

## 研究ノート

# 三菱研究の現段階

長 沢 康 昭

### はじめに

三菱の研究史を総括したものには既に小林正彬「三菱の研究史」<sup>③</sup>がある。この論文は問題意識と方法論に重点をおいて書かれ、それまでの三菱研究の流れが緻密に考察されている。しかし、本稿巻末のリストを見れば解るように、この論文が書かれて以後数多くの業績が現われた。本稿では小林論文に取上げられていない業績を特に重点的に検討してみたいと思う。本稿の表題を「現段階」としたのはこの意味である。また、三菱研究が本格的にはじめられて以後相当の年月が経過し、問題意識の変遷と共に個々の論点も深化・拡大されて複雑多岐にわたり、簡単に理解しえなくなっている。これらの論点の交通整理を試みたいというのが本稿のささやかな課題である。そういう意味で本稿では研究対象たる三菱の発展段階に応じて諸研究を整理し、個々の論点ごとに諸研究を比較検討したいと思う。そうすることによって、今後の研究の展望を切り拓くことができれば望外の幸せである。なお、叙述上においてスペース節約のため、文献はすべて巻末に示し、本文中では著者名と巻末文献番号のみをあげることにした。また、同じ理由から著者名はすべて敬称を略した。記しておくべき次第である。

### 1. 明治初期(明治5～18年)

周知のように、三菱は岩崎弥太郎によって創設された。入交好脩<sup>⑦</sup>では、弥

### 三菱研究の現段階

太郎は旧郷土出身ではなく、土佐尊攘運動の中心となった新郷土であり、さらに郷土株を売却して地下浪人となった「異分子」(p.65)であったという。三島康雄⑥が「限界領域の人」(p.20)と評価する弥太郎のこの身分と、吉田東洋の開明主義の影響、土佐藩開成館での経済官僚としての経験などの要因を考えれば、廃藩置県後彼がビジネスの世界に進出したことが容易に理解できる。

三川商会は土佐藩払下物件を中核にして、海運、炭坑、製糸、製茶、樟脳製造などの事業を行い、のち鉱山へも進出する。これらの中から政府の保護政策と重った海運業が突出してくる。長沢康昭③⑪は、高知県との関係で弥太郎が三川商会の経営上の代表者となれなかったが、明治政府との結合をテコにして、「岩崎一箇之商会」とすることに成功したと論じている。その結合の基礎は何か。服部一馬⑨などの学界の大勢は、弥太郎の国益主義と政府の富国強兵という政策目標が合致するところに三菱が政商保護政策の一環に位置づけられる根拠があるとする。Kozo Yamamura ⑰は、これに反論して、弥太郎の動機は自分自身の富を追求する「町人性」(ホモ・エコノミクス)にあったのであり、政府は弥太郎に保護を強制されたとみる。明治14年政変以後の政府が三菱抑圧策に容易に転じた過程をみるとこの立論は無視できない。

政府の海運保護政策のもとで三菱の海運部門は巨大な発展をとげ、独占的海運業者に成長する。またこの過程で製糸・製茶・樟脳製造などから撤退する。海運部門については、服部一馬⑨、藤井光男⑱などの論考が詳しい。もっとも前者が三菱の積極性(企業努力)に焦点をあて、後者が政府依存の側面を強調するという相違はあるが。また、山口和雄⑧は外国汽船会社との競争→海運主権の確立という民族資本的性格に焦点をあてている。

さて、外国汽船会社を駆逐して独占権を確保し、西南戦争での巨大な利潤を背景に、三菱は造船修理・金融・倉庫・炭坑等の海運関連部門への多角化を開始する。このうち特に重要なものが高島炭坑の買収と長崎造船所の払下げであろう。

高島炭坑に関して、外資との合併及び三菱による外資排除についての多くの研究があるがここでは省く。小林正彬<sup>③⑩</sup>は、「高島炭坑利益見込」に依拠して、三菱が汽船用燃料炭供給その他の海運業との関連性に着目して買収に応じたこと、高島に資本主義的経営をもちこみ「組織、労務、技術の実験場」(p.130)と位置づけ筑豊炭田進出への拠点を確保したとする。さらに小林正彬<sup>③⑥</sup>は高島から発展する炭坑業を次期以降の多角化の起点として評価する。即ち、社炭販売→三菱商事、コークス製造→旭硝子・日本タール、石炭油化→三菱石炭油化といった展開と共に造船の炭車製造と石炭の自家消費といった有機的関連性の起点を高島に求めるのである。

高島は鉱脈の枯渇という当初の予想とは逆に盛況を示し、まさに「ドル箱」となった。ここから小林正彬<sup>④④</sup>は「“金城湯池”たるともいべき炭坑を十分に抑えていない古河は浅野・大倉などととも資金調達に苦しみ、二流財閥で終る」(p.211-2)として、三菱が一流財閥でありえた根拠に炭坑業をすえる。しかし同じ一流財閥たる住友の炭坑部門は古河よりも弱体であるから、必ずしも決定的な要因とはいえない。この高島の高収益は「高島炭坑問題」で顕在化する奴隷的低賃金労働と産出炭の輸出好調に支えられていた。これが三菱を「前期的資本」と位置づける根拠となるわけだが、村串仁三郎<sup>②①</sup>では高島が技術上の近代化を一定程度なしえていたこと、買収代金償却まで設備投資を控えたこと（小林正彬が言うように、鉱脈枯渇の予想も加えるべきであろう）などの要因が労働力の追加的大量投入による増産という方向を余儀なくさせたのであり、奴隷的労働もその本質は前借を根拠にした債務労働制にあるのであって、決して前近代的なものではないとする。つまり、小林正彬<sup>③⑩</sup>が言うように「それは三菱の体質の古さから来るものでなく、むしろ、逆である」(p.130)。

長崎造船所の払下げに関して、小林正彬<sup>①②</sup>では払下げのイニシアチブが政府の側にあることを主張する。もちろん三菱は三菱製鉄所（造船修理）を持ち、造船業に消極的であったわけではないが、三菱の側から払下げを働きかけたの

