



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三野村利左衛門と三井の政商路線

まえがき

三井もまた、政商として資本を蓄積した。そして、政商であったがゆえに、何回も危い橋を渡らされた。三井の政商活動の開始は早く、したがって、長い間にわたって、政治権力に癒着し、権力者にサービスを提供することによって利益を得ようとする体質が形づくられていた。明治維新後、その体質にふさわしい経営路線を、ただし維新前のような幕府相手ではなく、明治政府を対象に定着させたのが、三野村利左衛門であった。三野村は、通説のいう通り、維新後の混乱期に三井の事業を守り通した功労者であった。しかし、その事業が政商路線に沿ったものである限り、三井の長期的企業成長にとってむしろ有害な影響を及ぼすことになる。実際、害悪は、三野村の死後表面化し、三井を危機におとしいれることになる。

1 三井両替店の御用商売

三井八郎兵衛高利が息子たちと力を合わせて、京都と江戸に呉服店を開業したのは延宝元年(1673)であるが、その10年後の天和3年(1683)、江戸に両替店を開業した。⁽¹⁾

この両替店が、元禄4年(1691)、幕府から大阪御金蔵銀御為替御用を仰せつけられる。これが、御用金融業者三井のスタートをなすものであり、この御用によって三井の金融業は飛躍の機会を得た。この御用というのは、要するに、幕府が年貢米を大阪で売って得た現金をそのまま江戸城に運ぶリスクとコストをまぬがれるため、三井のような信用ある両替商を選び(抵当を出させた)、彼等に上方で現金を預け、江戸で納めさせるという内容のものであった。⁽²⁾

(1) 両替店については授業のさいに説明する。ここでは単純に今日の銀行と考えておいてほしい。また、高利存命中に、三井家は、京、江戸、大阪の三都に呉服店と両替店を開店したことも付記しておく。⁵

(2) 両替商にとって、上方の店で現金を幕府から預り、為替に組んで江戸に送り、江戸の店の手持の現金を納めるという単純なやり方もあったが、中には上方の店で預った現金で上方商人が売先の江戸商人にあてた為替手形(支払請求)を買い取り、これを江戸の両替店に送った上で江戸の商人から現金を取り立てるといったチャンネルを利用する者も多かった。

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)

両替商は幕府からの手数料を受け取らなかった。その代わりに、上方で幕府の現金を預ってから江戸で上納するまで60日（のち延長され、最終的には150日）の猶予を得た。無利子の預金と同じことで、これを運用すれば巨額の収益を稼ぎ出せることは間違いない。

三井家の事業のうち、競争の激化、流行の変遷への不適應、再三の奢侈禁止令などの理由で、江戸時代中頃から経営が悪化した呉服店部門（本店一卷＝ほんだないちまき）に対し、⁵ 両替店部門（りょうがえだないちまき）が一貫して業績を伸ばし続け、三井家の支柱になった理由は、このような御用商売の秘密にあった。

次に示すのは3年に1回と定められた総決算時の収益で大元方に上納された金額＝延銀（のべぎん）の推移である。

	本店一卷	両替店一卷
寛政 9-11 (1797-99)	3,602 貫	1,091 貫
文化 6-8 (1809-11)	3,098	1,466
文政 10-12 (1827-29)	2,882	1,617
天保 7-9 (1836-38)	2,311	2,267
10-12 (1839-41)	2,294	3,361
嘉永 4-6 (1851-53)	956	2,943
元治元-慶応 2 (1864-66)	761	3,734

三井内部に御用金融業を重視し、これに依存する体質が形成されていったのも、無理からぬことである。しかし、一面、御用商売ほど危険なビジネスもないのである。

2 幕末の御用金事件と三野村の登場

現物年貢の強制的徴収にもとづいて成り立つ幕府諸藩の財政は、商品貨幣経済にまき込まれるにしたがって一様に収支困難におちいった。財政当局は、しばしば、その救済策を商人に対する御用金に求めた。三井も、この法令によらない臨時の課税に苦しみ続けたが、元治元年から慶応2年にかけて相次いで賦課された幕府の御用金は、三井の息の根を止めるかに見えた。総額約220万両、明治維新当時の三井総本社（大元方）の資産が約100万両だったといわれるから、呉服・両替各店や三井一族各家（この頃9家）の蓄積を寄せ集めてもとう³⁰ てい負担することはできない。もちろん、事業経営を持続することはできない。しかし、御用に²⁵ 応じないとお取潰しの目に合わされかねない。

