

大倉史料の研究

南原 真 米山高生 李 海訓

目次

はじめに	(李海訓)
I 戦前の大倉商事の組織と役員人事——1927～1941年——	(南原真)
II 保険経営史における大倉火災研究の意義	(米山高生)
III 製麻業と大倉組	(李海訓)

はじめに

東京経済大学は、1900年に大倉喜八郎によって創立された大倉商業学校を前身としており、その関連で、大学図書館には膨大な大倉財閥関連の史料が所蔵されている。これらの史料は、1974年に、当時東京経済大学に在職していた渡辺渡・村上勝彦両先生を中心に組織された「大倉財閥研究会」によって発掘・整理されたものである。「大倉財閥研究会」は、大倉財閥の研究を進めるにあたって、史料発掘から始まり、大倉財閥系企業を前身とする大倉商事株式会社（1998年に倒産）や中央建物株式会社、大成建設株式会社などに所蔵されていた戦前期の経営内部史料を中心とする7000点を超える史料を発掘した¹⁾。史料の発掘や整理の経緯については、「大倉財閥研究会」メンバーであった中村青志先生が整理しており、さらに『東京経済大学報』（第13巻第1号、1980年4月）に「大倉財閥研究会」のメンバーらによる座談会「資料発掘から財閥論へ」の記録が掲載されている。

大倉財閥関連資料は、東京経済大学図書館以外にも所蔵されていることが知られている。アメリカの国立公文書館には大倉商事ニューヨーク支店関連の史料が所蔵されており、オーストラリア国立公文書館には大倉商事シドニー支店関連の史料が所蔵されていた。オーストラリア国立公文書館に所蔵されていた史料は、2018年に日本の国立公文書館に寄贈され、今は国立公文書館つくば分館に所蔵されている。

しかし、これらの大倉財閥関連史料はあまり利用されておらず、とりわけ東京経済大学図書館に所蔵されている史料を利用した大倉財閥の研究は、「大倉財閥研究会」メンバーによる研究²⁾ だけであり、すなわち、40年前までに遡らなければならない状況である。

こうした事情を踏まえ、東京経済大学に所属する歴史系研究者らによって「大倉史料研究会」が組織されることになった。2021年夏に筆者と南原真先生（経済学部・東南アジア経

大倉史料の研究

済史)が、東京経済大学の歴史系研究者が集まって大学図書館に所蔵されている大倉財閥史料について研究したらどうか、について議論し、意見が一致した。その後、南原先生から内藤隆夫先生(経済学部・日本経済史)、米山高生先生(当時、経営学部・経営史)、戸邊秀明先生(全学共通教育センター・日本史)を誘い、構成メンバー5人の「大倉史料研究会」が組織された。2022年に経済学部に着任した福士純先生(欧米経済史)も合流して、今日に至る。

我々は、研究会の活動を始めるにあたり、最初は、当時の「大倉財閥研究会」のメンバーだった村上勝彦先生と中村青志先生に東京経済大学図書館所蔵の大倉財閥関連史料と史料利用上の諸注意点について指導を受け、さらに、両先生の今日に至る大倉財閥関連研究の状況についての報告をお願いした。以下には、「大倉史料研究会」が2024年9月現在まで開催してきた研究会の開催日、報告者、報告テーマなどを記しておく。「大倉史料研究会」は、これまで9回の研究会を実施しており、11回目研究会までは予定が確定している。

大倉史料研究会開催記録

1回目 2021年11月24日

報告者：中村青志(東京経済大学・名誉教授)

報告テーマ：「大倉財閥研究会と大倉財閥資料」

2回目 2022年3月2日

報告者：村上勝彦(東京経済大学・名誉教授)

報告テーマ：「大倉(財閥と喜八郎)の研究と資料について」

3回目 2022年3月30日

報告者：中村青志(東京経済大学・名誉教授)

報告テーマ：「大倉財閥と大倉喜八郎——大正・昭和初期を中心に——」

4回目 2022年6月22日

報告者：中村青志(東京経済大学・名誉教授)

報告テーマ：「資料から大倉商事を復元する」

5回目 2022年9月15日

報告者：李海訓(東京経済大学・准教授)

報告テーマ：「戦前期の亜麻産業：帝国の拡張と財閥」

6回目 2023年3月27日

報告者：米山高生(報告時、東京経済大学・教授)

報告テーマ：「損害保険会社史における大倉組の位置づけ——大倉史料の可能性」

7回目 2023年9月7日

報告者：落合功(青山学院大学・教授)

報告テーマ：第 1 部「1935 年～41 年における大倉商事紐育支店」について
第 2 部「大倉商事紐育支店の研究」

8 回目 2024 年 2 月 21 日

報告者：江夏由樹（報告時、帝京大学・教授）

報告テーマ：「羊をめぐる大倉の歴史」

9 回目 2024 年 9 月 11 日

報告者：南原真（東京経済大学・教授）

報告テーマ：「戦前の大倉商事の組織と人事——1927 年～1941 年——」

5 回目研究会から「大倉史料研究会」メンバーが順番に報告するようにしているが、第 7 回目と第 8 回目研究会では、落合功先生と江夏由樹先生に報告をお願いした。両先生を「大倉史料研究会」にお招きしたのは、両先生はそれぞれアメリカ国立公文書館とオーストラリア国立公文書館に訪問し、大倉財閥の関連資料を確認したことがあり、落合先生はアメリカ国立公文書館の史料を使用した論文³⁾を、江夏先生はオーストラリア国立公文書館の史料を利用した論文⁴⁾を発表しているためである。

「大倉史料研究会」メンバーの報告順番からもわかるように、南原・米山・李との 3 人の研究が、「大倉史料研究会」内では比較的に進んでいる。3 人は、2023 年度に学内の共同研究助成費（研究課題番号：D23-02）を獲得している。今回の「大倉史料の研究」は、共同研究助成費の成果報告でもあり、3 人による大倉史料研究の中間報告でもある。

最後に、大倉財閥関連史料について指導して下さった村上勝彦先生、中村青志先生、落合功先生、江夏由樹先生、そして東京経済大学図書館所蔵の大倉財閥関連史料を自由に使用できる環境を提供して下さっている東京経済大学図書館の職員の皆様に御礼を申し上げる。「大倉史料研究会」の研究が学術研究分野のみならず、東京経済大学の発展にも貢献できるものであることを願っている。

注

- 1) 中村青志「はしがき」東京経済大学研究室『東京経済大学所蔵大倉財閥資料目録』、1981 年。
- 2) 『東京経大会誌』に掲載された「大倉財閥の研究 (1)」～「大倉財閥の研究 (7)」(渡辺渡・村上勝彦・中村青志・池上和夫・金子文夫「大倉財閥の研究 (1)」『東京経大会誌』第 94 号、1976 年、村上勝彦・森久男・奈倉文二・窪田宏「大倉財閥の研究 (2)」『東京経大会誌』第 95 号、1976 年、渡辺渡・村上勝彦・池上和夫・金子文夫「大倉財閥の研究 (3)」『東京経大会誌』第 101 号、1977 年、中村青志・渡辺渡「大倉財閥の研究 (4)」『東京経大会誌』第 102 号、1977 年、渡辺渡・村上勝彦「大倉財閥の研究 (5)」『東京経大会誌』第 105 号、1978 年、金子文夫・渡辺渡「大倉財閥の研究 (6)」『東京経大会誌』第 107 号、1978 年、村上勝彦・須田喜俊「大倉財閥の研究 (7)」『東京経大会誌』第 114 号、1979 年)、これらを

大倉史料の研究

まとめた、大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究—大倉と大陸—』近藤出版、1982年。そして、中村青志「大正・昭和初期の大倉財閥」『経営史学』15(3)、1980年、中村青志「大倉財閥の明治末の改組をめぐる一考察」土屋守章・森川英正編『企業者活動の史的研究』日本経済新聞社、1981年。

- 3) 落合功「1935～41年における大倉商事ニューヨーク支店」上山和雄・吉川容編著『戦前期北米の日本商社』日本経済評論社、2013年。
- 4) 江夏由樹「太平洋戦争前、満洲・内モンゴルにおける日本の羊毛生産計画—オーストラリアにおける日本企業の活動との関連から—」『アジア史学論集』第5号、2012年。

(李海訓)

I 戦前の大倉商事の組織と役員人事

—1927～1941年—

大倉喜八郎は1873年に大倉組商会、1893年に合名会社大倉組と大倉土木組を設立した。その後1911年に設立された株式会社大倉組に商事、土木、鉱業の現業部門が統合された。1917年に管理統括機関である合名会社大倉組の傘下に、大倉鉱業(株)と(株)大倉土木組、1918年に大倉商事(株)が分離独立した。本稿は1918年に分離独立し1998年に幕を閉じた大倉商事の戦前の組織について考察する。

東京経済大学に所蔵されている大倉財閥資料は、中村(1981)の目録があり、0 大倉家、1 本社、2 大倉商事、3 大倉土木、4 大倉鉱業、5 本溪湖煤鉄公司、6 国内投資会社、7 海外投資会社、8 その他に分類されている。

既存研究を紹介する。中村(1977)は両大戦間期の大倉財閥を合名大倉組の株式投資を中心に分析し、その中で直系会社への投資として大倉商事、大倉鉱業、大倉土木を取り上げた。これら3社の利益金の推移から大倉商事の利益が大正・昭和期で最大であり、大倉財閥の収益の中核部門であることを分析した¹⁾。金子(1978)は1930年代後半の大倉商事株式会社の事業分析を決算関係書類や商品取引などから研究している。大倉財閥研究会編(1982)は対中投資が中心の構成になっており、大倉商事はほとんど取り上げられていない。

2000年代に入ってからの大倉商事の研究は、主にニューヨーク支店やシドニー支店など海外支店の事業活動が中心になっている。これはアメリカ国立公文書館とオーストラリア国立公文書館シドニー分館の接収史料(戦前の日系企業)の公開によるところが大きい。例えばニューヨーク支店の研究は中村尚史(2013)、落合(2013、2024)、シドニー支店は大島(2021)などがある。大倉財閥資料を利用した大倉喜八郎と大倉財閥の研究は、村上(2015、2020)がある。

金子(1978)は同社の支店・出張所の推移を住所録から国内(支店・出張所等)と海外(アジアと欧米その他)に分類して1929年12月、1940年10月、1943年7月の時点で紹介している²⁾(表I-1を参照)。

この表には大阪支店の人数が掲載されているものの、東京本部や大阪支店の組織の詳細が掲載されておらず、1927～1941年にかけてどのような組織の変更がなされたのか、またどのセクション(部課)に何人配置されていたかが判明しない。勝田貞次(1938)は、本店営業部の組織について記述があるが、年度や人数が判明しない³⁾。

そこで、本稿は大倉財閥住所録から1927～1941年にかけて毎年の組織と人数を確認・集計してその変化の経緯を分析した。対象の年次が1927年以降なのは同社の住所録で利用できるのが同年からの理由による。ここで住所録を利用する留意点についても言及したい。社

表 I-1 大倉商事株式会社の支店・出張所の推移

	国内		アジア		欧米その他	
	支店	出張所等	支店	出張所等	支店	出張所等
1917年12月	大阪 (45)	神戸 (3), 横浜 (4), 横須賀 (6), 呉 (5), 佐世保 (4), 舞鶴 (3), 門司 (6), 名古屋 (1)	天津 (11), 上海 (11)	台北 (1), 京城 (2), 漢口 (9), 大連 (6), 北京 (1)	ロンドン (3), ニューヨーク (4), シドニー (2)	サンフランシスコ (2)
1929年12月	大阪 (17)	神戸 (5), 横浜 (8), 横須賀 (7), 呉 (6), 佐世保 (2), 舞鶴 (2), 門司 (9), 名古屋 (2), 函館 (2)		台北 (4), 京城 (5), 大連 (7), 撫順 (1), 漢口 (1), 天津 (4), 上海 (6), 青島 (4)	ロンドン (3), ニューヨーク (4), シドニー (4), ベルリン (3)	パリ (1)
1940年1月	大阪 (126)	神戸 (8), 姫路 (1), 横浜 (6), 横須賀 (17), 名古屋 (17), 舞鶴 (4), 呉 (16), 光 (3), 門司 (26), 佐世保 (9), 豊橋 (4)		台北 (12), 京城 (14), 天津 (53), 北京 (12), 青島 (9), 上海 (16), 漢口 (10), 広東 (4), シンガポール (2), バンコク (2)	シドニー (5), ロンドン (1), ニューヨーク (10)	メルボルン (2), ベルリン (5), パリ (2), ローマ (4), アルゼンチン (1), バルーン (1)
1943年7月	大阪	横浜, 横須賀, 名古屋, 豊橋, 舞鶴, 佐世保, 大村, 呉, 光, 神戸, 姫路, 門司, 仙台, 四日市	天津, 上海, 北京, 青島, 広東, 香港, バンコク, サイゴン, 台北, 京城, シンガポール, マニラ, ラングーン	高雄, 鎮海, 漢口, 済南, 徐州, 太源, 開封, 新郷, 帰徳, 石門, 済寧, 保定, ハノイ, バカンバル, ペナン	ニューヨーク, シドニー, ベルリン	パリ, ローマ, メルボルン

注 1) () 内の数字は各支店・出張所の人員を示す。ただし、1929年12月の大阪支店および1940年10月の各店は雇員を含む。

2) 1917年12月の『職員録』は株式会社大倉組全体のものであるが、ここでは商事部門のみを抽出した。

3) 1939年の満州大倉商事株式会社の独立によって、1940年10月と1943年7月の項からは満州各店が脱落している。

注は引用文献金子・渡辺 (1978) の注。

出所：金子文夫・渡辺渡「大倉財閥の研究 (6)」『東京経大会誌』第107号、1978年、17頁。

内文書で組織の変遷について通達などの資料が時系列的に利用できれば、組織の改廃の時期やその理由が明らかになる。大倉財閥資料には大倉商事の人事や海外支店・出張所の設立登記のファイルがあるが、時系列的にかつ全ての組織網が収録され整理されていない⁴⁾。住所録は毎年一定時期にどのような組織に何人配属されていたかを示すもので、あくまでも概略を紹介していることに留意されたい。また、住所録は1939年が欠如、年度によっては複数回作成されているので、注を参照されたい⁵⁾。住所録で確認できる役職名は、役員と大阪支店の支店長、部長や次長などで、東京本店の部課長や国内外の支店長や出張所所長は掲載

されていない。

本稿はまた、役員人事と海外支店特にシドニー支店の人員配置について取り上げている。役員人事については、住所録からどのような経歴の社員が取締役会長、常務取締役、取締役、監査役に昇進したのかを明らかにする。シドニー支店を対象とする主な理由はオーストラリア国立公文書館旧蔵日系企業記録の大倉商事 1941 年以前諸記録が公開され、国立公文書館で閲覧できることがあげられる⁶⁾。また、東京と大阪支店に羊毛部と羊毛係がそれぞれ設立され、羊毛関連の部署に配置された社員とシドニー支店駐在者の人事について考察できるからである。

1. 大倉商事の組織

まず初めに大倉商事の 1927 年から 1941 年までの東京本部、大阪支店、国内出張所、海外網（支店や出張所など）の人数配置の推移を表 I-2 から見てみよう。全体の人数は、1927 年から 1933 年までは 270 人から 340 人の範囲で推移していたが、1934 年以降急増し 1936 年は 400 人台、1938 年は 500 人台、1941 年は 600 人を超えた⁷⁾。人数は時期により、1934 年は東京本店、1936 年は大阪支店、1938 年は国内外の支店・出張所を中心にそれぞれ大幅に増加した。ここで東京・大阪・国内出張所・海外の 4 区分での配置人数の割合（役員を除く）を、1927 年、1934 年、1936 年、1938 年と 1941 年の 5 年間で比較する。1927 年は東京 45%、大阪 26%、国内出張所（以下、国内と表記）15%、海外 14% であったが、1934 年は東京 47%、大阪 23%、国内 12%、海外 18% になり、東京と海外の割合が 2~4% 増加した。1936 年は東京 40%、大阪 29%、国内 12%、海外 19%、1938 年は東京 29%、大阪 24%、国内 17%、海外 30% で東京の比重が大きく減少し、国内と海外の割合が増加した⁸⁾。1938 年の大阪支店の人数（128 人）が東京の 151 人に迫るほど増加していることが注目される。1941 年になると東京 31%、大阪 20%、国内 20%、海外 29% で、国内と海外の支店と出張所の人数が増加し、東京と大阪支店の人数と拮抗するまでになった。これは国内と海外の支店と出張所数の増加による。

1.1 東京本部の組織

東京本店の特徴を 1927 年、1938 年、1940 年、1941 年の表を比較しながら見てみよう。1927 年の営業部は 12 係あるが、機械系が第一から第五まで、陸海軍係、電気係、材料係、支那係などがあり、人数が 10 人以上配置されているのは、電気係（16 人）第三機械係（13 人）、陸海軍係（11 人）、第二機械係（10 人）である。人数の配置から機械、電気、陸海軍に重きが置かれている（表 I-3 を参照）。東京の組織は 1937 年までは部と係の構成で、部は営業部と会計部の 2 部で、営業部には多くの係があった。1938 年からは部が 11 に、1941

表 I-2 大倉商事組織別配置人数の推移 1927～1941 年

(単位：人数)

	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1940	1941
役員	10	10	10	10	10	12	12	12	12	11	11	13	14	13
東京	149	130	131	134	123	114	114	165	155	175	184	151 (内雇員1)	162	191
大阪	86	76 (内雇員21)	83 (内雇員18)	70 (内雇員24)	70	70	69	79	95	128 (内雇員7)	125 (内雇員8)	128 (内雇員8)	127	120
国内出張所 (出張所数)	51 10	46 9	43 9	36 8	33 8	30 8	37 8	43 8	46 8	51 8	51 8	89 8	110 10	123 11
(駐在員事務所数)													1	1
海外	47	49	47	44	42	47	51	62	73	82	84 (内雇員1)	162 (内雇員44)	164 (内雇員53)	178 (内雇員50)
(支店数)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	6	3	6
(出張所数)	8	8	8	8	10	10	10	10	11	12	10	11	13	13
(駐在)				1	1		1	2	1	1	1			
(駐在員事務所数)													1	
(駐在員)	1	2	2	1	1								2	
(駐在所)														10
(在勤)						1	1	1	1	1	1			
(出張員)						1								
(出張員事務所数)							2	2	2	1	1	1		
合計	340	308	312	292	276	270	280	358	379	445	452	541	575	622

注：住所録は本文の注5を参照。嘱託、顧問、傭員、国内出張所の給仕は、人数に含めない。役員の中で大阪支店長・監査役や海外支店長は、大阪と海外の人数に含めるが、合計からは除外している。

出所：大倉商事株式会社の『住所録』各年度から著者作成。

年は部課係と細分化され、4部7課36係の構成となった。

1927年から1938年までの主な係の推移を列記すると、1932年に内国係、輸出係、建材係が現れ材料係が第一と第二に分かれ、1935年に大島製鋼係、1936年にコード編纂係が登場した。1934年以降内国係は陸軍係と海軍係の2つの係に分かれた。

東京の組織が大きく変化したのは、1938年で部は営業部、内国部、機械部、金物部、材料部、羊毛部、輸出部、電気部、支那部、支店総務部、会計部の11部で金物や羊毛部門ができ、金物部に6人、羊毛部に4人それぞれ配置されている(表I-4を参照)。10人以上が配属された部は、会計部29人や支店総務部を除く事業部門では、材料部17人、電気部14人、機械部12人、輸出部12人、内国部10人となっている。機械部に、精密機械、自動車、

表 I-3 1927 年の大倉商事組織 (昭和 2 年 12 月 1 日現在)

(単位：人数)

東京			大阪支店		
取締役会長	門野重九郎	1	取締役	玉木誠次郎	1
常務取締役	山田 馬次郎	1	支店長取締役	皆川多三郎	1
取締役		5	次長		1
監査役		3	営業部長		1
	計	10		庶務係	2
	庶務係	2		調査係	1
	調査係	1		通信係	2
営業部	営業部付	4		受付係	1
	陸海軍係	11		タイプ係	5
	自動車係	2		機械係	7
	第一機械係	3		電気係	12
	第二機械係	10		紡績係	6
	第三機械係	13		材料係	5
	第四機械係	9		金物係	5
	第五機械係	9		受渡係	7
	電気係	16		倉庫係	1
	材料係	7		会計係 (含計算係)	10
	支那係	3		器材係	5
	受渡係	4	保険部		10
	通信係	6		タイプ係	3
	タイピスト	8		合計	86
保険部		15	海外		
	タイピスト	4	支店		
会計部		18	ロンドン		3
	倉庫係	1	ニューヨーク		5
	自動車運転手	3	シドニー		4
	合計	149	出張所		
出張所			台北		4
神戸		5	京城		5
横浜		8	漢口		1
横須賀		8	大連		8
呉		7	天津		4
佐世保		2	上海		5
舞鶴		3	青島		4
門司		7	ベルリン		3
名古屋	保険	2	駐在員		
	営業	2	パリ		1
天城山 (静岡)		4		計	47
函館		3			
	計	51			

出所：1927 年 12 月 1 日現在合名會社大倉組，大倉商事株式會社，大倉鑛業株式會社，大倉土木會社の『住所録』。

無線電機，飛行機の 4 係が所属していた。1940 年になると機械部は事業部門では最大の 34 人が配属され，重工業係 7 人，精密機械係 7 人，化学工業係 6 人，機械工業係 6 人，無線電機係 4 人，繊維工業係 3 人，自動車係 1 人と係が細分化されている (表 I-5 を参照)。1941

表 I-4 1938 年の大倉商事組織（昭和 13 年 11 月 1 日現在）

（単位：人数）

東京			
取締役会長	皆川 多三郎	1	
常務取締役	大倉 彦一郎	1	
	鈴木 百一	1	
取締役		6	
常任監査役		1	
監査役		2	
相談役		1	
	計	13	
	庶務係	7	
	調査係	2	
営業部			
	営業部付	5	
内国部	(陸軍係)	10	
機械部	精密機械係	5	
	自動車係	1	
	無線電機係	4	
	飛行機係	2	
金物部		6	
材料部		17	
羊毛部		4	
輸出部		12	
電気部		14	
		1 雇員	
支那部		2	
支店総務部		4	
	受渡係	2	
	通信係	3	
	タイピスト	14	
会計部		29	
	自動車運転手	7	
	合計	151	
大阪支店			
支店長取締役	本多 壽雄	1	
嘱託	有村 良太郎	1	
	庶務係	8	
営業部	部付	1	
	機械係	9	
	電気係	3	
	索道係	8 (内 1 兼務)	
	金物係	4	
	紡織係	8	
	鉱油係	8	
	羊毛係	8 (内 1 兼務)	
	材料係	5	
	輸出係	10	
	器材係	5 (内 1 兼務)	
	会計係	17	
	受渡係	4	
	倉庫係	3	
	調査係	1	
	保険部		
	受付	1	
	タイピスト	7	
	自動車運転手	2	
	電話交換手	3	
	給仕(女)	7	
	雇員	8	
	合計	128	
出張所			
			雇員
神戸		6	
横浜		4	3
横須賀		10	4
呉		10	5
佐世保		3	5
舞鶴		1	2
門司		13	7
名古屋		12	4
	計	59	30
海外			
支店			雇員
ロンドン		4	
ニューヨーク		5	
シドニー	(内 1 取締役)	5	
大連		10	11
奉天		16	7
セメント販売部		3	3
新京(満州)		9	4
出張所			
台北		5	5
京城		7	6
天津		20	
北京		3	
上海		9	2
青島		3	6
ベルリン		5	
パリ		4	
メルボルン		2	
シンガポール		2	
ローマ		4	
出張員事務所			
ハルビン		2	
	合計	118	44

注：兼務・嘱託は合計に含めない。

出所：1938 年 11 月 1 日現在大倉商事株式会社等 5 社『住所録』。

表 I-5 1940 年の大倉商事組織 (昭和 15 年 10 月 1 日現在)

(単位: 人数)

東京

取締役会長	皆川 多三郎	1
常務取締役	大倉 彦一郎	1
取締役		8
常任監査役		1
監査役		2
相談役		1
	計	14

	庶務係	6
	調査係	2
営業部		
	営業部付	3
内国部		
	(陸軍係)	7
	(海軍係)	6
機械部		
	重工業係	7
	化学工業係	6
	繊維工業係	3
	機械工業係	6
	精密機械係	7
	自動車係	1
	無線電機係	4
金物部		7
材料部		14
羊毛部		3
輸出部		11
電気部		11
支那部		2
支店総務部		4
	受渡係	2
	通信係	4
	タイピスト	14
会計部		32
	自動車運転手	5
	倉庫係	3
	合計	162

大阪支店

支店長取締役	本多 壽雄	1
次長		1
営業部	部付	1
	庶務係	6
	機械係	10
	電気係	3
	索道係	7
	金物係	4
	紡織係	7 (内 1 兼務)
	鉱油係	8
	器材係	4
	材料係	4 (内 1 兼務)
	羊毛係	6
	原料係	3 (内 1 兼務)
	輸出係	9
	会計係	15
	調査係	1

	受渡係	6
	通信係	2
	倉庫係	2
保険部	嘱託	1
	受付	1
	タイピスト	8
	自動車運転手	3
	電話交換手	3
	雇員	7
	給仕 (女)	8
	合計	127

出張所			雇員
神戸		6	2
横浜		4	2
横須賀		12	5
呉		10	6
佐世保		4	5
舞鶴		1	3
門司		12	14
名古屋		11	6
光 (山口県)	(内 1 兼務)	2	1
豊橋		2	2
駐在員事務所			
姫路			1
	計	64	46

海外

支店			雇員
ロンドン		1	
ニューヨーク	(内 1 支店長取締役)	10	
シドニー		5	
出張所			
台北		6	6
京城		9	5
天津		28	25
北京		6	6
青島		6	3
上海		13	3
漢口	(内 1 兼務)	8	2
ベルリン		5	
パリ		2	
メルボルン		2	
シンガポール		2	
バンコク		2	
ローマ		4	
駐在員事務所			
広東		1	3
駐在員			
ペルー, リマ		1	
アルゼンチン		1	
	合計	111	53

