

### 水産講習所出身企業家の企業家活動研究： 高碓達之助・國司浩助・中島董一郎を事例と して

島津, 淳子 / SHIMAZU, Atsuko

---

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

188

(発行年 / Year)

2014-09-15

(学位授与番号 / Degree Number)

32675甲第340号

(学位授与年月日 / Date of Granted)

2014-09-15

(学位名 / Degree Name)

博士(経営学)

(学位授与機関 / Degree Grantor)

法政大学 (Hosei University)

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00010262>

法政大学大学院経営学研究科  
博士（経営学）学位論文

水産講習所出身企業家の企業家活動研究  
—高碓達之助・國司浩助・中島董一郎を事例として—

2014年9月

法政大学大学院経営学研究科  
経営学専攻

島津 淳子

## 《目次》

序	1
1. 問題意識および研究の目的	1
2. 研究の意義	3
3. 先行研究	4
4. 論文の構成	7
<b>第1部 高碓・國司・中島を取り巻く社会的環境</b>	<b>14</b>
<b>第1章 近代国家建設と国際的地位向上を目指した時代背景</b>	<b>15</b>
1. 明治政府の勸業政策	15
2. 企業の勃興	16
3. 先進技術の取り入れと海外視察の推進	17
4. 日本製品の広報・宣伝活動	18
5. 組織的経営の展開	19
6. 戦前期企業家に特有の思考と行動	19
<b>第2章 水産講習所が水産業に及ぼした影響</b>	<b>23</b>
<b>第1節 明治・大正時代の水産事情</b>	<b>24</b>
1. 水産行政の展開過程	24
2. 水産教育の変遷	28
3. 博覧会と水産業との関わり	30
4. 大日本水産会および水産伝習所の設立	32
<b>第2節 行政との協調体制による学校運営</b>	<b>34</b>
1. 大日本水産会と農商務省の密接な関係	34
2. 水産伝習所の発展過程	35
3. 水産講習所の発展過程	38
4. 小括	40
<b>第3節 教育体制と教育内容</b>	<b>41</b>
1. 実理中心の教育方針の確立	41
2. 教育年限および教育科目	42
3. 小括	49
<b>第4節 試験・調査による事業化支援</b>	<b>50</b>
1. 水産試験・調査事業の変遷	50

2. 水産事業への寄与	51
3. 小括	52
<b>第5節 人材供給と企業家輩出</b>	<b>52</b>
1. 卒業生数の推移	52
2. 卒業生の就職状況	53
3. 企業家精神の醸成と同窓生的一致団結	57
4. 小括	59
おわりに～水産界を先導する人材の供給	60
<b>第3章 水産講習所第3代専任所長・伊谷以知二郎の教育理念</b>	<b>65</b>
<b>第1節 水産業にかけた生涯</b>	<b>65</b>
1. 生い立ち	65
2. 水産講習所における活動	68
3. 水産講習所退任後の活動	71
<b>第2節 水産業振興活動</b>	<b>72</b>
1. 露領における紅鮭缶詰製造事業化支援	72
2. 北洋漁業開拓	74
3. 缶詰品質検査体制の確立	75
4. 水産物輸出拡大の提唱	75
<b>第3節 水産業振興活動を支えた思考と行動</b>	<b>77</b>
1. 水産講習所の設立趣意に裏打ちされた活動	77
2. 先導者の育成	78
3. 私心なき取り組み姿勢	80
4. 教職者の立場を堅持	80
5. 政治的活動の展開	81
おわりに～オルガナイザーとして水産業振興に寄与	82
<b>第2部 創業企業家の企業家活動</b>	<b>86</b>
<b>第1章 高碓達之助の企業家活動</b>	<b>87</b>
<b>第1節 経営理念</b>	<b>87</b>
1. 「東洋製罐の使命」からみる経営理念	87
2. 事業経営についての根本思考と設立趣意	87

<b>第2節</b>	<b>生き立ちと経営理念形成過程</b>	<b>88</b>
1.	ナショナリズムの萌芽	88
2.	企業家精神の醸成	89
3.	実業から得た企業の芽	90
4.	海外における実務経験	91
<b>第3節</b>	<b>企業家活動と業績</b>	<b>92</b>
1.	東洋製罐を設立	92
2.	缶詰業界の近代化推進	96
3.	事業領域の拡大	100
4.	缶詰業界活性化活動	104
5.	東洋罐詰専修学校設立	109
6.	戦時下および戦後の活動	110
<b>第2章</b>	<b>國司浩助の企業家活動</b>	<b>115</b>
<b>第1節</b>	<b>経営理念</b>	<b>115</b>
1.	水産事業経営の信念からみる経営理念	115
2.	事業経営についての根本思考と設立の趣意	116
<b>第2節</b>	<b>生き立ちと経営理念形成過程</b>	<b>116</b>
1.	自律心と自立心の醸成	116
2.	水産業志向の芽生え	117
3.	企業家精神の醸成と人的ネットワーク形成	118
4.	水産業の近代化を決意	119
<b>第3節</b>	<b>企業家活動と業績</b>	<b>121</b>
1.	トロール事業確立と共同漁業設立	121
2.	科学的根拠に立脚した事業展開	123
3.	総合水産企業「日本水産」への道筋	128
4.	富国への貢献	135
<b>第3章</b>	<b>中島董一郎の企業家活動</b>	<b>141</b>
<b>第1節</b>	<b>経営理念</b>	<b>141</b>
1.	社訓・社是からみる経営理念	141
2.	事業経営についての根本思考と設立趣意	142
<b>第2節</b>	<b>生き立ちと経営理念形成過程</b>	<b>142</b>
1.	父母からの精神教育	142

2. ナショナリズムの芽生え	143
3. 高品質の追求	144
4. 海外留学で掴んだ企業の芽	145
<b>第3節 企業家活動と業績</b>	<b>147</b>
1. 罐詰仲次業中島商店の設立	147
2. 国産缶詰の品質向上活動	149
3. 事業拡大の連鎖の確立	151
4. キューピーマヨネーズの大衆化戦略	155
5. マヨネーズ製造の中断と戦後復興	161
<b>第4章 高碕、國司、中島の企業家活動にみる成功の要因</b>	<b>165</b>
<b>第1節 5つの共通項にみる成功要因分析</b>	<b>165</b>
1. 社会的環境および企業家活動からみた共通項の相対的位置付け	165
2. 水産講習所	166
3. 海外留学	168
4. 水産業	170
5. 継続的向上と革新の創出	171
6. 理念経営と清廉経営の実践	173
<b>第2節 社会的環境下での主体性の発揮と貫徹</b>	<b>175</b>
1. 高碕の成功に至る過程	175
2. 國司の成功に至る過程	177
3. 中島の成功に至る過程	178
4. 社会的制約と主体的企業家活動	180
5. 創業企業家の成功要因	181
まとめ～社会的志向と革新の創出	184
<b>結語および今後の課題</b>	<b>185</b>

## 《図表目次》

図 1	明治期の漁獲高推移 .....	25
図 2	水産伝習所・水産講習所の卒業生数推移 .....	53
図 3	実業・会社・官庁就職者割合の推移 .....	54
図 4	漁業部門別漁獲高推移 .....	60
図 5	水産物輸出額および水産缶詰輸出額推移（内地） .....	76
図 6	水産物輸出額推移（内地および外地） .....	77
図 7	東洋製罐収益と全国缶詰生産高推移 .....	101
図 8	東洋製罐販売収入と東洋鋼鋸ブリキ生産高推移 .....	103
図 9	東洋製罐創業から合併統合前までの売上高および全国缶詰生産高推移 .....	109
図 10	戦後の缶詰生産量推移 .....	111
図 11	共同漁業有価証券額面推移 .....	130
図 12	トロール漁業漁獲量推移 .....	134
図 13	共同漁業当期利益金推移 .....	135
図 14	露領における邦人缶詰生産高推移 .....	155
図 15	戦前のキューピーマヨネーズ生産量推移 .....	158
図 16	戦後のキューピーマヨネーズの市場シェア推移 .....	163
表 1	水産伝習所入学生・卒業生数推移 .....	37
表 2	主な学理科目の履修時間数・総時間数に対する割合の推移（週次） .....	46
表 3	座学と実験・実習別履修時間数推移（週次） .....	47
表 4	職員（学科受持担当者）の員数および割合の推移 .....	49
表 5	卒業生の就職状況推移 .....	54
表 6	大正末期における主な水産関連会社 .....	56
表 7	卒業生の就職先一覧（一部） .....	57
表 8	露領における邦人缶詰製造家と製造数量 .....	73
表 9	日本食料工業（子会社）の製氷・冷蔵能力（1934年時点） .....	131
表 10	共同漁業投資部管理の関係会社 .....	135
表 11	昭和初期の主な取扱商品（マヨネーズ以外） .....	157
表 12	戦前のマヨネーズの売上推移（推定） .....	160

## 序

### 1. 問題意識および研究の目的

本研究は、明治期に国策としての水産業振興の気運が高まる中で設立された水産講習所（現・国立大学法人東京海洋大学）が同時期に3人の創業企業家を輩出した事実に注目し、彼らがいかなる企業家活動を展開したかを考察する企業家活動研究である。具体的研究事例として、東洋製罐株式会社の実質的設立者・高碓達之助、日本水産株式会社の実質的創業者・國司浩助、キューピーマヨネーズの創始者・中島董一郎を取り上げる。

このテーマに行き着いたきっかけは、筆者が修士論文研究において中島董一郎の道義的経営に着目して企業家活動研究に着手したことにある。中島は水産講習所の製造科を1907（明治40）年に卒業後、海外留学を経て缶詰仲次業で独立し、機を見てマヨネーズ製造・販売に乗り出した。それを基幹事業としてキューピー株式会社は2013年に創業94周年を迎えた。水産講習所製造科の1年上には高碓達之助が在籍していた。高碓は卒業後に缶詰製造会社勤務を経て海外留学を果たし、帰国後に製缶専門企業・東洋製罐を立ち上げた。同社は高碓の構築した製缶事業を基幹事業として、2013年に創業96周年を迎えた。中島と同期の國司浩助は漁撈科を修了後に遠洋漁業科に進み、やはり海外留学を経験した後に田村汽船漁業部にてトロール漁業を事業として確立させ、日本産業傘下で総合水産会社・日本水産にまで発展させた。日本水産は2013年に創業102周年を迎え、國司が提唱したグローバル調達と適正供給を事業の柱としている。

3人は同時期に出生し、水産講習所で学び、海外留学で企業の契機を掴み、帰国後に同じ水産業で起業した。企業家活動は三者三様であるものの、国家的見地に立脚した事業を展開し、継続的向上心をベースに進展を指向して革新を創出し、従業員の成長と自立、協調を重んじ、清廉経営に徹したという共通点がある。創業期に築いた事業のフレームワークが100年企業の基幹事業となっていることも共通している。

3人を選んだのは以上のような多くの共通項があるからに他ならない。しかも創業企業家として作り上げた基幹事業のフレームワークが従来にない形態である点において、一つのイノベーションを創出していることも3人を選んだ大きな理由である。3人の共通項とイノベーション創出に多分に関連性があるのではないかと考えたのである。

大河内（1993）は、同一業種、同一時点、同一地域、同一経営環境で類似した経営条件下にあっても、各々の企業家のとる意思決定および企業家活動には差異が生じると指摘し、差異が生じる理由の一端は、企業者が未来の経営の形を構想する際に結集する諸能力、すなわち知覚、認識、総合、先見、構想の諸力を包括した「経営構想力」の差異にあるとしている。そして経営構想力は企業者個人の個性的能力であるとする一方、ある特定の時代、特定の地域に、特定の発展指向性を持つ経営構想力の所有者が集中的に出現したという事例を取り上げ、経営構想力は経営環境から何らか社会的に制約されているとしている<sup>（注1）</sup>。またA.H.コール（中川訳、1965、P.48）は、企業者活動を正しく理解するためには、企業者活動が以下3つの局面における社会現象であることを念頭に置くことが大切であるとした。第一が企業を構成している人々や企業とゆるやかな関係で結びついている人々との関係、第二が独立する企業者の単位がお互いに関連しつ

---

（注1）大河内（1993、P.P.38-39）



形成するより大きな企業者活動、第三が経済的・文化的環境との関係である。そして企業者を中核としてその周りを第一の円が囲み、第一の円を第二の円が囲み、さらにその外側を第三の円が取り巻いているとし、各々の円が相互に結び合っているものとした。中川（1982、P4）はそれを具体的に図示しており、第一の円を「組織」、第二の円を「産業構造」、第三の円を「社会的環境」と称している。大河内のいうところの「同一業種、同一時点、同一地域、同一経営環境で類似した経営条件」、およびコールが示した第三の円、すなわち中川が称した「社会的環境」の中から、高碓、國司、中島が意識的、あるいは半ば無意識的に選択し行動した結果が共通項になったと考えられ、従って3人の共通項は社会的環境<sup>(注2)</sup>に依拠していることになる。3人にとって社会的環境はいわば偶発的にもたらされたものであり、それに依拠する共通項も、意識的選択の結果であったとしても偶発性を帯びているといえることができる。つまり3人の共通項は好むと好まざるとに関わらず皆に等しく享受される可能性を有するものであり、大河内のいうところの「何らか社会的に制約されている」状態を包含するものである。

ところで、創業期に基幹事業のフレームワークを構築しイノベーションを創出したことを創業企業家としての成功と捉えるならば（本研究における「成功」の定義は後述する）、3人の共通項には成功に結び付く何らかの因子、つまり「ある結果を生ずるもととなる諸要素の一つ」<sup>(注3)</sup>があったとの推測が成り立つ。ある結果とは創業企業家としての成功であり、3人は創業企業家としての成功を生ずるもととなる因子を自らの思考と行動で成功に結び付けたと考えることができる。しかも3人の企業家活動は大河内のいう「企業者個人の個性的能力」によるものである一方、「経営環境から何らか社会的に制約されている」と考えられる。3人は成功の因子をいかに受け止め、いかなる企業家活動を行って成功に結び付けたのか、そして偶発性を伴う社会的環境から受ける影響や制約を主体性をもっていかに成功へと転換したのか、それが筆者の問題意識である。本研究では3人の共通項を媒介にして各々の企業家活動を考察し、成功の因子をいかにして成功に結び付けたのか、社会的環境からの影響や制約をいかに成功へと転換させたのか、その要因を究明する。

なお、3人は厳密に言えば創業者ではない。詳細は第2章で後述するが、3人は企業草創期に設立趣意を描き、経営理念に沿って行動に移し、従業員に浸透させ、実質的に経営権を握り、経営上の意思決定を中心となって行い、責任とリスクを負っていた。よって本研究においては3人を創業企業家と捉えることにする。

### 創業企業家の「成功」の定義

シュムペーターは「「発展」は生産手段の「新結合」（Neue Kombination）を通じて「非連続的」（diskontinuierlich）に現れる、こうした「新結合」を遂行することが「革

---

（注2）大河内の「同一業種、同一時点、同一地域、同一経営環境で類似した経営条件」およびコールの「第三の円」を受け、本研究では同一の時代や社会に特有の思想や思考、行動、文化構造や経営環境などを包括して、中川の付けた名称を借り「社会的環境」と称する

（注3）新村出編著（2008）『広辞苑 第六版 DVD-ROM 版』、岩波書店

新」(Innovation)である」<sup>(注4)</sup>とした。そして新結合の概念として、(1)新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産(2)新しい生産方法の導入(3)新しい販路の開拓(4)新しい供給源の獲得(5)新しい組織の実現、を挙げている<sup>(注5)</sup>。この意味において本研究で取り上げる3人もイノベーションを起こした。高碕はそれまで缶詰製造業に付随していた製缶業を専業企業として経営を軌道に乗せ、製缶業界のリーディングカンパニーとした。國司は漁労から加工、流通までを包括する日本を代表する総合水産業態を確立した。中島は初の国産マヨネーズを製造・販売し、日本の食文化として定着させた。3人のイノベーションはシュムペーターの新結合の概念のうち(1)(2)(3)(4)に該当するものである<sup>(注6)</sup>。大河内(1993, P.6)はシュムペーターの新結合について、「「新結合」あるいは革新は、所与の経営環境の経営諸条件に対する企業者の主体的な対応の仕方として理解されており、それ故、既存の経営諸条件は、企業者の判断を媒介にして、企業者が主体的対応策として創出する新たな経営行為の形のなかに組み入れられ、その限りで、過去は企業者によって主体的に継承されることになるのである。こうしてシュムペーターは、変化性と継続性とを統一した現象として、「新結合」を構想していたわけである」としている。本研究では企業家活動を社会的環境に依拠する3人の共通項および3人の主体的選択結果としての共通項から分析することとしており、「成功の因子を企業者がいかにして成功に結び付けたか、社会的環境の影響と制約を企業家活動においていかに成功へと転換させたのか」との問題意識は大河内のいうところの「所与の経営環境の経営諸条件に対する企業者の主体的な対応の仕方」と重なるものである。これらを受け、本研究における成功を「創業企業家が創業期に、過去との継続性の中で主体的な思考と行動をもって新たな財貨、新たな生産方法、新たな販路、新たな供給源などを開拓して新たな事業のフレームワークを築いたこと」とする。

## 2. 研究の意義

本研究の意義は水産企業家を取り上げる点にある。由井(ヒルシュマイヤー・由井、1994, P.263)は、明治期の先駆的企業家がさまざまな諸企業で多角的に事業活動を行ったことと比較し、19世紀末からは一つの事業分野に専念した専門的な経営者が多数を占めたことを指摘している。その具体的事例として、馬越恭平、鈴木藤三郎、大川平三郎、藤原銀次郎、日比翁助、御木本幸吉、根津嘉一郎、服部金太郎、武藤山治、矢野恒太、各務鎌吉、井坂直幹、宮島清次郎、正田貞一郎、豊田佐吉らを挙げ、彼らは「事業をすみずみまで知悉しており、技術と経営を発展させ、人事や管理の末端までも配慮した」<sup>(注7)</sup>としている。ここに挙げられた企業家は明治期のリーディングインダストリーをけん引、あるいは日本の工業化に少なからず影響を及ぼした企業家として、多くの研究者に取り上げられてきた。本研究で取り上げる高碕、國司、中島も水産講習所で水産を学び、一つの事業分野を究めた専門的経営者であった。3人を含め水産企業家の多く

---

(注4) 清成編訳(1999, P.156)

(注5) Schumpeter(1926/塩野谷他訳、1998, P.183)

(注6) 「(5)新しい組織の実現」に関しては、本研究の過程で筆者が調べ尽くせなかったものであり、必ずしも3企業家がこれを実現し得なかったことを意味するものではない

(注7) ヒルシュマイヤー・由井(1994, P.264)

は一事業分野に特化した専門的経営者であったにもかかわらず、水産業の発展は農業や工業に比して遅れがちであったこと、また事業規模の点から日本の経済発展への影響度合いが比較的高くはなかったことなどの理由からか、あまり取り上げられることはなかった。

また、これまで道義的企業家も研究事例として数々取り上げられてきた。例えば土屋（1959、P.295）は渋沢栄一、森村市左衛門、金原明善、佐久間貞一、波多野鶴吉を挙げ、「代表的な道義的実業家」としている。また日本取締役協会編（2008 および 2010）では野村徳七や福原有信、根津嘉一郎らを取り上げている。高碓、國司、中島も国益を念頭に社会的事業を志向し、清廉経営を行ったが、彼らが道義的企業家として取り上げられたことは管見の限りにおいてなく、研究対象となってきたのは主として大規模事業を手掛けた企業家である。その他あらゆる切り口で企業家活動研究がなされてきたが、水産企業家が研究対象として注目されることはほとんどなかった。

江戸時代の領有体制からの脱却が進まず未熟だった日本の水産業は、漁船・漁具の発達と流通機構の充実などにより沿岸・沖合漁業が伸長し、さらにトロール漁業、工船蟹漁業や捕鯨、あるいは缶詰製造などの発展に伴って明治期後半～昭和初期にかけて著しい成長を遂げた。その結果、水産物輸出額が 1937（昭和 12）には綿織物、生絲に次ぐ 3 位、1938 年には綿織物、生絲、機械及び同部分品に次ぐ 4 位となり<sup>（注8）</sup>、外貨獲得の主要産業として貢献するようになった。産業として富国に少なからず貢献したにもかかわらず、日本の近代化を支えたリーディングインダストリーとは必ずしもみなされていない水産業に従事した企業家を本研究で取り上げることにより、いわば傍系産業においても志高く事業を推進し、100 年企業の基幹事業のフレームワークを築いた創業企業家が存在したことに光を当て、企業家活動研究の新分野を開拓したいと考える。

さらに、創業企業家が社会的環境をいかに受け止め主体的思考と行動でいかに成功に結び付けたかを具体的事例研究を通じて考察することで、創業企業家の成功要因の一端を時代を越えて示したいと考える。

### 3. 先行研究

高碓、國司、中島の企業家活動に関する先行研究は筆者の調査の限りにおいては見当たらない。もっとも日本水産の生成過程に関しては宇田川（1973・1974）によって、同社の物流については高（2009）によってそれぞれ詳細な研究がなされている。しかし東洋製罐およびキューピーについては経営史的視点からの研究は見当たらない。

本研究の主題は水産講習所出身企業家の企業家活動の考察にあり、視点の中枢を社会的環境下における 3 人の共通項に置いている点に鑑み、また 3 人には理念経営を重んじたという共通項があるため、企業家の思考と行動を論考する重要参考文献との位置付けで経営理念に関する研究を提示する。中でも明治・大正期の時代背景および思想的背景の下に生じた経営理念を普遍的に論じつつ、具体的企業家の活動に照らして考察を行い、

---

（注8）水産物輸出額は（農商務省水産局、1939）によるもので、内地のほか露領、南氷洋、朝鮮、台湾を含む。その他の輸出品輸出額は（日本罐詰協會調査部編、1938）の参考統計による

かつ今日に続く経営史・企業家活動研究の規範ともいうべきものを取り上げる。

#### **J.ヒルシュマイヤー（土屋・由井訳）『日本における企業家精神の生成』**

明治期日本の産業発展を、企業家活動に基づいて分析を試みている。具体的には、商人、武士、農村、中央政府、民間における産業の発展過程を考察した後、財閥の創設者として、三野村利左衛門、益田孝、中上川彦次郎、岩崎弥太郎、広瀬幸平、安田善次郎、大倉喜八郎、古川市兵衛、浅野総一郎についての具体的企業家活動に触れている。さらに50人の代表的企業家を選び出し、世代、出身、学問・実務経験、場所の外的条件による区別を行っている。また彼らの業績を、理想家タイプと伝統的タイプに分けて考察を行い、加えて、銀行家、外国貿易、政商、大学卒業者といった視点からも考察を行っている。ヒルシュマイヤーはこれにより、指導的な実業家の考察を通して包括的に企業家一般の活動を導こうと試みている。本書の訳を手掛けた由井は「従来の概説史や伝記に共通する研究態度に反して、いわば物的な経済過程と主体的な人間的活動の過程を統合し、企業家活動（アントルプルヌールシップ）に焦点をしばって、日本の急激な工業化を論証しようとした」として、ヒルシュマイヤーの研究はかつて類例をみないユニークな業績として注目に値するものであるとしている。ヒルシュマイヤーは、「企業家の人間性や個性」と、「一時代の産業を支えた企業家像の普遍化」の、両者の融合あるいは一体化に相当の困難を要したとしながらも、その意義深さを指摘している。その正当性を裏付けるように、数々の研究者によって企業家史の専門的研究が重ねられたことは周知の事実である。個別具体的な企業家活動研究の深耕が進むと同時に、各時代、各産業、各領域、各分野などにおける企業家像の普遍化が重要視されるようになっている。

その狭間で本研究はどこに視点を置くかであるが、3人の企業家の主体性に着目して企業家活動を深く掘り下げるものとする。考察の視点として、時代特有の社会的背景や思想的な背景、その中で普遍化された企業家像などに着目するものとする。

#### **土屋喬雄『続 日本経営理念史—明治・大正・昭和の経営理念—』**

経営理念を儒教倫理を基本とするもの、キリスト教倫理を基本とするものに大別し、前者の具体的企業家として渋沢栄一、金原明善、佐久間貞一、矢野恒太、小菅丹治を、後者の具体的企業家として森村市左衛門、波多野鶴吉、武藤山治、相馬愛蔵、大原孫三郎を取り上げ、それぞれの事歴と経営理念とについて言及し考察を行っている。

土屋は序説の冒頭において、「終戦後わが国経営者の主流の間に「社会的責任の自覚と実践」なる理念がほとんど通念となるに至ったことを重視する立場に立って、日本の経営理念史を考察する」としており、かつ、「私は、「社会的責任」うんぬんの立場は、経営者にとっても道義・倫理・モラルが至上・最高のものだとする立場にほかならないと解釈する」として、経営理念の意義に関する見解について不変の根本的立場を示している。

筆者は土屋の経営理念における道義・倫理・モラルの重要性に同調し、それを考察の視点の一つに掲げるものとする。

ダイヤモンド社編『財界人思想全集 第1巻 経営哲学・経営理念（明治・大正編）』

由井常彦による明治・大正期の経営哲学・経営理念についての解説の後、金原明善、福澤諭吉、岩崎彌太郎、五代友厚、大倉喜八郎、森村市左衛門、渋澤栄一、中上川彦次郎、波多野鶴吉、鈴木馬左也、矢野恒太、武藤山治の経営理念について、本人と近い関係や立場にあった人物へのインタビューを交えて具体的考察を行っている。

本書が経営理念を取り上げるに際しての基本的な考えは、由井が解説に明記している。それによれば、総じて千差万別な思想が混在していると捉えられがちな実業家・経営者たちの経営理念には、個人を越えて普遍性・社会性を持つ思想として産業社会に受け入れられ、一定の役割を果たしたものがあるのではないかとしている。その考えに沿って、日本の経営理念・経営哲学を、日本の産業社会の発展に即して歴史的に考察している。すなわち、「江戸時代の商人の経営理念—伝統的社会的経営思想」、「明治前期から中期の実業家の理念—産業社会への離陸期の経営思想」、「明治後期から大正期の経営者の理念—産業社会の確立期の経営思想」に分け、主として家産維持・家業への献身の経営理念、国家意識・道義精神の経営理念、自立・自助と合理主義の経営理念、の流れの中で解説している。その際、渋澤栄一の経営論語に基づく思想、および福澤諭吉のスミス流の予定調和の考えに基づく合理主義的思想を取り上げ、双方を対照しつつ解説を試みている。

経営哲学・経営理念を産業発展に即して捉える由井の手法は、企業家活動を大きく規定する社会的環境からの影響を考察する上でのベースとなるものであり、本研究でも考察の中核となると考える。本研究で取り上げる3人の企業家は明治中期に幼少期を過ごし、明治後期に水産講習所に学び、大正初期に起業していることから、由井の提唱する国家意識・道義精神の経営理念、自立・自助と合理主義の経営理念の観点から考察を試みる。

### 森川英正『日本型経営の源流：経営ナショナリズムの企業理念』

経営ナショナリズムの形成、動因、展開に大きく分け、それぞれのステージにおいて代表的な企業家の事例を取り上げつつナショナリズムを考察している。

企業家の社会的環境からの考察を行う際、ナショナリズムは戦前期においては特に主要な柱となると考えられる。森川の論じたナショナリズムをフィルターとした企業家活動の考察は、本研究でも必須であると考えられる。

以上の先行研究は、明治・大正期に出現した企業家の普遍的な経営思想や経営理念を論じ、それに則した企業家の活動を示したのに対し、筆者は企業家の主体的活動を論じ、その上で社会的環境の構成要素であるところの普遍的な経営思想や経営理念と照応させつつ企業家像を確立させたいと考える。

なお3人は同時期に水産講習所に学んだという共通項があることから、同校の教育内容や卒業生の動向を3人を取り巻く主要な社会的環境の一要素と位置付ける。それに関する先行研究を以下示しておく。

### 影山昇論文：水産教育展開期における水産講習所

「明治期におけるわが国水産教育の史的展開過程—水産伝習所と水産講習所—」（影

山、1990) は、水産伝習所の初代所長・関沢明清による基盤整備、二代所長・村田保による発展と官所管への道筋、さらに農商務省管轄下における新展開とその後の進展などについて詳述している。遅れていた水産教育にどのように光が当てられ、いかに発展していったかを、水産伝習所・水産講習所を中心に周辺水産教育機関の動きも取り混ぜながら論じている。影山は「わが国水産教育の成立」(影山、1984) や「わが国水産教育の成立と展開および現状と課題—明治期における水産教育機関の創設と拡充整備過程—」(影山、1987) などでも明治期の水産教育の展開の下での水産伝習所および水産講習所について詳細な調査・研究をしており、一連の研究を通して日本の水産教育の成立と行政的・人的背景、その中での水産講習所の設立と発展過程を明らかにしている。

#### 佐々木貴文論文：水産講習所卒業生の動向とその意義

「近代日本における「遠洋漁業型水産教育」の形成過程—官立水産講習所の遠洋漁業従事者養成に注目して—」(佐々木、2008) は、近代日本水産教育の制度化過程における水産講習所の遠洋漁業奨励策との関わりを卒業生の動向を通して分析している。さらに「大正期における露領漁業への人材供給—傍系の「学校」に注目して—」(佐々木、2010) においても同じ視点からの分析が試みられており、遠洋漁業、露領漁業などに範囲を絞った上で、卒業生の動向をベースに水産講習所が果たした役割を論考している。

#### 沢井実『近代大阪の工業教育』

大阪に地域を限定し、多数の技術者を輩出して日本の工業化をけん引した明治期の工業学校が、産業化に際しての地域の要請にいかに応えいかに貢献したかを諸側面から論じている。高等工業教育、中等工業教育、公立夜間工業教育と工業各種学校に大別し、各々代表的な学校を具体的に取り上げ、組織の変遷、教員の動向、授業内容などを詳細に示した上、卒業生の動向についても言及している。時代や地域の要請に実業教育機関がいかに応えてきたかの研究・考察は、水産業発展の国策と歩調を合わせて人材輩出と事業化支援に力を発揮した水産講習所の研究・考察と重なる要素が少なくない。

影山および佐々木の研究は教育史的側面からの論考であるのに対し、筆者は企業家輩出と水産事業化支援に焦点を当て、国策との連携、ナショナリズムや企業家精神の醸成など企業家輩出の素地となる要素を見いだすことに重きを置き、経営史的側面からの考察を行うものとする。沢井の研究手法を参考に教育内容や教授陣、卒業生の動向などに着目しながら、行政との関わりにも言及しつつ水産講習所が水産業振興に実際に関わった事実と背景を検討する。

#### 4. 論文の構成

本研究は2部構成とし、第1部で高碕、國司、中島を取り巻く社会的環境について考察し、第2部で3人の企業家活動の個別研究と比較検討、および本研究のまとめを行う。

第1部は3章建てとする。まず第1章において、3人が生まれ育ち、企業に至るまでの明治～大正期の時代背景、外国からの先進技術の取り入れと海外留学の勸奨、博覧会等を通じての製品技術の向上と日本製品の広報・宣伝、同時代の企業家に共通した思考

や行動について概観する。第2章は3人が関わった水産業に的を絞り、水産行政および水産教育の実態、水産講習所の概要について取り上げる。さらに第3章で、水産講習所が水産業に果たした役割を考察する一環として、水産講習所第3代専任所長・伊谷以知二郎の活動についても触れる。伊谷は水産講習所で教職の立場を堅持しつつ水産界の重鎮として水産業進展に力を発揮し、3人の企業家活動にも大きな影響を与えたため、個別に取り上げるものである。

第2部の企業家活動の個別研究では、考察の対象期間を以下の理由から概ね太平洋戦争による経済統制が本格化する前までとする。理由の第1は、明治～大正期とは一線を画す新たな環境要因である経済統制は太平洋戦争下という特殊な配慮が必要となるため、考察の論点が不明確になる可能性が高いこと、第2は、それまでの間に3人ともほぼ基幹事業のフレームワークを築き上げていること、第3は、國司は1938年に亡くなり、高碓は1941年に満州重工業の副総裁に就任して終戦後1947年まで帰国せず、中島は戦時統制のために原料が入手できず1942年をもってマヨネーズの生産を中断せざるを得なかったことである。

第1章で高碓、第2章で國司、第3章で中島を取り上げる。3人には理念経営を重んじたという共通項があるため、企業家活動を考察する上においてはまず経営理念について明らかにし、その下でいかに企業家活動を展開したかを論ずるものとする。よって最初にそれぞれの企業家の経営理念を考察する。本研究における経営理念の定義は後述する。次に起業に至るまでの生い立ちを概観し、経営理念形成過程を考察する。その上で具体的企業家活動の詳細に立ち入って研究を行う。企業経営におけるエポックメイキングな出来事に焦点を当て、いかなる経営環境の中で何を認識し、自身の経営理念に沿っていかなる意思決定を行ったか、それが企業業績や社会にどのような結果をもたらしたかを考察する。

森川(1973、P.P.16-17)は、「経営者の思想(理念、哲学)を論じるとき、それが多様な機能を有することに注意しておく必要がある。さしあたり考えられるのは、次の三つである。第一に、経営者の意思決定=政策選択の価値基準になる。第二に、全体社会の中における企業(経営者)の役割・地位を正当化する。第三に、企業経営活動にとって精神的動力になる」とし、「この三者が混同されたまま、経営理念が論じられることがあってもならないのである」としている。本研究は意思決定の基準としての経営理念とそれに基づく企業家活動を明らかにするものである。よって考察の上では森川の指摘する第1事項を支柱とする。すなわち、いかなる志が企業家を企業家活動へと導いたか(森川の指摘する第3事項)を始点とし、企業家がいかなる経営理念に則して意思決定を行ったか(森川の指摘する第1事項)を中心に考察し、それが会社の業績にどのような結果をもたらし、社会といかに関わっていたのか(森川の指摘する第2事項)にも出来得る限り言及するものとする。

次いで第4章において3人の企業家活動を比較検討し、創業企業家としての成功の要因を導く。その際、具体的に以下の5つの共通項を分析の視点に設定する。

- (1) 同時代に水産講習所に学ぶ
- (2) 同時代に海外留学し企業の契機を掴む
- (3) 同時代に水産業で事業を展開

- (4) 継続的向上を指向し革新を創出
- (5) 理念経営を重んじ清廉経営に徹する

うち(1)(2)(3)の3点は起業前、経営理念形成過程における共通項であり、両親や周囲の人たちからの影響を受けつつも多かれ少なかれ自分の意思をもって選択した結果である。あるいは半ば無意識的な選択も含むものである。また(1)(2)(3)は3人を取り巻く社会的環境そのものともいうことができ、意志を伴う選択の結果であったとしても偶発性を多分に含んでいることになる。よって主として第1部での考察結果に沿って各々の共通項にある成功の因子は何であったのかを考察し、次に主として第2部の考察結果に基づいて成功の因子を3人がいかに捉えて成功に結び付けたのかを明らかにする。

(4)(5)は起業後、企業家活動の上で自らの確たる意思をもって標榜・実践したものである。とはいえ3人の主体性もまた社会的環境に何らかの影響や制約を受けているものであり、主として第2部の考察結果に沿いつつも第1部で考察した社会的環境も考慮に入れながら、3人がなぜこれらを経営において標榜・実践したのか、それがなぜ成功に結び付いたのかを考察する。

その上で成功に至る過程を3人個々にまとめ直し、創業企業家がなぜ成功することができたのか、その要因を探る。

なお本研究の先行研究が筆者の探す限り見当たらないことは先述したが、故に原資料も少なく、本稿では専ら公刊・未公刊の自伝および伝記、手記、社史、営業報告書などを主な資料として用いる。出来得る限り他資料において整合性の確認を取ることによって客観性を補足するものとする。

### 創業企業家の「経営理念」の定義

中川(1982、P.138)によれば、経営理念とは「経営者みずからが企業経営について表明する見解」であり、「経営者が文書なり講演なりによって社会的に公表した見解であり、その点で経営者の抱懐する価値観や個人的信条などいわば文化の潜在的側面と区別され」るもので、「その意味では「経営理念」はなんらかの論理性を含んでおり、そのかぎりで社会的な妥当性をもち、またそれを批判したり展開したりすることが可能であるもの」である。経営理念を個人的価値観や主観に終始させることのないよう、本研究でも経営理念をこの考えに沿って捉えるものとする。

さらに中川(1982、P.142)は、意思決定の際に企業家が指標とする経営理念のあり方を規定する諸要因として、「(1)それぞれの社会に固有な思考・行動様式(いまこれを「文化構造」と名付ける)、(2)それぞれの社会の工業化の経済的過程の歴史的特質、および(3)企業の組織的・制度的側面」の3つを挙げており、かつ「実際に経営理念の基底にあって、そのあり方を最も強く規定しているのはまさにそうした文化の潜在的側面、すなわちそれぞれの社会に固有な「生活目的」や「価値体系」や「行為の形式」など、要するに各社会特有の思考・行動様式いいかえれば「文化構造」にほかならない」としている。この文脈に基づけば、企業の歴史が長くなるほど文化構造の変化に接する可能性は高く、文化構造に強く規定される経営理念は文化構造の変化に伴って変わる確率も高くなる。あるいは、工業化の経済的過程の歴史的特質は変わらないにしても、企



業継続と並行して経済的過程の歴史も積み上げられ、必然的に経済的過程の歴史に変化が生じる。組織・制度のあり方も経営環境の変化や企業の成長段階などに伴って変わっていく。つまり変化する3つの事象に規定される経営理念は、変化せざるを得ないことになる。

その点について由井（ダイヤモンド社編、1969、P.P.4-5）は、「経営理念や経営哲学の歴史性ということは、一定の時代に機能した思想が、つぎの時代になると完全に消滅してしまう、ということではない。ある時代の人びとの心を強くとらえ、ある時代の産業化の指導理念となったような思想は、そうした積極的な役割のゆえに正当性をもつようになり、産業化がつぎの発展を遂げても、社会のどこかに根強く生きつづけることもありうるし、また新しい思想にその刻印を深く残すことになるからである。いいかえれば、経営思想は変遷、つまり移り変わる面をもっているとともに、流れの側面ももっている」としている。これは何かしら不易的、永劫的な理念が時代を超えて流れ続けることを示唆している。

それを創業企業家の経営理念に当てはめると、不易的・かつ永劫的な理念とは指導理念の役割を果たし、正当性をもつ理念、つまり企業家が起業するに至った思いや志向をも包括する事業経営についての根本思考、あるいは企業設立の趣意と捉えることができる。事業経営についての根本思考および設立趣意もその時の文化構造、経済的過程、組織・制度の影響を受けることは容易に考えられる。特に事業経営についての根本思考は後の企業家活動を中心としたさまざまな経験を通じて修正が加えられることも十分にあり得る。起業の際には漠とした考えや思考しかないものの、それが時を経て明らかになることや、より高次元へと進化することもある。しかし創業に至るまでに形成された事業経営についての根本思考や設立趣意は、揺らぐことのない土台というべきものと考えられる。本研究における経営理念は「事業経営についての根本思考および設立趣意」とするが、それを踏襲しつつ時の経過とともにより鮮明になり、同じ言葉で繰り返し語られ、明文化されたものも含むこととする。

## 《序 参考文献》

- ・足立政男ほか編（1984-1985）『商売繁盛大鑑：日本の企業経営理念』同朋舎出版
- ・猪木武徳（2006）「大原孫三郎一稀代の社会事業家」『経営に大義あり 日本を創った企業家たち』日本経済新聞社
- ・石川謙（1993）『石田梅岩と『都鄙問答』』岩波書店
- ・宇田川勝（1973）「日産財閥の水産部門形成過程（上）—共同漁業の生成発展を中心に—」『経営志林』第10巻第2号
- ・宇田川勝（1973）「日産財閥の水産部門形成過程（中）—共同漁業の生成発展を中心に—」『経営志林』第10巻第3・4号
- ・宇田川勝（1974）「日産財閥の水産部門形成過程（下）—共同漁業の生成発展を中心に—」『経営志林』第11巻第1号
- ・梅津光弘（2002）『ビジネスの倫理学』丸善
- ・大河内暁男（1993）『経営構想力』東京大学出版会
- ・舩富順久（2000）『企業行動の評価と倫理』学文社
- ・影山昇（1984）「わが国水産教育の成立」『教育学論集』愛媛大学教育学部教育学研究室、第11号
- ・影山昇（1986）「わが国水産教育の成立と展開 昭和60年度科学研究費補助金 一般研究（C）」『研究成果中間報告書』東京水産大学・教育学研究室
- ・影山昇（1987）「わが国水産教育の成立と展開および現状と課題—明治期における水産教育機関の創設と拡充整備過程— 昭和61年度科学研究費補助金 一般研究（C）」『研究成果報告書』東京水産大学・教育学研究室
- ・影山昇（1988）「寺田寅彦と水産講習所」『東京水産大学論集』東京水産大学、第24号
- ・影山昇（1990）「明治期におけるわが国水産教育の史的展開過程—水産伝習所と水産講習所—」『東京水産大学論集』東京水産大学、第25号
- ・影山昇（1995）「関沢民清と村田保—ふたりの大日本水産界水産伝習所—」『放送教育出版センター研究紀要』第12号
- ・清成忠男編訳（1999）『企業家とは何か』東洋経済新報社
- ・経営理念継承研究会（2008）『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』住原則也・三井泉・渡邊祐介編／PHP 研究所
- ・経済同友会（1976）『経済同友会 30年史』
- ・高宇（2009）『戦間期日本の水産物流通』日本経済評論社
- ・佐々木貴文（2006）「近代日本の資本制漁業発達期における長崎県水産講習所の漁業者養成」『漁業経済研究』第50巻、第3号
- ・佐々木貴文（2008）「近代日本における「遠洋漁業型水産教育」の形成過程—官立水産講習所の遠洋漁業従事者養成に注目して—」『日本の教育史学:教育史学会紀要 51』教育史学会
- ・佐々木貴文・宮澤晴彦（2009）「日本経済史における農商務省の位置と役割に関する一考察—府県水産試験場および講習所の設立に着目して—」『北日本漁業』第37号
- ・佐々木貴文（2010）「大正期における露領漁業への人材供給—傍系の「学校」に注目

- して一」『地方教育史研究』全国地方教育史学会、紀要第 31 号
- ・ 沢井実 (2012) 『近代大阪の工業教育』大阪大学出版会
  - ・ 社会経済史学会編 (1963) 『近代企業家の発生』有斐閣
  - ・ ダイヤモンド社編 (1969) 『財界人思想全集 第 1 卷 経営哲学・経営理念 (明治・大正編)』ダイヤモンド社
  - ・ 高田馨 (1969) 『経営成果の原理』千倉書房
  - ・ 田中照純・玉村博巳編著 (1992) 『現代日本企業の構造と戦略』法律文化社
  - ・ 田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践—経営理念の実現に向けて』中央経済社
  - ・ 土屋喬雄 (1959) 『日本の経営者精神』経済往来社
  - ・ 土屋喬雄 (1964) 『日本経営理念史—日本経営哲学確立のために』日本経済新聞社
  - ・ 土屋喬雄 (1967) 『続 日本経営理念史—明治・大正・昭和の経営理念—』日本経済新聞社
  - ・ 土屋喬雄・由井常彦訳 (1967) 『日本における企業者精神の生成』東洋経済新報社
  - ・ 中川敬一郎・由井常彦編 (1969—1970) 『経営哲学・経営理念 明治・大正編／昭和編』ダイヤモンド社
  - ・ 中川敬一郎編 (1972) 『経営理念』ダイヤモンド社
  - ・ 中川敬一郎／土屋守章・森川英正編 (1981) 『企業者活動の史的研究：中川敬一郎先生還暦記念』日本経済新聞社
  - ・ 中川敬一郎 (1982) 『比較経営史序説』東京大学出版会
  - ・ 日本罐詰協会調査部編 (1938) 『本邦罐壇詰輸出年報』日本罐壇詰協会調査部
  - ・ 日本取締役協会編 (2008) 『明治に学ぶ企業倫理 資本主義の原点に CSR を探る』生産性出版
  - ・ 日本取締役協会編 (2010) 『大正に学ぶ企業倫理 激動する時代と新たな価値観の芽生え』生産性出版
  - ・ 農商務省水産局 (1939) 『輸出水産物ノ生産並ニ輸出統計表』農商務省水産局
  - ・ 野田一夫編 (1970) 『財界人思想全集 第 3 卷 経営管理観』ダイヤモンド社
  - ・ 平田雅彦 (2005) 『企業倫理とは何か：石田梅岩に学ぶ CSR の精神』PHP 研究所
  - ・ 前田和利 (2008) 「創業者からの継承とビジネスの進化——伊勢丹と二代小菅丹治」橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史一人と組織のフレキシビリティ』有斐閣
  - ・ 松野弘・堀越芳昭・合力知工編著 (2006) 『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房
  - ・ 水谷雅一／日本経営倫理学会監 (2003) 『経営倫理』同文館出版
  - ・ 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念：「社会貢献」志向の経営ビジョン』同文館出版
  - ・ 森川英正 (1973) 『日本型経営の源流：経営ナショナリズムの企業理念』東洋経済新報社
  - ・ 森川英正 (1996) 『トップマネジメントの経営史：経営者企業と家族企業』有斐閣
  - ・ 森田克徳 (2000) 『争覇の経営戦略 製菓産業史』慶応義塾大学出版会
  - ・ 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房

- ・由井常彦（2006）「財界人と日本的経営の理念－日本工業倶楽部のリーダーにみる経営の一体観の進化－」『文教学院大学経営学部経営論集』第16巻第1号、文教学院大学総合研究所
- ・由井常彦（2007）『都鄙問答 経営の道と心』日本経済新聞出版社
- ・米川伸一（1973）『経営史学－生誕・現状・展望』東洋経済新聞社
- ・J.ヒルシュマイヤー・由井常彦（1994）『日本の経営発展』東洋経済新報社
- ・Arthur H.Cole（1959）『Business Enterprise in its Social Setting』Harvard University Press.（中川敬一郎 訳（1965）『経営と社会－企業者史学序説－』ダイヤモンド社）
- ・Johannes Hirschmeier（1964）『The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan』Harvard University Press.（土屋喬雄、由井常彦訳（1967）『日本における企業者精神の生成』東洋経済新報社）
- ・Joseph.A.Schumpeter（1926）『Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung』（塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳（1998）『経済発展の理論（上）、岩波書店』）
- ・Joseph.A.Schumpeter（1926）『Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung』（塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳（1999）『経済発展の理論（下）、岩波書店』）

## 第 1 部 高碕・國司・中島を取り巻く社会的環境

第 1 部では高碕、國司、中島が生まれ育ち、企業家活動を展開した明治～大正期の社会的環境について考察する。まず第 1 章において勸業政策や経営環境などを概観し、戦前期企業家に共通する特徴的な思考と行動を明らかにする。第 2 章では 3 人が学んだ水産講習所について水産行政および水産教育の実態を交えて考察し、第 3 章で第 3 代水産講習所専任所長・伊谷以知二郎の水産業振興活動と教育理念に言及する。

## 第1章 近代国家建設と国際的地位向上を目指した時代背景

本章では、高碕、國司、中島の3人の創業企業家を取り巻く社会的要因のうち、時代背景となる明治・大正期の勸業政策がどのようなものであったかを明らかにする。まず明治政府の勸業政策とその結果としての企業の勃興について、次に海外からの技術やノウハウの移入と展覧会等を通じた日本製品の広報・宣伝活動について述べる。さらに大正期における企業の組織的経営の展開に言及した上で、戦前期企業家に特有の思考と行動の特徴についてまとめる<sup>(注9)</sup>。

### 1. 明治政府の勸業政策

明治政府は欧米を範として近代化政策を展開した。江戸時代の日本は鎖国状態にあったが、欧米列強のアジア進出に危機感を募らせ、海外からの技術移転を19世紀中期以降既に始めていたとされる。明治政府は幕府や旧藩が行っていた事業を官営事業として引き継ぐが、その主流は東京砲兵工廠、大阪砲兵工廠、海軍造兵廠、火薬製造所などの軍需産業であった。軍需関連産業の基礎となる鉱山の官収と調査・開坑も行った。それに加え、官営模範工場、官営模範農場などを設立して繊維工業や農業・牧畜における民間の模範とした。その代表例が官営富岡製糸場や内藤新宿試験場である。しかし徐々に経営の行き詰まりを来し、1880年代に官業払い下げを実施した。官による経営は収支面で結果として失敗に終わったが、先行投資を含め企業設立の基礎を築いたこと、技術導入をはじめ産業技術構築の基盤を形成したなどの点で大きな役割を果たした。

勸業政策を中心となって推進したのは、1870年設立の工部省、および1873年設立の内務省であった。工部省は当初、工学寮・勸工寮・鉱山寮・鉄道寮・土木寮・燈台寮・造船寮・電信寮・製鉄寮・製作寮の10寮と測量司を置き、主として重工業部門の勸業政策を担当した。内務省は工部省の管轄外に置かれた製糸・紡績などの繊維工業と農業部門を所管した。1881年に農商務省が設立となり、内務省および工部省、大蔵省の勸業政策を引き継いだ。農商務省は内外の博覧会への助成継続、興業所有権制度の整備、同業組合準則制定による商工業者同業組合の管理・統制など、企業化を推進する政策も展開した。

一方で政府は1872年に国立銀行条例を制定し、銀行による銀行紙幣の発行を可能とした。しかし金貨との交換を義務づけられていたため、この条例によって設立されたのは東京の第一、横浜の第二、新潟の第四、大阪の第五の4行のみであり、その状況を打開すべく政府は1876年に条例を改正して兌換制度を廃止した。各地で銀行が設立されたものの逆に乱立を招く結果となり、153もの銀行が誕生した。1882年に日本銀行が創設されると銀行に信用を供与する役割を果たし、銀行制度が整備された。1885年以降日本に企業勃興期が訪れるが、銀行は19世紀末における産業発展を支援した。

明治期の日本は近代国家建設を目指して欧米へのキャッチアップを推進する形で勸業政策を展開したが、由井(1976a, P.17)によればその根本にあったのは「西洋の資

---

(注9) 本章の時代背景についての記載は主に、浅田・若林(1993)、宇田川(2009)、國(2005)、中村(1985)、間(1977b)、正木(1976)、宮本・阿部他(1995b)、宮本・阿部他(2009)、由井(1976b)、由井・武田他(1995b)、J.ヒルシュマイヤー・由井(1994)などによった

本主義的諸価値（功利主義、個人主義あるいは物質主義）よりも、「国家や精神」であった。ここでの「国家」とは「進歩は、人間個人にとってよりも、国家にとって必要である」という思考、「精神」とは「精神が物質的不利を克服しうる」という論理である。さらに 1884 年に出された最初の経済白書である『興業意見』に、政府の計画に最も重要なものは資本でも法律規則でもなく精神であると記されていることに注目し、政府も近代国家建設に精神が必要であることを強調していたとしている。

## 2. 企業の勃興

1885 年以降、物価上昇に伴い日本の経済は急激な成長を示した。その理由を中村（1985、P.P.52-54）は、日本が銀本位制をとっていた当時、金銀比価の変動に基づく為替相場の変化によるものと分析している。金銀比価の低下が輸出需要の増大に結びつき、輸出関連産業を中心に国内経済が活性化されたというものである。それに伴って会社数が急増したこの時期は、「企業勃興期」と呼ばれる<sup>(注10)</sup>。

企業創設の勢いは 1890 年恐慌でやや落ちるものの、日清戦争における勝利を契機として再び企業勃興が生じた。政府は戦勝によるナショナリズムの高揚と賠償金の獲得とを背景に、軍備拡張、電信電話や鉄道などのインフラ整備による公共投資を行って産業活性化を先導し、民間企業への直接的な産業保護育成政策も行った。1897 年に日本は金本位体制へと移行し、併せて特殊銀行が設立された。長期資金の供給が円滑化され、企業経営を後押しした。企業勃興を生じさせたこの一連の政策は「戦後経営」と呼ばれた。

さらに日露戦争後にも政府は戦後経営を実施し、企業勃興の第三の波が到来した。日露戦争においては日清戦争時と違い賠償金を得られなかったにもかかわらず、陸海軍工廠の拡充、インフラ整備などに巨額の財政資金が投入された。政府は 1906 年に鉄道国有法を公布し、翌年より第二次電話拡張計画を実施、さらには港湾の整備にも着手した。その傍らで植民地や半植民地の獲得に注力し、国策会社の設営にも手を広げた。また教育機関の整備・拡充も重視し、東京・京都に加えて東北・九州に帝国大学を設立したほか、専門学校令に基づいて各種専門学校を増設し、義務教育年限を 4 年から 6 年に延長した。それぞれの教育機関より輩出された人材は企業に入っていくかなく力を発揮し、産業を下支えした。

日清・日露戦争後の戦後経営と工業化の中で、貿易規模も拡大を続けた。1893～1914 年の間に国民総生産は実質で 1.54 倍であったが、輸出は実質で 6.13 倍、輸入は実質で 3.97 倍を示した<sup>(注11)</sup>。由井（1976a、P.45）は「「輸入品の防遏」「産業の自立」「国産品の輸出」は、国権の確立・拡大と同様に、企業家たちの情熱と精力をかりたてた」としているが、この数字はまさしく輸入品の<sup>ぼうあつ</sup>防遏と国産品の輸出に企業が力を入れた結果であり、それと並行して産業の自立が促されたものと考えられる。

---

(注10) 正木（1976、P.P.227-228）はそれより先の明治 10 年代、国立銀行乱立と並んで私立銀行や銀行類似会社が多数設立されたこと、都市および地方に商業会社が台頭したことを受け、企業勃興があったことを指摘している

(注11) 中村（1985、P. P.99-100）

本研究で取り上げる水産業においても外貨獲得による富国への道筋が明確にされ、輸出推進が強く意識されるようになった。しかし既述の一連の企業勃興の流れは水産業には当てはまらない。日露戦争時に軍納缶詰製造のため缶詰工場が多数設立された事実はあるものの、戦争が終結して軍納需要が下火になって以降も存立できる工場は限られ、その始末に手を尽くさなければならない状況であった。全国各地で沿岸漁業に従事する零細漁業家は多数存在したが、組織体としての企業が勃興し始めたのは大正期のことである。また金融面でも水産金融は遅れを取った。水産業は漁船や漁具などの調達のため漁獲に先立って資金を必要としたが、天候や漁場環境に漁獲高が左右される漁業は文字どおり水物であり、水産業者に積極的に貸し付けをする金融機関はなかなか現れなかった。

### 3. 先進技術の取り入れと海外視察の推進

日本は海外の近代的な技術を直接的に学ぶべく多数の外国人を招へいした。しかし破格の俸給を支払っていたため、1870年代中ごろより早くも官業における外国人の解雇が始まった。それは国内の人材育成につながり、明治中期には外国人の指導を必要としない熟練工や技術者がかなり供給されるようになった。そうした人材の中には独学で学んだ者もいたが、お雇い外国人の指導によって設けられた教育機関などの修了者、海外留学経験者なども多数いた。そのほか大学で学んだ上級技術者、あるいは高等工業学校で学んだ中級技術者なども数多く輩出された。これらの教育機関から供給された技術者は富国への貢献という強烈なナショナリズムを持っていた<sup>(注12)</sup>。本研究で取り上げる3人の企業家も、水産講習所においてナショナリズムを強く意識付けられた。

日本国内への外国人招へいのみならず、海外への人材派遣も積極的に行われた。その一つが、農商務省が海外貿易拡張策の一環として1896年に制定した海外実業練習生制度である。若く有能な人材を海外に派遣し、あらゆる分野での見聞・調査・研究を促すもので、人材養成を目的としたものでもあった。期間は通常2~3年で、派遣国の大使館または領事館が監督するものとされた。実業練習生は研修報告の提出を義務付けられ、1897~1905年に臨時報告として刊行されたが、以降は定期的に『商工彙報』を刊行して練習生の報告を掲載した<sup>(注13)</sup>。水産業の調査・研究を目的に海外留学する者は相対的に少なかったものの、水産業の中核を担った多くの水産講習所出身者が海外留学を経験した。高碓達之助はブラジルで缶詰生産を手掛けると同時にアメリカで製缶業を見聞し、日本で初の大規模製缶専業企業を立ち上げる。中島董一郎は実業練習生としてイギリスおよびアメリカの缶詰業者を調査・見聞し、缶詰の打検検査会社を設立して国産缶詰の品質向上・安定を図ったほか、留学中に出合ったオレンジ・マーマレードやマヨネーズを日本で製造・販売し、新たな食文化として定着させた。岩本千代馬と林田甚八はトロール漁業を本場イギリスで学び、日本水産で手腕を発揮するとともに現・ニチモウ株式

(注12) 宮本・阿部 (1995a, P.24)

(注13) 松村・田島 (2002) には水産関係の報告として、星野佐紀「バルチモーアに於ケル罐詰業」、島田元太郎「露領尼古來斯克市ニ於ケル商業、漁業ノ状況」、椎原廣男「米國ニ於ケル本邦採鮑業者ノ状態并ニ經營法ニ就テ」、桃原良弘「香港ニ於ケル水産物輸入状況」が掲載されている



会社の基礎を築いた。國司浩助も同じくイギリスでトロール漁業を学び、帰国後トロール漁業を事業として確立し、日本水産への道筋を切り拓く。星野佐紀はアメリカで缶詰業を学び、缶詰の専門家として国産缶詰の発展と共に歩むことになる。

#### 4. 日本製品の広報・宣伝活動

1877年、政府は第一回内国勸業博覧会を開催した。内国博覧会はもともと、内務卿・大久保利通が1874年に著した「殖産興業に関する建議書」に、国家的財政危機を輸出増進により打開する意向を示したことに端を発するとされる<sup>(注14)</sup>。すなわち「国家の強度は物産の生産額に左右されるという認識を示し、物産を増殖するためには政府が人民を誘導していかなければならない旨を宣言し」<sup>(注15)</sup>、国内からあらゆる出品物を集め、大衆に比較させ、競争心を醸成することで国内産業の増進を狙った。内国博覧会は続けて1881年、1890年に開催された。1895年の第四回内国博覧会は初めて東京を離れて京都で、1903年の第五回内国博覧会は大阪での開催となった。

政府は万国博覧会への参加にも力を入れた。日本が初めて正式に参加した万博は、1867（慶応3）年のパリ万博であった。明治政府は江戸幕府の万博参加を踏襲して貿易拡張政策の一環として万博への出品を推進し、1873年のウィーン万博に日本政府として初の公式参加を果たした。「徳川幕府から政権を奪い取った明治政府は、日本という存在を世界にアピールするためにウィーン万国博に参加した。万国博は、誕生してまもない明治日本を、国際社会に知らしめる大きなチャンス」<sup>(注16)</sup>であった。故に日本は「戦略として優良工芸品を展示して各国から賞賛を得る道を選」<sup>(注17)</sup>び、陶磁器や金属工芸品が高い評価を受け、工芸品や生糸、絹織物などが賞を獲得した。その後も積極的に万博に参加したことを考え合わせると、海外の情報収集と同時に日本製品の広告・宣伝の場として万博の有用性が認識されたと考えられる。水産業もその例に漏れず、万博で海外先進技術に触発されたのみならず、水産業そのものの重要性を認識させられたのも、国産水産加工品のブラッシュアップを図ったのも、先人たちが万博を通じて欧米の水産業の実態に触れたからであった。

万国博覧会への参加および内国博覧会の開催と並行し、明治政府は1884～90年の間に150点を超える日本製品を海外に駐在する領事に送付し、駐在地での需要、改善すべき点などを調査するよう依頼した。また多くの外国品を購入して国内で展示を行った。それを契機として、貿易推進と工業奨励を使命とする日本で最初の商品陳列所、大阪府立商品陳列所が1890年に設立された。同所が引き金となり、以降、各府県に商品陳列所が続々と設立された。政府管掌の農商務省所管商品陳列館は、1896年に開館となった。商品陳列所の機能は、製品販売、取引先の紹介、国内外各種情報の収集と提供、特許・意匠・商標に関する情報提供などであった。

---

(注14) 國 (2005、P.52)

(注15) 同上

(注16) 同上 (P.29)

(注17) 同上 (P.37)

## 5. 組織的経営の展開

大正期に入り、1914～18年の第一次世界大戦は日本経済に追い風となった。欧米からの輸入の途絶と交戦国における需要拡大による内外需要拡大に乗じて、明治期に近代化が図られた企業は生産規模を拡大した。同時に雇用も急速に進んだ。それとともに輸出拡大による企業業績の向上、設備投資の増大と新設企業の増加、第一次産業から第二次・第三次産業への労働力の流出と大都市への人口集中などが起こった。この時期の企業勃興は特に鉱工業部門で顕著であり、日本は農業国から工業国へと転換した。国際収支が好転し、この間に輸出額は7億3,000万円から20億3,000万円となった<sup>(注18)</sup>。財政収入の増加を背景に、政府は軍備の充実、教育の振興、鉄道・道路・港湾など交通機関の整備などを推し進めた。一方、米相場の急騰に由来する米騒動が1918年に勃発したことを受け、食糧増産政策が取られた。

輸入の途絶は外国技術や情報の遮断を意味するものでもあった。政府は理化学研究所に代表される研究機関を設置し、民間においても試験・研究機関の開設が活発化した。

第一次大戦時に過熱した投機熱は大戦終結後もしばらくは冷めず、一時は大戦期を上回るほどであった。その矢先、1920年に株式市場が大暴落し、反動恐慌が起こった。日本の産業進展は目を見張るものであったとはいえ、技術力や商品力は欧米企業にまだかなわず、瞬く間にシェアを奪われた。日本の企業は一転厳しい状況に直面し、大戦中に増設した生産設備は遊休化し、果ては倒産が相次いだ。一方で組織的・技術的な改革を行って進化を遂げた企業も存在した。不況下における過剰投資と過当競争の排除を目的に合併や集中が展開され、合理化が進むと同時にカルテル結成による業界内での調整が図られた。第一次世界大戦前後において財閥は多角化経営を実現し、1920年恐慌を経て三井、三菱、安田、住友の4大財閥が強大な力を発揮するようになった。

1920年恐慌に引き続き、1923年に関東大震災が勃発して日本経済は大打撃を被った。関東を中心とした損害に加え、企業の機能麻痺に伴って輸出が減退し、復興需要への対処のための輸入が増加したために国際収支は赤字と化した。震災復興時における金融不安と輸入増大などが1927年の昭和金融恐慌を引き起こし、それに追い打ちをかけるように1929年のニューヨーク株価大暴落を契機とした世界恐慌に飲み込まれた。この一連の苦境にあつて企業は効率化、合理化を余儀なくされ、必然的に組織体制の強化が図られた。特に大企業にあつては組織編成の細分化と専門化が進み、それに適した人材と組織を管理・運営できる専門経営者が求められるようになった。

## 6. 戦前期企業家に特有の思考と行動

企業家の経営理念を大きく規定する戦前期の社会的環境要因として、ヒルシュマイヤー（土屋・由井訳、1967、P.174）は「明治の企業者こそ、儒教倫理、愛国主義および西洋科学技術崇拜の権化であった」とし、さらに「国家主義（ナショナリズム）が、今日の多数の後進国の経済成長における、もっとも動的な要因の一つをなしていることには疑問の余地がない。工業化と新しく芽ばえた国家目的の意識はたいい結びつき、共通の有力な動機たる愛国主義にはぐくまれる」として明治期の企業家の動機付け、ある

---

(注18) 宇田川（2009、P.170）

いは思考や行動が少なからずナショナリズムに由来していたことを示唆している。その根底には儒教倫理による道義的理念と、欧米を範とした近代国家建設への志向があったともしている。

由井（ダイヤモンド社編、1969、P.31）は「日本についてみると、近代産業が形成される段階では、道義の理念や愛国心・士魂商才によって、企業家の活動は積極的に動機づけられ、社会的な承認をもちえたのであった。しかし、明治二、三十年代を通じて近代企業が経営的にも成功して、産業的基礎を確立しはじめ、産業社会の発展が国富の増進や社会の進歩をもたらすことが一般に認められるようになると、ビジネスマンはその普遍的な原理たる経済合理性を、自己の理念として意識するようになり、さらには経済的価値とビジネスの合理主義が、日本においても新しい時代の精神として主張されるようになるのである」とし、道義的理念とナショナリズムに加え、産業発展に即して合理主義が明確に意識されるようになったことを示している。ナショナリズムの減退について土屋（1967、P.P.24-25）は、「思うに、「公益優先」の理念は、戦時統制のみに特有のものではない。明治初年、「富国強兵」「殖産興業」のスローガンの下に近代資本主義の育成が盛んに行われた時代にも「国益優先」の理念があった。また、大正末年から昭和初頭にかけての産業合理化理念の中にも、国民経済の健全な発展のために自由競争を抑え、協調を尊重すべしとする理念があった」としている。つまり、先に見た明治政府の勸業政策と日清・日露戦争を中心とした時代背景を受け、戦前期企業家には国益優先の意識、ナショナリズムが強く刷り込まれ、それに動機付けられて企業が設立され、企業経営の過程で制度化された産業合理化のベースにもナショナリズムがあったということである。ナショナリズムおよび合理主義の移り変わりについて森川（1973、P. 8）は、「産業分野が多様化し、国際競争の圧力から自由でありうる企業経営が増大するにつれて、たしかに、ナショナリズムが日本の経営理念において占める重み、ないし中核的意義、さらには企業経営活動に及ぼす全般的影響力はしだいに減退の傾向をたどったことは想像にかたくない。しかしながら、日本が、欧米先進国に対する産業的「追いつき追い越せ」の目標をほぼすべての分野にわたって完遂してしまわないかぎり、この目標に対する貢献の理念は、企業経営活動の精神的動力として働き続けた。…（中略）…また、とくに大正・昭和期にはいると、輸入品に国際品を置き代えるだけでなく、国産化のために導入された輸入技術に代わりうる国産技術を自社で開発し、さらには自社技術で生産した製品のみか技術そのものまでを海外に輸出しようとする形の、技術開発を基調とする経営ナショナリズムがひろがっていった事情にも注意をしておく必要がある」としている。同じく間（1977a、P. P.50-51）は、資本主義が確立し国家としての独立の基礎が固まった日露戦争後において経営ナショナリズムは企業活動の方向づけに実質的な意味をなさなくなってきたとしてナショナリズムの減退を唱え、代わって「企業（中心）主義」が、特に明治期においてその基礎を固めた財閥系企業において有力になってきたことを指摘している。とはいえ「明治末年から昭和初年にかけて、経営ナショナリズムは、実質的に退潮していったといっても、全く衰退したわけではなく、新しいタイプの経営ナショナリズムの登場がみられた」とし、小平浪平および野口遵を事例とする「それまで近代工業の生産技術がもっぱら外国技術に頼ってきた点を反省し、生産技術の国産化、つまり技術の自立を図ろうとした」流れ、そして久原房之助および鮎

川義介を事例とする「中国をはじめとするアジア諸国への進出の際のイデオロギー」の流れを挙げている。さらに森川（1973、p.9）は「合理主義は日本の経営手法や制度の中に浸透したけれども、経営理念の実体を構成するまでにはいたらなかったのではないか。…（中略）…むしろ、日本では、経営家族主義に着目すべきであろう」とし、ナショナリズム、合理主義に加え経営家族主義の台頭に言及している。経営家族主義について由井（由井・島田、1995a、P.274）は、「明治期の近代企業の形成も、単に企業の営利活動の所産であったわけではなく、多分に国益の理念によって設立が動機づけられ、国権の確立をめざす諸努力が初期の諸困難の克服に資するところが大きであった。そこでは企業をめぐる価値観が大きな役割を演じた。同様に、幼弱な近代企業が、成長力をもつ組織的な大企業に発展をとげるには、それなりの新しい価値観や意識の転換が必要であった」とし、「出資者の一方的な営利意識や支配意識をこえ、かつ新しい労使の関係を指向する企業観や経営理念が構想され、それらが企業の活動や構造のなかに制度化されなければならなかった」としている。すなわち、ナショナリズムをベースに設立された企業の中に合理主義が浸透し始めて制度化され、かつ新たな労使関係として経営家族主義も組織制度として確立されるに至ったとしている。

まとめると、この時代の企業家のモチベーションは道義的理念と愛国心であり、国益優先の企業家活動が展開された。欧米を範とし、政府の主導によって諸外国から先進の技術やノウハウの移転を積極的に行うと同時に、その蓄積によって国内需要に合致するよう熟成・改良を行い、教育機関の拡充による人材養成・輩出と相まって産業を発展させていく。その過程で、合理主義と経営家族主義を制度化し確立することによって組織体制の構築と事業規模拡張を可能としたといえる。詳細は第2部の企業家活動の考察において述べるが、こうした戦前期企業家に特有の思考と行動は、高碕、國司、中島にも見られるものであった。

## 《第1部 第1章 参考文献》

- ・浅田毅衛・若林幸男（1993）『日本近代経営の夜明け』白桃書房
- ・宇田川（2009）「近代経営の展開 明治後期から昭和初期の企業経営」『日本経営史[新版]—江戸時代から21世紀へ』有斐閣
- ・國雄行（2005）『博覧会の時代—明治政府の博覧会政策—』岩田書院
- ・土屋喬雄（1959）『日本の経営者精神』経済往来社
- ・土屋喬雄（1967）『続 日本経営理念史—明治・大正・昭和の経営理念—』日本経済新聞社
- ・中川敬一郎（1982）『比較経営史序説』東京大学出版会
- ・中村隆英（1985）『明治大正期の経済』東京大学出版会
- ・間宏（1977a）「日本人の価値観と企業活動」『日本の企業と社会』日本経営史講座 第6巻、日本経済新聞社
- ・間宏編（1977b）『日本の企業と社会』日本経営史講座 第6巻、日本経済新聞社
- ・正木久司（1976）「株式会社制度の導入」『工業化と企業者活動』日本経営史講座 第2巻、日本経済新聞社
- ・松村敏監・田島奈都子編（2002）『農商務省商工局臨時報告』全13巻、ゆまに書房
- ・宮本又郎・阿部武司（1995a）「概説 一八八〇年代—一九一五年」『経営革新と工業化』日本経営史2、岩波書店
- ・宮本又郎・阿部武司他（1995b）『経営革新と工業化』日本経営史2、岩波書店
- ・宮本又郎・阿部武司他（2009）『日本経営史[新版]—江戸時代から21世紀へ』有斐閣
- ・森川英正（1973）『日本型経営の源流』東洋経済新報社
- ・ダイヤモンド社編（1969）『財界人思想全集 第1巻 経営哲学・経営理念〈明治・大正編〉』ダイヤモンド社
- ・由井常彦（1976a）「[総論] 工業化と企業者活動」『工業化と企業者活動』日本経営史講座 第2巻、日本経済新聞社
- ・由井常彦編（1976b）『工業化と企業者活動』日本経営史講座 第2巻、日本経済新聞社
- ・由井常彦（2006）「財界人と日本的経営の理念—日本工業倶楽部のリーダーにみる経営の一体観の進化—」『文教学院大学経営学部経営論集』第16巻第1号、文教学院大学総合研究所
- ・由井常彦・島田昌和（1995a）「経営者の企業観・労働観」『大企業時代の到来』日本経営史3、岩波書店
- ・由井常彦・武田晴人他（1995b）『大企業時代の到来』日本経営史3、岩波書店
- ・J.ヒルシュマイヤー・由井常彦（1994）『日本の経営発展』東洋経済新報社
- ・Arthur H.Cole（1959）『Business Enterprise in its Social Setting』Harvard University Press.（中川敬一郎訳（1965）『経営と社会—企業者史学序説—』ダイヤモンド社）
- ・Johannes Hirschmeier（1964）『The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan』Harvard University Press.（土屋喬雄、由井常彦訳（1967）『日本における企業者精神の生成』東洋経済新報社）

## 第2章 水産講習所が水産業に及ぼした影響

水産講習所の前身である水産伝習所は日本各地の沿岸漁業や沖合漁業を中心とする地方漁業者の育成を出発点として、民間の手によって1889(明治22)年に設立された。実業に従事する漁業家養成の方針を掲げ、学理(学問上の原理・理論)よりも実理(実地や実業から得た原理・理論、実習)を重んじる教育を展開した。その指針は1897年に官立の水産講習所に引き継がれてからも変わることなく、明治期後半からの政府の遠洋漁業奨励策に歩調を合わせながら実業本位の教育方針を貫いた。

実業従事者養成に力を注いだ水産講習所は、小資本の地方漁業家の育成に貢献すると同時に、明治期後半より大資本会社において漁労や製造の担い手となって活躍する人材や先導者を多数輩出するようになった。この事実は水産講習所に企業家精神醸成の気風、事業化への道筋があったことを意味する。地方の実業従事者養成から始まった水産講習所が企業家輩出と事業化支援に力を発揮するに至った要因としては、主に以下の点が考えられる。第1に官吏が中心となって水産講習所設立と運営に関わり、行政との強い関係を維持したこと、第2に実業従事者養成を目指し実理中心の教育方針を掲げたこと、第3に教育と並行して試験事業に力を入れたこと、第4に水産業の進展に即応した人材需要に対応したことである。ここではこの4点に焦点を絞って考察する。また、高碕、國司、中島は明治末期に水産講習所に学び、大正期に企業家活動を開始したことから、対象期間を主として1907(明治30)年から1924(大正13)年とする。1907年は水産講習所設立の年、すなわち私設の水産伝習所が官立として新出発した年である。1924年は水産講習所の機構・体制の充実に大きな力を発揮した第3代専任所長・伊谷以知二郎が退任した年である。水産講習所の実態を明らかにするために、その前身である水産伝習所設立の背景と経緯、教育過程にも触れるものとする。

まず1節で明治・大正期の水産事情を主に行政面と教育面から明らかにし、どのような時代背景の下にいかなる経緯で水産伝習所創設に至ったかを考察する。明治政府は殖産興業政策を推進したが、商工業や農業、林業に比べると水産業振興は遅れた。水産行政の遅れとその展開、殖産興業のための実業教育の実態、日本の水産業に大きな影響を及ぼした海外博覧会や内国博覧会の状況についても明らかにする<sup>(注19)</sup>。

次に第2節において、水産伝習所および講習所が農商務省と密接に結びついて学校運営を遂行し、それが水産業振興に大きな影響を及ぼしたことを考察する。ようやく水産伝習所が設立されたものの、水産業への関心の低さからなかなか理解が得られず、学校運営は困難を極める。そうした中で初代所長の関沢明清は手探りで教育機関としての基礎を固めていった。廃校の危機に直面しながらも何とか立て直しを行い、関沢の後を継いだ村田保の時代に教育内容を大きく充実させた。そして官立の水産講習所となり、初代専任所長・松原新之助、第2代専任所長・下啓助の時代に農商務省の意向を受けつつ

---

(注19) 本章における水産業史に関する記載は主に岡本(1965)、岡本(1984)、桑田(1942)、高山/日本農業研究所『農林水産省百年史』編纂委員会編(1980)、清水・小沼(1949)、小沼(1988)、二野瓶/『農林水産省百年史』編纂委員会編(1979)、二野瓶(1981)、二野瓶(1999)、三島(1972)、山口(1948)などによった。また産業教育史については主に、国立教育研究所(1973)、細谷(1965)文部省(1966)、文部省(1986)、山本(1959)などによった

さまざまな改革を行い、第3代専任所長・伊谷以知二郎の時代に水産学校としての確立期を迎える。その歴史に沿い、歴代所長の行った改革と教育内容の変容を通して、行政との結びつきを確認する。

第3節においては、教育内容の高度化を目指し実理中心の教育方針を貫いたことを検証する。歴代所長は常に教育内容の充実に腐心し、度々履修内容の見直しを行う。手本にすべき先行事例が存在せず、社会的要請に配慮しながら手探りで改革を行い、修養年限の見直しを伴う改正も少なくなかった。その流れに基づき、大きく履修内容の見直しが行われた4回のタイミングでの履修内容を比較検討し、担当講師の陣容も含めて考察する。

