

# 明治期の産業発展と企業家活動

## —川崎正蔵（川崎造船所）のケース—

濱 田 信 夫

Industrial Development and Entrepreneurship in Meiji Era:  
a case study of Shozo Kawasaki (Kawasaki Shipbuilding Corporation)

Nobuo Hamada

### 1. はじめに

明治維新後、約30年間で西洋先進国以外での最初の産業革命を実現し、その後の日本経済・産業発展を支えた原動力が、企業家たちの懸命な産業開拓活動にあったことは多言を要しない。その産業や企業の歴史を振り返れば、そこには創造的で主体的な企業家が相次いで登場し、彼らに率いられた企業群が困難な産業開拓課題に果敢に挑戦した事跡を数多く見いだすことができる。

彼らはいずれも企業家精神に富み、革新的なビジネスモデルを駆使して、日本の経営発展を担った企業家であった。日本の造船工業の胎動期において、岩崎弥太郎（三菱造船所）とならんで、西洋型造船業の事業化に果敢に挑戦したのが、川崎正蔵（川崎造船所）であった。川崎は明治維新期に貧しさの中から身を起こし、西洋型造船業への夢を抱き、川崎造船所を東京・築地に開業し、さらに宿願の神戸での造船所経営、そして個人経営体を転換して株式会社川崎造船所の発足という経緯を辿った。

本稿では、明治期の造船工業界で、多くの競争者に伍して、西洋型造船業の事業化に進んでいた川崎造船所創業者・川崎正蔵の足跡をたどることを通して、彼が日本造船業の近代化に果たした役割、造船企業家としての特徴を明らかにしていきたい。

### 2. 造船企業家への道程

#### (1) 川崎正蔵の誕生

川崎正蔵は1873（天保8）年、薩摩藩の城下町の貧しい商家に生まれた。幼名を磯治と称し、家督相続後は利右衛門となり、明治維新後、正蔵に改めた。彼の幼年期は封建制度が激しく動揺し、新しい時代の到来を予兆させた天保期であった。

川崎家はもともと藩士であったが、父・川崎利右衛門の代になって武士の地位を失い、町人として木綿の行商や文具の店を細々と営んでいた。しかし、父は苦しい家計の中で、町人が学問を

学ぶのは生意気だと周りから白眼視されながらも、子の前途を囑望して、師を選んで書道や国学を学ばせていた。

1851（嘉永4）年、15歳のとき、父は他界し、母と第二人、妹三人の生活が川崎の上に覆い被さってきた。後年、彼は大きな苦難に遭遇するたびに、この少年時代の貧苦に耐えて奮闘したことを思い出しては、勇猛心を奮い起こしたと回想する。

川崎のビジネスとの関わりは、浜崎太平次という鹿児島貿易商を抜きにしては語ることはできない。当時、浜崎家の店主であった八代目太平次は、鹿児島を本拠に函館、新潟、大阪、長崎、宮崎に支店網を拡げ、貿易、海運、造船などの事業を展開していた。家計を助けるために、浜崎家に奉公に出た川崎は17歳のとき、浜崎家の長崎支店で商売の修行を積むことになった。外国商館から絹布、更紗などわずかばかりの商品を仕入れ、それを大阪や鹿児島などに輸送し、販売する仕事であった。

時代は米国使節ペリーが浦賀に来航して、世情が騒然としていた時期でもあり、川崎が長崎行きを決めた背景には、それが本店から長崎支店への転勤であったにせよ、階級制度の厳しさを感じながら鹿児島の下で生きるより、長崎で働くことに強い生きがいを感じたと推測される。

長崎の生活は夕食後、昼間の商売の記帳整理をすまし、疲れた身体に鞭打って英語の習得に励むのが日課であったという。英語は長崎での商談には欠くことができないものであり、『英語解読の手引き』やオランダ人による『異国風物談筆録』などに読み耽ったと伝えられている。毎月郷里へ仕送りしなければならぬ川崎に辞書を買う余裕はなく、借りてきた辞書を毎日夜更けまで3ヵ月あまり筆写を続け、友人たちはその愚直な努力を笑ったというエピソードが残されている。

やがて、川崎は長崎で外国人を相手にする最年少の貿易商人となり、その後の約10年間で取引先の信用を得て、事業も順調に伸びた。当時は大阪や九州で販売する商品を仕入れるために、長崎～鹿児島、鹿児島～大阪をしばしば海路で往復していたが、1863（文久3）年、大阪を拠点に商売をしたいという思いから、長崎を去った。27歳であった。大阪で、わずかの資本で零細な小間物店を開業した。呉服、下駄、提灯などの小物を仕入れて、船便で鹿児島へ送り、また鹿児島や長崎の産物を大阪に取り寄せて販売した。

しかし、1869年、33歳の時、この小間物店は倒産に追い込まれた。鹿児島宛てに輸送した大量の積み荷が暴風雨で沈没するという海難事故が起こったことによって、川崎は開業以来10年の努力も水泡に帰ってしまった。その結果、旧薩摩藩士たちが大阪で設立した精糖会社に事務員として就職することを余儀なくされた。しかし、やがてそれに飽き足らなくなった川崎は35歳の時、上京するが、東京においても小物問屋程度の仕事しか就くことはできなかった。

## （2）琉球航路の開設を建議

川崎正蔵にとって転機となったのは、1873（明治6）年、維新後、琉球からの租税徴収の方途を検討していた大蔵省から琉球の特産品である砂糖と上布の調査を委嘱されたことであった。川崎が琉球特産品の調査を委嘱された背景には、かつて浜崎家の長崎店支配人であった中村八左衛門が東京で川崎を大蔵省の役人に紹介したという説、川崎自身が鹿児島や琉球方面の航海などについて役所に陳情した数次の投書に大蔵省が応えたという説がある。

琉球での調査は大蔵省官員5名、川崎を含めた臨時雇い2名によって、5ヵ月間にわたって実施されたが、この調査を通して、川崎は東京・琉球間の定期航路を開くことによる物産の活発化や郵便の実現、人間の交流による琉球との関係強化などを大蔵省に建議した。

