

安川・松本家における経営多角化

合 力 理 可 夫

はじめに

- 1 安川敬一郎の企業者精神
- 2 多角的事業経営の展開
 - (1) 九州製鋼
 - (2) 黒崎窯業
 - (3) 安川電機
- 3 資金調達と資産状況
- 4 多角的事業経営の成功と失敗の要因比較
結びにかえて

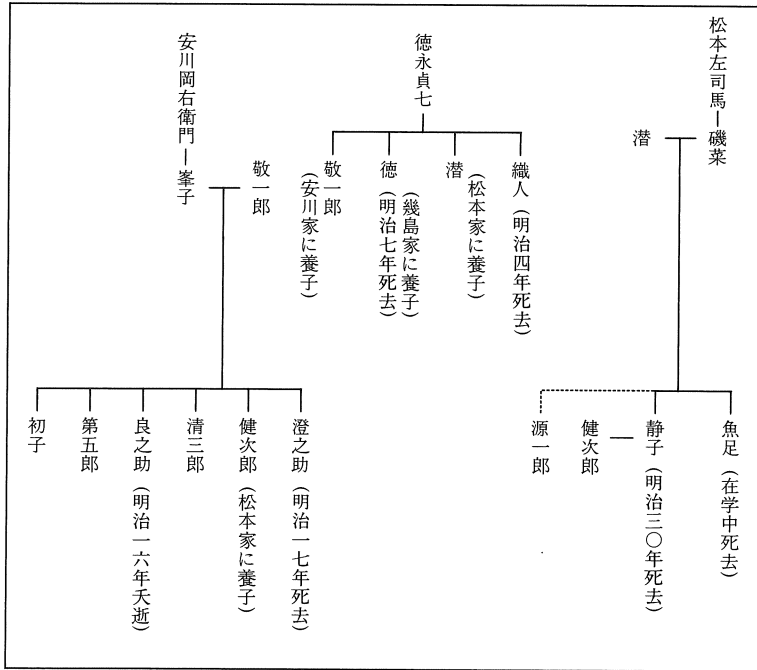
はじめに

「筑豊御三家」の一角を占める安川・松本家の事業は鋳業を中心に、教育施設、紡績業、鉄鋼業、電気機械工業、窯業など多くの分野にわたっている。しかも、同家の事業は北部九州にとってもきわめて重要で特異な地位を占め、いわゆる中央財閥の支配下において地方財閥として生き残りをかけるものであった。

小稿では九州製鋼、黒崎窯業、安川電機の3つの事業の形成過程をみながら、同家の経営多角化の一端を探ろうとするものである。

なお、同家の事業の土台であった石炭業の経営については、貝島や麻生との比較による分析を別稿で準備しているのでこの稿では省略している。

図1 安川・松本家家系図

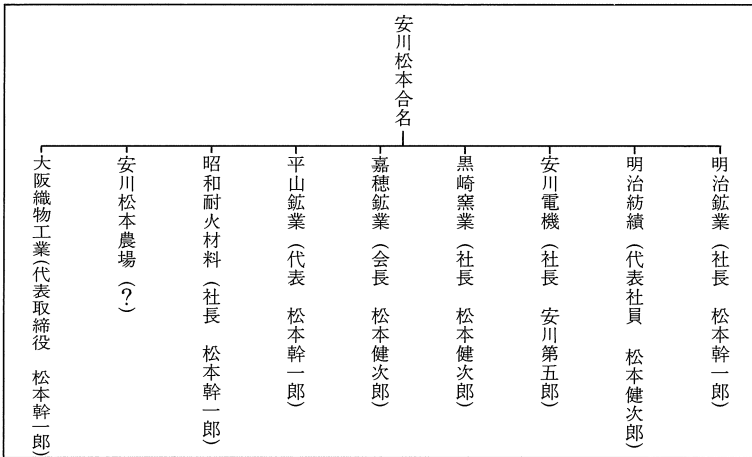


出典：清宮一郎編『松本健次郎懐旧談』鱒書房，1952年，森川英正『地方財閥』日本経済新聞社，1985年，227ページ，安川敬一郎『撫松餘韻』松本健次郎発行，1935年より作成。

1. 安川敬一郎の企業者精神

多角的事業を推進する安川敬一郎の理念は、戦前日本の経営理念の中でも特異であるといわれている¹⁾。それは主として『撫松餘韻』に収められた小文「子孫に遺す」の中の「滯引舟」と「事業略歴」によって論じられているが、ここでは同じく『撫松餘韻』に収められている「論語漫筆」もあわせてみたい。なぜなら「論語漫筆」には「父の志業とその世事世相に対する所懐を吐露するもの²⁾」があるからで、敬一郎自身も儒学の精神はこれを現代に活用すべきではないかと言っていることから³⁾、敬一郎の理念は論語によるところが

図2 安川・松本系の事業（昭和14年）



出典：福岡日日新聞社編集『西日本産業要覧』福岡日日新聞社，1937年，
中井倭人編輯『安川電機と安川社長』凡人社，1940年より作成。

図3 安川・松本家の主要企業の歴代社長一覧表（明治41年～昭和19年）

明治鋳業	明治41年(1月7日)	大正7年(4月1日)	昭和4年(5月30日)	昭和11年(2月16日)
	安川 敬一郎	松本 健次郎	安川 清三郎	
安川電機	大正4年(9月16日)	大正8年(12月25日)	昭和11年(2月16日)	昭和17年(2月1日)
	安川第五郎(代表社員)	安川 清三郎	安川 第五郎	2月26日
黒崎窯業	大正7年(10月14日)	松本 健次郎	昭和19年(5月31日)	
九州製鋼	大正6年	(?)	昭和9年	
	安川敬一郎	松本 健次郎		
明治紡績	明治41年	(?)	昭和11年	昭和16年
	松本 健次郎(代表社員)	安川 清三郎	松本健次郎	

出典：各社『社史』，池田暁彦「さむらい商法の系譜 安川・松本家の人びと」(56)
（『朝日新聞』1979年9月22日掲載）より作成。

大きいと思われるからである。

安川敬一郎の事業経営の根底にはつねに国家意識があり、国家の隆盛を左右するのは産業と捉えている。

「事業の繁栄は直ちに国家の盛衰隆替に関係がある。それと同時に国家が衰運に向っては假令少数鞏固な事業であっても永遠の安定は期せられない」⁴⁾

さらに、産業は「企業家資本家、労働者、技術者の分業が入用である。業を分ちて其の持前に就て権能を發揮し、業務を全う」⁵⁾ することを考えなければならないという。

安川・松本家の事業経営においては、シンプルな血縁関係による知性の高さが高学歴の人材を重視し、トップ・マネジメントにおける専門経営者の比重の高さとなってあらわれるとされるが⁶⁾、その根底には、事業経営における「分業」の重視ということがあった。

資本家の資本は社会の供托物で、これを有効に運用して社会の利福に貢献することが資本家の天職で、「天恩に感謝」⁷⁾ するために尽さなければならない。「天恩に感謝」ということについては、敬一郎は特に強くこの気持を感じる。なぜなら、家政維持のためにやむなく始めた石炭礦業が、日清・日露戦争により発展し、「小なりと雖も今は実業界の伍班に列するの境遇に達し得たるは、是れ正しく偶然の天恵不慮の僥倖」⁸⁾ というべきものであるからである。安川・松本には特にこの点が特異な形で現われている。

1 事業の創業者に続き、その後継者は「其の遺業をして益々穩健質実に事業の繁栄と共に国家興隆の基礎を堅むるに勉めねばなら」⁹⁾ ない。この考えは、子孫に厳しい経験をさせるために事業を起し、国家に奉仕するという点に凝縮され、鉱工業経営を人間の修養の手段として選ぶことになる。

「祖先の餘瀝を嘗むるな、自己の脳力に衣食せよと、警告するのである。是が国家に奉仕する所以である。そこで鉱工業の如き脳力体力併せ勞するの必要あるものを選びて後進に譲りたいのである。紡績工場の設立も電機製作工場を興したのも、此意味からである」¹⁰⁾

以上から安川敬一郎によれば、「富は国の血管」¹¹⁾ で、国家公益の利益のた

めに私財を活用することはいうまでもなく、「一身の修養と公益の増進と二つながら之を全うする」¹²⁾ ことが事業の大成には必要で、「鉱山業と製造工業とを指定」¹³⁾ したのである。

このような特異な理念によって、安川・松本家の事業は鉱工業を中心に展開して行くのである。

2. 多角的事業経営の展開

(1) 九州製鋼

九州製鋼は中国漢冶萍公司からの銑鉄供給を前提とし、同公司との合弁により1917（大正6）年9月に設立されたものである。

九州製鋼の設立計画は、1915（大正4）年7月11日、当時横浜正金銀行頭取であった井上準之助からの交渉に始まる。

「論語漫筆」にはその経過について比較的詳細に語っている。

当時、八幡製鉄所に銑鉄を供給していた漢冶萍公司が、新たに年産額24万噸以上の銑鉄増産を企て、さらに400噸高炉を2基新設しつつあり、八幡製鉄所への供給契約量以上の余剰が見込まれていた¹⁴⁾。同公司会頭盛宣懐は、過剰銑鉄は割引廉価を以て供給し、工場建設費は日支折半の出費とするが、煤鉄公司の出資全額は全部借款としてもらいたいとの希望であった¹⁵⁾。

