

宇田川 勝

地方財閥の形成者

—貝島太助・太市と安川敬一郎・松本健次郎—

(日本の企業家活動シリーズ No.48)

2011/11/18

No. 1 1 5

Masaru Udagawa

Founder of Local Zaibatsu:
Case of Kaijima and
Yasukawa, Matsumoto Family

(Series of Entrepreneurship in Japan No.48)

November 18, 2011

No. 115

はじめに

発展途上国が先進国にキャッチアップするための工業化を成功裡に達成するためには、多くの産業分野で同時並行的かつ先進国企業との競争に屈しない経営規模を構築し、近代設備を有する企業群を設立しなければならなかった。しかし、通常、発展途上国の経営諸資源は限られており、それらを有効に調達し、組織管理して事業活動を遂行し得る精神力と行動力を兼ね備えた企業家性能をもつ人材は極端に不足していた。その結果、そうした企業家性能を有する人びと、あるいは彼らに率いられた家族・同族は自らの家産事業から稼ぎ出した収益金を他事業分野に次々と投下して多角的家業集団を形成し、それらの国の有力経営主体になる場合が少なくなかった。

日本においても、激動の幕末・明治維新时期にビジネス・チャンスを見出した起業精神に富み、リスクテーカー能力をもつ企業家や経営者が登場し、彼らは自身あるいは主家の家産を活用して多角的事業分野に進出し、家業集団の形成を企図した。その代表的な成功者が、三井、三菱、住友等に代表される財閥であった。

財閥は、「富豪の家族・同族の封鎖的所有・支配・継承を志向する大企業を中核とする多角的事業経営体」と定義される。財閥の中には、大都市に本社を置き、日本全体あるいは世界市場で事業を展開した三井、三菱、住友等の大財閥だけでなく、特定の地域で事業活動を行う財閥も多数存在した。彼らの大半は地場産業を資本蓄積基盤とし、そこから得た収益金を他事業分野に投下して多角的経営体を形成することで、それぞれの地域経済をリードする存在となっていた。

財閥経営史研究者の森川英正は、東京・大阪・横浜・神戸の中央四大都市以外の地域に本社をもち、1930（昭和 5）年時点で見た資産規模と多角事業範囲の観点から代表的な地方財閥として 16 の財閥を選定している（森川[1985]）。

本論は、その 16 財閥の中から九州の筑豊地域の炭鉱事業を家業としてスタートさせ、その収益金を多角的事業分野に投下して北九州経済界において確固たる地位を築いた貝島財閥形成者の貝島太助・太市父子と安川・松本財閥形成者の安川敬一郎・松本健次郎父子の企業家活動を比較・考察することを目的にしている。

I. 貝島太助・太市

貝島太助 略年譜

1845 (弘化 2) 年	0 歳	筑前国直方 (現福岡県直方市) に誕生
1852 (嘉永 5) 年	7 歳	父に伴われて坑内で働く
1885 (明治 18) 年	40 歳	大之浦炭礦を開業、4 度目の独立
1891 (明治 24) 年	46 歳	井上馨と出会い、毛利公爵家から融資を得る 三井物産に一手販売権を委託
1895 (明治 28) 年	50 歳	毛利公爵家からの債務を返済
1898 (明治 31) 年	53 歳	貝島鉱業合名会社を設立
1909 (明治 42) 年	62 歳	貝島鉱業合名を株式会社に改組 貝島家家憲を制定
1915 (大正 4) 年	70 歳	貝島家顧問井上馨死去
1916 (大正 5) 年	71 歳	死去

貝島太市 略年譜

1881 (明治 14) 年	0 歳	福岡県遠賀郡 (現福岡県北九州市) に貝島太助の四男として誕生 (貝島家では長男が夭折したため、次男栄三郎を長男とし、以下順位を繰り上げて表示している)
1902 (明治 35) 年	21 歳	東京商業高等学校に入学
1904 (明治 37) 年	23 歳	鮎川フシと結婚
1907 (明治 40) 年	26 歳	三兄健次と米国へ留学 (1909 年に帰国)
1919 (大正 8) 年	38 歳	貝島合名、貝島商業を設立して社長に就任
1920 (大正 9) 年	39 歳	三井物産に委託する販売契約を解消し、自社販売方式を開始
1923 (大正 12) 年	43 歳	貝島木材防腐株式会社を経営
1924 (大正 13) 年	44 歳	貝島合名会社代表業務執行役員に就任
1925 (大正 14) 年	45 歳	貝島乾溜・林業・石灰工業を設立
1927 (昭和 2) 年	47 歳	貝島一族会、久原鉱業の債務整理のため 1400 万円の資産を提供
1931 (昭和 6) 年	50 歳	貝島礦業、貝島商業、大辻岩屋炭礦の三社を合併して貝島炭礦株式会社を設立し、社長に就任、貝島乾溜、貝島石灰工業二社を合併して貝島化学工業設立
1935 (昭和 10) 年	54 歳	筑豊石炭鉱業組合総長就任
1947 (昭和 22) 年	66 歳	日本石炭鉱業会会長就任
1950 (昭和 25) 年	69 歳	貝島合名会社解散
1951 (昭和 26) 年	70 歳	貝島一族会を貝島親和会と改称し、家憲を廃止
1966 (昭和 41) 年	85 歳	死去

1. 炭鉱業経営

貝島太助は、1845（弘化 2）年に筑前国鞍手郡直方（現在の福岡県直方市）で氷四郎・タネの長男として生まれた。貝島家はその日の食事にも事欠く暮らしで、太助も 7 歳のころより父と一緒に坑内作業に従事した。また、そのかわら家計を助けるために、太助は野菜の行商、寺奉公、下関への出稼ぎを行うなど、苦しく悲惨な生活を続けた。1862（文久 2）年に父が死去すると、太助は一家の生活の糧を炭鉱業に求め、弟たちと共に筑前・豊前の小炭鉱の鉱夫として働き、その手腕によって棟梁として頭角を現わしていった。そして、1875（明治 8）年ごろより、炭鉱主として独立するが、常に資金難に悩まされ、炭鉱経営は一進一退を繰り返した。そうした太助の一大転機は、1885 年に大之浦炭礦を取得したことにあつた。太助としては 4 度目の独立であり、すでに 40 歳となっていた。

1889 年に大之浦炭礦の開発と当時農商務省が零細坑主による乱掘阻止と大規模経営体の育成を目的に進めていた「撰定鉱区制」の指定を受けるため、太助は弟六太郎、嘉蔵と 4 人の腹心と共に資本金 5 万円の栄鉱社を設立した。しかし、栄鉱社は翌 1890 年恐慌による炭価の暴落で経営難に陥り、17 人の債権者から約 8 万 3,000 円の高利資金を借り入れなければならなかった。しかし、太助は 1891 年に三井財閥が買収した金田炭礦の視察に来ていた明治の元勳・井上馨と偶然出会う機会があり、彼の支援を得ることで経営苦境を脱出することができた。井上は太助のこれまでの炭鉱事業にかける情熱と豪気で温情豊かな性格を評価し、毛利公爵家からの資金供与を仲介してくれたからである。ただし、この資金供与は、「公爵家ト一個人トノ金銭貸借関係ヲ生スルカ如キハ之ヲ慎ムヘキモノナリト表面三井家（三井物産）ヨリ貸与」する形式でなされた（宇田川[1989]）。そのため、貝島家は「採掘石炭全部の一手販売権を債務存続期間、三井物産に委託」しなければならなかった（貝島炭鉱[1989]）。そして同時に、融資の条件として鉱区を担保として提出するため、共同経営体であった栄鉱社を解散して、ひとまず全鉱区を太助の名義とした。

