建設工作を進めることが出來た。

三井と住友とを除く、他の八財閥は、何れも、明治の初、中期において、俄かに富豪となつた出來星財閥だ。そのうちで、三菱が、群輩を凌駕して急激な膨脹を續け、遂に、住友をはるかに後に引はなして、巨豪三井に迫り、日本第二位の巨大財閥を實現するに至つた事實は、一の驚異的現象である。

かやうに、三井と三菱との二財閥は、古豪と新鋭との、二陣營の代表者としても、興味ある對照だと思ふ。

ところで、これ等諸財閥の實力比較だが、ピンの三井と、キリの大川とでは、ケタ違ひの開きがある。完全財閥である住友、三菱、三井の三者の間でも、假りに、住友の資本力、――事業支配の實力を一とするならば、三菱は三に近く、三井は更に九となり、大體、三乘比の懸隔があると考へられる。勿論、これは、大ざつぱの比較だ。また、比較の基礎を、單純に、直系、傍系、事業の拂込資本金の合計とか、住友、岩崎、三井三家の所有財産とかに求めるならば、三財閥の實力は、も少し接近してゐるかも知れない。

しかし、財閥の實力といふ意味を、單に、事業支配力だけに止めず、財閥の政治支配力、國家政策の決定力といふ意味にまで擴張するならば、三井三菱兩財閥の實力は、他財閥のそれとは、全く懸絶した巨大な勢力となる。

三井と三菱の二財閥は、常識が知つてゐるやうに、それぞれ御用政黨を有つて、國家政策に、直接の決定力を與へてゐた。だが、住友以下の諸財閥には、それだけの力がない。

金融、商業、鑛業、製造、製作工業等の事業部門別に見ても、三井と三菱との支配會社は、大部分の事業部門において、最大有力者となつてゐる。この點を、少し誇張していふならば、日本の、資本主義的重要事業の大多數は

二財閥によつて、指導し、支配されてゐる、といつてもよい程などなのだ。

故澁澤子爵は、日本資本主義の發生、成長期におけるプラン・メーカアだつた。かれのプランの實行者が、三井と三菱とである。

何れの點から見るも、日本の資本主義を正しく理解するためには、三井、三菱二大財閥の外形と內容とに、深い知識をもたなければ不可能であると考へる。反對からいへば、二財閥の解剖は、日本資本主義の解剖の、全部ではなくとも、その樞軸を爲す、といつてよいであらう。

著者識

目次

三井財閥物語

第一章　三百年の三井家……一
一、三井家の先祖……一
雲の上の三井……一
世界最古の財閥……八
二、道長から近江源氏まで……二
三、三井高俊、武を棄て町人となる……一三
四、三井八郎兵衛の奇才……一六

五、八郎兵衛、三井王國の礎を築く……一九
六、三井家の家憲……二七
七、新家憲の制定……三二
八、三井家遺聞……三八
第二章　三井の番頭政治……四五
一、番頭政治の特色……四五
二、過去の巨頭政治……四九
三、維新時代の功臣……五一
三野村利右衛門……五一
四、三井膨脹時代の柱石……五三
中上川彦次郎および其の幕僚……五三

五、益田孝および其の幕將……六四
六、三井鑛山と團琢磨……七三
第三章　三井王國の事業網……八三
一、三井系事業支配の組織……八三
三井合名とその直系會社……八五
三井合名の傍系會社……九二
三井合名の關係會社……九五
二、金融資本による產業支配……九八
三井物產による事業支配……一〇五
三井王國の人的支配網……一〇六
第四章　日本財界における三井財閥の地位……一一三

目次

一、産業別に見た三井系事業の優越性……一一五
二、三井合名論……一二〇
合名の機能……一二〇
合名の沿革……一二一
税金回避機關としての合名……一二三
三井憲法の執行機關としての合名會社……一二七
資本蓄積及びその集約的運用機關としての合名會社……一二九
カムフラージ政策機關としての合名會社……一三四
經濟參謀本部としての合名會社……一三七
合名の直系事業……一三八
三、三井物産論……一五五

謎の物産……一五五
組織……一五八
事業——商品販賣業……一六二
部門別に見た物産の事業……一六五
トラストとしての三井物産……一七一
物産の功罪と方向轉換論……一七五
四、三井銀行論……一八〇
發展の概要……一八〇
單獨銀行として發展……一八四
金融資本としての三井銀行資本……一八六
三井銀行と池田成彬……一八七

五、三井鑛山論……二〇九
財閥の基本としての重工業の重要性……二〇九
沿革と現狀……二一〇
トラストとしての三井鑛山……二一三
三井鑛山の支配事業……二一八
第五章　三井財閥の總評……二二一
日本資本主義の膨脹と三井財閥……二二一
政治支配者としての三井財閥……二二二
合名の機能變質するか……二二二
三菱財閥物語

第一章　創業主、岩崎彌太郎……二二五
一、快傑、彌太郎……二二五
後藤象二郎と岩崎彌太郎……二二九
二、三菱會社の創業成る……二二五
三、三菱の郵便蒸汽船會社征服……二二五
四、三菱の外國汽船會社征服……二六一
五、三菱財閥の形成時代に入る……二六五
六、東京風帆會社の出現……二六八
七、日本郵船會社の成立……二六九
第二章　三菱財閥の事業網……二八三

一、資本的支配網の大要……一八三
二、三菱合資および岩崎家資本の支配事業……一八五
三菱の傍系および準支配事業……一八八
三、金融資本による事業支配……一九一
四、三菱王國の人的支配網……一九四
第三章　三菱系主要事業とその主脳者……一九九
一、東京海上火災と各務謙吉……一九九
世界一の海上保險會社……一九九
野武士、各務謙吉……二〇一
碁と各務……二〇二
金融資本家としての各務……二〇四

三井、三菱の對立……二〇五
各務配下の金融資本……二〇七
東京海上の勢力……二〇八
保險資産の運用に新紀元……二一一
郵船社長としての各務……二一二
郵船の整理斷行……二一七
組織的頭腦の持ち主……二一九
各務と信託會社……二二
池田と各務……二二一
二、三菱鑛業とその首脳者……二二三
三、三菱銀行とその首脳者……二三〇

目次

四、三菱重工業とその首腦者……三五
五、三菱地所部……三四二
第四章　三菱財閥の總評……三四七
一、三菱財閥における軍需産業の重要性……三四七
二、人物配置から見た三井と三菱との比較……三五七
三、三菱財閥の轉向問題……三六九

三井財閥物語

第一章　三百年の三井家

——三井財閥の發生と膨脹——

雪の上の三井家の先祖

三井の巨頭倒さる

昭和七年三月、三千萬圓の巨資を投じて作り上げた三井ビルの玄關先で、この財閥王國の宰相、團琢磨が倒された。いふまでもなく、これは、澎湃として擡頭して來た日本ファッシズムの存在を、現實的に世に示した最初の一事件として、記錄的な重大事件である。意外に風當りの強くなつたことを知つた財閥の指導者達は、そこで急遽いはゆる三井財閥の方向轉換策なるものを採用し、大衆の面前に煙幕を張りめぐらし

三井一族の後退主義

て、風の靜まるのを待たうといふことになつた。

方向轉換の具體的手段の一つとして執つたのが、三井一族の後退主義である。三井の一族十一家の當主は、三井合名會社の出資者となつてゐる他、從來、三井系の直系傍系會社に重役として名前を並べてゐたものであるが、將來は、これ等の會社の重役を辭職し、世間からは、すつかり三井一門の名を消して、雲の上に逃避してしまはうといふのである。實際、三井の一族が重役になつてゐたところで、今まで事業上のことで別に口出しをやつたといふわけではないし、金儲けについて良い智慧を貸すといふのでもなし、三井一門が、重役職に就いてゐるか、どうかは、會社の事業經營には何の變化もないのである。と同時に、三井一門としても、重役の肩書を取り去つたからとて、收入が減るわけではない。取るものに變りなくて、風當りがやさしくなるとすれば、正に一石二鳥、これに越した名策はないわけだ。團を倒した菱沼某の一陣彈がかうして、三井一族を避難港に追ひやり、更に、社會事業費三千萬圓を、ポンと投げ出さしたとすれば、もし、これが、商賣だつたら、大した儲けだつた。

三井系會社は秀才ぞろひ

後退主義、煙幕政策といへば、こと新しく聞へるが、俗にいへば、いはゆる金持ち喧嘩せずで、懐手の旦那で通さうといふわけだ。事柄そのものは、實は、取り立てゝ論じる必要もない平凡なことなのだが、たゞ、吾々はこの事實から、一つの重要な意味を看取することが出來ると思ふ。それは財閥三井は、既に充分完成の域にまで發達し盡して、一族の面々が、すつかり事業經營から手を引いても、財閥の利潤獲得には微動も生じないばかりでなく、むしろ、その方が便利とさへなつてゐるといふことである。これが、發達途上にある財閥だと、さうは行かない。總帥自ら、馬を陣頭に進めて、全軍を指揮しなければならない。少くとも、財閥の幕將達の配置、布陣等の重要人事については、總帥が絶へず目を配つて指揮してゐなければならぬのである。だが、三井王國にあつては、その最高人事でさへも、一族は、最早、何等の容嘴をせずとも事は遲滯なく進行して行くだけの基礎が固まつてゐる。三井の內閣たる三井合名

理事の裁斷に、萬事を委託しておいて、少しも差支へないまでに、王國の陣容は整頓してゐるのである。後に詳しく述べる機會もあらうと考へるが、今日の三井系に人材の充實してゐることは、依估最負なしに、率直に認めてよいと思ふ。各事業の首腦者に、有能な人材が揃つてゐる、といふばかりでなく、下つぱの、つまらぬ仕事を受け持つてゐる若い社員のうちに、有能な人々の多くゐることが、特に注意されるのである。私なども、これ等の人々に會ふ機會が多いのであるが、大抵の場合、話の要領を得る。それは、本來、當り前の話であるべき筈だが、他の事業會社へ行くと、甚だ多くの場合、不得要領の凡庸な相手に出遭ふのだから、これに比較すると、三井系會社の人間は、概してレベルが高いと判斷せざるを得ないのである。

話は、少し横道へ外れたやうだ。とも角、三井一門の後退主義の實行により、いよいよ、かれ等の社會的存在は、大衆の前に模糊となつて來るやうである。

今までも、三井一門の人々の、生活消息は甚だしく漠としてゐた。例へば、王國の主權者三井八郎右衛門については、安政四年生れの高齢者で、明治十八年に先代高朗の跡を繼いで男爵を授けられ、米國に留學して、外國文化についても理解ある常識圓滿の好紳士、といつた程度の、人事錄式の評判の他には、誰も、殆んど詳しく知るものがない。三井八郎右衛門の談話とあらば、內容の如何を問はず、充分のニュース・ヴアリューを有つてゐる筈だが、この老男爵に關するインタヴューの記事は、筆者寡聞の故もあらうが、まづ、こゝ二十年來、新聞にも雜誌にも、見たことがない。登り難く、窺ひ難い、全く雲の上の生活なのだ。數年前まで、合名重役會に出席して社長としての事務を決裁し、一國を支配する威令充分な明君である。といふ話を聞いたこともあるが、まさか、彼を凡クラだと評する者はゐる筈がないのだから、この評判もあまり頼りにならない。

全つきり、生活消息が分らないから、下民共の間で、ロサガない、いろ〳〵の臆說が傳はる。老男爵が、庭造りの名人だ、といふのはよいとして、ヒドいのになると、

王國の主幸者八郎

右衛門の消息

馬鹿々々しい臆說

退嬰凌ぎのせうこと無しに、奥部屋の障子の切り張り——穴が明いたから張るなんとケチなことではなく、新しいのを順々に切り張りして行くといふのだ——そして、一日を紛らはすなんて、噂話まで飛ぶ。松下禪尼の故事ありとはいへ、三井の主君が障子の繼ぎ剝ぎをやつても、どうとも仕方がない。勿論、馬鹿々々しい塗説である。だが、そんな馬鹿話が出るまでに、三井八郎右衛門だけでなく、三井一門の消息は世間と縁を絶つてゐるのである。

家憲の臆説

無聊を消すために、三井一族は、時々相集つて藝界の名人を招き、藝事を見たり、聞いたりするが、その場合、どんな名人に對しても、決して座布團を敷かせない、といふことが祖先以來の家憲——といふほどでもあるまいか——となつてゐる。ある時清元延壽太夫を招いたが、流石は、延壽、無禮な仕打といふので、憤然として席を蹶つて去つてしまつた。三井一門の男が、結婚すると、花嫁は、お目出度があるまで、婚禮當夜のまゝの文金高島田、振り袖、おかい取り——ではまさかあるまいが——で

一門の若人は何處へ？

毎日きちんとしてゐなければならぬといふのが、また嚴重な家憲の一ケ條である。さうして、目出度く御出産があると、初めて花嫁御寮は、鹽原多助の女房のやうに、何十枚か、何百枚かの振り袖を、ナタで叩つ切つて——それはウソだが——三太夫以下の、家の從臣達に、それを下賜品として賜はる。家來達の娘は、それで嫁入衣裳を作る。——嘘にしても、眞當にしても、こんな話は聞いた所で、何の實益もない。だが締め切つた四疊半は、障子の小穴から、のぞいて見たいといふのが人情の常態であるやうに、三井一門の生活狀態については、こんな愚にもつかぬ無駄話でさへ、一種の興味をもつて傳へられるのである。

とも角、三井一門の生活が、既に數十年來、窺ひ知り難い雲の上の生活となつてゐることは事實である。その一門は今や、僅かに公的生活の一端として、俗界と縁をつないでゐた、産業戰線の最後部の一線からさへ、綺麗さつぱり手を引かうとしてゐるのだ。一門のうちには、若い人々も、相當にゐることであらうが、彼等は、どこに、

三百年の傳統と容貌

その生活力のハケ口を、見出すのであらう。他人事ではあるが、一寸、氣にならぬでもない。

世界最古の財閥

三井八郎右衛門の典雅清麗な容姿と、例へば大倉喜八郎の墓のやうな顔とを比較するならば、傳統と血統と洗練とを誇る財閥貴族と、成り上り財閥との、どうにもならぬ相違が、一目で明白となる。勳賞を買つても、爵位を買つても、こればかりは、金づくでは解決出來ない。實際、三井財閥の三百年の傳統――三井王國の太祖ともいふべき三井八郎兵衛が、伊勢の松坂に町人として定着して以來――は、たゞに、日本の諸財閥中に、比肩し得るものが無いばかりでなく、世界の財閥においても、その比類を見出し難いのである。

三井の、洗練された血の傳統は、例へば三井一門と華族との結緣の關係によつても明瞭に認められる。三井の緣組の對手となる華族は、官僚や資本家や軍人の成り上り華族ではない。遠い祖先を尋ぬれば、何々の命に溯るといふやうな由緒來歴の正しい貴族なのだ。

三井一族と結緣の華族

公爵　德大寺實則　侯爵　中御門經恭
侯爵　松平康昌　伯爵　前田利男
伯爵　松平直亮　伯爵　川村鐵太郎
伯爵　寺島誠一郎　子爵　吉田清風
子爵　牧野忠良　子爵　田村不顯
男爵　鷹司信凞　男爵　荒尾之茂
男爵　德太寺則彥　男爵　前田利功
男爵　高木喜寛　男爵　島津忠丸

（鈴木茂三郎氏、轉換期の財閥）

資本家的企業の前驅である高利貸資本、および商業資本の發生は、貨幣流通の普遍的成立が、歴史的條件となるものであるが、日本の產業史において、貨幣流通が大體

太祖八郎兵衛の江戸進出と貨幣經濟完成

において普遍化し、貨幣經濟時代となつたのは、大ざつぱにいつて、足利幕府の末期以來のことである。そして、嚴格な意味での、貨幣經濟が完成したのは、德川幕府が創始されてから後のことに屬する。勿論、貨幣の存在そのものは、日本の歷史でいへば、遠く古事記の神話時代に溯つて、その端緒的存在を發見することが出來る。神話時代における、神の祭壇に捧げた幣帛が、貨幣なのである。今日、紙を切つて榊にブラ下げてゐるものが、古代における貨幣流通の遺骸的形式だ。日本の上代においては紙や布は、重要な物產であつたから、從つてそれ等が、貨幣商品として用ひられたものである。しかし、これは貨幣制度研究者をうれしがらせるだけの考證學上の問題に過ぎない。貨幣流通が、產業史上の重要性をもつまでに發展するためには、それから二千年の歲月を必要とした。足利幕府の初期頃には、支那から銅錢を輸入して使用してゐた位だから、勿論、貨幣流通の普遍化はない。

德川幕府が成立したのは、西曆千六百三年、それから七十年後の一六七三年に、前記の三井の太祖八郎兵衛が伊勢國松坂から江戸に出店を開設し、こゝに、資本家王國三井の基礎が築かれたのである。だから、三井家は、商業資本成立の地盤である貨幣流通の普遍化と、ほゞ時を同じくして、政治および產業の中心地、江戸に發祥したのである。それから今日まで二百六十年の間に、商業資本家から工業資本家、更に金融資本家と、日本資本主義の發展形態を、そのまゝ、三井資本の發展形態として反映せしめつゝ、現在の巨大な資本王國にまで膨脹して來たのである。こんな舊い傳統と、規則正しい發展過程をもつた巨大な財閥は、世界においても、恐らく絕無であらうと思ふ。例の、英國に本據をおくロスチヤイルド財閥などは、その舊い傳統を世界に自慢してゐるが、三井よりは、少くとも五十年は後輩である。モルガン、ロツクフエラアなどの、ヤンキー成金に至つては、固より三井の相手でない。しかし、舊いだけを能事とせず、芳醇な古酒を、絕へず新しい皮袋に盛ることを心がけ、資本主義發展の流れに、鋭敏に照應して膨脹を續けて來た點に、何より三井の、驚異すべき特色が認

ロスチヤイルド・モルガン・ロツクフエラアなどは三井の後輩

められるのである。

【二】 道長から近江源氏まで

三井の遠祖と藤原道長

だが、吾々は、三井八郎兵衛の天才的事業を語る前に、も少し溯つて、三井の遠い祖先のことを、少しばかり述べておかうと思ふ。

三井の遠い先祖は、關白太政大臣藤原道長――もつと溯れば、十圓札によつて、今なほ吾々に緣の淺からぬ藤原鎌足だ――である。道長は、人も知るやうに、

この世をば　わが世とぞ思ふ　望月の
かけたることも無しと思へば

といふ有名な歌を作つて、千年の後の子孫の繁榮を豫言したかと思はれる幸福な男であつたが、子供も多く、その四男、長宗が、直接の三井の遠祖となつてゐる。そして長宗の五代の後胤、右馬之助信生の時、京都を去つて近江國三井の里に居住し、こゝで始めて三井姓を名乘ることになつた。當時は、經濟史の上で、莊園經濟時代と稱され、農奴制が支配的な生產樣式となつてゐた時代である。三井は、勿論三井莊園の領主であり、近江における有力な武人であつた。

三井の里

十五代三井成定と近江源氏

ところが、十五代、三井成定に至つて、嗣子なく、近江源氏の正流、佐々木六郎高久なるものを迎へて養子とした。この時以來、佐々木家の定紋である四つ目の紋所が三井家の定紋となり、現在でも使用されてゐる。戰場では、前には藤原のなにがしと名乘つたのが、その後は、三井何の守源の某と名乘りを上げるやうになつた。今日三井一門の名で高の字を用ゐる者の多いのも、またこの中祖高久に因むわけである。

中祖高久の活躍

この、佐々木家から養子となつた三井高久が、なか〳〵アンビシァスな、そして有能な青年武士であつたらしい。幾度かの戰場に功を樹て、遂に、佐々木七將の一人となつた。そして、かれの領地、琵琶湖に近い蒲江に一城を築き、足利幕府が沒落して佐々木の一族が、織田信長のために攻め滅されるまで、かれの子孫は、何代か、蒲江

城の城主となつてゐた。高久が愛用した鎧甲一と揃は、今なほ、三井家の寶物の一として保存されてゐるといふ話である。

三井越後守高安、松坂に隱遁

【三】三井高俊、武を棄て町人となる

佐々木の沒落と共に、その七將の一人である三井も、當然に領地と城とを喪つた。時の城主は、三井越後守高安であつたが、主家の轉沒を見て、伊勢國松坂市附近に隱遁し、戰雲を他所目に、悠々と餘生を送ることになつた。

高安の子が、三井家本王國の高祖となつた高俊である。これが、非常な傑物であつた。高俊が成人となつた時には、既に關ヶ原の役は終つて、家康の江戸幕府が開かれた頃である。集權的封建制度の基礎は固より、貨幣流通は普遍化され、參覲交替制度を主要な原因として、全國的に交通は發達した。利貸資本、商業資本の發展條件は、徐々に成熟しつゝあつたのである。後世から眺めれば、この、手に取るやうに見える社會の動きも、その當時においては、天才の他には、その巨大な時世の流れを洞察することが出來ない。だが、三井家にとつて、仕合はせなことに、高俊は、この時世の動きを洞見することの出來た天才であつた。かれは、泰平の治世となつた今日では、今更、槍、鐵砲を擔ぎ出しても、出世は覺束ないと考へた。そして、藤原鎌足以來、家の誇りであつた武人の職業を未練氣もなく棄て去り、一介の町人として、更生の首途に上つた。このことは、今でいへば、學士が屠屋を開業する位の決斷を必要とすることだ。學士樣の屠屋は、就職にアブれた學句、せうことなしにやるのだから、凡人の凡業だが。高俊の町人轉身は、やがて生れ出でやうとしてゐる前期資本家的生產の胎動を、早期診斷して判斷したのだから、天才的著眼といはなければならぬ。

本居宣長のパトロンは三井

高俊が、最初に開業したのは、酒および醬油の製造販賣業である。場所は、前言したやうに、伊勢の松阪である。その因緣で、幕末、松阪から、本居宣長が出たとき、三井はかれの有力なパトロンとなり、勤王思想の發展に、一臂の力を添へることにな

つたものである。周知のやうに、醸造業は、封建時代には、比較的確實に利潤を擧げることの出來た、主要な産業であつた。從つて、醸造業で富豪となつたものが多く、足利幕府末期から頻出した一揆の目標は、多くの場合、質屋と酒屋——または酒製造を兼業とする米商人であつた。とも角、この儲の確實な産業に著手した高俊は、天禀の企業家才能と相俟つて、次第に富を蓄積して行くことが出來たのである。かれの屋號は、越後屋と稱した。父、三井越後守の稱號から取つたものだ。かれの息子が、江戸の、日本橋駿河町に開いた呉服物店も、勿論越後屋と稱し、「げん銀、かけ値なし、呉服物、三井越後屋」の看板は、その後二百年、株式會社三越呉服店の開業されるまで、根氣よく店先にブラ下つてゐた。説明するまでもなく、三越の名前は、三井越後屋から取つたのである。それから、丸越呉服店、三星呉服店などといふのが、澤山出て來たが、こんなのは駄目だ。