しかし、安川敬一郎はこの話に若干躊躇したあとがうかがえる。すなわち、「製鉄鋼業は最高技術を要する以外大資本を要する。吾輩の如き瘦せ腕の及ぶべき小事業でない。他に支人側にも直に首肯し得べき大資本家を選ばるゝこそ適当」¹⁶⁾ であろうと反問したが、結局、敬一郎が持論としている「日支経済結合」¹⁷⁾ にまさしく適合するのではないかと井上準之助から説得されて承諾した。

ただし、当初は敬一郎は単独でやるつもりはなかったようで、シンジケートを組織し、既に起業された鉱山や未調査の所に投資しておき、調査後放棄しなければならなくなった損失は優良なるものが負担するというような大規模な開発会社でなければならぬと考えていた¹⁸⁾。こうした矢先、翌16年4月に盛宣

懐が死去したので「事は中止と心得」¹⁹⁾ ていたが、後任会頭の孫寶琦の懇請により、1917年9月1日に本契約の調印が完結した。公称資本金1,000万円（当初払込み500万円）で、日中各半額出資の合弁会社であった。

しかし、その実は漢冶萍会社の資金難により、同公司側の出資はすべて安川より借入（さしあたり250万）し払込みにあて（漢冶萍側の株式を全部借入金の担保とする）、日中合弁会社とはいえ、資金的には安川に全面的に依存していた²⁰⁾。

九州製鋼の設立にあたって、黒崎町の前田区の土地を買収し工事に着手するが²¹⁾、同社の藤井庶務課長の談によれば、1921（大正10）年6月頃には工場5棟の竣工をほぼ終え、器械据付基礎工事に着手する段階で、工場の総建坪は4,000坪で建築費150万円、機械はピッツバークの製作会社に注文したもので価格は約400万円、大冶鉄鉱から年額最少限度6万噸の銑鉄の供給を受け、事業開始にあたっては職工1,000人を要する計画であった²²⁾。

鉄鋼業界は、戦後恐慌、「ワシントン軍縮会議」（八八艦隊の中止）による製品需要面で打撃を受けるが、九州製鋼の場合、決定的なことは、漢冶萍公司からの銑鉄供給が不可能になったことである。表1にみられる如く、漢冶萍公司の八幡製鉄所への銑鉄石・銑鉄供給量は契約量をはるかに下まわり、1925（大正14）年10月以降すべての銑鉄製造が停止され、九州製鋼への供給は全く不可能になった。九州製鋼は、漢冶萍公司との合弁契約を解除し、1925年8月に定款改正を行ない、同社は名実ともに安川・松本家の同族会社となる²³⁾。

安川敬一郎は1922（大正11）年10月に渋沢栄一を訪れ、九州製鋼の営業開始の不可能なことを述べている²⁴⁾。

この失敗について「論語漫筆」には次の如く語られている。

「他に原料を仰ぐの準備なき我が輩の事業は、公司の恒久的供給に不安を懐く惧れありては、容易に開業することは出来ない。或は印度銑鉄も話題には上ったが、是も永久に亘りての契約は我々の資力では実行覚束なく、さりとて短期では彼に死命を制せらるゝ弱味があり、到底実行すべきものではない。……殊更製鉄所隣接地に工場を定めたといふのは、予期し難い

表 1 漢治萍公司の鉄生産高、八幡製鉄所への契約量、納入量及び単価
(単位：数量千トン、単価 円/トン)

年	鉄					鉄				
	生産高	契約量	毎年度協定数量	納付数量	単価	生産高	契約量	毎年度協定数量	納付数量	単価
1915	545	170~220	250 追加 19	269	3.00	136	80	50	51	26.00
16	558	250~340	280	276	3.00	148	80~120	45	41	26.00
17	542	250~340	300	88 212	3.00 3.40	148	80~120	50	50	42.50
18	629	250~340	360	360	3.80	137	80~120	50	50	120.00
19	687	250~340	350	350	6.00	155	80~120	60	60	92.00
20	824	600	350 追加 13	363	4.50	124	80~120	80	75	70.00
21	384	600	350	250	3.45	124	250	100	74	46.45
22	346	600	250 追加 100	274	3.52	148	250	200	136	41.55
23	487	600	350	293	3.52	159	250	100	67	40.69
24	449	600	250 [象] 100	254 [象] 85	3.52 3.80	176	250	120	88	40.00
25	316	600	250 [象] 100	239 [象] 117	4.50	53	250	100	27	41.00
26	84	600	250 [象] 100	97 [象] 31	5.50	—	250	—	—	—
27	244	600	300 [象] 100	338 [象] 29	5.50	—	250	—	—	—
28	420	600	400	401	5.50	—	250	—	—	—

出典：奈倉文二『日本鉄鉱業史の研究』近藤出版、1984年、28ページ。

種々の便宜を考へたからであつたが、肝腎なる原料万一の場合を慮り何等の交渉も試みなかつたのは迂闊さも甚しい」²⁵⁾

結局、「原料たる鉄の低廉且安全なる供給の途確立せざるを以て寧ろ現状を維持して時期の到来を待つ得策」²⁶⁾ という方針をとつた。

しかし、安川敬一郎は事業が失敗したといひながらも「此事業を自分の失敗のまま葬り去るのは何と考へても世の中のためにも遺憾至極である」²⁷⁾ と思ひ、1927(昭和2)年官営八幡製鉄所へ「経営委託」するまでもちこし、1934(昭和9)年の官・民製鉄合同に参加した。

1928(昭和3)年2月末時点での累積欠損額は約371万円、借入金は943万円²⁸⁾、1934(昭和9)年2月時点では借入金739万円、累積欠損額約488万円²⁹⁾

となっており、表2に示した主要鉄鋼会社利益金によっても、他の企業と比べて九州製鋼の経営の困難さがうかがえるであろう。

一方、他の製鋼企業についてみれば、昭和恐慌からの回復は比較的早く、浅野小倉、富士製鋼など主要鉄鋼企業は高利益を実現している。これらの諸企業は原料銑鉄をインド銑鉄や屑鉄に依存し、積極的増産による単価切下げ、低価格による大量販売や小型棒鋼に生産を集中するなど品種集中・小型品への特化、減資による資産整理を通じ、経営危機を脱しており、九州製鋼とは対照的である³⁰⁾。

表 2 主要鉄鋼会社利益金及び利益率 (1927～33年)

(単位：千円，カッコ内利益率%)

年 度 (營 業 期)	三菱製鉄	東洋製鉄	九州製鋼	富士製鋼	浅野小倉 製 鋼 所	日本鋼管
1927 上 (昭和2)	7 (0.1)	142 (0.8)	△ 1 (△0.0)	5 (0.3)	3 (0.1)	133 (1.7)
	13 (0.1)	167 (1.0)		△12 (△0.8)	△69 (△2.3)	191 (2.5)
1928 上 (昭和3)	40 (0.3)	193 (1.3)	△ 4 (△0.2)	18 (1.2)	38 (1.3)	276 (3.6)
	51 (0.4)	271 (1.7)		38 (2.5)	732 (24.4)	485 (6.4)
1929 上 (昭和4)	57 (0.5)	266 (1.7)	△303 (△12.1)	83 (5.4)	732 (23.2)	591 (7.8)
	29 (0.2)	175 (1.1)		42 (2.7)	256 (8.1)	456 (6.0)
1930 上 (昭和5)	△10 (△0.1)	165 (1.1)	△82 (△3.3)	15 (1.0)	2 (0.1)	209 (2.7)
	△28 (△0.2)	171 (1.1)		△111 (△7.2)	35 (1.1)	△343 (△4.5)
1931 上 (昭和6)	△281 (△2.2)	153 (1.0)	162 (△6.5)	9 (0.6)	114 (3.6)	△625 (△8.2)
	△303 (△2.4)	146 (0.9)		42 (2.7)	296 (9.4)	285 (5.2)
1932 上 (昭和7)	△192 (△1.5)	150 (1.0)	△148 (△5.9)	43 (2.7)	553 (35.1)	1,246 (22.6)
	△69 (△0.6)	157 (1.0)		61 (3.9)	732 (47.3)	2,435 (44.2)
1933 上 (昭和8)	861 (6.9)	208 (1.4)	△470 (△18.8)	901 (51.5)	1,666 (105.8)	4,142 (75.1)
	1,333 (10.7)	293 (1.9)		804 (45.9)	1,475 (93.7)	4,767 (86.5)

出典：奈倉文二『日本鉄鋳業史の研究』近藤出版，1984年，454ページ。

安川敬一郎は、八幡製鉄所を中心に合同を断行するのはわが国の鉄政策にとって最善の方法であると思っており³¹⁾、「経営委託」した時点から同社はすでに官・民製鉄合同を約束づけられていたと言えよう。