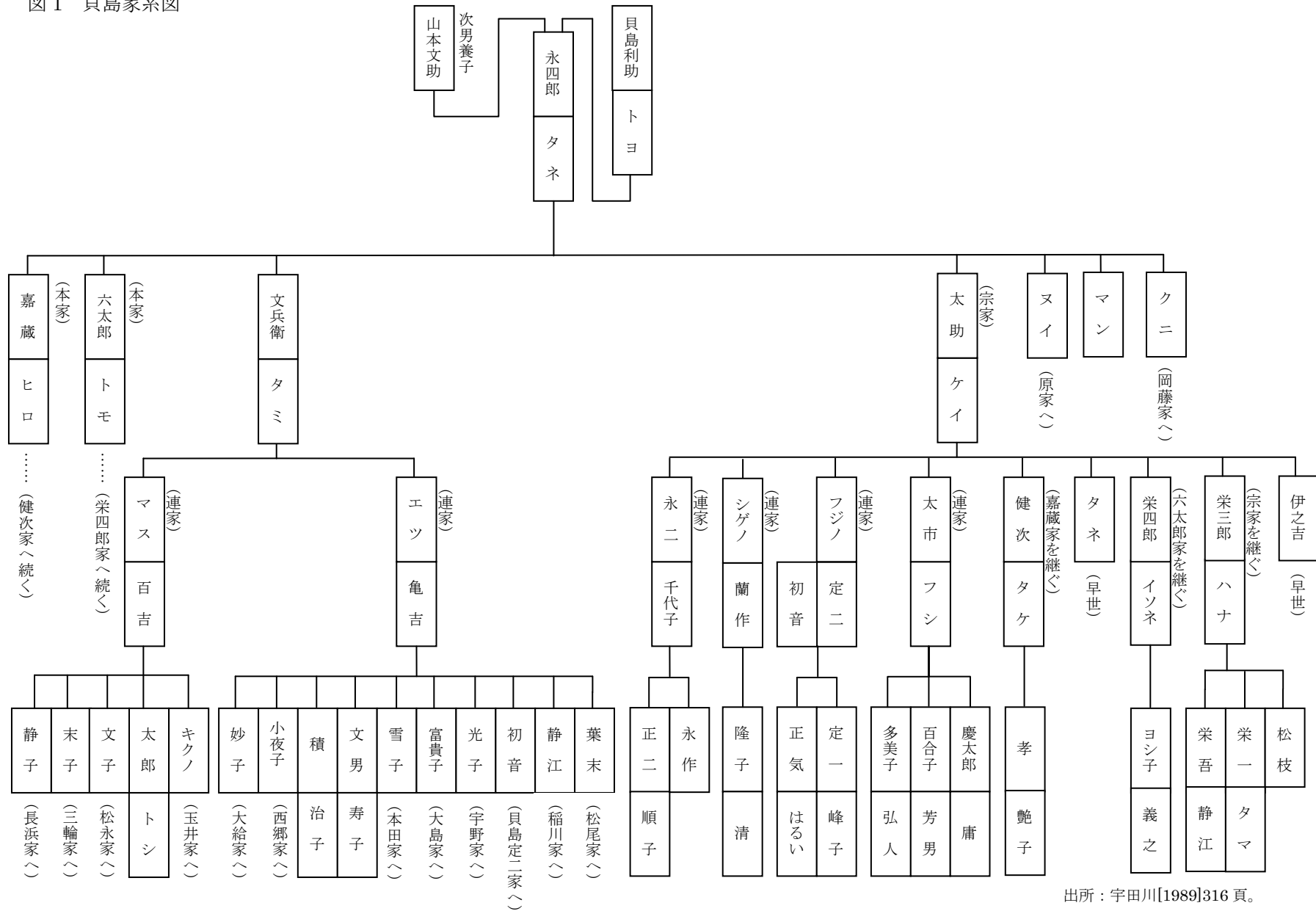
貝島家の毛利家からの借入額は 1892 年 6 月までに 13 万円に達した。その結果、貝島家の所有鉱区はすべて三井物産副社長の木村正幹名義に書き換えられた。しかし、日清戦争の勃発による炭価高騰によって 1896 年 6 月までに貝島家は毛利家からの「負債の全部を消却し、以て其の鉱区に対する名義並びに実権を恢復」した（畠山[1984]）。そして、1897 年に筑豊炭田の有力鉱区・大辻炭礦を買い入れ、翌 98 年には貝島太助、六太郎、嘉蔵兄弟と太助の四男太市を出資社員とする資本金 200 万円の貝島炭業合名会社を設立し、同時に創業以来のパートナーで同社への出資権を放棄した 6 名の腹心を含む従業員に総額 10 万 4,000 円の特別賞与金を支払った。

貝島炭業の設立によって、貝島同族による経営体制は整った。しかし、一手販売権は、毛利家に対する債務返済後も三井物産によって掌握され続けた。三井物産は日清戦争後の石炭の海外輸出と国内需要の拡大を背景に 1897 年に石炭部を設置して本格的な社外炭取扱方針を打ち出し、出炭量が多く、品質優良で輸出向きに最適な貝島炭、特に大之浦炭の確保を重要視していたからである。その代わりに、三井物産は一手販売権取得の代償とし

て売上高の 80%の前貸金融を貝島家に保証していた。この保証はいまだ資金基盤が十分に確立していなかった 1890 年代後半の貝島家にとっても魅力であった。事実、炭鉱業界が不振を極めていた日露戦争勃発前の 1903 年 6 月時点で貝島鉱業と貝島太助個人の三井物産・銀行からの借入金は 144 万円に達していた。この額は三井物産が一手販売権を掌握している炭鉱業者の中で最大であった。ただし、三井物産と貝島太助との間に締結した一手販売約定は輸送費と販売経費を貝島側で負担し、その上、売上代金の 2.5%を手数料として支払うことになっており、三井物産側にとって一方的な有利な内容であった。しかも三井物産・銀行からの巨額借入金の結果、貝島鉱業の所有鉱区はことごとく三井物産に担保として押えられ、貝島鉱業は必要経費を除いた「剰余金ハ挙ゲテ三井物産ニ残存」しなければならなかった（畠山[1984]）。

このように、「明治 30 年代は 20 年代に代わって、三井が貝島を支配していたのであり」（同上）、貝島家にとって、三井物産・銀行からの資金的独立と物産から営業権を奪回し、直接販売を実施することが悲願であった。

図1 貝島家系図



ところで、三井物産・銀行からの資金依存脱却の機会は早く訪れた。日露戦争とその直後の炭価高騰によって、1905年から09年の5年間に貝島鉱業は合計331万円の利益金を計上し、08年まで同社は三井物産・銀行からの借入金を完済したのみならず、逆に三井銀行の大口預金者となったからである。またこの間、1908年には全国主要炭鉱会社出炭高においても、貝島鉱業は三井合名、北海道炭礦汽船、三菱合資に次いで第4位となり、全国出炭高の9.2%を占める大炭鉱業者に発展したのである（畠中[2010]）。

かくして、経営基盤を確かなものにすると、1909年に貝島家は井上馨の指示に従って、「貝島家一族の財産の基礎を強固にし、以て永遠に其の維持発展を図」ることを目的とする「貝島家家憲」を制定し、その直後、貝島鉱業合名を資本金250万円の株式会社に改組した（宇田川[1989]）。そして、家憲の目的を達成するために、貝島一族を宗家一家、本家二家、連家六家に分け、それぞれの持分とその相続方法を明確にするとともに、この九家による家産・家業の共同所有と共同経営の原則を定めた（図1参照）。

貝島家の家憲は、井上馨が顧問を務める三井家の家憲（1900年制定）をモデルとして制定されたが、前者の家憲は後者のそれと比べて家政および事業経営において顧問に絶大な権限を付与しており、顧問の井上は「其終身間貝島家顧問タルコトヲ囑託サレ」、その上、「貝島家ニ密接ナ縁故ヲ有スル有識ノ士ヲ後任者ニ推薦スルコト」ができた（同上）。また、1896年の井上馨の還暦の祝宴席上で、井上は自分の姪の娘、鮎川フミ（鮎川義介の実妹）と太助の四男太市との縁組みを約束し、二人は1904年に結婚した。これにより、貝島家は井上家の縁戚につながり、後述するように、井上馨と貝島太助の死去後、太市は連家でありながら貝島家のリーダーとなって、義兄鮎川義介の支援を受けて同家の経営改革を実施することになる。

2. 貝島家の多角経営とその帰結

「貝島家の大恩人」といわれた井上馨は1915（大正4）年9月、翌16年11月に創業者の貝島太助が相次いで死去した。井上の死後、貝島家の顧問には井上家の養嗣子勝之助が就任した。ただし勝之助は外交官で当時イギリス特命全権大使としてロンドンに赴任していたので、井上、貝島両家の親戚で筑豊炭田に隣接する戸畑で戸畑鑄物を経営していた鮎川義介に貝島家顧問代理を委嘱した。鮎川は顧問代理に就任する条件として、1917年1月に下記の4点を提示し、貝島一族は「顧問及び顧問代理の命令忠告に対しては、何事に依らず違背することなく、承服実行する」誓約書を鮎川に提出した（宇田川[1989]317-318頁）。

