

上岡 一史

---

第一次大戦期における船成金の出現

—内田信也と山下亀三郎—

(日本の企業家活動シリーズ No.54)

2012/09/06

---

**No. 1 3 2**

Kazufumi Kamioka

---

The Emergence of the Shipping Nouveau  
Riche in World War I: Nobuya Uchida  
and Kamesaburo Yamashita

(Series of Entrepreneurship in Japan No.54)

September 6, 2012

---

**No. 132**

## 第一次大戦期における船成金の出現－内田信也と山下亀三郎

はじめに

明治期以降の日本経済の発展は目覚ましいものであり、これを主導した企業家たちの功績についてはこれまで、研究者や作家・ジャーナリストなど多くの人たちによって、概ね敬意をもって紹介されている。しかし敬意を持たれていない一群の企業家もいる。「成金」と呼ばれる人たちである。

「成金」とは、学問的に定義された言葉ではない。『広辞苑』によると、「急に金持になること。また、その人」で、「多く、その人を軽蔑して用いる」とされる。

この「成金」という言葉が出来たのは日露戦争後のことで、その始祖は鈴木久五郎（鈴木久）だという。日露戦争後に株式投機で大儲けし、「野放図もない馬鹿遊びや奢侈を極めた」鈴木久に対し、「世間の人が一種の反感と侮蔑とを以て『彼は成金だ』といったものに始まる。即ち将棋の歩が一躍にして金に成ったようなものだといったのである」。そして株式ブーム崩壊にあっけなく没落し、「侮蔑と嘲笑をあびせ」られた（越山堂編集部[1925]）。

この鈴木久にみられる「成金」の特徴は第一に、金を得る手段が投機的で、虚業家的性格が強いこと、第二に、金にまかせた品格を欠く浪費、第三に、ブームの終焉に伴う没落、の3つである。

第一次世界大戦の際のブームは、鈴木久の活躍した日露戦争後のブームとは比べ物にならない程の規模であったため、そこで生まれた成金もケタ違いに多く、大規模であった。とりわけ「船成金」、「鉱山成金」などは、儲けた金の規模も、その浪費も比較にならない大規模なものであった。そして「多くは第一次大戦後の反動恐慌のなかで泡のように消えていった」（『日本歴史大事典』）。例えば大戦前には零細貿易商であった山本唯三郎は大戦中に船で儲けた船成金であったが、「俺は成金ではない、こんなに努力したのだぞといふことを知らせる為だといって」、総勢 200 余名を引きつれて朝鮮半島に渡り虎狩りを敢行し、帝国ホテルで天下の名士を招待して虎肉の試食会を催した。しかし 1920 年の反動恐慌に際して破綻し、没落した（越山堂編集部[1925]）。

本稿では、大戦期に「三大船成金」と呼ばれた、山下亀三郎、内田信也、勝田銀次郎のうち、前二者について、①いかにして金を得たか、②その金の使い方とその品格、③ブーム終焉に際しての対応、の3点に焦点をあてて検討してみたい。

## 内田信也

### 内田信也略年譜

1980 (明治 13)	茨城県行方郡麻生町に生まれる
1905 (明治 38)	東京高等商業学校卒業、三井物産に勤める
1910 (明治 43)	山田満壽子と結婚
1913 (大正 2)	長男・勇生まれる
1914 (大正 3)	7月 三井物産退社、内田信也事務所開設
同年	12月 内田汽船株式会社設立
1915 (大正 4)	下期に 60 割配当
1917 (大正 6)	2月 内田商事株式会社設立
	帝国窯業株式会社設立
	4月 株式会社内田造船所設立
同年	水戸高校設立資金として 100 万円寄付
1919 (大正 8)	東海道線列車転覆事故に遭遇
1924 (大正 13)	政友会入党、総選挙に立候補、当選
1934 (昭和 9)	鉄道大臣 (岡田内閣) 就任
1944 (昭和 19)	農商大臣 (東条内閣) 就任
1945 (昭和 20)	公職追放 (1950 年解除)
1952 (昭和 27)	総選挙に自由党から立候補、当選
1953 (昭和 28)	農林大臣 (吉田内閣) 就任
1971 (昭和 46)	死去

### 1. サラリーマンから船舶ブローカーに

内田信也は、1880 (明治 13) 年 12 月、茨城県行方郡麻生町 (現・行方市) で、内田寛の 9 人兄弟の末っ子として生まれた。父寛は、麻生藩士平野家の出で、同じ麻生の内田家を継ぎ、官吏となったが、病気療養のため郷里に帰っていた。その後病気が回復し、1885 年に内国勸業博覧会書記として家族とともに東京に出て来た。

信也は、東京で小学校を卒業、正則中学に入学したが、気性の激しい子だったようで、4 年生の時に教師とぶつかり、自ら退学届を出して麻布中学校に転校してしまった。1899 年に同中学校を卒業、猛勉強の末、東京高等商業学校 (一橋大学の前身) に入学した。入学後は、柔道とボートに熱中、成績はいま一つだった。

1905 年、東京高等商業を卒業し、三井物産株式会社に就職し、神戸の船舶部に配属された。三井物産船舶部では、1 日も欠勤せずに勤務に励み、上司に認められ、1910 年には、事実上の備船部長であった備船主任となった。三井物産船舶部は、自らも多くの船舶を所有してこれを運航すると同時に、1~2 隻の船舶を所有してこれを貸していた多くの「一杯

船主」たちから傭船してこれを運航していた。海運業は、貨物を運んで荷主から運賃を取るのが本来の姿であるが、往航・復航ともに荷物を集める力を持たない多くの一杯船主たちは、自ら船舶を運航するより、自営運航のノウハウを持つ大規模な海運業者に船舶を貸船して傭船料を受け取る場合が多かったのである。この船舶を傭船する最大手が三井物産であった。内田はここで傭船業務を担当し、そのノウハウを身につけ、多くの海運業者との知己を得た。これが後の船成金内田信也の糧となった。

1914（大正 3）年三井物産を退社した。退社の理由について自伝では、北海炭鉱社長の磯村豊太郎から営業部長として就任するように「懇望」されたが、物産の福井菊三郎常務が「僕を三井から手放せぬ」と頑張り出し、信也が板ばさみとなった。たまたま「欧州の戦雲急なり」という号外をみて、「一読僕はこれぞ天の命なりと考え」、「いさぎよく宮仕えをやめ」たことになっている（内田 [1951] 20-21 頁）。しかし内田がシンガポール支店への異動を拒否し、磯村が北海道炭鉱で引き取ろうとしたが、福井が一旦決定した人事を覆すことを認めなかった、との説もある（イハラキ時事社編輯局編 [1935] 188-189 頁）。退社して神戸に着いたのが 7 月 4 日だった。

内田は神戸で、見つけた 2 階建ての家の家賃 250 円が出せず、1 階だけを 100 円で借りて、船舶ブローカー・内田信也事務所を開設した。自らの退職金と兄から借りた金を合せて 2 万円足らずが元手だった。

## 2. 第一次大戦景気と船成金・内田信也

### (1) 大戦景気と 60 割配当

1 ヶ月もたたない 7 月 28 日にオーストリアがセルビアに宣戦布告、8 月に入って、ドイツ、ロシア、フランスがそれぞれの立場から参戦し、第一次世界大戦に至った。世界経済は大混乱に陥り、この影響を受けて、日本経済は恐慌状態となった。

