

日本財閥經營史

作道洋太郎編

住友財閥

日本經濟新聞社

日本財閥経営史 住友財閥

昭和五十七年四月五日 一版一刷

編者 作道 洋太郎

© Yotaro Sakudo 1982

発行者 石本 清夫

発行所 日本経済新聞社

100 東京都千代田区大手町一―九―五
電話 (〇三) 二七〇―〇二五―
振替 東京 三一五五五

印刷 第一印刷所

製本 関口製本

ISBN4-532-07373-1

本書の一部あるいは全部を無断で複写複製(コピー)することは、法律で認められた場合を除き、著作者および出版社の権利の侵害となりますので、その場合には予め小社あて許諾を求めて下さい。

はしがき

住友財閥史の研究は、同じ旧財閥のなかに数えられる三井・三菱にくらべると、かなり立ち遅れた状態にあるといわざるを得ない。わたくしたちが大阪大学経営史研究室において、昭和四十七年の秋から住友研究を開始したのも、当時の財閥史研究の新しい動きに触発され、これまでの住友財閥史研究の成果の上に立ちながら、新しい研究上の視点を求め、研究資料の集積をはかりたいという念願のほか、次のような二つの動機があったように思う。

その第一は、わたくしたちが在住する関西地方の経済史や経営史を研究しようとする場合、住友の企業経営に端を発した人の流れや、技術の流れや、資金の流れに出会う機会が多く、したがって住友の経営史的研究は避けて通ることができぬ大きなテーマであることが明らかとなったことである。

第二に、大阪大学の研究室では、昭和三十二年の頃から宮本又次先生を中心として鴻池家の研究を開始し、それに安岡重明・森泰博・藤田貞一郎・川上雅の諸氏とともにわたくしも参加し、鴻池家という巨像がしだいに浮き彫りにされるようになった。鴻池と住友とは、いうまでもなく関西を代表する江戸期以来の豪商であり、また財閥企業でもあった。その点、東京を主要な活躍の舞台とした三井や三菱とは違った企業者活動を展開したことは周知のところである。こうした意味からも、鴻池研究に密接な関連をもつて、住友研究を開始する意義を痛感するようになった。

このような諸動機にもとづいて、わたくしたちはさきに『住友財閥史』（教育社・昭和五十四年発行）ならびに『住友の経営史的研究』（宮本又次・作道洋太郎編著・実教出版・同五十四年）を編集した。この「日本財閥経営史」叢書の企画に参加し、三たび住友に関する研究成果を発表する機会があたえられたが、前著にみられた不備を充分克服できなかったところも少なくない。今後の研究により補訂を重ねて行きたいと考えている。

本書の編集・執筆に際して、わたくしは社会経済史的な側面を中心として江戸時代～明治中期を取り扱い、畠山氏

は経営史的な側面を重視して明治中期～昭和初期を執筆し、瀬岡氏は企業者史的な側面から昭和初期～第二次大戦後の財閥解体までを対象とした。このように、執筆者ごとにその対象とする時代を異にしながら、それぞれ違った視点から叙述をおこなった編集方針については、通史としての財閥史という本叢書の性格から批判されるべき問題点を残しているといえよう。三井・三菱の両財閥にくらべて研究も立ち遅れ、史料の公開利用の体制も整っていない現状から、それも止むを得ない暫定的な措置であったことをご諒解いただければ幸いである。

ただ、こうした編集方針をとったことにより、畠山氏は住友財閥の生成・確立過程をめぐる経営史的研究に新しい視角を設定し、瀬岡氏は住友が昭和戦前期において重工業財閥として躍進した状況について企業者史的研究の新しい視点を明示することができた。わたくしは江戸期から明治前期にかけて、住友の伝統経営がいかにして近代経営に転換しえたのか、その歴史的個性を明らかにしようとした。

