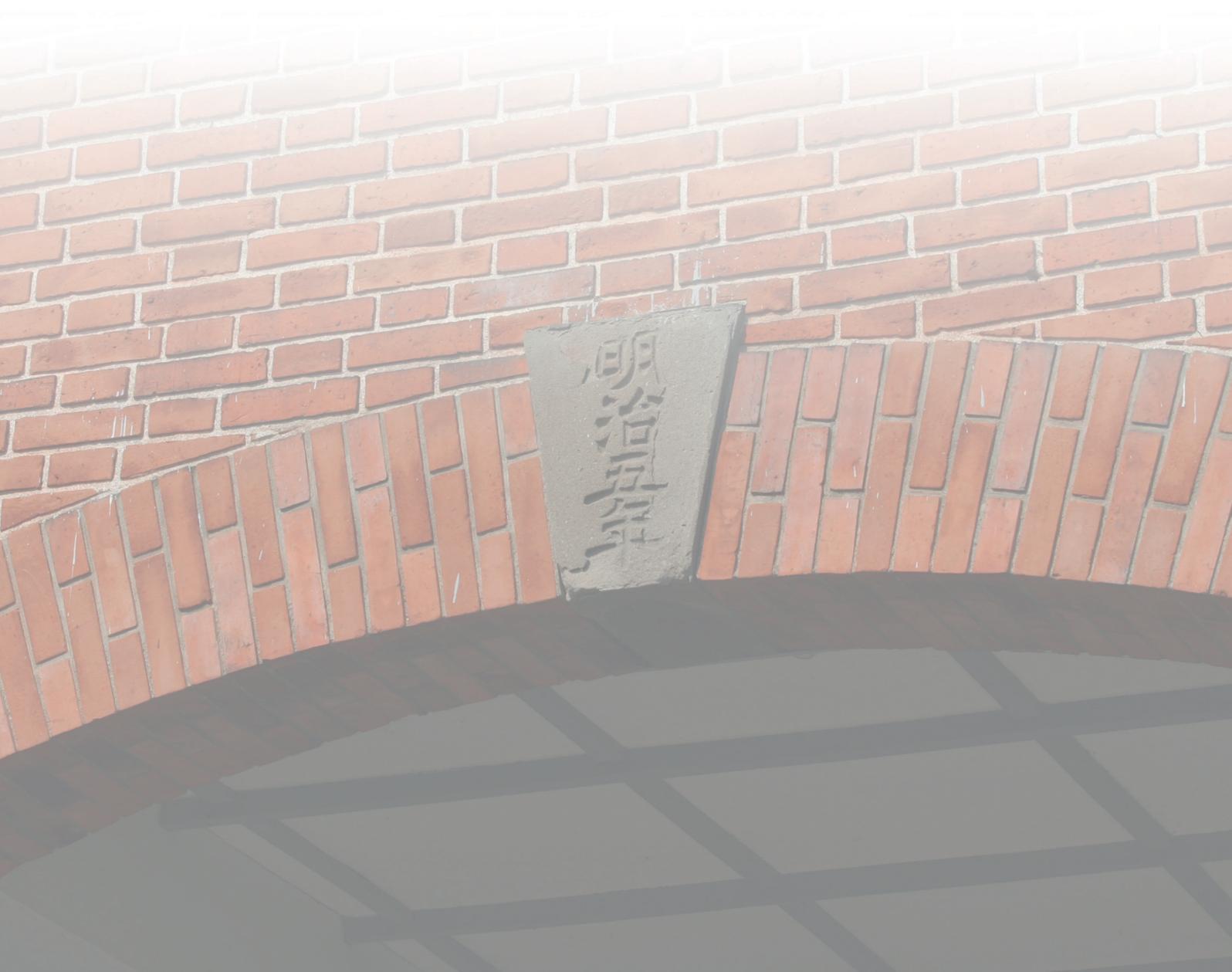


# 三井家経営期についての一考察

富岡製糸場名誉顧問

今井 幹夫



## 三井家経営期についての一考察

|                              |    |
|------------------------------|----|
| はじめに                         | 1  |
| I 公売入札の経過                    | 2  |
| II 良質な生糸の大量生産方式の導入           |    |
| 1 所管の変遷                      | 8  |
| (1) 銀行部                      |    |
| (2) 工業部                      |    |
| 2 富岡製糸所の増設                   | 11 |
| (1) 繰糸機の増設                   |    |
| (2) 第2工場の新設                  |    |
| (3) 繰糸機の革新                   |    |
| III 生糸販売方法の変化                | 20 |
| IV 富岡製糸所の売却直前の経営実態           |    |
| 1 原料繭の購収先                    | 21 |
| 2 1日当たりの平均製糸高・個人製糸高・1釜製糸高の比較 | 23 |
| 3 労働時間と休日                    | 24 |
| 4 賃金                         | 24 |
| 5 福利厚生等                      | 24 |
| V 四製糸所の売却問題                  | 24 |
| おわりに                         | 27 |

---

## はじめに

明治14（1881）年10月、政府は10年後の明治23年を期して国会開設するという勅諭を出した。これに基づき明治18年には太政官制を廃止し内閣制を発足させて第一次伊藤博文内閣が誕生した。明治22年2月には法律第4号を以て会計法が成立し、第24条において「法律勅令ヲ以テ定メタル場合ノ外、政府ノ工事又ハ物件ノ売買貸借ハ総テ公告シテ競争に付スベシ」と規定された。

この規定のもとに富岡製糸所は「永続主眼の公売」を旨とすることが閣議決定され、明治24年6月15日に第一回目の入札払いを行った。長野県から希望者2名が参加したが、政府の予定価格5万5000円に達せず不調に終わった。そこで政府は明治26（1893）年5月31日を以て富岡製糸所を公売に付す旨の広告を7月中旬に出し、8月初旬に実施するとしたのである。しかし実際の公売は明治26年9月まで延びたが、5名の入札者が参加し最高額を提示した三井家の銀行部が落札した。

このことについて官当期最後の所長を務めた速水堅曹は自著「六十五年記」<sup>1</sup>において、彼自身も永続主眼を望んでいたようで、「今、有名の三井家に落札したるは当所結果大いに望有り。若し我に委託せば我誓って嘗て官行に倍せし功を為し、国家の模範とせん」という想いをもち、三井家の経営に移っても自分に経営を任せることを期待していたが、三井家は彼の意に反して三井家自らの経営方針を示した。この決定について速水は「同家の本業に暗きを惜しむ。恐らくは永続すべからず」と予言的な言辞を述べると共に、その思念を「明治26年乃秋 富岡製糸所乃かわりたるにつきて」<sup>2</sup>と題した自筆の短冊を残している。

「おもひきや 手植の菊も 此頃のあめと風とに あはむものとは 堅曹」

さらに「明治26年秋富岡製糸所を去らんとてよめる」<sup>3</sup>とした短冊も残している。

「八重むぐら しげりし宿を 白がねに こがねになして 菊ぞ咲きける 堅曹」

前者の「手植の菊」とは自ら陣頭指揮で富岡製糸所を丹精込めて育ててきた手植えの菊になぞらえ、これからは苦難に逢うかもしれないという行末を案じている気持ち詠んでいる。また後者の「八重むぐら しげりし宿」とはつる草の絡んだような荒れ果てた宿（製糸所）を意味し、その宿を白がね・こがね色に咲き誇る菊のような存在にまでに再生させたことを誇らしげに詠じているようである。

事実、堅曹は2度（明治12年3月～13年11月、18年8月～26年9月）にわたって所長の大役を果たし、特に1度目は生糸生産の停滞していた状況は前所長の工女に対する威圧的な態度がかえって環境悪化と惰気を生んだと捉え、自ら工場内外の環境美化と士気の高揚を図って経営を軌道に乗せた。また2度目は特に政府から支援の少ない運転資本金を金融機関からの融資に切り替えることを成功させ、さらに上質生糸の生産割合の向上を図って黒字経営を達成させている。これらの自負心が去り行く彼の誇りであったと見ることができよう。

さて富岡製糸所の払下げに成功した三井家は官当期には殆どすべてを仏国に頼っていた生糸の輸出先を米国一本に絞るとともに、内部的には生糸の生産拡大を図るため繰糸機の改良並びに増設、さらには第2繰糸工場の新設を行うと共に、外部的には既に担保物件として管理していた栃木県の大疇製糸所並びに富岡製糸所の払下げ、さらには良質な生糸の

---

大量生産を目途として名古屋製糸所と三重製糸所を新設し、短期間に近代的な四製糸所の経営を手中に収めたのである。

しかし富岡製糸所の永続主眼の思惑は10年にも満たない明治35年9月には三井家所有のすべての製糸所まで原合名会社に譲渡せざるを得なかった。これは独り富岡製糸所の経営問題ではなく、特に名古屋と三重両製糸所の経営悪化が大きく関わっていたのである。したがって本稿では従来三井家が辿って来た金融業体質から工業化路線に切り替え、近代的な四か所にまで拡大した製糸所を何ゆえに手放さなければならなかったかを検証すると共に、その盟主的な立場で生糸の生産拡大及び効率化や能率化を図るべく様々な革新を断行した富岡製糸所自体の経営も解明する必要がある。この解明に関しては三井家としての操業開始期から盛隆期の沿革を記した「富岡製糸所営業概要(明治33年11月編)」<sup>4</sup>及び全期間を通じた「富岡製糸所一覧(明治35年5月編)」<sup>5</sup>等が残されているので、これらを縦軸に『三井事業史』<sup>6</sup>等の諸資料を横軸にしながら三井家の経営を見ていきたい。

## I 公売入札の経過

明治24年6月の第一回目の公売に参加した入札者と入札額は次の通りである。

|      |          |     |         |
|------|----------|-----|---------|
| 信州諏訪 | 片倉兼太郎    | 入札値 | 13,573円 |
| 同    | 松代 貴志 喜助 | 同   | 13,400円 |

ほとんど差のない入札額であったが、政府は予定価格を5万5000円と設定していたために隔たりが大きく不調に終わった。なお明治17年10月に会計法の改定があり、一般の会計年度が従来の「7月～翌年6月」から「4月～翌年3月」に改正されていたが、製糸業界の会計年度は「7月～翌年6月」が通例であったので入札は23年度の最終月であったともいえよう。

最高額を入札した片倉兼太郎の概略を示すと、彼は父市助が明治6年に川岸村(現岡谷市)の自宅前に10人繰りの座繰製糸所を創設していたが、父の没後、家督を相続した。明治11年には天竜川沿いに32人繰りの器械製糸の垣外製糸所を設立、同年生糸輸出業の深沢社、さらに尾沢金左衛門、林倉太郎らと共同販売会社の開明社を設立する一方、松本製糸所、川岸製糸所等も設立し製糸事業を大きく発展拡大させた。以後、実弟などの同族がこれら施設の経営を継承しながら、やがてこれらを統合して片倉組を組織した。これが成長して片倉紡績製糸株式会社、現在の片倉工業株式会社の発展となったのである。

さて、明治26年9月10日に行われた公売入札には5名が参加し次の金額を示した。

|          |        |                          |
|----------|--------|--------------------------|
| 三井高保     | 代 津田興二 | 12万1460円 <sup>(ママ)</sup> |
| 滋賀県貴族院議員 | 下郷伝平   | 10万3710円                 |
| 長野県平野村   | 林 国蔵   | 10万2550円50銭              |
| 長野県飯田村   | 吉澤利八   | 10万2050円                 |
| 群馬県安郷村   | 森村堯太   | 7万5202円10銭               |

政府の予定価格は10万5000円であったため最高額を示した三井家三井銀行が落札した。落札の時期が事業年度の中途であったため東・西の両置繭所には繰糸用の貯蔵繭約8万円分が保管されていた。これを差し引くと実質的な価格は4万1460円となる。前回よりも低廉だったのは減価償却費も考慮されているとは思いますが、払下げがより可能な価額設定を

したと考えたい。なお、払下げ価格12万1460円については若干の疑義があると考えるので後に触れたい。

片倉兼太郎以外の入札者の顔ぶれに触れると、下郷伝平は米穀や油商として成長し、明治16年に大阪製糸所を買収して事業を拡大すると共に同20年には株式会社近江製糸所を設立した人物である。多額納税者であったために貴族院議員として入札に参加している。