この開戦当初の内田の企業者活動について、自伝で次のように語られている。即ち、大戦勃発と同時に運賃は暴落した。海運運賃の指標となる門司浜（門司－横浜間）石炭運賃もトン 38 銭にまで暴落したが、内田はこれを「一時的な現象とにらみ」八馬汽船の第八多聞丸を 8 月から 1 年間、月 4,200 円で傭船契約した。この目論見が当たり、山本唯三郎に月 8,000 円で 1 年間の貸船契約を結ぶことができ、ここで早速 5 万円近い利益をあげた。そしてこの金を元手に「手当り次第、船を次から次へとチャーターして利喰いにかかった」（内田 [1951] 23 頁）と。傭船市場の動きを的確につかみ、船舶を傭船しこれを高く貸船して利ざやを稼ぐ、という、営業報告書にいう「傭船主義」である。そこで内田の的確な状況判断と傭船ブローカーとしての手腕が発揮された。

さて、船舶を持たず、他社の船舶を借りてこれを転貸し利ざやを稼ぐ、という経営形態だけでは事業の拡大に限界があり、自ら船舶を所有することによって利益はさらに期待できる。しかし高価な船舶を買ったとして、海運市況は好転しなければ利益はあがらない。さらに大きな問題は、戦争がいつまで続くか、ということである。船舶の償却が済まない

うちに戦争が終わってしまっは、借金ばかりが残ってしまう。

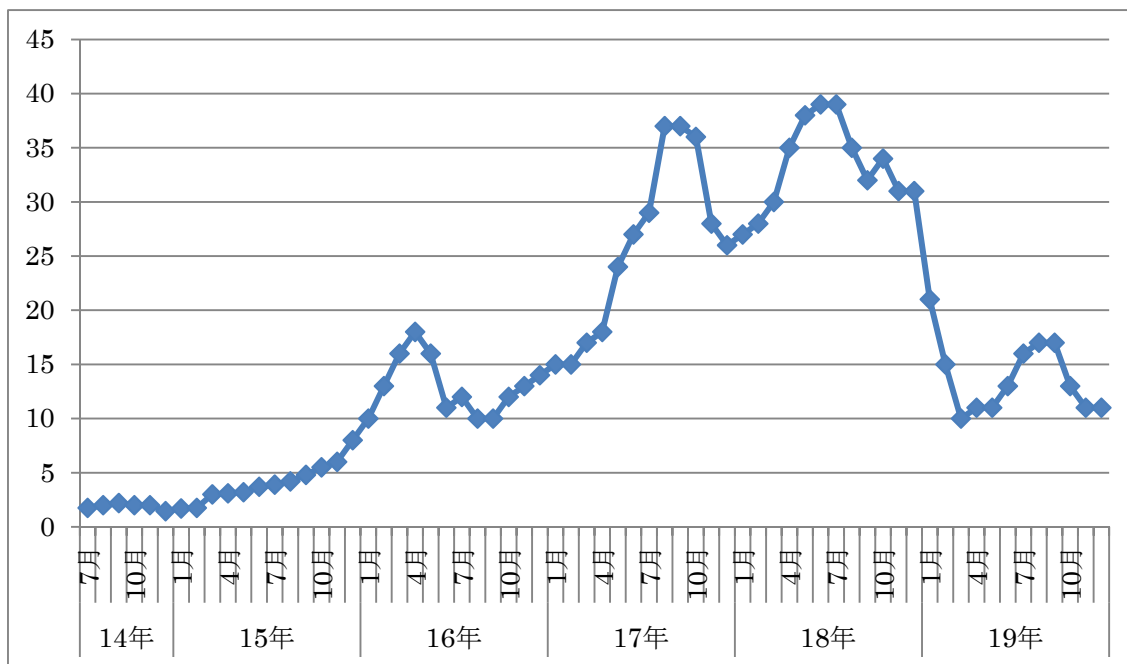
この時期のことと思われるエピソードが残されている。即ち、「氏の理想からいへば、金を儲けて忠孝の実行に資するにあるので、神明も斯の赤誠をば認めて下さるに違いない」と、「斎戒沐浴し、神棚に対して静坐し」、熱心に念じたところ、『戦争は永びく』の神託があった」という（イハラキ時事社編集部 [1935] pp.192-193）。投機的性格の強い事業は、確かな見通しが得られるまで待っている成功がおぼつかない。一種の「賭け」であった。内田はこの神託に従い、積極策に出た。1914年12月、16.6万円の中古船・大正丸を購入し、資本金25万円（払込済12.5万円）の内田汽船株式会社を設立した。

さて、開戦以来、海運市況は気迷い気味に推移した。1914年7月末に76銭だった門司浜石炭トン当り運賃は、日本の対独宣戦（8月23日）と同時に95銭に、9月には1円50銭にまで急騰した。しかしその後、ドイツ艦艇による商船攻撃が激しくなり、さらに11月7日に青島が陥落して以降、徴発されていた船舶が解除されて市場に復帰したこともあって、年末には65銭にまで下落した（畝川 [1927] p.378）。

しかし内田の「赤誠」が認められたのか、前述のように、1914年末に65銭にまで下った門司浜石炭トン当り運賃は、1月には80銭、2月には1円20銭と徐々に好転し、前年末以来下がり続けていた傭船料も図表1にみられるように、1・2月から上昇しはじめ、3月頃から急速に上昇した。内田はさらに5月には三井物産から彦山丸を27.7万円で購入した。そしてこの2隻の船を貸船するとともに他社から傭船した船を貸船（転貸）した。

図表1 本邦傭船料（中型船）の推移

単位：円／トン



出所：畝川 [1927] 507 頁による。

そして1915年度下半期（15年6月1日～11月30日）には、新たに購入した4隻（空知丸、愛国丸、第二欧羅巴丸、第二雲海丸）を加えた6隻の船を「傭船主義」（『営業報告書』）により、貸船中心に運用し、「六十割という日本開闢以来のレコードを樹立」（内田[1951] 23頁）して世間をアツと言わせた。なおこの期の末頃（11月26日）に彦山丸を売却し、所有船は5隻になった。

図表2から、60割配当の詳細をみたい。まず総収入金58.5万円のうち利益が40.2万円だった。売上高利益率は68.8%という驚くべき数字になる。

そして更に、この大きな利益のうち、内部留保したのは法定積立金2万円のみで、これを除いた37.5万円、93.2%を配当してしまっていることにも驚かされる。これは翌年度の傭船契約が既に成約しているため「本期以上の成績を予期するを以て敢て其必要を認めないと説明されている（『営業報告書』）。

そして同社の資本金は25万円だが、払込資本金は12.5万円である。従って配当金37.5万円は、年率で60割となるわけである。利益金40万円というのは、当時の船会社の利益としては飛びぬけて大きいわけではない。にもかかわらず、内田汽船の規模がまだ小さかったため、そして配当性向が極めて大きかったため、60割という配当となり、世間を驚かせたわけである。あるいは、世間が驚くことを想定した内田のパフォーマンスだったのかもしれない。なおこの期末の発行株式総数5,000株のうち内田と長男の勇合わせて3,000株を所有し、他に実兄や3人と実姉の嫁ぎ先を合せて、9割近くを親族で占めていた。

その後の配当政策はばらつきをみせた。1916年度は一転して3割配当（13.1万円）に抑え、80.5万円を繰り越した。1917年度には再度、利益金の92%に相当する503万円（35割配当）を配当した。

