

## 富士紡績株式会社設立に至る 企業家ネットワークの形成

筒井正夫

Masao Tsutsui

滋賀大学 経済学部 / 教授

## I はじめに

わが国における綿糸紡績業は、明治10年代の殖産興業期における二千鍾紡機の政府払い下げによる近代産業としての胎動期から、同16年(1883)7月開業の渋沢栄一や大阪商人を中心とした1万鍾紡機による大阪紡績会社の成功を契機として、企業勃興期を迎え、明治20年代から日清戦後には、産業革命を主導する基幹産業として、機械制大工場が各地に設立される一大発展期を迎えていた。そうしたなかで明治29年(1896)1月7日に設立された富士紡績株式会社(以後単に富士紡と略記する)は、いわば後発の機械制紡績会社であった。設立当初は経営難に喘ぐが、創立発起人の一人、森村市左衛門(現在世界最大のセラミックス企業グループ・森村グループの創始者)の支援や、かつて鐘淵紡績株式会社東京工場の支配人を務めた和田豊治の経営参加による経営全般にわたる大改革の結果、明治30年代後半から日露戦後には、関連諸会社の合併も進み、六大

1) 富士紡は、明治36年4月に小名木川綿布会社を、同年7月には日本絹綿紡績会社を合併し、明治39年7月には東京瓦斯紡績会社を合併して社名を富士瓦斯紡績株式会社とし、大正3年(1914)には鉱工業資産において、全会社中8位にランクするまでに発展している。ちなみに六大紡中鐘淵紡績は2位、東洋紡績は3位に入っている(中村有志『わが国大企業の形成・発展過程』産業政策史研究所、1976年)。

2) 絹川太一『本邦綿糸紡績史』第7巻(日本綿業倶楽部、昭和14年刊)第十二章富士紡績会社。

3) 杉山和雄「明治期後発大紡績企業の資金調達」(一)(二)(三)『金融経済』123・124・135、1870年3月・10月、1972年8月。なお上記(三)の論稿は、大阪合同紡績会社の分析である。

4) 富士紡に関しては、特に『日本紡績業史序説』下(塙書房、昭和46年)の第五章紡績独占の形成過程、等において随所で触れられている。

紡の一つに数えられるまでに発展を遂げる<sup>1)</sup>。

富士紡の設立事情から経営内容、発展の概要については、戦前期の絹川太一『本邦綿糸紡績史』第7巻<sup>2)</sup>のなかでも示され、より包括的には戦前から戦後にかけて編まれた同社の社史『富士紡績株式会社五十年史』（昭和22年、以下『五十年史』と略記する）に描かれている。さらに、昭和45年（1970）には杉山和雄氏が「明治期後発大紡績企業の資金調達」（一）（二）<sup>3)</sup>を著して株主構造、設備の状況、原料購入、生産構造と製品販売の実態まで詳細に分析され、その上で後発紡績企業の資金調達の特徴を解明された。また日本紡績業の全体構造を解明した高村直助氏の労作『日本紡績業史序説』上・下<sup>4)</sup>においても、紡績業界全体の分析の中で富士紡の位置等にも適切に触れられている。富士紡の労務管理や経営のあり方についても、近年、一次史料を駆使した詳細な分析が金子良事氏<sup>5)</sup>によって明らかにされている。

筆者もまた富士紡巨大工場の進出、操業、発展が周辺の地域社会に、人口・産業（周辺農村への

影響含む）・町場形成・行財政（教育・土木等のインフラ整備や税収・租税負担）・社会環境（水利・衛生・消防・犯罪・電気普及等）・政治（町村合併や地方改良運動含む）等の分野にわたってどのような複雑かつ多面的な影響を与え、また企業も円滑な操業維持のために地域社会に対してどのような対策を採っていったのかという点に焦点を当てて、富士紡が主力工場を建設した静岡県駿東郡小山町の事例を分析した<sup>6)</sup>。

今回本稿が取り組んだ課題は、こうした先行研究に学びつつ富士紡の経営構造を解明する前提作業として、その設立に至る企業家ネットワークの形成について明らかにすることである。その際特に留意した点は、富士紡を創業に導いた企業家たちは、いかなる系譜を持つ人々でどのようにして企業家集団を形成し、ネットワークを構築していったのか<sup>7)</sup>、そしてその結合の理念はどのようなものだったのかという点の解明である。

特に明治初期は、政府が、欧米列強の圧力に強い危機感を抱きつつ真の独立を勝ち得ていくため

5) 金子良事『戦前期、富士瓦斯紡績における労務管理制度の形成過程』2009年、東京大学大学院経済学研究科、課程博士・学位授与論文。

6) 拙稿「工場の出現と地域社会——産業革命期における富士紡績会社と静岡県小山地域——」(1)(2)(3)(4)『彦根論叢』（滋賀大学）305号・316号・318号、『滋賀大学経済学部研究年報』Vol.5、平成9年1月～平成11年2月。

7) 産業革命期における紡績業の株主については、山口和雄「明治31年前後紡績会社の株主について」明治大学経営学研究所『経営論集』第15集第2号、昭和42年、が詳細な分析を行なっている。そこでは、2社以上の役員を兼任する者か、三者以上の大株主となっている者が多く占めることから、「異系資本家間の均等的出資」「多角の出資と役員の兼任」という特徴を検出し、その原因として、危険分散や綿関係商人の営業拡張志向とともに、後発会社においては先発会社の経営経験者や技術者の出資・役員兼任を要望した事例が多かったことを指摘されている。後発会社たる富士紡の事例もこれに当てはまるといえるだろう。

さらに、小早川洋一・鈴木恒夫・和田一夫

「明治期の会社および経営者の研究——『日本全国諸会社役員録』（明治31年版）の分析——」中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第9号、1993年は、山口氏が省いた紡績社をも対象に加え、明治31年の全紡績会社81社を対象に、株主の所得額も調査して、株主層や役員層の所得階層や府県別の分布、集中・分散度など、詳細にその全国的な特徴をあぶりだしている。さらに三氏は、『企業家ネットワークの形成と展開——データベースからみた近代日本の地域経済——』名古屋大学出版会、2009年、を著して、全国的な広範囲の企業家ネットワークの実態を明らかにしている。

こうした諸研究に学びつつ、本稿が解明したい企業家ネットワークの形成とは、単に株主層の横断的な分析と特色の析出ではなく、明治国家が担わねばならなかった産業立国・貿易立国による独立達成という国是のもとで、それを達成しようとする政府官僚や企業家、啓蒙思想家たちが、官と民の垣根を越えて交流しつつ形成した起業のためのネットワークであり、出自的には国家的使命感をもった開明的な士族、啓蒙思想家たちとそれに応えていった進取の気性と開拓心（ベンチャー精神）に富んだ商人層の提携関係の形成過程である。

の産業立国、貿易立国の勸業政策を展開していった時期であり、純粋に民間の企業家が利益追求のためのネットワークを構築していったというよりも、政府の指導者、在野の思想家・啓蒙家、民間の商人・企業家等が互いに連携しあいながら、また個人的にも官と民の間を行き来しながら、明治国家がおかれた対外的時代状況に敏感に対応しつつ柔軟なネットワークを構築して企業を創業していった場合が少なくない。本稿ではこうした日本近代の創業期に見られるダイナミックな人的結合のあり方を、富士紡の創業過程に即して検討したい。

