

貝島家の事業経営と鮎川義介の関係について：日産財閥形成過程によせて

宇田川，勝
法制大学経済学部

<https://doi.org/10.15017/13629>

出版情報：エネルギー史研究：石炭を中心として，7，pp.48-63，1976-10-15．エネルギー史研究会
バージョン：
権利関係：

貝島家の事業経営と鮎川義介の関係について

—日産財閥形成過程によせて—

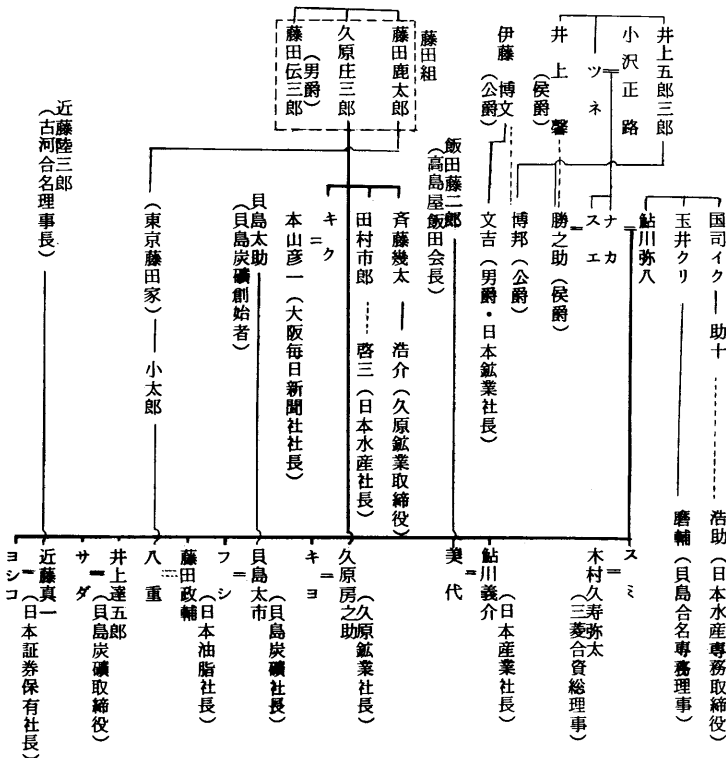
宇田川 勝

(一)

久原房之助家の経営する久原鉱業は第一次大戦中に巨利を博した。そして、久原房之助はその利益を大戦ブームに乗じて多角的事業分野へ投下し、久原鉱業を中核とする久原財閥の形成を企図した。しかし、久原家の場合も、大戦中に各事業分野で輩出した、いわゆる他の「成金」的企業家と同じく、戦後の慢性的不況の中で蓄積した利益をはきだしてしまい、その財閥化構想は挫折を余儀なくされた。だが、久原家の事業経営は、他の「成金」的企業家の場合と異なり、完全な破綻をまぬかれ、のちに久原の義兄鮎川義介の手によって新興コンツェルンたる日産財閥の母体として再編される。したがって、その限りでは久原の夢は鮎川を通じて実現されたといえる。

久原家の事業経営が破産を防止して生きながらえ、日産財閥の母体となり得たのは、鮎川・久原の親族、その傘下企業、幹部経営者からの多大の援助があったからである。すなわち、久原家の中核企業・久原鉱業は大戦後の産銅事業の行詰りと傘下企業の破綻・不振によって莫大な債務をかかえ、ついに大正一五年下期には公表済の株式配当に要する約一四四万円の調達ができないという事態に直面する⁽¹⁾。そのため、久原は親族各家および盟友田中義一のすすめもあって「病氣静養」を余儀なくされ、その再建を義兄の鮎川に委嘱した。当時、久原鉱業の破産を回避させるためには、同社の払込資本金の約六割にあたる二、五〇〇万円にもよる累積債務を整理しなければならなかった⁽²⁾。しかも、それを短期間に極秘に行う必要があったが、同社の信用は失

第1図 鮎川・久原家を中心とした血縁関係略図



(資料) 拙稿「鮎川・久原の家系」、中川敬一郎・森川英正・田井常彦編『近代日本経営史の基礎知識』(昭和49年、有斐閣) 207ページ。

墜の極に達していた。そこで、鮎川は、この巨額の資金を親族・経営内部で捻出するしか手だてがないとして、親族各家(第一図)、関係会社、幹部経営者に融資を要請した。その結果、第二表に示しておいたように、貝島、東京藤田、田村、斉藤父子と鮎川の六親族、竹内維彦、小平浪平、岩田宙造、津村秀松の四経営者および 日立製作所がその要請に応じ、帳簿価格で総額二〇、七三三、一五九円にのぼる株券、物件等を提出した⁽³⁾。なかでも貝島家は、一族協議の末、稼動中の鉱区と住宅だけを残し、各家の別荘、株券、未稼動鉱区など合わせて簿価一、四〇〇万円に相当するものを提供したのである。そして、これらの提供物件等で足りない部分は久原家の残余資産を処分し、久原鉱業は極秘のうちに債務整理を断行し、鈴木商店よりも先だといわれたその破産をいちおう防止した⁽⁴⁾。

かくして、久原鉱業の債務整理に成功した鮎川は、つづいて久原家事業経営全体の再編に着手し、昭和三年一二月、その資金調達方式と経営機構の抜本的改革を狙って久原鉱業を公開持株会社日本産業に改組した。そして、周知のように、日本産業は、満州事変・金輸出再禁止以降の一連の経済的機会に際会すると、直営事業を順次分離して子会社を設立する一方、折からの株式ブームを利用しての傘下子会社の株式公開・売出し↓巨額のプレミアム資金の獲得↓その資金を利用しての、あるいは同社株式と引換えによる既存会社の合併・吸収↓被合併諸会社の整理・統合↓子会社として分離独立：：というように、その公開持株会社の機構・機能を活用しての「コングロマリットの操作」をくり返すことによって、急速な成長を開始した。その結果、日産財閥は、昭和三年ごろまでに三井・三菱両財閥につぐ一大企業集団を形成した⁽⁶⁾。そして、この「コングロマリットの戦略」の展開↓その結果である短期間でのわが国第三位の企業集団の形成を可能にした主因は、満州事変以降の良好な社会・経済的背景もさることながら、先

