

# 目 录

引 言	(1)
第一章 财阀前史	(1)
一、岩崎弥太郎的家庭和求学历程	(1)
1. 地下浪人的儿子	(1)
2. 勤奋求学	(3)
3. 入狱事件	(4)
二、创始人在土佐藩开成馆的经商活动	(5)
1. 乡士家格的恢复	(5)
2. 在开成馆的经商活动	(6)
3. 弃官经商的大转变	(8)
第二章 海运事业与政商活动	(10)
一、“海运之王”的崛起	(10)
1. 三菱商会的发足	(10)
2. 与“日本国邮政轮船公司”的竞争	(12)
3. 侵台战役与三菱	(13)
4. 打败外国轮船公司	(16)
5. 三菱在内乱中跃进	(18)
二、“明治14年政变”与三菱	(20)
1. 国内航路的扩充	(20)

2. 东京帆船公司的挑战 .....	( 21 )
3. “明治14年政变”的突发 .....	( 22 )
三、“海上三菱”旗号的落倒 .....	( 25 )
1. 对三菱的围剿 .....	( 25 )
2. 与共同运输公司的死斗 .....	( 27 )
3. 日本邮船公司的成立和三菱放弃海运业 .....	( 29 )
四、岩崎弥太郎时代的多角经营 .....	( 31 )
1. 矿业的经营 .....	( 31 )
2. 横滨制铁所 .....	( 32 )
3. 三菱汇兑店和仓库业 .....	( 33 )
4. 对保险业和贸易商会的投资 .....	( 35 )
五、三菱财阀形成初期的资本积累 .....	( 36 )
1. 资本积累的特征 .....	( 36 )
2. 不同部门、不同形态的资本积累与经济构造 .....	( 38 )
<b>第三章 从政商发展为综合大企业 .....</b>	<b>( 42 )</b>
一、三菱的蜕变和岩崎弥之助 .....	( 42 )
1. 政商蜕变的开始 .....	( 42 )
2. 岩崎弥之助 .....	( 43 )
二、高岛煤矿的收买 .....	( 46 )
1. 后藤象二郎的不良经营 .....	( 46 )
2. 高岛煤矿的收买及其意义 .....	( 47 )
3. 纳屋制与高岛煤矿事件 .....	( 49 )
三、长崎造船所的购入 .....	( 52 )
1. 长崎造船所的由来和政府出售的原因 .....	( 52 )
2. 从租借到购入长崎造船所 .....	( 53 )
四、三菱合资公司的成立和岩崎久弥 .....	( 56 )
1. 三菱合资公司的成立 .....	( 56 )

2. 岩崎久弥 .....	( 57 )
五、矿业向全国的扩大 .....	( 60 )
1. 向九州、北海道煤田的发展 .....	( 60 )
2. 煤炭销售网络的建立 .....	( 61 )
3. 向金属矿业的发展 .....	( 63 )
六、长崎造船所的长足发展 .....	( 64 )
1. 明治20年代的长崎造船所和“造船奖励法” 的颁布 .....	( 64 )
2. 长崎造船所的飞跃发展 .....	( 65 )
七、土地购买和农牧场的经营 .....	( 68 )
八、商业和其他事业 .....	( 71 )
九、对海外的投资 .....	( 75 )
十、企业组织的发展和事业部制的确立 .....	( 77 )
1. 以海运业为主的企业组织 .....	( 77 )
2. 以矿业为主的企业组织 .....	( 78 )
3. 总公司的机构整顿和事业部制的确立 .....	( 79 )
十一、三菱展开期的经营结构和资本积累 .....	( 82 )
1. 经营结构 .....	( 82 )
2. 不同部门、不同形态的资本积累 .....	( 83 )
3. 与三井比较 .....	( 87 )
<b>第四章 三菱财阀的确立 .....</b>	<b>( 88 )</b>
一、日本向垄断资本主义的过渡 .....	( 88 )
二、岩崎小弥太的登场 .....	( 89 )
三、重工业和化学工业方面的多角经营 .....	( 91 )
1. 煤矿业 .....	( 91 )
2. 金属矿业 .....	( 92 )
3. 兼二浦制铁所的设立 .....	( 93 )

4. 向化学工业的发展 .....	( 95 )
5. 造船业的兴旺和兵器生产 .....	( 97 )
四、三菱商事的成立和不动产业的景气 .....	( 99 )
1. 三菱商事的发展 .....	( 99 )
2. 三菱商事的初步发展 .....	( 101 )
3. 纤维贸易是三菱商事的弱项 .....	( 102 )
4. 不动产业的景气 .....	( 103 )
五、三菱财阀的成立 .....	( 104 )
1. 合资银行部向垄断资本银行的过渡和 资本形态的变化 .....	( 104 )
2. 康采恩体制的建立 .....	( 106 )
(1) 由事业部到股份公司的改组及持股 总公司的设立 .....	( 106 )
(2) 分公司与总公司的关系和理事会的设立 .....	( 109 )
3. 资本的封闭性 .....	( 111 )
六、第一次世界大战时期三菱的资本积累 .....	( 113 )
1. 经营态势 .....	( 113 )
2. 三菱合资公司各部门纯利润 .....	( 114 )
3. 三菱合资公司的资本积累 .....	( 116 )
<b>第五章 20年代三菱财阀的巨大化 .....</b>	<b>( 118 )</b>
一、经济危机和三菱的对策 .....	( 118 )
二、不景气部门的合理化 .....	( 120 )
1. 产铜卡特尔的参加 .....	( 120 )
2. 煤炭部门的合理化 .....	( 121 )
3. 对造船部门的调整 .....	( 123 )
三、向新的产业部门发展 .....	( 126 )
1. 向汽车业的进退 .....	( 126 )

2. 对飞机生产的专注 .....	( 127 )
3. 三菱电机的独立与WH电机公司技术 的引进 .....	( 129 )
4. 向化学工业的新进展 .....	( 130 )
5. 从进口石油制品到石油精炼 .....	( 132 )
四、三菱商事的发展 .....	( 133 )
1. 战后经济危机和新领域的开拓 .....	( 133 )
2. 地震与中间景气 .....	( 135 )
3. 金融危机和商权的扩大 .....	( 138 )
4. 与三井物产比较 .....	( 140 )
五、海外扩张的升温 .....	( 140 )
1. 三菱合资公司的海外投资 .....	( 140 )
2. 查业科与三菱的海外扩张 .....	( 143 )
3. 海外投资的地区特点 .....	( 146 )
(1) 中国 .....	( 146 )
(2) 库页岛、西伯利亚、北洋 .....	( 148 )
(3) 南洋、南美 .....	( 150 )
(4) 朝鲜 .....	( 151 )
六、金融部门的强化和金字塔型企业集团的完成 .....	( 153 )
1. 三菱银行的增资与股票的公开 .....	( 153 )
2. 三菱信托公司的成立 .....	( 154 )
3. 东京海上火灾保险与明治生命保险 .....	( 156 )
4. 三菱合资的扩大和金字塔型集团的形成 .....	( 157 )
5. 合资公司的组织改革与分权制的发展 .....	( 162 )
七、20年代三菱财阀的资本积累 .....	( 163 )
1. 直系企业创利实态 .....	( 163 )
2. 三菱合资公司的资本积累 .....	( 167 )

## 第六章 从“九一八”事变到太平洋战争前夕

的三菱财阀 .....	( 169 )
一、昭和危机与三菱 .....	( 169 )
二、财阀的“转向” .....	( 171 )
1. 军需膨胀带动的重化学工业化 .....	( 171 )
2. 对财阀的批判和“美元购买”事件 .....	( 172 )
3. 三井财阀的“转向” .....	( 174 )
4. 三菱财阀的“转向” .....	( 175 )
5. 日本制铁企业大合并的参加 .....	( 178 )
三、积极向重工业和化学工业发展 .....	( 179 )
1. 三菱重工业公司的创建 .....	( 179 )
2. 日本化成工业股份公司的成立 .....	( 180 )
3. 人造石油和铝的生产 .....	( 182 )
四、三菱的军需生产 .....	( 183 )
1. 军阀和财阀的联合 .....	( 183 )
2. 三菱的军需生产 .....	( 185 )
(1) 造船 .....	( 186 )
(2) 汽车 .....	( 186 )
(3) 飞机 .....	( 186 )
(4) 钢铁 .....	( 187 )
(5) 铜、铅、锡、铝、镁 .....	( 187 )
3. 与三井和住友财阀的比较 .....	( 188 )
五、矿业的继续发展以及商业和金融业对三井 的赶超 .....	( 189 )
1. 矿业的继续发展 .....	( 189 )
2. 三菱商事对三井物产的追赶 .....	( 190 )
3. 三菱金融资本对三井的超越 .....	( 192 )

六、向中国的经济扩张·····	(193)
1. 在中国东北的投资和经营·····	(193)
2. 对“华北接收工厂和矿山”的委托经营·····	(195)
3. “北支那开发公司”和“大汶口煤矿公司”·····	(196)
七、持股公司三菱合资的改组·····	(197)
1. 从三菱合资公司到股份公司三菱社·····	(197)
2. 三菱社的增资与股票的公开·····	(199)
八、1930年至1937年三菱合资公司的资本积累·····	(201)
1. 三菱主要企业的创利·····	(201)
2. 三菱合资公司的资本积累·····	(203)
<b>第七章 太平洋战争时期的三菱财阀·····</b>	<b>(206)</b>
一、军需生产的异常增大和对下属企业控制的加强·····	(206)
1. 战时下企业规模的扩大·····	(206)
2. 金融部门的战时统合及军需公司的指定和 国家资金的利用·····	(208)
3. 股份公司三菱总公司的成立及“三纲领”·····	(210)
二、三菱的“南方受命事业”·····	(212)
三、三大财阀的海外投资比较·····	(214)
<b>第八章 三菱财阀的解体·····</b>	<b>(217)</b>
一、战败时的三菱财阀·····	(217)
1. 空前的利润·····	(217)
2. 规模和资本·····	(218)
3. 在全日本中的地位·····	(220)
二、三菱财阀的解散·····	(223)
1. 岩崎小弥太拒绝自发解体和三菱总公司 的解散·····	(223)
2. 三菱商事和三菱重工业等公司的解散·····	(226)

3. 岩崎十一人被指定为财阀家族 .....	( 228 )
<b>第九章 三菱财阀与文化教育事业 .....</b>	<b>( 231 )</b>
一、岩崎弥太郎创设三菱商船学校和三菱商业学校 .....	( 231 )
1. 三菱商船学校 .....	( 231 )
2. 三菱商业学校 .....	( 232 )
二、岩崎弥之助设立静嘉堂文库和资助学术 .....	( 233 )
三、岩崎久弥与东洋文库和马克斯穆勒文库 .....	( 235 )
1. 东洋文库 .....	( 235 )
2. 马克斯穆勒文库 .....	( 237 )
四、岩崎小弥太倡导西洋音乐和创办成蹊学园 .....	( 237 )
<b>第十章 三菱的经营理念 .....</b>	<b>( 241 )</b>
一、明治时代三菱的经营理念 .....	( 241 )
二、大正、昭和时代（岩崎小弥太时代）三菱的经营 理念 .....	( 245 )
1. 岩崎小弥太青年时代的社会改良主义思想 .....	( 245 )
2. “国家主义”的经营理念 .....	( 247 )
3. “奉公之大义”的经营理念 .....	( 251 )
三、所谓“不参与政治”的原则 .....	( 255 )
<b>结 语 三菱财阀的特征 .....</b>	<b>( 260 )</b>
一、资本的封闭性和经营的多样化 .....	( 260 )
二、以主营海运业起家 .....	( 262 )
三、“社长专制主义” .....	( 264 )
四、以重工业为中心 .....	( 265 )
五、民族主义、国家主义色彩浓厚 .....	( 266 )
<b>参考书目 .....</b>	<b>( 270 )</b>
一、中文部分 .....	( 270 )
二、日文部分 .....	( 271 )



# 第一章

## 财阀前史

### 一、岩崎弥太郎的家庭和求学历程

#### 1. 地下浪人的儿子

在江户幕府初期的土佐藩，原与德川氏敌对的长曾我部元亲的部属大多数被贬为农民，后来土佐藩主山内氏从藩政需要出发，从长曾我部元亲的家臣中录用“乡士”，从而确立了乡士制度。乡士制度规定：乡士必须居于乡间，平时从事农业生产，战时随主君出征，地位相当于下级藩士，有特殊贡献者可晋升为上级武士的留守居组等级。可见，乡士实际上也即乡间武士。土佐藩还规定：乡士的名分可以出售给他人，卖掉乡士名分的人，被称为“地下浪人”，拥有40年以上资历的乡士，即使出卖乡士名分，依然可以“冠姓带刀”。地下浪人的社会地位在乡士之下、农工商之上。

三菱财阀的创始人岩崎弥太郎1834年（天保5年）12月11日出生于土佐藩安艺郡井之口村一宫一个地下浪人家庭，长子。岩崎家的祖先是长曾我部元亲的家臣，“大阪之役”以后退到了安艺郡务农，江户中期获得乡士称号。岩崎弥太郎的曾祖父岩崎弥治右卫门是小栗流剑术的名家，拥有众多弟子。岩崎弥太郎的祖父

岩崎弥三郎也擅长剑术，但因喜欢交友和豪饮，造成经济拮据，结果，出售了乡士名分，成为地下浪人，不过，还能“冠姓带刀”，并拥有50石收入的田地。岩崎弥太郎的父亲岩崎弥次郎由于1855年（安政2年）的诉讼纷争，不仅一度被削除家名（岩崎），而且为救儿子弥太郎出狱，出卖了不少田地，家境由此逐渐贫困。由于父亲是一个老实无能力的人，作为长子弥太郎从岩崎家继承的只能是地下浪人的身份和不多的田地。岩崎弥太郎的母亲美和出身于医生之家，是一个知书达礼、外柔内刚的贤妻良母，对岩崎弥太郎的影响较大。岩崎弥太郎上有姐姐琴、下有妹妹崎和弟弟弥之助，即兄弟姐妹四人。安政2年的诉讼事件以后，岩崎弥太郎一家过着勉强糊口的穷日子。

在江户幕府时代，等级是固定的，身份是世袭的。一个智商平平的孩子，只要生在“家老”之家，将来就可能成为家老，同样，一个极其聪明的孩子，如果生为“足轻”之子，那么终其一生，都必须忍受“足轻”的身份。按照当时的身份等级制，岩崎弥太郎的一生，不论多么努力，都只能是一名地下浪人。但是，岩崎弥太郎的性格特点是外向好动、胆气豪壮、好胜心强。他在孩提时代，是个顽童、孩子王，不仅带头闹恶作剧，而且常常同情和保护弱者；进入少年时代初步了解社会后，不甘心一辈子做一个地下浪人，过贫穷的生活，而希望通过自己的努力奋斗求得发展。在当时，有高超的武艺，可以打开升官之路，也可以开设剑术学校，广收弟子。但岩崎弥太郎自觉在武艺方面没有天赋，只得拼命读书，走学问之路，以求出人头地。所幸的是岩崎弥太郎的母方亲戚属知识阶层，为其勤奋求学提供了良好的条件。后来，在藩政改革和明治维新的时代大变革中，出于改变地下浪人的低下地位和摆脱贫困的目的，岩崎弥太郎依靠胆大敢闯的才能和不屈不挠的奋斗，终于在事业上获得成功，成为近代日本著名的实业家之一。

## 2. 勤奋求学

岩崎弥太郎的母方亲戚中有医生，也有儒学者。外祖父小野庆藏是安艺浦西浜的一位名医，舅舅顺吉和笃治也是医生，顺吉还师从赖山阳学诗文，笃治则与倒幕战略家坂本龙马是密友，姨父冈本宁浦是当时土佐藩有名的儒学者，门徒云集。

岩崎弥太郎从12岁起，师从小牧米山学习文化，特别喜欢历史和文学，14岁时因能作好诗而受到藩主丰熙的嘉奖。年纪相仿、同族的岩崎马之助内向好静，喜爱读书，成绩优秀，曾是岩崎弥太郎较量的目标。15岁时，由于出身于地下浪人家庭，岩崎弥太郎不能进入藩校——教授馆读书，因而来到姨父冈本宁浦的私塾“红友社”就读。在姨父的悉心指导下，岩崎弥太郎打下了比较坚实的汉学功底，成为一个小有名气的“秀才”。1853年（嘉永6年）冈本宁浦病死，岩崎弥太郎便回到故乡井之口村一宫。当时，许多乡间秀才为了深造，都到江户游学，岩崎弥太郎也渴望去江户镀金，然后回到土佐藩开设一家私塾。但是，土佐藩有这样一条规定：禁止没有藩士身份的人到他地游学。不久，偶然耳闻土佐藩的儒学者奥宫忠次郎要带着母亲前往江户任职，并且正在征召一名随行仆役的消息，岩崎弥太郎马上去求见奥宫忠次郎，表示愿意当一名仆役，随其前往江户。由于冈本宁浦与奥宫忠次郎是密友的缘故，奥宫同意了弥太郎的请求。岩崎弥太郎的父母立即出售了一块林地，为儿子筹集江户游学的费用。旅途上，喜欢诗歌的奥宫与岩崎弥太郎一起作诗吟诗，一路不觉寂寞地来到了江户。1855年1月，岩崎弥太郎进入了东京一流的私塾，即安积良斋开办的“见山塾”寄宿就读。同年10月2日，江户发生“安政大地震”，事发后，弥太郎不顾个人安危，帮助奥宫忠次郎母子转移到安全的地方避难，此事更加深了岩崎弥太郎与奥宫忠次郎的感情。但是，岩

崎弥太郎的江户游学持续了不到一年就被一件意想不到的事中断了。同年12月初，从母亲的来信得知，父亲因与村长岛田便右卫门发生争执，被打成重伤，状告村长但郡役所不予理会。作为长子，岩崎弥太郎不仅为父亲的伤势，而且为母亲和弟妹们的生活担心，所以，断然决定放弃在江户求学的好机会，返回故乡。汉学老师安积良斋和形式上的主人奥宫忠次郎都再三叮咛，要岩崎弥太郎处理好家事后再返回江户。

### 3. 入狱事件

岩崎弥次郎是岩崎家的长子（即本家），无公职，正直老实，喜欢饮酒，曾为家事与担任村公职的分家岩崎铁吾和岩崎寅之助不和，还因水源和田地问题常常为村农民代言，因而得罪了村长岛田便右卫门。后来，持续三年的水纷争终于得以解决，并达成协议，为此，1855年（安政2年）9月13日晚上，村长岛田便右卫门宴请岩崎弥次郎，没想到，席间岩崎弥次郎与岛田发生争执，岩崎弥次郎被打成重伤，腰腿疼痛，无法站立。岩崎弥次郎把村长告到郡役所，但郡役所的官员与村长串通一气，反而指责岩崎弥次郎酒醉后无理取闹，对其告发不予理睬。

岩崎弥太郎日夜兼程，返回故乡后，迅速弄清了诉讼事件的原委。目睹父亲满身伤痕，想到郡役所是非不辨，岩崎弥太郎十分气愤，决定再次到郡役所状告村长。但是，郡役所的官员根本不理睬岩崎弥太郎的申诉。岩崎弥太郎被激怒了，便在郡役所的墙上用毛笔写下了“官以贿赂成，狱因爱憎决”的短诗。这相当于公开指控郡役所的官员收受了贿赂，任意以自己的喜好来判决。结果，引得官员恼羞成怒，便以诬告罪，把岩崎弥太郎投入了大牢。

牢房的生活是令人难以忍受的，更何况岩崎弥太郎只有21

岁。不过，在狱中，岩崎弥太郎遇到了启发他走上实业之路的导师鱼梁赖村。鱼梁是因为砍伐了土佐藩禁止砍伐的木材而坐牢的一位商人，为了打发狱中无聊的时光，他给岩崎弥太郎讲述了不少经商赚钱之道，对岩崎弥太郎的人生观和事业观有一定的影响。

在牢房里，岩崎弥太郎通过反思，也认识到自己在郡役所的墙壁上写诗的行为是缺乏理智所致，当务之急是设法尽快出狱。于是，岩崎弥太郎给父母和亲友先后写了近十封求援的书信，结果，岩崎弥太郎在坐了七个月的大牢以后，终于在1857年1月出狱，但“禁足”<sup>①</sup>的处罚一直到同年12月才被解除。

## 二、创始人在土佐藩开成馆的经商活动

### 1. 乡士家格的恢复

恢复自由后，岩崎弥太郎放弃了前往江户游学的梦想，在土佐藩高知城外的鸭田村租房开办了一家小私塾，教导农村儿童。与此同时，官场失意的吉田东洋在高知城外的长浜村也开设了“少林塾”。岩崎弥太郎希望结识吉田东洋，后在吉田东洋的外甥后藤象二郎的介绍下，成为吉田东洋的门生，这给当时23岁的岩崎弥太郎的命运带来了转机。

1858年（安政5年），吉田东洋被土佐藩主重新起用为“参政”后，大力提拔有才干的人员，刷新藩政，“少林塾”出身的福冈孝悌、后藤象二郎等都担任了藩的官职，岩崎弥太郎也在1859年6月出任叫做“乡廻”的藩职，并被派往长崎考察外国事物。通过第一次长崎出差，岩崎弥太郎亲眼目睹了蒸汽船、外国人商馆和新式工厂

<sup>①</sup> 禁止外出的处罚。

等新鲜事物，结识了一批汉学家、兰医和西洋武器行家等，大大开阔了眼界。但是，在长崎由于请客和游玩之用，岩崎弥太郎亏空了一大笔公款，并擅自回到了土佐藩，结果，被免去职务，沮丧地还乡。

1861年（文久元年），岩崎弥太郎借了一笔款项，买得了乡士名分，即恢复了乡士的家格。1862年2月1日，岩崎弥太郎娶长冈郡乡士高芝玄马的女儿喜势为妻，当时新郎弥太郎29岁，新娘喜势17岁。

## 2. 在开成馆的经商活动

1862年4月8日，坚持公武合体主张的吉田东洋被土佐藩的激进“勤王党”暗杀。为此，吉田东洋派的福冈孝悌、后藤象二郎等都被免职，岩崎弥太郎更是失望，以为不可能再任藩吏。当时岩崎弥太郎家虽然恢复了乡士家格，但经济上依然比较贫穷，必须经常操心温饱的问题。经过藩政府的同意，岩崎弥太郎在安艺川的旁边开垦了一块新田地。当时土佐藩规定：由藩士或乡士开垦的新田地，收入的四成归公，六成归民。1864年春天，岩崎弥太郎拥有了一町步（3000坪<sup>①</sup>）的新稻田、五反步（1500坪）的棉花田，使家庭的收入得以增加和稳定。1865年（庆应元年）8月25日，妻子喜势生下长子久弥，同时，土佐藩政府又任命岩崎弥太郎为“三郡奉行所”的下级官员，可谓双喜临门。岩崎弥太郎重新成为藩吏的背景是后藤象二郎等吉田东洋派再度得势，在土佐藩政府担任要职，激进“勤王党”首领武市半平太被处死。

后藤象二郎等掌握土佐藩实权以后，继续推行吉田东洋的经济优先主义政策，于1866年2月建立“开成馆”，下设长崎商会和

<sup>①</sup> 每坪相当于3.31平方米。

大阪商会两个分支机构。开成馆主要从事商业活动，即以土佐藩的纸、木材、樟脑、砂糖、茶叶、鲣鱼干等20余种土特产作为藩的专卖品运往大阪和长崎出售，同时购入新式武器，主要目的是增强土佐藩的经济和军事实力。开成馆建立之后，岩崎弥太郎被调到开成馆的货殖局当一名办事员，第二年2月，又被派往“土佐长崎商会”工作。由于当时长崎商会的最高领导人后藤象二郎忙于“大政奉还”的政治活动，而把商务委托给了岩崎弥太郎，所以岩崎弥太郎很快成为商会的实际领导者。长崎商会的主要商业活动是以土佐藩的樟脑和木材等作抵押，贷得款项，用以购买蒸汽船、军舰、大炮、枪等，主要贸易对象是英国和荷兰等国的商会。在长崎商会工作时，弥太郎结交了一批外国商人，并掌握了一定的贸易技巧。另外，值得一提的是，那时，各藩为了购买军需品和探听西方列强的消息，都曾派精明强干的人到长崎活动，所以在长崎商会时，岩崎弥太郎与五代友厚成为知遇，并结识大隈重信和伊藤博文等，这对他后来事业的发展有重大的影响。

1867年底，岩崎弥太郎晋升为土佐藩的上级武士“新留守居组”等级。1868年4月，长崎商会被关闭，岩崎弥太郎则为处理商会的善后事务，一直到1869年（明治2年）1月才离开长崎前往大阪，转任土佐大阪商会的负责人。不久，为了适应形势，土佐大阪商会改称为“土佐开成社”，在体制上，也由藩营向民营转化。1869年9月，“开成社”购入两艘蒸汽船，被命名为“红叶贺”和“鹤”，次年又向外商购买蒸汽船“奥利莎号”，名义上用于藩营事业。由于岩崎弥太郎结交了一批外国商人，也由于后藤象二郎的支持，岩崎弥太郎在1870年下半年升为大阪土佐藩邸的负责人，从而控制了土佐藩的商务以至经济大权。

接着，由于1871年（明治4年）7月废藩置县的改革，弥太郎失去了藩三等官少参事之职，因而当时惟一的立足点是土佐藩开成社发展而来的“九十九商会”。

### 3. 弃官经商的大转变

在1869、1870年，岩崎弥太郎作为藩吏晋升非常迅速。1869年7月，任开成馆代理干事；同年11月，升为高知藩第四等官、度支局少干事、二等士族下席；1870年1月，升为第四等官权少参事、度支局会计参务；同年闰10月，升为第三等官少参事、财务经理。岩崎弥太郎的官历到1871年7月结束，其所任最高官职是藩少参事，官位属第三等，相当于旧幕府时代藩国的中老之职，同时兼任财务经理和大阪土佐藩邸的负责人，实际上操纵了高知藩的财政大权。但是，岩崎弥太郎想到自己的一些旧识一转眼都成了中央政府的高官，例如大阪府知事后藤象二郎、兵库县知事伊藤博文、大阪通商司司长井上馨、运上所（税关）长官五代友厚等，相比之下，自己仍是一个藩级官吏，不免感到不平和伤心。经过慎重考虑之后，岩崎弥太郎认为自己缺乏远大的政治眼光，错过了一些在政界发展的好机会，不过，由于多年从事商业活动，在商界打下了一定的基础，也即自己的特长是经商，因此，下定决心舍弃政界，积极在实业界求发展！

新政府的藩营商会转向民营的政策为岩崎弥太郎走上实业之路提供了一个绝好的机会。土佐藩为维新后的财政膨胀所困，为了节约开支，谷干城等要求缩减赤字累累的大阪商会。同时，明治中央政府为使封建经济体制向自由主义体制转化，提出了禁止藩营商会和仓库的方针。总之，由于内外压力所迫，大阪商会非改组不可。1870年8、9月，岩崎弥太郎二次去东京，与土佐藩出身的中央官吏后藤象二郎和板垣退助商谈大阪商会之事。同年9月末，藩政府决定使大阪商会逐渐脱离藩营，改组为民营商社。于是，后来有了“九十九商会”和“三川商会”。

岩崎弥太郎虽然不具有杰出的政治才能，但他在土佐藩多年



为官的经历，特别是在开成馆的经商活动，是他后来创立三菱财阀的必不可少的前提条件。在藩营企业向民营转化的过程中，岩崎弥太郎作为土佐开成馆的负责人自然获得了藩营企业的优先购买权，这才有了“三菱商会”。1874年的侵台战役中，三菱商会顺利完成政府下达的军事运输任务是岩崎弥太郎成为大政商的关键事件，而三菱商会能与政府结成特殊关系的一个关键因素是岩崎弥太郎与当时中央政府的实力派人物大隈重信之间的关系，即岩崎弥太郎在土佐长崎商会工作时与被肥前藩派往长崎活动的大隈重信的结识。在明治维新大动荡时代，岩崎弥太郎利用自己在土佐藩多年为官的有利条件，依靠敢闯敢拼的精神和灵活应变的能力，不仅创立了私营性质的“三菱商会”，而且通过当政商，一跃成为当时日本的海运业大王。

## 第二章

# 海运事业与政商活动

### 一、“海运之王”的崛起

#### 1. 三菱商会的发足

1870年（明治3年）11月，土佐开成社改名为“九十九商会”（因土佐有一个九十九海湾），同时决定使用三菱商标。当时，岩崎弥太郎是大阪土佐藩邸的负责人，九十九商会对外的代表是土居市太郎和中川龟之助。九十九商会成立不久，向土佐藩租借了“夕颜”、“鹤”、“红叶贺”三艘汽船和八艘普通船开始经营大阪—东京、神户—高知间的海运业，同时，在大阪西长堀北通四丁目新设商会事务所，在东京、高知和神户设立分店。

1874年7月，明治政府实行废藩置县的改革，土佐藩经由高知藩改为高知县。在这过程中，后藤象二郎、板垣退助和林有造等都劝诱岩崎弥太郎继承九十九商会，并维持大阪—东京、神户—高知间的航路，以方便土佐居民。岩崎弥太郎有心在实业界求发展，希望建立私有商社，于是积极行动起来，同年9月，向高知县提出申请，以为土佐藩承担一部分外债为附加条件，用4万两银子购得“夕颜”和“鹤”两艘汽船，接着，又向债权主的大阪商人买回了原大阪土佐藩邸仓库屋。

从1870年11月至1871年10月的九十九商会的文书看，收件人的姓名都是土居市太郎和中川龟之助，岩崎弥太郎的姓名一次都没有出现过，因此，笔者认为，九十九商会已是民营商会，但还不是岩崎弥太郎的私人性质的商会。

1872年1月，九十九商会改称“三川商会”。三川商会继承了九十九商会的资产，扩大了它的经营范围，除了继续从事大阪—东京、神户—高知间的航运以外，在同年8月，又开通了神户—博多间的新航路，同年11月，在横滨设立分店，还从濑户内海一带收购米谷，运往大阪贩卖，另外，经营纪州万岁、音河两煤矿。

从1872年初到1873年2月的三川商会的文书看，大阪仓库屋和高知县北奉人町的土地房产的变更、汽船“丰荣丸”的购入，汽船“江鸟丸”的出售等不动产的买卖活动，都是以岩崎弥太郎或其化名土佐屋善左卫门的名义进行的，三川商会的对外代表川田、石川和中川三人只是在客货运输的申请单上署名而已。因此，三川商会是由几人共同经营民营企业向岩崎家所有的私营企业转化的过渡。

1873年3月，“三川商会”改称“三菱商会”。“三菱”之名和图案，是由岩崎家的家纹和前土佐藩主山内家的家纹演变而来，早在九十九商会时代已作为商标使用。三菱商会的改称，具有使三川商会的代表者石川、川田和中川等在所有权上与新商会分离并成为岩崎家雇员的意思。三菱商会成立时，岩崎弥太郎曾把所有员工召集在一起发表讲话，明确表示：“从今天起，三川商会改为三菱商会。在以往，商会的财产是土佐藩的藩产，如今这些藩产已出售给我，总共取得了六艘汽船、两艘拖船，以及库船、帆船和脚船各一艘。这些都确实实成了我岩崎弥太郎的私人财产。我已经下定决心，与官方断绝关系，不在仕途上追求发展，专心从事海运事业，立志成为商人。”

从1874年的三菱商会文书看，有关动产和不动产的所有权的文书，都是以岩崎弥太郎的名义签发的。其次，1873年4月以后，

石川、川田、中川三人的名字在贸易文书上不再出现。因此，从三菱商会发足起，岩崎弥太郎便掌握了三菱商会的所有权和经营权，三菱商会完全是岩崎家的私有企业。

三菱商会继承了三川商会的资产和业务，主要经营海运。

## 2. 与“日本国邮政轮船公司”的竞争

明治初期，日本的海运业处于十分落后的状态。1870年底，日本共拥有25艘西洋蒸汽船，总吨位不超过1.5万吨，其余都是帆船。于是，欧美的汽船公司都来日本，承揽海上运输业务，如果任其发展的话，那么，日本所有的海路和运输业会逐渐为外国势力所掌握。1870年1月，明治政府修正了当时的海运规则，并创办了一家近于国营的船运公司，名为“漕运公司”。由于经营不善，漕运公司于同年12月解散。1872年8月，日本又设立了一家半官半民的轮船公司，即“日本国邮政轮船公司”。该公司不仅有三井、小野和岛田等大富商作股东，而且有明治政府的支持，可向政府借得低利贷款，还独占年贡米和官方邮件的运送，主要开辟了东京—大阪、石卷—函馆、阪神—琉球的航路。日本国邮政轮船公司成为三菱商会的强有力的竞争对手。

三菱商会虽然经济力量相对薄弱，也没有政府的支持，但岩崎弥太郎不肯轻易败给日本国邮政轮船公司，决心破釜沉舟，拼死一战。首先，岩崎弥太郎派得力的部下川田小一郎、石川七财和近藤廉平等去调查竞争对手，得知日本国邮政轮船公司的票价偏贵，并且服务态度蛮横等情况，于是，三菱商会打出了“顾客第一主义”的经营旗号，与残留封建官衙跋扈作风的日本国邮政轮船公司相对抗，赢得了不少顾客。接着，岩崎弥太郎决定降低一半票价，日本国邮政轮船公司听说三菱船票降价的消息后，也把票价减成了原来的三分之一。没想到三菱商会又进一步降低票价，例如神户—大阪间

的票价从原来的一枚银币下调到了一枚天保钱，结果，三菱商会的海运经营严重亏本。石川七财曾反对连续降价，但岩崎弥太郎坚持与日本国邮政轮船公司竞争的决心毫不动摇。那时，三菱商会的吉冈铜山的业绩优良，但吉冈铜山所创之利几乎全部用于弥补海运业的赤字。

就在三菱商会即将精疲力竭之时，发生一个重大的变故，即明治政府于1873年7月发布“地租改正令”，改变了德川幕府200多年以来缴纳年贡米的规定，以后各地的地主和农民只需缴纳税金。这大大削弱了日本国邮政轮船公司的实力，因为运送年贡米一直是它的一项重要业务，同时也给三菱商会打败日本国邮政轮船公司带来了希望。

1874年（明治7年）4月，三菱商会本店从大阪移到了东京的南茅场町，此后，形势继续朝着有利于三菱商会的方向发展。在侵台战役的军事运输问题上，日本国邮政轮船公司采取不与政府合作的态度，结果，三菱商会与政府结成特殊关系，顺利完成了军事运输任务，并由此大大增强了自己的实力。不久，由于受大股东“小野”和“岛田”破产的影响，日本国邮政轮船公司的经营状况急速恶化。

1875年6月，日本国邮政轮船公司向政府申请解散获准，这样，三菱商会与日本国邮政轮船公司进行了长达4年的竞争，最后以三菱商会的胜利而告终。

### 3. 侵台战役与三菱

为了安抚不平士族，以内务卿大久保利通为首的“内治优先派”在1874年4月决定以台湾居民杀害54名琉球人为理由，出兵台湾。由谁承担军事运输任务呢？日本政府首先考虑雇佣外国轮船公司的船只。但是，由于英国政府宣布局外中立，所以英国的轮船公司拒绝向日本政府出租船只，其他国家的轮船公司也持同样

的态度。日本政府又与半官半民的日本国邮政轮船公司联系，但是，该公司的负责人岩桥万造因担心三菱商会乘机占领日本海运市场而婉言回绝了政府的要求。大久保利通对日本国邮政轮船公司的态度十分气愤。作为藩地事务局长官的大隈重信在长崎结交过岩崎弥太郎，二三年前听说他开了一个海运公司，便考虑起用三菱商会；与此同时，内务省驿递局长官前岛密曾与岩崎弥太郎讨论过海运业的问题，认为岩崎弥太郎是个能托大事的人，但大久保利通没见过岩崎弥太郎。后来，大隈和前岛说通了大久保利通，转而与三菱商会交涉，岩崎弥太郎当即表示：愿意为国家出力。结果，同年7月，双方达成协议：三菱商会全力以赴承担政府的军事运输任务，政府则马上出资购买一批汽船交与三菱商会使用，与此同时，三菱商会改称为“三菱轮船公司”。后来，政府紧急购买了“东京丸”、“金川丸”、“东海丸”等13艘汽船委托三菱轮船公司管理。同年8月下旬，“东京丸”从品川运输步兵第一联队的1300人到博多，“金川丸”从长崎运送熊本镇台的兵员到台湾，接着，三菱的主力船和政府委托船一齐出动，把武器、弹药和兵员送往台湾。为了加强与政府当局的联络和有效地指挥船队的调动，三菱在长崎开设了分店。从同年8月到年底，三菱为明治政府的侵台战役共进行24次海运，顺利完成了任务，于是，政府对三菱的信任度大大提高。西乡从道率领的日本陆军在侵台过程中死伤573人，后来，日本政府提出议和，大久保利通到北京与清政府谈判，签订了《北京条约》，条约主要内容是：日本出兵台湾是“义举”，日军撤出台湾，清朝赔偿日本50万两银子。

侵台战役虽然没有平息日本士族的不满，但对日本来说是一次历史性的胜利，它不仅使日本获得了50万两银子的赔款，还强迫清政府承认琉球归属日本，所以，1875年日本强迫琉球断绝与中国的一切关系，最后于1879年废除琉球藩，改为冲绳县，完全吞并了琉球。侵台战役对三菱来说，也具有十分重要的意义，它不仅使三菱

获得了巨大的经济利益，而且是三菱发展成政商的一个契机。

由于侵台战役后岩崎弥太郎与大久保、大隈、前岛等新进实力派官僚关系密切，三菱及时参与作为殖产兴业重要一环的海运振兴活动，从而获得了政府的保护和殖产兴业政策的优惠。在侵台事件中，英美等国都宣布中立，不向日本政府出租船只。对此，日本政府痛感振兴民族海运业的必要性。1875年5月，根据内务卿大久保利通的建议，日本政府决定采取“在政府的保护和监督下培育民营海运公司”的方针，并且对侵台战争中表现出色的三菱公司社长岩崎弥太郎的才能和企业活动给予高度评价。随之，三菱公司首先被内定为受政府保护和监督民营海运企业，享受多种优惠待遇。同年9月，驿递局长前岛密把政府的“第一命令书”交付三菱公司，主要内容如下：（1）把侵台战役中委托管理的12艘轮船无偿交给三菱使用，并每年发给25万日元的航运助成金，期限为15年；（2）三菱公司须承担运送邮件和官物，依照政府的命令开设航路，在政府认为有必要时征用公司船只，检查公司财务，使用“邮政轮船三菱公司”的新名称；（3）开设学校、培养海运人才；（4）不准经营海运以外的事业。不久，政府推进民营有力轮船公司的合并，把已被解散的日本国邮政轮船公司的18艘轮船无偿地交给三菱使用。1875年末，三菱公司共拥有40多艘汽船，当时日本国内所有的大型轮船几乎全部归到了三菱的名下，三菱成为当时日本国内最大的轮船公司。

政府在1875（明治8年）年先后两次把官有的30艘汽船无偿地交给三菱公司使用，1877年（明治10年）9月，三菱要求向政府支付下拨给三菱的30艘轮船的购船费120万日元，被获准，优惠条件是：无利息，分50年偿还。

同在1875年5月，为适应政府的海运振兴政策，岩崎弥太郎把三菱轮船公司改称为“邮政轮船三菱公司”，并制定了公司章程，明确规定：三菱公司是岩崎家的私人事业，公司全权由社长掌握，

实行社长独裁主义，公司亏损也全由社长负责。

#### 4. 打败外国轮船公司

确立起政商地位的三菱，马上在政府支持下，为开设和确立上海航路，先后与美国太平洋邮船公司和英国的P.O轮船公司展开激烈竞争，目的是把外国轮船公司驱逐出日本。

在美国政府的援助下，太平洋邮船公司在1867年，开通了圣弗兰西斯科—香港的航路，明治初年，双开通了横滨—上海、横滨—函馆之间的支线，并在日本各港之间的业务中占绝对的优势，这对邮政轮船三菱公司乃至日本民族海运业都是一个严重的威胁。侵台战争期间的1874年10月，明治政府拨给三菱3万日元的海外航线开辟助成金，委托三菱开辟海外航线。1875年1月，财政大臣大隈重信命令三菱以政府委托经营的4艘轮船开辟上海航线，三菱立即派两名公司成员去上海法租界设立分店。同年2月3日，上海航线第一航班“东京丸”由副社长岩崎弥之助督船，从横滨起航，后来，三菱又对上海航线投入了金川丸、新■丸、高砂丸三艘汽船，确定了每周三从横滨起航，途中在神户、下关、长崎等港停泊，第八天到上海的日程，太平洋邮船公司的上海航班也是每周三出发，而且途中停泊港口也基本相同，三菱公司还降低了运费，这些都明确表示三菱公司决意对抗太平洋邮船公司。面对三菱的挑战，太平洋邮船公司立即以下调运费应战，三菱则再度降价。由于运费一降再降，三菱的上海航线每月损失两万日元左右。太平洋邮船公司的上海航路的经营也陷入困境，最后因无法坚持下去而主动与日本政府交涉出卖横滨—上海的航路问题。岩崎弥太郎希望收买太平洋邮船公司的上海航路。结果，岩崎弥太郎以收买上海航路为名向政府借得85万日元，同年10月16日，三菱公司与太平洋邮船公司缔结横滨—上海航路的收买协议，主要内容如



下：（1）三菱支付太平洋邮船公司78万美元；（2）太平洋邮船公司在上海、长崎、神户的所有的土地、建筑物、备用品及在横滨、神户的港湾设施等全部交予三菱；（3）今后30年内，太平洋邮船公司在横滨—上海航路及日本沿岸诸港之间，凡属三菱的航路，概不插手海运事业。

打败太平洋邮船公司不久，三菱公司又遇到了一个外来强敌，即英国的P.O轮船公司（Peninsular and Oriental Steam Navigation Company）。该公司于1840年经英国皇室特许成立，承担政府的英国—巴西的邮送业务，后来又开设印度加尔各答航线和上海航路，在大英帝国向亚洲的扩张进程中起着尖兵的作用。太平洋邮船公司从日本近海撤退以后不久的1876年，P.O轮船公司就开设了香港—上海—横滨的航路和东京—大阪之间的航班，并与大阪的“九店”和“十三店”（手工业者联合会）结成一定的关系，经营货物运输。三菱与P.O轮船公司的竞争是从价格战开始的，双方竞相降低运费。在竞争激烈的时候，岩崎弥太郎带头把自己的月薪减去一半，石川七财、川田小三郎、森田晋三等高级职员减薪三分之一。日本政府也支持三菱，同年2月28日颁布“外国船搭乘规则”，以便于追捕搭乘外轮的囚犯为由，规定凡是搭乘外轮的人都必须提前到港口所在地的官府提交申请，并交纳手续费。有的日本人为了方便省事，就不再搭乘P.O公司的轮船了。其次，岩崎弥之助想出了一个击败P.O轮船公司的妙计，即以七分利息向大藏省借款开办“货物汇兑金融”的服务。所谓“货物汇兑金融”，即将货物委托给日本国的轮船公司运输时，货主可获得一笔融资。由于“货物汇兑金融”的开设，原本委托P.O轮船公司运输的货主大多转向三菱，连“九店”和“十三店”都无法阻止货主的动摇。后来三菱再度降价，例如横滨—神户的旅客运费，上等票从10日元降为5日元，下等票从5日元降为1.5日元，而且三菱轮船的速度也比P.O轮船公司快。结果，P.O轮船公司在1876年8月无条件地从上海航路撤退。

1876年8月8日，三菱公司在东京举办宴会，招待外国轮船公司的关系者和领事馆的成员，共有30多人出席。岩崎弥太郎在宴会上正式对内外人士宣告了三菱公司对外国轮船公司的胜利。

由上述可见，三菱公司在日本政府的支持下，先后打败了美国的太平洋邮船公司和英国的P.O轮船公司，为日本民族海运业的振兴做出了贡献，同时在日本海运界确立了独占地位。

### 5. 三菱在内乱中跃进

1876年9月15日，日本政府给三菱下达了第二道命令书，要点是在保证25万日元助成金发放15年的同时，指定助成金必须分别使用于各邮政线路，即上海航路（20万日元）、京滨—阪神航路（2万日元）、京滨—函馆航路（1万日元）、京滨—新■航路（1万日元）、京滨—四日市航路（5000日元）、长崎—五岛—对岛—釜山航路（5000日元）。明治政府这样做的目的是：万一有战事，三菱能承担军事运输任务。

在同年10月的“熊本之乱”和“萩之乱”中，为了支持政府镇压士族的叛乱，三菱有七艘汽船被征用，用于运送官兵和军需到下关、博多、长崎、百贯、萩美、保关和广岛等地。由此，三菱与政府的关系进一步加强。

1877年2月，日本发生了最大的士族叛乱，即鹿儿岛士族叛乱，其首领是当时著名军事将领、倒幕功臣西乡隆盛。如果以大久保利通为首的新政府出兵失败，那么，不仅萨长当权派的人头会落地，而且明治维新也将半途而废。鹿儿岛远在九州，搞好军事运输是政府军取胜的一个重要条件，因此，岩崎弥太郎的态度也显得至关重要。弥太郎出身高知县（原土佐藩），与板垣退助、后藤象二郎和林有造等有较深的交情。因征韩之争而下野的板垣和后藤回到高知县后，热衷于民选议院设立运动，特别是1877年6月立志社

提出了开设国会的建议书，政府不同意，于是立志社在主战论者林有造的主持下，整顿军备，制订了袭击大阪镇台的计划。但是，立志社的计划被政府得知，未曾举兵就遭镇压。林有造在准备起兵时曾向岩崎弥太郎租借汽船，但岩崎弥太郎回绝他说：“租借不行，除非强夺！”在不平士族先后举兵叛乱之时，岩崎弥太郎经过审时度势后做出判断：萨长藩阀开明派拥有强大的力量，不平士族的暴动不可能逆转时代的车轮。因此，鹿儿岛叛乱发生后，三菱遵照原先与政府的协定，全力以赴地承担了政府的军事运输任务。为了不因战时政府征用船只而使发展起来的国内航路衰落，三菱坚持经办一般的客货运输。同年6月1日，岩崎弥太郎向大藏卿大隈重信提出借贷资金、购买外国轮船的申请获准。结果，三菱新购8艘船，计1.3万多吨，购船费用为118万美元，其中80万美元来自政府的低息贷款。据统计，三菱因西南战争被政府征用的船只数总计41艘。在这次战役期间，岩崎弥太郎在东京总公司当总指挥，管事石川七财在阪神运送基地掌管军需品和兵力的运输，管事川田小一郎在长崎分店负责船只的调度，做到与政府的运输局保持紧密的联络，迅速地把必需的兵员（5.6万人）和军需品运送到战略要地。同年9月，政府军平定了鹿儿岛士族叛乱，西乡隆盛切腹自杀。西南战争，是新政府的镇台农民军对旧式不平士族的胜利，也是给予协助的三菱近代运输力的胜利。三菱的协力是政府军取得胜利的一个重要原因。

西南战争的军事运输，使三菱获得了巨大的经济利益。根据比较可靠的资料——《三菱公司明治十年损益勘定书》，1877年，承办政府任务的船只收入为300万日元，一般客货运费收入为116万日元，再加上杂收入，年收入总计445万日元左右，除去支出费323万日元，纯收入为122万日元左右。由于西南战争，三菱的资产大大增加，1877年底，轮船达61艘（3.54万余吨），占全国汽船总数的73%，员工达3150名，成为名副其实的“海运之王”。

西南战争还给三菱带来了莫大的荣誉。战局已趋明朗的7月31日，明治天皇乘三菱的“广岛丸”从神户还京，同船的还有三菱副社长岩崎弥之助和管事石川七财，8月2日抵达东京。8月8日，天皇朝廷为表彰三菱在西南战争中的功劳，下赐三菱公司4000日元，下赐岩崎弥太郎银杯一组、绸缎二匹，下赐岩崎弥之助和石川七财每人绸缎一匹、酒菜15日元。1878年7月8日，政府为岩崎弥太郎记四等功，并下赐旭日小勋章一枚。岩崎弥太郎获赐勋章是官僚之外的第一人。为此，岩崎弥太郎在家中设盛大宴会招待100多名公司职员，并向全公司职员分送酒菜以示庆祝。

## 二、“明治14年政变”与三菱

### 1. 国内航路的扩充

在与P.O轮船公司激战和西南战争期间，三菱已致力于日本沿海航路的扩展，主要是完成了北海道航路的开辟。从1875年2月起，三菱开通了横滨—寒风泽（宫城县）—青森—函馆的航路，定期班船两艘，来往需18天。明治政府在1869年专设开拓使，显示出对北海道开发的热心，但是，因交通落后，仅靠小漕运业者难于把北海道丰富的矿物资源和水产资源运往内地。1876年，三菱的横滨—下关—新■—函馆的西线航路开辟成功，1000吨级的汽船把日本的各港与北海道连结起来，对北海道的开发起到极大的推动作用。其次，从1875年5月在函馆开设分公司以后，又陆续在石卷、酒田、新■、伏木、镜、青森等地设立分公司。西南战争结束后，三菱的船舶显著增加，为了活用过剩的船只，1879年4月，三菱通过向北海道开拓使厅申请，获得年额2000日元的补助金，着手开设青森—函馆之间的航路，1880年8月，开辟函馆—江差—岩内—小樽—石狩—留荫、函馆—室兰—十胜—钏路—根室两航

路，最初主要用于运输水产物资、硫磺和木材等。

另外，1878年，三菱开设东京—宫城、四日市—热田的航班，1879年5月，受命运输北海道开拓使厅的物资。

除了开拓新航路以外，三菱还积极地开发市场。1878年1月，派公司成员去宫城县调查，然后在石卷港新设分公司，收买东北太平洋沿岸地区的重要物产。同年4月，与琉球藩大阪出差所订立运输协定，负责运送该藩所产的砂糖等物资。同年5月，与大阪、神户的茶商订立货物一手包存协定。1880年7月，与北海道货主组合签订货物一手包存协定。

随着对全国各地航路的独占地位的确立，三菱公司从1878年6月起，在提高上海航路运费的同时，为了应付因西南战争引起的通货膨胀，决定上调运费，并收取洋银。这招致舆论对三菱独占海运业的攻击。另外，三菱对货物汇兑金融、仓库业和海上保险业等的海运附带事业的兼营，虽然给人们带来了便利，但也在社会上留下了三菱强化海运独占利益的印象。

## 2. 东京帆船公司的挑战

西南战争结束后不久的1878年5月14日，殖产兴业政策的推进者、三菱公司的保护者大久保利通在东京的纪尾井坂被暗杀。不久明治政府采取把官营工厂下卖给民营企业家的政策。1880年1月，正式公布了《工厂下卖概则》。在这样的背景下，对靠政商活动而迅速独占海运业的三菱公司的不满舆论逐渐高涨。对三菱独占与横暴的非难，最初来自受三菱压制的中小轮船公司和船运行会。但是，真正对三菱拥有对抗力量的主要是三井。

三井对三菱独占海运业不满。三井出资的日本国邮政轮船公司与三菱竞争失败后，三井只拥有两艘轮船，海上运输非依赖三菱的船舶不可，每年付给三菱的船运费达70万日元，而且岩崎弥太

郎从不理会三井的降价要求。于是，三井物产公司的总经理益田孝和经济界的名人涩泽荣一发起设立了“东京帆船公司”，1881年1月开业，资本为30万日元，使用西洋式帆船，除在东京设总公司外，还在大阪设分公司，在诸港设代理公司。在20名发起人中，包括了以前被三菱击败的一些船运行会。东京帆船公司一成立，就摆出了对抗三菱的态势。益田孝创办的《中外物价新报》和田口卯吉主持的《东京经济杂志》，从自由经济主义的立场抨击三菱的海运独占，并登载东京帆船公司的好消息。

不过，政府对三菱的保护还是一如既往。1880年3月，政府命令三菱开辟神户—元山津（朝鲜）之间的航路，为此，以无利息十年归还的优惠条件向三菱提供8万美元的货款作为购买新船的资金，还把冲绳县所辖的“大有丸”下拨给三菱使用。

出于反对三菱的海运独占，三井物产公司根据益田孝的命令，全部租用东京帆船公司的船只。与此同时，东京帆船公司则利用地方对三菱独占的反感情绪，用降低运费的手段与三菱竞争，夺回了原为三菱占有的小笠原航路。但是，东京帆船公司的势力，并没有像预期的那样不断增强。1881年8月，东京帆船公司召开临时股东大会，宣布先募集20万日元的新股，并明确表示以后还将继续添加新股，以期资本增至100万日元，但是，到翌年的春天，只募集了5万日元新股。

在三菱受到东京帆船公司的全力挑战的背景下，发生了“明治14年政变”。

### 3. “明治14年政变”的突发

1878年5月大久保利通被暗杀后，在政府中只有大隈重信是三菱的支持者和保护者。当时，日本政府的决策，主要取决于右大臣岩仓具视以及大隈重信、伊藤博文和井上馨三参议。以伊藤和

井上为代表的萨长藩阀派是当时中央政府中的主流派，大隈出身于肥前藩，势力相对薄弱。不久要求制定宪法和开设国会的呼声在全国日益高涨，因此，右大臣岩仓要求各参议提交关于制宪的意见书。1881年（明治14年）3月，大隈提交了制宪意见书，主要内容是：以政党政治为中心制定宪法，并在1883年（明治16年）开设国会。大隈的意见书在当时看来比较激进，与当时福泽谕吉一派的观点十分接近，与主张普鲁式的帝政宪法的伊藤博文的想法大相径庭。伊藤和井上对大隈不经三人商量就悄悄地提交激进的立宪意见书大为愤怒，怀疑大隈与福泽谕吉及其系统的民权派暗中有勾结。为此，萨长州藩阀出身的伊藤和井上与肥前藩出身的大隈之间出现了一道裂痕。

北海道开拓使出售官产事件，导致以伊藤为代表的萨长藩阀派与大隈之间的矛盾激化。北海道开拓使厅自1869年7月设立以后，政府对北海道开发每年投资40万日元，5年以后，改为每年投资100万日元，到1881年，10年建设计划即将完成，开拓使将被废除，改设县。因此，萨摩藩出身的北海道开拓使黑田清隆准备把官营的矿山、工厂、农牧场等廉价出卖给民间。大隈参议和佐野常民大藏卿以时期尚早为由提出反对意见，但黑田在1881年8月1日强行做出北海道官有物廉价处理的决定。

有两个集团为获得廉价处理的北海道官有物进行了一系列的活动。一个集团是以开拓使大书记官安田定则为中心的开拓使官僚，成员大多是黑田长官的同乡，他们以献身北海道开发事业为名目而辞去官职，创立了名叫“北海社”的公司。另一集团是以萨摩藩出身的政商五代友厚为首的关西财界巨头，他们在1881年6月3日设立“关西贸易商会”（资本为100万日元），还曾专程去北海道考察官营事业。以上两公司都向北海道开拓使提出了购买官有物的申请。同年8月，报纸登载了北海道开拓使黑田清隆把1410万日元的官有事业，以38万日元的廉价，且无利息分30年支付，

出售给与萨长藩阀有密切关系的“北海社”和“关西贸易商会”的消息，一时舆论大哗，民权派以此事为最好的材料来谴责萨长官僚与萨长财阀的勾结关系，指出这是藩阀政治弊端的暴露，并在各地召开了攻击政府的演讲，使政府感到忧虑。

由于揭露官产出售事件的报纸主要是沼间守一的《东京横滨每日新闻》和福泽谕吉门下的藤田茂吉、箕浦胜人等的《郵便报知新闻》，尤其报纸揭露了政府内部有关出售的机密，由此猜测是大隈及其属下的官僚走漏了消息，更怀疑大隈和在野的民权派板垣和后藤及福泽谕吉暗中结成同盟，企图推翻萨长藩阀主流派，而在背后给他们提供资金的是三菱公司。于是，以萨长藩阀为中心的政府主流派决定打倒站在宪法制定运动前列的大隈重信，以巩固萨长藩阀派的统治。从1881年7月起，天皇巡幸东北和北海道，随行的有大隈重信和大木两参议。在天皇外出巡幸期间，伊藤和井上等密谋了罢免大隈官职的计划。同年10月11日，天皇巡幸回京，当天晚上，天皇召开了御前会议，三大臣（太政大臣三条实美、右大臣岩仓具视、左大臣有栖川宫）和萨长出身的7名参议（长州藩出身的伊藤博文、井上馨、山县有朋、山田显义、萨摩藩出身的黑田清隆、西乡从道、寺岛宗则）呈上了联署的有关立宪政体的奏章，结果，御前会议决定：中止北海道开拓使官有物的出售，1890年开设国会，罢免大隈重信等急进派官吏，决议次日发布。这被称为“明治14年政变”。

由于北海道开拓使官有物出售事件，萨长藩阀怀疑三菱在背后给萨长藩阀反对派提供资金，理由如下：（1）西南战争结束后，三菱努力开发北海道航路，1879年5月，三菱函馆分公司受命全面运送开拓使的物资，如果开拓使的官有物出售给萨系的商社将会对三菱造成重大损失；（2）三菱创设以来，适应殖产兴业的政策，从大久保和大隈那里得到了极大的好处是天下周知的事实，所以三菱一定会在经济上全力支持大隈的活动；（3）岩崎弥太郎出身于土