## II 創業への道のりと『水力組』の形成

富士紡の創業を主導したのは、勝海舟の産業立国論に共鳴し、日本が先進諸国に伍して富国強兵の実を挙げ工業の隆盛をはかるには、資源貧弱な日本においては豊富な水力によって工業立国を実現するべきだと唱えた『水力組』なる同志的結合を図っていた人々であった。『富士紡績五十年史』<sup>8)</sup>によれば、その主唱者は、大蔵省主税局長や法制局長官を歴任し衆議院議員の経験を有する神鞭知常で、その主張に河瀬秀治・村田一郎・田代四郎・一井保といった政府高官の経験者や東京の綿糸布商が賛同し、また日本銀行総裁や東京府知事を歴任し政界の大名望家としての名声が高い富田鉄之助が加わり、技術畑では東京測量社主の磯長得三らが参集したとされる。さらに森村組を起してアメリカ等との陶器類などの直

輸出に活躍していた森村市左衛門、三井銀行の創立に携わり、日銀理事も歴任した三野村利助らが後援したという。そして『五十年史』では、この水力組が最初に計画したのが、明治20年(1887)に設立した富士製紙会社であったというから、水力組は少なくともそれ以前に結成されていたことになる。

ところが、後年富士紡の専務取締役、のち社長となって経営の全権を担う和田豊治の伝記では、水力を動力とした富士製紙会社の成功を契機に、河瀬・村田・富田の諸氏が、神鞭知常・田代一郎・一井保とともに水力組を起した<sup>9)</sup>とあり、杉山和雄氏が鋭く指摘するように<sup>10)</sup>、水力組の成立時期が富士製紙会社設立に関して、『五十年史』と逆になっている。また富士紡で技師として勤務した田中身喜の回顧録『富士紡生るゝ頃』では、富士製紙会社を創設した河瀬や村田と磯長得三が、原口要技師(水力動力の有望性を説いた技師—引用者)の意見を徴して水力組を組織し、これに神鞭知常・田代四郎・一井保が加わったとしており<sup>11)</sup>、『和田豊治伝』はこの既述をもとにしていると思われる。またその設立へのリーダーシップが、『五十年史』では神鞭知常とあり、『和田豊治伝』『富士紡生るゝ頃』では、河瀬・村田に重きが置かれている。

筆者は、ここではまず、水力組に結集する人々が、いつごろからどのような形で、何を信条として親交を結んでいったのか、その人脈形成の綾を丹念に追跡するなかで上記の問題に迫ってみたい。

それではまず、富士紡初代社長となる富田鉄之助に焦点をあてることにしよう。富田は天保6年

8) 前掲『富士紡績五十年史』3～4頁。

9) 『和田豊治伝』大正14年刊。引用は、『人物で読む日本歴史 第六巻 和田豊治伝』ゆまに書房、81頁、による。

10) 前掲、杉山和雄「明治期後発大紡績企業の資金調達」(一)『金融経済』123、49頁。

11) 田中身喜『富士紡生るゝ頃』29頁。

12) 吉野俊彦『忘れられた元日銀総裁—富田鐵之助傳—』東洋経済新報社、昭和49年による。

13) 同前書、32頁。

14) 同前書、161頁～162頁。原典は、神鞭知常の伝記である橋本五雄編『謝海言行録』所収の「一八 富田鉄之助氏 談」。同書は明治42年秀英舎より刊行、ここでは昭和63年、大空社刊、

(1835) 仙台藩士富田実保の四男として生まれ、勝海舟に師事し、慶応3(1867)年幕命により米国に留学し、在米中明治維新となったが、明治2年(1869)政府の留学生になり、ニュージャージー州のニューアーク商業学校に入学して経済学を学んだ。5年岩倉欧州使節団に加わり、大久保利通や伊藤博文にその能力を買われて同年2月ニューヨーク在勤領事心得(直後に副領事)に抜擢された。7年にはいったん帰国して福沢諭吉の媒酌で結婚する。その後上海総領事、外務省少書記官、英国公使館1等書記官等を歴任するが、明治14年大蔵省に転じ大蔵権大書記官を任ぜられ、横浜正金銀行管理掛を命ぜられる。翌15年には大蔵大書記官となり日本銀行の創立事務を担当する。同年10月日本銀行創立とともに同行副総裁、21年2月総裁吉原重俊の死去により第2代総裁となるも、松方正義大蔵卿と横浜正金銀行への低利融資枠の設定をめぐる対立し、22年9月に辞職。その後、明治23年には貴族院議員、24年7月から26年10月まで東京府知事を務めている<sup>12)</sup>。

こうした輝かしい経歴を持つ富田であるが、とくに注目されるのは、ニューヨーク副領事時代に、日本が輸出立国を目指す上で、アメリカ貿易において茶や生糸の輸出製品の品質向上を図ることの重要性を訴えていたことである。富田の対米貿易の現状と課題の見識は、時の内務卿大久保利通にも取り上げられその「海外直売ノ基業ヲ開クノ議」と題する海外貿易発展のため直輸出促進の急務を訴えた建議にも大きく反映されている<sup>13)</sup>。そしてまさに、この副領事時代の仕事の中で、富田は河瀬秀治、神鞭知常と出会うのである。

明治7年(1874)、ニューヨーク副領事富田鉄之助が一時帰国した折、河瀬と接触し、神鞭とも連携が図られた事情を富田自身が次のように語っている。

明治七年頃、私が紐育領事をして居って、一時帰朝した際、時の勸業寮権頭の河瀬秀治君が日米貿易拡張の件に就て非常に心配して居ったから、私は詳かに彼地の事情を話し、且つ適當の人を選んで試売品を彼地に齎ら<sup>ま</sup>ゝすることの必要を説いた。河瀬君は一々之に同意し、乃で神鞭君を選んで其任に当らしめ、神鞭君は生糸や茶の試売品を持って紐育へ来た。夫れが明治八年の事で、私は初めて君(神鞭知常のこと―引用者)と交際を結び、爾後君の死に至るまで、殆んど親戚同様に交際した。君は随分熱心に日米貿易の拡張に努めた…<sup>14)</sup>

こうして、明治7年、殖産興業、特に対米貿易拡張・輸出産業の育成政策を遂行するなかで、富田・河瀬・神鞭の三者は出会うのであるが、実は河瀬と神鞭はすでに旧知昵懇の仲で、この時をきっかけに神鞭は河瀬の部下となるのである。

河瀬秀治は、天保10年(1839)丹後田辺藩の家臣の家に生まれ、のち隣藩宮津藩の重臣河瀬家の養子となり、幕末維新期には尊王攘夷運動に加わり、鳥羽伏見の戦いで幕府方についた宮津藩と新政府との調停を務めた。明治2年に新政府に出仕するや小菅県、印旛県、群馬県、入間県、熊谷県等の県令を歴任し、その間茶業や蚕糸業の育成と輸出振興に務め、明治7年には内務省大丞兼勸業寮権頭の任に就いていた<sup>15)</sup>。