第4節では、水産講習所の事業化支援活動に焦点を当てる。水産講習所は府県水産講習所や試験場、民間の求めに応じて試験・調査を積極的に行った。それが具体的事業化に貢献した大きな要因であり、その役割について考察を行う。

第5節では、卒業生の就職状況について分析する。時代を経るに従って会社に就職する者の割合が大きく増えるが、それは政府の遠洋漁業振興策と大きな関わりがあった。漁獲技術の向上と漁獲高が急増する中、水産業における大資本形成が進むと同時にそれに適した人材需用が高まった。それに応え、漁労に携わる人材、遠洋漁業や新たな技術に対応できる人材および先導者の輩出を果たした水産講習所の役割を考察する。

## 第1節 明治・大正時代の水産事情

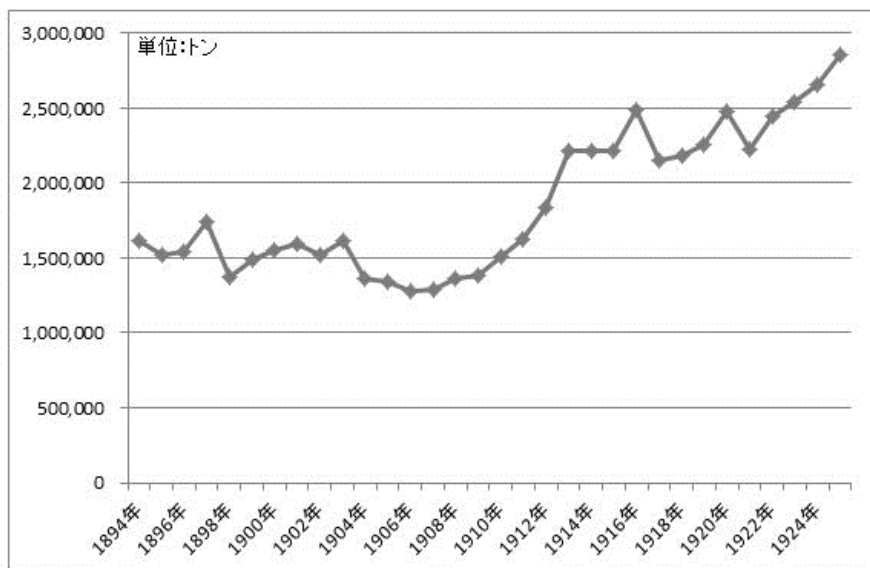
### 1. 水産行政の展開過程

#### 1-1. 明治期の勸業政策と水産振興の遅れ

日本は明治新政府の下で富国強兵、殖産興業を合言葉に、近代国家建設と国力増強に乗り出した。殖産興業は産業発展による富国と国際的地位向上を目指したもので、さまざまな勸業政策を展開した。明治初期の勸業政策は工部省と内務省を中心に行われ、行政面における水産振興は工業・農業と比べて大きく出遅れた。

農商務省の統計表に漁獲高の統計数字が示されたのは1894（明治27）年であるが、以降1909年ごろまでは横ばいを続けていた（図1参照）。二野瓶（1979、P.467）は、「いつごろから漁業生産がこのような伸び悩み状態に入ったかを、数量的に確定しうる手段はない」とした上で、「全国総量でいえば、おそらく明治期における漁業生産は当初から停滞していたとみてよいだろうし、結果的にみればそれを打ち破るために、ほとんど明治全期を費さなければならなかった」としている。

図 1 明治期の漁獲高推移



\*農林水産省統計情報部農林統計研究会編(1979)より筆者作成  
 \*基礎データは『農商務統計表』による

水産業振興が工業や農業に比べて遅れた理由は何であろうか。山口（1948、P.9）は「漁場は原始時代を除けば、田畑ほど重要な生産手段でなかつたことである。言うまでもなく、農業生産は原始社会及び資本主義社会を除く各時代に於ける最大の生産であり、貴族国家又は封建的支配者の主要な財源であつたが故に、田畑は勿論、山野も主要な部分は支配者の所有するところであつた。これに反し、漁場は全體として農業ほど重要な生産でなかつたがため、地付漁場の所有如何は土地のそれほど重要な社会的意義をもたず、従つてそれに対する支配者の關心も比較的薄かつたかに思われる」としており、重農政策の下での歴史的な水産業への關心の低さを指摘している。また桑田（1942、P.P.13-14）は、「徳川幕府二百年に互る鎖国令に妨げられて、海外に雄飛する機会を失ひ、空しく昔ながらの沿岸漁業を営むの外なかつた日本の水産業は、明治維新の暁鐘を聞いても、なほ當分は起ち上る機会に恵まれなかつたのである」とし、鎖国による水産業の遅れの影響を指摘している。かつ「地形的には、本来海洋国である日本に住みながら、南方の人は北邊の水族を知らず、北方の人は南海の魚を味はずといふ、今日から考へれば、まことに夢のやうな状態であつた。何しろ、明治十年までは、一體日本でどの位水産物が獲れるのか、それさへ判然としなかつたのである」としており、殊漁業に関しては旧藩体制を長く引きずつていたために国家を挙げての水産業勃興には程遠い状態であつたことが分かる。

明治政府が漁業において旧藩の境界を基準とする封建的な領有体制を海面官有に変えたのは、1875年のことである。それでも政府は依然として各地の漁業を実態的に掌握することはできず、翌年には府県税の賦課や漁業取締などを適宜地方に委任し、実質的に地方ごとの旧来慣習を認めることとなつた。こうした状況は旧漁業法<sup>(注20)</sup>制定ま

(注20) 二野瓶（1979、P.509）は1901年公布の旧漁業法について「いまでは明治旧漁



で続くこととなり、水産業近代化の遅れにつながった。

明治政府の省庁内に水産専門部局が設置されたのは 1877 年のことであり、内務省勸農局に水産行政を司る水産掛が新設された。その契機は、後に水産伝習所初代所長となる関沢明清が、時の内務卿・大久保利通に水産業振興の重要性を説いたことであった。関沢は 1873 年にウィーンで開催された万国博覧会、および 1876 年にフィラデルフィアで開催された万国博覧会で世界各国の先進漁業技術と水産業発達の現状に触れ、日本の水産業の遅れを実感した。それが水産部局独立の建議につながり、自ら初代水産掛長に就任することになった。そして水産掛は 1880 年に水産課に昇格し、調整・漁撈・採藻・蕃殖の 4 掛が置かれた。

翌 1881 年の農商務省の新設に伴い内務省勸農局の事務は農商務省に引き継がれ、同省農務局の分課として水産課が設置された。水産課には調整・漁撈・採藻・蕃殖・試製の 5 掛が置かれた。政府は折からの財政悪化の立て直しの一環として「官業払下規則」を公布して国内産業育成政策の大転換を行うとともに、各省管掌事務の見直しも行って農商務省の新設につながったものである。ここによりやく水産行政は本格化した。さらに 1885 年に農務局水産課が廃止となり、代わって水産局が新設された。局内の分課として漁労、試業、庶務の 3 課と水産陳列所が設置され、水産行政体制はさらに整備・拡充された。

ところで上山 (1975、P.P.49-50) は、内務省は勸業政策を官営模範施設、補助金貸付金、府県勸業、直輸出などによって展開した結果、「実業者は伝習施設を通じて、あるいは模範的な施設を見聞してそれを取り入れるといった受動的立場においてのみ勸業行政に参加するにとどめられていた」などの問題点が生じたため、農事会や農談会、共進会を奨励して「人民ノ自為独立」、「競進ノ氣勢」を創出し、実業者自身が殖産興業の担い手になって富国を達成する方向へと政策転換しつつあり、それが農商務省設立の一要因となったと指摘している。農商務省設立以降に勸業政策が推進された水産業においては、結果としてより効率的な政策展開が図られることになったとの見方もできる。

1886 年、農商務省は漁場占有利用関係の統轄と漁業調整の円滑化を企図して漁業組合準則を公布した。当時は町村が漁業者の強力な共同体であり、町村間における紛争の解決や調整は大きな課題であった。漁業組合準則の公布により、漁業者は適宜区画を定めて組合を設立し、漁場区域や捕魚採藻の季節、漁具漁法や採藻の制限などを含む規約を作成して管轄庁認可を得ることになった。同準則は町村間の調整および各府県の漁業取締の基礎となり、江戸時代からの慣習を打破する糸口になった。

## 1-2. 水産行政の後退と発展的展開

大日本水産会は 1889 (明治 22) 年に水産伝習所の開設に漕ぎ着けたが、翌 1890 年 6 月、農商務省官制改正により水産局が廃止となり、水産関係は農務局水産課の管轄となった。活発化の兆しを見せていた水産行政が再び後退の憂き目を見たのである。その背景には、不況に伴う世情不安定と緊縮財政があった。それに不満を持った水産業界は大日本水産会を中心に水産局の復活を要望したが、既に決定したことであり容易に覆す

---

業法というべきかも知れない」としているが、本論文では「旧漁業法」で統一する

ことはできなかった。その後も繰り返し復活の要望をした結果、水産局に代わる水産調査所の新設計画が俎上に上った。紆余曲折があったものの 1893 年に水産調査所が開設となり、調査と試験に関する審議機関として水産調査委員会が水産調査所に付設された。

1897 年を境に水産行政は大きな転換期を迎えた。この年水産局が復活して漁撈と水産の 2 課が設けられ、かつ遠洋漁業奨励法および旧漁業法が成立となった。

遠洋漁業奨励法は 1897 年に公布、翌年施行された。同法の目的は日本近海に進出してきた外国船への対抗であり、また、古来の沿海漁業にとどまらず、遠洋漁業推進による水産業発展を企図したものであった。同法成立により特定事業者に奨励金が交付されたが、奨励金交付対象漁船を小型化することによる遠洋漁業の拡充を狙い、度々改正された。

旧漁業法は漁民の利益保護と資源繁殖、国際的に太刀打ちできる水産業振興のため、旧態依然の体制を改める必要性の高まりから制定された。二野瓶（1979、P.P.499-500）によれば、旧漁業法制定の必要性は主に 3 点であった。1 つは漁業生産が停滞する中で漁業資源保護と漁場占有利用を巡る紛争の解決・調整の必要性、2 つ目は 1889 年の帝国憲法の発布と民法制定に向けての動きの下での近代法体制整備の必要性、3 つ目は同じく 1889 年の市制・町村制施行に伴う旧来共同体との調整の必要性である。

旧漁業法制定への動きは 10 年前にさかのぼり、1891 年に農商務大臣の陸奥宗光が水産者会合の席上で「漁業上立法の要旨」と題する草稿を秘書官に代読させたのが漁業法制定に関する最も早い政府見解とされる<sup>(注21)</sup>。続いて 1893 年に村田保がわが国最初の漁業法案を帝国議会貴族院に上程したのを機に幾度も審議・修正を繰り返し、1901 年に旧漁業法が公布、翌年に施行された。ここによりやく全国統一的な法制度が敷かれた。

旧漁業法は 1910 年に改正され、漁業権を物件とみなして土地と同様担保に供すること、組合における経済事業運営が可能となり、さらに漁業取締が強化された。そのほか従来法の不備を補充し、資本主義経済と水産業発達に沿うものとなった。

大正期には法的整備がさらに進んで遠洋漁業が盛んになり、大資本による漁業会社が設立されるなど日本の水産業は大きく発展した。1919 年より水産局は年に一度の水産協議会を開催した。メンバーは地方庁の水産主任、水産講習所長、試験場長で、水産関連問題について諮問を行った。そうした会合はそれまでも存在していたが、これを機に行政上の事務的打ち合わせ会議として制度化されたとされる<sup>(注22)</sup>。政府は生産量促進策を展開すると同時に、乱獲の防止や流通の拡充などにも力を入れた。1923（大正 12）年に水産冷蔵奨励規則が公布となり、大型冷蔵運搬船や冷蔵庫、貯氷庫の建設が奨励され、需要と供給の調整が図られた。その結果、沿岸・沖合漁業の急速な発展に加えて遠洋漁業も活性化し、1910 年に 100 万トン以下であった漁獲量は 1926 年にほぼ 300 万トン台にまでなった<sup>(注23)</sup>。1923 年末現在、水産会社数は漁労、採藻、養殖関連が 230 社、缶詰、製造、販売関連が 285 社に上り、資本総額は前者が約 8,501 万円、後者が約

---

(注21) 二野瓶（1979、P.498）

(注22) 高山／日本農業研究所『農林水産省百年史』編纂委員会編（1980、P. P.499-500）

(注23) 同上（P.490）

2,104 万であった<sup>(注24)</sup>。

## 2. 水産教育の変遷

### 2-1. 水産教育の勃興

明治期における殖産興業政策は産業保護、官営企業の設営、欧米技術の導入など多岐にわたったが、産業教育の推進も柱の一つであった。ただし産業振興のための実業教育制度が確立されるのは日清・日露戦争を契機として近代産業が発展する明治後期であり、前期は普通教育制度の確立期であったとされる<sup>(注25)</sup>。

1871（明治4）年に文部省が設立され、翌年「学制」が公布となり、中学の一種として工業学校・商業学校・農業学校・庶民学校が規定された。翌年、専門学校の一として諸芸学校・鉱山学校・工業学校・農業学校・商業学校が規定されたが、実際に機能した数は非常に少なく、工業教育は工部省、農業教育は内務省、商業教育は大蔵省というように、学制によらない各管轄行政機関により行われた。

1881年の農商務省の新設に伴い、産業教育の所管をめぐる農商務省と文部省が対立した。諸学校の管轄が文部省から農商務省へ移されたが、翌年には産業教育に関する管轄権は駒場農学校と商船学校を除いて農商務省から文部省に戻される。ここにおいて水産学校および実業補習学校は文部省が、専門学校は農商務省が管轄することになった。後に設立される水産伝習所は、農商務省の管轄下に置かれることになる<sup>(注26)</sup>。

1883年に農学校通則が、1884年に商業学校通則が制定された。この通則は中等教育機関としての実業学校を制度化した最初のもので、いずれも第一種・第二種の2つの課程を設置した。第一種は中等教育機関、第二種は後の実業専門学校に該当するものである。さらに1886年、学校令の小学校令において、高等小学校に農業・手工・商業など実業科目が加えられた。このように明治初期の実業教育関連法令においては、水産教育について表立って言及されていない。水産業における勸業政策の遅れと同様、産業教育においても水産教育は他産業に比べ大きく出遅れたことが分かる。

本研究の主題である水産講習所の前身は1889年に大日本水産会によって設立された水産伝習所であるが、それ以前の水産教育機関としては札幌農学校、大日本水産学校、東京農林学校簡易科水産科が挙げられる。

---

(注24) 帝國水産會（1925、P.P.303-311）。一方で桑田（1942、P.P.27-28）では「大正末現在、個人事業を除く会社組織の水産企業は328社に上り、資本総額は3億5,000万円であった」旨記載しており、データにかなりのかい離が見られる。データの確度を得るために引き続き資料の探索を行うが、ここでは具体的な数字にこだわらず、大正期において水産関連企業が多数設立されたことを提示するにとどめる

(注25) 文部省（1986、P.2）

(注26) 佐々木（2006、P.45）は、「1921年の文部省告示第449号において官立水産講習所は、「大正八年文部省令十号高等学校教員第九条第二項ニ抛リ（中略：引用者）専門学校ニ準スヘキ学校ト指定」された。ただ、1911年には、農商務省告示第199号「水産講習所伝習規則」第9条において、官立水産講習所の入学資格は「本科ニ於テハ中学校卒業生、文部省専門学校入学者検定規定ニ依リ試験検定ニ合格シタル者、同規定第八条第一号ノ指定ヲ受ケタル者又ハ府県立水産学校本科卒業生」とされたことから、同規則制定以降は「専門学校」程度の教育をおこなう機関として位置づけられていたことになる」としている

札幌農学校で教鞭をとった J.C.Cutter は農業教育の傍らで水産教育の必要性を認識し、1880 年より餌料・人口ふ化法・稚魚飼育法などについて講義した。これが学校における水産の講義としては日本最初のものと考えられている<sup>(注27)</sup>。

大日本水産学校は「海の先覚者」と呼ばれる藤川三溪<sup>(注28)</sup>が 1887 年に設立したもので、日本最初の水産学校として東京府から認可された。設立に際し三溪は「維新以来人始メテ海国ノ利ハ水産ニ在ルコトヲ知り、カメテ輸出ノ品ヲ製ス。然シテ大魚海獣ノ巨価ヲ占ムルガ如キ者、舎テテ之ヲ外人ニ委スルモ亦遺憾ナラズヤ。此レ予ノ水産学校ヲ創設スル所以ナリ」<sup>(注29)</sup>とした。満を持して開校したものの優良な教師と財政に恵まれず、1 年足らずで廃校となった。東京は地の利に問題があると考えて間もなく大阪に水産学校を設立したが、約 1 年後に三溪は胃がんのために死去し、学校は解散した。

東京農林学校は 1887 年の農商務省告示により、簡易科設置と同時に水産科が設置された。水産業振興のために水産教育が不可欠であるとして、大日本水産会が農商務省へ水産教育機関設立を建議した結果のことであった。日本初の官立水産教育機関であったが、経営困難のために簡易科は別科に改められて水産科は廃止、別科の中に水産専修科が置かれた。1890 年に東京農林学校が帝国大学農科大学になるとともに、水産専修科は農学部乙科水産科となった。

以上の 3 校はいずれも専門的教育機関として体制的にも財政的にも長続きはしておらず、この時期には専門性の高い水産教育への理解と必要性がまだ根付いていなかったことをうかがわせる。

## 2-2. 実業教育の本格化と水産教育の遅れ

産業の発展に人材育成が必要であるとの認識は、1893（明治 26）年の文部省「実業補習学校規定」、翌年公布の「実業教育費国庫補助法」に結びついた。「実業補習学校規定」は小学校卒業者を対象にしており、第一条には「実業補習学校ハ諸般ノ実業ニ従事セントスル児童ニ小学校教育ノ補習ト同時ニ簡易ナル方法ヲ以テ其ノ職業ニ要スル知識技能ヲ授クル所トス」とあり、職業に要する知識・技能の習得を目的とすることが明記されている。また修養年限を 3 年以内として伸縮性をもたせて普及に努め<sup>(注30)</sup>、「実業教育費国庫補助法」により財政面での支援環境も整えられた。「実業補習学校規定」では、「第五条 実業補習学校ノ実業ニ関スル教科目ハ左ニ掲クル事項ヨリ撰択シ又ハ便宜分合シテ之ヲ定ムヘシ」として、工業、商業、農業について具体的科目設定を掲げているが、水産については「前項ノ外水産、機織、刺繍其ノ他或職業ノ為ニ便宜其ノ教科目ヲ定ムルコトヲ得」との記載にとどめられており、水産教育への関心の低さが見て取れる。

さらに翌年、中等教育程度の実業学校の制度として「簡易農学校規程」が定められた。ここにおいても「第二条 簡易農学校ノ学科ハ算術、物理化学博物ノ大要、耕種、園芸、

---

(注27) 文部省 (1966、P.82)

(注28) 藤川三溪は 1816（文化 13）年讃岐国山田郡三谷村生まれ。青年時代に長崎で捕鯨法を学び、終生水産の研究を行って多数の著書を残した

(注29) 藤川 (1889) の前文にこの旨記載がある

(注30) 細谷 (1965、P.17)

肥料、土壌、排水、灌漑、害虫、養畜、農産製造、気象、農業工事、農業経済ノ類トシ地方ノ情况ニ依リ斟酌シ又ハ併合シテ教授スルヲ要ス又水産、森林、養虫、獣医ノ科目ヲ加フルコトヲ得」とあり、水産に関しては付属的な位置付けとなっている。

### 2-3. 水産教育の進展

文部省の実業補習学校規定、および農商務省による水産伝習所の設置により、二系統による水産教育が進められた。

まず、文部省管轄における水産教育であるが、1899（明治 32）年に「実業学校令」が公布となった。それに基づいて工業学校規定、農業学校規定、商業学校規定、商船学校規定などが制定されたが、このとき水産学校は農業学校の一つとされており、水産教育に対する行政面での対応はまだ手薄であったと考えられる。「水産学校規定」は 1901 年、実業学校令より 2 年遅れて制定された。「水産学校規定」が制定されると、水産学校の設立が活発化して中等程度の水産教育機関の増加の契機となった。さらに高等水産教育機関創設への動きも起こり、1907 年、札幌農学校に水産科が設置された。同年、同校が東北帝国大学に昇格するとともに農科大学付属水産学科となり、後に北海道帝国大学附属水産専門部と改称し、1935 年に函館高等水産学校（北海道大学水産学部の前身）となった。さらに 1910 年に創立された東京帝国大学水産学科は、生物学を中心とする魚類学・資源学・増殖学の探求に重きを置き、学術的権威者を多数輩出した。同校は実理に重きを置く水産講習所と対比的な教育を推進した。

一方、農商務省管轄の水産教育の動きとしては、1899 年に「府県水産講習所規定」、「府県水産試験場規定」が制定となり、それを契機として地方の水産講習所・試験場が次々と設立された。同規定では一府県に 1 つの講習所・試験場を設立することが許された。内陸県を除くほぼ全ての県に設立され、水産業振興を支える水産教育機関として、かつ漁業指導機関としての役割を果たした。『産業教育八十年史』には「地方の財政負担のもとに府県立水産講習所を設立させ、水産に関する指導と試験事業を行なわせた」<sup>(注 31)</sup>とあり、教育機関であると同時に試験機関としての役割を大きく期待されていたことをうかがわせる。なお、影山（1986、P.2）は府県水産講習所や試験場を「全国各府県の水産奨励事業の中心となった」とし、「中等水産教育の補完的な役割を果たしていた」としている。

## 3. 博覧会と水産業との関わり

### 3-1. 水産伝習所創設の契機

国家としての水産業の重要性が認識された要因の一つに、万国博覧会の視察がある。1873（明治 6）年にウィーンで開催された万国博覧会に博覧会事務局副総裁・佐野常民が主席として派遣され、水産関係者として田中芳男<sup>(注 32)</sup>、関沢明清が随行した。ヨーロッパにおける水産事情が把握できたという点で大きな成果があり、魚網の編網機械と人口ふ化に関わる知識が日本にもたらされた。

(注31) 文部省（1966、P.P.84-85）

(注32) 田中芳男は文部省、内務省、農商務省等に出仕。博物館の創設等に尽力した

続いて 1876 年、アメリカ独立 100 周年を記念してフィラデルフィアにおいて万国博覧会が開催された。ウィーン万国博覧会と同様、田中と関沢が事務官として派遣され、人工ふ化技術の調査を行うとともに、水産缶詰製造技術を学んだ。関沢はアメリカの盛んな水産缶詰製造に触発され、自らコロンビア州の缶詰工場に赴いて調査を進め、手動式缶詰機を購入して日本に持ち帰った。関沢は帰国すると内務卿に働きかけ、各地に養魚場を設けてサケ・マス・アメノウオなどの人口ふ化事業の振興に務めた。また買い付けた缶詰機は開拓史長官であった黒田清隆の手で北海道に移され、石狩郡船場町に缶詰試験場をつくり、アメリカ人技師を招いて技術の習得を行った。

1878 年開催のパリ万国博覧会へは勸農局長・松方正義が出席し、缶詰機器を購入した。これを利用して千葉県銚子市で事業展開を図ったが成功せず、最終的に水産伝習所に払い下げとなった。同行した事務官・成島謙吉は、フランス西部で盛んであったイワシ油漬缶詰の製法を持ち帰った。

1880 年のベルリン漁業博覧会には松原新之助が事務官として派遣された。それまでの万国博覧会とは異なり、ドイツ漁業会社主催の水産業にテーマが絞られた博覧会であった。松原はその折、ちょうど法制調査のためにドイツを訪れていた村田保と会談する機会を得た。村田は滞独中にドイツの行政裁判長官グナリストと面談して行政裁判法について教えを請うた。そのときグナリストは、日本はドイツの有する魚種の約 10 倍に当たる 600 種以上を有していることを指摘し、どのような漁船や漁具を用いてどのくらいの生産高があるのかを村田に質問した。また、ドイツでは皇太子を総裁とする水産会に政府が金銭的に補助をしているほか、水族館や水産学校があることを聞かされた。そして日本の水産会や水産学校、水族館について尋ねられた。それまで各種法律の立法に携わってきた村田は水産業についての知識を持ち合わせておらず、それに答えることができなかった。村田は日本の水産業の遅れを実感し、松原との会談で日本の水産業発展に力を注ぐことで意見の一致を見、それが大日本水産会設立のきっかけとなった。村田は「狭小な海面に接するドイツにおいては、一の法律家すら、その国の水産に熱心なること、それかくのごとし。わが環海の日本においては如何。彼らはいまだ水産の何物たるかをだに知らざるなり」<sup>(注33)</sup> との见解を山田顕義法相に示し、水産業振興の重要性和中央機関としての協会設立を要請した。

関根 (2004b、P.78) はこの博覧会の重要性を「漁業博が、欧米において漁業政策が国家的な重要課題であること、そして博覧会によって漁業振興を図るという事例を政府に示したことである」としている。さらに「政府による水産行政が編成され始めた時期と重なっていることもあり、結果的に水産行政隆盛の一翼を担うことになった。1883 年の水産博覧会開催<sup>(注34)</sup> につながった点を考えても、明治 10 年代の漁業振興に果たした役割は大きかったといえる」<sup>(注35)</sup> と結論付けている。

### 3-2. 内国勸業博覧会および水産博覧会の開催

---

(注33) 田村 (1984、P.208)

(注34) 国内における初の水産博覧会

(注35) 関根 (2004b、P. 80)

日本における内国勸業博覧会は 1877（明治 10）年、1881 年、1890 年と東京で開催された。当初から水産に関する出品はあったものの独立した部門はまだなく、第 3 回目に初めて水産部が設けられた。

水産博覧会は農商務省水産課の主導で 1883 年に上野で初めて開催された。博覧会の目的は先進地域の優良技術を広く普及させることにあった。全国各地から製品や標本が多数出品され、水産業はようやく広く一般に認識されるようになった。審査科長を関沢が務め、審査員には松原も名を連ねた。第 2 回水産博覧会は 1897 年に神戸で開催された。規模・質共に第 1 回を大きく上回る成果を挙げた。村田、松原、下啓助らが全体運営を手掛けるなど、水産博覧会において後の水産講習所の所長たちは推進力を発揮した。明治政府が全国規模で開催したテーマ博覧会は、この 2 回の水産博覧会のみであった。

関根（2004a、P.63）は「第二回内国博覧会直後に水産博覧会が開催された背景には、ようやく政府が漁業振興を緊急課題として認識したことが挙げられる」とし、「政府は水産博覧会によって、漁業が勸業政策のなかで保護奨励すべき対象であることを全国に示した」としている。第 1 回内国水産博覧会開催の 2 年前に農商務省が設置され、その翌年、つまり水産博覧会前年に大日本水産会が設立された。官と民両面から漁業振興の兆しがようやく表れ始めたといえる。

内国博覧会は会を重ねるごとに内容の充実を見た。第 4 回内国博覧会は京都で 1895 年に、第 5 回目は 1903 年に大阪で開催された。第 5 回博覧会では水族館を設置したほか、冷蔵庫を展示して鮮魚貯蔵法が紹介され、大きな話題となった。政府主催の内国博覧会は第 5 回で最後となり、その後の開催は地方に移管された。

内国博覧会開催時に、全国規模で水産諮問会も開催された。その他府県レベルや郡レベルでの諮問会も適宜開催し、漁業制度のあり方や資源保護、水産加工、販路拡張など多岐にわたって知識が伝授された。

#### 4. 大日本水産会および水産伝習所の設立

##### 4-1. 水産業振興に対する民間からのアプローチ

水産業振興の重要性に鑑みて水産行政がようやく活気を帯びてきた 1880（明治 13）年、水産社が設立された。水産社は「漁法の精を究め、漁具の改良を謀り、魚類の蕃殖を求め、又収蔵法の精密ならんことを勉め、之を我が國に詢り、新術良法を世に報じて、漸く其の業を盛且つ大ならしめんとするにあり」<sup>(注36)</sup>として日本初の水産雑誌『中外水産雑誌』を発行した。社主は永井佳之輔、編集長が中尾直治<sup>(注37)</sup>、そのほか山本由方<sup>(注38)</sup>ら 6 名で設立し、運営した。『中外水産雑誌』は水産事業者に対する啓発を目的としていたが維持・存続はかなり厳しかったようで、次第にボリュームは減少していった。

永井らはドイツやフランスに比べて日本の水産行政が重農主義の下で貧困であることを嘆き、事業者や水産関係者の団結によって水産の重要性を啓蒙し産業規模を拡張していくことが必要であると考え、水産社の 6 名が発起人となって大日本水産会創立に向

---

(注36) 松島（1941、P.120）

(注37) 永井佳之輔、中尾直治は津田仙の農学社に学び、水産雑誌の編纂を試み、大日本水産会設立の道筋を付けた

(注38) 山本由方は農商務技手。1888～91 年、水産伝習所において漁撈を担当した

けて動き始めた。それに品川弥二郎<sup>(注39)</sup>・田中芳男・関沢明清・松原新之助らが同調し、広く水産事業者を集めて 1882 年に大日本水産会設立の運びとなった。設立時の会員は全国で 471 名に達し、その後も順調に会員数を伸ばした。

なお松島 (1941、P.120) は、『中外水産雑誌』の廃刊は水産社メンバーが大日本水産会創立準備のための意図的なものであったとし、水産社が発展的解消をして大日本水産会が成立したことを受け、同会会報『大日本水産會報告』は『中外水産雑誌』が発展的改題されたものと見ることができるとしている。永井らが発起人であったこと、さらに両者の意図するところに大差は見られないことから、発展的改題という見方は的を射ているものと考えられる。水産社発起人と大日本水産会発起人を比較すると官への影響力の差異は明らかであり、ここに水産社の限界があったものと推察するが、水産社に関する資料は少なく確証は得られていない。ここでは大日本水産会の発起人たちが官と民をつなぐ地位にあり、相応の影響力を持っていたことを指摘するにとどめる。

大日本水産会創立の趣旨書には、日本における水産業の重要性を貿易面や海兵育成などの点から指摘した上で「その改良進歩を企図すべきで、それには官民協和、広く衆知を会して、利害得失を学理に質し、実験に供する以外にない……(中略)……今回、同士相寄り、大日本水産会を創立し、我が国水産の改良進歩を計ろうとする願わくば大方諸氏、会旨意のあるところを汲んで唱和され、入会あらんことを」<sup>(注40)</sup>とある。ここで注目すべきは「官民協和」と「利害得失を学理に質し、実験に供する以外にない」という文言である。私設でありながらも官との協調体制、「官民協和」を設立時から強く意識している点は、後の水産講習所と水産行政との強い結びつきを示唆するものであり、また、「利害得失を学理に質し、実験に供する以外にない」は水産講習所における学理と実理のバランスという観点から見た水産教育の考え方の基礎をなしているものと考えられる。さらに設立時の「大日本水産会々則」には「本会ノ主旨は各地各人共親昵シテ汎ク水産上ノ経験知識ヲ交換シ専ラ水産ノ蕃殖改良ヲ謀ルヲ以て目的トス」<sup>(注41)</sup>とあり、水産業界の閉鎖性を打破し、知識と技術の波及・向上を目指していたことが分かる。

会頭に小松宮彰仁親王を推戴し、設立時の幹事長は品川弥二郎、関沢・松原らが幹事に据えられた。また学芸委員を置き、漁業律・漁労・漁具・製造・販売・蕃殖・博物・統計・理化学・気象学など水産関係の事項を調査させた。大日本水産会の主要な活動に、水産共進会の開催、水産陳列所の設置、水産巡回教師の派遣などがあった。水産共進会は 1886 年の 3 月 25 日より 4 月 25 日まで上野公園で開催された。水産製造物の品質向上を目的としたもので、農商務省の協力を得て水産会会員のみならず広く全国から出品を募った。また水産共進会の開催中に学芸委員らによる専門的な水産講和会を行った。水産共進会は水産貿易品を中心として水産製造品に少なからず影響を及ぼし、その成果を引き継ぐべく毎年 1 回の割合で水産品評会が催された。

また地方の興産を目的とし、求めに応じて講師を派遣して製造技術や製造品改良の指導に当たった。派遣された講師には農商務省の水産担当技術者も多数含まれ、博覧会な

---

(注39) 品川弥二郎は内務省、商務省等に出仕。第一次松方内閣で内務大臣を務める

(注40) 大日本水産会 (1982、P.P.31-32)

(注41) 同上 (P.36)



どによってもたらされた新たな技術を地方に普及させる上で大きな役割を果たした。『村田大日本水産会幹事長談話筆記』<sup>(注42)</sup>からは、村田が高松と丸亀で地方漁業家を相手に、新しい漁業技術の取り込みと推進とが生き残りの鍵であることを強調し、各地の事業化の実例を報告して当該地における漁業振興を鼓舞している様子がうかがえる。また水産講習所の役割を説明し入学を勧めてもいる。まさしく会則の主旨に則った活動を行っていたことが見て取れる。

#### 4-2. 水産伝習所の開所

大日本水産会が実施していた巡回教師による指導や共進会の活動に影響を受け、地方水産実業者は子弟への学理や実業の技術伝習の要望を次第に高めていった。水産教育体制の確立に向けての動きが強まる中、殊に輸出水産品の品質改良のために地方漁業者の子弟の水産技術者としての速成が望まれ、実務的かつ短期の水産教育機関設立の機運が高まった。そうした情勢を受けて大日本水産会は水産伝習所設立に向けて準備を進め、1889（明治22）年1月20日に開所式挙行の運びとなった。

水産伝習所規則の「緒言」に記された設立の趣旨は、東京農林学校への水産科設置によって水産を学ぶための門戸は開けたものの、当時要請されていた実業従事者速成に応ずることはできないとし、「水産經濟上最モ急ニ改良セサルヘカラサルハ製造ノ業ニシテ殊ニ製品ニハ海外貿易ノ用ニ供シ利益ヲ得ヘキモノ尠ナカラス然ルニ各府縣是等ノ實業ヲ執ル者多クハ舊來ノ慣習ニ安シテ製品ノ改良ヲ圖ルモノ少ク隨テ海外貨主ノ満足ヲ得ル能ハサルモノアリ是レ甚タ遺憾トスル所ナリ因テ會員中實業ニ従事スル者若クハ其子弟或ハ有志者ヲシテ水産上ノ實業ヲ研究セシムルノ目的ヲ以テ茲ニ一ノ水産傳習所ヲ興シ授業科ヲ製造、蕃殖、漁撈ノ三ニ分チ實業ヲ傳習シ兼テ應用スヘキ學理ヲ口授シ専ラ速成ヲ旨トシ一ケ年ニシテ卒業セシメ或ハ晩年ノ實業者ニハ特ニ希望スル所ノ一課或ハ數課ヲ撰●一期若クハ數期間ニ傳習セシムル等ノ方法ヲ設ケテ實業者ヲ養成シ以テ我邦水産事業ヲシテ學問ト並進セシメン●ヲ企圖ス」<sup>(注43)</sup>とされている。輸出増進につながる水産製造品の品質改良を中心に据えて、短期・実務的に実業従事者を養成するとの目的が明瞭に記されている。

## 第2節 行政との協調体制による学校運営

### 1. 大日本水産会と農商務省の密接な関係

水産伝習所を設立した私設団体である大日本水産会は農商務省との緊密な関係を保っており、それが水産伝習所の存続と発展に大きな影響を及ぼした。両者の結び付きは人材共有の点から明白である。大日本水産会の水産巡回教師には、大日本水産会の学芸委員であると同時に農商務省水産局の局員として勤務していた者が少なくなかった。大日本水産会（1886、P.1）によれば、「新潟懸知事ヨリ水産巡回教師派遣ノ請求アリ然ル

(注42) 香川縣内務部第三課（1894）

(注43) 大日本水産会（1888、P.3）。なお引用中の「●」は読解できなかった文字で、本研究中の引用において以下同様とする

ニ本會學藝委員ハ概ネ農商務省水産局ニ奉職ノ人ヲ多シトス依テ同大臣ニ同局員貸與ノ儀ヲ請願シ許可ヲ得タルヲ以テ」とあり、両者の協力関係の下に制度が維持されていたことが分かる。水産伝習所設立を推進した村田は貴族院議員、関沢や松原は農商務省技師であったことなどから、水産業振興の先陣を切った彼らが強い協力関係を築く役割を果たしたと考えれば両者の関係は当然のことであり、かつ、当時の水産専門人材の不足を考慮すれば他に道はなかったとも考えられる。いずれにしても水産業振興を掌る農商務省が後ろ盾になったことは、その後の学校運営にプラスに働くことになる。

佐々木・宮澤（2009、P.P.158-159）は、明治20年代の中ごろから水産伝習所の卒業生が水産巡回教師として全国で活躍するようになったこと、政府が水産巡回教師制度の有効性を認めるようになったことを受け、農商務省が地域差を埋め合わせる手段として水産巡回教師制度を位置付け、1894年の農商務省訓令第28号（「地方農事及水産ノ改良進歩ヲ図ル為メ巡回教師ヲ設置スルトキハ左ノ通り心得ヘシ」）によって巡回制度が官によって行われるに至ったことを指摘している。訓令では水産巡回教師の活動を、大日本水産会が実施していた「巡回講和実験指導及質問応答ニ関スルコト」、「府県内ノ共進会若クハ品評会ノ出品審査ニ関スルコト」に加え、新たに「公費若クハ公費ノ補助ヲ以テ設立セル試験事業ニ関スルコト」と規定した。試験事業は事業化支援に直接つながるものであり、農商務省は地方において水産事業化を強く意識していたことが分かる。地方水産事業化を推進しようとする農商務省との連携を水産伝習所が強めていたことは、水産講習所における水産事業化支援の土壌形成につながったものと推察する。

## 2. 水産伝習所の発展過程

### 2-1. 水産伝習所設立

明治維新时期に水産業発展に身を投じた人々は、幕藩時代の士族や上層教育を受けた知的庶民層出身者が少なくなかった。水産講習所の歴代所長の多くも旧藩出身の士族で、政治や行政に携わる官吏の立場から水産業を盛り立てた。水産伝習所は歴代所長の手腕に支えられ発展の道を歩んだ。

『東京水産大学七十年史』には水産伝習所の誕生について、多くの人々の長い年月の努力の蓄積と日本を取り巻く内外の情勢が辛うじて設立を可能にしたとしながらも、「骨子となり中核となつて進展結実させた源泉は、明治一三年における村田・松原二人のベルリン会談に端を發しその後も続いた協力があつたからだと思われる。即ち当時二人はドイツの水産業の状態を視察し、官民一体となつて斯業を推進している組織、機構などを知り、いたく心を打たれ、我が国でもこのような体制を取入れる必要を強く感じ、互に共鳴し、帰国の上は力を合わせて水産業発展のため努力しようと、深い感激のうちに約束した。これが萌芽となつて今日隆盛の実を結んだものと見てよからう。その後二人共強い決意を以つて帰国し、大日本水産会の設立に努め、水産開発のための基本調査を行い、さらに水産伝習所の創設に全力を尽し、遂に現在まで発展する基盤をきずいた」<sup>(注44)</sup>とあり、両者の個人的思惑と尽力が水産伝習所設立には欠かせなかったことを表している。官吏であった2人が法律および生物学の専門家としての職務から転換し、水

---

(注44) 東京水産大学創立七十周年記念会（1961、P.23）

産人として水産教育を含め水産業振興に身を賭することになったことの意義は大きかったということである。

## 2-2. 初代所長・関沢明清の時代

初代所長・関沢明清は1843（天保14）年加賀藩に生まれ、江戸および長崎で蘭学を学んだ。江戸時代末期に国禁を破ってイギリスに3年余り滞在し見聞を広めたという経歴を持ち、1873（明治6）年のウィーン万国博覧会においてヨーロッパの先進の漁業法や漁業制度を目の当たりし、大きな衝撃を受けた。1877年に内務省の水産掛の初代掛長となり、その後駒場農学校の校長も兼務した。1885年には水産局魚政課長と試業課長を兼任し、さらに水産局次長心得になり、農商務省三等技師となる。

関沢の時代は、立ち上げ時ならではの経済的苦難への対応と教育内容の見直しに終始した。水産伝習所設立のための寄付金は、目標の1万円に対して1888年末までにおおよそ2,000円しか集まらなかった。設立当初から財政的に困難を極め、校舎の購入によって赤字経営に陥った。設立後しばらくは農商務省所管の厚生館や北海道庁の建物を借り受けていたが、都合により借り受けできないこととなり、芝区三田四国町にある建物を購入することになったのである。水産局の廃止に伴ってそれまでの協力が得られなくなるなどの要因も重なり、1890年末には早くも存廃について協議がなされた。

そうした状況を受け、下および会計主任であった清水善五郎による節約実施提案を採用することで継続が決定された。提案内容は教官手当の削減を含む厳しいものであったが、それだけでは赤字は解消できず、大日本水産会より補てんすることで急場をしのいだ。ちなみに当時の学費は年額30円で、相当高いものであった<sup>(注45)</sup>。

水産伝習所は第1回入学生として、募集人員80名に対し63名の人員を受け入れた。生徒の学力はまちまちであり、年齢も17歳から30歳近くまでとかなりの開きがあった。第1回の入学生を1889年1月に受け入れ、その結果を受けて同年11月に早くも1回目の規定改正を行い、予科を設けて在学期間を1年半とした。入学生のうち学力不足の者に予科においてまず基礎科目を履修させ、学力の是正を図ったものである。また、本科修了後にさらに専門学力を補うため、現業専科も設けられた。この年、地方県庁からの依頼により入学問題を地方に送って試験を実施し、答案を返送してもらって採点の上合否を決定する措置も取られた。いずれも門戸を広げるための工夫であったと考えられる。続けてその翌月、地方実業者の子弟がより入学しやすくなるよう入学試験の程度を低くした<sup>(注46)</sup>。

度重なる改正を行った理由としては、水産学術を専門に教える教育機関は日本に一つであったのみならず、欧米諸国にも参考にするような機関がなかったこと、海洋において行う水産事業についての伝習を東京市中において履行することの困難があった<sup>(注47)</sup>。表1は水産伝習所の入学生数および卒業生数をまとめたものであるが、さまざまな工夫を重ねながらも入学生数は思うように伸びず、設立当初は生徒の募集に苦労したことが

---

(注45) 同上 (P.55)

(注46) 大日本水産會水産傳習所 (1897、P.P.22-23)

(注47) 同上 (P.22)

分かる。科目内容の見直しを行い、修養年限を延長し、殊に地方漁業者の子弟が入学しやすい環境を作り出すなどの努力の効果が徐々に表れ、ようやくある程度の人数が集まるようになった。

表 1 水産伝習所入学生・卒業生数推移

組	入学年月	入学生数	卒業年月	卒業生数
第1回	1889(明治22)年1月	63	1890(明治23)年2月	48
第2回	1890(明治23)年2月	20	1891(明治24)年2月	17
第3回	1890(明治23)年2月	57	1891(明治24)年8月	46
第4回	1891(明治24)年3月	49	1892(明治25)年7月	36
第5回	1891(明治24)年9月	62	1893(明治26)年8月	45
第6回	1892(明治25)年4月	56	1894(明治27)年3月	34
第7回	1892(明治25)年9月	85	1894(明治27)年7月	54
第8回	1893(明治26)年4月	86	1895(明治28)年3月	54
第9回	1893(明治26)年9月	110	1896(明治29)年8月	61
第10回	1894(明治27)年4月	83	1897(明治30)年3月	41
第11回	1895(明治28)年4月	154	水産講習所に引き続き在学	
第12回	1896(明治29)年4月	68	水産講習所に引き続き在学	
第13回	1897(明治30)年3月	46	水産講習所に引き続き在学	
水産科 教員養成科	1897(明治30)年1月	15	水産講習所に引き続き在学	
合計		954		436

\*大日本水産會水産傳習所(1897、P.54)より転載

### 2-3. 第2代所長・村田保の時代

村田は1842(天保13)年に大阪に生まれた。考試に合格して法律を究め、太政官大書記官兼内務大書記官、取調局長などを経て貴族院議員を務めた。法典研究を行い、刑法、民法の制定の携わり、法律取調委員となった。法律取り調べのためにドイツを訪れた際、水産業の重要性を心に刻み、日本の水産業振興に力を尽くす決意をする。

村田は1893(明治26)年、関沢の後を継いで第2代所長に就任した。水産教育の必要性を農商務省に訴え続け、水産伝習所は生徒養成費として年額6,500円の補助金が支給されることになった。これにより財政面における危機を乗り越えるめどがついた。設立当初は生徒からの月謝が収入の大半で、収支表を見ると、設立から補助金支給の前年までは支出を抑えて何とか黒字経営をしており、緊縮財政が展開されていた様子が見える。それ以降は補助金支給に加えて生徒数の増加による収入増が実現し、財政的に余裕が出てきたことが分かる。

農商務省からの補助金支給によって経営難を脱すると、村田は講義内容の拡充に力を注ぎ、かつ生徒の礼儀と品位を高めるべく改革を次々に行った。実習科を発足して専門化を図り、漁撈科卒業生の東京商船学校分校への無試験入学を可能にし、遠洋船船長・

運転手の資格取得の道を開いた。

そうした動きと前後し、日清戦争が勃発した 1894 年、文部省告示で水産伝習所は官公立尋常中学校と同等以上であると認められた。これによって在學生は徴兵猶予、卒業生は一年志願兵の出願ができることになった。また 1896 年に文部省より教員養成を委託され、年額 1,800 円が支給された。影山（1990、P.19）は村田の功績について、「所長在任中の 4 年間に水産法制の整備に尽力し、水産伝習所規則の改正や校舎の新築、修業年限延長及び実習科の発足、水産教員の養成等でも実績を挙げ、あわせ水産伝習所を官公立の中学校の学科程度と同等以上であると文部省に認定させる等、初代所長の関沢明清が培った基盤をさらに固めて、その後の実習中心の水産教育発展への方向をより確かなものとしていった」としており、関沢の後を継いだ村田も実理重視の教育方針を展開したとしている。

村田の功績はそれにとどまらず、水産局の再設置にも力を尽くし、1897 年によく実現する。村田は水産教育拡張についても農商務省に上申し、それを受けて水産調査会は水産教育機関の官設・私設各々について比較、検討を行った。その結果官設が妥当であるとの結論を得、農商務省所管の水産講習所設立が決定した。水産伝習所は 1897 年、第 10 回卒業式をもって閉所され、在學生は水産講習所に引き継がれた。

### 3. 水産講習所の発展過程

#### 3-1. 水産講習所の設立

水産講習所は農商務省の所管となり、1897（明治 30）年 3 月の水産講習所設置の官制公布をもって官立の水産学校として新たに出発した。官制第一条には、「水産講習所ハ水産調査所ニ附設シ水産ノ傳習及試験ニ關スル事務ヲ掌ル」とあり、水産教育と同時に試験機関としての役割が課せられた。

水産調査所は村田の尽力により、廃止が決定した水産局に代わって 1893 年に開設された。ところが 1898 年に水産調査所と水産調査会が廃止となり、調査事務は水産局調査課に、試験研究は水産講習所試験部に移植されることになった。それに伴い、官制第一条は「水産講習所ハ農商務大臣ノ管理ニ屬シ水産ノ傳習及試験ニ關スル事務ヲ掌ル」に改められた。同年に出された庶務規定（農商務省訓令第 40 号）によれば、伝習部（1919 年に講習部に改称）では漁撈、製造、養殖に関する学理及び技術を伝習すること、試験部においては漁撈製造および養殖に関する試験を行うことが規定されており、引き続き実業従事者育成とともに水産試験を通して水産業発展に寄与すべしとされていたことが分かる。

水産講習所は 1901 年に小田原製造実習場が設置となり、最初の練習船・快鷹丸が進水するなど、技術習得の環境が整えられた。さらに 1902 年に深川越中島に新校舎が完成した。海岸に校舎を設立したいとのかねての要望が実現したもので、元陸軍越中島訓練場跡地に商船学校と並んで建設された。

#### 3-2. 初代専任所長・松原新之助の時代

設立時の水産講習所の所長は水産調査所長の兼任であり、次いで水産局長兼任となった。専任所長となったのは 1903（明治 36）年のことであり、初代専任所長に松原新之

助が就任した。松原は 1853（嘉永 6）年に松江に出生し、年少のころより和漢洋の書を学ぶ。やがてドイツ人についてドイツ語を学び、ドイツの生物学者の通訳をするとともに生物学、魚類学を学ぶ。また、農商務技師として全国の水産調査の実施を呼び掛けて実現し、その結果は 1889～91 年に『水産調査予察報告』（全 4 巻）としてまとめられた。

松原は先述のとおり、万国博覧会において欧米の先進技術を見て日本の水産業振興を訴え、大日本水産会および水産伝習所設立の機動力となった。設立以降も中心となって学校運営に従事した。所長就任に当たってさらに精力的に講習所発展に邁進し、養魚場の増設・移管、実習場の新設、練習船の進水、冷蔵庫の設置、図書標本室の新設など、施設・設備面での充実を図った。

それに伴い専任スタッフ数および生徒数も増加した。生徒数をみると、水産講習所設立直後は一時期下がったものの、越中島の新校舎への移転後は増加し、特に漁撈課の生徒数の上昇が顕著であった。これは 1898 年の遠洋漁業奨励法の施行と 1905 年の同法改正によって、漁船の動力化に伴う性能の向上が促進され、かつ漁船数が増加したことと深い関わりがあった<sup>(注48)</sup>。遠洋漁業推進の国家政策に即して実業志望者が増加した結果であった。

松原の下で実理重視の教育の充実が図られた水産講習所は、「学理面に関しては概して副次的な立場に置かれる傾きがあったのも現実であった」とされている<sup>(注49)</sup>。

### 3-3. 第 2 代専任所長・下啓助の時代

下啓助は 1857（安政 4）年に江戸に生まれた。農商務省御用係農務局事務取扱を経て水産局に勤務し、以降、水産行政に深く関わる。

松原の退任に伴って所長に就任した下は水産科学の知識の深耕を企図し、各界の専門家に呼び掛け、化学や物理学、機械学、冷蔵などの権威を講師陣に加えた。下はそれまでの経験から「實業に関する教育は有形の學科が重要ではあるが、之に無形の學問即ち法律經濟杯も亦重要だと考へるのである」とし、新たな学問を講義内容を加えることに注力した。それについて、「自分は初めから有形學と無形學と兩方の學問を入れねばならぬと思つたからであつた」<sup>(注50)</sup>と説明している。下の時代は実理中心の教育方針がやや薄れ、学理面での充実が図られた。

下は 1914（大正 3）年の水産講習所の文部省移管問題をめぐって生徒たちに建白書を突き付けられ、その責任を取って辞任するに至った。

### 3-4. 第 3 代専任所長・伊谷以知二郎の時代

伊谷は 1864（元治元）年に江戸に生まれた。歴代所長は官吏出身者であったが、伊谷は水産伝習所の第 1 回卒業生で官庁勤務経験はなく、実理派と目された。水産伝習所を卒業すると大日本水産会の録事補<sup>(注51)</sup>となり、次いで水産伝習所、水産講習所の教

---

(注48) 東京水産大学百年史編集委員会（1989、P.94）

(注49) 同上（P.94）

(注50) 下（1932、P.174）

(注51) 録事の仕事は主に集会の議事録の作成、会員名簿や陳列品の目録の整備・管理、会報の編纂など

職者として学校運営に携わり、生徒の信望を集めた。伊谷の所長就任は生徒から大いに支持された。

日本の水産業の発展と相まって水産講習所の存在感は高まり、1919（大正8）年に募集人員の増加および教員の増員を行った。同年、本科卒業生は公私立実業学校教員資格が受けられることになった。1921年には高等学校教員規定により専門学校に準ずる学校に指定された。大正期には政府の遠洋漁業奨励策により船舶の性能向上と船数の増加が進み、漁獲高は飛躍的に増大した。缶詰をはじめとする水産加工業も活発化し、日本の主要輸出品と目されるまでになった。伊谷はそうした状況下で試験事業の充実を図り、事業者からの求めに応じて積極的に技術・技量の向上支援に努めた。

伊谷が所長に就任した1917年に水産講習所は台風によって大損害を受け、漁船機械部や乾燥室、漁撈部、製品貯蔵室などが全壊し、缶詰製造室や漁撈実習室、艇庫や寄宿舎なども甚大な被害を蒙った。翌年、翌々年にわたり修復を行った。また1920年には火災によって実験室の一部と漁労標本室・海洋調査部の一棟と生徒控室を焼失した。修復工事の際に講習部の革新を行い、漁船機械試験、養殖試験事業の拡張に伴って増設を図り、鉄筋コンクリート建ての建屋を建設して化学試験部、海洋調査部を独立させた。さらに1923年に関東大震災が起これ、類焼により校舎は全焼した。コンクリート建ての化学試験部、海洋調査部、冷蔵庫がわずかに残ったが、図書や標本、機械・器具類などの大半が使用不能となった。応急処置として雲鷹丸を隅田川に係留して船上にて執務を執行し、東京府下にあった農商務省所管養蚕試験場を仮校舎として授業を開始した。伊谷は震災復興を機に水産の最高学府にふさわしい校舎建設を計画した。このように伊谷在任中、水産講習所には度重なる災厄が降り掛かった。その都度伊谷は指導力を発揮してダメージを最小限に抑えて校務の継続に力を注ぐと同時に、復興において施設の拡張と充実を図った。

震災復興計画が農商務省から採択されると伊谷は1924年に退官した。計画立案をめぐって時の水産局長と意見の対立があり、自身の案が採用されたことから局長の立場に配慮すると同時に、計画のスムーズな履行を考えて自身が身を引いたとされる<sup>(注52)</sup>。

#### 4. 小括

水産伝習所および水産講習所の歴代所長は、伊谷を除いて官吏という立場にあった。彼らはいち早く水産業の重要性に気付き、水産行政を先導した。廃校の危機の際には巧みに行政に働きかけて存続を促し、また教育面から人材育成、特に先導的役割を果たす人材を養成して水産行政を強力にバックアップした。

細谷（1955、P.12）は工業技術教育について、「企業を起すことと技術を伝習せしめることが富国強兵を目標とする国策によって貫かれていたのであるから、両者は別のものでなかったのである」としており、かつ「その効果を何年かの後に期待し得るような少年の教育に努力するよりも、直ちに効果を発揮すべき青年ないし成人を対象として開始されたのである」として、水産講習所と同じく実業従事者の速成を目標としていたことを指摘している。明治期において産業、あるいは行政と教育とが密接な関連を持つ

---

(注52) 東京水産大学百年史編集委員会（1989、P.122）

のは殊水産業に限った特徴ではなかったようである。とはいえ、もし水産講習所が文部省所管であったならば、人的交流を含めこれほどまでに強力で密接した協力関係を敷くことはできなかったものと思われる。細谷（1965、P.12）が「農商務省が産業振興の一方策として産業教育を積極的に強化しようとする意向をもつものに対し、文部省は教育法規の統一をはかるという点を強調して、それ以外になんら産業教育振興の意図を明示していないのである」と指摘しているように、水産講習所が勸業面における専門の人材を擁した農商務省管轄であったからこそ行政との強い関係が生まれ、効果的な人材輩出と事業化支援に結び付いたと考える。

### 第3節 教育体制と教育内容

#### 1. 実理中心の教育方針の確立

水産伝習所が設立された際に出された「設置の所以」<sup>(注53)</sup>には、「殊ニ品評會、共進會、巡回教師等ノ爲メニ各地方ノ改良ヲ促カセルコト固ヨリ尠カラズト雖實業者ヲシテ常ニ隔靴搔痒ノ歎ヲ免レシメズ故ニ各地實業者ノ子弟ニ實業ヲ傳習シ其地方ノ改良ニ従事セシメ大ニ斯業ノ發達ヲ計ルハ目今ノ急務ト是レ傳習所設置ノ已ムヲ得サル所以ナリ」とあり、各地の実業者の子弟の養成により漁業の技術向上と進展を促し、水産業の発展に期することが伝習所設立の目的であるとしている。先に示したとおり「設立趣意書」には、実業従事者を即刻養成して水産製造品の品質を上げ輸出振興に寄与すべきという具体的領域に踏み込んだ内容を掲げ、そのバックボーンとなる「設置の所以」には全国各地における水産業勃興を期すとの決意がにじみ出ている。いずれも水産業振興のためには実業従事者の速成が不可欠であることを主張している。水産講習所は後に学理と実理のバランスをめぐって内紛にまで発展することになるが、その出発点においてはあくまで実理に軸足を置いていたことに間違いはない。

前述のとおり日本の水産業の地域性と排他性、農本主義に基づく勸業政策の展開によって水産教育の振興は遅れるが、上沼（1965、P.191）はそれに加え、明治政府が普通教育の普及・徹底を図ることで文明開化期の人材を養成しようとの方針を掲げたために、産業教育の重要性に着目するのが遅れ、「人材教育を実際的な速成にとどめて、学制中に組み入れることにためらった」ことが水産教育の後進性を生んだとしている。確かに学制に組み入れられることで実業教育の位置付けが明確化されれば、実理と学理をめぐる混乱は多少なりとも回避できた可能性はあろう。あるいは中長期的展望に沿った水産教育の発達が図られたかもしれない。日本は四面を海に囲まれた環境にあるにもかかわらず、万国博覧会によってもたらされたのは、欧米各国の水産業の発展度合いから見れば国際的に大きく遅れをとっており、漁獲高は思わしくないという事実であった。喫緊の課題として短期的な漁獲高の確保、水産加工品の増産と輸出振興への対処が眼前に立ちだかつており、学理の追求と浸透に伴う中長期的な水産業振興策は優先度を下げざるを得なかった一面がある。そうした事情を勘案すれば、水産教育に限っては学制に組み入れられなかったことは後進性のみを生み出したとはいえないのではないかとむしろ

---

(注53) 加藤（1892、P.1）



水産業進展の機動力を生んだとの評価もできるのではないだろうか。

松原は「學者ハ専ラ道理ノ探索ニ従事シ一般世人即チ實業者ハ其道理ニ準據シテ之ヲ實業上ニ實施スルノ必要アルナリ」としつつ、「今日我水産事業ノ改良ト進歩ヲ圖ラント欲スルモノハ須ラク此ノ理學ヲ事業上ニ施シ漸次ニ彼ノ不用ノ努力ト資金トヲ省キテ之ヲ有用ノ道ニ轉用スルコトヲカムベシ」<sup>(注54)</sup>と語っており、水産業発展のために学理を十分に活用して実業面で効率的発展を期すべきものと認識しつつも、学理を究める者とそれをベースに実業の実施に集中する者とを分けるべきことを指摘している。そうした考えは水産講習所を実業従事者速成機関と捉え、学理よりも実理優先の方針を選択した背景になったと考えられる。

## 2. 教育年限および教育科目

### 2-1. 水産伝習所における教育内容の変遷

水産伝習所設立当初、すなわち 1889（明治 22）年 1 月において修養年限は 1 年とされた。早期に実業従事者を養成するとの設立趣旨に基づいた結果と考えられる。1 年間に 4 期に分け、最初の 1 期を予科と称して水産物の大別、水産製造法、漁撈大意、化学大意、地文学大意、企業学大意の一般常識を教えた。続く 2～4 期を本科と称し、製造科、蕃殖科、漁撈科に分けて専門科目に重点をおいた科目構成とした。生徒は全科生と現業生に分け、全科生は予科・本科を修め、現業生は各科を修めることが困難な者に限って本科の現業のみを伝習することとした。全科生の毎年 1 回の募集に対し現業生は便宜募集としていることから、「実業に即す」という設立目的に立脚した措置と思われる。

修養年限は間もなく長期化の方向をたどり、1889 年 11 月に早くも規則改正を行って予科 6 カ月、本科 1 年の合計 1 年半となった。一回目の入学生の年齢や経歴はまちまちで、学力の程度は総じて低く<sup>(注55)</sup>、それを是正するために 6 カ月の予科を設けたものである。さらに現業専科を新設して、卒業後に製造科・蕃殖科について各々 8 科目を設けて実業家について実習させた。初年度は約 8 カ月の間に 3 回の実習を行い、現業実習という新たな試みを展開した。

続いて 1891 年 1 月に修養年限を正式に 1 年半とし、予科と本科の一貫した教育課程を編成した。予科を正科・副科に分け、正科を水産大意・動物学・植物学・理学・化学とし、副科を数学・英学・画学とした。さらに傍聴生の制度を設け、希望する科目の傍聴を認めた。

続いて 1891 年 6 月、生徒を 1 年生・2 年生に分け、2 カ年をもって卒業の要件とした。卒業後に実施していた実習を本科に加え、修養年限を 2 年に改めたものである。毎夏に約 50 日の実習を行い、実理重視がさらに進められた。

1893 年 5 月に農商務省より生徒養成費が交付されると、翌年に規則を改正して 1 年の実習科を増設して修養年限を 3 年に延長した。第 3 学年において徹底した実習主体の教育課程を組んだものである。1895 年 9 月、第 9 回生が第 3 学年に進級するに際して実習科の始業式を行った。実習に重きを置く教育は水産講習所にも引き継がれた。

---

(注54) 松原（1890、P.P.494-495）

(注55) 東京水産大学創立七十周年記念会（1961、P.45）

## 2-2. 水産講習所における教育内容の変遷

水産講習所では、以下の4つのタイミングで教育内容の大幅な見直しが行われた。

- ①1898（明治31）年：水産伝習所時代の教育内容をほぼ踏襲
- ②1900（明治33）年：理論より応用の充実を中心に科目の見直し
- ③1911（明治44）年：学理重視へのシフト
- ④1922（大正11）年：水産講習所充実案に伴う大改正

この4つの時期を中心に教育内容の変遷をみていく。

1897（明治30）年3月、勅令第47号をもって官制水産講習所が設立されると、学科は講習科・現業科・研究科となった。講習科の入学資格は尋常中学第3学年級卒業程度で、修養年限は3年であった。履修科目構成は、1・2年が共通科目、3年で漁撈、製造、養殖に分かれて実習主体の専修科目を履修するというもので、水産伝習所時代の形式をほぼ踏襲した。現業科は実業者もしくはその子弟のために設けられ、受験資格は20歳以上でかつ水産業に2年以上従事した者、修養年限は1年以内とされた。研究科は卒業生を対象に、特定の科目についてなお深い研究を要望する者に対して設けられた。修養年限は1年以内であったが、翌年6月に3年以内となった。1899年1月、文部省は講習科を官立中学校と同等以上のものと認定した。翌1900年に早くも水産講習所の体制が大きく変わる。まず講習科を本科とし、入学資格を中学校卒業程度とした。本科の修養年限は3年と変わりはないが、入学時から漁撈、製造、養殖に分け、それぞれ初年度より実習科目が取り入れられた。実習については漁撈科は乗船実習、製造科は小田原の実習所において食用品、肥料、工用品、薬用品製造などの所外実習が行われ、養殖科も所外実習として淡水養殖、鹹水養殖、発生学実験・解剖実験などが行われた。影山（1990、P.29）は入学時から3科に分けて初年度より実習を取り入れたことについて、「実習本位の教育が行われるように改められており、これもわが国水産業の進展に対応した動きを示すものであった」としている。現業科の修養年限は1年以内、研究科は3年以内に延長された。現業科について影山（1990、P.33）は、年齢満二十歳以上、2年以上の水産業従事経験などの入学資格および1年以内の修養年限に言及し、「要は水産業に従事しているか、もしくはその子弟に対し短期間に速成で水産技術の伝習を行い、即戦力のある人材を育てることが主たる目的であった」としている。それと前後し、1898年より遠洋漁業練習生を採用した。水産伝習所および水産講習所の卒業生、もしくは同等以上の学術技能を持つ者を対象とし、修養年限は3年（時宜により伸縮の可能性あり）とされた。1900年に遠洋漁業練習科を設置し、遠洋漁業練習生は当科に所属となった。政府の遠洋漁業奨励策に連動した動きと考えられる。

やがて水産学分野での学理研究に対する世論の関心が強くなり始めた。その背景には、日露戦争後の北洋権益拡大に伴う水産技術の高度化への要求があった。それは水産教育における学理充実への要望の高まりとも捉えられ、その影響は水産講習所にももたらされた。規則改正とともに基礎学科の充実と実地授業の後退が見られるようになった<sup>(注56)</sup>。

1903年に所長に就任した松原は実業従事者輩出に重きを置いていたことは事実であ

---

(注56) 東京水産大学百年史編集委員会（1989、P.95）

るが、学理をないがしろにしていたわけではない。1897年に水産講習所が水産科教員の養成を文部省より委託されたとき、その始業に当たって松原は概ね次のような訓示を行った。「元来本所の教育目標の一部は将来水産に関し深遠な学理を究める人物を養成するのであるが、優秀な学究的の者の外に、一般的には水産技術に熟練した人物の養成に努めておる。従つてこの度水産教育家を養成するという事は仲々困難な事である。目下日本の水産業はまだまだ低調であり、水産がどの位邦家に利益しているか、水産の将来はどうであるかということを考える人は甚だ稀で、一般世間から賤しまれ劣等の待遇を受けておる。これは旧来の慣習だけを墨守し、学理を応用することが全く無いからである。故に水産学校の若い子弟から学理を教えてゆくより外、道がない。諸君はこの重責を負っていることを認識し、十分な修業を積まれるように望む。諸君は一年間に漁撈、製造、養殖にわたつて学ぶのであるから容易ではない。夏期は凡て地方実習に当てるから了承されたい。何卒入学された以上初志をつらぬいて水産教員の使命を体し、十分勉学あらんことを切望する」<sup>(注57)</sup>。学理が水産の発展に欠かせないものであることを示し、学理を教えられる人材養成の重要性を示す一方で、水産技術熟練者の養成に努める傍らで学理に通じた人材を養成する困難性もほのめかしており、良策が見いだせない中で微妙な立場であったようにも受け取れる。

次に教育内容に大きな変更があったのは、下啓助が第2代専任所長に就任した1911年である。入学資格を中学校卒業者もしくは専門学校入学者検定に合格した者、および府県立水産学校本科卒業者に限定した。また履修内容を大幅に変更し、物理および普通動植物、数学などの基礎学科を加えた。これは学理重視へのシフトと考えられる。

次の大幅改正は、第3代専任所長・伊谷の時代である。水産講習所は1922(大正11)年に水産講習所充実案が可決され、予算50万円が支給されることになった。ここにおいて修業年限は本科4年、遠洋漁業科3年(所長権限で1年以内の伸縮あり)、研究科3年以内、別科1年(所長権限で1年以内の伸縮あり)となった。入学資格は中学四年修了以上または甲種水産学校卒業もしくはそれに準ずる者とされた。なお、『東京水産大学百年史』によれば「改革の目的は「本所の教育目的である水産界の実践的指導者を養成する校風を堅持しつつ、可能な限り基礎学科の向上充実を図る」という、いわば実学教育の学術的醇化であった」<sup>(注58)</sup>。それが基礎科目、専門科目共に増加・充実という形で実現した。ここにも実理路線を見直す動きが見える。

1922年の大改正の発端は、教科内容の充実を求めた学生運動にある。1919年に総決起大会を開催し、在学生のみならず在京の卒業生の出席を得ると同時に、学校側から世話人兼指導員として製造科助教授が選ばれるなど、活発な運動が展開された。当時所長であった伊谷はその動きを適切に導き、産学官の要職に就いて活躍する卒業生の協力を得、当局に陳情を行い、それが結果として水産講習所充実費50万円の計上につながった。伊谷は水産講習所第一回卒業生であり、自身も技師として製造の実理・実学を指導してきた立場から実理派の急先鋒と考えられがちであるが、『楽水』の伊谷への追悼文

---

(注57) 東京水産大学創立七十周年記念会(1961、P.39)

(注58) 東京水産大学百年史編集委員会(1989、P.42)

の中に必ずしもそうでなかったような記載が見受けられる<sup>(注59)</sup>。1914(大正3)年に水産講習所の管轄が農商務省から文部省へ移管される、いわゆる「移管問題」が浮上した。そのとき水産実業者を養成するとの創立時の主旨に反するものとして、大日本水産会はじめ水産同窓会(現・社団法人楽水会)などが連合して移管に反対し、水産講習所内においても入学時の目的に反するとして二百数十名もの生徒が学校を去る学生運動にまで発展した。伊谷も移管反対の立場をとって事を進めたが、文部省傘下で科学的基礎を固める教育展開をすべきと主張する卒業生が後にそのことについて伊谷に質問したところ、伊谷は卒業生の主張に対して「その通りだ」と言い、文部省移管を肯定するような発言をしたとのことである。なぜ移管に反対したかを問うと、「それは勢と云ふものだ。自分の考へ丈けで多くの人を率る事は出来ない、事は時が来なければ成就するものではない」と言ったという。推察するに、伊谷は実業従事者養成のためには実理の重要性を認識していたことに間違いはないが、自身がさまざまな水産事業化に関わることで、先を見通した大きな事業発展のためには学理面の知識は不可欠であることを十分認識していたのであろう。伊谷にとっては水産業の発展が全てであり、学理・実理のバランスや所管の問題などは瑣末な<sup>さまつ</sup>ことだったのではないか。そう考えれば伊谷が極端に実理主体の改革を断行としたとは考えにくく、時の水産行政や水産教育の趨勢、水産業を取り巻く環境などに配慮し、適宜必要な科目の追加と改正を行った結果が基礎科目・専門科目双方の増加と充実につながったものと考ええる。

各時期において、生徒数の多い本科の履修科目を学理科目と実理科目に分けて科別に履修時間を集計してその推移を考察したかったが、学理科目と実理科目を明確に区別することができなかった。そこで明らかに学理科目と分かる主立った科目に限定して考察することとする。主だった学理科目の週次履修時間数と総時間数に対する割合の推移を学科別にまとめたのが、表2である。ただし1898年のデータは入手できなかったため、除いている。1900年から1911年にかけては、どの学科もほとんどの科目において履修時間数、総時間数に対する割合共に増加している。1911年から1922年にかけて履修時間数は概ね増加しているものの、製造科および養殖科においては総時間数に対する割合は低下している科目が目立っている。

---

(注59) 笠谷(1937、P.357)

表 2 主な学理科目の履修時間数・総時間数に対する割合の推移（週次）

◆漁労科

	1900年		1911年		1922年	
	履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合
総時間	114		216		363	
物理学	3	2.6%	9	4.2%	18	5.0%
化学	4	3.5%	0	0.0%	7	1.9%
数学	5	4.4%	10	4.6%	24	6.6%
外国語(英語)	8	7.0%	18	8.3%	45	12.4%
法規・経済	1	0.9%	13	6.0%	24	6.6%
簿記	1	0.9%	2	0.9%	5	1.4%

◆製造科

	1900年		1911年		1922年	
	履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合
総時間	113		194		409	
物理学	3	2.7%	9	4.6%	15	3.7%
化学	6	5.3%	31	16.0%	51	12.5%
数学	4	3.5%	9	4.6%	21	5.1%
外国語(英語)	8	7.1%	24	12.4%	45	11.0%
法規・経済	1	0.9%	13	6.7%	27	6.6%
簿記	1	0.9%	3	1.5%	6	1.5%

◆養殖科

	1900年		1911年		1922年	
	履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合
総時間	114		208		466	
物理学	3	2.6%	9	4.3%	12	2.6%
化学	6	5.3%	16	7.7%	27	5.8%
数学	4	3.5%	9	4.3%	21	4.5%
外国語(英語)	8	7.0%	24	11.5%	45	9.7%
法規・経済	1	0.9%	13	6.3%	25	5.4%
簿記	1	0.9%	2	1.0%	5	1.1%

『水産講習所一覽 自明治三十一年四月 至明治三十二年三月』水産講習所伝習生規定

『水産講習所一覽 自明治三十四年四月 至明治三十五年三月』水産講習所伝習生規定

『水産講習所一覽 自明治四十三年七月 至明治四十四年六月』水産講習所伝習生規定

『水産講習所一覽 自大正十二年 至大正十三年』水産講習所講習規定

より筆者作成(ただし、所外実習は除く)

\* 総時間は不定時間を除く

\* 法規・経済は1922年は別科目となっており、その合計を算出

次に、座学と実験・実習別に履修時間数と総時間数に対する割合の推移をまとめたのが表3である。実験・実習時間数を総時間数に対する割合でみれば、漁労科と製造科は1900年に比べて1911年は低下し、1922年に上昇しているものの1900の割合には戻っていない。養殖科においては、年を追うごとに低下している。ただしこれは座学を含む総時間数が大幅に増えていることが影響している上、1911年は不定時という形で実習が行われており、その数字が含まれていない。実態はもう少し実験・実習の割合が多かったことが考えられる。次に実験・実習の履修時間数をみると、漁労科と製造科は1900年に比べ1911年が減少しているが、1922年には大幅に増加している。1911年の減少は先に述べたように、不定時で実習が行われたためと推測される。養殖科については時

間数は変わっていない。

表 3 座学と実験・実習別履修時間数推移（週次）

		漁労科		製造科		養殖科	
		履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合	履修時間数	総時間数に対する割合
1900年	座学	114	70%	113	67%	114	54%
	実験・実習	49	30%	55	33%	99	46%
	総時間数	163		168		213	
1911年	座学	216	88%	194	87%	208	68%
	実験・実習	30	12%	30	13%	99	32%
	総時間数	246		224		307	
1922年	座学	383	79%	409	75%	466	82%
	実験・実習	99	21%	133	25%	99	18%
	総時間数	482		542		565	

網掛け部分は、それ以外に不定時実習あり

『水産講習所一覧 自明治三十一年四月 至明治三十二年三月』水産講習所伝習生規定

『水産講習所一覧 自明治三十四年四月 至明治三十五年三月』水産講習所伝習規定

『水産講習所一覧 自明治四十三年七月 至明治四十四年六月』水産講習所伝習規定

『水産講習所一覧 自大正十二年 至大正十三年』水産講習所講習規定

より筆者作成

以上、水産講習所における教育内容の変遷過程をまとめると、総体的に年を追うごとに学理・実理共に科目数の増強が行われるが、学理科目の拡充度合いが比較的高かったのではないかとの予測が成り立つ。また実験・実習時間は、漁撈科、製造科において増加傾向にあったといえることができる。

### 2-3. 指導職員の変遷

水産伝習所時代の指導教員は主に水産局勤務、あるいは大日本水産会学芸委員が担当した。「大日本水産會水傳習所事務規定」には、職員として「教師 若干名」を置く旨の記載があり、その果たすべき職務や職責に就いては具体的に触れてはいない<sup>(注60)</sup>。水産講習所の官制<sup>(注61)</sup>では、職員として「技師専任 四人」、「教授専任 二人」、「技手専任 六人」、「助教専任 三人」を置くとした上で、それぞれの責務について以下のように明記している。

「技師ハ上官ノ指揮ヲ承ケ所務ヲ分掌ス」

「教授ハ奏任トス上官ノ指揮ヲ受ケ教授ヲ掌ル」

「技手ハ上官ノ指導ヲ承ケ所務ヲ従事ス」

「助教ハ判任トス上官ノ指揮ヲ受ケ教授ノ職務ヲ助ク」

規定を見れば、教授および助教については職務を「教授」に限定しており、技師、技手については「所務」、すなわち所管の仕事という極めて広範な解釈が可能な職務を与

(注60) 加藤 (1892、P.3)

(注61) 勅令第四十七號明治三十年三月二十二日勅令第二百八十九號明治三十一年十月二十二日改正

えている。農商務省所管という特質から技師や技手を比較的容易に任用することが可能であったことが理由の一つとして考えられる。また実理に結び付きやすい技術を専門に司る技師や技手の活動範囲を広くすることは、実理路線の表れと見ることもできる。実際の受け持ち学科を見ると、必ずしも学理を教える教授・助教授と実理を教える技師・技手に分類することが妥当とはいえないものの、学究的講義の拡張時には大学教授に依頼していた事実も認められる。

