

大倉組商会と三井物産の比較考察

—明治期を中心に—

木 山 実

はじめに

日本の貿易商社がなぜ総合商社化したのか、といういわゆる「総合化の論理」については、まず昭和42年に中川敬一郎氏が論稿を発表され、それに対する反論を森川英正氏が出されたことが論争の発端となったことは、経営史学会ではよく知られており¹⁾、「総合化の論理」を語る場合、両氏の議論は避けて通ることのできないものといつてよいであろう。

この中川、森川両氏の見解に対する批判もまた存在する²⁾のであるが、筆者は「総合化の論理」を追究するためには、明治前期に三井物産と同時期に存在した日本商社との比較研究が必須であると感じてきたものであり、これまで三井物産を中心に据えながら、明治9年に設けられた広業商会、13年に設けられた貿易商会について考察を加えたことがある³⁾。また明治前期のその他の日本商社については、明治13年設立の同伸会社についての荒井悦郎氏の研究⁴⁾に続き、近年では阪田安雄氏が同伸会社の新井領一郎とその実兄星

- 1) 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』第2巻3号、昭和42年)。森川英正「総合商社の成立と論理」(宮本又次ほか編『総合商社の経営史』東洋経済新報社、昭和51年)。
- 2) 橋本寿朗「総合商社発生論の再検討—革新的適応としての総合商社はいかにして生まれいできたか—」(『社会科学研究』東京大学、第50巻1号、平成10年)。
- 3) 拙稿「貿易商会の設立とその挫折」(『経営史学』第31巻4号、平成9年)。同「明治九年設立『広業商会』の国産会所的性格」(愛知大学『経済論集』第158号、平成14年)。
- 4) 荒井悦郎「同伸会社と初期直輸出」(『社会経済史学』第43巻第3号、昭和53年)。

野長太郎との間に交わされた書簡から同伸会社に関する研究⁵⁾を進展させたし、また明治14年設立の高田商会については、中川清氏の研究がある⁶⁾。最近では宮地英敏氏によって森村組、起立工商会社の研究もなされており⁷⁾、中川＝森川論争の時代に比して、商社史研究は格段に進展がみられたのであって、物産を中心に据えた比較考察を可能とする状況が生み出されてきている。そのなかで、筆者は明治期における大倉組商会と三井物産の比較考察は、不可欠であると感じている。

大倉組商会は、三井物産より一足先の明治6年に創業し、7年にはロンドン支店を、また9年には朝鮮の釜山に、16年には上海に支店を設置するというように、創業期の海外店舗設置は物産に劣らず精力的であり、また陸海軍への兵器納入業務など政府御用商売の受託についても、物産のごとくきわめて熱心であった商社である。このように精力的な御用商売受託や海外店舗店舗設置という点で、物産と類似する点をもつ大倉組商会は、周知のごとく総合商社体制の構築という点では三井物産の後塵を拝してしまうわけであるが、それならば大倉組と三井物産を分けたものはいったい何だったのかが問われねばならないであろう。もっとも大倉組と三井物産の比較考察が、まったくないわけではない。商社史研究で重要な意義を有する山崎広明氏の論稿「日本商社史の論理」⁸⁾でも、大倉組について言及はなされているが、明治期の大倉組に関する記述は少なく、「幾つかの断片的記述から御用商人という特徴づけが結論的に与えられるだけで、その実態は必ずしも明らかにされていない。」と述べられたあとは、もっぱら大正期のことが記され、三井物産との分岐点や対比点については、関心が示されず、むしろ物産との共通点について関心が置かれている。また大倉組商会を含んだ大倉財閥については、大

5) 阪田安雄『明治日米貿易事始』（東京堂出版、平成8年）。

6) 中川清「明治・大正期の代表的機械商社高田商会（上）（下）」（『白鷗大学論集』第9巻2号、平成7年）。

7) 宮地英敏「明治期日本における「専門商社」の活躍—森村組を事例として—」（『企業家研究』第2号、平成17年）。同「起立工商会社と政府融資」（『経済学論集（東京大学）』第71巻4号、平成18年）。

8) 東京大学『社会科学研究』第39巻4号、昭和62年。

倉財閥研究会による大著『大倉財閥の研究』⁹⁾が存在するものの、それは日露戦争後の大倉財閥資本の中国大陸進出が中心的なテーマであり、そこでの明治期における大倉組商会の活動に関する記述は、「総合化の論理」追究のためには、なお補われるべき点は少なくないと思われる。

小稿は明治期における大倉組商会の活動について、断片的ながらも先行研究の補足を試みるものであり、合わせて大倉組商会と三井物産を比較することで、物産の特徴を浮かび上がらせ、かつ「総合化の論理」に迫ることを意図している。以下では、創業期大倉組についてもっとも詳しい大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』（第一章、森久男氏執筆）に依拠しつつ、必要に応じて別の史料類で補いながら大倉組商会について概観し、さらに三井物産との比較を行いたい。

