

官場商人化身錢莊大王

三井財閥



33225

三井財閥

官場商人化身錢莊大王



三井財閥 終極傳・人物誌 小島直記・邦光史郎等／原著 葛東萊／譯

時報出版公司

內部參考
批判使用



財閥列傳 2

官場商人化身錢莊大王

三井財閥

—— 發迹史・經營術・人物誌

原著／小島直記 等

譯者／葛東萊

發行人／儲京之

出版者／時報文化出版企業有限公司

台北市大理街132號／02-3066842

郵政劃撥／0103854-0，時報出版公司

登記證／行政院新聞局局版台業字第0214號

編輯／鄭林鐘

檢排／紀元電腦排版股份有限公司

校對／楊瓊珠・葛東萊

製版／台元彩色印製股份有限公司

印刷／台元彩色印製股份有限公司

裝訂／華馨製本有限公司

精裝典藏版出版日／中華民國75年6月15日

版權所有・翻印必究

(本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回掉換)

501-22

R15

譯者序

日本被稱之爲「經濟大國」、「貿易大國」、「技術大國」。在日本的經濟體制中，最值得注意，最值得研究的就是「六大企業集團」。

「六大企業集團」是日本產業的重心，「六大企業集團」的總資產，約佔日本全國所有企業總資產的四分之一。

「六大企業集團」包括了三井集團、三菱集團、住友集團、芙蓉集團、三和集團、第一勸業銀行集團等六個企業集團。

三井集團、三菱集團、住友集團被稱之爲「舊財閥集團」，芙蓉集團、三和集團、第一勸業銀行集團，被稱之爲「銀行集團」。

幾乎日本所有重要的企業，都分別歸屬在六大企業集團旗下。每一企業集團的產業內容，又包括了銀行、保險、商社、農林、礦業、建築、食品、纖維、紙漿、紙、化學、石油、橡膠、土石、鋼鐵、非鐵金屬、機械、電氣機器、輸送用機器、精密機器、百貨店、租賃、證券、不動產業、運輸業、通訊業、服務業等。

「六大企業集團」雖然是在二次世界大戰之後，才逐漸蛻變、逐漸結合擴大起來的，但是，事實上，六大企業集團的主體，是二次世界大戰以前的日本財閥。

二次世界大戰以前，日本的四大財閥，分別是三井財閥、三菱財閥、住友

財閥、安田財閥。

三井集團，是由「三井財閥」演變出來的。

三菱集團，是由「三菱財閥」演變出來的。

住友集團，是由「住友財閥」演變出來的。

芙蓉集團，是由「安田財閥」演變出來的。芙蓉集團的前身，還包括了二次世界大戰以前，被稱之為「新興財閥」的淺野財閥、日產財閥等。

「日本六大企業集團」值得從各種角度去觀察研究。觀察的角度可以包括，六大企業集團與日本政府的關係，六大企業集團與世界經濟的關係，六大企業集團的組織結構，六大企業集團的股權分配（各企業集團旗下的成員企業，相互、交互持有股份），六大企業集團與獨佔、寡佔問題，六大企業集團的財務狀況，六大企業集團旗下成員企業間的相互融資關係，六大企業集團與日本在海外的投資狀況，六大企業集團與日本對重要能源、資源的控制力等。「企業集團」的前身是「財閥」，「財閥」的原點，是「單一的個人」，以及「所衍生出來的家族」。「財閥」必然帶有強烈的個人色彩與家族色彩。本書從「人物特質」上，來敘述「三井財閥」以及「三井企業集團」的演變歷程。