林国蔵は製糸家林倉太郎の息子で開明社の年番社長として入札に参加した。開明社の実力者は片倉兼太郎である。したがって片倉兼太郎は第1回・第2回目の落札にも失敗したが、経営意欲はずっと消えることなく、昭和13年に原合名会社の経営していた富岡製糸所が一時独立して（株）富岡製糸所となった際、片倉紡績製糸会社が筆頭株主となり、翌年に至り吸収合併して初めて富岡製糸所の経営者となったものである。また吉澤利八は長野県飯田村（現飯田市）の製糸家であり、森村堯太も群馬県安郷村（現伊勢崎市）の製糸家であった。

さて津田興二が関わった間の状況を三井家の記録係が記した「日誌」<sup>7</sup>で示すと次の通りである。

明治26年9月11日 水 晴

大疇製糸所主任津田興二氏富岡製糸所へ出張申渡ス

同 9月21日 水 曇

貸付金回議 借主三井高安金額7万8216円也

但シ富岡製糸所払下ル不動産ノ属スル金額

金額4万3234円

但シ富岡製糸所10廉

富岡製糸所ヨリ払下ヲ受タル宅地2万5602坪及建物20棟3086坪5合1勺4才 煉瓦造烟筒3台ヲ登記請求ニ付委任状送ル

同 10月3日 火 曇

富岡製糸所引継ギ結了済 本日ヨリ営業セシ旨報告アリ

従来9月10日と言われてきた入札日と「日誌」に記された津田興二の富岡製糸所への出張申渡日には1日の誤差はあるものの大疇製糸所主任にすぎない津田が三井高保の代理として参加したのは間違いのないところである。文中の「富岡製糸所払下ル不動産ノ属スル金額」とは置繭所に保存されている繭代価7万8216円、また「富岡製糸所10廉」の4万3234円とは、土地及び繰糸所、西・東置繭所等を含む不動産と考えられる。両者の金額を合計すると12万1450円となり、この金額が正しい払下げ価額であり、従来伝えられてきた12万1460円とはわずかに違う。

そこでこの金額を検証するため『六十五年記』を再度引用したい。

速水堅曹は松方大蔵大臣に対して「富岡製糸場最初建築を始一切の興行費」を次の如く報告している。

金29万3922円87銭2厘

内

金18万2317円53銭

明治22年以前国庫へ償却済の分

金4万3234円

明治26年本所払下固定資本金代価国庫へ環納の分  
差引不足

金6万8371円34銭2厘

右は興行費償却不足分に有之候得共之を明治23年以降年々の純益金8万1846円73円1厘を以て引去候ときは興行費を全く返納して猶金1万3475円38銭9厘の剰余を生じて国庫の利益と為れり。

『日誌』及び『六十五年記』中の金額4万3234円が一致するところから、払下固定資本金代価は金4万3234円、また東西の置繭所に保存されていた繭代価が金7万8216円と確定できる。よって払下げ金額は12万1450円の方が正しいと考えたい。なお引継ぎが終了して操業が開始されたのは同年10月3日であった。

この日付も政府が「富岡製糸所官制廃止ノ件」<sup>8</sup>の閣議決定をしたのは同年10月1日であり、閣議決定後に営業を開始するのは当然と考えられるので営業開始日は10月3日と確定できる。このように払下げ後、約20日で操業を開始したのは実に迅速であったと言えよう。

ここで富岡製糸所の公売に三井高保の代理として参加した栃木県の大疇製糸所主任の津田興二の経歴に触れておきたい。

津田は旧中津藩士の出身で、慶應義塾を卒業したのち三井銀行入りした人物である。この頃、三井銀行は中上川彦次郎の思い入れであろうか高学歴者を積極的に採用し、中でも慶應義塾出身者を多く採用している。例えば後に実業界で大活躍した藤原銀次郎、藤山雷太、鈴木梅四郎、武藤山治、野口寅次郎、柳荘太郎、小出収、池田成彬、朝吹英二、西松孝、松尾侃次郎、築信彦らであり、このうち富岡製糸所支配人(工場長)に就任したのが津田興二(三井期の1代目と最後の5代目)をはじめとして小出収(2代目・4代目)、藤原銀次郎(3代目)である。つまり三井家経営期の富岡製糸所支配人はすべて慶應義塾出身者で、そのほか支配人には就かなかつたが西松孝、築信彦、松尾侃次郎らも一時は富岡製糸所に勤務していた。

中上川は富岡製糸所を手中に収めると直ちに倉賀野町松本勘十郎宛に次のような書簡<sup>9</sup>を送っている。

資料 1 書簡

拜啓仕候 富岡製糸所入札ノ一条ニ付而ハ過半来夫れ是れノ御配慮ニあづかり御厚意ノ奉深謝候

去る十日の入札ノニ於而当方ニ差札相叶本ノ懐之至ニ奉存候ノ尚是上とも御教示御助勢をノ請ひ候義もて有之候ノ一座拜謝如件御座候 早々

東京ノ中上川彦次郎

廿六年ノ九月十三日

松本勘十郎様

侍史

特に注目したいのは手紙の差出日が富岡製糸所の落札直後であったことである。松本勘十郎<sup>10</sup>とは天保7(1836)年に倉賀野町(現高崎市)生まれ、12歳で江戸の越後屋呉服店に奉公し、番頭、後に三井本店の支配人となったが、明治14(1881)年に病のため帰郷し、やがて同町の戸長・町長を務める一方、光塩社製糸所や倉賀野義塾の創設などの諸事業に

力を注いだ。また娘婿の心理学者松本亦太郎の導きで一家全員が安中教会の海老名弾正から洗礼を受け、西群馬教会（現高崎教会）の設立、前橋英和女学校（現共愛学園）の設立に寄与し、初代共愛社社長、同校第3代校長を務め、明治26（1911）年に没している。いわば中上川にとっては三井家の大先輩であった。それまでの中上川と松本が如何なる関係を有していたのかは不明であるが、富岡製糸所入札に関して努力をしてもらったことを謝すと共に今後とも教示・助勢をいただきたいという内容である。

この中からふだん剛腕と評された中上川の一面にも人間関係を重んじた人柄が伺えるようでもあり、先に払い下げを終えた新町紡績所、富岡製糸所及び少し後になるが芝浦製作所等の取得によって彼の工業化路線が具現化したことになる。

ところで従来の三井家の経営の主体は三井銀行による金融業であり、この重責を担っていたのが中上川彦次郎である。中上川は旧中津藩士出身で福沢諭吉の甥に当たり、はじめは藩校の進修館に学び、やがて上京を許可され、福沢が東京新銀座町に開設した慶応義塾に入学、卒業後一旦は帰郷して福沢らが設立した中津市学校の教師となった。福沢諭吉・小幡篤次郎共著の「学問のすすめ」の本来の役目は中津市学校への入学の手引きであったという。

中上川は明治5（1872）年の父の死去により一家を挙げて東京に移住し慶應義塾の教師となる。明治7年叔父諭吉の勧めによりイギリスに留学し、先に留学していた井上馨の知遇を得た。翌年妹の澄が後に三井呉服店専務理事となった朝吹英二と結婚した。中上川は帰国した後の明治11年工部卿となった井上馨の薦めで工部省に入り、やがて井上馨の異動に伴って外務省に移るが、明治14（1881）年の政変<sup>11</sup>によって井上馨が外務省を辞する際に彼も役人生活を終えた。

明治15年に「時事新報」を創刊し、発行元の慶應義塾出版社社長に就任するが、翌年発行元が時事新報社と改称された。明治20年同社を退任した後に山陽鉄道会社の社長に就任した。この時期は後に「企業勃興の時代」<sup>12</sup>とも称される如く多くの鉄道や紡績工場が設立された。この多くの原資は生糸輸出によって得られた外貨であった。

中上川はその後、明治24（1891）年8月に三井銀行に理事として入り、三井高保総長（のちの社長）を支えた。彼は従来三井家が金融業、特に政府の為替方（官金取り扱い）に依存していた体質からの脱却を図り、工業化路線という近代化の方向性を強めたのである。

なお、三井家内では工業化路線を重視した中上川に対して商業化路線を重視していた益田孝にも触れておきたい。益田は佐渡国（現新潟県佐渡市）生まれで幕末に江戸へ出てへボン塾（現明治学院大学）に学びアメリカ公使館に勤めハリスから英語を学ぶ。明治維新後は横浜の貿易商館に務め、明治5年に井上馨の勧めで大蔵省に入り、翌年井上馨が下野するに及んで益田も職を辞した。やがて三井物産会社を設立して初代社長に就任し、大量な綿糸・綿布・生糸・石炭等を取り扱い、同社を一大商社に成長させた。中上川も益田も井上馨の知遇を得たことは共通していた。

さて、中上川が工業化路線の中でまず手掛けたことは事業組織の改革であった。これは明治23年4月の商法の公布に伴って生じた組織の改正である。中上川は明治26年5月に三井家同族の8人と7人の顧問で構成された三井家最高機関<sup>13</sup>において、従来私盟会社として経営していた各事業施設をすべて合名会社に改めたのである。

各事業組織とは三井銀行、三井物産会社、三井鉱山会社、三井呉服店であり、のちに三

井地所部及び三井工業部が加わっている。この折に中上川は合名会社三井銀行専務理事に就任し、次いで明治27(1894)年10月8日の三井同族会議<sup>14</sup>において「地所部・工業部創設案」が提出され決定した。この第一条に「地所部・工業部ヲ新設シ、三井元方ヲシテ之ヲ管理セシム」ことが規定された。三井工業部が誕生した直後の同年12月の「工業部職員姓名」<sup>15</sup>を見ると本部部長三井武之助、理事朝吹英二、芝浦製作所支配人に藤山雷太、富岡製糸所支配人に津田興二、大疇製糸所支配人に野口寅次郎、新町紡績所支配人に鶴見良憲らが任命された。朝吹英二理事以下の人たちは鶴見良憲を除くとすべて慶應義塾出身者であるが、この人事の背景には中上川の強い思い入れが働いたようである。

なお、芝浦製作所は明治8年に創設した田中製作所を明治26年に取得した後に改称した施設で、大疇製糸所は明治7年に深川の豪商の河村伝蔵(迂叟)が我が故郷の栃木県宇都宮大島村に大疇商会製糸所を創立し経営を続けていたが、明治25年に担保流れて三井家が管理するところとなった。また明治10年に創業した官営新町紡績所は明治20年に払下げたものである。

このように中上川と益田は三井家を代表する双璧の地位にあり、明治27年1月11日付の三井家同族会議において合名会社三井銀行総長提出議案として、上川彦次郎が同行常務理事として月給350円の支給が可決され、益田孝は同行理事として月給150円の支給案が可決された。また三井鉾山合名会社社長提出議案として益田孝が同社常務理事として月給350円の支給案が可決、中上川彦次郎が同社理事として月給150円の支給案が可決されている。さらに同日、三井家同族会議長提出議案として益田孝に賞与として金3万円、中上川彦次郎には金2万円の支給案が可決された。それまでの両人の功績が認証されたものである。

このような経緯を踏んだ工業部設置に伴って中上川が描いていた工業化路線が実現する形で富岡製糸所は三井銀行部から新設の工業部の所属に移されたのである。

その頃の富岡製糸所の経営実態は「東国蚕業視察録」<sup>16</sup>中において次の如く記述されている。

#### 資料2 富岡製糸場

- 1 営業主は三井物産会社 場長津田興二氏
- 2 製糸の釜数は350人繰りしがさらに100人繰りを増加するの目的にて当時着手中なり。
- 3 繭は飛切上、飛切、一等の3種に区別す。
- 4 繭は概して武州産を用ゆ、本年の成繭は初め糸量多からざるを以て安価に購入せり、然るに当時に至ては相当の糸量を得べく殊に糸価の騰貴せるため其収益は僅少にあらず。
- 5 繭買入代価は1円に対する糸量30匁を目的とす。故に枳数に改算せば2升5合～3升到り本年の買入総数7024石なり。
- 6 繭一日の消費高は日の長短により多少の差あるべしと雖も当時は20石内外を要す。
- 7 上等工女1人1日の糸繭高は8升～9升、最下等も4升到り下らず。
- 8 就業時間は出日より日没迄にして午前8時に50分、正午に40分の休暇を与ふ食事時間。
- 9 1ケ年の休暇は毎日曜日の外暑寒に各6日間なり。