- 「(一) 言行不一致のないこと。
- (二) 家憲は時勢の推移に応じて適宜改定を加うることを承服すること。
- (三) 飲酒の弊を匡正すること。
- (四) 血族結婚を禁止すること。」

鮎川が顧問代理に就任した当時、貝島鉱業は第一次世界大戦景気を謳歌し、巨額の利益

金を計上していた。ただその一方で、不祥事も多発し、1917年12月に大之浦・桐野第二坑で死者369名のガス爆発事故を引き起し、翌18年8月には折からの米騒動のあおりに受けて各炭鉱で坑夫暴動が発生した。また、1917年9月に発覚した「北九州官吏汚職事件」にも貝島一族が関与していた。

鮎川の調査によれば、これらの事故・事件の根本原因は一族九家で石炭採掘事業のみを営み、その経営体質・手法が旧態依然たることにあった。たとえば、1918年当時、貝島鉱業の帝国大学と高等専門学校卒業の職員は三井鉱山、三菱鉱業に比べて極めて過少であった。これは、「企業の要職が専ら同族によって占められていたため、三井、三菱のような大手筋に比べて人材登用の道が閉ざされていることの」結果であった（鮎川[1980]）。そのため、貝島鉱業では「有為ナル社員特ニ専門ノ智識ヲ有スル学校出ニシテ相当経験ヲ積ミタルモノノ退社」が続くという事態を招いていた。その上、「三井、三菱平均ニ対シ貝島ハ重死傷率過多ナルコト、然ルニ負傷者ノ登簿率約三割少ナキコト、此ノ事実ハ近来貝島ノ鉱夫取扱方ガ他ノ大鉱主ニ比シ頗ル疎悪ニシテ小鉱主ノ態度ナラズヤト鉱務署側ノ言明セル所以也」ともいわれていた（宇田川[1989]）。

鮎川は上記の事故、事件の再発を防ぐため、井上勝之助顧問の同意を得ると、後述する同族内の「改革派」と協力して、(1)事業経営と家計・家政の分離、(2)経営多角化による石炭採掘専業体制の打破、(3)人材の登用、の3点を骨子とする貝島家改革案を作成し、それを順次実施していった。

1919年10月、貝島家は貝島合名会社（資本金1000万円）と貝島商業株式会社（資本金1000万円、払込金250万円）の二社を新設した。前者の貝島合名は上記の(2)の経営多角化後の「貝島一族の共同事業を統括するための」機関とした。その結果、それまで「一族会」が行っていた貝島家の事業活動に関する「評議及議決ヲ為ス」権限は法人格をもつ貝島合名に移行し、一族会自体は貝島一族の家計・家政のみを担当することになった。そして同時に、鮎川は一族九家で石炭採掘事業に集中する体制を打破するため、下記の「一族一事業原則」に基づく一家一事業経営方針を打ち出した（宇田川[1989]321-322頁）。

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

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

(三) 出資ハ家憲ノ精神ニ遵カヒ一族共同ノ出資即チ合名会社ノ負担トシ単独出資ヲ禁スルモ本人ノ希望ニヨリテハ合名会社ノ持分ヲ最低六割トシ四割迄ヲ本人ノ単独出資トスルコトヲ得、但シ如何ナル場合ト雖モ四割ヲ超過スルコトヲ得ズ」

貝島商業はこの「一族一事業原則」を率先実行するために、貝島太助の死後、貝島家事業経営のリーダーとなった太市の主宰する会社として設立された。また、貝島商業の設立は貝島家の悲願である三井物産からの営業権奪回による自社販売方式の実施を企図したものであった。

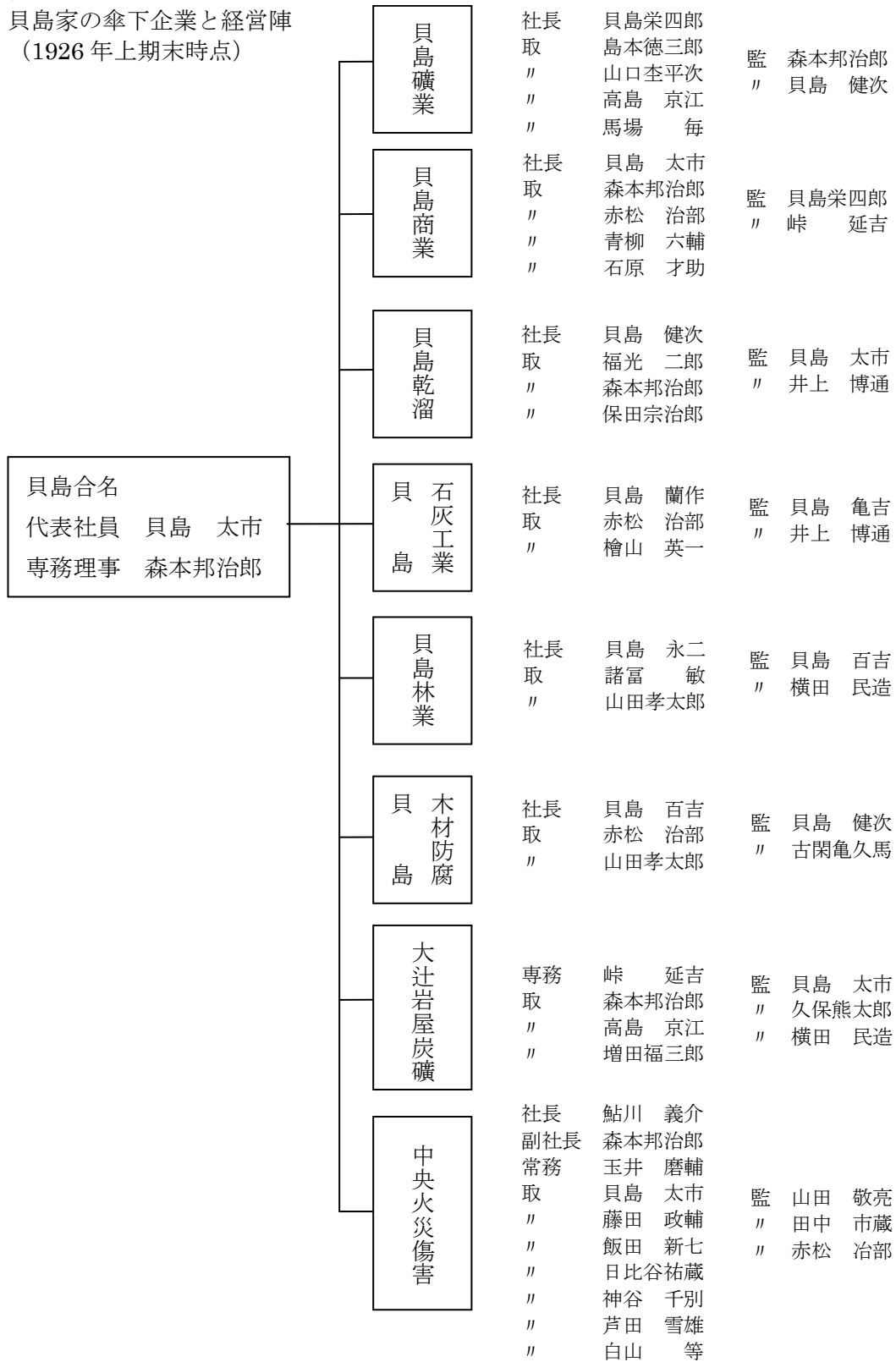
三井物産は日露戦争後の石炭不況に際会すると、1912（明治45）年1月、三井鉱山、貝島鉱業、麻生商店の三社と「プール制」販売協定を結んだ。しかし、この「プール制」販