注: 兼務・嘱託は合計に含めない。

出所: 1940 年 10 月 1 日現在大倉商事株式会社等 6 社『住所録』。

年は部課係制度が取られ、部は総務部、営業部、経理部、保険部の4部で、営業部に6つの課と27係が配置された。表I-6で詳しく見ていくと6つの課は、内国課、機械課、電気課、東亜課、欧米課、材料課で、従来の事業と主要輸出入先である東アジアと欧米を担当する課ができた。係では、内国課に陸軍係と海軍係以外に官庁係が新たに設けられた。機械課は重工業係、化学工業係、工作機械係、車両係の4係からなり全体で24人配置された。電気課は電気係、無線電機係、火力係、材料課は金物係、繊維係、工業品係、農水産品係、組合係にそれぞれ編成された。管理部門では経理部に、為替係と為替管理係の2係を含む為替課が設けられ、第二次世界大戦下で厳しい為替管理を余儀なくされた当時の状況を物語っている。

東京本部の事業部門では、陸軍と海軍との取引を担当する内国係（課部）、機械、電気、材料、輸出の部門に一定の重きを置いた人員配置をしてきたと言えよう。

1.2 大阪支店の組織

国内で大阪支店は東京本部に次ぐ人員規模で、支店長取締役が在住し営業部に多くの係がもうけられた。1927年の大阪支店を見ると玉木誠次郎取締役と皆川多三郎支店長取締役の他次長や営業部長がいたことが分かる（表I-3を参照）。1932年から1933年は皆川多三郎支店長取締役と有村良太郎監査役が、1934年は壇治監査役が就任し、有村良太郎は囑託になり1937年まで続いた。皆川多三郎支店長取締役は1927年から1937年まで、10年間大阪支店にいたことが、住所録から確認できる。1938年からは本多寿雄が支店長取締役になった。

1927年の営業部には機械係、電気係、紡織係、材料係、金物係、器材係などがあり、電気係に12人配属されていた。営業部以外には保険部があった。1938年までに設けられた主な事業の係は、1930年に索道係、原料係、自動車係、1931年に鉱油係、1932年に内燃機係、輸出係、1934年に羊毛係、1935年に建材係、1936年に毛糸係がある。東京本部にはなく、大阪支店にのみ紡織、毛糸、索道、原料、鉱油、内燃機があった。1941年には営業部に陸軍係と海軍係が設けられ、従来から軍関係との取引を中心に進めてきた東京に大阪支店も加わったことが注目される。

1.3 国内出張所

国内出張所は主に貿易の主要港と軍港（海軍）に設立されてきた。ここで表I-7から1927年から1937年までの国内出張所の推移を見てみよう。函館は1927年から1930年まで、静岡県为天城山伐木所は1928年まで住所録に掲載されていた。天城山伐木所では茶箱を生産していた。貿易の主要港は、神戸、横浜、名古屋、門司の4港で、軍港は横須賀、呉、舞鶴、佐世保の4港である。全体の人数は1927年の51人から1932年の30人と下落傾向が続いたが、それ以降は上昇傾向に転じている。貿易港では門司が1933年以降10人以上、名古

表 I-6 1941 年の大倉商事組織 (昭和 16 年 12 月 31 日現在)

(単位：人数)

東京					
取締役会長	皆川 多三郎	1	金物係		6
常務取締役	大倉 彦一郎	4	紡織係		6
取締役	ニューヨーク, 大阪	4	鉱油係		6
常任監査役		1	材料係		6
監査役		2	羊毛係		6
相談役		1	輸出係		9
	計	13	会計係		16
総務部			調査係		1
	庶務係	5	受渡係		5
	調度係		通信係		3
	調査係		倉庫係		2
営業部			保険部		1
	業務係	1	受付		1
	企画係 (内 1 兼務)	1	タイピスト		6
	査業係	4	自動車運転手		2
	受渡係	2	電話交換手		3
	通信係	4	雇員		7
内国課		1	給仕 (女)		8
	陸軍係	8	合計		120
	海軍係	4			
	官庁係	3	出張所		雇員
機械課		1	神戸		6
	重工業係	10	横浜		4
	化学工業係	6	横須賀		14
	工作機械係	5	呉		11
	車両係	2	佐世保		5
電気課		1	舞鶴		1
	電気係	7	門司		14
	無線電機係	5	名古屋		12
	火力係	1	光 (山口県)		2
東亜課		1	豊橋		1
	支那係	5	大村 (長崎県) (兼務 1)		1
	満州係	4	駐在員事務所		
	泰係	1	姫路		2
	仏印, 蘭印係 (兼務 1)	1	計		72
欧米課		1			51
	欧州係 (兼務 1)	4	海外		
	北米係 (兼務 1)	2	支店		雇員
	南米係 (兼務 1)	2	ロンドン		1
材料課		1	ニューヨーク	(内 1 支店長取締役)	4
	(兼務 1)	1	シドニー		1
	金物係	1	ベルリン		7
	繊維係	4	上海		16
	工業品係 (兼務 1)	5	天津	(内 1 常務取締役) (兼務 4)	35
	農水産品係 (兼務 1)	4	出張所		
	組合係	2	台北		7
	営業部付	4	京城		12
経理部		33	漢口		6
	会計課	1	北京		8
	計算係	11	青島		5
	出納係 (兼務 1)	3	バリ		2
	監査係	2	メルボルン		
	倉庫係	4	シンガポール		
為替課		1	バンコク		4
	為替係	5	ローマ		4
	為替管理係	9	広東		2
保険部		5	高雄		1
	英文タイピスト	7	濟南		1
	邦文タイピスト	13	駐在所		
	自動車運転手	4	新郷 (河南省)		1
	合計	191	歸徳 (河南省)		1
大阪支店			濟寧 (済南出張所付)		1
支店長取締役	本多 壽雄	1	石門 (河北省)		2
営業部			太原 (山西省)		3
	庶務係	5	開封 (河南省)		1
	機械係	12	徐州 (江蘇省)		1
	電気係	3	アルゼンチン		1
	陸軍係	5	ペルー		1
	海軍係	1	サンパウロ		1
			合計		124
					54

注：兼務・嘱託は合計に含めない。

出所：1941 年 12 月 31 日現在大倉商事株式会社等 5 社『住所録』。

表 I-7 大倉商事国内出張所の配属人数の推移 1927～1937 年

(単位：人数)

	1927.12.1	1928.12.1	1929.12.1	1930.11.1	1931.11.1	1932.11.1	1933.11.1	1934.11.1	1935.11.1	1936.11.1	1937.11.1
神戸	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	5
横浜	8	7	8	7	5	5	4	4	4	4	4
名古屋	4	2	2	2	2	2	4	6	6	8	10
門司	7	8	9	8	8	7	10	13	13	15	13
横須賀	8	8	7	6	6	5	7	7	9	9	9
舞鶴	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
呉	7	7	6	6	5	4	5	5	6	7	7
佐世保	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
函館	3	2	2								
天城山伐木所	4	3									
合計	51	46	43	36	33	30	37	43	46	51	51

出所：表 I-2 と同じ。

屋も増加し 1937 年には 10 人配属された。軍港では横須賀と呉に多く人員が割り当てられていた。4 港の軍港には海軍工廠があり、艦船、兵器、弾薬を開発・製造・修理などを行う施設があった。

1938 年から 1941 年にかけて国内出張所に新たな変化が現れた。1938 年は、神戸を除く各出張所に雇員が増員されており表 I-4 から確認できる。1940 年は出張所に山口県の光と豊橋、駐在員事務所として姫路が住所録に掲載された（表 I-5 を参照）。なお、光には 1940 年 10 月 1 日に海軍工廠が設置された。1941 年は長崎県の大村に出張所が設けられており、雇員を含む人数の増加が 1938 年から拡大している。

1.4 海外支店・出張所

1927 年の時点で支店は、ロンドン、ニューヨーク、シドニーの 3 支店があり、1934 年まで継続された。3 支店とも駐在人数は 2～5 名程度で少人数であった。これらの 3 支店の中から時期は異なるが、支店長取締役が就任している。大連は 1934 年までは出張所であったが、1935 年には支店に昇格した。奉天と新京は 1938 年に支店に昇格したが、大連、奉天、新京の支店は、1939 年設立の満州大倉商事に吸収された。1941 年にベルリン、上海、天津が支店になり、支店数は 6 支店になった。同年の支店の配置人数を見ると、天津と上海は多く中でも天津支店には常務取締役がおり、雇員を含めると 50 人以上の規模となったことが注目される（表 I-6 を参照）。

表 I-8 から 1927 年以降の海外支店・出張所の推移を見ると、特徴としてアジア特に中国を中心として拡大されてきたことを指摘できる。1927 年アジアは全体 47 人の 66% の 31 人

表 I-8 大倉商事海外支店・出張所の配属人数の推移 1927~1937 年

(単位：人数)

	1927.12.1	1928.12.1	1929.12.1	1930.11.1	1931.11.1	1932.11.1	1933.11.1	1934.11.1	1935.11.1	1936.11.1	1937.11.1
支店											
ロンドン	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4
ニューヨーク	5	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4
シドニー	4	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5
大連									13	12	13
セメント係										1	
出張所											
台北	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
京城	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	7
大連	8	8	7	7	7	9	11	12			
漢口	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	
天津	4	4	4	2	2	2	2	2	4	7	11
上海	5	6	6	6	5	5	4	4	4	4	4
青島	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
ベルリン	3	3	3	2	2	3	2	4	5	6	5
パリ						3	2	4	3	3	5
奉天						3	4	5	7	7	8
セメント販売部										3	4
メルボルン									2	2	2
シンガポール										1	1
新京										4	3
セメント係										1	2
出張員事務所											
ハルビン							2	3	3	1	1
新京(満州)							2	2	4		
出張員											
ハルビン						1					
駐座員											
パリ	1	1	1	1	1						
撫順		1	1								
駐在											
リマ							1	1			
撫順				2	2			1	1	1	1
在勤											
満州						兼 1	兼 1	兼 1	兼 1	兼 1	兼 1
合計	47	49	47	44	42	47	51	62	73	82	84

注：兼は兼務。兼務は合計に合算しない。

出所：表 I-2 と同じ。

を占めている。海外の人員数は、1927年から1932年までは40人台で推移していたが、1933年以降は拡大傾向になり特に1938年は118人で雇員44名を含めると162人と急増した。海外は支店・出張所を中心に展開されてきたが、支店、出張所、出張員事務所、出張員、駐在所、駐在員事務所、駐在員、駐在、在勤の分類で住所録に掲載されている。

ここでまず新たな出張所が住所録に掲載されたのは、奉天(1932年)、メルボルン(1935年)、シンガポール(1936年)、新京(1936年)、ローマ(1938年)、北京(1938年)、バン

コク（1940年）、高雄（1941年）、済南（1941年）であった。また駐在員または駐在員事務所から出張所に昇格したのは、パリ（1932年）や広東（1941年）がある。1930年代後半からアジアを中心に海外網の拡充が図られた。

2. 役員人事

表I-9は1927年から1941年までの大倉商事の役員の名と肩書を掲載した。住所録から役員に昇格した社員は、国内外を含むどのような勤務経験を経ていたのかをまず考察する。それと並行して、大正や昭和の人名辞典や紳士録を活用して、経営陣の経歴（学歴を含む）も分析する。役員は取締役会長、常務取締役、取締役、常任監査役、監査役、相談役から構成されており、年により10～14名の範囲で変動した。相談役は1932年から、常務監査役は1937年から導入されている。

2.1 海外主要支店長からの登用

役員には大阪支店長取締役が入り、1927年から1928年は大阪在住の取締役と支店長取締役の2名がいたが、1932年から1937年までは支店長取締役と監査役の2名、その他の時期は支店長取締役の1名となっている⁹⁾。ここで指摘しておきたい点は、のちに取締役会長に就任した玉木誠次郎と皆川多三郎の両名は大阪支店長取締役や監査役を歴任したことである。玉木誠次郎の略歴を『第五版財界人物選集』（1939年）では1894年（明治27年）慶大理財科卒、直ちに大倉組に入り本店やニューヨーク支店やシドニー支店長など海外勤務を経て本店支配人大阪支店長等を歴任し、大倉商事会社会長になるとの記述がある¹⁰⁾。大学卒業後大倉組に入り、生え抜きとしてトップまで出世した。また、住所録からは、玉木誠次郎は大倉組の理事を1928年から1940年まで務めていたことが確認できる。皆川多三郎は、1909年（明治42年）東京高商を卒業し大倉商事ニューヨーク支店長を経て1926年大阪支店長、1937年5月大倉商事会長と紹介されている¹¹⁾。なお、皆川多三郎も大倉組の理事を1938年から1941年まで務めていたことが住所録から確認できる。両名の経歴は国内外の勤務地や大倉組の理事をするなど類似点が多い。

海外支店長取締役が住所録に掲載されたのは、ロンドン支店長のジョージ・オスボーン（1927年から1934年）、大連支店長の藤本實（1937年）、シドニー支店長の澤田重雄（1937年から1938年）、ニューヨーク支店長の目加田重芳（1940年から1941年）、常務取締役で天津支店の鈴木百一（1941年）の5名である。

イギリス人のジョージ・オスボーン（Geroge Osborn）はいかなる人物であったのか。彼の父パーシヴァルはお雇い外国人として金沢藩や岡山藩学校の英語教師や神奈川県に通訳官として、1867年から1889年まで日本に滞在し、日本人女性と結婚しジョージは日本で誕生

表 I-9 大倉商事役員一覧 1927~1941 年

	1927 年 12 月 1 日現在	1928 年 12 月 1 日現在	1929 年 12 月 1 日現在	1930 年 11 月 1 日現在
取締役会長	門野 重九郎	門野 重九郎	門野 重九郎	門野 重九郎
常務取締役	山田 馬次郎	山田 馬次郎	山田 馬次郎	山田 馬次郎
取締役	玉木 誠次郎 (大阪)	ジョージ オスボーン (L)	ジョージ オスボーン (L)	Geroge Osborn (L)
取締役	ジョージ オスボーン (L)	今井 修二	今井 修二	今井 修二
取締役	今井 修二	脇 道譽	脇 道譽	脇 道譽
取締役	脇 道譽	皆川 多三郎 (大阪)	皆川 多三郎 (大阪)	皆川 多三郎 (大阪)
取締役	皆川 多三郎 (大阪)	今井 文平	今井 文平	今井 文平
監査役	伊藤 琢磨	玉木 誠次郎 (大阪)	玉木 誠次郎	玉木 誠次郎
監査役	今井 文平	伊藤 琢磨	伊藤 琢磨	伊藤 琢磨
監査役	大倉 直介	大倉 直介	大倉 直介	大倉 直介

	1931 年 11 月 1 日現在	1932 年 11 月 1 日現在	1933 年 11 月 1 日現在	1934 年 11 月 1 日現在	1935 年 11 月 1 日現在
取締役会長	門野 重九郎	玉木 誠次郎	玉木 誠次郎	玉木 誠次郎	玉木 誠次郎
常務取締役	山田 馬次郎	脇 道譽	脇 道譽	脇 道譽	今井 文平
					皆川 多三郎 (大阪)
取締役	Geroge Osborn (L)	Geroge Osborn (L)	Geroge Osborn (L)	Geroge Osborn (L)	脇 道譽
取締役	今井 修二	今井 文平	今井 文平	今井 文平	石田 直吉
取締役	脇 道譽	皆川 多三郎 (大阪)	皆川 多三郎 (大阪)	皆川 多三郎 (大阪)	大倉 彦一郎
取締役	皆川 多三郎 (大阪)	武田 正己	武田 正己	武田 正己	鈴木 百一
取締役	今井 文平	石田 直吉	石田 直吉	石田 直吉	
監査役	玉木 誠次郎	今井 修二	今井 修二	今井 修二	武田 正己
監査役	伊藤 琢磨	有村 良太郎 (大阪)	有村 良太郎 (大阪)	有村 良太郎 (大阪)	橘 治 (大阪)
監査役	大倉 直介	大倉 彦一郎	大倉 彦一郎	大倉 彦一郎	速水 篤治郎
相談役		門野 重九郎	門野 重九郎	門野 重九郎	門野 重九郎
相談役		山田 馬次郎	山田 馬次郎	山田 馬次郎	山田 馬次郎

	1936 年 11 月 1 日現在	1937 年 11 月 1 日現在	1938 年 11 月 1 日現在	1940 年 10 月 1 日現在	1941 年 12 月 31 日現在
取締役会長	玉木 誠次郎	皆川 多三郎	皆川 多三郎	皆川 多三郎	皆川 多三郎
常務取締役	今井 文平	今井 文平	大倉 彦一郎	大倉 彦一郎	大倉 彦一郎
	皆川 多三郎 (大阪)		鈴木 百一		鈴木 百一 (天津)
					石田 直吉
					大内 鑽一
取締役	石田 直吉	石田 直吉	今井 文平	鈴木 百一	小野田 清治
取締役	大倉 彦一郎	大倉 彦一郎	石田 直吉	石田 直吉	本多 壽雄 (大阪)
取締役	鈴木 百一	鈴木 百一	藤本 實	藤本 實	日賀田 重芳 (NY)
取締役		藤本 實 (大連)	澤田 重雄 (シドニー)	小野田 清治	佐伯 政之助
取締役		澤田 重雄 (シドニー)	小野田 清治	本多 壽雄 (大阪)	
取締役			本多 壽雄 (大阪)	日賀田 重芳 (NY)	
取締役				大内 鑽一	
取締役				多鹿 茂雄	
常任監査役		武田 正己	武田 正己		
監査役	武田 正己	橘 治 (大阪)	速水 篤治郎	武田 正己	武田 正己
監査役	橘 治 (大阪)	速水 篤治郎	高木 榮次郎	速水 篤治郎	速水 篤治郎
監査役	速水 篤治郎			高木 榮次郎	高木 榮次郎
相談役	門野 重九郎	門野 重九郎	門野 重九郎	門野 重九郎	門野 重九郎
相談役	山田 馬次郎				

注：Lはロンドン、NYはニューヨーク。()は大阪支店長・監査役、海外支店長取締役。
出所：表 I-2 に同じ。

した¹²⁾。日本語が堪能なジョージは、日本でパリ手形割引銀行横浜支店や英国商社コーンズ商会横浜支店に勤務した後英国に帰国後 1897 年大倉商事ロンドン支店に入り、1912 年支店長になった¹³⁾。

シドニー支店長の澤田重雄は 1913 年慶大理財科を卒業した¹⁴⁾。澤田は住所録とオーストラリア公文書館の資料から 1924 年から 1938 年まで、シドニー支店に駐在したことが確認できた¹⁵⁾。また 1917 年の住所録では、大倉組のシドニー支店に澤田重雄の名前が掲載されている。彼はシドニー支店でどのような業務を担当していたのであろうか。天野（2019）によれば 1936/37 年度のシドニー日本人商業会議所の羊毛部の部会長を澤田が勤め、雑貨部の部員も兼務していた¹⁶⁾。海外駐在経験が長く羊毛の専門家である澤田が取締役まで昇進したことは注目される。

1940 年から 1941 年のニューヨーク支店長の目加田重芳は、大倉喜七郎の長女正子と結婚し大倉家とのつながりがあった¹⁷⁾。目加田重芳の父、目加田種太郎は、1874 年ハーバード大学法学部を卒業後帰国し文部省に入り、1883 年大蔵省に転じ 1891 年横浜関税局長、1894 年主税局長、1904 年貴族院議員、1923 年に枢密顧問と官僚と政治家で活躍した人物であった¹⁸⁾。住所録から目加田重芳の駐在記録を見ると 1927 年はニューヨーク支店、1928 年から 1931 年はロンドン支店、1932 年から 1936 年はベルリン出張所、1937 年からはニューヨーク支店と欧米の拠点の支店と出張所に長く滞在し海外事情に精通していた。

1941 年の役員の中には、目加田重芳とともに天津支店の鈴木百一が常務取締役に就任している。鈴木は、1910 年（明治 43 年）東京高商を卒業し、大倉商事入社紐育（ニューヨーク）支店長伯林（ベルリン）支店長輸出係主任を歴任したと人名録辞典に紹介されている¹⁹⁾。住所録で鈴木は、1927 年本店第四機械係、1928～1929 年ベルリン出張所、1930 年から 1933 年本店第四機械係、1934 年輸出係に勤務したことが確認できた²⁰⁾。海外特に満州に 1932 年から 1937 年まで在勤した藤本實が、1937 年から 1940 年まで取締役に就任している。

藤本實は、1909 年（明治 42 年）京大電気工学科卒業入社し大阪支店、英米各支店、大阪支店、門司出張所各主任、大連支店長を歴勤した²¹⁾。住所録では藤本は、1927 年から 1931 年は門司出張所、1932 年以降大連出張所兼務で満州在勤となっている。大倉商事の事業の中心である貿易部門で欧米支店やアジアの主要支店で勤務や支店長を経験した社員の中から取締役に昇格している。

2.2 理系専門分野からの登用

東京本店や大阪支店の事業部門では、機械と電気などに重点が置かれていたが、技術分野の専門知識が必要とされる理系出身の役員はどのくらいいたのであろうか。木山・大島（2020）は、戦前期商社業界における学閥形成の中で、大倉組・大倉商事について分析し、1918 年の重役陣 9 名の出身校（学部）を明らかにした²²⁾。その中で理系出身者は取締役の

表 I-10 大倉商事役員 1918 年と 1940 年

役職	1918 年		1940 年		
	氏名	出身校	氏名	出身校	大倉商事経歴
取締役会長	大倉喜八郎		皆川多三郎	東京高商 (明 42)	1926 大阪支店長
常務取締役	山田馬次郎	一橋 (明 27)	大倉彦一郎	慶應普通科 (大 2)	1917 大倉商事入社, 1918 欧米各国視察
取締役	門野重九郎	慶應義塾・本科 (明 17)	鈴木百一	東京高商 (明 43)	ニューヨーク支店長, ベルリン支店長
		東京帝大・土木工学 (明 24)	石田直吉	大阪高工機械科 (明 40)	本店機械課長, ニューヨーク支店長, 第三機械課長
	大倉象馬	東京帝大・土木工学 (明 21)	藤本實	京大電気工学科 (明 42)	大阪支店, 英米各支店, 門司出張所, 大連支店長
	玉木誠次郎	慶應義塾・理財 (明 29)	小野田清治	東大電気科 (明 43)	本店電気係 (1927~1937)
	大倉喜七郎	英国ケンブリッジ大	本多壽雄		大阪支店長, 大阪支店電気係 (1927-28), 機械係 (1929-31), 営業部 (1931-36)
			目加田重芳		ニューヨーク支店長, ロンドン支店 (1928-1931), ベルリン出張所 (1932-36)
			大内鎮一	東京高商 (大 6)	1927~1938 本店材料係
			多鹿茂雄	東京高商 (大 8)	ニューヨーク支店 (1927-29), 本店第二機械係 (1930, 1932-37), 本店第三機械係 (1931)
監査役	伊藤琢磨	東京帝大・法科 (明 30)	武田正己	東京高商 (明 44)	本店会計部 (1927-31), 満州大倉商事
	高島小金治	慶應義塾 (明 12)	速水篤治郎	慶大政治科 (明 41)	天津支店長
	清水雄次郎	慶應義塾 (明 36) 中退か	高木榮次郎	大倉高商 (明 42)	本店会計部 (1927~1937)
相談役			門野重九郎	慶應義塾・本科 (明 17)	
				東京帝大・土木工学 (明 24)	

注：() は卒業年次。明は明治，大は大正。

出所：1918 年は，木山実・大島久幸 (2021) 「戦前期商社業界における学閥形成」『近代日本研究』Vol. 37 慶應義塾福沢研究センター，50 頁より転記。1940 年は『昭和人名辞典』第 1 巻。『昭和人名辞典 II』第 1 巻。1940 年 10 月 1 日現在大倉商事株式会社等 6 社『住所録』。

門野重九郎 (慶應義塾・本科 (明 17)，東京帝大・土木工学 (明 24)) と大倉象馬 (東京帝大・土木工学 (明 21)) の 2 名である。大倉喜八郎を除く残りの 6 人の出身校は，慶應義塾 3 名，東京帝大 1 名，一橋 1 名，英国ケンブリッジ大 1 名で文系であった (表 I-10 を参照)。ここで 1940 年の役員の出身校を人名録辞典で，理系と文系の分類で見ることしよう²³⁾。14 名の内訳は取締役会長 1 名，常務取締役 1 名，取締役 8 名，監査役 3 名，相談役 1 名である。この 14 名の中で出身校が判明した役員は 12 名で，文系は 8 名，理系は 4 名であった。理系は機械科，電気科，電気工学科，土木工学で，文系は東京高商 5 名，慶大 1 名，慶應普通科 1 名，大倉高商 1 名である (表 I-10 を参照)²⁴⁾。住所録で 1940 年の役員 14 名の大倉商事での経歴を見てみよう²⁵⁾。小野田清治は東大電気科卒であり，本店電気係に 1927 年から 1937 年まで勤務し，電気畑一筋で 1938 年に取締役に昇格した。文系の大内鎮一は東京高商卒で，1927 年から 1938 年まで本店材料係にいた。監査役の高木榮次郎は大倉高商卒で，

1927年から1937年まで本店会計部に勤務し、1938年監査役に昇格した。大倉高商は大倉組の創設者大倉喜八郎が設立した高等商業学校であり、同校からも大倉商事を初め大倉系会社に就職した²⁶⁾。また学歴が不明な本多壽雄は1927年から大阪支店の電気係、機械係、営業部をへて1938年大阪支店長として取締役に昇格し、大阪在住が長い。多鹿茂雄は東京高商卒で、1927年から1929年までニューヨーク支店勤務、1930年からは本店第二機械係に配属となり1940年取締役に昇格した。その他に1927年から1938年まで役員を歴任した今井文平（東大機械科卒、明治43）、1941年に取締役に就任した佐伯政之助（京大電気科卒、明治43）など理系出身者がいた²⁷⁾。佐伯は1932年から1933年までの門司出張所勤務を除いて本店電気係に配属されている。今まで考察したように専門部門例えば電気や機械、会計など一貫してその分野で長期勤務をへて役員に昇格した者も多い。