以上のように、九州製鋼は安川敬一郎の国家的見地から設立され、「微力ながら余が最後の奉公として企図したるものにして、決して一身一家の私業に非ざる」³²⁾ものであった。赤字経営にもかかわらず合同まで継続させたのは彼の理念にほかならなかったのである。

しかし、九州製鋼は「約3,000万円を空費した計数となり、今尚約壱千万弱の債務を帯びている」³³⁾と語っており、この失敗は安川・松本家の成長を大きく制限した。

(2) 黒崎窯業

黒崎窯業は、九州製鋼への平炉用珪石煉瓦の供給を目的として、1918（大正7）年10月に設立された。経営は、敬一郎の二男である松本健次郎（松本家へ養子）が当てられることになった。

松本健次郎は経営にあたり、「多年八幡製鉄所に在って経験を積んだ高良淳を専任担当者として迎え」³⁴⁾、高良の経営者としての位置を明確にした。資本金は100万円³⁵⁾、初代初長は松本健次郎、取締役が高良淳、大山綱国（高良の義兄）、監査役に安川清三郎が就任した。

ところで、安定需要先であった九州製鋼の失敗は、黒崎窯業にとっては大幅な計画のくるとなっており、しかも、戦後不況のなかからスタートしなければならず³⁶⁾、また、耐火煉瓦については八幡製鉄所をはじめ、浅野小倉製鋼所、日本銑鉄、旭硝子等は皆自家生産体制をとり、1専門メーカーの立地する余地はなかった。

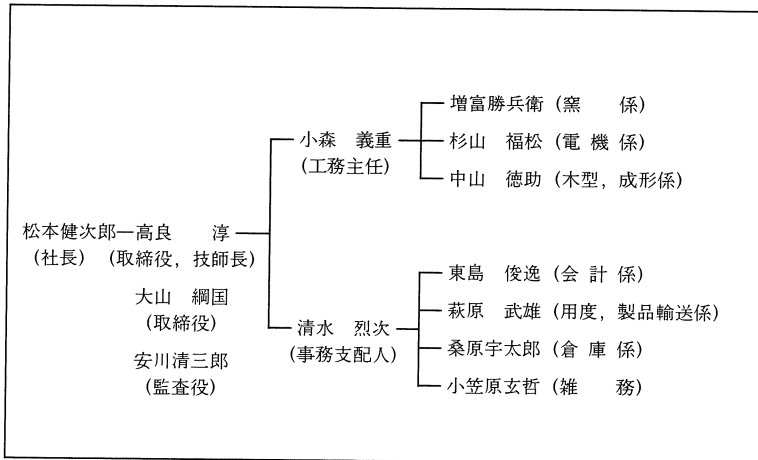
すなわち、浅野小倉製鋼所は日本銑鉄会社と、耐火煉瓦の製造を目的として設立された帝国特殊煉瓦株式会社を引継ぎ（1918年10月）³⁷⁾、旭硝子も1916年4月に製造を開始して以降、自給・市販の並行運営を行なうようになった³⁸⁾。また、日本耐火煉瓦のように、八幡製鉄所の設立にともなって1899（明治32）年

に本社を大阪から戸畑へ移してきたにもかかわらず解散に至るものもあり³⁹⁾、黒崎窯業としては、市場を他地域に求めるか、技術品質競争のもとで独自の市場開拓を図らねばならない状況におかれていた。

耐火煉瓦業界をめぐる以上のような状況のなかで、黒崎窯業はスタートしなければならなかったが、安川・松本系企業の存在は好都合であった。用地は明治鋳業が所有していた土地を借用し、燃料は明治鋳業が経営している筑豊地帯の低廉豊富な石炭を有利に利用でき、販売は明治鋳業の石炭販売ルートを利用し、関東地区は安川・松本商店東京支店の泉俊一、阪神地区は嘉穂鋳業大阪売炭所の川勝庸吉に委嘱した。さらに1920（大正9）年の不況期には安川電機の好意により碍子生産を行ない、1929（昭和4）年の恐慌期には明治鋳業より土地を購入するなど⁴⁰⁾、安川・松本家の事業の存在は大きかった。

創業当時の職制については図4のようになっており、1920年には電気用磁器の製造に着手したので、磁器製造の現場主任が職制上並列した⁴¹⁾。

図4 創業当時の職制（1919年11月30日現在）



(注) 「事務支配人」は商業登記はされていない。

出典：黒崎窯業株式会社社史編纂委員会『黒崎窯業50年史』同社、1969年、27ページ。

黒崎窯業は、創業当初は珪石煉瓦専門工場としてスタートしたが、これは高良が八幡製鉄所の炉材研究に従事していたことによるもので⁴²⁾、彼は、1912～1913年にかけて独・米・英に出張した際に将来は瓦斯関係炉もすべて珪石を使用することになると確信したという⁴³⁾。

つまり、品質競争と新市場で珪石以外に対抗できるものはないと判断した。そして製品の優位性は原料の品質によるとの確信から、新原料の獲得にのり出し、後に世界的に優秀であると折紙がつけられた京都・丹波産の珪石を使用するようになる⁴⁴⁾。

このように、製品の優位性は高良の持論であったが、彼は製造開始にあたって社員に対して次のことを要請している。

- 「1 良く（先づ優秀なる製品を造る事）
- 2 早く（(1)を達成したら(2)を）
- 3 安く（(1)・(2)を達成して次に生産費を下げる事を研究する）

而して需要家から

- (イ) 少し位高くても黒崎に注文する
- (ロ) 同じ値なら黒崎に注文する
- (ハ) 安くても黒崎には注文せぬ⁴⁵⁾

この順番は2→3→1や3→2→1でなくあくまで1→2→3である。そして、(イ)、(ロ)、(ハ)の三つの場合を考慮に入れ、安値→粗悪品よりも(イ)の場合で高い評価を受けることが特に重視されている。こうした姿勢は、たとえば1927（昭和2）年の試験室（後の技術研究所）の設置や、1936（昭和11）年1月からの研究雑誌「耐火材料」刊行など、比較的早くから技術研究体制づくりがかけられたことにもみられ、同社の創業精神を如実に示している。

しかし、1920年の不況には「品質の向上を努めると共に廉売を敢行するのやむなきに至り」⁴⁶⁾、その後も生産・売上の伸び悩み状態におちいり、先述の如く、操業度の低下を予防するため碍子生産を行なった⁴⁷⁾。

安川・松本系企業とはいえ、不況期にはグループ内のいずれの企業も自己企業の経営維持を優先させねばならず、恩恵といえば、安川電機からの碍子受注

が唯一のものであった。

以上のような悪条件下ではあったが、幸い第1期決算では欠損を出したものの、第2期以後は欠損を出さなかった（後掲表8参照）。

販路拡張については、最初は高良自らが重い見本を抱えて宣伝に勉めたが、容易に受注できず、「お百度」⁴⁸⁾を踏んでまわった。しかし、三菱兼二浦の骸炭炉工場、住友製鋼、川崎造船所、日本鋼管等々かつての製鉄所時代の同僚、先輩、知人など、高良をめぐる人間関係が幸いして漸次市場を開拓し、1921年頃から次第に事業が好転していった。

販売については表3にみられる如く、京浜、阪神のウェイトが高くなり、それに伴って1930（昭和5）年、東京出張所の開設、1932年に大阪出張所を開設し、生産部門重視から生産＝販売という体制を整備し、1935（昭和10）年には販売部門で独立した部課を設け、販売部門を生産部門に対応するような組織改革が行なわれた⁴⁹⁾。

黒崎窯業は、1933（昭和8）年頃の軍需産業、特に鉄鋼業の活況に伴って生

表 3 黒崎窯業主要得意先 (単位:円)

社名	大正9年	大正15年	昭和5年
日本鋼管	28,231	83,368	64,941
川崎造船所	11,199	112,204	161,952
大阪製鉄	21,698	40,883	49,829
住友製鋼	2,719	8,233	21,812
日本製鋼所	—	46,047	73,162
東京瓦斯	—	17,158	37,132
九州製鋼	84,335		
安川電機		11,051	12,993
三菱兼二浦製鉄	85,733	—	65,145
浅野造船	—	—	83,088
大阪瓦斯	—	—	71,593

出典：黒崎窯業株式会社社史編集委員会『黒崎窯業五十年史』黒崎窯業株式会社、1969年、392～393ページより作成。

産・売上を前年度の倍近く伸ばし、原料山の開発、粘土質煉瓦製造の開始(1932年)、浅野造船所と共同出資で鶴見窯業株式会社を設立(1934年)、昭和耐火材料株式会社を設立(1935年)、大星耐火煉瓦の買収(1936年)やマグナイト煉瓦製造を開始するなど、次第に規模の拡大を遂げていった。

以上から総括すれば、次のようにいえるであろう。

- ① 黒崎窯業の経営については、高良淳の専門経営者としての地位を明確にし、松本健次郎は一切口を出さなかった。
- ② 設立当初から珪石煉瓦一本、つまり将来の需要を予測しての単一製品主義を打ち出し、しかも良質の原料山を確保したことが、事業の拡大化に繋がった。
- ③ そして何より重要なことは、安川・松本家の伝統的経営方針に高良が完全に溶けこんでいたということである。

