

博士論文審査報告

論文題目：明治における三菱の事業展開

学位申請者：大石直樹

審査委員：岡崎哲二（主査）、粕谷 誠、武田晴人、谷本雅之、中村尚史

審査委員会：2008年2月21日

口述試験：2008年2月21日

本論文は、三菱史料館の開設によって利用可能になった三菱財閥に関する内部資料の読解と分析をふまえて、明治期における三菱の事業展開を見直し、三菱財閥の形成に関する新しい見方を提示することを狙いとしている。下記の構成を持つ本論文の核となっているのは、『経営史学』に公刊した論文（第1章）と『三菱史料館論集』に公刊（近刊を含む）した3本の論文（第2、3、7章）である。

序章

第1章 三菱の事業方式の生成過程

第2章 三菱買収後の高島炭坑経営

第3章 海運事業からの撤退－共同運輸との競争と日本郵船の設立

第4章 三菱の多角化過程

第5章 三菱合資会社期の事業展開

第6章 三菱の鉱山事業経営

第7章 造船事業の確立－工業化路線の定着

終章

序章において著者は、三菱研究の現状について、個別的な実証研究の進展にもかかわらず、明治期の三菱は政商活動と鉱山業における独占による利益によって成長したとする従来の見方が継承されていると把握する。すなわち、著者によれば、これまでの研究では、政商活動や鉱山経営が利益を生むことが自明とされ、これらの事業が利益を生んだ仕組み、利益を一層の事業拡大につなげた仕組みが究明されていない。このような認識に基づいて、本論文では、三菱の事業経営方式の特徴を明らかにするとともに、変化しつつある経営環境の下で、試行錯誤の結果として新しい利益獲得の仕組みが導入されて行くプロセスとして、明治期の三菱の事業拡大を描き出すことが試みられている。

第1章では、明治期における三菱の事業管理方式の特徴とその形成過程について論じられる。明治15年の会計制度改革によって、岩崎家の私的勘定である御手許勘定と海運以外の事業を管理する別途勘定が元方（後の奥帳場）という新しい勘定に統合され、海運事業を管理する回漕部から切り離された。元方への統合以前の御手元勘定は別途勘定に対して資金を供給していたが、その際、御手元勘定は必要な資金を銀行へ

の高利の「貸金」の回収によって調達した。こうした御手元勘定の経験が、元方への移行後も、事業投資が貸金であるという認識をもたらし、その結果、元方から各事業部門への貸出としての資金管理が明治期の三菱の事業方式を特徴付けることになったというのが著者の仮説である。

第2章では、明治14年の三菱による買収後の高島炭坑の経営が取り上げられる。ここでの主要な論点は、高島炭坑の利益の源泉を、通説のように単に労務管理の徹底に求めることが妥当かどうかである。著者によれば、三菱移行後に高島炭坑の経営が安定した基礎的な条件は、岩崎家の別途勘定からの融資にあり、これが、第一章の論点にあるように、同時に炭坑経営に規律を与える手段ともなった。そのうえで、第一に、生産面では、出来高賃金率を通じて採掘を合理化した。第二に販売面では、海外での販売を担当する専任の外国人を雇用し、彼らに価格安定を重視した販売戦略を採用させた。高島炭坑の高い利益は、単に労務管理の徹底によるのではなく、これら生産、販売両面にわたる改革の結果であったとされる。

第3章は、海運業における共同運輸との競争、その結果としての日本郵船の設立と三菱の海運業からの撤退を対象とする。論点は多岐にわたるが、もっとも強調されているのは、明治18年4月の森岡昌純の共同運輸社長就任が、通説が理解するのと異なり、三菱・共同運輸合併の準備ではなかったという点である。この時点では、政府の仲介による競争防止協定が機能しており、政府も協定に基づく両社の並立を志向していたこと、競争が再開されたのは明治18年6月であり、しかも再開後の競争の主導権は、両社ではなく回漕業者にあったことが論じられている。

第4章では、明治20年代までの三菱の事業多角化を総括し、日本郵船の設立によって海運事業を失った三菱が海運業の周辺で営まれていた副業を基盤に多角化して行ったとする通説の再検討が試みられる。著者は、海運業からの撤退以前に三菱は炭坑・鉱山・造船・金融等の諸事業に進出しており、岩崎彌太郎、彌之助ともに多角化への志向が強かったこと、明治16年の共同運輸参入以降、海運事業はすでに不採算部門となっていたことに注目する。そして、これらの点をふまえて、日本郵船の設立は、それ以前から行ってきた事業展開の一環であったという見方が提示される。海運業からの撤退後、三菱は、それまでの延長線上に、炭坑、鉱山の買収を進め、既存事業への投資を継続した。著者は、明治20年代の三菱は事業展開の方向を模索していたとし、その投資を「総花的」と特徴づけている。

