

帝国日本下の青島塩業と貝原収蔵

落 合 功

はじめに

近代日本の対外進出において、多くの企業が海外に進出するなかで、現地で活動した日本人社員の役割は十分に検討されてこなかった。本稿では、青島塩業の展開を明らかにするとともに、その現地の担い手である在華邦人社員の役割について貝原収蔵を通して具体的に検討する。

近代日本は、朝鮮半島・台湾を植民地とし、関東州を租借地としたことはよく知られている。山東半島・青島についても、もとは明治31年（1898）3月にドイツが膠州湾を租借地としたが、大正3年（1914）、第一次世界大戦時に日本がドイツに宣戦布告して占領し、大正8年（1919）6月のベルサイユ条約によって日本がその権利を取得した。しかし、その後、大正11年（1922）2月の山東還付条約に基づき、中国へ返還された¹⁾。

青島を含む膠州湾一帯は製塩業（天日塩田）の立地に恵まれていた²⁾。青島塩は醤油の原料塩としても評価が高く、明治期にはすでに輸入されており、日本にとって馴染み深い産地であった³⁾。このような条件のもと、日本租借地時

1) 「山東還付条約」「ベルサイユ条約」「山東問題」『国史大辞典』。ただし、大正8年5月に中国で起こった五・四運動によって中国政府はベルサイユ条約の調印を拒否した。

2) 「塩田の構造」（南満州鉄道株式会社庶務部調査課『青島塩と関東州塩の今後』1926年）。

3) 前田廉孝『塩と帝国』（名古屋大学出版会、2022年）。

【表1】貝原収蔵年譜

1879年	12月3日	福岡県遠賀郡岡垣町で生まれる。父神職石田真道彦の四男。
1886年	4月	山田小学校入学。のち校区変更により別府小学校に転校。(1892年卒業)
1894年	3月	芦屋高等小学校卒業
1894年	4月	修猷館中学校入学。
1899年	7月	旧制第五高等学校に入学。
1900年	7月	同校を退学。
1900年	8月	嘉穂郡穂波小学校の代用教員となる。
1902年	7月	同校を依願退職する。
1902年		台湾協会専門学校に入学する。
1905年		同校を卒業。
1905年	9月	大阪商船会社より入社辞令を受ける。
1906年	3月	同社を退社。
1906年	8月	江副廉蔵商会(江副洋行)、入社(同年10月に東亜煙草と合併)大連支店に赴任。
1906年	12月	東亜煙草(株)長春販売所創立に伴い主任として赴任。(1907年12月)
1907年	12月	大連支店勤務(08年1月まで)
1908年	2月	奉天販売所勤務(同年7月まで)
1908年	8月12日	長春販売所が支店になると営業主任として着任する。
1908年	11月	本社より慰労帰国が認められる。12月結婚。
1909年	7月	長春支店廃止方針に伴い(販売所として存続)、吉林出張所主任に転任。(～12年10月)
1912年	10月	芝罘に赴任する(大連総販売所芝罘出張所主任)。(～14年6月20日)
1914年	7月8日	大連販売所主任として赴任。(1919年4月)
1919年	4月29日	天津販売所長に着任(1920年1月)
1919年	10月頃	村田俊彦(東洋塩業(株)取締役社長)より転社の意向打診。
1920年	1月	内地帰国。2月東亜煙草(株)退社
1920年	2月末	東洋塩業(株)青島支店に赴任
1920年	3月	東洋塩業(株)「下級社員連盟辞職」事件。貝原収蔵支店長となる。
	11月5日	貝原収蔵「不平注意」の社長電報を受ける。
1921年	2月24日～ 4月中旬	貝原収蔵、帰国。
	5月22日	青島日本人会評議員選挙で初当選。
	12月末	退職勧告を受ける。
1922年	2月	上京
	5月20日	東洋塩業(株)に辞表を提出。
	6月26日	東亜煙草(株)の辞令を受け取る。理事として採用。東京勤務。
1923年	1月20日	上海工場着任(～6月)
	7月10日	長春転任・着任(～1925年7月)
1925年	7月24日	天津販売所長の辞令を受ける(～1927年9月)
1927年	9月	東亜煙草(株)本社(東京)勤務
1929年	7月	辞表を提出。
1929年	7月	東亜実業(株)の監査役に就任。
1934年	6月	日支合弁会社・天津製氷冷蔵(株)社長に就任。

帝国日本下の青島塩業と貝原収蔵

終戦（1945年）まで		天津に在住し、天津居留民会官選議員、天津総領事館裁判所調停委員、天津工業連盟会長、天津福岡県人会会長、華北水産統制協会常務理事、華北水産畜産協会理事理事常務顧問、天津商工会議所常任議員兼工業部長、天津商工会議所水産委員長、同金融対策専門委員、同企業整備委員、天津生活食料営団理事などを歴任・兼任。
敗戦後		天津新市長の命令により、天津日僑帰国準備会副会長となり、天津在留日本人の日本国内引き揚げ作業全体の統率に当る。1946年4月20日（日本人帰国）編成大隊を編成し帰国。
1946年	7月	福岡県海外引揚者更生会連合会会長に就任。9月に一時相談役になるが、47年12月再度同連合会会長に就任。
1949年		九州地方引揚者更生団体連合会副会長となり、全国引揚者更生団体連合理事に選任。
1959年		全ての諸団体から引退する。

柳沢遊編著『貝原収蔵日記』（柏書房、1993年）をもとに作成。

代、朝鮮や日本本土への輸出を目的に、山東半島周辺には多くの民間企業が進出した。塩業会社も同様に進出した。

貝原収蔵は福岡県出身で、神職・石田真道彦の四男として生まれた⁴⁾。その後、貝原家に養子入りして姓を継ぐ⁵⁾。修猷館中学校に入学し、その後、旧制第五高等学校に入学した。同校を退学すると、嘉穂郡穂波小学校の代用教員となるが、約2年で依願退職した。なお、若い時は「石田収蔵」と称したが、本稿では「貝原収蔵（貝原）」として記す。

その後、貝原は台湾協会専門学校（現・拓殖大学）に入学する。卒業すると、大阪商船会社（明治38年9月）に入社するが半年で退社した。中国勤務を条件として入社したにも関わらず、日露戦争直後を理由に経理課調査係に配属されたためである。明治39年8月、江副廉蔵商会（江副洋行）に入社し、大連支店に赴任している。この江副廉蔵商会は、同年10月に東亜煙草株式会社の設立に

4) 「貝原収蔵日記解題」（柳沢遊編著『貝原収蔵日記』柏書房、1993年）。本項の貝原収蔵の事績については同書「日記解題」を参照。平山勉「貝原収蔵」（『二〇世紀満州歴史事典』2012年、吉川弘文館）。また、柳沢遊は『日本人の植民地経験』（1999年、青木書店）において、大連での貝原収蔵の活動について紹介している。

5) この貝原家は、貝原益軒の末裔にあたる分家九代目と伝えられる。略年譜は【表1】参照。また、石井邦一「貝原収蔵を巡る人脈と貝原家のこと」（『木綿間 岡垣歴史文化研究会年報』24、2005年）も参照されたい。

伴い、同社と合併した。12月には長春販売所創立に際し主任として赴任した。東亜煙草株式会社では、奉天、長春、吉林、芝罘、大連、天津などの中国各地の支店を経験した。大正9年2月に退職すると、東洋塩業株式会社青島支店に支店長として赴任する。その後、複数の企業を歴任する。一時的に国内で過ごすことがあったが、終戦までの大半を中国各地で生活した。

貝原収蔵については、柳沢遊『貝原収蔵日記』により明らかとなる⁶⁾。同書は明治42年(1909)から昭和7年(1932)まで貝原の日記を活字化したもので、中国在留時代の様子が克明に明らかとなる。同書に対する書評でも、人的関係の幅広さと濃密さが同書の注目点として紹介されている。日記を著す理由は様々だろうが、貝原は多くの人たちとつながりを有しており、また、そのつながりを大事にしていたことが日記にも反映されている。また、同書は、史料集だけではなく、解題・注記が充実しており、その人脈をたどるだけでも貴重な成果である。本稿においても経歴・事実関係において、随所で参考にしていく。

貝原を取り上げる意義は、中国大陆での経営主体そのものよりも、現地で活動していた個人の具体的な取り組みを明らかにする点にあるだろう。すなわち、彼らは各地で支店長や取締役などを歴任したものの、従来、評価されてきた企業経営者として評価されていた「実業家」「財界人」とは性格を異にする。また、日本本社からの出向者とは異なり、貝原は中国現地採用であり、中国勤務を前提として雇用された存在であった。こうした存在は、従来の実業家研究では十分に位置づけられてこなかった。本稿では、こうした中国で現地採用され、長期にわたり活動した日本人社員を在華邦人社員と呼び、「実業家」という大括りでは見過ごされてきた役割(課題)に光を当てたい。そして貝原が青島支店長として本社(東京)から何を期待されていたのか、またそこで直面した問題点を明らかにする。

6) 柳沢遊編著『貝原収蔵日記』。なお、同書の書評として、木村健二(『社会経済史学』60-2、1994年)と、本宮一男(『日本歴史』(569号、1995年)がある。内容は類似しているが、いずれも戦前期の中国在留日本人の活躍を知りうる貴重な成果として評価している。また、柳沢自身も『貝原収蔵日記』と『榊谷仙次郎日記』から見える世界(『日本歴史』865号、2020年)で、同書の特質を明らかにしている。

【表2】 貝原収蔵史料目録・東洋塩業株式会社時代文書（九州歴史資料館蔵）

	番号	目録名
【史料A】	28	大正 10 年 7 月 6 日、村田俊彦書状
【史料B】	29	大正 9 年 10 月 20 日、村田俊彦書状
【史料C】	30	大正 9 年 12 月 1 日、村田俊彦書状
【史料D】	31	大正 9 年 12 月 18 日、村田俊彦書状
【史料E】	32	大正 9 年 11 月 25 日、村田俊彦書状
【史料F】	33	大正 9 年 12 月 23 日 村田俊彦書状
【史料G】	34-1	大正 11 年 1 月 17 日 覚（私言）メモ
【史料H】	34-2	大正 11 年 1 月 5 日、吾妻旅館社長話大要・メモ
【史料I】	35	大正 10 年 6 月 21 日 村田俊彦書状
【史料J】	36	大正 11 年 2 月 18 日 村田俊彦書状
【史料K】	40	塩田業務覚書（大正 10 年ごろ）「貝原秘信」

表中の「番号」とは、九州歴史資料館所蔵貝原収蔵文書目録にある史料番号

【史料A】～【史料K】は本文中の引用（関連）史料に該当する。

なお、貝原収蔵の活動を知る史料は『貝原収蔵日記』以外に、九州歴史資料館所蔵の「貝原収蔵文書」があり閲覧することができる⁷⁾。同史料群は、大陸における日系企業の実態を理解するうえで貴重なものであり、その中心は主として東亜煙草株式会社・東洋塩業株式会社勤務時代の記録である。とりわけ東洋塩業株式会社青島支店長を務めた貝原の動向は、当時の青島塩業の実態を具体的に把握できるだろう。

以上を踏まえつつ本稿では、以下の三点を中心に明らかにする。第一に膠州湾に展開した青島塩業について概観する。第二に膠州湾に点在した塩業関係企業を取り上げる。特に貝原収蔵が支店長を務めた東洋塩業株式会社を中心に取り上げる。第三に貝原収蔵の活動を概観するとともに、青島支店長として本社（東京）がいかなる点を期待したのかを検討する。そして、結果として貝原は青島支店長を約二年で異動し、東洋塩業株式会社を退職した経緯を紹介するとともに、本支店関係（村田社長と貝原支店長との関係）を明らかにする。

