



慶應義塾大学ビジネス・スクール

政商三菱の得失

5

1 岩崎彌太郎の創業

岩崎彌太郎は、天保5年（1834）、土佐藩安芸郡の地下浪人（ちげろうにん）の家に生まれた。地下浪人というのは土佐藩の武士階級の下層をなす郷土の中でも末端に属する身分である。そのような低い身分に生まれた弥太郎が土佐藩の幹部に昇進し、三菱を創業するのである。そこには幸運な「出会い」があった。安政6年（1859）、藩仕置役（家老）吉田東洋に抜擢されて、情報活動のために長崎出張を命じられたのが最初につかんだチャンスである。いったん退職し、その間、吉田東洋の暗殺、尊攘派（武市派）の藩政掌握などがあったが、藩主の父山内容堂が武市派を弾圧して、東洋の甥後藤象二郎が実権を握るに及び、慶応元年（1865）ふたたび抜擢された。そして、土佐藩の殖産興業機関である開成館の貨殖局に勤務、慶応3年同局長崎出張所に移り、主任になった。明治元年長崎出張所が閉鎖されると、大阪出張所に転じ、翌年には開成館幹事心得にまで昇進した。

10

15

長崎、大阪出張所は外国商館相手に土佐藩産物の売込・武器類の買付を行ったが、それだけでなく他藩のために外商との貿易代理業務、金融仲介業務を行った。主任である弥太郎は、この間に、外商から絶大な信用を得た。

版籍奉還により藩営事業が認められなくなったので、明治3年閏10月、土佐藩は開成館大阪出張所に私企業の形をとらせ、九十九（つくも）商会と名づけた。事業は相変わらず外商相手のビジネスと藩船を借り入れての海運回漕業であった。弥太郎は藩權少参事・大阪藩邸責任者として九十九商会の監督を兼ねた。ところが、明治4年7月、廢藩置県と土佐藩の解体を迎える、後藤象二郎ら土佐藩幹部は九十九商会を弥太郎に継承させようとした。弥太郎

25

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

はこれを受け容れ、九十九商会の資産を譲り受けて独立した。過去、弥太郎が不正な手段により土佐藩の資産を私物化したように語る意見が多かったが、そうではなく、弥太郎は外商から得た信用を利用したのである。九十九商会の資産のうち、汽船2隻の代価4万両は、藩の外商からの借金のうち4万両を弥太郎が肩代わりすることで処理した。大阪藩邸の一部は大阪商人からの藩債23,000両の担保になっていたのを、これも借金を肩代わりして譲り受けた。⁵ 23,000両の資金は外商から借り入れたのであろう。これら外商からの弥太郎の借り入れば、後日、海運業の収益の中から返済されたと見られる。

九十九商会はその後次のように推移した。

- 明治 5.1 三川商会と改称
- 6.3 三菱商会と改称
- 7.4 本拠を東京に移す
- 7.7 台湾出兵の軍事輸送の命令を受ける。三菱蒸汽船会社と改称
- 8.5 会社規則制定、弥太郎の独裁体制を明文化

「当商会ハシバラク会社ノ名ヲ命ジ会社ノ体ヲナストイエドモ全ク一家ノ商法ニシテ他ノ

資金ヲ募集シ結社スルモノト大ニ異ナル分義アリ 故ニ会社ニ関スル一切ノ事及ビ褒貶黜陟¹⁵ 等スペテ社長ノ特裁ヲ仰ゲベシ」

- 明治 8.9 郵便汽船三菱会社と改称

2 三菱の海運事業の成長

三菱の海運事業は明治政府の保護政策によって成長することができた。きっかけは明治7年7月の台湾出兵時の軍事輸送であった。²⁰

明治政府は、日本の海運会社を育成する必要があった。外国海運会社に近海の航権を独占されている状態を打破し、日本の会社に米穀・郵便物輸送、軍事輸送、外国との間の定期航路を担当させたかったからである。政府は、そのため、明治5年、三井、鴻池、小野、島田等の資産家に共同出資により日本国郵便蒸汽船会社（NJK）を設立させ、船舶、資金等を²⁵ 与えて助成した。しかし、この会社は、もともとやる気のない資産家の寄合世帯である上、管理者的人材に不足し、政府保護に依存するだけで、積極的に政府の要求にこたえようとしたなかった。とくに、台湾出兵のさいの軍事輸送に対し消極的だったことは、外国海運会社が各国の局外中立宣言で協力を拒否したために、NJKを頼りにしていた政府を困惑させた。政府は、しかたなく三菱に交渉したところ、積極的に要請を受諾し、命令を遂行した。こうして³⁰ 三菱は明治政府の信頼をかち得ることができた。他方、NJKは明治7年11月に生じた大口出資者小野組の倒産により打撃を受け、8年6月に解散した。

