慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 戦前期商社業界における学閥形成 |
| Sub Title | The formation of academic cliques in Japanese trading companies circle before World War II |
| Author | 木山, 実(Kiyama, Minoru)<br>大島, 久幸 ( Ōshima, Hisayuki) |
| Publisher | 慶應義塾福沢研究センター |
| Publication year | 2021 |
| Jtitle | 近代日本研究 (Bulletin of modern Japanese studies). Vol.37, (2020. ) ,p.35- 79 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | |
| Notes | 特集：慶應義塾出身の経営者たち |
| Genre | Departmental Bulletin Paper |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10005325-20200000-0035 |

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.

近代日本研究第三十七巻（二〇二〇年度）
特集　慶應義塾出身の経営者たち

# 戦前期商社業界における学閥形成

木山　実
大島久幸

## はじめに

本稿の課題は、戦前期の商社業界で学閥が存在したのかについて網羅的な観察を行い、学閥が存在したのならば、その形成過程を追跡することによっていかにしてそれが形成されたのか考察することである。

まず第一節では、先発商社として三井物産と大倉組（大倉商事）、中後発商社として三菱合資会社営業部（三菱商事）と日本綿花、そして大正期に財閥の営業部門が独立した後破綻したケースとして古河商事について、各社で学閥が形成されていたかについて網羅的に観察を行い、形成されていた場合にはその形成過程を追

跡する。次いで第二節では戦前期最大の商社として君臨した三井物産について、明治末から大正、昭和期にかけての慶應義塾出身者の昇進の実態について、東京高商出身者とも比較しつつ検証する。

## 一　明治期から大正期にかけての学閥形成

### （1）　三井物産

#### ①創業

戦前期最大の商社となる三井物産の創業は一八七六（明治九）年であるが、同社は先収会社という前身をもつ。先収会社は、その二年前の七四年に創業した商事会社である。

後に明治の元勲として政官界に君臨する井上馨は、明治初期には大蔵省において、大蔵大輔という大蔵卿に次ぐ地位に就いていた。大蔵卿の大久保利通は、いわゆる岩倉使節団に加わって欧米視察の旅に出ており、一方の井上は留守政府の一員として日本に残ったため、井上が事実上の大蔵省トップの地位にあった。留守政府は一枚岩ではなく、特に井上馨と司法卿の江藤新平との財政上の意見衝突は激しく、井上は七三年に政府を辞した。この時、井上とともに大蔵省を去ったのが、井上の部下であった渋沢栄一と益田孝である。渋沢は三井と小野の出資で設けられた第一国立銀行の総監役（後の頭取）に就任し、以後この銀行を根城に財界活動を展開する。一方、井上馨がトップ（総裁）となって、七四年に設けられたのが先収会社である。この商事会社は東京本店と大阪支店を中心とし、他に横浜、長崎、大津などにも支店を設置していくが、東京本店のトップ（頭取）に就任したのが益田孝であった。先収会社は井上馨が有する政府や出身地山口県とのコネクションを

生かし、陸軍省向けの銃やラシャの商権獲得に成功し、また米穀の先物と現物の取引を活発に展開するなど、営業成績はかなり良好であった。ところが井上馨は七五年八月に起こった日朝間の騒擾、江華島事件の事後処理のための派遣使節の副使に抜擢されたのを受け、念願の政府復帰を果たす。井上というトップが去り、また益田孝自身も一時的に肝臓を病んでいたという事情もあったため、先収会社は解散の方向に進み始めたが、これを聞きつけたのが、大久保利通に代わって大蔵卿の地位に就いた大隈重信と三井の番頭三野村利左衛門であった。益田は幕臣出身であり、幕末の青年期には幕府の遣欧使節の末席に加わって渡航した経験もあり、また当時としては稀有な英会話の能力に長けた人物であった。大隈と三野村は益田に対して、三井家で新設される商事会社を担うよう執拗に説得を重ねた。益田は当初この要請を受けることを渋っていたが、自らに新会社運営上の多くの権限が与えられることを確認したうえで、ようやく新会社を担うことを承諾した。こうして七六年七月に三井物産が設けられた。(1)

創業時の三井物産は総轄（のち社長という呼称になる）が益田孝、副総轄が木村正幹であり、三井家同族から社主として三井養之助、三井武之助が入ったが、これらの人々がいわば経営幹部である。登記上の開業日である七月一日の時点での使用人は、先収会社から横滑り的に入社した八名と、開業に際して新規に雇用されたとみられる四名の合計一二名である。その後、三井物産はさみだれ式に使用人を順次採用していく。

三井物産開業時、三井組では国産方という部署を別に有していた。国産方は国内の米穀をはじめとする諸地方の産物を取り扱い、また輸出事業も手がける部門である。新設の三井物産の営業内容と重複するところも多かったため、国産方は七六年の年末までに三井物産に統合された。国産方からは五〇名を超える人員が三井物産に移ったため、同年末に三井物産の使用人は八〇名弱程度であったとみられる。(2) このうち、先収会社から横

滑り的に三井物産に入った金子弥一、伊東彦七、長尾一は慶應義塾の出身である（金子弥一のみ大阪分校出身）。開業から四年後の一八八〇（明治一三）年七月に刊行された『東京商人録』には益田孝以下、三井物産で勤務する使用人名、および国内外支店および東京本店内の米方、売買方、勘定方という部署の支配人が記されているが[3]、それによると支配人クラスには先収会社時代から勤務していた古谷龍蔵（四日市支店）、金子弥一（香港支店）、伊達忠七（本店売買方）、伊東彦七（本店勘定方）、山尾熊蔵（ニューヨーク支店）が就き、国産方から入ってきた宮本新右衛門（本店米方）、田中藤助（馬関支店）も支配人であった。また松岡譲（函館支店）、羽太紀克（長崎支店）、笹瀬元明（ロンドン支店）のように政府官吏を辞して三井物産入りして支配人に就いていた者もいる。これらのうち金子弥一と伊東彦七は慶應義塾出身である。支配人クラスではないが、『東京商人録』に名前があがっている近藤勝敏、益田科三も慶應義塾出身である。先に名をあげた長尾一は、この時点までに退社している。

このように三井物産では、その前身の先収会社時代から慶應義塾出身者が採用されており、中には三井物産開業早々に支配人クラスに就いている者もいた。益田孝の実弟克徳、英作、さらに後には益田の息子太郎が慶應義塾で学んでおり、益田孝の父鷹之助は福沢諭吉の書記をしていたことがあるなど、益田家と慶應義塾の関係はきわめて深い。このような関係に加え、明治初期の段階で簿記・商業学・経済学を講じる学校は慶應義塾ぐらいしかなかったという事情で、先収会社ないしは創業期の三井物産は小供（丁稚）として雇い入れられた人材に混じって慶應義塾という学校出身者を採用していたということになろう。

益田孝を総轄として三井物産が開業したのとほぼ同じ頃、前年に開設されていた商法講習所の校長が矢野次郎に代わっている。矢野次郎は益田と同じく旧幕臣であり、上述した幕末の遣欧使節に益田とともに加わって

渡欧した経験をもつ。しかも益田は矢野の妹栄子と結婚していたのであり、益田と矢野の関係はきわめて親密であった。このような関係を前提として、矢野は商法講習所の出身者を三井物産で雇い入れるよう益田に懇願した。これを受けて、三井物産ではまず同所を一八七七（明治一〇）年一〇月に卒業した山口甫吉、次いで七八年一月に中退した安達何四郎を採用した。山口も安達も本店勘定方（会計方・簿記方）に配属となったが、山口は七八年末までに退社[4]し、安達は七九年に香港支店に転勤となったが、ほどなくして退社し横浜正金銀行に移籍した[5]。この両者の三井物産での勤務は長続きしなかったが、商法講習所出身で次に入社した岩下清周と渡辺専次郎は長期的に勤続し、また貢献度も高い事例である。

岩下清周は七八年二月に同所を中退した後、いったん同所の教諭となったが、七八年中に三井物産入りした。渡辺専次郎も同所を七八年三月に中退し、三井物産入りした[6]。先に述べた八〇年刊行の『東京商人録』にも、この両名の名があがっている。岩下、渡辺の採用後も坂本良吾、鈴木熊太郎、間島与喜、田辺次郎一、小室三吉、福井菊三郎、大野市太郎など同所出身者が続々と入社した[7]。三井物産では学校出身者の採用としては、慶應義塾から商法講習所（商業学校、高等商業学校、東京高等商業学校、東京商科大学と改組・改称されていき、現在の一橋大学につながる。本節の以下では「一橋」という呼称で統一する）に軸足を移したといえよう。

岩下清周はまもなくしてニューヨーク支店に派遣され、そこからさらにパリ支店に回って同店支配人となったが、彼は一八八八（明治二一）年に三井物産を退社し、その後は三井銀行大阪支店長、新設の北浜銀行の経営者（常務、頭取）として、関西の財界を拠点に名を馳せたことはよく知られている。一方の渡辺専次郎もほどなくしてロンドン支店に派遣され、一八八六（明治一九）年に二七歳という年齢で同店支配人に就任した。

ロンドンでの渡辺は、日本から送られてきた米穀のヨーロッパ大陸各地への売り込み、あるいはイギリスのプラット社との紡績機械一手販売交渉などで大きな活躍をみせた。渡辺の活躍ぶりは高く評価され、彼は一八九五（明治二八）年の年末に、ロンドン駐在のまま、同店支配人兼任で三井物産の理事に任命された。一橋系の人材で三井物産の重役に昇進したのは、渡辺が最初である。

### ②一橋閥の形成

渡辺は二〇年以上におよぶロンドン滞在を終え、一九〇四（明治三七）年に帰朝する。その後は益田孝のもとで最高幹部というべき専務理事となる。続いて〇六年には、この専務理事渡辺の下に、同じ一橋系の小室三吉が理事に就任している。〇九年の株式会社化による改組にともない渡辺は常務取締役となり、一橋系の福井菊三郎が常務取締役、小室三吉が取締役に就いている。この時の、これら一橋系以外の重役陣は、三井同族から社長三井八郎次郎、取締役三井養之助、監査役に三井得右衛門の三名が入り、岩原謙三（商船学校）、山本条太郎（小供上がり）が常務、取締役に早川千吉郎（東京帝大）[8]、朝吹英二（慶應義塾）、監査役に団琢磨（マサチューセッツ工科大）、林健（東京帝大）という顔ぶれである。[9] 一橋系の三名は学校を出てから三井物産で長年勤務して重役に昇進したものである。この一橋系の三名の他に、三井物産で長いキャリアを歩んだ上で重役に昇任したのは岩原謙三と山本条太郎だけであり、同族を除けば、他はみな他社からの移籍組である。明治末期の三井物産の重役陣では、一橋系が中心となって生え抜き型の重役陣を形成しつつあったとみなしうる。この一橋閥形成の先陣を切ったのが渡辺専次郎であったのは、いうまでもない。

三井物産首脳部から渡辺に対する信頼は厚く、その後も彼は役員の地位にあり続けた。そして常務取締役在

任のまま、渡辺は一九一六（大正五）年九月に亡くなっている。[10] 渡辺の死後、一橋系の福井菊三郎が筆頭常務となり、また一橋系の藤瀬政次郎、小田柿捨次郎が常務、小室三吉、間島与喜が監査役に就き、[11] 三井物産での一橋閥は盤石なものとなった感があるが、ここに果敢に食い込みを図ろうとしたとみられるのが安川雄之助である。

