



慶應義塾大学ビジネス・スクール

中上川彦次郎の三井改革

まえがき

三井も、三菱も、政商であったがゆえに政治権力に結びついて巨利を得、巨資を築いた。しかし、その反面、政商であったがゆえに、政商につきもののリスクを体験した。彼等が政商の遺産を活用し、安定した財閥としての発展の道を歩むことができるようになったのは、政商であることをやめた後であった。明治前期から活躍を開始している大財閥のすべてが政商に起源を有するわけではない（住友、古河）。しかし、政商起源の財閥だけをとってみると、いかに早い時期にスムーズに政商としての自己否定に成功するか、そして新しい時代のニーズにマッチした事業展開を遂げることができたかが財閥としての成長にとって決め手であったように思われる。三井財閥は、明治20年代半ばに政商路線からの離脱と新しい時代にふさわしい工業化路線の採用という戦略的大転換をなし遂げた。これが、三井を日本最大の財閥たらしめた重大な転機の一つであった。だから、この転換の指導者として、中上川彦次郎（なかみがわひこじろう）という人物に焦点を当てることが重要である。

1 中上川彦次郎の登場と銀行再建

三井家は、創業者高利の時代から政商であった。両替店で幕府の財政資金を一定期間無利子で預る特権を得ていた。もちろん、非公然ながら、この資金を利子つきで運用し、莫大な収益を得た。明治維新後は相手が幕府から明治政府に代わっただけの話で、一貫して政府の財政資金の取扱御用を引受けることで巨利を手に入れ続けた。しかし、政商のリスクは三井にもつきまとった。大きいものだけで三回の危機が三井を襲った。第一は開港後の江戸呉服店による幕府関税収入の流用につけ込まれた220万両の御用金、これは美野川利八（のち三野村利左衛門）の工作によって難を逃れた。第二は、明治7年10月の抵当増額令（政府預金の放漫な運用を規制する目的でとられた政策—預金高の3分の1の抵当額を預金高と同額に）で、これも、三野村利左衛門のひきいる三井組為替バンク（三井銀行の前身）の情報治動と債権取立て活動によって打開することができた。

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）

しかし、第三の危機はさらにきびしいものであった。三井銀行（明治9年7月1日設立）が無利子の政府預金（官金）を運用して利益を稼ぐことに対し、権力側から反対給付を要求された。これは政商のこうむるリスクの典型とでもいうべきものであろう。具体的には、官金を収益源とすることにつけ込んで、官僚、政治家、それらの関係者が三井銀行から資金を借入れ（しかも多くの場合担保なしで）、返済を怠るという形で反対給付が強要された。政府預金の増加に比例して不良債権はとめどなく拡大していった。

三井銀行のトップ経営者の無力がその勢いを強めた。三野村利左衛門は明治10年2月に死に、後を継いだ古手の番頭たちには、政府筋に交渉して貸付金を取り立てたり、担保を入れさせたりする気力も交渉力もなかった。ズルズルと惰性的に政商路線を続けているうちに、三井銀行の不良債権は貸出総額の40%近くにまで達した。このような経営内容を抱えたまま、三井銀行は明治23年の日本資本主義最初の恐慌に逢着した。破綻の危険にさらされた同行の内情は時の首相山県有朋に伝えられる。日本経済にとっても一大事であるこの状況に驚愕した山県は、同じ長州閥で、かつて三野村時代に三井の顧問役であった井上馨に三井銀行の経営再建を依頼した。

三井銀行の経営難打開のために、井上馨は外部の人材を活用することを考えた。叩き上げの番頭たちは無能力で経営再建の妨げになるからである。彼は、まず、明治24年1月慶應出身の経済評論家高橋義雄を三井銀行に就職させた（役職不明）。

三井銀行最初の学卒者である高橋に与えられた職務は、a 井上が強く要望していた三井家憲制定のための調査、b 経理状態の調査、c 改革プランの提出であった。高橋は当面bに力を入れ、23年末で官金預金の預金総額に占める比率は10.9%と改善されたものの、不良貸出は691万円、貸付総額の35.8%を占め、依然業病であることを明らかにした。高橋は調査にもとづいて不良債権整理案を提出するが、西邑ら番頭たちはこれに拒絶反応を示した。