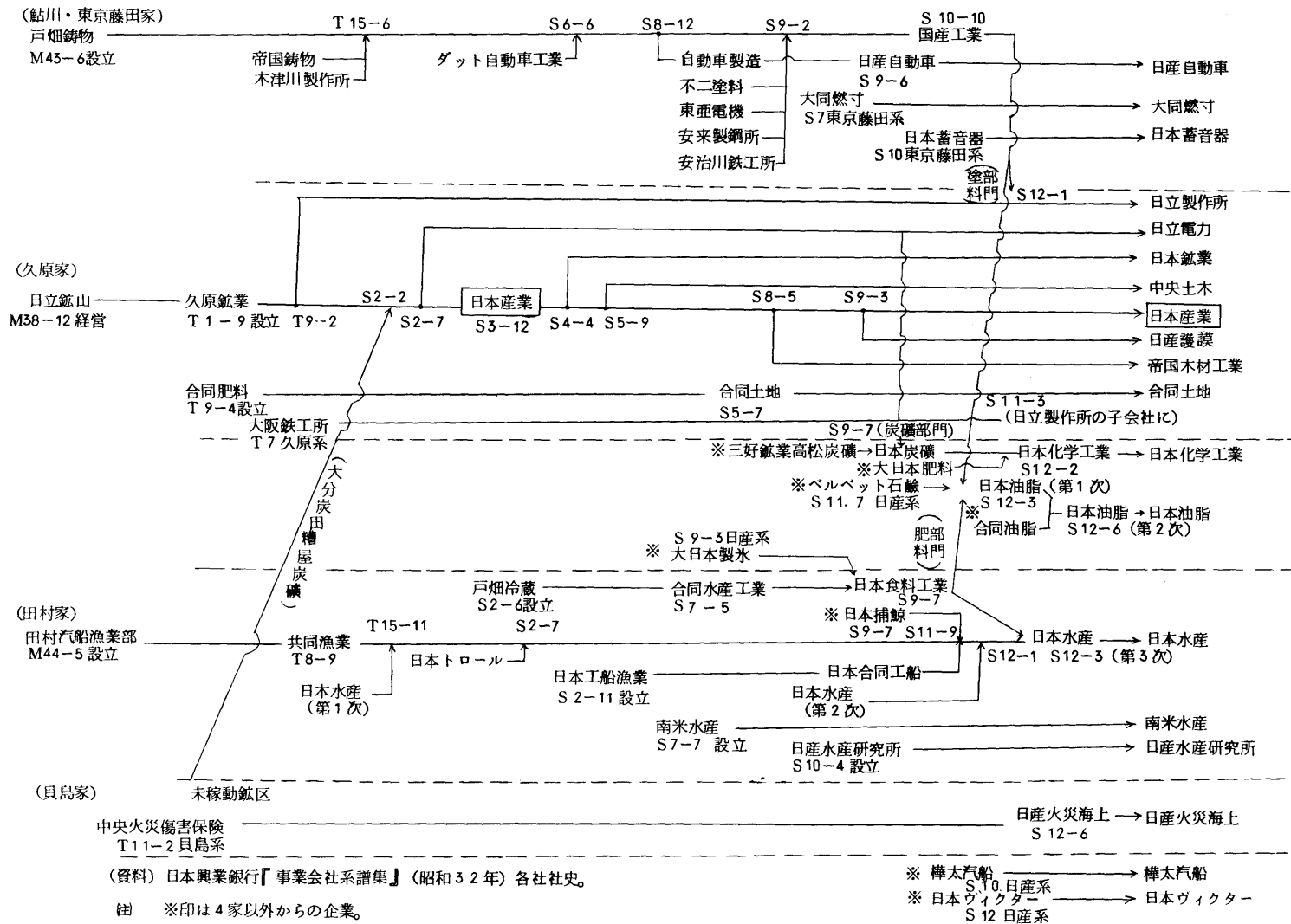
第1表 久原鉱業再建援助者

援助者	帳簿価格	内 訳
貝島合名会社	14,007,234 円	「久原鉱業会社整理資源ニ提供スヘキ資産」を参照 463,837 円-台湾銀行差入担保代金 2,612,130 円-久原鉱業株 25,900 株その他 株券及不動産 株券その他 不動産 株券及住宅 株券 株券及住宅 株券 現金 200,000 円-長周銀行へ保証 1,443,000 円-手形
東京藤田合名会社	3,076,067	
田 村 市 郎	744,820	
鮎 川 義 介	501,778	
藤 藤 幾 太	206,880	
斉 藤 浩 介	173,160	
竹 内 維 彦	176,040	
小 平 浪 平	143,180	
岩 田 宙 造	40,000	
津 村 秀 松	10,000	
日 立 製 作 所	1,643,000	
合 計	20,722,159	

(資料) 「鮎川先生講演筆記(2)」所収、「鮎川家文書」。

に久原鉱業の破産を回避させた親族各家が鮎川の総合コンツェルン化構想を受入れ、その支配下にある諸事業の全部、あるいは一部を日本産業傘下に移行させたことになった(第二図)。その意味で、日産財閥は、久原・鮎川家を中心とした親族各家の事業および人的・資本的関係を基軸に形成された企業集団であったといえる。
したがって、日産財閥の形成過程を経営史的に分析する場合、前記親族各家の企業経営活動の考察が不可欠となる⁽⁷⁾。この小論は、私の日産財閥経営史研究の一環として、貝島家を取上げ、とくにその事業経営と鮎川の關係に焦点をあてながら、なぜゆえに同家が久原鉱業の債務整理に際して前記のような莫大な資産を提供したのか、また、そ

第2図 日本産業の直系会社系譜略図(昭和12年下期現在)



れにもかかわらず、日産財閥の展開過程に際して他の親族がすべての傘下企業を日本産業傘下に移行させたのに対して、なぜ同家は中央火災海上一社だけしか移行させなかったのか、の二点を中心に論究してみたい。ただ、私はこれまで炭礦史についてまったく勉強したことがなく、かつまた貝島家の経営内部資料を断片的にししか利用できない今日、この小論も覚書程度のものでしかない。

本論に立入る前に、久原鉱業の債務整理に際しての貝島家の「差入書」とその提供資産の「目録」を示せば、左記のとおりである。

「 差 入 書

貝島一族ノ今日アル事ハ井上侯爵家ノ御庇護ニ負フ所浅カラズ侯爵家ヲ永久ニ顧問ニ推戴シテ其御指導ヲ受ケ候コトハ従来一族一同ノ希望致シ候処ニ御座候然ルニ今回侯爵閣下ヨリ御辞退の御申出ヲ相受候事ハ一同ノ誠ニ悲痛ノ念ニ堪ヘザル処ニ御座候然シナガラ強キテ従前通り顧問トシテ御留任相願候事ハ却テ侯爵家ニ御迷惑ヲ煩ハス事ニ相成候故此際顧問御辞退の御仰出ニ従ヒ奉リ又何人様ニ御願ヒ申候テモ多大ノ御迷惑相掛ケ候事ハ一族ノ甚タ心苦シキ次第ニ御座候間向後ハ顧問ヲ囑托セザルコトニ致シ度ク候

今回久原会社整理問題ニ付テハ貝島一族ノ出来得ル丈ノ犠牲ヲ払フ可ク別紙記載ノ通り貝島現在事業ニ関係ナキ資産ヲ挙ケテ久原鉱業会社整理資源ノ内ニ提供仕候其ノ処置ニ就テハ一切費下ニ御委セ申上候間可然御取計被成下度候尚久原骨董ヲ貝島ニ譲渡被下候旨御仰有之候共熟議ノ結果是レハ辞退申上候間以上不悪御賢察賜度奉願上候

昭和二年二月二十八日

貝島 栄一
貝島 栄四郎
貝島 健次
貝島 太市

「 久原鉱業会社整理資源ニ提供スヘキ資産
有 価 証 券

種 類	個 数	帳 簿 価 格
久原鉱業会社株式	一〇、〇〇〇	一、〇〇〇、〇〇〇
同社新株式	九、〇五〇	四五二、五〇〇
山東鉱業会社株式	二、〇〇〇	四五、〇〇〇
北樺太鉱業会社株式	二、〇〇〇	四、〇〇〇
戸畑鑄物会社株式	一、〇〇〇	五、〇〇〇
同社新株式	一五〇	六、〇〇〇
共立企業会社株式	三〇、〇〇〇	九三七、五〇〇
大正海上火災保険会社株式	一、〇〇〇	一一、五〇〇
大日本セロイド会社株式	一、〇〇〇	五〇、〇〇〇
日本無線電信会社株式	一、五〇〇	一八、七五〇
南滿洲鉄道会社株式	一、四四〇	二五、七四〇
同社新株式	一、四四〇	七、二〇〇
朝鮮鉄道会社株式	二、五〇〇	二五、〇〇〇
宮城電気鉄道会社株式	三、〇〇〇	七、五〇〇
東京電燈会社株式	三七八	二、一九七五
東京電力会社株式	一一二〇	五、五五〇
同社新株式	一〇〇	三七五
九州水力電気会社株式	二〇〇	一五、〇〇〇

