

明治における二重の創造的対応： 士族授産企業「小野田セメント」の事例から

米 倉 誠 一 郎

- I はじめに
- II 財政再建と士族解体
- III 士族授産企業：小野田セメント
- IV 小野田セメントの革新性
- V 結語

I はじめに

1868年、日本の下級武士たちは268年続いた徳川政権を打倒し、新たに明治政府を打ち立てた。日本はアジアの中でもいち早く近代化の道を進み、植民地化の危機から脱したのであった。こう書くと維新政府はいとも簡単に封建制を打倒し、近代国家がきわめてスムーズに成立したかの錯覚に襲われる。しかし、200年以上にわたって築き上げられた精緻な分権的システムを打倒し、新たな中央集権システムを打ち立てることがいかに困難な作業だったのかは、現在の日本の状況からしても想像に難くない。第二次世界大戦後からわずか50年程度続いた自民党政権が崩壊してから現在に至るまで、既に20年近くが過ぎ去ったというのに、いまだ政治的混迷は収まっていない。その現代に比較して、迅速な通信や輸送手段が未発達な当時、200年にもわたる慣性モメント(*inertia*)を断ち切り、新たな政権を樹立することは想像をはるかに上回る困難な事業だったのである。しかも、19世紀半ばのアジア地域は英清アヘン戦争に代表される植民地争奪戦の渦中にあった。その中で、統一政府を樹立するということは、中央集権政府を確立する作業にとどまらず、列強諸国からみても強固な政治的・経済的基盤を確立するというに他ならなかった。

さらに、新政権の中樞に登場した下級武士たちは、年齢も若く統一国家を運営するという経験も皆無であった。維新前年の1867年、薩摩の長老といわれた西郷隆盛、大久保利通でさえ40歳と37歳。長州の筆頭であった木戸孝允34歳、井上馨は32歳で、伊藤博文はまだ26歳に過ぎなかった。無血革命の立役者坂本龍馬は32歳でこの年に暗殺され、明治初期の外交・財政を担った大隈重信も29歳になったばかりであった。彼らは幕末憂国の志士ではあっても、近代国家を運営する政治家でも官僚でもなかった。こ

うした幕末の志士たちを維新政治家・維新官僚に成長させたのは、列強諸国と対峙しなければならないという外交的自覚と、独立のためにも不安定な財政基盤を立て直さなければならないという経済自立心であった。

明治初期の外交と財政を担った大隈重信をはじめとする幕末の志士たちが、外交を通じて独立国家の官僚から政治家になっていったことについては別稿で述べた¹。本稿の課題は、外交問題に端を発した財政問題が、彼らを維新政治家・官僚にしたばかりでなく、さらには彼らの出身母体である士族層解体を必然化した状況を明らかにすることである。財政再建のために出身母体を解体するという課題において、維新官僚たちはきわめて創造的な対応を示した。旧武士階級という身分を公債で買い入れ、さらにその公債を産業資本に転換するという構想を描いたのである。ただし、こうした構想もその担い手となる創造的対応者すなわち企業家がいなければ実現はしなかった。明治維新に関しては既に多くの研究蓄積があるが、封建制解体と工業化における士族層の具体的役割について実証的に検証した研究は少ない²。

明治の革新的制度変革のあり方と、それに適応した旧士族層の創造的な対応 (creative response) を明らかにすることが本稿の課題である。

II 財政再建と士族解体

明治政府は成立早々、徳川幕府の外交的無知と列強諸国の恫喝外交に乗じた、欧米商人たちの金貨流出に対応しなければならなくなった。1854年に結ばれた安政条約において、徳川幕府は一分銀311枚をメキシコ銀貨100ドルと兌換することを一方的に約束させられていた。この条約上の比率に目を付けた外国商人たちは、メキシコ銀貨4枚で一分銀12枚を買い、その12枚で小判3枚を買った。小判3枚は海外において地金として売ればメキシコ銀12枚分の価値があったため、労せずして3倍の利益を得ることが出来たのである³。さらに、維新後明治政府が大量発行した不換紙幣である太政官札もその兌換を巡って、外国商人たちとの紛争をもたらしていた。この混乱を取捨するために横浜に派遣されたのが、外交副知事になったばかりの大隈重信であった。長崎におけるキリスト教問題で手腕を示し、横浜外国商人との折衝のために急遽横浜に派遣された大隈が、横浜で発見した事実はこの混乱の根幹は外交問題ではなく、日本の財政問題すな

1 拙稿「志士から日本人へ：外交官大隈重信」『一橋ビジネスレビュー』Vol 58-4, 2011年春号

2 一番体系的なものは、吉川英造『士族授産の研究』、有斐閣、1935年であり、詳細な士族企業のサーベイは優れているが、身分の資本への転化という視点あるいは具体的な事例分析はない。最近では、落合弘樹『秩禄処分』中公新書、2005年が秩禄処分のプロセスを丹念に追っているが、授産企業の分析はない。

3 この経緯は岡田俊平『幕末維新の貨幣政策』、森山書店、1955年や三上隆三『江戸の貨幣物語』東洋経済新報社、1996年に詳しい。

わち内政問題であるということであった。

倒幕が達成されても、中央集権化が順調に進みだわけではなかった。幕府直轄領は抑えたものの、行政機構も徴税権も各藩に温存されたため、新政権は税収不足を補うために不換紙幣の増発を続けた。また、規律の緩んだ各藩も貨幣改悪に加えて、独自に藩幣を不規則に発行し続けた。その結果、新政府は大量の金貨流出に悩まされただけでなく、不換紙幣の扱いを巡って外国商人たちと頻発する係争に巻き込まれたのであった。

横浜における外交問題が実は日本の財政問題と気づいた大隈は、当時会計事務掛であった由利公正を痛烈に批判し、統一貨幣発行と財政再建を具申した。その結果、1869（明治2）年大隈はいきなり由利の後任として大蔵大輔に任ぜられた。大隈は廃藩置県、地租改正、官営工場の建設による殖産興業など様々な財政改革を試みたが、明治財政を改革し、兌換紙幣の発行を実現することは出来なかった。1869（明治2）年の推計から見ると、明治政府の総収入は現米高約198万石で、総支出は内外債の利子を含めれば約324万石となり、126万石が赤字であった⁴。しかも、政府が直轄支配できていたのは全国3000万石のうち800万石足らずで、多くは依然旧藩主層によってコントロールされていた。さらに、不平等条約のために1876（明治8）年に至っても、日本国の関税収入は全収入の僅か3.2パーセントにしか過ぎず、明治政府にとって国内総収入をその支配下に置くことが急務であった。しかも、近代国家樹立のためのインフラストラクチャー整備、洋式軍隊の確立、輸入防遏のための殖産興業振興など、近代化政策のための財政支出は増大する一方であった。

その財政難にあって、1871年10月から翌72年12月までの歳出5044万円余の内、家禄・賞典禄・寺社禄といった華士族に対する秩禄は1607万円余に達し、政府支出のうち約32パーセントを占めるにいたっていた⁵。士族階級は新政府にとって大きな財政負担であるばかりか近代国家樹立の阻害要因になっていたのである。この事実は、維新功労者でもあった下級士族にとって新政権への失望にもつながった。しかし、外交問題と財政問題に直面しながら志士から維新官僚に成長した新政権のリーダーたちにとって、士族解体に私情を挟む余地はなくなっていった。とくに、貨幣統一を果たし、正貨流出を止め、健全なる財政再建を課題とした大隈財政にとって秩禄経費は早急に削減すべき対象であった。

明治維新の推進者であった下級武士たちは革命主体であると同時に、解体されるべき封建体制の構成員でもあった。徴兵制に基づく富国強兵や封建制を否定する四民平等といった明治政府のスローガンは、まさにそれらを打ち立てようとする武士階級の存立基盤を否定するものだった。かつての同胞・戦友でもあり、しかも一定程度の武力を所有

4 前掲丹羽『明治維新の土地変革』、120ページ。

5 田中彰『体系日本史5 明治維新』、日本評論社、1967年、148ページ。

する武士階級の解体は、新政府にとって決して易しい課題ではなかった。

1. 版籍奉還・家禄奉還・徴兵制度

藩政解体の第一歩は、1869（明治2）年に行われた版籍奉還であり、これにより各大名の領地と領民は天皇へ返還された。版籍奉還とは実質的に200年と続いた封建体制の終焉を意味し、武士階級にとっては鎌倉幕府以来続いた既得権の返納であった。そのため、その扱いや手続きは意図的に曖昧にされ、かつ戊辰戦争における官軍側の戦功を武士階級に与える形で緩衝された。この戦功に対する報奨金は賞典禄と呼ばれ、その額74万5750石（20万3376両）は国家財政の3割に達した。また、この賞典禄は旧藩主・家臣団に篤く配分され、封建体制の打倒の報償でありながら旧体制を温存する方向で進められた。まさに、こうした緩衝案が初期維新政権の脆弱性と半封建性を物語っている⁶。しかし、この乱発された賞典禄自体が後に明治財政をさらに圧迫し、武士階級の存続基盤解体を速める原因となったのである。