図表2 内田汽船払込資本金・総収入・利益及び利益処分 単位：千円

	払込 資本金	総収入	利益金	前期 繰越金	利益金処分			
					積立金	配当金	その他	繰越金
1915 上期	125	94	4		3	0	1	0
下期	125	585	402		20	375	7	0
1916 年度	500	2,275	1,102		60	131	106	805
1917 年度	2,875	8,834	5,463	1,170	300	5,029	200	1,104
1918 年度	10,000	13,839	1,759	1,104	200	898	150	1,615
1919 年度	10,000	21,499	1,140	1,615	150	2,000	100	505
1920 年度	10,000	11,852	△414	505	0	0	0	91

注) 各年度は12月1日から11月30日

出所：『営業報告書』各期版から作成。

その後も内田汽船は、社有船の貸船を中心とした営業を行った。総収入に対し傭船料（貸船料）の割合は、1916年度には69.4%、18年度は91.9%を占めていた。

その後、図表1にみられるように、1916年には傭船料はさらに高騰した。また船価も著

しく高騰した。1915 年前半にはトン当たり 100 円をそれほど上回らなかった中古船の船価は 17 年前半には 400 円を超えた。また内田が完成と同時に野口汽船に売却した新造船 3,200 総トンでは 147 万円（トン当たり 459 円）の値が付いたが、新造船の相場はその後とも上がり続け、17 年 8 月に勝田汽船が神戸商船に売った新造船はトン当たり 780 円だった。それでも船舶を買ってこれを貸船すれば大きな利益が見込まれた。図表 3 の試算によると、トン当たり 850 円の新造船、750 円の中古船はともに 3 年弱で船価を償却し得ることになる。ただしそれは戦争景気が続けば、という条件付きではあるが。

図表 3 5 千トン型標準採算 単位：円

	新造船	中古船
船価	4,250,000	3,750,000
収入（傭船料）	2,300,000	2,185,000
支出	781,000	837,000
航費	42,000	42,000
保険料	192,000	225,000
金利	510,000	450,000
修繕料	37,000	120,000
差引利益	1,519,000	1,348,000
船価償却	33 ヶ月半	33 ヶ月半

注：収入・支出は 1 年間分。

出所：畝川 [1927] 429 頁。

このようにして巨利を得て、1916 年には内田汽船の資本金を 25 万円から 50 万円に、翌 17 年には一挙に 1,000 万円に増資した。また同じ 1917 年 2 月に内田事務所を内田商事株式会社とし、本店を神戸においた。

さらに同じ 1917 年、株式会社横浜造船所の経営に参画し、翌 18 年 4 月にはこれを買収して内田造船所とした。内田は、買っては売る、貸す、借りては貸す、という事業に作っては貸す、売るという事業が加わることになった。

このころの内田の資産は、「所有船舶だけで約一億円、借金を差引き七千万円と査定された」（内田 [1951] 23 頁）という。

1917 年から 18 年にかけて、運賃・傭船料及び船価はさらに上昇した。これに伴い船成金の資産もウナギ上りとなった。当時世間は、内田と、山下亀三郎、勝田銀次郎を三大船成金と呼び、誰が最初に 1 億円の資産を手にするかとうわさしていたという。

## （2）須磨御殿と「神戸の内田だ」事件

日本経済が急速に発展したこの第一次大戦期に多くの船成金が登場し儲けた金を競争するように浪費したが、内田も負けていなかった。まず「須磨御殿」の建設で成金振りを世間に見せつけた。神戸市の郊外、大富豪の別邸が立ち並ぶ須磨の 5 千坪の土地に延床面積



686 坪、大広間は廊下を抜くと 100 畳あるという大邸宅の建設を開始したのである。そして「摂河泉で大演習が行はれた時、将官連を須磨の別荘に招待して思切り豪華な慰労を呈した」。

さらに「名士を招待して屢々大盤振舞をなしたとか、友人を招いて芸妓の総上げをしたとか、箱根行に一列車買切ったとか、庭園の一石に萬金を投じた（中略一筆者）独立一年祭をやることになり、自動車数十台に楽隊や芸妓を満載し、市内を練り歩き、母校の一橋高商庭に練り込」む（イハラキ時事社編集部編 [1935] 200-201 頁）など、どう考えても無意味な成金ぶりを見せつけた。

他方、社会的意義を見いだせる成金ぶりも見せた。神戸病院や母校への寄付、水戸高等学校創設資金 100 万円を寄付するなどでも注目を浴びたのである。しかしこの水戸高校創設資金 100 万円については、茨城県は「百万円はいらぬ、八十万円あれば沢山だと辞退したが、それは困る、百万円とまとまらねば宮内省の方の何とか都合が悪いからと、強いて百万円を提供した」とも言われている（越山堂編集部 [1925] 131-132 頁）。成金にはせつかくの寄付行為にまで悪評がついてまわる。

また 1919 年 8 月、東京行きの列車が転覆し、内田と母親は助かったが、長兄誠太郎は死亡した。この時、列車内に閉じ込められた内田が、外にいた国鉄職員に、「神戸の内田だ、金はいくらでも出す、助けてくれ！」と叫んだと新聞で報道され、その成金らしい言動が世間の評判となった。もっとも内田自身は、「神戸の内田だ、助けてくれ」、とは言ったが、「金はいくらでも出す」とは言っていない、同じ列車に乗っていた憲政会の横浜市議員が、救助が後回しにされた腹いせに新聞記者に語った作り話だという。ちなみに、当時内田は政友会に接近しており、後に同党から立候補した。しかしいずれにしても内田自身が認めるように、「船成金という言葉と内田という言葉は、世間的には異句同音に響いた」（内田 [1951] 54 頁）ことは確かであった。

### 3. 1920 年恐慌に際する内田の見事な手じまいと政界進出

#### (1) 手じまい

1918 年 11 月 11 日、ドイツが降伏し、世界大戦は終結した。すぐさま運賃、傭船料は暴落したが、しばらくすると、大戦中程ではないが、再度高騰しはじめた。ヨーロッパの戦後復興に対応して戦後景気が訪れたのである。1919 年には、50 万円で買った福井丸をフランスに 2 年間 30 万円で賃貸し、これが大戦中を含めて最高の貸船料となった。

大戦ブームに続いて戦後景気に沸きたつうちに、1920 年 3 月、突然恐慌が発生した。多くの成金たちは破綻し、「歩」に戻った。

内田は大戦後半の 1917 年に多くの新造船を発注していた。これはいささか内田の勇み足だった。これらの新造船が竣成した 1918 年から 20 年にかけてすでに海運ブームは終焉していたからである。そのため内田は少しずつこれらの船舶の売却にかかっていた。『営業報告書』によると、1918 年度には社船売却差益が 6.8 万円であるのに対し社船売却手数料が

34.1 万円計上されている。そして 1919 年度には社船売却差益 18.7 万円、同差損 55.5 万円と差損が大きく上回っている。損失覚悟で船舶の売却に拍車をかけていたと思われる。この 1919 年には利益が 114 万円だったのに対し繰越金を取り崩して 200 万円を配当している。事業の手じまいを見越していたと思われる。

1920 年恐慌が起こる 3 月中旬を目前にして、内田はその早耳で、恐慌の到来を感知し、持前の迅速な決断と際立った行動力を発揮して破綻を免れた。即ち、3 月初め、興銀を訪れた際内田は、「どうも財界の様子が変わだよ、気をつけないとはいけませんぜ」と聞かされた。また次に訪れた原首相からも、「どうやら経済界の様子がおかしくなったよ。茂木惣兵衛君など山本達雄君を通じて前から選挙資金を頼んでおいたのだが、引受けてはくれていたものの、それがどうも出せなくなったようだからね」と教えられた。

こうなると内田の行動は極めて迅速だ。内田商事の国内はもちろん、全世界の支店に「恐慌近し、手持品全部売払え」と電命し、さらにこの指示に速やかに対応しなかった大阪とカルカッタの支店については、台銀、正金銀行に頼みこんでクレジットを停止させ、被害の拡大を最小限に抑えた。

