

Title	門野重九郎と鉄道事業
Sub Title	The railway industry and Kadono, Chokiuro
Author	三科, 仁伸(Mishina, Masanobu)
Publisher	慶應義塾福沢研究センター
Publication year	2025
Jtitle	近代日本研究 (Journal of modern Japanese studies). Vol.41, (2024.), p.105- 137
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	特集 近代日本の地域社会・業界と慶應義塾：ローカル・リーダーの視点から
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10005325-20240000-0105

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.

門野重九郎と鉄道事業

三 科 仁 伸

一 はじめに

本稿では、慶應義塾出身のローカル・リーダーについて、門野重九郎（一八六七—一九五八^①）を検討事例として取り上げ、彼の鉄道事業との関わりについて分析する。本稿におけるローカル・リーダーとは、ある特定の分野（ローカルな領域）において、なんらかの積極的な行動（*Voice*）を展開した人物と定義する。そこで、本稿では、門野重九郎を事例として、帝国内外における、近代日本の鉄道事業との関わりを検討したい。具体的には、植民地を含めた帝国内外のグローバルな視点に基づき、門野重九郎の鉄道事業に対する認識を明らかにすることを課題とする。なお、本稿では、彼の積極的な行動を重視する観点からも、その発言につ

いて、多少引用部分が長くなるとしても、仔細な検討をおこなっていききたい。

門野重九郎は、大倉組の副頭取を務めた人物であり、大倉喜八郎（一八三七—一九二八）及び大倉喜七郎（一八八二—一九六三）の二代にわたり、大倉組を支えた人物である。ただし、本稿では、大倉組もしくは大倉財閥の組織人としてではなく、個人としての活動を検討することで、本邦の鉄道事業の発展に寄与した役割を考察したい。

右記の課題を明らかにするための本稿の論点は、次の三点に集約される。

第一に、本稿で検討対象とする門野重九郎の略歴をまとめた上で、彼の日本経済もしくは企業経営における位置づけを確認する。あわせて、彼に対する同時代のおよび研究史上の評価を検討していく。これにより、検討対象に対する基本的な事項を整理するもの⁽²⁾としたい。第二に、彼の具体的な鉄道事業との関係を検討する。

この際には、大倉組の事業との関係もさることながら、彼自身が個人的に関与した事業にも言及したい。そして、第三に、彼が鉄道事業について抱いていた考えや意識を分析する。これにより、彼が鉄道事業そのものや、それに伴う経済発展との関係を、どのように捉えていたのかを明らかにしたい。

ただし、門野重九郎個人に関する一次史料は少なく、また、日記など、彼の見解を直接的に反映した歴史的史料は存在しない⁽²⁾。そのため、本稿では、新聞や雑誌等を渉猟しつつ、可能な限り、彼の鉄道論に接近することを課題としたい。

ここで、門野重九郎の経歴と、彼の主な事業との関わりについて概括する。

門野重九郎は、一八六七年、鳥羽藩の家老を務めた門野亘の次男として、三重県志摩郡鳥羽村（現・三重県鳥羽市）に生まれる。彼の長兄は、一八五六年生まれの門野幾之進⁽³⁾である。門野重九郎は、一八七七年に慶應

義塾に入塾するも、兄の意向により、将来は、教師や政治家、経済人ではなく、技術者を目指すことになる。そこで、一八八八年、帝国大学工科大学土木科に入学し、一八九一年に卒業する。そして、卒業と同時に分家している。その後、松本莊一郎らの紹介状を持参し、単身、渡米し、ペンシルヴァニア鉄道に勤務し、アメリカにて鉄道建設に従事する。この間、中米行きの話があるも、これを辞退し、兄の意向で日本に帰国することになる。一八九五年に帰国すると、兄である門野幾之進と松本莊一郎らの相談によって、鉄道院への入職が内定する一方で、彼のもとには、工科大学校の教員職なども打診されていた。しかし、門野重九郎は、帝国大学の学生時代に実地見習いとして関与していたこともあり、山陽鉄道に技師として採用されることになる。⁽⁴⁾

その後、一八九八年には、大倉組に入ることになる。門野重九郎の大倉入りは、大倉象馬（帝大時代の先輩）と高島小金治（元慶應義塾の教師で門野幾之進の親友）の推薦によるものであった。実際、門野重九郎自身も、後年、「どこまでも実学を志し、実業に身を立て、わたしも民間人として終始するに至ったのは、明らかに先生「福沢諭吉」のご薫陶にしたがうことになった」（門野（一九五六、二二九頁）⁽⁵⁾）と述懐していることからわかるように、実業界への関心を有していた。しかし、大倉組への参画には抵抗があった。こうしたことを中上川彦次郎に相談すると、彼は、「（慶應）義塾を出づる者多く三井三菱に入る、然るに大倉は新方面なり、復た可ならずや、且つ人格は人格なり、事業は事業なり、若し大倉氏が果して世評の如き人なりとするも大倉組の事業が悪聲あらは之を改善匡正するあるのみ」（三田商業研究会編（一九〇七）、二六四頁）として、門野重九郎の大倉組入りを後押ししている。

こうしたこともあり、門野重九郎は大倉組入りを決心し、大倉組のロンドン支店長などを歴任することになる。ロンドン支店長時代には、大倉組のヨーロッパでのビジネスを伸長させるのみならず、大倉喜七郎の後見

役としての役割も果たしていた。一九〇七年にロンドンから帰国すると、大倉組の副頭取に登用される。そして、大倉喜八郎及び喜七郎父子の「家老」として、大倉組を支える役割を担っていくことになる。特に、大倉組の傘下事業を中心に関わり、国内外の多数の企業の役員に就任している。

試みに、一九三〇年段階における、門野重九郎が就いていた役職を挙げると左記の通りである。合名会社大倉組副頭取、大倉商事会長、大倉鑛業会長、大倉土木会長、入山探炭会長、山東鑛業会長、東亜興業会長、朝鮮肥料会長、日本無線電信電話会長、露領林業会長、大湊興業会長、共栄起業会長、東京湾土地会長、川奈ホテル会長、鴨緑江製紙副会長、金福铁路公司社長、日清製油社長、東洋モスリン社長、日本無線電信取締役、上毛電気鉄道取締役、大社宮島鉄道取締役、大源鑛業取締役、南定鉄道炭礦取締役、南朝鮮鉄道取締役、日本化学工業取締役、大島製鋼所取締役、合同毛織取締役、満洲綿花取締役、大倉火災海上保険取締役、大倉製糸取締役、大成火災海上保険取締役、北海道拓殖銀行監査役、復興建築助成監査役、佛国通商監査役、大倉ビルヂング監査役、日本カールロープ監査役、武蔵中央電鉄監査役（高橋（一九三〇）、二六八—二六九頁）。もちろん、これは彼が関与したものの一部に過ぎないが、大倉組内の関連事業のみならず、多様な事業に関与した企業家としての門野重九郎の姿がみてとれよう。