葛東萊 記於一九八六

kw / 00 / 09

作者簡介

小島直記

一九一九年，福岡縣出身。東京大學畢業。作家。著作有「小說三井物產」、「不急於出人頭地的男兒們」、「東京海上保險倫敦支店」等。

廣瀨仁紀

一九三一年，東京出身。成城大學畢業。作家。著作有「適塾的維新」、「商社失速」、「銀行緊急董事會」、「股價操作」、「亂世的智者」、「大商戰」等。

邦光史郎

一九二二年，東京出身。高輪學園畢業。作家。著作有「住友王國」、「三菱王國」、「十年後」、「地下銀行」等。

白崎秀雄

一九二〇年，福井縣出身。作家。著作有「純翁益田孝」、「另一個人生」、「眞實」、「北大路魯山人」、「千代鶴是秀」、「尾形光琳」等。

杉森久英

一九一二年，石川縣出身。東京大學畢業。作家。文藝家協會理事，筆會副會長。著作有『天才與狂人之間』、『天皇掌廚』等。

信藤 誠

一九四〇年，宮城縣出身。東京大學畢業。企業報導作家。經濟報紙記者。著作有『先見與決斷的研究』等。

佐高 信

一九四五年，山形縣出身。慶應大學畢業。評論家。著作有『商業傑出人士的意識革命』、『牛仔褲換成西裝時』等。

譯者簡介

葛東萊

台灣大學畢業，日本東京大學大學院研究。筆名東萊先生。
日譯中單行本著作有：

【日本綜合商社】

【日本先驅企業家】

【謀與斷】

【挑戰世界的日本經濟】

【圖解式經營分析】

【圖解式經營計劃】

【日本企業的致勝策略】

【一九九〇年日本強勢企業】

【管理者的行動南針】

【卓越企業家談卓越經營】

三井財閥

發迹史・經營術・人物誌

目錄

譯者序

作者簡介

譯者簡介

三井財閥的基本路線 小島直記

三野村利左衛門與井上馨

絕處逢生 廣瀬仁紀

拯救三井四百年命脈的大掌櫃 三野村利左衛門

破壞之後的創造 邦光史郎

充滿改革精神的獨裁者 中上川彦次郎



91

35

1

一六四二

鈍翁的淵謀 白崎秀雄

三井物産の創始人 益田 孝

技師之魂 杉森久英

三池煤礦之父 團琢磨

古武上の決斷 信藤 誠

「財閥轉向」の指導者 池田成彬

三井，從焦土中重新站立起來 佐高 信

二次世界大戰後的經營者群像

資料篇

三井企業集團簡略年表

三井企業集團系譜

三井企業集團相關聯各公司一覽表

三井財閥的基本路線

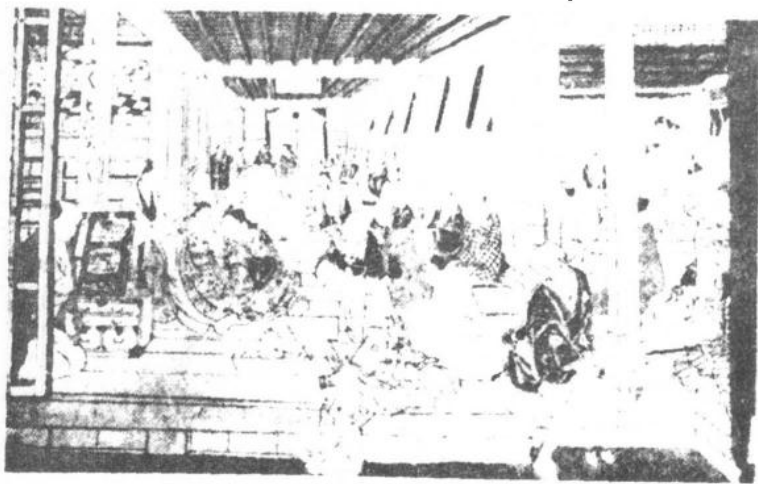
三野村利左衛門與井上馨

小島直記 著

「給」與「取」的關係

「三井」的政治商人路線，在明治（一八六八年為明治元年）以後更見顯著。事實上，利用權力以求在商業上獲取利益的作法，遠在德川幕府時代的早期，就已經開始。元祿四（一六九一）年，也就是明治維新（一八六八）的一百七十七年前，「三井」就從幕府取得了一種叫作「御用金銀匯兌」的資格，以幕府為後盾，享有了特權性的地位。取得此一資格，使得「三井」本身成了一種權力性的存在。

享受甜美滋味之後，是必然要付出代價的。天保十二（一八四一）年，德川幕府進行了所謂的「天保改革」，改革的主要內容，是由「水野越前守忠邦」所擬定並實行的「批發業禁止令」。



