

## 三井の初期多角化 —— 三菱と比較して ——

The early Diversification of Mitsui: In contrast with Mitsubishi

小林 正 彬

Masaaki Kobayashi

**要旨** 三菱の多角化については、海運業から高島炭坑買収で鉱山業へ、長崎造船所払下げを受け重工業へ展開する状況を解明した。岩崎1家の維新後発展した三菱と、維新前200年の三井11家が、維新後、銀行、物産、鉱山などへ多角化するには、より複雑な困難が伴ったはずで、これを三菱と比較する。

**キーワード** 大元方 本店一卷 両替店一卷 三野村利左衛門 益田孝 三池炭坑

はじめに

1. 幕末維新と三井
2. 三井銀行の設立
3. 三井物産の設立
4. 三井多角化と元方

### はじめに

「三菱の多角化」については、海運業から高島炭坑買収を契機として鉱山業へ、そして長崎造船所払下げを受け重工業へ、第一次、第二次大戦を経て重化学工業へ達する戦前までの状況は、本誌に7稿、載せてきた。『経済系』第205、206、207集（2000年10月、2001年1月、4月）、210、212、213、215集（2002年1月、7月、10月、2003年4月）がそれである。

財閥の多角化、とくに初期多角化を問題とした場合、三井は三菱とどう違うのか。銀行、物産、鉱山への三井の展開は、三菱（岩崎）1家と異なり、三井11家の維持もあり、困難な問題を抱えている。

この問題を1.で創業時の状況、2.で呉服より両替が中心となる事情、3.先収会社が物産の主流となる状況、4.で主として、明治10年代以降の多角化と創業時の大元方の理念復活が、どういう結果となったか、不十分ながら三菱と比較して考察したい。

### 1. 幕末維新と三井

三井の家祖、業祖（創業者）は三井高利（宗寿、1622-94、元和8-元禄7）である。父高俊は妻殊法とともに酒・みその販売と質屋を業としていた。元祖は三井越後守高安で、近江源氏総領家六角佐々木氏の家臣であったが、主家滅亡後、流浪して伊勢に住んだ。その長男高俊のとき、松坂に移り、「越後殿の酒屋」（これが越後屋と称する由来）と呼ばれた。

高俊の末っ子四男が高利である。長男俊次は、当時の豪商が目指した「江戸店持京商人」をめざして江戸で1627（寛永4）年、本町四丁目（だんなもち あきんど）に小間物店を開いた。高利も江戸店で商才を発揮するが、母殊法の面倒をみるように俊次にいわれ、松坂に帰らされた。1673年の兄俊次の死で、一挙に江戸と京都に出店、1683（天和3）年駿河町に店舗を構えたのが、現在の三越本店の敷地の一部で、「呉服物現銀安売無掛直」という新販売で成功した。

このとき配った引札の原文は、次の通り。

駿河町越後屋八郎右衛門申上候、今度私工夫を以、呉服物何に不依、格別下直ニ売出し申候間、私店江御出御買可被下候、何方様江も為持遣候儀ハ不仕候、尤手前割合勘定を以売出し候上は、壹錢にても、空直不申上候間、御直き利被遊候而も、負ハ無御座候、勿論代物は、即座ニ御払可被下候、一錢にても延金ニハ不仕候 以上  
 呉服物現銀 駿河町式丁目  
 安売無掛直 越後屋八郎右衛門<sup>1)</sup>

三井文庫研究員と正確に現代訳を試みたが、次の通りと思われる。

「駿河町越後屋八郎右衛門が申し上げます。このたび私、工夫してどんな呉服物でも格別安値で売り出しますから、私どもの店へどうぞお出かけになりお買い求め下さい。どなた様へも、こちらからお持ちすることは致しません。私どもは公正な値段で売り出しておりますから、一錢でも、うその値段を付けておりません。値切ろうとなされても、負けることはございません。もちろん、お代はその場で現金でお支払い下さい。一錢でも掛け払いはお受け致しません。以上」<sup>2)</sup>。

これは、デパートの原理である one price policy (定価販売) であり cash policy の先駆で、アメリカの R. H. Macy (1822-77) が創立したメーシー・デパートが打出したといわれるのより 2 世紀近く前のことである<sup>3)</sup>。アメリカの 1840 年代でも商品に定価の明示がなく、買手と売手の相対価格で値段が決められていた。

当時の江戸商人は、武士相手に少量多種の掛売りを行ない、盆暮の年 2 回、売掛金を受取るといのが慣行であった。したがって、大量廉価販売を実現させた新興商人三井に対する反感は強かった。石火矢 (大砲) をしかけて店の手代を皆殺し

にすると貼り出したり、大名が従来の御用達より廉価なので越後屋からちりめんを買取った、として仲間はずれにされた。井原西鶴 (1642-93) の『日本永代蔵』(1688, 元禄元年刊) にも越後屋が「万現銀売にかけねなしと相定め」、40 人の手代が金欄類 1 人、羽二重 1 人分業で客に接し、1 反以下の小布も売り、急ぎの羽織など専属の細工人が客を待たせて仕立てて渡す有様を描写している。毎日 150 両を売上げているという記述は、史料によって正確な記述であることが、確められている。西鶴は、越後屋を「大商人の手本なるべし」と紹介している<sup>4)</sup>。

高利は 1686 年、江戸駿河町店の成功や京仕入店の拡張の必要から、本拠を松坂から京都に移した。後述するように朝廷や寺社との関係から明治以降も、京都での全事業統轄は、意味を持ってくる。高利 65 歳のときであった。越後屋の名声は、幕府の賜与・褒美などの服を提供する払方御納戸を 1687 年に、1689 (元禄 2) 年に將軍家の服飾・手廻品一切を調達する元方御納戸を、由緒ある後藤縫殿助<sup>ぬいのすけ</sup>ほか 6 名が代々勤めていた御用達に任せられる結果となる。

本業である呉服御用達は 1718 (享和 3) 年まで続くが、八代吉宗の「諸事権限様御掟之通」復帰策で、再び旧来の門閥町人に限られた。しかし、副業として始めた両替業についても、30 軒の本両替仲間に加えを許されず、1689 (元禄 2) 年になり、仲間に入るを許され、翌 90 年に御金蔵銀御為替御用を請負う。直轄領からの米穀を現金銀化し大坂の御金蔵に納め、江戸に送金するまで預かる両替商は、これを取付ける商人に分割して貸付け、商人達から為替手形をとって江戸に送り、代金を取って幕府へ上納するまでの 60 日 (のち 90 日、150 日に改正) の期限まで、その無利息の金銀を運用できる仕組みであった<sup>5)</sup>。

なお、大坂御金蔵御用は希望者を町奉行が募り、

〔注〕

1) 三井文庫編・発行『三井事業史』本篇第一巻、1980 年、33 頁。「現金」は現存看板の「現銀」に訂正。  
 2) 拙著『政商の誕生』東洋経済新報社、1987 年、40 頁、「三井高利」の項参照。  
 3) 拙著『経営史』世界書院、1991 年、165-7 頁。

4) 井原西鶴『日本永代蔵』岩波文庫、1956 年、31-5 頁。  
 5) この仕組みは高利の高利徳の抑制と公正価格主張で商業史上画期的。中田易直『三井高利』吉川弘文館、1959 年、197 頁。

海保屋 3 人、中川屋 2 人、越後屋 2 人など 12 人が申し出た。三井は本銀町二丁目で幕府呉服御用を引受けていた越後屋八郎兵衛と駿河町の三井八郎右衛門であり、両店がのちに御為替方三井組というようになるのである<sup>6)</sup>。

高利は、10 男 5 女をもうけて、三井家を安定させたが、長男高平（宗竺）が「宗竺遺書」を残し、父の経営理念を継承している。公儀を専らとし、家業を忘れると「身上滅却」することになる。「まして手前者商人なり、御用者商の余情と心得べし」という高利の言葉が残されている。また、むかしから金山、新田を手がけて立身した者はいない。「其内銅山などにて八百人に壺人も致立身事在之」とあるのは、住友政友（1585-1652、天正 13-慶安 5）を想起したものか<sup>7)</sup>。また、米で立身した者も皆無で、ときに 5000 両、3000 両儲けても、ばくち同然で、失敗するのが落ちとした。

かように、高利の自らを商人に徹せよ、という考えは、呉服と両替など流通で三井を發展させ、生産に対する展開を制約することとなった。そして、高利（宗寿）は「商人にかきらす儒（教）仏（教）両様に心得」仏教だけに片寄って信仰すると家が危くなる、といった<sup>8)</sup>。

そして、高利は、死の直前 1694（元禄 7）年 2 月、子供を病床に集め、遺産の分割について配分を示した。妻寿讚に遺贈分 30 を与えて、残り 70 を 10 人に配分する割合を定めた。割歩は、長男（高平）29、次男 13、三男 9、四男 7.5、六男 4.5、長女夫妻 2、九男 1.5、十男 1.2、そして、義絶に近い五男 1.5、その娘 0.8 と分ける。比率的にいうと、長男が 41.4% で圧倒的に高く、次男 18.6%、三男 12.9%、四男 10.7%、六男 6.4%、あとは 2.9% 以下。しかし、高利から高平に圧倒的財産を分割したとしても、それを分割するのではなく、長男を中心に一族が結束することを同年 5 月 6 日に死去する創業者が求めたので、資産は個人の所有となったわけではない。事実、「江戸表呉服店両替店綿店」と家

屋敷、「京都所々買物所両替店」と家屋敷、「大坂表呉服店両替店」と家屋敷、以上三都と「勢州（松坂）表方々家屋敷金高」という営業店と家屋敷であって、資産は不動産であった<sup>9)</sup>。

1705 年には、本店と両替店の分離、江戸・京・大坂にある本店 5 か所の統合などが行なわれる。こうして、1710（宝永 7）年の江戸本店の売上は銀 9095 貫目であり、元禄年間の倍となった。1705-8 年の 4 か年分の利益は銀 2594 貫目（年平均 648 貫目）で、このうち、大元方への上納が 1800 貫目、残り 794 貫目が店の保留分である。この保留分から経費を差引いた 474 貫目余が純利益で、奉公人にこの 10 分の 1 が「十分一励料」で支給された<sup>10)</sup>。