版籍奉還に次いで明治政府は、「一門以下平士に至る迄総て士族と可称事」と、各藩の藩士をすべて士族と改称した。ここで、はじめて士族という社会階級が誕生し、明治日本には華族・士族・平民という三つの階級が出現した。しかし、各藩には家老から下級徒士にいたるまでさまざまな階層があるため、すべてを士族と称することには抵抗があり、各藩では上士、中士、下士、あるいは一等から九等などの等級を付けて士族の中にも階級を維持しようとした。しかし、翌1870年9月の藩制制定にしたがって、「士族卒の外別に級あるべからざる事」なる通達が出され、旧武士階級は士族と卒の二階級に改められた。卒族とは下級士族や足軽小者など准士族というべき階層である⁷。

こうして出現した士族・卒階級が封建階級としての特権を失っていくのは早くもその翌年からであった。明治政府の掲げる「四民平等」は、幕藩体制を担ってきた武士を他の階級と全く同等と見なすものであった。1871（明治4）年、まず新政府は華士族平民相互の婚姻を認め、翌年には訴訟を扱う白州上での四民平等が明記された⁸。階級間婚姻の自由や白州上での平等は、まさに明治の大義を示すものだが、士族にとってはこれまでの存在理由の否定に他ならなかった。さらに同年、それまで士族によって独占されてきた官職も四民平等が適応され、政治・行政の中心を成してきた武士階級はその独占権

6 この点について、丹羽邦夫は「この賞典禄をめぐる対立が、大きな政争とならなかったのは、なお官僚群形成が未熟であり、内政面において、領主的統治策と対置すべき彼らの政策が未だ醸成されるにいたっていない」と述べているが、官僚制国家の樹立はこれから先のことだったのである。（丹羽前掲書、79ページ。）

7 士族の成立・解体そして授産については吉川秀造『士族授産の研究』有斐閣、一九三五年、が最も体系的で、ここでの記述はその多くを同書に依拠している。下級士族と卒族の定義は藩ごとに微妙な差があり、かなりの多様性もちながら藩ごとに制定されていったという。

8 吉川秀造『士族授産の研究』、14ページ。「白州上の取扱振に於て尊卑の分界を立てず、——官員、華士族平民に至る迄同様たるべき事」と裁きの場での平等が明示された。

も失った。同時に政府は、士族が士族籍のまま農工商の職に就く事を解禁した。それまでは武士が農工商職に就く場合は必ずその籍を放棄しなければならず、それが解禁されたということは、士族とはたんなる名称であって「政を司る特権的階層」ではないという宣言に他ならなかった。続いて1873年家禄奉還の布告がなされ、士族階級は封建制度の基盤である「家禄」を自主的に新政府に返還する事となった。政府は、家禄の返還は属籍の返還ではないとしたが、実は士族籍と家禄の分離は武士階級の消滅の第一歩だったのである。

なお決定的であったのが徴兵制であった。兵力すなわち軍事力は、「いざ鎌倉」という言葉が端的に示すように、ひとたび戦時になったときに奉公をすることで平時の俸禄を正当化する武士の特権であった。明治政府は1873（明治6）年に徴兵制を布告し、国民皆兵を前提とした中央集権型軍隊編制を断行した。国民皆兵という概念は集権国家樹立には不可欠な考え方であったが、数百年間その特権として名字帯刀を許されてきた「兵士としての武士」とにとっては、その存在意義の決定的な否定であった。封建制の支柱である「御恩と奉公」における軍事的「奉公」という特権がなくなれば、御恩すなわち俸禄をもらう根拠も消失する。幕末長州で高杉晋作によって編成された奇兵隊は、士族に限らず農民でさえ強力な軍隊を構成できる可能性を開いていた。その意味で、高杉晋作は単に雑草的な混成部隊を作っただけでなく、明治政府の徴兵制に対する自信を植え付けていたのである。現に徴兵制を推進したのは晋作の弟子山県有朋であった。

こうして既得権益が明治の大義の名の下で次々と剥奪されていくのを見て、維新の実行者であった士族とくに下級士族たちの不満は増大していった。維新の功績に支払われた賞典禄も実は旧藩主層や家族に篤く、実動部隊であった下級士族に薄かった。したがって、不平士族の乱はまさに維新に功労のあった藩で続出した。1874（明治7）年に大隈の出た佐賀では前参議である江藤新平に率いられた佐賀の乱が勃発し、大久保利通によって無惨に弾圧された。1876年には熊本の神風連の乱とそれに呼応した福岡（旧秋月藩）の秋月の乱、そして長州山口においても前参議前原一誠による萩の乱が勃発した。そして1877年（明治10）年には、征韓論で下野していた維新第一の立役者西郷隆盛を中心に鹿児島で蜂起が起こり、西南戦争に繋がったのである。

2. 秩禄処分と金禄公債の革新性

1869（明治2）年、大久保利通や木戸孝允の主導で版籍奉還にともなって家禄奉還も行われ、家禄は政府から支給される形となり、禄制は大蔵省が管轄することとなった。翌年に、先ず公家に対する禄制改革が実施され、華族層を「天皇の藩屏」として宮内省の統制下におき、皇室から15年間にわたり1万5000円が下賜されるなど篤い保護が進められた。⁹

公家の改革に比べて、士族の秩禄処分は問題の性質からいって時間がかかった。財政状況がかなり逼迫しても、士族保護を主張する西郷隆盛らによって、処分の実施は1876(明治9)年8月の金禄公債証書発行条例公布まで実現されなかった。この金禄公債発行の対象は、大名とその家臣団約19万世帯であり、これの発行と受領によって旧士族に支給された俸禄は最終的に消滅した。秩禄処分のもっとも重要な側面は、公債発行による士族身分すなわち封建体制そのものの「有償撤廃」という側面である。新政府は士族たちの家禄を一方的に廃止するかわりに、彼らの俸禄に応じた金禄公債を一時発行し、年5から7分の利子収入を保証する形で、自らの出身母体である旧士族層との軋轢を最小限にしようとした。客観的にいえば、明治政府は旧士族層の特権と身分を一時金によって買い取ったことであり、また彼らは自らの身分を新政府に売り渡したということであった。

明治維新は、260年続いた徳川幕府を打倒し、天皇制という絶対王制を復古したという側面と、四民平等観に基づく市民革命を遂行したという側面を同時にもち合わせた革命であった。市民革命は封建制度に安住した特権階級の既得権益を破壊しなければ成立しない。そして多くの場合、多量の流血を招くのが常である。イギリスのクロムウェル政権による弾圧、フランスのジャコバン党による肅正など血なまぐさい歴史が展開されている。1688年のイギリス「名誉革命」が無血革命の事例といわれるが、明治維新は最も血なまぐさくない革命であった。もちろん、維新の過程で坂本龍馬をはじめとして多くの志士や幕軍・官軍に多くの死者は出ているが、それは市民革命による旧支配層の一掃という形のものではない。さらに、この無血革命の裏側には、最終的に旧支配層の身分を公債化し、同時に士族授産政策を実施して公債を産業資本に転化する、という優れた政策デザイン、すなわち日本の創造的対応が存在した。

秩禄処分を、「現在の公務員をいったん全員解雇して退職金も国債での支給とし、そのうえで必要最小限の人員で公職を再編する」というような措置¹⁰と例える解釈があるが、実態はそれ以上のイノベーティブな政策デザインであった。なぜなら、国家公務員の退職金を富国策の産業資本へと転化し、彼らのうち進取の精神をもったものを近代化を担う企業家(アントルプルヌア)にまで昇華させたからである。

1876年(明治9)年、家禄を最終的に廃止するに当たって、明治政府はそれまでの金禄を、「永世禄」、「終身禄」、「年限禄」の3種に分類し、第1表のように発行基準を定めた。

この金禄公債は約32万人の士族に、約1億7256万円を発行する結果となったが、1000

9 吉川秀造『士族授産の研究』。また、1884年の華族令制定により爵位制を創設して、元勳や将官など勲巧者を華族に編入するかたちで華族制度は補強され、貴族院の基盤形成が進められた。華族制度の拡充は、後の帝国議会開設による民権派の政局参入に対する準備の一環でもあったのである。