一般社員の出身校については、木山・大島（2000）が紳士録を利用して、以下のように紹介している。

「一九二六（大正一五）年刊行の『現代紳士録一出身学校別一』には大倉商事の社員が五一名出てくるが、そのうち慶應義塾が二〇名で最多である。これに次ぐのは一橋の九名、早稲田の七名であるから、大正期後半の大倉組、大倉商事の事務系職員では慶應閥が優位であったみられる²⁸⁾。」

役員に一橋や慶應出身者が多い要因の一つとして、特定の出身学校から集中的に採用していたと推測することができる。

3. シドニー支店の駐在員

表I-11には、1924年から1941年までのシドニー支店の駐在員の氏名と人数が掲載されているので、見てみよう。人数は3~5名の幅で変動しているが、1934年以降は5名体制になった。これは1934年に大阪支店に羊毛係が新設され、6~8名のスタッフを配置、東京本店にも1938年に羊毛部が設立され、3~4名の人員が配属された。メルボルン出張所は1935年から2名体制で開始された。ここで住所録から駐在員の駐在年数を確認すると、國分武彦が1924年から1936年、飯田武彦が1924年から1941年、神谷伊三郎が1933年から1940年までと長期に駐在する者が比較的多いことが特徴となっている²⁹⁾。前述した支店長取締役の澤田重雄を含めて、羊毛の専門家として活躍していたと見られる。このことは東京本店や大阪支店の羊毛セクションに、シドニー支店の駐在員経験者を6名配属していることからもうかがえる。大阪支店の羊毛係に1934年に星野友太郎、1936年に川口清、1938年に國分武彦と帖佐誠、1941年に小笠原彦猪、東京本店の羊毛部に1938年川上洋一がそれぞれ配属された。大倉商事の1938年度から1940年度のオーストラリアからの輸入は、1938年度牛皮141万円、豚毛・山羊毛等61万7000円など229万7000円、1939年度は羊毛468万8000円、

表 I-11 大倉商事シドニー支店名簿 1924~1941 年

1924. 6	1924. 12	1925. 12	1926. 12	1927. 12. 1	1928. 12. 1	1929. 12. 1	1930. 11. 1	1931. 11. 1
澤田 重雄 國分 武彦 星野 友太郎	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治 川上 洋一	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治 川上 洋一	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治 川上 洋一	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治 川上 洋一 菊地 武司	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治 菊地 武司	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治

1932. 11. 1	1933. 11. 1	1934. 11. 1	1935. 11. 1	1936. 11. 1	1937. 11. 1	1938. 11. 1	1940. 10. 1	1941. 12. 31
澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治 神谷 伊三郎	澤田 重雄 國分 武彦 飯田 宗治 神谷 伊三郎 安原 繁雄	澤田 重雄 國分 武彦 神谷 伊三郎 小笠原 武猪 帖佐 誠	澤田 重雄 國分 武彦 神谷 伊三郎 小笠原 武猪 帖佐 誠	澤田 重雄(取締役) 神谷 伊三郎 小笠原 武猪 帖佐 誠 川口 清	澤田 重雄(取締役) 神谷 伊三郎 小笠原 武猪 川口 清 千坂 親満	飯田 宗治 神谷 伊三郎 川口 清 千坂 親満	飯田 宗治
メルボルン出張所			飯田 宗治 安原 繁雄	飯田 宗治 安原 繁雄	飯田 宗治 安原 繁雄	飯田 宗治 安原 繁雄	安原 繁雄 小笠原 武猪	

注：澤田重雄は、1917年の大倉組シドニー支店の名簿に記載されている。

出所：1924年から1926年は、NAA00474100 SP1098/9 Box9。1927年から1941年は、大倉商事株式会社『住所録』各年度版より作成。

牛皮 32万 6000円など 501万 5000円、1940年度は羊毛 5万 9000円、豚毛・山羊毛等 3万 6000円など 9万 5000円であった³⁰⁾。シドニー支店の主要業務である羊毛取引に関する資料は、オーストラリア国立公文書館の日系企業記録の大倉商事資料があり、江夏（2010）が紹介している。

おわりに

本稿では、住所録を利用して1927年から1941年の大倉商事の組織の概略を明らかにした。次に役員人事では、主な役員の経歴を調べ、大阪支店長取締役や主要なロンドン、ニューヨーク、シドニー支店長取締役や海外勤務経験が多い社員の中から役員に昇進した。また、役員には文系と理系出身者が一定の割合を占め、帝大などの高等教育を受けた者が多数であった。理系出身の役員の中には、機械や電気部門に長期間勤務した者も複数いることが判明した。海外支店の中でシドニー支店の駐在員の推移と東京本店と大阪支店の羊毛部門の人員配置の関連を調べ、羊毛の専門家としてシドニー支店の駐在員の6名が帰国後配属されていたことが分かった。

今後の課題として、1918年から1926年までの組織の概略を『銀行会社要録』などで調べたい³¹⁾。次に各事業部門が事業展開をした兵器、機械、電気取引の実態を解明したい。兵器に関しては、落合（2013）や柴田（2004）が大倉財閥史料を利用した研究があるが、防衛研究所史料室やアジア歴史資料センターなどから調査を進めていきたい。また、役員人事や

採用、人材育成、組織拡大の背景を大倉財閥史料と関連資料を利用して明らかにしたい。

注

- 1) 中村青志・渡辺渡 (1977)「大倉財閥の研究 (4)」『東京経大会誌』第102号, 1977年, 124-126頁。
- 2) 1943年は社名変更で大倉商事株式会社から大倉産業株式会社へと変更された。
- 3) 勝田貞次『大倉根津コンツェルン讀本』春秋社, 1938年105頁。
- 4) 『東京経済大学所蔵大倉財閥資料目録』番号21 45「海外支店・出張所登記書類I 昭和11~16年」, 番号21 46「海外支店・出張所登記書類II 昭和11~19年」。
- 5) 本稿に利用した住所録は、『1927年12月1日現在住所録 合名會社大倉組 大倉商事株式會社 大倉鑛業株式會社 大倉土木株式會社』, 『1928年12月1日現在住所録 合名會社大倉組 大倉商事株式會社 大倉鑛業株式會社 大倉土木株式會社 大倉火災海上保險株式會社』。『1929年12月1日現在 合名會社大倉組 大倉商事株式會社 大倉鑛業株式會社 大倉土木株式會社 大倉火災海上保險株式會社』。以下上記5社の住所録が1930年~1938年まで続く。各年度の住所録は11月1日現在である。『1940年10月1日現在住所録 大倉商事株式會社 中央工業株式會社 大倉紡機製造株式會社 國際産業株式會社 株式會社大倉鉄砲店 満州大倉商事株式會社』。『1941年12月31日現在住所録 合名會社大倉組 大倉商事株式會社 大倉鑛業株式會社 大倉土木株式會社 大倉火災海上保險株式會社』。年により月日が異なる住所録が複数存在する。
- 6) 詳細については『オーストラリア国立公文書館旧蔵日系企業記録ガイド』(2019.10)を参照。
- 7) 住所録の中で嘱託、顧問と国内外出張所などの傭員、給仕は人数に含まない。
- 8) 国内外の支店と出張所では雇員の人数が増加したことが要因である。
- 9) 1938年の住所録では、監査役であった有村良太郎が支店長取締役本多寿雄の次に嘱託として、住所録に掲載されている。
- 10) 『日本人物情報体系』第39巻, 皓星社, 2000年3月15日, 104頁。この書籍は、財界人物選集発行会より発行された中西利八編纂『第五版 財界人物選集』(1939年)の復刻版である。玉木誠次郎の海外勤務に関して、「濠州出張所メルボルン支店紐育支店各勤務シドニー支店長」とある。
- 11) 『昭和人名辞典』第1巻 [東京編], 日本図書センター, 1987年, 964頁。底本は、谷本二著作兼発行人の『大衆人事録』第十四版 [東京篇] (昭和十七年十月五日, 帝国秘密探偵社)である。海外勤務でニューヨーク支店の前に、ベトログラード出張所主任との記述がある。
- 12) 今井一良『オーズボン紀行』北國新聞社, 1994年。オーズボン一家関係年表が150~156頁に掲載されている。
- 13) 同上。オーズボン一家関係年表を参照。
- 14) 勝田, 前掲書, 109頁。
- 15) 1924年から1926年は, NAA00474100 SP1098/9 Box9, 1927年から1941年は住所録による。
- 16) 天野雅敏「戦前シドニー日本人商工会議所の研究」『経済史研究』22(0), 2019年, 69-70頁。羊毛部には大倉商事株式会社, 豪州兼松商店, 三井物産株式会社, 三菱商事株式会社, 高島屋飯田株式会社, 日本綿花株式会社, 横浜正金銀行の6社が参加していた。
- 17) 『昭和人名辞典』第1巻 [東京編], 日本図書センター, 1987年, 993頁。ニューヨーク支店の事業活動は, 落合功「1935年~41年における大倉商事ニューヨーク支店」上山和雄・吉川容

- 編『戦前期北米の日本商社 在米接收史料による研究』日本経済評論社，2013年，落合功「1940年前後の大倉商事紐育支店の研究（1）—米国国立公文書館所蔵史料から見た一場面—」『青山経済論集』第75巻第3・4号，2024年を参照。
- 18) 湯本豪一編『図説 明治人物事典 政治家・軍人・言論人』日外アソシエーツ，2000年，566-567頁。
- 19) 『昭和人名辞典』第4巻，日本図書センター，1987年，68頁。底本は，谷サカヨ著作兼発行人の『大衆人事録』第十四版〔外地，満・支，海外篇〕（昭和十八年十一月二十二日，帝国秘密探偵社）である。
- 20) 住所録では，1932年から1933年は輸出係の兼務となっている。
- 21) 『昭和人名辞典』第1巻〔東京編〕，日本図書センター，1987年，863頁。
- 22) 木山実・大島久幸「戦前期商社業界における学閥形成」『近代日本研究』Vol. 37 慶應義塾福祉研究センター，2021年，50頁。
- 23) 出身校は，『昭和人名辞典』第1巻〔東京編〕による。
- 24) 相談役の門野重九郎は理系に分類している。多鹿茂雄の出身校は，『昭和人名辞典 II』第1巻〔東京篇〕，日本図書センター，1989年，482頁による。
- 25) 1939年の住所録が欠如しているので，1941年の役員14名の中で，目加田重芳，大内鎮一，多鹿茂雄の3名については役員就任時を確認する必要がある。
- 26) 『東京経済大学報』第33巻第4号，2001年。同報によれば，卒業生の就職先一覧（大正5年11月現在）に大倉組47（19）とある。（ ）は夜学卒業。これは『大倉商業学校』（大正5年11月20日調）の本科・夜学卒業生1236名のうち勤務先が判明する者について集計との注がある。本科28名と夜学19名の計47名の卒業生が大倉組にいた。商業教育については，石井寛治「商業教育史における大倉喜八郎」東京経済大学創立120周年記念講演レジュメ，2021年を参照。
- 27) 出身校は，『昭和人名辞典』第1巻〔東京編〕による。
- 28) 木山・大島，前掲稿，51頁。
- 29) 1924年から1926年は，NAA00474100 SP1098/9 Box9，1927年から1941年は住所録による。
- 30) 『東京経済大学所蔵大倉財閥資料』23.3 59「自昭和十三年至昭和十五年 輸出輸入実績調査」。
- 31) 『第二十四版銀行會社要録』東京興信所，大正九年刊行には，役員名と国内外の支店と出張所が掲載されているが，東京本店や大阪支店の内部の部課名や配置人数は記載されていない。同要録は柏書房により1989年12月に復刻版が刊行されている。

参 考 文 献

- ・天野雅敏（2019）「戦前シドニー日本人商工会議所の研究」『経済史研究』22（0）
- ・石井寛治（2021）「商業教育史における大倉喜八郎」東京経済大学創立120周年記念講演レジュメ（2021年11月20日）
- ・今井一良（1994）『オーズボン紀行』北國新聞社
- ・江夏由樹（2010）「東北アジア史の視点からみた羊毛をめぐる日本とオーストラリアとの関係——オーストラリアにおける史料調査の報告——」『News letter』（22）
- ・大倉財閥研究会編（1982）『大倉財閥の研究』近藤出版社

大倉史料の研究

- ・大島久幸（2021）「1930年代における日本工業製品のオーストラリア市場開拓史——大倉商事による東海電極製品輸出の事例——」『商学集志』第91巻第2号
- ・落合功（2013）「1935年～41年における大倉商事ニューヨーク支店」上山和雄・吉川容編『戦前期北米の日本商社 在米接収史料による研究』日本経済評論社
- ・落合功（2024）「1940年前後の大倉商事紐育支店の研究（1）——米国国立公文書館所蔵史料から見た一場面——」『青山経済論集』第75巻第3・4号
- ・勝田貞次（1938）『大倉根津コンツェルン讀本』春秋社
- ・金子文夫・渡辺渡（1978）「大倉財閥の研究（6）」『東京経学会誌』第107号
- ・木山実（2008）「大倉組商会と三井物産の比較考察——明治期を中心に——」『商学論究』56（2）
- ・木山実・大島久幸（2021）「戦前期商社業界における学閥形成」『近代日本研究』Vol. 37 慶應義塾福沢研究センター
- ・柴田善雅（2004）「陸軍軍命商社の活動——昭和通商株式会社覚書——」『中国研究月報』第58巻第5号
- ・中村青志・渡辺渡（1977）「大倉財閥の研究（4）」『東京経学会誌』第102号
- ・中村青志（1980）「大正・昭和初期の大倉財閥」『経営史学』15（3）
- ・中村青志編（1981）『東京経済大学所蔵大倉財閥資料目録』東京経済大学研究室
- ・中村尚史（2013）「大倉組ニューヨーク支店の始動と鉄道用品取引」上山和雄・吉川容編『戦前期北米の日本商社 在米接収史料による研究』日本経済評論社
- ・村上勝彦（2015）「大倉喜八郎と大倉財閥の研究1：家系と少年時代」『東京経学会誌』287号
- ・村上勝彦（2020）「大倉喜八郎と大倉財閥の研究2：出郷～鉄砲商」『東京経学会誌』305号
- ・湯本豪一編（2000）『図説 明治人物事典 政治家・軍人・言論人』日外アソシエーツ

（南原真）

II 保険経営史における大倉火災研究の意義

日本の損害保険史研究は、各損害保険会社が刊行する社史と業界史研究などを基本的な文献資料としている。経営史研究者は、執筆を依頼された会社の一次史料を活用するが、執筆後には史料への接近は制約されることが多い。またかりに史料を活用できる場合でも、当該会社の承諾を得るというのが通例である。この意味では、本格的な保険経営史研究は難しい。しかし日本の保険会社の社史は、質量ともにきわめて充実しており、経営史研究史料として活用できる社史も数多くある。

たとえば、保険会社の社史の刊行状況について日英比較をすると、量的には圧倒的に日本の社史が上回っている。また個別社史の水準も分量と内容にバラつきの大きいイギリス保険会社の社史と比較すると、日本の社史の水準は高い¹⁾。ただし、ロイヤル・エクステンヂ保険会社の社史を著した B. Supple の業績やフェニックス保険会社の社史を書き上げた C. Trebilcock の業績のように²⁾、個別社史の枠組みを超えて、保険史または保険経営史の通史としても十分に通用する力作が存在する。わが国の重要な社史、たとえば『東京海上火災保険株式会社百年史』(上・下)などは、社史として他の模範となる高い水準の作品ではあるが、基本的には個別会社史の範囲にとどまるものである。その意味では、わが国にはイギリスの B. Supple や C. Trebilcock の作品に匹敵するような学術的な社史は存在していないといえてよい。

以上のことから、わが国の保険史・保険経営史研究の特徴がわかる。すなわち、日本の保険会社は個別の会社の歴史の記述を尊重し、その記録を丹念に残すが、その記録は個社レベルにとどまるものが多い。B. Supple の著作のように、ロイヤル・エクステンヂという特許会社をとおして、保険市場や経済社会の変遷を描くというものではない。そこで、わが国の保険史・保険経営史研究では、個別社史の蓄積にもとづいて、保険市場の変遷や保険産業と経済社会との関連を描きだすことが重要な課題となる。この課題は、過去に業界団体や業界と関連する研究者のグループによって営まれてきた。研究者の層は必ずしも厚くないが、日本保険史研究の営為のなかで、それなりの学術研究が行われてきているのである。

ところで、この研究史のなかで、大倉火災保険株式会社(以後、「大倉火災」と略記)の「存在感」は、必ずしも大きなものとはいえない。東京海上などの大手会社と比べれば、事業規模や競争力の点において見劣りがするのは事実である。従来の保険史研究の中で、大倉火災の研究が管見のかぎりほとんど見られないのは、損害保険市場における影響力が小さかったことによるものであろう。さらに、いえることは、大倉火災が、保険商品や募集組織などにおいて、他社と異なる展開をしていなかったことも要因の一つである。大倉火災は、いわゆる地味な損保会社であった。

しかし、それでもなお大倉火災に歴史研究の光を当てる理由がないわけではないと筆者は考えている。本稿の課題は、同社に光をあてること理由を指摘し、今後の大倉火災研究の意義について明らかにすることである。

本稿の構成を簡単に述べておきたい。最初に、戦前における損害保険市場について明らかにする。次節では、戦前の損害保険市場の歴史を概略する中で、損害保険の産業組織が第一次大戦前後の時期から戦時経済の時期（1940年）までの間にどのような変化があったのかを明らかにする。それにより、戦前のわが国の損害保険市場の歴史的特徴を解明する。

戦前の損害保険市場の特徴を認識することは、同時に大倉火災の損害保険市場におけるポジションを確認することでもある。続いて大倉火災の小史を簡潔に記述し、同社の簡単な財務分析をとおして経営状況について可能な限り明らかにする。

最後に、大倉火災研究の意義を明らかにしたうえで、大倉史料を前提とした、今後の研究の可能性について検討して結びとする。

1. 戦前の損害保険産業組織の特徴

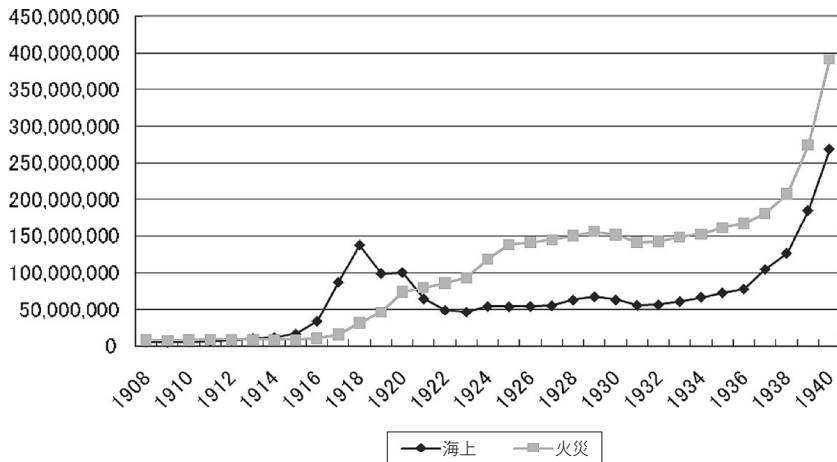
1.1 初期の損害保険市場

戦前の損保会社の主要な保険種目は、海上保険と火災保険であった。海上保険は、東京海上が設立以来しばらくの間において「独占企業」³⁾であったが、日本海陸保険、帝国海上、日本海上などの保険会社が追随した。日本海陸保険は、日本生命の経営陣によって1893（明治26）年に設立された損害保険会社で、東京海上よりも大きな資本金をもった会社であった。しかし、ロンドン営業の失敗から消滅に至った。帝国海上は1893（明治26）年に設立された安田財閥系の海上保険会社である。海外保険営業において堅実な戦略を選択したこともあって、日本海陸のように破綻はしなかったが、逆に業績の大きな伸長をみることもなかった⁴⁾。破綻した日本海陸を除けば、第一次大戦直前までの海上保険は、東京海上、帝国海上、日本海上⁵⁾が主要海上保険会社であった。

他方において、第一次大戦直前までに火災保険会社が数多く設立されていた。火災保険には大衆物件のビジネスと法人物件のビジネスの二つがあった。初期においては法人物件の重要性が高かったが、関東大震災以降においては、大衆物件のマーケットの重要性はより大きくなった。第一次世界大戦が、損害保険産業に与えたインパクトは大きかった。第一次大戦がもたらした海運ブームの影響で海上保険マーケットが突然拡大したため、大量の火災保険専営会社が、これを機に海上保険を兼営するようになった。

戦前の損害保険の主要な保険種目は、すでに述べたように、海上保険と火災保険である。戦前において新種保険と称された自動車保険なども登場していたが、損害保険会社の営業のほとんどは海上保険と火災保険を兼営する保険会社であったといっても過言ではない。

図Ⅱ-1 損保全社の海上保険料収入と火災保険料収入の推移, 1908-1940年
(単位: 円)



(出所) Yoneyama, T. (2009), p. 22.

(注) 数字は『保険年鑑』各年度による。

周知のごとく、保険業法によって、生命保険との兼業は認められていなかった⁶⁾。また、第一次大戦前においては、海上保険専営会社と火災保険専営会社が多かった。その理由は、海外貿易に関連する海上保険については、語学をはじめ高いスキルが求められたことがある⁷⁾。これに対して、火災保険については、大衆物件については参入しやすかった。法人契約については、企業間取引であること、また共同保険なども生じることから、一定のスキルが必要であったが、英文の保険約款を用いる海上保険と比べれば参入は難しいわけではなかった。そのようなこともあって、第一次大戦直前には、火災保険専営会社の数は相当数に上っていた⁸⁾。

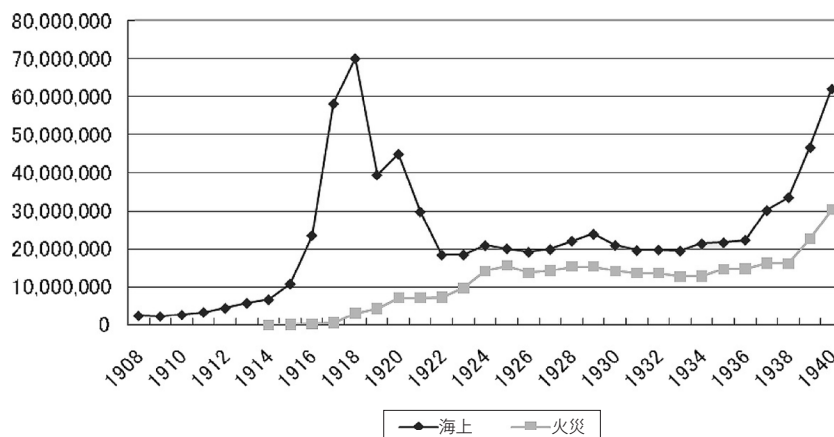
1.2 第一次大戦前から戦時期までの損害保険産業の変遷

本節では、第一次大戦前から戦時期までの損害保険産業の変遷を明らかにする。主に利用するのは、筆者がかつて発表した英文論文である⁹⁾。そのため引用する図表の原表は、英文表記であるが転載にあたって日本語に直した。

図Ⅱ-1は、当時のすべての損害保険会社の収入保険料(合計)の推移を、海上保険と火災保険ごとに1908年から1940年までの推移をグラフ化したものである。これによれば、1921年を境にして、火災保険の収入保険料が海上保険の収入保険料を上回るようになっていく。これを称して、「海主火従」から「火主海従」に転換したとする考え方があるが、主要保険種目の転換は、それほど単純なものではない。たとえば、「海主」とされる時期においては、第一次大戦期の海運ブームの影響が大きかった。つまり第一次大戦による海運需要のひっ迫は、船価の高騰を招き、戦争リスクと相まって、海上保険料が急激に高くなった。

図Ⅱ-2 東京海上の海上保険料収入と火災保険料収入の推移, 1908-1940年

(単位: 円)



(出所) Yoneyama, T. (2009), p. 22.