139頁以下による。

15) 齋藤一暁著『河瀬秀治先生伝』上宮教会、昭和16年、ここでは1994年、大空社刊のものによる。ちなみに、その後の河瀬の足取りを簡単に触れておこう。明治14年(1881)に内務省から農商務省へ商務局長兼工務局長として移籍する。翌明治15年創立された大日本農会の幹事に就任した。農商務省輔品川弥二郎との対立を

機に退官した河瀬は翌年には横浜正金銀行官選取締役役に就任し、明治18年に茶業組合結成に尽力して茶の生産・輸出の拡大事業に尽力した。また増田孝とともに『中外商業新報』を創刊している。また、明治12年3月、佐野常民らと龍池会を、同16、7年頃には、フェノロサやビゲローと協力して鑑画会を興し、日本美術の振興と再評価に尽力している。

神鞭知常は、嘉永1年(1848) 京都府丹後与謝郡に生まれ、父重蔵は、幕末の政治動乱の中で河瀬秀治と親密な交流を持っていた。神鞭は、そうした縁を頼って明治4年には小菅県に河瀬を訪ね、河瀬宅に私淑して東京に勉学に通い、明治6年、大蔵省租税寮、横浜税関へ出仕した。河瀬の回想によれば、明治7年、帰朝していた富田鉄之助が日米貿易拡張の任に当たる適任者の必要を訴えると、河瀬は神鞭を推薦し、横浜税関長星亨に掛け合って神鞭を勸業寮職員に引き抜き、翌8年には神鞭は、富田の待つアメリカに赴任して、生糸など日本の試売品の優良さを熱心に彼の地に説いて回ったのである<sup>16)</sup>。

その後神鞭は、明治9年3月～10年2月、米国フィラデルフィア博覧会御用掛を務め、ここでも富田やまた審査委員として渡米してきた速水堅曹などを伴って熱心に工場や会社の見学に出向いている<sup>17)</sup>。神鞭はその後、主に大蔵省に勤務し、明治23年から衆議院議員、29年には法制局長官を務めるが、富田鉄之助とは終生「殆んど親戚同様に交際」し、富田の紹介で妻を得、富田夫妻と星亨夫妻の媒酌で結婚している。神鞭はまた、富田との縁も預かって勝海舟との交際を深め、のちには「勝の門下生」とまで称されるほどになっていった。

ここで今一人の水力組の有力メンバーとなる村田一郎についても触れておこう。村田一郎は、安政5年(1858) 鹿児島生まれで、明治7年に渡米し、彼の地において貿易や製紙業の研究を行なったが、同年には同郷の薩摩藩士族で叔父の林徳左衛門がアメリカ人 Doyle との共同出資で東京三田小山町に三田製紙所を開業しており、村田は帰朝後、

同社副社長を務めている<sup>18)</sup>。

また勝海舟の庶子梅太郎のもとに嫁いだ米国女性クララ・ホイットニーが日本滞在中につけていた日記をみると、明治8年～11年頃、クララと富田鉄之助・同夫人、また村田一郎・同夫人、村田の弟林恒五郎との家族ぐるみの親密な交流が確認できる。クララの父ウィリアム・コグスウェル・ホイットニーは、富田鉄之助が初の日本人生徒として入学したアメリカ・ニュージャージーのニューアーク商業学校を開設し校長の任にあった人物で、森有礼や勝海舟・福沢諭吉らが日本にも開設せんとした商法講習所(現一橋大学)の初代校長として明治8年8月から家族を伴って来日していたのであった。

富田もまた、ニューアーク商業学校時代にホイットニー夫人アンナに英語や聖書を教わるほど緊密な交際を交わしていた。クララ日記には明治11年3月12日、村田一郎の結婚式の模様が細かく綴られているが、そこには富田鉄之助のほかニューアーク商業学校に来ていた村田の友人のことに言及されている<sup>19)</sup>。富田と村田もすでに渡米時代に、ニューアーク商業学校を通じて親交を結んでいたことが十分推測される。

また河瀬秀治は、村田一郎のことを「君(神鞭知常のこと—引用者)が在米中の友人」と評している<sup>20)</sup>ことから、村田は在米中に神鞭とも親交を結んでいたことがわかる。

ところで、森村市左衛門もこの頃富田との関係を深めている。明治9年(1876)、森村は弟豊と2人でアメリカとの雑貨等の直輸出を取り扱う貿易商社森村組を立ち上げたが、時を同じくしてアメリカ

**16)**「一五 河瀬秀治 談」  
前掲『謝海言行録』所収、120～126頁。

**17)**「二〇 速水堅曹氏 談」  
前掲『謝海言行録』所収、146～147頁。

**18)**成田潔英『洋紙業を築いた人々』  
財団法人製紙記念館、1952年、128頁・129頁・277頁、  
また前掲『謝海言行録』所収  
「二七 村田一郎氏 談」同書173頁、による。

**19)**以上の記述は『勝海舟の嫁 クララの明治日記』(上)(下)(中公文庫 1996年)、  
また同書「はしがき」(一又民子執筆)による。

**20)**前掲『謝海言行録』収録「一五 河瀬秀治氏談」、  
同書124頁。

**21)**砂川幸雄『森村市左衛門の無欲の生涯』草思社、  
1998年、63頁。

ですすでに輸出入に従事していた佐藤百太郎が、一時帰国して内務省勧業課の支援を受けて「米国商法実習生」を募集することになった。森村が師とも仰ぐ福沢諭吉は森村に渡米を勧めたが、森村は豊を渡米させることにした。そこで福沢は、豊にニューヨークで副領事をしていた富田鉄之助宛の紹介状を持たせた。豊は、それを携えて富田を訪ね、富田に推薦されたイーストマン商業学校に入学し、創立者イーストマンから直接近代ビジネスの基礎を教授された<sup>21)</sup>。

また森村が東京とニューヨークの貿易取引上の必要事務を依頼するところは、東京の福沢諭吉宅とニューヨークの駐在副領事富田方であったという<sup>22)</sup>。富田もまた、森村のアメリカでの販路拡大を応援し、両者の間に太い絆が生まれた。その間の事情については、後に富士紡の技師となって勤める田中身喜の回顧談にも次のように書かれている。

富田さんが・・洋行した。その節、はからずも米国で日本人経営の商店のあるのを見つけた。人情家の氏だ。大いになつかしく思って色々聞いてみると、森村組という店で森村市左衛門という人がやっている。取扱う品物は日本特産の陶器雑貨類だ。売行きはどんなかと調査したところ、何分にも開拓したばかりであり、宣伝も行きわたらないので案外不振ということがわかった。煙波遠き数千里のこの異郷の空で、孤軍奮闘、大いに国家のために苦しんでいる有様を実地に探知した富田さんは、すっかり感激してしまった。こいつは何とかして後援しないといけない同情心が勃然とわいた。これ以来富田さんは、機会ある度に、いたるところで日本品の吹聴宣伝に

努め、その販路開拓のために助力された。一方、森村組をも大いに激励したその結果、米国各地で、大変な評判を博するようになった。モリムラグミの名声が挙がるにつれて商売は急に繁盛した<sup>23)</sup>。