そして、この 1710 年は、三井各家と営業店を支配する新しい統轄機関として「大元方」が設けられた年である。前年 12 月「規矩録」によると、京両替店の場合、大元方から「元建」（資本金に当たるもの）銀 1000 貫目を渡される。これにみあう「商徳功納」として年に銀 200 貫目を盆と年末の 2 回に分けて大元方へ納め、前述のように余剰が出た場合には、その 10 分の 1 が褒美として支給される。「商徳功納」は必ず納め、納められないときは大元方から借りて納める。大元方は貸付けも行なうが、利息は銀 1000 貫目以上は年 7 分、500 貫目以上は年 9 分、500 貫目以下は年 1 割とする。三井家の者で店に勤めているときの小遣い・交通費などは大元方へ振替請求する。三井同苗にも同文の「規矩録」が渡されていた、とされる。この年 1 月の融資は、本店 1500 貫（元建）、1100 貫余（貸付金）、両替店はおのおの 2006 貫、634 貫余で、ともに 2600 貫余の資金を動かして、巨額である<sup>11)</sup>。

大元方は、同苗各家を結びつける目的もあったが、事業との関連は完全なものとはいえなかった。高平は、「宗竺遺書」を 1722（享保 7）年制定した。宗寿の遺書を改め、三井家とその事業を規定するため、宗竺と宗印（三男高治）・宗利（四男高伴）の奥書・連判、12 人の同苗がこれに連判すること

6) 前掲『三井事業史』本篇第一巻、40-1 頁。

7) 拙著『政商の誕生』の「住友政友」の項、50-72 頁参照。

8) 前掲書、45 頁。

9) 前掲『三井事業史』本篇第一巻、49-50 頁。

10) 前掲書、93 頁。

11) 前掲書、96-8 頁。

で成立する「兄弟一致」の法則が強調されている。本家 6 軒、連家 3 軒（のち、1730 と 40 年に 2 軒増えて 5 軒となり、三井 11 家となる。養子や宗寿の五男安長の長女などの嫁入先が先祖）があったが、本家 6 軒のうち総領家から親分を出すのが、創業期の功績や総領家当主が若年の場合は、親分を他の本家から出せるとした。とくに大きいのは、資産配分の平等化傾向で、総領家は 28.2%、次男家 13.6% と減少させ、3 本家 12~10%、連家も 3% 前後に引上げている。この配分率を参考に賄銀を銀 1 貫 500 目を掛けて算出した。家業を勤めない者には賄銀を 20% 減ずるほか、家屋の普請などは大元方で行なうが、オーバーした場合は、自己負担とするなど<sup>12)</sup>。「宗竺遺書」制定後の 1723-33（享保 8-18）年に、大元方の収入・支出にとくに変わったところはない。ところが、元文期（1736-41）に入ると、収入が急速に伸びる。元文元年に金銀改鑄を行なったため、「増歩」<sup>13)</sup>が出たので、その分、銀 4487 貫余が計上された。したがって、享保 18 年の 3250 貫余と比較すると多額になった。元文期の特徴として、紀州家や牧野家という大名への貸付金が増えてくる。三井家は伊勢松坂が出身地であり、松坂を支配するのは、紀州徳川家である。したがって、「地頭」として深い関係があるにもかかわらず、営業の中心が京都に移っている。しかし、紀州家に対して巨額の御用金を納入し続けなければならないことが、経済的・政治的負担となってくる。しかし、享保・元文期、呉服業は京都に仕入店を持ち、江戸・大坂に販売店を置いて、直仕入れと現銀安売り掛値なしを貫いて急速な発展を示すのである。いわば、京本店中心の経営組織であった。

三井家が「本店一卷」（ほんだないちまき）という呉服販売と「両替店一卷」（りょうがえだないちまき）という金融業務の 2 本立てで成立していたことは、明治以降の三井の発展の基礎を考える上で重要である。したがって、江戸末期の状況をかんとんに見ておこう。本店一卷、両替店一卷は相

対的に自立していたため、安定的な発展を続けていたが、それは大元方の統制が弱まった面や三井同苗への借財を抱え、市場構造と変動などがあり、危険と隣り合わせであった。

京本店が買入れた呉服を「京下り物」として京・江戸・大坂の「商徳」とする販売パターンで、享保末期には 90% の利益金を計上する。京本店が扱う呉服扱所は、長崎から直買いする「唐物方」、田舎反物を扱う「絹加賀方」、京織物のすべてを扱う「西陣方・売倍商人代物請前」、縫物を扱う「染物方・縫方」、江戸一丁目店への販売窓口「小松方」、江戸向の必要木綿の「木綿方」、諸大名用の「詠方」、大坂店用の「大坂方」などに分けられる<sup>14)</sup>。

江戸の呉服店で京都に仕入店をもつのは 1735（享保 20）年は 47 軒で、伊豆蔵、白木屋、越後屋が代表で、駿河町江戸本店は手代 109 人、子供 57 人、下男 59 人計 225 人の江戸でもっとも多い奉公人を抱える大店舗であった<sup>15)</sup>。売上高がピークに達した 1737（元文 2）年、1 日 600 両とみられている<sup>16)</sup>。店頭での現銀売り（前売り）は享保末年 50% 超となり、武家屋敷や両替町の町人への掛売りは 20% を切る。しかし、次第に掛売りが、増えていくようになる。

駿河町店のほかに関東絹を扱う江戸一丁目店や江戸で需要の多い木綿も買付ける綿店もあった。また、人口が増加していた大坂にも高麗橋に大坂本店を設け、110~140 人の奉公人を使い、大黒屋など大店と肩を並べた。京下り物を主として、店頭でも現銀商いは、60% を維持した。しかし、大坂特有の町人への掛売りである「持出売り」もあった。こうして、各地の越後屋の巨額な損金、値引分の負債額は京本店（「本店一卷」）から支出されていた。

両替店については、元禄期は、大坂御金蔵や代官所に集められた年貢米代金を江戸へ送ること、および越後屋が各地にもつ店の金融業務を荷っていた。しかし、享保・元文期に入ると、両替店は京両替店を中心として江戸・大坂店との結び付き

12) 前掲書、126-8 頁。

13) 取立ては古金銀で、支払いは新金銀で行い、利益を得ること。

14) 前掲書、156-9 頁。

15) 前掲書、176 頁。

16) 前掲書、180 頁。

が強化された。したがって、京本店も京両替店も大元方から借入れるのであって「金銀他借の儀無用」という方針が貫かれた。京両替店は江戸・大坂両替店への「元建」（資本金）の貸付けを行なっているが、主として大坂御金蔵銀御為替分や大名貸しの返済金が多く、当然、大坂両替店への貸付けが多く、江戸両替店へは僅かであった。といっても、貸し借りは差引き 1000 両貸越しである<sup>17)</sup>。この享保期、幕府は大坂・二条・大津の御蔵にあった米・大豆を売却するが、その代銀の江戸送金を 1722（享保 7）年から三井へ一手に任せた。それだけでなく、臨時御用とか急御用が増え、金銀為替送金を命ぜられている。創業者・高利の「御用者商の余情」は崩れつつあった。

大元方の安永・寛政期の動きは、1774（安永 3）年 10 月、本店、両替店、松坂店の 3 グループに分ける「安永持分け」を行なった。ただし、幕府や紀州藩の御用引受けから、表向きは一本化の体裁を保つ。持分け後は、本店・両替店ともに大元方に依存することなく、自己資金によって、また 3 年目ごとの利益金の元方への上納をやめた結果、両替店は元建銀が増加した。ところが、大元方への不良資産が残され、大元方は統轄機能を失なった。

やがて、販売競争の激化や唐物類の急減、西陣物の横ばい、地方絹の増加があり、紀州家とくに御用金の激増は、1769 年 10 月時点で上納金額は金 36 万 4629 両、銀 662 貫 500 目で、利息年 8%、返済 15 か年賦で、回収できない分は不良資産として大元方に計上された。同苗が死去したとき、紀州松坂の住人なのに京都でも葬儀したのはおかしいと紀州の介入があり、これを契機に 1797（寛政 9）年、再び大元方に統合する「寛政一致」をもたらした<sup>18)</sup>。

天保期に入ると、徳川 200 年以上支配の矛盾が顕現化してきた。老中水野忠邦による天保改革も効果なく、大凶作による米価騰貴が百姓一揆、打毀しを激化させる。それは、支配者のみでなく問屋にも及んだ。窮民救済のため、有力商人に御用

金を負担させた。將軍膝下の江戸へ余剰米を廻米することを関東諸国に命じた 1834（天保 5）年、大坂でも大坂 14 軒御用方に内密御用金が課せられ、鴻池善右衛門と加島屋久右衛門金 6000 両を最高に、越後屋八郎右衛門も金 2300 両を負担した<sup>19)</sup>。この時期の豪商のランキングがわかる。

1833（天保 4）年 12 月、幕府は 5 か年の儉約令を出す。その結果、奢侈品である西陣織物の需要は抑えられ、1841 年 10 月の奢侈禁止令によって、さらに織屋が困窮し、それは越後屋にも大きな影響を与えた。文化期以降、1809 年の江戸日本橋・本所大火などで江戸店 3 店が被災した越後屋は、1837 年 2 月、大塩平八郎の乱で大坂本店、土蔵を全焼、織物銀 1848 貫目を失なう。さらに、翌 38 年 4 月、駿河町の江戸本店、両替店が江戸大火で類焼した。これらの再建費用が重く負債となった。1854 年の江戸大火、翌 1855 年安政の大地震でも罹災している。

幕府は 1842（天保 13）年 3 月、米価に応じた諸物価の引下げ、全国に株仲間解散と問屋名称の禁止令を出す。同年 6 月には、町触で卸売から小売まで 2 割以上の引下げを命じた。これは越後屋に甚しい損失をもたらした。翌年、水野忠邦は罷免されるので、幕府の諸方策が物価引下げに直ちに影響できたかは疑問とされるが、問屋、とくに大問屋ほど打撃は大であった。

西陣織を下し荷として江戸に 70%（宝暦初）を出荷し、それが最大の利潤源となっていた越後屋は、江戸の関東織に押され、西陣物は大阪店で売り捌かれるようになり、京本店の売上げは激減した。1843 年 10 月、京本店は大元方に上納高の 2 割減額を申入れ、また、大元方は両替店に臨時納金 2 万両を命じ、京本店に回した<sup>20)</sup>。

大元方の資産は、1842 年下期、本店に 25.5%、両替店に 14.7%、そして、何よりも同苗 18.8%と奢侈生活による借財の増加がめだつ<sup>21)</sup>。そのため、1849（嘉永 2）年下期から同苗生活費を 3 分の 2 に切り下げ、3 分の 1 を大元方の備蓄や本店に回す。