大阪商工(現阪大工学部)窯業科出身の高良は、技術出身らしい技術革新と合理性追求に徹し、決して社長の座を狙わなかった。社長の健次郎は、そうした高良の人間性を見込み、実質的に経営の全てを高良に一任した。そこに黒崎窯業の他企業とは異なる企業特性を見ることができると。高良の次の述懐は、そうした彼の安川・松本系企業における立場と経営姿勢を如実に物語っている。

「安川男爵の温情と浅野翁(浅野総一郎一筆者)の不撓不屈の精神とは事業経営の根本をなすものと感じている」⁵⁰⁾と。

(3) 安川電機

安川電機は1915(大正4)年に設立され、1932(昭和7)年に至るまで赤字経営を続け、昭和恐慌期に製造品目の整理により経営を立て直し、1930年代に急成長した電動機専門メーカーである⁵¹⁾。

安川電機の設立については、安川・松本家の電機工業進出の構想によるものとは考え難い。むしろ、安川第五郎のウエスチング・ハウス社での経験と日立製作所での経験を企業化しようとしたにすぎない。それは敬一郎の「資本を出してやるから何か仕事をしろ」⁵²⁾という言葉によくあらわれている。

1915年7月、合資会社安川電機製作所として設立され、資本金25万円（安川第五郎、安川清三郎、松本健次郎各5万円および安川敬一郎10万円）、代表社員は第五郎であった⁵³⁾。技師長には一流の技術を持つ酒井安治郎を招聘し、工場建設の立案、設備設計、機械類の購入など技術方面にわたって全権を与え計画を進めた⁵⁴⁾。

営業開始は1917（大正6）年1月からであるが、いかなる具体的営業方針があったのであろうか。

営業開始にあたっての「覚書」⁵⁵⁾によれば、「品質本位」（第8条）、法外な廉売をせず「専ら製品ノ優良ナル点ヲ以テ販路ヲ拡ムルノ方針」（第10条）をとり、注文品の納期は厳守（第11条）、という点が注目される。

しかし、同社の場合、製品種類が多く、結局は「種類は際限なく拡がる一方であったが、ことごとく新規設計であり、自然生産はあがらず、生産費は高く」⁵⁶⁾なるばかりで、損益面では欠損となる期が多く、株式会社安川電機製作所に合併される時には約9万円の赤字を繰越した⁵⁷⁾。

1919（大正8）年10月には労務管理上の問題から酒井技師が辞任し、その後は技術面まで第五郎が責任をもつようになった。

1919年12月、株式会社安川電機製作所（資本金125万円）が設立され、赤字経営を清算し、再出発するというこで、翌20年に合資会社を合併、資本金150万円とし、社長に安川清三郎、第五郎は常務取締役となった。同年6月には三井物産大阪支店で綿花取引に携っていた玉利七二を支配人として迎え、営業面に重点をおいた⁵⁸⁾。

玉利支配人時代に販売機構が整いはじめ、大阪出張所（1919年11月）が明治紡績大阪出張所に置かれ、東京出張所（1920年6月）が安川・松本商店東京支店に置かれた。同社の販売面について、出張所開設は販売網の積極的拡大方針によるものではないとの指摘があるが⁵⁹⁾、それは当時の販売担当者であった佐々木英彬の談話⁶⁰⁾によるものと思われる。

しかし、玉利の入社後現実に関西、東京に相ついで出張所が開設されており、同社の販売に対する積極性を評価してもよいと考える。

創業当初は、製品は電力会社や炭坑用に販路を伸ばしたが、創業後間もなく満州地方に輸出の計画をたて、福昌公司与特約をなし、南満州鉄道株式会社や他からの注文により、比較的大容量機器の製作を開始した⁶¹⁾。

玉利の支配人就任により、第五郎の事務的負担は軽くなったが、営業方針の見解の相違から「その実苦労はむしろ加重せられた感」⁶²⁾があり、第五郎と玉利はしばしば衝突した。しかも、玉利支配人は製品開発に対する研究奨励についてもさほど積極的でなく⁶³⁾、結局、1926（大正15）年辞職した。

1927（昭和2）年5月、布目齊司郎が入社し、製造販売を統括した⁶⁴⁾。布目の活動は広範囲におよび、製造品に関しては新製品の開発や新技術の採用に積極的であり、営業についても安値を恐れず、受注量の増加を目指す方針をとった⁶⁵⁾。

安川第五郎はこの頃から製品構成の改善について考えるようになり、特色のある製品を打ち出すことにより営業活動を活発化させる必要があると認識し、製品整理について布目と相談するが反対され、結局、1931（昭和6）年10月の重役会決定に至るまで製品整理は具体化されなかった⁶⁶⁾。

しかし、1929年5月には、後に製品整理実現の原動力となる安川泰一を加え、製造品目制定委員会が設置され⁶⁷⁾、徐々に経営方針の転換が準備されつつあった。

安川泰一は、1926年に入社し、仕込み生産を進言するがとり上げられず、入社以来そうした社内の空気に不満をもっていた。しかし、布目の入社により泰一の案がとり上げられ、泰一は他社より遅れて進出するには特長のある製品を打ち出す必要があるとの理由からボールベアリング電動機を提案した。この泰一の提案には布目も賛成したが、不況である事と「旧勢力連中の反対」⁶⁸⁾で入社早々の布目をして強くいえず、妥協案を出した。後に、ボールベアリングの利用は小型電動機全体に広がっていった。さらに、「安川製品であるということがすぐ分かるような型式を造り出すべきだ」⁶⁹⁾との考えから、LSQ型という新たな小型電動機が開発された。

1930（昭和5）年3月、創立以来の繰越欠損を切り捨てるため120万円を減

資し、同年5月には運転資金補充のため120万円増資し、再び300万円にした。

しかし、昭和恐慌の影響は、安川電機の根本的経営の改善を迫られ、泰一は1930年12月設計課長に就任し、1932（昭和7）年5月には布目の休職の後を受け技術部長に就任するにいたって、第五郎の「一切を任せる」⁷⁰⁾ という方針により、経営改革に乗り出すのである。

布目の休職により、支配人制は廃止され、合名、合資のような事業拡大に制約がある組織から近代的な株式会社へ移行したが、支配人制の廃止は、ここに来て漸く電川電機が近代化への脱皮することを象徴するものと見てよい。新組織は技術部と営業部の2部制となり、営業部長は明治鋳業から平山源一郎が就任した。

1932年以降は、わが国の軍需拡大化という背景のなかで、製品整理と表裏一体になった販売政策をとりながら、創業以来初めて利益を計上し⁷¹⁾、安川電機は電動機専門メーカーとして急成長を遂げるのである。

一方、他の企業はどうであったろうか。

当時の日本の電機業界で基本的な問題は技術面での未熟さにあった。

芝浦製作所は、米国のゼネラル・エレクトリック社と提携し、これが同社の技術水準を高めることに大いに寄与した。大戦期間中芝浦製作所の高蓄積の過程はこの技術導入に負うものといわれている⁷²⁾。

また、創業当初における三菱電機の収益低迷も最大の原因は同社の技術水準に問題があるとのことから、米国のウェスチングハウス社との提携を結び、技術水準の向上をはかると同時にアメリカ式の工場管理法、予算統制、販売制度等の経営管理方式をも導入したことが、三菱電機の生産能力を大幅に向上させることになった⁷³⁾。

いずれにしても、資本、技術、経営組織等絶対的優位にある芝浦、三菱、日立などいわゆる中央財閥系企業は、原材料市場における独占を展開し⁷⁴⁾、資本的にも限界のある安川電機としては技術、市場、人材等経営諸資源において苦しい立場にあった。

このような状況にあって、同族の見守る中で、技術者養成を目的として設立

した明治専門学校（現国立九州工業大学）で教育を受けた安川泰一が入社し、彼によって立ち直った安川電機は、新しい世代による同族経営の旗手的存在としての地位を与えられていた。

以上から総括すると次のようにいえるであろう。

- ① 製造品目の多さが経営不振の一要因であった。営業方針の「覚書」をみ
る限り黒崎窯業と同じく SE (system engineering), QC (quality control)
重視の経営理念がみられるものの、半製品を含め多種類の生産方針をと
ったため、1つにはブランド的な完成品を生産できなかったこと、二つには
製品開発や技術開発の面が疎かになり、そのため市場開拓や市場競争に優
位を占める製品をつくり出すことができなかった。
- ② マネジメント間の経営方針の不統一も同社の経営不振の原因と言えるで
あろう。

これは、第五郎のマネジメント能力の問題とも関連するが、経営方針の不統一が組織的な機構の整備を遅らせることにもなったように思われる。

3. 資金調達と資産状況

安川・松本家の銀行経営については、1912（明治42）年に若松貯蓄銀行を設立（1922年には若松商業銀行として普通銀行に転換）したとされている⁷⁵⁾。

しかし、実際は同行は若松石炭米穀取引所のメンバーである石炭商達によって、石炭荷為替を目的とした若松貯蓄銀行として1896（明治26）年7月に設立され⁷⁶⁾、1902（明治35）年には資本金6万円を2万円に減資すると同時に8万円を増資して10万円にしている⁷⁷⁾。