10 落合弘樹『秩禄処分』、まえがき ii ページ。

第1表 秩禄処分の階層別実態

金禄高 (推定現石)	公債の種類		金利の 対旧収入	公債受取 人員	公債総 発行額	1人平均
	利子	年限 A				
1,000 円以上 (220 石以上)	5 分	5.00-7.50	% 34-44	人 519 (0.2)%	円 31,413,586 (18.0)%	円 60,527
100 円以上 (22 石以上)	6 分	7.75-11.00	46-74	15,377 (4.9)	25,038,957 (14.3)	1,628
10 円以上 (2.2 石以上)	7 分	11.50-14.00	88-98	262,317 (83.7)	108,838,013 (62.3)	415
売買家禄 C	1 割	10.00		35,304 (11.3)	9,347,657 (5.4)	265
合計				313,517 (100)	174,638,215 (100)	557

A 公債の「年限」とは公債額を定めるために金禄高に乗ずる年数のこと。B は金利取得額の
 禄税差引の金禄手取高に対する比率。C の 92% は鹿児島が占め、同県庁発給金禄公債の 64
 % を占める。

出典：石井寛治著 1976『日本経済史』p.94，東京大学出版会

円以上の金禄（5分付き）を受けたのは全士族のうちの 0.2% の旧藩主層に過ぎず、
 83.7% という大部分は 7 分利付き公債を受け取り、その年利収入は 29 円 5 銭しかなか
 ったのである¹¹。利子収入だけで生活できるのはごく少数の上級士族のみで、多くのもの
 は新たに職に就くか金禄公債を売却して急場の凌ぎに当てるしかなかった。さらに、1877
 (明治 10) 年の西南の役の軍費調達のために乱発された不換紙幣によるインフレは公債
 価値をますます下落させた。士族の窮乏は決定的になった。政府は急速な値下がりを見
 みて、公債発行直後の 1878 年 8 月には政府による公債の買い上げ制度を設け、額面 100
 円に対して、5 分利付き 64 円、6 分利付き 73 円、7 分利付き 83 円で買い上げることと
 した。本制度は翌 1879 年 12 月で打ち切られたが、わずか 1 年半の間で買い上げられた
 公債は 2911 万 1000 余円に上った。すなわち発行額の 17 パーセントが、わずか 1 年半
 しかも原価の 7 掛け程度で士族の手から離れたのである¹²。それほど士族の窮乏は激しか
 ったが、逆に言えば、明治政府は自らの負債を 7 掛けで既に 17% 償却したということ
 でもあった。

一方新政府にとって、知識層であり政治にも強い関心をもつ士族たちを単に窮乏化さ
 せ、反政府運動の中核にしてしまうことは好ましい事態ではなかった。両方に対処しう
 る有効な策のひとつは、何らかの役職を与えることだが、公職のポストには限界があ
 り、また財政負担を増やすことでもあった。そうした中で、政府が最も有効な対策とし
 たのが「士族授産」、すなわち士族を何らかの産業に就業させる包括的な政策である。

11 石井寛治『日本経済史』，東京大学出版会，1976 年，96-97 ページ。415×0.7=29.05

12 吉川秀造『士族授産の研究』，65 ページ

国内統治の安定化を図るために、不平士族を徹底的に取り締まる一方、彼らを産業振興の担い手とする士族授産政策を推進したのが内務卿大久保利通であった。

欧米視察で列強との差を眼の当たりにした大久保内は、「国家安寧、人民保護」を中心課題とする強大な管轄権を持つ内務省を設立し、地方官の監督や警察機構の拡充と同時に、諸国の勸業政策・各種事業の振興をはかろうとした。しかし、同郷同僚の西郷隆盛による征韓論、また大隈初期財政の失敗によりその振興は遅々として進まなかった。大久保は秩禄処分が決定的となった段階で、「国家安寧」の観点から本格的な士族授産の計画立案に着手する。1886（明治9）年大久保は大蔵卿大隈重信と連名で「貸付局設立並びに資本手形発行の儀」を建議し、禄制廃止による余剰金を元手に資本貸付機関を設け、民間産業への融資と士族授産事業への資金貸与を行うこととした。士族に対する資本貸与は、明治10年に展開した士族授産事業の中核となる。この時期大久保が推進した士族授産事業としては、政府直営による東北開墾、福島における二本松製糸工場支援、郡山における安積原野の開墾事業などがある。大久保は、未開の原野を肥沃な農地に作り変えるという使命を既得権を奪われた士族たちに与えようとしたのであった。貸付金は極めて順調だったが、大久保が構想した士族開墾事業は入植者の旅費や管理費など膨大な経費がかかり、あまり順調に進捗はしなかった。

一方、貸与を受けた士族授産企業は、当時の主力輸出品であった製糸業や製茶業などの分野で先駆的役割を多くの地方で果たし、漆器、陶芸、織物など特産製造の拡大に成功した例も稀でない。しかし、牧羊業にみるように、輸入削減の立場から欧米の技術を直輸入しようと試みたが、結局は国内条件とうまく適合せず失敗した事業もある。この貸付金制度は帝国議会開設直前に減免され大部分が回収されなかったため、士族授産事業は失敗だったとする見方もある。しかし、直接事業としての成功を達成できなかったとしても、当時の数少ない知識階級であった士族層が、西洋の技術や企業システムを導入における初期事業リスクを担った点、あるいは公債のほとんどを産業資本に転化したという点において、この授産事業が日本近代化に果たした役割は大きい。ヒルシュマイヤー・由井は、「士族は、労働力として工業化過程に吸収されたばかりでなく、積極的な人々は、すすんで工業化計画に協力した。この事実は、日本の武士階級が、たとえばロシアの貴族とちがって、向上心と倫理感覚をもつエリート階級であったことを示している」、と高く評価している¹³。しかし、明治初期の知識階層としての士族のあり方や士族授産を通じて公債がどのように資本に転化されたのかについての実態はほとんど触れられていないのである。

13 J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展：近代化と企業経営』、東洋経済新報社、1977年、104-106ページ。

Ⅲ 士族授産企業：小野田セメント

秩禄処分と士族授産政策の統合が封建身分を公債化し、しかもそれを近代事業資本に転化するという国家レベルでの創造的対応であったことは既に述べた。しかし、国家が内憂外患の危機的状況できわめて創造的な対応をしたとしても、その政策に対して同じく創造的な反応を示す階層（それこそが企業家＝アントルプルヌアたちなのだ）が存在しなければ、経済発展などあり得ない。その意味で、後発国の経済発展には政府や官僚たちによる制度的対応と、民間企業家による企業家的反応という二重の創造的対応が必要なのである。ここでは、小野田セメントという具体的事例を通じて、政府の秩禄処分と授産政策に企業家的明敏性（entrepreneurial alertness）をもって反応した士族授産企業のケースを検証し、明治における二重の創造的対応に迫ってみることとする。

ここで取り上げる小野田セメントは、1881（明治14年）現在の山口県小野田市に設立された、わが国最初の民間セメント企業である。同社は深川官営工場を払い受けた浅野セメントとともに、戦前戦後を通じて日本のセメント業界を二分した日本有数のセメント製造企業であった。¹⁴同時に、同社は政府の士族授産金の貸付けをうけて設立された数少ない近代企業であった。士族授産企業のなかで、設立当初から近代的工場制度を採用した企業としては、小野田セメントを含めて、広島紡績会社（明治14年設立）、岡山紡績会社（同16年設立）、名古屋電燈会社（同20年設立）の四社が挙げられる。しかし、広島紡績会社の第一工場は政府官営工場が払い下げられたものであり、岡山紡績会社は既存の紡績会社に士族授産金の貸付けをうけた士族団体が資本参加したものであった。また、名古屋電燈会社は、営業開始以前に政府士族授産金の償還が決定されたため、士族授産と企業活動の関係が長期的に観察しがたい。¹⁵士族授産の気概、資金調達、技術移転、そして困難を極めた創業期の営業活動等について、長期的に考察しうるのは小野田セメントであり、その意味において同社は代表的な士族授産企業といえる。¹⁶

1. 萩藩下級士族笠井順八

小野田セメントは旧萩藩士族笠井順八（1835–1919）によって設立された。笠井は1835

14 現在日本におけるシェア第一位である日本セメントの前身である小野田セメント株式会社は、1881年（明治14）に「セメント製造会社」という社名で現在の山口県小野田市に設立された。その後、1891年に有限責任小野田セメント製造株式会社、1893年に小野田セメント製造株式会社、1951（昭和26）年に小野田セメント株式会社へと社名が改称されている。本稿で使用する小野田セメントとは、これらの社名を総称したものである。

15 広島・岡山紡績会社については、絹川太一『本邦綿糸紡績史』、第三巻、社団法人日本綿業倶楽部、1938年を、名古屋電燈会社については、『未完未定稿本 名古屋電燈株式会社史』、を参考とした。

