

# 大正期三菱の海運部門

— 自立化と挫折 —

長 沢 康 昭

## はじめに

三菱合資は、明治30年代から自社石炭と大冶鉄鉱石の運搬のため商船隊を形成し、有力社外船主のひとつに成長していった。この商船隊が大正12年末に日本郵船に売却されるまでの期間を、『三菱商事社史』では「第二次自営船時代」と呼んでいる<sup>(1)</sup>。本稿は、この「第二次自営船時代」の三菱財閥の海運業の実態を解明しようとするものである。

本稿の論点のひとつは、三菱合資営業部船舶課（のち三菱商事船舶部）のオペレーターとしての活動の分析である。大正元年末に設置された船舶課は、自社船による運送のみならず、多数の定期傭船や臨時傭船を運用し、荷主である営業部の各支店と社外の船主を結び付けるオペレーターでもあった。このようなオペレーターとしての船舶課がなぜ設置されるのか、どのような活動を行なったかを分析したい。

第二の論点は、社外貨物の取扱いの問題である。そもそも、第二次自営船時代の商船隊の形成の契機は、大冶鉄鉱石運送契約の締結にあった。船舶課が設置されてのちは、わずかではあるが、鉄鉱石以外の社外貨物の取り扱いを始める。さらに、大戦ブーム期には、海運好況に乗じて、大正7年から定期航路を開設し、プライベート・キャリアーからハブリック・キャリアーへの転換を志向するようになる。このような社外貨物取扱いの実態を解明したい。

第三は、三菱財閥全体のなかにおける海運業の位置付けの問題である。ここでは、いわゆる「総合商社論」における補助的業務（海運業もそのひとつ）の

問題も含めて、三菱の海運業自立化への志向が三菱財閥全体の動向とどう関わっていたかを考察したい。

- (1) 『三菱商事社史』では、三菱の創業者である岩崎弥太郎の経営理念が「自営船によって自己の貨物を運送して交易を行なう」（上16頁）ことにあり、「この思想がこのあと歴代の社長によって受け継がれて、三菱の生産を主体とした企業の多角化を形成する」（上17頁）としている。この観点から、明治前期の郵便汽船三菱会社時代を「第一次自営船時代」、本稿が対象としている明治後期から大正期にかけてを「第二次自営船時代」、昭和初期の三菱商事船舶部の時代を「第三次自営船時代」と名づけている。岩崎弥太郎の経営理念が以上のものであったかどうか、またその理念が受け継がれたかどうか、疑問の余地なしとはしないが、説明の便宜上この時代区分を使用する。

## 1 商船隊の形成と船舶課の設置

明治26年末に三菱合資が設立された時には、船舶をほとんど所有していなかった。三菱合資が三菱社から受け継いだ船舶は、芙蓉（1,270トン、明治19年購入）および夕顔（200トン、明治20年建造）の2隻に過ぎなかった。このうち、芙蓉は沿岸航路に使用されたが、夕顔は長崎周辺でしか使用されていなかったようである。従って、外洋を航行するような船舶は皆無であった。三菱の社内炭坑で産出される肥前炭や筑豊炭などの石炭は、日本郵船によって運搬され、国内では三菱の支店が、海外では日本郵船の上海支店や香港支店が販売していた。明治20年代末には、須磨丸および初音丸という2隻の船舶を購入したが、いずれも外洋を航行できるような大型の船舶ではなかった。

三菱が本格的な商船隊の形成に乗り出すのは、明治30年代に入ってからである。この頃になると、三菱は海外での石炭販売の拡大を意欲し始める。日清戦争終了後、三菱合資社長岩崎久弥は清国の視察を行ない、「石炭の戦後の輸出再開と、国内に於ける戦後需要の旺盛に対処するため」、明治29年に本店に売炭部を設置した。さらに、明治30年には大幅にチャーター船を利用して石炭の

海外直輸出に乗り出した。<sup>(3)</sup> 明治32年に大冶鉄鉱石運送契約が締結され、三菱は社外品の運送業に乗り出すことになった。同年に三菱合資会社契約に船舶運送業が追加された。<sup>(4)</sup> 三菱はこれまで海外送炭をほとんどチャーター船に依存していた。<sup>(5)</sup> これは、自社船を保有しても帰り荷を確保することができず、不経済であったからである。ところが、大冶鉄鉱石を輸送すれば、帰り荷を確保することができるので、三菱は海外送炭用の大型船舶を保有することが可能になった。

「(大冶鉄鉱石運送契約の) 実現を前提として」<sup>(6)</sup>、明治31年に三菱は立神丸を建造し、翌年12月に航海奨励金の交付を受けて門司香港間の不定期航路を開設した。<sup>(7)</sup> 大冶鉄鉱石運送契約締結後、33年から35年にかけて、三菱は飽浦丸、若松丸、大冶丸などの大型航洋船を次々と建造し、不定期航路も門司上海、門司漢口、門司浦潮と増加した。<sup>(8)</sup> さらに、38年には田浦丸、福浦丸、小浦丸を購入し、明治38年には保有する船舶が13,000トンを超えたのである(表1参照)。

第一次大冶鉄鉱石運送契約の期間は明治33年から43年までの10年間であったが、表2に見るように、船腹が大幅に増加した38年から輸送量は急増し、39年以降年間約10万トン水準を保った。なお、参考までに、表2では三菱の石炭輸出高を記入した。この石炭輸出高が全て自社船によって輸送されたとはいえないが、大体の目安とはなる。これで見ると、35年以後20万トン台となり、44年には36万トンとなっている。つまり、日本から香港・上海・漢口へと石炭を輸送し、帰り荷として船腹の大体半分ぐらいの鉄鉱石を積み込んだと考えてよいであろう。片荷になることが多かった当時においては、船舶の稼働効率は相当良かったと言いうるであろう。

『三菱社誌』に掲載されている毎年の損益計算書では、主要な船舶ごとに損益が計上されている。これらの船舶損益を集計したものが表3である。若松丸・大冶丸が加わった明治35年に利益は20万円台となる。その後、利益は減少するが、明治末期には15万円台に回復した。明治41年の三菱合資全体の収益合計は257万円であったから、海運部門は6%を占めていたことになる。この年の銀