また当時内田汽船は 16 隻の船をもち、その船価が 1 億円ぐらいであったが、借入金も 3 千万円あった。恐慌到来により船価が下落すれば大幅な赤字となり、破綻の危機となる。内田はこの処理を急いだ。ロンドン支店の北村正太郎に売船の相場を問い合わせると、「トン当り 38 ポンド」、という返電があった。相場はさらに下がると予想した内田は、35 ポンドで所有船 5 隻を売り払えと指示した。北村は相場より安く売れ、との指示に「電信間違いなきや」と問い合わせたという。こうして借入金を返済し、痛手は免れ得なかったものの、破綻にまでは至らなかった（内田 [1951] 29-32 頁）。この 1920 年度には、社船売却差損を 223.8 万円、社船売却手数料を 32.8 万円計上している。

その後、内田汽船株式会社の資本金を 1,000 万円から 200 万円に減資し、8 万トンあった所有船舶を 2.2 万トンに減らし、さらに経費節減などを行った。内田造船所は日立造船所に無償譲渡せざるをえず、資本金 500 万円と貸付金 500 万円、併せて 1,000 万円の損失となった。もともと、横浜にあったこの造船所は譲渡後の 1923 年に、関東大震災で壊滅状態となってしまった。内田の強運ぶりには驚かされる。

また、船成金内田を象徴する須磨御殿は、完成後間もない 1922 年に、およそ 100 万円で売却（内田 [1951] 28 頁）せざるを得なくなった。

## （2）政界進出

こうして事業の整理を終えた内田に海運業への未練はなかった。またブームに乗って備船料で稼ぐ内田のビジネスモデルには、備船料が著しく低下した不況下で事業を継続する余地はなかったように思われる。

内田の 7 千万円とも 1 億円ともいわれた資産は「約半分に激減した」と言われる（内田 [1951] 29-30 頁）。また「骨董品を売って立候補した」とも言われる（越山堂編集部編 [1925]

132 頁) が、ともかくも金の力で政界にのりこむ程度の財力は残していた。上昇意欲は旺盛であった。1924 年、立憲政友会から衆議院に立候補して当選、以後敗戦時まで連続 7 回の当選を果たし、岡田内閣の鉄道相、東条内閣の農商相に就任した。また戦後は、公職追放にあうが、1950 年には解除され、再度総選挙に出馬して当選し、吉田内閣の農林大臣となった。

1955 年、衆議院解散に伴い議員生活にも幕を下ろした。

1971 年、死去、享年 92 歳であった。

## 山下亀三郎

### 山下亀三郎略年譜

1867 (慶応 3)	南伊予吉田藩河内村 (現・愛媛県宇和島市) に生まれる
1882 (明治 15)	家出し京都へ
1884 (明治 17)	東京へ出て池田文次郎に奉公
1892 (明治 25)	朝倉カメと結婚
1896 (明治 29)	長男・太郎誕生
1897 (明治 30)	横浜石炭商会として独立
1903 (明治 36)	喜佐方丸を所有
1905 (明治 38)	小樽木材株式会社設立
1908 (明治 40)	同社倒産
1910 (明治 44)	豊富丸・彰化丸購入、所有船 3 隻に
1911 (明治 45)	山下汽船合名会社設立
1917 (大正 6)	山下合名会社設立、これを統括会社とし、傘下に山下汽船株式会社設立 シンガポール出張所を支店に
1918 (大正 7)	台湾定期航路進出
1930 (昭和 5)	営業部の主力が退社
1943 (昭和 18)	東条内閣の顧問に就任
1944 (昭和 19)	死去

### 1. 「沈みつ浮きつ」の前半生

#### (1) 船を持つ

山下亀三郎は 1867 (慶応 3) 年 4 月、現・愛媛県北宇和島郡吉田村 (現・宇和島市) の庄屋・山下源次郎の四男として生まれた。

小学校を卒業した亀三郎は山向うの南予中学校に入学し、寄宿舎生活を送るが、在学 2 年、落第して退学した。家に戻った落第生にとって村は居心地悪く、都会に出て一旗揚げたいと家出した。母親は知人に後を追わせ、「偉くなって大手を振って村の道を歩けるまでは帰ってくるな」と伝えた。1882 年 (明治 15 年) 12 月、満 15 歳だった。

京都に行き、小学校助教員の職を得るが、学問が苦手な亀三郎は長続きせず、1884 年、横浜を経て東京に出て、なぜか明治法律学校 (明治大学の前身) に入学するが、やはり 1 年余りで中退した。その後いくつかの職を転々とした後、横浜に戻り、貿易商池田文次郎に番頭として奉公、目先がきくと主人の池田から可愛がられた。1892 年に朝倉カメと結婚した。

勤めていた池田の店が倒産したため、1904 年、亀三郎は横浜で洋紙売買の山下商店を始めた。父親は「文明開化の横浜で亀が一本立ち」したことを喜んで祝福に来た。しかしさ

したる経験を持たないまま始めたこの商売もうまくゆかず、借金がかさみ、同年中に店をたたんで夜逃げ、横浜の竹内兄弟商店に勤めた。1996年には長男・太郎が生まれた。翌年に同店石炭部を譲り受けて個人商店として独立し、まもなく横浜石炭商会と改称した。

翌1997年には、同じく石炭販売業を始めた松永安左衛門や福沢桃介たちと知り合い、着々と商売の土台を広げていったが、その知り合い方が亀三郎らしいものだった。桃介は1868年生まれ、慶応義塾在学中に福沢諭吉に認められ、その養子となった。後に日露戦争後の株式ブームで大儲けし、電力業界に足を踏み入れ、やがて電力王と呼ばれる桃介もこの当時は30歳を少し過ぎたころだった。亀三郎は、「名門」の桃介に近づいて損はないと考えた。まず桃介の部下に接近して紹介状を手に入れ、松永を招待した。そして8歳年下の、まだ20歳そこそこの松永を上座に据えておだてあげ、まんまと福沢に近づいた。以後亀三郎は福沢たちを招待し、禪一枚でかつぼれを踊る、というような座敷芸を披露したりしてその知己を得ることに成功した。

このころ亀三郎は、船を持つことを夢見るようになった。即ち、前年の1896年3月、日本郵船会社の土佐丸がヨーロッパ航路に就航した。竹内商店に勤めていた亀三郎は横浜の高台に登って眺めながら、「自分も他日男になったら、自分の船でロンドンと横浜を繋いで見たいな」と思ったという。さらにその後、亀三郎の石炭商買が徐々に拡大し、1999年には初めて門司から石炭を直積して横浜へ引取った。その際、荷物の受け取りは代金と引き換えという海運業の商習慣に驚いた亀三郎は、「こんな小気味の好いことはない、これは石炭などやるよりか是非船をやりたい、船持になりたいと云ふ熱が燃えて来た」(山下[1943])という。

1902年6月、岸本五兵衛の持船「神威丸」を、御前商店と損益折半で6ヵ月定期傭船した。しかしたまたま海運不況に遭遇し、12,000円の負債(亀三郎は半額の6,000円)を背負い込み、大変な苦勞をした。

しかしこれくらいでめげる亀三郎ではなかった。翌1903年、福沢桃介に「船を持ちたい」と相談した。桃介は、横浜の外人商社が2,373総トンの中古船を12万円で売りに出している、という情報を亀三郎にもたらしした。そこで亀三郎はなけなしの1万円を自己資金とし、帝国海上から船を担保に7万円、石炭の取引先から1万円を借り、桃介から紹介された第一銀行横浜支店長心得の石井健吾から3万円を借りることができた。

