**岩崎弥太郎と海運事業**

**－競争による成長－**

**3年　島田英明**

**1.はじめに**

三菱は創業当初から国内海運シェアトップに登りつめる過程において、三菱は他の企業との競争に勝利することで会社の規模を拡大し、力をつけて来た。その競争相手には、国内の政府系企業には日本国郵便蒸汽船会社と共同運輸会社が、外国の海運企業にはパシフィック・メイル社とピー・アンド・オー社が挙げられる。以上の４つの企業を例に挙げてそれぞれの競争について比較し、共通点や相違点を考察することで岩崎弥太郎の経営方針・経営戦略がどのようなものであったのかを考えてみたい。各競争についての詳細は時系列順に述べていく。

**2.各企業との競争の詳細**

**2-1.日本蒸汽船会社との競争**

日本蒸汽船会社(1)との競争は、1873年（明治7年）に開始された。この競争については、三菱の動向とこの競争の間の明治政府の動向に分けて述べていく。まず三菱の動向について見ていくが、その前に、当時の三菱の正式な社名は、九十九商会・三ツ川商会・三菱商会と改称と重ね、三菱蒸汽船会社となっていたことを紹介しておく。

さて、三菱蒸汽船会社は日本国郵便蒸汽船会社に対抗する戦略のひとつとして、ひとりひとりの顧客に対して丁寧な対応を行うサービス戦略を取り入れた。社員のほとんどが士族出身であった三菱蒸汽船会社の社員にとって、このような顧客に対して頭を下げるというサービス戦略は屈辱的なものであり、丁寧な対応をすることのできない社員もいたが、岩崎弥太郎の指導によって社員全員に徹底させた。一方で、三菱蒸汽船会社と同様に社員のほとんどが士族出身であった日本国郵便蒸汽船会社は、三菱商会とは対照的で、顧客に対して横柄な態度をとっていた。三菱蒸汽船会社は、日本国郵便蒸汽船会社とは対照的なサービスの差によって、人気を得て顧客を伸ばすことに成功した。

三菱蒸汽船会社のとったふたつ目の戦略としては、明治政府から依頼された軍事輸送を多く引き受けることで、利益と明治政府からの信頼を獲得したことが挙がられる。また、三菱蒸汽船会社は明治政府依頼の軍事輸送を引き受ける条件として、明治政府から三菱蒸汽船会社へ汽船を貸与させるという条件を提示していたという点も、三菱蒸汽船会社のとった戦略であると考えられる。三菱蒸汽船会社が引き受けた軍事輸送には、佐賀の乱、台湾出兵などが挙げられるが、その中から、特に台湾出兵での例を紹介する。明治政府が最初に台湾出兵での軍事輸送を依頼したのが、日本国郵便蒸汽船会社であった。しかし、日本国郵便蒸汽船会社は、台湾出兵の軍事輸送に従事している間に、国内の海運契約を三菱蒸汽船会社に奪取されてしまうことを危惧したため依頼を拒否した。次いで、明治政府は三菱蒸汽船会社に軍事輸送を依頼した。三菱蒸汽船会社は、この機会を明治政府の信頼を得る好機であると考え、軍事輸送の依頼を引き受けた。その際に、三菱蒸汽船会社から明治政府に対して、軍事輸送に必要であるという名目で三隻の汽船を貸与させるという条件を提示した。この時に三菱蒸汽船会社に貸与された三隻の汽船は、台湾出兵の軍事輸送後も三菱蒸汽船会社の所有とすることが認められた。

では次に、三菱蒸汽船会社と日本国郵便蒸汽船会社の競争と同時期の明治政府の動向について述べていく。岩倉具視使節団に同行した大久保利通は、欧米の視察を通じて海運業の重要性の認識し、明治政府の援助のもとで国内に半官半民の近代的海運業の育成に着手した。三菱蒸汽船会社は、台湾出兵での軍事輸送などの功績によって明治政府からの信頼を獲得していたので、明治政府は三菱蒸汽船会社を援助の対象とすることを決定した。（2）その後、明治政府から三菱蒸汽船会社へ第一命令書が出され、正式に明治政府が三菱蒸汽船会社を援助することが確定した。前島密は岩崎弥太郎のことを「海運に関しては無経験であるが、人材登用の才能を持っている」（『初代社長時代』）と評価しており、このことからも三菱蒸汽船会社が明治政府の信頼を得ていたことが分かる。

このように、三菱蒸汽船会社はサービス戦略という当時では斬新な戦略によって人気を集め顧客を伸ばすと同時に、明治政府からの信頼を得て援助の対象となることで規模を拡大することに成功し、当時の国内海運企業のトップとなった。また、日本国郵便蒸汽船会社は明治政府から解散を命じられ解体し、日本国郵便蒸汽船会社の資産や社員は三菱商会が引き継いだ。これを機にして、三菱蒸汽船会社は郵便汽船三菱会社と改称した。