7) 同史料群の中で本稿で利用した史料は【表2】としてまとめている。

一、日本租借地時代の青島塩業

本章では、貝原収蔵が活動した青島塩業の構造的特質を明らかにする。青島塩とは山東半島膠州湾沿岸の塩田で生産した塩の総称である。冒頭で紹介した通り、膠州湾は明治31年（1898）にドイツの租借地となったが、第一次世界大戦後、大正3年（1914）8月、日本はドイツに宣戦布告し、これを占領し、大正8年6月のベルサイユ条約によりドイツ権益を継承した。この権益は日中関係に軋轢を生み、結局、大正11年2月の山東還付条約によって租借地を返却することになる。この山東半島をめぐる日中関係の評価はここではおくとして、日本が租借地として獲得した膠州湾（青島）において、製塩業は幅広く展開し、青島（膠州湾）は帝国日本の塩供給を担う重要拠点へと発展した。ドイツ租借地時代は生産拠点が主眼であったのに対し、日本租借地時代は日本の内地市場や朝鮮市場を背景とした輸出拠点へと転換した点に特徴がある。

膠州湾の湾内は干潟が広がり、干満差が大きく、粘土質に加え降雨量が少なく乾燥しているため、天日製塩の立地の適地であった。このためドイツ租借地時代から天日製塩の塩田開発が進められた。ドイツは塩に関する規則を發布し、塩田使用税（5反12歩余に対し年額4弗）、青島からの輸出塩税（100斤当銀3銭）を課した。日本はドイツ租借地時代の塩制を基本的に踏襲した。さらに大正7年10月に青島守備軍により「青島塩業規則」を発している。それによれば、①塩田の開発には軍司令官に願い出て許可を受けること。そして、工事に着手するときは10日以内に軍司令官に届け出ること。②塩田使用については、1年で1副斗子（約2町歩）当たり銀4円を使用料として納付すること。③輸出塩税として100斤当銀3銭を青島民政署に納付することなどを定めている⁸⁾。

8) 「青島塩業規則」（青島実業協会『月報』第11号、1918年）「膠州湾塩政の推移」佐田弘治郎編輯・発行人『青島塩と関東州塩の今後』南満洲鉄道株式会社庶務部調査課発行、1926年）。塩田使用税についてはドイツ統治時代より低くなっている。「青島塩業の登場」（日本専売公社編『日本塩業大系近代（稿）』、1982年）。

さらに、同日に「青島塩業組合規則」を定め、製塩業者および塩販売業者に対し塩業組合の設立を規定した⁹⁾。これらの制度は、青島塩業を植民地体制のもとに組み込み、企業活動を強く規定するものであった。

こうした制度的枠組みのもとで現地の企業活動が展開されており、貝原収蔵もまたこの環境下で経営に関与することになる。

青島塩業の特徴は、生産条件・流通構造・市場の三点から整理できる。

膠州湾で展開した製塩は多くが天日塩田で行われた。天日塩田は天日の蒸発による製塩法である。内地で展開した塩田塩業と異なり、広大な蒸発池があれば、人力・燃料をほとんど必要としなかった。海水を蒸発池に導入し複数の蒸発池へと移す（青島の場合、蒸発池は三つを単位としている）。そのなかで段階的に結晶度を高めていく。気候条件により異なるが、3月から10月下旬までが製塩期間で、蒸発池から結晶に至るまで、4月・5月ごろであれば、おおよそ5日間程度、3月・7月ごろなら7日間程度、8月は10日間、9月は14日間程度であった。ただ、6月・7月は雨期のため淡水が混入することから休業状態になることが多かった。さらに、各地塩田から青島埠頭までの輸送は漁船を利用することが多く、安価な輸送が可能だった。ただし、5月・6月は漁業最盛期となるため輸送力が低下した¹⁰⁾。このように青島の天日塩田は、低コストかつ大量生産を可能とする生産構造を有していたのである。

大正4年（1915）の日本軍が青島占領当時は膠州湾にある塩田は1,779町歩で中国人が所有していたが、大正7年の段階で、膠州湾にある塩田面積は約2,600町歩で【表3】、そのうち日本人による塩田面積は約600町歩であった。その後、次第に開発が進み、大正10年度には4,700町歩（中国人所有塩田2,150町歩、日本人所有塩田2,600町歩）を超えた。実際、大正6年の塩生産量は7万8千トン程度だったのが、7年には倍以上となり、大正9年には21万トンにまで増やしている。以上のように、青島塩業は急速に発展し、その多くが内地や朝鮮へと移出された。ドイツ租借地時代は販路に腐心したのに対し、日本の場合、

9) 「青島塩業組合」木村三郎『青島塩』（訪問雑誌社、1921年）。

10) 「生産」（佐田弘治郎『青島塩と関東州塩の今後』南満州鉄道株式会社、1926年）。

【表3】青島塩輸出仕向け先・青島塩田塩田面積・生産高

	青島塩輸出仕向け地 (トン)				塩田面積 (町、トン)					
	日本内地	朝鮮	その他	合計	日本人塩田		中国人塩田		合計	
					塩田面積	塩生産高	塩田面積	塩生産高	塩田面積	塩生産高
大正5年										
大正6年	37,000	29,545	10,480	77,025					1,555.7	78,000.0
大正7年	164,238	55,027	5,574	224,839					1,980.0	170,574.0
大正8年	210,128	53,102	5,228	268,459	596.5	12,516.0	2,023.5	167,594.4	2,620.0	180,110.4
大正9年	152,297	24,505	67,445	244,247	1,516.5	17,526.0	2,146.0	192,723.6	3,662.5	210,249.6
大正10年	114,284	41,159	0	155,443	2,592.0	26,416.8	2,150.5	87,973.2	4,742.5	114,390.0
大正11年	100,917	40,997	22,288	164,202	3,233.0	27,397.2	2,976.0	140,151.0	6,209.0	167,548.2
大正12年	4,907	30,979	54	35,940	採鹹休止		2,976.0	69,944.4	2,976.0	69,944.4
大正13年		28,801	0	28,801	採鹹休止		2,932.0	150,397.8	2,932.0	150,397.8

「生産高累年表」『青島塩と関東州塩の今後』参照

なお、生産高が輸出量を下回ることもあるが、資料をもとにした。

内地・朝鮮と安定した市場を背景に、販路確保に大きな困難は生じなかった。

青島塩業は、日本への塩供給拠点へと再編されたことになる。

実際、大正7年の輸出高は、全体で22万4,839トンで、内地(16万4,238トン、73%)、朝鮮(5万5,027トン、24%)などに送られた。なお、朝鮮への輸入地は釜山・仁川・元山・清津の四港に限定していた。他に日本人漁場のためウラジオストック(浦塩)やカムチャッカなどへも送られた。大正7年の移出先に内地が多いのは、内地塩の大凶作などで海外移輸入塩の需要が増大したことによる¹¹⁾。そして大正8年は内地塩の生産量は順調に増大したものの、工業・漁業需要が増大したことで塩移出が増大した¹²⁾。

以上のように海外塩の需要が増大する中、台湾塩・関東州塩の先行する二つの塩田と比べて青島塩は内地までの距離が短いことに加え、膠州湾の立地により生産費の安さや、塩場から青島埠頭までの距離が近いという利便性も備えていた¹³⁾。内地塩の不足を、海外塩の中でも青島塩が補完することが期待された

11) 「大正七年十二月二十九日」の報告によると、未曾有の凶作といわれ、賠償価格を引き上げている(「塩の収納および賠償価格」『日本塩業史』)。

12) 「日本内地と青島塩」(『青島塩』)。

13) 「青島塩業の登場」『日本塩業大系 近代(稿)』を参照すると、100斤相当の塩生産費は関東州塩田18銭～23銭、台湾塩田13銭、朝鮮官営塩田32銭以上に対し、青

のである。

膠州湾各地の塩田開発に先立ち、津田幾次郎（青島塩業株式会社）は保管倉庫（貯塩場）の建設を主張し、約2町歩の敷地に1.3町歩ほどの塩混合保管倉庫を建設した。この青島塩業者共同の倉庫で6万トン程度の塩を蓄えることができた¹⁴⁾。膠州湾で生産した塩は近隣の漁船を利用して青島埠頭へ送られ、混合保管倉庫に一時集積貯蔵した。混合保管倉庫の設立により青島塩を恒常的に出荷することを可能としたのである。

急増する輸出は中国系企業と日系企業のいずれからも運ばれたが、日系企業では鈴木商店、三井物産会社、青島塩業株式会社、富士商会、豊瑞洋行、岸商店、共信洋行などが担った¹⁵⁾。青島塩は比較的低廉だったことから、曹達工業用塩として多くが使用された。

当初の青島塩は食用塩だけでなく、明治30年代に入ると曹達工業の発展により、その原料である塩の生産が求められた。大正7年（1918）ごろの青島塩は、アルカリ工業用塩の原料塩として多くが使用された。元来、アルカリ工業用塩の原料塩は、内地産の五等塩が使用されていたが、次第に海外塩（関東州塩、台湾塩）に依存するようになり、それが【表4】の通り、大正6年以降は青島塩の比重が高まり、大正7年度におけるアルカリ工業用原料塩の65%以上が青島塩であった。その理由は、内地塩の製塩量が激減した結果、原料塩が不足したことで、工業家が自己輸入を図る必要が出てきたためである。生産豊富で輸送が便利、しかも価格が低廉な青島塩が注目されたのである¹⁶⁾。

ただ、青島塩業は量的拡大だけでなく質的改善への転換が求められていた。このときの青島塩は色沢不良・粒状粗大で「青島塩は馬も食はぬ」とも言われ¹⁷⁾、工業家の失望を招いた。

島塩田12銭だとする。また、膠州湾は周囲がわずか32里の小湾で、すべての塩田はその沿岸に連なっていたとし、搬出が容易だったと指摘する。

14) 「混合保管倉庫」（『青島塩』）。

15) 青島守備軍司令部「大正七年度 青島守備軍第四統計年報」（1920年）。

16) 「青島塩とアルカリ工業」（『青島塩』）。

17) 「青島塩とアルカリ工業」（『青島塩』）。

【表 4】 アルカリ工業用塩産地別一覧

	内地塩		台湾塩		関東州塩		青島塩		合計
	トン数	%	トン数	%	トン数	%	トン数	%	トン数
大正 2 年度			9,723	50.69	9,460	49.31			19,183
大正 4 年度			16,899	58.90	11,794	41.10			28,692
大正 5 年度			19,394	51.69	18,129	48.31			37,523
大正 6 年度	660	1.09	15,259	25.33	20,415	33.88	23,917	39.70	60,250
大正 7 年度	1,476	2.49	4,500	7.60	14,578	24.61	38,692	65.31	59,247

木村三郎『青島塩』（1921 年）参照

この点については、「当業者ノ生産高増加ニノミ腐心シ品質向上ヲ顕ル暇ナカリシ為、自然粗製ニ傾ケルハ誠ニ遺憾トスル所ニシテ将来之レカ改善ヲ図リ生産費ノ低廉ナル精塩タラシメハ販路ノ拡張疑ヲ容レサル所トス」と、品質向上が青島塩業界の懸案で、それが今後の販路拡大に導くと指摘された通りである¹⁸⁾。このため当時の課題解決に向けて洗浄・粉碎工場の設置が求められた。

このように青島塩業は品質改善と市場拡大を前提に持続的発展が見込まれていた。しかし、こうした発展の途上のなか、青島塩業は長く続かなかった。大正 11 年 2 月のワシントン会議により日本の租借地であった山東半島を返還することとなったのである。5 月に批准がなされるが、その具体的内容が「山東懸案解決ニ関スル条約」である。その第九章第二十五条に製塩業の項があり、以下の内容が記されている¹⁹⁾。