三井越後屋から三越へ

三井高俊は、比較的若く、一六三三年に死んだが、四人の息子を後に殘した。高俊の妻は、それから四十年も生き延び、三井一家の繁昌を眺めつゝ、目をつむつた幸福な人であつたが、幸福なばかりでなく、非常に賢明な夫人でもあつた。高俊夫人の薫育で、父より遙かに勝れた企業家的傑物、三井の太祖八郎兵衛高利が、世に送り出されることになつたのである。

太祖八郎兵衛の母は賢婦人

【四】三井八郎兵衛の奇才

三井高俊の四人の息子のうち、長男の三郎左衛門俊貞は、京都で商業をやり、後に江戸にも出店を作つた。當時、江戸幕府を創始した家康は、江戸の繁昌のため、諸國の商人を江戸に呼び寄せるために、色々の奬勵策を講じた。三郎左衛門俊貞……名前は變だが、この時は既に、生粋の商人と成つてゐたのだ——も、江戸に、運命の開拓をもとめて飛び込んで來た、パイオニアの一人である。決して、平凡な甚六では無かつた。

江戸へ飛び込んだパイオニア

だが、四男の八郎兵衛高利（後に宗壽居士と稱す）は、更に傑物であつた。十四の時、商業見習のため、兄の經營する江戸の店へ、丁稚にやられたが、栴檀は、早くも双葉より芳香を發して、後年の商業的天才を偲ばせる、いろ〳〵のエピソードを殘してゐる。

初代八郎兵衛高利の逸話

例へばその一つ——。

日本橋々畔の草鞋賣り

「高利の幼時、京都の兄、三郎左衛門の下にありて、商業の見習をなす。寛永の末、主人江戸に下るや、これに從ひて、その日本橋の支店にあり、主人、彼の機智を愛し、一日これを試みんとして、錢三貫文を與へて曰はく、今日、これをもつて汝の欲する所の業を營めと。かれ、これを受けて出て、黄昏歸り來りて二貫文を主人に呈して曰はく、これ、今日得たる所の利益なりと。主人驚きて、如何にしてその利を得たるかを問へば、その江戸に到著の當時、日本橋を通り、侯、伯、士、庶人の往來の頻繁なるを見て大いに感ずる所あり、卽ち、今日は、終日、橋畔に立ちて草鞋を賣りて、もつて、この利を得たりと。主人、大いに其の奇才を賞し、その利錢を合はせて皆これを與へたり。後、八郎兵衛は、益々主人の信用を得たりと雖も、その才機の敏捷なるため、主人はやゝ、畏懼の念を生じ、之を遠ざけんとして、乃ち銀五十貫を與へて多年の勤勞を賞し、これをもつて鄕里に歸り、その好むところの業を營むべし、但し、三都の內へは、開店すべからずと申し渡す。かれ、意に滿たずと雖も、主命拒むを得ず、一旦鄕里伊勢に歸り、此所において、その五十貫の銀を運轉すること數年、資產大いに增殖せり。既にして、舊主人三郎左衛門死去の報に接するや、かれ直ちに江戸に出て、三井氏を稱して商業を營む。こゝにおいて、京都の三郎左衛門氏の家より、人を遣はしてその舊約に違ふを責む。かれ應へて曰はく、前日の約束は、吾れと舊主人との間に成れるものなり。故に、吾はその約を守りて今日に至れり、今や舊主人なし、吾は、他人のために制肘せらるべき理由なしとて、遂に事止みたり。（翁草）

八郎兵衛の商才は主人を畏懼させる

舊主人三郎左衛門は、卽ちかれの實兄だ。これが、その弟を恐れて、三都の內に

商賣を始めてはいかぬ、なんて、罪人の所拂ひみたいな殘酷な申し渡しをしたといふのは、少し變である。或は、資本家三井には、昔から、骨肉間でさへ、さういふことをやる冷酷な血が流れてゐるのだ、といふ證據の一つに、この話があるならば、一寸面白いかも知れぬが、それにしても何だか妙な話である。翁草には、多少、誤聞が混つてゐるのではないか。ことによると、八郎兵衛、才氣有り餘つて、若氣の誤り、脫線して道樂でもやつたので、長兄から、一寸勘當されたものか。何れにしても、かれの機才の凡常なものでないことは、左の一挿話によつても、容易に推知出來るであらう。

松坂市に於けるプライヴェート・バンク

【五】八郎兵衛、三井王國の礎を築く

さて、錢五十貫をもつて、鄕里松阪市に歸らせられた八郎兵衛は、そこで、金貸を始めた。もつとも、かれの貸したのは、主として商人に對する商業資金であつたから、幼稚なプライヴェート・バンク（私設銀行）とでもいつた方がよいかも知れない。ここで、金は金を生む資本の本性を、充分に體得した。松阪市で金融業をやること二十三年、かなり豐富な財產を作ることが出來た。一六七三年、六人の息子を伴つて京都に移り、呉服商賣を始めた。更に、江戸にも出店を設け、主として京都で買ひ集めた西陣織物を、江戸の店に送つて賣ることにした。このことが、後に述べるやうに、かれをして、後年の三井王國膨脹に重大な關係をもつた、爲替事業に着手させる機緣となつたのである。

「金は金を產む」の三段の企業創意

現金掛値なしの木

京都、江戸の廣い天地に活動するやうになり、八郎兵衛の天才は、遺憾なくその鋒鋩を現はすことになつた。

天才的創意の一つは、前にも一寸述べたが、江戸の越後屋の店頭にブラ下つた大きな木の看板、「げん銀かけ値なし」である。當時は、呉服類のやうな、一寸、値嵩の張つた品物は、かけ賣買が常習慣だつた。勿論、かけ賣りだから、當然に貸し倒れが

看板

太物商の尺別賣り

生ずる。そこで、品物の値には、貸倒れの損失補塡と、かけ賣のための金利と、商賣としての普通の儲けと、三重の負擔がかゝることゝなり、正直に代金を支拂つて買ふものは、ヒドク高價な買物をしなければならなかつた。ムダな負擔を省いて安く賣ることにした越後屋の店は、そこで當然、押すな押すなの繁昌となつた。この看板も、今日、三井家の大切な家寶として保存されてゐる。もつとも、現金かけ値なしの正札賣りも、現在では、かなりよい加減なものになつて來た。正札の附いてゐる品物を、お客が平氣で値切れば、店のおやぢも平氣で負ける、といふやうな所が、隨分ある。例へば東京では、四谷、新宿邊のある所では、正札の値段より、少くとも四割以上は値切らなければ、高いものを摑まされる、といふ話もあるのだから、險呑千萬な次第だ。だから、正札附、絶對保證かけ値なし、なんてクドイ文句を使はなければ、安心ならないやうなことになつて來た。

第二の創意は、呉服類の尺賣りである。今日でも、和服用の反物は、大部分が一反または一匹といふやうな反賣りであるが、この當時の呉服類は、全部が一反を單位とした標準的長さで賣り買ひした。八郎兵衛は、この習慣を破つて、斷然呉服類の尺賣を始めた。何でもない、單純な思ひ付に過ぎないのだけれども、凡人には、容易にこれだけの智慧が湧かないのだから仕方がない。八郎兵衛の創案は、勿論見事にヒットとして、駿河町の店は殆んど毎年、土藏を建て增して行くやうな盛況となつた。そして、日本橋の越後屋といへば、浮世繪畫家の好んで描く、江戸名所の一つとなつた。文晁の畫を見ると、日本橋の大通りを挾んで兩側に越後屋の店、土藏が數十棟立ち並び、遙か向ふに聳へてゐる富士の麓まで續いてゐるやうに描いてある。江戸の店の男女使用人が千人、大阪には支店を設けるに至つた。一九〇四年、株式會社三越呉服店に轉身するまで、二百餘年間、越後屋は衰へを知らずに、膨脹に膨脹を續けた。

三越呉服店を築く

幕府の爲替御用掛り

八郎兵衛の第三の創意——これが最重要のものだ——は、東京大阪間に爲替業を開始し、幕府の爲替御用方となつたことである。

かれが、郷里伊勢松坂町で、金貸し――幼稚な商業金融業を營んだことは前言した通りだが、江戸に呉服店を開業すると殆んど同時に、銀行業も始めた。そして、一六八六年には京都に、一六九〇年には大阪にも、銀行支店を開いた。銀行業は、京都の店を本據とした。京都大阪は、政治的には廢都だが、産業的には、將來、日本の中心地となるであらうといふことを豫見したからである。大阪支店開設と同時に、幕府の爲替御用方を命じられることになつた。

京都、大阪に支店の開設

詳しく説明する必要もないことであらうが、江戸幕府時代には、幕府および諸藩は、米その他の重要物産の多くを、大阪に運送し、こゝで金に替へたものである。その金は現ナマのまゝで、東海道五十三次を道中して江戸に送つた。時日と費用が嵩み、何より困つたことは、途中でゴマの蠅に襲はれることだ。反對に、江戸の商人は、商品の多くを大阪および京都から買ひ集めて、代金を、これまた現ナマで關西に送つてゐた。この關係が、八郎兵衛の天才的頭腦に、爲替業開始を思ひ付かせたのである。

もつとも、爲替取引そのものは、八郎兵衛の獨創ではない。日本では、既に鎌倉幕府時代に、爲替取引の萠芽を見出すことが出來るのである。例へば、本庄榮次郎博士の、日本經濟史概説には、次のやうな記述がある。

日本に於ける爲替取引の萠芽

「爲替のことも、當時（室町時代）既に行はれてゐる。これに二種あり。錢をもつてするを替錢といひ、米をもつてするを替米といふ。二者を通して『かはし』と稱した。爲替手形のことを、割符とも切符とも言つた。金高、兩替衆、割符屋などといふのは、この爲替を司る金融機關であつた。勿論、これを專業としたものもあるが、商人でこれを兼營したものもあり、また寺院にして、これを行へるものも少くはなかつた。鎌倉時代にもその例を見るが、足利時代には、一層盛んに流通するやうになつた。蓋し、當時の通貨が携帶に不便であり、選錢その他、兩替上にも不便少なからず、一般交通の不安よりするも、貨物、通貨をそのまゝ輸送するよりは、爲替手形の便法によるの安全なりしに如かず、こゝに於てか、隔地者間の租税、その他、金錢貨

物の輸送に利用さるゝに至つたものである。」（刀江書院版、第三分冊三〇九頁）

資金貸付に對する着眼點

八郎兵衛の創意は、この爲替取引方法を、江戸と大阪間、特に幕府の送金について利用することを着想し、一六九〇年、首尾よく幕府の役人を說得して、三井家が爲替御用方となつたことである。三井の爲替方御用は、それからずつと、一八六七年、江戸幕府の沒落の時まで續いた。更に、一七〇七年以後は、京都御所の金融も拜命するやうになり、皇室の御造營、各種の典祭御行事には、その金錢出納方を下命された。

金融、商業の兩部門に、羽翼を擴げた八郎兵衛の營業は、かくして、年と共に、加速度的に利潤を蓄積して行つた。資本の蓄積につれ、單純な商業金融だけでなく、產業資金だけでなく、產業資金の資付も、盛んにやることになつた。貸付けの相手は、織物業その他の問屋である。後年の、三井金融資本の端緒的な形態は、この時において既に見出されるのだ。

ところで、資金の貸付についても、八郎兵衛は、極めて要心深かつた。かれの家憲として、諸大名に對する融通は、原則としてやらぬことにした。德川幕府の後半期に至ると、諸藩は何れも、大阪に金繰り專門の家來を置いて、町人共から融通を受けて財政窮乏を糊塗してゐた。拙者、劍術は不調法だが、茶屋遊びにかけては、達人で御座る、といふ侍が大阪詰めとなり、町人共を瞞着するのを、主家への大切な御奉公としてゐた。無理算段の借金だから、利息は高い。多くの大阪商人は、この高い利子に目がくらんで、大名に融通し、後に、藩財政の破綻に遭つて目を廻はした。八郎兵衛の當時は、幕府創業後、幾何も經たない時代であつたから、大名の財政難があつたわけではない。しかし、藩に對する貸金は、多くの場合、消費資金であり、そして、消費資金の貸付けなるものは、返濟難に陷ることが多いといふ原則を、早くも看破して、大名に對する貸付を警戒し、生產的な產業金融に主力を注いだのは、八郎兵衛の眼識の非凡なものであつたことを、この點からも想見出來ると考へる。三井の、幕府以來の金融部門を分離獨立さしたのが、いふまでもなく今日の三井銀行だ。

劍術名人より茶屋遊びの達人が成功せし江戸時代

井銀行の發端

三井財閥を基礎付けたる家憲の發祥

【六】三井家の憲法

最後に、三井王國の基礎工事としてやつた八郎兵衛の、も一つの大きな功績は、三井家の憲法制定である。

かれは、一六九四年に、七十三歳で世を去つたが、資本の他に、十數人の男女の子供を殘して行つた。この多數の子供達のために、日本古來の傳統的美風である家族制度を巧みに應用した三井家憲を作り、子孫永遠の繁昌の基礎制度を作つたのである。後代の三井家が、いつも時代の流れに適應して、資本家として益々肥え太つて行くことが出來たのは、この八郎兵衛の家憲が、根柢的な支柱となつたものだ。八郎兵衛の遺産中では、これが最大のものと認められる。

八郎兵衛の作つた三井の大家族制度は、中心に三井本家をおき、これに從屬して數個の分家を設け、分家と本家との關係、各家の財産所有高、商賣の種類等を、仔細の點に亙つて規定したものである。當時は、本家を御元方と稱して、分家共に尊敬を拂はした。御元方の發達したのが、現在の三井合名會社だ。周知のやうに、三井十一家が、合名會社の出資者で、一門以外の者は一人も含まれてゐない。そして、今日でも、合名の社長は、八郎兵衛以來の嫡流である男爵、三井八郎衛門高棟――世間では、通例三井八郎衛門といつて、平民並みに考へてゐるが、實は名と諱名との、二つを備へてゐるのだ――である。(但し、先年、三井發祥三百年祭をやつたときに、高棟は隱居し、合名社長を、長子の高公に讓つた)。――なほ、序にいふが、八郎兵衛の遺訓中には、贅澤と若隱居を嚴に慎むべし、といふのがある。若隱居をして、妾相手に遊んでゐるやうになつては、ロクなことはないと考へたからであらう。しかし、前男爵八郎右衛門は、既に八十歳に近い老人となつてゐるのだから、遺訓は遺訓として、隱居しても宜からうといふことになつたものである。

さて、一六九四年、八郎兵衛が死んだ年、その遺言によつて定められた家憲は、大

三ケ條の書憲法

體左の十三ケ條が主要個條となつてゐる。これは永らく、門外不出の祕密の法典とされてゐたものだといふ。

第一條。同族親密。一門は互に親密の情をもつて援け合ふべし。もし、これに反して同族相爭ひ、骨肉相喰むときは、遂に全家滅亡の基となるべし。嚴に慎まざるべからず。

三井同族會の由來

第二條。同族制限。同族は徒らにその範圍を擴むべからず。物各々その度あれば、多きを貪るときは紛紜これより生ぜん。深く鑑みざるべからず。

第三條。慎奢勤儉。勤儉は家を富まし、奢侈は身を亡ぼす。これを勤め、かれを慎まざるべからず。是れ、同族の繁榮と子孫長久の基なり。

第四條。同族協贊。婚姻をなし、負債を起し、又は債務の保證に就きては、必ず同族の協議を經て、その後に實行すべし。（現在の三井同族會は、これに基いて制定されたものだ。

三井財閥は馘首絶滅

第五條。積金分配。毎年總收入の幾分を割いて一定の積立金をなし、同族各家の等級に從つてこれを分配し、また他家に入嫁するものにも、これを與ふべし。

第六條。隱居規定。人は終世その天職を盡さゞるべからず。故に、やむを得ざる事情ある外は、決して閑地に退きて安逸を貪ること勿れ。

第七條。會計統一。本店においては、毎期各支店の會計報告を徵し、よくこれを監査して、その統一をはかり、財政紊亂を防止することを努むべし。

第八條。人材登庸。事業經營の要訣は、俊秀の才、有爲の士を用ひて、各々その特技を振はしむるにあり。三井家は、須らく老朽を淘汰して、新進の人物を雇傭すべし

（成長時代の三井家は、恐らくこの家憲に基いて、人物の新陳代謝を盛んにやつたものであらう。だが、完成した王國となつた今日では、ムヤミに首切りをやるのは、溫情主義の三井家風の手前、面白くないといふので、なるべく馘首は控へ目にしてゐるやうである。例へば、平社員でも、相當の古參者となつた者は、首切臺帳を作つて三

井一家の人の承認を求める場合、あれはやめても喰へるか、といふやうな下問があり難しいでせうといへば、何とか捨て扶持位は呉れてやる方針になつてゐる、といふことである。）

業務習得の祕決は子僧の事務習熟より

第九條。家業專念。志專らあらざれば、業成らず、我家累代の家業あり、もつて身を立て、家を興すに足る。決して、徒らに他業に手を延ばすこと勿れ。

第十條。業務習得。已れ、その道に通ぜざれば、他人を率ゐること能はず。宜しく子弟をして、まづ、子僧のなすべき事務を習熟せしめ、漸を追うてその奥に達するときは、支店に代勤して實地業務に當らしむべし。

第十一條。果斷敢行。決斷力は萬事に必要なるも、商賣において特に然りとす。一時の損失を、よく見切ることは、他日の大損失よりは優ることを知るべし。

第十二條。同族相戒。同族は互に相戒めて過誤なからんことを努むべし。而して、もし、不義の行爲を敢へてする者生ずるときは、同族相協議して、その處分を講ずべし。

三井家隆盛に伴ふ新家憲の必要

第十三條。義勇奉公。生を神國に受けたる者は、神を敬ひ、君を尊び、國を愛し、臣民の本分を盡すことをもつて、平生の心がけとせよ。

右の他、若い主人は、老番頭や家長の意見に柔順に從ふべきこと、外國貿易視察のため、一度は長崎に行つて、實地見學をなすべきこと、京都に居住することを原則として、江戸、大阪等における都會の奢侈の風習に染まることを避けること等が、遺訓として傳へられてゐる。今日でも、八郎右衛門男の本邸は、京都である。

【七】新家憲の制定

以上の、三井家憲は、途中、若干の變更はあつたが、制定以來、明治の半ばまで、二百餘年間、三井家の子孫によつて忠實に遵奉されて來た。しかし、明治の後半に至り、世界的財閥となつては、この法三章的な簡單な家憲では、背丈が間に合はなくな

つた。そこで明治三十三年六月、同族十一家の家長が相集まり、顧問として伊藤博文井上馨、澁澤榮一等の助言を得て、新時代に適當した新家憲を作ることになつた。もとより、根本精神は先祖の殘した家訓と違ふものではない。

三井の新家憲

新家憲は十章、百餘條に及び、嚴密詳細を極めたものである。參考のため、次にそのうちの主要なものを摘記してみる。

第一章

第一章。同族と題し、同族の範圍、各家の家格、分家の制限等を規定してゐる。これにより、新に分家をする者があつても、三井同族の中には、加入せしめないことになつてゐる。同族としては、三井八郎右衛門（總領家）三井元之助、三井源右衛門、三井高保、三井八郎次郎、三井三郎助（以上は各本家と稱す）三井復太郎、三井守之助、三井武之助、三井養之助、三井得右衛門（以上を各連家といふ）の十一家である。

第二章

第二章。同族の義務と題する。一、同族は祖先の遺訓を體し、常に兄弟の情誼をもつて相交はり、協力して家業を隆昌ならしめ、各家の基礎を鞏固ならしめる。二、奢侈を禁じ、節約の美風を守る。三、子女學齡に達するときは、必ず相當の學校に入學せしめる。四、負債をなし、債務の保證をなさゞること。その他、同族會の承認を要する多數の特定行爲を明示し、三井各營業店は、設立契約、定款によつて營業に從事し、同族は一定の順番を定めて、各營業店業務の實況を視察する權利と義務とを有し、その結果、視察報告書を同族會に提出し、もし、各營業店の首腦者、使用人等が危險な所業をなし、または企圖してゐるものを發見したときは、速かに同族會を開いてその處分方法を講じ、豫防矯正に努むべし、といふやうな規定である。第二章は要するに同族相互に注意し合つて、三井系の事業を危險ならしめ、または同族の體面に關するやうな行爲を、嚴重に抑制しやうとするものである。實際、最近、他の財閥や、華族の不德行爲は、屢々世間に傳はるが、三井一門のスキャンダルは殆んど聞かない。去勢されてゐるといふこともあらうが、同族一門、三太夫連の監督がやかましいので脫線的行爲は實際にやらない、といふことも事實なのであらうと考へる。

新家憲の効果

第三章　第三章。同族および同族會事務局と題して、同族會の權限を規定する。同族會は各家の戸主を正員とし、隱居および成年の推定相續人を參列員としてこれを組織し、少くとも毎月一回、定會を開く。票決は各員平等で、總領家の戸主が議長となる。同族會の決議範圍に屬する事項の重なるものは、左の如くである。

第四章　一、同族各家の相續、婚姻、養子緣組、離緣、隱居、禁治產、準禁治產等、二、各營業店の利益、分配積立金、歲費金額の査定等、三、各營業店の定款變更、事業の伸縮、存廢、積立金、その他、同族各家の家計の豫算および決算等。要するに、一門の家計費は宛てがひ扶持にして、それ以上の贅澤をさせまいといふのが、この章の主意だ。

第四章。婚姻、養子緣組および分家。これ等、身分上のことは總て同族會の決定を必要とし、未成年男子は特別の場合の他、結婚が出來ず、分家は、成年者に限る等の規定。

第五章　第五章。後見、禁治產および準禁治產。同族各家の家族中、品行不良の者ある場合の監督方法の規定。

第六章　第六章。相續。原則として隱居を禁ずること、その他。

第七章　第七章。重役會の組織、權限。各營業店重要の件を議し、各店互に氣脈を通じ、不權衡のことなきを主たる目的とする。

第八章　第八章。財產。營業資產、及び同族の共同財產、並びに各家の資產について、詳細嚴重な規定があるが、これは三井王國の祕密として、外部には一切漏らすことを禁じてゐる。

