

【研究ノート】

わが国際マーケティング発展史の要因分析研究〔Ⅳ〕

渡 辺 好 章

内容目的：

第Ⅱ章 富国強兵の道程

- 1 パックス・ブリタニカ体制の衰退——(6巻1号)
- 2 殖産興業から富国強兵——(6巻2号)
- 3 条約改正と貿易立国——(6巻2号)
- 4 事例研究：三井物産会社——(本号)
 - 1) 環境要因の再確認
 - 2) 三井物産の創設
 - 3) 三井私盟会社時代
 - 4) 三井合名会社時代

4. 事例研究：三井物産

ポーランドの映画監督ワイダは、「ある一情景はその総ての過去を引きづっている」とする観点から、例えば、あるモニュメントに残る弾痕を写し出すことによって、その痛ましく暗い過去のすべてを物語らせている。

この見方、すなわち一現象は歴史的過去の相関的因果関係の帰結とする認識法は、本研究の基本的アプローチである。これを序説において、相撲にみる「心技体」の一致の比喩をもって説明したごとく、企業が展開する海外マーケティング戦略（技）は、その時代精神としてのイデオロギーや政治経済システム（心）と、国際総勢力に対する自国の生産力・技術力・軍事力など総勢力の比重（体）との関係において企画され発動されるという考え方である。

従って、本章では、明治維新より日露戦争直後までの、いわゆるわが国の「離陸期」を対象期間と定めて、第1節では、わが国の開港と国際通商の開始を促した、当時の国際政治経済環境について記述した。第2節では、欧米列強の外圧に対抗しながら、新政府が実施した国内産業育成政策と社会基盤の整備充実について明らかにしたうえで、第3節では、不平等条約改正の経緯と直貿易振興の方策について記述を進めてきた。

そこで本節、三井物産会社の事例研究の意図は、わが国際マーケティングの発展にかかわる前述の国際的および国内的な政治・経済環境要因が、三井物産という一つの企業の創設とその後の発達に、いかに作用しているかを明らかにすることにある。

それでは先ず本論に入るまえに、三井物産に代表される明治前期のわが国の国際マーケティングの形態と方向づけに、直接・間接的に作用を及ぼしていると考えられる環境諸要因について、以下に簡単に再確認しておこう。

1) 環境要因の再確認

国際政治経済的要因

- ① 英中樞の絶対支配体制が揺らぎ、新興勢力が台頭するのに比較的容易な「CP モデル 第二期」の秩序変動期に、明治維新が進展したこと。
- ② 米国はアジア進出の拠点として日本の港を必要とし開港させたのであり、当初は米国の製品輸出市場として日本市場を評価していなかったこと。
- ③ 英国がこの時期に多角決済制度による自由貿易体制を、自己の犠牲をいとわず、かたくなに遵守したこと。
- ④ わが国が欧米先進工業国の文明と技術を、比較的自由に選択的に導入できる立場にあったこと。
- ⑤ 欧米帝国主義国家によるアジア・アフリカ地域の植民地支配の脅威が、かえって明治政府と国民を発奮させ富国強兵に邁進させたこと。
- ⑥ ロシアの南下と欧米新興諸国の保護貿易主義への回帰が、英国の極東政策を変更させ、不平等条約の改正を容易にしたこと。

国内政治経済的要因

- ① いわゆる外圧による無血革命で、国家社会の潰滅的な破壊と混乱が回避され、比較的無難に新政権が確立されたこと。
- ② 土農工商の各分野に優秀な人材と伝統的知識・技術の基盤があったので、西欧の新知識や新技術を吸収するのに比較的容易であったこと。
- ③ 日本社会に伝統的なイエ制度と儒教思想の倫理観は、国民の団結を固め、欧米に抗する進取の精神を鼓舞したこと。
- ④ 維新政府が重点を置いた経済基盤整備政策（技術導入・インフラ整備・人材育成）が奏効し、後年の躍進を可能にしたこと。
- ⑤ 日清・日露戦勝利による賠償金や外資の導入、新領土と権益の拡張、戦後の植民地経営が海

外進出と海外事業経営を大いに促したこと。

直接的貿易促進要因

- ① 貿易立国に進路を定めた維新政府による、意欲的な貿易振興策が、貿易人と貿易商社の育成、主要輸出品の開発、貿易金融や制度の整備などの分野で実施されたこと。
- ② 明治20年代における銀価の継続的下落による物価の相対的低下で邦貨の国際競争を有利にして、特に生糸・銅・綿糸布などの輸出を助長し産業を発展させたこと。
- ③ 明治32年の不平等条約改正の実施と、44年の関税自主権の完全回復によって、外商の搾取を排し、幼稚産業の保護と関税収入の増額が実現したこと。
- ④ 日清・日露戦後の大陸経営と軍事力増強は、国家総資源の開発と移転を活発にし、その結果、総合商社の機能を必要としたこと。

2) 三井物産の創設

明治9年(1876)7月、三井銀行からの当座借越金5万円を運転資金として、先収会社が三井国産方を合併するかたちで、私盟会社、三井物産が創設された。その演出者は、時の大蔵大輔井上馨と辣腕鬼才の三井の大番頭三野村利左衛門の両名であり、その主役は、三井物産初代社長の益田孝にほかならない。

明治9年

三井物産が創設された明治9年という年は、前年9月の江華島事件の決着をつける日朝修好条規が、黒田清隆・井上馨弁理大臣の手で調印された年であり、翌10年の西南戦争勃発を前に神風連の乱や萩の乱が連発した年である。

通商貿易関係についてみれば、不平等条約の改正を意図する岩倉具視全権使節団が、木戸・大久保・伊藤ら俊才を従えて、明治4年に出発し、交渉不成立の失意と共に、欧米文明視察の情報をもって、6年9月に帰国しており、時の大蔵卿大久保と大蔵大輔井上は、共に熱烈な直貿易立国論者となって、貿易商社の助長と輸出産業の育成を積極的に実施している⁽¹⁾。

例えば、大久保が支援して起こした会社として、明治6年ウィーン万博に随行した肥前の茶商松尾儀助に多額の資金援助を与えて設立した起立工商会。岩倉使節団に同行の大倉喜八郎にすすめて創設させた大倉組。笠野熊吉を援助して開かせた広業商会。その他、新燧社、開通社など数多くの商社を開設させている。一方、井上馨が一時野に下った明治7年に自から起こした会社が先収会社である。なおこの時期に、五代友厚、後藤象二郎や岩崎弥太郎らの助成によっても有力な商社が結

(1) 大蔵省関税局編、税関百等史、上巻、日本協税協会、昭47、p. 110

成されている。

当時の通商政策の基本方針を示す公式な文書として、明治4年に大久保大蔵卿が正院に具申したいわゆる「税権回復のための条約改正」⁽²⁾と、条約改正交渉より失意の帰国直後の明治8年に、大久保内務卿が太政大臣三条実美にあてて提出した「海外直売ノ基業ヲ開クノ議」⁽³⁾が存在する。ここでは、それらの内容説明は割愛し、そうした建議がなされる時代風潮であったことを指摘しておきたい。