これが受理され、川崎が一目置かれるようになった背景には、大蔵省駅通頭（のちの通信大臣）であった前島密の存在があった。前島は運輸事業に関わる官僚機構の頂点に位置していた人物であり、1871年、従来の飛脚制度に代わる官営郵便事業を導入したことで知られる。

川崎が前島と知己となったのは、1872年頃、琉球と薩摩間の郵便航路開設に関して、前島に相談したのが発端であった。前島は川崎の東京・琉球間の航路開設案を高く評価し、川崎が所有する帆船数隻に琉球向け郵便物すべてを扱わせた。しかし、政府内には、川崎という民間の一個人に郵便物取り扱いを独占させることには異論があり、前島は川崎に琉球航路の開設を認可できず、その代わりに、1873年、彼を国策会社である日本郵便蒸汽船会社（以下、郵便蒸汽船会社）の副頭取に推薦した。

副頭取に就任した川崎は政府から下げ渡された青龍丸に乗船し、琉球で新航路開設についての交渉を続けた結果、政府から年額6千円の補助金を交付されて、琉球航路（東京－大阪－鹿児島－奄美大島－那覇）の開設に成功した。

前島はその後の築地造船所開設の際にも川崎を支援することになる。川崎は同郷の中村喜作とともに大蔵省を訪問し、和船建造のデメリットを指摘して、西洋型を建造する新造船所の必要性を訴え、資金借金を嘆願した。これに対し、前島は中村の神戸・布引の地所を抵当に3万円の政府融資手続きを行っている。3万円の融資は前島にとって必ずしも容易なものではなかったが、前島自身も川崎と同様の西洋型船舶主義であり、日本型船排斥論者であり、川崎を援助したのである。

### (3) 政商・川崎正蔵と海運・造船業

このような海運業界における新しい動きの中で、力を増しつつあったのが、岩崎弥太郎率いる三菱商会（九十九商会を改称）であった。

明治期の海運業は、1869（明治2）年、政府が貢米輸送等の目的からその監督の下に東京霊岸島と大阪中之島に半官半民の「回漕会社」を設立したことに始まる。しかし、同社はやがて赤字で解散に追い込まれたため、政府は71年に、新たに「回漕取扱所」を設立した。

同社の設立は、のちに川崎が政商として成長を遂げる契機となった。彼は廃藩置県を機に集約された各藩の所有汽船5隻の委託を受けて、運営資金を為替会社に依存しつつ、東京・大阪間などの定期航路を開設したからである。翌72年、「回漕会社」は民営化による事業の拡張を目指し、半官半民の日本郵便蒸汽船会社に改組された。

この時点で、政府は貸与船および廃藩置県による献納船の一部を永年賦で同社に払下げ、あわせて郵便物と全国の貢米の輸送に関わる業務を同社に移管することを約束したが、「回漕会社」は川崎の副頭取就任後、経営破綻に追い込まれた。この経営破綻の要因として、三井組とともに為替会社を支えてきた小野組の倒産があり、資金繰りが困難になった為替会社が郵便蒸汽船会社に貸付金返済を迫ったことがあったが、これに加えて、徹底した商業主義による海運業経営を志向した岩崎の三菱商会という競合会社の台頭が挙げられる。

廃藩置県が行われた1870年、土佐藩の所有船三隻を借用して九十九商会は設立されたが、この九十九商会は西南の役（1874年）に際し、軍事輸送の実績を挙げ、さらに同年の征台の役における軍事輸送は、政商として急激な成長を遂げる契機となった。この九十九商会に対し、郵便蒸汽船会社は国内への政治的配慮から、政府の全船舶出動の要請に対して消極的な態度を取った。これとは対照的に、三菱商会（1873年、九十九商会を改称）は全社をあげて輸送に取り組み、事業

規模を一挙に拡大した。

このような状況下で、三菱商会と郵便蒸気船会社の合併問題で持ち上がった。郵便蒸気船会社は三菱商会に対抗する人材も資力も欠しかったため、合併によって既得権を維持しようとする消極論が主流であった。これに対して、三菱商会は郵便蒸気船会社が早晚経営破綻に陥ると見なし、合併案を拒否した。

川崎は国内二社が併存し、過当競争を繰り広げていくことによって、米国の「パシフィック・メール社」（太平洋汽船会社）に漁夫の利がもたらされることを憂慮し、郵便蒸気船会社を代表して岩崎と合併について数次の折衝を行ったが、岩崎は大隈重信（のち総理大臣）をはじめとする政府有力筋の支持を背景に、川崎の要求に歩み寄る意向はなかった。

その結果、1875年、郵便蒸気船会社は解散に追い込まれ、三菱商会に吸収された結果、新会社・郵便汽船三菱会社が発足した。

このような三菱商会による吸収・合併が進められた背景には、外国汽船会社の配船を排除し、日本沿岸の海運事業を独占しようとする岩崎の考えがあった。そこで、川崎の海運業に対する手腕と熱意を知悉していた岩崎は、川崎に新会社の副社長就任を要請する行動にでた。ここには、岩崎が川崎に独自の造船業経営を思いとどまらせる意図があった。

川崎の事業的才覚を惜しんだ岩崎の申し出にも拘わらず、自ら造船業への進出を目指していた川崎は岩崎に屈することを嫌い、これを拒否した。

#### （4） 明治政府による造船業の近代化政策

明治初期の沿岸航路の海運業において大きな脅威を与えていた企業として、前述の米国・パシフィック・メール社の存在があった。同社は日本の鎖国政策の転換を機に、横浜、神戸、長崎から上海にわたる定期航路を率先して開き、日本の沿岸海運業における独占的地位の確立を目指していたからである。さらに同社はその経営基盤を強固なものとするために、日本政府に対して、政府や「未開の人民」である民間が海運業を創業・運営できないのであれば、自社に任せるべきであるという趣旨の建白書を提出していた。

この侮辱的とも言える建白書は日本政府当局や民間事業者を強く刺激したが、官民ともに同社に対抗する実力を有していなかった。川崎正蔵もこの建白書に刺激されて立ち上がった一人である。