表1 三菱合資の保有船舶

船名	トン数	入手年月方法	入手先	消 失	備 考
須磨丸		M.28		M.28 大阪商船に売却	
初音丸	632	29.8 購入		M.35.8沈没	旧名ポーロー号
立神丸	2,699	31.12 新造		M.34.4日本郵船に売却	
飽浦丸	1,717	33.1 新造	三菱造船所	M.37.8沈没	
江浦丸	643	33.9 新造	三菱造船所		
若松丸	2,774	35.5 新造		T.12.12日本郵船に売却	
大治丸	2,795	35.6 新造		T.12.12日本郵船に売却	
田浦丸	1,572	38.3 購入	セールフレーザー	T.2.6沈没	旧名アリエル号
福浦丸	3,058	38.5 購入	セールフレーザー		旧名ホグスタット号
小浦丸	720	38.7 購入	ホームリンガー	T.2.11山科礼蔵に売却	旧名メリタ号
豊浦丸	2,607	T.2.6 新造	イギリス・ナビエルアンド・ミラ	T.12.12日本郵船に売却	
松浦丸	3,185	2.8 新造	イギリス・ラッセル造船所	T.12.12日本郵船に売却	
長浦丸	758	4.3 新造	神戸造船所	T.12.12日本郵船に売却	
吉浦丸	214	5.4 新造		T.12.12日本郵船に売却	トロール船第6福博丸改造
勝浦丸	1,725	5.5 新造	神戸造船所	T.12.12日本郵船に売却	
帆高丸	1,025	6.10 新造	大橋造船所		補助機関付木造帆船
一郎丸	850	6.12 新造	長崎造船所		セミ・ディーゼル発動機付木造船
富浦丸	3,810	7.4 購入	長崎造船所	T.12.12日本郵船に売却	ストック・ボート
二郎丸	850	7.5 新造	長崎造船所		セミ・ディーゼル発動機付木造船
六郎丸	1,000*1	7.5*1 新造	長崎造船所	T.10日本海上倉庫に売却	レンプロ・エンジン付木造船
七郎丸	999*2	7.6*2 新造	長崎造船所		レンプロ・エンジン付木造船

(注) Mは明治、Tは大正。\*1『立業貿易録』では1,600重量トン。\*2『立業貿易録』では3月。  
 (出所)『三菱商事社史』上、『立業貿易録』、『三菱社誌』、『日本郵船 100年史資料』などから作成。

表2 鉄鉱石輸送高

(単位：1000トン)

	鉄 鉱 石 輸 送 高	石 炭 輸 出 高
明治33年	16	124
34	72	179
35	50	210
36	54	258
37	40	229
38	94	
39	105	
40	104	281
41	130	323
42	106	233
43	106	224
44	137	361

(出所)『三菱商事社史』上より作成。

表3 各船純益金

(単位：1000円)

	自 社 船 損 益	自 社 船 そ の 他	借 入 船 損 益	合 計
明治27年	10			10
28	67			67
29	19			19
30	8			8
31	8		1	10
32	-36			-36
33	56			55
34	44	27	45	117
35	142	41	30	215
36	131			131
37	78			78
38	50		30	81
39	32		2	34
40	125		28	154
41	180	-50	20	150

(注) その他は、34年は譲渡益金、35年は譲渡益金  
 27,443および委付益金14,273、41年は第二減  
 価償却。

(出所)『三菱社誌』より作成。

行部の三菱合資への納付金が10万円であり、造船部のそれは7万円に過ぎなかったから、海運部門はけっこう大きな部分を占めているといってもよい。

ところで、明治末期までは海運部門は独立の部門として存在していたのではなかった。各船舶はそれぞれ各支店に所属し、海運部門全体を統括する組織は存在しなかったからである。明治44年頃では、若松丸・大治丸・福浦丸・田浦丸などの大型汽船は門司支店に所属し、門司支店と若松支店が運用していたし、江浦丸・小浦丸などの中型汽船は長崎支店に所属し、長崎支店と唐津支店が運用していた。そのほか、各支店がそれぞれ必要に応じて社外の船主と備船契約を結ぶという状態であった。従って、備船市場が逼迫し、船腹不足に陥った場合は、各支店がそれぞれ船腹を搜索せざるをえず、その努力の総量が大きい割には効果は小さいという事態が生じていた。この点に関して、明治44年に長崎支店は、「三井ノ如キ・・・其機関ノ大ナルト且敏活常ニ機先ヲ制シテ活動セル状態トハ確カニ学ブベキモノ少ナカラザル<sup>(9)</sup>」と報告し、三井物産船舶部のときオペレーターに注目していたのである。

大正元年12月、三菱合資営業部に船舶課が新設され、「同部ニ属スル船舶ノ管理運用竝同部所要ノ備船ニ関スル一切ノ事務ヲ取扱<sup>(10)</sup>」うことになった。船舶課が新設された背景には、この当時の海運市況の好調が影響していた。明治44年春から始まった海運好況は、いわゆる夏枯期および冬枯期には若干の後退をみせたものの、翌年4月には「船腹ノ欠乏運賃ノ奔騰ハ遂ニ其ノ極ニ達シ海運界絶盛ノ新記録ヲ作ルニ至レリ<sup>(11)</sup>」という状況となっていた。このような海運市況を見越して、船主側は強気となり、オペレーターなどの「思惑者ノ多数（は）定期備船契約<sup>(12)</sup>」をもってこれに対抗した。こうして船腹の多数が定期備船へ引き上げられた結果、臨時備船市場は逼迫し、「香港送炭船ノ如キ日本船ハ臨時備船絶無ト謂ツベキ状態<sup>(13)</sup>」にまで陥っていた。

他方で、三菱はこの時期に船腹需要が急増していた。明治43年に第二次大冶鉄鉱石運送契約が締結され、その契約では「毎年運鉱額七万噸乃至十二万噸<sup>(14)</sup>」

表4 鉄鉱石輸送高 (単位:1000トン)

	鉄鉱石 輸送高	石炭 (参考)	
		輸出高	国内輸送高
大正元年	200	408	1,144
2	265	399	1,247
3	292	320	1,186
4	300	415	1,380
5	289	334	1,760
6	295	319	1,753
7	293	169	1,364
8	416	141	1,217
9		179	1,157
10		192	939
11	299		
12	312		
13	309		
14	5		