16 この点については、拙稿「政府士族授産政策と小野田セメント」『一橋論叢』第87巻第3号、1982年3月、を参照されたい。

(天保6)年下級士族有田甚平の三男として生まれ、7歳の時に独身で身寄りのなかった同藩士笠井英之進の養子となった。この養子縁組は笠井家の家名存続のためだけのものであり、その後も養育を受けたのは有田家においてであった。¹⁷嘉永元年長州藩に藩校明倫館が再建・開講されると、14歳になっていた笠井も希望をもって入学し、藩校席次第2位の好成績を修めるにいたった。しかし、成績上位3名による藩主へのご進講に、「身分が低い」との理由で外されると、「礼学の修行にまで門地を以てするとは不合理である」と退学し、その後は独学で学問を続けたという。笠井の出自と性格についてよく知ることの出来る逸話である。

ペリー来航後、沿岸線警備が強化されると、長州藩も相模の三浦御崎御備場警衛にあたることになり、笠井もその警備に徴用された。その後笠井は江戸藩邸に二年ほど勤め、財務經理官としての手腕を見せていく。帰藩後は、呉服方御用紙方、山代裁判所検視役戸籍方兼帯、御直目付手子、御蔵元役所筆記役、御撫育方本締役、郡奉行本締役撫育方産物兼帯を歴任、1868(明治元)年には若干34歳にして御蔵元役所本締役に就いている。¹⁸

御蔵元とは藩の財政を掌る役所であり、撫育方とは藩の商工振興と新田開発など土木事業を統括する役所である。幕末長州藩にあって、笠井は藩経営の裏方まさに銃後の守りに辣腕を振るった。とくに、それまではかなり年配の重鎮たちが就任する慣習となっていた御蔵元元締役にわずか34歳にして登用された事実は、笠井の事務方としての手腕を象徴するものである。また、笠井の実力に加えて、年少の頃から友人であり長州藩において高杉晋作とともに倒幕の立役者となった佐世八十郎(後の前原一誠)の強い推薦があったともいわれている。¹⁹

維新後の藩政改革によって笠井は会計局庶務方助役となり旧藩財政の残務整理と藩札整理に当たり、1871(明治4)年には新たに発足する山口県官吏に転じて新県政発足に当たる準備に追われた。とくに、笠井が旧藩財政整理を通じて中央政府に剰余金100万円余りを返納したことは、彼の事務能力の高さを示すだけでなく、そのあまりに正直な性格を示すエピソードとして語り継がれている。多くの藩はたとえ剰余金があっても過少申告をして、新政府に対して隠し金を積み上げようとする傾向があったからである。

1873(明治6)年、新政権の安定化に向けて政府は各府県における殖産興業を進めるため、勸業局を設置した。その時、山口県大属になっていた笠井は、それまでの行政手

17 笠井順八の履歴に関しては、伊藤作一『笠井順八翁伝』小野田商工会(非売品)、昭和9年、および「贈位二関スル取調ノ件-郡長取調書 知事官房」(山口県文書館所蔵)と藤津清治「セメント製造会社設立前史」『ビジネスレビュー』第14巻3号を参照した。

18 前掲『笠井順八翁伝』11-12ページ。

19 前原とは幼少時代からの付き合いであり、笠井の中央政府への進出も働きかけていたという。前掲『笠井順八翁伝』、7ページ

腕を買われ山口県勧業局局長に抜擢された。山口県には旧藩時代から藩士たちが積み立てた「非常用積立金」と一般庶民が飢饉など万一に備えて貯えてきた「各郡備荒積立米金」、合わせて約 50 数万円の現金と米 500 石が存在していた。新設された勧業局は、この備蓄米金を運営して県内の殖産興業に努めることとなったのである。笠井はこの資金を用いて県内に士族庶民共同の事業を創出し、士族授産と殖産興業を統合して進めることを思い立つ。しかも、藩士代表 8 名、各郡農工商業者代表 13 名の計 21 名を選出し、合議による事業選定と運営を行うというきわめて民主的な方針を採用した。彼なりに維新という新たな時代の息吹を体現しようとしたのであった。

しかし、この計画は頓挫する。維新遂行の主体となりながらも新政府から大きく報われることのなかった下級士族には不平がたまり、また地租改正による税負担の増加やインフレ圧力にさらされた農民も新政府に対する不満を強めていた。中央政府にあってそんな世情を誰よりも強く認識していた木戸孝允は、1874 年に帰郷すると、「これから世の中は士族庶民との階級争いが起こるので、（中略）この積立金穀は此際士族庶民と夫々に分配してしまった方がよい」と、笠井の共同事業に反対したからであった。笠井はこの決定に色をなしたが、維新の元勳となっていた木戸孝允に反対するものはなく、結局勧業局は士族のための士族授産局（後に士族就産所と改称）と農商のための協同会社に分裂させられ、同局は廃止された。この分裂に強く反対してきた笠井は、山口県吏としての仕事に限界を感じ、「民間ニテ何カ事業ヲ發起セント堅ク決心」して県吏を辞職したといわれる。²⁰

2. セメント事業との出会い

木戸の心配は、士族対庶民という対立ではなく、むしろ不平士族の反乱という形で現実となった。1876（明治 9）年、笠井の親友であった前原一誠による「萩の乱」である。前原は新政府において兵部大輔・参議となりながらも、士族の存立基盤を崩壊させる国民皆兵や秩禄処分を強く批判していた。とくに、国民皆兵を巡っては木戸孝允と鋭く対立した。熊本において太田黒伴雄に率いられた不平士族の反乱「神風連の乱」が起ると、前原はそれに呼応する形で不平士族約 200 人を率いて「萩の乱」を起こした。不平士族の反乱に神経を尖らせていた明治政府の反応は素早く、乱は広島鎮台の急襲を受けてすぐに鎮圧され、前原ら首謀者は即刻断首の刑となった。蜂起に当たって前原は笠井を乱には誘わなかったといわれる。『笠井順八翁伝』は、その頃の笠井の句、

「風ふけば岸にかたよるうき草の、世にさからわぬ身こそやすけれ」

20 木戸の主張には参議であった井上馨も賛同し、結局笠井の案は頓挫することとなった。同『笠井順八翁伝』10 ページ。

を取り上げて、前原は笠井の体制順応的生き方を知っていたために勧誘しなかったのではないかという解説²¹をしている。しかし、この句が彼の体制順応を表したものではなく、むしろその逆であったことは、以下の経緯を見れば明らかである。

萩の乱終結後、山口県は皮肉にも浪人となっていた笠井を、この乱のために生じた臨時出費の精算係に要請した。笠井はこの要請にしたがって同年11月から再登庁し、淡々と事務処理を進め、翌年5月すぐさま免官を願い出ている。幼少の頃より前原と仲が良かった笠井は、「萩の乱」の清算処理を進めながらも、前原の無念を武力ではなく殖産興業による士族救済という形で晴らさなければならぬと堅く誓っていたのである。この潔い退職と、士族授産企業創設資金調達に当たって提出された「士族就産金拝借願」の冒頭にある「私共籍を士族に辱め、素餐の謗を免れ自営力食の道に就かんと欲し」の一文とを照らし合わせれば、笠井の心の底に抑えられた並々ならぬ決意は何い知りえる。

さて、木戸の決定によって山口県の備蓄金米は士族のための「士族授産局（後に士族就産所）」と農工商業者のための「防長協同会社」に分けられ夫々の事業として発足した。しかし、そのいずれも事業展開がうまくいかずに、やはり笠井の主張通り大規模な共同事業の方が良かったのではないかという声が大きくなっていった。なかでも、当初木戸案に賛成した井上馨も次第に笠井に同情し、新規事業構想に様々な形で支援していくこととなる。その一つが、1873（明治6）年に火災にあった皇居の造営に備えた大理石の採掘加工事業のすすめであった。皇居の新造営に当たって井上は洋風の大大理石需要が起こることを察知し、笠井に山口県における大理石採掘事業の可能性を示唆した。笠井は秋吉村を中心に探索した結果、美弥郡に有望な大理石を発見した。この大理石の品質は後に米国セントルイスの世界博覧会で賞を獲得するほど高いものであったが、当時は交通手段がまったくなく、切り出し運搬に莫大なコストがかかることが判明していた。

コスト高の問題に加え、笠井が大理石事業に強くのめり込めなかったのは、彼には他に気になる事業があったからである。セメント製造である。

歴史とは皮肉である。笠井が猛反対した事業分割の結果設置された「防長協同会社」の建物が、彼の新事業構想の種になったからである。1875（明治8）年、浪人中の笠井はこの協同会社が新設した石造りの倉庫見学に誘われる。そこで目にしたのは、大きな「石と石を継ぐ粉」すなわちセメントという便利な製品であった。笠井はセメントが当時高額な輸入品であることを知って、その国産化に強い関心を抱いていたのであった。