しかも、不可解なのは、220万両のうち70万両は他の商人にも同時に幕末の政争に伴う

財政難に苦しむ幕府が賦課した御用金であるのに、慶応2年2月の150万両だけは三井だけが負担させられたものである。この150万両については幕府に減免を陳情する以外にない。時の勘定奉行は小栗上野介忠順である。小栗とのコネはないかと探しているうちに、江戸両替店のある番頭が、出入りの小両替商美野川利八（通称紀ノ国屋）がかって小栗家の仲間奉公をしていたことを思い出した。利八は極貧の境遇に育ち、小栗家を含めて武家や商家のあちこちに奉公したあと、神田の小さい商人紀ノ国屋の婿養子になり、美野川利八と名乗った。安政2年（1855）に35才で小両替商を始め、慶応2年には46才である。

美野川利八は三井側の依頼を受けて小栗家を通じて幕府との交渉に乗り出した。利八は育ちのせいで字も読めない書けないという人物だが、天性として抜群の交渉能力を備えていた。また、勘定奉行小栗上野介とのコネを有していた。これらをフルに活用して、利八は、交渉を積み重ね、150万両の減免に成功した。慶応2年の段階では、150万両を50万両に減らし、しかも3年賦としたのだが、三井が1年目の18万両を納めた後、慶応3年3月には残額免除を申し渡された。利八は、また他の商人並みに課された70万両についても減免に成功し、しかも、減免は三井だけに許すので、内密にするようにとのお達しまで与えられるのである。

以上は、史料に出て来る事実である（事実Aとする）。しかし、これだけの幕府の譲歩が利八の個人的才能や小栗家とのコネだけでかち取られたとはとうてい考えられない。そこで合わせ考えるべきは、史料に出て来るさらに二つの事実（B、C）である。

一つは、江戸呉服店が幕府公金御用にかんする不始末をしでかしていたことである。安政6年の開港に先立ち、幕府外国方の要請に応じて横浜に出店した三井呉服店は、さらに外国方神奈川奉行所為替御用を引受けることになった。ところが、御用をつとめている間に保管していた関税収入を運用して、慶応2年までに約12万両もの損失（投機損と滞貸）を発生させた（事実B）。

もう一つは、勘定奉行小栗の構想にもとづき、幕府は横浜の関税収入10万両を基金に江戸に物品担保の金融機関を設立することになった。江戸市中の金融緩和が目的であり、そこには市民の幕府に対する支持を強める狙いもあったろう。しかし、実際の業務は三井に請負わせることになり、慶応2年10月、三井に対し御用が命じられた。大元方は不服であったが、呉服店の不始末もあって拒否することができず、渋々承諾し、ここに大元方直属の御用所が設置されることになった。江戸呉服店の外国方御用もこれに吸収された（事実C）。

事実A、B、Cを結びつけて、次のような推測を下だすことができる。歴史家に推測は禁物だというが、決して無理な推測ではない。美野川利八の個人的能力や小栗家とのコネだけで220万両の御用金の減免を説明する方がよほど無理である。

利八は、150万両の御用金は江戸呉服店の不始末に幕府がつけ込んだ結果であることを察知し、三井にこの不始末を処理させる解決策を条件に、幕府に減免を承諾させた。解決策と

は上記金融機関を幕府が設立し、三井がその業務を請負うというものである。基金となる横浜の関税収入10万両というのは、実際是三井が出したのであろう。そして、この解決策は利八が、あるいは利八と小栗家の人物がいっしょに考えついたのであろう。

以上の推測が無責任な推測でないことを、さらに二つの事実によって立証しよう。一つは基金となる横浜の関税収入10万両が、三井の江戸呉服店の損失額12万両とほぼ等しいことである。しかも、12万両と確定したのは明治維新後のことで、慶応2年当時は漠然と10万両程度と見つめられていたのだから、そこには、いっそう相関性が存在する(事実D)。もう一つは、新設の三井御用所支配に美野川利八が任命されたという事実である。減免工作に対する報酬としては、あまりにも破天荒な人事である(事実E)。