圖越後屋店頭之圖

第二代三井高利的廣告詞是「本店所有衣物概以折扣價格出售，既未虛加一朱錢。因此，也不能再折讓一朱錢。價款務請當場付現，現金購買與服，價格低廉，絕無虛價。」

「批發業禁止令」與日本現在所實行的「獨佔禁止法」相似。當時，由於商品的生產者、地方商人等，與批發商人之間的對立愈演愈烈，德川幕府希望透過「批發業禁止令」的頒布，來解散擁有獨佔壟斷權能的批發商家，以求商人與商人之間能夠進行自由交易，進而達到使物價下降的目的。結果，此一改革以失敗告終。

「三井」所付出的主要代價，在於「御用金」的支付。所謂「御用金」，是德川幕府時代，幕府方面任意擬定名目向豪商徵收的金錢。「三井」繳納御用金，始於享保年間（一七一六—一七三六），其後在寶曆、文政、天保、安政等年間，繼續繳納，到了嘉永七（一八五四）年，繳納二十萬兩金幣，慶應二（一八六六）年繳納五十萬兩巨額金幣。更且，「三井」對於此種單方性的獻金命令，採取了極其屈辱的姿態，表示「以禮拜神佛的心情，謹遵所囑，敬謹奉上」。「三井」家嫡系，旁系總共有十一家，領導全族的人，叫作「總領家」，第八代總領家的名字叫作「三井八郎右衛門高福」。在三井八郎右衛門高福擔任總領家的時代，御用金的問題，成了「三井」



圖三井高利（1622～1694）

元和八（1622）年，出生於伊勢松坂。是三井財閥的創始者。

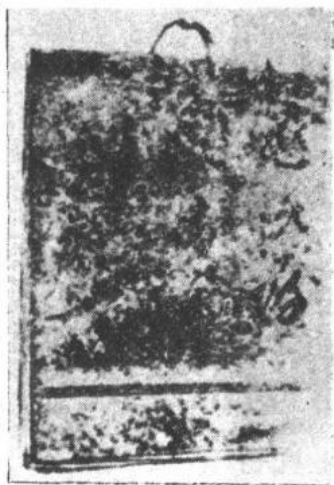
對三井的發展有極大影響的「高利遺訓」，包括如下各條。「一族的調和」、「利益分配的原則」、「一族之長的選出」、「節約」、「啓用人才」、「重點掌握整體業務」。

的重大災難。

「三井」首腦部爲御用金極感苦惱，儘管爲了繼續吸取香甜的蜜汁需要付出代價，可是，不斷地讓幕府課取巨額獻金，即使是日本首屈一指的富豪，也要爲籌措款項陷於苦慮。

神奈川（現在的橫濱）開港通商後，「三井」成爲德川幕府的「外國奉行所（外交部）御用金御用商人」，擁有此種資格後，「三井」經手了爲數可觀的官方資金。「三井江戶店」的幹部們最感苦惱的是，挪用了將近十萬兩的官方資金，但是，德川幕府却突然下達命令，要求即刻將存在「三井江戶店」的全部官方資金予以收回。「三井」如果做不到，就會遭到沒收財產的處分。於是，「江戶店」連忙向「京都本店」求救，本店自身也週轉困難，無法提供多餘的資金給江戶店，使得江戶店陷於絕境。在「三井」危急存亡之秋，從外界起用了一個人，這個人的名字叫作三野村利左衛門。

曠世奇才，三野村利左衛門



圖三井高利親筆所寫的流水帳

「三井家」以出身於伊勢松坂的三井高利爲始祖。三井高利生六子，成爲六本家，同族共十一家。統領十一家的人，稱之爲「統領家」，統領家須代代襲名，在名字之前加上「三井八郎右衛門」。

在「三井」的歷史中，從德川幕府末年以來，每逢重大危機，總會出現力挽狂瀾的人才。這衆多人才當中，以中上川彥次郎、益田孝、團琢磨、池田成彬等人爲代表，但是，若論商才，首推三野村利左衛門。

「三井」的首腦部，尤其是掌管江戶店的大掌櫃齋藤專藏，並不是從一開始就看出三野村利左衛門擁有傑出的商才。

三野村利左衛門這個人，生平不明之點甚多。三野村利左衛門後裔的住宅，在大正十二（一九二三）年發生關東大地震時，倉庫燒燬，所保存的書籍文件全部化作灰燼。不過，從三野村利左衛門生前口述記載下來的「大元方由來書」可以約略得知三野村利左衛門的家世。三野村利左衛門在「二十五歲以前，沒沒無名，不爲人知，是一個不可思議的人物」。