井上は、さらに強力な改革推進者を招き入れた。当時山陽鉄道社長であった中上川彦次郎である。結論だけを先に記すと、中上川は強力なヘゲモニーを発揮し、不良債権の整理を短期間に成功させた。どうして、それが可能になったのか？それを見る前に、以下、中上川の経歴と三井銀行に入るに当たってのいきさつを記しておく。

中上川彦次郎は、福沢諭吉の甥である。福沢の姉えんが中上川の母である。

安政元年（1854年）、福沢と同じ中津藩士の中上川家に長男として生まれた。慶應義塾に学んだ後、叔父に協力して中津や宇和島等の慶應の分校ともいうべき洋学校の教師をしていたが、明治7年、福沢が工面してくれた資金で渡欧した。主としてイギリス、それもロンドンに滞在し、学校に籍を置かないで、西洋知識の吸収につとめた。この間、明治9年にロンドンにしばらく滞在した井上馨（当時元老院議員）と知り合った。中上川は、10年12月帰国し、福沢が刊行した『民間雑誌』の編集に当たるが、政府に出仕することになる。11年7月工部卿に任命された井上馨はロンドン以来中上川の才能を高く評価していたので、彼を説得して工部省に登用したのである。井上が外務卿に転じると中上川も行をともし、外務省書記官、ついで公信

局長に就任した。条約改正に奔走する井上のよき協力者であった。しかし、明治14年政変で大隈重信参議が罷免され、大隈の盟友として福沢、岩崎弥太郎（三菱）が政府から敵視されるに及んで、多くの慶應出身者とともに退官した。

退官後、福沢とともに明治15年に慶應義塾出版社から「時事新報」を創刊して社主（17年時事新報社設立以後社長）に就任、明治20年には山陽鉄道会社創立委員総代に選ばれた。山陽鉄道の筆頭株主であった岩崎家を代表して、慶應出身の荘田平五郎が中上川を強力に推せんしたことによる。これを見てもわかるように、中上川は、もともと三菱系の人物だったのである。中上川は、明治21年、山陽鉄道社長に選任され、24年、その資格において井上から三井銀行に入ることを要請されたのである。

井上の中上川に対する交渉は24年6月に行われたようである。中上川は6月22日付の手紙で福沢に相談し、福沢は24日付の手紙で三井入りをすすめた。

「……この大伽藍の掃除に高橋にて何の役に立つべきや、唯一個の書記たるに過ぎず。……差詰め足下にこそ可有之、唯一つの気遣は渋沢益田の輩がいやに思いはせぬかと少々関心なれども、是れは井上の方寸を以て如何様にも取扱出来可申、其外は唯内部の故老若輩のみ、之を怒らせぬようにして御すること甚だ易し。極意は誠実深切に在るのみ。又業務においては方今三井の信用を以てすれば天下の金を左右するに足るべし。唯これまでは世話をする人達に深切の心薄きと、又一方には政府の筋に対して無暗に恐れを抱き、随て種々様々のものを引受ることゝ為り、漸く不活潑の症に陥りたることゝ被察候。……兎に角いよいよ引受と決答して進退を御定め被成度、山陽杯顧るに足らざる義と存候。」

