

論文の内容の要旨

論文題目 明治における三菱の事業展開

氏 名 大 石 直 樹

明治初めに海運事業から興った三菱は、その後、急速に経営規模と事業分野を拡張させていき、戦前期日本において多大な影響力を持つ巨大な事業組織となるにいたる。その歴史的前提であり、また事業経営の基礎が確立されたと考えられる明治期における三菱の事業展開について、その経過と仕組みを明らかにすることが本論文の課題である。初期三菱の事業展開を検討するにあたっては、創業以来の主業であった海運事業と並行して行っていた非海運部門をも含めて、いかなる方法によって事業経営を繰り広げていったのか、またその過程で、各事業に対する資源配分のあり方や利益構造はどのような変遷を辿ったのかといった、三菱の事業展開に関する一連の過程を、“政商から財閥へ”、あるいは“多角的事業展開”などと説明するのではなく、あくまでも事業組織の経営行動として検討する必要があると考える。そのことを通じて、明治期三菱の事業展開の歩みを再構成し、海運事業からはじまった個人企業が、いかにして巨大な事業組織を形成するにいたったのかに関する基礎過程を明らかにする。

第1章は、初期三菱による事業方法は、どのような仕組みであり、またそれがいかなる経緯で選択されていったのかを論じた。三菱は、海運事業を拡張していく過程で、資産運用を活発に行う一方、海運以外の事業にも積極的に進出していった。特に、明治13年に設立された三菱為替店と明治14年に買収した高島炭坑は、ともに巨額の資金を必要とするこ

ととなった。同じ頃、海運業における経費の増大が社内で問題視されるにいたる。経営陣は、賃金の大幅カットなどで支出を抑制する一方、会計制度の見直しをはかる。その結果、明治 15 年から会計制度が変更され、海運業の会計は独立することとなったが、この変更によって、三菱内部の資金循環も大きく変わる事となる。従来、海運業の利益や政府の補助金を源泉として資産運用や事業投資を行っていたが、海運会計の独立化に伴って行えなくなったからである。そのため、事業投資用の勘定は、岩崎家の私的勘定を取り込むことで新たに奥帳場が形成され、そこで資産運用と事業への投資が一元的に行われることとなったのである。さらにこの一連の過程は、三菱の事業展開のあり方にも影響する。それまで、相応の利益を上げていた資産運用向け資金を取り崩すことで、事業資金を捻出したため、新たに投入された事業先に対しても、高いパフォーマンスが要求されることとなった。それは事業の仕組みに反映され、炭坑経営に際して設定された資本金は、自己資本ではなく、岩崎が当該事業に投じた融資残高とされたのである。資本金が負債として設定されたため、事業を進めながら資本金を利子をも含めて順次返済していくことが要求されたのである。そしてこのことが、資金による経営の規律化の機能を果たしたと考えられるのである。

第 2 章は、初期の利益源である高島炭坑について、三菱による経営が、後藤時代の不安定な経営から、いかにして脱しえたのか、また、内外で経済環境が悪化する中、いかにして安定的かつ高率な利益をあげえたのか、という問題意識のもと検討した。経営の効率化の前提として、資本金が岩崎からの借入金として設定されたことが、経営を効率化させたのではないかという仮説を確認した。またこの間、採炭費の大幅な低下が見られたが、その理由として、出来高制賃金のもと、採炭箇所を当初は遠方から始め、次第に近場へシフトしていったという事実を指摘した。また売炭について検討し、従来のような外商依存ではなく、現地に三菱専任の外国人をエージェントとして配置することで、三菱サイドが売炭活動を主導していたことを実証した。また炭質の高いことを根拠として、価格競争を行わず高島炭の相場を安定化させることに努めたことが利益の安定化に貢献した点を強調した。三菱による高島炭坑経営は、産出と販売を自らの管轄下において事業化を試みたことが、後藤経営期とは明確に異なる点であり、採炭におけるコスト削減と、売炭における価格の安定化とが達成されたことで、石炭市況が悪化するなか、安定的かつ高率の利益を獲得することとなったと考えられる。

第 3 章では、初期三菱の主業であった海運事業について、共同運輸との合併に伴い、事業から撤退する過程を検討した。明治 16 年の共同運輸の経営開始以降繰り広げられた競争については広く知られているが、その間両社がとった対応については、従来ほとんど論じられてこなかった。そこで次第に状況が悪化していく中で行われた両社の経営改革について検討し、またそのことがさらに競合関係を強める結果になったと論じた。また両社の競合関係についても、一貫して競争が繰り返されたのではなく、明治 18 年 6 月に神戸での紛議を境に再開された競争が両社の合併を決定的にしたことを、競争下での双方の動向につ