売は優良炭を多く産出する貝島鉱業にとって不利であった。そこで、貝島鉱業は 1913（大正 2）年に商務部を設置し、さらに 17 年には「プール制」販売から離脱してそれを解散に追い込むと、「若松に出張所を設けて石炭自売の準備に着手」した（貝島炭鉱[1989]）。しかし、この時点では、貝島鉱業は三井物産から営業権を完全に奪回することができず、自社炭の 17%以内の自由販売を認められたに過ぎなかった。だが、三井物産にとって、部分的ではあれ自由販売を認めたことは大きな後退であり、しかも貝島商業の設立後は自由販売の割合の拡大を求められることが十分に予想された。それゆえ、三井物産はそうした事態を阻止することを意図して、1920 年 3 月恐慌が発生すると、いまだ販売体制の整わない貝島商業の虚について「是迄の契約を破棄し採掘炭全部を上げて三井物産に取扱せしむるか然らざれば全部貝島にて取扱ふかの二途あるのみ」と迫り、「之が回答を七月五日迄」にするよう通告した。しかし、三井物産による最後通告ともいうべき、この二者択一要求も貝島家の自主販売計画を阻止することはできず、逆にその計画実施を早める結果をもたらした。貝島家はこの要求を逆手にとって、1920 年 8 月、「明治 24 年以来三井物産に委託せる石炭販売契約を解き自主販売」を貝島商業を通じて開始してしまったからである（同上）。この点について、貝島太市は、のちに「父は……泌々と販売独立自営の必要を感じられ（たが）、残念ながら行き掛り上、自分一代はどうにもならぬが、お前の代になったら必ず販売の独立をやれと言われました。その後、父は逝去し、この言葉こそ、わが社事業運営上の遺言となった幸いです」（高野[1967]）と述懐している。

第一次世界大戦後、炭鉱業界は不況期に突入するが、貝島家の事業経営は貝島商業による販路拡大努力もあって安定し、一家一業を原則とする多角的事業進出を可能とした。その過程を簡単にスケッチしておけば、1919 年 1 月、貝島合名は林業部を設置して鹿児島県薩摩郡上東郷村高治川地に約 1,000 町歩の山林を所有した。そして、1924 年 2 月、林業部を資本金 100 万円の貝島林業株式会社として分離独立させ、植林ならびに伐木、製材、製炭に関する事業を開始した。次いで 1920 年 4 月、貝島合名は石灰部を新設し、大分県津久見村下青江志手山で石灰石の採取事業に着手した。この石灰部は、1924 年 2 月、貝島石灰工業株式会社として独立し、採取石灰石の大半を久原房之助が経営する久原鉱業佐賀関製錬所に供給した。また、1921 年 2 月、貝島鉱業は大辻、岩屋両炭礦を分離して、新たに大辻岩屋炭礦株式会社を設立した。さらに 1921 年 10 月、貝島合名は日本傷害保険火災海上保険会社株式の大半を買収し、社名を中央火災海上保険と改称して傍系会社とした。そして、1923 年 9 月、貝島合名は福岡県遠賀郡戸畑町にあった九州木材防腐株式会社株式を譲り受け、同社を貝島木材防腐と改称の上、経営した。この間、貝島合名は貝島健次を責任者として臨時調査部を設立して日本最初の低温石炭乾溜の研究を開始し、欧米における同事業を視察調査したのち、上記の貝島石灰工業、貝島林業と一緒に、1924 年 2 月、貝島乾溜株式会社を設立した。

かくして、貝島家の経営する事業会社は大正末年までに表 1 のようになり、一族九家で石炭採掘事業に専念するという同家の家憲は大きく修正され、各家当主が社長として主宰する企業群を貝島合名が統括管理するコンツェルン体制を確立した。

表 1
貝島家の傘下企業と経営陣
(1926 年上期末時点)



(注) 取=取締役、監=監査役

出所：宇田川[1989]326 頁。

これらの事業改革の進行に合わせて、鮎川顧問代理は貝島太助の弟六太郎、嘉蔵や創業以来の縁故者に総額 100 万円の一時金を支払って引退させるとともに、彼らに代わって若手同族を経営の第一線に登場させ、同時に高学歴の有能な専門経営者を登用あるいは招聘して貝島合名とその傘下企業の経営に参画させた。

しかし、こうして成立した貝島家の一族一事業体制は長く続かなかった。まず 1926 年に貝島林業社長の永二が死去し、後述する久原鉱業の債務整理のために同社所有の森林を提供すると、27 年に解散した。次いで 1931（昭和 6）年には貝島鉱業、貝島商業、大辻岩屋炭礦の三社が合併して貝島炭礦株式会社、貝島乾溜、貝島石灰工業の三社が合併して貝島化学工業持株会社をそれぞれ設立し、貝島木材防腐は解散した。そして、1937 年には鮎川の要請に応じて貝島合名は中央火災傷害保険を日産コンツェルンに譲渡し、鮎川は同社を日産火災海上保険と改称した。

こうした貝島家の多角経営体制の縮小は、1927 年 2 月の鮎川顧問代理の辞任の結果でもあった。1926 年 12 月、鮎川は久原房之助と彼の盟友田中義一政友会総裁らの要請を受けて、破産の危機に直面していた久原家の中核企業、久原鉱業の再建を引き受けた。鮎川は久原鉱業の累積債務を極秘に行うために、親族各家、幹部経営者に資産と資金の醸出を求めた。この時親族から提供された資産は帳簿価格で 2,072 万円にも達した。そして、その 70%にあたる 1,400 万円は貝島家から提出されたものであった。下記の文書は、1927 年 2 月 28 日付で提供資産目録と一緒に鮎川に提出した貝島家の「差入書」である（宇田川[1989]307-308 頁）。

差入書

貝島一族ノ今日アル事ハ井上侯爵家ノ御庇護ニ負フ折浅カラズ侯爵家ヲ永久ニ顧問ニ推戴シテ其御指導ヲ受ケ候コトハ従来一族一同ノ希望致シ候処ニ御座候然スルニ今回侯爵閣下ヨリ御辞退ノ御申出ヲ相受候事ハ一同ノ誠ニ悲痛ノ念ニ堪ヘザル処ニ御座候然シナガラ強キテ従前通り顧問トシテ御留任相願候事ハ却テ侯爵家ニ御迷惑ヲ煩ハス事ニ相成候故此際顧問御辞退ノ御申出ニ従ヒ奉リ又何人様ニ御願ヒ申候テモ多大ノ御迷惑相掛ケ候事ハ一族ノ甚ダ心苦シキ次第ニ御座候向後ハ顧問ヲ囑託セザルコトニ致シ度ク候
今回久原会社整理問題ニ付テハ貝島一族ノ出来得ル丈ノ犠牲ヲ払フ可ク刷紙記載ノ通り貝島現在事業ニ関係ナキ資産ヲ挙ケテ久原鉱業会社整理資源ノ内ニ提供候其ノ処置ニ就テハ一切貴下ニ御委セ申上候間可然御取計被成下度候尚久原骨董ヲ貝島に譲渡被下候旨御仰有之候得共熟議ノ結果是レハ辞退申上候間以上不悪御賢察賜度奉願上候

昭和二年二月二十八日

この莫大な貝島家の資産提供は同家一族が経営権のオートノミーを確立するために鮎川顧問代理に贈った一種の「手切金」であった、上述した貝島家の改革は顧問代理の鮎川の指示を貝島一族が受け入れたことによって実現した。ただし、「貝島一族が唯々諾々と」鮎川の指示に従ったわけではなかった（森川[1985]）。貝島一族内部には、鮎川の指示を受け

入れて同家の家政および事業経営の改革・近代化を目指す「改革派」と、改革や近代化の早急な実施を嫌う「保守派」が存在した。「改革派」の中心人物は貝島健次と太市であり、特に太市がリーダーであった。長兄栄三郎は1913（大正4）年に死去しており、彼の長男で貝島宗家を継いだ栄一は事業経営にはまったく関心がなかった。また、叔父の六太郎家の養嗣子となった次兄の栄四郎は栄三郎と共に家憲制定に深く関与していたこともあって家憲の規定に抵触する改革には積極的ではなく、貝島鉱業の社長でありながら1919年8月から翌20年6月まで欧米視察に出かけており、改革の出発点となった貝島合名と貝島商業の設立時には不在であった。

