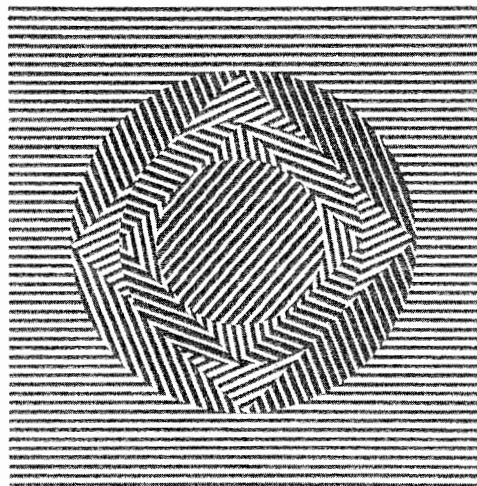


日本経済の 発展と 企業集団

法政大学産業情報センター 編
橋本寿朗・武田晴人



東京大学出版会

第二章 多角的事業部門の定着とコンツェルン組織の整備

武田 晴人

一 日清・日露戦後経営と事業の多角化

1 明治後半期の日本経済

日清戦争から第一次世界大戦にいたる二〇年間は、資本主義体制の本格的な確立期にあたり、一八九〇年代前半にスパートを開始した紡績業を中心とする繊維工業の発展にやや遅れて、製造工業の他の分野にも企業勃興が波及し、自立的な経済構造が形成される時期であった。対象とする時期は一八八五年から一九一四年とやや広がるが、この間のマクロ経済の動向を中村隆英は、「小さな政府」から「大きな政府」への転換と表現しているが、この政府部門の位置の上昇が、戦争と「戦後経営」による持続的な財政支出の増大に基づいていたことはよく知られている。⁽¹⁾後述するように、金融部門での政府の役割は、この時期に大きく再編成されることになるが、財政支出の拡大をきっかけとする需要の拡大は、日清戦争後の企業勃興の重要な条件となるとともに、急激な物価上昇と輸入増大を伴いながら日本経済の構造変化をもたらしたのであった。

もっとも、推計されている実質GNPの成長率からみると、一八九五―一九一〇年にかけての時期は若干の変動を伴いながらも一八九〇年代前半と第一次大戦期の山に挟まれた低迷期にあたっていた。資本主義体制の確立期という

表 2-2 製造工業生産額

(百万円, %)

	当 年 価 格						構 成 比		
	1890	1895	1900	1905	1910	1913	1895	1905	1913
食料品	156.1	219.0	429.1	494.3	707.6	879.8	27.93	34.39	32.63
繊維	160.0	370.7	428.5	458.8	700.3	907.9	47.27	31.92	33.67
製材	11.6	21.5	46.8	52.5	60.8	75.4	2.75	3.65	2.80
化学	59.7	83.5	127.6	166.0	237.5	309.6	10.65	11.55	11.48
窯業	7.9	13.7	23.3	27.0	51.0	67.3	1.75	1.88	2.50
金属	14.2	16.2	31.1	57.9	70.4	113.6	2.07	4.02	4.21
機械	9.2	17.0	47.9	101.7	136.0	204.5	2.17	7.07	7.58
印刷・製本	1.5	2.7	7.4	13.7	23.3	38.0	0.34	0.95	1.41
その他	23.5	39.8	54.7	65.5	95.4	100.2	5.07	4.56	3.72
合計	443.5	784.1	1,196.4	1,437.3	2,082.5	2,696.3	100.00	100.00	100.00
増加寄与率	1885-1890	1890-1895	1895-1900	1900-1905	1905-1910	1910-1913	1885-1895	1895-1905	1905-1913
食料品	23.49	18.48	50.95	27.07	33.07	28.06	20.05	42.14	31.44
繊維	50.31	61.85	14.02	12.59	37.43	33.83	58.27	13.49	30.68
化学	12.69	6.99	10.70	15.95	11.08	11.74	8.76	12.63	12.41
金属	3.64	0.59	3.61	11.10	1.95	7.02	1.53	6.38	4.44
機械	2.57	2.30	7.49	22.32	5.32	11.16	2.38	12.96	9.95

資料 篠原三代平『長期経済統計10 鉱工業』東洋経済新報社、1972年より作成。

製造工業生産額(表2-2)では、一八九〇年代前半の繊維工業の急成長と対比して、食料品、化学、機械、製材などの諸工業の拡大も目立つようになっていった。こうした生産拡大は、新企業の設立にも反映し、企業数・払込資本金が一八九〇年代後半に二・三倍前後の増加を示す中で、金属・機械工業(会社数五倍、払込資本金七・六倍)や食料品工業(同じく四・四倍、四・六倍)が際だって高い増加を示していたのである⁽⁴⁾。

他方で、この時期の日本経済に大きな影響を与えたのは、金融面での変化であった。財政主導の資金供給の拡大は、金本位制移行期に急激な物価上昇をもたらして、輸入超過により経済拡大を制約する一方で、国立銀行の普通銀行への転換や金本位制移行という制度的変化を背景として銀行業の急速な発展をもたらしたからである。

第二の時期は、一九〇〇—一九〇四年の低迷期で、個人消費支出、固定資本形成などが低迷する一方で、前期からの輸入超過傾向が高水準で持続していた。製造工業生産額は、実質では一九〇〇—一九〇五年に低迷し、名目でも前後の五年間に比べて明らかに成長のテンポが落ち込んだ。その中で、機械・金属部門は増加寄与率で三三%に達し、

表 2-1 国民総生産の推移(期間中増加)

(百万円)

	1886-89	1890-93	1894-95	1896-99	1900-03	1904-05	1906-09	1910-13
総額	870	505	571	520	72	379	588	644
個人消費支出	812	514	181	597	△25	△161	849	553
政府経常支出	9	23	342	△181	195	903	△834	△68
粗国内固定資本形成	88	29	118	130	△13	144	149	306
内生産者耐久財								
民間・非1次産業	28	33	33	△44	△17	156	△34	157
政府・軍事関係	△1	0	34	43	△43	59	△31	22
政府・非軍事関係	△4	4	0	13	14	△8	32	20
経常海外余剰	△39	△61	△70	△26	△85	△508	425	△147
輸出・海外からの所得	41	17	40	60	108	12	146	295
輸入・海外への所得	80	78	110	86	193	520	△279	442

資料 大川一司ほか『長期経済統計』国民所得』東洋経済新報社、1974年より作成。△は減少。

評価と矛盾するかにみえるこの時期の経済成長率の低さは、戦後経営下のブームの崩壊に伴う再三の恐慌状態によるものであった。金本位制の確立と財政需要の拡大に伴う輸入増大が、国際収支の悪化を契機とする金融引締めを呼んで、経済拡大を制約し、日本経済の発展水準の低さを露呈させていたのである。長期的な循環からみれば「なべ底」型の低迷期とみられるこの時期は、三つの時期に区分することが可能である。

第一の時期は、一八九四—一九〇九年の日清戦争後の企業勃興期を中心とする時期で、紡績業、銀行業などが急成長したといわれている。国民総生産の増加分の期間集計を示した表2-1によれば、日清戦争期(一八九四—九五)に政府経常支出の飛躍的な増加がみられ、戦時に増加テンポが落ちた個人消費支出が戦後経営下で政府経常支出の減少に変わって経済拡大の主役となった⁽²⁾。この間、粗国内固定資本形成が一貫して高水準で増加していたが、とりわけ政府の軍事目的にそう固定資本形成の役割が大きかった。しかし、第二期を含む日露戦争まで、この軍備拡充に伴う国内産業に対する需要拡大効果は限られていた。兵器の輸入増大がそのことを裏面から明らかにしている。当時の軍備調達と軍需工業に関する政府のワンセット体制志向⁽³⁾、早急な軍拡の実現という国家的な要請が、日清戦争による賠償金取得を基盤として先進国からの輸入による兵器の調達をもたらしていた。従って、重工業部門に対する財政拡大による需要創出効果の影響は、限定的であったといつてよいであろう。

軽工業部門の主軸たる食品・繊維に匹敵する増加を示すほどになった。この時期には、銀行・紡績などの前期の企業勃興をリードした産業部門は早くも企業集中の過程に入ったといわれているが、この点は、法人企業数と払込資本金の動向にも反映していた。機械・金属と紡織工業では企業数がめだつて減少し（紡織業七三五社から六四三社、機械・金属一五九社から一三四社）、特に後者のうち典型的な近代機械制大工業であった紡績業では、一社当りの設備価数が、一九〇〇年の一七・九千錘から〇五年には二九・一千錘に増加した⁽⁵⁾。

このような状況は、財閥などの有力企業家たちにとっては、買収などの方法を通じる事業の外延的な拡大の好機でもあった。また、財政面では、軍事支出の増大に代わって産業補助金の広範な撒布がめだつようになり、幼弱な重工業部門にも、一八九〇年代後半の企業勃興による投資財需要の拡大とあいまって、国内市場の拡大の可能性を生み出していた。

第三の時期は、一九〇五―一三年の回復・発展期で、日露戦争期には日清戦争期をはるかに上回る政府経常支出の増大が生じ、戦後、個人消費支出の回復と粗固定資本投資の持続的な拡大がみられた。日清戦争期と同様に民間非一次産業部門の生産者固定資本形成は、戦後一時低迷し一〇年代に入って再度拡大基調となった。対外収支の改善傾向がみられたことが、一九〇〇年代の後半の特徴でもあった。戦時の輸入急増から一転して対外収支が改善した理由は、戦時的条件の解消とともに国内重工業の発展に伴う自給率の向上、綿工業の輸出拡大によるものであり、特に前者は、第二期に比べて国内の産業連関が次第に形成されつつあることを示していた。

一九〇五―一〇年の製造工業生産額は、その増加寄与率からみて、繊維（三七％）・食品（三三％）が再度高い成長を示し、機械・金属等の重工業部門はその成長率を相対的に低下させた。もともと、この点は法人企業の会社数等の指標から若干の補足が必要である。機械・金属工業は、会社数の伸びが著しく（一三四社から三〇一社）、これに対して払込資本金の増加が伴わなかったために一社当りの資本金額では、二七万円から二六万円にむしろ微減した。企業の新設や個人経営の事業の法人化によって、法人企業レベルでは規模の拡大が抑制されていたのである。

この間に製造業以外の分野での急速な企業活動の拡大がみられていたことも、この時期の特徴であった。第一に電気ガス工業が会社数、払込資本金で際だった拡大を記録した。第二に、鉱山業は会社数の伸びこそほとんどみられなかったが、払込資本金が急増し、引続き高成長部門としての地位を保っていた。鉱山業の払込資本金額（一社当り）は、一九一〇年に一一一百万円で製造業平均の一〇万円、電気ガス業の五四万円を大きく上回っていた。

