

Title	日比谷平左衛門の企業家精神：日本製布・鐘淵紡績・富士紡績の再建及び人材育成制度の検討
Sub Title	Entrepreneurship of Heizaemon Hibiya : focusing on management reorganization and human resource development
Author	三科, 仁伸(Mishina, Masanobu)
Publisher	三田史学会
Publication year	2018
Jtitle	史学 (The historical science). Vol.88, No.1 (2018. 12) ,p.1(1)- 25(25)
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00100104-20181200-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日比谷平左衛門の企業家精神

——日本製布・鐘淵紡績・富士紡績の再建及び人材育成制度の検討——

三 科 仁 伸

はじめに

本稿の課題は、近代日本の綿紡績業を牽引し、「紡績王」⁽²⁾や「紡績界の元老」⁽³⁾とも評された日比谷平左衛門の企業家精神を、具体的な事例の分析により明らかにすることである。わが国における綿紡績業は、産業革命の重要な牽引産業の一つであり、一八九七年前後には一定の国際競争力を備えた近代産業部門へと成長している⁽⁴⁾。そのため、綿紡績業を主導した企業家の一人である日比谷平左衛門を分析することで、近代日本の経済発展を支えた企業家精神の一端を検討することが可能となる。

日本の産業革命期における企業家精神について、近世・近代の連続性に留意しつつ分析したJ・ヒルシュマイヤーは、近代日本の経済発展を支えた日本人の社会的

特性として、「封建時代からつよい規律感、忠誠心、公共意識、国家的連帶意識」⁽⁵⁾を規定している。こうした研究により解明された具体的な企業家精神の類型や事例については、紙幅の関係上詳細は割愛するが、本稿もこうした連続性を念頭に議論を進めていく。

また、近年の企業経営者に関する研究では、具体的な経済活動の分析に加え、その経済活動を支えた思想や地域社会との関わり、社会貢献事業などを含めた多様な側面からの分析が主流となっている⁽⁶⁾。そこで、本稿でもこうした分析視覚を援用する。本稿の具体的な論点は、以下の三点に集約される。第一に日比谷平左衛門が実際に関わった企業との関係を、経営危機に陥った企業の整理再建活動を通して検討する。その際の検討対象は、日本製布及び鐘淵紡績、富士紡績の三社である。第二に彼の

人材育成に関する見解とその背景を明らかにし、第三に社会貢献活動の実例を検討する。

日本経済史及び経営史に関する既存の研究の中では、史料的な制約により、日比谷平左衛門に関して個別具体的な言及が行われることは、これまでほとんどなかった。わが国の綿紡績業に関する研究の中でも、文献資料からの引用がほとんどであると言わざるを得ない。⁽⁷⁾ こうした研究状況に対して、本稿では、日比谷商店で作成されたとされる「日比谷商店旧蔵スクラップブック」⁽⁸⁾ の分析を行う。同資料を活用することで、日比谷平左衛門自身の見解や発言を含めた記述を体系的に分析することが可能となる。

ここで、本稿で分析対象として取り上げる日比谷平左衛門についてまとめておく。表1として、叙勲の際に作成された「履歴書」に基づき、日比谷平左衛門の経歴を示す。彼は、一二歳頃より東京の松本屋(斎藤彌助)方にて奉公をはじめ、一八七七年、三〇歳で日比谷家の養女である茂登と結婚する。一八八〇年十二月、綿花染糸類の独立商店である日比谷商店を開業しているが、独立後も一〇年ほど主家の整理に奔走した。その後は、富士瓦斯紡績や日清紡績、鐘淵紡績、相模紡績などといった

紡績企業を中心に、九州水力電気や東京毛織物などの企業の経営に携わった。この他にも、財界の有力者として渋沢栄一を中心とした渡米視察団に加わるなど、多方面で精力的に活動した。

日比谷家の資産規模については、震災や戦災の影響で、それを示す資料が日比谷家に現存していないため、明確に把握することは困難である。そこで、当時の資産家一覧を参考に検討したい。『時事新報』に掲載された一九〇一年版「日本全国五十万円以上の資産家」⁽⁹⁾ 及び一九一一年版「日本全国五十万円以上資産家表」⁽¹⁰⁾ には、綿糸商・鐘淵紡績社長として日比谷平左衛門の名前が確認できる。一九〇二年に刊行された大日本経済会調査『日本全国五十万円以上資産家一覧』(中央書房)では、その資産額は一五〇万円とされており、一九一六年版「全国五十万円以上資産家表」⁽¹¹⁾ では七〇〇万円とされている。また、表2として、一九一七年における日比谷平左衛門が保有した主要な有価証券を示す。表2より、彼が保有した有価証券は紡績業に関するものが中心であり、特に富士瓦斯紡績のそれが主であったことがわかる。

このように、明治三〇年代後半から大正期にかけて、日比谷平左衛門は資産規模を大きく拡大させている。こ



斗泰の界業糸綿王覇の界績紡邦本
君門衛左平谷々日

図1 日比谷平左衛門肖像写真
典拠)「日比谷商店旧蔵スクラップブック」

表1 日比谷平左衛門経歴

年	事 項
1848	越後国南蒲原郡三条町に生まれる(11月)、幼名は大島吉次郎
1896	東京瓦斯紡績を設立し、専務取締役に就任 日本煉瓦監査役に就任
1898	小名木川綿布社長に就任
1901	富士紡績取締役に就任
1903	観桜御宴(芝離宮)及び観菊御宴(赤坂離宮)に召される(以降、毎年)
1906	富士紡績小山工場内に銅像設置
1907	日清紡績相談役を受諾(1月) 東京毛織物社長に就任(2月) 東京商業会議所議員に当選し、副会頭に推薦(2月)
1908	鐘淵紡績社長に就任(1月) 箱根水力電気取締役に就任(9月) 工業協会関税改正調査委員長に推薦(10月)
1909	第一生命保険相互会社取締役に就任(6月1日) 横浜電気取締役に就任(7月) 渡米実業団の一員として渡米(8月) 大日本博覧会委員に任命(8月)
1910	日清紡績取締役会長に就任(3月) 日本製布を整理し、相談役に就任(4月) 生産調査会委員に任命(4月) 臨時水害救済会委員に任命(8月) 関税調査完成につき、日本工業協会長より感謝状を贈呈(9月) 日本製布相談役を辞任(12月)
1911	綿花栽培株式会社創立委員長に就任(3月) 九州水力電気取締役に就任(4月) 済生会評議員に就任(8月)
1913	東京商業会議所特別議員に就任(5月) 富士瓦斯紡績取締役を辞任し、相談役に就任(6月2日) 日清紡績取締役会長を辞任し、監督を囑託(7月29日) 横浜電気取締役を辞任(12月20日) 九州水力電気取締役社長に就任(12月) 富士瓦斯紡績と相模水力の合併を仲裁(12月)
1914	帝国在郷軍人会特別会員に就任(5月1日) 正六位に叙せられる(5月20日)
1915	従五位に叙せられる(11月10日)
1916	慶應義塾理化学研究所創立費として30万円を寄付(7月25日・9月10日) 相模紡績相談役に就任(11月27日)