しかし、鮎川自身が「よくもこんなことができたかと自分ながら不思議にたえない」とする（鮎川[1980]）、貝島家の改革と近代化策に対しては、当然、一族内の「保守派」を中心に反発が高まっていった。そして、「鮎川によって経営陣から棚上げされたり、権限を狭められた」人びとの不満はつのも、やがて彼らは鮎川の排斥の機会を狙い始めた（永末[1977]）。その機会は、1926年末に久原鉱業の債務整理を委託された鮎川が同社監査役でもあった貝島太市を通じて貝島家に資産提供を依頼したときやってきた。貝島家は栄四郎が会長を務める一族会を開いて、鮎川の要請を受け入れ、貝島合名の資本金の35%に相当する1,400万円もの資産を提出した。ただし、その提出に際しては、貝島家の事業リーダーであり、貝島合名の代表社員の太市といえども、宗家（栄一）、本家（六太郎、栄四郎）の意向を十分配慮しなければならなかった。この両家は反鮎川の立場をとっていた。一族会での議論の内容を資料で確かめることはできないが、久原鉱業債務整理のための巨額資産提出は明らかに鮎川の顧問代理辞任を付帯条件として貝島一族が鮎川に贈った「手切金」であった。その結果、上記の「差入書」で見たように井上勝之助は貝島家顧問を辞退し、鮎川も1927年2月、顧問代理を辞任した。

かくして、鮎川の排斥とともに、貝島一族は1891（明治24）年9月、井上馨を介して毛利公爵家から融資を得て以来続いた毛利家、三井物産・銀行、そして鮎川による監督下から脱出し、事業経営におけるオートノミーを完全に回復した。オートノミー回復後、貝島家は昭和初期の不況脱出を最優先に考え、多角的経営体制を見直し、貝島合名の直営会社を貝島炭礦と貝島化学工業の二社に縮小した。そして以後、貝島家は本業の炭鉱事業に集中する方向に転じていき、鮎川が登用・招聘した専門経営者の多くは貝島家の事業経営から離れ、日産コンツェルン系企業の役員に就任した。

最後に、1931年6月、貝島栄四郎は貝島合名の社員会会長に就任するが、同社の実権は代表社員の太市が掌握しており、健次も執行役員であった。オートノミー回復後の貝島家の事業経営は太市と健次によって担われていたのである。ただし、貝島家の事業経営方針の転換が両者の合意によって行われたのか、あるいは一族内の「保守派」の圧力によるものであったのかは、現在のところ不明である。ただいずれの場合であったとしても、昭和初期の貝島家の経営方針の転換とその結果である専門経営者の退社は、その後の同家の事業範囲を限定し、その発展を制約したことは間違いない。

II. 安川敬一郎・松本健次郎

安川敬一郎 略年譜

1849 (嘉永 2) 年	0 歳	福岡県西村の福岡藩士徳永家に誕生
1864 (元治元) 年	15 歳	福岡藩士安川岡右衛門の養子となる
1866 (慶応 2) 年	16 歳	安川家の家督を継ぐ
1871 (明治 4) 年	21 歳	長兄徳永織人、福岡県太政官札賈造事件に連座して刑死
1874 (明治 7) 年	24 歳	次兄幾島徳、佐賀の乱で戦死 慶応義塾を中退し、炭鉱業に従事
1877 (明治 10) 年	27 歳	安川商店開設
1887 (明治 20) 年	37 歳	大城炭坑の起業に着手
1896 (明治 29) 年	47 歳	明治鉱業合資株式会社創立
1899 (明治 32) 年	50 歳	高雄炭坑を官営八幡製鉄所に売却 安川商店と松本商店が合併して安川松本商店となる
1901 (明治 34) 年	52 歳	赤池、明治両炭坑の全所有権を取得
1906 (明治 39) 年	57 歳	鉄道国有法公布によって巨額の国債交付を受ける
1911 (明治 44) 年	62 歳	明治紡績合資会社設立 明治、赤池、豊国の三炭坑を合併して明治鉱業株式合資会社設立 明治専門学校開校
1915 (大正 4) 年	66 歳	合資会社安川電機製作所開業
1917 (大正 6) 年	68 歳	九州製鋼株式会社設立
1918 (大正 7) 年	69 歳	黒崎窯業株式会社設立
1920 (大正 9) 年	71 歳	男爵の爵位を受ける
1924 (大正 13) 年	75 歳	貴族院議員となる
1934 (昭和 9) 年	86 歳	死去

松本健次郎 略年譜

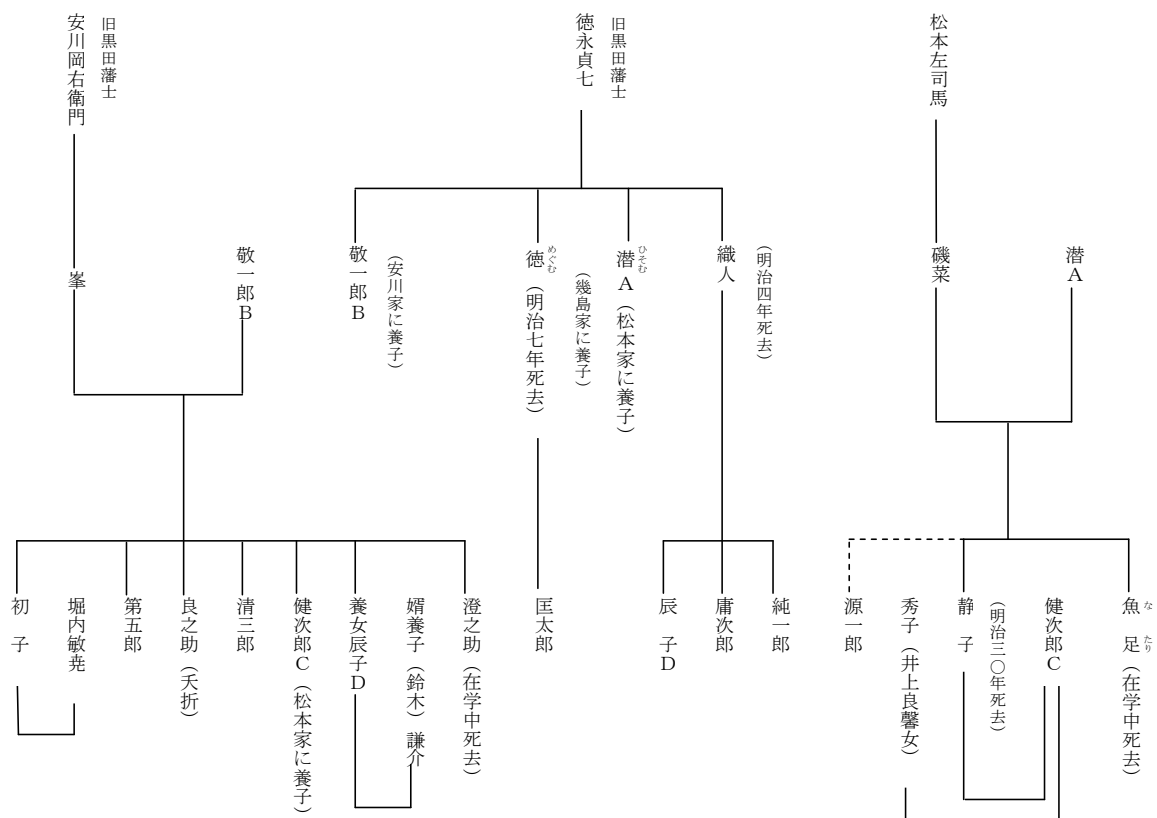
1870 (明治 3) 年	0 歳	福岡県福岡市に安川敬一郎の次男として誕生
1887 (明治 20) 年	17 歳	県立福岡中学校卒業後、安川商店神戸支店に見習勤務
1890 (明治 23) 年	20 歳	叔父の松本潜家に入籍
1891 (明治 24) 年	21 歳	アメリカ・ペンシルヴァニア大学財政経済学科入学、翌 91 年に 帰国し、安川商店門司支店で石炭販売業務に専念
1899 (明治 32) 年	29 歳	松本家の家督を継ぐ
1908 (明治 41) 年	38 歳	明治鉱業株式合資会社副社長に就任 明治専門学校初代校長に就任
1918 (大正 7) 年	48 歳	黒崎窯業株式会社社長に就任
1919 (大正 8) 年	49 歳	筑豊石炭鉱業組合総長に就任 明治鉱業株式合資会社を株式会社に改組し、社長に就任
1933 (昭和 8) 年	63 歳	石炭工業連合会会長に就任
1935 (昭和 10) 年	65 歳	安川松本合名会社を創立し、社長に就任
1941 (昭和 16) 年	71 歳	石炭統制会会長に就任 貴族院議員となる
1943 (昭和 18) 年	73 歳	東条内閣顧問に就任
1946 (昭和 21) 年	77 歳	財界追放を受ける、51 年に解除
1963 (昭和 38) 年	93 歳	死去