(出所) 『三菱商事社史』上および『三菱合資  
会社年報』より作成。

とされていたが、表4に見るように、輸送実績は大正元年には一気に20万トンを突破し、その翌年はさらに増加することが予測されていた。さらに、石炭の海外輸出も明治44年から大きく増加していた。これに対応するためには、三菱は社内船を増加するか傭船を拡大する必要があった。三菱は、鉄鉱石と石炭の輸送量の増加を確実なものとして、豊浦丸および松浦丸の2隻の大型汽船をイギリスに発注し、大正2年に竣工した。しかし、増加した輸送量の

すべてが確実であるわけではなく、景気後退に対応して減少する場合もあり、この流動的な部分に対しては傭船で賄う必要があった。ところが、上述のように、海運好況によって臨時傭船市場が逼迫していたから、定期傭船を拡大するしか方法は残されていなかった。事実、明治末年から大正初年にかけて三菱の定期傭船は大きく拡大し、大正2年には定期傭船は11隻となった。<sup>(15)</sup>

社内船および定期傭船の増加は厄介な問題を引き起こした。船繰りの都合などによって、一時的な船腹過剰がママ生ずることである。これを避けるためには、定期傭船を減少し、臨時傭船や運送契約船に依存するほうがよいのであるが、海運好況のなかでは不利であった。次善の策は過剰となった船腹を海運市場に放出することしかなかった。例えば、大正2年2月に船舶課は初めて「社船及ビ定期傭船々腹ハ稍潤沢ナリシヲ以テ遂ニ福浦丸及ビ第三雲海丸・・・ヲ瓜生商会ニ、大日丸・・・ヲ三井物産船舶部ニ貸船スル」<sup>(16)</sup>が、「此ノ現象ハ冬枯期ニ於テハ我社ノ立場トシテ免レ難キトコロ」<sup>(16)</sup>としている。それまでの三菱は、船腹需要者としてのみ海運市場に接していたのであるが、ここにおいて船

腹供給者としても立ち現わざるをえなくなったのである。つまり、船腹を市場から吸収し、市場へ放出することによって、社内船や定期備船の総合的運用を計る必要に迫られた。このことがオペレーターとしての船舶課の新設となったのである。

新設された船舶課は、門司に本拠を置いて、社内船および海運市場から吸収した定期備船・臨時備船・運送契約船の船腹を需要者としての社内各支店に供給し、一時的な過剰船腹を社外に貸船した。航路は海外航路に限られず、国内航路も担当し、総合的運用に当たった。なお、帆船や曳船による国内石炭輸送は船舶課に移管されず、従来通り若松支店が担当した。<sup>(17)</sup>

船舶課の設置は、船腹の弾力的運用を可能にしたようである。表5に示した船舶課が提供した船腹量を見れば、大正2年に船舶課が社内に提供した船腹量は118万トンに及ぶが、その33%は社内船と定期備船で供給し、37%が臨時備船、30%が運送契約船によっていた。翌年2月の鉄道院の外地炭輸入決定によって石炭市場が不況に転換すると、大正3年の船舶課の提供船腹量は127万トンに減少したが、この減少分はほとんど臨時備船と運送契約船を減少することで対応している。また、船舶課が取扱った貨物の内訳を表6で見ると、圧倒的に石炭と鉱石であり、雑貨は大正5年でも全体の1%強を占めるに過ぎなかった。<sup>(18)</sup>

表5 船舶課提供船腹量

(単位:1000トン)

	社 内			社 外		合 計
	社 内 船 定期備船	臨時備船	運送契約船	社外貸船	鉱石運搬	
大正元年	327	724			200	1,251
2	392	440	351	50	269	1,504
3	369	376	242	36	254	1,278
4	385	476	223	58	302	1,447
5	622	226	368		278	1,495
6	698	179	504		294	1,677
7	510	228	619	242	292	1,893
8	619	550	112		416	1,698

(注) \*大正2・3・4・5・8年には単位相違のものあり(表に含めず)。

(出所) 『三菱合資会社年報』より作成。

表6 船舶課輸送貨物数量

(単位:1000トン)

	石炭	骸炭	鉱石	雜貨	合計
大正3年	1,019	6	292	6	1,324
4	1,123	4	300	16	1,445
5	1,239	2	288	20	1,551

(出所) 『三菱商事社史』96頁。

- (1) 三菱社誌刊行会編『三菱社誌』(東京大学出版会)には、明治30年に芙蓉丸が佐渡相川に航海した記事が出ている(19巻176頁)。
- (2) 『三菱商事社史』上(同社、昭和62年)60頁。
- (3) 前掲『三菱社誌』では、明治30年の下半期に10件の汽船雇い入れの記事が見える(19巻参照)。
- (4) 前掲『三菱社誌』20巻334頁。
- (5) 前掲『三菱商事社史』上、95頁。
- (6) 前掲『三菱商事社史』上、62頁、カッコ内引用者、以下同じ。
- (7) 前掲『三菱社誌』20巻363頁。
- (8) 前掲『三菱社誌』20巻419頁。
- (9) 『記事月報』1号38頁。
- (10) 前掲『三菱社誌』22巻1523頁。
- (11) 『記事月報』11号43頁。
- (12) 『記事月報』9号40頁。
- (13) 『記事月報』14号53頁。
- (14) 前掲『三菱社誌』21巻1254頁。
- (15) 前掲『三菱社誌』22巻1924頁。
- (16) 『記事月報』21号108~109頁。
- (17) 資料の関係上、若松支店の石炭運搬量は不明である。
- (18) 表6は表5と整合しない。この理由は不明である。

## 2 大戦ブームと社外貨物の取扱

大正2年7月、「急転直下ノ勢ニテ運賃ノ低落ヲ告ゲ」、海運市況は不況局面<sup>(1)</sup>に転換した。大正元年9月以降の中間景気の瓦解による一般経済界の不況によって船腹需要が減少したこと、さらに「古船輸入ニヨル船腹増大ノ勢イハ時ニ消長アリト雖モ此ノ両三年来少時モ止ム時ナシ、即チ大正元年度約十四万噸、