(注) 数字は『保険年鑑』各年度による。

グラフは、このような特殊事情を反映しているのである。

海上保険の収入保険料の増大は、同時に海上リスクに関する期待損失の上昇を反映するものであった。しかし第一次世界大戦の戦場はヨーロッパであったことから、結果的には保険金支払いは思いのほか軽微なものであった。海上保険会社は、そのおかげで極めて大きな収益を得ることができた。このブームを当て込んで、多くの火災保険専営会社が、あたかも砂糖に群がる蟻のように、海上保険営業に進出した。しかしながら、大戦好況のもたらした利益の享受についていえば、海上保険を営業する損害保険会社がおしなべて等しく受けたわけではなかった。その利益の大部分は、海上保険における一番手企業であった東京海上のもとに集中したのである。

このことは、図Ⅱ-2に明確に示されている。この図は、東京海上個社の収入保険料の推移を海上保険と火災保険別に示したものである。図Ⅱ-1と比較すれば、大戦ブームのピークの海上保険の収入保険料のおよそ半分は東京海上によるものであった。東京海上は、海上保険の一番手企業として、ブーム期に生じた多くの契約を引き受け、他社をはるかに上回る収益を獲得した。海上保険市場における競争優位によって、英語でいうところの Lion's share つまり「力による最大の分け前」を獲得したのである¹⁰⁾。東京海上の海上保険の収入保険料は、ブームが終焉すると大きく減少に転じる。

他方、東京海上の火災保険の収入保険料の動向に目を転じると次のような傾向が見いだせる。同社は1914(大正3)年に火災保険に進出のち、しばらくの間はゆっくりと収入保険料を増やしたが、1923年ごろから急に増収傾向を示し、1925年ぐらいいからフラットになる。東京海上の火災進出以前は、火災保険市場では保険料値引き競争がおり、それは地域によ

っては「過当競争」と称されるまでに厳しいものとなっていた。東京海上が火災保険に進出し、同社の各務謙吉のリーダーシップで大日本聯合火災保険協会というカルテル団体が設立されると、次第に火災保険市場が安定するようになった。

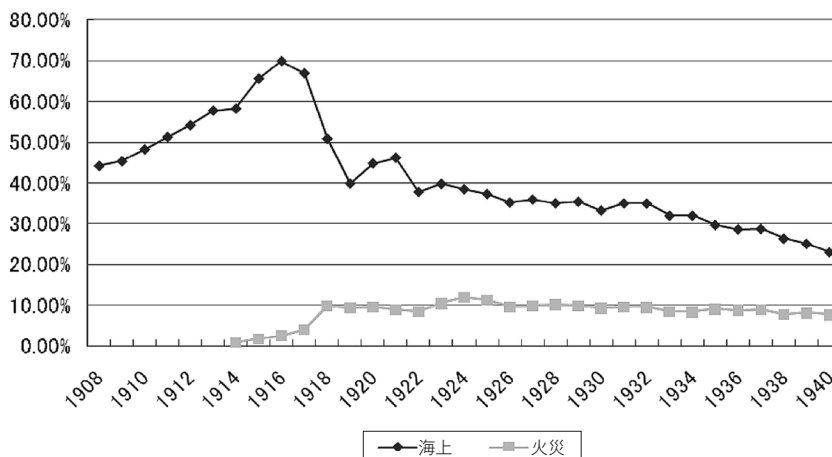
その後、火災保険市場に大きな問題が生じた。関東大震災による保険金支払い問題である。この問題の経緯については、拙稿において詳しく述べたのでここでは簡単に言及する。当時の火災保険約款には、地震による火災は免責、つまり保険会社は保険金支払いの責任を免除されることになっていた。だが問題は法律上の文言で片付くものではなかった。首都東京の窮状を救うためという名目で、保険金支払いの政治的要求が大きくなった。率直に言って、すべての損害保険会社の資産を合計しても、地震による火災保険金支払いをするにははるかに不足するという状況だった。結局、震火災見舞金という名称で保険金額の1割に相当する金額が契約者に支払われた¹¹⁾。東京海上と大成火災を除く1893(明治26)年、すべての損害保険会社の財務への負担は、保険金額の1割支払いでも致命的なものであった。震火災見舞金を支払うことにより、貸借対照表上において負債が資産を上回る状態、すなわち支払い不能に陥ることになった。このような財務的窮状を救うために、政府は50年年賦で各社に貸付金を補助した。東京海上のみは、大戦ブーム期に海上保険によって生じた収益による社内積立金をもって震火災見舞金を支払うことができ、政府からの貸付を受けなかった。大成火災については、1919(大正8)年に台北で設立された会社であるが、本土での営業許可を受けるのに難渋した結果、震災のあった年に本土営業をようやく認められたばかりであった。そのため幸運にも首都圏および横浜地区の火災保険契約をほとんど受けておらず、政府の補助金を受ける必要はなかった。

以上、図Ⅱ-2にしたがって、東京海上の収入保険料の推移の背景について明らかにした。さらに、損保全体の傾向と比較して次のことを付け加えられる。つまり、損害保険産業全体では、「火主海従」になる時期においても、東京海上の場合は「海主火従」のままだったことが確認できる。これまでの説明から、東京海上が、大戦ブームと関東大震災により、海上保険のみならず、火災保険においても支配的な力を構築したことがわかる。先に戦前の損害保険市場が、1921年ごろに「海主火従」から「火主海従」に転換したという説ほど、現実には単純ではないとした理由は、一番手企業である東京海上の存在によるバイアスを考慮すれば、損害保険会社全体がこの時期に「火主海従」に転換したとするのは問題があると考えたからである。

ともあれ東京海上が大戦好況での高収益による積立金を関東大震災の保険金支払い問題(震火災見舞金の支払い)に活用することができたこと、さらに関東大震災以降の主要な損害保険会社の中で東京海上だけが政府から補助金を受けなかったという事実は、震災以降の損害保険市場における同社の競争優位を決定的にするものであった。

では、関東大震災以降の東京海上の競争的行動はどのようなものだったのだろうか。図Ⅱ

図Ⅱ-3 東京海上の保険料収入の市場シェア率（種目別）の推移、1908-1940年



(出所) Yoneyama, T. (2009), p. 23.

(注) 数字は『保険年鑑』各年度による。

-3は、東京海上の海上保険と火災保険ごとの収入保険料ベースの市場シェアの推移をグラフ化したものである。東京海上の競合する損害保険会社は、ほとんどすべてが資本不足を政府補助金で補って経営していた。その意味で東京海上の競争優位は歴然としたものであった。そこで、東京海上ははたして独占的な行動をとったのだろうか。図Ⅱ-3の語るところによれば、海上保険は徐々にシェアを落とし、火災保険はほぼ10%で推移している。競争優位が明らかであるにも関わらず、東京海上は市場を独占する戦略をとらなかった。それは、なぜなのだろうか。

経営史研究の一般論からいえば、一番手企業は独占よりも寡占を好むということが、チャンドラーの研究から明らかになっている¹²⁾。チャンドラーによる歴史実証の結果導かれたロジックは次のようなものである。すなわち、大企業（一番手企業）の競争優位は、独占利潤の追求から生まれたのではなく、経営者が生産・マネジメント・流通という三つの関連する投資（三又投資）によって達成される規模の経済性（場合によっては範囲の経済性）ら生じるものである。よって、一番手企業がその優位性を維持するためには、独占利潤を求めて市場を独占するよりも、不況期における稼働率の維持を確保するために寡占的な市場構造である方が好都合である。なぜならば、三又投資によって達成された通量（財とサービスの企業内部での大量、迅速かつ基礎的な流れ）を維持することが大工場の稼働率を維持し、その結果、規模の経済性が期待できるからである。

損害保険は、チャンドラーの対象とした製造業とは異なる産業的特質をもっている。しかし、一番手企業として競争優位性を維持する行動という点では、チャンドラーのロジックは参考になる。東京海上は、競争優位を利用して市場を独占しなかった。独占利潤を獲得する

表Ⅱ-1 上位損害保険会社の収入保険料と再保険料, 1908 年

(単位: 円)

	保険料収入	比率 (百分率)	再保険料	正味保険料	比率 (百分率)
1 東京海上	2,482,153,000	17.9%	1,283,063,000	1,199,090,000	11.8%
2 東京火災	1,670,223,000	12.0%	434,193,000	1,236,030,000	12.2%
3 日本海上	1,605,116,000	11.6%	608,149,000	996,967,000	9.9%
4 日本火災	1,390,756,000	10.0%	268,176,000	1,122,580,000	11.1%
5 明治火災	1,305,325,000	9.4%	303,544,000	1,001,781,000	9.9%
6 帝国海上	1,243,602,000	9.0%	276,084,000	967,518,000	9.6%
7 横浜火災	1,109,276,000	8.0%	192,196,000	917,080,000	9.1%
8 内外火災	873,023,000	6.3%	0	873,023,000	8.6%
9 神戸海上	743,389,000	5.4%	230,899,000	512,490,000	5.1%
10 共同火災	673,648,000	4.9%	142,056,000	531,592,000	5.3%
11 大阪火災	404,422,000	2.9%	7,828,000	396,594,000	3.9%
全社 (16 社)	13,878,691,000	100.0%	3,757,579,000	10,121,112,000	100.0%

(出所) Yoneyama, T. (2009), p. 20.

(注) 農商務省『保険年鑑』1909 年による。

ことよりも、かりにシェアを落としたとしても、有利な競争の立場を利用して、他社よりも優良なリスクを引き受けることによって、高い収益を確保するという道を選んだものと考えられる。

さらに保険は、市場を独占してしまうと一社にリスクが集中して、リスク分散ができないという特性がある。戦争の危機を含む国際情勢を考えると、外国、とくにイギリスとの再保険ネットワークが続くとは限らないと思われた。よって東京海上としては、国内各社とは国内の保険営業においては競合関係にあり続けるものの、リスク分散という観点からは協力し支援する関係にあると認識していたものと考えられる。

要約すれば、図Ⅱ-3の傾向は、東京海上は、保険契約の量的な増大を目指したのではなく、競争優位を生かしながら優良なリスクを選択することによって、収益を狙ったということを示すものと解釈できる。

2. 関東大震災前の損害保険市場における大倉火災のポジション

大倉組保険部は、イギリスの有力損害保険会社の代理店として、主として国内火災保険市場で営業活動を行っていた。新聞史料などから大倉組が火災保険ビジネスで果たした役割の断片を探ることができるが、代理店活動の経営実態は現在のところ不明である。大正末ごろには、大倉組保険部は、火災保険会社を設立する企図をもっていたらしいが設立にいたらず、結局震災後に経営不振に陥っていた日清火災という中堅企業を買収することになった¹³⁾。

本節では、収入保険料ベースでの上位損害保険会社のリストを、関東大震災以前の3つの年次(1908年, 1914年, 1919年)で作成した表を用いて、各社の特徴を明らかにするとともに、大倉火災の前身企業である日新火災のポジションをさぐる。

表Ⅱ-2 上位損害保険会社の収入保険料と再保険料, 1914年

(単位: 円)

	保険料収入	比率 (百分率)	再保険料	正味保険料	比率 (百分率)
1 東京海上	6,825,714,000	33.6%	2,499,869,000	4,325,845,000	32.0%
2 神戸海上	1,619,680,000	8.0%	839,869,000	779,811,000	5.8%
3 帝国海上	1,593,367,000	7.8%	434,194,000	1,159,173,000	8.6%
4 明治火災	1,271,480,000	6.3%	410,689,000	860,791,000	6.4%
5 東京火災	1,270,786,000	6.3%	312,108,000	958,678,000	7.1%
6 共同火災	1,236,181,000	6.1%	579,494,000	656,687,000	4.9%
7 日本海上	1,174,287,000	5.8%	380,655,000	793,632,000	5.9%
8 日本火災	1,067,173,000	5.3%	545,093,000	522,080,000	3.9%
9 横浜火災	1,011,968,000	5.0%	394,740,000	617,228,000	4.6%
10 東洋海上	646,311,000	3.2%	94,284,000	552,027,000	4.1%
11 豊国火災	472,896,000	2.3%	68,092,000	404,804,000	3.0%
12 日清火災	348,322,000	1.7%	7,264,000	341,058,000	2.5%
13 大阪火災	297,797,000	1.5%	39,921,000	257,876,000	1.9%
全社 (22社)	20,314,238,000	100.0%	6,812,890,000	13,501,348,000	100.0%

(出所) Yoneyama, T. (2009), p. 20.

(注) 農商務省『保険年鑑』1915年による。

表Ⅱ-1は、1908年の順位表だが、第一次大戦前の時期であり、東京海上はまだ火災保険に進出していない時期である。この表では、収入保険料の他、再保険料を控除したネットの保険料（純保険料）がそれぞれ個々のシェアとともに示されている。収入保険料シェアに対する純保険料シェアの比率（「純P／収保P比率」¹⁴⁾と記す）に個社の特徴があらわれている。この比率が低い場合は、再保険の利用度が相対的に高いものと解釈できる。海上保険は火災保険よりも、火災保険の法人契約は個人契約よりも、再保険を利用する可能性が大きい。表Ⅱ-1では、東京海上、日本海上、神戸海上の三社が、「純P／収保P比率」が低い。帝国海上のみが例外である。明確な理由は不明だが、同社が内国海運に対する保険を比較的多く保有していたのではないと思われる。この時期は、すでに述べたように、海上保険専営会社と火災保険専営会社に分かれていたので、「純P／収保P比率」の解釈が適格的である¹⁵⁾。

表Ⅱ-2の1914年は、大戦ブーム直前であり、火災保険会社の海上保険進出が始まった時期である。東京海上と神戸海上が、引き続き「純P／収保P比率」が低い。その他、比率が低いのは、共同火災、日本火災、横浜火災である。この火災保険三社の再保険比率が相対的に大きかった理由は定かではないが、あえて推測すれば、各社の海上保険進出が再保険利用の必要性を高めたのかもしれない。この年には、日清火災がリストアップされている。同社は収入保険料シェアが1.7%であり、上位12位の企業だった。再保険への依存が突出して低いのが特徴であるが、同社の資本（積立金）が充実していたわけではないので、他社と比べると過大なリスクを負っていたことが明らかである¹⁶⁾。

表Ⅱ-3は、大戦ブーム期の1919年である。これによれば、収入保険料ベースで上位4社が、おしなべて「純P／収保P比率」が低い。さらに新設企業で、のちに住友経営となり住友海上となる扶桑海上の「純P／収保P比率」も低かった。大戦ブームによる海上保険

表Ⅱ-3 上位損害保険会社の収入保険料と再保険料, 1919 年

(単位: 円)

	保険料収入	比率 (百分率)	再保険料	正味保険料	比率 (百分率)
1 東京海上	44,595,323,000	30.2%	29,290,251,000	15,305,072,000	25.2%
2 大阪海上	16,930,107,000	11.5%	14,177,586,000	2,752,521,000	4.5%
3 神戸海上	10,612,016,000	7.2%	7,950,510,000	2,661,506,000	4.4%
4 横浜火災	8,855,869,000	6.0%	5,424,588,000	3,431,281,000	5.7%
5 東京火災	6,636,082,000	4.5%	3,289,338,000	3,346,744,000	5.5%
6 日本海上	5,375,976,000	3.6%	2,443,975,000	2,932,001,000	4.8%
7 小樽貨物火災	5,295,807,000	3.6%	0	5,295,807,000	8.7%
8 明治火災	4,987,856,000	3.4%	2,704,999,000	2,282,857,000	3.8%
9 帝國海上	4,880,556,000	3.3%	2,294,144,000	2,586,412,000	4.3%
10 日本火災	4,438,644,000	3.0%	2,110,234,000	2,328,410,000	3.8%
11 共同火災	4,013,305,000	2.7%	1,758,648,000	2,254,657,000	3.7%
12 扶桑海上	3,577,174,000	2.4%	2,430,096,000	1,147,078,000	1.9%
全社 (25 社)	147,458,459,000	100.0%	86,794,476,000	60,663,983,000	100.0%

(出所) Yoneyama, T. (2009), p. 21.

(注) 農商務省『保険年鑑』1920 年による。

営業の劇的な増大に対応するには、海外との強力な再保険ネットワークを保持していることが必要だった。東京海上はいうまでもない。大阪海上は大阪商船をバックに誕生した損害保険会社であり、再保険関係についての問題はなかった。神戸海上は、この時期には、スイス再保険会社と再保険契約を締結していた。横浜海上についての詳細は不明であるが、上位三社ほどではないが再保険関係を展開していたものと推測される。扶桑海上の設立にあたっては、平生夙三郎が取締役を務めるなど東京海上との関係があり、再保険関係を確保していた。この時期には、海外に強力な再保険ネットワークを持っていた会社とそれ以外の会社の競争力の差が歴然としてあらわれている¹⁷⁾。

大倉が買収する日清火災は、この時点における収入保険料ベースで上位 12 位から外れている。また損害保険全体に占める保険料基準のシェアは、1914 年に 1.7% であったことから、1% に満たないほどになっていたものと思われる¹⁸⁾。

3. 大倉火災小史

3.1 大倉火災の成立—主要財閥の保険事業進出との比較

大倉組の日新火災買収については、『大阪朝日新聞』の記事が参考になる。やや長文になるが以下に引用する(引用にあたっては、句読点および助詞、接続詞等を適宜修正して、現代文として読みやすいように修正した。)

「大倉組では一二年以前から火災保険会社の経営を計画中であったが新に創立することは各種の事情上至難とされていた。(ところが) たまたま大阪の日清火災海上保険会社を買収するという話が持上がり、大倉組では大倉鋳業の常務取締役の林幾太郎氏が主と

して交渉の衝に当たっていた。(その結果)八日に買取条件決定し、大体において買取に関する契約の一切を取交わした。(そこで)本月中旬臨時株主総会を開き、定款の変更、資本金の増加、重役全部の改選を行うはずである。社長に門野重九郎氏、常務に大倉組外国保険部の幹部が兼務し、大倉喜七郎男は相談役に、林幾太郎氏は取締役と内定した。名称は大倉火災海上保険会社と改め、本社を大阪より東京に移して、支店を大阪、神戸に設置する方針である。大倉組では多年ロンドンのノールイチ、コンマーシャルユニオン、カラタインの^(ママ)三大火災保険会社¹⁹⁾の東洋代理店を営んでいるが、今回直接会社経営の衝に当たると同時に、外国会社とも連絡を取る方針であるという。なお日清火災は資本金二百万円、五十円払込で岸本五兵衛、同兼太郎の二氏をはじめ岸本共同会社など岸本系のものであったが、震災後経営兎角面白からず、最近に至って新契約は殆んど皆無の状態にあった。そこで、大倉組では同社株式全部を引受けることとなった。]²⁰⁾

大倉と保険業のかかわりについて考察するために、三菱、三井、住友、安田という主要財閥と保険業の関係を簡単に明らかにしておきたい。三菱については、創立時から東京海上との関係が知られているが、1919(大正8)年には別途、三菱海上火災保険株式会社(以後、「三菱海上」と略記)を設立した。生命保険では、明治生命との関係が深く、また明治生命とはほぼ同一の経営陣で創業された明治火災との関係も深かった。これらの保険会社は三菱の自家保険会社ではなく、保険市場で広くビジネスを展開したが、広範にわたる三菱の事業に必要かつ適切な保険関係を提供する存在として重要であった。

三井については、明治初期から三井物産が保険代理店業務を展開しており、東京海上をはじめとする損害保険会社は、三井物産との関係を重視していた。だが、三井はこれとは別に、大正期に海上保険会社の設立を企図し、東京海上の人的、技術的支援をうけて1918(大正7)年に大正海上を設立し、保険の元受業務に進出した。他方、生命保険については、高砂生命[1914(大正3)年設立]という零細企業を1927(昭和2)年に買取し、三井生命と社名を変更して生命保険事業に進出した。

住友は三井とよく似たパターンをしめしている。海上保険については、三井と同様に、東京海上の人的、技術的支援を受けて、1917(大正6)年に扶桑海上保険株式会社を設立し、1927(昭和2)年頃には、実質的に住友経営とした²¹⁾。生命保険事業への進出も三井と同様に零細企業である日之出生命[1907(明治40)年設立]を、1926(大正15)年に買取し住友生命とした。

安田は、日本で最初の火災保険会社でありながら、初期の経営不振に悩んでいた東京火災に資本参加し、また海上保険では帝国海上を安田の傘下としていた。また生命保険については、共済五百名社を発展的解消して生まれた共済生命保険合資会社[1894(明治27)年設立]を持っていた。同社は株式会社に組織転換した後、1929(昭和4)年に安田生命と社名

を変更している。

さて、大倉組の場合は、三井物産と同じく保険代理店として損害保険ビジネスに関与していた。大倉とよく似た三井が新たに海上保険会社を設立して元受事業に参入することを知り、また住友も同様であったことが、大倉組に刺激を与えたのかもしれない。しかしながら、三井物産は東京海上と仕事の上で重要なつながりをもっていたが、大倉組は英国会社との関係が深かった。さらに東京海上は、国内に財務基盤の堅固な海上保険会社があることにより、国内の再保険関係が充実することへの期待をもっており、住友と三井がそれぞれ企図した、扶桑海上と大正海上の設立を人的にも技術的にも支援した²²⁾。大倉組に関しては、東京海上の支援を期待できなかったため、海上保険進出は断念し、破綻寸前の日清火災を買収して、火災保険の元受けに進出して「お茶を濁した」ようにみえる。

三井と住友が、国際貿易の進展を見込んで、東京海上、帝国海上、日本海上など比較的少数の海上保険会社からなる海上保険市場に参入しようとしたことは、戦略的に理解しやすい。これに対して、協定料率の成立以降も厳しい競争が展開されていた火災保険市場に元受け企業として参入することは、大倉組にとって必ずしも合理的な判断といえないのではなかろうか。かりに大倉組が豊富な資本をもっていれば、リスクの大きな火災保険市場に参入して、ハイリスク・ハイリターンを狙うという戦略にはそれなりの合理性があるかもしれない²³⁾。この点はこれから実証する必要があるが、当時の大倉組にハイリスク・ハイリターンの投資を許すほど資本が潤沢であったようにも思われぬ。上記の新聞記事の「たまたま大阪の日清火災海上保険会社を買収するという話が持上がり」という表現は、大倉組が主体的に明確な意図をもって損害保険業に参入したのではないことを示唆してように読める。ちなみに日清火災の社名に「海上」が加えられているが、同社は、実質的には火災保険専営会社といつてよい。

この合併戦略は、新設会社よりもはるかに安上がりであった。さらに、大倉組保険部の事業内容が、三井物産の保険代理店と比較して異なっていたことを考慮すべきかもしれない。三井物産の業務が、貿易関連の保険ビジネスが多かったのに対し、大倉組保険部のそれは、英国会社の国内火災保険市場で引き受けを行うための代理店という性格が強かったのかもしれない。だとしたら、火災保険会社を合併して元受に参入することが、たとえば英国会社を牽制するなどの一定の意味を持ちえたかもしれない。これらの考えは現時点で仮説であり、大倉組保険部の事業内容の分析を行うことによって実証する必要がある。大倉組の火災保険への参入の戦略的合理性についての課題は、大倉史料の分析が上手くいった場合に明らかになるはずである。

なお主要財閥と大倉組の違いは、生命保険事業への進出したかどうかにある。大倉組は、生命保険事業に関心が薄かったように思われる。三菱の明治生命、安田の安田生命に対して、三井と住友は、大正期に零細な生保会社を買収して、生命保険への多角化を果たす。昭和恐

慌の時期は生命保険会社の厳しい選別競争であった。結果的にいえば、日本生命などの4大生保と財閥系生保会社以外の中小生保はおしなべて地位を低下させることになった。生命保険は長期契約であるとともに、貯蓄保険料を含む商品特性から、同一の資本金レベルの損害保険会社と比べて、およそ5倍の資産をもつ産業である。関連事業への投資を期待される財閥本社にとって、生命保険を持つことの意味は大きい。たとえば、安田生命の資産は、その運用を安田保善社が引き受けたといわれている。安田にとっては、生命保険会社は、財閥のための資本調達機関であった²⁴⁾。

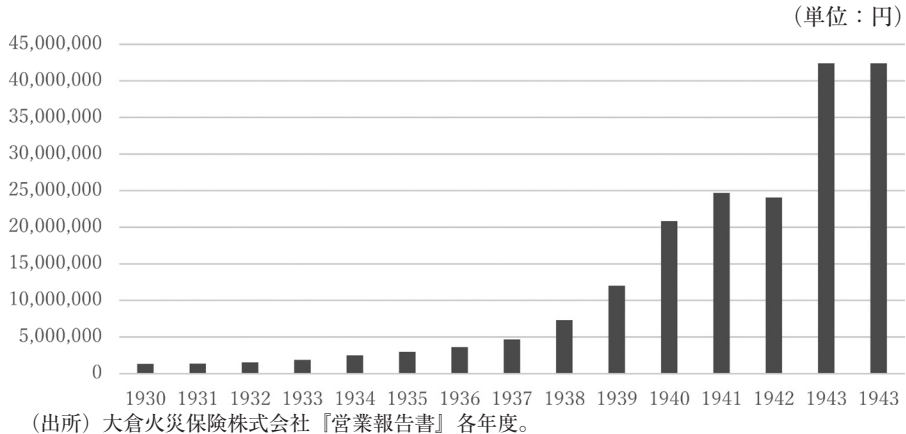
大倉組は、主要財閥の保険進出のパターンと軌を一にしていない。それが特徴であるが、本節をむすぶにあたって、あらためて大倉火災のわが国の損害保険市場における重要性を確認しておきたい。

大倉組が買収した日清火災は、第2節で指摘したように、関東大震災以前においても変調をきたしており、さらに関東大震災による打撃によって、再起不能の状態に陥っていた。このような会社の買収は、大倉組にとっては、「格安な物件」であったにちがいない。格安で会社を買収し、企業価値を高めることができれば合併は成功であるが、当時の火災保険市場で成功するためには、保険に関する組織能力と強力な資本が必要だった。前者を具体的にいえば、火災保険であっても国際的な再保険ネットワークとのつながり、そのための保険実務的なスキルを備えた経営者の存在である。トップの門野重九郎は損害保険の専門家ではない。そこで保険実務的には、大倉組保険部の幹部である常務およびその補佐のスキルに大きく依存する。逆にいえば、日清火災には、保険実務の能力に長けた人材はいなかったのかもしれない。買収時における日清火災の営業成績は取るに足らないものであった。そこで、火災保険市場で一定のプレゼンスを示すためには、とりあえず大倉関係の事業を対象として法人営業が重要となったはずである。個人物件を伸ばすためには、保険代理店ネットワークを構築することが肝要であった。代理店網については、日清火災からの遺産を活用することが可能だったはずである。ともあれ、大倉火災は、大倉組保険部という潜在力と日清火災の既存の施設の両方を活用して、地道に市場を開拓してゆくしかなかった。

3.2 大倉火災の経営分析

ここでは、大倉火災の営業報告書をもとにして、ささやかな経営分析を試みることにする。大倉火災の営業報告書は1928年を除けばすべて入手可能である。ここでは、営業報告書に記載の損益計算書について検討する。周知のように損益計算書は、保険営業の年度ごとの業績状況を反映するものである。ただし、保険営業の業績を知るには、収入保険料収入、再保険関係の収支および保険金をはじめとする支出の詳細が明らかでなければならぬ。その意味では、損益計算書の数字だけでは、保険営業の内容にまで知ることができない。このような制約があるということを知ったうえで、大倉火災の営業状況の推移について検討する。

図Ⅱ-4 大倉火災の総収入（積立金と備金を控除）の推移, 1930-1943年



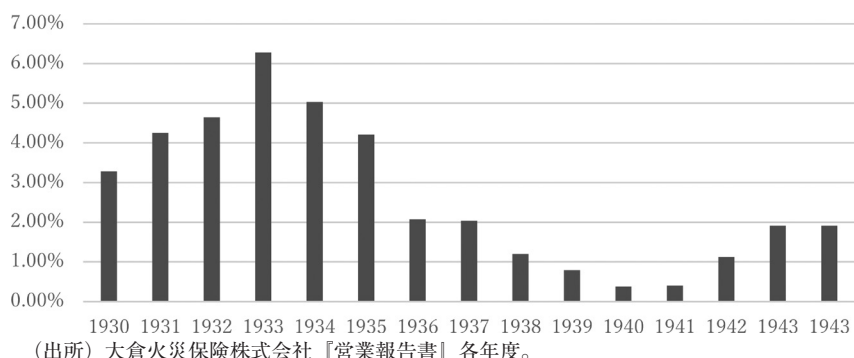
最初に営業報告書に記載された損益計算書について特記すべきことについて言及したい。買収した1927年の数字はわかるが、翌年の1928年の損益計算書が入手できないため、1930年以降との連続性がない。1927年と1929年をあえて比較すれば、総収入と総支出の規模感が1929年の半分であるのに対して、収支残と責任準備金の金額については、1929年に比べて遜色がない。総収入に対して収支残が多いということは、リスクに対するリターンが多いことを連想させる。また責任準備金は、引き受けたリスクに対する備えとして一定の計算式によって算出するものであるから、引受リスクは1927年と1929年で大きな違いがないということ想像させる。ただし、損益計算書の数字に対する信頼性を考えると、簡単に結論づけることはできない。さらに肝心の1928年に損益計算書が欠落しているため、この間に何がおこったのかを知ることはできない。

