



慶應義塾大学ビジネス・スクール

財閥史における住友と古河（I）

まえがき

このケースを取り上げる理由を述べておきたい。これまで検討して来た財閥はいずれも明治維新後に政商であった。しかし、財閥イコオル政商ではない。政商以外に財閥の有力な起源をなすものが存在した。鉱山業者である。鉱山の排他的独占、劣悪な労働条件の利用、鉱産物の輸出市場の拡大等、諸条件に恵まれた鉱山業者の中からは、政商でなくても、財閥に発展するための巨富を蓄積する者が出現した。具体的には、このケースで考察する住友と古河である。なお、政商から財閥になった者の中にも、多角的事業展開の一環として鉱山業に進出し、そこで得られる富を政商活動でたくわえた富と合体して財閥を創設した例が見られた。三井、三菱、藤田などである。

さて、住友と古河は、ひとしく政商活動ではなく、鉱山業、中でも産銅業（銅山からの採鉱－精煉－加工）を財閥への発展の起点とした。また、両者とも、ひとしく、共通した産銅関連事業に展開した。林業、炭礦業、伸銅・電線製造業等である。また、どちらも電機工業（住友の日本電気、古河の富士電機）、化学工業（住友化学と旭電化）、アルミ工業（住友化学と日本軽金属）に進出している。ところが、このように相似した発展過程を辿った両財閥だが、昭和戦前期に両者の間に大きな格差が存在したのである。たとえば、昭和3年現在、直系会社の払込資本金総額を比較してみると、住友1億3,205万円、古河4,265万円であった。⁽¹⁾ 戦後の住友グループと

(1) 高橋亀吉『日本財閥の解剖』中央公論者、昭和5年、36ページ。

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）

古河グループの力量の差については、あらためて触れるまでもあるまい。起点を共通にし、かつ相似した発展過程を辿った二つの財閥の間に、かくも顕著な成果の差が生じたのはなぜか？、この問題を解いてもらいたい、それを通じて企業成長にとって必要な要件は何であるかを考えてもらいたい。それがこのケースを取り上げる理由である。

5

1 明治期における古河産銅業の優位

設問に対して、表面的観察にもとづくいくつかの回答が寄せられるかもしれない。

第一は、住友の産銅業の歴史の古さが、その間の莫大な資本蓄積と豊富なノウハウを住友にもたらし、古河を圧倒したというものである。たしかに住友家の業祖蘇我理右衛門が京都に銅吹業を開業したのが天正18年(1590)、三井より約100年も古い。もちろん、維新後に独立した古河とは比較にならない。古河市兵衛は、三井のライバル、小野家の事業である小野組糸店の支配人だったが、明治7年11月に小野組が倒産した後、独立したのである。独立後、小野組糸店時代に経営ノウハウを身につけた生糸取引と鉱山業の二本のコースを進もうとするが、生糸相場の変動で大失敗をしたので、鉱山業に専念することになった。

しかし、住友は、江戸時代中期以降、別子の産銅量の減退に加え、幕府の御用銅買取価格の低さと産銅コスト増による収益性悪化、掛屋・札差業による大名貸の固定化等が生じた。慶応2年には長崎御用銅(専買制)が廃止され、従来の市場を失った。住友家の経営は「累年損銀打続き」⁽²⁾、逼迫の度を加えた。

しかも、維新後、住友家は、新政府の施策によっていくつかの大打撃を受けた。まず、別子銅山が没収され、大阪鰻谷の銅吹所と貯銅が封鎖された。この措置は、別子支配方広瀬義右衛門(維新後宰平)が政府と折衝することによって解除されるが、産銅業は明治4年まで政府の管理下に置かれた。銅価の低落もいちじるしく、藩債整理によって大名貸の回収は不可能であった。住友は、明治以後の企業努力によって、この苦境を切り抜け、一流財閥への発展を可能にしたのであり、出発点の古さと江戸時代の資本蓄積によって財閥への道を保証されていたわけではない。

第二は、古河は「足尾鉍毒事件」によって打撃を受け、住友に差をつけられることになったというものである。しかし、この説も成り立たない。住友別子も古河足尾に劣らず「鉍毒事件」を頻発させたのである。それに、古河にとって足尾鉍毒事件の精神的打撃は深刻なものがあつたが、この事件によって長期間経営業績が悪化したというわけではないのである。

第三は、財閥としての発展の起点をなす産銅業において、住友が古河よりすぐれた実力を有していたというものである。しかし、これはまったく逆である。明治期にかんする限り、古河の産銅業は住友のそれより優位に立っていた。以下各分野ごとに事実によって示す通りである。だから、問題は、古河はその優位をどうして活かすことができなかつたかというふう

(2) 宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』実教出版、昭和54年、72ページ。
平塚正俊編『別子開坑二百五十年史話』住友本社、昭和16年、198ページ以下。

に置き代えることもできるのである。

① 主要銅山の産銅額

表1から、明治17年に逆転して以来、足尾鉍毒事件の山場に当たる30年を迎えるまで、足尾が別子を圧倒していることが判るであろう。

表1 明治期における別子・足尾産銅額推移比較

(単位：トン)