また神鞭知常は、前述のように大蔵省官吏としてアメリカに出張し、明治9年3月から翌10年2月まで、フィラデルフィア博覧会御用掛をつとめており、森村豊は、明治9年11月に佐藤らとともに日本の雑貨輸入を取り扱う日の出商会を開設し、その日の出商会がフィラデルフィア万博の残品や陳列棚を買い入れている<sup>24)</sup>。ここでも森村たちと神鞭との交流が髣髴とされる。

次に、富田、神鞭、河瀬、森村、村田の接触が確認できるのは明治14、5年(1881-82年)のことである。富田は明治14年、英国から帰朝を命じられて10月には大蔵権大書記官に任ぜられ、さらに横浜正金銀行管理掛を拝命するが、神鞭はすでに同年2月に同じ職についており<sup>25)</sup>、そこに富田が合流したわけである。さらに翌15年1月、横浜正金銀行に官選取締役が設けられると、河瀬秀治と村田一郎が就任している<sup>26)</sup>。

一方富田は、同年日本銀行設立委員となり、同副総裁に就任するが、森村市左衛門はこの時同行監事に就いている<sup>27)</sup>。また同じく理事に就いた三井銀行の三野村利助は、福沢諭吉門下であり、森村も幕末維新期に中津藩の御用商人に取り立てられたことを機に福沢とは近しく親交を結んで、明治4年弟豊(旧名豊吉)を慶応義塾に入塾させているほどであるから、三野村との交流も当然あったであろう。富田の日銀副総裁・同総裁時代

22) 同前書、68頁。

23) 田中身喜、前掲『富士紡生るゝ頃』、17頁。  
但し、田中はここで「富田さんが東京府知事をやめて日本銀行の副総裁になられてから洋行した」と記しているが、富田と森村の交流はそれ以前から始められており、それに続く富田と森村の接触に関する部分は富田のニューヨーク副領事時代のことと判断した。

24) 大森一宏『評伝 森村市左衛門』  
日本経済評論社、2008年、35頁。

25) 吉野俊彦、前掲書、161頁。

26) 『横浜正金銀行史』大正9年、ここでは昭和51年、  
西田書店からの複製版による。同書34頁。

27) 砂川幸雄、前掲書、99頁。

には、横浜正金銀行との間に種々の問題が生じるが、その交渉過程には日銀配下の三野村理事が富田と同席し、横浜正金銀行の村田が富田との交渉を行なうなど緊密な関係が保持されていた<sup>28)</sup>。

さらに森村と河瀬は他の面でも密接な関係を結んでいる。河瀬秀治は、明治11年に日本最初の商工会議所である東京商法会議所の設立に尽力するが、それに際しては渋沢栄一や増田孝（三井物産社長）とともに森村市左衛門に相談している。明治11年渋沢栄一が初代会頭に就任し、森村ほか大倉孫兵衛も議員に就任している<sup>29)</sup>。

さてここで後年水力組の一員として記される田代四郎については、不明な点が多いが、明治4年（1871）にはすでに大蔵省の官吏として横浜・神戸に出張し、邦人貿易のための領事査証や貿易関係書類を作成し、通関手続きの指導に当たっている。同7年には大蔵省を退官するが、同時に横浜税関の構内に開通社を設立して営業を開始している。この頃は、前述のように神輦知常が横浜税関に出仕しており、両者の交流が髣髴とされる。

開通社は、10年頃には内務省の指導下に通関手続きの代理、代行業務、船積の代理業務などへ業務を拡大している<sup>30)</sup>。のちに、水力組に連なる面々が東京に小名木川綿布会社を設立するが、田代は、三代社長神輦知常の時に「森村市左衛門の代表として整理のため副社長に就任」<sup>31)</sup>したというから、森村市左衛門と貿易業務等を媒介に

してすでに親しい関係が構築されていたと判断できる。富士紡に技師として奉職した田中身喜の回顧録『富士紡生るゝ頃』では、田代四郎は森村の知友と評されている<sup>32)</sup>。また河瀬秀治や富田鉄之助とも、対米貿易を通じて交渉が生まれたであろうことも想像に難くない。

いまひとり水力組のメンバーとされる一井保については、さらに不明な点が多い。前掲『富士紡生るゝ頃』やおそらく同書を参照したであろう『本邦綿糸紡績史』においても、小名木川綿布会社において製品の一手販売を担当した綿糸布商として紹介され、陸軍への製品販売を行っていた白木屋などもこの一井商店を介さないと陸軍との取引ができないほどであったという<sup>33)</sup>。

こうして、詳細が確認できない一井保を除いて、明治7、8年頃から14、5年頃にかけて、富田、河瀬、神輦、村田、森村、田代は、日米における貿易振興業務、富田を中核とした日銀や横浜正金銀行の人事・交渉、さらに東京商法会議所の設立等を通じて緊密な関係が構築されていたのであり、その背後には勝海舟と福沢諭吉の存在があった。

そしてまさに明治13、4年頃に、水力を用いた企業勃興、産業立国という「水力組」の名にふさわしい活動が彼らによって開始されるのである。村田一郎がアメリカから帰国して、叔父林徳左衛門が起した三田製紙会社の副社長として勤務していたことは先に触れたが、その村田と林徳左衛門、そ

**28)** 吉野俊彦、同前書93頁・97頁・113・117頁には、富田が日本銀行の業務や横浜正金銀行と交渉等に当たったりした折に三野村を同席させたり業務に当たらせていたことを示す三野村の名が記されている。また125頁等では、村田一郎が横浜正金銀行と日本銀行との合併の件で富田を訪ねてきた事等について触れている。

**29)** 砂川幸雄、前掲書、77頁。

**30)** 寺井順一『財務省今昔物語第9回—開通業者と「開通業法」の起源考証—』『ファイナンス』2004. 9。

**31)** 前掲『本邦綿糸紡績史』第5巻、79頁。

**32)** 田中身喜、前掲書、82頁。

**33)** 田中身喜、前掲書、82頁。

前掲『本邦綿糸紡績史』第5巻、88頁。

**34)** 「我国に於る製紙事業の現勢  
大活躍を示しつつある富士製紙」万朝報、  
大正6.9.1、並びに「本邦製紙界を  
縦断する富士製紙の発展と北海道」  
時事新報、大正13.8.28、による。

**35)** 宮地英俊『近代日本の陶磁器業』  
名古屋大学出版会、2008年、220頁。

**36)** 前掲『河瀬秀治先生伝』84頁。

**37)** このようなナショナリズムの信条は、  
大久保利通・伊藤博文・大隈重信といった  
政府高官や渋沢栄一をはじめ三井・三菱等を

れに河瀬秀治が、明治13、4年頃、洋紙製造業の有望なることに着眼して積極的に洋紙の輸入防遏の実を挙げんと志ざして、神鞭知常、富田鉄之助等と相諮って洋紙製造工場の建設準備を開始した。明治15年に至ってその動力に関し、時の工部権大技長原口要に意見をもとめたところ同氏は富士山麓に有望なる水源があり、ウォーター・タービンによって原動力を起すべきことを説き、また設計主任として内務省技師山田寅吉を紹介した。