彼は日本の海運業や造船業が不振を極めているなかで、政府がパシフィック・メール社の建白書を受け入れれば、航海権が数年のうちに外国の支配下に置かれると反論した。そこには概ね燃えた近代造船業経営の意欲をうかがえる。近い将来、日本においても必ず西洋型船舶の時代が訪れるという確信を深め、将来は自らの海運業や貿易業を捨ててでも、造船業に就きたいという志を抱いていたのである。

しかし、日本の造船業は鎖国体制下での海運における外航の禁止や造船における技術の孤立化という条件のなかで、河川ならびに沿岸航行用の大和型船舶（和船）という独自の船型はあったが、それは海洋航行に耐える船ではなかった。

和船には、その構造から耐風波性の弱さ、速力の遅さ、風待ち・潮待ちなどの航海の不規則性があったのに対し、西洋型船は船腹の広さ、船脚の早さ、操帆の自在さ、船体の耐波性などの多くの優れた点を有していたからである。

早くからこの西洋型船の優位性に着目していた川崎は、従来の和船による航海は危険が多く、

貨物の運搬にも不便が多いとして、(1)和船五百石積み以上の造船の中止、(2)蒸汽船(西洋型船)の建造推進を数次にわたって大蔵省に建議していた。

政府も開国を契機に、国防の必要性を痛感し、その対策として西洋型船をとり入れ、船舶の改造、近代化を図ろうとした点では同様であった。大蔵省に設置された制度改正係長あるいは為替会社当局の立場から、この建議を知悉していた渋沢栄一は、川崎を「実直、思慮周到にして、明治初年より、氏の造船業、運輸業に対して熱心な点、先見性のある点は承知」、「米国太平洋汽船会社の跳梁跋扈に対し、氏は敢然と立って、政府に造船計画および航海、運輸の建白を行った」と評価している。この川崎の建議に着目していた前島密駅通頭が後に東京築地の政府所有地を川崎に貸与する際に、西洋型船の造船所設立を条件としたことは言うまでもない。このような西洋型船を巡るさまざまな議論を経て、明治政府は1869年の太政官布告で西洋型船の造船を奨励し、その所有を国民一般に認めた。

### (5) 造船業への参入

川崎正蔵の企業家活動の一大転機となったのは、1978(明治11)年4月の東京築地南飯田町の政府所有地315坪を借用し、川崎築地造船所を開設したことであった。

川崎が造船業進出に対する意欲を強めた要因として、この維新当初の明治政府による船舶近代化政策があった。前述のように、政府は太政官布告(1869年)によって、国民各層が西洋型風帆船や蒸気船が所有することを許可し、翌年には大型西洋型船建造の奨励策を打ち出していた。

大久保利通(内務卿)は1873年、英国リバプールをはじめとする当時最先端の造船所などの視察を終えて帰国し、近代造船業の国産化による海軍や海運の発展奨励策を提唱し、さらに同年、政府は条約改正の準備作業を目的として、岩倉具視を特派大使とし、大久保、木戸孝允、伊藤博文らからなる欧米使節団を派遣した。

帰国後、大久保は日本が欧米先進国と対等な地位を築く方策のひとつとして、西洋型船の建造が急務であるという政府所信を述べ、政府による「大船奨励案」の強力な推進を掲げた。この見解に賛同した川崎は大久保を訪ね、西洋型鋼船を建造可能な造船所の建設に意欲を持っていることを伝えた。政府の殖産興業政策に基づく官業払下げを活用して、官営造船所の借用を企図し、造船企業家となる道を志向したのである。

川崎の造船業参入において大きな制約要因となったのが、資金的問題であった。

川崎は当初から造船業経営の事業資金の源泉を海運業経営で得た利益を想定していた。その背景には、1874年、大蔵省から全国の貢米回漕、次いで、77年には大阪官糖取扱所の取扱人の任命を受け、琉球の砂糖や綿布の回漕などで特権的な手数料を得ていたことがあった。

当時、琉球から日本政府へ貢物として納入された砂糖は年25,000挺、上布、紵1,500反であり、川崎はその運送と販売の全権をほぼ一手に掌握していたが、そこには、同郷の松方正義(当時大蔵大輔、のち大蔵大臣、首相)の強い影響力があった。明治藩閥政府のエリート官僚であった松方は、川崎の事業活動のさまざまな局面で重要な役割を果たした人物である。松方と川崎の出会い、明治維新前に川崎が反物商として仕入れのために大阪に赴く途中の船室であったといわれる。

当時、砂糖は1挺130斤にして運賃実費は1挺で66銭内外であり、紺上布の優等品の時価12円、下等3円70銭、紵は最良の1反が3円50銭内外で落札される状態であった。川崎は高砂丸、布引丸の両帆船で運送を担当し、運送・販売によって利益を蓄積し、念願であった造船業への参入を

意図していたのである。

1876年、造船所の設立を計画した川崎は、政府資金50万円の借り受けを申請した。この資金貸下げ願提出に対して、大蔵省は川崎の資金不足を問題とし、「西洋型風帆船製造資金」として3万円の融資しか行わなかった。

この大蔵省の3万円融資は川崎の申請額を大幅に下回るものであったが、その融資決定において、松方は表面的には諾否の明確な意思表示を回避するポーズをとったといわれる。二人の交遊の厚さを考慮すれば、資金問題はズムズに解決するものと推測されるが、松方は前島密に「川崎の問題はあえて私は関与しない。もし必要であれば、担当部局に相談せよ」と指示するにとどめたようである。

結果的には、前島が大蔵当局の郷純造に談判し、直ちに3万円の融資は成立したことから明らかのように、川崎を援助する松方の意思が強く働いたことは否定できない。川崎の過小資金問題は、伊勢（現在の三重県）の回漕業者・諸戸静六からの10数万円の資金借入れによって補われた。前島の斡旋によるものであった。

#### (6) 川崎築地造船所の開設

以上のような経緯を経て、川崎正蔵が政府所有地を借用できた最大の要因として、前述の政府の西洋型船舶建造奨励方針という新しい政策があった。川崎はそれまで何度も海難に遭遇したため、船舶近代化の必要性を痛感していたが、この政府方針は造船業への参入意欲をさらに強め、彼に徒手空拳から造船業に進出する決意を固めさせたのである。