実理中心の教育方針をめぐるのは学内において度々論議が交わされ、やがて大学出身者を中心とする学理派と、水産伝習所出身者を中心とする実理派に徐々に二極化されるようになった。それは次第にエスカレートし、1908年に学理派と実理派が対立する吉岡事件として表面化した。吉岡事件とは、化学を担当し試験部長として学理派の中心的立場にあった吉岡教授が実理派昇任人事を阻止する動きを見せ、所外卒業生の介入を招く事態にまで発展したものである。吉岡は罷免され、松原は一連の騒動の責任を取り所長を辞任した。松原の更迭は学理派に対する実理派の勝利を意味したとされている<sup>(注62)</sup>。結果として学理派の急先鋒であった吉岡が罷免になったことを指しての「実理派の勝利」と表現しているものと思われるが、その後の科目構成の見直しから判断すると、実態的には必ずしもそうとは判断できない<sup>(注63)</sup>。

そうした事情を背景に、科目構成が大幅に見直された先の4つの時期における伝習部の技師・技手の数、教授・助教の数と両者の割合に注目する(表4参照)。まず官制となった直後の1898(明治31)年の職員数は、技師7名、技手8名、教授4名、助教4名、その他嘱託等は5名であった。続いて1900年に理論より応用の充実を中心に科目の見直しが行われ、各科とも学科数の増加を行った。それに伴い職員総数も若干増加し、技師6名、技手6名、教授5名、助教5名となった、なお、技師・技手と教授・助教の割合をみると、技師・技手の割合が低下する一方で教授・助教の割合は増加している。とはいえ、総数は3名増と大幅な増加ではなく、しかも技師・技手、教授・助教に属さないその他の職員数が5名から9名に増えていることを考えれば、それほど大きな変化とはいえない。次に、化学分野をはじめ専門科目の大幅増設を行った1911年における職員数は、技師16名、技手15名、教授6名、助教3名、その他16名の総数56名となり、1900年の総数31名と比べ、この間大幅に増員されたことが分かる。しかも技師・技手の割合は半分を超えて55%となった。大改正が行われた1922年における職員数は、技師が30名、技手18名、教授15名、助教7名となった。総数は99名となり、明治末期から大正期にかけて職員数は著しく増員されたことが分かる。科目数増加への対応に加え、修養年限が1年延びて4年になったことも大きく影響していると考えられる。なお、技師・技手の割合は半数を割り込んで49%となり、教授・助教の割合は22%と、1911年の16%から6ポイント増えている。科目はより専門的に枝分かれし、内容の充実がはっきり見てとれる。教授・助教の担当範囲が広範になり、実習や実験を担当する人数も増えている。また、嘱託を数多く登用して広範な科目を担当させていることから、大幅な授業内容充実に伴う教員補強のために、教授、助教、嘱託を中心に集め、実理も

---

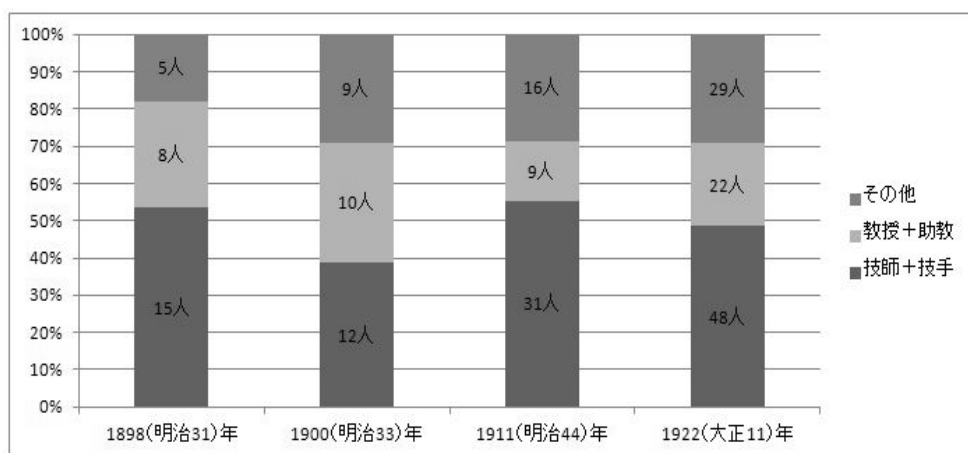
(注62) 東京水産大学百年史編集委員会(1989、P.96)

(注63) 筆者は実理派の勝利を論証できる資料を探したが見つからない

含め広く担当させたという事情があったのではないかと推察する。

表 4 職員（学科受持担当者）の員数および割合の推移

	技師	技手	教授	助教	その他	合計
1898(明治31)年	7: 25.0%	8: 28.6%	4: 14.3%	4: 14.3%	5: 17.9%	28
1900(明治33)年	6: 19.4%	6: 19.4%	5: 16.1%	5: 16.1%	9: 29.0%	31
1911(明治44)年	16: 28.6%	15: 26.8%	6: 10.7%	3: 5.4%	16: 28.6%	56
1922(大正11)年	30: 30.3%	18: 18.2%	15: 15.2%	7: 7.1%	29: 29.3%	99



\*水産講習所一覧の明治三十一年四月～明治三十二年三月・明治三十三年四月～明治三十四年三月・明治四十三年七月～明治四十四年六月・大正十一年)に掲載の規定より筆者作成

\*学科の講義を受け持っている者のみをカウント

\*科をまたがって教えているものはカウントを1とした

\*嘱託および講師として勤務している者のうち、肩書に技師・教授などがある場合はそれぞれに分類した

### 3. 小括

本節においては、水産講習所は草創期の水産伝習所設立時から実理中心の教育方針を掲げて水産教育を推進してきたことを確認した。それに陰りが見え始めるのが官立となって5年を過ぎるころからである。実理科目の増設と並行して学理科目の見直しも進められ、履修科目の全体的な充実につながった。真の水産業振興のためには学理こそ重要であるとの世論の高まりを受けて、実理路線の後退も見え始める。高碕、國司、中島が在籍していたのはちょうどこのころであり、実理路線から学理シフトへの過渡期にあったということが出来る。一方で実験・実習時間は増加傾向にあった。

水産講習所は設立当初より実理中心の教育方針を掲げていたとはいえ、歴代所長は実理、学理ともに水産業には重要であるとの認識を持っていた。短期的に実業従事者を育成するには実理中心とならざるを得ず、人材が充実してくるにつれて先々の発展を見通した学理の充実を図ったという側面があったと考えられる。

松原は実理と学理はそれぞれを専門的に追求すべきであり、水産講習所は実理を中心に行うのが良いとの考えを持っていたようである。松原の後を引き取った下は、実理と学理双方の重要性を指摘し、基礎科目の充実という形で学理路線への修正を図った。また伊谷は事業化に結び付かなければ教育の目的は達せられないとの持論があったと思



われ、行政や世論の趨勢に合わせ、事業化の実現を主眼に事を進めていたきらいがある。

それぞれの思惑は微妙に違うものの、いずれにしても実理中心の方針を掲げたからこそ短期的に多数の実業従事者輩出を実現できたのであり、当時の水産事情を勘案すれば合理的な教育方針であったと考えられる。しかも実理の重要性の認識が後述の試験事業による民間の事業化支援という形でも結実したと考えると、実理と学理のバランスに絶えず悩まされながら学理の充実を図りつつも、実理重視の根本方針を貫いたことは、水産講習所が人材輩出と事業化支援の両面で大きな実績を残したゆえんといえるであろう。

## 第4節 試験・調査による事業化支援

### 1. 水産試験・調査事業の変遷

水産講習所は設立時より伝習部と試験部の設置が規定されており、水産実業家養成のための知識・技術の伝習と同時に、試験事業による水産発展に寄与するべく役割が課せられた。「試験事業ハ最初ハ講習ノ傍一ニ製造ニ關スル試験ヲ施行スルニ過キ」なかったが、1904（明治37）年に試験規定を制定し、水産生物、漁撈、養殖、化学、製造、漁船および機械に関する事項について調査・試験研究を行うこととなった。それに伴い要員と経費を増やしている。また試験・鑑定に積極的に応ずるなど、これを機に試験事業の拡張が図られた<sup>(注64)</sup>。

『水産講習所一覧 自明治三十七年七月 至明治三十八年六月』には「三十七年二月處務規定ヲ改正シ更ニ處務細則及試験部規定ヲ定メテ事務ノ分掌ヲ明ニセリ」とあるが、試験部規定が『水産講習所一覧』に初掲載されるのは、『水産講習所一覧 自明治四十年七月 至明治四十一年六月』である。それによれば第一条に「試験ハ一般水産業ノ撥達ヲ圖ル爲メ重要ナル漁業製造養殖ノ事業ニ付施行スルモノトス」とあり、さらに第四条に「地方水産試験場及水産講習所等ヨリ試験ノ依頼ヲ受ケタルトキハ主管ノ業務ニ妨ナキ限り之ニ應スルコトヲ得」<sup>(注65)</sup>とある。

1914（大正3）年、農商務省で行っていた漁業基本調査が水産講習所に移された。漁業基本調査は、水産講習所の技師を務めた北原多作<sup>(注66)</sup>の呼びかけに岡村金太郎<sup>(注67)</sup>が共鳴したことをきっかけに1910年から農商務省が開始したもので、海洋および生物に関する調査であった。それが水産講習所に移管されることになり、同年、試験部を漁業基本調査部、漁撈試験部、製造試験部、養殖試験部、化学試験部、漁船機械試験部に分け、さらに編纂部を設けて『水産講習所試験報告』の編纂に当たった。それに際し「水産講習所試験規則」を1914年3月に制定し、第一条として「水産講習所ハ漁業基本調

(注64) 『水産講習所一覧』（自大正十二年同十三年、1924、P.3）

(注65) 『水産講習所一覧』（自明治四十年七月 至明治四十一年六月、1908、P.P.59-60）。本規定は明治41年2月改正のもの

(注66) 北原多作は1907～22年に水産講習所で技師として海洋学や蕃殖保護論などを教えた

(注67) 岡村金太郎は1867（慶應3）年江戸生まれ。東京帝国大学理科大学植物学科を卒業し、同大学院にて海藻学を専攻し、後に理学博士の学位を受ける。水産伝習所講師、第四高等学校教授、水産講習所講師・教授を経て、第4代専任所長に就任

査、漁撈、養殖、製造、化學、漁船及機械ニ關スル事項ニ付試験、鑑定、分析、検定及設計ノ依頼ヲ受ケタルトキハ主管ノ業務ニ妨ケナキ範圍ニ於テ之ニ應スルコトヲ得」としている。その前提として「本所ノ業務ニ妨ケナキ範圍ニ於テ一般ノ依頼ニ應シ……」<sup>(注68)</sup> としている。

1918年に海洋調査事業費の計上が帝国議会で承認され、水産講習所に繰り入れられた。水産講習所では1919年より漁業基本調査部を海洋調査部に名称変更し、定員を増加して海洋調査事業を拡大した。

以上から分かることは、1904年に試験部規定が制定されたことに伴い試験事業は一般水産業の発達を図ることを使命とし、かつ府県水産試験場および講習所からの要請に応じて試験を行うことになったということである。一般水産業の発達はすなわち水産の事業化推進に他ならず、また府県の水産業の改良発展を図るために設立された府県水産試験場や、府県勸業費をもって水産に必要な講習をするために設立された府県水産講習所の求めに応じるということは、府県の水産事業推進に積極的に協力すべしとされていたと解釈できる。また1914年制定の試験規則では、一般からの要請に応じて試験、鑑定、分析、検定および設計を行うことが規定された。「一般ノ依頼ニ應シ」の「一般」が具体的に何を指しているかは定かではないが、水産事業者やその関係者とするのが妥当と考えられ、水産講習所の役割として、水産業発展のための人材輩出のみならず、試験部において水産事業化の技術的支援を求められていたことが分かる。

1914年に水産講習所の文部省への移管問題が浮上したとき、大日本水産会は緊急理事監事会を開いて同問題についての審議を行い、「水産講習所設立の目的と本邦の実情に照し、教育機関と試験機関の分離は今後本邦水産業の進歩を阻害するおそれがあるから水産講習所は現官制のまま農商務省管下にあることが至当である」ことを確認し、首相および農相に陳情した。この動きは、水産講習所は人材養成のみならず「水産行政に資する唯一の試験機関」であることを前提としたものであった<sup>(注69)</sup>。ここからも、水産業の進展に試験部が一定の役割を果たし、しかもそれは水産業振興を掌る農商務省の管轄下にあることと深いつながりがあったことが読み取れる。

## 2. 水産事業への寄与

水産講習所は実地授業や博覧会への出品、試験などを通じて水産界に技術革新をもたらし、時に事業化への道筋をつけた。

その一つが冷蔵事業である。1903（明治36）年に大阪で開催された第5回内国勸業博覧会に、水産講習所から冷蔵庫を出品した。それが1908年の帝国冷蔵の創立につながった。内村（1941、P.19）は「今日に於ける此種冷蔵會社を始め、冷蔵船、冷蔵貨車、家庭用冷蔵庫等の異常なる發達が、皆此博覧会出品に胚胎するを思ふ時、甚だ快心に堪へないのであります」と述べている。出品した冷蔵庫の設計は吉岡哲太郎<sup>(注70)</sup>と内村達次郎<sup>(注71)</sup>によるものであり、水産講習所において開発された冷蔵技術が事業化の基

(注68) 『水産講習所一覽』（自大正二年七月 至大正三年六月、1914、P.42）

(注69) 東京水産大学創立七十周年記念会（1961、P.P.95-96）

(注70) 吉岡哲太郎は水産講習所で1894～1909年に化学を担当した

(注71) 内村達次郎は水産講習所で1897～1904年に応用機械・材料論を担当した他、設備

盤となったことを示している<sup>(注72)</sup>。同博覧会には魚餌や漁獲物の運搬用として石油発動機船も出品し、石油発動機船の普及と水産業発達に寄与した。また国内流通整備による水産製品の鮮度保持のため、鉄道局と協力して冷蔵荷車を考案して実地試験を行った。

日清戦争の勃発によって軍需目的での缶詰生産を行ったのを契機として、水産講習所が缶詰製造技術向上と事業化に果たした役割も大きい。例えば、カムチャツカ沿岸で製造されていた鮭鱒缶詰の品質向上のために水産講習所は研究員を派遣して指導し、ロンドン市場において日本製品は米国製品を凌駕するまでになった。また、タラバガニ缶詰の黒変問題によって輸出に大打撃が生じた際には水産講習所がその原因を追及して解決し、再び輸出が活発化するに至った。さらに水産講習所の雲鷹丸に蟹缶詰製造機を設備してオホーツク海で試験操業を行い、日本の蟹工船漁業発展の契機をつくった。

養殖分野も手掛け、明治末期から大正時代にかけて温水性魚類（コイ、フナ、キンギョ、ウナギ、スッポン）と冷水性魚類（マス、アユ）、その他カキ、アサクサノリなどの養殖試験を行った。ドイツから輸入したドイツコイと日本コイの交配に成功して種苗を各地に分譲したり、北海道択捉島のベニマス卵を移送してふ化飼育したり、ニジマスやヒメマスを探卵したものを各地へ移送させたりなどもしている。水産講習所における養殖試験を土台としてふ化技術が確立され、特に鮭鱒の人口ふ化は大々的に行われるようになった。

### 3. 小括

試験および調査における事業化支援は学術機関が担うべき役割の一つであるが、水産講習所においては具体的事業化に密着していたという特長がある。水産伝習所を設立した大日本水産会は地方への漁業技術普及と先進技術共有による水産事業の育成・発展を使命の一つとしていた。実業従事者の速成機関として設立された水産伝習所も大日本水産会の意向を反映し、具体的事業化支援を行うという意識が強かったのではないかと思われる。同時に明治政府の殖産興業策は事業化の実現をもって富国を推進しており、行政の意向に沿って運営していた水産講習所が具体的事業化を強く意識したことは自然なことである。

さらに筆者は特に伊谷の存在が事業化支援に大きく影響を及ぼしたものとする。伊谷は一教育者でありながら事業化を強く意識していたことは数々の事績から明らかであり、また伊谷を迎えようとする事業者が少なからずあった<sup>(注73)</sup> 事実も伊谷の事業家としての素養を裏付けるものである。

## 第5節 人材供給と企業家輩出

### 1. 卒業生数の推移

官立の水産講習所となってからは授業料や寄宿舎費用は基本的に無料となり、より多くの者に門戸が開かれた。官立となったことで学校としてのステータスが上がり、水産

---

面での拡充を担当した

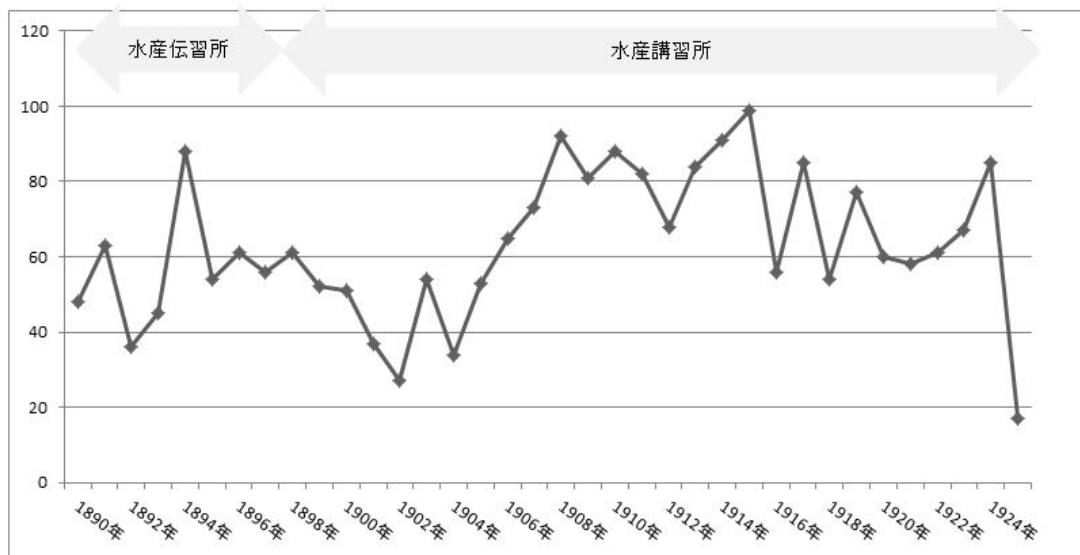
(注72) 高橋 (1930) には、帝国冷蔵の設立が水産講習所の伊谷以知二郎、内村達次郎、高橋熊三らの手によって実現した経緯が記されている

(注73) 松崎 (1937、P.91)

業を目指す者にとっての目標的位置付けになったとも考えられる。日本の水産業振興をさらに進めるべく水産実業従事者および先導者養成を目的として履修内容の拡充も行われ、私立の水産伝習所の時代より入学生数が増加する環境も整った。それを裏付けるための入学生数のデータは入手できなかったため、ここでは卒業生数で考察することとする（図2参照）。

水産伝習所時代からの卒業生数の推移をみると、1906（明治39）年を境に概ね60名以上を確保できるようになった。官立になってからはしばらく試行錯誤の状態が続いたが、約10年が経ってようやく高位安定的に卒業生を輩出できるようになったといえる。専任所長として松原が就任したのが1903年であることから、松原のさまざまな施策の効果が出た結果とも考えられる。

図2 水産伝習所・水産講習所の卒業生数推移



※大日本水産會水産傳習所(1897)および『水産講習所一覧(大正十四年)』より筆者作成  
 ※1897年は水産伝習所と水産講習所と両方の合計

『東京水産大学百年史』では、在籍生徒数が明治36（1903）年度に103名、明治38年度に115名、明治41年度に168名と上昇していること、特に漁撈科の生徒の増加が目立っていることに着目し、1905年の遠洋漁業奨励法改正に伴って優秀な動力機付き漁船が増えたことと密接に関係していることを指摘している<sup>(注74)</sup>。法改正により高機能・高性能の漁船を所有する企業が増加し、それとともに多くの人材を求をめるようになったこととの連動を示唆するものであり、民間の人材需要に水産講習所がいち早く応えていたことを意味するものである。

## 2. 卒業生の就職状況

卒業生の就職状況について、水産伝習所時代（1889～97年）、水産講習所・明治期（1898

(注74) 東京水産大学百年史編集委員会（1989、P.94）

～1911年)、水産講習所・大正期(1912～25年)に分けて示したのが表5および図3である。

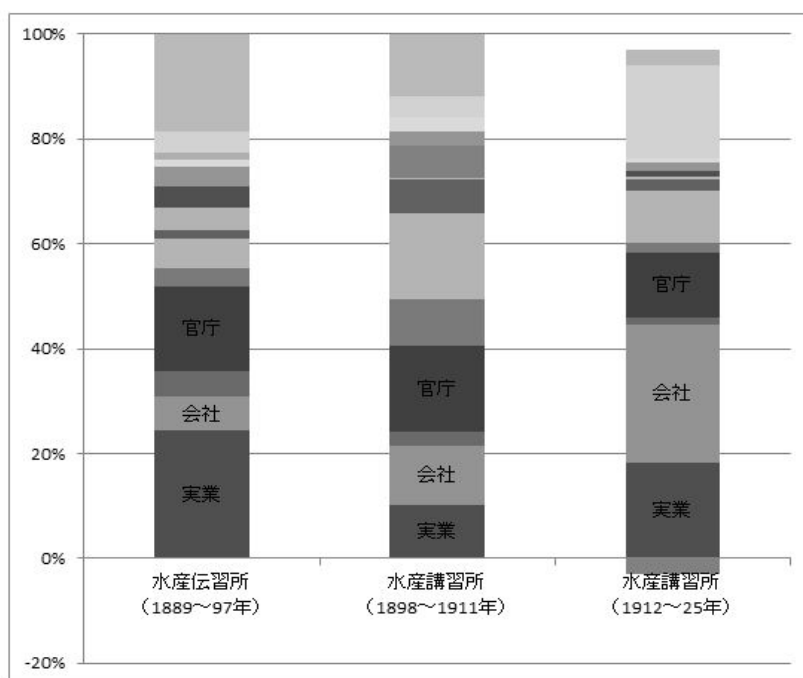
表5 卒業生の就職状況推移

	水産伝習所 (1889～97年)		水産講習所 (1898～1911年)		水産講習所 (1912～25年)	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
実業	96	24.3%	54	10.3%	138	19.5%
会社	26	6.6%	59	11.2%	198	28.0%
水産会・組合・協会等	19	4.8%	14	2.7%	10	1.4%
官庁	64	16.2%	86	16.4%	94	13.3%
水産講習所(水産伝習所)	13	3.3%	47	9.0%	14	2.0%
水産試験場	23	5.8%	86	16.4%	75	10.6%
水産学校	6	1.5%	33	6.3%	15	2.1%
その他学校	17	4.3%	2	0.4%	4	0.6%
学生(水産講習所)	0	0.0%	32	6.1%	-23	-3.2%
学生(その他)	16	4.1%	0	0.0%	10	1.4%
在海外	15	3.8%	15	2.9%	12	1.7%
兵役	5	1.3%	13	2.5%	5	0.7%
その他	6	1.5%	0	0.0%	0	0.0%
死亡	15	3.8%	22	4.2%	134	18.9%
未詳	74	18.7%	62	11.8%	22	3.1%
合計	395		525		708	

※『水産講習所一覧』より筆者作成

※1912～1925年でマイナスになっているのは、データが1898～1925年の累積データしかなく、そのデータから1898～1911年のデータを引き算して作成した結果である

図3 実業・会社・官庁就職者割合の推移



※『水産講習所一覧』より筆者作成

※1912～1925年でマイナスになっているのは、データが1898～1925年の累積データしかなく、そのデータから1898～1911年のデータを引き算して作成した結果である

水産伝習所時代の卒業生の就職状況は、実業従事者養成という設立目的を反映し、約四分の一が実業（自営業、もしくは家業に従事）に就いている。次に多いのが官庁であるが、官庁職員の中でも技師・技手や巡回教師に就いている者が多く見受けられる。

水産講習所時代に入ると、明治年間においては実業就業者の割合が減少し、会社就職者の割合が増える。水産講習所設立以降の水産業界においては船舶数の増大、水産会社数の増大とともに資本の集約が始まった。農商務省と密接な関係にある水産講習所は遠洋漁業推進に伴う技術的・人的要求に応え、卒業生は必然的に会社に就職することになったと考えられる<sup>(注75)</sup>。官庁へ入庁する者の割合にはほとんど変化が見られないが、水産講習所や水産試験場への就職者が増加傾向にあるという特徴も見いだせる。水産講習所設立の翌年、1899年に府県水産講習所規定および府県水産試験場規定が制定され、地方の財政負担の下に府県水産講習所および試験場が設立され始めたことから、この時期に水産講習所や水産試験場への就職者が増加したと考えられる。

大正期には再び実業就業者の割合が増加するが、会社就職者の割合はさらに増加している。その背景として、主な水産会社の設立がほぼ大正期に集中していることが挙げられる。明治末期と大正末期を比べると、水産関係会社数、払込金総額共に大幅に増加している。表6は『水産年鑑』<sup>(注76)</sup>に示された大正末期における主な水産会社であるが、30社のうち26社が大正期の設立となっている。主な水産会社の選定基準が記されていないことからあくまで参考の領域を出ないものの、大正期における水産業進展と人材需要急増につながったことを裏付ける一つの指標になるものとする。

また、1909年5月現在の水産関係会社数は282社、払込金総額は1,289万887円であったが<sup>(注77)</sup>、1923（大正12）年末現在では515社、資本額は1億605万6,532円となっている<sup>(注78)</sup>。両年の出所が異なるため単純比較はできないものの、これもおおその目安として大正期に相次いで水産会社が設立されたことを示す資料として提示する。

---

(注75) 佐々木（2010、P.99）は、本科漁撈科卒業生のうち遠洋漁業科に進学した者について、明治期の33.6%から大正期の18.6%へと低下したことを踏まえ、その低下分が大手水産を含む水産関係会社への就職分となったことを指摘している

(注76) 帝國水産會（1925）

(注77) 農商務省水産局（1910、P.P.249-251）

(注78) 帝國水産會（1925、P.P.303-311）

表 6 大正末期における主な水産関連会社

名称	設立年月	資本金	営業課目
帝国冷蔵株式会社	1907年	¥4,765,000	冷蔵業、製表業、物品の販売業、金員の貸付、冷蔵函に冷蔵に関する處器具並びに凍品の冷凍品の製造販売
大東漁業株式会社	1907年	¥800,000	捕鯨及び水産の瀬像販売
東海遠洋漁業株式会社	1907年	¥200,000	鯉及鯖漁業
東洋捕鯨株式会社	1909年	¥6,000,000	捕鯨業
函館製網船具株式会社	1913年	¥2,000,000	魚網漁具銅鐵船具機械類各種材料の製造販売
日魯漁業株式会社	1914年	¥17,000,000	漁業及び水産業
共同漁業株式会社	1914年	¥5,000,000	トロール事業
日本水産株式会社	1916年	¥1,500,000	鮮魚問屋、水産事業投資
東洋製罐株式会社	1917年	¥1,500,000	各種空缶、各種容器の製造時販売及びその附帯事業及び投資
土佐捕鯨株式会社	1917年	¥1,000,000	捕鯨及びその他漁業ならびに海産物の製造販売
日東製氷株式会社	1919年	¥30,000,000	製氷および冷蔵事業
日本網船具株式会社	1919年	¥1,000,000	魚網造並びに販売船具その他一般船舶用品販売機械類販売事業海岸に関する事項取扱
博多トロール株式会社	1920年	¥2,000,000	トロール漁業
大成漁業株式会社	1920年	¥1,000,000	水産物の採捕売買及びそれに付帯する業務
樺太漁業株式会社	1920年	¥750,000	●●水産物の冷蔵輸送販売、前部事業に関する一切の事業、土地家屋賃貸業、土地及山林の拓殖に関する事業
第一水産株式会社	1920年	¥500,000	トロール漁業及び一般漁業ならびに水産物食料品の冷蔵及び運搬
株式会社中央水産販賣所	1920年	¥500,000	鮮魚問屋
株式会社丸神運送店	1920年	¥100,000	鮮魚運送業
日本トロール株式会社	1921年	¥2,000,000	トロール漁業及びその漁獲物の販売
北海製罐株式会社	1921年	¥1,000,000	各種空缶、各種容器の製造時販売及びその附帯事業及び投資
株式会社共同水産販賣所	1921年	¥1,000,000	鮮魚問屋
株式会社日鮮組	1921年	¥500,000	鮮魚運搬並びに販売各種漁業
日本魚糧株式会社	1921年	¥100,000	チクワ、カマボコ、漁肥製造並びに販売
大北漁業株式会社	1922年	¥6,000,000	漁業及び水産業
株式会社山田商店	1922年	¥1,000,000	汽船トロール漁業及漁業資金貸付
日正水産株式会社	1922年	¥1,000,000	トロール事業
旭水産株式会社	1922年	¥200,000	大敷網漁業
葛原冷蔵株式会社	1923年	¥20,000,000	食料品の冷凍冷蔵馬場美及び之に關聯する事業、魚類その他の水産物の採捕売買及び之に關する事業、氷の製造販売及び之に關聯する事業
株式会社林兼商店	1924年	¥5,000,000	水産物漁撈養殖製造並びに之が運搬、水産物の冷蔵保管製●氷、船舶漁業用並びに水産物処理用品の製造売買、造船造機、油類販売製氷製鹽、右各号に対する出資及び資金の貸付その他
大洋漁業株式会社	1924年	¥500,000	漁業

\* 帝国水産會社(1925)より筆者作成

### 3. 企業家精神の醸成と同窓生的一致団結

水産講習所の卒業生は会社就職者であっても、経営に携わる企業家が少なからずあった。企業経営に関わった企業家を輩出した証左の一つとして、表7に卒業生の就職先と役職を判明している範囲で示す。

表7 卒業生の就職先一覧（一部）

氏名	卒業年	所属	卒業後に関わった会社	氏名	卒業年	所属	卒業後に関わった会社
渡辺理一	明治37年	漁務	真珠養殖業創業	小林小一郎	大正6年	製造	日魯漁業社長
高橋三	明治37年		帝国冷蔵社長	増田秀治郎	大正6年	製造	新日本油脂工業
鍋島悠道	明治38年	製造	日魯漁業取締役、林鉄工所社長	山下弥三衛門	大正6年	漁務	プリ定置網白宮、海中コンサルタント会長
鈴木幸三郎	明治38年	製造	日魯漁業	小笠原秀雄	大正7年	漁務	日魯漁業、日魯毛皮監査役
林田基八	明治38年	漁務	田村汽船漁業部、共同漁業常務	十川正夫	大正7年	漁務	日魯毛皮副社長、日東捕鯨副社長・相談役
岩本千代馬	明治38年	漁務	日本水産、共同漁業常務、豊洋漁業取締役、日本水産常務	佐藤清治	大正7年	漁務	佐藤製網社長
高崎達之助	明治38年	製造	東洋水産、東洋製罐、東洋鋼板、東洋機械設立	吉武実	大正7年	養殖	養漁場経営
国司治助	明治40年	漁務	田村汽船漁業部、共同漁業常務、日本水産	石田寿之	大正8年	漁務	日魯漁業、覚田真珠店常務
野間口兼美	明治40年	漁務	堤商会、日魯漁業	高久彰	大正8年	漁務	日魯漁業
中津和秀男	明治40年	漁務	糸崎水産取締役	小俣信親	大正8年	漁務	日魯漁業、函館製網船具株式会社東京支社嘱託
中島董一郎	明治40年	製造	キユービー社長	中島為一	大正8年	漁務	林業
植木憲吉	明治41年	漁務	田村商店、一井組(後の日魯漁業)、日本汽船株式会社設立	大西清忠	大正8年	漁務	勧銀支店長、日産農林工業社長、日本開発興業社長・会長
松下高	明治41年	製造	帝国冷蔵、一井組、堤商会、東洋製罐常務、北海製罐社長、日	真田幸次	大正8年	製造	日魯漁業
谷本坂恵	明治42年	漁務	日魯漁業	内田康次	大正8年	製造	日魯漁業
奥村伊三郎	明治42年	漁務	報国水産社長	富崎善吾	大正8年	製造	日魯漁業
蒙田勝夫	明治42年	漁務	日本漁網船具支配人、日本水産取締役	大田久隆	大正9年	漁務	日魯漁業
日井勝三郎	明治42年	漁務	日本漁網船具函館営業所長	後藤豪	大正9年	漁務	林業
有賀隆夫	明治42年	製造	日魯漁業取締役、北海製罐常務、東洋製罐常務、東洋木材起	国井林	大正9年	漁務	東洋観光
高瀬重三	明治42年	製造	日魯漁業	有賀松夫	大正9年	製造	東洋製罐副社長、顧問
増田久家	明治42年	製造	日魯漁業	堀越一三	大正9年	製造	北海製罐社長
伊東猪六	明治43年	漁務	林業	江島静男	大正9年	養殖	報国水産の社長
黒田藤五郎	明治43年	漁務	林業	宝田綱作	大正10年	漁務	日魯漁業
菅沼清吉	明治43年	製造	日魯漁業	日高久弥	大正10年	漁務	林業
村上次郎	明治43年	製造	日魯漁業	村上秀雄	大正10年	製造	清水食品取締役・常務・社長、日本魚介生詰販売取締役、宮城
前沢織術	明治43年	製造	東洋製罐常務、東洋食品機械相談役	砂原作治	大正10年	製造	北日本冷凍工業専務
加隈良介	明治43年	製造	若菜商店、海陸物産、加隈生詰所設立	小林世紀	大正11年	漁務	東京建機監査役
青木貞治	明治44年	漁務	小樽で底引網漁業を開始。北洋鮮鮭の独航船48度以南の流	奥津三郎	大正11年	漁務	横浜魚類監査役
越智章	明治44年	漁務	協北産業取締役	矢住清亮	大正11年	製造	日東食品製造社長
外山源吉	明治44年	製造	日魯漁業	武井政雄	大正11年	漁務	堤商会、日魯漁業
池上光蔵	明治44年	製造	日魯漁業	中村国一	大正12年	漁務	多摩信用金庫調査役
井本銘二	明治44年	製造	かちどき製粉社長	星野豊	大正12年	漁務	三和水産社長
井田助作	明治44年	養殖	丸山製作所顧問、丸山商事社長	武田英道	大正12年	漁務	鳥取水産専務
山本静一	明治44年	養殖	福博洋漁業、明治漁業、長崎汽船漁業、丸高水産顧問、宇津	廿日出雲之進	大正12年	製造	青旗生詰株式会社社長
葛城忠男	明治45年	漁務	共同漁業、日本水産専務取締役	吉沢昇	大正12年	製造	国分商店取締役
清藤次郎	明治45年	漁務	林業	毛利重之	大正12年	製造	エスホー製缶社長
松尾次次郎	明治45年	漁務	松道計装監査役	荒木勝二	大正12年	養殖	山山水産専務
中村錦二郎	明治45年	製造	関連	城山正三	大正13年	漁務	日本漁網船具、日本民衆産業取締役
片岡弓八	明治45年	本科	東洋汽船、日本深海工業所社長	大石至平	大正13年	漁務	横浜魚類相談役
飯山太平	大正2年	漁務	日本汽船製造所、日本魚種、中央冷蔵設立、日本魚面ウービス	水野金市	大正13年	漁務	田田洋漁業
松尾我何人	大正2年	漁務	日本海産物販売常務、大和魚類社長、日本国民興業取締役	真田健三	大正13年	漁務	日本水産専務、京都魚市場社長
大槻房吉	大正2年	製造	丸美屋食品専務	岡田仁弘	大正13年	漁務	協栄水産
森六郎	大正2年	製造	森六郎商店	御園生武雄	大正13年	漁務	大洋真珠相談役
山田勝南	大正3年	漁務	日魯漁業、太平洋漁業設立	秋月寿	大正13年	製造	秋月商店取締役、日本どうし栽培株式会社経営
沼野輝吉	大正3年	漁務	日魯漁業	小林茂	大正13年	製造	日本電産
林準二	大正3年	漁務	日本水産取締役、日本冷蔵相談役	清水俊雄	大正13年	製造	三協食品
岩崎清治	大正3年	漁務	日比漁業社長	片野悦也	大正13年	製造	日新色装社長
中村敏太	大正3年	製造	日魯漁業、千代田屋商事取締役	丸地広男	大正13年	製造	名古屋冷蔵相談役
星野直太郎	大正3年	製造	東洋製罐取締役、台湾水産興業社長、イカリソース監査役	藤原重雄	大正13年	製造	日本興油常務
大月菊男	大正3年	養殖	真珠養殖業起業	伊藤威雄	大正14年	漁務	北洋漁業に造詣が深く、日本水産副社長に就任。
田口長治郎	大正3年	養殖	華中水産副社長、共和水産社長	吉沢源造	大正14年	漁務	日魯、日冷、南日本漁業理事、丸三漁業常務、東京シベル印刷
家坂孝平	大正4年	漁務	日魯漁業、函館公海漁業株式会社会長	柳田四郎	大正14年	漁務	三信加工
岡本正一	大正4年	漁務	露ヶ岡書房経営	今西協一郎	大正14年	漁務	船食糧岸本商店相談役
柳谷善吉	大正4年	製造	日魯漁業	西社	大正14年	漁務	神戸冷蔵取締役
中島吉十郎	大正4年	製造	関連会長	雨宮宋蔵	大正14年	製造	日魯漁業、日魯ハイツ常務
秋山俊一郎	大正5年	漁務	林業	鈴木博	大正14年	製造	日魯漁業、新洋漁業株式会社取締役
吉田春吉	大正5年	漁務	太平洋水産相談役	中村徳松	大正14年	製造	東洋製罐
田辺五郎	大正5年	製造	日魯漁業	沢田正順	大正14年	製造	逸見山陽堂社長
和田秀致	大正6年	漁務	林業	日黒徳太郎	大正14年	製造	大東魚類社長
桑原時蔵	大正6年	漁務	豊南水産	矢板剛一	大正14年	養殖	県水産公社相談役
天野都治	大正6年	漁務	山口県漁業公社取締役	古川順一郎	大正14年	養殖	ヤマニ花鯉節
生田康	大正6年	製造	日魯漁業				

\* 石井(1967)、渠水の人びと抄編集(2005)、飯山(1966)より筆者作成



表 7 に掲げる対象は全卒業生数の約 7.9%に過ぎないが、最小限の絶対数として示すものである。水産講習所が企業家を多少なりとも輩出した背景には、水産講習所に企業家精神を醸成する風土があったと考えられる。水産講習所の生徒は漁業家の子弟が少なかつたからか、起業に対する心的ハードルは比較的低かつたようで、そこに一因があったのではないかと推測する。学費は国費で賄われており、地方出身者が多く、生徒は概して国のために尽くして故郷に錦を飾るとの意識を強く持っていたこととも関わりがあると思われる。また、水産講習所が実業従事者の速成から次第に水産界を先導する役割を果たす人材を育成することに力を入れるようになったことが、大きく影響したとも考える。先導的役割を果たす人材養成に際しては高い人格形成にも意を注ぎ、水産業をして国家貢献すべしとのナショナルリズムの教えは道義心を醸成することにもつながったのではないだろうか。高碕、國司、中島が在籍した時代の所長であった松原、あるいは生徒指導主任であった伊谷は、人の上に立つ者として人並み以上の高い人格が必要であるとの考えで生徒を指導した。遠洋漁業推進をして富国に貢献するとの国策に基づいて運営されていた水産講習所に学ぶ者として、事業化への志は生徒に自然に根付いたとも考えられる。

また水産講習所の生徒および卒業生は越中島精神<sup>(注79)</sup>で強くつながっており、卒業後も学校および校風の維持のために力を尽くすことを厭わなかつた。そうした精神はいかに育まれたのであろうか。寄宿舎では新入生全員がボートで月島沖まで連れられ、船上で酒を酌み交わして自己紹介と親睦をはかるならわしがあつたとされる<sup>(注80)</sup>。皆、酒豪で気性が荒く、酒を飲まない新入生は容赦なく海に叩きこまれたという。質実剛健な学生気質と連帯感が見えてくる。

生徒同士の連帯感は、遠洋実習においてさらに深まったようである。例えば飯山(1966、P.24)は、水産講習所時代は何らためになったことはないが、実習で遠洋の荒海に乗り出し生死の間を行き来したことが最も貴い教えであつたとしている。また植木(1961、P.P.24-27)は乗船した実習船が遭難し、死者を出した経験を明らかにしている。実習は極度に過酷な労働の連続であつたともしており、命がけの実習であつたことが分かる。実習で遠洋航海に出るときは遺書を書いて出掛けたことから察するに、非日常的な切迫感を共有した者同士、独特の連帯感が生じたと考えられる。学校から離れた実習地で寝食を共にした製造実習などを通じて、生徒同士の結び付きは強化されたものと考えられる。そうした連帯感は共に凶って教師を糾弾したり、徒党を組んで他校の生徒に挑んだりなどの行動にもつながつたようである。

同窓生らの結び付きの強さは、水産講習所が一大局面に立たされたときに大いに発揮された。例えば 1914(大正 3)年に水産講習所の文部省への移管問題が浮上したときは 200 名以上もの生徒が退学をもって反対の意思表示を行い、同窓生たちをも巻き込んで大々的かつ建設的な反対運動を繰り広げた。また 1922 年の大改革は、生徒たちの要望を発端として実行された。伊谷は生徒たちの思いを受け止め、水産講習所の内容充実案

---

(注79) 水産講習所は越中島にあつたため、生徒に受け継がれた精神を越中島精神と呼んだ

(注80) 飯山(1966、P.21)

を固めた。同窓会は評議員会において「吾人は水産講習所の内容充実を時代の進運に適応したる措置なりと認めその達成を期す」との決議文を發表した。

水産をして国を背負うとの気概と気質は、生徒、同窓生に脈々と受け継がれたのである。

#### 4. 小括

水産伝習所が設立された 5 年後の 1894 年に日清戦争が開戦となった。続いて遠洋漁業奨励法が 1897 年に公布される。その翌年、水産伝習所は水産講習所に引き継がれ、農商務省所管となった。遠洋漁業奨励法によって遠洋漁業が活発化し外国船籍の締め出しに成功すると、1905 年に改正を行い、奨励金交付対象漁船を小型化することで遠洋漁業の拡充を促進した。同時に船舶の動力化が進み、ディーゼル・エンジン搭載による航続距離の伸長が実現した。

さらに法改正前年の 1904 年に日露戦争が勃発すると、軍用缶詰製造の拡大に貢献すべく水産講習所は製造科の生徒を総動員し製造に従事した。同時に缶詰製造会社も大幅に増加した。法改正のその年に日露講和条約が調印されると、日本は露領沿岸における漁業権を獲得し、露領へ水産会社が進出し始めた<sup>(注81)</sup>。

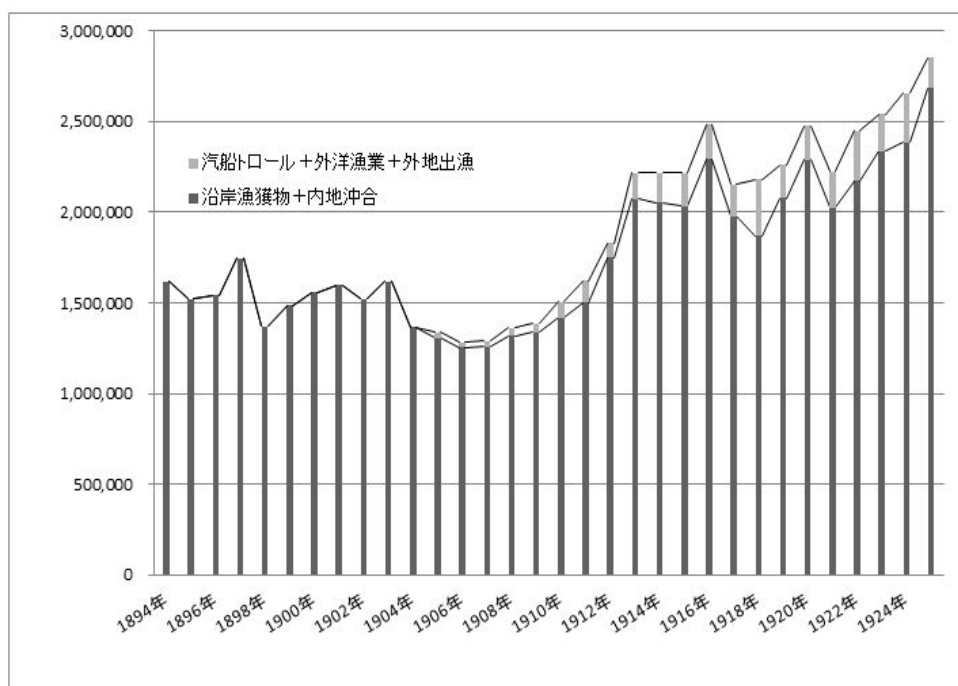
漁労技術の向上と漁場開拓も進められ、明治末期から大正初期にかけてトロール漁業に参入する船舶が急増した。同じく明治末期に次々と事業者が参入したのが捕鯨業である。大正期には母船式さけ・ます漁業、母船式かに漁業など、外洋における漁業も進展した。新たに確立された新技術の下に利益創出の見通しが立つと事業者がどんどん参入して瞬く間に漁場を荒らし、その果てに事業者の淘汰、再編が行われるという状況が散見された。遠洋漁業にはそれなりの規模の船舶が必要となる上に人材も確保しなければならず、漁労技術の向上に合わせ漁船の性能・能力の改良にも対応しなければならなかった。ひいては事業者の統廃合による資本集中が進み、必然的に大資本会社の勃興につながった。

こうした水産業の動きを図 4 に示した漁獲高の推移に照らしてみると、1908 年を底に漁獲高が大幅に伸び、併せて遠洋・外洋の漁獲高も伸長傾向を示している。これは遠洋漁業奨励法改正、露領における漁業権獲得などを経て遠洋漁業が活性化したこと、ひいては資本の集中が進み始めたことと連動している。

---

(注81) 本研究における露領漁業は三島 (1972, P.2) の定義に沿い、ロシア極東地方の沿岸一帯で行われた漁業の総称で、朝鮮とロシア国境である豆満江以北の日本海、オホーツク海、ベーリング海にわたる沿岸で営まれたものとする

図 4 漁業部門別漁獲高推移



\* 農林水産省統計情報部農林統計研究会（1979）より筆者作成  
 \* 外洋漁業とは、母船式さけ・ます漁業、母船式かに漁業、母船式底びき網漁業など、外洋性漁業を主体とするもの  
 \* 外地出漁とは、昭和20年以前において内地に住所または居所を有する者が、一定期間、外地（関東州、朝鮮、台湾、南洋諸島、および極東露領）に根拠地を置いて漁業に従事したもの

水産講習所の就職状況は、新規参入事業者が急増した明治期後半には会社就職者が増え、大正期の大資本の出現に伴って実業従事者、会社就職者共に増加している。水産業の動向に連動し、水産講習所は適宜業界の人材需要に添っていたものと考えられる。

### おわりに～水産界を先導する人材の供給

本章では、第1節において明治期の水産業、水産行政、水産教育の実態を明らかにし、水産伝習所設立に至る時代背景を示した。そこから判明したことは、明治政府は勸業政策を展開したが水産業については当初関心が払われず、他産業に比して大きく出遅れたことである。国際的に見ても日本の水産業は遅れを取っているという事実は万国博覧会などを通してようやく知られるところとなり、海外においてその危機的実態を肌で感じた官吏たちは、輸出品としての水産品製造の重要性、海軍軍備増強の必要性、食糧問題への対処の緊急性などを主張し、水産業振興を声高に叫び始めた。

それが引き金となり、大日本水産会の創設を経て水産伝習所が設立となる。第2節では水産伝習所の創設に中心となって関与した官吏たちが率先して農商務省に働き掛け、水産行政の推進を図るとともに自ら農商務省で腕を振るい、ひいては水産伝習所が水産行政と深く関わることとなったことを論述した。

水産伝習所は地方の実業従事者の育成に大きく貢献した。農商務省は漁業者育成に力を注ぐこととし、水産伝習所を発展的に解消して官立の水産講習所を設立する。時期を同じくして日露戦争の勃発と勝利により保存食としての水産加工品の重要性が認識さ

れ、さらに露領海域における日本漁船の操業が可能になったことから、日本の水産業は発展の糸口を掴む。政府は遠洋漁業奨励法および旧漁業法を制定して水産業振興に力を入れた。水産講習所は一連の水産政策に歩調を合わせ、遠洋漁業従事者および先導者の育成を推進すべく歴代所長は改革に努め、事業化支援に力を入れて水産業振興に大きく貢献した。

第3節においては、水産講習所の教育内容、指導教員の状況について時代を追って確認した。水産講習所の設立趣旨の柱の一つは実業従事者の育成にあり、学理よりも実理中心の教育を展開した。教育科目を細分化すると同時に実験・実習時間を増やしたが、歴代所長が学理を疎かにしていたわけではない。学理の重要性を認識し学理科目の充実に着手しながらも、水産講習所は実理中心の教育を展開するという方針を貫き、その結果水産企業家輩出と事業化に大きく貢献した。

第4節においては、水産講習所が水産実業従事者育成のための伝習機関としての役割と並行し、水産試験・調査機関としての役割も果たしたことに着目した。水産試験・調査は水産業の発達に寄与すべきものとして位置付けられ、地方水産講習所や水産試験場、民間からの問い合わせにも応え、水産事業化支援に貢献した。

第5節では卒業生の就職動向に焦点を当てた。卒業生の就職先をみると、時代を追うにつれて会社勤務者が増加したことが分かった。日清・日露戦争に伴う水産製造品増産奨励、遠洋漁業奨励策などに伴う人材需要に合わせて、水産講習所の人材育成が行われた結果と考えられる。同時に遠洋漁業の勃興とともに設立された多数の大資本会社が、広く人材を必要とした結果でもあった。また、日本で唯一の水産専門学校生としての誇り、国策としての水産業振興に貢献しようとの気概が企業家精神を醸成し、越中島精神によって同窓生の強力な結び付きを生んだことにも言及した。

水産伝習所は設立時から、遅れがちであった農商務省の水産行政を鼓舞してきたことを考えれば、水産伝習所および水産講習所の存在が明治～大正期の水産業振興の流れを作り出す一助となったといえる。そうした流れに合わせ、伝習部において実理路線を中心に実業に直結する人材の輩出を促し、さらに試験・調査部において事業化支援を推進し、その両方に傾注してきたことが水産講習所の大きな価値であったと考える。

## 《第1部 第2章 参考文献》

- ・飯山太平（1966）『水産に生きる』水産タイムズ社
- ・石井善之丞編（1967）『一楽水外史― 学校史シリーズ〔4〕』学校出版
- ・植木憲吉（1961）「植木憲吉自傳」
- ・内村達次郎（1941）「水産講習所初期の機械施設に就て」『水産界』大日本水産會、第七百號（大水創立六十年）記念特輯號
- ・岡本信男（1965）『近代漁業發達史』水産社
- ・岡本信男（1984）『日本漁業通史』水産社
- ・香川県内部部第三課（1894）『村田大日本水産會幹事長談話筆記』香川県庁
- ・影山昇（1984）「わが国水産教育の成立」『教育学論集』愛媛大学教育学部教育学研究室、第11号
- ・影山昇（1986）「わが国水産教育の成立と展開 昭和60年度科学研究費補助金 一般研究（C）」『研究成果中間報告書』東京水産大学・教育学研究室
- ・影山昇（1987）「わが国水産教育の成立と展開および現状と課題― 明治期における水産教育機関の創設と拡充整備過程― 昭和61年度科学研究費補助金 一般研究（C）」『研究成果報告書』東京水産大学・教育学研究室
- ・影山昇（1988）「寺田寅彦と水産講習所」『東京水産大学論集』東京水産大学、第24号
- ・影山昇（1990）「明治期におけるわが国水産教育の史的展開過程― 水産伝習所と水産講習所―」『東京水産大学論集』東京水産大学、第25号
- ・影山昇（1995）「関沢民清と村田保― ふたりの大日本水産界水産伝習所―」『放送教育出版センター研究紀要』第12号
- ・笠谷尋信（1937）『樂水 故伊谷先生追悼號（七月號）』樂水會
- ・加藤正誼編（1892）『大日本水産會水産傳習所沿革』大日本水産會水産傳習所
- ・上沼八郎（1965）「水産教育の指導者たち」細谷俊夫編著『人物を中心とした産業教育史』帝国地方行政会
- ・上山和雄（1975）「農商務省の設立とその政策展開」『社会経済史学』社会経済史学会、第41卷第3号
- ・桑田透一（1942）『水産日本』大日本雄辨會講談社
- ・桑田透一（1940）『海の先覺者 藤川三溪傳』水産社
- ・国立教育研究所（1973）『日本近代教育百年史 第九卷 産業教育1』国立教育研究所
- ・小沼勇（1988）『漁業政策百年― その経済史的考察―』農山漁村文化協会
- ・佐々木貴文（2006）「近代日本の資本制漁業發達期における長崎県水産講習所の漁業者養成」『漁業経済研究』第50卷、第3号
- ・佐々木貴文（2008）「近代日本における「遠洋漁業型水産教育」の形成過程― 官立水産講習所の遠洋漁業従事者養成に注目して―」『日本の教育史学: 教育史学会紀要51』教育史学会
- ・佐々木貴文・宮澤晴彦（2009）「日本経済史における農商務省の位置と役割に関する一考察― 府県水産試験場および講習所の設立に着目して―」『北日本漁業』第37号

- ・佐々木貴文（2010）「大正期における露領漁業への人材供給—傍系の「学校」に注目して—」『地方教育史研究』全国地方教育史学会、紀要第 31 号
- ・沢井実（2007）「戦前・戦中期大阪の工業学校 —大阪市立泉尾工業学校・大阪市立泉尾工業専修学校の事例—」『大阪大学経済学』第 56 巻第 4 号、大阪大学大学院経済学研究科
- ・沢井実（2012）『近代大阪の工業教育』大阪大学出版会
- ・清水弘・小沼勇（1949）『日本漁業經濟撥達史序説』潮流社
- ・下啓助（1932）『明治大正水産回顧録』東京水産新聞社
- ・水産講習所（1899～1926）『水産講習所一覽 明治 31～大正 15 年』
- ・水産講習所（1903）『水産講習所概況』水産講習所
- ・関根仁（2004a）「明治一六年水産博覧会の開催」『日本歴史』日本歴史学会、第 671 号
- ・関根仁（2004b）「明治期における海外博覧会と漁業振興—1880 年ベルリン漁業博覧会参加を中心に—」『大学院研究年報 文学研究科篇』中央大学大学院研究年報編集委員会、第 33 号
- ・大日本水産會（1886）『大日本水産會報告』第 54 号、大日本水産會
- ・大日本水産會（1888）『大日本水産會報告』第 73 号、大日本水産會
- ・大日本水産會（1937）『水産界』大日本水産會、第 564 号
- ・大日本水産會（1941）『水産界第七百號（大水創立六十年）記念特輯號』大日本水産界会
- ・大日本水産會（1982）『大日本水産會百年史 前編』大日本水産會
- ・大日本水産會水産傳習所（1897）『大日本水産會水産傳習所報告』
- ・高橋熊三（1930）「冷蔵業創始の跡を辿りて」『日本冷凍協會誌』日本冷凍協會、第 5 巻第 57 号 創立五週年記念號
- ・高山隆三／日本農業研究所『農林水産省百年史』編纂委員会編（1980）『農林水産省百年史 中巻 大正・昭和戦前編』「第 4 章 水産行政」
- ・田村栄太郎（1984）『人物・近世産業文化史』雄山閣出版
- ・帝國水産會編（1925）『水産年鑑』帝國水産會
- ・東京水産大学創立七十周年記念会（1961）『東京水産大学七十年史』東京水産大学
- ・東京水産大学百年史編集委員会（1989）『東京水産大学百年史』東京水産大学
- ・東京帝國大學（1932）『東京帝國大学五十年史 下冊』東京帝國大学
- ・二野瓶徳夫／『農林水産省百年史』編纂委員会編（1979）『農林水産省百年史 上巻 明治編』「第 4 章 水産行政」『農林水産省百年史』刊行委員会
- ・二野瓶徳夫（1981）『明治漁業開拓史』平凡社
- ・二野瓶徳夫（1999）『日本漁業近代史』平凡社
- ・農商務省水産局（1910）『水産統計年鑑』農商務省水産局
- ・農林水産省統計情報部農林統計研究会 編（1979）『水産業累年統計 第 2 巻』農林統計研究会
- ・藤川山溪（1889）『水産圖解』井上神港堂
- ・細谷俊夫（1955）「技術教育史—工業学校の歴史—」『教育文化史大系 X』金子書房

- ・細谷俊夫（1965）「明治以降産業教育の概観」細谷俊夫編著『人物を中心とした産業教育史』帝国地方行政会
- ・松崎壽三（1937）「伊谷以知二郎氏に就て」『水産界』第六百五拾四号、大日本水産會
- ・松島政信（1941）「中外水産雑誌と大日本水産會の會報」『水産界』第七百號（大水創立六十年）記念特輯號、大日本水産會
- ・松原新之助（1890）「水産業と理学（明治廿三年七月五日第八回大集會演説）」『大日本水産會報告』第百貳號、大日本水産會
- ・三島康雄（1972）『北洋漁業の經營史的研究』ミネルヴァ書房
- ・文部省（1966）『産業教育八十年史』大蔵省印刷局
- ・文部省（1986）『産業教育百年史』ぎょうせい
- ・山口和雄（1948）『日本漁業經濟史研究』北隆館
- ・山本正（1959）『水産教育法』いさな書房
- ・楽水の人びと抄編纂會（2005）『楽水の人びと抄』生物研究社

### 第3章 水産講習所第3代専任所長・伊谷以知二郎の教育理念

本章では水産講習所第3代専任所長・伊谷以知二郎の水産業振興に対する考えや信条、水産企業家および水産事業化への支援活動を明らかにし、伊谷の一連の水産業振興活動を考察する。伊谷は水産講習所の前身である水産伝習所の第1回卒業生である。水産伝習所を卒業すると大日本水産会の録事を経て水産講習所で教鞭を執り、水産講習所に籍を置きつつ大日本水産会をはじめ業界団体の要職に就いた。水産講習所の拡充・発展に務め、民間の事業化の支援をする傍らで、水産技術研究や水産物輸出増進、水産金融の促進など業界全体を見通した政治的活動にも力を注いだ。

伊谷の活動は、教職者としての立場を崩さなかったこと、企業家的視点があったことに大きな特徴がある。水産講習所の卒業生である高碕、國司、中島にも多大な影響を及ぼしたものと考えられ、3人を取り巻く社会的環境の考察の一環として伊谷の思考と行動を明らかにする。<sup>(注82)</sup>

#### 第1節 水産業にかけた生涯

##### 1. 生い立ち

###### 1-1. 国学と漢学を学んだ幼少時代

伊谷以知二郎は1864（元治元）年、父田中傳、母アツの次男として出生した。田中家は代々紀州藩に仕え、傳は若くして御子姓頭<sup>(注83)</sup>を務めていた。アツは同じく紀州藩に仕える井田家に生まれた。井田家は田中家よりも格式が高く、アツは武家の娘にふさわしい教養・素養を身に付け、藩主茂承公に宮家より嫁いだ倫宮<sup>みちのみや</sup>に幼少のころより寵愛を受けた。

伊谷は江戸の藩邸で生まれたが、明治時代を迎えると田中家は茂承公に伴って紀州和歌山に帰還することとなり、伊谷は5歳のときに和歌山に移住した。6歳で藩校・学習館に入学し、足掛け5年にわたって国学と漢学を学んだ。伊谷が生まれて間もなく明治維新を迎えたが、武家の血筋を引く者としての精神教育はその間にしっかりなされたものと考えられる。伊谷は本来癩癩持ちであったが、それを自己修養をもって克服したとされる。また、物事には時勢があり、座して時を待つという考えを持ち、いかなる困難に遭遇しても揺らぐことのない精神力を兼ね備えていた。そうした精神力の強さは、幼少期の教育によって育まれたのではないだろうか。

1873年、傳が紀州家家令として再び東京・日本橋に移り住むこととなり、10歳になった伊谷は日本橋の有馬小学校に入学した。同時期、傳の知遇を得た佐藤鱗角が田中家に居候することとなり、伊谷は約3年にわたって漢学を教わった。後に伊谷の姉が佐藤に嫁ぎ、2人は義兄弟となって終生交わった。

伊谷は小学校を卒業すると三菱商業学校の予備科に入った。同校は商業の実務を教える学校で、和洋算術、簿記、交易や経済論などの教育を行った。伊谷は3年の予備科を

---

(注82) 本章における伊谷の生い立ちや事績については主に井舟（1937）、鈴木（1969）などによった

(注83) 武家の役職名の一つで、主君の側近で雑用を司る小姓のまとめ役



終えて本科に進学することになったが、種々の理由から学校が閉鎖された。折悪く、田中家はそのころ経済的な余裕をなくしていた。傳は紀州家家令を辞し、退職金で金山その他の事業を始めたものの、経営に失敗したのである。伊谷は学校に行くことを諦め、独学を決意した。

伊谷は 21 歳で伊谷家に養子に入るが、これは徴兵逃れのためであったようである。伊谷家に入ってから、長兄が病弱であったなどの理由から傳の借財を背負い、伊谷はその後何十年も貧困生活を余儀なくさせられる。四十年以上にわたって伊谷と公私を共にしてきた高橋熊三は、伊谷の不撓不屈の精神が貧困生活によって培われたものと指摘している<sup>(注84)</sup>。伊谷は「人間はね、慾が出ると必ず病氣をするものだよ、殊に金慾は最も重いやうだね、金がたまれば、きつと病氣になるやうだね。それは丁度食物を口から入れて排泄しないやうなものだからね」<sup>(注85)</sup>と口にしたことがあった。伊谷は個人的に金銭への執着がなかったことは周りの人たちの証言から明らかであり、それが水産業振興活動を展開する上での私心のなさ、公平さにつながったものと考えられる。

## 1-2. 岡本柳之助との交わり

伊谷が佐藤と並んで大きな影響を受けたのが、岡本柳之介であった。岡本は紀州藩で 16 歳にして砲兵頭を務めた逸材で、江戸において傳と共に仕出していた関係から田中家と親しくしていた。明治期に入ってから対清戦略を政府に献策するなどの国士で、陸軍大尉、少佐と出世するが、1878 年の竹橋騒動の主謀者として捕らえられ官職剥奪となった。陸奥宗光の推挙で朝鮮宮内府顧問となったが、閔妃（朝鮮王朝の皇后）暗殺を指揮した嫌疑がかけられるなど決して恵まれているとはいえない境遇の中であって、活発な政治活動を展開した。

岡本も佐藤と同様に伊谷が 23 歳のときに義兄弟となったが、それより前から 2 人の密接な交流は始まっている。岡本が世相を静観するとして日蓮宗布教に従事することとなり、伊谷は岡本が監督を務める日蓮宗教報社に入り、『日蓮宗教報』の編集人となった。田中家は代々宗教心に篤く日蓮宗に帰依しており、日蓮門徒への広報誌編集作業は伊谷にとって受け入れにくいものではなかったと考えられる。創刊号より第 33 号までを編集したが、1887 年に岡本と共に宗教社を辞した。

伊谷は日蓮宗教報社の編集作業に従事したが、自身は宗教に無関心であった。それがいつごろからのことか、またその理由は何であったのか判然としないが、佐藤麟角の影響だったのではないかと推察される。佐藤はその著書で次のような見解を述べている。「それ佛と謂ひ耶と謂ふ同じくこれ天地問の善術なり同じくこれ千百年の教述なり遷動して止ざれば皆その堂に登るべし顧ふに歐米諸州國廣く人多し大人君子●くんばあらず他日神光の赫燦たる佛智の圓滿なる或はその淵藪となるも計るべから●より後余ただ期す智徳上進し百物利通し萬國共にその福利を享有し佛耶の名字を一掃し眞理をして豁然貫通するの域に達せん●を刮目して以てこれを俟つあるのみ」<sup>(注86)</sup>。伊谷が宗

---

(注84) 高橋 (1937、P.316)

(注85) 井舟 (1937、P.P.182-183)

(注86) 佐藤 (1888、P.13)

教ではなく陽明学に傾倒したのは、あるいは佐藤のこの考えによるところも少なからずあったのではないだろうか。伊谷は佐藤から大きな影響を受けたとされるが<sup>(注87)</sup>、2人の具体的関係を明らかにする資料は見つかっておらず、これ以上のことは不明である。伊谷は次々と身内の不幸に遭遇することになるが、それが宗教離れの一因となったとも考えられる。

岡本を手伝って宗教報編集に従事した体験が伊谷の思想や信条に影響を及ぼした可能性もあるが、その関連資料も見つかっていないため不明である。少なくともこのときの編集経験は、後に大日本水産会で録事を務めたときに役立ったものと思われる。

岡本は「儂に若し佐藤の学問と伊谷の常識があつたら、日本を背負つて立つ人間となつたのだが」<sup>(注88)</sup>と言った。伊谷は、岡本が官職を負われてもなお国家繁栄を思い、雌伏のときにおいても高い志を忘れることがなかった姿を目の当たりにしている。岡本から国家貢献の真意、難局にあつてこそ人間の真価が問われることなどを学んだものと思われる。岡本の「常識に優れている」との伊谷評の解釈は非常に困難であるが、伊谷の人物像に照らし、どのような境遇にあつても事の本質を見失わず冷静沈着に考え、行動ができるとの意であつたのではないかと考える。官庁勤務経験がなかった伊谷にとり、一筋縄ではいかないことの多い政界と渡り合う際に「常識」は大きな武器になつたのではないだろうか。

### 1-3. 水産伝習所入学

その後しばらくの間、伊谷は岡本の家へ寄食した。1889年、岡本は日清貿易振興を提唱して日清貿易研究所を設立するが<sup>(注89)</sup>、伊谷が水産を志す最も有力な原動力は日清貿易研究所だつたのではないかとされている<sup>(注90)</sup>。水産伝習所の設立趣旨に貿易振興が記されているというのがその理由である。さらに日清貿易研究所を設立した荒尾精の『日清貿易研究所設置演説筆記』には貿易に精通する人材育成を学科と実地両面から行う旨も記されており、その点も水産伝習所入学への動機になつたとも考えられる。

1889年に伊谷は水産伝習所の第一期生に応募し、合格した。伊谷が26歳のときで、『これこそ男の働くべき新生面である』と人にも奨められ、自分もさう信じて入学した<sup>(注91)</sup>とのことである。岡本の家から水産伝習所に通つていたことを考え合わせると、国富の視点から貿易振興の重要性を実感し岡本に奨められて水産業を志したとする見解は、あながち間違つてはいないように思われる。

いずれにしても伊谷は水産伝習所入学を機に『我が生涯は水産に在り』として泰然不動一以て之を貫いた<sup>(注92)</sup>のである。伊谷は水産伝習所で予科を経て本科に進み、房州での漁労実習や養魚の実習などを経て、1890年2月に水産伝習所第1期卒業生とな

---

(注87) 鈴木 (1969、P.17・P.26)

(注88) 同上 (P.26)

(注89) 同上 (P.33)。ただし筆者がアクセスできた日清貿易研究所関連の資料に岡本および伊谷に関する記載は見当たらなかつた

(注90) 同上 (P.43)

(注91) 高橋 (1937、P.1)

(注92) 同上

った。

## 2. 水産講習所における活動

### 2-1. 水産伝習所に勤務

伊谷は卒業と同時に大日本水産会に録事として採用された。時の大日本水産会幹事長は柳檜悦<sup>(注93)</sup>、翌年に村田保が就任した。また幹事には関沢明清、松原新之助をはじめ、水産伝習所の設立と運営に中心となって尽力し、日本の水産業振興に身を投じた名士たちが名を連ねていた。水産業が富国のための重要産業であることをいち早く認識した官吏たちが集い、いかにして水産業を振興させるかに汲々とし、白熱の議論を重ねる場に、伊谷は録事として同席する機会を数多く得たに違いない。それが伊谷の水産人生に、特に政治的活動において大きく影響したであろうことは想像に難くない。

1893年、伊谷は水産伝習所の舎監を命じられ、同時に製造科講師にも任ぜられた。伊谷にとっての最初の生徒指導は1893年11月の館山における鯨味付缶詰製造の実習であったとされる<sup>(注94)</sup>が、『大日本水産會水産伝習所報告』(1897、P.38)には同年8月と11月に千葉県安房国常総海にて重要漁業及製造実習ならびに鮪流網を実施したとの記載があり、11月の製造実習を指しているものと考えられる。伊谷は缶詰製造を専門に究めることになるが、この経験が端緒となったのではないだろうか。

翌1894年、日清戦争に際して水産伝習所は農商務省より軍用缶詰製造を嘱託された。各地に生徒を派遣して製造に従事させ、鯨肉大和煮缶詰、鯉大和煮缶詰、鯿水煮缶詰など、合計22,713個の製造実績を挙げた。伊谷は前年の実習引率・指導の実績をもって軍納缶詰製造の指導教官の任に当たり、これが伊谷にとっての画期の一つとなった。伊谷が缶詰製造を究めることにつながり、かつ、水産缶詰の将来性を確信するに至ったのはこの経験によるものであった。国事への従事を身をもって体験したという点においても、大きな出来事であったものと思われる。

### 2-2. 水産物輸出拡大を志向

伊谷は1896(明治29)年4月に製造実習科教授主任に就任し、水産伝習所の官移管にまつわる事務を執った。翌年、水産伝習所は官所管の水産講習所として再出発し、初代所長に農務局長・藤田史朗、伝習部長に松原新之助、試験部長に柁川温が就任した。伊谷は水産講習所技手となり、製造科で食品製造実習を受け持った。その後製造科主任および生徒取締主任を命じられた<sup>(注95)</sup>。そして1903年に水産講習所技師となった。

1904年に日露戦争が勃発すると、農商務省は陸軍省から軍納水産物供給を委嘱され、

---

(注93) 柳檜悦は海軍軍人で、海軍少将を務め後に貴族院議員となった。全国の海図作成に尽力し、「水路測量の父」と称された

(注94) 鈴木(1969、P.60)

(注95) 『水産講習所一覧』(自明治三十六年七月至明治三十七年六月)に製造科主任、生徒取締主任との記載があり、1903年7月時点でその役職にあったことに間違いはない。また『水産講習所一覧』(自明治三十四年四月至明治三十五年三月)ではまだ就任していない。『水産講習所一覧』(自明治三十五年四月至明治三十六年六月)が入手できなかったため確認できていないが、その間に就任していた可能性もある

水産講習所に軍納缶詰製造の統率を命じた。日清戦争時に軍納缶詰製造で力を発揮して以来、缶詰製造研究に力を注いできた伊谷も真っ先にその職務に従事するはずであったが、その年アメリカで開催されたセントルイス万国博覧会に審査官として派遣された。国家のために学校を挙げて一致団結する水産講習所を後にしなければならなかった伊谷の胸中は複雑であったに違いない。博覧会で伊谷は、日本から出品した水産物のレベルは世界と比べまだまだ低いことを実感したが、中でも鰯・鮪の油漬缶詰、蝦蟹・鮭鱒・鯖の缶詰類と鱈製品、アンチョビーなどは輸出品としての可能性を秘めていることを確信した。伊谷は日本の水産物の輸出振興を企図し、欧米における水産物流通・販売機構、嗜好、水産関連企業や水産金融などを徹底的に見聞・調査を行うため、博覧会終了後に中村嘉壽<sup>(注96)</sup>を伴ってアメリカ視察に赴いた。ピッツバーグ、ノーフォーク、ワシントン、バルチモア、ニューヨーク、ボストン、グロースター、バンクーバー、シアトル、サンフランシスコなど、各地で視察と交流に努めた。セントルイス博覧会訪問は輸出振興はじめ伊谷の水産業振興活動の一つの基点になったが、その原動力は水産講習所の軍納缶詰活動を後にして渡米せざるを得ず、自己の重責を何倍にも感じ、アメリカにおける研究心や探究心を自ら鼓舞させたことにあるのではないだろうか。その意味においても、軍納缶詰製造への関わりとセントルイス博覧会訪問は、伊谷の水産業振興活動の基点として重要な意味合いを持つものと考えられる。

1905年2月に帰国した伊谷は、すぐに軍納缶詰製造に合流した。農商務省は水産講習所と共に各府県水産試験場・水産講習所などを動員しており、水産講習所は技術上の中心的指導者として魚類の選択から製造方法の確立と伝達、各地製造拠点が製造すべき種類や数量の割り当て、製造監督や品質検査などを行った。水産講習所は日清戦争時に蓄積された軍納缶詰製造のノウハウとその後の研究による改良をもって多大な力を発揮した。伊谷は当初より軍納缶詰製造に携わることはかなわなかったが、帰国後は東奔西走して精力的に取り組んだ。その結果軍納缶詰生産数は230余万缶に上った。伊谷はその功績が認められ、1906年に勲六等瑞宝章を賜った。この缶詰製造に高碕が参加しており、ここに国家貢献の喜びを見いだしている。

以降、伊谷は輸出向水産缶詰の品質改良と販路開拓に力を注ぎ、内外向缶詰の製品規格統一と出荷統制の必要性を提唱した。農商務省もその重要性を認識し、製造取締規則の発布や監督員による工場巡回、技術員による実状調査などを行った。一朝一夕に規格統一と品質改良は成し遂げられなかったものの、官民共に品質向上への機運が高まった。ちなみに、後述する高碕の企業家活動における缶型統一や協同組合設立において伊谷は同調姿勢を見せ、強力に後押しをしている。また中島が缶詰打検検査会社を設立するにおいても推進役を果たしている。

帰国後の伊谷の一連の活動を見るに、水産物輸出拡大による富国こそが自らの、そして水産界の大命題であると確信したと考えられる。セントルイス博覧会およびアメリカでの見聞をベースに、伊谷は水産物輸出拡大を柱に数々の事業化支援を行った。缶詰製

---

(注96) 中村嘉壽は1900年に水産講習所漁撈科を卒業し、翌年農商務省より漁業研究のために渡米。水産企業をはじめ経営に携わるとともに政治活動も行い、後に衆議院議員を務めた。伊谷の政治的アプローチは中村の人的ネットワークによるところが少なくなかった

造の専門家としての力量を発揮し、冷蔵技術開発による冷蔵船、冷蔵貨車、家庭用冷蔵庫などの事業化、日露講和条約を契機とするカムチャツカにおける紅鮭缶詰製造事業化、樺太で採取された新たな原料による寒天製造事業化、蟹缶詰輸出品質検査体制構築、北洋漁業開拓と工船蟹漁業<sup>(注97)</sup>の発展、フィッシュ・ミール<sup>(注98)</sup>事業化等々、水産講習所の資源を惜しまず投入し事業化支援に尽力した。

### 2-3. 学校改革を断行

伊谷は1917年に水産講習所長に任命された。初の水産伝習所出身の所長であり、卒業してからも水産伝習所、水産講習所と共に歩み、水産業振興に邁進してきた伊谷は、特に生徒や同窓生から大きな期待を寄せられた。所長に就任した伊谷は、水産講習所を水産専門教育機関としてさらに充実させるべく意を新たにした。水産講習所で伊谷と共に働いた相原一郎介は、伊谷は所長就任に当たって、官立の実業専門学校として歴史の古い東京高等商業学校（現・一橋大学）、あるいは東京高等工業学校（現・東京工業大学）を参考にしつつ学校の進展を考えていたのではないかと指摘している<sup>(注99)</sup>。