この間、一九二二年には、死没した早川千吉郎の後任人事として、南満洲鉄道の総裁を打診されるも、「大倉組の事情は、いま私として辞めるわけにはいきませんから」として、これを辞退している。⁽⁶⁾この人事は、和田豊治らが辞退したこともあり、最終的には川村竹治が就くことで落ち着く。また、東京商工会議所や日本商工会議所の会頭などを務めるとともに、関東大震災後には、帝都復興評議会員にも就任している。⁽⁷⁾一九三三年にロンドンで開催された世界経済会議の顧問や、一九三七年の実業使節団団長などを務め、国際的にも高く評

価されている。加えて、財団法人日華学会の役員や慶應義塾東亜事情研究会の顧問などに就任し（中村（一九二八）、一三七―一三九頁、慶應義塾史事典編集委員会編（二〇〇八）、八〇―八一頁）、中国との関係を深めるも、後述するように、その中国観は、当時の政治情勢の影響を受けたものであった。その後、門野重九郎は、太平洋戦争の初期には財界を引退し、戦後は公職追放の対象となると、小田原に隠棲し、一九五八年に死没している。

なお、門野重九郎の妻であるりよについても、付言しておく。彼女は、目賀田種太郎の娘で、「永く倫敦に住み、英佛語舞踊に巧みである。社交界の花形」（大阪毎日新聞社編（一九三三）、六〇五頁）と評価される人物であった。また、彼女の弟である目賀田重芳には、大倉喜七郎の娘正子が嫁しており（武内編（一九五六）、一〇二―一〇三頁）、目賀田家を介して、門野重九郎と大倉家は姻戚関係を結んでいる。

二 門野重九郎の評価

次に本節では、門野重九郎が、本邦の経済発展に果たした役割について、同時代的な評価を踏まえ、研究史におけるそれを再検討していきたい。

はじめに、二〇世紀前半を中心として、同時代的な評価を検討したい。ここでは、大倉喜八郎及び大倉組との関係から言及されることが中心であった。実際、「門野氏は實業界にあつて一の紳士たるに相違ない、大倉組に缺くべからざるものであるが、大倉〔喜八郎〕氏の事業を起こす才に及ぶべくもない」（三宅（一九一四）、九七頁）とも、「喜八郎翁は何も彼も俺がくで、萬事獨裁専制でやつて來たから、門野氏の如きも、そ

の下では最高の秘書、通辯、使ひ歩きをやつた位のもので、自分に計畫を立て、思ひ切つた事業をやるといふやうなことはなかつた」(藤村(一九三二)、一一一頁)とも評されるように、大倉喜八郎のもとで、その事業を補佐した人物であるとみられており、その企業家としての役割は、彼に劣るものとされた。

その一方で、「重九郎はもと工科大学の卒業生で、元來技師上りだが大倉組に這入つてめき／＼財産を作つたものだ。人間は悪玉の多い財界に在つては比較的綺麗な方で、ガラス板に黒點を印したように技師氣質はなく、その大倉組にある事で掃溜に鶴といふ人さへある」(春風(一九一九)、四一頁)、もしくは、「門野氏のあゝることは、大倉組に一種の氣品を添へ、内外に信用を博するに與つて力が多い」(藤村(一九三二)、一一二—一二三頁)とされ、「緻密にして堅實なる人格者門野重九郎氏は、實に大倉組の至寶である。蓋し氏がなかつたならば、霸氣横溢、世評を顧みずに、自己の信ずる處に向つて猪突する大倉鶴彦翁をして、或は常軌を逸するの行動に出でしめたかも知れない」(東(一九二七)、五八頁)とまで評されていた。このように、大倉組内における企業家としての実績よりも、大倉喜八郎らを支えた“番頭”的な人物として認識されていたことがわかる。實際、「大倉組には、副頭取に門野重九郎氏といふ傑物が居る。一人立にしても立派な男だ。(中略)曾ては満鐵総裁にも擬せられたこともあり、支那公使にさへもそれとなく内交渉を受けたことさへあるが、彼は外部から一切眼を覆ふて大倉組のために黙々と働いて來た」もの⁽⁸⁾とされ、大倉組に対する貢献は生前から評価されるものであつた。

また、二代目の大倉喜七郎の代にあつても、「頭取は二代目の〔大倉〕喜七郎であるが、大倉財閥の柱石は門野重九郎で、幹事の糸馬と頭取の喜七郎の三人三脚のかたちであるとは言へ、大倉財閥を背負つて立つものは門野である。門野は、一身に現在、大倉系の七會社の社長、四會社の會長、一社の副社長、十七社の取締役

の椅子を背負つて歩いてゐる上に、日英會商のためにヨーロッパに押わたつたり又、参事の速水を重役會に代表させて時事新報の經營を引き受けるなど、大倉財閥には門野の外には人らしいものは居らないようにさへ見える」（鈴木（一九三四）、二二六頁）ことからわかるように、その評価に変化はなかった。大倉組を支える「紳士的な人物」として、特に、大倉喜八郎とは対象的な性格の人物として評価されていたことがわかる。

しかし、こうした評価は、戦後の経営史研究におけるそれとも異なるものであった。土屋喬雄は、大倉喜八郎没後の大倉組について、「嗣子喜七郎、大倉組の頭取となり、門野重九郎副頭取となつた。喜八郎歿後大倉組の人物としては、この二人のほかとくに挙げなければならぬほどの人材は見当たらないとされた。しかし、この二人とても創業者喜八郎があまりに大きな存在で、しかもはなはだ長生きしたため、とくに評伝を必要とするほどのものはないようである。もちろん喜八郎歿後この二人によつて大倉組は更に發展したわけであるが、それも必ずしも飛躍的發展と見ることはできないようである」（土屋（一九五五）、一九六頁）とし、大倉喜七郎と同様に、門野重九郎も、大倉喜八郎に対する評価の陰に霞む存在であり、彼のイニシアティブには及ぶものではないとしている。加えて、一般の財閥研究の中にあつても、門野重九郎について言及されることは、皆無といえよう。例えば、森川（一九八〇）の中でも、門野重九郎は、大倉組の関係者としてその名前が言及されているに過ぎない。

また、大倉財閥を対象とした包括的な研究である大倉財閥研究会編（一九八二）の中でも、門野重九郎は、大倉組傘下の各種事業、特に中国方面でのそれに関与するマネージャーの一人として捉えられており、財閥内における位置づけや、彼の企業家としての側面には言及されていない。しかし、高橋（一九三〇）が指摘するように、「大倉には前述の如く未ださうした組織が無く、依然法三章流儀でやつてゐる。勢ひ、責任が分擔さ

れずに、中心人物にのみ過重の負擔が來、そこに無理が生ずる。現に門野重九郎の如きは一身に十六社の會長、一會社の副會長、十三會社の取締役、及び六會社の監査役を勤めて居る」(二六六頁)とされていることから、大倉組は経営組織が充分に發展していなかったため、門野重九郎という特定の人物に役割が集中していたことも、また事実である。