I 大倉組商会開業前の大倉喜八郎

大倉組の創設者、大倉喜八郎は天保8（1837）年、越後新発田の大名主の家に生まれた。安政元（1854）年、大倉は18歳のとき志をたて江戸に出て、まずは中川鯉節店店員となる。三年後、同店を退き、その時得た若干の資金をもとに小さな乾物商を開いた。開港後のある日、大倉は横浜を訪れ、その時外国船から武器類が輸入される光景を目撃し、鉄砲の売買に注目するに至る。そこで大倉は乾物商の傍ら、慶応2（1866）年から銃砲商小泉屋忠兵衛のもと銃砲商の修行に出て、取引の知識を一通り覚えた翌年には乾物商は廃業し、銃砲商として独立する。幕末動乱期のさなか、この大倉銃砲店には幕府や諸藩からの注文が相次ぎ、大倉は生命の危険を冒しながらも各方面からの注文に応え信用を高めていく。その中でも大倉の発展にとってきわめて重要な意味を持つのは、明治2年に津軽藩から鉄砲・弾薬の注文を受けたことであろう。戊辰戦争時、東北でも唯一の勤王派であった津軽藩からの注文に対し、この時も危険を冒して注文に応えたことで、大倉は津軽藩からの信頼

9) 大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』（近藤出版社、昭和57年）。

を得たのであり、それがのち明治6年の貿易商大倉組商会発足時に津軽家が
大倉に出資する布石となる。その後の大倉は急速に事業の多角化をはかる。
横浜に内外貿易店（横浜商会）を、東京日本橋には洋服裁縫店を開き、また
土木建築業にも手を伸ばし、日本初の鉄道として明治5年に開業する新橋・
横浜間鉄道の新橋停車場工事や、ほぼ同時期の銀座煉瓦街工事の一部を請け
負った¹⁰⁾。この時期の土木建築業は、人さえいれば土木工事や建物が造れる、
技術の高さはそれほどまだ求められる時代ではなく、人を集める能力さえあ
れば可能であったといわれている¹¹⁾。儲かりそうな事業に次々と手を出すと
いうのは、大倉喜八郎のひとつの特徴とってよいであろう。

明治5年、大倉は海外の商況を視察するため欧米へ旅に出る。19ヶ月にも
わたるこの旅の途上で、大倉は欧米の先進文明に触れるとともに、後の大倉
組の発展にとって多くの重要な出会いをしている。まず大倉がイギリスに滞
在した折、日本史上でも有名な岩倉遣外使節団一行もロンドンに滞在しており、
ここで大久保利通、木戸孝允、伊藤博文など明治政府の並みいる要人と
面会する機会を得た。翌年、大倉がフランスに滞在した際、岩倉使節団の旅
を続けていた木戸や大久保にパリ市内のホテルに呼び出されて懇談の機会を
得て、政府首脳とのコネクションを固めていくこととなる。この時、日本の
兵服用に毛織物工業を移植するべく日本へラシャの製造機械を持ち帰る所存
を語った大倉に対し、大久保利通はラシャ工場は官営事業としてやる構想が
政府内にあるから、大倉にはその事業を思いとどませたという。その代わり、
政府が始めるであろうそのラシャ工場の成績が良ければ、将来的には大
倉に払い下げを約束したという。

この渡欧時、大倉はもう一つの重要な出会いの機会を得ている。それは大
倉のスイス滞在時、後の大倉組商会発足時に役員（副頭取）に名を連ね、さ
らに同商会ロンドン支店の支配人に就任することになる横山孫一郎との出会
いである。横山孫一郎は上野国（群馬県）邑楽郡川俣村の出身で、祖父と父

10) 『大成建設社史』（同社、昭和38年）33－36頁。

11) 武田晴人『財閥の時代』（新曜社、平成7年）30頁。

は土木建築業に従事していたという。父は仕事で横浜に滞在しており、孫一郎が13歳の時に父に連れられてはじめて横浜に出、それ以後、横浜でのち上海総領事となる品川忠通について英語を習い、さらに横浜在留のイギリス人にもついて英語を学んだ。彼の才能を伝え聞いた明治政府の井上馨や黒田清隆による政府出仕の勧めも断り、野にあった彼は明治5年、政府の勧めで当時の大富豪三井家と小野家子弟が海外に留学せんとした際、小野家に請われて同家子弟の渡欧に随行することになった。これはやはり横山の英語力を評価してのことであろう。横山は小野家子弟に随行して渡欧し、明治6年開催のオーストリア・ウィーン万博を視察する機会も得たというが、スイス滞在中、宿泊先に大倉喜八郎が訪ねてきた。そして日本の商権回復について大倉の持論を聞き、横山はそれに大いに賛同したという¹²⁾。

II 大倉組商会の設立

大倉喜八郎は渡欧時に得た政府要人とのコネクションを生かして、帰国後、明治政府各省（特に陸軍）への物品を納入する商権を得、この業務を遂行するべく明治6年10月に大倉組商会を設立する。資本金は8万5000円（他に10万円とか15万円という説もある）で、出資は大倉喜八郎、旧津軽藩主の津軽家、大倉の出身地越後旧新発田藩主の溝口家、そして大倉周蔵、さらに大倉の渡欧時スイスで出会った横山孫一郎の5名であり、この会社の役員は次の通りであった（出資比率は不明）。

- 頭取 大倉喜八郎
- 副頭取 木村静幽（旧津軽藩主津軽家代表）
- 同 横山孫一郎
- 組合員 安藤忠吾（旧新発田藩主溝口家代表）
- 同 大倉周蔵

出資者には旧大名家の津軽家と溝口家が含まれており、大倉喜八郎が商会設

12) 瀬川光行編『商海英傑伝』（三益社印刷部、明治26年）八ノ46-49頁。

立に際してかつて銃砲店を経営していた頃に得た諸藩とのコネクションを頼って、出資を引き出そうと奔走した様子が予想される。旧藩主の津軽家と溝口家にとっても、自己の資産を運用せんとので、大倉のヴァイタリティに賭けて出資したという側面もあったのではないかと考えられる¹³⁾。また横山孫一郎が副頭取になっていることも注目されるところで、短期間で大倉が彼に信頼を寄せたということになろう。ともあれ、開業にいたった大倉組商會は、翌7年に早速ロンドン支店を設置し、英語に長けた横山孫一郎を派遣して支店長とし、大倉周蔵も監督として現地に赴任した。