さらに形式的な点として、1929年から1932年の間は、収入の部には「当期総収入金」が記載されているだけであり、内訳が示されていなかった。1935年以降には、前期責任準備金と前期支払備金が記載されているが、1933年から前期責任準備金が記載され、前期支払備金が記載されるのは1935年以降である。図Ⅱ-4は、当期総収入金から前期責任準備金と前期支払備金を控除した金額の1930年から1940年までの推移を示したものである²⁵⁾。

これによれば、1937年からの準戦時体制に移行以降、金額的にいって事業規模が急激に拡大したことがわかる。この傾向は、大倉火災一社にかぎることではなく、損害保険会社一般にいえることである。ともあれ長期的に見た場合、準戦時体制移行の強い傾向によって、大倉火災の昭和初期の経営状況が見えにくくなっている。

そこで、いくつかの項目（収支残、責任準備金、支払備金）の当期収入金に対する比率の推移をみてみようとおもう。基準とする当期収入金には、前期責任準備金および前期支払備金を含まない金額とする。1928年の損益計算書が欠落しているため1930年から1943年の

図Ⅱ-5 大倉火災 対当期収入利益金比率, 1930-1943年



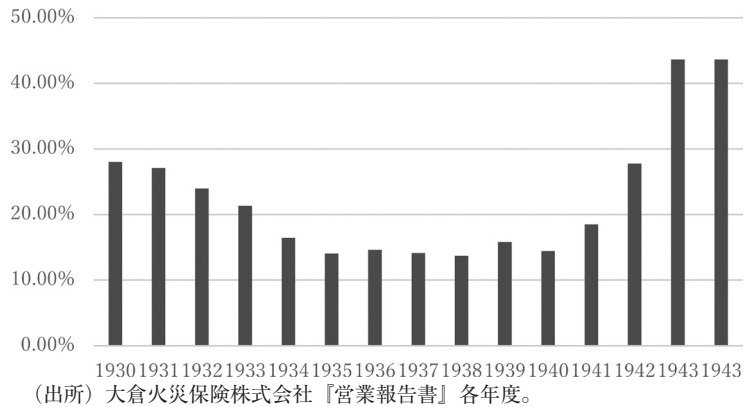
時期となる。また当期収入金は、同社の営業活動を反映したものであり、経営側が勝手に鉛筆を舐めることができにくい数字なので比率算出のための基準とした。

図Ⅱ-5は、利益金の推移を示したものである。金額ベースではわかりにくいですが、当期収入金に対する比率で見ると、1933年をピークにして、1940年まで低下し、1941年後に少し上昇するという傾向を見せている。利益処分のために利益金を確保することは重要なので、1935年ぐらいまでは無理しても（つまり比率を高めたり維持したりしても）利益金を捻りだしていた。しかし準戦時体制になるころから、図Ⅱ-4にみるように、収入金が急に増大したため、比率を落としても利益処分にまわす金額を確保できるようになったものと理解できる。ちなみに、1927年と1929年の比率は、それぞれ11.86%と5.86%である。ただし1929年の数値は、当期収入金に前期責任準備期を含む数字であるため、実際よりも低めの比率となっている。これらのことから、大倉火災の1930年以降の利益金比率は、合併直後よりもおしなべて低かったことが明らかとなる。このことは、保険募集推進コストの割には、収入保険料増収の勢いがなかったと示すものと推測することができる。

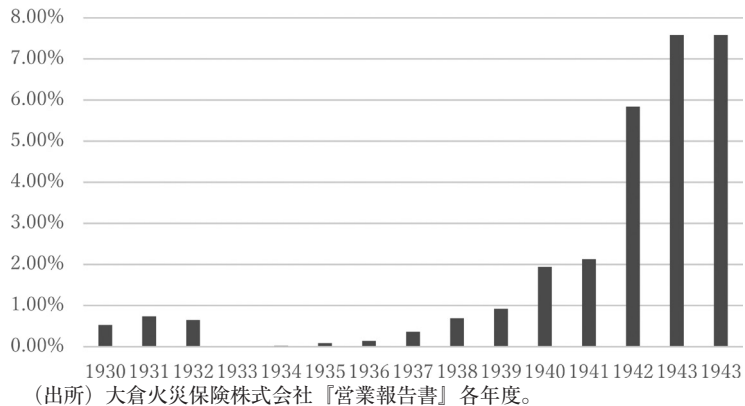
図Ⅱ-6は、責任準備金比率の推移を示したものである。責任準備金とは、保険会社が将来の保険金支出に備えるために蓄積しておくべき資金である。その性格から貸借対照表では負債の部に計上される。保険会社は、引き受けたりスクに対して一定の計算式に従って算出される額を積み立てる必要がある。法定責任準備金はその金額の最低限度であるが、保険会社はさらに任意積立金をつんで担保力の強化をはかることが出来る。同社の責任準備金の内訳がわからないので、確かなことはいえない。しかしながら推測できることは、1930年から1936年まで比率を低下させた理由は、収入保険料の増加が大きくなかったか、利益金捻出のためかのいずれか、または両方だったのではなかろうか。

ちなみに、1927年は78.03%であり、1929年は31.25%である。1929年の当期収入金には前期責任準備金を含むので、実質的にはもっと大きな比率となるはずである。このことから考えると、大倉火災は、責任準備金を少なめに計上する、言い換えれば「過小資本」による

図Ⅱ-6 大倉火災 対当期収入金責任順位金比率, 1930-1943年



図Ⅱ-7 大倉火災 対当期収入金支払備金比率, 1930-1943年



保険引き受けを行なう傾向にあったことが推測できる。なお 1941 年から比率が急上昇するのは、戦時期にはいって国際的な再保険ネットワークと分断されたことによって、損保は国内でのリスク分散しか許されなくなったことから、責任順位金の積み立てが要請されたということが原因であろう。

最後に支払備金の比率の推移を示したのが、図Ⅱ-7である。支払備金は保険に特有な概念なので、ここで簡単に説明しておこう。保険契約では、保険期間内に生じた保険事故に対して約定の保険金を支払うことになっている。保険実務では、保険期間内に生じた保険事故についてすべてが保険期間内に保険金が支払われるわけではない。保険事故の調査などがあって後に保険金支払がおこなわれるためである。支払備金とは、保険事故が生じ、あるいは生じると見込まれているにもかかわらず、まだ保険金支払が行われていない場合に、その支払いのためにあらかじめ準備しておくものである。よって損害保険会社は通常の経営におい

て支払備金を積まないことはありえない。ところが、図Ⅱ-7によると1933年は計上されておらず、1934年は650円計上されているにすぎない。ちなみに1927年には支払備金を計上しておらず、1929年は0.52%である。1929年は前述の理由で比率が過小評価されているが、それにしても1940年以降の水準と比べると高い比率とはいいがたい。

図Ⅱ-6および図Ⅱ-7を見る限り、日清火災を買収後、準戦時経済に至るまでの大倉の保険経営には、損害保険の専門的なスキルをもった経営者が欠落していたのではないかと思われる。大倉組保険部の幹部が常務として保険実務にあたったようであるが、保険代理店としての機能と元受保険者としての機能は明らかに異なっており、またそこで必要とされる保険スキルも当然にして異なるものであった。住友の扶桑海上、三井の大正海上などは、東京海上から人的な支援をえて設立されていた。安田の帝国海上は、保険学者の村瀬春雄が支配人であった。財閥系ではないが、神戸海上や横浜火災は、高等商業出身の優秀な学生を採用し、国際的な再保険関係を築くように努めていた。これらの先行事例を前にして、大倉組は損害保険会社としての組織能力を高めるような意思決定がなかったように思われる。

以上、営業報告書レベルの分析では、大倉火災の経営分析が十分にできたとは言いかねる。しかしながら、保険実務的な観点から損益計算書を分析すると、大倉火災が他の有力損保に対して有力な競争会社とはなっていなかったことが判明する。もっとも結論を急ぐ必要はなく、大倉史料などによるさらなる検討から、最終的な結論を導くことにしたい。

3.3 損保会社としての組織能力

ここでは、主要財閥との比較で大倉と保険事業との関わりの特徴を整理する。前述したが、あらためて要約すれば、三菱と保険事業のかかわりは、東京海上から始まっており、三菱財閥にとって保険事業は重要な産業だった。三井は、三菱同様の東京海上にも一定の関わりがあったが、むしろ三井物産の活動の中で、保険代理店としての機能を十分に展開した。そのため三井財閥は当初保険会社を所有していなかった。この方針が転換したのは大正期である。東京海上の支援を受けて大正海上を設立して損害保険元受事業に進出し、生命保険も零細会社を買収して、三井生命とした。住友財閥は、ほとんど三井と同様で、損害保険にあつては東京海上の支援で扶桑海上を設立し、生命保険では零細会社を買収して住友生命とした。安田だけは、他の三財閥を若干異なり、日本で最初に営業を開始した火災保険会社である東京火災に資本参加するかたちで同社を支配し、また海上保険では帝国海上を傘下に加えた。他方、生命保険事業については、共済五百名社を発展的解消した共済生命を安田家の事業に加えた。

大倉組と保険とのかかわりは、大倉組保険部での保険代理店活動だった。この活動の中心は英国の主要火災保険会社の日本への営業進出を助けることだった。日本の火災保険市場は競争的で不安定だったことから、外国火災保険会社は直接進出するには危険が大きかった。

にもかかわらず、工業化の進展とともに法人物件のニーズは高まっており、高額な物件も数多くなったため、共同保険の形式が採用された。そこに、外国の火災保険が参加することによって、国内会社としては担保力が増すというメリットがあり、また外国会社にとっては国内ビジネス参入という希望がかなえられることになった。この仲介をしたのが、大倉組保険部であった。

大倉組が保険代理店のみならず、損害保険元受に進出しようとした動機は明確ではないが、三井や住友の動向が少なからぬ影響を与えた可能性がある。結果的には、損害保険会社の新設ではなく、既存の日清火災の買収という形で、損害保険の元受事業への進出をなしたためである。三井と住友と比較すれば、タイミング的には少し遅れていたこと、さらに新設会社ではなく買収ということが異なっていた。さらに多角化に費やした費用の面においても、三井と住友のそれとは比較にならないほど小さいものであった。

大正海上や扶桑海上が、それぞれに近代損害保険会社として組織能力を構築していったのに対して、大倉火災に同様の傾向を見ることは難しい。このことは、大倉組にとって、金融機関とはどのような意味をもつものであったのかということを考えさせる事実である。

4. 今後の研究

最後に、本稿の課題について検討する。本稿の課題は、「大倉史料を前提とした、今後の大倉火災研究の可能性」を探ることであった。

大倉火災の研究は、わが国損害保険史の中においては、同社のシェアから重要性は小さい。しかしながら、大倉火災の研究に意味ないわけではないと思う。それは次の二点からいえることである。第一に、大倉火災の「源流」である大倉組保険部のわが国損害保険市場における重要性である。第二に、大倉研究において大倉の金融機関進出の意義を知るうえで、唯一の事例ともいえる火災保険への進出が重要であると思われることである。

第一点を補足すれば、大倉は明治初期からロンドンに支店をおいて活動を始めたが、当時のロンドンは保険ビジネスの世界の中心地であった。英国会社の保険代理店は、語学力の他に保険契約に関する知識が必要とされたが、保険経営自体のスキルは必要とされない。他の仲介ビジネスからみるとやや特殊ではあるが²⁶⁾、大倉組が保険代理業を引き受けることは不自然ではなかった。英国保険会社の東洋への進出において、大倉組保険部の果たした役割は小さくないものと考えられる。しかしながら、わが国の保険史において、その重要性は十分に解明されているとはいえない。その理由は、史料的な制約である。大倉史料によって、大倉組保険部の事業活動が明らかにされれば、その意味で、わが国の保険史に大きな貢献をするものと期待される。

第二の点については、大倉の事業についてより包括的な理解に到達するためには、大倉組

と金融機関とのかかわりについて知ることが重要であると考えられる。保険をはじめとする金融機関が大倉にとって重要でなかったとしたら、なぜ重要でなかったのかを考える必要がある。また重要であるとしたら、なぜ進出することができなかったのかという問いに答える必要がある。いずれにせよ、古くて新しい課題かもしれないが、大倉にとって金融機関な何だったのかという問いについて考える際に、大倉火災の研究が役に立つのではないかと考える。

大倉火災（あるいはその前身の大倉組保険部）の研究の意義はあるものと考えているが、これらの課題に対して、大倉史料がどの程度役にたつのかは現時点においてまだ見通すことができない。本稿で利用した営業報告書記載の財務関連諸表の補完が可能だとすれば、大倉火災の財務状況についてより正確な結果が得られるだろう。また大倉組の事業の保険引き受けに大倉火災がどの程度役に立ったのかが明らかになれば、大倉火災を買収したことの意味づけを多少できるかもしれない。火災保険および海上保険は、あらゆる事業活動にかかわるので、各事業から多面的に考察する必要がある。

注

- 1) 英国の研究事情については、筆者が所蔵する社史に加えて、H.A.L. Cockerell and Edwin Green, *The British Insurance Business, 1547-1970*, Heinemann, London, 1976 を参照した。
- 2) B. Supple, *The Royal Exchange Assurance. A History of British Insurance 1920-1970*, Cambridge U.P., 1970., Clive Trebilcock, *Phoenix Assurance and the Development of British Insurance*, Cambridge U.P., 1985.
- 3) 独占といっても、日本企業が一社であったということであり、強力な外国の競争相手が東京海上と海上保険営業をめぐって競争していた。初期の東京海上は、外国の競争相手に対してほとんど歯が立たなかったが、たびたびの政府の援助を得て、自立していった。
- 4) 安田は火災保険では、東京火災という会社を支配していた。同社は、日本における最初の火災保険会社であるが、後発の法人物件に強みを発揮した明治火災に対して後塵を拝していた。かようにして苦境に陥った東京火災は、安田の資本参加を得て有力火災保険会社に成長した。
- 5) 日本海上は、1896年に設立された海上保険会社である。
- 6) わが国最初の保険監督法は1900（明治33）年に施行された保険業法である。同法は、保険業を生命保険事業と損害保険事業の二つに分け、兼業を禁止した。厳密に言えば、生命保険事業は、生命保険の再保険という損害保険の営業だけは認められている。
- 7) 海上保険においても沿岸貿易や内陸水上運送のためのビジネスはあった。この種の海上保険では、英文ではなく邦文の保険約款が用いられた。ただし、国際貿易の進展とともに、内国海上保険の重要性はきわめて小さくなっていった。
- 8) 火災保険会社の中には、海上保険営業の免許の認可を得ていた会社もあったが、実際には名目だけの兼業であって、海上保険営業を行っていない会社が存在した。
- 9) Takau Yoneyama, 'The Great Kanto Earthquake and the Response of Insurance Companies: A Historical Lesson on the Impact of a Major Disaster', *Hitotsubashi Journal of Commerce*

- and Management* 43 (2009), pp. 11-26. なお掲載の図Ⅱ-1～図Ⅱ-3, および表Ⅱ-1～表Ⅱ-3 および関連する記述はこの論文からの引用である。
- 10) この「大きな分け前」の背景には、先行企業としてより多くの契約を獲得できたことに加えて、一番手企業としての高い組織能力があった。つまり、多くの契約を獲得するために必要十分な海外との再保険ネットワークを構築しており、それだけ引き受け能力が高かったことによる。
 - 11) 外国火災保険会社は、保険料の返還という対応を行った。また小口火災保険を専門としていた数社の動産火災保険会社は、普通火災の保険業者とは別個の対応を行った。
 - 12) 経営史家チャンドラーの『スケール・アンド・スコープ』[Chandler, A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard U.P., 1990 (安部他訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1993年)]は、第二次産業革命から第二次世界大戦終了までの時期における大企業発展の歴史的論理をアメリカ大企業の事例で確認し、それを下敷きとしてイギリスおよびドイツの大企業発展の特徴を明らかにした著作である。多くの示唆にとんだ知見がちりばめられているが、大企業が独占企業とならずに、寡占企業でとどまることを歴史的に実証したことは、独占資本主義論の想定に反証を提示したものとして貴重な研究である。
 - 13) 「大倉組が日清火災買収：「大倉火災」設立」『大阪朝日新聞』1927年11月10日（神戸大学附属図書館新聞史料より閲覧）
 - 14) 「純P／収保P比率」〈1の場合、再保険比率が「相対的に高い企業」であり、「純P／収保P比率」1の場合、再保険比率が「相対的に低い企業」である。
 - 15) なお海上保険専営会社の他、明治火災のように法人契約の比率の高い損害保険会社は、再保険の利用率が相対的に大きい傾向にある。
 - 16) 再保険を利用することによりコストがかかるため、ハイリスク・ハイリターンを求めて、大きな元受を引き受けたのであろう。保険経営に問題が生じていた可能性が高い。
 - 17) それ以外の会社の名称に「火災」のつくものが多いが、この時期には、ほとんどすべての火災保険会社が海上保険に進出していた。
 - 18) なお小樽火災運送火災保険会社が、再保険なしですべてを元受けしているが、これは、あらゆる状況を考えても異常な経営であるといえる。経営的問題等により、再保険契約を得ることができなかったというのが実情であろう。
 - 19) Norwich, Commercial Union, Platine の三社。イギリスにおいて、必ずしも三大火災保険会社と認識されているわけではないが、いずれも経営基盤のしっかりした会社である。大倉組は、明治維新後いち早くロンドンに代理店を設置した。このことは、英国損保会社の東洋代理店の締結をするうえで重要であったものと考えられる。
 - 20) 『大阪朝日新聞』1927年11月10日付記事。
 - 21) 社名は、ひきつづき扶桑海上とし、住友海上と変更しなかった。これについては、三井が設立した会社が正海上のまま、三井海上としなかったこと共通である。再保険契約などをとおして各社の関係性が重要となる海上保険営業において、「住友」「三井」の財閥名を称することがはばかれたのかもしれない。
 - 22) 新設会社の設立支援は、それ以外の様々な思惑によって行われたものと思われる。例えば、大阪商船など関西資本を糾合して誕生した大阪海上保険株式会社への対抗という意図もなかったわけではない。
 - 23) 海上保険は、国際的な再保険ネットワークが充実しており、国内市場も東京海上が善くコント

- ロールしていたことから、火災保険業務よりもローリスク・ローリターンのビジネスであった。
- 24) この点は、安田生命の社史（たとえば安田生命保険株式会社編『六十年史』ゆまに書房などを参照）等では確認することができない。決定的な証拠ではないが、同社の資産運用成果が乏しいのは、安田保善社が運用を引き受けているからだという、当時の保険ジャーナリスト指摘がある。稲見泰治『保険はどこへ』文雅堂書店、1926年、28-32頁。
- 25) 責任準備金と支払備金を控除した金額としたのは、たんに連続性を保つためである。
- 26) 他の代理契約とくらべて最も特殊なことは、代理店と元受保険者との間のカネの流れが複雑なことだろう。保険事故が生じた場合に現地で支払う必要があるため、代理店貸しというかたちで一定の資金が代理店に滞留する。代理店手数料は代理店貸しなどの勘定を清算してのちに生じるものである。

主要な参考文献

稲見泰治（1926）『保険はどこへ』文雅堂書店。

日本経営史研究所編（1979/1982）『東京海上火災保険株式会社百年史』上巻／下巻。

安田生命保険株式会社編（米山高生解説）（2024）「六十年史（安田生命保険株式会社）」ゆまに書房。

Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard U.P. (安部悦生, 工藤章, 日高千景, 川辺信雄, 西牟田祐二, 山口一臣共訳『スケール・アンド・スコープ：経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993年)。

Cockerell, H.A.L., and Edwin Green (1976), *The British Insurance Business, 1547-1970*, Heinemann, London.

Supple, B. (1970) *The Royal Exchange Assurance. A History of British Insurance 1720-1970*, Cambridge U.P.

Trebilcock, Clive (1985), *Phoenix Assurance and the Development of British Insurance*, Cambridge U.P.

Yoneyama, Takau (2009) 'The Great Kanto Earthquake and the Response of Insurance Companies: A Historical Lesson on the Impact of a Major Disaster,' *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 43, pp. 11-26.

(米山高生)

Ⅲ 製麻業と大倉組

本稿の課題は、大倉喜八郎および大倉組が、日本製麻業の展開においてどのようにかかわっていたかを明らかにすることである。

大倉組は、大倉喜八郎が幕末に江戸で開業した乾物店、銃砲店を起源とする。明治期にはいり、大倉組商会（1873年）を設立され、20年の貿易・商事事業展開を踏まえて、1893年に合名会社大倉組につながっていく¹⁾。1911年になると、大倉系の商事、土木、鉱業を統合する形で株式会社大倉組が設立され、この時、従来の合名会社大倉組は管理機関になった²⁾。合名会社大倉組は形式的・事務的な管理機関ではあるが、実質的な「本社」は大倉喜八郎であった³⁾。「大倉組が個人企業の形をとるか、あるいは会社形態をとるか、またそれを合名会社とするか、あるいは株式会社にするか、さらにまた一つの会社にまとめておくか、あるいはいくつかの会社に分けるか、それはそのときどきの方便として選択され」、大倉組の重要な事業活動は大倉喜八郎が決めていた⁴⁾。その大倉喜八郎が合名会社大倉組の頭取の地位を息子の大倉喜七郎に譲るのは1924年である。その4年後の1928年に大倉喜八郎は没した⁵⁾。

合名会社大倉組の投資先企業を支配（大倉系の出資比率や重役の派遣など）の観点から分類し、1931年3月末時点における状況を見ると、直系会社4社、直轄会社9社、傍系会社10社、関係会社23社、諸会社91社で、合計137社であった⁶⁾。製麻業の関連でいえば、91社ある諸会社の中に帝国製麻株式会社（大倉組の持株割合3.47%）と奉天製麻株式会社（大倉組の持株割合3.33%）との2社があった⁷⁾。大倉組が所有する製麻会社2社の持株割合は高いといえる。また、後述のように大倉喜八郎は、安田善次郎と渋沢栄一とともに日本における近代的製麻業の成立の最初の段階からかかわっており、さらに「日清戦争後から始まる不況時のカルテル、それに続く日露戦争後のカルテルの結果⁸⁾」として1907年に成立した帝国製麻株式会社については、「合併成立に力を効したるの外、現に取締役又は大株主として、重きを其の事業の上に為して居」た⁹⁾、と評価される。

大倉組関連の二つの製麻会社のうち、帝国製麻は亜麻を原料とする製麻業の企業であり、奉天製麻は黄麻を原料とする製麻業の企業である。麻類には、茎から繊維が取れるものと葉から繊維が取れるものがあり、亜麻（フラックス）、黄麻（ジュート）、苧麻（ラミー、からむし）、大麻（線麻）、苧麻（市皮、きりあさ、青麻）、洋麻（ケナフ）などが前者に含まれ、後者にはマニラ麻、サイザル麻、マオラン（ニュージーランドヘンプ）などが含まれる¹⁰⁾。このうち、比較的用途が多いのは、亜麻、黄麻、苧麻、大麻であり、苧麻と大麻は古くから日本でも栽培されてきたが、亜麻と黄麻は明治期になってから日本に導入された¹¹⁾。

これらの麻類から作られる製品をみる¹²⁾と、苧麻からは漁網糸、絹麻着尺、蚊帳、上布

などが作られ、大麻からは芯縄、ロープ、混紡原料などが作られる。また、黄麻からは麻袋（南京袋）、ヘシヤンクロス、括糸などが作られる。苧麻・大麻・黄麻にくらべ、亜麻の用途は広い。亜麻の用途は大きく織布と製糸に分けられるが、織布はさらにリンネル類とズック類に分けられる。ズック類には陸海軍の天幕、雨覆、担架地、水囊、軍艦用帆布、波除け、ハンモックなどの軍需品や防火用ホース、消防装束、火夫服などが含まれ、リンネルのうち、エアロリンネルは飛行機の翼布用に使用される。製糸の場合は、麻布蚊帳、漁網、畳糸、行李編糸、縫糸、馬具や帆布の縫糸などが含まれ、縫糸のうち、陸海軍用の靴縫糸は亜麻糸でなければならない。こうした亜麻を原料として作られる製品をみると、亜麻は、民需もあるが、軍需として広範に使用されることがわかる。

亜麻工業は、日清戦争を契機に脚光を浴びたが、黄麻工業においても日清戦争時に梱包用布、馬具用布、麻袋、荷造り紐といった軍需品の需要が増加しており、亜麻・黄麻の軍需品として側面が目される¹³⁾。なお、麻袋は米、砂糖、雑穀類、セメント、肥料などの輸送に不可欠であるだけでなく、戦争となれば、塹壕の土囊にも欠かせないものである¹⁴⁾。

日本における製麻業の中で、亜麻・黄麻を利用したものは近代的製麻業であり、苧麻・大麻を利用したものは伝統的製麻業である。日本における典型的な伝統的製麻業である滋賀県の近江麻布産業は苧麻を原料とする製麻業であり¹⁵⁾、問屋制家内工業であった¹⁶⁾のに対し、亜麻・黄麻を原料とする製麻業は、工場制近代産業として明治期に導入された¹⁷⁾。とりわけ近代産業としての製麻業の展開を主導したのは亜麻産業¹⁸⁾であるが、亜麻産業については、先行研究の蓄積がある。