	別子	足尾		別子	足尾
明治元年	422		明治19年	1,288	3,595
2	373		20	1,499	2,987
3	474		21	1,745	3,783
4	571		22	1,760	4,839
5	537		23	2,026	5,789
6	482		24	2,076	7,547
7	625		25	1,827	6,468
8	717		26	2,361	5,165
9	783		27	2,462	5,877
10	862	46	28	2,548	4,898
11	895	48	29	2,940	5,861
12	927	90	30	3,065	5,298
13	1,010	91	31	3,140	5,443
14	1,024	172	32	3,902	5,763
15	1,057	132	33	3,791	6,077
16	1,095	647	34	4,810	6,320
17	1,150	2,286	35	4,852	6,695
18	1,212	4,090	36	5,455	6,855

(出所) 宮本又次, 作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』第6章, 表1, 3, 8および古河鉍業株式会社『創業100年史』82頁。

明治17年に足尾の産銅額が逆転に成功したのは、5月に大鉍脈を掘り当てた成果である。

② 生産方法

生産方法の近代化においても、古河が住友より一歩先んじていた。

採 鉍 採鉍技術について見ると、古河足尾は、明治18年6月に、シュラムさく岩機、19年3月に坑内排水用動力ポンプを導入した。住友別子のさく岩機使用は24年7月、動力ポンプ排水は39年3月と遅い。別子銅山では15年にさく岩機使用を計画するが、本店から「精々注意不都合無之様可取計事」と注意され⁽³⁾、24年になって実現した。古河は、

(3) 『別子開坑二百五十年史話』390頁。

18年3月に払下げを受けた官営阿仁銅山のさく岩機、ポンプをそのまま足尾に転用することができた点で有利であった。⁽⁴⁾

電 化 鉱山電化― 坑内排水・捲上・運搬ケーブル用動力と坑内外照明の電化― も足尾が早く、明治23年12月に間藤水力発電所(ジーメンス製400馬力横水車)を完成した。わが国最初の鉱山電化である。別子の電化は37～38年でかなり遅れた。それに、足尾の水力発電は、同じ23年の8月に開始された下野麻紡績会社の水力発電(照明用、フランス製65馬力水車使用)にはやや遅れたが、日本で二番目、動力用だけに関していえば日本で最初の水力発電である。なお、水力発電所完成と同じ23年12月、細尾峠の運搬架空索道も完成した。わが国最初の鉱山ケーブルであり、別子におけるその完成は翌年4月である。

精 錬 精錬技術を見ると、ここでも古河は住友を近代化速度の点で凌駕していた。電気精錬とベッセマー(転炉)精錬のケースを取り上げることにする。

古河市兵衛は、足尾開発に成功するや、引き続いて産銅の品質向上に乗り出した。17年1月、草倉の精錬係福岡健良に精錬技術の研究を命じ、5月には本所熔銅所(初代所長福岡健良)を設置した。同所は反射炉操業を行っていたが、市兵衛は、明治20年、福岡本所熔銅所長に電気精錬を研究させ、21年には電気精錬用設備を来日中の独ジーメンス社技師ヘルマン・ケスラーを通じてジーメンスに発注した。ジーメンス式8キロワット発電機による自家発電をもとに電気精錬の試験を行ったのは22年5月、わが国最初の電気精錬であった。本所熔銅所は、その後、電気銅生産を漸次拡張、30年6月には月産60トンの電気分銅工場を新設した。このような古河の動きに対し、住友の電気精錬着手ははなはだ遅く、大正8年5月になってからであった。主な理由は、別子銅鉱石が電気銅に不向きである反面、住友の反射炉銅(KS銅)の品質が船材・建材・合金用に評価されたので、住友は電気銅自家生産に熱意を持たず、電線製造に必要な電気銅は三菱、久原等から購入、使用したことにある。住友の電線製造が急拡張し、第一次大戦中に電気銅の不足・価格騰貴が生じるに及んで、新居浜に工場を建設して電気銅の自家生産に乗り出したのである。なお、大正14年にはKS銅生産を廃止し、電気銅に一本化した。

ベッセマー(転炉)精錬も古河は住友より早かった。同法は、明治26年11月、足尾に採用された。同法を銅精錬に応用したのは10年前のフランス人マネースが世界最初であり、実施しているのはアメリカパロット精錬所だけという最新技術であった。古河において同法採用を推進した技術者は塩野門之助である。彼は、住友家から派遣されて、フランスのサンエチエンヌ鉱山学校に学んだ。明治20年、広瀬幸平総理人と対立して住友を離れ、古河に移り、そこでベッセマー法の採用を提言、実施にいらしめた。⁽⁵⁾ 塩野は、明治28年、住友に復帰し、四阪島精錬所の建設に当たったが、ここで独自のベッセマー法を試み、住友のベッ

(4) なお、院内・阿仁両鉱山払い受けによって、新鋭機械設備とあわせて、大学出身の技術者をそのまま引き継ぐことができた。阿仁から近藤陸三郎、狐崎富教、石田収、院内から松下親業、牧相信、島田研六等である(『古河市兵衛翁伝』167頁)。