### ③安川雄之助の挑戦

安川雄之助は大阪商業学校を一八八九（明治二二）年に卒業し、三井物産大阪支店で採用された。入社に際しては、その時大阪支店支配人であった南一介に「頼んで入れてもらった」と安川は回顧している。明治期半ばの三井物産では、学校出身者は多数派ではなく、小供（丁稚）採用もかなり多かったが、学校出の安川は英語を解せたので、通訳として重宝がられた。入社して二年後には東京本店に転勤となり、さらにその一年後の九二年にはインドのボンベイに派遣されることになった。当時、三井物産はまだインドに支店・出張店のような出先機関を設置しておらず、安川にはゼロからの商権開拓が求められたわけだが、安川はみごとに期待に応え、ボンベイ出張所長として日本商人のなかでインド綿花買付けの先駆者となった。安川のインドでの活躍ぶりは本店からも高く評価され、彼の月給額は急上昇したという。六年間のインド滞在を終え、安川はいったん帰朝するが、以後は綿花に関連する国内外支店を転々としながら、社内での地位を高めていく。そして一九一八（大正七）年一月に営業部長兼任で取締役となり、そのわずか半年後の七月に常務取締役に就任した。[12] そして一九二四年に安川は筆頭常務となり、三井物産の事実上のトップに上り詰める。

大正最後の年である一九二六（大正一五）年一〇月末時点で三井物産には約二、五〇〇名の社員がいた（船

員除く[13]。ここには大学などの高等教育機関出身者だけでなく、かなり多くの小学校および中等教育機関出身者が含まれている。これらの社員のすべての出身校を把握するのは困難だが、ほぼ同じ頃に刊行された『現代紳士録――出身学校別[14]――』には、四六四名の三井物産社員が掲載されている（役員の一部も含む）が、ここに掲載されているのは大学・専門学校など高等教育機関出身者とされている。このうち多数の物産社員を輩出している高等教育機関をみてみると、一橋系出身者が一三三名、東京帝大八七名、慶應義塾五九名、神戸高商四九名、東京高工二五名、山口高商二一名、早稲田一八名、大阪高商（もと大阪商業）一五名であり、部課長以下のヒラ社員も含めたクラスでは一橋系が他校出身者を圧倒している。また同年の三井物産重役陣を示した表1でも一橋系が八名を占めており、同社では役員層から下位層まで一橋系が学閥を形成していたといってよいであろう。しかし同表は安川雄之助の出身校大阪商業（この時点では大阪高商）も三名の役員を輩出していたことを示しているが、そこで名のある瀬古孝之助と友野欽一は、安川が推薦したのではないかと予想されるところである。

### ④東洋棉花の分離

戦前期の三綿商社の一角、東洋棉花は三井物産の大阪支店に置かれた棉花部が一九二〇（大正九）年四月に分離独立したものである。この分離独立前の時期、棉花部は社内で最大の部門となっており、この棉花部のあげた利益金は本店に集約されていた。棉花部の取扱商品である棉花・綿糸布は相場商品であり、機動性が求められるなかで本店からの営業活動用資金の供給を仰ぐ状況にあり、困難が生じていた。またリスキーな商品群取り扱いの蹉跌が社内全体に及ぶのを避けたいという意図もあった。そこで棉花部を分離独立させようという

表１　大正末期の三井物産重役陣

| 職位 | 氏名 | 出身校（卒年） | 備考 |
|---|---|---|---|
| 代表取締役社長 | 三井守之助 | 横浜商業(明 23 年度) | 三井同族 |
| 代表取締役 | 三井源右衛門 | | 三井同族 |
| 常務取締役 | 安川雄之助 | 大阪高商（明 22） | |
| 同 | 武村貞一郎 | 一橋（明 26） | |
| 同 | 南條　金雄 | 一橋（明 25） | |
| 同 | 小林　正直 | 同志社（明 26） | |
| 同 | 川村貞次郎 | 一橋・主計（明 24） | |
| 取締役 | 三井　高精 | 英国バーミンガム大 | 三井同族 |
| 同 | 福井菊三郎 | 一橋（明 16） | |
| 同 | 藤瀬政次郎 | 一橋（明 18） | |
| 同 | 瀬古孝之助 | 大阪高商（明 26） | |
| 同 | 田中　文蔵 | 中央大（明 24） | |
| 同 | 平田篤次郎 | 慶應義塾（明 26） | |
| 同 | 林　徳太郎 | 一橋（明 25） | |
| 同 | 児玉　一造 | 滋賀県立商業（明 33） | |
| 監査役 | 中丸　一平 | 東京帝大法科中退（明 29） | |
| 同 | 加地　利夫 | 一橋（明 26） | |
| 同 | 友野　欽一 | 大阪高商（明 27） | |
| 同 | 三井　弁蔵 | 慶應義塾普通部･学習院中等科を経て英国バーミンガム商大中退（明 45） | 三井同族 |
| 同 | 北村　七郎 | 一橋（明 18） | |

（資料）職位と氏名は三井物産株式会社「第三十三回事業報告書」大正 15 年度上期（三井文庫所蔵史料、物産 615-22）pp.84-85 より抜粋。
出身校は「店別使用人録（1916 年）」（豪州国立公文書館シドニー分館（NAA）所蔵史料）、各校学校一覧、『人事興信録』各年版に拠る。
三井高精の出身校は安藤徳器『財界不連続線』（育生社，1938 年）p.7 による。

議論が起こり、東洋棉花として独立したのである。[15]

表2は、その独立から六年後（表1と同時期）の東洋棉花の重役をみたものである。本体の三井物産では一橋系が確固たる学閥を形成するなかで、安川雄之助の大阪高商が食い込みを図っていたことを指摘したが、表2でもまったく同じ構図が指摘できそうである。ここでも本体の三井物産との兼任重役を含んで一橋系八人が名を連ねる一方、安川雄之助の大阪高商が三人、名を連ねており、表1とまったく同数である。

## （2） 大倉組・大倉商事

### ①創業

大倉組[16]は三井物産より三年前の一八七三（明治六）年に大倉喜八郎によって東京に設けられた。大倉はその前年四月に通訳として手島鋏次郎を引き連れ、欧米に視察の旅に出ていたが、[17]ロンドンやパリに滞在した際、政府の岩倉使節団一行もちょうど欧州に滞在しており、大倉は大久保利通、木戸孝允、伊藤博文などの政府首脳と面会する機会を得た。大倉はこの時に得た政府要人とのコネクションを生かし、帰国後、政府各省（特に陸軍）に物品を納入する商権を獲得するが、その業務を遂行するように設けられたのがこの大倉組である。開業翌年の七四年には、いち早くロンドンに横山孫一郎を派遣して支店を開設している。

横山は上野国（群馬県）邑楽郡川俣村の出身で、土木建築業に従事していた父に連れられ一三歳の時に初めて横浜に出向き、それ以後横浜で英語を学んだ人物である。明治初年に横山はその英語力を買われ、豪商小野組の子弟が海外留学する際、それに随行することになった。そしてスイスに滞在した折、渡欧中の大倉喜八郎も同地に滞在していたのに出会い、二人は意気投合して帰国後横山は大倉の事業に参画することになる。この

表２　大正末期の東洋棉花重役陣

| 職位 | 氏名 | 出身校（卒年） | 備考 |
|---|---|---|---|
| 取締役会長 | 藤瀬政次郎 | 一橋（明 18） | |
| 専務取締役 | 児玉　一造 | 滋賀県立商業（明 33） | |
| 常務取締役 | 山崎　一保 | 一橋（明 37） | |
| 取締役 | 永田　仁助 | | 浪速銀行頭取 |
| 同 | 安川雄之助 | 大阪高商（明 22） | |
| 同 | 武村貞一郎 | 一橋（明 26） | |
| 同 | 武内　尚一 | 一橋（明 40） | |
| 同 | 大谷　恭助 | 大阪高商（明 31） | |
| 同 | 芝本善次郎 | 大阪高商（明 36） | |
| 同 | 権野　健三 | 同志社（明 35） | |
| 同 | 塚田　公太 | 一橋（明 40） | |
| 同 | 島　　専吉 | 一橋（明 39） | |
| 監査役 | 廣岡　恵三 | | 鹿島銀行頭取 |
| 同 | 福井菊三郎 | 一橋（明 16） | |
| 同 | 北村　七郎 | 一橋（明 18） | |
| 同 | 平田篤次郎 | 慶應義塾（明 26） | |
| 同 | 井上　鹿三 | 小学校か | |
| 同 | 井出　千次 | 長崎中学（明 29） | |

（資料）「（東洋棉花）第拾参回営業報告書」大正 15 年上半期（大正 14 年 11 月 1 日～15 年 4 月 30 日）。
出身校は「店別使用人録（1916 年）」（豪州国立公文書館シドニー分館（NAA）所蔵史料）、各校学校一覧、『人事興信録』各年版に拠る。
備考欄は東棉四十年史編纂委員会『東棉四十年史』（東洋棉花株式会社、1960 年）pp.77−78 による。

ような経緯で、横山はロンドンに派遣されることになったものである。

一八七五年の日朝間の武力衝突である江華島事件を経て、翌年には朝鮮が開国したが、朝鮮貿易に従事しようという日本人はあまり現れなかった。明治政府で独裁体制を築きつつあった大久保利通は大倉喜八郎を呼び出し、大倉組が率先して朝鮮貿易にあたるよう要請した。これに応じて大倉は手代の富田重五郎と鈴木真太郎を朝鮮釜山に派遣して支店を開設した。この富田、鈴木の経歴は明らかではないものの、大倉喜八郎が幕末に郷里の越後新発田を出て江戸で商売の修業をした後、独立して乾物商や鉄砲店を開いていたから、それらの事業で大倉の配下として勤務していた人物ではないかと想像される。だが大倉組創業期でもっとも大倉を支えたのは通訳として大倉に随行して渡欧した手島鎌次郎であったと思われる。三井物産社長益田孝の一八七七年中の手記には、大倉組手島の名前が何度か登場する。[18] いずれも陸軍への絨の納入を三井物産と大倉組の共同でやった時のことである。手島は大倉組の副頭取として、永らく大倉喜八郎を支えたとみられる。

大倉組はその後も八三年八月に赤羽定教を駐在員として上海支店を出しており、八七年頃には天津にも支店を出していたといわれているが、天津については駐在員の名前を含めて不明な点が多い。これらの在清国支店はごく短期のうちに閉鎖されたようである。

ここまで出てきた大倉を支えた手島鎌次郎、海外支店の駐在員である横山孫一郎、富田重五郎、鈴木真太郎、赤羽定教らはいずれも『慶應義塾入社帳』[19] に名前がないから、彼らは慶應義塾の出身者ではないようである。一方、一橋系の商法講習所の初期の出身者で大倉組に入った者については、七七年一月に同所を中退した桐生孫聡が翌年に大倉組に入り簿記方に配属されており、また八〇年五月に同所を中退した高橋邦三は八五年に大倉組のロンドン支店に配属となっている。前者の桐生はまもなくして大倉組を辞したようであり、後者の

高橋は九二年にロンドン支店長になったが、九五年には病気のため辞職している。[20] 一橋系の初期の出身者で大倉組に入ったのはこの両名だけであり、その点は三井物産とは対照的といえよう。