また、学閥の形成との関連の中では、「門野重九郎は、帝大入学前には慶應の本科を卒業しており、慶應にも思い入れが強かったようである。明治半ばに大倉組入りした高島や門野のような人々が活躍したことにより、大倉組では事務系では慶應出身者が次々と採用され、学閥を形成したとみられる」(木山・大島(二〇二〇)、四二―四三頁)とも評されている。すなわち、高嶋小金治らとならび、大倉組の事務系職員に慶應義塾の出身者を多数登用し、その内部に「慶應閥」を形成する上で、主体的な役割を果たしていたといえる。

個別具体的な事業との関わりについては、中村(二〇一六)が、商事部門の機関車取引を事例として、ニューヨーク支店初代支店長がビジネスチャンスを獲得する際に依拠した「大倉組内部のネットワーク」(三一頁)の一人として、門野重九郎を位置づけている。その一方で、大成建設は、一九二四年に大倉土木(現・大成建設)の取締役会長に就任した門野重九郎について、「直接の実務の細部にわたって采配を揮うことはなかったが、その合理主義的な経営感覚は、トップマネージメントを通じて下部にも滲透した。当社が建設業の経営管理において、万事に率先した合理化を遂行し得たのも、彼の精神的な影響に負うところが大きい」(社史発刊準備委員会編(一九六三)、二五二頁)との評価にとどめている。このように、その名前が言及されることはあっても、その評価は決して高いものではない。

右記のような大倉組内部における門野重九郎の評価は、大倉喜八郎の生前は彼を支える役割に徹していたか

らであろうが、その没後にもさしたる変化がなかったのは何故であろうか。その時期の大倉喜七郎と門野重九郎の關係については、その末弟である大倉雄二の自伝的な回想録が示唆に富んでいる。彼によると、「門野氏は喜八郎の没後、他財閥では持株会社の株一株たりとも一族以外には持たせないのに、「大倉」からは少しばかりの株を与えられたが、そのかわり遠ざけられてしまう。おじさま「大倉喜七郎」がわが家を訪れたとき、少年だった私に向かって大機嫌で漏らした言葉、「うるさいのをまつり上げてやった」というひと言に思い当る。門野氏はことのきから「大倉」の表看板としての国際人となり、財界の世話役になってゆく」（大倉（一九八九）、一六七頁）ものとされる。⁽⁹⁾すなわち、大倉喜八郎没後の大倉喜七郎の代になると、ある程度の株式を与えられた一方で、大倉組の各種事業における実務からは遠ざけられたとされる。こうした評価は、先述の大倉土木での評価とも符合するものであろう。

以上のように、大倉組に対する企業経営の研究の中では、門野重九郎は、傘下企業における役職者として言及されているに過ぎない。大倉（一九八九）が示すように、大倉組における彼の役割は、決して支配的なものではなく、むしろ、創業家一族を補佐する役割に徹していたといえる。では、門野重九郎は、このようなコングロマリット化した財閥組織の一員としての役割に終始したのであろうか。この点について、次節では、特に鉄道事業との関わりから、彼の企業家としての側面を検討したい。

三 門野重九郎と鉄道事業

まず、戦前期東京における地下鉄網の形成に果たした門野重九郎の役割について、五島慶太との關係を中心

に検討する。⁽¹⁰⁾

門野重九郎は、一九二〇年代初頭より、都市部における高速鉄道の建設計画に関心を持っていた。特に、一九二三年の関東大震災後には、より顕著な関心を示し、高速鉄道の建設推進論者として、積極的な立場をとる。彼自身の発言によると、「高速鉄道は東京に絶対必要である。民営、市営、官営の如きは拙者には問題でない、最も速やかに建設して市民に利便を供するもの」としたい。議論をすれば、事業の性質上市営とせよとか御託を並べることが出来るが、民、市、官、三者最も速かに交通の便を市民に供し得らるゝものに仕事を與ふるがよい」とした上で、「其鐵道は何式するか、之は拙者には智識が無い、(中略) 拙者は高架か路下かの内が、最も東京に適して居ると思ふ、地下は震災を考へて之を賛成する勇氣を欠いて居る」(門野(一九二四)、八頁)と述べている。すなわち、高速鉄道の建設方式について、事業主体において官営か民営か、建設方式において高架式か地下式かは問わないとした上で、その可及的速やかなる建設を提起しているのである。

東京における地下鉄の事業は、一九二五年に、東京地下鉄道が上野―浅草間の工事を起工し、一九二七年二月にこれを開通させている。ここで注目すべきは、この工事を請け負った企業が、大倉組であったことである。これに触発された大倉組の門野重九郎は、新橋―渋谷間の地下鉄建設事業を、改めて計画することになる。しかし、同年、東京市自体が更なる市営鉄道事業の建設を計画し、免許を受けることになる。ただし、この事業は資金的な問題もあり、実際の鉄道建設には着手できなかった。そこで、地下鉄事業の建設を目論んだ門野重九郎らは、東京市に対し市営地下鉄事業の経営委任を出願するも、これは却下されている。⁽¹¹⁾

しかし、門野重九郎らは諦めることはなかった。その結果、一九三二年七月、彼らの度重なる要請を受け入れられる形で、東京市は門野重九郎らに対し、鉄道建設の免許の一部を譲渡することになる(東京市役所編(一九

三三)、八一頁)。ただし、計画の初期では、東京地下鉄道の早川徳次と共同して事業をおこなうことを構想するも、実際には、鉄道建設のための資金調達の目処がたたず、門野重九郎は第一生命保険の矢野恒太に接近していく。矢野恒太は、この話を五島慶太に持ち込み、地下鉄建設への参加を促すことになる⁽¹²⁾。

この結果、一九三四年には、東京高速鉄道が設立されることになる。同社の社長には門野重九郎が、常務取締役には五島慶太が就任している。門野重九郎のこの人事は、「建設会社である大倉組の代表者」(東京急行電鉄株式会社社史編纂事務局編(一九七三)、一二三頁)としてのものであった。そして、東京高速鉄道の事業として、大倉組の建設により地下鉄建設が進められる。一九三五年には、渋谷―新橋間の工事が着手され、一九三八年には、同区間での営業が開始された。しかしながら、門野重九郎が両会社の建設計画に関与していたことが、東京地下鉄道と東京高速鉄道の間に遺恨を生じさせることになり、このことが、両者の対立を惹起することになる。結果的に、当初は計画されていた両社の直通運転も当面は実現できなかった。