中上川が三井入りを承諾したのは、それから間もなくであったと考えられる。しかし、福沢が心配した通り、西邑ら番頭が猛反発し、井上馨の輩下である三井家相談役の渋沢栄一・益田孝・三野村利助（利左衛門の養嗣子）らも快く思わなかった。ところが、24年7月6日から9日にかけて、三井銀行の京都支店が取付を受けた。一部新聞が井上馨攻撃記事の中で、井上が関係する三井・第一国立両行の経営危機を書き立てたので、かねてから三井銀行の経営を不安視していた預金者が殺到するにいたった。7月6日当日の京都支店手持現金は3万円、そこに総額66万円の預金引出が行われた。日銀借入れによってかろうじて難を逃がれたものの、三井銀行は危機的段階に立ちいったわけである。この状況に直面しては、中上川の三井入りに対する内部反発は解消した。8月、中上川は理事に就任した。同時に、若返りを求める井上の示唆の下に、総長には三井高保が就任した。総長高保、副長西邑と中井三平（子飼いの番頭）、理事中上川、相談役益田、渋沢、三野村、しかも相談役は理事会の協議に参加することになっている。中上川の発言権は限られていた。

10月に山陽鉄道社長を辞任し、銀行経営に専任することになった中上川はこれを承服せず、辞任を覚悟で井上と談判した。その結果、25年2月、中上川は副長に就任、西邑、中井は辞任、三相談役が理事会協議に参加することを決めた規約も廃止された。

こうしてリーダーシップを確立した中上川は、不良債権の整理に乗り出し、一挙に成功する。

しかし、この成功を中上川の強引な指揮とか大量に採用した慶応出身行員（後述）の活動とかで説明し尽くすことはできない。根本は、中上川が、福沢と同様、不良債権の根因は三井の政商路線にあることを見抜き、それから離脱させたことである。中上川副長就任の直後、25年3月、三井銀行は国庫預金の名称を廃止し、官金取扱辞退の姿勢を示すとともに、中上川在任中に官金取扱のために全国に設置していた支店（出張所、出張店を含む）23を廃止した。こうして、三井銀行はいっさいの情実から自由になり、ちゅうちょなく不良貸出金を取り立てることができるようになった。

2 三井の工業化政策と人事刷新

中上川は、叔父であり師でもある福沢諭吉とひとしく、富国強兵論者であり、富国の実体として商工立国を主張した。三井のような富豪に雇われて、彼等の資力を利用して工業・貿易事業を発展させ、日本の国益に役立てるとするのは、彼等の一貫した理念であった（『実業論』参照）。中上川は、それを実践に移したのである。

中上川は、三井銀行の経営再建を進めるのと並行して、同行の資金を投入して三井の傘下に多角的な工業経営を発展させた。要点を列記すれば、次の通りである。

a) 鐘淵紡績

三越呉服店等の東京の綿製品商人が共同出資して、明治20年1月、鐘淵紡績会社を創立し（創立時の社名は東京綿商社、21年8月に改称）、東京鐘淵に紡績工場を建設した。操業開始（22年4月）時に30500錘の大工場である。明治23年に入ると恐慌（前述した日本経済最初の恐慌）に遭遇し、苦境を克服するために三井銀行からの借入に依存した。恐慌後も経営が振わなかったため、三井銀行自らの経営に乗り出すことになり、25年1月中上川が取締役副社長に就任した。同時に、中上川の推せんで中上川の妹の夫でかつて三菱の社員であった朝吹英二が取締役に就任した。26年には中上川が会長に、朝吹が専務に就任した。中上川、朝吹体制の下で経営が好転し、勢いに乗って鐘淵第2工場、兵庫工場を次々と建設していった。その間、三井銀行の持株が増加し、明治31年には48%に達した。

b) 芝浦製作所

明治8年に田中久重（通称からくり屋儀右衛門）が新橋に創設した田中製造所を14年の久重の死去後、息子の二代目久重が芝に移転させた。三井銀行に対する債務が重なり、累積債務は工場担保で10万8000円に達した。26年11月三井銀行は担保流れの形で経営を継承し、芝浦製作所と改称した。

c) 絹糸紡績所と製糸場

屑まゆを原料とする絹糸紡績所2カ所、新町（官営工場の払下げ）、前橋（担保流れ）と製糸場（生糸工場）4カ所、大しま（担保流れ）、富岡（払下げ）、四日市（新設）、名古屋（新設）を経営した。

d 王子製紙

明治6年、洋紙輸入を防止するため、大蔵省が三井、小野ら政商に出資設立させた会社で東京王子に工場を経営した。創立当初抄紙会社、9年製紙会社、26年王子製紙株式会社と改称改組。創立以来一貫して渋沢栄一が代表取締役の職にあり、26年株式会社に組織された段階では渋沢会長、大川平三郎専務の布陣であった。大川は渋沢夫人の甥であり、渋沢の女婿でもある。職工からスタートした技術者で王子製紙の功労者である。三井は、創業以来大口出資者であるが、経営からは疎外されていた。

