



慶應義塾大学ビジネス・スクール

岩崎弥之助時代の三菱財閥

まえがき

岩崎弥之助は岩崎弥太郎の弟である。弥太郎の死後、三菱財閥が海運事業を譲渡して、明治18年9月に日本郵船の設立に参加した後、解散した郵便汽船三菱会社の後身三菱社の社長に就任した。明治26年12月、会社法制定(7月)に対応して、三菱社が三菱合資会社に再編されると、甥(兄弥太郎の長男)岩崎久弥を社長に就任させ、彼を補佐して、監務として活躍した。三菱社社長であり、三菱合資会社監務である岩崎弥之助は、明治41年3月に死去するまで、三菱財閥の最高指導者であった。このケースでは、岩崎弥之助がトップ・マネジメントをリードした時代の三菱の事業展開とそれにかかる意思決定過程を取り上げる。

10

15

1 三菱社の製鉄業進出計画

三菱社のトップ・マネジメントは、社長岩崎弥之助、管事川田小一郎の2名によってスタートし、明治21年12月にいたって、莊田平五郎が管事兼本社支配人としてこれに加わった。

莊田は、明治18年9月、日本郵船が創立されると、同社理事に就任し、いったん三菱を離れた。12月に日本郵船理事を免ぜられ、翌年3月、三菱社本社支配人に就任して、三菱に復帰した。⁽¹⁾そして、約二年半の後、本社支配人を兼ねたままで、管事に昇格したのである。

20

岩崎弥之助社長にとって、意思を通じやすく、信頼におけるトップ役員は、川田よりも莊田であったようである。

川田も莊田も弥之助より年長であるが、弥之助にとって川田(天保7年、1836生まれ)と

25

(1) 宿利重『莊田平五郎』「年譜」、対胸舎、昭和7年、100頁以下。

このケースは、森川英正教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、ケース中の固有名詞は偽装されている。(1990年4月作成)

30

の差が 15 歳であるのに対し、莊田（弘化 4 年、1847 生まれ）との差は 4 歳である。年齢の差だけでなく、兄弥太郎の三菱創業期に、川田は弥太郎のたんなる部下でなく、同志に近い存在であったことも、川田に対する弥之助の態度を遠慮深いものにした。

たとえば、明治 17 年 3 月 5 日、郵便汽船三菱会社副社長の弥之助は、長崎出張中の川田に対し、長崎県中ノ島炭坑払い下げ問題をめぐる紛争について書簡を送っているが、その文面は、副社長 — しかも、當時、弥之助副社長は、病臥中の兄に代わって、陣頭指揮を行っていた — から管事に送った書簡のそれとは思えない。

「仲ノ島引請済の上は成る丈け早く御帰京被下度奉願候 恐々拝具

五日 弥之助

川田先生研北」

5

10

弥之助のへり下った態度を窺うことができよう。

岩崎弥之助社長は、莊田平五郎を管事に昇格させると同時に、海外出張を命じた。莊田の出張中の明治 22 年 9 月、川田小一郎は日本銀行総裁に就任した。三菱社管事を兼任してはいたが、実質的には管事として機能せず、ここに弥之助社長、莊田管事の体制が成立した。

弥之助は、24 年に兄弥太郎の長男岩崎久弥がアメリカ留学から帰国したのを機会に、日銀 15 総裁在任中の川田と協議し、川田に三菱社を退社させた。高橋義雄は、この間の事情を、「弥太郎氏の後継者が到底川田氏を使いこなす事を得ず、恰も、独逸の老帝が死んだ後のビスマークの如く、川田氏は其武を試むる場所がなくなった」⁽³⁾ 「氏（莊田 — 引用者）の謹直な」と、川田小一郎氏の誇大なのとは固より相容るべくもありませんが、弥之助男の質実とは頗る相投合したやうで……」⁽⁴⁾ と語っている。

20

三菱社が積極的な多角化戦略を展開する過程において、岩崎弥之助社長と莊田平五郎管事は緊密に連繋した。前記の海外出張中、莊田が弥之助と連絡をとりながら、熱心に海外の産業事情の視察に当たった事実は、彼の「日録」により明らかである。莊田は、三菱社本社の政策決定に、海外産業事情にかんする見聞を役立てようとしたのである。