明治政府は、三菱に対し手厚い保護政策を実施した。保護政策の推進者は明治6年以後政府の中軸を形成した大久保利通・大隈重信であり、海運・郵政担当者の前島密であった。保

護政策の内容にそのように分類される。

- a 政府が買った汽船の委託
- b 政府が買った汽船の無償下付 明治 8 ~ 10 年に 30 隻。払下げ代金は 120 万円と見つもられた（後述）。
- c 助成金 明治 9 年 9 月の第一命令書による。年間 25 万円。明 9 ~ 18 で約 250 万円
- d 貸付金 約 220 万円（後述）
- e 用船料 たとえば西南戦争のあった明治 10 年の 440 万円の収入のうち、政府からの用船料は 300 万円。

f 競争相手への圧迫 たとえばイギリス会社 P. O. 船乗客から手数料をとる。
b, c, d の合計約 600 円である。第一国立銀行の資本金 250 万円、三井銀行の資本金 200 万円と比較してみるとよい。もちろん、三菱は、これらの保護政策の代償として、政府の監督下に置かれ、命令航路や軍事輸送に従事し、アメリカの P. M. , イギリスの P. O. 等の外国海運会社の日本沿岸における営業を排除した。また、三菱会社の名によって海運以外の事業を行うことを禁止された。しかし、莫大な利益を得て豊かな資本蓄積を達成した。明治 10 年末現在 61 隻の汽船（トン数で全国の汽船の 73%）をもとに次々沿岸航路を開発し、ついに三菱の航路は日本列島を一周するにいたった。また、荷物替金融や造船所などの船舶関連事業や三菱会社の名義を用いない銅山（吉岡）、炭礦（高島）等の非海運事業を多角的に経営した。岩崎家名義でも東京海上保険、貿易商会（商社）、明治生命保険、日本鉄道等の鉄道会社の株式を大量に取得した。

3 三菱の危機と海運業の放棄

このような三菱の急成長に対して、明治 11 年頃から社会的批判が強くなっていった。一つは海運業者や荷主による三菱の航路独占＝高運賃反対論であり、もう一つは田口卯吉ら言論界による保護政策反対、保護会社三菱（岩崎）が非海運事業への投資によって利益を得ていることへの批判であった。そのうち、明治 14 年、開拓使官有物払下事件や憲法論争との関連で大隈重信が参議を罷免された時点で、三菱（岩崎）は、福沢諭吉とともに、大隈の黒幕を形成するものと目されるにいたり、政府までが三菱攻撃に加わることになった。きのうまでオンブにダッコの保護政策をとっていた政府がてのひらを返すように抑圧政策に転じたのである。

明治 15 年、政府は、まず第三命令書を出し、三菱の兼業を禁止した（第二命令書は第一命令書の期間を 15 年と定めただけのもの）。次いで、小さい沿岸海運会社 3 社を合併させ、これに政府・財界人の出資を加えて、明治 15 年 10 月、新しい海運会社・共同運輸会社（資本金 600 万円、うち政府出資 260 万円）を設立、これに保護を与えて三菱と競争させた。共同運輸に出資参加した財界人には益田孝（三井物産）、渋沢栄一、大倉喜八郎ら井上馨と直

接間接のつながりのあるメンバーが顔を揃えていた。

共同運輸が次々新船を買い整え、激しい競争を挑んで来た時、折からの不況や明治17年5月の大蔵省設立の影響もあって、三菱の打撃は大きかった。しかし、三菱に対する年25万円の経常費補助は打ち切られることなく、しかも、共同運輸に対しては年間1万円に満たない補助がなされただけという事実から見る時、政府は三菱をつぶして共同運輸に日本の海運業を独占させようとしたということはできない。といって、共同運輸が明治14年の政変後という時期に設立された事情を考え合わせると、たんなる競争の促進ではなく、政治的意図をもった三菱抑圧が行われたことは間違いない。

共同運輸設立後の三菱の行動で注目されるのは、政府からの債務の早急な返済につとめたことである。三菱は、明治10年、明治8年以降政府から与えられた汽船30隻の代価を120万円と見つもった上で、50年賦で上納することを申し出、すでに上納を開始していた。16年7月、この残金105万円を6%の利冂計算で3万円即納することにより完済した。また、18年2月の弥太郎の死の直後には、政府からの借入金220万円のうちの未納分132.5万円を10%の利冂計算で63.3万円即納する形で完済した（借入は何回にもわたって行われ、そのたびに賦払の期間が異なっている。一々記載しない）。三菱が政商としての保護被保護関係から一日も早く自由になろうとした姿勢の表われと見ることができる。船舶代金の場合には、第3命令書に120万円を完済しないと政府から与えられた船舶を売却することができないと定められたので（三菱側が自発的に1.20万円上納を申し出たのを逆手に取った無理難題である）、汽船買い代えにより競争力をつけるためにも、すみやかな完済が必要であった。