さらに、明治12年には横浜正金銀行が開設され、翌13年には海外荷為替法が制定されるなど、金融面からの貿易擁護体制も強化されることとなった。

明治9年とは、このように、まさにわが国の輸出攻勢開始元年と位置づけられる。

井上馨と先取会社

明治の元勳で井上ほど上手に政治とビジネスを連繋させた人物はいないだろう。酒席で西郷に「三井の番頭さん」とからかわれたという話はその一斑を現すものであろう。

明治6年5月、財政上の意見の衝突で大蔵大輔を辞職した井上はその後、禁制品販売のかどで追放処分を受けたことのある政治商人岡田平蔵を立てて「岡田組」を7年1月に起こしている。井上は総裁として資本金15万円の内3万円を出資している。しかし社長の岡田が創業後間もなく急死したので、岡田組を解散して岡田家との関係を清算した後、同年3月に先取会社と改め事業を開始した。

先取会社の業務は、陸軍省御用の絨、毛布、武器等の輸入と、山口県の地租引当米販売の利権のほか、紙・蠟・茶など県下特産品の販売を委託されている。いうなれば、先取会社は長州出身の井上と、井上の指示によって山口県権令となった中野梧一との間のトンネル会社である。

ところが、明治8年12月、井上は元老院議官に任命され、同時に特命副全権弁理大臣として朝鮮に派遣されることになった。翌6年3月4日に帰国した井上は、直ちに欧米各国の財政事情調査のため6月25日には米国に発っている。先取会社と三井国産方との合併計画はこの間に俄かにまとめられたようである。

益田孝の「備忘録」によれば、「4月に閉店しようとしたところ、三井の三野村が頻に井上と交渉し、ついに三野村は大隈と渋沢を動かして説得してきた」といった主旨の当時の事情を記録している⁽⁴⁾。

しかし、躊躇する井上を三野村が強引に説得したとするこの記載には、納得できぬふしが残る。何故ならば、それほど三井が欲した企業であるなら、三井物産の創設に対して三井家は実質的に出

(2) 前掲、税関百年史、p. 111

(3) 通商産業省編、商工政策史、第5巻、貿易(上)、昭40、pp. 152—5

(4) 三井事業史、本編第2巻、pp. 217—221

資せず（三井銀行より仮払金5万円）、また三井側はその一門の実力者を新会社の役員に居えないのはおかしい。一方、井上にしてみれば、自ら出資したうえに、苦心して岡田組を清算して起こした先収会社をそう簡単に解散させる筈がない。

益田 孝

ところで井上の信任厚く、初代三井物産社長として偉業を残し、後に三井家の長老となって財・政界に影響力を振った益田孝とは、いかなる人物であったのだろうか。それは、ペリーが目覚めさせ、江戸幕府と横浜の外商が教育し、明治維新时期の動乱が育てた男といえる。

益田は、ペリーの浦賀来航の5年前、嘉永元年（1848）佐渡相川に生まれている⁽⁵⁾。父は佐渡奉行支配目付役（金山での囚人労働の監督役）で、その後、安政2年（益田7歳の折）箱館奉行支配調役下役となって北海道の釧山経営に従事している。その折、箱館奉行所の通詞から英語の手ほどきを受けたのが始まりで、安政6年、江戸に移った益田は「支配通弁御用出役」を命ぜられて、本格的に英語の修業をすることになる。文久3年（15歳の折）遣仏使節池田筑後守の随員となった父の従者という資格で渡欧している。その後陸軍に入隊し、徳川幕府が瓦解するとき、騎兵頭をつとめていた。

明治維新となって世の中が改まると益田は横浜にやってくる。その頃の事情を後年次のように述懐している⁽⁶⁾。

「横浜に親戚が居ったので、それを頼って横浜へ出た。これは明治二年のことである。当時、横浜で商売をして居った西洋人は日本語が出来ず、日本人は外国語が出来ない。それがどうして取引をして居ったかと云うと、外国商館のコムプラドルをして居る支那人が、ピジョン・イングリッシュと僅かばかりの日本語とを知って居て、それで用を弁じた。私は少し英語を知って居て、西洋人と話が出来たものだから、日本の商人から先生先生と云われ、先生斯う云うことがあるのですが、どうか交渉して頂きたいというようなことを頼まれるので、よろしいと云うて早速交渉してやる。そんなことをして暫く遊んで居った。斯うして居る間に、私もだんだん商売のことが分って来たので、明治三年に堺町に家を建てて、中屋徳兵衛と云う屋号で茶と海産物との売込問屋（輸出商）を始めた。その頃はまだ屋号でないと商売が許されなかったのである。私は亜米一、即ちアメリカの一番館ウォールシーホールと云う商館のウォールシーと懇意であったが、同氏が私にどうかこの商館へ入って仕事をして呉れないかと云う。私は外国商館へ入って本式に商売を稽古するのも面白いと思ったが、其頃日本人はまだ劣等国民扱いをされて居ったから、私は同氏に、入ってもよいが西洋人のクラアクと同様の待遇でなければ困る。又一年位にして貰いたいと云うた。すると同氏はもっともな話であるから西洋人のクラアクと同様の待遇をしよう、一

(5) 前掲書, pp. 222—223

(6) 高橋亀吉, 日本近代経済発達史, 東洋経済新聞, 昭54, p. 149

年でもよろしい、どうか来て呉れと云う。そこでこの商館に入ることになった。これは明治三年のことらしい。」

その後、この横浜時代に岡田平蔵の仕事を手伝った関係から、岡田の紹介で井上の知遇を得て、大蔵省に出仕することになる。明治5年には造幣権頭に抜擢されたが、6年に井上の下野とともに辞職して、先収会社の創立に参加した。そして前述のごとく、井上の復官で、先収会社と三井国産方の合併による三井物産の初代社長の任に着き、三井物産と三井コンツェルンのみならず、日本の運命をも動かす偉業をやったのけた人物が益田孝である。

三野村利左衛門と三井

碧眼の日本政治経済史の研究者、J.G. ロバーツの労作『三井：日本における経済と政治の三百年』に、三野村と三井と旧・新政権とのかかわりが、極めて生々しくジャーナリスチックに描き出されている⁽⁷⁾。

「身元不詳の風来坊」から身を起し、三井に入って忽ち「三井八郎右衛門高福の影」と呼ばれるほどになり、「維新大芝居の黒子」をつとめた男、三野村利左衛門もまた激動の時代が生んだ鬼才である。

三野村は東北地方の浪人武士の子として生を受けたらしい。貧苦のうちに九州や京都を転々と渡り、17歳で孤児となり、19歳の折、江戸に流れ着いた。当時、自身を木村と名乗っていたようだ。

木村はまず一介の人足から身を起し、魚屋の丁稚奉公を終えてから、大名小栗忠高の下僕に推挙されている。実は、この時、小栗の嗣子忠順のお伴を務めた縁が、彼の生涯を決定することになるのである。

その後、紀国屋という菓子商の娘をもらって養子に入り、木村某は三野川利八という名前を得ることになった。そうして10年ほど菓子の行商をやっているうちに、自分の仕事を興す資本と経験を蓄積していった。