この問題の背景にあったのは、東京地下鉄道の早川徳次による、門野重九郎に対する反発であった。早川徳次は、「東京地下鉄道は自社の工事を担当し、協力者であると考えていた大倉組の重役〔門野重九郎〕が新会社の発起人であることに激怒し、全力をあげてその妨害を策した」(東京急行電鉄株式会社社史編纂事務局編(一九七三)、二二二頁)とされるほどの反発を示す。ただし、「東京高速鉄道の発起人門野重九郎が東京地下鉄道の請負人であったことから、両社の関係には当初から暗雲が立ち込めていた」(東京地下鉄株式会社編(二〇〇四)、二七頁)とされるように、彼が両社に関係していたことが、その対立を激化させることになったこともまた事実である。なお、両社は、一九四一年の陸上交通事業調整法により、帝都高速度交通営団へと統合されている。

ここでわれわれが着目すべきは、この間、門野重九郎が東京横浜電鉄（現・東急電鉄）の五島慶太に接近していったことである。五島慶太は東京地下鉄道との対抗上、同社と資本関係を有する京浜電気鉄道やその小会社である湘南電気鉄道を相次いで買収していく。それに伴い、門野重九郎は、京浜電気鉄道の会長や湘南電気鉄道の監査役に就任し（江口（一九四一）、一二―四頁）、多くの鉄道事業に関与することになる。

こうした関係もあり、東京横浜電鉄が玉川電気鉄道を買収合併する際には、門野重九郎が両者の仲介に当たっている。玉川電気鉄道は、慶應義塾の出身者が経営にあたる「慶應閥」の代表的な企業であるとともに、千代田生命保険が多数の株式を保有していた（三科（二〇一五、二〇二一））。こうした背景を踏まえ、五島慶太の意向を受けた門野重九郎は、当時の経営陣の懐柔を図るも、玉川電気鉄道側はこれを拒否し、交渉は失敗に終わる。その結果、五島慶太は、「門野重九郎の同意」（三鬼（一九五四）、六七頁）を得た上で、同社の買収を実行に移すことになる。このように、地下鉄建設問題を直接の契機として、門野重九郎は、五島慶太の「大東急」の確立に向けた事業の拡大に、一助を与えることになったのである。

次に、門野重九郎の関わった主な鉄道事業について検討する。彼の鉄道事業への関与は、関東地域に限定されるものではなく、広く全国的に展開されていた。例えば、島根県今市と広島県三次間を結ぶ鉄道である大社宮島鉄道（計画発表当初の名称は、雲芸鉄道）では、創立時から取締役に就任している。その当時の社長は根津嘉一郎で、他に岡崎国吉や小倉常吉などが取締役を務めていた（松下（一九二六））。また、京都駅付近から大阪天王寺駅間を約五〇分で連絡することを企図していた畿内電鉄にも、松方幸次郎や片岡直方らとともに、発起人として関与していた。⁽¹³⁾ この他にも、大川平三郎を取締役社長として、一九二八年に中央前橋―西桐生間で開業した上毛電気鉄道株式会社にも、創立時から常務取締役として関係していた。⁽¹⁴⁾

この他にも、度重なり出願された東京―大阪間を結ぶ高速鉄道の建設計画にも、門野重九郎は関心を寄せていた。根津嘉一郎や松方幸次郎、郷誠之助、藤山雷太らとともに発起人として、この計画を実現するべく日本電気鉄道の設立に関与するも、結果的には実現をみることはなかった。⁽¹⁵⁾

彼の鉄道建設への関与は、内地に限定されるものではなかった。例えば、順天―麗水、順天―瀋陽、瀋陽―榮山浦、寶城―光州間を結ぶ、中国における鉄道建設計画にも関与していた。この計画は、一九二七年に免許を受けたものであり、一九二三年に朝鮮鉄道に統合された路線とは異なるものである。なお、同社の設立計画時の取締役社長は、根津嘉一郎であった（帝国鉄道協会編（一九二八）、五二六頁）。

また、金州―城子驢間を結ぶ鉄道で、その後、一九三九年に南滿洲鉄道に買収されて同社の金城線となる（満鉄会編（二〇〇七）、一五頁）、金福鐵路公司の設立にも、彼は関与していた。同社は一九二七年一〇月に開業し、南滿洲鉄道の培養線として、日中合弁事業として展開したものであった（林（二〇二二）、三二二頁）。この設立計画に、門野重九郎は発起人として参画するとともに、社長に就任している。そして、副社長には堀三之助、その他の取締役には、大川平三郎や根津嘉一郎、安川雄之助らが就任していた。⁽¹⁶⁾ 同社の鉄道建設のうち、亮甲店―城子驢間を対象とした第二工区の建設工事は、大倉土木が請負っていた（倉橋編（一九二七）、二二二頁）。当時の門野重九郎は大倉土木の会長を兼任していたこともあり、この建設計画は、大倉土木との関係性も想定されるが、その関係性は定かではない。

以上みてきたように、門野重九郎は、内地及び外地を問わず、帝国日本の中で幅広く鉄道事業に関与していたことがわかる。もちろん、大倉組の関連事業や同組関係者とのコネクションによる参画もあるが、そのみではない。実際、本節でみてきたように、“大倉組の門野重九郎”としての活動に限定されることのない、

より広範かつ広域的な活動をみることができよう。すなわち、本節での検討を通し、財閥のいち関係者としての役割を超えて、組織から独立した企業家としての門野重九郎の活動を読みとることができる。

四 門野重九郎の鉄道論

前節での議論を踏まえ、本節では、門野重九郎の鉄道建設における見解について、主に彼が著した論文などを中心に分析していく。ここでは、日本帝国内外、特に中国東北部への進出に関する見解にも留意しつつ、検討していきたい。

まず、はじめに検討するのは、“JAPANESE RAILWAYS”である。同論は、一八九九年二月二日にロンドンで開催された日本協会の席上にて、門野重九郎が演説したものを、新聞記事として転載したものである（小島編（一八九九）、八一―八六頁）。ここでは、開業後の日本鉄道の展開を詳述するとともに、主にイギリス国民向けに、日本の鉄道の概要を紹介することを目的としている。具体的には、日本鉄道発展の経緯や、その路線網策定に関わる政策、それに伴う調整、そして、イギリス人お雇い技師の貢献などが指摘されている。

この“JAPANESE RAILWAYS”において、門野重九郎は、日本の地形上の特性を踏まえ、内地の狭隘性を前提として、北海道や台湾での鉄道事業の展開を議論している。そして、鉄道路線の複線化や、車輛の増設などを将来への課題として提起している。ここで注目すべきは、彼の鉄道に対する認識である。彼は日本における鉄道の開業について、次のように述べている。

“The echo of the whistle of the locomotive engine which was heard on this line for the first time was the signal bugle for the new era of science and industry for the country.”