伊谷は早々に各種改革に乗り出した。調査・試験事業の拡張、生徒募集人員の増加、教育内容の見直しなど、出来る限りの改革を試みた。中でも特筆すべきは、学制大改革である。文部省の専門学校大学昇格政策に触発された水産講習所の生徒たちは、1919年に決起して水産講習所の学制改革を声高に主張した。伊谷は生徒たちの思いを受け止め、水産講習所の内容充実案を固めた。その上で学内に委員会を組織して内容充実案の審議を依頼した。委員会は水産講習所の技師ならびに教授、在京の同窓生からなるもので、同窓生には日高榮三郎、高橋熊三、鍋島態道、中島董一郎らの名があった。さらに技手および助教、助手らも参加することになった。また同窓会は評議員会において内容充実案達成の決議文を発表した。生徒と同窓生たちの一致団結の後押しもあり、教育内容の充実、教室や実験室の増加、教員の増員などの改革案が了承され、予算は50万円に達した。教育内容は従来の実理路線を踏襲しつつも学理の充実を図るもので、それとともに修業年限は3年から4年となった。

生徒の決起から始まった学制改革であるが、それはかねて伊谷の構想にあったものと考えられる。昭和初期に水産単科大学の必要性を説いていることから、所長就任当初から伊谷は大学昇格への道を考えていたのではないかと推察されるが、その第一歩として生徒自ら学制改革を推進したことは、伊谷にとっては喜ばしいことであつたに違いない。生徒および学内に向けての所長としての求心力、さらに同窓生を巻き込んだ推進力は、水産伝習所設立時から水産講習所と共に歩み、水産界を陰から支えてきた伊谷の本領発揮であつたと思われる。

改革の機運が高まる一方、伊谷の所長時代は台風や火災、地震などの苦難に次々と見舞われたことは前章に既述のとおりである。なお、関東大震災の復興計画において、伊谷の拡充案に真っ向から反対したのは水産局長であつた村上隆吉である。両者の応酬は

---

(注97) 岡本（1944）によれば、「工船蟹漁業」は1934（昭和9）年に母船式漁業取締規則が実施されてから「母船式蟹漁業」と称するようになった

(注98) 魚や残滓を乾燥して粉末としたもので、主として飼料・肥料用などに利用された

(注99) 相原（1937、P.81）

熾烈を極めたが、論争に終止符を打ったのは山本達雄農相であった。山本農相は伊谷案を推し、伊谷の復興計画が全面的に採用された。

### 3. 水産講習所退任後の活動

#### 3-1. 水産金融問題への取り組み

伊谷は水産講習所長を退任すると、1924年に日本勸業銀行参与理事に就任した。水産界はかねて水産金融を重要問題の一つに掲げ鋭意努力を重ねており、伊谷も水産金融には常に頭を悩ませていた。伊谷は水産金融問題を、特殊金融機関の新設、既設金融機関の改善、の2方向から充実を図ろうと動いていた。勸銀理事就任は、既設金融機関改善を履行するに絶好のポジションであったといえるであろう。

1925年、漁業財団抵当法が公布となった。それを機に勸銀において調査鑑定に関する規則を設け、さらに漁船用船舶を基本とする漁業財団を組成した者にも新たに金融の道を開いた。当初は貸付金額は少なく年限も短期であったが少しずつ実績を積み、貸付額の増大、年限の延長、担保物件の拡張などを実現した。

#### 3-2. 大日本水産会長就任

伊谷は水産講習所を卒業するとすぐに大日本水産会の録事として職を得、その後1901年に評議員に、1909年に理事に選出され、以来、理事あるいは評議員として水産界活性化に力を注いだ。そして1928年に大日本水産会会長に就任し、あらゆる方面から水産業を振興すべく力を尽くした。

伊谷は水産講習所を去った後も大日本水産会会長として人材教育に力を注いだ。1909年より大日本水産会は漁船技術員養成事業を行っており、一方で漁船機関士協会でも1927年以来同様の事業を行っていた。伊谷は船員の養成を重要視し、養成事業を大日本水産会から独立させることとした。漁船機関士協会と相談の上、1937年に社団法人漁船技術員養成所を設立して両会の船員養成事業の一切を委譲した<sup>(注100)</sup>。人材養成の所管をどこに置き誰が権限を握るかなどの瑣末なことは伊谷の念頭になく、業界にとって最良の結果を生み出す人材養成体制はいかなるものかを冷静に見極めたものと思われる。

その他水産防疫の問題にも前向きに着手した。チフスやコレラが発生すると鮮魚の売れ行きが滞る現実に照らし、大日本水産会会長就任以前の1921年に水産講習所の木村金太郎にコレラ菌と魚介類の関係についての研究を命じ、対策を講じた。さらに当時大日本水産会会長であった牧の助言を得て、鮮魚取り扱い業者への衛生に関する概念や知識の普及徹底を図った。大日本水産会は1923年に東京日本橋魚市場組合より3,000円の提供とともに魚類と伝染病との関係についての研究を託され、続いて長崎共同魚類販賣所、山口縣下關水産會などより同様の依頼があった。それを受け、防疫部を設置して東京帝國大学傳染病研究所に寄付金を託して研究を委嘱した。同研究所は水産防疫室を設置して、所長の長興又郎、二木謙三、高木逸麿、遠山祐三らが研究を開始した。同研究は世

---

(注100) 鈴木(1969、P.254)によれば1934年に設立となっているが、ここは大日本水産会(1982、P.252)によった

界無二の研究として 1925 年に国際連盟医務部長ライヒマン博士の目にとまるところとなり、中心となって研究を進めていた遠山は研究の概要を英訳して国際連盟本部に送付した。また水産防疫協議会を開催して予防策を講じたり、各地で巡回調査講演を開催するなどの活動も行った。そして研究の成果を『コレラの豫防と魚の話』と題して刊行し、実費頒布した。

また伊谷は 1931 年に政府の求めに応じて農林審議会臨時委員に就き、翌年に農漁山村経済更生中央委員会委員を嘱託され、農漁山村の疲弊問題に取り組んだ。永年業界の懸案事項であった金融問題に関してもそれまで以上に積極的に取り組んだ。

### 3-3. 晩年

伊谷は 1898 年に結婚して二女をもうけたが、結婚後 11 年で妻が早逝した。その後、二番目、三番目の妻にも先立たれ、その間、親兄弟も次々に亡くすという、個人的には不幸な境遇にあった。

晩年になって伊谷はようやく平穏な私生活を送ることになり、自宅で来訪者の相談に応じていたが、1936 年 10 月に不調を覚えて入退院を繰り返した。後事は高橋熊三に任せ、1937 年 3 月 20 日ころ、「私は、まア爲すべきことを爲したと思ひますよ」と満足そうに言ったということである<sup>(注101)</sup>。そして 3 月 30 日、享年 74 歳で死去した。

伊谷は水産界への貢献が認められ、勲三等瑞宝章を賜った。大日本水産会の会葬という形で 4 月 5 日に赤坂三会堂で行われた葬儀には、1,600 名を越える弔問客が訪れた。

## 第 2 節 水産業振興活動

### 1. 露領における紅鮭缶詰製造事業化支援

日露戦争で勝利を手中にした日本は、日露講和条約によって露領の漁業権を獲得した。しかし国内需要になじまない紅鮭の漁獲が多く、当時の日本人は紅鮭を加工する術を持たなかった。伊谷はその状況を打開するため調査を行い、原料および労働力の安い日本で紅鮭缶詰の製造ができれば米国産を圧倒できると考えた。

1907 年に北海道の漁業家・藤野辰次郎らがカムチャツカ沿岸の漁業視察より帰京し、現地の魚族を標本にして水産講習所に寄贈した。その中に紅鮭があるのを発見した伊谷は、養殖部の日暮忠、丸川久俊両技師に海外産紅鮭との比較調査を依頼し、遜色なしとの結論を得た。カムチャツカで獲れた紅鮭を原料とした缶詰製造を研究し、1909 年のアラスカ・ユーコン太平洋博覧会に出品して大賞牌を獲得した。

それより先の 1908 年の冬、伊谷は堤清六<sup>(注102)</sup>よりカムチャツカ産紅鮭缶詰製造の事業化について指導要請を受けた。さらに郡司成忠大尉<sup>(注103)</sup>を組合長とする露領沿海州水産組合は、政府の補助金を受けてカムチャツカの現地漁場を水産講習所の実習地と

---

(注101) 井舟 (1937、P.335)

(注102) 堤清六は日魯漁業の礎を築いた企業家。1907 年に堤商会を開設し、ウスチ・カムチャツカで邦人漁業家として初めて缶詰生産に着手

(注103) 郡司成忠は元海軍大尉で、自ら退役し北洋の警備と開拓に従事。北千島占守島の農業や漁業開発などを行った

して提供し、缶詰製造の実地研究を申し出た。カムチャツカにおける紅鮭缶詰事業化への動きが活発化する兆候を感じ取った伊谷は鍋島熊道らに視察を命じ、鍋島の調査報告を受けて紅鮭缶詰製造の有望性を確信した。1910年、鍋島は菅宮清吉、海老澤光治両技術者と十数名の職工を同道し、ウスチ・カムチャツカの堤の漁場で露領における日本人最初の缶詰製造に着手した。約700函の缶詰を製造し、堤と取引のあったプレーザー商会を介して海外市場に出荷した。

堤商会の缶詰製造の成功を見た伊谷は露領における邦人缶詰製造を活性化させたいと考え、若菜商店で缶詰の売買をしていた中島董一郎にカムチャツカでの紅鮭缶詰製造を勧めた。表8は露領における邦人缶詰製造家と製造数量の推移をまとめたものである。伊谷の働き掛けが一つのきっかけとなり、同地において邦人製造家が次々に出現し、製造数量を伸ばしていったことが分かる。なお、1911年度に初出の若菜熊次郎は若菜商店の店主で、1911 - 1912年度は中島董一郎が製造の実務を取り仕切った。

表 8 露領における邦人缶詰製造家と製造数量

明治43年度	1910年度	製造家名	製造数量(函)
明治44年度	1911年度	堤商会 若菜熊次郎	704 4,332
大正元年度	1912年度	堤商会 若菜熊次郎 中陳善之助 高橋助七 坂井定吉 輸出食品 袴信一郎 森本新太郎	24,801
大正2年度	1913年度	一井組 堤商会 若菜熊次郎 高橋助七 輸出食品 袴信一郎 森本新太郎 立川甚五郎	81,518
大正3年度	1914年度	堤商会 輸出食品 日魯漁業 真藤慎太郎 袴信一郎 若菜熊次郎	60,566
大正4年度	1915年度	堤商会 輸出食品 日魯漁業 真藤慎太郎 袴信一郎	117,984
大正5年度	1916年度	堤商会 輸出食品 日魯漁業 真藤慎太郎 袴信一郎 菅宮商会	220,627
大正6年度	1917年度	堤商会 輸出食品 日魯漁業 真藤慎太郎 袴信一郎 菅宮商会	258,700
大正7年度	1918年度	堤商会 輸出食品 日魯漁業 袴信一郎 北洋漁業	379,971
大正8年度	1919年度	堤商会 輸出食品 日魯漁業 北洋漁業 袴信一郎 須田幸太郎 真藤慎太郎	710,139
大正9年度	1920年度	堤商会 日魯漁業 北洋漁業 カムチャツカ漁業 須田幸太郎	536,325

\* 山中(1962)より筆者作成

堤商会は伊谷の指導を通じ、鍋島らの協力を得て紅鮭缶詰事業化に成功したものの、事業環境は厳しく、ロシア側は北洋<sup>(注104)</sup>の覇権掌握を狙っていた。かつ函館の一井組

(注104) 本研究における北洋の定義は、露領漁業・沖取漁業・北千島漁業を包括するものとするものとする



が北洋缶詰製造に乗り出してロンドン市場において堤商会と競合するなど、日本企業同士の競合状態を招く状況にもなった。伊谷は日本企業の共倒れ、あるいは品質の不統一による国際市場における日本製品の信用失墜を憂慮し、高橋熊三と相談して北洋漁業の統制が必要であるとの結論に達した。伊谷と高橋、鍋島は漁業会社の設立案を作成し、松原新之助の支持を得た。さらに松原を通じて村田保、松方正義の協力を取り付け、資本金 25 万円の輸出食品会社を 1912 年 5 月に設立した。経営の実権は高橋と鍋島が握り、工場数、漁場ともに次々と増やして高配当を維持する会社に成長させた。

ちょうどそのころから、高碕、中島は海外留学に出る。高碕は 1915 年に帰国すると、1917 年に製缶専門企業、東洋製罐を立ち上げる。缶詰製造と製缶の完全分離を意図した高碕の起業は、伊谷の北洋を中心とした缶詰産業進展の思いを汲んだものであった。一方の中島は 1916 年に帰国し、1918 年に罐詰仲次業中島商店を立ち上げ、かつ翌年に缶詰の打検検査業務を手掛ける開進組の設立に携わった。中島商店は北洋で製造される缶詰の販売を手掛けて販路を拡大し、開進組は缶詰の品質向上と輸出拡大に貢献した。両者の企業家活動は伊谷の北洋漁業開拓と水産物輸出拡大の志に同調したものであった。

## 2. 北洋漁業開拓

輸出食品会社設立の翌 1913 年、伊谷は露領カムチャツカおよび沿海州に視察に赴き、北洋漁業の無限の可能性を確信した。当時、鮭・鱒、蟹、鯿を中心に北洋漁業は発展の途上にあっただが、伊谷は底魚の豊富なことに着目した。伊谷は北洋から 1 億円の生産を揚げたいというのが口癖であったが、このときにその意を固めたのではないかとされる<sup>(注105)</sup>。

伊谷は北洋の底魚漁業に関する調査研究を開始し、漁労部の小瀬次郎技師と協力して 1915～26 年にわたって水産講習所練習船・雲鷹丸によるオホーツク海の漁場調査を行った。その結果、オホーツク海、ベーリング海における漁場の有効性を確認した。一方、底魚の経済上最も有効な利用法についても研究を行った。そして欧米において需要があること、その残滓を活用して製造するフィッシュ・ミールも国内外の需要が高いとの結論を得た。

そうした調査・研究を総合的に勘案し、伊谷はフィッシュ・ミール製造をメイン事業に、魚油の製造をサブ事業に、さらに優良魚族については食用に生鮮のまま冷凍して配給するという事業計画案を立てた。それを杉山茂丸<sup>(注106)</sup>に託そうと協力を求め、杉山はそれを了承した。そのときの伊谷の北洋漁業開拓への並々ならぬ思いは以下の言葉に表れている。

「自分は杉山氏に北洋開発計画の大綱を説明し、結論を与へて次の如く云った。我国家の現状を視るに人口食料問題と云ふ当面の大問題があり、財政経済も亦頗る楽観を許さざる状態で憂国の士の真に焦慮すべき秋である。国民に新活動の機会を与へ、食料品を

---

(注105) 鈴木 (1969、P.192)

(注106) 杉山茂丸は明治～昭和初期に影ながら政財界を動かした国士であり、政界のフイクサー的存在とされた

増し、国富を増進する途があるならば進んでこれを拓かねばならぬ。北洋開発の如きは真に国力進展の方法であり、国富増進の手段であるから、漁業上には卓越した技倆を有する我國民としては、是非この秋に於て本計画を実行せねばならぬと痛感する、と。これに対して、氏（筆者注：杉山茂丸）の洗練された経験智識は直ちに本事業の全般を理解され、国策としてこれを重視し、資本を聚め国家的事業として是非共これが実現を期せねばならぬと積極的に同意された」<sup>(注107)</sup>。

正式に会社を設立することとなり、紆余曲折の末に 1929 年 8 月、国際工船漁業株式会社が設立された。国際工船はカムチャツカ東海岸の東オゼルナイに漁場を確保して第十国際丸を出漁させたが、結果として事業は失敗に終わった。

### 3. 缶詰品質検査体制の確立

日露戦争を契機とした軍納缶詰製造品目数と生産量の増加に伴い、缶詰輸出量も増加の一途をたどった。蟹缶詰についても製造業者が続出し、アメリカへの輸出数量を伸ばしつつあった。それに伴い品質低下問題に直面し、1909 年にサンフランシスコ駐在領事から品質改善するよう警告が寄せられ、横浜の商会からは検査および製品監督の必要を説いた意見書が提出された。農商務省はこの状況を重く見、当該地方官庁や生産販売業者に改良を促した。現地調査を実施し、組合を設けて品質向上および販売統制を図り、学術的な援助を行うなど積極的に介入し、官民共に品質向上に対する機運が高まった。

伊谷も品質低下が輸出伸長の妨げになることに危機感を抱き、製品改良の研究を進めて指導した。同時に農商務省や輸出業者等を巻き込んで蟹缶詰輸出検査実施に漕ぎ着け、1912 年より東京洋酒缶詰同業組合と横浜海産乾物同業組合が蟹缶詰の輸出検査を開始した。続けて神戸、大阪、さらに根室や樺太においても蟹缶詰検査体制が確立した。

伊谷は製品検査とともに販売統制にも心を砕いた。無統制による同業者同士の競争激化と自滅が産業後退を招くとして、同業組合結成による共同販売、会社合併や企業合同による販売統制などの指導を行った。事業者間統制の推進については、高碕や國司も企業家活動の一環として力を入れた。

### 4. 水産物輸出拡大の提唱

伊谷は 1915 年に「水産物輸出貿易拡大方針」において水産物輸出 1 億円計画を立案した。農商務省、各府県・地方などが一体となって人材・組織増強などにより水産物輸出奨励に注力すること、輸出製造品奨励のための奨励金支給、海外調査研究、試売品に関する優遇措置、輸出品製造を妨害する者に対する規制、同業組合の監視および保護、金融の円滑化など、多岐にわたる提言をしている。

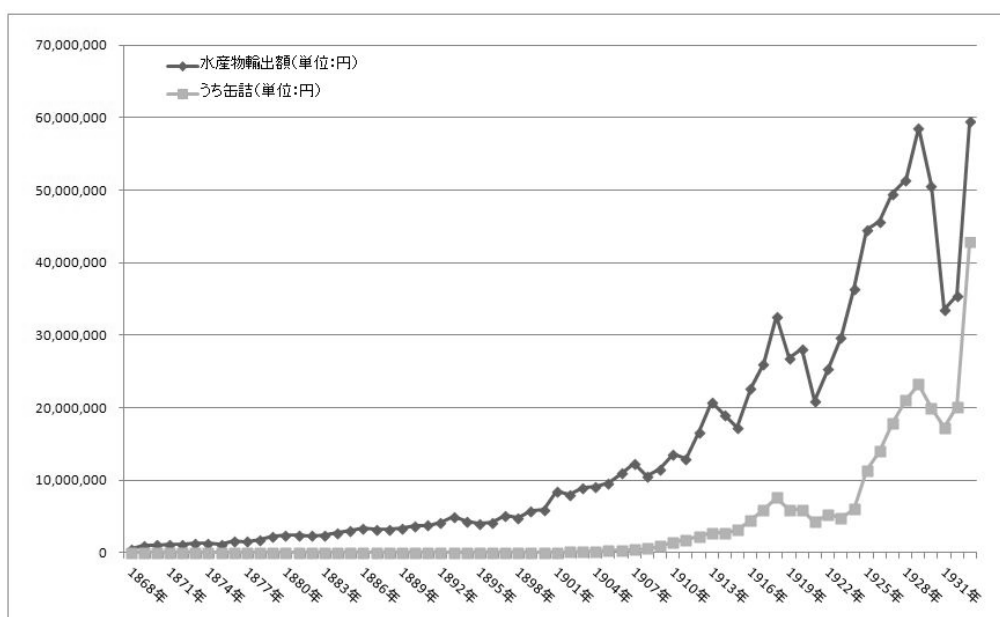
伊谷の水産物輸出拡大に対する熱意は格別であった。伊谷は輸出 1 億円実現案を携えて中村嘉壽と共に総理の私邸を訪ね、水産業奨励について迫ったという<sup>(注108)</sup>。図 5 および図 6 に水産物輸出額の推移をまとめた。それによれば、1915 年当時の水産物輸出額は、内地のみで 2,000 万円に満たなかった。その時点で 1 億円を目指そうとの目標を

(注107) 鈴木 (1969、P.P.196-197)

(注108) 井舟 (1937、P.279) / 中村 (1937、P.27)

掲げたのである。続いて 1929 年、大日本水産会は水産物輸出振興協議会を開催して水産物輸出 3 億円 10 年計画を発表した。メンバーは大日本水産会のほか、水産試験場、水産局、水産講習所、日本缶詰協会から招集した。協議会において審議と調査研究を重ね、正式に 3 億円計画が成立した<sup>(注109)</sup>。同計画では提案項目のみならず、主要輸出増進品名と目標数量も掲げた。ちなみに、1929 年の水産物輸出額は、内地で約 5,800 万円、植民地および露領からの直輸出分を入れても約 8,200 万円と、1 億円にも程遠い状況であった。

図 5 水産物輸出額および水産缶詰輸出額推移（内地）

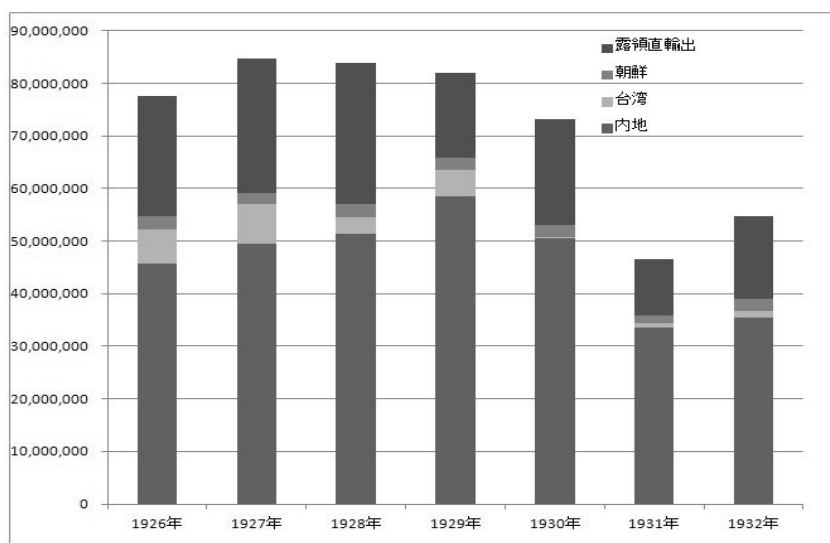


\* 篠原(1934)より筆者作成

\* 著者が農林省水産局所属であることから、農林省の把握データと考えられる

(注109) メンバーおよび正式決定過程に関しては鈴木(1969, P.254)によったが、大日本水産会(1929, P.56)によれば有志およそ 30 名による水産物輸出増進協議会において「水産物輸出増進に関する意見」をまとめ、近く水産関係諸団体の名の下に関係官庁および貴衆両議院に具陳される予定であると記されている。さらに井舟(1937, P.279)によれば、1930年に計画樹立となっている

図 6 水産物輸出額推移（内地および外地）



◎農林省水産局(1934)より筆者作成

伊谷は死去の三日前、高碕達之助に対して「今日の日本は何としても国防を充實し、國民生活を安定し、農山漁村の振興をせなければならぬ。それには輸出貿易を増進せなければならぬ」と託したという<sup>(注110)</sup>。既に面会謝絶の状態であったが、伊谷の強い意向で4カ月の海外視察から戻ったばかりの高碕との面会が実現した。水産物輸出拡大こそが水産業振興の中核であり、生涯を超えた使命であると捉えていたことの証左である。高碕はその意を受け継ぎ、1938年に「缶詰輸出年額四億圓達成十ヶ年計畫」を提唱した<sup>(注111)</sup>。

### 第3節 水産業振興活動を支えた思考と行動

#### 1. 水産講習所の設立趣意に裏打ちされた活動

伊谷の水産の道への第一歩は水産伝習所入学であった。伊谷は「これこそ男の働くべき新生面」と信じて入学を志望した。伊谷は「新生面」であることに引かれていることから、いまだ光の当たっていない水産業の将来性を確信し、未知の領域で自身の力を発揮したいとの思いを持っていたと考えられる。ここに企業家精神の一端を見ることができる。

では具体的に水産業の何に共鳴したのであろうか。新たに設立された学校への入学に際しては少なくとも設立趣意に目を通していていると考えるのが自然であり、伊谷が水産を志したヒントの一つはそこにあると考えられる。同所の設立趣意には、水産経済上最も改良の必要なことは製造業、特に水産海外貿易品の改良が急務であると記されている。そのために実業に従事する者、その子弟、あるいは有志者に対して水産上の実業を研究させることを目的とすると明記されている。この内容と水産伝習所入学直前に日清貿易

(注110) 高碕 (1937、P.41)

(注111) 高碕 (1938)

研究所に身を置いていたことを考え合わせると、水産貿易拡大を企図して水産製造物の改良を主目的とする水産伝習所の趣意に賛同したものと考えられる。

また卒業後の進路については、類推の域を超えないが、実業に従事しようとの意志があったとは考え難い。伊谷はそれまで漁業に携わったことはなく、しかも1年目の水産伝習所の教育水準は決して高いものではなく、漁業の素地のない者が1年で実業に従事するのは簡単ではなかったと考えられる。卒業時点で教職者になろうとの意志があったかどうかは別にして、少なくとも実業から離れたオブザーバーの立場から水産業振興活動に従事しようとの考えだったのではないかと思われ、実際に卒業後は大日本水産会に職を得た。

伊谷は水産伝習所第一期生としての自負を植え付けられたとも推察される。後の越中島精神、水産講習所の生徒たちの気概に引き継がれる礎となるものである。伊谷は水産講習所の卒業生からなる同窓会「楽水会」の基礎を創設した主要メンバーの一人となった上、「楽水会」と命名したのは伊谷であった。水産講習所の生徒たちには水産業をして国を背負うとの意識および企業家精神があり、質実剛健にして水産講習所の設立趣意に忠実であった。伊谷の思考と行動は、水産伝習所第一期生として国を背負うとの自負心と企業家精神に大きく依存していたと考えられる。

さらに伊谷が教職に就いて以降、軍納缶詰製造に携わったことを機に缶詰製造の研究に力を入れたこと、セントルイス博覧会を境に特に水産物輸出拡大に尽力したことは、水産加工品の改良と貿易拡大という水産伝習所の設立趣意を受け継ぐものである。伊谷は貿易拡大のための実業従事者養成という水産伝習所の設立趣意に賛同して入学し、卒業後に教職者として教壇に立って以降も水産物製造による輸出拡大という水産伝習所の設立趣意に忠実であったといえることができる。

## 2. 先導者の育成

水産業振興が富国のために重要であることを信じて水産の道に進み、水産伝習所での学び、大日本水産会および水産講習所での仕事を通して人材養成の重要性を実感するようになった伊谷は、水産界を先導する人材を育成することを自らの大きな使命の一つとして考えるようになったと思われる。そして水産界を先導する人材に重要なことは、先導者にふさわしい人格を備えていることが第一であり、加えて実理に即した技術や知識が必要であると考えに至るようになる。伊谷は人材教育においては実理を重んじ、知識に裏打ちされた実践教育に力を入れた。事業化において可能性の芽を摘むことはなかったが、技術を基盤としてある程度実用化を見込んだ上で支援をしていた姿勢が見受けられる。教育も事業化も知行合一を旨としていたのである。高碕や國司は後に人材養成機関を設立するが、そのベースとなる考えは知行合一にあった。推測の域を出ないが、伊谷の精神的教育からの影響も少なからずあったとも考えられる。

伊谷が人格重視の考えをいつごろから明確に持つようになったかははっきりしないが、伊谷自身が常に自己修養に努めていたこと、事あるごとに生徒や弟子に陽明学を説いていたことなどから、かなり早い段階からそうした考えであったように思われる。松

崎壽三<sup>(注112)</sup>は「伊谷君は修養の人であつた、陽明學の書物をよく讀んでゐた、それから得た修養であらう。私も修養の力の欺くまで偉大なのかと驚いた」<sup>(注113)</sup>と伊谷を評している。自己修養を自らに課すとともに、業界の先導者となるべく生徒にも人格を磨くことの重要性を説いたのであろう。伊谷が行った事業化および企業家支援は、伊谷が注力した業界の先導者育成の延長線上にあつたのではないだろうか。もちろん水産講習所の役割として伝習と同時に調査・試験および事業化支援があり、その責務を全うしたものと考えられるが、あくまでもベースは人材養成にあつたものと思う。その意味では3人、特に製造科に在籍していた高崎と中島は伊谷の陽明学論をしばしば耳にしたであろう。中島が伊谷を終生尊敬し続けたのは、伊谷のこのような人格の高さによるところが大きであつたと考えられる。

伊谷は教え子はじめ伊谷を頼ってくる者の面倒をことごとく見ており、その面倒見の良さは格別であつた。それは下啓助の伊谷評にストレートに表れている。「水産といへば狂氣の様に何でもよく世話をする男で、昔の博奕打の親分見た様な男だ、あの男なら何を頼んでも間違ひがない」<sup>(注114)</sup>。この言葉からは伊谷の水産業に対する熱意、下の伊谷に対する信頼の高さをうかがうことができる。

伊谷の面倒見の良さを表す言葉で「清濁相併せ飲む」という言葉も頻出する。教え子のもとより、伊谷の下には数多くの人材が職を求めて相談に訪れた。伊谷は温情を發揮し、本人の希望、技量と適性を見極め、自身の持つネットワークを駆使して就職先を紹介した。伊谷の適材適所の慧眼には高い評価がある一方、人材を受け入れる側としては苦勞することも少なくなかつた。伊谷の斡旋する人材は必ずしも優秀なわけではなく、中にはかなり技量の劣る者もいた。業界の重鎮である伊谷からの要請で人材を受け入れた側とすれば、半ば押し付けられた感覚を持つ者も少なくなかつたようで、そこから「清濁相併せ飲む」と評されたのである。伊谷はそうしたことは百も承知であつた。伊谷は「人はね、花が咲いたり、葉振がよい時だけを眺めるやうだが、私のは仕立てるのが楽しみだよ、花の散つた後もよく見なければ駄目だからね」<sup>(注115)</sup>という考えを持っていた。従つてどのような人材であつても短所をとがめず、長所を見つけ、惜しめない支援を行つた。

伊谷の先導者育成に対する思いを垣間見るエピソードがある。伊谷が水産講習所長として実行した学制改革を機に、新たに修身の授業が加えられた。修身を担当することになった深作安文が所長室で伊谷と初めて対面したとき、伊谷はまず水産講習所の歴史を語つた。そして卒業生のほとんどが実際の経営に当たることになる故にそのつもりで教鞭を執つてほしいと依頼された。四面環海の日本の水産業は将来有望であり、将来水産業に従事する者は遠大なる理想を持ちそれを実現するためにしっかりとした人物である必要があること、それに次いで知識と技術とがあること、水産界の兵卒をつくる考え

---

(注112) 松崎壽三は農務省水産局長を経て1919年から1933年まで共同漁業(後の日本水産)の社長を務めた

(注113) 井舟(1937、P23)

(注114) 同上(P.78)

(注115) 同上(P.169)

ではなく元帥をつくる考えで教壇に立つてほしいと懇願された<sup>(注116)</sup>。業界の先導者、あるいは企業家育成を念頭に置き、人格を高めることが第一義であると考えていたということである。道義心をもって清廉経営を貫いた高碕、國司、中島も、伊谷のこうした教育方針の影響を強く受けたものと考えられる。

### 3. 私心なき取り組み姿勢

仕事をする上ではいささかも私心をはさまないという心掛けと態度も伊谷の一貫した姿勢であった。

熊本水産試験場長であった杉浦保吉<sup>(注117)</sup>が海苔場開拓を試みた際、水産講習所の岡村金太郎博士の派遣を依頼した。岡村の指導によって着々と計画は進んでいたが、3年目に村上水産局長より岡村の派遣を不可とする通知を受けた。水産講習所の規定では試験部で試験・研究・調査を行うものとされているが、指導をするとの文言はないとの理由であった。杉浦は考えた揚げ句、内定していた国庫補助を棒に振って岡村を招じ、計画を進めた。その話を聞いた伊谷は「寸毫も私心を挿まず……寸毫も私心を挿まずさ、寧ろ大いに犠牲を払って、衷心業界の為に盡し、國利民福を圖らうとしても、世間が許してくれない、世の中はなかなか複雑で、思ひもかけぬところに暗礁が横はつてるから急いではいけない。決して急いでいけない……緩つくり廻り道して行く外ない、時間がかかっても致方ない……」<sup>(注118)</sup>と言って杉浦を励ました。

また、伊谷は師弟に対して「凡そ仕事をなさむとする者は、苟も私心のあつてはならぬ。また事業の効果を多少なりとも自分におさめむとしてはならぬ。ただ正義より出發せる美しき犠牲心の發露よりの計畫で、事の始より終までをよくよく見極め、彊き信念と熱と努力とが事業成功の秘訣である。事業の効果を計畫者の手に収めむとするが如きは邪道である。事業の計畫者たらむ者は、何人がその局にあたつても是れ以上は儘すべきすべもないと思はるる程の細心周到の用意を以て、綿密的確の計畫を樹て、環境の情勢並に將來を見こし、然る後は斷々乎として死なほ辭せざるの意氣を以て勇往邁進せねばならぬ」と常々語ったとされる<sup>(注119)</sup>。

私心をはさまず純粋な発露より仕事に従事することは、言葉にするのは優しいが実行には想像を超える困難を伴う。伊谷は自己を律して自らその姿勢を貫くことで周囲の人々の信頼を得、業界の先導者と称されるようになった。自ら範を示し、後継の指導に当たったのである。

### 4. 教職者の立場を堅持

伊谷は民間の水産会社や企業家個人に対して惜しめない支援を行ったが、その全ては教職者としての立場からの活動であった。水産企業や個人経営の商店などと特殊な関係は一切持たなかった。技術者として、あるいは経営者としての素養は十分に持ち合わせ

---

(注116) 深作 (1937、P.83)

(注117) 杉浦保吉は1906年に水産講習所漁撈科を卒業し、1932～46(昭和7～21)年に第6代水産講習所専任所長を務めた

(注118) 井舟 (1937、P.P.228-229)

(注119) 小安 (1937、P.71)

ていたはずであるが、その力を民間に在籍して発揮することは一度もなかった。伊谷に経営参画を依頼する企業は少なくなかったが、伊谷は一顧だにしなかった。「私は、各水産會社の綜顧問のつもりであるのですから、用事があれば何時でも話に来て下さい。いくらでも相談にのりますからね。今更、一會社に顧問といふ名を出すのも變ですからねえ」<sup>(注120)</sup>。そう言って都度断っていたという。伊谷はあくまで教職者としての立場を堅持したのである。その一方で水産関係団体からの要請があれば、役職に就くことを快く引き受けた。

伊谷のそうした姿勢について松崎壽三は「氏が實業教育者として自ら任じ、終始一貫したことも賢明の致すところである。他の人ならば別の説もあり得るであらうが、伊谷氏は若し意志あらば何時にても、特に其退官後に於ては、實業方面に於て争うて迎へんとするところであつたが、氏は之等には見向きもせず、同窓のリーダーと、水産界全般の指導とを任としてゐた」<sup>(注121)</sup>と言っている。

教職者の立場を堅持した理由の一端は、水産業振興のベースは業界の先導者育成にありとの考えを貫き、養成した人材が随所で力を発揮することで水産業振興に寄与しようと考えていたからではないだろうか。大正初期ごろ、ある水産企業設立に関して指導していたとき、共に仕事をしていた古参助手が「講習所は會社をつくるのに骨折つたり、製品の指導に浮身をやつし、大會社になつても講習所の方は一向に利益にも預からねば、重役にもして呉れませんからね」と冗談半分に口にすると間髪容れずに「馬鹿野郎！ここはどこだと思ふ、馬鹿！！」と怒鳴ったという<sup>(注122)</sup>。水産講習所という公的教育機関が民間支援することの意義を、私心をはさまず、純粹に水産業振興、ひいては国益に資することに置いていたことの表れであろう。水産事業を、資金、人材、技術など各方面からオルガナイザーとしてバックアップするには、教職者という中立の立場が最も適していたと考えていたものと思われる。かつ、最も効果的に支援するには、伊谷自身がオルガナイザーとしての信頼を備え、公平中立を維持する必要があった。それがどの企業にも属さず、人材養成に直接携わることのできる教職者の立場にこだわった理由であったと考える。

## 5. 政治的活動の展開

伊谷の水産業振興活動の特徴として、政治的配慮と行動力に優れていたという点にも着目するべきであろう。それは山本達雄農相の言葉に最も端的に表れている。「水産講習所長の伊谷君は当代稀に見る偉材である。若し彼にして政治家たりせば既に一流の大政治家となり得たであらう。大臣の任に在つても猶ほその重責を辱しめない底の大人物である」<sup>(注123)</sup>。山本農相はかねて伊谷の才覚を買っていた。水産講習所内容充実案が審議されていたとき、山本農相は伊谷の情熱と行動を目の当たりにしており、伊谷への信頼感を厚くしていたとされる<sup>(注124)</sup>。それ以前にも山本農相と伊谷は接触があった。大

---

(注120) 井舟 (1937、P.267)

(注121) 同上 (P.262)

(注122) 同上 (P.P.167-8)

(注123) 鈴木 (1937、P.174)

(注124) 同上 (P.175)



正初期に水産局廃止問題が浮上したとき、山本農相は水産局廃止に反対の立場を取ったが、その意は届かず廃止が決定された。しかし伊谷はじめ水産同窓会諸氏が一致団結して反対の意向を声高に訴え、伊谷は最終手段として山本権兵衛総理に直訴することを決め、山本総理とつながりのあった中村嘉壽を動かして廃局を思いとどまらせた。伊谷はその後山本農相と密な接触を続け、水産貿易論を提示したりなど、水産に関する問題を度々上訴する努力を怠らなかつた。そうした行動が伊谷の政治力、行動力、情熱を認めさせることになったのではないかと推察される。

伊谷の熱意と行動力は、以下のエピソードからも見受けられる。伊谷が水産講習所を辞して後の1927年、水産講習所拡張計画が一時中止されるとの話がもたらされた。伊谷は「教育を度外視して何の水産國策がありますか、じつとして居れませぬ、さア共に行きませう」<sup>(注125)</sup>と言って農林政務次官砂田重政家を訪れ直訴した。伊谷は砂田に水産講習所の歴史を語った後、水産試験機関を水産講習所から中央の試験機関に独立させるべきこと、水産単科大学が必要であることを熱弁し、すぐに働ける人材養成のために地方の水産学校の教育水準を高めることも重要であるとした。そして水産講習所の拡張は是が非でも実現すべきこと、世界の水産界を指導することは水産国・日本の義務であることを説き、「それには、至公至平に論議すべきで、些些たる自我の意見を挟む秋ではありませんまい」<sup>(注126)</sup>と付け加えた。そのとき伊谷はポケットに水産講習所生徒の血判書を忍ばせていた。大正初期に水産講習所の拡張問題が論議されたときのものであった。砂田の了解を得て部屋を出るとポケットから血判書を取り出し、涙を流して「講習所はね、血と涙で守つて來たものだからなあ」と口にしたという<sup>(注127)</sup>。血潮をかけて育てた多くの教え子を送りだした水産講習所、その伝統を守ろうという生徒や同窓生たちと同じ思いを、第1回目の卒業生として、教職者として、心に秘めていたことが分かる。伊谷の政治交渉力は、水産講習所同窓生、教職者としての誇りを原動力としていたと考えられる。

## おわりに～オルガナイザーとして水産業振興に寄与

伊谷は水産伝習所を卒業すると大日本水産会の録事を経て水産伝習所および水産講習所で教鞭を執り、水産講習所に籍を置きつつ大日本水産会をはじめ業界団体の要職に就き、生涯を通じて水産業振興に努めた。伊谷は水産講習所の拡充・発展に務め、企業家および民間の事業化を個別具体的に支援する傍らで、水産関連技術研究や水産物輸出増進、水産金融など業界全体を見通した公的活動にも力を注いだ。

伊谷は保身とは無縁の人物であり、純粋に水産業界にとって最良の選択は何であるかを見通し、かつ自身が直接手を下すのではなく、人と人をつなげ、機会を提供し、人的・技術的・資金的援助の方策を提示するなど、オルガナイザー的役割に徹した。そうした伊谷の活動は、教職者としての立場を崩さなかつたこと、実業への直結を常に念頭に置いていたことに大きな特徴がある。伊谷が教職者としての立場を崩さなかつたこと

---

(注125) 井舟 (1937、P.299)

(注126) 同上 (P.P.300-301)

(注127) 同上 (P.166)

は、伊谷の中立性を担保するものであった。それが伊谷の活動を実効的かつ有意義なものとし、高い人格と相まって伊谷が業界の重鎮として認められるようになったものと考ええる。

伊谷が常に実業に直結することに重きを置いたことは企業家精神を裏付けるものであるが、オルガナイザー的活動を主体としたという点で企業家活動とは異なる特徴を見いだせる。企業家活動は一般的に革新、組織の維持・拡大を見据えているのに対し、伊谷はより大局的視点に立ち、企業間、あるいは企業家間の人的・物的・資金的支援を促し、業界全体の活性化を図った。

伊谷がオルガナイザーとしての役割に徹したことは、水産講習所が水産実業従事者の育成を大きな柱としていたこと、水産業振興を企図する官吏たちに四六時中囲まれていたという伊谷の職務環境を考慮すれば当然の帰結といえる。とはいえ本人の高い志、強い意志がなければでき得ないことであろう。伊谷が高い志を持つようになったのは岡本柳之助からの影響が大であったと推察するが、より具体的な要因は日清戦争時における軍納缶詰製造の指導体験をきっかけとして、国事意識を増進させたことにあると考える。その後さらに日露戦争における軍納缶詰製造、およびセントルイス博覧会とアメリカ視察を機に、水産物輸出拡大に心血を注ごうと決心したことにあると考える。

こうした環境要因が重なり、伊谷は比較的早い段階からオルガナイザー的役割を果たし続けることになったのではないだろうか。もちろん年を経て経験や実績を積むとともに業界における存在感を高め、それにより業界への影響力や求心力も強くなっていったであろう。それは伊谷の水産業振興活動の成果に大きな影響を与えたと考えられる。一方で、政財界含め業界のさまざまな個人や組織とのつながりを早い段階から身近に持つことができたこと、そうしたつながりの中で信頼を獲得すると同時に自ら積極的に活用したことが、伊谷のオルガナイザー的活動を早くから確立させ、機能させたものと考ええる。

教職者という立場でオルガナイザー的役割を果たしたのは、私心をはさまず純粋に業界のことを考えて惜しみなく力を投入しようという姿勢、人材養成に直に注力しようとの意志からくるものであったと考えられることは先述のとおりである。併せてそこに企業家精神を伴っていたことにより具体的な事業化の可能性を広げ、伊谷への信頼感を高めることにつながった。それが結果としてオルガナイザーとしての役割に人々が協力し、より大きな効果と影響を発揮するに至り、水産業振興の功労者として後世にまで語られる存在になったものと考ええる。

### 《第1部 第3章 主な参考文献》

- ・相原一郎介（1937）「伊谷先生の思出」『樂水 故伊谷先生追悼號』第366號、樂水會
- ・青木一己「漁村金融思考」（1938）『水産公論』第26卷第4号、水産社
- ・朝比奈貞良（1915）『大日本洋酒罐詰沿革史』日本和洋酒罐詰新聞社
- ・荒尾精演（？）『日清貿易研究所設置演説筆記』
- ・荒木幸三編（1997）『創業者中島董一郎遺聞』中島董商店
- ・池内精一郎（1935）『信州寒天誌』信濃寒心太水産組合事務所
- ・井土貴司（1994）『続 中島董一郎譜』董友会
- ・井土貴司（1995）『中島董一郎譜 戦後編』董友会
- ・井舟萬全（1937）『伊谷以知二郎を語る』日本食糧協会
- ・岩松浩子（2011）「樂水会ランチ・セミナー 第10回 中部講堂前の銅像 その2 伊谷以知二郎水産講習所第三代所長」『樂水』No.834、樂水会
- ・海老名謙一（1984～1985）「水産講習所長物語 XV I 伊谷以知二郎 1～7」『樂水』No.725～No.731、樂水会
- ・岡田耕平（1924）『樺太』樺太通信社
- ・岡本正一（1944）『漁業發達史 蟹缶詰篇』霞ヶ關書房
- ・小田勝太郎編（1853）『東京諸学校学則一覽』英蘭堂支店
- ・桑田透一編（1939）『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・合同記念 沖取鮭鱒漁業發達史刊行會 編（1935）『合同記念 沖取鮭鱒漁業發達史』合同記念 沖取鮭鱒漁業發達史刊行會 編
- ・小林武麿（1927）『日墨協會會報』日墨協會
- ・小安正三（1937）「伊谷先生を偲ぶ」『水産界』第654号、大日本水産會
- ・佐竹作太郎（1910）「委員會報告演説」『衆議院重要問題名士大演説集』帝國議會要史編纂所
- ・佐藤麟角（1888）『救世百年眼』森江佐七
- ・沢井実（2012）『近代大阪の工業教育』大阪大学出版会
- ・篠原正規（1934）「我國水産物の輸出貿易に就て（一）」『水産製造會誌』第2卷第6号、水産製造會
- ・水産講習所（1899～1926）『水産講習所一覽 明治31～大正15年』
- ・鈴木善幸（1969）『伊谷以知二郎伝』社団法人漁村文化協会
- ・大東英祐（2007）「ビジネス・システムの進化 —— 「企業者的な流れ」アプローチ」『ビジネス・システムの進化 -- 創造・発展・企業者活動』有斐閣
- ・大日本水産會水産傳習所（1897）『大日本水産會水産傳習所報告』
- ・大日本水産會（1941）『水産界第七百號（大水創立六十年）記念特輯號』大日本水産界会
- ・大日本水産會（1926）「大日本水産會防疫部概況」『水産界』No.525
- ・大日本水産會（1929）「水産物輸出増進協議會」『水産界』No.565
- ・大日本水産會（1933）「漁村經濟調査開始」『水産界』No.612
- ・高碓達之助（1937）「伊谷先生の死」『罐詰時報』第16卷第5号、日本罐詰協會
- ・高碓達之助（1938）『缶詰輸出年額四億圓達成十ヶ年計畫の提唱』東洋製罐

- ・高碕達之助（1953）『満州の終焉』実業之日本社
- ・高碕達之助（1957）「高碕達之助」日本経済新聞社編『私の履歴書 第二集』日本経済新聞社
- ・高碕達之助集刊行委員会編（1965）『高碕達之助集 上・下』東洋製罐
- ・高橋熊三（1937）「思ひ出二つ三つ」『樂水 故伊谷先生追悼號』第 366 號、樂水會
- ・東京海洋大学附属図書館 編（2011）『図書館常設展示第 5 回 水産講習所第三代所長 伊谷以知二郎』東京海洋大学附属図書館
- ・東洋製罐（1967）『東洋製罐 50 年の歩み』
- ・鳥居義太郎（1937）『樺太の姿を見よ』實業時代社
- ・中島吉十郎（1969）『開進五十年』開進
- ・中島董一郎／董友会（2005）『中島董一郎譜』董友会
- ・中川敬一郎（1982）『比較経営史序説』東京大学出版会
- ・中村嘉壽（1937）「水産界に終始一貫した業界の大恩人伊谷以知二郎先生」『水産界』第 654 号、大日本水産會
- ・中村嘉壽（1937）「人間伊谷以知二郎」『樂水 故伊谷先生追悼號』第 366 號、樂水會
- ・鍋島熊道（1962）「熊翁水産夜話」『日刊水産経済新聞水』産経済新聞社
- ・西村彰（1938）「漁業法及産業組合中央金庫改正法律案と漁村金融の改善」『斯民』第 33 卷第 3 号、中央報徳會
- ・日本缶詰検査協会（1971）『日本缶詰検査協会十五年史』日本缶詰検査協会
- ・日本水産（2011a）『日本水産百年史』日本水産
- ・日本水産（2011b）『日本水産百年史 史料』日本水産
- ・二野瓶徳夫（1981）『明治漁業開拓史』平凡社
- ・農林省経済更生部編（1933）『農村経済更生計畫施設概要』帝國農會
- ・農林省水産局（1934）『輸出水産物ノ輸出並生産統計』農林省水産局
- ・農林省農業綜合研究所編（1949）『農林水産品輸出統計』農林省農業綜合研究所
- ・野村利兵衛（1937）「伊谷先生を想ふ」『樂水 故伊谷先生追悼號』第 366 號、樂水會
- ・羽原又吉（1982）『日本近代漁業経済史』岩波書店
- ・平野茂之編（1936）『肥料年鑑』大阪肥料日報社出版部
- ・深作安文（1937）「故伊谷水産講習所長を憶ふ」『樂水 故伊谷先生追悼號』第 366 號、樂水會
- ・丸川久俊（1937）「伊谷先生を通じて振興漁業の發展を觀る」『樂水 故伊谷先生追悼號』第 366 號、樂水會
- ・三島康雄（1972）『北洋漁業の経営史的研究』ミネルヴァ書房
- ・Arthur H.Cole（1959）『Business Enterprise in its Social Setting』Harvard University Press.（中川敬一郎 訳（1965）『経営と社会—企業者史学序説—』ダイヤモンド社）
- ・山崎霞舟（1920）『和歌山県人材録 前編』和歌山日日新聞社印刷部
- ・山中四郎（1962）『日本缶詰史第一卷』日本缶詰協会
- ・横山進編（1995）『日魯漁業経営史（現ニチロ） 第二卷』ニチロ

## 第2部 創業企業家の企業家活動

第2部では、高碕、國司、中島、それぞれの経営理念と企業家活動について考察を行う。研究の手順としては、最初にそれぞれの企業家の経営理念、事業経営についての根本思考と設立趣意を考察する。次に起業に至るまでの生い立ちを概観し、経営理念形成過程について考察する。その上で具体的企業家活動の詳細に立ち入って研究を行う。企業経営におけるエポックメイキングな出来事に焦点を当て、いかなる経営環境の中で何を認識し、自身の経営理念に沿っていかなる意思決定を行ったか、それが企業業績や社会にどのような影響をもたらしたかを考察する。その上で3人の共通項から創業企業家としての成功の要因を論考し、本研究の総括を行う。

## 第1章 高碓達之助の企業家活動

### 第1節 経営理念

#### 1. 「東洋製罐の使命」からみる経営理念

高碓は1933（昭和8）年に『東洋製罐の使命』を発刊した。同社の根本精神と従業員サービス精神を明文化したものである。それによれば、同社の根本精神は以下のように要約される。

「A. 我社の目的は人類の幸福ならしむる結果を齎す處になければならぬ

B. 事業は営利が目的でなく利益は結果であり目的でない

C. 自己の受持により各自が奉仕の精神を盡し此精神を団体的に發揮する事に努め、自己の繁栄を希ふと同様に關係者の繁栄に努力しなければならぬ」

さらに従業員サービス精神の核心を以下のように定めている。

「A. 我社は空缶需要者諸彦の共同の製缶工場であり、我社の従業員は是等需要家の忠実なる使用人でなければならぬ

B. 我々の製品は他の何れのものよりも品質優良、価格低廉、且最も迅速に供給する事を心掛けなければならぬ然も製品は売るのではなく嫁がせる考へでなければならぬ。何となれば我等の製品は我等の精神を籠めて育て上げた愛しき子供であるから

C. 小成に安んずるは退歩であつて何時迄も若き心と勇猛心を失はず働く事を第1の義務としなければならぬ」<sup>(注128)</sup>

高碓は東洋製罐の根本精神として、事業の意義をユニバーサルに捉え、最初に「人類の幸福」を事業の目的に掲げている。次に「利益は目的ではなく結果である」としており、事業観形成において大きな影響を受けた後の第31代アメリカ大統領、ハーバート・フーバーの考えをそのまま踏襲している。そして3番目に奉仕の精神と組織力の發揮を掲げ、さらに利他の精神の發揮を促している。

サービス精神には創業時から掲げている「需要者共同の製缶工場」、「高品質品を低廉に迅速に供給」、さらには「製品を売るのではなく嫁がせる考え」、「向上心」と「働くことを第一の義務とする」ことを求めている。

高碓は自ら掲げた根本精神と従業員サービス精神を思考と行動で示した。研究と修学を怠らず、継続的に向上に努めた。襟を正し、公私を峻別し、自己の都合は顧みず常に大局から物事を判断した。高碓が率先してサービス精神に則って企業家活動を行ったことは、自社のことだけではなく缶詰業界、あるいは富国を考えて行動したことに表れている。

#### 2. 事業経営についての根本思考と設立趣意

高碓の事業経営の根本は「奉仕の精神」にある。高碓は事業に対する根本的な考えを2人の人物から教えられたと言っており、石原圓吉とハーバート・フーバーの名を挙げている。石原は高碓が水産講習所卒業後に勤務した東洋水産株式会社の専務であり、石原は高碓に「これから、若い人が仕事をする時には、儲かるということより、その仕事が将来大きくなるかどうかを考えて、もし将来性があるという見通しを得たならば全精

---

(注128) 東洋製罐（1997、P.58）

根を打込んでやるべきだ」<sup>(注129)</sup>と語った。高碕はこの言葉に感ずるところがあり、もうけよりも「その仕事の前途は大きくなる可能性があるかどうか」<sup>(注130)</sup>を見極め、やりがいありとにらんだ事業には全精力を注いで臨むべきことを学んだ。一方のフーバーとはアメリカ留学中に知り合った。2人で釣りをしているとき、フーバーは「釣は魚を釣ることが目的ではない。それは楽しみであって、魚がとれることはその楽しみの結果なんだ」<sup>(注131)</sup>とよく口にした。高碕はその言葉をかみしめ、事業は金もうけが目的ではなく、金もうけはその結果に過ぎないと思いついた。事業の目的は奉仕でなければならないと考え、「その仕事は、日本人全体、ひいては、人類全体の奉仕になる性質のものであるかどうか」<sup>(注132)</sup>が高碕の事業観となった。

1917(大正6)年に東洋製罐を設立した高碕は設立趣意に、先進のアメリカの機械を導入し、衛生的なサニタリー缶を需要に応じて従来品よりも安価に提供すること、内地にとどまらず東洋に向けて供給することなどを掲げた。そのベースには「東洋製罐は缶詰業者の共同の工場である」こと、すなわち衛生的で高品質かつ安価な空き缶を需要に応じて届けること、ひいては高品質な缶詰製造による輸出増進につなげ、缶詰業界の発展を通して富国につなげるとの考えがあった。故に東洋製罐の仕事は缶を製造して販売すれば終わりではなく、納品した空き缶が缶詰業者の手で立派な缶詰となって一般大衆に消費されるまで責任があるとの考えで仕事に臨むことを従業員に徹底した。

## 第2節 生い立ちと経営理念形成過程<sup>(注133)</sup>

### 1. ナショナルリズムの萌芽

高碕達之助は1885(明治18)年、大阪府島上郡高槻村(現・高槻市)柱本に父裕之助、母ノブの次男として生まれた。ノブは裕之助に嫁する前に2児を生み、裕之助とは再婚であった。裕之助との間に7人の子をもうけ、高碕はその3番目の子であった。ノブは高碕が16歳のとき、45歳の若さで亡くなった。

高碕の生家は農業を営んでいたが、その傍らで紺屋も経営していた。子どもが多く忙しかつたため、高碕は母の実家(河内国四条村野崎/現・大東市)に預けられることが多かった。幼少のころはいたずらをして叱られてばかりいたが、母はそれをいつも温かく見守った。母が亡くなったとき高碕は苦勞を掛けどおしだった自分を後悔し、心を入れ替えた。後に母の供養のために、母の出生地にある野崎観音と高碕の生まれた柱本の興楽寺に悲母観音を建立した。

高碕は茨木の養精高等小学校を経て大阪府立第四中学校に進学した。ここで高碕にとって運命の出会いがあった。浜田真名次という英語教師である。あるとき浜田は「これからの日本は人口が増え、食糧を輸入しなければならない。そのために工業製品を輸出

---

(注129) 高碕達之助集刊行委員会(1965、下、P.3)

(注130) 同上(P.5)

(注131) 同上

(注132) 同上

(注133) 高碕の生い立ちおよび企業家活動の事績は主として榛葉(1976)、渋谷(1966)、高碕(1957)、高碕達之助集刊行委員会(1965)、東洋製罐(1997)などによった

しなければならないが、日本の工業製品の中心である繊維製品は近く中国やインドに浸食される。その中で日本人の生きる道は日本の四面を覆う海を開拓して水産製品を輸出するしかない。世界唯一の水産専門学校が、農商務省直轄の水産講習所である」旨を説いた。ここで注目すべきは、日本が先進国として存立する手段として水産業の将来性を浜田が語っている点である。しかも食糧確保の見地から、当時隆盛を誇っていた繊維産業を国際的に分析した上で水産業の重要性を指摘している。日本が先進国たるために自分が何をしなければならないか、まさしくナショナリズムを具体的に身近に感じた瞬間であったと思われる。高碕はこのとき一生の仕事として水産の道に進もうと心に決めた。日本の水産業は、旧漁業法が成立してようやく近代化に向けて動き始めたところであった。

## 2. 企業家精神の醸成

高碕の決意に父をはじめ家族は反対であった。母の亡くなった年に兄と妹も亡くなっており、高碕は実質的な跡取りになっていたからである。しかも同級生の多くが工科や法科、高等学校などへ進学を希望しており、知名度の低かった水産講習所を志望することは極めて異端であった。高碕は中学校を卒業すると、9月の入学まで高等小学校の代用教員として勤めた。その間に父は次第に態度を軟化させ、家督は弟に継がせることとなり、高碕は半ば強引に水産講習所への入学を決めた。

当時水産講習所は越中島にあり、新校舎が完成したばかりであった。高碕は漁撈科、製造科、養殖科の中から製造科で学ぶことを決めた。期待に胸を膨らませて入学したものの、水産講習所の教育内容は高碕にとって満足のできるものではなかった。少なからず落胆したが、水産業の前途は明るいとの確信は揺るがなかった。独自で北里柴三郎の研究所で細菌学を専門的に学び、日本の代表的化学者であった吉岡哲太郎の元にも通い、食品加工に必要と思われる学問を独学で深めた。

高碕は水産講習所の教育レベルに失望を禁じ得なかったものの、学業以上の貴重な収穫を得た。一つは水産講習所の生徒たちが持つ高い志と気概である。水産講習所の生徒には「日本で唯一の水産高等学校の生徒として水産業振興に尽くすべし」との強い思いがあり、その団結心と向学心、そこから醸成される校風を高碕は誇りに思った。

今一つは、学問を通して事業化への道筋を見いだしたことである。日露戦争勃発に際して軍に供給するための缶詰生産に学校を挙げて取り組むことになり、製造科に在籍していた高碕も駆り出された。その経験を通して、有事にあって国家のために昼夜兼行で働くことの喜び、学業と実業との結び付きとを実感した。

高碕にとって水産講習所におけるもう一つの収穫は、当時製造科で教鞭<sup>きょうべん</sup>を執り、製造科主任であった伊谷以知二郎との出会いであった。高碕が水産講習所卒業後に東洋水産に技師として職を得たのも、メキシコ<sup>メキシコ</sup>の会社に技師として派遣されることになったのも、メキシコおよびアメリカにおける缶詰産業の調査を基に日本缶詰業界発展を期し、ひいては東洋製罐を設立することになったのも、全て伊谷の影響と助力があった。

高碕は伊谷から資金面、人材面など実利的な支援を受けると同時に、企業家としての倫理観形成においても影響を受けたと考えられる。特に伊谷の「私心をはさまず純粋な



発露より仕事に従事する」という考えと一貫した姿勢は、高碕がひたすら缶詰業界の発展のために力を注いだことと重なる。高碕は仕事において「愚を守る」ことが大切とし、「愚を守るということを、別のことばでいえば、無償の情熱、無償の奉仕とも表現できる。 ついでにいうと、かくいう私も今、その無償の情熱を燃やしている…（中略）…無償の情熱、つまり愚を守るということがなくなったら、人間はダメだと思う」<sup>(注134)</sup>としている。その考えは伊谷の「私心なく仕事に従事する」姿勢につながるものである。

### 3. 実業から得た企業の芽

1906（明治 39）年、水産講習所を卒業した高碕は東洋水産株式会社に技師として就職した。東洋水産は軍用缶詰製造をはじめとする缶詰製造会社であった。伊谷がセントルイス博覧会での見聞、調査をベースに国産缶詰の軍用から輸出への転換を企図するに至り、水産局長牧朴真を介して伊勢湾のいわしを原料にオイルサーディンを製造することを石原圓吉に打診したのが東洋水産設立のきっかけであった。石原は三重県志摩町和具に生まれ育ち、郷里の発展を期して缶詰の試作を始めた。軍用缶詰工場が三重県津市にえさき贅崎にあり、そのほか鳥羽に製缶工場、波切、和具、神崎、島崎などにも缶詰工場があった。

高碕は東洋水産での勤務経験を通して、缶詰事業は原料となる魚の漁獲高に経営が左右されること、缶詰のラベルデザインによって販売量に影響が出ることなどを学んだ。さらに使用する油の研究、イワシの体質調査などを行って缶詰製造の知識を蓄積し、技術を磨いた。各地で講習会を開き、缶詰製造法について講義を行うまでになった。高碕がオイルサーディンの缶詰の第一人者となる起点はここにあったものと考えられる。

東洋水産は原料のイワシの不漁、輸出用缶詰の売上不振などが重なり、会社をたたまざるを得ない状況となった。それを機に高碕は缶詰技術の習得のためにアメリカ行きを決意する。高碕が留学を決意した裏には、心身ともに行き詰まっていた状況を打開したいという気持ちもあった。そのころ高碕は仕事に打ち込む傍らで荒れた生活を送っており、さらに幼少のころから体が弱かったこともあって肺を病んでいた。死を意識し、どうせ死ぬのであれば缶詰技術が進歩しているアメリカの実態を見ておきたいとの考えもあった。東洋水産の事業がうまくいかず、その処理で大変な時期であったにもかかわらず、石原は高碕の海外留学に賛意を示して送り出し、事業の後処理の一切を自身の責任をもって成し遂げた。石原のこうした人格の高さも、高碕が尊敬したゆえんであった。

海外留学について伊谷に相談すると、全面的に賛成してくれた。ちょうど伊谷の元に、メキシコのロワー・カリフォルニアに漁業権を持つ漁業会社、インターナショナル・フィッシュ・コーポレーションから日本人技術者の派遣依頼がきており、伊谷は高碕を推薦した。さっそく同社から渡米費用を送ってきたが、高碕は放蕩生活ほうとうの末につくった借金の返済に充ててしまい、旅費がなくなってしまった。どうにも身動きができなくなった高碕は再び伊谷に相談した。伊谷はほかに使用するはずの金を黙って高碕に渡し、

(注134) 高碕達之助集刊行委員会（1965、下、P.P.78-79）

1912 年末に高碕はアメリカへ向けて横浜港を出港した。伊谷はそのとき、水産講習所初代専任所長・松原新之助の銅像建立のために全国から集めた費用を秘密裏に流用したのであった。

#### 4. 海外における実務経験

アメリカに向けての航海途上ハワイに停泊した際、高碕はハワイの缶詰工場を見学したいと考え、独断でドールのパインアップル缶詰工場に行き工場内に潜入した。日本人が多く働いていたので怪しまれることなく中に入ることができたが、途中で見つかり退出を命じられた。それでも何としても見学をしたいと考えた高碕は、従業員の振りをしつつ4時間の無断見学をやり遂げた。原料から箱詰めまでの一貫作業、自動化された流れ作業など「人が機械を使ふのではなく機械が人を使ふ缶詰工場」<sup>(注135)</sup>を初めて目にし、その製造工程と規模に圧倒された。高碕は後に台湾でパイナップルの缶詰事業に携わることになる。

高碕は12月28日に無事サンフランシスコに上陸し、年明けにインターナショナル・フィッシュ・コーポレーションのサンドバール社長と面会した。サーディン缶詰についての専門性をアピールすると、月給60ドルを言い渡された。高碕が試験的にエビの壘詰とサーディンの缶詰を作ってみせると、サンドバールは技術の確かさに感嘆し、即座に月給120ドルを提示した。メキシコ行きまでの滞米2カ月の間、高碕は工場に寝泊まりしてまとまった金額を手元に残し、それを伊谷に送金した。

アメリカでメキシコ行きの準備をした後、サンタ・マルガリタ島に新たな缶詰工場をつくることを命じられ、高碕は2月にメキシコに向けて出発した。当初は言葉の壁など苦労も多かったが、次第に現地従業員とコミュニケーションが取れるようになった。メキシコ人たちをまとめて何とか工場を完成させたが、原料のブリキ不足、漁師や漁船、漁具の不足などが重なり、本格稼働には程遠かった。社長に直訴して生産体制を整備・構築すべく進言したが、漁業権確保のための工場建設との意味合いが強く、真剣に操業をする気はないようであった。高碕は仕方なく各種見本缶をつくる程度にとどめ、漁業調査などを行ってのんびりとした生活を送った。その間に健康を回復することができた。

その傍らで、水上助三郎と共にアワビの採取事業を行ったり、コロラド河口に新工場を建設するための準備を行ったり、近藤篤弘のローワー・カリフォルニア漁業を手伝ってマグロ缶詰製造に着手するなど、さまざまな事業を手掛けた。水上助三郎は岩手県出身で、オットセイ猟で富を築き、キッピン鮑（大船渡市三陸町吉浜産の鮑）を名産に仕立てた功績を持つ漁業家であり、近藤篤弘はサンディエゴで遠洋マグロ漁業の礎を築いた企業家である。国際的に活躍する水産企業家と共に事業を手掛けつつ交流を深めたことも、高碕の海外留学における大きな財産となった。この共同事業にも伊谷の助言と協力があった。また、日本の漁業家の事業展開拠点の適地であるとして「墨國北部大平洋沿岸漁場調査報告」<sup>(注136)</sup>と題した詳細な調査報告を『大日本水産会報』に都合6回にわたって寄稿した。

---

(注135) 『缶詰時報』(第16巻2号、1937、P.60)

(注136) 高碕(1913)

その間メキシコ革命が起こって政治、経済共に混乱を極め、サンドバール社長は失脚した。その中であって高碕はアメリカからスパイ嫌疑をかけられ、とっさにスタンフォード大学総長、デービッド・スター・ジョルダン博士に身元保証を頼んだ。博士はアメリカの魚類学者で、以前来日したときに高碕と交流があった。博士の助力により高碕のスパイ嫌疑は解消したが、そのとき博士を通してハーバード・フーバーを紹介された。それを機に交流が始まり、フーバーはその後の高碕の企業家活動に大きく影響を及ぼす。高碕はフーバーのことを「フーバーは欧州大戦時に食糧大臣として活躍したが、大統領候補や副大統領候補に推されても、自己の仕事の未だ終わらぬ故をもって言下にそれを拒絶した。実に人格の人で自身の仕事に大なる趣味を持っていた」<sup>(注137)</sup>と語っている。高碕は「とことん仕事に惚れ抜く」ことが重要だと再三口にしたが、純粹に仕事に邁進することを優先したフーバーに「仕事に惚れ抜く」姿を見いだしたものと考えられる。

スパイ嫌疑が晴れてアメリカに戻った高碕は、当時アメリカの製缶業界最大手であったアメリカン・キャン社の製缶技術を見聞した。機械化と自動化によって1分間に120個もの空き缶が作られており、手工業生産を行っていた日本とは隔世の感があった。

高碕は1915（大正4）年に帰国した。高碕は帰国時のことを「失意ともつかず、得意ともつかぬかたちで日本に帰って来た」としており、帰国後の心境として「当時私は数え年三二歳で、いつの間にか水産技術者から水産企業家に半転していた。これは別にそう心がけていたものではないが、自然とそのように転向させられたものだ」<sup>(注138)</sup>としている。帰国後にしばらくカムチャツカで仕事をし、その後再び渡米しようと考えていたが父からの勧めで結婚して日本に残ることとなり、その末に起業に至ることになったことを指して「自然とそのように転向させられた」と表現したのであろう。またメキシコでの事業経験も企業家への転向に影響したものと考えられる。何より、アメリカン・キャン社での見聞はそれまでの缶詰製造経験と相まって製缶事業起業を意識付けるものとなったのではないかと推察され、企業家として覚醒させられたきっかけとなったのではないかと考える。

### 第3節 企業家活動と業績

#### 1. 東洋製罐を設立

高碕は製缶専門会社を立ち上げるべく大阪で準備に取り掛かった。メキシコやアメリカでの経験を基に確信を得た、缶詰製造業と製缶業の分離独立のシステムを日本で確立することを決意したのである。

缶詰製造業と製缶業の分離構想に基づく東洋製罐設立は高碕の発案ではないとする資料も少なからずある。鍋島態道は「製罐会社をつくろうとって合併前に私の輸出食品と堤の堤商会が争ったことがある。あれは大正四年から五年頃だったと思う。当時大阪の罐詰問屋で祭原、北村、徳田、木村という連中がいたが、この連中を相手にして私は固定資産はオレ方が出すから運転資金を君等の方で出してくれないかと折衝した。

---

(注137) 『缶詰時報』(第3巻7号、P.P.4-9)

(注138) 高碕(1960、P.235)

一方、堤の方では全部オレがやるといい出したが、大阪側では名前だけ連ねるのでは困るといって、結局私の方でやることにした。これが東洋製罐が出来る最初である…（中略）…高碕達之助はすぐにはならなかったが間もなく支配人となった。いい出しッペは私だが、実際に今日の姿に築き上げたのは、この高碕だ<sup>(注139)</sup>としている。高碕自身もアメリカで缶詰製造と製缶の分離の必要性を感じたものの、帰国当時ははっきりと何をするかは決めていなかったことを記している<sup>(注140)</sup>。帰国後はとりあえず輸出食品に身を寄せ、カムチャツカで缶詰製造を手伝ったが、そのときの空き缶は堤商会がアメリカン・キャン社から購入した機械で製造したものであり、製缶事業への夢をかき立てられたとしている。

阿部三虎<sup>(注141)</sup>は「最初、堤商会としては空缶を輸送する船腹をセーブするために、製缶機械を漁場に設置して見たものの…（中略）…製缶機械を大正四年に根拠地の函館へ移すことになった。業界の空気、時代の流れは空缶事業を独立させる情勢に向いつつあったが、各工場としては製缶の設備はもとより、多数熟練職工を抱擁しているので、直にサニタリー缶に乗換えるには人事問題やら情勢に対する思いやりやらの悩みがあり、またサニタリー缶に対する不安もあった。…（中略）…内地市場に出廻っているサニタリー缶の多くは輸出不能の二等品の鮭缶詰であったので、サニタリー缶の信用は零であった。それ故に、サニタリー缶を最初に売込むには巻締上の責任を負うのは無論のこと、その製品の販売まで世話する覚悟が必要であるが、そこまでふみ込むつもりがあるならば、この際関西へ製缶工場を設置すべきであるとの提案に対して、堤氏は大賛成で直に機械をアメリカへ発注したのである。ある日、鍋島氏から書面が来た。改って何事であろうかと開封して見ると「このたび関西の業者を株主とする製缶会社を設立するから君も参加せぬか」との勧誘状であった。時代の動きなるものは、誰の目にもかくも同様に映ずるものかと驚かされた。…（中略）…当時、堤商会と輸出食品会社との間柄は幾分対抗的な処があったが、現場においてはそれ程でもなかった。…（中略）…実際において日本人の漁場が片端からロシア人に取りられていたので、このような空気のなかで、内地において両者が製缶事業の面で競り合うようなことがあっては国際的に非常に不利を来すであろうと、冷静に考えられて来た——。…（中略）…堤商会では関西における空缶販売事業の担当者について物色したが、漁場の勇士は多士済々で如何なる難局をも打破し得る陣容を整えていたが、北海製罐のような鮭缶の臍緒のついた経営とは違い、関西人を向に廻して算盤をはらいての真剣勝負に、われこそはと名乗を挙げて罷り出る程の自信を持った種類の人物は見当たらなかった。却て下馬評に上がったのは、当時輸出食品の席にあった、中村鉦太、荻野演一氏などであった。その時たまたま、高碕達之助氏の話が出て、なる程、これこそは誰が見ても最適任であろうと、忽ち衆議が一致したのであった<sup>(注142)</sup>としている。しかも東洋製罐に最初に導入した機械について、高碕が「最初のものは函館の堤商会が、第二のものを大阪につくる予定だったうち

---

(注139) 鍋島 (1962、(13))

(注140) 高碕達之助集刊行委員会 (1965、上、P.P.110-111)

(注141) 阿部三虎は横浜の貿易商セール・フレーザー商会でカムチャツカの鮭缶詰事業などに関与。缶詰普及協会を設立して缶詰品質の向上と普及に注力した

(注142) 阿部 (1956、P.P.179-181)

の工場にということでした」<sup>(注143)</sup> としていることから、堤商会と輸出食品との話し合いの末に、堤商会の了解を得て東洋製罐が設立されたということになる。

さらに渋川（1966、P.97）は平塚常次郎<sup>(注144)</sup>の大正5年の思い出ばなしとして、以下を引用している。「高碕君は製罐業と罐詰業の分業を早くから唱え、胸中ひそかに製罐会社の設立を描いていた。ところが、私たちも傍系の輸出食品会社の手で、関西に製罐工場建設の計画を進めていた。すでにアメリカのアメリカン・キャン会社の製罐機械の注文を発していた。したがって高碕君の計画と、計らずも競合することになった。といっても、われわれの計画が、一歩先んじていたのだが。われわれの計画を知った高碕君は、われわれの本拠地である函館にやってきた。そして発注済みのアメリカン・キャンの製罐機械を譲渡してくれ、と、熱心に説いた…。これによれば高碕は堤商会とも輸出食品とも関係のないところで製缶専業企業設立を構想しており、しかも輸出食品による計画が履行されると高碕の計画は実現しないことから、発注済みの機械をそのまま譲渡してほしいとの、いわば虫のいい話を高碕が平塚に持ち掛けたということになる。それでも高碕の依頼が受け入れられたとし、その理由として「高碕は会社設立に先だつ一年余り前に、平塚常次郎と肝胆相照す仲になっていた。両人が函館で合ったときは、平塚は35歳、高碕は31歳であった。会見の席には平塚の義兄・堤清六も同席していた。高碕の持論である製罐業と罐詰業の分業論には、心から賛同していた。日本の罐詰業の将来の在り方として、当然、高碕のいう形によることは想像されるが、問題は、どのように進めていくかにあった。小野金六が東洋製罐の社長になることによって、製罐機械の譲渡問題も自然に解決することになったが、堤、平塚の承諾なくしては、この問題は解決しなかった。高碕の人柄に惚れ、ともに相携えて、業界の発展を誓いあった仲であったことが、問題解決のカギとなったのだ」<sup>(注145)</sup> としている。

以上のことから推察されるのは、阿部のいうように「時代の流れは空缶事業を独立させる情勢に向いつつ」あり、堤も鍋島も共に伊谷の指導を受けていたこと、さらに高碕がメキシコやアメリカの情報を伊谷に報告していたことを考え合わせると、かなり早い時期から伊谷を取り巻く人々の間に製缶業分離独立の考えが浮上していたということである。一連の事実関係は筆者の手元にある資料からは解明し切れていない。

いずれにしても高碕（1965、上、P.111）によれば、高碕は製缶事業計画を伊谷および輸出食品社長の小野金六に相談して了承を得、いよいよ具体的に資金集めに動き出すことになった。小野は出資を承諾すると同時に、小林一三を紹介した。高碕は早々に小林を訪ね、小野の代理人として小林の協力を取り付けた。このとき小林と高碕は初対面であったが、短時間の間にお互いを認め合い、その後長く交流することになる。高碕は小林の公私混同しない姿勢に敬服している。「小林さんという人は、公私を混淆しない人だった。私は、この点、よく学ばなければならないことだと思った」<sup>(注146)</sup> とし、池田成彬氏に頼まれて東電の社長になった小林が、公私の別をはっきりして一文もなおざ