「日録」からは、莊田の通信先も明らかになるが、岩崎弥之助に対する通信の頻度は夫人宛 25 に次いで高い。

莊田が、2 月 3 日の長崎出港後（横浜発は 1 月 16 日），手紙を送った相手を次に列記しておく。

2 月 8 日 岩崎弥之助

2 月 12 日 岩崎弥之助、瓜生震

30

2 月 28 日 岩崎弥之助、妻田鶴

(2) 伝記刊行会『岩崎彌之助伝下』（復刻版）東京大学出版会、昭和 54 年、145 頁。

(3) 高橋義雄『実業懐海』筹文社、大正 4 年、207 頁。

(4) 同上書、226～7 頁

(5) 森川『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社、昭和 55 年、27 頁以下。

3月21日 岩崎弥之助、妻田鶴
3月27日 岩崎弥之助、妻田鶴、萩友五郎（為替取組の依頼）
3月31日 母、妻田鶴、川田小一郎
4月13日 妻田鶴、豊川良平、篠原、萩友五郎一豊川、篠原宛は4月11日受領の書簡
(2月初発信)への返事。4月8日の記事に「領事館(ロンドン)ニ家書ヲ尋レトモ在ラス」、5
11日に「今日米国ノ郵便到着シタレトモ予ノ家書至ラス誠ニ情ナキコトナリ」とある。妻
田鶴からの書簡(3月3日発信)は、4月16日に到着した。

4月21日 岩崎久弥(滞米中)

5月6日 妻田鶴

5月18日 妻田鶴

5月25日 岩崎弥之助、妻田鶴

10

さて、この5月25日の岩崎弥之助社長宛書簡である。それは、「岩崎氏へ製鉄業ヲ起ス
ノ利アランコトヲ献議シ又ロンドンへ通信ヲ開クノ利ト彼阿会社ニテ石炭ノ不足ヲ聞タルヲ
⁽⁶⁾報ズ」という内容であった。この5月25日付書簡を岩崎弥之助が受け取ったのは、遅くとも
7月1日である。この日付で、弥之助は、莊田宛に返書を出しているからである。

15

「5月25日付之尊書相達し反復拝読仕候。不相変御多祥、各所御見物之由欣賀之至に奉存候」
と冒頭にあるこの返書の中で、弥之助は、莊田が提案した製鉄業経営について何も触れていない。
莊田は、5月25日から程なく、ふたたび製鉄業経営を提案したようである。「よう
である」というのは、「日録」は5月29日で切れてしまうからであり、また、7月29日
付の弥之助の莊田宛書簡に次の文章が見出だされるからである。

20

「製鉄事業に付縷々御下命之趣拝承仕候。御帰朝之上は御協議可致と奉存候」⁽⁸⁾(傍点引用者)。

25

この文章は、まことに謎深いのである。第一に、莊田の提案を待つまでもなく、三菱社は、明治22年3月15日付で、農商務大臣宛に製鉄所建設に必要な保護措置にかんする請願書を提出していた。⁽⁹⁾ところが、岩崎は、この請願書について何も語っていない。

25

請願書の趣旨は、政府からの勧誘にもとづいて製鉄所を建設したい、については、官有林払下げ、官有炭礦の借区、用地払下げ、原材料輸送のために支出される鉄道運賃の軽減等の保護措置を与えてほしいというものであった。三菱社本社には、当時わが国で有数の採鉱冶金技術者である長谷川芳之助副支配人があり、遅くとも明治21年には製鉄業経営を提案していた。三菱社の右記請願書提出とその前提となる製鉄所建設設計画策定には、この長谷川副支配人の意思が働いていたことは間違いない。長谷川の提案とイギリスからの莊田の提案とが符合したことになるが、両者の関係を解き明かすことはできない。ただ、少なくとも、莊田

30

(6) 同上書、29頁。

(7) 前掲『彌之助伝下』573頁。

(8) 同上書、575頁。

(9) 請願書の全文は、同右書159～163頁に掲載されている。なお、伝記刊行会『岩崎久彌伝』(復刻版)東京大学出版会、昭和54年、342頁にも、この問題にかんする記述が見られる。