いても留意しつつ論じた。その結果、合併のプロセスも通説とは異なる経緯によって実現したことを明らかにした。

第4章は、これまでの議論をふまえて、初期三菱における事業再編過程を総括した。既に海運事業を主業としていた時点で、非海運事業に進出しており、またそれらに対する志向は当初より強かった事実を確認した。また海運事業からの撤退を決断するまでにいたる三菱の行動を検討することで、日本郵船設立による海運事業からの撤退は、事業再編の一環として理解すべきであり、海運事業を失ったことを契機として、多角的事業展開へと進んだとする通説とは異なる見方を提示した。

第5章は、『三菱社誌』などに掲載されている三菱合資会社の財務諸表に含まれる問題があり、そのため、これまで知られている三菱合資会社の利益は、かなり過小な数値であることを指摘した。そしてそれらを修正した新たな事業所別の損益データを提示した。また修正されたデータを用いて、三菱合資期の収益構造は、鉱山事業に著しく偏ったものであったことを確認し、その背景についても概観した。

第6章は、明治30年代に中核的事業分野となる鉱山事業について、足尾、別子、小阪といった巨大鉱山を所有していた古河、住友、藤田と異なり、相対的に小規模な鉱山が全国に点在していた三菱が、いかにして不利な条件を克服し、さらには三菱における最大の利益獲得部門へとなったのかについて検討した。三菱による鉱山事業経営は、明治20年代半ばまでは不安定な経営が続き、収益面においても満足な成績を残せないまま推移していたが、明治29年に荒川鉱山、生野鉱山、佐渡鉱山といった有力鉱山、及び大阪製煉所を獲得したことによって、一躍、三菱における中核的事業部門となる。大阪製煉所を中央精錬所と位置づけ、徹底的に設備投資を行なうことで同所の電気精錬能力は飛躍的に上昇し、また設備拡張に伴い生産性が向上したことで、従来電気精錬の対象とはなりにくかった金銀含有率の僅かな鉱石においても採算がとれるようになった。そして明治30年代を通じて、精錬能力の増強と生産コスト引き下げをはかるために一貫して継続された大阪製煉所の設備投資は、電気精錬によって純度の高い銅を産出し、金銀に代表される希少性の極めて高い副産物を獲得することにねらいがあった。量的にみれば僅かな金と銀が、売上では電気銅と拮抗していたのである。つまり三菱は、精錬部門の強化によるコスト低下をはかると同時に、産出される製品の付加価値を高めたことが、鉱山事業からもたらされる利益を高め、あわせて明治30年代の銅相場の高騰が多額の利益をもたらすこととなったのである。また、価格変動が激しい銅に特化するのではなく、相対的に相場が安定している金と銀をも産出していたという点は、三菱の鉱山事業経営を安定化させるという意味でのメリットもあった。

第7章では、明治30年代を通じて、鉱山事業と並び重点的資源配分が行われた長崎造船所について検討した。明治30年代前半の長崎造船所は、未だ赤字に陥る不安定な経営を続けており、新造船で採算がとれたものは多くなかった。しかしこの間、大規模な設備投資を継続したことや、原価計算の改正に伴う見積価格の厳格化、さらに建造経験の蓄積によ

って、次第に採算がとれるようになっていく。そして日露戦争を経ることで同所の経営は大きな変化を見せる。従来、日露戦争の意義は、海軍との関係強化や膨大な修理作業をもたらした点が強調されていた。修理作業の増大が利益に貢献したことは間違いないが、工事が一巡すると修理作業は一気に縮小していった。また戦時中に海軍より受注した建造船は最終的に赤字となった。長崎造船所における日露戦争の意義は、一時的な修理作業の増加や海軍との関係にあるのではなく、戦中から戦後にかけて活況を呈すことになる海運業の旺盛な需要に伴う大型商船の建造ラッシュが、長崎造船所を文字通り「造船所」へ転換する契機となったという事業経営の質的变化にこそ求められると主張した。また、長崎造船所の経営動向に対する先行研究の理解にも修正を迫った。当時の勘定法は、受渡後に一括して収支を計上するというものであったため、決算上の数値と作業の実態は乖離するが、この点を従来の研究は見落としていたこともあり、長崎造船所の経営の動向を見誤ることとなった。その結果、明治 40 年代においても新船建造はほとんど採算にのらず、修理作業によって左右される脆弱な経営構造であったと説明されてきた。この点について、船毎の建造収支を提示することで、明治 41 年以降竣工した船は、奨励金を控除した上でも採算がとれていたことを明らかにした。そして以上をふまえて、明治 30 年代後半から 40 年代初めにかけて、三菱の造船事業経営が確立したと結論した。