### 三菱研究の現段階

ではない。（政府は三菱抑圧に転じたこの時点で何故三菱に払下げようとしたか、⑫では「『なぞ』である」(p.20)とするが、②では政府の陰謀説(p.231)で処理している）これは安ければ何でも払下げを受けようとする「政商」イメージとは異なる。もちろん払下げ価格が「タダ同然」であったことは常識に近いが、いかなる意味で安かったのか。金丸平八⑮は興業費との比較で払下げ価格の高い安いを論じるのは無意味であり、むしろ無利子50ヶ年賦という支払方法に有利性があったとする。さらに柴孝夫⑥は払下げ物件の設備・能力は造船・修船部門とも不完全なもので、追加投資を必要としたことから無条件に有利であったわけではないという。（もっとも、平本厚⑳は修船能力は価値があったとしている。）

この時期の資本蓄積の中心は海運業であり、他は炭坑を除けばほとんどネグリジブルであった。海運業の資本蓄積については星野誉夫①、旗手勲③などの研究があるが、両者とも官有物払下げ（そのうち最大のものが船舶の無償下付）や政府からの借入金、運航助成金、御用船収入、利引計算法による間際金、郵船への合併の際の水まし評価益などの形での政府資金の流入が三菱の原始蓄積の槓杆であったとする。もっとも両者とも民間運賃収入の重要性を否定してはいないが、蓄積構造の中に位置づけてはいない。これに対して柴垣和夫①は政府の特権的保護と共に小生産者、地方商人からの商人＝金貸的収奪という蓄積過程を並列する。しかしこれも三菱資本の性格を前期的なものとして位置づける点では同じである。むしろ丹羽重省㉓の立論の方が参考になる。丹羽は三菱の荷為替業務分析の枠組を「政商資本も、ただ単に国家との結びつきを強化するのみでは、資本主義経済の枠組に適応した資本として成立することはできない。荷為替金融は、そうした上からの資本主義化と、下からの資本主義化における信用制度上の接点」(p.142) であるという想定に置いている。この時期の三菱の特権的性格と三島康雄④（明治編）が描く進歩的性格を理論的に整理する必要があると思う。

経営組織について。高浦忠彦<sup>②⑦</sup>は明治8年5月制定の「三菱汽船会社規則」を中心に考察し、編纂者は通常言われる荘田平五郎ではなく、荘田は第1回改正以後これに関わることを明らかにした。長沢康昭<sup>③③</sup>はその「三菱汽船会社規則」によって集権的職能部門制組織が成立したこと、その組織における「職能」と「地域」の原則の矛盾が明治15年以後の海運業における競争激化に触発されて分権化の方向を生み出すとした。これに対し鈴木孝明<sup>⑤⑥</sup>は運航部・営業部の職能部門が未成立であること、「集権的な体制にもかかわらず、分権的傾向もかなりみられた」(p.161) ことから、過渡期であると位置づける。鈴木立論は近代組織理論に忠実すぎるように思う。総体としての組織の特質を規定する方が生産的ではないか。広田傳一郎<sup>⑤⑧</sup>は分権的傾向を示す組織の中で、弥太郎が集権制を強化するため「側近」としての内方を組織したとする。内方は(1)家政事務、(2)海運以外の事業の管理、(3)特命事項の3つの職掌をもつが、このうち(3)に積極的成立要因があり、本社組織混乱回避のためその外側に位置づけた(側近化)とする。

## 2. 明治中後期(明治18～大正2年)

共同運輸会社との激しい競争のすえ、三菱は海運部門を日本郵船会社へ移譲した。この直前に弥太郎は病に倒れ、弟の弥之助が二代目社長に就任した。弥之助は明治19年に岩崎家事務所を三菱社と改称し、鉱山・炭坑・造船・銀行を拠点として「海から陸へ」の転換をはかる。これ以後三菱合資の設立をへて、事業部制の実施(明治41年)に至るまでの過程は、三菱の政商から財閥への転化の過程であり、ようやく姿を現しつつある日本資本主義の再生産構造の一環に定着するための努力の過程である。

これを指導した企業者は誰か。二代目社長弥之助、三代目社長久弥(弥太郎の長男)及び一貫して三菱のトップ・マネジメントに位置を占めた荘田平五郎

## 三菱研究の現段階

の三名が浮び上がってくる。このうち久弥は「シンボリック的存在」(三島康雄⑥ p.38)という評価が学界の大勢であるから、弥之助と荘田の関係が焦点となる。森川英正③⑦は、「三代目社長時代の前半において、荘田は事実上三菱社長といってもよいぐらいの指導力」(p.49)を發揮したとして、荘田の側に重点を置いた。森川英正の財閥研究⑤によれば、「工業化の長期トレンドに即応した経営多角化戦略を推進することによって初めて、大財閥を形成」(p.9)することができたのであり、この戦略の担い手は高学歴で国益思想をもつ雇用経営者であった。これが三菱では荘田平五郎であり、「荘田の理念は、三菱の資力を投じて西欧水準の造船業を日本に発展させることであった。そこでは国益と三菱の私益が分ちがたく意識されていた」(森川英正②⑩ p.275)と主張するのである。

その後、森川英正は⑤において、製鉄業進出計画、造船業の近代化、九州鉄道問題の3つのケースの検討によって、「弥之助の予想外に大きな地位・役割」「弥之助のパワーの大きさ」(p.64)を検出し、自説を修正した。だとすれば、問題は弥之助の企業者性能の分析に移ることになる。ところが弥之助の人物像はきわめて複雑である。安岡重明④⑪が指摘するように「兄の行動との『分業』関係からも形成された」「クールな性格」(p.48)、分家でありながら社長になるという複雑な立場から一筋縄では把えにくい。長沢康昭④⑫は弥之助を積極的・消極的両側面の結合で特質づける。リスクの大きい部門では堅実に漸進的拡大をはかり、リスクの小さい部門へは一挙に参入するといったバランス感覚がそれらの結合の形態であるという。森川英正⑤が主張するように、明治20年代から30年代初めにかけて、鉱業だけでなく資本主義の本来の舞台たる工業に足がかりを作るか否かが財閥転化に決定的な意義をもつものとすれば、これらの担い手に関する研究はもっと必要だろう。