1. 炭鉱業経営

福岡藩士・徳永貞七には四人の男子がいた。長男の織人以外は、同藩士松本、幾島、安川家の養子となり、それぞれの家督を継いだ。この四兄弟のうち、徳永織人は1871（明治4）年に発覚した福岡藩の太政官札匱造事件に連座して刑死した。また、三男・幾島徳は1874年の佐賀の乱に官軍小隊長として出征し、戦死した。当時、四男・安川敬一郎は兄たちの援助を受けて慶應義塾で勉学中であったが、徳が戦死すると即座に帰郷し、廃藩置県後、四兄弟家の生計を維持するために次男の松本潜と徳が共同経営していた炭鉱事業に参加した（図2）。

炭鉱業経営に必要な創業資金は四家に交付された金禄公債と博多の商人・堺惣平からの融資によって賄われた。堺は松本家の先々代で福岡藩の石炭統制販売制度を考案した松本平内の知己であった。ただし、創業資金は十分ではなく、潜、敬一郎兄弟の炭鉱業経営は絶えず資金繰りに苦慮していた。しかし、多くの筑豊炭鉱業者が販売を石炭商に委託して、前借り金融を受ける等の手段はとらず、1877年に遠賀川河口の筑豊炭の積出地の芦屋に安川商店を設立し、石炭販売を直営した。この石炭自販方式は松本平内の石炭統制販売制度から学んだもので、以後、安川・松本家の炭鉱業経営の基本方針として堅持された。

図2 安川敬一郎兄弟の家系図



出所：森川[1985]227頁。

安川・松本家の炭鉱業経営は、1880年に起業した高雄炭坑が良質の粘結炭を産出したことによって発展のきっかけをつかんだ。そして、1887年に大城炭坑を買収し、さらに翌83年には「撰定鉱区制」に対応するため旧福岡藩土で筑豊の有力炭鉱業者・平岡浩太郎と共同で赤池炭坑の開発に着手した。安川・松本家は高雄の開坑に当たって安川商店と取引していた神戸の石炭商岡田又兵衛、大島兵吉と合資契約を結んで2万円を出資させ、赤池の開発に際しては三菱社の鉱山技師長谷川芳之助の斡旋で高雄、大城両坑の産出炭を三菱社に売却する条件で3万円の融資を得た。この間、安川商店は採炭事業部門の拡大に相応して、1885年に石炭販売の中心地の神戸に支店を設置し、翌86年には本店を若松に移転するとともに、大阪にも支店を開設し、88年には香港、上海、シンガポールなどへの直輸出を目的とする門司支店を開業するなど、販売ルートの拡充に努めた。

1890年恐慌による炭価下落は安川・松本家の炭鉱業経営にも大きな打撃を与え、93年には破産の危機に直面した。しかし、この時、アメリカのペンシルヴァニア大学に留学中の安川敬一郎の次男で松本潜の養嗣子となっていた健次郎が急きょ帰国して販売業務の第一線に立ち、彼のリーダーシップの下で外国商との直接取引、石炭積込荷役の迅速化、石炭取引に伴う悪習の打破等の施策を矢継ぎ早に実施し、安川・松本家は危機を脱出することができた。なお、1894年時点で安川商店の石炭輸出高は13万4000トンであり、日本の石炭輸出高の7.8%を占めていた（中村[2010]）。

安川・松本家の炭鉱業経営は、日清戦争期の炭価上昇を経て、ようやく安定した。そして、日清戦争直後、安川敬一郎は大城炭坑の設備拡充と隣接する木浦岐坑の買収を始めとする鉱区拡大を計画した。しかし、それらに必要な巨額資金を安川・松本家だけではすべて賄えず、当時、敬一郎は筑豊炭田への進出機会を狙っていた松本重太郎、田中市兵衛らの大阪財界人を勧誘して、1896年に彼らとの共同出資による資本金30万円の明治炭坑株式会社を設立した。明治炭坑は1898年までに資本金を70万円に増資し、明治第一坑（旧大城炭坑）、同第二坑（旧木浦岐坑）を中心に5鉱区、123万坪の炭田を経営した。しかし、大阪側の出資者は、「炭坑の利益は出来るだけ配当金として大阪へ持って行くことを望んで」（清宮[1952]）、内部留保金による事業拡大を目指す安川敬一郎と絶えず対立した。その結果、松本、田中らの大阪財界人は1897年5月に第一坑で坑内火災が発生したこともあって、共同経営の継続を断念し、1901年にその出資分譲渡を安川に申し入れた。また、1897年には赤池炭坑の共同経営者平岡浩太郎からも自分の出資分40万円を安川・松本家で買い取ってもらいたいという要請を受けた。当時、日清戦争後の経済不況の進行によって炭価の下落が続いており、安川・松本家も両共同経営者の持ち分引き受けに必要な資金調達は容易ではなかった。しかし、ここでも安川・松本家が石炭自販方式を採用したことと、安川敬一郎が幅広い人脈を有していたことが、事態解決の糸口となった。安川は、当初、日本生命保険、百三十銀行、三井、三菱、住友財閥系金融機関から、所要資金を借り出す予定であったが、彼らとの交渉がすべて不調に終わると、最後の手段として旧知の日本銀行正副総裁山本達雄と高橋是清に直接交渉し、日銀門司支店の保証の下に一回ごとに15万円を限度として安川松本商店（1899年に安川商店を改称）が振り出した短期商業手形を取引銀行

である百十、三井、帝国商業の三行で割り引くという、新たな資金調達の道を開くことに成功したからである。

1899年5月、安川・松本家は創業以来の高雄炭坑を官営八幡製鉄所に130万円で売却した。そして、売却後、同坑を「愛児のように心を傾けて」経営して来た松本潜は引退し（清宮[1952]）、安川、松本家の経営は潜、敬一郎兄弟から敬一郎、健次郎父子によって担われることになり、以前よりも増して両家の経営関係はいつそう一体化した。

かくして、明治、赤池両坑を単独で運営することになった安川・松本家はやがて日露戦争の勃発を契機とする石炭需要の拡大によって巨額の収益を獲得した。それに加えて、1906年の鉄道国有法公布によって九州鉄道と山陽鉄道の大株主であった安川・松本家はその所有株と引き換えに約270万円の国債を交付された。九州、山陽両鉄道の国有化による巨額の国債取得も安川・松本家が一貫して追求した石炭直売方式の副産物であった。安川・松本家は石炭の積み出し、輸送設備の近代化を図るため筑豊炭鉱業者のなかで率先して、1889年に筑豊興業鉄道、翌90年に若松築港会社の設立に参画し、安川敬一郎は両社の大株主兼役員となった。1897年に筑豊鉄道と改称された前者は九州鉄道に合併されるが、その後も安川・松本家は九州鉄道の大株主であり、敬一郎も取締役であり続けた。そして、政財界に広範囲な人的ネットワークを築いていた敬一郎は鉄道国有法の公布が近いことを察知し、山陽鉄道株式を多量に購入していた。これらの鉄道株式は上記の金融機関からの資金借入の際に担保としても活用された。

こうして、資金的基盤を強固にした安川・松本家は、1906年に安川敬一郎の盟友平岡浩太郎の死去ののち、彼が所有していた豊国炭坑を200万円で買い取ると、08年1月、明治、赤池、豊国の主力三坑の経営を統括するため、資本金500万円の明治鉱業株式合資会社を設立した。資本金500万円のうち450万円は無限責任社員安川敬一郎、松本健次郎、安川清三郎（敬一郎の三男）が出資した。そして、残りの50万円、5,000株を安川父子とその一族、旧経営者、社員が引き受け、初代社長には安川敬一郎が就任した。

2. 安川・松本家の多角経営と経営理念

安川・松本家の多角的事業経営の開始時期は早かった。両家は前述したように1908（明治41）年に明治鉱業を設立して石炭業経営の基盤を確立し、さらに1906年の鉄道国有法公布によって巨額の国債を交付されると、経営の多角化を積極的に進め、安川・松本財閥の形成を企図した。その多角経営の結果を先に一覧しておけば、表2のようになる。