---

(注143) 東洋製罐（1997、P.14）

(注144) 沿海州アムール河のほとりで堤清六と出会ったことを契機として、堤商会を設立。堤とともに北洋漁業開拓に尽力し日魯漁業の基礎を築く

(注145) 渋川（1966、P.98）

(注146) 高碕（1959、P.70）

りにせず、「濁は絶対に許さぬ」という姿勢を貫き、阪急の経営に当たっても社員にデパートの割引購入はさせず、阪急の電車で社員はただで乗車するとの理由で絶対に座ってはならないとしたことを高く評価している。また高碕は小林をフーバーと同様、「清濁合わせのむ」ことのできない人柄と評している。小林には「実業家であって、清濁合せ呑む親分の下には、濁だけが残って、清は去るのである」<sup>(注147)</sup>との持論があり、高碕は小林から企業家としての倫理観の一端を教えられたものと考えられる。

小野および小林の協力が得られると、高碕は資本金集めに奔走した。高碕に用意できる資本はなく、大阪の缶詰業者と缶詰問屋に依頼することとした。缶詰製造業と製缶業の分離という新たな構想を説明し、それによって缶詰業界全体を活性化することが自分の使命であるとの決意を述べて説得を行った。その熱意が伝わり、天満の間屋・徳田政十郎、イカリソースの木村幸次郎、笠屋町の井上吉松、祭原商店の祭原彌三郎、天満の乾物屋・北村芳三郎、松下商店の岩井支配人らが出資することになり、同時に発起人も引き受けた。不足分は輸出食品が出資することになった。高碕はこのときの資金集めの苦しさを永久に忘れることができないとしている。

高碕の出資交渉は鍋島のいう「当時大阪の罐詰問屋で祭原、北村、徳田、木村という連中がいたが、この連中を相手にして私は固定資産はオレ方が出すから運転資金を君等の方で出してくれないかと折衝した」ことと重なっている。何が事実であったかに疑問は残るが、東洋製罐の経営実務の一切を高碕が取り仕切ったということは間違いない。高碕が伊谷、あるいは堤商会と輸出食品会社の協力を得、実務の全てを動かすことになったものと推察する。支配人として事業運営のみならず経営全般を任された高碕を設立者と称することの可否は検討の余地はあると考えるが、『東洋製罐 50年の歩み』では高碕を「創設者」あるいは「創立者」としており、『東洋製罐八十年の歩み』には歴代代表者の筆頭に高碕が掲載されている。高碕が多数の援助者の協力を得ながら東洋製罐の創設に尽力し、草創期の経営の全責任を負っていたことは事実であるため、本研究では高碕を創業企業家と捉える。

1917（大正6）年6月25日に東洋製罐株式会社の創立総会を開催した。取締役会長に小野金六、取締役に鍋島態道、小林一三ら6名、監査役に高橋熊三ら3名、高碕は支配人に就任した。工場は大阪市北区の元小学校を払い下げてもらった。

ところが第一次世界大戦の影響でアメリカからの機械の到着が遅れた。製缶事業に着手できず、高碕は考えあぐねた末にアメリカから石油の古缶を買い入れて再生し、日本で売って糊口をしのいだ。またペイント業者と提携してブリキ板や薄鉄板の供給を受けてペイント缶を製作したり、陸軍に乾燥野菜や甘味品、塩乾魚などの容器を納入したり、大小さまざまな依頼に応じて仕事を確保し、何とか配当を捻出した。その際、各国機械のカタログを見ながら独自でハンドシーマー（缶にふたを巻き締める装置）を製作して使用し、また水産講習所にあった自動製缶機を借用して生産に利用した。苦境の中であって高碕は仕事をかき集め、設立間もない東洋製罐の黒字を確保した。

---

(注147) 高碕（1961、P.105）

## 2. 缶詰業界の近代化推進

### 2-1. サニタリー缶の製造・普及

高碕が製缶専門企業の必要性を実感したのは、水産講習所における軍納缶詰生産従事、東洋水産での実務経験、アメリカにおける製缶機械との遭遇によるものであった。高碕は東洋製罐の社内報『東缶』（1960.4）において次のように語ったとされる。

「(当時の缶詰製造会社は：筆者注) いつとれるか判らない原料で、しかも貯蔵性のないものに対して、いつでも多くの人間を雇っておくわけにはいかない、魚がとれないときは遊ばさなきゃならんということで、明治 39 年 (1906) から 44 年 (1911) 頃までは大いにこの問題が取り上げられたものだった。そこでその問題を解決するということが一番重要なことであると考えたので、44 年 (1911) から米国に行つてあちらで 5 年間ばかり研究をした。その結果、結論としてハッキリ分かったことは、缶詰製造は高度な技術をもって製造するのは適当でない、技術を要するのは製缶の方なんだということだ。… (中略) …日清・日露両戦争の時でも一番困つたのは、缶を密封するための半田付けだった。半田付けにはスキルレーバー (熟練工) が必要なんだが、1 ポンドの丸缶をつくる場合でも、1 日に 1 番よくやる人間で 200 缶つくればいい方で、普通で 150 缶といった程度だったから、相当数の缶詰をつくるためには半田付けの人間を大勢かかえていなければならんことになる。ところが半田付けの人間はそう急に養成できない。そこに缶詰の欠陥があったということができる。そこで製缶ということと缶詰をつくるということは分業にせなきゃならんという結論に達したわけだ。幸いにアメリカのキャン会社が当時 1 分間 75 缶というスピードの製缶機でやっていた。1 分間 75 缶というのは当時としては大変な数量で、この機械さえ持って帰れば日本で使えるじゃないかということで、インバーテッドボデーメーカーを輸入することになった」<sup>(注148)</sup>。

ここから分かることは、高碕が東洋水産時代から既に缶詰業界全体のレベルの底上げを意識していたということである。もっとも先述のとおり、このときはまだ一技師としての認識しかなかった高碕がどこまでの見通しをもって業界の問題に対峙していたかは不明であり、伊谷の命をもってその解決を図ろうとしていた可能性も十分に考えられる。しかし「いつの間にか水産技術者から水産企業家に半転していた」と自ら振り返っているように、高碕は自身の立場に関係なく缶詰業界の近代化を早くから企図していたものと考えられる。石原のいうところの事業のスケールの大きさとナショナリズムに触発され、缶詰業界の問題に立ち向かったということである。

また、当初アメリカから機械を導入して製缶技術の近代化を図ったのは、アメリカ製機械を見聞し、合理化の必要性を肌で感じ、半田付けに頼っていた旧来の日本の手法では限界を感じたことが主な理由であったことが分かる。それ故アメリカの最新機械で製造されるサニタリー缶の普及に力を入れることになったが、先にアメリカン・キャンの機械を導入していた堤商会が既にサニタリー缶の製造を手掛けており、東洋製罐はいわば二番手であった。戦争によってアメリカから機械の到着するのが遅れ、結果的に東洋製罐がサニタリー缶の本格生産を開始したのは 1919 年 3 月であった。そして翌年 2 月 28 日にサニタリー缶が商標登録された。以降、パンフレットや印刷物でサニタリー缶を

---

(注148) 東洋製罐 (1997、P.P.13-14)

前面に打ち出し、普及活動に邁進する。二番手であった東洋製罐がサニタリー缶の普及により第一人者としての存在感を示すようになったのは、北海道を中心に缶詰製造の傍らで事業展開をしていた堤商会に対し、製缶専門企業として北海道以外の地における広範な事業展開を手掛けたからである。

サニタリー缶の普及は缶詰の品質向上と製造の安定化に貢献しただけでなく、金融面でも缶詰産業近代化に役立ったとされる<sup>(注149)</sup>。従来、缶詰業者は自ら製缶していたため、製造と在庫に資金を必要とした。原料となるブリキも各製造業者が小口で取引していたために割高であった。缶詰業者は問屋から前貸金融の形で借入をしていたが、東洋製罐による一括配給が缶詰業者に信用を与えることになり、自然に問屋の前貸金融を一部代位することになったのである。一方で、価格は安くはなかったことは見逃せないことから、缶詰業者が単価の高いサニタリー缶を利用することのメリットを享受するまでには時間を要したものと考えられ、当初、高碕の主張がなかなか受け入れられなかった一因はここにあったものと考えられる。

## 2-2. 缶型規格統一による合理化推進

高碕が缶型の規格統一を提唱したのは、ハーバート・フーバーの影響であった。フーバーは商務長官時代に商品の規格統一を行って大きな成果を上げたが、高碕はその合理性と経済性に着目し、規格統一こそが缶詰業界の発展につながるとの確信を得た。しかしそれ以前に、アメリカ製機械で大量生産をするに当たり、多品種少量生産では採算が取れず、高品質で低廉な缶を需要に応じて供給するという本来の目的に沿うことができないことが大きな問題となっていた。缶型の統一と型数の絞り込みは東洋製罐にとって死活問題であったと考えられる。丸本彰造（当時、陸軍三等主計正）は1926年に開催された東京大阪缶詰同業組合罐型統一協議会において「罐詰罐型統一の経済的必要に就いて」と題して講演した際、東洋製罐の東京工場見学をした時に入手した資料から機械作動状況について発表している。それによれば、東洋製罐の製缶機械は1日8時間半を理論的作業時間として設定していたが、種々の故障等により実働時間は7時間2分であった。ただしこれは1種の缶型を製造し続けた場合のことであり、途中で型替えをするとなると全てのラインの交換作業に6～10時間を費やすことになったという<sup>(注150)</sup>。当時の機械の性能上、交換作業に著しい手間が掛かっていたことが分かる。

缶種が雑多であるという問題は東洋製罐設立前から業界の問題として取り上げられており、1915（大正4）年8月に開催された全国缶詰業連合大会で「缶型統一の件」が議題として提出され可決されている。引き続き「かん詰種類別により内容量を一定する事」、「かん型を種類別により一定する事」、「かん詰の種類により固形肉量と液汁量を一定する事」が提案されて、1922年1月1日より実行されることになった。違反者に対する罰則なども規定されたが、結果として徹底されることはなかった。やがて缶詰における統一問題は農商務省工務局工業課の各種工業品規格統一計画の一貫として着手され、1925年2月、第一回予備相談会が官民の出席を交えて開催された。その後計画は

---

(注149) 中島（1967、P.415）

(注150) 丸本（1926、P.P.6-7）



順次進められたが、その途上で農商務省が農林省と商工省に分離することとなり計画が中断される事態となった。そうした中、1926年初頭に東京と大阪の缶詰同業組合の合同主催で、缶型統一協議会が開催された。その後間もなく商工省の手によって統一問題が再浮上されることとなり、陸海軍の意向を考慮に入れて意見の一致を見た。しかし具体的実施法の点で各組合の合意を取り付けるまでに至らなかった<sup>(注151)</sup>。さらに昭和5年(1930)度、日本缶詰協会は缶型統一と内容標準量の制定を行い、それを実効力のあるものにするために省庁に働き掛けて、1931年5月9日付けをもって農林省・商工省は両省次官の連名通牒を各府県知事ならびに拓務次官宛てに発した<sup>(注152)</sup>。そして1932年3月30日付で商工省、農林省、陸海軍両省の賛意を得て日本缶詰協会において公定標準缶型が10種に限定された<sup>(注153)</sup>。

高碕は東洋製罐を設立した当初から、日本における缶型の種類の多いことを指摘している<sup>(注154)</sup>。そして単純化と標準化については1923年ごろより高唱し、具体的に取り組んだ。東洋製罐は1923年にパンフレット「ブリキ罐と紙罐」を発行してサニタリー缶の普及を図ると同時に、サニタリー缶の大きさの基準をアメリカの標準を基礎として日本の習慣を加味し、およそ13種の空缶を製作することにした<sup>(注155)</sup>。そして故意に統一基準を破る注文には応じないとしている。1923年は全国缶詰業連合会が缶型と缶詰容量の統一基準を決めた翌年であるが、規定は空文化しており統一には程遠い状況であった。ちなみに高碕が単純化と標準化の手本としたフーバーが商務長官としてアメリカにおける単純化・標準化に着手したのが1921年ごろであり<sup>(注156)</sup>、それを受けて東洋製罐で統一基準を打ち出し、パンフレットを作成して基準に則ったサニタリー缶の普及に着手したものと考えられる。

高碕が缶詰業者の組合、缶詰普及協会とも深い関わりを持ちつつ連携を取っていたことを考えると、東洋製罐が業界標準規格策定に先んじて自社独自規格を策定した折には缶詰業者に十分に配慮したと思われる。しかし川上工程の製缶段階で規格を押さえることで缶型統一を推進しようとの意図があり、その意味ではある程度強行的な部分もあったと考える。東洋製罐としても業界としても缶型統一には相当力を入れていたが、それ

---

(注151) 缶型統一に関する歴史の一連の記載は『缶詰時報』(第5巻3号、1926、P.P.67-71) および山中(1962b、P.P.269-298)によった

(注152) 『缶詰時報』(第10巻5号、1931、P.79)

(注153) 東洋製罐(1997、P.60)

(注154) 山中(1962b、P.273)には、高碕が1918年に缶型の種類数の調査を行い1ポンド缶だけで85種あったこと、その数年前にアメリカ商務省が商品の単一化を行って実効を上げたとの記載がある

(注155) 東洋製罐(1997、P.35)。高碕は『缶詰時報』(第9巻2号、1930)に掲載した「産業の合理化と吾罐詰界」の中で東洋製罐は缶型を14種に限定して始めようとしたとしており、また1927年発行の「東洋製罐株式会社十週年の所感」にも14種に限定との記載がある。山中(1962b、P.276)には13種とある

(注156) フーバーがFederate American Engineering Societyの会長であったときに「産業におけるむだ」という問題について総合的な調査を実施してその結果を1921年2月ごろに公表した。それには、無駄の排除のために規格の活用を強く唱えたことを契機とし、商務長官に就任すると早々にこの問題に着手したことが記されている

にもかかわらず製造業者、取扱業者の理解はなかなか得られなかった。1925年の『缶詰時報』（第4巻11号、P.4）の巻頭言「THE CANNED FOODS TIMES」に「缶詰量目不足問題の厳正批判」と題して、缶詰の表記不統一と市販缶詰の量目不足が発覚したことを受け、次の文章が掲載されている。「缶詰の表記に就ては…（中略）…過去一年間研究會の結果に基き、製造家の注意を促して置きましたが、其の前提として罐の標準量の制定を必要とします。而し百種類以上の製品と三百種以上ある罐型に。一々標準量を定めると云ふ事は、事實上不可能の事であります。罐の標準量を定むるには、先づ罐型の統一が先決問題であります。現在の三百種以上の罐型は、之を統一して單純化すれば、十四五種で充分でありますから、罐型の單純化より標準量の規定を定め、表記に依て需要者が安心して購入せらるる様に、御進みにならん事を御勧め致します。同時に偽表記に就ても嚴重な制裁を設けられたいものです」。業界で缶型統一の動きがあり、曲がりなりにも罰則のある統一規定を設けている中においてさえこうした状況であったということは、いかに業界が統一化に抵抗していたかを示すものである。

そうした中、高碓は地道に反対者を説得し続け、東洋製罐創設時の精神である「缶詰業者の共同の工場」との考えを打ち出して理解を求めた。1931年に業界標準規格がようやく策定されると、東洋製罐はそれに沿って生産を進めるようになった。

### 2-3. 缶詰業界の健全経営を先導

製缶業者である東洋製罐が「故意に統一基準を破る注文には応じない」とする動きは、一步間違えれば顧客である缶詰業者を敵に回すことになり兼ねない。会社の収益を直撃する問題であるだけに、それ相応の準備や事前の調整などが不可欠であり、覚悟も必要であったものと思われる。それでもここに着手しないことには業界全体に無駄と冗費がまん延し続け、業界の発展は望めず、結果として東洋製罐の継続も困難になる可能性があった。業界内で先陣を切って缶型統一に東洋製罐が動いたのは、缶詰の品質の根幹を左右する製缶企業としての責任を自覚していたからであり、缶詰業界発展のためという会社設立の主旨を実行した結果であったと考えられる。

東洋製罐が缶詰業者に突き付けた厳しい要望はこれだけではない。『東洋製罐第貳拾壱回營業報告書』（昭和2年下半期）には、「前期末における經濟界の動揺を受け、当社は空缶の価格を値下げすると同時に取引条件を引き締めて現金取引を主として空缶需要者と善意の了解の下に内地向け缶詰製造に自然的制限を加えた結果、内地向け空缶の需要は著しく減退。しかし輸出向け空缶の需要は逐年増加」との旨の記載があり、さらにその結果、「設立十年、各期を通じて前年同期比製缶および販売数が減少したのは初めてのこと。しかし在庫品の減少、不良貨の整理がすすみ、金融が円滑に進展して銀行預金の増加、割引手形の減少など、創立以来最も良好な状態となった。要するに本期はもっぱら財界の不況に対抗するために消極方針により会社基礎の確定を図り、予定の成績をあげることができた」としている。また翌期、すなわち『東洋製罐第貳拾貳回營業報告書』（昭和3年上半期）には「当社の營業方針は、空缶需要家との共存共栄の主旨を常に変えることなく缶詰市場の状況に鑑みて空缶取引条件に加減を加えて引き続き現金取引を主として、無謀な缶詰製造に対しては自然的の制限を加えつつある」としている。「當社従前ノ營業方針タル空罐需要家トノ共存共榮主義ノ主旨ヲ一貫シ製

罐數量ニ應シテ直接又ハ間接ニ空罐値下ヲ行ヒ」<sup>(注157)</sup>、同時に不良債権の増大を危惧し現金取引を条件とし、かつ缶詰製造業者の上流工程の立場を利用して内地向けを抑え、輸出比率を上げる努力をしたのである。これは東洋製罐の経営を考えての策であるが、無謀な缶詰製造に対しては制限を加え、缶詰業者の健全経営を促そうとの意図が見える。

一方で、当時缶詰用原料として盛んに輸出されていたとんぼしび（鮪の一種）缶詰の試製を試み、アメリカへの輸出を実現して缶詰輸出振興の一助を果たしている。台湾においては東洋製罐の援助でハワイの優良種を輸入させてパイナップルの栽培を始め、パイナップルの缶詰製造が著しく発展した。『ほてい缶詰五十年』（1983、P.25）によれば、内外食品（合資会社長崎食品製造所が改称）は1928年ごろに東洋製罐の要請に応じて台湾でパイナップル製造に乗り出した。1935年に台湾総督府援助の下に全製造家が大合同して台湾合同鳳梨株式会社を設立した際には、東洋製罐は投資を行って支援した。また、南洋におけるパイナップル缶詰事業のために高雄工場長を南洋、インド、シナ方面に出張させ、広島工場長を北米に出張させて製缶事業ならびに缶詰事業の基礎的研究をさせ、調査・研究にも具体的に着手している。製缶需要を自らの手で開発すると同時に、新事業を先導する役割も果たしていたことが分かる。技術的、資金的にバックアップを行うなど、実質的に先導するも各社の主体性を尊重し、後方支援する形で業界および各事業者の自助・自立を促したのである。

### 3. 事業領域の拡大

#### 3-1. 全国的事業展開

高品質で低価格な東洋製罐のサニタリー缶が次第に評価されるようになり、1919（大正8）年に函館工場を操業するに至った。当時函館では日魯漁業と輸出食品がそれぞれ大規模な製缶工場を稼働させていた。高碕は両社に缶詰製造業と製缶業の完全分離を提案し、東洋製罐が両社へ一手に缶を供給する条件で両社の製缶工場を譲り受けて函館工場とした。その後両社の事業が小樽に及ぶと、1921年に東洋製罐も小樽に工場を設置した。その折、輸出食品と勘察加漁業株式会社が日魯漁業に合併して日魯漁業株式会社となり、それを機に東洋製罐は北海道から手を引き、北海道の製缶事業を日魯漁業に譲渡することを決めた。日魯漁業は北海製罐倉庫株式会社（現・北海製罐株式会社）を設立したが、間もなく北洋漁業の著しい発展に伴って製缶需要が増大し、1925年に地元業者の共同出資を東洋製罐と北海製罐倉庫が援助する形で日本製罐株式会社を設立した。

1920年に東京工場を設置し、さらに翌1921年、当時軍用缶詰の主要生産地であった広島に地元資本の缶詰会社と折半で広島製罐株式会社を設立した。両工場は「サニタリー式罐詰用空罐製作ノ事業ハ前期末に引續キ各方面ノ注文杜絶スルコトナク操業ヲ連續セリ、罐詰一般ノ市況ハ前期末に比シ益々好況ヲ呈シタ」結果、「茲ニ於テ當社ハ東京及広島方面ノ空罐需要家ノ希望ヲ充ス爲此方面ニ於テ分工場ヲ設置スルノ必要ヲ感じ再三調査ノ上」<sup>(注158)</sup> 設置したものである。さらに1922年に台湾製罐株式会社を設立

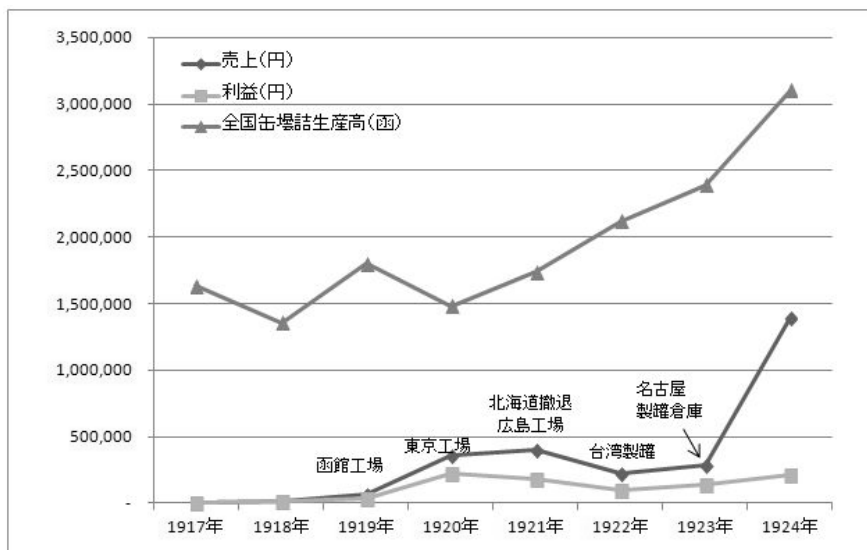
(注157) 東洋製罐第貳拾參回營業報告書（昭和3年度下半期、P.4）

(注158) 東洋製罐第五回營業報告書（大正8年度下半期、P.P.2-3）

(1925年に合併)、1923年に名古屋製罐倉庫株式会社を設立、1926年に仙台に工場を設置した。名古屋製罐倉庫設立は、それまで大阪工場に対応していた名古屋市近郊の需要家より「空罐ノ供給ヲ圓滑ナラシムルタメ名古屋製罐倉庫株式会社創立ノ希望アリシカバ當會社ハ之レヲ慫慂シ當社モ其一部分ノ株主トナ」<sup>(注159)</sup> ったものである。また仙台工場は「近年同地方ニ於ケル水産物罐詰業ノ急速發達ニ鑑ミ」<sup>(注160)</sup> て設置したものである。その前段として1923年3月に仙台に東北出張所を設け、目的を「東北地方ニ於ケル空罐需要ヲ喚起セシメ配給ノ圓滑ヲ司リ賣掛金ノ回収等ノ便ヲ圖ル」<sup>(注161)</sup> としており、需要喚起を明言している。その後も1929年に日本水産と共同出資で戸畑製罐株式会社を設立、1937年に清水工場を設置、1939年には大連に満州製罐株式会社を設立するなど、逐次事業を拡大していった。

東洋製罐の売上は大正13年度(1923年12月1日～1924年11月30日)に急増した(図7参照)。前年の関東大震災を機として缶詰の消費量が増え、生活必需品として認識され始めたことが大きな理由であった。関東大震災を契機とした缶詰の国内需要の伸びはいわば偶発的な追い風である。震災の影響を除いても缶詰産業の1920年代から30年代にかけての成長には目を見張るものがあり、国内消費量の増加以上に輸出量が急伸した。特に1930年代は円為替暴落を追い風に輸出量は大きく伸長し、缶詰市場拡大に寄与した。こうした事業環境を勘案しつつ注目すべきは、東洋製罐が関東大震災以前、すなわち創業の1917年から矢継ぎ早に拠点を拡大していったことである。

図7 東洋製罐収益と全国缶詰生産高推移



※『東洋製罐営業報告書』および日本缶詰協会調査部『本邦罐詰輸出年報』より筆者作成  
 ※東洋製罐の売上は、大正6年は当年6月25日～11月30日、大正7年度以降は前年12月1日～当年11月30日  
 ※売上には営業外収益(利息・雑収入・棚卸)は含まず。小数点以下は切り捨て

(注159) 東洋製罐第拾貳回営業報告書 (大正12年度上半期、P.4)  
 (注160) 東洋製罐第拾八回営業報告書 (大正15年度上半期、P.4)  
 (注161) 東洋製罐第拾貳回営業報告書 (大正12年度上半期、P.5)

図 7 によれば、広島工場設置までの期間においては全国壺缶詰生産高は一進一退を繰り返す、東洋製罐が需要拡大に伴って拠点を設置したというより、需要拡大を見越し、あるいは需要喚起するための拠点設置を行い、それに従って収益を伸ばしたように推察される。なお 1922 年の売上高の急落は北海道からの撤退によるもので、1924 年の急拡大は関東大震災による需要増が影響したものである。営業報告書にあるように、缶詰生産技術の高度化や新商品開発・事業化を背景に各地方の需要家からの要請が増加傾向にあり、かつその要望に応え迅速に供給することを目的に設置したとの記載に偽りはないにせよ、創業 2 年目より間断なく拠点を増やしているのは、市場開拓およびサニタリー缶の普及による需要喚起の目的の方が大きかったのではないかと考える。また清水工場設置に際して高碕は「静岡県の缶詰が年間八十万個になったら清水に工場を作ろう」と常々業者に言っていた旨の記載がある<sup>(注162)</sup>ことから、地域の缶詰業者と共に業界および地域の活性化を図ろうとの意識を持っていたことが分かる。

### 3-2. 東洋鋼板設立

高碕が東洋製罐において缶型規格の統一に悩ませられたと同様、今一つの大きな問題が原料であるブリキの安定供給であった。当時ブリキ原料はほとんど輸入で賄われており、国際経済の動向による購入単価の変動に対処しなければならなかった。もっとも会社設立当初は、製缶価格の安定化のために変動の激しいブリキについては需要家から供給を受けて一定の工賃で生産する方針をとった。しかし持ち込まれるブリキの品質が一定ではなく品質面で支障を来したため、1921 年から缶詰業者の代理として東洋製罐が一括してアメリカに発注し、相場変動リスクは缶詰業者が負うという方策をとった。以降、缶詰業者のリスク低減のために、ブリキ供給および価格の安定化に一層力を注ぐことになる。

関東大震災で缶詰の需要が急激に高まりブリキ不足に直面すると、「農商務省水産局ならびに大阪府当局者の援助を得て、地方産業保護ならびに物価調節の目的の下に陸軍当局者に出願して陸軍貯蔵のブリキ板の臨時貸下を出願し、11 月になって許可・指令を得ることができたので、原料ブリキの不足をきたすことなく需要のすべてに答えることができた。しかも他の鉄製品は 2~5 割の暴騰となったが、ブリキ板だけは市価を変動させることなく震災前と同じ価格の空缶を需要者に供給することができた」<sup>(注163)</sup>。さらに高碕は翌年渡米し、ユナイテッド・スチール・コーポレーションの協力を取り付けた。あらかじめ一定量のブリキを納入してもらい、うち使用した分のみの支払いを行うこと、価格変動があった場合には価格を低下するという条件で提携を行うことができた。

1930 年に高碕は欧米各国を歴訪してブリキについて調査を行った。ブリキ自給計画のための調査であったとされるが、そのころは世界恐慌による各国の関税引き上げなどの問題が表出しており、輸入に頼らざるを得ないブリキの安定確保のための方策を求めたもの、あるいは後述の缶詰輸出をめぐる状況調査のためのものでもあった。翌 1931

(注162) 清水食品株式会社社史編集委員 (1980、P.66)

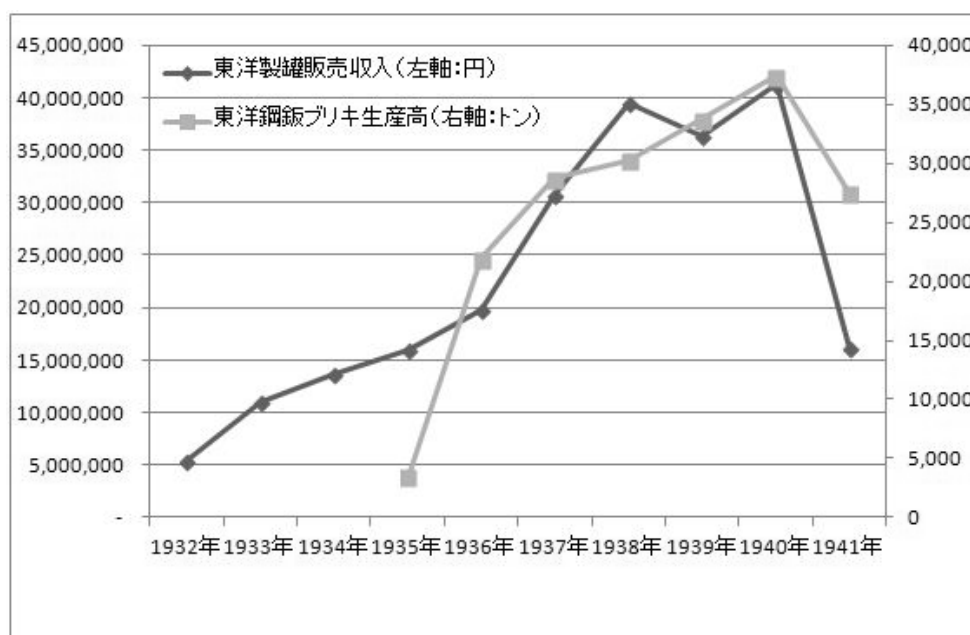
(注163) 『東洋製罐第拾参回営業報告書』(大正 12 年下期、P.P.2-3)

年も進藤義輔<sup>(注164)</sup>を欧米に派遣し、混沌とするブリキ市況と品質に関する調査を行った。このころよりブリキ価格は概ね高騰傾向を示したため、1932年にはやむを得ず値上げの措置をとった。

そうした中、ブリキの自給について検討を始め、1929～31年にかけてブリキ製造技術習得のため従業員4人を八幡製鉄所に派遣した。その後計画は一時中断したが1933年より進藤の下で再度計画を推進し、1934年に東洋鋼鋳を設立した。資本金は500万円、工場は広島の下松に設置し、高碕は代表取締役専務に、進藤は代表取締役常務に就任した。主要機械類はアメリカより最新のものを購入して取りそろえ、電動機やガス発生炉、ボイラーなどは国産一流メーカーのものを採用、加熱炉や焼鈍炉は自社製作した。技術指導のためにアメリカより技師を招へいし、1935年5月に初出荷となった。そして1937年に低廉かつ品質の高いブリキの生産を可能とする最新のコールドミルの購入を決定し、翌年9月に試運転、1939年5月に安定運用に漕ぎ着けた。

東洋製罐におけるブリキ需要の半量を東洋鋼鋳で製造することを目標としつつ、その一方「東洋鋼鋳は試産を開始したが、欧米各国の関税政策は互惠や物々交換の様相もあるので、社員を欧米に派遣して缶詰市況を調査させ、輸出缶詰に使用するブリキは相手国より購入する原則の元にブリキ購入することにするなど、缶詰輸出増進に努め」<sup>(注165)</sup>とあり、缶詰の輸出量確保を期して微妙な駆け引きを行っていたことがうかがえる。

図 8 東洋製罐販売収入と東洋鋼鋳ブリキ生産高推移



\*東洋製罐営業報告書、東洋鋼鋳(1985)より筆者作成

\*東洋製罐の年度は、前年12月1日～当年11月30日、1941年は前年12月1日～当年4月30日

(注164) 進藤義輔は1917年に水産講習所製造科を卒業し、1919年に伊谷を介して東洋製罐に入社。以降、高碕の右腕となる

(注165) 『東洋製罐第参拾五回営業報告書』(昭和9年下期、P.4)

東洋製罐のブリキ需要に東洋鋼鋳のブリキ生産高がどのように関わっていたのかを検証するため、東洋製罐の販売収入額と東洋鋼鋳のブリキ生産高の推移を図8にまとめた。東洋製罐の製罐数と比較したかったがデータが入手できなかったため、販売収入額を代用した。販売収入額には製缶のほか紙缶や印刷の販売収入も含まれるが、製缶販売額が主流を占めるため、あくまで目安として引用する。東洋鋼鋳はブリキ生産を開始した翌年より生産高を急増させており、そのトレンドは東洋製罐の販売収入とほぼ軌を一にしている。東洋製罐のブリキ需要の半量という目標に対しての達成度合いは不明であるが、ほぼ一定割合を供給していたものと考えられる。

#### 4. 缶詰業界活性化活動

##### 4-1. アメリカ同業者との連携強化

関東大震災復興に伴い内地向け缶詰の需要が高まり、ブリキの消費量は増加傾向にあった。アメリカからのブリキ輸入促進のため、現地調査ならびに生産会社との提携などを目的として、高碕は1924年に渡米した。前述のユナイテッド・スチール・コーポレーションとの提携を実現し、さらにナショナルカンナーアソシエーションを訪問して缶詰に関する現状と最新の課題、今後の研究予定について調査した。アメリカの組合の書記長も訪問し、アメリカの組合の実態を聴取するとともに、近く設立予定であった日本の組合とアメリカの組合との提携に向けて、個人的見解としながら以下を申し入れた。

1. 米國缶詰組合の研究事項を日本の組合に必ず報告を乞ふ事
2. 之れに對し日本の組合は相當の寄附を米國へ出す事（此報告書を日本文に和譯して組合員に別つ事及日本にて販賣する事を承認する事）
3. 組合の總會には日本よりも出席する故日本の總會には米國よりも出席を乞ふ事
4. 日本のカニ其他の罐詰を米國に於て消費すると同様に米國のフルート牛肉等が日本でも消費さるる故兩國の組合は御互の事業保護の意味に於て各自罐詰に關する聯盟を作る事<sup>(注166)</sup>

それに対し、アメリカの組合より日本の組合との提携条件を出すことを約束した。高碕はアメリカの商務省および農務省も訪問した。商務省からは輸入課税軽減を要求された。農務省では、缶詰の内容物をできるだけラベルに詳細に記載すべきとして、実際の内容物と記載内容が異なるものを取り締まる方針であることを聞かされた。

高碕はアメリカでの一連の見聞をまとめ、『缶詰時報』上で業界事情を報告している。最新の効果的な広告手法も紹介し、事業進展のためには学者と商人との連携、あるいは商人同士の連携が重要であることを例示をもって示した。そして「日本人は個人としては其の道徳に於て決して彼等に劣るのではないが、一朝團體的の事になると甚しく劣つて來ると思はれる…（中略）…要するに一國家の工業は原料の豊富なるや否や、需要供給の關係圓滑なるか如何によつて定まるのである。然るに日本は原料に於て豊富ならず而も大なる需要を起さないと云ふが併し國民の努力と熱力を以てすれば、日本の罐詰業も理想に近い所まで到達することが出来ると思ふ」<sup>(注167)</sup>と指摘している。

(注166) 『缶詰時報』(第3巻5号、1924、P.29)

(注167) 『缶詰時報』(第3巻7号、1924、P.9)

1930年には海外のブリキ販売連盟のブリキ価格つり上げへの対処、輸出缶詰の販路調査のために渡米した。その際、特にアメリカの関税引き上げの問題について調査を行い、関係者と折衝した。そして大統領に就任していたフーバーと非公式面会を果たし、日米相互がそれぞれに長けている製品を貿易し合うことが望ましく、その貿易品に高い関税を課すことは誤りであるとする私見を述べた。フーバーは高碕の意見の正当性を認めながらも、米国一市民としてはその意見に同調するも大統領として自由に意見を述べる立場にないことを残念に思うと口にしたという。その後アメリカからフランスへ回り、缶詰の創始者であるアップールの墓参りに行き、缶詰普及協会の名で寄付を行った。それを受け『缶詰時報』はアップール號を特集した。フランス商務官のレイモン・ロアイエが寄稿し、「アップールの様に人類の幸福に貢献した人の墓に對して高碕氏が最初の外人としてその墓前に花環を捧げられたといふ事は當主のアップール氏並びにその関係の多くの名士を非常な感激に導き、罐詰を通じて日米兩國の有力者間に有好親善の雰圍氣が濃厚になつた事は喜びても餘りあることでありますと共にアップールの靈も瞑するに足るであります」（注168）と記している。

1932年の渡米は、アメリカの関税委員会が関係者の意向を聴取するに当たり、関税値上げ反対の動きをするアメリカの関係業者に反対の論拠となる材料を提供すること、そして関税値上げを推進するアメリカの業者と会合して日米当業者同士の提携を模索することが大きな目的であった。そのころ、水産物の輸出状況は中国向けが減少する一方で欧米向けが急増しており、その潮流に乗じて業者間の無統制による価格競争と品質問題が表出していた。受け入れ側の国々では日本製水産品に対する関税引き上げや輸入許可および割当制度などにおいて対抗措置を強めており、中には輸入制限や輸入禁止政策を講ずる国もあった。高碕が問題視していたのは鮪油漬缶詰で、1930年の輸出高1万4,000函に対し、1933年は70万函を記録し、うち96%以上がアメリカ向けであった（注169）。一連の調査の結果、日本国内で統制の上で輸出している鮭缶詰はアメリカ市場をかく乱していないという認識で問題視されておらず、統制なく輸出している鮪缶詰は安価なものが米国市場に出回ることによってアメリカ業者に脅威を与え、関税引き上げの理由を与えていることが判明した。高碕はアメリカの鮪缶詰業者と面会し、日本から輸入される缶詰の問題点は輸入量ではなく値段であること、日本の業者が統制の上でアメリカ産のものと協調する販売価格設定で輸出をすれば、問題視するに至らないとの認識であることを確認した。そして日本の缶詰業者に対して、生産も販売も官民で統制してアメリカと協調することが必要との表明を行った（注170）。高碕は帰国後政府の援助を得、鮪缶詰業者の組合設立、輸出量制限、価格維持に努めた。同年、日本鮪類缶詰業水産組合の組合長、鈴木与平が同じく渡米し、カリフォルニアの缶詰業者との話し合い、および関税委員会の公聴会に臨んだ。それに際し、先にアメリカの動向を調査し把握していた東洋製罐の前澤織衛（注171）が鈴木に事前に情報を伝えて協力した（注172）。また公

---

（注168）『缶詰時報』（第9巻11号、1930、P.7）

（注169）新水産社（1934b、P.P.22-24）

（注170）『缶詰時報』（第11巻12号、1932、P.P.8-18）

（注171）前澤織衛は1910年に水産講習所製造科を卒業し、東洋製罐で取締役、常務を歴任



聴会の後に高碕は関税委員会の副委員長と面会し、鈴木の姿勢および言動に対する評価を聞いている<sup>(注173)</sup>。東洋製罐が鮪缶詰輸出問題に缶詰業者と同じ立場に立って対処していたことが分かる。

この渡米は、日米業者間関係が最悪の状況になる前に何とか手を打とうとの目的があった。鈴木は帰朝後に、アメリカの業者は日本との協調を望んでいること、そして日本の業者は是非とも統制の必要があることを表明している<sup>(注174)</sup>。また 1933 年 8 月、日本缶詰協会と大日本水産会の主催により官民合同による「對米輸出鮪罐詰官民合同座談會」が開催された。高碕も鈴木も同席し、アメリカの状況を報告すると同時に統制の必要性を訴えた<sup>(注175)</sup>。しかし事態は好転せず、日本産鮪缶詰はアメリカ、特にカリフォルニア州の鮪缶詰業者の反発を受け続け、1934 年 1 月に関税は 3 割から 4 割 5 分に引き上げられた。アメリカ側はさらなる関税引上と日本製輸入品排除に向けて運動を激化させた。

1934 年 3 月、輸出水産物取締法が公布された。主として輸出検査、生産の取締、営業許可、輸出統制などを規定したもので、輸出水産物のうち主要なものについて「製品の改善統一を圖り」、「我國輸出水産物の品質を維持向上せしめ又水産資源涵養上遺憾無きを期しまするが爲」<sup>(注176)</sup>に制定されたものであった。鮪類油漬缶詰は輸出検査を受けるべき品種に指定され、製造・加工・処理の営業に際して農林大臣の許可を要し、輸出統制に必要な施設を命じられることになった。しかし輸出量の急伸に歯止めがかからず、日本の対応が後手に回ったためか、アメリカ当業者との交渉は決裂に至った<sup>(注177)</sup>。鮪缶詰業者は団体的統制に努めたが、一方で油漬缶詰の模倣品として鮪類水煮缶詰がアメリカ油漬缶詰市場に進出する様相を呈し、農林水産省は 1934 年 9 月に農林省令第 24 号をもって鮪類水煮缶詰について輸出抑制を目的として営利目的の製造を禁止した<sup>(注178)</sup>。

鮪缶詰をめぐるこの一連の動きに、当時の缶詰業者の乱立と無統制ぶりを垣間見ることができる。この事実は一面、大正～昭和初期における水産業の急激な進展ぶりを如実に表している。その中であって、産業の進展と近代化とを同時かつ急速に図らなければならなかった当時の水産人の苦労があったのではないかと推察する。

1936 年に高碕はシアトルで同地の缶詰業者と会合し、日米合弁による工船缶詰業の計画を発表した。日本とアメリカの資本、日本の技術者と労働者をもってアメリカ船で缶詰を生産する事業計画であったが、シアトルの労働組合の反対にあって着手することなく終わった。『第参拾九回東洋製罐営業報告書』(昭和 11 年下期)によれば、この年の高碕の渡米は「アメリカ缶詰業界に多大の衝動を与えたために不測の問題を惹起することがあるため」であったとされる。「多大の衝撃」あるいは「不測の問題」が何かは

---

(注172) 清水食品株式会社社史編集委員 (1980、P.40)

(注173) 同上 (P.P.41-42)

(注174) 『缶詰時報』(第 12 卷 1 号、1933、P.P.2-17)

(注175) 『缶詰時報』(第 12 卷 11 号、1933、P.P.2-27)

(注176) 新水産社 (1934b、P.4)

(注177) 新水産社 (1934a、P.36) および新水産社 (1934b、P.24)

(注178) 新水産社 (1934c、P.P.70-71)

明確にされていないが、1936年7月にカリフォルニア州で日本製あさり缶詰が原因とされる中毒死事件が発生し、それを理由にアメリカ国内で輸入缶詰の不良品摘発が行われ、高碕がその解決と日本製缶詰の名誉回復に対処したことを指しているものと考えられる。高碕はこの問題について政府ならびに業界に対し、「農林省はあさり缶詰業を許可制度としてその製品の検査を農林省で行うこと」、「貝缶詰同業者は、東京湾および有明海の同業者が相一致し従前の如き非衛生的な工場を閉鎖し、新式の衛生的なる少数工場に統一し、巻締および殺菌設備を改良し、有能なる技術者を雇い入れ製品の品質を改良すること」、「蟹、鮪、蜜柑等對米輸出向罐詰業者と提携し、我國に於て米國人の最も怖るるポチリズム菌の有無につき各方面の權威者の手にて研究する事」<sup>(注179)</sup>を提案した。政治的な動きの中で日米関係は悪化の途上であり、アメリカをはじめ諸外国からのブリキ輸入が困難になることを懸念して翌1937年に東洋鋼板を設立することになる。その渦中での渡米は、高碕がアメリカとの関係悪化は日本に良い結果をもたらすことはないとの考えを持っていたことを裏付けるものである。

続けて1937年に高碕は再度訪米した。戦時色が高まる中、日本が日本至上主義を掲げて孤立化の道を進むことが貿易に悪影響を及ぼすことを憂慮し、アメリカの立場を慮って協調することを目的としたものであった。高碕はアメリカの缶詰業者と会合して解決の道を講じようと考え、アメリカン・キャンの社長の紹介の下にパイン、貝類、鮪の缶詰業者らと会見した。日本は生産販売統制を行いアメリカの市場をかく乱することのないよう注意を払ってきたこと、アメリカの業者に迷惑をかけるつもりは毛頭ないことを訴えた。それでも日本缶詰に対して何らかの措置を取ろうとする場合には、その前に高碕個人に知らしめてほしいと依頼した。

こうした国際的な一連の活動を見るに、東洋製罐の高碕の姿はない。日本の缶詰業界の代表として缶詰業界の利益と国益を背負っており、しかも国対国の問題とする前に高碕個人に報告してほしいとまで口にしていく。これは高碕の独断による発言であるかどうかは不明であるが、国際問題への発展を事前に阻止すべく高碕が個人的に責任の一端を背負うことを表明したことを意味している。高碕が缶詰業界において相当の影響力を持っていたことを、少なくとも自覚していたということでもある。

#### 4-2. 事業者統制の推進

『第参拾参回営業報告書』(昭和8年下期、P.P.4-5)には「当社は輸出缶詰業統制が必要であるとして政府当局援助の下に輸出向け蟹、鮭、貝類缶詰水産組合、輸出向け鮪缶詰組合が設立され、さらに共同販売会社も設立された。当社は輸出缶詰の生産・販売統制の機運を助長し、輸出缶詰業の基礎の安定に努力する」旨の記載がある。その方針に沿って、高碕は業界における生産と販売の統制に力を注いだ。

1930年に高碕が欧米視察に赴いた際には、「以来、主として関係缶詰業者の統制と輸出向缶詰販売統制に従事」した旨、『東洋製罐第貳拾七回営業報告書』(昭和5年下期)に記載されている。続く『第貳拾八回営業報告書』(昭和6年上期)には、「当社と最も密接な関係にある缶詰業者間に生産販売の統制が行われることは当社の事業安定につ

---

(注179)『缶詰時報』(第16巻3号、1937、P.61)

ながるので、当社は関係缶詰業者とともに、さけ、貝類等の輸出向缶詰ならびにパイナップル、グリーンピース、筍など重要な缶詰業について生産販売統制機関の成立に力を尽くした。幸い各方面ともだいたいの統制機関が成立するに至らんとしている」とある。

また前述のアメリカ関税引き上げの公聴会への出席は、「当社の主要得意先である缶詰業者の業態は、生産・販売両面で統制の実が挙がらず、原料購入製品輸出ともに不当の競争を展開して収益率は年々低下し、輸出相手国の関税引き上げの口実を与えている」状況の中、東洋製罐として「爾来、主として輸出缶詰統制について力を注ぎ、まさに勃興しようとする日本の輸出食料缶詰の基礎を堅固にし、ひいては当社の業態安定を目指す」<sup>(注180)</sup> との方針に基づいたものであった。

前述の 1935 年設立の台湾合同鳳梨株式会社への投資も、台湾で多数の大小製造家による競争激化が起こり、台湾総督府当局の援助の下に全製造家の大合同が決定した末のことであった。高碕は、同業者同士は敵対ではなく共同体制を築くことにより利益創出すべきことを一貫して説き、実行動としてそれを支援した。

#### 4.3 東洋製罐の業績

大正末年から昭和初期にかけて蟹缶詰業者間に激しい抗争が起こった時、高碕は仲介役を買って出た。蟹缶詰は露領および北海道の缶詰業者の発展に加え、工船蟹漁業の進展によって著しい増産と輸出量増大を実現した。ところが過剰生産と資源維持の問題に昭和恐慌が重なり、減産を余儀なくされた。その際、沿岸漁業による工場生産缶詰を行う陸上業者と、工船蟹漁業を行う海上業者との間で、生産制限数量をめぐる激しい対立が起こった。陸上業者の中心は日魯漁業であり、工船蟹漁業の主体は共同漁業、後の日本水産であった。やがて三大水産会社に名を連ねることになる両者の駆け引きの様相を呈してもいた。

東洋製罐は共同漁業の工船蟹漁業に空き缶を供給しており、一方の陸上側の業者に主体的に空き缶を供給していたのは日魯系列の北海製罐倉庫であった。共同漁業の工船蟹事業を主体となって動かしていた植木憲吉<sup>(注181)</sup>と高碕は公私共に親しい間柄であったこともあり、高碕は工船側の立場にあると捉えられる向きもあったが、高碕は大所高所に立って業界全体の利を考え、調停に乗り出した。それについて「常に私心なく大局の見地から業界のため積極活躍を續けた高碕が、斯くの如き誤解を受けたことは東罐の首脳者であることと、私心の有無に拘らず業界のために積極的活動をなした結果が、東罐の利益と合致することが多かつたために、公共的假面を装って同社の利益を圖ると誹謗するに都合のよい条件を備へてみたことに禍されたものと見られるが、智謀の聞え高き高碕が、斯くの如き悪条件下に於て調停に飛び出し、事態を一層紛糾せしめたことは同士の一大失策と言はなければならない」<sup>(注182)</sup> との見方もあった。これは、高碕が東洋製

---

(注180) 『東洋製罐第参拾式回営業報告書』(昭和8年度上期、P.4)

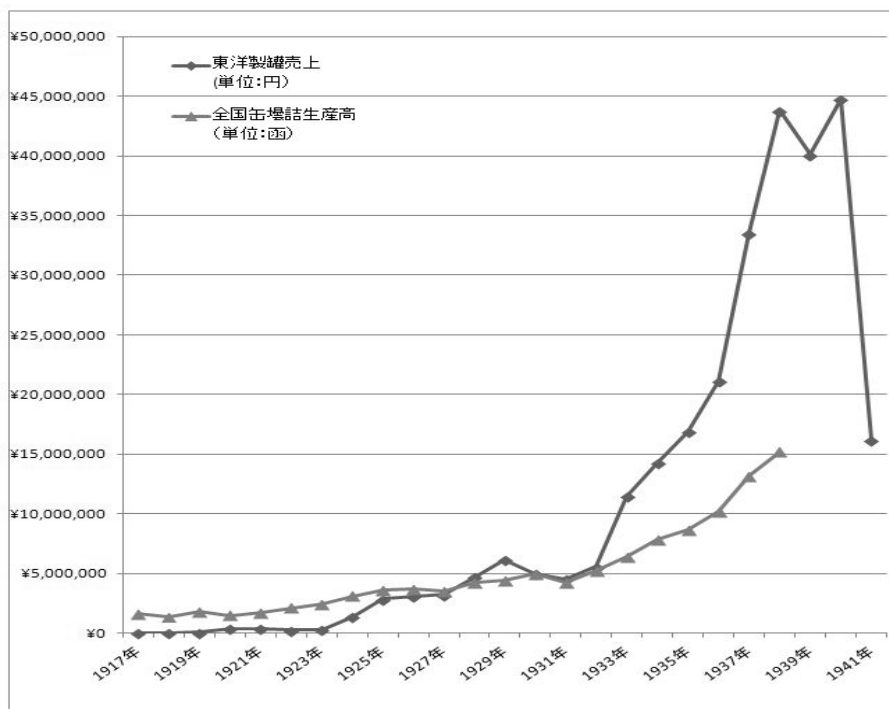
(注181) 植木憲吉は1908年に水産講習所漁撈科を卒業し、釜山田村商店、一井組などを経て、田村汽船漁業部が共同漁業として株式公開する際に平取締役として経営陣に名を連ねた

(注182) 岡本(1944、P.P.893-894)

罐の利益のみを考えていたのではなく、あくまで業界全体の発展に焦点を当てていたことを示すものと受け取れる。現に高碕は日魯とは競合関係にありながらも、同社の平塚常次郎とはお互いに認め合う関係となり、後に高碕が満州へ行くときには平塚に東洋製罐の経営を任せることになる。何事においても近視眼的判断をすることのなかった高碕の調停は結果的に失敗に終わったとされるが、正しいと判断したことは誤解を恐れず信念に従って突き進む高碕の姿勢が見て取れる。

高碕は技術的支援により缶詰の事業化を推進し、アメリカ市場を中心とする販路拡大に務めた結果、東洋製罐の売上高は右肩上がりとなった。その軌跡は全国缶詰生産高とほぼ並行しており（図9参照）、両者が連動していたことを示唆している。

図9 東洋製罐創業から合併統合前までの売上高および全国缶詰生産高推移



※『東洋製罐営業報告書』および日本缶詰協会調査部『本邦罐詰輸出入年報』より筆者作成  
 ※東洋製罐の売上は、大正6年は当年6月25日～11月30日、  
 大正7年度以降は前年12月1日～当年11月30日、昭和16年は前年12月1日～当年4月30日  
 ※売上には営業外収益(利息・雑収入・棚卸)は含まず。小数点以下は切り捨て  
 ※缶詰生産高は昭和15年以降のデータなし

1932年より売上高が急増したのは、1931年末の金輸出再禁止による円相場下落に伴う缶詰輸出の増大、原料ブリキ価格の低下によりサニタリー缶への乗り換えが進んだためとされる。また、1932年に缶型規格がようやく統一されたのを機に、サニタリー缶の普及が進んだとも考えられるが、その点を指摘する資料は見つかっていない。

## 5. 東洋罐詰専修学校設立

1938年、高碕は東洋罐詰専修学校を創設し学校理事長に就任した。創設の動機について高碕は「缶詰業者の共同の製缶工場」の社是を掲げる東洋製罐の代表者として、日

本の缶詰技術が未成熟な中で缶詰産業が急速に拡大し技術者養成に遅れを取っている状況を問題視し、「このような現状に対し、一企業の経営者という立場を離れ、缶詰技術者を養成する罐詰学校の設定を決意した」<sup>(注183)</sup>としている。また、1936年に発生したあさり缶詰中毒死事件を受けたものでもあった。

同校が認可を受けるに当たり、東洋製罐は学校経営の維持安定のために財団法人を設立して経営を委ねることとし、東洋製罐所有の土地ならびに利益金の一部を寄付し、1938年11月に文部大臣より財団法人東洋罐詰専修学校設立の認可を受けた。

同校は「理論と実際技術をあわせ修め、勤労を尊ぶ優秀な技術者を育成する」ことを目的とした建学の精神を掲げた。そして全寮制で学費、寮費は全て無償とした。一般的な専門学校の教育課程が3年であった当時、1年4カ月で修了する教育プログラムを組んだ。東洋製罐の新入社員集合教育も同校で行った。

学校創設に伴い、研究機関を併設した。その契機は1924年に大阪市立工業研究所の研究室に東洋製罐の研究室を開設したことに遡る。同研究室はブリキ屑を電解し錫を回収する方法について研究を開始し、電解の工業化への基礎を作るなど、本格的な技術研究を行った。やがて研究体制強化の機運が高まり、教育と研究の一体化を期して東洋罐詰専修学校併設の研究機関とした。同時に農産缶詰の研究にも本格的に着手することとし、組織体制を教育部、研究部、農園部、経理部とした。

缶詰製造技術の習得に力を注ぎ、缶詰業界を先導する人材の育成に着手したことは、高碕が缶詰業界の進展を念頭に優秀な人材の重要性について強く認識していたことの裏付けとなる。また教育と研究の一体化は理論と実際技術の融合、伊谷の提唱した知行合一の教育方針につながるものでもあり、高碕の人材育成の基本的思考を表すものと考えられる。

## 6. 戦時下および戦後の活動

### 6-1. 戦時下の合併統合と満州行き

1937(昭和12)年の盧溝橋事件を機に日中戦争が勃発し、次第に戦時色が濃くなる中で缶詰生産は軍需と輸出用のみに限定され、ブリキも統制下に置かれた。企業の合併統合が進められ、1941年に東洋製罐、北海製罐倉庫、日本製罐、明光堂、鶴見製罐、朝鮮製罐、広島製罐、長瀬商事の8社が一つとなって新東洋製罐株式会社が誕生した。

その間、高碕は日産コンツェルンの鮎川義介より満州進出の誘いを受けた。鮎川は当時満州重工業開発株式会社(満業)の総裁であった。高碕は満州の鉄資源に引かれ、1939年に視察目的で満州を訪れたが、満州でも鉄は軍部に牛耳られており、期待外れに終わった。その後鮎川は高碕に満業の副総裁を依頼した。鮎川は親戚関係にあった国司浩助より高碕の人望を聞き白羽の矢を立てた。高碕は決心がつかなかったが、周囲からの後押しもあり、1941年に副総裁を引き受けた。しかし満州では軍部の横行と戦局の悪化のために思うような事業展開はほとんどできなかった。鮎川の総裁任期満了に伴い、1942年、高碕は満業総裁に就任した。鮎川の退任と同時に高碕も副総裁を辞任し満業から手を引く意向であったが、軍部から許可が下りなかった。

---

(注183) 50年史編集委員会(1988、P.P.20-21)

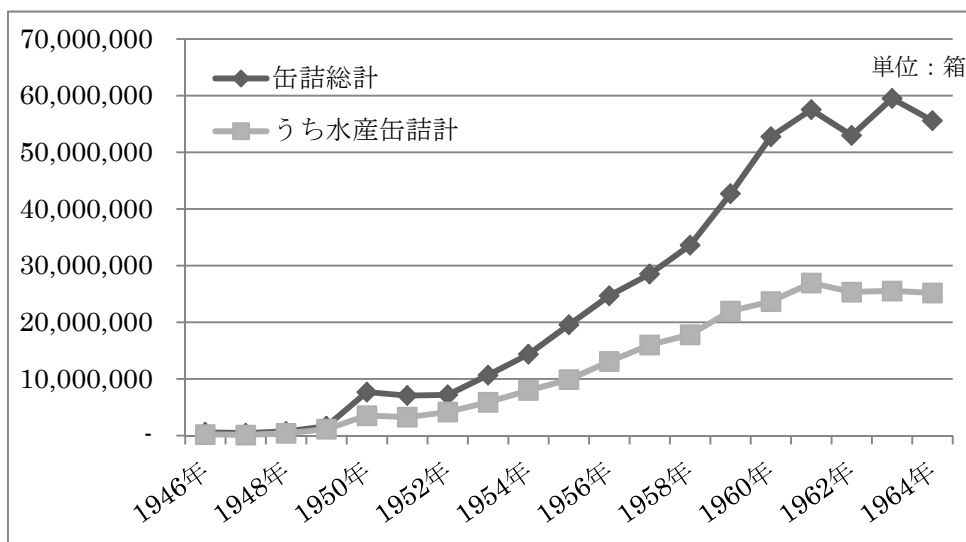
満業総裁の立場で終戦を迎えた高碕は、在満日本人を救済する日本人会総会の会長に推され、満州に残る満業社員とその家族、同胞の救済と帰国とに全精力を傾けた。高碕が祖国の土を踏んだのは1947年11月であった。高碕は帰国後も満州に渡った日本人のための賠償問題や職業問題などの解決に努めた。企業家の領域を超え、社会的使命感をもって在満日本人のために力を尽くした高碕に、政治家、そして国際人としての素養を垣間見ることができる。

## 6-2. 戦後復興

日本に戻った高碕は東洋製罐の立て直しに力を注いだ。戦時中に企業統合を余儀なくされた東洋製罐は、戦後GHQの命により北海製罐と分離していた。高碕は戦争で遅れた技術力を回復するべく、アメリカ製機械を購入するのではなく、同国の先進技術を導入して日本で機械を生産することにした。併せて製缶技術を早急に国際水準にまで引き上げるため、1954年にアメリカのコンチネンタル・キャン社と技術提携を行った。

缶詰産業の復興と相まって東洋製罐の業績は飛躍的に伸び、東洋鋼板も復興を果たした。缶詰生産量は増加の一途をたどり、高度経済成長期の波に乗って右肩上がり成長を遂げた（図10参照）。輸出量も増え、缶詰は外貨獲得に大きな役割を果たした。

図10 戦後の缶詰生産量推移



\* 日本缶詰協会（1980）より筆者作成

## 6-3. 政界への進出

1952（昭和27）年、高碕は求められて電源開発株式会社初代総裁となって佐久間ダムの建設などを遂行した。その後経済審議庁長官を経て衆議院議員に初当選し、初代経済企画庁長官、通商産業大臣などを歴任した。特に中国との国交やアジア外交などに力を発揮した。

そして1959年、何千人もの漁民がソ連の巡視船に<sup>だほ</sup>拿捕されている現状を目の当たり

にし、自ら「余生にかけられた最大の責任である」として日ソコンブ協定を締結させ、根室漁民は長年の懸念であったコンブ漁を 1963 年に再開させた。「大企業の発展には何ほどかのプラスをしたかも知れないが、この零細な漁民たちのために、一体何をしたいえるだろう。この、日本の水産を支える底辺の人たちの幸福なくして、何の水産日本なものか」と自らを省み、まさしく老躯にむち打って外交交渉に全精力を注いだ結果であった。それから間もなく、1964 年 2 月に享年 79 歳で死去した。

## 《第2部 第1章 参考文献》

- ・東秀彦 (1957) 「アメリカにおける標準化・単純化・専門化」『日本機械学会誌』Vol.60、No.461
- ・阿部三虎 (1956) 『がらくた』 がらくた刊行会
- ・石原翁伝刊行会 (1969) 『石原圓吉翁伝』 石原翁伝刊行会
- ・岡本正一 (1944) 『漁業発達史 蟹罐詰篇』 日本出版配給
- ・加藤三郎訳 (1929) 『ハーバート・フーヴァー 大統領となるまで』 改造社
- ・川崎秀二 (1974) 『三重政界の闘将たち』 内外政局研究会
- ・高清会 (1985) 『高碓達之助先生ご生誕百年を迎えて』 高清会
- ・50年史編集委員会 (1988) 『学校法人東洋食品工業短期大学 財団法人洋食品研究所 50年のあゆみ』 東洋食品工業短期大学・東洋食品研究所
- ・榛葉英治 (1976) 『夕日に立つ』 日本経済新聞社
- ・渋川哲三 (1966) 『高碓達之助集』 経済雑誌ダイヤモンド社
- ・志摩町史編纂委員会 (1978) 『志摩町史』 志摩町役場
- ・清水食品株式会社社史編集委員 編 (1980) 『SSKの50年』
- ・新水産社 (1934a) 『水産公論』 第22巻第5号、新水産社
- ・新水産社 (1934b) 『水産公論』 第22巻第6号、新水産社
- ・新水産社 (1934c) 『水産公論』 第22巻第10号、新水産社
- ・曾我部市太・井阪徳辰 (1975) 「志摩郡史 (鳥羽誌) 志摩国旧地考 (復刊)」『三重県郷土資料叢書』 第68集、三重県郷土資料刊行会
- ・高碓達之助 (1913) 「墨國北部大平洋沿岸漁場調査報告 (一) ~ (六)」『大日本水産會報』 第参百六拾九~参百七拾四號、大日本水産會
- ・高碓達之助 (1937) 『罐詰及製罐業から工作機械製造業に』 東洋鋼鋳
- ・高碓達之助 (1953) 「石灯籠のような男—キューピー印マヨネーズ社長 中島董一郎氏のこゝろ—」『PHP』 通卷第六十八号、PHP 研究所
- ・高碓達之助 (1957) 『私の履歴書 第二集 高碓達之助』 日本経済新聞社
- ・高碓達之助 (1959) 「カン詰からダムまで」『人生この一番』 文明社
- ・高碓達之助 (1960) 「海の幸に夢を託す」『世に出るまで』 実業之日本社
- ・高碓達之助 (1961) 「小林一三さんを偲ぶ—人生の燈台—」『小林一三翁追想録』 小林一三翁追想録編纂委員会
- ・高碓達之助集刊行委員会 (1965) 『高碓達之助集 上・下』 東洋製罐
- ・高槻市史編さん委員会 (1984) 『高槻市史』 第2巻 本編Ⅱ、高槻市役所
- ・宝塚雲雀丘・花屋敷物語編集委員会 (2000) 『宝塚雲雀丘・花屋敷物語』 宝塚雲雀丘・花屋敷物語編集委員会
- ・東洋製罐 (1917~1941) 『東洋製罐営業報告書』
- ・東洋製罐 (1967) 『東洋製罐 50年の歩み』 東洋製罐
- ・東洋製罐 (1997) 『東洋製罐八十年の歩み』 東洋製罐
- ・東洋製罐小樽工場 (1946~1948) 『東缶をたる』 1、5~9号
- ・東洋製罐グループ総合研究所 50年史 編集委員会 (2011) 『東洋製罐グループ総合研究所 50年史』 東洋製罐グループ総合研究所



- ・東洋製罐（株）東京工場 冊子編集事務局（2002）『東京工場の歩み』東洋製罐株式会社東京工場
- ・東洋製罐戸畑工場（2003）『洞海は見ていたその歴史「戸畑工場 70 年の歩み」』東洋製罐戸畑工場
- ・中島常雄編（1967）『現代日本産業発達史』交詢社出版局
- ・鍋島態道（1962）「熊翁水産夜話（13）」『日刊水産経済新聞』水産経済新聞社
- ・二十五年史編纂委員会（1964）『広機 25 年』三菱重工業
- ・日本缶詰協会（1923～1940）『缶詰時報』
- ・日本缶詰協会（1964）「座談会 高碕さんを語る」『缶詰時報』43 巻 5 号
- ・日本缶詰協会（1980）『戦後日本の缶詰生産統計集（昭和 21～53 年）』
- ・日本罐詰協会調査部（1940）『本邦罐壘詰輸出年報』日本罐詰協会代理部
- ・飛車金八（1957）「冒険と度胸の男一匹 平塚常次郎」『人生は闘いだ』鶴書房
- ・平賀大蔵編（1996）「三重県下の海の石碑・石塔（4）」『海と人間』1996、24、海の博物館
- ・平塚常次郎（1959）「私の履歴書 平塚常次郎」『私の履歴書 第七集』日本経済新聞社
- ・藤田清雄編（1960）「高碕達之助 特集」『日本特法』八十一号、日本特報社
- ・ほてい缶詰社史編集委員会（1983）『ほてい缶詰五十年』ほてい缶詰
- ・丸本彰造（1926）「罐詰罐型統一の経済的必要に就いて」『缶詰時報第五巻第四号』罐詰普及協会・山形政昭（2002）『ヴォーリズの西洋館 日本近代住宅の先駆』淡交社
- ・山中四郎（1962a）『日本缶詰史 第 1 巻』日本缶詰協会
- ・山中四郎（1962b）『日本缶詰史 第 2 巻』日本缶詰協会
- ・渡辺立樹編（1964）『エレクトロニクス協議会会報 故高碕会長追悼特別号』エレクトロニクス協議会

## 第2章 國司浩助の企業家活動

### 第1節 経営理念

#### 1. 水産事業経営の信念からみる経営理念

現在の日本水産は「水の水道におけるは、水産物の生産配給における理想である。海洋資源は世界到る処でこれを求め、できるだけ新鮮な状態で貯え、世界各市場にいわば水道の鉄管を引き、需要に応じて市価の調節を図りつつこれを配給する。(中略)水産物も配給上の無駄を排しできるだけ安価に配給を図り、その間一切不当な利益を要求すべきではない」とする國司の信念を拠り所として創業の理念を掲げている。よって國司の経営理念をその点から考察する。

國司は「水の水道におけるは、水産物の生産配給における理想である」とし、国民にあまねく水産物を供給することを目指した。その実現のために「海洋資源は世界到る処でこれを求め」ることとしており、グローバルな事業展開を想定していたことが分かる。そして「できるだけ新鮮な状態で貯え」るために研究開発に力を入れ、冷蔵および冷凍、加工技術の向上を実現した。また「世界各市場にいわば水道の鉄管を引き、需要に応じて市価の調節を図」るため、漁獲体制のみならず流通体制の整備を図った。しかも「水産物も配給上の無駄を排しできるだけ安価に配給を図り、その間一切不当な利益を要求すべきではない」としていることから、適正かつ安価な価格の追求、社会的事業展開に徹する姿勢が見て取れる。

それは國司が新聞事業とトロール事業との類似性を指摘していたことから明らかである。國司は新聞事業を、日常の出来事を毎日多く捉え、できるだけ速やかに報道することを任務とし、その目的遂行のために広く各地の通信社と連絡をとり、新聞記者を各地に派遣し、その不断の努力と活動とによって国民に精神的な糧を与えることを使命としていた。片やトロール事業については、トロール船に乗り組む船長や乗組員が不断の努力と活動によって海上で得た漁獲物を肉体的な糧とし、それを国民に供給することが使命であるとした。そして両者の類似点は共に最も新鮮であることを要し、その供給が毎日連続的であることとしている。さらに事業上最も共通している重要な点として、新聞もトロール漁業も国民大衆を対象としていること、全国至るところで同じ値、しかも非常に安い価格で買うことができ、365日ほとんど休みがないことを挙げている。つまり両者とも民衆である点に重きを置いている。これは國司が、一般大衆を対象に毎日安く魚を供給することを目指したことを意味する。「貴族富豪や一流料理店に必要な魚の供給は沿岸漁業者に委せておけばよい。我等はこれまで魚を食ひ得ぬ多数民衆に安くて栄養価値多き旨い魚を食はせるのが使命である」<sup>(注184)</sup>との言葉にも裏打ちされる。

國司はあくまで日本、ひいては世界の食糧事情の理想的なあり方に向けて水産業の発展を期したのである。

---

(注184) 桑田 (1938、P.68)

## 2. 事業経営についての根本思考と設立の趣意

國司は事業経営についての根本を、宗教の教えに基づく利他の精神に置いた。その背景には仏法精神になぞらえ、「事業は布施である」との考えがある。その言葉に忠実に、自社の成長や利益を目的とはせず、他を利するための事業を心掛けた。他とは日本国民である。食糧問題と農産漁村の貧困問題に直面していた状況下にあつて、特に一般大衆、貧困にあえぐ農産漁村をターゲットとした。その延長線上で世界の人類の幸福にも思いをはせた。

國司は田村汽船漁業部においてトロール事業の責任者として事業を始めたとき、あるいは共同漁業において実質的経営者として采配を振るうようになったとき、設立趣意に相当するものを残してはいない。日本で企業家活動を開始する直前、すなわちイギリス留学から戻るとき、「従來の<sup>すなドリ</sup>漁の漁業、原始産業の水産業を現代の産業知識に適合するやう、その仕組みを經濟的に樹て直すことが何よりも急務である」<sup>(注185)</sup>と考えるに至ったことから、水産業の近代化をして富国につなげようとの意志を持っていたものと考えられる。國司はトロール漁業の事業化と技術革新をもって水産業の近代化を実現し、それを皮切りに総合水産業態を構築することになる。日本の水産業近代化による富国を基点として、その後の企業家活動を通じて目指すところは高まっていくが、一貫した事業の軸は「水産資源を十分に活用し福祉を提供」することにあつた。

## 第2節 生い立ちと経営理念形成過程 <sup>(注186)</sup>

### 1. 自律心と自立心の醸成

國司浩助は1887（明治20）年、兵庫県にて父乃美平太、母ウメの三男として生まれた。ウメは山口県萩市の出生で、旧長州藩家老國司家の当主・國司助十の妹であつた。助十には子がなかつたため、國司は6歳のとき國司家の養子となり助十と妻駒に育てられた。そして11歳で同家の家督を相続した。

助十は明治維新の幕開けとともに禄を失い、郵便局長として京都、福岡、丸亀などを転々としたが、丸亀で突然死去した。駒と國司は姻戚関係にあつた山口県の旧長州藩士・鮎川家（鮎川家の長男義介と助十は従兄弟関係）に居候することになった。鮎川家には7人の兄弟がいたが、國司は7歳年上の鮎川義介とは特に本当の兄弟のように過ごした。この時期に鮎川と國司は固い信頼感で結ばれるようになり、将来事業を展開する上で切っても切れない関係となる。

鮎川は日本で鉄鋼技術を確立しようと、身分を隠して一職工として芝浦製作所に職を得、休日を利用して東京近郊の多数の工場を見聞して歩いた。その結果、外国技術の導入を図って日本独自の生産技術に改良し、日本製品を外国に輸出しなければならないとの思いを強くし、本場アメリカ視察を決意した。アメリカでも工場で働きつつ、鋳物事

---

(注185) 國司（1936、P.961）

(注186) 國司の生い立ちおよび企業家活動の事績は主として國司（2011）、桑田（1939）、日本水産（2011a）などによつた

業や可鍛鑄鉄の研究・調査を行い、それが戸畑鑄物株式会社の創設につながる。そうした事例を身近に見た國司が、鮎川に倣って世界に比肩する技術や産業を日本に起こさねばならないとの志を抱くようになったとしても不思議ではない。さらに鮎川は井上薫と姻戚関係にあり、自身を含め兄弟の婚姻を通じて政財界の有力者との姻戚関係を構築していった。18歳の國司が井上馨や木村久寿弥太に進路を相談できた（後述）のは、鮎川の人脈によるものである。國司が鮎川を通じて日本を背負って立つ人材と接することができたことは、國司自身が国を支えるとの自覚とナショナリズムの醸成につながったものと思われる。

國司がまだ幼少のころに母の実家である國司家の跡取りとなり、当主である助十の死去とともに鮎川家に養母ともども世話になったことは前述した。決して恵まれていたとはいえない幼少時代にあつて、國司は強じんな精神を持つに至ったと考えられる。物心がつくかつかないかのころに他家の養子となり、かつ11歳で家督を相続したことは、いやがうえにも國司の自立心を促したであろう。加えて養父を失って親戚宅に居候をすることになった國司は、常に周囲の目を気にせざるを得なかったであろうし、人一倍模範的な行いをしなくてはならないとの思いを強くしたことも想像に難くない。國司は「年少の時から不言實行主義を以て教育せられ、それをモットーとし信條として、多年業務に携はつて参つた」<sup>(注187)</sup>と自ら述べている。それが実親からの教育なのか養親からの教えなのかは不明ではあるが、いずれにしても不言実行が國司の人格を形作る大きな柱となっていたことは事実であろう。幼少のころからそうした教えを受けていた國司は、他人の中での生活を通して自らを律することを心掛け、自律心、自立心共に増長させていったものと思われる。

國司の四男である國司義彦は國司の人格形成の理由として、乃美家も國司家も共に士族であったことを挙げている。長州藩士の子孫であるとの自覚から、武士道精神が刷り込まれていたとしている。幕末から明治維新にかけて日本の将来を憂え、身を挺して倒幕と新政府樹立に活躍した長州藩士の末裔であったことは、明治20年生まれの國司には生々しい事実であったに違いない。推測の域は出ないものの、日本の開国と独立維持に身命を賭した長州藩士の血を引く家柄に生まれたこと、あるいはそうした土地柄で育ったことと、立ち遅れていた水産業を一生の仕事として選んだこととは無縁ではないと思われる。國司義彦は國司の高い人格が形成された要因として、周囲の環境からの影響も挙げている。鮎川家もまた士族であり、当主は地方紙のジャーナリストであった。さらに実父は当時西洋文明の玄関口であった神戸税関に勤務しており、浩助の妹たちは異国情緒漂う神戸の女学校に学んだ<sup>(注188)</sup>。国内外から注目度の高い環境が身近にあり、自ら襟を正すことにつながったとの認識であろう。

## 2. 水産業志向の芽生え

國司は1904年に山口中学を卒業した。18歳になった國司は水産業の勃興をして国家のために尽くしたいとの思いを抱き、水産講習所への進学を考えた。当時の水産講習所

---

(注187) 國司 (1936、P.952)

(注188) 國司義彦 (2011、P. P.135-136)

は官立になってからおよそ6年が経ち、前々年に越中島の新校舎が完成、前年に松原新之助が第2代専任所長に就任していた。松原は水産業の発展のために、水産講習所の前身である水産伝習所立ち上げ時から水産教育の確立に奮闘努力してきた立役者である。1904年は日露戦争勃発の年であり、水産講習所は学校を挙げて軍用缶詰の生産に勤むなど、松原の改革の下に日本唯一の水産専門学校として存在感を高めつつあった。

とはいえ、明治政府が殖産興業を推進していたにもかかわらず水産業への関心の薄さはいかんともし難がたく、他産業に比べると明らかに遅れをとっていた。そのような状況にあってなぜ國司が水産を志し、水産講習所への進学を希望したかは不明であるが、学費が無料であったことが遠因としてあったのではないかと考えられる。鮎川が國司から水産講習所への進学について相談を受けた際、決して裕福とはいえ鮎川家に居候として過ごした國司の身の上を思い、学費が掛からないという理由で水産講習所を選択したものと推測したという<sup>(注189)</sup>。