1917	東京毛織物が東京製絨及び東洋毛織と合併により東京毛織と改称し、社長に就任(2月28日) 東京米穀商品取引所綿布格付審査委員を嘱託(3月19日) 東京米穀商品取引所綿布受渡品審査委員を嘱託(5月23日) 朝鮮紡績相談役に就任(11月10日)
1918	品川町大火賑恤300円及び国幣中社彌彦神社再築費300円寄付に対し、銀杯下賜(1月25日) 日比谷商店設立により綿糸綿花の営業を譲渡し、相談役に就任(2月1日) 東京毛織取締役社長を辞任し、相談役に就任(6月24日)
1919	東京府荏原郡立実科高等女学校など建築費1,000円寄付に対し、銀盃下賜(2月20日) 府立東京商工奨励館建設費2,000円寄付に対し、銀杯下賜(2月20日) 郡山紡績相談役に就任(12月15日) 協調会評議員に就任(12月20日)
1920	風水害罹災民救助費1,300円及び米価高騰救済資金1万円寄付に対し、金杯下賜(2月12日) 原町紡績相談役に就任(3月1日) 帝国ラミー紡織相談役に就任(4月6日) 日本消防機製造相談役に就任(4月6日)
1921	死没(1月9日)

典拠) 「履歴書」(『大正十年叙位 一月 巻一』、国立公文書館所蔵、叙00659100)などより作成。

の時期には、紡績業を中心として実業界で手腕を振うとともに、当該事業を中心に資金提供を行っていた。それ故、この時期の資産規模の拡大の一因として、紡績事業の有価証券の配当収入や役員報酬などが想定される。こうした動向を前提として、日比谷平左衛門の企業家精神について分析を行っていく。

表2 日比谷平左衛門保有主要株式(1917年)

	旧株	新株	合計
鐘淵紡績	530	3,930	4,460
富士瓦斯紡績	16,960	18,960	35,920
東京毛織物	6,415		6,415
帝国劇場	200		200
九州水力電気	8,000		8,000
北海道炭鉱汽船	680		680
東亜製粉	500		500
日本瓦斯	200		200
大日本麦酒	760	840	1,600
東洋汽船	1,320		1,320
日清紡績	200		200

註1) 表中の単位は、「株」である。

註2) 茂登・祐蔵・任次郎・平太郎・平吉・新次郎の分を含む。

典拠) ダイヤモンド編集兼発行『全国株主要覧』、1917年(渋谷隆一編『大正昭和日本全国資産家・地主資料集成V』、柏書房、1985年所収)。

一、日本製布の整理

日比谷平左衛門が関与した企業の整理事業として、はじめに日本製布を取り上げる。まずは、日本製布の概略と経営危機に至る過程をまとめる。

日本製布は、一八九五年、京都メンネルとして創業した企業であり、その経営は辻忠兵衛社長と小林銀三支配人によって行われていた。同社の株主は、日露戦争の好況期に増資を迫り、当初は八〇万円であった資本金は、一九〇六年には一六〇万円、一九〇七年には五〇〇万円と、漸次的に増大していった。こうして集められた資金により、市場の全国独占を目的として、日本製布は伏見工場の新設や桐生織物の桐生工場¹²⁾などを買収する。さらなる増資要求に対しては、低利の社債や借入金で対応するも、こうした資金調達が目露戦後の不況期に経営を圧迫する要因となる。株主の未払込による資金不足と業績悪化に伴う無配当は、対外的な信用の低下により同社の経営を悪化させた。また、原料価格の高騰と製品の安価な販売を行ったことに加え、藤本ビルブローカー銀行の破綻による二〇〇万円の取付けが発生したことで、日本製布はついに支払停止状態となる¹³⁾。そのため、一九〇九

年下半期には、二四八万六八五六円の損失金を計上している¹⁴⁾。

こうした状況に対して、日本製布の株主整理委員会は協議し、西村治兵衛京都商工会議所会頭、大森鍾一京都府知事、西郷菊次郎京都市長の周旋により、大浦兼武農商務大臣を通じて、日比谷平左衛門に同社の整理が囑託される。日比谷平左衛門は日本製布の「更紗、綿子ル、綿襦子等は好し海外に輸出を為し得ずとするも、之を以て確に輸入を防遏し得べければ、国家的事業¹⁵⁾」となるとの認識を示し、この要請を受諾する。

日比谷平左衛門は日本製布の整理を行うにあたって、企業破綻を発生させる要因として、株主および企業経営者双方の責任に言及している。株主の責任として、「株主が当事者の人物及び性格の如何を見究めず、唯だ会社の事業が時の景気につれて儲かりそうであれば、直ぐに株を買ふ、これが抑々も失策の基である」として、経営者がその事業に充分精通しているか、「誠心誠意でその会社の為めに尽して呉るか何か」を見極めなければならぬとしている。換言すれば、事業の将来性よりも企業経営者の見識や性格を重視すべきであると主張しているのだ。また、「景気が少し可いといふと、株主の方か

ら無暗と増資を迫まる」ことで、「一層株の景気を善くして、売り飛ばそうといふ相場気でやるのが多い」としている。これは、「此景氣に乘じて一層拡張して儲けを多くしやうといふ考へから増資を迫る。その結果は拡張し過ぎて経営の方法が立たぬ」ことになるとして、利殖目的での株式売買を行う株主を否定的に捉えている。

他方、企業経営者の責任として、こうした株主から一時的な利殖を目的とした増資要求に対して、「誠心誠意ある当事者であれば、断固として拒絶すべきである、而かも到底株主との意見が折り合はなければ、その地位を辞するが当然である」と指摘している。そして、こうした意識をもたない経営者には「誠心誠意が毫もない」として、このことが企業破綻の要因であるとしている。ただし、株主は経営者の動向をモニタリングすべきであるという観点から、「如何に無責任主義のもので、それを相手にするものがなければその不徳非道も施す場所がない」としている。⁽¹⁶⁾日本製布の場合、株主は小林銀三支配人の責任を厳しく追及するも、日比谷平左衛門はその働きを評価し、年俸五〇〇〇〇円で雇用を継続することを主張する。但し、小林銀三自身の意向により、業績が回復するまでは無給としている。⁽¹⁷⁾このように、日比谷平左

衛門は、株主および企業経営者の双方に、「誠心誠意」をもって、それぞれの役割を果たすことを求めているといえる。

日本製布の整理にあたっては、日比谷平左衛門の代理として、町田豊千代が実務面での折衝にあたった。その基本的な整理方針は、まず五〇〇万円の資本金の満額払込を実現し、その上で三〇〇万円に減資することで負債の償却資金とし、その後に負債差引額の資本への繰入れと、それに伴う新株の発行を行うというものであった。主要な負債の処理方法として、三井物産に対する伏見工場の担保付債務（六〇万円から七〇万円）は、借入金（五〇万円）と払込株金の一部を充当することで償却するとした。無記名の社債（一六〇万円から一七〇万円）は、資本金の満額払込を行った後に社債を発行することで、償却資金にあてるとした。また、重役関係の長期無担保負債（一四〇万円）は、二〇〇万円の減資後に二〇〇万円以内の新規株式を発行し、各債権者に引受させるとした。さらに、山口嘉蔵や竹村たか、藤瀬兵衛らに関わる七〇万円ほどの債務及び買掛金については、当初、日比谷平左衛門は年賦償却を提案したが、山口嘉蔵らが現金での一括償却を主張したため、新工場を担保とする