表 2 1930 年当時の安川・松本財閥の事業概観

会社（学校）名	払込資本金 (万円)	本社所在地	設立時期	社 長
(家 業)				
明治鋳業	1,500	福岡県戸畑	1908年 1月	安川清三郎
明治紡績（資）	300	同 上	1908年 8月	松本健次郎
九州製鋼	500	福岡県八幡	1917年 9月	松本健次郎（会長）
黒崎窯業	60	同 上	1918年 10月	松本健次郎
安川電機製作所	300	同 上	1919年 12月	安川清三郎
（嘉穂鋳業）	270	福岡県戸畑	1926年 12月	松本健次郎
(出資先)				
若松築港	225	福岡県若松	1892年 7月	松本健次郎
大阪織物	300	大阪府堺市	1906年 9月	菅谷元治（会長）
（幸袋工作所）	70	福岡県幸袋	1918年 11月	伊藤伝右衛門 （松本健次郎取締役）
（帝国火災保険）	250	東 京 市	1912年 4月	川崎 肇 （松本健次郎取締役）
(学 校)				
明治専門学校	—	福岡県戸畑	1907年 6月 （寄付行為認可）	—

出所：森川[1985]226 頁より作成。

安川敬一郎が多角経営の先導役として目をつけたのは当時の基幹産業の 1 つである紡績業で、1906 年の大阪府大和川に紡織工場を経営する大阪織物合資会社設立に参画し、08 年には九州・戸畑に 3 万鍾の規模をもつ資本金 100 万円の明治紡績合資会社を創業した。次いで第一次世界大戦による好景気が到来すると、1914（大正 4）年 7 月、資本金 25 万円の合資会社安川電機製作所を設立した。そして、1919 年に新たに株式会社安川電機製作所を設立し、翌 20 年には上記の合資会社を合併して資本金を 150 万円とした。さらに 1917 年に日本と中国の合弁会社である漢治萍公司の生産する銑鉄を原料とする九州製鋼株式会社を資本金 150 万円で、翌 18 年には九州製鋼の平炉用硅石煉瓦生産を目的とする黒崎窯業株式会社を資本金 100 万円で、それぞれ設立した。このほか、安川・松本家は 1907 年に単独で明治専門学校を創立した。

安川・松本家が進出した多角経営分野はいずれも工業部門に属しており、特に資本集約的な重工業分野である電機、製鋼事業を家業会社として設立したことは注目に値する。そして、もう 1 つの特徴は安川・松本家の多角経営が安川敬一郎の独自の経営理念とそれに賛同した子供の潜、安三郎の協力の下になされたという事実である。

安川敬一郎にとって、炭鋳業経営は彼「本来の志望」ではなく、廃藩置県後の徳永四兄弟の「家政の維持と子弟も養育するの資を充てむが為の窮策に過ぎ」なかった（安川[1935]）。しかし、この窮策たる炭鋳事業は日本の命運を賭けて戦った日清・日露両戦争の勝利という、「偶然の天恵不慮の僥倖」によって予想外の発展を遂げ、安川・松本家に巨額の収益金をもたらした。また、安川によれば、上記の鉄道国有化に伴う莫大な株式譲渡益金の取得

も「偶然の天恵」の結果に他ならなかった。そこで、安川は安川・松本家が入手した巨額の収益金は天から与えられた恵であるから、それを活用して天恵に報いなければならないと主張した。この「天恵論」が安川の経営理念の基本であった（同上）。安川の「天恵論」は彼の意識の中では常に国家の恩恵と重なり合っており、天恵に報いるということは国家公益に奉仕することを意味した。この「国家公益奉仕論」が安川の第二の理念であった。安川は国家公益に奉仕する方策として、安川・松本家の家産を投下して国家社会が必要とする新事業を開拓し、その事業経営を子孫の手に委ねることを意図していた。多くの困難が予想される新事業をあえて選んで子孫に与え、それによって彼らの心身を鍛練しようと考えたのである。この「子孫鍛練論」が安川の第三の理念であった。

たとえば、安川は明治専門学校の設立と紡績事業への進出について、次のように語っている。

「日露戦争後、即ち明治三十九年に於て余が資産は当時の事業なりし炭坑経営資産としては意外の過剰を生ずる至れり。是に於て余は本業以外の動産全部を投じて我国最良の需要に応ずるべく科学的専門教育機関の設立を執行せり。明治専門学校は是なり。是れ一つにはわが事業を既倒に救ひし天恵を報恩するの微衷に出でしもの、二には資力に余裕を存するは後進者怠慢の原因たるべきを虞れたるに因る。余が子孫中幸に教育に興味を有する者あらば、一身を傾倒して明治専門学校の指導経営に任ずべし。[中略]子孫の為に事業を設け、其心志を勞し、其修養を全からしむが為に余は別に紡績工場（明治紡績）を新設し、又大和川織物工場（大阪織物）を開始せり」（同上 783-784 頁、ただしカッコ内は引用者）

第一次大戦中の炭鉱事業の高収益を活用して設立された安川・松本家の安川電機製作所、九州製鋼、黒崎窯業の三社の設立も安川の上記の理念に基づくものであったのである。

では、「理念先行型」と評される安川・松本家の多角的事業経営の成果はいかかなものであったろうか。結論を先回りして言えば、事業経営の観点から見る限り、それらは惨憺たる結果をもたらし、安川・松本家の事業経営の発展を大きく制約する要因となった。特に九州製鋼と安川電機製作所の二社が与えた打撃は大きかった。九州製鋼は上述のように日本政府も出資している中国の漢冶萍公司大冶鉄山製鉄所が生産する銑鉄を活用する目的で設立された。だが、大冶鉄山製鉄所は技術上のトラブルが重なり銑鉄を九州製鋼に円滑に供給することができず、結局、1927（昭和 2）年までに同社は「約参千万円を空費し……今尚約老千万羽の債務を帯びている」状態に陥り（同上）、そのため、安川・松本家は 28 年に九州製鋼の経営を官営八幡製鉄所に委託し、さらに 34 年の官民製鉄業合同策による日本製鉄の設立に際して、同社を参加させ、製鉄事業から手を引かざるを得なかった。また、電気機械の国産化を企図して設立された安川電機製作所も 1914（大正 3）年の創業時から 31 年に至るまでの 17 年間每期赤字経営を続け、安川・松本家の事業経営の足を大きく引張る要因となった。それに加えて、山川健次郎東京帝国大学前総長を総裁に迎え、約 333 万円の巨費を投じて設立された明治専門学校も、理想的な工業技術者育成教育を目的としたこともあって、開校後、安川・松本家に予想外の財政的負担をもたらした。結局、1920 年

には同校を政府の所管に移行させざるを得なかった。

このように、安川・松本家の教育を含む多彩な事業分野への進出は予期した成果をあげることができなかった。ただし、困難な事業を子孫に与えることで、彼らの心身を鍛えるという安川敬一郎の意図は、九州製鋼の場合のように、「高い授業料」を支払わなければならなかったが、それなりの成果をあげたともいえる。特に経営を軌道に乗せるまでに五男の安川第五郎に悪戦苦闘を強いた安川電機製作所の場合は、そのことがいえよう。第五郎はその一端を次のように語っている。

「父は炭鉱を経営していた。親会社として子会社の安川電機を盛立てようと、大いに協力してくれて、機械の欠点をあれこれと指摘してくれたから、順次改良を重ねて、炭鉱向きの機械を造ることができた。今日の安川電機の土台はこうした父の力が大きく働いている。

同じ電機関係の会社でも、日立製作所などは第一次欧州大戦のブームを機会に第一歩の発展をしている。次は大正一二年の震災の時に発展した。大震災で東京の芝浦に工場を持つ東芝が大打撃を受けた。東京にある会社、工場は電気のみならず、いずれの方でもほとんど全滅であった。幸い日立は茨城県にあったので、その盲点をついて大躍進を遂げた。

われわれの方は、そこへいくと、第一次欧州戦争の最中に工場をはじめたのだから、日立製作所の発展などとはとても比較にならぬ。[中略] 日立では早くから有能な人材を養ってきているが、こちらは学校でたての無経験なものが一緒になって、ああでもない、こうでもないとあらゆる失敗を重ね、苦労の連続で損をしてきた。そして、ようやく改良された機械ができるようになったら、世には不景気の嵐が吹きまくっていたのである。特にひどかったのは、昭和五、六年ごろだった。私は悪くするともうこの会社はつぶれるかもしれぬと思った。何をやってもうまくいかない。配当どころの騒ぎではない。赤字の連続である。普通の会社なら、とっくに買収されるか解散させるかするところだ。しかし、幸いに私のところは同族組織であり、私のためにこしらえた事業であるから、ものになるかならないか、試験台として続くかぎりやれというのである」(安川[1980]209-210頁)。