まず、日本の亜麻産業の始まりから戦後初期までの時期における亜麻産業の展開過程を詳細に紹介している日本繊維協議会編（1958）が目される。日本繊維協議会編（1958）は、黄麻産業についても明治期における始まりから戦後初期までの展開過程を小史として描き出しているが、1930年代以降に日本の亜麻産業の原料供給地として登場する植民地についてはごくわずかに言及した程度であり、植民地における亜麻資源開発のあり方の解明が課題として残されていた¹⁹⁾。こうした先行研究の残された課題を踏まえて、李（2023a）は、亜麻資源開発の視点から、主要3植民地（朝鮮、台湾、「満州」²⁰⁾）における亜麻の試作から農家による亜麻栽培に移る過程を明らかにし、帝国日本圏内における亜麻資源開発の歴史像を示している。

一方、近代産業としての製麻業の展開には、大倉喜八郎、渋沢栄一、安田善次郎といった財界の大物がかかわっていることが注目され、先行研究において、これら財界の大物と製麻業の関連性について整理している。日本繊維協議会編（1958）は、明治期に始まる日本の亜麻産業において、カルテルが繰り返されながら帝国製麻が設立される過程の詳細を紹介しており、そこでは、大倉喜八郎、安田善次郎、渋沢栄一が繰り返し登場する。他方、小倉（1979）と由井（1986）は、江州商人と安田財閥の文脈から製麻業をまとめている。

すなわち、小倉（1979）は、江州商人の努めにより形成された亜麻産業が安田善次郎・大倉喜八郎に取られていく過程として描く。亜麻産業の成立からかかわった大倉喜八郎・安田善次郎・渋沢栄一にとっての亜麻産業は投資対象であり、亜麻糸を日本の製麻業に持ち込んだ功績は、日本に亜麻産業が導入される最初の段階から関与してきた多数の江州系麻商に負うべきだとする。江州商人が亜麻産業において相対的地位が低下したのは、江州商人が金融資本を利用することが得意ではないためであるという。

由井（1986）は、安田財閥が製麻業への出資から支配へ進展した過程として整理している。「出資から支配」の要旨とまとめておくと、安田財閥がかかわった製麻会社は下野製麻—日本製麻—帝国製麻といった形で合併を繰り返していく（表Ⅲ-1 参照）。下野製麻が設立される際、安田善次郎は渋沢栄一と大倉喜八郎を誘い一緒に出資している。日本製麻が成立する1903年時点で、安田善次郎は大倉喜八郎と同様に顧問に就いたが、安田善次郎の主導下で、社長は空席となり、専務取締役には安田善次郎に近い鈴木要三²¹⁾を、支配人には安田銀行の社員宮内二朔を充てた。1906年から安田財閥は日本製麻の株式の買い増しを続け、帝国製麻が設立する1907年には、安田家は大株主となる。そして、大量の持株を背景に、社長に安田善三郎が、支配人には宮内二朔が就任する。こうして帝国製麻は安田財閥の直系会社となる。安田善三郎が帝国製麻への支配と経営の意思があったという。

大倉喜八郎（あるいは大倉組）も亜麻産業が日本に導入される最初の段階からかかわり、後の帝国製麻の取締役を長く務めるなど、日本の亜麻産業と深いかかわりがあるが、大倉喜八郎（あるいは大倉組）と製麻業の関係はまだ江州商人と製麻業との関係、または安田財閥と製麻業の関係のように十分に明らかにされていない。それでは、日本製麻業の展開において、大倉喜八郎（あるいは大倉組）は何だったのか。この点を明らかにすることは、日本における製麻史の全体像を解明する上で重要な課題である。

以下の1.では、日本における近代的製麻業の概要をまとめ、2.では、亜麻産業の展開において、大倉喜八郎（および大倉組）がどのようにかかわっていたかについて述べる。3.では、大倉喜八郎（および大倉組）がもう一つの近代的な製麻業である黄麻産業とどのようにかかわっていたのかについて整理する。

1. 近代的製麻業の概要

1.1 亜麻産業の展開

作物としての亜麻が日本に導入された時期は1867年である。1874年になると、ロシア公使榎本武揚（当時）がロシアの亜麻種子を日本に送り、北海道開拓長官黒田清隆（当時）が札幌屯田兵に試作栽培させた。試作が成功し、それまで大麻を栽培していた開墾地に亜麻を栽培するようになる。それ以降、北海道は一貫して日本で最も重要な亜麻産地であった²²⁾。

表Ⅲ-1は、亜麻産業の展開の概要についてまとめたものである。

1884年に近江麻糸紡織会社が創設され、1887年には北海道製麻株式会社と下野製麻会社が設立された。企業形態をみると、設立当初、近江麻糸と北海道製麻は半官半民の企業であり、下野製麻は民間企業であった。ただし、当時内務省技師だった吉田健作がこれら3社の設立にかかわっている。吉田健作は、官命を受け、1878年にフランスに留学して亜麻紡績を専攻し、1881年に日本に帰ってきた人物である²³⁾。

1896年にこれらの3会社と異なる経緯で日本織糸株式会社（1902年に大阪麻糸株式会社に改称）が創立された。日本織糸は当初は苧麻工業を計画していたが、計画を変更して1898年に大麻・亜麻紡績工業として開業した²⁴⁾。

亜麻産業は、新しい会社が次々と設立され、発展をみるが、亜麻製品の需要には波があり、軍需品という特性のため、日清戦争、日露戦争、第一次世界大戦、関東大震災の復興時には亜麻製品の需要が増加するが、特需がなくなると不況となる²⁵⁾。そのため、表Ⅲ-1でも確認できるように、戦争が終わった後は合同販売や企業合併などが行われ、1907年には帝国製麻株式会社が成立する。しかし、「他方では新規参入企業も常に存在した。第一次世界大戦時には輸出特需により新規参入企業だけでなく、亜麻産地である北海道では農家自家製線組合や繊維会社が勃興し、亜麻産業における帝国製麻株式会社による1社独占体制は確立されなかった。第一次世界大戦後再び合同販売や企業合併が進むが、関東大震災の特需の終了後に亜麻産業は深刻な不況に陥り、帝国製麻が初赤字を記録するなど、1920年代後半は亜麻産業にとっての厳しい時期であった。こうした亜麻産業の厳しい局面を変えたのは1931年の満州事変と翌年の上海事変だった。1930年代以降は戦争が続いたので亜麻製品の需要は増加する一方だった²⁶⁾。

1.2 黄麻産業の展開

表Ⅲ-2は、日本における黄麻産業の展開についてまとめたものである。

従来、日本の農村では、穀物袋や梱包要資材にはワラ工品が使用されていたため、黄麻製品は親しまれなかった。明治20年代に日本で初めて黄麻製品が作られるようになる。近江麻糸がインド産黄麻繊維を原料として亜麻用紡織機械を使って紡績したのが、日本国内で最初に製造された黄麻糸だった。1890年には下野製麻も近江麻糸と同様にインドの黄麻繊維を原料として亜麻紡織機械を利用して黄麻糸を製造した。同じく1890年に、黄麻紡織機械を利用した本格的な黄麻紡織会社である都賀浜麻布会社が設立された。原料はインド産黄麻繊維であった²⁷⁾。

日本の黄麻産業で使用する原料は、太平洋戦争以前はほとんどインドからの輸入黄麻であったが、太平洋戦争以降はインドからの黄麻輸入が不可能となった。そのため、黄麻産業においては、内地産黄麻（市皮）、中国・仏印からの輸入黄麻、さらには満州大麻（線麻）、朝

表Ⅲ-1 日本における亜麻産業の展開

年	主な出来事	備考
1884年/1886年	近江麻糸紡織会社(滋賀県下大津松本) 創立年/開業年	発起人は秋田弥左衛門ほか9名。
1887年/1890年	北海道製麻会社(札幌区北七条東一丁目) 創立年/開業年	相談役は渋沢栄一、梅浦精一、城多薫三。
1887年/1890年	下野製麻会社(栃木県上都賀郡鹿沼下府所) 創立年/開業年	発起人は安田善次郎、渋沢栄一、大倉喜八郎ほか13名。
1896年/1898年	日本織糸株式会社(大阪府西成郡) 創立年/開業年	役員は阿部市三郎ほか4名。当初は苧麻工業計画だったが、大麻・亜麻紡績工業を経営。
1894-1895年		日清戦争
1901年	4社合同販売協定	1年で解散。
1902年7月		日本織糸株式会社は大阪糸株式会社に改称。
1902年9月	近江・下野・大阪の合同販売所	近江の重役大倉喜八郎、下野の大株主安田善次郎の主導。販売所長は、安田銀行からの宮内二朔。
1903年	日本製麻株式会社(本店:東京都日本橋区品川町)	全国6工場。出資は下野85万円、近江65万円、大阪55万円。顧問:安田善次郎、大倉喜八郎。取締役:鈴木要三(下野)ほか8名。
1904-1905年		日露戦争
1907年	帝国製麻株式会社(本店:東京都日本橋区品川町)	日本製麻と北海道製麻の合併。原料自給から紡績、製織、仕上加工の一貫経営。相談役は安田善次郎、渋沢栄一。取締役社長は安田善三郎、取締役は大倉喜八郎ほか4名。
1913年	日本麻糸株式会社(栃木県鹿沼町)	下野の元重役や北海道での亜麻製線事業の経験者が参加。1919年8月に日本織物株式会社(滋賀県膳所町)を合併。
1914年	日本製麻株式会社(東京府下岩淵町赤羽)	宮内二朔が1913年に退職して、主導して作った会社。
1914年7月		第一次世界大戦
1914年7月	史上初の輸出	帝国製麻の亜麻製品をイギリスに輸出。生ダック1500反商談が成立。
1915年		帆布類、麻糸類の輸出額は100万。イギリス以外に、ロシア、オーストラリア、その他東洋方面に輸出。亜麻繊維のまま輸出され、北海道農家による自家製線組合や繊維会社が勃興。
1917年	東洋麻工業株式会社(栃木県鹿沼町)	1923年6月 東洋麻工業 と改称。
1919年	日本麻紡織株式会社(広島市外已斐町)	紋帳業有力者の西広与一郎が主導。
1920年	大正製麻株式会社(富山市外奥田村)	大阪商船の関係者。製麻事業に関連のない人が多い。
1922年	3社による共同販売所(京橋区南伝馬町)	3社は帝国製麻、日本製麻、日本麻糸。
1923年	合併、2社による共同販売	帝国製麻と日本麻糸は合併。日本麻糸の職員・従業員、鹿沼工場、北海道製織工場は帝国製麻に引き継がれる。帝国製麻・日本製麻による共同販売は続く。
1923年9月		関東大震災
1926年	2社共同販売解消	帝国製麻、日本製麻、大正製麻、3社による競争販売。
1926年下期	帝国製麻初赤字	
1927年	帝国製麻日本製麻合併	従業員の引継ぎなし。赤羽・浦和両製品工場閉鎖、北海道の19の製線工場閉鎖。生産調整のための合併。
1928年	帝国製麻資本金半減決議	大正製麻、東洋麻工業、日本麻紡織、帝国製麻の4社体制。
1930年	帝国製麻大津工場閉鎖	大津工場は45年間稼働。
1931年		満州事変
1932年		上海事変 両事変により多年の滞貨はなくなる。
1934年	好況	上海市場(イギリス、ベルギーの独壇場)へのリネン製品輸出。軍需品だけでなく、軍需インフレによる一般需要も増加。為替安による輸出好況。原料生産地の北海道では、水田増加が優先命題。
1934年4月	日満亜麻紡織株式会社	帝国製麻と日満の併存時代
1934年6月	日満亜麻股份有限公司	日満亜麻紡織株式会社の子会社で、現地法人。原料を日満亜麻に提供する。
1934年		満州で農家による繊維用亜麻栽培開始。
1935年	帝国製麻の朝鮮進出	咸鏡南道豊山に製線工場を設立。亜麻栽培1200町歩。その後、甲山工場新設、1937年亜麻面積は2400町歩。
1936年		満州亜麻面積1万1000町歩、原料工場8加工場。原料は日本内地に。
1937年	満州の亜麻増産五カ年計画	
1937年7月		日中戦争
1937年9月		軍需工業動員法の施行。麻紡績会社は軍需品工場管理令の適用。生産命令による生産体制。
1938年	帝国製麻と日満亜麻の協定	帝国製麻、日満亜麻は1:2の比率で、帝国製麻が日満亜麻に出資。原料も1:2でわけける。
1938年		北海道で亜麻栽培の非常時下の国策として増強指導。
1939年10月		価格等統制令。(一般民需品)1939年9月18日現在の価格に釘付け。(軍需品)軍の調弁価格は原価主義によるものになる。(陸海軍軍需工場事業場検査令・原価計算要綱の公布による)
1941年8月	帝国繊維と改称	帝国製麻は太陽レーヨン株式会社と合併
1941年	帝国繊維が台湾進出	亜麻工場(台中州烏日)を建設。1943年に総督府の亜麻増産計画、台中に亜麻工場5か所建設。1944年台湾製麻を合併。
1941年以降		スマトラ、ハノイ、海南島へ進出

出所: 李海訓「亜麻と帝国日本」『日本植民地研究』第35号, 2023年, 4頁。

表Ⅲ-2 日本における黄麻産業の展開

年	主な出来事	備考
1887年	近江麻糸紡織株式会社（大津）	日本で最初に黄麻糸を製造した会社。当初は在来の大麻を亜麻紡織機械を利用して紡織していたが、インドの黄麻繊維を使用して紡織ようになる。
1890年	下野製麻株式会社（鹿沼）	当初、国産大麻を原料として亜麻紡織機械をで紡織していたが、原料をインド黄麻に切り替える。
1890年	都賀浜布会社（神戸）	小泉製麻株式会社の前身。近江麻糸の元役員小泉新助による設立。黄麻紡績機械でインド黄麻を原料として本格的な黄麻紡績の開始。製品：（国内用）段通糸、梱包用布、家具下張用布、雑穀袋、荷造り用紐など。（輸出用）黄麻布、米袋、雑穀袋、砂糖袋など
1894年		日清戦争 梱包用布、馬具用布、麻袋、荷造り紐など需要激増。
1904年	小泉合名会社都賀浜印度麻工場	都賀浜布会社が改名
1904年		日露戦争 日清戦争と同様、終戦後軍需品需要激減。ただし、亜麻工業ほど打撃はなかった。綿紡工業の発展があったため、綿糸綿布輸出が増加し、その梱包用材としての黄麻布の使用量増加。満州の大豆、雑穀用麻袋輸出が増加。
1905年	第一次台湾製麻株式会社（台湾）	島内の米や砂糖用の黄麻袋を製造。
1912年	第二次台湾製麻株式会社（台湾）	島内の米や砂糖用の黄麻袋を製造。
1914年		第一次世界大戦 軍需品としての黄麻製品需要の増加
1915年	東洋麻糸紡織株式会社（大阪）	寺田財閥により設立。社長は寺田元之助
1917年	大阪製麻株式会社（兵庫県尼崎）	設立者は阿部市太郎、阿部彦太郎、茂木総兵衛など
1919年	奉天製麻株式会社（奉天）	満州大豆用麻袋製造。満蒙繊維工業株式会社として開始。1923年全焼後に改名。満洲製麻と合併
1917年	満洲製麻株式会社（大連）	満州大豆用麻袋製造。
1918年	小泉製麻株式会社	小泉合名会社都賀浜印度麻工場 改称
1931年	製麻組合の結成	台湾製麻、小泉製麻、大阪製麻、東洋麻糸紡織、満洲製麻。1934年に設立される台南製麻も加入。
1931年		満州事変
1932年		上海事変
1934年	台南製麻株式会社	島内の穀物や砂糖用麻袋製造。
1937年	遼陽紡麻股份有限公司（遼陽）	小泉製麻の資本と技術。麻袋の生産能力は600万袋
1937年	東亜製麻株式会社（上海）	
1937年		黄麻製造会社は軍の管理会社になる。 インドの黄麻原料の代用繊維として満州の線麻、中国の青麻、仏印から市皮（いちび）を輸入
1938年	3社は陸軍被服廠の管理工場に指定	小泉製麻、東洋麻糸紡織、大阪製麻
1940年		黄麻、マニラ麻配給統制規制
1941年		12月8日。日本の宣戦布告。その後の太平洋戦争以降はインドの黄麻輸入は不可能に。内地産黄麻（市皮）や中国・仏印からの黄麻輸入は若干あったが、満州大麻（線麻）、朝鮮大麻（皮麻）、内地大麻（皮麻）も使用。
1942年	海外への進出進む	東洋麻糸紡織株式会社：海南島での野生植物繊維（グレビヤスやスボンジヤス）を内地に輸送。 光州産業株式会社（朝鮮光州、東洋麻糸紡織の子会社）の設立。朝鮮産雑繊維や綿羊皮を原料とする麻袋代用品製造 小泉製麻株式会社はビルマに進出 大阪製麻株式会社はジャワに進出 東洋麻糸紡織株式会社は海南道に日支合弁の製麻会社設立 錦州紡麻株式会社設立（大阪製麻株式会社と満洲麻袋株式会社との共同設立。満州の雑穀用麻袋需要のため。1944年4月に満洲農産公社に譲渡。）
1942年	麻の統制	
1943年	帝国産業株式会社	社長は寺田元之助。同じ資本系統の東洋麻糸紡織（黄麻紡績、黄麻織布）、関西製網（ワイヤロープ、麻索、麻ロープ）、泉州織物（綿織布）、佐野紡績（綿紡績、綿織布）、4会社を合併

出所：日本繊維協議会編『日本繊維産業史』繊維年鑑刊行会、1958年、365-368頁により作成。

鮮大麻（皮麻）、内地大麻（皮麻）などを使用し「黄麻製品の代用品」を生産するようになった²⁸⁾。

既述のように、黄麻製品も亜麻製品と同様に軍需品という特性がある。終戦後には軍需品の需要が激減するため、黄麻産業は不況となる。ただし、日露戦争後は、亜麻産業ほどの打撃はなかった。綿紡工業の発展による綿糸・綿布輸出が増加し、その梱包用材としての黄麻布の使用量が増加し、さらには満州の大豆や雑穀用麻袋輸出が増加したためである²⁹⁾。それ以降も穀物輸送のための麻袋需要を満たすため、台湾（台湾製麻株式会社）や満州（満洲製麻株式会社、奉天製麻株式会社）に製麻工場が設立されるようになる³⁰⁾。

このように展開した日本の近代的製麻業に大倉喜八郎および大倉組はどのようにかかわっていたのか。この点、2.と3.で検討する。

2. 亜麻産業と大倉喜八郎（および大倉組）

表Ⅲ-1で確認できるように、日本の近代的な製麻業は、19世紀末に近江麻糸・下野製麻・北海道製麻・大阪製麻との4つの製麻会社によって担われる体制となった。大倉喜八郎は渋沢栄一や安田善次郎にくらべ、初期の日本製麻業の成立により深くかかわっている。下野製麻の創立時に大倉喜八郎は安田善次郎や渋沢栄一ら13人とともに発起人となっており（表Ⅲ-1）、3人は創業時の株主でもあった³¹⁾。渋沢栄一と安田善次郎がかかわっていない近江麻糸については、大倉喜八郎は設立当初からかかわっており、また、1896年に創立された日本織糸株式会社が1902年に大阪麻糸株式会社と改名する時点で大倉喜八郎は有力株主だった³²⁾。渋沢栄一（および渋沢喜作³³⁾）が創立にかかわった北海道製麻に大倉喜八郎がかかわったかどうかについてはまだ確認できていない³⁴⁾が、大倉喜八郎は、日本における初期の製麻業を担った4社のうち、3社には確実にかかわっており、3社の中でも大倉喜八郎がより深くかかわっていたのは近江麻糸だった。

2.1 近江麻糸の創立と大倉喜八郎

「近江に最初の製麻会社が設立された理由として、輸入代替政策を挙げられる。近江は日本の麻布生産地であったが、1880年頃から輸入亜麻糸が原糸として使用され、輸入量は年々増加した。そのため輸入代替策として、農商務省の指導の下で近江麻糸が設立されることとなった³⁵⁾。麻布は、海軍帆布用として戦闘用必需品であり、国内に製麻企業を設立するにあたり、海軍省が製品を買い上げ、農務省が設備などに協力すべきという議論もあり³⁶⁾、「兵服類を製織する」ことを工場建設の目的にするとの議論もあり、いずれにしても近代的軍制の整備に乗り出していた当時の日本の状況に呼応するものであった³⁷⁾。実際、海陸軍の麻布需要が切迫していた³⁸⁾。

表Ⅲ-3 近江麻糸会社の創立時に勧誘を受けた人

小泉新兵衛	阿部市郎兵衛	古望仁兵衛	北村兵右衛門	秋田彌左衛門
大倉喜八郎	下卿傳平	山中利右衛門	井狩彌左衛門	阿部市太郎
宇野保太郎	森彌三郎	藪田勘兵衛	浅見又藏	

出所：高谷光雄『日本製麻史』法貴定正，1907年，178頁。

当時の政府は、製麻会社を官営企業ではなく、民間企業の形態を考慮しており、直接的または間接的に民間を勧誘している³⁹⁾。表Ⅲ-3には、近江麻糸紡織会社が設立される時に勧誘を受けた人の名前をまとめている。勧誘を受けたのは全部で14名であるが、大倉喜八郎も含まれている。しかし、創立にかかわる責任者を担おうとする人はおらず、滋賀県勧業課長だった高谷光雄⁴⁰⁾が官職を辞し、近江麻糸の創立に尽力し、社長に就任する⁴¹⁾。

軍用達である大倉喜八郎が、軍需品である亜麻製品を製造する近江麻布の創設時に勧誘を受けるのは自然のことであろう。さらに以下に述べるように、大倉組は近江麻布の創設前から、イギリスから麻布を輸入しており、大倉喜八郎は、亜麻製品が優れた軍需品であることを把握していた可能性もあり、さらには亜麻製品の軍需流通も把握していた可能性がある。

大倉喜八郎は1867年に銃砲店大倉屋を開業するが、1868年には新政府軍の兵器・食糧の用達となる⁴²⁾。1869年には洋服の流行に気付き、洋服裁縫店を開業する⁴³⁾。1873年時点では兵隊服にも関心を持っていた。パリで木戸孝允と大久保利通と会った際、大倉喜八郎は「兵隊服の改善自給」の必要性を訴えていたとされる⁴⁴⁾。銃砲店と洋服裁縫店の経験から「兵隊服」に結び付いたのであろう。洋服はあまり流行せず、大倉喜八郎は製革や製靴にも注目するようになるが、製革・製靴⁴⁵⁾も「軍用」に着眼した結果である⁴⁶⁾。

帰国後、大倉喜八郎は各省（特に陸軍省）に需要品を納入する利権を獲得し、1873年10月に大倉組商會を設立する⁴⁷⁾。大倉組商會の業務内容は「外国貿易を主とし、用達・造営を行う」ことであり、1874年にはロンドン支店を設置する⁴⁸⁾。陸軍の御用としての木綿物は、大倉組がイギリスから輸入して陸軍に納めていた⁴⁹⁾。イギリスから日本に輸入するために、1883年にロンドン支店が取り扱った商品（3万8000ポンド）をみると、木綿布（347ポンド）以外にも、毛織物（1万2667ポンド）、銅・鉄・真鍮（1万333ポンド）、羊毛（4860ポンド）、藍靛（4566ポンド）、器械類（1071ポンド）、書籍（731ポンド）、器械類諸具（637ポンド）、コーク（457ポンド）、麻布（450ポンド）、硝子（394ポンド）、塗料（343ポンド）、測量器（293ポンド）、ゴム製品（165ポンド）、洋服附属品（140ポンド）、舎密品（化学品、97ポンド）、美術品（92ポンド）、洋紙（70ポンド）、写真用具（46ポンド）、水潜衣（41ポンド）などが含まれていた⁵⁰⁾。注目すべき商品は麻布であり、近江麻糸が設立される前から大倉組は麻布をイギリスから日本に輸入していたのであり、亜麻製品が優れた軍需品であることを大倉喜八郎が把握していた可能性は十分にある。

表Ⅲ-4 近江麻糸創立時の発起人と持株数

発起人氏名	持株数
秋田彌左衛門	150
高谷光雄	100
古望仁兵衛	100
北村兵右衛門	100
藪田勘兵衛	100
森彌三郎	100
宇野保太郎	100
浅見又藏	100
下卿傳兵衛	100
堀口佐吉	50
合計	1,000

出所：高谷光雄『日本製麻史』法貴定正，
1907年，185-186頁により作成。

大倉組商会の設立以降、用達の面においては、台湾出兵（1874年）と西南戦争（1877年）において陸軍用達となり⁵¹⁾、1887年には藤田伝三郎らとともに陸海軍の需要品供給を目的とする内外用達会社を設立する⁵²⁾。内外用達会社は1893年10月に大倉組商会に合体され、同年11月に合名会社大倉組が設立される⁵³⁾。その後の日清戦争や日露戦争においても大倉組は軍用達だった⁵⁴⁾。大倉組が兵器や食糧の軍需流通を把握していたことは既存の財閥研究においても指摘されることであるが⁵⁵⁾、大倉組の御用商人歴からして、亜麻製品の場合も、近江麻糸の設立以前から大倉組が軍需品の流通を把握していたとしても不思議ではない。

表Ⅲ-4には、1884年に近江麻糸が設立する時点における10人の発起人の氏名とその10人の持株数を掲げている。発起人リストに大倉喜八郎は含まれていない。ただし、『近江麻布史』に記載されている、近江麻糸設立時の発起人の名簿には、表Ⅲ-4中の堀口佐吉の氏名はなく、その他9名と小泉新兵衛、阿部市郎兵衛、山中利右衛門、井狩彌左衛門、阿部一太郎、大倉喜八郎を含む15名の氏名が載っている⁵⁶⁾。上記10人の発起人の持株数が合計1000株であるが、これは全体（2000株）の半分であり、株主数は117名だったので⁵⁷⁾、大倉喜八郎も近江麻糸の設立時の株主であった可能性はある。

近江麻糸の設立当初における製品販売はすべて大倉組が担当し、大倉組は国内でほかの製麻企業が設立されたとしてもその製品の販売は引き受けてはならず、大倉組は販売手数料として販売代金の5%を受け取ることになっていた（以下の契約書参照）。1885年に近江麻糸と大倉組の間では、以下のような契約が締結されている。契約は7年間で1期としているが、

