

### 明治期財閥形成者の起業家精神：法政大学 創立者薩埵正邦生誕150周年記念連続講演会- 明治日本の産業と社会-第8回講演録 (Working paper series ; no.47)

UDAGAWA, Masaru / 宇田川, 勝

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ / 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ

(巻 / Volume)

47

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

30

(発行年 / Year)

2007-11-26

宇田川 勝

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 編

---

明治期財閥形成者の起業家精神

法政大学創立者 さつたまさくに 薩埴正邦生誕 150 周年記念連続講演会  
—明治日本の産業と社会—  
第 8 回 講演録 2006 年 6 月 24 日(土)

2007/11/26

---

No. 47

Masaru Udagawa

---

Entrepreneurship by Zaibatsu Founders  
in Meiji Era

In Commemoration of the Founder of Hosei University,  
SATTA Masakuni and his 150<sup>th</sup> Birth Anniversary

November 26, 2007

---

No. 47

法政大学創立者・薩埵正邦生誕150周年記念連続講演会—明治日本の産業と社会—

第8回

宇田川 勝

(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長  
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授)  
「明治期財閥形成者の起業家精神」

はじめに

○司会者（洞口） それでは、「法政大学創立者薩埵正邦生誕150周年記念連続講演会—明治日本の産業と社会—」第8回講演「明治期財閥形成者の起業家精神」のテーマで、宇田川勝・法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長にお話を伺います。

宇田川先生は、法政大学生え抜きの先生でいらっしゃいます。法政大学大学院社会科学部経済学専攻博士課程を修了され、経済学博士号を取得され、現在、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長を務めていらっしゃいます。

きょうは、「明治期財閥形成者の起業家精神」についてお話を伺いました後で、皆様と質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思います。

それでは、宇田川先生、よろしく願いいたします。

○宇田川 宇田川です。皆さん、こんにちは。このテーマで1時間ほどお話しさせていただきます。

私は学部で「日本経営史」を担当しています。財閥についても3回ほど講義しております。きょうはその3回分を1回でやるということで、パワーポイントを使用します。

## 第1表 もくじ

---

- I. <テーマ>財閥について
    - 1. なぜ財閥を取り上げるのか
    - 2. 財閥とは何か
    - 3. なぜ明治期を取り上げるのか
    - 4. 政商から財閥へ
  
  - II. <ケース>三井と三菱について
    - 1. 三井のケース：三野村利左衛門と中上川彦次郎
    - 2. 三菱のケース：岩崎弥太郎と弥之助
- 

私の話は2部構成になっています。まず第1に〈テーマ〉について、第2に〈ケース〉についてお話しします。〈テーマ〉に関しては、①なぜ財閥を取り上げるのか。②財閥とは一体何だったのか。③なぜ明治期を対象とするのか。④政商から財閥へ。この4テーマについて、まず30分ほど説明します。そして、つぎに〈ケース〉として、財閥の代表格である三井と三菱についてお話しします。両財閥とも長い歴史をもっておりますが、きょうは薩埵先生の記念講演会でありますので、先生が活躍された明治初年から30年ぐらいまでの期間を取り上げたいと思います。

この時期、三井の発展をリードしたのは専門経営者の三野村利左衛門と中上川彦次郎であり、三菱の創業はオーナー経営者の岩崎弥太郎・弥之助兄弟によって担われました。したがって、〈ケース〉については、この4人の起業家活動が話の中心になります。

### I. 財閥について

それでは、〈テーマ〉から見てゆきたいと思います。まず、〈テーマ1〉のなぜ財閥を取り上げるのか、という点であります。

## 第2表 なぜ財閥を取り上げるのか

---

### <テーマ1>

- 日本経営史の中で大きなウエイト
  - 日本の経済発展のリスク・テイカー
- 

私の専門は日本経営史で、経営史学会の会員です。経営史学会では財閥は主要研究

対象であり、これまで多数の研究結果が発表されています。財閥を研究する最大の理由は、財閥が日本経営史においてきわめて大きな存在であり、また、財閥が日本の経済・経営発展のリスク・テイカーとして、先導的役割を果たしてきたからであります。

**第3表 財閥の位置**

(単位:千円, %)

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

(注) 三大財閥は三井、三菱、住友である。

(出所) 武田晴人『財閥の時代』(新曜社, 1995年)

第3表は、明治中期から昭和初年の期間の主要産業分野において三井、三菱、住友の三大財閥がどういうウエイトを占めていたかを見たものです。この表から明らかのように、三大財閥はこの期間の主要産業分野の30%前後を占有しておりました。とくに三大財閥が顕著に進出した分野は、鉱業、金属、電機、機械、窯業、パルプなどでした。財閥はこれらの産業分野の発展にリスク・テイカーとしての役割を果たしたのであります。

この表には出ていませんが、財閥は銀行、保険業の金融部門と貿易商事部門でも大きなウエイトを占めており、昭和初年には三井、三菱、住友、安田の四大財閥系銀行が全国預金高の約40%を獲得しておりました。

第4表 四大財閥の傘下会社の払込資本金集中度（％）

	昭和12年	昭和16年	昭和20年
三井	3.5%	4.4%	9.4%
三菱	3.3	4.3	8.3
住友	2.2	2.1	5.2
安田	1.4	1.3	1.6
四大財閥計	10.4	12.0	24.5
十大財閥計 1)	—	—	35.2
九大財閥計 2)	15.1	18.5	—

(注) 1) 十大財閥は四大財閥に日産（鮎川）、浅野、古河、大倉、富士（中島）、野村を加えたもの  
2) 前記から富士（中島）を除いたもの

(出所) 奥村宏 『日本の六大企業集団』（ダイヤモンド社、1976年）

第4表は、財閥が日本の会社全体の中でどの程度の資本集中度をもっていたのかを見た表です。敗戦時の1945（昭和20）年時点で、三井、三菱、住友、安田の四大財閥で全会社資本金の25%を占めていました。この四大財閥に、日産（鮎川）、浅野、古河、大倉、富士（中島）、野村を加えた十大財閥で見ますと、日本全体の会社資本の35%を支配していました。十大財閥のオーナー家は56家族でした。したがって、56家族で日本全体の会社資本金の35%を保有していたわけであります。

日本占領後、連合軍最高総司令部（GHQ）は、日本経済に君臨する財閥を軍国主義と封建主義の経済的支柱と見なしました。そして、財閥に集中している富を解放しなければ、戦後日本の民主化はとうてい実現できないとして、十大財閥の持株会社と56家族が所有する傘下企業の株式を持株会社整理委員会に提出させ、財閥解体を断行します。

## 第5表 財閥とは何か

---

<テーマ2>

ジャーナリズム用語

○大金持ち、大富豪

○甲州財閥、江州財閥

出身地を同じくする実業家の一団  
(明治20年代～30年代から使用)

※「藩閥」「学閥」と同じ語源

---

次は、〈テーマ2〉の財閥とは何か、ということであります。財閥という言葉は、明治時代につくられたジャーナリズム用語であります。現在、財閥はお金持ち、資産家を指す言葉として使用されていますが、本来は出身地を同じくする経済人、財界人の協同的な活動を指す言葉として使用されていました。明治中期以降、山梨県出身の実業家たちが東京に出てきて、電燈会社や鉄道会社の株式などを買い占め、それらの会社を支配しました。

また、関西方面では滋賀県出身の近江商人の流れを汲む実業家たちが、大阪財界で活躍します。当時のジャーナリズムは、そうした山梨県出身の実業家の一団を甲州財閥、滋賀県出身の近江商人たちを江州財閥と呼んだのであります。したがって、財閥の語源は財界人の仲間から出ており、同じ大学出身者の学閥、同じ藩出身者の藩閥、あるいは今日の自民党政治家の派閥と同じであります。明治時代には三井や三菱は、単に富豪とか、三井、三菱王国と呼ばれていました。しかし、時代が下り、昭和初年になりますと、甲州財閥、江州財閥の財界での勢力が後退し、それにかわって、実業集団である三井、三菱、住友などが事業規模を拡大し、主要産業分野で覇権を確立してゆきます。そうしますと、ジャーナリズムは、今度は、三井家、岩崎（三菱）家、住友家のような家族あるいは同族支配の下に成立した多角的事業体を財閥と呼んだのであります。