ここに端的にあらわれているように、彼自身にとって、日本における鉄道の開業⁽¹⁷⁾とは、科学や産業の新しい時代の到来を象徴するものであった。

これを踏まえ、彼の議論は次のように展開される。

“In the point of passenger accommodation there is plenty of room for improvements. When distances were short and traffic local, what accommodation there was, was sufficient; but as at present the continuous lines of rails between Shimonoseki (Mitajiri) in the South and Aomori in the North reaches about 1,000 miles, a through passenger, unless of the most robust constitution, cannot undertake the journey without one or two stoppages for recuperation. Refreshments are obtainable at almost all stations, but travelers from foreign countries generally burden themselves with wicker baskets from the hotels instead of relying upon station refreshments for subsistence. In point of speed some increase, so far as passenger service is concerned, would be welcome. The average speed, including stops, of passenger trains would fall a little below eighteen miles an hour.”

すなわち、一九世紀末における、日本の鉄道輸送における課題は、それに付随する宿泊施設に関するものであり、これについては、未だに改善の余地があると述べている。実際、青森―下関における鉄道での移動では、

一ないし二回の休息が必要であった。また、このことは、荷物が多くある外国人旅行者にとって、より大きな問題となっていた。そのため、日本の鉄道業における輸送速度の向上が、喫緊の課題であると論じている。

大倉組のロンドン支店長であり、在ロンドンの門野重九郎にとって、日本の鉄道建設の現状を、外国人、特に英国人に向けて紹介することは、“商社マン”として重要な役割なのであろう。そこで、日清戦後のこの時期に、鉄道事業を象例として、本邦の工業化の過程を強調している。

門野重九郎のこの講演について、「倫敦支那テレグラム」はその内容を批評し、これを小島編（一八九九）は、次のように紹介している。その批評の中心は、「日本國鐵道の着々進歩せる事實を知るに足る。然れども百哩に付き車輛の割合は機關車三十、客車七十五、貨車三百に過ぎざるは其進歩に於て物足らぬ心地せらる。今一層車輛の充實を急ならしめんには鐵道の進歩驚くべきも、目下の財政は或は之を容さざるの事情あるやも計り難し」（八〇頁）というものであった。ここでは、日本における鉄道業の発展に一定の理解を示しつつも、それは未だ不十分であるとの認識である。

その後、門野重九郎の鉄道論は多岐にわたり展開される。例えば、『慶應義塾學報』に掲載された門野（一九〇七）の中で、彼は、同時に鐵道國有化に対し、次のような疑義を呈している。

「議會で私設鐵道會社が、所有の鐵道を抵當として、外債を募り得るの法案を一旦議決し乍ら、次の議會には忽ち鐵道國有法案を通過さすと云ふのは、どうも甚だ解し難い事である。殊に法案の如き、極めて重大な問題を咄嗟の間に通過させる様な事は、實にゑらいことではあるけれども、決して堅實を喜び、激變を嫌ひ、何事も手堅く安全な所で遣らんとする外國資本家に對しては、餘り面白くないだらうと思ふ」

彼はこのように述べ、本邦の鉄道国有化を批判をしている。外資導入を重視する立場から、政府による国有化は、外国の投資家には評価されないものと危惧していた。これは、彼自身のアメリカなどでの実体験を踏まえた見解とみることができよう。

こうした内地における鉄道業に対し、大倉組が進出した外地における鉄道事業は、どのように捉えられているのであろうか。一九一〇年代の見解を示唆するものとして、門野（一九一四）がある。この中では、本邦と英国との関係を念頭に置きつつ、次のように述べている。

「我國は英國とは同盟國の情誼も存するの事なれば、英國と共同するの手段を講じ、或は鐵道の材料たるセメント、枕木等を供給し進んで技師をも招聘せらるゝを得ば、日英兩國をしてますます親善ならしむると共に支那開拓の捷徑なる可し。予は英國活動振を見て支那開發に對して、日英兩國經濟上に提携するの必要は最も切實に感じたる所なり」

ここで引用したように、中国における鉄道建設は、日本単独でおこなうものではなく、イギリスと共同すべきことを重視している。そして、イギリスから鉄道建設に必要とされる素材や技術を導入することで、両国が共同して、中国における鉄道建設を実現することを主張している。もちろん、こうした議論の背景には、日英同盟の存在があることを忘れてはならない。

しかし、一九二〇年代に入ると、第一次世界大戦後の国際情勢を踏まえつつ、門野重九郎も、イギリスのみならず、アメリカを重視した見解を表明する。一九二一年に『The Council on Foreign Relations, an American

Societyで講演した内容の抜粋である、⁽¹⁸⁾“RAILWAYS FOR CHINA”より、この時期の、彼の見解を検討する。
はじめに、

“what China needs most is railway transportation, as she has no highways. With her, railways have a political significance, quite apart from their economic importance as a means of transport, as they will serve as an instrument of awakening in her sense of nationality.”

“Abundance of railways is the keynote to saving China from her present troubles. It will be the best thing for the people—their condition will be improved, which is much needed—and there can be no greater blessing for the Chinese than railways.”

と述べ、中国における鉄道建設は最も重要な課題であることを前提としつつも、実際には、高速鉄道などが未整備であること、そして、それを規定する地理的状況にも言及している。こうした未整備の状況は、単に経済的な問題ではなく、政治的理由によるものであり、特に、一九一一年の辛亥革命以降の政治的な混乱や、地方における軍閥の割拠によるものとしている。

そして、

“I am of the opinion that when China has railway transportation facilities connecting the North and South—not by a single trunk line only but by several lines running generally between the two sections—the natural and inevi-

table result will be political stability and unification. It might, however, be questioned whether railway construction and traffic can develop smoothly under such disturbed conditions as are reported to exist.”

として、中国の南北間を結ぶ複数の鉄道を建設することの重要性を主張するとともに、局地的な点と点ではなく、エリアとしての地域と地域を結ぶ鉄道の建設を重視している。ただし、門野重九郎自身は、この当時の状況を踏まえると、こうした計画を順調に展開できるかは疑問であるとしている。

そして、こうした問題は、中国に関心を寄せる投資家の意向を踏まえるべきであると議論している。

“I now come to railways in China as an investment. Will they prove remunerative to a fair degree? The country is reported to be rich in natural resources.”

“the natural inference is that there can be no doubt that new railways, built properly, connecting important centers and tapping districts requiring transportation for their rich produce, would not only benefit the people of the country, but at the same time should provide a suitable return to investors.”

と述べられるように、投資家の視点からみても、中国の鉄道市場は、将来的に有望なものとされる。これは、鉄道事業の発展を通し、その地域の農産物や鉱物の輸送によって、中国経済そのものが発展するとする考えによるものである。

これに続き、こうした見解は、次のように具体的に論じられる。

“In my opinion, the first construction work that should be undertaken is the completion of the line between Hankow and Kwangtung (Canton) which was commenced simultaneously from both ends, and the completed sections of which are now in operation, leaving a gap to be spanned of only about 260 miles.”

“The second in importance, in my opinion, is an extension of the Kiukiang—Nanchang Line, to connect with the first line (Hankow—Kwangtung) at Chu-chow, a point 300 miles north of Kwangtung (Canton). This will also connect the Yangtze Valley with Kwangtung (Canton).”