そこで林徳左衛門、村田一郎、河瀬秀治の3名は千葉県、静岡県、愛知県、和歌山県の諸県をくまなく踏査した結果、ようやく富士山麓に豊富な水源を有する工場建設のための好適地を発見した。彼らは明治16年(1883)、富陽製紙会社の名称の下に会社を起そうとしたが、翌17年にかけて松方デフレのため経済界は動揺を来し、したがって会社新設の計画も一時中止のやむなきに至った<sup>34)</sup>。

この時の森村市左衛門の動向は判然としないが、森村組は明治17年～20年の間、アメリカへの輸出業務が意の如くならず、急激に純益を減少させて非常な困難に陥っていたことから<sup>35)</sup>、富陽製紙会社への援助もままならなかったのではないかと推測される。

このように、明治15年頃から村田・河瀬・林・富田・神鞭が相諮って、輸入防遏のために安価で豊富に得られる水力を動力とした製紙会社の創業を目論み、水源を求めて踏査しているのである。

その試みは、松方デフレの中で失敗に終わったが、明らかに「水力組」たる理念と実態を備えた一団が具体的活動をこの時期に開始したことは間違いない。

さらに富陽製紙会社の立ち上げに失敗した直後の明治17年(1884)、河瀬秀治は生糸直輸出の専門商社横浜同伸株式会社を創設して社長に就き、神鞭知常が監査役を務めている。河瀬はまた、翌18年には貿易奨励を目的として日本貿易協会を森村市左衛門と諮って創設している<sup>36)</sup>。

このように彼らは、出身こそ明治政府の中核を占めた薩長からはずれていたが、輸出振興によって輸入防遏をはかり国家の独立を推し進めていこうという独立自営の精神に裏打ちされたナショナリズムの持ち主でもあった<sup>37)</sup>。また工業に水力を利用しようという計画は、河瀬秀治の回顧談によれば、自らが欧米漫遊中(河瀬は、明治13年オーストラリアメルボルン博覧会に出張の途次、欧米を巡視している一筒井)に視察し、帰国後積年調査してその実現に呻吟していたところ神鞭知常も賛意を表し、以来共に熱心に同志に勧誘し、また村田一郎もその間製紙事業研究の結果水力活用の便を認めて同志間に諮っていたという<sup>38)</sup>。熱心に水力の工業利用を鼓吹していた神鞭は、河瀬と村田の仲を取持って合同してのちの富士製紙会社設立に至ったという<sup>39)</sup>。

こうしてみると、明治16年富陽製紙会社の

担った多くの士族出身の企業家たちにも共有されたものであったと思われる。しかしながらこうした信条が、一方で輸入防遏による正貨流出の防止と輸出振興による外貨獲得と殖産興業による工業立国を目指していたとはいえ、そのことが輸入綿花導入と機械紡績の振興による国産綿花並びに手紡機等による国産綿糸の衰退、さらにそうして産出された綿糸・布のアジア大陸への輸出による土着綿糸布の圧迫という事態を引き起こしていくこと、あるいは洋紙の国内生産の興隆が和紙の衰退を招き、西洋式陶磁器の普及が伝統的陶磁器に圧迫を加えていくこと等に対する痛みを自覚し、それによって職や文化を奪われる側の苦痛に

思いを馳せ、真に土着的在来の産業を継承発展した工業立国という発想に結びついていなかった点に留意する必要がある。

### 38) 田中身喜も前掲「富士紡生る」頃

19頁において「村田一郎は、富陽製紙会社設立が頓挫した後、アメリカに赴いて改めて製紙事業を視察し、その際ナイアガラの滝の水力利用の実況を見聞し、改めて日本における水力利用の工業化が莫大な国富を生み出す将来性に慧眼して帰国した」旨、述懐している。

### 39) 前掲「一五 河瀬秀治 談」『謝海言行録』所収、123～124頁。

設立準備から、同20年富士製紙会社設立までの時期に、神鞭・河瀬・富田・村田4氏の間で、実質的に積極的に水力の工業利用を実現しようとする同志的結合がはかられたとみて間違いなからう。村田一郎の回顧によれば「富士製紙会社の創設以前から富田・河瀬・神鞭・一井(保)の諸氏及び私の六人は、常に相提携して水力利用の事を研究し、諸方の水力を捜査発見しました。夫れゆへ誰れ言ふと無しに此六人を呼んで水力組と云ひ、凡そ水力を利用して仕事を行ろうとする者は、必らず此組合に就て意見を質した位でありました。」と過般の事情を述懐している<sup>40)</sup>。

### III 富士製紙会社と 小名木川綿布会社の創設

こうして河瀬・神鞭・村田らは協力して、水力利用の製紙会社を起こすことに決し、工部権大技長原口要の意見を徴して、水源を富士山麓の富士郡鷹岡村入山瀬に求め、明治20年8月、富士製紙株式会社設立のための発起人会を開くに至った。参集したのは、河瀬秀治・神鞭知常・村田一郎のほか林徳左衛門・森村市左衛門・小林吟治郎・安田善次郎・原亮三郎等の諸氏であった。ここに資本金25万円の富士製紙会社が設立され<sup>41)</sup>、500馬力の水力=水車を動力とした洋紙製造工場が、明治23年1月に建設された。

富士製紙会社が設立された前後には、明治16年7月開業の大阪紡績会社の成功を機に、21年三重紡績・天満紡績・浪華紡績、22年東京紡績・平野紡績・愛知紡績・鐘淵紡績、23年金巾製織・

摂津紡績の諸会社が次々に開業して紡績資本の企業勃興期を現出し、小名木川綿布会社も明治20年に創設されている。そしてこれら綿紡織の包紙の需要がにわかに活況を呈し、それを見込んで明治19年から23年頃には、東京板紙会社千住工場、王子製紙第二工場、同気田工場、四日市製紙会社、阿部製紙会社、千寿製紙会社など次々に製紙会社が設立されており、富士製紙もその一つであった<sup>42)</sup>。

富士製紙会社は、社長に河瀬秀治、副社長に村田一郎、取締役役に安田善次郎等が就き、森村市左衛門を筆頭株主に村田や小林吟治郎らの出資によって、当時日本ではほとんど試みられていなかった碎木パルプ製造法によって洋紙製造を展開した。当時最大のライバルであった王子製紙では、動力に蒸気を用いて亜硫酸木材パルプ製造を行っていたが、富士製紙は水力使用によって石炭費用を節約して動力コストを引き下げ、また原料にも亜硫酸木材パルプ製造法では利用が及ばない新聞紙などの多様な素材を用いることで、原料コストも抑えて収益を上げていたのであった<sup>43)</sup>。

さてこのように村田を中心に富士製紙会社が発展の軌道を歩みだしたのとほとんど軌を一にして、神鞭知常が、近代的綿布製織会社の創設に乗り出した。神鞭知常は、当時盛んに輸入されていた金巾等の外国綿布の防遏を企図して、富田鉄之助や森村市左衛門に相談し、さらに横浜の生糸売込商茂木惣兵衛や原善三郎、三井呉服店の山岡政治、近江商人で日本橋に支店を有する木綿問屋小林吟右衛門らを誘って、明治20年(1887)、