が長谷川の提案を知っていたことは間違いないと思われる。それと、莊田が外遊に出発する前に、請願書提出がまだ決定されておらず、したがって莊田もこれについて何も知らなかつたであろうことは、莊田の日録の中に、「岩崎氏へ製鉄業ヲ起スノ利アランコトヲ献議シ」という文言があるにもかかわらず、請願書については何一つ述べていないことからも容易に推測できる。

5

それだけに、弥之助が、書簡の中で、三菱社の製鉄業進出計画とそれに伴う請願書について、莊田に何も語っていない点は、謎というべきであろう。

ところが、結局、三菱社の請願書は政府の受け容れるところとならず、その結果、三菱社は請願書を撤回し、製鉄業進出計画を断念した。長谷川芳之助はこの措置を不満として、三菱社を退社した。¹⁰

10

長谷川は、彼の渡米中に、一言の断りもなく、請願書を撤回した点を許さなかったという。長谷川の渡米は、明治22年6月29日にいったん帰国し、弥之助の「1ヶ年位は本邦に相留り候様」との希望を押切って、9月にアメリカに戻った岩崎久弥に同行したものである。すると、請願書の撤回は9月以後の出来事で、7月29日に弥之助が「御帰朝之上は御協議可致」と莊田宛書簡に記した時点では、もちろん、請願書は撤回されていないし、請願書の運命もわかっていないかったと思われる。それなら余計に、弥之助は、莊田に対し、請願書の事実を率直に語ってもよさそうなもので、にもかかわらず、それをしなかったのは、弥之助は、社長として、三菱社の製鉄業進出計画に対し積極的意思を有していなかったのではないかという推測も下したくなる。弥之助の真意はどこにあったか。7月29日付弥之助書簡の第二の謎というべきであろう。

15

しかし、いずれにせよ、三菱社における最高政策決定の権限は、製鉄業進出計画が構想され、やがて放棄されるという一連の過程において、岩崎弥之助社長がほぼ一手に掌握していたことは明らかである。管事の莊田は、製鉄業への進出を提案しているのに、進行中の計画やそれに伴う請願書にかんする事実を何一つ知られなかった。もう一人の管事の川田小一郎は、前述した通り、弥之助によって敬遠されていた上、22年9月には日本銀行総裁に就任して、実質的に三菱社のトップ・マネジメントを離れてしまう。¹²長谷川芳之助は、計画が構想される段階では影響力を行使したけれども、計画を放棄する段階では、完全に意思決定から疎外されていた。

20

25

2 長崎造船所の拡充・近代化と神戸造船所

30

明治26年12月、三菱社は三菱合資会社に再編された。商法(会社篇)制定に対応した措置であ

(10) 山口正一郎『博士長谷川芳之助』改教社、大正2年、24頁。

(11) 前掲明治22年7月1日付莊田宛彌之助書簡。『彌之助伝下』574頁。

(12) 7月29日付の莊田宛彌之助書簡には、「川田も例の惱にて先達て田舎へ出懸け候」という文言が見受けられる。

彌之助と莊田の共通認識にある「例の惱」とは何か、よくわからない。

る。新会社の資本金は 500 万円で、岩崎久弥と岩崎弥之助が折半出資した。社長には久弥が就任し、弥之助は監務という新役職に就いて、久弥を補佐した。三菱社時代の管事職は消滅し、代わりに本社支配人が置かれ、27 年 1 月 1 日、三菱合資会社支配人と改められた。本社支配人 — 支配人には莊田平五郎が就任した。

莊田は、前述の外遊中、三菱社の製鉄業進出を提案したが、実現しなかった。莊田は、製鉄業に代わる三菱社の新事業分野として、外遊中の見聞をもとに、造船業の拡大を構想し、岩崎弥之助社長の同意を得た。この点を直接立証する史料はないが、莊田の帰国後、明治 25 年頃から神戸造船所設置をめぐる動きが始まった事実、および後年の長崎造船所拡充・近代化に対する莊田の熱意等から見て、決して、たんなる推測ではない。