佐藩，与板垣和后藤的关系密切，据说岩崎弥太郎高价买下后藤亏本经营的高岛煤矿是为了支持后藤的政治活动；其次，岩崎弥太郎与福泽的关系密切，深受福泽思想的影响。但是，关于三菱给萨长藩阀反对派提供资金援助之疑，至今没有确凿的证据。

岩崎弥太郎从大隈重信那里获得了极大的好处，但由此也卷入了大隈与萨长藩阀的政争之中。1881年10月18日，岩崎弥太郎对全体公司成员发表告谕：三菱的本务是客货、邮物的运输，希望大家守务尽责，不要与政治发生关系。后来，“不参与政治”成为三菱的一条原则，公司全体从业人员必须严格遵守。

明治14年政变给三菱以沉重打击。三菱不仅由于大隈的下野而失去了政治上的一大支柱，而且此后政府和三井联合起来围剿三菱，使三菱濒临倒闭的边缘。明治14年政变是三菱海运业由盛转衰的一个转折点。

### 三、“海上三菱”旗号的落倒

#### 1. 对三菱的围剿

明治14年政变后不久的1881年10月，板垣和后藤创立了自由党，翌年3月，大隈重信组建了改进党。直到1890年国会开设这段时期，萨长政府与政党处于既对立又妥协的复杂状态。

在这样的背景下，社会舆论对三菱的非难逐步强烈起来。田口卯吉主持的《东京经济杂志》自1881年11月19日起五次连载题为《论三菱公司助成金》的文章。文章主要指出：尽管明治14年度农商务省的45万余日元的经常费中有26.9万日元是三菱公司的助成金，但三菱还是违背政府的希望，成为股票交易所、银行、海上火灾保险公司、铁路公司等的大股东，经营汇兑店和煤矿，还提高运费，阻碍产业的发展等等。1882年2月的《明治日报》也非难

三菱每年接受政府的25万日元的经费，但不注意船舶的修缮，应用于海运事业的补助金被流用于其他事业等等。总之，攻击三菱的海运独占成为当时的一个热门话题。

萨长政府在明治14年政变后采取了强硬的反三菱方针。政府向三菱打出的第一发炮弹是交付三菱的“第三命令书”。当时政府向三菱表示，发放“第三命令书”的意图是明确第一、第二命令书（1875、1876年）中不明确之点，消除外界对三菱和政府的误会。在与三菱公司几次交涉的基础上，1882年2月28日，政府向三菱交付了“第三命令书”。该命令书有14项条款，除了禁止三菱兼营海运业以外的业务外，还对船舶的修缮、助成金的使用、运费罚款等作了种种规定或限制，反映出政府对三菱保护的大幅度减弱，但态度还不十分严峻。

政府发放的第二弹，是“共同运输公司”的组建，给三菱以重大的威胁。农商务大辅品川弥二郎是压迫三菱的先锋。品川是农商务省的官僚，对三菱独占海运业持强烈的批判态度，坚决主张国家的事业不能委托给岩崎弥太郎一个人，一定要从三菱手中把海上运输权夺回来。1882年5月，农商务省提出了设立一个新的运输公司的建议，理由是：（1）因为三菱独占海运，客货的运费很高，阻碍物产的流通，产业的发展；（2）三菱公司以自我为中心，一旦发生事情，不会听从政府调遣；（3）日本的汽船总数少，产业不发达，有必要在三菱以外创设新的海运公司。在萨长藩阀的支持下，在品川的积极活动下，同年7月，由政府、三井及其他一些反对三菱的运输公司共同出资，建立了“共同运输公司”，公司资本为400万日元，其中政府出资130万。政府向共同运输下达了命令书，规定在非常时期，政府自由地使用该公司的船只，禁止经营海运以外的业务，正副社长最初三年由政府任命，公司董事必须经政府认可，股东总会的决议的执行也须经过政府同意，政府的监督员可随时检查公司的业务和财务等。由此可见，该公司像以前的日本国邮政

轮船公司一样，属“半官半民”的性质。

对于共同运输公司的设立，也有各种各样的舆论。以大隈为首的改进党系的《东京横滨每日新闻》抨击共同运输公司的社长是官任的，揭露政府干涉政策的弊端，站在在野党的立场上，批判藩阀政府。采取彻底的自由主义经济观点的《东京经济杂志》像以前批判三菱那样，非难共同运输公司与政府的特别关系。不过，因为当时批判三菱独占的舆论高涨，所以对于作为反三菱的共同运输公司的成立，总的来说，还是善意的论调偏多。以前曾强烈批判藩阀政府的自由党，早就趋向与政府妥协。共同运输公司的发起人小室信夫与自由党的《自由新闻》的主编古泽滋是密友，他煽动古泽滋把大隈的改进党和三菱公司结合起来攻击，痛骂改进党是“三菱党”、“伪党”，岩崎弥太郎是“海坊主”（海怪）。《自由新闻》于是提出了“伪党扑灭、海坊主退治”的口号，1882年12月至翌年5月，25次连载“论三菱公司之弊”的长文，不停地攻击三菱。1884年10月，外游归来的板垣和后藤解散了自由党。因《自由新闻》上发表了许多攻击三菱的文章，所以此后板垣退助和后藤象二郎与岩崎弥太郎的关系逐渐疏远。

## 2. 与共同运输公司的死斗

1882年10月，共同运输公司的资本增为600万日元，其中政府出资增为260万日元。1883年1月，共同运输公司正式开业，社长为伊藤隼吉，副社长为远武秀行。最初，共同运输公司的定期航路是北海道的森一室兰和国后诸岛两条线路，以及以横滨为起点的到全国诸港的不定期航路，但到1884年，与三菱相同，也开设了横滨—四日市、横滨—神户、小樽—增毛、神户—高知的定期航路以及横滨—仁川—上海的不定期航路，摆出了与三菱竞争的态势。另一方面，1883年底，共同运输公司拥有汽船13艘、帆船12艘，而

三菱拥有汽船32艘（2.15万余吨），到1884年底，共同运输公司的汽船增为24艘（1.3万余吨），另有15艘帆船，而三菱仍只有汽船32艘，共同运输公司的实力迅速迫近三菱。

两公司之间的竞争主要表现为价格的竞争。三菱在1883年上半年，首先降低发自东京的下等客运票价，例如东京—长崎的票价从12日元下降为10日元，东京—上海的票价从20日元下降为15日元。进入1884年（明治17年）年，双方不计亏损地竞相压价，以争夺客货运。举三菱的价格为例，神户—横滨的下等客运票价从原来的5.5日元降到55钱；100石米的运费，东京—四日市，从27日元下降为18日元，东京—长崎的运费，从110日元下降为65日元，降幅为40%。

除了运费的竞争之外，三菱公司和共同运输公司还在汽船的吨位和速度方面进行竞争。例如，横滨—四日市的航班，原来使用700吨级的汽船，但从1884年起，两公司都使用1200吨级的新造汽船。从横滨、神户、函馆发出的客船，两公司同日同时刻起航，比赛速度。当时的报纸《东京日日》描述道：“船舶迅速航行，烟囱被烧得通红，旅客都能感到灼热的热气……船上的旅客、船长都非常紧张，屏息观看哪家的船舶先行进港靠岸。”1884年10月21日，在三浦半岛的观音崎海面，三菱的帆船“须磨之浦丸”（715吨）与共同运输公司的汽船“山城丸”互不相让航路，结果，三菱的“须磨之浦丸”被严重撞伤。

在三菱坚持苦斗的1884年下半年，农商务卿西乡从道曾非难三菱一点不显疲惫的样子：“三菱的暴富真像国贼一样！”岩崎弥太郎闻听此言后，愤怒地宣布：“好，我被称为国贼！如果政府采取这样的方针的话，我就将所有的汽船一艘不存地集中到远州滩上焚毁，存下的财产全部捐助给自由党，这样也能顷刻颠覆萨长政府！”

如此异常的竞争对双方的打击都是巨大的。根据《三菱社志》第11卷所收集的资料，1884年度三菱的运费收入是247万吨，而

支出高达310万日元，也即产生了63万日元的巨大赤字。由于周转资金的短缺，三菱被迫关闭了香港、琉球航线和三菱汇兑店。共同运输公司在同年度也出现亏损，后向政府借入16万日元，以作配息之用。

在三菱公司与共同运输公司拼死竞争期间，明治政府的政治形势也在发生变化。1884年12月，大隈重信脱离改进党，这使得政府失去了打倒三菱的目的。1885年1月，西乡从道代表政府出面协调，希望两公司在票价、时刻等方面订立协定。后两公司经过多次协商，订立了30条协议，3月8日，公开发表在报纸上。同年2月7日，岩崎弥太郎因胃癌去世，其弟岩崎弥之助继任社长。共同运输公司遵守了一个月时间的协定，便悄悄地更改货主的名目，而且在各地降低运费。三菱的新任社长岩崎弥之助获悉后十分气愤，认为诚实地遵守协定对三菱公司不利，于是，马上对各分公司下达了随时采取应变措施的指令。结果，两公司的竞争又起。三菱在各地实行上等客票降价三成、中等客票降价四成的优惠措施，极端的例子是横滨—神户之间的客运票价降为25钱。

### 3. 日本邮船公司的成立和三菱放弃海运业

自1884底、1885年初起，政府逐渐转变对三菱的打击态度，力促两家公司合并，以阻止事态的恶化，主要原因是政府内部一部分官员担心这种异常的对抗有可能招致两公司同归于尽，从而引起海运业的衰退和政局的动荡。另一方面，岩崎弥太郎病逝后，三菱的第二任社长岩崎弥之助以更加灵活的态度，主动与政府的有关人士接触，希望尽快结束这种自杀性的竞争。

1885年4月，明治政府命令伊藤社长和远武副社长退任，任命农商务省少辅森冈昌钝为共同运输公司的社长，农商务省的权少书记官加藤正义为副社长。这是为顺利进行合并做的铺垫。森

冈社长在确认每月平均亏损2.5万日元之后，向政府提出了合并的申请，并秘密地把岩崎弥之助邀到家中商谈，达成合并的一致意见。森冈给政府的合并申请书中写道：“共同运输公司内，小室信夫、涩泽喜作、益田孝等彻底反对合并，他们主张依靠政府的补助金新开香港航路以与三菱对抗，所以，希望通过政府自上而下的压力推进合并。”共同运输公司的有力保护者、外务卿井上馨和农商务卿西乡从道也曾出面劝说小室、涩泽和益田赞成合并。

同年7月底，政府给两公司下达了合并的内谕。三菱公司方面明确表示同意合并，岩崎弥之助在8月1日写给西乡从道的信中指出：“能达成两公司合并的决定，即使三菱的旗号倒下，即使对内外产生名誉上的无可忍让之事，也依然应考虑国家的大计和政府的态度来决定我岩崎弥之助是否继续从事海运事业……我衷心主张，应避免海运业的瓦解，力求促进日本海运业整体的发展。”8月15日，共同运输公司临时股东大会召开，结果以3369票对1272票，合并赞成派取胜。接着，两公司在商谈合并条件的基础上，向政府提出了各自的资产调查书，三菱公司被评估为652.1668万日元，共同运输公司被评估为652.634万日元。合并后成立的新公司资本为1100万日元，三菱公司出资500万日元，共同运输公司出资600万日元。政府保证今后15年内新公司股息每年八厘，并把新公司命名为“日本邮船股份公司”。同年9月29日，政府批准了日本邮船公司的设立，并交付了37条命令。新公司从10月1日开始营业，它从两家公司各继承了29艘轮船，共6.8万吨，成为当时日本最大的一家轮船公司。

日本邮船公司的成立，结束了从1883年1月开始的长达近三年的三菱公司与共同运输公司之间的死斗。三菱把自己拥有的与海运业有关的资产，也即船舶、场地、房屋、贮藏品、横滨制铁所以及日本桥茅场町的总公司事务所等全部移交给了日本邮船公司，并有515名船员在合并后进入日本邮船公司，其中包括庄田平五郎、近藤

廉平、加藤高明等干部。与共同运输公司合并后，三菱虽然不再主营海运业，但是，日本邮船公司后来成为三菱的旁系公司，也就是说，三菱依然掌握了日本邮船公司的领导权。日本邮船成立时，发行了22万股票面为50日元的股票，其中三菱拥有10万股，共同运输公司拥有12万股。由于三菱方面的股票多数集中在岩崎家族，而共同运输公司的股票则比较分散，因此，在对新公司股票控制方面，实际上三菱占优势。另一方面，共同运输系统出身的小室信夫理事与堀基理事在1885年底辞职后，在人事方面也是三菱色彩很浓。1894年（明治27），共同运输公司出身的第一任社长森冈昌钝退休，三菱系的吉川泰二郎就任社长，后来又是三菱直系的近藤廉平任社长。三菱对日本邮船公司的支配权就这样被确定下来。

随着大久保利通被暗杀和大隈重信的下野，在社会舆论非难和政府的压迫下，经过与共同运输公司的一场死斗，最后，三菱的第二任社长岩崎弥之助被迫采取了与共同运输公司合并的妥协政策，而且合并后新公司被命名为日本邮船公司，这标志着“海上三菱”旗号的落倒，三菱放弃海运业。当时岩崎弥之助采取合并退让政策的理由有以下两点：（1）为日本国海运事业的前途着想，不希望新兴的民族海运业因两公司的死斗而走向衰落；（2）为了保存三菱的经济实力，以图东山再起。关于这一点，显然没有足够的资料加以证明，但后来三菱正是朝这个方向发展的。“海上三菱”旗号落倒之后，岩崎弥之助放弃了海运业的直营，转向主营采矿业、造船业等，不久，“陆上三菱”再次腾飞起来。

## 四、岩崎弥太郎时代的多角经营

### 1. 矿业的经营

三菱最初经营煤矿的目的是确保船舶用煤的自给，后来又投

资于铜矿等金属矿山，为后来三菱经营结构的转变奠定了一定的基础。

1870年（明治3年）末，九十九商会把“奥利莎号”汽船以7.5万美元出售给了新宫藩，但新宫藩尚存欠款，作为抵偿，便把纪州音河、万岁两煤矿让给九十九商会开采，期限为15年，而且同藩内的其他煤矿，九十九商会也可以开采。后来，商会在经营万岁、音河两煤矿的同时，又开掘了奥谷、宫井两煤矿，1871年出煤八万余吨，1873年增为1196万吨，其中大部分作为公司船舶的燃料，只有少量出卖。万岁、奥谷、宫井等煤矿，不仅引进西洋式机械，而且雇佣了外国技师。但由于万岁、音河两矿的煤质差，销路不好，1871—1873年三菱煤矿经营连年亏损。三菱在1875年接受了政府的“第一命令书”后，不能再以三菱公司的名义经营煤矿，便改用“良矿社”的招牌继续经营。1881年3月，三菱以97万余日元向后藤象二郎收买了位于长崎港外的高岛煤矿，次年，又向政府廉价购得了高岛煤矿附近的中岛和二子岛煤矿。1881年至1884年，高岛煤矿连续赤字，1885年转为赢利，年纯利将近12万日元。

吉冈铜山是三菱最早经营的金属矿山。1873年，三菱从松山藩主板仓家以1万日元购得吉冈铜矿，并继续聘用荷兰技师弗赫尔。三菱对吉冈铜山的初期经营异常艰难，次年8月还爆发了矿工同盟罢工。三菱在与英国P.O轮船公司激烈竞争的1876年，吉冈铜矿开采到了良矿脉，收益良好，对三菱资金周转改善起了很大的作用，后成为三菱的一个聚宝盆。

## 2. 横滨制铁所

三菱的海运业达到迅速发展的1875年，以上海航路为首的所有重要航路都以横滨为母港出发。但是，对海运业的发展妨碍最大的是三菱没有船舶修理工厂。因此，1875年，岩崎弥太郎买入



了石井梁平在横滨海岸通四丁目正在建设中的造船器械所，打算以此为基础建设船舶修理中心。当时，由于三菱与日本国邮政轮船公司和外国轮船公司进行激烈竞争投入了大量资金，独立开办制铁所有困难，所以，同年8月31日，岩崎弥太郎与鲍特商会签订了一个用三年时间建设一个以船舶修理为主的制铁所的契约。横滨制铁所发足后不久，就开始修理三菱公司的轮船，后来也修理外来船舶。在西南战争中获取巨大利益后，1879年，通过与鲍特商会交涉，三菱公司获得了横滨制铁所的全部利权。1885年日本邮船公司成立后，该制铁所的一部分人员和设备被转移到了三菱租借的长崎造船所，剩下的设备全部移交给了日本邮船公司。

三菱建立的横滨制铁所，是船舶修理工厂，即没有达到造船所的规模，但它是当时民间最大的船舶修理中心，这成为长崎造船所下卖给三菱的一个前提条件。

### 3. 三菱汇兑店和仓库业

三菱汇兑店是由“货物汇兑金融”发展而来的。三菱与英国P.O轮船公司激烈竞争的时候，P.O轮船公司与关西货物装卸公会之间的特定关系，使三菱大感头痛。1876年3月，三菱向大藏卿大隈重信提出了设置汇兑局的申请，不久获得许可，并以年息七分向政府贷得款项，开设了货物汇兑金融的业务。该业务面向将货物交托日本船运公司运输的货主，当时三菱的目的是吸引托运的货主，瓦解P.O轮船公司与大阪货物装卸公会的联盟。关于货物汇兑金融的业务，具体来说是这样的：三菱公司在大阪和东京设立营运科和汇兑处；营运科先调查货物的优劣，标出货物的价格，汇兑处则查定营运科的标价，决定融资的金额。三菱开设的货物汇兑金融大受托运货主的欢迎，从1879年起，三菱在全国各地的分公司也开设货物汇兑金融的业务。由于1875年三菱公司接受

了政府的指令，不能经营海运业以外的事业，所以，一直到1880年4月才正式开设了三菱汇兑店，当时对外声称的理由是“辅助和繁荣各地的货物运输”，除了经营专门的货物汇兑贷款外，还经营普通的汇兑和存款等业务。三菱汇兑店把总店设在东京京桥区灵岸岛浜町十二番地，三菱公司在全国各地的分公司也经办三菱汇兑店的业务。

三菱汇兑店除了汇兑业务外，还兼营仓库业，能经办商品保管、仓库借贷和货物运送等业务。三菱汇兑店的仓库设在深川小松町、富吉町、一色町、堀川町，1880年又在江户桥际建造了由法国人雷斯卡斯设计的仓库，共有七栋建筑物，一般称之为“七仓库”。在大阪，汇兑店的仓库设在西长堀、中之岛和梅田，全国各港口地的三菱分公司也设有汇兑店的仓库。三菱汇兑店在1881年底以前收益良好，自1882年起，由于不景气和与共同运输公司的竞争，经营陷于困难，1885年被关闭。在继承三菱汇兑店的仓库设施的基础上，1887年4月，三菱设立了东京仓库公司，资本50万日元。关于对三菱汇兑店的评价，一方面，不可否认，三菱通过汇兑店进行海运、金融、仓库的一条龙服务，助长了三菱的海运独占；另一方面，也应看到，三菱经营的货物汇兑金融业和仓库业，对于偏远的东北、北陆和北海道的产业开发与物资的运送起了很大的积极作用，特别是对北海道的水产、农业、畜产和矿业的大规模开发做出了一定的贡献。

这时期三菱对金融业的经营，除了开办三菱汇兑店以外，还开始经营银行。函馆的乐产商会以当地的第一百十九国立银行和第一百四十九国立银行作为抵押向三菱汇兑店借得15万日元，后来，由于乐产商会破产，两银行的经营也出现破绽。这两个银行是白杵藩与岛原藩的藩士们以下发的金禄公债作为资本设立的，银行经营出现困难后，经营者便通过出身于白杵藩的庄田平五郎向三菱求援，希望三菱接手这两个银行，副社长岩崎弥之助通过调查

研究，同意接管，并收买了第一百十九国立银行的全部股票，1885年5月，两银行合并，新成立的银行仍称第一百十九国立银行，归三菱经营。1895年（明治28年），三菱合资公司开设银行部，继承了第一百十九国立银行，这就是后来的三菱银行。

#### 4. 对保险业和贸易商会的投资

在经营海运业的过程中，岩崎弥太郎深切感受到有必要发展海上保险业。于是，在1876年1月，向政府建议制定有关《共同海损法则》，并申请经营海上保险业。但是，大藏卿大隈重信不同意海运公司兼营海上保险业。不久华族组合有意以政府下发的金禄公债作为资本，设立海上保险公司，其创立的总代理人涩泽荣一因岩崎弥太郎首先提倡设立海上保险公司，又考虑到海运公司会成为海上保险的大顾客，所以，希望岩崎弥太郎对海保公司投资。1878年8月13日，东京海上保险公司的发起人会议召开，公司资本定为60万日元，其中岩崎弥太郎出资11万，成为203名股东中的首席股东。东京海上保险公司的总公司设在日本桥南茅场町二十三番地，在该公司的董事中，有三菱的代表二桥元长和寺西成器，各地的三菱分公司也经办该公司的代理业务。1896年，三菱系的庄田平五郎就任该公司的董事会会长，东京海上保险公司便成为三菱系有力的准直系公司。其次，岩崎弥太郎也投资于明治生命保险公司，但具体金额不明。该公司是日本第一家生命保险公司，是由福泽谕吉的学生创立的，董事中有三菱公司的成员朝吹英二、吉川和浅田等，从一开始就是与三菱有密切联系的企业。

1880年，有限责任贸易商会开设于日本桥区西河岸町十五番地，资本20万日元，其中岩崎弥太郎出资8万日元。该公司的社长是福泽谕吉门下的早矢仕有的，经理是朝吹英二，专门配备了前往伦敦、纽约和里昂等地的出差员，不经过在日本的外国商馆而直

接经营以生丝为中心的出口贸易。但是，由于明治14年政变，福泽和岩崎弥太郎受到萨长藩阀政府的攻击，商会也不景气，1886年处于基本停业的状态，1893年与同样经营生丝贸易的同伸公司合并，成立横滨生丝合名公司。由于1924年的地震灾害，该公司接受三菱商事的投资，并改组为日本生丝股份公司。1936年（昭和11年），该公司解散时，被三菱商事吸收。就这样，岩崎弥太郎最初出资并协力的贸易商会，最终成为三菱商事的一部分。

1880年4月成立的千川水道公司，资本5万日元，全部由岩崎弥太郎出资。岩崎弥太郎还投资于1871年成立的日本铁道公司（准备建设上野——青森之间的铁路），并让小野义真作为自己的代表参加创立委员会。

## 五、三菱财阀形成初期的资本积累

### 1. 资本积累的特征

三井由于自江户时代起就从事商业和高利贷活动而积累了巨额资本。与三井不同，三菱是从明治维新以后白手起家的。三菱资本原始积累的最大特点是：除了使用一般的资本原始积累的手段以外，还高举振兴民族海运业的旗帜，以政府的特权保护和海运独占地位为杠杆，一举扩大了企业的规模和资本的积累。当时，政府的保护形态主要是作为生产手段的船舶、工厂和矿山的廉价出售和航运助成金的发放，其次是为船舶的购入和修理提供贷款等。

三菱是依靠从高知县廉价购买的3艘汽船开始航运业经营的，其次，还获得了高知县下卖的樟脑制造所和制丝厂。由此可见，三菱最初依存于高知县政府。1874年的侵台战役中，三菱受命承担了中央政府下达的军事运输任务，由此，三菱与中央政府结成了特殊关系，成为政商，然后利用政府扶植民族海运业的政策，获得了独占

的保护。1875年，政府投资163万余日元购买的30艘汽船无偿地交付给三菱使用。1879年，三菱以120万日元、无利息、50年分期偿还的优惠条件买下了这些船只。其次，1875—1877年，三菱向政府借得合计161万美元的款项用于购买16艘船舶。由上述可见，三菱几乎是在无资本的状态下，以政府的公信用为前提，一举独占了海运业的生产手段和利益。当然，这种保护政策是基于明治初年力图从外国轮船公司夺回海运权，通过开辟航路来培育国内外市场，以及战时军事运输的需要，也即适应“兵商两事”、“富国强兵”的要求而出现的过度集中。

根据表1可知，1877年（明治10年）三菱公司的主要资产的九成以上是属于船舶，而这其中大部分是从政府那里优惠购买的船只和依靠政府贷款购买的船舶。结果，三菱的船舶数量在短期内剧增，以汽船为例，1874年，三菱拥有7艘汽船，1875年跃为31艘，1877年续增为40艘。1882年时，三菱的船舶总数为56艘，其中属于三菱原有的船只只有11艘小型船。1874—1883年的10年间，三菱获得政府贷款累计286万日元，还获得航海助成金（到1885年为止）272万日元。总之，三菱依靠船舶的下卖、贷款和补助金等三种政府保护形态，迅速地积累了巨额资本。

其次，在官物下卖、公信用的场合，三菱常常通过把借款或费用以一定利率结算为一定年数的利息一次付清的办法，获取令人惊奇的利益，这在三菱被称为“借入间际”。例一，政府下卖给三菱的30艘船舶的120万日元的费用到1883年时尚存105.6万日元，原规定50年偿还，结果，三菱在这年以六分利率结算为50年利息，全部还清，结算金额仅为36.9196万日元。例二，1885年2月，三菱所欠政府132.5675万日元，也以十分利率结算为一定年数的利息的方法一次还清，结算金额为63.2693万日元。例三，1887年三菱购买长崎造船所时，原定为50年偿还的45万余日元，也以十分利率结算为50年利息的办法，一次性付清，结果，三菱只支付了

9. 1017万日元就买下了长崎造船所。到1885年为止，三菱通过这种“借入间际”的结算方法，共获得169万日元的巨大利益。

表1 1877—1885年三菱公司主要资产表（明治10—18年） 单位：日元

各年末	船舶代价	土地房产	公债股票	小 计
1877年	3329436(91.2)	102323(2.8)		3650579(100)
1878年	2546600(90.5)	266494(9.5)		2813094(100)
1879年	2303963(62.7)	389529(10.6)	981546(26.7)	3675038(100)
1880年	2102082(73.7)	367129(12.9)	382282(13.4)	2851493(100)
1881年	2097720(55.0)	506625(13.3)	1206575(31.7)	3810920(100)
1882年	2428796(77.9)	689373(22.1)		3118169(100)
1883年	2103084(71.0)	859863(29.0)		2962947(100)
1884年	2099811(69.5)	920122(30.5)		3019933(100)
1885年	3966392(76.5)	1222855(23.5)		5189247(100)

注：1. 参见旗手勋《日本财阀与三菱》（乐游书房，1978年），第22页作成。

2. ( ) 内数字为百分比数，〈 〉为数字为扣除公债和股票的数字。

另外，三菱在1885年与共同运输公司合并时，也赚得了巨款。由于压迫三菱、致使三菱放弃海运业经营而稍感不安的政府，在两公司合并时，有意高估了三菱方面的资产。当时，三菱的资产（主要是船舶、土地和房屋）被评估为652.1668万日元，其中含有许多水分。据估算，三菱由此过高评估而获利277万日元，除去后来向政府的献金98万日元，实际获利达180万日元。

## 2. 不同部门，不同形态的资本积累与经济构造

1885年（明治18年）前，三菱主营海运业，与此同时也投资与海运业相关的仓库业、金融业、矿业和炼铁业等。笔者认为，与三井相比，三菱从一开始就具有强烈的产业资本的色彩。

根据《三菱社志》记载的“损益勘定书”，大体可以清楚1875年10月—1885年（明治八年10月至明治18年）间各主要企业在三菱的经营中所占的比重，参见表2。1875年10月年至1885年的十年间，三菱的收入合计为3639万日元（年均364万日元），其中海运业收入3185万余日元，占总数的87.5%；杂收入占2.1%，特殊收入占2.7%，助成金占273万日元，占总数的7.5%；减去十年的2938万日元的支出费用以后，三菱的纯利合计701万日元，年均纯利71万日元。但是，如果扣除政府助成金的话，三菱这十年的收入合计429万日元，其中1876年赤字一万余日元，1884年和1885年均亏损2.5万日元左右。这些赤字的产生主要是当时三菱与外国海运公司和共同运输公司进行激烈竞争造成的，这也充分显示了当时日本民族海运业的薄弱性。

表 2 1875年10月至1885年三菱公司主要部门损益勘定表 单位：日元

年 次	收 入					
	海运	土地房产	杂收入	特殊收入	助成金(A)	小计(B)
1875.10—1876	1990114	64	28404	6095	320300	2344977
1877	4163350	1761	12488	6711	262700	4447010
1878	2606222	2266	5176	19205	266666	2899535
1879	2859726	8302	44888	94410	280500	3287826
1880	3713830	7587	44928	215115	286167	4267627
1881	4627523	9163	191747	296363	280997	5405793
1882	4286409	7949	117520	77256	280416	4769548
1883	3225123	8355	64034	91560	278200	3697272
1884	2571708	8256	62987	114293	268800	3026044
1885	1781078	6547	196348	66336	201402	2251711
累 计	31855083	60.248	768520	987344	2726148	36397343
	(87.5)	(0.2)	(2.1)	(2.7)	(7.5)	(100)

续表

年次	支出	损益		b)内部留保		
	(C)	B - A - C	B - C	各船折旧	保险金	小计
1875.10—1876	2036350	△11673	308627			
1877	2504774	1679536	1942236	331850	392409	724259
1878	2622421	10448	277114	782836		782836
1879	2524421	482835	763335	201547	268347	469894
1880	3104275	877185	1163352	214020	257659	471679
1881	4021386	1103410	1384407	227357	269088	496445
1882	3877636	611496	891912	331394		331394
1883	3386041	33031	311231	356553		356553
1884	3003827	△246583	22217			239166
1885	2300673	△250364	△48962	2684723		
累计	29381874	4289321	7015469		1187503	3872226
	(100)	(11.8)	(19.3)			

注：1. 本表参见星野誉夫的论文《从〈社志〉看明治前期三菱的资本积累》（《东京大学经济学研究》九号）作成。

2. a. 不包括矿业和造船业所创利润211万日元在内。

b. 内部留保不包括在支出费之内。

再利用《三菱社志》提供的材料，分析一下这一时期三菱各部门的利润率。除了来自海运、土地房产、杂收入、特殊收入和助成金等方面的收入，再加上三菱兼营的高岛煤矿、吉冈矿山和长崎造船所所创利润211万日元计算，十年内三菱创利912万日元（年均创利911万日元），扣除助成金，纯利达640万日元，其中海运业的收入总额虽高，但因其支出也大，所以实际赢利347万日元，占利润总数的38.1%，矿业和造船业等兼营所得纯利占总数的23%，特别是政府助成金，占总数的29.9%，如果没有助成金，三菱的经营便不安定。其次，三菱从1881年（明治14年）起经营的高岛煤矿的创利，在各年纯益总额中，1883年占55%，1884年占87%，



1885年（明治18年）占91%，在与共同运输公司死斗过程中起着经营支柱的作用。另外，后来成为三菱重工业核心的长崎造船所和吉冈铜矿所创利润，占纯利累计总额的1%。

## 第三章

# 从政商发展为综合大企业

### 一、三菱的蜕变和岩崎弥之助

#### 1. 政商蜕变的开始

明治20年代以后，日本进入以棉纺织工业为主的产业资本的发展阶段，要求三井、三菱等政商迅速转化为近代资本家。三井的“中上川改革”是政商蜕变的一个典型例子。政商三菱的脱胎换骨稍早于三井。促使三菱转变的力量最初来自外部，即社会舆论的非难和政府的压迫。蜕变起自与共同运输公司的拼死竞争，经过岩崎弥之助和岩崎久弥时代的改革和多角经营，到第一次世界大战爆发前夕，三菱发展为一个大型的综合企业。

在与共同运输公司死斗的过程中，岩崎家下决心分两次连本带利还清了向政府所借的200多万日元，在经济上与政府结清账目。1885年（明治18年）岩崎弥太郎病死，继任社长岩崎弥之助采取与共同运输公司合并的妥协政策，结果，邮政轮船三菱公司被关闭，日本邮船公司成立，这标志着“海上三菱”旗号的落倒和三菱放弃海运业，这也是政商三菱蜕变的一个转折点。与共同运输公司的合并表面上是岩崎弥之助的败北，但是，三菱所让出的资产作了较高的评估，实际上可以说是岩崎弥之助以高价将邮政轮船三

菱公司卖了出去，而且由此三菱摆脱了政府的“第三命令书”的束缚。接着，岩崎弥之助马上把经营目标转移到了矿业和造船业，以求得三菱资本的进一步产业化。1886年（明治19年）3月，岩崎弥之助向政府提出申请，将原来的邮政轮船三菱公司改称为“三菱社”，经营高岛煤矿和长崎造船所，结果获准。后来总公司设在东京隅田川附近的灵岸岛滨町。

## 2. 岩崎弥之助

岩崎弥之助时代，是政商时代的结束和真正的产业资本开始确立的时期，经营实业必须更多地依靠技术和学问，而不是靠政治交易。岩崎弥之助有留美经历，比较了解西方实业国家的情况，他的性格特点是柔软、稳健、缜密，属守成型的企业家，这些都正好适应他那个时代的需要。结果，他不仅成功地使遭受沉重打击的“海上三菱”转变为“陆上三菱”而重新站立起来，而且使三菱的事业扩大和坚固。总之，岩崎弥之助是重建三菱、使三菱走向近代化的关键人物，也是明治中后期日本实业界最讲求现代化经营的企业家之一。

岩崎弥之助出生于1851年（嘉永4年）1月，是兄弟姐妹中的老幺，比岩崎弥太郎小17岁。由于乡士家格的恢复，1867年（庆应3年），岩崎弥之助得以进入土佐藩校“致道馆”就学。他学习优异，是曾受到藩主褒赏的秀才，还是给费生，每天能获得六合扶持米。在“致道馆”一起学习的有丰川良平、吉林可成和德弘辛等。1869年，岩崎弥太郎从土佐长崎商会转职于大阪商会，岩崎弥之助也前往大阪，进入重野安绎的私塾学习汉学两年。重野先生曾评价岩崎弥太郎为“胆气豪壮”，而岩崎弥之助是“温顺善良”。岩崎弥太郎放弃仕途、进入实业界后，希望弟弟到国外游学，多长见识。于是，1872年（明治5年）4月，岩崎弥之助赴美国留学，在纽

约学习语言学和西洋史。1873年（明治6年）7月，父亲岩崎弥次郎去世，岩崎弥太郎借机给在美国读书的弟弟弥之助写信，希望他回日本协助自己的事业。

同年11月，岩崎弥之助回到日本，立即进入了刚刚创业的“三菱商会”，任副社长之职。翌年，与后藤象二郎的长女后藤早苗结婚。岩崎弥之助以进步的知识和精细的工作作风，协助胆气豪壮的岩崎弥太郎，解决一些棘手的问题，例如合理使用外籍员工的问题。1876年，邮政轮船三菱公司的员工中，外籍员工有350名，占总数的21%，而且都是船长、一等航海士等高级职员。由于外籍员工态度傲慢，任意驱使日本籍员工，因此，日本籍员工和外籍员工之间的纠纷不断。岩崎弥之助任副社长之后，与所有的外籍员工更换契约，所有契约都是一年期的，对态度不良、工作不力者，契约期满后不再续约，由此，三菱确立了雇佣外籍人员的规则，并减少了日籍与外籍员工之间的纠纷问题。

在与共同运输公司竞争白热化的1885年（明治18年）2月7日，岩崎弥太郎因胃癌而去世，享年52岁。在“腹痛欲裂”的呻吟过程中，岩崎弥太郎留下了遗言，要求岩崎弥之助像小早川隆景辅佐毛利辉元一样，从旁辅佐作为岩崎家嫡统的岩崎久弥，不可使事业没落。由于岩崎久弥只有21岁，故岩崎弥之助继任社长。岩崎弥之助接任社长以后处理的第一件大事，即与共同运输公司的竞争问题。事实证明，弥之助所采取的与共同运输公司合并的退让决策是正确的。虽然“海上三菱”的旗号被落倒了，但保存了自己的实力，并可趁此机会摆脱政商路线的束缚，使三菱进一步走向近代化。1886年（明治19年）3月，岩崎弥之助将邮政轮船公司改名为“三菱社”，主营矿山和造船业。这又是一个正确的决策，因为这两种产业在岩崎弥太郎时代已经开始经营，具有一定的基础，而且这两种产业对日本来说是必需的，但尚处于落后状态，具有良好的发展前景。

岩崎弥之助谨守长兄的遗言，努力培养和辅佐岩崎久弥。

1876年（明治19年）5月，岩崎弥之助命岩崎久弥前往美国留学，专攻商学。1891年（明治24年），岩崎久弥学成归国，岩崎弥之助开始考虑尽快把三菱总帅的位子让给岩崎久弥。首先在人事上做了种种安排，例如，为了使岩崎久弥能够完全控制经营，在1891年，让与岩崎弥太郎一起创业的川田小一郎圆满退休。同时还对岩崎家政进行了一番改革。以前岩崎家的亲戚，像丰川家族、吉村家族、藤冈家族都将一些资本投在岩崎家，岩崎弥之助将这些资本列为“别家”，分别予以独立，还把弥太郎家列为“本家”，自家列为“分家”，将绝大部分权力都归到了“本家”，“分家”只拥有“本家”的四分之一以下的权力。1893年（明治26年）12月三菱合资公司成立时，岩崎弥之助让岩崎久弥任新公司的社长，自己任监务，从旁辅佐。当时弥之助年仅42岁。岩崎久弥以29岁的年龄就任三菱第三任社长，对叔父岩崎弥之助既钦佩又感激，加上岩崎久弥天生的稳健和谦逊的性格，常常虚心听取岩崎弥之助的意见，所以，在实际上，虽然岩崎弥之助辞去了社长一职，但仍然参与三菱的重要决策，一直到他1908年（明治41年）去世为止。

在岩崎弥之助时代，三菱在主营矿业和造船业的同时，积极开展多角经营，创设“事业部”制度，经营处于良好状态。1886年至1891年（明治19年至明治24年），岩崎弥之助连续收买了大小37处煤矿，由此在九州煤矿界取得与三井抗衡的地位；其次，在官办企业出售时，承购了长崎造船所，1890年又投资150万日元买进东京丸之内一带十多万坪的土地从事不动产的经营。由此，三菱稳步地向大综合企业的方向发展。

岩崎弥之助不仅以其出色的经营才能，促进了三菱的现代化，而且也影响了日本经济。1896年（明治29年）11月，日本银行总裁川田小一郎去世后，岩崎弥之助出任日银总裁。他采取现代化的合理主义的经营方式领导日本银行，一是收缩在中日甲午战争中膨胀的经济，安定经济界；二是在明治30年初把中国赔偿的

2. 3亿万两白银换成金货后圆滑地使日本实行了金本位制；三是在同年向海外出卖4300万日元的公债，首开内外资本交流之端，还曾提出对日银运营确立合议制度等建议。1898年（明治31年）10月，由于与藏相松田正久意见不合，岩崎弥之助辞去日银总裁之职。辞职以后，岩崎弥之助在家过着悠闲自得的生活。不过，尽管退居后台，但岩崎弥之助在当时实业界的声望是可以与松方正义和涩泽荣一并提的。1902年3—10月，岩崎弥之助作了一次欧美漫游。1904年（明治37年）日俄战争爆发前夕，岩崎弥之助与涩泽荣一、益田孝等财界名人竭力主张对俄采取强硬政策。日俄战争爆发后，岩崎弥之助督励三菱公司扩大生产。

政界对岩崎弥之助缺乏吸引力。1890年（明治23年），岩崎弥之助与川田小一郎、森冈昌纯等一起被敕选为贵族议员，但一年之后岩崎弥之助就辞职了，原因不明。1896年（明治29年），岩崎弥之助被授予男爵爵位。

1908年3月，岩崎弥之助因患颞骨癌而病逝，享年58岁。

日本对岩崎弥之助的评价极高，伊藤博文评价岩崎弥之助“人格崇高、宽容纳人、关心公共事业”。涩泽荣一认为岩崎弥之助“具有稳健的思想和理性地经营事业的特点”。谷干城赞扬岩崎弥之助是“有侠义之心的武士实业家”。日本学术界比较流行的观点是：“岩崎弥之助是一位柔软稳健的、具有相当现代经营思想和才能的武士实业家。”诸名人一致的观点是“岩崎弥之助是实业界稀有的人格高洁的绅士”。

## 二、高岛煤矿的收买

### 1. 后藤象二郎的不良经营

1874年（明治7年）11月，后藤象二郎创设的“蓬莱社”

以55万日元（其中20万为即付，35万以六分年息分七年偿还）向政府购买了长崎附近的高岛煤矿。购买高岛煤矿时，后藤与英国的J.M商会（Jardine Matheson）结成了一定的关系，即付金就是向J.M商会借来的，条件是该商会参加所采煤的运输和销售方面的经营，借款从售煤款项中扣除。不久，后藤又从J.M商会借得24万美元购买采矿设备，使高岛煤矿的出炭量急增。但是，由于蓬莱社的多种事业的失败，高岛煤矿经营上负债的增加，1875年底向政府缴纳的6.5万日元也由J.M商会代交，再加上其他借款，到1876年，后藤共欠J.M商会90万美元。于是J.M商会要求代行高岛煤矿的经营，并派英国人管理者到矿区。后藤闻讯后，立即亲自前往长崎，赶走英国人管理者。由此，两者关系开始恶化。1878年，商会把后藤告到了法院，但东京法院和东京高等法院都以日本矿法为依据，判J.M商会败诉。1879年（明治12年）5月，J.M商会运用领事裁判权告到了东京国际法庭，该法庭最后判决后藤负有向J.M商会偿还110美元的义务。但是，就在同年5月，后藤与J.M商会又签订了新的协议：后藤以票据和高岛煤矿的利权作为抵押，向商会借款25万美元。J.M对后藤的违约既感到非常愤怒，但又屡次给予融资的主要原因是高岛煤矿的煤在上海非常畅销。

后藤象二郎因高岛煤矿的经营不善而陷入困境。当时，热衷于国会开设运动的福泽谕吉认为后藤经营高岛煤矿不仅辛苦，而且亏本，还影响到作为政治家的形象，还是把高岛煤矿让给三菱经营为善。

## 2. 高岛煤矿的收买及其意义

J.M商会对高岛煤矿采取了不违反日本矿法的形态，同时又增大融资额，独占煤的销售权。关于采矿业的经营，明治政府虽然

采取排除外资的方针，但实际上无力排除J.M商会参加经营高岛煤矿。1876年，日本驻上海的领事吕川忠道向大藏卿和外务卿建议，由于J.M商会实际上支配了高岛煤矿的利益，应该尽早归还J.M商会50万日元的债务，并且为了让日本人占有高岛煤矿，应该设立资本为80万日元的公司，直接出口煤炭。品川还推断，J.M商会从事煤炭的出口大约每年可获得39万日元。

另一方面，促使三菱收买高岛煤矿的活动开始于1788年（明治11年），1880年起越来越频繁。首先倡议的是福泽谕吉，他认为后藤应该积极参与当时的国会开设运动，把经营不善、捆住自己手脚的高岛煤矿让渡给三菱。后来，岩崎弥太郎的近侧石川七财、川田小一郎和作为后藤女婿的岩崎弥之助等，也多次劝说岩崎弥太郎收买高岛煤矿。最初，岩崎弥太郎声称“不愿接受人家的烂摊子”，对收买持否定态度。后因大隈重信和福泽谕吉的斡旋及岩崎弥之助的据理力劝，岩崎弥太郎方才同意收买高岛煤矿，预定收买价在85万日元左右。岩崎弥之助绝对不是因后藤象二郎是自己的岳父，才同意收买高岛煤矿的。他曾关于收买高岛煤矿吃亏与否与岩崎弥太郎算过一笔账。他认为，高岛煤矿的矿脉，至少有150万吨，每年出煤19吨的话，可开发8年，以每吨利益75钱计算，每年所得收入是14.25万日元，以此利益加利息去抵付收购费用，三菱会损失30万多日元，而高岛煤矿的机械、建筑物、土地等资产，大约价值20万日元，可以减少三菱的一部分亏损。但是，由于三菱是经营海运业的，所以由三菱经营高岛煤矿，预计今后十年可以赢利，因为三菱不必借用外国船舶运煤，也无须由J.M商会代销煤炭，这样每年可比后藤时代节约15万日元左右，还可用出口煤炭的运输，提高自己公司的船舶利用率，并可满足自己公司轮船用煤的需要。最后，岩崎弥太郎终于作出了收买高岛煤矿的决定。

1881年（明治14年）3月1日，高岛煤矿让渡的协议正式签



订，3月31日，出售移交公证书也作成。协议书的主要内容如下：

（1）高岛煤矿的所有物资以及在长崎的后藤所有的房屋等价值85.9636万日元45钱，全部让渡给岩崎弥太郎；（2）本应由后藤象二郎向政府上交的煤矿购买费余额25.9636万日元45钱由岩崎弥太郎交纳；（3）岩崎弥太郎为后藤象二郎承担60万日元的债务；

（4）三菱在让渡后的头十年里每年支付后藤象二郎1.5万日元，十年以后继矿的话，再一次付10万日元而告终。

高岛煤矿的收买具有重大的意义。原来被外国资本捆住了手脚的后藤象二郎，在没有还清大藏省的欠债的情况下，借岩崎弥太郎的一臂之力，终于从高岛煤矿的事务中解脱出来，并作为自由党的副总裁，再度登上政治舞台。岩崎弥太郎收买高岛煤矿，为后来“海上三菱”到“陆上三菱”的成功转变和大规模开发九州煤矿奠定了基础。从另一角度看，三菱收买高岛煤矿还具有这样的意义：成立不久的明治政府，为了作为统一的近代国家与外国对抗，面临着排除与藩主结合起来进入采矿业的外国资本的重大课题，高岛煤矿就是这个课题中的一大问题，这一问题最终由明治政府一手保护成长起来的三菱公司采取全部收买外国资本的诸权益和债务的形态实现了；其次，三菱经营的高岛煤矿后来与三井经营的三池煤矿相提并论，所产煤炭被称为日本优良煤炭而直接出口到上海、香港等地，实现了官营时代政府提出的“煤炭直接出口”的愿望。

### 3. 纳屋制与高岛煤矿事件

三菱买下高岛煤矿以后，马上设法改变以前的混乱管理的局面。例如，为了废除一些不良旧习惯，制定了《高岛煤矿事务局员工守则》，其中有这样的条文：上班时间是上午9点至下午5点，缺席和迟到必须递交书面请假条；禁止在私宅处理工作和接待外人，

所有工作都必须在事务所从事等等。5月27日，又制定了七条《临时工守则》，要求临时工（主要是木工和泥瓦工）也遵守就业规则。

其次，三菱在高岛煤矿逐步实现了日本人技师替代外国人技师的计划。川田小一郎以岩崎弥太郎的名义，任命山胁正胜为高岛煤矿事务长，负责煤矿的生产和安全，还任命在美国哥伦比亚大学学习采矿的新进技师长谷川芳之助和南部球吾为矿内检查员。当时，山胁的月薪为175日元，长川和南部为100日元，而外国人技师斯特丹特高达785日元。与其他产业部门一样，高岛煤矿给予欧美国家的技师以高薪。后来，经过多次组织改革，外国技师的权限逐渐缩小，1887年（明治20年）2月，三菱使斯特丹特退居顾问位子，南部球吾成为矿山技师，日本人的直接经营由此开始。

高岛煤矿的收益比岩崎弥之助预想的还要好。1881年至1888年的8年间，共出煤210万吨，纯利润为120万日元，三菱投资的90万日元全部得以回收。不过，这时期高岛煤矿出煤多、效益好，主要不是因为三菱引进了新技术和新设备，而是依靠纳屋制度强化了对矿工的支配，由此引发了1888年（明治21年）的高岛煤矿事件。事实证明，从接收高岛煤矿到1887年，三菱几乎没有给高岛煤矿添置新的机械，采煤的基本方法仍是旧式的“残柱式”，但由于三菱通过后期纳屋制度节约开支和加强对矿工的控制和剥削，高岛煤矿的出煤量仍然得以迅速上升。

在明治时代的煤炭产业里，一般采用纳屋制的劳务管理方式。纳屋即矿工集体居住的地方，管理纳屋的头目称纳屋头。高岛煤矿原来实行煤矿资本——承包人——矿工的前期纳屋制，即由于采煤作业的手工劳动性以及劳动力不足等原因，高岛煤矿便让熟悉采煤的承包人承包矿工的招收、矿工的劳动指挥和监管，并让矿工集中居住在一个地方，从而把矿工紧紧地束缚在煤矿以保证劳

动力的供给。1876年起，高岛煤矿向后期纳屋制过渡，三菱接管后，则进一步强化了这种制度。后期纳屋制是煤矿资本——纳屋头——矿工的支配关系，纳屋头代替了以前的承包人。三菱与纳屋头签订协议，由纳屋头负责向煤矿提供矿工，并指挥矿工劳动，而三菱则向纳屋头支付一定费用，纳屋头还从事纳屋的经营，负责矿工的住宿和日常生活的管理。

从以下几个方面存在的问题，可以看出三菱实行的后期纳屋制，对矿工来说是何等的残酷！（1）关于矿工的招收——高岛煤矿需3000矿工，而面对的是不发达的劳动力市场，于是，为了确保煤矿所需的矿工，纳屋头必须到遥远的地区去活动，还常常通过虚假的宣传来招工；（2）关于工资预支——矿工被雇佣时，一般给予3至8日元的预支工资，这个数目不大；其次，有不少矿工因疾病、赌博、饮酒等造成生活困难时也要求预支工资；还有，中途解除契约时，矿工必须在预支工资额上增加一成并偿还以后才能离开，由于长时间的艰苦劳动，中途因负伤或生病要求解除合同的矿工不少，这样就出现了一个“预支工资的追加”问题；（3）关于劳动条件——矿工在纳屋头的指挥下从事采矿，一天两班制，劳动12小时，1886年起，在夏天实行三班交替制；矿工由纳屋头决定采掘面以后，用鹤嘴锄和地雷火棒等采掘，并把煤运到蒸汽轨道；由于是地下作业，劳动条件十分恶劣，炎热和恶臭使人难以忍受，尽管如此，只要稍一懈怠，就会遭到巡回小工头的棍棒殴打；（4）关于纳屋——招收来的矿工被安置在纳屋居住，接受纳屋头的管理；贿赂金和日用品的独占贩卖，给予纳屋头很大的利益，但对矿工是另一种剥削；企图逃亡的矿工被抓回后，通常也在纳屋加以惩罚。以上就是1885年到1888年的高岛煤矿的实态。

1888年6月，报刊揭露了高岛煤矿的惨状，引起社会关注。官方派人调查并提出九点改革建议，要点如下：（1）纳屋头不得以欺骗的手段招收矿工；（2）针对矿工的债务偿还问题，考虑建立“存

款补助金制度”；（3）煤矿公司要监督纳屋头不向矿工高价出售物品；（4）纳屋头与矿工之间的账目要清楚、准确；（5）煤矿公司对纳屋头的决算由一年一次改为每月进行。这就是通常所说的“高岛煤矿事件”。

根据官方的九条建议，三菱方面马上进行了一些改革，例如，要求纳屋头向公司提交的“人工承包约定书”的内容更加详细，其中包括官方提出的九条改革建议；还要求纳屋头与矿工之间订立约定书，矿工受雇时领取。以“高岛煤矿事件”为契机，三菱公司着手限制纳屋头的横暴，改革纳屋制度，但高岛煤矿的后期纳屋制的完全废除则是在1898年7月。1888年高岛煤矿事件后，纳屋制度对劳动者的管理陷于不力状态，使劳动生产率下降，这说明纳屋制对三菱公司已经失去意义。因此，三菱废止了纳屋制。

### 三、长崎造船所的购入

#### 1. 长崎造船所的由来和政府出售的原因

长崎的饱浦制铁所和立神造船所是长崎造船所的前身，明治维新后，通常称长崎造船所。

在“黑船来航”的背景下，1857年（安政4年），幕府在长崎稻佐乡的饱浦开始建造制铁所，主要从事发动机和船体的维修以及工作机的制造。为了达到自己制造军舰的目的，1863年（文久3年），幕府在长崎立神乡开始建立造船所，并从荷兰聘请了14名技师作指导。但是，1864年（元治元年），幕府又正式决定在横滨建造制铁所，有关的机械与技术都从法国输入，1868年，横须贺制铁所开工。结果，以前在机械和技术方面全面依存于荷兰的长崎造船所，立即受到了幕府的冷遇，因此，立神造船所直到倒幕时也没有完成。

1871年（明治4年），新政府把横须贺造船所（制铁所）归海军省，使长崎造船所和兵库县造船所归工部省。1874年雇佣法国人技师续建尚未完成的立神造船渠，1879年5月完工。长崎造船所一度比较繁忙，特别是西南战争时，承揽了不少船舶修理和军器制造的业务，不仅添加了员工，还更新了起重机、蒸汽锤等设备。但是，1880年以后，长崎造船所的业务逐渐减少，主要原因是，饱浦的工厂本部离船渠工厂较远，而且必须用船舶运送部件和人员，还有立神船渠的入口海底处岩石较多，吃水23尺以上的船舶无法入渠。于是，海运业的中心从长崎转移到神户和大阪，这也是长崎经济走向衰落的背景。其次，官营的弊病也是使长崎造船所经营不振的一个原因。

1884年（明治17年）6月3日，工部卿伊藤博文向太正官提出把长崎造船所让给民间经营的议案，6月10日被批准。这样，明治政府根据1880年（明治13年）公布的《工厂出售概则》，将长崎造船所和兵库造船所一起廉价出售给民间的决议得以明确。1873年至1885年，政府向横滨贺造船所投资487.5万日元，向长崎造船所投资62.8万日元，向兵库县造船所投资77.4万日元。由此可见，明治维新以后，新政府把横滨贺造船所归属海军省，使长崎造船所和兵库县造船所归属工部省的决策，意味着当初就有将长崎造船所处理给民间的想法，加上后来海运中心从长崎转移到阪神地区，长崎造船所的出租和出售势在必行。

## 2. 从租借到购入长崎造船所

从1883年6—12月长崎造船所的船舶修理情况看，除了外国的轮船以外，日本自己的船舶中，三菱公司的船最多，而属于政府的军舰只有“清辉”一艘。也可以说，这时期长崎造船所几乎成了三菱公司的船舶修理工厂，而军规则被送到横须贺造船所修理。

作为当时日本最大的轮船公司的三菱，如果能拥有长崎造船所，一定能在船舶修理方面获得极大的便利，这成为三菱承租长崎造船所的主要目的。

“明治14年政变”大隈重信下台以后，反三菱的舆论高涨，而处理长崎造船所的方针得以明确的1884年（明治17年），正是三菱公司与共同运输公司死斗的时候，当时，一般人都认为接受长崎造船所的民间企业一定是共同运输公司。但是，使人们意外的是，萨长藩阀政府把长崎造船所出租给了三菱公司，原因何在？根据《东山先生传记稿本》，因政府援助而成立共同运输公司由于和三菱竞争而受到沉重打击，而三菱则还有实力，于是，萨长派官僚中井弦向井上馨外务卿献了一条一箭双雕的计策：把官营企业中负债累累的长崎造船所推给三菱的话，三菱就会遭连累，这样，既减轻了政府的负担，也间接地援助了共同运输公司，还打击了三菱公司。井上馨把这一计策呈上了内阁会议，当时伊藤博文任代理工部卿，结果，长崎造船所出租给三菱一案毫无异议地被决定了。另一种观点认为当时的政府中确实还存在着萨长主流派和土佐少数派的矛盾，但政府决把长崎造船所出租给三菱并非出于打击三菱的目的，而是考虑到当时共同运输公司已经没有余力接受长崎造船所，能满足长崎造船所租借条件的民营海运企业只有三菱。

6月3日，上述关于长崎造船所的议案被批准后，政府派人通知了三菱公司。岩崎弥太郎不仅出于需要长崎造船所的目的，而且也希望减少政府对三菱的反感，因此，6月11日，向政府提出了租借长崎造船所的申请，23日被批准。长崎造船所租借协定要点为：（1）出租期限为25年；（2）暂时确定该造船所的价格为45.9万日元，其中二十分之一的公债证券留寄于工部省；（3）该造船所的贮存品价格定为8万日元，分20年偿还；（4）工厂的租金定为纯利的十分之一，每年分两次上交；（5）发生战争的时候，根据政府的要

求，马上归还造船所，并从事船舰和器械的制造与修理。

日本处理官营企业的过程中，官营矿山大多是直接出售，而官营造船所则经过出租阶段，观察承租者是否拥有继续经营的能力，如果是肯定的，再议出售。长崎造船所也经历了出租到出售两个阶段。三菱承租后，派高岛煤矿事务长山胁正胜兼任长崎造船所的第一任经理。由于三菱早就经营横滨制铁所，便马上从那里抽调了几位外籍技师到长崎造船所，从租借那天起就开始了业务的经营。从承租到1887年（明治20年）购买的三年时间中，长崎造船所建造了两艘铁制轮船，受到关注，因为这是官营时代没有能做到的，显示了三菱经营下的长崎造船所的进步。