借入金(五〇万円)及び会社所有不動産の売却(二〇万円)により資金調達し、償却するとした。この借入金は、塩川日銀出張所長の周旋により、京都商工銀行と川崎銀行京都支店が引き受けている。その結果、未払込資本金のうち一七〇万円の払込を実現することで流動資本を調達し、日本製布は破産申請を取り下げている。⁽¹⁸⁾生産については、日比谷平左衛門と町田豊千代の指導の下で、予定されていた一〇万反の綿メリヤスの製造を生産費の低減により、一ヤードあたり二〇銭まで製造コストを抑制すること、三割程度の純益を見込んでいた。⁽¹⁹⁾

しかし、日比谷平左衛門によるこのような整理方針に對して、株主の一部が反発する。一九一〇年九月二六日末の時点で、六割五分の株主が払込を行ったと報道されていたにもかかわらず、⁽²⁰⁾株主による払込は順調に進まず、同年一二月末の最終の払込後に至って、九〇万円程が未払いであった。こうした状況に對して、一部の株主が日比谷平左衛門に株式の引き受けを要求する。株主は、日比谷平左衛門が「若干の株券を所有するに非ざれば、会社の基礎鞏固なる能はず。蓋し日比谷氏に株券所有の意なきは、取も直さず会社の前途益々悲觀すべきを受くること能はず」⁽²¹⁾として、「未払込株券全部を日比谷氏に所

有せしむるか、若しくは会社の固定資本を担保として同氏より資金を融通せんと意向」⁽²²⁾を主張したのである。

これに對して、日比谷平左衛門は、「漫に整理の遅延を叫び、若くは株券不信の罪を重役に嫁するものあらば是れ所謂手を扼して其背を搏つるものと云ふべく、而して株主自から信を天下に失ひつゝ、あるに気づ付からざるものなり。誤想にあらずして何と云はんか。現重役は畢竟するに最初彼の如き有益なる事業の一朝廢滅に帰せんことを惜む。一辺の義侠心と又株主諸員の誠意を信頼して敢て難局を引受けたるものにして、現に会社と何等大なる利害關係なきもの、みなれば、株主たるもの若し之に整理を托すべくんば、宜しく之を助けて成さしむ」⁽²³⁾ことを主張する。また、「直接会社と至大の關係がある株主にして冷淡すること斯の如くにして、却って尚多きを老生に求むるは實に本末を顛倒せるものにして、老生の遺憾とする所なり」⁽²⁴⁾と述べている。

これは、将来的に、「固定財産の目的として融通し、不幸にして万一不況に陥る場合あらんか、第一に抵当物件を処分せざる可らず、其場合には一般株主は拙者が自己の利益に専らにして、会社を危殆ならしめたるとの非難をなす」ものであると考えられる一方で、「社運を回

復するとせんか多数の株主よりは、多数株主を苦しめ低価を以て株式を買収したことの非難を逃れず」と考えたためである。こうした株主の行動に対して、日比谷平左衛門は、「今に至りて不信任呼はりせらるゝは心苦しき次第なれば、此際断然職を退くの外なし」として、辞職を決意する⁽²⁵⁾。即ち、日比谷平左衛門は、一時的な整理再建への助力を囑託されたのみであつて、株主が協力することは至当であつて、自らに全ての責任を求めることは、彼らが「誠心誠意」をもつて再建に尽くしていないと考へたとはいえる。なお、日比谷平左衛門の辞意については、整理再建を囑託した大浦兼武農商務大臣も承認していた⁽²⁶⁾。こうした中で、未払い払込金の処理に関する新たな妥協策が提案される。それは、一株を二〇円と定め、多大の債務を有し重責任を負う辻家と現重役、そして日比谷平左衛門の三者により、分割して負担するというものであった⁽²⁷⁾。しかし、辻家がこれを承諾しなかつたため、最終的に、日比谷平左衛門は日本製布の相談役を辞任し、同社の整理再建から手を引くことになる。また、日比谷平左衛門とともに活動した佐久間福太郎や町田豊千代も、一部の大株主が面会を拒否したことで、辞意を固めるに至る⁽²⁹⁾。

こうした日本製布の事例からわかるように、日比谷平左衛門は企業経営者と株主の社会的な責任を重要視していたといえる。特に、双方が「誠心誠意」をもつて、その必要とされた役割を果たすことを求めていた。そして、彼の考えるこうした枠組みから逸脱した場合には、一切の助力を行わなかつたのである。

二、鐘淵紡績と「鈴久事件」への対応

次に、鐘淵紡績の経営権を巡つて、武藤山治と鈴木久五郎が対立した「鈴久事件」における日比谷平左衛門の動向とその見解を検討する。

まずは、「鈴久事件」の概要についてまとめる。鐘淵紡績は三井家系の企業であり、中上川彦次郎が会長を務めていた。しかし、積極的な経営拡大路線を唱える中上川彦次郎が一九〇一年に没すると、消極的な緊縮政策を重視する井上馨により三井家の事業の整理が行われたが、益田孝や朝吹英二らの執り成しにより、鐘淵紡績は三井家系の企業として武藤山治が経営を行っていた。こうした中で、一九〇五年、井上馨の主導により三井家は鐘淵紡績株の株式の売却を開始する。これに対して、益田孝らの後援もあり、武藤山治の周旋により、三井家が保有

していた株式を中国系の商人である呉錦堂が購入することになる。当時は日露戦争後の株式の暴騰時であったことから、呉錦堂は巨利を得たことで株式を買い増している、合わせて五万株程を保有するに至る。だが、呉錦堂は増配や増資を要求するようなことはなく、この株式の移転は鐘淵紡績の経営上、影響はなかった。

しかし、一九〇六年になると、呉錦堂は株式相場での失敗により、この旧三井家保有の鐘淵紡績の株式を手放さざるを得なくなる。呉錦堂が東京市場で鐘淵紡績の株式を売ったところ相場が上昇を続け、相場を抑えようとして追加で売りに出しても、急激な暴騰を抑制することが出来ず、却って巨額の追証拠金を要求され、資金繰りに困窮することになる。呉錦堂と株式を買い増していた鈴木久五郎との間で株式の解け合いについて交渉が行われるも、これは決裂している。呉錦堂は武藤山治の仲介により、豊川良平の援助で三菱銀行から資金を融通してもらうことで破産を回避するが、この結果として鐘淵紡績の株式は鈴木久五郎の手に渡ることになった。

この鈴木久五郎は国内の主要産業の大同合を企図しており、紡績業の大同合の手始めとして鐘淵紡績を買収し、三重紡績をはじめとした小紡績会社を買収合併す

ることで、大規模組織による対中国輸出の拡張を目指していた。そのためには、鐘淵紡績の資本金五五〇万円を一〇〇〇万円に増資することで、将来の不況期に諸紡績会社を現金にて安価に買収するというものであった。武藤山治もこうした紡績業の大同合には賛意を示したものの、鈴木久五郎の方法には反対であった。将来の買収資金として現在の企業経営に必ずしも必要としない資金を払い込ませることは、株式配当の増大を生じさせるとして、両者の交渉は決裂した。その結果、鈴木久五郎は、「然らば致し方なし、自分は株主としての権利を執行するのみ」として、臨時株主総会を招集するも、彼の主張は受け入れられないとして、武藤山治は専務取締役辞任を決意する。一九〇七年一月二八日、臨時株主総会が招集されると、その席上で資本金の倍額増資が強行されたため、その責任を負う形で、武藤山治のみならず、三井養之助取締役会長以下、全役員が総辞職している。³⁰⁾

武藤山治の辞任は、鈴木久五郎にとって想定外の事態であった。鈴木久五郎は鐘淵紡績の大株主となったが、同社の乗っ取りを企図したわけではなかった。そこで、武藤山治を慰留するも、彼は「自己の主張の通らぬ所に一日も留まるを屑しとせぬ」として、「株主の毀誉褒貶