ペリー来航の頃、32歳になった利八は小さな両替屋を開いている。幕末の政治不安と貨幣市場の大混乱で、老舗を誇る大商人達が没落してゆく中であって、成上りの利八だけがどういう訳か、奇妙な方法で驚異的な蓄財を実現させている。例えば、突如、利八は全資金・全家財を投入して、特定の天保小判だけを買ひ漁る手段に走った。と、幕府の通貨切下げと交換比率の変更で、利八の所有貨幣は一夜で三倍の価値になった。勿論、幕府勘定奉行小栗忠順から情報をつかんでいたのである。

その頃、三井は増大する幕府御用金の重圧に喘ぎ、倒産寸前の危機にあった。文久三年（1863）から慶応二年（1866）の二カ年余の間に、三井家は幕府によって少なくとも350万両の「借上げ」

(7) J.G. ロバーツ、安藤・三井訳、三井、ダイヤモンド社、昭51、pp. 50-89

を強制されている。その折の総決算で、越後屋横浜店の不始末から公金勘定11万両と洋銀1万ドルが不足していることが判明した。三井大元方の準備金は底をつき、やっと大阪の関係店から5万両をかき集めたところへ、幕府から長州征伐資金として、三井家は50万両の御用金に必ずべしとの通達があった。もはや万事休すである。

その時、三井救済の奇跡を実現できる唯一の男として見込まれたのが、「紀之利さん」こと三野川利八である。慶応2年11月、利八45歳にして三井家御用所大番頭となる。この折、三井の「三」を使うことを許されて、三野村利左衛門と改名している。

はたせるかな、三野村は両替業務の越後屋呉服店からの切り離し、横浜店の後始末に着手する一方、あの御用金50万両の件も小栗と交渉して分割払いの18万両に減額させてしまった。このあと三野村は三井家の全幅の信頼をほしいままにしている。

しかし三野村の真の偉大さは、緻密な情報力と的確な判断力にある。維新の政権交代の折、小栗らを通じ朝廷と幕府の極秘情報を取得する一方、土佐の後藤、紀伊の陸奥、長州の井上、伊藤、薩摩の西郷、大久保らとも親密な関係を保ち、支援と引き替えに情報と将来の約束を取りつけていたようだ。はたして明治天皇の即位を契機に、三井家は公然と幕府無視の態度を示し、新しい天皇政府に対しては5千両の寄進を運んでいる。そうして三井は新政府の「金穀出納所」為替方御用の役目を与えられ、維新政府の金庫番となったのである。

こうして明治9年7月1日、三井銀行が開業する運びになる。その同月同日、同行から借入金を受けて三井物産が開設されているわけだが、その遠因はすでに明治夜明け前の三野村と井上の間にあったことになる。

三井物産会社の創設

さて上述のような時代的背景のもとに、さまざまな野心家の思惑がからんで、三井物産会社が発足するわけであるが、以下にそれを助成し実現させた政府の思惑と施策についてみてみよう。

まず、明治9年5月に、内務省勸業寮の業務より商務を分割して勸商局が設置され、河瀬秀治が局長に就任している。これは英国の「ボード・オブ・トレイド」を模範とした機関で、その意図するところは、云うまでもなく、外商による貿易支配体制を排除し、直輸出の振興と海外市場の開拓によって、外貨を獲得することにあった。

益田孝らは三井物産を設立することについて、しばしば河瀬と会合し協議を重ねており、事前に茶・米・生糸の市場開拓と貿易機構の整備について指示を受けている。勸商局が三井物産のような御用貿易機関を必要としたのである。

例えば、三池炭一手販売権取得の事情について益田は次のように述べている⁽⁸⁾。

(8) 長井実, 自叙益田孝翁伝, 昭14, p. 181

「一方に先取会社の残務を整理しつつ、一方に三井物産会社創立の準備をして居ると、当時工部卿であった伊藤が、今度益田が三井物産会社と云うものを創立して外国貿易をやるさうだから、三池炭礦の石炭の販売を益田に引受けさせるがよい、引受けさせるとすれば、けちな事を云はずに原価で払下げて、どしどしやらせるがよいと云うて私へ相談があった。之れが井上さんでなくて伊藤さんだから面白い。」

こうして明治9年9月には工部省鉱山寮との間で「三池石炭売捌約定書」を締約し、取扱手数料は販売総額の2.5%とする。運賃、海上保険料、荷揚、荷積、蔵敷、人足賃など販売経費は鉱山寮の負担とする。倉庫、碇泊地の施設など輸送・販売に必要な便宜は、三井物産会社の希望に応じて鉱山寮が提供する、といった有利な条件を定めている。ただし、石炭売上代金はすべてをそのまま鉱山寮へ納付し、鉱山寮が三井物産会社へ支払う手数料その他の費用は、販売代金と差引計算を行うことなく別途に支給する。つまり外貨は全て鉱山寮に入るかたちになっていた。

更に政府が御用商社を必要とした例証として、三井物産に米の海外輸出を増大するように努力を促している点と、貢米荷為替の取扱いを認可している点を指摘することができる。

即ち、当時の国家的主要産品である米穀の輸出をまかせるということは、輸出利益の他に、石炭の場合と同様に外貨（洋銀）獲得のねらいや、国内における米価調節という政治的意図をもっていた。また、創立間もない三井物産会社と三井銀行とが共同して実施する「貢米荷為替取扱い」を認可したことは、両者に政府の徴税業務の一部を代行させることを意味している。

3) 三井私盟会社時代

戦前の三井物産史の研究にあたり、その節目を企業形態の改定時に求め、私盟会社時代（明治9年7月より）、合名会社時代（明治26年7月より）、および株式会社時代（明治42年10月より敗戦後の解体まで）の三期に区分して捉えられる。

私盟時代の17年間の特徴は、無資本の私盟会社をまかされた益田孝の請負経営時代ともいうべきで、総合商社への準備期に相当する。合名時代の16年余は、100万円の資本金を与えられて三井家の直轄企業として位置づけられ、その事業内容や組織の面で総合商社としての形態を整えてくる。株式会社時代の38年間は、資本金2,000万円の巨大商社となり、三井コンツェルンのみならず日本の主要企業として活動し発展した時期である。

それではまず、明治9年（1876）の創立より日清開戦の前年にあたる明治26年（1893）までに該当する、三井私盟会社時代の経営戦略とマーケティング活動について考察してみよう。なお、この時期は、「コア・ペリフェリー・モデル」第二期の諸勢力のペリフェリー移転にともなう秩序変動期の初期にあたり、「貿易形態発展モデル」では第二段階の積極的開発輸出の時期に相当する。しかしそれは、欧米のように製造業が主体となった輸出活動と異なり、わが国の場合は政府主導型の

積極的開発輸出と理解するべきであろう。

そしてこのタイミングは、萌芽期の三井物産にとって極めて好都合であったのである。つまり「秩序変動期」にあって欧米列強からの干渉と圧力が比較的少ない時代に、彼国の思想と技術と商品を選択的に摂取することができたし、また明治9年という時代に、貿易立国を志向する政府が、三井物産のような御用商社を必要としたからである。