### ②高島小金治の入社

大倉喜八郎は大倉組の開業と並行して、政府首脳との間に築いたコネクションに基づき洋服裁縫店、土木建築業、製茶貿易業など多角的に事業を拡げていたが、明治一〇年代末に向けて、土木建築業への傾斜を深めていった。一八八六（明治一九）年末起工の佐世保軍港建設工事を大倉組と大阪の藤田組に請け負わせたことを契機に、海軍省は大倉と藤田に土木建築部門の合併を勧めた。両組はこれを受け入れ、八七年四月には日本土木会社が誕生した。官庁から依頼（御用商売系）の貿易事業についても翌月、藤田組と共同で内外用達会社を設けている。これをもって大倉組は消滅したわけではない。非・御用商売系の事業は大倉組の事業として残している。だが日本土木会社、内外用達会社とも長続きせず解散する。九三年には大倉は日本土木会社の業務を継承して大倉土木組を設立し、内外用達会社の業務を継承して大倉組商会に吸収して合名会社大倉組と改称している。このように大倉が藤田組と日本土木会社、内外用達会社を設けた少し後の時期と思われるが、後に大倉組の副頭取に抜擢される高島小金治が大倉組入りしている。

高島は東京出身で幼少期から学業に秀で、七九年に一九歳で慶應義塾を卒業すると直ちに同塾の講師となった。その三年後には政界入りするとともに新聞刊行を企画したという。自由民権運動が高まりをみせた時期のことであり、彼は地方遊説に精を出したようだが、当局からの圧力に嫌気がさし、八五年には政治運動からは身を引きアメリカ渡航を決意した。高島はその渡米の船中にて、大倉喜八郎と偶然知り合うことになる。船中

で意気投合し、将来的に高島の大倉入りの口約束をするほどであったという。この点は、スイスで大倉喜八郎と出会って意気投合し、大倉組ロンドン支店を任された横山孫一郎と類似するところがある。高島のアメリカ滞在は三年に及び、アメリカの実業界の状況をつぶさに視察・調査した後、帰国後は幾ばくもせぬうちに約束通り大倉組に入った。彼はまもなくして取締役に抜擢されている。大倉組の貿易事業の発展は彼の功績によるところが大きいといわれている。[21] 一八九四年九月刊行の『日本全国諸会社役員録』には大倉組の重役が列挙されているが、[22] 高島小金治は大倉組創業期以来の重役である木村静幽に次ぐ四番目の序列（頭取大倉喜八郎、副頭取手島鋏次郎がツートップ）で、同じく創業期来の重役大倉周三より上位に書かれている。同役員録は大倉組の各支店・出張所の支配人・主任の氏名も列挙しているが、そこでは商法講習所出身でロンドン支店に派遣されていた高橋邦三が同店支配人に昇格しており、また同年に一橋を卒業したばかりの山田馬次郎がいきなり豊橋出張所主任となっているのが確認できる。[23] 横浜出張所に柴田虎太郎という慶應義塾を中退したとみられる人物が配属されている以外、慶應出身者は確認できない。[24]

創業期から大倉喜八郎を支えた副頭取の手島鋏次郎は、九七年三月に他界した。高島小金治が九七年に副頭取に就任したとされているのは、手島の他界を受けてのことであったと考えられる。また高島は、明治末には慶應義塾の卒業生中から選ばれる評議員になっている。[25]

### ③明治末期から大正期の状況

事務方部門で高島の貢献が大きいとするならば、土木建築業に軸足を移しつつあった大倉の技術部門での功労者は大倉粂馬と門野重九郎であろう。

大倉粂馬はもとは伊藤姓であり、一八六八（明治元）年に伊予西条に生まれた。八八年に東京帝大工科・土木工学科を首席で卒業し、まもなくして大倉組に招かれた。在学中から大倉喜八郎に目をつけられ、大倉家に婿入りして大倉姓になった。大倉組の土木建築部門で大倉喜八郎を支えたのは、まさに大倉粂馬であったろう。[26] 粂馬はまもなくして取締役に就いている。彼の実弟伊藤琢磨も東京帝大の法科出身で、この琢磨も大倉組入りして、後には監査役となる。

門野重九郎は幕末の一八六七（慶応三）年に志摩鳥羽に生まれたが、兄の幾之進が慶應義塾に学んでいたこともあって同塾に入った。同塾を八四年に卒業したが、さらに工部大学校、東京帝大工科・土木工学科を九一年に卒業し、さらに渡米してペンシルバニア鉄道等に入って鉄道業関係の実務を習得し、四年後に帰国した。帰国後は山陽鉄道に入って新線工事長となったが、二年後の九七年に大倉組に招かれてロンドン支店長となり、鉄道用品・機械・鉄製品の購入にあたったという。ロンドン滞在は九年に及び、一九〇七年に帰国している。[27]

大倉の諸事業は一九一一年に資本金一〇〇〇万円の株式会社大倉組として改組され、合名会社大倉組から分離される。翌一二年の大倉組重役は表3の左側に示されているが、相変わらず高島小金治が大倉喜八郎に次ぐ位置にいて、また技術者として大倉粂馬と門野重九郎がそれに次ぐ位置にいる。門野の次にいる大倉喜七郎は喜八郎の実子であり、さらにその次の大倉発身（はつみ）は、大倉粂馬同様に大倉家に娘婿として入ったものである。[28] 重役陣のうち実に四名が大倉家親族で固められていたということになる。出身校で複数人いるところをみると、東京帝大が四名、慶應義塾が二名だが、東京帝大出身の門野重九郎は上述の通り慶應義塾出身でもあるから、高島小金治を先頭に慶應も食い込みを図っていたといえなくもない。[29]

表３　大倉組明治末期および大倉商事独立後の重役陣

| 1912（明治 45）年 | | |
|---|---|---|
| 役職 | 名前 | 出身校 |
| 取締役頭取 | 大倉喜八郎 | |
| 取締役 | 高島小金治 | |
| 〃 | 大倉　粂馬 | |
| 〃 | 門野重九郎 | |
| 〃 | 大倉喜七郎 | |
| 〃 | 大倉　発身 | 東京帝大・史学科（明 33） |
| 〃 | 高谷　鹿二 | 一橋（卒年不詳） |
| 監査役 | 田中　豊輔 | 東京帝大・建築学（明 19） |
| 〃 | 伊藤　琢磨 | |
| 〃 | 野田　寛治 | 慶應義塾・理財（明 28） |

| 独立後：1918（大正 7）年 | | |
|---|---|---|
| 役職 | 名前 | 出身校 |
| 取締役会長 | 大倉喜八郎 | |
| 常務取締役 | 山田馬次郎 | 一橋（明 27） |
| 取締役 | 門野重九郎 | 慶應義塾・本科（明 17）、東京帝大･土木工学(明 24) |
| 〃 | 大倉　粂馬 | 東京帝大･土木工学(明 21) |
| 〃 | 玉木誠次郎 | 慶應義塾・理財（明 29） |
| 〃 | 大倉喜七郎 | 英国ケンブリッジ大 |
| 監査役 | 伊藤　琢磨 | 東京帝大・法科（明 30） |
| 〃 | 高島小金治 | 慶應義塾（明治 12） |
| 〃 | 清水雄次郎 | 慶應義塾（明 36）中退か |

（資料）左側は水下恭一編『京浜銀行会社職員録』（興業通信社、1912 年）pp.344–345 から抜粋、右側は東京興信所編『銀行会社要録』23 版（東京興信所、1919 年）p.153 から抜粋、出身校は学校一覧、卒業生名簿類による。

大倉組は第一次世界大戦勃発後の好景気のなか、一九一七（大正六）年には株式会社大倉組から鉱山部門を分離して大倉鉱業株式会社に、また土木部門を分離して大倉土木株式会社とし、残された商事部門は翌一八年に大倉商事株式会社と改称した。表3の右側には改称の翌年の大倉商事の重役を示したが、上述の一橋卒業後に豊橋出張所主任を任され、その後ニューヨーク支店で鉄道用品等の買付けで活躍した山田馬次郎[30]が常務になっているほか、慶應義塾出身でシドニー支店を任された玉木誠次郎も取締役に昇進しているのがわかる。大倉商事になってからの重役陣では、慶應義塾出身者がやや優勢であったといってよいであろう。一九二六（大正一五）年刊行の『現代紳士録――出身学校別――』には大倉商事の社員が五一名出てくるが、そのうち慶應義塾が二〇名で最多である。これに次ぐのは一橋の九名、早稲田の七名であるから、大正期後半の大倉組、大倉商事の事務系職員では慶應閥が優位であったとみられる。

### （3）三菱合資会社営業部・三菱商事

#### ①三菱の売炭組織としての出発

明治初期に土佐出身の岩崎弥太郎が土佐藩の海運事業を継承して成立した三菱は、明治政府からの保護を受け、明治一〇年代前半には海運業界で覇を唱えるに至ったが、これに対して渋沢栄一や益田孝らが反発し、一八八二（明治一五）年に共同運輸会社が設けられた。三菱と共同運輸間の競争は熾烈を極め、ついには政府が調停に入って両社合併となり、八五年に設立されたのが日本郵船会社である。弥太郎はそれまでに胃がんを患い、日本郵船成立の直前には他界していたが、弥太郎亡き後は弥太郎の弟弥之助に率いられて三菱はいったん海運業から撤退し、鉱山業や造船業に転換していき、その後も多角化が図られていく。そして九三年末に改組

して成立したのが三菱合資会社である。この合資会社は銅山経営も行ったが、中心は高島、鯰田、新入などの炭鉱経営であり、そこで採れた石炭販売部門として九六年には合資会社内に売炭部が設置された。これは九九年には営業部と改称され、三菱以外の炭鉱の石炭（社外炭）も扱うようになる。これが後の一九一八（大正七）年に独立して三菱商事となるものである。

三菱合資が石炭の輸出市場としたのは中国（清）であった。[31] まず一八九三（明治二六）年に上海・香港での売炭を日本郵船に委託したが、翌九四年には上海在留の英商トリップを代理店とし、上海での売炭を委託した。九六年にはゼフリースを代理店とし、香港での売炭を任せた。これに伴い日本郵船との契約は解消された。芝罘では九五年にファルガーソン商会に売炭を委託したが、販売不振のため九七年に送炭を中止している。九八年には東肥洋行と契約して漢口での売炭を同洋行に委託した。東肥洋行は日清貿易研究所（東亜同文書院の前身）に学んだ八名の熊本県の出身者らが設けた商社で、熊本と漢口に拠点を置いていた。[32] このように中国市場での売炭については、当初は現地に進出していた西洋商や日本商社に委託していた。

当初、三菱は筑豊炭を中国向けに送っていたが、日本へ帰る船舶に積荷がなく無駄が生じていた。だが官営八幡製鉄所が中国大冶鉄山の鉄鉱石購買契約を結んだのを契機に、三菱は一九〇〇年に官営八幡製鉄所と大冶の鉄鉱石を輸送する契約を結んだ（鉄鉱石は漢口を積出地とした）。これに応じて一九〇二年には門司支店が漢口に出張所を開設している。〇六年には自前の上海・香港支店を開設し、漢口も本社直轄とした。従来の代理店は廃し、代理店に流出していた利潤を三菱が自ら収得する仕組みに変更されていく。また〇九年に北京に出張員が派遣されていたのを、翌一〇年には出張所に格上げしている。北京出張所開設の目的は、三菱合資造船部の製造する軍艦を清国に売り込むためであったという。[33] このように三菱の海外業務は当初代理店方式で