明治7年5月には、かつて琉球人が台湾に漂着した際、現地人に殺害された事件の問責を口実とする、いわゆる台湾出兵が開始された。この際、明治政府は軍需物資の調達や輸送の担い手として、当初、三井や小野などの特権商人の活躍を期待したが、彼らの働きはまったく明治政府を満足させるものではなく、それとは対照的に危険の中で果敢に政府の期待に応えたのが、岩崎弥太郎の三菱や大倉喜八郎であった。三菱は軍事輸送を、大倉は軍隊輜重の任を引き受け、彼らは政府からの信頼を大いに高めていく。軍関係では、明治10年2月に西郷隆盛による西南戦争が勃発した時も、大倉組は陸軍の御用に応じている。

明治8年9月、明治政府の軍艦雲揚号が朝鮮を挑発して起こった江華島事件を経て、翌年朝鮮は開国を余儀なくされる。朝鮮の開港後、明治政府の予想に反して、日本人の中から朝鮮貿易に従事しようという者はあまり現れなかった。政府内で独裁体制を築きつつあった大久保利通は、当時内務卿となっており、大倉喜八郎を呼び出し、大倉組が率先して朝鮮貿易に従事するよう要請したという。大倉喜八郎はこれにも応じて、明治9年中に手代の富田重五郎、鈴木真太郎を派して朝鮮釜山に支店を出した¹⁴⁾。大倉は日本に輸入されたラシャ、金巾、天竺木綿などを朝鮮に輸出し、また日本の産物も、甲

13) 武田晴人、前掲書、第三章では、古河市兵衛と旧相馬藩主、旧高松藩主、あるいは藤田伝三郎と旧長州藩主との関係などをあげて、明治期の新興企業家の活動資金として旧大名家の資産が重要な役割を果たしたことを指摘している。

14) 砂川幸雄『大倉喜八郎の豪快なる生涯』（草思社、平成8年）64頁。

斐絹、縮緬、西陣織、雑貨類、日用品などを朝鮮に輸出した。開港時の朝鮮は深刻な飢饉に襲われており、これを見た大倉組は朝鮮への米麦輸出を企て、明治10年6月に実行に移された。これは大倉組による米取引の嚆矢かとも考えられるが、大倉喜八郎は翌11年1月に「和蘭へ米穀ヲ直輸出スルノ議」¹⁵⁾を政府に提出し、欧州オランダ方面への政府米輸出業務を大倉組にて担当したい旨請願している。これは三井物産がすでに政府から委託されていた業務を大倉組に奪取せんとするものといつてよいであろうが、大倉のこの請願は政府に受け入れられなかったようである¹⁶⁾。大倉は翌12年10月に、今度は明治政府の紅茶製造伝習所で製造された紅茶の海外輸出業務を大倉組が従事したい旨、内務省勸農局長あてに請願した。この業務についても、前年は三井物産が従事していたのであるが、この時は大倉の出願は政府に受け入れられたようである¹⁷⁾。

このように創業期の大倉組は、政府からの御用要請には業務の中身を問わず、何でも応じていたような印象を受ける。また政府からの命令や要請を待つのみならず、大倉喜八郎自ら政府に対して積極的に御用を割り当ててもらえるよう請願もしていたということになる。そして大倉喜八郎は東京の財界において着実に地位を高め、明治11年に渋沢栄一や益田孝らが中心となって東京商法会議所が設けられた際にはメンバーに加わっているが、同時に益田孝、中山譲治、岸田吟香、堀越角次郎とともに外国貿易事務委員となっている¹⁸⁾。また明治12年には東京兜町米商会の大株主三井次郎右衛門がその株式を譲渡したことを受け、大倉は渋沢栄一、福地源一郎、益田孝、渋沢喜作、田中平八らとともに同所株式を買い受けており、13年には同所で頭取田中平八に次ぐ副頭取に就任¹⁹⁾している。明治10年代前半に大倉は、東京財界でも渋沢栄一に続いて、益田孝らと伍するほどの地位を築いていたといつてよい

15) 早稲田大学所蔵「大隈文書」マイクロフィルム、A3192。

16) 大蔵省理財局編『明治年間米価調節沿革史』（農林省、昭和3年）112頁。

17) 『農務顛末』第二巻（農林省、）846-847頁、856頁。

18) 山口和雄『明治前期経済の分析〔増補版〕』（東京大学出版会、昭和38年）311頁。

19) 『渋沢栄一伝記資料』第14巻（渋沢栄一伝記資料刊行会、昭和32年）6-7頁、50頁。

であろう。

その後、大倉組は明治16年8月には、清国上海にも支店を出し赤羽定教を駐在員（おそらく支配人）としているが、この出店にいたる経緯やその上海支店がどのような物品を取扱ったのか、などは不明である。この大倉組上海支店は明治22年1月時点での外務省調査で上海駐在店舗リストにあげられていないことから、永続的に維持されたわけではないようである²⁰⁾。また大倉組は明治20年に清国天津に出店したともいわれる²¹⁾が、22年2月末の外務省天津領事報告では大倉組支店の存在は確認されていない²²⁾から、大倉組の天津出店が事実であったとしても、上海支店同様、永続的に維持されたわけではないということになる。大倉組の東アジア市場での飛躍は、やはり日清戦後に日本の権益が拡大したことを受けての朝鮮、台湾への進出、さらには日露戦後の清国本土への進出を待たねばならなかった。