安川電機製作所は、1931年当時、世界恐慌の襲来を受けて正に存続の危機に直面した。その時、第五郎はモーター関係の製品だけを残して、全製品の生産を中止し、それまで断固拒否して来た従業員の解雇に踏み切った。安川はその時の心境を「そのことが今日までの私の生涯中、いちばん苦難の絶頂であった。私は涙を飲んで訳を話した。それを言渡すときの苦しさはいま思い出してもぞっとする」と(同上)、のちに述懐している。

こうした会社経営の困難と試練が安川第五郎を鍛え、彼はそれを克服することで企業経営者として大成することができた。安川・松本家の事業経営の中で、今日まで「安川」の冠をつけた会社として残っているのは安川電機製作所のみである。

第一次大戦後、安川・松本家の事業活動は、九州製鋼の大失敗、安川電機製作所の経営

不振が大きな足かせになり、そのうえ、戦後不況の進行の中で主力事業の石炭事業の業績悪化も加わって停滞を余儀なくされ、新たな事業分野に進出することはなかった。

最後に、安川・松本家の同族組織について述べておけば、両家は協力して炭鉱事業を営んでいた。1899年に高雄炭坑を官営八幡製鉄所に売却し、同炭坑の経営を担当していた松本潜が引退するまでは、両家はそれぞれ安川商店、松本商店の名義で事業経営を行うこともあった。また、潜は事業経営のかたわら、嘉摩、穂波両郡の郡長も務めた。しかし、潜の引退後、同家の家督を安川敬一郎の次男健次郎が継ぐと、両家の一体化は急速に進み、ファミリービジネスの形態を目指した。そして、1899年に安川商店と松本商店が合併して安川松本商店が成立すると、外部出資者の持ち分を順次買い取り、主力会社の明治鉱業を安川・松本家の完全な家業会社とした。そして以後、安川松本商店は日露戦争時の石炭ブームと鉄道国有法の公布によって、巨額の資金を獲得すると、非石炭事業分野に積極的な進出を図り、多角的事業体たる安川・松本財閥の形成を企図した。その際、特徴的なことは、事業経営の意思決定は当主安川敬一郎の独裁ではなく、「松本健次郎（次男）、安川清三郎（三男）という二人の息子と協議しながら事業を選択し、その上で専門家の助言と技術的なサポートを受けつつ、その事業計画を実行に移していった。その過程では、あくまで安川・松本父子によって構成されるトップ・マネジメント内部での合意が重要であり、敬一郎は常に健次郎、清三郎の了解を得ながら意思決定を行っていった」（中村[2010]）。そしてこの間、事業経営面では、安川・松本家は徳永家、幾野家との関係を希薄にしていった。

こうしたシンプルな同族組織とトップ・マネジメント間の良好な意思決定プロセスが確立していたがゆえに、安川・松本家は地方財閥として異例の重化学工業部門への進出を可能にしたのである。安川松本商店は安川敬一郎が死去した一年後の1935（昭和10）年12月、遅ればせながら資本金2,000万円の合資会社に改組され、名実共に安川・松本家は法人格をもった持株会社を頂点とする財閥コンツェルン体制を構築したのであった。

おわりに

貝島家と安川・松本家は炭鉱業を機軸に多角的事業体制に進出し、有力な地方財閥となった。ただし、両家の企業家活動には大きな差異があった。

まず第1に、炭鉱業経営と資金調達方式について、貝島家の場合、第一の難関であった「撰定鉱区制」をクリアするため、親族、幕僚および地元の石炭商、高利貸業者から資金を調達した。しかし、彼らからの資金調達では1890（明治23）年の恐慌を乗り切ることができず、貝島家は井上馨の仲介で三井物産に採炭の一手販売権を委託する条件で毛利公爵家から融資を受けざるを得なかった。さらに貝島家は明治30年代前半の鉱区拡張期には三井物産・銀行の資金に全面的に依存した。その結果、貝島家の炭鉱事業は拡大を続けることができたが、その反面、日露戦争による炭価高騰に際会するまで、三井物産・銀行の管理下に置かれ、営業権も第一次世界大戦終結時まで三井物産に掌握された。

他方、安川・松本家は創業以来一貫して自家販売方式を堅持した。この方式は同家に金融面での困難を強いたが、炭鉱業経営のフリーハンドを可能にした。安川・松本家は資金調達先を固定せず、事業経営のフリーハンドと安川敬一郎の幅広い人脈を活用して多方面から所要資金を調達した。また、安川・松本家は鉱区の買収・開発に当たって、資金不足を補うため他者との共同出資方式を採用し、のちに前者の出資分を買い取って、自家の単独経営とした。また、自家販売方式との関連で、輸送手段である筑豊興業鉄道（のちに九州鉄道に合併）、山陽鉄道等の株式を大量に保有し、鉄道国有法施行時に巨額の国債の交付を受けることができた。

第2に、多角的事業経営の面では安川・松本家が先行した。同家の多角化活動は安川敬一郎の炭鉱事業から生ずる利益を活用して国家公益に寄与する事業を起こしたいという経営ナショナリズムとそれらの事業経営を通して子孫の心身を鍛練するという明確な理念に基づいていた。その結果、明治末年から大正期にかけて、明治専門学校を設立したほか、紡績、電機、製鋼、窯業などの近代産業ないし重工業分野をあえて選んで家業会社を設立した。一方、貝島家は第一次大戦後、鮎川義介顧問代理の指導の下に石炭採掘専業体制の打破を目指して一家一事業制に基づく多角化政策を推進し、大正末年までに貝島合名を頂点とするコンツェルン体制を確立した。ただし、貝島家が進出した事業分野は傍系の保険事業を例外とすれば、石炭乾溜、石灰工業、木材防腐、林業等の炭鉱関連事業に片寄っていた。

第3に、同族組織についていえば、貝島家は九家体制をとっており、これに対して安川・松本家は二家のみであった。そして、貝島家の場合は同族の対立を回避し、その融和を図るために井上馨の指示によって厳格な家憲を制定したが、それが一面で貝島家の自由な事業経営の制約要因となっていた。他方、安川・松本家の場合は、二家といっても、安川敬一郎とその子供による親子経営体であり、同族間の対立は無く、事業経営の進め方もスムーズに行うことができた。

参考文献

テーマについて

- 隅谷三喜男[1968]『日本石炭業分析』岩波書店
永末一四雄[1977]『筑豊賛歌』日本放送出版会
森川英正[1985]『地方財閥』日本経済新聞社
宇田川勝[1990]「『筑豊御三家』の事業展開に関する覚書」中川敬一郎編『企業経営の歴史的研究』岩波書店

貝島太助・太市について

- 畠山秀樹[1984]「筑豊炭鑛企業家の形成と発展(1)」『大分大学経済論集』第36巻第2号
宇田川勝[1989]「貝島財閥経営史の一側面」『福岡県史 近代研究論各論(一)』福岡県
畠中茂朗[2010]『貝島炭鉱の盛衰と経営戦略』花書院
高野孤鹿編[1967]『貝島太市翁追悼録』貝島太市翁追悼録刊行委員会
鮎川義介[1980]「私の履歴書」『私の履歴書 経済人9』日本経済新聞社
貝島炭鉱株式会社編[1989]「貝島会社年表草案」『石炭研究資料叢書』第10巻、九州大学石炭研究資料センター

安川敬一郎・松本健次郎

- 合力理可夫[1989]「安川・松本家における経営多角化」『第一経済大論集』第19巻第3号
中村尚史[2010]「『地方財閥』の誕生—福岡県筑豊地方安川、松本家の事例」同著『地方からの産業革命』名古屋大学出版会
安川敬一郎[1935]『無松餘韻』松本健次郎発行
清富一郎[1952]『松本健次郎懐旧談』鱒書房
安川第五郎[1980]「私の履歴書」『私の履歴書 経済人3』日本経済新聞社
明治鉱業株式会社編・刊[1957]『社史 明治鉱業株式会社』

宇田川 勝(うだがわ・まさる)
法政大学経営学部教授



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載