1885年，三菱创始人岩崎弥太郎病死，继而三菱公司与共同运输公司合并，日本邮船公司成立。1886年3月，三菱的第二任社长岩崎弥之助将邮政轮船三菱公司改名为三菱社，转而经营采矿业和造船业，为此，希望早已承租的长崎造船所归三菱所有。1887年4月，岩崎弥之助向大藏卿松方正义提出了把长崎造船所出售给三菱社的申请，申请书上强调：由于香港、上海等地造船业的兴旺，造船业的竞争日益激烈，并指出长崎造船所的各种机械多已陈旧，几年之后不能再用，为求得将来的繁荣，希望政府以45.9万日元，分50年偿还的条件将长崎造船所出售给三菱公司。6月7日，政府下达了将长崎造船所出售给三菱的命令，命令书共有六条，主要内容有：

（1）以45.9万日元、分50年偿还的条件把长崎造船所出售给三菱，三菱须每年上交9180日元；（2）相当于2.295万日元的公债券作为抵押交付大藏省。明治政府先后在长崎造船所投的资金高达113万日元，因此，以45万日元的价格买下长崎造船所是相当合算的。后来，岩崎弥之助又向政府提出把45.9万日元以十分利结算为50年的利息一次性付清的申请被批准，结果，6月20日，三菱只用9.1017万日元的现金买下了长崎造船所。

## 四、三菱合资公司的成立和岩崎久弥

### 1. 三菱合资公司的成立

1890年（明治23年），日本制定了第一部商法，其中的公司法于1893年（明治26年）7月被实施。根据当时的《商法》，日本的企业必须采取股份有限公司，或者合资公司，或者合名公司的形式。因此，岩崎弥之助决定改组原来的三菱公司，与岩崎久弥共同出资创办三菱合资公司。1893年12月15日，三菱合资公司正式成立，岩崎久弥为新公司的社长和主管业务的股东，岩崎弥之助任监务。岩崎两家即久弥代表的本家和弥之助代表的分家，签订了三菱合资公司合同书，合同书的主要内容如下：

（1）公司的目的是开采矿山、买卖矿物、拥有船舶、制造和修理船舶的发动机和机械设备、出租土地房屋。

（2）公司资本总额为500万日元。

（3）公司资本按照如下比例由股东出资：岩崎弥之助——250万日元，岩崎久弥——250万日元。

（4）股东在获得其他全体股东的同意后，能够办理第三者进入公司，或者代替自己的地位。

（5）股东在六个月前预先通知的情况下，到年度末能够任意退出公司。

（6）股东将自己持有的股份转让于他人时，须得主管业务之股东的同意。

这样，三菱合资公司因限于岩崎两家出资而成立的法人性质，在法律上得到了确认，与当时的合名公司三井银行、合资公司安田商行不同，三菱合资公司的股东都是有限责任的股东。

1907年（明治40年）2月，三菱合资公司合同书被修订，公司



的资本增为1500万日元，岩崎弥之助之长子岩崎小弥太成为出资股东，并明确指出出资股东都是有限责任。合同书的第十六条规定：股东中有人死亡时，长子继承人代替他的地位；合同书还规定股东不能因能力的丧失而退出公司，另外，明确限定：三菱合资公司的资本所有只限于岩崎两家户主，或者长子继承人，也即否定了1893年所订合同书中第四、五、六条内容，由此，作为财阀的本质特征，即封闭的家族持股制度得以明确。但是，进入大正时代，由于民主运动和工人运动的高涨，财阀的封闭家族支配制遭到社会的激烈批判，于是，1920年（大正9年）岩崎两家把上述的合同书中公司资本的持股只限于两家户主或者长子继承人的条规删除了。不过，以后公司的社长和副社长仍由两家的户主或者长子继承人担任，而且社长掌握公司的全权、亲自指挥经营，这是继承了创业者岩崎弥太郎的社长独裁主义，与其他财阀大不相同。

## 2. 岩崎久弥

1865年（庆应元年）8月，岩崎久弥作为岩崎弥太郎的长子，出生于土佐国安艺郡井之口村。岩崎久弥出生的时候，岩崎弥太郎正接到藩命，任职于土佐长崎商会。不久发生倒幕维新运动。岩崎久弥幼年时，由于父亲经常不在家，因此，是在岩崎家的女性环境中长大的，这些女性包括久弥的祖母美和、母亲喜势以及年长八岁的姐姐春路等。1874年三菱商会的总公司被迁到东京后，岩崎弥太郎的家属也来到东京定居。次年，11岁的岩崎久弥就进入福泽谕吉创办的庆应义塾就读。庆应义塾当时分为小学、中学，不少课程使用英文教科书，从事西洋式教学。岩崎久弥在庆应义塾读书三年，在思想上深受福泽谕吉和马场辰猪等的影响。与此同时，岩崎弥太郎与福泽谕吉的关系也更加密切。1878年，三菱商业学校开设，14岁的岩崎久弥转学于三菱商业学校。1885年2月，父亲岩崎弥太郎因病去

世时，岩崎久弥21岁。同年9月，三菱商会与共同运输公司合并后，成立了日本邮船公司。次年3月，岩崎弥之助设立了“三菱社”，决心从经营矿业和造船业入手，再度振兴三菱。为了三菱的前途，岩崎弥之助命岩崎久弥赴美留学深造。同年5月，岩崎久弥赴美求学，前后共学习了五年时间，前两年为大学预科，1888年正式进入宾夕法尼亚大学商学科攻读，1894年5月，获学士学位。回国前，岩崎久弥游历了欧洲，同年10月回到日本，11月，就任三菱社副社长。1893年12月，三菱社改组为合资公司时，岩崎久弥出任三菱合资公司社长，叔父岩崎弥之助退任监务。1894年，岩崎久弥与旧藩主保科正益的长女宁子结婚成家，后生长子彦弥太、次子隆弥、三子恒弥、长女美喜、次女澄子和三女绫子六个孩子。

岩崎久弥29岁时出任三菱合资公司社长，每遇大事，总是以谦恭受教的态度向叔父岩崎弥之助请示，处事踏实谨慎。其次，在具体的实业经营方面，岩崎久弥放手让各有专长的“四天王”分别管理一部分事业，即采取集体领导、分层负责的方法，积极地强化了三菱的组织能力，此点令当时日本许多企业家惊叹不已。三菱的“四天王”即近藤廉平、庄田平五郎、丰川良平和末延道成，他们与岩崎家族有姻戚关系和乡土关系。岩崎久弥的性格特点是：温和、寡言、理智、踏实、不爱出头露面、尊重自由和独立。这些性格特点影响了他的事业和人生。他作为三菱财阀的第三任总帅，采取了坚实守成的路线和强化组织机能的方法，一步一个脚印地扩大了三菱的事业，因此，被人们评价为具有现代经营才能的、理性的实业家。中日甲午战争和日俄战争的爆发以及日本胜利的结果，使日本的工商业获得飞跃发展。在这十多年期间，三菱合资公司作为控股公司，陆续将佐渡矿山、生野矿山、大阪制炼所、神户造纸所、福冈牧山焦炭制造所、小岩井农场、东京仓库、唐津煤矿、神户造船所等收归旗下，1907年（明治40年），三菱合资公司的资本增为1500万日元。第一次世界大战的爆发给日本的各行业带来

了景气。在这期间，三菱不仅在矿业、造船、造纸等方面获得了庞大的利益，而且扩大了商品贸易方面的投资，在伦敦和纽约设立分公司，展开对外贸易。三菱的贸易部门（后来发展为“三菱商事”），已经逐渐能与三井物产和铃木商店相竞争。

在日本经济景气和三菱发展兴旺的背景下，岩崎久弥决定从三菱总帅的宝座上退下来，让岩崎弥之助的长子岩崎小弥太接任三菱公司的社长。1916年（大正5年）7月，岩崎久弥事先未曾和任何人商量，毫无依恋地把三菱总帅的宝座让给了岩崎小弥太。当时有些长者曾提出反对意见，主要原因有以下三点：一是岩崎久弥还年轻，只有52岁；二是岩崎小弥太代表分家；三是岩崎小弥太具有在英国接受的“危险思想”。但是，岩崎久弥让位的意图非常坚定，他当时曾说：“目前的三菱，一切状况良好，因此，我认为我在此时引退最为恰当。社长之职今后由38岁的小弥太担任，可以让年轻的头脑使三菱展开飞跃和进步。我父亲岩崎弥太郎去世的时候是52岁，所以，我决定在同一年龄退休。我叔父岩崎弥之助在他43岁的时候把棒子交给了我，如今，我也愿意把棒子交给岩崎小弥太，以回报叔父的恩情。”当时，岩崎久弥的长子彦弥太21岁，如果再等十年，让自己的长子继任三菱社长之职也是正当的，但岩崎久弥具有贤人的高风亮节，结果以回报叔父之恩情的方式，把三菱社长之职让给了代表分家的岩崎小弥太。

引退以后岩崎久弥将所有的职权都交给了岩崎小弥太，自己则继续专注于实业的经营。他投下了个人资产，发展海外事业，主要经营农牧业。1919年（大正8年），以资本500万日元，设立“东山农事股份有限公司”，把岩崎家经营的朝鲜的东山农场、北海道的拓北农场、小岩井农场、末广农场和合资公司经营的新■县的米田事业都统辖在该公司之下；进入昭和时代，又在台湾设立图南产业公司（经营竹林、红茶、咖啡等）、在朝鲜设立城山农业公司（经营农牧林）、在马来半岛接管三五公司（经营橡

胶园）、在苏门答腊设立东山栽培公司（经营油椰子）、在巴西设立卡札东山公司（经营咖啡）等成为当时日本乃至世界上屈指可数的大农牧公司。在太平洋战争时期，接受日本军方的命令，以资本1200万日元设立东山产业股份有限公司，经营日军在南洋等地区内的农林开发。

岩崎久弥不仅是一个成功的企业家，而且喜欢研究学问。他作为宽厚、沉着的长者主宰着庞大的三菱，同时又以自己的财力默默地援助了诸多事业和诸多青年学生的成长。1901年（明治34年），把世界藏书性质的马克斯穆勒文库献给东京帝国大学。1924年（大正13年），向东京市捐献清澄园（1.5万坪），同时设立藏书40万册的东洋文库。1938年（昭和13年），向东京市捐献六义园。还从事育英事业，向学校提供育英费长达50余年，受惠的青年学生达200多人。

1945年，三菱财阀被迫解散，岩崎小弥太满怀悲愤地病逝，但岩崎久弥却活了下来。后来，岩崎久弥隐居在千叶县的末广农场，过着平淡的日子。1955年（昭和30年）12月1日，岩崎久弥因肺炎引发心脏病，在末广农场去世，享年91岁。

## 五、矿业向全国的扩大

### 1. 向九州、北海道煤田的发展

1887年（明治20年）前后，随着纺织工业、海运、铁路等的发展，燃料用煤的需要量增加，而且日本还向中国沿海诸港出口煤炭。正是在这样的背景下，三菱积极地向九州和北海道煤田发展。

1888年12月，山胁正胜被任命为管事，负责三菱在九州的所有煤矿和长崎造船所，同时把设立于1881年的高岛煤矿长崎事务所改为三菱煤矿事务所，统辖九州所有的煤矿。由此，三菱正式向

九州煤田发展，到明治末年，三菱的煤矿矿区面积增为400万坪。1887年，三菱首先收买了筑丰煤田的新入煤矿，同年四月，又以10.5万日元购入鯨田煤矿。三菱对鯨田煤矿进行了技术和设备的更新，例如，引进了“长壁式采煤法”和“循环运送带”，以致多采煤、多运煤；为了预防恶性疾病，购置了制造蒸馏水的机器，还使用了选煤机、安全灯和风扇等设备。由于使用了新技术和新设备，鯨田煤矿在三菱的煤矿中处于技术领先地位，使鯨田煤矿的经营稳定下来。1889年至1913年，三菱在九州购入的煤田除了新入和鯨田以外，主要有古贺山煤矿（1890年）、上山田煤矿（1895年）、方城煤矿（1896年1月）、相知煤矿（1900年11月）、金田煤矿（1910年10月）、芳谷煤矿（1911年4月）、岸狱煤矿（1912年10月）等。

从明治末年，三菱向北海道地区的煤田发展。1911年（明治44年）8月，在三菱合资总公司设立了临时北海道调查课，进行1.8亿坪的试掘。1914年起，开挖芦别煤矿，1915年4月，收买了美呗煤矿。同年10月，设立美呗铁道股份公司。1911年12月，以8万日元租借大夕乡煤矿公司，1916年1月，以162万日元购入大夕张煤矿公司。

到明治末年、大正初年，由于拥有了九州的高岛、筑丰、唐津煤田以及北海道煤田，三菱向煤炭产业的发展基本完成。

## 2. 煤炭销售网络的建立

1881年购买高岛煤矿时，三菱所产煤炭是由煤矿直销的。高岛煤矿长崎事务所在1890年改称长崎分店，成为初期的煤炭销售中心。1889年购买新入、鯨田两煤矿以后，在芦屋、若松、直方设立了三菱煤矿出差所，同时，为了供给轮船以燃料，在下关也设立了出差所，不久，若松、下关的出差所升格为分店。出差所和分店的主要任务之一是售煤。1900年向唐津煤田发展的时候，又在唐

津设立出差所，后向北海道煤田发展时，又设立小樽分店。面向外国轮船的煤炭销售业务，在三菱合资公司设立以前，在横滨、神户、函馆都委托给了外商，在香港和上海则委托给了日本邮船公司的代理店。三菱面向国内的煤炭销售代理店，有京滨的朝田商店、神户的高见商店、名古屋的东海煤炭商会等，后随着分店的设立，这些代销商店都先后被废除了。

为了适应销售网的建立，1896年2月，在三菱合资总公司新设“售煤部”，同年10月，设立“矿山部”，把煤炭的生产部门和流通部门从组织上加以分离。1900年，售煤部改称“营业部”，也经办本公司以外的煤炭。1906年，营业部与矿山部合并，但在1911年1月两者再度分离，营业部又复活。明治末年到大正初年，三菱合资公司与赤松、佐贺多久、尺山、伊万里、静等中小煤矿缔结了委托销售或包销的契约，也即三菱在流通领域把手伸向了中小煤矿。

为了把自己采掘的煤出口到国外，三菱合资公司从1890年到1917年期间，使用本公司的12艘船组成船队，开辟了四条通往亚洲的定期售煤航路，由此，三菱合资在海外的煤炭销售网点逐渐建立起来。第一条自门司到上海——最初，日本邮船公司的上海代理店和英国人托利普是三菱的售煤代理店，1906年4月，新设立的三菱合资上海分店接管了销售煤炭的业务。三菱在这里除了供给日本邮船公司和英国的P.O轮船公司以煤炭燃料以外，还把煤炭卖给工部局、明华糖厂、中中水泥、上海瓦斯、上海电力等单位。第二条自门司到香港——1906年4月，三菱合资香港分店设立，其继承了开始于1887年左右的售煤业务，其中对日本邮船、英国P.O、加奈多太平洋汽船等公司的燃料供给是大宗生意，从1918年起，也办理香港煤炭，不仅向广东出售，而且向九龙电灯、香港电灯、九龙广东铁道、香港政厅、英国海军等出售煤炭。第三条自门司到汉口——自1898年起，三菱通过肥东洋行对汉口地区销售煤炭。1902年，三菱设立门司分店汉口出差所，售煤成为该出差所

的主要业务。为了弥补日本煤炭出口的不足，1917年3月起，也经办开平煤对汉口地区的包销。第四条白门司到新加坡——三菱在这里的主要业务是向日本邮船、大阪商船和其他外国轮船公司的轮船出售煤炭燃料。明治中期到大正初期，把高岛、筑丰的煤炭出口到中国 and 东南亚等地是三菱合资营业部的主要业务。

### 3. 向金属矿业的发展

1873年（明治6年）收买吉冈铜山使三菱获得了极大的利益。1886年（明治19年）放弃海运业以后，三菱公司便积极地向金属矿业发展。

尾去泽矿山（秋田县）是江户时代南部藩直营开采的铜矿，明治维新后被大藏省收管，不久又出售给冈田平藏，但到1886年时，尾去泽矿的经营陷于困难状态。1887年10月，三菱以8万日元获得了尾去泽铜矿。三菱对尾去泽铜矿投入了大量的资金，在矿道里铺设矿石搬运的轨道，在动力方面，设立25千瓦的蒸汽发电所，并购入了选矿机，在炼铜方面也导入了新技术，1892年炼铜产量达549吨（1888年为344吨）。1896年大阪制炼所购入以前，因没有电力精炼铜的设备，所以，三菱把自己生产的粗铜运往横滨或神户的分店，再卖给外商。日俄战争以后，尾去泽铜矿成为近代化的矿山。1888年3月，以15万日元收买了位于福井县的面谷矿山，1888年12月，又收买了位于宫崎县的槇峰铜矿，矿区面积为8.2万余坪。除此以外，还收买了多田矿山（1887年，大阪府，银）、槇木矿山（1888年，秋田县，铜）、黑森矿山（1888年，宫城县，银）、荒川矿山（1896年，秋田，铜），以及朝鲜平安道和黄海道的铁矿区（1912年）。

除了收买以上金属矿山以外，三菱还向政府购买了佐渡、生野矿山和大阪制炼所。作为最后出售的官营矿山佐渡矿山、生野矿山和大阪制炼所，是在1906年通过竞拍出售给三菱的，最后以173万

日元成交，超过了政府预想的150万日元的价位。但是，佐渡相川町、生野町爆发了反对出售两矿山的运动，结果，宫内省付给相川町7万日元、付给生野町6.9万日元的“下赐金”。两矿山归三菱经营后，随着新技术的导入和劳务管理的改善，到日俄战争时，产量显著提高。购买大阪制炼所以以后，三菱对其投入了大量资金，进行改造扩建。拆除了旧硫酸工厂，新建了电力分铜厂、精铜炉、汽灌室等。该制炼所在出售前精炼铜月产量仅40吨，到1906年时跃增为600吨。

三菱社和三菱合资公司在先后购买的诸多矿山中引进西方先进的设备，并改革了劳务管理的方式，使产量大幅度提高，煤与铜成为1887年（明治20年）以后三菱的主要收入来源。

关于三菱所产金属矿物的销售。在明治时代，由于日本国内需要量小，三菱矿山的主要生产物铜主要面向出口，最初，出口铜主要通过神户居留地的外国商馆进行。1897年（明治30年）日本确立金本位制，1899年，关税部分自主，近代实业勃兴，海外贸易也由外国商馆中介贸易发展为自主贸易。1897年，三菱直接向汉堡出口铜，1898年，直接向伦敦出口铜。根据负责铜出口的三菱神户分店的铜出口销售情况，明治30年代前期，年销售铜1000—3000吨，1904年（明治36年）为6000吨，1907年，超过1万吨；其中“良质上价”的电气铜所占比率逐年上升，1902年占17.7%，1907年增为88.2%。其次，根据三菱公司营业部的铜销售情况，1916年，铜销售量合计1.363万吨，其中公司自产铜1.0022万吨，占总数的75%。

## 六、长崎造船所的长足发展

### 1. 明治20年代的长崎造船所和“造船奖励法”的颁布

1893年6月，三菱承购长崎造船所时，主要有土地3.6万坪以



及锻冶厂、铸物厂、铜厂、木模厂、熔铁厂、机械装配厂、制作厂、船渠（入渠能力为4000吨）和船架（上架能力为1000吨）各一个、50吨的起重机一台、工作用机十多台等工厂和设备，船舶的修理和发动机的制造是其主要业务。

以中日甲午战争为转折点，长崎造船所采取了从修船向造船方向转移的经营政策。根据史料记载，在明治20年代，长崎造船所建造了七艘轮船，合计4183吨。大阪商船公司以国家补助金为后盾，1889年至1891年，向国内造船所订购“筑后川丸”小型钢船五艘，其中三艘是向长崎造船所订购的，这是日本制造钢制轮船的开端。为了建造三艘“筑后川丸”型钢制轮船，三菱在立神船渠之南新建了造船工厂。在明治20年代，长崎造船所的创利偏低。1887年至1890年，平均年创利5.5万日元，1891年增为17万日元，次年降为14万，1893年，续降为9万，1894年又上升为15万，到明治28年又增为47万日元。不过，总的来说，在明治20年代，长崎造船所建造钢铁轮船是小规模的，当时日本国造船业的整体水平也处于刚刚起步的阶段。

为了促进日本海运业和造船业的发展，日本政府在1896年3月24日颁布了航海奖励法和造船奖励法，10月1日开始施行，施行期限为15年，适用船舶总吨数为700吨以上符合造船规定的钢铁船，奖励金额规定如下：700吨以上1000吨未了的船舶，每吨12日元，1000吨以上的船舶，每吨20日元，如果包括发动机的制造，每马力增加5日元。造船奖励法的颁布和奖励金的发放，稳定了创利偏低的长崎造船所的经营，并且刺激了三菱发展日本民族造船业的热情，到明治末年，长崎造船所的造船技术达到世界水平。

## 2. 长崎造船所的飞跃发展

“常陆丸”的成功建造对长崎造船所的发展来说是至关重要

的。日本邮船公司为1896年开通欧洲航路订购了6艘大型轮船，其中5艘是向外国订购的，另外一艘，即“常陆丸”，是向长崎造船所预订的。与以英国为主的先进国家的造船厂相比，长崎造船所的技术是幼稚低下的，能获得日本邮船公司的订单是有特定背景的。岩崎家是日本邮船公司的大股东，而且日本邮船公司的首脑阵营正在三菱化；另外，长崎造船所为获得6000吨的轮船的建造所进行的种种积极准备活动也是不可否认的。在日本邮船担任重要职务的三菱出身的庄田平五郎早就到神户港对订购轮船的同型船“土佐丸”（5402吨）进行实地调查，并请盐田泰助技师确认长崎造船所是否拥有建造与“土佐丸”同型的6000吨级轮船的技术。由于具有修理大型轮船的经验，并引进了大型的造船设备，三菱长崎造船所才决定建造6000吨级的轮船。为了加重成功的砝码，岩崎久弥还特派能干的庄田平五郎前往长崎造船所任负责人。接下订单后，长崎造船所从勃朗商会购入原料，并雇佣詹姆斯·克拉克为技术顾问，在很大程度上依赖于英国的技术和资材。克服了诸多困难（其中包括英国技师的刁难）以后，1896年动工建造的“常陆丸”终于在1898年下水启航。“常陆丸”的成功建造，使长崎造船所把业务的力足点从修船转移到了造船。“常陆丸”的完成，显示日本拥有造船能力时代的到来。

长崎造船所在“常陆丸”之后，又连续建造了以“阿波罗”为首的4艘6000吨级的轮船，并先后生产了浅吃水船、矿石搬运船、重物搬动船、海底电缆铺设船、油轮等特殊船舶。例如矿石搬运船“若松丸”、“大冶丸”是八幡制铁所订购的，专门用于向八幡制铁所运送中国的铁矿石。1907年，以“天洋丸”、“地洋丸”、“春洋丸”三艘姐妹舰的建造为标志，三菱长崎造船所的造船技术达到了世界水平。“天洋丸”型巨轮为1.35万吨，最高速力为20.6米。

长崎造船所在这时期获得长足发展的原因有四个方面。首先是由于“造船奖励法”的颁布和奖励金的援助。毫无疑问，“造船奖

励法”的颁布在精神上对三菱进一步发展造船起了激励的作用。其次，三菱获得了巨额的造船奖励金，使长崎造船所的经营得以稳定下来。到1911年（明治44年）的15年间，三菱长崎造船所获得造船奖励金数额如下：自己公司所有的海滩救助船“大浦丸”（713吨）8556日元（每吨12日元），1000吨级以上的船41艘（20.0184万吨）3680万日元（每吨20日元），发动机17.6118万马力，88.059万日元（每马力5日元），合计489.2826万日元。与川崎造船所所得188万日元、大阪铁工所所得60万日元相比，长崎造船所获得的政府奖励金高出数倍。第三，与岩崎久弥意欲确立日本民族造船业的理想有关。由于长崎造船所的利润偏低，所以有些干部反对对长崎造船所作大量投资。但是，岩崎久弥认为，为了使三菱的造船业雄飞、日本民族造船业确立，三菱应该借“造船奖励法”的东风，继续大力投资造船业。因此，1897年（明治30年）以后，长崎造船所积极地进行设备投资，特别是1903年到1905年建造了七个新船台和第三船渠，与此同时，新设木工厂、锯刨厂、立神发电所、船型试验水槽、铁工机械厂、亚铅镀厂、汽轮机厂等。这时期对长崎造船所的投资额是巨大的，大大超过了造船业的利润。第四，兼营事业和军需生产。由于当时造船用钢材需要进口，所获奖励金只能相抵关税和运输费，因此，长崎造船所在1896年至1913年（明治29年至大正2年）创造的利润大约占总利润的10%左右，主要依靠兼营事业和军需生产。长崎造船所兼营生产陆用高压蒸汽炉、发动机、电动机、铁道车辆、电车、煤车、桥梁、铁塔、起重机等，特别在发电设备的制造方面占有优势，成为与芝浦制作所并立的著名厂家。其次早在1895年，三菱就向海军大臣提交申请书，要求建造军舰。自1899年起，海军方面积极地向民间造船所预订军舰，因此，三菱也获得了不少订单。明治时代，三菱建造巡洋舰一艘、驱逐舰六艘、情报舰一艘、水雷舰三艘，合计11艘军舰，总吨位3.7139万吨。岩崎弥之助过世后，从明治末年到大正时代，长崎造

船所制造巡洋舰“雾岛号”、战舰“日向号”和“土佐号”，当时世界上最大最高级的四万吨级的战舰群，都在这里诞生。三菱建造军舰是赢利的，因为军舰的价格定在成本之上是事先确定的。

## 七、土地购买和农牧场的经营

明治10年代到20年代，日本的资本主义还不十分发达，工业部门因技术不熟练和市场狭窄，经营处于不安定状态，矿山经营也对外国市场有很大的依赖性。1884年（明治17年）以后，由于地税改革、地租固定为地价的2.5%，并因生产力的进步和物价的上涨，土地所得利益高于一般的存款利息率，还因随着地价的增高，从不动产上可获得更多的收入。因此，在明治时代，各财阀大多在多角经营的过程中投资于土地。

三菱在明治初年购买土地，主要用作海运业的货物堆积、仓库和事务所等，后来转向宅地、耕地和山林原野等。1870年至1893年三菱合资公司创设的24年间，三菱购入土地合计2273町步，其中耕地1513町步，约占总数的66%，山林原野643町步（28%）、宅地为116町步（5%）。从时间看，1870年至1876年，购入1町步，1877年至1885年，购入76町步，1886年至1893年的发展期，购入2195町步，占总数的96%，这是1885年日本邮船公司成立，三菱放弃海运业以后，岩崎弥之助决定使三菱从海上转向陆地，发展矿业和造船业，因此，土地的取得就成为新的经营战略的重要项目。这24年间三菱的土地投资总额为258万日元，其中182万用于购买东京的市街地、8万日元用于购买大阪、神户的市街地、39万日元用于购买新■县的农地。新购入的东京市街地中，包括适合于上流阶层居住的住宅和别墅的建筑用地，例如汤岛梅园町、下谷茅町、骏河台东红梅町、芝高轮南町、市谷砂土原町等社长宅邸群，还有驹込上富士前町的六义园、深川清澄园、巢鸭染井、墨田等别墅、

庭园等。

新■县的农地的收买和经营一度是获利的。1879年，为了独占越后米的贩运，岩崎弥太郎派顾问小野义真和管事川田小一郎到新■县设立了“新■物产公司”。因这层关系，1887年起，三菱在新■县开始购买农田。1887年至1893年的七年间，三菱从该县的151个地主手中购得1094.38町步土地，费用总计38万日元。这些土地几乎都是向租田农出租的生产稻米的“小作地”，地租因每年收成好坏而定，1891年为9328石，1894年为9343石，1896年因发生大水灾，仅为4406石。三菱曾投资于信浓川治水事业和小作地的灌溉排水事业，并导入合理经营和科学种田。1893年之前三菱的新■县农田收入对土地收买费的创利率为20%，即使除去用于水利灌溉事业的费用，三菱对新■县农田的购买也是有利的投资。1919年，新■县“小作地”的经营转归岩崎久弥个人经营的东山农事股份公司，但后因租佃争议和米价暴跌，1926年（大正15年）决定出售这些农田，到1935年（昭和10年）全部处理完毕。

丸之内一带土地的购买具有重要的意义。明治维新以后，东京的丸之内一带成为司法省、农商务省和陆军省的官厅、兵营和练兵场。根据1889年制定的东京市区改正计划，丸之内一带将变为街市区，师团司令部、步兵第三联队的营房都将迁至麻布和赤坂等地。陆军省为了筹措新营房建造费，决定一次性出售丸之内地区的土地，出售地面积为13.5万坪，售价总额为150万日元，大约相当每坪11日元，附加条件是整块出售，不得分割。在当时，■町区的一等土地，最高售价是每坪2.34日元，相比之下，丸之内土地的售价是十分昂贵的。在昂贵的价格和附加的条件下，1889年10月进行拍卖时，因没有达到预期的价位而中止了。后来，藏相松方正义希望岩崎弥之助购买丸之内一带。年轻时代曾见过外国美丽都市的岩崎弥之助内心深处愿意做这笔庞大的投资。在伦敦出差的庄田平五郎、末延成道也拥有同样的心情，打回东京的电报上写

道：“应尽速购买。”最后，岩崎弥之助以权当“献金”的心情，购买了丸之内一带的土地。当时，这块土地是荒草漫漫的练兵场，社会各界对岩崎弥之助的购买或者感到惊讶，或者无法理解，甚至有人问：“买这么一大片土地，到底用来干什么呀？”岩崎弥之助笑着回答说：“种点竹子什么的，然后饲养老虎！”岩崎弥之助买下这片堪称“三菱原野”的土地之后，立即着手兴建英国式砖石结构的现代办公楼大街。1892年（明治25年）1月，三菱社在丸之内设立建筑所，由英国人康德尔设计的三菱第一号馆正式动工，此后，一幢又一幢的红砖西洋式的建筑在丸之内地区拔地而起。1894年6月，第一号馆竣工，成为新成立的三菱合资公司的事务所，也是日本最早的出租写字楼。1894年的东京府厅、1899年的东京商工会议所、1907年帝国剧场等，都先后在这地区建成，“三菱原野”又被称为“小伦敦”，变成了东京的商业中心。与此同时，三菱在东京的不动产收益也急剧上升。

小岩井农场的经营是成功的。1881年创立的日本铁路公司，是日本最早的一家私铁公司，由岩仓具视、蜂须贺茂韶、藤良言忠等华族和实业家发起、投入2000万日元的资本发足的，首先着手于铺设上野—青森之间的铁路。岩崎弥太郎是日本铁路公司的大股东，三菱顾问小野义真作为发起人参加该公司的创设，不久，小野成为副社长。后来，日本铁路公司的监督官厅、即铁道局的长官井上胜与岩崎弥之助、小野义真的关系密切起来。1887年，因铁路建设有功，井上胜被授予子爵的爵位，刚成为华族的井上胜受拥有土地热潮的影响，渴望经营农场。于是，以井上胜、岩崎弥之助和小野义真三人的名义购买了岩手山麓的一大片平原，创设了农场，并以三人姓名的头一个字命名农场，称为小岩井农场。1891年1月，最初被称为“井上开垦地”的小岩井农场正式开业，岩崎弥之助与井上胜交换了契约书，契约书规定：由井上胜和岩崎弥之助二人合作经营农场，岩崎家每年大约出资1万日元，井上则实际负

责农场的经营，以10年为经营目标，盈亏由二人折半负担。小岩井农场经营的最初计划是建成2735町步的牧场，购入洋种牛108头，农业方面采用西洋式大规模耕种法，引进耕作机械，栽培小麦、大麦、稗、大豆、马铃薯等。但是，由于土质不好，尽管投入了莫大的改良费进行改良，但农业经营仍然处于不佳状态，8年间投资7万余日元，只收入3386日元。1898年，井上胜把小岩井农场的经营权让给了岩崎弥之助。下总御料牧场场长新山庄辅对小岩井农场的评价是：小岩井农场土地贫瘠，不适宜经营农业；由于河流丰富，如果集中饲养牲畜，有可能成功。1899年1月，在三菱合资公司社长岩崎久弥亲自经营之后，以牲畜为主，对小岩井农场进行重建。他先后引入了外国的优良牛种和羊种，种畜进口费达9万日元左右；1902年起，又从美国引入了优良的马种。由此，小岩井农场成为经营牛、马、羊的综合牧场。后来，为了达到牲畜饲料自给的目的，小岩井农场也栽培玉米、大豆、牧草等，并导入了大农场的农具。另外，从1900年起，小岩井农场开始从事黄油的制造，1906年黄油产量突破1万斤。通过三菱系的食物销售店，三菱小岩井农场生产的黄油作为高级黄油在东京、横滨、大阪、神户等大城市畅销。明治初期旧藩主们创设的大农场大多因经营失败而向“小作地”经营方向演变，而小岩井农场在三菱巨大的财力背景下，最后成功地发展为一个近代化的大农场。后来，小岩井农场被统辖于岩崎久弥在1919年创设的东山农事股份公司之下。

## 八、商业和其他事业

**商业** 随着明治30年代三菱合资的直营事业和岩崎家的事业的扩大，1899年设立的三菱合资营业部的经营业务，除了向国内外销售煤和铜之外，还经办公司内矿山、煤矿和造船用资材的委托购买，并着手直系、旁系企业的产品的代理销售和出口。1904年三菱

造纸所成立，三菱合资营业部上海分部马上承担了该造纸所纸张的出口任务。1907年麒麟啤酒股份公司设立，三菱合资营业部从第二年起就着手出口麒麟啤酒，汉口分店以菱华公司的名义进行代理销售。后来，营业部的门司分店还向国内外销售三菱企业所产的沥青和煤焦油，京城、大阪、门司诸分店甚至经营八幡制铁所、兼二浦制铁所的焦油制品。就这样，由于经办三菱系诸企业产品的出口及资材的进口，三菱合资营业部开始向综合商社的方向发展。从1908年起，三菱合资营业部着手经营与三菱完全没有关系的商品。汉口出差所在调查中国的棉花、桐油、胡麻、蚕豆等产品的基础上，1911年起，向欧美国家出口桐油、杂谷，1913年起，又增加出口胡麻。另外，三菱一直到明治30年代都没有经销过棉纱和棉布，因为明治初年起，三井就积极活跃在这一贸易领域。1909年（明治42年）起，三菱合资经营部着手棉纱、棉花的贸易，但效益不佳，1912（明治45年）中止。1914年爆发的第一次世界大战，使亚洲、非洲诸国陷入商品饥饿状态，三菱合资经营部趁机扩大贸易，结果，在经办商品的种类和数量以及贸易合作国的数量都大大增加，以及在伦敦、纽约、天津、青岛、济南、大连、哈尔滨、新加坡、加尔各答等地设立分店和出張所的基础上，三菱合资经营部发展为综合商社的实体，1918年4月，三菱商事股份公司成立。

**金融业** 1895年10月，三菱合资银行部开设，总店设在合资总公司，下有大阪分店、东京深川分店、神户分店以及大阪中之岛出張所，丰川良平任银行部主任。随着国有银行向普通银行转化政策的实施，明治30年代，日本私有银行勃兴，1901年（明治34年）多达1800余行。在这时期，三菱采取谨慎的态度经营银行部，获得稳步发展，主要业绩是1899年收买旁系的东京仓库股份公司的所有股票和救济经营困难的地方小银行。

**仓库业** 1899年收买东京仓库股份公司以后，三菱大力扩展业务，先后在神户、大阪和横滨三大港口投入大量资金，进行海陆



联络设施的建设，例如大小浅桥、系船岸壁、铁路引入线等，为海港仓库业的发展奠定了一定基础。

**造纸业** 1898年，以岩崎久弥的名义收买了威尔逊兄弟经营的“神户造纸公司”，然后以资本50万日元设立“合资公司神户造纸所”，除了神户三宫旧威尔逊的造纸工厂以外，还在兵库县的高砂开设新工厂，1897年6月，改称为“合资公司三菱造纸所”，1917年又改称为“三菱造纸股份公司”，成为三菱有力的准直系企业。

**玻璃制造业** 伦敦大学应用化学专业毕业的岩崎俊弥（岩崎弥之助的第三个儿子）希望在日本创立玻璃工业，岩崎弥之助决定给予支持。于是，1907年，岩崎俊弥与大阪的岛田孙市合作，以75万日元的资本设立了“大阪岛田玻璃制造合资公司”，其中岩崎俊弥出资45万日元。后因两者在经营上意见不合而停止合作，1907年岩崎俊弥又以100万日元的资本创设“旭玻璃股份公司”，自任社长。

**对私铁的投资** 岩崎弥太郎时代，三菱主要投资于“日本铁路公司”，岩崎弥之助、岩崎久弥时代的三菱继续参加对铁路的经营。山阳铁路公司成立于1888年，资本为1300万日元，开设了神户—下关的铁路，三菱把大阪分店的经理寺西成田等送入该公司任重要职务，1893年，岩崎家拥有该公司股票4.13万股。自1894年起，该公司还开设了下关—釜山的航路，所用轮船“壹岐丸”和“对马丸”都是在长崎造船所建造的。其次，北越铁路公司（1895年成立，资本370万日元）在新设直江津—新■之间的铁路时，三菱向该公司派遣末延成道任创立委员会，派庄田平五郎任董事。岩越铁路公司（1897年成立，资本500万日元）铺设郡山—新■之间的铁路时，三菱也派自己的人员进入该公司任要职。但是，三菱对以上两家公司的投资额不明。最引人注目的是对九州地区铁路的投资。1887年左右，三菱开始向筑丰煤田发展时，正巧筑丰兴业铁路公司（资本75万日元）成立。该公司以运煤为主要目的，建造自

煤矿地带到若松港之间的铁路，但资金缺乏，曾向三菱求助。由于三菱的出资，该公司在1892年增资为250万日元，三菱则派庄田平五郎和三菱煤矿事务所长德弘为章进入该公司任干部。由此，筑丰煤炭运输迎来了新时代。九州铁路公司是在1888年以当地的资本家为中心以1100万日元的资本设立的，建设鹿儿岛本线和长崎线，也是与三菱长崎造船所、高岛煤矿、筑丰煤矿相连结的重要线路。因此，三菱购买了该公司的股票，并派高岛煤矿长崎事务所经理瓜生震做发起人。该公司在1891年开通了门司—熊本的铁路，1897年开通了长崎的铁路，在长崎铁路开通的同时，兼并筑丰铁路公司。三菱是筑丰铁路公司的大股东，合并后，三菱也就成为九州铁路公司的有相当实力的股东，拥有很大的发言权。由上述可见，三菱在明治时代对全国各地的私铁进行巨额投资，其战略是：通过促进高岛、筑丰、北海道等地的煤矿与有力的煤炭消费地区之间的铁路建筑来提升煤炭的销售量。1906年，日本政府实行铁路国有化的政策，因此，三菱在大正时代以后的日本铁路史上就没有再留下任何足迹。

**啤酒业** 1885年，居住在日本的外国人在横滨创设了“日本啤酒公司”（Japan Brewery Company），岩崎弥之助、涩泽荣一和益田孝等都是其股东。矶野计创立的“明治屋”一直负责供应日本邮船公司的食品和杂货。在岩崎弥之助的推荐下，1888年起，明治屋又担任日本啤酒公司的销售总代理店，此后，日本啤酒公司的啤酒销售量迅速上升。1906年，大日本啤酒公司成立，日本啤酒产业的竞争激烈起来，作为外国人经营的日本啤酒公司也处于不利地位，希望岩崎久弥收买该公司。在岩崎久弥收买日本啤酒公司后的1907年，岩崎家、明治屋和日本邮船公司三方共同出资，创立了“麒麟啤酒公司”，5万股中，岩崎家和三菱方面拥有1.5万股，该啤酒公司后成为三菱系有力的旁系公司。

**水力发电业** 1909年，福岛县猪苗代湖的水利和发电权拥有

者希望三菱投资猪苗代湖的水力发电事业。在岩崎久弥的援助下，由仙石贡、白石直治两工学博士主持调查开发。1911年，猪苗代水力电气股份公司成立，资本5000万日元，社长为仙石贡。仙石贡聘请了外国人技师，进口了先进的设备，计划在猪苗代湖建立水力发电所，然后向东京市长距离输送高压电。在创建发电所的过程中，三菱方面给予了资金、人力、物力等的支援，但出资额不明。1915年3月，第一发电所完成，发电3.75万千瓦，开始向东京市输送11.5万伏特的高压电，发电所到东京市外屋久町田端变电所的距离为140英里。当时日本“桂川电力”发电1.5万千瓦，电压7万伏特为最高，送电距离78英里为最长，但猪苗代第一发电所的发电量、电压和送电距离三方面都远远超过它，位居日本第一、世界第三。当时，猪苗代水力电气公司属于岩崎家关系公司。1923年4月，猪苗代水力电气公司与东京电灯公司合并。

## 九、对海外的投资

三菱向海外的发展是中日甲午战争以后正式全面展开的，1899、1900年，新设门司到香港、上海、汉口、海参崴的航路，尝试直接出口煤、铜、杂货等。1900年起，承担为官营八幡制铁所运送中国大冶铁矿的矿石的任务。1901年在汉口设立出張所。

日俄战争以后，1906年南满铁路公司和朝国统监府成立，三菱追随日本政府的“殖民地经营”政策，加速向海外发展。另一方面，由于1906年私铁国有法的实施和1907年爆发的经济危机，岩崎家来自私铁股票结算的资金在日本国内找不到有利的投资场所而转向海外市场。

1906年，岩崎久弥社长与矿业部副长江口定条、明治屋社长米井源治郎视察中国和朝鲜，此后，三菱正式向大陆发展。同年，三菱在香港、上海设分店，同时，庄田平五郎作为三菱的代表，成为

南满铁路公司的设立委员。1908年起，三菱以汉口出張所为中心，扩大了对中国的贸易、借款和投资。这里特别要提及的是这时期三菱对中国的两次借款。第一次是1909年对肃亲王的借款。在策划满蒙独立的背景下，日本驻中国的公使伊集院彦吉和黑龙会的大陆浪人川岛浪速作为中介，与横滨正金银行北京分店进行融资交涉，该银行承诺如果三菱公司和川崎造船所提供担保的话，可以向肃亲王提供贷款。结果，上述两公司各将11.165万日元存入横滨正金银行北京分店，使肃亲王从横滨正金银行北京分店获得16万两白银的贷款，这意味着三菱具有向满洲和直隶进行经济开发的意图。第二次借款是对湖北省大冶水泥公司的贷款。由于岩崎久弥社长持稳健的经营态度，所以，三菱的海外发展比三井迟缓。当时日本政府为了图谋扩大中国大冶地方的利权，排除其他国家的资本，促使三菱提供贷款。1910年三菱对大冶水泥厂借款36万日元，次年又追加36万日元，累计借款72万日元，以水泥厂的机器和土地房屋为担保，同时，还附有派遣日本技师、顾问、三菱经办必要的资材、和拥有水泥的销售权等条件。所借款项只归还了6万日元，后随着1911年辛亥革命的爆发，该公司经营陷入困境，三菱曾企图获得该公司的经营权，但没有成功。1911年，武昌政府代替该公司还清了三菱的贷款。由上述可见，这时期三菱对中国的借款带有政治和国家的色彩，也即金融资本的经济观念淡薄，而与日本政府的政治经济扩张政策相适应。

由于岩崎久弥的亲戚木内重四郎曾任朝鲜统监府农商工务部总长，因此，从1907年起，三菱积极向朝鲜发展。为了不引起社会上的反感，三菱以岩崎久弥个人的名义发展事业。1907年1月，在京畿道水原、全罗北道、全罗南道、仁川等地收买土地4235町<sup>①</sup>，建立农场，命名为“东山农场”，主要生产稻米。1910年（明治43

<sup>①</sup> 此处町为单位面积，每町大约等于9930平方米。

年)日朝合并。次年,三菱以16万日元购买了朝鲜兼二浦铁矿山的三个矿区(180余坪)及其附属设施。以此为契机,三菱将建设制铁所的计划具体化。1912年(大正元年),兼二浦制铁所完成,同时,三菱制铁股份公司发足。

三菱向其他地区的投资。1906年,岩崎久弥对友人爱久泽直哉进行资金援助,在马来半岛以栽培橡胶为目的设立“三五公司”,1908年起,开始在台中、台南经营竹林事业,除了为三菱造纸所提供原料以外,1911年,还在当地建造造纸厂,后来由于大洪水,该工厂受害,1913年被废止,而竹林事业继续发展。

## 十、企业组织的发展和事业部制的确立

### 1. 以海运业为主的企业组织

1875年(明治8年)5月,由庄田平五郎起草的“三菱轮船公司规则”出台,三菱公司的组织形式第一次被明确规定下来。该文件由公司体制、职务章程、总则、三菱公司会计法等四个部分组成。在第一部分的公司体制中明确写道:三菱与其他集资建立的股份公司不同,是岩崎家族的事业,社长握有公司的全权,公司盈亏也全由社长一人负责,公司的经营全凭社长的独裁进行。“社长独裁主义”的经营方式,从岩崎弥太郎开始,经弥之助时代、久弥时代,到小弥太时代都没有根本性的改变。

根据上述“公司规则”中的职务章程的规定,社长之下设置管事、事务长、事务杂掌、小使等职。管事的任务是统辖公司的一般事务,辅助社长。在岩崎弥太郎时代,三菱主要经营海运业,其基本的企业组织单位是总公司、分公司、各船,它们是业务活动的单位,也是计算单位和评估单位。在总公司,设立管理水运事务的运用科、掌管出纳的会计科、负责文书记录的书记科和监督员工的监

督科等四大科，船舶隶属于运用科。1878年3月，运用科被新成立的东京店取而代之，该店拥有运费征收站、货物接受站等，总公司则由会计处、用度处、运米处、检查员、书记员和杂务等部门和人员组成。1882年9月，废除东京店，设立本务科和汇兑店。这样，总公司的组织几经变更后，总公司的职能部门逐渐扩大，社长独裁主义的集权倾向正在加强。

## 2. 以矿业为主的企业组织

三菱放弃直营海运业以后，大约从1887年开始，迅速向矿业发展，金属矿山扩散于冈山、兵库、秋田、宫崎、山形、宫城和福井等县，煤矿则由长崎附近的海岛煤矿向九州诸煤矿扩张，与此同时，三菱以矿业为主的企业组织也逐步发展起来，代替以前的海运业经营组织。

根据1886年5月制定的《吉冈矿山部组织概则》，吉冈矿山为金属矿山的总山，周边的诸矿山为分山，在矿山总部，矿山长之下设董事和技术人员，以及探矿部、制炼部和会计部三个部。在分山设立事业部与事务部，由总公司录用的职员负责业务。从1887年起，三菱的金属矿山不断增加，到1894年，金属矿山的组织单位被分成吉冈、尾去泽、槇峰面谷四大矿山，其他诸矿山分别附属其下。吉冈矿山在1882年最早把权限分为“起业”（矿业的扩张）与“营业”（采矿事务）两部分，技术人员对起业负有责任。原来总公司与矿山的权限不明确，1886年起，对吉冈矿山作了如下规定：起业由总公司决定，营业作为矿山的专断事项。这种方式后来被推广于其他矿山。由于1890年5月《各矿山事务处理规则》的制定，起业与公司成员人事由总公司决定，营业与固定雇员人事由矿山长决定，工人的录用由主任决定的原则被明文化。

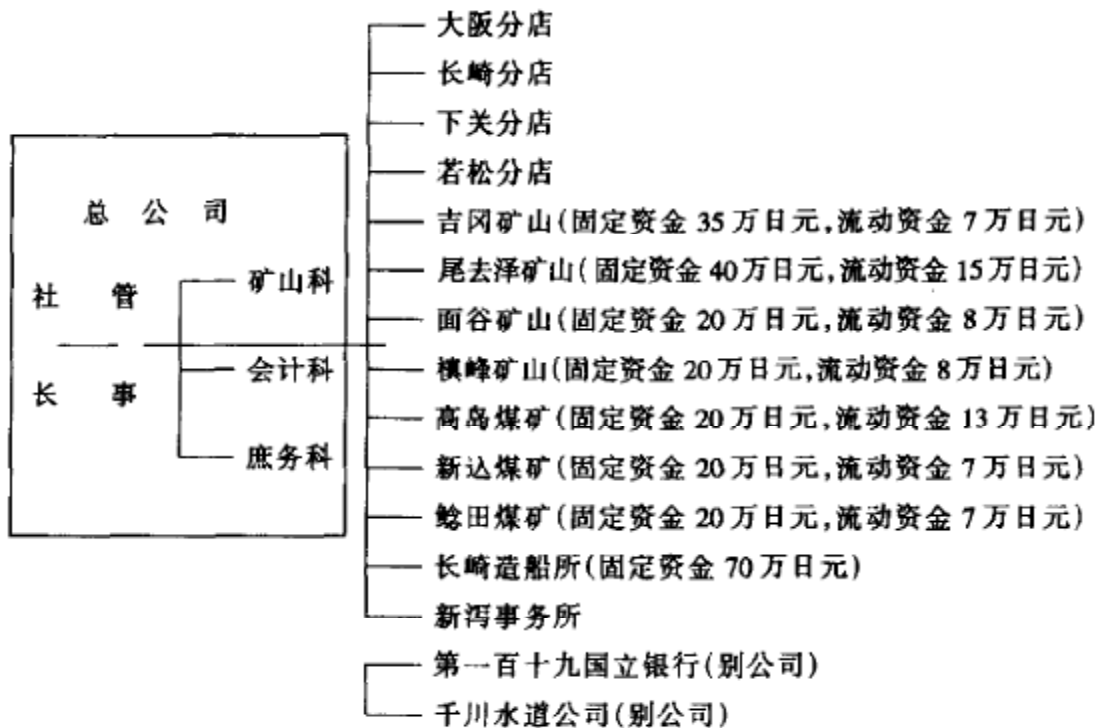
关于煤矿，针对原来外人技师力量过强招致混乱的情况，1882年2月，采取外人技师处理技术，日本人事务长处理“俗务”的二元管理体制。1888年，实行新的矿长制度，从此，日本人矿长掌握了经营权，依存于外籍技术人员的时代结束了。1889年收买的新入和鲶田煤矿，在总公司的直辖下经营，并设立主任使其独立管理，下设矿内部、器械部和矿外部。这样，诸煤矿也与金属矿一样，逐渐被授予一定的权限。

### 3. 总公司的机构整顿和事业部制的确立

岩崎弥之助在1886年3月新建三菱社，发表“事务规定”，继承岩崎弥太郎的社长独裁主义的管理方式，并使管事——经理——主任的体制明文化，明确规定：管事监督内外业务的得失及公司职员的勤怠，经理处理内外事务，主任在各地具体经办事业及事务。1888年11月，三菱制定《总公司事务处理备忘录》，设立矿山科、会计科和庶务科三科，各矿山的起业归矿山科，公司成员的人事归庶务科，三科的经理由管事统管。同时为了管理高岛煤矿和长崎造船所，把管事派往长崎，实行长崎管事制，管事常驻的事务所，称为三菱煤矿事务所。1890年12月，该事务所由长崎移往直方，1891年11月又被移往若松。另外，第一百十九国立银行和千川水道公司由管事直辖。

1893年12月，三菱社改组为三菱合资公司，管理机构也随之调整。各矿山、煤矿、造船所和分店都改到了合资公司的名下，并在所有的矿山和煤矿设立了固定资金和流动资金，废除三菱煤矿事务所，其业务由长崎分店接管。1894年（明治27年）10月三菱合资的经营组织如图1所示。

图1 1894年10月三菱合资经营组织图



注：图1根据《岩崎弥之助传》（岩崎弥太郎、岩崎弥之助传记编纂会編集兼发行，1967年）下卷，第15—17页；和三岛康雄的《三菱财阀史》（教育社，1979年）明治编，第215—217页制成。

进入明治20年代以后，三菱的矿山、煤矿扩散于全国各地，社长独裁主义的管理方式实际上无法实施，于是，对总公司的组织进行了调整，对煤矿和矿山下放权限，并设立了称为“内部资本”的固定资本和营业资本，准许独立核算。1896年前后，三菱合资公司设立了银行部、售煤部、矿山部，并分别任命了部长和副部长。当时，银行部部长是丰川良平，售煤部部长是瓜生震，矿山部部长是南部球吾。这种分权体制的发展，是1908年（明治41年）三菱事业部制正式实行的基础。

1906年，岩崎弥之助的长子岩崎小弥太留学归国，并出任三菱合资公司副社长。次年，三菱合资公司增资，岩崎两家出资比率



有所变更。1908年3月，岩崎弥之助去世。就在同年10月1日，三菱合资公司进行了组织改革，其要点如下：

(1) 设立矿业部、银行部、造船部和庶务部等四部，并设定各部的资本额如下：矿业部1500万日元，银行部100万日元，造船部1000万日元。在此限定金额范围内的投资，可不经社长认可，各部长负责实施。三菱合资公司的资本为1500万日元。矿业部和造船部有必要进行超过限定资本额的投资时，在社长认可下，可借款。

(2) 各部通过独立核算制度来经营，纯利润的一部分上交总公司。

(3) 各部的非重要的诸规则的制定、事务手续、人事、不动产关系事务，可不仰承总公司，依靠各部门的权限来实施。

(4) 各部的营业费、交际费、捐款、部长以下成员的奖金等由各部负担。

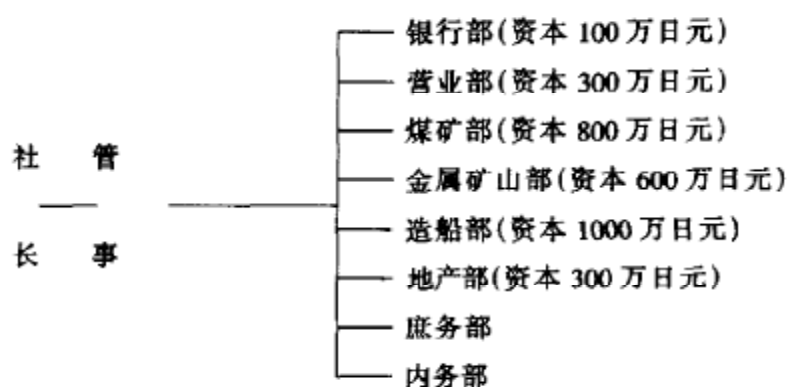
(5) 以前各事业所与总公司之间的联络、报告现在都要经过部，但是，部长在事务手续的制订过程中，重要的必须得到社长的认可，各部的高级职员由总公司录用，再分配给各部。

1808年的组织改革，无疑表明三菱公司确立了分权制的事业部制度。后来的5年中，改革还在继续。这不仅是对不景气采取的对策，也是三菱合资公司为了适应长期多角经营而作的组织变革。

1910年12月，三菱把矿业部分为矿业部（资本800万日元）和营业部（资本300万日元），并新设地产部（资本300万日元）和内务部。1912年10月，三菱又把矿业部分为煤矿部（资本800万日元）和金属矿山部（资本600万日元）。到这时，在三菱合资公司共设有银行部、造船部、地产部、营业部、煤矿部、金属矿山部、庶务部和内务部等八个部，各部都分设部长和副部长。另外，在庶务部设置了调查科和临时北海道调查科，承担新事业的调查工作；1912年，在营业部新设船舶科，使用本公司的船舶运输出口的煤炭，在庶务部新设保险科，经办海上保险业务。1912年时的三菱合资公

司组织图参见图2。

图2 1912年三菱合资公司组织图



注：根据《岩崎久弥传》（东京大学出版社，1979年），第306—465页制成图2。

1908年组织改革以前，由三菱合资公司直接统辖下属各事业，改革以后，三菱总公司把一部分权力下放给各部，使其在一定程度上获得经营与人事的独立，这为1917年以后分公司的独立准备了条件。

## 十一、三菱展开期的经营结构和资本积累

### 1. 经营结构

1886年（明治19年）以后，三菱的事业重心转移于土地独立性较强的矿业及与海运业相关的造船业，同时也投资于铁路、造纸业，并购买土地、房屋、公债股票等进行多角经营。

资金投入态势1886年至1912年，三菱先后购买了新入、鯨田等十多个大小煤矿，建立了煤炭销售网点，同时购买了尾去泽、生野、佐渡、面谷等十多个大小金属矿，对煤矿和金属矿的获得和

经营投放了巨额的资金。其次，从1896年起，三菱对造船业也投入了大量的资金，使长崎造船所成为日本民间最大的造船所，造船技术达到了世界先进水平，并达成了日本造船业自立的宿愿。1893年，三菱合资公司成立时，公司资本为500万日元，参见图1可知，当时三菱对吉冈、尾去泽、面谷、模峰、高岛、新入和鲇田等七大煤矿和金属矿投入固定资金175万日元，投入流动资金65万日元，对长崎造船所投入固定资金70万日元，合计310万日元，已超过合资公司资本的一半。1908年使各部独立、确立事业部制度以后，对各部的投入资本额被明确。参见图2可知，1912年时，煤矿部和矿山部的资本合计1200万日元，其次，造船部资本为1000万日元，营业部和地产部分别为300万日元，银行部仅只100万日元。三菱公司这时期对各部门的投资态势，体现这时期三菱企业经营立足点是矿业和造船业。