17) 前掲書、215-6 頁

18) 前掲書、318、338 頁。

19) 前掲書、566 頁。

20) 前掲書、581-3 頁。

21) 前掲書、598-9 頁。以下、623-7 頁、参照。

とともに、問題のあった 2 連家を同族から切り離れたので、6 本家、3 連家に戻った。両替店は幕府御用を増やしたが、とくに皇室御所御用の天保期よりの増加は、維新のとき、幕府より乗り換える時プラスとなる。

1854 (嘉永 7) 年 3 月の日米和親条約締結で、下田・箱館 2 港が開かれ (のち長崎も)、遂に鎖国が撤廃された。越後屋 (三井) は、唐反物や荒物 (雑貨) や薬種の輸入を扱っており、銅輸出を行っていた住友とともに最大の貿易商であった。天保改革以後の長崎貿易の不振を京都町奉行あて、外国との貿易を独占的に取扱いたい旨の書状を差出した。しかし、自由貿易を原則とするため、幕府独占はできず、三井の願いも通らなかった。のち、江戸店の出店の形で横浜店を設けた。

1862 (文久 2) 年、蝦夷地 (北海道) 産物の仕入金を集めるため、三井三郎助、島田八郎左衛門、小野善助が箱館会所の御為替御用を命ぜられた。京都の会所で入札に付される。また、大坂は三井八郎右衛門と竹川彦太郎が、大坂の会所で元仕入金を集める御為替御用を荷った。ただし、元仕入金は、これら巨商の独占の疑惑から集まりが悪く、運営は絶望的となった。ただ、この三家が、維新後の新政府の御為替方を命ぜられる伏線となった、といわれている。

そして、維新直前の有力諸藩は藩専売を進めており<sup>22)</sup>、本店一卷の商業活動も呉服をやめた横浜店の多額の負債、その一方で幕府御用は横浜・横須賀両製鉄所の為替御用まで増える一方であった。そして、鳥羽伏見の戦いの前夜に薩摩へ金 1000 両を献納する三井組の最後の賭けが行なわれた。

かくて、1868 (慶応 4) 年 2 月、新政府の会計局が設けられた時、三井・小野・島田三家が為替方三家として御用達を命ぜられるのである。

## 2. 三井銀行の設立

幕末維新の三井が、その店を、勤皇方の中心にな

22) 土佐藩については、拙稿「三菱の初期経営多角化と創業者」『経済系』第 205 集、2000 年 10 月、参照。

りつつあった京都、佐幕の中心であった江戸・大坂に持ち、呉服・両替ともその維持が困難となっていた状況は、崩壊寸前と思われる。したがって、正確な情報が必要であろう。岩崎宏之氏が指摘したように総領家三井八郎右衛門高福の子高朗が、無知な同苗に傑出しており、薩摩藩との関係で軍用金 1000 両を調達した、といわれる決定的判断もあったろう<sup>23)</sup>。

第一次長州戦争後の 1864 (元治元) 年 10 月 100 万両、翌 65 (慶応元) 年 5 月、第二次長州戦争用の 1 万両、1866 年 4 月 252 万 5000 両を大坂の商人に献納させるなど、幕府は三井一家だけでなく、富商に多額の御用金を要求した。そのための減額嘆願が容認されるかどうか、命運を分ける重大問題となってきた。御用金を課す幕府の勘定奉行小栗上野守忠順 (1827-1868) と知遇であった三野村利左衛門 (1821-77、文政 4-明治 10) を起用、減免交渉に当らせたことは、有名な事実である。それだけではなく、三野村は、三井の多角化、いわば明治以降の再編に貢献することとなる。

利左衛門の経歴については、曾孫清一郎が刊行した伝記によっても<sup>24)</sup>、不明な点が多く「信拠すべきものがない」。実父関口松三郎は、出羽 (山形) 庄内藩の三百石取りで、木村利右衛門の養子となったが、養家を出奔、諸国流浪の生活で死去、利左衛門は 1839 (天保 10) 年、江戸に 18 歳ころ京都から入り、干鯛問屋丸屋に奉公した。丸屋の縁筋に金座後藤 (現、日銀本店) がおり、後藤の紹介で駿河台にある旗本・小栗家の雇中間となり、10 代の忠順の知遇を受ける。さらに、神田三河町で油・砂糖商の紀ノ国屋美野川利八に見こまれ、その娘なかの婿養子となり利八を襲名する。なかの作った金平糖を行商、苦勞の末、小さな両替屋の株を買い、協両替となる。折から天保小判を万延小判 3 両余で換えると 3 倍儲かることを知り、買い集めた天保小判を三井両替店へ売り込んだ。

23) 三井文庫編・発行『三井事業史』本篇第二巻、1980 年、4-8 頁。但し借金して調達。

24) 三野村清一郎『三野村利左衛門伝』三野村合名会社、1969 年、14 頁および、歴史学研究会編『日本史年表』岩波書店、1995 年、230 頁。

三井両替店首席番頭斎藤専蔵（のち純造）は利八の行動に注目、折から御用金 50 万両の減額への助力を懇願した。何よりも、勘定奉行小栗上野守（このとき下総守）との関係に着目したものであろう。小栗は 1862 年 6 月勘定奉行となるが徳川慶喜などの上層の妥協的態度に反発、2 度も辞職する幕府強硬派であるが、この 1867（慶応 3）年 3 月の御用金するとき、勘定奉行であったことが、三井に幸いした。

「御奉行小栗下総守様御申渡」として「申渡三井八郎右衛門三井元之助」宛「其方共願之通、去寅年（慶応二年）ヨリ表辰年（同四年）迄年割を以御用金五拾万両被仰付、右之内両度ニ金拾八万両相納候処、右ハ御下ケ戻シ方之御都合モ有之候ニ付、残金納方之儀ハ御免被成候」となり、「三井八郎右衛門名代同元之助兼三野村利左衛門」と明記されている。「慶応三卯三月二十五日」の日付けである。つまり、50 万両の御用金が 18 万両になったのであり「御請書奉差上候」とした当人が、三野村利左衛門となっている。すでに、三井をまさに代表している。

そして、「但シ、右御免之一条、世間江聞江候而ハ、外方ニ而用印御請被申上候衆中江相響不宣候趣御内意有之事ニ付、呉々各様限り御含、外江洩不申様主中様方限、其段宜御披露可被成候」と但書があり、御用金減額の件は世間に知られたら大変なので、「且那樣方」限りにしておくことと利左衛門が、三井家大元方勘定名代中塚徳三郎ら 3 名に 3 月 28 日、書を送っている。それに続けて「先頃御通達申置候通り、其御地（京都か）江小栗様浅野様（外国奉行、勘定奉行を勤めることになる浅野氏祐と推定する——小林）右御両所様御出向被遊候間、且那樣方早々御礼御廻勤被遊候様」と注文を 3 月 28 日、付けている。

幕府も崩壊寸前で、50 万御用金を 32 万も減額して、18 万両でも手に入れればよい。しかも、小栗と利左衛門の個人ルートで決定したとしか考えられない。この年 10 月、大政奉還、あくまで戦闘を主張した小栗忠順は翌年 1868（慶応 4）年知行地に帰ったところ、同年閏 4 月、勤皇軍に捕えられ斬殺される。

一方、三井の「三」、紀ノ国屋の姓美野川の「野」、利八の旧姓木村の「村」から、三野村が合成され、「利左衛門」も三井が付けたとされる。「御用所限通勤支配格利八事三野村利左衛門」と破格の抜擢表記は、三井家史料によると「慶応二年十一月二日」である<sup>25)</sup>。

さて、1867（慶応 3）年 12 月 9 日、朝廷は王政復古を宣言、新政府が樹立された。しかし、翌明治元年戊辰戦争が始まる寸前であり、新政府の財政的基礎はなかった。三井家の記録によれば、12 月 26 日夜、金穀出納所から三井三郎助（京両替店禁裏御用代表）、小野善助・島田八郎左衛門（ともに十人両替仲間）が呼付けられ、御用達を命じられた。しかし、その内容は不明であった。翌 68（慶応 4）年 1 月 17 日、三家は正式に会計事務局（金穀出納所改名）為替御用達となり、御為替方三井組が誕生する。三井は前年末、1000 両を献金、翌 1 月 15 日は三井・小野・島田共同で 1 万両、2 月 13 日に三家で 3 万両を拠出していることが、会計官調達金元帳に記されている。この金は「京両替店の地下穴蔵に“密建金”と名づけて秘蔵してあった秘密の積立金によってまかなわれたものであった」<sup>26)</sup>。大元方の資金が全く枯渇していたとき、秘密の積立金は確かにあったろうが、どのように、明治維新以降の三井が立直っていくかは、三野村利左衛門の腕だけでなく、諸研究のテーマでもある。

新政府参与越前福井藩士三岡八郎（由利公正、1829-1909）は、福井藩札を貸付けて産物を売却し、藩政改革で成功した。その経験から最初の財政を担った三岡は、300 万両の会計基立金を為替方三家を通じて、京都・大坂など各地の富商から集めようとした。1868 年閏 4 月 25 日に商法司が設置され、太政官札が 5 月 15 日発行される。商法司は三都で商法会所となり、太政官札の貸付けによって諸国物産を發展させようとした。いわば、（同年 9 月 8 日明治元年となり、このとき改名した三岡改）由利財政は福井藩の再現である。しかし、由利財政は折から多額の軍事費支出もあり、大小諸

25) 三野村、前掲書、19-26 頁。

26) 前掲『三井事業史』第二巻、9-11 頁。

藩の貨幣贋造による流通難も加わり、失政となった。それは外交上の問題ともなり、外国官副知事大隈重信（佐賀，1838-1922）が攻撃，1869（明治2）年2月，遂に由利が辞任，大隈が外国官副知事のまま会計官副知事（のち大蔵大輔）となり，幣制整理に乗りだす。

大隈財政は，各開港場に貿易管轄の通商司を同年2月設置，7月大蔵省が設けられるとその下に属した（商法司廃止）。その担い手として通商会社，金融を担当する為替会社が設けられた。総頭取に小野・島田とともに任せられた三井は1872年7月までに14万5000両を出資（三井身元金総額94万8500両の15%）した<sup>27)</sup>。「本店」は「呉服店」と改称，生糸で利益をあげていた東京糸店を大元方直轄とし，両替店の地位が上ってきて，銀行設立体制となる。