40) 前掲「二七 村田一郎氏 談」『謝海言行録』175頁。  
このように水力組の結成時期は富士製紙会社設立以前であり、この点に関しては『富士紡績五十年史』の記述が「富士紡生るゝ頃」や『和田豊治伝』より正鵠を得ていると判断できる。

41) 前掲「二七 村田一郎氏 談」『謝海言行録』175頁、  
また前掲、成田潔英『洋紙業を築いた人々』278頁。

42) 前掲、成田潔英『洋紙業を築いた人々』226～227頁。このような製紙業と綿紡織業の関連に鑑みると、富士製紙会社と後述するような小名木川綿布会社並びに富士紡績会社の創設との関係が、紡織包紙の提供という面からも結びついていたことが十分考えられるが、この点の立ち入った検討は今後の課題である。

43) 四宮俊之『近代日本製紙業の競争と協調』日本経済評論社、1997年、50頁～59頁。

東京府南葛飾郡大島村の小名木川畔に、小名木川綿布会社を設立し、機械制大工場による綿糸並びに綿布生産を開始した。初代社長には村田一郎が就き、神鞭知常も3代社長を務め、取締役には小林吟右衛門・小林吟次郎・山岡政治が就いた。同工場支配人には村田一郎夫人の兄神山清也が、技師長には勝海舟の庶子梶梅太郎(前述、クララの夫)が、神鞭社長時代には、森村市左衛門の代表として田代四郎が副社長に着任した。当初の出資者は、森村市左衛門・三野村利助・富田鉄之助・村田一郎・小林吟右衛門・小林吟治郎・茂木保平・原惣兵衛・北岡文平・山岡正次の10人であった<sup>44)</sup>。

こうしていわゆる水力組のメンバーが主導して始動した小名木川綿布工場は、動力は水力ではなく蒸気を用いている。創業準備中に村田は、機械購入のために渡米している小林吟右衛門に対し、アメリカの近代的木綿工業の中心地の一つであるマサチューセッツ州ホリョークで水利利用や水利会社の方法等を実地に見聞することを冀望している<sup>45)</sup>ことから、水力という選択肢も考えられていたのではあるまいか。しかし、明治10年代に、政府が殖産興業政策の中で全国各地に展開した水力を動力とした2000鍾紡績は、ことごとく芳しい成績をあげていなかったし、動力に供するだけの豊富な水力供給の水源も工場予定地近辺には見出していなかったことから、大阪紡績など蒸気による大規模紡績会社の成功に見倣う形で蒸気を動力に選択したものと考えられる。

しかしながら操業開始した小名木川工場は、機械による紡績と製織に精通した技師がいないため

操縦技術が拙劣で紡績並びに製織能率が悪く、多くの工女を高額の工賃で雇ったにもかかわらず、工場内の労働規律ははなはだ弛緩して製品の質は良くなく、主力製品の天竺布の国内向け販売や朝鮮・清国への輸出も販路が伸びなかったため利益率も好況期の明治28、29年を除いて概して数パーセントと低調であった<sup>46)</sup>。

こうした経営不振を打開せんと、明治29年1月には、資本金を35万円から一挙に100万円に増資して静岡県駿東郡六合村小山に水力利用の紡績分工場の建設を計画した。後述のように、水力組によってこの地に豊富な水源が発見され、富士紡績会社設立が企図されており、いよいよ小名木川綿布会社も同地に綿糸工場を建設して水力を活用して営業挽回を図ろうとしたのである。

結局この増資は失敗し、小山の分工場建設も土地と水利権を得たままで延期のやむなきに至り、欠損を出した会社は33年に再び資本金を60万円に減資している<sup>47)</sup>。これは日比谷平左衛門を迎えての経営改革によるものであったが、その後も社運は振るわず、明治36年4月に富士紡に合併される。そして合併後は小名木川綿布会社が取得した小山分工場用地は、のちに富士紡小山第三、第四、第五工場の建設地となり、また取得された500馬力の水利権は漆田発電所として活用されて富士紡の発展に寄与することとなるのである。

## IV 富士紡績会社の創業と株主構成

水力利用による富士製紙会社の成功と、蒸気に

44) 前掲『本邦綿糸紡績史』第5巻第6章  
小名木川綿布会社、による。

45) 末永國紀「第六章 小名木川綿布会社への投資」『変革期の商人資本—近江商人丁吟の研究—』丁吟史研究会、昭和59年、343頁。

46) 前掲『本邦綿糸紡績史』第5巻第6章  
「小名木川綿布会社」並びに前掲末永國紀論文による。

47) 前掲、末永國紀論文、361頁。

よる小名木川綿布会社の不振が同時進行するなか、水力組に結集した面々は、いよいよ近代紡績業を駆動できる豊富な水源の探査に乗り出していった。

さらにまた富士製紙の成功と工場所在地静岡県富士郡鷹岡村の発展の景況は、隣郡駿東郡にも伝わった。富士山系に源を発する鮎沢川が貫流する六合村や菅沼村（現小山町）では、開明的意識を持つ名望家岩田峰三郎が、豊富な水力を活用して地域振興をはかりたいと念願して水力組の一井保と接触し、水力組でも測量技師磯長得三が明治24年11月より1年がかりで実地調査を行なって、当地が紡績工場用地として2500馬力という十分な水量を確保でき、東海道線の小山駅も擁する好適地であることを確認した。

早速工場用地にあてる土地買収が進められたが、祖先伝来の土地を手放すまいとする地元農家の抵抗は強く、岩田峰三郎が地元出身の県議員室伏董平・湯山寿介を説得し、地元世論を工場進出反対から容認・賛成へと導いていき、29年にはようやく工場用買収地は菅沼村を中心に9町3反余に及んだ<sup>48)</sup>。

いよいよ水力組は、森村・三野村両氏の後援を得て、資本金50万円をもって水力を動力とする紡績会社を立ち上げようとしたが、時を同じくして浜口吉右衛門や柿沼谷蔵、斉藤弁之介ら日本橋に拠点を持つ綿糸布・洋糸問屋や素封家たちが紡績事業を起そうとする動きが見られた。ここに両者は合同することとなり、明治28年12月7日に会社設立の申請が、発起人代表富田鉄之助によって農商務大臣に提出された。

このときの発起人には、水力組と日本橋組、さ

らに森村や神鞭とも親しい生糸売込商の原善三郎・原六郎・茂木惣兵衛、小名木川綿布会社関係から小林吟右衛門、そして静岡県周智郡出身の名望家で貴族院議員の足立孫六も加わり、資本金も倍額の100万円となった。

翌29年1月7日に「富士紡績株式会社発起の件」が認可されると、さらに富士紡への期待と人気は高まって株式の申し込みは盛況を呈したため1月29日の発起人会では50万円を増加して資本金を150万円とし、紡機鍾数も3万鍾から5万鍾に増加した。2月26日には創立総会が開かれて、定款が定められ取締役等の経営陣が選出された。