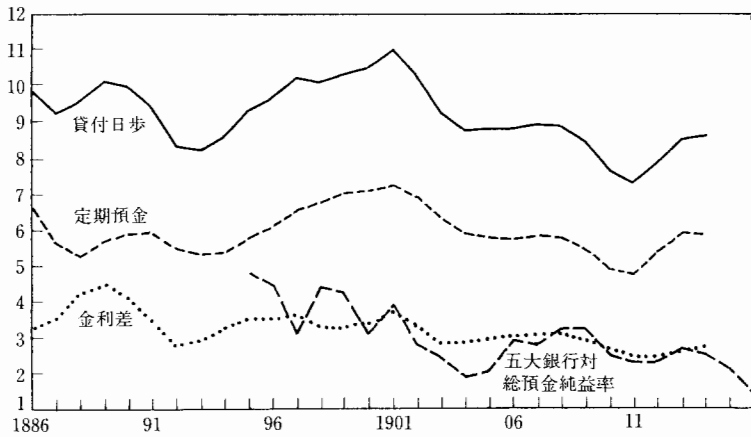
このように、外貨不足に基づく引締め政策の必要が、経済拡大を阻害し、中間景気を含みながら全般として慢性的な不況基調にあったといわれる日露戦後から第一次大戦の勃発にかけての時期には、マクロの経済指標でみた成長が電気ガス工業というエネルギー部門の拡大や、製造工業部門の着実な拡大によってすすんでいたのである。

以上のような明治後半期の経済発展のなかで財閥がどのような対応を示し、自ら財閥と呼ばれる地位を形成していったかを明らかにすることが、本章の主題となる。前章で明らかにされたように幕末・維新期からの激しい経済社会の変動・変革のなかで、有力な富豪たちや新興の企業家たちは、浮沈をくりかえしながら、その一部の成功者が次第に政府との距離を稀薄化させてつ事業家としての地位を固めはじめていた。しかし、同時にその事業展開・多角化は、「場当り」な性格を残し、財閥の事業基盤として定着したというには問題を残していた。むしろ、前期の事業展開のなかから、あるいは新しいビジネス・チャンスをついて、財閥がその姿を整えていくことになったのが明治後半期であった。その過程について主として「成功者」となる三大財閥に関して、金融と鉱山という共通する主力事業分野での展開を明らかにし、そのうえで前章で着眼した「総有制」という枠組が、多角化過程に対応した組織革新にどのようなかわかっていったかを、以下検討していくことにしよう。

2 銀行経営の近代化

金本位制の確立をきっかけとした銀行業の発展と金融市場の変化は、資本主義経済の本格的な定着に対応したものであった。国立銀行条例を起点とする信用制度の整備の試みは、日本銀行の設立と国立銀行の普通銀行への転換によ

図 2-1 東京の金利



資料 金利は後藤新・『日本の金融統計』東洋経済新報社、1970年、五大銀行対総預金純益率は各行社史より算出。

預貸証率で示される資金余裕度、預金・自己資本比率等で示される資金吸収力とは、払込資本金一〇〇万円以下と一〇〇万円以上との間で大きな格差があり、競争的ではあるが、同時に「効率的で資本金のある少数の大銀行とその他の多数の銀行という二重構造をもっていたことをしめしている」と結論付けていることである。よく知られているように一九〇〇年恐慌を契機に財閥系銀行を中心とする大銀行へと預金が移動したことが、このような二重構造の形成の条件であった。

以上のように銀行業の発展の中で、財閥系銀行群は預金銀行化の先頭をきり、五大銀行としての地位を着実に固めていった。預金・貸出に占める上位銀行のシェアは、一八九〇年代以後の預金増大の中でむしろ低下したが、そのような量的な変化の中で、財閥系銀行の経営基盤が固められ、その収益力は下位の銀行に比べて優位に立ったのである。

しかし、優位に立ったという上位銀行も経営基盤の再編成に迫られていた。東京の金利水準の変化を示す図2・1によると、一九〇〇年恐慌を契機に低下した金利は一九〇〇年代末にかけて貸出金利で一〇%台から七%台へと低下し、定期預金金利もこれに照応して変化したが、預貸金利の差が縮小した。そのため、五大銀行の預金一単位当りの利益は日露戦後のブーム期に

って大きくその制度的枠組みを変えながら、金本位制度のもとでようやく実を結んだのである。この大規模な制度的な改革は、近代的な通貨・信用制度の成立に不可欠であったばかりでなく、銀行業の急速な発展によって量的にも資金仲介者としての銀行の役割を著しく高めた。この転換の大きな特徴は、第一に、日本銀行を頂点とする各種の特殊銀行群が整備されたこと、第二に、普通銀行の預金銀行化が進んだこと、第三に、この普通銀行の発展を基盤として全国的で統一的な金融市場が形成されたことであった。

このうち、財閥の発展との関連でとくに重要と思われる普通銀行の預金銀行化は、民間部門における金融資産の形成とその構成変化によって実現した。民間金融資産の対GNE比率が、一八九〇年代の半ばから一九〇〇年代の終りにかけて上昇し、また、その構成は、一八七〇年代前半の現金中心から、七〇年代後半に有価証券比率の上昇を経て、九〇年代には二〇%弱から三〇%台へと預貯金が目立って増大したと指摘されている。

こうした預貯金の増加の第一の理由は、企業勃興に伴う民間資金の蓄積の進展であったが、これに加えて、上述の保有資産構成の変化については、「一般資産保有者が次第に現金の預金による代替を行い、本源的預金を供給し始めたこと」、さらに、一九〇〇年代初頭にかけての預金金利の上昇が「銀行預金による大口郵便貯金の大規模な代替をもたらした」と推定されている。郵便貯金が一八九〇年代後半から一九〇〇年代初頭にかけて二千万円台で停滞するのに対して、普通銀行の預金額(国立銀行を含む)は、一八九四年の約一・二億円から一九〇〇年には四・四億円に達し、第一次大戦直前の一三年には一四億円と増加した。

預金吸収の進展による銀行業の急激な発展は、初期の官公預金依存さらには日銀貸出に依存した鞘取銀行体質からの脱却を可能にした。銀行資金総額に占める民間預金の割合が増大し、政府資金の割合が低下する一方で、日銀の個人取引開始を契機として、普通銀行は日銀借入依存度を低下させた。明治後半期に預金銀行化が進展したのである。

これに関連して、注目すべき点は、寺西重郎がこの時期の銀行業について、規模別にみて、自己資本利潤率には、各規模で大きな差がないが、総損金・預金比率と総損金・貸出有価証券比率によって示される単位費用と、預貸率、

回復をみせたものの、一八九〇年代後半に比べてはるかに低い水準にとどまったのである。

一八九五年に銀行部として設立された三菱銀行の場合には、創業当初には本店で預金および借入金を得て各支店でそれを貸付ける形をとっており、その後、一八九七年下期末に三六九万円に達していた借入金が一九〇一年上期に悉く返済され、「資金源を預金にのみ仰ぐ、真の預金銀行として出発するに至った」といわれるものの、同じく一九〇〇年恐慌後に、預金・貸出の両金利差の縮小が生じ、「銀行の経営は頗る困難」となった。そこで、貸出の開拓に努め、有価証券（主として公債）やコールにも投資したが、中心は貸出で、「積極的に取引先の選択を行ってその開拓に努めた。例えば信用貸及び不動産担保貸では、本店がこの間三井物産、東京電燈、九州鉄道、北海道炭礦鉄道等に対する信用貸付を開始し、又神戸支店が三井物産、山陽鉄道に対する従来からの信用貸のほかに鐘淵紡績や、一、二の清商に対する信用貸及び二、三の個人に対する大口の不動産担保貸を行い、又商品金融では兵庫出張所が従来米穀、肥料に対する取引の外に、羊毛、煙草、マニラロープ、燐寸、木材等に金融を開始し、取引の減退を喰い止めたのがそれである」と伝えられている。このような信用貸を含んだ積極的な産業金融への進出は、日露戦後にも継続され、「貸出に於いては摂津製油、大阪アルカリ等従来みられなかった化学工業会社への貸出が現われる一方、日本製粉、大日本製糖等戦後急速に拡張を始めた企業への貸出も」みられた。こうして第一次大戦直前の一九一三年下期末には、預金の増加にもかかわらず再び貸出超過となったが、「これは主として旭硝子その他三菱各事業及び猪苗代水電、名古屋電燈等電力会社に対する貸出、藤本、増田等ビルブローカーに対する救済融資及び従来より密接な関係のあった九州炭礦汽船、第一九銀行等への貸出が増加したことに基づくもの」であったという。

同様の産業企業への融資の積極化は、安田銀行でもみられた。「安田善次郎氏に主宰された個人銀行的色彩が濃厚であった故か、この方面（株式）の投資額が決定的な地歩を占めていた」といわれる安田銀行では、日清戦争後に「貸出方針の転換」がみられ、浅野総一郎、雨宮敬次郎など安田善次郎の個人的な関係を基盤にした信用供与の拡大がみられ、「地方的な商業銀行から産業銀行の域に進出」したと評価されている。日清戦争以前から、安田の持株会

社機能を担っていたと評される安田銀行は、この時期にも所有株式を増加させ持株会社機能を増大させていたが、一九〇五年に担保付社債信託業を兼営したことに示されるように、産業資金の供給者としての地位を確立していったのである。

三菱と同じく一八九五年に開設された住友銀行は、既設の並合業（貸金業）の限界を預金吸収により克服することゝをねらいとしていた。しかし、この銀行開設計画には、預金が多く集まりすぎた場合の運用難を心配する内部の意見があったといわれ、そのため、預金吸収、資金運用ともに堅実な方針で臨んだとされている。商業銀行主義に徹し、「貸出については、努めて資金の固定化を避け、問屋関係などに対する手形割引に主体をおいた。また預金の受け入れについても、貸出と同様取引先の選択に留意していた」というのである。

しかし、一九〇五年の創業一〇周年を機会に編纂された『住友銀行十年史』に基づくこの記述は、資金運用において貸付金比率が極端に落ち込んだ時点で書かれたものであり、運用の中心となった割引手形勘定は、一九一六年下期末の勘定項目の整理では大幅に減少して（前期末七〇四三万円から三二二二万円）、貸付金が急増する（同じく三三三万円から六四七五万円）ことから示唆されるように、実質的には手形形式の中長期資金の貸付という側面を有していたと推定される。この点を直接確認しうるデータはないが、住友銀行の資金運用残高と、各期の損益計算書による各種別の収入額を対比すると、表2・3のように貸出において異常な高利益を計上していたことが判明する。運用残高で割引手形と分類されているものうちかなりの金額が、手形形式の貸付であり、損益計算では貸付利息収入として処理されていた可能性が高いと考えざるを得ないのである。

前章でもふれた三井における中上川彦次郎の工業化路線は、以上の文脈でみる限り、このような傾向をいく分先取りし、産業資金供給へと三井銀行が進出する意欲を示したものであった。その改革路線の挫折後、益田孝の指揮のもとに商業銀行化をめざした三井銀行の場合にも、状況に大きな変化はなかった。一八九〇年代末に生じた貸付金の急減と割引手形の急増は、一九〇〇年代前半には前者の急増によって日露戦争前後には両者が肩を並べるようになり、