1871（明治4）年5月10日，政府は「新貨条例」を制定し，金1両を1円とする最初の金本位制を実施した。この年末，新貨幣を発行するのであるが，新旧貨幣の交換と鑄貨原料となる地金銀回収，引換えできない未済分については年利を付けるという「造幣規則」と同時に発行された。三井のみに新貨幣御用為替方が任命され，「総テ貨幣交替流通之便ヲ資ケル為メ，東京其外之地ニ於テ真成之銀行成立候様心掛，尽力可致」と銀行への予告があった<sup>28)</sup>。

1871年6月，三井は為換座三井組と改め，翌月三井組バンク創設と兌換券発行願書を提出した。大蔵省は大久保利通（大蔵卿）と井上馨（大蔵大輔）連名で，在米の中島信行（土佐，1846-99）紙幣権頭にあてて三井金券の製造方を指令した。中島らに送られた渋沢栄一の同年8月4日付書簡に，次のようにあるという<sup>29)</sup>。

（前略）表向ハ大久保・井上ヨリ申上候得共，其大隈・伊藤など杯決議之事にて，御承知之通，現今為替会社も有之候得共兎角真成之成立無覚東，幸い三井方，小生

も類ニ骨折世話いたし候処，大ニ気込よろしく，是非店内戮力（力を合わせる）いたし，真実之バンク創立之見込相立，海運橋にて地所を払下け，凡三，四万両余之西洋両替屋風之家屋出来いたし，大ニ銀行之事営業之目途にて，差向正金兌換証券製造之義願出候手續ニ相運ひ，実ニ好機会ニ候間，夫々論述，速ニ政府之許可を蒙り，則此度別紙之通製造方両兄へ申上候次第ニ相成候義ニ御座候

こうして，五階建のビルが海運橋兜町に同年11月25日上棟された。これが今日の証券金融界の中心となるが，後述するように，これは渋沢の第一国立銀行に取られてしまう。ところが，三井組バンクの設立は，そう簡単ではなかった。金券発行の指令は，8月2日三井側に通告された。井上馨は，三井の独占による銀行の中央金券銀行への前段階と考えていた。しかし，伊藤博文（長州，1841-1909）は三井組を大蔵省御用の新貨幣鑄造取扱所とだけ考えており，渡米で研究した国立銀行制度の採用を主張した。そして，9月1日，7月末の大幅な人事異動で，大隈が参議に転出した。大隈は，回想によると「財政に関する外交」という考えから「如何にして諸藩の偽造贋造を禁絶すへき乎。如何なる貨幣を鑄造すへき乎。この二問題は，余か是よりして解釈し，企画し，遂に成効して財政上に一生面を開きしものなり」と自讃している<sup>30)</sup>。

井上馨（長州，1835-1915）は大蔵少輔兼造幣頭を6月25日罷免されて民部省に転出していたが，再び大蔵大輔となり大蔵省に復帰した。井上は外国事務掛として長崎に赴任されたとき，贋造貨幣流布をみて幣制改革の必要を痛感し，金札は正金をもって引替ることなど意見書を提出，大阪で造幣頭のかみに任じられる。このとき，益田孝（佐渡，1848-1938）を横浜貿易商の通訳経験を買ひ，造幣権頭ごんのかみとして採用した。また，渋沢栄一（武蔵，

27) 前掲書，39頁。

28) 前掲書，51頁。

29) 前掲書，63-4頁。原文のまま。

30) 早稲田大学大学史編集所監修『大隈伯昔日譚 全』明治文献，1972年，389頁。

1840-1931) は、1869年新政府に仕官、益田のひとつ上、大蔵省三等出仕として大蔵少輔<sup>しょうゆう</sup>吉田清成が英国派遣中、少輔の事務を扱っていたのが渋沢栄一であった。渋沢は大隈重信が大蔵大輔のとき、改正係設置を建言した。度量衡、貨幣制度、租税の改正などの経済政策で旧体制を広範囲に改める改正係の活躍で、井上が大蔵大輔となる1871年7月直前の5月10日、新貨条例を発令した。純金1.5gを1円と定め、銭・厘など十進法を実現させたかげに、井上―渋沢―益田がいたことは間違いない<sup>31)</sup>。

『伊藤博文公年譜』によると<sup>32)</sup>、伊藤博文はこの前年の1870年10月「幣制確立ノ必要ヲ建議シ自ラ米國ニ赴キ實地ニ就キ研究センコトヲ請」い、米國派遣を許され、約6か月滞在、12月29日「米國ヨリ金貨本位ヲ採用スベキコト、金札引換公債證書発行スルコト、国立銀行設立スベキコトノ三項ヲ建白ス」。1871年5月9日帰国、政府要人と「談論」、7月14日「井上(当時、大蔵大輔)ニ書ヲ与へ、大隈ノ財政策ヲ弁護シ、同人ヲ免職スベカラザル所以ヲ説ク」とあり、大隈―伊藤ラインがあることが伺われ、7月28日「租税頭ニ任ゼラル」。8月2日、大蔵省職制改正の内容がよくないと大隈参議、井上大蔵大輔、渋沢大蔵権大丞に「詰問」の書を送る。8月5日「当方造幣頭兼勤仰付ラル。○公大蔵省制度改正ノ不可ナルヲ憤リ、職ヲ辞セントシテ木戸(孝充)ニ謀ル」。8月15日、木戸から留職するよう勧告される。そして9月1日「大久保、井上、上野景範(薩摩、1845-88、外務少輔、オリエンタル・バンクと鉄道用外債募集契約成功させた)、渋沢栄一<sup>かいつのり</sup>等ト紙幣制度ヲ議ス」。9月20日「工部大輔ニ任ゼラル」となっている。

9月1日の会議には大久保の日記では、吉田清成(薩摩、1845-91、米留学70年12月帰国、理財に通暁、71年10月大蔵少輔へ、のちオリエンタル・バンクによる外債契約成功)も加わっている。銀行設立問題を三井別邸(東京深川)で開催するが、

伊藤の主張で、三井金券の発行は中止とされた。

こうして、三井の銀行進出は、一時妨まれた。しかし、大蔵省兌換証券が1871年10月15日より発行を開始し、680万円に達し、総計180万8000枚の証券は大蔵省の命令で三井組が製造した。「三井組ハ唯其名ヲ以テ之ヲ担任従事スル事ナレハ、其費用ト効勞ニ充ル為メ、証券発行高ノ二割十萬円ニ付二萬円ハ三井組ヨリ準備金ヲ出ス事ナクシテ同店自己ノ融通ニ供セシムヘシ」という約定書から、1874年4月までで13万4477円の利息を得た。それは同期間の東京大元方の利息収入(16万3623円)の82.2%にあたるという<sup>33)</sup>。

また、1871年11月、開拓使と三井組とのあいだに開拓使兌換証券発行が約定されたが、製造入費は開拓使が負担、それ以外の諸費は三井組が負担した。これも発行高の20%が三井組に任せられた点は、大蔵省兌換証券と同じであった。こうして、公金取扱業務が次第に為換座三井組に移され、府県為替方の設置は小野・島田両家とともに各府県に出張店が競合することになった<sup>34)</sup>。

大蔵省兌換証券を三井一手に委す決定をした1871(明治4)年9月18日、三井名代三野村利左衛門は出頭を命ぜられ、大久保、井上、吉田、渋沢の大蔵首脳列席、次の指令を受けた<sup>35)</sup>。

此度新貨幣御用為替座申付候ニ付而ハ、諸会社等組合營業候付而者為替座之方行届兼可申答付、追々区別相立、本業専務相成候様可致候事

辛未(明治四年)九月 大蔵省

此度銀行開展之儀見込申立モ有之候、付而者同名前ヲ以外商店ヲモ營業候而者銀行之方專一ナラサル筋ニ候間、外商店之方ハ名前相改候様可致候事

辛未九月 大蔵省

この2通の命令書は、三井の名を銀行をもって

31) 拙著『政商の誕生』の「渋沢栄一」225-246頁、「井上馨」269-288頁の項、参照。

32) 春畝公追頌会編・発行、1942年、58-63頁。このとき伊藤30歳。

33) 前掲『三井事業史』第二巻、99-102頁。

34) 前掲書、109-118頁。

35) 前掲書、69頁。

代表させ専一にしろとしているので、銀行にしてやると、いわば“えさ”をちらつかしている。そして、翌年1月25日にも、井上馨邸に三井首脳部を招き、呉服業の分離を勧告し、大隈、渋沢同席のもとで、即答を求めた。これに対し、「仰之通近來商業之向追々不景氣ニ而、当今専務ハ実ニハシクニ止リ可申候」と答え、呉服業の分離を承認した。その解答を前文に「誠ニ渋沢様ヨリも段々厚御教諭も度々被仰下、実ニ難有可存事ニ御座候」とあり、渋沢がたびたび要請していたことが判明する。

さきの『伊藤博文公年譜』の1871(明治4)年7月14日の項にあるように、大隈が参議となった日で、廃藩置県の日でもある。伊藤としては、アメリカで研究してきた国立銀行(公債中心の1863年National Banking System導入。民間資本)構想を実現する方向で、大蔵省の三井を通じてのバンク構想に反対してきたのである。渋沢は大隈——伊藤ラインは正しく、大久保——井上の決議は「表向」(おもてむき)と前掲書翰でも述べているように、伊藤の国立銀行設立を支援し、のちに第一国立銀行設立者となるのである。

本稿の三井の初期多角化にとって、この政府命令とそれに対する三井の即答は、大きな意味を持つ。三井の発祥は呉服業であり、副業として両替業が行なわれてきた。したがって、本稿は、次章の物産がまず最初にあり、銀行は次に述べられるべきである。しかし、物産は人脈などの関係で後述するように、他の企業の三井への移転という形をとっている。また、呉服が先で両替が後のため銀行の設立を先に扱ったのであり、その順序には問題はないと考えられる。

1870年6月、「本店」の名称を「呉服店」とした。京都西陣機業も衰退、呉服・両替を江戸・上方への為替送金による有機的というより必然的な結合も、もはや必要性を失なった。大阪呉服店は翌71年には唐津炭まで扱うように物産化していった。「銀行創立に専念する三井にとって、呉服店の分離は必然のなりゆきであったといえよう」<sup>36)</sup>。