亜麻製品の輸入代替は大倉組を通して実現させようとするものであった。この点、契約書の第1条に示されており、「大倉組に於いて官衙は勿論其他一般の需用に注目し海外輸出品代用に充て努めて販路の拡張を謀り本店は勿論各地支店に於いても同様尽力致可候事」とある。1期7年間が終わった時点で、2期の更新について協議するとした。

契約書⁵⁸⁾

今般滋賀県下近江国大津に創設する所の近江麻糸紡織会社の製品販売方ソールエゼントを東京大倉組へ依託するに付近江麻糸紡織会社委員総代高谷光雄と大倉組頭取大倉喜八郎との間に取結ひたる仮約条左の如し

第1条

近江麻糸紡織会社に製出する所の物品販売方は悉皆大倉組へ依託するに付大倉組に於いて官衙は勿論其他一般の需用に注目し海外輸出品代用に充て努めて販路の拡張を謀り本店は勿論各地支店に於いても同様尽力致可候事

第2条

大倉組は此条約中近江麻糸紡織会社の品に限り取扱縦合ひ他日内地に於て同一の麻布製造を営むものあるも決して之が販売等を引受けざる事

第3条

大倉組は実際販売代金百分の五個則百圓に付金五圓の割を以て手数料として収入可致事但製造所にて直に他へ販売し得るは随意なると雖も手数料の義は尚ほ本文の割合を以て大倉組へ支払ふものとす

第4条

製品の価格は予しめ会社に於いて定め置くと雖も時々市中の商況並に輸入品価格の比例により定価変換を要する場合には大倉組より其趣旨を申立て製造所役員協議の上相当の代価に改正し以て販売の便宜を謀るべき事

第5条

製造所は製品の見本定価を添へ予しめ大倉組へ示し置其請求に応し品質及日限等注文引請に無左支様兼て打合せ置き緩急諸官衙の注文に応すへし

第6条

普通販売品代価は買主より受取次第製造所へ回金すへし若し買人より代金不渡りの事あるとも大倉組其責に任し製造所へ損失相懸けざる事

第7条

製品定価は製造所渡直段に付各地の遠近により其運賃等を計算し代価を定め置べき事

第8条

東京へ回送する物品東京大倉組に至る迄の災害は悉皆製造所の負担たるへし大倉組にて

請取たる日よりの盗難其他の損害は大倉組の負担たるへしと雖も水火難の節は双方分担すへき事

第 9 条

大倉組に於ては官民の望に応し請負ひたる品又は請負はんとする品にして普通製品の中に無之物品にして至急を要せざるものは直に見本を添へ製造所へ照会し別に調製を請求すへき事

第 10 条

大倉組の請求により製造する物品若し製造期間を過ち或は品質を誤り夫か為めに生ずる損害は悉皆製造所の負担に帰すへしと雖も大倉組はエゼントたるを以て成へく製造所の損害を免れしめんことを務むへし

第 11 条

製造所は大倉組の請求により調製に着手中大倉組より見合せ等の儀申込み其品不用に属するときは之に該る費用は一切大倉組より支払ふものとす然れとも買主の違約等より止むを得ざる事情あるときは互に損害なきを主とし製造着手中と雖も中止することあるへし

第 12 条

契約期限は明治十八年五月より明治二十四年五月迄満七ヶか年を以て一期と定む猶第二期継続は其時の協議に由るへし

第 13 条

右約条取結びたりと雖も實際不都合の廉生するときは協議の上改正若くは増減することあるへし右之条々約定したる証として各自記名調印し一通を藏置するものなり

2.2 帝国製麻の成立と大倉喜八郎

近江麻糸は、麻布原料となる麻糸の製造と麻布の製織を行っていたが、軍需用（特に海軍用）麻布の需要が増加したため好調だった⁵⁹⁾。下野製麻と北海道製麻が設立されてからも軍部の需要を満たすべく3社とも昼夜兼行したという。日清戦争を契機に3社は事業拡大を行い、3社資本の合計は、創立時の120万円から320万円に増加し、さらには戦争景気を契機に資本金200万円の日本織糸（後の大阪麻糸）が創立されたので、製麻業界は大きく膨張したことになる。日清戦争が終わると軍需品の需要が減少し、1898-99年頃から麻製品生産過剰による競争乱売が激しさを増し、その結果としてカルテルを模索するようになる。官納帆布から始まり、1901年4月には蚊帳糸の協定が行われ、同年9月には全般的な4社合同販売協定が成立した。操業短縮は各社の生産能力の比率によって行うものとし、合同販売所を滋賀県長浜町に開設した。しかし、4社合同販売協定は、結果的に1年で解散することになった。この4社合同販売協定が失敗し、1902年から大倉喜八郎と安田善次郎の主導によ

表Ⅲ-5 近江麻糸の取締役と理事

	1888年	1892年	1898年	1902年
取締役	高谷光雄	小泉新兵衛	小泉新兵衛	高谷光雄
	古望仁兵衛	高谷光雄	高谷光雄	大倉喜八郎
			山中利右衛門	阿部市太郎
理事	藪田勘兵衛	井狩彌左衛門	井狩彌左衛門	下卿傳平
	井狩彌左衛門	山中利右衛門	阿部市太郎	小澤七兵衛
	山中利右衛門	阿部市太郎		

出所：高谷光雄『日本製麻史』法貴定正，1907年，254頁。

り本格的な打開策を模索されることになった⁶⁰⁾。

安田善次郎については「実質的な社長のように打開にのり出している」と評価されているが⁶¹⁾，大倉喜八郎はどのような役割を果たしたのか。

大倉喜八郎の場合，上記販売契約が更新されたかどうかについては定かではないし，4社販売合同協定による合同販売所にかかわっていたかどうかも不明である。しかし，日清戦争時に軍用達だった大倉喜八郎は，日清戦争後に麻製品の陸海軍需要が減少したことを明白に理解していたであろうし，1902年時点において大阪麻糸の有力株主であり，近江麻糸の重役である大倉喜八郎にとって，製麻業の不況は不都合であったことは明らかである⁶²⁾。

表Ⅲ-5は，1888年，1892年，1898年，1902年における近江麻糸の役員を掲げたものである。1902年になってから大倉喜八郎は近江麻糸の取締役に就任している。ここから大倉喜八郎と安田善次郎は協力し合い，製麻業のカルテルを模索することになる。

当時の製麻業の関係者（鹿沼工場⁶³⁾長の大河原雄吉）は，大倉喜八郎を「陸海軍官納品に縁故深く、且つ近江麻糸会社の重役」，安田善次郎を「金融方面に密接の関係深き」と表現している⁶⁴⁾。その大倉喜八郎と安田善次郎は，1902年にまずは，近江麻糸，下野製麻，北海道製麻との3社の関係者を東京に招き，「大倉氏は内外経済上の趨勢より分立の不得策と論じて合同の必要を説かれ、安田氏は銀行を以て合同を援助せん事を述べ」た⁶⁵⁾。その後，同年7月29日に，大倉喜八郎・安田善次郎は製麻会社4社の社長を東京帝国ホテルに招き，大倉喜八郎は「今日販売の競争激しき所以のものは需要供給の均衡を得ることと資金の回収を急ぐ結果である故に此の点に関して安田氏の援助に依り、大に救済の策を講ぜんとする」⁶⁶⁾と発言し，甲案「四社を根本的に合同して参百六拾万円の資本となし、一ヶ年の製造額凡そ貳百万、純益凡そ五拾万円の見込」と，乙案「合同の成立迄一手販売をなすの案にして原価の統一、製造制限、資金の供給等」との2つの4社合意案を提出した⁶⁷⁾。この会合で，安田善次郎は「金融上相当な援助を辞せざるもの」と発言しており，甲案に賛成している⁶⁸⁾。

この4社合同協議会後も連日会同を重ねたが、結局4社合同談は破断し、渋沢栄一が外遊中だったために決定困難な状況にあった北海道製麻を除く、近江麻糸、下野製麻、大阪麻糸との3社は、乙案による3社合同販売案としてまとまることになり、「一、根本的合意を目的とすること 二、販売を一手に帰せしむること 三、三社の供用金は壹百万円と定むること 四、利息は商取引と固定貸との中間を折衷して随時協定すること 五、販売所長は安田氏に一任し、販売所員を三社より選任すること 六、販売実施機を九月一日にすること」との6点について合意が得られた⁶⁹⁾。

合同販売所は1902年9月1日から開始されるが、この時に販売所長について一任された安田善次郎は、安田銀行の社員である宮内二朔を販売所支配人として送り、100万円の融資も行う⁷⁰⁾など、製麻業における安田善次郎の存在感は大きかった。

その後、合同談はさらに進み、近江麻糸、下野製麻、大阪麻糸との3社合同によって1903年7月に日本製麻株式会社⁷¹⁾が設立されることになった⁷²⁾。日本製麻の設立の際に、大倉喜八郎と安田善次郎は顧問に就任している(表Ⅲ-1)。取締役には高谷光雄(近江麻糸)、鈴木要三(下野製麻)、阿部市三郎(大阪製麻)など製麻会社3社の関係者9人が就任している⁷³⁾が、取締役社長は空席とし、代表者としての専務取締役には鈴木要三、支配人には宮内二朔が就任することになった⁷⁴⁾。1904年に鈴木要三の死去にともなう補欠選挙で安田善三郎が当選され⁷⁵⁾、安田善三郎は1905年には社長に就任している⁷⁶⁾。1906年7月の株主総会において取締役を9名から5名に減員することになり、この時に重役改選も行われたが、社長は安田善三郎であり、大倉組関連で注目されるのは、大倉象馬⁷⁷⁾が取締役5名の中の一人だったことである⁷⁸⁾。

以上から、日本製麻が設立される頃から製麻業における安田家の位置付けが、大倉家の位置付けより大きくなっていることが確認できる。

日本製麻が設立されてから日露戦争が勃発し、軍需用麻製品の需要が急増し、日本製麻も北海道製麻も好調だった⁷⁹⁾。しかし、日露戦争が終わると特需がなくなり、1907年に、日本製麻と北海道製麻が合併し、帝国製麻株式会社が設立されることになる⁸⁰⁾。この合併は、安田善次郎と大倉喜八郎、渋沢栄一との3人の相談下で容易に進行した⁸¹⁾が、合同の成立過程において大倉喜八郎が勧告や斡旋を図ったとされる⁸²⁾。日本の製麻業に多くの利益がもたらされることは、大倉喜八郎(または大倉組)の受け取る株主配当金や役員賞与金が増えることを意味する。近江麻糸の創立時の大倉組が製品販売にかかわっていたように、大倉組が帝国製麻の亜麻製品の販売にもかかわっていたとしたら、販売手数料も受け取れたのであろう。実際、帝国製麻は、設立当初から特約店制度が採用していたという⁸³⁾。

こうした合同販売、企業合併の一連の出来事について、『近江新報』は「麻糸合同の真相」と題する記事を載せている。そこでは、「大倉氏の近江麻糸会社重役に就任以来、小資会社の分立は今日の時に適せざると官納品其他に付ての不利益少なからざるを憂ひ居りしか、本

年に至り安田と謀り両氏合意の上自ら主唱者となりて四会社社長の会同を促し⁸⁴⁾ たとする。つまり、最初にカルテルを主導したのは大倉喜八郎だったのである。しかし、合同販売や会社合併が進むにつれ、金融機関をもつ安田家が人事を主導するようになり、大倉喜八郎は「商人」として利益の得られるポジションに止まっていたといえよう。

2.3 帝国製麻と大倉組

帝国製麻と大倉喜八郎（および大倉組）との関係は、役員として関係と、株主としての関係、この2つにわけることができる。帝国製麻の成立には大倉喜八郎、安田善次郎、渋沢栄一、3人ともかかわっているため、以下では、安田善次郎・渋沢栄一と大倉喜八郎の帝国製麻における立ち位置の差異に留意しながら検討する。

2.3.1 帝国製麻の役員

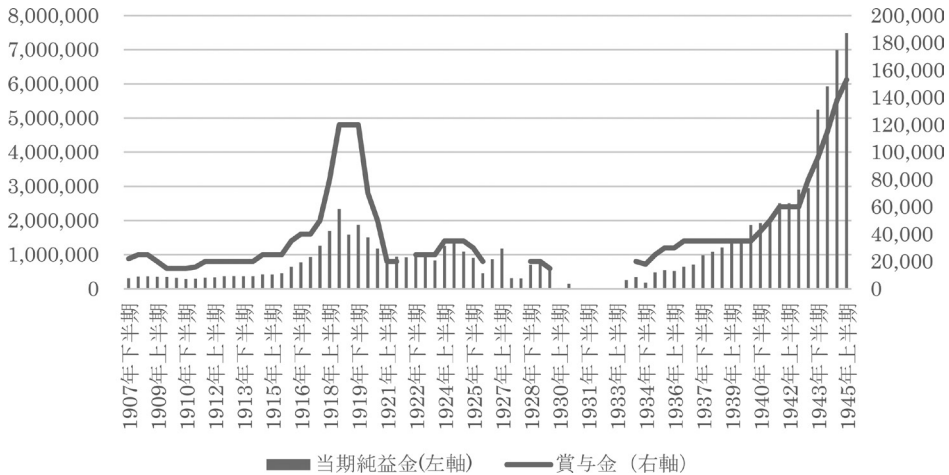
帝国製麻が設立する時点における役員を確認すると、安田善次郎と渋沢栄一は相談役に就いている。ただし、1909年1月18日付で安田善次郎は退隠のため相談役を辞任し、渋沢栄一も同年4月14日付で用務多忙のため相談役を辞任している⁸⁵⁾。

取締役社長には安田善三郎が就任し、1920年下半年⁸⁶⁾まで社長を務める。その後の取締役社長を確認してみると、1921年上半年から1922年上半年までは安田善之助⁸⁷⁾、1922年下半年から1930年上半年までは安田善助、1930年下半年から1935年上半年までは四條隆英、1936年上半年は安田善次郎、1936年下半年から1941年下半年までは安田善五郎であった⁸⁸⁾。1941年8月に帝国製麻株式会社と太陽レーヨン株式会社が合併し、帝国繊維株式会社となるが、取締役社長は依然として安田善五郎だったが、1942年上半年になると安田善五郎は取締役会長となり、1945年上半年まで務める⁸⁹⁾。戦前の帝国製麻の取締役社長は安田財閥系が占めていたのであり、製麻業は安田財閥の非金融事業として、また「投資から支配へ」展開した事業として注目されている⁹⁰⁾。

大倉喜八郎は帝国製麻が設立される際に取締役に就任し、それ以降取締役に長期間にわたり務めており、1924年10月31日に辞任した。1925年上半年からは大倉喜七郎が帝国製麻の取締役に就任し、1931年上半年まで務めた⁹¹⁾。取締役の任期満了にともなう改選において大倉喜七郎は再選されなかったのである。大倉喜八郎が帝国製麻の取締役に辞任した時期は、合名会社大倉組頭取が交替する時期と重なるが、大倉喜七郎が取締役に外されたことは、大倉組と帝国製麻との関係性が薄れたことを意味する。利益面においては役員賞与金がなくなることもある。図Ⅲ-1に示すように、帝国製麻は、利益の出せた時期においては賞与金を出していた。

図Ⅲ-1には、帝国製麻の当期純益金と賞与金の推移を掲げた。当期純益金の増減によって賞与金も変動しており、第一次世界大戦時や1930年代以降は賞与金が増加していること

図Ⅲ-1 帝国製麻の当期純益金と賞与金の推移 (単位：円)



注：1940年下半期「営業報告書」からは、賞与金は役員賞与金と従業員賞与金にわけられているが、ここでは、役員賞与金のみを示している。
 出所：帝国製麻株式会社「営業報告書」各号により作成。

がわかる。図Ⅲ-1には示していないが、帝国製麻の賞与金が当期純益金に占める割合の推移をみると、帝国製麻が設立されたばかりの頃は、当期純益金の7%程度が賞与金として処理されていた。その後1910年代までは、賞与金が当期純益金に占める割合は概ね4-6%程度で推移した。1919年だけが例外的に賞与金が当期純益金に占める割合が6%以上（上半期は7.56%、下半期は6.42%）だったが、これは、第一次世界大戦後、亜麻製品の輸出需要が減少し、純益金が減少したのに賞与金は高い水準（12万円）のままだったためである。1920年代に入ると、賞与金が当期純益金に占める割合は2-3%程度に減少した。1926年に帝国製麻が初めて赤字を経験した以降は赤字経営が多かったため、1920年代後半は賞与金のない場合が多かった。1934年以降に賞与金は復活される。既述のように、1931年の満州事変と翌年の上海事変以降、1930年代は戦争が続いたため、製麻業は好況に転じた。大倉喜七郎は製麻業が好況に転じた時期に帝国製麻の取締役から降ろされたことになる。

2.3.2 帝国製麻の株主

大倉組は帝国製麻の株主だったため、株主配当も得られていた。帝国製麻の設立時の大倉系、安田系、渋沢系の持株状況を確認してみよう。

帝国製麻の設立当初、株数は全体で12万8000株であった。このうち渋沢栄一の所有する株式数は880株だった。1909年まで渋沢栄一の持株数は880株であり、それ以降580株（1910年1月から1913年12月まで）、300株（1914年1月から1914年12月まで）と徐々に減少するようになる。1915年になると「渋沢同族株式会社社長渋沢敬三」名義での持株

数が200株であった。それ以降の株主名簿からは「洪沢」を確認できなくなる⁹²。洪沢家は早々と製麻業から離れたのである。

大倉系と安田系の帝国製麻株の持株数については表Ⅲ-6にまとめた。時代によって帝国製麻の株式総数に変動があるため、比率も示している。設立当初、個人として最も多くの株式を所有していたのは大倉喜八郎（5404株）だったが、大倉系にくらべて圧倒的に多くの株式を所有していたのは安田系だった。安田善次郎（3000株）、安田善三郎（3000株）、安田善四郎（3000株）、安田善之助（3000株）、安田善五郎（3000株）、安田善彦（2000株）、安田善衛（2000株）、安田善助（2000株）、安田善八郎（2000株）との9人で合計2万3000株（全体の17.97%）を所有していた⁹³。それ以降も安田系は帝国製麻株式全体の20%前後を所有していた（表Ⅲ-6）。

大倉喜八郎が個人として最も多くの株式を所有していたのは、近江麻糸、下野製麻、大阪麻糸などの複数の製麻会社の株式を多く所有していたためであろう。帝国製麻の設立時の株主名簿には大倉喜八郎以外に大倉象馬と大倉喜三郎が載っている。大倉喜三郎は大倉喜八郎の甥であり、帝国製麻設立時の持株数は710株であったが、徐々に減らし、第5回営業報告書の株主名簿からは名前が確認できなくなった⁹⁴。大倉象馬の帝国製麻設立時の持株数は700株であり、1943年時点における大倉象馬の持株数は2000株だった⁹⁵。

他方、大倉喜八郎が所有していた帝国製麻の株式は少なくとも1923年以降は「合名会社大倉組」の名義になっている⁹⁶。大倉系持株数は、1920年下半期には、大倉喜八郎（1万5011株）、合名会社大倉組頭取大倉喜八郎（9778株）、大倉象馬（2300株）で、合計2万7089株（全体の4.51%）であった。1925年下半期においては、大倉系持株総数（合計2万7089株、全体の4.27%）には変化がなかったが、株主名が、大倉喜八郎（1000株）、合名会社大倉組（2万3289株）、大倉喜七郎（500株）、大倉象馬（2300株）に変化した。これ以降、大倉系の帝国製麻株の持株数は減少し、1936年下半期・1939年下半期には、合名会社大倉組2954株、大倉喜七郎500株、大倉象馬1150株であり、大倉系全体で4604株（1.34%）と、その割合を減らした⁹⁷。

なお、1943年になると、株主名は大倉火災海上保険株式会社（1500株）、大倉鋳業株式会社（500株）、大倉産業株式会社（100株）、大倉喜七郎（1050株）、大倉象馬（2000株）となっており、株主名が合名会社大倉組から大倉系企業名に変化している⁹⁸。

帝国製麻の株価と配当率を確認してみよう。図Ⅲ-2には帝国製麻の株価（最高値と最低値）の推移を示した。図Ⅲ-2からは第一次世界大戦期や1930年代以降は帝国製麻の株価が上昇していたことがわかる。製麻会社の株価は戦争と連動しているのである。

図Ⅲ-3には帝国製麻の配当率を示した。1910年代後半には特別配当もあった。しかし、帝国製麻が初めて赤字を記録した1926年以降、1930年代初頭まで配当のない時期が続いた。既述のように、1931年の満州事変と翌年の上海事変以降、1930年代は戦争が続いたため、

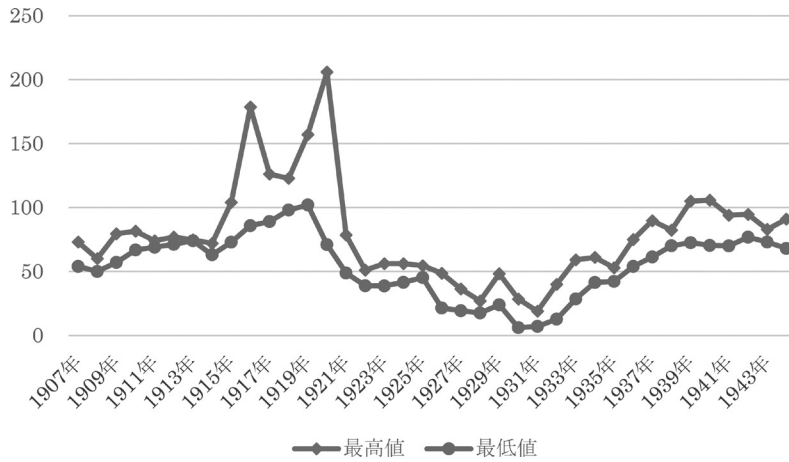
表Ⅲ-6 大倉系と安田系の帝国製麻株の持株数の推移

	株数全体	大倉系株数	安田系株数	大倉系割合	安田系割合
1907 年下半期	128,000	6,814	23,000	5.32%	17.97%
1908 年上半年期	128,000	6,604	23,000	5.16%	17.97%
1908 年下半期	128,000	6,604	23,000	5.16%	17.97%
1909 年上半年期	128,000	6,204	23,000	4.85%	17.97%
1909 年下半期	128,000	6,004	23,260	4.69%	18.17%
1910 年上半年期	128,000	5,904	23,690	4.61%	18.51%
1910 年下半期	128,000	5,904	23,690	4.61%	18.51%
1911 年上半年期	128,000	5,904	24,190	4.61%	18.90%
1911 年下半期	128,000	5,904	24,190	4.61%	18.90%
1912 年上半年期	128,000	5,904	24,190	4.61%	18.90%
1912 年下半期	128,000	5,904	22,390	4.61%	17.49%
1913 年上半年期	128,000	5,904	23,390	4.61%	18.27%
1913 年下半期	128,000	5,904	23,790	4.61%	18.59%
1914 年上半年期	128,000	5,904	23,790	4.61%	18.59%
1914 年下半期	128,000	5,904	23,790	4.61%	18.59%
1915 年上半年期	128,000	5,904	23,290	4.61%	18.20%
1915 年下半期	128,000	5,904	23,290	4.61%	18.20%
1916 年上半年期	128,000	5,904	23,290	4.61%	18.20%
1916 年下半期	128,000	5,904	24,480	4.61%	19.13%
1917 年上半年期	256,000	11,808	47,700	4.61%	18.63%
1917 年下半期	256,000	11,808	47,300	4.61%	18.48%
1918 年上半年期	256,000	11,778	47,100	4.60%	18.40%
1918 年下半期	256,000	11,778	47,100	4.60%	18.40%
1919 年上半年期	256,000	11,778	47,600	4.60%	18.59%
1919 年下半期	256,000	11,778	49,256	4.60%	19.24%
1920 年上半年期	256,000	11,778	49,256	4.60%	19.24%
1920 年下半期	600,000	27,089	121,630	4.51%	20.27%
1921 年上半年期	600,000	27,078	121,545	4.51%	20.26%
1925 年下半期	635,000	27,089	93,309	4.27%	14.69%
1933 年下半期	342,500	11,994	49,171	3.50%	14.36%
1936 年上半年期	342,500	4,604	51,869	1.34%	15.14%
1939 年下半期	342,500	4,604	63,665	1.34%	18.59%
1943 年上半年期	1,069,320	5,150	201,932	0.48%	18.88%

注：1941 年に帝国製麻株式会社は帝国繊維株式会社となる。

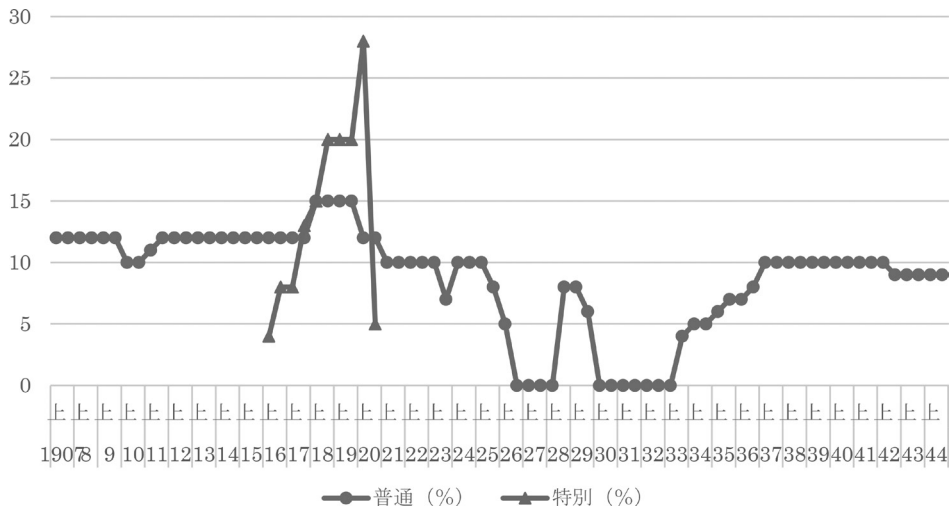
出所：「帝国製麻株式会社営業報告書」各号、南満洲鉄道株式会社経済調査会『満洲に於ける亜麻事情』南満洲鉄道株式会社、1935 年、55 頁により作成。