本書の執筆に際しては、巻末の「参考文献」に掲げたように、多くの先学の研究成果によった。財閥史の研究視点については、安岡重明・三島康雄・森川英正の諸氏から受けた学恩は頗る多く、また住友財閥史に関しては麻島昭一氏による一連の住友研究、星島一夫・須賀俊夫氏らによる愛媛大学での諸研究によった。また今は亡き鈴江幸太郎氏、さらに川崎英太郎氏はじめ住友修史室の各位にお世話になった。記して感謝の意を表するしだいである。

なお執筆分担は次の通りである。

序、第一、第二章 作道洋太郎
第三、第四、第五章 畠山秀樹
第六、第七章 瀬岡 誠

巻末の参考文献リストは、畠山秀樹氏が作成し、他の二人がこれに追加した。

昭和五十七年三月

作道洋太郎

目次

序——住友財閥の特色と研究史

1	他財閥と比較しての特質……………	7
2	財閥としての体制の確立とその展開過程……………	14
3	住友財閥の研究史……………	28

第一章 住友財閥の源流

1	住友における「家祖」と「業祖」……………	37
2	大坂進出と経営の多角化……………	42
3	両替業務の開始……………	46
4	別子銅山の開坑と経営管理……………	51
5	家訓の制定と住友精神の形成……………	64
6	江戸店の開設と札差業……………	72
7	幕末期の経営危機……………	77

第二章 明治前期の近代化過程

1	維新时期における企業経営の動向……………	81
---	----------------------	----

2	別子銅山の経営革新	87
3	流通部門の整備	96
4	住友家法の制定と「法治主義」の形成	107
5	広瀬幸平の革新的行動と限界	117

第三章 明治中・後期の発展

1	工業化の進展と住友の本格的多角化	127
2	別子銅山の近代的確立	129
3	炭礦経営への多角化	136
4	銀行経営への進出	138
5	金属工業への進出	144
6	四阪島煙害問題と肥料製造業進出プランの策定	147
7	明治末における傘下事業の発展	152
8	本部機構の推移	160
9	伊庭貞剛の企業者活動	163

第四章 第一次世界大戦期における住友の急膨張

1	大戦ブームと住友	173
2	住友傘下事業の急膨張	175

3	大戦期における新たな事業展開	187
4	鈴木馬左也の企業者活動	193

第五章 住友財閥の確立―鉱業財閥として―

1	慢性的不況の襲来と住友	207
2	住友合資会社の誕生	209
3	産業支配網の拡充	216
4	財閥コンツェルン体制の成立	234
5	中田・湯川の企業者活動	249
6	住友吉左衛門友純	252

第六章 重工業財閥への発展

1	戦時体制移行期の住友財閥	265
2	製造部門連系会社の動向	289
3	非製造部門連系会社の動向	316
4	鉱山部門連系会社の動向	326
5	金融部門連系会社の動向	331
6	住友財閥全体の動向	360
7	住友合資の株式会社改組	374

8	戦時体制下の住友財閥.....	382
9	小倉正恆・古田俊之助の企業者活動.....	392

第七章 財閥解体

1	対日占領方針と財閥解体.....	405
2	住友財閥の解体過程.....	406

参考文献

索引

序——住友財閥の特色と研究史

1 他財閥と比較しての特質

銅精錬業から出発

三井財閥が銀行・物産・鉱山の三つの部門を中心として発展し、また三菱財閥が海運業を主力事業としておこり、これを基軸として造船・鉱業・商事・銀行などの新分野を開拓したのにくらべると、住友財閥は別子銅山を中心とした経営をおこない、それとの関連において銀行・倉庫・海運・鉱業・金属・機械・化学などにもしだいに事業網を拡大していった点に特徴がみられる。このように、わが国の工業化過程において、きわめて強い影響力を持っていた総合財閥と呼ばれる三井・三菱・住友の三大財閥は、それぞれ独自の企業集団を形成し、わが国における資本主義経済の発展のなかで重要な役割を果たしたのであった。