ここからわかるように、門野重九郎は、漢口—広東間の路線の建設や九江—南昌間の路線の延伸を重視していた。彼はこれらの鉄道が建設されることで、中国の物流環境は大きく改善され、特に、農産物の輸送需要が拡大されると考えていた。これは、河川を利用することで、水力を活用できることを念頭においたものである。こうした考えは、彼が経験したアメリカにおける鉄道建設の展開を踏まえたもので、ここでも、その意義が強調されている。

実際、

“To benefit China and secure the welfare and prosperity of her 400 million souls there is no factor more important to her than the provision of transportation facilities and railways, China is the future market for all. China was and will be Japan's market.”

とされるように、この時代の中国は、日本のみならず、すべての人々にとって有望な市場であり、積極的な産業開発が必要とされていた。ただし、この時期の門野重九郎の見解は、

“You have competition among your own citizens both at home and abroad, as the Japanese have among their own merchants and traders, but as a general policy, there should be co-operation between them. I refer not to Japan only nor to the citizens of any one particular nation. Great Britain has been the pioneer in opening up China. She has been a hundred years in advance of others in fostering. She has the largest vested interests there of any other country, but for the time being, new investments on a large scale undertaken by can only be the United States, whose capital could be put to the best use by promoting the construction of railways in China.”

とするものであった。すなわち、いかなる国においても中国の産業開発を単独で実現することは困難である。日本と欧米諸国は、ビジネス上は競合関係にあるとしても、関係国として協力することが必要不可欠であると指摘している。ここで、門野重九郎は、アメリカの役割を特に重視している。中国における鉄道建設が実現可能な資本として、アメリカのそれを想定しており、日本もアメリカと共同することを構想しているのである。しかしながら、一九二〇年代の日中関係は、決して良好なものではなかった。この問題について、彼は、中国文化の日本への歴史的な影響を重視し、日本と中国の協力こそが、双方にとって有益なものであると考えていた。

そして、具体的な鉄道建設の方法として、次の点を挙げている。

“I would now like to briefly touch upon is how to start railway construction and operation. It will be a wise policy for all parties concerned to advance the funds required, and with it undertake the construction themselves. This step best serves the interests of the Chinese. Those with ample experience to in railway construction are best qualified to engage in it, as such experience by the Chinese themselves is quite limited.”

“If the work be entirely entrusted to a certain class of Chinese, it would be very difficult to prevent a certain amount of waste, which it is most important to avoid in railway operations. It would be necessary for the traffic management to be in the hands of foreign experts, &c., so as to ensure efficient working until such time as the creditors of the various nations feel satisfied that the whole management can be entrusted to the Chinese themselves.”

“For the existing roads, past history makes it a very difficult problem to change their status quo, and the Chinese are very suspicious as to the control proposed. I furthermore do not suggest any international control over the new railways.”

ここでは、鉄道建設の方法としては、中国国内からのみ資金を調達するのではなく、諸外国を含めた関係者が出資することを想定している。これは、中国人独自での鉄道建設は困難であると認識していたためである。特に、実際の運行に関わる技術者などには、外国人の登用が必要とされる。ただし、中国における既存の鉄道に対する国際的な管理には、明確に反対している。なぜなら、こうした国際的な管理に対し、中国の人々は敏感に反応するとして、これを拒絶しているのである。門野重九郎は、当時の国際環境を踏まえた上で、自国の主

権の侵害を常に危惧する中国の人々の感情を傷つけるべきではないとしているからである。

このような一九二〇年代初頭における門野重九郎の中国における鉄道建設論は、国際的にも共感されるものであった。

“I had the pleasure of discussing the Chinese railway question when Mr. Thomas W. Lamont was in Japan in May, 1920. He then was of the opinion that railway development is the only immediate sound business to be considered. Mining and other industries in China may be taken up later, but for the present railways are the undertakings which will do most good to the country and give the best results to foreign investors.”

J・P・モルガン商会のパートナーであった Thomas W. Lamont が日本を訪れた際に、門野重九郎は、中国における鉄道事業の将来性や海外からの投資について、意見を交わしている。そして、中国における鉄道建設の重要性について合意したとする。ここでは、外国資本を活用した鉄道建設は、中国側にとっても有益なものであることを確認しているのである。このように、門野重九郎は、中国における鉄道建設の将来性について、その政治的、若しくは経済的状況を踏まえて分析し、アメリカを中心とした外資の導入や、それに伴う鉄道技術の輸入を推奨している。その一方で、中国の人々の心理にも配慮し、彼らの独立意識にも一定の理解を示していた。

しかし、こうした考えは、一九三〇年代に入ると大きく変わる。それを示すものが、⁽¹⁹⁾“New Railways Will Assist Manchurian Development”である。これは、一九三二年五月三一日に刊行された“The Japan Advertiser An-

nual Review of Finance, Industry and Commerce”に掲載された門野重九郎の論文である。なお、この論文を検討する際には、同年三月に満洲国が建国されたことを念頭におく必要があり、このことが、門野重九郎の中国における鉄道建設に対する見解に大きく影響していると考えられる。

この論文の前半部分で、彼は次のように述べている。

“That the people in Manchuria have fared better than those in China has been due to the fact that the Japanese and Russian main line under unmolested operation to the ports of Dairen and Vladivostok, respectively, took the agricultural produce of the territory to the world's markets and brought prosperity to the people. Exports of soya beans and other farm produce have made the native farmers wealthy enough to stand the extortions of corrupt officials and still be able to purchase foreign imported goods, contributing thus to world trade. The favorable trade balance of Manchuria is estimated at about ¥200,000,000 yearly. We should not forget that the Japanese influence has brought about comparative quiet and consequent prosperity among the people.”

“The Japanese influence has kept Manchuria partially free from the evils from which China proper has been unable to free herself. Railways built and operated by the Japanese and Russians, together with those built and operated in a sort of way by the Manchurian officials mostly with loans from Japan and with their own funds have given impetus for farming and trading, export and import.”

中国東北部の満洲地域は、南満洲鉄道の幹線が敷かれており、これを中心として大連港やウラジオストク港へ

の物流が支えられている。そのため、他の中国地域の人々よりも、満洲国の人々は繁栄を享受している。他の中国の人々は、地元の当局政府や軍閥が住民の生活を顧みないこともあり、困窮しているというのである。このように、門野重九郎は、鉄道による貨物輸送を重視しており、それに支えられた農業や国際貿易の発展を高く評価している。

実際、彼はかねてより南満洲鉄道が持つ貨物輸送の役割に関心を寄せていた。二〇世紀初頭に当該地域を訪れた際には、

「日本々土で見られぬ愉快なものは、北方より大連に向ひ日々六七回運轉して居る貨物列車で、三十噸（米噸）積の貨車が三十五輛に車掌車一輛を一列車として大機關車二臺で大豆、豆粕、石炭を満載して牽いて居りますが、是は實に何とも云はれぬ壯觀で、且此鐵道の生命です」（門野（一九〇九）、一一頁）

と述べており、貨物輸送を、南満洲鉄道の「生命」ととらえていた。

そうしたこともあり、門野重九郎は更なる鉄道網の拡充を重視していた。

“Manchuria will require more railways as it progresses. A glance at the map will show what its future requirements will be in railways and ports of shipment.”