## 第6表 財閥の定義と成立要件

---

学術語としての定義

「特定の家族・同族の封鎖的所有・支配下に成り立つ  
大企業を中核とした多角的事業経営体」  
(昭和期に入ってから使用)

財閥の成立要件

○家族・同族の封鎖的所有・支配

○多角的事業経営体（大企業が中核に位置する）

---



財閥についての研究は、三井、三菱などが財閥と呼ばれるようになった昭和初年から始まり、第二次世界大戦後、本格化します。財閥は本来ジャーナリズム用語ですから、財閥を学問として研究するためには定義が必要となります。財閥の定義については時代、論者によって異なりますが、今日、「特定の家族・同族の封鎖的所有・支配下に成立した大企業を中心とする多角的事業経営体」という定義が広く受け入れられています。この定義を用いれば、財閥の成立には、①家族・同族の封鎖的所有・支配、②多角的事業経営体（大企業が中核に位置する）、の2点が必要条件となります。

## 第7表 なぜ明治期を取り上げるのか

<テーマ3>

社会・経済の大変動期



長者・資産家の栄枯盛衰

幕末・明治期（嘉永2年～明治35年）の50年間にわたって、長者の地位を維持しえた家は1割であった。

<テーマ3>は、なぜ明治期を取り上げるのか、という点です。明治期、とくにその前半は社会・経済の大変動期であり、長者・資産家の栄枯盛衰が急速に進行しました。

## 第8表 長者番付・資産家録に記載されている富豪

	(A) 嘉永2年 記載人数	(B) 文久4年 記載人数	(C) 明治8年 記載人数	(D) 明治21年 記載人数	(E) 明治35年 記載人数	合計 延数/実数
「江戸期長者」	231	102	89	34	20	476/231
「幕末新長者」		125	52	13	13	203/125
「維新时期新長者」			129	20	6	155/129
「企業勃興期新長者」				210	35	245/210
「工業化期新長者」					279	279/279
合計	231	227	270	277	353	1,358/974

(出所)宮本又郎『企業家たちの挑戦』(中央公論新社, 1999年)

第8表は、嘉永2（1849）年から明治35（1902）年の半世紀間に長者・資産家番付に登場した富豪の動向を見たものであります。これによりますと、嘉永2年に231人いた江戸期長者は50年後の明治35年には20人しか残りませんでした。長者の生存率は10%を切っておりました。幕末から明治前半の経営環境の激動期に家業経営を維持することは至難であったのであります。

## 第9表 財閥の出自

---

- 江戸時代からの大商家  
三井、住友
  - 幕末・維新时期にスタートした徒手空拳型の起業家  
三菱（岩崎）、安田、浅野、古河、大倉
  - 明治中期・大正期にスタートした起業家  
日産（鮎川）、富士（中島）、野村
- 

先ほどGHQが十大財閥に解体指令を出した話をしましたが、財閥の多くは明治期に誕生しました。十大財閥を出自で分類すると、江戸時代の商家経営から発展したのは三井、住友だけであり、三菱、安田、浅野、古河、大倉は幕末・維新の激動期の中にビジネスチャンスを見出し、事業経営をスタートさせております。日産、富士、野村はこれより遅れまして明治後期・大正期に事業経営を開始します。後発組を除く三井以下の七財閥は第3表の明治35年の長者番付に名前を載せており、日本有数の資産家になっておりました。

## 第10表 政商から財閥へ

---

<テーマ4>

政商とは

「政治権力者と関係を持って利権や情報を得ている商人」

「政府自ら干渉して民業の発達を図るに連れて自ずから出来たる人民の一階級であり、我等は仮りに之をなづけて政商という」

（山路愛山『現代金権史』）

---

最後の〈テーマ4〉は、政商から財閥への移行についてであります。財閥の主要な資本蓄積源泉は政商活動と鉱山経営にありました。財閥の多くは政商活動からスタートしました。政商は、一般的に「政治権力者と関係を持って利権や情報を待っている商人」を指す言葉です。政商もまた明治期に日本でつくられた言葉です。明治時代の有名なジャーナリストの山路愛山は、その著書『現代金権史』の中で、「政府自ら干渉して民業の発達を図るに連れて自ずから出来たる人民の一階級であり、我等は仮りに之をなづけて政商という」と記しています。

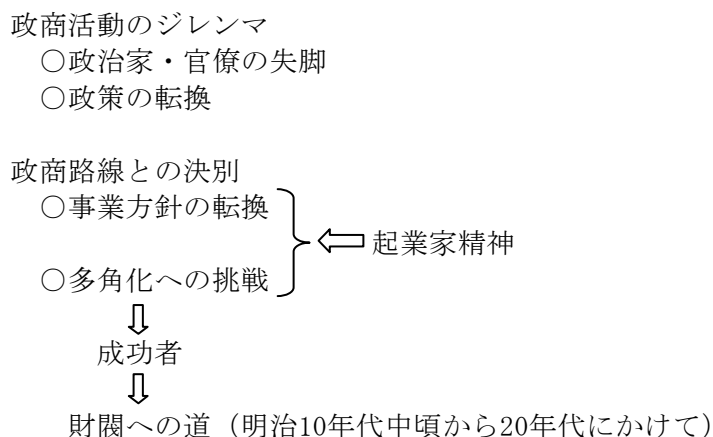
## 第11表 政商誕生の要因

- 政府の周辺にビジネスチャンスが集中
  - ・官金出納業務
  - ・殖産興業政策 ⇔ 官営事業の払下げ
- 政治家・官僚に多くの情報が偏在
  - ・政策、法令、制度
- 政府の外国人排除策 ⇔ 日本人に対する保護・助成策
- 起業家的・経営者の人材の不足

明治初期に政商が多く誕生した要因としては、①政府周辺にビジネスチャンスが集中していたこと、——たとえば、官金出納業務の委託、殖産興業政策による官営工場・鉱山の経営とその払下げ——、②政治家や官僚サイドに政策・法令・制度に関する情報が偏在していたこと、③政府の外国人排除策と日本人保護・助成策の実施、④起業家的・経営者の人材の不足、などが挙げられます。

政府側の政治家と官僚もまた、殖産興業政策を推進して近代産業を発展させ、経済・社会制度を確立・整備するためには、有能な起業家や経営者を活用し、さらに彼らと結託する必要があったわけでありませぬ。

## 第12表 政商活動のジレンマとその決別



しかし、政商活動は、起業家や経営者にとって「甘い汁」が吸える反面、大変リスクでありました。結びついている政治家や官僚の要求は、不利益を被る場合でも無下に断るわけにはいかず、甘受しなければなりませんでした。また、政変が起こり、結託している政治家や官僚が失脚した場合、政商は保護・助成策から一転して厳しい抑圧・排斥の下におかれました。それゆえ、事業体をゴーイング・コンサーンとして維持・発展してゆくためには、政商は、どこかの時点で経営路線から離脱する必要が

ありました。しかし、政商路線からの脱皮、それとの決別は容易ではありませんでした。明治初期に出現した多くの政商は政変で没落し、あるいは結託した政治家や官僚の失脚と運命を共にしました。

生き残り、ゴーイング・コンサーンとして成長できた政商出身者はごく少数でした。そして、その少数者の中で、最も成功を勝ち得たのが、三井、三菱を筆頭とする財閥でありました。彼らは、明治10年代から20年代にかけて経営改革を実施して政商路線から脱却し、ビジネスライクな事業経営体を構築していったのであります。財閥は政商の後身ですが、政商活動の延長線上に発展したのではなく、逆にそれと決別して事業方針を転換し、多角経営を追求する過程を経て誕生しました。そして、多くの場合、政商活動との決別を決断し、リードしたのは、旺盛な起業家精神をもつ「第二の創業者」「中興の祖」タイプの経営者でありました。