(千円, %)

表 2-3 住友銀行損益計算

	期末残高			利息等			利回り		
	有価証券 A	割引手形 B	貸付金 C	貸付金 当座貸 D	有価 証券 E	割引料 F	貸付金 当座貸 D/C	有価証券 E/A	割引料 F/B
1895-99	1,070	2,767	2,462	45	56	203	1.7	5.2	7.0
1900-04	3,630	12,850	1,560	209	197	1,031	13.2	5.8	8.3
1905-09	9,188	23,583	1,341	706	623	1,985	51.8	6.9	8.4
1910-14	10,696	40,674	2,241	1,452	691	3,120	64.5	6.5	7.3
1915-19	30,126	67,322	80,606	8,677	1,293	9,099	20.8	4.4	13.4

資料 『住友銀行八十年史』より作成。

注 各期間平均残高及び取入額。Eには売買益を含む。

商業金融への傾斜は一時的な現象にとどまった⁽¹⁵⁾。むしろこの間の資金運用面での大きな変化は、○九年の三井合名会社成立前後に銀行の保有有価証券が、株式・社債から国債へと移動したことにあった。

以上のように、預金銀行化の進展は、財閥系銀行の産業金融への積極化を伴いながら進展した。言いかえると、堅実な銀行経営の基本的な理念とされる「商業銀行」化の方向は、預金銀行化の進展にもかかわらず実現しなかった。「銀行預金を通じる資金が経済の貯蓄投資の連結機構に次第に大きな役割を果たすに至った」のであるが、それは、「機関銀行」と称される産業銀行の形成であり、資本蓄積の低位な日本経済の中で、比較的短期性の資金である預金を基礎に、経済発展に必要な長期性の投資資金の供給の主要な役割を、銀行が果たすようになったことを示している⁽¹⁶⁾。

もつとも以上のような銀行の役割の変化は、証券保有の拡大や受託・発行などの証券業務への進出については、まだ限定的であった。長期資金の貸出が増加する中で、日露戦後に有力銀行は、鉄道国有化に伴う株式市場の変化や、日銀適格担保品の変更、国債引受シンジケートの結成をきっかけに保有有価証券を国債中心に切り替え、株式については整備されつつあった財閥の本社部門に移管していくことになった。本社部門との関係については後述することとして、銀行経営に即してみれば、このような変化は、すでに指摘されているように一九〇六年以降の公定歩合制度の改変による国債担保貸出の優遇、高率適用制度の創設などの金融政策に誘導されたものであり、引受シンジケートの結成もその帰結の一つであった。かくして有力銀

行は拡大する産業資金需要に対応して預金吸収に基礎をおきつつ資金供給を行い、国債保有の拡大によって資金逼迫時の流動性を確保しようとしていたのである⁽¹⁷⁾。

3 鉱山業

綿紡績業とならんでこの時期に大企業部門となっていたのが、鉱山業であった。官営の軍工廠を除くと大規模作業場の上位を占めた有力鉱山は、欧米技術の導入による坑内開発の進展と、親方子方関係に基づく前近代的色彩の強い間接的労務管理の下に統括された大量の労働者に特徴づけられていた。

鉱山業の中心は石炭業と産銅業を基軸とする非鉄金属鉱業であり、ともに明治前半期には輸出産業として重要な役割を果たした。日清戦後もこのような海外市場依存度は依然として高い水準にあったが、日露戦後期には国内需要の拡大がみられた。輸出依存度が八割近い水準にあった銅では、日清戦後経営を起点とする電信電話事業の拡充、日露戦後からの電力業の発展、とりわけ送電距離の延長によって、通信用・電力用ともに電線需要が拡大した。また、真鍮などの銅合金の軍需関連需要も増加をみせた結果、一九一〇年代初頭には輸出比率が六割台に低下した⁽¹⁸⁾。石炭業では、一八八〇年代末以降日露戦争期まで輸出比率が三割水準を維持し、これに船舶用を加えると日清日露戦争間で五割強の水準に達していた。その中で、かつて内需の中心になっていた製塩用炭の比率が低下して工場用炭と鉄道用炭の需要が拡大するという、工業化の進展に伴う需要構造の変化を示しつつあった⁽¹⁹⁾。

こうした市場の変化の中で、鉱山業の生産の拡大はめざましいものがあった。もつとも、この二大鉱業部門を対比すると生産拡大の内実には重要な差異があった。石炭の方が生産拡大のテンポは早かったが、労働力需要も急拡大していた。他方で銅では、鉱夫一人当りの生産量がこの時期に目立って上昇した⁽²⁰⁾。前者は、採炭部門における機械化の遅れが、大量の労働力投入を生産拡大の必須の条件としたこと、従って生産の拡大が鉱区の外延的な拡大によって実現したことに対応していた。地域別の出炭量を示す表2・4によれば、一八九〇年代前半に北海道、福岡（三池を除

表 2-5 有力炭坑の鉱産額

(千トン, %)

		1891	1897	1903	1907	1912
三井	三池川	574	623	1,107	1,497	2,056
	田川			458	488	936
	その他				317	756
小計		574	623	1,565	2,302	3,748
		18.1	11.9	15.4	16.7	19.1
三菱	高島	201	154	199	186	323
	鯉田	87	182	229	247	456
	新入	49	145	408	443	468
	その他				256	1,052
小計		337	481	837	1,132	2,299
		10.6	9.2	8.3	8.2	11.7
北炭	幌内	174	112	216	170	162
	空知	62	123	155	204	186
	夕張	2	282	468	482	507
	その他	44	41	99	154	260
小計		281	558	938	1,009	1,115
		8.8	10.7	9.3	7.3	5.7
古河	下山田ほか			426	518	437
				4.2	3.8	2.2
住友	忠隅			129	68	413
				1.3	0.5	2.1
安川	豊国			188	175	428
	赤池	59	166	150	184	213
	明治	56		454	412	587
小計		115	166	792	771	1,229
		3.6	3.2	7.8	5.6	6.3
貝島	大浦	36	68	364	809	777
	津大	75	4	262	363	233
	津業黒				166	116
小計		111	71	626	1,338	1,126
		3.5	1.4	6.2	9.7	5.7
麻生	豆田				138	136
	芳雄			50	218	268
小計				50	356	403
				0.5	2.6	2.1
全国出炭高		3,176	5,230	10,139	13,804	19,640

資料 農商務省『第二鉱山統計便覧』1891年、『農商務統計表』1897、1903年、『本邦鉱業一斑』1907、1912年より作成。

注 小計の下は対全国出炭比率。

要な鍵を握っており、他方で大量の労働力を投入する必要に迫られていたことから、賃金支払いなどに流動性の高い資金を必要ともしていた。資金調達力を考慮すれば、市場競争の流動化は、資金力に優る少数の有力事業家間の競争の激化という側面をもっていたのである。

他方で、右の事情は、資金力の乏しい炭坑主に対して、三井物産などの財閥系商社が一手販売権の取得を条件とする資金供与によって、その商圏を拡大する機会を与えたことになった。三池炭の輸出業者として成長した三井物産は、日清戦争以前には三井三池炭以外の他社炭の取扱を制限されていたが、日清戦後にこの方針が転換し他社炭の取扱

表 2-4 地域別出炭比率

(%)

	1890	1895	1900	1905	1910
北海道	1.1	9.6	8.8	10.2	10.2
常磐	1.4	1.3	6.6	8.0	9.4
福岡	49.7	65.1	66.2	66.5	66.5
内三池	20.3	13.6	9.9	11.5	11.4
佐賀	6.4	8.3	8.7	8.4	6.0
長崎	25.4	8.7	6.2	3.8	4.2
全国合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料 通商産業省『本邦鉱業の趨勢 50年史』正・続、1963-64年より作成。

注 各府県別生産額の対全国比。常磐は、福島・茨城の合計。

く)で出炭が急増した。筑豊炭田と夕張を中心とする石狩炭田の開発が進んでいたためである。九〇年代後半にはさらに常磐炭田の出炭比率が上昇したが、その発展は、工場用炭・鉄道用炭などの内需拡大に支えられたのであった。

従って、三池・高島などに代表される明治前期の有力炭坑に加えて、これらの新興地域の優良鉱区確保が各鉱業者の発展の鍵を握ることになった。とくに、選定鉱区制度と海軍予備炭田の解放をきっかけとする筑豊炭田の開発は、三井・三菱などすでに有力な石炭業者だけでなく、安川、貝島、麻生などの地場の有力企業家を輩出させることになった。

その結果、三井の生産シェアは一八八九年の一九七%から一九九年には一一・一%に、三菱でも八七年の二七・三%から九九年には五・一%に低下した。三井・三菱にとっても新規鉱区の取得、既存鉱区の出炭拡大のための拡張投資が不可欠となった。有力業者の主要炭坑の出炭高を示す表2-5が、この点を明らかにしている。

九〇年代に三池炭坑の出炭が漸増にとどまった三井では、九〇年代末からの三池出炭の拡大と田川炭坑の稼働がこれを補うことになった。この間古河、住友の参入に加えて、安川・貝島・麻生などが筑豊を基盤に有力業者として成長した。古河・住友の場合は、有力な産銅業者が製煉用炭の確保を第一義として石炭業に参入を果たし、三井・三菱と並ぶ金・石兼営の鉱山業者に展開した事例であった。

新規参入による市場の流動化は、石炭業が基本的には優良鉱区の所有を拡大することではじめて、生産面での優位を保ちうるという特質に基づいていた。もちろんこのような開発競争の中で、規模の拡大や採炭の深部への移行によって、機械設備や運搬坑道の開鑿などの固定的な投資が拡大していた。この投資に要する資金の調達が企業成長の重

大によって商社としての独自の活動領域を拡げていったのである。三井物産による一手販売の事例はよく知られているが、「筑豊の御三家」と呼ばれるに至る貝島・麻生などの場合も三井への資金依存を脱却しえたのは日露戦後のことといわれているから、中小の坑主にとって資金面での問題は重大な制約であったと考えてよい。しかし、その反面で経験に乏しい販売部門を抱え込むことは必ずしも得策とはいえなかったことも考慮しておく必要がある。

三井・三菱などの側からみると、商社を通じて石炭販売権の取得は、中小炭坑の買収や経営権の掌握の機会を拡げることになり、市場におけるこれらの坑主の攪乱的な販売活動を予防する意味をもった。三井が一九一〇年に北海道炭礦汽船の経営権を完全に掌握し、一三年に松島炭礦を買収したこと、三菱が一年に九州炭礦汽船や大夕張炭礦への融資をてこに一手販売権を取得し、さらに経営への関与を強めたこと、古河が一四年に伊藤家との共同出資で大正鉱業を設立したことなどは、形態こそ異なるとはいえ、財閥系企業が寡占的な競争の展開の中で一九一〇年代に入って、一層のシェア拡大を狙って積極的な経営戦略を推進していたことを示していた。