第九章　第九章。同族中の違反者に對する制裁方法。教諭、懲戒の方法について規定し、それでも効の無いときは、民法の規定によつて禁治產者とされる。小言だけでも、同族十一家、三太夫、重臣と、二重、三重に痛め付けられるのであるから、しかも、組織的な方法でやられるのだから、大抵の豪のものなら、まづ參つてしまうであらうと推

第十章

嚴肅な宣誓文

三井一門の宣誓式

察される。

第十章。補則、將來、國法の變更ある場合、それが三井家憲に抵觸を生じるときは出來るだけ、家憲の精神を損なはざる範圍にて、變更を加へる。

以上の新家憲は、明治三十三年七月一日から實施されてゐる。この日、同族一門數百名三井集會所に參集して、祖先八郎兵衛の靈前で、家憲を朗讀し、各家の主人は、次のやうな宣誓を行つたものである。

「我等、祖宗の遺訓に基き、三井同族各家の基礎を永遠に鞏固ならしめ、益々祖宗の遺業を隆昌ならしめんがために尊靈に告ぐ。三井同族各家は、子孫に至るまで、永くこの家憲の條章を遵奉し、敢て濫りにこれが紛更を試みることなかるべし。よつて、祖宗尊靈の前において署名宣誓す。明治三十三年七月一日」

三井一門の子供は、男も女も、成年に達すると、右の新家憲を遵奉するために、嚴肅な宣誓式をやつて、一門のメンバアとなる。宣誓の文句は、大體左の如きものだ。

「祖先の遺訓に從ひ、連綿として榮ゆる一門同族の基礎を更に強くするため、祖先によつて殘されたる家業を發展せしめるため、三井家の一員として、家憲に示されたる規定を忠實に守り、濫りにこれを變更せざることを、祖先の尊靈の前において、恭しく宣誓する。右の宣誓に違反せざることを證するため、祖先の尊靈の前において、署名を行ふ」

【八】三井家遺聞

三井王國の發成、成長、一門の構成等は、大體、以上の記述で明かになつたと思ふ。私の仕事は、進んで、現在の三井財閥の解剖、批評に向はなければならぬ。だが、その前に封建時代における三井家のことについて、興味ある二、三の事柄を、補遺として述べておき度い。

その一つは、三井家の誇りとする賢明な祖先の一人、三井高房（一六八四——一七

の『町人考見錄』

四八年）の書き殘した『町人考見錄』である。この書は、主として京都、大阪の著名なる大商人の家の興亡を書いたもので、封建經濟史の貴重文獻の一つとなつてゐる。そのうちには、例へば、創業者の苦勞を忘れた子孫は、どんな大富豪でも、三代目あたりで、大抵沒落の徵候を呈するといふことを、多數の實例を引いて說明してゐる。

商人氣質

いはゆる、賣家と、唐やうで書く、三代目を誡めたものだ。また、大名に對しては、如何なる難題を持ちかけられることあつても、決して逆らうべからず、必ず下手に出てお辭儀をし、タダのお辭儀なら、いくつやつても損はないから――と、そこまで露骨にかいてゐないが――借金の申込みなどは斷るのが上策だ。といつたやうなことも訓へてある。この書は、京都の大商人達によつて、それ〴〵寫し取られ、かれ等の家訓として讀まれたものである。

× × ×

軍資金の缺乏

明治維新の大業成就に當り、朝廷派の苦勞した一つは、軍資金の缺乏であつた。二百年來蓄積を重ねて來た、京都に本家を置く三井家の富は、そこで、當然に、勤王派の着目するところとなつた。東山三十六峯ざわめき立つたとき、京都御所の金穀出納所から、當年の三井家の主人、高福に急遽重大なる命令が下つた。――『急ぎ、朝廷の金穀出納方を承はり、勤王の御事に從うべし』といふ下命である。高福は喜んで朝命を奉じ、維新の大業の成るまでに、多くの金錢上の貢獻をなした。後、新政府から、各種の利權を授けられたのは、維新の際におけるこの功績が、重要な原因となつてゐることはいふまでもない。

天命を拜受して王派金穀出納方となる

三井家の新政府援助

明治新政府は、資金の缺乏に惱んだことは勿論だが、同時に、金融、財政上の知識經驗を有つ者の少いことでも、大いに苦勞した。多年の、金融上の經驗を有つ三井家は、この點でも、新政府を助けること多大であつた。例へば、太政官紙幣の發行、官札の發行に際しては、三井兩替店は、卒先して新紙幣の流行をはかり、その後、三井家から、御假屋掛頭取、商法司取締頭取の二役人を出して、新政府の金錢出納事務

を助けた、といふこともある。

×　×　×

三井財閥の積極主義

三井一門の私生活は、大體において祖先の茶耆勸儉の訓へを守つてゐるらしく、殆んど世間にその消息が絶えてゐるほど、地味であるが、しかし、商賣上の活動においては、これを反對に、終始、積極主義で押し通し、幾多の新機軸を出してゐる。現在、三井財閥の後退など〳〵いつてはゐるが、それは主として人的關係のことだけで、企業家としての三井は、依然遠慮する所なく、辣手を握り廻はしてゐるのだ。

發溌たる三井商法

江戸幕府時代にあつても、三井の商賣方針は、發溌を極めてゐた。前に述べた、呉服類の尺賣り制度や、現金かけ値なし制度などはその一例であるが、八郎兵衛の子孫達の中にも、いろ〳〵な新案を決行した傑物がある。例へば、小賣業と廣告との重要關係に着目して、雨傘で、三井の宣傳をやつたといふ有名な話がある。夕立の時など越後屋と大きく書いた番傘を、お客に貸すか、呉れるかして、ロハでチンドン屋の役を勤めさしたものだ。また、芝居小屋の經營者や人氣役者などにも、それ〴〵渡りを付て、狂言を利用して三井の廣告をやらせたり、小説作家を抱き込んで、物語り中に三井の宣傳文句を入れさせる、といふやうな手段も盛んに利用した。現在の新聞に、化粧品屋や食糧品屋が、芝居や活動とタイ・アップして、共同の廣告をやるといふのが、頻りに流行してゐるが、實はこんな手は、江戸の昔に、三井が發明した古物なのだ。

宣傳の先驅者

チラシの創意者

チラシの宣傳方法も、三井商店が創業したものだといふ。木版刷りのビラを盛り場でまいたものである。

×　×　×

複式簿記實行

複式簿記は、三井家が、日本で最初に實行した。三井が發明したのではなく、恐らく長崎で、和蘭人と貿易取引をやつてゐるうちに教はつたものであらうと想像するがとも角、幕府時代に、既にこの會計方法を實行したといふことは、大いに興味ある事

複式簿記の歴史

實だと思ふ。複式簿記といへば、ゲーテーが、言語と文學を共に、人類の三大發明だ、といつたといふ大事な發明だ。今日でも、簿記の先生は、必ず開講一番に、ゲーテーのこの言葉を引用し、簿記および簿記の先生を、と角、馬鹿にしたがる學生共を誡めてゐるものだ。日本の複式簿記の沿革史では、明治の初年、澁澤榮一翁等が發起人となつて、アラン・シャンドからその技術を敎つたのが、最初の西洋簿記實施といふことになつてゐるが、事實は、封建時代に、三井が既に實行してゐたのである。

利潤分配制度の實施

も一つの面白い事實は、利潤分配制度の實行である。一定の上級使用人に對しては毎年の營業利益の一部分を割いて與へることに定め、彼等の勉强心を刺戟してゐた。

しかし、これは、敢へて三井家の獨創、專賣といふわけでもないやうである。昔から溫情主義の濃厚な日本の商店では、利益の一部分を店の使用人に特定の割合で分配するといふ習慣は、かなり古くから、多數の商店で實行されてゐたと認められるからである。

三井事業網一覽表

（左表は、單に株式資本關係による支配に限らず、金融、販賣、人的關係等による支配をも含む）

- 三井合名
  - 直系會社
    - 三井銀行
      - 關係會社……昭和銀行、東京電燈、東邦電力、日本電力、東邦ガス、富士身延　日本石油、小田急、九州電軌
    - 三井物産
      - 支配及び準支配會社……大正海上火災、東洋レーヨン、東洋棉花、ドイツ物産（在獨）、フランス物産（在佛）、滿鮮企業、天滿紡績、內海紡績、上海紡績、東洋ボッター紡績、南北綿業、滿洲棉花、日本製粉、郡是製糸、臺灣製糖、極東煉乳、日本樟腦、東洋パブコック、三泰油房、湯淺電池、横濱捻糸、東京計器、三機工業、日華瓦斯、糸豐田紡績、菊井紡績、中村製作所、三鱗煉乳、岩田煉炭、安全索道、朝鮮生糸、豐田式織機、青島電氣、日本煉瓦製造、小野田洋灰、大連製油、東洋オーチス・エレベータア、東洋キヤリア工業、帝國瓦斯糸倉庫
      - 關係會社……國際無線電話、鶴見臨港鐵道、國產工業、富士製鋼、朝鮮製鐵、滿鐵、芝浦製作所、東洋製鋼、無煙炭、電氣化學、大分セメント、大日本人肥、北海道炭礦、日本鉛管、大月電氣製鋼、日本鐵線鋼索、藤倉電線、田中製作所、北海道硫黃、中島飛行機、三井鐵山、ブリチツシ燐鑛、アメリカ・トロナ會社、ホー會社、ゼネラル・エレクトリツク、バイオニーア・インストルメント、サリバアン・マシン、マタア・ブラツト會社
    - 三井鑛山
      - 支配及び準支配會社……北海道炭礦汽船、松島炭礦、大平洋炭礦、基隆炭礦、日本製鋼所、北海道曹達、北海道硫黃、山西鐵山、神岡水電、クロード式窒素工業、三池窒素、東洋高壓工業、臺灣炭礦、大日本炭礦、彦島製煉所
      - 關係會社……磐城炭礦、山東鐵業、北樺太石油、北樺太礦業、大澤鐵業、矢野鑛業
    - 三井信託
      - 支配及び關係會社……三信建物、神中鐵道、三共株式
    - 東神倉庫
      - 支配會社……大正運輸、南洋倉庫

三井家の藝術保護

碁太平記白石噺

×　×　×

三井の富は、幕府時代における文藝の發達を助けることにも、少からず貢獻した。後代に名を殘してゐる畫家、文學者等で、三井の援助を受けて大成した者が多數ある。畫家では、丸山應擧などは、その筆頭者である。學者では、本居宣長が、三井と鄕里を同じくした關係で、三井家から厚い保護を受けたことは、前にも一言しておいた。三井高景（一七五九――一八三九年）は、宣長の高弟の一人で相當な國學者である。高景の他にも、藝術的天分を豐富に備へた者が、三井家から數人出てゐる。總領家の三井高佑（現八郎右衞門より三代前の人）に、應擧に就きて繪畫を學び、その技妙境に至り、その子高就、高福、また高祐の衣鉢をえて丹青の至技あり、といふやうなことが記錄に殘つてゐる。宮城野信乃夫の仇討を題にした碁太平記白石噺は、今日でも時々上演される脚本だが、これは百五十年前、三井高成（一七四七――一七九九年）が書いたものだ。且那藝にしては、これは出來過ぎてゐる。

三井の番頭政治

番頭政治の歴史

第二章　三井の番頭政治

——三井系巨頭の人物往來——

【一】　番頭政治の特色

後に、詳論する積りであるが、三井財閥と三菱財閥とを比較すると、財閥全體として、いろ〳〵の點で、興味ある對立的特色が見出される。その一つは、こゝに述べやうとする三井の番頭政治だ。

三井家の、番頭政治が、いつ頃から出來たものであるか、はつきりしたことは分らない。しかし、少くとも幕末頃から、三井一門が、表面上は事業の首腦者として、關係各企業に顔を出してゐても、それは殆んど形式的で、實際は既に後部戰線に引退し

現在のそれと殆んど變りのない番頭政治が確立してゐたやうである。幕末から維新、明治の初期において、三井組の一番番頭として快腕を振つた三野村利右衛門の時代は三井の番頭政治が、はつきりした組織と實力とを備へるに至つた時代だと認められるのである。

三野村利右衛門時代

番頭政治の第一特色

三菱の獨裁主義の破壞

番頭政治の特色の一つは、企業經營上、大いに能率的であることである。それは、番頭に擧げられる人物は、いふまでもなく財閥内の最も有能な人材が選ばれるからである。そして番頭だから、ヨボ〳〵の爺さんになるまで、いつまで職につかせておくといふ必要もない。使へなくなれば、更に有能な人物と遠慮なく新陳代謝が出來る。三菱は、開祖彌太郎以來、長い間、岩崎一門の獨裁親政をやつてゐた。しかし、三菱ほどの巨大財閥になると、到底それでは駄目なので、結局三菱合資を作り、こゝに番頭數名をおき、やはり、ある程度まで、番頭政治の組織を採らざるを得なくなつた。そして、最近では、三井に倣つて、岩崎一門の後退主義となり、正に、名實共に、完全な番頭政治時代が出現しやうとしてゐる。だが、三井、三菱級以下の諸財閥では、實際上の必要が、それほどにさし迫つてゐないので、それほど明瞭な番頭政治の分化が行はれてゐない。一例をとつて說明すれば、大倉財閥がさうだ。この財閥の中央統制部である合名會社大倉組は、頭取大倉喜七郎、副頭取門野重九郎、監事大倉粂馬の三人から構成されてゐるが、大倉粂馬は、喜八郎の娘を夫人にしてゐる大倉一門の人間で、純粹の番頭は門野一人である。一家一族が、なほ經營上の實際的首腦者として最前線において、采配を振つてゐるのである。

大倉財閥

番頭政治の第二特色

番頭政治の第二の特色は、事業上、失策の危險性が少ない、といふことである。一寸、考へると、主人公が實際首腦者となつてゐる方が、不仕末をやらかす恐れが少ないやうにも見られる。だが、それは、賢明な主人公を得た場合のことだ。苦勞を知らぬ二代目、三代目あたりが首腦者となる場合には、十中の八、九までは失敗する。番頭政治にはその懸念がない。殊に、三井のやうな、合理的な番頭政治の組織を完成し

三井現役番頭の三巨頭

カミソリ安の退却

てゐるところでは、各々の番頭共が、互に他を牽制し、監視してゐるから、一人の番頭が、脱線的な行爲をやつて、事業を危險に陷れる、といふやうな心配は殆んど無くなる。例へば最近三井を退陣した物産會長の安川雄之助など、銀行の池田成彬や鑛山の牧田環に對立して、三井現役番頭の三巨頭といはれ、磐石のやうな根を張つてゐると世間から思はれてゐたものだが、苦もなく、合名入りをした池田のために追ひ出されてしまつた。安川は、少しも事業上の失敗があつたわけではない。むしろ、カミソリの安などといはれて、儲け事にかけては、三井隨一の腕利きだつたのである。たゞ餘り、辛辣に儲け過ぎるのが、轉向時代に入つた三井の家風に合はん、といふ妙な理由で退却を命じられたのだ。こんな理由でさへ、――勿論、他にも若干の事情はあるのだが――巨頭番頭の一人が易々と、その地位を左右されるのだから、不仕末でもやらかさうものなら、忽ち沒落である。さればといつて、無爲無能でゐても、また、その地位を保つことが出來ない。そこで、最も有能な人物に、最も能率的に、最大の注意を拂つて、事業經營の衝に當たらせる、といふのが、三井流の、巨大資本王國の番頭政治の特色といふことになるのである。よく考へてみれば、うまい組織を作つたものだと思ふ。

維新から大正への巨頭

【二】過去の巨頭番頭

現在、三井系の各事業を主宰してゐる首腦人物については、後に、それ〴〵の事業部門を論評するときに述べる積りである。こゝでは、現存首腦者以前の、主として維新から大正時代に至る迄も、三井系の巨頭番頭につき、簡單に觸れておかうと思ふ。いふまでもなく、現在の三井王國は、これ等の有能な番頭達の努力によつて、發展して來たものだ。かれ等巨頭連のなし遂げた事績は、三井の膨脹のために、從つて日本資本主義の成長に對して、現在においてもなほ、多くの影響を殘してゐる。三井を理解するためには、これ等の過去の人物も、一應見ておかなければならぬ。

三井合名の番頭物語

まづ、中心の三井合名の番頭から始める。これは、元、三井御元方と稱し、後に三井同族管理部となり、更に三井合名となつたものだ。こゝに根を下した番頭としては幕末から維新、明治の初期にかけて三野村利右衛門があり、次いで中上川彦次郎、早川千吉郎、益田孝、團琢磨等が、特に傑出した人物である。

銀行

銀行部では、やはり、三野村、中上川、早川、それから現在の池田、菊本の順序で首腦者が推移した。

物産

物産は、益田孝、福井菊三郎、藤瀬政次郎、安川雄之助、南條金雄の順である。

鑛山

最後に鑛山は、團琢磨が功業の功臣で、その後は、婿の牧田環が引受けてゐる。

傑物の輩出

以上は、合名および三井の三大事業部門である銀行、物産、鑛山の大番頭のみを擧げたものである。だが、この他に、幾多の豪傑、逸材が中番頭として、群居し、輩出した。そのうちのある者は、一生涯、三井の番頭を勤めたが、ある者は、三井の埒外、または傍系事業に飛び出して、それ〴〵、一國一城の主となつた。中上川の幕僚として、朝吹英二、和田豐治、藤原銀次郎、波多野承五郎、藤山雷太、武藤山治等があり、益田孝の一門としては、馬越恭平、山本条太郎、磯村豐太郎等が著名の士である。

現財界にある人々

以下、大正時代に至るまでの、三井系巨頭番頭の人物往來を鳥瞰してみる。

京阪の富豪、去就に迷ふ

【三】維新時代の功臣

三野村利右衛門

徳川幕府沒落、明治維新の創業に當たり、三井が、斷然勤王派に味方して、軍資金調達に努力したことは、既に述べた通りである。だが、勤王派加擔の決心がつくまでには、三井内部にも、いろ〳〵の意見が對立し、去就については、實は相當に迷つたものなのである。勤王派が、軍用金の寄附を申付けたのは、勿論三井許りではない。京、阪の富豪連中には皆その旨を通達した。町人の悲しさに、かれ等の多くは、時局の前途の見透しが、皆目つかない。で、結局、どつちが勝つても差支へないやうにと

巨頭三野村利右衛門の出現

要領のよいのは、勤王、佐幕兩派に、それ〴〵適當の獻金をした。

群議紛々のうちにあつて、時局の前途を正確に見極め、三井內部の意見を統一して勤王派加擔に一致させたのが、當時の大番頭三野村利右衛門なのである。

三野村の傳記を見ると、元は出羽庄內藩の侍の息子だが、十四歲の時、志を立て單身江戶に上り、菓子屋の小僧となり、晝は店に勤め、夜は荷車を曳いて、菓子の原料の仕入れをやり、大いにその勤勉を認められた。後小資本を貯へて兩替店をはじめ、三井兩替店に出入りするやうになつた。そして、時の三井の番頭齋藤純三に、その勤勉と機才とを買はれて、三井の使用人となり、グン〴〵齊輩を拔いて、大番頭に拔擢されたものだといふ。金儲けに機敏であつたばかりでなく、時世の流れを洞察する眼識を備へてゐたのだから、確かに傑物だつたに相違ない。三野村が、三井宗家に勸めて、勤王派支持の決心を固めさせ、軍用金として、前後數百萬圓を寄附した、といふことである。維新後、三井組は諸官廳の官金出納の事務を引受け、今の、日本銀行のやうな役目を受持つやうになり、これを御用所といつた。三野村はその頭取に任命された。三野村の仕事のうちで最大のものは、三井爲替組を更めて、三井銀行を創立したことである。當時、三井爲替組に働く人々は、皆俸給勤めであつたが、これでは、どうも、主人と使用人との利害の氣分が、しつくりしない。使用人中の主立つた者には、適當に出資させて株を有たせ、爲替組を、株式組織の銀行にしたら宜からうといふことを宗家に進言し、直ちに採用されて、今の三井銀行の前身が出來た。これが、日本における私立の、株式組織銀行の最初のものである。三野村は、その初代の頭取となり、明治十年に沒した。かれは、幕末維新の大變換期において、よく三井の大局方針を誤ちしめなかつた、新三井創業時代の筆頭功臣といつてよいであらう。

三井銀行の創立

日本最初の私立銀行

【四】三井膨脹時代の柱石

中上川彥次郎および其の幕僚

新三井の建設者中上川

中上川の經歷

明治二十年頃から、日露戰爭時代を經て、明治の末年に至るまでは、中上川彦次郎の時代である。この時代二、三十年の間に、三井は、封建的殘滓をすつかり投げ棄てて、新三井の外形と內容とを、完全に整備した。その參謀長が、中上川である。

中上川は慶應義塾を卒業後、ロンドンに留學し、そこで井上馨に識られ、その緣故で、歸朝後外務省に入り、公信局長にまで出世した。ところが、明治十四年、親分だつた外務卿大隈重信が失脚して野に下つたので、かれも外務省を辭職し、時事新報の社長となり、更に山陽鐵道の社長となつた。利かん氣の男だつたので、役人をやつてゐた頃から、よく喧嘩をした山陽鐵道でも、遂に株主と大喧嘩をやつて、そこを飛び出し、再び井上の厄介になつて、三井合名の理事として、長年放浪の足を洗ひ、定著して根を張ることになつた。

井上馨の三井保護

序に述べておくが、明治の初、中年時代には、三井は井上馨から、いろ〳〵の點で政治的保護を與へられた。明治の初めには、勤王派に對する度々の獻金や、明治政府の財政賄の一部を命じられて、流石の三井も、一時はかなりの痛手を受けた時代もあつた。そのとき、三井の新政府に對する功績を考へ、政府の大官として直接間接に庇護を與へて、三井を起死回生させたのが井上なのである。例へば三井膨脹の原動力の一つとなつた三池炭坑の拂下げに、斡旋の面倒を見てやつたのも井上である。三井の發展を援けた外部の人々のうちでは、井上はその最大者である。周知のやうに、井上は明治政府の財政の基礎を作つた功臣だ。當時の廟堂の大官連が、皆空漢たる政治論ばかりやつてゐる中で、流石にかれは將來の日本の國策の大本を、產業立國に求めなければならぬことを見拔いてゐた。だから、いつも口癖のやうに、富國强兵を主張してゐた。そんな意味からも、資本家三井を援けることに、特別に骨を折つてやつたのである。三井ばかりでなく、他の有力資本家も、相當に援助してやつた。今日、久原財閥を復活させて旭日昇天の勢にある鮎川義介は、井上の甥だが、青年の頃、井上の家に同居して、オヤヂの晩酌の相手をさせられながら、富國强兵論を、耳にタコ