そこで、三井家の「三」と越後屋の「越」をとっ

て「三越」という仮空の一家を創立する。そして、家政縮小のため廃絶した小野田家(1868年)・原家(1849年)・長井家(1850年)の三連家を再興したとされる<sup>37)</sup>。また、『三井事業史』では、三都呉服店(東京・大阪・京都、三越則兵衛)と東京・西京糸店(三越喜左衛門)と東京・大阪綿店、売込店、紅店(三越得右衛門)という3名としたが、これは「架空のものであり」、記述店順に大井小助・山中喜左衛門・鮎子田善兵衛各筆頭重役が事実上運営「表は離れ、内輪は離れず」とされた<sup>38)</sup>。

呉服業を分離し、各店とも御用を勤めるのであるから、1872(明治5)年4月手堅く行くと達達し、同11月、両替店と御用所を「為換座三井組」の名目で統合、海運橋のハウスに東京大元方のもとに再編成する。大阪の御用所と両替店も翌73年8月合併された。営業の重要拠点となる東京・京都・大阪・横浜・神戸に三井同苗が管轄役として配置され、各店年2回の決算期ごと利益金の60%を大元方に上納させ、三井の核は維持された<sup>39)</sup>。

そして、三井銀行の設立はどう展開したか。三井単独での銀行設立の方向に対し、小野組は五代友厚(薩摩、1835-85、会計官権判事のとき下野、財界組織者となる<sup>40)</sup>)を介して銀行設立を1872年2月大蔵省へ出願、拒否された。しかし、同年4月、三井・小野組共同銀行を井上・渋沢は両者に強請、遂に5月末、受入れた。官金取扱業務は為替方から移行された。しかし、大蔵省は同年11月15日、国立銀行条例を成立させ、為替方の廃止と預り金即時上納を命じた。

1873(明治6)年4月、三野村利左衛門は辞意を三井に告げる。第一国立銀行頭取助勤に専念するためとした。幕末維新を三野村のリーダーシップで乗り切った三井としては、同月23日、5人の同苗名で家政改革の全権を委ねる委任状を渡し、八郎右衛門高福に代わり大元方総轄の地位につき、改革に着手する。同苗と重役以下手代が対等に衆議を尽す報効会もそのひとつで、三井銀行創立後、

37) 三野村、前掲書、87頁。

38) 前掲『三井事業史』第二巻、82-3頁。

39) 前掲書、83-8頁。

40) 拙著『政商の誕生』の「五代友厚」、247-66頁。

36) 前掲書、82頁。

株主総会となる。また、三井組の資産を同族の共有から分離し、三井組（三井銀行）の営業資産とする。その結果、三井銀行の資本金 200 万円のうち 100 万円が大元方の所有、50 万円が三井同苗の共有、残り 50 万円が手代たちの出資となる。

こうして、1876（明治 9）年 7 月 1 日、三井銀行は創立される。しかし、その前の 1874 年 10 月の増抵当令は小野・島田組を倒産させた。井上馨の事前連絡によって、三井組のみは倒産を免かれるが利左衛門は三井銀行創業式に晴れの式辞を述べることが、病いのため出来ず、翌 77 年 2 月 21 日死去する。

三野村の三井に対する最大の貢献は、小野・島田組崩壊の原因となった官金預り金の担保増額命令を乗り切ったことであろう。三野村と支配役平尾賛平しか知らない「松島吉十郎談話筆記」にあるが、抵当の価格を上げ、八郎右衛門の実印を偽造、小野組には認めなかった第一国立銀行の株券 100 万円を三井に認めたのでオリエンタル・バンクから借り危機を脱した<sup>41)</sup>。

### 3. 三井物産の設立

1876（明治 9）年 7 月 1 日、先取会社を母体として三井物産会社が設立された。三野村利左衛門が益田孝に井上馨を介して依頼し、同年 6 月 14 日、井上邸で調印、三野村は「彼ヨリ井（上）氏宛タル代書一書、是者利益ノ十分ノヲ見当ニ慰勞金ヲ贈ル云々」<sup>42)</sup>と益田の「備忘録」（写本）にある。この写本は、最近、1875（明治 8）年 7 月 13 日～77（明治 10）年 7 月 26 日までの日記が全文公開された。

井上馨については、拙稿で述べたように<sup>43)</sup>、長州出身にこだわらず、幕臣へ豪農から上昇した渋

沢栄一を薩長の反対を押し切って大蔵大丞とし、また、一介の商人であった益田孝を英会話ができるといっただけで造幣権頭にとりたてる。父は佐渡地役人で箱館奉行支配調役下役となり、のちに江戸詰となり、益田は英語を学び通弁御用となる。1863（文久 3）年末幕府が横浜鎮港の交渉にフランスへ父が会計役として行くのに、同行する。

井上と益田の出遭いも、益田の回想では偶然ということになっている<sup>44)</sup>。

造幣寮では、金銀の地金を買入れ居ったが、五代才助（友厚、薩摩、1835-85、会計官権判事で下野<sup>45)</sup>）と岡田平蔵とが仲間になって、日本の古金銀を買集めて、其れを分析して造幣寮へ地金を売込むことを計画し、分析所を大阪の今宮と云ふ処に置いてやると云ふので、岡田平蔵が私の処へやって来て、仲間になって今宮の分析所を引受けて呉れんかと云ふから、引受けることにして大阪へ行った。明治四年の事である。（中略）横浜へ帰って居る時に、或日〔註・明治五年春か〕岡田平蔵と一緒にボロ馬車に乗って横浜から東京へ来たことがある……すると井上さん〔註・馨、大蔵大輔〕も馬車に乗って横浜から東京へ帰って来る。其頃大森に山本と云ふ梅干などを売る家があって、旅行者は其処で休むことになって居た。其の山本で休むと、井上さんも休んで、岡田が私を井上さんに引合はせた。すると井上さんは、ゆっくり色々話をしたいから明日乃公の処へ来いと云ふことであつた。

そして、益田は兜町に住んでいる井上に会いに行く。（なお、三井が銀行本店予定として建設した海運橋兜町バンクは、井上の敷地で、第一国立銀行への譲渡を強要したのも井上で、結局、駿河町に新館を建て、三井銀行がスタートすることにな

41) 石井寛治「松島吉十郎談話筆記」『三井文庫論叢』第 16 号、1982 年 12 月。

42) 益田孝「備忘録」（写本、安岡重明・木山実解説）『三井文庫論叢』第 30 号、1996 年 12 月、294 頁。原文はひらがな混り。カタカナで統一。

43) 拙稿「井上馨と近代日本の構築」『自然・人間・社会』第 13 号、関東学院大学、1992 年 4 月。

44) 長井實著・発行『自叙益田孝翁傳』、1939 年、143-7 頁。

45) 拙著『政商の誕生』「五代友厚」の項、247-66 頁。

る。」「然し(井上の)話にはなかなか身があった」。

君は商売をすると云ふが、今のやうな政府では何事も駄目である。政府をもっとしっかりしたものになければ、商売をするにしても何をすることも駄目だ、政府をしっかりしたものにするには、皆掛りでやらなければならぬ、君も是非政府へ入れと云ふ。

益田は「よく相談してお返事致します」と答え、大阪へ行って五代に相談すると「君は幕府の人間であるが薩長の天下になったのだから何をすることも不便だ、井上がさう云ふなら政府へ入って資格を作って来るのも面白い、吾々の方は自分が引受けてよくするから、政府へ入ることにしてはどうか」といわれ「政府へ入ることに決心した。最初は大蔵省四等出仕と云ふことで、間もなく造幣権頭になって大阪へ行った」。造幣頭であった井上は、首長(director)と呼ばれていたウィリアム・キンダー(William Kinder)を抑える者がいないので、「井上さんの考では、益田は横浜で外国人を相手にして商売をして居ったのだから外国人の呼称もわかって居り、又たオリエンタル・バンクのロベルトソンなどもよく知って居るから、万事都合好く行くだらうと云ふので、私を造幣権頭にしようとしたのであらう」と回想している。

井上も益田と同じ回想をしている<sup>46)</sup>。ただ、益田は英会話はできたろうが、岡田平蔵などと外国貿易にも従事した経験があったことも、考慮されるべきであろう。

なお、岡田平蔵とのかかわりは、井上馨の退官の原因ともなる尾去沢銅山払下げ事件をもたらす。それは、次のようなものである<sup>47)</sup>。

南部盛岡藩の旧藩債を大蔵省で調べたところが、村井茂兵衛が藩債にして5万5400円を借りて、秋田にある尾去沢銅山を経営していたことが分かった。しかし、これは盛岡藩が義人であるから、

支払い義務は新政府にはない。盛岡藩に支払い義務がある。しかし外債であることは事実であるから、村井から政府が取り立てるわけである。しかも、取り立てるものがないから、尾去沢銅山を売却させるほかない。ところが、伊勢平こと岡田平蔵なる者へ、この山を村井が5か年賦を要求したのを無視して、20か年賦で払下げることとなった。岡田は3万6000円余を納入、残金は岡田が村井と共同で引き受ける代わりに銅山を経営することに決定した。1872(明治5)年4月である。馨の責任においてである。実は、岡田は馨が大阪で造幣頭であったとき、精銅品を大蔵省との関係で鑄貨原料として納入する御用達商、そして、益田は岡田の通訳をおこなっていた。つまり、すべては、馨がその地位を利用して銅山を強奪した、とみなされた。おまけに、馨がのちに大蔵省を辞任した直後、同じく辞任した益田などを引きつれて尾去沢を視察、そこに「従四位井上馨所有云々」という立て札を立てたと噂され、司法卿江藤新平(同年4月25日就任)がとりあげて、一大疑獄事件に発展した。

そして、決審では懲役2年のところ、贖罪金30円に減刑された。これも退官の動機といわれるが、大久保大蔵卿、井上大蔵大輔、渋沢大蔵大丞という1871(明治4)年4月の時点に戻ろう。事実上の総理であった大久保利通(薩摩、1830-1878)と実務者渋沢栄一との対立がまず、あった。太政官が陸海軍費(兵部省費)1050万円の支出を決定したと渋沢に告げると、「量入以為出」(いるをはかりてい出すをなす)という財政原理から拒否した。4000万円の歳入さえ不確実なのに、薩摩の権威を笠に迫る大久保に、渋沢は断然辞任しようとした。しかし、井上は、大蔵省を整理してから出て行こうと撤回させる。