あったが、一九〇〇年代に入ると自前の店舗主義に切り換えられていったのである。さらに一九一〇年には社外品雑貨取引にも参入している。シンガポールには翌一一年に現地のボルネオ・カンパニーを代理店とし、主に社炭販売業務にあたらせたが、一七（大正六）年になって同地に出張所を設置している。

欧米市場との取引も早くから始められていたが、それらは少量でしかも当初はアジア市場同様に代理店委託方式がとられていた。だが一九一四（大正三）年に第一次世界大戦が勃発し、ややタイムラグを置いて日本に好景気が到来するなか、三菱合資は代理店方式から自前の店舗開設に舵を切り、一五年にロンドン支店、一六年にはニューヨークに出張所を設けたが、同所は一八年に支店に昇格している。ただしこのロンドン、ニューヨーク両支店はこの時点では合資会社直轄であり、これらが独立後の三菱商事移管となるのは二一年である。(34)

### ②商社部門の人材形成

三菱合資会社の成立後、三菱では統括本部たる合資会社で社員を採用し、そこから鉱業部・営業部・銀行部などの傘下部署に人材を送り込む人事体制をとっていた。売炭部設置時から営業部と改称された時も、そのトップである主任、部長の職には瓜生震(35)が就いていた。瓜生震は越前出身で、幕末期に長崎に遊学して外国語の才能を磨き、坂本龍馬の海援隊で外国人との交渉にあたった異色の経歴をもつ。維新後は明治政府の工部省鉄道寮に入り、さらに一八七二（明治五）年に米欧に派遣された岩倉具視を特使とする、いわゆる岩倉使節団に随行した。使節団が帰国した後も瓜生は三年間海外に留まり、先進諸国の鉄道事業を調査した。帰国後は再び鉄道寮で勤務したが、七七年に後藤象二郎の経営による高島炭鉱に転じ、売炭及び運輸主任となった。高島炭鉱はその後、後藤の手を離れ岩崎弥太郎の経営となったが、瓜生はこれに伴いそのまま三菱に入り、長崎支

表４　明治期三菱のアジア諸店の日本人トップ

| 年 | 漢口 | 上海 | 香港 | 北京（出張所） |
|---|---|---|---|---|
| 1902 | 松木鼎三郎 | | | |
| 1903 | | 堤　　長述 | | |
| 1904 | | | 田原　　豊 | |
| 1905 | | 田原　　豊 | | |
| 1906 | 三宅川百太郎 | | 松木鼎三郎 | |
| 1907 | | | | |
| 1908 | | 松木鼎三郎 | 大石　広吉 | |
| 1909 | | 三谷　一二 | | |
| 1910 | | | | 三宅川百太郎 |
| 1911 | | | 渋谷米太郎 | |
| 1912 | 三宅川百太郎（兼任） | | | |

（資料）三菱社誌刊行会編『三菱社誌』第 20 巻、第 21 巻、第 22 巻（東京大学出版会、1980 年）により作成。
（注）網掛けを付した人物は一橋出身。何も付していない人物は東京帝大法科出身。
これらは両校の学校一覧に依拠した。

店長や売炭部主任、営業部長を務めた。瓜生は慶應義塾や帝大の出身者ではなく、三菱での学閥形成に特に関係したという印象は薄い。

瓜生が営業部長に就いていた頃から三菱合資は中国への石炭販売を開始し、取扱品も石炭以外に多様化していくことになるが、表４は三菱合資の海外展開初期の在中国諸店の日本人トップを示したものである。上述の通り上海・香港・漢口での石炭販売で、三菱は自前の店舗を設置するまでは外商や内商を代理店としていたが、自前の店を構える前でも三菱は自社社員を駐在させていた。自前の店舗設置後は自社社員を支店長とするが、代理店駐在の社員と自前の店舗設置後の支店長を総称して「日本人トップ」という表現をとっている。表４で網掛けを付した三宅川百太郎と三谷一二は一橋出身で、この二人以外はすべて東京帝大（法科）の出身である。同表からは、合資会社の初期の中国展開時には、東京帝大出身の松木鼎三

郎が漢口→香港→上海、同じく東京帝大出身の田原豊が香港→上海、一橋出身の三宅川百太郎が漢口→北京→漢口・上海（両店兼任）という具合に各店を転々としていたことが知られる。

三菱商事独立後の役員の多くは、明治後期の中国市場展開時の海外支店長経験者が就任していくことになるが[36]、当初は東京帝大出身者がこれらの海外諸店のトップを任されていたところに、一橋出身の三宅川百太郎が先陣を切る形で食い込みを図っていったことが読みとれよう。三宅川百太郎は一八六九（明治二）年六月に伊予（愛媛県）今治に生まれた人物で、九二年に一橋を卒業している。一年志願兵を経て翌年に三菱に入り、最初は三菱銀行の前身である第百十九銀行に配属となった。彼の入社時、三菱では一橋出身者の初任給は二〇円であったが、彼はこれに憤慨して三〇円を要求し、初任給を二五円に引き上げてもらったという逸話を持つ。銀行時代には三菱合資支配人の荘田平五郎にかわいがられたというが、一九〇一年には三菱製紙の前身高砂製紙所の副支配人に転じた。その後はすでに見たように、三菱の在中国支店を転々とする。

表5は一九一八年の三菱商事独立時の同社役員と幹部（部長・支店長）である。表4に名のあった大石広吉（東京帝大出身）が常務、一橋系の江口定條・三宅川百太郎・三谷一二が取締役に就いていたことが確認できる。役員層でこの四名と岩崎家同族を除いた植松京一（植松京とも称した）・串田万蔵・青木菊雄の三名は、いずれも三菱では銀行部門を歩んできた人々である[37]。表4で明治末に香港支店長であった渋谷米太郎（東京帝大出身）は、表5では商事会社金属部長であるが、翌一九年には商事の常務に抜擢される。また三宅川百太郎は二二年に三菱商事のトップである取締役会長に就任する[38]。表5の部長・支店長クラスにも目を転じると、東京帝大（いずれも法科）出身者が多数を占めるなか、上海・漢口の両店は一橋がおさえる等、このクラスでも帝大閥に一橋閥が食い込みつつあったことが知られる。

表５　三菱商事発足時の首脳陣（1918 年）

| | 職位 | 名前 | 出身校 |
|---|---|---|---|
| 役員 | 取締役会長 | 岩崎小弥太 | 帝大中退、英ケンブリッジ大 |
| | 常務取締役（兼） | 大石　広吉 | 東京帝大（明 31） |
| | 取締役 | 江口　定條 | 一橋（明 20） |
| | 〃 | 三宅川百太郎 | 一橋（明 25） |
| | 〃 | 植松　京一 | 米国留学、米国で就業経験 |
| | 〃 | 三谷　一二 | 一橋（明 29） |
| | 監査役 | 串田　万蔵 | 米ペンシルバニア大 |
| | 〃 | 青木　菊雄 | 東京帝大（明 25） |
| 部長 | 総務部長 | 原田芳太郎 | 東京帝大（明 25） |
| | 石炭部長　事務取扱（兼） | 大石　広吉 | 〈上記〉 |
| | 金属部長 | 渋谷米太郎 | 東京帝大（明 36） |
| | 船舶部長 | 坂本　正治 | 商船学校（明 35） |
| 支店長 | 大阪支店長兼神戸支店長 | 加藤　恭平 | 東京帝大（明 38） |
| | 若松支店長兼門司支店長 | 佐藤梅太郎 | 東京帝大（明 39） |
| | 長崎支店長兼唐津支店長 | 近藤　千吉 | 一橋（明 25） |
| | 小樽支店長 | 田中丸勘吉 | 東京帝大（明 40） |
| | 東京支店長 | 中野　忠彦 | |
| | 名古屋支店長 | 高口　庄司 | 同志社普通学校（明 27） |
| | 上海支店長 | 永嶺　承受 | 一橋（明 34） |
| | 漢口支店長 | 市吉　徹夫 | 早稲田大・英語政治科（明 37） |
| | 香港支店長 | 河手　捨二 | 一橋（明 32） |

（資料）田中完三編『立業貿易録』（三菱商事、1958 年）p.3。出身校は各校の学校一覧、卒業生名簿類による。植松京一（京ともいう）の出身校（経歴）は渡辺慎治編『天才乎人才乎』（東京堂、1908 年）pp.291−293、串田万蔵の出身校は世界公論社編『進境の人物』（世界公論社、1917 年）p.137 による。

（注）支店長の箇所にロンドン・ニューヨークがないのは、両店がこの時はまだ合資会社直轄だったことによる。

表６　三菱財閥分系会社社員の出身校（単位：人）

| | 掲載数 | 一橋 | 東京帝大 | 慶應義塾 |
|---|---|---|---|---|
| 三菱商事 | 120 | 29 | 19 | 19 |
| 三菱銀行 | 100 | 16 | 22 | 27 |
| 三菱造船 | 101 | 6 | 38<br>（工 29　理 3　法 6） | 7 |
| 三菱鉱業 | 43 | 4 | 14<br>（工 8 理 2 法 3 他 1） | 6 |

（資料）日本秘密探偵社編『現代紳士録（出身学校別）』（日本秘密探偵社、1926 年）。
（注）三菱造船で東京帝大に次ぐのは早稲田大 11 名（理工 5、商 4、専門部政経 2）である。

一九二六（大正一五）年の三菱商事の役員層は、三宅川は取締役会長のままトップの位置にあり、常務が高橋練逸、山岸慶之助、加藤恭平、佐藤梅太郎という顔ぶれである。[39] これら四名はいずれも表5の役員の箇所には名がない（加藤は表5では大阪・神戸の支店長）が、高橋・山岸は一橋、加藤・佐藤が東京帝大（法科）出身である。同年刊行の『現代紳士録――出身学校別――』には三菱商事の社員が一二〇名出てくるが（表6）、その出身校で多いところをあげると、一橋が二九名、東京帝大・慶應義塾がそれぞれ一九名であり、その下は神戸高商が八名である。大正末期の三菱商事では、東京帝大出身者も一大勢力ではあったものの、一橋出身者がそれを凌駕する閥を形成していたといえよう。ただ、同じ『現代紳士録――出身学校別――』には三菱銀行の社員が一〇〇名載っており、出身校で多いところは慶應義塾二七名、東京帝大二二名、一橋一六名であるから、三菱合資でいったん採用された後、一橋出身者は商事会社に配属になる可能性が他校出身者より高かったということになるのだろう。

## （4） 日本綿花

明治期半ばの日本の綿糸紡績業は急激な発展期を迎えるが、その原料綿花として外国産への需要が高まった。それまでにすでに綿花輸入あたっていた日本の商社としては、三井物産と内外綿があったが、それだけでは足らず、関西の摂津・平野・尼崎・天満の四紡績会社が中心となり、関西財界の大立者二五名をもって一八九二（明治二五）年一一月に大阪で設けられたのが日本綿花（以下、日綿）である。社長は元農商務書記官で、外務書記官であった佐野常樹（佐野常民の養子）であり、取締役・監査役などの役員には竹尾治右衛門（一〇代目）、池田仁左衛門ら名だたる大阪商人が就いた。

同社の社史『日綿七〇年史』巻末の付録欄には「役員異動一覧表」が載っているが、それによると、同社の役員層は天下り的な初代社長佐野常樹を除けば、当初上述の大阪商人たちが就いていた。彼らは概して江戸時代以来の系譜を有する商人たちで、高等教育を受けた人々ではない。そのようななか、学卒社員として非常な勢いで昇進を重ねていくのが喜多又蔵である。