三井再生の思人は井上

富國强兵論の提唱

中上川の二大功績

人材養成の朝吹英二

の出るほど聞かされたことが、資本家として立身しやうと決心するに至つた、そもそもの動機なのであるといふ。これは、鮎川自身がいふことだ。

中上川が、三井に盡した功績に、大きなものが二つある。一つは、多數の人材を指導養成して、後年、それ〴〵一城の主として、三井王國の堅陣を固めさしたことであり、他の一つは、從來、金融業、商業に重心を置いてゐた三井の事業を擴張し、新に工業資本としての三井資本の進出をはかつたことである。

まづ、前者の、人材養成について、大體の說明をしておかう。

中上川は、はじめ、三井合名の理事として銀行部の首腦だつたが、後に工業部を設け、その理事として、故朝吹英二を推薦した。朝吹は、中上川と同じ慶應出身者、はじめ横濱に貿易商會を開いてゐたが、岩崎彌太郎に認められ、一時、三菱系の重臣となつたが、中上川に引張られて三井に入り、呉服部理事をやつてゐたものである。中上川、益田、早川と共に、三井四天王といはれた男だ。古い頃の人物評論を見ると

鐘紡の創業

鐘紡の低賃銀と優待ぶり

「三井家の顧問として名聲隆々たる朝吹英二君は、膽氣雄大、機略縱橫、天下無双なりと稱せらる。邦家のため、永へに健在なれ」なんてことが書いてある。工業部理事として、かれのやつた最大の事績は、鐘ヶ淵紡績の創業、發展である。鐘紡は三井の發案によつて創立され、朝吹が專務取締役となつた。しかし、はじめから順調に發展したものでは決して無かつた。一時は、五十圓拂込の株式が十圓代に落ちた慘澹たる時代もあつた。朝吹が、築地の自宅から、木製の自轉車に乘つて向島の本社まで毎日通ひ、大汗で奮鬪したのは、この頃の話だ。それでも、日露戰爭後には、會社の基礎は完全に出來上り、明治四十年の頃には、既に工場七、總錘數二十二萬錘、積立金數百萬圓を有する日本一の紡績會社にまで發展してゐた。

鐘紡は、現在でも、社員や職工の賃銀は比較的安く、しかも、能率的に働かせることで有名な會社だ。その反面、職工救濟金を豐富に積み立てたり、寄宿舍や住宅設備を、下手な旅館なんかよりずつと良くしたり、獨特の溫情主義、家族主義で、從業者

の反抗心を骨抜きにしてゐるが、これは、朝吹時代からの鐘紡の傳統政策で、次の式藤山治によつて、磨きをかけられたものである。鐘紡は、今は、三越や王子製紙と同じく、三井の傍系、または準傍系會社となつて、殆んど三井の支配を脱した獨立國となつてゐる。その投資網は、支那、南米に及び、紡績の他に、生絲、人絹業を兼營し、鐘紡自身が、一個の國際的な、巨大トラストとなつてゐることは周知の通りである。

中上川の幕下は傑物ぞろい

中上川の幕下は、右の朝吹英二を筆頭として、その他、和田豐治、平賀敏、波多野承五郎、藤山雷太、武藤山治、池田成彬等の諸豪がゐる。この全部が、中上川の直接の弟子といふわけでもないが、かれ等は皆、中上川が三井合名の銀行部理事としてゐた時代は、その配下に屬し、善良な——でもあるまいが——青年銀行員として、算盤をはぢいてゐたのだから、大ざつぱにいへば、皆中上川の幕下といふことになる。

慶應出身者はなやかなりし頃

これ等の諸豪は、皆慶應出身者である。從つて、かれ等につき隨ふ家老、藩士、足輕共も、當然の結果、慶應卒業者が多くなり、一時、三井財閥は慶應系をもつて固められる、といふ現象を呈した。中上川の次の三井宰相、益田孝の時代には、これに對して、一ツ橋の高等商業出身者が斷然優勢となつた。で、當時の評論界では、三田一ツ橋の學閥對抗などといふことが、よくいはれたものだ。學閥などといふものは、資本閥、緣閥、鄕國閥などに比べて、更に結合力が稀薄なもので、たゞ、言葉の上でいふだけで、事實としては殆んど存在しないものだと考へるが——但し、世間の狹い學者仲間の大學などには、今日でも確かに學閥がなほ存在し、量見の狹いイザコザを繰り返してゐることは確かだ——とも角、中上川時代は、通俗的にいへば、三田學閥の最盛期であつたといへる。しかし、現在の三井においては、勿論、學閥なんかは、痕跡もなく、解消し終つてゐる。

一ツ橋出身者はなやかなりし頃

學閥の解消

藤山雷太得意時代

豪傑連中のうち、藤山雷太が一番羽振りがよかつた。三井銀行の抵當掛主任として奥の方に陣取り、武藤山治はかれの部下だつた。和田豐治でさへ、藤山よりは、遙か

の末席にゐたものだ。和田は、後日、藤山とは較べ者に成らない財界の大立物となつたが、早く死んでしまつた。その代はり藤山は、存分に長生きをして、大日本製糖の社長になり、今年日糖社長を息子の愛一郎に讓つて、かつて和田がやつた財界世話役を、老後のヒマ潰しに開業しやうとしてゐる。結局、長命しただけ、藤山は、和田より得をしたといふことになる。

×　×

和田と武藤

中上川の幕將のうち、現存してゐる藤原銀次郎、池田成彬等については、後に述べる機會もあらうから、こゝでは、既に過去の人となつた、和田豐治、波多野承五郎、武藤山治等のことを、簡單に記しておく。

和田と武藤の二人は、朝吹が鐘紡首腦になると同時に、「工業部に採用につき、銀行はお暇申し渡さる」といふ妙な辭令を貰つて、朝吹幕下となつた。和田が神戸工場の支配人、武藤が東京工場の支配人となつたが、どうも和田の方が、旗色が惡い。賢者は迂なるが如し、和田が賢人といふのではないが、武藤よりは、遙かに包容力の廣い人物であつた。そこで、他人の目には、和田はヌーボー式に見え、才氣煥發、テキパキやつてグングン成績を擧げて行く武藤の方が、この時分には偉らさうに考へられたものだ。三井の意向も、鐘紡の後繼者は武藤にしやう、といふことに決定し、和田は三越呉服店の方に廻はされ、詰まらなさうにグズグズしてゐるうちに、洋行を命ぜられた。歸朝後、三井を退き、富士紡績の首腦者となり、池中の咬龍は、はぢめて雲を得て昇天することになつた。富士紡に次いで、日華紡績、九州水力、大分セメント等の諸事業を起し、世界大戰の好景氣に乘じて、一味の資本家共を搔き集めて工業クラブを作つた。工業クラブは、今日、産業資本家の參謀本部として、資本家團體中で最強の威力を誇つてゐる。澁澤榮一に次いで、財界世話役の第二世となり、工業クラブを根城にして、盛んに會社發起の世話を燒いた。好景氣時代には、工業クラブのど

池中の咬龍始めて雲を得

の室かで、大抵、會社の創立總會が開かれ、平均一日一會社の割合で、新會社が製造

武藤の才氣

されたといふ豪勢さであつた。

和田より偉いと認められた武藤は、鐘紡を大成して財界一方の雄となつた。だが、この人は、才氣は有り餘つたが、資本家としては珍らしい正直な一克者で、清濁併せ呑むといふ、よくいへば包容力、惡くいへばズルさが乏しかつた。從つて、兒分も少なく、大親分となることが出來なかつた。實業同志會を作つたが、ヨタな兒分四、五人が集つたゞけで、鐘紡退職金三百萬圓が盡きると共に、政黨の首領となる望みもなくなり、時事新報社長として、政論で鬱憤を晴らしてゐるうちに、氣の毒にも兇彈に斃れてしまつた。

武藤の最後

波多野の不運

波多野承五郎は、中上川門下のうちでは、一番の上席者であつたが、餘りバツとした所がなく、ウヤムヤのうちに、財界人としての存在を忘れられてしまつた。本來、かれが中上川の後を繼いで、「三井銀行の首腦となる順序だつたのだが、雷親爺井上の氣に入らず、次の銀行專務は、役人上りの早川千吉郎に廻はることになつた。早川は、當時の三井重臣としては珍らしく帝大の法科出身者で、從つて中上川の門人でもない。明治二十三年、大藏省の役人となり、貨幣制度調査委員となつて、金本位實施については、若干の功勞あり、勳賞を貰つた。三井の同族會理事となつたのは明治三十三年、銀行專務となつても、主として外交役で、營業の實權は、早川時代から既に營業部副長の池田成彬が握つてゐたものである。銀行家として冴えなかつた早川も、高祿を食む點では、當時、日本一の月給取と評判されたものだ。かれは後に、滿鐵社長にも成つた。

中上川の最後の功績

× × ×

中上川の三井に殘した功績中、人材養成の件は、まづ大體上述したやうな次第である。

も一つの功績、事業擴張の方はどうであつたか、といふに、かれによつて、始めて銀行部、物産部に對立する工業部が設立され、三井資本の、工業界への進出の礎石

が据へられたのである。特に、製絲業と、前項朝吹英二の所で述べた鐘ケ淵紡績の二事業に、中上川は全力を注いだ。製絲業としては、名古屋、富岡、前橋、三重等各地の生絲工場を經營した。だが、この二事業は、中上川の死後、主として井上馨の指し金で、三井の手から離れてしまつた。生絲業の方は、大部分のものを、横濱の原富太郎に讓り渡した。現在、三井は物産の手で、巨量の生絲貿易をやつてゐるが、自ら製絲會社を所有してはゐない。もし、中上川の後も、三井が、引續いて製絲業を經營してゐたとすれば、製絲業界の情勢は、現在のそれとは餘程趣きを異にしてゐたらうと思ふ。少くとも、今日のやうに、弱力製絲業者の亂立はなく、他の産業部門同様、相當に鞏固なトラストが成立してゐたに相違ないと、考へられる。一寸、惜しい氣がする。

【五】益田孝および其の幕將

井上馨から買ひ取つた貴重な男

中上川が、銀行および工業部を背景として、そして三田出身者を一族郎黨としてノシ上げたのに對し、益田孝は、物産を土臺として、一ツ橋高商卒業者を兒分として、三井巨頭の地位を獲得した。時代からいへば、中上川とかれとは、殆んど同じ頃に三井の幕將となつたのだが、中上川の方が、早く芽を吹いて、早く死んだ。その後を受けて、益田時代が出現し、三井合名理事長となり、男爵まで貰つた、といふ幸運な男だ。授爵されたのは、貿易上の功勞者といふ意味である。

益田もまた、井上馨の兒分だ。井上は、明治の初年、益田孝、藤田傳三郎、木村正幹等を手下として、先收會社といふ組合組織の會社を作り、横濱で貿易事業をやつてゐたことがある。ところが、自分は官途に就いたので、先收會社は、三井物産に合併することにした。物産は、幕末から維新當時にかけ、三井國産方といふ名稱で商賣さしてゐたが、明治九年に新に三井物産を作り、外國貿易に全力を注ぐ方針を樹てた。先收會社を、物産に合併すると同時に、益田、木村等の兒分共も、一緒に三井に賣り

渡した。三井としては、これは貴重な買物だつた。三池炭坑と一緒に買つた團琢磨と共に、三井が掴んだ人物掘り出しもの、双璧であらう。

三井物産の誕生

三井物産の發端當初は、まことに微々たる存在だつた。當時は、商法もなかつたから、從つて確定した資本金があるわけでもなく、三井銀行から、五萬圓を限度として借金するといふ約束が、唯一の資本だつた。資本金百萬圓で、會社組織の三井物産合名會社が生れたのは、商法が實施された明治二十六年の七月である。その後、株式會社に變更されたのが明治四十二年、大正七年一億圓に增資され、現在では別に六千萬圓の積立金を擁して、世界の舞臺に活躍する巨大會社に發展した。

物産のドル箱

創業時代の、三井物産のドル箱になつたのは、生絲と石炭の商賣だつた。生絲は、明治二十九年にニューヨークに三井支店を置いた頃から大規模に取扱ふやうになり、大體、日本生絲輸出の四分の一を、物産が一手で商賣してゐる。

石炭販賣

石炭の方は、明治十年に、當時官營であつた三池炭坑の石炭一手販賣權を、早くも物産の手に收めた。その石炭を、九州の港に寄泊する內外汽船に賣り、支那、南洋邊に輸出し、內地の工業會社に賣込んだりして、大いに儲けたのである。後に三池炭坑が三井の所有に歸したのは、物産が早くから、この石炭と因緣を結んでゐたことが、一原因となつた。

棉花輸入の先鞭

輸入の方では、棉花輸入に先鞭をつけ、また紡績機械の優秀なものを輸入したりして、日本紡績業の發達を助長したことなども、物産の大きな功績の一つである。三井物産の事業網については、後に、三井物産論として詳論する豫定であるから、こゝでは、ただ創業時代のことを述べるに止める。とも角、明治から大正時代に亙り、益田が物産の獨裁王として采配をふるつた。物産發展の大部分の功績を益田の努力に歸してよいのである。

益田の經歷

× × ×

益田は、佐渡相川の產で、幕末江戸に上り、明治の初年には、役人になつて造幣權頭をつとめたこともある。三井物産の經營に務める一方、教育事業にも骨を折つた。

明治の初め、同志の連中を說いて、財團を作り、商業講習所を開設して、子弟の教育をはかつたが、これが、專門商業學校のはじめである。そんな關係で、商業教育の先覺者矢野二郎と懇意になり、後に、矢野が、一ツ橋高商の校長となるに及び、盛んにその卒業生を物産その他の三井系事業會社に吸收した。

生駒山の大トンネル

中上川が、中上川閥を作つたやうに、益田にも、多くの豪傑が金魚の糞のやうに連なつた。岩下清周、福井菊三郎、小室三吉、藤瀨政次郎、間嶋朋喜、馬越恭平、岩原謙三、山本条太郎等が、就中、著名のエラ者だ。

岩原とニューヨーク支店

岩下清周は、周知のやうに、後年、北濱銀行破綻で失脚した氣の毒な男だが、かれがブチ抜いた生駒山の大トンネルは、私設鐵道界未曾有の壯擧で、ただ、時期尙早のため、遂に銀行破綻の因となつたが、今日においては、かれの、事業家としての非凡な眼識が、充分に認められてゐる。

岩原謙三は、現在、大日本放送協會の會長を、老後の隱居仕事にしてゐるが、物

ビール王の吉原遊び

產時代には、ニューヨーク支店長として最も活躍した。この支店は、かれが益田に建策して開設したもので、十數年間、支店長として在米し、三井に對する米國資本家の信用を大いに高めた。日露戰爭當時、米國の政治家や實業家が、日本に同情したのは岩原の骨折りも、有力な一原因であつたのだといふ。

馬越恭平は、益田の下で、横濱支店を受持つてゐた。この親爺、後年、比類少ない長生きをしただけに、若い頃は、無論精力絕倫で、朝吹英二なんかを誘つては、吉原あたりへ繰り込んで、二、三日居續けをやり、溫良な益田を手古摺らしたものだといふ。あまり、ズボラを極めたので、後には、御主人の目が最もよく屆く合名會社に轉勤を命ぜられ、土地部長として、じめじめした仕事を仰け付かつてしまつた。不平ばかりいつてゐたので、初代の日銀總裁だつた富田鐵之助が可愛さうに思ひ、三井の手から離れて、大日本ビールの經營者に推薦してやつた。そこで、はじめて馬越の芽が吹き出し、ビール王として大成することが出來た。三井を離れた時は、既に五十二、

現代事業を繰る長老連の生立ち

三歳の年寄りだつたのだから、そこから新規蒔直しで、その頃のボロ會社、大日本ビールを育て上げたかれは、珍らしい大器晩成の男だ。かれの存命中、根津嘉一郎の經營する新進の日本麥酒礦泉と、再三、合併談が持ち上つたが、オレの目の黑いうちはあんなボロ會社とは絶對に合併せん、と頑張つてゐた。新聞記者が、合併問題はどうなります、なんて尋ねただけで、頭ごなしに叱られたものである。だが、昭和八年の正月、馬越の目玉が白くなるや否や、中島合同大臣の斡旋で、二社の合併は急速度で實現し、三菱のキリンビールと販賣、生産協定を結んで、强力なビール・トラストが成立したことは、世間承知の通りである。

益田の兒分で、一番の大物は、現政友會の長老、山本条太郎だ。これは、前垂がけの小僧として、三井物産に入社した。その頃から、放膽と機略で、こやつ、相當の代者になると前途を嘱望されてゐた。物産の上海支店に、長年勤務し、お蔭で支那通となり、後年、滿鐵總裁になつたときは、性來の糞度胸と支那通の知識で、相當の仕事をやるだらうと期待された。滿鐵總裁としての最大の仕事は昭和製鋼の創立である。

財閥と政黨の分家關係

これは山条時代には事業著手までには至らず、敷地を鞍山にするか、新義州にするかで、政府の替はる毎に弄り廻はされたものだが、最近鞍山に決定して、近く操業開始となる豫定である。順調に進めば、恐らく物産の首腦者となつたであらうが、例のシーメンス事件で引責辭職し、政治家に轉身した。しかし、勿論、三井とは間接的に緣が繋がつてゐるのだから、かれの政友會における地位は、丁度死んだ仙石貢老が、民政黨において三菱のドル箱を代表してゐたやうに、三井資本の代表者となつてゐるわけである。山条が、數年前、政友會の幹事長になつたとき、いはゆる大幹事長制度なるものが出來た。それまでは、幹事長は、大體、總務級の末席程度の男がやることになつてゐたものだが、かれは、俺の幹事長は大幹事長だ、といつて、その下に、政務調査會を設け、自らその會長となつて、政友會の政策を調査決定した。政務會長として纏め上げたのが、山条の産業五ケ年計畫、「經濟國策の提唱」だ。大體は、關税を引

上げて內地產業を保護し、各種の補助、保護政策の大盤振る舞ひをやつて輸入防遏、國產增進をはかる、といつたやうな、虫のよい資本家的意見であるが、山条一流の思ひ切つて露骨な意見が、所々に出てゐるから、これは、政治家や資本家の著述としては比較的に面白いものだと思つてゐる。

シーメンス事件で、岩原謙三、山本条太郎、飯田義一等の錚々者が引退した後は、現合名理事の福井菊三郎が首腦者となり、次いで藤瀨政次郎が、首席常務となつた。だが、この二人は、まづ普通の、型の如き重役に過ぎず、特に評論するほどの興味ある人物でもない。

カミソリ安の入社テスト

藤瀨の次が、カミソリの安こと、安川雄之助だ。ギョロリとした眼玉を光らし、面構へからして、既に凡常でないが、人物も、最近の三井系巨頭のうちでは、池田成彬に匹敵する傑物である。大學卒業生の物產入社試驗で、君は女郎買ひを何度やつた、と劈頭の奇問で度膽を抜く、といふ一事だけでも、凡人でないことが解る。

安川は、金儲けに鋭いばかりでなく、一般經濟問題に關する意見を叩いても、卽座に、お座なり意見以上に出た、一應筋の通つた考へを吐露する。財界の大局に對する見識も、相當に優れたものを有つてゐる男であるやうだ。好漢、不幸にして、餘り儲け過ぎる、といふ妙な理由で、最近三井退陣を餘儀なくされた。この問題は、三井財閥の轉向問題に關係するものであるから、後に再論する積りである。

【六】三井鑛山と團琢磨

三井系三大事業のうち、銀行と物產との發達、沿革の大要、およびそれに關係した巨頭、番頭の人物往來は、大體上記した通りである。そこで、次に、殘る一つの三井鑛山に移る。

三井が、鑛山業に手を著けたのも、また、中上川彥次郎の發案に基く。鑛山業進出の最初の仕事は、明治十九年、北海道の岩雄登鑛山の買收だ。但し、これは鑛山とい

つても硫黄採取の山である。硫黄なんか、と素人は馬鹿にするかも知れぬが、實は、化學工業の基礎原料となる重要なものなのである。だから、金儲けの天才だつた故安田善次郎も、明治の初期に、やはり、硫黄採取に著目し、わざわざ、汽車もろくゝ通はぬ北海道に草鞋ばきで出張に及び、硫黄鑛山を物色したことがある。安田は、硫黄山探しには失敗したが、その代はり、安田家二代に仕へた忠實な番頭、竹内悌三郎を、札幌の宿舍から拾ふことが出來た。何んでも、安田が、晩食の後、按摩を呼んで呉れ、といつたら、そこに居合せた宿舍の小僧が、按摩を呼べば十六文取られる。私がただで揉んで上げるから、ムダ使ひしなさんな。といつたのが、すつかり安田の氣に入り、一緒に東京に連れて來て育て上げたそれが、竹内なのである。これは餘談だが、凡そ、資本家の金儲けのための着眼點が、どんなに凡人と違ふかを示す、これは一適例であらう。

竹内悌三郎の御目見得

しかし、三井も、硫黄鑛山では、ずつと後の大正時代に入るまで、別に儲けにはならなかつた。理由はいふまでもなく、一般化學工業が、未だ發達してゐなかつたからである。

硫黄山の次に買收したのが、飛彈國の神岡鑛山（錫、亞鉛）、その次が明治二十二年の三井の寶庫三池炭坑の買收である。

三池炭坑は、九州島原灣の海邊近くにある炭坑である。德川幕府の以前から、小規模に採掘が續けられ、明治政府の成立と共に、官有に歸した。當時の採炭方法は、タヌキ掘りと稱する殆んど露天掘りに等しい、幼稚な方法を用ひてゐた。だから、炭層がどの位あるか、埋藏量が幾何であるかも、全く解らなかつた。ところが、三井の所有後精密に調査すると、炭層は上下七層、一層の厚さは十呎乃至二十五呎といふ稀に見る厚さで、その埋炭面積は約六千町歩に及ぶ。岩石その他の夾雜物の全くない、火力强く、品質均等の良質炭で、現在では內外汽船用、一般工業用に廣く需要されてゐる。