中上川は、王子製紙を三井の支配下に収めようとしたのである。株式会社になった時に藤山雷太（後述）を取締役に就任させた。29年、資本金を50万円から110万円に増資させたさいには、三井銀行を中心に三井関係の持株比率を60%にまで拡大し、藤山を専務に昇格させた。この時、藤山に対し目的は「乗っ取り」であることを明言している。31年、渋沢、大川は辞任を余儀なくされ、トップ・マネジメントは藤山専務が掌握した。

e 北炭株の買占め

北海道の石炭の将来性に着目した中上川は、明治32年、北海道炭礦鉄道会社（22年、官業払い下げをもとに創立）の株式43,800株（18%）を三井銀行に買い占めさせた。

f 三井工業部の設置

明治27年、三井工業部、三井地所部を設けた。工業部は、芝浦製作所と2つの絹糸紡績所、4つの製糸場の管理機関として機能した。

中上川は、これまで説明した銀行経営の再建と工業化政策を遂行するために、それらにふさわしい人材を必要と考えた。また、銀行経営の再建も工業化も、たんなる三井銀行の当座の利益にかなったポリシーというよりも、従来の政商路線から離脱した三井銀行が進むべき新しい時代に対応した抜本的な戦略転換を意味しており、それを遂行するに足る人材は三井の内部の既成の使用人に求めることはできなかった。彼ら丁稚手代上がりの使用人は、学識なく、経験にもとづく狭い範囲の熟練しか備えていない。外部から学卒者を迎え入れることで新しい経営戦略にふさわしい人材を整えなければならなかった。それはまた、中上川の師たる福沢の年来の主張にもかなうものであった（『実業論』参照）。

中上川時代の三井には、慶應義塾出身の人材が多数高給で採用された。大部分は中途採用であった。しかも、彼等の中からは三井の内外を問わず、後年の日本経営史上光彩を放つ指導的経営者が輩出した。以下主要な人物だけに限って、その略歴を紹介する。

- | | | | |
|-------|-------------------|------------|--------------------------|
| 朝吹 英二 | 三菱に勤務 | 明 25 鐘紡取締役 | 以後工業部をへて三井へ |
| 藤山 雷太 | 県会議員 | 明 25 銀行入社 | 銀行整理—芝浦主任—王子製紙専務、大日本製糖社長 |
| 武藤 山治 | 渡米、ジャパンガゼット、イリス商会 | 明 26 銀行入社 | 鐘紡兵庫工場支配人、鐘紡専務 |
| 和田 豊治 | 渡米、甲斐商店、日本郵船 | 明 26 銀行入社 | 鐘紡本店支配人へ、富士紡へ |

	富士紡社長	
池田 成彬	ハーバード大卒，時事新報記者，明 28 銀行入社，三井銀行常務，合名常務，日銀総裁，蔵相，中上川長女の夫	
藤原銀次郎	松江日報主事，明 28 銀行入社，三井物産に移りさらに王子製紙へ，同社社長	5
平賀 敏	宮内省，明 29 年銀行入社，大阪支店長をへて藤本ビルブローカー銀行へ，同社社長（のちの大和証券）	
日比 翁助	モスリン商に勤務，明 29 銀行入社，三井呉服店支配人，明治 37 年株式会社三越呉服店として独立した時のトップ経営者，デパートメントストアの導入者	10
小林 一三	新卒で明 26 銀行入社，箕面有馬鉄道（のち阪急）社長	