**矿职工人数** 1894年，三菱合资公司从业人员合计1.12万人，其中煤矿工人5294人，金属矿工人3913人（矿业工人合计9207人），造船工人1450人。后来，三菱的矿业和造船业都扩大了规模，矿职工人数随之增加。1914年，三菱合资公司从业人员5.87万人，其中金属矿工人1.4283万人，煤矿工人2.8543万人（矿业工人合计4.2826万人），造船工人1.274万人。矿职工人数之多，也反映了这时期三菱企业经营结构的特点是主营矿业和造船业。

## 2. 不同部门、不同形态的资本积累

### （1）1886年至1893年的资本积累

1893年以前，岩崎家计与三菱公司的经营尚未分开。1886年至1893年，三菱公司创利累计1051万日元，年平均132万日元，比前期平均91万日元有了大幅度上升。

参阅表3以后，可以大体明白，这时期三菱创利最高的部门是矿业，其中煤矿业占41.8%，金属矿占6.9%。从诸煤矿收支情况看，高岛煤矿是这时期三菱煤矿的支柱，诸煤矿八年共创纯利389万余日元，其中高岛煤矿创利366万余日元，占94%。同期内金属矿创纯利72万日元，其中吉冈铜山创利65万日元，占90%，是金属矿中的中坚力量。

表 3 1886—1893年三菱各部门所得明细表 单位：日元

名 目	公债利息	股票红利	存款、借 款利息	土地房产	煤矿	金属矿	造 船	合 计
八年累计 收入		5096349 (19.2)		282987 (1.1)	13438206 (50.7)	4326522 (16.3)	3348000 (12.7)	26492064
八年累计 利润	1777636	2721560	178967	177540	4396744	720043	436425	10574248
八年累计 创利比率 (%)	16.9	25.9	1.7	1.7	41.8	6.9	4.1	100

注：参考旗手勋之论文《三菱生成期的资本蓄积与土地所有》（《历史学研究》319号、325号、326号）制成表3。

这时期纯利的42.8%来自于有价证券，即公债和股票。根据面额推定，1893年，三菱拥有公债250万日元、股票590万日元，股票的来源是日本邮船公司成立时三菱控制的500万日元的股票，其中岩崎家实际持股280万日元；其次，是投资于山阳、九州、筑丰兴业等铁路公司的股票；另外，由于投资于刚刚兴起的保险业、拥有东京海上保险、明治生命等公司的优良股票。

#### (2) 1894年至1913年的资本积累

参阅表4可知，1894年到1913年的十年，三菱合资公司各部门创纯利累计4425万日元（年平均创利221万日元），其中金属矿

(包括大阪制炼所)创利最高,达2175万日元,占48%,是这时期三菱的支柱产业。这时期三菱的主力金属矿是吉冈、面谷、尾去泽、槇峰、荒川、佐渡、生野等矿山。煤矿业这时期的纯利降为17%,让位于金属矿产业。由贩卖自产煤、铜开始的营业部,最初的创利是微弱的,后随着日本内外商路的扩展,特别是明治末期以后向朝

表 4

1894—1913年三菱公司各部门纯利

单位:千日元

年次	造船	煤矿	金属矿	营业	房地产	银行	合计 (100%)	纯利(a)
1894年	150.5 (32.4)	68.6 (14.8)	161.0 (34.6)	21.2 (4.6)	63.2 (13.6)	—	464.6	355.4
1898年	△215.9 (△16.1)	747.5 (55.5)	196.5 (14.6)	54.0 (4.0)	245.7 (18.5)	316.6 (23.5)	1344.4	666.1
1903年	△443 (△2.5)	366.6 (20.8)	809.3 (45.6)	223.7 (12.7)	211.4 (12.0)	200.9 (11.4)	2489.4	1990.3
1906年	450.0 (9.6)	933.1 (20.0)	2192.7 (46.7)	227.6 (4.9)	170.7 (3.6)	713.9 (15.2)	4688.0	3624.7
1907年	100.0 (2.5)	707.2 (7.4)	2291.7 (56.4)	259.4 (6.4)	278.6 (6.9)	422.5 (10.4)	4059.4	3014.8
1911年	328.2 (8.8)	463.6 (12.4)	1416.7 (37.9)	623.8 (16.7)	413.3 (11.1)	490.2 (13.1)	3735.7	3082.7
1912年	973.3 (18.7)	476.2 (9.1)	1557.7 (29.8)	1107.0 (21.2)	430.7 (8.2)	678.8 (13.0)	5221.8	3988.6
1913年	969.1 (16.7)	715.3 (12.3)	1817.0 (31.3)	1046.4 (18.0)	468.7 (8.1)	793.6 (13.6)	5810.1	4149.4
1894至 1913年 累计(%)	5711.4 (10.0)	9684.1 (17.0)	21746.4 (38.2)	6545.8 (11.5)	4514.1 (7.9)	8794.2 (15.4)	56996.0 (100)	44253.0

注: 1. 资料来源于旗手勋《日本财阀与三菱》(乐游书房, 1978年), 第70—71页。

2. △为亏损, ( ) 内为百分比率。

3. (a) 表内纯利已扣除总公司经费。

鲜和中国市场的扩张，获得了相当的发展。在这时期，营业部的纯利合计654万日元，占12%。1884年开始经营的造船业，战时军需扩大时，收入上升，战争结束后又下跌，后随着长崎造船所规模的扩大和1905年神户造船所的开业等，三菱的造船业逐渐确立，大正以后成为三菱的主业。这时期造船所的纯利累计571万日元，占10%。不动产业，随着新■县小作地的土地改良、东京大阪等城市的都市化，特别是丸之内商业街的竣工，纯利呈上升趋势。这时期地产部的纯利累计451万日元，占8%。

三菱合资公司成立时资本定为500万日元，到1908增为1500万日元。其中各部、各事业所的定额资本增为2775万日元，超过了当时公司资本1500万日元。1894年末三菱合资公司的资产为630万日元，1912年末增长为4558万余日元。

这时期三菱公司的资金供给，首先是源于资本金和收入提存，不足部分由借款补充，而借款几乎全由岩崎家提供。到1912年，三菱公司从岩崎家借入资金累计1340万日元。1907年以后，三菱合资公司的经营与岩崎家分开，岩崎家的巨大的个人所得才开始投资于其他企业。

岩崎家个人收入是巨大而惊人的。三菱合资公司发足时，几乎所有的公债和股票都归到了岩崎久弥的名下，因此，1894年岩崎久弥的个人收入，除了公债、社债的利息28.6万余日元以外，股票红利51.3485万日元，合计92万日元，而岩崎弥之助的收入为15万日元。1897年前后，岩崎家的个人收入每年达120万日元以上，这些收入除了个人消费之外，其余都投向三菱合资公司或其他企业。

三菱合资公司的纯利和岩崎家个人收入成为三菱扩大再生产的资本积累的两大源泉。三菱的自我积累能力极大。

### 3. 与三井比较

1912年，三菱合资公司资产合计4558万余日元，三井合名公司为7049万余日元，三菱合资公司的资产是三井合名公司的65%。其次，三菱合资公司拥有有价证券140余万日元（三菱合资公司成立时，原有的有价证券几乎都划到了岩崎久弥的名下），占总资产的3.1%，三井合名公司的有价证券为5118万余日元，占总资产的72.8%。这是因为三井合名公司1909年成为持股公司，因而先后直接拥有四个直系公司的价值4500万日元的股票，而三菱合资公司当时尚未确立持股支配。

## 第四章

### 三菱财阀的确立

#### 一、日本向垄断资本主义的过渡

从日俄战争经第一次世界大战，到1919年（大正8年），日本基本上完成了向垄断资本主义的过渡。日俄战争和第一次世界大战的爆发及海外市场的扩大，一方面极大地刺激了日本工业的蓬勃发展，使工业革命得以完成；另一方面，有力地促进了资本和生产的集中过程，导致垄断资本主义的基本形成。

日本走向垄断主要有两条途径。其一，棉纺织工业由生产集中到垄断，采取卡特尔、托拉斯的形式。棉纺织业是日本工业革命的先导产业，与财阀关系不大，它是按照自己的发展道路独立地形成垄断的。据统计，1899年（明治32年）到1914年（大正3年）的棉纺织工业的发展状况是：工厂数从83家发展为157家，纺锭数从119万锭发展为266万锭，织布机从2861台增至2.5443万台，职工数从7400人增为11.4万人。棉纺织生产显著发展了，但企业数却从76家减为31家，这是大企业在日本1907年（明治40年）的经济危机中兼并了经营困难的中小企业的缘故。随着生产的集中，垄断组织也在棉纺织行业自然形成。“大日本纺织联合会”从1908年起，改变了原有的同业公会的性质，开始发挥正规垄断组织卡特尔的机能。第一次世界大战爆发那年，资本在500万日元



以上的钟渊、东洋、富士丝光纱三家纺织公司是棉纺织行业中最大的企业，其资本、利润、纺锭数、织布机台数、棉纺生产量等方面都占同行业总量的50%左右。那时，钟渊、东洋、富士丝光纱和其次的摄津、尼崎、大阪联合会被称为“六大纺织公司”。1919年，摄津和尼崎两家纺织公司合并成大日本纺织公司。其二，在棉纺织以外的工业领域，以财阀资本的多样化经营和纵的资本集中而逐渐形成的垄断，主要采取康采恩的组织形式。日俄战争以后，在棉纺织以外的工业领域，重工业和化学工业逐渐建立起来；除了国家资本经营控制的重工业部门以外，三井、三菱和住友等财阀把相当多的资金投资于新兴的重工业和化学工业，并借助第一次世界大战的机会，获得了长足的发展，因而在实业界巩固了地位。由于经济实力雄厚的财阀大力进行多角经营，用各种金融手段来获取、支配和统治本系统的各企业，并保持资本的封闭性，因此，在棉纺织以外的工业领域，形成了以财阀康采恩为主的垄断资本形态。

## 二、岩崎小弥太的登场

岩崎小弥太是岩崎弥之助的长子，1879年（明治12年）8月3日出生于东京，少年时代在东京高等师范附属小学和中学及第一高级学校读书。从中学到高中时代，岩崎小弥太与弟弟岩崎俊弥都过严格的寄宿生活，住在位于东京红梅河岸的被称为“潜龙窟”的学生宿舍。岩崎弥之助选择思想坚定、成绩优秀的年轻人与岩崎小弥太一起居住。岩崎小弥太和岩崎俊弥在学习之余，还进行击剑、射箭、狩猎、打球等体育活动，目的是锻炼刚健的身体。由于有规律地生活，并注意锻炼，饮食无挑剔的岩崎小弥太自少年时代起体格健壮魁梧。

1899年（明治32年），岩崎小弥太从一高毕业后，进入东京帝

国大学法科大学。第二年7月，与弟弟俊弥一起前往英国留学。经过两年预科的学习，1902年10月，岩崎小弥太考入剑桥大学攻读历史学专业，三年后毕业，取得学士学位。留学期间，小弥太对西洋音乐非常感兴趣，经常弹钢琴，也曾热衷于研究当时英国的社会改良主义思想，英国人同窗评价岩崎小弥太是“健康、富裕、贤明的绅士”。1906年（明治39年）早春，岩崎小弥太离开英国，西渡太平洋到美国游历了一番，同年3月回到日本。在英国的5年留学生活，对岩崎小弥太的一生有很大影响，例如接受了西式的饮食起居习惯和进步的思想，建立了对英国的亲密感情等。

同年5月，遵从父亲岩崎弥之助的命令，放弃自己的从政愿望，岩崎小弥太担任了三菱合资公司副社长，翌年与旧萨摩藩主家庭出身的岛津孝子结婚。由于岩崎小弥太开朗，孝子贤惠，夫妻始终琴瑟相和，惟一的遗憾是两人没有生育儿女。1935年（昭和10年），岩崎小弥太收弟弟俊弥之次女淑子为养女，同年，淑子嫁与林雅忠雄。忠雄之祖父是曾任驻英全权大使和外务大臣等职的林董，忠雄也曾留学英国，后在三菱公司任职。1943年（昭和18年），岩崎小弥太迎忠雄入岩崎家，成为自己的养子。

1916年（大正5年），岩崎小弥太就任三菱合资公司社长，一直到1945年（昭和20年）三菱财阀解体为止。岩崎小弥太的性格特点是胆大心细、善于发表自己的见解、具有开拓精神，这种性格特点与大正、昭和时代的日本经济形势相适应，使三菱财阀的事业发展到前所未有的规模。岩崎小弥太任三菱财阀总帅的时代，是历经第一次世界大战和第二次世界大战的波澜壮阔的时代。在这期间，在原来矿业、造船、银行、地产等事业的基础上，三菱又向钢铁、飞机、内燃机、电动机、化学、石油精炼和信托等新的近代化产业发展；与此同时，岩崎小弥太对三菱合资公司的组织形态进行了重大改革，使下属各分公司独立，使合资公司作为总公司和持股公司具有综合统治的机能；后来，又使直系公司和总公司的股票陆续

公开，结果，三菱发展为相当近代化的、规模巨大的综合企业集团。三菱事业的空前发展，当然与岩崎小弥太的才能、事业观和社会思想直接相关。岩崎小弥太是近代日本一位卓越的企业家。

### 三、重工业和化学工业方面的多角经营

#### 1. 煤矿业

从明治末年起，三菱把手伸向北海道，1911年（明治44年）8月，在三菱合资总公司设立临时北海道调查科，开始进行试掘，1915年4月，收买美呗煤矿，1916年1月，以162万日元买进早已租借的大夕张煤矿公司。与此同时，三菱向北九州的唐津煤田发展。1911年4月，以190万日元收买了位于佐贺县北波多村的芳谷煤矿，1912年10月，以35万日元购入同村的岸狱煤矿，1917年，设立古贺山煤矿股份公司。

1916年以前，由于煤炭过剩和进口煤炭的压迫，三菱的煤炭业处于不振状态。1914年5月，三菱、三井、安川、古河四公司达成采煤减少一成的协议，6月开始实施。一直到1916年11月，采煤限制的协议才被解除。同年末起，煤价上升。1915年每吨煤8.12日元，1917年上升为15.8日元。1916年，三菱煤矿赤字92万日元，1917年创纯利34万日元，1918年，纯利急升为896万日元，1919年，继续上升为1414万日元。正是在战后煤炭业景气的背景下，1918（大正7年）5月，三菱矿业公司发足。

再看三菱的煤矿矿工数。由于采煤限制，1914年1月到1916年10月，三菱的煤矿工人大约在3万人左右。1916年随着采煤限制的解除，每年约增加3000矿工，1919年超过4万人，占全国矿工总数的31.7%。

## 2. 金属矿业

从明治40年代到第一次世界大战结束，随着日本重工业的发展，钢铁、非铁金属的增大，例如代表性的铜产量，1911年，全国产量为5.3375万吨，1917年升为12.4342万吨，三菱公司的产铜量也从7448吨增至9074吨。不过，三菱这时期铜产量的上升，主要是依靠新设备和新技术的使用，而不是新矿山的开发。

1908年至1919年，由三菱开发或收买的金属矿有21个，但都是小规模，有的只是探矿而已，进行正式挖掘的只有富来金矿（石川县）、高取金银铜矿（茨城县）、奥山金银铜矿（静冈县）、纲取金银铜矿（岩手县）等。

这时期，三菱大力发展金属冶炼业。首先扩建大阪制炼所。大阪制炼所在1911年和1914年两度扩建，建造了新分铜工厂，制炼所的电气铜月产能力达1000吨。以第一次世界大战爆发，铜市看好为背景，1917年6月又一次扩建，新建另一分铜工厂，月产能力增至1200吨以上。结果，大阪制炼所的电气铜产量不断上升，1910年为7123吨，1912年为9700吨，1917年达1.7238万吨。其次，建设中央冶炼所。以前三菱在主要矿山设立制炼所，进行炼铜，后来由于各地小矿山的收买及矿害的发生等原因，不得不考虑建立中央冶炼所。从1917年3月起，三菱在香川县的直岛开始建立大冶炼所。直岛冶炼所最初是以处理吉冈、面谷和其他小矿的矿石为目的而建立的，后来，生野与槇峰的矿石也运往直岛，具有以熔矿反射炉为中心的新技术体系的直岛冶炼所确实起到了中央冶炼所的作用。进入昭和时代以后，该冶炼所还进行铅和亚铅的冶炼，以及硫酸的生产。

由于冶炼技术的提高，冶炼所的扩建，这时期三菱的精炼铜大大超过了粗铜。1915年，铜销售量为1.8456万吨，其中90%是电

气铜。不过，因为吉冈、面谷、荒川等主要矿山的老化，新买的高根、奥山、纲取等矿山成绩不佳，所以从外面买入铜进行精炼。1916年，三菱铜销售总额的74.9%为自产铜，而1917年三菱自产铜下降为52.7%。

第一次世界大战爆发以后，因军需的增加，日本的铜销售看好。首先是铜价上升。1915年，60公斤铜的平均价格是43.6日元，1916年，上升为67.9日元，1917年，又上涨为69.33日元。其次是铜销售量的大幅度提高。三菱铜出口销售量1916年为6196吨，占销售总量的45%，1917年，上升为9270吨，占54%，包含内销在内的三菱铜销售总额1915年为1254万日元，1916年为1526万日元，1917年，上升为1969万日元。但是，随着1918年11月停战条约的签订，金属市价暴跌，三菱矿业的矿山部1918年度的纯利激减为110万日元（为前年的四分之一），1919年度，出现176万日元的赤字。

### 3. 兼二浦制铁所的设立

钢铁业是资本主义生产不可欠缺的第一产业，日本政府和大型企业都急于发展此业，1897年（明治30年），官营的八幡制铁所终于开业。

三菱早在1889年（明治22年）就计划炼铁事业，但由于设备投资巨大，对外国技术的依赖程度高，政府又没有保护扶持的政策，所以只得放弃。1910年强行日韩合并后，利用朝鲜的丰富的铁矿资源进行炼铁的计划开始具体化。1911年（明治44年），三菱与朝鲜兼二浦铁矿山的开发人内田实签订协议，以16万日元收买了位于平壤南部的兼二浦铁矿山（1900坪）的采掘权以及所有设施，同年12月起，开始试掘，得出结论：该铁矿山的铁藏量大约为90万吨。接着，三菱又先后收买了附近的铁矿区，并

准备建立炼铁所，因为长崎造船所的钢铁原料不能依赖于八幡制铁所，应力争在三菱内部生产。1914年，推算兼二浦铁矿的开矿费为46万日元，同年7月，第一次世界大战爆发，随着美国的参战和铁出口的中止，日本陷入钢铁饥谨的状态。因此，从1915年起，三菱加快了制炼所的建设，在三菱合资总公司设立临时制铁所建设部。同年8月，把当地的事务所改称为“兼二浦制铁所”，并从英国订购了必要的设备，还铺设了铁路。与此同时，炼铁业的发展又得到了日本政府的保护。1915年，三菱向日本政府和朝鲜总督府申请免除兼二浦制铁所制铁用原材料的进口税，结果获准。1917年7月，日本制定了《制铁业奖励法》，规定免除制铁业的所得税十年。在获得国家保护的情况下，同年10月，三菱制铁股份公司成立，资本3000万日元。兼二浦制铁所的总工事费达828万日元，设置了大熔矿炉和平炉各两座。1918年兼二浦制铁所开始出生铁。它最初预定生产生铁，后来为了应付一战造成的钢材不足而建设了炼钢工厂，生产造船用厚钢板和大型条钢。

兼二浦制铁所开始生产不久的1918年11月，停战条约签订，钢铁市场陷入疲软。每吨生铁平均市价，1914年为49日元，1917年10月，上升为308日元，1918年10月，续升为461日元，1919年10月，急落为148日元。尽管开业不久后面临钢铁行业不景气，但三菱制铁公司制铁生产仍在继续发展。生铁产量1918年为4.2698万吨，1919年增为7万8118吨；同年，完成制钢用的平炉两座和厚钢板工厂。再看三菱炼铁从业人员的数量，1915年临时制铁所发足时，合计185人，1916年增为637人，三菱制铁公司开业时的1917年又增至3501人，但1918年，降为3164人，1919年续降为2491人。

#### 4. 向化学工业的发展

三菱的化学工业是从1898年9月以5万日元收买筑丰焦炭制造合资公司的焦炭制造所，设立三菱合资若松分店牧山焦炭制造所开始的。收买以后，三菱生产的焦炭出售给榎峰矿山和八幡制铁所等，但对副产品的生产并不热心。明治末期起，在东京煤气、大阪煤气和三井三池煤矿等影响下，牧山焦炭制造所也引进先进的设备，开始制造焦炭煤气、氨水、沥青和煤焦油等。但是，由于三菱首脑部最初对焦炭副产品的生产持不太积极的态度，而且1917年关于牧山焦炭制造所向旭玻璃公司提供液体煤气的决定等原因，所以，牧山焦炭制造所采取了将副产品煤气、氨水以未加工的形态提供给外部的体制，在一定程度上影响了三菱向化学工业的发展进程，结果，三菱的化学工业部门相对落后于三井。1918年，三菱合资的煤矿部与矿山部一起被编为三菱矿业股份公司，牧山焦炭制造所直属于该公司。由于大战的景气，1918年至1919年，牧山焦炭制造所生产的焦炭良块达4万吨。20世纪20年代，焦炭销售不振，接着，在没有完全恢复景气的情况下，又出现了昭和和经济危机，因此，牧山焦炭制造所的副产品回收工厂建设半途而废。三菱财阀的化学工业的真正发展是1934年旭玻璃和三菱矿业共同出资建造日本焦油股份公司以后开始的。其次，江户川钡工业所也是这时期三菱对化学工业的经营。在1918年1月，三菱造纸所出资设立了江户川钡工业所，生产以钡盐类、颜料为主的造纸用药品和一般工业用药品。

这时期三菱系化学工业的中心是旁系的岩崎俊弥为社长的旭玻璃股份公司。该公司创立于1907年（明治40年）9月，从比利时购入的溶解能力为36吨的连续式槽炉在当时日本是最大的煤气发生装置，延展炉等也是比利时式的。最初，旭玻璃公司的产品除

了透明玻璃，还有不透明的小纹和结霜玻璃，不仅供给国内市场，还销往中国、印度和南洋等国外市场。不过，由于生产成本低、熟练技术人员缺乏等，创业的最初四年，旭玻璃公司连续亏损，不久，获得了美国人发明的机械吹圆筒法，并新建牧山工厂，1914年起投入生产。随着第一次世界大战爆发，以前被称为“窗玻璃王国”的比利时，在战争爆发后不久被德军占领，它的大部分生产企业停止了生产，欧洲的其他窗玻璃生产国也因战乱不能出口玻璃。大战前，日本国内市场对窗玻璃的需要量中，旭玻璃供给约20%左右，其余依赖进口。但是，由于第一次世界大战的爆发，欧洲诸国对东亚的出口一度断绝，因此，旭玻璃公司来自亚洲市场的订单迅速增加，国内市场的需要也因大战景气而回升。当时作为东亚惟一的窗玻璃生产企业的旭玻璃公司，抓住这个机会，新设鹤见工厂和牧山第二工厂，采用机械吹圆筒法，创造了良好的业绩。

为了扩大海外市场，旭玻璃公司设定负责海外市场的代理店和销售区域，大体布局是：重明舍玉手商店的销售区域为台湾、朝鲜、满洲、南洋，三菱合资公司各分店出差所的销售区域为中国、海参崴，三菱合资公司伦敦分店的销售区域为欧洲与非洲，兼松商店的销售区域是澳大利亚，野决组的销售区域为北美、南美和印度。随着大战的延长，日本的出口额达到顶峰，旭玻璃的出口也非常活跃。1917年美国对德宣战后，不仅日本国内、东亚的窗玻璃市场完全由旭玻璃公司独占，而且从美国和加拿大也飞来了订单。

初创时期，旭玻璃公司建造窑炉用的耐火砖是从比利时进口的。由于大战的发生和进口困难，旭玻璃迅速在尼崎煤气工厂旁边建造了使用国产粘土生产窑用特殊耐火砖的工厂，1916年4月开始着手生产。其次，因窗玻璃的主要原料碱灰的进口也处于困难状态，岩崎俊弥决定自己制造碱灰，碱工厂建在三菱合资公司牧山焦炭制造所的附近，原因是此地便于获得来自牧山焦炭制造所的氨和焦炭，1917年1月，碱工厂开始生产。



适应窗玻璃需求的急增，旭玻璃公司的生产量由1916年的40万箱跃为1917年的70万箱，原料碱灰也每年消费5000吨以上，虽然牧山碱工厂达到日产10吨的能力，但还是不能满足需要。因此，1917年4月起，碱工厂被扩大，以达到日产20吨的能力。旭玻璃公司生产的窗玻璃三分之二满足国内市场的需要，三分之一出口海外。由此，旭玻璃公司成为世界性的玻璃生产厂家。

## 5. 造船业的兴旺和兵器生产

由于造船奖励法的支持以及经营有方等诸多因素的作用，三菱的造船业在明治30年代获得了长足的发展。1908年（明治41年），三菱合资造船部拥有1000万日元的资本，采用独立核算制。在明治末期、大正初年的不景气时期，长崎造船所由于获得了海军省的舰船订单，终于度过了困难时期，1911年，长崎造船所开工建造巡洋舰“雾岛号”（1915年完成），随之，经营状况开始好转。1905年，三菱在神户设立“神户造船所”，对川崎造船所摆出挑战姿态，次年10月，东京仓库公司的“池月丸”（30吨）的动工建造是其最初的业务。后来，三菱又在下关附近建立彦岛造船所，1914年12月正式开业。

第一次世界大战爆发以后，欧美之间和欧亚之间的军需物资运输量急增，这给非交战国日本的海运业和造船业带来了异常的景气。1914年度，三菱造船所的造船量为3.2642万吨（5艘），1916年度增为4.6739万吨（3艘），增加了43%，到1918年的5年间，造船量总计19万吨（38艘）。这时期，日本造船业界建造的1000吨以上的钢船只数为324艘，1110万吨，其中三菱造船所建造的船只数占总数的11.4%，吨位数占总数的17%。1917年，“造船奖励法”停止生效。

船舶需求量急增，但各造船所面临原料不足的问题。1916年

4月，最大的钢铁供给国英国实施禁止钢铁出口的政策，1917年4月，美国参战，打出了统制贸易的政策，决定对日本实施禁止铁与金出口的政策。结果，以前在造船用钢材方面全面依赖于美国的日本造船业受到了严重的打击，当时，日本向美国订购的46.3万吨钢材遭到了禁止装运的厄运，其中三菱造船所订购量为7.18万吨，铃木商店为11.6万吨，三菱的订购数仅次于铃木商店而位于第二。不久，三菱、川崎、浅野、神户、原田和石川等造船所，以及小野铁工、大阪铁工等造船企业，还有三井物产、铃木商店等大公司结成了美国钢铁出口解禁期同盟会，积极开展活动。结果，1918年3月，日本与美国订立了美国钢材与日本标准型船只进行交换的所谓“船铁交换契约”。

1915年，三菱造船所获得了以巨型战舰“日向号”（3.126万吨）、大型驱逐舰“浜风号”（1227吨）为首的合计30艘船舰的订单。1916年，获得中型驱逐舰2艘、货物船4艘的订单。但是，由于钢材不足，订购船舰的开工都被推迟了。在钢材严重不足的情况下，三菱曾采取以订购者提供材料为条件接受订货的临时对策，这实际上把材料确保的责任转嫁给了订购者，成为三菱造船所维持生产的一个有效手段。另外，三菱合资公司营业部千方百计从海外购买钢材，提供给三菱造船所。结果，三菱新造船工程没有中止。

关于船铁交换协定。三菱只参加了以获得钢材后6个月乃至11个月后交付船舶为条件的第二次船铁交换协定，任务是建造8400吨的两艘船舶。但是，美国的钢材提供严重延期，因而，三菱造船所的两艘8400吨级的船舶也在1920年延期交付。三菱从美国获得钢材8400吨，但是，这是在造船业景气结束，战后不景气到来以后。

与此同时，为了解决钢材入手难的问题，三菱决定在自己公司内创设炼钢工厂，1917年3月开始动工，1919年5月，长崎制钢所完成，但这时大战已经结束了。

在造船业兴旺的时候，1917年11月，三菱合资公司造船部独

立出来，被整编为三菱造船股份公司，资本5000万日元。

这时期，由于造船业的显著发展，三菱造船部门职工人数也迅速增加。1914、1915年，三菱造船工人均接近1.4万人，以后每年增加5000人，到1919年，达3.1983万人。1917年，三菱造船公司获纯利871万日元，次年，创下1.6311亿日元的最高记录。停战条约签订后，大战景气结束，但因1919年日本海军的大建舰计划——“八八舰队案”被确定，造船热更加升温，三菱造船业收入又开始回升。

在造船业兴旺的情况下，为了适应1917年海军“八八舰队案”的提出，三菱积极向兵器生产发展。1917年3月，三菱设立长崎兵器制作所，当初是日本民间惟一的制造鱼形水雷的工厂。神户造船所在大战中受命建造潜水艇，派人员到海军工厂研修，1917年又与英国一家公司合作，获得了潜水艇内燃发动机的制造权。1919年，神户内燃机制作所和神户电机制作所从神户造船所独立出来。第一次世界大战中，光学机械兵器有了迅速发展，但日本在这方面比较落后。在海军将官出身的第二任三菱造船公司会长武田秀雄的积极活动下，三菱着手光学工业。1917年，三菱设立日本光学公司，资本200万日元，次年，与东京光学工业公司合并，并增资300万日元，武田秀雄兼任该公司会长。1921年末，由于三菱合资公司拥有其股票3.2万股（总股数为6万股），超过半数，所以，东京光学工业公司成为三菱的关系公司。

## 四、三菱商事的成立和不动产业的景气

### 1. 三菱商事的发展

明治30年代，三菱合资公司营业部充当了三菱系诸企业的产品销售和原料采购的角色。从明治末期起，则开始向综合商社发

展。1914年第一次世界大战爆发后，世界市场对处在遥远的亚洲边缘地区的工业国日本开放了大门，而且外商的撤离也促进了日本的自主贸易。就在这样的背景下，1917年9月，三菱在营业部新设杂货科，全面展开流通部门的多角经营，贸易范围是所有的商品和所有的地区，最后发展为综合商社。

1915年，三菱合资公司开设伦敦分店，1916年，开设纽约出差所（1918年升格为分店）。通过在这两个先进国家设立的分店和出差所（三菱的其他部门也可利用），三菱合资营业部确立了大量的向大战中的欧美国家出口日本杂货和食品的地盘，也打开了导入先进国家优秀技术和商品的窗口。1917年，合资公司营业部又在香港、汉口设立分店，在大连、济南、台北、新加坡设立出差所。1918年4月，为了趁大战的景气发展贸易，三菱使营业部独立，设立三菱商事股份公司。后来，三菱商事公司又在台北、广东、海防、北京、天津、海参崴等地新设出差所，向青岛和哈尔滨派遣出差员。这样，1917年至1919年，三菱在亚洲地区建立了由分店和出差所组成的商业网络，并依靠这张商业网向因第一次世界大战而缺乏欧美进口商品的亚洲地区大量倾销日本产品，而且完成了日本从亚洲地区进口原料的商业战略布局。其次，1921年，早已设立了三菱合资公司的伦敦、纽约两分店，以及在巴黎、柏林、马赛、罗马、西雅图设立的出差所都被三菱商事所吸收，成为其分店和出差所，三菱商事在欧美先进国家的分店网络完全形成。

从1918年度三菱商事股份公司经办的商品看，包括了煤、金属、机械、农产品、油脂类、肥料、水产品、纤维品、杂货等十个部门的商品，可以说几乎是经办所有的商品。

由于分店网的建立和商品经销的多样化，三菱合资营业部——三菱商事股份公司，在1915年至1921年间，已经逐渐发展为综合商社。

1920年4月，在原来煤炭、金属、杂货、船舶四部的基础上，三

菱商事又新设棉业、油脂、机械和木材四部。至此，三菱商事共设有8个业务部门，后又几度增减。

## 2. 三菱商事的初步发展

三菱商事成立后，首先努力扩大包销权。三菱商事继承了合资公司营业部的事业，继续为三菱制铁、三菱矿业、三菱电机、旭玻璃等直系、准直系公司，以及日清制粉、磐城水泥、昭和工船、日俄渔业、太平洋渔业、大东食品等旁系公司经办原料进口和产品销售的业务。此外，图谋获得其他公司和企业产品的包销权。1920年起，开始经办海外一流商家的日本国内包销。与此同时，为日华制油、明治制糖、安治川铁工所、户火田铸物、日本电池等经办包销，为日本烧碱的电气亚铅、日本铜管的圆钢和山型钢经办包销，还为浅野财阀（水泥）和古河财阀（亚砷酸）经办过出口包销。

其次，三菱商事开始设立子公司和投资公司。1918年，设立钏路制材所，属三菱商事的小樽分店管辖，但1921年，该所被出售。1920年，出资90万日元设立库页岛木材股份公司，但该公司于1925年出售给王子造纸公司。1920年资本为25万日元的吉林木材股份公司成立时，三菱商事出资一半，该公司也于1926年解散，只有1924年设立于岩崎别邸的清住制材所一直营业到1945年（昭和20年）。

1920年，与小野商店共同出资设立日本生丝公司，1922年，三菱商事继承了日本生丝公司的全部产业。三菱商事与三菱造船所各出资5万日元于1920年设立大手商会，从事自产汽车与进口汽车的贸易，1922年因经营不振而关闭了该商会。

在包销扩大和子公司培育的过程中，最引人注目的则是北洋渔业股份公司的设立。明治维新以后，日本渔业向俄国的勘察加半岛东西两岸、黑龙江河口附近的尼古拉耶夫斯克等好渔场发展。

石油贸易作准备。次年3月，以公司煤炭销售权归还三菱矿业为契机，废除了传统的三菱商事煤炭部门，新设了以石油贸易为主业的燃料部，然后设法获得当时美英大石油公司的直销权。经过一番努力，结果，与总公司设立在旧金山的联合石油公司协作成功，1923年12月订立基本协定，由此，三菱获得了重油与原油的直销权。1925年4月，决定直销权延长十年，经办商品除了原油、重油外，还包括轻油、灯油、挥发油、机械油等。1927年4月起，又获得了握有联合石油公司60%股票的蒂特瓦特公司产品的直销权。后来，岩崎小弥太等三菱合资公司的领导者们认识到：先进口原油，然后在日本精炼和贩卖更能获利，于是，引进了美国的资本和设备，1931年（昭和6年）2月设立了三菱石油股份公司，工厂建在川崎，资本500万日元，三菱方面和美国联合石油公司方面各出资250万日元，同年12月开业。共同经营协定还规定：（1）股票持有、职员数、利益分配都依照日美平等的原则，新公司职员双方同数选出，社长从三菱方面选出，副社长、厂长和技师从联合石油公司选出；（2）三菱商事拥有该公司产品的直销权，手续费为6%；（3）联合石油公司除供给原油外，还负责提供技术和设备，三菱商事海运部则负责运送原油到日本。

三井物产公司自明治时代开始进行石油制品的进口和销售，进入昭和时代时，又从美国进口原油，但没有从事石油精炼事业；而三菱自昭和初期起就迅速向石油精炼业发展，因而，三菱石油公司在石油业界占据了重位的地位。

#### 四、三菱商事的发展

##### 1. 战后经济危机和新领域的开拓

以1920年3月为界，股票、期米、棉纱、生丝等价格都大幅度

跌落，日本陷入了战后经济危机之中。在第一次世界大战中成长起来的、原本经营基础薄弱的三菱商事公司也随之陷入困境，成立后的第一期（1918年5至10月）创最高纯利384万日元，1920年上期（1919年11月至1920年4月）赤字69万日元，后又几度出现赤字，甚至连红利都无法分配。在三菱商事的战后不景气中，受打击最大的是棉业和木材两部门。1917年，三菱合资公司查业科计划在中国栽培棉花，将来进行纺织厂的经营。于是，三菱商事公司也在1920年4月设立棉业部，开始进行棉花、棉纱布的贸易，但在战后经济危机的打击下，1921年9月废除棉业部。在设立棉业部的同时，三菱商事设立了木材部，但是，新设的钏路制材公司、库页岛木材公司和吉林木材公司先后倒闭，木材部也于1921年9月被废除。

为了摆脱困境，1921年10月，三菱合资社长岩崎小弥太辞去了三菱商事公司首任会长的职务，任命三宅川百太郎为三菱商事的专职会长，并决定向新的领域发展。

首先，向需求比较稳定的与食品相关的贸易发展。1920年12月起，成为明治制糖公司的经销商店，与该公司缔结了进口外国原糖、出口销售其产品的协定，并共同设立了上海明华制糖厂，三菱商事负责原料糖的供给和产品的包销；另外，经办明治糖果的炼乳和糖果糕点等。由此，三菱商事向制糖和糕点等食品贸易扩展。在这样的背景下，1923年，三菱商事新设食品部。

小麦和小麦粉的进出口贸易。由于一战中小麦粉进口难，日本的面粉制造企业勃兴，例如日清制粉、日本制粉等大公司，增田和松本等小公司迅速发展起来。商社的作用是外国小麦的购入和小麦粉的出口和内销。三井物产公司很早就与日本制粉公司往来，三菱则与日清制粉结成了良好的关系。1920年，三菱商事开始从美国输入小麦，1924年9月，三菱购买了日清制粉公司新增股5000股（新增股共2万股），1926年12月，又与日清制粉签订了

包买外国小麦的协定，此后，三菱商事的外麦进口量扩大，1927年12月，三菱商事又获得了日清制粉公司的小麦粉包销权。

大米的进出口贸易。三菱商事进口外国大米，最初是为了满足矿工的食用和啤酒的酿造，也即满足三菱财阀内部的需要。1917年，三菱开始在香港进口东南亚的大米，后来，在日本国内因歉收而大米不足时，大量进口大米，然后通过自己的系列大米批发商销往全国各地。1930年是丰年，因米价降到最低点，政府首先购入大米，并指定三菱商事、三井物产和加藤商店等三家公司，以1%的手续费在亚洲各地出售大米。1931年是歉收年，再加上满洲事变引起的军需米的增加，政府命令三菱商事、三井物产和日本棉花为首的九家公司结成外米经办组合，从事外米的收购。1933年和1934年的大丰之年时，政府又给各商社划分地域，并委托其从事大米出口。这样，三菱商社通过丰年出口大米，歉年进口大米的方法与政府的米价调节政策相协调，同时自己也赚得了手续费。

三菱商事还向橡胶、羊毛和肥料等新的贸易领域发展。1919年，开始经办南非羊毛的进口，1922年，包买澳洲羊毛。1921年，特约销售英国的硫氨，1924年，进口德国的硫氨和钾肥。

另外，三菱商事重视机械贸易。三菱早就进口船舶机械和造船资材，所以，认为三菱商事必须掌握日本机械贸易领域的主导权，1920年，三菱商事设立了机械部。以前，机械的贸易大多数是订购贸易，所以，三菱商事的机械贸易最初不景气，几乎被中止。1922年10月，三菱商事与三菱电机订立了产品包销协定，1924年11月，又确立了共同销售制。由此，三菱商事的机械部才获得了稳定的基础。

## 2. 地震与中间景气

1923年9月1日，关东地方发生大地震，京滨地区的经济遭受



沉重打击，三菱也因此损失了97万日元。后来，以地震复兴为契机，日本出现了短期的中间景气，三菱商事公司也因适应地震复兴的需要，趁中间景气，发展事业，获得了巨大的利益。

作为地震危机的对策，日本政府马上设立了帝都复兴院，并动员三菱商事、三井物产和铃木商店进口复兴用资材。这对三菱商事来说，获得了一个发展的极好机会，终于在商业界确立了自己的安定地位，并可能与三井物产公司相竞争。1924年3月，在深川新设清住制材所，向东京提供房屋建设用木材，同时设立与地震复兴相关的公司，积极地扩大投资。

其次，进一步发展北洋渔业。在俄国革命的背景下，1921年3月，日本的堤商会、日俄渔业、输出食品三家公司进行合并，并设立新的“日俄渔业公司”，其生产的食品罐头均由英国的商会出口销售，三菱商事出口的北洋渔业的罐头只占总出口量的19%。其次，三菱商社也经历了由商社直营渔业公司的困难，1922年11月，与日俄渔业公司共建新的大北渔业股份公司，其中北洋渔业出资260万日元，日俄渔业出资340万日元，三菱商事以4%的手续费一手控制了新公司所生产的罐头的销售。1924年11月，三菱商事把拥有的大北渔业公司的股票以325万日元的价格让渡给了日俄渔业公司，代之以每年向日俄渔业公司融资，最高限额300万日元，为此，获得了日俄渔业公司与大北渔业公司在堪察加半岛东岸的鲑鱼罐头的全部出口权，同时，北洋渔业股份公司被解散，三菱商事放弃鲑鱼罐头生产子公司的经营。1929年2月，三菱商事购买了日俄渔业公司3万股票，增强了在日俄渔业公司的发言权。同年4月，发生了与日俄渔业公司有关的“德岛事件”，三菱商事对陷入危机的日俄渔业公司融资825万日元，结果，又获得了堪察加半岛西海岸的红鲑和螃蟹罐头的出口权，三菱商事的高桥逸还担任了日俄渔业的董事，进一步增强了三菱在日俄渔业公司的发言权。就这样，三菱商事独占了日本在堪察加半岛东西两岸出产的

红鲑罐头、盐鲑、盐鳟和鱼油等的出口权。

三菱商事也致力于发展罐头的国内贸易。原来，三菱商事的食品部把罐头食品国内销售下包给了中岛商店，由于关东大地震以后销售量的增加，1925年3月，三菱商事出资设立了子公司“北洋商会”，负责向国内直销鱼类罐头。同年，又与林兼商店共同出资建立“大东食品股份公司”（资本10万日元，1928年2月增资为30万日元），着手罐头食品的生产。

这时期对生丝贸易的经营，获得了成功。1922年6月，与小野商店合作的日本生丝公司被解散，转而对横滨生丝公司出资，以图扩大生丝出口；1924年9月，接手横滨生丝公司的经营，1926年7月，设立日本生丝神户出張所，致力于生丝的出口。1936年5月，三菱商事设立生丝部。第一次世界大战以前没有得手的生丝贸易，在这时期成为三菱商事的一个重要的出口项目。

归还煤炭和金属销售权，对三菱商事来说是一个大的转变。1924年3月，除了关西售煤和出口煤以外，三菱商事把公司煤和公司铜的销售权归还于三菱矿业公司。同年4月，三菱商事废除了煤炭部，设立燃料部，开始经营新兴的石油贸易。三菱商事早在大正1923年底就与美国联合石油公司订立了石油包销协定。三菱商事也由煤炭经营时代向石油经营时代过渡。

三菱商事的金属部原来主要经办三菱矿业的铜和兼二浦制铁所的生铁，后来，向钢铁业发展，1920年、1921年，先后成为满铁经营的鞍山制铁所和八幡制铁的指定销售商，从1923年起，又与日本钢管公司结成密切的贸易关系，成为外国一流厂家承认的有实力的金属贸易商家。与此同时，三菱商事继续从事机械贸易，积极进口飞机和发动机。

### 3. 金融危机和商权的扩大

1927年3月，日本爆发金融危机，接着，以1929年（昭和4年）的世界经济危机为契机，1930年日本又爆发经济危机。在经济危机的打击下，三菱商事不仅在1928年、1929年的纯利骤减，而且曾出现无红利分配的状况。但是，三菱商事依靠三菱财阀的信用和实力，一方面进行合理化整顿，另一方面成功地向新的领域扩大商权，并兼并别的企业。

自1929年起，三菱商事公司贯彻节约营业经费、减少开支的方针。其次，整顿对制糖业的投资。三菱商事对大正制糖公司进行了不适当的融资。大正制糖公司因经营不善于1928年停业，对三菱商事负债约230万日元，由此，三菱商事损失近180万日元，三菱合资公司社长岩崎小弥太给予三菱商事有关职员以减薪等处罚。另外，收缩生丝贸易。受经济危机的影响，生丝价格暴跌。1929年3月，三菱商事关闭了子公司日本生丝公司的广东出張所；关于绢物贸易，以约定交易为主，禁止现货交易。

在经济危机的动荡时期，三菱财阀依靠自身的雄厚经济实力，乘机兼并倒闭的或者停业整顿的企业的业务。1927年4月，三菱商事与三井物产共同接手了已经倒闭的铃木商店的智利硝石（1927年度预定5万吨）和德国硫氨的进口包销。同月，三菱商事开始经销铃木商店系的丰年制油公司的产品，同年5月，又接管铃木商店收购的爪哇糖的贸易，收购总量为38.4万吨，价值7000万日元。1928—1929年，北洋渔业界发生“德岛事件”，日俄渔业陷入危机，三菱商事向日俄渔业融资825万日元，为此，三菱商事获得了日俄渔业公司在堪察加半岛西岸的鲑鱼、螃蟹罐头的出口包销权，三菱与日俄渔业公司的关系也变得更加紧密。

与此同时，三菱商事积极向新的领域扩大商权。这方面最好

的事例是对国际小麦贸易的经营。三菱商事早就与日清制粉公司结成资本关系，为其进口小麦，1926年起，又与该公司订立了包买小麦的契约，1927年，又承担了该公司小麦粉的出口包销。由此，三菱商事产生了进行国际小麦贸易的愿望，计划从澳大利亚、加拿大和美国进口小麦，再向英国出口，并向铃木商店原经理筱原正次请教。筱原正次早就拥有三国间小麦贸易的丰富经验，认为三菱商事的计划是可行的，并建议先进行试销。1928年6月，三菱商事开始在纽约和伦敦进行试销，同年7月，现物贸易成交，同年11月，进行定期小麦贸易。这样，在铃木商店原经理筱原正次的协助下，终于成功地向期待已久的国际小麦贸易发展，巩固了三菱商事作为综合商社的基础。1928年2月，与磐城水泥公司缔结委托销售的协议，磐城水泥给予三菱商事包销权，三菱商事则对经销产品提供100万日元的融资。自1928年起，三菱商事经办北海道豆类的海外出口。1925年，日苏友好条约签订，日本与苏联的贸易活跃起来。1926年1月，三菱商事公司在本店设立对俄贸易委员会。1929年12月，三菱商事与苏维埃政府缔结沿海州木材的委托直销协定，由此，向北洋木材贸易发展。

另外，为发展海外贸易，三菱商事购买新船，重建自己的船队。在战后危机的情况下，1922年，三菱商事把自己的船都让渡给了近海邮船公司。随着小麦、木材和石油等海外贸易的发展，感到租船运输物品有诸多的不利和不便，因此，1926年2月，三菱商事公司向长崎造船所订购两艘货船（均是5612吨位，船重9000吨）和两艘油船（7269吨位，船重1.03万吨），1927年竣工，就航于北美航路。同年，三菱商事公司与日本石油公司订立了为期五年的原油进口的运输协议，而且三菱计划建立石油精炼所，因此，三菱商事又向长崎造船所订购两艘油船（均为7269吨），1928年就航于北美航路。

#### 4. 与三井物产比较

在长期不景气的20世纪20年代，三菱商事向各方面扩展，成为仅次于三井物产公司的大综合商社。但是，由于三菱商事公司刚刚由合资营业部发展为综合商社，经营方面的基础比较薄弱，所以，这时期的三菱商事虽然闯过了20年代经济危机造成的一个个难关，并扩大了事业范围，但创利远不如前期，特别与同期的三井物产相比，在各方面都呈劣势状态。1918年，三菱商事作为股份公司成立时，资本为1500万日元（全额交付），而这时三井物产的资本为1亿日元，其中实付资本为7000万日元，三菱商事的实付资本大约是三井物产的五分之一。参阅表10可知，三菱商事创设以后不久的1920年的营业额只有三井物产的4.7%，此后，三菱商事奋起追赶，到1929年终于达到33%的比率。从创利看，1920年到1929年的十年，三菱商事的利润是三井物产的2%—20%之间，另外，1920年上期到1929年20次决算中，三井物产的无配息只有一次，而三菱商事的无配息达11次。

### 五、海外扩张的升温

#### 1. 三菱合资公司的海外投资

以第一次世界大战为契机，日本向资本输出国过渡，即一方面从先进的欧美国家引进资本和技术，另一方面开始向邻近的亚洲诸国输出资本。三菱财阀的活动也体现了这一动向。1916年，英国剑桥大学毕业的38岁的岩崎小弥太就任三菱合资公司社长。为了适应日本政府的“大陆政策”和扩大三菱的事业，他大力推进三菱向海外发展。以前，三菱的海外扩展以合资营业部为中心，以

对中国的贸易为主要内容。第一次世界大战爆发以后，合资营业部（后来的三菱商事）除了销售煤炭和铜之外，还扩大到杂货、纤维、食品、木材、机械等商品，不仅在天津、北京、秦皇岛、大连、青岛、济南、哈尔滨、长沙、台北等城市，而且在海参崴、西伯利亚、海防、新加坡、泗水（印尼）、加尔各答、伦敦、柏林、巴黎、里昂、马赛、纽约、西雅图、锡尼等地增设了分店和出差所，形成了以分店和出差所为站点的海外商业网络。在海外商路扩展的基础上，三菱合资公司开始图谋资源的获取和投资的增加。因为当时不仅三菱的煤矿矿源呈衰退状态，而且日本缺乏发展轻工业和重工业的各种资源，所以，有必要到海外去寻找新的资源。

表 10 1920—1929年三菱商事与三井物产比较 单位：千日元

年 度	营 业 额			利 润		三井分红率 (%)		三菱分红率 (%)	
	三井物产 (A)	三菱商事 (B)	B/A (%)	三井物产	三菱商事 比率(%)	上期	下期	上期	下期
1920年	1921010	89529	4.7	16395	△	8.2	6.0	—	—
1921年	813970	118592	14.6	7718	△	5.0	无	—	—
1922年	865162	202329	23.4	11121	△	6.0	6.0	—	5.0
1923年	882933	250141	28.3	10164	18.8	6.0	6.0	6.0	6.0
1924年	1035501	309245	29.9	14177	22.2	8.0	9.0	6.0	5.0
1925年	1141729	341072	29.9	16226	5.9	10.0	10.0	无	无
1926年	1181823	315034	26.7	20766	5.9	12.0	10.0	5.0	无
1927年	1167521	401882	34.4	16851	10.9	10.0	10.0	5.0	6.0
1928年	1265045	462286	36.5	19158	15.3	12.0	12.0	—	—
1929年	1323980	439146	33.2	18904	2.0	12.0	12.0	—	—

注：1. 资料来源于旗手勋《日本财阀与三菱》（乐游书房，1978年），第209页。

2. △为亏损，三菱商事的比率是以三井物产为100的比率。

1916年8月，三菱合资公司新设东洋科，担当关于东亚方面的事业调查和起业的事务。1917年6月，新设矿物研究所，同年9

月，废除各部调查科，改设直辖于合资公司社长的查业部，承担对日本及海外资源的调查，特别是关于地下燃料资源、水力资源以及产业开发、投资调查等。1918年末，由于矿业公司和商事公司的独立，查业部改为查业科。1919年3月，商事公司设立临时调查科，同年11月，矿业公司设立临时库页岛调查部，两公司各自负责查业。1920年4月，废除商事公司的临时调查科和矿业公司的临时库页岛调查部，查业科再度负责三菱的资源调查和海外投资调查业务。这一转变的背景是，在海外资源调查和获得的过程中，当发生与其他公司竞争或者与当地居民和政府交涉时，有必要集中力量，以合资公司查业科为代表，而且当时三菱矿业公司严重不景气，不得不节约各种开支，而合资查业科则可以利用合资公司在一次大战中积累的资金，展开各种调研活动。

下面分析一下三菱合资公司这时期的海外投资情况。从投资的地区范围看，到达东亚、南洋和欧美，重点是中国和南洋。从投资的金额看，1921年最高，达863万日元，1924年降到最低点，达378万日元。从投资业种看，矿业和农业等事业的投资额占投资总额67%，股票和公债占33%。其中对库页岛的煤炭和石油的投资一度很大，1920年至1922年的三年，大体维持在235万至425万日元之间。对中国农业和矿业以及南洋农业的投资额占事业投资总额的63%左右。对海外有价证券的拥有，重点在于中国，对中国股票的投资占海外有价证券总数的77%，主要集中于以下公司：上海造船发动机公司（1901年）、上海埠头公司（1906年）、菱华仓库股份公司（1919年，上海）、东方人寿保险公司（资本100万日元，1920年，北京）、金福铁路公司（1925年）。购买的海外公债主要是：1920年购买的英国军事公债（5分利，1万英镑）、美国自由公债（4.25分利，11万美元）、法国国防公债（4分利，20万法郎）、伦敦日本人会公债（1.5377万英镑）。

三菱的海外投资，除了合资公司以外，前社长岩崎久弥主持的

东山农事公司向朝鲜、台湾、苏门答腊和巴西的投资也十分惊人，此处略而不述。

## 2. 查业科与三菱的海外扩张

在第一次世界大战到大正末期三菱的海外扩张过程中，查业科起着计划、调查和初步实施的推进机关的作用。

查业科的活跃与查科长奥村政雄有密切的关系。奥村1879年出生于熊本县，东京大学毕业后进入大藏省工作，1906年，来到三菱合资公司地所部任职，1911年任小岩井农场的场长，1914年升为合资总公司总务部副部长，1917年，查业部发足时，任查业部理事代理，后任查业科科长。他主张积极地向亚洲，特别是中国、南洋和库页岛发展。

查业科最重要的调查和开发对象是作为燃料和动力源的煤炭、石油、军需物资黑铅等地下资源，以及水力发电等自然资料。明治末期至大正末期，内燃发动机迅速发展起来，除了煤，石油成为重要的动力资源。其次，随着化学工业的勃兴，水力发电的重要性也日益增强。三菱查业科，对中国和库页岛的石油和煤炭的开发投入巨资就是基于上述背景。特别是对于油田的开发，除了在秋田、新■、岛根县进行试掘外，1921年到1923年，对南美秘鲁、哥伦比亚和美国得克萨斯州的油田进行调查。

其次，查业科重视对农业水产等自然资源的调查和开发。例如开发北洋渔业以及库页岛和加里曼丹的木材，可以为日本补充粮食和原材料，鱼罐头还可出口销售；对中国的棉花、甜菜，马尼拉的麻等进行土壤和品种的改良，是为了降低生产成本，为日本提供足够的纤维、食物和原料。

经过战略资源的选择以后，在调查和投资的过程中，查业科所面对的是复杂的人文、地理环境。东洋拓殖公司和南满洲铁道公



公司等殖民地经营公司是三菱可以投资和合作的对象，尚未利用或低利用的天然资源丰富的西伯利亚、库页岛、堪察加、南洋等地，自然环境严酷。向历史悠久的中国和朝鲜扩张，阻力很大，特别是中国，对日本的殖民地政策，例如对“二十一条”、辽东半岛的租借问题、关东军和满铁存在的问题、朝鲜被兼并的问题等，持强烈的不满和反抗的态度，因而抗日运动日益扩大。

在这样的背景下，查业科的对外扩张得以展开主要依靠雄厚的资金、与大企业的联合行动和军方的保护等三根支柱。其一，设法接近当地政府或有实力的人物，然后进行出资，提供贷款或兼并以达到预定目的。其二，由于山东省问题引起中国抗日运动高涨，以及俄国革命等不安定的局势，三菱已无力单独应付，便愿意采取与日本大企业联合行动的方法。例如，与三井、住友、铃木商店、大仓、久原、古河、涩泽等主要财阀结成独占投资公司辛迪加，然后共同出资组织兴源公司（负责中国煤炭、西伯利亚资源的调查）、大源公司（主持大同煤田的开发）、山东矿业公司（负责山东煤田的开发）、北辰会（负责库页岛石油的开发）、北库页岛矿业公司等。另外，1923年发足的中国兴亚公司和东亚兴业公司也具有大企业集团共同组织的特征。其三，这时期三井、三菱等大企业向亚洲的经济扩张是以日本的军事扩张和军方保护为先导和支柱的。例如山东省的开发投资具体化是在一战中日本占领青岛以后，西伯利亚和库页岛的开发是在1918年的西伯利亚出兵，以及1920年6月的尼古拉耶夫斯基事件以后对北库页岛的军事占领为契机的。在军事扩张的前提下，对海外进行经济扩张是近代日本资本主义发展的一个重要特征。由于中国抗日运动高涨，三菱向山东煤田的扩展遇到了困难，1918年10月，以三菱查业部专务理事代理斋藤延的名义，向日本外相内田康哉进行申请，要求北京公使馆和济南领事馆通过训电与中国进行郑重交涉，迅速获得中国政府的理解和许可。1919年，三菱查业科对北库页岛的石油调查和对西伯利亚

的矿山调查都是在日本军方的保护下进行的。以推进“国家利益”为己任的三菱公司在海外经济扩张的过程中贯彻“国家利益与公司利益相结合”的理念，这也是造成受到经济侵略的当地居民反日意识强烈的一个原因。

三菱海外扩张尖兵的查业科在1922年3月分设资料科，该科在松冈均平（后任满铁理事、调查部长）的指导下，从事经济资料的收集、整理以及经济调查等，1932年发展为独立的财团法人——三菱经济研究所。其次，查业科在1922年11月，分设第一部（庶务系、工业系）、第二部（天产系、南洋系）、第三部（矿业系、库页岛系）和库页岛调查部，扩大了阵容。为了研究海外情报，查业科还召开南美研究会与中国研究会，1924年1月起，统一两会改称为海外研究会。当时三菱海外扩张的重点除了中国、西伯利亚和库页岛之外，还有印度尼西亚和巴西。