鮎川は國司の進路を慮り、水産講習所所長の松原、農商務省水産局長・牧朴真に意見を求めた。松原および牧はこれからの日本にとって水産業の振興がいかに重要かを滔々<sup>とうとう</sup>と語り、鮎川自身が水産業に従事したいと思うほどに感化された。既に鉱業を中心に事業を展開していた鮎川はその思いを國司をして実現したいと考え、國司に水産講習所入りを勧めた。國司と数年間を過ごした鮎川は、國司の勉学面における優秀さはもとより、その真面目さ、熱心さ、強い意志などを目の当たりにし、前途嘱望できる人材であると判断したのである。

鮎川の激励に力を得た國司であったが、自分の一生を決めること故に慎重を期し、鮎川と姻戚関係にあった井上薫<sup>(注190)</sup>に相談をした。井上は水産業よりも貿易の振興こそが日本の将来を左右する重要な問題だとして、商業学校に進むよう進言した。その後もさまざまな人たちに相談をしたが、水産業を勧める人は少なく、國司はほぼ貿易の道へ進む意思を固めた。そして最後に三菱の総帥・木村久寿弥太を訪ね、「君は水産が好きなのか、嫌いなのか。それが問題の中心だ。自分が好むところならば、井上候が何と言おうと、直往邁進すべきだろう」と言われ、眼前が開かれた思いがした。「自分の好むところに直往邁進すべき」との言をかみ締め、一切の迷いを断ち切って水産講習所に入学した<sup>(注191)</sup>。國司義彦は國司を「理想・熟慮・断行」の人であったとしてその言葉を自著のタイトルに付けているが、進路を決定する一連の行動にもそれが表れている。

### 3. 企業家精神の醸成と人的ネットワーク形成

國司は1904(明治37)年7月に水産講習所の漁撈科に入学した。2学年上に北洋漁業の開拓で堤商会・日魯漁業の発展に貢献した野間口兼美、製造科の1年上に高碕達之助、同じく製造科の同期に中島董一郎の名が見える。そして翌年には、帝国冷蔵・一井組を経て堤商会で缶詰製造に貢献した松下高が製造科に、将来共に日本水産を背負って

---

(注189) 鮎川 (1938、P.26)

(注190) 井上馨は鮎川の祖母の弟

(注191) 桑田 (1938、P.51)

立つ植木憲吉、馬場駒雄、蓑田静男が漁撈科に入学することになる。後の水産界の中軸を担う人材、國司の事業に大きく関わる逸材たちがこの時期水産講習所で多数学んでいた。水産講習所における人的ネットワークは國司の企業家活動に多大な影響を及ぼした。

在学中、國司は函館で建造中の木造トロール汽船「北洋丸」の造船を見学し、さらに室蘭を根拠に操業していた木造トロール汽船「北水丸」に乗り込み、実地で操業練習を行った。いまだ日本におけるトロール漁業創始のころであり、國司は後にイギリスで本場のトロール漁業に接したときにこの経験を思い出し、日本のトロール漁業がいかに遅れているかを実感することになる。

國司は1907年7月に漁撈科を卒業すると、続いて遠洋漁業科に進んだ。遠洋漁業科は漁撈科を卒業した者、もしくは同等以上の学術技能を有すると認められた者が入学を許された科で、水産講習所の実習船やその他の船舶に乗り組み、遠洋漁業に関する技術を習得する科であった。翌年農商務省から「欧州における汽船トロール漁業の実地調査研究」を託され、遠洋漁業練習生として渡欧する。そして1910年5月に遠洋漁業科を卒業した<sup>(注192)</sup>。

渡欧前の心情を國司は後に、「漁業は假令その規模は小さくとも、自分の思ふままに振舞ふことが出来て、他人の掣肘を受けずに男らしく活動が出来るからやるんだ、『鶏口となるとも、牛後となる勿れ』と云ふ氣分で水産をやりたいと云ふやうな稚氣満々な氣分が多分に働いて、水産を志したのでありました」と述懐している<sup>(注193)</sup>。しかしその考えは海外留学によって打ち砕かれることになる。

渡欧前のこの言動から、國司は少なくとも水産講習所在学中には既に明確な企業家精神を備えていたものと推測できる。水産講習所の生徒には事業化への志が根付いており、そこで学んだ國司にも自然とそうした感覚が芽生えたのではないだろうか。水産業を通じて富国に貢献したいとして水産講習所に進学した國司は、殊更企業への思いを強くして知識を身に付け、実習に励んだものと思われる。周囲に同じような思いを抱く者が数多くいたことも、大きな刺激になったのではないだろうか。

#### 4. 水産業の近代化を決意

國司はイギリスのカーディフにあるニール&ウエスト社に身を寄せ、トロール漁業に直に接した。日本ではトロール漁業の有効性が次第に明らかになり、事業者が続々参入する勃興期にあった。國司がなぜトロール漁業の調査研究に当たることになったかは明らかではないが、政府が遠洋漁業の発展に向けてトロール漁業を重要視していたことが一つの要因として考えられる。

國司は1年半にわたる実地研修を通して細大漏らさずトロール漁業を研究、習得した。國司は現地で「ヤング・クニシ」の愛称で親しまれ、その真面目さと熱意は後々まで語り草になった。國司の真摯な姿勢と理想に燃える情熱、向上心あふれる人格に感動したオーナーのニールは、自身の所有トロール船に「クニシ」の名を付した。

---

(注192) 桑田 (1939, P.15) では1909年9月卒業と記載されているが、ここでは『水産講習所一覧』によった

(注193) 國司 (1936, P.960)

イギリスの水産業の実態に接した國司は水産の企業化、近代的産業としての漁業経営を目指して鋭意努力することを決意した。企業家としての自覚の芽生えといえるものである。國司はここで水産業の原始産業から経済産業への転換を決意したものであり、それが企業家としてのナショナリズムを具体的に意識する契機となったのではないかと考える。当時の海外留学はまさに命を賭して日本のために見聞を広め、そのノウハウを持ち帰ることを使命としていた事実を考えるに、國司は海外留学を通し、水産をして日本を背負って立つとの自意識を強くした可能性は高い。また世界的視野と世界と伍する自信を身に付け、同時に日本への愛国心を強め、企業家としての自覚が促されたものと考えられる。

研修を終えた國司はトロール漁業事業化を胸に、1909年9月に帰国した。そのとき國司の支援を買って出たのは鮎川義介であった。鮎川は妹婿の久原房之助に國司を紹介し、久原の実兄である田村市郎の下でトロール事業を本格的に展開する算段をつけた。

田村は1907年に朝鮮の水産物売買、メンタイの肝油製造事業、北洋のニシン、サケ・マス漁業、トロール漁業に着手した。翌年国産初の鉄鋼トロール船「第一丸」を建造して瀬戸内で試験操業を行ったが成果は芳しくなく、先に操業していた汽船漁業株式会社の「深江丸」に水をあけられた。深江丸はイギリスから購入した鉄鋼トロール船であり、漁船の性能差を実感した田村はイギリスでトロール船を建造することを決めた。國司は

帰国後田村を手伝って対馬国<sup>2</sup>豆<sup>2</sup>敷にて鰯大敷網漁業に従事していたが、田村よりイギリス製トロール船新造の命を受けて1910年に再び渡英した。

國司はヨークシャーのスミス造船所にトロール船を発注し、1911年に「湊丸」が竣工した。國司は自らこれに乗り組み、5月に帰朝した。その際イギリスより漁労長ハージスティを同道し、操船や漁法の指導に当たらせた。國司はトロール漁業を先進のイギリスに学び、イギリス人漁労長からノウハウを学ぶ方策を取った。優れたものに学び、それを改善してより先進的なものを作り上げることが最も合理的に技術を向上する方法であると考えたからである。それは「我邦人は模倣性に富んで居るが、之れこそ最も我等の長所であつて、其模倣をして現状に甘んずることなく、改善進歩せしむることに長じて居る。その長所と結び附けて、大いに爲す所あらんとすることが、我等の常に念としなければならぬ處であることを覺らねばならんと思ふ」<sup>(注194)</sup>との考えに裏打ちされたものであった。そうした考えに至ったのは、英国人医師であり評論家でもあったサー・フレデリック・トーヴスの「日本人は模倣すると共に之れを自らインブルーヴする、言い換ふれば、より善くすることに就て驚くべき特殊の能力を有して居り、これが他の民族の模倣と異なる點であるのである」との持論に接し、「自己の進むべき進路を見出した」からであった<sup>(注195)</sup>。

---

(注194) 國司 (1928a、P.81)

(注195) 同上 (P.P.79-80)

### 第3節 企業家活動と業績

#### 1. トロール事業確立と共同漁業設立

##### 1-1. 日本におけるトロール漁業の萌芽

トロール漁業は海底に生息する魚類を捕獲するに適した漁法であり、天候や漁期の影響を比較的受けにくいという利点がある。起源はイギリスで、政府はトロール先進国であるイギリスの実情を紹介し、奨励金を交付してトロール漁業の進展を図った。それに乗じ、1905（明治38）年ごろより木造汽船トロール船による操業が各地で試みられた。しかし漁船・漁具共に未熟であったこと、遠洋で力を発揮する漁法にもかかわらず近海や沿海の域を出なかったこと、それ故に沿岸漁民からの抵抗にあったことなどの理由により、いずれも事業として確立するには至らなかった。

トロール漁業が事業とみなせるほどの実績を挙げるのは、鉄鋼トロール船の出現まで待たなければならなかった。鉄鋼トロール船の創始は、先述の汽船漁業の深江丸であった。深江丸は1908年に長崎県の倉場富三郎がイギリスより購入した小型鉄鋼トロール汽船で、イギリスより漁労長を含む3名を招へいして漁法を習得した。それに対抗するように田村市郎は岡十郎と共に大阪鉄工所に国産の鉄鋼トロール汽船「第一丸」を発注し、トロール漁業に着手した。政府から奨励金の交付を受けての建造であった。

当時はまだ漁区の制限はなく、技術的に未熟な点が多少あろうとも利益を挙げるに十分な漁獲量を確保することができたため、長崎および下関を中心に事業家が次々にトロール漁業に乗り出した。それまで漁業と全く関わりのなかった者まで投資する状況で<sup>(注196)</sup>、沿岸漁民との対立はますます深まった。

遠洋漁業進展のためにトロール漁業を奨励するも沿岸漁民との対立は看過できず、農商務省は1909年に汽船トロール漁業取締規則を制定し、トロール漁業の禁止区域を設定した。これを機にトロール事業者は遠洋で操業するようになり、朝鮮の海へと進出した<sup>(注197)</sup>。新漁場が次々と開発され、トロール船数は1911年に68隻、1912年に137隻に達した<sup>(注198)</sup>。

國司がイギリスで新造した湊丸に乗ってイギリス人漁労長と共に帰国したのは、日本のトロール事業が隆盛を極めつつあった1911年のことであった。

##### 1-2. 田村汽船漁業部設立

田村市郎は湊丸が到着すると山口県下関市に田村汽船漁業部を設立し、國司をトロール事業の責任者として登用した。実質的には國司の水産業振興にかける第一歩としてのトロール事業に、鮎川義介が田村市郎をして資金提供させた形であった。鮎川は國司から水産講習所への進学を相談されたとき、水産業の将来性を見極めて自らが着手したいとの思いを國司に託したが、國司の水産にかける情熱や姿勢が本物であると確信し、いよいよ本腰を入れて支援しようとして決意したものと考えられる。

そのころのトロール漁業はますます隆盛を極めるも漁場の荒廃を来し、禁止漁区内で

---

(注196) 日本トロール水産組合（1931、P.6）

(注197) 同上（P.10）

(注198) 同上（P.P.12-13）



の操業も散見されるなどしたため、沿岸漁民からの風当たりは強まった。政府は 1912 年にトロール漁業禁止区域を拡大し、許可区域は東経 130 度以西の海面のうち、朝鮮総督府の定める禁止区域以外の海面に限定された。そこに不況による魚価の低下、許可海域における不漁などが重なり、事業者は新漁場を求めて支那東海方面へと南下した。それに伴って航行日数は長期化し、漁獲物の鮮度低下を招いた。加えて海底電線保護などの理由からトロール漁業禁止区域がさらに拡大されたため、トロール漁業から手を引く事業者も現れ始めた。

事業環境が悪化する中、「支那東海及黄海ニ漁場ノ推移セルヲ以テ當業者中ニハ船型噸數ヲ増大シ速力並ニ航續力ノ優レルモノヲ以テセバス業ノ前途ハ敢テ悲觀ヲ要セスト為シ、田村市郎氏ノ如キ當時最新式トロール船湊丸ヲ英國ヨリ廻航就業セシメ其成績大ニ見ルヘキモノアリ斯ノ如ク比較的優秀船ニ依リテ營業ヲ遂行シタル者ハスカル悲境裡ニ於テモ尚確實ナル採算状態ヲ致セリ」<sup>(注199)</sup>とあり、田村汽船漁業部は厳しい局面にあっても利益を挙げていたことが分かる。湊丸は総トン数約 188 トン、最大速力 9.96 海里、航続力は 2,500 海里の高性能・優秀船であったことに加え、イギリス人漁労長から技術を習得し、並びに事業責任者である國司が率先して漁場に出向いたことなど、規模、設備と技術、および人材面における優位性をもって、多数の事業者が利益創出に苦しむ中で堅実に業績を上げることができたものと考えられる。

### 1-3. トロール事業拡大と共同漁業設立

トロール事業者の乱立と乱獲に政府の規制強化が重なって、トロール漁業は一転苦境に立たされた。市況が厳しさを増す中で企業合同の機運が高まり、1914（大正 3）年に 11 経営体の合併による共同漁業株式会社が創設された。その数カ月前に第一次世界大戦が勃発し、海運業が未曾有の活況を呈し船舶価格が暴騰した。不況にあえいでいた事業者は次々と船舶を売り払い、巨利を手にした。その状況下にあって田村汽船漁業部は國司の固い意志によって船を売ることをせず、優秀船の所有によって事業のさらなる拡大を期した。大戦終結時、日本船籍のトロール船はわずか 6 隻となったが、うち 4 隻は田村汽船漁業部保有のものであった<sup>(注200)</sup>。大戦景気による魚価の急騰が重なり、田村汽船漁業部はトロール事業で第一人者の地位を築いた。

1917 年、田村汽船漁業部は共同漁業の株式取得に乗り出し、同社の株式の大半を取得した。共同漁業はトロール船舶の既得所有権を 18 隻所有しながらも船舶所有はわずか 1 隻であり、そこに事業拡大の足掛かりを見いだしたのである。田村汽船漁業部は 1919 年 5 月に株式会社に改組し、社名を「日本トロール株式会社」とした。さらに同年 9 月、先に傘下に収めていた共同漁業に日本トロールを吸収合併させ、資本金 500 万円の「共同漁業株式会社」とした。社長に松崎壽三、常務に國司および林田甚八が就任した。

國司はここにおいてさらに事業の拡充を図る。第一次世界大戦中に高騰していた造船価格は戦争終結とともに低下傾向を見せ、共同漁業はトロール船増強に力を入れ始めた。

---

(注199) 同上 (P.16)

(注200) 日本水産 (2011a、P.50)

1919年に6隻、20年に20隻、21年に4隻、22年に8隻、23年に2隻と、立て続けに保有船数を増やした<sup>(注201)</sup>。眼前の利益を手にするべくトロール漁業に進出する事業者、あるいは船価の高騰をもって売船する事業者が少なくない中、國司は一貫して事業としてのトロール漁業を追求した。それは國司の「水産業の勃興をして国家のために尽くしたい」とのナショナリズム故のことと考えられる。

政府はトロール船数の激減を機に漁族の保護とトロール事業の安定化を目論み、1917年1月に「汽船トロール漁業取締規則」の大改正を行った。トロール汽船は70隻に制限され、新造船はトン数200トン以上、速力11海里以上、航続力は2,000海里以上を有することとされた。さらに海軍の予備艦艇としての補強構造を加えるよう規定された。『汽船トロール漁業の現況』はこれをもって、「我國「トロール」漁業界ノ一新紀元ヲ畫スルモノニシテ初メテ「トロール」汽船ノ出現セシヨリ茲ニ至ル迄ヲ「トロール」漁業振興時代ト云フベシ」<sup>(注202)</sup>としている。トロール漁業振興時代を経て、國司は共同漁業を設立し、トロール漁業を事業として確立したといえるのではないだろうか。

## 2. 科学的根拠に立脚した事業展開

### 2-1. 無線設備の装備

造船価格の低廉化と農商務省の新漁場開拓のバックアップなどがあり、1923年にトロール汽船は制限数の70隻に達した。共同漁業ではその2年前の1921年、民間トロール船として初めて宇品丸と武蔵丸に無線電信装置を装備した。『共同漁業第八回営業報告書』<sup>(注203)</sup>には、所有トロール船の増加に伴い「当社ハ又漁場ニ於ケル各船相互ノ聯絡入船ノ按配、市況ノ通信併ニ海難救助ノ目的等ニ使用スル爲無線電信ノ必要ヲ認メ所有船湊丸外九隻ニ對シ通信省ヨリ該装置ノ許可ヲ受ケ現ニ武蔵丸、宇品丸ノ二隻ニ對シテハ日本無線電信電話株式會社ノ手ニ依リ最新式ノ装置ヲ施シ近ク實用上ノ効果ニ就キ試験スルトコロアラントス而シテ其成績如何ニ依リテハ漸次社船全部ニ之レガ設備ヲ爲サントスルモノナリ」とあり、無線装置設置の目的は所有船同士の連絡と情報収集、海難救助にあったことが分かる。また「之ガ装置ヲ爲シ試用ニ供シタルカ最初ハ通信技術ニ熟練セサリシ爲メ多少ノ不便ヲ成シタルモ幾何モナクシテ其効果ヲ顕ハシ各船競フテ之レカ装置ヲ爲」<sup>(注204)</sup>したとのことから、共同漁業の無線装備が嚆矢となり、トロール船はじめ遠洋漁船を中心に無線装置の搭載が推し進められたことが分かる。

### 2-2. 最新式漁法の採用

政府規制によるトロール汽船の増強、無線装置搭載、漁船員の習熟度向上などにより、日本のトロール漁業は総体的に発展の方向にあった。しかし大正末期ころから東海・黄海に機船底曳網漁業者が多数見られるようになり、トロール漁業の漁獲高に影響を及ぼした。重ねて戦後不況による需要減と魚価の低下に見舞われるなど、トロール事業者は決して安泰といえる状況にはなかった。

(注201) 共同漁業および関連会社が竣工・進水・取得・庸船などをした船舶数

(注202) 農林省水産局（1936、P.6）

(注203) 自大正九年七月一日 至大正九年十二月卅一日、P.4

(注204) 日本トロール水産組合編（1931、P.23）

『共同漁業第拾参回営業報告書』<sup>(注205)</sup>には「機船底曳網漁業其他一般近海漁業ニ依ル漁獲物ノ出廻ハリ相当多カリシト一面漁場ニ於テ魚族ノ回游密ナラサリシコトトハ蓋シ其不振ノ主因ト見做スベキガ如シ」とあり、さらに「近時大型機船底曳網漁船ノ激増及ビ冷凍運搬船ノ増加等ヨリ魚類ノ供給ハ勢ヒ増スベキ傾向ヲ示シツツアリテ今後市況ノ著シキ好調ハ多ク望ムベカラサルモノノ如ケレバ此際經營上更ニ一段ノ注意ト努力トヲ以テ漁業能率ノ増進ト經費ノ節減トヲ圖リ之レニ依テ只管事業成績ノ維持向上ヲ期センノミ」とし、機船底曳網漁業との競合に警戒感を示している。共同漁業はさらなるトロール事業の拡充を目指し、漁業技法の向上に力を入れた。

1925（大正14）年末ごろよりV.D.式トロール漁法がイギリスより伝えられた。V.D.式とはウイグネロンダール会社が特許を持つ漁法で、従来のオッタートロールより網口が拡張され漁獲量が格段に増大するものであった<sup>(注206)</sup>。日本の漁業者は競って採用したものの当初の特許料は船1隻につき年間3,000円の高値であったため、「其負擔輕カラズ茲に於テ當業者ハ夫々工夫ヲ凝シテ有効ナル漁法ヲ案出シ之ヲ以テ右VD式ノ使用ニ換ヘ遂ニVD式ノ使用ヲ見サルニ至」<sup>(注207)</sup> ったとされる。そうした状況下、共同漁業は1925年にV.D.式を所有船に順次採用し、特にタイやチダイ、レンコダイなどの優良魚種の漁獲量の増大を実現した。かつ漁獲物の鮮度が従来法よりも優良であるなどの効果を上げ、1926年に全所有船に搭載した<sup>(注208)</sup>。

### 2-3. 研究機関・早稲水産研究会の創設

合理化と近代化のために研究・開発の重要性を國司は早くから認識しており、それが國司の発案によって設立されたとされる<sup>(注209)</sup> 早稲水産研究所会の創設につながった。1920年のことであり、日本で最初の民間研究機関<sup>(注210)</sup> であった。國司はここで漁場の調査ならびに魚類の研究、水産物製造、冷蔵法、漁具および漁法、造船および諸機械器具、内外水産に関する諸調査など、水産に関する研究を広く行うこととした。

『早稲水産研究所要録』の「緒言」には、汽船底曳網漁業やトロール漁業などの大規模沖合・遠洋漁業が著しい発展を遂げる上で企業の工業化および経営の合理化が必要であり、それには科学の力が不可欠であるとした上で、早稲水産研究所の創立について「當時のトロール漁船の根拠地、下関市にその研究室を設けて水産に関する基礎的、應用的方面の研究を行ふことにしたのも、畢竟水産業を科學的に研究して、それを合理的に發達せしめ、以て時勢に順應せんことを企圖したのに外ならぬのである」<sup>(注211)</sup> とある。これは「『事業成功の要は時勢に順應して業界の適者たるにあり』てふ真理を信じ、之

---

(注205) 自大正拾貳年壹月壹日 至全年六月參拾日、P.6

(注206) トロール水産組合（1931、P.27）

(注207) 同上（P.P.27-28）

(注208) 『共同漁業第壹拾九回営業報告書』（自大正拾五年壹月壹日 至同年六月參拾日、P.6）

(注209) 藤田 他（1989、P.3）

(注210) 日本水産（2011b、P.23）

(注211) 日産水産研究所（1935、P.1）

を逐ふ者は必ず救はるべしと云ふ固き信念に立脚」<sup>(注212)</sup> し、合理化と近代化を推進すべしという國司の考えと一致している。

早稲水産研究所は生物部においてトロール漁場の調査を行った。その一つが渤海湾および黄海北部の調査である。同海域はタイやグチ、ヒラメなどの底魚およびエビ類の漁場として年々出漁船数が増加傾向にあったが、科学的調査はされておらず、早稲水産研究所が海洋および生物に関する調査を行った上で試験機関とともに大規模調査を行った。その際トロール船 6 隻をもって試験操業を行い、同海域におけるトロール漁業の指針を確立した。支那東海及び黄海南部の調査も行った。特に市場価値の高いタイ類を中心に生態面での研究を行い、産卵場、生育場とその間の移動について究明した。また台湾総督府調査船照南丸が南支那海、シャム湾、マラッカ海峡、ジャワ海の調査を行う際に、早稲水産研究所員が便乗して調査を行った。同海域はトロール漁場としての価値は認められなかったものの、沿岸漁業として好漁場であるとの結果を得、関係会社に情報提供した。政府は新漁場開発に協力姿勢を示し、1924 年に汽船トロール漁業取締規制を改正した。内地近海東海黄海以外での操業について、70 隻の船数制限とは別に許可するとの内容であった。

#### 2-4. ディーゼル・トロール船の採用

漁場の遠隔化が進むにつれ貯蔵の問題が浮上したため、國司はディーゼル・エンジン付トロール船の研究を進め、1927 年に世界初となるディーゼル・トロール船「釧路丸」を進水させた。釧路丸は総トン数約 312 トンを誇り、航続力 40 日を実現させた。仲谷（1950、P.34）によれば、日本における漁船用ディーゼル機関の創始は 1920 年に完成した 100 馬力のディーゼル機関で、静岡県の大鰐漁船に据え付けられた。仲谷が新潟鉄鋼所において設計したものであり、以降、その他のメーカーもディーゼル機関の製造に乗り出したという。仲谷はさらに「昭和のはじめに大型トロール船のディーゼル化をイギリスより早く実現した。この機関は筆者がスウェーデンのノーベル社から特許権を買う交渉にあたりニイガタ・ノーベル・ディーゼルとよんだものであった。この大型トロール船は 600~1000 馬力の 2 サイクル機関を据付け東洋はもちろんメキシコや南米にまで出漁したものであった」と記している。ここには具体的な船名は記載されていないが、1927 年に進水した釧路丸であることはほぼ間違いないであろう。共同漁業においてディーゼル・トロール船を実用化したのは、早稲水産研究所の漁船部であった。漁船部では専門家を招へいして航続能力の伸長を中心に研究を行った。その成果の一つとして、トロール船へのディーゼル機関採用をもって業界に新機軸を提示したのである。なお釧路丸の企画は國司であったとされる<sup>(注213)</sup>。トロール漁業の先進国・イギリスで学んだ國司が日本でトロール漁業を発展させ、イギリスに先駆けてディーゼル・トロール船で操業を行ったことは、一面において日本のトロール漁業が国際的に高い水準に達したものとみなすことができる。

ディーゼル・トロール船はトロール事業の拡充に大きな力を発揮した。國司はトロー

---

(注212) 國司 (1930a、P.218)

(注213) 藤田 他 (1989、P.148)

ル漁業の行き詰まりの打開策として、そして将来に向けての拡大策として、操業区域をそれまでの内地近海・支那東海・黄海から、南支那海およびベーリング海へと拡張した。1927年にトロール漁業の前進根拠地として台湾の基隆および高雄に設備を設け、蓬萊水産株式会社と連携して準備を進めた。翌1928年にトロール漁業の試験操業を行い、南進計画の第一歩を印した<sup>(注214)</sup>。また1930年に南支那海の新たな漁場開発のためにディーゼル・トロール漁船を派遣して、同方面の漁場における大型トロール漁船の有効性を確認した<sup>(注215)</sup>。

『汽船「トロール」漁業ノ現況（昭和十一年三月）』<sup>(注216)</sup>には当時のディーゼル・エンジン付き300トン級のトロール船の性能と活用状況について、「建造費ハ約二十二、三萬圓ヲ要シ續航力約四十日間ニ堪フルベク能ク二百尋ノ深海ニ作業シ其ノ船型モ亦南支那海及「ベーリング」海ノ遠距離漁場ニ出漁スルニ適ス又真空管式無線電信ニシテ優ニ一千哩ノ通信能力アリ又漁船ハ從來ノ空氣冷却法ノミニ依ラズ豫備冷却シテ先ヅ冷却シタル海水中ニ漁獲直後ノ魚類ヲ浸シ約三時間ニテ漁体ノ温度ヲ●氏零度ニ引下ゴコレヲ空氣冷却シタル漁船内ニ其ノ温度ヲ保タシメ冷蔵スル海水冷却法ヲモ併用シ益々海外漁場ヘノ進出ヲ計リ小型「スチーム」船ニ代リ船形ハ益々大型「四百七拾噸」且「デーゼル」五〇〇馬力ノ機関ヲ具ヘ五十日以上ノ續航力ヲ利用シ南支那海中安南海灣ニ進出シテ以来同方面ニハ斯種「トロール」汽船ノ増加ヲ見」たとある。さらに1931年発行の『本邦トロール漁業小史』<sup>(注217)</sup>には、「最近ノ建造ニ係ル六隻ハ約五十五日以上一萬四千哩ノ續航力ヲ有シ其船型モ亦南支那海及ベーリング海ノ遠距離出漁ニ適スルモノニシテ無線電信ハヴァルブ式ニシテ優ニ一千哩ノ通信能力ヲ有シ漁船ハ從來ノトロール船ニ比シ約三倍ノ包容力ヲ有シ其船價一隻當約三十一萬圓ヲ要シタリ此等ノ船ハ特ニ冷蔵装置ニ最モ意ヲ用ヒ間接鹹水船内急速冷凍装置ヲ設備シ其ノ成績大ニ見ルヘキモノアリテ茲ニトロール漁船漁獲物保存上ニ一新紀元ヲ劃セリ尚ホオイルバナアニ依ルトロール船慶南丸及第百國際丸の出現ヲ見タリ」とある。慶南丸は共同漁業が1928年に許可を受けた船であり、第百國際丸は1930年に國際工船漁業株式會社が許可を受けた船である<sup>(注218)</sup>。

ちなみに1931年1月末現在の機船トロール業者所属トロール汽船は総数72隻で、うち共同漁業船籍船は49隻であった。また72隻中総トン数300トンを超えるものは14隻で、うち13隻は共同漁業所有船である<sup>(注219)</sup>。さらに1936年1月1日現在の数字を見ると、総数77隻中共同漁業船籍船は44隻、総トン数300トンを超えるもの22隻中16隻が共同漁業所有船であった<sup>(注220)</sup>。

---

(注214)『共同漁業第貳拾貳回營業報告書』（自昭和參年壹月壹日 至昭和參年六月參拾日、P.11）

(注215)『共同漁業第貳拾八回營業報告書』（自昭和五年七月一日 至昭和五年拾貳月參拾壹日 P.P.5-6）

(注216)農林省水産局（1936、P.P.8-9）

(注217)日本トロール水産組合編（1931、P.P.26-27）

(注218)許可年は日本トロール水産組合（1931、参考統計表 P.6）による

(注219)日本トロール水産組合（1931、参考統計表 P.P.3-6）

(注220)農商務省水産局（1936、P.P.18-24）

## 2-5. 冷蔵・冷凍装置の装備

ディーゼル・エンジンの採用により航続距離が伸びる傍ら、國司は漁獲物の急速冷凍を実現すべく研究を進めた。1928年、共同漁業は漁獲物を冷凍して一定期間貯蔵し、軍需および一般需要向けに提供を行った。さらに新嘉坡<sup>シンガポール</sup>や上海などへの輸出を通じて冷凍技術の有効性と将来性を確信するに至り、ニューヨークに人材を派遣して調査・研究に着手した<sup>(注221)</sup>。

早稲水産研究所では創立時から冷蔵方法の研究を行っていたが、さらに一歩進め、遠洋にて漁獲した生の魚をそのままの鮮度を保って食前に供するという理想の実現に向け、1930年に冷凍界の権威であった小倉善平を化学部主任技師として招へいた。そして船内急速冷凍装置を完成させ、日・英・米・仏4カ国にて専売特許権を獲得し、1930年に建造した6隻のディーゼル・トロール船に装備した。そして翌1931年に所有の大型ディーゼル・トロール船全てに設備し、冷凍魚を内外市場に供給し概ね好評をもって受け入れられた<sup>(注222)</sup>。冷凍装置はその後数々の研究者の手で改良が重ねられたが、岩本千代馬も同研究に傾注し、岩本千代馬式を完成させた。

共同漁業では船舶の性能向上と船員の熟練、新漁場開発などによってトロール漁獲量を増加させていたが、大正末期より続く長い経済不況下にあつて漁価は低下する一方であった。また満州事変の勃発を機に香港などで排日運動が活発化するなど厳しい事業環境に直面し、ひたすら効率化と経費圧縮に努めた。『共同漁業第参拾貳回営業報告書』<sup>(注223)</sup>には、優秀な大型トロール船の増強によって未知未開の好漁場を発掘し、高級良質な船内凍魚の増産を期することによってトロール部の業績向上を目指す旨が記されている。冷凍加工品は陸海軍の軍需食糧品としての需要が伸び、阪急百貨店の食堂用に採用されるなど大衆向けにも利用が拡大し、輸出市場も開拓された。

共同漁業が冷凍技術研究に本格的に着手した1928年、國司はそのころ欧米で頻繁に使われ始めたとされる「ミッションリーウオーク」という考えを打ち出している。ミッションリーウオークとは、商品価値が十分に浸透していない新商品や未知の商品などの価値を、売り手が需要家に対して宣伝し販売拡大することである。國司はこれを水産業に当てはめ、生産者が製造したものが過去の習慣や因習によって消費者に受け入れられない場合はその真価を十分に理解してもらい、特に労働者階級や無産階級に向けて食糧が潤沢に供給されるべきであると主張している<sup>(注224)</sup>。具体的には「衛生試験所又は栄養研究所等と連絡を取り、新しき商品に就いて研究の結果を夫々表示して、如何に衛生的であり、且つ栄養的価値ある食糧品なるかを消費者に知らせ、安んじて購買し得るの方法を講じ、以て安くて磁味豊富なる食糧供給の使命を果たすことに努力しなければな

(注221) 『共同漁業第貳拾四回営業報告書』(自昭和参年七月壹日 至昭和参年拾貳月参拾壹日、P.6)

(注222) 『共同漁業第参拾回営業報告書』(自昭和六年七月壹日 至昭和六年拾貳月参拾壹日、P.6)

(注223) 自昭和七年七月壹日 至昭和七年拾貳月参拾壹日、P.7

(注224) 國司(1928b、P.P.111-112)

らぬ」<sup>(注225)</sup>としている。そのころ共同漁業が適正な需要と供給のバランスのために冷凍魚の製造販売に本格参入しようとしていた矢先であったことを考え合わせると、冷凍魚の正しい理解を促し消費を拡大するためにミッションリーウオークの必要性を殊に強く感じていたものと考えられる。國司はこれを「工業化の水産より商業化へ」<sup>(注226)</sup>と表わし、漁業者は漁獲のみならず販売にも精進すべきとの持論を展開した。國司が総合水産業態の構築を指向した理由の一片を垣間見ることができる。

### 3. 総合水産企業「日本水産」への道筋

#### 3-1. 戸畑移転の背景

共同漁業が根拠としていた下関において、漁港修築計画が持ち上がった。過重な利用者負担と漁業者利益を無視する計画に國司は1923(大正12)年に反対の意を唱えたが、計画は変更されることはなかった。それを受け、共同漁業は根拠地を戸畑に移転することを決めた。戸畑はかねて大企業の誘致を進めており、かつ鮎川が戸畑鑄物株式会社を創設した地でもあった。トロール船の基地として理想的な水深を有し、陸上設備建設にも十分な条件がそろっていた。単に漁獲だけではなく、保存、加工、流通までを事業の目標としていた國司にとって、陸海両面で条件を満たす戸畑は理想的であった。

下関に本籍を置く國司にとって、移転による地元の経済的打撃を考慮すれば苦渋を伴う決断であったようである。地元住民の憤りは相当なもので、國司の身に危険が及ぶ事態にもなったが、國司は自己の危険はもとより、会社の利益も後回しにして移転を決断した。國司の戸畑移転に対する思いは、次の言葉に凝縮されている。

「從來の如き状態であつては、如何に改善を叫び、整理を要望しても、到底思ふやうに改善も整理もで出来得ない。漁業能率の根本問題を支配すべき漁港が、現在の様な状態であり、又、近き將來に於て、必要なる施設を加へらるべしとも認められぬ有様では、事業合理化も空論に終らざるを得ない。又、假令漁港の修築を見ても、受益者としては大なる負擔を免れぬ様であつては、我等として此の儘晏如として過すことは、到底出来得べきでない。之れ至難なるを厭はず、敢て戸畑移転を執行するに至つた近因の一つである」<sup>(注227)</sup>。水産業の近代化、工業化には事業の合理化は欠かせないと國司の考えに基づいて戸畑移転を決意し、水産合理化のための理想の漁港を作り上げようとの強い意志を持っていたことが分かる。

また『第貳拾六回營業報告書』<sup>(注228)</sup>の戸畑移転についての以下の記載は、共同漁業が戸畑における総合水産業態の実現を期していたことを裏付けるものである。

「下関漁港ノ修築ハ諸種ノ事情ノ爲メ、其完成ノ前途遼遠ナル事情ニ鑑ミ、當社ハ戸畑ニ於テ漁港的施設ヲナシ、之ニ移轉スルコトノ將來事業經營上遙ニ有利ナルヲ認メ、遂ニ十二月中旬トロール漁船ノ根拠を移轉シ、漁獲物陸揚ゲ並ニ燃料石炭、凍氷、水、魚函、食糧品其他必需品一切ノ積込ヲ同地ニ於テ爲スコトトセリ。蓋シ戸畑ハ港内潮流緩慢ニシテ、漁船ノ出入ニ安全ナル上、岸壁ニ横附ケシテ貨車ニ漁獲物ノ積込ヲナシ、需

(注225) 同上 (P.155)

(注226) 同上 (P.154)

(注227) 國司 (1930a、P.223)

(注228) 自昭和四年七月壹日 至昭和四年拾貳月參拾壹日、P.P.4-5

要品ノ積込ミヲ爲シ得ル等諸般ノ點ニ至便ニシテ、一面戸畑冷蔵株式会社ニ於ケル冷凍装置及冷蔵庫ノ利用ニヨリ漁獲物ノ處理ニモ利便尠カラズ、輸送上鐵道運賃ニ於テ幾分不利ノ點ナキニアラザルモ、北九州ノ工業地帯一圓ヲ市場トシ將來低廉ナル魚種ヲ有利ニ配給シ得ル利益アリ、今後更ニ漸ヲ逐フテ適切ナル漁港的施設ヲ完成スルニ於テハ之ニ依ツテ更ニ經費ト勞力ノ節約ヲナシ得ルノミナラズ、従業員ニ對シテモ可及的多クノ休養ヲ與ヘ且其福祉増進ヲ圖リ得ル等有形無形ニ其得ル所尠ナカラザルモノアルベシ」。

國司はまた、戸畑において自らが掲げた理想の事業形態を実現したいと考えていたようである。それは以下の言葉に凝縮されている。

「私はこの戸畑移轉を一轉機とし、此の地に於ける漁港的施設の完成を期し、互に一致協力して凡ゆる方面に水産業合理化の現實化に努め、我等が希望する前記各般の事業を遂行して、我等の組成する一團が、我が邦水産界は勿論一般産業界に於ても最も時勢に適應した經營振りを為して居ることを、如實に示し、永久に勞資協調して事業の安定を得、又各個人としても互に相倚り相扶けて、希望に満ち満ちたる氣分を以て住心地の良い小社會を形造つて之に安住することとし、此の有形無形に有意義な事業完成を以て我等が希望とし、目標とし、其の漁港施設は假令え其の規模に於ては敢て最大ならずとも、内容實質に於ては最も進歩したるものとして中外に誇り得るものたらしめ、其の利益と誇りとを、共にお互の間に分ちたいと思ふものである。各位に於かれても何卒其の意を體し、此の希望の達成、理想の現實化に努力し、精力、技倆、人格の向上を圖り、先づ個人の完成に努め、次で各自家庭の圓滿と幸福とを得、此の健全なる個人並に家庭の集團が理想實現の中心勢力となり、合理化運動の尖端に精進されんことを切望して已まないものである」<sup>(注229)</sup>。

ここで注目すべきは、移轉によって水産合理化を実現するにとどまらず、労使および従業員間の協調と安定による事業完成を目指し、従業員個人の人格的完成と各自が家庭円満を期して幸福を得ることにまで言及している点である。國司の事業の核心に従業員の幸福があったことを示すものである。その言葉を裏打ちするように、戸畑において従業員の福利厚生を整備に努めた。戸畑の移轉は1929（昭和4）年から翌年5月にかけて行われ、漁業、製氷、冷蔵・冷凍、加工、流通、販売の一連の機能を備える体制を整えた。同時に水産食堂の設置をはじめ従業員のための住宅提供なども行った。また1920年に設立していた社員全員からなる共済会・協心会に購買部を新設し、船舶食料品の購買配給や従業員の家庭食料品配給も行った。アメリカのフォード自動車会社の創設者、ヘンリー・フォードの「従業員は其の従事せる事業により生産せる商品の需要家たらしめねばならぬ」との言葉に同調し、それを具現化したものである。自社製品を購買組合を通じて従業員の家族に分配することによって従業員の生活改善に役立てるとともに、従業員が一般需要家に先立って商品価値や實質をよく理解することを促した<sup>(注230)</sup>。

### 3-2. 流通・供給体制の整備

総合水産業態を確立するには、漁獲のみならず、保管、流通、供給などの体制も整え

---

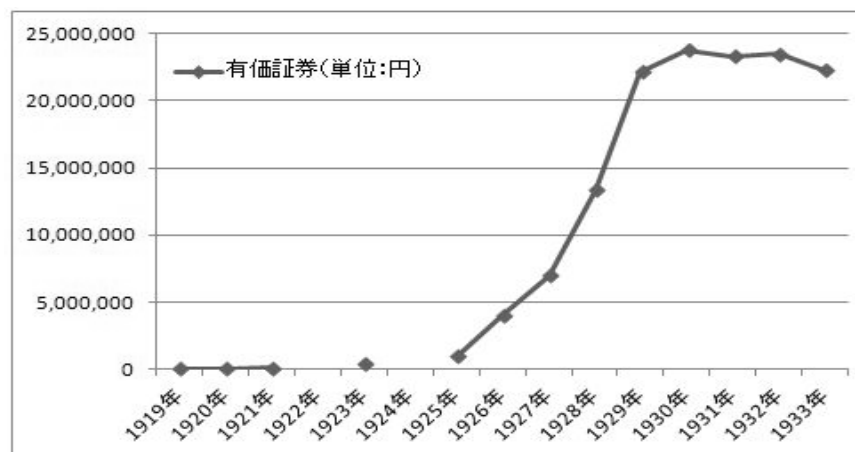
(注229) 國司（1930a、P.P.235-236）

(注230) 同上（P.228）



る必要があった。図 11 は共同漁業が有する有価証券の額面の推移であるが、大正末期より他社株の取得に力を入れ、その下地を整えていたことが分かる。

図 11 共同漁業有価証券額面推移



\*共同漁業有価証券報告書より筆者作成  
\*1922年、1924年はデータなし

戸畑には陸上施設も整備し、水揚げされた漁獲物がすぐに貨物車によって陸送される体制を整えた。全国拠点に冷蔵設備も整備していった。流通網の整備にも着手した。下関、岡山、神戸、大阪、京都、静岡、名古屋に販売所を持つ鮮魚問屋・日本水産株式会社（旧中央水産販売所）を 1926 年に合併し、東京に販売所を持つ株式会社共同水産にも投資を行い、販売網を確保した<sup>(注231)</sup>。また「トロール漁獲物ノ処理貯蔵ニ必要缺クヘカラザル設備ノトシテ又冷蔵事業ノ将来ニ鑑ミ大阪市森本冷蔵庫ヲ其所有者大林組ヨリ譲受ケ現ニ之ヲ利用シツツアルガ同冷蔵庫所在ノ場所ガ喫水深キトロール漁船、冷蔵船等ヲモ横附ケシ得ル岸壁ヲ有スルト敷地ノ餘地アリ等ヨリ将来相当利用ノ途アルヲ信セントス」<sup>(注232)</sup> としており、先々を見通した冷蔵設備の充実拡大を示唆している。

1927 年には林兼商店および下関仲買組合と協力して共同出荷販売組合を組織し、鉄道省が新設した鮮魚輸送急行列車による市場への供給を行った<sup>(注233)</sup>/<sup>(注234)</sup>。さらに 1929 年には戸畑に完成した戸畑冷蔵株式会社と特約を締結してトロール船への低廉な氷の

(注231) 『共同漁業第式拾回報告書』（自大正 15 年 7 月 1 日 至昭和元年 12 月 31 日、P.P.14-15）

(注232) 『共同漁業第式拾回報告書』（自大正 15 年 7 月 1 日 至昭和元年 12 月 31 日、P.P.16-17）

(注233) 高（2009、P.77）

(注234) 鐵道省運輸局編（1928、P.P.137-138）に、「年末下関梅小路間に新設された鮮魚輸送急行列車の如き眞に劃期的の企畫であると云ひ得よう。然し、新設日未だ淺く且つ季●寒冷等のため全能力を發揮し得るの機運に遭遇せざるも、近くは大々的に活動するものと思はれる」とある

搭載を実現すると同時に、低廉な燃料炭<sup>ふんりょうたん</sup>の積み込みも行った。その有効性を認め、同様の施設を各地に配置すべく計画を進めることとした<sup>(注235)</sup>。表 9 は 1934 年時点の共同漁業の子会社・日本食料工業の製氷・冷蔵能力を示すものであるが、圧倒的シェアを占めるに至ったことが分かる。

表 9 日本食料工業（子会社）の製氷・冷蔵能力（1934 年時点）

	直営	投資会社	合計	全国	比率
工場数	186	93	279	971	28.8%
製氷能力(日産/トン)	6,244	1,682	7,926	15,714	50.5%
生産高(年計/万トン)	110	30	140	189	74.0%
冷蔵収容量(トン)	40,572	16,776	57,348	70,986	80.7%

\* 日本水産(1981、P81)より転載(『日本食料工業株式会社事業概要』より)

共同漁業は貯蔵設備の拡充による流通のコントロールにより、海洋資源である魚を世界の至るところに求め、できるだけ新鮮な状態で蓄え、全国各市場に需要に応じて市価の調整を図りつつ配給することを目指したのである。

### 3-3. 総合水産業態の確立

戸畑に移転して 1 年が経過して施設がほぼ整った 1930 年、國司の理想とした総合水産業態構築の道筋が見えてきたようである。『共同漁業第貳拾八回営業報告書』<sup>(注236)</sup>には「トロール漁業ノ根據地ヲ戸畑港ニ移シテ、茲ニ一年ヲ経過セルガ、其間漁港ノ施設略ボ成リ、漁獲物ノ陸揚ゲニ至便トナリ、乗組船員ノ休養モ從來ニ比シ遙ニ良好ナルヲ得、事業經費ノ節約ト能率ノ増進トニ資スルトコロ大ナルノミナラズ、漁船ノ出入碇繫極メテ安全ニシテ夏季ニ二回ニ亘リ希有ノ大暴風雨ノ襲來ヲ受ケシモ何等不安ヲ感ズルコトナク、其施設ノ利用ニヨル効果モ漸次各方面ニ顕著ナラントス」とある。さらに長引く不況の中で企業業績が低迷傾向にある状況を受け、「今後ニ於テハ時勢ニ鑑ミ統制アル事業組織ノ力ニヨリ更ニ一段ト經費ノ節減ニ専念シ、マタ漁獲物ノ處理販賣ニ意ヲ用ヒ、加工品ノ製造ヲ研究シテ漁獲物利用ノ途ヲ講ジ、冷凍魚の市場進出ニ努力シテ新鮮ニシテ滋味豊富ナル冷凍魚ヲ大衆消費者並ニ戦艦糧食用トシテ廉價ニ提供シ配給上ノ冗費ヲ省キ、卸賣小賣値段ノ開キノ大ナル現下ノ配給上ノ缺陷を補ヒ、漁場ヨリ食膳ヘノモットーニ從ヒ大衆ニ利便ヲ與フルト共ニ、海外市場ニモ輸出ヲ試ミ又大型ダイゼルトロール漁船ノ新勢力ノ活躍ト漁港施設ノ利用トニヨリ業績ノ維持向上ヲ策シ大方ノ期待ニ酬ユルトコロアラントス」<sup>(注237)</sup>としている。これは、國司の「水の水道におけるは、水産物の生産配給における理想である」、「海洋資源は世界到る處でこれを求め、できるだけ新鮮な状態で貯へ、世界各市場にいはいば水道の鐵管を引き、需要に應じ

(注235) 『共同漁業第貳拾五回営業報告書』(自昭和四年壹月壹日 自昭和四年六月參拾日 P.5)

(注236) 自昭和 5 年 7 月 1 日 至昭和 5 年 12 月 31 日、P.6

(注237) 『共同漁業第貳拾八回営業報告書』(自昭和 5 年 7 月 1 日 至昭和 5 年 12 月 31 日、P.8)

て市價の調節を圖りつつこれを配給する。……（中略）……水産物も配給上の無駄を排し、できるだけ安價に配給を圖り、その間一切不當な利益を要求すべきではない」<sup>(注238)</sup>の考えに準拠したものである。國司が戸畑に総合水産業態を構築するに及び、自らの経営理念を具現化するに至ったものとみることができる。

#### 3-4. 日産コンツェルンの傘下入り

鮎川義介は久原房之助に代わって久原鋳業の再建を任された。親族各家を頼って債務整理をし終えると 1928（昭和 3）年に社長に就任し、社名を日本産業株式会社とした。従来的小数株主による株式保有の慣習を打ち破り、多数の一般大衆株主からなる「公衆持株会社」として日産コンツェルンの中核会社とした。鮎川はそれまでの鋳業依存体質を打破すべく、所有していた日本鋳業と日立製作所の株式を公開して多数の株主を得、株主割当の増資を行って事業資金を拡充した。さらに株の売却益を新規事業に充て、積極的な企業吸収合併により子会社として分離独立を図り、多角化を進めた。

鮎川は水産事業の樹立を目指し、1933 年に自ら共同漁業の取締役会長に就任した。さらに翌 1934 年に日本産業に水産部を新設して國司を常務取締役に登用し、傘下会社の拡充と統廃合を推し進めた。それより先、國司は 1932 年 7 月、冷凍・冷蔵・製氷その他の事業を行う合同水産工業株式会社を共同漁業の子会社として設立し、監査役に就任した。同社は 2 年後に「日本食料工業株式会社」と改称し、國司は取締役となった。そして共同漁業のトロール部門を豊洋漁業に継承させる目的で豊洋漁業の増資を行い、共同漁業、東洋捕鯨、大日本製氷をそれぞれ豊洋漁業、日本捕鯨、日本食料工業として吸収合併し、豊洋漁業を共同漁業に改称した。さらに共同漁業に日本合同工船、日本捕鯨を合併した。併せて共同漁業に日本食料工業の全株式を譲渡し、さらに旧中央水産販売所の全事業を引き継がせた。その上で 1937 年 3 月に共同漁業は日本食料工業を合併して資本金を 9,150 万円とし、社名を日本水産株式会社とした。ここに日本水産は日産コンツェルンの傘下で日本最大の水産会社となり、國司は専務取締役に就任した。その後も精力的な吸収合併や投資を行い、総合水産会社として君臨した。

日本水産は日産コンツェルンの名を背負うことで一大総合水産会社への道筋を付けることができたと同時に、日本水産は日産コンツェルンの一翼を担ってコンツェルン経営を支えた。國司が共同漁業の日本産業入りを決めたのは、鮎川の唱える公衆持株会社の考えに賛同したからであった。広く大衆から資金提供を受け、配当という形で大衆に還元し、大衆と共に命運を共にする事業形態に意義を見いだしたのである。一般大衆にあまねく安価な魚を届け国民福祉に寄与することをもって水産業を捉えていた國司にとっては理想的な経営形態であり、かつ、国際的事業展開を図る上での資金的バックボーンを持つという意味においても有意義なことであったに違いない。

國司は一連のこの動きに関し、1936 年 9 月の龍門社<sup>(注239)</sup>での講演において触れている。

---

(注238) 桑田（1938、P.82）

(注239) 東京深川渋沢邸の書生部屋に寄寓していた青年たちが互いに勉学に努め、成果を発表する目的で結成。現・公益財団法人渋沢栄一記念財団の前身

「澁澤青淵先生が第一銀行なる銀行によつて御終始なさつて、多數の株主と共に事業を共にせられ、澁澤財閥と云ふやうなのをお作りにならず、大衆資本家を基調に事業を御經營なさつたその御卓見は、私共が関係の水産業を大産業たらしむべく採つて以て範と致したいと希うてゐる次第であります。日産のホールディング・コンパニーとしてその社名を變更したことも、鮎川社長が青淵先生の御卓見に倣ひ、財閥の事業でなく、中産大衆の資本家を基調に事業を經營することが今の時勢に適応する所以であると信じて、實行した譯であるのであります」<sup>(注240)</sup>。

日産傘下入りの理由はその他にもあったものと考えられる。鮎川は公衆持株会社として企業の大衆化を図ることの重要性を説くと同時に、「公開株式會社の經營者は株主の受託者であつて同時に従業員の保護者である、故に經營側に立つ者は己を慎み専ら公僕となつて公衆の福祉を念とすべきは申すまでもない」<sup>(注241)</sup>としている。國司が社会的使命をもって事業經營を行うべきとして、事業の目的を福祉増進に置いていたことに合致するものである。鮎川は經營者としての人格をも問題にしており、國司が經營者として、人間として、日々人格を磨くことに専心していた姿勢と重なる考え方を示した。國司が事業經營の根本においていた宗教の教えに基づく利他の精神を彷彿させる考えでもある。また鮎川は「今や一國の經濟は世界何れの國の經濟とも相關關係にあるから因依融合の精神が無いと本當に立ち行く道理はない」<sup>(注242)</sup>とし、各国と共存共栄主義を掲げて事業を實踐する意志を示した。これは國司が主張した隣保共済の精神（後述）につながるものであり、利他の精神の發揮が日本を利することになるとの經營理念と重なるものである。

さらに鮎川は、日産がコンツエールンとして関係事業の離合集散を實行している根底には事業欲を満たそうとの気持ちは微塵もないこと、流行を追つての事業展開でもないことを断言している。コンツエールンにおける多角的事業展開の偉大な効能の一つは、いくつ事業が苦境に陥ろうとも屋台骨が揺らぐことはなく、従つて難事業であろうともその方向性が正しいとなればそれを成就させるだけの体力を持てることであるとの認識を持っていた。先々の有望性が分かっているながらも直近は多大な犠牲を伴う事業を遂行することも可能であり、それをもって国家的産業育成に貢献することが日産の使命の一つであるとした<sup>(注243)</sup>。

鮎川の日産コンツエールンに関する一連の考えに國司は同調して日産入りを決心し、かつ共同漁業の經營を通して日産の經營に大きく貢献しようとの新たな決意を胸にしたものと思われる。ところが翌 1938 年 4 月 2 日、國司は心筋炎のため享年 52 歳で急逝した。

### 3-5. トロール事業を中心とした業績

田村汽船漁業部の立ち上げから共同漁業の設立を経て日産コンツエールン傘下の日本水産に至るまで、國司が經營の中核に立ち實質的に經營を動かしていたといつても過言

---

(注240) 國司 (1936、P.1005)

(注241) 鮎川 (1934、P.P.14-15)

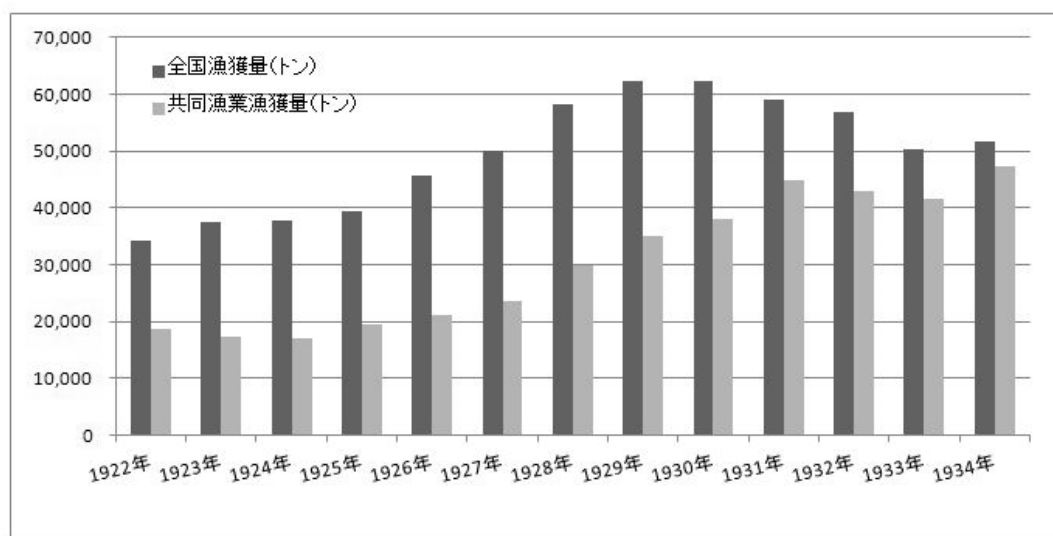
(注242) 同上 (P.13)

(注243) 同上 (P.P.17-18)

ではない。主としてトロール事業の成長に的を絞り國司の業績をまとめておく。

図 12 は全国のトロール漁業漁獲量推移と共同漁業のトロール漁業漁獲量推移を表したものである。推移のトレンドはほぼ同じであるが、1928 年ごろより全国漁獲量に占める共同漁業の漁獲量割合が急速に伸びているのが分かる。共同漁業は 1927 年に民間で初のディーゼル・トロール船を進水させており、1930 年にはディーゼル・トロール船に冷凍装置を装備した。同年戸畑への移転も完了しており、流通販売の体制も整った。それが共同漁業の漁獲量伸張の要因になったものと考えられる。

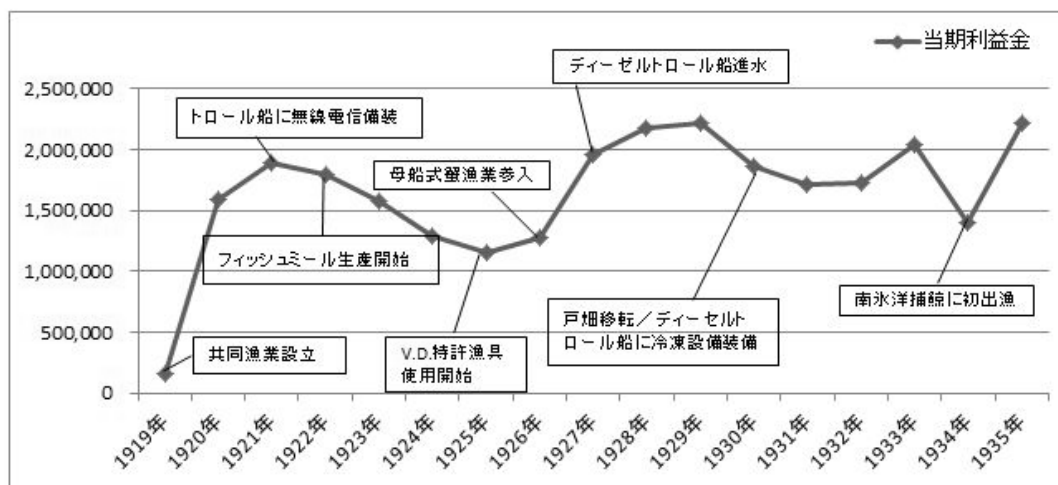
図 12 トロール漁業漁獲量推移



\* 日本水産(1981、P70)および農林水産省統計情報部・農林統計研究会(1949、P2)より筆者作成  
 \* 共同漁業の漁獲量データは、1 函=49Kg換算で算出

また共同漁業の当期利益金の推移を図 13 に、共同漁業が関係会社とした主な会社を表 10 にまとめた。共同漁業は大正末期に利益金は右肩下がりとなるが、1927 年の金融恐慌、続く 1930 年の昭和恐慌に多くの企業がダメージを受ける中、収益は反対に回復傾向を見せている。この間、共同漁業も魚価の低下に悩まされ続けたが、その打開策として技術向上によるトロール漁業の積極拡大策、需給バランスの均衡を目的とする冷蔵・冷凍技術開発と流通網の整備を掲げた。研究開発費および新設備導入、さらには戸畑移転等に資金を投入する一方で、徹底した合理化と経費削減を断行した。その間、母船式蟹漁業に参入し、あるいは投資部において関連会社を開拓して合併を行うなどの積極策にも打って出て、技術的向上と規模的拡大、業態の多角化を目指した。

図 13 共同漁業当期利益金推移



\*共同漁業有価証券報告書および日本水産(2011b)より筆者作成  
 \*1919年は4.1~12.31  
 \*1920~1933年は1.1~12.31  
 \*1934年は前年12.1~翌年1.31  
 \*1935年~1936年は2.1~翌年1.31

表 10 共同漁業投資部管理の関係会社

	社名	関係会社 となった年	その後の動静
漁労分野	日本トロール株式会社(トロール漁業)	1919年	共同漁業株式会社に吸収合併
	豊洋漁業株式会社(以西底曳網漁業)	1925年	1934年に共同漁業株式会社に合併
	旭水産株式会社(定置網漁業)	1922年	1929年に曙漁業株式会社に改称
	日本工船漁業株式会社(母船式カニ漁業)	1927年	1932年に日本合同工船株式会社に合併
加工分野	日本漁糧株式会社(ちくわ・かまぼこ・ミール製造)	1923年	1932年に合同水産工業株式会社に合併
運輸分野	株式会社日鮮組(海上運送)	1921年	1933年に日本水産株式会社に合併
	株式会社丸神運送店(陸上運送)	1920年	1933年に譲渡
販売分野	株式会社中央水産販売所(京阪神地区の販売)	1920年	1926年に日本水産株式会社に改称
	株式会社共同水産販売所(東京地区の販売)	1921年	1928年に共同水産株式会社に改称

\*日本水産(2011a、P.70)、(2011b、P.P.198-99)より筆者作成

國司の事業経営における判断のベースはあくまでも富国のための水産事業であり、一般大衆に需要に応じてあまねく安価に漁獲物を届けることに主眼を置いていた。その過程においては向上の一路をもって時勢に順応し、技術の進展・革新の追究をもって業界の適者たることに努めた。それが総合水産業の構築につながったとみることができる。

#### 4. 富国への貢献

##### 4-1. 農林畜産業を助長

國司はトロール船に冷蔵・冷凍設備を完備させると、さらに缶詰機械とフィッシュ・ミール製造機の据え付けを推進した。魚の残滓を肥料や飼料として重宝されたフィッシュ・ミール製造に利用し、人々の食糧用に利用された残りまで余すことなく活用しよう

とする計画であった。

國司はそれを単なる資源の有効利用に終わらせることなく、さらに壮大な考えを抱いていた。すなわち「魚肥料ガ、米作ハ勿論諸種ノ農作物、果樹、桑園等ニ施シテ卓効ヲ奏スルノ事實ニ就テハ、農家ハ勿論ノコト一般世人ノ均シク認ムル處デアリ、ソレハ、独リ之等ノ作物ノ収量ヲ増加スル許リデナク、品質モ亦之レニ由ツテ著シク改良セラレルノデアル。即チ、農作物ヲ生産スル第一ノ要素ハ土地デアルガ、此ノ土地ニ生産能力ヲ与フルモノハ肥料デアリ、其ノ最良ノモノハ水産肥料デアルト云フモ過言デハアルマイ。其ノ意味ニ於テ水産業ハ實ニ農家ノ死命ヲ制スル計リデナク、延イテ国家ノ隆替ヲ支配スル鍵關ヲ握ルモノト言ハナケレバナラヌ」<sup>(注244)</sup>とし、水産業が国家の隆盛にまで影響を及ぼすとの認識を示した。さらには家畜飼料にもフィッシュ・ミールを配合することで発育を促し、国民栄養上の重要な動物性たんぱく質の供給源となることから、「水産業ハ夫レ自身ニ於テ極メテ重要ナ役目ヲ持ツテ居ル計リデナク、更ニ農業、蠶業、園藝、畜産等ノ如キ我國ノ重大産業ノ根基ヲナスモノ」<sup>(注245)</sup>として水産業の重要性を主張した。

#### 4-2. 隣保共済の精神の發揮

國司が合理化の一環として実現した総合水産業態の構築は、一大コーポレーション設立の考えにつながった。共同漁業の無線通信の暗号を他の中小事業者が傍受しようと腐心している事実をとらえ、全トロール船が一致協力して操業すればその必要がなくなるばかりでなく、漁獲物の処理販売、漁港の利用、需要品の購入、人事の統制に至るまで冗費の節約につながるとした。さらに漁場の荒廃をも防ぎ、資源の保持にもつながると指摘した。そして「其の統制は之を單にトロール漁業丈けに止めず、二隻曳手繰網にも延長し、共に一大コーポレーションとなつて活動するとき、其の効果は最も偉大なるを得るのである」<sup>(注246)</sup>と主張した。共同漁業による寡占を同業他社に警戒させるような言動であるが、國司においてはそのような狭い見ではなく、水産業を通して日本の発展に期したいとの純粋な思いしかなかったものと思われる。國司はあくまで私案としながら「今後大衆向の水産物の配給事業は營利本位ではいけぬのではないかと思ふのであります。私の關係して居ります日本水産會社の取扱高は年三千數百萬圓でありますがこの會社の事業の如きも營利本位であるものを寧ろ奉仕本位に換へ、奉仕を主とし營利を従とすることにしたいものであります」<sup>(注247)</sup>と述べ相互組織構築を示唆していることから、純粋に富国を目的としていたことがうかがわれる。

國司はまた「未ダ未知ノ領域ヲ開拓シタ研究家ヤ新事業ニ先鞭ヲツケタ勇敢ナル企業家ニ對シテハ、何等ノ保護ガ加ヘラレテ居ナイ」<sup>(注248)</sup>ことが無統制を招いた一因ではないかとしている。利己的な事業者が国家を衰退させることへの嘆きであると同時に、「より善く生きる」を実践する者こそ称賛されるべきとの考えの表れとも解釈できる。

---

(注244) 國司 (1930?、P.P.267-268)

(注245) 同上 (P.270)

(注246) 國司 (1930b、P.P.257-258)

(注247) 國司 (1936、P.997)

(注248) 國司 (1930?、P.281)

國司のそうした考えは、国内における当業者同士の無益な競争への警鐘ともなった。ある事業者が多大な資金と労力をもって新事業を確立したとき、それが有利な事業とみると無数の同業者が参入してその利潤を食いつぶし、共倒れの状況を起こしてしまうことを不安視し、国家的長期的視点を持たず目先の利益だけで事業を行う事業者に対しては「自己本位ノ根本心理ノ改造ガ目下ノ我國ニ於テ最モ大切デアリ、國家及ビ産業全體ノ利害休戚ニ反スルガ如キ行爲ハ、絶對ニ排除膺懲セネバナラヌト思フ」<sup>(注249)</sup>とし、事業者同士が一致協力してお互いの權益を尊重して事業全体の統制を図るべきことを提唱した。世界全体がいつ有事に移行してもおかしくはない局面にあった時代の特殊性の中から発せられた発言とも受け止められるが、単なる一企業の繁栄として事業を捉えず、隣保共済、共存共栄こそが日本の繁栄に必要な精神であるとする國司の信念から察すれば、國司の経営理念の一つの根幹を成す考えであったと思われる。

國司は疲弊する農山漁村の現状をとらえ、水産業を貧しい農山漁村の産業振興と若者の労働力化に役立て、農山漁村の自立に貢献することにも心を砕いた。その姿勢が評価され、1932（昭和7）年に農林省の農村経済更生中央委員会の委員に任命された。同委員会には伊谷も名を連ねていた。

國司は農山漁村の産業の不振の一因として、経済界、特に農山漁村における産業の孤獨的分業の弊を挙げ、各種産業相互間、同一産業の中でも異なった事業相互間の連絡・協力の必要性を説いた。そのために異業種・異事業相互間の互助奉仕の精神、共同気鋭的精神を醸成することが重要であるとした。國司は水産業において同業者同士の利己的な利益追求が漁場を荒らし、ひいては水産市場全体の活性化を阻害させることを悲観していたが、ここにおいても同業者、ならびに業種を越えた事業者間の相互扶助の精神こそが国民にとっての利益になるとしている。

國司はさらに論を進め、農山漁村経済更正計画には企業組織と産業組合との協力体制が不可欠とした。それまでのように企業組織と産業組合組織が没交渉で対立的立場にあるべきではなく、提携融和しなければならないと指摘したのである。

その際、隣保共済の精神が更正計画の大切な指導精神であり、それは組合間だけでなく、企業組織も同じ精神で臨まなければならないとした。企業組織は利害一辺倒の考え、他者との利害関係を考慮しないやり方では存在を許されるべきではないとし、隣保共済に立脚しない企業は決して繁栄しないとした。つまり企業家は従来の経営方針を改め、自社利益のみならず農山漁村の大衆の自力更正と利益増進のために資本金や事業経営力を利用し、金融面、製品品質面、新規発明面、事業の合理化面などにおいて支援することに努めるべきであると説いたのである。

それには政府当局、特に農林商工両当局が自ら隣保共済、利他自利の精神を示して国策を遂行し、産業組合と企業組織等の指導に当たることが望ましいとして、行政機関に対しても利己的な精神の排除と隣保共済の精神の發揮を促した。

#### 4-3. 国家間協調の推進

國司は日本のみならず世界人類の幸福にも目を向けていた。「我國に於ても善き政治

---

(注249) 同上



とは旨いものを國民の欲する丈け潤澤に食べさすにある。國民生活の安定も、産業の發展も、國力の伸張も、保健國策の遂行も悉く基調を茲に求めねばならぬ。従つて、我國の水産國策の狙ひどころも亦實に茲に存し、新鮮美味な水産食料品を國の内外を問はず、比較的安く潤澤に供給し、一は以て國民の保健榮養に資し、他は以て世界人類全體の幸福を増進して、國際貸借の改善に寄與するところがあらねばならぬのであります」<sup>(注250)</sup>とし、日本の富国の先に世界人類全体の幸福を見通していた。

さらに水産業を推進するにおいては「國際的の擽擦を未然に防止するに努むることが肝要で、これ永遠に海外の海洋の資源と市場とを獲得する所以であると信ずる」とし、具体的には「海外の相手國と共存共榮の精神を以て事業を共にし、その事業から來る利益を分け合ふことを本義とし、これによつて海外の有利な漁場を自由に開發することを得、又、漁業の根據地を容易に海外相手國に求め得ると同時に、相手國の市場にもその生産商品を自由に販賣し得るやうに工作」<sup>(注251)</sup>することを推奨した。すなわち日本が國際的に優越な地歩を占めるには、外国の同業者と腕づくで戦つて競争に打ち克つこと、もしくは經濟的に提携して親善關係を結んで相互に利害を分かち合うこと、その二つの道があるとし、かねて日本が水産業の立ち遅れを取り戻すべく汲々と自國の利益確保に努めてきたやり方を改め、協調主義に轉向して共存共榮で發展を続け得るようすべきとの考えを示した<sup>(注252)</sup>。諸外国との協調体制構築に尽力した高碕の思考と重なるものである。

南洋諸國における事業展開を検討したとき、國司は当時列強國とされていた欧米諸國との關係に配慮し、欧米諸國の十分な了解を得る必要があるとした。そのために、南洋諸國との事業計画が政治的干涉を招くことがないように十分に注意をし、南洋諸國と欧米諸國との經濟關係に悪影響を及ぼさないようにすることを前提としなければならぬとした。南洋諸民族のために多大な福祉増進を図りつつ、欧米諸國に何ら不利益を与えず、かつ日本に甚大な經濟的發展をもたらす事業展開でなければならぬと考えたのである。

國司が國際協調を主張したのは1934(昭和9)年のことで、時に日本はその2年前に滿州國の建国を宣言し、それが原因となつて翌年に國際連盟を脱退している。その矢先に國司は水産業における國際的協調を強く求め、「國際情勢の頗る儉惡化せんとする今日、最も有効適切なる日本人の進路でありまして、之れ實に親善裡に我國の産業を世界各國に伸張せしめ得ると共に、一面外交上にも陰かに何物かを寄與する所以でもであると信ずるのであります」<sup>(注253)</sup>と結論付けている。臨戦ムードの高まる中、思想や言論の自由も徐々に狭まりつつあつたと思われる当時、何物にも惑わされることなく本質を見通し、それを明言して憚らなかつた。ここに國司の企業家としての姿勢、目標達成のために筋を通し、正しいことは正しいと主張する姿勢が表れている。

---

(注250) 國司 (1937、P.1026)

(注251) 國司 (1936、P.1005)

(注252) 國司 (1934a、P.796)

(注253) 同上 (P.803)

## 《第2部 第2章 参考文献》

- ・ 鮎川義介 (1934) 『日産の體用』
- ・ 鮎川義介 (1938) 「故國司浩助君を偲びて」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 飯山太平 (1966) 『水産に生きる』 水産タイムズ社
- ・ 植木憲吉 (1961) 『植木憲吉自傳』
- ・ 宇田川勝 ((1973) 「日産財閥の水産部門形成過程 (上) —共同漁業の生成發展を中心に— 『経営志林』 第10卷第2号
- ・ 宇田川勝 ((1973) 「日産財閥の水産部門形成過程 (中) —共同漁業の生成發展を中心に— 『経営志林』 第10卷第3・4号
- ・ 宇田川勝 ((1974) 「日産財閥の水産部門形成過程 (下) —共同漁業の生成發展を中心に— 『経営志林』 第11卷第1号
- ・ 共同漁業 (1926~1933) 『共同漁業株式会社有価証券報告書 (第19~34回)』
- ・ 國司浩助 (1927) 「水産現業員の優良化」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1928a) 「向上の一路へ」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1928b) 「更生すべきわが邦水産業に対するわれらの使命」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1929) 『水産業の合理化と我等の針路』 共同漁業協心會
- ・ 國司浩助 (1930a) 「水産業合理化の現實化と戸畑移轉」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1930b) 「トロール船便乗中に得たる所感と希望」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1930c) 「水産業合理化と漁港施設の利他的開放」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1930?) 「我國水産ノ重要性ト其開發策」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1931) 「富國強兵と新時代の水産業」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1932) 「農山漁村ノ經濟更生計畫樹立ト其ノ實行的對策私見」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1934a) 「國際經濟協調と漁業の國際的提携」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1934b) 「我國に於けるトロール漁業の現況と其の將來」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1934c) 「農山漁村經濟更生計畫の實行に關し今後採るべき指導方針如何」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1936) 「我國水産業の現在と將來」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 國司浩助 (1937) 「水産業の重要性とその將來」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 国司義彦 (2011) 『理想・熟慮・断行 国司浩助伝』 牧歌舎東京本部
- ・ 桑田透一 (1938) 「水産日本の建設者 國司浩助氏を憶ふ」『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 桑田透一編 (1939) 『国司浩助氏論叢』 桑田透一
- ・ 桑田透一 (1942) 『水産日本』 大日本雄弁會
- ・ 高宇 (2009) 『戦間期日本の水産物流通』 日本經濟評論社
- ・ 水産新社 (1934) 「時代の寵児日本産業と共同漁業系諸會社の全貌 (一)」『水産公論』

第 22 卷第 3 号、新水産社

- ・ 田原義浩（1934）「久原房之助と鮎川義介」『水産公論』第 22 卷第 3 号「時代の寵児 日本産業と共同漁業系諸會社の全貌（一）」新水産社
- ・ 田村啓三（1961）『田村回想録』日刊水産経済新聞
- ・ 鐵道省運輸局編（1928）『昭和二年中 國有鐵道貨物運輸概況』帝國鐵道協會
- ・ 東洋製罐（2003）『洞海はみていたその歴史「戸畑工場 70 年の歩み」』東洋製罐
- ・ 仲谷新治（1950）「ディーゼルと漁船」『科學朝日』1950 年 3 月号
- ・ 日本水産（1981）「日本水産の 70 年」日本水産
- ・ 日本水産編（2000）『ニッスイの原点 國司浩助氏論叢【抄】』日本水産
- ・ 日本水産（2011a）『日本水産百年史』日本水産
- ・ 日本水産（2011b）『日本水産百年史 史料』日本水産
- ・ 日産水産研究所（1935）『早軀水産研究所要録』日産水産研究所
- ・ 日本トロール水産組合編（1931）『本邦トロール漁業小史』日本トロール水産組合
- ・ 農林省水産局（1936）『汽船トロール漁業ノ現況』農業と水産社
- ・ 農林水産省統計情報部・農林統計研究会 編（1979）『水産業累年統計 第 2 卷』農林統計研究会
- ・ 藤田孝夫 他編（1989）『日本水産の研究のあゆみ』50 周年記念の会
- ・ 山田一郎（1934）「共同漁業の沿革と現勢（上）」『水産公論』第 22 卷第 5 号「時代の寵児 日本産業と共同漁業系諸會社の全貌（二）」新水産社
- ・ 山田一郎（1934）「共同漁業の沿革と現勢（下）」『水産公論』第 22 卷第 6 号、新水産社