産銅業では、一九〇〇年代の初頭に生じた製煉技術の革新とこれに続く採鉱の組織化の進展の中で生産性が上昇する一方で、一八九〇年代に主として三菱の鉱山買収の進展によって上昇していた先発の三社（住友、古河、三菱）のシェアが八割近い水準から一九一三年には四三%にまで低下した。⁽²³⁾ 製煉技術の革新を主導した藤田組、さらに〇五年の藤田組改組に際して持ち分を分与されて独立した久原房之助が、買鉱製煉をてこに産銅量を一挙に拡大し、五大産銅業者の一角を占めるようになったのである。

このような新規参入の成功の中で上位五社のシェアは七割前後で停滞していた。下位企業の拡張・新規参入も続いており、その産銅量も早いテンポで拡大していたからである。加納鉱山、大日本鉱業、田中鉱業（田中平八）などが、藤田や久原の拡大戦略をなぞるようにして企業成長を遂げていた。こうした状況は第一次大戦のブームが終わる一八年末まで継続した。

新規参入を伴う競争条件の変化は、優良鉱区所有による制約が強かった石炭業に比べると、産銅業では上位五社の高い位置が製煉部門の集中によって保証されていた点で異なっていた。生鉱吹による製煉技術の革新が、黒鉱の開発を可能にし、可採鉱区を拡大して新規参入を容易にしたことは事実であったが、同時に、新製煉法は金銀鉱の合併製煉を行なうという技術的特質から電気精銅法の実施を有利としていた。加工部門が原料銅として電導率のよい電気銅を嗜好するようになるにつれて、電気精銅設備を備えた有力五社の地位は見かけ上の生産シェアよりも強化され、買鉱による鉱石市場の拡大が売鉱依存の中小鉱山を生み出すなどの分化をもたらすことになった。

しかし、そのことは大規模な製煉所建設とそこから要請される出鉱量ないしは買鉱量の拡大を実現するために活発な設備投資が必要なことを意味していた。毛利家からの多額の融資に依存していた藤田、分与財産と鴻池銀行からの資金融通に資金基盤をおいた久原など、成功を納めた企業家でもその参入の初期には資金不足に直面し、必要資金の調達に苦心したのである。その他の業者では、株式会社制度による社会的資金の利用や外商の資本参加などがみられた。先発三社のうち古河と住友の場合には、公害問題の発生とそれへの対処が投資の方向を制約していた。生鉱吹を技術的な基礎として煙害問題の克服を計ろうとしていた住友では、四阪島への製煉所の移転計画が推進されたが、その投資額は二五〇万円に達し、精銅法では伝統的な技術が維持され、電気精銅法の採用は遅れた。足尾銅毒事件に対する巨額の予防工事費の支出を強いられた古河では、古河市兵衛が念願としていた発電所の建設を前提とした日光電気精銅所の建設が資金難から遷延し、電気精銅法導入に先鞭をつけた利を生かすことができず、さらに、日露戦後に具体化する久根鉱山の硫化鉱石を基盤とする化学肥料工業への進出が制約されることになった。

以上のような鉱山業の状況は、鉱区の拡大や技術の革新によって流動化した競争構造の中で、資金力に優る大経営を主軸に寡占的な構造が再編成されていったことを示していた。財閥がその主役であったことは改めて言うまでもない。明治前期にすでに金属・石炭の両鉱業に進出して三井・三菱は、一八九〇年代からの筑豊中心の新鉱区開発に積極的に参入してその石炭業での地位の低下を抑えようとし、また三菱は、一八九〇年代に多数の有力金属鉱山の掘下げ・買収を通じて金属鉱業でも確固たる基盤を整えていた。他方で、有力銅山を経営していた住友・古河は、上

表 2-6 鉱山部門の収益と投資

		(千円)			
		1895-99	1900-04	1905-09	1910-14
三井・石炭	純益金	3,866	4,594	9,882	6,253
	起業費	6,140	5,737	8,284	6,960
三菱・石炭	純益金	2,254	1,886	3,424	3,703
	起業費	2,528	3,868	3,139	7,928
金属	純益金	1,891	4,942	7,658	7,650
	起業費	955	1,743	3,583	6,374
住友・別子	純益金	—	7,017	4,702	6,845
	起業費	—	2,700	3,364	(2,131)

資料 三井については、春日豊「三井財閥における石炭業の発展構造」(『三井文庫論叢』11号、1977年)、三菱については、武田晴人『日本産銅業史』東京大学出版会、1987年、三菱台資会社『社業統計概覧』、住友については、島山秀樹『住友財閥成立史の研究』同文館、1988年および『別子銅山史』1991年などによる。

注 三井の投資額のうち1914年、住友の利益額10年、同じく投資額10年及び13年は不明。

などが明らかであろう。

かつて財閥の鉱業部門は、原始産業故に少額の投資で収益性が高く、財閥の自己金融的な拡大の収益基盤であったと評価されていた。しかしながらこの時期には、財閥資本は主業としての鉱業部門にその高収益を活発な拡張的な投資に再投下しつづけることによって、鉱業部門の高収益性を維持していたのである。

4 多角化政策の成果

柴垣和夫が「総合事業体としての定着」と形容しているように、事業部門の多角化が進展し、三井・三菱・住友の

各財閥における複数の主力事業の骨格がこの時期に定着したという点について事実認識に大きな差はない。ただし、この定着の過程は、第一に、三井の工業化の試み、三菱における金属鉱山への積極的進出(佐渡・生野の払下げ、荒川・尾去沢の買収)など一八九〇年代に事業再編の様々な試みが行なわれ、そのなかで定着したものであること(その試みの中に、三菱の銀行設立、住友の並合業の銀行業への転換などが含まれる)、第二に、三井における工業化路線からの撤退、住友における製糸・樟脳業からの撤退に示されるように、事業の部分的な整理を伴って形成されたものであったこと、に注意すべきであろう。従って、単純に明治前半期の政商的活動の延長線上に考えることは必ずしも適切ではない。多角的事業の共通の柱となる銀行業と鉱山業についても、すでにみたように両者とも競争条件の変化の中で、財閥自身が拡大のチャンスと方向をつかみ、自らの各事業分野での地位を確立させていったのである。

この場合、鴻池が銀行業の專業化への道を明確にし、安田が北海道の鉱山業など非金融部門の投資から撤退を始めたのが、同じ時期であったことに注意を払っておく必要がある。有力な事業家にとって、産業革命が進展し、ビジネス・チャンスが広がる一方でそれまでの事業基盤に再編成を迫られた時期であったということができるところである。

このような再編期に、財閥はその事業を拡大し多角化を果たしていった。それにもかかわらず、銀行・鉱山と並んで成長部門であった繊維工業への財閥の進出は限定されていた。輸出生糸、輸入棉花、輸出綿製品などの貿易取引に三井物産が他の専門商社とともに営業基盤を確保していったことはよく知られているが、国内で直接に工場を建設・買収し経営する事例は一般的とはいいがたかったのである。むしろ、三井の鐘紡への経営関与の程度や、住友の製糸工場廃止などの事例からみる限り、繊維工業に対する投資態度は消極的であったと評価してよいであろう。前章でも若干ふれたが、多少補足すれば、その理由は、とりあえず次のように推定することができる。第一は、繊維工業、とくにその中心となっていた綿紡績業及び製糸業の投機的な性格である。株式会社制度を導入した綿紡績業も、個人経営の中小工場の多かった製糸業も、ともに製品価格の変動の激しい事業分野であり、その経営が投機的な性格を帯びていたことはしばしば指摘されている⁽²⁸⁾。このような性格は、繊維工業をビジネス・チャンスとしてはリスクの高い分

述の新規参入の増大期に石炭業にも進出するとともに、主業であった産銅業では、藤田・久原の新規参入に対して製煉所の近代化と規模拡大を迫られ、さらに出鉱量拡大の要請に応じた大規模な坑内開発の必要に直面することになったのである。

その結果、拡大を続ける輸出市場に加えて、国内市場の漸次的拡大という市場条件に支えられ、優良鉱区の独占に基づく生産費面での優位などの条件によって、鉱山業は依然として高収益が保証された部門であったが、同時に多額の投資を要請される部門へと様変わりしつつあったのである。この点を確認するために三大財閥の鉱業部門の利益・投資動向をみると、表2-6のようであった。純益金と対比して、各社とも相当多額の投資を必要としたこと、その水準は一九一〇年代にかけて増加傾向にあること、石炭業の方が、金属鉱業部門よりは高い投資水準を要請しており、それは純益金に匹敵するほどであったこ

表 2-7 投資分野の推移

(千円, %)

		1896	1909	1914
三井	資本勘定			
	銀行	4,211 (35.6)	20,022 (32.4)	27,942 (33.6)
	物産	3,579 (30.2)	26,763 (43.3)	34,557 (41.6)
	鉱山	4,043 (34.2)	14,978 (24.3)	20,558 (24.8)
	計	11,833 (100.0)	61,763 (100.0)	83,057 (100.0)
	総資産			
銀行	34,257 (71.6)	99,043 (47.4)	131,778 (39.9)	
物産	5,447 (11.4)	91,245 (43.6)	172,555 (52.3)	
鉱山	8,129 (17.0)	18,757 (9.0)	25,774 (7.8)	
計	47,833 (100.0)	209,045 (100.0)	330,107 (100.0)	
純益金	銀行	785 (35.6)	2,787 (46.3)	2,193 (33.5)
	物産	710 (32.2)	1,318 (21.9)	2,949 (45.0)
	鉱山	710 (32.2)	1,918 (31.8)	1,405 (21.5)
	計	2,205 (100.0)	6,023 (100.0)	6,547 (100.0)
三菱	投資残高			
	銀行	1,217 (12.3)	5,754 (15.3)	9,592 (20.4)
	造船	2,036 (20.6)	16,550 (44.0)	11,255 (24.0)
	鉱業	6,637 (67.1)	15,300 (40.7)	19,119 (40.7)
	営業	(0.0)	(0.0)	7,026 (15.0)
計	9,890 (100.0)	37,604 (100.0)	46,992 (100.0)	
純益金	銀行	338 (26.9)	680 (24.7)	951 (16.4)
	造船	423 (33.7)	114 (4.1)	1,154 (19.9)
	鉱業	462 (36.8)	1,500 (54.5)	2,429 (41.8)
	営業	33 (2.6)	458 (16.6)	1,271 (21.9)
	計	1,256 (100.0)	2,752 (100.0)	5,805 (100.0)
住友	総資産			
	銀行	13,853	51,760	83,461
	本店	2,430 (23.7)	5,430	8,450 (31.7)
	受資金	7,238 (70.6)	?	10,676 (40.0)
	別子	587 (5.7)	1,793	4,634 (17.4)
	伸銅	(0.0)		1,604 (6.0)
鑄鋼	(0.0)		1,300 (4.9)	
電線	(0.0)		26,664 (100.0)	
計	10,255 (100.0)	7,223 (100.0)	26,664 (100.0)	
純益金	銀行	456 (20.9)	802 (47.1)	855 (24.2)
	別子	1,710 (78.3)	978 (57.5)	1,640 (46.3)
	伸銅	111 (5.1)	△30 (△1.8)	744 (21.0)
	鑄鋼	△109 (△5.0)	△108 (△6.3)	△15 (△0.4)
	電線	(0.0)	(0.0)	182 (5.1)
	倉庫	17 (0.8)	59 (3.5)	133 (3.8)
	計	2,185 (100.0)	1,701 (100.0)	3,539 (100.0)