表4は同行の「営業報告」各期から預金、貸出金および純益額を抜き出したものである。

1902年下期は3,587円の赤字であったが⁷⁸⁾、それ以後は比較的順調に伸びている。しかし、この程度の規模では同行が安川・松本家の事業と資金的に深く関係しているとは考え難く、また、1925（大正14）年5月には同行は住友銀行に合

表 4 若松貯蓄銀行の純益、貸出および諸預金

		純 益 金 (円)		貸金及割引手形 (円)		貯金及諸預金 (円)	
明 治 35 年	上 期	—		—		—	
	下 期	△ 3,587	151	62,506	863	24,150	173
42 年	上 期	17,795	300	717,381	428	656,903	526
	下 期	18,519	970	667,429	510	607,309	310
大 正 2 年	上 期	23,560	400	1,284,810	570	1,245,995	050
	下 期	30,802	250	1,358,665	800	1,276,311	420
6 年	上 期	27,130	050	1,519,670	990	1,502,005	783
	下 期	34,980	960	2,618,106	260	2,652,332	241
10 年	上 期	71,022	050	1,974,529	130	1,871,469	611
	下 期	83,985	210	2,014,282	270	1,801,829	824
13 年	上 期	76,908	890	2,036,394	160	1,751,300	310
	下 期	78,489	050	2,084,121	620	1,773,564	670

出典：「営業報告」各期（『門司新報』掲載の「営業報告広告」）により作成。

併されていることから、その経営に積極的であったとはいえないであろう⁷⁹⁾。

資金調達としては、たとえば赤池炭坑開発にあたっては三菱社から3万円の融資を受け⁸⁰⁾、同じく三菱から1895（明治28）年には高雄炭坑を担保に41,200円の借入れ等がみられる⁸¹⁾。また、1901（明治34）年赤池炭礦の平岡浩太郎の株式と明治炭坑株式会社の大坂側の株式の引取りが重なった時は極度の資金不足になり、日本銀行副総裁の高橋是清に談判し、日銀門司支店から15万円を限度として手形割引の承認をとりつけ、三井銀行、百三銀行等を通じて融資を受けた⁸²⁾。これは日銀からの特別融資といえるだろう。

しかし、同家の主な資金源は三井銀行で、公債や株券を担保にしていた⁸³⁾。同家の事業が拡大するにつれて三井銀行からの融資額も増加している。

もっとも、1904（明治37）年頃の貝島のように、三井銀行からの借入れが多く、「三井銀行ノ承認ヲ経ナイテ他ヨリ借入ヲスルコトハアリマセヌ」⁸⁴⁾ という状況はみられず、同行の門司支店が設置されてからも1907（明治40）年頃までの貸金の最良の得意先は貝島・麻生・九州鉄道などで、安川の名前はみあたらない⁸⁵⁾。

1907年10月に、これまで三井銀行本店で取扱っていた安川への貸金40万円が門司支店に引移され⁸⁶⁾、同支店はこれをきっかけとして安川・松本家との関係を深めた。たとえば、同支店が翌08年貸金回収をはじめた際にも「安川敬一郎氏ニ対スル分丈ケハ、将来門司支店ノ得意先トシテ取引ヲ継続シテ行キタイト考ヘマスカラ、金利等モ安クシテ」⁸⁷⁾ いく方針をとっている。

大正期に入ると、同行との関係はますます深まり、1918（大正7）年2月23日には、大阪支店で敬一郎の貸付金90万円が認可され⁸⁸⁾、同年8月5日には同支店で敬一郎に対する「貸付金特許極度」の増額（160万円）を認めている⁸⁹⁾。翌19年には既述の如く、九州製鋼の払込資金として130万円が貸出され、1922（大正11）年6月30日には明治紡績合資会社に対する貸出300万円（3ケ年）の件につき、「本年度内貸出分百五十万円ハ利率一ケ年日歩二銭六厘躍日歩ヲ徴ス条件」⁹⁰⁾ で認可している。

大正期に本格化する安川・松本家の事業経営の拡大には、金融機関を欠いている同家としては都市銀行にたよらざるをえず、また、資金力の弱さが後の同家の発展を制約したといえるであろう。

次に同家の資産状況についてみておきたい。

表5は明治・大正・昭和における安川・松本の資産額を示したものである。

1902（明治35）年から1926（大正15）年にかけては、安川・松本の資産額は著しく増大しており、この間の同家の多角的経営の規模が推察できよう。1930（昭和5）年、1933（昭和8）年には資産額が急激に減少しているが、それは後述する如く、おそらく昭和恐慌下において安川・松本家の内部における資産

表 5 安川・松本の資産額 (単位：万円)

	明治35年	大正5年	大正15年	昭和5年	昭和8年
安川 敬一郎	50	1,000	2,000	500	400
松本 健次郎	100	150	150	600	600
安川 清三郎				900	900

出典：渋谷隆一編『大正昭和全国資産家地主資料集成』Ⅰ，柏書房，1985年により作成。

振り替えを行ったものと考えられる。

表6・表7は1919年、1933年時点での安川・松本の株式所有の状況である。

1916（大正5）年時点では敬一郎の所有株式総数は28,653株（第五郎・清三郎の分を含む）、松本健次郎の所有株式総数は、1,740株であり⁹¹⁾、表6とあわせてみれば、第1次大戦期の好況により、地元以外の中央大企業にもかなりの投資をしていることがわかる。

しかし、このような状況は、昭和恐慌の1933年には電力企業などから手を引き、明治鉱業や大阪織物、若松築港というように、家業である石炭業や従来からの関連企業以外は目立たない。この間は九州製鋼や安川電機が赤字経営で苦しんでいる時期で、また新鉱区の獲得や明治紡績の資本増加の動きもみられ、本業である石炭業の体制強化をはかるため、その資金調達源として都市銀行

表 6 安川・松本所有株式一覧〈大正8年〉

	百 三 十 銀 行	140株	日 本 毛 織	1,000株
安川 敬一郎 (35,308株)	大 阪 織 物	7,350	小 田 原 電 鉄	150
	大 阪 電 燈	2,000	京 城 電 気	300
	猪 苗 代 水 電	500	九 州 水 電	2,438
	大 阪 瓦 斯	1,264	川 崎 造 船 所	400
	若 松 築 港	6,666	北 海 炭 礦 汽	9,000
	大 日 本 セ ル	2,500	東 亜 興 業	1,000
安川 清三郎 (11,765株)	日 本 毛 織	1,500	大 阪 織 物	6,500
	小 田 原 電 鉄	75	九 州 水 電	1,140
	川 崎 造 船 所	400	若 松 築 港	2,150
松本 健次郎 (12,759株)	大 阪 織 物	6,100	九 州 水 電	1,084
	日 本 毛 織	1,500	川 崎 造 船 所	1,000
	小 田 原 電 鉄	75	若 松 築 港	3,000

出典：「全国株主要覧」大正8年、ダイヤモンド社（渋谷隆一編『大正昭和日本全国資産家地主資料集成』Ⅶ、1985年所収、91、105ページ）。

表 7 安川・松本所有株式一覧〈昭和8年〉

安川 敬一郎 (27,536株)	大 阪 織 物	7,350株	明 治 鋳 業	2,520株
	若 松 築 港	6,666	大日本セルロイド	2,000
	北 炭	9,000		
安川 清三郎 (104,138株)	大 阪 織 物	6,500	若 松 築 港	2,150
	東 京 地 下 鉄	4,788	ジ ョ ホール 護 謨	700
	明 治 鋳 業	90,000		
松本 健次郎 (100,235株)	大 阪 織 物	6,135	大 正 海 上	1,000
	若 松 築 港	3,000	日 本 製 鉄	100
	明 治 鋳 業	90,000		
安川 第五郎 (1,500株)	明 治 鋳 業	1,500		

出典：「銀行会社年鑑」昭和9年版、ダイヤモンド社（永江真夫「鋳業（石炭）財閥」渋谷隆一他編『地方財閥の展開と銀行』日本評論社、1989年、118ページより引用）。

からの借り入れだけでなく、他企業の所有株の整理が必要になったと思われる⁹²⁾。

4. 多角的事業経営の成功と失敗の要因比較

以上、安川・松本家の3つの事業経営についてその概観をみてきたが、これらの事業は、積極的に明確な構想のもとに設立された明治専門学校や紡績業とは、その設立経緯が若干異なっているように思われる。

九州製鋼の場合、当時の我が国の鉄鋼業の重要性を背景として、「日支親善」という敬一郎の持論で設立されたものの、単独で行なう危険は認識しており、やや受身的な感がある。