一方、商会発足後早々に設けられたロンドン支店については、支店は維持されており、明治16年についてその取扱商品と金額が明らかである（表1）。まず日本への輸入品についてであるが、これら全てがイギリスの産品ではなく、他の欧州諸国から取り寄せたものもあり、比率はフランスからが2割、ドイツから1割、スイスから2割半、残りがイギリス産であるという²³⁾。輸入品の金額でいうと毛織物の輸入が圧倒的比重を占め、類似商品として羊毛の輸入額も大きい。日本に輸入した商品をどこに供給したのかについては史料を欠くが、先にみた大倉組商会発足前に大倉喜八郎が得た政府要人との関係を想起するならば、軍部への納入分は少なからずあったであろうし、また大久保利通の説得で大倉がラシャ工場設立を思いとどまらせられた経緯もあ

20) 角山栄「明治初期海外における日本商社及び日本人」（近畿大学『商経学叢』第30巻特別号〈通巻第79号〉、昭和59年）10頁、19頁。籠谷直人『アジア国際通商秩序と近代日本』（名古屋大学出版会、平成12年）94頁の表でも、大倉組上海支店は、3年未滿で閉鎖された旨、示されている。

21) 砂川幸雄、前掲書、89頁。

22) 角山栄、前掲論文、22頁。

23) 「通商彙編」明治17年上半季、32丁（『通商彙纂』第3巻〈復刻版〉、不二出版、昭和63年、44頁）。

表1 明治16年大倉組商会ロンドン支店取扱品

〈イギリスから日本への輸入品〉		単位：ポンド
商品	金額	
毛織物	12,667	
銅、鉄、真鍮	10,333	
羊毛	4,860	
藍靛	4,566	
器械類	1,071	
書籍	731	
器械用諸具	637	
コーク	457	
麻布	450	
硝子	394	
木綿布	347	
塗料	343	
測量器	293	
ゴム 護膜製品	165	
洋服附属品	140	
舎密品（化学品）	97	
美術品	92	
洋紙	70	
写真用具	46	
水潜衣	41	
小計		38,000ポンド
〈日本からイギリスへの輸出品〉		単位：ドル
商品	金額	
生糸 〈前年入荷した分の販売〉	20,000	
海鰐皮 ツツコ	5,471	
雑貨	708	
和紙	207	
小計		26,386ドル

（資料）「明治17年上半季通商彙編」31-32丁（『通商彙纂』第3巻〈復刻版〉、不二出版、昭和63年、pp. 43-44）。

って、大倉組には官営千住製絨所の開業に際して明治11年2月に原料となる羊毛の買付けが命じられていた²⁴⁾ から、表1の羊毛もそのいくらかは官営工場に納入されていたと考えられる。イギリスからの輸入品では他に「器械類」「測量器」をはじめ、「舎密品」「護謨製品」「写真用具」など、日本ではまだ普及がみられなかった文明開化を象徴するような物品が多く含まれており、大倉組自身、このロンドン支店の任務を「欧地ヨリ直輸スルノ目的タル新發明ノ機械其他ノ物品等本邦需要者ニ恰適ノモノヲ撰ンテ低価ヲ以テ輸送スルニアリ」と記している。

逆に日本からイギリスへの輸出品については、その多くが生糸で占められている。これら輸出品の金額は単位が弗（ドル）であり、日本出荷時開港場での洋銀価格で表記されていると考えられ、明治16年の大倉組ロンドン支店による日本から英国への輸出品取扱額2万6386ドルは、同年の横浜での洋銀平均相場²⁵⁾ で計算するとおよそ3万3700円余りとなり、一方、英国から日本への輸入手取扱額3万8000ポンドは概算で19万円²⁶⁾ となる。この年のロンドン支店の活動は、日本からの輸出よりも日本への輸出業務が断然多いということになる。日本円で3万円以上の物品を輸出しているものの、外務省ロンドン領事報告では大倉組ロンドン支店の活動が「本邦ヨリ注文品ヲ購買シ本邦へ輸出ノ商業ニ従事シ未タ日本品販売ノ業ニ着手セサル由ナリ」²⁷⁾ と評されている。

大倉は翌17年には、南洋貿易にも乗り出したという²⁸⁾ が、その内容については明らかでない。

24) 岡本幸雄・今津健治編『明治前期官営工場沿革』（東洋文化社、昭和58年）47-48頁。

25) 『中外物価新報』〈横浜商況〉欄からわかる明治16年1月～12月の毎月初日、取引所後場引け値の平均値（1円27銭8厘）で計算した。『中外物価新報』については平成11年に柏書房から復刻版が出ている。