正当三菱在查业科的组织下，积极向海外经济扩张的时候，东北亚的局势发生了重大变化。华盛顿会议召开后，1922年2月，中日两国之间有关胶州湾归还与日本撤军的条约签订，同年12月，日本的青岛驻军撤退。由于西伯利亚地方苏维埃政权的建立，同年10月，日军从西伯利亚撤军。1925年1月，日苏友好协约签订，同年5月，日本从库页岛撤军，6月在莫斯科召开关于库页岛利权的会议。1926年8月，以三菱为首的日本企业集团共同组织了北库页岛石油公司和北库页岛矿业公司。但是，由于中国反日运动的高涨和日军撤出库页岛，日本的海外企业陷于不振，同年10月，三菱废除了查业科，使查业科实施的石油、矿业等调查移管于三菱矿业公司。

根据查业科的实际海外投资情况，查业部设立的1917年，海外投资额为53万日元，1918年以后，查业科经办的海外投资急增，1921年为最高，达467万日元，1922年至1925年，维持在430万日元左右。查业科进行巨额的海外投资，但因其是作为起业投资中

心而成立的，所以最初难以创利。1917年至1926年间，查业科投下的资金中，包括勾销账目在内，经营支出额累计347.4636万日元，加上1925年时的海外投资总额450万日元，合计798.4602万日元，十年间年平均付出80万日元，远远没有达到岩崎小弥太所预估的500万日元的年额。

被废除以后，查业科留下了北库页岛石油公司、北库页岛矿业公司、中国兴业公司等与三井、住友、大仓等相关的共同企业，以及南洋的农业和渔业，还有82.0013万日元的勾销账目和对三菱矿业公司无偿让渡引起的损失38.8064万日元。

### 3. 海外投资的地区特点

#### (1) 中国

日本参加第一次世界大战后，首先进攻德国租借中的胶州湾和青岛，企图向山东半岛扩张势力。

三菱合资也自第一次大战期间起，首先对山东省的黑铅、银铅和煤炭等进行调查，然后又对河南省的义马煤田、直隶省的井陘煤矿、山西省的大同煤田等进行调查，并以中国人的名义购买了德国政府自1904年起开始开发的山东淄川和章邱煤田，计划实施采掘。但是，凡尔赛会议引起中国抗日运动高涨，其次，日本与在英国的英国、美国等外国资本的竞争也更趋激烈。为了有效地对付中国人民的抗日运动，积极与外国资本竞争，日本政府要求日本实业界由原来各个企业单独投资转变为集团投资，并实施奖励政策。1918年，在政府的援助下，三井矿山、大仓矿业、久原矿业、铃木商店、古河合名、大阪亚铅矿业等发起，三菱合资、高田商会、住友总本店、明治矿业、藤田矿业等参加，创立了兴源公司负责开发中国煤炭。作为日本方面的出资公司，三菱、三井、大仓、古河、铃木和明治矿业六家公司在1920年9月，组织了大源矿业公司（资本200

万日元），通过横滨正金银行向大藏省贷借150万美元起业着手开发大同煤田。三菱合资公司还在1922年把自己在山东省的煤田让渡给了中日合办的鲁大矿业公司，并参加了日本方面的持股公司——山东矿业公司（资本500万日元）。

三菱合资公司也曾对中国地下的石油资源进行调查。例如关于陕西省的延长石油，1922年，日本石油、宝田石油、中日实业和三菱四家公司计划调查，1923年，派日本石油技师去实地考察，后因无法估计发展前途，三菱于1924年2月退出调查。关于广东省茂南村附近的油性页岩，1922年，三菱经初步调查分析得出结论：有开发的價值。但因南部中国政局不稳和利权不确定，三菱后来中止了调查。不过，日本海军当局强烈要求继续调查，1923年，孙中山也提出了与广东政府合作开发的建议，但三菱最后没有参加。

在对中国农业的投资中，除了对花生、榨油、养蚕和养羊（绵羊）进行试验以外，最大的投资对象是棉花和甜菜。1916年起由三菱合资查业科主持的中国北部棉花事业是关于培育美国棉种、改良中国原有棉种的计划。对此，南满铁路公司和东洋拓植公司也进行过调查研究，但没有取得很大的成果。1917年起，三菱合资查业科开始进行实地研究和试种，1919年转入起业。当时，中国不允许外国人拥有土地，而且由于日军在山东驻留等，中国人民的反日、反帝国主义运动激烈。于是，三菱通过地方有实力者与有农业经验的中国人交涉，给他们提供资金，以他们的名义进行土地购买和棉业的经营，查业科则在背后监督。另一方面，选择合适的美国棉种在各地育种场栽培，然后分发给农民种植。1926年种植的预定面积分布如下：直隶省的无极225亩、马头镇1000亩、邯郸500亩、河南省的彰德1200亩，合计2925亩，种子栽培地六处共45亩，技术指导是山本喜誉司等。1923年，三菱合资以中国人的名义在无极、正定、赵县、马头镇、邯郸、彰德开设六家棉花批发店，名为“利公花行”，经办收购棉花，收购的棉花在花行的加工厂进行加

工，主要销售给“内外棉公司”的上海工厂，1926年末，累计售棉1.18万担。查业科还计划进行纺织工厂的经营。但是，随着中国内战的激化，棉花的运输存在很大的困难，因无法及时运送棉花而造成的损失日增，1926年秋起，国民党开始“北伐”，加上同年10月三菱查业科被废除，结果，持续了8年的棉作事业被中止。三菱对棉作的投资总额为46万余日元，其中损失约30万日元。

另外，1919年起，三菱查业科进行甜菜试种的研究，1920年，在山东铁路沿线的坊子、济南等地租借了农田，开始试种。但是，反对日本驻兵山东和占有辽东半岛的反日运动在山东一带特别激烈，在这样的背景下，农地租借方面出现了诸多问题，并与当地的溥益制糖公司发生竞争。1924年3月，三菱中止了甜菜试种。

总之，图谋通过在中国普及棉花和甜菜的栽培以使日本的原料供应稳定化的中国农业投资，在中国人民反对日本侵略和帝国主义扩张的抗日运动的打击下，以失败而告终。

## （2）库页岛、西伯利亚、北洋

三菱向库页岛的发展，早在明治末期就已经开始。例如，1912年，向海参崴的梅田商会提出了“库页岛煤炭矿业调查报告书”，计划开发日俄战争后的新领地库页岛及其周边地区。但是，正式的扩展是在俄国革命开始的1917年以后，以三菱在第一次大战中获得巨大利润为基础。三菱除了对北库页岛的煤田进行调查外，还与在该地区拥有广大煤炭矿区的伊凡·斯塔赫维夫商会接触。特别是1918年7月日本出兵西伯利亚前后，查业科频繁地向该地派出调查队，1920年12月，与斯塔赫维夫商会缔结了共同经营的协定，与三菱合作的北库页岛煤炭组合发足。1920年7月，日军实施对库页岛的占领，在这样的形势下，三菱加强了对北库页岛煤田扩张的态势。例如，在日本陆军库页岛派遣军的要求下，1920年末在阿历山德罗夫斯克港设立三菱事务所。接着，在政府命令下，三菱又以“国家需要第一，盈亏不予计算”的宗旨，开发了杜威煤

矿，目的是向日本派遣军和日本海军供应煤炭。

与斯塔赫维夫商会共同经营的协定，是在俄国革命和日本军队占领库页岛的背景下签订的。1921年3月，海参崴发生动乱，俄国革命派与帝政派的斗争也波及到西伯利亚和库页岛。其次，三菱独占库页岛的煤田开发也愈益困难。在日本军部的斡旋下，1922年2月，三菱合资、三井矿山（125万日元）、大仓（125万日元）、住友合资（25万日元）、浅野同族（25万日元）、涩泽同族（5万日元）等六家公司共同出资，组成库页岛企业组合，资本500万日元，三菱与斯塔赫维夫商会的北库页岛煤炭共同经营的一切权利与义务，以及库页岛派遣军司令部委托的煤田承包经营事业均转让于新的公司，三菱成为其业务执行组合委员，负责实际的事业经营。三菱合资自1920年8月到1922年2月，对库页岛煤炭事业投下累计290.9万余日元，后来，库页岛企业组合归还三菱250万日元，存下的49.9万日元作为三菱向新组合提供的贷款。

1922年10月，日军撤出西伯利亚，革命军占领海参崴，不久，西伯利亚和库页岛的革命政权建立。1925年1月，在“日苏友好条约”签订的基础上，日本解除了对北库页岛的军事占领。不久，关于北库页岛企业组合的矿区所有权等，1925年6月，在莫斯科召开会议，三菱合资的奥村政雄作为日本代表参加交涉。1926年，库页岛企业组合被解散，在与苏维埃政府订立协定的基础上设立了新的北库页岛煤炭公司，继续在库页岛从事煤矿业的经营。

1916年至1917年，日本以久原矿业为主，日本石油和宝田石油参加，从事北库页岛石油的调查和开发。1919年5月，久原、日本石油、宝田石油、三菱（内定拥有久原分出的半额）和大仓共创北辰会，该会在日本海军的援助下，进行实地试掘。1920年7月日军占领库页岛，同年10月，三菱正式参加北辰会。1921年，北辰会改为股份制组织，资本500万，共10万股，日本石油（3.3332万

股)、三菱合资(2.5万股)、久原矿业(2.5万股)、大仓矿业(1.6680万股)四家公司参加,不久,三井矿山和铃木商店希望参加,便从三菱分出股票各给予1250股。根据莫斯科利权会议的协定,1926年8月,北辰会解散,新设北库页岛石油公司,总股数为8.55万股,其中三菱合资获得1.623万股。

1917年起,三菱还对日本占领下的未开发的南库页岛煤田进行调查,新成立的三菱矿业公司在1919年11月新设临时库页岛调查部,后来,合资查业科统一了查业和试掘事务,1923年3月,查业部又把拥有的南库页岛的矿区无偿地转给了三菱矿业公司。1928年,三菱矿业公司向政府购得西岸的内幌煤田的647万坪矿区,次年,设立子公司内幌铁道公司。

1920年,三菱查业科在军舰“千早号”的护卫下,秘密地进行对鄂霍次克海沿岸地区的矿业与经济情况的调查,主要调查了鄂霍次克的金矿、尚塔尔的银铅矿,以及森林采伐等。后因俄国革命和苏维埃政权的扩大,都以失败而告终。

对北洋渔业的投资是成功的。1918年4月,三菱商事设立北洋渔业公司(资本200万日元,商事出资三分之二)继承了俄罗斯皮登商会经营的堪察加的渔业,三菱获得了该公司的包销权。1922年11月,与日俄渔业公司共建大北渔业公司,三菱商事又获得了新产品包销权。后来,三菱商事以大量的融资,增强在日俄渔业公司的发言权,结果独占了日本在堪察加半岛东西两岸出产的红鲑罐头、盐鲑、盐鳟及鱼油等的出口权。

### (3) 南洋、南美

日本参加第一次世界大战后,迅速出兵占领了原德属马里亚纳、加罗林诸群岛,以此为开端,日本出现了南洋开发热。

三菱合资自1914年起,向南洋各地派遣调查员,1916年6月,洼田阡米在英属北加里曼丹的塔洼租借农地,着手栽培椰子树和橡胶。这一事业得到了岩崎小弥太的援助,1921年,塔洼农园独

立，1922年，设立オクムラ・クボタ公司（奥村・室田），由三菱合资出资经营塔洼农园，1929年，改称为クボタ有限公司。塔洼农园成为栽培椰子树的主力，同时也种植马尼拉麻，三菱合资公司还经过三菱商事把南洋的木材输入日本。

这时期的南洋珍珠养殖业是成功的。在三菱查业科的投资下，京都大学毕业的藤田辅正于1920年在荷属西里伯斯岛的风敦设立珍珠养殖试验所，结果，珍珠养殖获得成功。1932年，三菱合资公司在当地设立风敦珍珠公司，在日本设立南洋珍珠公司，进行珍珠的养殖和销售。

相对于对塔洼农园和风敦珍珠养殖业的投资来说，三菱合资公司的南洋农业和养殖业的创利率是比较低的，但其成为后来三菱向南洋发展的据点。

三菱向南美扩展稍晚。1924年7月，查业科在巴西圣保罗设立驻在员，致力于南美地区的投资。1926年10月三菱查业科被废除时，圣保罗的驻在员转职于前社长岩崎久弥经营的东山农事公司。东山农事公司自大正中期起，因受租地争议和大正民主运动的影响，小作农田经营困难，因而在1926年出售了新潟县和北海道拥有的所有农地，正在寻找投资场所。后来，东山农事公司便取代查业科转化为三菱海外农业投资的推进机关。1927年起，岩崎久弥在巴西圣保罗购买了农地，新设了“卡札东山农场”，向农业、农产加工、织物、肥料、矿业、地产、金融、商事等领域发展。

#### （4）朝鲜

日本兼并朝鲜以后，三菱公司进一步加快了向朝鲜的扩展。

首先是以兼二浦制铁的设立为前提，探索铁矿和煤炭等地下资源，其次，1917年黑铅热兴起之际，三菱合资公司向产黑铅的朝鲜平安北道远山矿业所提供13万日元的贷款，用于采矿。由于战后不景气，远山矿业所经营不振，无力偿还三菱的款项。这时，三菱在山东省实施黑铅的采掘，便于1919年6月接手了朝鲜远山矿



业黑铅的开采事业。但是，大战后黑铅价格持续下跌，因此，三菱于1921年2月放弃了对朝鲜黑铅矿的开挖。1926年，三菱对朝鲜全罗北道的金堤郡的砂金进行试掘，1929年开挖，同年，开采江原道平康郡的佑益金山，1917年开采黄海道的海州金山。由此，三菱对朝鲜的金银开发进行投资。

三菱对朝鲜投资的另一个重要项目是鸭绿江水力发电事业。三菱早就注意到新兴的水力发电事业。1911年三菱援助创办的猪苗代水力电气公司，1914年起开始向东京远距离送电，开辟了日本水力发电的新时代。1922年时，该公司的40万总股数中，最大股东是岩崎久弥（6.85万股），还有岩崎小弥太和三菱系的仙石贡各1万股。随着第一次大战中化学工业的展开，作为动力源的水力发电受人瞩目。三菱合资查业科从1919年起，开始对水力贮藏量巨大的鸭绿江水系进行调查。1923年8月，决定修筑鸭绿江支流长津江（最大发电力20.7072万千瓦）和赴战江（最大发电力13.0156万千瓦）大坝，申请建造合计30万千瓦的大发电所。1926年9月，朝鲜总督府批准三菱公司获得长津江的水利权，而以野口遵为首的日本氮肥公司获得赴战江的水利权。日本氮肥公司立即设立朝鲜水电公司，并着手建造大坝，不久又在朝鲜咸镜南道的兴南设立朝鲜氮肥公司，该公司后来成为新兴财阀“日氮”的中心企业。另一方面，三菱方面对长津江的发电事业由于资金需求量过大和技术力量不足，一直没有着手进行，几次申请延期，终于在1932年决定放弃这一水力发电事业，次年2月，把有关的一切利权、土地及调查资料转让给了日本氮肥公司。野口遵主持的长津江发电所在1938年7月完成（四个发电所，累计33万千瓦）。这样，以野口遵为首的日本氮肥公司最后建成了鸭绿江水系的发电所群，这一事业后来作为日本的军需基地起过十分重要的作用。

## 六、金融部门的强化和金字塔型企业集团的完成

### 1. 三菱银行的增资与股票的公开

1919年（大正8年）8月，继承了三菱合资银行部的业务而独立的股份公司三菱银行，资本为5000万日元，总股数为50万股，其中30.5万股由七名发起人获得，剩下的19.5万股在形式上采取公开募集，结果，岩崎久弥获20万股，岩崎小弥太获10万股，这样，岩崎两家拥有的股票达到了60%，剩下的20万股中，三菱合资拥有18万股，矿业、商事、仓库、海上火灾、造船等五个分公司各占有1000股，其余1.5万股由三菱合资中占重要地位的人员占有。由此可见，这次三菱银行的所谓股票公开募集，实际上是有名无实。

让我们将这时期的三菱银行和其他银行比较一下。1920年到1928年末，三菱银行的准备金、存款、放款、有价证券同时增加，与三井、第一、安田、住友四大银行一起，在全国普通银行的存款和放款总额中占压倒的地位。但是，在全国五大银行中，三菱银行这时期的排位是比较低的，1928年末的存款和放款都居第五位。这显示与明治时代就独立经营的其他四大银行相比，1919年才正式独立的三菱银行比较薄弱，不过，有价证券的拥有额比较高，1928年末，三菱银行拥有3.2亿日元的有价证券，而三井银行为2.3亿日元、第一银行拥有2.4亿日元、安田银行拥有2.7亿日元、住友银行拥有2.3亿日元。这是因为除了三菱公司的集中控制以外，三菱财阀还有意识地实行直系公司相互持有股票的政策。

由于三菱银行经营规模的扩大，资本5000万日元（已交3000万日元）不能充分地展开金融活动。于是，1929年2月交完资本

金后，同年3月实施资本倍增为1亿日元的决策，新股50万股中，23万5000股以每股上涨25日元向亲友募集，结果，获得587.5万日元的出售益金。增资和一部分股票公开的三菱银行在同年5月收买了经营不振的森村市左卫门创立的私人银行——森村银行。1929年到1931年，三菱银行的放款金额从2.8亿日元增至3.4亿日元，上升约21%，有价证券保有额从3.6亿日元下降为2.8亿日元，减少了约22%。这是因为三菱银行出售了大藏省的证券，并以此款项积极进行放款活动。这时期，五大银行中增加放款金额的只有三菱银行，这说明三菱银行通过放款活动扩大三菱系列企业群，强化财阀基础的金融资本的作用日益强化。

1929年度三菱银行拥有百十银行、百五银行、六十三银行、第十九银行、下野中央银行、信浓银行等系列银行。

## 2. 三菱信托公司的成立

随着1923年信托法和信托业法的实施，1924年三井信托公司成立，1925年，住友信托、安田信托登场。三菱信托公司创立于1927年，最初的总股数为60万股，资本3000万日元，其中三菱合资公司拥有10万股，占总股数的17%，东京海上拥有6万股，明治生命拥有四万股，三菱银行拥有四万股，岩崎久弥购买了2万股，岩崎小弥太购买了1万股，三菱系拥有的三菱信托股票约占总股数的45%。其余33万股，以关系募集的形式进行一般性公募，即使不是由三菱合资培育的员工也可参加。三菱信托最初是作为三菱的关系公司，到1929年10月，被编入分公司系列。

1929年末，全国信托公司达47家，其中心是财阀系的信托公司，信托财产总额在1924年为1.5亿日元，1929年增为14亿日元，三井、三菱和住友三大信托公司的比重，在1927年占42%，1928年为53%，1929年为54%。在资金方面，信托财产中，金钱信

托的比率在三大财阀信托银行中占90%，有价证券和不动产等的信托业务极少。

金钱信托与普通银行的定期存款是同样性质的，但金钱信托的利率高。因金融危机，银行变得不稳定，所以，弱小银行的定期存款不少转流于信托公司，特别是财阀系的大信托公司，因其有财阀强大的财力背景，吸引了许多追求安全的资金。三菱信托公司在1927年设立时信托财产占全国信托银行总财产的5.6%，位列第四，1935年（昭和10年）达17.1%，仅次于三井信托的23.3%，上升为第二位。

后来，由于连续经济萧条时期出现的产业资金需求的停滞，给巨大信托公司造成了资金运用的困难，出现了大量的游资。于是，信托公司就向这时期刚刚活跃起来的债券市场发展。最初，信托公司将60%的资金用于放款，后来比率逐渐下降，1935年，有价证券的投资超过了放款。在有价证券中，公司债券约占60%，成为信托公司资金运用的特色。1929年末，在全国信托证券投资中，巨大信托公司的比重为77.5%，公司债券的投资为78.7%。与此同时，信托公司作为受托机关经办公司债券受托业务，即与公司债券的发行有关的业务也发展起来。三菱信托公司债券受托业务在1928年为200万（0.3%），1934年增至7165万日元（4.3%）。

金融危机之后，信托公司向债券市场积极发展，在这过程中，财阀系的四大信托公司的公司债券业务占压倒性多数。但是，与银行相比，信托公司的公司债券总额和每一件业务的规模都是很小的。财阀系大信托公司与其他中小信托公司相比，公司债券业务占压倒性优势而取胜，原因是财阀大信托公司虽然与大企业的关系非常淡薄，但与同系统的大银行有一定的关系，往往与银行共同接受业务，起到了在资金方面补充大银行的作用。因此，当信托公司单独承担公司债券受托时，对象企业大多是地方企业，或者各行业中的二流公司。三菱信托的对象企业是近海邮船、球磨川电

气、合同电气、熊本电气、土佐电气等公司。

### 3. 东京海上火灾保险与明治生命保险

明治10年代兴起的保险公司，到第一次世界大战结束后才在日本的金融市场占据一定的位置。东京海上火灾保险公司是三菱财阀有力的旁系公司，岩崎小弥太考虑到岩崎久弥是东京海上火灾的大股东，而自己作为社长的三菱合资则不是股东，于是，在1919年3月，使三菱合资内部的保险科独立为三菱海上火灾保险公司。不过，此后，两公司并没有处于敌对状态，并且以东京海上火灾为中心旁边配以作为系列企业的明治火灾、东明火灾、日章火灾、大福海上、辰马海上、东洋海上、福寿火灾、丰国火灾等损害公司，形成了一大损害保险王国。明治生命保险是属于岩崎家出资的公司，最初作为三菱旁系公司，但是是三菱惟一的生命保险公司。

下面分析一下1929年末三菱系保险公司的情况。当时，日本损害保险业界的总资金为3.3341亿日元，其中三菱系十家公司合计1.6682亿日元，占全国总额的50%，全国实际运用资金总数为3.301亿日元，其中三菱为1.793亿日元，占总数的59.7%。其次，全国生命保险业的资金总额为14.171亿日元，其中明治生命为1.396亿日元，占总数的9.8%，仅次于日本生命的14.2%；全国实际运用资金总额为13.046亿日元，其中明治生命为1.3660亿日元，占总数的10.4%，也是排第二位，第一位日本生命保险公司为15.2%。这样，除了大宗的日本生命保险公司之外，三菱系的明治生命保险公司压倒了三井、住友、安田三大财阀的生命保险公司。

从资金运用方面的情况看，三菱系的保险公司大部分面向公司债务、股票等有偿证券。例如明治生命保险公司拥有的股票中，铁道和海运股票占总数的11.8%，电力、电灯和煤气股票占

23.1%，其他股票0.4%，三菱系公司的股票占64.8%。可以清楚地看出，三菱系保险公司对同系列企业的股票拥有比率很高，这是不同于其他财阀金融机关的一个特征。在资金运用中占相当比重的存款和金钱信托方面，明治生命把66.7%的存款存于三菱银行，把50%的金钱委托给了三菱信托公司，为三菱银行和三菱信托提供了一部分资金来源。

三菱财阀的银行、信托、保险等性质不同的金融机关，作为同一资本系列的金融机关进行有机密切的配合，为三菱财阀各企业业务的扩大和对系列公司的支配提供资金。

#### 4. 三菱合资的扩大和金字塔型集团的形成

20世纪20年代的持续经济萧条时期，三菱财阀各企业为了适应向战后型结构转换，积极向飞机、电机和石油等新产业发展，有重点地投入了由银行、保险公司和信托公司等金融机关集中起来的资金，三菱商事公司则继续大力经办商品流通和技术引进，通过这些努力，三菱调整了作为综合财阀的姿态。

为适应本系统企业集团的膨胀，在1920年5月，三菱合资资本由原来的3000万日元增为8000万日元，1922年4月，又增资为1.2亿日元。即使如此，要对三菱系企业实行资本封锁性的直接供给仍然存在困难。因此，在1927年三菱信托公司设立时，60万股中的33万股（55%）以关系形式进行公募。其次，1929年，三菱银行倍额增资时，新股50万股中，1.5万股在行员中分配，另外23.5万股以附有每股涨价25日元的条件在关系者中公募，结果取得587.5万日元的出售益金。还有，1931年三菱石油公司设立时，由日方和美方折半出资，三菱方面出资的5万股中，合资公司购买了3万股，三菱商事和三菱矿业各购买了1万股。这反映了仅只三菱合资公司的资本已经不能满足三菱企业的资金需求，公开募

集资金的方式是时代的趋势，也是三菱发展的需要。

1931年（昭和6年）末，三菱直系分公司11家的总资本为3.6亿日元，已交资本2.73亿日元，其中三菱合资公司已交额为1.42亿日元，实际出资率达52.1%，其余的大部分由其他分公司出资，还有少量由三菱各公司的经营者们出资。请参阅表11。1932，三菱合资所有的有价证券为1.4亿日元，其中分公司的股票占93%。

这时期，三菱合资公司的资产合计1.93亿日元，其中有价证券占73%。其次，三菱合资的年均纯利为579万日元，其中股票红利和债券的利息占71%。可见，这时，三菱合资公司作为控制公司的收入形态已经形成了。

表 11 1931年末三菱直系分公司资本额和有价证券比率 单位：千日元

公司名称	资本额	已交资本 (A)	三菱合资所有 (B)	B/A(%)	资产中的有价 证券的比率(%)
三菱造船	50000	30000	29505	98.3	10.9
三菱制铁	25000	25000	21975	87.9	2.7
三菱仓库	10000	10000	700	7.0	6.2
三菱商事	15000	15000	14275	95.2	14.7
三菱矿业	100000	62000	38010	60.8	14.0
三菱海上火灾	5000	1250	811	64.8	24.6
三菱银行	100000	100000	34422	34.4	37.2
三菱飞机	5000	5000	—	—	13.5
三菱电机	15000	12000	—	—	4.7
三菱信托	30000	7500	1312	17.4	20.4
三菱石油	5000	5000	1445	28.9	0.7
合 计	360000	273250	142455	52.1	—

注：参考各种资料制成表11。

从表11可知，除了三菱仓库外，三菱合资公司对早期独立分出的直系公司的持股率是很高的，而对开始公开募集资金的银行、信托和石油的持股率相对较低，在飞机公司和电机公司的持股为零。

三菱财阀的11家直系公司不仅相互持股，而且对下属子公司和旁系子公司也拥有多数的股票，从而取得了支配权。三菱银行拥有的股票最多，达2.8543亿日元，三菱矿业1852万日元，三菱商事1750万日元，三菱造船1881万日元。表11告诉我们，相对于资产额的有价证券的比率，银行、海上火灾保险、信托三家金融机关为最高。

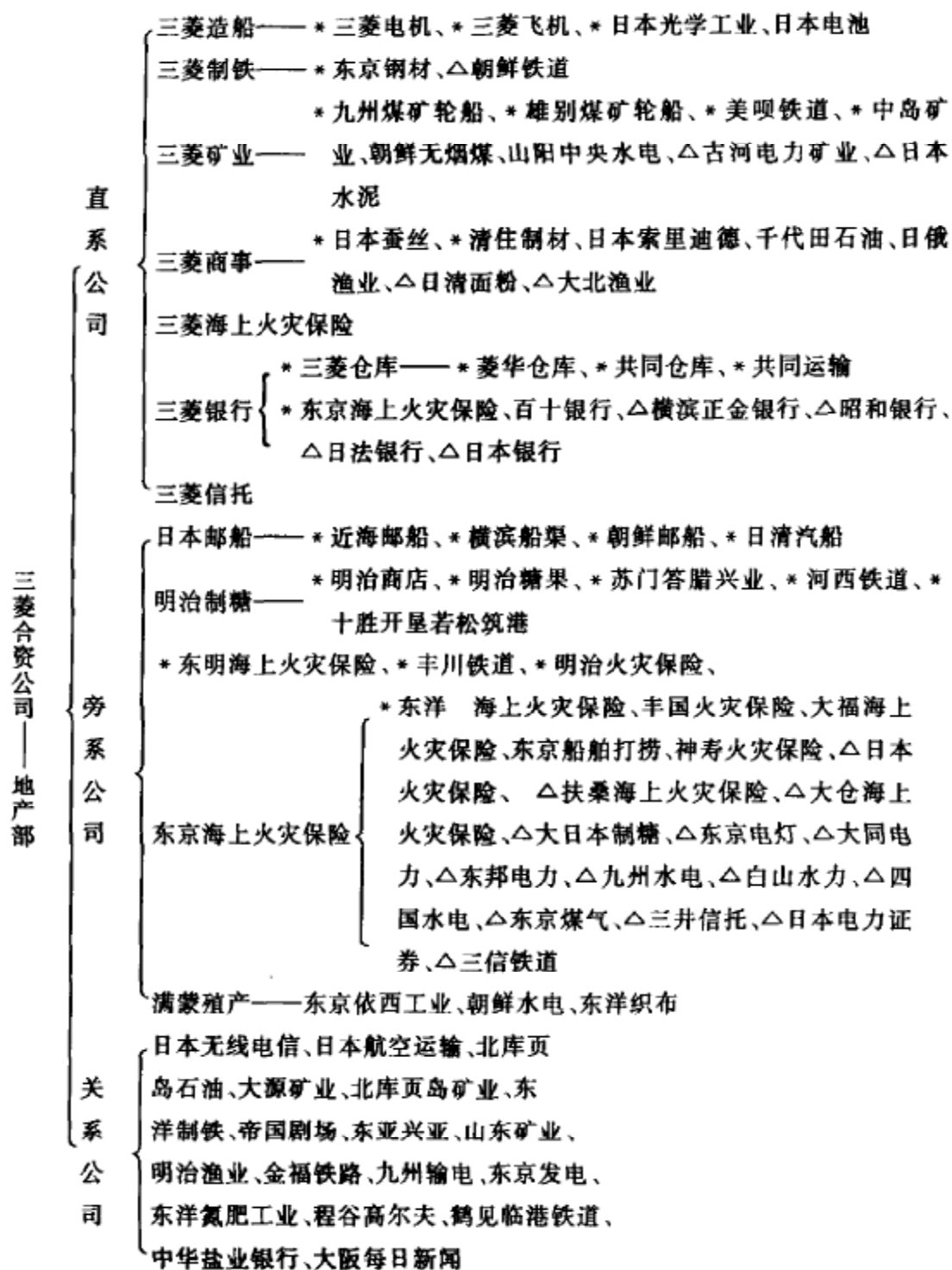
按照三菱财阀的传统划分，由合资公司直辖管理的公司称为“分公司”或“直系公司”；由分公司管辖，三菱合资和分公司拥有其50%左右的股票，而三菱握有经营实权的公司称为“旁系公司”；合资公司是拥有一定数量股票的大股东，并派遣职员参加实际经营，但不能起支配作用的公司称为“关系公司”。

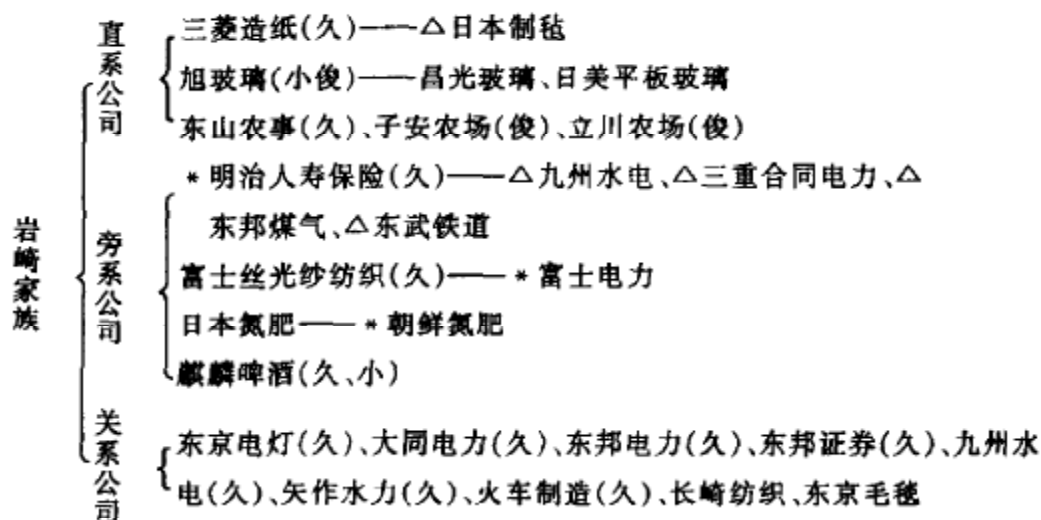
经济危机和持续萧条时期，三菱财阀乘机兼并和支配没落企业，并向新产业发展，进一步扩大了生产规模，结果，不仅使自己摆脱了困境，而且到1930年，以三菱合资为顶端和中枢的巨大的金字塔型企业集团完全形成。参阅图3。这时期三菱的企业，包括合资公司系统之下，以及与岩崎家有直接关系的企业，共计约有120家公司，其中65家公司是三菱能起支配作用的公司，三菱合资公司以1.2亿日元的资本支配了系内合计约9亿日元的企业资本。

20世纪20年代，在三菱、三井等财阀趁经济危机和慢性萧条使自己巨大化的背后，存在着承受很大牺牲的阶层和企业。例如这时期三菱对不景气的部门不断进行裁员整顿，辞退的人员中绝大部分是一般工人。根据《三菱社志》各年末人员表可知，1919年，三菱合资公司和直系分公司雇佣员工达10万余人（其



图3 1930年三菱系各公司系统图





注：1. 资料来源于柴垣和夫：《三井和三菱》，第90—91页；三岛康雄：《三菱财阀史》大正、昭和编，第146—147页。

2. 图中加\*者为三菱起支配作用的企业，无记号者为准关系的企业，加△者为三菱支配力不及以上企业的有关单位。（久）为岩崎久弥、（小）为岩崎小弥太、（俊）为岩崎俊弥。

中工人为9.2159万人），1920年降为9.5622万人，1927年又减为6.4375万人。与1919年相比，1927年的员工数比原来减少了三分之一，而且1924年以后，职员人数略有增加，但工人的解雇一直没有停止，其中与军需生产紧密的造船和钢铁部门裁减工人最多。

另外，1926年3月，岩崎久弥的长子彦弥太加入三菱合资公司，获得了从岩崎久弥股份中分出的5000万日元作为出资。因此，昭和初年，三菱合资公司的出资比率是：茅町系的（本家）岩崎弥太郎一族占总资本的75%，高轮系的（分家）岩崎弥之助一族占25%。

## 5. 合资公司的组织改革与分权制的发展

随着庞大的金字塔型企业集团的形成，三菱合资的组织管理体制的改革成为必要，在昭和初期，三菱实行了这方面的改革。

改革主要分为两个方面。第一，下放权力给各分公司。由于分公司的发展出现了不均衡，利润的差别扩大，三菱合资通过划一的规则、内规等实行统制已变得不可能。其次，各分公司需要的资金量日益增加，1920年，三菱矿业的股票一部分公募，1927年，三菱信托由股票公开募集而新设，1929年，三菱银行的股票公募，接着是三菱电机、三菱石油的外资引进，三菱合资的支配力明显趋于低下，对各分公司的财务、资金的筹措的发言权弱化。三菱矿业、三菱银行的增资股公募时，三菱合资让渡了新股的持有，这显示了三菱合资对未交资本的征收、新股的分担，在资金方面已经没有能力自如地适应。因此，1929年6月，三菱合资改订了1918年制定的《分公司与合资公司的关系规则》和《分公司资金筹措与运用的规划》，分公司可以独自制定诸规则和内部规定，合资公司对各公司的资金筹措和运用的统制也大幅度地下降，合资公司只负责分公司的最重要的人事和经营政策，其他权力都下放给了各公司，从而进一步纯化了作为财阀控股公司的机能。

第二，重新确立集团决策的制度。以前，理事会的设立，体现了社长与高级经营者的联合决策的特征，但理事会的作用一度弱化，该会成为合资公司与各分公司之间的调停机关。以1928年岩崎小弥太患失眠症为契机开始，恢复社长与高级经营者的联合决策制度。1931年12月，三菱合资公司的职制被改革，新设辅助社长的机关，即“社长室会”。社长室会的参加者是社长、总理事、管事以及特别任命者。社长室会是审议合资公司重要事务的最高机关，社长根据社长室会的决议作出最后的裁决。以前的理事会被

缩小了权力，只负责审议社规的制定变更、新规事业的计划和事业的改废以及投资协议等三项，以前由理事会负责的有关分公司的预算决算、财务和人事等都委任于各直系分公司。

这次三菱合资公司的组织管理体制改革的结果是：使最高层的集团决策又一次明文化，企业管理朝分权制方向发展。

## 七、20年代三菱财阀的资本积累

### 1. 直系企业创利实态

这里所说的三菱直系企业，包括三菱合资公司直营的地所部以及造船、矿业、银行、商事、仓库、制铁、内燃机、电机、信托、火灾保险等十家公司，日本邮船、东京海上火灾、明治生命、旭玻璃、麒麟啤酒等旁系公司以及岩崎久弥主持的三菱造纸和东山农事公司等除外。

参阅表12。这时期三菱直系公司的创利态势反映出受战后经济危机和慢性萧条的影响，三菱的产业部门盛衰变化剧烈。直系企业创利最高的1918年合计创利3893万日元，1919年为3535万日元，本期的1920年下降为3289万日元，更因战后经济危机的影响，1921年至1923年停滞在2200万日元左右。中间景气以后的昭和3年，创利3553万日元，为本期最高值，但1929又下落为3085万日元。

从各部门的创利情况看，三菱银行代替三菱造船成为本期创利最高的企业，十年创利累计7976万日元，占总纯利的30%，年平均创利798万日元，上期三菱银行创利率为9.5%，年平均创利180万日元，相比之下，三菱银行本期创利呈跳跃性上升态势。开业后，三菱银行在1919年创利457万日元，1920年倍增为800万日元，1924年以后，又降为600万日元，由于1927的金融危机，三菱

银行的纯利又迅速上升，1929年达1164万日元。在经济危机和经济萧条的时候，三菱银行的收益反而上升，这反映了三菱财阀的垄断金融资本在特殊的不景气时代加强对生产和资本集中支配的特点。

表 12 1920年至1929年三菱直系企业纯利表 单位：千日元

公司名 年度	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	累计
矿业	11451	2310	2478	2352	2387	4278	6021	7722	7497	6690	54.186 (20.4)
制铁	2529	△2547	△3413	△739	3	3	12	53	108	39	△3952 △(1.5)
造船	5591	6051	6824	6357	7369	4827	3529	3336	3775	3449	51.158 (19.2)
飞机	33	428	731	929	1030	904	672	654	613	611	6605 (2.5)
电机	—	23	△355	401	421	288	△698	30	656	126	892 (0.3)
商事	△271	△308	△90	1910	3145	953	1230	1836	2923	386	11714 (4.4)
仓库	3862	3065	1901	1110	1958	1735	1109	1091	1106	1163	17100 (6.4)
地所	658	5501	5888	962	2516	4050	3416	3276	10876	5359	42502 (16.0)
银行	8878	8375	8272	7909	6847	5687	6180	7568	8370	11674	79760 (30.0)
火灾 保险	165	248	249	332	368	441	543	632	801	669	4448 (1.7)
信托	—	—	—	—	—	—	—	227	809	642	1678 (0.6)
合计	32896	22146	22485	21523	27044	23166	22014	26425	37534	30858	266091 (100)

注：资料来源于旗手勋《日本财阀与三菱》（乐游书房，1978年），第204页。

矿业部在第一次大战时期的创利率为31.9%，由于战后矿业不振，矿业公司的创利下滑，本期创利累计5418万日元，年平均542万，占总纯利的20.4%，创利率排第二位。1920年3月，三菱矿业公司向亲友募集资金，但是，由于业绩不振，1920年后期至1927年前期的配息从原来的10%降为8%，为了维持对一般股东的8%的配息，作为矿业公司大股东的三菱合资公司曾辞退其所拥有的三菱矿业公司的股息。

造船部门在第一次大战时期是创利最高的部门，创利率为34.6%，年平均创利659万日元。但是，1921年华盛顿海军条约签订以后，军需下降的结果，本期造船公司十年创利累计5115万日元，占总纯利的19.2%，年平均512万日元，创利率降至第三位。

1917年11月开业的三菱制铁公司，1920年还创下了253万日元的利润，但由于战后经济危机，裁军以及印度生铁的压力，1921年至1923年产生了巨大的亏损，终于在1922年5月关闭了炼钢工厂，1924年3月，将资本从3000万日元减缩为2500万日元，1926年获得政府发放的“制铁奖励金”以后才摆脱了危机。不过1928年，三菱制铁公司仅创利10万余日元。投资5000万日元的三菱制铁公司，在20世纪20年代的10年间，累计赤字395万日元，处于艰难经营的状态。

三菱商事在第一次大战中，从原来销售三菱公司自产的煤和铜，扩展于杂货、北洋渔业等，战后又开始经办生丝、棉花、木材、制糖、石油、水泥、机械等。但是，由于战后不景气和外商的复归等，三菱商事的经营遇到了诸多困难，创利大幅度下降，1920年至1923年，还曾几次出现赤字。第一次大战时期，三菱商事的创利率为14.7%，年平均创利280万日元，本期十年创利1171万日元，占总纯利的4.4%，年平均创利117万日元，创利率排位由上期的第三降为第六。

这时期地所部创利明显上升，第一次大战时期，地所部的创利

率为5.6%，年平均创利107万日元。本期地所部的创利累计4250万日元，占总纯利的16%，年平均创利425万日元，创利率位居第四。

另外，这时期的三菱仓库也克服不景气，创利上升，1920年，创利达386万日元，以后一直维持在100万日元以上，十年创利累计1711万日元，占总纯利的6.4%，年平均创利171万日元，创利率位居第五。

1920年至1929年的十年，三菱财阀直系企业所创纯利累计2.6609亿日元，年平均2260万日元。第一次世界大战期间三菱合资直系企业（矿业、造船、制铁、营业、银行、地所等六个部门）的年平均纯利为1904万日元，即使除去本期的仓库、火灾保险、内燃机、电机和信托等企业所创利3072.3万日元之后，年平均纯利仍达到2353.7万日元，其次，即使考虑战中及战后的物价上涨，三菱这时期直系企业的创利确实比上期有了大幅度的提高。

这时期三菱直系企业的创利态势反映出两个特点。其一，以银行为中心的金融业看好。由于经济危机和持续不景气以及军需减少等，三菱的矿业、制铁、造船、内燃机、电机等重工业部门以及商事公司处于经营困难或业绩不振的状态，而银行却大幅度提升了利润率，成为本期创利最高的部门和三菱企业的中心，同时，信托公司、火灾保险公司、仓库公司和地所部等获得了稳定的发展，也可以说以银行为中心的金融部门，以及仓库公司和地所部等不动产部门起着支援经营不良的重工业和商业部门的作用。其二，在日本经济困难的20世纪20年代，三菱财阀又一次积累了实力，变得巨大化，虽然造船、矿业等在本期业绩下降，制铁公司还亏损了395万日元，但三菱直系公司的整体核算没有亏损，创下了巨额利润，年平均创利额超过了前一时期。

## 2. 三菱合资公司的资本积累

三菱合资直系企业这时期创下的利润，并不是全部集中于三菱合资公司。三菱合资公司因确立持股支配的康采恩体制，所以，来自各公司的收入是采取股息的形态。从20年代三菱合资总公司的损益情况看，1920年至1929年，三菱合资来自有价证券的股息和利息以及买卖益金合计9335万日元，地所部上交金与买卖益金为4250万日元，合计1.3585亿日元，占同期三菱直系企业纯利累计2.6609亿日元的51.1%。

另一方面，虽然节约开支，但因危机和萧条造成损失，再加上积极投资新事业，起业费比重大，所以，这时期三菱合资公司的支出费用依然庞大，第一次世界大战时期的六年（1915年至1919年），三菱合资总支出费用为3078万日元，本期十年的支出总额为7793万日元，其中营业费5154万日元，利息支付1827万日元，起业费812万日元。

除去支出费用以后，三菱合资公司本期十年纯利累计5792万日元，年平均579万日元。年纯利除了大正12年出现亏损235万日元以外，明显呈逐年上升趋势。第一次大战时期的年平均纯利为578.9万日元。但是，相对于本期合资公司巨大投资额，三菱这十年的纯利率实际上比前一期有所下降。

在此，对三菱与三井两财阀的司令部的纯利做一比较，概观一下这时期两者的实力。三井合名公司1919年度的纯利为6946万日元，1920年急落为2432万日元，1921年、1923年为最低，大约1000万日元，其余的年度均维持在2000至2400万日元之间，十年累计创利2.1101亿日元。三菱合资公司本期纯益为5792万日元，大约相当于三井合名公司的27%，1920年至1922年，仅占三井合名公司的6%或18%，1923年三菱合资公司出现赤字，而三井



合名公司本期从没亏损过，1924年以后，三菱创利回复到三井的30%左右，特别是1928年、1929年，上升到三井的50%—60%，呈现出三菱公司将逐渐赶上三井合名公司的势态。

## 第六章

# 从“九一八”事变到太平洋战争 前夕的三菱财阀

### 一、昭和危机与三菱

1929年（昭和4年）7月，因张作霖被暗杀事件，田中内阁垮台，三菱支持的民政党的浜口内阁成立，外相是主张协调外交的币原喜重郎，财界实力派人物井上准之助出任藏相。同年10月24日，美国的纽约股票市场暴跌，持续到1933年、1934年的世界资本主义经济危机由此开始，以出口美国为主的日本生丝的价格也随之暴落，主要资本主义国家都准备废除金本位制。但是，日本政府却在1930年1月实施黄金解禁，结果，由于世界经济危机和日元升值，日本的贸易遭受沉重打击。例如，日本的出口额，1929年为46亿日元，1930年下降为32亿日元，1931年续降为25亿日元；与此同时，由于出口不振，造成黄金外流，1930年外流黄金价值2.75亿日元，1931年达4.33亿日元。在通货收缩与贸易不振的情况下，物价暴跌，购买力急减，公司倒闭和银行停业接连不断，300万人被解雇，由此，昭和危机在1930年（昭和5年）爆发。

在20年代，和平协调主义和裁军是当时世界的一大潮流。1922年，在华盛顿会议上日本参与了《关于限制海军军备的条约》，1930年4月，浜口雄幸首相又出席伦敦裁军会议，参加了《伦

敦海军条约》。日本海军方面强烈不满，攻击浜口雄幸首相签订《伦敦海军条约》是侵犯天皇统帅权的行为，政友会也在议会上抨击币原外相是“软弱外交”。但是，由于民政党在议会中占多数席位，同年10月，日本议会批准了《伦敦海军条约》。对此深怀不满的右翼分子于同年11月在东京车站袭击浜口雄幸首相，浜口首相负重伤，次年死亡。接着，民政党的第二次若槻内阁上台。政府当局曾采取多种措施以图打开危机难局，例如1930年6月，设立临时产业合理局，研究克服不景气的对策，奖励企业的合理化和合并；1931年4月，公布重要产业统制法和工业组合法，鼓励并指导实业界为克服经济危机造成的困难而结成卡特尔组织。

三菱公司也受到昭和危机的沉重打击，这时期三菱直系公司的配息情况反映了这一点。1927年至1935年，除了银行、信托、海上火灾保险和仓库以外，其他产业部门都呈股息下降，或者无配息状况，特别是20年代赤字累累的三菱制铁公司在持续无配息的情况下于1934年被日本制铁公司合并，正在追赶三井物产公司的三菱商事也从1928年下半年到1932年上半年，陷入四年无配息状态。三菱这些企业的好转开始于“九一八”事变以后的军需景气。

1931年12月，三菱合资公司正式实施了职制改革，新设社长室会为三菱合资公司的最高审议机关，重新确立了社长与高级经营人员的联合决策制，这是对三菱公司传统的“社长独裁主义”的改革。另一改革内容是明确提出了下放权力的方针，把原来由合资公司理事会掌握有关分公司的预算决算、财务、人事等有关权力下放给各分公司。这种分权制的发展反映了三菱合资对直系分公司管理的日益近代化。以上改革既是对三菱金字塔型巨大企业集团形成的适应，也是出于通过实行企业组织管理的合理化以摆脱经济危机的需要。

## 二、财阀的“转向”

### 1. 军需膨胀带动的重化学工业化

爆发于1930年的昭和危机的特点是农业危机表现得特别严重，因为农产品价格比工业品跌落得更为严重，形成巨大的剪刀差。以经济危机为背景，军国主义和法西斯主义在日本活跃起来。

1931年（昭和6年），发生“九一八”事变，翌年实行了所谓高桥财政的军需膨胀政策，经济开始恢复景气，而军需生产的增长又直接刺激了日本的重工业和化学工业。结果，从那时起，重工业和化学工业的生产每年增长，从1935年全国工业生产额构成比例看，重化学工业已超过了轻工业，其中金属工业的钢铁、机械工业的造船、原动力机、电气机械、工业药品、染料以及与军需直接相连的部门的生产急增，产业结构开始朝军需优先转向。例如钢铁工业，1931年，生铁产量为92万吨，钢材为166万吨，到1935年，分别增至211万吨和386万吨。钢铁生产增长的原因除了军需的增大，还有关税的上涨以及1929年日本制铁托拉斯的成立等。机械工业的生产量也大幅增长，1936年的机械工业总生产量是1931年的3.6倍，其中枪兵器、电气机器、工作机械、化学工业机械和汽车等的发展特别显著。

30年代初，新兴财阀日本产业（鲇川）、日本烧碱（中野）、日本氮肥（野口）、昭和电工（森）等在化学工业领域十分活跃，可以说掌握着主导权。这是因为当时老财阀对新兴化学工业的许多项目胸中无数，不敢轻易投资；其次，右翼势力和军部存在着反对老财阀的倾向，他们在满洲事变前后积极与新兴财阀合作。所以，新兴财阀迅速发展了势力。新兴财阀把重点放在直接的军需生产方面，并与军部勾结起来，因此，日本产业在满洲，日本氮肥在朝鲜扮演

了殖民地经营尖兵的角色。新兴财阀最大的特点是封闭性同族控制色彩淡薄，没有自己的金融机关。有的学者认为不能把它们称为财阀，只能称之新兴的企业集团，或者新兴的康采恩。新兴财阀主要依赖于兴业银行的融资，1940年开始强化经济统制以后，它们的经营趋于困难。

军需膨胀带动的日本重化学工业化不是一条正常的工业化途径，而是这样一个恶性循环的公式：军需膨胀的增加促进了重工业化和化学工业化，为了获得生产工具和资源，就得出口以棉织品为主的物产，争夺商品市场和原料产地，结果，与欧美列强特别是美国和英国的矛盾加剧，从而又想增强军事力量，促进重工业化和化学工业化……

## 2. 对财阀的批判和“美元购买”事件

随着资本主义的发展，日本在大正政变后建立了政党政治，三井成为政友会的后台，而三菱则支持宪政会（民政党）。近代日本的政党内阁虽然具有很大的局限性，但其进步性和所取得的成果仍应该被肯定，例如议会的选举结果成为元老推举首相候选人的重要依据，男子普选制的实施等。

昭和和经济危机引起了深刻的社会动荡。日本虽然通过军需膨胀较早恢复了景气，但是，这种景气只限与军需生产有关的产业，民用产业和农业依然处于萧条状态，关于贫困农民出卖女儿和饥饿儿童的消息充满了报纸的社会版。

日本的出路在哪里？当时日本的右翼势力和军部认为，一方面必须清除贪官污吏，打倒财阀，改造国家，另一方面必须到海外去获取新的土地和财富，即对内推翻政党政治，建立以天皇为首的法西斯独裁统治，对外侵略扩大，把日本的危机转嫁于别国人民。于是，在30年代前期的日本，出现了一系列法西斯政变和暗杀活

动。1932年2月，“血盟团”（井上日昭创立于1931年1月）的成员小沼正枪杀了“黄金解禁”的责任者、前藏相井上准之助。同年5月15日，军队和民间法西斯分子在东京发动武装政变，袭击了首相官邸、内大臣官邸、警视厅和日本银行等重要场所，打死首相犬养毅，制造了“五一五”事件。

法西斯势力进攻的目标不限于政界要人，还有财阀首脑。当时在青年军官中流行“昭和维新之歌”<sup>①</sup>，歌词抨击权门高官滥权、卖国，无效忠天皇之诚，痛斥财阀追逐利润、夸耀财富，却无爱民族国家之心，充满了对财阀的仇恨，把当时的不景气、农村的疲弊、缺衣少食以及社会上的种种黑暗现象都归结于财阀和贪官污吏。另外，以1932年出版的《日本资本主义发达史讲座》（岩波书店）为首的马克思主义经济学者有关批判财阀的论点也开始引人注目。

社会舆论对财阀的激烈批判开始于“美元购买”事件。1930年1月，浜口内阁采取了解除禁止黄金出口的措施，引起日元升值，黄金急速外流。1929年7月，日元对美元的汇价是100日元比43美元50美分，解禁以后，100日元比49美元83美分。1931年9月21日英国放弃金本位制，由于英镑不能兑换相当价值的黄金，英镑迅速贬值，这对拥有大量英镑为存款的财阀来说无疑是一大损失，努力设法弥补，同时，又预计不久日本将重新禁止黄金出口，放弃金本位，那时日元会贬值，而美元会升值，因此产生了购买大量美元的想法。从1930年7月31日到1931年12月12日之间，横滨正金银行统制出售了价值7.6亿日元的美金。在购买美元的财阀中，三井的数额最大，其中三井银行为5600万日元，三井物产为4千万日元，三井信托公司为1300万日元，合计1.09亿日元。

<sup>①</sup> “昭和维新之歌”歌词：汨罗之澜起波涛，巫山之云乱舞，混浊之世我独立，义愤填胸血潮涌。权门高官滥权，争相卖国，无效忠之诚；财阀夸耀财富，却无爱社稷之心。

消息透露出去以后，当时的社会舆论把财阀购买美元看作是“卖国行为”，大为愤慨，特别是购买美元最多的三井财阀，首当其冲，成为社会舆论批判的主要目标。在“埋葬国贼三井财阀”的社会舆论下，1932年3月5日，三井合名公司理事长团琢磨被血盟团员菱沼五郎枪杀。

### 3. 三井财阀的“转向”

以团琢磨被暗杀为转折点，三井财阀以及其他财阀开始“转向”，即改善自己在日本社会的形象，并积极响应日本当局的军事和经济两方面的扩张政策。

1933年9月，池田成彬继团琢磨之后出任三井合名公司的理事长。为了使三井财阀转危为安，池田采取了以下四项防卫对策：

（1）投资于公共事业和社会事业；（2）三井一族从事业的第一线引退；（3）公开三井系企业的股票；（4）辞退三井物产的首席常务理事安川雄之助，以减轻民众对三井物产的怨恨。

最初的捐款是在1932年4月（团琢磨被暗杀的翌月，“五一五”事件的前月），与三菱合资公司折半向满洲国政府提供借款2000万日元，前两年利息为年利5%，以后年利4%，具有对国家献金的色彩。同年6月，三井合名公司捐助失业救济金300万日元，作为响应，8月，三菱合资公司向社会事业捐助300万日元，住友合资公司捐助社会事业100万日元。1933年9月，三井设立“三井报恩会”，经费为3000万日元。此外，1932年3月至1936年5月，三井向慈善机关、军事机关、军人甚至右翼势力和法西斯头目献金约6000万日元。

其次，1933年起，三井实施股票公开。同年8月7日，三井合名、物产、矿山等公司所有的王子造纸、东洋人绢、东洋高压工业、三池氮肥工业等四家公司的股票公开以高于票面的价格出售，卖

益金的一部分作为上述的捐资和献金。

作为三井补充防卫对策，1936年4月，池田在三井实施退休制，这是对企业人事制度的改革，以前三井和三菱系的企业中没有退休制。同年5月，70岁的池田成彬退休，离开三井，一年后，在三井系诸公司的理事和董事等重要职员中，退休者达30多人。

以三井财阀的防卫对策为首，其他各财阀也先后采取防卫措施，结果，三井、三菱、安田、住友等日本老财阀得以摆脱遭受右翼势力和法西斯势力暗杀的危机。1936年（昭和11年）“二二六”事件以后，形成财阀与军部的联盟，这在日本历史上被称为“军财抱合”。

#### 4. 三菱财阀的“转向”

在三井财阀大量购买美元的时候，三菱银行购买了5300万日元，住友银行购买了6400万日元。1931年12月17日犬养毅内阁实施黄金出口再禁止政策以后，日元下跌，物价飞涨。同年12月21日，社会民众党党员数十人拥到岩崎久弥的宅邸，要求讨论决定救济因美元购买而苦于饥饿的奥羽地方的穷人和救济100万失业者的问题。三菱购买美元的数额不像三井那样大，所以三菱的美元购买问题没有表面化，但是，并不是说三菱财阀没有成为社会舆论和法西斯攻击的对象，而是所受的攻击不像三井财阀那样集中。究其原因，一是三井物产做了不少招致中小企业者仇恨的买卖，而三菱商事做得比较少，二是三菱的重工业基地早就生产军舰、飞机等，减轻了反财阀尖兵——军部年轻将校的反感。