神戸造船所設置は、まず、川崎正蔵が官営神戸造船所を払い下げて経営していた、川崎造船所の買収交渉に始まり、それが不調に終わった段階で、新しい造船所の建設とそのために必要な用地買収に移った。⁽¹³⁾ 三菱は、明治 17 年 6 月以降政府の要請で借り入れ経営していた官営長崎造船所を 20 年 6 月に払下げを受けた。払下げ価格は 45 万 9,000 円、50 年賦であった。三菱社は、これを一割利冂計算の上、91,017 円を即納して入手した。しかし、この長崎造船所は、地理的にわが国中央部から偏している上、用地の地形が大規模化に適さないと判断されたからであろう。莊田帰国後における三菱の造船業に対するアプローチは、当初、神戸に集中していた。

しかし、三菱が神戸における用地取得に手間取っているうちに、日本郵船は、26 年 11 月日本最初の遠洋航路であるボンベイ航路を開設し、27 年 2 月には欧州航路開設とそこに 12 隻の汽船を就航させる計画を決定した。日清戦争で実施は延期されたが、本来国策にマッチしたプロジェクトであった。他方、政府は、日清戦後の外交、軍事情勢や清国からの償金獲得による財政充実を考慮に入れ、大規模な海運・造船業助成政策を立案した。これが 29 年制定の航海奨励法、造船奨励法となって結実する。1,000 トン以上、10 ノット以上、船令 15 年以下の日本汽船の日本外国間および外国間航海に対し、1 トン 1,000 海里につき 25 銭の補助を行う。トン数速力を増すごとに補助を追加するが（500 トンごとに 10 %、1 ノットごとに 20 %）、6,000 トン、17 ノットを増加の限度とする。外国製汽船に対しては補助を半減する。以上のような内容の法律であった。

日本郵船は、この法律制定を見越し、28 年末、欧州航路の準備を開始し、6,000 トン級の大型船 12 隻の建造を決定した。日本郵船は 12 隻ともイギリスに注文する予定であった。ところが、三菱合資は日本郵船の欧州航路用 6,000 トン級新船 2 隻を受注する方針を決定した。6,000 トン級新船 2 隻の受注を三菱合資のトップ・マネジメントにおいて発議したのは、莊田平五郎支配人であった。莊田は、日本郵船の筆頭株主たる岩崎久弥家を代表して、同社取締役を兼ねており、欧州航路開設の意思決定に自ら参与していた。欧州航路用新船の受注

(13) 塩田泰介『自叙伝』、昭和 13 年、190 頁以下。

を真先に構想したのは、莊田以外にあり得ない。もちろん、莊田は、新船2隻を三菱合資会社に発注する意思決定を日本郵船取締役会において取りつけるのに成功する前に、三菱合資のトップ・マネジメントや長崎造船所のミドル・マネジメント、技術者たちの合意を得ていた。

「明治28年の秋と思ふ、三菱本社より、明年夏頃より其所に於て五千噸の船を建造し得るやという電報が長崎に来た。それで事務所より立神工場を持って來た。……故に之れを浜田彪氏（技術者—引用者）にも示し、今直ぐに五千噸の船を建造するという事は少し突飛な訳ではあるが、今この機会を失すると、復た何年の後に斯かる事が起きるかわからぬ、これはお互ひの肚を以て建造し得るといふ返事をしゃうぢやないかといふて答へた事である」と、当時、三菱造船所技術者であった塩田泰介は回顧している。

塩田は上京を命じられ、新船建造計画の作成に当たった。塩田の回想を引用しよう。

「それで上京を命ぜられて其の議に与かったのであるが、その相談の中で、仮令吾々に自信が充分にあるとしても、郵船会社を安心せしめる為めには、外国人を傭う必要があるが、どうかといふ事であった。これは予が予てから外国人が無くても行けるといふ事を強く主張して居た故に、予に相談あった事と思ふ。併し実権は委ねない、助言者として傭ふといふ事になつて、……