## Ⅱ. 三井と三菱について

### 〈ケース 1 三井〉

#### 写真 1 三野村利左衛門と中上川彦次郎

---

[冊子には「三野村利左衛門」と「中上川彦次郎」の写真を掲載]

---

次に、第2部のケースについてお話しします。最初は三井についてです。三井は、ご承知のように、最大の財閥です。三井は江戸時代からの豪商ですが、大財閥に発展するためには、幕末・維新时期と明治20年代に、2回の大改革を断行しなければなりません。その1つは三野村利左衛門による改革であり、もう1つは中上川彦次郎に

よる改革です。

伊勢商人・三井高利は1673（延宝元）年に息子たちと協力して江戸日本橋に越後屋を屋号とする呉服店を開業しました。これが三井家事業のスタートであり、現在の三越デパートの起源です。越後屋は呉服店としては後発でありましたが、高利は「店前売り」「現銀掛値なし」などの革新的な商法を開発し、町人大衆の支持を集めてゆきます。そして、10年後の1683（天和3）年には両替店を開業し、幕府の「御金蔵為替御用方」になります。

高利が死去した1694（元禄7）年には三井家は江戸・大阪・京都の三都に呉服店と両替店を経営する大商家に成長しておりました。高利の死後、子供たちは遺産を分割相続せず、共同財産として運用することを誓約します。そして、資産資用機関として大元方を設置し、さらに大元方の持分権を三井同族9家（のちに11家）に限定します。

高利の死後も、三井家の事業は順調に成長し、江戸時代中期の18世紀に発展のピークを迎えます。しかし、その後、呉服店の競争激化、幕府による奢侈禁止令の公布、両替店の不良債権の増加によって、三井家の経営は不振をつづけ、幕末期には破産の危機を迎えます。

### 第13表 三野村の改革

---

#### 1 回目の経営危機

○事業経営の不振

○御用金問題

※1864～66年の3年間に266万両の御用金を賦課

当時の大元方の資産額は100万両

---

1859年（安政6）年に開国すると、幕府は横浜港での外国為替、関税出納業務を三井呉服店に委託します。資金難に悩む三井は幕府に納める公金の一部を仕入資金や生糸商人への浮き貸しに流用し、それによって多額の焦げ付き金を出してしまいます。この公金不正利用を察知した幕府は三井家に対して、1864（元治元）年から三年間に合計266万両という巨額の御用金を賦課します。当時、三井家大元方の資産は約100万両でありましたから、とても納められる額ではありませんでした。

## 第14表 危機管理と事業の再構築

- 美野川利八の登用
- 御用金の減免（266万両 ⇄ 18万両）
- 三井御用所の設立  
（江戸市中での商品担保の貸付業務を行う部署）
- 徳川幕府支持から明治新政府支持へ
- 政商路線の推進
- 抵当増額令に迅速に対応（1874年）  
※ライバルの小野組、島田組破産

この創業以来の経営危機に直面して、三井家では当主、同族、幹部が協議を重ねますが、具体的な解決策を見出すことができず、最後の手段として幕府勘定奉行の小栗上野介忠順に対して御用金の大幅な免除を懇願することになります。そして、その交渉役に起用されたのが、三井両替店出入りの小両替商・美野川利八でありました。利八は、以前、小栗家の仲間奉公の経験があり、小栗とは身分を越えて親しい間柄であったからであります。

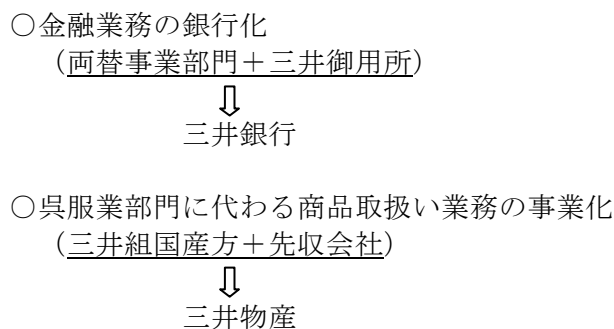
詳しい経緯はもちろん不明ですが、利八は小栗に三井家の窮状を訴えて彼を納得させ、最初に150万両の減免を、さらに150万両を3年年賦の50万両に減免させることに成功します。そして、三井家が1年目に18万両を納めた後、御用金納入は免除されます。その代わりに、三井家は幕府から輸出物品担保の貸付機関の設置を命じられ、1866（慶応2）年に大元方の下に新たに三井御用所を設置します。そして、三井御用所の支配人に利八が抜擢されます。この時、利八は45歳でした。三井のような老舗の大商家で中途採用者が支配人に起用されるのはきわめて異例のことでありました。御用金問題処理の実績に加えて、利八の抜群の交渉能力、小栗上野介との格別な関係を重視した人事であったと思われる。三井家入りに際して、利八は三野村利左衛門と改名します。

1868（明治元）年に徳川幕府は崩壊し、小栗上野介も罷免され、国許で官軍によって処刑されます。三野村の最大任務は幕府との交渉窓口役であり、幕府が倒れ、小栗が罷免された時点で、三井家における彼の役割は終わったかに思われました。しかし、明治維新後も、三野村は三井家にとどまり、大番頭として三井の危機管理とリストラクチャリングをリードしてゆくことになります。

明治新政府の財政基盤は脆弱であり、三井、小野、島田の富豪三家が為替御用方に任命され、政府の金融・財政業務を担当しました。三野村の率いる三井御用所は新政府御用の中心部署として、太政官札の流通、新旧貨幣の交換、各種の官金出納業務を担当します。そして、三野村はこれらの仕事を通じて、井上馨、渋沢栄一らの政府高官との関係を深めてゆきます。

三野村は御用所の経営実績を背景に、子飼いの番頭経営者を尻目に異例の昇進を重ねて、1873（明治6）年には大元方総裁となり、三井家の実権を掌握いたします。三野村は三井家を新時代に適合させるために政府高官との関係を強化して政商活動を展開し、事業経営のリストラクチャリングを企図します。

#### 第15表 三井銀行・三井物産の設立（1876年）



三野村の目標の第一は、近代的金融機関としての、銀行を設立することでありました。そのため、三野村は、1872（明治5）年に銀行設立の準備をすすめるために、大蔵省の勧告を受け入れて業績不振の呉服事業を三井家から切り離し、別家の三越家名義の経営に移行させます。しかし、同年の国立銀行条例の施行によって三井家の単独銀行設立は不可能となり、三井家は小野家と共同で第一国立銀行を設立しなければなりませんでした。そして、第一国立銀行の実権は政府から下野し、同行の総監役になった渋沢栄一に握られてしまいます。

そうした折、三井家にとって有利な事態が出現します。政府は、1874（明治7）年、抵当増額令を突如公布します。この法令によって、官金取扱い業者はそれまで取扱い額の3分の1程度の抵当物件を政府に差し出せばよかったのが、取扱い相当額の物件を提出しなければならなくなります。このため、官金の多くを流用し、放漫経営を行っていた小野、島田の両家は期日までに担保物件を提出することができず、結局、破産してしまいます。三井家の場合は、両家に比べて官金預り高が少なかったことに加えて、三野村が事前に井上馨らから情報を得ていたため、イギリスのオリエンタル・バンクなどから緊急融資を受けて、この危機を乗り切ることができました。

政府は、小野、島田両家の破産後、金融が逼迫し、信用不安が拡大することを恐れました。そのため、政府は三井家を保護・助成する姿勢を強め、1876（明治9）年に三井家が出願していた、国立銀行条例に基づかない私盟会社三井銀行の開業を認可します。そして、三井家は三井銀行の開業と同時に、井上馨らが設立した先収会社の経営を引き受けて三井物産を設立し、同社に三井組国産方を吸収合併させました。