しかし、1871年11月から73年9月まで岩倉具視欧米巡回に、大久保、木戸(孝允、長州、1833-77)、伊藤が行くと、井上が事実上の大蔵大臣で渋沢が次官で、自由に銀行条例発令、国立銀行発足を行なえた。しかし、各省の予算請求が増してくると、大蔵省の拒否は井上——渋沢に対する反感を増大させた。江藤新平(佐賀、1834-74)が72年4月

46) 沢田章『世外侯事歴維新財政談』上、岡百世発行、1921年、102頁。

47) 拙稿「井上馨と近代日本の構築」、17-8頁。

司法卿になると予算の面で井上と対立、翌73(明治6)年5月14日、井上は辞職願を出し、渋沢もそれに続き、「井上さんから無理に政府へ引張り出されたのだから」<sup>48)</sup>と、益田も辞職する。井上は財政改革意見をその1週間前に出し、渋沢が起草した「奏議」を新聞社に在官中に公表したので、禁錮40日を特令をもって贖罪金3円を同年7月20日、裁判所から申付けられた。

井上馨が辞職して設立したのが先収会社であり、これが三井物産の主流となる。同年10月、辞職した益田孝とともに、岡田平蔵が中心となって岡田組という新会社を設立する。岡田は江戸日本橋生れで、釘銅鉄問屋伊勢屋平作(伊勢平)の養子に入り岡田と改名(旧姓村尾銀次郎)、横浜で釘、銅、鉄など、呉服、糸類、雑貨、薬、乾物など手広く扱い、御用を勤めた。しかし禁制品を扱い追放、大坂へ下り、1869年、五代と古金銀分析所を設立した。釘銅鉄商であったため、金属鉱山に興味があり、前述の尾去沢銅山を稼行し、それが井上失脚の一因ともなる。岡田組の資本金15万円(岡田8万、井上3万、益田と関係あるアメリカのエドワード・フィッシャー商会4万)、そして横浜担当に馬越恭平(益田部下、のち物産横浜支店支配人)を据え、オリエンタル・バンクから30万円の借越契約を結びスタートした。その直後の翌年1月、岡田急死、井上は岡田へ出資金返却、鉱山も岡田家へ譲渡、解散した。

1874(明治7)年3月、改めて先収会社を設立し、岡田組総裁であった井上が社長、益田が副社長、それに長州出身の京都勸業掛大属木村正幹、長州毛利家勘定方吉富簡一、長州の富商藤田伝三郎(1841-1912、小坂鉱山払受け<sup>49)</sup>)が加わった。藤田はすぐ独立するが、木村を井上が入れたのは、「益田が勝手な事をしてはいけなと云ふので、私の目付に入れたのである」<sup>50)</sup>。規則を翌年8月に提出したとき、井上月給300円、益田・木村150円と

なっている<sup>51)</sup>。

先収会社は、主として外国貿易を行なった。輸出は米・生糸・茶、輸入は武器・ラシャ・米・肥料・古銅を取扱った。地租改正で金納となるので、農民は米を売らなければならない。それを船で運び、「東北で二三円で買ってきた米が五六円に売れるのだから、随分儲かった」。ただし、先収会社は未だ外国との直接取引ではなかった。「垂米一」のアルター・アーウインの助言で廃藩置県の藩債を負けさせるなど先収会社閉鎖時「私は六千円貰った」と益田はいう<sup>52)</sup>。

『東京日々新聞』明治7年12月30日号に「勢いの能い者は三菱商會に先収会社と大倉組、夫から氷室商會」と書かれているように<sup>53)</sup>、先収会社は順調であった。井上馨の出身、長州藩(山口県)の地租引当米の販売のほか、紙・蠟・茶なども同県下を地盤としていたとされる。前掲、益田の日記(1875=明治8年9月7日)に吉富、藤田の辞表後、かれも医者から休養するように云われ、「決意シ而辞退ヲ申出タリ」<sup>54)</sup>。しかし、井上はこの直前8月21日朝9時、裁判所に呼出され「尾去沢山一件」について、岡田に渡した順序や村井から大蔵省へ没収した順序を聞かれた。南部藩の外債を処分するとき村井茂兵衛の財産を没収、「然ルニ未タ五万有余ノ貸金アレトモ、返却ナラサルニ付願ニ任セ山ヲ受取りタリ」。そして岡田平蔵へ(前述のように安い多年賦で)売ったので、「村井者井(上)氏ニ疑惑ヲ抱キ」<sup>55)</sup>訴訟を起した。このことも、少なからず重要事件で、益田が辞任しようとした一因であろう。

そして、同年12月9日、益田は「此ニ又一陣ノ暴風吹き来リ而、我輩ノ為ニ者一大変革ヲ醸スニ至レリ」。9月20日の江華島事件の「無礼ヲ咎メ…和親ヲ堅固ニナサン為」黒田清隆(薩摩、1840-1900)開拓使長官代表に井上の全権副使を政府が依頼してきた。もし、井上が「奉命スルニ至レハ、商売ハ

48) 前掲『益田孝翁傳』155頁。

49) 拙著『政商の誕生』の「藤田伝三郎」の項、121-140頁。

50) 前掲『益田孝翁傳』164頁。

51) 前掲「備忘録」『三井文庫論叢』第30号、268頁。

52) 前掲『益田孝翁傳』165-9頁。

53) 前掲『三井事業史』第二巻、221頁。

54) 前掲「備忘録」『三井文庫論叢』第30号、279頁。

55) 前掲書、275-6頁。

来九年三月ヲ限、悉ク終ルベシ」<sup>56)</sup>。井上は「歐行」を希望、會計を取調べる名目で4月17日許可、6月下旬出發も決まる(1878年11月帰国)。遂に先収会社解散の時が近づく。

井上は益田に渡歐同行を勧めるが「井氏ノ為ニモ己レ之為ニモ却而不可」また隱退して健康を養うか。そして「再ヒ商事ニ從而努力スルニシカス」と決意した。三野村が大隈を通して井上に物産設立の話があった後の感想である。「<sup>いよいよ</sup>先収会社モ閉店スベシト思ヒケルニ、三ツ井ノ三野村ナルモノ類ニ井(上)氏ニ迫テ我同店ニ就而商業ヲ担当スルヲ望ム、然レトモ從元旧家ノ事故譜代ノ家臣モ多ク、新ニ他人ノ<sup>くちまき</sup>物ヲ容ルモトテモ奏功ノ見当有之間敷ト井(上)氏ニモ肯セス、自身(益田)モ措而問ハサリシニ、追々其事理ヲ弁解シ強而乞フ」。4月17日のことである。しかし、4月19日、益田は三井へ行き、三野村と「鬪論」さらに26、7日、洪沢と同道「大隈公ニ謁見、物産等ノ長談アリ、遂ニ三ツ井ノ談ニ及ヒシニ三野村ヨリ充分意ヲ貫カサル処アリ」<sup>57)</sup>。

そして、遂に、1876(明治9)年5月1日。

三井庸(養)之助、同武之助、同森(守)助三名此度新ニ組合一会社ヲ起シ通常ノ商業ヲ經營セント左ノ談話ニ及ヘリ  
此会社ハ新ニ組立ルモノニシテ、從來ノ三井組トハ全く身代ヲ異ニスルモノナリ、然レトモ從元右三名共該組ニ從来セシモノナレハ、兎角其間混淆ヲ生シ安ク、遂ニ一方之災ハ一方江連累スルノ憂アリ、因之他日決而此憂無キ様法律上ニ於而判然双方ノ身分ヲ區別(ス)ヘシ

こうして、三野村と益田の間に、次のような個条がとりかわされたのであった<sup>58)</sup>。

此会社興業ノ目途ハ他ノ依頼ヲ受ケ海内海外ヲ論セス諸商品ヲ売捌キ、及ヒ買取

シテ手数料ヲ得ヲ以スルナリ、但シ充分ノ勝算アリ而口錢ヲ得ルニモ異ナラサル如キ商売ハナサ、ルヘカラス、此会社ノ稱号ハ三井<sup>(ママ)</sup>会社トスベシ

- 一 右三名ノ社員ハ益田孝ヲ以此会社ノ惣括トナシ、商業ヲ担当セシムルヲ望ミ、此度約条ヲ以同氏ヲ雇入ルヘシ
- 一 從來ノ三井組ハ改称シテ三井銀行トナリ、銀行ノ業ヲ営ムヲ以<sup>レ</sup>今決而他ノ商業ヲナサス、是迄取扱ヒ来リシ商売中、益田孝見込ヲ以此会社ヘ引受度望ム件ニ者異議無ク譲リ渡スヘシ、尤同氏之肯セサル分ハ三井組ノ都合ヲ以、強而引受ケ<sup>(ママ)</sup>要ルキモ、決而譲リ受ル事ナシ、銀行ニ於而流質物等売捌キヲ要スル品ハ、都而此会社ヲエシメントニ任シテ取扱ヲナサシム、又此会社ヲ諸国ヨリノ送り荷等アラハ、都而該銀行出張処ヲエシメントトナシ、其出張処ニ取扱ヲナサシムヘシ
- 一 銀行ノ惣長タル三野村利左衛門ハ公ニハ此会社ヲ關係ヲ有タサレトモ、從元三井家惣括ノ者ナレハ、暫ク三名ノ代理ト見做シ、新ニ興スヘキ商業及商事ニ陟ラサル諸關係トハ必ス同氏ニ協議スヘシ
- 一 益田孝ヲ此会社ノ惣括ニ任ルニ付而ハ、大略左ノ權限ヲ定ムヘシ  
人員黜陟ノ事、新ニ興スヘキ商事ノ外諸商務<sup>(ママ)</sup>」右ノ意ニ代リ他ト約条ヲ結ヒ諸引合ヲナス事、諸計算金銀出納ノ監督  
新ニ取結フ約条及新ニ興ス商売ハ、必ス先ツ右三名ノ代理三野村ニ協議シ、同氏之ヲ承服セサル時ハ施行ナスノ權ヲ有タス、若シ三名ノ者或ハ三野村等自身ノ見込ヲ以、此会社ニ命シ商売ヲナサシメント欲スル商事アルトモ、益田孝ニ於而承諾セサル時ハ是ヲ抑制シテ行ハシムルノ權利ナシ