に頓着することなく、(中略) 悲憤痛恨の涙を吞んで、多年撫育の愛児たる鐘紡を退くべく決心」を固めていた。この状況に對して、鈴木久五郎は武藤山治の友人でもある佐久間福太郎に斡旋を依頼し、その結果、日比谷平左衛門が鐘淵紡績の会長に就任する。⁽³¹⁾ただし、この調整は水面下で進められており、当初は日比谷平左衛門自身も関知していなかった。⁽³²⁾

日比谷平左衛門は、「自身は既に富士紡と云ふ物を背負つて立てること故、此上鐘紡の為に一臂の力を盡つが如きは面白からぬ」として、当初は会長就任を断るも「朝吹英二、鈴木久五郎等が国家工業の上より鐘紡の前途を憂ふると云ふ立派な理由をふりかざして交々強請せる上に、自分の店の佐久間が強つての頼みであつたから、事情已むを得ず遂に承諾を与へた」という。この際に日比谷平左衛門が出した条件は、増資は多数株主の意見に任せること、高辻奈良造を専務取締役とし、武藤山治を監督として留任させることであつた。そもそも、日比谷平左衛門と鐘淵紡績はこれ以前に関係を有せず、その株式も保有していなかった。それにもかかわらず、「日比谷が一身を挺して武藤を救つたのは、啻に武藤其人の為のみならず、実に日本の紡績界を憂ふる国家的觀念から

出たもの」であつて、「佐久間も徳義を以て不言不語の間に事に當り、日比谷も亦た義の為に武藤を救ふた」とされている。⁽³³⁾

しかしながら、一九〇七年一〇月、ニューヨークの金融パニックを端緒とする世界恐慌により、株式相場が大きく暴落する。鈴木久五郎の持株全部は債権者である安田銀行に渡り、鐘淵紡績から手を引かざるを得なくなる。その後、一九〇八年一月の臨時株主総会で武藤山治は取締役⁽³⁴⁾に選任され、同時に専務取締役⁽³⁵⁾に就任している。これにより、武藤山治は、日比谷平左衛門の下で、再度、鐘淵紡績の経営を主導することになる。

この「鈴久事件」における武藤山治の「株主の毀誉褒貶に頓着すること」なしとした対応は、日本綿布の整理に際して日比谷平左衛門が求めた「誠心誠意」ある経営者の姿であつたといえる。彼のこうした姿勢を評価したからこそ、日比谷平左衛門は佐久間福太郎の進言を容れる形で、鐘淵紡績の経営に参画することになったのである。

三、富士紡績の整理

では、日比谷平左衛門が関わった事業の整理再建の中

で、最大のものである富士紡績の再建について検討していく。はじめに、その前提として、小名木川綿布について概観する。

小名木川綿布は、一八八六年、森村市左衛門らを中心とした水力組により、資本金三五万円で設立された。初代の社長は村田一郎であり、その後、北岡文平、神鞭知常、田代四郎へと引き継がれていった。創業後の小名木川綿布は、原材料購入や技術上の問題により、予期した利益をあげることができず、四〇万円ほどの負債を抱え、流動資本の欠乏に陥ってしまう。こうした事態を打開するため、一八九八年下半年より日比谷平左衛門が整理を行い、一九〇二年には全ての負債を償却するまでに業績を回復させている。

小名木川綿布の整理において、日比谷平左衛門が提示した条件は、次の四点であった。第一に発起者は借入金に関し騒がぬこと、第二に流動資本三万円の無期限貸付け、第三に発起者一同の尽力、第四に発起者が機械代一四万円を出資することであった。こうした条件が受け入れられたことで、小名木川綿布の負債を償却することが可能となったといえる。同社の整理は、日比谷平左衛門にとって「初めて其英名を我が経済界一般に轟かした

る」活動であったと評されている。⁽³⁵⁾ この評判が、後に富士紡績の再建に助力を求められる一因となったといえよう。

小名木川綿布が創業した一八九六年には、後に富士瓦斯紡績として合同する東京瓦斯紡績と富士紡績が設立された。東京瓦斯紡績は、本所押上に資本金一〇〇万円で設立された企業で、日比谷平左衛門が専務取締役を務めていた。一時期、富士紡績との合併が検討されたが、富士紡績側が拒否したことにより、この構想は頓挫している。東京瓦斯紡績は一八九七年より三万鍾で操業を開始すると、翌年には配当を実現している。一九〇一年には一〇〇万円を増資して資本金を二〇〇万円とし、さらに三万鍾を増設するなど、順調に業績を伸ばしていった。⁽³⁶⁾

これに対して、富士紡績は、小名木川綿布の設立にも関わった水力組と日本橋の綿糸商らにより設立された会社であった。設立当初の富士紡績は、資本金二〇〇万円、五万鍾の綿糸紡績鍾と五一〇〇鍾の絹糸紡績鍾を備え、規模の面では東京瓦斯紡績を超えるものであった。しかし、資本金払込の遅延や工場建設費の増大により、流動資本の欠如を生じさせた。さらに、相次ぐ支払手形の増発や石炭価格の下落による水力の相対的優位性の低下、

工員の未熟練などにより、営業不振に陥ってしまふ。⁽³⁷⁾

こうした状況下で、日比谷平左衛門に富士紡績の再建が要請される。しかし、「同業者たる富士紡は瓦斯紡の商売敵である。富士紡の悲況は寧ろ瓦斯紡にとりて喜ぶ可きこと」であるとして、当初は富士紡績の整理を固辞している。しかし、「二百万円金を空しく箱根の山中に錆びさせるのは誠に惜しむ可きこと」であると同時に、「森村君の実に熱心なる義侠的依頼」、即ち「殆んど私利を抛つて、公共の為め切に依頼される衷心」により、ついに富士紡績の整理を引受けることを決意する。⁽³⁸⁾ 森村市左衛門は、「此紡績会社は、先年自分が人々に勧めて立てたもので、多くの株主は固と自分を信じて応じたのであるから、今日自分とはとえ身代限をしても、一文と雖も株主に迷惑を掛けては相済まぬ」として、その再建を日比谷平左衛門に依頼した。そのため、日比谷平左衛門は、「誠心面に溢れ、義を重んぜらるゝの厚きを見ては、最早固辞することが出来ぬ」として、「森村君の義心鉄の如く堅きに感激し、その境遇に同情を表した」⁽³⁹⁾と述べている。このような日比谷平左衛門に対して、森村市左衛門は、「事業の為に瀕死に等しき会社の整理を引受けて呉れる様な義侠心に富み、且よく之が悲境を挽回して

くれる人」⁽⁴⁰⁾であると評している。

日比谷平左衛門は、一九〇〇年七月の重役補欠選挙により富士紡績の取締役に就任する。この時、森村市左衛門より取締役に必要とされた一〇〇株を借り受けているが、東京瓦斯紡績との関係上、それ以上の株式は保有しなかった。実際に日比谷平左衛門が調査を行うと、原料調達や輸送コスト、機械生産力に対する不均衡などに問題があり、その結果、生産コストが上昇していることが明らかになった。これらを是正するために、日比谷商店からの原綿供給、社員や技師等の督励、人材の刷新、販売方法の改善などを積極的に行つた。⁽⁴¹⁾そして、一連の富士紡績の改革を実行するために、和田豊治を登用している。この登用は富士紡製の将来の方向性を決定付けるものであったといえよう。なお、両者の関係については次節で言及する。