【史料 1】

第九章

製塩業

第二十五条

支那国ニ於テ製塩業ハ専売事業ニ属スルニ鑑ミ、膠州湾沿岸ニ於テ現ニ右事業ニ従事スル日本国臣民又ハ日本会社ノ利益ハ公正ナル補償ヲ支払ヒテ支那

18) 青島守備軍司令部「大正八年度 青島守備軍第五統計年報」（1920 年）。

19) 「官報号外 大正 11 年 6 月 2 日」。

共和国政府之ヲ買収スヘク且前記沿岸ニ於ケル該事業ノ産出ニ係ル一定量ノ塩ヲ日本国ニ輸出スルコトハ適当ノ条件ヲ以テ之ヲ許可スヘキコトニ協定ス前記利益ヲ支那共和国政府ニ移転スルコトヲ含ム、前項目的ノ為ニスル取極ハ成ルヘク速ニ且如何ナル場合ニ於テモ本条約実施ノ日より六月ヲ超エサル間ニ之ヲ完了スヘシ

日本租借地時代に開発された製塩地は「公正ナル補償」を受けることとなり、また、青島塩の日本への輸出についても数量、品質検定の規定、受渡し地点などの取り決めがなされている²⁰⁾。そして、今後は日本民政部時代の品質検定に基づいた青島塩を6万トンから21万トンの範囲で輸入することが決められた。また、受渡は日本の門司その他日本の専売局の指定地とすることが決められている。かくして、日本人による膠州湾に展開した塩業経営は終了した。

それに伴い、膠州湾沿岸における日本塩業者の利益は、中国政府が賠償することとなり、相応の補償金を支払うという協定が結ばれている。具体的な金額について折衝を重ね、塩業及び公有財産の補償金を総額1,600万円と定め、国債証券で支払うことを決めた。そして、塩業者に対する塩田3,200町歩の補償金は787万円を交付することで内示が出され、その後150万円を増加交付し、合計938万円となった。この内示額に大よその同業者が同意した。

以上のように、青島塩業は将来の発展が見込まれていたが、国際政治の変動によってその存立基盤は失われたのである。こうした急激な環境変化の中、現地での経営がいかに展開したのか東洋塩業株式会社を中心に明らかにする。

二、山東進出の塩業企業と東洋塩業株式会社

大正7年（1918）10月に青島守備軍司令官により青島塩業規則と青島塩業組合規則を制定し、青島塩業への企業参加を促した。その結果、東洋塩業株式会社をはじめとして多くの企業が参加した。本節では、東洋塩業株式会社を中心

20) 「青島塩輸入に関する山東協定」（日本専売公社『日本塩業史』1958年）。

に、青島塩業に参入した企業の特質を検討する。

I、東洋塩業株式会社での活動

1、東洋塩業株式会社の株主・組織

東洋塩業株式会社は膠州湾に進出した日系の塩業会社の中で、最も早く進出し、最大規模の製塩許可地を有していた。次章で述べる貝原収蔵は同社の常務取締役として大正9年（1920）2月に青島支店長を務めることになる（大正11年6月まで）。同社について、【表5】～【表7】を参照しつつ、経営動向を中心に明らかにする²¹⁾。

東洋塩業株式会社について【表5】を参照しながら、株主構成と組織を整理する。東洋塩業株式会社は中日実業株式会社の森恪の意向に基づき秋元定恭（中日実業株式会社修学生、森恪事務所社員）が大正6年に青島軍政署に出願し、塩田開設所要地4,000町歩の貸下許可を受けた²²⁾。大正7年3月に東洋塩業株式会社の発起人会を開催し、本店を東京麹町内幸町に設置し、資本金100万円で発足した。内訳は1株50円・2万株のうち発起人で1万9,800株を引き受け、残り200株に対し株主を募集した。3月中に第一回払い込み（12円50銭）を済ませている。残額1株37円50銭、総額75万円（2万株）は未払込株金として計上された²³⁾。創立総会では森恪（取締役・監査役）、秋元定恭、藤田秀雄（昭和16年常任取締役）、倉知鉄吉（副総裁・取締役）、尾崎敬義（専務取締役）、飯田邦彦が取締役に選任され（括弧内は中国実業株式会社での役職）、そのうち森恪が専務取締役に選任された。

このように東洋塩業株式会社創業期（大正7年下期から大正八年上期）の特徴は、資金的にも人的にも中日実業株式会社に支配されていた点にあるが、もう一つは中国人株主が多くいた点が挙げられる。この時期の株主名簿には李士

21) 「東洋塩業株式会社 営業報告書（第一期～第八期）」本項の内容は、特に注記のない限りかかる「営業報告書」を参照する。

22) 「東洋塩業株式会社」（『中日実業株式会社三十年史』1943年）。

23) 第二回払い込みは大正10年5月に1株7円50銭で行われている。

偉・曹汝霖・陸宗輿・周晉鑣・楊毓斌と中国人の名がある。いずれも中日実業株式会社の重要な役割を担っていた人物である²⁴⁾。その意味では中日実業株式会社の関係者ともいえるが、中国人との合併を強く意識したものといえるだろう。

李士偉は大正4年、33歳で中国銀行総裁になった。中日実業株式会社では大正3年4月から4年4月まで取締役、そのあと大正12年5月まで総裁を務めている。

曹汝霖は大正2年、袁世凱政府のもとで外交部次長に任じられ、対華二十一ヶ条要求の交渉に臨んでいる。パリ講和条約で山東問題が顕在化する中、大總統徐世昌に日本の意思に沿うよう進言した人物として知られる。このため、五・四運動では売国奴として糾弾された。中日実業株式会社では大正6年4月から大正12年5月まで取締役を務めている。

陸宗輿は大正2年、中日全権公使として日本に赴任している。対華21ヶ条要求では当時の日本の外相加藤高明と交渉に臨んでいる。その後も親日的対応を行い、五・四運動では曹汝霖と共に売国奴として糾弾されている。中日実業株式会社では、大正7年4月から大正12年5月まで取締役を務めている。

周晉鑣は上海の実業家で、明治40年（1907）以降、上海総商会総理を務めている。中日実業株式会社では大正3年4月から大正11年11月まで取締役を務めている。

楊毓斌は、中日実業株式会社において、大正5年4月から大正12年5月まで専務取締役を務め、その後も大正12年8月から昭和14年5月までは取締役、昭和17年3月で死亡するまで監査役を務めている。

以上のように、東洋塩業株式会社の創設初期の中国人株主は、山東問題や対日交渉に深く関与した政治的経歴を有していた。また、中日実業株式会社において要職を務めていた人物たちであった。同社の株主構成は、単なる経済的利益にとどまらず、政治的配慮を伴うものであったといえる。すなわち同社は単なる民間企業ではなく、対中関係を背景とした政治的性格を帯びた企業であった。

24) 「役員異動表」（中日実業『中日実業株式会社三十年史』1943年）。

【表 5】東洋塩業株式会社株主

		東洋塩業株式会社役員	中日実業株式会社役員		第 1 期
					大正 7 年 6 月 30 日
中日実業株式会社	東京				
倉知鉄吉	東京	取締役（第 1 期～第 4 期）	発起人、創立時取締役、創立時株主、大正 3 年時株主、大正 2 年～大正 11 年副総裁	1902 年～1913 年外務次官。	6,350
尾崎敬義	東京	取締役（第 1 期～第 3 期）	創立時取締役、大正 2 年～11 年専務取締役	三井銀行。	6,350
森恪	東京	専務取締役（第 1 期～第 4 期）	創立時取締役、大正 2 年～7 年取締役、監査役大正 12 年～15 年		3,000
飯田義一	東京		創立時株主	三井物産常務取締役	2,000
飯田邦彦	東京	取締役（第 1 期～第 7 期）		取締役	1,670
高木陸郎	東京	取締役（第 5 期～第 8 期）	創立時株主、大正 11 年～副総裁		
村田俊彦	東京	取締役社長（第 5 期～第 8 期）			
和田豊治	東京			富士瓦斯紡績社長（1916 年）。	
団琢磨	東京			三井合名理事長	
大村得太郎	北京			三井物産天津支店長	
大橋新太郎	東京		創立時監査役、創立時株主、大正 2 年～9 年監査役、9 年～12 年取締役	実業家。京城電気会社社長（1914 年）、株式会社大橋本店創立頭取（1920 年）	
川崎八右衛門	東京		創立時株主	東京川崎財閥二代目当主。	
小池国三	東京		創立時株主	山一證券設立。小池銀行頭取（1917 年）	
渋沢同族株式会社	東京		創立時株主（渋沢栄一）、大正 3 年時株主		
藤田秀雄	東京	常務取締役（第 1 期～第 4 期）	昭和 16 年常任監査役		330
李士偉	北京		創立時株主、大正 4 年～大正 12 年総裁		
曹汝霖	北京		大正 6 年～12 年取締役		
陸宗輿	北京		大正 7 年～12 年取締役		
周晉鑑	上海		大正 3 年時株主		
楊毓璣	北京	監査役（第 3 期～第 4 期）	大正 5 年～12 年専務取締役		
広岡恵三（広岡合名会社）	東京			実業家。大同生命 2 代目社長（1909）。	
岩倉具光	東京			実業家。国際運送（日本運送）監査役（1921）	
春田茂躬	東京	監査役（第 1 期～第 4 期）	大正 9 年～11 年取締役支配人、大正 11 年～15 年専務取締役、大正 15 年～昭和 9 年取締役		100
尾高幸五郎（尾高合名会社）	東京			実業家。浅野セメント監査役（1915）	
門野重九郎	東京			大倉組副頭取	
貝原収蔵	青島	常務取締役（第 5 期～第 6 期）			
八十島親徳（八十島まさ）	東京			実業家。渋沢同族株式会社専務取締役（1916）。	
山本三郎	東京				
小柴英侍	東京	監査役（第 5 期～第 6 期）			
青木菊雄	東京			三菱合資会社専務理事（1918）	
秋元定恭	東京	常務取締役（第 1 期～第 4 期）			100
藤井元一	青島	監査役（第 1 期～第 8 期）		元吉林領事館書記官。	100
森田文雄	東京				
合計					20,000

各期「東洋塩業株式会社 営業報告書」参照

帝国日本下の青島塩業と貝原収蔵

第 2 期	第 3 期	第 4 期	第 5 期	第 6 期	第 7 期	第 8 期
大正 7 年12月31日	大正 8 年 6 月30日	大正 9 年 2 月28日	大正 9 年12月30日	大正10年12月31日	大正11年12月31日	大正12年12月31日
5,500	5,400	5,400				
300	300	300	300	300		
300	300	300				
3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
1,670	1,670	1,670	6,270	6,600	7,100	7,100
1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
			1,000	1,000	1,000	1,000
800	800	800	800	800	800	800
500	500	500	500	500	500	500
500	500	500	500	500	500	500
500	500	500	500	500	500	500
500	500	500	500	500	500	500
330	330	330	330			
300	300					
300	300					
300	300					
300	300					
300	300	300				
200	200	200	1,000	1,000	1,000	1,000
100	100	100				
100	100	100				
100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100
		100	100	100		
100	100	100	100	100	100	100
100	100	100				
		100	100	100		
100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100
	100	100				
20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