56) 前掲書、285頁。

57) 前掲書、291頁。

58) 前掲書、229-30頁。

一 都テ三野村ト益田トハ能親和シ、現今存在スル処ノ信用ヲ再ヒ失フ事ナク協力一致シテ、専ラ商業ノ隆盛ニ至ラン事ヲ勉ムヘシ、若シ或ハ各ノ所為ニ就而意ヲ得サル事アル時ハ直接ニ其旨意ヲ聞、決而其間ニ猜疑ヲ抱クヘカラス、万一熟和セス双方不平ヲ去ル能ハサル如キ憂ヲ見ハ、直チニ井上氏或ハ同氏ノ代理ニ中裁ヲ仰クヘシ、此会社ハ別ニ資本金ヲ要スルニ非ラサレハ、時ニ臨ミ入用ノ時ハ別ニ預ケ合ノ方法ヲ設ケ、三井銀行ヨリ貸借ヲナスヘシ、但シ利足其他約条ノ振合ハ凡第一国立銀行ノ定規ニ準フヘシ

一 外国ニ於テ取扱フ売買ハ最以肝要之事ニシテ、能ク其任ニ堪ユルモノヲ撰マサルヘカラス、此般ノ事ハ都而益田ノ委任内ニ存ルモノト知ルヘシ

一 益田孝ノ此任ニ在ルハ三年ヲ期スヘシ、尚其期ニ至リ双方望ニアラハ約条ヲ延期スヘシ、都而同氏ノ権限等ハ明カニ約条書江記載シテ、他日ノ異論ヲ生スヘカラス

但シ三年ヲ以任ヲ期スルト雖トモ、疾病或ハ双方之間何様ニモ熟和セス、却而夫カ為三井家商売上ノ妨害ニモ至ルヲ見ハ、同氏ハ井上氏ニ其事情ヲ告而退身スヘシ

右ノ件々三野村一々領承セリ

そして、先収会社の東京木挽町、銀座四丁目、築地、横浜石川、大阪常安橋の蔵など不動産、陸軍省絨や毛布の独占販売権の移転、その他銅山を抵当とした貸金などの決済が決められた。

益田は、三井国産方が全国各地で行なっていた御用も『三井事業史』がもうひとつの「系譜」<sup>59)</sup>とするのに対し、「国産方は物産会社の創立に少しも関係がない」といい「三井物産会社と云ふ社名は、

ほかに付ける者がいないから私が付けたのであらうと思ふ」<sup>60)</sup>といている。

前掲、三野村と益田のとりきめは、なお、不明なところが多い。この物産会社創設について、利左衛門の考は慎重であった。新会社の社主に同族の当主や嫡子を避けて、総領家の七男・三井武之助と六男家の三男・養之助の2人を選んだ（守之助は除く）。そして、同苗11家と上記社主2名との間に、約定書16条を取り交わし、三井と無関係であった益田と組む以上、物産会社と三井同族、三井銀行に相互に債務を弁済しなくてよい、とした。

全16条の前文には、次の記載がされている<sup>61)</sup>。

此会社は兩人（武之助養之助を云、以下做之）を社主とし、公然区画を別ち、創設したるものなれば…破産閉鎖する事あれ共、両一人等の所有物を以て該社へ至当の義務を尽し、公然所分を受る迄に止り、吾儕（ともがら、三井一族）に於ては之に關係なきを以て、負債の償却は毫も之を為さざるべし。…又三井銀行閉鎖するに当りては三井物産会社は、相互に負債を償ふ事を為さず云々。

#### 4. 三井多角化と元方

こうして、三井物産は設立され、益田孝が総括、井上の考えで木村正幹副総括、吉富簡一は入らなかつた。商法講習所（現、一橋大）などから岩下清周なども入社してきた。ただし、益田の回想では「私は三野村に、コムミッション・ビジネスでなければいけない…思惑をしてはならぬと云ふた」。無資本で三井銀行に5万円の「過振を許す」<sup>62)</sup>だけで、commission business をやるのだから「資本金はいらぬ訳である」<sup>62)</sup>。

しかし、もちろん、商社は取扱い商品が重要である。設立の7月より12月までの取扱高では、輸出では蚕種紙が85%、石炭が7%、茶8%であり、

60) 前掲『益田孝翁傳』175-6頁。

61) 三野村、前掲書、168頁。

62) 前掲『益田孝翁傳』173-4頁。過振は当座借越。

59) 前掲『三井事業史』第二巻、217頁。

輸入は陸軍省納絨（毛織）48%，米国金塊 47%，内地売買は米 91%（大蔵省納）という状況であった<sup>63)</sup>。石炭は、工部卿伊藤博文（1873＝明治 6 年 10 月 25 日任命。参議兼任）に初めて会い、三池炭販売を益田に引受けさせ「けちな事を云はずに（石炭を）原価で払下げて」やらせろといわれた。益田は三池現地に行き、口ノ津を輸出基地にすることまで決めて、引受ける。伊藤は 1 円 50 銭で一手販売させるといっていたが、後述するように、2 円となった。「三池の石炭販売は、利益はたいしたものではなかったが、其れよりも発展である。物産会社も……鉱山会社も三池が元である。之れを大きく考へると、三井全体の発展も三池から起って居ると云ふてよい。物産会社もなく、鉱山会社もなく、銀行だけでは、三井は今日のやうに発展して居るまい」と重要性を認識している<sup>64)</sup>。

ここで、官営三池鉱山局と三井物産の関係をみてみよう。

三池炭鉱は、1873 年 9 月 5 日官収されたが、当初は官営釜石鉱山と長崎造船所の二地間運輸の蒸気船動力用の石炭を供給すれば足りるとされていた。しかし、政府の方針が内地需要だけでなく海外販売をめざすようになると、記録では 1876（明治 9 年）9 月 16 日、物産に三池炭の海外販売が囑託されているが、「是ヨリ先〔6 月 15 日〕該会社長〔益田孝〕書ヲ本省（工部省一引用者）ニ呈シテ曰ク弊社支那印度等ノ貿易ニ従事シ目今商路大ニ開暢セリ願ハクハ三池石炭ヲ海外ニ販売スルコトヲ委托セラレンコトヲ」<sup>65)</sup>となっている。すなわち、三井物産は同年 7 月 1 日に正式発足しているのであるから、成立と同時に三池炭の輸出を行うことになったわけである。それに伴って、物産は三池開発の需要品の輸入で手数料をとりはじめ（1877 年 10 月）、三池鉱山局用帆船千早丸（640 トン）を借用し、1879（明治 12 年）1 月 31 日には、清国への輸出品中最大であるのは石炭であるのに、清国

が煤炭開採に努力しはじめているから、それをストップさせるために、運送船と貯蔵炭場が必要であると称して 12 万 5000 円を要求して、全額許可となり、汽船秀吉丸（679 トン）を買い入れた。このとき、76 年時の契約を破棄し、10 か年の再契約全 13 条が、鉱山局と物産との間に結ばれたが、その第一条、第二条はつぎのようになっている<sup>66)</sup>。

第一条……概算書ノ趣旨（壹屯ノ売価金概算四円四拾銭トシ内式分五厘ヲ手数料トシ式円式拾八銭三厘三毛ヲ運賃諸雑費トシ金式円ヲ石炭ノ原価トシ残ル六厘七毛ヲ益金トシ之ヲ折半シ其額ヲ物産会社ニ下付ス）ニ基キ海外運送販売ヲ委任ス。  
第二条三池ヨリ口ノ津ニ至ルノ運賃ハ工部省之ヲ負担シ口ノ津ニ在テ輸送船ニ積載スルヨリ以来ノ費用ハ物産会社之ヲ負担ス。

ここでは、物産と鉱山局の利益が折半であることに注目したい。しかも、折半した場合、トン当り物産の取り分は、1885（明治 18 年）8 月 27 日の記事によれば<sup>67)</sup>、契約時より高くなっている。

だが、広く日本産炭の清国輸出という観点から物産と鉱山局との関係を見ると、三池とほぼ同量を産し（おのおの国産炭の 19% ずつ、1887 年現在）ていた民営高島炭坑の石炭が、従来の関係から外商ジャーディン・マセソンの手に買付、販売を依存する面を残していたのに対し、官営三池鉱山局の石炭は三井物産の手で直輸出（正式に口ノ津より直輸出は 1881 年＝明治 14 年 5 月 5 日より）されていたという意味で、画期的な意義を有していたのである。

1888（明治 21 年）7 月 30 日、三池炭坑の払下げ入札が行われ、8 月 1 日開札の結果は次の通りであった。

（一）455 万 5000 円 京橋区銀座 2 丁目 10 番地 佐々木八郎

63) 前掲『三井事業史』第二巻、275 頁、第 4-4 表より算出。

64) 前掲『益田孝翁傳』181-5 頁。

65) 「工部省沿革報告」大蔵省編『明治前期財政経済史料集成』第一七巻、改造社、1931 年、108 頁。

66) 前掲書、110 頁

67) 前掲書、116 頁

- (二)455万2700円 京都上京区第12組永原町  
6番地 島田善右衛門代 川崎儀三郎  
(三)427万5000円 下総東葛飾郡本行徳 加藤  
総右衛門  
(四)410万円 麹町区富士見町5丁目10番地  
三井武之助 日本橋区浜町2丁目11番地  
三井養之助

最高額を入れて落札した佐々木八郎なる人物は『東京日々新聞』8月2日号に「輸出米を以て名高き横浜居留地の或る外商、又此の外商とは兼てより親密の……某貴紳の幻影なり」と書かれた益田がかつて書生をしていた通訳で、三井の影武者であり、(三)、(四)も三井の札であった。

(二)番札を入れたのは三菱で、京都の島田組が影武者であった。益田は2300円の僅差で落札したが、(二)番札を入れた島田から10万円で権利を買収しようとしたが失敗、(三)の加藤も三井の影武者なので、(一)～(三)を辞退させ(四)番札の最低価格410万円で三井物産が武之助・養之助で落札する積りが失敗した。ともあれ、この入札競争こそ、三井と三菱の対抗が最高潮にあったことの象徴であった。

払下げ命令書の100万円即納、残金を15か年賦という条件はきびしい。益田は三井銀行から100万円を借り、1888(明治21)年8月18日付で三池が工部省廃省(1885年12月)で大蔵省管轄になっていたので、大蔵大臣松方正義(薩摩、1835-1924)名で佐々木八郎に払下げられた。佐々木は同21日、三井組に譲渡し、翌89年1月4日より三池炭礦社に委ねられる。同社事務長は官営時代からの團琢磨が就任、益田と三井銀行西邑<sup>むらとら</sup>副長が委員として経営を行い、1902年に払下代金を完納する<sup>68)</sup>。