(5) 『別子開坑二百五十年史話』340頁、五日会『古河市兵衛翁伝』、大正15年、208頁以下。

セマー精錬に道を開いた。⁽⁶⁾ただし、住友のベッセマー精錬開始は、大正4年まで遅れた。

③ 販 売 力

産銅業の重要な一環節をなす銅の販売においても、わが国産銅の約80%が輸出に向けられ、輸出の主力が外国商館に対する売込の形をとっていた明治前期には、維新前から外商との取引に十分なキャリアを積んだ市兵衛の販売力が、明治4年に初めて神戸に外国商館売込のための製銅売捌所を設けた住友を上回っていたと思われる。上述した古河の産額増加と技術進歩の誘因が、明治21年7月にジャーディン・マディソン商会との間に締結した、21年9月以降30カ月間に1万9,000トンの古河産銅を1トン約60ポンド(346円)で引渡す契約であったことは、よく知られている⁽⁷⁾。この契約を実行するためには1カ月当り約633トンの産銅額を必要とするのに対し、契約当時の古河の月産能力は、せいぜい四百数十トンでしかなかったから、生産力向上が急がれたのである。ところで、ここで注目されるのは、古河市兵衛が、古河産銅の買付をジャーディン・マディソンに依頼したフランスの世界銅買占シンジケートとでなく、ジャーディン・マディソンとの間に、価格の不利を承知で長期契約を結んだことである。その結果、22年3月、シンジケートが崩壊し、銅の世界相場がトン当たり35ポンドまで急落した後も、23年12月まで、市兵衛は、ジャーディン・マディソンに契約通りの条件で古河産銅を買い取らせ、巨利を博することができた。このような古河市兵衛の外商との取引能力は、彼の長年のキャリアから生み出されたものであることは疑いえないところである。

④ 電 線 製 造

銅線の製造開始も、住友と古河はほぼ同時であった。⁽⁸⁾古河では明治30年1月に本所熔銅所伸銅工場において銅線製造を開始した。同工場は、市兵衛が29年8月に建設を命じたもので、もっぱら銅線の製造を目的としていた。これに対し、住友は、明治30年3月に175万円で買収した日本製銅会社を、4月に住友伸銅場と改称し、それまでの製品の板・棒に加えて銅線の製造を開始した。32年には大阪製銅会社を17.1万円で買収し、規模を拡張した。生産高は古河の方が上で、30年に古河が並銅線366トン、電気銅線84トンを製造しているのに対し、住友の生産高は線以外の製品も含めて360トンでしかない。これは、住友の原料銅が電気銅—電線製造において不向きであったことと、古河が需要の最も大きい京浜地方を主たる販路としていたことによるものである。

古河は、電線製造の優勢をさらに伸ばそうとした。39年、古河鋳業(後述)は、日光町清滝に日光電気精銅所を完成し、やはり同年完成した細尾水力発電所(2,000KW)の供給する豊富な電力によってそれまで本所熔銅所で行っていた電気精銅を開始した。電気精銅とあわせて、裸電線の製造も本所熔銅所からここに移した。実は、この日光の水力発電をもとに

(6) 『別子開坑二百五十年史話』409頁。

(7) 古河鋳業株式会社『創業100年史』昭和51年、85～87頁。

(8) 五日会『古河潤吉君伝』大正15年、『住友金属工業60年小史』昭和32年、『社史住友電気工業株式会社』昭和36年等を参照。

足尾銅山の近くで電気精銅と電線製造を行う構想は、早くから、福岡健良（本所熔銅所初代所長）によって提案されており、前述した本所熔銅所の伸銅工場もこの提案にもとづく第一段階的措置として建設されたのであった。ただ、足尾鉍毒事件の影響でこの提案の実現は遅れ、山口喜三郎本所熔銅所第二代所長の強い要望を古河潤吉社長（後述）が認可することによって、ようやく日の目を見た。⁽⁹⁾

古河鉍業は、さらに、日光電気精銅所を完成させたのと同じ39年、当時有力な被覆電線メーカーであった横浜電線の増資に協力して経営に参加するとともに、横浜電線に裸銅線を供給し、同社の生産した被覆電線の販売を担当する関係を本格化した。古河鉍業は、41年、横浜電線の株式の過半数を取得し、同社を被覆線製造の下請会社とした。⁽¹⁰⁾

これに対し、住友伸銅場は、被覆電線製造部門を最初から自営しようとした。39年9月、イギリス人技師ヘンリー・ゴッダードを雇い入れ、41年に被覆電線製造を開始したのがそれである。44年8月、住友伸銅場の裸銅線・被覆電線製造工場は、住友電線製造所として独立することになったが、その翌年の45年の被覆線・ケーブル生産額は、住友電線の70万円に対して横浜電線は380万円と、住友は古河に大差をつけられていたことがわかる。この大差は、前述した住友・古河間の原料銅の純度と電線販路の相異に由来するものであるが、同時に、古河が既成の有力電線メーカーを持株面から支配する方策を選んだこと、住友が被覆線の自家製造からスタートした上に英人技師ゴッダードの技術力が信頼し得るものでなかったこと、⁽¹¹⁾古河系列下の横浜電線が横浜市西平沼町に敷地1万坪の大電線・ケーブル工場を建設し、45年に完成させたこと等を考慮する必要がある。

2 明治期における住友財閥の多角化過程

産銅業において優位を占めた古河が、その優位を活かして住友を凌駕する一流財閥に発展することができなかった理由を問題にしなければならない。財閥が家族（同族）の封鎖的所有下に成り立つ多角的事業集団である以上、両財閥の発展過程を研究するに当たっては、両財閥の多角化過程が対比されなければならない。両財閥が、共通の起点をなす産銅業における資本蓄積を投入して、それぞれにどのような多角化戦略を立て、遂行したか検討されねばならない。