こうして手に入れた船を亀三郎は、故郷の名にちなんで「喜佐方丸」と名付けた。しかし、なにせ未経験の海運業で、集貨能力を持っておらず、往航の貨物を見つけても、復航は貨物が見つからず空船のまま航行し、赤字が続いた。これではせつかくの石炭業の儲けも消えてしまう。喜佐方丸をもてあました亀三郎は、政府の御用船に徴用された船の話聞き込み、伊藤博文首相の秘書をしていた遠縁の古谷久綱を通じて、古谷の同志社の先輩である徳富蘇峰に頼み、海軍次官齋藤實あての紹介状を書いてもらい、喜佐方丸を御用船に徴用してもらえるように働きかけた。この人脈の使い方は亀三郎独特である。

1903年12月26日に御用船の命がおりた。こうして持船からの赤字を解決した亀三郎は、

同時に、海軍が御用船を取るということは、戦争が近いのだと判断し、翌04年1月にかけて、都合出来た金をすべて石炭の買占めに注ぎこんだ。案の定、2月5日、日露戦争が勃発して石炭価格は高騰し、亀三郎は15万円の利益を得た。この利益をもとに、さらに船を買い、第二喜佐方丸と名付けて、これも御用船に充てた。

これと並行して、1904年後半には、外国船を6ヵ月間傭船して自営運航に踏み切った。「後に世界屈指のオペレーターとなった山下汽船の萌芽は、このころには、すでに芽生えていたといえよう」（山下新日本汽船〔1980〕397頁）。

こうして亀三郎は、日露戦争が終わるころには、純益150万円を得ていた。翌1906年2月、亀三郎は第二喜佐方丸を母親に見せるため吉田村へ廻航した。大手を振って故郷に帰ることができたのである。

なお、この時、後に山下汽船の営業部門の責任者として大活躍し、後に専務となる白城定一を店童として連れて帰った。小学校あがりて入店した少年を山下では店童と呼んでいた。亀三郎は白城を夜学に通わせ、さらに英語の勉強もさせた。

## （2）事業の多角化と失敗、そして再度の事業拡大

こうして日露戦争を経て石炭業と海運業で利益をあげ、事業家としての地位を確保した亀三郎は持前の事業拡大意欲が燃え上がってきた。戦争が終結した1905年暮、渋沢栄一の依頼で、北海道雄武の山林を経営していた木材会社を買収し、大倉喜八郎たちと資本金150万円の小樽木材株式会社を設立した。また翌1906年2月には、これまで個人経営だった横浜石炭商會を合資会社横浜石炭商會（未登記）とし、同時に山下倉庫を設立した。1909年11月には山下倉庫を母体に、合資会社横浜石炭商會を設立した。また、1907年初頭には、朝鮮に迫間房太郎たちと韓国倉庫を資本金200万円で設立した。こうして海運・石炭・木材と倉庫にまで手を広げ、「一時期には好況に乗じて数百万円の利益をあげたといわれている」（山下新日本汽船〔1980〕）。このころ亀三郎が採用したのが、第一次大戦期に海運部門の幹部となる玉井周吉、鑄谷正輔などであった。

しかしうまくいけばばかりは続かない。この1907年には不況が到来し、海運部門では損失を免れたが、その他の部門は莫大な負債を被り、とくに小樽木材は08年に倒産した。このため負債総額は百数十万円にのぼった。

こうしてまた挫折した亀三郎は、横浜の店を引き払い東京で再起を目指すことになった。このときの負債を、菱形のように、当面は少しずつ、そして業績が上がり出したら多くを返済するという虫のいい返済方法を、当時まだ店童だった前述の白城が発案し、自ら先頭に立って貸主を説得して納得させ、危機を乗り切った。

1909年以降、海運市況が好調で業績を回復した亀三郎は、「その生き甲斐を船に見出したかのように、大胆に積極的に船腹の拡充を図った」（山下新日本汽船〔1980〕399頁）。即ち、10年3月豊富丸（2,338総トン）、同年12月彰化丸（2,550総トン）を購入した。彰化丸は船齢30年近い老朽船で、売価4万5,000円と安かったが、まだ多額の借金を抱えて

いた亀三郎には「金策が容易につかず、その苦勞のほどは山下汽船草創期の語り草の一つに数えられている」（山下新日本汽船 [1980] 399 頁）という。

こうして第一次大戦前夜の亀三郎の扱船は、所有船 7 隻、傭船・受託船 5 隻、計 12 隻にまで増強されていた。しかしそのうち所有船はほとんどが日本郵船と大阪商船への貸船であり、自営運航もしていたが、ほとんど内地中心で、せいぜいインド洋以東に限られていた。しかし、自営運航の拡大が目指されていたことは注目してよいだろう。

1911 年 6 月には、山下汽船合名会社を設立し、7 月には合資会社横浜石炭商會を發展的に解消して、その石炭事業を山下汽船に継承させ、海運業と石炭業を二本柱とする体制がつくられた。この当時の同社は、社員総勢 50 余名であった。

この時期の亀三郎の行動で注目すべきは、ロンドンに出張員を派遣したことである。この規模の船会社としては珍しいことであった。亀三郎の目はすでに世界に向いていた。

## 2. 第一次世界大戦と海運事業の急拡大

### (1) 船成金・山下亀三郎

1914（大正 3）年 7 月 28 日、第一次世界大戦が勃発した。

大戦勃発に際し、まず山下汽船は、社有船すべてをヨーロッパの海運業者に貸船し、その貸船料（傭船料）によって大きな利益を収めた。ロンドンに出張員を派遣していたことが実を結んだのである。

しかし亀三郎にとって、この貸船の意義は莫大な利益だけではなかった。同社が、社有船を定期傭船として世界航路に就航させたことで、船長以下のスタッフが海外配船に関する「多くの知識と経験」を得た。これによって海外配船への自信を深めた（山下新日本汽船 [1980] 405 頁）。自営運航を主とするオペレーターへの道を大きく踏み込んだのである。

大戦勃発後しばらくは、日本経済は逆に停滞し、海運市況も気迷い状態で推移していた。戦争が長引くのか否か、についても判然としない時期が続いた。その 1914 年 11 月初旬、亀三郎は幹部を集めて自社の方針を訓示した。即ち、第一に、一杯船主たちと酒を飲み、仲良くすることによって傭船を確保し、オペレーター部門の充実をはかれと指示した。1～2 隻の船を持ついわゆる一杯船主は、自らは積荷を集め、船を運航する能力を持たず、貸船によって手っ取り早く利益をあげることを目指すものが多かったから、これを傭船して自営運航し、あるいは貸船（転貸）して事業を大規模にしようとしたのである。これには幹部たちも納得した。亀三郎は第二に、山下汽船として 1 万トン級の新造船をもつという展望を語った。しかし、新造船には 2 年程度の時間がかかる。その前に大戦が終結したらお終いである。実際、世間では大戦は 1 年以内に終わると予想する者が多かった。幹部たちは当然のことながら、心配した。

勿論亀三郎も、戦争がいつまで続くか、の判断には苦慮していた。そのころ亀三郎は、ロンドン出張員から、鈴木商店が大量の鉄を買っている、という電報を受けて、すぐさま鈴木商店のワンマン経営者・金子直吉を訪ねた。直吉は亀三郎に、戦争が 2 年以上続くと