大理石発掘調査をしていた1879（明治12）年、折しも長州藩出身の工部省製作頭平

21 前掲『笠井順八翁伝』、22ページ。

岡道義が帰郷し、セメントの必要性を各地で説いていた。平岡は、新政府の造船頭として幕府の横須賀造船所建設を引き継ぎ、その輸入セメントの高額に驚き、日本近代化にとってセメントの国内製造の必要性をいち早く認識した人物であった。彼は工部省製作頭に転じた後、同じくセメント国産化の重要性を認識していた内務省土木寮大技長宇都宮三郎とともにセメント製造の研究を進め、ついに工部省深川工作局にセメント製造所を開設した。その意味で、平岡は日本セメント産業勃興の父なる人物だったのである。笠井は平岡の話の伝え聞き、長い間気になっていたセメント製造にますます強く惹かれるようになった。

笠井がセメント製造の希望を井上に述べると、井上は大いに賛成しただけでなく、笠井と同じく萩藩士荒川佐兵衛を深川セメント工場における実習生として斡旋し、その製造法を学ぶことを許したのであった。²²この研修の中で笠井は、山口の小野田の方が東京の深川官営工場よりも高い競争優位性をもっていることを確信した。深川セメント工場が原料である石灰や石炭を四国や九州からの長距離調達しているのに対して、小野田は石炭産出地であり石灰は対岸の四国から容易に入手できたからである。1880（明治13）年笠井は士族37名の同志を募り、セメント製造会社の設立を断行する。その資金調達に当たって、笠井は「士族就産金拝借願」を山口県に提出している。

それが前掲した「私共籍を士族に辱め」という一文である。この文章には、笠井たち下級士族の屈辱と怒りと、近代国家建設のための事業創造意欲とひたむきな気概を読み取ることができる。以下、そのままの引用を見ておこう。

「私共籍を士族に辱め、素餐の謗を免れ自営力食の道に就かんと欲し、数年来精思熟慮し近年一時の目的を達すべき者を得、依て有志者と相謀り一社を結合し、協心踐力、下は各自の独立を得、上は輸出入の差に於て國の為め萬一を補ふ有之とす、然れども元来無資力の私共、相結合すると鄙、起業に対しては多分の資本を要するを以て、特に政府の慈恵を仰ぎ、発起の目的を達せんとす、幸に御採用被下度偏に奉懇願候²³」

22 その間の経過を『笠井順八氏直話筆記』（以下『直話筆記』、小野田セメント株式会社本社所蔵）は、「東京へ出て井上サンニ遣フて色々咄シタ処ガ、井上サンモソレデハ大理石ノ方デハ職工ヲ美術学校へ入レ、セメントノ方デハ深川工作分局へ参リ能ク研究シテ見タラヨカロト云フコトニナリマシタカラ、工作分局ニ這入り色々研究ヲ始メマシタガ、分局デハ原料ノ石灰石ハ四国、石炭ハ九州カラ供給ヲ仰グト云フ不便ガアリマスガ、此ノ小野田ハ石炭ハ手許ニアリ、原料石灰石モ対岸ニアレバ、将来大キニ見込アルコトヲ宇都宮大技長へ咄シタラ、宇都宮サンモ大キニ賛成セラレ、從テ万事懇切ニ教示サレマシタ。故ニ其旨ヲ井上サンニ復命シタラ井上サンモソー云フ訳ナラ大理石ノ金策ヲ転ジテセメントノ方デ拝借金ヲ願フコトトナリ」と述べている。

23 「就産金拝借願」全文は、井田幸治編『小野田セメント製造株式会社創業50年史』（以下『創業50年史』と略す）、1931年、36-41ページにある。

この拝借願いからは、徳川幕藩体制の中で忠実に生きてきた武士階級が維新时期になって一転「私ども士族に籍を辱め」といわざるを得なかった苦痛が痛いほど分かる。さらに、不労のままいたずらに国家財政を浪費する「素餐の誇り」を受けていた彼らの肩身の狭さが読み取れる。しかし、彼らはその屈辱をバネに新たな産業資本の担い手となり、国産品製造により輸入を防遏しようとしたのであった。

IV 小野田セメントの革新性

小野田セメントはまさに武士の誇りと気概を込めて設立されたサムライ・カンパニーであった。笠井順八はその創設に当たって、さまざまな工夫を凝らし、武士の就業、金禄公債の保全、技術導入を進めていった。小野田セメントの創業期はただ単に士族授産企業のあり方だけでなく、明治初期の企業がどのようにして会社という概念や近代産業を移植していったプロセスを示している。以下では、その創造的な革新性を検証していこう。

1. 出資・株式会社形態の革新性

笠井たちが申請した士族授産金とは、前述したように秩禄処分によって困窮化した士族の団体・結社等が農工商各種の事業を発起するにあたって政府から貸しつけられる資金である。貸付け条件はきわめて寛大で、政府士族授産政策においては最も広汎に行われた施策であった。²⁴

笠井の創造的反応はこの資金調達からはじまった。第一のイノベーションは、この資金の借り手として、士族による資本金8万8000円の株式会社を発足させたことである。しかも、単なる株式会社ではなく、士族に発行された七分利付金禄公債額面50円に対して一株を発行するという公債出資の株式会社であった。前述したように、七分利付公債は秩禄処分においてもっとも広範な士族階級に交付された公債であった。新会社を組織するにあたって、笠井は自分と同じ旧長州藩中下級士族たちを募り、士族の士族による士族のための創業を実行したのである。ここに、「私共籍を士族に辱め」と書き下した笠井たちの反骨の思いがあった。

株式会社制度は明治になって法制化され、笠井たちの創業はちょうど出資に応じた有限責任という概念が徐々に浸透していった頃であった。坂本龍馬がオランダ語を満身に理解しないまま株式会社制度の話聞き、そのリスク分散に強く感心したという話は有名だが、株式会社はまさにイギリスやオランダで急速に発達した近代企業概念であっ

24 この士族に対する政府貸付けは、1879(明治12)年3月から1890(明治23)3月にわたって実施され、その総額は約525万円に達した(前掲吉川『士族授産の研究』)。

²⁵ 日本に存在すらしなかった「セメント製造」という未知のベンチャーに同胞を誘うにあたって、笠井はこの出資に応じたりリスク分散を原則とする株式会社形態を採用した。しかし、この株式会社は現金出資ではなく、公債による出資という変則形態であった。これが笠井の第二のイノベーションであった。公債の所有権は出資士族に残したまま、それを担保に借入金をして資本金調達をするという形をとったのである。すなわち、公債から生じる年7%の利子は各株主の所得とし、彼らが身分と交換した公債価値を毀損しないように細心の注意が払われたのである。

国立銀行制度が改正され、士族金禄公債の最も一般的な投資先は各地に作られた国立銀行であった。国立銀行には旧藩主層であった華族たちも多く出資し、安定感があった。この国立銀行に比較してセメント製造はリスクの高い新規事業であった。出資者の不安を少しでも払拭するため、笠井は新事業創造に巻き込んだ同志たちに公債の所有権は残したまま、年7%の収入だけは保証する工夫をしたのであった。下級士族に支給された金禄公債はせいぜい年収の二倍程度であったため、年七分の利子で生活できるようなものではなかった。多くの士族はそれを換金して不慣れな商売に手を出したり、不確実な投資話に投資して元手を失うケースが多々あった。そうした事例を知るにつけ、笠井は元本の保全に十分な気を配ったのである。

なお、笠井たちが政府に申請した士族借入金は6万1600円であったのに対して、抵当額が七分利付金禄公債8万8000円であった理由は、進行するインフレーションのために公債市価が値下りして額面の七割程度になっていたためである（ $88,000 \times 0.7 = 61,600$ ）。インフレ率を正確に割り引いて申請するところに、笠井の律儀な性格が現れている。公債を抵当とした士族授産金の借入れ条件として、笠井たちは最初の5年間で元金無利据置、6年目より年利4%の15年賦による償還を申請した。士族たちに所有権を残しておいても、20年は存続できる計算だったのである。しかし、1880（明治13）年8月政府はこの申請に対して借入れ条件は申請通りとしたものの、申請額を2万5,000円に減額して貸付けを許可した。²⁶このため笠井たちは、差し当たって必要な5万7050円（七分利付公債額面50円、株数1443株）を公募することとした。松方デフレ期にも

25 株式会社の革新性については、大塚久雄『株式会社発生史論』、岩波書店を参照されたい。

26 減額された理由は、この年に始まった緊縮財政に加えて山口県で貸付けられた授産金の総額がこの貸付金を含めて7万円となり、全国第四位にあたっていたため各府県のバランスを考慮したためと考えられる。また、この貸付け条件はとくに小野田セメントに対してだけ寛大であったわけではない。授産金貸付けにあたって、政府は原則的に抵当供出を原則としていたが、無抵当の貸付けも数多く許可されていたことより、同社の七分利付金禄公債による抵当提出は例外的でさえあった。5カ年元金無利据置、6年目より年利4%の15年賦償還という借入れ条件は、政府貸付方内規『勸業資金貸渡内規』の製造事業部門の貸付け条件「据置年限3カ年以内、返納年限5カ年以内」に比較すると緩やかといえるが、政府貸付けの実態はこの内規より一層寛大であったことが明らかにされている。事実、同年山口県下の覇城会社（帆船製造、物品海上輸送業）への授産金3万円の貸付条件も、5カ年元金無利据置、年利4%の15年賦償還であった（吉川前掲書、189ページおよび561ページ）。