鮎川 義介 殿
貝島定一 後見人 貝島 龜吉
貝島永作 後見人 貝島 龜吉
貝島 貝島 太市
貝島 貝島 百吉
貝島 蘭作

土地	坪数・反別	帳簿価格
牛津板紙会社株式 北海道煉乳会社株式 同社新株式 三井信託会社株式 大阪小型自動車会社株式 青江土地会社株式 東明土地会社株式 中日実業会社株式 東明銀行株式	二〇〇 二〇〇 二〇〇 一、〇〇〇 八〇〇 三、〇二〇 八〇〇 二〇〇 一七九	一〇、〇〇〇 四、〇〇〇 二五、〇〇〇 一七、〇〇〇 五七、〇八五 四、〇〇〇 一五、〇〇〇 二、六八五 二、七七四 六六〇
計		九八〇〇

所 在	坪数・反別	帳簿価格
門司市西海岸 同 小森江 同 清滝 若松市二島 同 二島埋立地 島郷村二島 粕屋郡久保 同古賀 別府市 東京府淀橋町 鹿児島市高麗町（庭園共） 鹿児島藤川山林 附属事業ヲ含ム	一、七〇四 一、六一〇 八七三坪二二 一、二六九反九二七 二六八、五〇一 二〇、八二三 八三、一〇三 一、七二三 一、四二〇 一、二九九坪〇〇 一、四四二坪一三 五、五〇三坪一三 二、二二五	二〇五、六〇〇 三四九、二三二 三七、九五一 一一九、四一九 六八八、八一四 一九、六八二 四七、七八四 三、〇〇〇 二五、六九九 四四〇、一〇一 三〇、七三四 二六五、〇一七 二、二三三、〇三七
計		六四

建 物	所 在	坪 数	帳簿価格
門司市清滝 別府市 東京府淀橋町 鹿児島市		二六七坪八八 一六九、二七 四一六、二二 一二五、二五	一三、五五三 三、四〇四 二六、〇四〇 二九、九三四
計			一〇三、九三一

未着手鉦区 大分、吉隈、北波多、遠賀所在 試掘権及採掘権	七、三九五、六〇三 九五
------------------------------------	-----------------

現金 既ニ支出シタル分	一、五〇〇、〇〇〇 一四、〇〇七、二三四・二七
----------------	----------------------------

以上提供仕候久原鉦業会社整理ニ御利用ノ上ハ適當ノ証書相受申度候

注

- (1) 拙稿「日本財閥形成過程の経営史的考察」『経営史学』第六卷三号、七ページ。
- (2) 日本経済新聞社「私の履歴書」第二四集（昭和四二年）三一九ページ。
- (3) なお、この貝島家の資産提出に際しては、鮎川の従兄弟で当時貝島合名専務理事に就任していた「玉井磨輔」：の尽力におうところ大である」といわれる（同右、三二〇ページ）。
- (4) 日本工業倶楽部『財界回想録』上巻（昭和四二年）五六ページ。
- (5) 林健久・山崎広明・柴垣和夫『帝国主義の研究(6)日本資本主義』

(昭和四八年、青木書店)二七六ページ。

(6)、高橋亀吉・青山二郎『日本財閥論』(昭和一三年、春秋社)一六六、一九六ページ。

(7)、このような観点から、私は各家の事業経営についてつぎのような拙稿を発表している。鮎川・東京藤田家について前掲「日産財閥形成過程の経営史的考察」。久原家について「日産財閥成立前史についての一考察(上・下)」『経営志林』第九卷第三号、同四号。田村家について「日産財閥の水産部門形成過程(上、中、下)」『経営志林』第一〇卷二号、同三・四号、一一卷一号。

(8)、「鮎川先生講演筆記(2)」所収、「鮎川家文書」。

□

貝島家は、安川・松本家、麻生家とともに九州炭礦界の御三家といわれた。貝島家の事業経営の出発点は、明治一八年の大之浦炭礦の開坑に始まる(1)。そして、貝島家が炭礦界で大をなす発端は、明治二四年三月、旧藩主毛利家の経営する金田炭礦の視察に来た井上馨に貝島太助が出会い、それ以後井上の知遇を得ることになったことにあるといわれる(2)。当時、貝島家の炭礦経営は鉾区一九〇余坪に達していた。しかし、その経営は創業資金が十分でなく、しかも折からの炭価暴落により、一七債権者八二、八五〇円もの負債をかかえ(3)、まさに破産の危機に瀕していた。なお、第二表は現在判明しうる負債の内訳である。

貝島太助は、この経営苦境を毛利家の財政顧問・井上馨に訴え、井上を介しての同家からの借入金で危機を乗切ろうとした。毛利家でもちようど有利な投資先を探がしていた矢先だったので(4)、貝島炭の品質の良さと(5)太助の企業者の才能を認め、

一、総べての所有鉾区を債権者に担保として差入れる事

第2表 貝島家の負債内訳

債権者	借入金 円	借入年月 明治年月	金利(報酬を含む) 月 銭厘	明治24年7月
				現在未払利息 円
木田村	1,500	22. 2	2. 0	26. 00
神戸	800	22. 5	1. 0	240. 00
	18,000	23. 1	2. 0	3,600. 00
直方町	1,130	23. 2	1. 5	370. 00
小倉	3,000	23. 3	2. 0	300. 00
	2,500	23. 4	2. 0	250. 00
直方町	1,100	23. 5	1. 2	211. 20
	1,170	23. 10	2. 0	257. 40
小倉	1,000	23. 10	1. 0	—
備中下津村	12,500	23. 11	2. 3	1,437. 00
若松港	1,800	24. 1	2. 0	288. 00
	2,150	24. 7	1. 5	64. 50
博多	2,400	24. 7	2. 3	62. 40
	3,500	24. 11	2. 0	490. 00
神戸	4,500	24. 11	1. 5	202. 50
合計	62,020	—	—	8,384. 00

(資料)「貝島鉾業書類(←)」(三井文庫所蔵)より作成。

註 草野円治他1名、奥野代蔵のところの借入年月は誤記と思われるが資料のままにしておく。

二、太助自身は今より坑夫と為り変る事

三、直方町の宏大な邸宅を閉ちて、全家炭坑に移る事

三ヶ条の履行を条件として、明治二七年までに合計一七万円余を貝島家に融資した(6)。

この毛利家からの融資によって、貝島家は破産をまぬかれた。しかし、これ以後、井上馨の同家に対する発言力は絶対的なものとなる(7)。

その上、この融資は「名義上（毛利）公爵家ト一個人トノ金銭貸借関係ヲ生スルカ如キハ之ヲ慎ムヘキモノナリトシ表面三井家（三井物産）ヨリ貸与⁽⁸⁾」する形でなされた。そのため、貝島家は、その「採掘石炭全部の一手販売権を債務存続期間、三井物産会社に委託⁽⁹⁾」しなければならなかった。