このように、東京瓦斯紡績の経営に関わっていた日比谷平左衛門は、森村市左衛門からの懇請により、富士紡績の整理を引受けることになる。日比谷平左衛門自身が述べているように、両社は同業社であり競業関係にあるため、その整理を引受けることは東京瓦斯紡績の経営のみを考慮した場合、得策とは考え難い。それにもかかわ

らず、日本経済全体を俯瞰するような公共意識と森村市左衛門の「義心」により、日比谷平左衛門は富士紡績の整理に助力を惜しまなかったのである。

四、日比谷平左衛門の人材育成論

ここまで日比谷平左衛門による事業の整理再建活動を検討してきた。前節までの検討から明らかなように、日比谷平左衛門がこうした活動を行う際には、彼を補佐する人材がおり、彼らの活動がなくては事業の再建は困難であったと考えられる。そこで、本節では、日比谷平左衛門の人材育成論を検討した上で、具体的な人材の登用過程を分析する。

日比谷平左衛門が人材育成の基本方針として重視したものは、近世以来の商家における伝統的な人材育成制度である小僧制度、若しくは丁稚制度と呼ばれるものであった。近世の商家の小僧制度は、一般に一一歳から一二歳程度の子供を遠方から採用し、住込みで働かせることで、実務経験を積ませる制度であった。その後、元服を経て若衆や平手代、上座、組頭などへと出世していく。そして、三〇歳を過ぎたところに結婚し、主家より祝い金などが送られるとともに、宿持ちとして通奉公が認め

られるようになる。そうした中でも、特に優秀なものには暖簾分けを行い、店を構えて独立の商売を営むことが許されていた。⁽⁴²⁾

こうした人材育成制度について、日比谷平左衛門は、「小僧の制度は通俗教育の機関として、亦た日常商取引に無くてはならぬ重要な役目」であって、雇用者と被雇用者双方の「全く両者の情誼から成り立つ。六ツ釜敷い雇傭関係ではない」と述べている。小僧制度により人材育成を行うことにより、「何時とはなしに商売の呼吸を覚え込み、一人前の仕事が出来る様になれば、是に暖簾を分け、資本を与へて独立させる」ことを目的としていた。⁽⁴³⁾そして、「元来奉公といふことは月給が目的ではない、仕事を覚へるのが目的である。(中略) 仕事を為る以上は、主人の命であらうが、誰れの指図であらうが、其仕事は即ち自分のものである⁽⁴⁴⁾」と考えていた。そのため、「広く今日の商店員といふものを見ますに、どうも、成功を急ぐといふ病がある。(中略) 尽すべき務を尽して、世人に、自然自分の働きを知らるゝを待つて、よいのです⁽⁴⁵⁾」とも述べている。このような独立を急ぐことの弊害として、「彼等はその日／＼其時の仕事に忠実で無い。(中略) これで上長に信用される道理があ

らうか。信用を失ひ、同情を無くしたやうな人に對し他日独立をするとしても立派に遣つて行けるものがあらうか。又独立を急ぐために従来蒙つた先輩の深い恩義をも顧みないものが多い」ことを指摘し、独立は三〇歳になつてからが適當であると述べている。⁽⁴⁶⁾即ち、日比谷平左衛門は、商売に関する知識や経験、信用といった實際的な能力の獲得を重視する立場から、経営家族主義的な側面をもつOJTとしての小僧制度を評価していたといえる。

こうした見解は、日比谷平左衛門自身の経験により涵養されたものであった。彼自身が「私が独立の身分となり主家で覺えた商売を営むやうになると、是迄主家の用で取引して居た人々から信用して品物を托されたので、左程苦しまずに結構独立自営の店が開けた」⁽⁴⁷⁾と述懐していることから、こうした小僧制度により培われた経験が、自らのその後の商売の際に有益なものであったと認識していたことがわかる。

日比谷平左衛門の生家は数度の火災に遭遇したこともあって、彼自身は満足に寺子屋へも通えない幼少期を過ごした。⁽⁴⁸⁾家業の手伝いをしていた「或日の事、此店に一人の客来りて宿泊し、当時猶総角の子童たりし同家の三

男吉次郎と云へるのを性質立振舞等を見込みて、『ドーダ一番江戸へ出て働く氣は無きか』と、頻に出京の事を勸⁽⁴⁹⁾めたことを契機として、彼は東京の松本屋に小僧として奉公することになる。当時は、未だ門閥世襲の世相が残る時代であると共に、彼の父親が熱心な一向宗徒であつたこともあり、「主人を大切にせよ、必ず悪い量見を起さずに正直に働け、主人の命には決して背くな」とする教えを守り、日比谷平左衛門は「唯専心主人の為と思つて働いた」という。小僧としての奉公は主人のために働くことであるが、その結果が自分に帰すものであるという意味において、自分のために働くことであると捉えていた。⁽⁵⁰⁾そのため、「予（日比谷平左衛門―引用者註）が少年時代より今日まで事に処する一貫の精神は、唯だ誠心誠意の外には何も無い。（中略）労力を惜まず、人一倍に骨を折つて、働いた」⁽⁵¹⁾と述べている。そして、こうした見解に基づいた精神的な働きにより、一八歳にして支配人に拔擢される。二〇歳の頃より独立自営の志を抱いたが、松本屋の中樞に柱石たる地位にあつたこともあり、主家の愛惜を無視することが出来ず、⁽⁵²⁾日比谷家に養子に入つた後も、「今迄の恩誼上、現在主人の困るのを見て、予の性質上到底知らん顔も出来ない。この情

実に引かされて予は到頭更らにそれから十年間、即ち四〇の歳まで主家（松本屋―引用者註）の為に働いた⁽⁵³⁾という。

即ち、日比谷平左衛門は、松本屋で小僧として奉公した期間に商売を行う上で必要な技能を習得し、その恩に報いるためとして後年まで主家のために働いたといえる。ここまで見てきた日比谷平左衛門の人材育成に関する見解は、こうした自身の経験を反映したものであるといえる。そして、彼の主家への奉公意識は、自身の利害を前提としないという点において、前節までで検討してきた企業の再建の際に重視した義侠心とも共通するものであると考えられる。

以上の点を踏まえた上で、小僧制度によって登用された人材について、代表的な人物の事例から検討したい。

まず、日比谷平左衛門の片腕として手腕を振った佐久間福太郎についてみていく。佐久間福太郎は、先述の日本製布の再建の際に日比谷平左衛門の片腕として手腕を振った人物である。彼は、一二歳頃から日比谷平左衛門の下で奉公し、一八九八年頃より横浜の綿花部で主任を務めていた。また、一九〇六年の日清紡績の創業時より、同社の専務取締役として社務に専心した。日比谷平左衛

門は、佐久間福太郎を「事に非常に熱心で、非常に忠実」であるとして、「彼れが出来るだけの万能を尽して遣つて、其の上失策があれば仕方はない⁽⁵⁴⁾」と評している。そして、「商人に最も必要な約束を重じ、至つて誠実であつた⁽⁵⁵⁾」人物として、全幅の信頼を寄せていた。