- 10 普通工女の外検査工女14人を置き、普通工女50人に対し2人ずつの割を以てし繭の配付方より煮方繰糸の方法等に注意せしむ。
- 11 工女の給料は日給にして検査工女は1日18銭の外10銭の食費を与え、尚勤怠と巧拙により賞与をなす故に1ヶ月8円を下らざるべし、普通工女は1等より7等迄とし、尚等外もあり、而し1等工女の日給は12銭の外10銭の食費を与ふ、以下2銭落ち、食費は4等迄同等なれども其以下は1割を減少す。
- 12 工女は寄宿と通勤の2種とす、食費は2種共に給与し、寄宿工女は1日7銭5厘の食費を自弁せしむ、又寄宿工女のためには冬間夜学をなさしむ。
- 13 検査工女の外現業監督員男5人を置き常に工場内を巡視監督なさしむ、又繭係1人、結束係1人、事務員4人なり。
- 14 工女雇入の年齢は満15歳以上にして5ヶ年とし、最も視力と指頭に注意を加ふ。
- 15 満期工女にして尚ほ雇入れたるときは1ヶ年なり2ヶ年なり何も本人の任意とす。
- 16 繰糸揚返し工女を通算せば400人以上に昇り、尚ほ工男20人を使役す。
- 17 積金は工男工女共賃金の1割にして年8朱の利子を付す。
- 18 揚杵数は繰糸工女25人に付、大杵13個に当り工女3人の受持ちなり。
- 19 敷坪は1万5000坪なり。

『東国蚕業視察録』の編さんは明治29年2月とされるが、富岡製糸所の繰糸機が350釜になるのは明治28年9月であったので本視察録の編さん時期が明治29年2月には妥当性がある。しかしその時は三井銀行部から新設された工業部に移管されたばかり、三井物産会社の所管ではなかった筈である。全体的には官営期後期の実態を継承しているようでもあり、休暇も毎日曜日の外に暑寒に各6日間が与えられ、繰糸工女は1等～7等、等外を置くのは官営期と同じで、1等工女の日給は12銭の外に10銭の食費が与えられ、以下2銭ずつの格差とし、食費も4等迄同等で、それ以下は1割を減少されているが、企業の経営としては優遇されている。しかし繭の買入総数が7024石、上等工女1人1日の糸繭高は8升～9升等は官営期よりも繰糸技術の高まりが認められる。

かかる経営実態は工女たちの士気の高揚に結びついたようで収益にも影響を与え、「明治27年下半季実際報告書」<sup>17</sup>において「富岡・大嶮両製糸所ハ、当季中平均糸価好況ナリシヲ以テ、先ツ相当ノ利益ヲ挙クルヲ得タリ」と記されている。

この成果が発展して明治28年9月19日には三井元方総長が提出した「製糸事業ハ有利ニ付、此際工業部ニ於テ更ニ製糸所の新設ヲ認可」<sup>18</sup>が決定され、これに伴って名古屋製糸所と三重製糸所の新設が実現し、従来の大嶮製糸所・富岡製糸所を含めた四製糸所を経営することになるのである。

また明治29年には三井商店理事会内規が制定され、その第一条に「三井商店理事会ハ、三井銀行、三井物産会社、三井鉱山会社、三井呉服店、三井地所部、三井工業部（以下各商店ト称ス）ノ業務施行ニ付評議ス」と規定され、第2条には「理事会ノ会員ハ三井同族会ニ於テ各商店ノ重役中ヨリ選任す」と規定された。以後重要な議件は理事会に付され、これが「三井商店理事会議事録」<sup>19</sup>として残されている。第1号が「自明治29年9月 至同年12月」と記された冊子で、最後の議事録が第16号の「自36年下半期」の冊子である。なお、三井商店理事会は明治37年末で廃止されている。

このように中上川の主張する工業化路線は抵当物件としての大嶮製糸所、三井銀行部に

よって払い下げた富岡製糸所並びに明治8年に創設された田中製作所を工業部に移すと共に、名古屋製糸所・三重製糸所を新設し、さらに前橋紡績所、新町絹糸紡績所なども工業部に組み入れたのである。この時の合名会社三井呉服店専務理事が中上川の義弟である朝吹英二であった。

## II 良質な生糸の大量生産方式の導入

官営期には操業当初フランスから特注して導入した共燃式器械製糸機300釜のみであったが、三井期になると良質な生糸の大量生産を図る様々な努力をしているので触れてみたい。その前に三井家内部での富岡製糸所の所管の変遷を改めて確認しておきたい。

### 1 所管の変遷

#### (1) 銀行部

前掲の如く富岡製糸場は中上川が支配していた三井家の銀行部が取得して明治28年まで継続した。

#### (2) 工業部

明治28年に本格的な工業化路線を誘導させるために工業部が新設されると芝浦製作所、富岡製糸所、大疇製糸所等は工業部に移管された。これに関わるのが次の請求書<sup>20</sup>である。

#### 資料3 請求

拝啓三井銀行所有芝浦製作所、富岡製糸所、大疇製糸所之3工業所ヲ当部へ引渡スヘキ旨前紙之通り通牒有之候間、右代金27万5367円31銭4厘、元方ニ於テ御支払被下度右請求申上候也

明治27年11月17日

工業部長 三井武之助

元方総長 三井八郎右衛門殿

#### 資料4 回答<sup>21</sup>

従来三井銀行所有芝浦製作所、富岡製糸所、大疇製糸所ノ3工業所ヲ代金27万5367円31銭4分ニテ買受ルニ付、右金員当方ヨリ支出方御照会之旨承知致候、此段御回答申入候也

明治27年11月20日

三井元方総長 三井八郎右衛門

工業部長 三井武之助殿

このうち大疇製糸所は明治25年に三井家の担保流れとして入手していたので代金27万5367円31銭4厘は芝浦製作所と富岡製糸所の代価と思われる。富岡製糸所の払下代価を12万1450円とすると、芝浦製作所の代価は15万3917円31銭4厘となる。

工業部創設に伴って次のような工業部総則が定められた。

#### 資料5 工業部総則<sup>22</sup>

第1条 工業部ハ機械製作所、生糸製造、屑糸紡績ノ事業ヲ経営ス

第2条 工業部所属工業所ハ芝浦製作所、富岡製糸所、大疇製糸所、新町紡績所トス

第3条 工業部ニ左ノ職員ヲ置キ本部ト各製造所トニ勤務セシム

部長1、理事1、工業所支配人4、書記若干、技士、雇

部長ハ各工業所ヲ所有ス

理事以下ノ職員ハ部長之ヲ任免ス  
部長ハ本部ニ在テ所轄工業経営ニ関スル事務一切ヲ総理ス  
理事ハ本部ニ在テ部長ヲ輔ケ部務ヲ掌理ス  
各工業所1名ヲ置キ其工業所事務掌理ノ責ニ任セシム

そして当初の主な職員は次の通り任命された。

資料6 工業部職員姓名<sup>23</sup>

本部

|      |        |       |
|------|--------|-------|
| 部長   | 月給200円 | 三井武之助 |
| 理事   | 月給200円 | 朝吹 英二 |
| 書記5等 | 月給 17円 | 橋本雄太郎 |

芝浦製作所

|         |        |      |
|---------|--------|------|
| 書記3等支配人 | 月給 80円 | 藤山雷太 |
| 技師      | 月給120円 | 吉田明吉 |

富岡製糸所

|         |       |      |
|---------|-------|------|
| 書記3等支配人 | 月給70円 | 津田興二 |
| 書記4等    | 月給30円 | 井原仲次 |
| 書記5等    | 月給24円 | 清水 実 |

大嶮製糸所

|         |       |       |
|---------|-------|-------|
| 書記4等支配人 | 月給45円 | 野口寅五郎 |
|---------|-------|-------|

このうち、本部の朝吹英二、橋本雄太郎及び各工業所の支配人はいずれも慶應義塾出身者であり、中上川彦次郎の慶應義塾出身者重視の姿勢が見て取れる。

その後、工業部に属す富岡・大嶮両製糸所は順調に進捗し大きな利潤を生んだため前掲の如く製糸所新設の件が浮上した。これを示したのが次の資料である。

資料7 伺<sup>24</sup>

製糸所新設之件

我三井家ニ於テ去ル明治25年大嶮製糸所ヲ引受候已来続キ富岡製糸所ヲ払受ケ専ラ製糸事業ニ従事仕候、其成蹟ハ決算之時々御承知被游候通り資本金ニ対シ実ニ年平均6割已上之利益相当仕居候、我国製糸之事業タルヤ年々輸出額増加仕リ、益々好況ヲ呈シ製糸業之収益夥多ナル事ハ今日迄実給仕候次第ニ御座候、尚此業ノ将来ヲ愚考仕候ニ各県何ノ地ニモ3・4年已前ヨリ大ニ此業ノ利益ナルヲ知り、桑園之仕立養蚕ノ業続々相始居候ニ就テハ、今後10年間シバラクハ今日ノ輸出倍額ニモ相達シ可申盛況ニ立至リ候事ト奉伺候、就テ本部ニ於テハ今般サラニ500人ないし1000人取りノ見込ヲ以テ1ヶ所或ハ2・3ヶ所ノ製糸所ヲ新設仕リ度、資本金ハ場所ノ数ニ依リ確言難仕候得共、大凡10万ないし12・3万円御支出被成下候ハハ十分ノ計画出来可申義ニ奉存候、尤モ御許可相成候上ハ場所選定ノ上確實ナル予算書ヲ以テ可奉伺候也

明治28年8月30日

工業部長 三井武之助

元方総長 三井八郎右衛門殿

要点は製糸事業に参入した以後、収益性が高いので2～3ヶ所の製糸所新設に関する伺いである。

この伺いは明治28年9月19日に次の如く決定している。

資料8 新設認可<sup>25</sup>

三井元方総長提出、製糸事業ハ有利ニ付此際工業部ニ於テ更ニ製糸所新設ノ件ハ千人取り迄ノ製糸所新設ヲ認可スルコトニ決ス。

わずかな期間で決定を見ているのが特色であるが、この背景には「三井物産が紐育に支店を出すには生糸が2000梱なくては一商売となり難く、富岡、大疇製糸所の2社のみでは対処できないため名古屋、三重（四日市）両製糸所の新設に結びついた」<sup>26</sup>と朝武英二は後述している。

工業部に名古屋と三重両製糸所が新設されると工業部総則の一部が次のように改正された。

資料9 伺第27号<sup>27</sup>

工業部総則第1条第2条第3条中左ノ通り御改定相成度

第1条 工業部ハ器械製作、生糸製造、絹糸及ヒ絹屑紡績ノ事業ヲ経営ス

第2条 工業部所属工業所ハ芝浦製作所、富岡製糸所、大疇製糸所、新町紡績所、前橋紡績所、名古屋製糸所、三重製糸所トス

(中略)

右伺出候也

明治29年7月29日

工業部長 三井武之助

元方総長 三井八郎右衛門殿

名古屋・三重両製糸所が新設されると工業部の各事業所支配人の人事異動が次のように発表された。

|                    |       |           |
|--------------------|-------|-----------|
| 王子製紙株式会社へ採用ニ付役俸給停止 | 藤山 雷太 | 芝浦製作所支配人  |
| 名古屋製糸所支配人          | 津田 興二 | 富岡製糸所支配人  |
| 富岡製糸所支配人           | 小出 収  | 富岡製糸所副支配人 |
| 三重製糸所支配人           | 野口寅五郎 | 大疇製糸所支配人  |
| 大疇製糸所支配人           | 加藤 豊  | 大疇製糸所副支配人 |

富岡製糸所が払下げられる折に入札に参加し、そのまま支配人に任命された津田興二が新設の名古屋製糸所へ、また新設の三重製糸所支配人には大疇製糸所支配人野口寅五郎が異動、空席となった富岡製糸所と大疇製糸所には夫々同所の副支配人が任命されたが、経験や実績が重視されたたらい回しの人事異動である。なお、小出収は三井銀行手代であったが明治28年3月工業部に異動して富岡製糸所勤務となり、同年10月に富岡製糸所副支配人に任命、加藤豊も同期に大疇製糸所副支配人に任命されていた。