大正二年度約二十七万噸、大正三年度四月末迄ニ於テ十数隻約七万噸、合計約四十八万噸<sup>(2)</sup>といわれた中古船輸入による船腹過剰が、この海運不況を生み出した原因であった。このような海運不況は三菱のような船腹需要者にとっては、容易に臨時備船を行なうことができたから、むしろ有利であった。さきに見たように、石炭不況に転じた大正3年には臨時備船と運送契約船を減少することで対応していたが、輸送貨物量が回復した4年には臨時備船を大幅に増加させている。

このような中で、第一次大戦の影響が現われ始める。大戦勃発直後は御用船需要に沸き返ったものの、すぐさま「一方ニ船腹ノ漸減アリト雖モ他方貿易ノ杜絶アリテ貨物ノ出廻り閉塞シ彼是相殺シテ何等我ガ船舶ノ需要ヲ喚起セザル為<sup>(3)</sup>」海運市況は低迷を続けていたが、大正4年上半期ごろから「本邦大型船サへ続々倫敦ヨリ備船ノ引合ヲ受ケ・・・従テ近海航路モ之レニ刺激セラレ<sup>(4)</sup>」、5年3月には「空前ノ大暴騰<sup>(5)</sup>」といわれるほどの好況となった。このような海運好況を目前にして、三菱は社内船の増加を計った。しかし、海運好況を背景にした造船ブームと鉄材の不足によって、長浦丸および勝浦丸の2隻の中小型汽船とトロール船を改造した吉浦丸を建造するにとどまった。そこで、三菱は木造船の建造を決定し、帆高丸および一郎丸から六郎丸を建造して、急場をしのいだ。また、定期備船も増加させたから、大正5年には社内船および定期備船船腹が62万トンとなり、全船腹の42%を占めるに至った。

ところで、大戦ブームは船腹の側面だけでなく、貨物の側面でも、船舶課に大きな影響を与えた。それまでの船舶課の業務は、基本的には、海外航路では社内石炭を輸出しその帰り荷として大冶鉄鉱石を輸送することと、国内航路では社内石炭の輸送を行なうことであった。ところが、大戦ブームによってこれらの間のバランスが大きく崩れてくるのである。

鉄鉱石輸送業務は大戦ブームのなかで、さらに大きく発展した。既に、大正3年2月には、室蘭向け鉄鉱石運送契約を結び、日本製鋼所への鉄鉱石を輸送<sup>(6)</sup>

したことから、輸送実績は大きく増加し、大正4年には30万トンを突破した。

このような輸送量の飛躍的拡大にともない、三菱は輸送体系の整備を行う。それは、長江中流の蕪湖に輸送中継基地を建設することであった。これは、「楊子江ニ於ケル海洋船ノ航海ハ例年四月ヨリ十月ニ終ル七箇月間ヲ普通トシ十一月ヨリ三月迄ハ減水季ニ属スルヲ以テ吃水ノ関係上海洋船ノ溯航ハ不可能ナリ、本計畫ハ此減水季ニ於テモ楊子江ノ或地点ヲ選ビ中継地ヲ設ケ貯鉱ヲ為シ此中継地ヨリ海洋船ニ依リテ冬季ト雖モ鉱石ヲ若松港ニ輸送セントスル<sup>(7)</sup>」<sup>(8)</sup>というものであり、総経費63万余円（予算額）を投じて、大正5年に完成した。この中継設備の完成によって、大冶鉄鉱石運搬第二次契約を大正5年以後10年間「毎年三十万噸乃至四十万噸<sup>(9)</sup>」と更新した。この輸送体系の整備が功奏したか、大正8年の鉄鉱石輸送量は遂に40万トン台を突破した。

ところが、石炭の海外輸出はかえって減少してゆく、これは、海運ブームによる運賃高騰を石炭価格の上昇が吸収しきれなかったためである。表4に見るように、三菱の石炭輸出高は大正4年をピークにして減少に転じ、特に7年には前年の半分強まで落ち込んだ。従って、この年には石炭輸送量は鉄鉱石輸送高の6割弱しかないことになる。大冶鉄鉱石輸送業務は、長期契約であったからか、運賃は相対的に低廉であった。若松上海間運賃はだいたい唐津横浜間の運賃と同等で、シンガポール航路や香港航路には比べることもできない低水準のものであった。しかも、大戦ブームによる運賃高騰の中でも「製鉄所も最初は難色を示したものゝ遂に最小限の値増を承諾<sup>(10)</sup>」する程度であったから、大正5年半ばでは国内航路の半分程度にまでなっていた。このような低水準の運賃であっても、片荷になることがなければ、採算は合うものであった。ところが、石炭輸出が減少したのであるから、上海航路はきわめて採算の悪いものになったはずである。しかし、採算が悪くなったからといって、この航路から簡単には撤退できなかった。大冶鉄鉱石の運送は、船舶課にとってベース・カーゴであったからである。

残された道は、日本から外国へ輸出される社外貨物を吸収することであった。船舶課の社外貸船の内容を品目別にまとめた表7を見ると、大正2・3年では石炭以外の貨物を輸送することは非常に少なく、また1航海当たり平均数量はかなり大きい。つまり、満船の貨物がある場合に貸船しているのであって、雑多な貨物の積み合わせはほとんどなかったことを示している。ところが、大正5年に入ると石炭以外の品目の貨物を運送することが多くなり、しかもそれらの1航海当たり平均数量はきわめて小さくなっている。つまり、小口貨物の積み合わせがかなり多くなってきているのである。そして、この傾向は6年にはさらに一層進展している。資料の関係上、この社外貸船の契約形態は一部しか分からないが、1航海当たり平均数量からみてトリップ・チャーターから船腹契約・運賃積契約へと移行していることを推察してもよいであろう。即ち、船舶課は純然たるプライベート・キャリアーからパブリック・キャリアーへと一歩踏み出してきているのである。大正5年9月に船舶課の本拠は門司から神戸へと移転されるが、これは社外貨物の取扱いを行なうにはチャーター船市場の中心である門司よりはカーゴ市場の中心である神戸の方が適していたためであると思われる。