次に、次女多満の婿である日比谷長太郎についてみていく。彼を日比谷家に婿養子として迎えるにあたって、日比谷平左衛門は「初めは倉庫の方に使ひ、綿や糸の運搬、出入、保管等の助手に使役し、塵粉の中に立てて汗膏になつて働かして見」た後、會計掛や倉庫掛長、會計長へと徐々に登用していった⁽⁵⁶⁾。これは、「予（日比谷平左衛門―引用者註）の主義として、如何にづらい事になるも、少しの不平顔もせず、欣然として其任を盡す所にあるので、人間として之程貴ぶべき精神はあるまい」とする考えによるものである。こうした小僧としての奉公の結果、「一貫して善く業務に当る精神のある事を認めた⁽⁵⁷⁾」として、彼を婿養子に迎えている。

佐久間福太郎や日比谷長太郎のように若年から奉公した人物以外にも、日比谷平左衛門は中途採用での人材も受け入れていた。例えば、西松喬は三井鉱山（工業部）支配人から日比谷商店綿花綿糸部の小僧に転任した人物

である。日比谷平左衛門は彼の採用をいったんは断るものの、彼の熱意をうけて日比谷商店の小僧として採用している。その結果、「勤勉実直熱心」に勤務したことが認められ、関西方面の取次店として西松商店を開業している。⁽⁵⁸⁾

こうした事例からもわかるように、自らの商店で奉公する小僧に対して、日比谷平左衛門は「勤勉」、「誠実」、「実直」に働くことを求めている。そして、彼らはその働きにより商売に必要な信用を得られるとともに、実際に必要とされる能力を涵養されたといえる。それ故、日比谷平左衛門は、自らのもとで小僧として必要な経験を積んだ人材を、その後も積極的に活用していたのである。

また、日比谷平左衛門は学卒者の登用については否定的な見解を抱いていた。彼は、「今日の学校卒業生の多くの考へは、自分は已に学校で何もかも習つて来て居る、自分の腕は研ぎ澄ましたる剣であると云ふやうに自惚れて居るから、雇はれて働くのは人に仕事を為してやるやうに考へられる」⁽⁵⁹⁾と述べている。ただし、その一方で、先述の富士紡績の再建の際には、和田豊治を積極的に登用している。そもそも、日比谷平左衛門と和田豊治の関係は、鐘淵紡績時代に武藤山治と対立した和田豊治の洋

行を、佐久間福太郎の仲介により後押ししたことにさかのぼる。当時の和田豊治の処遇を佐久間福太郎から聞いた日比谷平左衛門は、「世間の毀譽褒貶、何ぞ意に介するに足らんや。将来帰朝後三井に於て更に意に満たないとすれば、及ばず乍ら和田氏の一身は、誓つてこの日比谷平左衛門が引受ける。佐久間君御苦労だがもう一走り行つてきなさい、そして、後のことは日比谷が引受けたと伝へて下さい」⁽⁶⁰⁾と述べ、後援した。

富士紡績における和田豊治の活躍について、日比谷平左衛門は、「大企業の経営者と云ふものは、其事業に一意専心になることが必要」であるとして、「私は凡ての会社で武藤山治君や和田豊治君のやうな専務を得たいと思ふ、モシ和田や武藤ややりそこなつて萬一会社が破産するやうな事があつたとしても、私は満足します、彼の両君は事業の為一生懸命です、一意専心です、従つて会社も安全、株主も安心です」⁽⁶¹⁾と述べている。こうした関係から、和田豊治が興した事業をも支援し、例えば九州水力電気の設立に際しては、賛意を示し後援を行っている⁽⁶²⁾。和田豊治に関しては、日比谷商店で小僧として教育したわけではないが、その働きぶりが日比谷平左衛門の目指す企業経営者のあるべき姿と合致していたという

ことができよう。それ故に、このように絶対的な信認を与えていたのである。

五、社会貢献事業

本稿の最後に、日比谷平左衛門の社会貢献活動について検討する。これまで述べてきたように、日比谷平左衛門は道義心や義侠的な精神を重視する人物であったが、こうした姿勢は彼が行った社会貢献事業とも通底するものがある。

日比谷平左衛門が行った社会貢献事業で顕著なものは、日露戦争での海軍の戦果に対して感謝の意を示すことを目的とした園遊会の開催である（図2）。これは、上村彦之丞が率いた第二艦隊の将校水兵一同四〇〇〇人以上を御殿山に招待して行ったものである。ジャホールや寿司屋などの飲食店が設けられ、芸者の手踊りや相撲などが行われた。園内各所で水平は「日比谷君万歳」を唱え、胴上げがなされた。こうした彼の行動は、「日比谷氏が此の催しを為すに至ては、其心事の美しき、取りて以て世の富豪神商の亀鑑とするに足る」ものであると評されている。なお、東京での凱旋兵士に対するこのような個人的な歓迎を行った者は、日比谷平左衛門を除くと、六

義園で行った三菱の岩崎家のみであった。⁽⁶³⁾

これ以外の主な社会貢献活動として、一九一一年の浅草の大火の際に、罹災者への援助として行った一〇〇〇円の寄付が挙げられる。⁽⁶⁴⁾ また、済生会に対しては、五万円の寄付を行った上で評議員に就任している。⁽⁶⁵⁾ 学術支援としては、表1からもわかるように、慶應義塾理化学研究所創立費として三〇万円を寄付するとともに、東京府荏原郡立実科高等女学校の建設資金として一〇〇〇円の寄付を行っている。その他には、南極探検隊への義金も提供している。⁽⁶⁶⁾

さらに、日比谷平左衛門が行った活動として特筆すべき事例は、「日比谷平左衛門氏寄贈社員職工遺族扶助基金」の設立である。これは日比谷平左衛門が富士瓦斯紡績の取締役を辞した際に、株主総会での決議に基づき贈呈された退職慰労金を薄給者の遺族を賑恤することを目的として、「義信」により寄付されたことによるものである。⁽⁶⁷⁾ この基金の設立に関し、日比谷平左衛門は次のように述べている。

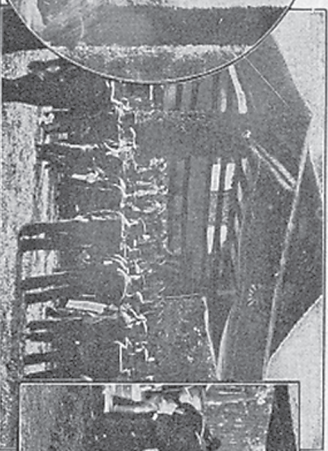
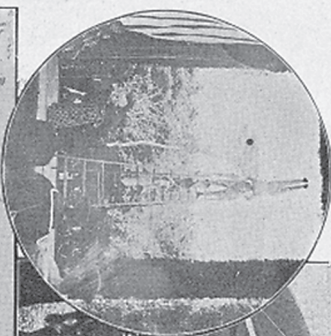
予が在職中若し多少なりとも功業の算ふべき者ありとせば、并は社員職工の献身的助力に須ちたる者にて、予