そこで名古屋製糸所に触れておくと、当所は明治28(1895)年に現名古屋市北区柳原町に着工され、総釜数300釜の繰糸所及びイギリス積煉瓦造の倉庫を主体物として従業員450人で構成された工場である。繰糸所はすでに取り壊されていて資材構成は不明であるが、残っている煉瓦造倉庫は明治24年の濃尾地震の教訓がいかされた耐震・耐火造りであったという。煉瓦造の構造からみて繰糸所は木造であった可能性が考えられよう。

三重製糸所は現四日市市東坂町に設立され、明治29年6月に創業が開始された。繰糸所に総釜数300釜が設置され従業員450人であったという。イギリス積煉瓦造の繭倉庫2棟は名古屋製糸所と同様に耐震性を高めているという。長大な木造繰糸所は近年取り壊されている。建設は共に竹中工務店が担当している。また三井家の手を離れた以降、名古屋・

三重製糸所は他の企業の手にわたり、富岡製糸所の如き完全な姿を残していない。

明治31年には今まで工業部所管の各事業所は呉服店に所管替えになった。これを示したのが次の資料である。

資料10 規則の制定<sup>28</sup>

呉服店

三井呉服店営業規則制定ノ件 可決

本規定ハ第4章38ケ条ヨリ成立セルモノニテ、第1章通則(第1条~第12条)当会社ニ本部、呉服部及工業部ノ3部ヲ置キ、呉服部ハ本店、大阪支店、京都支店、桐生出張所、横浜出張所トシ、工業部ハ新町紡績所、前橋紡績所、富岡製糸所、大嶮製糸所、名古屋製糸所、三重製糸所トシ、資本金ノ内、呉服部資本金50万円、工業部資本金50万円トスルコトニヨリ本部ノ業務専務理事及理事并ニ支配人副支配人及係長ヲ置くクコト其所掌ノ権限ヲ規定シ、第2章本部(第16条~第34条)、本店ニ計算係、仕入係、意匠係(中略)、第4章工業部(第38条~第38条)、支配人ノ社長ノ許可ヲ受クル要項ヨリ各工業ニ庶務係及製品係ヲ置クコト及其係ノ事務分掌ノ項目ノ規定シタルモノナリ

同工業部

各製糸所原料ノ繭ハ、前年6月ニ仕入レ翌年5月挽終リニ至ラサレハ実際ノ糸目1円ニ付何分何分ニ当リタルヤヲ確メ得サルノミナラス、製糸100斤ノ負担スヘキ利息モ半季勘定ニテハ偏軽偏重ヲ免レス、要之31年度製糸事業ノ損失ハ32年上半季ノ時ニ於テ初メテ慥メ得ヘキモノニ付、各製糸所ノ決算ハ前季ニ於テハ仮決算ト為シ、帳簿実物ノ精査ト止メ、損益共ニ次季ヘ繰越置キ申度コト

これによると呉服店は本部、呉服部、工業部の3部で構成され、工業部の中に新町紡績所、前橋紡績所、富岡製糸所、大嶮製糸所、名古屋製糸所、三重製糸所等が配属されることになった。如何なる事由によって呉服店所属になったのかは解明できていない。

## 2 富岡製糸所の増設

優れた生糸の増産を図るため様々な努力が重ねられた。その事例を具体的に見てみたい。

### (1) 繰糸機の増設

生産性の拡大のためにまず取られた措置が増釜であった。

資料11 伺第10号<sup>29</sup>

富岡製糸所増釜ニ付伺

製糸釜24 工女24人使用

此費用予算金1000円

富岡工場内製糸場家屋之南端ニ4間余之空地有之、又此設置ニ付要用品之内現今予備品トシテ所有罷在候分も有之候旁々此等ヲ利用致シ増設仕度候、尤モ汽罐ニ者十分余力有之、決シテ此の増釜之為メ別ニ差支ヲ生シ候儀ハ毛頭無御座候

右ハ本年新繭挽立ヨリ使用仕度候間至急御指令奉願候也

明治28年3月16日

工業部長 三井武之助

元方総長 三井五郎右衛門殿

資料12 富岡製糸所ノ増釜ノ認可通知状案<sup>30</sup>

第8号

製糸釜24個予算1000円ニテ富岡製糸所へ増設ノ件ハ認可ト致候ニ付、此段御通知申入候也

(起草明治28年3月18日)

三井元方総長 三井八郎右衛門

三井工業部々長 三井武之助

製糸釜24釜(24人取り)を繰糸所の南端の空地に増設したいという伺はわずか2日後には認可され新繭挽立より供用態勢が整えられた。

官営期よりの300釜から324釜態勢に増設された時点の「富岡製糸所工業案内」が次の資料である。

資料13 三井工業部各工業案内<sup>31</sup>

蒸汽器械 18馬力

繰糸釜数 324個

蒸汽罐数 6個

繭消費高 1ケ年5000石

原繭は上武両国算出の両繭を選抜して当所構内に於て購入す。

生糸製造高 1ケ年2万8000斤(1万6800kg)。

当所製造は目下専ら米国向を製造し横浜生糸合名会社へ委託し同国へ輸出す、而して其生糸は注文品最も多数なり、製糸の種類は1・2・3等の3種とし1等7分を占め、其他2・3等とす。

熨斗糸生皮苧出来高 1ケ年9000斤(5400kg)。

熨斗糸生皮苧三井物産合名会社横浜支店へ委託し横浜に於て販売す。

支配人 津田興二

この中には従来からの状況と異なる点が指摘できる。そのいくつかを挙げたい。

- ① 官営の創業期には蒸汽器械は15馬力であったのが18馬力に増力されている。
- ② 従来原繭は各地に出向いて購収していたが上武両国産出の良繭を選抜して当所構内で購入する。
- ③ 生糸は専ら米国向を製造し横浜生糸合名会社へ委託し同国へ輸出する。
- ④ 一等生糸の生産が7割を占めており生産能率が高い。
- ⑤ 熨斗糸生皮苧類は三井物産合名会社横浜支店へ委託して横浜で販売する。

このように生産方式や販売方式には改善が図られているが、熨斗糸生皮苧類が新町紡績所向けでないことに異を感じるところである。横浜支店の方がより商品価値を見出した結果であろうか。

さらに26釜(合計350釜)に増設したと考えられるのが次の資料である。

資料14 届第1号<sup>32</sup>

予テ伺第25号ヲ以テ御認可ヲ受ケタル製糸所増設ニ付差当リ富岡製糸所ニ金1591円4銭ノ予算ヲ以テ当時不用ニ属シ居候工女旧寄宿舍ヲ繰糸場ニ改築致候間、此段御届申上候間、此段御届申上候也

明治28年10月2日

工業部長 三井武之助

資料15 回覧<sup>33</sup>

既ニ認可ヲ得タル製糸所増設之内富岡製糸所ニ金1591円4銭ノ予算ヲ以テ当時不用ニ

罷居候工女旧寄宿舍ヲ操糸場ニ改築致ス旨工業部部長ヨリ届出之もの

26釜増設の記録は明治33（1900）年11月編の「富岡製糸所営業概要」に載るものであるが、記述内容は「28年9月更ニ拡張ヲ計リ鉄製同式機械26釜増設、即チ仏国製共撚式350釜ノ工場トナル」とあるのみで設置場所については触れていない。ただ現在続けられている敷地内の地下遺構確認のための発掘調査では官営期に設立された工女寄宿舍跡には繰糸所の痕跡が確認できていないので、従来の繰糸所南端の空地に建物を建て24釜分の繰糸機を設置し、それに接続させる形で「当時不用ニ罷居候工女旧寄宿舍ヲ操糸場ニ改築」し、26釜を取容したとも考えられる。

いずれにしても名古屋製糸所と三重製糸所の新設と共に富岡製糸所の50増釜、さらに従来からの大嶺製糸所経営は生産性の向上に大きく結びついたのである。

次に時系列的な富岡製糸所の大きな変革は第2工場の新設であるので、これについて見ていきたい。

## （2）第2工場の新設

製糸所新設の件は次の資料16に見る如く富岡製糸所内の新設にも関係していたのである。  
資料16 第2工場の新設<sup>34</sup>

明治29年9月、新タニ第2工場ヲ建テ御法川製鉄製4口取ケンネル式224釜付属煮釜62釜合計186釜設ヲ設置就業シ、之レニ関シテ新転繰場ヲ開キ御法川製鉄製繰機80窓ヲ据ヘ付ケタリ、31年3月改良整備ノ為メ西倉庫ニ新転繰場ヲ拡張シ、更ニ第1工場（注：従来の繰糸所）ノ分ニ対シ御法川製鉄製繰機148窓ヲ据付ケ、従来ノ第2工場分ト相並べ合計228窓ヲ新設し、旧式繰機ヲ取り崩セリ。

第2工場は西繭置所中央部の東側に接するように直交して建てられた。繰糸機は御法川直三郎が前年に開発したばかりの鉄製4口取ケンネル式124釜付属煮釜62釜合計186釜を設置した。

この繰糸機の特徴は次の点にある。

- ① 2人の繰糸工女に対面して1人の立緒工女を配して煮繭と立緒を行って繰糸工女に渡す3人1組体制であり、従来のような1人で煮繭・立緒・繰糸を行う方式とは大きく異なっている。
- ② 4口取ケンネル式を初めて導入したが、生産性の向上を期すものである。
- ③ 4口取ケンネル式は太糸を取るには不向きである。太糸は緒数が多くて繰糸工女の手を煩雑に動かさねばならず良糸が取れず、生糸のデニールで14～15中が適している。

なお新転繰場に触れておくと、西繭置所1階の南側半分に設置したわけであるが従来の繰糸所の高い湿度と比べると良好な作業環境になったと言えよう。また第1工場内の両窓際に設置されていた旧式繰機を取り外したことにより窓際空間が広まった。さらに同年には第1工場内に養成工女の練習用として木製繰糸器械38釜を設置した。

そこで先に新設された名古屋製糸所と三重製糸所及び富岡製糸所の経費を見ると次のようであった。

資料17 外第103号<sup>35</sup>

記

金2万8283円59銭3厘 富岡製糸所増設費（建物、機械及器具）

金14万2237円45銭3厘 29年10月31日調高名古屋製糸所資金

（地所、機械及器具、建物什器、創業費）

金14万1645円64銭8厘 29年10月31日調高三重製糸所資金

（地所、機械及器具、建物什器、創業費）

合計金31万2166円9銭4厘

内

金25万円 領収済

差引

金6万2166円66銭4厘

右ハ名古屋・三重両製糸所新設資金及富岡製糸所増設資金トシテ、曩ニ金25万円也御下渡相成候処、去ル10月末日ノ決算高ニテ差引前記金6万2166円69銭4厘ノ不足ヲ生ジ候ニ付、何卒此際右金額ノ内金6万円也御交付被成下度、此段請求仕候也

明治29年11月25日

三井工業部長 三井武之助

三井元方総長 三井八郎右衛門殿

名古屋製糸所と三重製糸所はほぼ同額の新設費、富岡製糸所は第2工場新設費と西置繭所に設置する鉄製転繰機分である。しかし鉄製転繰機はまだ不十分と思われ、次に示す如く増設している。引用する資料には富岡製糸所以外も含まれているので富岡製糸所のみを挙げてみたい。

資料18 旧工場乾燥器械改設并西蔵内部改築修繕ノ件<sup>36</sup>

工業部

・富岡製糸所旧工場転繰器械改設并西蔵内部改築修繕ノ件 可決

同製糸所旧工場（500人取）内ニ於ケル生糸ノ揚返シハ所謂直揚ケノ方法ニシテ、繰糸工場内ニ揚返器械ノ設置アリシカ、同工場内ハ蒸発気ノ為メ湿気多ク、小枠ヨリ大枠ニ転繰スルノ間ニ於テ乾燥不十分ナルヲ免レス、随テ護謨質多キ本邦生糸ハ枠角ノ固着ヲ来タシ、生糸ノ品位ヲ落シ、販売上少ナカラヌ不利益ヲ蒙ルニ付、今回左記ノ金額ヲ以テ改良転繰器械ヲ購入シ、幸ヒ同所在来倉庫ノ内適当ノ位置ニ建設シアル西蔵ノ内部ヲ修理シ該器械ヲ据付申度キコト