図Ⅲ-2 東京株式取引所における帝国製麻の株価（最高値と最低値）の推移（単位：円）



出所：帝国製麻株式会社（1959）『帝国製麻株式会社五十年史』帝国製麻株式会社，80頁により作成。

図Ⅲ-3 帝国製麻株の配当率（年率）



出所：帝国製麻株式会社（1959）『帝国製麻株式会社五十年史』帝国製麻株式会社，80頁により作成。

製麻業は好況に転じ、1933年上半期までなかった株主配当も復活し、1934年下半期には配当率4%となり、1937年には配当率は10%となった（図Ⅲ-3）。この時期における配当率10%の水準は、大倉財閥の非直系企業の配当率の中でも高い水準である⁹⁹⁾。

表Ⅲ-6からは、大倉組は1933年以降において帝国製麻株を売却していたことがわかる。1930年代以降、帝国製麻の株価も配当率も上昇したが、こうした時期に大倉組は帝国製麻の株を売却したことになる。

3. 奉天製麻と大倉組

満州では、大豆とその他の穀物の輸送用の麻袋と、これら農産物の野積のカバーとして使用されるキャンバスに麻製品の需要があった¹⁰⁰⁾。この満州における麻製品の需要に着目したのが三井物産大連支店の井上輝夫だった¹⁰¹⁾。三井系製麻会社である満洲製麻株式会社が大連に設立されるのは1917年であり、2年後の1919年には奉天に安田系の製麻会社奉天製麻株式会社が設立された¹⁰²⁾。奉天製麻は、創業時には「満蒙繊維工業株式会社」という名称だったが、1922年4月14日に火災に遭遇し、同年10月30日の株主総会において「奉天製麻株式会社」と改称することを決定し、再出発した¹⁰³⁾。当時、火災によって諸施設全部が烏有に帰したため、再起は不可能といわれていた¹⁰⁴⁾。

安田財閥は満洲製麻の設立時の筆頭株主でもあった¹⁰⁵⁾。1922年5月31日時点においても満洲製麻の筆頭株主は「合名会社保善社代表社員安田善次郎」(3000株)だった¹⁰⁶⁾。一方、渋沢栄一は満洲製麻と奉天製麻に最初からかかわっていない。大倉喜八郎は満洲製麻にはかかわっていないが、奉天製麻にはかかわっている。大倉喜八郎と渋沢栄一の黄麻産業へのかかわり方は、亜麻産業へのかかわり方ほどではなかった。

大倉喜八郎は、満蒙繊維が創業する1919年当初から6万株のうち2000株(3.33%)を持っていた。満蒙繊維は火災後に減資となり、その総株数は3万株となるが、大倉喜八郎の持株は1000株(3.33%)だった。1924年10月以降、株主名義は「大倉喜八郎」から「合名会社大倉組頭取大倉喜七郎」となったが、持株数は1933年3月まで1,000株(3.33%)であり、変化はなかった。1933年以降、大倉組は奉天製麻の持株を減らすようになり、1934年4月から1935年10月までの大倉組の持株数は5万株のうちの200株(0.4%)であったが、その後の1937年10月以降になると、奉天製麻(満洲製麻)の株式は所有しなくなった¹⁰⁷⁾。この間、1936年に奉天製麻は満洲製麻に合併されている。

奉天製麻は、創業してから1933年下半年¹⁰⁸⁾まで配当が出せたのは3回のみである。この3回は、1924年下半年(配当率10%)、1925年上半年(同6%)、1925年下半年(同6%)だった¹⁰⁹⁾。大倉喜八郎が合名会社大倉組の頭取だった時期に、奉天製麻からの配当金は一度もなかったことになる。

奉天製麻の事業失敗の原因については、①「火災復旧資金並設備拡張資金としての借入金一三〇万圓を超え、其の利子(年一割内外)は製品原価の約一割を占めたること」、②「奉天に於ける労働状態一般に不良にして職工の出勤率不良並其の変動甚しく、且屢他会社の余波を受け同盟罷工に遭遇し從而熟練工少なく機械の平均運転率低かりしこと」、③「機械全般に亘り既に大修繕期に達したるもの続出し能率著しく低下したること(満洲産青麻¹¹⁰⁾は機械を損傷すること著しく之が為機械修繕期を著しく早めること)」、④「経営上の欠陥として安田家の重役が奉天の支配人に権力を与ふるを好まず経営上凡有掣肘を加へたる結果、外

は屢商機を逸し内は人事の統制設備の増減宜しきを得ざりしこと」の4点が指摘されており¹¹¹⁾、安田財閥の経営手法が失敗の原因として指摘されていることに留意されたい。

奉天製麻は、1929年に工場を封鎖するに至る。1933年になって、満洲製麻の専務取締役井上輝夫が安田系を説得し、工場を再開することになる¹¹²⁾。1934年4月に、安田系の取締役社長（安田善助）が退任し、井上輝夫が奉天製麻の専務取締役となった¹¹³⁾。井上輝夫が事実上の奉天製麻のトップとなり、1936年の満洲製麻との合併につながる。井上輝夫が奉天製麻のトップになってから奉天製麻の配当率は10%となり¹¹⁴⁾、満洲製麻に合併されてからも配当率は、1936年6月から1937年5月末の1年間（8%）を除けば10%を維持した¹¹⁵⁾。この頃、大倉組は、満洲製麻（奉天製麻）を株式を所有しなくなっていた。

なお、1934年に満洲に亜麻企業である満日亜麻紡織股份有限公司が設立された¹¹⁶⁾。三井物産は日満亜麻の大株主でもあり¹¹⁷⁾、満洲における製麻業は三井物産が主導していたと判断される。大倉系は満日亜麻の株式を所有していなかった。

おわりに

日本における近代的製麻業の展開過程において、大倉喜八郎（および大倉組）はどのようにかかわっていたのかを整理しておこう。

明治期以降、軍需品となる亜麻製品の輸入代替のため、日本は亜麻産業を導入するようになる。亜麻を原料とする日本初の製麻企業である近江麻糸の創立時に大倉喜八郎は勧誘を受けており、軍用達でもあり、イギリスからの麻布も輸入している貿易商人でもある大倉喜八郎が勧誘を受けるのは自然のことである。

近江麻糸の設立当初における製品販売はすべて大倉組が担当しており、亜麻製品の輸入代替は大倉組を通して実現したといえる。1902年から大倉喜八郎は近江麻糸の取締役役に就任した。大阪麻糸の有力株主でもあった大倉喜八郎は安田善次郎とともに製麻業のカルテルを主導した。1903年には近江麻糸・下野製麻・大阪麻糸との3社合併による日本製麻が成立され、1907年には日本製麻と北海道製麻が合併されて帝国製麻が成立される。

帝国製麻が成立された以降の時期における大倉喜八郎（および大倉組）と亜麻産業の関係は帝国製麻の役員としての関係と、株主としての関係にわけることができる。大倉喜八郎は帝国製麻が設立される時から1924年まで取締役を務め、大倉喜八郎が辞めた後は大倉喜七郎が取締役に就任した。1931年の取締役の改選において、大倉喜七郎は再選されず、1931年上半年で取締役を降りることになった。株主としての関係をみると、帝国製麻の設立時に大倉喜八郎は大株主であった。しかし、大倉喜七郎が帝国製麻の取締役を降りた後は、大倉系の帝国製麻株式の持株数は減少するようになる。一方、1920年代後半に苦しい時期が続いた亜麻産業は、1930年代以降に好況に転じ、株価も上昇し、1920年代後半にはなかった

配当金も復活し、その配当率は 10% レベルであった。加えて、1930 年代以降は役員賞与金も復活し、1930 年代後半以降は、役員賞与金が年々増加した。

以上の亜麻産業と大倉喜八郎（および大倉組）の関係性をみると、時期によって、大倉組は製麻業から販売手数料、配当金、役員賞与金などを得られていたことがわかる。大倉喜八郎が大倉組の頭取だった時代は帝国製麻から配当金も賞与金も出ている。大倉喜七郎が大倉組の頭取となって以降、帝国製麻は 1926 年に史上初の赤字を経験するなど、製麻業は苦しい時期（1920 年代後半）を迎え、1920 年代後半は配当金も賞与金もない時期が多かった。1930 年代以降の大倉組と亜麻産業の関係性をみると、大倉組は亜麻産業から役員賞与金や配当金を得ることができなかった。大倉喜七郎が取締役の改選で再選されなかったことは仕方がないとしても、帝国製麻株式を所持していれば配当金は得られた時期に、大倉組は帝国製麻の株式を売却したのである。

黄麻産業においても亜麻産業と同様に、大倉組が持株を売却した時期は適切であったとはいえない。奉天製麻の前身である満蒙織維が設立される時から大倉喜八郎は株主であったが、大倉喜八郎が大倉組の頭取を辞任するまで配当金は一度も受け取ることができなかった。三井系の井上輝夫が奉天製麻のトップになった 1934 年以降、配当金は 10% レベルになったが、同時期、大倉組は奉天製麻（満洲製麻）の株式を所持しておらず、配当金を得ることはなかった。大倉喜八郎は配当金もない奉天製麻の株式を長く所持しており、その理由については定かではない。大倉喜八郎の時代に売却しなかった奉天製麻（満洲製麻）の株式は、大倉喜七郎の時代になって売却された。時期は、奉天製麻（満洲製麻）の配当金が復活された時期と重なる。

さて、大倉喜七郎は事業家として無能だったのだろうか。この点について、先行研究における見解を紹介して、むすびとしたい。先行研究においては、「創業者のあとを受けた二代目はいずれも保守的になるのが普通であるが、大倉財閥ではとくにその傾向が強い。事業が分散的であるから、整理收拾のために、そうならざるをえないからである」と評価されることもあり¹¹⁸⁾、「喜八郎から継承した大倉財閥の遺産」の関連からして、「喜七郎が財閥活動を指揮する立場に立ったとき、大陸とりわけ本溪湖の事業への巨額の投資のため」、「喜七郎が事業家としての手腕を発揮する余地は、極めて限られていた」¹¹⁹⁾とも評価され、「事業家として無能である」とは評価されていない。

注

- 1) 中村青志・渡辺渡「大倉財閥の研究（4）」『東京経学会誌』第 102 号、1977 年、105 頁。
- 2) 同上、107 頁。
- 3) 渡辺渡「大倉財閥と大陸」大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』近藤出版社、1982 年、11 頁。
- 4) 同上、12 頁。

大倉史料の研究

- 5) 大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究—大倉と大陸—』近藤出版社, 1982年, 884-885頁。
- 6) 中村青志・渡辺渡, 前掲論文, 112-116頁。
- 7) 同上, 114頁。
- 8) 李海訓「亜麻と帝国日本」『日本植民地研究』第35号, 2023年, 5頁。
- 9) 鶴友会『大倉鶴彦翁』大空社, 1924年, 165頁。
- 10) 稲留帯刀「麻の研究を語る」満田隆一監修『満洲農業研究三十年』建国印書館, 1944年, 66頁。
- 11) 森周一『製麻』ダイヤモンド社, 1938年, 日本繊維協議会編『日本繊維産業史 各論篇』繊維年鑑刊行会, 1958年。
- 12) 麻類製品の説明は, 李海訓, 前掲論文, 2頁参照。
- 13) 日本繊維協議会, 前掲書, 366頁。
- 14) 河合明宣「世界市場におけるインド東部産ジュート(黄麻)産業盛衰の長期的考察:小農・仲買商・製麻工業資本」『放送大学研究年報』第26号, 2009年, 89頁。
- 15) 栃木県の伝統的製麻業は大麻を原料とする。下野地方の野州麻が有名だった。
- 16) 小倉栄一郎「明治以降の江州商人の企業活動一斑(帝国製麻株式会社)」『滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要』第12号, 1979年。
- 17) 日本繊維協議会, 前掲書。
- 18) 亜麻産業といっても, 亜麻だけを原料にするのではなく, ほかの麻も利用していた。1938年に刊行されている文献『製麻』によれば, 当時, 帝国製麻, 日満亜麻, 大正製麻, いずれも亜麻をメインとしながら一部苧麻を併用していた。森周一, 前掲書, 6頁。
- 19) 河合(2009)は, 主なテーマはインドのジュート産業の盛衰ではあるものの, インドのジュート原料を輸入してきた日本製麻業にも触れており, 第二次世界大戦中ブロック経済化が進む中でインド産ジュートの日本への輸出が禁止され, 日本の製麻業は麻繊維資源の豊富なアジア各地に進出することになったとする。しかし, 日本繊維協議会編(1958)と同様に, 植民地における亜麻産業の展開事情については十分に検討されていない。
- 20) 「満州」「満洲」などは歴史用語であるが, 本稿は便宜上括弧を付けない。
- 21) 鈴木要三(1838年-1904年)は, 栃木県の企業家。
- 22) この段落は, 李海訓, 前掲論文, 3頁, 日本繊維協議会, 前掲書, 329頁を参照。
- 23) この段落は, 李海訓, 前掲論文, 3頁を参照。
- 24) 日本繊維協議会, 前掲書, 333-334頁。
- 25) 李海訓, 前掲論文, 3-5頁。
- 26) 同上, 5頁。
- 27) この段落は, 日本繊維協議会, 前掲書, 336頁参照。
- 28) この段落は, 同上, 339頁参照。
- 29) 同上, 367頁。
- 30) 同上。
- 31) 3人はそれぞれ, 合計400株のうちの10株を保有していた。渋沢青淵記念財団竜門社『渋沢栄一伝記資料 第十巻』渋沢栄一伝記資料刊行会, 1956年, 728頁参照。
- 32) 由井常彦「非金融諸事業への多角化とその限界」由井常彦編『安田財閥』日本経済新聞社, 1986年, 198頁。

- 33) 渋沢栄一より 2 歳年長の従兄。北海道製麻の設立には「東京の財豪渋沢栄一・同喜作両氏」がかかわっており、渋沢喜作は北海道製麻の最初の社長であった。渋沢青淵記念財団竜門社、前掲書、681 頁参照。なお、1887 年 11 月の北海道製麻会社の委員改選の時に、渋沢喜作が落選したが、その際、「東京株主は一同啞然」となり、結果的に再調整して渋沢喜作が引き続き委員を務めることになったとのエピソードがある。渋沢青淵記念財団竜門社、前掲書、684 頁。このエピソードからは北海道製麻において「東京株主」の存在感が大きかったことが窺える。
- 34) 1895 年時点で北海道製麻の株主は 307 人、1899 年時点における株主は 445 人、1907 年の株主は 522 人であった。高谷光雄『日本製麻史』法貴定正、1907 年、311 頁。大倉喜八郎が、数百人の株主の中の一人であった可能性はある。
- 35) 李海訓、前掲論文、16 頁。
- 36) 高谷光雄、前掲書、170 頁。
- 37) 帝国製麻株式会社『帝国製麻株式会社五十年史』帝国製麻株式会社、1959 年、4 頁。
- 38) 高谷光雄、前掲書、177 頁。
- 39) 同上、178 頁。
- 40) 1907 年に『日本製麻史』（法貴定正）を刊行しており、帝国製麻の成立までの時期における日本製麻史について知るうえでの貴重な史料である。
- 41) 高谷光雄、前掲書、178 頁。
- 42) 東京経済大学史料委員会『大倉喜八郎が語りき』東京経済大学、2016 年、248 頁。
- 43) 森久男「初期大倉の対外活動」大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』近藤出版社、1982 年、21-24 頁。
- 44) 同上、25 頁。
- 45) 1872 年頃に、師団増加にともなって必要とされる軍靴を納めるために靴の製造を始めたとされる。伊藤琢磨翁米寿祝賀委員『伊藤琢磨翁』日本皮革株式会社内伊藤琢磨翁米寿祝賀委員会、1956 年、36 頁。
- 46) 門野重九郎『平々凡々九十年』実業之日本社、1956 年、57 頁。
- 47) 森久男、前掲稿、26 頁。
- 48) 東京経済大学史料委員会、前掲書、249 頁。
- 49) 村上勝彦・森久男・奈倉文二・窪田宏「大倉財閥の研究（2）」『東京経大会誌』第 95 号、1976 年、13 頁。
- 50) 木山実「大倉組商会と三井物産の比較考察—明治期を中心に—」『商学論究』56（2）、2008 年、51 頁。
- 51) 東京経済大学史料委員会、前掲書、249-250 頁。
- 52) 大倉財閥研究会、前掲書、875 頁、金子文夫・渡辺渡「大倉財閥の研究（6）」『東京経大会誌』第 107 号、1978 年、13 頁。
- 53) 金子文夫・渡辺渡、前掲論文、13 頁。
- 54) 大倉財閥研究会、前掲書、876-878 頁。
- 55) 勝田貞次『大倉根津コンツェルン読本』春秋社、1938 年、38-39 頁。
- 56) 近江麻布史編さん委員会『近江麻布史』雄山閣出版株式会社、1975 年、197 頁。
- 57) 同上。
- 58) 契約書内容は、高谷光雄、前掲書、245-248 頁。旧字体は新字体に修正した。

大倉史料の研究

- 59) 近江麻布史編さん委員会, 前掲書, 197 頁。
- 60) この段落は, 安岡志郎『帝国製麻株式会社三十年史』帝国製麻株式会社, 1937 年, 21-22 頁参照。
- 61) 由井常彦, 前掲書, 198 頁。
- 62) 1902 年時点においても大倉喜八郎は下野製麻の株主であったと思われるが, 下野製麻の株主の配当は, 1893 年下期から 1896 年下期までは 1 割 6 分だったが, 1901 年下期には 7 分に減配されている。由井常彦, 前掲書, 198 頁。
- 63) 下野製麻の工場は, 帝国製麻の成立以降に帝国製麻の鹿沼工場となる。
- 64) 洪沢青淵記念財団竜門社, 前掲書, 701 頁。
- 65) 高谷光雄, 前掲書, 346 頁。
- 66) 洪沢青淵記念財団竜門社, 前掲書, 701 頁。
- 67) 同上。
- 68) 同上。
- 69) 同上, 702 頁。
- 70) 由井常彦, 前掲書, 199 頁。
- 71) 資本金 200 万円。このうち, 下野製麻が 85 万円, 近江麻糸は 65 万円, 大阪麻糸は 55 万円を出資している (表Ⅲ-1 参照)。
- 72) 由井常彦, 前掲書, 199 頁。
- 73) 高谷光雄, 前掲書, 391 頁。
- 74) 由井常彦, 前掲書, 199 頁。
- 75) 高谷光雄, 前掲書, 393 頁。
- 76) 同上, 417 頁。
- 77) 大倉喜八郎の婿。
- 78) 高谷光雄, 前掲書, 403 頁。
- 79) 安岡志郎, 前掲書, 27 頁。
- 80) 由井常彦, 前掲書, 199 頁。
- 81) 安岡志郎, 前掲書, 28 頁。
- 82) 高谷光雄, 前掲書, 421 頁。
- 83) 帝国製麻株式会社, 前掲書, 127 頁。
- 84) 高谷光雄, 前掲書, 348 頁。
- 85) 「帝国製麻株式会社営業報告書」第 4 回。
- 86) 帝国製麻営業報告書のおける上半期は 1 月 1 日から 6 月 30 日までであり, 下半期は 7 月 1 日から 12 月 31 日までである。
- 87) 1921 年に 11 月 11 日に安田善之助が二代目善次郎を襲名したため, 1921 年下半年から 1922 年上半年まで「営業報告書」の社長名は「安田善次郎」となっている。「帝国製麻株式会社営業報告書」各号。
- 88) 「帝国製麻株式会社営業報告書」各号。
- 89) 「帝国製麻株式会社営業報告書」各号。
- 90) 由井常彦, 前掲書, 1986 年。
- 91) 「帝国製麻株式会社営業報告書」各号。

- 92) 「帝国製麻株式会社営業報告書」各号。
- 93) 「帝国製麻株式会社営業報告書」第 1 回。
- 94) 「帝国製麻株式会社営業報告書」各号。
- 95) 同上。
- 96) 「大倉組決算内訳書」1923 年版（東京経済大学図書館所蔵）。
- 97) 「帝国製麻株式会社営業報告書」各号。
- 98) 「帝国繊維株式会社営業報告書」第 72 回。
- 99) 中村青志・渡辺渡，前掲論文，146 頁。
- 100) 『満洲日日新聞』1917 年 3 月 24 日。
- 101) 同上。
- 102) 「小泉製麻百年のあゆみ」編纂委員会『小泉製麻百年のあゆみ』小泉製麻株式会社，1990 年，22 頁。
- 103) 「満蒙繊維工業株式会社営業報告書」第 8 回，「奉天製麻株式会社営業報告書」第 9 回。
- 104) 南満洲鉄道株式会社総務部調査課『満洲の繊維工業』南満洲鉄道株式会社，1931 年，100 頁。
- 105) 迎由理男「安田財閥の対外投資—正隆銀行経営を中心に—」『北九州市立大学商経論集』第 47 卷 1・2 号，2012 年，20 頁。
- 106) 「満洲製麻株式会社営業報告書」第 10 回。
- 107) 「満蒙繊維工業株式会社営業報告書」各号，「奉天製麻株式会社営業報告書」各号，「大倉組決算内訳書」各号（東京経済大学図書館所蔵）。
- 108) 下半期は 10 月 1 日から翌年 3 月 31 日までであり，上半期は 4 月 1 日から 9 月 30 日までである。
- 109) 「奉天製麻株式会社営業報告書」各号。
- 110) 奉天製麻は黄麻だけでなく，青麻も原料として利用しており，黄麻と青麻の比率は 3：2 だった。満洲製麻も青麻を使用しており，青麻の比率は全体の 2 割だった。南満洲鉄道株式会社総務部調査課『満洲の繊維工業』南満洲鉄道株式会社，1931 年，97-104 頁。
- 111) 南満洲鉄道株式会社経済調査会『満洲麻袋製造工業方策及製麻原料としてのケナフ増殖計画』（東京大学社会科学研究所図書館所蔵），1935 年，10 頁。
- 112) 『満洲日日新聞』1939 年 1 月 18 日。
- 113) 「奉天製麻株式会社営業報告書」第 32 回。
- 114) 「奉天製麻株式会社営業報告書」各号。
- 115) 「満洲製麻株式会社営業報告書」各号。
- 116) 李海訓，前掲論文。
- 117) 同上。
- 118) 安岡重明『財閥の経営史』日本経済新聞社，1978 年，68 頁。
- 119) 渡辺渡，前掲論文，17 頁。

参 考 文 献

- ・「小泉製麻百年のあゆみ」編纂委員会（1990）『小泉製麻百年のあゆみ』小泉製麻株式会社
- ・伊藤琢磨翁米寿祝賀委員（1956）『伊藤琢磨翁』日本皮革株式会社内伊藤琢磨翁米寿祝賀委員会

大倉史料の研究

- ・ 稲留帯刀 (1944) 「麻の研究を語る」 満田隆一監修『満洲農業研究三十年』 建国印書館
- ・ 近江麻布史編さん委員会 (1975) 『近江麻布史』 雄山閣出版株式会社
- ・ 大倉財閥研究会編 (1982) 『大倉財閥の研究—大倉と大陸—』 近藤出版社
- ・ 小倉栄一郎 (1979) 「明治以降の江州商人の企業活動一斑 (帝国製麻株式会社)」 『滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要』 第 12 号
- ・ 鶴友会 (1924) 『大倉鶴彦翁』 大空社
- ・ 勝田貞次 (1938) 『大倉根津コンツェルン読本』 春秋社
- ・ 門野重九郎 (1956) 『平々凡々九十年』 実業之日本社
- ・ 金子文夫・渡辺渡 (1978) 「大倉財閥の研究 (6)」 『東京経大会誌』 第 107 号
- ・ 河合明宣 (2009) 「世界市場におけるインド東部産ジュート (黄麻) 産業盛衰の長期的考察：小農・仲買商・製麻工業資本」 『放送大学研究年報』 第 26 号
- ・ 木山実 (2008) 「大倉組商会と三井物産の比較考察—明治期を中心に—」 『商学論究』 56 (2)
- ・ 洪沢青淵記念財団竜門社 (1956) 『洪沢栄一伝記資料 第十巻』 洪沢栄一伝記資料刊行会
- ・ 高谷光雄 (1907) 『日本製麻史』 法貴定正
- ・ 帝国製麻株式会社 (1959) 『帝国製麻株式会社五十年史』 帝国製麻株式会社
- ・ 東京経済大学史料委員会 (2016) 『大倉喜八郎が語りき』 東京経済大学
- ・ 中村青志・渡辺渡 (1977) 「大倉財閥の研究 (4)」 『東京経大会誌』 第 102 号
- ・ 日本繊維協議会編 (1958) 『日本繊維産業史 各論篇』 繊維年鑑刊行会
- ・ 南満洲鉄道株式会社経済調査会 (1935) 『満洲に於ける亜麻事情』 南満洲鉄道株式会社
- ・ 南満洲鉄道株式会社経済調査会 (1935) 『満洲麻袋製造工業方策及製麻原料としてのケナフ増殖計画』 (東京大学社会科学研究所図書館所蔵)
- ・ 南満洲鉄道株式会社総務部調査課 (1931) 『満洲の繊維工業』 南満洲鉄道株式会社
- ・ 迎由理男 (2012) 「安田財閥の対外投資—正隆銀行経営を中心に—」 『北九州市立大学商経論集』 第 47 巻 1・2 号
- ・ 村上勝彦・森久男・奈倉文二・窪田宏 (1976) 「大倉財閥の研究 (2)」 『東京経大会誌』 第 95 号
- ・ 森周一 (1938) 『製麻』 ダイヤモンド社
- ・ 森久男 (1982) 「初期大倉の対外活動」 大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』 近藤出版社
- ・ 安岡重明 (1978) 『財閥の経営史』 日本経済新聞社
- ・ 安岡志郎 (1937) 『帝国製麻株式会社三十年史』 帝国製麻株式会社
- ・ 由井常彦 (1986) 「非金融諸事業への多角化とその限界」 由井常彦編『安田財閥』 日本経済新聞社
- ・ 李海訓 (2023a) 「亜麻と帝国日本」 『日本植民地研究』 第 35 号
- ・ 李海訓 (2023b) 「中国東北北部における農業と「満州国」」 『歴史と経済』 第 260 号
- ・ 渡辺渡 (1982) 「大倉財閥と大陸」 大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』 近藤出版社

(李海訓)

(附記：本稿は、2023 年度東京経済大学共同研究助成費 (課題番号 D23-02) による研究成果である。)