このようにして、明治維新後、自ら構想・実施した政商路線によって、三井銀行と

三井物産の設立を見届けると、三野村は1877年に死去します。享年56歳でした。

先ほどお話しましたが、政商活動は危険なビジネスでありました。三井銀行も、政商であるがゆえのジレンマに直面します。1882（明治15）年末時点で、三井銀行の総額金額は1221万円でしたが、そのうち681万円は政府預り金でした。貸付金は909万円でしたが、そのうち350万円は取り立て不能でした。この不良債権の大半は、三井銀行の官金取扱い業務の反対給付として、政治家・官僚、その関係者が同行に融資を強要し、その後彼らが返済を怠ったため生じておりました。

## 第16表 中上川の改革

---

### 2回目の経営危機

#### ○政商活動のジレンマ

1882年当時の三井銀行

総預金額	1221万円	⇒	681万円（政府預り金）
貸付金額	909万円	⇒	350万円（取立て不能）

#### ○三井銀行京都分店での預金取付け（1891年）

---

三井銀行の経営は、三野村の死後、三野村利助、西邑虎四郎らが担当しますが、彼らは政府関係者の貸付要求を拒否したり、債務の返済や追加担保を求める勇気がなく、不良債権の増加を放置しておりました。また、1882年に日本銀行が設立されると、三井銀行は日銀支店資格で国庫金取扱い業務の続行を願い出ておりました。その結果、不良債権の整理はいっこうに進まず、1891（明治24）年に京都分店で預金の取付けを発生させてしまいます。事態を憂慮した山県有朋首相は三井家の顧問役であった井上馨に三井銀行の再建を依頼します。井上は三井銀行再建には外部からの人材登用が必要であると判断し、山陽鉄道社長の中上川彦次郎に白羽の矢を立てます。

中上川は福沢諭吉の甥です。中上川は井上から打診を受けると、すぐに福沢に相談します。福沢は1891年6月24日付の中上川宛の手紙で「三井の信用をもってすれば天下の金を左右することができるのだから面白い仕事だと思う。山陽鉄道など取るに足らぬものだから、早速引受けるのがよかろう」と書いておられます。



## 第17表 政商路線の否定と経営戦略の転換

---

### 政商路線の否定

- 中上川の登用
- 官金取扱い業務の辞退
- 不良債権の整理

### 経営戦略の転換

- 工業化政策の推進



### 福沢諭吉の「商工立国論」の実践

- 「学卒者」の採用
  - 経営組織の刷新
- 

1891年8月、三井銀行入りした中上川は井上馨と交渉して西島虎四郎らの旧弊の経営者を退陣させ、ひとり副長（のちに常務、専務理事）に就任すると、のちに「中上川の改革」と呼ばれた改革を強引に推し進めます。

中上川は、三井銀行の不良債権の原因が官金取扱い業務にあることを見抜いていました。そこで、1892年3月、官金業務辞退の方針を打ち出し、23店舗を廃止します。そして、政府関係者との情実の源泉を断ち切ると、自ら先頭に立って不良債権の整理を断行し、94年までにそれを完了させます。

中上川は三井銀行の再建と並行して、同行の資金を利用して工業化政策を推進します。中上川は福沢諭吉の「商工立国論」に共鳴しており、日本の「立国」に不可欠な工業の育成こそが、三井家のような富豪が行うべき本来の仕事であり、責務であると考えておりました。そうした工業化政策によって、三井銀行は王子製紙、鐘淵紡績を傘下企業に加え、また、工業部を設置して芝浦製作所、三重製糸所、名古屋製糸所、大嶮製糸所、富岡製糸所、前橋絹糸紡績所、新町絹糸紡績所などを経営しました。

第18表 中上川彦次郎の時代に三井銀行に入行した主な人物

	出身学校	三井銀行入行前の履歴	銀行入行年	のちに主に活躍した企業
津田興二 村上 定 藤山雷太 小林一三	慶應義塾 慶應義塾 慶應義塾 慶應義塾	教員・新聞記者 新聞記者・山陽鉄道 県会議員 新卒入行	1892年 1892年 1892年 1892年	富岡製糸所(所長) 共同火災保険(専務) 大日本製糖(社長) 阪急電鉄(社長)、東宝(社長)、商工相
野口寅次郎 和田豊治 武藤山治 波多野承五郎	慶應義塾 慶應義塾 慶應義塾 慶應義塾	新聞記者 日本郵船 広告取次・新聞記者 外交官・新聞記者	1892年 1893年 1893年 1894年	大嶼製糸所(所長) 富士瓦斯紡績(社長) 鐘淵紡績(社長) 三井銀行(理事)、東神倉庫(取締役)
鈴木梅四郎 柳莊太郎 小出 収 矢田 績 池田成彬	慶應義塾 慶應義塾 慶應義塾 慶應義塾 ハーバード大学	新聞記者 新聞記者 新聞記者・山陽鉄道 新聞記者・山陽鉄道 新聞記者	1894年 1894年 1894年 1895年 1895年	王子製紙(専務) 新町絹糸紡績所(所長) 名古屋製糸所(所長) 三井銀行(監査役) 三井銀行(常務)、三井合名(常務)、日銀総裁、蔵相
藤原銀次郎	慶應義塾	新聞記者	1895年	三井物産(社長)、王子製紙(社長)、商工相
平賀 敏	慶應義塾	教員・役人	1896年	藤本ビルブローカー(社長)、阪急電鉄(社長)
日比翁助 林 健	慶應義塾 帝国大学	商店支配人 新聞記者	1896年 1896年	三越(専務) 三井銀行(取締役)、東神倉庫(取締役)

(注) 池田成彬は1888年に慶應義塾別科を卒業し、同理財科に入学したが、中途退学し、ハーバード大学に留学した。

中上川は、三井銀行の再建と工業化政策を成功させるためには、広い学職とビジネス・スピリットを合わせもつ人材の登用が必要不可欠であると考えていました。そうした人材を古い仕来たりと経験主義的な訓練の中で育ってきた三井家内部の番頭出身者に求めることはできませんでした。そこで、中上川は、そうした人材を高等教育機関、とくに自分の後輩である慶應義塾の出身者に求め、彼らを厚遇しました。第18表は中上川が三井銀行に入行させた主な人物です。

第19表 三井諸会社の社員一覧（1893年6月）

会社名 氏名	合名会社 三井銀行	三井物産 合名会社	三井鉱山 合名会社	合名会社 三井呉服店
三井 八郎右衛門(総領家)	○			
元之助(本家)	○			
源右衛門(〃)			○	
高保(〃)	○			
八郎次郎(〃)	○			
三郎助(〃)			○	
復太郎(連家)				○
守之助(〃)	○			
武之助(〃)		○		
養之助(〃)		○		
得右衛門(〃)				○

中上川は経営組織の整備にも意を注ぎました。1894年に商法が施行されると、三井銀行・物産・鉱山・呉服店を合名会社組織とし、主力の三井銀行に同族5名、その他の会社に同族2名を出資社員として配置して、1つの会社が破綻しても、それが三井家全体に類がおよばないような仕組みをつくりました。また、それぞれに会社に専務理事を置き、その事業活動を三井同族会と三井元方（大元方の後身）が統轄管理する、コーポレート・ガバナンス体制をつくりました。

しかしながら、三井家における中上川時代は長くつづきませんでした。中上川の改革が強引であり、理想主義に走りすぎていたこともあって、三井銀行の経営が立直ると、三井同族、番頭経営者たちは反中上川派を結成し、中上川自身と彼の改革策を批判し始めます。そしてさらに、中上川を推薦した井上馨も反中上川の立場をとります。そうした中上川包囲網の中で、中上川は健康を害し、1901年に48歳の若さで死去します。

第20表 中上川改革の意義

- 政商路線との決別
- 財閥の事業経営の方向性を明示  
(日本の経済発展のリスク・テイカー)
- 専門経営者進出の端緒を開く

中上川の死後、三井家の経営実権は三井物産出身の益田孝が掌握しました。益田は中上川の工業化政策を後退させ、三井銀行・物産・鉱山を三本柱とする三井財閥の発展を目指します。