金5824円76銭2厘也

内訳

金4100円也

御法川揚返器械172台

金172円也

同上 富岡迄運賃

金1552円76銭2厘也

蔵内改築及揚返器械据付費

・富岡製糸所生糸乾燥所及検査所新設ノ件 可決

同製糸所旧器械転繰所移転ニ対スル付属工事トシテ左記金額ヲ以テ新設仕度キコト

金829円82銭3厘也

但 富岡製糸所生糸乾燥所及検査所新設費

以上の如く2件が可決されて、それぞれが設置された。官営期では繰糸機と揚返機を湿度の高い繰糸所に並置していた弊害を脱し、揚返機のみを西置繭所内に移設したのは大きな進歩である。以後、第2工場と西置繭所に関わる改良事業は特に記録に残っていない。

この転繰器械改設と西蔵内部改築修繕に先立つ同年3月12日の理事会で可決されたの

は富岡製糸所支配人小出収が深川出張所主任から抜擢された藤原銀次郎（当時27歳）のへ交代である。藤原は初めての製糸所経験と年齢的な若さと相まって大胆な改革を躊躇しなかった。

これを明治33年11月編の『富岡製糸所概要』の「作業之概況」から眺めてみたい。

この中で特に顕著な事例が繰糸工女・立緒工女は等級に基づく月給制から匁取支給法の請負制に改められ、繰糸額100匁につき何銭として計算することに変更したことである。これを毎月の成績に照らして1等～7等と等外に分類したのである。いわば製糸技術と競争原理によった完全な能率給である。この措置に抵抗した工女達は数日間の同盟罷業を行ったが、藤原はこれを受付けず工女達は花見の大遊園会によって妥結したとのことである。またこれとは別に生糸の品位・デニール・糸量等について優劣に従って賞罰制を導入した。

これを明治33年度の事例で見たのが表1と2である。

表1 3口飛切上14中賃率(第1工場)

|        | 1日平均繰糸高<br>90匁以上 | 同<br>80匁以上 | 同<br>75匁以上 | 同<br>70匁以上 | 同<br>65匁以上 | 同<br>60匁以上 | 同<br>55匁以上 |
|--------|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 100匁に付 | 46銭7厘            | 44銭7厘      | 42銭7厘      | 40銭7厘      | 38銭7厘      | 36銭7厘      | 34銭7厘      |

表2 2口飛切上14中賃率(第1工場)

|        | 1日平均繰糸高<br>75匁以上 | 同<br>70匁以上 | 同<br>65匁以上 | 同<br>60匁以上 | 同<br>55匁以上 | 同<br>50匁以上 | 同<br>45匁以上 |
|--------|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 100匁に付 | 49銭              | 47銭        | 45銭        | 43銭        | 41銭        | 39銭        | 37銭        |

第1工場の繰糸機は官営初期の共燃式からケンネル式の3口取りと2口取りに改良されたが、当時、最高級の生糸は飛切上という格付けで、織度（糸の太さ）は14中が多かった。これを基準として3口取り飛切上の場合は1日平均繰糸高が90匁以上の工女には100匁に付46銭7厘の賞金を与え、2口取り飛切上の場合は1日平均繰糸高75匁以上の工女には100匁に付49銭を与えるとしたのである。3口取りと2口取りの1日平均繰糸高の賞金を細かに分析すると2口取りの方が高めに設定されており、実に細やかな計算方式である。

表3 4口取り飛切上14中賃率(第2工場)

|        | 1日平均繰糸高<br>110匁以上 | 同<br>100匁以上 | 同<br>90匁以上 | 同<br>80匁以上 |
|--------|-------------------|-------------|------------|------------|
| 100匁に付 | 31銭1厘             | 29銭6厘       | 28銭1厘      | 26銭6厘      |

表4 4口取り立緒工女賃率(第2工場)

|        | 1日平均立緒高<br>220匁以上 | 同<br>200匁以上 | 同<br>180匁以上 | 同<br>160匁以上 |
|--------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| 100匁に付 | 12銭8厘             | 11銭8厘       | 10銭8厘       | 9銭8厘        |

第2工場の場合は表3・4の如く作業内容の異なる繰糸工女と立緒工女を区分し、また1日平均繰糸高も第1工場とは変えながら賞金は低めに設定している。これは煮繰分業方式を意識したためであろう。いずれにしても実に細密な計算に基づく算出方法である。これらによる工女の等級を平均日当額で示したのが表5である。

表5 賃率に基づく賃金の等級昇降の標準

| 等級   | 1等工女  | 2等工女  | 3等工女  | 4等工女  | 5等工女  | 6等工女  | 7等工女  | 等外工女  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 平均日額 | 26銭以上 | 23銭以上 | 20銭以上 | 17銭以上 | 15銭以上 | 13銭以上 | 11銭以上 | 11銭以下 |

等級は1～7等及び等外としているが、これは官営期とほぼ同じである。平均日額26銭を最高として以下3銭の等差級数としている。

これらの給与・賞金の外に表6のような2種類の賞罰制を実施した。

品位は4ランクに分け、賞金は1総を単位として最優等は5銭、罰金は最下級に4銭を与える方式である。

表6 品位賞罰

| 品位 | 上等       | さらに上等 | 優等     | 最優等      |
|----|----------|-------|--------|----------|
| 賞金 | 1総に付1銭   | 同 2銭  | 同 3銭   | 同 5銭     |
| 品位 | 類節が多い    | 光沢が悪い | ビシ節が多い | 品位が悪く欠格糸 |
| 罰金 | 1総に付1銭5厘 | 同 2銭  | 同 1銭5厘 | 同 4銭     |

また生糸の生命ともいわれる織度に関しても表7の通りの賞罰制を実施したのである。

表7 デニール賞罰

|      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| デニール | 14              | 13.75～<br>14.25 | 13.50～<br>14.50 | 13.25～<br>14.75 | 13.00～<br>15.00 | 12.75～<br>15.25 | 12.50～<br>15.50 | 12.25～<br>15.75 | 12.00<br>16.00 |
| 賞又は罰 | 5銭              | 4銭              | 3銭              | 2銭              | 0               | 2銭              | 3銭              | 4銭              | 5銭             |
| デニール | 11.50～<br>16.50 | 11.00～<br>17.00 | 10.50～<br>17.50 | 10.00～<br>18.00 | 9.50～<br>18.50  | 9.00～<br>19.00  | 8.50～<br>19.50  | 8.00～<br>20.00  | 以下<br>0.5毎     |
| 罰    | 10銭             | 15銭             | 25銭             | 35銭             | 45銭             | 55銭             | 65銭             | 75銭             | 10銭<br>追加      |

さらに糸量の増減に関する賞罰があった。

- ① 第1工場 繰糸工女は平均糸量より1匁多く生産する毎に賞金3銭を与える
- ② 〃 繰糸工女は平均糸量より1匁減じる毎に罰金3銭を与える。
- ③ 第2工場 繰糸工女は平均糸匁より1匁多く生産する毎に賞金2銭を与える。
- ④ 〃 繰糸工女は平均糸量より1匁減じる毎に罰金2銭を与える。
- ⑤ 〃 立緒工女は平均糸匁より1匁多く生産する毎に賞金2銭を与える。
- ⑥ 〃 立緒工女は平均糸量より1匁減じる毎に罰金2銭を与える。

養成工女は、賃金は支給せず次表の如く月手当を与え、寄宿舎在住の在住者は賄費を免除し、通勤者には食費代として1日5厘を手当金に併せ支給する。

表8 養成工女手当支給金

| 等級  | 1級 | 2級  | 3級  | 4級  | 5級  |
|-----|----|-----|-----|-----|-----|
| 月手当 | 1円 | 80銭 | 60銭 | 40銭 | 30銭 |

なお、養成工女の等級は毎月の成績によって昇降し練習を卒えた者は等外工女に進む。また選蛹・熨斗伸工女を雇い、日々産出する熨斗・生皮苧の処理、揚繭・薄皮蛹等の選別をする。彼女らは老女で、上等は日給19銭より下等12銭を支給する。

原料繭等に関しては次のように対応した。

- ① 春繭のみを使用し、購入は新繭出盛りの時期に一斉に行って一年間分を自ら乾燥貯蔵し、予想外の進捗があった時は臨時的に干繭を購入することもある。
- ② 年度により繭生産の豊凶があり、購入先は常に一定することはできないが、中山道筋、群馬・埼玉県の主な市場、千葉・八王子などへ臨時購入出張所を設けて職員を派遣する。外に各地の仲買人が直接製糸所へ繭を持ち込むこともあるが全体的には1割前後にすぎない数量である。

なお前掲の『東国蚕業視察録』は藤原銀次郎の着任以前の経営実態を示しており、概して官営期の経営実態を踏襲していたわけである。したがって藤原銀次郎の改革後の実態には触れていない。そのため明治33年11月編の『富岡製糸所概要』の「職工ニ関スル事」には『東国蚕業視察録』と異なる事項が認められるのである。

いずれにしても年齢も若く製糸業に精通していたとは言い難い藤原銀次郎が何を根拠としてかかる制度を導入したのか、これらの制度が三井家所属の他の製糸所いかに伝播していったかについても今後十分に分析する必要があるとしておきたい。

### (3) 繰糸機の革新

製糸所が合名会社呉服部の所管になってからも一層生糸の生産を高める手段として工女一人当たりの緒数（取り口数）の増加を試みている。

まず明治33年4月に第1工場の100釜分を3緒取（3口取）ケンネル式に改め、10月には100釜分を同じ様式に改めた。この改変に併せて古くなった蒸気罐2個を新調すると共に関連する高さ100尺（約30<sup>尺</sup>）の煙突1基を新設した。同時に第2工場にも対応できる大量の繭を乾燥するため一連の蒸気乾燥室18室も増設した。このように良質な生糸の大量生産にも結び付く乾燥機まで増設したのである。

この蒸気乾燥室は明治41年度の写真には蒸気釜所に接した東側に確認できるが、現在進められている地下遺構の確認調査で位置的に特定できた。なお、この乾燥装置については明治34年5月発行の『繭乾燥叢話』<sup>37</sup>で明らかにされているが、冒頭次のように記されている。

該乾燥装置は理学士吉田朋吉氏の設計に成る者<sup>(ママ)</sup>にて一室10石入り9室宛を向合いに連設し都合18室とし其中間に於ける大廊下を繭扱所に充て<sup>(ママ)</sup>レールを敷いて繭架を運転自在ならしむるの便を備え構造亦総て堅牢を主とする者にて、其形状は高さ床上7尺、幅8尺、奥行尺とす。（下略）

このように複雑に重層する遺構と文献が一致するまれな事例である。

なお明治33年11月編の『富岡製糸所営業概要』には旧式繭乾燥場（煉瓦造平建）、炭火式繭乾燥場（木造平建）及び蒸気式繭乾燥場が各1棟記されている。旧式繭乾燥場（煉瓦

造平建)は官営期の創業に際して建造されたもの、旧式繭乾燥場(煉瓦造平建)は上記の吉田朋吉設計になるものと同定できそうであるが炭火式繭乾燥場の実態については明確になっていない。

実は前掲の明治41年度の古写真に官営期の工女寄宿所跡に写っている構造物が煙突の建て方などから繭乾燥場と推定できる。平成29年度に教育委員会が実施した地下遺構調査において同所からかなり大規模な煉瓦積みの燃焼施設が確認でき、煉瓦には熱を加えられた形跡も確認できたことから実際に使用した構造物と推定した。このことから明治41年の撮影以前の構造物と断言できるが、従来の繭の蒸殺施設から離れた位置にかかる施設を構築したのかについては慎重に検討する必要がある。

さらに緒数(取り口数)の増加の件に触れると、明治34年12月には第1工場の残りの150釜分を2緒取(2口取)ケンネル式に改造した。3緒取(3口取)にしなかったのは熟練工女には至らない工女が存在したからであるが、ここでポール・ブリュナが導入した共撚式はすべてケンネル式に改められたのである。第2工場の4緒取(4口取)ケンネル式122釜を合計すると緒数(口数)は1388口(繰糸工女総数474人)となり、官営期の共撚式600口(繰糸工女総数300人)と比較するに2.31倍で良質な生糸の一層の量産体制が整ったのである。なお繰糸工女総数では1.58倍であるので数字上でも一層の効率化・能率化が進んだことを示している。