取締役には富田鉄之助・村田一郎・神鞭知常・原善三郎・原六郎・斉藤弁之介・柿沼谷蔵が就任し、取締役会長には富田が選出され、監査役には大野清敬・浜口吉右衛門・足立孫六が就任した。翌30年2月には神鞭知常が辞任したため、監査役の浜口吉右衛門が取締役に就き、監査役には東京の太物問屋で東海銀行頭取・富士製紙取締役を務める菊池長四郎が就任した。このように富士紡の重役陣は、水力組と東京日本橋の綿糸商に生糸売込商が加わった布陣であった。

富士紡創業に際して当初の水力組に日本橋の綿糸布商や生糸売込商が加わった経緯については詳らかではないが、ここでも森村市左衛門の人脈による結びつきが想起される。前述のように森村は福沢に傾倒し、弟豊は慶応義塾に学んだが、日本橋組の筆頭である浜口吉右衛門もやはり慶応義塾を卒業し、同期の友人には後に富士紡に入社して会社改革の中心として活躍する和田豊治がおり、和田と森村は、和田が日米間の雑貨貿易を行う甲斐商店にいた時の取引を通じて旧知の

48) この土地買収が、地元住民の抵抗にあいながらも、岩田の決死の説得と室伏・湯山ら名望家の転向によって、買収反対から賛成・協力へと推移していった経緯とその政治的意味等については、前掲拙稿「工場の出現と地域社会(1)―産業革命期における富士紡績会社と静岡県小山地域―」[彦根論叢(滋賀大学)305号、平成9年1月、を参照。

間柄であり<sup>49)</sup>、森村と浜口との交流も想起される。

他方で森村は、明治26年(1893)、横浜の生糸売込商茂木惣兵衛や原善三郎らと諮って横浜生糸合名会社を設立しているが、この時専務取締役として抜擢した新井領一郎との親密な交際が会社設立の下敷きとなっていた。この新井領一郎こそ群馬県で県令河瀬秀治らとも語りながら生糸直輸出を切り開いた星野長太郎の実弟で、森村の実弟豊とともに明治9年「米国商法実習生」として渡米した者で、明治26年、森村豊と生糸輸入販売会社「森村・新井商会」(Morimura, Arai & Company)を、資本金10万ドルで設立し、アメリカ最大の生糸輸入業者としての地位を築いていった人物であった<sup>50)</sup>。

こうして重役に財界の錚々たるメンバーが就任するのに反応して、株式申し込みも、日ならずして150万円の満株に達する人気を博した。このため、同年3月には日清戦後に躍進の機運にあった絹糸紡績事業にも参入を決め、50万円の増資を行なって5100錘の紡機を揃え、総資本金は200万円に達した。資本金200万円・運転錘数5万錘という規模は、当時綿紡績界では鐘淵紡績に次ぐ第2位の地位を占めた。絹糸紡績業界も、明治29年は会社の新增設が相次いでいたが、富士紡の5100錘という規模は、明治10年官営工場として出発し三井に引き継がれた群馬県新町工場の4500錘、29年新設の共立絹糸5100錘、日本絹糸紡績5100錘等と匹敵する大きさであった<sup>51)</sup>。

ここで創業時の株主構成を表1によって確認しておこう。取締役と監査役の合計10名の持株数は、監査役足立孫六が頭取を務める足立銀行の出資株を含めても6406株で、全体の16%にすぎ

ない。役員の中では、取締役の生糸商の原六郎・原善三郎の各1118株、監査役足立孫六の2400株(足立銀行分1,900株含む)が多いが、政治家の色彩が強い富田鉄之助や神鞭知常は590株と少なく、また企業家の村田一郎も柿沼谷蔵・斉藤弁之介の日本橋綿糸布商も600株前後に留まっている。監査役で元小名木川綿布会社支配人の大野清敬も662株であり、豪商の名の高い浜口吉右衛門にいたっては130株と小額であった。

こうした役員層の出資不足を補ったのは、森村市左衛門であった。森村は自身の持株1562株で、個人では筆頭株主であり、さらに親族及び森村組の役員(森村豊・大原孫兵衛・村井保固・森村キク・廣瀬実栄)を動員して合計持株は6302株を出資して、全体の16%を支えていた。森村は役員には加わらなかったが、水力組を後援して小名木川綿布会社や富士製紙会社も資金的に支え、富士紡の船出にも並々ならぬ援助の手を差し伸べていたのである。

森村組は、1880年代後半に経営不振に陥るが、政府米の対米輸出によって利益を上げ、「純益」は明治24年8万7千円から28年には21万3千円に達して好調を維持しており<sup>52)</sup>、こうした森村組の成長が富士紡創業時の投資支援を可能にさせていたといえよう。そして森村のこうした投資支援を支えたものは、福沢諭吉直伝の「独立自営」の精神と貿易立国・産業立国の理念であり、明治初期から水力組に結集するメンバーと結んできた深い親交と信頼関係にあった。

富士紡創業時の株式は、重役陣に加え、森村市左衛門関係者、水力組、小名木川綿布会社関係者、日本橋の綿糸布商、生糸売込商など、富士

49) こうした浜口と和田の関係、並びに和田と森村の関係については、前掲『和田豊治伝』による。また水力組と日本橋組の共通項として、小名木川綿布会社の製品の一手販売を担当した日本橋の綿糸布商一井保や、江戸店をもち呉服・木綿問屋として活躍していた小林吟右衛門等の存在も髣髴とされる。

50) 砂川幸雄、前掲書、150頁～152頁。  
また大森一宏、前掲書、160頁～161頁。

51) 『日本絹紡糸事業概観』日本絹紡協会、昭和55年、38頁。

52) 宮地英俊、前掲書218頁～226頁。

紡の設立に関わった25名の投資家でようやく21514株、全体の53.8%に達したのである。

残りの46%あまりの株式はどのように集められたのだろうか。株式の地域別分布を第1回営業報告書の「株主人名表」によってみると、全体では、上記25名のうち21名が東京府となっていることからわかるように、東京府が株数で29,201株、全4万株の73%、人数でも179人・全株主277人の65%と圧倒的な割合を占めている。東京府ではそのほか富田鉄之助の子息富田義男(528株)、同友人で富士紡支配人に就いた荒井泰治(250株)、三野村利助の子息三野村安太郎(240株)、後に富士紡の経営改革に乗出す藤井諸照(120株)や役員となる綿糸商川崎栄助(120株)、小名木川綿布会社の取締役山岡政次(108株)等の顔ぶれが連なる。

他県では、宮城県が1134株・9人を数えているが、おそらく富田鉄之助の同郷の人士であろう。また静岡県も3246株・43人と比較的多くを数えている。前述の足立孫一のほかにも、小山工場の土地買収に大きな役割を果たし、のちに監査役となり地元との利害調整のパイプ役ともなる小山地域の名望家室伏董平(240株)・湯山寿介(25株)、同地の地主・商人で村長や村議等も務める池谷愛三郎(156株)・岩田莊吾(132株)・湯山剛平(60株)、さらに10株以下の少数であるが地元小山地域の人々が名を連ねている。そのほか、小名木川綿布会社以来の小林吟右衛門(東京、590株)を筆頭に、北川与平(神奈川、120株)・塚本佐兵衛(東京、100株)・田附政次郎(大阪、60株)・田村正寛(大阪、60株)・阿部周吉(大阪、60株)・伊藤忠次郎(大阪、60株)という近江商人系の企業人も散見される<sup>53)</sup>。