資料 本文註 30 に同じ。

注 1896 年は、住友のみ1901年。

住友については、本社部門との資金関係を示す「本店受資金」⁽²⁹⁾が部分的に判明するが、これによれば、別子銅山の相対的位置が大きく後退し、この時期に新たな事業分野となった銀行及び金属工業（伸銅、鉄鋼）が成長して、三者の比重がかなり接近しつつあった。

三菱では、鉱山部門（石炭、金属の合計）の投資残高に占める比重が高く、造船がこれに次いだ。出資が一〇〇万円に固定された銀行は、三井と同様に預金吸収によって急速に事業規模を拡大し、内部留保を増加させていた。表中の投資残高は、銀行だけが各部資金と留保利益の合計で、他が各部に対する本社部門からの投下資金残高（各部・各場所勘定、同当座勘定などの合計値）を示しているため、直接に事業規模を比較することには問題があるが、それでも銀行部門の顕著な発展ぶりは三菱合資の各部門の中でも後発部門にかかわらず特にめだっていた。

野としたと考える。しかも、第二に、綿紡績業については、事業経営が安定し、自己資金が充実しはじめる一九〇〇年代には早くも企業集中過程にはいった。その中心となったのは、紡績部門の大経営であり、財閥が金融的な関係からの影響力を背景に集中運動の主導権を握るようなことはなかった。大経営に蓄積された技術を含めたさまざまな経営資源が、企業集中の過程では大きな力をもっており、財閥はその点で十分な資格をもっていなかったのである。繊維工業への進出の消極性が以上のように説明しうるとすれば、財閥はどのような分野で事業拡大を遂げたのであろうか。この点をまず「直系」と考えられている事業に限って表 2-7 で確認しておこう。三井・三菱・住友の三大財閥が、共通して銀行と鉱山に多額の資金を投じ、その高収益によって巨額の資産を形成していたことは、改めて指摘するまでもない。

傍系の事業を含めた場合には、三大財閥の事業分野はさらに外延に拡大する。この間の事業展開を要約すると、三井が工業部の廃止を通して、直系三社と製造工業部門の有力三社（芝浦、鐘紡、王子）を傍系とする事業体制が整ったこと、三菱が金属鉱山の買収、銀行の設立によって、直系の造船、傍系の東京海上、日本郵船などのこれまでの海運中心の事業展開から脱却し、住友が銀行設立に加えて金属部門（非鉄金属加工、鉄鋼）の買収によって重工業分野に地歩を築くなど、それぞれ財閥としての多角的事業体の形態を備えつつあったことが明らかであろう。事業の多角的展開は、一九〇〇年代の初頭までに概ね着手されていたのである。

その後、第一次大戦までの時期に、石炭を中心とする北海道への進出、さらには重化学工業企業（事業所）の設立への参加などの活発な投資が認められる。⁽³⁰⁾ 日本製鋼所、堺セルロイド、樺太紙料（以上三井）、神戸造船所、旭硝子、兼二浦鉄山（以上三菱）、電線製造、肥料製造（以上住友）がその例である。このような事例からみる限り、多角的事業分野の広がりについて受け入れられている通説の中で、流通と鉱山の優位については留保が必要であろう。すなわち、投資分野についての三井を典型としたイメージから指摘される重工業部門進出への消極性論には修正が必要であり、産業資本確立期には、国营企業（官営製鉄所、軍工廠などの官営工場）とともに、財閥は形成期の新興の重工業部門の一翼を担っていたと評価すべきだということである。言いかえると、日清戦後の財閥は、銀行と鉱山を主たる共通の事業基盤として、一方で新興の重工業への進出を図り、他方で三井を典型として商事部門の拡大を追求していたのである。

それでは、この商事部門の拡大の条件はどのように説明しうるであろうか。三菱も営業部を独立の事業分野とし、その活動はかなりの規模に達していた。次章で詳しくみるように第一次大戦期に古河など後続の中小財閥が商事部門を独立させ、住友でも商社設立が論じられたことはよく知られているが、そうした動きの基盤はすでにこの時期に形成されていた。三井物産については、三池炭の取扱いを起点とするアジア市場への進出により商社活動固有のノウハウを蓄積し、それを利用して総合商社化を実現したと説明されているところである。⁽³¹⁾ しかし、この事情をもう少し一

般的に考えることが必要であろう。その際、注目すべき点は、すでに指摘されていることであるが、事業の多角化の中で、営業販売部門が各事業分野の一分肢として組織されるのではなく、それらの共同の機関として設置されたことである。⁽³²⁾ このような営業店の起源の多くは、鉱山部門の製品販売のために設置された。石炭の場合には、大炭坑で単独の営業店が設置される例もあったが、そのほか若松や門司などに複数の炭坑の出炭について販売を担当する支店が設けられた。金属鉱業の場合、住友は神戸に販売店を早くからおいてそこに販売を集中しており、三菱も大阪製錬所買収後は、少額の地売りを除くすべての製品を大阪に集中して、神戸の外商との取引を中心に、さらには直輸出を試みるようになっていた。古河では、市兵衛時代から東京の本店の主たる業務が横浜の外商との輸出商売の交渉であったといわれている。

このような現象は、元来、資源の賦存状況に規定されて消費地との地理的な隔たりが大きくなりがちな鉱山業では、市場の中心地に近い販売部門が現業部門とは独立した位置にたちやすく、中小の業者の場合には、⁽³³⁾ 地場の問屋などへの販売依存が珍しくはなかったという事情に由来すると考えられる。輸出産業化に伴う輸出港への取引の集中はこの傾向を一段と強めたと考えられる。つまり、事業基盤としての鉱山業の立地条件に制約されて、現業部門と営業販売部門との分離が常態化していたのであり、財閥が主力の事業基盤とした鉱山業とその輸出産業化が、この時期の財閥に固有の組織的な特質を付与したのではないかと考えることができる。この点が、上述のような財閥の商社部門への進出の積極性ないしはその動因をより一般的に解く鍵と考えているのである。ただし、ヨーロッパ向け輸出を中心とした銅では外商依存度が高いために、貿易取引への習熟は十分ではなかったのに対して、東アジアを主たる市場とした石炭の場合には早くから直輸出による貿易業務の習得と、支店網の形成が進んで商社部門の自立性が早期に表出した。このような差異は、個々の財閥の商事部門の展開に影響を与えたことはいままでもなかった。

次に、多角化の成果を収益面で見ると、三井で上述の投資分野の変化に対応して三井物産の比重が増大していた。これに対して、三菱では鉱山部門の位置が高く、また、一九一〇年代にかけて営業部の地位が投資の増大のテンポに

表 2-8 財閥系企業の投資分野

(千円)

	1896			1914			1919		
	三井	三菱	住友	三井	三菱	住友	三井	三菱	住友
鉱業	8,129	6,637	5,000	57,692	13,719	10,676	132,562	62,980	15,365
金属			258	29,125		7,538	41,057	46,942	34,721
機械		2,036		5,147	11,255		22,134	133,002	
化学							24,831		
窯業	295			3,808			7,954		
紙パルプ	1,230			13,968			46,673	11,261	
繊維	3,284			40,285			84,316		
食品				30,152	3,088		53,519	8,783	
海運		18,330	3,865		73,189	34,694		232,134	132,658
商行	5,447			172,555	7,026		516,754	44,843	
	34,257	10,311	4,530	131,778	66,798	83,461	477,209	292,927	554,086

資料 前表に同じ。傍系企業で対象となっているのは、小野田セメント、王子製紙、鐘紡、日本郵船、大阪商船（以上96年より）、日本製鋼所、北海道炭礦汽船、芝浦製作所、台湾製糖、麒麟麦酒（以上1914年より）である。

注 1896年の住友は一部推計を含む。

表 2-9 財閥の位置

(千円)

	上位100社の総資産額				三大財閥系企業の構成比			
	1896	1914	1919	1929	1896	1914	1919	1929
鉱業	21,930	127,617	369,360	519,500	90.1	64.3	57.1	63.9
金属	1,052	17,523	51,022	95,494	24.5	33.9	46.4	43.2
鉄鋼	0	36,367	237,669	275,879		84.5	41.7	51.4
輸送機械	2,951	72,736	433,295	537,936	69.7	15.5	30.7	20.9
電機・機械	0	8,798	78,004	188,280		58.5	28.4	28.7
石油	155	42,344	74,349	106,481				
化学	2,361	33,972	121,374	379,371			20.5	13.7
窯業	2,067	17,699	47,869	184,947	14.3	21.5	16.6	32.0
紙パルプ	3,239	34,570	141,400	481,902	38.0	40.4	41.0	35.8
繊維	40,471	233,072	610,005	1,158,256	8.1	17.3	13.8	14.6
水産・食品	2,910	163,882	356,829	869,128		20.3	17.5	25.6
土木建設	305	0	0	0				
その他	1,628	10,556	28,805	0				
合計	79,069	799,136	2,549,981	4,797,174	34.0	28.3	28.5	28.3

資料 上位100社については、中村青志『わが国大企業の形成・発展過程』産業政策史研究所、1976年による。ただし、各産業別の数値に、表2-8の三大財閥系企業が含まれていない場合には、これを加算してある。

対比して大きく上昇した。造船部も一時低下していたとみられる収益力を回復し、一四年には五部門がほぼ百万円前後の収益で肩を並べるようになっていたのである。住友でも投資額の変化に対応して別子の位置が大きく後退し、銀行・仲鋼が有力な収益部門として成長していった。

以上の簡単な検討から、この時期の特徴と認められるのは、金融および流通部門が事業規模を拡大する中で、収益部門としても持続的な高成長を遂げ、相対的に鉱山部門の地位が低下する傾向にあったことである。それは、産業資本の確立に対応して銀行部門が日銀依存から脱却して預金に基盤をおいた本格的な銀行業として確立していったこと、また、貿易の拡大に基づく商事部門の活動が、とりわけ輸出貿易における外商からの商権の回復を通して進展したことを反映していたと考えられる。さらに、鉱山部門の位置の低下は、進出を計りつつあった重工業を中心とする工業部門が、一九一〇年代にかけて安定的な収益基盤として定着しつつあったことによってもたらされていた。