大戦ブームによる貨物輸送総量の増加および社外貨物取扱の増加は、海上運賃の高騰と相まって、船舶課に大きな利益を与えた。表8に見るように、大正5年は定期備船の赤字が響いて前年より利益は少し増加しただけであったが、6年は急激に増大し、7年には158万円もの利益を計上するに至ったのである。この年の5月に営業部は三菱合資から分離独立して三菱商事となるが、海運部門はその重要な一部門に位置付けられていた。即ち、三菱商事設立の利益見込では、「総利益の三十五%を占める船舶運賃収入は、当時の運賃市況よりみて、実績である月平均約四十万円の確保は充分予測できる」と<sup>(12)</sup>とされていた。三菱商事設立とともに、営業部船舶課は同社に移管され、三菱商事船舶部となった。三菱商事に移管された船舶は、15隻36,650トンであった。<sup>(13)</sup>

表7 品目別社外貸船

大正	品名	数量	航海口数	平均数量	大正	品名	数量	航海口数	平均数量
2年	石炭(海外)	46,105トン	16	2,882トン	5年 続き	セメント	1,500トン	1	1,500トン
	石炭(国内)	1,996トン	2	998トン		セメント	1,500樽	1	1,500樽
	木炭	7,105俵	1	7,105俵		米	1,000石	1	1,000石
	無煙炭	1,090呔	1	1,090呔		石灰石	1,500トン	2	750トン
	木材	67トン	1	67トン		瓦	555トン	1	555トン
3年	石炭(海外)	33,445トン	10	3,345トン		雑貨	256トン	1	256トン
	雑貨	2,730トン	1	2,730トン		カーバイド	691トン	6	115トン
	硝子	720箱	3	240箱		煉瓦	688トン	6	115トン
4年	石炭(海外)	33,230トン	9	3,692トン		銑鉄	50トン	1	50トン
	石炭(国内)	8,426トン	4	2,107トン		コールドタール	161トン	5	32トン
	精米	4,138トン	1	4,138トン	機械雑貨	不明	1		
	大豆	3,828トン	1	3,828トン	雑貨	不明*2	2		
	砂糖	3,700トン	1	3,700トン	木材雑貨	不明*1*2	8		
	銑鉄	2,950トン	2	1,475トン	鯨ノ粕	不明*3	1		
	雑貨	870トン	1	870トン	6年	石炭(海外)	24,442トン	8	3,055トン
	不明	418トン	1	418トン		石炭(国内)	22,468トン	16	1,404トン
	硝子	1,045箱	4	254箱		枕木	64,374挺	2	32,187挺
	硝子	261トン	6	44トン		角材	9,700石	1	9,700石
紙・木材等	不明*1	1		豆粕		3,240トン	1	3,240トン	
檣角	不明*1	1		粘土		3,169トン	1	3,169トン	
定期貸船	不明	1	3カ月間	木材		2,650トン*2	1	2,650トン	
5年	石炭(海外)	15,137トン	7	2,162トン		角材	2,334本	1	2,334本
	石炭(国内)	8,360トン	4	2,090トン		鉛鉱石	2,180トン	1	2,180トン
	塩	18,200樽	2	59,100樽		雑貨	848トン	2	424トン
	木材	11,000石	2	5,500石	曹達灰	783トン	2	392トン	
	砂糖	4,317トン	1	4,317トン	食塩	351トン	1	351トン	
	木材雑貨	3,400トン*2	1	3,400トン	鉱石	332トン	1	332トン	
	石油	3,050トン	1	3,050トン	煉瓦	371トン	3	124トン	
	不明	2,625トン	1	2,625トン	石油	36トン	1	36トン	
	煉瓦	2,000石	1	2,000石	コールドタール	251トン	8	31トン	
	鉱石	14,270トン	8	1,783トン	硝子	30トン	1	30トン	
麦	1,665石	1	1,665石	鉄材	25トン	1	25トン		
				カーバイド	12トン	1	12トン		
				記念章	不明	1			

(注) \*1日貸契約。\*2船腹契約。\*3運賃積。石炭はコークスを含む。大正2年は1月を含まず。大正6年は6・7・11・12月を含まず。

(出所) 『記事月報』より作成。

表8 船舶課の収益状況

(単位：1000円)

	自社船損益	定期備船損益	船舶課利益
大正元年	239		
2	213	40	296
3	267	29	336
4	211	104	321
5	524	-225	350
6			956
7			1,580

(出所) 『三菱社誌』より作成。

- (1) 『記事月報』 26号123頁。
- (2) 『記事月報』 36号112頁。
- (3) 『記事月報』 41号112頁。
- (4) 『記事月報』 45号 1 頁。
- (5) 『記事月報』 58号 1 頁。
- (6) 前掲『三菱社誌』 23巻2021～2022頁。前掲『三菱商事社史』 上では大正 2 年からとしている (97頁)。
- (7) 前掲『三菱社誌』 24巻2622頁。
- (8) 前掲『三菱社誌』 24巻2700頁。のちに船舶建造費を加え89万5200円となる。その内訳は蕪湖地所買入代価および付帯費用 2 万2000円、土地埋立等設備費 6 万円、曳船 2 隻10万1200円、鋼製舢 8 隻躉船 2 隻45万円、第63番船建造代価26万2000円である (前掲『三菱社誌』 25巻2977頁)。
- (9) 前掲『三菱社誌』 25巻2953頁。
- (10) 田中完三『立業貿易録』 (同、昭和33年) 879～880頁。なお、運賃は10カ年契約でトン当たり 2 円80銭、輸送高が12万トン以上は 2 円70銭であったという。
- (11) 前掲『三菱社誌』 25巻3141頁。
- (12) 前掲『三菱商事社史』 上、122頁。
- (13) 前掲『三菱商事社史』 上、150頁。

### 3 定期航路の開設と挫折

三菱商事が設立された直後の大正 7 年 8 月、船舶部は定期航路の開設に乗り出した。まず、若松上海航路の両端を延長して、阪神漢口直行航路を開始しようとした。しかし、この航路には日清汽船・日本郵船・大阪商船が定期配船を行っており、特に日清汽船が三菱商事船舶部の航路開設に抗議を申し込んできた。結局、①両者とも月 1 隻ずつ配船、②運賃は両者同率、三菱の上海向け社外貨物積取量は月1,000トンに限る、という協定が成立し、就航が開始された。<sup>(1)</sup>