岩崎比谷兩家の水兵歓迎會

余興圖樂

余興圖樂

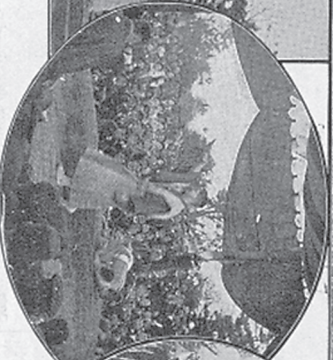
茶室の接待



上は渡井岩崎氏別邸内、下は御殿山日比谷氏別邸内



水兵歓迎會



余興圖樂



遊園の第一

圖 2 岩崎日比谷兩家の水兵歓迎會 典禮「日比谷商店日藏スナック」

日比谷平左衛門の企業家精神

の私すべき者にあらず。予、幸に天の恩寵を享け病める老体を療養するに足る底の余財を有す。然れども、薄給の社員職工に至りては遺族扶助の計を立つるの余裕あるもの者尠なし。尤も会社に於ては社員職工の幸福を増進せしめんがために、和田氏の発意に成れる利益配当法実施せられ居るのみならず、夙に共済組合の施設あり、又職工に対しては別に救恤規則の設ある、此点に關する用意足れりと雖も、紡績業の如き特に技能の熟練を要する者に在りては、特に社員職工をして永く勤続し得らる、事情の下に居らしむる必要ありと信ずるが故に、薄給にして未だ子孫の計を為し得ざる前に物故したる者のために、此に之を提供して扶助の費途に充当し聊か会社の施設に蛇足を添へんと存するなり

このように、日比谷平左衛門は、紡績業における熟練工の確保に留意しつつも、自らの退職慰勞金を分与すること、「社員職工の幸福を増進せしめん」ことを企図していた。こうした意識は、これまで述べてきような社会貢献活動を行う際にも、念頭に置かれたものであると考えられる。

ここに示した活動は、日比谷平左衛門が行った社会貢

献活動の一例に過ぎないが、火災などの災害に対する義援金から學術支援のための寄付に至るまで、その対象は多岐にわたっていた。自らが事業などで得た資金を広く社会や企業の社員職工に還元しようとする姿勢は、彼が事業を行う際にも重要視した、義侠的精神によるものであると考えることができよう。

おわりに

以上、日比谷平左衛門の企業家精神に關して、企業の整理再建活動や人材育成などを事例として分析した。本稿での分析により明らかになった点を、冒頭に記した論点に即してまとめおく。第一に、日比谷平左衛門が企業の整理再建に携わる際には、企業家や株主に対して、「誠心誠意」をもつて事業に専念することを求めた。そのため、一部の株主がその役割を放棄したと考えた日本製布の整理からは途中で撤退した。その一方で、武藤山治や森村市左衛門のような企業家に対しては助力を惜しまなかった。第二に、日比谷平左衛門が人材を育成する際には、自身の経験から小僧制度を重視しており、主人に尽くすことで経験や信用が培われるとした上で、それらがその後の商売に有益であると考えていた。第三に、

日比谷平左衛門は、様々な社会貢献事業に対して、惜しまずに資金提供を行っていた。

こうした活動に共通する日比谷平左衛門の姿勢は、事業の中身や将来性ではなくそれを行う人物を重視することであった。彼は特に義侠的精神を重視しており、それは自他共に對して求めるものであった。このような企業家精神は自身の小僧としての経験により涵養されたものであり、彼自身が近世以来の伝統的な商家の人材育成制度の中で成長したことに起因している。このことは、「近代企業の労務管理の中に、徳川時代の商人の「家」の理念、また日本人全体の行動様式が、うまく適合した⁽⁶⁸⁾」とするヒルシュマイヤーの指摘とも符合しているよう。

このような日比谷平左衛門の企業家精神は、J・シュペンペーターが、「彼自身の関心は単に利益そのものではなく、権力、業績、勝利への意思、行動意欲に向けられている」とした「近代的なキャプテン」⁽⁶⁹⁾像とも通底するものであろう。日比谷平左衛門の場合、個人的な利益の追求を目的としたことはなく、その行動意欲は、わが国の経済発展や近代化に貢献するという公共意識に加え、経済活動を行う企業家としての「義侠心」に支えられていたと考えられる。こうした個人的な利害得失を超越し

た企業家精神が、経営危機に瀕した企業の再建を行う上で、欠くべからざる役割を果たしたのである。そして、日比谷平左衛門のこうした企業家精神とは、わが国の紡績業の発展、ひいては日本経済の近代化を推し進めた一要因として機能したといえよう。

註

- (1) 実業之世界社編集兼発行『財界物故傑物伝』（一九三六年）は、日比谷平左衛門について、「本邦紡績界の重鎮にして、特に細糸紡績の發達に功勞あつた」人物であると評している。
- (2) 『国民雑誌』、一九一一年六月一日。
- (3) 『実業之日本』、一九一〇年三月一〇日。
- (4) 花井俊介「輕工業の資本蓄積」、石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史二 産業革命期』、東京大学出版会、二〇〇〇年、一一九―一八九頁。
- (5) J・ヒルシュマイヤー、土屋喬雄・由井常彦訳『日本における企業者精神の生成』、東洋経済新報社、一九六五年、二四八頁。
- (6) 近年の代表的研究成果として、井奥成彦編『時代を超えた経営者たち』、日本経済評論社、二〇一七年が挙げられる。
- (7) 例えば、富士瓦斯紡績に関する近著、筒井正夫「巨大企業と地域社会―富士瓦斯紡績会社と静岡小山町」(日

本経済評論社、二〇一六年)は、社史や文献資料を中心とした記述が中心である。

(8) 本資料は、日比谷祐蔵氏の長男日比谷平一郎氏が所蔵していたもので、現在は日比谷孟俊氏が保管している。

また、本資料は日比谷平四郎氏の協力によりデジタルデータ化されており、筆者はデジタルデータの提供を受けた。「日比谷商店旧蔵スクラップブック」には、一九〇五年から一九二〇年の四〇〇ほどの記事が所収。主な記事の掲載紙は、以下の通り。『朝日新聞』、『毎日新聞』、『国民新聞』、『時事新報』、『報知新聞』、『中外商業新報』、『萬朝報』、『活動之日本』、『小樽毎夕新聞』、『京華日報』、『日出新聞』、『経済週報』、『京浜実業新報』、『実業之世界』、『実業界』、『実業之日本』、『上州新報』、『太平洋』、『東京日々新聞』、『東京夕刊新聞』、『新潟新聞』、『二六新報』、『毎夕新聞』、『やまと新聞』、『横浜貿易新聞』などである。なお、同様の資料として、日比谷家には「日比谷平左衛門葬式写真帳」も現存している。

(9) 『時事新報』、一九〇一年九月二日(渋谷隆一編『明治期日本全国資産家・地主資料集成Ⅳ』、柏書房、一九八四年所収)。

(10) 『時事新報』、一九二一年七月二四日(渋谷隆一編『明治期日本全国資産家・地主資料集成Ⅳ』、柏書房、一九八四年所収)。

(11) 『時事新報』、一九一六年一〇月七日(渋谷隆一編『大正昭和日本全国資産家・地主資料集成Ⅰ』、柏書房、一九八五年所収)。

(12) この工場は、元日本織物のもので、その後桐生織物が買収したもの。一八九〇年一月竣工。工場敷地は二万七千七百坪(菅谷芳之助編集兼発行『桐生機業家列伝』、一九一〇年)。

(13) 「日本製布の過去及前途」、『経済週報』、一九一〇年二月二四日。

(14) 「日本製布整理総会」、『時事新報』、一九一〇年四月一七日。

(15) 「製布大株主総会 株主協議会開催に決す」、掲載紙不明。

(16) 日比谷平左衛門「日本製布の破綻は斯の如き活教訓を世の事業家と株主に与ふ」、『太平洋』、一九一〇年四月一五日。

(17) 日比谷平左衛門「奇怪なる会社重役と株主との態度」、『新春秋』、一九一〇年九月五日。

(18) 「製布整理稍纏る」、『大阪毎日新聞』、一九一〇年四月五日；「製布会社の整理」、『京都日出新聞』、一九一〇年四月五日；「製布整理の其後」、『報知新聞』、一九一〇年七月二二日；「製布整理の前途」、『報知新聞』、一九一〇年八月一日。