日綿は開業以来、まず外国綿花の供給地をインドと中国（清）などに求め、ボンベイに光吉元次郎を派遣して駐在させ、現地の英商ガダム商会との連絡にあたらせ、上海には山下和助を派遣して駐在させ綿花の取引にあたらせた（両地とも支店は設置していない）。日綿は次なる外国綿花をアメリカ産に求め、ボンベイ駐在員の光吉元次郎を一八九六（明治二九）年七月に渡米させた。初期段階のインド、アメリカでの商権開拓に貢献した光吉元次郎は、慶應義塾を一八九一年に卒業している。光吉が日綿に雇い入れられたのは彼が佐賀出身であり、社長の佐野常樹が佐賀出身の政治家佐野常民の養子であったことによる肥前閥との関係が影響していた

と推測される。[40] そして光吉の後任としてボンベイに派遣されたのが、喜多又蔵であった。

喜多は大阪商業学校を一八九四年に卒業した人物で、ボンベイではガダム商会とのインド綿取引の改善に努力し、本社に何度も有益な意見を進言したという。一九〇〇（明治三三）年に帰国した後は外国課に配属となり、翌年一月には数え年わずか二五歳で、当時支配人代理の要職であった上席掛長に抜擢された。この時期、日綿では原綿輸入のみならず、綿糸輸出を模索し始めており、喜多は中国市場への展開を役員層に進言した。そして〇三年に日綿初の海外支店として上海支店を開設した。この時、支店長に就いたのは大阪商業で喜多の二年後輩（九六年卒）の小笠原菊次郎であった。[41] 社史ではこの時期以後アメリカでの商権開拓のために龍田森吉、安井豊太郎、今村権九郎、中村利三郎、山川萬吉らが派遣されたことが記されているが、龍田以外は全て大阪商業学校の出身である。

喜多又蔵は一九一〇年には常務に就き、一七（大正六）年には数え年四一歳で社長に上り詰める。[42] 表7は大正末の日綿の重役陣を列挙したものだが、喜多を筆頭に見事に大阪商業（この時点では大阪高商）出身者が並んでいる。一九二六年刊行の『現代紳士録（出身学校別）』には日綿社員五五名が載っているが、大阪高商出身者が実に二五名を占め、山口高商六名、一橋と神戸高商がそれぞれ五名であり、大きな開きがある。明治期後半以降の日綿では大阪商業（大阪高商）閥が形成されていたとみなしうる。日綿自体が先述の通り、大阪財界をあげて設立されたという事情もあり、学卒社員としては地元の大阪商業学校から意識的に多くその卒業生を採用したという面もあろうが、学閥形成に際しては喜多又蔵が入社後、重役層からの期待に応えて社内で躍進を遂げていくなかで、要職に大阪商業の後輩を指名したことが大きく影響したと考えられる。

表７　日本綿花重役陣（大正末期）

| 職位 | 氏名 | 出身校（卒年） |
|---|---|---|
| 取締役社長 | 喜多　又蔵 | 大阪高商（明 27） |
| 取締役副社長 | 山田　　穆（あつし） | 第一高等学校中退後、米国留学 |
| 取締役 | 志方　貞三 | 大阪高商（明 45） |
| 同 | 大岡破挫魔 | 大阪高商（明 27） |
| 同 | 中村利三郎 | 大阪高商・甲種科（明 41） |
| 同 | 楠本吉次郎 | 一橋（明 37） |
| 同 | 安井豊太郎 | 大阪高商（明 38） |
| 同 | 山川　萬吉 | 大阪高商（明 37） |
| 同 | 村上　貞造 | 大阪高商（明 28） |
| 監査役 | 南郷　三郎 | 一橋（明 33） |
| 同 | 竹尾治右衛門 | 大阪高商（明 32） |
| 同 | 中村錠太郎 | |

（資料）日本綿花第 67 期営業報告書（大正 14 年 10 月～15 年 3 月）より抜粋。
出身校は各校の学校一覧による。山田穆については『人事興信録』第 4 版による。

## （5）古河商事

大正期の大戦景気のなか多くの財閥の営業部門が独立して商社となり、さらに総合化路線をとったが、一九二〇（大正九）年の反動恐慌のあおりを受けて破綻するところが続出する。その代表例としてしばしばあげられる古河商事[43]についてみておこう。

古河の銅山事業を起こした古河市兵衛は、幕末から明治初期にかけて豪商三井に比肩するほどの勢いを示した豪商小野組に勤務し、生糸取引などで成果をあげ番頭格にまで昇進していた。一八七四（明治七）年に小野組が破綻するに及び、職を失った市兵衛は鉱山経営に着眼し、かつて小野組が経営していた越後の草倉鉱山の経営を皮切りに諸鉱山の稼行に次々と関与する。その中で大当たりしたのが七七年に取得した足尾銅山であった。古河は銀山や炭鉱にも手を拡げたが、銅山が中心

であった。そして古河ではこれらの諸事業の統括本部として東京丸の内に一九〇三（明治三六）年に古河鉱業事務所を設けたが、この時はまだ古河家の個人事業であった。そして同年、古河市兵衛は七二年の生涯を終えた。〇五年には会社組織に改め古河鉱業会社としたが、この時の重役は古河潤吉、古河虎之助、木村長七、原敬の四名であった。

古河潤吉は外交官、政治家として著名な陸奥宗光の次男である。古河市兵衛が小野組勤務時にすでに高級官吏であった陸奥と接点があり、市兵衛に惚れ込んだ陸奥が次男を古河家に養子に出し、市兵衛はこの潤吉を古河家の養嗣子としたものである。一方、古河虎之助は市兵衛の実子である。虎之助は市兵衛が晩年にもうけた子で、慶應義塾普通部を出た後、渡米してニューヨークのコロンビア大学で学んだ。慶應義塾時代には福沢諭吉の片腕小幡篤次郎からも薫陶を受けたというが、慶應義塾への思い入れは強かったようで、大正後期にはその評議員となっている。[44] 木村長七は小野組に勤務していた人物で、市兵衛の部下であった。また原敬は後の平民宰相で知られるが、彼はもともと陸奥宗光の秘書をしていたことが縁で、古河鉱業の重役陣に入ったという。[45]

古河家に入った潤吉は市兵衛亡き後、古河家の二代目として事業を率いようとしていたが、その矢先〇五年末に若くして亡くなってしまう。三代目には市兵衛の実子虎之助が就いた。そしてこの虎之助がトップの時期、一九一一年に古河鉱業は組織改変され古河合名会社と改称した。

表8の左側は、この組織改変からしばらくたった一九一三（大正二）年の古河合名の部課長クラスを含んだ首脳部の一覧である。小野組時代から古河市兵衛の部下で、市兵衛が独立した後も彼を支えた木村長七が古河虎之助に次ぐ地位にあり、また鉱業事業で欠かせない技術者のトップである近藤陸三郎も木村に次ぐ地位であ

## 表８　大正初期の古河合名および独立時古河商事の首脳陣

| 古河合名会社 | | |
|---|---|---|
| 職位 | 氏名 | 出身校（卒年） |
| 社長 | 古河虎之助 | |
| 理事長 | 木村　長七 | 〈小野組時代から古河市兵衛の部下〉 |
| 理事 | 近藤陸三郎 | 工部大（東京帝大）・鉱山（明 13） |
| 同 | 岡崎　邦輔 | 米国ミシガン、ワシントンに留学 |
| 鉱務部長 | 近藤陸三郎 | 〈上記〉 |
| 営業部長 | 井上　公二 | |
| 庶務課長 | 昆田文二郎 | |
| 鉱務副部長 | 山口喜三郎 | |
| 会計課長 | 石井　政吉 | |
| 参事 | 蒲生　庄七 | |
| 技師 | 藤林　徳松 | 東京帝大・工科（明 28） |
| 同 | 松下　親業 | 工部大（東京帝大）・鉱山（明 13） |
| 同 | 浅野　幸作 | 東京帝大・工科（明 33） |
| 同 | 古庄鹿之助 | 東京帝大・工科（明 32） |
| 同 | 高橋　本枝 | 京都帝大・工科（明 34） |
| 同 | 山田復之助 | 東京帝大・工科（明 35） |
| 同 | 福地　信世 | 東京帝大・理科地質（明 33） |
| 同 | 長谷川恭平 | 東京帝大・工科（明 38） |
| 鉱務部常務係長 | 佐々木熊四郎 | |
| 営業部販売係長 | 菅　禮之助 | |
| 営業部電線課長 | 中川　末吉 | 早稲田、米国イェール大、慶應義塾・特（大 6） |
| 営業部調度係長 | 湯川　兼吉 | |
| 会計課計算係長 | 鈴木市之助 | 慶應義塾・理財（明 36）／コロンビア、イェール各大学 |
| 会計課出納係長 | 江澤六三郎 | |
| 庶務課文書課長 | 佐々木敏綱 | 東京帝大・法科（明 38） |
| 上海支店支店長 | 神津助太郎 | |
| 門司支店支店長 | 井上　定次 | |
| 大阪支店支店長 | 荻野元太郎 | |

| 古河商事 | | |
|---|---|---|
| 職位 | 氏名 | 出身校（卒年） |
| 社長 | 古河虎之助 | 慶應義塾普通部を経て（特・明 39）米国コロンビア大・採鉱冶金 |
| 専務 | 吉村萬治郎 | 慶應義塾・法律（明 41） |
| 常務兼第二部長 | 井上定次 | 慶應義塾・別科（明 26） |
| 常務兼第一部長 | 荻野元太郎 | 早稲田大・英語政治科（明 36） |
| 取締役 | 井上　公二 | 慶應義塾・特（明 32） |
| 同（大阪支店支店長兼） | 菅　禮之助 | 一橋（明 38） |
| 同 | 山口喜三郎 | 米国ジョンズポプキンス大 |
| 監査役 | 昆田文次郎 | 早稲田大・邦語法律科（明 18） |
| 同 | 石井　政吉 | 早稲田大・文科（明 28） |
| 第一部金物部長（外国課長兼） | 和田　恒助 | 神戸高商（明 42） |
| 同電線部長 | 小原　清次 | 一橋（明 41） |
| 同鉱石課長 | 鈴木　　元 | 一橋（明 39） |
| 第二部石炭課長（門司支店支店長兼） | 松葉谷良太郎 | 一橋（明 39） |
| 同船舶課長 | 野原幸太郎 | 一橋（明 39） |
| 同雑貨課長心得 | 兼本　興継 | 大倉商業・本科（明 38） |
| 同運輸課長（東京支店支店長兼） | 湯川　兼吉 | 一橋（明 31） |
| 経理課長兼調査課長 | 春日井佐吾一 | 慶應義塾・法律（明 40） |
| 上海支店支店長 | 神津助太郎 | 東亜同文書院・商務科（明 37） |
| 倫敦支店支店長 | 島田菊太郎 | 東亜同文書院・商務科（明 43） |
| 香港出張所主任 | 西田　善蔵 | 東亜同文書院・商務科（明 42） |
| 京城出張所主任 | 荒井　　憲 | 慶應義塾・理財（明 44） |
| 大連出張所主任 | 浅野　貞一 | 名古屋商業（明 38） |

（資料）左側：古河合名については興業通信社編『銀行会社職員録』2 版（興業通信社、1913 年）pp.598−599、右側：古河商事については商業興信所編『日本全国諸会社役員録』第 26 回（商業興信所、1918 年）上編 pp.199−200、出身校は各校学校一覧、卒業生名簿、『人事興信録』第 4 版による。古河虎之助の学歴は三田商業研究会編『慶應義塾出身名流列伝』（実業之世界社、1909 年）p.668、中川末吉の学歴は一部、松下伝吉『人的事業大系』第 8 巻（鉱砿業篇）（中外産業調査会、1940 年）p.250 による。