この毛利家からの借入金は日清戦争の勃発を契機とする炭価高騰によって、明治二九年六月「皆済し……鉱区の名義及実権を恢復⁽¹⁰⁾」した。しかし、三井物産との一手販売契約は、日清戦争後、物産が社外炭重視の方針を打出したこともあって⁽¹¹⁾、ひきつづき継続された。いま、明治三二年一月、貝島鉱業（明治三一年五月設立）と三井物産の間に結ばれた「約定書⁽¹²⁾」の中から重要と思われる個条を抜粋すれば左記のようである。

「貝島鉱業合名会社ハ其採掘ニ係ル第壹大之浦及第壹、貳、三大辻石炭ノ一手販売ヲ三井物産合名会社ニ依托スルニ付貝島鉱業合名会社ヲ甲トシ三井物産合名会社ヲ乙トシ双方ノ間ニ結約スル条款如左

第一条

甲ハ其採掘ニ係ル石炭ノ一手販売ヲ乙ニ依托シ乙ハ本邦並ニ海外ニ於テ誠実ニ之ガ販売ヲ努ムベシ

第二条

甲ハ本約定有効期限内ハ乙ノ承諾ヲ得ルニ非ザレバ其石炭ヲ直接間接ニ他ヘ販売セザルベシ

第八条

甲ハ石炭販売ノ手数料トシテ売上代金の百分之弐半（即チ金百円ニ付金弐円五拾銭ノ割）ヲ乙ニ支払フベシ

但本手数料ハ乙カラ甲ノ石炭ヲ買取ル場合ニ於テモ亦甲ヨリ乙ニ支払フモノトス

第一条

第3表 三井銀行・三井物産の諸炭坑（業者）貸付状況（明治36年6月）

炭坑（坑主名）	三井銀行	三井物産	合計	
	円	円	円	円
豊国炭坑	582,409	322,206	904,615	
本洞炭坑	125,000		125,000	
貝島太助	382,500		382,500	
貝島鉱業	557,906	499,185	1,057,091	
麻生太吉	221,880		221,880	
田島信夫		50,000	50,000	
芳ノ谷炭礦		99,000	99,000	
福井炭礦		4,000	4,000	
岡田炭礦		17,887	17,887	
王城炭礦		17,155	17,155	
笹原炭礦		16,600	16,600	
関西採炭会社		8,944	8,944	
合計	1,869,695	1,034,980	2,904,676	

（資料）白井喜代松「三井物産合名会社概覧」『三井事業史資料篇三』（昭和49年、三井文庫）474ページ。

注 円未満切捨て。

甲ニ於テ乙ニ引渡シタル石炭ニ対シ借入金ヲ要スルトキハ乙ハ該石炭ノ時価八割迄（金百円ニ付八十円迄）前貸スルコトアルベシ
但利息ハ其時々ノ三井銀行貸付日歩ノ割合ニ依ルモノトス
第三条
石炭ノ輸送並ニ販売上ニ付要スル諸費用ハ乙ニ於テ立替ヘ支払ヒ置キ売上代金中ヨリ差引精算スベシ
これ以後、貝島家の営業権は大正九年に三井物産との関係を絶つまで同社の握るところとなり、その奪還が同家の悲願となる⁽¹³⁾。しかし、その反面、「約定書」の第一二条に記されているように、三井物産、三井銀行の前貸金融が保証され、貝島家の事業経営は安定した。すなわち、第三表は炭礦界が不振に陥っていた明治三六年時での三井物産・銀行の主要炭礦業者への貸付状況をみたものであるが、貝島家は三井物産から貝島鉱業名義で四九九、一八五円、三井銀行から同名儀で

五五七、九〇六円、貝島太助名義で三八二、五〇〇円の合計一、四三九、五七一円を借受けている(14)。この額は三井物産が一手販売権を握っている炭礦主への貸付の中で最大であった。

かくして、井上馨を介して毛利家、三井物産・銀行と密接な関係を有した貝島家の事業経営は、「明治四十年代には『……既ニ……基礎が固ッテ……借金ヨリハ預金ヲスル』状態に転じ(15)、そして、明治四二年にはその事業組織を株式会社に改組し、明治末年までにわが国主要炭鉱業者の一つに発展した(第四表)。

第4表 主要炭礦業者の出炭高
(明治44年、単位トン)

炭坑業者名	出炭高
三井鉱山(株)	3,608,145
三菱合資会社	2,526,612
北海道炭礦汽船(株)	1,090,123
明治鉱業(株)	1,065,632
貝島鉱業(株)	1,059,811
古河合名会社	571,360
磐城炭礦(株)	507,732
農商務省	427,858
麻生太吉	395,071
蔵内保房	386,519

鉱山懇話会『日本鉱業発達史』
中巻(昭和7年)230ページの
第51表。

注

(1)、これ以前にも貝島太助は炭礦業に従事しているが、それらはまだ事業経営と呼べるものではなかったようである。すなわち、貝島炭礦株式会社『貝島会社年表草案』も明治一八年から始まっている。

(2)、高野江基太郎『筑豊炭礦誌』(明治三十一年中村近古堂)七〇〇―四ページ。『貝島太助翁伝抜萃』(三井文庫所蔵)五一ページ。

(3)、前掲『貝島会社年表草案』一九ページ。

(4)、当時、藤田組でも、児島灣干拓事業の創業資金を井上馨を介し

て毛利家から借入れている。(同和鉱業株式会社『七〇年之回顧』(昭和三〇年))

(5)、三井物産株式会社『支店長会議石炭部報告』(大正一五年、三井文庫所蔵)二一ページ。また、『直方と鞍手』は「(明治)二四年にはパリの萬國博覧会に大之浦炭を出品、フランス政府から金メダルを受け、わが国産業界のため気をはいた」(昭和三四年三月号)と記している。

(6)、井上馨侯伝記編纂会『世外井上公伝』第五巻(昭和九年、内外書籍)二〇二―六ページ。その金利は年一割ないし一割二分であった。

(7)、たとえば、安川敬一郎はつぎのようにいっている。「貝島(太助)氏は折々予に対して、『行いたい事が沢山あれども井上侯が八ヶましく、本願寺に寄附しても叱られ、家の普請も承諾を要する有様に閉口なり』と語りし事ある……」(前掲『貝島会社年表草案』二二九ページ。ただし、カッコ内は引用者)。また、貝島太助の五男太市と鮎川義介の妹フシの結婚も井上馨の発意によるものであった。

(8)、『貝島家所蔵資料』(三井文庫所蔵)三ページ。ただし、カッコ内は引用者。

(9)、前掲『貝島会社年表草案』二〇ページ。

(10)、同右、二六ページ。

(11)、松元宏「日本資本主義確立期における三井物産会社の発展」

『三井文庫論叢』第七巻一三二―三三ページ。

(12)、『貝島鉱業書類(一)』(三井文庫所蔵)。なお、第二大之浦炭の場合は、貝島太市の名義で物産と同じ「約定書」を結んでいる。

(13)、たとえば、貝島太市はつぎのようにいっている。「父は……販売独立自営の必要を感じられ、残念ながら行き掛かり上、自分一代はどうにもならぬが、お前の代になったら必ず販売の独立をやれと言われました。その後、父は逝去し、この言葉こそ、わが社事業運営上の遺言となつたのであります」(貝島太市翁追悼録刊行会『貝島太市翁追悼録』八六ページ。)