**2-2.パシフィック・メイル社との競争**

パシフィック・メイル社（3）との競争は1875年（明治8年）に開始された。明治政府は、外国汽船会社排除の方針を打ち出し、郵便汽船三菱会社に横浜～上海間の航路の開設を命じた。これをもって、郵便汽船三菱会社とパシフィック・メイル社の競争が始まった。この競争の結果から述べると、郵便汽船会社がパシフィック・メイル社の所有する汽船や航路を、明治政府から借り入れた資金を用いて、買収することで決着した。というのも、パシフィック・メイル社は競争開始当初には、アメリカ政府からの太平洋横断航路への援助を打ち切られており、日本からの撤退が決定していた。そこで、パシフィック・メイル社は所有する古い汽船や日本での航路を郵便汽船三菱会社へ売却することを意図しており、郵便汽船三菱会社が上海航路へ参入する以前から明治政府へ交渉を持ちかけていた。

　さて、乗客運賃を10ドルから2ドルにまで引き下げるという激しい競争が展開されたという事実があったとはいうものの、この郵便汽船三菱会社とパシフィック・メイル社とのやり取りを競争であると位置付けるのは微妙である。しかしながら、郵便汽船三菱会社がパシフィック・メイル社の日本からの撤退を知っていた可能性もあり（4）、結果的にも、郵便汽船三菱会社は明治政府の援助のもとでパシフィック・メイル社の汽船や航路を買収し、規模の拡大に成功している。また、これまでは国内市場に限定されていた郵便汽船三菱会社が、極東における上海という最大の商業中心地へ進出するきっかけとなったことを考えると、この競争に勝利した意義は大きかったと思われる。

**2-3.ピー・アンド・オー社との競争**

ピー・アンド・オー社(5)との競争は1876年（明治9年）に開始された。ピー・アンド・オー社は、パシフィック・メイル社の日本撤退を機に日本へ進出し、これをもって郵便汽船三菱会社といの競争が始まった。ピー・アンド・オー社は、大阪の荷積問屋九店組合の貨物を一手に引き受けるという特約を結んで、大阪～東京航路へ進出した。このようなピー・アンド・オー社の動きに対して、郵便汽船三菱会社は、荷物を担保にして荷主に金を貸す荷為替金融システムという新しいサービスを考案して対抗した。この荷為替金融システムの資金源は、明治政府から郵便汽船三菱会社へ低利融資された。また、明治政府は、外国汽船会社排除の方針に基づいて外国汽船の乗客に対して25銭の手数料を課す制度を実施して郵便汽船三菱会社を援助した。このように、郵便汽船三菱会社は再び明治政府の援助を有効に受け、顧客は郵便汽船三菱会社に集中し、ピー・アンド・オー社は日本から撤退した。

　その後、明治政府から郵便汽船三菱会社へ第二命令書が出されて、以後14年間の援助が確定した。

**2-4.共同運輸会社との競争**

共同運輸会社（6）との競争は1833年（明治16年）に開始された。共同運輸会社の設立には、明治14年の政変が大きく関係している。明治14年の政変では、大隈重信らが明治政府から追放され、薩長専制政府が成立した。これに対して大隈重信は、立憲改進党を創設して薩長専制政府を批判し、対抗した。薩長専制政府は、立憲改進党の資金源は岩崎弥太郎から出されていると考えた。実際に、これまでの岩崎弥太郎の最も強力な後ろ盾には大隈重信であったし、二人の関係性は明白であった。したがって薩長専制政府は、岩崎弥太郎率いる郵便汽船三菱会社に対抗する海運会社として、政府支援のもと共同運輸会社を設立した。これをもって、郵便汽船三菱会社と共同運輸会社の競争が始まり、競争は激化していった。両社の競争では、まず、すでに述べた外国汽船会社との競争と同様に低価格戦略が両社の間で繰り広げられた。郵便蒸気船三菱会社の運賃料金を、最も競争の激しかった横浜～神戸間について見てみると、最初5円50銭であった料金が最終的には55銭にまで下げてしまった。両社ともにこのような状態では十分な利益など見込めるはずもなかった。また、郵便汽船三菱会社と共同運輸会社の競争は、価格競争だけではなく、スピード競争という形でも争われた。これは、お互い、いかに早く目的地に着くかということを競ったのだが、無謀な汽船の運転によって両社の汽船が衝突するという事故も起こるほどであった。このような状態では両社ともに経営は破綻してしまうと考えた明治政府は、両社に競争の中止を勧告し（7）、両社が合併し日本郵船株式会社を設立するという形で決着がついた。こうして設立した日本郵船株式会社では共同運輸会社出身者が初代社長に就任したが、2代目以降は郵便汽船三菱会社出身者が社長を歴任することになった(8)。これは実質的に、郵便汽船三菱会社が共同運輸会社を吸収した形であると言える。