……この建造の材料は、長崎で設計をして註文するのでは、欧羅巴で造る他の五艘（実は十艘—引用者）の船と竣工期に甚だしく相違を来たす故に、その一箇所の造船所の設計を採用して、その明細図を送って貰ふのみならず、材料をも其の造船所で造るのと同じものを註文して貰って、直接に長崎へ送らせるといふ事になった」

莊田は、28年末、日本郵船取締役として渡欧し、歐州航路開設を準備したが、そのさい、イギリスにおいて、上記の計画にもとづき、技術者の雇傭と図面、機械、材料の購入に当たった。

日本郵船の欧州航路は、29年3月にスタートした。12隻の新船はまだ間に合わない。

それだけ余計に新船建造が急がれた。建造を受注した側の三菱でも同様である。三菱として25は神戸が造船業の本命と考えていたが、土地取得、具体的には和田岬国有地買収交渉に時間がかかり、やっと29年3月に払下げ願書を出すという有様であった。神戸では新船建造に間に合わず、長崎造船所の拡充・近代化に急拠着手することになったのである。それは、前述したように、明治28年秋以降のことであった。

長崎造船所は、これまで1,600トン程度の汽船が最大建造実績であった。その造船所の能力を6,000トン級2隻が建造可能になるまでに拡充・近代化するのだから莫大な設備投資が必要であった。三菱は、長崎造船所に29~35年の間に約280万円をつぎ込んだ。また、長

(14) 『新三菱神戸造船所50年史』、昭和32年、3~4頁。

(15) 塩田前掲書134~5頁。

(16) 同右書、136頁。

崎造船所の拡充・近代化工事と二隻の6000トン級新船常陸丸、阿波丸建造工事を指揮するために、30年6月、莊田平五郎が管事と三菱造船所支配人（32年7月以後所長）を兼任することになり、以後、34年5月まで長崎に居住した。造船所所長との兼任を解かれたのは、39年12月である。三菱合資社長岩崎久弥は明治30年時点で33才と若年でかつ温順だが、積極的性格に欠ける。三菱合資のトップ・マネジメントは管事の莊田に依拠するところ大きかった。その莊田が当時の交通通信事情の下で四年間も長崎の現場に駐在するというのは、マネジメントの立場から言えば問題であろう。しかし、長崎造船所の拡充・近代化とそこでの大規模な船建造は、それほど当時の三菱にとって大切なプロジェクトであったということができる。

5

莊田の造船所支配人兼任と長崎駐在は、造船所内に山脇正勝支配人と水谷六郎副支配人をそれぞれリーダーとする二つのグループが形成され、拡充・近代化計画の遂行に妨げとなつた結果、これを取除く必要から実現したというのが定説である。莊田の造船所支配人就任と同時に山脇は本社に転勤し、まもなく退社した。『岩崎久弥伝』によると、山脇は、「三菱の九州事業全体を総管する任務を帯びてゐたので、事業の全局を考慮する立場から造船所にのみ巨額の資本を投ずることには賛成しなかつたが、副支配人水谷六郎は生え抜きの造船技師であるから造船第一主義で施設の拡張改良を主張した」とある。

10

正確にいうなら、山脇は長崎支店支配人として三菱の九州における炭礦事業を総括することを本務とし、造船所支配人はあくまでも兼務であった。その結果、造船所拡充・近代化計画に積極的に協力しなかつたということは十分考えられる。しかし、造船所技術者の中にも、加藤知道のように山脇の輩下に属する者もいたところを見ると、内紛の主因を造船所拡充・近代化に対する態度の相違に求めることには疑問が残る。

15

実態は、もっと複雑な、というよりももっと凡俗なところに求められるのではないか。塩田泰介の『自叙伝』に「山脇氏は水谷氏と以前から説が合はなかつた。水谷氏の方でも、いつも酔って居りて杯言はれ、少しも山脇氏に心服して居られなかつたので、山脇氏も自然面白くなかったものと思ふ……」とあるように、山脇と水谷の不仲が原因である。そして、両者がそれぞれに輩下とした技術者の間にも、水谷と同じ岡山県人であり、水谷の紹介で明治23年7年入社した塩田泰介が、帝国大学造船学科の専科卒であったため、二年後輩でありながら造船学科の正科卒として山脇に重んじられた加藤知道と互いに相容れなかつたように、対立関係が存在した。