このように、中上川による改革期間は比較的短く、彼が理想とした製造工業を中心とする三井財閥の経営路線は否定されました。しかし、中上川が主導した改革策は三井家にとどまらず、その後の日本経営史に大きな足跡を残しました。

まず第1に、三井家事業がゴーイング・コンサーンとして発展するためには、早晩、リスクな政商路線を放棄しなければなりません。中上川はそれを不退転の決意で断行し、三井家が財閥として発展する地平を切り開きました。

第2に、政商路線から決別し、財閥化する三井家に進むべき事業方向を明示したことです。中上川は、財閥の積極的な存在意義を近代産業のリスク・テイカーとして、日本の経済発展に貢献することに求めていました。三井家における中上川の工業化政策は全面的には開花しませんでした。彼の主張は三井のみならず他の財閥所有者や経営者にも認められ、各財閥の有力な事業行動指針となってゆきます。

第3に、中上川が「三井改革」の担い手として高学歴者を大量に採用し、彼らを専門経営者として重用したことであります。中上川のこの人事政策は高等教育機関出身者のビジネス界進出の大きな契機となり、以後、財閥系、非財閥系大企業とも「学卒者」社員の採用を本格化させます。また、中上川が採用した高学歴社員の中から、三井の内外を問わず、戦前の日本経営史上に光彩を放つ指導的経営者が多数輩出されたことも注目されるところであります。

## 〈ケース2 三菱〉

### 写真2 岩崎弥太郎と弥之助

---

[冊子には「岩崎弥太郎」と「弥之助」の写真を掲載]

---

### 第21表 地下浪人から土佐藩経済官僚へ

---

- 吉田東洋との出会い
  - 開成館長崎商会・大阪商会に勤務
- 

つぎに三菱のケースについてお話しします。三菱財閥の創業者・岩崎弥太郎は1834（天保5）年に土佐藩で最も身分の低い地下浪人の家に生まれました。地下浪人は名字帯刀を許されていましたが、通常、村役人の庄屋の支配下で農耕に従事していました。

土佐藩での出世を望めない弥太郎は、学者になることを夢みますが、それも叶わず、不満と焦燥の日々を送っておりました。そうした弥太郎が世に出るきっかけは、政争に敗れ、一時、高知城下で塾を開いていた吉田東洋に出会ったことにあります。

藩主山内容堂の信頼が厚い東洋はまもなく藩政に復帰し、門閥にとらわれない人材登用策と殖産興業政策を推進します。そして、弥太郎も東洋門下生として、郷廻りの藩職に就き、後で述べる長崎商会の開設準備のために長崎出張を命じられます。しかし、東洋は、1862（文久2）年に土佐勤皇党一派によって暗殺され、東洋門下生は藩職から一掃されてしまいます。

その後、東洋門下生は、彼の甥の後藤象二郎を中心に結策を固めて藩内の権力闘争に勝利し、後藤が藩政の実権を掌握します。後藤は東洋の政策を継承し、殖産興業政策を実施するために開成館を設置しました。弥太郎も再び藩職に就き、1867（慶応3）

年には開成館長崎商会の主任に就任し、政務に没頭する後藤に代わって、同商会の業務一切を指揮して貿易実務を学び、外国人商人との親交を深めてゆきます。

明治維新後、長崎商会は閉鎖されたため、弥太郎は1869（明治2）年に開成館の大阪商会に赴任して開成館幹事心得、さらに土佐藩権少参事に昇格し、大阪商会の業務のほか、各藩の依頼を受けて艦船、機械、武器の買い付けや金融の斡旋を行います。こうした業務を通じて、弥太郎は経営センスをみがき、また、土佐藩大阪藩邸の財政家として藩札処分を担当し、同藩の経済官僚としての地歩を確実なものにしてゆきました。

## 第22表 海運業と政商活動

三菱商会の創業（1873年）

九十九商会 ⇄ 三川商会 ⇄ 三菱商会

大久保・大隅ラインとの結びつき

○台湾出兵事件（1874年）

○海運業育成策

制海権の確保

○日本国郵船蒸気船、パシフィック・メール、P & O 汽船を駆逐

○1877年当時、61隻、3万5467トンの汽船を所有（全国比70%）

明治政府は中央集権体制を確立するため、各藩の藩営事業を禁止し、さらに廃藩置県を実施します。これに応じて、開成館大阪商会も短期間に、九十九商会、三川商会、三菱商会と名前を変えました。これらの商会の実権は一貫して岩崎弥太郎が握っておりました。しかし、弥太郎は明治維新後、一時、政界進出を企図していたこともあって、事業経営の表面には出ておりません。しかし、旧藩主山内家の家紋の三ツ柏と岩崎家の家紋の三階菱に因んで三菱商会と改称した、1873（明治6）年時点で、弥太郎は実業界入りを決断して社主に就任し、翌74年には本社を東京に移転して社名を三菱蒸気船会社と改めます。

三菱の主力事業は海運業でした。発足当初の三菱のライバルは、1872年に政府から十数隻の汽船の払い下げを受けて設立された半官半民の日本国郵便蒸気船会社でありました。両社は乗客と積み荷をめぐる全国各地で激しい競争を展開しました。しかし、両社の角逐は、1874（明治7）年に発生した、琉球漁民の撲殺に端を発する台湾出兵事件に対する両社の対応によって終止符を打つこととなります。政府は、当初、台湾への軍事輸送を日本近海に進出しているイギリス、アメリカの汽船会社に依頼する

予定でした。しかし、両国政府は日本と中国（当時、清国）の紛争に巻き込まれることを避けるために、自国船舶の使用を拒絶します。そこで、政府は急きょ外国から汽船を購入する一方、郵便蒸汽船会社に軍事輸送を命じました。しかし、郵便蒸汽船会社はそれに応じませんでした。同社を支援していた木戸孝允、井上馨らの長州系政治家がこの台湾出兵に反対して、閣外に去っていたからであります。

台湾出兵を急ぐ内務卿の大久保利通と大蔵卿の大隈重信は郵便蒸汽船会社の態度に激怒し、同社のライバルである三菱に台湾への軍事輸送を依頼します。すでに佐賀の乱の際、兵員輸送を経験していた岩崎弥太郎は、大久保と大隈に命懸けでこの仕事を引き受ける決意を伝え、政府から貸与された13隻の汽船を活用して台湾への軍事輸送を見事に完遂いたします。これ以降、郵便汽船会社と三菱の立場は完全に逆転します。三菱は大久保一大隈ラインの信頼を得て、引き続き政府所有船の運用をまかされますが、他方、郵便汽船会社は政府の信用を失って、1875年の解散に追い込まれてしまいます。

明治政府は、台湾出兵事件の経験から海運業の育成の必要性を痛感し、その役回りを三菱に期待します。そして、政府は三菱に対して、横浜―上海航路を開拓するために、年間25万円の運航助成金を支給したほか、台湾出兵時に購入した汽船の使用を認め、さらに解散した郵便蒸汽船会社の所有船舶18隻を無償交付します。これに対して、岩崎弥太郎も日本近海から外国汽船会社を駆逐して制海権を確立することを宣言し、自らの月給を半額、幹部のそれを3分の1に削り、また、荷主に対して積み荷担保金融を実施します。こうした政府の保護助成策と三菱の経営努力によって、三菱の競争力は一般と強化され、1876年までにアメリカのパシフィック・メール会社とイギリスのP&O汽船会社を横浜―上海航路から撤退させます。

外国汽船会社の駆逐に成功した三菱は、政府の信頼をいっそう獲得し、江華島事件、神風連の乱、萩の乱の際にも軍事輸送に当たります。そして、1877（明治10）年に発生した西南戦争において、三菱は社船38隻を動員して兵員・軍需物資輸送の大半を引き受け、約300万円の輸送収入を得、120万円の利益を獲得します。

西南戦争終了時に、三菱は汽船61隻、3万5467トンを有していました。これは全国汽船トン数の70%に相当しました。そして、それらの汽船を活用して、三菱は東北、北海道航路を次つぎに開拓して日本一周航路を完成し、日本近海の制海権を完全に掌握いたします。