結論を先回りして記せば、住友は多角化に積極的であり、古河はまったく消極的であったということである。

まず住友から見ていこう。住友は、幕府から明治維新直後にかけていちじるしい経営困難に見舞われるが、別子支配方から本店の番頭に昇格した広瀬幸平のたくみなかじとりによって危機をまぬがれた。総理代人、さらには総理人として住友家家長に次ぐ地位に就いた広瀬

(9) 『創業100年史』116頁。

(10) 同上書243～244頁。

(11) 『社史住友電気工業株式会社』110～111頁。

のとした政策は、第一に新政府との交渉による別子経営の確保（前述）であり、第二にフランス人技師の高給での雇用および彼の助言にもとづく約70万円の設備投資による別子銅山の経営近代化と産銅量回復(表1)であり、第三に産銅の外国輸出（前述）であり、そして第四に住友家事業の多角化であった。

多角化は韓国貿易、瀬戸内海海運、倉庫、並合（倉庫委託商品を担保とする金融）、製糸・樟脳・再製茶製造と神戸支店を通じての輸出、別子の貧鉱（含銅硫化鉱＝パイライト）を原料とする製鉄・硫酸製造業と広範囲に及んだ。その他、住友は大規模な小作地を所有し、大阪紡績その他多くの株式会社の株式を取得した。

しかし、住友が古河に差をつける原因となった積極的多角化は、この広瀬時代の多角化政策と直接関係ない。広瀬時代の多角化政策は、指導者広瀬の「頭の古さ」と独断的性格にわざわいされて、究極的には失敗に終わったからである。

たとえば、前述の並合業は、江戸時代に金融業を経験した住友家にとってはいわばお得意の分野であり、明治8年に融資を開始して以来、いちじるしく発展した。融資残高は、13年末4.9万円、20年60.8万円、28年10月（住友銀行設立時）100.1万円と伸び続けた。⁽¹²⁾ 使用人内部では、並合業をもとに銀行を創設しようという意見が強かった。しかし、広瀬は強硬に反対して銀行設立を許さなかった。広瀬の言い分は、鉱山が住友家の本業であるとか、時機尚早であるとか、いろいろ伝えられているが、全然説得力がない。

また、たとえば、製鉄・硫酸製造事業への無計画的な没頭である。

前述した外人技師の勧告にもとづいて、住友は、明治11年、湿式収銅法による貧鉱処理を開始した。21年には、山根精錬所を新設し、ドイツに留学した技術者岩佐巖を雇い入れて、湿式収銅の本格的実施とわが国最初の含銅硫化鉱焙焼による硫酸製造に着手した。別子の含銅硫化鉱は銅分が3.3%と極端に低い代わりに、硫黄分（49.3%）と鉄分（42.8%）が多く含まれていた。したがって、山根精錬所は、湿式収銅法によって銅と硫酸をえた後、大量の鉄分を持て余すことになり、これの利用による製鉄業が岩佐技師等から進言された。

明治22年の欧米旅行の途中、製鉄業の発展に感銘を受けた広瀬幸平は、山根精錬所における製鉄事業を決意した。帰国後ただちにドイツ留学の経験ある大阪砲兵工廠技師杉山昌大を招き、同事業にとりかからせた。山根精錬所は、23年7月、製鉄試験を開始し、10月には銑鉄試作に成功した。24年3月、反射炉を築いて銑鉄の実生産に入り、同年下期には約5,300貫の銑鉄をえた。しかし、銅分の分離が当時の技術では困難で品質的欠陥をまぬがれず、採算もとれなかった。当然、住友内部には製鉄事業の継続に対する反対意見が高まった。にもかかわらず、広瀬は、山根の製鉄事業に固執し、26年3月には別子銅山に錬鉄部を設置させ、本店より別途に10万円の資金を5年間分割交付し、別子支配人久保盛明に製鉄事業にかんする一切の権限を付与する方針を専断的に決定した。

(12) 『住友銀行80年史』昭和54年、98頁。

しかし、鉄分の完全分離はどうしても困難で、大阪砲兵工廠で別子銑鉄を試験した結果、含銅多量のため製鋼に適せずと判定された。一方、製鉄の前工程たる山根の湿式収銅・硫酸製造も、収支相償わず損失累増した上、煙害問題をひき起こし、地域住民との間の紛争が深刻化した。こうして、別子の製鉄事業は完全に失敗し、27年夏、杉山技師は辞職した。⁽¹³⁾

住友家には、江戸時代の四代家長友芳の頃から「番頭政治」の伝統が存在していた。広瀬の強大な権力もその伝統に根ざすものであったが、それだけでは説明できない。維新後の経営難打開における彼の功績や維新当時の家長十二代吉左衛門友親の病弱等もあずかっていたのであろう。とにかく広瀬の権力は住友内部を圧倒していた。彼は、住友家事業の独裁者であっただけでなく、資本主である住友家の家政にまで大きく介入した。たとえば、12代家長友親が茶道に凝り、1,000円もする茶碗「六地藏」を買い入れると手きびしく諫言し、その諫言ぶりを責めた夫人登久を座敷牢に押し込めたと伝えられる。明治21年、友親は16歳の次男芳之助に家督を譲り（長男は早世）、芳之助は13代家長として吉左衛門友忠を名乗った。ところが、23年11月23日友親が、一週間後の30日友忠があいついで病死するという住友家の重大事態が発生した。この危機に当たり、広瀬は友親未亡人登久に14代家長を継がせ、その間友忠の妹満寿の配偶者を人選して、徳大寺家六男隆麿と満寿を結婚させた。この隆麿が26年4月に15代吉左衛門を相続し、友純（ともいと）と称するのである。