かかわらず公募は満株に達したが創業資金に足りず、他から公債証書2万3510円を借り入れ、それらを担保に3万5000円を士族就産所その他から借入れ総額6万円で工場建設を開始したのであった。

この創業の経緯を見ても、秩禄処分を通じて「身分」が自動的に資本に転化したわけではない。笠井のような企業家たちがさまざまな工夫を通じて、「身分」は資本に転化していったのである。

2. 技術移転の革新性

資金調達の見処がつくと次なる課題は製造技術の移転であった。前述したように、笠井らは深川セメント製造所に入り込む一方で、官営工場の興業費概算表を手に入れ、その比較のうえで新設工場の建設費を算出した。さらに、会社設立が決まると、官営工場は荒川佐兵衛引率による5名の技術伝習生を受入れ、約10ヵ月の技術指導を行なうとともに、同社から派遣された大工に官営工場の図面取りも許可している。こうして新工場は1883(明治16)年春にほぼ完成した。この頃、笠井は井上の後を継いだ工部卿佐々木高行による工場視察をうけた。工部卿は視察後、これほど大掛かりな工場運営が技師もなしに行われていることに驚き、官営工場の宇都宮三郎大技長を官費によって視察派遣することを約束している。宇都宮は同社工場に一週間派遣され、昼夜を問わない懇切な技術指導を行なったといわれる²⁷。

官営工場については、政商に対する安価な払い下げすなわち財閥形成という単純な図式はすでに否定され、払い下げを担える民間企業が既に生成していた事実の重要性が指摘されている²⁸。深川工場は1884(明治17)年に浅野総一郎に払い下げられ浅野財閥形成の契機とはなったが、後に日本のセメント市場を浅野と二分することとなる小野田に対して果たした役割も重要であった。官営工場は、技術伝習生の受入れ、最高技術者による技術指導、設備機械の模倣、投資額概算など、小野田セメントの操業に対して多大な協力を行った。とくに、セメント業のような欧米から移植された産業部門において、本来民間事業創始者が負うべき試行錯誤やリスク負担を政府官営工場が肩替りしていた

27 前掲『直話筆記』には、「…明治十六年春二至り略ホ出来タ折柄、佐々木工部卿ガ御用ヲ以テ九州地方へ参ラレタ故、馬関ニ於テ幸ヒ随行ノ佐藤書記官ハ同県人デアルカラ、同氏ヲ介シテ工場ノ御一覽ヲ伺ヒ出タ所、見テヤロート云フ事デ直ニ工場ヘ迎ヘテ一覽ニ供シタガ、工部卿ノ申サレニハ是ダケノ仕構ヲスルニ技師モ置カスト云フハ余リニモ大胆デハナイカ、先ヅ宇都宮デモ呼ンデ見セタラドーカトノ仰ガアリマシタガ、自分ハソレハ誠ニヨイコトデアリマスガ、大技長トモアル人ヲ呼ブニハ莫大ノ費用ガ入ル、今此困難シツツアル場合ナレバ、少シノ金デモ工場ヘ掛ケネバナラス場合デアルト答ヘタラ、佐々木工部卿ハ、イヤ全クイラヌ宇都宮ハ官ヨリ出張ヲ命ズルト云フコトデ、間モナク宇都宮サンガ来ラレタ…(中略)…宇都宮大技長ハ一週間モ事務所ヘ泊込ミ、昼夜ノ区別ナク教示ヲ賜リ、」と、この間の政府の援助について述べている。

28 T. C. スミス『明治維新と工業発展』(杉山和雄訳)、東京大学出版会、1971年、小林正彰「政商と官業払下げ」、『日本経営史講座2 工業化と企業者活動』日本経済新聞社、1976年など。

事実は重要である。官営工場はそれ自体が近代化しただけではなく、試行錯誤を通じて工場経営の実践を積み、その暗黙知的知識・体験を民間移転した実態は、後発的資本主義国家における近代産業の育成という点から高く評価されなければならない。²⁹

さて、同社工場建設においてもひとつ注目すべきことは、同社工場の主要機器が陸軍大阪砲兵工廠に発注されていたことである。笠井たちは機械類の発注にあたり、工部省赤羽工作分局、海軍築地兵器製造所、工部省兵庫造船局、陸軍大阪砲兵工廠等で見積もりを行ない、最も安価であった大阪砲兵工廠に主要機器を発注した。³⁰大阪砲兵工廠は当時多数の民間用蒸気機械や旋盤等を製造しており、低位にとどまっていた民間の機械生産を代替補充して、日本の工業化を切りひらく先達となったと指摘されている。³¹小野田セメントの発足においても、官営兵器工場が生産手段を提供していたのである。特筆すべきことは、大阪砲兵工廠をはじめとする日本の兵器工場には、笠井と同じような使命感に燃えた多くの技術者たちが、それまで存在すらしなかった生産手段生産すなわち機械を作る機械の国産化、あるいは民間が必要とする蒸気機関や諸機械生産のために知力を結集していた事実である。³²

3. 需要開拓と品質向上の革新性

小野田セメントは、まさに木戸孝允、大久保利通、井上馨、大隈重信ら維新官僚たちが苦悩してきた「平和裏に士族を解体し、財政再建を図るとともに、新たな産業基盤を形成する」という複雑な政策意図を体現した企業であった。

現在の視点から見れば、セメント製造などはきわめて単純な産業に思えるが、何の知識や経験もなかった士族たちにとって、決して易しい作業ではなかった。とくに、明治14年の政変で大蔵卿を追われた大隈に代わって登場した松方正義はすでに危機的状況に達していたインフレーションを撃退するために、きわめて厳しいデフレ政策を断行した。このため、政府の公共事業支出は大幅に削減され、明治最大の不況が日本を覆ったのである。政府需要を見込んで設立された小野田セメントは、初期の技術的問題に加えて需要減退という状況の中で出発せざるをえなかった。当然のことながら、厳しい景気後退によって士族授産企業を含む多くの新興企業が淘汰されていった。小野田セメント内部にも悲観主義が漂い、多くの出資者ばかりか社内からも「解散論」が噴出した。し

29 和開寿次郎編『浅野セメント沿革史』、浅野セメント株式会社、1940年（以下『浅野セメント沿革史』と略す）、1-91ページによると、深川官営工場は、明治5年頃大蔵省管轄で設立されて以来、内務省管轄、工部省管轄の下で、宇都宮を中心とした技術官僚たちによって、実験、拡張等の試行錯誤をくり返し、工部省管轄となった明治7年から同21年までに投下された資本額（興業費・営業費・国庫補填金等）は約17万円以上にのぼっていた。

30 「第一回営業報告書」および『直語筆記』。

31 小山弘健「日本軍事工業発達史」、小山弘健等著『日本産業機構研究』、伊藤書店、1943年、71ページ。

32 鈴木淳『日本機械工業発達史』

かし、笠井らは県内の小規模需要に応えながら生き延びたのである。

厳しい創業期を生き延びた小野田セメントにとって、1886（明治19）年は大きな転換点であった。紙幣整理と銀本位兌換制の確立を急務とした松方デフレ期が終わり、それまで抑えられていた政府建築物の建造や軍事施設の拡充が開始され、国内景気の回復がはかられたからである。この景気回復は、民間における鉄道会社・紡績会社設立を中心とした日本における第一次企業勃興ブームにつながり、セメント需要の拡大をもたらした。小野田セメントにとってこの機会を逃すことは許されなかった。とくに、国会議事堂を中心とした諸官庁の建設、軍部が反対していた東海道線の建設計画の再開、呉・佐世保における海軍鎮守府の建設計画を耳にすると、笠井は早速東京に上京して積極的な需要開拓を開始したのであった。³³

1886年政府内部で内閣直属の東京臨時建築局が設置され、幸運なことに同局総裁は当時外務大臣であった井上馨が兼任することとなった。³⁴ 笠井はこの建築局需要獲得活動を開始した。また、東京と京都を結ぶ幹線鉄道が、東海道では艦砲射撃にさらされるといふ軍部からの反対で中山道経由となっていたのが、鉄道官僚の巻き返しによって再び東海道に変更されたことも大きなセメント需要を予想させた。³⁵ さらに、横須賀に続く呉・佐世保海軍鎮守府建設も巨大な需要をもたらす可能性があった。