さて、三菱社設立以後の明治20年代の三菱は鉱業(非鉄金属鉱山と石炭坑)及び地所の二部門が集中的に拡大する。地所部門から見てゆくと、明治19~26年の短い期間に新潟で農地、東京丸ノ内で市街地など急激に土地所有を拡大し

た。旗手勲<sup>⑬</sup>によれば、この期間がそれまでの全期間の取得額の96%を占めるという。丸ノ内での近代的オフィス・センター建設はともかく、新潟での地主的農業経営は三菱の体質からみても特異である。「特殊寄生地主的政商」（山田盛太郎）という規定が当てはまりそうに思える。しかし、この農地集積が政商路線転換のプロセスで生じていること、さらには牛山敬二<sup>⑩</sup>が分析するように、この時期の新潟の農地の利回りは年12%にも上り、もっとも有利な投資分野であったこと、次の時期には土地集積の進行から地価が上昇し新規購入は不利となることから三菱は新たな買収を行わず、日露戦後から小作争議・小作運動の展開と共に地主経営が悪化し、三菱は売逃げに至るというプロセスからみても、三菱は土地に対して寄生地主的というよりは資本家的合理性からしか関わっていない。地所部門への進出は弥之助の「クールな性格」が投影されたものとみて差支えないと思う。

明治20年代に入ると鉱業部門への進出はまことに著しかった。吉岡鉱山の拡大と共に尾去沢、槇峰、面谷と金属鉱山への進出を行い、さらに三池炭坑払下げ入札で三井に敗れたことから新入、鯉田などの筑豊炭田へ進出してゆく。このことから、小林正彬<sup>⑳</sup>は炭坑中心の三井、鉱山中心の住友と比較して、炭坑・鉱山両部門の均衡という三菱の鉱業の特徴が生じ、その結果炭坑の不振を鉱山がカバーし、鉱山・造船の不振を炭坑が補てんするという「バランスの妙」(p.55)が生れたという。また「新鉱を開坑することはほとんどなく、買収策で一貫」(p.51)する方針が出てくるのもこの時期である。この方針を長沢康昭<sup>㉑</sup>は、吉岡での老朽鉱山再開発の成功と高島周辺海底炭坑開発の失敗という2つの経験から生じたものとしている。

鉱業部門拡大の総仕上げが佐渡・生野両鉱山、大阪製煉所の払受けである。小林正彬<sup>㉒</sup>は、この払下げに関しても長崎造船所の場合と同様政府の側にイニシアチブがあったことを明らかにしている。しかもその価額は173万円という高額さであり、三菱しか払受人がないという状況の中で行われた。三菱は何

### 三菱研究の現段階

故この払下げに応じたのか。小林正彬<sup>⑳</sup>（補遣）は、この3ヶ所の予想利益を年率5%で資本還元した価値129万余円にさらに43万余円を上のをせして三菱が入札にのぞんだこと、佐渡・生野両鉱山は全山衰退の様相を呈していたことを指摘する。これでは年5%の利益率すら実現できないほどの高価格である。そうすれば、この払受けの目的が佐渡・生野になく、当時最新鋭の設備をもつといわれた大阪製煉所を入手することにあつたことは明らかであろう。つまり三菱はこの払受けを契機として鉱業部門の外延的拡大から技術革新による内包的深化に蓄積基盤を転換したと言えそうである。事実、これ以後三菱の鉱業部門では新鉱山の入手はほとんどなくなり、鉱山電化、製煉設備の近代化が果されてゆくのである。そしてこれは村串仁三郎<sup>㉑</sup>が高島で納屋制度が廃止されたと主張する明治30年という時点とほぼ重なり合う。村串はこのころに横断的労働市場が形成され労働力の確保が容易になることが労働力の暴力的確保を不必要ならしめ、資本主義的労務管理によって労働生産性の向上を実現せしめたという。

柴垣和夫<sup>㉒</sup>はこの時期の鉱業を「原始産業」と位置づけ、その高利潤の基礎が自然的独占に支えられた「鉱山地代」とであると論じている。しかし、以上に見たように鉱業経営は決して「原始」的ではなく、いちじるしく資本主義的であり、特に明治30年代は機械化・電化などの資本装備の向上と横断的労働市場に依拠した資本主義的労務管理によって高利潤を実現してゆくのである。その基礎は自然的独占ではなく、その資本力、つまりは近代的独占にある。柴垣の言うように国内重工業との結合関係が生じなければ近代的独占でないとするのは特殊ドイツ的独占形態を一般化しすぎるのではなかろうか。むしろ小林正彬<sup>㉓</sup>のように「かれらが炭鉱・鉱山へ進出したのはそこに経済的機会があ」(p.213) ったからであり、「日本資本主義の発展が、先進国に対して遅れていたということからくるズレが、日本産業のリーダーである財閥に体现されていた」( p.213) とする方が正確でないか。



造船部門はどうか。長崎造船所は郵便汽船三菱会社に貸下げられており、日本郵船設立の際には同じ造船修理業の三菱製鉄所が同社に移管されていることからみても、同所が日本郵船に移された方が自然である。それにもかかわらず岩崎弥之助は同所の払下げを受ける。この点を小林正彬<sup>⑫</sup>は「積極的に造船業へ進出する意図のあらわれ」(p.27)と評価する。しかし、柴孝夫<sup>⑥</sup>がいうように、払下げ以後三菱は造船よりは修船部門に重点を置く。平本厚<sup>⑨</sup>は、造船部門はイギリス造船業と直接的な競争下におかれており、三菱はこれに対抗しえず、競争圧力の弱い修船部門に重点を置かざるをえなかったという。だがこの間に三菱はイギリス造船業にキャッチ・アップするための努力を怠っていない。井上洋一郎<sup>⑬</sup>は、三菱造船所が大型船の修繕では他社の追随を許さない水準に達し、また技術能力も蓄積されていたことが、かの「常陸丸」建造の前提条件を満たしたとする。この常陸丸こそ日本造船業をいっきに世界水準に高めたものとして余りにも有名であるが、それが可能になるまでに準備されていたことこそ造船業進出の意図を立証するものであろう。