広瀬の全面的独裁は、やがて住友内部からの反発を招き、ついに明治27年、家長の実兄西園寺公望の強い説得を受け、総理人辞職を余儀なくされるにいたった。反発は、製糸場を郷里に建設し、弟を場長に任命した件や甥である久保盛明・伊庭貞剛の重用等に見られる

「公私混同」、住友家家政に対する介入、銀行業、製鉄業の例に見るような事業経営における独断専行とその結果としての失敗等に向けられた。また、別子における坑夫の争議、山根精錬所の煙害に対する農民の抗議行動が広瀬の立場をさらに苦しいものにした事実もあわせ考えられる。⁽¹⁴⁾

広瀬宰平の引退後、伊庭貞剛を中心としたトップ・マネジメント・チームは合議制をしき、多角化の方向転換を行った。早くも広瀬退任後、山根の製鉄・硫酸製造業を廃止したが、28年5月、尾道支店に重役会を開き、銀行設立を決定した。また、神戸支店から外国商館に売り込んでいた再製茶の製造中止を決定した（翌年実施）。住友銀行（資本金100万円）は28年9月に設立され、11月に開業した。なお、再製茶とともに神戸支店から外国商館に売り込んでいた生糸・樟腦の製造は36年に中止した。樟腦製造所は鈴木商店に売却した。

こうして、広瀬の指導した多角化過程は挫折したが、住友の多角化それ自体が否定されたわけではない。それは新しい内容をもって継承されていく。

広瀬退任後の住友の多角化過程を主導した経営者は、32年に本店理事に迎えられた河上謹一

(13) 『別子開坑二百五十年史話』349頁以下参照。

(14) 『住友春翠』昭和30年、241頁以下参照。

であった。河上はそれまで日本銀行理事であり、同行総裁に擬せられたこともある人物であったが、山本達雄総裁（第五代）の独断ぶりに反発して数多くの理事、局長、支店長がいつせいに辞職したいわゆる「日銀ストライキ事件」で日銀を辞任した。それを住友家総理事心得（30年1月就任）の伊庭貞剛が、三顧の礼を尽くし、高給を条件に、住友家本店に迎えた。

河上は、いっしょに、あるいはやや遅れて住友入りした日銀の幹部級人材であった植村俊平（文書局長）、藤尾録郎（計算局長）、志立鉄次郎（西部支店長）らとともに、住友銀行の経営改善を指導した。河上が住友本店に入った32年以後、住友銀行が支店・出張所増設、倉庫業分離（6月）、事務章程改正、本支店機構改正（33年7月）、会計制度改正等の刷新策を次々と打ち出しているのは、河上らの指導によるところが大きい。これらの結果、住友銀行の営業成績は、32年以後目に見えて向上し（表2）、38年末現在、全国大銀行の中で、預金高は三井、第一に次いで第三位、貸付高も第一、三井に次いで第三位、支店数も第一の23、安田の18、十二の17に次いで16という飛躍的發展を遂げることができた。

住友の多角化過程において河上謹一が果たしたもう一つの重要な役割は、鉄鋼業にかんするものである。河上は、32年、友人である技術者で大阪商品陳列所長平賀義美の誘いを受け、前官営製鉄所技師が日本鑄鋼所を設立するに当たり、家長に要請して手許金を出資させ

表2 住友銀行の営業成績の推移
(単位: 1000円)

	預 金	証書貸付・ 当座貸越	商業手形・ 手形貸付	有価証券
明治28年12月	883	1,782	360	700
29	2,991	2,940	1,370	903
30	4,633	3,488	1,848	903
31	5,670	2,684	3,506	1,134
32	7,487	1,414	6,751	1,709
33	10,546	1,297	8,734	1,854
34	14,545	1,828	11,207	2,689
35	17,260	1,508	13,005	2,933
36	19,468	1,418	14,746	3,560
37	24,193	1,748	16,556	7,114
38	26,780	1,091	17,887	6,861

(出所) 『住友銀行八十年史』資料, 45, 68~69頁より引用。

た。日本鑄鋼所は3.5トンの民間最初のジーマンス式平炉を中心に事業を開始した後、経営困難をきわめた。それで、住友家がこれを29.2万円で買収し、34年6月、住友鑄鋼場として発足させた。この買収の意思決定に河上が参加していたことは容易に推測しうるところである。住友鑄鋼場が住友の鉄鋼業の本格的（別子の失敗を度外視して）出発点であり、伸銅場の鋼管部門（明治45年発足、後述）とともに、住友金属工業株式会社（昭和10年設立）