(19) 「製布の製品売出」、『報知新聞』、一九一〇年七月二二日。

(20) 「日本製布の払込 比較的好成績」、『時事新報』、一九一〇年九月二九日。

(21) 「日本製布の成立」、『時事新報』、一九一〇年一〇月二〇日。

- (22) 「日本製布の内訌」、「時事新報」、一九一〇年一〇月二九日。
- (23) 「製布整理の前途」、「報知新聞」、一九一〇年八月一日。
- (24) 「製布株主の運動」、「時事新報」、一九一〇年二月一九日。
- (25) 「日本製布の内訌」、「時事新報」、一九一〇年一〇月二九日。
- (26) 「製布紛擾後聞」、「時事新報」、一九一〇年二月一七日。
- (27) 「製布重役辭職理由」、「朝日新聞」、一九一〇年二月四日。
- (28) 「相談役辭任顛末」、「報知新聞」、一九一〇年二月九日。
- (29) 「製布の前途混沌」、「時事新報」、一九一〇年二月一二日。
- (30) 武藤山治『私の身の上話』、武藤金太、一九三四年：鐘紡株式会社社史編纂室『鐘紡百年史』、鐘紡株式会社、一九八八年。
- (31) 「紡績界の活動写真 武藤対和田の暗闘史」、「実業界」、一九一〇年九月一日。
- (32) 「鐘紡重役の交迭」、「日本」、一九〇七年一月一五日。
- (33) 「紡績界の活動写真 武藤対和田の暗闘史」、「実業界」、一九一〇年九月一日。
- (34) 鐘紡株式会社社史編纂室『鐘紡百年史』、鐘紡株式会社、一九八八年、一一三頁。
- (35) 稼穡学人「日比谷平左衛門氏の成功譚」、「太平洋」、

日比谷平左衛門の企業家精神

- 一九〇五年一月一五日。
- (36) 日比谷平左衛門「宿屋の給仕より今日に至るまで一貫せる予の主義は何」、「太平洋」、一九〇八年八月一日。
- (37) 沢田謙・荻本清蔵『富士紡績株式会社五十年史』、富士紡績、一九四七年；筒井正夫『巨大企業と地域社会——富士瓦斯紡績会社と静岡小山町——』、日本経済評論社、二〇一六年。
- (38) 日比谷平左衛門「過ぎし富士紡の逆境と森村氏の苦心」、一九〇七年一月一日。
- (39) 日比谷平左衛門「森村氏の義心余をして感奮せしむ」、「実業之日本」、一九〇九年四月一〇日。
- (40) 森村市左衛門「予の見たる事業経営に腐心せる日比谷氏」、一九〇七年一月一日。
- (41) 田中身喜『富士紡生ま、頃』、富士瓦斯紡績株式会社、一九三三年；日比谷平左衛門「過ぎし富士紡の逆境と森村氏の苦心」、掲載紙不明、一九〇七年一月一日。
- (42) 安岡重明『近世商家の経営理念・制度・雇用』、晃洋書房、一九九八年；西坂靖『三井越後屋奉公人の研究』、東京大学出版会、二〇〇六年；中井信彦『三井家の経営——使用人制度とその運用——』、『社会経済史学』第三一卷第六号、八八—一〇一頁。
- (43) 日比谷平左衛門「小僧の出世と不出世」、「実業倶楽部」、一九一二年一月。
- (44) 日比谷平左衛門「昇進の機會は如何にして作るか」、「成功」、一九〇八年三月一五日。
- (45) 日比谷平左衛門「商店員の成功病」、「実業少年」、掲載号不明。

- (46) 日比谷平左衛門「今時の若者は何故そんなに獨立を急ぐか」、「実業之世界」第六卷第六号。
- (47) 日比谷平左衛門「森村氏の義心余をして感奮せしむ」、「実業之日本」、一九〇九年四月一〇日。
- (48) 石井研堂「二万円の報酬を得たる小僧」、「実業少年」、一九〇八年一月一日。
- (49) 稼穡学人「日比谷平左衛門氏の成功譚」、「太平洋」、一九〇五年十一月十五日。
- (50) 日比谷平左衛門「成功の彼岸に達せんには、欲望の船を如何に漕ぐべきか」、「太平洋」、一九〇八年二月一日；日比谷平左衛門「現代の青年は何故に忍耐力に乏しきか」、「実業世界」、一九〇八年五月一日。
- (51) 日比谷平左衛門「宿屋の給仕より今日に至るまで一貫せる予の主義は何」、「太平洋」、一九〇八年八月一日。
- (52) 「日比谷平左衛門（紡績界の最長老）、実業之世界社編輯局編『財界物故傑物傳（下巻）』、野依秀市、一九三六年、二七五—二八〇頁。
- (53) 日比谷平左衛門「宿屋の給仕より今日に至るまで一貫せる予の主義は何」、「太平洋」、一九〇八年八月一日。
- (54) 日比谷平左衛門述「予が観たる日清紡績會社専務取締役佐久間福太郎君の小僧時代」、「立身成功 出世の階段」、大学館、一九二二年。
- (55) 日比谷平左衛門「理想的事業家 佐久間福太郎氏逝く」、「国民新聞」、一九一一年一月二六日。
- (56) 日比谷平左衛門「余は何故彼れを養子となせしか」、「実業之日本」、一九〇七年八月一日。
- (57) 日比谷平左衛門「予は如何なる数回の試験を為して一青年を婿養子に擇びたるか」、「太平洋」、一九二〇年一月一日。
- (58) 日比谷平左衛門「三井鉱山部の支配人身を小僧に下して大商人となる」、「実業之日本」秋季増刊「此機會」、一九二三年一〇月一〇日。
- (59) 日比谷平左衛門述「出世術に拙き学校出」、「立身成功 出世の階段」、大学館、一九二二年。
- (60) 田中身喜「富士紡生ま、頃」、富士瓦斯紡績株式会社、一九三三年、一一五頁。
- (61) 日比谷平左衛門「和田や武藤のやり方なら会社が萬一破産したとしても遺憾更になし」、「食料と調理」第八号。
- (62) 櫻井督三「九州水力電気株式會社二十年沿革史」、九州水力電気、一九三三年。
- (63) 鹿野生「御殿山の園遊会（日比谷氏の海軍欲待）」、「太平洋」、掲載号不明。
- (64) 「罹災者への寄贈」、「報知新聞」、一九一一年四月二一日。
- (65) 「済生会招待会 寄付額一部決定」、「朝日新聞」、一九一一年六月一四日；「済生会役員総会 桂会長の報告 評議員氏名発表」、「時事新報」、一九一一年八月二三日。
- (66) 「南極探検隊援助義金報告」、「朝日新聞」、一九一〇年七月二五日。
- (67) 「日比谷平左衛門氏の好意 慰勞金十万円を會社に寄贈せらる」、「富士のはまれ」、一九一三年七月三一日。
- (68) J・ヒルシュマイヤー、川崎勝・林順子・岡部桂史編

『工業化と企業家精神』、日本経済評論社、二〇一四年、一八頁。

(69) J・A・シュンペーター、清成忠男訳『企業家とは何か』、東洋経済新報社、一九九八年、三六―三七頁。