さて、常陸丸受注を契機として、造船所の大拡充がはじまる。特に三菱内の消極派（山脇正勝）を排除するため、本社管事莊田平五郎が長崎造船所支配人に着任するのが明治30年であり、ここから大拡充が本格化する。既述の鉱業における外延的拡大から内包的深化への方針転換が明確化するのが同じく明治30年であるし、後述の電機の着手が明治31年である。また銀行部を新設し、銀行部門をはっきりと財閥内に位置づけるのが明治28年、営業部（→三菱商事）の前身である売炭部の新設が明治29年である。こう考えると明治30年前後の数年間の決定的重要性は明らかであろう。岩崎久弥が三代目社長に就任すると共に莊田平五郎の近代化路線が大きく前面に出てくるのではないか。残念ながら、この時期の三菱の方針転換に関する議論が藤本正和<sup>⑭</sup>で部分的に触れられているのみで、皆無に近い。

長崎造船所は明治30年代にその収益をはるかに越える設備投資が行われ、平

## 三菱研究の現段階

本厚<sup>⑤</sup>では明治36年には「イギリス造船業、それも定期船建造の造船所とほぼ同一のレベルに達した」(p.78)と評価される。この発展の根拠は何か。立松潔<sup>⑤</sup>は市場と資金の2つの側面で説明する。資金の問題は後述するとして、市場の要因をみると日本の貿易の拡大及び航海奨励法・特定航路助成という政府の保護が日本郵船などの遠洋航路進出を促進し、それに必要な大型商船がこれまた造船奨励法という政府の保護に媒介されて国内発注されることにより、造船業発展の市場的基礎を形成したとする。柴孝夫<sup>⑥</sup>はこれに日露戦後の軍拡政策による艦艇市場の形成も加える。いずれにせよ海運(海軍)、造船の自立という政府の政策目標に自らの目標を一致させることによってこの発展が遂行されたということになる。

こうして世界水準に達したといわれる造船部門も内部に重要な欠陥をかかえていた。平本厚<sup>⑤</sup>は補助・関連産業未成立によるそれらの自営から工場設備過大を挙げる。また西成田豊<sup>⑩</sup>は、割高な原材料使用による高船価、材料延着等のため工期遅延による生産期間長期化、機械設備輸入による割高な固定資本の3点を指摘する。これらの欠陥のうち、どれが最も決定的なのか、またそれらはどのように構造化されているかなどの疑問が生じるが、明らかにされていない。「脆弱な経営構造」を解明する必要があると思う。

補助・関連産業未成立のためそれらを自営する必要があったことは既に見たが、このことから造船起点の多角化が生れる。一般機械、電気機械部門への進出がそれである。香川俊行<sup>④</sup>は経営の不安定性(新造船の低収益性と修船市場の変動性)回避のため機械製作へ進出したと説明するが、事態は逆で機械製作を行わねばならなかったところに経営の不安定性の一因が与えられるのではないか。この点で藤田誠久<sup>③</sup>は三菱の電機部門への進出を船舶電化、造船所・鉦碓山の電化という、明治30年前後に決定的となる三菱の方針転換を基礎とする社内需要の発生で説明している。この方が事態を明瞭にしていると思う。

三菱の海外進出(資本輸出)が明治30年代にはじまることも注目すべきであ

ろう。中瀬寿一④は三菱の資本輸出積極化の出発点を明治30年の京仁鉄道引受組合参加に求める。明治34年には石炭輸出、大冶鉄鉱石の帰り荷輸送の拠点として漢口出張所が設けられる。旗手勲③は明治40年代の対中国借款供与、朝鮮での農場や鉄鉱石資源確保のための進出を詳述している。もっとも中国では失敗に終わり消極策に転じるので、朝鮮・南方への進出が主軸になるという。

以上のような三菱の展開を支えた資金的基盤は何であったか。柴垣和夫①は、事業資金の大部分は自己資金でまかなわれたこと、そしてそれは政商的蓄積を起点とし、鉱産業と日本郵船による流通過程からの独占的利潤がそれを再生産しえたとする。旗手勲③は自己資金である点は柴垣と一致するものの、その内容を鉱産業からの巨大な利潤とともに岩崎家の有価証券所有から流入する利子配当だとする。これらの説の問題は2つある。第1に、両者とも鉱産業からの利潤を原資とみる点では共通するが、それがどういう意味をもつかということである。明治20年代は炭坑がまさに「ドル箱」であり、その利潤が鉱山・造船部門に投資された。明治30年代には鉱山が炭坑を超越して「ドル箱」になる。鉱山・炭坑の利潤が造船部門大拡充の原資とされる。そして第1次大戦期に造船が巨大な利潤を生み出して鉱業部門を追いぬく。つまりある部門の利潤がそこに再投資されずに他へ向かうならば当該部門は徐々に地位を低下させるということである。そう考えれば、鉱産業といえども「ドル箱」であり続けるには限界があったのではないか。第2は、岩崎家の有価証券所有の問題である。資料的制約からその内容は吟味できないが、この時期の三菱の多角化が様々な産業部門から利子配当、売却益の形で流入する資金によって支えられていたのであって、その蓄積基盤は通常考えられているよりも広いものではなかったか。そして、この構造は大正11年の増資まで続き、それ以後途絶えるのである。

明治19年からはじまる三菱の政商から財閥への転化の過程はどのような経営組織によって支えられたのか。長沢康昭⑤は「場所」制度の形成過程を論じ、明治27年10月にほぼ完成したとみる。場所とは事業の地理的管理単位であり、