付の三池炭坑

官營事業の民間拂下

諸財閥の暗躍飛躍

だが、三池炭山が、こんな素晴らしい山であることが判明したのは、遙か後日のことである。政府經營の時代には、坑道がやゝ深くなるに從ひ、出水が甚だしくて、どうにも仕方のないボロ炭坑だと考へてしまつた。丁度その頃、政府部内には、官營事業の民間拂下げ論が盛んに唱へられてゐたので、政府は氣前よく、僅か四百五十萬圓で三井の手に渡したものである。もつともこの山に目を著けたのは、三井だけでなく他の資本家も運動した。それは、必ずしも三池が眞價を見極めた上で買收運動をやつたのではない。當時の資本家共は、官營事業の拂下げといへば、民業奬勵の意味で、概して法外の廉い相場で引渡したから、買取つて損する氣づかひ無い、といふ氣で、何の拂下げ事業にも飛び付いたものなのだ。殊に、深川の官營セメント工場の拂下げで、すつかり當てた淺野總一郎が、三池には猛運動をやつた。もし、三池炭坑が、淺野の手に落ちたら、淺野は恐らく鑛業財閥として發展し、從つて、現在の財閥勢力の分野には、全く違つた狀態が出現してゐるに相違ない。しかし、成り上り者で、政府に對する運動資金などは、一文も費はないことを自慢にしてゐた淺野は、勿論、三井の敵手としては、全く問題にならなかつた。

三井の鑛山業主義

三池で味を占めた三井は、鑛山業は石炭に限る、といふ氣になり、その後、續々と山を買ひ込んだ。金山や銅山等も、若干經營してゐるが、三井鑛山の主勢力は、現在でも石炭業に注がれてゐる。三井鑛山が配下に收めた主なる鑛山を列擧すると、明治二十九年の福岡縣嘉穗郡山野炭坑の合併、三十三年の福岡縣内川郡田川炭坑の買收、北海道では、中上川の有名な北海炭礦株買占めで、夕張を本據とする北海炭礦汽船を手に入れた。但し、これは、獨立した三井の直系會社として存在し、三井鑛山と直接關係はない。北海道で、三井鑛山が所有するのは、砂川、美唄の炭山、珊瑠の金銀鑛山等である。鹿兒島の串木野金山も、また三井鑛山の支配に屬する。

× × ×

さて、三池炭山は三井の所有とはなつたけれども、前言したやうに、出水がひどい

團の生立

ので、持て餘してしまつた。この山に、最新式の採掘設備を實施し、寶庫としての眞價を發揮させたのが、中上川、益田に次ぐ三井の大功臣、團琢磨である。

團は明治初年の人としては珍らしく、十三歳の時に米國に行き、外國教育で一人前に成つた、ボストンの鑛山學校の卒業生である。素性を尋ねると、福岡の藩士で、祿高三百石を有した神尾宅之丞の三男とある。明治四年、福岡藩主だつた黑田長知が米國に遊學するに當り、同藩の少年中、齊輩を擢んでてゐたかれと、金子堅太郎とが同行の命を受けたのである。團は始めから工學を、金子は政治、法律を研究する目的で渡米した。明治十一年に歸朝したが、外國仕込の鑛山技術は、未だ實用に供するほど日本の鑛業は發展してゐなかつた。仕方がなく、姑く大阪の英語學校で、英語の先生をやつてゐた。濱口雄幸、幣原喜重郎、有賀長文などは、その頃、團の敎へた生徒だといふ。有賀は、後、三井合名の理事となり、こゝでも理事長團を師匠格に仰いでゐた。爺さんになるまで、師弟の關係を續けてゐたのだから、珍らしい人だ。

團と三池鑛山

明治十四年、工部省出仕となり、三池鑛山詰めを命じられた。着任してみると、前言したやうに、出水は甚だしく、採掘方法は馬鹿々々しいほど幼稚なものだ。で、習ひ覺へた新知識を、大いに利用してみたくなり、工部省に對して、大規模な新式設備の採用を獻言した。ところが、その工部省は、それより一寸前、これも當時官營であつた釜石、院內兩鑛山に、新設備をやつたが、まんまと失敗してしまつた苦い經驗があるので、石炭はタヌキ掘りに限る、なんていつて、團の進言をニベもなく退けた。團も憤慨して、三池をやめる、などといつてゐるうちに、炭坑は三井拂下げとなり、技師長の團も、一緒に拂下げとなつた。三池の山も莫大の價値があつたが、團の價値は更に三池以上のものであつた。

金力と才力

資本の豐かな三井は、團の獻策を快く容れて、一列の設備をかれの思ふまゝにやらせた。その結果、三池の採炭設置は、世界の炭山でも類の少い位、大規模に機械化された。現在では、三ケ所に大發電所を作り、採炭、運搬の大部分の仕事が、電力で行

世界一の排水設備

はれてゐる。特に苦心したのは、排水設備である。これについては、大英百科辭典の第十一版に、「多分、現世紀の初期において存在する世界最大の炭坑排水裝置であらう」といふやうなことが書いてある。また、明治四十二年に書かれた古い團琢磨の評傳を讀むと、こんなことが述べてある。「曾て、外人某、三池炭坑を視察して一驚して曰はく、予、日本炭坑を見る、その數多し。而も皆小規模、兒戯に等しきものなり。今、本鑛山を見るに及んで、東洋またかくの如き大規模あるか。亞米利加以西の石炭需要は更に憂ふる所なし。是、何人が主管として經營するものなりやと。鑛山の一員告ぐるに、ミストル團の設計なるをもつてす——昔は、リーダアをリードル、ミスタアをミストルと發音したものだ——彼曰はく、果して然るか。かくの如き大經營は、歐米人にあらざれば爲す能はざる所、知らずミストル團は、米人か歐人かと。所員覺えず失笑して、告ぐるに、ミストル團なる者の、日本人にして長く米國の大學に在學せしエンジニアなるを以てせり。彼浩嘆すること久うして曰はく、思はざりき、日本人の技倆のこゝに至らん、とはと。三池炭坑は三井家の所有にして、その主管は實に吾が團琢磨君その人なりとす。嗚呼、團君の技倆の如何に卓絶なるか、外人の言に徵するも、既に明かなるに非ずや」。團琢磨の事績を知るばかりでなく、昔の人物評論の型を知る上にも、これはなか〳〵興味のある文章であると思ふ。

ミストルダンは日本人か

團の全盛期

技術家出身の財界巨頭達

× × ×

三池で成功し、三井鑛山を大成した團は、大正三年、益田孝引退の後を繼いで、三井合名理事長となつた。更に、工業クラブ理事長、日本經濟聯盟會長にも推戴され、名實共に、資本家陣營の總司令官となつた。人物は、才氣煥發といふ方ではないが、粘着力强く、著實堅固に、一歩一歩前進する、といふ人であつた。かれは技術家出身の經營首腦者中、空前の、或は絶後の大物である。團と同型の、技術家出身の巨頭資本家としては、大倉系の門野重九郎、久原の鮎川義介、大日本紡績の菊地恭三、日本窒素の野口遵、團の後繼者三井鑛山の牧田環、三菱造船、航空器の斯波孝四郎等が

悲しき死

現在著名の人々だが、團に比較すれば、先づせいぜい釣鐘と半鐘位のところである。三井、三菱を對立させる意味からいへば、斯波が好敵手といふことになるが、事實は殘念ながら、團とは角力にならない。

團は、個人としては溫良の紳士であり、資本家としても、決して非義非道をやつて金儲けをやつたといふ人ではない。だが、資本家陣營の總司令官としての地位が、氣の毒にもかれを、五・一五事件の前哨戰の犧牲としたのである。

持ち株制度

第三章　三井王國の事業網

——資本的および人的支配網——

【一】三井系事業支配の組織

財閥の産業支配の祕密の鍵は、持ち株制度——ペタイリグング・システム——を、巧妙に、且極端に利用することである。株式會社の支配は、經驗によれば、その會社の總株數の四〇パーセントを所有すれば、完全に出來る、といふのが定說である。總會の決議は、いふまでもなく多數決ではあるが、半分以上の株式を所有する必要は全くない。會社の浮沈存亡に關する總會だつて、出席しない怠けものの株主は勿論、委任狀を出すことさへも面倒がる株主が多數ゐるのだから、通常の場合は、まづ總株數

の三分の一も握つてゐれば、充分に、會社の實權を掌握することが出來るのだ。財閥が、尨大な事業支配網を建設する方法は、この持ち株制度を二重、三重にやつて行くのである。例へば、株式の四割を握つて、ある事業を支配すると假定すれば、一億圓の資本は、第一次には二億五千萬圓の株式資本の支配が出來、その會社の資本の全部を、更に第二次支配に利用するとすれば、六億二千五百萬圓の株式資本の支配が可能となり、これを繰り返して行けば、例へば第五次支配においては、實に二十四億五千萬圓の株式資本を支配することが出來るわけである。

會社支配の原理とは？

無論、實際問題としては、こんなに巧く、手品のやうに資本の利用をやることは出來ない。だが、同時にこれは、會社支配の誤りのない原理だから、事實上にも、ある程度まではこの原理が實現されてゐるのである。三井王國の、巨大な產業支配網も、勿論、この原理の利用の上に打ち立てられてゐるのである。

三井の、產業支配の大體の機構は、最上部に三井合名會社があり、その公稱拂込資本金三億圓を元本とし、第一次支配會社として十數個の直系および傍系會社を從屬させ、更にそれ等の會社を通じて、第二次、第三次の支配會社を、傘下に集めてゐる、といふ仕組である。

出資は三井一門に限る

三井合名とその直系會社

そこで、中心の三井合名であるが、その出資者は三井一門十一家に限られ、一門以外のものの割込は、家憲で嚴禁されてゐる。

合名出資者およびその重役名

氏名	出資高	重役名
男爵　三井公高	六九、〇〇〇千圓	三井合名社長
三井源右衞門	三四、五〇〇千圓	三井銀行社長
三井元之助	三四、五〇〇千圓	三井鑛山社長
三井高精	三四、五〇〇千圓	三井信託取締役
男爵　三井壽太郎	三四、五〇〇千圓	東神倉庫社長
三井高修	三四、五〇〇千圓	三井鑛山取締役

三井高達	一一、七〇〇千圓	三井鑛山監査役
三井守之助	一一、七〇〇千圓	三井物産社長
三井高旭	一一、七〇〇千圓	
三井辨蔵	一一、七〇〇千圓	三井物産監査役
三井高光	一一、七〇〇千圓	大正海上取締役
合計	三〇〇、〇〇〇千圓	

（備考）三井一門の重役職は、最近の轉向政策の一つとして、今後、任期滿了と共に、順次表面から消えて行くことになつてゐる。

合名の資本金

合名の公稱拂込資本は、右表のやうに三億圓である。しかし、現在の合名の資産は右の表面金額より遙かに多い。第一は、毎年の利益の積立である。公稱資本金三億圓に對して、投資利廻はり年一割とすれば、その一ケ年の收益は三千萬圓だが、これは假定でなく、實際、この位の平均年收入があるらしい。それは次のやうな挿話によつても推知出來る。

三井ビルの再築

震災で潰れた三井ビルの再築に當り、豫算を幾何にするかについて色々の意見が出たが、三井八郎右衞門が、三千萬圓が適當だ、といつたので、鶴の一聲でそれに決定した。三千萬圓說の根據は、平民共のガラクタ普請でも、住宅の建築費といふものは、大體その人の一ケ年收入を標準としておけば間違ひない、といふのが昔からの定說である。だから、三井ビルの建築費は、合名の一ケ年收入三千萬圓を限度とするがよい、といふのである。

住宅の建築費は一ケ年の收入が標準

この一年三千萬圓の收入で、三井十一家の家計および使用人達の生活、公共事業寄附金等の支出を賄つて行く。その殘額は、積立金として蓄積され、有利に投資されて更に利潤を產んで行く。幾割が積立てられるか、また、その累積額が、現在幾何に達してゐるかは、外部の者には全く分らない。しかし、三千萬圓の收入のうち、三分の一の一千萬圓位は、積立られると見てもよいであらう。十ケ年で積立金累計は一億圓となるのだから、この計算から推定して、合名の資本力が、現在、少くとも四億圓以下ではないといふことは、容易に推知出來ると思ふ。

合名の資本力は？

合名の投資財產

第二は、合名の投資財產——主として株式——の値上り益である。高橋亀吉氏著の

「日本財閥の解剖」における調査によれば、昭和三年末において、合名が直系、傍系の十四會社に投資してゐる株式資本は、合計二億六千二百萬圓、他に關係會社への投資額が十五社七百八十萬圓、總計二億六千九百八十萬圓であるといふ。株式投資の他三井合名直屬として、山林、農園、市街地及び建物事業等を經營してゐる。三井合名の土地所有は、三菱のそれのやうに、主要事業ではない。それでも、合名所有の土地は、市街地を除いたものだけでも、約九萬六千三百町歩に達するといふから、相當な地主だ。建物としては、前言したやうに、三井ビルだけでも三千萬圓なのだから、これ等一切の不動産の評價は、かなり巨額のものである。

不動産の評價

不動産の評價は、姑く別として、合名の所有株式は、その大部分が、優良會社の株式だから、現在、莫大な値上り益がある。三井生命、三井銀行、三井信託、王子製紙、鐘紡、臺灣製糖、東洋レーヨン等、合名が大株主となつてゐる有力會社の株價は、大抵拂込額の二倍以上のものである。三井物産や三井鑛山等も、公開株式とすれば、恐らく拂込額の三倍以上の相場となる株式であらう。合名が投資してゐる株式の相場を、假に總平均して額面價格の二倍に騰貴してゐるとすれば、合名の資産は約五億四千萬圓となる。この推定は、事實としても、大體當つてゐるものと考へられる。

所有株式

三井合名が直接に支配し、または子會社を通して間接に支配してゐる會社――何れも完全な支配力を有つてゐる意味で、總括して直系會社と呼んでおく――は、左のやうな十六社である（昭和八年末單位千圓）。

直系會社の資本

會社名	公稱資本	拂込資本
一、三井銀行	一〇〇、〇〇〇	六〇、〇〇〇
二、三井物産	一〇〇、〇〇〇	一〇〇、〇〇〇
三、三井鑛山	一〇〇、〇〇〇	六二、五〇〇
四、東神倉庫	一五、〇〇〇	一一、五〇〇
五、三井信託	三〇、〇〇〇	七、五〇〇
六、三井生命保險	二、〇〇〇	五〇〇

準直系會社

以上の六會社が、各名の直接支配會社で、普通に三井の直系會社といふのは、これ等の六會社を意味する。

七、芝浦製作所　二〇、〇〇〇　二〇、〇〇〇
八、大正海上保險　五、〇〇〇　一、二五〇
九、日本製鋼所　三〇、〇〇〇　三〇、〇〇〇
一〇、東洋レーヨン　一〇、〇〇〇　一〇、〇〇〇
一一、東洋棉花　二五、〇〇〇　一五、〇〇〇
▲一二、釜石鑛山　二〇、〇〇〇　二〇、〇〇〇
一三、熱帶產物　六、五〇〇　五、五二五
一四、臺灣拓殖製茶　四五〇　四五〇
一五、北海道炭礦　七〇、〇〇〇　四三、六七四
一六、三信建物　二、〇〇〇　五〇〇

（備考）釜石鑛山は、最近、日本製鐵に合併された。

以上の、三井直系會社は、その下にまた、多數の支配會社、準支配會社、および支配力はないまでも、相當の利害關係を三井に對して有する關係會社を統率してゐる。次に、その主なるものを列擧する。

統率會社

三井物產の統率會社

支配會社および準支配會社——大正海上火災、東洋レーヨン、東洋棉花、ドイツ物產會社（在獨）、フランス物產會社（在佛）、滿鮮企業株式會社、天滿紡績、內海紡績、上海紡績、東洋ポッター紡績、南北綿業、東京モスリン、滿洲棉花、日本製粉、郡是製絲、臺灣製糖、極東煉乳、日本樟腦、東洋パブコック、三泰油房、湯淺電池、横濱撚絲、東京計器製作、三機工業、日華蠶絲（以上支配會社）。豐田紡織、菊井紡織、中村製作所、三鱗煉乳、岩田煉炭、安全索道、朝鮮生絲、豐田式織機、國際無線電話、靑島電氣、日本煉瓦製造、（以上準支配會社）。

關係會社——鶴見臨港鐵道、戶畑鑄物、富士製鋼、朝鮮無煙炭

三井銀行の關係會社——昭和銀行

三井信託の統率會社——三信建物、神中鐵道（支配會社）、三共株式會社（關係會社）。

三井鑛山の統率會社——釜石鑛山、神岡水電、基隆炭礦、臺灣炭礦、太平洋炭礦、北海道硫黃、東洋窒素工業、北海遭達、大日本炭礦、松島炭礦、彥島製練所、東洋高壓工業、クロード式窒素工業（以上支配會社）、磐城炭礦、山東鑛業、北樺太石油、北樺太鑛業、太源鑛業、矢野鑛業（以上關係會社）。

北海道炭礦汽船の統率會社――夕張鐵道、共立汽船（以上支配會社）、日本製鋼、价川鐵道（以上關係會社）

芝浦製作所の關係會社――内外電熱器製造會社、東京電氣

東神倉庫の支配會社――大正運輸、南洋倉庫

右の表においては、本來、三井の直系會社である所の、例へば大正海上火災、東洋レーヨン等を物産の支配會社として掲げたが、これは、支配網の資本的系統を明かにするためである。

三井合名の傍系會社

次には、三井合名が、かなりの程度まで支配力をもつてゐる傍系會社である。普通は、北海道炭礦、王子製紙、臺灣製糖、電氣化學、鐘ヶ淵紡績、芝浦製作所、郡是製糸、小野田セメント、三越、大日本セルロイド等の諸會社が、傍系事業と見られてゐるが、そのうち、芝浦と北海道炭礦とは、前記のやうに、直系會社として取扱ふべきものである。殘りの諸會社のうちで、鐘紡と郡是製糸とは、三井に對する緣が比較的薄く、臺灣製糖、王子製紙、電氣化學の三社は、準直系といつてもよい位に、三井の支配力を受けてゐる。

傍系會社の資本

會社名	公稱資本	拂込資本
王子製紙	一四九、九八八千圓	一一二、六六一千圓
鐘ヶ淵紡績	六〇、〇〇〇〃	二八、五九六〃
電氣化學	二八、〇〇〇〃	一七、五〇〇〃
郡是製絲	二〇、六六七〃	一一、七一七〃
臺灣製糖	六三、〇〇〇〃	三八、〇〇〇〃
小野田洋灰	三〇、〇〇〇〃	一八、六〇〇〃
三越	三〇、〇〇〇〃	一八、七五〇〃
大日本セルロイド	一〇、〇〇〇〃	一〇、〇〇〇〃

これ等の傍系諸會社は、その下に、また各々、多くの支配會社を率ゐてゐる。

王子製紙の統率會社――大淀川水力、共同パルプ、共同洋紙（洋紙販賣會社）、共榮起業、樺太鐵道、南樺鐵道、北海道鐵道、北海水力電氣、樺太電氣、樺太木材、日本フェルト、

滿鮮殖産電氣、東洋製紙、金福鐵路公司、日露木材、函館水電（以上支配および準支配會社）

鐘ヶ淵紡績の支配および關係會社――上海人造絹絲、錦華紡績、南米拓殖

臺灣製糖の支配會社――南國産業、森永製菓

郡是製絲の支配會社――神戸生絲

三井王國は混合體

以上の、三井系事業網の支配關係を見て、特に興味を惹くことは、三井財閥は、その支配事業の、單純な、平面的な集合體ではなくして、三井の大トラストは、幾つかの、中小トラストの極めて複雜な、有機的な混合體から形成されてゐるといふことである。例へば、三井直系會社の三井物産、三井鑛山、傍系會社の王子製紙、鐘ヶ淵紡績等は、皆それぞれ、一個の巨大なトラストなのである。特に物産や鐘紡などは、世界的規模を有する大トラストといつてよいものだ。かやうにして、横斷的、縱斷的トラストが、幾重にも組合はされた複合組織が、三井王國である。その機構を正確に摘抉することは、殆んど不可能事に近い。

三井合名の關係會社

關係會社

直系、傍系事業の他に、三井合名は更に若干の關係會社をもつてゐる。これは、單に投資してゐる、といふだけであつて、三井の支配的關係は全くなく、また、直、傍系事業に比較すれば、その數も少ない。

捨テ金的投資

三井合名投資會社（括弧内は、三井の持株數、高橋氏調による）

日本銀行（三、二七六）、横濱正金（六、四九〇）、東京海上火災（一八、七六八）、安田信託（五〇〇〇）、住友信託（三、〇〇〇）、東亞興業（二五、八〇〇）、日本無線電信（九〇〇）、東洋製鐵（九、八〇〇）、帝國劇場（三、二一四）、帝國ホテル（五、〇〇〇）、都ホテル（二、〇〇〇）復興建築助成（七、〇〇〇）、臺灣電力（三、五〇〇）、日本航空輸送（五、〇〇〇）。

三井合名の投資會社は、日本銀行以下住友信託までは、優良會社であるが、その他は、あまりよい事業はない。赤字會社も相當にある。それは、投資の理由が、利益を目的としたものでなく、公共的、國家的事業だから、といふので投資をさせられたものや――例へば帝國劇場、ホテル、航空輸送等――他の財閥へのつき合といふ意味

で投資したものが多いからである。大體、關係會社への投資は、捨て金的意味のものが多い。

× × ×

以上によつて、三井合名の資本を源泉として、縱横に張り擴げた事業支配網を、大體鳥瞰することが出來たと思ふ。理解の便利のため、總括的說明を次に加へる。

三井合名の直系會社は、十六會社、その拂込資本金合計は約三億九千五百萬圓となる。次に、それ等の直系會社の統率する支配、準支配、關係會社（これは少數である）が、約七〇、その拂込資本金合計は凡そ二億五千萬圓に達する。

三井合名の傍系會社は八社、その拂込資本金合計は約二億七千萬圓、傍系會社に從屬する會社は、その數二十三、その拂込資本金合計一億四千萬圓、最後に關係會社が十五といふ結果になる。

今、關係會社を問題外におき、三井合名の統率會社を總計すると、全部で百十七會社となり、その拂込資本金の總計は約十億五千萬圓に及ぶ。この百十七社、拂込資本十億五千萬圓を支配するために、三井合名は、直系および傍系會社に、幾何の投資をしてゐるか、といへば、合名の公稱三億圓のうちで、約二億五、六千萬圓が振り宛てられてゐるのである。大體、投資額の四倍の株式資本を支配してゐるわけだ。

