



## 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一預金高の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）