## 三菱研究の現段階

それぞれに「営業」（例規の業務）権限が与えられ、独立採算制が実施されたものであるが、この制度こそ「各場所の単純再生産を保証しつつ……利益金を本社に吸収して再投資に用いることを可能にした」（長沢康昭⑥ p.130）という。この場所制度によって三菱の体質転換が行われ、明治40年ごろにほぼ完了した。そして新たな方向への模索がはじめられることになるが、その第一歩が事業部制の実施（明治41年）であるともみたい。森川英正②は、三菱では極度の集権制の弊害を回避するため分権化が追求され、その帰結が事業部制であると見ている。藤本正和⑩は、明治30年代の三菱の工業化政策が40年ごろに一段落し、その合理化が課題となってくるのであり、それが組織改革に帰結すると論じて単なる分権化ではないとする。ともかく、袋小路のような明治末の状況の中で、手さぐりの模索がはじまったところに第一次世界大戦が勃発するのである。

### 3. 第一次大戦期(大正3～9年)

三島康雄は④（大正・昭和編）の中で、「大正・昭和期の……三菱財閥の発展それ自身を対象にして書かれたものは皆無に等しい」(p.3)と嘆いた。この時代の三菱を一貫して指導した岩崎小弥太（弥之助長男）についての研究も例外ではない。小弥太は明治39年に副社長になり、大正5年に第四代社長に就任して以後昭和20年に死亡するまでの40年間社長の座にあったから、その企業者活動の研究の重要性はいうまでもない。ここではごくわずかの業績を検討しておこう。

三島康雄④（大正・昭和編）は、小弥太には矛盾した2つの理念が共存していたという。ひとつは理想主義的な一面であり、アングロ・サクソンの個人主義、人格主義、社会改良主義の影響を強く受けていたという。他は「奉公の大義」というスローガンに象徴される昭和ナショナリズムである。この2つの理念がどう結合されていたか。安岡重明③⑧はこれを「小弥太は理想主義的なところがあり、自己の立場を忘れて夢想的なことを考え、発言するが、説得によっ

て現実に引きもどされると、わりと簡単に現実に引きもどされ、挫折感なしに現実に適応する性格」(p.49) と説明する。しかし、事態はこれほど楽天的であったようには思えない。例えば三菱が不況に喘いでいた昭和初頭に小弥太は神経症を患い、ひどい不眠症に悩まされたという。いずれにせよ、小弥太の研究は余りにも不十分である。

さて、第一次大戦は未曾有の好況をもたらした。三菱も特に造船・金属・石炭は空前の高収益をあげる。この収益を基礎にして新たなる産業分野への進出を試みることになる。その方向は3つあった。第1は鉄鋼部門への参入（兼二浦製鉄所・長崎製鋼所）、第2はこのころ成長してきた新興産業部門への進出であり、造船起点の電機、内燃機(自動車・航空機)、潜水艦、魚雷などである。第3は既存の商事・銀行を大戦ブームに便乗して大拡充を図ったことである。これらに対して鉱業・造船といった既存の支柱たる部門ではきわめて消極的である。例えば造船では、柴孝夫⑥が、三菱の造船部門はストック・ボートに対して堅実方針をとり、このため第1次船鉄交換条約に加わることができず、これが原料不足を招いてその地位の低下に帰結したと論じている。

造船業での原料不足が引金となって、製鉄業進出が加速化された。長島修③によれば、三菱の製鉄業進出計画は総督府の政策的要請と日露戦後三菱の過剰資本処理という両者のもくろみが一致したところに成立し、当初は製鉄10万トンのみの計画であったものが、大戦ブームの最中に造船材料供給のため急きょ製鋼、分塊、圧延工場を建設することになったという。これらの生産設備が完成し、稼動に至ったころには大戦ブームが終了し、反動恐慌以後の不況の中で赤字に苦しむことになるという。また西成田豊④は長崎造船所が兼二浦製鉄所の起業工事を担当し、これが艦艇建造と共に蓄積制約条件として作用し、利益率の伸びを相対的に低下させ、その地位の低下を招いたと指摘している。

製鉄業という世界的にも確立された部門と比べれば、電機、内燃機などの新興産業部門では競争条件はかなり異っていたはずである。藤田誠久⑤は大正6

## 三菱研究の現段階

年に電機部門の位置づけが変わり、社外供給という経営戦略が生れたとしているが、競争条件については検討していない。結局大戦ブーム終了と共に消極策に一転するという。

これらの重工業分野への多角化とその挫折に比べると、商事、銀行の大拡充は比較的成功的と言えるであろう。商事については、三島康雄<sup>③</sup>は、合資営業部が社炭、社銅取扱い以外に明治40年代に準三菱系企業の製品輸出、原料輸入、一般商品の取扱い、三国間貿易の着手など商社化への動きを示していたが、大戦ブーム期に支店網の拡充、取扱商品の拡大を行って総合商社として確立するという。また銀行をみると、長沢康昭<sup>⑥</sup>では銀行部は大戦ブーム期に店舗を2倍以上に新設し、都市中間層の貯蓄性預金を吸収して資力を充実し、中小銀行系列化を行い、外国為替業務を開始したとする。これらの動きが三菱商事、三菱銀行独立につらなってゆく。

大戦ブーム期の資本蓄積構造を検討してみよう。旗手勲<sup>③</sup>の計算では、この期間には造船部門が最大の利益をあげて全体の35%を占め、営業、炭坑、鉱山の順でこれに次ぐという。この巨大な利益が自己蓄積の原資となったことは言うまでもないが、問題はそれがいかなるメカニズムで再投資され蓄積されたかである。藤本正和<sup>⑥</sup>では、各事業部は利益計上以前に特別原価償却を実施しており、さらに利益金から一定額の本社上納金を納付した残額を繰越金として留保し、この2つが各部の起業費の原資となり、「実質的な独立化」(p.64)をはたしていたという。そうすれば事業部制の実施以後産業間の資金移動は大巾に制限され、当該部門の利潤がそこに再投資される構造が形成されていたことになる。これは大戦ブーム期の社業の再編成とは矛盾する資金循環である。そこで大正2年には各部保有繰越金限度を定め、繰越金の回収をはかるが、それでも不足し長沢康昭<sup>⑥</sup>が指摘するように銀行部から借入金、支払手形の形で資金を調達するのである。