以上明治33年頃までは良質の生糸の大量生産を図るための新施設・設備の導入を積極的に進めていたことが判明できた。

これを経営の収支面から見るが便宜上三井家の前期の損益を示す。

表9 各年度の収支

|     | 明治26年    | 明治27年    | 明治28年   | 明治29年    | 明治30年       |
|-----|----------|----------|---------|----------|-------------|
| 上半季 | — 円      | 19,297円  | 20,030円 | △24,101円 | △27,398円    |
| 下半季 | △240     | 13,513   | 34,098  | 4,825    | △3,101      |
| 合計  | △240     | 32,810   | 54,128  | △19,276  | △30,499     |
|     | 明治31年    | 明治32年    | 明治33年   | 明治34年    | 明治35年       |
| 上半季 | △15,655円 | 105,539円 | 80,152円 | △39,919円 | 30,000円(予定) |
| 下半季 | △10,881  | 103,457  | △24,101 | 24,009   | —           |
| 合計  | △26,536  | 208,996  | 56,051  | △15,910  | 30,000(予定)  |

(「富岡製糸所一覽」による)

「富岡製糸所一覽」は前述の如く明治35年5月編の沿革の概略史であるため損益も半季(半期)ごとの集計に過ぎず、しかも明治26年上半季は官営の経営であったために示されず、また最終年の35年度上半季も予定収入を示しているに過ぎない統計であるが、全体の傾向は把握できる。

そこで年代順に見ると27~28年度は特に収益を挙げたことが、前掲の新製糸所の設立計画が策定された時期であった。続く29・30・31年度は欠損であった。これは29年度から始まる生糸市場の低迷に伴う糸価の下落傾向が強まり売行き不振が続いたためである。特に30・31年度が大きい。31年度の場合は今まで摩擦傾向にあったアメリカとスペインとの開戦(米西戦争)が大きく響いている。この欠損額については「明治30年6月1日

ヨリ31年5月31日迄、30年度1ケ年間、四製糸所総損金ハ7万3091円41銭2厘ニシテ、此内2万3091円5銭3厘ハ前季末積立テタル引当金ヲ以テ之ヲ補ヒ当季決算ノ計算ニ顕ハシタリ」との措置を講じた。また「30年度四製糸所合計ノ製糸1469俵ノ内、当季ノ残荷924俵及29年度ノ残荷63俵ヲ平均853円ヲ以テ当31年下半季ニ繰越シタリ」<sup>38</sup>との記録もあるところから単年度での完売ができない状況下にあったものと考えられる。

32年度は三井家経営の全期間を通じての高収益であったが、その要因を示す記録はない。しかしその後は下降線をたどっているように見え、これが他の三製糸所の収支欠損と相まって原合名会社への譲渡に結びついたと考えられよう。

そこで、富岡製糸所を除く他の製糸所、即ち大嶮・三重・名古屋製糸所の損益も見ておきたい。

表10 三製糸所の損益

|        |     | 明治28年       | 同 29年             | 同 30年  | 同 31年      |
|--------|-----|-------------|-------------------|--------|------------|
| 大嶮製糸所  | 上半季 |             |                   |        |            |
|        | 下半季 | 円<br>22,470 | △5,774円<br>△1,909 | 円      | 円<br>2,198 |
| 名古屋製糸所 | 上半季 |             |                   |        |            |
|        | 下半季 |             | △3,352            |        | 3,567      |
| 三重製糸所  | 上半季 |             |                   |        |            |
|        | 下半季 |             | △1,347            |        | 3,595      |
| 合計     | 上半季 |             |                   |        |            |
|        | 下半季 |             | △6,608            | △1,347 | 9,360      |

|        |     | 明治32年 | 同 33年       | 同 34年    | 同 35年 |
|--------|-----|-------|-------------|----------|-------|
| 大嶮製糸所  | 上半季 |       |             | △19,801円 |       |
|        | 下半季 | 円     | 円<br>△4,345 | 9,599    | 円     |
| 名古屋製糸所 | 上半季 |       |             | △63,038  |       |
|        | 下半季 |       | △16,897     | 15,381   |       |
| 三重製糸所  | 上半季 |       |             | △70,977  |       |
|        | 下半季 |       | △22,996     | 17,177   |       |
| 合計     | 上半季 |       |             | △153,816 |       |
|        | 下半季 |       | △44,238     | 42,157   |       |

(『三井事業史・資料編』中の三井家理事会及び重役会の記録による)

『三井事業史 資料篇』は5冊からなり、いずれも主に理事会、重役会の議事録を編さんしたものである。表10は明治32～35年度の三製糸所の損益を明らかにしようとしたが不記載が多く全体の損益を判断するのは難しいところである。これらの理由も述べられていない。特に名古屋・三重両製糸所は明治33～34年度はトータルで大幅な欠損で、これでは当初描いた両製糸所新設の意義も疑われるほどである。

こうした経営実態の中で理事会や重役会の協議事項にしばしば挙がっているのが繭の買入れや生糸の販売に関わる議件であるので触れておきたい。

---

### Ⅲ 生糸販売方法の変化

まず初めての事案は明治30(1897)年8月3日の理事会において各製糸所の生糸は横浜の相場が良いときは横浜売りも認められていたが今後は全て米国輸出と決定した<sup>39</sup>。

しかし、その17日後には富岡製糸所以外の生糸は相場により横浜でも売却可能ということに改められた。この理由は横浜・米国の相場が変化し、横浜の方が米国よりも高価になることもあるので富岡産の飛切・飛切上の上等品以外は横浜売り可能と決められた。但し横浜売りでも三井物産会社を経ることとした<sup>40</sup>。

このような朝令暮改的な改変は富岡製糸所の支配人として赴いた藤原銀次郎の着任早々の措置であった。当時、フランス、イタリア、清国の養蚕が不作で日本は生糸の続安状況であった反面、米国の生糸業界は活況を呈していた。このため生糸価は従来価を大幅に上回ることを期待して生糸の売控えの措置をとった。この件は理事会で益田孝、中上川彦次郎も支持した<sup>41</sup>。さらに藤原は前述の如く第一工場内の揚返施設の非効率性を改良するため西置繭所の内部改造と揚返器械設置工事を進めた。この上に立って工女の給料を従来の日給制から匁取支給法の請負制の大変革をしたのである。そして明治31年9月13日の理事会で藤原は王子製紙株式会社へ転出となった<sup>42</sup>。彼は在任期間わずか1年7か月で富岡製糸所を去り、後任には再び小出収が支配人に復帰した。

小出になっても改革が推し進められ、富岡、大疇、三重、名古屋の四製糸所が呉服店の所轄になってから次のような方針に変更された<sup>43</sup>。

#### (1) 原料繭の買入方法の変更

名古屋・三重は450人取り、富岡は574人取り、大疇は200人取りの施設であるので繭の豊凶に拘わらず一年中フル操業ができる繭の購入を図ろうとしてきた。繭の季節には一時に購入しようとしたため、①代価を競り上げる、②繭の乾燥が不十分で糸目が出ない、③遠くまで購入区域を広げて人件費が増加する等の不便利さが生まれる。これを改め①繭の購入は製糸所の近辺を中心として繭の持ち込みを進める、②予め購入値段を決めて置き予定値段に引き合わないときは安易に買い進めない。即ち釜数相当の繭の購入を主としないうで勘定に引き合う方針とする。

#### (2) 書類等は簡素にして職員を減らす。

支配人にも係長役を兼務させ、名古屋2人、三重5人、大疇1人、富岡1人の職員を減らす。

#### (3) 繭の乾燥法の改良

繭購入の時期までに費用を要しない伊東乾燥法(乾燥中に通風をよくして湿気を速やかに除く法)の精神を各製糸所に応用して生繭を貯めず、殺蛹乾燥の時期を誤らない。

#### (4) 横浜出張所で生糸販売をする

このような事務刷新と共に製糸所経営の方針を定めたのであるが「横浜出張所で生糸販売」の件は持ち越された。

企業経営の原則は利潤追求にあり、特に製糸所の経営は生糸販売にあるが生糸相場動向は格段と厳しさを増してきた。そこで理事会においても明治33年以降の多くの議件はこの点に焦点化された傾向がみられ、特に次のような朝吹呉服店専務理事自らの「生糸売買ニ関スル件」が発議されている。要約は次の如くである。

現在保有の生糸は米国に3万5000斤（2万1000kg）、日本にも同量ある。米国から最上等880円位で1～2万斤は売れる。為替期限も来ているので売りたいとの要請がある。これを横浜相場と比較すると一等品は810～820円となり60～70円の差額があるので、米国にある生糸をこの相場で売って、横浜において定額で買えば差額だけ儲かる。ところで当店所有の生糸の予算は980～990円であるので、これを売れば100円の欠損となる。しかしこの先騰貴の見込みも立たないので1～2万斤売ってみればと打電した。

問題は米国で販売した分だけ横浜で買うべきか等のについては先行き不明で意見が分かれた。最終的には中上川理事の売却高の半分を買ったらということでも落ち着いた。

この協議でも分かるように生糸相場は同等品であっても売却場所によって時々刻々と変わるものであり、常に相場上の危険性が伴っていた。

特に米国内の生糸市場拡大を目指して四製糸所を手中に収め金融業主体から工業化路線を推進していた中上川彦次郎は明治34年頃から持病の腎臓病を悪化させ、同年4月12日の理事会で「専務中上川彦次郎転地療養の件」<sup>44</sup>が提案されて可決された。この時には「病後療養のため約10日間大磯国府津地方赴く」という願いであった。療養後一旦は回復した模様で同年4月30日から7月16日までの重役会には出席したが、7月19日から7月26日の重役会には欠席し、7月30日の重役会には再び「転地療養請暇ノ件」<sup>45</sup>が可決された。この際には「病氣療養のため約4週間日光地方へ旅行」ということであった。しかし重役会には復帰することができずに同年10月7日に死去した。

彼の死は従来から商業化路線を重視していた益田孝の復帰路線に通じた。この中で生まれてきたのが経営状況が悪化する製糸所の売却問題である。

#### IV 富岡製糸所の売却直前の経営実態

このような展開の中で四製糸所の首座を占めていた富岡製糸所の経営実態を見ておきたい。

富岡製糸所の営業概略を示す記録には前掲の通り2点あるが、明治35年5月編の「富岡製糸所一覧」は売却問題が提起される1か月前に編さんされたばかりの冊子であり、いわば売却問題を予期して編さんしたとも言える資料である。この中から特徴ある部分を抽出して見たい。

##### 1 原料繭の購収先

新繭の時期には群馬県・埼玉県内各地の主な市場に臨時の出張所を設けて職員を派遣して購収することが慣例であった。特に八王子や新町には繭の乾燥所や仮置場を設置して繭の劣化を避ける方法も取られていた。こうして集めた県別の繭量を示したのが表である。

埼玉県の数量が群馬県よりも僅かに上回っている。

表11 県別の購収量（明治34年6月～35年6月）

| 県名   | 数量         | 代価        | 割合    |
|------|------------|-----------|-------|
| 千葉   | 3万1095.9kg | 8万5340.9円 | 25.0  |
| 埼玉   | 4万4605.5   | 13万0566.3 | 35.0  |
| 群馬   | 4万3484.0   | 13万0977.9 | 34.0  |
| 茨城   | 2132.2     | 6560.0    | 2.0   |
| 当所仕切 | 5646.4     | 1万6396.3  | 4.0   |
| 合計   | 12万6964.0  | 36万9840.4 | 100.0 |

注：貫目をkgに換算した

この頃になると手間や手数料を省くため当所仕切り、つまり生産者や繭仕切人が製糸所まで繭を運び込むことを奨励したが効果は少なかった。

次に示す資料は三井家経営の後半の年度別生産高である。

全体的には明治32年度を頂点とはするものの以後も大きな落ち込みはなく、特に35年度上季においては最高の生産高を示しているところから堅調な経営であったことが分かる。