【表 6】東洋塩業株式会社決算表

	大正 7 年 6 月 30 日	大正 7 年 12 月 31 日	大正 8 年 6 月 30 日	大正 8 年 12 月 31 日	大正 9 年 12 月 31 日	大正 10 年 12 月 31 日	大正 11 年 12 月 31 日	大正 12 年 12 月 31 日
貸 資 未払込株金	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
貸 産 建 物		1,851.00	1,851.00	15,365.50				
貸 付 工 場・工 事 勘 定		45,847.58	109,544.55	223,020.05	568,163.25	939,032.76	1,074,899.01	
土地建物・船舶					50,499.29	84,047.23	91,795.56	
塩田買収費					42,903.86	24,105.57	24,478.51	16,753.14
什器備品	4,575.63	11,189.26	13,658.21	15,335.30	25,298.00	19,943.97	20,566.61	6,047.58
銀行	222,838.83	104,662.05	3,701.53					
現金	347.48	820.51	534.00	2,719.92	557.08	403.77	377.64	808.65
商品		5,506.24	50,507.25	164,885.52	63,775.39	129,195.43	13,587.75	
積送品							28,347.30	
加工塩勘定						1,264.89	6,754.25	
採鹹勘定					1,500.00	11,813.45	17,531.05	
買塩契約金		355.00	98,212.40	44,227.27	10,453.36	25,903.17		
預け金		4,000.00	355.00	18,030.76	129,463.24	50,108.00	9,943.20	491,464.14
貸付金			2,169.60					
売掛金			61.20	1,500.00	8,281.54	675.00		
仮払金	3,218.91	8,046.69	116,195.70	130,441.67	107,534.74	3,104.85	4,636.93	21,125.91
保証金					22,854.88	2,120.00	2,000.00	
未經過利息金					3,374.89	7,870.67	7,558.56	
未収金	2,720.00	2,380.90	1,551.26	9,640.00		9,104.30	5,554.09	10,510.00
塩田買収金		3,169.41						
製塩勘定				7,884.27				
契約金								
有価証券		23,012.78				2,125.00	2,125.00	
銀行当座勘定						15,297.49	7,424.48	7,848.02
創立費	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	9,472.33			
前期損失繰越金		7,874.15	30,108.58	29,214.37				33,936.76
当期損失金	7,874.15	22,234.43					45,848.51	
合計	1,001,575.00	1,000,950.00	1,191,619.69	1,426,034.04	1,794,131.85	1,926,115.55	1,963,428.45	1,188,494.20

貸 資 未払込株金

貸 産 建 物

貸 付 工 場・工 事 勘 定

土地建物・船舶

塩田買収費

什器備品

銀行

現金

商品

積送品

加工塩勘定

採鹹勘定

買塩契約金

預け金

貸付金

売掛金

仮払金

保証金

未經過利息金

未収金

塩田買収金

製塩勘定

契約金

有価証券

銀行当座勘定

創立費

前期損失繰越金

当期損失金

合計

負債の部	株金	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
	法定積立金								1,500.00
損益計算書の部	諸積立金								1,500.00
									2,699.59
	銀行					2,639.49			
	売場契約金					109,046.35			
	預り金					4,300.00		9,665.41	
	借入金					100,000.00		692,000.00	
	買掛金					7,464.53		6,681.16	
	荷為替							8,737.49	
	仮受金	1,200.00						96,591.20	
	未払金	375.00	950.00	4,390.00	6,125.00		28,317.72	10,900.00	
	受託金							21,724.16	16,687.30
	前期繰越金							11,057.15	9,925.98
	当期繰越金							1,387.50	11,911.75
	合計	1,001,575.00	1,000,950.00	1,191,619.69	1,426,034.04	29,742.04	27,359.83	10,524.25	60,918.38
	損失の部								
損益計算書の部	総支出金（営業費）	11,616.15	26,983.91	26,279.69	46,805.97		258,244.39		
	利益	3,742.00	4,403.57						
	雑損金		345.91						
	総収入金								
	当期損失金	7,874.15	22,234.43	27,173.90	76,548.01		285,604.22	83,613.77	31,533.49
	当期利益金								
	合計	11,616.15	26,983.91	26,279.69	46,805.97	-894.21	-27,359.83	73,089.52	209,487.59
	当期損失金	-7,874.15	-22,234.43					10,524.25	148,569.21
	当期利益金								60,918.38
	前期繰越金								
	合計	-7,874.15	-7,874.15	894.21	29,742.04	-527.67	27,359.83	10,524.25	-45,848.51
	繰越損失金	-7,874.15	-30,108.58	-30,108.58	-29,214.37			1,387.50	60,918.38
	繰越利益金	-7,874.15	-30,108.58	-29,214.37	0.00		27,359.83	11,911.75	-33,936.76
	創立費償却								26,981.62
	法定積立金						9,472.33		
	役員賞与金及交際費						1,500.00		
	株主配当金						2,500.00		
	繰越金						12,500.00		
							1,387.50		

各期「東洋塩業株式会社営業報告書」

【表 7】 膠州湾における主な日系製塩企業

				開設許可塩田面積および竣工予定面積					
	場所	塩化工業・種類	所有面積	(町歩)		(円)		予定面積 (町歩)	
				許可面積	竣工面積	金銀	投資額	大正 9 年	大正 10 年
東洋塩業株式会社	陰島中部、 陰島東部、 陰島後東洋 嘴	粉碎	791	1209	362	銀	251,000	296	551
大日本塩業株式会社	海庄地先	粉碎、再製	439	303	254	金銀	金 97,000 銀 33,096		49
青島塩業株式会社	南萬地先	再製・粉碎・洗 浄・塩化工業	429	313	85	銀	114,897	188	40
山東塩化工業組合	海西地先			18	18	金	3,280		
中華塩業株式会社			400						
中日塩業株式会社	東壘		229	548	228	金	150,000		320
興亜起業株式会社			138						
東海曹達(東海塩業)株式会社	海西		133	128		銀	49,000	128	
株式会社青島洋行	車家嶺		131	214				116	98
化学塩業株式会社	陰島	粉碎、再製	107	113				113	
膠州公業公司	薛家島		66	286	32	金	8,943	66	188
平田塩業合資会社	皂戸		67	135				91	44
大興公司渡辺陽吉外一名	滄口地先		38	206		銀	55,000	44	162
中村組	海庄			450				350	100
日本人小口塩田合計				64				64	
合計			3,233	5,678	979	金銀	金 247,000、 銀 528,761	2,534	2,165
中国人所有塩田			2,976						
膠州湾塩田全体			6,209						

このほかに陰島西部地先に 500 町歩の未許可予定地がある。

抄録のため合計が一致していない。

所有面積については南満州鉄道株式会社庶務部調査課『青島塩と関東州塩の今後』（1926 年）参照。その他は、

そもそも東洋塩業株式会社は、中日実業株式会社の副総裁であった倉知鉄吉ほか 3 名が有していた膠州湾内塩田開発の権利を継承している。第 2 期から第 4 期までは中日実業株式会社が東洋塩業株式会社の全株数の 27%に当たる 5,400 株（第 2 期は 5,500 株）を所有しているように、東洋塩業株式会社は、株式構成においても組織の構成員においても、中日実業株式会社の子会社という性格を有していた²⁵⁾。

大正 9 年（1920）は、東洋塩業株式会社において、大きな転換期となっている。この時期、中日実業株式会社は東洋塩業株式会社の株を売却している。そ

帝国日本下の青島塩業と貝原収蔵

(円)		
金銀	投資額	
銀	677,600	大正 7 年 3 月設立。本店、東京市丸之内有楽町。支店は青島大和町。膠州湾最大の塩田所有。粉碎・洗浄工場。試験所などを建設。大正 9 年度の輸入命令額は 2 万 ^ト 余。青島守備軍司令官より同社製塩を宮中に献上。
銀	1,500	資本金 400 万円。本社は東京市日本橋。支店、函館。出張所、神戸・門司・青島・大連・普蘭店・貔子窩・双島湾・五島・安平、加工場、横浜・彦島・普蘭店・青島。
銀	104,440	大正 6 年 5 月ごろ設立。同社専務取締役津田幾次郎、膠州湾を实地調査し塩田開発を推進。製塩業だけでなく、苦汁処理工場（大正 7 年 5 月）、原塩再製工場（大正 7 年 3 月）、漁業用塩目的の粉碎塩工場（大正 7 年秋ごろ）、洗浄塩工場などを設立。営業種目、塩の製造及売買、粉碎・洗浄。
		小規模な塩酸曹達工場、青島守備軍民政部『青島の商工業』1918 年
		大正 11 年 12 月 20 日解散。「官報」3204 号、大正 12 年 4 月 9 日
金	100,000	日中合併の塩業会社。大部分を専売局に納入。他に沿海州・北韓へ販路開拓。漁業用粉碎塩工場を稼働（大正 9 年度末）
		大正 9 年 11 月、青島に支店を設置し、土地建物を買収し、塩田払い下げを受ける。大正 8 年、会社設立。株主比率は安田 65%で守屋此助 35%。大正 9 年 1 月に塩田買収により製塩業を開始するものの、大正 12 年 2 月に 17 万円の賠償を得て中国に引き渡す。「安田保善社とその関係事業史」編修委員会編『安田保善社とその関係事業史』1974 年
		本社は東京市麹町にあり。
銀	55,000	大正 8 年設立。
金	160,000	化学的薬品製造用塩の輸入として自己輸入取扱人を命じられる。専売局『専売史 第五巻』1937 年
銀	151,000	膠州湾唯一の自然流加式塩田で原塩を採取。
銀	53,496	本店は東京市神田。再製塩工場あり、原塩・再製塩の製造輸出を行う。塩化工業にかかる製品を販売。なお、千葉県東葛飾郡にも船橋塩田を所有する。
銀	80,000	渡辺式製塩場（天日塩と煎熬を行う）を設置。
銀	110,000	本店を京城、支店を東京・門司・神戸・青島等に設置。塩業石炭船舶等が事業。洗浄塩工場を建設。大蔵省に納入塩は大正 7 年度は 2 万 4000 ^ト 、大正 8 年度は 4 万 2000 ^ト と増やしている。
銀	16,000	
金銀	金 564,640、 銀 1,570,829	

木村三郎『青島塩』（1921 年）

して、2 月には初期から現地の塩田開設の権利を同社に継承した倉知鉄吉が、さらに 4 月には森格が²⁶⁾、そして 7 月には藤田秀雄、秋元定恭の両氏と創業期

25) 『中日実業株式会社三十年史』を参照すると、東洋製鉄株式会社、東洋運鉱株式会社などとともに東洋塩業株式会社が掲載されている。

26) 森格が東洋塩業株式会社などの事業を独自に運営するために東京海上ビル内に森格事務所を設置したのは大正 6 年（1917）3 月のことである。同氏が中日実業株式会社の取締役を辞任するのは大正 7 年 4 月のことであり、さらに大正 9 年に三井物産を退社し、政友会として衆議院議員に初当選している。なお、小山俊樹の『評伝森格』を参照すると、大正 3 年 9 月ごろには三井物産の辞職を考え始めたという（小山俊樹『評伝森格』2017 年、ウェッジ）。

に活躍した人々がそれぞれ辞任した。先に紹介した中国人株主も大正8年下半期（「第四期報告書」）には名前が見られなくなる。

飯田邦彦は取締役として残り株を引き取っている。このとき、中日実業株式会社の副総裁だった高木陸郎が取締役に着任しているが、中日実業株式会社は人材・資金の面で大きく手を引いたことが確認できる。なお、森恪などは取締役からは退くものの株を所有し続け、影響力を維持し続けている。