ただし、投資額、資産規模、収益額などでみられる金融・流通部門の優位と鉱山の比重低下は、収益性の低下を意味していなかったことには注意すべきであろう。投資の収益性（対「出資額」利益率、対総資産額利益率）でみると、鉱山部門の利益率が他の分野に比べて著しく劣ったということはできない。両者の動向の差異をもたらした要因は、金融・流通部門が、固定的な投資の増大による事業規模の拡大をみせた鉱山・工業部門とは異質の事業形態を持っていたことであろう。鉱山や重工業部門における固定資本投資の増大は目を見張るものがあり、活発な起業投資によって高収益を得ることになった鉱山部門は、通説化している「自然的独占に基づく高収益」というイメージとは異なり、その高収益を基盤に「自己金融的」に追加投資が継続し、高収益を維持しつづけたのである。³⁴⁾

5 三大財閥の位置

最後に、この時期の財閥が日本経済にどのような位置を占めていたかを検討しておくことにしよう。両大戦間期については、例えば、一九二八年現在を基準とする高橋亀吉らの作業を起点とする、日本経済における財閥の位置を資

本規模等から確定する作業がすで行なわれているが、この時期についてはデータの不足等の制約によって、このような作業はほとんど顧みられることがなかった。そこで、ここではとりあえず、類似の作業が有意の結果をもたらすかどうかを試み、それによってコンサル形態を整えていったこの時期の財閥が日本経済の中でどのような役割・位置を持っていたかを考えていくことにしたい。

表2・8は、三大財閥の総資産額や投資額を事業分野別にやや細かく整理してその時系列の変化を示したものである。ここには、各財閥が大株主としての地位を基礎に傍系事業として支配した企業も、そのすべてとはいえないが含まれている。これに対比しうる全産業、全企業の総資産額はデータとして得ることはできないために、ここでは株式会社上位一〇〇社の事業分野別の総資産額を対比してみることにする。その結果は、表2・9である。表2・8でアンダーラインを付した分野の投資額ないしは総資産額は、株式会社化される以前のものであったから、その部分については、表掲の鉱工業上位一〇〇社の分類別資産額に加えて分母とし、各時期の大企業群の中の三大財閥の比重を示している。鉱工業を筆頭に財閥の地位は重工業分野で高く、また、鉱工業全体でのウェイトは一九一四年にかけて低下するものの、第一次大戦前後から二九年までほとんど変わらなかった。推計値の性格からみれば、時期が早いほど財閥系の事業について総資産額の代わりに、各部門への投資額・出資金などで代用している部門が大きくなるから、財閥のウェイトは過小に評価されている可能性があり、財閥の比重は幾分低下傾向にあったというべきかも知れない。このような推計上の問題は残っているが、鉱工業分野において上位一〇〇社強のビッグ・ビジネスの中で、財閥の占める位置は一貫して極めて高く、財閥がその地位を確立したという一九一〇年代末や二〇年代末と対比しても、この時期に日本経済の中核部分を担っていたということはまちがいがなかった。⁽³⁵⁾

二 組織改革の進展

1 同族との関係

一八九三年の商法施行をきっかけとして、三井・三菱の各財閥の法人組織の整備が行なわれたことは前章でふれたとおりである。⁽³⁶⁾三井財閥では、一八九三年七月に銀行・物産・鉱山の合名会社化、一月に三井家同族会の設立、翌年一〇月に地所部・工業部の設置(ただし、九八年一月に両部とも廃止)があった。同じく九三年の一二月には三菱合資会社が設立され、翌九四年一月に場所制が実施され、九五年から九七年にかけて銀行部、売炭部、鉱山部が設置されていく。これに対して、住友では、九一年一月に改正家法が制定されて、本店組織の整備が進んだが、組織形態としては個人商店住友本店のままにとどまった。この住友の独自性は、商法制定時の他の有力資産家の動向と対比しても特異なものであった。

組織形態の差異をもう少し詳しくみると、銀行・鉱山・物産の合名会社化が実行された三井の場合には、遅れて組織される同族会は法人格を持つ組織ではなかったから、合名会社化による事業部門の分離独立という性格を持っていた。三菱の場合には、財閥の本部機構として事業経営と同族の接点となる組織は、事業別の部を主軸とする合資会社組織に含まれることになったが、その反面で三菱合資は、出資者である岩崎両家の資産全体を管理していたわけではなかった。三井が総有制の下で同族の財産を同族会管理下の各合名会社に編成していたとすれば、三菱では、岩崎各家の資産の一部をなす「事業活動」が共有の事業(あるいは同族の総有の対象とされる資産)として三菱合資会社に統合されていたということもできる。住友は、この点を明確にしうる資料に乏しいが、別子などの傘下の有力部門がそれぞれ独立の事業所単位で本店の管理下におかれ、住友の全事業を法人格を持たない住友本店が管理していた。住友の場合には、分家・別家に対する本家の権限が強かったようで、同族の「総有」する家産の全体が本店に統合されていたとみられるのである。

以上のように、同族総有の家業(家産)を近代的な事業組織に整備していく過程で、財閥間に差異がみられたが、そこで表出した問題(組織整備の課題)には、二つの側面があった。その第一は、同族と整備されつつある「本部機

構」との関係であり、第二はその「本部機構」と各事業部門・事業所との関係であった。

まず、第一の点について検討すると、何が総有の家産として区分されるのか、その事業の利益配分をはじめとして、同族が事業経営にどのように関与しうるのが、明確にされなければならなかった。もともと総有制は、家産の分割を認めず、同族各家からみれば私的な所有としての本来の性格である処分の自由を容認しないものであった。所有と経営という周知の枠組でいえば、専門経営者の登用によって事業経営から後退していく所有者は、近代的な資本所有者とは著しく異なった理念のもとに制約されていたのである。このような制約の存在は、同族が事業経営に対して積極的に関与して自らへの利益の配分を増大させ同族各家の家産の拡大や、企業家的野心を充足させようという要因を排除するために形成されてきたものであったが、ビジネス・チャンスの拡大とともに事業が多角的に展開を遂げていく変革期には、同族間の意見の対立が生じやすかった。⁽³⁷⁾

この点では、三井が最も同族の関係が複雑でその整理を迫られていたことが、組織改革の先導役となった要因の一つであった。これに対して、住友では同族間の対立が表面化しにくく、三菱では何が総有の財産であるかが明確にされる必要があるという段階にあった。まず、同族との関係での問題点を、三井における管理部の設置前後の改革の意味を検討することによって明らかにしていこう。

一九〇〇年前後に三井が銀行・物産・鉱山を中核とする多角的事業体として発展し、これを組織面で象徴したといわれるのが〇二年四月の同族会管理部の設置である。そのわずか二年後に組織改革が行なわれ、管理部会の諮問会議化と管理部の執行機関化、同族会への権限の再集中が行なわれたことを考慮すると、この改革は、一九〇〇年恐慌後の緊急対策的な要素を含んでいたことは、まちがいないであろう。同時に、三井営業店重役会と「統轄機構」としては二重組織となるにもかかわらず、あえて管理部を新設した意図は、「著増する営業準備金の管理・運用を掌握」する「強力な統轄機関」を設置する必要が事業拡大のなかで生じていたためといわれる。⁽³⁸⁾

しかし、具体的な機能からみると、管理部の役割は限定されていた。すなわち、一九〇二―〇三年に新設された特別営業積立金、臨時営業準備金の運用は、その七割が銀行・鉱山・物産の三部門に再交付されており、各部門の内部留保を補強しつつ部門間の資金調整を行っていた。その残余三割の余裕金は、同族会が必要としていた諸株式（王子製紙、芝浦製作所）の払込などに充当されたのである。⁽³⁹⁾以上の事実は、管理部設置以降の資金運用の統括管理という機能を過大評価できないことを示している。各部門の留保利益を第一義的には主力の三部門に再投下していく傾向は、第一次大戦期の拡張期にも持続する特徴であり、三井の家業としての三部門の特殊な位置を反映していたのである。⁽⁴⁰⁾

しかし、同族会が諸株式の払込に要する資金を内部で調達しようとしたこのプール資金運用は、その原資金をさまざまな形で積立てることにより社員への配当金を制限し、同族に対しても大きな制約を課す「両刃の剣」であった。実際に、一九〇二年の管理部設置前後の合名傘下の三営業店の純益金と納付金、社員配当金を対比すると、一九〇〇―〇一年の純益金五六四万円、納付金二四六万円、配当金一六〇万円に対して、〇七―〇八年には、それぞれ一七―八万円、七九八万円、三一五万円となっており、納付金の比率は、四四％から四六％とほぼ同一なのに対して、配当金比率は、二八％から一九％弱に低下した。この社員配当比率の変化は、各営業店純益金の配分方式に関して、特別営業積立金をはじめとする各種積立金の新設によって社員配当金の上限が純益金の三〇％から二〇％に低下したことに基づいている。しかも、現実の各家への分配額は、純益金・配当金額にかかわらず三六万円を原資金として、さらに各家の準備積立金等を控除することが求められており、各家の歳費として認められたのは、同族全体で二四万円にすぎなかったのである。

以上の状況は、事業拡大につれて増大する利益を、各部門に留保して再投資するだけでなく、同族会管理下で再度留保して同族への流出を極力抑制しながら、事業拡大の資金に充当する方策がこの時期に追求されていたことを示している。管理部の設置という組織改革は、各事業部門に対してプール資金の提供を要求すると同時に同族に対しても大きな制約を課したのであった。

三菱については、前述のように、岩崎両家と三菱合資会社の関係が問題であった。一九〇七年に三菱合資会社は増資（五〇〇万円から一五〇〇万円）を実施したが、その際にそれまでの岩崎久弥、弥之助の折半出資から、久弥のみ一〇〇〇万円持分を増加させて、持分比が五対一となった。しかも、この出資は利益積立金一〇七〇万円を全額取り崩して実行されたものであるから、久弥は、増資前の持分にしがって本来両家で折半すべき留保利益をすべて自分名義として、実質的な出資負担無しでこの増資に対応したことになる。⁽⁴¹⁾合資会社からみれば、積立金の取り崩しによる限り持分がどのようになるかによって変化は生じない。従って、ここで問題になったのは、岩崎両家と三菱合資との関係の調整である。留保利益に対する請求権と増資後の配当金の受取額の差異とを考慮すると、現実の処理は不可解としかいえないが、⁽⁴²⁾弥之助が共同の事業である三菱合資の「基本財産」に編入されたものとして個人的な請求権を放棄したと考えるのが最も合理的であろう。こうして、三菱の固有の事業と、岩崎各家の固有の資産とが分離されていった。⁽⁴³⁾