釜出座繰については「富岡製糸所一覧」でも「座繰」という項を設けているので概略を紹介する。

貯蔵原料繭のうち機械挽ができない屑繭は売却していたが昨秋（明治34年秋）は市況が振るわず相場も低落していたので良繭を少し混ぜ賃挽座繰した処、上州座繰に劣らない糸になり、売上値も製造諸費用を上回る利益があった。そこで直ちに近町村に賃挽人を募集して座繰糸を製造し横浜三井物産会社、生糸合名会社へ数十個を売却して多くの利益を上げた。このような好成績を取めたので翌年の新繭買入後より力を注ぎ一種の副業とするようにした。現在の賃挽人の釜数280個、1日平均生糸7貫365匁（27.62kg）を製造し、原料価額生糸100斤（60kg）604円、挽賃生糸100斤（60kg）120円、諸費41円で、差引100斤（60kg）150円余の利益を計上したとある。

このように機械糸価の低落の打開策として工夫を重ねたことが意外な利益を生み、以後、副業的な賃挽座繰を継続したようである。

実は座繰糸の生産は模範製糸場の役目を持っていた官営時代にも行われていた記録が明治13年度から確認できる。この理由は「生繭ノ凶作ト資本金ノ不融通トニテ良品購買ノ期ヲ失セシガ故ナリ、加フルニ物価騰貴シテ底ナキガ如シ」<sup>46</sup>の状況で繭の不作に加え繭の購収期に十分な資金が用意できず、その上、西南戦争後の物価高騰が強く影響していた。中でも時宜を得た購収資金が準備できなかった背景には明治10年度から全事業費（資本金と称した）が年額20万円と制限され、その枠内で事業を行うことが定められた。かかる状況の中で時期外れに購入した悪質な繭の活用法が座繰製糸事業に向かわせたのである。明治13年度は座繰糸の生産割合は全体の90.1%に及んでいた。その後座繰糸の生産割合は減少しながらも明治19年度まで続いていた。

このように官営事業と企業事業という経営主体の相違はあるが器械製糸に適さない不良繭の活用法が利潤に結びついた好事例と言えよう。

表12 生糸の生産高

| 年次    | 季別 | 生産高             |
|-------|----|-----------------|
| 明治30年 | 上季 | 1万2720.6kg      |
|       | 下季 | 1万4188.2        |
|       | 計  | 2万6908.8        |
| 31年   | 上季 | 1万4650.2        |
|       | 下季 | 1万4542.2(釜出座繰共) |
|       | 計  | 2万9192.4        |
| 32年   | 上季 | 1万6329.0        |
|       | 下季 | 1万9229.4        |
|       | 計  | 3万5558.4        |
| 33年   | 上季 | 1万6957.2        |
|       | 下季 | 1万6727.4        |
|       | 計  | 3万3684.6        |
| 34年   | 上季 | 1万5211.8        |
|       | 下季 | 1万7221.2(釜出座繰共) |
|       | 計  | 3万2433.0        |
| 35年   | 上季 | 2万1288.0        |

注：生産高は和斤をkgに換算した。  
：釜出座繰共とは質の良くない繭を外部の座繰人に賃引きさせた生糸を含むことを示す。

## 2 1日当たりの平均製糸高・個人製糸高・1釜製糸高の比較

これについては『富岡製糸所営業概要（明治33年11月編）』にも載っているので進歩度を見るために両者を挙げて比較してみたい。

表13 1日当たりの平均製糸高・個人製糸高など（明治33年10月調査）

| 項 目      | 第1工場                                 | 第2工場                  |
|----------|--------------------------------------|-----------------------|
| 1日平均製糸高  | 63.4kg                               | 39.2kg                |
| 〃 繭使用料   | 19.3石                                | 11.1石                 |
| 〃 工女就業人数 | 347.4人                               | 175.2人                |
| 〃 1釜製糸高  | 197.3 g                              | 334.5 g               |
| 〃 1工女製糸高 | 197.3 g                              | 223.1 g               |
| 〃 1釜繭使用高 | 5.8升                                 | 9.4升                  |
| 〃 1工女使用高 | 5.8升                                 | 6.3升                  |
| 繭1升糸量    | 飛切上 38.3 g<br>飛切 34.2 g<br>1等 30.1 g | 37.4 g<br>34.3 g<br>- |
| 1日平均就業時間 | 10時間54分                              | 10時間54分               |

第1工場と第2工場とを比較する場合、第1工場の繰糸機は3口取ケンネル式200釜、2口取共燃式150釜及び養成工女用の繰糸機38釜であるのに対し、第2工場は煮繰分離の3人1組体制の4口取ケンネル122釜であり、釜数、繰糸性能及び作業人数等の違いから単純比較できない項目もある。

1釜製糸高、1工女製糸高及び1釜繭使用高については第2工場の方が高い性能を発揮している。

表14 1日当たりの平均製糸高・個人製糸高など（明治35年3月調査）

| 項 目      | 第1工場    | 第2工場      |
|----------|---------|-----------|
| 1日平均製糸高  | 68.2kg  | 41.7kg    |
| 〃 繭使用料   | 277.5kg | 160.6kg   |
| 〃 工女就業人数 | 377.0人  | 179.4人    |
| 〃 1釜製糸高  | 197.1 g | 378.8 g   |
| 〃 1工女製糸高 | 197.1 g | 232.5 g   |
| 〃 1釜繭使用高 | 736.1 g | 1,343.3 g |
| 〃 1工繭使用高 | 736.8 g | 1,357.5 g |
| 1日平均就業時間 | 11時間17分 | 11時間17分   |

明治33年10月と同35年3月期の繭使用料については単位が異なり、また繭1升糸量については資料が省かれて比較できない。さらに33年と35年を比べると第1工場は33年度と大きな変化は認められないが第2工場では平均製糸高、1釜製糸高などに進化が認められる。もう一つの変化は両工場共に労働時間が23分増加しているが、この相乗効果があるとはいいがたい。

---

### 3 労働時間と休日

両者共に労働時間は照明が電化されていないため基本的には日の長短によって設定し、最長は6月中旬で12時間55分、最短は12月中旬9時間55分、春秋は12時間で朝の始業が4時50分、夕6時30分終業、この間朝・昼食を1時間半設定している。休日は1か月3日間で1日、11日、21日とした。

### 4 賃金

賃金は繰糸・立緒工女については明治30年10月に設定した匆取支給制、また仕上転繰工女は日給制及び賞罰制が適用された。繰糸工女は技術により1等～7等工女及び等外に分けられ、1等工女中には1日当たり60銭を取る工女もいた。また新入者は伝習工女と称し給料支給はなく食費・月手当を支給された。給料の外に皆勤賞、継年季手当や満期手当などが支給された。工女の雇入には必ず継続年限を契約させ、1か年～7か年とし、年限中は自己自由による退場は許されなかった。また給料の1割は貯金制とした。

### 5 福利厚生等

- ① 寄宿工女の食費は1日6銭7厘の徴収があり、その他は製糸所の補助とした。
- ② 入浴費、油炭・寝具は製糸所の負担とする。
- ③ 病者は薬価の3分の1を補助し、長期患者は食費を免除する。

以上、主な概略を記したが官営工場の払下げ時期と比較しても民間企業としての経営体制を追求している姿が顕著にみられる。若し富岡製糸所の単独経営であったならば決して手放さなくても好い状況であった。

## V 四製糸所の売却問題

三井家が経営していた富岡製糸所ほか三製糸所の売却問題が初めて議題に上ったのは明治35(1902)年6月で、中上川彦次郎が没した8か月後のことである。

議題は「呉服店各製糸所処分ニ関スル件」<sup>47</sup>で呉服店理事朝吹英二の提案である。

この提案を要約すると、新町・前橋両絹糸紡績所はすでに処分が決定しており、残る富岡・大疇・名古屋・三重の工場を所有しなくとも今後物産会社紐育支店では商業上支障はない。については良き買人があれば売却しては如何か。尤も容易に希望者を見付けるのは難しく、殊に三重・名古屋の売却は困難であると思われるという提案であった。つまり表10の数値がここで指摘されているのである。長い協議の結果、売却と決したのである。

朝吹の提案後に協議が始まった。呉服店工業部の命運を決するだけに様々な意見が交錯しているが初めから売却ありきという印象はぬぐい切れない。しかし協議の中で新たな事実も指摘されているので要点を順にまとめると、

- ① 朝吹は適当な買人があれば製糸所を売却した方がよいとの前提で、富岡・大疇は利益が多かったが名古屋・三重は欠損続きである。相場も荒く3年・5年を平均してみないと損益は分からない。そもそも富岡は払下げ、大疇は担保流れであり、両製糸所で止めておけばよかったが物産会社が紐育へ支店を出すには8千梱の生糸が必要ということで名古屋・三重は新設した次第であるとその経緯まで述べている。

- 
- ② 益田理事は初め全て紐育向けという考えを持ったが、相場次第では横浜売りや物産会社を避けて生糸合名会社へ売ったこともあり統一できなかった。従って製糸所を売却しても物産会社には別段影響はないと述べ、中上川没後の益田は工業化路線を排除しているように見える。
  - ③ 朝吹は売却といっても譲受人は多分ゼロか、若しくは1人だけいると思うと述べ、心中では譲受人を想定しているようにも見える。
  - ④ 益田は名古屋・三重製糸所設立の頃と現在では経済概念が逆の立場となっていると述べ、経営の難しさを指摘している。
  - ⑤ 益田が三井同族会の一員でもある三井得右衛門に対し意見を求める場面があり、三井は「生糸ハ荒イ商売テ何時モ利益ヲ得ルトハ限ラナイ。ヨッテ売却ヲ優先スルベシ」と売却に同意した。三井同族会では参列員に過ぎない益田の言動から彼の権力復活の増大さを見ることができよう。

このような様々な意見陳述の末に「大体ニ於テ好キ買取者アレバ之ヲ売却スルノ方針ニ決ス」という結果になった。次いで売却問題に関する管理部会が開催されたのは同年8月1日である。この際には益田専務理事が「呉服店所轄製糸所ニ関する件」<sup>48</sup>として問題提起したが、要点は次のとおりである。

- ① 先ごろ製糸所に関して原富太郎に交渉した処、大疇・富岡は10万円位ならば譲り受けたい、三重・名古屋は熟考したい。
- ② 原側では現地視察した結果、大疇・富岡の方は10万円の上に1～2万円増加できるが三重・名古屋は採算が取れないので一先ず借用して試みたい。
- ③ 原の申し出に対し早川理事は断然断るべきだと言い、朝吹理事は原自身が部下を連れ富岡製糸所等へ調査に行き、現地の所員の気持ちを損ねたようであり、こちらは迷惑である。今年は繭も買入れているので、独立させて利益が上がれば減価償却してゼロになれば無償でもよいわけである。
- ④ 大疇・富岡を15万円、三重を2～3万円、名古屋を6～7万円とみるべきであろう。原価で言えば40万円以上を要したので10万円では機械代にもならない。
- ⑤ この値段で買い手が来ても売却になるか、三重・名古屋は売却が難しい。繭を仕入れた現在、現地所員の士気を害し、仕事を怠られては大きい損失になる。三重だけでも伊藤小左衛門等に来年の繭購入前に売ればよいが。

このような様々な意見が出たが集約できず次回に譲ることになった。

第3回目の管理部会が同月12日に開催された。この際には高橋呉服店理事から「呉服店所轄の製糸所譲渡ニ関シ原富太郎氏ト引合ノ件」<sup>49</sup>が報告された。

原富太郎との協議内容は大疇・富岡は見込みがあるので12万円までは出せるが、三重・名古屋は見込が立たない。さりながら一括処分ということであれば、今後2か年借用して試業し見込みが立てば譲り受けるが立たない場合には返却すること予め承諾してほしいというものであった。

この申し出について様々な意見が出されたが最終的には益田理事の提案による、①大疇・富岡ダケヲ即金15万円、又ハ②大疇・富岡ヲ即金12万円トシ、三重・名古屋ヲ10か年賦10万円ニスル。この2案で高橋理事が交渉し、①の如くまとまれば三重・名古屋は本年だけ従前の通り作業を実施した後に処置することに決した。