こうしてようやく創業を果たした富士紡績会社

が、水力という動力源を生かしてどのような経営を行なっていくのか、そこにいかなる困難が立ちほだかり、経営陣はどのようにそれを解決していったのだろうか、次稿以降で検討しよう。

付記:この論稿は、平成21年度滋賀大学経済学部学術後援基金による筆者の研究「産業革命期における企業発展と地域社会の総合的研究」の成果の一部である。

**53)** 明治31年における全国の86の紡績会社の株主層を分析した前掲小早川洋一・鈴木恒夫・和田一夫論文(注7参照)では、筆頭株主が全株数に占める割合は10%、20大株主で54%を占めるとされ、富士紡では実質的な筆頭株主である森村市左衛門の

比重がこれより若干高く、また20大株主の割合では若干低いがほぼ全国的傾向と一致した趨勢を示している。また50位、70位という下位の株主から役員が出ている特長も指摘されているが、富士紡においてはほぼ25位以内の創業関係者の中から選出されている。

表[1]富士紡創業時の主要株主

明治29年上期末

|     | 上位株主氏名         | 持株数          | 住所   | 富士紡<br>関係 | 小名木川綿布<br>富士製糸<br>会社関係 | 備 考                  |
|-----|----------------|--------------|------|-----------|------------------------|----------------------|
| 1   | 足立孫六<br>(足立銀行) | 1900         | 静岡県  | □         |                        | 足立銀行頭取、<br>貴族院議員     |
| 2   | 森村市左衛門         | 1562         | 東京府  |           | 小・発・大株、<br>富・発・大株      | 森村組創設者               |
| 3   | 村井保固           | 1320         | 東京府  |           |                        | 森村組幹部                |
| 4   | 大倉孫兵衛          | 1296         | 東京府  |           |                        | 森村組                  |
| 5   | 森村 豊           | 1200         | 東京府  |           |                        | 森村組創設者               |
| 6   | 三品常七           | 1118         | 神奈川県 |           |                        | 茂木惣兵衛後見人             |
| 7   | 原善三郎           | 1118         | 神奈川県 | ○         | 小・大株                   | 生糸売込問屋               |
| 8   | 原六郎            | 1000         | 東京府  |           |                        | 元横浜正金銀行頭取、<br>富士製紙社長 |
| 9   | 三野村利助          | 950          | 東京府  |           | 小・発                    | 三井銀行総長代理<br>副長、日銀理事  |
| 10  | 田代四郎           | 908          | 東京府  |           | 小・副社長                  | 森村の知友                |
| 11  | 森村 キク          | 684          | 東京府  |           |                        |                      |
| 12  | 大野清敬           | 662          | 東京府  | □         | 小・工場支配人                |                      |
| 13  | 北村雄治           | 626          | 山梨県  |           |                        |                      |
| 14  | 斉藤弁之介          | 626          | 東京府  | ○         |                        | 綿糸布商                 |
| 15  | 一井保            | 624          | 東京府  |           | 小・製品一手販売               | 綿糸布商                 |
| 16  | 山下清三郎          | 600          | 東京府  |           |                        |                      |
| 17  | 柿沼谷蔵           | 600          | 東京府  | ○         |                        | 綿糸布商                 |
| 18  | 富田鉄之助          | 590          | 東京府  | ◎         | 小・発                    | 元日本銀行総裁・<br>貴族院議員    |
| 19  | 小林吟右衛門         | 590          | 東京府  |           | 小・発・取、富・大株             |                      |
| 20  | 今村清之助          | 590          | 東京府  |           |                        |                      |
| 21  | 村田一郎           | 590          | 東京府  | ○         | 小・初代社・発、富・<br>社        | 横浜正金銀行<br>初代官選取締役    |
| 22  | 神鞭知常           | 590          | 東京府  | ○         | 小・発・3代社                | 衆議院議員、<br>法制局長官      |
| 23  | 河瀬秀治           | 590          | 東京府  |           | 富・社                    | 横浜正金銀行<br>初代官選取締役    |
| 24  | 高田小次郎          | 590          | 東京府  |           |                        |                      |
| 25  | 池田謙三           | 590          | 東京府  |           |                        |                      |
| 計   | 25人            | 21514(53.8%) |      |           |                        |                      |
| 総株主 | 277人           | 40000株       |      |           |                        |                      |

出所)富士紡績株式会社「第1回報告書」(明治29年上期)

注) 富士紡関係では、◎取締役会長、○取締役、□監査役。小は小名木川綿布会社、富は富士製紙会社、社は社長、発は発起人、取は取締役、大株は大株主を示す。

## **Formation of the Entrepreneur Network That Lead to the Establishment of Fuji Spinning Co., Ltd.**

Masao Tsutsui

This paper will reveal and clarify the management structure of Fuji Bouseki Inc., which is flourishing as one of the leading companies in the cotton spinning industry, which played a key role in Japan's industrial revolution. The focus here is to identify what kind of people were involved in the foundation of the company, when they started to come together, what business philosophy brought them together to build an entrepreneur's network, and how they went about establishing the company. The following are answers to these questions.

Firstly, it was a group of people called Suiryoku Gumi, or Water Power Team, who pushed forward the inception of the company. They were striving to industrialize the nation by harnessing Japan's hydraulic power. This network was formed by Tetsunosuke Tomita, a former vice consul in New York and Bank of Japan governor; Tomotsune Koumuchi, a former bureaucrat in the Ministry of Finance; Hideji Kawase, a former bureaucrat in the Trade Encouragement Bureau of the Ministry of Interior; Ichiro Murata, a board member of a paper company; and Ichizaemon Morimura, a trading merchant, sometime between 1874 and 1882 when they closely interacted with one another through business activities relating to Japan-U.S. trade and the Bank of Japan. As a team they planned to exploit the rich water power at the foot of Mt. Fuji to start a paper company.

Secondly, what bound them together was a philosophy that Japan should be turned into an industrial nation by cutting imports and promoting exports so that the newcomer to the early modern world would be able to maintain its independence against the Western Great Powers, and that abundant water resources should serve as a pillar to this end. This idea was passed down from their mentors: Kaishu Katsu, a consummate samurai, and Yukichi Fukuzawa, an author, educator, entrepreneur and political theorist.

Thirdly, their attempt to establish a paper company by using hydraulic power around 1882 ended in failure. Nevertheless, from 1887 they successfully founded the Fuji Paper Corporation by the same means and set up a machine-based cotton fabric manufacturing company called Onagigawa Mempu Corporation in Tokyo. Making the best of this experience, they managed to establish Fuji Bouseki Inc. with a large factory using water resources at the foot of Mt. Fuji in 1896. This could not have been done without Ichizaemon Morimura, a major investor in this new corporation who made an earnest endeavor to establish Japan as a trading nation and provided the members of Suiryoku Gumi with support, both moral and mental.