だが、三井資本の支配勢力を正しく理解するためには、以上の說明だけでは、なほ不充分である。事業の支配とは、更めて說明するまでもなく、株式の拂込資本を支配する意味ではなく、それ等の事業の總資產、全經營を支配することを意味するからである。通常事業會社の總資產の拂込資本に對する割合は、一倍半乃至二倍位である。優良會社となるほど、概してその比率は高くなる。三井の支配會社は、優秀なるものが多いから、まづ總資產は拂込資本の平均二倍と見て大過ないであらう。さうすると、三井合名の株式投資二億五、六千萬圓は、持ち株制度の巧妙な利用により、少くとも、二十億圓の他人の資本の上に支配力を振つてゐるといふ、結論が獲られるので

ある。

だが、なほ注意しなければならぬのは、次に述べる。主として三井銀行を中心とする金融資本の支配力である。これを考慮すると、三井の産業支配力は更に倍加する。

【二】金融資本による産業支配

金融資本の意義

金融資本といふ言葉は、現在では殆んど常識化されてゐるが、念のため、一應簡單な説明を加へておく。

銀行の資本は、その運用の方面から見て、大別して商業金融と工業（又は産業）金融とに區別される。商業金融とは、貸付の形式からいへば、コール・ローン、當座貸越、證書貸付、割引手形等で、主として短期の、從つてその金融は固定的性質を持たない。商取引に附隨する金融をいふ。これに反して、工業金融は、例へば、工場の設立、機械の備付け等、主として長期の、固定資本調達のための金融である。工業金融を行つた場合、事業會社と銀行との利害關係は、商業金融の場合よりも、遙かに鋭敏緊密となる。何故といふに、金融が長期、固定的であるため、その貸金の死活は、事業會社の營業状態によつて左右される。貸付金が不安になつて來たとしても、ムヤミに回收することは、多くの場合に出來ない。工業金融においては、銀行は株式投資の形式による事業會社との關係よりも、もつと動きの不自由な、深い關係を結ぶ、とも解されるのである。株式投資ならば、不安と思へば、若干の損を忍んで所有株を賣り拂つてしまへば、それで綺麗さつぱり縁は切れるが、貸付金の場合には、それほどの自由がないからである。そこで銀行は、自衛上、貸付先の事業に對して、その經營上財政、會計上、いろ〳〵の點で干渉、監督をやらなければならぬやうになる。一方事業會社の方からいへば、金融銀行の干渉には、多くの場合、不滿に思つても服從せざるを得ない。かうして、工業金融の場合には、銀行の事業會社に對する支配權の確立は、必然的に成立する。學問上、かやうに産業資本に轉化した銀行資本を、金融資

本と稱するのである。

×　×　×

金融資本の源泉

三井財閥の、金融資本の源泉としては、三井銀行、三井生命、三井信託の三者を擧げることが出來る。但し、生命保險、信託の二社は、その資本力も銀行に比較すればずつと少ないし、資本の運用についても、銀行よりは、窮屈な制限を受けてゐる。從つて、金融資本として事業界に活躍する範圍は著しく狹い。よつて、三井系金融資本としては、以下三井銀行だけを對象として論じやうと思ふ。

まづ、三井銀行の資本であるが、その金額は左表に示す通りである（昭和八年末）。

資本金	一〇〇、〇〇〇千圓
拂込資本金	六〇、〇〇〇千圓
諸積立金	五六、三〇〇千圓
諸預金	六三七、六四五千圓
合計	八〇三、九四五千圓

金融資本の產業資本驅逐。

この約八億圓の銀行資本が、金融資本として、つい先頃まで、日本の最大の金融資本王といはれた三井銀行筆頭常務池田成彬の采配によつて、今、池田の合名入城後は菊本直次郎以下の銀行首腦者の支配の下に、產業資本征服のために、縱橫に驅使されるのである。その姿を、數字の上に求めるならば、手形貸付三億九千萬圓、割引手形四千萬圓等々となつて現はれる。この數字の下には、三井系事業といはれる數十會社があるのは勿論、東京電燈、大日本ビール、大日本人肥、東邦電力などの、三井系事業とは稱し難い會社でも、主なる金融を三井銀行に仰いでゐるものが多い。それ等は三井銀行資本の、金縛りの程度に應じて、多かれ少かれ、三井の支配、干涉を甘受しなければならない。勿論、平生、平穩無事のときには、銀行のよいお得意先なのだから、特に干涉されるやうなことはない。しかし、一旦、ことある場合には、金融資本の威力が儼然として眞正面に立ちはだかるのである。東京電燈や東洋モスリンや、鹽

水港製糖などが、如何に、三井銀行のために、經營の根柢にまで立ち入つて干渉されたかは、近年の出來事として、なほ、われ〳〵の記憶に鮮やかに殘つてゐることだ。

三井銀行の、産業會社支配は、單に手形割引や、證書貸付などの、貸付の形式を通じてのみ、發現されるものではない。その他に、銀行資本を基礎として、事業會社の社債發行引受、新會社設立などといはゆるエミッション・ゲシェフト―發券業務―といふ通路によつても、その支配力を、産業界に浸潤させて行くのである。

高橋氏の調査によれば、最近年における三井銀行の、社債發行の一手引受または共同引受の主なるものは、次のやうな多數におよぶといふ（高橋亀吉氏著「日本財閥の解剖」七八頁）。

――社債發行による三井王國の産業支配表――

會社名	發行高	發行年月	共同引受者
三井銀行一手引受社債	二〇、〇〇〇千圓	昭和三年五	―
東京電燈	六〇、〇〇〇	三、六	安田銀行
同	三〇、〇〇〇	三、一一	―
同	一〇、〇〇〇	三、四	三井信託
東京ガス	五、〇〇〇	三、三	―
富士電力	七、五〇〇	三、一一	―
同	二二、〇〇〇	三、四	―
京都電燈	五、〇〇〇	二、九	―
倉敷紡績	一〇、〇〇〇	大正一四、七	―
鹽水港製糖	一〇、〇〇〇	昭和二、三	―
臺灣製糖	一〇、〇〇〇	三、一	―
同	五、〇〇〇	大正一四、四	興業銀行
大日本人肥	二、二〇〇	昭和二、一〇	―
同	五、〇〇〇	大正一五、二	―
電氣化學	五、〇〇〇	昭和二、五	―
同	九、〇〇〇	大正一四、二	―
日本燐寸	一五、〇〇〇	昭和二、一〇	住友銀行
阪神急行			

大阪鐵道	五、〇〇〇	二、四	—
小田原急行	七、五〇〇	三、四	三井信託
同	七、五〇〇	三、九	同
京阪電氣	二〇、〇〇〇	二、一一	第一銀行
同	一〇、〇〇〇	三、九	同
富士身延	八、〇〇〇	三、五	—
北海道炭礦	六、〇〇〇	二、六	—
同	六、〇〇〇	三、三	—
同	四、〇〇〇	三、五	—

銀行資本の金融資本化

社債發行の引受は、本來、發行手數料を儲けるだけで、引受けた、社債は全部公衆に賣却するのを理想とする。しかし、實際はなか〳〵思ふ通りに行かず、發行者の背負込みとなる場合が少なからずある。特に、會社が左り前になり、會社の財政整理の目的で發行する社債の引受などの場合は、大部分、銀行が背負込むことを、覺悟しなければならない。從つて甚だ多くの場合に、社債發行の引受をやることにより、銀行資本は、金融資本化する可能性がある。前表に掲げた例でいへば、東京電燈、鹽水港製糖、電氣化學、富士身延鐵道など、何れも三井銀行から、經營上の干渉、監督を受けるに至つた會社である。更に、銀行が、擔保付社債の受託者となる場合には、法律上からも、事經業營を監督すべき、當然の權能を有つことになる。

社債の發行引受については、三井信託も、銀行に劣らず、活躍してゐる。但し、その金融資本としての機能は、銀行資本のそれと大差ないのであるから、詳說することを省いておく。

商業資本の支配網

三井物産による事業支配

金融資本による事業支配と並立して、も一つ大切なのは、三井物産の、商業資本による支配網である。物産が、その資本投下によつて支配する諸事業のことは、既に述べたが、こゝにいふのは、その意味の事業支配ではなく、主として物産が、一手販賣者、または主要な販賣者となることによつて、ある程度まで、支配力を及ぼしてゐる

三井財閥の特有性

事業のことである。

例へば、中島飛行機製作會社、東洋オーチス・エレベータア、三機工業、東洋キヤリヤ工業、ゼネラル石油、輪西製鋼、大連製油、藤倉電線、日本鉛管、田中製作所、大同電氣製鋼、日本鐵線鋼索會社等がそれである。また、三越が、多くの中小製造業者に對して、強大な支配力をふるつてゐることは周知の通りである。この形式の、商業資本による事業支配網は、全く三井財閥特有の存在で、他財閥においてはその例を見ることが出來ない。三井物産の勢力が、如何に大であるかは、この點だけを見ても容易に納得が出來るであらう。なほ、三井物産の重要性については、後章、三井物産論で詳說する豫定であるから、こゝでは簡單に、特殊な形式の、商業資本支配網のあることだけを指摘するに止めておく。

三井財閥

三井王國の人的支配網

三井財閥の人的支配網は三段構への陣立てを取つてゐる。第一陣が、三井十一家から成る三井會社の最高首腦部、第二陣が、曾つては三井系主要事業の司令官として戰場を駆驅した勇將で、功成り名遂げて合名入城を仰付けられた合名の各理事、第三陣が、直、傍系各事業に配置された現役の武將連中である。最高の命令權は、三井一門の合名重役が握つてゐるが、これは、いはゞ君主なのだから、その命令權は大體において形式的なものである。作戰計畫の實際の決定者は、合名の各理事である。こゝから、戰線にある各司令官達に、指令が傳達される、といふ組織となつてゐる。そして三井十一家は、合名重役であると同時に、各主要事業の重役とも成つてゐるが、これは、前に述べたやうに、最近、後退政策を採ることになつた結果、殆んどその全部が表面から姿を沒してしまつた。

理事長制の廢止

合名の理事の陣容は、最近まで、理事長として團琢磨が据はり、三井の宰相として采配をふるつてゐたが、昭和七年三月、ファッショの兇彈に斃れたゝめ、以來、理事長制を廢して、銀行の池田成彬、物産の安川雄之助、鑛山の牧田環、信託の米山梅吉

の四人を新に理事に昇格し、從來からゐた有賀長文、福井菊三郎の二人を加へて、六常務理事の合議制度に改めた。その後、安川が脱落して五常務理事制となつたが、池田内閣強化のためであらう、幾何もなくして、有賀、福井の兩老を顧問とし、池田の敵手たる牧田、米山を參與理事に格下げし、常務理事としては、池田と好々爺の南條金雄の二人だけとなり、事實上の池田獨裁が完成した。そこへ二・二六事件の突發があり、停年制實施によつて、合名主腦部の大部分が引退し、新人内閣が成立することになつた。近年における三井王國の人事變遷は、まことに惚忙を極めてゐる。合名改組の意味については、なほ後に論評するが、とも角現在の三井司令部三段の陣立てを示すと次の如くである。

合名社長　三井高公
副社長　三井元之助
相談役　三井守之助
社員　三井高修

第一陣　合名社員

副社長　三井源右衛門
相談役　三井壽太郎
社員　三井高精
社員　三井高達

社員　三井高昶
社員　三井高光

第二陣　合名理事

顧問　益田孝（留任）
常務理事　島田勝之助
理事　藤井市三郎

筆頭常務理事　南條金雄
常務理事　金子堅次郎
理事　福島喜之次

第三陣　直、傍系事業首腦者

銀行　菊本直次郎（後任未定）
鑛山　牧田環（後任未定）
生命　瀬古孝之助
東洋綿花　山崎一保
王子製紙　藤原銀次郎
芝浦製作所　平田篤太郎
日本製粉　安川雄之助

物産　井上治兵衛
信託　江藤得三
倉庫　武村貞一郎
東洋レーヨン　安川雄之助
北海道炭鑛　磯村豐太郎
臺灣製糖　武智直道

社員　三井辨藏

三井の直系、傍系事業が、その下に多數の支配會社、關係會社を隷屬せしめて資本的に支配してゐる一方では、これ等の直、傍系事業の首腦者は、また、それ等の支配會社の重役として臨み、資本的、人的二重の支配網を組織してゐる。試みに三井の主

要幕將達の重役職を見ると、左のやうになつてゐる。（停年制實施）

有賀長文――王子製紙取締役、熱帶產業取締役、日本製綱所監査役、三井信託取締役、三井生命取締役

池田成彬――三井信託取締役

福井菊三郎――臺灣拓殖取締役、東神倉庫取締役、三井鑛山取締役、三井信託監査役、三井銀行取締役、東洋棉花監査役、三井物產取締役、三井生命取締役

米山梅吉――三井銀行取締役、日本電氣證券取締役

牧田環――松島炭礦取締役、電氣化學工業取締役、基隆炭礦會長、日本製綱所取締役、神岡水電會長、山東鑛業取締役、北樺太石油取締役、關東水電取締役、東洋窯素工業取締役、東洋高壓工業取締役

安川雄之助――東洋棉花取締役、東洋レーヨン社長、東亞興業取締役、日華蠶糸取締役、芝浦製作取締役、日本製粉取締役、金福鐵路公司取締役

菊本直次郎――昭和銀行取締役

南條金雄――大正海上社長、東洋レーヨン取締役、東京計器製作所監査役、東洋パプユック社長

小林正直（電氣化學工業社長）――基隆炭礦取締役、東洋レーヨン監査役、松島炭礦取締役、朝鮮無煙炭取締役、日本製粉取締役

岩原謙三（芝浦製作所前社長）――矢野鑛業取締役、小野田セメント取締役、足利紡績社長、內外電熱器社長、東京電氣取締役、鶴見臨港鐵道取締役、日本製綱所取締役、臺灣製糖取締役、南國產業社長

磯村豐太郎――山東鑛業監査役、日本製綱所取締役、夕張鐵道社長、共立汽船社長

藤原銀次郎――關東水電取締役、大淀川水電社長、共同パルプ社長、藤原合資會社代表社員、共榮起業社長、樺太鐵道社長、南樺太鐵道社長、北海水電取締役、金福鐵路公司取締役、樺太電氣社長

以上は、三井系巨頭番頭の重役網を示したものだが、これ等の巨頭の下にゐる、セカンド・クラス番頭達も、また、それ〴〵多數の三井系事業に關係してゐる。例へば

樺山愛輔（日本製綱所社長）――函館ドック取締役、千代田火災取締役、千歲火災保險取締役、三光紡績取締役

高島菊次郎（王子製紙副社長）――共同パルプ取締役、樺太鐵道監査役、共同洋紙取締役、南樺太鐵道監査役、樺太木材監査役、滿鮮殖產電氣取締役

井上治共衞（三井物產取締役）――帝國蠶糸倉庫取締役、東洋パプコック監査役、朝鮮生糸

監査役
中井四郎(三井鑛山取締役)――北海道曹達取締役、東洋窒素工業取締役、彦島製煉所監査役
岩田謙三郎(三井鑛山取締役)――大源鑛業監査役、北海曹達取締役、神岡水電取締役

附記。三井系の事業網に關する研究、特に數字的調査については、四五年前、高橋亀吉氏の著はした「日本財閥の解剖」――中央公論社版――に、極めて詳密な有益な研究がある。日本財閥の數字的研究としては、この書は空前の良書である。本章は、同書を多くの點において參考としたことを特記する。

三井資本の檢討

第四章　日本財界における三井財閥の地位

――三井系事業の優越性――

【一】産業別に見た三井系事業の優越性

前章で研究した結果によれば、三井の直系會社一六、その拂込資本金三億九千五百萬圓、直系會社の統率會社約七〇、その拂込資本金二億五千萬圓、傍系事業八、その拂込資本二億七千萬圓、傍系會社の統率會社二三、その拂込資本一億四千萬圓、總計して、三井系事業約百二十、その拂込資本金十億五千圓となることを知つた。そして、一般に事業會社の所有する資産――固定資本および流動資本――を、拂込株金の二倍と假定すれば、三井の支配する事業財産は、少くとも、二十億圓を下らないも

のとならう、といふことを説明した。

その他に、三井銀行および三井信託、三井生命の金融資本による事業支配網が考慮される。これ等を總て加へれば、三井資本が支配する全事業財産は、最低に見積つても、多分三十億圓以上の巨大なるものとならう。

この單純な數字だけを見ても、三井財閥が日本財産に有する支配力が、如何に強大なものであるかゞ解る。

全財産支配力

だが、三井の財界支配力を、もつと正確に了解するために、一層大切なことは、三井が支配してゐる上記の資本——財産の性質である。例へば、日本の國富、總財産は一千億圓だから——日本の國富統計については、いろ〳〵の推算があるが、最低のものが一千億圓説である。しかし、これは勿論、大ざつぱなもので、見積りの標準を一寸變へたゞけでも、二百億圓や三百億圓の差は、直ぐ現はれる——從つて、三井の財界支配力は、日本全體の三パーセントだ、なんて批評は全く問題にならない。國富統計に現はれる、豆腐やへ三里の山奥にある土地の相場と、三井系事業會社の財産の相場とでは、その見積りは同じく五百萬圓づゝだとしても、その財産の性質、機能が全然違ふ。事業會社の財産は、いはゞ財界の中樞神經を構成するものである。しかも、三井系事業は、中樞神經中でも、腦髓や延髓の部分に相當するものだ。三井の支配する事業百數十會社、その資産三十億圓は、かやうな考へ方からすれば、實に日本財界の、日本資本主義の、死活の決定權の重大部分を握り占めてゐるといふことが了解されるのである。

産業別支配力

この意味を明瞭にするため、三井系事業が、各産業部門において、如何に重要な地位を占め、優越性を誇つてゐるかの實狀を、進んで研究してみやう。

最初に、三井の支配事業を、産業部門別にした一覽表を掲げる。

一、金融事業（銀行、保險、信託）——三井銀行、三井信託、三井生命、大正海上火災保險

二、交通運輸業（鐵道、海運、運送業）――夕張鐵道、金福鐵路公司、神岡鐵道、鶴見臨港鐵道、大正運輸、南樺鐵道、樺太鐵道、北海道鐵道、价川鐵道、共立汽船、北海道炭礦汽船、三井物産船舶部

三、倉庫業――東神倉庫、南洋倉庫

四、電氣事業――東京電燈、關東水電、函館水電、青島電氣、神岡水電、大淀川水電、北海水電、樺太電氣、東京電氣

五、鑛業（石炭、鐵、石油、金銀その他）――朝鮮無煙炭、三鱗煉炭、岩田煉炭、釜石鑛山（日本製鐵に合併）基隆炭礦、臺灣炭礦、太平洋炭礦、北海道硫黄、大日本炭礦、松島炭礦、磐城炭礦、山東鑛業、北樺太鑛業、太源鑛業、北樺太石油、矢野鑛業、北海道炭礦汽船、三井鑛山

六、纖維工業（紡績、製絲、人絹業等）――鐘ケ淵紡績、上海紡織、豐田紡織、天滿紡織、內海紡織、東洋ポッター紡績、南北綿業、東京モスリン紡績、東洋モスリン、菊井紡織、郡是製絲、横濱撚絲、日華蠶絲、朝鮮生絲、錦華紡績、東洋レーヨン

七、金屬工業および機械製作業――三井物産造船部、豐田式紡織機製造、日本製鋼所、芝浦製作所、東京電氣、中村製作所、湯淺電池、東京計器製作所、三機工業、富士製鋼、東京キヤリア工業、安全索道、日本鐵線鋼索、東洋オーチス・エレベータア戸畑鑄物、內外電熱器製造

八、化學工業（化學藥品、肥料製造、洋紙、パルプ製造）――王子製紙、電氣化學大日本人肥、大日本セルロイド、小野田セメント、三井鑛山、東洋高壓工業、クロード式窒素、三池窒素、北海曹達、日本樟腦

九、食糧品工業――臺灣製糖、鹽水港製糖、森永製菓、極東煉乳、日本製粉、三泰油房、臺灣拓殖製茶

一〇、商業――三井物産、東洋棉花、三越、神戸生絲、ドイツ物産、フランス物産會社

三井の勢力範圍

まづ、大體上記の十大部門に分つことが出來る。特に注意すべきは、それぞれの産業部門において、大抵第一流の優良會社を、三井系が幾つかづゝ占めてゐるといふことである。例へば、食糧品工業における臺灣製糖、日本製紛、化學工業における王子製紙、小野田セメント、電氣化學、機械製作業の芝浦製作所、石炭業の三井鑛山北海道炭礦、その他、三井物産、三井銀行、三井信託、東洋棉花、三越、鐘紡等の諸會社が、特に顯著なものである。

十大部分のうちでも、特に三井系の勢力が強大なものと、比較的微弱で、他財閥の勢力の力が、三井より勝つてゐるものとの區別は、三井系の財界に占める地位を知るために、また大切な點である。

三井資本の勢力が、特に支配的な産業部門は、化學工業を筆頭として、鑛山業、機械製作業、纖維工業、金融業、一般商業等の各産業である。この點を、例へば三菱財閥が金融業、鑛業、機械工業、土地に、住友財閥が鑛業化學工業、金融業に、大倉財閥が鑛業、滿蒙農業、建築業に、安田財閥が金融業等に主力を傾倒してゐる實狀と對照比較するならば、三井系が、如何に多方面に強力な羽翼を擴げてゐるかゞ、容易に了解せられるであらう。

× × ×

そこで、進んで三井系の重要事業の性質、內容、それが各産業部門において占めてゐる地位、從つてそれ等の事業を集積したものとしての三井財閥が、日本の産業界に延いては政治界に占めてゐる地位を、やゝ詳しく論じやうと思ふ。

この章で取扱ふのは、主として三井の直、傍系の重要事業であるが、特に、詳細な批評を必要とするのは、總本山の三井合名、及び多數の支配事業中で、特別にカナヘの足のやうに重要な地位を占めてゐる三井銀行、三井鑛山、三井物産の三者である。三事業以外の重要企業は、一括して、次の三井合名論中で說明する。

【二】三井合名論

合名の機能

三井合名の機能は、一と口にいへば、三井王國の參謀本部、または中央政府の役目を果すことである。經濟的、社會的、政治的の總ての三井に關係する問題は勿論のこと、三井一門の私的生活の監督のことまで、一切、合名がやつてゐる。三井合名は、日本における私的參謀本部としては、最大のものだ。合名の首腦番頭達が、智慧を絞つて畫策する策戰計畫は、たゞに三井財閥の隆替に關係するばかりでなく、一般に、誇張した意味でなく日本資本主義の動向に、重大な、時には決定的な影響をさへ與へる。最近の一事實で例證するならば、かの昭和六年末の金輸出再禁止がさうである。金再禁止は、勿論、國際經濟情勢が產んだ必至的現象ではあるが、その直接の機緣となつたものは、三井を張本人とするドル買事件である。金再禁止によつて、日本の資