しかしそうしたタイミング要因に加えて、三井物産の礎を固めた益田孝の指導力と社員の実践力といった人的要因も軽視してはならない。そしてもう一つ、政府要人と三井マンに共通して流れる愛国の熱情といった精神的要因も軽視してはならない。

創業期の営業内容

表1は三井私盟会社発足の年、明治9年7～12月期の営業報告である。5万円の借越金（実質的に無資本）で、総額54万円の商いをして、約8千円の純益をあげている。

取扱商品は、陸軍省納入の絨・蒸気機関、大蔵省の輸出米取扱いとこれに関連する米穀買収、近衛局納入のフランネルと沓下、内務省勸業寮関係の茶・蚕種紙の輸出、工部省鉱山寮より一手販売権を受けた三池炭の輸出など、政府御用の輸出入売買がほとんどである。

表1 創業期の商品取扱高（明治9年7月～12月）

種 別	品 目	金 額	備 考
輸 出	石 炭	3,837	上海輸出 776 トン
	蚕 種 紙	49,100	徳澄買付委託 25,398 枚
	茶	4,358	十四番経由, 米国送り
	小 計	57,295	
輸 入	絨	114,525	陸軍省納
	硝 子 瓶	302	〃
	蒸 気 機 関	5,183	〃
	フ ラ ン ネ ル	31	近衛局納
	米 国 金 塊	101,420	岩橋買付委託
	同	10,142	当社買付
	麻 袋	5,399	十四番経由上海在庫買付三井組織
	石 油	1,839	十四番ヨリ買入, 米又へ売る
	小 計	238,841	
	内地売買	米	227,899
銅 貨		14,526	清商徳澄へ売る
皮 革		266	京都府勸業場委託, 中橋社売り
石 炭		622	諸口
沓 下		187	近衛局納め
島 方		5,364	伊豆七島委託薪炭, 干魚, 天草等
小 計		248,864	
合 計		545,000	

因みに、同年のわが国貿易構造は、輸出2,771万円に対する輸入2,397万円⁽⁹⁾で、前者の96.4%、後者の95.3%が開港場の外商によって牛耳られていた。主要輸出品目は明治1～14年を通じて、生糸と茶の2品目で輸出総額の60～70%を占め、ついで、蚕卵紙・銅・工芸雑貨などの順となっている。主要輸入品目は、同じく14年間に、綿製品の平均30%強、毛織物10～20%、砂糖8～10%、鉄・機械類の8～10%といった割合である。

三池炭の輸出戦略

明治政府のエネルギー資源開発と外貨獲得の目的から、三井物産に三池炭の一手販売権が与えられたわけだが、その輸出が実際いかにして国際市場で商業ベースに乗るようになったのだろうか。

まず当時の日本では石炭の国内需要が極めて少ないところから、その主要輸出先を上海市場に定めた。直ちに、政府より上海総領事品川忠道に見本が送られ、市場調査の指令が下された。オーストラリア炭や神戸炭に比べ品質はやや劣るが、価格を低廉に定めれば、十分に販路拡張できるとの返事を受けて、益田は外商を通さない石炭の清国直輸出を決意した。しかしこれは三井物産と益田の努力のみをもって達成できるものでない。明治11年4月、益田は政府の強力な支援を求める願書を提出している。

石炭という商品特性から、その輸出価格のコスト・ダウンは、物流コストの削減によるところが大きい。

その当時、輸出用の三池炭は、まず坑口から大八車や人力で大牟田川の船場まで運ばれ、小舟で川を下って横須浜あるいは大牟田浜へ送られ、そこから舢舨に積み換えられてロノ津や島原へ運ばれた。そしてロノ津で小形船に積まれて長崎へ送られ、やっと長崎から大形外航船に再度積み換えられて上海へ輸出されたのである。その上、当時の沿岸海運業はほとんど岩崎の三菱汽船会社が独占するところであった。

そこで益田は次のような好条件を政府から引き出している。

- (1) 石炭代価はロノ津港受渡価格を塊炭1トン当り2円と定め、ロノ津までの輸送は工部省の費用で行う。
- (2) 販売手数料は取扱総額の2.5%とし、さらに海外輸出で利益がでたら、その半額を手数料のほかに三井物産に与える。
- (3) 海外輸出のための石炭運搬船は、工部省付属の船舶あるいは同省雇船に限り、特別にロノ津港からの直輸出を認める。
- (4) 大蔵省は石炭運搬用船舶ならびに上海における石炭貯蔵所のための地所購入資金として、金12万5千円を三井物産会社に貸与する。

(9) 大蔵省関税局、税関百年史、上巻、昭47、p. 28

なおこの資金をもって、すでに工部省より貸与された千早丸（汽船 640 総トン）に加え、直ちにロンドン支店を通じて秀吉丸（汽船 679 総トン）を、平野留吉工場（後の石川島造船所）より清正丸（2,500石積帆船）を買い入れている。更に明治13年にはイギリスから頼朝丸（1,075総トン）を追加することによって、物産は自前の船舶で石炭の輸出をすることが可能になった。

かくして三井物産は三池炭の輸出を手がけることによって、その海運部門を拡充させ、さらにその航路を延長することによって、アジアの各地に支店網を開設していったのである。

その例証として、明治21年（1888）大蔵省より三池炭鉱の払下げが告示された折、益田は次のように対応している⁽¹⁰⁾。

「三井としてはどうしても三池炭礦を手に入れなければならぬから、私は三井銀行の西邑に、三井銀行から百万円貸して貰ひたいと云う相談をした。私は西邑に、物産会社が上海だの、香港だの、^{シンガポール}新嘉坡だのに店を持って居るのは、三池の石炭を輸出して居るからである。政府が三池炭礦を払下げることになったのに、三井が其れを手に入れなければ、海外の店を引揚げなければならぬことになる、さうなれば海外発展と云ふことは到底出来ない、其れだから三池炭礦はどうしても手に入れなければならぬと云ふて利害を説いた。」

因みに、この三池炭鉱払下げ劇は、実は政府内部のさまざまな思惑と利害をからめて実演されたものであるが、この芝居でも演出家兼黒子として益田が介入し、遂に二番札を入れた三菱との差額 2,300 円というきわどきで、三池炭鉱を 455 万 500 円で落札したのである。

海外支店網の開設

「殖産興業」と「貿易立国」を政策主幹とする明治政府は、外商の介在を排し、自主的に先端産業の技術を導入し、その製品を輸出するために、どうしても自前の海外拠点を必要とした。政府はここでも三井物産を支援することによってその目的を果たしている。

先ず上海支店の開設は、前述の如く、三池炭の輸出計画において最初から不可欠の前提となっていた。

そもその端緒は明治9年、清国政府が上海総領事を通して、日本政府へ1,000万円の借款を要請してきたことに始まる。これを好機と捉え第一国立銀行と三井物産会社との合同で上海支店を開設するべく、翌10年1月、渋沢栄一頭取と益田孝社長ら一行は現地に赴き清国政府側代表の許厚如らと交渉し、一応の約定を成立させて帰国した。その間、益田は三池炭販売に関し、横浜時代の同僚であったスイス人ブリネと会って、その取扱いを委託し、かつ物産の派遣する社員一名の指導と世話を依頼している。