三菱首先推出的反财阀防卫对策是捐款的提供。“五一五”事件发生不久的1932年8月，三菱合资理事会召开会议，决定分期向社会事业团体捐款300万日元，以后继续捐款。1932年至1937年的六年间，三菱累计捐款2333万日元，这与1927年至1931年间394万日元的捐款额相比，数额很大，特别是1934年达到年额955



万日元。

其次，三菱财阀发表了抽象性的“三菱商事纲领”。鉴于三井物产压迫中小企业者招致社会非难，1934年1月，以彻底的“营利主义”著称的三井物产首席常务理事安川雄之助被迫辞职的事实，1934年2月1日，三菱商事公司发表了“三纲领”作为自己的经营理念。三菱商事“三纲领”的内容如下：

#### （1）图谋国家社会的公益

三菱商事的商贸活动应以增进国家社会的公益为目的，所有事业的选择、活动的手段都要以这一理想为基调来决定。

#### （2）以经营对外贸易为主

作为以国家的公益为最大理想的三菱商事公司，应该坚持把对外贸易的发展作为自己的主要事业。国内贸易也应在有益于国家的范围内进行。

#### （3）保持光明正大的态度

在贸易态度方面，三菱商事应努力做到光明正大和保持自己的品格，应该严戒以权谋追求巨利而走向不正和投机。

上述三菱商事的三纲领，实际上是对三菱商事发足不久新任会长岩崎小弥太提出的三菱商事经营方针——所期奉公、立业贸易、处事光明的再确认，没有显示出特别的“转向”，但却包含了缓和社会舆论非难财阀压迫中小商人的意图。

第三项防卫措施是，1934年3月30日，三菱合资公司又公布了相当具体的“三菱精神纲领”，当时的《中外商业新报》曾报道了这一消息。“三菱精神纲领”的主要内容如下：

### 一、公开股票

#### 1. 三菱造船、三菱飞机两公司合并

2. 上述二公司合并后的新公司的股票自不待言，还有其他直系和旁系公司的股票也先后全部公开。

3. 遵循企业大众化的原则，三菱今后不再合并或收买其他公司。

4. 合资公司作为纯粹的持股公司，整顿统一分公司对其他分公司股票的拥有，即相互交叉持股的复杂问题。

## 二、进行人事改革

企业的经营采取人才第一主义，除合资公司以外，岩崎家族逐渐辞去其他公司的重要职务，今后只当普通股东。

上述“三菱精神纲领”实际上与三井池田成彬实施的四项反财阀防卫对策大同小异。后来，三菱合资公司使三菱造船公司与三菱飞机公司合并，并将新成立的三菱重工业公司的40万股股票公开出售。从三菱重工业公司股票公开出售中获得了600万日元的益金，其中300万日元作为成蹊学园的基金，200万日元作为农村救护事业费，还有100万日元作为东大航空研究所经费，这些都以捐款的形式分别支出。

但是，“三菱精神纲领”提出的人事改革几乎没有实行。岩崎小弥太除了一直担任三菱合资公司（后改为股份公司三菱社）社长到1945年三菱财阀解体为止外，还兼任重工业、矿业、制钢、电机、化成、仓库、商事、信托和东京海上等公司的董事。副社长彦弥太（久弥之子）也兼任五个分公司的董事。还有分公司之间的相互持股状态也因资本的膨胀没有改变。

与三井财阀的“转向”相比，三菱这时期强调精神转向，而实际行动较少，即捐款少、股票公开少、人事改革几乎没有进行。三菱财阀的“转向”正式开始于中日战争爆发、战争体制和经济统制被强化的1937年（昭和12年）10月以后。

## 5. 日本制铁企业大合并的参加

1934年，三菱与三井一起参加日本制铁企业的大合并，也可以看作是三菱财阀转向的一个表现。

自大正末期起，由于经济萧条，钢铁业不景气，出现了“官民合办钢铁”论。1930年，临时产业审议会进行了炼铁大合并的答辩。1933年3月，日本制铁公司法出台。其实当时日本钢铁市场已经开始转向景气。三菱对炼铁事业合并之事采取何种态度？三菱制铁公司在1930年度亏损28万日元，1931年度亏损19万日元，不过，从1932年起，日本钢铁市场开始好转。后来三菱和三井都参加了作为国策的日本制铁企业大合并，是希望给人以“忠于国家”的印象，缓和社会对财阀的攻击而做出的一种姿态。

1934年1月，官民合办的日本制铁股份公司成立，参加该公司的有官营的八幡制铁所、釜石（三井）、轮西（三井）、兼二浦（三菱）、九州制钢、富士制钢等五家公司。日本制铁公司在1934年的生产量占全国总生产量的比率是：生铁95%，钢材44%。

一般认为，三菱是在钢铁业好转的时候放弃了核算困难的钢铁部门，其实，三菱另有改换经营策略的意图，即使兼二浦制铁所并入日本制铁公司，然后让三菱商事和三井物产成为“日铁”产品的指定销售商社，在“日铁”与其他厂家之间的钢铁卡特尔共销组织中占据重要位置，随着日铁生产率的提高，三菱商事和三井物产对国内市场的独占程度也随之提高，由此获得巨大的流通利润，事实也正是如此。

关于“日铁”成立以后的生铁销售，最初委托给了“共销公司”，三菱商事、三井物产和日印通商共同经办兼二浦制铁所的全部产品和八幡制铁所的部分产品。1935年7月，日本制铁公司退出了“共销公司”，不久三菱商事、三井物产和岸本商会也退出了共销公

司，成为日本制铁公司的指定销售店，并组成了“日本生铁协会”。三公司还结成了“日本进口生铁组合”，三菱商事和三井物产负责苏联和澳洲的生铁进口与销售，亏损经常由“日铁”负担，所以能获得稳定的中介手续费。那时，三菱商事每年经办的生铁量是：兼二浦生铁14万吨、八幡生铁1万吨、外国生铁15万吨，合计30万吨，大约占日本制铁公司销售总量的三分之一。

关于“日铁”成立以后的钢材销售。与其他厂家共通的一般钢材，组织共销组合，让指定商销售，“日铁”独自生产的产品，组成销售协议会和指定商组合等进行销售。在这些协议会和组合中，三井物产、三菱商事、岩井商店和安宅商会等四家公司的力量占压倒优势，特别是三井物产和三菱商事几乎参加了所有的指定组合和协议会。

### 三、积极向重工业和化学工业发展

#### 1. 三菱重工业公司的创建

三菱造船股份公司在第一次世界大战后分离出了三菱内燃机制造与三菱电机两个公司，也即把造船业和与之相关的机器制造业分离。由于经济长期不景气，特别是受昭和和经济危机的打击，造船公司在1932年上半年出现了26万日元的亏损。与此同时，三菱飞机公司却经常能赚得30万日元左右的安定利益，而且以“九一八”事变为开端，开始积极增产。由于陆海军的订货经常超过生产能力，所以，1932年12月，三菱飞机公司增资为1000万日元，用于迅速扩张工厂设备。三菱造船也因生产飞机部件而开始打破不景气的局面。三菱飞机公司的收益在1931年以后完全超过了三菱造船公司。

从技术方面看，最初船舰与飞机在发动机的构造与外板的流

体力学等方面是极其相似的，因此，有的三菱干部认为，如果把三菱造船公司和三菱飞机公司加以合并的话，不仅可以把造船业剩余的技术人员用于飞机生产上，还可图谋三菱重工业的进一步发展。但是，大部分飞机依赖于三菱生产的海军航空本部与拥有军舰生产和修理责任的舰政本部关系紧张，不愿因两公司合并使海军航空本部的富裕预算流向船舰的制造，所以表示强烈反对合并。不过，由于获得了意欲通过合并推进三菱重工业再发展的岩崎小弥太社长的支持，经过三菱造船会长斯波孝四郎对航空本部官员的耐心劝说，1934年3月，终于达成了两公司的合并，条件是合并后两公司在财务上分开。合并后，三菱飞机公司被解散，同年4月10日，三菱造船公司在增资500万日元以后，改称为三菱重工业股份公司。

同年7月25日，三菱公开了重工业公司的一部分股票，卖出的40万股。由于这次股票公开出售，三菱重工业公司的股东数从原来的13名飞跃上升为1.6036万名，个人股东数占股东总数的98%，三菱合资的持股率则从90%降为58.8%。

三菱重工业股份公司以这次股票公募为起点，进一步进行资本的扩大。1935年10月收买了日本邮船系列的横滨船渠股份公司，并增资500万日元，资本达到6000万日元。1937年1月，三菱重工业公司的资本又增为1.2亿日元，1939年10月，又倍额增资为2.4亿日元。三菱重工业公司除了长崎、神户、和横滨三个造船所之外，还拥有长崎军械制作所、名古屋飞机制作所、东京机器制作所等，以生产军舰、飞机和战车为主，成为三菱财阀的核心企业，也是当时日本最大的民营兵工厂。

## 2. 日本化成工业股份公司的成立

三菱财阀化学工业的源头有两个，一个是旭玻璃的玻璃及其

原料碱灰的制造，另一个是焦炭及其副产品的生产。后来又有了旁系企业江户川化学工业所（生产造纸用硫酸钡等）和日本氮肥。但是，日本氮肥公司的野口遵在开发赴战江后，又在1932年获得了原为三菱所有的长津江的水利权，并着手开发。向日本氮肥公司派遣两名干部，融资2500万日元的三菱合资公司，反对野口遵的强行开发计划，在撤回干部的同时，下令三菱银行停止向日本氮肥公司融资。此后，日本氮肥与朝鲜银行和兴业银行接近。

三菱矿业生产的焦炭，在昭和和经济危机时期出乎意料的滞销，于是，三菱认真探讨向煤炭化学部门的发展。1934年4月，三菱矿业公司设立了焦油工业调查会，连续几次对新公司的设立与否进行探讨。合资公司社长岩崎小弥太早从大正初期起就关心化学工业并收集资料，1926年派三菱矿业的池田龟三郎到欧美调查化学工业的实情。但是，三菱向化学工业的直接发展在“九一八”事变以前一直没有实现。“九一八”事变以后，由于向军需生产的倾斜，染料、硫氨等市场变得安定，于是三菱积极发展化学工业。

在池田龟三郎的奔走下，三菱在1934年8月1日创立日本焦油工业股份公司，由三菱矿业和旭玻璃公司折半出资，资本500万日元。公司最初的预定产品是：（1）焦炭、焦油、苯、煤气等煤加工副产品；（2）从副产品发展而来的所有种类的染料、肥料等；（3）其他的工业药品、炸药等。由此可见，三菱希望向综合煤炭化学工业发展。

三菱首先在牧山新设生产染料中间物的工厂，接着，在福冈县黑崎工厂制造各种染料。1935年9月，池田龟三郎宣布向合成氨工业发展，并从外国引进了先进的技术和设备。为实现这个计划，日本焦油工业股份公司使资本一举增为3000万日元，公司名称也改为日本化成工业股份公司，这就树立了综合煤炭化学企业的形

象。池田在1939年任该公司社长。

随着战争的激化，化学工业的非军事部门不得已进行缩小和整编。岩崎小弥太早就关心人造绢丝、人造纤维部门，1937年11月，志愿拥有新兴人绢股份公司的股票，结果，通过三菱商事提出，使日本化成获得了新兴人绢股份公司的3万股股票（总股数为20万股），成为最大的股东。1927年破产的铃木商店曾是合同毛织的更生公司的大股东，新兴人绢是作为更生公司的人造纤维部门在1933年8月新设的企业，到1937年时，已成为这个领域的最大规模的企业。由于日本化成的黑崎工厂可以通过电解法使新兴人绢所需的原料烧碱达到自给，所以，1942年3月，新兴人绢被日本化成合并。在败色浓重的1944年4月，日本化成又与旭玻璃合并，公司名称改为三菱化成工业股份公司。这次合并并不是出于技术方面的考虑，而是由于战时的企业整顿体制这一外部条件促成的。

### 3. 人造石油和铝的生产

1935年5月，在三菱商事的主导下，矿业、电机、重工业、日本焦油、旭玻璃和月岛机械制作等共同出资，以资本150万日元，设立了化工机械制作股份公司，开始制造化工机械，1938年，改名为三菱化工机械股份公司。

1935年4月，附属于三菱矿业内幌煤矿的南库页岛煤矿铁路的低温干馏工厂开业，这是三菱人造石油工艺的第一步。但是，三菱矿业在创业期担负了不少亏损，所以，1937年8月，合资公司与矿业折半出资设立了三菱煤炭石油化工股份公司，继承了南库页岛煤矿铁路公司的事业，对原料炭进行干馏和蒸馏，生产汽油、轻油和重油，1938年生产汽油280公升，1944年被并入国策公司的帝国燃料。

1935年6月，以三井、三菱和古河为主体，组成日本铝股份公司，资本100万日元，不久，古河在清水市新设日本轻金属工厂，三井在朝鲜设立三井轻金属工厂，于是，日本铝公司就与三菱接近，1939年6月，在三菱化成黑崎工厂用地内建设新工厂并开业。从1941年起，三菱合资对日本铝公司的持股数增加，到1943年8月以后，日本铝公司转入三菱矿业的经营之下。

#### 四、三菱的军需生产

##### 1. 军阀和财阀的联合

1936年的“二二六”事件以后，军部法西斯几乎控制了内阁，不仅在政府里恢复了军部大臣现役制，内阁的大政方针要取决于军部，而且政府的人事安排也要由军部决定。例如原定参加广田弦毅内阁的吉田茂等人，由于在某些问题上与军部看法不一致，被军部斥为“自由主义分子”，而被排除在内阁之外。军部强化了政治上的发言权，为了对外进行侵略战争，便要求大力扩充军备。陆军提出了六年内增建41个师团，142个航空中队的六年扩军计划。海军也提出了五年内增建各种军舰66艘，共27万吨的五年扩军计划，其中包括当时世界上最大的战舰“大和号”和“武藏号”的建造计划。

鉴于军部法西斯已经控制日本政权的实情，三井、三菱、住友和安田等老财阀决定与之合作，因为当时的老财阀认为这是上策。另一方面，军部如果不利用老财阀的力量而从事经济活动，毕竟会遇到很大的困难。于是，军部和财阀逐渐走向合作的道路。日本劝业银行出身的马场英一在1936年的“二二六”事件后出任广田内阁藏相这件事，一般被看作是军部和财阀接近的最初表现。为了保证扩军计划的实现，1936年11月7日召开的内阁预算会议，



通过了一项庞大的1937年度军事预算。这个年度的财政预算支出总额达30.4亿日元，其中军费达14亿日元，占财政预算支出额的46%，同时还提出1937年以后数年内的军费预算。庞大的军事预算需要解决财源问题，为此，新上任的藏相马场英一实施所谓的“马场财政”，其主要内容是增税和增发公债，1937年度税收额增加6亿日元，增发公债8亿日元以上。1937年2月，广田内阁倒台，在军部的支持下，成立了林銑十郎内阁，代表财界的结城丰太郎被荐任藏相，池田成彬担任日本银行总裁，这是军阀和财阀联合的主要表现。结城丰太郎曾任安田银行的副总理、日本银行理事，当时任日本兴业银行总裁，而且作为贵族院议员拥有巨大的影响力；池田成彬是三井银行的常务、三井合名公司的理事长，是财界的重镇人物，他们二人参与政府，标志着财阀与军部合作的时代由此开始。

1937年7月7日，中日战争爆发，近卫内阁立即设置了临时军费特别会议，通过了《临时资金调整法》，真正的战时统制经济开始，全国产业分为三种类型，对与军需最密切的机械工业、金属工业等最优先的产业，投入了设备资金的70%。1938年1月，日本政府颁布《军需工业动员法》，同年2月，又制定了《国家总动员法》，为了战争，国家实行劳动力、生产手段、金融等的全面统制。军阀和财阀联合起来，通过战争统制经济政策，一方面达到了动员全国的人力、物力为战争服务的目的；另一方面，又使以财阀为中心的日本金融垄断资本获得巨大的利润。据《史料·明治百年》和《昭和财政史》第4卷的统计资料，1938年度，军需订购占全国机械工业生产总额的75%，而从临时军费各业种的民间支付额比率看，机械工业企业（三菱重工业公司、日立制作所等）为最高，达62%，商业公司（三井物产公司、三菱商事公司等）占14%，运输为8%，纺织和染料为4%。

## 2. 三菱的军需生产

参看表13可知，在中日战争爆发前夕，三菱系军需有关的企业共有六大公司，它们的公称资本为1.905亿日元，已交资本合计1.2742亿日元，与三井的8750万日元相比，超出了45%，在当时财阀中位居第一，第二位是川崎重工业公司，住友第三，日产第四，三井第五。当时财阀与军需有关企业的已交资本总额为7亿日元，其中三菱占18%，到此时，三菱已经成为日本民间最大的军需生产厂家。下面，从五个方面探讨1937年前后三菱军需生产的态势。

表 13 1937年6月三菱财阀与船舰兵器有关的公司

公司名	公称资本 (千日元)	总股数	三菱持股数	生产物
三菱重工业	120000	2400000	三菱系合计 1461910	船舶、舰艇、飞机、机车、汽车、内燃机、水雷、其他兵器、桥梁、铁塔
三菱电机	30000	30000	没有公开	发电机、电动机、变压器、空气制动器、计量器
日本光学工业	24000	48000	重工业公司 21733	测距仪、潜水镜、望远镜、显微镜、照相机、光度器
东京仪器制造所	3000	60000	重工业公司 4800	仪器、照相机(航空用及其他)
东京乙烯工业	1000	20000	没有公开	飞机用诸材料、救生艇、降落伞、各种橡胶制品
日本电池	3500	70000	重工业公司 22500	蓄电池、水银整流器、超短波无线电信电话机

注：资料来源于三岛康雄《三菱财阀史》大正、昭和编，第181页。

### （1）造船

三菱的造船基地是长崎造船所、神户造船所两大造船所。在扩大生产规模的同时，三菱造船所的员工人数也迅速增强。1934年为2.3752万人，1937年达4.9598万人，超过了以前最景气的1920年创下的最高值3.111万人。1938年，超级战舰“武藏号”在长崎造船所开工建造（1942年竣工）。在1937年的日本造船总吨位中，三菱重工业占35.4%，排首位，第二位是川崎造船所，占16.9%，三井造船位居第三，占15.3%。

### （2）汽车

三菱在昭和初期对汽车生产不太积极，因为那时日本国内的汽车业不景气。三菱重工业公司发足以后，由于军需增加的原因，三菱积极行动起来，生产战车、装甲车、货车等。三菱飞机早在1927年就在东京设立大井工厂，以生产战车为主，1930年，因任务繁忙，又以31万日元增设大井机械工厂，1934年6月，三菱飞机公司与三菱造船公司合并时，大井兵工厂改称为东京机器制造所，后随着战时体制的强化，战车需要的增加，1937年，又在东京市浦田区购买土地，开始建造新工厂，次年5月，三菱重工业又一兵工分厂——玉川机器制造所成立，1939年6月，该所与东京机器制造所合并。

### （3）飞机

从第一次世界大战以后的近代战争中，飞机和战车发挥的作用越来越大，因而飞机的生产也日益受到重视。在当时的日本，除海军航空厂、海军广工厂和陆军热田工厂生产飞机外，中岛、三菱、川崎、东京瓦斯电气工业、立川、川西以及爱知钟表电机等民间企业也承担生产飞机的任务。三菱重工业公司的最主要的飞机生产基地是名古屋飞机制作所。从1925年至1945年（昭和元年及昭和20年）生产的飞机生产数量看，陆军用飞机：川崎飞机9627架、立川飞机9521架、中岛飞机（三井系）9315架、三菱重工业7488

架，位列第四；海军用飞机：中岛飞机为9876架（第一位），三菱重工业为9762架，位居第二，与爱知、九州、川西等厂家拉开了很大的距离。

#### （4）钢铁

钢铁是重要的军需资材，1934年1月，日本制铁股份公司成立时，三菱财阀使三菱制铁股份公司并入该公司，放弃了对钢铁生产的直营。后来，日本制铁股份公司成为巨大的钢铁托拉斯企业，公称资本为3.598亿日元（全部交付），其中最大的股东是国家，出资额为2.84亿日元，占总额79%；其次是三井，出资2530万日元，占7.0%；三菱出资1550万日元，占4.3%，排第三位。日本制铁公司1937年度的配息为7%，三菱获得108万日元的红利，三井获利更多，红利额为176万日元。

#### （5）铜、铅、锡、铝、镁

三菱对重要的军用物资铜、铅和锡的开发比较早，具有相当的实力。1936年度，全国产铜总量为7.7729万吨，其中日本矿业（日产系）产铜最多，占全国产铜总量的30.8%，三菱矿业采铜1.4372万吨，占全国产铜总量的18.4%，排位第二，古河矿业为第三，占17.2%。1936年度，三菱矿业生产铅1629吨，占全国总产量的21.2%（三井矿山占78.2%），生产亚铅3889吨，占全国总产量的11.4%（三井矿山占81.5%），远低于三井，居第二位。同年，三菱矿业产锡2056吨，占全国总产量的96%，位居全国之首。

铝使用于飞机、船舰和汽车等部件的生产上，镁则使用于照明弹的生产，都是重要的军需物资，但是三菱乃至日本对铝和镁的生产，起步比较晚。1934年1月，三菱对日本最早成功地生产铝的森系的日本电气工业公司进行投资。1937年5月，三菱与三井、古河、住友、安田、台湾电力等公司共同出资设立日本铝公司，后来，该公司逐渐成为三菱系公司。1933年，三菱与满铁、理化学兴业、住友和古河共同创立日满镁公司，实付资本350万日元。

### 3. 与三井和住友财阀的比较

从表14可以看出，与三井和住友财阀相比，三菱财阀向军需产业的投資特征是：特别重视发展造船业和兵器制造业，具体地说，三菱对军需基础资源部门的投資大体接近三井，而对船舶和兵器部门的投資则压倒了三井，当时已经成为日本之最的三菱重工业公司一年就能获得1.17亿余日元的利润，其中一半来源于军需生产，因为三菱的长崎、神户两大造船所、长崎制钢所、东京兵器制作所、名古屋的飞机制造所能够生产大量的船舰、机器、飞机和水需等。但是，三菱的化学兵器部门则很薄弱，投資只相当于三井的四分之一弱，这是因为以前三菱合资公司与日本氮肥公司关系密切，对化学工业的经营着手比较晚，一直到1935年才建立了日本化成工业公司，开始向染料和硫氮部门发展。

表 14 1937年三大财阀向军需部门的投資額 单位：千日元

部 门	三 井	三 菱	住 友
基础资源	167815 (51.5%)	110304 (43.7%)	21600 (13.7%)
船舰、兵器	87500 (26.9%)	127425 (50.4%)	99615 (63.4%)
火药、化学兵器	70500 (21.6)	15000 (5.9%)	36000 (22.9%)
合 计	325815 (100%)	252729 (100%)	157215 (100%)

注：资料来源于梅井义雄《战争·财阀·军需工业》（东洋经济新报社，1937年），第80—90页。

## 五、矿业的继续发展以及商业和金融对三井的赶超

### 1. 矿业的继续发展

在昭和和经济危机中业绩下降的三菱矿业公司进行经营合理化整顿，除了实施减少人员、推进机械化和参加卡特尔组织外，还整顿长期亏损的煤矿。例如，1933年关闭了北海道的芦别煤矿，次年，废止了唐津煤矿。与此同时，为了继续发展煤矿业，三菱矿业公司继续收买新的优良煤矿，例如1935年、1936年，收买了大仓矿业公司在北海道的茂尻煤矿和浦幌煤矿以及九州筑丰地区的饭冢矿业所，1937年收买昭和煤矿，改称胜田煤矿，1940年，收买旁系的九州煤矿汽船公司等。此外，三菱还拥有具有殖民地经营性质的北库岛煤矿铁道公司和朝鲜无烟煤公司。1936年，三菱系矿业部门的产煤量占全国总量的14.9%，排位第二，三井矿业为首位（25.1%）。

三菱矿业部门在本期除了大力生产铜、铅、铝、锡等军需物资外，还积极地开发朝鲜的金银矿，先后收买的朝鲜金银矿如下：1926年金砂矿（全罗北道）、1929年佑益金山（江原道）、1931年海州矿山（黄海道）、1932年青岩（咸镜北道）、花田里（江原道）和宝生（咸镜南道）三金山、1933年以后三光（忠清南道）、月田（忠清北道）、铁岭（江原道）、甘德（平安南道）等矿山。1936年，三菱的金产量占全国总量的10.8%，排在日本矿业（39%）、住友（15.9%）、三井（13.9%）后面，位居第四。另外，1934年，三菱的银产量占全国总产量的17.4%，居第三位。

三菱财阀在本期继续投资发展矿业，结果，在1930年至1937年三菱直系企业中创纯利最高，达9586万日元，占总纯利的32.6%。

## 2. 三菱商事对三井物产的追赶

三菱商事公司作为综合商社发足相对迟晚，在20年代创利偏低，更因昭和危机的打击，1930年至1932年的经营极不稳定，连续出现无配息的现象，特别是1931年下半期，出现最大赤字，达200万日元。

但是，三菱商事公司追赶“世界贸易之王”三井物产公司的决心未变。在昭和危机时期，三菱商事努力开拓新的市场和新的贸易。1930年10月废除谷肥、食品二部，设立农产、水产和肥料三部，1930年以后，开始与苏维埃联邦通商部进行沿海州的木材的贸易。1930年因丰收米价暴跌，三菱商事经办出口政府贮藏的内地米约100万石，1932年歉收时，又进口外国大米，1933年、1934年，又出口剩余大米，成为大宗米谷商。其次，三菱商事积极从事肥料贸易，1931年2月，获得新的智利硝石包销权，1932年以后，经销佛罗里达的磷矿石，与三井物产一起在肥料进口界占有重要的地位。其次，1932年2月，获得了日本氮肥和朝鲜氮肥两公司的包销权，1937年，又获得日本化成工业公司的硫氨的独占贩卖权。另外，以鸦片贸易为契机，三菱商事公司开辟伊拉克、叙利亚、埃及、土耳其等的中近东市场。1931年2月，与拥有进口鸦片经验的三共制药股份公司共同订立了比利时鸦片的进口包销协定（面向台湾、关东州和伪满洲国），1932年至1939年共经销400箱鸦片。三井物产公司也经销鸦片，例如1937年，向关东州销售100箱鸦片，1938年，向中国中部销售400箱鸦片。后来，在外务省和兴亚院的调解下，在三井和三菱两商业公司的协议基础上，组成了安济会组合，两公司划分了对日本、满洲和中国内地的鸦片贸易。

1931年的“九一八”事变和黄金出口禁止政策带来的军需景

气和日元贬值，使日本先于其他资本主义国家摆脱了经济危机，随之出现了产业勃兴和贸易扩大的景气。此后，三菱商事公司经营开始好转，从1932年下半年起，销售额大幅度提高，纯益上升，同年下半期的配息从上期的无配息回复到8%的配息。特别对曾几度失败的棉花、棉纱布贸易再度经营，并终于在贸易界确立了自己的地位。1934年起，三菱商事着手进口印度和埃及的棉花，除了日本工业用以外，其余销往中国和美国。到1940年，除了不能与三井物产比较之外，三菱商事成为继东洋棉花、日本棉花和江商等三大棉花经销商之后的大宗棉花商。其次，三菱商事公司获得了钟纺和富士纺的产品包销权，同时取得了东洋纺的印度、中南美和西非等地的出口销售权。1939年4月，三菱商事再设棉业部，棉花和棉纱布的贸易成为其重要的业务。

另一方面，三菱商事进一步扩大石油和其他货物的贸易。大正末年起，三菱商事开始经营石油贸易，1931年2月，三菱石油公司设立以后，三菱商事的石油贸易得以稳定。为了运送石油，三菱商事在1927年、1928年订购了三艘7000余吨的油船，1934年又向长崎造船所订购一艘7000余吨的油船，四艘油轮的年运输力达30万吨。由于还没达到50万吨的需要量，所以，1936年，又订购建造了一艘7000余吨的油船，翌年完工。其次，为了扩大运输北美的小麦、磷矿石、木材、中国东北的大豆以及红海的盐，三菱商事在原有两艘货船的基础上，又新造了“昭浦丸”和“和浦丸”两艘货船。这样，三菱商事拥有五艘油轮、四艘货船。在此基础上，1943年5月，三菱海运股份公司从三菱商事独立出来。

1930年，三菱商事的销售额为3.4704亿日元，1931年下降为2.7816亿日元，1932年回复到4亿日元，1937年，突破12亿日元。与三井物产相比，三菱商事1932年、1933年的销售额是三井物产的40%；1934年、1935年上升为50%；1936年、1937年更升为55%，显现出紧追三井物产公司的态势。但是，由于作为综合商社



起步迟晚的三菱商事相对缺乏经商经验，所以，除去支出经费以后的纯利率相对低下，例如，1937年，获得2766万，大约是三井的25.4%。

### 3. 三菱金融资本对三井的超越

随着三菱各企业规模的扩大，像一战前那样，由三菱合资公司来统一调配资本、设备投资和其他资金的需要，已变得愈发困难。于是，三菱合资公司首先使分公司独立，后来又先后公开公司的股票，通过增资的一般公募来动员社会资金。其次，为了满足必要的长期资金和短期资金的需要，依存于发行公司债和从外部借贷资金，特别是本期三菱重化学工业和商业的迅速扩展需要巨额资金，作为三菱财阀的机关银行——三菱银行的作用得到了显著的强化。下面比较这时期三菱和三井两大财阀的金融实力变化。

首先，银行增资的比率——1929年3月，通过公募，三菱银行的资本由5000万日元倍增为1亿日元，与三井银行比肩。其次，三井、第一、住友、安田、三菱等五大银行的存款金额——由于1927年的金融危机和1930年的昭和危机，银行存款迅速向大银行集中，所以，五大银行这时期的存款金额急剧上升，1929年到1937年，三井银行从6.6亿日元增至9.0004亿日元，增长了40%，三菱则由5.99亿日元增为9.0003亿日元，增长50%，三菱银行存款增长率虽然比不上第一、住友和安田银行，但已经超过了三井银行。再次，三井、三菱、住友和安田四大财阀综合金融资本实力——1936年末，四大财阀综合金融资本实力如下：安田为21亿日元，位居第一；三菱为20亿日元，第二位；三井为15.84亿日元，排第三；住友为15.53亿日元，排第四。除了金融财阀安田外，在三菱、三井和住友三大财阀中，三菱的金融实力超过了三井和住

友的30%。在银行以外的其他金融部门中，三井的信托公司力量比较强大，而三菱的保险业特别发达，年损害保险额占全国总额的56%。本期三菱财阀拥有以下金融机构：银行有三菱银行、百十银行、百五银行和信浓银行等四行，损害保险公司有东京海上、明治火灾、三菱海上、东明火灾、日章火灾、大福海上、辰马海上、东洋海上、福寿火灾、丰国火灾、大东海上火灾等11家公司，以及三菱信托公司和明治生命保险公司。

总之，到1937年，以经济危机和军需景气为背景，三菱的综合金融资本力量已明显超过了三井财阀。

## 六、向中国的经济扩张

### 1. 在中国东北的投资和经营

伪满洲国建立后不久，关东军曾提出“财阀不许进入满洲国”的强硬方针，但由于当地资金不足，这一方针实际上没有被贯彻。1932年，三井、三菱两财阀分别贷给伪满洲国政府1000万日元，作为伪满洲国中央银行纸币发行的准备金。以此为契机，三菱财阀开始向中国东北发展。

1933年，三菱参加“满洲电信电话公司”（日满合办）的设立，1934年，又与伪满洲国政府、满铁、三井等一起开设“满洲石油股份公司”，三菱矿业公司出资7000股、三菱商事公司出资3000股。就在那时，伪满洲国政府发表了“欢迎民间资本”的声明，三菱便立即在奉天设立了“满洲机器股份有限公司”，资本300万日元，由三菱合资、三菱重工业、三菱电机、三菱商事等公司共同出资，从事机器的制造和修理。1935年，三菱旭玻璃公司投资于“满洲烧碱股份有限公司”，三菱造纸公司入资“满洲纸浆工业公司”。

1936年11月，伪满洲国政府制定了《产业五年计划大纲》，

1937年4月又发布了《满洲国主要产业统制法》，提出了“一业一公司”的特殊公司形态的经济开发方针。当时，在国防重要产业、公益事业和基础产业方面设立了19个特殊公司和10个准特殊公司，其中三菱参加的公司有“满洲石油公司”（出资50万日元）、“满洲拓殖公司”（与三井等共同出资200万日元）。1937年6月，伪满洲国对19个特殊公司的实付资本合计3亿7397万日元，其中三井、三菱、住友、大仓等日本财阀的出资合计2581万日元，只占总数的6.9%。但是，“卢沟桥”事变以后，情况有了很大的改变。同年12月，“日本产业”移驻东北，改称“满洲重工业开发公司”。此后，三菱等老财阀也积极地向东北进行经济扩张。

1937年9月，三菱系的旭玻璃公司在奉天设立“满洲昌光玻璃公司”，并对特殊公司“满洲烧碱”和“满洲盐业”进行投资。1938年2月，三菱的“满洲机器公司”一举数倍增资，资本达1000万日元，成为当时东北的一大重工业公司。1938年6月三菱的日本光学工业公司在奉天设立“满洲光学工业公司”。三菱商事公司从1935年起，掌握了“日满制粉公司”和“满洲水泥公司”的直销权，并在其子公司昌华橡胶工业公司于1938年2月设立国华橡胶工业公司时，获得了新公司的直销权。通过出资（购买30%的股票），三菱商事公司参加了1942年设立的“满洲兴农淀粉工业公司”，还对特殊公司“满洲火灾海上保险公司”投资40万日元。三菱矿业公司通过合并，在1940年设立“昭德矿业”，同时开发密山煤矿。1938年，三菱总公司和重工业公司共同出资设立“三菱关东州镁”，由日本化成工业公司负责经营。战败前不久的1945年，三菱总公司、三菱商事、三菱矿业、三菱石油、三菱化成等公司各出资20万日元，在吉林设立“不二工业股份公司”，着手生产喷气式飞机的燃料。

根据1939年5月末“满铁”调查部的资料，当时东北所有股份公司的公开资本总额为38.0424亿日元，其中日本资金为13.5332

亿日元，而主要财阀的出资额情况如下：日产为2.3677亿日元（17.4%）、三井为1.2241亿日元（9.0%）、大仓为7706万日元（5.6%）、三菱为4240万日元（3.1%）、住友为2337万日元（1.7%）、安田为2131万日元（1.6%）。这一资料显示，在1939年5月，在主要财阀对东北投资总额的排位中，三菱处第四。

## 2. 对“华北接收工厂和矿山”的委托经营

“九一八”事变以前，三菱向中国关内的发展，除了银行和商事的分店网之外，还有对中国北部的棉花栽培和山东铁路沿线的矿业投资等。“卢沟桥”事变以后，日本军队向中国关内大举进攻，三菱也适应这种状况，扩大了它的活动范围。

首先，除了三菱重工业公司承担上海的“江南船渠”的经营任务以外，三菱旗下的“富士纺织”在青岛开设工厂、三菱系的麒麟啤酒公司和日本啤酒公司共同设立“北京啤酒公司”。三菱的日清面粉、明治制糖、磐城水泥等公司也各自向中国内地发展。

其次，三菱担当委托经营业务。1935年，以“开发华北”为目的的“中兴公司”（资本1000万日元）设立时，三菱与“满铁”和三井都参加了。通过军事征服，在中国许多地区确立起占领体制以后，日本陆海军“接收”了当地政府和民间资本经营的工厂和矿山，然后委托给日本财阀和“兴中公司”经营。“兴中公司”接受委托经营的企业最多，共有65家。接受委托经营后，“兴中公司”常常通过协作公司制度，把所托企业再委托给日本财阀系统的公司实际地经营。换言之，日本的大财阀不仅充当日本军方的委托公司，而且作为“兴中公司”的协作公司参与所谓“华北接收工厂和矿山”的委托经营。主要财阀受托经营的工厂数如下：三井为38家、三菱为23家、大仓为21家，合计为82家，大约占总数的40%。日本军方在中国北部地区“接收”煤矿20个，分别委托给了“兴中公司”（18

个)和“满铁”(2个)。“兴中公司”委托经营的18个煤矿,又转托给了大仓矿业(9个)、明治矿业(4个)、贝岛煤矿(2个)、三菱矿业(2个)、三井矿业(1个)等公司实际经营。三菱受托经营的两个煤矿是山东宁阳的华丰煤矿和山东泰安的华宝煤矿。

### 3. “北支那开发公司”和“大汶口煤矿公司”

1938年11月,日本设立了“北支那开发公司”。这个公司集中了日本政府统制事业的营业权和重要军管工厂,以前委托给财阀诸企业的军管工厂,在“北支那开发公司”设立后,作为它的子公司进行整顿。此后,政府和民间资本都以这一公司为媒介,进行集中动员和再分配。“北支那开发公司”的公开资本为3.5亿日元,政府半额出资,14个主要财阀也响应入资,在总股数700万股中,三菱系拥有9.41万股(1.34%),住友拥有23.0908万股(3.29%)、三井系拥有21.63万股(3.09%)。该公司所需资金大半依存于外部资金的筹集,例如通过发行公司债务和获取贷款等。为此,结成了协调融资团,该团18个成员中有三菱银行和三菱信托公司。

1938年12月,在中国占领基本方针被确定的同时,为了联络和调整之便,日本设立了“兴亚院”。“兴亚院”委员会中有三井的池田成彬、住友的小仓正恒,三菱财阀则没有人参加,但在九名干事中,有三菱商事公司的田中完三、三菱合资公司的长冈德治。在“兴亚院华北联络部”的领导下,在以前的协作公司制的基础上,北部中国的煤矿被分配给财阀经营。三菱矿业公司获得了山东省大汶口附近的矿区,随之设立了“大汶口煤矿公司”,公开资本为1500万日元。

当时日资公司对中国北部煤矿的投资情况如下:“满铁”为6000万日元、大仓为5000万日元、三井为2000万日元、“贝岛煤矿”为2000万日元、“明治矿业”为1000万日元,这样,三菱排位第

五。另外，1940年华北煤炭销售股份有限公司成立时，三菱矿业公司出资99万日元，1937年11月，与“北支那公司开发”相同性质的“中支那振兴股份公司”（资本1亿日元）设立时，三菱财阀也出资参加了。

## 七、持股公司三菱合资的改组

### 1. 从三菱合资公司到股份公司三菱社

三菱持股公司的这次改组，是适应战争经济的一种对策。随着日本走向战争，三菱财阀的企业，尤其是与军需有关的企业急剧膨胀，资金需要量急增。1937年，三菱重工业、矿业、电机、商事、地所、仓库、石油和日本化成等八个公司都发行增资新股，特别是三菱重工业公司，1937年1月，倍额增资为1.2亿日元。各公司的增资使三菱合资公司深感资金不足，也显示出三菱合资这一形态已经成为三菱财阀进一步扩张的束缚，显然不合适，因此三菱合资的改组问题被认真地提到议事日程上来。其次，促使三菱合资公司改组的另一个原因也很重要，即由于1936年爆发“二二六”事件，岩崎小弥太认为有必要通过三菱合资改组等大的行动来进一步表示三菱为国家利益着想，正走向公共化的意图，以缓和社会对三菱财阀的攻击。

《岩崎小弥太传》保存了当时岩崎小弥太关于三菱合资改组的一段讲话，他表示：随着国家的迅速发展，三菱的事业也获得了很大的发展，下属分公司的一部分股票已被公开。原来三菱的事业是岩崎一家的私事，而现在社会上其他的人也加入了，三菱的事业将成为社会和国家的共同事业。因此，这次改组就是要使持股公司也采取任何时候其他人都能加入的形态。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》，东京大学出版社1979年，“随时随题篇”，第38、39页。

1937年10月，三菱合资公司改组为股份公司三菱社，改革主要分为三个方面。其一，试行公开持股总公司的股票，除了岩崎家5人为三菱社出资者以外，担任股份公司三菱社重要职务的七名职员也成为持股公司的股东，拥有6000股，这样，总公司的股东就由5人增至12人。当时股份公司三菱社的总股数为120万股，其中岩崎小弥太拥有30万股，岩崎久弥拥有9.4万股，岩崎彦弥太（久弥长子）拥有50万股，岩崎隆弥（久弥二子）拥有15万股，岩崎恒弥（久弥三子）拥有15万股，岩崎一族共拥有119.4万股，占总股数的99.5%。虽然这次岩崎家以外7名高级职员只拥有三菱社120万股中的6000股，数目极小，但这是股份公司三菱社股票公开所走的第一步。其二，宣布将改革用人制度和用人观念。三菱为股东的利益和国家的利益着想，将来要提拔对事业经营完全有用的人才，不像以前那样，只有岩崎一族的人才能成为社长和副社长，并废除以前把各分公司的会长和常务当作家臣的陋习，以开新的风气。其三，进行企业组织改革。总公司设立社长、副社长、专务董事、董事和监察等职位。当时，新设的股份公司三菱社的领导阵营是：岩崎小弥太任董事社长，岩崎彦弥太任董事副社长，三好重道和永原伸雄任专务董事，串田万藏、各务镰吉任董事，濑下清、加藤武男和山室宗文任监察。其次，废除以前的社长室会和理事会，新设了决议机构——董事会和执行机关——常务会，常务会的决议必须征得全员同意才能成立。三菱社作为纯粹的持股总公司不直接参与分公司的业务，并且由三菱社的专务董事和分公司的董事会长组成三菱协议会，作为各公司之间的协调机关。不过，1939年2月，三菱社又制定了《三菱社与分公司之间的关系事项处理内规》，规定虽然总公司不再直接参与分公司的业务，但各分公司的主要人事必须像以前那样由总公司社长推荐，各公司向董事会提出的议案必须先提交三菱社，也即保留了对于各公司的重要的人事和重要议案三菱社社长必须过问的权利。

1940年7月，三菱社设立了直属于三菱社社长的财务委员会

和查业委员会，从三菱社分公司的董事和监察中任命委员，他们的任务是就三菱企业集团的事业计划和财务问题回答社长的咨询，并为最后决策提供正确的资料。接着，同年10月，又新设三菱技术协议会，主要职能是对技术研究上的问题进行联络协调。

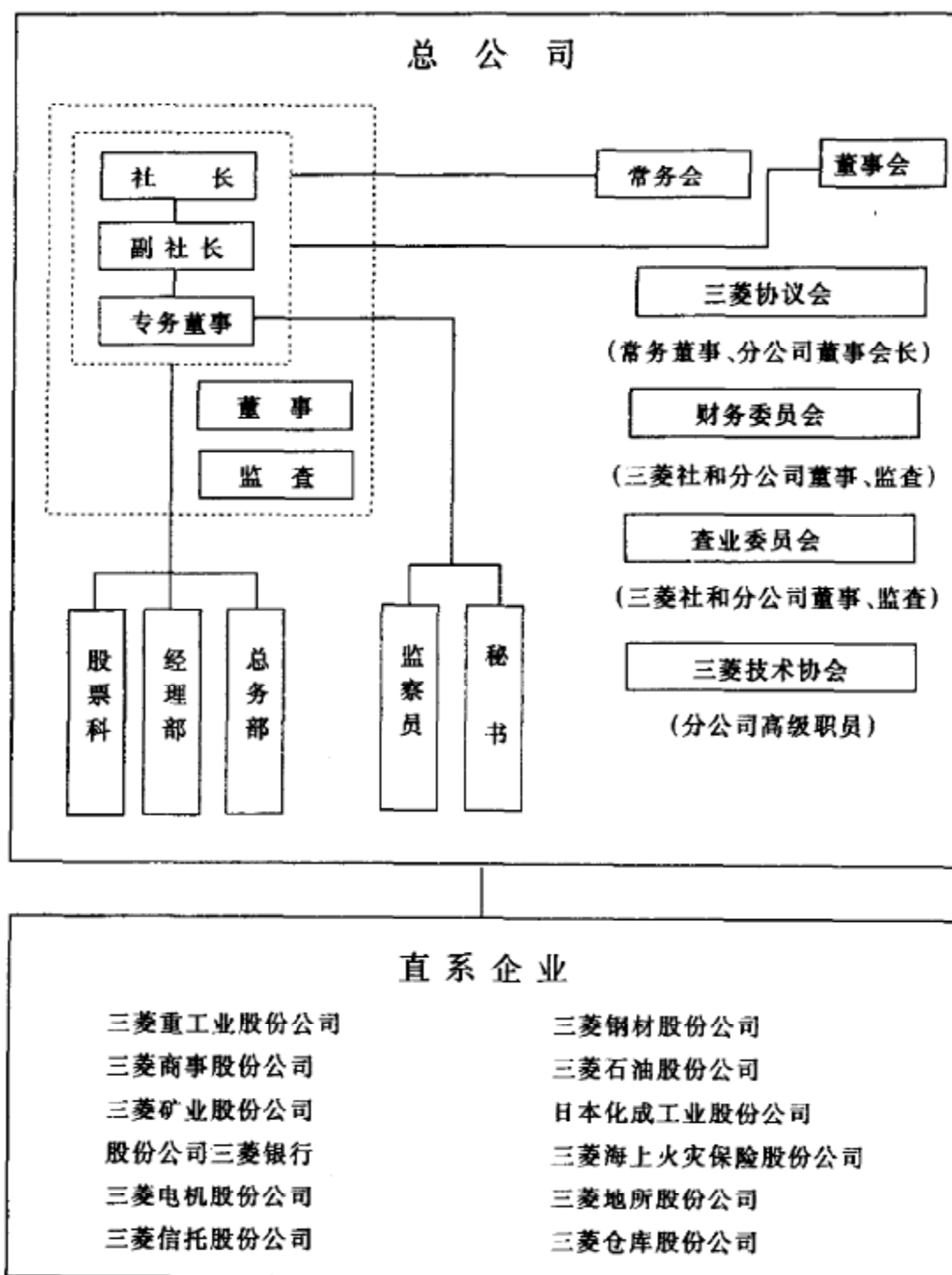
到1940年底，股份公司三菱社的组织机构与明治末、大正初年三菱合资相比已经有了很大的变化，参阅图4。

## 2. 三菱社的增资与股票的公开

1937年1月到1938年4月之间，三菱社向三菱重工业公司下拨资金1493万日元，加上下拨给其他分公司的资金，合计4619万日元，1938年5月到12月之间，又向下属分公司交付资金1952万日元。为此，三菱社以股票作担保发行公司债券3000万日元，由三菱信托和三菱银行经办。原来三菱合资公司拥有三菱商事100%的股票，但在1938年，三菱社迫于资金紧张，从自己拥有的三菱商事股票中让出了35.8万股给主顾和高级职员，结果，三菱社对三菱商事的持股率下落为40%。三菱商事是分公司中最晚公开股票的一家公司，1937年独立为股份公司的三菱地所股份公司的股票则始终没有公开。在分公司中，除了三菱重工业以外，三菱商事对资金的需求也十分旺盛。“九一八”事变以后，三菱商事获得了众多公司的产品直销权，又发挥“水产三菱”的本领，向日俄渔业融资2050万日元，向天洋捕鲸融资400万日元，向太平洋渔业融资150万日元。另外，这时期三菱重新经办棉花、棉纱布的贸易，以及军需物资和工业原料进口的增加，都需要大量的资金。由于下属企业的增资急剧膨胀，仅靠岩崎一族出资已无法满足需要，终于到1940年（昭和15年）5月，股份公司三菱社实行倍额增资，资本增为2.4亿日元，同时新股的120万股（面额为100日元）实行公开，向岩崎家的亲友募集。这些新股被分配出去以后，



图4 1940年12月股份公司三菱社组织图



注：根据各种资料制成图4。

产生了近两万人的新股东。由于当时面额100日元的股票以50日元的溢价卖出，三菱社获得了1.8亿日元的收入，主要用于公司事业的扩大。这次三菱社股票公开，真正打破了财阀资本的家族封闭性。

当时，增资必须获得《临时资金调整法》的认可，大藏省提出，三菱社今后已不再是同族持股公司，为了协助国家强化统制的机能，三菱公司的配息从以前的10%下降为8%。由于接受了大藏省的建议，三菱社的这次巨额增资被认可。

## 八、1930年至1937年三菱合资公司的资本积累

### 1. 三菱主要企业的创利

参阅表15，大体可以了解1930—1937年三菱主要企业的创利情况。

在本期三菱直系企业中，创利最高的部门是与军需密切相关的基础产业部门三菱矿业公司，这主要由于军需景气使铜、铅和铝的生产量增加，以及对金银矿的积极开挖的结果。三菱矿业本期八年累计创利9059万日元，占各企业创利总数的32.6%，年平均1132万日元。

创利率居第二位的是三菱银行，累计纯利为8008万日元，占总纯利的29%，年平均创利1001万日元。1930年、1931年，三菱银行的创利下落为770万日元，1933年起，稳定在1100万日元左右，而此时的三菱矿业、三菱重工业和三菱商事等公司的创利大大超过了三菱银行。

三菱重工业公司的创利情况，能有力地证明军需增长事业给三菱带来极大的利益。在飞机和造船两公司合并之前，三菱造船在1931年创利仅为30万日元，次年更落为2.5万日元，但1933年

以后，特别是1934年三菱重工业公司成立，创利大幅度上升，1934年至1935年，年创利达700万日元，1937年急升为1120万日元。三菱重工业公司本期累计创利4105万日元，占总纯利的14.8%，年平均创利513万日元，创利率排第三位。

三菱商事在昭和危机时期受到很大打击，连续出现赤字和无配息。1932年起业绩回复。1933年至1936年，年创利稳定在200万日元左右，1937年随着中日开战带来的战略物资的紧急进口等，年利上升为702万日元。本期三菱商事公司累计创利1710万日元，占总纯利的6.3%，年均纯利为285万日元，创利率排位第四。

三菱电机公司在1931年赤字58万日元，1933年创利上升为102万日元，1937年达556万日元。电机公司年均创利为174万日元，创利率排位第五。

地所公司、信托公司、海上火灾保险公司以及石油公司都在昭和危机以后稳定了业绩。另外，三菱制铁公司由于连年赤字在1934年被日本制铁公司吸收，所以在本期显示赤字672万日元。

1930年至1937年三菱直系企业累计创纯利2.7725亿日元（包括新设的三菱石油公司和三菱信托公司的利润），年平均创利3466万日元，与20年代的年均纯利2661万日元相比，明显高出800万日元，即使扣除三菱信托和三菱石油两公司所创利润，年平均创利（3329万日元）仍然超过了上期。

本期三菱直系企业创利的最大特点是：在昭和和经济危机时期，除了矿业、地所和以银行为首的金融部门相对稳定以外，三菱制铁、三菱造船、三菱电机和三菱商事等公司都处于经营困难的境地。1932年的“九一八”事变带来的军需景气，使三菱重工业、三菱矿业、三菱商事和三菱电机等企业的业绩迅速回升，特别是在1936年、1937年，它们的创利出现了异常的提升，这些都说明三菱财阀的直系企业的经营与军需生产具有十分密切的关系。

表 15 1930年至昭和1937年三菱主要企业纯利表 单位：千日元

公司名	1930年	1931年	1932年	1933年	1934年	1935年	1936年	1937年	累 计
三菱矿业	2973	2939	6158	11698	12793	17641	16866	19578	90586 (32.6)
三菱制铁	△309	493	792	△6308	△401	—	—	—	△6719 (△2.4)
三菱造船	1571	295	25	1233	重工业 公司 6561	7004	9813	11268	41048 (14.8)
三菱飞机	612	556	661	1449					
三菱电机	59	△576	478	1015	1727	2558	3108	5560	13929 (5.0)
三菱石油	—	△195	427	△608	△154	676	1558	1849	3553 (1.3)
三菱商事	389	△1794	1397	2622	2307	2317	2834	7024	17096 (6.3)
三菱仓库	878	878	888	893	209	606	711	1024	6087 (2.2)
三菱地所	1952	1886	1273	1019	1167	1304	1881	1899	12381 (4.5)
三菱银行	7654	7722	10469	10614	11779	10564	10383	10898	80083 (28.8)
三菱信托	711	684	1007	1229	1383	1343	1443	1600	9400 (3.4)
三菱海上 火灾保险	729	724	730	1313	1117	1499	1771	1922	9805 (3.5)
合 计	17219	12626	24305	26169	38488	45512	50368	62565	277249 (100)

注：参考旗手勋，《日本财阀与三菱》（东游书房，1978年），第328—329页，制成表

15。

## 2. 三菱合资公司的资本积累

由于三菱地所股份公司到1937年（昭和15年）5月才独立，所

以本期三菱合资公司的纯利主要来源于有价证券，其次是地所部的上交金。1935年以后，合资公司每年来自股票配息的收入达1000万日元，另外还从分公司的股票公募获得巨额的股票出售益金，反映这时期三菱合资公司的持股支配性已经十分强。

由表16可知，三菱合资公司除去支出费用以后的纯利，1929年为1441万日元，由于昭和和经济危机，1930年急落为644万日元，1931年更降至234万日元。1932年至1934年，即在社会舆论对财阀批判高涨、右翼和法西斯势力暗杀活动频繁的时期，三菱合资公司包括捐款和献金在内的支出费用肯定比以前大大增加，但三菱没有公开这方面的明细账，连《三菱社志》都没有记载。根据公开的数字看，1932年至1934年，三菱合资公司的纯利持续低迷。

表 16 1930年至1937年三菱合资公司主要损益  
与三井合名公司纯利 单位：千日元

年度	收 入				损 失		纯利 (A)	三井合 名纯利 (B)	A/B (%)
	地所部 上交金	不动产 买卖益	有价证券		营业费	利息			
			股票 利息	买卖益					
1930年	1857	90	8155	1	4238	△624	6438	13052	49.6
1931年	1612	5507	3	5337	△344	2344	14.890	15.7	
1932年	1273			1538	12.681	12.1			
1933年	1019			5076	26055	19.5			
1934年	1167						2139	20990	10.2
1935年	1304	△264	14522	3593	8060	365	10541	18587	56.5
1936年	1379	19	12140	8480	8127	37	13894	29115	47.5
1937年	—	1580	16114		14341	△7	15035	24780	60.5

注：1. △表示亏损和获取的利息。

2. 资料来源于旗手勋《日本财阀与三菱》，第318页。

1935—1937年，纯利上升速度惊人，1937年纯利达1504万日元。三菱合资本期累计纯利为5700万余日元，年平均纯利达713万日元，超过了上期20年代三菱合资公司的年平均纯利数值（年均579万日元）。

20年代三井合名公司的年纯利维持在2000万日元左右，昭和危机时期，降为1300万日元左右。1933年至1937年，除了1935年为1859万日元之外，其他年份年纯利在2100万日元到2600万日元之间。尽管三井财阀进行了捐款和献金，但作为日本第一大财阀的实力并没有受到太大的影响。与三井合名相比，三菱合资公司的年纯利在1930年时是三井的50%左右，1931年至1934年降为三井的10%至20%之间，后来依靠军需景气急起直追，到1937年上升为三井的60.5%。

## 第七章

# 太平洋战争时期的三菱财阀

### 一、军需生产的异常增大和对下属企业控制的加强

#### 1. 战时下企业规模的扩大

太平洋战争的初期，日军取得节节胜利。但是，这种态势到1942年（昭和17年）4月便结束了，同年6月的中途岛海战中，日本海军损失了四艘航空母舰。同年8月到次年2月的瓜达尔卡纳岛攻防战中，日军又失去了许多船舰和1900架飞机，并且被迫撤离瓜达尔卡纳岛。此后，战争的主导权转移到美军手中。由于这种大规模的消耗战争，日本的军需供求矛盾更加突出，到1943年6月，日本政府不得不实施《战力增强企业整顿纲要》，强制整顿民用部门的企业，使设备、资材和劳力向军需工业部门集中。因企业整顿而停业的一些中小企业被迫承包下发的飞机部件的生产，而且有100万以上的劳动者被动员进入了军需工业。

在这种特殊的战争经济政策的推动下，以三菱重工业公司为中心的三菱军需关联企业在短期内迅速扩大了资本和规模，增加了支配的公司和企业，结果，三菱的军需生产异常膨胀，其中获得最大发展的是三菱重工业公司。三菱重工业公司在1939年10月时资本总额为2.4亿日元，在太平洋战争时期又三次增资，另外，

1944年12月，兼并“日立造船”的彦岛造船所，1945年4月，又与三菱工作机械公司合并，到战争结束时，成为拥有10亿日元资本的巨大公司。在战争时期，三菱重工业公司生产了陆军用飞机7000余架，海军用飞机大约1万架，合计1.7万架，占日本总数的22%，其中以零式战斗机为首的舰上战斗机、攻击机以及陆军用侦察机、重型轰炸机等，都是值得夸耀的性能优秀的飞机。其次，三菱重工业公司还建造了124艘31万吨的军舰，占民间造船所军舰制造总数（180万吨）的大约40%，其中最值得自豪的是战舰“武藏号”。

“武藏号”于1928年3月起在长崎造船所开工建造，1942年完成，排水量为6.91万吨，船员定员2500名，炮9门，主炮46厘米，速力每小时27海里。该舰曾是联合舰队司令官山本五十六的旗舰，被当时日本海军自夸为世界上最大、战斗力最强的战舰。1944年10月24日，“武藏号”在向菲律宾群岛航行途中遭到美国舰载飞机的进攻，中鱼雷20多个，炸弹17发，最后沉没。