三井の參謀本部

本主義は――その終局の針路が、沒落に向つてゐるか、更生發展を指してゐるかは、人によつて意見の異るところであるが――決定的な方向轉換を斷行することになつたが、その幕を切つて落したのが三井財閥なのである。われ〳〵は、日本資本主義を、ヨリ深く理解するために、三井合名の各方面に延べられた觸手の機能を、少しく詳しく調べてみたいと思ふ。

重役會から檢査部へ

合名の沿革

合名は、明治の初年まで、三井御元方と稱し、關係諸事業の統率機關であつた。それが後に、三井系事業が膨脹すると共に、組織强化の必要に迫られ、三井同族會と改稱し、同族會の中に重役會なるものを設け、三井一門および首腦番頭を加へた合議機關とした。明治三十三年、早川千吉郎が井上馨の推薦で三井の番頭として乗込んで來たとき、重役會を改めて檢査部とし、銀行、鑛山、物產等の諸部門を統括した。

檢査部は、益田孝が大番頭であつたとき、管理部に改められ、部長が三井八郎右衞

檢査部から管理部へ

益田孝の財産保有と事業支配

門、副部長が益田となつた。これが明治三十五年である。更に明治四十三年に至つて現在の合名會社三井合名となり、内容、形式共に、一段と強化された。當時は益田孝が顧問、專任の參事として團琢磨、朝吹英二、平參事として銀行の早川千吉郎、物産の渡邊專次郎の二名が參加した。大正三年、益田が引退し團が替つて宰相と成つた。

上記のやうに三井合名を、近代的な參謀本部の組織にしたのは益田孝であるが、その粉本は、ドイツ、ハンブルグの富豪ワルツブルグの管理會社といふことである。益田は明治四十年に外國を巡歷し、ワルツブルグの管理會社や、米國に著大な發達をしてゐたホールデング・コンパニイの制度を研究し、それ〳〵の長所を採つて、三井合名を作つたのである。ワルツブルグの管理會社は、主として富豪の財産の安全保有を目的とするもの、米國の特殊會社は、最少の資本を利用して、最大の事業支配をすることを目的とするものだ。從つて、この二者を組合はせた三井合名は、財産保有と事業支配との二方面で、完全な成功を收めることに成つた。

合名・合資組織の持株會社の大流行

三井合名の成功を見た他の富豪共は、勿論我れも我れもで、眞似をした。現在大小財閥が皆、合名組織か、合資組織の持ち株會社を有つてゐることは周知の如くだが、流行りごとは恐しいもので、例へば岩崎清七とか、藤山雷太とかいふ小金持ちまで、同族會社を作つて、雜魚のトト混り――大きな雜魚だが、三井や三菱に比較すれば、鯨と鰯だ――をやるやうになつた。三井の外樣番頭の一人である藤原銀次郎なんかも僭上にも藤原合資會社を作つて、御主人の眞似をしてゐる。

× × ×

三井合名の機能は、支配事業に對する指令、三井一門の生活監督――三井家憲の執行、稅金輕減、資本の蓄積およびその集約的運用、三井財閥のカムフラージ政策の執行本部等に、分解して見ることが便利であらう。以下、その各項について解說する。

持株會社の存在價値

稅金回避機關としての合名

三井合名に限らず、すべての、合資會社、合名會社、同族會社等の名稱を附してる

る財閥、富豪の持株會社の、重要な目的の一つは、稅金の輕減である。これは勿論、脫稅ではないが、合法的な稅金の回避、または輕減を目的としてゐる。

現行の所得稅法によると、個人所得である第三種所得は、一年收入百萬圓以上二百萬圓までのものに對し、百分の二七、所得稅額二二、九九六六圓を取られる。今三井合名の年所得は約三千萬圓だから、これを一門十一家が合名會社を作らず、各自個人所得として收入を得るとすれば、一家平均百萬圓の所得として、所得稅の合計は一年二百六十萬圓となる。

しかるに、右の三千萬圓の收入を、合名會社の法人所得とすれば、その稅率は僅かに百分の五、金額にして一年百五十萬圓に低減される。もつとも、法人所得でも、普通所得金額中、資本金額に對し、年百分の十の割合をもつて算出した金額を超へる所の法人超過所得に對しては、更に百分の四の稅金が加重されることになる。三井合名の場合でいへば、その資本金三億圓に對し、年所得三千萬圓を超へる場合は、超過所得稅が課せられるわけだ。だから、實際の稅金は、恐らく一年百五十萬圓以上を支拂つてゐるのであらうが、とも角合名會社を作ることにより、稅金負擔が著しく輕減されてゐることは明らかである。三井合名が明治四十三年に、現在の組織をもつて成立したのは、其前年に、所得稅法の改正が行はれたことが直接の動機となつてゐる。

安全・增殖の爲のブレーン・トラスト

三井の智慧は門外不出

單に、稅金のことばかりではないが、三井合名は、三井王國のブレーン・トラストとして各方面の專門家を集めて、不斷に研究をやつてゐる。若い、優秀な大學卒業生を社員にして、一生飼ひ殺しで、例へば親族法、相續法、所得稅法、勞働問題、企業管理などを研究させ、凡そ三井資本の安全と增殖とに必要な知識は、人間でも資料でも、合名の內に、組織整然として蓄へておき、必要に應じて卽座に引出せるやうに準備してある。

三菱のブレーン・トラストの一つの機關である三菱資料課は、主として、事業關係の調査部で、先年獨立して財團法人三菱經濟研究所となり、その蓄積した知識は、半

ば公開されてゐる。ところが三井合名の智慧袋は、一切門外不出主義で、しかも豐富な資力で內容充實につとめてゐるのだから、外部のものには、如何なる惡智慧を絞つてゐるのかと、少なからず凄味を覺えさせる。

三井合名が、社員を飼ひ殺し主義で、一生、一つの專門事項を調べさせてゐることについては、次のやうなエピソードさへある。

何んでも、大震災當時、一部書類の燒失か、紛失かで、三井合名重役となつてゐる三井十一家の、各自の所有財產の詳しい內譯が、分らなくなつてしまつたことがあつた。自分名義の財產の內容が、どうなつてゐるか位は、他人のことはとも角として、己の分だけは大體心得てゐて然るべきものであるし、また、合名の帳面一冊をアテにせず、何か控へ書ぐらひは、それ〴〵持つてゐても、さし支へないであらうと考へるが、それは貧乏人共の心がけ、三井の一門は、流石に？　自分名義の財產なんか、ヒドク漠然と、ウロ覺えにしか記憶してゐなかつたものだ。

が、決して心配には及ばない。そこは三井だけあつて、萬一のことを慮ばかり、ちやんと、二重、三重の備へがしてあつた。といふのは、合名の社員の一人で、飼ひ殺しにされてゐる老人に、暗記がかり專門の某といふのがゐたのである。その某の暗記力により、一族の財產內容は、臺灣の山林に、樟腦の樹が何本あつて、高さがどれだけ——まさか——といふことまでチヤンと判明した。この老人は、古事記を暗記してゐた稗田の阿禮ぐらひに、三井家で珍重された。

三井憲法の執行機關としての合名會社

井上馨、伊藤博文、澁澤榮一等の助言を參考として、十章百餘條から成る三井家憲が出來た次第は、既に、本書の第一章で述べておいた通りである。合名は、この憲法の執行機關である。

三井憲法は、勿論、事業經營についても、根本方針を規定してゐるが、主要な部分は、三井一族の財產保全を中心とする、一門各自の權限、生活標準、相互扶助、教育

金の力で他人の口へ障子はめこむ三太夫

等の内部生活に關する規定である。三井一族は、同族協調の精神をもつて、その公私の生活について、互に監督し、忠告し合ふ義務をもつてゐるが、何といつても、小言は、他人の小言でなければ利き目が薄い。合名の番頭重役が、その小言をいふ役目を負はされてゐるのである。この意味では、合名重役は、三太夫の資格をもつてゐるわけだ。

三井一族の、私行上の惡評は殆んど世間に傳はつてゐない。番頭供が、口を揃へて賞め上げてゐるやうに、一門の人々が、皆教養のある賢明な紳士だ、といふこともあらうも、一寸とした失敗ならば、金の力で、戸を立て難いと昔からいはれてゐる他人の口へも、障子ぐらひは嵌め込んで、風評の傳はるのを未然にモミ消してしまう、といふこともあらう。だが、何分、一門多勢のことだから、時には飛んだ厄介者が出ないとも限らない。そんなときには番頭共が、手取り足取りして押し込めてしまうのである。とも角、三井一門の惡評が傳はつてゐないのは、主として三太夫制度の成功のお蔭であると思はれる。

事業の分割支配權と集約的運用勢力

なほ、三井一門の私生活監督については、第一章で、所々は述べておいたから、ここで細說することは省略する。

資本蓄積およびその集約的運用機關としての合名會社

更めて講釋するまでもないことであるが、資本は、それが少額づつに分散してゐる場合よりも、集合された場合には、その威力は、算術的な合計でなくて、幾何學的に加乘された力をもつものである。

現在の三井合名の表面上の拂込資本は三億圓だが、もし、これを十一家に分割してしまつたと假定するならば、その事業支配の勢力は、十一家の分を合計しても、現在の三井系の勢力の十分の一をも保持することは難かしいであらう。何故といふに、前にも述べたやうに、ある事業會社を支配するためには、その總株式數の四割を握れば殆んど絕對的の支配權が得られ、普通の場合は、三割も獲得すれば、まづ充分なので

あるが、もし、その所有株式の數が、二割か一割ならば、平重役席の一つ位は取ることが出來るけれども、事業の支配權を得ることは出來ない。その場合、株式に投じた資本は、單なる投資としての作用をなすに過ぎない。それでも太い了見の資本家なら重役の職を惡用し、會社の秘密をネタにして、相場で惡錢を稼ぐことは出來、相當によい利廻はりとすることは容易であらうが、事業の支配權を獲ることは、絶對に不可能である。

大橋老の事業描寫

そのよい實例の一つは、例へば會社屋の親玉と稱され、自らもそれを誇りとする——これは筆者の想像だ——大橋新太郎老である。この人は、その昔、百株ほどの日本銀行の株主となり、總會でゴテて、監査役となつたのを最初として、現在では、五、六十の會社の重役を兼業してゐる。その投資方針は、なるべく僅かの株式を所有して、重役席を獲得することである。自己の資本を多數に分割して投資し、澤山の重役職を占有することを、一名、大橋流投資と呼ばれてゐるが、流石、一流の開祖だけあつて、その方面においては無比の權威者として尊敬されてゐる。大橋老が、どの位、相場投機に重役の地位を利用してゐるかは筆者の知るところでないが、とも角、この老人は自分が重役となつてゐる會社の減配には、如何なる場合にも絶對反對で、鉾配でもよいから、なるべく高率の配當をやれ、といふ主義で押し通してゐる。近い實例は、最近の日本石油の配當で、松方石油は荒らされて赤字となつた日石の重役は、無配にしやうと決心した。ところが、重役會で大橋老が盛んにグズリ、遂に重役自ら認める三分のタコ配をやることになつたものである。

大橋式投資術

大橋老の投資方針も、確かに一理ある方針で、資本の利廻はりから見れば、かなりの高率利廻はりとなつてゐるに相違ない。だが、かういふ投資では、事業の支配權を占めることが出來ないから、いつまで經つても、所詮、重役の肩書だけが澤山ある會社屋に過ぎず、小さくとも、一財閥を作るなどといふことは不可能である。だから大橋老人が支配權を握つてゐる事業といへば、親から讓られた博文館一つだけである。

大川財閥のプロフイール

も一つの、資本分散の例は、大川平三郎老だ。この人も、重役職を澤山抱え込んでゐる點では、日本で一、二を爭ふ巨頭だが、大橋の會社屋とは違ひ、これは事業屋とでもいふべき人である。痩せても枯れても、大川財閥の主人公だ。だが、大川老は、自分の資本を餘りに多數の事業に分散して投資してゐるので、外形上は、堂々たる大川大財閥を作ることが出來たが、實は風袋ばかり大きくて、內容の空疎なものとなつてしまつた。いはゆる大川系事業といはれるものゝうちで、眞實に大川老の支配權が確立してゐるのは、舊樺太工業、武州銀行その他、小さな事業二、三あるに過ぎない。その中心、樺太工業でさへ、先年、三井の王子製紙會社に呑まれてしまつた。ヒヨンな事情で、經營を引受けることになつた日本劇場も、間もなく小林一三に、讓つてしまつた。

大橋や大川と、三井とを比較するならば、その所有資本の大小は別問題として、集約的投資と、分散的投資とが、財閥を形成する上に、如何に大きな差違を生じるが、

八郎兵衛の遺訓

容易に了解出來るであらう。

三井の資本の集約的運用方針は、明治時代になつて新知識を吸收した結果、案出した政策ではない。實は、三井發祥の、そもそもの始めから守奉してゐた、物語的な傳統政策なのである。

三井の太祖、八郎兵衛の傑材であつたことは、既に第一章で詳記しておいたが、こに問題とする資本の集約的運用主義も、また八郎兵衛の創案になるものなのであるかれは澤山の子供があつたが、遺言中に、一族が分散獨立するのは、徒らに勢力を强めるだけであるから、各自の知識經驗は勿論、その資本も、なるべく持ち寄つて、一丸として使へと敎へておいた。この遺言の精神を、資本主義的に解釋したのが、資本の集約的運用なのだ。毛利元就が、五本の矢を折らして子供を誡めた話や、成吉思汗の母親が、五本の指で、拳固をこしらへ息子達に敎へた物語りは、史上の有名なる挿話だが、三井の祖先にも、同じやうな話が傳へられてゐるのである。八郎兵衛は、或

二十年間に十倍の資本增加

は、誰かにこれ等の昔話を聞かされて應用したのかも知れぬが、とも角、非常な傑物であつたことは、この一挿話だけでも、容易に想像が出來る。

資本の蓄積機關としての合名の機能については、別に詳言を要しないであらう。合名が現在の組織で出現したのは、前記のやうに、明治四十三年のことだが、當時の資本金五千萬圓は、今日三億圓に膨脹し、約二十年の間に、表面上の全額だけについて見ても、六倍に增加した。眞實の膨脹は、恐らく十倍以上であらう。この一事だけで三井の資本增殖力が、如何に强大なものであるかゞ分る。

但し、將來においては、合名の公稱資本金が膨脹することは、多分あるまいと想像される。いふまでもなく、世間の批評の的とされることが、煩はしいからである。だが、表面上の合名資本は增加しなくとも、眞實の三井資本は、いや應なしに、加速度的早さで、蓄積されて行く。

カムフラージ政策機關としての合名會社

社會奉仕は僞裝工作か？

三井合名の對社會的機能は、各種の慈善事業經營、公共事業に對する寄附金等により、財閥に向けられる獨占利潤壟斷の非難に對して、カムフラージ——僞裝工作——をやることである。

僞裝工作といへば、ヒドク惡意の籠つた言葉で、財閥のやることならば、一切合財が、肚に一物を藏してゐるものだ、といはなければ男の估券に拘はると考へてゐる、社會主義者の好んで用ひる文句である。筆者も、財閥なるものは、社會的觀點から見れば、何れも惡黨だとは思つてゐるが、しかし、財閥の個々の行爲を、特に公共事業献金や慈善行爲までを、强いて神輕を尖んがらして、難くせを附けるほどのことはあるまい、と考へてゐる。だが、かやうな財閥の社會奉仕的行爲を、僞裝工作と解釋するのは、今は、一般の常識となつてゐるやうだ。常識に反してまで、財閥の提灯持ちをしてやる必要は勿論ない。

三井合名の社會奉仕事業の一つは、大阪田の私立工業學校の經營である。これは明

治四十年に創立され、近代的工業に必要な熟練職工、およびフォア・マン――職工長――の養成を目的とする。修業年限三年で、鑛山、電氣、機械、化學工業等の實際的技術を教へる。現在の生徒は二百五十人で、創立以來の卒業生は約千五百人に達する。

他の一つの事業は、日本で最大の、私設慈善病院、和泉橋病院の維持である。設立は明治三十九年、今日までに約四百萬圓の寄附をしてゐる。一九〇九年から最近までに收容患者の數は四萬二千人、來診者は約四百萬人になるといふことである。

右の二つの、常設奉仕事業の他、時々發生する、重大な國民的災禍に際しては、大抵、應分の寄附をしてゐる。特に大震災に際しては三井の全機關を動員して、食糧品、建築材の運搬等に、大いに努力した、といふことが、三井合名發行の小冊子に詳しく記錄してある。

最後に、先年發表した三千萬圓寄附であるが、これについては、後に、三井財閥總評の章において說明する。

經濟參謀本部としての合名會社

最後に、合名の最も大切な機能は、三井王國の經濟參謀本部として、作戰指命の職務である。三井王國の最高司令部は、三井一門の重役會、合名理事の理事會、直、傍系事業相當者の重役會の、三段構へとなつてゐることは、前に述べた通りであるが、第一と第二の參謀會議は、合名內に包含されてゐるのである。

資本的支配網の組織の上からみれば、合名は、宛も、擴げた投網の締り目に相當する。三重にも四重にも擴大されてゐる持ち株制度は、合名の資本金三億圓として、最終的に還元される。

これ等の、人的、および資本的支配網の結び目としての合名の機能は、既に第三章の、三井の事業支配網で詳說したから、こゝに再言する必要はないであらう。こゝでは、合名の直接支配する事業中、次に述べる物產、鑛山、銀行の三者以外のもので、

比較的重要な事業の若干について、概説することにする。

三井と外國會社の合同事業

合名の直系事業（事業内容と首腦者）

芝浦製作所（拂込資本金一一、二五〇千圓）この會社は、三井銀行の抵當流れとして、三井の經營に歸したもので、三井と、米國最大の電氣機械製作會社G・Eとの共同出資事業である。大震災で工場が全滅し、以來赤字續きで苦しんでゐたが、しかし現在の工場設備は最新式の優秀なもので、あらゆる種類の電氣機械を生産することが出來る。最近は、軍費インフレで、久方ぶりに芽を吹くことが出來た。三井系事業となつてからは、シーメンス事件で辭職した物産の巨頭番頭の一人である、岩原謙三が長年社長をつとめてゐたが、今は相談役に退いた。

日本製鋼所（拂込資本千五百萬圓）これも三井と英國のアームストロング・ヴイカツース會社との共同經營事業である。大砲製造が專門の、骨の髓まで戰鬪的な軍需工業會社だ。海軍軍縮で痛手を受けたが、補償公債を貰つたり、色々國家の保護を受けてゐる。北海道室蘭が本據で、廣島に分工場がある。室蘭に工場を作つたのは、北海道炭礦の石炭が、特に製鋼用に適してゐるからである。社長は伯爵樺山愛輔、常務が海軍機關少將水谷叔亮と、重役の陣立まで一風變つてゐる。軍需品專門會社が、外國資本を入れてゐるのは、どうかとも思はれるが、現在では、アームストロングは資本と技術の提供だけで、經營には無關係だから、別に不都合はないといふことである。

日本製鋼所の組織と事業

熱帶産業（拂込資本五、五二五千圓）これはマレー半島のゴム栽培が主要事業で、シナイに五千二百エーカーのゴム林を所有してゐる。ゴム會社としては、日本で一流の事業である。近年、スマトラでも廣大な土地を買入れ、植樹を始めた。

臺灣拓殖製茶。臺灣で茶園を經營し、科學的栽培で優良な「三井紅茶」を生産してゐる。紅茶は、海外にも多量に輸出される。

東神倉庫と倉庫業

東神倉庫（拂込資本一一、五〇〇千圓）は、もと、三井銀行の一部門だつたが、明治四十二年に獨立の會社となつた。最初の資本金は二百萬圓だつたが、現在では、公

稱資本千五百萬圓に膨脹し、三菱、住友の二大倉庫を凌駕して、日本一の倉庫會社となつてゐる。第一、建物が、鐵筋コンクリートの堂々たるもので、貨物が來なくなつたら、いつでもホテルにして人間を容れます、なんて重役がよい氣持ちでヨタつてゐるほど、立派なものだ。他人の貨物は扱はなくても、一族の三井物産、東洋棉花の荷入れだけで、充分營業が出來るといふ。

内池博士の倉庫學

倉庫業などは、何んだか埃りつぽい、下らない事業のやうに思はれるが、實際は、そんなに馬鹿にしたものではないのだ。倉庫學(?)の權威、東京商科大學の内池廉吉博士の學說によると、一般商業が、商品の地域的配給をやるのに對して、倉庫業はその時間的配給をやるものだ、といふのである。かう說明されると、倉庫事業も、急に威嚴が加つたやうな氣がするから妙なものだ——かうして勿體をつけなければ、倉庫學の講釋なんか、馬鹿々々しくてやれないのであらう。

が、實際のところ、學說はどうであらうと、やはり倉庫業が、ゴミつぽい事業であることには變りない。そこで、東神倉庫の重役達も、習ひ、終に性となつて、三井系人物としては珍らしく地味な人が多いから、妙なものだと思ふ。社長は物産の巨頭だつた福井菊三郎、常務が加藤直法、その下に手島知健がゐる。

東洋棉花

東洋棉花（拂込資本一五、〇〇〇千圓）日本棉花、江商株式會社と共に、三大棉花會社といはれ、一ケ年の商賣高約一億圓、日本の棉花輸入量の三分の一を一手に取扱つてゐる斯界の最大會社である。總株數五十萬株中、三井系が四十萬五千株を所有してゐる。

兒玉の人となり

もとは、物産會社の一部門であつたが、大正九年に分立し、初代の社長は物産の筆頭常務だつた藤瀨政次郎、次が先年死んだ傑物兒玉一造である。

兒玉は近江の產で、滋賀縣の商業學校出といふ、近江商人の見本みたいな男だ。十九歲で物產の社員となつたが、囊中の錐は、その末、立ちどころに現はれて、まづ、支那の支店で相當の腕を見せ、臺灣では米の商賣で大いに儲け、歐洲支店に行つては

滿洲大豆の對歐輸出といふ世界的な、今日でも物産會社が自慢話の種子にしてゐる大發見をやつて、グン〳〵男を上げ、三十歳で名古屋の支店長となつた。そこで育て上げたのが、現在の紡織機械製造の獨占會社、豐田式紡織機である。大正九年以來、東洋棉花の專屬となり、今日の大會社に仕上げたのである。兒玉の後は兒分の山崎一保が繼いでゐる。