これらの三大財閥の源流は、三井と住友の場合は江戸期ないし織豊政権の末期に求められるが、三菱は明治維新の動乱期にその創業をみた点、それぞれ違った特徴がうかがわれる。すなわち、三井家では家祖の三井高利（元和八年〔一六二一〕～元禄七年〔一六九四〕）が延宝元年（一六七三）、伊勢の松坂から京都に移り住み、室町薬師町において呉服店を開き、さらに同年には江戸にも進出し、本町一丁目において越後屋の看板を掲げて江戸店を設けたのがそ

の歴史的起点である。その点、三菱の創業は明治三年閏十月、岩崎弥太郎（天保五年〔一八三四〕～明治十八年〔一八八五〕）により九十九商会が設立された時をもってはじまる。岩崎は同三年九月、土佐開成商社を創設する予定であったが、それは実現されず、翌十月に通商司から九十九商会の社名で回漕業を営む仮免許があたえられた。その後、同商会は明治五年一月に三川商会と改称され、ついで六年三月には三菱商会と改められ、岩崎のリーダーシップのもとに本格的に海運業に進出したのであった（三島、Ⅱ―34、二三～二四頁）。

住友は、三井・三菱にくらべると、その創業の時期は最も古く、住友の「業祖」といわれる蘇我理右衛門（元龜三年〔一五七二〕～寛永十三年〔一六三六〕）が京都寺町通り五条下ル西側に吹屋を設け、銅吹業を開始したのは天正十八年（一五九〇）であった。ついで翌十九年に南蛮商人から「南蛮吹き」とか「南蛮絞り」といわれる銀銅吹分けの新技术を習得し、銅精錬業者としての業礎をかためた。理右衛門の妻の弟にあたる住友政友（天正十三年〔一五八五〕～承応元年〔一六五二〕）は、住友の「家祖」といわれ、富士屋嘉休と称して薬種商を営み、あわせて書林（出版業）を経営したが、住友における家業経営の中心は銅吹業に置かれ、住友家二代の友以（理右衛門の長男で、政友の女婿となり、住友家の後継者となる）は京都から大坂に進出し、南蛮吹き（なまなふき）の技術を大坂銅吹屋仲間（どうふきやなか）に伝えた。それは元和九年（一六二三）とも翌年の寛永元年ともいわれ、当初は出店程度であったが、寛永七年（一六三〇）には本格的に移転し、海外輸出用の棹銅の製作に関する技術革新の普及に大きな効果をあげた。当時、元和六年から寛永五、六年の頃にかけて大坂城の修築工事が引き続いておこなわれており、大坂市場を中心とした商品流通が活発化し、大坂が「天下の台所」の機能を果たす基盤が築かれつつあった。その後、寛永十一年（一六三四）には上洛中の三代将軍徳川家光が大坂に立ち寄り、大坂三郷一万一八三石余の地子銀（ぢしぎん）（市街地の屋敷・宅地などに賦課された地税）を免除し、大坂の中央市場化が進められた。住友の大坂移転は、こうした時代の流れと深いかかわり合いを持ち、それはまた徳川幕府によって、大坂が秀吉時代の城下町から新しい商業都市への脱皮が推進されていた時期にも相当して

いた。

江戸時代の経営多角化

住友では、この銅精錬業を経営の基盤として、銅貿易業においても開拓的な役割を果たし、さらに糸反物および砂糖・薬種などの輸入品も取り扱うにいたった（住友修史室、IV—14、五頁）。ついで両替業にも進出して経営規模を拡大し、元禄四年（一六九一）からは住友のドル箱となった別子銅山の稼行を開始した。こうした大坂を中心とした業務の展開とならんで、住友では江戸初期から江戸店を開設し、江戸中期から後期にかけて江戸においても両替業を開始し、さらに札差業もおこなうなど、住友の経営は多角化した。

その点、三井が呉服店の経営を中心にして業礎をかため、天和三年（一六八三）から江戸で両替店を開設し、貞享三年（一六八六）に京都に両替店を設け、元禄四年（一六九一）から大坂に両替店を置き、呉服業・両替業の二つの部門に営業を極力限定していたのとは違っていた。また住友・三井とならんで、江戸時代の三大豪商のなかに数えられた鴻池が、初期の酒造業経営からのちに回漕業に進み、さらに両替業に主力が置かれるようになってからは、大名貸しをもって経営の中心となし、その多角化よりはむしろ大名貸しへの純化とさえいわれる傾向をたどったことも対照的であった。