三野村利左衛門在天保十（一八三九）年十九歲的時候，四處流浪後，經北陸路進入江戶，住宿在位於深川の魚乾批發商「丸屋」，當一名傭工。丸屋的老闆有一個朋友，姓後藤，在金幣鑄造廠工作，後藤見三野村利左衛門工作勤奮、老實可靠，經後藤介紹，三野村利左衛門得以受僱於位於駿河台的旗



圖三野村利左衛門（1821～1877）

無學文盲，最初僅只是小規模的銀兩兌換商，由於與小栗上野介忠順的關係，獲得評價，以破格的待遇，被迎進三井。其後，對促進三井的近代化及發展，極具影響，被稱之爲是三井財閥的實質性創始者。

本小栗家。所謂「旗本」，指的是德川幕府時代直屬於將軍的武士，此種武士的年俸祿在白米一百石以上、一萬石以下，有權晉見將軍。小栗家有一個年輕的兒子，比三野村利左衛門小六歲，這個人也就是後來成為德川幕府勘定奉行（財政部長）的小栗上野介忠順。

根據三野村利左衛門的曾孫「三野村清一郎」所寫的著作『三野村利左衛門傳』一書指出，

「當時小栗上野介忠順只有十餘歲，未任官職，在年齡上比較接近，因而很輕易地沖淡了『主僕』之間的藩籬，兩人都有旺盛的求知欲，對話的機會也逐漸增多，共鳴日漸增高，這些情況是可以想像得到的。」

三野村清一郎所作的想像，是非常重要的，而且是值得予以首肯的推測。

在江戶的神田三河町，有一家經營油、砂糖的商店，叫作「紀伊國屋」，店主人的名字是美野川利八。美野川利八見三野村利左衛門在小栗家表現優異，使得三野村利左衛門在二十五歲的時候，入贅到美野川利八家，娶美野川利八的女兒美野



圖明治初期的越後屋吳服店的鬼瓦

明治五（1872）年1月，三井八郎右衛門高福、三井三郎助高喜、三井次郎右衛門高朗、三野村利左衛門等四人，被邀到大藏大輔井上馨的私宅，告知應讓越後屋吳服店從三井分離獨立。其後，吳服店脫離三井之手，取三井之三，越後屋之越，而成為「三越吳服店」。

川央爲妻，成爲美野川利八的嬌養子，也就是既爲女婿、又爲養子的意思，同時襲名，也叫作美野川利八。

婚後，住在紀伊國屋，美野川央製作叫作「金米糖」的砂糖製點心，年輕的美野川利八把這種點心放在盒子裏挑起來徒步去銷售。辛苦了十年，存了一些錢，以這些錢作爲資金，年輕的美野川利八買下了一份資格，成爲銀兩兌換商。德川幕府時代，銀兩兌換商分爲「本兩替」與「脇兩替」，「本兩替」規模較大，可經營匯兌業務，「脇兩替」僅只能夠經營小規模的兌換銀兩業務。美野川利八經營的是「脇兩替」，同時在銀兩兌換店裏也賣些白米、酒類等。

成爲銀兩兌換商之後的美野川利八，經常出入已經成爲德川幕府勘定奉行（財政部長）的舊主，小栗上野介忠順的宅邸。有一天，美野川利八得知，德川幕府將頒布一道命令，就是成色較高的金幣「天保小判」一兩，可以兌換成色較低的金幣「萬延小判」三兩一分二朱（約等於三倍強），於是，美野川利八立刻四處收購天保小判。同時，把收購來的天保小判，抵押給位於葭町，叫作「葭屋」的銀兩兌換店，借來了更多的



圖 越後屋吳服店內

三井的發展，可以歸諸於擁有傑出的家訓。第二代三井高平留下的遺訓有「多所貪婪是糾紛之源」、「重要事項以協議決定」、「掌握全店的會計」、「要讓全族的子弟體驗當小徒弟的滋味」、「不得族人依協議處分之」。