（注）左側の上海支店支店長は資料では「神崎」とされているが「神津」と修正した。

る。そしてこの近藤に次ぐのが営業部長の井上公二である。この営業部が後に独立して古河商事となるものであるが、第一次世界大戦前夜のこの時期、古河の営業部の取扱高は三菱合資営業部などと肩を並べる水準に達していた。[46] その営業部長の井上公二は慶應義塾で学んだが、一念発起して八五年末に渡米してサンフランシスコの大学で経済や商業について学び、八八年に帰国し、渋沢栄一の紹介を受けて古河に入ったという。[47] この井上の学歴は（表8の右側で）「慶應義塾・特（明治三二年）」となっているが、この「特」とは「特選」を意味する。慶應義塾では塾員中から推薦された一名の社頭によって選ばれるものを特選としていたが、[48] 井上公二は渡米時には慶應義塾を卒業していなかったものの、その後の古河での働きぶりなども評価され、一八九八（明治三一）年に特選とされたのであろう。慶應普通部を出た社長の古河虎之助も一九〇六（明治三九）年に特選となっているし、表8の下方に載っている営業部電線課長の中川末吉も一九一七（大正六）年に特選となっている。中川は早稲田大の前身東京専門学校を出た後、渡米してイェール大学でも学んでおり、おそらく慶應義塾には在籍していないと思われるが、そういう人物でも「特選」に選ばれていた。中川の妻は古河虎之助の養姉とのことで、中川は古河家一族に属したという。[49] 中川が慶應義塾の特選に選ばれたのは、慶應への思い入れが強かったと思われる古河虎之助が慶應義塾社頭に働きかけたものだったのではないかと想像される。そして古河合名の技術者は、上述の理事近藤陸三郎を筆頭に東京帝大工科出身者が並んでいる（高橋本枝のみ京都帝大）。この近藤こそ大正期に商社ブームが到来した時でも、「眼前の小利に惑わず、飽く迄も鉱業一本主義で邁進しなければならぬ」と主張して古河で商社部門の設立を許さなかった人物である。[50] だが近藤が一七年一一月に急死するや、古河では一気に商社独立に舵を切った。そして独立した古河商事の首脳部を示したものが表8の右側である。古河商事で社長の古河虎之助に次ぐ専務に就いたのは吉村萬治郎である。彼の妻は社長虎之助

の妹である。吉村は慶應義塾の法科を一九〇八年に出た後、ドイツのハレ大学とベルリン大学で学んだが、古河合名時代も副社長で代表社員であったり、古河石炭鉱業でも代表取締役に就くなど、古河財閥で重きをなした[51]。古河商事の社長から監査役までの役員層の出身校をみると、早稲田大出身が三人いるものの社長古河虎之助、吉村萬治郎、井上定次、井上公二など慶應義塾出身者が多くを占めていた。部課長・支店長レベルでは一橋がやや多いが、ここでも慶應出身者が二名いる。古河商事では慶應義塾が閥を形成していたといってよいだろうが、これはやはり明治末から大正期にかけて古河財閥を率いた古河虎之助によるところが大きいと考えられる。また上述の古河家親族の中川末吉や吉村萬治郎が古河財閥系企業の重役を務めたことは、大倉組のケースに類似しているといえよう。

## 二　三井物産における慶應義塾卒業生

本節では、ホワイトカラーにおける内部労働市場の形成と専門経営者の企業統治が進んだ昭和初期にかけて、三井物産内で慶應義塾卒業生がどのような昇進をたどったのかを他の学閥とも比較しながら検証していきたい。

日本における学卒の専門経営者による企業統治については森川英正が体系的な整理を試みている。森川によれば、専門経営者の職歴では、明治期には中途採用型の専門経営者が多かったのに対し、昭和初期になると内部昇進型の専門経営者が過半を占めることを示したうえで、それら専門経営者の学歴では、帝国大学、官立高等商業卒に次いで、私立「大学」とりわけ慶應義塾卒業生の比重が大きかったことを明らかにした[52]。その際、

明治初期から中期までの時期と、明治後期から第一次大戦期の時期を明確に区分して理解することは重要な意味を持つ。それは前者が流動的な外部労働市場の役割が大きかった時期の専門経営者、後者が内部労働市場の形成が進む時期における専門経営者という違いを意味しているからである。そこで以下では、三井物産の内部労働市場の形成を意識しながらそこにおける慶應閥の地位を考えていきたい。(53)

### (1) 明治中期までに三井物産に中途入社して活躍した代表的な慶應義塾卒業生

この時期に三井物産出身者で活躍した代表的な人物として、藤原銀次郎、磯村豊太郎、平田篤次郎があげられる。まず、藤原銀次郎と磯村豊太郎は、慶應義塾を一八八九（明治二二）年に卒業しており、平田篤次郎は一八九三年に卒業した。かれら三人の共通点は、いずれも三井物産に中途として入社し、三井物産を退社後に実業界を代表する企業家として活躍したという点である。

一九三八（昭和一三）年に慶應義塾大学工学部の前身となる藤原工業大学を設立したことでも知られる藤原銀次郎は、松江日報から九五年に中上川彦次郎の銀行改革に伴って三井銀行に入社し、富岡製糸場（一八九七年）、王子製紙（一八九八年）を経て、一八九九（明治三二）年に三井物産に入社した。その後、上海支店次長、同支店長、木材部長などを歴任し、一九一一（明治四四）年、再び王子製紙へ転出して、製紙業界を率いる実業家として活躍していくこととなった。

磯村豊太郎は、卒業後、逓信省で勤務した後、まもなく辞職して日本銀行に転じ、その後益田孝と面会して一八九六（明治二九）年に三井物産に入社する。三井物産では営業部長、ロンドン支店長を務め、一九一三（大正二）年に北海道炭礦汽船専務取締役、一九二八（昭和三）年に社長に就任した。この他、日本製鋼所、

夕張鉄道、東京瓦斯などの役員を兼任し、日本工業倶楽部四代目総裁も務めた。

平田篤次郎は、卒業後に北海道炭礦汽船に入社後、一八九七（明治三〇）年三井工業部芝浦製作所に入社し、一九〇〇（明治三三）年に三井物産に入社し、木材部長から台湾支店長、大阪支店長を経て、一九二一（大正一〇）年に三井物産取締役に就任した。その後、一九二七（昭和二）年、東洋レーヨン取締役を経て、一九三〇年に芝浦製作所社長に就任した。ただし、三人の中で最も若い平田は、入社後長く三井物産で勤務し、一九二一年から一九三五年一月まで取締役の地位にあり、卒業年も後述する市川純一と近いことから中途入社ながら内部昇進した人物として位置づけることもできよう。

### （2）明治後期に三井物産に新卒入社して内部昇進した慶應義塾生

藤原や磯村と異なり、明治中後期以降に入社しその後活躍する世代は新卒かそれに準ずる形で入社し、長く三井物産内でキャリアを重ねて昇進した内部昇進型の人材であった点で大きく異なる特徴を有していた。

このうち、市川純一は卒業後すぐに三井物産に入社して長く勤務し内部昇進した人物で、平田篤次郎とならび、内部昇進型の端緒的な人物として位置づけられる。市川は一八九五（明治二八）年に卒業後、翌九六年に三井物産に入社し、一九二〇（大正九）年に本店本部調査課長に就任した後、十年以上にわたって長く調査課を率いて、一九三五年に監査役に就任した。ちなみに市川の監査役就任は平田の取締役退任の時期と重なる。

同じく過渡期的な人物に桜井信四郎がいる。桜井は一八九九年卒業と、平田より六年、市川より四年遅れて卒業した後、三井合名を経て一九〇三年に三井物産に入社した。桜井はその後上海支店長や、青島支店長を歴任した後、一九二四年から三四年までの永きにわたって部長として砂糖部を率いた。

その後、明治四〇年代になると本格的に新卒で内部昇進する慶應義塾生が一般的になっていく。以下、具体的に稲葉三郎、久山寅一郎、高柳武男の三名の事例を見てみたい。

稲葉三郎は、一八八五（明治一八）年に生まれ、一九〇八（明治四一）年に慶應義塾を卒業後、同年に三井物産に入社した。一九一八年時点で稲葉はシンガポール支店の輸入雑貨掛の主任（月給一〇〇円）を務めていたが、その後、一九二〇年からは大阪砂糖支部、二三年からはシンガポール支店長代理、二六年からはニューヨーク支店長代理、二八年からは上海支店長代理となり、一九三五年から三九年にかけて砂糖部長を歴任した。稲葉の砂糖部長就任は、慶應義塾の卒業年で九年先輩の桜井信四郎の後任であった。また、三井物産の月給制度は、支店長・部長クラスでは三〇〇円に達するように設計されていたが、稲葉の退職直前の一九三九年の月給は三九五円と高位にあり、三井物産内で高く評価されていたことを確認できる。なお、稲葉は三九年には東神倉庫の常務として三井物産から転出した。

稲葉とほぼ同世代の久山寅一郎は、一八八六（明治一九）年に生まれ、一九一〇（明治四三）年に慶應義塾を卒業後同年三井物産に入社した。判明している一九一六年時点では名古屋支店石炭支部売買掛で月給六〇円であったが、その後、一九二二年まで名古屋支店の石炭支部で勤務した後、一九二五年以降、石炭部のいくつかの主任を担当した。ところが、入社二四年目の一九三四年に、それまでの石炭のキャリアから一転し、慶應義塾の卒業年で一五年先輩の市川純一が調査課長を務めていた本店本部の人事課に配属される。その後、人事課でキャリアを重ね、一九三六年には人事課次長、三八年には人事課長、三九年には人事課が人事部に昇格したことを受けて人事部長となり（一九四〇年で月給四五五円）、一九四〇年一二月から三井物産取締役、一九四一年一二月からは三井物産の常務を務めた。

高柳武男は一八八七年に生まれ、一九一一（明治四四）年に慶應義塾を卒業後、同年三井物産に入社し、判明している一九一六年の時点で、ボンベイ綿花支部商務掛員（月給五五円）からしばらくボンベイで勤務した後、一九二二年に大連支店の雑貨掛に転出して二三年から主任となり、二八年にはスラバヤ支店長代理と海外の営業を担当した後、久山同様、三一年から市川が調査課長を務めていた本店本部の業務課に配属され、三五年に用度係長、四一年に調度課長（月給三六三円）となった。

このように、①内部昇進型のパイオニアとなった平田が一九二一年から三五年まで取締役を務めた後、三五年から同じくパイオニア世代の市川が監査役に就任したこと、②市川が長く牽引した調査課と同じ本店本部に営業職でキャリアを重ねていた久山や高柳が転出したこと、特に久山の転身は市川が監査役として本店本部を離れる直前の転身であったこと、③平田、市川と並ぶパイオニア世代の桜井の砂糖部長の後任に稲葉が就任したことなどは、資料的な裏付けはできないものの、慶應閥の存在を強く意識させる人事であったと言えよう。特にパイオニア世代に続く、久山が一九四〇年代になって、三井物産常務に就任したことは、慶應義塾出身者が役員クラスを輩出する有力校として確立したことを印象付けるものであったと言える。