このような出資比率の変化に加えて、その後の岩崎家からの借入金が決定的となったことも、この両者の分離を表現していた。「三菱合資は、岩崎家の資本蓄積とは独自の資本蓄積を示すように」なり、これ以後三菱合資本社部門の増大する資金需要は、内部留保と各部の余裕金の融通、支払手形による外部資金の借入によることとなった。それは、合資会社の側からみると、岩崎両家からの追加的な資金は期待できないことを前提として事業の運営を図らねばならなくなったことを意味していた。三井のように同族会や管理部などの組織を持たず、本社部門は各事業部内に埋没していた感のある三菱の場合に、事業部門から独立した本社機能を持つ組織を形成することが課題となったのである。⁽⁴⁴⁾そのため事業相互間の関係を明確化し、各事業を的確に評価し、これに基づいて資金の過不足などを調整しながら円滑に三菱の事業を経営していく「本部機構」を設け、各事業部との関係を明確化する必要があった。その到達点、事業部別の独立採算制であったと考えられる。しかし、この点を論じるためには、その前提として、まずそれまでの各事業部門と「本部機構」や本店との関係を検討しておく必要がある。

2 「分散的」組織状況

多角的に展開する事業部門の管理に関連してまずはじめに検討すべきことは、通常想定されている論理——事業規模の拡大↓各部門の専門性の増加↓分権化の必要↓分権化を前提とした統轄——がこの時期に妥当するかどうかである。明治前期に集権的な組織が存在したとすれば、こうした論理には一定の妥当性があると考えられるし、組織改革の必要性を説明する要因として事業の拡大をあげることにその合理性はある。しかし、鉦山部門や流通部門を中心として発達した財閥の事業組織の形態は、三菱の場所制に象徴されるように、極めて地域分散的であった。それが財閥系事業における商社部門の独立性、分立の根拠の一つと考えられることは、すでに述べた。こうした事業所の地理的分散は、事業所相互間の、あるいは本社と事業所間の意志の疎通に重大な制約を課していたと考える方が妥当であろう。とりわけ、当時の通信・交通手段を考慮すると権限の行使に必要な「情報」や「権限をもつ人」の移動の速度には限界があり、日常的な業務はもちろん、緊急に対応しなければならないような異常事態についても、各出先機関に現場の裁量権が大きかったと考えられる。例えば、東京・大阪間の長距離通話が開通するのは一八九九年のことであり、このような通信・交通手段のもとで、三井や三菱の東京本店が三池炭坑、三井物産の海外支店、三菱の長崎造船所、高島炭坑などの遠隔の事業所を、いったいどのようにして「統括」していたのか、その現実の方法はどのようなものであったのか。結論的にいえば、組織が拡大して意志決定にかかわる各階層間の情報伝達の効率性が問題になる以前から、鉦山や銀行を主業とした財閥は、現場の責任者へ広い範囲で権限を委譲せざるをえない状況にあった。⁽⁴⁵⁾

挙証となりうる事例は限られているが、例えば三菱が各場所と本社との間の連絡に書簡と電報を用いていたことは、残されている資料群から容易に推定されるが、書簡についてはその伝達速度に、電報については伝達しうる情報の量に制約があったことは認められてよい。⁽⁴⁶⁾書簡による本社事業所間の連絡については、明治前期の古河市兵衛の手紙

類も残されているが、足尾などの主力の事業所については「腹心の部下」を配して現場の指揮を一任したというのが実態であった。その反面で東京などにおかれた本社機構は「統括」や管理を行なっていたと想定するにはきわめて貧弱な体制であった。

このような組織状況は日清戦後の事業拡大期にも容易に解決されなかった。例えば、一八九七年六月に管事制度が復活した三菱では、莊田平五郎がこれに就任して長崎に赴任した。管事が全社的な利害の調整者として本社において業務すべき者とすれば、この莊田の行動は「意外」であるかも知れない。⁽⁴⁷⁾しかし、この時点で造船部門がその投資額で相当の規模に達しながら、造船部が設置されていなかったこと（造船部の設置は〇七年）、莊田が造船所に赴任してその事務組織の確立・会計制度の整備を実施し、「国際級大型鋼船建造能力を備えさせようとした」⁽⁴⁸⁾自らの構想の実現を図ったことを考慮すると、現場に近いところに赴いて経営指揮に当たることの意味があったといえるべきであり、管事という資格で本社から大幅な権限を委譲された莊田の赴任によって、造船所の拡張が円滑に進むように工夫されたとみることが出来る。

もちろん、このような現場の責任者への権限の委譲の一方で、月報などの形態で煩雑に事業の状況を本店に報告することが義務づけられ、あるいは、各半期毎に予算書が提出されたり、本店の許可した枠内で事業が経営されていくように工夫されていた。しかし、例えば『三菱合資社誌』の中から、各場所が提出した起業案件が本店の指示によって変更された事実を捜し出すことは容易ではない。長沢康昭は三菱の場所制について、営業は各場所に権限が委譲され、起業は本社の認許可事項として区分管理していたことを強調しているが、それが実態としてどのような本社の関与をもたらすものであったかは、決定的な証拠はないのである。⁽⁴⁹⁾

この場合、現場の責任者が後の時代のような各事業分野の「専門経営者」であると主張しているわけではない。むしろ、現場の狭い視野の中で業務に通曉した管理者であり、そうした人々が後年の専門経営者の供給源の一つであったといえるべきであろう。

こうした組織を後の分権化の進展した組織と区別するために、「分散的」組織状況と呼ぶとすれば、財閥の形成期にみられるこのような組織の持つ限界が変革されていく契機は、第一にその制約となっている「情報」伝達や移動の手段の迅速化であり、第二は事業所間、あるいは事業所と本社間の業務連携の必要性の増大であった。前者が明治後期に改善されていったことは議論の余地がないから、ここでは、後者の問題を一九一〇年前後の有力財閥の組織改革との関連で考えておくことにしよう。分散的な組織状況のもとで、本社部門が担当していたのは、製品販売、資金の調達・配分、経営管理者層の人事などの分野であった。鉱山製品の販売が一定の本支店に集中していたことはすでにふれたが、そのことは二つの点で財閥の各事業所本支店間の関係の特徴づけた。第一は、販売代金が各事業所に直接に収入されることはまれで、販売担当店から回送される資金の流れが形成され、この資金経路の監視によって、本社部門は事業所に対する資金面からの一定の管理が可能となる条件を備えていた。⁽⁵⁰⁾

第二は、販売価格が各事業所の責任者の関与しうる（あるいはその視野の）範囲内では決定されないうために、各事業所の責任者を売上高の多寡によって評価することは困難で、事業所単位の損益は商事部門が独立性を持つにつれて形骸化し、社内の振替価格に依存するようになった。その結果、事業所別の成果の評価は損益基準とともに、目標とする予算額の達成度という基準で判定される傾向が一般化した。しかし、損益基準の評価が行なわれたことは、事業所間に部分的な利害対立が生ずる可能性を残した。もちろん、不明確な利益やコストの帰属関係についての対立が、この時期に明確化していたという証拠はない。しかし、事業拡大とともに増加する事業所を特定分野ごとに区分した組織が形成されるにつれて、「分散的」組織状況にみられる本社機構と各事業所の放射状の関係は、事業分野ごとの独立性を持った小集団が相互に協調と反発を繰り返す中で、その調整を行ないうる上部の組織を要請するようになっていったのである。

また、資金面でも本社部門が各部門に働きかけて調整する必要が生ずることもあった。三井における管理部の設置もそうした性格を持っていたことはすでにふれたが、このほか、一九〇一年二月に、三菱が社長通達で恐慌下の資金

逼迫に対応し、事業上の投資を原則的に中止し、「当面必要ノ資金ノ外ハ本社ニ之ヲ送致シ社内金融流通ノ敏活ヲ期セシメ」るように処置したと伝えられている。⁽⁵¹⁾ 本社部門がこのような積極的な調整を常時行なっていたという論拠は十分にはないが、恐慌期などの特殊な条件下では、多角的な事業展開を遂げつつある各部門間の調整を本社の役割として期待する状況が生まれていたと推定される。

こうした中で既述のように同族との関係の調整の必要からも、本社機構の整備が課題となっていた。同族に対して、総有の財産の自己増殖を前提とした経営の自律性を明確にするためには、同族がその意志を表明しやすい本社部門に対する同族の権限と、さらには本社部門が各事業分野の経営に關与しうる限度を明確にすることが必要となった。事業部の採用や各事業分野の合名会社化によって形態を整えはじめた財閥の組織が、一九一〇年前後にコンツェルン組織を整備し、独立採算制による事業部制に移行し、あるいは株式会社制度を採用して各部門の独立性を高めていったのは、このような背景に基づいていた。

もっとも、このようなコンツェルン組織の形成に際して、本社部門の機能として直系事業以外の株式所有などの融資の管理が念頭におかれていたと考えることには問題がある。三井などで本社部門が融資勘定を統合したきつかけとなったのは、一九〇九年の国債引受シンジケートの成立に伴う銀行の株式所有からの後退であった。銀行では、国債の保有が支払い準備として意味を持つようになったことから、所有株式を処分し国債保有へと振り替える必要が生じたからである。三井の場合には、中上川の改革以来銀行が保有していた諸株式のほとんどすべてが売却処分され、同族会所有株式等の移管を受けた三井合名がこれを基礎に新たに証券投資を拡大することになる。鉄道国有化に伴う買収鉄道会社の株式が、一九〇九年春に公債に転換されたことを背景に、この時期に財閥系銀行の株式所有が大幅に公債に転換され、残余の株式が本社部門の融資へと移管されていた典型的な事例は、安田銀行と保善社との關係でみられた。安田銀行では、「有価証券中公社債の額が株式の夫を決定的に凌駕したのは実に明治四十三年（一九一〇）上期以降のこと」といわれ、一八九三年以前から安田の持株会社機能を担っていた安田銀行は、日清戦後にも株

式投資を増加させてその持株会社機能を顕著に増大させていたが、⁽⁵²⁾ このような役割は、ここで終止符を打たれたのである。これに対して、三菱の場合には、岩崎両家の株式投資はそれぞれの家の固有の資産とみなされ、合資会社へと管理が移管されることはなかった。

こうして三井が、一九〇九年から一年にかけて主力三部門を合名会社から株式会社へと改組するとともに、本社部門を三井合名会社として独立させ、また、三菱が独立採算制に基づく事業部門制度を採用するとともに、本社部門の組織を整えて、コンツェルン組織を整備していったのである。⁽⁵³⁾⁽⁵⁴⁾

(1) 中村隆英「マクロ経済と戦後経営」『日本経済史5 産業化の時代 下』岩波書店、一九九〇年、四一五頁。

(2) 日清日露戦後経営については、中村政則「日本帝国主义確立期の国家権力」『歴史学研究』一九七〇年別冊特集、石井寛治「日清戦後経営」(『岩波講座日本歴史16 近代3』一九七六年)、能地清「日清・日露戦後経営と対外財政」(『土地制度史学』九二号、一九八一年)を参照。

(3) 佐藤昌一郎「国家資本」(大石嘉一郎編『日本産業革命の研究』上巻、東京大学出版会、一九七五年)。

(4) 『日本帝国統計年鑑』各年による。以下企業数、資本金額については同様。

(5) 西村はつ「産業資本(1) 綿業」(大石編・註3前掲書、一四一頁。この規模は、当時規模の拡大において停滞的であったインド紡績業の約二千千錘を超えたことを意味していた。なお、集中傾向は、日露戦後に加速し、一社当り錘数は、〇五年には五二・八千錘となった)。