三菱化学部门的代表日本化成工业公司不仅在1940年、1942年和昭和1943年先后参加狮牌肥皂公司、三菱镁工业公司和满洲大豆化学工业公司的经营，而且在1942年11月与朝鲜化学工业公司和新兴氮肥工业公司合并，1942年9月与新兴人绢公司合并，1943年12月，又与同是三菱系的旭玻璃公司合并，1944年4月，改称三菱化成工业公司。该公司在1940年时资本为3000万日元，到1944年资本总额达1.1079亿日元，成为当时日本一大综合化学企业。

东京钢材公司在1940年初资本为500万日元，同年10月，改称三菱钢材公司，1942年11月，又与“三菱制钢”合并，成立三菱制钢股份公司，在这期间，还进行了四次增资，结果，成为拥有1亿日元资本的大企业。由此，三菱财阀的制铁和制钢部门得到了整顿统合，形成了能在自己公司内生产用于船舰、兵器和飞机的优质钢材的体系。

为了适应战时军需生产的异常增长，三菱财阀再三增资，不断



扩大企业规模，到1944年末，三菱总公司的实付资本合计4.7亿日元，旗下分公司公称资本达13.37亿日元，实付资本为11.48亿日元。

## 2. 金融部门的战时统合及军需公司的指定和国家资金的利用

太平洋战争时期金融部门的战时统合就三菱而言，首先表现为三菱银行的急剧膨胀。1940年10月，三菱银行开始吞并资本为二百万日元的金原银行。接着，根据《金融事业整顿令》和政府的指示，1942年4月，与东京中野银行合并，1943年4月，与第一百银行合并，然后增资3500万日元，使资本总额达1.35亿日元。1936年末，三菱银行的存款为810万日元，贷款为370万日元，在六大银行中排位第六。由于这次合并和增资，在资本总额的排名中，三菱银行上升到第三名，第一名是帝国银行（三井银行与第一银行合并而成），第二名是兼并了日本昼夜银行的安田银行；在存款与贷款总额的排位中，三菱银行仅次于帝国银行，位列第二。其次是三菱系保险公司的合并。三菱系保险公司主要有东京海上火灾保险（1879年创立）、三菱海上火灾保险（1919年创立）和明治火灾保险（1891年创立）。1942年度，以上三公司获得保险费总计1.92亿日元，占日本保险费总额的20%；三公司总资产占全日本保险公司总资产的30%以上。为了排除三公司之间的竞争，实行合理经营，1944年3月，三菱三家保险公司合并，成立了日本最大、世界上排位第五的东京海上火灾保险公司，资本8000万日元。

在败局相当明显的1943年，日本政府颁布了军需公司法，凡军需生产部门的大企业，可以从指定的军需贷款金融机关获得巨额贷款，并接受物资器材和劳动力配给。1944年1月，军需省根据军需公司法指定的第一批军需公司有150家，其中包括三菱的五家分公司和四家旁系公司，即三菱重工业、三菱电机、三菱制钢、

三菱石油、日本化成工业等5家分公司和日本光学工业、三菱工作机械、日本铁建工业、日本铝等四家旁系公司。三菱先后有12家公司被指定为军需公司，换言之，共有12家军需指定公司。

与此同时，日本政府实行了军需融资指定金融机关制度，即被军需指定的金融机关必须对军需指定公司所需资金进行迅速融资。三菱银行被确定为军需指定金融机关，不仅对三菱系的军需公司，而且对其他许多军需指定公司进行融资。1945年8月由三菱银行担当融资业务的军需公司有73家、关联指定公司151家，合计224家公司，特别是对三菱重工业公司的军需融资额到1945年末达15.88亿日元，为全国最高数值。战败时三菱银行的自有资本率下降为1.7%，常常依靠日本银行的借款进行军需融资。

从表17可以看出，到1945年9月，除了三菱银行以外，三菱重工业、三菱电机、三菱化成、三菱石油等三菱旗下的重要公司的自有资本比率也都下降到20%至25%左右，三菱商事公司为1.9%。这是因为到太平洋战争末期，三菱财阀的主要企业几乎都被指定为军需公司，三菱商事公司因从日本军方接受了“南方受命事业”，实际上成为关联指定公司，所以，这些公司都能够利用日本兴业银行、战时金融金库等国家资金，还可获得由日本银行担保的三菱银行的融资。

表 17 1945年9月底三菱财阀分公司的运用资本来源

单位：100万日元，%

公司名称	内部资本(A)	外部资本(B) (国家资本)	A/A + B
三菱总公司	357.6	248.0(-)	59.0
三菱重工业	826.6	2845.2(350.0)	22.5
三菱仓库	10.2	25.4(-)	28.6

续表

公司名称	内部资本(A)	外部资本(B) (国家资本)	A/A + B
三菱商事	141.0	7267.7(46.8)	1.9
三菱矿业	368.6	445.7(一)	45.3
三菱银行	236.7	13438.8(一)	1.7
三菱电机	166.8	681.6(2.1)	19.7
三菱信托	23.6	3.5(一)	87.1
三菱石油	18.9	71.7(2.8)	20.9
三菱地产	20.7	82.6(一)	20.0
三菱化成工业	144.8	435.0(58.4)	25.0
三菱制钢	115.6	180.3(一)	39.1
合 计	2431.1	25725.5(460.2)	8.6

注：柴垣和夫《三井和三菱——日本资本主义与财阀》，第147页。

### 3. 股份公司三菱总公司的成立及“三纲领”

1943年（昭和18年），在三菱财阀又一次为三菱重工业公司进行巨额增资的同时，把股份公司三菱社改为股份公司三菱总公司，并出台了“三纲领”。

1943年2月，三菱重工业公司倍额增资为4.8亿日元，三菱社原拥有三菱重工业公司43%的股票，如果以持股1对新股1的办法来分配新股的话，需要1.03亿日元的资金，这对当时的三菱社来说存在较大的困难。后来，三菱社决定，除了岩崎一族五人

外，对三菱社的其他股东，使用持股1对新股1.5的新股分配方法，而且为了充实内部资本，配息从每年八分下降为每年六分。由于这次增资，作为持股公司的三菱社对三菱重工业公司的持股率从原来的43%下降为23%。不过，通过股份公司三菱社的改组和“三纲领”的制定，新成立的股份公司三菱总公司对三菱企业集团的控制作用却强化了。

在三菱重工业公司增资的同时，股份公司三菱社改组为股份公司三菱总公司，新的公司章程第二条规定：“本公司谋求统辖和助长各分公司以及培育关系企业。”这明确表示股份公司三菱总公司与股份公司三菱社不同，即除了11家分公司以外，还培育日本光学工业、日本铝、日本建铁、三菱化工机、东洋机械、朝鲜无烟煤、三菱镁等关系公司。在三菱合资和三菱社时期，对于下属分公司和关系公司，采取向分权化方向发展的政策，而现在为何又要改变这种政策？这是由于战时经济体制的变化，特别是随着日本在太平洋战局中向劣势转化，岩崎小弥太认为有必要对三菱旗下各企业之间的资金、器材和劳动力进行通融，因此有必要强化财阀总公司对旗下各企业的统辖指导力。

股份公司三菱总公司，除了具有持股公司的职能以外，还应成为三菱财阀控制体系的精神象征。为此，1943年2月8日，岩崎小弥太制订并公布了“三纲领”，内容如下：

（一）三菱总公司必须坚持创业以来的“奉公之大义”的理想，以总理和助长分公司为己任，并经常致力于它们的团结。

（二）各分公司必须谋求在各自所辖事业的发展的同时，常常在总公司的统辖之下，相互密切联系，以致理想目标的达成。

（三）三菱总公司的从业人员必须正确理解本公司的传

统精神，通过在工作场所的同心协力，以期达到奉公之目的。

在以上“三纲领”中，岩崎小弥太提出了“奉公之大义”这一新口号，作为三菱财阀的最高经营理念。“三纲领”的制定，也反映出在太平洋战争时期已经膨胀为日本最大的军需品生产集团的三菱财阀力图通过强化三菱总公司的统辖机能向更大生产规模的方向发展。

## 二、三菱的“南方受命事业”

对美英开战前夕，日本政府在制定《南方经济政策纲要》时，决定采取“重要资源战争满足”的方针，即以“大东亚共荣圈的自给自足体制”的确立为目标。在日本势力控制的范围内，一方面努力引导协助原有企业的发展；另一方面积极开发当地的矿物资源，其中重点开发的物资有石油、铜、云母和磷等，以满足日本对重要资源的需求。

太平洋战争初期，日本连连获胜，占领了广阔的南方资源地带，最重要的“兰印油田”也预期地得手了。战前在南洋发展的日本企业主要有“日本矿业”和“石原产业”等，太平洋战争爆发以后，三井、三菱、住友、古河等实力雄厚的大财阀也迅速进入南方地区。三菱从日本军方承担了不少“南方受命事业”。为了适应战时“开发”南洋地区的需要，1943年1月，三菱设立塔洼产业股份有限公司，资本300万日元，由三菱总公司和三菱商事公司折半出资，委托给三菱商事公司经营。“塔洼公司”的“受命事业”是丹宁的开发和收集、生橡胶工厂的委托经营、制材工厂的经营、海洋筏运输、黄麻和蓖麻的栽培和收集、仓库和港湾货物的装卸等。同在1943年1月，三菱建立了凤敦产业股份有限公司，

资本200万日元，由三菱总公司和三菱商事公司共同出资，三菱商事公司负责经营。“风敦公司”的“受命事业”主要有生橡胶的制造、椰子仁干和木棉的收集、椰子园、木材采伐和制材工厂的经营等。此外，三菱矿业、三菱石油、三菱电机、三菱重工业、三菱仓库以及“东山农事”等三菱系的企业也都曾担当“南方受命事业”。

三菱商事公司在日本向南洋的扩张过程中，起过十分重要的作用。1941年4月，三菱商事公司被指定经办法属印度支那（越南）区域内的以棉纱布、毛织物、工业药品、炸药类、橡胶轮胎为首的16种物品。对美英开战以后，三菱商事公司又被指定为所有占领区内的泰国米的直销商。有关太平洋战争时期的三菱商事公司承担的“南方受命事业”所经办的地区和物品种类，请参阅表18。三菱商事不仅自己承担了许多“南方受命事业”，而且从事对三菱所有“南方受命事业”的斡旋、原材料和粮食的分配、生产物的运输等的具体协调工作。

表 18 三菱商事公司承担的地区与商品

地 区	品 种
菲 律 宾	砂糖、蜜糖、椰子仁干、油菜籽及其加工品、酒精原料、丹宁材料、原皮
马来半岛	生橡胶
东印度诸岛	椰子仁干、蓖麻、油菜籽、生橡胶、砂糖、蜜糖、玉米、木棉、木材、麻、盐、烟草
緬 甸	米、皮革

资料来源：三岛康雄《三菱财阀史》大正、昭和编，教育社1980年版，第217页。

### 三、三大财阀的海外投资比较

首先，假设三井、三菱、住友、安田、鲇川、浅野、古河、大仓和野村等九大财阀对海外各产业实付资本总额为100，那么三井、三菱和住友三大财阀的投资情况如何？三菱财阀处于怎样的地位？参阅表19。日本挑起太平洋战争以后，为了实现“大东亚共荣圈自给自足体制”确立的目标，三大财阀对海外的投资急剧增加，1946年，三大财阀的海外投资额占财阀投资总额的79.5%，其中三菱财阀的海外投资总额占29.7%，排位第二，投资最多的财阀是三井占31.5%，住友财阀占18.3%，排第三位。另一方面，1946年，在九大财阀海外重工业投资总额中，三大财阀的投资比率比较接近，三井为30%，三菱为27.5%，住友为25.2%；在九大财阀海外轻工业投资总额中，三井投资最多，占66.2%，三菱为27.6%。住友只占0.3%。

其次，在三大财阀各自的海外投资额为100的条件下，考察三大财阀海外产业构成比率，参阅表20。到太平洋战争末期，三大财阀对海外投资有一个共同特点，即为了大量生产武器、军舰和飞机等，大力发展重工业，因而对海外重工业的投资急剧增加。从表20也可以发现，太平洋战争爆发以后，三菱财阀的海外产业构成的特点是：没有从事金融事业，重工业的比重最大，1946年，占三菱海外投资总额的67.4%，并积极投资于商贸和海陆运输业，不像住友财阀那样，海外投资几乎只限于重工业。

表 19

三财阀的海外投资 (%)

财阀名		三 井			三 菱			住 友		
1937、1941、1946 年度		1937	1941	1946	1937	1941	1946	1937	1941	1946
金融业	银 行									
	信 托 保 险 小 计			100 100						
重工业	矿 业	18.7	4.5	21.9	12.3	3.6	59.5			7.3
	金 属			19.6			2.4	37.5	6.2	68.3
	机 械		5.4	9.5			17.8	100	11.4	29.5
	造 船						100			
	化 学 小 计	4.8 14.1	15.1 3.8	62.1 30.0	8.9	28.6 3.0	22.9 27.5		6.5 2.9	1.6 25.2
轻工业	造 纸						100			
	窑 业			100		16.0				
	纤 维		73.4	62.1			37.9			
	农产食品	80.8	86.9	25.0	16.0	13.1	63.0			
	杂 业 小 计		25.3 53.9	76.9 66.2	37.5 13.7	40.7 19.0	15.7 27.6			0.5 0.3
其他	电力煤气				100					
	陆 运		72.4	9.2		27.6	87.1			
	海 运			0.7	100	100	99.3			
	土建仓库				100	44.4	72.4			
	商 贸	100	3.6	15.8			27.1			
	小 计	16.9	16.6	13.1	83.1	11.8	41.4			
合 计		35.5	9.3	31.5	16.8	5.3	29.7	3.4	2.4	18.3

资料来源：持股公司整理委员会编《日本财阀及其解体》昭和26年，第344—473页。



表 20

三财阀国外产业构成比率(%)

财阀名		三 井			三 菱			住 友		
1937、1941、1946 年度		1937	1941	1946	1937	1941	1946	1937	1941	1946
金融业	银 行									
	信 托			0.7						
	保 险									
	小 计			0.7						
重工业	矿 业	19.7	23.4	14.5	27.6	33.1	41.5			8.3
	金 属			11.5			1.5	82.2	54.1	69.0
	机 械		5.5	3.9			7.7	17.8	45.9	20.8
	造 船						1.2			
	化 学	0.9	4.0	39.4		13.2	15.4			1.8
	小 计	20.6	32.8	69.3	27.6	46.3	67.4	100	100	99.8
轻工业	造 纸						0.03			
	窑 业			2.3		1.8				
	纤 维		5.8	4.5			2.9			
	农水产、食品	75.6	35.6	1.6	31.7	9.4	4.1			
	杂 业		6.5	15.0	1.1	18.4	3.2			0.2
	小 计	75.6	48.0	23.3	32.8	29.6	10.3			0.2
其他	电力、煤气				18.4					
	陆 运		16.2	0.3		10.8	3.4			
	海 运			0.04	17.5	12.0	6.5			
	土建、仓库				3.7	1.2	1.0			
	商业、贸易	3.8	3.0	6.3			11.4			
	小 计	3.8	19.2	6.7	39.6	24.1	22.3			
合 计		100	100	100	100	100	100	100	100	100

资料来源：持股公司整理委员会编《日本财阀及其解体》昭和26年，第344—473页。

## 第八章

# 三菱财阀的解体

### 一、战败时的三菱财阀

#### 1. 空前的利润

从表21可以看出，在中日战争和太平洋战争时期，三菱财阀创下了空前的利润，特别是与军需生产有关的企业，例如重工业、电机、化成、制钢等的创利飞跃上升。

“三菱之花”三菱重工业公司1942年至昭1944年三年累计创利2.3131亿日元，年均创纯利7710万日元，占总纯利的45%，是三菱同期创利率最高的部门。同期的电机、化成、制钢等公司的创利总额虽然不及矿业、商事和银行等公司，但其增长速度快，即增长的比率极高，体现了军需性强的特点。

其次，分析三菱直系企业的累计创利情况——1932年至1936年五年累计创利1.8552亿日元，平均年创利3711万日元；1937年至1941年五年累计创利大幅度上升为4.5616亿日元，年均纯利为9123万日元；1942年至1944年累计创利跃增为5.863亿日元，年均纯利竟达1.9543亿日元，创下了历史最高纪录。

表 21

1932—1944年三菱财阀纯利表

单位：千日元

部 门	1932—1936 年	1937—1941 年	1942—1944 年
三菱社	42600	138589	62221
地 所	8543	4021	5884
银 行	53807	55367	61356
银行、保险	12834	22752	11956
商业、仓库	14684	79004	76125
矿 业	65155	125361	73893
重工业	26748	106599	231309
电 机	7795	37840	56697
化 成	8	13240	41242
制 钢	△5916	3806	24847
石 油	1898	8172	4006
直系企业合计	185552	456162	586305

注：资料来源于三岛康雄《三菱财阀史》大正、昭和编，第205页。

再看三菱总公司的创利情况。1932年至1936年，五年累计创纯利4260万日元，平均年创利852万日元；1937年至1941年五年累计创纯利猛增为1.3859亿日元，年均创利2772万日元，这一年年均利润数值的出现，在三菱历史上是空前的。1942年至1944年三年累计创利6222万日元，年均纯利2074万日元，与1937年至1941年的年均创利额相比，下降了将近700万日元。1937年至1944年八年累计创利2.0081亿日元，年均纯利2510万日元。

## 2. 规模和资本

1944年7月初，美军攻占了马里亚纳群岛，日本守备队全军覆落，此后，日本本土直接进入了美国空军的轰炸圈内，美军以马里亚纳群岛为基地的对日本本土的连续轰炸开始于同年11月底。与此同时，由于塞班岛被美军占领，几乎不可能再从东南亚向日本运送

资源，因此，自1944年下半年起，日本战时经济体制开始走向崩溃。

根据三菱总公司查业委员会在昭和1944年12月统计的有关资料，大体可以了解战争即将结束时三菱财阀旗下企业的资本构成情况，参阅表22。1944年底，三菱财阀拥有11家分公司，54家旁系公司和17家关系公司，合计82个下属公司，这些公司的公称资本为21.057亿日元，实交资本18.217亿日元，其中总公司实交资本4.7188亿日元，占25.8%，总公司和分公司实交资本合计7.8076亿日元，占42.7%，也即三菱总公司以4.7亿余日元的资金支配了号称21亿日元资本的企业集团。

表 22 1944年12月三菱旗下企业的资本构成

单位：千日元

系 列	社 数	公称资本	实交资本	总公司实交资本(%)		总公司、分公司 实交资本(%)	
分公司	11	1336990	1148415	398060	34.7	49434	39.1
旁系公司	54	358205	298885	2500	0.8	123008	43.2
关系公司	17	410510	379800	71324	18.9	202313	53.5
合 计	82	2105705	1827100	471884	25.8	780755	42.7

注：资料来源于三岛康雄《三菱财阀史》大正、昭和编，第233页。

下面根据有关统计资料分析1945年8月三菱总公司及岩崎家族资本对下属企业的支配情况，参阅表23。三菱总公司和分公司以及岩崎家族持股最高的公司是三菱制钢公司，达76%，其次是三菱地所公司和三菱石油公司，但对三菱重工业公司的持股率只有24.6%。三菱总公司及岩崎家族对直系公司的总持股率为32.1%，对旁系公司的持股率为12.1%，对关系公司的持股率大约是18.4%。

表 23 1945年8月三菱总公司及岩崎家族资本支配情况表

公司名	公称资本 (千日元)	对总股数的%		备 注(%)	
		总公司持股	总公司和 分公司持股		
三菱总公司	240000	—	—	岩崎家持股	47.9
三菱矿业	407400	42.6	43.4	岩崎家持股	0.5
三菱重工业	1000000	22.6	24.6	岩崎家持股	0.5
三菱电机	120000	44.3	44.3	岩崎家持股	0.3
三菱制钢	100000	51.0	76.0	岩崎家持股	0
三菱化成	110790	12.0	29.7	岩崎家持股	14.0
三菱银行	135000	30.3	30.7	岩崎家持股	2.0
三菱信托	30000	19.0	19.2	岩崎家持股	6.1
三菱商事	100000	40.4	43.3	岩崎家持股	1.0
三菱仓库	20000	46.8	46.8	岩崎家持股	0.5
三菱地所	18000	65.1	75.9	岩崎家持股	1.6
三菱石油	20000	45.0	75.0	联合石油公司持股	25.0
分公司合计	2061691	—	—	—	

注：参考三岛康雄《三菱财阀史》大正、昭和编，第224页。

### 3. 在全日本的地位

第一，从资本额看实力。

首先考察一下1937年和1945年三大财阀直系企业实交资本的产业结构，请参阅表24。1937年至1945年，三井机械、金属、化学工业等部门的增资较快，对重化学工业的企业的实交资本（以总资本为100）1937年为48.7%，1945年上升为72.3%；三菱机械工业部门的增资最快，对重化学工业企业的实交资本1937年为

45.8%，1945年上升为68.9%；住友机械、金属和化学工业部门的增资也很快，对重化学工业企业的实交资本1937为44%，1945年上升为88%。1945年三大财阀实交资本总额，三井为30亿余日元，三菱为27亿余日元，住友将近17亿日元，其中三菱增长比率明显高于三井和住友，故显示紧逼三井的趋势。其次，根据持股公司整理委员会所编《日本财阀及其解体》中的材料，探讨一下战败时与全国总资本相比，三菱财阀在各产业拥有的比率。到1945年8月，包括三菱总公司在内的三菱系股份公司实交资本对全国总资本的比率是：保险业最高达38.4%，陆海运业为21.4%，信托为18.3%，机械器具为16%，矿业为8.9%，银行为8.7%，不动产和仓库业为6.7%，化学工业为10.7%，商业为5.6%，金属工业为4.8%。

由上述可见，战败时的三菱，是以重工业和化学工业为中心的财阀，规模和实力仅次于三井财阀，排位第二。

第二，持股率相对低下，反映出三菱财阀军需膨胀的特点。参阅表25，可知战败时四大财阀持股比率情况。在老财阀家族对总公司的持股比率中，安田财阀最高，达90%，其次是住友83.3%，再次是三井63.8%，三菱最低，占47.8%。在总公司和财阀家族对直系公司的持股比率中，三井最高，达63.4%，其次是三菱，占32.1%。在总公司和财阀家族对准直系公司的持股比率中，最高是三井，达47%，第二是三菱，占18.4%。在四大财阀中，三菱财阀的持股率相对低下说明三菱财阀具有这样一个特点：三菱以重工业为中心，它的迅速发展是以军需生产的增大为前提的，随着太平洋战争的推进，由于急需数目庞大的资金，不得不打破岩崎家族和三菱总公司的资金募集界限（资本的同族封锁性），发展为股票公开，利用社会资金。

表 24

1927年和1945年三大财阀直系企业

实交资本的产业结构表

单位：百万日元，%

业种别	重工业						轻工业	金融业	其他	合计	
	铁矿业	金属工业	机械工业	造船业	化学工业	小计					
1937年	三井	162	15	40	—	80	298	84	70	159	612
		26.5	2.5	6.6	—	13.1	48.7	13.9	11.5	25.9	100.0
	三菱	106	12	106	—	36	262	66	127	118	574
18.6		2.2	18.6	—	6.4	45.8	11.5	22.1	20.6	100.0	
住友	34	56	41	—	38	170	36	58	121	386	
	8.8	14.5	10.8	—	9.9	44.0	9.5	15.1	31.4	100.0	
1945年	三井	481	270	838	58	566	2214	273	169	403	3061
		15.7	8.8	27.4	1.9	18.5	72.3	9.0	5.5	13.2	100.0
	三菱	274	185	1207	11	187	1866	73	159	604	2703
10.1		6.8	44.7	0.4	6.9	68.9	2.7	5.9	22.5	100.0	
住友	111	530	638	1	167	1449	29	65	102	1646	
	6.7	32.2	38.8	0.1	10.2	88.0	1.8	4.0	6.2	100.0	

注：参考森川英正的《日本财阀史》（教育社，1978年出版）第216页制成表24。

表 25

战败时四大财阀持股比率比较表

单位：%

	三井	三菱	住友	安田
财阀家族对总公司的持股比率	63.8	47.8	83.3	90.0
总公司和财阀家族对直系公司的持股率	63.4	32.1	29.0	28.1
总公司和财阀家族对准直系公司的持股率	47.4	18.4	13.1	—

注：资料来源于三岛康雄的《三菱财阀史》大正、昭和编，第224页。

## 二、三菱财阀的解散

### 1. 岩崎小弥太拒绝自发解体和三菱总公司的解散

1945年（昭和20年）8月5日，日本向联合国无条件投降，一直到1951年（昭和26年）9月1日旧金山和约签订，日本国处于美军的占领之下。在这时期的占领政策中，解散财阀是最重要的政策之一，因为占领军当局认为，日本侵略战争的根源是天皇制、地主制以及带有封闭性的家族式的财阀。因此，解散财阀、削弱财阀，是可以铲除日本资本主义的侵略性的。

最初，三井和三菱财阀的首脑对占领军处置日本财阀抱着比较乐观的推测。三井总公司在战败后不久的1945年9月申请建立资本1亿日元的复兴事业股份公司，三菱也想以发展商事为中心与占领军继续谈判。9月22日，美国发表了《日本投降后美国初期的对日方针》，在这文告的第四部分的B型中写明：“解散向来支配日本商业和大部分生产部分的产业、金融方面的大联合企业。”这给三菱首脑以巨大的冲击。9月25日，三菱首脑会见了盟军总司令部经济局长克雷默上校，说明三菱的情况，又以书面形式陈述了三菱的事业内容和发展历史。10月上旬，三菱提出了自主改革案，而不是解体案。改革案的主要内容是：三菱总公司废除理事长，设立会长和顾问之职，岩崎小弥太任会长，岩崎彦弥太任社长，新的副社长打算从岩崎家族以外的经营者中选任；其次，企业实行65岁退休制。很明显，这一改革方案是保守的，岩崎小弥太和岩崎彦弥太的实际权力没有被削弱，年高的高级职员也可以因出任顾问而留用。但是，10月15日克雷默上校又正式表明：解散财阀是既定方针，要求财阀进行自发解体。这一压力粉碎了财阀的乐观看法。于是，10月18日，安田保善社首先声明自发解体，



接着三井总公司和住友总公司也决定自发解体。

那时，三菱财阀总帅岩崎小弥太由于麻布的本宅被战火烧毁，健康状况也不佳，所以暂居在热海的别宅。藏相涩泽敬三约见了三菱银行的理事加藤武男，希望三菱总公司自发解体。听了加藤武男的传达后，岩崎小弥太非常不满，拒绝自发解体。他认为：“总司令部让财阀反省过去，并实行自发解体，但我并不认为三菱对国家和社会做过什么违反信义的事，也没有勾结军部挑动战争。协助战争是作为国民应尽的义务，回想起来并不感到可耻。况且三菱向社会公开股票，拥有1.3万名股东，背着自己的股东，进行自发性解散从信义上说是绝对不容许的。”<sup>①</sup>他表示要亲自去找麦克阿瑟元帅说明自己的观点，求得理解。10月21日，岩崎小弥太离开热海去东京，22日会见了终战联络事务局总裁儿玉谦次，儿玉向岩崎小弥太转达了总司令部的强硬态度，希望三菱妥善处理。儿玉离去以后，岩崎小弥太把三菱首脑召集到总公司开会，决定了如果政府下达解散的命令三菱便实行解散，并指示下面做好各种准备。23日，涩泽藏相来访，在总公司的社长办公室进行了谈话。涩泽表示，克雷默上校告诉他，其他三大财阀都已决定自发解体，现只存下三菱，因而感到非常担心，在与币原喜重郎首相商量后，特来劝告岩崎小弥太赶快实行自发解体。岩崎小弥太首先对涩泽陈述了自己原来的观点，然后表示：“阁下的好意，至为感激。时至今日，解散三菱总公司势在必行，我已做好心理准备。如果根据盟军的要求作为国策而命令财阀总公司解散的话，敬谨以接受。但是若要我们采取自发解体，我们将不知如何去面对1.3万名股东。”<sup>②</sup>最后，小弥太还向涩泽提出了对一般股东进行最后一次配息的请求，但涩泽不敢承诺，三菱又请首相币原喜重郎从中斡旋。

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》（东京大学出版会，1979年），第353页。

<sup>②</sup> 同上书，第355页。

10月30日，根据总司令部的意向，大藏省答复三菱：不得进行解散配息。

与此同时，岩崎小弥太因病情严重住进了东大医院。在这期间，由于政府的强烈要求，三菱总公司理事长船田一雄代表三菱同意了财阀四公司发表进行自发性解体的声明。11月4日，政府向总司令部提交了《关于持股公司解体备忘录》，主要内容是强制四大财阀持股公司交出一切证券与对旗下企业的所有权以后实行解体，财阀家族和持股公司的高级职员从现职引退。11月6日，盟军总司令部对这个备忘录表示同意，并把《关于解散持股公司的决定》提交给日本政府。

同年11月1日召开的三菱总公司股东大会上，在解散的前提下，决定从公司章程中删去“统辖和助长分公司，培育关系公司”的字句，岩崎一族退任。这样，三菱总公司失去了统辖下属分公司的职能，又成为单纯的持股公司。从11月1日起，岩崎小弥太被免去了三菱总公司社长等所有职务，副社长岩崎彦弥太、理事长船田一雄、常务理事平井澄、董事理事加藤武男、三桥信三、山室宗文、斯波孝四郎等全员退任，由新职员接替。

三菱总公司正式被解散的决定，给岩崎小弥太以很大的打击，使其病情恶化，12月2日，因大动脉瘤破裂而死亡。

此后，三菱总公司进入解散准备时期，例如对1.3万名股东支付清算金，对价证券和不动产进行处理，对附带事业加以归整等。1946年9月6日，接受了关于三菱总公司和三井总公司、住友总公司、安田保善社、富士产业等五家控股公司的第一次指定解散令。30日召开临时股东大会，决定公司实行解散，清算事务一直延续到1952年4月为止。为了管理三菱总公司所有大量的不动产，1950年1月设立昭和不动产、关东不动产两公司，资本各3600万日元。这样，创业近80年的三菱财阀的中枢机关的历史到此结束了。

## 2. 三菱商事和三菱重工业等公司的解散

成立于1946年8月的持股公司整理委员会在同年12月7日第二次指定解散40家康采恩总公司，同年12月28日，又第三次指定解散20家有实力的、拥有浓重持股公司性质分公司，其中包括三菱的重工业公司、电机公司、矿业公司、化成工业公司和商事公司等5家公司。

关于三菱商事公司的解散。三菱商事和三井物产两大综合商社拥有巨大的实力，它们的进出口总额在日本占有相当大的比重，而且在世界各地设立了分店和出差所，形成了情报网，还拥有许多子公司。盟军总司令部认为要解散财阀必须要解散三井物产和三菱商事两大公司。1947年7月3日，总司令部下达了解散三井物产和三菱商事两公司的命令，其内容如下：

(1) 公司的解散和清算马上开始。

(2) 没有持股公司委员会的许可，不得进行贸易和资产的让渡。

(3) 禁止过去十年间当过高级职员、董事、顾问、内外分店的理事长和部长的人组织新公司，或者在同一公司内受雇两名以上。

(4) 禁止超过100人的从业团体再组织新公司，或者受雇于同一公司。

(5) 禁止使用三菱商事公司的商号。

(6) 维持所有现存的账簿和记录。

这是极其严峻的解体命令。一般的解散指令是由持股公司整理委员会下达的，但对两大商社的解体命令，越过了整理委员会，

由总司令部直接下达命令，事前也没有与日本政府联络，因此，有人推测是极东委员会下的命令。

三菱商事公司宣布解散是同年11月30日，解散后的整理工作一直延续到1950年4月为止，大阪分店最后关闭于同年5月，还留下了54亿的销售协定、12亿的债权回收和4.6万债务偿还问题。1950年4月1日成立的光和实业公司（资本3000万日元）接手了三菱商事的这些账目，由此大体上结束了三菱商事的清算事务。

1947年7月解散的三菱商事公司的成员们后来分散创建新公司，到1948年6月，设立新公司139家，这些中小商社随着美国占领政策的转变，又不断进行合并，到1954年（昭和29年）7月23日，完成了向三菱商事的再统合，资本为6.5亿日元，年销售额达2200亿日元，超过了再统合迟缓的三井物产，到昭和30年代（1955—1964年）的高度成长期，发展为日本最大的综合商社。

三菱电机公司在被指定解散时，资本1.2亿日元，其50%的股票为三菱系企业所掌握，自身则支配了29家子公司，拥有有价证券5222万日元。后来，三菱电机公司的价值5023万日元（占总数的96.2%）的有价证券移交持股整理委员会，而且三菱系企业所拥有的电机公司的股票也全部转给了持股整理委员会，三菱系的高级职员全部退任。

三菱化成工业公司被解散时资本1.0079亿日元，其48%的股票为三菱系企业所控制，自己还支配了镁工业公司等21家子公司。三菱化成工业公司共拥有价值5755万日元的有价证券，移交持股整理委员会3410万日元（占总数的59.3%）。1950年6月1日，日本化成工业（资本2.5亿日元）、旭玻璃（资本2亿5千万日元）、新光人造纤维（资本1.2亿日元）三公司成立，与此同时，三菱化成工业公司宣布解散。

1947年12月9日《经济力量过度集中排除法》确立以后，第一

次被指定拆散的250家工矿企业中，包括三菱重工业和三菱矿业。三菱重工业公称资本10亿日元，拥有31个工厂和89家公司的股票，持股公司色彩浓厚。1950年1月，三菱重工业公司在设立了东日本重工业（资本7亿日元）、中日本重工业（资本13亿日元）和西日本重工业3家公司后宣布解散。三菱矿业公司被拆散时，公称资本为4亿日元，作为持股公司支配国内68家和海外八家公司。根据持股公司整理委员会的指令，三菱矿业公司被分割为两家公司，即在1950年1月成立太平矿业公司（资本7亿日元）作为第二公司，承担采掘和制炼金属的业务，而三菱矿业公司则仍担当采煤的业务，资本为9亿日元。

### 3. 岩崎十一人被指定为财阀家族

对于排除财阀家族在企业中的支配权一事，当时主要采取了“指定财阀家族”的措施。财阀家族指定的标准是：（1）以财阀家为姓的上下三“亲等”<sup>①</sup>家族（姻族除外）；（2）持有有价证券、现金和存款合计100万日元以上者；（3）房产500坪、地产2000坪、农地山林为50町步以上者；（4）持有占该公司股权10%以上者。

根据上述标准，1947年2月22日，三井、岩崎、住友、安田、中岛、野村、浅野、大仓、古河、鲇川等10个家族共有56人被指定为财阀家族，岩崎家被指定者有11人，请参阅表26和图5。被指定的岩崎家11人拥有的所有证券合计1.7亿多日元，与三井家11

<sup>①</sup> 亲等，日本民法规定计算亲属关系远近的方法。直系血亲从自身上数或下数，以一代为一亲等，如父母和子女为一亲等，祖父母和孙子女为二亲等，曾祖父母和曾孙、曾孙女为三亲等。旁系血亲从自身上数到同源直系血亲，再由同源直系血亲下数到要确定亲等的血亲，上下代数合计，如兄弟为二亲等，叔侄为三亲等。

表 26

被指定的岩崎家 11 人的情况表

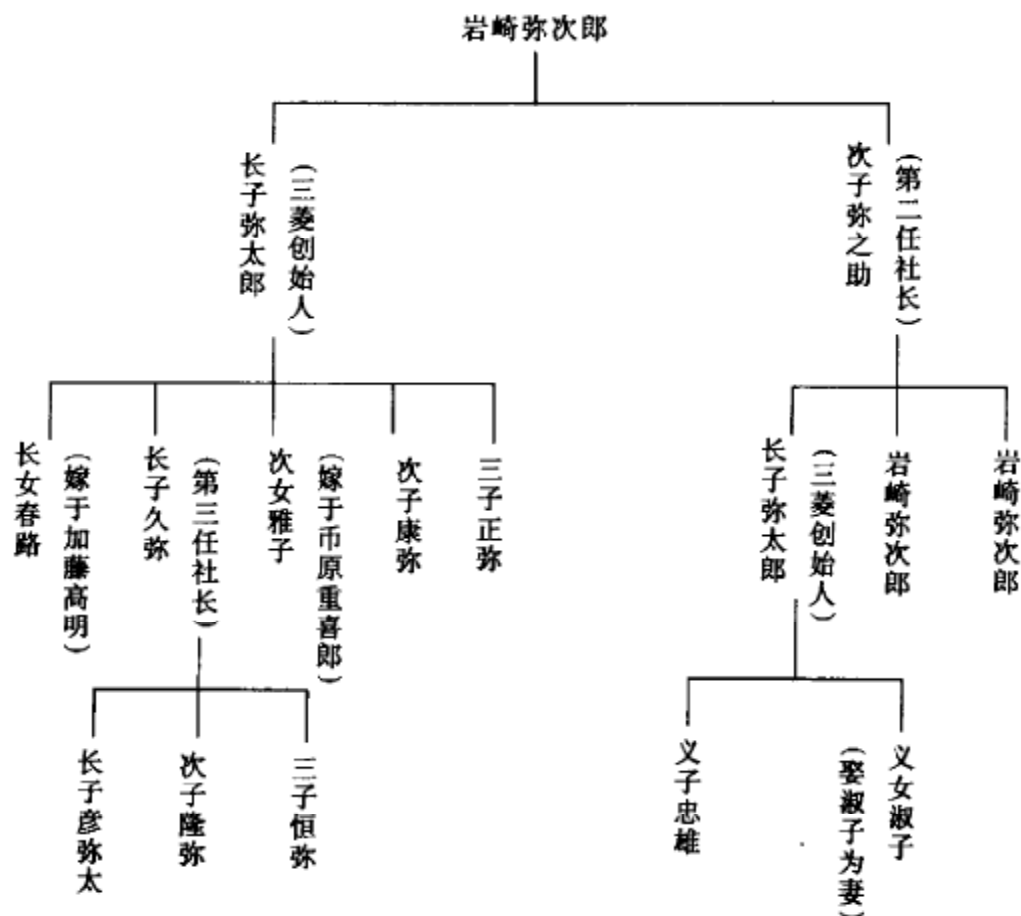
姓名	家族关系	性别	年龄	持有价 证 券 (千日元)	持股率 10% 以上的股票		所有 土地 (坪)	所有 房产 (坪)	任职 公司数
					公司 数	实交额 (千日元)			
久 弥	户 主	男	83	27955	3	7083	1234984	6910	1
彦弥太	长 子	男	53	55182	3	51590	37047	789	9
隆 弥	次 子	男	52	20445	1	3440	—	—	12
恒 弥	三 子	男	50	19667	1	3440	—	—	8
忠 雄	户 主	男	39	15853	—	—	8594	424	—
淑 子	忠雄妻	女	35	2855	—	—	—	—	—
孝 子	小弥太妻	女	60	23790	—	—	127231	—	—
康 弥	久弥之弟	男	66	1226	—	—	12131	179	—
辉 弥	小弥太之弟	男	61	2229	—	—	65429	2384	—
胜太郎	康弥养子	男	34	2123	—	—	2424	—	—
八 穗	俊弥之妻	女	58	2737	—	—	8671	549	—

注：参阅柴垣和夫《三井和三菱——日本资本主义与财阀》，第171页制成表26。

人的3.9057亿日元、住友家4人的3.1496亿日元相比，是比较少的。对被指定的财阀家族人员的处理有以下五个要点：（1）让他们交出所持有的有价证券。当时所有财阀家族被指定者交出有价证券金额合计大约有12亿日元，其中半数以实物缴纳的方式纳财产税，其余转让给持股整理委员会，股票的代价以定期十年以上的公债偿付，但在战后的连续通货膨胀下，实际上等于没收。后来，凡财阀家族和持股公司让予持股整理委员会的有价证券，一般均公开出售，其对象除财阀家族及持股公司外，该公司从业人员有优先购买权，但原则上限制数额；（2）财阀家族所有其他的动产和不动

产也用指定方法进行处理；（3）生活费的支出必须得到持股整理委员会的同意；（4）没有持股整理委员会的同意，不能担任公司的高级职员，在任中的也必须立即辞职。

图5 岩崎两家家系图



注：根据三菱公司四任社长的传记制成图 5。

## 第九章

# 三菱财阀与文化教育事业

### 一、岩崎弥太郎创设三菱商船学校和三菱商业学校

#### 1. 三菱商船学校

1875年9月，明治政府交付三菱的第一命令书中规定：三菱必须设立商船私学校，培养海员，自创立之日起，政府每年给该校1.5万日元助成金。

1876年1月，岩崎弥太郎在东京正式创立三菱商船学校，学校事务所位于京桥区银町二丁目十七番地，1877年在这里建立中心校舍。另有校船一艘，名为“成妙丸”，属三菱社船，300吨，原是英国建造的汽船，后因老朽被改造为帆船，供学生实习之用。中村六三郎被聘为校长，辅佐中村校长的还有当过船长的英国人G. E. O. 拉姆治。修业年限有五年、三年和一年三种类型，设有航海和内燃机两个学科。该校第一年招收学生44名，1880年度增为118名。教育经费除了政府的助成金1.5万日元之外，三菱公司每年支出3000日元，即以每年1.8万日元的经费经营该商船学校。

1882年，政府提出了使三菱商船学校改为官立学校的意向。结果，同年4月1日，三菱公司把三菱商船学校上交于政府，后来，该校改称为东京商船学校，归农商务省管辖。



三菱商船学校是日本最早的商船学校，为近代海员的培育作出了一定的贡献，该校成为官立的东京商船学校以后，又发展为东京商船大学。

## 2. 三菱商业学校

除了遵从政府的命令创办三菱商船学校外，岩崎弥太郎还热心于近代商业教育事业。当时三菱公司急需懂英语和西洋式会计事务的人才，但学校毕业生中具有近代经济知识的人很少。于是，从自己培养自己需要的人才的思想出发，岩崎弥太郎在1878年3月设立了三菱商业学校，校址在东京神田锦町二丁目二番地。最初，岩崎弥太郎希望三菱商业学校办成一所不亚于庆应义塾的大学校。三菱学校创校公告书中写道：“世界先进国家均依靠发展国民经济而致富。近代的趋势已从军事竞争移至商业竞争，寄希望于人类和平和福祉的增长。因此，我国也必须图谋实业的发展，通过与外国的和平竞争来实现国家的富强，当务之急是把外国商馆掌握的贸易权夺回来。本校以此为目标，培养具有实业知识的新人物，有志的青年请来本校。”岩崎弥太郎把开办商业学校提到了夺回贸易权、繁荣国家的高度。

三菱商业学校校长为森下岩楠，教员有森岛修太郎、日原昌造、美泽井、马场辰猪等，不少来自庆应义塾。岩崎弥太郎把三菱商业学校的事务委托给了丰川良平。1880年森下转职于大藏省以后，庆应义塾的教师藤野善藏继任校长，藤野辞职后，丰川良平任校长。专业分为正科和速成科两大类，正科包括预备科三年、本科两年，专门科一年，即本科结束后，还要进行有关银行、船舶、保险和会计等的实习进修。经济学、万国史、地理学、数学等课程都使用西洋原版教科书。该校第一次招生人数是148名，1878年至1884年七年间共招收学生678人，其中岩崎久弥、岩下清周、田中

常征、江口定条等后来成为实业界的知名人士。该校的另一大业绩，是引进了西洋式会计学。1878年出版的由该校教师森下岩楠和森岛修太郎共著的《会计学阶梯》、《会计学例题》是将西洋会计学导入日本的先驱著作。

1884年三菱商业学校之关闭，与明治义塾有关。1881年，自由党成立，该校教师马场辰猪、大石正己成为自由党的干部。在岩崎弥太郎的默认下，他们借三菱商业学校的校舍，设立了明治义塾，开设英国宪法史、法律学、心理学、伦理学、数学、理财学、汉学等课程。在国会开设运动高涨的背景下，青年学生都热衷于政治法律学，因而三菱商业学校的实业教育受到冷落，学生人数骤减。其次，由于马场辰猪在讲授英国宪法史时，通过比较日本与英国的政治，公开抨击当时的藩阀专制，使政府当局加紧了离间自由党、压迫三菱的步伐。因此，1884年，三菱商业学校申请关闭，明治义塾也接着在同年关闭。

岩崎弥太郎创立三菱商业学校虽然没有达到预期的目标，但他播下的教育种子没有死亡。后来，在商业学校的废墟上，形成了英吉利法律学校和东京英语学校。

在人才缺乏的明治初期，岩崎弥太郎适应社会的需要，积极投资于教育事业，成为热心近代教育事业的实业家。

## 二、岩崎弥之助设立静嘉堂文库和资助学术

岩崎弥之助收藏古集的爱好的开始于对恩师重野安绎的修史事业的资助。年轻时，岩崎弥之助曾从师于重野先生学习汉学，结下了浓厚的师生情谊。重野出身于鹿儿岛藩，是与三岛中洲、川田雍江并立的明治汉学界的三大文宗，被任命为政府修史局编修长，后来辞去公职，聘请学者在自己家里编纂日本古代史，但苦于经费短缺。岩崎弥之助得知这一消息后，大力资助重野，为了搜集参考

书，还派人到上海购买书籍。此后岩崎弥之助开始收藏图书，并把自己的藏书库命名为静嘉堂。

从1894年起，在十余年时间里，岩崎弥之助收集了日本一些收藏家和学者的大量和汉书籍，特别是1907年（明治40年），从中国收买了中国藏书家陆心源的4万册藏书，使静嘉堂文库在日本一举成名。陆心源是清末四大藏书家之一，其藏书达15万卷、5万册，其中包括不少宋元珍贵刊本，仅只舶载至静嘉堂文库的图书中，就有北宋刊本16部、692册，宋刊本111部2317册。购入陆心源的藏书后，岩崎弥之助在骏河台东红梅町的自宅旁边建立新静嘉堂文库，并委托重野先生进行图书的整理，目标是建立一个具有相当规模的向社会公开的一大文库。

购入陆心源藏书的第二年，即1908年（明治41年），岩崎弥之助病逝。后来，岩崎弥之助的长子小弥太继承父亲的遗志，继续收集图书，使该文库的藏书超过了18万册。1911年，岩崎小弥太在高轮建立三层楼的静嘉堂文库新馆，1924年，又在世田谷区冈木町的山丘上建造钢筋混凝土结构的三层楼建筑，并把静嘉堂文库移入此大楼。1940年，岩崎小弥太使静嘉堂文库成为财团法人，自任理事长。

现在，静嘉堂文库除了作为公开图书馆对外服务以外，还进行古版本和古写本的复制颁布、稀有书的出版、研究会和展览会的举行等。岩崎弥之助向社会公开静嘉堂文库的宿愿终于得以实现。

其次，岩崎弥之助还对有学术价值的著作和有益于社会的书刊进行出版资助。例如，资助出版重野安绎的《国史综览稿》十册、《帝国史谈》、《万国史纲》、河田熊编纂的《大矶志》，资助复制画家河锅晓斋的《猿乐图式》。

1903年，岩崎弥之助资助出版了美国大富豪安德鲁·卡尔内基的《富的福音》一书，由此反映了作为实业家的岩崎弥之助的向

上的志操。《富的福音》之绪言，叙述了卡耐基成为大资本家的经历，第一章为“富的运用”，第二章为“富的最上用法”（用于教育、卫生、公共建筑物的建设、向教会捐助等），第三章为“富的福音与世之谬见”，第四章为“金钱的利益”，第五章为“文明的进步与实业经营的趋势”，第六章为“托拉斯论”，第七章为“使用人待遇法”，第八章为“同盟罢工与工厂管理法”，第九章为“美国与帝国主义”。卡尔内基抨击美国的殖民地经济，倡导国际和平经济主义和基督教精神。岩崎弥之助对卡尔内斯的《富的福音》中一些观点有强烈的共鸣，所以不仅资助出版，还为该书作了序言。

### 三. 岩崎久弥与东洋文库和马克斯穆勒文库

#### 1. 东洋文库

1924年，与静嘉堂文库齐名的东洋文库设立。东洋文库创设的机缘是摩里逊文库的出售。摩里逊文库的主人是英国人乔治·E. 摩里逊（George Ernest Morrison）博士。摩里逊博士1897年作为“伦敦时报”通信员驻北京，后曾任中华民国总统府政治顾问、第一次世界大战巴黎和会中国代表随员等职，1920年在英国逝世。在中国20余年间，摩里斯把收集东亚关系方面的欧文图书作为自己的毕生事业，藏书内容涉及中国本部、满洲、蒙古、朝鲜、中亚、西伯利亚、印度支那、东印度诸岛、菲律宾诸岛以及极东诸国的地理、历史、政治、外交、法制、经济、军事、文艺、美术、宗教、风俗、地质、动植矿物、医事卫生、游戏娱乐等许多事项，包括了用欧美12种文字发行的2.4万册著作，以及1000枚地图和版画等。网罗各种事项的亚洲研究文献是摩里斯文库，也即后来东洋文库的特色。摩里斯想出售文库的消息被驻华公使林权助等得知后，便委托正在北京游历的东京帝国大学的上田万年博士和石田干之助学士调查该

文库藏书的价值，结论是日本值得收买该文库。于是，林权助又派上田博士向横滨正金银行首席理事井上准之助通报，希望他从中斡旋。井上准之助向岩崎久弥求助，岩崎久弥爽快地答应了。最后，岩崎久弥以3.5万英镑的代价收买了摩里斯文库。1917年8月，岩崎弥之助派人到中国，从北京王府井大街摩里斯的住宅接收了图书2.4万册，地图类一千枚左右，然后船运回横滨。最初，这些图书被置于深川清住町岩崎别邸仓库，因遭台风袭击，部分图书浸水，后全部被移于本乡区上富士前町的驹达别邸，后又移于三菱第二十六馆，并建摩里斯文库事务所，委托新进东洋学者石田干之助、岩井大慧整理图书。

1924年，岩崎久弥设立财团法人东洋文库，并在本乡区富士前町建造了钢筋混凝土的一幢高楼，把东洋文库迁入，还向东洋文库捐资200万日元，作为财团基金。在岩崎久弥的推荐下，井上准之助任东洋文库理事长，事业以东洋图书的收集、东洋学的研究以普及为目的，事业内容为文库的设置经营，东洋学研究部的设置经营，演讲会、讲习会和展览会的举行，学术论著和其他图书的出版等，即兼具图书馆和学术研究机构两种功能。后来，东洋文库除了继续收集有关亚洲地区的图书以外，还聘任著名的东洋学者做特约研究员，发行刊物《东洋文库论丛》、《东洋文库丛刊》、《东洋文库欧文纪要》、《东洋文库欧文论丛》等，刊登东洋学方面的权威研究成果。

1948年以后，东洋文库作为国会图书馆的一部分对外开放，但文库的设备和图书归财团所有，研究部的事业也由财团经营。东洋文库收藏了有关亚洲方面的图书文献40万册，作为公开图书馆和东洋学研究所展开活动，对日本东洋学的发展做出了巨大的贡献。

## 2. 马克斯穆勒文库

马克斯穆勒文库原是英国枢密院顾问、牛津大学教授弗雷德里克·马克斯穆勒（Friedrich Maxmüller）博士的藏书，内容有关宗教学、神话和语言学，一共有1.2万册，包括珍贵的古印度《梨俱吠陀》十卷的语汇索引十卷等。马克斯穆勒博士1900年去世后，其夫人乔治娜遵丈夫之遗愿，决定出售马克斯穆勒的藏书，使这些图书为其他研究者所利用。最初，马克斯穆勒的夫人联系了丈夫门下的弟子、东京帝国大学教授高南顺次郎，希望把藏书转让给东京帝国大学，但大学经费缺乏。于是，高南教授又与外务大臣加藤高明商谈，加藤高明又向岩崎久弥转达了这一消息。岩崎久弥认为，只要有学术研究上的意义即同意收买，然后将其捐赠给东京帝国大学。不久，岩崎久弥亲自前往伦敦与乔治娜具体商议收买文库细节。

1901年（明治34年）9月，马克斯穆勒文库的藏书被运到日本，文库代价、运费、保险费等合计3.6万日元，最后，岩崎久弥全部把它们捐赠给了东京帝国大学图书馆，供学者研究之用。但是，遗憾的是1923年9月1日，由于关东大地震，该文库与东京帝国大学图书馆一起被烧毁。

岩崎久弥是一位理性的近代实业家，也是一位情趣和格调高雅的大富豪，他将自己的一部分钱财，用于发展日本的文化事业，这是值得称道的。

## 四、岩崎小弥太倡导西洋音乐和创办成蹊学园

岩崎小弥太对西洋音乐的爱好始于留学英国的时代。1910年（明治43年），岩崎小弥太等建立了“东京音乐爱好者协会”，目

的是在日本振兴和普及西洋音乐，援助有前途的青年音乐家，为社会提供高雅的音乐。该会会长是松方正作，理事有岩崎小弥太和今村繁三等。东京音乐爱好者协会存在了十多年时间，主持过多场音乐会，并向社会输送了好几位音乐新秀。同在1910年，岩崎小弥太资助山田耕作到德国学习西洋音乐；1914年12月，又援助回国的山田创办了日本最早的交响乐团，并曾计划用80万日元的经费为交响乐团建立常设音乐会堂。但是，这个交响乐团只存在了一年时间，就被解散了。当时的日本社会欣赏交响乐的人比较少，得不到广泛的支持是交响乐团解散的原因之一，另一个重要的原因是三菱的长老们反对岩崎小弥太援助交响乐团。

岩崎小弥太热心教育事业的种子也是在英国留学时萌芽的。亲眼目睹和亲身感受了英国的学校教育以后，岩崎小弥太曾对友人三土忠造表示：“英国的学校教育尊重个性，在自由的氛围中进行教学，真令人羡慕，而日本学生则被教科书主义所毒害，丧失了自主的精神。我回到日本后，想建立不受官方限制的学校，实行理想主义的教育。”

学成归国，出任三菱合资公司副社长以后，岩崎小弥太得知中学时代的同学中村春二献身于教育事业，创办了一所名为成蹊园的私塾，深受感动，决定援助中村春二。于是，岩崎小弥太、中村春二和今村繁三三位年轻人共同把热情倾注于教育事业，经营私塾成蹊园。不久，他们又产生了创办正式学校的想法。1912年（明治45年）4月，私立的成蹊实务学校成立（校址在东京池袋），中村任校长，具体负责经营。成蹊实务学校以实务学科为主，反对当时教育界偏重知育的倾向，也有意培养英才，反对划一主义的教育方法。在岩崎小弥太的建议下，该校引入了英国式的以寄宿生活为中心的训育制度，让教师与学生在学校共同学习、共同生活；其次还给予中流以下家庭出身的子弟以免费就学的机会。

因岩崎小弥太、中村春二和今村繁三仍不满足于实务学校的

创办，1914年，又开设成蹊中学；1915年，开设成蹊小学；1917年，开设成蹊实业专科学校和女子学校。1923年2月，中村春二英年早逝。由于校舍狭小，1924年3月，学校迁往东京西郊吉祥寺。

中村春二去世以后，由儿玉九十、浅野东之等先后任成蹊学园校长，但办学方向主要取决于岩崎小弥太，因此，该校从原来实业教育的办学方向转变为普通基础教育的办学方向，先后废除了成蹊实业专门学校和成蹊实务学校，1925年，开设七年制高等学校，1949年，又开设大学，首先设置政治经济学部。结果，成蹊学园发展成为一所包括小学、中学、高中、女学和大学的大学园。

成蹊学园创设之初，由岩崎小弥太、今村繁三和中村春二三人共同出资，1918年，岩崎久弥加入以后组成了财团法人成蹊学园，岩崎小弥太任理事长。后来，三菱公司的一些理事也加入，结果，巩固了学园的财务基础。中村去世后，岩崎小弥太成为成蹊学园的支柱。他坚持理想主义的办学方针，在资金方面全力资助成蹊学园，同时，为了保持教育的纯洁性，他主张必要的经费由自己承担，尽量不要收取别人的捐款。所以，成蹊学园曾几次谢绝财界其他人物的捐款。太平洋战争中，岩崎小弥太还向成蹊学园捐赠了箱根别邸的7万坪土地。

作为成蹊学园的出资者、后援者，岩崎小弥太从不介入学校的实际经营，而把学校教育事务全部委托给了学校当局。成蹊高等学校开学典礼上，不少知名人士和官方来宾参加，主持人寻找岩崎小弥太，想请他坐到前排的中间，但是，站在最后一排的岩崎小弥太执意不肯。后来，他向学校负责人解释道：“今天各界人士光临，如果我在中间正坐，别人会误解成蹊学园是岩崎家的学校、三菱的学校。我不喜欢这样的宣传。学校是属于社会和国家的，而不是一个人、一家公司的。你们不是为岩崎家工作，而是为教育事业奋斗。”