の前身をなすものであることはいうまでもない。

明治37年、伊庭貞剛は総理事を辞任、鈴木馬左也に後を譲った。河上謹一も理事を退き、伊庭と行をともした。鈴木は、河上よりも早く、官界（農商務省）から住友家に招かれた人物である。以後、大正11年に病歿するまで住友家事業のトップ・リーダーとして強大なパワーを発揮するが、この鈴木時代も多角化戦略は活潑な展開を遂げた。第一次大戦前だけに限っても、伸銅場の被覆電線・ケーブル製造開始（明治41年、前述）と住友電線製造所独立（44年）、伸銅場の冷間引抜継目無鋼管製造開始（45年）、別子鉱業所煙害問題解決策として立案、決定された肥料製造所設置（大正2年）と硫酸、過磷酸石灰製造開始等である。⁽¹⁵⁾電線・ケーブルについては古河と競合したものの、鉄鋼、化学肥料部門では古河の追随はまったく見られなかった。とくに化学工業では、後述する通り、古河でも、ほぼ同じ時期に硫酸・過磷酸石灰製造事業に進出する動きが存在しながら、実現にいたらなかっただけに、コントラストが明瞭である。

広瀬総理人時代に始まり、その時代には挫折したが、伊庭・河上の時代に合理的方向に軌道修正されつつ息を吹き返し、鈴木時代にまで継承された積極的多角化戦略は、明治19年当時、100万円の資産を持つ大阪一の富豪でありながらも金融・倉庫・小作地経営に事業分野を限定した鴻池を、資産額50万円と100万円の間に位する大阪第二位の富豪住友が追い抜くことを可能ならしめた基本的要因であった。そしてまた、それは、住友が古河を抑えて一流財閥にのし上がることを可能ならしめた要因でもあったのである。

3 明治期における古河の戦略とトップマネジメント

住友財閥とは対照的に、古河は産銅業と同関連事業以外の分野に多角化しようとしなかった。理由は、古河市兵衛の「産銅一本主義」に求められる。市兵衛は、小野組の失敗と自らの独立直後の失敗の苦い経験によるものか、金融業や生糸取引等を強く拒否し、鉱山業、なかんづく産銅業一本に集中した。そして、古河市兵衛は創業者であり、独裁的政策決定者であった。他の何者も、市兵衛の意思に反して産銅業以外の分野に多角化することを求めることはできなかった。

その結果、足尾銅山を基軸とする産銅業から生み出される巨利と豊かな資本蓄積は、住友のように産銅非関連分野に向かわず、産銅業およびこれと関連するいくつかの事業分野に投入された。とりわけ、鉱山の買収とそれらの開発が巨額の固定投資を吸収した。古河市兵衛は、かつて貧鉱といわれた足尾銅山を買収し、開発に成功した経験の再現を期待したのであろうが、明治18年から33年にかけて市兵衛が買収した約50の鉱山（炭鉱を除く）は、市兵衛の期待通りの産銅額をもたらさなかった。そのことは、横間歩大鉱脈を掘り当てた明治17年における古河産銅額に占める足尾産銅額の比率67%が、多数の銅山が買収・開発された

(15) 下谷政弘『日本化学工業史論』御茶の水書房、昭和57年、第四章参照。

後の36年に73.8%とかえって増加している事実から明らかである(表3)。古河の産銅業に対する投資効率ははなはだ悪く、結局、古河財閥は、住友に対して優位を誇る産銅業が生み出した巨大な資本蓄積の有効利用に失敗したのであった。

しかし、古河市兵衛の独裁も永続不変ではありえなかった。一つは、古河家の事業経営が拡充するにつれて、独裁的リーダーシップの限界が露呈したこと、二つには、いわゆる足尾鉍毒事件のインパクトが従来の独裁体制変革の機会を作り出し、その気運を盛り上げたこと、この二つの理由からである。

足尾鉍毒事件について詳細に説明する余裕はない。行論にとって重要な明治29~30年の予防工事命令だけを問題にしよう。29年9月の渡良瀬川水害を機に足尾銅山鉍業停止請願運動が発生し、それを受けて、政府は、古河家に対し予防工事命令を出した。同年12月の第一次命令(廃水処理)と30年5月13日の第二次命令(排水禁止と石灰自動給装器改良)は微温的なものであったが、5月27日の第三次命令は、古河家の事業経営に対する一大鉄槌であった。それは、37項目に及び、第一・二

次命令を総括した上、硫煙処理等も加えた詳細な措置を要求、しかも一番短くて30日、長く(16)て180日の竣工期限を付し、期間中不履行の場合は鉍業停止処分という峻厳なものであった。

鉍毒事件によって古河は経営的危機におちいった。収益力を失ったわけではない。29年は赤字だが、30年7.8万円、31年56.7万円と低額ながら収益をあげ続けた。古河を苦しめたのは工事命令を実施するための資金であった。30年下期と31年上期だけで約(16)125万円の資金を投入しなければならなかったが、多年の資本蓄積を諸鉍山の買収、開発のために消費していたので、古河の資金的余裕は乏しかった。主要取引銀行である第一銀行の融資を必要としたが、すでに、第一銀行は、古河家に対し、明治28年末に残高

表3 古河産銅と足尾産銅のシェア

	%	
	全国産銅額に占める古河産銅額のシェア	古河産銅額に占める足尾産銅額のシェア
明治15年	13.1	17.9
16	24.7	38.7
17	38.4	67.0
18	49.8	77.9
19	52.2	70.5
20	40.3	67.0
21	31.5	90.5
22	36.9	80.7
23	41.9	76.3
24	40.4	83.0
25	35.7	87.4
26	38.5	74.6
27	40.3	73.3
28	34.5	74.4
29	38.3	76.2
30	39.1	66.5
31	41.7	62.1
32	37.9	62.7
33	36.7	68.1
34	33.2	69.5
35	28.2	81.7
36	28.0	73.8