(6) 寺西重郎「日本の経済発展と金融」岩波書店、一九八二年、四一五頁。なお、市場の地域的分断あるいは地域格差の問題については、「道路、電信、電話、鉄道等の運輸・通信網が整備されるにともない、ほぼ一九〇〇年頃にかけて急速な市場統合が生じた。このことは府県別預金金利の変異係数の動きに明瞭に見いだされる」といわれている。同書一九頁及び二一九頁以下参照。

(7) 同右、九九一—一〇〇頁。

(8) 後藤新一『日本の金融統計』東洋経済新報社、一九七〇年による。

- (9) 寺西・註6前掲書、三〇二頁。私込資本基準のこの結論は、預金額を基準として上位都市銀行と地方銀行との段階的な分化過程を分析した石井寛治の結論と整合的である(石井寛治「地方銀行の成立過程」『地方金融史研究』五号、一九七〇年)。
- (10) 以下の記述は三菱銀行編『三菱銀行史』一九五四年による。引用は順に八六一八七、一〇七、一一六、一二六一一二七頁。
- (11) 一八九六下期末の安田銀行の株式保有額は二〇九万円、同期総収入二〇・七万円の三八%が諸株式配当金及び諸株式売買益であった。株式会社安田銀行編『安田銀行六十年誌』一九四〇年、一一九頁。
- (12) 浅井良夫「保善社と安田関係金融機関の発展」(由井常彦編『安田財閥』日本経済新聞社、一九八六年)一〇六頁。なお、関連企業への大口貸出については、同書一五八―一五九頁参照。
- (13) 株式会社住友銀行編『住友銀行八十年史』一九七九年、一〇七頁以下参照。
- (14) 同右、一五七頁。
- (15) 一九〇〇年代後半に総収入の半分を占めていたと考えられる三井銀行本店では、株式配当が収入の第一位にあり、その収益性も上昇傾向にあった。運用資産別の収益性については、なお検討の余地があるが、この点は別稿を予定している。
- (16) 寺西・註6前掲書、五二、七八―七九、一六八頁。なお、最近になって露見誠良『日本信用制度の確立』有斐閣、一九九一年、が刊行されたが、同書では当座預金の拡大に伴う預金決済システムの形成を預金銀行化の問題として論じている。本稿では、資金面での預金依存度の上昇をもって単純に「預金銀行化」と呼んでいる。
- (17) 露見誠良「成定期日本信用機構の論理と構造」(完)『経済志林』四七巻四号、一九七九年 参照。
- (18) 武田晴人『日本産銅業史』東京大学出版会、一九八七年、第二章第一節参照。
- (19) 『日本経済統計総観』朝日新聞社、一九三〇年、一二二頁。
- (20) 武田・註18前掲書、一五八頁参照。
- (21) 選定鉱区制度と海軍予備炭田の解放については、隅谷三喜男『日本石炭産業分析』岩波書店、一九六八年、二二九―四一頁参照。
- (22) 三井文庫編『三井事業史』本編第二巻、一九八〇年参照。
- (23) 松元宏「石炭販売プール制の成立とその経過」(『三井文庫論叢』一一号、一九七七年)。
- (24) 以上の記述は、註22前掲『三井事業史』、三菱鉱業セメント株式会社『三菱鉱業社史』一九七六年、古河鉱業『創業一〇〇年史』一九七六年による。

- (25) 以下の産銅業に関する記述は、とくに断わらない限り、武田・註18前掲書による。
- (26) 海上保険における東京海上、海運業における日本郵船というともに三菱系と目される事業では、そのガリバー的独占状態が崩れなかったが、これらの分野でも、海上保険では日清戦後と日露戦後との二度にわたり新規参入による料率の急激な低下を経験し、また海運では、大阪商船の成長がみられるなどの競争条件の変化がみられた。
- (27) 鴻池については、広山謙介「明治後期・大正期における鴻池家の企業者活動」1―3(『大阪大学経済学』二九巻一、三・四号、三〇巻一号、一九七九―八〇年)による。安田については由井編・註12前掲書による。
- (28) 高村直助『日本紡績業序説』塙書房、一九七一年参照。
- (29) その内容についてはとりあえず、畠山秀樹「住友財閥成立史の研究」同文館、一九八八年、一九六―一九八頁。
- (30) 各財閥の事業展開については、註22前掲『三井事業史』、松元宏「三井財閥の研究」吉川弘文館、一九七九年、春日豊「三井合名の成立過程」(『三井文庫論叢』一二号、一九七七年)、旗手勲『日本の財閥と三菱』楽游書房、一九七八年、三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社、一九八一年、畠山・註29前掲書による。
- (31) 中川敬一郎「日本の工業化過程における『組織された企業者活動』」(『経営史学』二巻三号、一九六七年)、森川英正「総合商社の成立と論理」(宮本又次ほか『総合商社の経営史』東洋経済新報社、一九七六年) 参照。
- (32) 森川英正「三菱財閥の経営組織」(『経営志林』七巻四号、一九七一年、のちに改稿して『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社、一九八〇年所収) 参照。
- (33) これに加えて販売の委託は市場との接点にたつ企業活動の一部を外部に依存することによって、事業の範囲を狭め、限られた経営資源を現業部門に集中するという利点をもっていた。
- (34) このことは、住友が別子鉱山を「財本」と称していたこと、三井が一九〇〇年代末の組織改革において「鉱山業特三三井家ノ各鉱山ノ経営ニ在リテハ、其方針百年ノ大計ヲ建ルニ在ルヘクシテ、商事ノ如ク世間一時ノ景氣ニ伴ヒテ伸縮スヘキモノニ非ス」との理由で、一時鉱山の株式会社化を見合わせた事実を示される各財閥の鉱山部門の位置づけにも照応していたと考える。原始産業といい、投機的と見なされることが多い鉱山部門についての考え方、見方は、当時の認識とはへだたりが大きかった。
- (35) なおこの分析はさまざまな限界を持っており、試論的な意味を脱しえないが、日本における独占体制成立などで同様のデ

「タが戦周期に限って用いられることが多いことを考慮すると、今後さらに検討をかさねる必要があると考えている。

- (36) 以下の記述については、とくに断わらない限り、註30の文献による。
- (37) この当時流行のようになった各家(富豪たち)の家憲の制定は、営業の基本方針に係わる理念を示し組織を規定しているが、同時に家憲は、同族の権限を明確化し、利益の配当額を定めることによって、事業の所有者(区分所有者)である同族の恣意から事業を解放し、実質的な専門経営者の経営へと道を開いていくという性格をも持ったものであった。
- (38) 松元・註30前掲書による。なお、松元の見解の問題点は、管理部設置後わずか二年で行なわれた組織改革の評価が不明確なことである。春日豊は、管理部の機能について、「営業資金を各営業店から集中し、その資金をプールして、それを有効に運用するという余裕金の集中・管理・運用の機能」を持つものとしているが、そのように要約した場合、本文で指摘した資金運用の実態や、一連の改革と同族との関係などの点で問題が残っている。
- (39) 以下管理部の内容については、春日・註30前掲論文による。
- (40) この点については、武田晴人「資本蓄積(3)財閥」(大石嘉一郎編『日本帝国主義史』第一次大戦期)東京大学出版会、一九八五年)参照。
- (41) もっとも増資と並行してこの年に岩崎家からの借入金金が四五〇万円増加しているので負担ゼロといえるかどうかは問題が残っている。

(42) 三島編・註30前掲書、一五八頁(長沢執筆)。

(43) 旗手・註30前掲書、八三―八四頁。なお、長沢もこの時期を、三菱における事業と家計との分離が完了した時期としているが、正確には、両家の家計と不可分に結びついている各家独自の資産運用との分離が完了したというべきであろう。推測するに、岩崎久弥には二つの選択肢があったのではないか。一つは現実にとられた方法であるが、他の一つは、弥之助家の持分を買収して、合資会社本社部門を久弥家の持株会社(資産保全会社)としても利用しようように改組することであった。ちょうど藤田伝三郎が、藤田組について、久原房之助・藤田小太郎(ともに初代の出資社員の後継者)の持分各七五万円を、〇五年一月に五〇〇万円で購入し、伝三郎とその子供三人の合名会社に改組したようにである。しかし、おそらくこの方法を三菱に用いることは、買収額が大きくなりすぎて現実的な方法ではなかったであろうと考えられる。

(44) 三菱の事業部制については、長沢康昭は、次のように評価している。すなわち、「この時期の部制は、銀行部以外は、本社の職能を事業部門別にまとめて処理するという意味しかもちえず、事業部門の経営管理を行う組織とはなりえなかった。

したがって、事業部門間の利害調整を行い、全社的な立場で経営政策を形成する統轄組織も形成されず、両者は本社組織の中に混在したままであった」(三島編・註30前掲書、八一頁)。

(45) この点は、他の製造工業とはその初期条件において異なっていた。一九〇二年における会社別の工場数の統計によると、大規模な工場についても未だ単独の工場をもつ企業が優位を占めていた。複数工場・事業所化は製造工業の場合には、一九〇〇年代に進展したが、それは主として軽工業においてであった。データは、松田芳郎ほか編『明治期工場統計調査の復元集計』一橋大学経済研究所日本経済統計情報センター、一九九〇年による。

(46) 関連する研究に、藤井信幸「郵便汽船三菱会社における電信利用」(『経営史学』二五巻三号、一九九〇年)がある。

(47) この問題については、長沢は、一八九四年の三菱合資会社設立以降、一八九七年に部制の原型がつくられたことを強調し、後年の事業部制にひきつけて評価しようとしているため、荘田の行動を「意外」の行動と受け止めているようである(三島編・註30前掲書、八一頁)。

(48) 森川・註32前掲書、二五四頁。

(49) 三島編・註30前掲書、二一九頁。

(50) この点では、三菱の造船部門についても、その販売代金が長崎造船所に直接支払われることを想定することにも無理があるから、同様の性格を持つと考えてよい。なお、資金面での各事業所間の関係については、加藤幸三郎「九州炭礦部成立の諸前提」、『九州炭礦部の性格と機能』(『三井文庫論叢』二、三号、一九六八―一九六九年)を参照。

(51) 註10前掲『三菱銀行史』九八頁。

(52) 浅井・註12前掲論文、一〇四頁。

(53) 住友については、一般に集権性が強い組織であったことが強調されている。大阪と新居浜に事業が集中している住友の場合には、三井や三菱とは、その生い立ちからして組織や権限関係、管理についての考え方が異質であったかも知れないが、資料的に制約が大きく、一九〇九年の住友総本店への改称の意味など今後の課題としておきたい。

(54) 一九一〇年前後の組織改革の具体的契機には、このほか租税対策などの問題があるが、これらの点については、武田・註40前掲論文ですでに論じたのでここでは省略する。詳しくは同論文を参照されたい。