　さて、郵便汽船三菱会社と共同運輸会社の競争はこのような形で決着がついたのであるが、実は、この競争の決着以前に岩崎弥太郎は死去してしまっており、その後の郵便汽船三菱会社の経営者は弟の岩崎弥之助となっている。したがって、この共同運輸会社との決着の部分は、この論文の目的である岩崎弥太郎の経営方針・経営戦略を検討するということには該当しないとも考えられる。しかしながら、この競争が勃発した原因として岩崎弥太郎と大隈重信の関係性があったように、岩崎弥太郎がこの競争に与えた影響は大きく、岩崎弥太郎自身もこの競争に意欲的な姿勢であったことは事実であるため、十分に考慮に入れて検討していきたいと思う。

**3.おわりに**

以上に述べてきた2-1～2-4までの競争を比較して、岩崎弥太郎の考えていた経営方針・経営戦略がどのようなものであったのかをまとめてみたい。なお、この章では三菱蒸汽船会社と郵便汽船三菱会社を総称して三菱と表記する。

　三菱は、日本国郵便蒸汽船会社とピー・アンド・オー社との競争に勝利するために、前者についてはそれぞれの顧客に対して丁寧な対応を行うサービス戦略、後者については荷為替金融システムといった当時では斬新なサービスやシステムを考案することで、顧客を伸ばし競争に勝利した。このことからは、岩崎弥太郎の経営者としての手腕な部分が見えてくる。

　次に、最も注目すべき点であるが、三菱は明治政府からの援助を有効に受け続けることができたという点である。これは、日本国郵便蒸汽船会社、パシフィック・メイル社、ピー・アンド・オー社との競争において共通する。明治政府から三菱へ貸与された汽船、三菱が明治政府から借り入れた資金をもとに買収した他者の汽船や諸施設によって、つまり明治政府の援助によって、三菱が効率的に会社の規模を拡大することに成功しているのは明白だ。また、ピー・アンド・オー社との競争においては、明治政府が直接的に外国船の乗客に手数料を課すという規制を行っている。三菱が明治政府の援助を受けるきっかけとなったのは、三菱が明治政府依頼の軍事輸送を引き受け明治政府からの信頼を得たからであり、それとほぼ同時期には、明治政府は国内に半官半民の近代的海運事業を育成しようという方針を打ち出している。この点からは、明治政府に協力することで信頼を得て、明治政府からの援助の対象に選ばれ三菱を成長させようとする岩崎弥太郎の意図がうかがえる。したがって、三菱が国内海運シェアトップに登りつめることができたのは、三菱初代社長岩崎弥太郎の意図するところ・野心と、明治政府の国内に近代的な海運事業を育成しそのために外国汽船を排除しようとする方針といった、双方の意図するところが合致していたという点が非常に大きく影響していると考えられる。

　しかしながら、共同運輸会社との競争では、それまではいわば味方であった明治政府を敵に回すこととなったわけであるが、三菱はこの競争についても積極的な姿勢を見せていた。この共同運輸会社との競争からは、岩崎弥太郎が明治政府の援助に頼りきりな経営方針ではなく、企業として自立した経営を志していたということが分かる。

註

(1)日本国郵便蒸汽船会社は、廃藩置県後の旧藩の汽船を有効活用するために、明治政府が1871年（明治5年）に設立。

(2)海運三策・第二案が採用された。立案者は前島密。

(3)パシフィック・メイル社は、横浜～神戸～長崎～上海、横浜～函館の航路を開いており、当時の国内海運のトップであった。アメリカ合衆国政府による援助を受けていた。

(4)パシフィック・メイル社の代理店であったウォルシュ・フォール商会は、幕末以来の三菱の代理店としていたるところで接触があったから。

(5)ピー・アンド・オー社は、長崎～上海、香港～上海～横浜、東京～阪神の航路を開いていた。

(6)共同運輸会社は、品川弥二郎や井上馨を中心として、東京風帆船会社、北海道運輸会社、越中風帆船会社が合併して成立した合本組織、株式会社である。

(7)郵便汽船三菱会社は、明治政府からの借金をすべて返済することで、共同運輸会社に徹底抗戦する姿勢を示すと同時に、その裏で政府から両社が協定を結ぶように勧告を出すように根回ししていた。

(8)合併に関する両社からの出資金は同じ程度であったが、郵便汽船三菱会社は、競争の最中から共同運輸会社の株を買い集めており、これによって資本金は三菱が上回っていたから。

参考・引用文献一覧

・小林正彬『三菱の経営多角化～三井・住友と比較～』（白桃書房、2006）

・三島康雄『三菱財閥』（日本経済新聞社、1981）

・中野明『岩崎弥太郎「三菱」の企業論～ニッポン株式会社の原点～』（朝日新聞出版、2010）

・入交好脩『岩崎弥太郎』（吉川弘文館、1960）

・伊井直行『岩崎弥太郎～「会社」の創造～』（講談社、2010）

・河合敦『岩崎弥太郎と三菱四代』（幻冬舎、2010）