3 中上川の挫折・死と三井の政策転換

中上川は，明治 30 年頃から三井首脳部の中で孤立するようになった。三井家同族，井上馨，三井物産，銀行の旧弊な幹部たちが反中上川派を結集し，中上川を攻撃したのである。中上川は健康を害したこともあり，最高意思決定の場から離れるようになり，明治 34 年 10 月，48 才の若さで失意のうちに死んだ。

中上川が三井内部の攻撃にさらされた理由はいくつかある。

a) 工業経営の不振

工業部は黒字を出したが，新町絹糸紡績所の黒字が大きく他の事業の赤字をカバーしているだけの事情であった。明治 31 年 11 月廃止され，紡績所，製糸場は呉服店，芝浦製作所は三井鉱山会社の管理下に入った。

芝浦は赤字で苦しみ，三井首脳部の主流は売却を主張したが，中上川や製作所技術者の抵抗で実現しなかった。三井鉱山会社に移管してからの合理化努力により，明治 33 年下期によく黒字に転じたが，首脳部の売却論は変化しなかった。結局米 GE との資本・技術提携の下で株式会社として独立することになった。明治 37 年である。昭和 14 年同じ GE 系の東京電気と合併し，東京芝浦電気になった。

鐘紡は他の紡績会社と比較して収益性低く，しばしば無配を記録した。王子は強引な「乗取り」がわざわざしてストライキが頻発した。明治末まで経営は不安定であった。

b) 工業中心主義への批判

i) 三井銀行の資金を三井の工業部門につき込み，たとえば，明治 32 年 6 月の本店当座貸越の 87% が三井系会社，とくに工業部門に向けられるという状況が見られ，ワク外貸出や低利保証など三井内の工業部門への行きすぎた優遇が行われた。また，三井銀行の有価証券投資の重点は株式に向けられ，とくに三井系企業のそれに重点が置かれた。

ii) 鐘紡兵庫工場の労働条件をめぐる鐘紡と関西紡績業者団体との紛争（明 29 年秋～ 30 年

初頭)にさいし、三井銀行は関西紡績諸会社に対する融資を停止して鐘紡を支援した。紛争は日銀の仲裁で解決したが、鐘紡に限らず紡績会社全体と取引関係を深めている三井物産にとって三井銀行の行動は敵対的なものであった。