このように、江戸時代における住友の経営は、三井や鴻池の場合にくらべて、経営多角化の度合いが強いが、その大部分が主業であった銅吹業を基盤として生成してきたところに多角化にも共通した特徴がうかがわれる。なかでも、銅吹業と最も関係の深い銅貿易業は江戸初期からおこなっており、二代友以は父の理右衛門とともに長崎・平戸・博多と大坂の間を往復し、外国商人と盛んに銅取引をなし、はやくから国際商人として活躍していた。それとの関連において、さきに述べたように、糸反物類や砂糖・薬種などの輸入品も扱い、こうした長崎貿易との関係から両

替業に進出したものと推測される。住友両替店の創業をみた寛文二年（一六六二）から八年後の寛文十年に、幕府が大坂に十人両替の制度を創設したとき、住友両替店の経営主体であった泉屋平兵衛（二代友以の次男）が鴻池善右衛門・天王寺屋五兵衛などとともに十人両替のメンバーに選任された。この時点で、住友両替店がすでに大坂両替商のうちで信用のある両替屋仲間となっており、幕府の貨幣金融政策に協力する立場に置かれていたことが理解されよう。

江戸時代における住友の家業経営の多角化のうち、最も注目すべきものは諸国における銅山経営の進展であった。別子銅山の開坑に先立って、住友では各地の鉱山稼行の経験を持ち、秋田・山形・福島などの東北地方では寛文（延宝期）（一六六一～一六八一）に銅山の経営を開始し、また備中（岡山県）の吉岡銅山は天和元年（一六八一）に採掘を開始した。住友の江戸出店がはやくから開設されていたのも、幕府に鉱山の稼行願書を提出し、その折衝にあたるためにも必要であったからである。元禄四年（一六九一）における別子開坑の出願の際の別子銅山請負願人泉屋七右衛門は江戸中橋上横町の出店の手代であった。また同出店支配人の泉屋三右衛門は、同四年に幕府から公金為替の御用達として指定をうけた御為替十人組のメンバーのひとりと泉屋三右衛門と同一人物であったと推測されている。このように、住友が幕府関係の金融業務に登用されたのも、住友の鉱業経営の経験と密接に関連していたものといえよう。

住友は別子銅山の経営によって産を成し、別子は秋田・南部の各銅山とならんで、輸出用の「御用銅」（棹銅）を精錬した「御用銅山」のひとつに数えられた。幕府が元禄十四年に大坂に銅座を開設し、諸国産銅の集荷体制を強化したとき、住友はこれに関係し、幕府の産銅政策に協力する立場に置かれた。住友では、さきに述べたように、別子開坑以前から諸国の銅山の開発に力を注いでおり、井原西鶴が『日本永代蔵』（貞享五年＝元禄元年刊）において、「難波の津にも、江戸酒つくりはじめて一門さかゆるも有。又銅山にかゝりて、俄ぶげんになるも有。よし野うる