(出所) 『創業100年史』76頁、82頁より引用算出。

(16) 『創業100年史』166頁以下。

53.1万円、29年末に同46.3万円とそれぞれ同家負債総額の16.6%、14.6%に当たる多額の貸付を与えていた。それに、資金の性質もあって、従来のように、市兵衛が渋沢栄一第一銀行頭取との個人的関係を頼りに融資を引き出すことはできなかった。結局、市兵衛の養嗣子潤吉が、渋沢頭取に対し、「今後古河家の計理事務は己れが担当処理すべく」という言葉で古河家事業経営の改革を約束し、旧債を含む債務整理計画を明示することによって、初めて必要資金を調達することができたのである。⁽¹⁷⁾ 第一銀行からの借入金残高増加分は29年下期から31年上期にかけて45.4万円、同期間における予防工事費増加分65万円の約70%に当たるといふ推計もなされている。⁽¹⁸⁾

鉾毒事件は市兵衛にとっては経験はもちろん、想像もつかなかった出来事であり、社会的非難攻撃を一身に浴びたこともあって、事態の解決のために何らなすべがなかった。第一銀行との接衝、政府との接衝、工事の指揮、すべて潤吉と幹部経営者たちが担当しなければならなかった。

この過程で、市兵衛の発言権は低下し、逆に、潤吉以下幹部経営者たちの発言権が増大した。潤吉ら幹部経営者は、かねてより、24年1月制定の「古河家仮家則」第一条「当家人係ル営業其他全般ノ事項ハ主人之ヲ統轄ス」がうたうような古河家事業の経営体制の欠陥を痛感していたが、この発言権増大と市兵衛の権威失墜の機をとらえて、経営体制の改革に乗り出した。

改革は、潤吉の進言と「各山の主脳者」を加えた審議にもとづいて、「古河家仮家則」を廃止し、「営業制規」を制定、30年1月に実施したのに始まる。本店に総務部と同部鉾務・庶務の二課を置き、総務部長には古河潤吉が、鉾務課長には近藤陸三郎、庶務課長には井上公二が就任して、管理機構を強化した。

続いて30年6月、前月末には第三次予防工事命令が出され、第一銀行から工事資金を借り入れるために潤吉が同行に経営改革を約束したばかりという切迫した時機に、大手術を実施した。潤吉の進言により、本店を古河鉾業事務所と称し、丸の内八重洲町に移転した。明治12年以來の瀬戸物町本店は市兵衛の私宅として専用され、ここに初めて古河家の家政と事業経営の分離が実現した。同時に、市兵衛を鉾業事務所総長とし、1月に設置したばかりの総務部を廃して理事制をしき、専任(のち専務)理事に潤吉、理事に木村長七、岡崎邦輔が就任した。近藤陸三郎は足尾所長として予防工事を指揮した。

鉾業事務所は、引き続き31年1月、営業制規の再改正を実施した。鉾務、商務、会計、庶務の四課を置き、各課に係を設けて事務分掌を明確ならしめた。その他、職員の権限責任の明確化、給与制度改善、文書規程制定等を図った。⁽¹⁹⁾

市兵衛は、このような自らの独裁体制が変革されていく過程を見守るのみであった。当然、

(17) 『古河潤吉君伝』118頁。

(18) 『創業100年史』177頁。

(19) 古河家事業の改革過程については、『古河潤吉君伝』92頁以下を参照。

改革後は、潤吉以下の意思に拘束されることになった。市兵衛の立場の変化は、たとえば、32年の静岡県久根銅山買収に当たって、買収を希望した市兵衛が「潤吉初め周囲の者の反対意見を和ぐるために、例になく…… 実地調査に久根に出張した」こと、譲受価格が30万円と高いので、潤吉が理事会を開いて市兵衛の買収要求を否決しようとしたところ、市兵衛が、開口一番「皆は反対だろうが、あの山は是非私に買はせて呉れ、30万円を私が道楽に捨てた⁽²⁰⁾と思って呉れ」と懇請して要求を通じたこと、などの事実から窺うことができる。そして、市兵衛は、程なく、36年4月に死去するのである。

さて、それでは、鉱山（産銅）一本主義を固守した市兵衛の独裁的リーダーシップがゆらぎ、かつ市兵衛が死んだことによって、古河は、経営多角化に対する従来の消極方針を変化させ得たであろうか。少なくとも、明治期において、正しくは第一次大戦勃発にいたる時期において、答は否であった。古河家事業の発展は、依然として産銅業と産銅関連事業の範囲を出ようとしなかった。とくに、足尾銅山を中心とする採鉱・精錬・製線事業は古河鉱業会社（古河潤吉の意思により、38年3月、前記鉱業事務所を引き継いで設立、明治44年以降古河合名）の基軸として動かず、投資においても、収益においても、全体の過半を占めていた⁽²¹⁾。

明治39年、古河市兵衛の晩年に買い入れた前述の久根銅山の硫化鉱を原料に硫酸・過燐酸石灰製造事業を開始する方針が、古河鉱業内部で論議された⁽²²⁾。化学工業とはいえ、あくまでも産銅業との関連において構想されたにすぎず、既成の経営戦略の範囲を越えるものではなかった。しかし、住友肥料製造所の場合に見るように、やがて化学工業として産銅関連事業のわくを越えて発展する可能性も存在した。構想の推進者は前述した山口喜三郎（当時、初代日光精銅所長）であった。反対論者は、煙害を理由とする鈴木恒三郎（足尾鉱業所調度課長、後出）、供給過剰と販売能力不足を理由とする中島久万吉（本店商務課長、後出）等であった。結局、肥料製造所構想は実現しなかった。久根銅山の精錬所建設計画さえ実現にいたらなかったのである。その後、関東地方に人造肥料工場を建設するための調査が行われ、具体的提案もなされたのであるが、これも実現しなかった。