の見通しを明かした。自信を得た亀三郎は、すぐさま積極策に打ってでた。即ち、翌 1915 年の年明けまでに資金を銀行から借りるめどを立て、吉田丸（5,870 総トン、8,990 重量トン）の建造を川崎造船所に発注した。

案の上、2 月中旬ごろから、輸入、輸出ともに増大しはじめ、貨物船の需要が急増して運賃・傭船料ともに高騰しはじめた。山下汽船の社有船・傭船ともにフル稼働した。さらに亀三郎は、第二吉田丸（4,745 総トン）、第三吉田丸（4,753 総トン）を浦賀船渠に発注するなど、新造船を増やした。また比較的新しい中古船を購入した。1915 年には 4 隻、16 年には 6 隻、17 年には 1 隻を購入して船質の向上を図ったのである。

さらに亀三郎は、自らの持ち船を売ること（売船）によっても利益をあげた。即ち、135 万円で発注していた前述の新造船・吉田丸を 1917 年 4 月の完成と同時にイタリア政府に 388 万円で売却した（八木 [1986] 125 頁）。また大戦以前に購入していた彰化丸（2,550 総トン）、加賀丸（2,309 総トン）、中越丸（1,212 総トン）武州丸（2,656 総トン）と大戦勃発後に購入した帝国丸（5,174 総トン）、巖島丸（3,859 総トン）を売却して大きな利益をあげた。うち彰化丸は 1910 年に 45,000 円で購入した、船齢 36 年の古船であったが 16 年 12 月に 80 万円前後で売却した。18 倍になったわけである。

また社有船がドイツ軍に撃沈され、その保険料でも利益をあげた。即ち 1917 年 1 月、第三喜佐方丸がフランスの鉄道会社に傭船されて英仏間の輸送に従事していた際に、大西洋のビスケー湾で撃沈された。大戦前に 18 万円で購入したこの古船の沈没に際して受領した戦時船体保険額は約 100 万円だった（山下新日本汽船 [1980] 406 頁）。

このようにして亀三郎は、社有船を貸して、あるいは安く買った船を高く売って、さらには保険金によって、巨利を得た。内田信也とともに三大船成金と呼ばれた所以である。しかし亀三郎の企業家としての本領はこの種の投機的・虚業家的な色彩の強いものに止まらなかった。世界中から自ら貨物を集め、自ら運送するオペレーターへの道を着実に歩んで行ったのである。

図表 1 傭船による自営運航の採算試算（1917 年 6 月、4500 重量トン標準）

運賃収入	305 千円	45 ドル（雑貨 1 トン）×3500 トン
総支出	266 千円	
内訳		
傭船料	225 千円	往復 40 日、神戸積込 3 日、桑港揚荷 5 日、予約 2 日
燃料炭代	24 千円	15 円／トン×一昼夜 40 トン×40 日
諸掛費用	15 千円	積込 30 銭、荷物 4 円
その他	2 千円	
差引利益	49 千円	

出所：畝川 [1927] 410-411 頁。

後述するように、1917 年 5 月に山下汽船株式会社を設立した。その第 1 期は 1917 年 5 月 1 日から 11 月 30 日までの半年で、図表 2 のように、500 万円近い利益を得て 15%の配



当を行った。この第1期末には所有船15隻58,000重量トン、定期備船27隻66,000重量トン、計42隻124,000重量トンにまで増え、その3分の2を自営運航していた(田中[1964]225頁)。

図表1は、備船による自営運航の採算を試算したものである。運賃が高騰しており、高い備船料を支払っても相当の利益があがることが見て取れる。

図表2 山下汽船の年度別営業利益および配当年表 単位：円、%

年 度		資本金	総収益	総支出	利益金	配 当 率
期	年					
1	1917	10,000,000	5,214,705	268,688	4,946,017	15
2	18	20,000,000	40,669,023	33,176,711	7,492,312	25
3	19	"	49,647,242	48,705,318	941,923	0
4	20	"	15,648,788	17,913,499	△2,264,710	0
5	21	"	10,287,256	9,388,143	899,114	0
6	22	30,000,000	14,273,171	13,598,709	674,461	0
7	23	"	21,454,454	20,499,416	955,038	0
8	24	20,000,000	26,624,253	26,878,957	△254,705	0
9	25	"	20,170,725	19,650,252	520,473	0
10	26	"	28,505,334	27,665,017	840,317	0
11	27	"	27,300,843	26,668,427	632,416	0
12	28	"	23,793,318	22,970,405	822,913	0
13	29	"	27,187,166	26,524,139	663,027	0
14	30	"	17,564,130	18,463,476	△899,346	0
15	31	"	21,159,274	21,523,249	△363,975	0
16	32	"	27,246,019	27,056,084	189,935	0
17	33	"	36,055,175	35,197,021	858,154	0
18	34	"	39,500,647	36,983,619	2,517,028	0
19	35	"	42,976,245	40,643,305	2,332,940	0
20	36	20,320,500	42,863,015	41,133,534	1,729,480	0
21/22	37	27,660,250	51,964,831	44,114,839	7,849,992	22
23/24	38	"	75,478,946	68,709,399	6,769,547	16
25/26	39	"	76,647,814	67,866,496	8,782,318	16
27/28	40	35,100,000	90,749,617	77,306,886	13,442,731	13・14
29/30	41	"	92,965,244	75,644,563	17,320,681	12・10

注：第1期は大正6年(1917年)5月1日から11月30日まで、第2期以降は1年間。

出所：山下新日本汽船[1980]463頁。

亀三郎は1916年に、東南アジア海運界の中心であったシンガポールに立野儀光を出張員として派遣していた。当時、香港以南の近海二区は、三井物産が独占していた。ここに進出しようとしたのである。1917年秋、立野は、シンガポールを中心とした東南アジアからインドにかけての地域に、ヨーロッパやインド、南洋向けの「滞貨の山」がある、と報告

してきた。たまたま 9 月に戦時船舶管理令が公布され、運賃・備船料が下落していたこともあり、山下汽船の鑄谷常務、白城営業部長ら幹部はこの情報に飛びついた。亀三郎の裁断を得て、早速「この異常滞貨の一掃と三国間輸送の一手引受けを計画」して、12 月末にシンガポール出張所を支店に昇格させ、白城定一を先頭に営業部の主力約 20 余名がシンガポールに乗り込み、東南アジア各地から遠くはアレクサンドリアにまで主張員を派遣して、他社を圧倒した（山下新日本汽船 [1980] 408 頁）。こうして山下汽船は、大きな利益を得るとともに、遠洋航路における本格的な不定期船オペレーターとしての経験を積み、「三井のように商社として、多方面に貨物を持つ会社でなくとも」、「立派に、トランパー向き世界的貨物に、たずさわり得るといふ実績を示した」（田中 [1964] 229 頁）。

シンガポール支店は休戦後も、ヨーロッパ向けに食糧やジャワ糖、南洋コプラ、コーヒーなどを輸送し、業績が悪化した山下汽船の経営を支える役割を果たした。

さらに 1918 年夏には、日本郵船、大阪商船と三井物産船舶部の大手 3 社が独占していた台湾糖移入のための定期航路にも割り込みを策した。3 社が現地の糖業連合会との運賃交渉で折り合いがつかないでいた間隙をぬって契約に成功した。結局この台湾航路進出は失敗に終わり「五百万円位の損となった」（田中 [1964] 244 頁）が、大手 3 社に挑戦し続けた新興・山下汽船の心意気を示すものだった。