松方財政はデフレ政策の一方で、1882（明治15年）の朝鮮事件を契機に軍拡財政を推進した財政政策であった。³⁶ 軍拡財政に伴う軍事施設拡充は多量のセメント需要を形成する。東京臨時建築局に加えて鉄道・軍事の大需要を獲得することは、松方デフレの景気後退で解散論も出ていた同社にとって、まさに「愁眉ヲ開ク」絶好の機会であった。³⁷ 需要と生産の間に存在するギャップを巧みにキャッチし、その間を埋める企業家的明敏性こそ企業家活動の最も重要な視点といわれるが、笠井もこの大きなトレンドと需給ギャップを見逃さなかった。³⁸

デフレ政策終焉と景気回復を眼前にして、山口の小さな士族授産企業が輸入セメントや深川セメント工場に対して信頼性と価格優位性を達成するには、二つの克服しなければならない重要課題があった。一つは技術力＝品質であり、もう一つは生産・販売能力の拡充であった。とくに、深川工場はデフレ政策の一環として浅野総一郎に払い下げら

33 「諸官衛國會議事堂ノ建設アルヲ聞テ社長出京シ、當時滞京中周旋シ居リ、右ノ外ニモ鐵道線路東海道ニ変換ノ内意、又ハ、第二第三海軍鎮守府藝州肥前両所ニ設立等ニ就テハ、種々周旋シ居レリ、御用ヲ蒙リ愁眉ヲ開クノ場合モアルベシ」（小野田セメント本社所蔵「セメント製造会社第三回營業報告書明治19年6月末」）。

34 村松貞次郎『お雇外国人15－建築・土木』鹿島出版、1970年、51-83ページ。

35 有沢広巳監修『日本産業百年史』上巻、日本経済新聞社、1972年、101ページ。

36 佐藤昌一郎「松方財政と『軍拡財政』の展開」『福島大学商学論集』32、33号、「企業勃興期における軍拡財政の展開」『歴史学研究』295号。

37 井田幸治編『創業50年史』、88ページ。

38 カーズナー『企業家と市場とは何か』、日本経済評論社、2001年

れ、民間企業となっていたため、小野田にとっては競争上同社の品質と生産能力にどう追いつくかが最大の課題であった。³⁹

笠井はこの上京において、東京臨時建築局専属のドイツ人技師と会談する機会をもった。この会談でドイツ人技師は小野田セメントに専門技師がいないことを知り、建築局の需要を獲得したければ専門の技師を雇用することを勧告した。⁴⁰ 笠井は今後の大規模需要獲得に万全の体制を期すため、専門技師をドイツから雇入れると同時に、ドイツ式製法を取り入れた第二工場を建設し生産能力の上昇をはかるというきわめて重要な決断を下したのであった。

創業期の営業状況からすれば、これかなり無謀な決断であった。同社の創業は、セメントという新製品の需要開拓の困難に加えて松方デフレ期に並行したため、1886年6月末までに約1万2000円の累積損を出す状態に陥っていた。⁴¹ いくらセメント需要の急増を眼前にしても、同社には、外国人技術者を雇用したり設備拡張を実施したりする資金的余裕などなかったのである。そこで、笠井は小野田セメントが長州藩の士族授産企業であること、しかも井上馨とのコネクションがあることを最大限活用した。設備拡張の直接の要因ともいえる東京臨時建築局総裁が井上であったことは既に述べたが、第二工場建設のためにドイツから招聘された技師の雇入れは外務大臣井上馨の名のもとで契約され、その後同社に貸し下げらるという便宜も受けていたのである。⁴²

また、第二工場建設資金の調達においても井上の力は大きかった。井上が総裁を兼任していた山口県士族就産所から建設資金が貸付けられたからである。前述したように士族就産所は木戸孝允の主導のもと笠井の反対を押して創設された団体であり、笠井の予想通り大きな成果を上げるに至っていなかった。当初木戸の提案に賛同したが常々「笠井には悪いことをした」と思っていた井上は、笠井らの奮闘努力を意気を感じて小野田の資本金5万1500円を大幅に上回る7万5000円の貸付けたのである。

さらに、需要開拓と販売力向上にとっても井上の果たした役割は大きかった。山口県小野田に本拠を置く田舎企業にとって、東京の大需要、東海道本線をはじめとする鉄道建設、さらには呉・佐世保の海軍鎮守府など全国にわたるセメント需要に迅速に対処することはきわめて困難な課題であった。そこで、笠井は当時三井とも深いつながりをもっていた井上馨の仲介によって、臨時建築局への製品納入は三井物産本社経由で扱わ

39 官営深川工場は、1881年に渋沢栄一との縁故をベースに政府部内に入り込んだ浅野総一郎に払い下げられていた（『浅野セメント沿革史』）

40 『笠井順八氏直話筆記』、小野田セメント株式会社所蔵。

41 「第三回営業報告書 明治十九年六月末」の決算報告では、1万1887円29銭の累積欠損が計上されている。

42 『備外国人一件 明治二十年七月』（小野田セメント株式会社所蔵）の契約書には、「帝國日本外務大臣伯爵井上馨君閣下ト独逸國民ドクトルブリーグレップ君トノ間ニ左ノ條約ヲ締結ス」と記された後、技師ブリーグレップを同社が旅費給与を全額負担して借入れることが述べられている。

れることを取り決めたのである。この間の経緯を同社の『創業 50 年史』は以下のよう⁴³に述べている。

「東京方面は明治 19 年 6 月、三井物産に委託販売を囑したのが取引の抑々始めであって、20 年末、東京建築局への納入は三井物産を経由したのであった。(中略) 仍つて互いに歩み寄った結果、区域並びに数量を限定して一手販売を委託することとなり、内地は尾三地方から北越を縦断した以東各地、海外は支那全土とし 1 ヶ月 1 千樽と定め、契約期間を三カ年とすることとした。(中略) 之に依って東日本及び海外における販売期間は確立され、残るは只だ生産増加の問題のみであった」

1873 (明治 6) 年に政府を下野した井上と益田孝によって創業された先取社が、七六年井上の政界復帰のために閉鎖となるころを、三井家の大番頭三野村利左衛兵門に引き取られ三井物産となったことは有名だが、同社は明治 10 年代末にはすでに日本国内はもとより海外輸出入を手がける総合商社としての基礎を築き始めていた。⁴⁴ この三井物産と販売提携を実現できたことは、その後の小野田セメント飛躍に取って大きな出来事であった。

松方デフレ政策終焉後の大需要を見込んだ第二工場の建設、ドイツ人技師の雇い入れ、そして三井物産を仲介とした各方面への販売攻勢は、外務大臣兼東京臨時建築局総裁兼士族就産所総裁井上馨との斡旋を中心に一挙に展開していった。工場建設は、早くも 1886 年 10 月の株主総会で正式に決議され、翌年から着工されることとなった。政府の士族授産政策に自主的に応え、きわめて少額の秩禄公債を集めて創業した笠井順八にとって、厳しかった創業期を脱し新たな需要獲得のために、井上との関係を最大化しながらあらゆる手段をとるのは当然の行為であった。こうした果敢な企業活動があったからこそ、小野田セメントは官営深川工場の払い下げを受けた浅野セメントと対抗しながら日本市場を二分する近代企業へと成長できたのである。しかし、その道程も単線的に成功へと導かれたものではなかった。以下に見るように、次から次へと新たな問題は発生するのであった。

4. 独自技術の確立と笠井真三の留学

明治 20 年代に入ると、前述の需要に加えて、鉄道会社、紡績会社を中心に展開された第一次企業勃興による一般民需も急増していった。営業報告書は、「山陽、九州、関西、大阪等の諸鉄道会社、東京建築局、日本土木会社その他諸方から注文陸続なるも、

43 前掲、『創業 50 年史』134-5 ページ。

44 三井物産の成立に関しては、日本経営史研究所編『稿本三井物産株式会社 100 年史』(上)に詳しい。

いかんせん限りある製造高にして、その求めに応ずる能わず、遺憾ながら謝絶して」と嬉しい悲鳴を上げている。⁴⁵確かに、松方デフレ後のセメント需要の急増は同社の年産約1万樽弱の生産能力を上回り、年産約3万樽強の第二工場完成が待ち望まれるところであった。

新工場は1889（明治22）年に完成したが、ドイツから輸入された主力設備である輪窯（ロータリー・キルン）が不調のため、生焼品が推積するという事態が起ったのである。結局、製造高は上昇したものの、1889年下半期には6000余樽、1891年上半期には7000余樽を未成品として後期へ繰り越さざるをえなかった。⁴⁶輪窯とはドイツ人ホフマンの発明したセメント焼成窯であり、窯を回転させながら焼成余熱を再利用できるため従来の立窯に較べ燃料費が大幅に節減できる構造をもっていた。しかし、ドイツで開発された新しい技術を、環境も異なり周辺技術も未発達な日本で実現するには無理があった。