ただし、こうした慶應義塾出身者の評価は、当初から存在したものではなかった。この点を、三井物産における強固な内部労働市場の形成と、慶應義塾出身者が大量採用されていくことになる第一次大戦期の動向から検証してみよう。

### （3）第一次大戦期における慶應義塾卒業生の大量採用とその評価

三井物産では、一九一二（大正元）年に人事課を創設した後、一九一三年以降、小供からの登用など日給者

の職員採用システムを全廃し、高等・中等教育出身の新卒者（月給者）に一本化した採用システムに移行した。その後同社では、第一次大戦期にかけて急増する人材の需要を当該期に拡充された中等・高等教育機関から新卒で調達するという強固な内部労働市場を形成していくこととなった。[54] こうした状況を受けて、慶應義塾卒業生も三井物産で大量採用されていくことになる。この点について、明治末にかけて同社の主要な人材供給源であった東京高商（商大）と慶應義塾卒業生の採用者数の推移と在籍者の平均在職期間の推移を示した図1から確認してみよう。なお、同図は同社の各年度の使用人録を基礎に作成したため、一九一六年以前の数値は、一六年時点の在籍者から入社年を整理したもので、一六年以前に入社したものの、退職した人員の数値が除かれているため、実際よりも少なく計上されているという限界がある。ただし、大戦期以降の入社者の動向を見るには有効であろう。

以上を前提に東京高商（商大）と慶應義塾卒業生の入社者の推移をみると、東京高商卒業生は、一九一九年までの時期においては圧倒的な比重を占めていたが、慶應義塾卒業生も一九一〇年代後半から急増し、一九年には両校からの入社者が拮抗するまでになった。その後、一九二〇年代には採用数自体が抑制され、その結果、年度によっては東京商大よりも慶應義塾卒業生の方が多い年もあった。このように慶應義塾卒業生は、第一次大戦期に同社の主要な人材供給源となっていったことを確認できる。では、東京高商出身者と慶應義塾出身者の社内での評価はどのようであったのかについて、具体的にみよう。図2は東京高商が商大に昇格する前の一九一八年に三井物産に入社した東京高商と慶應義塾出身者で、一〇年以上在籍した人物の月給の推移を見たものである。両校出身者の月給額は、一九三〇年代に入り、入社一五年目あたりから差が開き始め、一九四〇年代になると、東京高商出身者のなかに役員クラスとなる三〇〇円を超える人員が登場する一方で、慶應義

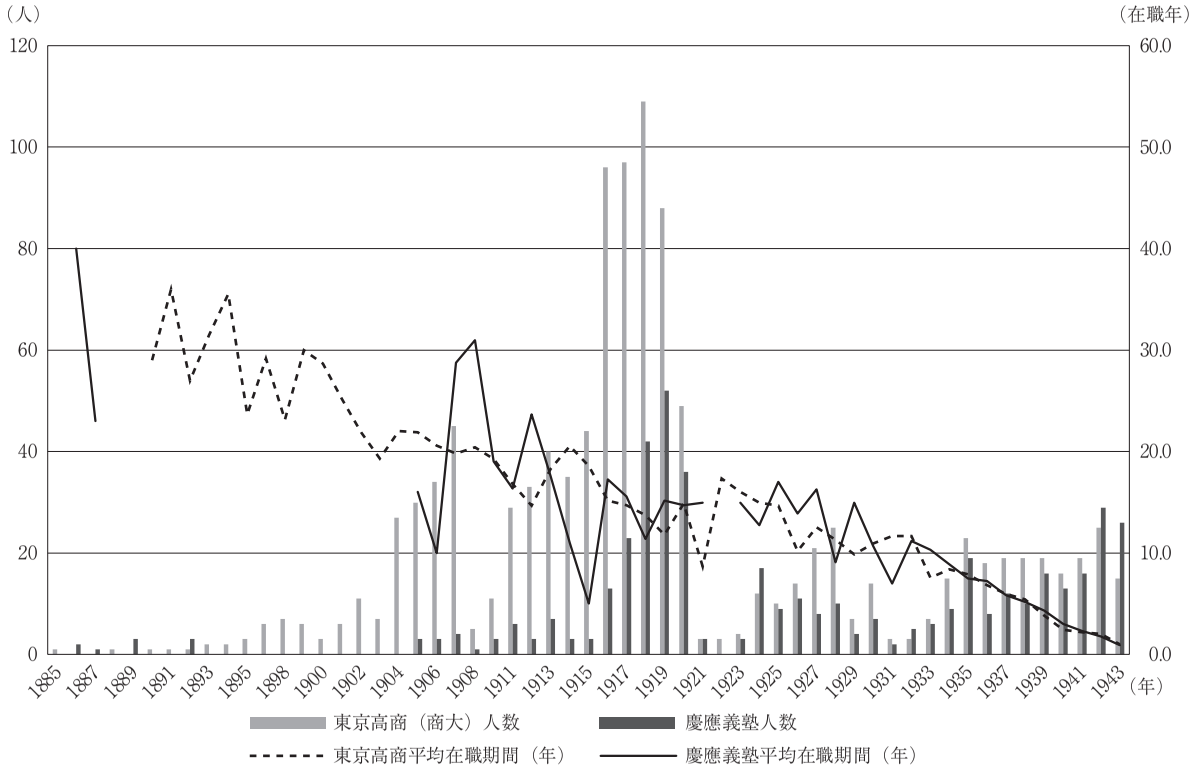


図１　慶應義塾卒業生と東京高商（商大）卒業生の入社者・在職平均期間の推移

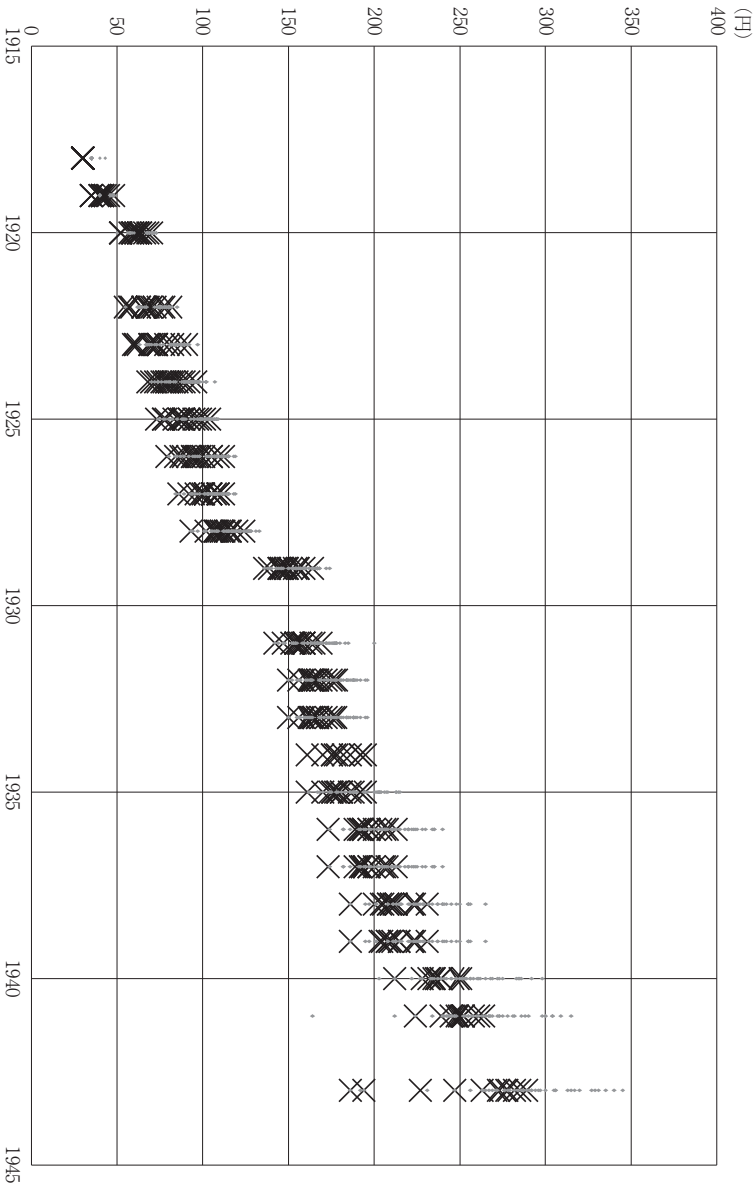


図2　1918年入社人員（10年以上在籍者）の賃金推移（慶應義塾22人、東京高商64人）

塾出身者は二五〇円台に集中しており、両校出身者の評価においてかなり大きな開きがあったことを確認できる。

以上の分析結果は、三井物産内で経営者層を輩出する慶應閥と呼ばれる人的ネットワークの存在について、否定的な結果として印象付けられるように見える。しかし、図2の結果の評価については、留意が必要となる。それは、慶應義塾出身者が大量に採用され始めた一九一〇年代後半の時期には、東京高商と慶應義塾の間に初任給で大きな開きが存在したからである。この点について、両校出身者の初任給の推移を示した表9から確認してみよう。一九一六年から二七年までの間、東京高商出身者と慶應義塾出身者の初任給には一九一六年には一〇円、一九一八年以降は五円から六円という大きな開きが存在した[55]。特に一九二〇年代初頭にかけては一九一六年から一旦縮少しかけた初任給格差はむしろ拡大する傾向にあった点が注目されよう。こうした格差の存在は、慶應義塾卒業生にとって、三井物産への入社への意欲にマイナスに作用したことは想像に難くない。しかし、一九二八年以降になると再び、両社の格差は縮小し、一九三〇年代には解消されることとなる。本節（2）で説明したように慶應義塾出身者はフロンティア世代である平田、市川、桜井とそれに続く、稲葉、久山、高柳らの存在によって、一九二〇年代末から一九三〇年代にかけて社内での評価を高めた

**表9　三井物産初任給の推移**

| 年次 | 東京高商初任給 | 慶應義塾初任給 | 両校の開き |
|---|---|---|---|
| 1916 | 35 | 25 | **10** |
| 1918 | 35 | 30 | **5** |
| 1919 | 40 | 35 | **5** |
| 1920 | 50 | 44 | **6** |
| 1923 | 50 | 44 | **6** |
| 1924 | 50 | 45 | **5** |
| 1925 | 50 | 45 | **5** |
| 1926 | 50 | 45 | **5** |
| 1927 | 50 | 45 | **5** |
| 1928 | 50 | 47 | **3** |
| 1929 | 73 | 71 | **2** |
| 1931 | 73 | 73 | **0** |
| 1937 | 73 | 73 | **0** |

（資料）三井物産「使用人録」各期より作成。

ことを確認した。とりわけ、久山は一九三四年にまさに新卒採用に重要な役割を果たす人事課に配属され、三八年には人事課長、三九年には人事部長となり、四一年には常務となったのであり、こうした慶應義塾出身者の内部昇進者における評価が、三井物産における慶應義塾出身者の入社時の評価（新卒者の初任給）に反映されていったと考えられるのである。

なお、この一九三〇年代にかけて入社した人員が、戦時から占領期という特殊な時期を挟んで、戦後の三井物産を牽引する稀少な人材として、社内の基幹社員となっていくことを考慮しておくことは重要であろう。なぜなら、これら戦後新生三井物産で中核社員となった戦前世代（一九二〇年代末から三〇年代入社者）の評価が、戦後総合商社における慶應閥の評価に直結していった可能性を示唆しているからである。