(14) なお、これらの借入金の返済方法については、「貝島鉱業合名会社陳情書承認ノ件」『三井事業史資料篇四下』（昭和四七年、三井文庫）五六二―四ページを参照。

(15) 加藤幸三郎「財閥資本」、大石嘉一郎編『日本産業革命の研究』上（昭和五〇年、東京大学出版会）二五九ページ。

②

「貝島の大恩人⁽¹⁾」とされる井上馨は、大正四年九月、死去した。

貝島家は、すでに明治四二年一〇月、井上のすすめもあって、家憲を制定していた。そして、その家憲には、「井上侯爵家代々の当主がその顧問に就任せられること」という一項があった⁽²⁾。しかし、井上の養嗣子勝之助は外交官であったので、井上、貝島両家の親戚にあたる鮎川義介にその代理を委嘱した。鮎川は、大正六年一月、貝島家の顧問代理になるに際して、左記の条件を提示し、これに対して、貝島一族は「顧問及び顧問代理の命令忠告に対しては、何事に依らず違背することなく、承服実行する」旨の誓約書を鮎川に提出した（第三図）⁽³⁾。

(一) 言行不一致のないこと。
(二) 家憲は時勢の推移に応じて適宜改訂を加うることを承服すること。

(三) 飲酒の弊を匡正すること。

(四) 血族結婚を禁止すること。

鮎川が貝島家の顧問代理に就任した直後、第一次大戦中の好景気を謳歌していた同家の事業経営で不祥事件が頻発した。すなわち、大正六年二月、大之浦炭礦桐野第二坑で死者三六九名というガス爆発事故を、さらに翌年七、八月には米騒動のあおりを受けて各鉱山で暴動事件を引き起こし、また、大正六年九月に発覚した北九州官吏汚職事件⁽⁴⁾にも関係しているといわれた。

鮎川の調査によれば、こうした事故・事件の直接・間接の原因は左記のようなものであった⁽⁵⁾。

「桐野第二坑ガス暴発事故

直接ノ原因 (一) 礦夫及現場員の不注意

(二) 出炭促進ノ為ノ無理

(三) 技術上ノ欠陥

間接ノ原因 (一) 技師長ノ無責任

(二) 坑主側の怠慢

(三) 一般風紀の弛緩

(四) 時宜ニ適セザル経営方針

岩谷及菅牟田礦夫暴動事件

直接ノ原因 (一) 各地米騒動ノ伝染

(二) 当初ノ処置宜シキヲ得ザリシコト

(三) 礦夫ニ対スル不公平及压制

(四) 役員背徳ノ行為

(五) 医員ノ不熱心ト坑主側ノ不謹慎

間接ノ原因 (一) 上下意思ノ疎通ヲ欠ケルコト

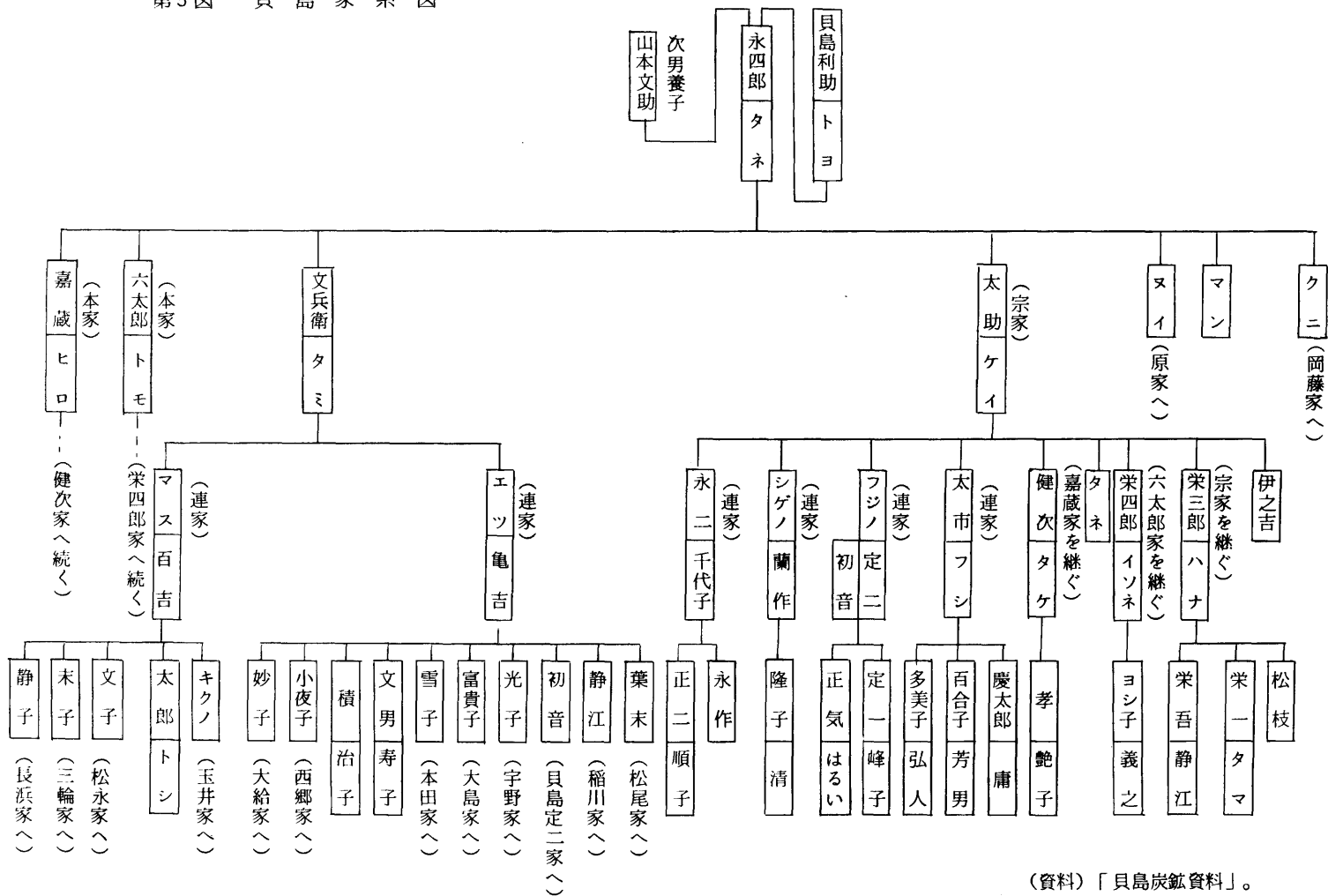
(二) 温情主義漸退

(三) 従業職員ノ旧思想

(四) 学校出身者過少

そして、鮎川は、こうした直接・間接の原因を生みだした根本原因を貝島家の旧態依然たる事業体質にあると結論づけた。たとえば、第五表は、その一つの目安として、三井鉱山、三菱鉱業、貝島鉱業の学校出職員を比較したものであるが、これによれば前二社に比して貝島鉱業の学校出職員数はきわめて過少である。これは、「企業の本職が専ら同族によって占められているため、三井・三菱のような大手筋に比べて人材登用の道が閉ざされていること」⁽⁶⁾の結果であり、（第六

第3図 貝島家系図



(資料)「貝島炭鉱資料」。

第6表 貝島鉱業会社役員一覧
(大正5~7年)

専務取締役社長	貝島 栄四郎
常務取締役	貝島 健次
全	貝島 太市
取締役	中根 寿
全	峠 延吉
監査役	貝島 嘉蔵
全	貝島 六太郎
鉱務長	貝島 健次
総務長	貝島 太市
菅牟田鉱業所長	貝島 定二
桐野鉱業所長	} 貝島 亀吉
満之浦鉱業所長	
大辻鉱業所長	貝島 百吉
岩屋鉱業所長	貝島 蘭作
池田鉱業所長主任	小田 国雄