美野川利八は三井御用所入りにさいし、三野村利左衛門と改称した。三は三井、野は美野川、村は父親の旧姓木村に由来して命名したといわれている。

3 明治維新後の御用金融業と三野村

明治維新にさいし、三井が官軍に協力したのは三野村の献策によるものだという説がある。維新の成功を知って三井総領家の主人と三野村が抱き合っって嬉し涙にくれるという芝居もあった。いずれもウソである。第一、江戸にいる三野村が、京都にいる主人と抱き合えるわけがないのである。三井は朝幕双方に資金面で協力していた。維新後の新政府御用は、金融の実力のたまもので、別に維新前の協力の代償ではない。

明治維新後、三井は、小野、島田とともに、御為替方として、財政資金献納、国債募集への協力、大政官札発行への協力等で新政府御用をつとめた。政府の東京移転とともに、三井御用所が御為替方を担当し、同所支配の三野村利左衛門が御為替方の中心人物となった。三野村は抜群の交渉能力を用い、新政府、とくに大蔵省官僚にとり入って、御用を確実なものにすることにつとめた。もちろん莫大な無利子の官金預金を得、これを運用して利益を上げるのが目的である。江戸時代と一つも変わらない政商路線であった。

三野村が大蔵官僚の中でもとりわけ密接な連繫を保ったのは、井上馨であった。井上は、三井家に銀行を設立させ、それを日本の中央銀行にしようとするグループの代表であった。しかし、この構想は、国立銀行設立を志向するグループ(リーダーは伊藤博文)の前に屈し、三井は、中央銀行になる夢破れた。しかも、国立銀行設立に当たっては、意思に反して小野との共同出資を余儀なくされた(明治5年8月三井小野組合銀行設立→明治6年8月開業の第一国立銀行)。しかし、三野村のひきいる三井組御用所は、これに屈せず独立の銀行設立を追求した。その結果が三井銀行である。そして三井銀行創立の翌年、三野村は死去する。

明治5年11月	御用所は両替店の業務を吸収
7年5月	御用所は三井組為替バンクと改称
9年7月	三井銀行設立 資本金200万円、無限責任。
10年2月	三野村死去

この過程の中から一つだけ、三井の政商活動と其中での三野村の決定的役割を物語る重要なケースを紹介しておきたい。

御為替方の特権を利用し、預り官金を運用して利益を上げていたのは三井だけではなく。小野も島田も同様であった。彼等の放漫な官金運用に対し、大蔵省は再三警告を発していたが、事態が改善されないで、明治6年7月「各府県為替方設置手続および為替規則」⁵を制定し、官金預り高の $\frac{1}{3}$ ～ $\frac{1}{4}$ に当たる国債・株式・地券(土地所有証書)を抵当として差し出させた。7年2月、これを $\frac{1}{3}$ と定めたが、それでも放漫な官金運用が跡を絶たなかったため、7年10月、抵当を預り高の全額まで増額させた。いわゆる「抵当増額令」である。しかも、すぐ続けて抵当完納期限を年内の12月15日までと指定した。

御用金融業者にとっては青天のへきれきともいふべき一大危機であった。小野、島田は抵当差出(つまり運用資金の回収)に失敗し、金庫を封印され、小野組は11月、島田組は12月に倒産した。三井だけが危機をまぬがれた。

三井が、ライバルを倒すために、大蔵省と組んでわざと抵当増額令を出させたという説があるが、事実と反する。三井も必死になってこの危機に対処したことは史料に明らかである。それでは、なぜ、三井だけが危機をまぬがれたか？

1) 三野村が早目に抵当増額令の情報をキャッチし、先頭に立って抵当調達につとめたことである。三井の完納は12月4日であった。ここでも三井は三野村に救われたのである。

2) 三井の増抵当額が小野のそれより少なかったこと。文献によっていろいろな数字があつて確定しにくい、どれをとっても小野が三井を大きく上回っていた。宮本又次氏の研究によると、三井の153万円に対し、小野は360万円であった。