大正9年2月に村田俊彦が取締役社長に就任し、貝原収蔵が常務取締役に就任した。社長の村田は、大正8年下半期には1,000株所有しているが、彼の経歴は広岡商会・日本興業銀行・東洋拓殖株式会社であり、基本的に東洋塩業株式会社とは直接には無縁であった²⁷⁾。同時期に青島支店長に着任した貝原も中日実業株式会社とは異なる経歴から登用された。これらの変化は、同社が創業期の政治的性格から離れ、より独立した企業経営へ移行しつつあったことを示している。村田社長としては、貝原を抜擢した理由の一つに、中日実業株式会社の影響力を抑えようとした意図もあったと考えられる。

その後の東洋塩業株式会社は、村田社長のもとで経営が行われることになる。なお、大正11年6月に貝原は辞任している。その事情は次項で検討する。そして、東洋塩業株式会社は経営的に軌道に乗りつつあったとき、ワシントン会議の開催により、山東問題が再浮上し、最終的には同社は中国政府による買収へと至ったのである。

2、東洋塩業株式会社の展開

東洋塩業株式会社は塩田許可面積は1,200町歩に及び、中部塩田400町歩、東部塩田800町歩の開発を進め、膠州湾内における最大規模の塩田企業であった。次に大正7年から12年に至る東洋塩業株式会社の経営展開を4期に分け

27) 【表5】の株主構成を参照すると広岡恵三（広岡合名会社）は株主になっている。この村田と広岡商会の関係はわからない。なお本稿最後にも森恪が「村田も僕が拾い挙げてやった」と述べたことを紹介しているが、中日実業株式会社の重鎮であり、東洋塩業株式会社の専務取締役だった森恪が村田を社長に抜擢したのかもしれない。

「東洋塩業株式会社 営業報告書」をもとに（【表 6】参照）明らかにする²⁸⁾。

① 開発期（会社創業期・大正 7～8 年）

この時期は、同社が塩田開発を基軸として事業基盤を形成した時期である。東洋塩業株式会社について経営面から検討する。大正 7 年 4 月には定款の目的部分を変更している。すなわち、創立当初の「塩田の貸借業、化学工業、仲立管理・運送業、各号に関連する事業を経営し出資すること」に、「膠州湾における塩の製造・売買業」を加え、膠州湾沿岸の塩田開発事業を東洋塩業株式会社の事業の柱に据えることを明確にした。このことは、同社が塩の仲介業から塩業全体に事業の重心を移したことを示している。

そして、大正 6 年 12 月に倉知鉄吉ほか 3 名が青島守備軍司令部から許可された塩田開設の権利を同社が継承している。この塩田開発の権利継承を受け、青島守備軍司令部からの許可を得て、大正 7 年 6 月に青島支店を設置した。

大正 7 年 11 月には陰島東部塩田の開設を青島守備軍司令部に申請し、翌年 1 月に許可を受けた。陰島中部塩田 351 町歩の開設工事を竣工するとともに 22 町歩を買収している。大正 8 年前期から陰島中部塩田の塩生産・販売を開始している。ただ、陰島東部塩田は堤防工事を行うものの、難航を極め、結局 120 町歩程度を開発するにとどまった。これは塩田開発が必ずしも順調に進んだわけではなく、自然条件や工事上の制約を受けていたことを示している。

大正 8 年後期から専売局への納入を開始している。東洋塩業株式会社は、自社生産塩以外にも他社から塩を買入れて販売するなど、流通面でも事業を拡大している。こうした取り組みにより収支は改善し、約 3 万円の利益を計上している。このように、同社は生産と流通の両面から事業基盤を形成しつつあった。

② 拡張（国家統制経済への編成・大正 9～10 年）

この時期は、同社の事業が拡大した段階である。村田が社長に就任した大正

28) 本項の内容は特に中期のない限り各期「東洋塩業株式会社 営業報告書」。

9 年 2 月頃には経営は安定しつつあった。大正 9 年 5 月には大蔵省専売局から原塩 12,360 トン、10 月には 8,300 トンの輸入命令を受けている。大蔵省専売局への収納以外にも 16,700 トンの取引が行われている。そして、この時期になると、中部塩田（214 町歩）の塩は専売局の納入が行われている。こうした実績により、東洋塩業株式会社は 11 月に大蔵省専売局から塩元売捌人に指定され、移輸出塩を扱うことが許可された。さらに青島守備軍を通じて天皇への献上がなされている。

他方、塩田の拡大にも積極的で東部塩田は 11 月には堤防で締め切り、開発工事が行われている。また、塩の粉碎・洗浄・乾燥工場の建設計画をたて、大正 10 年に着手を計画している。このように村田社長のもとで、東洋塩業株式会社は塩業事業を具体的に進めている。

大正 10 年 4 月には大蔵省専売局から原塩・粉碎洗浄塩を上半期、約 7,000 トン、下半期、約 8,000 トンの輸出指示を受けている。さらに、会計年度内に 3,000 トンの追加が見込まれた。そして、秋ごろから朝鮮への輸出が積極的に行われている。

この時期から中部塩田を陰島西塩田、東部塩田を陰島東塩田と改称した。陰島西塩田は改良工事を進め、湾水に直接当たらないようにし、暴風雨の被害を抑えている。しかし、製塩業自体は晴天に恵まれなかったため不作であった。他方、塩田開発も進められ陰島東塩田は 6 月に 226 町歩の使用許可を得て、さらに 10 月には 33 町歩の使用許可を得た。年明けの完成を予定していた。

工業用原料塩として内地市場に適合させるために必要なのは品質改良を進めることであった。加工塩工場は 3 月末に完成し、特製洗浄機 2 台、特製脱水機（遠心分離機）4 台を設置した。4 月より洗浄・粉碎・乾燥工場が稼働し、1,064 トンを製造している。そのうち 1,000 トンを吠に入れて専売局に納入している。さらに 11 月には再製塩工場の建設を青島守備軍に願い出て、翌月許可を得ている。ただ、予定していた再製塩工場の建設は、ワシントン会議が進展したことで、中止を余儀なくされた。

東洋塩業株式会社は、青島の塩業会社のうち最大で塩田拡張を行うことで生

産量の増大を目指すとともに、品質改良を行い課題克服を目指していた。しかし、この成長は持続することはなかった。

③ 転換期（大正 11～12 年）

大正 11 年（1922）は、内地塩田の豊作を受け、大蔵省専売局は上半期 8,100 トン、下半期は 5,700 トンと輸入塩の納入指示量を減少させ、納入価格も低下させている。その後、1,500 トンが追加された。

東洋塩業株式会社が有する塩田のうち、東塩田で 422 町歩、西塩田 368 町歩の合計 790 町歩の塩田工事が完成した。東塩田のうち未完成部分が 538 町歩あった。ただ、天候が期待された通りとはならず、採塩が困難な状況であった。

塩業経営は天候に左右されるものの、塩田開発が進展したことで、その後の経営は期待されており、1 か年 18 万トンの製塩高を予定していた²⁹⁾。しかし、その構想はワシントン会議の影響もあり、大正 12 年は大蔵省専売局への納入高も結局 2,712 トンにとどまった。

青島塩業の役割が増大するに従い東洋塩業株式会社は塩田拡大や工場建設と設備投資を行い、大きく成長していった。ところがワシントン会議により山東還付が決定したことで、同社の将来計画は根底から揺らいだ。その成果を十分回収することなく撤退を余儀なくされたのである。

3、地域社会への貢献

東洋塩業株式会社は膠州湾内の最大の塩業会社であったが、それに加え、地域社会との関係構築が挙げられる。事務所に診療所を併設し、診療費を無料または実費で現地住民の診療を行った。この診療所の建設意図について「邦人ノ支那地方ニ於テ業ヲ起ス者往々ニシテ地方人トノ意見疎通ヲ欠キ、不測ノ禍ヲ醸スコトアルハ、人ノ善ク知ルトコロノ如シ、当社塩田ノ存在スル陰島ハ租借地内ニ在リト雖モ純然タル支那村落ナリ、当社ハ此等村民ト真ニ親善ナラント

29) 中日実業『中日実業株式会社三十年史』（1943 年）。

欲シ、官憲ノ援護ヲモ承ケ島内東洋嘴ノ事務所ニ診療所ヲ設ケ支那人ノ為メニ医療ヲ開始セリ、幸ニ其効果著シク頃来当社ニ対スル村民ノ好感信用頓ニ厚キヲ加フルニ至レリ」と記されているように³⁰⁾、もともと居住していた現地住民との関係安定を目的としていた。「営業報告書」の記載ではあるが、現地の中国人と良好な関係を形成した。実際、大正10年の1年間で857名（延べ4,988名）、40か村にわたる広域の患者に対応した。特に女性は377名の患者の診察を行っている。地元女性が外出や外人との接触に慎重であった当時の状況において、このような状況がみられたことは注目される。さらに7月には723名に種痘を施したとする。こうした診療所の取り組みについて、「支那村民ノ為ニカヲ致スコトヲ得タリ、誠ニ本懐ノ至リニシテ欣幸之ニ如カサルナリ」と述べており、「信頼敬昵益厚キヲ加へ、当社トノ親睦和同亦益密ヲ重ネタリ」と設置の目的を果たしている様子を記している。さらに、大正11年10月までに、1,685名（延べ9,154名）もの人が利用していた。このような診療所の設置は、慈善事業であると同時に、租借地内における企業活動の安定化を図る社会統治の一環として機能していたといえるだろう。

4、ワシントン会議による塩田処分

ワシントン体制の成立は、租借地を前提に成長してきた青島塩業にとって、突然の終焉をもたらした。東洋塩業株式会社は、補償金について使用人退職手当だけで123万3,000円を提示していたが、結局、総額142万4,197円99銭を受領することで決着している。かくして、大正12年2月24日に工場を、同月28日に塩田を引き渡した³¹⁾。

以上のように、東洋塩業株式会社は塩田開発・品質改良・地域社会への関与を通じて青島に経営基盤を着実に築いた。しかし結局は国際政治の変動によっ

30) 「自大正九年一月一日、至同年十二月三十一日 第五期営業報告書 東洋塩業株式会社」。

31) 「自大正十二年一月一日至同年十二月三十一日東洋塩業株式会社 第八期営業報告書」。

て、その存立基盤を失い、終焉を迎えることになったのである。

Ⅱ、膠州湾にある主な塩業企業

前節では東洋塩業株式会社を中心に紹介してきたが、同時期に膠州湾へ進出した他の塩業企業の動向を【表7】を参照しつつ概観する。本節では東洋塩業株式会社を取り巻く青島所在の主な塩業会社について、青島塩業を紹介した『青島塩』に掲載されている「事業紹介」を参照しながら紹介する³²⁾。

1、青島塩業株式会社（專業型）

青島塩業株式会社は「塩の再製および塩類・製薬」を目的に、大正6年（1917）5月に設立された。本社は博多で、資本金50万円、専務取締役の津田幾次郎を中心に事業を展開した³³⁾。設立当時は日本国内で塩の欠乏が深刻化した時期であり、津田の活動は国内塩不足への対応策として位置づけられた。彼は膠州湾一帯を調査し、天日塩の可能性を探り、塩田開拓を進めるとともに、再製塩工場や苦汁処理工場の設置を進めた。塩田は南萬河東や西陰島などに数百町歩を有し、風車を用いた海水導水や堤防築造などによって塩質の改善を図った。特に大正7年5月には苦汁処理工場を設置し、臭素や炭酸マグネシウムなどの製造を開始している。また、同年秋には漁業用の粉碎塩生産の操業を始め、さらに青島第四埠頭に洗浄工場を設けるなど、品質改良の取組が続けられた。真空式蒸発缶による工場建設を計画するなど、技術面でも先駆的な取組に積極的であった。