26) 『中外物価新報』は明治16年中、一面の〈凡例〉欄で「磅（英金ポンド）」について一貫して「凡ソ我カ正貨五円」と記している。

27) 前掲「通商彙編」23頁。

28) 鶴友会編『大倉鶴彦翁』（民友社、大正13年）大倉鶴彦翁「年譜」の7頁。

Ⅲ 大倉組と製茶業

先にみたように、大倉組は明治10年代前半から政府事業で造られた紅茶の輸出に従事したことがあったが、10年代後半には茶業との関係を深めていったようである。明治16年の第二回全国製茶共進会を機に製茶業者の意見を政府へ建議するべく、全国茶業集団会の理事を31の府県から一名ずつ選出する際、神奈川県の大谷嘉兵衛らと並んで東京府から大倉喜八郎が選ばれており、翌17年に中央茶業本部が設けられた際も、大倉は「総括」に就いた官吏出身の河瀬秀治に次ぐポストである「幹事長」についている²⁹⁾から、茶業者の間でも地歩を確かなものにしていただのであろう。大倉組はその17年には紅茶を入れる箱を作ってインドに輸出している。この際、茶箱用木材の伐採地として皇室御料林であった静岡県天城の山林払い下げを出願し、許可を受けたので同地に伐木所を置き、東京深川に製函所を設けている³⁰⁾。

また同年中には、それまでの粗製濫造傾向で粗悪な日本茶がアメリカに大量に輸出されたことにより、アメリカ政府が日本茶の輸入禁止を表明した際、大倉喜八郎は渡米して主要都市をまわって日本茶の良さを説き、同時に関係方面に種々接待工作をしたことが奏功して、アメリカ政府は日本茶輸入禁止令を撤回した³¹⁾。このような活動が日本国内の茶業者からの信頼を高めたようで、大倉組は明治18年に設けられた埼玉県製茶会社と静岡県製茶会社から製茶輸出業務を委託され、米国ニューヨークのメルバル商会やペービー商会にあてて出荷している³²⁾。18年中における横浜での製茶荷受高と外商への売込高をあらわした表2は、最大手の大谷嘉兵衛には及ばないものの、大倉組もかなりの量を取り扱っていたことを示している。ところが同表からわかるように、明治23年には大倉組の荷受高、売込高いずれも数値が記録されておらず、おそらく製茶輸出業から撤退したのではないかと考えられる。茶業者

29) 『日本茶業史』（茶業組合中央会議所、大正3年）42－44頁。

30) 前掲『大倉鶴彦翁』118頁。

31) 前掲『大成建設社史』62頁。

32) 『横浜市史』第3巻上（横浜市、昭和36年）728－729頁、735－736頁。

表2 主な横浜売込商の製茶取扱高

	受荷高		売込高	
	明治18年	明治23年	明治18年	明治23年
大谷嘉兵衛	22,947箇	35,647箇	1,637,100斤	3,381,000斤
中条順之助	21,629	14,858	1,749,900	1,350,000
岡野利兵衛	13,913	16,663	1,409,200	1,608,800
吉永仁蔵	13,087	19,508	1,250,500	1,716,300
謙光社	10,565		1,057,000	
東遠社	8,562	9,336	950,000	813,800
勝見源七	8,492	21,947	780,400	2,065,000
御園弥一郎	8,345	2,618	880,500	227,000
大倉組	8,029		680,400	
奥田佐職	7,791		807,900	
川喜田久太夫	7,171	13,926	530,300	1,103,200
堀精助	6,411	11,839	564,200	1,034,400
森元万三	6,161		471,200	
寺田房太郎	5,513	8,893	511,800	799,500
大谷幸兵衛	5,117	9,139	424,300	908,500
浜田半治郎	4,395		213,000	
和久井商店	4,305		407,200	
渡辺庄治郎	3,924	6,423	202,300	545,000
加藤源右衛門	3,708		183,300	
上田政七	3,470		365,700	
山内喜八	3,241	4,876	1,400	304,800
藤波幸治郎	3,152		198,400	
榊本保五郎	3,076	18,835	238,700	1,542,500
三井物産会社	2,949	10,955	203,300	998,000
若尾幾造	2,913		242,000	

(資料)『横浜市史』第3巻上(横浜市、昭和36年) p 608 の表から抜粋。

表3 大倉組商会の従事した主な御用土木建築

工事内容	起工・完成の時期	関係官庁・要人	備考
①新橋停車場建設	明治4年3月起工 5年9月完成	工部省	
②銀座煉瓦街造営	明治6年10月完成	東京府知事由利公正	
③宮城集治監建設	明治11年3月起工 12年8月完成	内務卿大久保利通	
④樺戸集治監建設	明治14年完成	内務卿伊藤博文	
⑤鹿鳴館建設	明治14年1月起工 16年7月完成	外務卿井上馨	堀川利尚と共同請負
⑥東京湾浚渫工事	明治16年完成	東京府	
⑦名古屋鎮台本部建設	明治19年11月起工 20年11月完成	陸軍省	完成時には日本土木会社が引き継ぎ
⑧皇居造営	明治17年起工 20年完成	宮内省	〃
⑨佐世保軍港建設	明治19年末起工	海軍省	藤田組と共同請負。 完成時は日本土木

(資料)『大成建設社史』(同社、昭和38年) pp. 33-94、砂川幸雄『大倉喜八郎の豪快なる生涯』(草思社、平成8年) p 74 をもとに作成。

の業界団体活動の記録でも明治22年を最後に大倉喜八郎の名は見られなくなる³³⁾。

IV 藤田組との事業統合

大倉喜八郎の旺盛な事業欲に支えられて、明治10年代末にかけて大倉組商会が従事した事業は、きわめて多様であったが、政府官庁や地方庁から任された土木建築事業への傾斜を高めていったように思われる(表3)。表3のなかの⑨「佐世保軍港建設」工事では、当初海軍省は東京の大倉組商会か大