以上のような動きは当然経営組織の再編へと帰結する。その最大のものが大

正6年から10年に至るコンツェルン形態への移行である。この組織再編の動機について、森川英正②は集権制の弊害を回避するための分権化はすでに事業部制において達成されているから、「社会的資金を調達」(p.9) することにあつたという。また長沢康昭⑥はこれに税金対策、危険分散の2点をつけ加える。これらに対し、藤本正和⑩は事業部の利益処分権を本社にとりもどすこと、つまり実質的な独立状態を阻止することにあつたという。この立論はまだ十分に熟しているとはいえない。資料的制約はあるにしても今後の展開を期待したい。

### 4. 慢性的不況期(大正9～昭和5年)

第1次大戦が終了してまもなく、日本経済は大ブームから一転して慢性的不況期に入る。この影響は三菱のあらゆる部門に及んだ。特にこれまで支柱であった鉱業、造船の不振は大戦ブーム期に着手したばかりの新事業の展開を不可能ならしめ、ますます三菱全体の深刻な不振へと導いた。これに対応して三菱では既存産業部門ではスクラップ・アンド・ビルドによる減量化と新技術の導入による効率化によって経営合理化をはかる。例えば造船部門では柴孝夫③が指摘するように、人員整理、不採算部門の切捨てを行いつつ、利益の内部留保につとめる。その一方で柴孝夫②にみられるようにディーゼル船建造技術を温存し、漁船市場への進出をするなどを行う。

大戦ブーム期に進出した新規事業部門ではいちじるしい消極化(製鉄・電機)、撤退(製鋼、自動車)、軍需関連部門(潜水艦・魚雷・航空機)のみの成長という戦線の再編を行う。森川英正⑤は、この戦線の再編と新興産業(例えば肥料・人絹)への逡巡を保守的ヒベイビアと総括し、この行動様式の発生するゆえんを組織の硬直化による意思決定の遅れ、新技術企業化のコスト、資金的制約の3点に求める。

これらの鉱工業部門に対して、金融・商事などの流通部門は大きく成長してくる。長沢康昭⑥は三菱銀行が支店網の拡大と株式公開によって、さらに三菱

## 三菱研究の現段階

信託の設立によっても弱小銀行の預金の預け替えをキャッチし、資金基盤を都市中間層から零細市民層まで拡大して成長したとする。三島康雄<sup>⑳</sup>では三菱商事が岩崎小弥太の「所期奉公、処事公明、立業貿易」の理念に従い、一手販売権の拡大、子会社の育成等により商権を確立したとする。また三島康雄<sup>㉑</sup>の鉄鋼カルテルに於ける三菱商事の役割の事例研究にみられるように、その商権の拡大はカルテルの拡大と密接に関連していたと思われる。川辺信雄<sup>㉒</sup>は、大正11年制定の元扱店・扱店という商品本部制組織や取引信用限度額の設定などの統制手段の開発がこの拡大過程を支えたという。

これらの流通部門が三菱財閥全体に占める役割はいかなるものであったか。銀行に関しては柴垣和夫<sup>㉓</sup>が財閥の外延的拡大のための兵站部的役割を果たしたとするのに対し、長沢康昭<sup>㉔</sup>は財閥全体の利益の底上げ機能を主張する。財閥全体に対する資金調達という側面では前者が補完的役割を認めるのに対し、後者は流通資金の供給者として位置づける。三菱研究の中では資料的制約から金融部門の研究が意外なことにもっとも遅れている。今後の課題といえるであろう。商事に関して、三島康雄<sup>㉕</sup>は三菱商事が三菱財閥の技術輸入、資本輸入の窓口となったこと、また三島康雄<sup>㉖</sup>では三菱財閥の資本輸出が重工業部門の資源確保に目的があり、三菱商事がその先兵としての役割を果たしたことを指摘し、これらの多角的関係において三菱商事は「財閥型商社」であると位置づける。もっとも、資本輸出に関しては旗手勲<sup>㉗</sup>が分析した本社査業部(課)の活動との関係を整理して考える必要があろう。

このような不況期での各部門の消長はその資本蓄積構造に大きな変化を与えた。旗手<sup>㉗</sup>が明らかにしたように、この時期の部門別利益は銀行が最も大きく全体の30%を占め、鉱業・造船がそれぞれ20%程度にまで落ちる。この利益金のうち配当金だけが本社に流入するのであるから、自己金融は維持できなくなった。これに対して「保守的ビヘイビア」によってあくまで自己金融を守ろうとするが、それでも鉱業・銀行の株式公開を行わざるをえないのであって、自



己金融方式は一角を崩すのである。柴垣和夫⑩は「いぜんとして自己金融的」(p.231)であると主張するが、保守的ビヘイビアと一部の株式公開によってかろうじて支えられていることを取りこむべきだと思う。

この動きは経営組織にも影響を与える。森川英正⑪は三菱の巨大化・多角化・複雑化が底流となって大正8年の職制改正において社長専制主義が独裁的陣頭指揮から参加型陣頭指揮に変質したという。もっとも、これは大正11年改正で修正され独裁的陣頭指揮にもどるが、昭和6年改正で参加型陣頭指揮に決定的に移行すると論じる。このような組織のあり方が小弥太の行動を制約し、保守的ビヘイビアを生み出すのではないかと推測している。

## 5. 15年戦争期(昭和6～20年)

昭和6年の金輸出再禁止と満州事変以後の戦争経済の深化は不況を一気に脱却させ、三菱もまた業績を回復する。この時期の研究は非常に少なく、論点整理というよりは業績紹介程度しかできない。2・3の論考を検討してゆく。