由上述可见，由岩崎小弥太、中村春二和今村繁三创立的成蹊



学园后来获得了很大的发展，这不仅是基于作为大富豪的岩崎小弥太的经济实力，而且也是岩崎小弥太、中村和今村等的理想主义教育思想所结出的丰硕成果。

## 第十章

### 三菱的经营理念

#### 一、明治时代三菱的经营理念

三菱财阀兴起于明治维新的前期，当时的日本正面临着严重的民族危机。在海运方面，日本国拥有的蒸汽船很少（1870年，共有25艘、1.5万吨），客货运主要依靠帆船，英美法等国海运公司大有夺取日本海运业之势。例如，英国的“P·O轮船公司”在1859年（安政6年）开始设立长崎—上海的航路，1867年（庆应3年），又开设了横滨—上海—香港的航路。美国的太平洋邮船公司从美国政府那里获得了50万美元的补助金后，1864年，开设旧金山—神户—长崎—上海的定期航班，1869年（明治2年）度，对日本列岛周边航路投入了7艘轮船，总吨位2.3805万吨。该公司还曾致函明治政府说：“应该开辟日本沿海的运输，使之兴盛。如果日本民间不能轻易地发展此业，日本政府也不能发展此业的话，那么，请求允许本公司担任此任。”<sup>①</sup>这一书信，极大地刺激了日本当局，大久保利通、大隈重信等政府要员发誓非振兴日本民族海运业不可。在这样的背景下，1873年（明治6年），私营的海运公司三菱商会正式成立。三菱商会虽然力量薄弱，但一成立就与半官半民的日本国邮政轮船公司进行激烈

<sup>①</sup> 三岛康雄：《三菱财阀史》明治编，第42页（教育社，1979年）。

竞争。1874年，明治政府决定出兵侵略台湾，并为军事运输的问题，与三菱商会签订了协议，结果，三菱顺利地完成了政府交付的军事运输任务。由此，三菱成为政商，并积极参加作为殖产兴业重要一环的民族海运振兴活动，站在与外国海运公司竞争的最前列，从而确立了民族主义的最高经营理念。

在侵台事件中，英美等国都宣布中立，不愿向日本出租船只，这又一次刺激了日本当局。1875年5月，日本政府出台了以“保护和扶持民营海运业”为中心的海运政策，三菱公司被确定为第一家受政府保护和监督的民营海运公司，享受各种优惠待遇，例如获得了年额25万日元的海运助成金（连续发放15年），可以无偿地使用政府委托管理的30艘汽船，在必要时还可向政府贷款。到1875年底，三菱公司已经拥有40多艘汽船，成为当时日本国内最大的轮船公司。此后，在政府的支持下，三菱担当起了从日本近海驱逐外国轮船公司的任务。1875年2月，三菱开辟了横滨—上海的航路，接着便与美国太平洋邮船公司展开激烈竞争。1875年9月，岩崎弥太郎对三菱公司的员工发表讲话称：“外国人轻视我国比压制我国外交更甚，其中美国的太平洋邮船公司通航我国内地，实际上就是对我帝国的一大污辱，也是侵略我国利权的表现。我认为，我奉命从事上海航路的开辟，就是我国打倒外国轮船公司、夺回海运权的开始。所以，我要日夜奋斗，以图得胜利。”<sup>①</sup>这段话体现了强烈的民族主义感情。同年10月，太平洋邮船公司因无法坚持经营横滨—上海的航路而退让，与三菱签订出售航路的协议，结果，太平洋邮船公司被迫把以前占有的日本近海的航运权还给了日本。接着，三菱公司又与英国的P·O轮船公司较量。三菱公司先用压低票价的办法打击对手，后来在政府的贷款支持下，开

<sup>①</sup> 《岩崎弥之助传》下卷，第699—700页（岩崎弥太郎、岩崎弥之助传记编纂会編集兼发行，1967年）。

办了“货物汇兑金融”，吸引了众多的客户。1876年8月，P·O轮船也无条件地从上海航路撤退。三菱公司对外国海运公司的胜利也就是日本民族海运业的胜利。

1877年（明治10年），西南战争爆发，三菱按照原先与政府的协定，全力以赴地承担了军事运输任务，这是政府军最后获胜的一个重要原因。通过西南战争，三菱不仅获得了140万日元的巨额利润，而且得到了朝廷的奖赏，岩崎弥太郎被记四等功，受赐旭日勋章。西南战争使三菱名利双收，也使三菱确立起了以维护国家利益为己任的理念。1878年4月，岩崎弥太郎对三菱公司员工发表告谕说：“我公司的盛衰不只是我私人事业的盛衰问题，而是有关国家公益的消长。三菱公司的精神就是维护国家的公益。”<sup>①</sup>

明治14年政变以后，岩崎弥太郎提出了“不参与政治”的原则，三菱逐渐摆脱政商的性质。第二任社长岩崎弥之助和第三任社长岩崎久弥虽然没有留下有关民族主义的豪言壮语，不过，非常明显，在明治中后期，民族主义依然是三菱的最高经营理念，最有力的佐证是明治30年代三菱公司排除万难发展造船业。明治20年代，日本的造船业处于依赖进口零部件和外国技术，只能生产小型钢船的落后状态。1887年（明治20年）三菱买下长崎造船所后，长崎造船所也一直处于经营不振的境地。1896年（明治29年），日本政府颁布了造船奖励法，力图保护和扶植日本民族造船公司。在这样的背景下，三菱长崎造船所的副经理、造船技师水谷六郎建议大力发展造船业。但是，长崎造船所的经理山胁正胜（又是三菱九州事业的负责人）反对对造船业进行巨额投资，由此，在造船所的高级职员和技师中形成了对立的两大派。最后，岩崎久弥的意见起了决定性的作用，他认为三菱造船业与国家的造船业密切相

<sup>①</sup> 《岩崎弥太郎传》下卷，第704页（岩崎弥太郎、岩崎弥之助传记编纂会編集兼发行，1967年）。

关，为了确立日本的民族造船工业，并使三菱的造船业雄飞，三菱应该在“造船奖励法”的推动下，继续大力投资于造船业。因此，1903年至1905年，长崎造船所又建造了七个新船台和第三船渠，以及锯鲍厂、铁工机械厂等，成为东亚地区规模最大的一家造船所，并且以1907年“天洋丸”（1.35万吨）的建造为标志，三菱造船所的技术达到了世界水平。不过，这时期三菱对造船业的投资大大超过了所获利润，如果除去造船奖励金489万的话，三菱造船部门在1894年至1913年累计创利仅只有82万日元。这时期三菱大力发展造船业的资金主要来源于矿业的收入和政府的造船奖励金，换言之，如果没有三菱合资公司大量资金的投入和政府的奖励金，三菱的造船业在明治末年不可能确立起来。

另一方面，岩崎弥之助和岩崎久弥坚决支持日本政府对中国和俄国开战，反映出这时期三菱的民族主义经营理念已经包含了民族扩张主义（日本称之为“国权扩张主义”或者“国家主义”）的内容。1894年中日甲午战争爆发以后，为了支持政府的军事扩张行动，福泽谕吉、岩崎久弥、涩泽荣一和三井八郎右卫门等作为发起人在财界组成了一个“报国会”，主要目的是募集数千万日元的战费。三菱公司为了适应军用征煤的需要，保证每日出煤540吨，并对参军的高级职员每月支付一半的薪金。岩崎久弥个人曾对参加战争的日本陆海军士兵捐赠食品和12.3万尺的法兰绒。<sup>①</sup>日俄战争前夕，岩崎弥之助和岩崎久弥以及涩泽荣一、益田孝等财界名人都主张对俄采取强硬的政策。日俄开战以后，三菱公司的大多数船只作为御用船被征用，并扩张了长崎造船所的设施，从事船舶修理和打捞沉船。战争结束后，岩崎弥之助和岩崎久弥在东京驹达富士前町的别墅（现在东京都公园六义园），组织了大型游园会，分两次招待凯旋的海军官兵。游园会的主要活动是共进午餐、观看

<sup>①</sup> 《岩崎久弥传》，第242页（东京大学出版会，1979年）。

歌舞表演和摄影留念。联合舰队司令官东乡平八郎、军令部长伊东佑享、第一舰队司令长官出羽重远、第二舰队司令长官上村彦之丞等高级军官，还有下士官和水兵以及朝野绅士共1.3万多人参加了游园会。<sup>①</sup>当时日本各大报纸都报道了游园会的消息和盛况。岩崎久弥因在中日甲午战争和日俄战争中有功而在1906年4月1日被记一等功，受赐旭日勋章。另外，岩崎久弥遵从日本政府的命令，在1909年向肃亲王提供借款11万余日元，1910年，向湖北大冶水泥厂提供借款72万日元。

## 二、大正、昭和时代（岩崎小弥太时代）

### 三菱的经营理念

#### 1. 岩崎小弥太青年时代的社会改良主义思想

岩崎小弥太青年时代在英国留学五年，接受了尊重自由、个性和教养的英国绅士型的高等教育。他在剑桥大学攻读历史学专业，此外还对当时英国政治社会学感兴趣，特别对英国的政论家、艺术批评家约翰·里斯金（John Ruskin, 1819—1900年）的伦理道德观产生了强烈的共鸣。约翰·里斯金的主要思想是：（1）反对无政府主义和竞争，也不赞成议会选举，因为平民百姓既不聪明也无能力选出智者；主张由高明的人管理国家，实行开明的家长制，但并没有提出寻找高明人的方法；（2）扩大国家干预的范围，如在青年教育、成人就业和老人养老等方面推行社会福利政策；（3）加强教育，教育的主要目的和内容不是单纯培养智力，而是培养人的品行，即使肉体 and 灵魂得到完美的发展和恰如其分的制约，成为一个合格的公民；在这里美学将发挥更大的作用，例如在孩子们上课的

<sup>①</sup> 《岩崎久弥传》，第248—252页。

教堂里布置优美的图画和艺术品，对人们进行音乐和舞蹈的训练等<sup>①</sup>。约翰·里斯金的思想实际上是理想主义的社会改良思想，对年轻的岩崎小弥太影响很大。当时，岩崎小弥太认为日本有进行社会改革的必要，并且告诉身边的近亲，表示自己回到日本后将从政，致力于日本的社会改革。

但是，1906年春天，岩崎小弥太回到日本后，在父亲岩崎弥之助的命令下，担任了三菱合资公司副社长之职。岩崎小弥太是这样描述自己当时的心情的：“我本打算一回到日本就进入政界，为日本社会的向上改革尽一份力量，没想到一回到日本就被父亲叫去，在父亲的严命下，担任了三菱合资公司的副社长。当时，我是很不情愿担任那份工作的。在做过种种考虑之后，我向父亲表示，如果仅只是挂个名，拥有一份虚职，我是绝对不去就任副社长之职的。但是，如果能够让我用自己的想法，充分地在实业界有所发挥的话，我愿遵从父命。结果，父亲答应了我的请求，我才决心进入公司工作。”<sup>②</sup>由此可见，岩崎小弥太是在自己不情愿的情况下，进入实业界的。岩崎弥之助没有允许自己的儿子进入日本政界，而是安排他担任三菱合资公司的副社长，直接目的是想把岩崎小弥太作为正社长培养，因为岩崎小弥太是岩崎弥之助的长子，三菱财阀的后代，有责任继承祖业。岩崎弥之助的安排还出于另一种考虑，即逐渐扭转岩崎小弥太的“危险”思想，冷却他对社会改良的热情，因为日俄战争结束的日本处于工业革命的最后阶段，各种矛盾十分尖锐，实行社会福利改革为时过早。另一方面，对岩崎小弥太来说，同意担任三菱合资公司副社长之职是屈服于传统观念和父亲岩崎弥之助的威严。实际上，岩崎小弥太的副社长之职是一

<sup>①</sup> [英] 欧内斯特·巴克：《英国政治思想史》，第131—139页（商务印书馆，1987年）。

<sup>②</sup> 《岩崎小弥太传》，第70—71页（东京大学出版会，1979年）。

份闲职。对此，岩崎小弥太与父亲之间又发生了何种争议现无从查考，但有一点很清楚，在公开场合，岩崎小弥太没有明白表示过抵抗之意，只是热衷于文化活动，对政治不闻不问。

对西洋音乐的倡导和成蹊学园的创办是这时期岩崎小弥太对日本文化所做的两大贡献（参阅第九章）。另外，1914年9月，在岩崎小弥太的倡导和主持下，三菱公司设立了三菱俱乐部，目的是培养公司职员的修养、亲睦及健康向上的人格和体魄。该俱乐部后改称为“养和会”，成为财团法人，拥有总务、文艺、武道、弓道、户外运动、水上运动6部，在全国的事业所设有60多个支部，三菱各分公司的职员是其成员。

明治末年，日本工人运动再度高涨。1912年（明治45年），明治天皇驾崩，日本进入大正时代。与此同时，社会改良主义思潮在知识分子中流行，接着，大正民主运动爆发。在这样的时代里，岩崎小弥太在思考什么？从表面看，这时期的岩崎小弥太自始至终保持沉默，对政治极不关心，除了参加成蹊学园的有关活动外，从不在公开场合露面。

## 2. “国家主义”的经营理念

1916年岩崎小弥太出任合资公司社长到太平洋战争爆发，三菱财阀自称以“国家主义”为最高经营理念，其含义有二，第一，以国家利益、社会公益为第一重要，强调三菱应为国家和社会做贡献；第二，为了扩张国权，积极支援日本政府向邻近国家和地区进行军事和经济扩张。

大正和昭和时代，三菱财阀一直由岩崎小弥太站在第一线指挥，岩崎久弥则在背后给予支持。虽然岩崎久弥和岩崎小弥太都在英美留学时接受了一些自由主义和社会改良主义的思想，但受日本传统文化的影响更大，是地地道道的武士资本家，具有强烈的



国家责任感，再加上三菱财阀依然与国家政权保持比较密切的关系。所以，崎岩小弥太担任三菱总帅以后，确立了产业报国的理想，从而使自己在英国接受的社会改良思想从属于在日本承袭的“国家主义”的思想。岩崎小弥太是一个善于表达自己思想的人，留下了一些告谕、演讲和心得笔记，这些材料证明“国家主义”是这时期崎岩小弥太的指导思想和三菱公司的经营理念。1920年2月，岩崎小弥太在三菱矿业公司所作的告谕中有这样一段话：“我们这个团体决非单纯地为了谋利的团体。不用说，我们的职业是合理地利用劳力、资本和组织之三要素进行生产活动。这种生产是构成国家社会生活的最重要的活动之一，这种生产的消长，我不说大家也熟知，关系到国家的盛衰，并影响到社会文化的进退。我们从事着如此重要的生产，换言之，我们从国家那里接受了如此重要的任务，对我们来说，‘为国家而努力’这句话，是我们事业经营的最终目的，充分地理解这一目的，并为达到这一目的而做最大的努力应当成为我们每个人的理想。”<sup>①</sup>1920年5月，岩崎小弥太又在三菱商事公司发表讲话表示：“关于我对我们的职业即商业抱何种观点……我的解释是：我们的职业，从社会的角度看，是站在消费者与生产者中间，最便利、最廉价地分配物品；从国家的角度看，是为了生产者，把国内的产品最有利、最广泛地输往海外，或者为了国内的生产者和消费者，最廉价地进口外国产品。为社会和国家完成以上任务是我们职业的第一要义……为获取正当利益而努力，是我们职业的第二要义，但是，为了第二要义而牺牲第一要义是绝对不允许的。”<sup>②</sup>

其次，这时期岩崎小弥太领导下的三菱公司的活动也充分证明当时三菱奉行“国家主义”的经营理念。崎岩小弥太出任三菱公

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》“随时随题篇”，第16页。

<sup>②</sup> 同上书，第29—30页。

司社长的时候，正值第一次世界大战给日本和三菱带来景气，这给富有魄力的岩崎小弥太提供了一个施展才华的好机会。他积极地进行公司组织的改革，使下属各部独立为股份公司，三菱财阀的康采恩体制由此确立。同时，为了战时的军事需要，不仅大力发展原有的造船业、矿业、商业和金融业，还积极地投资于钢铁、内燃发动机、电动机和化学工业等新的近代产业，先后成立制铁股份公司、内燃机股份公司和电机公司。另外，岩崎小弥太提出了“大公司应为国家的百年大计着想，应该从事中小企业无法办到的国家事业”的方针，配合日本政府的对外扩张政策，大力推进三菱向海外发展。以前，三菱的海外发展是由三菱合资公司营业部组织的，岩崎小弥太感到不满足，便在1917年6月新设查业部，次年改为查业科，承担对日本及海外资源的调查，实际上查业科后来成为三菱海外投资的组织推进机关。查业科科长奥村政雄曾向合资公司提出海外投资每年100万日元的计划，但岩崎小弥太表示“需要500万！”意即还须扩大海外投资的规模。到大正末年，三菱的海外投资地区比以前大大扩大，包括中国内地、满洲、台湾、朝鲜、库页岛、西伯利亚、北洋、南洋和南美等地区，重点投资和开发的对象是作为燃料和动力源的煤炭、石油和军需用金属以及农林水产，目的是弥补日本缺乏粮食和原材料的不足。

但是，三菱的事业和国家的利益并没有像岩崎小弥太希望的那样一直顺利地向前发展。20世纪20年代，日本进入了持续经济萧条时期，特别是基于世界和平主义思潮的裁军倾向的加强，以国际协调主义为背景的对日本侵略中国的批判及中国反日运动的扩大，使在很大程度上依存于军需生产的三菱造船、制铁、金属等企业陷于不振，对海外的经济扩张也步入停滞状态，1926年10月不得不废除查业科。与此同时，工人运动高涨、社会主义思想流传，还有和平协调主义与军事侵略主义的对抗等。在这时期，岩崎小弥太头脑中的理想主义的社会改良思想与“国家主义”思想激烈

地斗争，一度陷入难于自拔的苦境。结果，1928年2月起，岩崎小弥患上失眠症，经常到京都、箱根等地去静养。

三菱通过产业合理化整顿以及兼并处于破产和休业状态的中小企业等措施，不仅克服了经济危机和不景气造成的种种困难，而且扩大了生产规模，积累了巨额资金。但是，1930年，日本又爆发了经济危机，使日本社会的各种矛盾更加尖锐，引发社会舆论对财阀的激烈批判，以及右翼势力和法西斯分子的暗杀和政变活动。以1932年的团琢磨被暗杀和“五一五”事件为转折点，三井和三菱等财阀开始“转向”。三菱财阀自1932年4月起，除了向社会捐款以外，还公开向社会宣传三菱公司以“国家主义”为最高经营理念，先后公布了“三菱商事三纲领”和“三菱精神纲领”，主要强调三菱图谋为国家和社会作贡献，并追求企业大众化。在实际行动上，设立重工业公司，扩大军需生产，先后公开公司的股票；1937年10月，改组三菱合资公司为股份公司三菱社，初步公开持股公司三菱社的股票；1940年5月，股份公司三菱社倍额增资为2.4亿日元时，新股120万股公开向岩崎家的亲朋好友募集，从而真正打破了财阀资本的家族封闭性。《岩崎小弥太传》保存了当时岩崎小弥太关于合资公司改组为股份公司三菱社的一段讲话，他说：“股票公开至今，三菱的事业已不再是岩崎家的私人事业，因为社会上的其他人加入三菱的事业。这样，无论在精神上，还是在形式上，三菱合资的事业均成为国家和社会公的事业。由于三菱事业已经成为公的事业，三菱的中心机构，即以前是岩崎一家所有的合资公司就不能只属于岩崎一家，应把它变为大家的事业，因而也就必须采取任何时候、任何人都能加入的形态。如大家所知，我们无论在事业的选择上，还是在经营方针上，都首先考虑国家的利益和社会的福利，因而，有必要迅速变更三菱的组织形态。”<sup>①</sup>另一方面，三菱与

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》“随时随题篇”，第39页。

军部积极合作，向中国和南洋等地进行经济扩张。1932年4月，三菱与三井各向满洲政府提供借款1000万日元。1933年，三菱参加满洲电信电话公司、满洲石油股份公司的创建，在奉天设立满洲机器股份公司（资本300万日元），1937年9月，在奉天设立满洲昌光玻璃公司，1938年2月，使满洲机器公司一举增资为1000万日元。日本向中国关内大举进攻得手后，三菱与其他财阀一起，参加了所谓“华北接收工厂和矿山”的委托经营，委托经营工厂23家、煤矿2个。同年11月，三菱等14个主要财阀，与日本政府共同出资建立了“北支那开发公司”，资本3.5亿日元。同年12月，三菱获得了山东省大汶口的附近矿区，随之设立了大汶口煤矿公司，公称资本1500万日元。

### 3. “奉公之大义”的经营理念

太平洋战争爆发以后，岩崎小弥太正式提出了“奉公之大义”作为三菱财阀的最高经营理念。在江户时代，幕府是“公仪”政府，藩政府是“小公仪”政府，大名、旗本和御家人对将军、藩士对藩主尽义务被称为“奉公之义”。岩崎小弥太在1945年11月1日的“告别词”中解释“奉公之大义”意即“灭私地奉公，是只管顺从主君的圣意而归一的精神”<sup>①</sup>，这明显带有封建愚忠的色彩。

为什么岩崎小弥太在日本与美英交战以后提出“奉公之大义”作为三菱的最高经营理念呢？主要原因有二点。其一，受封建伦理道德的影响。岩崎小弥太在青年时代倾心于西洋文明，但40岁以后，逐渐喜欢东洋文化，转变的契机是整理父亲岩崎弥之助收藏的美术品和历史文书以及接管静嘉堂文库，特别是患失眠症和思想斗争激烈的几年时间里，他经常阅读古圣贤的经典，接触古陶

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》“随时随题篇”，第29、30页。

器、古书画、俳句和茶道等东洋艺术，后来，对禅学、阳明学、孔孟儒学、老庄学、俳句和茶道发生了浓厚的兴趣。根据《岩崎小弥太传》记载，岩崎小弥太曾每周一次风雨无阻地到多麻川的静嘉堂，请文库长诸桥辙次给他讲解汉学经典，先后攻读了《论语》、《大学》、《中庸》、《孟子》、《老子》、《庄子》、《诗经》等。进入中年时代，在热心东洋文化的过程中，岩崎小弥太深受日本传统武士道和孔孟儒学等封建伦理道德的影响，特别赞赏忠君和报恩的观念。从保留下来的岩崎小弥太的诸多演讲材料可以看出，岩崎小弥太始终认为三菱财阀的成长壮大离不开日本国家政权的保护和支持，三菱应该报恩于国家、报恩于社会。因此，当太平洋战争爆发，日本国面临危急关头时，他提出了带有封建愚忠色彩的“奉公之大义”的口号，领导三菱竭尽全力地协助日本军方，以报效国家。

其二，岩崎小弥太是在保留自己不同意见的情况下决定领导三菱全力支持日本军方的。岩崎小弥太的言行非常清楚地表明：赞成日本侵略贫穷落后的中国和朝鲜，反对与实力强大的美英交战。从岩崎家来说，弥之助、久弥和小弥太都曾留学美国和英国，对美国和英国抱有相当的好感；从三菱公司来说，与美英资本有密切的合作关系，因此，岩崎小弥太和岩崎久弥始终不赞成日本对美英开战。在太平洋战争爆发后的1941年12月10日，岩崎小弥在三菱协议会上发表讲话表示：“此次对美英等国的开战，实乃我日本肇造以来的重大事件，此事关系东亚是否安定，世界是否和平。我等平素作为国家一员，对政治外交问题或者是意见相歧，或者各自坚持不同主张，然而，时至今日，国策已经昭然明了，我等应当尽全力，依据大诏之明示，举国一致、上下努力以达成征战之目的……第二点需要注意的是，对英美旧友的态度。以往，与我三菱在事业上相互合作的英美人士不少，与我们为同一事业而奋斗，共享相同的利害。然而不幸两国干戈相见，我们与英美人士分属不同的国籍，国家应当对他们的事业及财产给予合法的处置，我们与

他们之间的旧谊，也不可因此而消灭。因此，在国法许可的范围内，我们应设法维护他们身边的安全与权益。他日恢复和平，他们将和以往一样，是我们忠实而友好的伙伴，将来也应当成为忠实的盟友。如此，彼此相互合作，才能再度为世界缔造和平，为人类创造福祉。”<sup>①</sup>笔者认为，这段耐人寻味的讲话曲折地表达了岩崎小弥太对当时日本政治外交问题持有不同看法，同时非常不愿意看到日本与美英交恶的心理。其次，岩崎小弥太和岩崎久弥也深知美英是世界强国，其经济、军事和科技等方面的实力远远超过日本，日本获胜的希望是很小的。岩崎久弥听到日本偷袭珍珠港的消息后说：“真是做了一件愚蠢的事！”在末广农场里，他也曾指着火鸡说：“这些火鸡不久都会成为美军的桌上佳肴。”后来，当日本军部强制要求小岩井农场提供木材时，岩崎久弥吩咐道：“他们要求什么就提供什么，反正如果日本战败的话，山上也不会剩下几根木头，让2500町步山林全裸也没关系。”<sup>②</sup>这说明岩崎久弥早就预感到日本最后会失败。但是，岩崎小弥太和岩崎久弥根据自己的伦理道德和价值观念做出决断：作为与日本国家政权有密切关系的日本第二大财阀，三菱只能不遗余力地支持日本军方，背叛和后退是没有出路的，至于对美英开战决策的正确与否、战争结局如何，以及三菱的利益等都必须置之度外，一切只为遵从圣意、效忠天皇、报效国家这一终极目标。被保留下来的岩崎小弥太的一篇心得笔记可以有力地证明这一点。在1942年12月15日，岩崎小弥太写了一篇心得，大意是在15日那天，包括小弥太在内的360余名产业界人士有幸被天皇召见，在万分感激之余，百般思虑的一件事是：国难当头，三菱只有通过产业奉公来尽作为臣民的本分，

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》“随时随题篇”，第72—75页。

<sup>②</sup> 《岩崎久弥传》，第602—603页。

所以，他把这篇心得的题目确定为：“唯有奉公之大义这一条路。”<sup>①</sup>后来，这篇心得被登载在报纸上。

“奉公之大义”的经营理念最早出现于岩崎小弥太在1941年12月10日在三菱协议会上对三菱员工的演讲中，他说：“我三菱以产业报国为使命，特别是眼下与战时国家要求的重要部门有关的公司，必须进一步加强责任心。三菱从创业以来就把奉公之大义作为不动的信条，各种事业也好、各种活动也好都以此为终极目的。”<sup>②</sup>

1943年2月，为了在战时加强总公司对旗下各企业的统辖指导力，把股份公司三菱社改组为股份公司三菱总公司，并公布了“三纲领”。“三纲领”的第一条写道：“三菱总公司应该坚持创业以来的‘奉公之大义’的理想，以总理和助长分公司为己任，并经常致力于它们的团结。”<sup>③</sup>这样，“奉公之大义”作为最高经营理念被写入了三菱总公司的纲领性文件。

太平洋战争爆发以后，岩崎小弥太高唱“奉公之大义”的口号，领导三菱公司全力以赴协助战争。为了适应战时统制政策和军需生产日益加强的情况，三菱总公司采取了以下几个方面的措施来加强对下属直系公司、旁系公司和关系公司的统辖机能：（1）1943年2月，把股份公司三菱社改组为股份公司三菱总公司，并公布了“三纲领”；（2）1944年，设立设施促进中央委员会和实行委员会，其主要职能是协调和推进下属各公司在紧急且重要的生产设施的建设、扩充和修补等方面的相互合作；（3）1945年，设立三菱总力本部，主要目的是进一步集中三菱旗下各企业的力量，以图生产能力的进一步增强，三菱总力本部的决议在关系公司也可即时实行。

① 《岩崎小弥太传》“随时随题篇”，第76—78页。

② 同上书，第72页。

③ 《岩崎小弥太传》，第212页。

作为三菱总帅的岩崎小弥太还重视对员工进行精神鼓励，经常去下属企业慰问从业人员，并通过新年致辞和告示等方式，督励大家做好自己的本职工作，以达到奉公之目的。

明知战争的愚蠢，尽管预感日本最终会败北，但对于已经开始的战争，在“奉公之大义”理念的指导下，不管是岩崎小弥太也好，还是作为企业集团的三菱公司也好，都竭尽全力地支持。

正因为太平洋战争时期岩崎小弥太形成了带有封建愚忠色彩的“奉公之大义”的观念，所以，当盟总通过日本政府示意日本财阀进行自发解体时，他表示拒绝。他承认三菱协助了日本军方，但没有对国家和社会做过违反信义的事，也没有勾结军部挑动战争，因而三菱没有必要进行自省，更不想自发解体，至于盟总下令解散财阀，三菱唯有服从。

### 三、所谓“不参与政治”的原则

不参与政治的原则是岩崎弥太郎在“明治14年政变”以后提出的。“明治14年政变”发生不久的1881年10月18日，岩崎弥太郎在三菱公司发表告谕，希望公司从业人员专于本职工作，不参与政治。<sup>①</sup>众所周知，“明治14年政变”以后，社会舆论非难三菱，政府压迫三菱，这给三菱以沉重的打击。站在三菱的立场上看，这完全是受政争的连累，但是，三菱公司的成长过程确实与政府高官大久保利通和大隈重信的保护有关。鉴于三菱深受“明治14年政变”牵连之祸，后来三菱公司把不参与政治作为一大信条。

三菱的不参与政治原则的具体规定是：三菱社长、干部和一般职员不得担任政府机关的职务，不得参加政党政派。

<sup>①</sup> 《岩崎弥太郎传》下册，第486—487页。



从表面上看，三菱公司确实始终遵守不参与政治的原则。在岩崎弥之助任社长时，他基本上没有抛头露面直接参与政事，惟一的例外是1890年被选为议员，但一年之后弥之助就辞职了，原因不详。岩崎久弥当三菱总帅时，由于其本人对政治不感兴趣，再加上不参与政治的社训，他从未在政府机关担任过职务。岩崎小弥太在留学归国时希望从政，但自进入三菱公司以后，把不参与政治当作自己的一大信条，一心专于实业，除了担任过横滨正金银行董事之职外，可以说岩崎小弥太一生都致力于三菱的事业。

中日战争爆发以后，日本政府加强了经济统制，1941年8月到1943年1月，建立了战时产业卡特尔“三三统制会”，各个统制会的会长由各产业领域的大企业的代表担任。结果，三菱总公司的董事斯波孝四郎任造船统制会的会长，三菱重工业公司社长乡古洁任陆军航空工业统制会的会长，三菱仓库公司的常务三桥信三任日本仓库统制会的会长，三菱矿业研究所所长铃木一郎任贵金属统制会的会长。在这样的情况下，三菱内部有的干部提出，在非常时期，为了国家和三菱的利益，参与政治是不得已之举，可以使人理解。但是，岩崎小弥太在1943年8月5日，对整个三菱企业集团下达了题为《关于干部和职员的政治不参与》的通知，强调指出：“我三菱素来与政党政派没有关系，经常站在政党政派的运行圈外……战争已经开始数年，对国家生产负有重责的我们，日夜努力仍恐不能达到目的。慌忙之时，左顾右盼会更加彷徨。因此，我殷切期望三菱在职人员，不管是干部还是一般职员，都要遵守既定方针，绝对不参与各种政治活动，或者类似的团体活动。遵从传统并非墨守成规，这是因为在国家非常时期坚持奉公之大义之故，每个成员不得不诚心诚意地从自己做起。”<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》“随时随题篇”，第83、84页。

三井、住友和安田财阀在“九一八”事变以后都有人入阁。三井的池田成彬任第一次近卫内阁的大藏大臣兼商工大臣，三井的藤原寅次郎任米内内阁的商工大臣、东条内阁的国务大臣、小矶内阁的军需大臣，住友的小仓正恒任第三次近卫内阁的大藏大臣，安田的结城丰太郎任林内阁的大藏大臣兼拓务大臣。但是，岩崎小弥太领导的三菱财阀一个入阁者都没有。1943年3月，三菱重工业公司社长乡古洁随意承诺担任东条英机内阁的顾问，岩崎小弥太知晓此事后，立即召开股东总会，以三菱干部不得担任政府公职为由，免去了乡古洁社长之职，使其暂任会长。也有的学者认为，岩崎小弥太免去乡古洁社长之职，还有一个重要原因，即亲英美的岩崎小弥太不支持挑起太平洋战争的东条英机内阁。<sup>①</sup>在三井、三菱和住友三大财阀中，对东条英机内阁支持力度最大的是住友，其次是三菱和三井。1940年，住友财阀的保护者西园寺公望逝世，住友随之抛弃了西园寺的对英美的协调主义方针，住友本社总理事小仓正恒出任东条英机内阁大东亚省的顾问、南京政府最高经济顾问；1944年组成了住友战时协力会，全力进行军需生产，支持战争。虽然三菱也全力协助日本军方，但没有像住友那样坚决支持东条英机内阁。

以“明治14年政变”为转折点，三菱开始摆脱政商的性质，并在表面上坚持不参与政治的原则，但暗中则依靠自身强大的经济实力和在实业界的重要地位有力影响着日本政局。在藩阀政治时代，自1886年起，三菱与政府高官松方正义保持良好关系。1884年，岩崎弥太郎的得力助手川田小一郎曾暗中拜访伊藤博文和松方正义，力促三菱与共同运输公司合并，以此为契机，松方正义与三菱结缘。川田小一郎从三菱退休之后，由松方正义推荐，担任日本银行的总裁。1896年9月，松方正义第二次组阁，同年10月，川

<sup>①</sup> 小林良彰：《日本财阀的政策》（千仓书房地，1970年），第287、288页。

田小一郎去世，在松方正义的邀请下，已经辞去三菱社长职务的岩崎弥之助出任日本银行总裁。同年，松方正义的次子松方正作与岩崎弥之助的长女繁子结婚成亲。随之，三菱支持的进步党决定在议会与松方内阁合作。在松方正义的支持下，1897年，岩崎弥之助为日本确立了金本位制。次年，因与大隈宪政党内阁的松田藏相意见不合，岩崎弥之助辞去日本银行总裁之职。与此同时，三菱先后援助过立宪改进党、进步党、宪政本党、立宪同志会、宪政党。大正中期以后的政党政治时代，三菱继续支持宪政会和民政党。岩崎弥太郎的大女婿加藤高明（与弥太郎的长女春路结婚）在1924年6月至1926年1月任日本首相，岩崎弥太郎的另一位女婿币原喜重郎（与弥太郎的次女雅子结婚）在1924年至1931年4月任加藤内阁、第一次若槻内阁、滨口雄幸内阁和第二次若槻内阁的外相。1932年爆发的“五一五”事件，结束了近代日本的政党内阁制，军部法西斯势力开始控制国家政权。从那以后，三菱财阀开始“转向”，并决定采取与军部积极合作的策略。不过，即使在太平洋战争时期，三菱还常常要求公司的干部和一般职员坚持不参与政治的原则，目的是力图使三菱保持一定的独立性。

另外，三井财阀家宪第二章第四条规定：三井家族成员不得加入政党或公开从事其他与政治有关的事务。<sup>①</sup>由此可见，三井财阀也有要求家族成员不参与政治的规定。

近代日本的国家政权，主要操纵在官僚和大资本家手中。放弃政治的参与不是作为大资本家的三井和三菱的本意。笔者认为，三菱实际上是把坚持不参与政治的原则作为一种政治策略，即在公开场合做到不参与政治，而暗中则支持某个政党政派，从而影响日本的政局。这样既可以在政治上处于进退自如的有利境地，又可以在企业经营上保持相对的独立性，少受政党政派的干涉。

<sup>①</sup> 玉城肇：《日本财阀史》附录“各财阀家宪”（社会思想社，1976年），第543页。

《岩崎小弥太传》也分析岩崎小弥太坚持不参政政治原则的目的是“站在政治军事的圈外，对国家经济的发展尽自己的职责，同时保持自己的独立性不受政党政派的丝毫干涉”<sup>①</sup>。

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》，第198—199页。

## 结 语

### 三菱财阀的特征

笔者作为一个中国人研究者，试图从两个方面分析比较三菱财阀的特征，即揭示三菱与欧美财阀相比的不同点，以及与三井、住友和安田等日本财阀相比的不同点。

#### 一、资本的封闭性和经营的多样化

三菱财阀具有资本的家族封锁性和企业经营多样化的特点，这也是日本财阀（主要是老财阀）的两大共同特征。

三菱财阀的资本封闭性主要表现为岩崎两家独占了持股公司的出资，并且不能随便变更、退出和让渡，即不得分割共有财产。欧美的财阀也具有同族出资的性质，但每个家族可以独自地运用自己的财产，可以随意转让与同族共有的那部分财产<sup>①</sup>。

三菱商会、三菱社都是岩崎家出资的私人公司，1893年12月成立的三菱合资公司也只有岩崎久弥和岩崎弥之助两个股东。当时合资公司的合同书规定：股东可以介绍他人加入公司，也可退出公司，或者将股份转让他人。1907年2月，合资公司的合同书被修订，新规定明确限定：股东中有人死亡时，长子继承人代替他的地位，股东不能因能力的丧失而退出公司，合资公司资本所有只限

<sup>①</sup> 森川英正：《日本财阀史》，第140页（教育社，1978年）。

于岩崎两家户主，或者长子继承人<sup>①</sup>。至此，持股公司的岩崎两家独占性和共有财产的不可分割性完全形成。

这种资本的家族封闭性形成的主要原因是近代日本在资本主义还没有充分发展的情况下，过早地采用了股份公司的形态，过早地向垄断资本主义阶段过渡。一次大战前后，日本的金融业还不十分发达，所以，三菱为集中资金发展资本主义，必须使家族或同族持有的资本固定化；另一方面，由于日本是在比较落后的重工业基础上确立垄断资本的统治的，财阀对资金的需求量比较少，不必向社会集资，并且因其在各个生产领域抢占了垄断地位，能获得巨额垄断利润，所以，三菱、三井等财阀形成了资金自我积累和内部调度的机制。

进入大正时代以后，由于民主运动和工人运动的高涨，财阀资本的家族封闭性遭到社会的非难。1920年，岩崎家又修改了合资公司的合同书，删除了公司持股只限于两家户主的条文。后来，岩崎久弥的次子隆弥、三子恒弥都成为股份公司三菱社的股东。30年代初期，在社会激烈批判财阀、右翼势力和法西斯分子的暗杀活动猖獗的压力下，三菱财阀真正开始考虑公开持股公司股票的问题。中日战争爆发以后的1937年10月，三菱合资公司改组为股份公司三菱社，试行公开持股公司的股票，使三菱的七位高级职员首先成为三菱持股公司的股东，但只拥有6000股（总股数为120万股）。1940年5月，股份公司三菱社的120万股新增股向岩崎家的亲友募集，这意味着财阀资本的家族封闭性被真正打破。需要指出的是，三菱财阀声称为持股公司公开募集资金，但实际上募集对象只限于岩崎家的亲友以及三菱财阀的高级职员，并非真正向全社会公开募集。

三菱财阀企业经营多样化的特点是指进行广泛的多样化的事

<sup>①</sup> 三岛康雄：《三菱财政阀史》明治编，第170—171页。

业经营，特别是发展数业种的近代工业。欧美财阀最初都从事单一业种，后以专业化、统合化为战略中心，朝相关产业发展，但没有出现像三菱和三井那样既从事银行、保险、矿业，又发展机械、造船、化学、纺织等近代产业、经营业种几乎无所不包的事例。<sup>①</sup>

为何三菱和三井等财阀具有企业多样化经营的特征？在移植西方近代产业的过程中，三菱、三井等财阀利用自己的政商地位和强大的经济实力向各行业发展，并且由于日本在薄弱的重工业基础上向垄断资本阶段过渡，财阀的资金需求量不像欧美垄断企业那样巨大，有可能进行广泛的多样化经营。

## 二、以主营海运业起家

三井起源于1673年（延宝元年）在京都和江户开设“越后屋吴服店”，住友则发端于1590年（天正18年）在京都经营铜的精炼和贩卖，两者都兴起于明治维新之前的封建社会，不仅拥有悠久的历史经营历史，而且资本雄厚，在江户时代后期，三井因主营大规模的钱庄业而成为德川幕府的御用商人，住友则是当时日本的铜矿大王。与三井和住友不同，三菱创立于明治初期，它的前身“九十九商会”成立于1870年（明治3年），1872年1月，改称为“三川商会”，1873年（明治6年）3月，又改称“三菱商会”，并正式成为岩崎弥太郎个人的公司。

创立三菱商会以后，岩崎弥太郎围绕公司的中心事业问题做了一番调查研究。三菱商会从“三川商会”继承的财产是土佐大阪藩邸的一部分房屋和6艘汽船、2艘拖船，以及库船、帆船和脚船各1艘，接手的主要业务是东京—大阪、神户—高知、神户—博多

<sup>①</sup> 安冈重明：《财阀经营历史的研究——所有与经营的国际比较》，岩波书店，1998年，第279—294页。

等航线的客货运输，以及纪州万岁、音河两煤矿的采掘。从自身原有的条件看，向海运业发展有一定的基础。另一方面，日本是一个岛国，四面环海，陆路交通落后，尚未铺设铁路，从东京到大阪的客货运输最快捷的交通是船舶运输，但明治初期日本拥有的蒸汽船非常少，海运仍然主要依靠帆船，以至于欧美的一些轮船公司前来承揽日本的海上运输业务。根据自身原有的条件以及当时日本海运业落后、新兴的蒸汽船海运业大有前途等情况，岩崎弥太郎认为，三菱主营海运业是比较合适的，因此，首先大胆投资于蒸汽海运业。早在1872年（明治5年），岩崎弥太郎与冈本健三郎、小野义真合买“丰荣丸”（300吨），代价4.5万日元，岩崎弥太郎出资三分之一。1873年，三菱单独购入汽船4艘（合计1865吨，代价15.56万日元）、帆船1艘（1800石，1575日元），次年，又以3万美元向外商购买汽船“骏河丸”（360余吨）。据统计，1873年末三菱共拥有汽船9艘，4690余吨，同年末日本国共拥有汽船110艘、2.6008万吨，三菱拥有的汽船数占全国总数的18%。

事实证明，岩崎弥太郎最初投资于海运业的选择是关键性的，也是正确的，因为新兴的海运业领域的竞争，相对不是非常激烈，而欲在早已强手林立的商业界争得一块地盘是十分困难的。1877年末，三菱公司的资产总计365万日元，其中船舶代价为333万日元，占总额的91.2%。到1885年末，三菱公司的主要资产总计519万日元，其中船舶代价为397万日元（占76.5%），土地房产为122万余日元（23.5%）<sup>①</sup>。三菱成功地依靠海运业起家，为后来财阀的形成奠定了基础。

三菱发展海运业获得成功的另一个重要原因是借助了政府的权力。在充当政商之前，三菱商会只是一个普通的民营海运业公司，但自从与政府结成特殊关系后，获得了各种优惠和便利，从而

<sup>①</sup> 旗手勋：《日本财阀与三菱》（乐游书房，1978年），第22页。



急速地积累了巨额财富，成为独霸日本海运业的“海运之王”。

### 三、“社长专制主义”

虽然在三菱公司出现了像川田小一郎、庄田平五郎、丰川良平、近藤廉平等才华出众的干部，但是，社长专制主义始终是三菱财阀的一大特色。

所谓“社长专制主义”，是指位于企业集团顶端的弥太郎、弥之助、久弥和小弥太等四位岩崎家的直系者，到1945年日本战败、三菱财阀解体为止，一直站在企业经营第一线，掌握着公司的领导权，直接指挥企业的计划和运行，这与实行“番头政治”，也即把经营实权交予外来的总理事（“大番头”）而自己家族的成员不站在阵前指挥的三井、住友等财阀明显不同。三井11家也出任社长等重要职务，但公司实权却交予三井合名公司的总理事长以及各分公司的干部。住友的家长连股东大会都不参加，把所有的经营事务全部交给了广濑宰平、伊庭贞刚、铃木马左也、小仓正恒等历代“大番头”。其次，在三菱，社长和上司的指导性强，下属分店对各公司总店的依存度高，而在三井，为了及时抓住商机，比较尊重公司成员的主观性和灵活性，并给予分店较大的权限。因此，人称“组织的三菱”、“人的三井”，意即三菱的组织机能强，三井的公司成员个人作用大。

三菱财阀的社长专制主义特点形成于岩崎弥太郎时代。1875年（明治8年）5月，岩崎弥太郎制定了“三菱轮船公司规则”，其第一部分“公司体制”的条文明确规定：“三菱虽然拥有公司的名称和公司的形态，但实际上完全是岩崎家族的事业，与其他集资建立的公司不同，所以，有关公司的一切事务以及褒贬升降等都必须仰仗社长的独裁。”<sup>①</sup>这一条文奠定了三菱财阀社长专制主义管理体

<sup>①</sup> 《岩崎小弥太传》下卷，第152页。

制的基础。1893年三菱合资公司成立时，继承了社长专制主义的体制。后来，随着事业的扩大，下属企业全由合资公司直接统辖，所有事务均由社长裁决已经变得十分困难，于是，1908年（明治41年），使下属各部独立合算，1917年（大正5年）起，先后使分公司独立，1919年在合资公司设立理事会，确立社长与高级经营者的联合决策制度，这是对社长专制主义的改革。但是，有关理事会职制规定，社长出席理事会，理事会的所有决策都必须得到社长的裁决和追认，结果，社长的阵头指挥权又一次被明文化。1937年三菱合资公司改组为股份公司三菱社时，废除理事会，新设审议机构董事会和执行机构常务会，但社长的最后裁决权仍然被保留下来。

为什么三菱会形成社长独裁主义的特点？首先，与土佐藩乡士出身的创始人岩崎弥太郎的强烈的个性与家族主义的思想有关。岩崎弥太郎早就希望建立“我辈总裁之商社”。“三川商会”改为“三菱商会”，原来的合资公司改变为岩崎一家私有的企业，岩崎弥太郎便实行社长独裁主义，与涩泽荣一的“合本主义”相对立。其次，与三菱依靠殖产兴业的政策，接受政府特权保护而急速成长起来的政商体质密切相关。最初，在接受政府保护的同时，为了与三井、住友等大商家以及外国轮船公司对抗，必须集中权力，不希望外人加入和干预。1886年，岩崎家出资设立了三菱社。1893年，根据新商法创建三菱合资公司时，出资者依然限于岩崎两家。在封闭性的岩崎家族出资的状态下，三菱后三任社长自然地继承了岩崎弥太郎的社长专制主义体制。

#### 四、以重工业为中心

三菱虽然以海运业起家，但后来却发展为近代日本最大的重工业财阀，在日本有“钝重的三菱”、“军需工厂”之称。

三菱依靠政府的特权保护，形成海运独占地位，引起遭受其排挤的中小海运业者的不满和三井的妒嫉，因此，在“明治14年政变”之后，三菱遭受来自官民两方面的批判和围剿。1885年三菱邮政轮船公司与共同运输公司合并，日本邮船公司成立，三菱被迫放弃海运业的直营。1886年起，三菱重点经营矿业和造船业，第一次世界大战以前，尽管矿业是其创利最高的部门，但三菱并没有热心于煤炭化学工业，而是优先发展造船业（这与长崎造船所的购入有关），虽然对造船业投入的资金远远大于创利，但到明治末年，终于使长崎造船所的技术达到世界水平，不仅能建造一般的巨轮，而且能生产军舰。第一次世界大战爆发以后，由于军需景气，三菱的造船业获得了空前的繁荣，成为这时期三菱创利最高的产业。随之，三菱又发展与造船业相关的机械工业，1920年、1921年，从造船公司先后独立出三菱内燃机制造公司和三菱电机公司，三菱由此朝着机械重工业集团的方向发展。20年代经济萧条时期，在进行产业合理化整顿的过程中，三菱暂时撤出了汽车产业而专注于新兴的与军需生产密切相关的飞机产业，进一步增强了其在机械重工业方面的优势。1934年，适应“九一八”事变以后的军需景气，三菱将飞机公司和造船公司合并，成立重工业公司，这是三菱优势的集合，也是三菱财阀的支柱企业，它能大量生产军舰、军用飞机和战车等兵器。结果，三菱财阀超过同是重工业财阀的住友，成为日本最大的重工业财阀和最大的民营兵工厂。

## 五、民族主义、国家主义色彩浓厚

在三井、三菱和住友三大财阀中，三菱财阀的民族主义和国家主义的色彩最浓厚。

三井由于也曾充当过明治政府的大政商，并且本部设在东京，一直与政府高官保持密切关系，特别是1932年3月三井合名公司

理事长团琢磨被暗杀以后，也在设立“三井报恩会”的同时，公开宣传“要报恩于国家和社会，连三井物产公司的干部也高唱“公司利益置之度外，唯有一意奉公”、“做个诚实的商人，决不投机取利”等论调。<sup>①</sup>但是，由于从封建大商人转化而来，所以，三井财阀一直奉行的经营理念是“赢利主义”，而不是像三菱那样一贯倡导“国家主义”的经营理念，太平洋战争爆发以后，也没有提出类似于“奉公之大义”的经营理念。

根据住友的发展历史及其十四条家宪，<sup>②</sup>住友财阀的经营理念是“知恩报德”，这是由于住友的家祖政友是半个和尚，是他为住友奠定了经营理念的基石。其次，住友的重心在关西大阪一带，远离政权的中心东京，所以，其经营理念的政治色彩比较淡薄。

三菱自岩崎弥太郎时代起，就高举民族主义的旗帜，特别在岩崎小弥太时代，不仅在公司员工中倡导国家主义，而且向社会宣传三菱的经营理念是为国家和社会做贡献，太平洋战争爆发后则以“奉公之大义”的理念来领导三菱财阀，甚至连三菱的家宪都带有浓厚的政治色彩。1885年2月岩崎弥太郎临终时留下了几点训言，后整理成文，并被立为家宪，<sup>③</sup>内容如下：

- (1) 拘泥于小事大事难成，所以，应坚持经营大事业的方针。
- (2) 对于已经着手的事业，必须抱有成功的信心。
- (3) 决不从事投机事业。
- (4) 用国家观念统辖所有之事业。

① 旗手勋：《日本财阀与三菱》，第13页。

② 作道洋太郎：《住友财阀史》，第210—237页；玉城肇：《日本财阀史》附录“各财阀家宪”，第546、547页。

③ 玉城肇：《日本财阀史》附录“各财阀家宪”，第545、546页。

- (5) 奉公至诚之心时刻不忘。
- (6) 勤俭持身，慈惠待人。
- (7) 善于辨别人格和技能，并做到人尽其才。
- (8) 优待部下，事业的利益尽可能与员工分享。
- (9) 创业要大胆，守业要小心。

相比之下，三井财阀的家宪最系统、最完整，住友财阀的家宪则比较简洁，两财阀的家宪都是有关家事家业的各项规定，基本上不涉及政治，而三菱财阀的家宪中没有关于家事方面的条文，但却写入了“用国家观念统辖所有的事业”和“奉公至诚之心时刻不忘”两项条文，明显带有政治色彩。

为什么三菱财阀具有浓厚的民族主义和国家主义的政治色彩？

第一，三菱创业时期的明治初期，日本面临着严重的民族危机，三菱公司在政府的支持下担负起了与外国轮船公司竞争、振兴民族海运业的任务，因此，从一开始就确立了民族主义的最高经营理念。第二，岩崎弥太郎时代，三菱充当大政商，接受了政府的诸多保护和支援，急速成长为日本的“海运业之王”，并积累了巨大的财富，为日后形成财阀奠定了物质基础。岩崎弥之助和岩崎久弥时代，虽然摆脱了政商的性质，但由于其主营的造船业和机械工业在很大程度上依存于军需生产，因此，三菱仍然与国家政权保持比较密切的关系。这一切使三菱强烈地感受到三菱的利益与国家的利益是相一致的。第三，岩崎弥太郎和岩崎弥之助出身于下级武士（乡士）的家庭，年少时接受了正规的武士型教育，岩崎久弥和岩崎小弥太虽然接受了新式教育，且留学美英，但也深受传统的封建文化的影响，因此，四任岩崎社长不仅“忠君”和“报恩”的意识强烈，而且作为武士资本家，与由封建大商人转化而来的三井和住友财阀相比，对国家的责任感更强，对日本扩张侵略的支持更加有

力。于是，为配合日本政府的对外扩张政策，自19世纪90年代起，三菱奉行民族扩张主义，倡导“国家主义”；太平洋战争爆发以后，面对强敌而感到日本危急的岩崎小弥太甚至提出了带有封建愚忠色彩的“奉公之大义”的经营理念，全力以赴地支持日本的侵略战争。

# 参考书目

## 一、中文部分

1. 丸山真男：《日本政治思想史研究》，三联书店，2000年
2. 柴垣和夫：《三井和三菱——日本资本主义与财阀》，上海译文出版社，1978年
3. 日本和平经济计划会议、垄断白皮书委员会：《日本垄断企业集团》，商务印书馆，1984年
4. 泰萨·莫里期—铃木：《日本经济思想史》，商务印书馆，2000年
5. 梅村又次、山本有造：《日本经济史3——开港与维新》，三联书店，1997年
6. 西川俊作、阿部武司：《日本经济史4——产业化时代上》，三联书店，1998年
7. 梅村又次、山本有造：《日本经济史5——产业化时代下》，三联书店，1998年
8. 中村隆英、尾高煌之助：《日本经济史6——双重结构》，三联书店，1997年
9. 中村隆英：《日本经济史7——“计划化”和“民主化”》，三联书店，1997年
10. 井上清：《日本帝国主义的形成》，人民出版社，1984年
11. 南亮进：《日本的经济的发展》，经济管理出版社，1992年

12. 信夫清三郎：《日本政治史》，上海译文出版社，1988年
13. 升味准之辅：《日本政治史》，商务印书馆，1997年
14. 远山茂树：《日本近现代史》（一），商务印书馆，1983年
15. 今井清一：《日本近现代史》（二），商务印书馆，1983年
16. 藤原彰：《日本近现代史》（三），商务印书馆，1983年
17. 矢野恒太纪念馆编《日本100年》，时事出版社，1984年
18. 万峰：《日本资本主义史研究》，湖南人民出版社，1984年
19. 万峰：《日本近代史》，中国社会科学出版社，1981年
20. 吴廷璆：《日本近代化研究》，商务印书馆，1997年
21. 吴廷璆：《日本史》，南开大学出版社，1994年
22. 刘天纯：《日本产业革命史》，吉林人民出版社，1984年
23. 王家骅：《儒家思想与日本的现代化》，浙江人民出版社，1995年
24. 李卓：《家族制度与日本的现代化》，天津人民出版社，1997年
25. 欧内斯特·巴克：《英国政治思想史》，商务印书馆，1987年

## 二、日文部分

1. 《岩崎弥太郎》上、下卷，岩崎弥太郎、岩崎弥之助伝记编纂会編集兼发行，1971年
2. 《岩崎弥之助伝》上、下卷，岩崎弥太郎、岩崎弥之助伝记编纂会編集、发行，1971年
3. 《岩崎久弥伝》，东京大学出版会，1979年版
4. 《岩崎小弥太伝》，东京大学出版会，1979年
5. 玉城肇著：《日本财阀史》，社会思想社，1976年
6. 持株会社整理委员会编《日本财阀とその解体》（一），原书房，1973年
7. 持株会社整理委员会编《日本财阀とその解体》（二），原书房，



1973年

8. 旗手 ■：《日本财阀と三菱》，乐游书房，1978年
9. 三岛康雄：《三菱财阀史》明治编，教育社，1979年
10. 三岛康雄：《三菱财阀史》大正、昭和编，教育社，1980年
11. 田中洋之助：《三菱の正体》，德阅书店，1966年
12. 武田晴人：《财阀の时代》，新曜社，1995年
13. 森川英正：《日本财阀史》，教育社，1978年
14. 宇田川胜：《昭和史與新與财阀》，教育社，1980年
15. 安冈重明：《日本经营史讲座》第3卷——《日本の财阀》，日本经济新闻社，1976年
16. 小村良彰：《日本财阀の政策》，千仓书房，1970年
17. 安冈重明：《三井财阀史》，近世、明治编，教育社1979年
18. 作道洋太郎：《住友财阀史》，教育社1979年
19. 坂本藤良：《日本政商史》，中央经济社，1979年
20. 《日本のリーダー⑥——资本主义の先驱者》，TBSブリタニカ，1983年
21. 奥村宏：《日本の六大企业集团》
22. ハードレー：《日本财阀の解体と再编成》，东洋经济新报社，1973年
23. 梅津和郎：《财阀解体》，教育社，1978年
24. 三岛康雄：《北洋渔业の经营史研究》，ミネルヴァ书房，1973年
25. 野田信夫：《近代日本经营史》，产业能率大学出版部，1988年
26. 安藤良雄：《近代日本经济史要览》，东京大学出版会，1981年
27. 柴垣和夫：《日本金融资本分析》，东京大学出版会，1965年
28. 榎井义雄：《日本产业、企业概说》，税务经理协会，1973年
29. 高桥 ■吉：《日本近代经济发运史》（一），东洋经济新报社，1995年

30. 高桥■吉：《日本近代经济发运史》（二），东洋经济新报社，1994年
31. 高桥■吉：《日本近代经济发运史》（三），东洋经济新报社，1994年
32. 山本义彦：《近代日本经济史》，ミネルヴァ书房，1994年
33. 永原庆二：《日本经济史》，有斐阁，1970年
34. 《岩波讲座・日本历史》，近代5，岩波书店，1981年
35. 《岩波讲座・日本历史》，近代8，岩波书店，1981年
36. 《史料・明治百年》，朝日新闻社，1966年
37. 安冈重明：《财阀经营》の历史的研究——所有と经营の国际比较》，岩波书店，1998年