三菱と共同運輸の競争は激化した。運賃引下げと船の速力を競い合った。その結果、両社とも収入激減し、汽船の衝突事故など航行の安全に悪影響が生じた。両社の収支勘定は下記の通りであった。

〔明治17年〕

(単位:円)

	収 入	支 出	差 引	
三 菊	3,206,308	3,243,257	-216,949	25
共 同	1,054,015	1,079,417	-25,402	

〔明治18年1月～9月〕

	収 入	支 出	差 引	
三 菊			-476,000(8月13日まで)	
共 同	1,291,366	1,624,348	-332,982	30

惨憺たる有様だが、共同運輸の痛手の方が大きかった。三菱は補助金を受け、副業収入があり、家族企業だから配当を考慮しなくてよいが、共同運輸はすべて逆であった。明治18年に入ると、第三者の調停が行われ、政府も三菱・共同運輸の合併により事態を收拾する方向に政策を転換した。三菱は、18年2月に弥太郎が歿した後、弟弥之助、川田小一郎、莊

田平五郎ら残された首脳部は、競争を継続しながらも合併やむなしと見て、有利な条件を追求した。共同運輸側も4月に政府が首脳部を交代させ、政府の合併方針に協力的な森岡昌純が社長に就任してから、合併に動き出した。

4 日本郵船の設立

日本郵船会社は明治18年9月に設立され、10月に開業した。資本金は1,100万円だが、資本金額と出資比率の設定にさいしては次のように政治的考慮が払われた。

① 資産評価額 共同 652.6万円 三菱 6521万円

② しかし、持株比率が対等なら、共同運輸の株主は多数なのに三菱の出資者は岩崎家だけだから、岩崎家が新会社の支配力を握ることになる。また、共同運輸側の株主の中には合併反対が強く、株主総会では暴力行為さえ生じているので、彼等をなだめるためにも三菱側に一步後退させる必要があった。それで、三菱の資産額の15%、97.8万円を政府に献納させた。 共同 652.6万円 三菱 554.3万円

③ 両社100万円未満の額を政府への貸付金（年7%の利子つき）とし、残りを出資額とした。共同600万円（一株50円で12万株）、三菱500万円（10万株）、合計1100万円（22万株）。共同運輸側の12万株のうち政府は5.2万株、一般株主は6.8万株を配分された。

政府は、合併を促進する手段として、15年間、年8%の利益補給を約束した。岩崎家は45.5%のシェアを有する筆頭株主として莫大な配当収入を保証された。しかも、社員515名（三菱全社員2,200名の23%）を新会社に移籍させ、かつ彼等のキャリアが総じて共同系社員に比べ長いこともある、強大な発言力を有した。日本郵船の初代社長は共同の森岡だったが、明治27年、三菱出身の吉川泰二郎に交代、さらに28年11月に同じ三菱出身の近藤廉平が後を継ぎ、実に大正10年2月まで社長の地位にあった事情にも窺える。

岩崎家は、明治19年3月、三菱社を設立したさいに、10万株のうち、12,200株を三菱社員と三菱系日本郵船社員に配分した。また、持株をしばしば高値の時に売却して、三菱の多角的事業展開の資金とした。郵船株の売却益金は炭礦業の稼ぎ出す収益とともに、三菱の最大の資金源をなした。

三菱は、海運業を営む政商であったがゆえに、政府の保護政策を通じて巨利を稼ぐことができた代わり、政商であったがゆえに社会的反発を受け、政争にまき込まれて苦境におちいった。その挙句、海運業の経営からは手を引かざるを得なくなったが、その代わり共同運輸との合併によって設立された日本郵船の株式の半数近くを獲得し、これを資金源として活用することができた。

三菱にとって、政商であったことのプラスとマイナスを比較することは簡単にはできない。ただ、言えることは、日本郵船設立後、三菱は政商であることを明確にやめ、政商時代の遺

産(郵船株を含む)を有利に活用して、財閥としての発展のコースを順調に辿ったという事実である。

[参考文献]

- 『岩崎弥太郎伝』上・下(復刻版, 東京大学出版会, 昭和54年)
- 『三菱社誌』第1巻~第15巻(復刻版, 東京大学出版会, 昭和54年~55年)
- William D. Wray, Mitsubishi and N.Y.K., 1870-1914

5

Business Strategy in the Japanese Shipping Industry,

Council on East Asian Studies, Harvard University, 1984

- 『日本郵船株式会社百年史』『日本郵船百年史資料』(昭和63年)

10

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.