## おわりに

以上みてきたことをまとめておこう。商社五社の明治・大正期における、主として役員の状況をみた第一節では、ある学卒社員が社内で活躍して幹部層から高い評価を得た場合、その社員が先陣を切り、いわば切り込み隊長的に母校を同じくする後輩を率いて閥を形成したケースが往々にしてみられたことを観察した。具体的には、明治・大正期の三井物産で東京高商（一橋）閥形成の先陣を切った渡辺専次郎とそこに大阪高商閥形成を試みた安川雄之助、大倉組および大倉商事で慶應閥形成の先陣を切った高島小金治、三菱商事で大正期までに帝大閥に食い込んで東京高商閥形成の先陣を切った三宅川百太郎、日本綿花で大阪高商閥を形成した喜多又蔵らである。慶應閥がやや優勢であった古河商事の場合は、誰かが先陣を切ったというより、財閥当主の古河

虎之助が慶應義塾出身者を、場合によっては古河家親族に加えるという形ですくい上げていったという感が強い。また大倉商事の場合は、高島小金治のみならず、慶應義塾と東京帝大両方を卒業した門野重九郎も慶應閥形成をサポートした人物とみられる。

次に第二節では、大正期から昭和期にかけての三井物産の内部労働市場を対象に慶應義塾大学出身者の昇進の実態についても東京高商と比較しつつ検討した。第一次大戦期にかけて新卒者を軸とする強固な内部労働市場が形成されるなかで、慶應義塾出身者は主要な採用校としての地位を確立した。当初、慶應義塾は東京高商との間で初任給格差が存在したが、明治末にかけて入社した慶應義塾出身者の内部労働市場における評価の高まりを受けて、一九三〇年代にかけて次第に同校出身者は社内での評価を高めていった。また、その際、本店管理職など同校ネットワークが存在した可能性についても言及した。

注

（1）三井物産の創設については、『稿本三井物産株式会社一〇〇年史』上（日本経営史研究所、一九七八年）第二章第一節、三井文庫編『三井事業史』本篇第二巻（三井文庫、一九八〇年）第四章を参照。

（2）三井組国産方から三井物産に移籍した人員については、史料紹介「三井物産会社「日記」（第二号）」『三井文庫論叢』第四二号（二〇〇八年）二一八―二二〇頁の「付録1」、また三井物産開業以降、先収会社から入った者も含めて七六年の年末までに同社で採用された人員については、同、二二一頁の「付録2」参照。

（3）横山錦柵編『東京商人録』（大日本商人録社出版、一八八〇年：一九八七年に湖北社より復刻版）一一―一三頁。

（4）山口甫吉には七七年末の、いわば賞与的な「社員分賦金」支給が確認できるが、七八年末にはその支給が確認でき

ない。前掲、史料紹介、二二二―二三〇頁参照。

（5）細谷新治『商業教育の曙――明治八年九月～明治二〇年九月――』下巻（如水会、一九九一年）付録、四八一頁、四八三頁。

（6）同前、付録、四八三―四八四頁。

（7）同前、付録参照。

（8）現在の東京大学は明治期に東京大学、帝国大学、東京帝国大学と名称が変わったが、本稿では煩瑣を避けるために以下では東京帝大と表記する。

（9）三井文庫所蔵「三井物産株式会社店別使用人録」（物産五〇―一七）。各人の出身校は学校一覧などによる。

（10）渡辺専次郎については由井常彦「明治期三井物産の経営者（上）　木村正幹、馬越恭平、上田安三郎、渡辺専次郎について」『三井文庫論叢』第四一号（二〇〇七年）参照。同稿では二八六頁でロンドン支店支配人となる笹瀬元明が商法講習所出身と記されているが、それは誤りである。

（11）三井文庫所蔵「三井物産株式会社職員録：第九版」（物産五一―七）。

（12）安川雄之助については安川雄之助『三井物産筆頭常務安川雄之助の生涯』（東洋経済新報社、一九九六年）参照。この本は安川自身の手による自叙伝「余の足跡」（一九三八年）の第三校ゲラをご子息の七郎氏が編纂・発行したものである。

（13）三井文庫所蔵「三井物産株式会社職員録：第二一版」（物産五一―一七）三二頁。

（14）日本秘密探偵社編『現代紳士録――出身学校別――』（日本秘密探偵社、一九二六年）。

（15）東棉四十年史編纂委員会『東棉四十年史』（東洋棉花株式会社、一九六〇年）七五―七六頁。

（16）大倉組の歴史については、大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究――大倉と大陸――』（近藤出版会、一九八二年）が詳しいが、筆者の一人もかつて木山実「大倉組商会と三井物産の比較考察――明治期を中心に――」関西学院大学

商学研究会『商学論究』第五六巻第二号（二〇〇八年）を認めたことがある。

（17）前掲、大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』二五頁。

（18）安岡重明・木山実「〈史料紹介〉益田孝「備忘録」（写本）」『三井文庫論叢』第三〇号（一九九六年）。二九八―二九九頁。

（19）福沢研究センター編『慶應義塾入社帳』索引（慶應義塾、一九八六年）。

（20）前掲、細谷新治『商業教育の曙』下巻、付録、四八一頁、四八六頁。

（21）三田商業研究会編『慶應義塾出身名流列伝』（実業之世界社、一九〇九年）三六一―三六二頁。

（22）商業興信所編『日本全国諸会社役員録』明治二七年（商業興信所、一八九四年）一四二―一四三頁。この史料の巻頭には、「本録ニ掲載スルモノハ明治廿七年七八（月脱）現在ナリ」と記されている。

（23）史料では「山崎馬次郎」と記されているが、山田の誤記と判断した。

（24）福沢研究センター編『慶應義塾入社帳』第三巻（慶應義塾、一九八六年）二六八頁に、一八八六（明治一九）年一〇月二日に入社（入学）した柴田虎太郎の名があるが、慶應義塾編『慶應義塾総覧』明治四一年（慶應義塾、一九〇八年）の卒業生欄に名前がないので中退したと判断した。

（25）手島鉄次郎の他界については読売新聞で九七年三月四日から三日連続で死亡広告と社葬がとり行われた旨の記事が掲載されている。高島小金治が九七年に副頭取に昇格したというのは前掲、三田商業研究会編『慶應義塾出身名流列伝』三六二頁、また高島が慶應義塾評議員に就いていたことは前掲、『慶應義塾総覧』（一九〇八年）一五一頁による。

（26）世界公論社編『進境の人物』（世界公論社、一九一七年）一七六―一七九頁。

（27）渡辺慎治編『天才乎人才乎――現代実業家月旦――』（東京堂、一九〇八年）一四―一八頁。前掲、三田商業研究会編『慶應義塾出身名流列伝』二六三―二六四頁。

(28) 前掲、世界公論社編『進境の人物』二四八―二五二頁。
(29) 門野重九郎は一九一五年以降、慶應義塾の評議員であったことは、慶應義塾編『慶應義塾総覧』大正四年（慶應義塾、一九一五年）一四九頁などで確認できる。
(30) ニューヨーク支店での山田馬次郎については、中村尚史『海をわたる機関車――近代日本の鉄道発展とグローバル化――』（吉川弘文館、二〇一六年）第三章に詳しい。
(31) 三菱の中国での展開については、畠山秀樹『三菱合資会社の東アジア海外支店――漢口・上海・香港――』（追手門学院大学出版会、二〇一四年）第一章参照。
(32) 野口宗親「明治期熊本における中国語教育（二）」『熊本大学教育学部紀要（人文科学）』第五一巻（二〇〇二年）六九―七〇頁。
(33) 前掲、畠山秀樹『三菱合資会社の東アジア海外支店』六三―六四頁。
(34) 長沢康昭『三菱商事成立史の研究――総合商社の誕生――』（日本経済評論社、一九九〇年）第三章。
(35) 瓜生震については、実業之世界社編輯局編『財界物故傑物伝』上巻（実業之世界社、一九三六年）二一一―二一三頁参照。
(36) 前掲、畠山秀樹『三菱合資会社の東アジア海外支店』一六四頁。
(37) 植松については前掲、渡辺慎治編『天才乎人才乎』二九一―二九三頁、串田と青木については前掲、世界公論社編『進境の人物』一三八―一三九頁、二三九―二四二頁による。
(38) 三宅川百太郎の経歴については、日本教育資料刊行会編『新東亜建設を誘導する人々』（同会、一九三九年）八九三―九〇一頁や『東京高等商業学校一覧』（各年版）による。
(39) 三菱史料館所蔵史料『三菱合資会社分系会社名簿』大正一五年九月三〇日現在（請求記号：MA―三二四〇）八六頁。東京興信所編『銀行会社要録』三〇版（東京興信所、一九二六年）二一一頁には、これら四名の常務以外に取締

役――岩崎小弥太・木村久寿弥太・川井源八、監査役――串田万蔵と青木菊雄の名が上げられている。木村は東京帝大、川井は一橋の出身である。

(40) 多久島澄子『日本電信の祖石丸安世――慶応元年密航留学した佐賀藩士――』（慧文社、二〇一三年）四五五―四六二頁。

(41) 日綿実業株式会社社史編纂委員会編『日綿七〇年史』（同社、一九六二年）年表の四九二頁参照。小笠原の卒業年などは大阪高商一覧による。

(42) ここまでの日綿についての記述は、前掲、日綿実業『日綿七〇年史』四―四一頁、四六七―四七四頁による。

(43) 大森一宏・大島久幸・木山実編『総合商社の歴史』（関西学院大学出版会、二〇一一年）第四章参照。

(44) 古河虎之助が慶應の評議員となっていたことは慶應義塾編『慶應義塾総覧』大正一一年（慶應義塾、一九二二年）一九七頁で確認できる。

(45) 古河の事業については、松下伝吉『人的事業大系（鉱砿業篇）』第八巻（中外産業調査会、一九四〇年）二四〇―二五〇頁。

(46) 武田晴人「古河商事と「大連事件」」東京大学社会科学研究所編『社会科学研究』第三二巻第二号。（同所、一九八〇年）八頁。

(47) 前掲、三田商業研究会編『慶應義塾出身名流列伝』二三―二四頁。

(48) 前掲、『慶應義塾総覧』（一九〇八年）一四頁、慶應義塾規約・第二三―二五条参照。

(49) 中川末吉は後に古河電工に社長になった他、古河系企業の重役に就任する。前掲、松下伝吉『人的事業大系』第八巻、二五〇頁。

(50) 前掲、武田晴人「古河商事と「大連事件」」一〇―一一頁。

(51) 前掲、松下伝吉『人的事業大系』第八巻、二五〇頁。

（52）森川英正『日本経営史』（日本経済新聞社、一九八一年）および森川英正編『経営者企業の時代』（有斐閣、一九九一年）。

（53）なお、本章では三井物産の職員のキャリアについて、各期の『使用人録（特別職員録）』を使用する。同史料については、若林幸男編著『学歴と格差の経営史――新しい歴史像を求めて――』（日本経済評論社、二〇一八年）一二五～一二六ページ注一を参照のこと。

（54）若林幸男『三井物産人事政策史一八七六～一九三一年――情報交通教育インフラと職員組織――』（ミネルヴァ書房、二〇〇七年）一四四―一五八頁。

（55）三菱商事の場合にも第一次大戦期（一九一七～一九年）の時期に、東京高商出身者（三六円）と慶應義塾出身者（三二円）の間には初任給で四円の開きがあったことを確認できる（中林真幸・大島久幸「三菱商事における学歴と昇進」『三菱史料館論集』第一二号、二〇二一年を参照）。