岩崎弥太郎は事業の多角化にも熱心で、海運業から上がる利益を使って多角経営を推進しました。三菱の多角化には3つの系統がありました。その第1は土佐藩から引き継いだ樟脳・製糸・製茶・薪炭・原棉の事業でした。しかし、これらの事業は採算があわず、いずれも早期に放棄しました。第2は海運業の関連事業でした。まず船舶修理事業として、1875年に上海のボイド商会と共同で横浜に三菱製鉄所を設立しました。三菱製鉄所はその後三菱の単独経営となり、日本郵船に譲渡されます。ついで

1884年には官営長崎造船所を借り受け、のちに、その払下げを受けます。金融関連事業として、荷為替金融を営む為替店を1880年に資本金100万円の三菱為替店として独立させて銀行・倉庫業を兼営し、さらに第百十九国立銀行を支配下に置きました。第3は鉱山事業で、1873年に岡山県下の吉岡鉱山を買収し、81年には後藤象二郎の債務を肩代わりする条件で高島炭鉱を入手しました。

このほか、岩崎弥太郎は1880年に千川水道会社を設立し、日本鉄道、山陽鉄道、東京海上保険、明治生命、貿易商会などの設立に参加し、大株主となります。

ところで、本業の海運業の伸張と多角経営の進展に合わせて、弥太郎は自ら士流学者と呼んだ東京大学、慶應義塾出身者の大量採用に踏み切り、彼らを重用しました。士流学者とは武士の精神をもって学問を修め、それを実社会で応用できる人材の意味です。第23表は弥太郎が採用した士流学者の一覧であります。彼らは三菱各社・日本郵船のみならず、経済界、政界で華々しく活躍することになります。弥太郎は移植産業である海運業を始めとする近代産業を経営するためには、新知識の持ち主で海外の事情にも精通した「学卒者」の存在が不可欠であると考え、海外に留学させる条件などを付けて、彼らを積極的に採用したのであります。

第23表 三菱創業期の専門経営者

	出身校	前職	入社年	1885年当時の職位	最終職
近藤廉平※	大学南校中退		1872	横浜支社支配人	日本郵船社長
浅田正文	慶應義塾	大蔵省官吏	1874	本社会計課長心得	日本郵船専務取締役
豊川良平	慶應義塾		1875		三菱合資管事
荘田平五郎※	慶應義塾	教師	1875	本社管事	三菱合資管事
吉川泰二郎	慶應義塾	師範学校校長	1878	神戸支社支配人	日本郵船社長
朝吹英二	慶應義塾		1878		王子製紙会長
末延道成※	東京大学		1880	土崎出張所支配人	東京海上保険会長
長谷川芳之助※	大学南校 コロンビア大学留学		1880	吉岡鉱山長	官営八幡製鉄所調査委員
肥田昭作	慶應義塾	銀行員	(1880)	第百十九国立銀行頭取	
森島修太郎	慶應義塾		(1880)	本社副支配人	
南部球吾※	大学南校 コロンビア大学留学		1881	高島炭礦検査役	三菱合資管事
山本達雄	慶應義塾		1883	横浜支社副支配人	日本銀行総裁
磯野計※	東京大学	会社員	1884	神戸支社勤務	明治屋社長
小川鋪吉※	大学南校	文部省官吏	(1885)	神戸支社副支配人	日本郵船取締役
加藤高明※	東京大学		(1885)	神戸支社副支配人	内閣総理大臣
岩永省一※	慶應義塾	内務省官吏	(1885)	高知支社支配人	日本郵船専務取締役

(注) (1) ※印は海外留学・渡航経験者

(2) 入社年欄のカッコ内の年次はこの年にはすでに勤務していたことを示す。



## 第24表 共同運輸との死闘

---

○政商活動のジレンマ

○日本郵船の成立

---

政商は政権の交代や結託した政治家・官僚の失脚によって、それまでの保護助成策から一転して厳しい抑圧策の下におかれる危険をはらんでいました。三菱の場合もその例外ではありませんでした。大久保利通が1878（明治11）年に暗殺され、「明治14年の政変」で大隈重信が失脚すると、三菱はジャーナリズムの激しい批判にさらされ、藩長閥で固められた政府の抑圧目標とされました。三菱に対する批判と攻撃は、政府の保護助成を受けていながら海運業の改善を怠り、巨額の利益を海運業以外の事業分野に投下して私腹を肥やしているという点に集中しておりました。

政府は、1882（明治15）年2月、三菱の海運業に対する規制と監督の強化措置をとる一方で、反三菱の立場に立つ財界人と協力して、半官半民の共同運輸会社を設立し、三菱の海運業独占を打破する直接行動に出ます。三菱と共同は貨客の争奪と運賃の値下げ合戦に突入し、海上で両社の汽船が出会っても互いに航路を譲らず、衝突事故を起こす事態までエスカレートします。

三菱と共同が死闘を演じていた最中の1885（明治18）年2月、岩崎弥太郎は死去します。弥太郎の死後、三菱と共同の共倒れと日本海運業の混乱を恐れた政府は、両社に合同を勧告します。三菱の2代目当主になった岩崎弥之助は、これを機会に三菱の政商路線を放棄する決意を固めます。その結果、1885年9月、三菱と共同は合併し、日本郵船が成立することになります。

## 第25表 経営戦略の転換

---

○三菱社の設立

○三菱事業の再構築（「海から陸へ」）  
 鉱業、造船、金融、不動産事業等への進出

---

岩崎弥之助は兄弥太郎よりも17歳下でした。弥之助は土佐の藩校で学んだのち、大阪に出て漢学と英語を学び、さらに兄の授助で1871年から1年半アメリカに留学しました。帰国後、後藤象二郎の長女と結婚し、弥太郎を補佐して三菱の創業に努めます。弥之助は日本郵船の成立によって本業の海運業を手放すと、1886（明治19）年に三菱社を設立して、「海から陸」への事業転換方針を打ち出し、弥太郎時代に副業として経

営していた炭鉱、鉱山、造船、銀行、不動産などの事業を中心に三菱の再建を企図します。

弥之助はとくに造船・鉱業・不動産の三事業部門の拡充に力を注ぎました。まず造船業では、1887年に官営長崎造船所の払下げを受けると、造船所の拡充と近代化を進めます。同所はその後三菱の重工業部門発展の起点となります。鉱業部門では、高島炭鉱の近代化を進める一方、筑豊炭田に進出して新入、鯉田を始めとする有力炭鉱を手に入れ、また、北海道で大夕張・美唄などの炭鉱を経営します。また、金属鉱山では吉岡銅山に加えて尾古沢・槇峰・面谷鉱山などを経営したほか、生野・佐渡の両官営鉱山の払下げを受けます。さらに不動産事業では1890年に丸の内官有地10万坪の払下げを受けてビジネス街の建設を開始し、明治末年までに丸の内一帯をビジネス・センターとします。そして、銀行部門では、弥太郎の死後、第百十九国立銀行の経営を引き受け、それを母体として1895年に三菱合資銀行部を設置します。

## 第26表 陣頭指揮型の企業経営

---

- 社長専制主義
  - 「士流学者」の大量採用
- 

この間、1893（明治26）年に商法が実施されると、弥之助は三菱社を改組して三菱合資会社を設立し、兄の嗣子久弥を社長に就任させ、自分は監務（後見職）になります。そして同時に、岩崎同族の範囲を本家の久弥家、分家の弥之助家に限定し、両家の嗣子が交互に三菱合資の社長を務めることを定めます。

このようにして、三菱は弥之助のリーダーシップの下で「海から陸」への戦略転換を成功裡に実現し、岩崎家による近代産業部門を中核とした財閥形成を可能にしました。三菱の場合、弥太郎時代に採用した高等教育機関出身者が専門経営者として近代産業部門の経営を担当でき、また、所有者の同族組織がシンプルで所有者と専門経営者の距離が近かったことが、政商路線からの離脱と財閥形成をスムーズにさせた要因であったと思われます。