黒崎窯業はその九州製鋼の附帯事業としてスタートしたもので、設立の動機としては、窯業における1企業としての進出によるものではなかった。逆に、

九州製鋼の破綻によって、最初から独立企業として市場生産を余儀なくされたのである。

さらに、安川電機の場合は偶然的要素が強く、同家の経営内部に機械工業への進出に関して明確な企業戦略があったかどうかは疑問である。むしろ、家族主義的な同家の人間的要素が、第五郎の専門分野を生かした事業を興させたと言えなくもない。にもかかわらず同家の事業が重工業に集中していることは、森川英正氏が指摘されているように、「人間の修養手段」⁹³⁾として製造業を選んだ敬一郎の特異な経営理念によるものであり、その意味では同家の事業は重工業指向型といえよう。

表8は明治鋳業、黒崎窯業、九州製鋼の損益を示したものである。

昭和恐慌期には明治鋳業も赤字になり、規模の違いとはいえ、黒崎窯業のみが第一期以外は欠損を出していない。しかし、黒崎窯業の収益で他の部門をカバーするにはとうてい及ばず、先述したように、昭和恐慌期に入ると、金融部門をもたない同家としては、経営体質強化のためには株式の整理等によって打撃を最少限に食い止めようとしたものと思われる。

ところで黒崎窯業、安川電機にとって同系企業の存在は大きかったが、この両者の違いについては先にみたごとくである。なぜこのような違いができたのであろうか。

第1には、最高責任者と技術者の年令構成あるいは経験の違いということがあげられる。

黒崎窯業の場合、社長には松本健次郎がなり、高良淳の経験をかかってすべてを一任しており、両者の年令、経験からいっても、ともに信頼のおけるもので、いわゆる所有と経営の分離が明確である。

しかし、安川電機の場合、合資会社時代は若干30才の第五郎が社長で、株式会社への移行後も清三郎が社長とはいえ、実質は第五郎があたっていたことから、最高責任者としての能力に不安があった。しかも、酒井技師、玉利支配人等は、いずれも経験、年令からみても第五郎がマネジメントできる相手ではなかった⁹⁴⁾。製品開発や経営面でしばしば第五郎の意見が受け入れられなかった

表 8 各 損 益 計 算 書

	明治鋳業 (千円)	黒崎窯業 (円)	九州製鋼 (千円)
大正4年	540		
5	596		
6	1,543		
7	3,549	△1,579	
8	3,433	1,563	
9	2,753	35,318	
10	637	23,966	
11	1,201	10,096	
12	260	936	△743
13	213	71,103	△764
14	230	137,956	△744
15	748	97,239	△768
昭和2年	1,100	112,211	△ 1
3	1,021	129,336	△ 4
4	1,157	147,358	△303
5	△263	111,131	△ 82
6	△151	103,462	△162
7	△ 82	143,977	△148
8	1,638	332,304	△470

出典：明治鋳業株式会社『社史 明治鋳業株式会社』同社，1957年，244ページ，黒崎窯業株式会社社史編纂委員会『黒崎窯業五十年史』同社，1969年，596ページ，奈倉文二『日本鉄鋼業史の研究』近藤出版，1984年，361，454ページより作成。

のは、こうした事情によるものと見られる。

さらに、玉利支配人は綿花市場の経験はあっても、重電機という業種の異なる市場をつかむことができず、布目支配人にしても専門は圧延で、本格的に重電機にたずさわる安川泰一の登場までは、安川電機にとって、製品、研究開発や市場をみきわめる専門経営者がいなかったことが永く続く経営不安の一要因であったのではないだろうか⁹⁵⁾。

第2は、製品構成の違いがあげられる。

営業方針は両者ともに類似しているが、黒崎窯業の場合は設立当初から単一製品主義をとっており、研究体制なども早くから整い、いわゆる SE、QC の確立は設立当初からみられる。

一方、安川電機は、当初は製造品目が多種にわたり、しかも「損しても売り

さえすればよいと支配人あたりが考え」⁹⁶⁾ ていたほどで、マネジメントにおける違いが歴然としている。

安川電機のこのような経営方針は安川泰一の登場によって方向転換し、電動機を中心に新製品の絞り込み・開発、すなわち、マーチャンダイジングの徹底により経営が立ち直っている。

これらの事業で注目すべきは、先述した如く、いずれも他の先発メーカーとは異なる方針をとっており、地方財閥として生き残るには新市場や新製品をもって参入するほかになく、そのためには敬一郎のいうように技術革新が不可欠であり、そのことが同家傘下の企業にテクノストラクチャの比重を高めさせた要因であろう。

総じて黒崎窯業と安川電機の間違った違いは、トップマネジメントにおける経営戦略に関する意思決定のプロセスと意思疎通である。前者に比し、後者にはそこに問題があり、そのことが当時、後者の経営安定化を遅らせたと言えるであろう。

結びにかえて

最後に、昭和初期、安川・松本家として以上の3社についてどのように見ていたかについて触れておきたい。

九州製鋼は、当時の鉄鋼業の推移からわかるように、1 地方財閥として経営を行なうにはあまりにも巨大すぎ、財政上も、グループ全体の経営組織上も同家に重くのしかかっていた。敬一郎は、当時の経済情勢や製鉄業の動向をもとに鉄鋼業については八幡製鉄との共同経営によるか、同社を中心とした合同によるかの2案を持っていた。したがって、後に八幡製鉄所に経営を委託し、やがて製鉄合同に参加したのは、赤字経営からの脱却ということだけでなく、敬一郎の製鉄業に対する認識の深さということを考えなければならないであろう。

安川電機は、泰一を迎えてようやく赤字経営から脱出した後、工場拡張をしようとしたところ、清三郎が、「関係会社に比較して安川電機のみが拡張を続

けるのは好ましくない」⁹⁷⁾と反対したと言われる。しかしそうしたなかで、後述する明治紡績は比較的にコンスタントに工場新設ならびに設備拡張を行っており、黒崎窯業も事業拡張を行なっている。こうしたことから推察すれば、安川電機の拡張については、経営改善によって利益を計上できるようになったとはいえ、やはり一沫の不安感があったのではなかろうか。

黒崎窯業は、九州製鋼の附帯事業としてスタートしたとはいえ、高良淳自身は、窯業界をにらんでの独立的企業としての認識をもっていた。同社で1926(大正15)年の労働運動のあおりをうけて、同社で労使交渉があった際、賃金を安川電機と同じくらいに引き上げろとの要求があったが、高良は安川電機は華族の工場で、当社のような平民工場と同額になるのはおかしいと納得させ⁹⁸⁾、また、松本健次郎夫人の秀子は、黒崎のことはすべて高良にまかせてある⁹⁹⁾、と言って押しかけてきた女工を説得したという。

したがって、規模が小さいとはいえ、経営が安定している黒崎窯業の事業拡張は比較的スムーズに行なわれている。

こうしたことからすれば、一方では同家の事業が独立採算制的な方法を取りながら、他方で、業務拡大による同家全体の利害調整を考えていたように思われる。

こうしたなかで、同家の事業経営で気になるのは明治紡績の存在である。

明治紡績合資会社は1908(明治41)年8月、資本金100万円で戸畑町(現北九州市戸畑区)牧山に設立され¹⁰⁰⁾、翌1909年11月に工事が完成した。設立当初の規模は、敷地26,000坪、工場建坪は約2,370坪、紡績機械は英国オールダム・プラット会社製のもので、43台(錘数16,128錘)、1日40梱の生産が可能で、従業員はおよそ女工700人、男工150人、製品の8割は関西方面で、その他は博多、久留米、山口方面に出荷していた¹⁰¹⁾。

さらに、1913(大正2)年には精紡機の増設のほか、新たに撚糸機を据付け、撚糸製造を開始し、1919(大正8)年には行橋工場の新設、1925(大正14)年までに戸畑第二・第三工場を増設し、新たに瓦斯焼機を設置し、瓦斯糸の製造を開始、1934(昭和9)年には資本金500万円になり、さらに戸畑工場や行橋

工場の拡張を行なっている¹⁰²⁾。

製品は量より質を重視し、細番手にしぼり、ガス焼糸、タイヤコード用などに重点をおき、その経営は安定し¹⁰³⁾、「その拡張も殆んど明治紡績の自立でやりとげ」¹⁰⁴⁾ている。しかし、同社は1941(昭和16)年、企業整理統合要綱に基づき、福島紡績に合併された。

明治紡績の経営内容については、現在調査の段階で、これ以上触れることはできないが、もともと、紡績業については安川・松本家としては極めて積極的であり、同家における明治紡績の位置づけは、同家の経営史的視点のみならず、紡績業史を補う上でも非常に興味ある問題である。