“Railway building and equipment for some 3,600 miles should require ¥700,000,000 at least. Harbor construction for ports in Manchuria and Korea with necessary loading and discharging appliances are estimated to cost ¥

70,000,000.”

“Building lines is brisk work in such a country as Manchuria, and there will be railway activity for some 10 years to come even if everything goes well with the country. Manchuria will become a great buying market for manufactured goods. It already has undoubted possibilities to become a still greater producer and hence a better buyer.”

このように述べ、たとえどれだけ莫大な資金がかかったとしても、今後のさらなる鉄道建設が満洲国の発展のためには必要であることを強調している。こうした鉄道の建設により、満洲国が巨大な工業製品の消費市場へと成長するとともに、生産者へも成長可能であることを指摘している。

そして、今後の具体的な建設予定路線としては、

“Perhaps the most important railway development this year will be the opening of traffic of the Changchun-Kirin-Dunhua-Yuki line, which will serve as an artery for the flow of produce and passengers between northern Manchukuo and the Japan Sea.”

“These are the lines which are of importance because of international connections. With these main thoroughfares and with the seaports of Dairen and Yuki (Rashin) in view, the flow of freight traffic and of passengers (the latter of secondary importance) will be an interesting study, as farm products from Manchuria are bound to increase by leaps and bounds, providing the new state is wisely governed by the experienced leaders at its helm. They must provide peace and order for the people. It is necessary that the people be led with care, firmness and

patience. They have been brought up under the corrupt and easy-going old-fashioned regime and they cannot be rushed headlong into ultramodern fashions in a controlled and planned economic scheme all of a sudden.”

と述べているように、長春より吉林や敦化を經由して、雄基に至る路線の建設を重視している。雄基は日本海に面しており、この路線の完成により、満洲国と日本の内地との物流がより円滑化されると考えていた。つまり、満洲国を含めた日本帝国の支配地域における物流網を構築する上で、日本海沿いまでの路線の伸長を重視しているのである。このような国際的な物流上、重要な路線の拡充は、満洲国にとっても農産物などの輸出を飛躍的に増大させる機会であり、これまでの旧態を脱して、新しい政府、すなわち、満洲国政府による統治下で、さらなる鉄道の建設を進めることが重要であると強調している。

ここでみられる門野重九郎の見解は、満洲国の建国直後であることもあり、南満洲鉄道の役割を特に重要視したものである。そして、満洲地域以外の中国における政治的混乱や経済的停滞を指摘することで、改めて日本の影響下にある満洲国の役割を評価しているのである。

中国における鉄道建設の重要性は、門野重九郎がこれまでも一貫して主張してきたことである。しかし、その建設の在り方は、一九二〇年代には欧米との協調を重視していたのに対し、一九三〇年代になると、満洲国の役割を全面に掲げるようになっていくのである。

五 おわりに

以上、本稿では、門野重九郎と鉄道事業の関わりについて、具体的な事業展開や言説を中心に検討をおこなった。本稿での議論を、冒頭に提示した論点に即して整理すると、次のようになる。

第一に、門野重九郎と各種事業との関わりについて確認した。彼はアメリカで鉄道事業に従事したのち、山陽鉄道を経て、大倉組に入る。ここでは、大倉喜八郎による事業の拡大を支え、ロンドン支店長を経て、副頭取となる。その結果、長期の外国経験に基づいた国際的な経済人と認識されており、特に中国方面を含め、国内外の幅広い事業でその実力を発揮した。しかし、大倉喜七郎の代になると、大倉組の事業とは一定の距離をとることになった。

第二に、彼の鉄道事業との関わりを検討した。門野重九郎自身は、鉄道企業家として大倉組の内外の事業に発起人や役員として名を連ねていた。また、東京における高速度鉄道である地下鉄の建設事業に大倉土木が関与していたことから、さらなる地下鉄網の拡充を目指し、五島慶太に接近していく。その結果、五島慶太による「大東急」の建設にも関与することになった。特に、玉川電気鉄道の買収交渉では、慶應義塾出身者としての側面が重要であった。

そして、第三に、門野重九郎の鉄道に対する認識を検討した。日本の鉄道事業の展開を海外に向けて積極的に発信するとともに、鉄道建設による経済の活性化を念頭におきつつ、中国におけるそれへも関心を示していた。中国の政治的、もしくは経済的状况を憂慮し、中国国内における資金調達は困難であることを理由とし

て、積極的な外資導入の必要性を認識していた。ただし、一九三〇年代に入ると、満洲国の成立を背景として、帝国経済圏の確立を重視する立場から、単独での鉄道建設を主張するようになった。なお、こうした主張が、一九三〇年代後半以降、国際的な緊張の高まりの中でどのように展開されたかについては確認できた史料からは判然としない。

これらの点を踏まえると、門野重九郎が鉄道事業に積極的に関わり、その拡大を企図していたことがわかる。こうした活動の根底には、鉄道建設こそが産業発展の基盤となり、生活の利便性を向上させるとの考えがあったことであろう。彼が主張した一連の鉄道に関する議論は、同時代的にも普遍的なものであった。そして、その議論の根底には、東アジア地域における鉄道建設の状況を欧米諸国に紹介し、必要な場合には彼らの投資を誘引しようという意図が読み取れる。そのために、積極的な外資の導入を主張している点も、彼の国際感覚を反映したものといえよう。

注

- (1) 門野重九郎の読みは、出生時は「ちようくろう」であるが、ある時より、本人が「ちようきゅうろう」(尾崎(一九三八)、一〇五—一〇六頁)を名乗っている。この意味において、鉄道史学会編(二〇一三)の、「かどのじゅうくろう」(一四二頁)との表記は、不適当である。なお、引用史料中の傍線部は、引用者によるものである。
- (2) 門野重九郎に関する一次史料は、書簡や葉書を中心に、門野幾之進記念館(三重県鳥羽市)に所蔵されている。ただし、主な史料は、実姉であるりん宛のものであり、そのほとんどが家族向けの私信である。
- (3) 門野幾之進については、三科(二〇二三)に詳しい。