## おわりに

以上、お話してきたことから、つぎの3点をまとめてとして指摘できると思います。

まず第1点は、今回、登場した4人の起業家の役割についてであります。三野村利左衛門と岩崎弥太郎は政商活動を追求しました。幕末から明治維新期にかけての激動の中で、三井家の舵取りを担当した三野村と徒手空拳で起業活動に乗り出した岩崎が、特定の政治家や官僚と結びつき、彼らの保護と恩恵の下で事業活動を展開したこと自体は、有力な経営選択肢の1つであったと思われます。しかし、政商活動はリスクで、三井と三菱も明治10年代後半から20年代前半にかけて政商であるがゆえのジレンマに直面し、経営危機を迎えることとなります。この危機を乗り越えるために登場したのが中上川彦次郎と岩崎弥之助でありました。両者はそれまでの政商路線を否定し、あるいはそこからの離脱を行って、ビジネスライクな事業経営を定着させ、三井と三菱がのちに財閥を形成する基盤を整備しました。

この4人の起業家がそれぞれの時代環境の中で適合的な経営戦略を展開して事業経営の永続性を確保したことによって、三井と三菱は財閥として発展することが可能になったのであります。

### 第27表 4人の役割

---

- 政商活動の推進者  
三野村利左衛門・岩崎弥太郎
  - 政商活動からの脱皮者 ⇔ 財閥の建設者  
中上川彦次郎・岩崎弥之助
- 

### 第28表 近代的経営センスの持ち主

---

- 起業家精神 ⇔ 経営ナショナリズム  
岩崎弥太郎：「国事行為」の遂行者  
中上川彦次郎：「商工立国論」の体現者
  - 近代的経営センスの持ち主
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>岩崎弥太郎</li> <li>中上川彦次郎</li> </ul>	}	学卒採用の先駆者	}	近代ビジネスの育成
<ul style="list-style-type: none"> <li>三野村利左衛門</li> <li>岩崎弥之助</li> </ul>				
-

第2点は、4人とも旺盛な起業家精神の持ち主であり、チャレンジングな事業活動を展開いたしました。とくに岩崎弥太郎と中上川彦次郎は国益志向的な経営理念、すなわち経営ナショナリズムに基づいて、国家目標である産業自立課題に果敢に挑戦しました。岩崎は海運業経営の目標を政府の軍事輸送力の確保と日本近海の制海権の確立に置いており、自らの事業活動を「国事行為」と考えておりました。それゆえ、岩崎は政商ではありましたが、結託した政治家・官僚を「国事行為」遂行のパートナーと見なしており、彼らに対して卑屈な態度をとることはありませんでした。他方、中上川は三井家の資産と信用力を活用して製造工業の育成・確立を図り、福沢諭吉の「商工立国論」を体現したいと考えていました。

第3点は、4人とも、近代的経営センスの持ち主でありました。三野村が三井家のリスクチャリング業種として選んだ銀行業と貿易業、弥太郎が政商活動の起点とした海運業、中上川が三井家の改革業種に選んだ製造工業、そして、弥之助が「海から陸へ」の転換戦略業種とした鉱業・造船業・銀行業・不動産業は、わが国の経済発展をリードする近代産業でありました。彼らは、これらの近代産業のリスク・テイカー機能を引き受けることで、産業界における三井、三菱の覇権確立を企図したのであります。

これらの近代産業は外国からの移植産業であり、それを成功裡に経営するためには専門的知識と海外事情に通じ、高度な技術能力と経営管理能力が必要でありました。彼ら、とくに弥太郎と中上川は、そうした人材を高等教育機関に求め、「学卒者」を好条件で採用し、重用しました。三井と三菱が財閥の双璧として戦前の日本経済に君臨した経営基盤は、リスクを冒して近代産業分野にいち早く進出し、同時にそれらの産業を経営するために高等教育機関の「学卒者」の大量採用に先鞭をつけたことに求めることができます。

## 質疑応答

○司会者 宇田川先生、どうもありがとうございます。

時間がございますので、どうぞ挙手をされまして、ご所属とお名前をいただきましてから、ご質問をお願いいたします。どうぞ。

○質問A Q社のAと申します。この講座、最も楽しみにしておりまして、どうもありがとうございました。

きょうのタイトルは起業家ということなのですが、例えば先ほどご紹介ありました渋沢栄一あたりはむしろ起業家というよりも事業を起こすという感じがします。事業家というような感じだと思うのですが、その点ちょっとコメントいただければというのが1点と、それからもう1つは、本来は私学こそ日本のエリートを担う

べきではないかなという感じがするのですよ。そういう点からしますと、先生のご専門の日本経営史は、見方を変えれば日本経営者史というように読みかえることもできるのではないかなと思うのですね。

最近の企業をみてみますと、ちょっとアメリカ寄りといいますか、和魂洋才がちょっと薄れまして、何か米国流、もっと極端にいうとMIT万能のような経営手法が、今、主流になっているような気がするのですね。ただその一方で、トヨタだとかキャノンのような世界に通ずる日本の企業が、うまく和魂洋才を取り入れて、日本型の経営をやっている。キャノンの御手洗さんやトヨタの渡辺さんは創業者の精神を非常に尊重しながら、ちゃんと事業をやっているというような気がしてならないのですよ。そういう点で何か先生の方でお感じになられたアドバイスがあれば、ぜひ聞かせていただきたいと思います。よろしくお願いします。

○宇田川 わかりました。実は財閥だけが日本の近代化と経済発展をリードしていたわけではなくて、いろいろなタイプの経営主体があって、財閥というのは1つのタイプだと思います。今いわれたようにインフラを構築していくような渋沢栄一や五代友厚は、銀行や学校をつくったり、あるいは株式取引所、商法会議所などを設立して大きな役割を果たしています。地方に行けば地域の名望家たちが、たとえば在来産業では片倉組とか郡是製糸を設立し、日本の外貨獲得に貢献する。そのようにいろいろなタイプがあった。私が財閥の経営者を取り挙げたのは、その1つのタイプ、つまりワン・オブ・ゼムなのだと思います。

2番目の問題は非常に難しいですね。日本的経営の評価は時代とともに揺れていきます。高度経済成長期から1980年代までは、日本的経営は高い評価を得て、世界的な注目を集めていました。しかし、バブル崩壊後は、今度はアメリカ流のグローバリゼーションの進行の中で米国式の経営が非常にもてはやされている。いわれたように、そんな中でもやはり日本的な経営を追求しているキャノンとかトヨタが非常に業績を上げている。世の中の風潮はどちらかといふとかなり振り子のように振れますね。ですけども、きちっとした経営者のいるところは、その振り子が揺れても経営の王道というのでしょうか、舵取りというのでしょうか、経営の軸が余りぶれないのではないかなという感想をもっております。

○司会者 ほかにご質問はいかがでしょうか。企業にかさぶたのように張りついてくる官僚機構というものがあって、それが江戸時代から明治に至るまで綿々と張りついてきて、時に企業それ自体を窒息死させるぐらい借金漬けにすることもあった。他方、官僚機構の大きな役割は2つあって、徴税、税金をとるのと戦争を始めるのと、要するに軍隊のコントロールもきかなくなっていくわけですけども、三野村さんですかね、200数十万両が18万両になったという話を聞きますと、それだけ値切るにはどれだけ、今でいえば銀座で酒を飲んで、あそこであれば吉原に連れて行って籠絡をいただろうかという感じがするのです。政商の定義について、宇田川先生の場合はか

なり厳密にとらえていらっしやって、政府に金融をしなくなると政商から転換したというお話だったのですけれども。

○宇田川 政商と財閥をはっきりと分けることはむずかしいですね。ただし学問の対象として、それらを研究する場合には、それぞれを定義する必要があると思います。

○司会者 ええ。でも、財閥による軍需生産に対する関与とか、対外侵略が始まると、そこでまた企業として活動しますね。少し長くとると、結局財閥解体まで、第二次大戦が終わるまで政商としての性格が消えていないのではないかという気がちょっとしたのですけれども、その長くとらえた場合の財閥のファンクションについてちょっと伺いたいのですが。