(資料) 貝島炭礦株式会社『貝島会社年表草案』

第7表 三井鉱山、三菱鉱業、貝島鉱業の負傷事故対照表 (大正7年)

	三井鉱山	三菱鉱業	貝島鉱業
礦夫数	42,171人	58,905人	14,014人
年間負傷総人員	24,748	25,293	7,009
負傷率(礦夫1,000人に対し)	770	650	500
年間重死傷数	936	781	472
重死傷率(礦夫1,000人に対し)	22	20	34

(資料) 第5表と同じ。

第5表 三井鉱山・三菱鉱業・貝島鉱業の学校出職員 (大正7年)

	三井鉱山	三菱鉱業	貝島鉱業
職員総人員	2,341人	1,364人	960人
帝大出身者(学士)	85	68	7
高等専門学校者	297	163	27
中等学校程度者	470	395	93
帝大出身者率(職員1000人に対し)	36	50	7
高等専門出身者率(" ")	127	120	28
中等程度出身者率(" ")	201	289	97

(資料) 「貝島家顧問代理就任に関連ある覚書」。
「鮎川家文書」。

表)、したがって「有為ナル社員特ニ専門ノ智職ヲ有スル学校出ニシテ相当経験ヲ積ミタルモノノ退社(7)」がつづくという、悪循環をまねいた。また、第七表は、上記三社の礦夫負傷事故件数をみたものであるが、これについてもつぎのようにならわれている。「即チ三井、三菱平均ニ対シ貝島ハ重死傷率約五割過多ナルコト、然ルニ負傷者ノ登簿率約三割少ナキコト、此ノ事実ハ近來貝島ノ礦夫取扱方ガ他ノ大礦主ニ比シ頗ル疎悪ニシテ恰モ小礦主ノ態度ナラズヤト礦務署側ノ言明セル所以也(8)」。

貝島家の実権を握っていた鮎川は、以上のような事故・事件の発生を機に同家の事業経営の近代化を企図した。それは、(一)経営の多角化、(二)経営機構の整備、(三)人材の登用、の三点を主眼とするものであった。貝島家の家憲は、「同族を分けて九家となし事業はすべて一族共同の出資に」より、「石炭(採掘)事業のみを経営し同族又悉く之に集

中」することを定めていた⁽⁹⁾。しかし、鮎川は、この石炭採掘專業こそが貝島一族の事業經營の腐敗の根源であるとし、左記の「一族事業原則⁽¹⁰⁾」による一家一事業制構想を打出した。

「一族事業原則

(一) 万已ムヲ得サル場合ノ外一事業一人制ヲ原則トスルコト(合名会社ハ別問題)

(二) 事業選定方法ハ本人ノ趣味、思慮ニヨリテハ詮衡セシメ顧問ノ同意ヲ得テ決定スベキコト

(三) 出資ハ家憲ノ精神ニ遵カヒ一族共同ノ出資即チ合名会社ノ負担トシ單獨出資ヲ禁止スルモ本人ノ希望ニヨリテハ四割迄ヲ本人單獨出資トスルコトヲ得、但シ如何ナル場合ト雖モ四割ヲ超過スルコトヲ得ズ

この「原則」にもとづき、大正八年一〇月、まず貝島合名会社と貝島商業会社の二社が設立された。後者の設立は、「第一次大戦後の好景氣に三井にさらわれる金儲けを貝島山から締め出す⁽¹¹⁾」ことを意図したものであった。三井物産は当然のことながら、品質優良で出炭高の多い貝島炭の一手販売権に固守し、貝島家の營業権取戻し要求に自社販売方式の実施に難色を示した。しかし、貝島家はその要求を強力に押し、ついに大正九年八月、「明治二四年以来三井物産会社に委託せる石炭販売契約を解き自家販売⁽¹²⁾」を開始した。すなわち、「三井文庫」の資料⁽¹³⁾は、同家の自社販売活動についてつぎのようにいっている。

「貝島氏は予テ報告セル如ク昨年八月以来永年ノ当社ノ關係ヲ絶チ獨立シテ商売ヲ為スニ至リ各方面ニ於テ盛ニ活動シ、大阪ヲ中心トシ神戸、名古屋等に店舗ヲ置キ最近丸ノ内ニ東京支店ヲ設置シ諸君御承知ノ赤松氏ヲ支店長トシ、尚岡山ニモ出張所を設ケ、其他各方面ニ代理店等ヲ置キ發展ヲ計リツツアリ、勿論当社トハ永年ノ歴史、關係

第8表 貝島鉱業・貝島商業の利益
金(繰越金を含む)

年次	鉱業会社	商業会社
大正 1 1 年	円 91,260	円 1
1 2	602,965	457,909
1 3	1,209,424	57,909
1 4	241,436	227,560
1 5	193,915	67,560
昭和 2	567,389	580,145

(資料) 貝島鉱業株式会社「營業報告書」第11回-20回、
貝島商業株式会社「營業報告書」第6回-10回より作成。

(注) 円未満切捨。

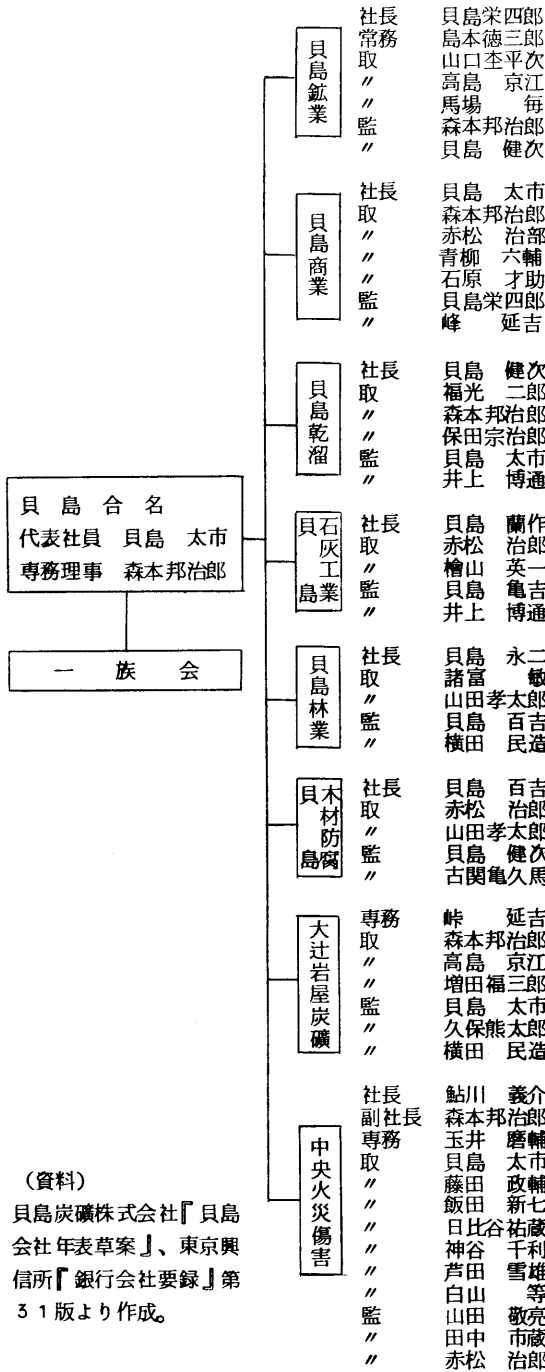
アルコト好意ヲ以テ援助ヲ与フル方針ニシテ、一部協定整ヒタルモノアレトモ、何ニセヨ売込ノ場合ニハ假令精神ニ於テハ援助ヲ為スニアルトモ種々衝突ヲ来スコトナキニ非サルモ、是レ自然ノ成行ニシテ止ム得サルコト思惟ス。