川崎の造船業参入を支援した人物としては、さらに匿名組合森村組（現・森村商事）の創始者である6代目・森村市左衛門についても言及しておく必要がある。

森村と川崎は1873年頃より交遊を開始し、78年には両者は東京会議所（東京商業会議所の前身）の第一期議員として当選し、会議所の改革、市政の諸問題に対しても相互に意見を述べあう仲となった。森村は海外貿易事業に関する政府の保護政策を批判し、独立自尊主義を唱えた人物でもあったので、1978年に川崎が長年の宿願であった西洋型船舶の製造を開始する際にも、事業の相談に率先して応じた。

この時点で、川崎は森村に対し、近代造船業が有望な国家的事業であり、その成否は国家の盛衰に関わること、さらに造船奨励についての政府の積極論を述べて、共同経営者として参画することを懇望した。

この申し出に対し、森村はアメリカとの貿易事業に全力を傾けていたことを理由に、共同経営は不可能として断り、川崎の事業についてはその後も資金面などの側面支援を行うことを約束したといわれる。

さらに、川崎の造船業への進出意欲を促した要因として、同時代の海運企業家として成功を収めつつあった岩崎弥太郎に対する強い対抗意識があったことは否定できない。

岩崎の三菱商會が郵便蒸気船会社を吸収・合併したこと、郵便汽船三菱会社の副社長としての経営参画要請を川崎が拒否した経緯、さらには征台の役において三菱所有の大小の船舶が備船され、船価の数倍に相当する3万円以上の大きな利益を獲得したこと、さらに、丁丑の役（1877年）においても三菱一社で400万円の利益を上げて成功企業となったことも、川崎の事業進出意欲をかき立てた。

このように、岩崎が官営長崎造船所、川崎が官営川崎造船所の払下げを受けたことによって、

両者の競争関係は海運業から造船業に舞台を移していった。川崎は「現在の富の隔たりはかくのごとし、岩崎が千万長者であれば、自分も千万長者たらん」と、岩崎に対して強いライバル意識を燃やし、いかに早く造船計画を策定すべきかについて思案を巡らしていた。

この川崎、三菱両造船所の誕生は、明治7年の創業当初から民間企業として経営されてきた石川島造船所（現・IHI）、英国人リス人E. H. ハンターが創設に参画した大阪造船所（現・日立造船株式会社）等とともに、日本の民営近代造船業発展の基礎を築く原動力となった。

### 3. 兵庫造船所の開設

#### (1) 造船所経営の課題

川崎築地造船所の開設によって、川崎正蔵は造船企業家としてのスタートを切ったが、彼が造船業に参入するまでに多くの時間を要した背景には、前述の資金問題に加えて、西洋型船舶に対する市場の未成熟、技術・人材・造船設備不足など、解決すべき多くの課題があった。

川崎が志向した西洋型船は、政府の建造奨励方針にもかかわらず、必ずしも社会的認知を得ていなかったため、その市場は未成熟であった。西洋型船の建造という太政官布告にも拘わらず、「洋船建造は国辱」とする偏狭な国粹主義風潮とあわせて、当時の海運業者には船価、技術、慣習などを理由に、西洋型船を歓迎しない風潮があり、西洋型船に対する需要は依然として低調だったからである。

川崎の「500石以上の木船の建造を禁止しなければ、船火事や難破による物的・人的損害が累積して、国家の損失を多くする」という主張に対しても、我田引水の説として曲解する人が少なくなかった。

しかし、川崎はこれに屈服することなく、演説会等を開催し、船主団体に対しては西洋型船の安全性と快速性を訴え続ける行動に出た。加えて、西洋型船建造促進策についても、さまざまな独自の新機軸を打ち出した。具体的には、造船所の創立直後から、新聞広告を活用して、西洋型船の市場開発を試みる一方で、西洋型船建造を容易にするための建造費の年払いや月払いによる造船契約を提案した。また、船主は竣工した新造船の引き渡しを受けたのち、新造船運航による収益の中から建造船価を支払えばよいという方式を取り入れた。これらの受注促進策が功を奏し、西洋型船の受注増に次第につながっていった。

川崎にとって、造船所開設に際しての新造船所の運営体制、それを可能とする人材の育成も、大きな課題となった。当時、西洋型船の技師は極めて少なく、彼は八方手を尽くして、技術者のトップである技師長に旧幕府の主船技師であった安井定保を招いた。月給200円という高額な俸給は人々を驚かせたといわれる。

川崎の陣頭指揮のもと、安井をリーダーとする造船技師が中心となり、西洋型船を初めて経験する「ずぶの素人」の職工を指導しつつ、建造が進められた。社員・職工600名で100トン内外の小型蒸気船を建造するために、受注活動から資金繰り、船架の設計から技師の招聘まで、川崎は自ら行ったのである。

そのなかで、手がけた第一船が北海丸（約80トン）であった。北海丸は川崎の造船業に対する社会的評価の試金石となった。これに失敗すれば、社会から嘲笑を浴びるばかりでなく、造船業者として不適格の烙印を押されることは必至であった。竣工にこぎつけた川崎は進水式で、招待

者を内輪に限っていた旧来のやり方を廃止して、1000人を越す招待客で宴を張った。その費用は船価より高くついたといわれるが、進水式を西洋型船を見てもらう絶好の機会として活用したのである。北海丸の進水によって、造船企業家・川崎の名は一躍社会的な認知を得たといわれる。その後、飛鳥丸、鳴鶴丸（各230トン）など、受注は増加した。

## (2) 官営兵庫造船所の払下げ

川崎正蔵が1876（明治9）年、政府に築地造船所の建設資金借入れを申請した際に、申請書において、「造船場は東京の近辺と神戸の二カ所に設けたいが、場所は見込みが立ってから報告したい」と述べていることは注目したい。