33) 前掲『日本茶業史』90頁。ただ大倉は昭和戦前期にはまた製茶輸出に従事していたことが確認できるが、それも輸出品取扱額の3%程度にすぎない。金子文夫・渡辺渡「大倉財閥の研究(6)」(『東京経学会誌』第107号)45頁の表6-10参照。

阪の藤田組のいずれかに請負わせる予定であったが、最終的に大倉、藤田の両組に共同で請負わせることとし、これを機に海軍は両組に合併を勧めた。海軍としては佐世保に続いて横須賀、呉の軍港の拡充計画を持っており、合併のできる一大建設会社に工事を請負わせようとしたのである。同時期に明治政府は、東京日比谷に諸官庁の建物を集中して官庁街を建設しようという計画をもっていたから、これも大倉組と藤田組に合併を促す要因となっていた——この官庁街建築計画は最終的に実現しなかったが——。政府の要望通り、明治20年4月に両組は合併して資本金200万円という当時の建設会社としてはきわめて大規模な有限責任日本土木会社が設立された。社長兼東京支店長には大倉喜八郎、取締役役に藤田伝三郎、大阪支店長に藤田伝三郎の実兄久原庄三郎が就いたほか、渋沢栄一も取締役役に加わっている³⁴⁾。

大倉喜八郎と藤田伝三郎の関係は、この日本土木会社の発足時に始まったのではない。明治14年に発足し、16年に操業を開始した大阪紡績会社の事業運営のなかで、彼らの関係はすでに緊密なものとなっていた。早くから綿糸紡績業に関心をもっていた大倉は、東京財界の指導者的存在であった渋沢栄一や三井物産の益田孝らと図って、紡績会社を設けようと動き始めており、一方大阪でも松本重太郎や藤田組の藤田伝三郎らが紡績会社を起こそうとする計画を立てていたところに、これらの動きが合流して大阪紡績会社が発足することになった³⁵⁾のであるが、大阪紡績の初代頭取には藤田伝三郎が就任していた。

日本土木会社の発足は、あくまで大倉組商会のなかの土木建築部門が合併したものであり、貿易業のほうも翌月に、これも藤田組と資本金500万円内外用達会社を設け、この会社が陸海軍需品の供給、その他の用達業務にあたった。

藤田組と合併したのち、大倉組商会は日本土木会社と内外用達会社に統合されて消滅したわけではない。商法講習所を中途退学した高橋邦三なる人物

34) 日本土木会社の創立については、前掲『大成建設社史』67-72頁。

35) 石井寛治『近代日本金融史序説』（東京大学出版会、平成11年）314頁。

は、明治18年に大倉組入りしてロンドン支店に配属された際、内外用達会社にも勤務しているかたちにとられている³⁶⁾。また大倉組は先にみた羊毛を調達する業務を継続したようで、明治22年2月には対オーストラリア貿易を目的に設けられた兼松房治郎商店から羊毛を調達した際、大倉組商会として業務にあたっている³⁷⁾。これらから内外用達会社と並存して、大倉組商会の貿易部門は小規模ながらも部分的に残されていたようである。

ここまで記してきたように、大倉組ないしは日本土木会社、内外用達会社の従事した業務は、土木建築であれ、貿易業であれ、政府関係のものが多くことが特徴であるが、それに対して大きな打撃となる事態が起こってくる。それは明治22年2月の会計法公布であった。この会計法公布以前、いわゆる御用商売は政府関係者と業者間の随意契約でよかったものが、翌23年の帝国議会開設に向け自由民権運動家が藩閥批判を高めていたなか、政府もこれに対応せざるをえず、この会計法公布にいたったものである。これにより諸官庁の工事や物品売買はすべて一般競争入札で請負業者を決定することになった³⁸⁾。そもそも日本土木会社の発足は、海軍省をはじめ政府当局からの土木建築工事受注を前提としていたので、この会計法公布で状況は一変し、日本土木の業績は悪化していったという。ここで大倉や渋沢の会社首脳部は協議して、大資本、大組織よりも個人組織のほうがよいとの判断から、これらの会社を解散することに決した。

明治26年6月、大倉は解散した日本土木会社の業務を継承して大倉土木組を設立、同年11月には商法施行を契機に内外用達会社も解散し、大倉は同社の事業を継承して大倉組商会に吸収し、合名会社大倉組と改称した。

V 明治期後半から大正期にかけての大倉組

会計法公布で大倉の事業は停滞していくかに思われたなか、大倉を救った

36) 細谷新次『商業教育の曙』下巻（如水会、平成3年）486頁。

37) 砂川幸雄、前掲書、107頁。

38) 前掲『大成建設社史』103頁。

のは日清・日露戦という国運をかけた戦争であった³⁹⁾。両戦争において大倉は精力的に政府（軍部）御用をつとめ、戦勝で日本の権益が拡大するなか、台湾・朝鮮での大規模な土木建築工事を請け負い、また中国大陸の多数の諸鉱山に大々的に投資活動を展開することによって急成長していく。以後、この合名会社大倉組のなかに対中国投資事業を担当する支那部、あるいは保険部などの部を設け、事業の多角化をはかった。

そのなかで大倉の商事・貿易部門に注目すると、日露戦争中（明治37年以後）には大倉組ロンドン支店の山田馬次郎を米国ニューヨークに回して支店を設け、テント用コットンズック、鉄材、地金、皮革類を日本向けに輸出して軍需品の供給にあたった。同支店は日露戦後も維持され、大正元年、2年頃には朝鮮の黒鉛をアメリカに輸入するなどの貿易活動にも従事したが、主な取扱商品は「機械、其他の諸材料品」とされ⁴⁰⁾、おそらくはアメリカ市場での機械類買い付けが中心業務であったと推測される。