2、中日塩業株式会社（合併型）

中日塩業株式会社は中国人を株主に迎えた日中合併会社であり、阪口新團が社長を務め、常務取締役に関川平三、取締役に西川博・高橋丑吉・丁敬臣らを

32) 「事業紹介」『青島塩』。

33) 津田幾次郎は、博多の豪商津田孫右衛門の三男。博多汽船漁業株式会社専務取締役、共同製水株式会社専務取締役を歴任。田鍋隆男編『山崎朝雲資料集』（1987年、葦書房）。

擁していた。膠州湾内の干潟に 560 町歩の塩田を開発し、そのうち 240 町歩で採塩が行われた。生産された塩は専売局に納入されただけでなく、ロシア領沿海州や北韓地方にも販路を拡大した。また、中国人合弁の強みを活かし、中国人所有の塩田からの買付・販売も行った。さらに漁業用粉碎塩を製造する塩粉碎工場を設立し、大正 9 年度から操業している。

3、許斐商店（商人系流通型）

許斐商店は、九州の有力実業家・許斐友次郎による企業である。福岡に本店を構え、釜山や神戸にも拠点を持ち、酒造業や硝子製造業、劇場経営など幅広く事業を展開した。許斐家は明治 38 年（1905）、釜山に台湾塩を用いた再製塩工場を設置し、これが朝鮮の再製塩工場の嚆矢であった。その後、関東州塩へと切り替えて販路を拡大し、大正 3 年（1914）には青島塩を釜山へ輸入して成果を挙げた。日本が膠州湾を占領すると、青島の日影島に二つの再製工場を新設し、本格的に進出した。塩業部は弟の許斐光三郎が担当し、青島支店は田中国隆がこれを担当し、青島塩の内地輸出を初めて実現した。青島塩は工業用塩の主流となり、旭硝子株式会社・大阪曹達株式会社・大阪晒粉株式会社など有力企業との取引が進んだという。さらに関東州の干潟数百町歩を賃下げて天日塩田を開発する計画を進めていた。

4、平田塩業合資会社（小規模経営）

比較的小規模な資本としては個人経営である平田塩業合資会社が注目できる。平田章千代は千葉県の京和銀行専務取締役であったが青島塩業に進出し、資本金 30 万円で東京神田に本店、青島に支店を設立した。膠州湾では 135 町歩の塩田を経営し、湖東子に再製塩工場を設置し、専売局に原塩を納入した。さらに千葉県船橋にある 70 町歩余の塩田を買収して製塩を行うなど、内外に事業を展開した。

5、株式会社中村組青島支店（多角的事業型）

株式会社中村組は資本金 600 万円の大規模企業で、京城に本店があり、東京・神戸・門司・青島などに支店を設置し、朝鮮・満州・山東一帯を商圈としていた。青島支店を開設したのは大正 6 年（1917）9 月のことで、支店長に原辰治が就任した。中村組は多角的事業を展開する大資本企業であり、船舶や石炭業に携わった。塩業もその資金力を背景に積極的に展開した。大正 7 年度には 2 万 4,000 トン、大正 8 年度には 4 万 2,000 トンもの塩を大蔵省へ納入して信頼を得ていた。また、膠州湾内で 600 町歩の塩田開発許可を受け、20 万円を投じて天日塩田を開発したほか、防波堤を築造し、洗浄塩工場や煎熬工場を設置して品質改善に努めた。青島築港内には洗浄粉碎工場を設け、同社が特許を持つ洗浄機を 6 台導入して二度洗浄を行い夾雑物を半減させ、品質向上に大きく寄与した。

6、その他の塩業会社

東海塩業株式会社（本社東京市麹町区）は福沢駒吉（福沢桃吉の長男）が社長を務めた。青島に出張所を設置していた。膠州湾公業公司是 70 町歩の塩田を所有し、天日製塩法ではなく流下式製塩法を行い、220 町歩の塩田築造を進めた。化学塩業株式会社もまた、膠州湾内陰島東大洋に 150 町歩の塩田を開発中であった。

以上から明らかなおとおり、青島塩業には多様な資本形態・事業形態の塩業会社が並立し、生産・取引に参入しており、膠州湾の塩業は大正期に拡大を見せていた。また、各企業の資本形態は多様だが、品質改良や工業用塩としての対応、内地への販売・輸送、保管など、共通の課題を多く抱えていた。そして、東洋塩業株式会社は、専売局との結びつきと大規模設備投資を特徴とした突出した存在であったのである。

三、青島塩業株式会社と本・支店関係

I、村田社長の就任と貝原青島支店長

本章では、東洋塩業株式会社における本社（村田俊彦・社長）と支店（貝原収蔵・青島支店長）の関係について検討する。

東洋塩業株式会社社長の村田俊彦は明治4年（1871）に広島で生まれ、明治32年に大阪の広岡商会に入社した。明治34年に日本興業銀行の創立事務に当たり、開業とともに初代総裁添田寿一の総裁秘書となった。その後、南満州鉄道株式会社の社債発行に際して活躍し、東洋拓殖株式会社の理事に就いた³⁴⁾。

村田と貝原との関係は古い。貝原が大阪商船株式会社に就職するとき、当時日本興業銀行総裁であった添田寿一の紹介により、貝原の身元保証人になったのが村田（当時、日本興業銀行営業第二部。「満韓」関係担当）であった³⁵⁾。以後、村田との関係は継続し、信頼関係を築いていった。

たとえば、大正2年（1913）11月に村田が大連に来たことを知った貝原は旅行の無事を祈念する電報を送っている。翌年6月に上京した時に日本興業銀行本社を訪問しており、一緒に相撲を見学したこともあったようだ³⁶⁾。その後も手紙でのやりとりはあったが、対面による付き合いがあったかは不明である。いずれにせよ、これらのやり取りは、両者の関係が単なる業務上のものにとどまらなかったことを示している。

貝原は東亜煙草株式会社に中国各地を回り、キャリアを積み支店長としての役割も果たしてきた。村田は貝原を青島支店長に推挙するにあたり、中国現地でのマネジメント能力に期待したのだろう。また、直接の関係は明らかでないものの、煙草も専売品であり、専売制に対するノウハウを知っていたことを評価されたとも考えられる。

34) 「村田俊彦」（吉野鉄拳『時勢と人物』大日本雄弁会、1915年）。

35) 柳沢遊「貝原収蔵日記解題」（『貝原収蔵日記』）。

36) 「貝原収蔵日記」。

大正8年10月4日に村田が天津に来た時に貝原は停車場で面会しており、この時に東洋塩業株式会社の件で打診があったと考えられる。実際、貝原は村田に対し、10月24日に東洋塩業株式会社の件で発信していた³⁷⁾。その後、村田と貝原との電報の往復が頻繁にあり、大正9年正月に東京に行き、東亜煙草株式会社の退職を表明するに至った³⁸⁾。このとき、興味深いのは、この東京滞在中に、社長となる村田とは数度にわたり面談しているが、東亜煙草株式会社からの退職の内諾を得ると、すぐに向かったのは森恪事務所であった³⁹⁾。このとき、以下の「東岸塩の件」についても知らされている⁴⁰⁾。

【史料2】

「○山東省膠州湾以東威海衛を中心とする一体の塩を云ふ。生産者が総て朝鮮に密輸出し、雑貨を朝鮮より密輸入し、官憲の取締りも効少なし。而して日本は塩不足に悩み深く、此の東岸塩を日本に直接取らんと森恪氏が大金を在済南塩務局に渡し約束せり。其の実現を東洋塩業会社（余を其の任に当らす）に委せり。交渉は困難を極め、遂に一県 of 知事が強硬せんとして暗殺サルるに至り暴民蜂起するあり。遂に不備に終る。会社は一面塩買付日本輸入を掌る。」

すなわち、青島塩の多くは朝鮮に密輸出が行われていた。そして、東洋塩業株式会社は、こうした東岸塩の確保を意図して在済南塩務局を買収しようとして混乱を招いたようである。結局、東洋塩業株式会社が塩を買い付けることで日本に輸出している。ここで注目できるのは、東岸塩の確保が重要で、これを

37) 大正8年10月「大正八年日誌要録」（『貝原収蔵日記』）。

38) 大正9年1月「大正九年日誌」（『貝原収蔵日記』）東京では、20日に村田と会い状況を確認すると、22日から25日にかけて東亜煙草の社長・元社長・取締役などと面談し、退職決意を固めている。その後、再度、村田と日本橋河岸でテンプラを食べている。

39) 森恪事務所は、大正6年3月に東京海上ビル内に設置し、上海・北京・青島に支部を置いたとする。その事業の一つが青島塩業など中国での関係事業を独自に運営することであった（小山俊樹『評伝森恪』2017年、ウェッジ）。

40) 大正9年2月3日「日誌」（『貝原収蔵日記』）。

「余を其の任に当らす」と、村田社長の支店長への期待とは別の「密命」を貝原自身が帯びていると認識していたことである。このことは、貝原は村田との公式な業務とは別に、特定の任務を担う存在として位置づけられた可能性が指摘できる。

かくして貝原収蔵は大正9年2月に、東洋塩業株式会社の青島支店に赴任し、翌月から支店長に着任し、大正11年6月に辞任するまで、村田社長の下で東洋塩業株式会社に勤務した。もう少し詳しく述べると、大正11年12月には退職勧告を受けていたため、貝原の支店長としての務めは約2年だった。

この貝原が東洋塩業株式会社に務めていた時期の村田社長と貝原支店長の関係を示す文書が11点残されている⁴¹⁾。そのうち大正9年10月ごろから翌10年6月ごろまでで村田社長から経営の考え方を記した文書が6点（史料B、C、D、E、F、I）で、それ以降に5点（史料A、G、H、J、K）が残されている。先に示した【表2】の目録にあるように、貝原と村田との間での書状だけでなく、その時に話し合われた時のメモ（文書）も残されている。これらの史料は、本社（東京）と支店（青島）との関係、会計管理や交際費の統制、さらには同業者や専売局との関係に対する村田社長の認識が具体的に明らかとなる⁴²⁾。本節ではこれらの文書を手がかりに植民地企業としての東洋塩業株式会社の統治構造と、背後にある経営者である村田の認識を以下の三点から具体的に検討する。

第一は貝原に送られた村田の書状を通じて東洋塩業株式会社の企業統治の考え方を明らかにすること。第二は貝原が最終的に辞職・転職に至る経緯を検討すること。第三は村田社長と貝原支店長の考え方の違いを検討することである。そして、これら三点を通じて、村田社長が構想する東洋塩業株式会社のあり方を整理しつつ、当時の植民地企業の特徴を明らかにする。

41) 九州歴史資料館所蔵貝原収蔵文書。

42) 以下の文章に対する史料引用について、【表2】の記号に基づき参照してほしい。
なお、以下の本文中に【史料A】などがある場合、以下の同項の内容について【史料A】を参照していることを示している。

本項の検討に入る前に、関連事項について簡潔に整理しておきたい。一つは東洋塩業株式会社についてである。

東洋塩業株式会社は創立の経緯からも明かなように、中日実業株式会社の子会社であり、創業当時は森恪を専務取締役に据え、さらに倉知鉄吉など経営陣は中日実業株式会社の重役たちが担っていた。また、膠州湾に進出した塩業会社の中でも所有面積、許可面積ともに最大の塩田を有する企業であった。粉碎・洗浄工場を有するとともに、現地住民向けの診療所を設置している。以上からみても、東洋塩業株式会社は植民地企業であると同時に、膠州湾内の塩業企業の中で中核的企業であった。専売局からの内地への輸入命令にも積極的に応えていた。そして、内地だけでなく、朝鮮半島へも移出し、さらに、膠州湾内の他の塩業会社で生産した塩も受け入れていた。このような企業構造のもとで、支店長の役割は極めて重要であった。