旗手勲③では、景気回復の思恵を最初に享受したのが鉱業であり、次に重工業・商事が続く。銀行部門は前期以来利益を出しつつ、この4部門が支柱となる。また製鉄を日鉄大合同に供出し、他方で石炭化学への進出を果たす。三菱の軍需工業部門の拡大とともに資金需要も激増し、折からの財閥批判をそらすためにも株式公開が進む。そして昭和12年の三菱社の設立に至るといふ。浜淵久志⑤は日中戦争下の三菱が、生産力拡充政策に対応して既存重工業部門の拡充と新規軍需関連事業への参入を果たし、それが資金調達と組織を再編するに至るといふ。また浜淵久志⑥は太平洋戦争期の三菱が、一般には融資系列で組織されたコンツェルンへと再編されると考えられているが、これは一面的で株式公開による資金調達に重要性があるとして、分析を試みる。現在この論文は完結していない。

この時期の経営組織の問題に触れて、本稿を終わるとする。長沢康昭④は役

## 三菱研究の現段階

員兼任関係の数量的分析によって、昭和5年を起点に分系会社の自立化傾向がすすみ、本社統制力も企業集団としての結集力も弱まるという。その組織上の表現が三菱社の設立であるが、昭和15年には一転して本社統制力の強化がはかられ、昭和18年の三菱本社への改称となるとしている。広田傳一郎<sup>⑥</sup>は昭和7年に「社長自ら……トップ・ダウンの強化を計」(p.30) するため秘書役を社長直属とし、その職掌に役員人事を加えたが、財閥批判の高まりとともに昭和12年には私的秘書役を公的秘書役へと転換せざるを得なかったという。

## おわりに

本稿では三菱研究の大勢を検討したが、取り上げていない業績も多々あると思う。筆者がその存在を知らなかったものもあるであろう。さらに、財閥解体以後の研究と会計史的研究はまったく検討できなかった。これはひとえに筆者の能力の限界が理由であって他意はない。また、本稿の目的たる個々の論点の交通整理のために、数々の力作を十分に紹介することはできなかった。その上、筆者の理解不十分なところや、逆に読みこみすぎのために著者の原意が損われている部分も多いと思う。ご叱正を乞う次第である。

本稿は研究史の整理を試みながらも、自説を展開して批判的検討の根拠としている部分もある。特に、必要以上に三菱の近代的性格を強調し、多くの価値ある研究を狙上にのせて批判した。例えば柴垣和夫<sup>①</sup>などがそうである。それは、これらの研究が価値をもたないからではなく、逆に現在も大きな力をもちつづけているからこそこれを批判的に検討しない限り三菱研究の進展は望めななかったからである。この点に関しても、ご叱正を乞うしかない。

## 文献

### (著書)

- ① 柴垣和夫『日本金融資本分析』(東京大学出版会、昭和40年)
- ② 小林正彬『日本の工業化と官業払下げ』(東洋経済新報社、昭和52年)
- ③ 旗手勲『日本の財閥と三菱』(楽游書房、昭和53年)
- ④ 三島康雄『三菱財閥史』明治編、大正・昭和編(教育社新書、昭和53・54年)
- ⑤ 森川英正『財閥の経営史的研究』(東洋経済新報社、昭和55年)
- ⑥ 三島康雄編『日本財閥経営史三菱財閥』(三島康雄・長沢康昭・柴孝夫共著、日本経済新聞社、昭和56年)

### (論文)

- ⑦ 入交好脩「『岩崎弥太郎』の出自とその封建的身分」(『社会経済史学』26巻4・5号、昭和36年)
- ⑧ 山口和雄「明治初期の外国海運と三菱会社」(中村・大塚・鈴木編『世界経済分析』、岩波書店、昭和37年)
- ⑨ 服部一馬「明治前期における三井と三菱」(1)~(4)、「日本郵船会社の成立」(横浜市立大学『経済と貿易』80~83、85号、昭和37・39年)
- ⑩ 牛山敬二「明治・大正期における三菱の土地投資」(『農業総合研究』20巻1号、昭和41年)
- ⑪ 森川英正「岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織」(法政大学『経営志林』2巻4号、昭和41年)
- ⑫ 小林正彬「長崎造船所の払下げ」(関東学院大学『経済系』73集、昭和41年)
- ⑬ 旗手勲「三菱生成期の経済活動と土地所有」(『歴史学研究』319号、昭和41年)
- ⑭ 星野誉夫「『社誌』にみる明治前期三菱の資本蓄積」(東京大学『経済学研究』9号、昭和42年)
- ⑮ 金丸平八「官業払下に関する試論—いわゆる興業費について・長崎造船所の場合」(青山学院大学『青山経済論集』19巻1号、昭和42年)
- ⑯ 藤井光男「わが国原蓄期における政商資本の抬頭とその活動の限界について(2)—三菱における海運資本の形成過程—」(日本大学『商学集志』37巻1号、昭和42年)
- ⑰ Kozo Yamamura "The Founding of Mitsubishi" ("Business History Review" vol.41 . 1967)
- ⑱ 井上洋一郎「日本近代造船業確立期における三菱長崎造船所」(『経営史学』3巻1号、昭和43年)
- ⑲ 村串仁三郎「高島炭坑における納屋制度の成立過程」(法政短大『商経論集』6号、昭和43年)
- ⑳ 森川英正「財閥型資本の確立と財閥の思想」(長、住谷編『近代日本経済思想史』I

## 三菱研究の現段階

有斐閣、昭和44年)