### 第3章 中島董一郎の企業家活動

#### 第1節 経営理念

##### 1. 社訓・社是からみる経営理念

現在キューピーに掲げられている社訓・社是は戦後に成文化されたものであるが、もともと中島が日々口にしてきたことである。その考えは戦前期から貫かれ、社員に徹底されて社風となった<sup>(注254)</sup>。従って現在のキューピーの社訓・社是から中島の経営理念を考察する。

社訓の1番目に「道義を重んずること」が掲げられている。中島は「戦に敗れても必ずしもその国は滅びないが、もし国民が道義を重んずる心を失った時、その国は必ず滅びると教えられております。(…中略…)生産でも販売でもそれに携わる人々が道義を顧みない様になれば、如何なる大企業でも必ず没落する幾多の事実が之を示しております」と記した<sup>(注255)</sup>。社員の一人一人が道義をわきまえてこそ企業存続がかなうとの考えを抱いていたことが分かる。さらに「正直者がばかを見て、ずるいものが得をしたりすることがあるが、長い目で見ると、誠実な人、道義を重んずる人が認められるというのが世の中である」とし、道義を重んじていればそれを誰かが見ていつか評価されるとの意味を込めて、「世の中は存外公平である」<sup>(注256)</sup>としばしば口にした。これは学生時代のアルバイト経験から得た教訓であるが、いついかなるときも迷うことなく道義を重んずるための自律、自戒の言葉となっている。

中島は道義を第一とするもそれだけでは事業経営は成り立たないとし、創意工夫が必要であると提唱した。「創意工夫に努めること」は社訓の2番目に掲げられている。中島は地道に実績を積み重ねる姿勢を貫きながら、進取的思考と新規的手法をもって経営課題に臨んだ。また、高品質と低価格を両立させるために先進の設備導入と研究を怠らず、一方で生産に関わらない経費を徹底削減した。

社訓の3番目に掲げられているのは「親を大切にすること」である。キューピーのホームページでは「わが子を思う親の気持ちをありがたく感じ、それに報いようとする気持ちが親孝行です。したがって親孝行のできる人とは、人の好意をありがたく感じ、それに報いることのできる人です。そういう人の周囲には、また好意を持って接してくれる人が集まり、その会社はおのずから発展するはずです」<sup>(注257)</sup>との中島の言葉を用いてその意味を説明している。これは報恩につながる考え方である。中島と共に働いたキューピーのOBによれば、中島は従業員に対して親孝行に努めるよう折に触れて力説し、いくら仕事ができても親孝行のできない者はキューピーの従業員にふさわしくないとしていたという。

キューピーの社是である「楽業偕悦」には、「皆様とともに毎日の仕事を楽しみながら悦びを偕に致したい」、つまり共に働く仲間と志を同じくし、仕事を楽しみ、悦びを

---

(注254) 藤田 (1997、P.69)

(注255) 藤田 (1997、P. P.68-69) によれば、キューピーの新入社員教育用テキストに掲載の「新しく入られた社員の方々へ」に社是社訓の考え方が書かれていたとされる

(注256) 同上

(注257) キューピーホームページ

<http://www.kewpie.co.jp/company/corp/philosophy/index.html>

分かち合うことによってやりがいや生きがいを従業員に感じてほしいとの中島の願いが込められている。また、道義に反する思考や行動をすると皆と楽しく仕事ができなくなるとの戒めもあった。中島は経営理念を正しく理解してもらうために、知識やスキルのある即戦力よりも、色に染まっていない人材を採用して一から教育する方策を取った。ここからも中島が理念共有を重んじていたことが分かる。

## 2. 事業経営についての根本思考と設立趣意

中島の経営判断の根本には、利害損得によらず「何が正しいか」という不変のものさしがあり、損得ではなく善悪で判断をすることが重要であるとした<sup>(注258)</sup>。経営における利害損得は収益につながるが、中島はそれを第一義とはせず、「正しいこと」、つまり善を優先させた。先述のキューピーのOBによれば、中島は人として当然持ち合わせるべき心、人として当然果たすべき行動、それを大前提としていたとも言っていることから、中島のいう善の意味はそこにあると考えられる。また、道義を重んずることと併せて報恩の重要性を説いていることから、「何が正しいか」を考える際のバックボーンを報恩に置いていたと考えることができる。併せて常に意識していたのは、自分からより遠い立場にある者を優先させることであった。自分より家族、家族よりも従業員、従業員よりも取引先、取引先よりもその先にいる消費者に重きを置くことを基本とした<sup>(注259)</sup>。それが消費者第一主義につながったものと思われる。

中島は1909（明治42）年に入店した缶詰卸商・若菜商店および独立起業した中島商店において、主に北洋産水産缶詰を取り扱った。当時缶詰は日常食ではなく、中身が見えないために意図的に内容や分量を偽ったものが多かった。中島はそうした状況を憂えており、逸見山陽堂（現・株式会社サンヨー堂）の「製造家と販売店の信用」という品質に対する考え方に共鳴し、自らも信用の下に高品質品を取り扱った。独立7年後にマヨネーズの製造・販売に着手し、以降マヨネーズを中心としてさまざまな事業展開を行うが、事業の軸はあくまで「安心・安全でおいしい「食」の提供」であった。それに消費者優先を重ね、より高品質な製品をより低価格で提供することを追求し続けた。独立に際し設立趣意などは明文化されていないが、以上のことから推察するに、食品に携わる者として品質をベースにした企業と消費者の信用の構築を志向したものとする。

## 第2節 生い立ちと経営理念形成過程<sup>(注260)</sup>

### 1. 父母からの精神教育

中島董一郎は1883（明治16）年、愛知県幡豆郡大宝村字今川（現・愛知県西尾市）に、父淳太郎、母キンの長男として生まれた。父方は代々医者で、淳太郎は医院を開業していた。医者として信頼が厚く多くの患者が訪れていたが、警察官と学校の先生からは診療代や薬代はもらわず、貧しい人にも診療代を請求することはなかった。親戚から

---

(注258) 藤田（1997、P.70）

(注259) 廿日出要之進思い出の記編集委員（1979、P.171）

(注260) 中島の生い立ちおよび企業家活動における事績は主として井土（1993）、井土（1995）、高橋（2003）、中島／董友会（2005）などによった

頼まれるままに借金の保証人になったことなどが重なって、総じて貧しい生活を強いられた。淳太郎は 1911 年、中島が水産講習所を卒業して缶詰卸店で働いていたときに息を引き取るが、貧しい人には無償診療するなどの姿勢を貫いていたため、自身の病気療養費用もままならないほどであった。中島は父の生き様を振り返り、「資産を残してもらいより、貧しい人々から感謝されるようなことをしてくれた方が遥かに嬉しかった」(注 261) と述懐している。開業医として非常に繁盛していたため、蓄財しようと思えば簡単にできたはずである。富へ執着することの無意味さ、周りの人々、特に弱い立場の人々への配慮を中島は父から学んだのではないかと推察する。

キンの祖父は、明治維新に尾張徳川藩の勤皇の志士の一人であった田宮如雲である。武家の娘として育ったキンは中島に、武士の血を受け継ぐ者としての自覚を促したものと思われる。中島が 10 歳くらいのとき、仲の良い友人が 7、8 人からいじめられているところに遭遇した。多勢を相手にどうすることもできず、自宅の床の間にあった刀を手にとって立ち向かい皆を追い払った。しばらくして近所の子どもの親から次々と苦情を持ち込まれると、キンは丁重に謝って帰ってもらった。キンは中島を叱ることはせず、ただ短い文章を書いた半紙を中島に渡し、それを毎朝声に出して読むよう命じた。それは『文章軌範』の「留侯論」の初めの部分であった。

「古の所謂豪傑の士は、必ず人に過ぎたるの節有り。人情忍ぶ能わざる所の者あり、匹夫、辱めらるれば、劍を抜いて起ち、身を挺んで闘う。此れ勇と為すに足らざるなり。天下に大勇なる者有り。卒然として之に臨んで驚かず、故無くして之に加えて怒らず。此れ其の挾持する所の者甚だ大にして、其の志甚だ遠ければなり。」(注 262)

キンは 1893 年に早逝したが、母から一生の教えを受けたと中島は語っている。母から学んだ武士の精神ともいうべきものは、大所高所から物事の本筋を見抜く目、周囲に惑わされず正しいと判断したことを貫徹する姿勢、陰徳の精神などを身に付ける土台になったと考えられる。

10 歳で母を亡くした中島は水泳の練習と読書に没頭するようになるが、水泳の習得は後に水産講習所に進学する布石となった。

## 2. ナショナルリズムの芽生え

中学校を卒業すると父の希望に沿って医者になろうとしたが、受験に 2 度失敗した。医者は断念し、水泳が好きであるとの理由から水産講習所に入学し、製造科に学んだ。

中島は水産講習所で寄宿舎生活を送りながら、ひたすら水泳と船の腕を磨いた。勉強に対してはあまり熱心ではなかったと自ら振り返っているが、化学と応用機械学、英語だけは一生懸命に打ち込んだ。水産講習所での中島にとっての大きな財産は、伊谷以知二郎との出会いであった。中島は独立して中島商店を興したとき、伊谷の口利きで資金を手にすることができた。中島は伊谷を精神的な支柱としても尊敬し、仕事や人生の転機には必ず指導を仰いだ。

また後に中島が露領において紅鮭缶詰製造を手掛けるきっかけをつくったのも伊谷

---

(注 261) 中島／董友会 (2005、P.90)

(注 262) 前野 (2002、P.124)

であるが、その背景には、北洋漁業開拓をして日本の富国に結び付けようとの伊谷の確たる考えがあったものと考えられる。中島はその後の海外留学において、あるいは帰国後の一連の企業家活動において、伊谷の北洋漁業開拓に同調し協力する動きをしている。マヨネーズ事業だけに焦点を当てれば水産業とは結びつかないが、缶詰卸商を出発点とした食品製造への道筋からキューピーが始まったと考えると、中島が日本初の国産マヨネーズの製造・販売を開始して日本の食文化にまで定着させたことの原点は水産講習所にあったといえる。伊谷没後、中島は年1回の「恩師伊谷以知二郎先生を偲ぶ会」に出席するのが慣例となっていた。

伊谷を介しての水産講習所や缶詰製造を主軸にした人脈は、中島の企業家活動を支えた。後に共同漁業で辣腕を振るう林田仁八や國司にはいつも敬意を表していた。独立したときに何かと支援を受けたのは水産講習所の大先輩である中村嘉壽であり、一生を通じて交流を続けた高碕との出会いも水産講習所であった。高碕は中島が海外留学するきっかけを作り、独立後の厳しい時代に何度も資金的援助をしている。

水産講習所入学の動機については中島自身が、水泳が好きというほかに学費がかからなかったことを挙げているが、それ以外の理由には言及しておらず、大きな志を抱いて入学したようには思えない。また卒業後の身の振り方を決める段においても、水産業発展のために尽くすといったような強い意志は見えない。中島は幼少時代から水産講習所時代を通して起業に対する志や闘志を表立ってみなぎらせることはなかったが、企業家としての素養を途切らすことなく内に秘め続けたと思われる。

### 3. 高品質の追求

水産講習所卒業後はいくつかの職場を経た後、伊谷の助力の下で水産講習所の先輩である星野佐紀を介して缶詰卸商・若菜商店に就職した。店主である若菜熊次郎は1905年に若菜商店を立ち上げ、主に蟹缶詰を手広く扱っていた。中島が入店した当時の若菜商店の規模はまだ小さく、給料も高いとはいえなかったが、缶詰関係の仕事は努力すれば結果が直ちに表れると考え、就職を決めた。

入店するとすぐ、北海道の蟹缶詰製造家を回ることを命じられた。中島は利尻から稚内、樺太、さらに国後にまで足を伸ばし、既存取引先含め数々の製造家を訪ねて実態を調査し、省庁や地元有力者を通じて情報収集に努めた。中島が食品関連産業に携わる者として品質にこだわり始めたのはいつのことからか明確ではないものの、関連資料から推測するに、若菜商店時代の北海道・樺太の視察によって固められたものと考えられる。さまざまな製造家と交流し、製造家の人格に接し、製造過程を見聞し、製品の品質を目にすることで、缶詰製造とは何か、ひいては食品事業とは何かを考えさせられる契機となったと思われる。

その間、樺太で綾部缶詰製造所の綾部正吉と出会った。綾部缶詰製造所は蟹缶詰を製造しており、若菜商店の取引先の一つであった。中島は読書家で教養ある綾部に親しみを感じ、綾部もまた中島の人柄を高く評価したようで、肝胆相照らす仲となった。人格面、缶詰品質面双方で信頼を置いた綾部に対する中島の評価を見ると、企業家の人格や考え方が製品である缶詰にも表れるとの確信をこのときに得たと推察される。

父の淳太郎が死去した1911年、伊谷より露領における紅鮭缶詰製造を勧められた。

当時露領における紅鮭缶詰製造は、伊谷の主導により水産講習所から指導を受けた堤商会の堤清六が成功させていたものの、日本の水産業発展の観点から、同海域の豊富な資源を利用してますます活性化させる必要があった。水産講習所の製造科を卒業し、缶詰販売業に従事して数々の製造家の実体に触れていたとはいえ、資金も名声もない卸商の店員に過ぎなかった中島にとり、堤商会に次いで紅鮭缶詰製造に着手することは大きな挑戦であった。中島は熟慮の末、父を失った喪失感から立ち直る契機として、多少のリスクを覚悟でこの大事業を受けて立つことにした。

中島は目標数量を設定して必要経費を算出し、資金の支援を若菜商店と取引のあった岡田商店に依頼する計画を立て、店主の若菜と岡田商店の了承を得た。ところが中島が詳細の計画を立案するに及び、若菜より「再考した結果リスクの高い事業であるので今回は見送りたい」と言い渡された。中島は考えあぐね、岡田商店からの資金は中島個人の借入とすること、事業が失敗したときは中島個人の責任とすること、事業が成功したときは若菜商店の事業として全てを若菜商店の収益とすることを条件に、若菜の了承を得た。結局は若菜商店の事業として遂行することになったものの、失敗した暁には個人的に責任を負う覚悟で臨んだ。自身の転機のための挑戦だったとはいえ、この条件設定は中島ならではの身の処し方であろう。伊谷は師弟に対して「凡そ仕事をなさむとする者は、苟も私心のあつてはならぬ」と常々語ったとされるが、中島のこのときの行動は伊谷のそうした考えに重なる部分が見受けられる。

万端整えて缶詰製造に臨んだが、紅鮭の不漁のために目標の 1,000 函に対して 800 函の結果に終わった。ギル商会<sup>(注263)</sup>を経由してオーストラリアに輸出し、若干の利益を計上することができた。事業の責任者としてまとまった数量の缶詰製造を手掛けた経験は、資金調達、経理、人事、品質管理など、あらゆる面で企業家活動を行う上での糧となり、自信にもなったと考えられる。缶詰卸業者であった中島が缶詰製造家として実務に携わったことは、後のマヨネーズ製造・販売の布石となったとも考えられる。

#### 4. 海外留学で掴んだ企業の芽

高碓の強い勧めもあり、伊谷にも相談の上で中島は農商務省の実業練習生の試験を受けた。高碓は水産講習所卒業後に缶詰製造会社に技師として勤務していたが、伊谷の斡旋により 1912 年からメキシコの漁業会社に技師として派遣されることが決まっており、中島にも海外留学経験の必要性を説いたのである。中島も海外を見聞して実力を試したいとの希望をかねて持っていたため、一念発起し試験を受けて合格し、1913 年にイギリスに向けて出発した。

その船中、朝食で出されていたオレンジ・マーマレードを食し、日本人の口に合うのではないかと直感した。オレンジ・マーマレードと一緒にイチゴジャムが置かれていたが、日本人は 3 対 1 の割合でオレンジ・マーマレードを好んで食べていることを食堂の主任から聞き出した。中島はこのときオレンジ・マーマレードの事業化を既に意識したようで、後にロンドンの下宿先の婦人に製法を聞いている。

---

(注263) ギル商会はイギリス人、W.H.ギルが営む会社で、中島はギルとは独立前からの知り合いであった



実業練習生としての中島の目的は欧州市場における紅鮭缶詰および蟹缶詰の販路を調べることであったが、その領域は堤商会の取引先であったセールス商会で既に行われていたため、中島はあえて倉庫会社、コール・エンド・ケーリーを見聞することにした。同社はロンドンに輸入される缶詰の打検<sup>(注264)</sup>・荷造りをほとんど一手に受けていた会社であった。日本の缶詰品質が製造業者によってかなりばらつきがあることへの問題意識から、同社の視察を決めたものと思われる。若菜商店時代に数多くの製造業者と接触し缶詰品質の不統一を身をもって知った中島は、輸出品としての国産缶詰の品質の向上と安定が、受け入れ先の諸外国からの信頼につながると考えたのであろう。ここでの経験は、缶詰仲次業として品質を見極める目を養うことにもなったと考えられる。中島が帰国後の1919年に伊谷の協力の下に設立した開進組は、同社のノウハウをベースとした打検検査会社であった。

やがて戦火が激しくなり、滞在地をイギリスからアメリカに変更すべく領事館の了承を得、アメリカに渡った。いくつかの都市を回った後、エベックスの鮭缶詰工場で働くことになった。同工場では7、8人のアメリカ人と100～200人の日本人、中国人などが働いていたが、大部分の者は真面目に働こうという気持ちがなく、毎晩賭場が開かれている状態であった。中島はその状況を厭い、比較的若い従業員を選んで一人ずつ博打をやめるよう説得した。ちょうどそのころ入ってきた巽栄太郎と協力し、真面目に熱心に働く労働者を徐々に増やすことで職場環境を改善し、仕事の能率を上げることに成功した。中島は後に「楽業偕悦」を標榜するが、このとき既にそういう考えを有していたことが分かる。その過程で、賭博を取り仕切っていた男とも対等に渡り合った。中島は若菜商店に就職する前に、白土の掘削作業の管理を任されたことがある。そこでも同僚をめぐってやくざ者と臆することなく相対した。中島は普段は極めて謙虚であったが、道理を通すためには何事にも屈しない姿勢を身に付けていた。相手の地位や立場に関係なく何が正しいかを見極め行動するという、中島の信念の一端につながるものである。幼いころに母から示された『留侯論』の影響が少なからずあったのではないかと推測する。

巽とは「一見してたちまち十年の知己の如く親しく」<sup>(注265)</sup>になった。巽はかつて知人から任された破産寸前のレストランの経営を建て直し、元の所有者が約束を破棄してレストランを取り戻そうとすると、争うことなく所有権を引き渡した。中島は巽のそうした潔い性格に引かれたものと考えられる。中島の人を見る際の判断規準の一面を垣間見ることができる。

1915年、大正天皇御即位の御大典に合わせ、中島の働く工場で祝宴が設けられた。その席上、鮭缶詰をほぐしたものをタマネギのみじん切りとマヨネーズであえた料理が出た。皆からの評判がよく、中島はマヨネーズへの興味をかき立てられた。その後立ち寄ったサンフランシスコ滞在中、ポテトサラダを食べてますますマヨネーズを好むようになった。中島はアメリカで約8カ月を過ごし、1915年12月に帰国の途に就いた。

マヨネーズ製造・販売の事業化を想起したのはこの一連の経験を通してのことである。

---

(注264) 缶詰のふたや底を棒でたたいて不良品を判別すること

(注265) 中島／董友会（2005、P.145）

オレンジ・マーマレードの製造・販売や打検検査のシステム構築を考えたのも海外留学時代であり、ポートランドで食料品のマーケットを見学したときには機会があれば日本でやってみたいと思ったともしている。欧米では何事も企業家としての目をもって見聞していたということであろう。中島は幼少時代から水産講習所時代を通して、企業に対する志や闘志を表立ってみなぎらせることはなかったが、海外で学ぶことを勧めてくれた高碓に企業家としての志を呼び起こされた可能性は高い。高碓から留学を勧められたときの様子を中島は「日本でマゴマゴしていても仕様がな。自分もアメリカへ行くつもりだが、お前も一つヨーロッパへ往って来てはどうか。それには農商務省の実業練習生の試験を受けて行くのが一番面倒がないとのお話で、私もかねてその希望は抱いていたことでもありますので、それは一つそのつもりで、やって見ましよう」と申しました<sup>(注266)</sup>と記している。若菜商店就職前、イギリスでギル商会を営む W.H.ギルと知り合ったこと、若菜商店時代に缶詰の輸出を手掛けたことなども、海外へ目を向けるきっかけとなったかもしれない。さらに伊谷の北洋漁業開拓に同調した中島が、海外留学先で北洋の鮭・蟹缶詰の輸出促進を念頭に見聞を広めたことは自然な成り行きであり、倉庫会社で打検・荷造りを習得したのもその流れであった。その中であってオレンジ・マーマレードやマヨネーズの製造・販売の事業化を期するようになったのは、中島のそれまでの企業家活動の範疇にない新たな事柄であった。オレンジ・マーマレードもマヨネーズも缶詰製品であったことを考えれば、缶詰事業から外れているわけではないが、従来の取り扱い製品が水産物中心であったことからすれば、中島の中に芽生えた企業家としての独自の視点、新たな事業の芽ということが出来る。その意味で海外留学は中島にとって大きな転機であったと位置付けられる。日本が規範とした欧米の食生活に定着していたオレンジ・マーマレードやマヨネーズが、日本の西洋化とともに日本人の食生活にも浸透するはずであるとの先見がそこにある。

### 第3節 企業家活動と業績

#### 1. 缶詰仲次業中島商店の設立

##### 1-1. 独立までの過程

1916(大正5)年の元旦に帰国した中島は、早々に若菜より経営の建て直しを依頼された。若菜商店は中島の不在中、第一次世界大戦に乗じて鮭缶詰の大量買入れをしたものの値段は下降し、多額の損失を被っていた。中島は若菜と相談し、小口の借入をまとめ、第二会社・弥生商店を設立し、同社の利益から若菜商店の借入を返済することとした。弥生商店の業績は順調であったが、支援者からの「若菜に思惑買いはさせない」という資金提供における条件を若菜が破り、それを中島は諫めることができず、責任を取って退任することを決めた。支援者に対しては利潤を上乗せして返済し、弥生商店は解散した。若菜商店は店主の若菜を中心に従来の事業を継続できるよう形を整えた。

恩義に報いる気持ちを常に持ち、立場上相対する2人の恩人への対処の仕方に中島ならではの処世術がにじみ出ている。

---

(注266) 同上 (P.102)

## 1-2. 缶詰仲次業として独立

若菜商店を辞した中島は 1917 (大正 6) 年末、イギリス滞在時に見聞したブローカー業を手本に缶詰仲次業を起こすという具体的計画を立てた。特に資金面で覚束ない状態であったが、伊谷を介して林米五郎と中村嘉寿から資金提供を受けることができた。林米五郎は林鉄鋼所を経営しており、中島の異母妹が林の弟に嫁いでいた。中村嘉寿は水産講習所の大先輩であり、水産界で力を発揮していた。中村からは事務所の世話も受けた。多くの協力者に支えられ、中島は 1918 年 2 月 11 日、日本橋区亀島町に「缶詰仲次業中島商店」の看板を掲げた。

起業した中島が最初に訪ねた先は、逸見山陽堂 (現・株式会社サンヨー堂) であった。同社とはそれまで一面識もなかったが、かつて同社が発売した「日露印牛肉缶詰」の広告を業界紙で目にし、製品に対する考え方に深く感銘を受けたというのがその理由であった。その広告の内容を以下に示す。

「缶詰が経済的食品である事は、今更申す迄もなる事で、四季折々の珍味佳肴は、時を擇ばず御間に合ふ處、即ち缶詰獨得の長所です。當業も追々盛になりまして今では全國到る處で製造され消費さるる有様となりましたが、何事にも弊害は伴ふもので、缶詰が其の内容の知り難みのを奇貨として、随分無理な小刀細工の施されてあるものも御座りますから、先づ以て製造家と販賣店との信用を御買収になる、といふ思召が御肝要かと思はれます。弊店は創業以來、幾多の失敗を経て暫く今日に至り、今や二十餘年來の經驗を以て、製造に従事しますので、品質其他に就ては、世間自から定評も御座りますれば何卒思召別られて、倍舊の御引立を願上ます。」

当時、缶詰は一般消費者にとって日常食ではなく、品質のばらつきが大きかった。中身が見えないために意図的に内容や数量を偽ったものも少なからずあった。中島は缶詰産業に携わる者としてそうした状況をかねて憂えていた折、逸見山陽堂の広告を見て同社の缶詰品質に対する考え方に共鳴した。その企業姿勢を尊敬するに至り、独立の暁にはまず逸見山陽堂を訪ねようと心に決めた。このことから中島の取引先の選定に際しての優先基準は、品質をベースにした「製造家と販賣店の信用」にあったことが分かる。中島が若菜商店の再建を手掛けていたとき、綾部缶詰製造所との取引を何とか成立させようと尽力した。綾部の人格、品質へのこだわりが缶詰の完成度の高さに表れていたからである。

逸見山陽堂に引き続き、堤商会、ギル商会、輸出食品会社等を回って独立を知らせた。堤商会には留学前にカムチャツカで紅鮭缶詰をした際に世話になっており、W.H.ギルとは知己の間柄であった。また輸出食品は伊谷の主導の下で、水産講習所の鍋島態道、高橋熊三らが紅鮭缶詰の製造・輸出を主体事業として 1912 年に設立した会社である。

中島の最初の仕事はギル商会からのオーストラリア向けピンクサーモン缶詰<sup>(注267)</sup> 500 函の注文であった。ギル商会と口銭 (仲介手数料) を取り決め、商品は逸見山陽堂

---

(注267) 鮭缶詰には、レッド (べにざけ)、キング (ますのすけ)、シルバー (ぎんざけ)、ピンク (からふとます)、チャム (しろざけ) の種類がある。なお、ピンクは分類学上はさけ科のさけ属に入るさけであり、欧米ではピンクサーモンという (日本缶詰協会 HP「かんづめハンドブック」[http://www.jca-can.or.jp/handbook/08\\_1.html](http://www.jca-can.or.jp/handbook/08_1.html) より)

から仕入れた。その際、ギル商会からの口銭受領を理由に逸見山陽堂からの口銭を辞退し、信頼を得るきっかけとなった。「何が正しいか」に基づいて判断し、双方から口銭を受け取ることをしなかった。中島には、十円のを十一円で売っても九円で売っても困るとの考えがあり、「誠意を尽くして十円のを十円で売ってくればいいのです。これがほんとの商売です」<sup>(注268)</sup>と口にしたことがある。中島よりキューピーの社長を引き継いだ藤田近男<sup>(注269)</sup>の入社面接のときの言葉である。そう考えるに至るベースはこのとき既に形成されていたということである。ギル商会からの仕事は、最初は起業間もない中島への餞別の意味があった可能性も多分に考えられるが、その後継続的に注文を受けることになったことから察するに、結果的に仕事ぶりが評価されたものと考えられる。

若菜商店の取引先であり、カムチャツカにおける紅鮭缶詰製造の際、さらに若菜商店再建の際に資金提供を受けた醤油問屋・岡田商店からも仕事の依頼がきた。中島はイギリス滞在時に知り合った店に岡田商店の製品を委託し、第一次世界大戦終結までの短期間であったものの、確実に仕事をこなした。また綾部缶詰製造所で生産される缶詰の半量を取り扱わせてもらうことになった。

中島が起業早々に次々と仕事を依頼されたのは、若菜商店時代にその実績が認められていたからであろう。実際、堤商会の堤清六からは一度ならず堤商会入りを打診されており、また若菜が中島の帰国を待って経営再建を託したのも、中島の手腕と信頼をもってすれば不可能ではないと判断した結果であろう。中島が独立の相談のために伊谷を訪れたときには、中島に対して就職先の引き合いが1、2きているとの話もあり、望みがあればどこにでも紹介しようとの言葉も受けている。

これは中島の事業実績と誠実な取り組み姿勢が業界にある程度知れ渡っていたことの証左である。若菜商店店主の若菜は何度か思惑買いをしたり、得意先との間でトラブルを起こしたこともあったが、その中であって中島は誠実に地道に努力を重ね、一步一步信頼を築いていたものと考えられる。

## 2. 国産缶詰の品質向上活動

### 2-1. 打検検査会社・開進組の設立

中島はイギリスで倉庫会社、コール・エンド・ケーリー社について調査し、同社社員が輸入品受け入れの際にロンドン港湾局の衛生検査官とともに品質検査を行い、不良率を計算してその分を割り引いて代金決済していることを知った。帰国後、横浜や神戸から輸出する缶詰について、イギリスと同様の検査をあらかじめ行って輸出する体制が必要であるとの持論を伊谷に進言した。伊谷は中島の考えに賛意を示し、カムチャツカや樺太の主だった缶詰輸出業者に協力を要請した。それに強く賛同したのが堤商会であっ

---

(注268) 中島／董友会 (2005、P.285)

(注269) 藤田は第2代キューピー社長。1949年に水産講習所を卒業して中島董商店に入社。キューピーの取締役を経て1971年に代表取締役社長に就任。その後、代表取締役副会長、取締役相談役、相談役を歴任。なお、キューピーの前身は食品工業であることを考慮すれば正確には第2代社長ではないが、キューピーに社名を変えた後に就任したという前提で第2代社長と表記する

た。最終的に中島商店と堤商会の折半出資によって、販売前の缶詰の打検検査業務を手掛ける開進組が 1919 年に設立された。最初は片山俊太郎<sup>(注270)</sup>を支配人に据え、引き続き中島吉十郎<sup>(注271)</sup>が運営に当たった。事業が順調に推移したところで一切を中島吉十郎に任せ、中島商店と堤商会は経営から手を引いた。

中島は海外留学先で企業化の芽として打検検査会社の創設、オレンジ・マーマレードおよびマヨネーズの製造・販売を想定したが、その中で最も早く着手したのが打検検査会社の創設であった。輸出品としての鮭・蟹缶詰について、輸出前に品質のチェックを行って輸出先国の信頼を得るとというのが中島の考えであった。それを受け伊谷が関係者を集めて会合を開いたのが、1919 年の春ごろである。中島が伊谷に進言したのがいつのことか明確ではないものの、そのころ中島商店は創業間もない大変な時期であり、堤商会から鮭缶詰の内地販売という大きな仕事を託されていた。そのときにあえて別会社の設立準備に携わったのは、たまたま時期が重なったのか、あるいは仲次業者として自社取扱品の品質向上を先導しようとの確たる意図があったのかは定かではない。後に開進組の経営を全任された中島吉十郎によれば、第一次世界大戦後の国産缶詰の輸出不振を憂えた伊谷の意に応えたのが三浦良次（日魯漁業支配人）、阿部三虎、そして中島であった。缶詰の輸出および内地販売に携わっていた 3 人は販売拡大のためにも厳重な打検検査が必要であると意見が一致し、それが開進組誕生の契機となったとのことである<sup>(注272)</sup>。これは中島が缶詰仲次業者として鮭・蟹缶詰の販路拡大を目指していたことを示唆するものであるが、海外留学中に仲次業でいずれ独立しようとの意思を持っていたとはいえ具体的なことは何も決めておらず、かつ独立を決意したのも若菜商店再建の中で偶然の要素が重なった上でのことであった。さらに堤商会や綾部製造所など北洋を中心とする缶詰製造家との取引が決まったのは独立後のことであることを考え合わせると、留学前に伊谷の勧めでカムチャツカで紅鮭缶詰製造に携わったことが開進組設立の遠因となったと考えるのが妥当と思われる。伊谷はかねて北洋漁業開拓に力を注ぎ、堤商会の紅鮭缶詰製造の指導を行い、輸出食品会社の設立を先導した。中島に缶詰製造を勧めたのもその一環のことであり、伊谷の意向を受けた中島は海外留学の際にも北洋の缶詰事業発展を考え、その結果打検検査のノウハウを北洋産缶詰に適用しようとしたと考えるのが自然な流れであろう。もちろん缶詰仲次業者として取扱品の品質向上には大いなる意志をもって取り組んだが、開進組設立はそれ以前からの流れに沿っての動きであったものと思われる。そう考えれば中島吉十郎の言うところの「伊谷の呼び掛けに応えた」ということも説明がつく。仮に中島商店を設立していなかったとしても、北洋漁業開拓のために開進組設立に動いていたものと推測する。

## 2-2. 缶詰普及協会の設立に参画

阿部三虎が鮭缶詰の普及のために協会の必要性を訴え、日魯漁業、三菱商事、中島商

---

(注270) 片山は中島の父淳太郎の書生として中島家に住み込みをして大学に通った。その恩義から、中島が独立したときに第一号の従業員となった

(注271) 中島吉十郎は 1915 年に水産講習所製造科を卒業し、伊谷以知二郎の助手として水産講習所に勤務。その後南洋貿易会社を経て 1920 年に開進組に関与した

(注272) 中島吉十郎（1969、P.31）

店、さらに逸見三陽堂を巻き込んで、缶詰の国内販路拡張を目的に 1922 年 6 月、缶詰普及協会（現・社団法人日本缶詰協会）が設立された。経費の一切を日魯漁業が負担することになり、実質的には鮭缶詰の普及が主目的であった。鮭缶詰の普及には国産缶詰全体の品質底上げと普及が欠かせないとの認識から、水産缶詰はもとより、野菜や果実も含め缶詰全般の品質向上も目的とした。具体的活動は、『缶詰時報』の発行、市販缶詰開缶研究会の実施、および研究会に出品の優良缶詰への推奨マークの貼付、缶詰の宣伝試食などであった。

阿部が提唱した協会の活動方針は、中島の道義的理念に立脚した食品の品質に関する考え方と合致する部分が多かった。中島は内地向けピンク缶詰の大半の一手販売権を握っていたため、国産缶詰の品質向上の必要性和重要性を説く阿部に歩調を合わせたとも考えられる。中島は阿部に協力して中心メンバーとして務め、『缶詰時報』の編集を受け持ち、中島商店の玉置秀雄<sup>(注273)</sup>に担当させた。

### 3. 事業拡大の連鎖の確立

#### 3-1. 事業基盤の構築

第一次世界大戦が勃発し、海上運賃が高騰した。横浜—ロンドン間の定期船の運賃が鮭缶詰 1 トン当たり 40 円のところ、臨時船は 1,000 円にも達した。中島は船舶会社から定期船のスペースを割り当てられている会社名を手を尽くして調べ、ほとんどが外人商社であることを突き止め、交渉の末にスペースを確保した。その上で堤商会や輸出食品などの取引先に、ロンドン渡しではなく横浜渡しで缶詰を売ることを提案した。この方法によって取引先は多大な利益を手にすることができ、それに応じてもっと多額の口銭を受け取るべく言われたが、通常と同じ額以上は受け取らなかった。

横浜渡しの取引手法は中島の発案で独占的商売となり、多大な数量をさばいて大きな利益を得た。ロンドン渡しの慣習を打ち破る手法を見つけ出した中島の新規性が奏功したということができる。取引先の利益を最大にするも自社の取り分は従前と一切変えなかったのは、取引先を最優先するとの考えとともに、自律と自製の意識があったものと考えられる。一刻も早く事業基盤を固めるべきときの経営判断としては賛否の分かれるところであるが、独立したばかりで無名の中島商店に発注してくれたことへの恩義に応えることを優先したと同時に、「誠意をつくして十円のを十円で売ってくれればいい。これが本当の商売である」との考え、そして「本当の商売とは商品の品質と価格、取引条件、それに従来取引を通じて培われた相互の信頼関係の上に成り立つものである」との考えがあつたことと思われる。手堅く地道な商売に徹すべきと考えるに至ったのは、逆れば父母からの影響、つまり医者として信頼が厚く貧しい人に診療代を請求することはなかった父、そして武士の精神を教えられた母からの影響が大きいと考えられる。併せて「寸毫も私心を挿まずさ、寧ろ大いに犠牲を払って、衷心業界の為に盡し、國民民福を圖らうとし」た伊谷の影響も少なくなかったであろう。

第一次世界大戦は 1918 年 11 月に終結となり、船賃はたちまち暴落した。中島の横浜渡しの手法もそれとともに終了となったが、中島商店は開業後半年でかなりの資金的余

---

(注273) 玉置秀雄は 1921 年に中島商店に入社し、主に経理を担当した

裕ができ、早くも事業基盤を確立することができた。しかも綾部缶詰製造所の蟹缶詰の取り扱い、あるいはギル商会からの買い付け注文などによって、当面の運営に支障を来すことはなかった。

### 3-2. 堤商会の鮭缶詰内地販路開拓

経済が混乱する中、堤商会において大量の鮭缶詰の在庫が発生し、中島に相談が持ち掛けられた。紅鮭缶詰は引き続き輸出品として引き合いがあるものの、ピンク缶詰およびチャム缶詰は内地に販路を開拓せざるを得ない状況になっていた。もとより当時の缶詰国内消費はごくわずかであった。缶詰の統一品質規格はなく、想像を絶する低品質のものも少なくなかった。日本人は缶詰の味になじめず、また品質的に信頼もできず、国内缶詰消費量は少なかった。従って鮭缶詰の内地販売を取り巻く環境はかなり厳しいものであった。そうした状況下、中島は支払いサイトの短縮化による価格の低減を図るよう提案を行った。当時の商習慣を打ち破る画期的な発想であったが、古く悪しき商習慣の改善に主眼を置くことで、堤商会の鮭缶詰売買に商取引上の意義をもたらそうとの考えが根底にあった。ここにも中島の新規性を垣間見ることができる。

決済の短期化による低価格取引に対し問屋の反響は芳しくなく、不買の動きが起こった。中島は地道な啓蒙活動を行うと同時に、協力的な問屋との関係深耕に努めた。かつ食品関係で現金取引の行われている業種を調べ、各地の塩乾魚および鯉節問屋を新販路とし、「あけぼの印 堤の鮭缶詰」として売り出した。小売店の店先に立て看板を立てて宣伝をし、堤商会の協力を得て新聞広告などのプロモーションも大々的に行った。当初は苦戦を強いられたが半年が過ぎるころよりようやく売上が伸び、有力問屋からの注文が殺到するまでになった。こうして堤商会の鮭缶詰の内地販売網が構築された。

堤商会から大量在庫の鮭缶詰の販売依頼をされた背景には、横浜ーロンドン間の船賃が高騰した際に横浜渡しでの輸出を提案し、堤商会に多大な利益をもたらした実績があった。中島が若菜商店在籍中より堤清六から寄せられていた信頼も、大きな要因であったと考えられる。

### 3-3. 三菱商事特約店としての鮭缶詰市場拡大

堤商会の缶詰の内地向け販売拡大の実績が評判となり、中島に三菱商事より取引の打診があった。先々の事業展開を考えると三菱商事との取引は額面以上の効果があると考えられたが、堤商会に対して「忘恩の徒」になる恐れがあると考えて断った。このとき中島は伊谷に相談をしている。熟考した揚げ句に三菱商事との取引を断るべきとの結論に達して伊谷に報告したところ、伊谷は「誠に残念ではあるが、それが本当の道であろう」と答えた。その後堤商会が輸出食品会社を吸収合併し、中島商店はあけぼの印鮭缶詰の取扱いを引き揚げられた。それを機に、堤商会の了解の下に三菱商事との取引を開始した。

三菱商事が零細であった中島商店に仕事を依頼しようとしたのは、堤商会での成功を聞きつけた三菱商事の田中完三<sup>(注274)</sup>が、中島と面談して経営者としての人格を見込

---

(注274) 田中完三は三菱合資から三菱商事に移籍し、同社会長、三菱本社社長を歴任

んだからである。田中は中島商店に仕事を依頼したいきさつを、「ある筋から中島さんを推薦してきた。中島さんは水産講習所の出身で、缶詰類の製造販売には、計画と理想を持っておられたようである。とにかく一度話してみようということで会見したが、一度で完全に惚れ込んだ。事業に対し熱意の熾んなことは予期していたが、これ位毅然たる良心的経営者は多く例を見ない」<sup>(注275)</sup>と記している。中島の道義的理念に裏打ちされた愚直な経営姿勢が田中に伝わり、それが中島商店への発注につながった。一方、中島も田中から受けた恩を忘れず、かつ田中を人間的に非常に尊敬もし、現在キューピーの社是となっている「楽業偕悦」の揮毫<sup>きごう</sup>を依頼した。

中島の販売活動について『三菱商事社史』に、「当社は大正十年二月中島董一郎商店に初めて北洋製鮭鱒缶詰の内地販売に当たさせた。この時新聞・電車などに盛んに広告を出し、「一万円景品付五月中二万函特売」という、当時としては新しい販売策を発表し、大いに注目を集め、その年の全販売量の半分に当たる一〇万五、〇〇〇函を販売した」<sup>(注276)</sup>と記載されている。中島商店は1921年に三菱商事からピンク缶詰の内地向け一手販売権を得た。中島商店が三菱商事からの一手販売を任されたとき、1カ月決済という厳しい条件を結んだ。かつて中島が堤商会に提案した条件を自身の取引においても適用し、筋を通したということである。

このころ北洋漁業を取り巻く鮭缶詰製造・販売は競争激化の様相を呈していた。1918年に三菱合資と北洋漁業におけるロシア最大手のデンビー商会が提携し、北洋漁業株式会社を設立した。同年3月に設立となった三菱商事は三菱合資の営業部所管事業を移管され、実質的に三菱商事が北洋漁業にまつわる事業を掌握することになった。1921年3月には輸出食品、勘察加漁業、日魯漁業(旧)が合併して日魯漁業が誕生し、三社合同を先導していた堤商会が実質的に経営権を握った。その結果、三菱商事と日魯漁業の二大勢力がしのぎを削ることになったが、ロシア側への対抗的意味合いも含め両者は手を結ぶことになり、1922年11月、両社の共同出資で大北漁業株式会社が設立された。1924年、両社協議の結果、三菱商事は大北漁業の株式を日魯漁業に譲渡し、融資と缶詰の一手販売を引き受けた。三菱商事からピンク缶詰の内地向け一手販売権を得ていた中島は自動的に堤商会のピンク缶詰の販売も手掛けることとなった。さらに中島はセール・フレーザー商会よりグルセッキーのピンク缶詰(ロシア人製造の鱒缶詰)の委託販売を受けており、結果的に内地向けピンク缶詰の大半を中島商店で取り扱うことになった。

中島商店は1923年の関東大震災で事務所を焼失し、三菱商事本社雑貨部および重役室を間借りした。その後1925～46年まで丸の内にあった三菱二十一号館に事務所を構えた。三菱本社に間借りできたこと、そして関東大震災に耐えた三菱二十一号館に入居できたのは、三菱商事の取り計らいであった。

#### 3-4. 大口優良取引先の確保

セール・フレーザー商会よりグルセッキー製ピンク缶詰の売買を大量に任されたのは、

---

(注275) 三菱商事編(？、P.29)

(注276) 三菱商事(1986a、p.226)



三菱商事の鮭缶詰における高い販売実績があったからである。中島はこの仕事を引き受ける際に三菱商事の了承を取り付け、大口の仕事が得られたのは三菱商事に負うところが大きいとの理由から、1函当たり25銭の口銭のうち10銭を三菱商事に支払うことを申し出た。

利益創出は企業存続の生命線であり、特に創業間もない零細商店であれば、もうけられるときにもうけておきたいと考えるのが道理であろう。しかし中島の判断はそれとは違った。必要以上のもうけを手にしようとはせず、取引先に還元した。それが結果として取引先の拡充と取引額の拡大につながった。

中島は数々の販売戦略を考案して鮭缶詰の販売記録を打ち立て、その実績が評価されてさらに業績を伸ばすことに成功したが、それだけでは大手優良企業との契約を次々と締結することにはならなかったであろう。中島の地道かつ誠実な経営姿勢によって、堤商会→三菱商事→セール・フレイザー商会という取引の継続・拡大の流れができたのである。

そのころの業績について明確な数字が確認できなかったため、大雑把ではあるが『続中島董一郎譜』にある缶詰販売実績に関する記載から確認しておく。まず三菱商事から仕事を依頼された1921年度に10万5,000函を売り上げた。22年度に18万函、飛んで24年度には21万函の販売実績を上げた。1922年度の年商が50万円から100万円見当と予測され、1924年の年商が200万円弱とされているので、中島商店の業績が右肩上がりに伸びていたことはほぼ間違いない<sup>(注277)</sup>。なお、中島が内地向けに取り扱ったカムチャツカ産鮭鱒缶詰の中心はピンクおよびチャムであったが、堤商会のあけぼの印缶詰の宣伝広告には紅鮭、キング、シルバーの取り扱いも記載されており、厳密にはピンク・チャム以外の取り扱いもしていたことが推察される。中島の自伝でも「ピンク・チャム」と限定して記載している個所と「鮭鱒缶詰」あるいは「鮭缶詰」としている個所があるが、「カムチャツカ産ピンク及びチャム缶詰の内地市場におけるあけぼの印と◇印<sup>(注278)</sup>との対抗競争は」<sup>(注279)</sup>との記載があることから、中島の内地販売の実績を露領邦人缶詰生産高のうちピンクとチャムの生産高、および全種合計の生産高との比較においてみておく(図14参照)。

中島商店が10万5,000函売り上げた1921年の露領での邦人製造家によるピンクとチャムの生産高合計が約19万9,000函であり、中島商店はその半分以上を内地に販売したことになる。翌年は生産高が10万8,000函に落ち込むが、中島商店は18万函の販売実績を残している。1923年の生産高実績はさらに落ち込む。この年の中島商店の販売実績は明確にされていないが、各種文献と資料から推察するに大きく落ち込んだことはなさそうである。そうなるこの2年間、中島商店はピンク・チャム以外の取り扱いを大きく増やしたということになる。1924年の成績は、ピンク・チャムの生産高実績約24万3,000函に対して中島商店の販売実績は21万函となっている。ちなみに鮭鱒缶詰全生産高に対する中島商店の販売実績割合をみると、1921年は約18.4%、1922年が約

---

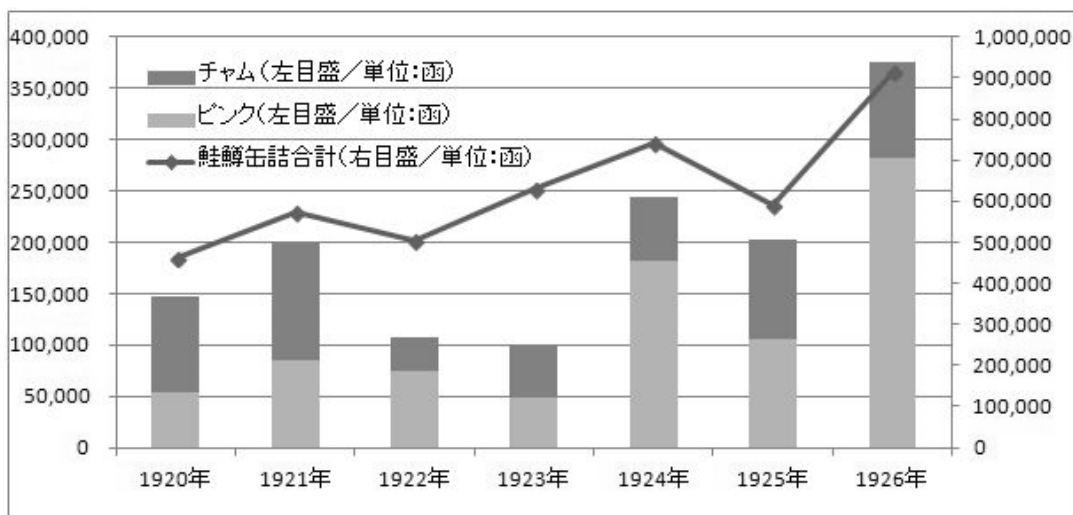
(注277) ここに記されている中島商店の実績は三菱商事の内地缶詰販売実績と同じ数字であり、それ以外の売上もあったと考えられる

(注278) 三菱商事の缶詰ブランド名

(注279) 中島／董友会(2005、P.198)

35.7%、1924 年が約 28.3%となっている。

図 14 露領における邦人缶詰生産高推移



\* 山中(1962、P.461)より筆者作成

中島は「中島サーモン」と称されるほどに鮭缶詰の内地販売での信頼を勝ち得た。しかし中島の企業家活動には自ら仕掛けて事業を拡大するといった動きは見られない。目の前の仕事を着実にこなし、一定の口銭を受け取るのみであった。ただし仕事の手法は時に新規性に富み、他を圧倒するような実績を残すこともしばしばあり、その傍らで周囲の会社が競争に参入、撤退あるいは再編を繰り返す結果として中島商店が一人勝ちすることになった。これは中島の企業家活動の典型といえるものである。広告宣伝以外に自らをアピールすることはほとんどなかったが、恩義を忘れず、道義に基づいて仕事をこなし、黙々と仕事に邁進し行動で示した。中島の「世の中は存外公平である」との考えは、缶詰仲次業時代の一連の活動によって固められたと考えられる。

#### 4. キューピーマヨネーズの大衆化戦略

##### 4-1. マヨネーズの製造・販売開始

1923 (大正 12) 年、関東大震災が起こった。その前後で女学生の服装が和風から洋風へと大きく変化する様を目にし、中島は食生活も洋風化が急速に進むことを直感した。そして海外留学以来考え続けていたマヨネーズの製造・販売を決意した。

1919 年に松岡幾四郎<sup>(注280)</sup> はソースの製造販売を主事業とする食品工業株式会社を設立した。中島は発起人として取締役役に就任して支援したが、事業はうまくいかず、中島は株式の大半を譲り受けた。数年は休業状態であったが、中島はマヨネーズの製造を食品工業で行うことを決めた。1924 年のことである。

(注280) 松岡幾四郎は中島の異母妹・サダの夫である林尚志の兄。松岡の弟である林米五郎から中島は、中島商店設立の折に伊谷の口利きで融資を受けた

マヨネーズ製造において中島がこだわったのは、原料の厳選であった。中島はアメリカでマヨネーズを口にしたが、今一つ淡泊であると感じていた。そこで日本人の味覚に合うようなマヨネーズを研究するため、銀座のデパートの食料品売り場を歩いて食品缶詰や輸入マヨネーズなどを買い求め、従業員と共に食べ比べて意見を交わした。そして卵の白身を使わずに黄身だけを使用してコクを出すことを決めた。「日本人の体格を欧米人に負けないような体格にしたい」との思いの下、栄養価にこだわった結果でもあった。高碕の助言で「キューピーマヨネーズ」と命名し、1925年に販売を開始した。

#### 4-2. 小売店ルートの販路開拓

マヨネーズ発売当初、得意先に送付されたと思われる案内状には、欧米で食されている調味料の中で日本人の嗜好に一番適しているのはマヨネーズであると思われること、キューピーマヨネーズは新鮮な鶏卵の黄身と優良な植物油からつくられているので美味かつ滋養に富んでいることなどが書かれている。その上でマヨネーズのほとんどは米英からの輸入品であり、今後需要増が期待できるマヨネーズが輸入品で占められているのは遺憾であるとし、研究を重ねて舶来品よりも低廉で品質優良なキューピーマヨネーズの発売に踏み切ったとしている。さらに、輸入されている7～8種のマヨネーズと比較の上、納得がいったらお引き立ていただきたいこと、そして最後に「使い方」が記されている。販売店に対してマヨネーズの現状を知らしめ、国事に結びつけて日本の食生活におけるマヨネーズの将来性を期待させ、しかも謙虚ながらも並々ならぬ自信をうかがわせる内容である。当時輸入マヨネーズが細々と売られていたものの、日本での知名度はほとんどなかった。中島が販売店向けに出した案内状は、マヨネーズの何たるかを知らしめることと、ナショナリズムに則し輸入品を駆逐しようとの強い意志を示す目的があったものと考えられる。

1925年3月の発売に際し、全ての百貨店、小売店500店にマヨネーズを取り扱ってもらう目標を立てた。それまで問屋を介していた小売店への直接営業を試みたのは、問屋が未知の調味料であるマヨネーズの取り扱いに難色を示すことが予想されたからである。そしてもう一つの大きな理由は、当初まだ品質が安定せず、日が経つと油と酢が分離してしまう可能性があったからである。中島商店は小売店に関する情報を何も持っておらず、電話帳を購入して名簿を作り、立地の良いよく売れる店を選定して営業をかけた。

その際、缶詰の販売促進も兼ね、小売店の店頭で当時かなり高級品であった蟹の缶詰を開け、マヨネーズをかけて試食してもらった。また中島商店で取り扱っていた蟹缶詰および鮭缶詰のラベルに「この『かに（さけ）』は、キューピーマヨネーズをかけて召し上ると一番おいしうございます」と印刷した。こうしたことから、マヨネーズ製造・販売の契機は缶詰販売促進にあったのではないかとの見解もある。事実、中島の口から「輸出蟹缶詰の暴落で日本国内に普及する必要がある、カニにマヨネーズが合うということが、マヨネーズを売り出す動機になった」<sup>(注281)</sup> 旨、聞かされた者もいる。どちら

---

(注281) 井土 (1993、P.222)

に重きを置いていたかは不明であるが、マヨネーズ発売当初は缶詰と表裏一体の販売活動を展開していたということである。

小売店 500 店の目標はかなりハードルが高かったが、次第に問屋からも関心が寄せられるようになった。小売店への直接的な働きかけで小売店における認知度が高まり、それが一次問屋や二次問屋の関心を引き起こすことにつながった。なお、三越、松屋、白木屋などの百貨店にはプライベートブランドをつくって納入した。

#### 4-3. 一流人を起用した広告宣伝

中島は広告宣伝に新聞広告を利用した。人目につきやすい全面広告ではなく、30 行の豆広告を全国版に毎日掲載した。週刊誌や婦人雑誌にも広告を出した。有名画家にポスターを描いてもらったり、一流スターをモデルに使うなど、斬新な広告宣伝を展開した。中島商店と取引のあった中田印刷所の担当者が美術学校卒で有名画家に知り合いが多く、伊原宇三郎、北蓮蔵、中川紀元などの一流画家に宣伝用ポスターを依頼することができた。女優の川崎弘子を起用し、マヨネーズの宣伝映画もつくった。

発売年の売上は 2 万円弱だったが、翌年の広告宣伝費に 2 万円を費やした。中島は「宣伝は資本である」との考えを持っており、広告宣伝に特に力を入れた。広告宣伝費に多額の投資を続ける傍らで、カレーやケチャップ、天長漬け（福神漬け）などの製品も売り出した（表 11 参照）。マヨネーズの先行きが読めない中で、多種の製品製造を手掛けたと考えられるが、結果的にあまり成功しなかった。

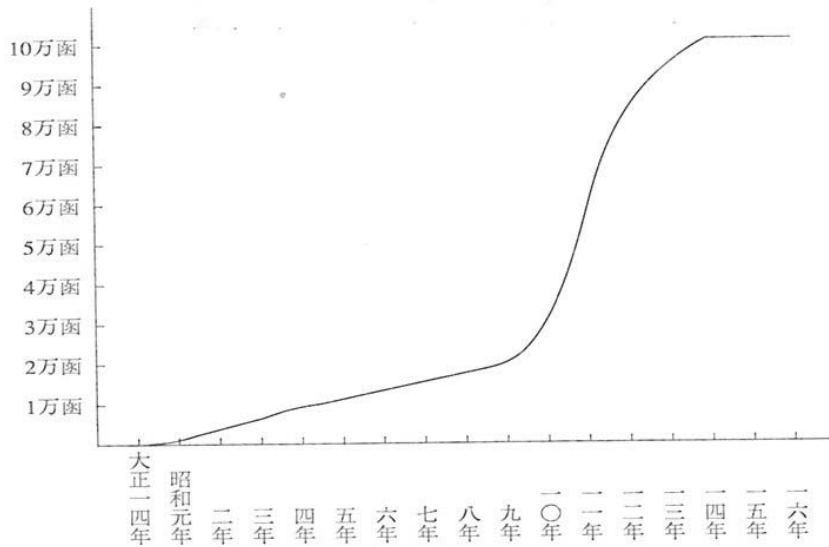
表 11 昭和初期の主な取扱商品（マヨネーズ以外）

	取扱製品	製造場所
昭和3年	いわしトマト漬	内外食品株式会社製造
昭和3年	アラハタカレー（粉末）	食品工業で2回のみ製造
昭和3年～	みかんシラップ漬缶詰	加島正人氏製造
昭和9年～	みかんシラップ漬缶詰	旗道園で製造
昭和3年～	桃シラップ漬缶詰	加島缶詰所に製造委託
昭和9年～	桃シラップ漬缶詰	旗道園で製造
昭和9年～	ビワのシロップ漬缶詰	旗道園で製造
昭和7年～	オレンジマーマレード缶詰	食品工業で製造
昭和10年ころ～	イチヂクのシロップ漬缶詰・イチヂクのジャム缶詰	旗道園で製造
昭和10年ころ～	トマトケチャップ・トマトジュース缶詰	西府農場で栽培したトマトを原料に食品工業で製造
昭和11年～	オレンジマーマレード缶詰	旗道園で製造
昭和11年～	苺ジャム	西府農場で栽培した苺を原料に食品工業で製造。同時に旗道園でも製造

\* 井土(1993、P.P.194-196)より筆者作成

当初年間 120 函だったマヨネーズの販売量は販売後 10 年を過ぎるころより急伸した。大々的な広告宣伝の効果が徐々に表れたこと、昭和恐慌後の景気回復と重なったことが要因であろうと考えられる。その後順調に生産量を伸ばし、やがて 10 万函に達した（図 15 参照）。

図 15 戦前のキューピーマヨネーズ生産量推移



\*井土 (1993、P. 268) より引用

#### 4-4. 信頼をベースとした取引締結

マヨネーズ発売当初から小売店に納品する函に開函通知書を入れ、荷動きのルートを手配した。開函通知書には中島商店からのお知らせ文を入れ、商況や謝意、キューピーマヨネーズの取扱上の注意事項などを記して送った。年に1度荷動きの状況をまとめ、取引高に応じて贈呈品を贈った。何年かに1度は、北蓮蔵の印刷絵画を額に入れて届けるなどの配慮も行った。開函通知書はルート掌握のツールであると同時に、取引先との情報交換ツールであった。

中島は取引先とは信頼で結ばれるべきであるとの持論を実践し、対等な関係を構築することを心掛けた。一般のメーカーが行っていた接待などは一切行わず、中島自身もほとんど受けることはなかった。本当の商売とは商品の品質と価格、取引条件、それに従来の取引を通じて培われた相互の信頼関係の上に成り立つものであるというのが中島の考えであった。値引きや接待による関係維持には限界があるため、担当営業の人格を磨き、信頼を獲得し、その上で取引関係を締結・継続することを基本としたのである。加えて交際費・接待費の使用は若い純真な従業員の心をスポイルしてしまい人間を駄目にしてしまうこと、そうなれば従業員の親に合わせる顔がないとして固く禁じた。

#### 4-5. 品質向上による競合対策

販売量が1万函に達した前後より、国内競合業者が出始めた。青木安吉商店のダイヤAマヨネーズ、三澤屋商店のブルドックマヨネーズ、国分商店のフランスマヨネーズ、明治屋のスポーツマヨネーズ、ノーブル商会のリリー印マヨネーズなどが進出しており、国産マヨネーズの市場が形成され始めたといえる。中には小麦粉や寒天を混ぜた粗悪品もあった。品質に関して妥協を許さなかった中島は「御注意」澱粉類を混用した模造

品がありますからご注意ください。澱粉質の有無は、マヨネーズを一サジ茶碗にとり、ヨードチンキの二、三滴かけるとすぐ判ります。澱粉類を使ったものは紫色になります。キューピーマヨネーズのように卵の黄身を用いた純正なものは変色いたしません。お子様方の化学実験にもなりますから一度お試しを願います」との広告を出した。

当初、日が経つと油と酢が分離することがあったが、アメリカ製ミキサーを導入し、問題を解決した。1929年の暮に導入したが、競合各社はいまだ手で攪拌していたため、キューピーマヨネーズは一步先んじることができた。アメリカではマヨネーズ製造に開放型ミキサーを使用していたが、中島が導入したのは真空型であった。真空型にして空気を除去し、品質の劣化を防ごうと意図したものと考えられている<sup>(注282)</sup>。ミキサーは2年後の1931年にもう1台導入した。さらに同年、充填機も導入した。

機械は中島商店と取引のあったセール商会を通じて導入したが、競合会社がセール商会に中島が導入したものと同機種を導入を打診したところ、断られたという。中島との信頼関係に配慮し道義的理由から断ったもので、これが競合各社との差別化の大きな要因になった<sup>(注283)</sup>。

導入した機械の価格も決算の具体的な数字も入手できなかったため詳細の分析はできないが、中島は1927年に自らの生命保険証券を持参して千代田生命保険から約1,200円を借り入れている。具体的用途は確認できないが、まだマヨネーズの製造・販売が軌道に乗る前のことであり、資金繰りはかなり厳しかったことが推察される。また井土(1993、P.234)によれば、1931～1935年は決算が大変だったとされる。ちょうど昭和恐慌期と重なっている上、広告宣伝に力を入れ、かつ積極的に生産設備を入れたころであり、資金繰りに窮すると融通手形を発行したり銀行から借り入れたりした。高崎からも援助を受け、1933～35年の3年間、連続して借り受けた<sup>(注284)</sup>。

表12は戦前の推定売上額の推移である。マヨネーズ以外の売上もあり、経費がどの程度であったかも定かではないが、一つの指標として『続中島董一郎譜』(井土、1993、P.268-270)よりみておく。1931～1935年当時の売上は月間10万円以上であったが、極めて薄利であったとされている。その中で比較的利幅のあったのがマヨネーズであった。また月間の人件費が3,500円、宣伝費3,000円弱、家賃約150円であった。年間売上が120万円強とすると、この時期、利幅が厚かったとされるマヨネーズのシェアはかなり低く、経営は厳しかったものと推察される。こうした状況下で機械を導入し、しかも1933年より数回にわたり東京都北多摩郡西府村(現・府中市)に農場用地を購入している。1933年に7,816円、1935年に177円、翌1936年に23,452円、時期は定かではないがこの前後に約7,059円、1943年に約908円、1944年に約586円を投資し、次々に購入している。西府農場設立の目的は、原料の自家調達と考えられている。トマトやイチゴを栽培して苗を付近の農家に配り、収穫されたトマトやイチゴを利用して缶詰生産に充てようとの方針が立てられた。同時に養鶏にも着手し、品質的に安定した卵を輸

---

(注282) 井土(1993、P.275)

(注283) 同上(P.293-294)

(注284) 同上(P.149)

入に頼らずに調達することを試みた<sup>(注285)</sup>。

表 12 戦前のマヨネーズの売上推移 (推定)

和暦	西暦	出荷函數 (函)	函当たり 単価(円)	売上金額 (円)
大正14年	1925	120	12	1,440
昭和元年	1926	1,000	12	12,000
昭和2年	1927	4,000	10.8	43,200
昭和3年	1928	7,000	10.8	75,600
昭和4年	1929	10,000	8.4	84,000
昭和5年	1930	12,000	6	72,000
昭和6年	1931	14,000	4.8	67,200
昭和7年	1932	16,000	4.8	76,800
昭和8年	1933	18,000	3.6	64,800
昭和9年	1934	20,000	3.6	72,000
昭和10年	1935	30,000	3.6	108,000
昭和11年	1936	58,000	3.6	208,800
昭和12年	1937	82,000	9.6	787,200
昭和13年	1938	93,000	9.6	892,800
昭和14年	1939	100,000	9.6	960,000
昭和15年	1940	100,000	9.6	960,000
昭和16年	1941	100,000	9.6	960,000

\* 井土(1993、P269)より修正・転載

\* 出荷価格は小売価格からの想定

\* 1937年のデータの単価が3.6円になっていたが、9.6円の間違いと思われる

農場経営計画は 1931 年ごろから既に中島の胸中にあった。専任の人材を入社させてトマト栽培とトマトケチャップの試作を行い、同時に用地を探し始めてもいる。意に沿う原料がなかなか得られず、自身で手掛けることで確実に納得のいくものを手に入れようとの考えがあったものと思われる。

機械の導入も農場経営による原料の自家調達も共に品質向上のための施策であった。品質向上に投資は惜しまないとの方針をこの時期から中島は貫いていたのである。注目すべきは、マヨネーズの生産量がようやく 1 万函を突破したころより農場経営を計画し、かつ戦時統制によってほとんどマヨネーズの生産ができなくなって以降も農場用地を購入している点である。中島の事業継続への思いは、この苦しい時期の積極果敢な投資に表れている。中島は総じて地道な経営を行ったが、重大な局面では企業生命を賭するような決断を行った。その最初がマヨネーズ生産・販売が軌道に乗るまでのこの時期だったといえる。

#### 4-6. 断続的値下げ

最初の売り出し価格は 128 グラム瓶入り 50 銭であった。それを 1927 年には 140 グラム入りとし、45 銭に値下げした。さらに 1929 年に 35 銭、1930 年に 25 銭、1931 年に 20 銭、1933 年に 15 銭とした。機械化と合理化の推進、あるいは経費圧縮などの努力を

(注285) 同上 (P.320)

重ねていたものの、多額を広告宣伝費に投入した影響もあり、前述のように生命保険会社から借り入れをしたり、赤字を計上した年もあることから、採算度外視で競合の出現に伴って値下げを展開したとの側面もあったように見受けられる。事実、キューピーの度重なる値下げについていけず、利益獲得だけを目的に安易に参入してきた競合各社はことごとく撤退した。

マヨネーズの製造・販売という新事業の不安定期にあったこの時期は昭和恐慌と重なっており、事実上は市況からの要求に応える形で値下げせざるを得なかったとの事情もあったようである。1930年6月に中島が社員に宛てた手紙に「わが会社の営業上においても本年度は違算を来さない範囲で、極力製品値段の引下げを行いました、必ず二段三段と値下げの要求を受けることと思います」<sup>(注286)</sup>とある。さらに不景気に対する抵抗力を養成しなければならないとの考えの下に、従業員に対して以下の心掛けを要望している。

- 「一、世間よりも一層努力して、世間と同等の成果を得て、最高の満足とすること
- 二、世間よりも平常の生活を実質主義とし、贅沢を排し、世間よりも日常の費用を節約し、極力貯蓄に志すこと
- 三、現今しばしば見受けるよう、好況の惰性で生産の力以上に或は、冗費のために過大の生活費を要して苦痛するが如き矛盾意識は徹底的に除去すること
- 四、業務上においてはまずは正確にして熱心なることを期するは勿論、協力一致の大精神を養い、内部及外部をとわず万事懇切丁寧を主旨とし、歩一歩と実力の向上を計ること」

経営環境の悪い時期に社員への戒めとして発した手紙ではあるが、外部環境の良し悪しを問わず、世間以上の努力と地道に仕事に臨むことを従業員に要求していたものと思われる。

## 5. マヨネーズ製造の中断と戦後復興

1938(昭和13)年12月、中島商店は社名を株式会社中島董商店に改称し、資本金を18万5,000円とした。マヨネーズの製造は引き続き食品工業で行った。同年6月、稲野工場(現・伊丹工場)の操業を開始した。その3年ほど前から分工場建設に向けて土地探しを始めたとのことであるので、マヨネーズ売上が10万円を超えたころから生産体制の拡大に動き始めたことになる。設備は最新式の機械を導入し、総建設費は12万円程度と推察されている<sup>(注287)</sup>。事業として成長期に突入した時期であり、収益の確保と資金繰りは大きな問題であったと予想される。

その中で中島は商業道徳に沿わないことは一切行わず、それに抵触することも断じて行わなかった。太平洋戦争が勃発すると配給が途絶え、1942年にほぼマヨネーズの製造を中止せざるを得なくなった<sup>(注288)</sup>。

終戦後も公定価格制度が施行されている間は製造を行わなかった。原料不足が甚だし

---

(注286) 同上 (P.177)

(注287) 同上 (P.P.336-337)

(注288) 翌年は軍納品を多少手掛けている



かった当時は闇ルートから破格の値段で原料を入手するしかなく、高値で購入した原料で作った製品は公定価格では売ることができなかった。総じて闇ルート品はストック品の放出や産地直接仕入れなど、ブローカーがありとあらゆる手段を駆使して仕入れたものであり、その出所も品質も不明なものがほとんどであった。そのような原料からマヨネーズを作ることを中島は断じて許さなかった。それ以前の問題として、統制外の闇ルートから原料を入手して事業を行うことは中島の道義的理念に反することであった。

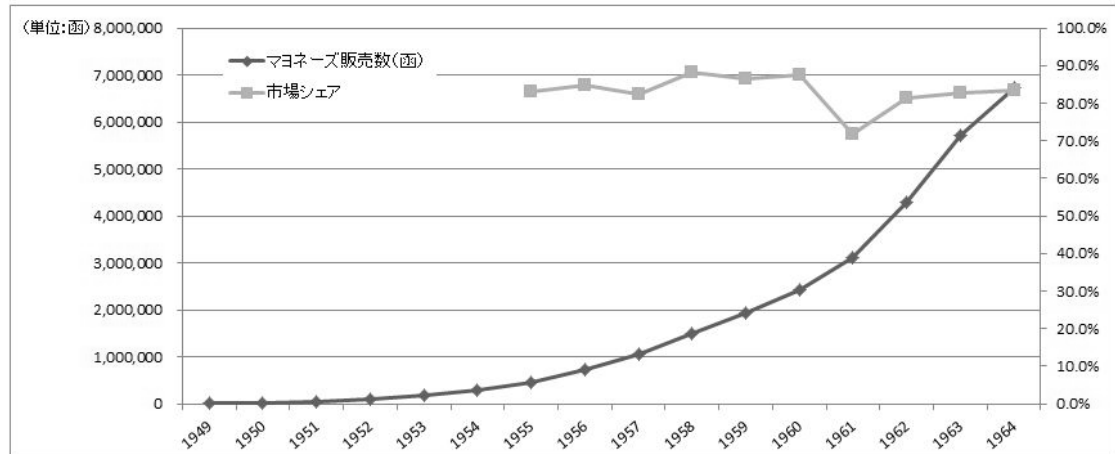
戦後の食糧状況は戦中よりもさらに悪化し、極度なインフレが国民を襲った。配給は途絶えがちになり、従業員たちはもはや闇ルートと関わらずして存続は困難であると考え、中島に許可を求めた。他社では公然と闇商売に手を染めていたが、中島は頑として首を縦に振らなかった。闇ルートから購入した原料の品質に確証が得られないこと、価格が高いために製品を公定価格では売れないことに加え、摘発されれば逮捕者が出ることも理由の一つであった。従ってなかなか事業再興の目途を立てることができず、結果的に退職する従業員が相次いだ。中には起業してマヨネーズ製造を始めた者もいた。中島は所持品を処分し、さらに借金をして退職金に充当した。当時の収入は工場用地の軍への賃貸料のほか、缶詰販売や配給業務による収入が細々<sup>ほそぼそ</sup>とある程度であった。その傍らで野菜の栽培・小売をしながら残存した従業員数名と耐え忍んだ。

中島が闇ルートと関わらないと固く決めていたのは、「利害損得によらず何が正しいか」という不変のものさしによったと考えられるが、戦後混乱期という異常な状況下にあっては利害損得という観念は無意味に等しい。ここにおいて中島は道義を重んずるとの信念から経営者として苦渋の選択をしたものとする。生きるか死ぬかの瀬戸際にあってもなお、法律を守ることはもとより、道理に外れることはすべきでないという考えを貫いたのである。品質にこだわる中島にとって、入手ルートのはっきりしない原料から製造した製品を消費者に販売することは、絶対に許されないことでもあった。さらに深読みするならば、公定価格より高く売るとは倫理観に反すると同時に、消費者に公定価格より高く買わせることが消費者をして法を犯させることにつながることを懸念したのではないだろうか。

マヨネーズの公定価格が撤廃されると同時に、マヨネーズ製造を再開した。1948年のことである。東京都へ申請して小瓶 130 円、大瓶 240 円という小売価格で承認を受けた。うち物品税は 8 円であった。まだ闇屋が横行していたが、中島は決められた値段以上では絶対に売らなかった。やがてキューピーマヨネーズの品質の良さが認められ、進駐軍より一括納入の依頼がきた。この仕事を受ければ、食用油や鶏卵などの原材料から瓶や蓋などの容器に至るまで容易に入手でき、かつ現金を手にすることができた。しかしこの要請を中島は断った。それまで築き上げてきた販売網を崩すことを厭い、小売店から購入してほしいと願い出た。キューピーの復興は遅かったと言わざるを得ない。製造再開後は製造販売数量を伸ばして少しでも早く経営の立て直しを図りたいところであるが、その際に願ってもない軍部からの要請を中島は却下する。利害損得によらず「何が正しいか」という不変のものさしに沿って判断した結果、それまで築き上げてきた取引先との信頼を優先させた。自社の利益を基準として顧客に優劣をつけるべきではないとの判断であった。

キューピーマヨネーズは戦後復興後に着々と生産量を伸ばして確固とした市場シェアを獲得し（図 16 参照）、1957 年に食品工業株式会社からキューピー株式会社に社名変更した。

図 16 戦後のキューピーマヨネーズの市場シェア推移



\* 井土(1995、P.177)より筆者作成  
 \* 販売数は小数点以下四捨五入  
 \* 1954年以前のシェアのデータはなし

## 《第2部 第3章 参考文献》

- ・味の素株式会社社史編纂室（1972）『味の素株式会社社史 2』味の素
- ・荒木幸三編（1997）『創業者中島董一郎遺聞』中島董商店
- ・井土貴司（1993）『続 中島董一郎譜』董友会
- ・井土貴司（1994）『食品の価格革命』サイマル出版会
- ・井土貴司（1995）『中島董一郎譜 戦後編』董友会
- ・井舟萬全（1937）『伊谷以知二郎を語る』日本食糧協會
- ・加藤琢治監・岡本信男編（1971）『日魯漁業経営史 第一巻』水産社
- ・キューピー株式会社 有価証券報告書（第58期～）
- ・鈴木善幸（1969）『伊谷以知二郎伝』伊谷以知二郎伝刊行会
- ・全国マヨネーズ協会（1973）『協会 20年のあゆみ』
- ・高碓達之助（1938）『罐詰』ダイヤモンド社
- ・高碓達之助（1953a）『石灯籠のような男—キューピー印マヨネーズ社長 中島董一郎氏のこゝろ—』[「PHP」通巻第六十八号、PHP 研究所
- ・高碓達之助（1953b）『満州の終焉』実業之日本社
- ・高碓達之助（1957）「高碓達之助」日本経済新聞社編『私の履歴書 第二集』日本経済新聞社
- ・高碓達之助集刊行委員会編（1965）『高碓達之助集 上・下』東洋製罐
- ・高橋敬忠編著（2003）『西尾が生んだ大実業家 中島董一郎の世界』三河新報社
- ・田中完三（1958）『立業貿易録』
- ・東洋製罐（1967）『東洋製罐 50年の歩み』
- ・中島吉十郎（1969）『開進五十年』開進
- ・中島董一郎／董友会（2005）『中島董一郎譜』董友会
- ・西尾市教育研究会社会科部（1998）『西尾を築いた100人 下巻』三河新報社
- ・西尾市教育研究会社会科部人物史委員会（1996）『ふるさとを築いた西尾の人たち 5』
- ・西尾市史編纂委員会編（1980）『西尾市史 現代五』愛知県西尾市
- ・西尾の人物誌編集委員会編（1995）『西尾の人物誌』西尾市教育委員会
- ・廿日出要之進思い出の記編集委員『廿日出要之進思い出の記』
- ・藤田近男（1997）『わが人生航路 世の中「存外公平」』日本食糧新聞社
- ・前野直彬（2002）『新書漢文大系 9 文章軌範（新版）』明治書院
- ・三菱商事編（1986a）『三菱商事社史 上巻』
- ・三菱商事編（1986b）『田中完三翁遺稿集 九十五歳の記』
- ・三菱商事編（1987）『三菱商事社史 資料編』
- ・三菱商事編（？）『続田中完三翁遺稿集』
- ・ミヨシ油脂（2002）『ミヨシ油脂株式会社 80年史』
- ・山尾幸（1963）『西尾幡豆医師会史』西尾幡豆医師会
- ・山中四郎（1962）『日本缶詰史第一巻』日本缶詰協会
- ・横山進編（1995）『日魯漁業経営史（現ニチロ） 第二巻』ニチロ
- ・『海外実業練習生一覽 大正3・4・5・8年』農商務省商務局
- ・『日本食糧新聞』1949年～