明治初期の阪神地方は物情騒然な状況の中にも、活発な経済の動きがみられ、内外船舶の出入りが激しくなるにつれ、造修船の需要が高まっていた。川崎は造修船の需要こそ、事業としての造船業を成立させる要因だと考え、早くから官営兵庫造船所の存在に着目していた。日本の貿易の一大中心地であり、瀬戸内海と太平洋の海運の要衝として入出港で繁栄する神戸を造船業経営に最適の地と確信し、この地区で造船をという強い意欲を持っていたのである。

兵庫造船所は現在の神戸市生田区東川崎町に立地していた官営造船所であった。その前身は、旧金沢藩士が藩営工場の設備を兵庫に移して小蒸汽船を製造していた加州製鉄所や米国人が経営していたバルカン鉄工所などを買収・合併したものであった。この兵庫造船所は、長崎とともに代表的な官営造船所として発展していたが、当初は工部省製作寮兵庫製作所と呼ばれ、1877年に工作局兵庫工作所造船分局、85年に兵庫造船所と改称され、農商務省の所管となっていた。

1880年、大蔵省による官営兵庫造船所と官営長崎造船所の民間下げが発表された。川崎はこの払下げを有利に運ぶために、同年、兵庫東出町の官営兵庫造船局の対岸に政府所有地を借り、翌年、「川崎兵庫造船所」を開設し、船舶の造修、船用機械の製作を開始するという行動に出た。第一船として建造した大阪商船の貨客船「吉野川丸」は、川崎兵庫造船所が手がけた初めての鉄船であった。

しかし、その後2回にわたって対岸の官営兵庫造船局の払下げを申請したが、政府はこれを認めなかったため、川崎は1883年、兵庫造船所が農商務省の管轄に入ったのを機に、農商務大臣にあらためて「兵庫造船所の貸下げ願ひ」を提出した。

川崎は造船所をすでに東京・築地と兵庫に設立し、8年間の造船業経営の経験を有している点、熟練した造船技術者の育成に注力している点を強調し、神戸における本格的な西洋型蒸気船建造の造船所経営の意思を訴えた。

このような申し出にもかかわらず、払下げが難航した背景には、川崎造船所の資産内容、石川島造船所など競合者の存在、川崎に対する世評等の問題があった。当時の川崎造船所の資産は負債額の10分の1弱という劣悪な状態であり、このような財政状況にもかかわらず、川崎は政府の払下げ公示後、最初に引受請願書を提出していた。

また、石川島造船所を経営していた平野富二も申請し、強力なライバルであった。川崎の造船所経営は8年にすぎず、建造船舶も風帆船だけであったのに対して、平野は25年の事業経験があり、建造船舶も風帆船や蒸気船にとどまらず、海軍の砲艦まで建造していた。さらに町人出身で病身、加えて「船気狂い」の世評があった川崎に大造船所を任せるには力不足とみなされたために、政府の審議は紛糾した。

このような経緯を経ながら、1886年7月、工場払下げの一環として、官営兵庫造船所は川崎に

貸与された。これに先立つ同年6月には、官営長崎造船所が三菱会社に貸与されていた。

官営兵庫造船所の払下げは最終的に川崎に決定したが、農商務省は当初、川崎造船所と石川島造船所の合併会社による運営を画策した。

西郷従道（農商務大臣）は伊藤博文（内閣総理大臣）に対し、川崎に決定した理由として、川崎、平野両名の「事業の経歴はいずれも相当の資格を有するので、両名が合併・合資して営業するのが妥当であると考え、ひそかに合併のことを説諭したが、合併は両者の意向ではなかった」、「両者のうち川崎正蔵は特に先願者であるので、兵庫造船所の貸下げは同人に決定」したと述べている。

川崎が選ばれた背景には、川崎の支援者であった松方正義が閣僚の意思を動かし、閣議決定を促した点が指摘されている。なお、平野は当時すでに官営横浜製鉄所の施設を借用中であり、そのことが川崎に決定したひとつの理由になったものと考えられる。

この官営兵庫造船所の払下げ成功については、次のようなエピソードが伝えられている。

川崎と親交があった医師の高木兼寛（貴族院議員）に対して、農商務省の役人が、「川崎正蔵という男が神戸の造船所を譲り受けたいと申し出ているが、取り調べてみると、病身でかつ精神も少し変のようだ。到底彼に引き渡しは出来まいが、それでも高木さん一つ取り調べをしてください」と依頼したという。これに対し、高木は即座に「川崎さんは私の知人」、「氏は異常の活動家であるにもかかわらず、思うように仕事がなく、それで病気に罹っている」、「非常な造船狂ですから、あの方に神戸（官営兵庫造船所―筆者注―）の方を託されたら、健康もすぐれ、目的を達成することは必然」、「私が保証し、かつ責任を負いますから、ぜひ一つ払下げをやってください」と依頼したという。兵庫造船所の貸下げが決定したことを受けて、高木が「官営兵庫造船所借用許可内定通知書」を携えて川崎を訪れた際、病床にあった彼は病苦を忘れて起き上がり、取りすがってうれし泣きしたという。

### (3) 経営改革の実行

明治初期に存在した日本の造船業には、(1)幕藩造船所・官営造船所・軍工廠という発展パターン、(2)幕藩造船所から官営造船所、そして民間造船所という二つの発展パターンがあった。後者は、三菱長崎、川崎、石川島の造船所など、幕藩施設の接収により成立した官営造船所でありながら、当該時期の官営企業払下げの一環として民間企業に払い下げられたものであった。

川崎造船所の経営はその事業規模に比して、東京・神戸に分かれた立地という構造的課題を抱え、赤字体質であった。川崎は造船業の赤字の補填策として、造船以外の官糖販売や船具店など多くの事業を手がけたが、抜本的な経営改善には至らなかった。