- ②① 村串仁三郎「明治中期高島炭坑における納屋制度の構造」(法政短大『商経論集』7号、昭和44年)
- ②② 森川英正「三菱財閥の経営組織」(法政大学『経営志林』7号4号、昭和46年)
- ②③ 三島康雄「石炭輸出商社から総合商社への展開—三菱合資営業部の場合—」(甲南大学『甲南経営研究』13巻4号、昭和48年)
- ②④ 三島康雄「三菱商事—財閥型商社の形成」(『経営史学』8巻1号、昭和48年)
- ②⑤ 立松潔「日本資本主義確立期の三菱財閥」(一橋大学『一橋研究』25号、昭和48年)
- ②⑥ 村串仁三郎「高島炭坑における納屋制度の解体過程」(法成大学『経済志林』42巻1号、昭和49年)
- ②⑦ 高浦忠彦「三菱の『社則』について」(関東学院大学『経済系』101集、昭和49年)
- ②⑧ 三島康雄「戦前の鉄鋼カルテルと総合商社—三菱商事を中心に—」(甲南大学『甲南経営研究』16巻2号、昭和50年)
- ②⑨ 小林正彬「佐渡・生野両鉱山、大阪製煉所の払下げ」「同(補遺)」(関東学院大学『経済系』104・105集、昭和50年)
- ③① 長沢康昭「岩崎弥太郎と三菱の発祥」(宮本編『上方の研究』第4巻、清文堂、昭和51年)
- ③② 三島康雄「石炭輸出商社から総合商社へ—三菱商事」(宮本・梅井・三島編『総合商社の経営史』東洋経済新報社、昭和51年)
- ③③ 長沢康昭「初期三菱の経営組織—海運業を中心にして—」(『経営史学』11巻3号、昭和52年)
- ③④ 長島修「日本帝国主義下朝鮮における鉄鋼業と鉄鉱資源」(上)、(下)(『日本史研究』183・184号、昭和52年)
- ③⑤ 長沢康昭「初期三菱の経営組織—鉱山・炭坑業を中心として—」(秀村ほか編『近代経済の歴史的基盤』ミネルヴァ書房、昭和52年)
- ③⑥ 小林正彬「財閥の多角化—鉱業をめぐって」(関東学院大学『経済系』112集、昭和52年)
- ③⑦ 森川英正「明治期三菱財閥の主柱、莊田平五郎」(『金融ジャーナル』昭和52年10月号)
- ③⑧ 安岡重明「大三菱の安定的発展を支えた岩崎小弥太」(『金融ジャーナル』昭和52年6月号)
- ③⑨ 小林正彬「三菱の研究史」(関東学院大学『経済系』117集、昭和53年)
- ④⑩ 西成田豊「日露戦争後における財閥造船企業の経営構造と労資関係」(1)~(4)(竜谷大学『経済経営論集』18巻1~4号、昭和53~54年)
- ④⑪ 安岡重明「三菱近代化のリーダー、岩崎弥之助」(『金融ジャーナル』昭和53年2月号)
- ④⑫ 長沢康昭「岩崎弥之助」(安岡ほか『日本の企業家』明治編、有斐閣、昭和53年)
- ④⑬ 長沢康昭「明治期三菱のトップ・マネジメント組織」(『経営史学』14巻1号、昭和54年)

- ④④ 小林正彬「財閥と炭鉱業—三菱を中心に」（社会経済史学会編『エネルギーと経済発展』西日本文化協会、昭和54年）
- ④⑤ 中瀬寿一「戦前における三菱財閥の海外進出」（『日本多国籍企業の史的展開』上、大月書店、昭和54年）
- ④⑥ 中瀬寿一「明治・大正期における三菱財閥の資本輸出の歴史的考察」（大阪産業大学『大阪産業大学論集』51・52号、昭和54年）
- ④⑦ 長沢康昭「三菱財閥の役員兼任関係と統制機構」（『福山大学経済学論集』4巻1・2号、昭和55年）
- ④⑧ 西成田豊「第一次大戦期における三菱財閥の造船業」(1)~(3)（竜谷大学『経済経営論集』19巻4号、20巻1・3号、昭和55年）
- ④⑨ 香川俊行「三菱財閥における電気機械部門の形成」（神奈川大学大学院『研究論集』4号、昭和55年）
- ⑤⑩ 浜淵久志「日中戦争下における三菱財閥の再編過程」(1)~(3)（北海道大学『経済学研究』30巻1・3号、31巻1号、昭和55~56年）
- ⑤⑪ 三島康雄“Relations Between the Mitsubishi Zaibatsu and U.S. and European Big Business”（甲南大学『甲南経営研究』22巻1号、昭和56年）
- ⑤⑫ 森川英正「岩崎弥之助時代の三菱のトップ・マネジメント」（土屋・森川編『企業者活動の史的的研究』日本経済新聞社、昭和56年）
- ⑤⑬ 藤田誠久「三菱電機の経営史的研究」I（甲南大学大学院『甲南論集』9号、昭和56年）
- ⑤⑭ 浜淵久志「太平洋戦争期における三菱財閥の再編過程」(1)~(5)（北海道大学『経済学研究』31巻3・4号、32巻2・3・4号、昭和56~58年）
- ⑤⑮ 丹波重省「初期三菱の海運業と荷為替」(4)~(5)（三重大学『三重法経』53・54号、昭和56~57年）
- ⑤⑯ 鈴木孝明「明治10年代郵便汽船三菱会社の管理形態」（大東文化大学『経済論集』35号、昭和57年）
- ⑤⑰ 川辺信雄「戦前における総合商社の在米支店活動—三菱商事サンフランシスコ・シアトル両支店の事例研究」（『経営史学』16巻4号、昭和57年）
- ⑤⑱ 廣田傳一郎「三菱の『内方』に関する一考察」（『秘書教育研究年報』第7集、昭和57年）
- ⑤⑲ 平本厚「近代造船業成立期における設備投資について—三菱造船所を中心に—」（東北大学『経済学』44巻2号、昭和57年）
- ⑥⑰ 藤本正和「合資造船部の経営史分析—『三菱社誌』にもとづいて—」（井上・大森編『経営学と経営史学』千倉書房・昭和57年）
- ⑥⑱ 廣田傳一郎「秘書役の変遷過程—三菱財閥を事例として—」（『秘書学論集』1号・昭和58年）

## 三菱研究の現段階

- ⑥② 柴孝夫「戦間期三菱造船の漁船市場への進出－彦島造船所の経営をめぐって－」（『京都産業大学論集』13巻1号、昭和58年）
- ⑥③ 柴孝夫「不況期の二大造船企業－大正後期の三菱造船所と川崎造船所－」（『経営史学』18巻3号、昭和58年）