---

8月26日に再度管理部会が開かれ、原富太郎氏へ再応照会の件が高橋理事から報告された。互いの条件を出し合って交渉した結果、最終的には即金10万円、残金15万円を10か年賦の割合で7分の利引勘定にて即金払いとする。原が応じなければ即金20万円迄なら管理部会としては調整できる。高橋理事自身の腹案としては13万円迄譲る覚悟で再度交渉することになった。

9月2日、管理部会<sup>50</sup>が開かれ高橋理事から原氏と最後交渉の結果が次の通り報告された。

- ① 繭は暫く呉服店持ちとし、毎月必要分だけおよそ12~13万円位ずつ即金で渡す。
- ② 繭には火災保険を掛け、保険料は原氏の負担とする。
- ③ 所有繭代については35年7月1日より利息を原氏が支払う。
- ④ 繭・貯蔵品高は帳簿面によることとし東京において受け渡しするもよいが大疇・富岡へ出張の上立ち合い見定めする。
- ⑤ 明後4日に即金10万円と年賦金1万3500円を即納すること。
- ⑥ 4製糸所譲渡しについての登録料は原氏の負担とする。

代金の受け渡しについては幾つかの交渉案件もあったが差当り呉服店で受け取り置き、作業が終了後熟議することになった。

かくして大きな懸案事項であった4製糸所一括売却は原合名会社に決したのである。

9月9日、管理部会<sup>51</sup>が開かれ4製糸所の譲渡に関する事後处理的な事案が議件となった。主な議件は次の通りである。

- ① 呉服店提出 津田興二外3名解雇及び転勤の件 可決
- ② 同 勤続慰労金給与の件 可決
- ③ 工業部譲渡の結果工業部の損益  
収入の部
- ① 金11万3500円也 原商店より入金
- ② 金12万1500円也 原商店より受取るべき年賦金

津田興二外3名解雇及び転勤及び勤続慰労金給与の件については明治35年9月16日の重役会<sup>52</sup>において再度協議され、次の通り可決された。

呉服店

津田興二外3名解雇及転勤ノ件

富岡製糸所長(現給230円) 津田興二

当店ノ都合ニ依リ暇申渡(15日付)

三重製糸所長(現給190円) 野口寅次郎

当店ノ都合ニ依リ暇申渡(11日付)

名古屋製糸所長(現給165円) 加藤豊

当店ノ都合ニ依リ暇申渡(11日付)

大疇製糸所長(現給100円) 長田竹次

東京本店勤務申渡ス(15日付)

今般当店4製糸所ヲ売却致シ候ニ就テハ、前記ノ通り申渡候間事後御承認相成度候

勤続慰労金給与ノ件

今般当店4製糸所売却ニ就テハ津田興二外38名解雇者ニ対シ勤務慰労トシテ、

別紙ノ通り合計金2万5480円也支出給与致度コト

慰勞金給与額6500円也

(現給230円) 津田興二

本人勤続年数10年6ヶ月ニシテ恩給内規算定額2580円、当季賞与269円、特別賞与225円計金2300円ノ処、頭書ノ通り増給致度コト

右ノ外

金3545円也 富岡、滝川虎蔵初め13名分

金2920円也 大崎、田村松次郎初め7名人分

金3780円也 名古屋、生地治助初め9名分

金3235円也 三重、安東潜初め8名分

なお、2度にわたって富岡製糸所の支配人を務めた津田興二はさらに原合名会社所有となった富岡製糸所支配人を引き継いだのである。

その後の津田興二の活躍は川崎市に所在する津田山公園内の顕彰碑において伺える。

#### 資料19 津田興二君頌徳碑犬養毅君題額

我玉川電機鉄道株式会社社長興二君ハ豊前旧中津藩士ニシテ先考三左衛門君ハ藩ノ枢機ニ参シテ令名アリ、君少時ヨリ嶄然頭角ヲ現ハシ、明治ノ初年貢進生ニ選ハレテ上京大学南校ニ入り、後福沢先生ニ師事シテ慶應義塾ニ学ヒ、壯歳教育及ヒ政論ニ力ヲ致シ、次テ時事新報ニ入社シテ文筆ニ従事セシカ、明治25年身ヲ実業界ニ投シテ三井家ノ製糸事業ヲ担任シ、官立富岡製糸場ヲ払下ケ、國中枢要ノ地ニ同工場ヲ設置シテ、其ノ業務ヲ拡張シテ、更ニ三井物産会社ニ転シ、親シク米国ノ産業界ヲ視察シテ、貿易上大ニ画策スル所アリ、爾後暫ク身ヲ閑地ニ置キタリシニ、適々玉川電機鉄道株式会社ノ事業振ハスシテ、経営困難ヲ告クルニ際シ、其株主ノ勧誘ニ依リ、明治42年入テ社長ノ任ニ就キ鋭意改革ヲ断行シ、経費ヲ節約シテ会社ノ基礎ヲ固クシ、更ニ進ンテ事業ノ振興ヲ図リ、刻苦精励心身ヲ傾倒スルコト10有8年、其結果就任当時60万円ノ資本金ハ今ヤ1250万円トナリ、此間軌道ノ延長電灯電力ノ普及着々進捗シテ、社運益々発展セルノミナラス、沿線各町村モ亦其余沢ヲ受ケテ面目ヲ一新スルニ至ル、其功績偉ナリトイフ可シ、而シテ君カ社員ヲ統率スルヤ寛容懇切惇々之ヲ指導シテ能ク其才能ヲ尽クサシム、温乎長者ノ徳風実ニ敬慕ニ堪エサルモノアリ、君齡既ニ古希ヲ越エタリト雖モ、其精力ハ豪モ壯者ニ譲ラス、吾等社員ハ永ク其指導ニ依ランコトヲ期シ、茲ニ同人相謀リ君ノ姓ニ因タル社設遊園地ノ津田山上ニ頌徳碑ヲ建テ、其ノ功德ノ一斑ヲ記シ、以テ聊カ敬慕ノ情ヲ表スト云フ

大正13年1月立石

近江乾霍然書

内藤慶雲刻（在津田山公園）

このように原富岡製糸所の支配人を離れた後の津田興二はさらに玉川電機鉄道株式会社社長として敏腕を振った。なお津田山とは古くは七面山と称したが彼の功績に因んで命名した地名であり、彼が如何に地域に親しまれたかを知るものである。

## おわりに

三井銀行専務理事の立場にあった中上川彦次郎の考えは、今後三井家の主力は「工業化

---

を重点」に置くべしと云う事であった。かかる主張によって担保流れの大嶮製糸所の経営と共に富岡製糸所の払下げを実現し、さらに生糸の米国輸出の拡大の対応策を図るべく名古屋・三重製糸所を新設した。一方、従来はあまり顧みなかった高学歴者を積極的に採用し、特に富岡製糸所には慶應義塾の出身者をリーダー役として積極的に採用し経営の近代化に貢献させた。

当初は中上川の思惑は的中したが、やがて畿内の多くの機械製糸所の競合の中で名古屋・三重両製糸所が必要とする繭の集荷に滞りが生じ、これらが経営不振を招く要因となった。

さらに従来の商業主義を重んじる益田孝らとの対立を抑える圧力も必要であったが、明治34年頃から持病の腎臓病が悪化し始め、再三の転地療養を余儀なくされ、以後理事会への出席も滞りがちとなった。これに反し益田孝派の勢力増大が図られ、ついには中上川彦次郎の義弟である朝吹英二から原合名会社への譲渡問題が提起されたわけである。

このように富岡製糸所の譲渡は独り富岡製糸所のみの問題ではなく他の製糸所との絡み合いの中で生まれ、ついに四製糸所共に譲渡にされたのである。ある意味では速水堅曹の予言的な言葉が生きていたともいえよう。

この論考が複雑になったのはこうした背景があったことを理解して読んでいただければ幸甚である。

## 注

- <sup>1</sup> 『産業新報240～273号記』中の「速水堅曹翁の自伝」による
- <sup>2</sup> 杉崎家蔵（桐生市黒保根町）
- <sup>3</sup> 富岡製糸場蔵、速水堅曹の子孫の栗本ひろえ氏が所蔵していた短冊を富岡製糸場に寄贈した。
- <sup>4</sup> 片倉工業株式会社寄託資料
- <sup>5</sup> 4に同じ
- <sup>6</sup> 『三井事業史 資料篇1、2、3、4上、4下』財団法人三井文庫篇 1971年刊
- <sup>7</sup> 財団法人三井文庫蔵
- <sup>8</sup> 『公文類聚第17編』国立公文書館蔵
- <sup>9</sup> 設楽光弘氏収集史料
- <sup>10</sup> 『群馬県新百科事典』
- <sup>11</sup> 明治14年に国会開設・憲法改正をめぐる政府内部の対立から大隈重信派が中枢から追放された事件
- <sup>12</sup> 松方デフレの終息後の物価安定と金融緩和によって資本金が大幅に増加する中で鉄道・紡績・鉱山などが増設された。これを第一次企業勃興の時代と呼んだ。
- <sup>13</sup> 明治26年、三井総領家の三井八郎右衛門は組織の改革を行い、今までの三井組を三井元方と改め最高決定機関として三井同族会を設置した。
- <sup>14</sup> 13に同じ
- <sup>15</sup> 『三井事業史資料篇3』
- <sup>16</sup> 『三丹蚕業郷土誌』郡是製糸株式会社調査課編 昭和8年
- <sup>17</sup> 「明治28年度中工業部出状留」三井文庫蔵
- <sup>18</sup> 「明治28年中工業部提出ノ回議」三井文庫蔵
- <sup>19</sup> 『三井事業史資料篇4上』財団法人三井文庫篇
- <sup>20</sup> 「明治28年中工業部出状留」三井文庫蔵
- <sup>21</sup> 「明治28年中工業部出状留」三井文庫蔵
- <sup>22</sup> 『三井事業史資料篇3』
- <sup>23</sup> 22に同じ
- <sup>24</sup> 明治28年中工業部提出ノ回議 三井文庫蔵
- <sup>25</sup> 22に同じ
- <sup>26</sup> 「管理部会議録外1号」（明35年6月13日 第19回管理部会）三井文庫蔵
- <sup>27</sup> 明治29年下半年呉服店・地所部・工業部提出回議 三井文庫蔵
- <sup>28</sup> 『三井事業史資料篇4下』財団法人三井文庫篇
- <sup>29</sup> 明治28年中工業部来状留 三井文庫蔵
- <sup>30</sup> 明治28年中工業部出状留 三井文庫蔵
- <sup>31</sup> 明治28年 三井銀行案内 三井文庫蔵
- <sup>32</sup> 明治28年中工業部提出ノ回議、三井文庫蔵
- <sup>33</sup> 起草明治28年10月4日 三井文庫蔵
- <sup>34</sup> 4に同じ
- <sup>35</sup> 明治29年下半年呉服店・地所部・工業部提出回議 三井文庫蔵
- <sup>36</sup> 『三井事業史資料篇4上』
- <sup>37</sup> 『富岡製糸場誌』
- <sup>38</sup> 35に同じ
- <sup>39</sup> 35に同じ（明30.8.3 第58回理事会）
- <sup>40</sup> 35に同じ（明30.8.20 第63回理事会）
- <sup>41</sup> 35に同じ（明30.9.24 第73回理事会）
- <sup>42</sup> 35に同じ（明30.9.24 第70回理事会）
- <sup>43</sup> 35に同じ（明32.2.3 第9回理事会）
- <sup>44</sup> 35に同じ（明34.4.12 第28回理事会）
- <sup>45</sup> 35に同じ（明34.7.30 第59回理事会）
- <sup>46</sup> 「第1回農商務卿報告（明治14年）」

---

<sup>47</sup> 26に同じ

<sup>48</sup> 「管理部会議録第1号」(明35年8月12日 第31回管理部会) 三井文庫蔵

<sup>49</sup> 「管理部会議録第1号」(明35年8月1日 第33回管理部会) 三井文庫蔵

<sup>50</sup> 「管理部会議録第1号」(明35年8月26日 第35回管理部会) 三井文庫蔵

<sup>51</sup> 「管理部会議録第1号」(明35年9月9日 第36回管理部会) 三井文庫蔵

<sup>52</sup> 28に同じ