また明治40年に大倉組は豪州シドニーにも支店を設けた。大倉組は明治期はかなり早い段階から官営千住製絨所向けに羊毛を調達しており、それ以後も兼松商店を通じてオーストラリアの羊毛を調達するなど、羊毛買い付けに従事していたことはすでに述べたが、明治30年には大倉組から社員の玉木誠次郎を豪州メルボルンに派遣して、買次代理店のドイツ商社に常駐させていた。しかし大倉の羊毛納入先である官営の製絨所長ならびに軍の被服廠長から、外商を通じて羊毛を調達するのではなく、大倉組が豪州に支店を設け自ら調達に当たるよう督励を受けたことでシドニー支店の開設に至ったのである。同支店は開設の経緯からも示されるとおり、もっぱら羊毛買次ぎが業務

39) 明治22年公布の「会計法」第24条では「政府ノ工事又ハ物件ノ売買貸借ハ総テ広告シテ競争ニ付スヘシ」としながらも「但シ左ノ場合ニ於テハ競争ニ付セス随意ノ約定ニ依ルコトヲ得ヘシ」と続けて「第二 政府ノ所為ヲ秘密ニスヘキ場合ニ於テ命スル工事又ハ物品ノ売買貸借ヲ為ストキ」「第三 非常急遽ノ際工事又ハ物品ノ買入借入ヲ為スニ競争ニ付ル暇ナキトキ」は随意契約でもよいと規定していた。『明治年間法令全書』第22巻-1（原書房、昭和53年）54頁参照。

40) 大倉組のニューヨーク支店については、紐育日本人会（水谷涉三）編『紐育日本人発展史』一（同会、大正10年）315頁。

の中心であったが、大倉組傘下の日本皮革会社向け生皮の買付にも従事した⁴¹⁾。

大倉の諸事業は、明治44年11月に資本金1000万円の株式会社大倉組として改組され、合名会社大倉組から分離された⁴²⁾。そして第一次世界大戦勃発後の大戦景気のなか、大正6年には株式会社大倉組から鉱山部門を資本金2000万円の大倉鉱業株式会社に、また土木部門を資本金200万円の大倉土木株式会社として分離し、残された商事部門は翌7年に資本金1000万円のままで大倉商事株式会社と改称した。この大倉直系会社の資本金額からも察知されるように、明治末期から大正にかけての大倉は中国大陸の諸鉱山への投資による鉱山事業に軸足を置いていたのであって、それが当時「対支事業の雄」⁴³⁾と認識される所以ともなっていた。大正9年時点での大倉商事の国内外店舗網は表4の通りであって、同表からは「対支事業の雄」たる大倉の商事部門担当者としての中国方面への店舗展開が目立つほか、国内に目を転じると、明治17年にインド向け茶箱用木材伐採のため政府に出願して払い下げられた静岡の天城山伐木場が、この時期でも維持されて大倉商事の事業所となっていることがわかる。しかしより大きな特徴は、横須賀、舞鶴、呉、佐世保という軍港都市への出張所設置であろう。大倉の貿易・商事部門の担当者たる大倉商事にとって、軍関係の御用商売があいかわらず重要であったことを如実に示しているといつてよい。

むすび——三井物産との比較考察——

以上の明治期における大倉組商会の活動を踏まえたうえで、三井物産との比較に移ろう。まず大倉と物産は、開業時期が近く両社とも政府関係の御用商売が多かったという点は大きな類似点であるが、その御用商売の中身は大

41) 天野雅敏・井川一宏編『兼松商店史料』第Ⅱ巻（神戸大学経済経営研究所、平成19年）184頁。天野雅敏「明治後期の兼松商店の経営動向と日本商社の豪州進出」（『大阪大学経済学』第54巻3号、平成16年）も参照されたい。

42) 前掲『大倉鶴彦翁』129頁。

43) 前掲『紐育日本人発展史』1、315頁。

表 4 大正 9 年の大倉商事店舗網

国 内	東京本店	植民地 及 租借地	台北出張所
	大阪支店		京城出張所
	横浜出張所		大連出張所
	横須賀出張所	海 外	中国上海支店
	名古屋出張所		中国漢口出張所
	神戸出張所		中国天津支店
	舞鶴出張所		英国ロンドン支店
	呉出張所		米国ニューヨーク支店
	佐世保出張所		豪州シドニー支店
	門司出張所		
	天城山伐木場（静岡）		
	沼津製函場（静岡）		

（資料）『銀行会社要録』第24版（東京興信所、大正9年）pp 146-147。

大きく異なっている。

創業期物産の御用商売は大蔵省から任された国内での米穀集荷業務とその輸出、さらに工部省の官営三池炭輸出と陸軍省への絨納入を主要業務としていたが、陸軍への絨納入業務は官営千住製絨所の操業開始（明治12年）とともに停止された⁴⁴⁾ので、御用商売としては米穀納入とその輸出、および三池炭輸出が中心となっていく。これに対し大倉組の方は官営千住製絨所の羊毛調達もさることながら、政府や地方庁からの土木建築業に傾斜していったことが大きな特徴であろう。また大倉の貿易業についていうと、それは創業期以降、一貫して日本への輸入業務が中心であったことが物産と比較しての際だった違いである。その点では、海外で売れるものを何でも輸出して正貨を得るという国産会所方式が政策として明治政府に継承され、それが明治20年過ぎ頃まで続いた⁴⁵⁾ことの意義はきわめて大きく、その政策に組み込まれて