創業者・三井高利の警告にもかかわらず、三池炭坑を獲得して、三井は銀行・物産という流通から、生産へ展開する。しかし、多額の預り金を流用して鉱山を担保に貸付ける銀行は、飛驒を契機とする神岡鉱山の産出銀・銅に進出していた中西

組(もと三井家勤務から独立した両替商)の破産から、官営移管を願出て失敗、井上馨の勧告で1886(明治19)年10月初め三井銀行事業のち、三池とともに資本金200万円で、1892年6月三井鉱山合資会社とする<sup>69)</sup>。

そして、三池炭坑を入手した1888年3年後の1891年7月6日三井銀行への取付け騒ぎもあり、三井家には、新たな家政改革が求められていた。三井銀行創立時、資本金200万円で、大元方100万円、三井同苗と三井組の使用人から各50万円を分担する。ただし、1886(明治19)年の家政改革も実らず、三井銀行創立時に同苗の干渉を避けるため50万円に限定されていた。物産も武之助・養之助両家は、同苗にふくまれていない。銀行は三井家家業と規定したい。

日銀成立で官金取扱いに依存することも、1886年1月、為替方免除延期も拒否された。

ところが、1890年の民法・商法公布は、1893年から施行される。三井組と三井銀行・三井物産の組織変更、いわば家政改革が行なわれなければならない。この1890年、恐慌で銀行も打撃を受け、監事石川良平は出身地は長州でときの山県有朋首相に改革を依頼した。井上馨ではなく、山県に求めたことに反発した益田孝は、この年10月1日、物産社長を辞任することを申し出た。

益田の回想によると、石川と縁故でもある山県有朋(長州、1838-1922)に三井改革を、井上馨を飛び越して依頼したことの反発にすぎない(事実、辞職願は井上が預っている)。しかし、願文中にある次の個所は、明治10年代の三菱との対抗、共同運輸(井上、渋沢主導、益田最高責任者)設立、三池炭坑の三菱との僅差獲得などが大きな影を残したことが知れる<sup>70)</sup>。

(前略) 又曾テ海運事業ノ不振ヲ憂ヘ之ガ振興ヲ謀リ共同運輸会社ノ設立ニ与リ、又三池石炭ヲ以テ商権ヲ海外ノ市場ニ争ヒシガ如キ大ニ敵手ヲ作りシコトナキニア

68) 拙著『日本の工業化と官業払下げ』東洋経済新報社、1977年、第11章三池炭鉱の払下げ、参照。

69) 前掲『三井事業史』第二巻、347-9頁、510-2頁。

70) 前掲書、436-8頁。

ラサレトモ、必竟スルニ不肖ガ愚鈍薄徳ノ招ク所ト云ハサルベカラス、(中略) 将来ヲ考フルトキハ競争激烈ヲ極ムル今日ニ当リ不肖一身ノ薄徳ハ式百数十年連綿微疵ナキ御家名ニ汚点ヲ付シ其名声ニ関スルカ如キ場合ニ陥ラサルナキヲ期シ難シ、実ニ御家ノ為メ、当会社ノ為メ主任者ノ交迭ヲ要スル時期ニ際会セリ。(後略)

結局、益田の辞職願と商法改正を契機として、三井家共有財産と多角化経営事業体との関係が、ほぼ、次のような決着をみた<sup>71)</sup>。

1893(明治26)年1月に三井組、10月に三井家同族会を発足させ、11月1日、三井組は三井元方と改称し、三井家共有財産管理機構が整備される。三井元方は法人格をもたないが、銀行・物産・鉱山・呉服店4社を合名会社とするにあたって、三井11家同族が、それぞれの会社の出資社員となったのである。三井銀行は三井八郎右衛門、元之助、高保、八郎次郎、守之助、三井物産が三井武之助、養之助、三井鉱山が三井源右衛門、三郎助、三井呉服店が三井復太郎、三井得右衛門。銀行が5名、他は2名ずつ、このとき各人の出資高(持分高)は均等であった、といわれる。三井物産は7月1日、資本金が100万円とされ、三井組の有価証券を三井銀行に売却して賄われた。三井銀行は、前述の三井家以外の者が所有していた5000株50万円を同族のみの出資とするため、三井銀行が買収、八郎右衛門以下5名の名義に変更した。合名会社三井銀行がこうして発足した。三井呉服店の財産金額41万円余が三井組に渡され、50万円が資本金とされた。

こうして、株式会社案は除外され、合資会社案は、世間で無限責任視された三井組に、有限責任者を置くことは不信用を来すと、中上川彦次郎の合名会社案への説明にもあり<sup>72)</sup>、結局、三井家の地盤強化が目的とされた。

中上川彦次郎(豊前、1854-1901)は福沢諭吉の

姉を母に持ち、留学中井上馨と知己になり、1881年8月三井銀行理事となる。7月の預金取付けを処理、益田を物産から鉱山に移し、1894年10月、三井元方に工業部と地所部を新設した。不良貸付整理の過程で芝浦製作所(現、東芝)、官営富岡製糸所等を払受け、鐘紡、王子製紙などを三井銀行傘下に置いた。しかし、益田の商業主義と合わず、47歳で死去。すると、工業部の解体が始まる。富岡製糸所は原富太郎に売却、芝浦製作所は三井鉱山に所属され、益田は売却しようとしたが、團琢磨(1858-1932、のち三井理事長、血盟団員に暗殺された)の反対で残る。1900(明治33)年7月1日、三井家憲が、井上馨、洪沢栄一、益田・中上川・團など列席のもと制定、総領家23%、本家11.5%、連家3.9%の持分も決定、200年前の三井高利の大元方分割配分が復活する<sup>73)</sup>。辛じて中上川が家憲に入れた重役会は三井同族会管理部設立の3年後、1905年廃止された<sup>74)</sup>。

以上、1.では、大元方の存在と、三井高利がいう鉱山で成功した者はいない、という方針から、本店一卷、両替店一卷の流通を2本立てとして成立した三井をみた。そして、2.では、三野村利左衛門の登場で救われた三井は、呉服中心の本店(ほんだな)から両替店へ中心が動いていく。呉服は三越として分離、為換座三井組から三井銀行へ。3.では、益田孝の登場。上司井上馨の勧めで造幣権頭、尾去沢事件で井上辞任、益田も後を追ひ、先収会社を建て、三井物産の主流となる。4.では、三池石炭の海外販売が官営三池炭坑の払下げとなり、神岡鉱山も入手。銀行・物産・鉱山などの合名会社化は、三井元方の権限を伸ばすため、「大元方」の伝統が復活し、中上川彦次郎の近代化は一時、停止される。

しかも、敗戦直前の三井の多角化は、各分野でトップとなる。しかし、重化学工業化は遅れ、戦後、三菱そして住友グループに抜かれることになる。

本稿は、『三井事業史』第一巻(松本四郎、賀川

71) 前掲書、436-8頁。

72) 前掲書、519-21頁。

73) 前掲書、647頁。

74) 拙著『政商の誕生』、314-320頁。

隆行両氏執筆), 同第二卷(岩崎宏之氏執筆)に、ほとんど依存したが、拙著『政商の誕生』では三井、住友など維新前200年以上の歴史のある財閥と、三菱、川崎、藤田、大倉、古河、安田、浅野など維新後の財閥は異なるのではないか、という見解を示しておいた。拙著でも指摘したように<sup>75)</sup>、井上——洪沢、そして益田を加えて日本経済が完成していく。しかし三菱の場合、共同運輸と上のトリオによって海運競争で日本郵船に合併され、失なう。岩崎彌太郎がその最中に死ぬと、弟彌之助は政府から貸金を返還してしまう。「第三命令書」で高島炭坑を失なう危機を経験する<sup>76)</sup>。

幕末維新を、三井がどう乗り切ったかについては、前掲した岩崎宏之氏のかくし財産による処理も200年も続いた商家としては、納得できる説明ではある。最近の石井寛治氏の研究<sup>77)</sup>にあるように、外国資本とのつながりも重要で、これは創業期三菱も同様である。

最後に、本稿のテーマに近く、近刊の、内部史料で精密に分析した粕谷誠氏の『豪商の明治——三井家の家業再編過程の分析——』<sup>78)</sup>をコメントして、本稿を終わりたい。

三井銀行について(第1, 2章)は、無利息の官公預金が決定的であること、中上川が銀行入行前

にも担保、不良債権整理は行なわれていたこと、西邑は無能で<sup>79)</sup>、益田が重役組織不備は正に動いたことなどが述べられているが、小括ははっきりしていない。三井物産(第3, 4, 5章)については、商品取引にかかる損失大きいこと、武之助・養之助の生活費免除など体質の古いこと、輸出にはアーウィンなど外商を利用するしかなかったことなどの点は、高島買収直後の高島炭販売と同じ。益田が回想でも述べているが、三菱に石炭を依頼するのを避けるため輸出用船舶充実させる過程は、三井船舶(現、商船三井)や三井造船につらなるが、(三菱系になる)日本郵船や三菱重工業のようなトップにはなれない。不動産(第6章)は所有量が少ないし、遅い。銀行の不良貸出整理で流れこんだだけ。山田盛太郎『日本資本主義分析』の「特殊的寄生地主的政商」論は、ここでも否定できる。職員の動向(第7章)は、歴史があるだけに、古い体制残る。三菱の場合、海運業というイギリス産業体制に学んだため、近代的。

全体的に、三井よりも初期三菱の方が多角化に適している。よく岩崎の社長独裁がとりあげられるが、岩崎1家であるために、中間層の組織化が進んでおり、三井11家の面倒をみた三井よりも、多角化しやすい環境があったと認識させられる。

75) 前掲書, 345-6頁。

76) 拙稿「明治政府『第一～第三命令書』と三菱」『航業閉止』と三菱の本格的な多角化』『経済系』第206, 207集, 2001年1月, 4月, 参照。

77) 石井寛治『近代日本金融史序説』東京大学出版会, 1999年, 第1章幕末維新期の外国銀行, 第2章銀行創設前後の三井組。同書杉山和雄書評, 『経済学論集』第67巻第2号, 東京大学, 2001年7月, も参照

78) 名古屋大学出版会, 2002年, 春日豊書評『史学雑誌』第112編第4号, 史学会, 2003年4月。

79) 三池買収の出資は、益田の三井説得(前掲書, 183頁)とするが、益田は中上川では貸さなかったと西邑を評価(『益田孝翁傳』, 292頁)。三池買収は重要で、再検討が必要。