川崎の造船業の経営改革は、コスト削減と受注拡大に向けられた。

コスト削減策としては、職工の要員削減、賃金の見直し、就業時間の延長が実施され、受注拡大策として、受注単価の大幅な見直しなどの施策が行われた。官営兵庫造船所の払下げ決定直後の「東京日々新聞」（1886年5月28日）に、“あらゆるタイプの西洋型船の建造・修繕を廉価で行う”という広告が掲載されたが、ここにも川崎の積極的な受注拡大策がうかがえる。彼は受注拡大に自ら率先して取り組み、「商戦は最初の5分間」を常に社員に説いた。100トン程度のランチの受注交渉にも自ら率先垂範してこれに当たり、「ひとたび受注すれば、永久のお客様になっていただく」と述べて、建造や工事を指揮し、着工した受注案件については納期厳守を操業上の鉄則にした。

農商務省は兵庫造船所の払下げに際して、海軍省や通信省に意見を聞き、川崎のこうした経営努力を評価し、松方正義と相談して決定したといわれている。

1887年7月、払下げの正式確定において、旧官営造船所の土地・家屋・施設の対価約18万円は、経営を続けて得る収益の中から50年という年賦でかつ無利子で払えばよいという有利な条件が掲げられていたことは注目される。

こうした優遇策の背景には、「官営事業を民間に移植させ、さらに育成させる」という明治政府の方針があり、官営造船所を海運事業に経験と手腕を持つ岩崎や川崎などの人物に委ね、民間資本の経営によって造船業の発展をはかろうとする政策主体の意図がうかがえる。

川崎は無利息・長期分割支払いを全額即納に変え、一割の割引計算で約6万円を支払い、1887年11月には造船所の全設備の所有権を手中に収めた。

川崎が着手した次の経営改革が、東西の造船事業の統合であった。東京、神戸という遠く離れたふたつの造船所を有することは、経営上、非効率であり、東京の川崎築地造船所施設を神戸に移転することによって、設備の整備・拡充を進めた。さらに、兵庫造船局が立地条件、設備事情にすぐれていることから東出町の設備をここに移して「川崎造船所」と改称した。

## 4. 企業成長と株式会社への改組

### (1) 日本有数の造船企業へ成長

前述のように、1887（明治20）年6月、官営長崎造船所が三菱会社に、続いて同年7月、官営兵庫造船所が川崎造船所にそれぞれ払い下げられたが、この官営払下げを契機に、川崎正蔵は造船所の経営に全力を傾注した。同社はこの兵庫造船所を基盤とし、三菱と並ぶ大造船企業へと成長していった。この間、川崎は持ち船の沈没、事業の不振、相次ぐ愛児の死と後継者問題の混迷という事態に遭遇した。しかし、造船が国家的事業であるとの信念は不動であった。このようなさまざまな課題を克服しながら、川崎造船所は1896年までに汽船80隻、新設機械設備91組、汽罐134個を建造し、造船界に大きな地位を築くにいたったのである。

川崎造船所の事業領域は1881年の時点で、①造船所（東京、兵庫）、②船具店（東京、函館）、③機械工場（東京、神戸）、④官糖取扱所（大阪）、⑤白糖製作所（同）、⑥砂糖商社（同）、⑦風帆船会社（東京）、⑧輸出会社、⑨貿易会社、⑩紡績工場（大阪・堺）などを擁し、財閥の初歩的形態の様相を深めていた。このように、川崎造船所は造船専業として自立して持続可能な利益を生むようになるまでの間、多様なビジネスで持ちこたえようとする戦略であった。しかし、当該時期の多角化事業がそのまま拡大して財閥を形成したのではなく、1880年代後半から90年代以降にはそのほとんどの事業から撤退し、造船業への集中化が進んだ。

川崎造船所の企業成長にとって大きな転機となったのは、日清戦争であった。

同社は、海軍の要請に基づき、戦地へ大量の技師・工員を派遣し、また、広島県宇品に臨時出張所を開設し、数多くの軍船の修理・改造を海軍から受注した。また、各海運会社の船舶はほぼ全船が軍艦として徴用され、内地沿岸の交通・運輸の便を失うことになった結果、各種船舶の復旧修理工事が殺到し、兵庫造船所は水雷敷設艇6隻、大阪商船等の貨客船を建造することによってフル操業が続いた。

造船市場の拡大によって、造船各社の企業業績は向上し、その中で川崎造船所は造船業界にお

ける確たる地位を築いていったが、こうした造船企業の成長の促進要因となったのが、政府の海運、造船両業界の保護育成策であった。

政府は殖産興業政策の一環として、また、国防充実の補完的手段として、船舶自給体制の確立を目指して、日清戦争後の1896年、航海奨励法、造船奨励法を制定した。造船奨励法は民間造船所が建造する700総トン以上の鉄、鋼製汽船の国内建造に対して、1総トン当たり20円程度の奨励金を造船所に支給することなどを定めた法律であった。ここには、日本における初めての造船保護政策が意図されていた。

## (2) 経営危機を超えて

このように、日清戦争は幼稚産業段階にあった造船業を離陸させる直接の契機となり、また、海軍艦艇と兵員物資輸送のための船舶を自給することの必要性を社会に認識させる機会ともなった。

ここで注目すべきは、海運の発展が造船業の発展を促し、造船業の充実が海運の活性化を促すという海運、造船業の利害が一致するという考え方があった点である。また、造船用鋼材についても、日本はイギリスなどと比較して割高な状況にあったので、鋼材入手価格の差額分を政府の奨励金で補う措置が採られた。

この日清戦争後の航海奨励法、造船奨励法の制定に代表される一連の施策を通じて、日本の造船業は大和船型より西洋型、帆船より汽船、木船より鉄船、さらに鋼船、小型船より大型船という船舶近代化への大きな潮流をつくり出していった。そして、日清戦争後、船主は巨船による大量輸送を志向するようになる一方で、海軍は巨艦主義による国威発揚を狙ったことによって、日本造船業の建造量は飛躍的に増加した。

このような造船業の巨船受注、海軍の巨艦発注が続いたことによって、造船各社は異常ともいえる活況を呈した。その結果、川崎造船所では従業員を増員し、昼夜交替制によるフル操業体制によって納期を守るという繁忙期が続いた。また、同社は奨励法の施行以後、同法適用のもとに、「伊予丸」（のちに北見丸と改称）などを建造した。1899年に建造された「大元丸」は大阪商船会社が中国・揚子江の航行に使用するために製造したもので、河川用汽船として奨励法の適用を受けた最初の船舶となった。