同じ月に船舶部は南支南洋航路を開設した。表 9 に見るように、この航路は幹線である香港経由シンガポール航路の外に、シンガポールを起点としたアモイ線・ボルネオ線および台湾香港マニラ線の 3 つの支線をもつ雄大なものであっ

表9 定期航路

阪神漢口直行航路（大正7年8月開航、大正12年まで継続）

阪神—漢口

南支南洋航路（大正7年8月開航、大正8年後半廃止）

幹線 神戸—門司—基隆—香港—マニラー—シンガポール—香港—基隆（または高雄）—門司—神戸

第一支線 シンガポール—バンコック—サイゴン—海防—香港—汕頭—アモイ—汕頭—香港—海防—サイゴン—バンコック—シンガポール

第二支線 シンガポール—サラワク—ラブアン—ゼツセルト—クダット—サンダカン—タワオー—サンダカン—クダット—ゼツセルト—ラブアン—サラワク—シンガポール

第三支線 基隆—アモイ—汕頭—香港—広東—マニラー—広東—香港—汕頭—アモイ—基隆

北米航路（大正8年開航、大正10年ごろ廃止）

神戸—清水—横浜—小樽—シアトル—タコマ—ポートランド—横浜—神戸—支那

印度洋横断南ア航路（大正10年開航、試験的航海に終る）

若松—香港—サイゴン—シンガポール—モウリシアス—レユニオン—ダーバン—モウリシアス—コロンボ—シンガポール—香港—若松

北鮮航路（大正11年開航）

阪神—兼二浦—安東

（出所）『立業貿易録』881～883頁。

(2) これは、「当時日本政府は邦船の日本を起点とせざる外国間航路は許可しない方針であったから、前記の三支線は幹線の付属培養線の形になっているが実は此方が真の目的<sup>(3)</sup>」であり、「外国船が是等航路から引揚げたため貨物も多く運賃も有利であった<sup>(3)</sup>」といわれる。つまり、第三国間の社外貨物の積取を意図していたのである。

さらに、翌8年に船舶部は三菱商事の北米木材および小麦輸入取引への進出に呼応して、北米航路への進出を計った。この航路は、既存汽船会社によるプール等の独占組織を回避するため、小樽・シアトルを経由してポートランドで大陸横断鉄道と連絡する線が選ばれた。こうして、船舶部は大正8年には沿岸・近海・遠洋航路を経営するに至った。

これらの定期航路の輸送実績は、資料の欠如から、不明である。ただし、大正8年のみ積地仕向地別の集計が存在するので、これを航路別にまとめたものが表10である。ただし、この表では定期・不定期の区別はされていない。さらに、この年には北米航路があるはずであるが、集計には入っていない。こういっ

表10 大正8年航路別輸送量

(単位：1000トン、%)

航路	社内貨物		社外貨物			合計	大正元年合計
	石炭	雑貨	石炭	鉱石	雑貨		
国内							
北九州阪神航路	78(8.5)	2(15.8)				80(4.8)	136(10.9)
北九州東海航路	200(21.7)		1(0.9)			202(11.9)	204(16.4)
北九州京浜航路*1	167(18.1)		11(6.6)			179(10.5)	239(19.2)
北九州日本海航路	62(6.7)					62(3.7)	33(2.7)
北九州内	20(2.3)					20(1.2)	9(0.7)
北海道京浜航路*2	127(13.8)					127(7.5)	
北海道東海航路*3	103(11.2)					103(6.1)	
北海道日本海航路	1(0.2)					1(0.1)	
その他	5(0.6)				1(0.8)	7(0.4)	13(1.1)
国内航路合計	767(83.2)	2(15.8)	14(8.0)		1(0.9)	785(46.3)	637(51.0)
海外							
阪神北九州中支航路	45(4.9)	4(33.3)	132(73.3)	416(100)	30(18.6)	629(37.1)	369(29.5)
南支南洋幹線航路	80(8.7)		5(3.3)		35(21.8)	122(7.2)	205(16.5)
南支南洋支線航路*4			5(3.0)		72(44.5)	78(4.6)	
北海航路	20(2.3)					20(1.2)	38(3.1)
満州北支航路	2(0.3)				9(5.9)	12(0.7)	
中支北支満州間航路	3(0.4)		17(9.5)		5(3.4)	25(1.5)	
その他*5	2(0.2)	7(47.7)	5(2.9)		8(4.9)	22(1.3)	
海外航路合計	155(16.8)	12(84.2)	166(92.0)	416(100)	162(99.1)	912(53.7)	613(49.0)
総合計	922(100)	14(100)	180(100)	416(100)	163(100)	1,698(100)	1,251(100)

(注) 上表に含まれないもの、\*1 コークス2,738トン、\*2 木材3,300石 36,333本、\*3 木材4,081石 蜜柑21,736箱、\*4 カーバイト200箱、\*5 木材1,938石 枕木97,981挺。合計が合わないのは1000トン未満を切り捨てたため。

(出所) 『三菱合資会社年報』大正元年版、大正8年版より作成。

た限界はあるが、大勢は判明すると思われるので、検討してゆこう。

まず、国内航路から検討すると、大正8年の国内航路の貨物はほとんど社内貨物であり、その大部分が石炭である。大正元年と比べてみると、総輸送量では約15万トンも増えているが、北海道から京浜や東海への石炭輸送が加わっているためであって、北九州から阪神・京浜への石炭輸送は大きく減少している。拙稿で触れたように、大正5年を峠として石炭市場の地理的限定性が再び高まり、土地売炭が増加してゆくが、これが船舶部の輸送貨物の減少に結び付いてくるわけである。<sup>(4)</sup>

次に、海外航路を見てみると、ここでは国内航路以上に社内石炭輸送量の減少は著しい。大正元年では鉄鉱石輸送量は20万トンであるから、海外総輸送量61万トンからこれを差し引いた41万トンが社内石炭輸送量であるが、これが大