結局この借款は、清国側からの破約の申し入れによって、実現をみなかったのであるが、三井物

(10) 前掲、自叙益田孝翁伝、p. 291

産は独自で中国市場進出の橋頭堡を確立すべく、10年7月まず上田安三郎を上海へ派遣し、明治11年2月大蔵省より正式に上海支店開設の許可を取得した。なお上海総領事品川忠道は、絶大の支援を上田に与え、三井物産による邦貨の輸出振興を促している。

アジア市場における支店開設が、わが国製品輸出の窓口であるならば、欧米市場における支店開設は先進技術と情報取得の窓口となっていた。三井物産のロンドン・パリ・ニューヨーク支店は、生産手段の輸入・技術導入・直貿易の促進において萌芽期のわが国産業界に多大の貢献をなしている。

ロンドン支店開設の発端は、三井組国産方の政府買上米の輸出掛にあった。しかし政府のロンドン駐在員が、他の貿易業務に携わるわけにいかないため、明治10年、三井物産はロバート・W・アルウィンをエージェントとしてロンドンに派遣した。アルウィンはアメリカ14番館のパートナーで、井上馨とは先取会社の関係で親交があった人物である。

ロンドンのクロスベイ街1番地に開店したアルウィンは、米麦の輸出と絨・毛布の輸入代理店業務を主体としたが、ほかに紅茶、生糸、乾鮑なども扱っている。

明治12年、事業が軌道に乗ったのでいったん日本に戻ったアルウィンの後を受けて、同年9月、笹瀬元明が赴任して三井物産会社の名称で営業を開始したのである。しかしロンドンの銀行筋は三井物産を知らず、その後二年間ほどはアルウィンの名義をそのまま使用していたといわれる。

パリ支店の開設は、明治11年(1878)のパリ万国博覧会の折、博覧会参加の経済的・文化的効果をすでに認識していた政府が、パリ万博に積極的参加を決定したことに起因する。三井物産に対してその出品物の調達と輸送取扱が命ぜられ、同時に、開催地パリにおける支店開設を勧誘されたのである。

益田はパリ支店を開設し維持してゆくためには、政府の手厚い援助が必要であるとして、明治10年6月、内務省と大蔵省に助成金を求める願書を提出している。これに対して政府は、欧米向輸出品の荷為替貸金取扱業務の利権と、官営富岡製糸所の製品のフランス向け一手販売権を三井物産に付与し、これらによって生ずる利益をパリ支店の維持費に充当させる便宜をはかっている。

しかしながら、その後の横浜正金銀行の設立で、この海外荷為替取扱業務は明治13年末をもって打ち切りとなり、さらに富岡製糸の一手販売権の期限が切れたこともあって、ロンドン支店を例外として、パリ、ニューヨーク、リヨン、ミラノ支店はそれぞれ明治14~15年の短期間に相次いで閉鎖に追い込まれている。因みに、ニューヨーク支店を再開し、他にサンフランシスコ、ハンブルグ、シドニーの順で支店を開設するのは、日清戦争後の明治29~34年のことである。

『中外物価新報』の発行

邦商が商館貿易で外商の専横に泣かされる原因の第一は、自己の商品が販売される海外市場における市況や顧客の欲求に関する情報に不足していたことである。当時の内務省勸商局長河瀬秀治

は、大久保らの意向を受けて三井物産の創立を助成すると共に、三井物産に対して内外市場動向に関する情報収集とその公開を指示している。

この命を受けて三井物産は、その支店と出張所の全組織を動員して、国内18カ所・海外11カ所の市場の物価や商況情報を集め、編集までの業務を三井本店でおこなうことになった。その印刷と販売に関しては、日報社社長福地源一郎と諮り、利益や損失は共に折半するということにして、日報社がおこなうことになった。なお勧商局からは毎月272円の補助金が下されている。

こうして『中外物価新報』の第1号が明治9年12月2日に発行される運びとなった。毎日曜日配達の日刊紙で、ほぼタブロイド判、4頁建て、発行部数570部でスタートしている。その後、順調に発行部数を伸ばして、平均1,200部ほどに増加した明治15年7月に『中外物価新報』を三井物産の経営から分離して独立させている。

因みに、独立後の『中外物価新報』は、明治22年に『中外商業新報』と紙名を改め、その後さらに昭和17年に『日本産業経済』と変り、現在の『日本経済新聞』につながるものである。

三井物産の人材育成

三井物産がアルウィンなどお雇い外人を使って、いつまでも開港場の外商を相手に取引していたら、真の自主貿易はあり得ないと痛感していた益田は、物産マンの育成に当初から意欲的に取り組んでいる。

例えば、アルウィンの援助でボストンに留学して帰国した上田安三郎（初代上海支店長）を筆頭に、商法講習所（一橋大学の前身、益田の義兄が校長であった）より笹瀬元明（初代ロンドン支店長）以下渡辺専次郎、岩下清周、岩原謙二、飯田義一ほか多数の人材を迎い入れ、海外各地に派遣している⁽¹¹⁾。

こうした大学出を、従来からの番頭・丁稚制度の中で使うのは、なかなか抵抗があったようで、例えば、池田子之助という商業学校出を、学校出は真平御免と云う深川支店長のもとに、益田が池田に頼んで木綿の着物に前垂れ姿に変装させたりえ因果を含めて送り込んでいる。ところがこの男、何でもよく知っている上に役に立つと好評で、後に深川店もしだいに学校出を使うようになったという⁽¹²⁾。

商社は人なり。だから優秀な人材を集め、仕事の必要に応じて訓練する。これが益田孝の三井マン育成の理念となっていたようである。

日清戦争の勝利で、三井物産が満州開発と中国市場進出に本腰を入れるようになったとき、最大のネックは支那人の買弁を介しての交渉にあった。そこで益田は断固その廃止を決意し、上海支店の山本条太郎にその実行を命じている。早速、山本自らが苦力姿になって範を示し、他の店員も支

(11) 三井文庫、三井事業史、本編、第2巻、p. 272

(12) 前掲、自叙益田孝翁伝、p. 497

那服を着、支那語を話し、支那人の心理、支那商人の信用、商品の動きなど細大もらさず調査研究している。殊に支那人の心理や国民性を知るために、わざわざ社員を支那人の家に寄宿させたり、支那の女と結婚する者には奨励金を出すという規定まで作った。これが三井物産の「支那修業生制度」となって定着するのである⁽¹³⁾。

こうして、明治35年には完全に買弁を全部解傭することができた。当時、欧米商社は3%の口銭を必要としたが、三井物産は買弁に支払う1%の手数料を口銭として仕事をした。さらに、買弁廃止の方針は支那に限らず、印度、南洋、南米、濠州等にも貿易見習生を派遣して、現地の土語の学習、棉花、羊毛、其他土産品の研究に当らせ、もってわが商権の拡充につとめている。