44) 『稿本三井物産株式会社100年史』上（日本経営史研究所、昭和53年）82-83頁。

45) 近世諸藩でみられた国産会所方式的勸業政策が明治政府に引き継がれたとする議論については、拙稿「近世・近代の勸業政策—国産会所方式の終焉をめぐって—」（近刊予定）。

いた物産と、組み込まれていなかった大倉組は、両社とも御用商売に軸足を置いていたとはいえ、それは似て非なるものであったといわねばならない。

物産の場合は御用商売のなかでも、政府に米穀を納入するに際し国内米穀買い付け業務に従事したことが、各地の米商人と取引関係を築く機会となり、物産が廻米問屋久住五左衛門からの注文で北海道の魚肥買い付け業務に進出した後、その魚肥商売を定着させていく際、魚肥と関係の深い米商人との関係は有効に作用したであろうと考えられる。一方、大倉の場合は軍部への武器類納入や政府御用の土木建設業務に従事したとはいえ、そこから派生して新たな民間商売に進出していったというケースは、明治前期中には、ほとんど見られない。明治前期の物産が御用商売のみならず、国内の民間商売にも精力的に拡大したということは、物産の国内店舗網が明治20年までに東京本店、長崎、横浜、大阪、兵庫、馬関（下関）、三池、口ノ津、四日市、函館、島原、小樽に拡充された⁴⁶⁾ ことによって察知される。一方、大倉は京浜地区に拠点を置きつつ、明治前期中に設けた他の国内店舗は、大阪と函館ぐらいしかない⁴⁷⁾。両社とも創業期には御用商売に重きを置いていたとはいえ、御用商売を両社に利益をもたらしたのものとして一様に捉えるのではなく、その御用商売の内容を吟味しなければならないといえるであろう。

大倉と物産のいずれも創業期には御用商売に軸足を置いていたが、物産の場合、御用商売に軸足を置きつつも、肥料（魚肥）商売に進出し、また何よりも日本の産業革命の象徴的存在となった綿糸紡績業と密接な関係を構築し、綿糸紡績業関連の商売を開拓したことが、総合商社化に向けてきわめて大きな意味をもったとあってよいであろう。すなわち国内綿糸紡績業者に対する紡績機械の供給活動を起点に、原料綿花の供給者としても立ち現れ、さらに綿業者が生産した製品である綿糸、さらには綿布の海外輸出をも担当すると

46) 『三井事業史』本篇第二巻（三井文庫、昭和55年）273頁。

47) 大阪支店については伊東俊雄編『大阪商工会議所七十五年史』（同所、昭和30年）44頁。函館支店については村尾元長編『北海道要覧〈増訂2版〉』（魁文社、明治19年）457頁。後の史料は国立国会図書館所蔵史料であり、インターネット（近代デジタルライブラリー）で閲覧可能。

いう具合に、紡績業に付随する商品を次々と取り扱っていった。この過程で、既存の海外店舗に加えて、新たな綿花供給地を求めて明治26年にはインドのボンベイ出張店を開設しているし、さらに29年の米国ニューヨーク支店の再開は、アメリカ綿花買付けをひとつの目的としていた⁴⁸⁾。

一方、大倉の方は綿業との関係は希薄であり、明治10年代後半期に製茶業と密接な関係を築いた時期もあったが、それも短期的なものに終わり、明治19年にはじまる企業勃興期でも政府関係の土木建築業を軸に事業を展開し続けたのであって、そのことによって海外店舗網を拡大したとはいえない。大倉組が既存店舗以外の海外店舗網を拡大するのは、日清戦後に植民地となった台湾への展開、また日露戦中・戦後の米国ニューヨーク支店設置および中国本土への展開、豪州シドニー支店開設であり、朝鮮、台湾、中国本土などの東アジア市場への進出は、商社活動というよりも、むしろ鉱山業者および土木建築業者としての性格の方が強いような印象を受ける。

物産が綿糸紡績業と関係を構築していく際の起点となったイギリス製紡績機械の輸入について、その商権の基礎をもたらししたのは、物産社長益田孝と物産ロンドン支店支配人の笹瀬元明がともに属した旧幕臣ネットワークの意義がきわめて大きい⁴⁹⁾ ののであって、そのネットワークに大倉組社長大倉喜八郎と大倉ロンドン支店支配人の横山孫一郎、いずれも属しておらず、彼らの人的ネットワークの差異から説明することが可能であろう。

注意せねばならぬのは、物産のように総合商社になることが、軍需品御用を中心とした大倉組より優れていたというわけではないということである。大倉のように軍部の御用をつとめ続けること自体はひとつの選択肢であったし、そのことで大倉が利益をあげえた以上、それは当時あっては決して誤った戦略でなかったといえよう。その意味では、物産が御用商売に安住し続けるのではなく、御用商売から利益をあげつつも民間部門に商権を築いてそ

48) 森川英正『財閥の経営史的研究』（東洋経済新報社、昭和55年）232頁。

49) これについては拙稿「明治前期における益田孝の人的ネットワーク」（安岡重明編『近代日本の企業者と経営組織』同文館出版、平成17年）で論じたので参照されたい。

れを拡大したことの意義はきわめて大きいといわねばならないであろう。

(筆者は関西学院大学商学部准教授)