3) 上記の2)の原因でもあるが、三井の官金運用が控え目であったことである。増額令発令時、三井組為替バンクは約200万円、洋銀14万ドルの積立金を準備していたが、小野は20万円に満たなかったという。預り官金を目一杯運用していたのである。範囲は貸付、米・生糸の取引から製糸工場の経営や鉱山経営のような流動性の乏しい事業分野にまで及んでいた。

小野組の倒産により、第一国立銀行の経営は悪化し、明治9年6月には資本金250万円から150万円に減資した。減資額100万円は小野の出資分に当たる。三井の出資分も100万円だから、第一国立銀行は三井の支配下に入ったことになるが、三井は第一国立銀行との関係を義務的出資だけに止め、三井銀行の経営に専念した。第一国立銀行の経営悪化、減資に伴い、大蔵省を含め官庁は官金預け先を同行から三井銀行に切替えた。その結果、三井銀行には、さらに官金預金が増加し、そこから新しい危機が発生することになる。

4 三井銀行の経営危機

政商ほどまみのあるビジネスは他にないようだが、一面、これほどリスクイなビジネス

もない。三菱のように政争にまき込まれ、パトロンの失脚とともに権力の抑圧にさらされるのもリスクの一つの形態だが、御用による利益供与の反対給付を権力側から要求され、経営の悪化を招くのも、もう一つのリスクである。三井銀行はこのようなリスクに遭遇した。

官金預金の増加は、三井銀行の莫大な収益源をなしたが、反面これにつけ込んで官僚、政治家が三井銀行から資金を借入れ、しかも返済を怠るといった弊害をもたらした。官金預金の増加に対応して、不良債権もふくらむ一方であった。

	官金預金 / 預金総額	不良貸出額 / 貸付総額
明9（創立時）	31%	
13上	43%	28.4%
15下	55%	38.5%

明治10年2月に三野村利左衛門が死去した後、三井銀行のトップ経営者を意味する総長代理副長（総長は三井一族の総本家主人で名目的存在）に就任したのは、利左衛門の女婿であり養嗣子である三野村利助であった。利助は、明治15年10月に日本銀行が創立されると、同行理事に任命され、西邑（にしむら）虎四郎が後任になった。利助も西邑も、この不良債権の増額に対し、なすすべを知らなかった。いや、かりに利左衛門が生きていても、どうしようもなかったかもしれない。利左衛門こそ、明治維新後に政商路線を定着させた責任者である。不良債権の増額は、彼が定着させた政商路線の帰結であった。しかし、彼だったら、権力者の間をうまく立回って不良債権の取立てにつとめたかもしれないとも思える。これに対し、西邑などは、不良債権取立てを主張する行員に対し、「失礼なことをしてはならぬ」「大官の怒りを買って預金を引き上げられたらどうする」と叱責したといわれる。

日本銀行創立後、国庫金取扱は日本銀行の業務となり、官金預り御用は19年6月までに返上しなければならなくなった。しかし、西邑以下の経営陣は、官金取扱に依存した政商路線を断ち切れず、御用返上延期を懇願するだけであった。だから、相変わらず権力筋に対する放漫な貸付を継続し、債権整理をしなかった。新しい預金源を開拓することも怠り、工業化のトレンドに対応した金融業務を展開する意欲もなかった。

こうして惰性的に政商路線を歩み続けているうちに、三井銀行は明治23年の日本資本主義最初の恐慌下に経営困難におちいてしまう。時の首相山県有朋は義父である三井銀行幹部の一人から内情を知らされ、驚愕し、同じ長州閥でかつて三野村利左衛門の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。井上は、渋沢、益田孝、三野村利助の三名を相談役に就任させ、経営再建策を検討するが、最大のボトル・ネックは因循かつ無能力な番頭たちであった。彼らが、トップ・マネジメントにいる限りどうしようもない。といって、井上や三人の相談役はそれぞれ専門の職務を抱えており、経営陣を担当することはできない。結局、外部から人材を招くことになるのである。

参考文献

『三井事業史』本篇第1巻，第2巻（三井文庫，昭和55年）

『三井両替店』（三井銀行，昭和58年）

三野村清一郎『三野村利左衛門伝』（三野村合名会社，昭和44年）

宮本又次『小野組の研究』第4巻（刊行会 昭和45年）

5

10

15

20

25

30

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.