## （2）組織の整備と他事業への進出

1915 年 11 月、08 年以来の合名会社横浜石炭商会（資本金 5 万円）を山下石炭株式会社（資本金 30 万円）に改組した。翌 16 年には 6 月に奔別炭鉱株式会社を買収、さらに 12 月に福島鉱区を取得して福島炭鉱株式会社を設立した。そして 18 年 12 月には山下汽船の石炭部を継承した山下鉱業株式会社（資本金 600 万円）を設立し、ここに山下石炭、奔別炭鉱を吸収し、資本金を 2,000 万円に増資した。

また 1917 年初め、渋沢栄一の依頼で、渋沢系が所有する浦賀船渠（資本金 80 万円）の株式 5,383 株（約 34%）全株を肩代りし、筆頭株主として同社を山下汽船の傘下に収めた。亀三郎も造船業に進出したのである。その後増資のたびに持株を増やし、1924 年には 56% を所有した。

1917 年 5 月 1 日、前年 11 月に設立した統轄会社である山下総本店を改組して山下合名会社（以下、山下合名と呼ぶ）とした。グループの統轄機能を持ち、資本金 1,000 万円、本店が東京市だった。社長が亀三郎、総理事が鉄道院理事の松本幹一郎、理事（支配人兼務）に林武平、福支配人に福本貞喜、岡田元茂が就いた。亀三郎はこの合名会社によって、大戦中から 1920 年代にかけて、「明治末年の失敗を反省し、中心事業である海運の市況産業としての不安定さを補うため、海運関連事業への投資はもちろんのこと、グループとして多くの山林、土地、不動産を購入し、不況に備えた」（山下新日本汽船 [1980] 434 頁）。

そして山下合名の傘下に山下汽船株式会社（以下、山下汽船と呼ぶ）を設立した。資本金 1,000 万円で、その株式の大半を山下合名が所有した（山下新日本汽船 [1980] 434 頁）。

本店が神戸市、支店が東京市、社長が亀三郎、副社長は鉄道院理事の松本幹一郎、常務取締役は鑄谷正輔と畑茂だった。そのころには、社有船 14 隻（他に建造中の船 3 隻）、定期傭船 12 隻に増えていた。

こうして大戦景気に乗って海運事業を拡張させ、巨額の利益を手にした亀三郎の事業拡大意欲も拡張した。海運事業の日常の経営は幹部たちにまかせ、自らは東京で政・財・官界の重要人物と接触し、各界の情報収集と、必要に応じて政財官界工作を行って事業を助けるとともに、一方で、東京の山下合名を使って事業の多角化に突き進んだ。その際の資金源は海運事業からの利益と借入金だった。

### （3）別荘と大宴会

亀三郎もまた、金を浪費することでも内田に負けない成金ぶりを発揮した。1916 年末の大宴会では、一人前 100 円の料理を招待客に御馳走した、と新聞に報じられた（梅津[1978] 78-79 頁）。月給が 100 円あれば女中つきの暮らしができたという時代にである。

また亀三郎は多くの別荘を建設した。内田が須磨御殿を建築しており、勝田銀次郎が神戸に豪邸の新築を計画していることに対抗して、神戸の熊内に 2 万坪の敷地を確保して邸宅の建設を開始した（山下 [1943] 74 頁）。同時にこの豪邸は、政財官界工作を得意とした亀三郎が、政財官界の大物たちを招待するため、という意味も持っていた。また小田原にも別荘を買い取った。これは山縣有朋の古稀庵と同じ水道を使うもので、山縣の知己を得ることをも目的としており、さっそく山縣に接近し、山縣に頼んで「対潮閣」という名をつけてもらった。

## 3. 1920 年恐慌と 20 年代の発展

### （1）強気の傭船政策で危機打開

1918 年 11 月、ドイツが降伏し、第一次世界大戦は終結した。運賃、傭船料は急落し、19 年になると、海運業者のなかには破綻するものも出ていたが、山下汽船は、図表 2 にみられるように、辛うじて 94 万円強の利益をあげた。しかしそれは前年の 8 分の 1 にすぎず、無配当とせざるを得なかった。

この事態に山下汽船は経営規模の減量を行った。即ち、1919 年 8 月には 16 年に購入した中古船・第二小樽丸（2,739 総トン）を売却し、新造船・第三吉田丸（4,753 総トン）を日米船鉄交換船に組入れ、3 隻の新造船（計 1.6 万総トン）を国際汽船に現物出資した。

翌 1920 年 3 月に恐慌が起ったが、亀三郎は内田のような事前の機敏な行動はとれず、この 20 年度には 226 万円の赤字を計上した。恐慌発生後の 3 月下旬から 23 年までに中古船 10 隻 2 万総トン余を売却するとともに、新造船についても、20 年 8 月に第二吉田丸（4,745 総トン）を「海外に有利売却」し、4 月に第二・第三南洋丸（1,274 及び 1,277 総トン）を買戻し条件で海外に売り、21 年 11 月に買戻し、22 年 3 月と 6 月に再度国内船主に売った。

ただし、この時期に山下汽船は単なる減量を進めたわけではなかった。浦賀船渠に発注

していた3隻の新造船（中華丸 2,191 総トン、華南丸 2,192 総トン、大華丸 2,197 総トン）が1920年から21年にかけて完成した。さらに船齢の比較的若い大型船5隻をイギリスから輸入して、輸入関税を免れるため22年1月、大連に山下汽船合資会社を設立し、その名義とした。むしろ船腹の若返りを図っているのである。

こうして1922年末の山下汽船所有船腹は、社有船15隻56,030重量トン、準社有船（大連置籍船＝山下汽船合資会社）5隻39,450重量トン、計20隻95,480重量トンとなり、以後昭和初期まで社有船の規模は10万重量トン程度で推移し、それ以上の必要船腹は備船によって確保した（山下新日本汽船〔1980〕414頁）。当時、運賃は戦前の水準以下に下がったが、備船料はさらに下回った。船舶需要が激減したのに対し、大戦中に船を増やした一杯船主たちの船舶が過剰となった。また彼らは船舶以外にも資産を持つものが多く、備船料の引下げを甘受し得る状況にあった。このため備船料は著しく下落したのである。この状況を活かし、山下汽船は、備船量を増やし、運賃と備船料の差額を稼ぐという経営方針を取った（中川〔1980〕436頁）。

さらに1920年3月以降の船価と証券市場の暴落に伴い、所有船腹と手持有価証券の評価損も第4回決算に計上した。船腹18隻463.6万円、有価証券268.6万円、計732.2万円と経常損失205.2万円を合せて937.4万円を繰越損失としたのである。これは1936（昭和11）年度の決算でようやく消去された。

また人員整理と給与のカットも実施された。即ち、陸上の社員26名、店童（年少雇員）16名、計42名を餓首し、賃金についても妻帯手当の全廃、月例給与化していた戦時割増50%を支給額50円までは半額に、50円以上は30%にカットした。さらに20年12月末の賞与については定期賞与のみとし、特別賞与は全廃した。こうして21年度の店費は前年度に比し55%減となった。さらに22年の山下鉱業との合併に伴い、両社の人員を合計160名削減した。

1923年には関東大震災による打撃も加わって、再度の人員整理を行った。即ち、鉱山部、石炭部を主に80人前後の大幅削減を実施したのである。また人員整理と同時に、それまで山下汽船の日常経営を担ってきた鑄谷正輔専務、玉井周吉常務たちが辞任し、新に畑茂が専務に、白城定一が常務に就任した。1922年には東京に移していた本店を再度神戸に戻した。実質的なトップは白城であり、実働部隊は営業部門の若手学卒者たちであった。