とくに、井上の後ろ盾で雇用したドイツ人技師ブリーグレップにも難点があった。明治期には多くの「お雇い外国人」がさまざまな技術移転に尽力したといわれ、優れた業績を残した人物もいたが、当時極東の名もない島国に来る外国人技術者の中には本国では使い物にならないような人物も少なからずいたのである。ブリーグレップもその一人であった。そこで、小野田セメントは井上の仲介をもって当時東京職工学校（東京工業大学の前身）教授であったゴッドフリード・ワグネルを同社に招聘し、その原因究明を委託した。ワグネルはブリーグレップの設計した輪窯（ロータリー・キルン）に問題があることを発見し、すぐに輪窯生産の中止と新たな立窯二基の建造を奨めたのであった。

笠井は涙を飲んで最新鋭設備輪窯での製造を中止し、新たに立窯二基を建設することを決断したが、同時にさらなる一大決心をした。それは、笠井の次男真三を技術習得のためにドイツに留学させることであった。この留学を実際に奨めたのは井上馨であった⁴⁷というが、その裏には順八の強い希望があったという。

笠井真三は1873（明治6）年に順八の次男として生まれ、山口高等学校予科に進学した秀才とくに数学に優れた学生であった。井上は第二工場完成の来賓として小野田に滞在した時に、予科にいた真三に将来の希望を訊ねた。真三は、

45 「第七回営業報告書」は、「販路ノ点ニ於テハ日ニ月ニ増進ノ状ヲ呈シ、山陽九州関西大坂等ノ諸鐵道會社東京建築局日本土木會社其他諸方ノ注文陸續ナルモ、如何セン限りアル製造高ニシテ、其求メニ應スル能ハス、遺憾ナカラ謝絶シテ僅カニ旧來ノ得意先、即チ神戸鐵道局、佐世保海軍鎮守府、馬関砲台等ノ御用ニ充ルノミニ止マレリ、之ニ依テ視ル時ハ、新工場落成一ケ年四万樽ヲ製出スルモ製品停滯ノ掛念アルマシキ見込ナリ」と第二工場の完成を待ちわびている。

46 「第九回営業報告書 明治二十二年下半期」、および「第10回営業報告書 明治二十三年上半期」

47 笠井真三の記述の関しては、笠井真三伝編纂委員会編『笠井真三伝』（非売品）小野田セメント株式会社、1954年、に多くを依っている。

「日本は急流の多い国ですから、この河水を利用すれば、水力は電気を用意に起こすことができます。電気工学は、比較的新しい学問ですから、自分は上級の学校に行って、この学問をしたいと思います」

と答えたが、井上は、

「面白い希望であるが、親が酒屋であるのに、倅が醤油屋というわけには行くまい。お前の親父がセメントをやって居るから、やはりお前もセメントやってはどうだ」

と説得した。真三は頑固で容易に之に応じなかったが、井上も三日にわたって説得を続け、真三はドイツに留学することを決意したのである。

1890 (明治23) 年、当時 18 歳になった笠井真三は、リウマチ治療のために一時帰国するワグネルに同行し、セメント製造の科学的研究を深めるためにドイツに留学した。真三は井上と順八の期待に応え、ハンブルグ工業学校からブラウンシュワイヒ大学に進み、1896 年ミュンヘン大学で見事博士号を取得した。博士論文はまさにセメント工学の基礎をなす「含水珪酸塩土鉱物の性質」に関するものであった。同年真三は帰国し、小野田セメント技師に任ぜられ、その後取締役を経て 1918 (大正7) 年には第三代目代表取締役社長に就任したのである。その間で特筆すべきことは、真三は小野田セメント業務の傍ら、1908 年京都大学に『ポルトランド凝結に関する研究』をドイツ語で提出し京大博士号を取得するなど、セメント製造に関する基礎研究を地道に続けていたことである。彼は日本のセメント業界にあって浅野セメントと並んで事業拡大を推進しただけでなく、セメント技術の発展に関しても強いリーダーシップを発揮した。

維新の志士たちを真の国家官僚に成長させたのは、まさに外交問題であった。同時に、明治の企業家たちを真に世界のビジネスマンに成長させたのは世界野中に身を置き、その最先端技術や経営に直接接する機会だったのである。印象深いのは、明治の企業家たちが技術や経営能力習得のために自らの子弟や従業員を数多く海外に留学させていることである。三菱財閥における岩崎小弥太やもそうであったが、小野田という山口の士族授産企業においても世界と比肩するという目線は同じだったのである。

5. 海外展開と三井物産：士族授産企業からの脱皮

さて、東京臨時建築局は 1887 (明治20) 年 9 月に内閣直属から内務省官轄に移され、総裁も井上から内務次官芳川顕正に交代した。同時に、同局はそれまでの諸官衙集中建築という大計画から消極の方針に転じて、国会議事堂も仮議事堂の建設で当座をまかなうことを決定した。⁴⁸ このため、小野田セメントの三井物産を経由した製品納入も、1888

年下半期を限りに終了している。1890年11月に立窯が完成し第二工場の増産体制がやっと整ったが、この頃には第一次企業勃興ブーム後の反動的金融恐慌を契機とした景気後退がはじまっていたのである。

生産能力を増強したばかりの小野田にとって、国内需要の減退は死活問題となった。このため、同社は三井物産を頼りに海外市場の開拓に着手し、上昇した生産力の一部を輸出に振り向ける努力を開始した。同社の『創業50年史』には、1891年2月に三井物産と海外一手販売権契約を結んだとされている⁴⁹。ただし、同年12月の『三井元方評議』には、三井物産上海支店から「急々多量販売の目略もないうへは、この一手販売権は解約すべし」との意見書が評議されている⁵⁰。三井物産の現場では重量がかさみ品質管理が難しいセメント輸出に対しては慎重な見方が強かったのである。この段階でいわゆる三井の海外一手販売権が確立したとは考えられないが、同年「三井物産会社本支店将来営業科目」には、上海、香港の両支店に小野田の代理店としての営業課目が明記されており、三井物産が同社の海外市場開拓を担ったことは間違いない⁵¹。国内需要の不振に対して、小野田セメントは山口という地理的優位性を活かして早くも中国市場を目指したのである。また、輸出だけでなく、海外生産に関しても一九〇七年には大連に出張所を開設して、大連工場建設準備に入っている。もちろん、この海外進出を主導したのは笠井真三であった。なお、この一手販売権の成立と生産拡大によって小野田セメントは士族に限っていた出資者を広く一般投資家に拡大し、

V 結 語

以上、維新の中核を成した士族たちは、中央集権的明治政府を樹立する過程で、自らの出身母体である士族階級を解体するという困難な作業に立ち向かわざるをえなかった。その過程で明治政府は士族の俸禄を金禄化し、それを数年分にわたる公債として発行して秩禄を一挙に処分する方策にたどりついた。厳しい財政事情と過激化しつつあった士族不満に対応するというやむえぬ側面もあったが、身分を公債化するという近代政治革命においては創造的な対応であった。もちろん、財政事情からいって多くの士族が給付された公債の利子だけで生活できるようなレベルではなかった。したがって、政府は士族を生業につけるという士族授産政策を同時に実施しなければならなかったのである。

士族授産政策には、未開の地を開墾し豊かな農地に変換するという農政策と、士族を

48 村松貞一郎前掲書、68-83ページ。

49 前掲『創業50年史』135ページ。

50 「明治24年元方評議」（物産94）、三井文庫所蔵

51 三井文庫編『三井事業史』資料篇三、三井文庫、1974年、230ページ。

商工業に転身させるあるいは新しい産業の移植振興者にするという殖産興業政策に大別することができる。殖産興業政策における士族の役割に関しては、俗にいう「士族の商法」や松方デフレ期と重なった事業の困難性から、従来高い評価はなされてこなかった。しかし、一方で明治における数少ない知的エリートとして士族が果たした役割を高く評価する声もある。しかし、それがどのようなプロセスにおいて評価されるべきものであるかという実証研究はきわめて少ない。本稿は、その空白を埋めるための士族授産企業の代表例である小野田セメントの実証研究であった。その実証から読み取れるように、明治初期の士族たちは「無為徒食」との非難の中、さまざまな革新的対応を繰り返してセメント産業を日本に移植し、近代化の礎を築いていったのである。そこには明らかに明治維新を遂行し、その成功故に解体された士族の無念から出た成功への執着があり、また数少ない知識層としての組織や技術に対する希求の精神があった。日本近代化という大きな需要創出に機敏に対応し、投資先行型の工場拡張や、他社に先駆けたドイツ人技師の雇用といったきわめて先進的な取り組みの展開。さらには、創業者自らの子息をドイツ留学させ、セメント製造の科学的アプローチの実践など、明治期士族の一部は知的エリートとしてのエートスを十分に備えた創造的対応を行っていったのである。