し屋して、人のしらぬ埋^{うめ}み金^{かね}有人^{ある}もあれば、小早^{こはや}作り出して、舟間屋^{ふねまや}に名をとるも有^あ。家質^{かぢ}の銀借^{かねか}して、富貴^{ふうき}になるも有^あ。鉄山^{てつざん}の請山^{うけやま}して、次第^{しだい}分限^{ぶんげん}の人も有^あ。これらは近代^{でい}の出来商人^{あきんど}、三十年此^こかたの仕出^{しだ}しなり」（野間校注、I—19、一八六頁）と述べ、江戸下しの酒造業経営で成功した鴻池善右衛門家はじめ、銅山経営により「俄分限」となった住友吉左衛門家や、吉野漆の取引で成金となり、「埋み金」すなわち隠匿金さえ持つまでになった吉野屋仁左衛門・同次郎左衛門、江戸積み廻船問屋として名声を博した大坂北浜の泉屋平右衛門、家屋敷を抵当に取って金貸しをおこなった町人、鉄山の請山をして鉄鉦の採掘販売権を取得した者など、多方面にわたって「出来商人」すなわち新興町人があらわれ、そうした現象がすでに三〇年前の寛文元年（一六六一）の頃からみられたものであることに注目している。こうした新旧両町人の交替期である寛文元禄期（一六六一—一七〇四）に、住友が銅山経営を基盤として頭角をあらわしつつあったことを、西鶴は鋭い観察眼で見抜いていたのである。この『永代蔵』の刊行は、別子開坑の三年前にあたり、したがって別子銅山の発見とその稼行は、それに先立って蓄積された住友による鉱業経営のノウハウが結集されたことによるところが大きかったと見ることできよう。

その後、江戸浅草店（泉屋甚左衛門店）では延享三年（一七四六）から札差業を開始し、また江戸中橋店（泉屋吉次郎名義）では文化二年（一八〇五）から両替業を創始するなど、住友における経営多角化がいちだんと進められたが、このような住友江戸店の活躍はさきに述べたように、鉱業経営の発展にもなっており、幕閣への接近が必要となつたからであり、また幕藩社会の神経中枢であった江戸の店舗は、情報の収集のためにも最適の場所であったことによるものといえる。

法治主義の形成

三井・三菱・住友の三大財閥における経営の特色として、三井の「番頭政治」、三菱の「独裁経営」、住友の「法治

主義」ということがしばしば指摘される（宮本、Ⅲ―88、四三頁）。これは住友家の総理事人（のちの総理事にあたる）であった広瀬幸平が中心となって明治十五年、家法を制定し、さらに同二十四年にはこれを家憲と家法とに分けて体系化するなど、経営近代化の基本路線を敷設し、事業経営の運営方針を法制化したことによるものといわれる。さらに、広瀬の後継者であった二代総理事の伊庭貞剛が大阪上等裁判所判事の出身、また三代総理事の鈴木馬左也も農商務省から住友入りをなし、四代総理事の中田錦吉も東京控訴院から、五代総理事の湯川寛吉も外務省から、六代総理事の小倉正恒も内務省から住友に迎え入れられるなど、歴代の最高経営者が官僚出身であったことから、住友の法治主義という見方が定着したものと考えられる。

このような経営の基調をなす法規の重視や、人材の登用・育成という考え方は、住友における伝統精神ともいうべきものであり、江戸時代の家業経営のなかに、その特徴を見出すことができる。すなわち、住友家の家祖とされる住友政友（富士屋嘉休と称え、法号は文殊院）は慶安五年（一六五二）に没したが、その晩年に家人の勘十郎にあたえた家業経営上の心得書である「文殊院旨意書」全五カ条の第一条において、世間の相場より安い物は盗品とも考えられるから買い入れてはならぬと説き、何事も粗略にせず、たえず慎重な態度で取引すべきことを論じている。この経営理念は明治十五年の家法や同二十四年の家法の改定の際にも受け継がれ、十五年家法では、「我営業ハ確實ヲ旨トシ、時勢ノ変遷、理財ノ得失ヲ計リテ之ヲ興廃シ、苟クモ浮利ニ趨リ軽進ス可ラザル事」（平塚、Ⅲ―21、三四二頁）と述べ、また二十四年改定家法では、ほとんど同文の規定を設け、「我営業ハ信用ヲ重シ確實ヲ旨トシ、以テ一家ノ鞏固隆盛ヲ期ス」（新居浜市、Ⅲ―89、八三頁）となし、ついで「我営業ハ時勢ノ変遷、理財ノ得失ヲ計リ、弛緩興廃スルコトアルベシト雖モ、浮利ニ趨リ軽進スベカラズ」（同）と説き、信用を重んじ、確實を旨となし、浮利を追わぬ堅実経営の基調を重視すべきものとしている。こうしたところに、江戸時代から明治時代にかけて深く底流している住友の伝統精神がうかがわれる。脇村義太郎が家祖政友の「文殊院旨意書」のなかに、「住友家の事業の精神的礎石」