後年、益田は三井物産のこの人材育成策が奏功したと次のように語っている⁽¹⁴⁾。

「天下の金持は、三菱でも古河でも久原でも、皆な三井物産会社のような商売をやったが皆な失敗した。一つとして成功したものはない。之れは三井には人間が養成してある。之れが三井の宝である。政府にしなければならぬ事が色々あったが、其れを実行するには手足が必要である。手足がなくては何も出来ない。……」

4) 三井合名会社時代

明治26年(1893)7月に資本金100万円の合名会社となってより、明治42年(1909)10月に資本金2,000万円の株式会社に改組されるまでの16年間は三井合名会社時代である。

この時期、すなわち1900年を基点として前7年後9年間は、近代国際政治史のうえで新興帝国主義諸国が植民地支配の拡大と再分配を求めて激しく争った時期である。たとえば、合名会社発足の明治26年についてみれば、1月クーデタでハワイ王制が崩れアメリカはハワイを保護領であると宣言しこれを併合している。3月にはイギリスがウガンダを正式に保護領として取得している。5月にはフランスがシャム(現タイ)を攻撃し、10月の仏・シャム条約で、シャムのメコン川以東の領有権放棄と300万フランの賠償支払を要求している。

以後、大規模な国家間戦争のみを対象として数えてみても、明治27~8年(1894~5)の日清戦争、明治30(1897)年のギリシア・トルコ戦争、31年(1898)米西戦争(米国はフィリピン、グアム、プエルトリコを獲得。キューバを独立)、32年(1899)ボア戦争、32~3年(1899~1900)米比戦争、37~8年(1904~5)日露戦争と連続しており、戦争の背後では、同盟締結と国家併合と国際干渉が陰に陽に作用し、パワー・ポリテックスが生々しいかたちで展開されている。「コア・ペリフェリー・モデル」でいえば、第一次世界大戦(1914)の破局へ向かう、「新旧コア角逐にもなり動乱期」の始まりと位置づけられるだろう。

(13) 星野靖之助、三井百年、pp. 134—5

(14) 前掲、自叙益田孝翁伝、pp. 171

さて上述のような国際政治環境のもとで、三井物産会社はこの合名時代にいかなる発展を遂げているのだろうか。先ず組織的には、貿易業は銀行業と鉱山業に並ぶ三大事業の一つとして、三井物産会社は三井家の直営・直轄企業の取扱をうけるようになった。戦略的には、コミッション・ベースの御用貿易の比重を低下させる一方で、取扱い商品の多様化、直貿易と海外市場の開発、第三国間貿易の仲介など、いわゆる、「総合商社」としての形態と機能を充実させている。しかし、名実共に天下の総合商社として、国運を左右するほどの勢力を振るうのは、次の株式会社時代に入ってからのことである。

それでは、弱肉強食の国際秩序変動期に、アジアの新興国日本の政府と連繋をとりながら、三井合名会社がいかなる経営戦略を展開したか、その産業育成機能とオーガナイザー機能について以下に考察してみよう。

日本綿業の国内興隆と海外進出

明治維新以後の日本経済の発達には、国内需要の旺盛な産業について、先ずその最良技術とノウハウを海外より移植し、これに改良と工夫をこらして国内需要を満足させると、次にその製品の海外市場への輸出を促進する。そして特定産業についてこのサイクルが完了すると、また新たに国内需要の旺盛な産業の技術を移植し、同様なサイクルでこれを育成するといった形態で発展してきた。いわゆる日本経済の発達に特徴的な「雁行形態的発展」がこれである。

日清・日露戦期に第1号の「雁」となって日本経済を先導したのは、云うまでもなく、綿業であり、またその雁を孵化し、育成し、飛翔させたのは、外でもない、三井物産なのである。

詳しくは『東棉四十年史』の「三井物産会社と綿業」や梶井義雄の『三井物産会社の経営史的研究』を参照していただくとして、ここでは日本の貿易商社の基本的戦略の形態であるところの「技術導入」と「原材料供給」を通じて産業を系列化し、「通商政策」にそった「市場開発」で輸出を促進する過程を確認しておこう。

明治15年(1882)、三井物産はイギリスのプラット社およびハーグリーブス社製の精紡機、汽機および汽缶一式を大阪紡績会社(後の東洋紡績)に初めて納入している。機種選定は山辺丈夫のイギリス留学中の調査結果にもとずいてなされ、これを契機に三井物産は明治19年にプラット社の日本総代理店の権利を獲得した。

折からの綿紡業の勃興とプラット紡績機の優秀性のゆえに、三井物産の機械取扱高は躍進し、例えば、明治20年の2.5万円が、21年の36.4万円、22年の41万円、23年の55万円といったペースで激増している。なお、この時期、三井物産の紡機輸入量はわが国の全輸入紡機の80%を超えていたといわれる。

さらに紡績機械の国産化に関して、三井物産名古屋支店長寺島昇が、同地の発明家豊田佐吉を支援して、明治32年に井桁商会を起こさせ、豊田式織機と付属品の一手販売権を取得している。その

後も両者は国産織機の改良と豊田式紡織会社の経営に協力し、大正初期には三重紡績ほか全織機を豊田式に入れ替えている。大正15年(1926)3月、新しい豊田式自動織機の開発に欧米工業国の特許を獲得したのを契機に、紡織機械の国産化にはづみがつき、昭和初期には新設紡績工場の織機は全て国産品が採用されるようになった。

さて原料棉花の買付けは、製品の品質と原価コストに作用する重大な問題であり、さらに巨額資金を必要とし、相場変動リスクを伴う取引であるため、揺籃期のわが綿紡業は有力な専門商社を必要とした。

三井物産が本格的に棉花を扱うようになったのは、紡機を納入した大阪紡績会社と取引を始めた、明治19年頃からである。しかし、その当時は、内地産棉花(主として河内棉)の不足分を輸入していた程度であった。

わが国綿業は明治20年代に入ると、俄かに活況を呈し、各地に簇生した紡績会社の棉花需要の増大とともに、三井物産の棉花輸入は著しく拡大多様化する。

実際、三井物産は明治20年シナ棉の安定供給に備えて、繰棉工場を主体とする合弁会社、上海棉花公司を計画し、22年に操業を開始している。またインド棉花の買付輸入に際しては、明治24年飯田義一をボンベイに派遣して市場調査をおこなわせる一方、25年には鐘淵紡績・三池紡績および三重紡績よりインド棉花の委託買付の約定をとりつけ、翌26年ボンベイに出張所を開設している。

米棉の買付輸入についてみれば、明治21年に20俵ほどを試験的に輸入している。しかし品質は良好なれど価格が割高であったことと、三井物産ニューヨーク支店がアメリカ人仲介者を通して買付をおこなっていたため、量的には低滞していた。米棉輸入が活発になるのは明治44年に産地直接買付を行なう現地法人が設立された頃からである。