武田晴人氏は、肥料製造所建設による化学工業進出が実現しなかった主な理由を、足尾を中心とする産銅業における起業投資の増加がもたらした資金的制約に求められる⁽²³⁾。つまり、古河財閥は、既成の産銅業における利潤形成に固執し、新事業に展開する余裕がなくなるほど、産銅業に資金を集中投入したのである。そのような産銅業に対する執着が市兵衛の死後も古河財閥をとらえていたのである。

産銅業優先の経営方針はどこから生じたか。

第一に、市兵衛の産銅一本主義が彼の死後も根強く古河の経営内部をとらえていた。たと

(20) 『古河市兵衛翁伝』277頁。

(21), (22), (23) 武田晴人「日露戦後の古河財閥」東京大学『経済学研究』第21号。昭和53年。

ば、「古河市兵衛翁からの言い伝えとして古河は銅一本…… で進め、他の事には手を出す
 なという戒律があり、大正初年の理事長近藤陸三郎さんなどは特に厳格にこの戒律を守った
 方⁽²⁴⁾のようです……」という記述がある。市兵衛に代わって鉱業事務所総長に就任した古河潤
 吉は、産銅一本主義の戒律にもかかわらず多角化の必要を理解していたとされる⁽²⁵⁾が、彼は、
 市兵衛の死後まもなく病床に就き、38年に死ぬ。 5

第二に、市兵衛の死後、古河財閥内部、とくにトップ・マネジメント・チームは混乱した。
 潤吉は養子であったが、陸奥宗光の次男潤吉を養子に迎えた後、市兵衛は実子虎之助を得た。
 潤吉の実家陸奥家から潤吉をサポートするため、潤吉の兄陸奥広吉、原敬、岡崎邦輔、中島
 久万吉が古河家あるいは古河鉱業会社の意思決定に入り込んだ。小野組以来市兵衛の忠臣をも
 って任ずる木村長七、技術者の近藤陸三郎らがそれぞれに人脈を有してトップ・マネジメン
 トを形成していた。そして、明治38年に潤吉が死ぬと、後嗣ぎの虎之助が後見人に井上馨
 と渋沢栄一を指名するに及んで、混乱はその頂点に達する。複雑な人脈がからみ合い、意思
 統一が困難をきわめる状況が続いた。そのような状況下においては、経営方針を長期的に構 10

表4 古河家の自己資産の推移 (単位：千円) 15

	資本金	諸積立金	元方借入金	諸預り金	利益金	計
明治38年	5,000	880	0	868	1,113	7,861
39	5,000	1,519	250	561	1,295	8,625
40	5,000	2,404	150	621	1,090	9,265
41	5,000	2,902	50	781	295	9,028
42	5,000	2,951	0	1,344	739	10,034
43	5,000	3,349	0	1,868	686	10,903
44	—	—	—	—	—	—
45	5,000	4,653	0	2,657	1,117	13,427
大正2年	5,000	5,685	0	2,331	1,661	14,677
3	5,000	6,675	0	2,523	1,211	15,409

(注) いずれも上期の数字、元方借入金は古河家からの借入金、諸預り金は古河家および従業員
 からの預り金である。

(出所) 『創業100年史』397頁。

想する余裕がまったく乏しかったといえよう。

トップ・マネジメント・チームの意思不統一の結果、産銅業外への多角化戦略の展開が妨
 げられた事例で最も典型的なものは、古河銀行設立が大正6年まで実現しなかつたいきさつ
 である。銀行設立については、古河家奥向管事中島久万吉が構想し、調査を進めた上で、古 30

(24) 古河從純の発言、『中川末吉翁』昭和40年、148頁。

(25) 『山口喜三郎伝』昭和35年、30～31頁。

河財閥首脳部内で繰り返し提案した。陸奥広吉も中島の主張を支持し、古河虎之助社長も銀行設立を希望したといわれる。しかし、古河財閥に対し外部から後見として強い影響力を及ぼしていた井上馨と原敬の二人が、数年にわたって中島の提案に同意を与えず、銀行設立は大正6年まで実現するにいたらなかつた。⁽²⁶⁾

これらの結果、産銅業およびこれと関連する石炭礦業、電線製造業の業績好調とそれにもとづく資本蓄積にもかかわらず(表4)、古河は伝統的方針からはみ出した多角化活動に展開しないまま第一次大戦期まで推移するのである。それは、古河が産銅事業、およびそれに関連ある事業への多角化では住友を凌ぐ状況にありながら、産銅と関連しない事業分野への進出では完全に住友の後塵を拝したことを意味する。

⁽²⁶⁾ 『原敬日記』大正2年6月8日、乾元社版第五巻、247頁。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

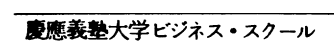
sample

sample

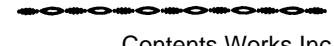
sample



不許複製



慶應義塾大学ビジネス・スクール



Contents Works Inc.