正8年ではわずかに15万トンにまで減少しているのである。阪神北九州中支航路（上海・漢口航路）では、約17万トンから4万トン強に、南支南洋航路（香港・シンガポール航路）では20万トンから8万トンへの減少である。大戦ブームによる海上運賃の急上昇が石炭の輸出競争力を失わせ、さらに中国炭や東南アジア炭との競争がこれに加わって、三菱の中国向石炭輸出は急激に減少するが、<sup>(5)</sup>それがこのような急激な石炭輸送の減少を引き起こしたのである。

社内雑貨の輸送はほとんど取るに足りないものであった。三菱商事の貿易活動に伴う雑貨輸送は国内・海外航路合わせて1万トン強に過ぎなかった。石炭輸送の減少を補ったものは、社外貨物の積取りである。大正5年ごろから本格的となった社外貨物の輸送は、大正8年では海外航路で74万トンに達していた。このうち約半数は鉄鉱石の輸送であるが、これ以外に社外石炭輸送量が16万トン、社外雑貨輸送量が同じく16万トンに達していた。航路別に見ると、阪神北九州中支航路が最も大きく、鉄鉱石以外の石炭雑貨合わせて16万トンの社外貨物を吸収していた。南支南洋航路では、幹線航路は比較的小さく3万トン強にとどまるが、支線航路では7万トンの雑貨を積取っている。即ち、定期航路の開設は所期の目的をある程度果たしていたといえるであろう。

しかし、社外貨物の吸収によるハブリック・キャリアーへの転換、ライナーへの転身は、この年がピークであった。翌大正9年の反動恐慌以後日本は慢性的不況に苦しむことになるが、この不況過程で定期航路の多くが廃止されるのである。南支南洋航路は、大正8年の終りには「外国船も復帰し運賃も低落したので」<sup>(6)</sup>廃止され、これに続いて大正10年には「往航の雑貨が皆無で採算が取れず」<sup>(7)</sup>北米航路も廃止された。この年に、インド洋横断南ア航路を開設するが、「連続運行の見込立たず、試験的航海に了った」<sup>(7)</sup>。翌11年に三菱製鉄「兼二浦製鉄所の出入貨物（を）・主たる目的」<sup>(8)</sup>として開設した北鮮航路が、阪神漢口直行航路とともに、船舶部の定期航路として残るのみになるのである。

三菱商事船舶部のライナーへの転身の動きは、時期尚早であったと言いうる



であろう。中川敬一郎氏によれば、「大手『社外船主』が相ついで海外定期航路の開設に乗り出し<sup>(9)</sup>」たのは1920～1930年代であるという。これが可能になったのは、大手オペレーターが定期・不定期航路、沿岸・近海・遠洋航路を多角的に組み合わせる運航能力にあるというが、その基礎には大量貨物とともに定期船向きの高価貨物が組み合わせられており、それに対応すべく多様な船質の船舶を擁していたからであった<sup>(10)</sup>。ところが、この時期の船舶部の保有船舶は、高速優秀船はまったくなく、船齢の高い船舶や木造船さえ含まれていたのである。従って、高価貨物を吸収できる能力はなく、不定期船向きの大量貨物が船腹需要の中心であった。阪神漢口直行航路と北鮮航路のみが定期航路として定着したのは、石炭と鉄鉱石というベース・カーゴが存在し、これに雑貨を積合わせることができたからである。

- (1) 前掲『立業貿易録』882頁。
- (2) 大正7年の逓信省への出願では第三支線が出願されていない。また、航行開始は4月以降とされており、逓信省の許可が4月におりているから、当初は幹線と第一・第二支線から航行が開始され、8月に第三支線が始められたのかもしれない。(前掲『三菱社誌』29巻4418～4420頁)。
- (3) 前掲『立業貿易録』882頁。
- (4) 拙稿「1910年代三菱の国内石炭販売」(『福山大学経済学論集』13巻1号昭和63年)69頁。
- (5) 拙稿「1910年代三菱合資の東アジア支店活動—総合商社の発生過程—」(『経営史学』24巻1号、平成元年)参照。
- (6) 前掲『立業貿易録』882頁。
- (7) 前掲『立業貿易録』883頁。
- (8) 前掲『立業貿易録』882頁。
- (9) 中川敬一郎編『両大戦間の日本海事産業』(中央大学出版部、平成元年)21頁。
- (10) 前掲『両大戦間の日本海事産業』22～23頁。

#### 4 三菱財閥における海運業の位置

資料の関係から、慢性的不況に入った大正9年から10年までの船舶部の輸送実績は不明であり、11年以後14年までが判明する（表11）。これで見ると、輸送数量合計は大正8年水準よりもさらに大きくなっている。それは、石炭輸送量が再び増加したことと、雑貨輸送量がさらに大きくなったことによっている。石炭輸送量は、大正8年には110万トンであったものが、11年には134万トンにまで増加している。三菱商事の石炭取扱量がこの時期に特に大きくなったという印象はないから、この石炭輸送量の増加は社外石炭の取扱によるものであらうと推測される。雑貨の場合は、8年の17万トンから11年の24万トンまで増加しているが、社外貨物の増加によるものか、三菱商事の貿易活動による社内貨物の増加によるものか、判別し難い。翌12年にはさらに輸送数量は増加し、合計で200万トンを突破している。また、この時期の用船では、運送契約船がまったくなくなり、船腹の6割内外を臨時傭船で賄っているのが特徴である。

いずれにせよ、船舶部は、輸送数量で見ると、不況にもかかわらず拡大途上にあった。ところが、大正12年12月に至り三菱商事は日本郵船の子会社近海郵船に汽船9隻・小蒸気船等8隻を、漢口定期航路・大冶鉄鉱石運送契約ともども400万円で譲渡し、ここに第二次自営船時代は終りを告げた。この売却の理由を、『立業貿易録』では「商事に於ても当時市況不味、業績不振の際で

表11 船舶部取扱高

(単位：1000トン)

	船 種 別			商 品 別			合 計
	社船	定期傭船	臨時傭船	石炭	鉱石	雑貨	
大正11年	505	144	1,236	1,341	298	247	1,887
12	523	357	1,233	1,533	329	252	2,114
13	61	315	1,349	1,444	45	236	1,726
14		49	1,889	1,715		223	1,938