第5章では、広く用いられている明治30年代の三菱の財務諸表が「特別原価消却」控除後のものであることに注目し、それを戻した後の収益構造が検討されている。これを通じて、この時期、三菱の収益に対する鉱山部門の貢献が従来考えられてきたよりも大きかったこと、それは金属価格の上昇という好環境の中で三菱が鉱山部門に投資を続けてきたことの成果であることが指摘されている。

第6章では、前章をうけて、明治30年代における三菱の鉱山事業を、大阪製錬所の役割に焦点を当てて検討している。著者によれば、明治28年に、三菱は銅販売の拠点として神戸支店を開設し、翌29年には本社と大阪製錬所を設置した。これによって、全国に分散した三菱の鉱山から粗銅を大阪製錬所に集め、そこで電気精錬を行ったうえで神戸支店を通じて販売するという鉱山事業の体制が形成されたとされている。

第7章は、明治30-40年代に三菱における最大の資金投下部門となった長崎造船所について、同所が明治40年代初めには個々の新造船について、造船奨励金なしでも収益を確保することができるようになったこと、同じ時期に同所は事業の中心を修理から新造船に移したことを明らかにしている。

終章は、事業管理方式と多角化に焦点をしばって本論文で提起された主要な仮説を要約するとともに、残された課題について述べている。

本論文の評価すべき点として、各章とも、三菱史料館において近年利用可能になった三菱に関する内部資料を十分に利用しており、高い実証性を持つことがまず挙げられる。そして、そのことによって本論文で初めて明らかにされた論点も少なくない。例えば、三菱の主要事業の一つ高島炭坑について、これまでの文献は生産に関心を集中しており、その販売の仕組みについては明らかにされていなかった。本論文は、高島炭坑の『事務日誌』の読解によって、高島炭の海外市場での販売の仕組みと販売戦略を解明し、その部分に高島炭坑の利益源泉があったことを示した。また、海運業に関する三菱と共同運輸の競争について、両社による配船方式の変更を含めて、その実態が明らかにされた。さらに、長崎造船所の採算に関して、先行研究の資料の誤解を指摘し、前述したように明治40年代初めには個々の新造船について造船奨励金なしで収益が得られるようになったことが確認された。

本論文は、これら個々の事業に関する論点にとどまらず、三菱財閥、さらには財閥一般に関する研究にとって重要な意味を持ついくつかの論点を提起している。第一は、第1章で述べられている、事業管理方式である。著者の認識とは異なり、事業資金を貸金として管理する方式は近世の商家で広く見られたが、近世からの系譜を持たない三菱でこの方式が採用されたことは興味深い事実といえる。第二に、三菱の多角化に関して、次のような見方が提示されている。三菱の多角化は、日本郵船成立に始まるものではなく、それ以前から進められており、明治20年代にも継続されたが、20年代までの多角化は「総花的」であり、失敗も多かった。そのような模索の結果、明治30年代になると鉱山と造船が三菱の事業の中核として明確になった、というものである。本論文で説得的に実証されているわけではないが、三菱の多角化に関する有意義な問題提起といえる。

いうまでもなく、本論文に残された課題は多い。第一に、本論文の主要論点の一つである貸金による事業管理方式について、それがどの範囲で、いつまで適用されていたのかについて、明示的に述べられていない。また、仮にある時期以降に近代的な意味での資本が各事業に設定されたとすると、管理方式が変更された理由が説明される必要がある。第二に、貸金による管理方式を、御手許勘定の銀行への「貸金」と結びつけているが、その論拠が示されていない。第三に、多角化について、「総花的」の意味を示すことを含めて、財閥一般の多角化の性質の時間的変化について論じた文献との関係を明確にする必要がある。第四に、本論文には、先行研究に対する評価が適切でない部分が散見される。例えば、明治15年の会計制度改革について、内因と外因の両面から説明した関口かおりの論文を、外因説を棄却する論拠を示すことなく批判していること、海運業における三菱と共同運輸の競争と日本郵船の設立に関する著者の主張にとって重要な先行者である William Wray の著書について、論拠が十分でない

という指摘だけで切り捨てていること、などである。本論文が、実証を踏まえて研究を先に進めているだけに、このような記述の仕方が、本論文の印象に負の影響を与えているのは惜しまれるところである。

こうした問題点があるとはいえ、本論文は膨大な第一次資料の読解のうえに書かれた重要な実証研究であり、その内容は、著者が自立した研究者として研究を継続し、その成果を通じて学界に貢献し得る能力を十分に持つことを示している。したがって、審査委員会は、全員一致で、本論文の著者が博士（経済学）の学位を授与されるに値するとの結論を得た。

以上