- (4) 山陽鉄道の経営には、社長は中上川彦次郎、倉庫課長は西野恵之助など、慶應義塾の出身者が関与していた。
- (5) 引用史料中の「」は、引用者による補足である（以下、同様）。
- (6) 「北支經濟工作と門野重九郎論」、『工業日本』第五卷第一号、工業日本社、一九三七年一月、七六頁。
- (7) 門野重九郎は、帝都復興評議会総会の席で、復興事業にメートル法を採用することを提案し、可決されている（小泉（一九六二）、七二頁）。
- (8) 「風韻あり力量ある新時代の事業家 大倉喜七郎男」、『工業日本』、工業日本社、一九三四年六月、八八頁。
- (9) 大倉（一九八九）は、その巻末に記載があるように、一部にフィクショナルな要素が含まれているが、門野重九郎と大倉喜七郎の関係は、正鵠を得たものと理解できよう。
- (10) 基礎的な事項については、杉本寛二編（一九四三）、東京急行電鉄株式会社社史編纂事務局編（一九七三）によった。
- (11) 「市營地下鐵の經營委任却下」、『交通と電気』第七卷第一号、電通社、一九二八年一月、七一頁。
- (12) 「慶太亡き東急の今後」、『新日本經濟』第二三卷第九号、新日本經濟社、一九五九年九月、二六一—三三二頁。
- (13) 「雜報Ⅱ電通界近況Ⅱ」、『交通と電気』第五卷第六号、電通社、一九二六年五月、六四頁。
- (14) 「上毛電鐵創立」、『工業之日本』第二三卷第六号、一九一六年六月、五七頁。
- (15) 「東京大阪間に高速度電鐵」、『交通と電気』第六卷第六号、電通社、一九二七年六月、六九頁。
- (16) 「滿鮮事業會社總まくり」、『実業時代』第五卷第五号、実業時代社、一九二八年五月、一三二頁。
- (17) 鉄道建設の重要性については、国民經濟發展の観点から、福沢諭吉も同様の見解を示していた（老川（二〇〇八））。『西洋事情』の中で鉄道の意義に言及した福沢諭吉は、政府財政の限界も理解しており、民間での鉄道建設を訴えていた（川崎（二〇一七））。ただし、こうした福沢諭吉の見解が、どこまで門野重九郎に影響したかは不明である。

- (18) 慶應義塾福沢研究センター所蔵、K一四〇〇〇九五。
(19) 慶應義塾福沢研究センター所蔵、K一四〇〇〇五七。

参考文献一覧

- 東秋生（一九二七）『卯年生れの實業家』、『実業』第一〇巻第二号、実業社、五六―五九頁。
林采成（二〇二二）『東アジアの中の満鉄——鉄道帝国のフロンティア——』、名古屋大学出版会。
江口胤清（一九四一）『交通人物小史』、鉄道人物列伝刊行会、非売品。
老川慶喜（二〇〇八）『近代日本の鉄道構想』、日本経済評論社。
大倉財閥研究会編（一九八二）『大倉財閥の研究』、近藤出版社。
大倉雄二（一九八九）『男爵——元祖ブレイボーイ 大倉喜七郎の優雅なる一生——』、文藝春秋。
大阪毎日新聞社編（一九三三）『婦人宝鑑』、大阪毎日新聞社。
尾崎行雄（一九三八）『風雲閣閑話』、岡倉書房。
門野重九郎（一九〇七）『外資誘入に就て』、『慶應義塾學報』第一一九号、一九一二頁。
門野重九郎（一九〇九）『滿洲財界の近況』、『経済評論』第九卷第五号、経済評論社、一〇―一二頁。
門野重九郎（一九一四）『支那財界近状』、『経済時報』第一三八号、経済時報社、九頁。
門野重九郎（一九二四）『高速鉄道問題の研究』、工政会編『高速鉄道に就きて』、工政会、八―九頁。
門野重九郎（一九五六）『平々凡々九十年』、実業之日本社。
川崎勝（二〇一七）『福沢諭吉の鉄道論』、『近代日本研究』第三四卷、一〇―一四六頁。
木山実・大島久幸（二〇二〇）『戦前期商社における慶應閥』、『経営史学』第五四卷第四号、四一―四四頁。
倉橋藤治郎編（一九二七）『工業年鑑 昭和三年』、工政会出版部。

- 慶應義塾史事典編集委員会編（二〇〇八）『慶應義塾史事典』、慶應義塾。
- 小泉袈裟勝（一九六一）『度量衡の歴史』、工業技術院中央計量検定所創立五〇周年記念刊行事業委員会、非売品。
- 小島閑二編（二八九九）『鐵道協會雜誌』第三卷第一号、鐵道協會仮事務所、八〇—八六頁。
- 社史發刊準備委員會編（一九六三）『大成建設社史』、大成建設株式會社。
- 春風行人（一九一九）『交詢社名士評判記』、『實業公論』第五卷第四号、三七—四二頁。
- 杉本寛一編（一九四三）『東京横濱電鐵沿革史』、東京急行電鐵株式會社。
- 鈴木茂三郎（一九三四）『日本財閥論』、改造社。
- 高橋亀吉（一九三〇）『日本財閥の解剖』、中央公論社。
- 武内甲子雄編（一九五六）『財界家系図』、人事興信所。
- 土屋喬雄（一九五五）『財閥を築いた人々』、弘文堂。
- 帝國鐵道協會編（一九二八）『帝國鐵道年鑑（昭和三年版）』、帝國鐵道協會出版部。
- 鐵道史學會編（二〇一三）『鐵道史人物事典』、日本經濟評論社。
- 東京急行電鐵株式會社社史編纂事務局編（一九七三）『東京急行電鐵五〇年史』、東京急行電鐵株式會社社史編纂委員會。
- 東京市役所編（一九三三）『東京市政概要』、東京市。
- 東京地下鐵株式會社編（二〇〇四）『帝都高速度交通營團史』、東京地下鐵株式會社。
- 中村久一郎（一九二八）『現代日本に於ける支那學研究の實狀』、外務省文化事業部。
- 中村尚史（二〇一六）『海をわたる機關車——近代日本の鐵道發展とグローバル化——』、吉川弘文館。
- 藤村楚水（一九三二）『現代財界人物』、東洋經濟出版部。
- 松下翠雨（一九二六）『山陰山陽の連絡を完成する大宮鐵道株式會社』、『實業』第九卷第三号、實業社、五二—五四頁。
- 滿鐵會編（二〇〇七）『滿鐵四十年史』、吉川弘文館。

三鬼陽之助（一九五四）『五島慶太伝』、東洋書館。

三科仁伸（二〇一五）「玉川電気鉄道の設立と展開」、『史学』第八四卷第一・二・三・四号、八五—一〇八頁。

三科仁伸（二〇二一）「戦前期日本における高等教育機関による実業界への人材供給——慶應義塾大学出身者を事例として——」、『近代日本研究』第三七卷、一五九—一八六頁。

三科仁伸（二〇二三）「戦前期日本における保険事業の設立と経営——門野幾之進の活動を事例として——」、『史学』第九一卷第四号、一一二九頁。

三田商業研究会編（一九〇七）『慶應義塾出身名流列伝』、実業之世界社。

三宅雄二郎（一九一四）『世の中』、実業之世界社。

森川英正（一九八〇）『財閥の経営史的研究』、東洋経済新報社。