## 第4章 高碕、國司、中島の企業家活動にみる成功の要因

第1部における社会的環境の考察、および第2部第1～3章における高碕、國司、中島、それぞれの企業家活動の考察をベースとして、第4章では3人の創業企業家としての成功の要因を3人の5つの共通項から探る。まず第1節で5つの共通項について社会的環境および企業家活動からみた相対的位置付けを明らかにし、考察の視点を示す。次に各共通項について3人のいかなる思考や行動がいかに成功に結びついたかを、社会的環境からの影響および制約に配慮しつつ主体性の発揮と貫徹の面から考察する。それを受け、第2節において3人の成功に至る過程をまとめ直し、創業企業家としての成功の要因を総括する。

### 第1節 5つの共通項にみる成功要因分析

#### 1. 社会的環境および企業家活動からみた共通項の相対的位置付け

本章での分析の視点を3人の共通項に置き、具体的に以下の5つとする。

- (1) 同時代に水産講習所に学ぶ
- (2) 同時代に海外留学し企業の契機を掴む
- (3) 同時代に水産業で事業を展開
- (4) 継続的向上を指向し革新を創出
- (5) 理念経営を重んじ清廉経営に徹する

このうち(1)(2)(3)は起業前における共通項である。(3)については起業後に属するとの見方もあるが、起業前に自らの進む道を水産業に定めたという意味において、起業前の共通点として扱うものである。起業前とは第2章で考察した企業家活動のうち、生い立ちと経営理念形成過程における共通項である。3人が周囲からの影響を受けながら多少なりとも何らかの意思をもって選択した結果であるが、いわば3人を取り巻く社会的環境そのものとも捉えることができ、偶発性を多分に帯びている。自己のコントロール可能域外のことも多分にあり、ある種の社会的制約を含む。(4)(5)は起業後に標榜・実践した経営についての思考と行動における共通項であり、経営理念と設立趣意に沿う明確な意思に基づく選択的共通項である。主体的選択結果ではあるが、3人の主体的思考と行動もまた社会的環境の影響や制約を多分に受けていると考えられる。

よって3人の成功要因を論考するに当たり、(1)(2)(3)は社会的環境に依拠する偶発性と社会的制約を多分に伴う共通項と捉え、その中の成功の因子はどのようなものがあつたのか、それを3人がどのように受け止め、成功に結び付けたのかを考察する。また(4)(5)については、3人はなぜ(4)(5)を経営において標榜・実践したのか、それらがどう成功に結び付いたのかを、社会的環境の影響や制約をどう成功へと転換させたかにも配慮しつつ考察する。

共通項を(1)(2)(3)および(4)(5)に分けて考察することは、社会的環境、すなわち3人を含めその時代の企業家一般が享受せざるを得なかった動かし難いものから及ぼされる影響や制約を、どう受け止めていかに成功に結び付けたのか、主体的な思考と行動に基づく選択的意思決定によっていかに成功へと転換させたのか、つまり偶発性と制約を伴う社会的環境下でいかに主体性を発揮し、いかに貫徹したのか、こ

の 2 つの側面からのアプローチを意図している。社会的環境下における主体性の発揮と貫徹を浮き彫りにし、三者三様の企業家活動の比較検討からより普遍的な成功要因を導こうとするものである。その上であらためて 3 人の成功までの道筋をまとめ直し、3 人を成功にまで駆り立てた企業に対する思いの強さ、企業にかける行動力を生む精神的支柱がどこにあるのかを探り、創業企業家としての成功の要因を導くものとする。

## 2. 水産講習所

### 2-1. 成功の因子

3 人が水産講習所に入学したのは、国策としての水産業振興が展開される中、私立の水産伝習所が官立となってわずか数年後のことであった。水産講習所設立後しばらくは水産調査所長が所長を兼任しており、初代専任所長の松原が就任したのは 1903 年、3 人が入学する数年前のことである。このころは第 1 部第 2 章第 3 節で考察したとおり、人材速成を期して実学中心の教育を行いつつ、学理へのシフトを指向し始めた時期である。松原は学校改革に果敢に挑むが、その効果が出るまでにしばらく年月を要したと考ええると、3 人の在学中は水産専門学校としての完成度はまだ低かったものと考えられる。

高碕は教育程度の低さに落胆したと述懐しており、他の卒業生の中にも同様の思いを抱いていた者がいる。ただし、松原ははじめ水産講習所の教職員たちの水産教育にかける意気込みは並々ならぬものであった。事実、國司から水産講習所進学を検討するに際し相談を受けた鮎川は、松原の熱意に動かされて水産業への見方を 180 度転換させその重要性を認識するようになった。

松原は水産講習所の前身である水産伝習所の設立を実現させた当事者の一人であり、水産専門教育機関の創設は松原なしに実現しなかったといい得るほどの働きをした。松原の水産講習所における人材に対する考え方の一端は、水産講習所の実習船雲鷹丸が最初の実習航海に出る際の訓示に見ることができる。それによれば、松原は生徒を「国家的見地よりすれば水産界に於ける尤も有用の人」と捉え、実習船の任務を漁業の練習、水産調査と並んで「事業に関し世界的の人物を作るを以て目的とす」としている。さらに、実習船が贅沢であるとの世評に対し「本所は従来経費の許す限り凡ての方面に於て完備を期し、完全なる設備を以て完全なる人物を作るを大方針とす、盡し完全に養成せられたる人物にして始て不充分なる境遇に立て錯誤なきことを得ればなり」としている<sup>(注289)</sup>。世界に比肩する人材を輩出するために、道義心と矜持に基づく高い人格形成を望む強い気持ちを垣間見ることができる。

こうした指導体制の下で教職員、生徒共に水産業をして国に奉仕すべく気概や志は高揚し、第 1 部第 2 章第 5 節にみたとおり学生気質はナショナリズムと企業家精神に満ちあふれ、自主独立と連帯の気風が培われた。加えて官立となって授業料は無料となり、生徒たちは国費で専門教育を受けることの意味を深く受け止めていた。3 人が水産講習所で学んだのは、日露戦争後の露領権益の獲得を機に遠洋漁業の伸長とともに水産業の近代化がまさに図られんとする時期である。水産界の先導者育成機関としての役割を担うことを前面に打ち出し始めた水産講習所の生徒たちの士気は、いやが上にも国益への

---

(注289) 大日本水産會 (1892、P.P.9-10)

貢献を見据えることにつながったものと考えられる。

第1部第3章第3節で考察したとおり、伊谷は生徒取締主任として生徒の指導に熱心に当たり、教え子を惜しみなく支援をした。学生寮と同じ敷地内の官舎を住居とし、寮生活を送っていた生徒たちとは寝食を共にしないまでもそれに近い立場で接し、伊谷の人格に触れた生徒たちは精神面において強く影響を受けた。それは伊谷死去の折に発行された『缶詰時報』や『水産界』などの伊谷追悼号に寄せられた追悼文からも明らかである。伊谷はオルガナイザーとして人と人をつなぎ、それが水産講習所を軸とした人的ネットワークとなり、また、伊谷の民間に対する技術支援を通じて人的ネットワークはさらに強化された。それが水産界で活躍する卒業生たちにとって大いなる力となった。

## 2-2. 成功の因子へのアプローチ

高碕は胸膨らませて入学した水産講習所の教育レベルの低さに落胆したが、独自で専門家の下に通って専門知識を深め、後に缶詰製造に携わる際の学術的基礎とした。それは高碕の向上心の表れと捉えることができ、高碕は水産講習所の教育レベルの低さを自身の研究熱に転換させたといえる。向上心は高碕が就職して以降、起業後にあっても、あるいは政治活動に身を投じた以降も引き継がれる。さらに高碕が水産講習所で得た何よりの収穫は、実習の延長で軍納缶詰製造に従事して国家貢献への喜びを実感したこと、そして学業が実業に結び付く道筋を見だし、かつ、実業は国益志向であるべきとの確信を得たことであった。もとより水産講習所で缶詰製造を主導し外貨獲得産業として缶詰製造の重要性を主張していた伊谷に信頼を寄せていた高碕は、伊谷の勧めで缶詰製造会社に就職する。また主に伊谷を主軸とした水産講習所の人脈が、東洋製罐の設立と事業運営に大きく寄与することになる。東洋製罐設立時に直接関わった鍋島熊道はもとより、伊谷に露領における紅鮭缶詰製造の指導を仰いだ堤清六、あるいは平塚常次郎など、競合関係となる人材との交流も共に缶詰産業を活性化していく上で欠くべからず重要な存在であった。水産講習所を介した人的ネットワークを事業展開における資源として大いに活用したということである。

國司は水産講習所の実習でトロール漁業に従事し、後にそのときのトロール漁業がいかに幼稚であったかを実感したとしている。水産講習所は政府の遠洋漁業奨励策と歩を一にして遠洋漁業者育成に力を入れており、それを受けて國司は漁労科から遠洋漁業科に進み、トロール漁業を学ぶべくイギリスに留学を果たす。國司が水産講習所について自ら語っている資料はあまりないため推測の域を出ないが、水産講習所での実習経験がトロール事業へと進む発端になり、國司とトロール漁業を結び付けたのではないかと考える。また林田甚八、岩本千代馬、植木憲吉、蓑田静男、飯山太平ら、水産講習所出身者の多くが後に共同漁業に入社して経営を担い、國司は有能な人材に支えられて事業展開する。國司も高碕と同様に水産講習所で自らの進路の方向性を定め、水産講習所で得た人的ネットワークを事業展開上で活用したのである。

中島が水産講習所に入学したのは水泳が好きであるというのが理由であったと本人が言っており、中島に関しては高碕や國司のように水産業界を発展させて国家に尽くすといった積極的な理由は見当たらない。在学中は水泳と船の腕を磨き、水産業界で活躍することになる逸材たちとの交流を深めた。後の缶詰品質向上活動においてはサニタリー

缶の普及を軸に高碕と志を一にし、経営難に陥ったときには金銭的支援も受けた。また水産業に携わることになる若菜商店就職時には伊谷を介して星野佐紀の斡旋を受け、中島商店設立に際しての資金は伊谷を介して中村嘉壽の支援を得た。堤商会と共同で立ち上げた開進組は水産講習所出身の中島吉十郎に託し、また旗道園はやはり水産講習所出身の廿日出要之進に委ねた。水産講習所を軸にした人的ネットワークは高碕や國司同様、事業経営の上でさまざまな形で中島を支えることになった。また伊谷の助力があつて就職した若菜商店での経験を通し、国産缶詰の品質にこだわる姿勢を形づくった。その背景には伊谷の北洋漁業開拓への強い思いがあり、それが中島のナショナリズム実現の発端になった。伊谷からの影響を強く受けて進んだ缶詰産業への道であつたが、中島は缶詰卸商の仕事に能動的に意義を見いだした。同じく伊谷の勧めで北洋缶詰製造に携わつた経験を、独立後に缶詰製造、ひいてはマヨネーズ製造に参入する下地とした。

気概が先行する形で生徒たちのナショナリズムと企業家精神が助長された水産講習所で3人は水産に従事する者としての責任を自覚し、水産講習所が進むべき方向を定め、卒業後に国益を強く意識した事業展開を行った。また高碕と國司は実理中心の教育方針の下での実習経験から、企業の可能性を何らか感じ取っている。水産講習所で築いた人的ネットワークを事業経営に生かしたことも、3人に共通する点である。特に高碕と中島は独立起業に際して水産講習所の人脈による支援を大きく受けた。人的資源に恵まれたのは伊谷の助力のたまものであり、水産講習所の同窓生同士の強い結び付きに支えられたものであつたが、3人が水産企業家として協力するにふさわしいと認められた結果であつたともいうことができる。

### 3. 海外留学

#### 3-1. 成功の因子

明治期の富国・勸業政策は欧米へのキャッチアップが合言葉となり、海外へのアクセスの障壁を下げることに繋がった。海外からの先進技術や設備の移入、海外視察や留学も国が推進することにより道が開かれた。海外留学は企業家にグローバルな視点、グローバルな事業展開の機会を提供した。海外の先進技術やノウハウを日本に適合させることにより、日本独自の事業モデルの創出が活発化した。

欧米諸国へのキャッチアップは日本の国力増強を目的としたものであり、企業家は海外を見聞することによって日本の後進性を自覚し、一層ナショナリズムを高揚させられたと考えられる。

#### 3-2. 成功の因子へのアプローチ

高碕は伊谷の斡旋でメキシコ会社に就職し、缶詰工場の設営から運営までを手掛けた。メキシコは事業を行う土壌が整っているとはいえ、ほとんど無に近い状態から生産工場を立ち上げ、事業の実務を重ねた。高碕はこの経験を起業時、あるいは経営実務面で生かしたものと考えられる。そのほか、やはり伊谷の助力の下で邦人事業家と共に事業展開したり、あるいは日本の水産事業に結び付けるための現地調査を実施した。その根底には日本の水産業発展につなげようとの意識が常にあつた。メキシコ革命を機にアメリカに渡った際に出会ったハーバート・フーバーからは、高碕の事業観を強く規定

するほどの影響を受けた。「利益は結果である」との考えに触れ、企業は社会的事業に基づくものでなければならないこと、従って奉仕の精神で事業に臨むべきことを胸に刻んだ。後に高碕はこの考えを東洋製罐の根本精神の根幹に据える。また最先端をいく製缶工場で最新鋭の製缶機械を目にし、東洋水産勤務時代から心の隅にとどめていた製缶専門企業設立構想を一気に具体化させた。高碕はアメリカで「奉仕の精神」という独自の事業観を固め企業の糸口を掴んだが、留学先で常に国益を念頭に水産業の発展を意識していた故のことである。

國司は留学先のイギリスで船舶に付いている傷を事細かに記録するほど、真摯かつ熱心にトロール漁業を学んだ。そうした姿勢は國司の元来の真面目な性格と強い責任感からくるものであると同時に、日本のトロール漁業を自らの手で進展させようとの強い意志がなければできないものではないであろう。國司はイギリスで本場のトロール漁業に接したときに、水産講習所で木造トロール汽船「北水丸」に乗り込み実地で操業練習を行った経験を思い出し、日本のトロール漁業がいかに遅れているかを思い知らされた。それは日本の水産業の後進性を象徴するものであり、国家産業としての水産業進展を決意する契機になったものと考えられる。留学中に日本の水産業の近代化を決意したのはその表れということができる。また、海外留学は農商務省からの委託研究を受けたものであり、それが国策としての水産業進展に貢献しなければとの使命感を一層強くした一面もある。時に政府が遠洋漁業の拡大を意図した時期であり、その一環としてトロール事業の拡充を推進していたことも國司の志を助長したものと考えられる。帰国後に田村市郎の命を受けてイギリスでトロール船を建造して日本に持ち帰るが、その際イギリス人船長を伴ってノウハウの提供を受け、トロール事業の基礎を築いた。最新鋭のものを移植して日本に適合するよう改良・進化させることが最も効率的で有用であるとの考えに至った結果であり、留学時代に最新のノウハウに触れた故に実現可能となったものでもある。それより以前に鮎川がこれと同様の考えで可鍛鑄鉄の技術を日本で開花させたことに留意すれば、何らかの影響を受けたとも考えられる。

中島は伊谷および高碕の勧めで海外実業練習生試験を受け、イギリス留学を果たした。留学時に意識していたのは、国産、特に北洋産の缶詰品質の底上げであり、イギリスで見聞したコール・エンド・ケーリー社を参考に帰国後に打検検査会社の開進組を設立した。これは伊谷の提唱する北洋漁業開拓を大いに意識した結果であると考えられる。留学中は常に企業化を念頭に置いていたようで、オレンジ・マーマレードおよびマヨネーズの製造・販売のほか、スーパー経営にも企業の可能性を見いだしている。いずれも食に関するものであり、缶詰卸商の目で模索していたことが分かる。

高碕と國司は自ら志向する缶詰産業およびトロール漁業にある程度的を絞ってノウハウを吸収したのに対し、中島は水産缶詰から領域を広げ、瓶詰め食品としてオレンジ・マーマレードやマヨネーズの製造に注目した。そこに多少の違いはあるものの、海外留学を通じて欧米の先進技術・設備、文化に触れ、それを後の事業展開にストレートに生かした点は3人に共通している。海外へのアクセスが幾分容易になっていたとはいえ当時の渡航はまだ命懸けであり、それだけに留学を国家貢献のための事業に結び付けようとの意識は高かったものと考えられる。私的な修学意識を持っていたというより国家を背負っての海外留学との意識が強く、殊に後進性を有していた日本の水産業、ひい



ては国力を先進諸国に比肩するほどに高めること、それを実現するために自分に何ができるかを考え抜くことになったものと思われ、その中で3人はまさしく企業の芽を掴んだのである。

## 4. 水産業

### 4-1. 成功の因子

水産業は他産業に比して遅れをとっていたが、明治後期より急速に進展する。他産業の近代化がお手本となる側面もあり、わずか30年ほどで漁業から水産業への転換を果たした。3人が水産業を志し起業したのは水産業が進展するまさに草創期であった。強力な国策の後押しがあったとはいえ、産業の近代化の可否は企業家の手中にあったといえる。漁業から水産業への転換は生業から国家貢献産業への転換を意味し、リスクは多分にあったが成功のポテンシャルも高く、企業家にとって事業遂行の動機となった。

また水産業は良質なタンパク源の供給という点で日本の食料問題を量的・質的に解決するものとして期待された。水産加工品である水産缶詰は軍需品として重用され、かつ保存品として一般食料品として注目されるようになった。特に関東大震災のような災害時、あるいは戦時に貴重な食料品とみなされた。そして何より輸出品としての伸張が著しく、外貨獲得品として富国に貢献することにもなった。

水産企業家は国策としての水産業振興を背景として富国を志向して事業展開を行ったが、それは意志貫徹のための行動力と推進力を生み出す強力な後ろ盾ともなった。

### 4-2. 成功の因子へのアプローチ

高碕が水産業を自分の進むべき道であると考えたのは、中学校時代に教師から水産業が日本の将来を支えると聞かされたときである。日露戦争勝利による北洋権益獲得により缶詰産業が拡大基調に差し掛かった時期は、高碕がまさに水産講習所に学び、社会に出たときであった。伊谷の北洋漁業開拓構想、缶詰産業進展による食糧問題解決と外貨獲得など、将来的なスケール感の大きさを感じたからこそ高碕は水産業を選び、産業としての確立を期したのである。また東洋水産で水物産業ゆえの缶詰製造業の限界を知り、それを解決しようとの強い意識は企業化への触媒の役割を果たすことになる。産業の未熟さを企業の発端としたのである。

國司は「鶏口となるも牛後となるなかれ」の精神をもって水産業に進んだと述懐していることから、未成熟故に誰にも事業を手掛けるするチャンスがあるとの期待が、水産業に進む決意をさせた一つの動機になっていたように思われる。留学を経て國司がトロール漁業に乗り出したときは既に多くの事業者が乱立していた。無秩序な状態を打開しなければならぬとの決意の下に長期的展望をもって事業として確立することを自らの責務と捉え、同じ事業環境下で他社と正反対の戦術をとって第一人者に上り詰めた。また水産業発展のために事業者統制の必要性を痛感し、それを総合水産業態構築への足掛かりとした。水産事業者の統制については高碕や伊谷も推進しており、共に協同組合創設に向けて力を発揮したが、國司は同じ思いを自社を中心とする総合水産業態構築にも注いだ。國司には水産業に対する理想があり、それを高いレベルでいち早く実現するために、自らその手本を示し、啓蒙する道を選んだのである。

中島は伊谷の影響から北洋漁業開拓が富国につながるとの意を強くし、缶詰卸商として北洋漁業開拓のために働く。そこでの経験を基に缶詰の品質向上の必要性を強く実感し、食品に携わる者として消費者への安心・安全な「食」の提供と信用構築による販路拡大を指向する。缶詰生産者によって品質のばらつきが大きく、消費者や需要家からの信頼が低かったことが品質の重要性をより強く認識する下地になった。

水産講習所に入学する契機とも密接に関連しているが、高碕と國司が10代のころから大いなる志をもって水産業に従事しようと考えていたのに対し、中島は水産講習所で伊谷の主張に同調し、卒業後に伊谷の勧めで入店した缶詰卸商での仕事をきっかけとして水産業から食品産業へと進んだ。水産講習所時代から進むべき道の焦点がある程度定まっていた高碕と國司の思考は当初からスケールが大きく、その後の事業展開においても国家貢献産業をつくり上げるとの気概で事業に臨み、早くからグローバルな視点で事業を捉えていた感がある。片や中島は地道に足元を固め、国産マヨネーズの大衆化を企図するまでに10年ほど時機を待つことになる。

もっとも水産業振興をして富国に貢献すべしとの志は中島も高碕や國司に劣ることはなかった。それはナショナリズムという戦前期企業家に特有の社会的環境の影響であったが、近代化の遅れていた水産業を一刻も早く国家貢献産業としなければならないとの使命感の強かった水産講習所で培われたナショナリズムと企業家精神が一層強く3人に働いた側面もあった。3人は水産業振興による富国を実現させる責任を自ら担うとの覚悟と意志を持ち続け、実際の行動に移して企業に結び付けたのである。

## 5. 継続的向上と革新の創出

### 5-1. 主体的選択の背景

高碕は水産講習所の低い学理水準に染まることなく自らを高めることに手を抜かず、生涯を通じて向上心を持ち続けた。日清・日露戦争を機に日本の缶詰製造業は発展するが、それは製造技術水準の向上と足並みをそろえるものであった。水産講習所では伊谷が中心となって缶詰製造技術の研究を進め、民間を指導するが、缶詰製造の草創期だけに試行錯誤の繰り返しであった。高碕は生徒としてそれを間近に目にし、卒業後に就職した東洋水産で実地で缶詰製造の研究を究めた。それが「缶詰の品質は製缶技術にあり」との持論に結び付くのであるが、向上なくして缶詰産業の進展はないとの実感を水産講習所時代に伊谷を通して植え付けられたのではないかと考える。継続的向上は高碕の所与の性格はもとより、缶詰産業に携わる者として必然であったとも考える。

より善く生きること、向上の一路をもって人生の目的とした國司にとって、継続的向上は思考、行動の両面で切っても切り離せないものであった。國司は仏教の教義は「より善く生きる」ことを最も明確に教え示しているとし、またダーウィンの進化論を例に挙げてより善く生きなければ淘汰されて生存の意義を失うことを指し示し、「人生は向上の一路をもってその目的としなければならぬ」とした。人格を磨くことも事業振興も共に「向上の一路」をもって「より善く生きる」ことを心掛けたのである。

中島は食における品質の向上・維持は日々の地道な努力以外にないとの考えを持っていた。地元民の信頼の厚かった父の医療への謙虚な取り組み姿勢から学び取ったところが大きかったものと考えられる。また報恩を重んじた中島は、相手の恩に報いるには自

分ができる限りの努力をしなければならないと考えていたと思われ、それも向上心につながったのではないかと推察する。

なお、3人にとって革新は継続的向上の結果であった。常に持ち続けていた先進のものを取り入れる姿勢は、高品質低価格品の適性供給の追求を目的とする継続的向上の手段であった。革新を目的としたのではなく、目的実現のために継続的向上を履行した結果が革新につながったものとする。

## 5-2. 成功へのアプローチ

高碕にとっての継続的向上の意味合いは東洋製罐の従業員服務規定の「小成に安んずるは退歩」との言葉に表れている。高碕の企業家活動における革新は日本で初めて大規模製缶専業企業を設立したことに始まるが、その契機は現状に甘んずることなく当時の缶詰製造業者が内包していた問題の解決策を模索していたことにある。アメリカン・キャン社で自動製缶機が完成度の高い空き缶を極めて迅速に整然と生産しているのを目にし、缶詰業者の窮状を救うにはその機械を日本に導入すべきと考えたのは、問題解決、すなわち現状打破を常に意識していたからである。向上心は技術研究の推進にも表れている。工場は単なる生産場所ではなく研究室であり試験室でもありとし、工場での仕事は常に研究と試験と生産が並行されることを従業員に意識付けた。1924年に研究室を開設し、本格的な技術研究に着手した。最新の設備導入と研究開発により東洋製罐は常に缶詰業界先導の役割を果たし、東洋鋼板や東洋機械設立の際の技術的基盤ともなった。従業員に対する継続的向上の促進策の一つとしては、教育機関の創設が挙げられる。高碕が缶詰業界の人材不足を憂慮して東洋製罐専修学校を設立したのは、人材養成により個人と組織、缶詰業界の進展を目指したものであった。「需要者共同の製缶工場」として缶詰業界の進展を期すとの東洋製罐の方針に沿ったものであり、缶詰業界への人材供給を可能にした。それが缶詰業界の活性化につながり、巡り巡って東洋製罐の業績に寄与することになったものとする。

國司は人生の目的であるところの向上心を事業にも生かし、「事業の成功は時勢に順応して業界の適者たるにある」<sup>(注290)</sup>との考えに沿って向上を指向し続けた。その結果新たな技術を生み出し、経営環境に照応しつつ事業領域を広げ、業界を先導した。國司は「産業合理化とは、産業の建て直しであり革新」<sup>(注291)</sup>としており、國司にとっての革新は一面、合理化そのものであった。「革新とは精神的心理的に更生を意味する」<sup>(注292)</sup>とも述べていることから、國司は革新を思想の転換の結果としての行動の転換と捉えていたものとする。イギリスで先進の水産業態に接し、沿岸漁業において権益争いが絶えなかった日本の漁業の考え方そのものを転換することから始めなければならないと考えたのではないだろうか。長期的展望に沿った事業を推進し、トロール漁業の第一人者に上り詰めたのはその具現化ということができる。理想的な水産業態を追求し戸畑でそれを実現させたことも然りである。國司の産業合理化の追求は研究機関の創設による

---

(注290) 國司 (1930、P.218)

(注291) 同上

(注292) 同上

ところが大きかった。その目的とするところは、水産業を合理的に発展させるために水産を科学的に研究することであった。研究所では漁場調査から造船、機械器具に至るまで幅広い研究を推進し、漁業の遠洋化を実現させた。また、「人の力は産業の振興を左右する最大の要素」<sup>(注293)</sup>であるとの考えの下、高碕と同様に知行合一を方針とする教育機関を創設した。そのベースには、働く個々人が希望を持ち、日本発展の一端を担っているとの責任感を抱き、そのために向上心をもって仕事に邁進することが必要であるとの考えがあった。そうして育て上げた人材が日本水産を支えた。

中島が何より優先したのは道義心であり、道義に基づく経営を創意工夫と地道な努力で実現しようとした。創意工夫によって独自の手法を考案することでより先んじた事業展開を行って利益を創出し、道義に基づく事業経営との併存を意図したのである。事を漫然と進めたのでは創意工夫は期待できず、人一倍の努力が必要となる。よって中島は世間より一層努力すること、一步一步向上を図ることを従業員に求めた。しかも世間と同等の成果を得て、最高の満足とすることを課した。創意工夫は最適かつ最上の手法を考え出すことを目的としていたが、図らずも新しい手法を生み出すことにもつながった。中島は缶詰仲次業においても新規的な手法を数々考案したが、目の前の状況をつぶさに観察し、熟慮し、判断し、導き出された最良と思われる手法を採用した結果に他ならなかった。日々実行すべきことを積み重ねる地道な行動が新たな局面を生み、品質の向上・維持、度重なる値下げを実現した。

継続的向上と革新の創出は第1部第1章でみた戦前期企業家に共通の合理主義と密接につながっている。高碕と國司は合理化を遂行するに当たり水産業の近代化を明確に意識し、かつ、全国展開や垂直統合、M&A などにより事業領域を広げた。方や中島は道義的経営との両立を背景に合理化を捉えており、高碕・國司とは趣を異にしている。しかし行動面では3人に共通する点が多く見られ、共に研究に勤しみ、先進技術・設備の導入を積極的に行った。

もとより食料問題解決、外貨獲得を担う当時の水産企業家に課せられたのは水産物および水産加工品の安定供給であり、そのために産業の近代化は喫緊の課題であった。3人は最先端技術や先進設備の欧米からの移植、科学的研究・開発をもって近代化を図り、それが新たな生産方法や新たな調達経路の開発、新たな販路の開拓につながった。また特に高碕と國司においては事業の拡張を目的として事業領域の拡大が必要になり、水平統合や垂直統合などを積極的に行った。産業の進展に伴い事業環境が目まぐるしく変化する中で組織的事業運営や合理化推進などが必要となり、企業にも変化への対応、あるいは変化を起こすイノベーションが求められた。それは継続的向上なくして実現できるものではなく、継続的向上が事業存続の鍵となったのである。

## 6. 理念経営と清廉経営の実践

### 6-1. 主体的選択の背景

高碕の事業観は東洋水産の石原およびフーバーによって形づくられた。さらに伊谷から私心なき事業展開を、小林一三から会社は公器であることを教えられ、奉仕の精神を

---

(注293) 國司 (1927 a、P.67)

ベースとする経営理念に行き着く。その結果、缶詰業界の繁栄なくして自社の存続はないとの考えの下、缶詰業界に奉仕する姿勢を貫徹することになった。高碕は自身の考えを従業員に徹底するために、根本精神および服務精神として明文化し、自らの思考と行動でそれを示した。

國司は事業展開に際し、国益志向と福祉の提供に徹した。鮎川の言動や水産講習所時代に培われたナショナリズムに感化されたものと思われるが、それに加え、宗教の教えに基づき事業は布施であるとの考えで事業に臨んだことの影響が大きかったと思われる。また國司は公私の峻別を厳しく行い、会社は公器であることを行動で示した。事業を私的に捉えることなく国益を目指した國司にとって、清廉経営はそれを体現する大前提であったと考えられる。國司は自らの考えを冊子にまとめて従業員に配り、また従業員を家族同様に捉えて福利厚生の実を図った。

中島は両親の教え、伊谷からの精神的指導などを通じて道義心を何よりも優先することになった。中島が缶詰卸商に職を得たころの缶詰は粗悪品が多く、販路拡大を阻む要因となっていた。そうした事業環境の中で道義を重んじ、それなしに企業の継続はないとの姿勢を貫いた。若菜商店時代に北海道や樺太の缶詰生産者を回り、品質の高さは生産者の人格に大きく左右されることを身をもって学んだことに大きく影響を受けてのことであった。そして安心・安全な「食」を提供するには地道に努力すること、当たり前のことを一つ一つ確実に行う以外の方法はないとして、事業拡大よりも足元を見据えた事業経営を行った。それと同様の考えで、謙虚な姿勢により報恩を意識し、自分からより遠い立場にある者の利を優先することに徹した。そこに働く喜びを感じるべきであるとの考えを持ち、「楽業偕悦」として従業員に理解を求めた。

利他の精神に徹した国益志向の事業展開に理念共有は不可欠であり、利他の精神を貫徹するに清廉経営は不可欠であった。3人はそれを早くから察知する基盤を身に付けていた。高碕は母の死に際して慈母愛に報いるために真面目に働くことを決意し、國司は曹洞宗への帰依から道義心を育み、中島は両親から他者への配慮と報恩の精神を学んだ。また3人が共に在籍した水産講習所は水産界の先導者たる人材の育成を期して高い人格形成にも意を注いでおり、国家貢献に身を投ずるべく意思形成過程で道義心も醸成されたものと考えられる。

## 6-2. 成功へのアプローチ

産業統制がとれず混沌としていた水産業にあって、国家的視点で事業を行うことは容易ではなかった。そのためには社会的事業につながる経営理念が必要不可欠であると同時に、国策としての水産業振興が理念経営の大義名分となった一面もあったと考えられる。水産業が急激に進展する中、目先の利益を獲得しようと無計画な操業を行う中小零細事業者が多数出現した。水産資源の枯渇を招き、あるいは価格低下を引き起こして共倒れに陥ることもあった。その状況を回避するに清廉経営は必須であったが、自社の利害得失にしか目の向かない事業者が多々ある中、秩序を保つには困難が伴った。それを3人は敢然と実践したということができる。

では、なぜ3人はそれを実践することができたのであろうか。理念経営を重んじるための支柱を高碕は奉仕の精神に置き、國司は宗教の教えに、中島は道義、報恩に置いた。

そこに至る過程は三者三様であるが、「利他の精神」という共通項が見いだせる。高碕が拠り所にした奉仕の精神は他者への奉仕である。國司は宗教の教えにかなうべく事業は布施であるとの考えで事業を捉えたが、布施とはすなわち他者への奉仕である。中島の道義は損得ではなく善悪での判断を課したものであり、自社利益よりも他者利益を優先する姿勢であった。また報恩は他者に報いる考えである。利他の精神を貫いたことが、3人の国益意識の貫徹を可能にしたのではないだろうか。

もとよりナショナリズムの発揮は利他の精神に直結するものであり、3人が利他の精神をベースに理念経営を重んじたのは自然の成り行きであったとの考え方もあるが、決して成り行きや偶然の結果ではない。水産業を国家貢献産業として確立すべく自らに何ができるか、何をすべきかを熟考しなければ明確な理念を持つことはできず、理念を貫徹することはさらに困難であったと思われる。また、ナショナリズムや道義的理念が企業の契機となっていた当時の企業家の資質を考えれば理念重視は当然との見方もできるが、3人の理念経営と清廉経営の徹底ぶりは明確な意志の存在なしに実現できなかったものとする。その強い意志は水産講習所での学び、伊谷をはじめとする教職員の教育、あるいは同じ気概を持つ同窓生からの影響が大きいと考えられる。水産講習所時代に培われたナショナリズムを通じて利他の精神を事業経営の根幹に据え、自らそれに忠実に企業家活動を行い、従業員にもそれを求めたものとする。

政府は生産と販売における統制を呼び掛け、同業者組合の設立が推進された。長期的展望に立って業界統制に賛同し先導する企業を中心に、業界再編も進んだ。東洋製罐や日本水産は戦時統制の際の中心的存在となったが、それは両社が業界の中核にあったことを示している。また、マヨネーズ市場は成熟していたとはいえないものの、数々の事業者がマヨネーズ製造に参入するも長続きしなかった中でキューピーが製造量を伸ばし存続し続けたことは、マヨネーズ市場を先導していたことを示すものである。未成熟産業の近代化過程において、理念経営をもって目標を見失わず、清廉経営によって社会的責任を果たそうとする企業が結果的に信頼を寄せられることになったのである。

## 第2節 社会的環境下での主体性の発揮と貫徹

### 1. 高碕の成功に至る過程

高碕は母の死を契機として真摯に学び、生きることを決意し、中学校の教師に触発されて水産業を進むべき道と定めた。未熟であった水産業を志したのは、水産業が食料問題解決と外貨獲得の重要産業になると教えられたからである。水産業を専門に教える唯一の学校であるとの理由から家族の反対を押し切って水産講習所に入学した。家族が反対したのは高碕が家業を継ぐ立場にあったからであり、それをおして水産業に進むべく高碕はここで大きな選択をしている。水産講習所ではナショナリズムと企業家精神を強く意識する。同時に国家貢献の意義および学業を実業につなげる糸口を見だし、伊谷の支援の下に缶詰産業に進む。ここで重要なのは、高碕が水産に携わる者として国家貢献を果たすべきとの決意を新たにした点であり、かつ、その実現のために水産講習所での学びを具体的な事業につなげる実感を得たことである。高碕は就職した缶詰製造会社で缶詰産業の限界を知り、それを解決するには缶詰製造と製缶の分離が必要なのではないかと考えた。その気付きは、水産講習所で学業と実業との結びつきを実感したことが

下地になっていると考えられる。

留学先のメキシコでは水産講習所と東洋水産で身に付けた缶詰製造の技術をフル活用して生産体制を立ち上げ、その傍らで日本人事業家との共同事業や現地調査を行った。そこには伊谷のオルガナイザーとしての協力があつた。高碕の現地調査報告から読み取れるのは、貴重な留学の機会を得た重責を担い、日本の水産業発展の基礎とすべく調査を行っていることである。アメリカで最新鋭の製缶機械を目にして具体的に製缶専門企業設立を構想したのも缶詰業界の問題解決と進展を思い描いてのことであり、水産業発展を目論んでのことであつた。高碕は起業の際に導入したアメリカン・キャン社の最新鋭設備をはじめ、次々と最先端の設備を導入する。さらに工場を生産と同時に研究する場と位置付け、向上を指向した。従業員にも継続的向上による自立と協調を求め、高碕の経営理念に沿った事業展開を実現すべく清廉経営の徹底と「缶詰産業共同の製缶工場」との理念共有を図る。理念を浸透させるために「小成に安んずるは退歩」との言葉を掲げ、誰よりも熱心に研究し、誰よりも懸命に働き、率先垂範で示した。しかもその思考と行動はいついかなるときも一貫していた。高碕は缶詰業者の利を考えて缶型の規格統一を行い、事業の全国展開を図り、垂直統合を実施した。缶詰業者に対して技術的支援を行い、組合設立による業界統制を目指し、国家交渉の先頭に立って缶詰業界を先導した。それが缶詰生産量の増大に結び付き、東洋製罐は缶詰業界に欠くべからざる存在として認識された。

では高碕を成功に導いたもの、すなわち高碕がどのような状況下にあつても揺るぎない思考と行動を保持することができた拠り所、あるいは企業への並々ならぬ熱意を生み出した精神的支柱は何であろうか。高碕は、事業経営の不変の原則は「高品質低価格品の最適供給」であり、その中でも消費者から目をそらさないこと（＝マーケティング）が重要であると述べている<sup>(注294)</sup>。同時に高品質低価格品の最適供給を実現するためには常に最新の科学に基づいた方式を用いなければならないとし、研究の重要性を説いている。しかもそれは経営者の英知の用い方によって決まるとしている。英知の用い方として重要なことは、営利を目的とせず、提供するサービスを目的とすること、つまり無償の情熱、無償の奉仕で事業に臨むべきであるとしている<sup>(注295)</sup>。さらに、無償で働いたり国のために働く人は少なくないが、人に憎まれようが生命を捨てようがかまわずに情熱を傾ける人は稀有であるとした<sup>(注296)</sup>。つまり自身の身の安穩を考えての無償の奉仕ではなく、人のために、人類のために身を賭して行動することこそが尊いとの考えを持っていた。高碕は無償の精神で事業経営に臨み、最後まで文字どおり生命を賭して活動した。故に利害関係が対立する人々の中にあつて皆が幸福であるためにはどうあるべきかを俯瞰的に考え、双方の立場に配慮しつつ自らの意見を通すことができたのであろう。

---

(注294) 高碕 (1965、下、P.P.72-80)

(注295) 同上

(注296) 同上

## 2. 國司の成功に至る過程

國司は長州藩士の血を引く者として生まれ、幼くして親戚関係にあった國司家の家督を継ぐ。國司家が漕洞宗であったことから帰依し、心身ともに仏法精神にかなうことを心掛けるようになり、それが國司の道義的理念を形づくった。國司は10代の数年間を鮎川義介と兄弟同様に過ごした。鮎川は政財界に広い人脈を持ち、欧米からの技術移植と日本独自仕様への改良をもって可鍛鑄鉄の国産化を図るなど、世界的視野で日本の産業の近代化に貢献した逸材である。鮎川という手本が間近にあったことは、國司のナショナルリズムと企業家精神に大きく影響したことは想像に難くない。國司が水産の道を歩む上で鮎川が陰日向になり援助の手を差し伸べたことも、強力な追い風となった。鮎川が國司の後ろ盾となったことは、共に過ごした数年間に鮎川から絶大な信頼を得た証であり、國司が企業家としての片鱗を見せていたことに他ならない。國司が当時重要視されていなかった水産業を志すことを決めた理由ははっきりしないが、鮎川に國司をして水産業の進展に携わろうとの決意をさせたことは國司の意思の固さを示すものであり、結果として鮎川の立ち上げた日本産業傘下で総合水産業態を構築することになったという点で、それが國司の成功への第一歩であったといえる。

水産講習所では漁労科から遠洋漁業科に進み、トロール漁業を究めようと留学を果たす。留学先のイギリスではその熱心さ故に滞在先の主人が自船に國司の名を付すほどであった。ここでも國司は水産業にかける熱意で人の心を動かしている。帰国後は鮎川の支援の下、田村市郎の営む田村汽船漁業部でトロール事業の責任者として本格的にトロール事業確立に携わる。本場イギリスで学んだ知識を武器に、イギリスで建造した船とイギリス人船長をもってイギリスのノウハウを移植し、日本に適合するよう改良し進化させる。トロール事業者が乱立する中で國司は後発であったが、誰よりも早くから誰よりも遅くまで働き、堅実に実績を上げた。トロール漁業を事業として確立させるに画期となったことの一つは、第一次大戦勃発により船価が高騰した折、他事業者がすべからく売船に走る中、保有船の増強を図ったことである。目先の利益に惑わされず、水産業振興をにらんだトロール事業の確立という本来の志を見失うことなく判断を下し実行した。利益は目的ではなく結果であるとの考えを当初から貫いていたゆえんであり、それが共同漁業をトロール漁業の第一人者に押し上げることになった。

國司は研究開発を重視して先進の設備を導入し、それが漁場の遠洋化を促し、遠洋化はさらなる技術革新を生んだ。その過程で「世界の漁場から食卓へ」という壮大な目標を持ち、総合水産業態の構築を実現する。水産業をして福祉を提供するという国益志向の事業展開の実現を意味するものでもあった。國司は一つ一つ段階を踏み、各々の段階で現状に甘んずることなく上を目指し、事業領域の拡大、事業の社会的意義の拡張につなげた。

國司を成功に導いた意志と熱意の精神的支柱はどこにあったのであろうか。國司にとっての主要な問題は、事業活動をいかに仏法精神に適用するかということであった。國司は「精神界のことは、一見漁業の合理化と云ふ物質文明のそれとは甚だ縁の遠いものの如き観があるけれども、仔細に観察するとき、其の決して然らざることを發見するであらう。即ち、標準化と單純化なる事項が宗教の教ゆる所と全然一致して居ることに就



き、聊か茲に迂見を述べて見たいと思ふ」<sup>(注297)</sup>として、仏法と事業の一致についての説明を試みている。それによれば、仏や神は人世における最高の標準を表したものであり、反面、時代と場所によって変転極まりないのが人心であり、人間界に一定の標準を設定することは至難であるとした。釈尊もキリストも思想界混乱の時代にあらゆる艱難を自ら体験して思想を統一するに足る真理を発見し、これを経文、あるいは聖書として思想の標準化を図ったとした。それが人間の精神界における至上最高の標準を示すもので、それを目指して人間は向上の一路をもって精進しなければならないことを教えているとした。また、変転しやすい人心と文明による複雑化により混乱が生じる中、禅の教える精神統一がそれを救うことと、産業の合理化における単純化、つまり産業の混沌を秩序によって整理することによってより良き段階へと進むこととは同義であるとしている。國司が事業の合理化を通じて標準化、単純化を図ったのは、神仏による思想の標準化は人間精神界における至上最高の標準であるからであり、國司はここに事業と仏法との融合に行き着いたのではないだろうか。これをもって國司は個人的行動や生活はもちろん、企業家活動にも仏法に沿う思考と行動を見いだしてそこに精力を傾け、事業を成功へと導いたものと考ええる。

### 3. 中島の成功に至る過程

中島は三河武士の血を引く者として、幼少時に両親から倫理観を植え付けられた。小学生のときから水泳に親しみ、それが水産講習所入学の契機となった。水産業への大志が明確にあったの入学ではなかったようであるが、水産講習所では後の水産界を支える逸材たちと人脈をつくり、伊谷から実務面のみならず精神的な教えを受けた。中島は目立つ存在ではなかったようであるが、夏休みにアルバイトをしたホテルの支配人からの信頼を得て卒業後に高待遇で入社を請われていることから、仕事振りや人格には定評があったと思われる。真面目で地道、謙虚ながら率直な姿勢をこの当時から中島は示していたようで、卒業後にも複数の企業から入社のおファーがあったり、堤商会の堤清六から再三入社要請があったりなどした。

中島が自身の進むべき道を明確にしたのは、伊谷の紹介で缶詰卸店に入店して以降である。同店で北洋産を中心とした水産缶詰を取り扱うことで、伊谷が推進する北洋漁業開拓に貢献する道を見いだしたと考えられる。中島はそこで品質の重要性、品質に基づく信頼の構築の重要性に気付き、以降、品質をベースにした信頼構築を目指す。阿部三虎を手伝って缶詰普及協会で国産缶詰の品質向上と普及に力を注ぎ、製造を手掛けるようになってからも終始厳しい品質基準を自らに課すなど、食品に携わる者として品質に対して一切の妥協を排除する姿勢を貫いた。劣悪品の多かった国産缶詰業界において中島が品質をベースにした信用構築に向けて邁進したことは、中島が食に携わる者として揺らぐことのない姿勢を打ち出したという意味で、マヨネーズを食文化として根付かせるための大きなポイントであったものと考ええる。

缶詰産業に携わる者として国産缶詰の販路拡大の意志を抱いて果たした海外留学においては、国産缶詰の品質向上、あるいは日本に新たな食文化を提供するべく企業家の

---

(注297) 國司 (1927b、P.186)

目をもって見聞し経験を重ねた。このときに企業を想起した打検検査事業、マヨネーズ製造・販売事業、オレンジ・マーメイド製造・販売事業を帰国後に企業化した。

独立起業した中島商店は、イギリスで見聞したブローカーをお手本にした業態であった。留学中に独立の可能性を見据え、資金的なバックボーンをそれほど持たなくとも起業可能な業態を研究していたものと考えられる。中島は高品質品を取り扱うことで信頼を構築し、進取的思考と新規的手法を用いて実績を残し、やがてマヨネーズ製造・販売事業に参入する。アメリカを範としつつも日本人の味覚に合うよう配合を研究し、原料を厳選し、設備選定においてはアメリカの手法を手本としつつ必ずしも是とすることなく自らの考えに沿って機械を導入した。

国産マヨネーズの大衆化のために高品質と低価格にこだわり続けて継続的向上に徹した結果、後発企業が追い付くことのできない状況を作り出した。しかも食品産業における安心・安全な「食」の提供には地道に一步一步努力する以外に道なしとし、たゆまぬ努力と謙虚な姿勢を従業員に求めた。そうした考えを理念共有で徹底させることに心を砕いたことが、キューピーマヨネーズをもってマヨネーズを日本の食文化として定着させることになった。

中島の成功を支えた意志と熱意につながる精神的支柱はどこにあったのであろうか。中島は道義を重んずることに徹しており、道義的理念が中島の根幹にあったことは間違いはないが、中でも特に意識していたことに報恩があった。つまり「人の好意をありがたく感じ、それに報いること」を心掛けており、これは社訓の一つに掲げられている「親を大切にする」につながるものである。中島はいくら仕事ができても親孝行のできない社員はキューピーの社員にふさわしくないと語っている。

缶詰仲次業時代に信用を構築したのは、受けた恩義を強く意識して得意先と接した結果であった。中島が新たな食文化としてキューピーマヨネーズを日本の食卓に根付かせることができたのは、人として当然持ち合わせるべき心に沿い、人として当然果たすべき行動をし、高品質低価格品を追求し続けた結果であったと考えられる。中島の長男である中島雄一<sup>(注298)</sup>は、中島が生前にしたためた自らの死亡通知の差出人が「キューピー」、「青旗缶詰」(現・アヲハタ株式会社)、「中島董商店」の順になっていることを指摘し、キューピーは中島にとってお預かりものとの考えを持っていたことの表れであるとしている<sup>(注299)</sup>。中島董商店は自身が立ち上げ経営してきた会社であり、青旗缶詰は中島の出資をもって廿日出要之進<sup>(注300)</sup>に任せた会社である。そして食品工業(キューピー)を設立したのは松岡幾四郎で、中島はたまたまその株を譲り受けてマヨネーズの製造を手掛けたものであり、故に同社は人からのお預かりものであるとの考えを抱いていたということである。自分より遠い関係にある人たち、すなわち、自分よりも家族、家族よりも従業員、従業員よりも取引先、取引先よりもその先にいる消費者に重きを置くことを基本とした中島は、自分が設立した会社よりも自身の出資で人に任せた会社、それよりさらに人からお預かりしているキューピーの信頼を落とすことがあってはな

---

(注298) 中島雄一は中島の長男。1945年に中島董商店に入社、71年に代表取締役社長に就任。72年にキューピーの取締役に就任後、代表取締役会長、取締役相談役を歴任

(注299) 廿日出要之進思い出の記編集委員(1979、P.P.170-172)

(注300) 廿日出要之進は水産講習所卒業後、1923年に中島商店に入社

らない、万が一にも経営上の失敗をしてはならないとの気持ちが強かったのではないかという考えである。しかも規模の追求ではなく質の追求をもって事業経営することが、自分を信頼して預けてくれた人々への報恩であると考えたのであろう。自分からより遠い立場の人たちを優先しようとする強い思いが、道を踏み外すことなく自らの志向に忠実に邁進させることになったものと考ええる。

#### 4. 社会的制約と主体的企業家活動

3人は水産講習所でナショナリズムと企業家精神を植え付けられ、それが水産業をして国家貢献すべしとの意志につながった。水産講習所が遅れていた水産業を先導する人材育成に意を注いでいた故にナショナリズムはより強烈なものとなり、道義心に基づく高い人格形成も促された。3人が学んだときの水産講習所所長は、同所の前身である水産伝習所立ち上げの功労者、松原であり、かつ、生徒指導主任は国家貢献産業としての缶詰産業進展と北洋漁業開拓の指導的役割を果たした伊谷であった。3人はこの時点で企業の具体的イメージを描いていたわけではなかったが、高碕と國司は少なくとも水産業において国家貢献を果たそうとの覚悟を決めており、中島は2人から多少時期は後にずれ込むも、水産講習所での学びを契機として同じ思いを抱くようになる。

企業の道筋をはっきりと見いだしたのは海外留学を通してであった。海外留学は3人に日本の水産業の後進性を実感させ、それが3人の企業家精神を駆り立てたと思われる。高碕は製缶専門企業の必要性を確信し、國司はトロール漁業の近代化をもって日本の水産業の近代化を図ろうと決意し、中島はマヨネーズ製造・販売の企業化を胸に秘める。

帰国後に3人は起業する。水産業は、事業環境は未成熟でありながら急成長を遂げており、特にナショナリズムと道義的理念において事業者の資質は玉石混交であった。その中で3人は向上心を持ち続けて高品質低価格品の適正供給に邁進すること、理念経営と清廉経営に徹することを心に決め、率先垂範でそれを貫徹すると同時に従業員にも同様に求めた。

小活すると、3人は水産講習所を通じてナショナリズムありきの事業展開による国家貢献を心に決め、水産業進展のために身を投ずるべく自らの方向性を定めた。偶発的にもたらされた社会的環境からの影響と制約、すなわち水産業の遅れといういかんともし難い状況を受け止め、それを世界に比肩し得る産業に高めようとのナショナリズムを胸に抱き、水産業をして国家貢献するべく覚悟を水産講習所での学びや経験を基に決めたということである。その方向性に沿って自らの進むべき道筋を明確にしたのは海外留学がきっかけであった。明治維新期に日本が目標とした先進諸国の実態を見聞し、日本の水産業の遅れを実感し、それを克服し先進諸国に引けを取らない国家建設に企業を通じて貢献しようとの意識をもって修学に励んだ。帰国後にそれを実現すべく起業し、継続的向上および理念経営と清廉経営という確たる信念をもって経営に当たった。その信念は3人のそれまでの経験に裏打ちされた意志に基づくものであったが、同時に当時の水産業の未熟な実態や水産講習所での精神的な学び、あるいは政府の勸業政策などに触発されたものであった。

混沌としていた水産業は事業環境として恵まれたものとはいえなかったが、国家貢献すべく水産業の近代化への意志はより動かし難いものとなり、3人の理念経営は結果と

しての革新の創出と企業継続に有効に働くことになったと考えられる。ただし混沌とした事業環境の中で自身の経営理念に沿った道を切り拓き遵守するには清廉経営に徹する強い意志が必要であり、それは容易なことではなかった。3人をしてそれを可能にしたのは、元をたどれば水産講習所におけるナショナリズムの醸成であり、利他の精神の発揮であった。

## 5. 創業企業家の成功要因

3人の企業家活動を見ると、戦前期企業家特有の思考と行動を備えていたことが分かる。3人が企業したのはナショナリズムに突き動かされてのことであった。その他の要因もあったが、明治中期に生まれ明治後期に水産講習所に学んだ3人にとって、ナショナリズムの影響は相当大きかったと考えられる。3人に共通したナショナリズムの発現は水産業の振興を通じた富国であった。事業経営においては幼少期の教育や経験、あるいは水産講習所での教えや伊谷からの影響によって身に付いた道義的理念と自律心に沿い、率先垂範で清廉経営を実践した。事業遂行に当たっては合理主義に基づいて継続的向上を指向し、理念共有を重要視して経営家族主義を展開した。つまり3人は第1部第1章にみた戦前期の多くの企業家と同じような特質を備え、一般的な企業家としての側面を有していたということになる。

にもかかわらず3人が成功者となるべく主な要因はどこにあったのであろうか。その一つは水産講習所に学び、水産業で起業したことにあると考える。水産業は他産業に比して遅れをとっていたが故に、政府は遠洋漁業推進策を主軸とする勸業政策を急ピッチで進めた。水産企業家のナショナリズムと企業への意欲はより強烈なものとなり、水産講習所で学ぶ生徒たちのナショナリズムと企業家精神は高揚した。将来の国益を双肩に担うとの自意識、それに伴う道義心と矜持に基づく高い人格を備えるべしとの自覚が促され、そうした環境の中で3人は海外留学を経て自らの進むべき道を定めた。

その道は水産講習所に学ぶ他の生徒にも選択する可能性が開けていたという意味においては、3人に偶発的にもたらされた一面もあったということができるが、3人がその道を極めたことを踏まえると、堅固な意志で選択したとみることができる。高碕は缶詰業者の利を考えて製缶業の近代化に注力し、缶型の規格化・標準化を遂行し、垂直統合をもって原料生産や機械生産にまで着手する。缶詰業者と共に缶詰需要創出に意を注ぎ、製缶業界のリーディングカンパニーとして缶詰業界に欠くべからず存在となった。國司がトロール漁業に参入したのは後発であったが、水産業進展を見通した事業展開はトロール事業を確立させたのみならず、世界をリードするレベルにまで進化させた。それを皮切りに遠洋漁業を促進させ、「世界の漁場から食卓へ」の具現化による福祉の提供を期し、日本を代表する総合水産業態を確立させた。中島は食に携わる者として品質をベースにした信頼の構築に徹し、安心・安全でおいしい「食」の提供を日々追求し、マヨネーズを日本の食文化として定着させた。製缶専門企業の構築、総合水産業態の確立、新たな食文化の定着は、それぞれの道における革新であった。3人は水産講習所を通じて進むべき方向性を腹を据えて定め、それぞれの道において起業した後も揺らぐことなく突き進み、革新を生み出したのである。

3人が目指した水産業の近代化は一面遠大なものであったが、具体的に目指したのは

詰まるところ「高品質低価格品の適正供給」であった。それを目標に合理主義や経営家族主義をもって事業経営を遂行した。そのバックボーンには利他の精神があった。需要家や消費者の利、つまり他者の利を徹底して考えた結果、「高品質低価格品の適正供給」を追求し続けることになったのである。顧客となる需要家や消費者に利をもたらす事業展開をするに当たり、3人は共に「利益は結果であって目的ではない」との考えの下に、経営理念を見失うことなく設立趣意に沿って企業家活動を行った。そこには献身的な側面もあったが、決して慈善事業を指向していたわけではなく、産業や経済の発展を通しての社会貢献と富国を意識していた。他者の利を考え、他者の利のために働くことが産業発展につながり、結果としてその利が自社に返ってくることを期していた。自社に返ってきた利を再び他者の利のために活用し、他者の利のための事業展開をし、それを繰り返すことでプラスのスパイラルをつくり上げたものとする。その姿勢をいついかなるときも崩すことのないよう自身を支える柱としていたのは、道義的理念に基づく強い自律心の発揮であった。それは清廉経営の実践となった。

道義的理念に基づく強い自律心の発揮も3人の成功要因の一つと考える。産業の近代化が進むに従って合理主義が台頭してくると、それまで多くの企業家の理念を支えたナショナリズムや道義的理念が薄れ、極端な例では利益至上主義に走る事業者も出現するようになった。一方でナショナリズムや道義的理念を確固として保ちつつ合理化に注力した企業家もあり、3人はまさしくそうした企業家に属していたといえる。3人は道義的理念から逸脱することがないよう、思考においても行動においても自律の姿勢を崩さなかった。

3人は自律心を、いかなる状況にあっても意志貫徹するための推進力、行動力につなげた。高碕の率直な言動には賛否両論あったようであるが、それは自己と他者にとって最高の結果をもたらすには何が重要かという物事の本質を見極めた結果であった。例えば戦後政治家として日中国交に奔走していたころ、時の中国の首相、周恩来に対して「私はアメリカと仲好くしながら中国とも仲好くさせてもらいたい。それをあなたが受けてくれるなら、私は責任をもって中国と取引をする」と言った。冷戦時代にあった当時このような言動は言語道断であったが、周恩来は「中国に来てあなたのように率直にものを言った人はいない」と言って高碕を高く評価したという<sup>(注301)</sup>。こうした行動は寸分の私心もなかったからこそその言動であろう。中島は高碕について「高碕さんが自分の損得、自分の利益ということを考えずに、その問題をどうすることが本当か、どうするのが適当だというような立場でそのことをお考えになり、判断なさり、それについての自分の都合とか、自分の利害とかというような点を、さらさら念頭におもちにならない」<sup>(注302)</sup>と述懐している。國司も総合水産業態を構築する過程で積極的にM&Aを行ったり、理想の漁港のあり方を求めて戸畑に移転したりなど、周辺との軋轢を生じる行動が少なからずあった。あるいは水産流通に対する批評、行政に対する批評、業界に対する批評などを積極的に行い、その内容は極めて率直であった。國司をそうした行動に駆り立てたのは、純粋に日本の水産業の進展を期した故のことであったが、共同漁業への資本集中

---

(注301) 高清会 (1985、P.P.59-60)

(注302) 日本缶詰協会 (1964、P.13)

のみを企ててのことと捉えられる向きもあったと考えられる。しかし井野硯哉<sup>(注303)</sup>の「民間に育った人間で、凡ゆる問題に直面した時、國司君ほど先づ以て國家的見地から判断する人は珍しい存在であつた」<sup>(注304)</sup>との國司評が示すように、國司も私欲とは縁のない性格であった。中島は戦後復興過程で、同志との決別を招きながらも闇商売とは一切関わらないという道義的理念に基づく判断を行った。人格と信用を重視して名刺に肩書を入れず、1970年の上場に際して総会屋との関係を一切断ち切って実行し、1973年の原料油毒性物混入疑惑発覚時には監督官庁の指導よりも消費者の安全と安心を優先した。このようなキューピーにおけるエポックメイキングとなった中島の経営判断をみると、柔軟性に欠ける独善的行動と受け止められる局面もあった。しかし他者、それも常に自分からより遠い立場にある者を利する姿勢が清廉の証になったものとする。3人いずれも自己の経営理念に忠実であるがための強い意志と実行力を持っていたことを示すものである。逆境の中にあっても意志貫徹できたのは、自律心に沿った思考と行動が私心なきことを周囲に認めさせたからである。

また、自律心は3人の共通項である継続的向上、あるいは理念共有を支えるものでもある。経営者が率先して向上の姿勢を見せなければ従業員も向上の姿勢を持つことは難しく、その先にある革新を創出するには至らないであろう。従業員はじめ周囲に範を見せるには自己を律する厳しさが必要となる。理念共有にも同じことがいえる。理念を提唱する企業家自身が理念に忠実であり、しかも高い人格を備えていなければ従業員を理念に沿って動かすことはできない。桑田(1942、P.321)は國司のことを「大事業をなさんとする者は、須らく凡俗の人間慾に打ち克つ位の氣概を持つてゐなければならぬと云ふのが、氏の信條だつた」と記しているが、國司のこの信条はまさしく企業家にとっての自律心の重要性を示している。中島が口にした「会社は、社長の人格以上の会社にはならない」<sup>(注305)</sup>、あるいは高碕が心していた「人に憎まれようが生命を捨てようがかまわずに情熱を傾け」ての無償の精神も然りである。

3人は自己を厳しく律すると同時に他者の利を優先することを貫き、目先の利益に捕らわれることのない長期的展望を可能にした。殊に自社利益に反する判断を迫られた場合、経営者として信念を貫徹することが困難な局面に立つことになる。社内外から賛否両論が湧き上がる中で自らの信念を通すことは誰にもできることではない。3人をしてそれを可能としたのは、3人の理念および目標に対する固執ともいべき執着心と徹底ぶりである。それは道義的理念から発するところの自律心の強さに起因しており、他者を利することを信念としていたことが彼らの正しさの証となったものとする。それが経営判断の誤りを最小限に抑えることにつながったのではないだろうか。3人のこうした思考と行動を今一度見返すと、伊谷が事あるごとに師弟に語ったとされる、「凡そ仕事をなさむとする者は、苟も私心のあつてはならぬ。また事業の効果を多少なりとも自分におさめむとしてはならぬ。ただ正義より出發せる美しき犠牲心の發露よりの計畫で、事の始より終までをよくよく見極め、彊き信念と熱と努力とが事業成功の秘訣である。

---

(注303) 井野硯哉は國司の死後日本水産の専務取締役を務め、1940年に退任して翌年農林大臣に就任

(注304) 桑田(1938、P.P.89-90)

(注305) 藤田(1997、P.45)

事業の効果を計畫者の手に収めむとするが如きは邪道である。事業の計畫者たらむ者は、何人がその局にあたつても是れ以上は儘すべきすべもないと思はる程の細心周到の用意を以て、綿密的確の計畫を樹て、環境の情勢並に將來を見こし、然る後は斷々乎として死なほ辭せざるの意氣を以て勇往邁進せねばならぬ」の言葉に行き着く。

## まとめ～社会的志向と革新の創出

高碕、國司、中島は明治期に水産講習所に学び、大正期に企業家としての活動を展開した。第1部では3人を取り巻く社会的環境を明らかにするため、第1章で明治・大正期の勸業政策を中心に企業環境、経営環境について述べ、戦前期企業家に特有の思考と行動がいかなるものであったかをまとめた。第2章および第3章では3人が従事した水産業に焦点を当て、戦前の水産行政や水産教育の実態を明らかにし、水産講習所および第3代専任所長・伊谷以知二郎が日本の水産業進展に果たした役割や影響を考察した。

第2部では3人の企業家活動を個別具体的に考察した。その結果明らかになったのは、3人は同じ社会的環境の中で多くの共通項を持ちながらも経営の具体的手法は三者三様であり、独自の経営理念と企業家活動を通じて基幹事業のフレームワークを築いたことである。第4章においては社会的環境に依拠する3人の共通項の中の成功の因子を洗い出し、各々の企業家活動をベースに3人が成功の因子をいかに成功に結び付けたのかを考察した。また、起業後に標榜・実践した共通項に3人が行き着いた理由を探り、それがなぜ成功に結び付いたのかを考察した。その上で3人の成功に至る過程をまとめ、3人を成功にまで導いた意志の強さを発揮させた精神的支柱がどこにあったのかを考察した。そこから見えてきたのは、3人を取り巻く社会的環境は他企業家も同様に享受したものであり、そこに忝意性が入り込む余地はなく、同条件下で3人は起業前においては自己の経験を通して真摯に学び、熟考し、自らの道を選択したということである。そこまでの過程は周囲の影響を受けながら意識的、あるいは半ば無意識的に選択した結果であったと考えられる。しかし起業後は堅固な意志をもって選択し、企業家活動を展開し、それぞれの道において革新を生み出した。ただし主体的な思考と行動も社会的環境からの影響と制約に多分に左右され、その状況下で3人はプラスの因子を追い風に、マイナスの因子をプラスに転じて成功に結びつけたものとする。結果として3人は基幹事業のフレームワークを構築し、しかもそれは従来にない形態、すなわちイノベーションであった。

総括すると、3人の成功要因の一つは、明治期後期に水産講習所に学び、大正初期に水産業で起業したことにあった。遅れていたが故に水産業の近代化は短期間で達成しなければならず、水産業に携わる者のナショナリズムは助長された。水産講習所での教育もそれに合わせ、実理教育に力を入れるとともにナショナリズムと企業家精神の発揮に力を入れ、生徒たちの気概も促進された。それが3人の堅固な意志に少なからず影響を及ぼしたものとする。意志の固さは自らの経営理念に沿った企業家活動の貫徹に結び付いた。事業経営の根本に「利他の精神」を据えて社会的志向に則した事業展開に邁進し、自律心の発揮によって理念経営を貫徹させ、揺るぎなく思考と行動を一致させた。それが3人が創業企業家として革新を創出し得た要因であったと考える。

## 結語および今後の課題

企業は社会に財やサービスを提供し、利益を生み、配当や税金、あるいは雇用の創出などの形で社会に還元し、産業を発展させ、国益に貢献している。多くの企業経営者はその点において高碕、國司、中島らと比して何ら遜色はない。ただ、自社の利を追求した結果として社会に貢献していることと、社会への貢献を念頭に他者の利を追求した結果が自社の利につながり、それをもってさらに公共への貢献に邁進することとは、収益面あるいは財務面の数字だけを見れば大差はないかもしれないが、社内外を含め周囲を動かす原動力、機動力という観点においては大きな違いが生じるのではないだろうか。その積み重ねは長い年月を経ることで大きな違いになって現れるものと考ええる。

本研究では、戦前の創業企業家の企業家活動研究を主題として成功要因を考察した。社会的環境の中にある成功の因子を3人がいかに受け止めいかに成功に結び付けたか、あるいは主体的企業家活動について社会的制約に配慮しつつ成功に至った要因を論考した。その結果筆者はあらためて経営理念の重要性を認識した。創業期という不安定期に事業のフレームワークを構築する過程における経営理念の重要性を再認識することにより、企業の存在意義は企業設立の趣意を包含する、事業経営についての根本思考であるところの創業企業家の経営理念に見いだすべきではないかとの考えに至った。

昨今、長期不況の中で極限までコストを削減し、利益偏重のきらいが見え隠れする中で次第に企業のカラーが薄れてきているように感じる。技術進展のスピード化が進み次々と新商品・サービスが生み出される一方、類似した商品やサービスをもって数々の企業が参入し、個性のない事業展開に終始するといった事象も散見される。独自性の薄い企業が独自性の少ない事業展開をすることに、企業の存在意義はどれほどあるのだろうか。短期的に多少の利益を得ることは無意味ではないと思うが、その意義と展望を考えずにはいられない。経営理念に則した企業経営に立脚した事業展開があつてこそ、長期的展望に基づく企業の独自性と存在意義が確立されるのではないだろうか。その意味においても創業企業家が掲げた経営理念に忠実であることには、経営理念を単なる言葉として風化させていくこととは別次元の深い意味合いがあるものと考ええる。

ナショナリズムと道義心に裏打ちされた理念経営の貫徹と創業企業家としての成功は戦前期企業家が置かれていた社会的環境下で可能となったものであり、現代の社会的環境下でどれほど通用するのかとの指摘はあろう。本研究では社会的環境を3人の企業家が主体的にいかに受け止め、消化し、昇華させて成功に結び付けたかを研究の主題とした。その意味において、その時代の企業家全般が否応なく享受することになった社会的環境の中における主体性の発揮と貫徹という観点から現代を捉えれば、時代を超えた成功要因の一端を示すことができたものと考ええる。

本研究ではこれまであまりスポットの当たっていなかった水産企業家の企業家活動を考察した。その結果、明治期後半から急成長を遂げた水産業が軍需に貢献し、食糧問題解決の一端を担い、外貨獲得にも大きな実績を残したことが理解できた。これらの事実は既研究でも明らかにされていたものであるが、本研究ではそうした社会的環境からの影響と制約を踏まえて企業家の主体性に着目し、一水産企業家がどのような思考と行動で水産業進展を支え、貢献したのかを実態として新たに捉えることができたものと考ええる。そこには水産講習所という水産専門の教育機関の果たした役割も大きく、しかも



教育機関を支えたのは農商務省の官吏はもとより、水産伝習所第1回卒業生である伊谷の存在が大きかったことが分かった。伊谷は生徒の精神教育にも意を注ぎ、卒業生含め水産界で活躍する人材への実利面、精神面での協力を惜しまなかった。その力は民間支援という形でも発揮された。伊谷のオルガナイザーとしての働きによって、水産界に広く分布する水産講習所を主軸とする人材は互いに協力し合い、時に競合という形で切磋琢磨しつつ、業界の成長を促した。高碕、國司、中島もその一員であり、3人は水産講習所で醸成されたナショナリズムを企業の大前提とし、同じく水産講習所で鼓舞された企業家精神を発揮し、継続的向上をもって高品質低価格品の適性供給を追求した。水産講習所は水産業の先導者育成を目的としていたが、その中から100年企業の創業企業家が輩出され、彼らは創業企業家として新たな事業フレームを構築し得た。それが日本の水産界および食品産業界に明らかな足跡を残したことを多少なりとも提示できたことで、今後の水産企業家研究の糸口になればと考える。

本研究では創業企業家が基幹事業のフレームワークを構築したことまでを研究の範疇とした。その後の経営理念の継承についての考察まではできていないが、3人の経営理念は現在も各社の経営理念として据えられている。東洋製罐グループは、缶素材等金属製品のみならず、プラスチック、パウチ、エアゾール缶などの各種製品を広く提供する包装容器事業のほか、鋼板関連事業、機能材料関連事業、機械設備事業、物流事業などにも手を広げている。社会的使命として掲げているのは容器を通じた「人類の幸福繁栄に貢献する」であり、高碕が事業の軸とした「缶詰業界の発展」から大きく事業領域を広げている。「人類の幸福繁栄に貢献する」という最終目的は、高碕が提唱したことを受け継いでおり、また根本精神と服務精神についても高碕の掲げたものをそのまま踏襲している。國司は戦時的緊張感高まる世界情勢の中、日本が各国と相互協力して水産業を発展させることが双方の国益につながるとの理想を掲げたが、國司の死後、世情は國司の思い描いたこととは正反対の道をたどる。第二次世界大戦終結以降、各国は領海を主張し始め、世界をまたにかけた水産国日本の漁場は次第に狭められていった。日本水産の業績は一時期低迷したが、事業の選択と集中、業務の標準化、情報活用を中心に利益創出体制を構築し、同時にグローバルな水産資源へのアクセス、グローバルなネットワーク構築を実現した。日本水産は現在、「水産物をはじめとした資源からグローバルバリューネットワークを構築する」、「研究開発とマーケティングを重視し、生活者視点に立った価値と機能の創造を目指す」、「起業家の志を持って、様々なイノベーションに取り組む」、「地球や海の資源を持続的に有効活用し、環境を大切にする」、「企業としても個人としても折り目正しい行動をする」を経営の基本方針とし、國司の経営理念を踏襲している。キューピーはマヨネーズ市場で確固としたシェアを獲得し、1958年に国産初のフレンチドレッシングを、翌年にミートソースを発売し、さらに翌1960年にベビーフード市場に参入した。その後レトルト食品やスプレッドを次々に売り出し、ヘルスフードや介護食などの事業にも着手した。事業領域を着々と拡大し、調味料事業、タマゴ事業、サラダ・惣菜事業、加工食品事業のほか、ファインケミカル事業や物流システム事業を展開する。どの事業にも一貫しているのは、中島が事あるごとに口にしていた「良い製品は、良い原料からしか生まれえない」という食品づくりの考え方をベースにしていることである。以上から3人の経営理念は何らかの形で100年間引き継がれた

ことが分かるが、それがどのような手法をもってどのような過程をたどり今に至ったかは次なる研究課題としたい。

また、本研究において感じた限界の一つに、全体的に原資料が少なく、特に伊谷に関する資料収集が十分ではなかったことがある。水産講習所が大正期に火災に遭い、そのときに資料が消失したことが大きな要因であると考えられる。本研究では伊谷と高碕および中島との接点は多少見えたものの、國司との接点はほとんど見いだすことができなかった。また、高碕と中島の接点を示す資料は多少あるものの、國司と高碕、國司と中島を結び付ける資料はごくわずかししか入手できなかった。当時水産業に携わった人々の活動を追い掛けつつ、水産企業家同士の相関関係を探りながらネットワークに明確な線を引いていく必要がある。その作業には膨大な時間を要するものと思われ、これも筆者の次なる研究目標としたい。

## 《第2部 第4章 参考文献》

- ・荒木幸三編（1997）『創業者中島董一郎遺聞』中島董商店
- ・鮎川義介（1938）「故國司浩助君を偲びて」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・井土貴司（1993）『続 中島董一郎譜』董友会
- ・井土貴司（1994）『食品の価格革命』サイマル出版会
- ・井土貴司（1995）『中島董一郎譜 戦後編』董友会
- ・キューピー株式会社 有価証券報告書（第58期～）
- ・共同漁業（1926～1933）『共同漁業株式会社有価証券報告書（第19～34回）』
- ・國司浩助（1927a）「水産現業員の優良化」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・國司浩助（1927b）「水産業の合理化と我等の針路」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・國司浩助（1928a）「向上の一路へ」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・國司浩助（1928b）「更生すべきわが邦水産業に対するわれらの使命」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・國司浩助（1930）「水産業合理化の現實化と戸畑移轉」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・國司浩助（1931）「富國強兵と新時代の水産業」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・國司浩助（1934b）「我國に於けるトロール漁業の現況と其の將來」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・桑田透一（1938）「水産日本の建設者 國司浩助氏を憶ふ」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・国司義彦（2011）『理想・熟慮・断行 国司浩助伝』牧歌舎東京本部
- ・桑田透一（1938）「水産日本の建設者 國司浩助氏を憶ふ」『国司浩助氏論叢』桑田透一
- ・高清会（1985）『高碓達之助先生ご生誕百年を迎えて』高清会
- ・大日本水産會編（1892）「雲鷹丸の出漁に際し松原水産講習所長の訓示」大日本水産會報、第323号
- ・高碓達之助（1959）「カン詰からダムまで」『人生この一番』文明社
- ・高碓達之助集刊行委員会編（1965）『高碓達之助集 上・下』東洋製罐
- ・田村啓三（1961）『田村回想録』日刊水産経済新聞
- ・東洋製罐（1917～1941）『東洋製罐營業報告書』
- ・中島董一郎／董友会（2005）『中島董一郎譜』董友会
- ・日本缶詰協会（1964）「座談会 高碓さんを語る」『缶詰時報』43巻5号
- ・廿日出要之進思い出の記編集委員（1979）『廿日出要之進思い出の記』廿日出要之進思い出の記編集委員
- ・藤田近男（1997）『わが人生航路 世の中「存外公平」』日本食糧新聞社
- ・J.ヒルシュマイヤー・由井常彦（1994）『日本の経営発展』東洋経済新報社

\*本研究の一部は『日本経営倫理学会誌第21号（2014年）』に掲載されている。

<謝辞>

本論文は、法政大学大学院の先生方、先輩諸氏、同僚はじめ、学会や研究会、資料収集などさまざまな研究活動を通して出会い、関わらせていただいた全ての皆様のご協力とご理解なくしては到底完成することはできませんでした。特に修士課程、博士後期課程を通じて指導教授としてご指導くださった法政大学経営学部の宇田川勝先生、5年もの長きにわたり聴講をお許しくださりあらゆる角度から気付きを与えてくださった明治大学経営学部の佐々木聡先生からは、言葉では表せないほどの学恩を拝受しました。そのほかの皆様のお名前を全て記載することは残念ながらできませんが、お一人お一人のお姿を胸に描きつつ、ここにお礼を申し上げます。最後に、陰ながら支えてくれた家族に、心より感謝します。