25

造船所内紛の解決策にかんする三菱合資トップ・マネジメントの意思決定には、岩崎久弥社長が加わっていた。

30

「近年に至つて莊田氏が長崎に来られた事情を茅町主人（久弥一 引用者）に聞いて見た所が、それはお前がたがゴタゴタして居たからよとの事であった。吾々の内面だけの事と思って居た所が、それが本社の方にわかって、さりとて水谷氏を所長にしても治まらず、丸田氏

(17) 前掲『久彌伝』385頁。

(18) 塩田前掲書150頁。

(秀実、技術者—引用者)を所長にするわけにも行かずといふ事で、己むなく茅町主人が自分が長崎へ行かうか莊田氏が行かうかという事になり、莊田氏が行かれたとのことを承りて、当時長崎造船所の仕事を本社で如何に重く見られたかを思って驚いた……」と、塩田は回想している。

岩崎弥之助監務が長崎駐在の候補として上がらなかったのは、問題が議せられた30年当時(莊田の造船所支配人就任は30年6月)，弥之助は日本銀行総裁の重職にあったからである。川田小一郎第三代総裁は、29年11月7日に急死し、三日後に弥之助は、松方正義首相の懇請により第四代日銀総裁を受けた。

しかし、弥之助は、日銀総裁の椅子に就いても、三菱合資会社監務を辞職しなかった。とにかく、管事の莊田が造船所支配人として長崎に駐在することになった後は、久弥社長が若年であることもあって、三菱合資のトップ・マネジメント内部での発言権を維持せざるを得なかつた。莊田が管事でありながら、四年間も本社を離れて長崎の現場に駐在することができたのも、弥之助監務が後に控えていたからである。ただ、弥之助は、任期中、三菱を代表しての対外活動は控えていたようで、安川敬一郎の著書『撫松餘韻』に収められた「安川敬一郎日記」中の若松築港株式会社設立をめぐる共同出資者の会合記録に、「岩崎両男」が登場する⁽²⁰⁾のは、31年10月に弥之助が日銀を退任した以後のことである。

常陸丸(6172トン)は31年8月完成した。日本造船史上の画期をなす事件である。阿波丸(6309トン)は32年11月に完成した。長崎造船所は、続いて、29年8月に開設されたNYKアメリカ(シアトル)航路用に6000トン級新船3隻加賀丸、伊予丸(34年完成)安芸丸(36年)の建造に着手するが、この間、33年6月、三菱合資会社は神戸造船所建設を決定、8月には地質調査を開始した。神戸造船所に建設する船渠(ドック)の形式をめぐって、乾船渠か浮船渠か社内の意見が分かれるが、「結局岩崎弥之助監務の最後の決裁に依り浮船渠を採用することに決し」たという記述が、『三菱重工業株式会社史』にある。⁽²¹⁾岩崎弥之助監務の権限はすこぶる大きかつたようである。決定の直後、岩崎弥之助監務の欧米視察の随行員として、三菱造船所技師丸田秀実、神戸支店長木村久寿弥太、本社社員植松京の三名が発令され、とくに丸田技師には造船事業視察の任務が与えられた。⁽²²⁾そして、丸田は、イギリスで同国の設計者と協議し、6000トンの浮船渠建設の予算作成に当たった。

岩崎弥之助監務は、結論の出ない神戸造船所船渠形式の決定に、久弥社長に代わって最終的断を下し、自ら技師を帶同の上、渡英し、浮船渠の設計選定、予算作成に当たらせたと考えるのが自然である。三菱財閥のトップ・マネジメントにおける弥之助監務の権限の大きさを窺うことのできる事実である。

問題の浮船渠は長崎造船所で建設され、38年5月進水、7月定置され、8月開業した。それは、同時に、神戸造船所の開設を意味した。

(19) 塩田前掲書150~1頁。

(20) 安川敬一郎『撫松餘韻』昭和10年、562頁。

(21) 『三菱重工業株式会社史』昭和31年、46頁。

(22) 『三菱社誌』(復刻版)第20巻、東京大学出版会、昭和55年、557頁

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.