さて、村田が社長に着任するのは、大正9年2月のことである。この大正9年2月から4月にかけて、中日実業株式会社自体が株を売却し、創業期からの倉知鉄吉や森恪などが辞任し、それまでいた中国人の株主も撤退した。もちろん、森や倉知はその後も株主として残り、新たに高木陸郎（大正11年11月より中日実業株式会社の副総裁）が取締役に就いており、全く中日実業株式会社の支配が消失したわけではない。ただ、新たに社長に就いた村田は日本興業銀行の創業に関わり、東洋拓殖株式会社の理事を務めるなど、銀行業を中心に経歴を積んできた人物であり、その意味では、東洋塩業株式会社において大きな転換期であったことは間違いない。その理由について、柳沢遊によれば「一九二〇年恐慌による資金調達上の困難も加わり」と述べている。大正8年（1919）6月にベルサイユ条約が結ばれたことで、日本が山東半島のドイツ権益の取得が正式に決まったことで、日中合弁の必要がなくなり、日系企業として脱皮をはかることになったとも考えられる。そして、村田が取締役社長に就任すると同時に貝原も取締役になり青島支店長に就任した。東京本社で指揮をふるう村田は、貝原に青島支店長として現場運営を担うことを期待したのである。

Ⅱ、村田俊彦の企業統治観

村田の企業統治観は、青島塩業界のリーディングカンパニーとして業界を牽引しつつも、国家・政府（専売局）との関係を強く意識したものであった。村田が社長として貝原支店長に対してどのようなことを求めたのか、各文書からいくつかの事例を紹介しつつ明らかにする。

1、中村組との競合関係と青島塩業組合（青塩会）への不審

中村組は本店を京城に設置し、東アジア一帯を商圈とし、石炭なども扱い多角的事業を展開していた（二一Ⅱ-5参照）。大正7年（1918）の内地の塩不足に際し青島塩を輸出し評価を得ていた。天日塩田の開発のみならず、洗淨工場、煎熬工場を設置し品質改良に努めていた。

この中村組の品質改良の取り組みについて（以下「史料B」）、村田社長は「ヤレ内地の二等塩ト優に比較する物が出来るとか何とか申し、未曾有の大発見の様に持て囃され」と述べている。さらに「星野氏ハ洗淨能力予想より達し」といて、洗淨能力による品質改善の成果を認めつつも、中村組の取り組みについて、「世の中はおもしろきものと存申候」と冷静に評価し、これらの活動を「姦策」と評価し不正な経営手法として明確に否定した。そして、批判の矛先を中村組が幹事を担っている青島塩業組合（青塩会）に向けていた。専売局関係者に対し門司港で船切符を贈与していることを指摘している。そして、この件について、出発時期を知らないとの中村組からの反論に対しても、青島塩業組合からの支出は明白であるとし、「専売局ハ皆籠絡致され居候」と述べていた。村田社長は、こうした中村組の姦策や専売局との癒着が競争を歪めていると認識していた。この件について「吾人ハ全然不実と致すへきハ勿論ニ御座候、是私人的競輩者として申談にてハ無之、国家の為不敬ところニ御座候」と、このことを中村組の不実としながらも、私的な競争レベルの話ではなく国家秩序を損なう問題として捉えていた。そして、専売局の関係者も1、2名犠牲になることもやむを得ないと述べている。この一連の指摘について、大正7年・8年にそれぞれ2万4,000トン、4万2,000トンの納入実績があったが、この専売局へ

の納入塩について村田社長は不満があったものと考えられる。そして、村田社長の姿勢は「当社ハ何処までも正道（併し商人としての）を致度候、彼姦策貴地周知の事に也」と、中村組の姦策はいずれ露呈するだろうと指摘し、正道に基づく経営を維持することの大切さを説いていた。村田は中村組の技術的成果を一定程度認めつつも、専売局との癒着による手法を不正だとみなしていた。村田社長は、企業間競争においても不正に対しては厳しく指摘しているが、この問題は企業間競争の問題ではなく、行政統治の問題であるという立場であった。「当方発不申候とも孰れハ社会の問題と可相成二つき」という指摘にも表れている。

青島塩業組合は大正 7 年 10 月の青島守備軍により制定された青島塩業組合規則により組織された⁴³⁾。青島塩業組合規則によると、組合への加入は強制であり、それを受け大正 8 年 3 月に設立された。公益組合だが、選出議員について、製塩部は日本人 5 人、中国人 7 人の合計 12 人、販売部は日本人 6 人、中国人 4 人の合計 10 人の 22 人によって構成されていた。そして、大正 9 年ごろの組長は青島塩業株式会社の三好光三郎、副組長の 2 人のうち 1 人は中日塩業組合の阪口新団、評議員に中村組の原辰治、大日本塩業株式会社金子慶治などが含まれていた⁴⁴⁾。もちろん、東洋塩業株式会社も加入していたが、東洋塩業株式会社の社員は選出議員の中には含まれていなかった。こうした状況は、東洋塩業株式会社が青島塩業組合内（青島塩業界）で必ずしも優位な地位にあったわけではなかったことを示している。

こうした村田社長の不満について、3 か月後の 12 月 18 日の書状を参照すると（「史料 D」）、「中村組の事、我ハ彼を□たしむるが目的にてハ無之、唯我立場上面目上政府ニ対し甚不満ニ存候次第ニ御座候、又政府が一般の者ニ威信を示され将来ハ正直の行動を奨励致され候事ハ独り塩業会社としてのみならず、一般的ニ希望致候ところニ御座候」と、批判の矛先は同業者（中村組）ではなく、許認可権を有する政府（専売局）に向けていた。そして、政府が正直な行動を奨励することは塩業会社だけでなく、世間全般の希望だと述べていた。こ

43) 「青島塩業組合規則」（『青島実業協会月報』11 号、1918 年）。

44) 「青島塩業組合」『青島塩』。

れらは単なる企業利益の追求ではなく、政府との関係構築と企業の威信維持を重視する統治観を示している。そのうえで、以下の七つの方針を示している。

①政府が将来ハ正邪真偽の人及事を善く見分けらるる事（政府が将来は正邪真偽を見分けられること）、②政府が威信を保ち結果ニ於て不公平なる処置を為されざる事（政府が威信を保ち、結果として不公平な処置をしないこと）、③政府が大ニ我ニ謝し、且何か場合を為さ度事（之ハ会社取扱方之同僚及株主共一致する我立場あり）（政府が我が社に感謝するような立場になること。これは会社や同僚・株主とも共有している願いである）、④政府をして我を畏敬せしむる素地と為す事（政府に会社を畏敬する素地を作ること）、⑤中村組をして我ニ頼り我ニ親しむニ至らしむる事（中村組もまた我が社を頼り親しくさせること）、⑥他より我の軽視を受くる事毫も無之様致し何か善き方ニ利用する事（他社から我が社が軽視されるようなことはしないこと）、⑦兎も角も我面目失しざる様又筋違ニ悪イジメする話を蒙らぬ様御注意願て候、併し兎も角も禍を転して福とハ致度候（我が社の面目を失わないようにし、筋違いに他者をイジメるような話にならないように注意すること。とにかく災いを転じて福になすようにしたい）というものであった。

以上のように、村田社長は中村組と専売局（政府）の癒着を強く批判している様子がうかがえる。同時に村田社長は専売行政の公平性に対して不満があった。しかし、村田は専売行政への批判へと直接矛先を向けるのではなく、会計の信用の徹底を図ることで自社の信用を高め、専売局への理解を得るべきと考えていた。それが村田社長が貝原支店長に「禍を転して福とハ致度」という言葉に表れている。もっとも村田社長は単なる理想主義者ではなく、自社が政府（専売局）からの受注を担うべきとの自負があったと考えられる。これは先の「唯我立場上面目上政府ニ対し甚不満ニ存候次第ニ御座候」の言葉にも表れている。大正 9 年以降、政府輸入を得るようになっていた。そして、この二つの書状から判断するに、村田社長は中村組を批判の対象としてみなさず、むしろ「中村組をして我ニ頼り我ニ親しむニ至らしむる事」と、競争相手である中村組をうまく取り込むことを目指していた。

2、献上塩問題

東洋塩業株式会社は、大正9年（1920）11月に青島守備軍を通じて天皇へ塩を献上している。この献上塩の件はよく知られたことで、『青島塩』を参照すると、「今回青島守備軍司令官由比光衛閣下より同社製塩を宮中に献上されたる光栄を辱ふせしと聞く」と、名誉な出来事として評価されていた⁴⁵⁾。しかし、この件に対する村田社長の評価は異なっていた。「過日の献上塩の事ハ精敷私信可存候上筈の處、多忙ニ取紛中御手紙ニ接候事、総て差控候、実ハ彼件ハ相一際通多大の注目を以て迎へられ飯田御老人等より色々質問を受閉口致候」と、本社への報告がなかったことを指摘し、経営上の問題として強く指摘している（「史料E」）。とりわけ大株主である飯田老人からは厳しい質問を受けたと述べ、本社の判断を経ないまま現地の判断で献上塩が行われたことを問題視している。結果として、「手紙ニ由り事情善く相分り不得止義と御推察致候」と、「手紙」（おそらく貝原からの）の説明を受けて、やむを得ないことだと理解を示しつつも、「御互い善く諒解致居候も会社とし余り規律無き様にて是亦閉口致候」と、結局、着任してまだ約半年のため、村田社長は強く叱責するわけでもなく、事前説明の必要性を説いている。この事例は、村田の企業統治における報告と統制を重視する姿勢を示している。

この献上塩の件でも明らかなように、村田社長は青島支店という遠距離にある支店に対し、連絡の徹底を求めていた。これは、単なる個人間の感情的な問題ではなく、「小生も株主及同僚より一任の約にて専断ハ致居候が其間精勤して意思之疎通を図り又精敷報告し、殊に誤解を招かざる様注意致居候」と、村田社長自身株主や同僚たちより一任を取り付けているものの、専断ではなく経営者としての説明責任の重要性を示している。すなわち、本支店間において情報の共有と報告の徹底が必要とされたのである。そして「嫉視者出来不申とも限られず、吾人ハ協心結束して、細心の注意を払い、李下正冠を慎度存候」と、嫉妬する人が出てくるとも限らないので、常に社員が協力しながら細心の注意を払い、

45) 「東洋塩業株式会社」『青島塩』。

李下の冠を正さずの精神で外部からの疑念を招かぬよう行動規律の徹底を求めている。この事例から村田は名誉より信用を重視していたことがわかるだろう。

3、会計担当者の採用

村田社長の企業統治の考えは、会計管理と人材統制が基本であった。村田社長は中村組の「姦策」に陥らないためにも、また、企業の不正を未然に防ぐ方法として帳簿記載の徹底化を強く求めている。さらに「当社ハ普通贈品御馳走ニ付ても今より注意し証拠書類ハ勿論帳簿記載にも十二分の注意を払はれ度、尚為念過去の記帳及書類此際一応御調査奉願候」と、贈答品や接待への注意、証拠書類の保持、過去の帳簿の調査・確認を指示している（「史料B」）。さらに「決算之為専売局以外の取引屯数多きことを望候、此消帳面丈にても宜敷御座候が虚偽あらざる範囲を願候」と虚偽のない範囲で、専売局以外の取引量（販売額）の確保を指示している（「史料D」）。これは、不正の防止と企業信用の維持を目的としたものであった。