## （2）1920年代の多角化と山下汽船の危機

亀三郎の多角的事業経営追求の勢いは止まらなかった。大戦中の多角化については前述の通りである。この多角化は、亀三郎が山下合名のスタッフを使って企画推進した。

1920年代にも亀三郎は事業の多角化を進めた。1928年（昭和3年）12月、山下汽船傘下に不動産および有価証券の売買・利用などを行う昭和興業株式会社を資本金50万円（4分の1払込）で設立した。29年2月には山下汽船と同社の元社員堀五郎との半額共同出資で扶桑海運株式会社を資本金50万円（5分の4払込済）で設立した。同年3月には、浅野

系東京湾埋立会社と山下汽船との共同出資で、資本金 1,000 万円 (4 分の 1 払込) を設立し、その 30% を所有した。さらに 7 月には、山下汽船と南満州鉄道株式会社との共同事業として阪神築港株式会社を資本金 1,000 万円で設立し、山下は 50% を出資した。これだけでも 200 数十万円の出資となった。また大戦中に購入していた東京・代々木の土地 26.4 万坪の開発も計画された。

大戦中の多角化は、山下合名がその株式のほとんどを所有する山下汽船の利益配当がその資金となった。しかし 1920 年以降、汽船の無配が続いたため、山下汽船から山下合名への貸付金、さらには山下汽船株を担保とした銀行借入を資金として進められた。かくして「大正末期には当社（山下汽船一筆者）の資金繰りまでも圧迫するに至った。そこで当社は、昭和初期にかけて合名会社と連名で第一銀行にしばしば返済猶予を申請する羽目に陥」（山下新日本汽船 [1980] 435 頁）った。山下汽船が稼いだ金を亀三郎と山下合名が浪費するという構造に、汽船営業部担当常務田中正之輔を中心とする若手たちが反発し、山下合名の幹部であり、山下汽船経理担当常務福本貞喜を中心とした経理部や営業部の一部とが対立した。そんなとき、1907 年の危機以来の幹部であり、営業面で数多くの功績を残した白城定一（当時山下汽船常務）が 1930 年初頭、政界出馬を表明し、4 月に常務を退任した。理由ははっきりしないが、「世上その内部事情を取沙汰されていた当社の立場をなお悪くし、また社内の歯止めを失う形となって、当社の一般状況を一層悪化させる結果となった」（山下新日本汽船 [1980] 436 頁）。

1929 年末には第一銀行からの借入金累計がほぼ 1,000 万円にまでなり、ついに 30 年 6 月に同行から 9 か条の覚書が出され、人員整理と傭船料の値引きで経営の危機を打開せざるを得なくなった。議論の末、同年 8 月、田中正之輔を先頭に営業部門 20 余名が退社し、同年 12 月には太洋海運常務の石田貞二らとともに、社有船を持たず、傭船によるオペレーター専門の大同海運株式会社を設立した。山下汽船創立以来の危機であった。

ここで田中たちに代って山下汽船の事業再建の先頭に立ったのは、新たに専務となった福本貞喜たちだった。まず傭船料の引下げを大阪船主などの貸船主に懇願して了解を得た。大阪船主たちは資産家で、恐慌下でも比較的余裕があったことが幸いした。その上で第一銀行の借入金の返済猶予をしてもらい、最悪の事態を回避した。

その後の景気回復と戦時経済化によって山下汽船の業績は回復し、黄金時代を迎え、亀三郎は「海運王」と呼ばれた。

1943 年、亀三郎は東条内閣顧問に就任した。体調を崩しながら、破壊された石炭の内地輸送網の再建という無理な課題を遂行するため全国を巡察したが、無理が祟って 44 年 12 月死去した。

おわりに

以上に内田信也と山下亀三郎の企業家活動を見てきた。2人とも、第一次世界大戦に伴う異常な海運運賃・傭船料、及び船価の暴騰に際し、これを他人より早く予測し、より大胆に資金を注ぎ込んで巨利を得た。この意味では、投機的な色彩が濃く、「はじめに」で紹介した成金の第一の特徴を持っていると言い得るであろう。ただし2人のビジネスモデルには相違点がある。内田は、傭船した船舶を貸船し、その利ざやを稼ぐことから始め、やがて自ら社有船を所有してこれを貸船して貸船料（傭船料）を稼ぐ、手っ取り早いビジネスモデル、即ち「傭船主義」に徹した。これに対し山下は、大戦前から社有船と傭船を使って大規模に自営運航するオペレーターを目指してはじめていたが、ブーム下で、このビジネスモデルの確立に向け、三井物産などの大手に挑戦し続けた。

成金の第二の特徴である、品格を欠く浪費という面でも2人は、本稿で紹介したように、少なくとも外見では当てはまる。ただし、この浪費は必ずしも私的な欲望に基づくものだけではなかった。政財界の要人たちとのコネ作りという意義を持っていたのであり、敢えて言えば、政財界人の多くが成金的だったと言えるのではないだろうか。

成金の第三の特徴である、ブーム後の没落という面では、2人とも世間の期待を裏切った。確かに痛手は受けたが、内田は巧みな手じまいによって、山下はオペレーターとしての事業をしぶとく継続することによって、この危機を乗り切ったのである。

2人の企業家活動を比較すると、大戦ブームの下では傭船料が高騰し、手っ取り早く金を稼ぐという面では内田の「傭船主義」ビジネスモデルが勝っていたように思われる。しかし大戦後の、とりわけ1920年代の不況下で、傭船料の暴落が激しく、「傭船主義」の生き残る余地はなかった。内田のビジネスモデルはあくまで大戦ブームという特殊な時期にのみ対応した、虚業家的、成金的なものであった。これに対し、山下のオペレーターとしてのビジネスモデルは不況下でも一杯船主たちから安く傭船できることを活かして、やがて海運業の中核となる企業にまで山下汽船を成長させることに成功した。

この2人の特徴をやや乱暴に総括すれば、内田の関心はあくまで「金」であった。それに対し山下の関心はむしろ「事業」であった。ただし山下の場合、事業であればなんでも手を出す、という性格が強く、それが1920年代末から30年代初頭の山下汽船の危機を招いた。しかし戦時経済化という状況にも助けられて、この危機を克服し、やがて「海運王」と呼ばれるまでになった。

## 参考文献

### ◎テーマについて

- 佐々木誠治 [1961] 『日本海運業の近代化』 海文堂。  
梅津和郎 [1978] 『成金時代』 教育社歴史新書。  
中川敬一郎 [1980] 『両大戦間の日本海運業』 日本経済新聞社。  
越山堂編集部編 [1925] 『明治大正成金没落史』 越山堂。  
畝川鎮夫 [1927] 『海運興国史』 海事彙報社。

### ◎内田信也について

- 寺谷武明 [1979] 「内田造船所」 『近代日本造船史序説』 巖南堂書店所収。  
内田信也 [1951] 『風雪五十年』 実業之日本社。  
有竹修二 [1983] 『内田信也』 内田信也追想録編集委員会。  
イハラキ時事社編輯局編 [1935] 『風雲児内田信也』 イハラキ時事社代表者関口文雄。

### ◎山下亀三郎について

- 山下亀三郎 [1943] 『沈みつ浮きつ 天』 山下株式会社秘書部。  
鎌倉啓三 [1996] 『山下亀三郎 「沈みつ浮きつ」 の生涯』 近代文芸社。  
八木憲爾 [1986] 『日本海運うら外史 第一巻』 潮流社。  
山下新日本汽船株式会社社史編集委員会 [1980] 『社史 合併より十五年』 山下新日本汽船株式会社。  
田中正之輔 [1964] 『大道』 大同海運株式会社。



**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](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断転載**