(Ⅱ—23、第四卷、二八九頁)を認めたのもそのためであろう。

この「旨意書」にみられる経営理念が、事業経営の進展とその多角にともなって体系化され、その整備をみるに至ったのは享保期であった。すなわち、住友家では享保六年(一七二二)五月、事業経営の基軸をなす別子銅山の家法書全一三カ条を定め、それと同時に住友長崎店に対する全一五カ条から成る家法書を制定した。大坂鰻谷の住友本店や、大坂の銅吹所を対象にした三種の家訓、「捻手代勤方心得」「別家手代取締方」「銅吹所取締」が制定されたのは寛延三年(一七五〇)であった。また寛延四年(宝暦元年・一七五一)七月には、江戸出店の中橋店および浅草店に関する家訓である「江戸出店定書」および「諸店心得方」が定められた。このような相次ぐ家訓の制定は、住友の事業経営における法治主義の伝統をつくる有力な契機となった。

これらの住友家の家訓のなかで、最も画期的な意義を持つものは享保六年の別子銅山および長崎店に対する家法書であり、それは享保七年における三井家の「宗竺遺書」や(作道、I—65、九九～一〇二頁、同八年における鴻池家の「家定記録覚」とも同じような役割を果たしたものであるということができよう(同書、一〇〇～一〇二頁)。その点、江戸時代の三大豪商は経営理念の形成のうえからみて、同じような動きを示しており興味深い。

また人材の登用・育成に関して、住友家では寛延三年制定の「捻手代勤方心得」において、「最近中途採用した者であっても、その勤務状況の如何によって、子銅いの手代と同様に取り扱いすることとする」(本書、六八～七一頁、参照)と述べ、能力のある中途採用者を重視する方針を打ち出している。この「勤方心得」には、人材育成の方法についても多くの規定がみられ、住友の経営方針は人事管理に大きなウェイトをかけていたことが理解される。

2 財閥としての体制の確立とその展開過程

財閥の概念

財閥とは何か。これはきわめて多義的な概念であるが、安岡重明はこれまでの研究史を整理し、財閥の性格規定を次のように簡潔におこなっている。すなわち、安岡は、「財閥とは家族または同族によって出資された親会社（持株会社）が中核となり、それが支配している諸企業（子会社）に多種の産業を經營させている企業集団であって、大規模な子会社はそれぞれの産業部門において寡占的地位を占める」（Ⅱ—22、一四頁）と述べている。

安岡によれば、財閥といわれるものは、(1)財閥家族・同族による閉鎖的出資（同族による封鎖的支配の体制）、(2)親会社（持株会社）による多角的事業經營、(3)各産業部門における寡占的地位、これらの基本的な条件をみたしていなければならぬということになる。したがって、わが国における財閥は欧米の同族的大企業と一定の共通性を持ちながらも、それと同時に、わが国の文化構造や經濟構造と深く切り結んだところに認められるある種の独自性を持っていた相違点が明らかにされなければならない性格のものといえよう。

この点に関連して、柴垣和夫はわが国における財閥の世界史的位置づけをおこない、財閥が金融資本の支配的な形態として、綿糸紡績業を中心とした綿工業独占体とならんで、資本主義形成のある段階において生成した事情を浮彫りにし、日本の財閥の歴史的特質を明らかにしていることは注目される。すなわち、柴垣は、「まず財閥金融資本についていえば、それはひとくちに垂直的・資本的な独占組織というるが、第一に、独占の組織形態の面でしばしば綜合コンツェルンと呼ばれるように、持株会社を頂点としての生産・流通・金融のほとんどあらゆる事業分野にわたって多角經營の翼をひろげたコンツェルン形態を主軸としていたこと、とくにそのなかで製造工業部門とりわけ重化