しかし、川崎造船所の経営には克服すべき多くの課題があった。

その最大の課題が、財務体質の改善であった。当時、造船業については、「巨額の資本と高度の技術を要し、しかも経営上困難性の多い企業」という見方が定着していた。川崎造船所においても、設備投資に関わる有利子負債の大きさ、言い換えれば、財務体質の悪さが経営を圧迫した。

そのため、兵庫造船所は欠損の連続で、利払いに追われる状況が続いた結果、借入金が増大した。借入金返済に追われる川崎造船所の経営は行き詰まり、遂には倒産寸前という危機に追い込まれていった。

## (3) 株式会社への改組

さらに、川崎造船所には大きな経営課題があった。大型ドックの建設である。

ドックを持たないという弱みのために、修船業務で著しく不利な立場に置かれ、早急にこの面での改善がなされないかぎり、将来の展開は望めなかった。同社は同時期に三菱に払い下げられた長崎造船所に比較しても設備能力等で大差はなかったが、長崎造船所がドックを保有していた

のに対し、川崎造船所には船架しかなく、修繕船の受注に対応できないという大きなハンディキャップを有していた。

そのため、巨大ドックの建設は、造船企業家・川崎正蔵の残された経営課題となった。しかしながら、設備増強のための資金調達にはもはや個人企業としては限界があった。

川崎が1878（明治11）年、東京築地造船所を開設して以降、川崎造船所は一貫して彼の個人企業として運営されてきたが、この時期には、個人企業からの脱皮は極めて切実な要求となり、株式会社化が新たな課題となっていた。

株式会社への改組が検討された背景には、前述の資金調達に加えて、今後の経営発展や事業拡大を期すために、松方正義、森村市右衛門が川崎の健康状態を憂慮し、川崎造船所の早急な組織変更と後継者擁立を迫ったという点が指摘されている。

川崎は1894年、大病に襲われた。同年の愛児二人の相次ぐ死という悲報に精神状態までが不安定になってしまっていたといわれる。長男を乳児の時に亡くした川崎は1894年、米国に留学中の三男・新次郎の死に見舞われた。21歳の若さでであった。そして、ただ一人残った次男・正左衛門も新次郎の死の3ヵ月後、弟の後を追うように急死してしまう。川崎は事業を継ぐべき愛児たちを一挙に失ってしまったのである。家庭の貧しさから学歴のなかった川崎は、乳児の時に亡くなった長男への愛情も込めて、秀才の三男に慶應義塾を経て東京予備門（のちの第一高等学校）を卒業させ、米国・ニューヨーク州ボケブシーのイーストマン商業学校に留学させた。このように、三男に後継者としての夢を託し、また、慶応に在学中の勤勉な次男の律儀さにも期待したが、それらの夢が消え去ったのである。

1886年、川崎は他家で生まれた正治を養子の四男として入籍し、将来の川崎企業集団の統率者となることを期待したが、正治は父の期待を裏切り、文学に傾倒し、川崎造船所の経営者になることを拒絶した。そのため、川崎は正治による川崎家の家督相続権を廃除する手続きを取らざるを得なかった。

このように、この大病を患って以来、健康はすぐれず、年齢も60歳を迎えようとしていた川崎は、後継者に誰を選ぶかという大きな課題に直面していた。

松方らが川崎造船所の株式会社化を急いだ原因として、三菱造船が膨大な資本を後ろ盾に、日清戦争後の造船界のリーダーシップを握ろうという意思が明らかになってきた点がある。長崎に本拠を置いていた三菱が川崎造船所と直近の兵庫・和田岬に巨大な神戸造船所を開設する計画が明らかになったが、この和田岬進出という脅威に対して、川崎造船所がこれまでの個人経営では太刀打ちできないことは明らかであった。三菱との競争に不可欠な設備としての大型ドックの築造を計画し、その資金調達のために、株式会社改組に踏み切らざるを得なかった。

このように、新たに資金を調達し、積極的な設備投資によって大型船舶の建造体制を整えることを目指して、川崎造船所は1896年10月、個人経営から株式会社川崎造船所（公称資本金200万円、うち払込み100万円）へ改組された。

#### （4）経営の第一線からの引退

株式会社への改組を機に、川崎正蔵は新会社の社長を松方幸次郎、副社長を川崎芳太郎に託し、自らの引退を決意した。60歳であった。川崎自身はあくまで経営の責任者としての地位にとどまることを欲したと推測されるが、健康状態はそれを許さなかった。

松方幸次郎は、1865（慶応1年）に鹿児島で生まれ、米国・ラトガース大学に留学し、当時、

米国留学中に死亡した川崎の三男・新次郎の埋葬式に立ち会った人物であった。その後、エール大学大学院で法学博士号を取得した。彼の留学資金は、川崎が森村の経営する貿易商社、森村商會を經由して負担していた。

芳太郎（旧姓・鬼塚）は川崎の実妹の子であり、1883年、伯父の川崎を頼って上京し、川崎家の書生となっていたが、森村の世話で米国のイーストマン商業学校で一年余の滞米生活を送り、帰国後、川崎の二女・千賀と結婚し、川崎家の養嗣子となっていた。

このように、松方幸次郎に新会社の経営を託した背景には、川崎の健康状態や後継者となるべき愛児の死はあったが、政府との太いパイプを維持するために、松方正義や市村のアドバイスによって、幸次郎が社長として招聘されたという見方が有力である。

一方、株式会社改組と新社長・松方の就任は、松方・市村だけの意思でなく、薩閥の要請であったという指摘もなされている。政府の造船、海運奨励政策を見定めたものであり、川崎がその要請を受け入れたのは、海軍艦艇建造による事業の安定と発展を考慮したためであり、薩閥が造船業を支配することによって有力な資金源を確保することにつながったという見方である。