注

- 1) 森川英正『地方財閥』-日本経済新聞社、1985年、279ページ。
- 2) 安川敬一郎『撫松餘韻』松本健次郎発行、1935年の「序に代へて」2ページ。同書には他に「日記抄」、「折にふれて」が収められており、以下は単に「論語漫筆」、「事業略歴」等と略記する。
- 3) 「論語漫筆」、224ページ。
- 4) 同上、421ページ。
- 5) 同上、306ページ。敬一郎は特に技術者の必要性を強調しており、この考えがいかに大事であるかは中国との合弁事業である大窩溝炭坑の失敗について語ることからよくわかる。すなわち、同炭坑の調査に際して「最高技術者に堪能な社員をして精査せしめねばならぬ所を、粗漏にも少しく見当違いの鑑識家に信頼し過ぎたのも、錯誤の最なるものであった」(「論語漫筆」、503ページ)と、その失敗について述べている。なお、同炭坑は大正8年に合弁契約が成立し、同11年に無償で支那側に譲渡するが、この間に投下した資本は約600万円であった(東亜同文会編『対支回顧録』下巻、原書房、1968年、704ページ)。
- 6) 森川英正、前掲書、257ページ。
- 7) 「論語漫筆」、228ページ。
- 8) 「滯引舟」、778ページ。
- 9) 「論語漫筆」、422ページ。
- 10) 「事業略歴」、807ページ。
- 11) 「論語漫筆」、126ページ。
- 12) 「滯引舟」、783ページ。
- 13) 同上、782ページ。
- 14) 漢陽鉄廠、大冶鉄鉞廠の両者あわせて年産44万トンを見込み、八幡製鉄所への供給契約(1916~20年は年8~12万トン、1921年以降は25万トン)を差し引いても

余剰が見込まれており、漢冶萍公司側としては将来の余剰銑鉄の販売先を探していた。しかも、新製鋼会社が必要とする原料銑鉄（さしあたり6万トン）は、同公司以外から購入することは禁止されていた（奈倉文二『日本鉄鋼業史の研究』近藤出版、1984年、387ページ）。

- 15) 「論語漫筆」, 504ページ。
- 16) 同上, 同所。
- 17) 「日記抄」, 624ページ。安川敬一郎が中国に交渉をもち始めたのは1893(明治26)年, 石炭販売のため上海に赴いたのが最初で, 日支親善や提携というのは, 利害を共にする密接な経済提携こそがその根本義であるといっている(東亜同文会編, 前掲書, 704ページ)。
- 18) 清宮一郎編『松本健次郎懐旧談』鯉書房, 1953年, 160ページ。なお, 松本健次郎も調査後, 多数の株主を以て組織するシンジケートが適当であると考え, 時の総理桂太郎に話をしたが, 無理だといわれて単独に決めたといっている。
- 19) 「論語漫筆」, 505ページ。
- 20) 奈倉文二, 前掲書, 387~388ページ。また, 『門司新報』には「株式は全部日本側にて引受け, 支那側は銑鉄供給のみとし, 利益は折半の条件」(同新聞, 1917年9月20日)と記されている。なお, 安川敬一郎は, 資金調達として, 1919(大正8)年4月に三井銀行から九州製鋼の払込資金として130万円を借りている(日本経営史研究所『三井銀行史料』6, 日本経営史研究所, 1978年, 401ページ)。
- 21) 買収した土地は12, 3万坪で(『門司新報』, 1916年5月26日), 買収価格は約30万円であった(日本経営史研究所『三井銀行史料』4, 日本経営史研究所, 1979年, 547ページ)。
- 22) 『門司新報』, 1921年6月2日。なお, 工場規模としては銑鋼一貫工場を計画していたといわれる(木下孝之・磯平一郎編集兼発行『第四製鋼工場の歩み』, 1971年, 15ページ)。
- 23) 奈倉文二, 前提書, 388ページ。
- 24) 「日記抄」, 625~626ページ。
- 25) 「論語漫筆」, 506ページ。
- 26) 「第7回営業報告書」(1923~24年) 奈倉文二, 前掲書, 388ページ。
- 27) 「論語漫筆」, 507ページ。
- 28) 奈倉文二, 前掲書, 390ページ。
- 29) 『帝国銀行会社要録』帝国興信所, 1934年版。
- 30) 諸企業の経営方針については奈倉文二, 前掲書を参照。
- 31) 「論語漫筆」, 445ページ。
- 32) 「漣引舟」, 784ページ。
- 33) 「事業略歴」, 803ページ。
- 34) 清宮一郎, 前掲書, 135ページ。なお, 高良が八幡製鉄所炉材工場に就職したのは1906(明治39)年8月である(社報編集委員会『五十年を顧みて』黒崎窯業株式会社, 1959年, 1ページ)。
- 35) 当初の払込は25万円で, 払込資本金が100万円になるのは1934(昭和9)年である(黒崎窯業株式会社社史編算委員会『黒崎窯業五十年史』黒崎窯業株式会社,

- 1969年、361～362ページ)。
- 36) 耐火煉瓦の生産状況をみれば、1914年には約100万円の生産にすぎなかったのが、1911年には約11倍の1,100万円、数量においても約5倍の生産をなしていたが、戦後不況に入ると「基礎薄弱なるものは続々として解散」（龍本誠一・向井鹿松編『日本産業資料大系』第7巻、日本図書センター、1978年、249ページ）という状況になった。
 - 37) 『東京製鋼株式会社70年史』東京製鋼株式会社、1957年、418ページ。
 - 38) 臨時社史編纂室『社史旭硝子株式会社』、1967年、74ページ。
 - 39) 日本工学会『明治工業史』化学工業篇、1925年、534ページ。
 - 40) 以上、前掲『黒崎窯業50年史』による。
 - 41) 同上書、371ページ。
 - 42) 黒崎窯業の設立当初の生産技術はほとんど八幡製鉄所と同じ方法をとった。八幡製鉄所は日露戦争により、第1次拡張工事が行なわれるが、耐火煉瓦については「珪石煉瓦ハ従来重ニ外国品ヲ使用シ来リタルモ、製鉄所ニ於テ種々研究ノ末本邦ニ於テ外国品ニ劣ラザル良品ヲ製出シ得ルノ見込確立シタルニ付テハ之ヲ時局ニ鑑ミルモ此際ニ於テ外国品ニ依頼セザルノ覚悟ヲ為スコト最緊要ナルヲ以テ、自今同所ニ於テ総テ之ヲ製造シ、一切外品ノ供給ヲ仰ガザラントスルガ為メ、急速ニ該製造ニ関スル仮工場ヲ建設スルノ必要アリ」（飯田賢一他編『現代日本産業発達史』IV鉄鋼、現代日本産業発達史研究会、1969年、141ページ）とされ、その重要性があげられていた。八幡製鉄所においては三好久太郎、高壮吉の両技師によって耐火煉瓦製造のための研究・調査が早くから進められており、高良淳が配属された時の炉材工場の科長が三好久太郎で、その下に黒田泰造（黒田式コークス炉の発明者）がいた。
 - 43) 前掲『黒崎窯業五十年史』、28ページ。
 - 44) 1912～1913年の欧米出張の際に、製造技術においては独と比べてもそれほど劣っておらず、品質の効果があがらないのは原料の品質によるものと確信したという。（前掲『五十年を顧みて』、5～6ページ）。もっとも最初は旅順珪石、大分県臼杵町、三重県付近の赤白珪石及び呼野産軟珪石を使用していた。
 - 45) 前掲『五十年を顧みて』、10ページ。
 - 46) 前掲『黒崎窯業五十年史』、391ページ。
 - 47) 碍子は安川電機の希望もあって1920年に工場建家の一部を転用して電気用磁器の生産を計画、1927年に独立の工場を新設し、高圧用碍子にも力を注いだが、ほとんど欠損続きで、1935（昭和10）年に生産を中止した（同上書、185～186ページ）。
 - 48) 前掲『五十年を顧みて』、12ページ。
 - 49) 前掲『黒崎窯業五十年史』、69ページ。
 - 50) 前掲『五十年を顧みて』、11ページ。
 - 51) 安川電機設立の経緯およびその発展過程については、森川英正、前掲書の他に、長谷川信「安川電機の発展と企業者活動」経営史学会編『経営史学』第21巻第1号、東京大学出版会、1986年の研究等を参照。
 - 52) 安川第五郎『わが回想録』百泉書房、1970年、52～53ページ。
 - 53) 安川電機40年史編修委員会『安川電機40年史』安川電機製作所、1956年、344ペ