以上、インド・シナ・アメリカが主要原産地であるが、エジプトなどからも若干輸入している。三井物産の棉花輸入高は、明治26年には128万円であったものが、30年には1,382万円、35年の2,174万円、40年の3,721万円と激増している。因みに、総輸入高の約三分の一は三井物産が扱っていた。

三井物産が棉花の外国間取引を最初におこなったのは明治37年のことで、米棉のイギリスおよびヨーロッパへの輸出、インド棉の中国市場への輸出が盛んにおこなわれたのは、第一次世界大戦を契機とした大正4~7年頃であった。

綿糸・布輸出の市場開発

機械・施設・技術の導入から原材料の供給を請け負った商社に課せられた次なる機能はその製品輸出の市場開発である。

国内市場の狭隘性から、わが国では不況による経営難が、強力な輸出ドライブとなって作用している。

明治23年の恐慌は、不況に喘ぐ紡績関係業者をして清国市場の開発に走らせた。三井物産は上海・香港などの支店を通じて、現地の競合製品を取りよせ、品質面でメーカーを指導する一方、価格面では無口銭取扱いを要求するなど苦勞して、同年、31梱、2,400円の綿糸輸出に成功している。その後も、明治24年の108梱、25年109梱、26年1,093梱と低迷していたが、日清戦争後の明治30年には一躍14万梱の輸出を実現し、わが国は綿糸輸入国から輸出国に転換した。

綿布輸出についても同様、清国で需要のある「茶木綿」を真似た国産品に『三井発售』の商標をつけて輸出するほか、鐘紡および三池紡の製品には『三多図』『蝙蝠印』の商標で、上海・香港・天津・營口などの支店を通じて販路拡張をはかっている。また三井物産は、手織の小幅木綿を廃し、機械織綿布の製造を奨励するため、機業家に対し染色・糊付・撚り掛など技術指導と品質管理をおこなっている。

更に綿布輸出の戦略として、三井物産が画策した輸出組合について言及せねばならない。

それは日露戦争後、朝鮮および満洲市場における過激な仲間内競争を調整し、秩序ある安定極大輸出を可能とするために、三井物産の飯田理事、藤野大阪支店長らがまとめた三栄綿布輸出組合（朝鮮向け）と日本綿布輸出組合（満洲向け）である。前者は、明治39年に大阪紡績・三重紡績・金巾製織の三者によって、後者も同じく39年に大阪・三重・金巾に岡山紡績と天満織物が加わって結成した組合で、いずれも三井物産に販売を委託することによって市場競争を協定したものであり、日本における輸出統制組合の始祖とみることができる。

かくして三井物産は、朝鮮・満洲市場でインド・イギリス・アメリカ綿布を退け、さらに進んで、インド市場にも輸出を拡大し、また棉花と同様、綿糸布についても第三国間貿易をさかんにおこなっている。その結果、全日本綿糸布輸出に占める同社の比率は、大正9年に東洋棉花株式会社を設立し、棉花輸入綿製品輸出の全事業を譲渡するまで、明治30年頃より常に20~50%のシェアを保持していた。なお、明治32年当時、山本条太郎の大阪支店で損益計算をおこなったところ、棉花と綿糸布の取扱いで百万円の巨利をおげていたといわれる。その頃同店で年間6万円の利益をあげれば好成績とされていたそうである。

オーガナイザー機能

製造業を主体とした欧米の貿易機関の場合と異なり、むしろ総合貿易機関が主体となって製造業を興すようなわが国の場合は、当然商社にオーガナイザーとしての機能が要求されてくる。端的に言って、わが国ではオーガナイザー機能に優れた商社が繁栄し生存を続けてきたといえる。

三井物産社長益田孝は、日清戦争直後の明治29年、雑誌『太陽』の7月号に、次のような記事を發表して、当時の悲観論を斥け、三井物産の基本方針を明確に打ち出している⁽¹⁵⁾。

(15) 高橋亀吉、日本近代経済発達史、第3巻、東洋経済新報社、昭54、pp. 169—170

「世人口を開けば則を曰く、支那人は本来商業的の国民なり、其機敏快捷商利を博するに至りては、我は彼に一步を譲らざるを得ずと、されど余は全く此説に左袒するを得ざるなり。勿論支那人が忍耐力に富み、節儉を貴び且万事に勉強なるの点に於ては、吾人亦夙に首肯する所、然れども彼等の商売の迹を觀るに、吾人の感服すべからざる所尠しとせず。彼等は秩序的に商業を為さず、其数十百人群をなして各地方に出で、到る處一郭をなし、一市街をなし、毫も風俗服装の如何に頓着せざるの一点は、頗る賞揚すべきものなりと雖も、皆個人的商業をなすのみにして、毫も歐米合資会社風のものを作り、大仕掛の商業を営む事をなさず。——中略——要するに彼等は未だ宇内の競争場裡に立ちて世界的商業をなすことを知らず。」

この益田の指摘通り、大仕掛な商業によって邦商は清商を圧倒し、特に三井物産は日清・日露戦を契機に満州を舞台としてオーガナイザー機能（時にはフィクサー機能）を大いに発揮するのである。

一例を挙げれば、「軍票回収」戦略による満州綿布市場攻勢がある。それは、日露戦争中わが軍が満州支那方面で使用した軍票の残票が5千万円ほど流通しており、交換用銀貨に不足する政府から、その回収について三井物産に相談が持ち込まれた。当時、満州市場は米国の綿製品にほとんど独占されており、粗悪品質のうえ割高な日本製品は手が出ない状態であった。そこで三井物産が編み出した戦略は、まず傘下の大阪、三重、岡山、天満、金巾紡績の五社で「満州輸出綿布組合」を組織させ、各社に分担製造させた特別価格の粗布と綾木綿を、三井物産は無口銭で取扱い、満州市場で軍票と引き換えに大安売りしようという策略であった。その結果、品質面では劣るが、外見はそれほど見劣りしない製品を二割以上の安価で販売したので、たちまち軍票を回収したのみならず、明治43～44年頃までに満州市場から米国綿布を追い出し、日本品が同市場を独占するところとなった。因みに、この満州特需は日本綿布製造にとって「ポンプの呼び水」のような効果をはたし、その後の発達に貢献したことは云うまでもない。

第二の事例として、満州大豆の開発輸出がある。そもそも三井物産が満州大豆を扱いだしたのは明治22年頃からであるが、30年代になると営口事務所より日本内地向け直輸出も軌道にのり、欧米からの引き合いもくるようになった。折から明治41年の天候異変による印度・埃及・米国などにおける棉作不良で、ヨーロッパ諸国の搾油・飼料用棉実は一大不足の事態に当面し、その価格の暴騰をきたした。

この機会を捉えて三井物産の満州大豆開発輸出に拍車がかかった。まずロンドン支店に満州大豆の見本100トンを送ったところ、注文が殺到し、3カ月間に8万5千トン、460万円余の契約があったといわれる。以後、ヨーロッパにおける満州大豆の需要は急増していったので、今度は満州大豆の生産体制の整備と仕入れ流通網の充実に乗り出した。