なお、この三井物産からの營業権奪還は、貝島太助の四男で一族の総帥であった太市のそれにかけた情熱と決意もさることながら、「鮎川顧問代理の賛成⁽¹⁴⁾」と彼の強力な力添が与って大きかったといわれる。この結果、貝島一族は鮎川に大きな恩義を感じるようになるが、一方、以後鮎川と三井物産の關係は悪化してゆく⁽¹⁵⁾。

この直接販売方式の実施は貝島家に予想以上の増収をもたらし(第八表)、多角的事業進出への資金的基盤を与えた。いま、その進出過程を『貝島会社年表草案』によってみればつぎのようである。

「大正八年一月三日 林業部作業所を合名会社の事業として鹿児島薩摩郡上東郷村富治川地内約一千町歩に亘り設置す
八年一二月 防爆対策として満之浦に自家用岩粉工場を新設し、
二一〇馬力電動機を用い岩粉一日五〇〇噸を製造す

第四図 貝島家傘下企業一覽 (大正15年)



(資料) 貝島炭礦株式会社『貝島会社年表草案』、東京興信所『銀行会社要録』第31版より作成。

九年四月 合名会社に石灰部を新設す 部長貝島蘭作 作業所を大分県津久見村下青江志手山に設け五月より石灰石の採取に着手す。
 九年六月九日 合名会社 別府化学工業所(化粧製造)を新設す
 (貝島亀吉担当、大正一一年八月廃止)
 一〇年二月一日 大辻岩屋炭礦株式会社設立される
 一〇年一二月二十九日 合名会社 日本傷害火災海上保険株式会社の株式を譲受く
 一〇年一二月 合名会社に臨時調査部を新設し分系新規事業の調査計画を行う
 一二年一〇月一八日 合名会社業務執行社員貝島健次 欧米における石炭低温乾溜事業の視察のため合名会社臨時調査部福光二郎、商業会社大阪支店副長美川泰四郎を伴ひ横浜を出発す(一三年五月一二日横浜着帰朝す)
 一二年一二月一九日 九州木材防腐株式会社を譲受け翌一三年一月貝島木材防腐株式会社と改称し経営を営む
 一三年四月 合名会社臨時調査部を臨時研究部として石炭乾溜の研究に従ふ
 一四年二月三日 貝島乾溜株式会社を設立す(わが国低温乾溜事業の先鞭たり)
 一四年二月三日 貝島石灰工業株式会社を設立す
 一四年二月三日 貝島林業株式会社を設立、植林並に伐木、製材、製炭に関する事業を目的とす
 かくして、貝島家の事業は、大正末年までに第四図に示したようになり、鮎川の一家一業制を企図した経営多角化——直系会社には一族の中から社長一人、監査役一人を配することを原則とする——すなわち石炭の採掘——販売——加工——その他関連事業という炭礦業の垂

直的統合を実現した。

つぎに経営機構の面についていえば、こうした多角化戦略によって生じた諸企業は、すべて大正八年に設立された貝島合名によって統轄・管理された。合名会社設立以前には貝島家の「共同事業：ハ一族会ニ於テ之ガ評議及議決ヲ為シ」⁽¹⁶⁾てきた。しかし、その設立後は一族の事業経営については貝島合名、一族の家政・家計については一族会がそれぞれ担当することになり、それ以前の両者未分離状態に終止符を打った。そして、貝島合名とその傘下事業会社の関係を規定するものとして、大正一三年二月、左記の「貝島共同事業規程」⁽¹⁷⁾が制定された。

「第一条

一族共同事業会社ハ總テ貝島合名会社ノ統制監督ニ服シ各社ハ和衷協同シテ相互ニ其事業ノ発達ヲ資クルコトヲ要ス

第二条

従業員ノ待遇及給与ニ関スル規定其他一族共同事業ニ共通スル規定ハ貝島合名会社之ヲ定ム

但各事業会社ハ貝島合名会社ノ定メタル規程ヲ其社ノ名ニ於テ発表スルモノトス

第三条

一族共同事業会社ノ一社ノミ必要ナル規程ニシテ他ノ共同事業会社ニ共通セサルモノハ其社ニ於テ立案シ貝島合名会社ノ承認ヲ經テ之ヲ発表スヘシ

以下第十四条まで略

要するに、多角化戦略に見合った経営機構として、鮎川は統轄的持株会社を頂点とするコンツェルンの企業集団体制を選び、それを構築・整備したのであった。

最後に人事面についていえば、多角化戦略の展開、経営機構の整

備はそれ自体役職員のポストの数をふやし、社員の上進の機会を増加させるから、それだけ社員の士気を高める効果もあった。しかも鮎川は、多角化の進展に照応して、貝島太助の次弟・三弟、古老の縁故者には「多額の一時金をふるまって隠居となることを承服させ」⁽¹⁸⁾る一方、第四図に示したように、次の世代を経営の第一戦に登場させ、彼等の下に高等教育を受けた経験豊かな人材を登用して配し、それぞれの事業経営を主宰させる体制を整えたのである。なお、これらの登用された幹部経験者のうち、合名会社専務理事、傘下各社役員として貝島家の事業改革を推進した森本邦治郎（鉄道院理事から）、合名会社理事となった井上親雄（東京帝大（土木）、久原鉱業から）、鉱業会社技術部長兼取締役、大辻岩屋炭礦取締役となった高島京江（東京帝大（採鉱冶金）、三菱鉱業炭坑長から）、鉱業会社事務部長兼常務取締役となった島本徳三郎、貝島家の石炭化学進出を企図し、乾溜会社取締役になった保田宗治郎（東京外国語学校及台湾協会専門学校、久原鉱業から）、商業会社の設立に参加し、のちに石灰工業、乾溜両社の監査役となった井上博通（東京高商、台湾銀行から）、林業、木材防腐両社の取締役となった山田孝太郎（山口高商、久原鉱業から）、林業、大辻岩屋炭礦両社の監査役となった横田民造などは、この事業改革に際して外部から招聘された人々であった。

注

(1)、前掲『貝島太市翁追悼録』八六ページ。

(2)、鮎川義介「貝島家顧問代理就任に関連ある覚書」（以下「覚書」と略称）「鮎川家文書」。

(3)、同「覚書」

(4)、「（八幡）製鉄所二瀬出張所書記を坑木業者よりの収賄容疑で逮捕、取調べにつれて鉄道院九管各駅長・福岡鉱務署・八幡製鉄所・筑豊主要炭坑に波及する大汚職事件に発展、押川製鉄所長官も自殺に

追込まれた」一連の事件をいう（筑豊石炭礦業史年表編纂委員会『筑豊石炭礦業史年表』二八三ページ、昭和四八年、西日本文化協会）。この事件について前掲「覚書」は、「幸ニ大シタ事実ハナカリシモ其筋ニ於テハ予テ貝島、麻生等ハ全權ヲ弄シ横暴ノ振舞ヲナシ来リタルモノト認定セラレタル事実アリ」と記している。