iii) 三井銀行は、三井物産取引品目のうち年間取扱高 10 万円以下のものの切り捨てを主張し、それをプッシュするため物産への融資を引きしめることがあった。

c) 独断的行動への批判

工業化政策や人事の決定が独断的と批判された。とくに慶應出身者を集めたことは三田閥の形成として敵視された。

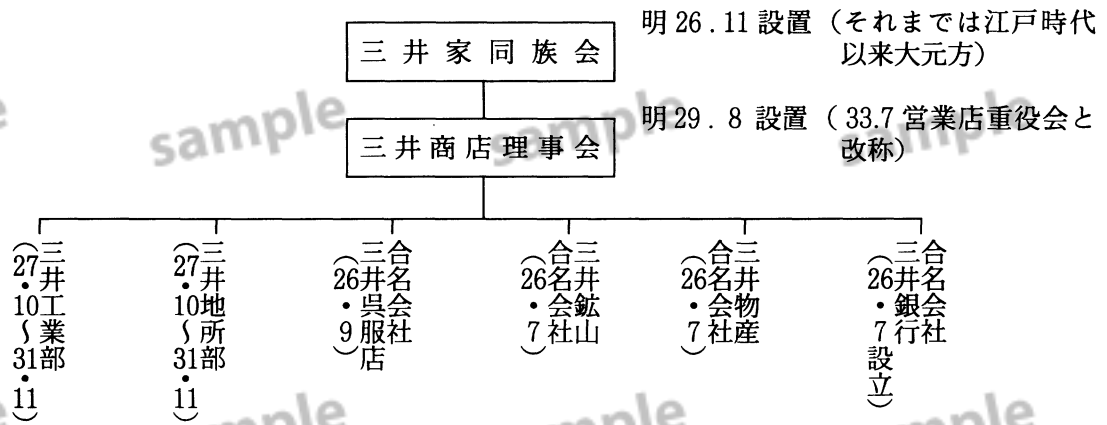
d) 井上馨の反発

不良債権回収に当たり債務者と井上との人的関係を考慮しなかったこと、井上の利害関係者(毛利家、九州炭鉱業者等)に対する井上の融資依頼を拒否したこと。

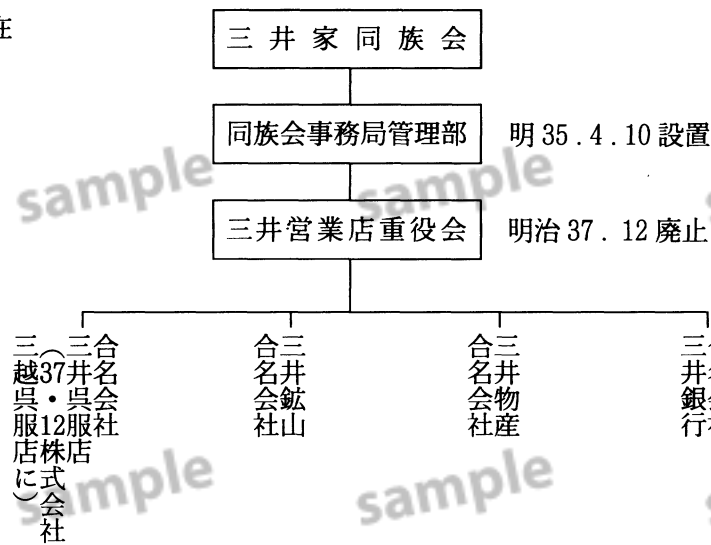
中上川死後の 35 年 4 月、益田孝が三井家同族会事務局管理部専務理事として三井首脳部の中軸にすわり、早川千吉郎(元大蔵官僚)が銀行専務理事になり、井上-益田-早川のラインによる工業化政策からの転換・工業経営の整理が追求された。三井銀行の商業銀行化と有価証券、不動産の三井家同族会への売却、紡績所、製糸場の売却、芝浦製作所と鐘紡、王子、北炭株の売却等である。芝浦製作所は株式会社として独立した。しかし、株式の約 50% は三井家その他三井系株主が保有した。鐘紡、王子、北炭・芝浦株は売却がはかどらなかった。そのうち、三井内部にふたたび工業重視の意見が深まる。団琢磨ひきいる三井鉱山がその拠点となった。大正 3 年、団は三井全体のトップ経営者になり、三井傘下の工業育成が重点的戦略となっていく。鐘紡、王子、北炭、芝浦等は三井の全面的所有下に置かれた直系会社ではないが、三井が部分的に株式を所有し経営に影響力を及ぼす傍系会社として機能することになる。

資料

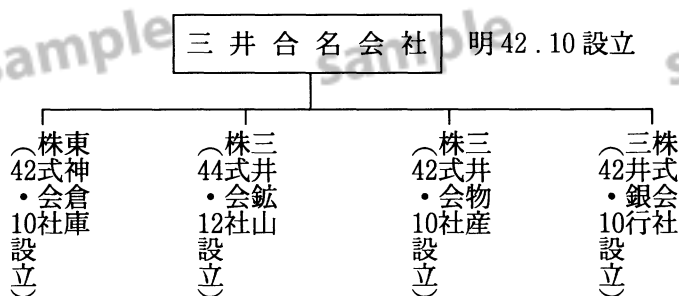
明治 29 年 8 月現在



明治 35 年 4 月現在



明治 44 年 12 月現在



参考文献

『三井事業史』本篇第2巻（三井文庫 昭和55年）

『三井銀行八十年史』（昭和32年）

『中上川彦次郎伝記資料』（日本経営史研究所 昭和44年）

『三井八郎右衛門高棟伝』（東京大学出版会 昭和63年）

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

sample

sample

不 許 複 製
慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.