新社長・松方が着手すべき大きな課題のひとつが大型ドックの建造であった。1902年に乾ドックが多く困難を乗り越えて完成し、修船能力は著しく向上した。さらに、1904年から08年にかけて、従来の5つの船台に加えて、大型船（最大31,500トン）の建造現状設備では600総トン級の新船建造が限界であり、輸入船舶の大型化によって能力不足が発生したため、船台4基を新設した。これにより、川崎造船所は日本の造船業界で三菱長崎造船所に次ぐ地位を不動のものとした。

その後の川崎造船所（のち、川崎重工業）は、松方幸次郎によって、造船から機械、車両、製鉄、鉄構、航空機、海運などの事業分野に進出して業容を拡大した。

## 5. 小括

川崎重工業社史は、川崎正蔵の個人経営時代について、前半の1878（明治11）年から1886年を「苦闘の連続期」、後半の1886年から1896年を「奮闘の発展期」と呼び、創業期における事業の不振と後半における企業成長について言及している。

また、川崎と親交があった高木兼寛（医師、貴族院議員）は、川崎を「青年の頃より、その時代には突飛だと思われていた通商貿易論や造船学の講義を誰彼の別なく語り聞かせる一種の熱狂家」であった。「必死の奮闘を続け、あらゆる苦戦にことごとく勝利者となり、ついに今日の川崎造船所が出来た」、そして「川崎は日本の造船王というべき」存在になったと述べている。

株式会社改組を契機に、川崎は川崎造船所の経営活動からは手を引いた。三島康雄は「革新的造船王」の時代は1896年で終止符を打ち、その後は富豪川崎正蔵の時代になったと述べている。

しかし、川崎の造船業に対する関心は引退後も変わることはなかった。造船所の建造状況について、神戸・布引の本邸では川崎芳太郎から報告を直接受け、京都の嵯峨別荘では書簡で報告を受け、指示を与えていた。また、春秋二回、川崎造船所幹部を私邸に招き、集団経営やチームワークの必要性について自らの経営哲学を説くのが常であったといわれる。

1912（大正元）年、川崎は持病を悪化させ、12月2日、数奇な76年の生涯を閉じた。

明治から大正、そして昭和期にかけて、多くの企業家が生まれ、第一次大戦後の不況で消えていったが、川崎などは数少ない例外であり、多くの競争者、ライバル企業との切磋琢磨の中から、

造船企業家として、川崎造船所を日本の代表的な造船企業へと発展させた。

以上に見てきたように、産業草創のころ、川崎のように資本を持ち合わさない一介の商人が志向したのは、藩閥の利用であった。

明治新政府は民間人に国有財産を与えて、産業を発展させる、いわゆる殖産興業政策を採ったが、それと結びついた典型的な企業家のひとりが川崎であった。彼は大阪時代に同郷（薩摩）の五代友厚と知り合い、やがて松方正義、大久保利通の知遇を得て、官営兵庫造船所を手中に収めた。30万円の50年賦という破格の条件によって、経営基盤を築いて“造船王”となり、引退後は後事を松方の三男・幸次郎に託した。

川崎自身は「藩閥」、「政商」という言葉をきらったといわれる。政商は、資本主義の勃興期に政府から何らかの形で特権的な保護を受け、殖産興業政策に沿って巨大な資本蓄積をなしとげた者である。その意味で、政商は同時に積極果敢な企業家であり、その時代が生んだ子であった。

政商は、梶西光速によれば、①旧幕時代からの特権商人で維新後も発展した者、②徒手空拳で出身は概して低く、動乱に乗じて発展した者、③明治政府の官僚から転じ、政商の世話役的役割を演じた者の三つに類型化される。梶西は第一の型として三井・住友・鴻池、第二の型として岩崎・安田・藤田・大倉・浅野・古河とともに川崎を、第三の型として渋沢・五代を挙げている。

政商は政府の保護を受け、産業資本家に進出して、財閥の基礎を形成したが、彼らは単に政府のもつ利権あさりで発展した企業家ではなく、殖産興業政策、なかでも官業払下げと結びつく産業資本家として、単なる政商を越えた政商であることに注目すべきである。いずれにしても明治新政府が藩閥で固められている限り、資本を持たない川崎のような商人たちは、したたかにそれを利用し、政府の保護によって官営事業の払下げを受けるのが最も早道であった。藤田善三郎が小坂銅山を、大倉喜八郎が札幌醸造所を、浅野総一郎が深川セメント製造所を、古河市兵衛が阿仁・院内銅山を、そして川崎が兵庫造船所の払下げを受け、事業を継続・発展させたことは、政商がその産業の経験者であり、経営技術の保持者であったことを示している。

## 文 献

- 井上洋一郎 [1990] 『日本近代造船業の展開』 ミネルヴァ書房。  
 梶西光速 [1964] 『政商から財閥へ』 筑摩書房。  
 金子栄一編 [1964] 『造船（現代日本産業発達史IV）』 交詢社出版局。  
 株式会社川崎造船所編・刊 [1936] 『川崎造船所四十年史』。  
 川崎重工業株式会社編・刊 [1959] 『川崎重工業株式会社社史（本史）』。  
 川崎重工業株式会社編・刊 [1959] 『川崎重工業株式会社社史（別冊）一年表・諸表』。  
 神戸新聞社編 [1977] 『海鳴りやまざー神戸近代史の主役たち—第一部』 神戸新聞出版センター。  
 小林正彬 [1987] 『政商の誕生—もうひとつの明治維新』 東洋経済新報社。  
 三島康雄 [1984] 『日本財閥経営史 阪神財閥—野村・山口・川崎』 日本経済新聞社。  
 三島康雄 [1993] 『造船王 川崎正蔵の生涯』 同文館出版。  
 志村和次郎 [2005] 『創造と変化に挑んだ6人の創業者』 日刊工業新聞社。  
 辻本嘉明 [1993] 『神戸を翔ける 川崎正蔵と松方幸治郎』 神戸新聞総合出版センター。  
 安岡重明・長沢康昭・浅野俊光・三島康雄・宮本又郎 [1978] 『日本の企業家(1)』 有斐閣。  
 由井常彦監修 [1998] 『人物で読む日本経済史 第11巻 川崎正蔵』 ゆまに書房（山本実彦 [1918] 『川崎正蔵』 吉松定志の復刊）。