三井物産は社員を満州および支那各地に派遣し、仕入態勢を整え、生産・流通業者を支援して、

品質の改良，夾雑物の混入防止，鉄道輸送力の拡充，運賃低減，船積設備の改善など，大豆の増産と輸出促進に関するあらゆる対策を講じたのである。その結果，生産高は年々増大し，昭和2年ごろには満州は年産500万トンに達する世界第一の大豆供給センターとなり，その内，欧州向輸出は三井物産だけで年間100万トンに及んだことがあるという。

戦争による躍進と巨大化

政府ないし国家の御用機関として三井物産が発足した事情から，政府が命運を賭けて総力を結集する「戦争」の際，武器弾薬から食糧まで膨大な量の物質が必要とされ，そこで三井物産にその供給と流通機能が要求される。三井にとって，戦争は大商機であり大躍進期であった。それでは以下にその例証を求めてみよう。

先ず，明治10年2月16日，益田と渋沢が清国政府との借款交渉をすませて長崎に戻ると，折から九州は西南戦争のさなかであった。当時の様子を『益田孝談話筆記』の一節は⁽¹⁶⁾ 次のように記述している。

「(西南戦争の勃発で) マア大変ナ騒ギニナリマシタガ，三井ハ官軍ノ兵糧方ヲ仰セ付カルコトニナリマシタ，ソコデ肥後ノ高瀬ニ米ヲ買ヒニ人ヲ出シマシタガ，三池ハ敵手ニ落ち，麻田ハ二万何千円ト云フ金ヲ持参シテ深ク敵地ニ入ツテ居ツタガ，竟ニ賊ニ知レテ小舟ニ乗リテ逃ゲ延ビ，其儘行衛不明トナツタト云フヤウナ始末，——中略——然カシ兎ニ角三井ノ店ハ大ニ賑ハイ，大景気デゴザイマシタ」

西南の役における三井物産の商い高が，内戦の官軍御用の規模であるのに対して，日清・日露戦争におけるそれは，巨大外国を相手とした国家の総力戦争の規模に等しい。多才のジャーナリスト，J.G. ロバーツは『三井』の一節で，三井コンツェルンと日清戦争とのかかわりを次の如く描写している⁽¹⁷⁾。

「中国との抗争のあいだに，三井家は政府の御用商人として熟知した役割を果たすなかで，戦争という事業の本当のうまみをはじめて味わい，戦争と結びついているおのれを発見したのであった。日本は十分な準備もなく戦争に突入した。不況に苦しんでいた諸工場は，拡張のための助成金を伴った命令に圧倒された。物産の船舶，造船所，倉庫，そして輸入原材料や輸入機械の委託は，戦争遂行にとって欠かせないものであった。1892年（明治25年）に独立会社として設立された三井鉱山は燃料，金属，化学製品を供給し，一方銀行は戦費調達の前線にたった。」

かくして，三井の物産は，日本の物産として位置づけられ，日露戦ではバルチック艦隊の航路を視察し予測するなど国家の諜報機関として働き，勝利後の満州地方植民地経営では，資源開発から鉄道運営にまで介入し，それこそ旭日昇天の勢いであった。そして，ヨーロッパで勃発した第一次

(16) 前掲，三井事業史，本編第2巻，p. 277

(17) J.G. ロバーツ，安藤・三井訳，三井，ダイヤモンド社，昭51，p. 116

世界大戦は、画竜点睛の結果となり、三井物産という名の巨大な登り竜は日本と軍隊を乗せて、第二次世界大戦に突入していったのである。

それでは梶井義雄の『三井物産会社の経営史的研究』によって、戦争を契機に脱皮して巨大化する三井物産の利益と組織拡大の過程を、次の「三井物産会社の私盟会社・合名会社・株式会社時代別利益金の推移」に確かめてみよう⁽¹⁸⁾。

すなわち、明治10年の西南の役、27～8年の日清戦争、37～8年の日露戦争、大正3～7年の第

表 2 三井物産会社の私盟会社・合名会社・株式会社時代別利益金の推移
(明治9～昭和15年)

(単位 千円)

私盟会社時代		合名会社時代		株 式 会 社 時 代			
年 度	利 益 金	年 度	利 益 金	年 度	利 益 金	年 度	利 益 金
明治9年	(半期) 8	明治26年	302	明治43年	4,504	昭和4年	17,558
10	200	27	633	44	6,015	5	13,582
11	120	28	1,087	45	5,361	6	11,637
12	151	29	850	大正2	5,218	7	11,901
13	43	30	1,123	3	3,960	8	20,784
14	(-) 103	31	1,718	4	7,055	9	13,949
15	46	32	1,868	5	19,182	10	14,436
16	70	33	1,355	6	32,187	11	16,055
17	80	34	1,686	7	36,464	12	22,064
18	60	35	1,533	8	19,864	13	18,464
19	100	36	1,668	9	16,995	14	24,411
20	30	37	2,210	10	6,718	15	34,816
21	40	38	2,347	11	11,121		
22	40	39	2,188	12	10,164		
23	78	40	2,052	13	14,177		
24	76	41	1,364	14	16,226		
25	226	42	1,972	15	20,766		
合 計	1,265	合 計	25,956	昭和2	15,574	合 計	488,260
年 平均	77	年 平均	1,527	3	17,652	年 平均	15,750

(備考) (1)昭和15年上期までは『三井物産株式会社沿革史(稿本)』第8篇「統計」に基づいて作成、別に『三井物産小史』(141—42ページ)にも同じく利益金に関する数字があり、大正9年度までは両者の数字は完全に合致する。しかして大正10年以降については、両者の合致しない年度が多いので、この表では『沿革史(稿本)』のほうを採用することにした。その理由は『小史』が利益金のみを掲記しているのに対し『沿革史(稿本)』は営業科目別損益計算書を掲げ、より詳しく、したがってより利用度が高いためである。昭和15年下期は『東洋経済株式会社年鑑』昭和16年版による。(2)決算期は以下のように変化している。明治9～24年度、年1回、12月末、明治25年度より年2回、6月末、12月末、明治31年7月1日、決算期を6月20日、12月20日とし、明治42年11月18日、決算期を4月末、10月末と改め、さらに昭和11年2月7日、3月末、9月末と改めた。(3)利益金は上下両期を合算し、1,000円を単位として以下四捨五入した。

出典：梶井義雄，三井物産会社の経営史的研究，p. 115

(18) 梶井義雄，三井物産会社の経営史的研究，東洋経済新報社，昭49，pp. 115—117

一次世界大戦の戦中戦後期に利益金が増大している現象は、一目瞭然の事実である。同氏はこの拡大を次のように算定している。

「すなわち三井物産会社の創立から日清戦争の勃発直前に至るまでの時期（私盟会社時代）の年平均利益金に対して、日清戦争後の時期（合名会社時代）は15倍に激増している。ついで日露戦争後の時期（合名会社より株式会社へ移行）の年平均利益金は、日清戦争後の時期の2.5倍となり、さらに第一次世界大戦期（株式会社時代）においては、日露戦争後の時期の5.8倍に激増している。かくて、第一次世界大戦期の年平均利益金は日清戦争以前期の時期の214.4倍となっている。」