○宇田川 ここで私が強調したかったのは、政商という言葉が明治期につくられたということです。江戸時代の御用商人が、明治期になると政商と呼ばれました。政治家と商人が結託した形態です。実際には政商活動というのはリスクですから、どこかで清算しなければならない。しかし、洞口先生がいわれるように、その後も政商はずっと出てきているわけです。今日でもよく新聞紙上なんかにも出てきますよね。小佐野賢治さんは政商だったとか、そういうことをいいますよね。ですから、政商はいつの時代にも出てくるのだらうと思います。

それから、財閥も実は出てくるのですね。ビジネスチャンスが多くあって、経営資源をもっている人たち、経営能力をもっている人たちが少ない場合には、財閥が出てきやすい。発展途上国が工業化を開始するときには、財閥が形成されている。韓国でも、フィリピンでも、インドでも財閥は出てきています。そういう面では、財閥は一時代の特徴ではなくて、時代を超えて出現する企業形態であると考えた方がむしろ自然かもしれません。

政商と財閥のファンクションの違いについて、厳密に分けることはむずかしいですね。政商も財閥も工業化と経済発展の担い手として登場します。その場合、政商は特定の政治家・官僚との利害関係に基づいて行動し、他方、財閥は政府の政策、すなわち国策に基づいて行動する側面が強かったように思われます。

○司会者 きょうの資料をみますと、大学南校というのは東大の前身だそうですから、東大出身、あるいは慶應義塾出身者を三井、三菱が経営改革に伴ってそういう人材を吸収して、専門的経営者の時代に入っていくという、そういうお話で非常におもしろいと思いました。動物でも、生物や植物でも、また我々大学についてもやはり遺伝子は多様な方がいいと思うのですね。東大には東大の遺伝子があって、官僚育成という機能があるでしょうし、福沢諭吉以来のいわゆる理財の慶應といいたいでしょうか、そういう伝統があってもいいと思うのですが、法政大学というのはそういう側面のみ見たときに、まず起業家というのはここ120年の間どういう人がいたのか、あるいはどういうファンクションがありそうなのかという点はいかがでございましょうか。

○宇田川 私、その点について、調べたことがないものですから、十分にお答えす

ることができません。あちらにいる経済学部の飯田隆先生が詳しいと思いますので、後で飯田先生にちょっとコメントしてもらいたいのですが、法政の場合は、かなり規模が小さい。もちろん輩出はしていると思うのですが、早稲田とか慶應のように出ていない。早稲田、慶應は戦前からマスプロですからね。法政の場合はマスプロではありませんでしたから、そこら辺かなり違うのかなと思います。

それから、慶應の場合、やはり「明治14年の政変」の影響が大きかったと思います。それまでは中上川も含めてかなり官界に行っているのですよ。ですけれども、官界から追い出されますし、福沢先生もビジネス界に行けというようなことをかなり強く言うようになります。それから、慶應の場合は、これは数の問題かもしれませんが、中上川が出てくると、中上川が今度後輩たちをどんどん入れていくような仕組みをつくってゆく。そこがちょっと法政なんかと違う点ではないかなと思います。

それから、慶應の場合は卒業生の多くが福沢先生の門下生であると自負しており、そういう人たちが福沢先生の「商工立国論」を実業界で体現するという、慶應の理念と伝統が形成されていた面があったと思います。

○質問B R社のBと申します。非常に貴重なお話をありがとうございました。先生のお話で財閥というのがよくわかりました。戦後、松下幸之助がGHQから財閥指定を受けまして、そうではないということを大阪から100回ぐらい電車を乗り継いで、当時は高橋荒太郎という者とカール・スクリーバーという者がその書類をもってGHQ説明に行って、やっと誤解が解けるというようなことがあったわけですが、そういった意味では、企業の規模と財閥というのが明確にわかったなということで、非常にありがたかったところであります。

1つ伺いたいのですけれども、志という、起業家、起こすという意味での起業という意味では、事業を起こすときの志があったのだらうと思います。それぞれの家訓の中にもその志があると思います。問題は、その志を現役の社員が忘れてたり、あるいは経営幹部が忘れないまでも、ちょっと横に置いてみたりというようなことで、企業がそれで成長していればいいのですけれども、誤った方向に行ってしまうというようなことが多々あるような気がいたします。それをゴーイング・コンサーンのように永続的な、あるいは持続的な会社として社会のお役に立つというような意味では、やはりイノベーションが非常に重要ではないかなと思います。そういった意味で、イノベーションをするにはどういったキーワードがあるのか。これからの事業を継続させ、お役に立つ企業として進めるには、どういったポイントを実践すれば、イノベーションしながら、なおかつ志を継承して事業を続けられるのか、教えていただければと思います。

○宇田川 難しいご質問ですから、簡単には答えられませんけれども、企業はゴーイング・コンサーンを目指していますから、松下さんもそうだと思いますけれども、歴史の長い会社は、もう100年を超えている会社があるわけですね。そういう会社を

みていきますと、やはり節目、節目で大きな転換をしています。その節目、節目で志をもったような人たちが出てきてイノベーションをしているのではないのでしょうか。そういう人が、出てこないと、企業は100年、120年も続かないと思います。

また、1つの本業というか、同じ事業でやっているわけではないですね。いろいろな局面で事業の再構築をやっています。再構築をやる場合には、第2の創業者、第3の創業者みたいな、そういう志をもった起業家的な人材が出てくる。そういう人たちが次つぎとバトンタッチをしていく。ですから、そういう第2、第3の創業者たちが出てくるような仕組みをつくるのが大切であると思います。それから私が経営史をやっているから言うわけではありませんけれども、ぜひ若い社員の方に自分の会社の社史を読んでもらいたいですね。先輩たちが自分たちの会社をどのようにして発展させてきたかを追体験する機会や場をもってもらいたいと思います。

○司会者　ありがとうございます。ここ、ボアソナードタワーをおりまして、一口坂を上がっていただきますと、左手に法科大学院がありますが、その隣に経営大学院、それから会計大学院という看板のある建物がございまして。経営大学院に入りますと、右側にはMBAのローマンスタイルの、先ほどMITのお話がありましたけれども、アメリカ的な教育の部屋がありまして、教室内をごらんいただけるとと思います。宇田川先生の授業も私の授業もそういうところで行っておりますが、その大学院の名称がイノベーション・マネジメント研究科ということで、今のお話を専門家が集まってみんな研究しております。若い方は大学を卒業しても在学中に起業している人で23歳の方が一番若くて、今、最高齢の方は60歳の方で、定年退職されて1年間また充電をされて、次の仕事を立ち上げるという方たちが集まっています。宣伝をさせていただきます。済みません。

どうぞご質問をお願いいたします。

○質問C　S社のCと申します。三菱の海運業と政商活動について、大久保・大隈ラインの結びつきであると思うのですが、稲門系の稲門閥というのは、やはりあったのでしょうか。

○宇田川　早稲田閥ということですか。

○質問C　はい。

○宇田川　先ほどお話ししましたように、岩崎弥太郎が大隈重信、大久保利通と結びついた時期は明治7～10年ごろです。1878（明治11）年に大久保が暗殺され、そして、81年の「明治14年の政変」で大隈は政府から追い出され、翌年の82年に早稲田の前身である、東京専門学校を創立します。その後、1885年に弥太郎自身も死去します。詳しく調べておりませんが、稲門閥との大きい結びつきはなかったのではないかなと考えています。

○司会者　残念ながら、もう時間になりましたので、これでこの会を閉じさせていただきます。宇田川先生、どうもありがとうございました。



- 宇田川 どうもありがとうございました（拍手）。
- 司会者 どうもありがとうございました。

日 時：2006年6月24日（土） 15:00～16:30

会 場：法政大学市ヶ谷キャンパス ボアソナード・タワー25F  
イノベーション・マネジメント研究センター セミナー室

司 会：洞口治夫（法政大学大学院  
イノベーション・マネジメント研究科教授）



**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)