(5)、同「覚書」。

(6)、前掲『私の履歴書』第二四集三一二ページ。

(7)、(8) 前掲「覚書」。

(9)、前掲『貝島会社年表草案』一五〇ページ。ただし、カッコ内は引用者。

(10)、前掲「覚書」。

(11)、前掲『貝島太市翁追悼録』五ページ。

(12)、前掲『貝島会社年表草案』一五七ページ。

(13)、三井物産株式会社「第八回支店長会議議事録」（大正一〇年）一一―一二ページ。

(14)、前掲『貝島会社年表草案』一五九ページ。

(15)、鮎川義介先生追想録編纂刊行会『鮎川義介先生追想録』（昭和四三年）二七六ページ。

(16)、前掲「覚書」。

(17)、前掲『貝島会社年表草案』一七九―一八〇ページ。

(18)、前掲『私の履歴書』第二四集三一三ページ。

(19)、元貝島商業社員中村敏、岩村仙弥両氏からのヒアリング（昭和四九年二月一九日、貝島炭礦東京支店において）、人事興信所「人事興信録」第九版などによる。

(四)

以上、貝島家の事業経営の開始時から大正末年までの経過を概観してきた。そこから、この小論の設問―久原鉱業の債務整理に際して貝

島家が親族各家の中で最大の援助をなしたのはなぜか、また、のちに他の親族がその支配下の全事業を久原鉱業を改組改称した日本産業傘下に移行させたのに対してなぜ貝島家は同一歩調をとらなかったのか―に対するいちおうの結語をひきだせばつぎのようである。

(一) 貝島家は、その創業期の経営危機を井上馨を介しての毛利家、三井物産、三井銀行などの経済的援助によって乗り切り、炭鉱業者として大をなす発端をつかんだ。そのため、貝島一族は井上の恩義に応える意味で、その家憲制定に際して井上家を永久に顧問にするという一項を加えた。そして、井上の死後、井上家から請われて鮎川義介が貝島家の顧問代理に就任し、同家の実権を握った。そして、鮎川は、顧問代理就任直後に頻発した貝島家の一連の不祥事件を契機に、旧態依然たる同家の事業体質に「メス」を入れて、(一)経営の多角化、(二)経営機構の整備、(三)人材の登用の三点を主眼とする改革に着手し、大正末年までに炭礦事業における垂直的統合を実現した。

このように、貝島家は、井上、鮎川の力を借りてその都度の経営危機を乗り切り、その発展の端緒を切開いてきたという事情もあって、井上家、とくに顧問代理鮎川のいかなる要請も断わり切れない立場にあった。そのため、久原鉱業の債務整理にあたって、久原房之助とその親族、さらに久原の盟友田中義一は、その任に鮎川を起用し、貝島家からの援助を期待したのであった(1)。

(二) 貝島家は、鮎川の要請を受入れ、当時の事業経営に関係なき資産挙げて久原鉱業整理資源の内に提供した。しかし、この莫大な資産の提供は、ただ単に貝島家の井上家、鮎川に対する恩義に報いるものだけではなかった。それは、同時に井上家、なかんずく鮎川が貝島家の家政および事業経営から手をひくことを条件とした一種の「手切れ金」をも意味していた。すなわち、鮎川の前記の一連の家政・事業改革によって、貝島家の旧態依然たる事業経営は近代的なそれに脱皮した。し

かし、そのドラスティックな改革は必ずしも貝島一族の全面的な賛意の下で断行されたわけではなかったから、保守的な一族、縁故者の中には不満をもつ者も少なくなかった。そして、そうした不満は、一見矛盾するが、その改革によって同家の経営基盤が強固になるにつれて次第に大きくなってゆき、やがて鮎川排斥の機会を狙うまでになっていた。そうした折柄、ちょうど久原鉱業の債務整理の問題が持上がり、貝島一族は井上家、鮎川が掌握している同家の実権を手放すことを条件に、その莫大な資産を提供したのであった⁽²⁾。すなわち貝島一族は、久原鉱業債務整理に際して提出した先にみた「差入書」の中で、その条件を婉曲につきのように記している。「今回侯爵閣下ヨリ(顧問)御辞退ノ御申出ヲ相受候事ハ一同ノ誠ニ悲痛ノ念ニ堪ヘザル処ニ御座候然シナガラ強キテ従前通り顧問トシテ御留任相願候事ハ却テ侯爵家ニ御迷惑ヲ煩ハス事ニ相成候故此際顧問御辞退ノ御仰出ニ従ヒ奉リ又何人様ニ御願ヒ申候テモ多大ノ御迷惑相掛ケ候事ハ一族ノ甚タ心苦キ次第二御座候間向後ハ顧問ヲ囑託セザルコトニ致シ度ク候」

これにより、鮎川は、昭和二年二月、貝島家の顧問代理を辞任した。⁽³⁾ 鮎川は、日産財閥の形成過程において他の親族に対してのと同様に、貝島家に対してもその事業の日本産業傘下への移行を要請した。とくに昭和九年から十年にかけての日産財閥の炭礦事業進出に際しては、その移行を強く求めた。たとえば『東洋経済新報』⁽³⁾はつぎのように記している。「所有鉱区の開発と並んで注目すべきは(日産)の稼行炭礦の買収による拡張計画だ。現在、噂さ上ってをるもの丈けでも貝島炭礦、東見郡炭礦などの大物がある。貝島は年産百萬疋を越え、東見郡もまた六、七十疋に上るから、この二つの買収が成立すれば、日産傘下の出炭高は三百萬疋近くになる道理だ。東見郡の買収談は最近も起ったが、結局値段の點で一応破談となった模様だ。が、今後の交渉如何では再びまとまるかも知れない。貝島も日産首脳部とは

人事及び姻戚関係上密接な間柄にあるから、これは問題なく実現することにならう」。

しかし、貝島炭礦⁽⁴⁾の日本産業傘下への移行交渉は、上述のような貝島一族と鮎川の関係からして当然暗礁にのりあげ、ついに不調に終わった。そして、結局、鮎川の要請によって日本産業傘下に移行したのは、貝島家の事業の中では傍系にすぎない中央火災傷害保険だけであった。それも、親族傘下企業の中で一番最後に移行したのである。

四) しかし、当然、貝島家も日産財閥の展開に際して多くの貢献をした。まず第一に、久原鉱業の債務整理にあたって莫大な資産を提供して、その破産を回避させ、日産財閥形成の端緒を開いたこと、第二に、その提供資産の一部にあつた未着手鉱区が、のちに日産財閥の炭礦事業進出の基点になったこと、第三に、そうした炭礦事業への進出に際して貝島家から、その大正後期の多角化戦略時に外部から招聘した人材を提供してもらつたこと、などがあげられる。

注

(1)、前掲「日産財閥成立前史についての一考察(下)」一一九、

一一三ページ。

(2)、第一経済大学鳥居健男教授からのヒアリング(昭和四九年二月二日、第一経済大学において)。なお、この話は、鳥居教授が戦前長く貝島一族会に勤務しておられた嚴父鳥居秀太郎氏より聞いたものである。

(3)、「注目される日産の炭界進出」『東洋経済新報』(昭和一〇年七月二七日号)三二七ページ。

(4)、貝島鉱業は、昭和六年八月、貝島商業、大辻岩屋炭礦の二社を合併し、社名を貝島炭礦と改称した。

ハ付記✓ 本稿は昭和四八年度法政大学特別研究助成金による研究成果の一部である(昭和五〇年二月二二日脱稿)。