(注) 大正11年は暦年、12年および13年は前年11月から当年10月まで、14年は前年11月から当年9月まで。

(出所) 『三菱合資会社年報』および『立業貿易録』885頁。

あったから商談に応じたものである<sup>(1)</sup>とし、『三菱商事社史』では「運賃低落により、船舶業務を少々持て余していたのでこれに応じ<sup>(2)</sup>」と説明している。前者の説明では三菱商事全体の業績悪化が理由とされるが、後者の説明では船舶部そのものの不振が原因とされている。このいずれの理由であるかは、この時期の三菱商事の部門別損益が不明なので分からない。ただ、さきに指摘したように、この時期の船舶部は、輸送数量で見るとかぎり拡大しつつあった。運賃低落などによる船舶部自体の業績不振であれば、「赤字拡大路線」とでも言うべき企業行動ということになる。むしろ、『立業貿易録』の言うように、三菱商事全体の業績悪化がこの売却の理由ではなかろうか<sup>(3)</sup>。

社内船および航路・運送契約の売却によって、船舶部は持船をまったくもたないオペレーターとなった。表11に見るように、大正13年には定期備船および臨時備船で船腹を確保している。ところが、翌14年になると、定期備船すら解備し、船腹の98%を臨時備船で調達しているのである。これではオペレーターというよりは「船腹の手配屋」に過ぎない。こうして、大正期にオペレーターからライナーへの動きを見せた三菱の海運業はいったん終焉するのである。

ここで、この時期の三菱財閥における海運業の位置を考えてみよう。まず第一に検討されるべきは、商事部門との関連性である。かつて、中川敬一郎氏は、外国貿易を遂行するためには外国為替・海上保険・海運などの補助的産業が発達が必要であり、このような補助的産業が未成立の日本では商社がこれを兼営しなければならなかった、ところがこのような補助的業務を兼営していくためにはそれを賄うだけの取引量が必要となり、ここに貿易商社が総合商社となる基盤がある、という仮説を立てた<sup>(4)</sup>。この仮説に対しては、森川英正氏が詳細な批判を展開し<sup>(5)</sup>、また三島康雄氏も三菱商事の事例にもとづいて批判しているので、本稿で詳論する必要はないであろう<sup>(6)</sup>。ただ、両氏とも海運業のみに関しては貿易補助産業として把握されているので、この点をさらに検討しよう。

三菱の場合、確かに第二次自営船時代の最初から最後まで、海運業は商事部

門の補助産業として成立していた。しかし、それが商事部門の側の必要に基づいて存立するのは大正初めまでである。既に検討したように、大戦ブームのなかでは、むしろ商事の提供する貨物（石炭）が他の貨物とのバランス上で不足してくる。この場合、海運業が単なる補助産業としてのみ成立していたとするならば、社内船や定期傭船を減少させ、臨時傭船に依存するような縮小戦略を取るほうが合理的である。ところが、事實は逆で、社内船の増加を計るとともに社外貨物の積極的吸収に向うのである。このことは、この大戦ブーム期に海運業が商事部門の補助産業としての位置から一步踏み出すことを意味していた。つまり、海運業の自立化の方向が生れていたのである。『立業貿易録』が、「船舶課に対する雑貨船腹の引合は各支店から矢のごとく蝟集した、船舶課も三菱発祥以来の海運魂を以てして此好機を看過する筈なく、大正五年九月勃々たる雄図を抱いて海運の中心市場神戸へ本拠を遷した<sup>(7)</sup>」と述べているが、ここでいう「雄図」が船舶課の商事部門の補助産業からの脱皮を意味していたと考えるのは妥当であろう。

この時期の三菱では、社内需要を基礎とし、社外需要を吸収することによって、新規事業分野に進出するという戦略を取ることが多かった。もちろん、これには製鉄や内燃機のような例外もあるが、電機・海上保険などはこの典型である。そういう意味では、海運業もこの戦略による新規事業分野への進出として位置付けてもよいのではないかと思う。しかし、社外需要の吸収が充分になされなかったうちに反動恐慌を迎え、結局のところ自立化路線は挫折したと考えたい。

電機や海上保険が、いまだに自立しうる状態ではなかったにもかかわらず、分系会社として独立したのに比べて、海運業の場合は三菱は消極的であった。この相違がなぜ生じるのであろうか。この点に関して資料はまったく語ってくれない。以下に筆者の推測を述べて、本稿を終りたい。

それは、海運業の競争関係がもたらす三菱財閥全体への影響である。海運業

を本格的に拡大した場合、その主たる競争相手は日本郵船、大阪商船などの社船企業となる。このことは、阪神漢口直行航路を開設した時、三菱商事船舶部が「当時長江方面に定期配船せる日清・郵船・商船の三社へ徳義上一応の通知<sup>(8)</sup>」を行なうという行動にも現われている。ところが、これらの社船企業は三菱にとって造船業の顧客であり、また石炭の販売先でもあった。従って、海運業を拡大するとすれば、船舶や石炭の販売減少を覚悟しなければならなかったはずである。意思決定の中心は、海運業拡大によって得られる利益と、それによって失う船舶・石炭の利益の比較となる。当然後者が大きい。従って、海運業への本格的進出は見送らざるをえなかったのである。この点で、海上保険の場合、東京海上の反対を押し切っても進出したことは、この産業での競争の激化が三菱財閥にマイナスの影響をほとんど与えなかったからであると考えられ、この論点を逆の側面から立論できよう。

- (1) 前掲『立業貿易録』884頁。
- (2) 前掲『三菱商事社史』上210頁。
- (3) 前掲『三菱商事社史』では「この結果一時的に海運界の不況から免れることができたが、その反面・・・傭船や運送契約に依存するほかなく、昭和初めまでの収益低迷の一因となった」(211頁)と述べている。もし船舶部が業績不振であったならば、不採算部門の切り捨てであるから、三菱商事の収益低迷には結び付かないはずである。
- (4) 中川敬一郎「日本の工業化過程における『組織された企業者活動』」(『経営史学』2巻3号、昭和42年)30頁。
- (5) 森川英正「総合商社の成立と論理」(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)。
- (6) 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—」(『甲南経営研究』13巻4号、昭和48年)。
- (7) 前掲『立業貿易録』876頁。
- (8) 前掲『立業貿易録』882頁。