- ージ。しかし、実際の資金は総て敬一郎が出したようである（安川第五郎、前掲書、53ページ）。
- 54) 当時、酒井は高田商会に勤務しており、また日立製作所でも酒井を招きたいと考えていたが、敬一郎が久原房之助に交渉して安川電機入社への諒解を得た（前掲『安川電機40年史』、8ページ）。
- 55) 同上書、17～18ページ。
- 56) 同上書、21ページ。また、1925（大正14）年に入社した村富芳雄は次の如く回顧している。
『僅かな売上をなすために相当の設計者や設備を用い、あれにもこれにも手を出して、納期は普通3ヶ月もあれば充分と思われるものが6ヶ月以上もかかる…』（「標準化の思い出」同書、438ページ）。
- 57) 同上書、361ページ。
- 58) 松本健次郎や安川清三郎は「当社には商売人らしい者がいないから損ばかりするのだ」（安川第五郎伝刊行会『安川第五郎伝』、94ページ）と考えた末、玉利七二を迎え、営業部門を担当させた。
- 59) 長谷川信、前掲論文、4ページ。
- 60) 大阪出身である佐々木が「大阪に帰りたと思っていたので、安川常務さんに、大阪の一つ出張所でも作って、一々こちらから出かけなくても大阪方面のことは大阪でやれるようにしたらどうでしょう」と言ったところ、「それはよかろう」と認められ、これがきっかけになったと回想している（「回想片々」前掲『安川電機40年史』、430ページ）。
- 61) 村橋卓郎編輯『九州電気事業現況録』九州電気界新聞社、1935年、310ページ。
- 62) 前掲『安川電機40年史』、22ページ。たとえば、玉利のユーザーへの付け届の主張に対する対立など、「純商売人」と「書生氣質のぬけ切らぬいわば青年技術者とは、なかなか一致しない点が多かった」（同書、23ページ）というように、幹部との関係が不安定な状態であった。
- 63) 明治紡績との共同研究が長期間におよび、その費用も相当かかるので玉利支配人から再々非難されていたという（真隅圭三「紡績用電動機の生い立ち」同上書、418ページ）。
- 64) 布目が入社した背景には、1927年の労働争議のためといわれる（安川泰一「昔語り」同上書、62ページ）。なお、『安川電機40年史』の略年表よれば、布目は1929年1月に支配人に就任となっているが（同書、397ページ）、28年より支配人であったとも言われる（安川第五郎伝刊行会『安川第五郎伝』、107ページ）。
- 65) 長谷川信、前掲論文、12ページ。
- 66) 森川英正、前掲書、247ページ。
- 67) 長谷川信、前掲論文、14ページ。
- 68) 安川泰一『技術者の手帳』安川電機製作所、1955年、33ページ。また、泰一によれば布目支配人は製品種目を減らすことは嫌っており、その上古くからいる社員の手前遠慮もあって仲々実行に移せなかったと言っている（同書、5ページ）。
- 69) 同上書、35ページ。新製品開発に対しては「壊疑的であった幹部もあった」（前掲『安川電機40年史』、413ページ）ようで、この開発には、泰一は「新時代の電

動機」(安川泰一, 前掲書, 37ページ)など大見得をきってとにかくも採用された。

- 70) 泰一が技術部長に就任する際に、「製品種目の整理を今一層強化して、自分の最後案たる電動機と制御装置に限定し、大量生産に移していわゆる産業合理化のいろいろな理念を取り入れることによって製造原価の低下を計る。そのこと以外に自分の打つ手わない」(安川泰一, 前掲書, 6ページ)という条件をつけた。なお、製品整理案によって、1930年12月には職工119名と職員32名が休職になるが、退職慰労金の捻出ができず、安川・松本商店から約20万円を借り入れその場を凌いだ(安川第五郎『思出の記』凡人社, 1940年, 180ページ)。さらに、製品整理の決定により、翌31年12月に職工60名、職員12名を解雇した。翌32年4月、布日はみずからその職を辞任した。
- 71) 安川電機は約17年間赤字を続け、その間のロス80万円に達し、1932年下半年以降の好況に際して、利益は主としてこの償却にあて約3年間で償却を完了し、株主配当は1934(昭和9)年第16期より開始した(中井倭人編『安川電機と安川社長』凡人社, 1940年, 11ページ)。
- 72) 大塩武「財閥資本と電気機械工業」早稲田大学産業経営研究所『戦前期日本資本主義における企業金融—重工業の場合—』, 1976年, 141ページ。
- 73) 三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社, 1981年, 219~221ページ。
- 74) 大塩武, 前掲論文, 153ページ。
- 75) 明治鋳業株式会社『社史 明治鋳業株式』同社, 86~87ページ。
- 76) 迎由理男「北九州における『都市銀行』と地元銀行—明治30年代の石炭金融を中心に(上)—」『北九州大学商経論集』第24巻第4号, 北九州大学商経学会, 1989年, 41ページ。
- 77) 「明治35年下季第拾叁期営業報告」(『門司新報』, 1903年1月18日に掲載の決算広告)。なお、増資を決めた時点で安川の支配権が確立したとされる(迎由理男, 前掲論文, 47ページ)。
- 78) 各期「営業報告」によれば、同行は第6期(1899年1月1日~6月30日)以降、預金、貸出、純益は減少し始めている。
- 79) 安川敬一郎の銀行経営に対する考え方は分からないが、銀行の預金者は「頭数では中小以下或は零細の臍線ともいうべき汗や血の結晶を信託して居るのが最も多数を占めて居る。斯ういふ業務の責任者は殊に慎重堅実味を主要とせねばならぬ。……製作工場とか、鋳業とか将た貿易業とかに比すれば、より以上堅実味を有せねばならぬ筈である」(「論語漫筆」, 500ページ)と語っているところをみると、銀行経営の失敗に対するリスクの大きさを認識していたと思われる。
- 80) 「日記抄」, 558ページ。
- 81) 三菱社誌刊行会編『三菱社誌』十九, 東京大学出版会, 1981年, 95ページ。なお、これは1898年2月に全額返納している(同書, 258ページ)。
- 82) 前掲『社史 明治鋳業株式会社』, 33ページ。
- 83) 清宮一郎, 前掲書, 92ページ。
- 84) 日本経営史研究所『三井銀行史料』2, 日本経営史研究所, 1977年, 155ページ。
- 85) 同上書, 527ページ。

- 86) 同上『三井銀行史料』3, 23ページ。
- 87) 同上書, 同所。同支店がこのような方針をとったのは, ひとつには同家経営の「紡績会社ガ愈々作業ヲ為スコトナリマスト, 門司ノ貸出金ハ益々繁シクナルグラウ」(同書, 24ページ)との考えもあったようである。
- 88) 同上『三井銀行史料』6, 1978年, 369ページ。
- 89) 同上書, 380ページ。
- 90) 同上書, 467ページ。なお, 三井銀行の「事業別貸出金調」によれば, 1929(昭和4)年時点では, 同行の紡績業の貸出しの中でも明治紡績の202万円と一番多い(『三井銀行史料』5, 381ページ)。
- 91) 「全国株主要覧」(大正5年), ダイヤモンド社(渋谷隆一編『大正昭和全国資産家地主資料集成』V, 柏書房, 1985年所収)。
- 92) 永江眞夫氏は, 鉱業資本家は地主資産家のごとく家業以外に資金の運用先を求めする必要がなく, 家業こそが最も有利な資産運用先であり, 家業の維持・発展のために資産を全面的につき込んでいたと指摘されている(同氏「鉱業(石炭)財閥」渋谷隆一他編『地方財閥の展開と銀行』日本評論社, 1989年, 119ページ)。
- 93) 森川英正, 前掲書, 238ページ。
- 94) ただし, この場合は技術者の性格というものも考慮する必要があるだろう。高良淳の場合は日本の実情にあった合理化を常に考えていたが, 酒井技師はアメリカ生活が長く「気分的に日本人とじっくり合わない」(河野幸之助編『回顧六十年』万朝報社, 1952年, 90ページ)とところがあった。酒井技師や玉利支配人との衝突や調整失敗から第五郎の経営者としての能力の不足を指摘するむきもあるが, 酒井の場合は松本健次郎によっても説得できず, 一概に第五郎の責任のみをいうことはできないであろう。
- 95) 安川泰一は一族でありながら, いわば「外様」という立場で, 当初からトップマネジメントの一員として採用されたわけではない。したがって長谷川信氏も指摘されているように(同氏, 前掲論文), 泰一を専門経営者的なトップ・マネジメントと評価したい。
- 96) 堀内敏堯「安川電機十数年の苦勞を知る」安川第五郎伝刊行会『安川第五郎』遺稿と追想, 1977年, 490ページ。
- 97) 長谷川信, 前掲論文, 21ページ。
- 98) 前掲『黒崎窯業五十年史』, 526ページ。
- 99) 同上書, 同所。
- 100) 『社史 明治鉱業株式会社』では資本金200万円となっているが, 『戸畑市史』や『門司新報』では資本金100万円と記されている。
- 101) 『福岡日日新聞』, 1909年11月5日, 『門司新報』, 1909年3月31日。
- 102) 『戸畑市史』戸畑市, 1939年, 278~279ページ。1937(昭和12)年頃の戸畑工場・行橋工場の設備機械は, 戸畑工場の精紡機は199台(78,696錘), 撚糸機72台(31,680錘), 瓦斯焼9台(1,004錘), 行橋工場の精紡機は82台(32,800錘), 広幅織機46台(19,312錘), 撚糸機40台(21,504錘), 三幅織機339台となっている(松下傳吉『九州財閥の新研究』中外産業調査会, 1938年, 71ページ)。
- 103) 西日本新聞社福岡県百科事典刊行事業部編集『福岡県百科事典』下巻, 西日本新

聞社，1982年，950ページ。また，当初明治紡績にいた安川電機元副社長の村上武久氏によれば，「よそが二十番手程度の太糸を紡出していた時に，うちは四十～八十番手の細糸をつむいだ。百番手もひいた。製品は細布（カネキン）ワイシャツ生地，タイヤコード用など着実に売れた」（池田暁彦「さむらい商法の系譜 安川・松本家の人びと」（43）『朝日新聞』，1979年9月4日掲載）という。

104) 清宮一郎編，前掲書，133ページ。