三井信託

三井信託（拂込資本七、五〇〇千圓）日本に、歐米式の信託法が布かれたのは、大正十三年のことで、その以前にも、名稱は信託會社といふものが多數あつたが、大部分はインチキ金融會社であつた。三井では、早くから外國式の信託會社が日本にも出來るであらう、といふことを豫想して、調査研究を進めてゐた。そして、信託法實施と共に、最初の新式信託會社として出現した。

その以前の多數信託會社が、大衆の貯金を喰ひものにして、散々惡評を蒙つてゐたから、設立に當つては、まづ世間の信用を得る、といふ點に最も苦心を拂つた。で、三井の資本を中心にし、住友、三菱、安田、大倉、藤田などの諸財閥を勸誘して、株式の一部を引受けて貰ひ、信用の基礎を固くした。その後、安田や三菱が信託會社を作つたときは、今度は三井に株主參加を申込んで來た。現在、諸財閥の對立事業中、信託事業だけが、互に株式を持ち合つて、表面上、ヒドク仲がよさゝうに見えるのはこの三井信託の開業當時のいきさつが原因となつてゐるのである。

堂々たる顏觸れ

諸財閥を株主として、信用を集めたばかりでなく、重役にも大物をずらりと並べて廣告價値を大いに高めた。即ち、創業當初の取締役會長が團琢磨、社長米山梅吉、取締役池田成彬、有賀長文、三井高精、原嘉道、大橋新太郎、門野幾之進、各務鎌吉、矢野恒太、馬越恭平、藤山雷太、結城豐太郎、藤田平太郎、松本健次郎といふ顏觸れだ。今日でも、札付き華族を、金塊引揚會社の社長にすれば、結構、世の中にはダマされる奴が大勢ゐるといふほど、顏の信用がモノをいふ時代なのであるから、三井信託が、かやうに巨頭のガン首を揃へたことは、大いに効能があつたに相違ない。

めざましき發展

三井信託は、創業以來、目ざましい發展を遂げた。試みに、信託預金、有價證券その他の數字によつて、開業以來の業務膨脹の跡を示すと、次のやうになつてゐる。

（單位千圓）

年度	信託預金	有價證券信託	その他合計
一九三一年	三四三、八六五	六四、五五九	四一三、二八〇
一九三二年	三四八、〇六一	五二、五一四	四〇五、九四九
一九三三年	三七〇、五一〇	五四、七二三	四三二、六四九
一九三四年	三九五、五〇九	五三、八〇四	四五七、一一二
一九三五年	四〇四、四九八	五二、九三六	四六五、二六一

信託諸財産は、右表のやうに、年々急速度で增加し、現在、全國信託財産の約三分一を獨り占めにしてゐる。だが、一九二九年以來は、一應停頓となつた。それは、會社の營業政策が變化したからである。

この年あたりから、日本の財界は、急激に不況に陷り、從つて、信託會社の資産運用利益も低下し、預金者が要求するやうな、高率の信託預金配當は不可能になつた。

金融界の百貨店

そこで、會社は、新規の信託預金は、なるべく斷ることにしたのである。その代り、信託會社の本來の使命ともいふべき、例へば遺産管理、または市町村その他公共團體の財産信託といつたやうな、特殊信託の方面に主力を注ぐことになつた。元來信託業なるものは「金融界のデパートメント・ストア」といはれるくらひ、何でも屋であることが特色なのだから、三井信託の、この方向轉換は、日本の、從來金錢信託に偏した信託業經營を、本道に導くものとして、是認してよい。但し、營利的にいへば、金錢信託が一番有利なのだから、方向轉換により、三井信託の業績が、若干低下するのは、やむを得ないであらう。

三井信託を筆頭に、全國信託會社の信託總資産は、約十五億圓に近いが、之だけの勢力をもつた新事業の現出は當然に、金融界にも大きな變化を與へることになつた。その最も重大な事實の一つは、長期金融、特に長期社債の發行額の增加で、これは主

として、信託および生命保險業の勢力伸長の結果である。詳しく說明するまでもなく、信託や保險會社の資本は、銀行資本よりも、はるかに長期金融に對して適當してゐるからである。

三井信託の首腦は、創立以來、米山梅吉である。青山學院の卒業生で、卒業後、直ちに渡米、七、八年も法律と文學を勉强した、といふ風變りな經歷の持ち主だ。今でも俳句をヒネつたり、美文を書いたり、書畫の鑑定を自慢したり、文藝的材料の豐富なことを誇つてゐる。米國から歸朝後、日本鐵道にゐたが、池田成彬の紹介で三井銀行に入り、ドン〳〵出世して、池田と併立するに至つた。近き將來、三井がフン發した例の三千萬圓の寄附金を元手とする、三井社會事業協會の會長に任命されるであらうといはれてゐる。

三井生命（拂込資本五〇〇千圓）三井生命はもと、愛國生命の子會社で、大正四年に創立され、高砂生命と稱してゐた會社である。三井が買取したのは昭和二年のことである。生命保險事業は、全體として、最早大して發展する望みのない事業だ、といふのが最近十年來の定說であるが、この三井生命だけは、流石に背景のお蔭で、三井系となつて以來、驚異的な躍進を示してゐる。三井の手に移る前の昭和元年と、六年後の昭和七年の業績を比較すると、左表に示すやうに、契約高總額が約十倍、保險料收入が九倍、一ケ年の新契約は實に五百二十倍といふ激增である。しかもこれが、不景氣時代に實現された數字なのであるから、三井資本の威力は、誠に驚嘆に値する。

三井生命業績比較年表（單位千圓）

年度	契約總額	新契約	保險料收入
一九二六年	一九、二〇六	九一	九五五
一九三〇年	一四七、九〇一	四三、九七七	六、八三五
一九三一年	一七八、九八七	四五、一一二	八、〇六七
一九三二年	二一〇、二九〇	四七、八二一	八、八八六
一九三五年	四一七、〇〇〇	一〇八、〇〇〇	一七、〇四七

棚ボタ式社長

創業當時は、これも看板を立派にする意味で、團琢磨が社長に据はつたが、現在は社長は空席で、首腦は專務の野依辰治である。これは、もと物産にゐた人で、石橋をタ、いて渡る式の重役だ。三井の看板だけで、ブラリと懐手をしてゐても、事業は順調に進んで行くのだから、うまい椅子を拾つたものである。

磯村の才腕

〈北海道炭礦汽船（拂込資本四三、六七五千圓）夕張炭坑を本據とする石炭および海運會社で、一ケ年の出炭高約三百萬トン、三井鑛山、三菱鑛業のやうなトラスト的會社を除けば、日本最大の石炭會社である。それに、夕張炭は、まだ幾何も採掘してゐないから、三池炭山などより、遙かに長い將來性がある。

〈この會社は、もと、三井の番頭の一人であつた井上角五郎の經營してゐたものだ。井角は、政治家としては相當のところまで行つたが、事業家としては落第で、北炭をヒドイぼろ會社にしてしまつた。そこで、起死回生の大任を負はされて、井角の後に据えられたのが、物産のロンドン支店長として才腕を認められた、現社長磯村豐太郎だ。

經歷

物産時代

磯村は、九州の豐前中津の出身で、明治二十三年、應慶義塾卒業後、まづ外人の通辯、遞信省の傭ひ、次が母校に戻つて英語の教師、それから同郷の先輩、山本達雄の世話で日本銀行の行員となつたが、この男、學生の頃、ストライキのリーダアとなつたといふ經歷のある豪傑肌だから、到底、まぢめに札の勘定なんか、やつてゐられるものでない。間もなく日銀もやめて、やはり同郷の先輩、朝吹英二、中上川彦次郎に賴んで、物産にもぐり込ませて貰ひ、やつとこゝで根を生やすことになつた。現在のセチ辛い世の中では、かう腰が落ち付かないやうな男は、そのまゝ沒落だが、明治時代には、流石に餘裕があつたと見え、何度でも浪人して、何度でも仕官することが出來たものだ。

物産において、かれの才能は、やうやくモノをいふことが出來た。三井入りまで、七、八年道草を喰つてゐた埋め合はせに、こゝでの出世は早く、明治三十六年には營

業部長となり、更にロンドン支店長に榮進した。ジャワ糖五十トンを、最初に日本に輸入し、外糖輸入の端緒を開いたのは、かれの營業部長時代のことだ。

藤原と競爭

✓北海道炭礦回生の大任を命じられたのは大正二年、それより少し前、よい競爭相手の藤原銀次郎が王子製紙整理を命令され、首尾よくやり遂げたので、磯村も、負けん氣になつて、大いに努力した。その結果、現在の北海道炭礦が出現した。この會社は、今日、大規模な機械化を實施して、石炭事業界における、技術的合理化會社の標本とされてゐる。北炭の業績と共に、磯村の財界における地位も向上し、三井の北海道守となつてゐる。

王子製紙

磯村の下に、副將赤羽克巳がゐる。これは一ツ橋高商出身者で、先年死んだ福田德三などと同期生だ。學生時代から豪傑で、特に英語が大嫌ひ、試驗になると福田の智慧を借用し、口の惡い福田等に、バカ羽といはれてゐたものだといふ。

✓王子製紙（拂込資本一一二、六六二千圓）王子製紙は元來、澁澤榮一が發起人となり、三井組、小野組等にも共同出資をさせて作つた會社で、澁澤の後は、甥の大川平三郎が首腦者となつて經營してゐた。後に、三井は藤山雷太を乘り込ませて、大川を追ひ出し、王子を分捕つてしまつた。これが、三井、大川抗爭の、そも〳〵の發端で爾來實に三十年、洋紙業を中心として兩財閥は絶えず喧嘩をやつてゐた。が、長いものには卷かれろ、の諺の通り、弱力の大川は、昭和四年、まづ自分が社長となつてゐた富士製紙の支配權を王子に奪取され、更に昭和八年には、本城樺太工業までも併呑されて、完全に、三井のためにタタキのめされて仕舞つた。（兩者の抗爭史については、拙著、財界新鬪將傳、千倉書房版參照）。

強者は常に勝者

大川を征服した王子製紙の社長、藤原銀次郎は、かくて、ペーパー・キングに成り終ほせた。日本の洋紙生産高は、一年約十五億ボンドであるが、そのうち八割は、王子製紙の生産高である。王子は、それほど巨大な、殆んど完全な意味の獨占會社なのである。獨占企業が、その獨占の威力を賴んで、製品相場の吊り上げなどをやると、

アウト・サイダア

忽ち、アウト・サイダアが出現して、鯨を惱ます鯱のやうに、トラストを苦しめるのが通例の現象だが、藤原にとつて仕合はせなことには——勿論、消費者にとつては困つたことだが——王子製紙に對しては、アウト・サイダアは現在も、將來も、完全に無力であることが保障されてゐる。といふのは、原料パルプの生産を王子が獨占しも一つ先の、パルプ原料の木材についても、樺太の森林利權を、王子が獨占してしまつてゐるからである。世界的な商品王といはれる鐵のカーネギーや、石油のロックフ

獨占王の藤原

エラアは、藤原に比較すれば、その支配する事業の規模は、はるかに大きいであらう。が、これらの獨占王でも、競爭同業者の脅威から免れることは出來ない。ところが、藤原は、現在、未來に亙つて、外敵に惱まされる恐れは全くない。かやうな、完全な意味における事業獨占王は、恐らく、世界にも類がないであらうと思はれる。

藤原の經歷

しからば、こんな幸運の星を拾つた藤原とは、如何なる男かといへば、北炭の磯村と同じく、明治二十三年の慶應卒業生で、同期生には、久原房之助、鈴木島吉（前興業銀行總裁）生田定之（昭和銀行頭取）等の巨豪がゐる。卒業後は、安來節の出雲松江で、田舍新聞の探訪記者を五、六年やつてゐたが、志を立てゝ出京し、明治二十九年中上川を賴つて三井銀行に入つた。後、物産に轉じ、上海、臺灣支店長等をやつてゐるうちに、三井物産が、北海道の山林投資で失敗したので、その收拾をかれに命じた。木材部長として小樽支店に出張し、鮮やかな手際で、整理の實績を擧げた。それで、藤原の存在が、三井內部で、大いに認められることになつた。

藤原の王子復活

王子製紙は、當時、鈴木梅四郎、高橋義雄等が首腦者であつたが、經營拙劣で、五十圓拂込の株式は、十圓臺に陷落するといふ慘狀を呈してゐた。そこで、木材部長として洋紙事業に緣は深いし、北海道、樺太の事情にも通じてゐる、といふわけで、王子復活の使命が、かれに負はされることになつた。

當時の、王子製紙の主力工場は苫小牧であつたが、この工場を視察した後、必ず回復出來るといふ確信を抱いた。で、相當に貯め込んでゐたかれの私財の全部を搔き集

藤原は幸運兒

めて、王子の株式を買ひ取り、專心業績向上に努力した。その結果、王子製紙はメキメキと好くなり、遂に現在の巨大トラストにまで發展したのである。

ところで、批評者として注意しなければならぬことは、王子の藤原にしろ、北海道炭礦の磯村にしろ、かれ等の努力は勿論充分に評價されねばならぬが、さればといつて、事業の發展を、單にかれ等の骨折りにだけ歸著せしめることは、大なる誤りだといふことである。實際には幸運が、かれ等の努力以上に、大きな役割りを演じてゐるのである。王子製紙の場合でいへば、藤原が經營を引受けてから間もなく、世界大戰による、空前の財界膨脹期が日本に訪れた。この波に乘つて、實は凡庸な經營者だつて相當の好成績は得られた筈なのである。王子の寶庫といはれる苫小牧の工場だつてその技術的方面のことは、高田直屹が苦心して準備を整いておいたのである。

藤原自身の肚では、王子製紙は、俺の力で發展させたのだ、と已惚れてゐるかも知れぬが、實際は幸運が、過半以上かれの成功に手傳つてゐるのであると考へられる。

極端な秘密主義

とかく、人物評論者は、成功した事業家の個人的技倆を、ムヤミに賞め上げることに全腦漿をつかつてしまつて、幸運な時勢に助けられた、といふことを全く見逃がしてしまう者が多いやうであるが、これは危險なことだと思ふ。

【三】三井物産論

謎の物産

拂込資本金一億圓、諸積立金六千萬圓を擁し、その一ケ年間の販賣取扱高は多い時には二十億圓に近く、不況時代の最近といへどもなほ十二、三億圓の巨量を有つてゐる三井物産は、いはゞ巨大なスフインクスである。其尨大な機構は、漠として外部からは容易に捕捉し難いといふ意味において、また物産の觸手の延びるところ、遠慮なく何でも取つて食つてしまふといふ意味において、テーベの岩上に蟠居した人頭獅體の巨獸を思はせる。

「ハウス・オブ・ミツイ」

物産の株式は、その殆んど全部を三井一族が所有してゐるため、内容を外部に公表して批判を求める必要がない、といふ理由もあらうが、とも角、この會社は極端な祕密主義で、カキの如く口を閉ぢて沈默を守つてゐる。一例をいへば毎期の決算報告だが、簡單な數字が、數行並んでゐるだけで、内容捕捉には、全く役に立たない。また大會社は大抵發達何十年史とかいつたようなものを作り、世間に誇示してゐるのが通例だが、物産の發達史とか、内容を解說した印刷物は一つもない。たゞ最近、外國人になら、ちよつとぐらゐ知らせても宜からう、といふ氣でか「ハウス・オブ・ミツイ」と題する一冊子を作り、そのうちに支配會社の一として物産の營業規模の一端を書てゐるくらゐなものである。印刷部數は、勿論極く少數である。

何んでも食つてしまふ、といふ意味では、工業生産品は無論、農産、水産、林産、およそ榮養分のありさうなものなら、一切のものに對して舌なめずりをする。炭を食ふブタの胃袋の強さなんかは、物産の胃袋には比較にならない。たとへば、前記の三井家の中で、「物産」の機械の部には、最大の電動機から、最小の臺所道具まで取扱ふといふようなことが書いてある。ことによると、味の素の、耳掻きスプーンくらゐの大きさのものまで、商賣してゐるのかも知れないといつたようなわけである。參考のため、主要取扱商品を列擧してみよう。(英語名アルファベット順)

主要取扱物品

、飛行機、自動車および部分品、ビール、建築材料、樟腦、セメント、雜穀類、米、小麥、小麥粉、豆類、玉蜀黍、コーヒー、石炭、棉花、綿製品、藥品、染料、卵、肥料、ソーダ、アンモニア製品、燐鑛、豆粕、罐詰、ビン詰、鹽藏、乾製各種食料品、朝鮮人參、ガラス、ガンニイ、硬化油、大麻、黃麻、皮革類、靴下、木材、ラワン、チーク、樫、靴、スリッパ、機械類、鐵道用品一般、海産物、マッチ、金屬、鋼、鐵、銅、亞鉛、錫、鉛、アンチモニー、鑛油、魚油、植物油、獸油、洋紙、パルプ、人絹および人絹製品、ゴム、ゴム製品、鹽、種子類、生絲および絹製品、石鹼、藥味、砂糖、硫黃、樹脂、茶、タバコ、タイア、羊毛、毛織品、etc, etc……。

朝鮮人蔘までやるのですかといつたら、どうして、人蔘は總督府官許品で、重要貿易品ですぞ、といつた。南條氏の話によると、世間では物産ともあらうものが、南洋土人の腰卷であるサロンや、鷄のエサにまで手を出すのは、あまりに阿漕ぎに過ぎやしないかといふが、これが纏まると存外馬鹿にならん金額になるのだ、とふことである。もう一度斷つておくが、上に記したこれ等が、物産の「主要」取扱商品なのである。物産があまりに多方面に手を出し、小生産者や小商人を脅かす、といふ非難はこの無際限に擴げた營業政策から起つた。そして遂に、物産の方向轉換問題が發生するに至つたのである。

この巨獸の骨格を解剖し、その活動が、日本の財界に對して、如何なる關係、影響をもつてゐるかといふ點を說明するのが、この稿の目的である。

組織

まづ、物産の組織を概說する。

中樞の重役團

中樞の重役團は、最近まで社長三井守之助、代表取締役三井源右衞門、取締役安川雄之助、南條金雄、川村貞次郎、井上治兵衞、三井辨藏、福井菊三郎等であつたが、例の三井一家の後退主義、カムフラージ方針によつて、三井一族は重役席を退き、會長となつた安川氏は、さらに最近、退陣を「餘儀なくされて」（次いで南條氏が合名理事となつ後井上氏が會長に昇進した。（現在））瀘厚の君子南條氏が新會長となり他重役にも若干の移動が行はれた。

重役に直屬し、本店の參謀本部ともいふべきものに、人事、文書、業務、査業、調査、會計の六課がある。これ等はいづれも、直接營業には携らず、營業各部に對して計畫、支配、監督等の諸任務を果すものである。

各地の支店網

第一線に立つ營業各部は、石炭、機械、生絲、砂糖、金物、船舶、造船、木材、營業部の九系統に分派されてゐる。最後の營業部は妙な名稱だが、これは主として雜品雜貨を取扱ふ部門だ。

次に各地の支店網である。內地はいふまでもなく、世界各地の主要商業地に設置さ

れてある。

日本――小樽、函館、新潟、横濱、名古屋、敦賀、舞鶴、京都、大阪、神戸、岡山
廣島、門司、長崎、三池、鹿兒島、基隆、臺北、臺南、高雄、臺中、釜山、京城、平
壤、清津

滿洲――安東、大連、牛莊、奉天、新京、ハルビン
支那――北平、天津、芝罘、青島、上海、漢口、厦門、香港、廣東

フイリッピン――マニラ、レガスピ、イロイロ、セブ、ダバオ
佛領支那――サイゴン
シヤム――バンコツク
マレー半島――シンガポール
蘭領インド――メダン、バレンバン、バタヴイア、セリボン、セマラン、セラバヤ
マカサア

濠洲――シドニー、メルボルン
インド――ラングーン、カルカツタ、マドラス、ボンベー、アメダバツド、カラチ
エヂプト――アレキサンドリア
モロツコ――カサブランカ
英國――ロンドン
合衆國――ニューヨーク、シアトル、サンフランシスコ
右の他、數個の外國支社がある。
フランス――リヨン、パリ
ドイツ――ベルリン、ハンブルグ
南阿――ケープ・タウン、ヨハネスブルグ
アルゼンチン――ブエノスアイレス
使用人員は、正規の社員が約二千五百人、その他各地支店の命によつて働く傭人は

夥しい數であるから、恐らく五、六千人の人數が物産の支配下に屬するものと思はれる。

事業——商品販賣業

次に物産の事業である。定款に掲げる營業課目としては、物品販賣業、運送業、保險代理業、造船業、問屋業、陸揚業等多數あるが、中心をなすものは、物品販賣業である。

物産の商品取扱高

物産の一ケ年の商品取扱高は、冒頭でも述べたように、好況時代には二十億圓に近い數字を示したこともあり、貿易萎縮の近年でも、尙十億圓を下つたことがない。八年度は、明瞭な數字は解らぬが、十二億圓見當のものらしい。物産の取扱ふ輸出入は、日本の全貿易量の一割七、八分といふのが近年の狀態である。そのうち、輸出よりも輸入の方が、やゝ多い。

この一年十億圓の取扱高は輸出、輸入、內地販賣、外國間貿易、いはゆる出商業の四大部門に區別される。大ざつぱにいへばこれ等四部門の取扱高は、總取扱高の、各四分の一を占めてゐると見てよい。併し、出商業において物産に對抗した鈴木商店沒落直後には、その地盤の多くを物産が取つて代つたから、出商業の商賣高が四部門中、斷然最多を占めた時代もあつた。

出商業者としての物産の勢力と成績

輸出＝いふまでもなく、物産が日本最大の輸出會社である。その主要商品は、日本輸出商品の構成內容が變化するに應じて變動してゐるが、生絲、諸機械、石炭、砂糖小麥粉、金屬製品、海產物等は、終始主要輸出品となつてゐる。日本輸出品の種類の七、八割以上のものを、いつも物産が取扱つてゐる。

輸入＝輸出の場合と同樣、輸入品の大部分の種類のものに對して關係を有つてゐるその內容も、年によりかなりの金額上の變動があるが、小麥、羊毛、ゴム、豆糟、石油、米、機械等は一貫して主要取扱品となつてゐる。最近では、輸出、輸入とも、一年三億圓前後と推定される。

輸出と輸入のいろいろ