こうした中、村田社長の懸案が「会計ができる人材の確保」であった。この件は、すでに青島支店における不適切な会計処理が指摘されており、その解決は創業期には難しかったが、これからは「資金を多く放下すると共ニ他の注意ハ一層深く相成可申」と出金を含めた会計一般に多くの注意が求められると指摘している。そして、「重要な計算方あらハ善く知れる人、信せらるる人が欲しく存候、又悪しけれハ遠慮無く止め得る人が欲しく候」と、会計が堅実に務められる信用のある人材の確保を図っている（「史料E」）。会計の正確性と、会計ができる有能な人材確保は企業統治の基本だと村田社長は認識していた。そして、新入社員ではなく、年俸300円の主事格のレベルの即戦力の人材を求め、期待に応じなければ退任させると述べている。さらに計算ができるだけでなく、能力も求められるとして、「正直とハ存候が働の考も御知被下度候、当社如き少人数の所にハ善き人を集度存候」と、採用に際し正直だけでなく、働くことに対する考えも把握したいと伝えている。そしてそのような人材を採用することで、「充分ニ貴意を補佐することを含置可申候、又社員の折合決して悪しから

すト確信致候、其採用の能否ハ未だ不明ニ御座候ガ此が出来ハ貴台の御骨折も助かり候ことと存候」と、貝原（支店長）の補佐役としての役割を期待した。村田社長は、任用する会計担当者には単なる技能だけではなく、信頼性と統治への適応力を求めている。

この時、会計の人事について村田は貝原にも意向を聞いていることにも注目される。つまり、貝原自身の裁量も認めていることを意味する。実際、会計に限らず青島支店には小代益雄（東洋協会同窓生）、松生栄一（修猷館中学校同窓生）など貝原の意向で採用されたとみられる社員もいた。このことは、村田社長は貝原支店長に対して会計強化、内部監査、本店による支店支配、情報共有などを強く求めていることと表裏一体の関係にあるといえる。

12月1日の書状では（「史料C」）、「不正の事ありとは毫も不被考候が不整理なりとは充分被考居」と不正とは言わないまでも、会計が未整理の状態にあることを指摘している。そして、「又支店の計算ハ明に本店にて分り様なし置き精細を重役ニ報告する要可有之候、今日あるハ予期致居候へ共一角破候ハ遺憾ニ存申候」と、支店の会計は本店でも把握できるようにしたいと述べ、内容の詳細を重役に報告する必要があると述べている。そして、これらの問題は、一角が破れると「遺憾」の結果になるとし、「各店内部ハ勿論本支店間本社内全部円満に協力親和して固く相守候様致度候、小生不才ニ有之候へ共、事改時ハ相改可申候が作戦計画及作戦ハ文明の實際的ニ致度候」と、本・支店内部、本支店間が円満な関係であるべきと述べている。同様の指摘は「余り小さき事にて申候ては大きな事を失候と存し、或ハ遠慮も致居候がツマラヌ一角二角より破れ、全体を破壊する事可有之と存し、実ハ右整理整頓の事も八ヶ間敷申居候、実ハ既ニ其煙を見、此く別之戒め致候、之ハ右形の所ニ御座候が無形の所ニ危うき所も有之候、充分御注意被下御援助奉願候」という風にわずかな問題が大きな問題になると注意している。そして、そういう表面的なところだけでなく、まだ表面化されていないところにも問題が潜んでいると注意を促している。そのためにも、本支店間の関係を密にすることを求めている。

この会計の担当者について、12月23日の書状によれば（「史料F」）、折田と

いう人物を主事として採用した。東洋拓殖株式会社の松平理事（松平直平）の紹介だが、村田社長にとっては同社の理事時代に付き合いがあり能力については折り紙付きだとしている。さらに、東京専門学校（早稲田大学）を卒業し、日本銀行、東洋拓殖株式会社の経歴からも即戦力として期待できるとし、「同氏にハ貴台を助くる事を主旨とする様善く申付置候、・・・一月早々小生渡青之節随行さす積ニ御座候、決算致させ申度候」と貝原支店長の補佐としての役割を期待し、村田社長が青島に行くときに随行させて、そのまま年度の決算をさせる意向を伝えていた（「史料F」）。この会計担当の採用は即戦力人材による統治強化（貝原支店長のいわばお目付け役）したものであった。同時に貝原支店長の裁量を一定程度認めつつ、統制を意図したものであった。なお、このとき貝原からも会計担当者の推薦があった。村田社長はその人も採用している。ただ、まずは本店で務めてもらい、社風などを学んだうえで青島支店へ異動することを伝えていた。

4、社内表彰と昇給

村田社長の企業統治の理念は、褒賞と規律を組み合わせた人事管理にも表れていた。村田社長は「咎むべき時には咎候も、賞すべき時には賞度有之居候ハ申迄も無之候」と（「史料F」）、賞罰の原則を統治の理念として重視していた。実際には、表彰者に対し洋服ボタンや巻煙草入れなどを贈呈していた。しかもそれを貝原支店長に対し「貴台自身の御手渡宜敷」と、支店長自身から直接手渡しするように指示していた。このように支店長を介した統治の浸透を図った。社員に対する人心掌握を図る一方で、昇給の要求に対しては厳格な基準に基づき抑制的に運用していた。給与は村田社長が青島に行ったときに自身で決定するとし、褒賞とは別問題だと述べている。給与は銀本位制に基づき支払われていたことから、銀下落を理由に給与を上げる必要はないという立場であった。そして、他社の待遇調査の指示もなされていた。

接待についても無制限には認めないものの、否定しているわけではなかった。和田豊治（東洋塩業株式会社の株主、富士瓦斯紡績社長）が青島に赴く際、「今

迄の視察者並に接待を以てのみ遇すへからす候へ者」と視察者や接待だけで処遇するのではないことを伝えていた（「史料C」）。

このような村田社長の人事管理は、経理統制とも密接に結びついていた。約半年後の大正10年6月になると（「史料I」）、上半期の決算書類の作成にあわせて「計算色々心配致居候」と述べ、経理の厳格な管理を求めている。「貴台毎月の壹百円も七月よりハ半季済まして見候時ニ致度御諒察被下度候、併し六月までは従前通可然候、御気の毒ニ御座候が交際費説明書至急御送被下度此等ハ目ニ着きもの故、早く整理致置度候」と、毎月百円支給されていた交際費は半期ごとに見直すとし、交際費の説明書を至急送付することを指示していた。さらに、「証憑書類を要求致候へ共従来のものハ必ずしも然らすして宜敷候、兎も角も一纏にあらすとも、出来候ものより随時御郵送被下度、尤も七月中旬までには全部整備致度候」と、証憑書類などもこれまでのものは必ずしも求めないが、随時送付し7月中旬までにはすべて揃えるように指示していた。これは会社の信用維持を意図した、青島支店の経理体制の引き締めであった。

5、東洋塩業株式会社における企業統治

本節の検討から、東洋塩業株式会社の企業統治は、人材統制および本支店間の意思疎通と会計管理を柱とするものであった。

これまで明らかにしたことを整理する。東洋塩業株式会社は中日実業株式会社の子会社として、青島塩業の推進を目的として設立した。1,200町歩に及ぶ塩田開発を行うことを目的とし、現地（青島）に粉碎、洗浄工場などを整備した製塩企業として、青島に進出した多くの塩業会社の中でも有力企業の地位を占めていた。そして、設立して2年後に大きな組織改革が行われ、その中で取締役社長に就任したのが村田であった。同時に貝原が青島支店長に着任した。新体制下の東洋塩業株式会社において、新社長に就いた村田社長が業界全体の状況を踏まえつつ、社内で進めたのが企業統治の再構築であった。植民地企業である同社は、本社と支店が遠隔地に所在し、生産拠点は青島という植民地にあった。このため、青島守備軍や専売局、さらには他の塩業会社との関係が極

めて強い環境下で経営が求められていた。

村田社長は中村組による専売局との癒着について厳しく批判しながらも、その状況の中村組の批判にとどめず、業界再編を志向していた。他方で専売局に対しては公明正大な対応を求めていた。また、村田社長は株主からの一任を受けながらも、説明責任を常に負うという認識のもと、社内、とりわけ本支店間に強く求めたのが会計管理を通じた企業信用の確立と意思疎通の徹底であった。これが同社の統治の中核をなしていた。青島支店に対し、交際費や献上塩などの各種の場面で本支店間の情報統制と意思疎通の徹底を求めていた。さらに、経理担当者を主事として迎え入れ、明瞭な経営帳簿の作成などを求めた。本社一支店を統制し、会計を中心に管理することで内外の信用の確立を図った。そして、それを背景に業界全体に主張していく姿勢がうかがえる。その背景は遠隔地の植民地企業における企業統治の構造から生まれた厳しさに起因するものといえるが、それだけでなく、村田社長は、日本興業銀行・東洋拓殖株式会社などの管理職を経験した金融・植民地経営の経験が統治観に影響を与えていた。このため、村田社長は東洋塩業株式会社においても、経営基盤を確立し信用を固め、内外に示すことで経営の発展を図ろうとしたのである。

Ⅲ、貝原収蔵の退職

前項で紹介してきた大正10年6月ごろまでの村田社長と貝原支店長の関係は一定程度の意思疎通は成立していたと考えられる。ところが7月以降、村田社長は貝原支店長に対し厳しい対応が見られるようになり、二人の関係は大きく悪化した。村田社長が貝原支店長に対し、支店統治の疑念を伝え、最後は貝原に退職を勧告するに至る。この過程を検討する。

7月6日の書状では（「史料A」）、冒頭から「御手紙拝見致候に、内部の事に於いて不審二不堪、貴下此事あらんとハ存候事も有之候、写不顧其の率直ニ申上候」と対応が厳しい。この時の書状の内容は、主に①文書処理の杜撰さ、②業務報告の不備、③指示の理解不足の三点から厳しく批判したものであった。その内容を整理する。

第1番目は、文書処理の杜撰さについてである。村田社長は「其日暮しの遣り方ニ不陥様自ら文書ニ善く目を通シ、自ら事件を善く察せらるる様、貴下御得意の盲判の癖ハ一掃致さるへき様」と、貝原が書類をあまり読まずに決済することへの不満を指摘した。場当たりのな処理ではなく、文書に目を通し、自身で事案を理解することを指示し、形式的な承認に終始する貝原の行為を「貴下御得意の盲判の癖」と、皮肉を交えながら厳しく注意した⁴⁶⁾。

第2番目の点は業務報告の不備である。「三四度貴書申の事御尋申て既ニ御返事のものも有之、末々は無きものも有之候が、之ハ形式を揃ふる事を要求致候義にてハ無之」と、貝原の手紙が三四度も同様な返事があったり、逆に最後まで返事がないものがあるとし、形式を整えるだけでなく、確実な回答を求めている。これは、本社と支店間の情報伝達の機能不全を意味していた。

第3番目の点は指示の理解不足である。「当方より申上候事ハ其真意を御獲被下度、兎角枝葉を捕へ表面を滑られ候事も有之候は遺憾ニ存候」と、当方からの指摘に対し、真意を把握するのではなく、表面的理解の対応を問題視した。

これらの村田社長の指摘は、いずれも支店統治の基盤にかかわる問題であった。それは、貝原支店長の能力というよりも、文書を読まない、回答しない、表面的な理解といった業務姿勢に対する批判であった。つまり、本社（東京）から青島の会社運営を統治するためには、文書管理や質問への回答、会計管理の徹底が重要であるにも関わらず、それに対する杜撰さが露呈している。そして、「誤有之候節ハ余り弁解かましき事を申さぬ様致度候、然らされハ却て事を損し可申こと可有之候、弁解か、附会か、承候とて、小生がハ、左様かと納得致すものにてハ無之、形式を軽する義にてハ無之候へ共、実質を察し真相を捉へて物を処理致度存候」と、誤りを弁解するだけではなく、実質（実際の行動）を重視した指摘であった。

そして、中国の故事で婉曲に表現しながら、厳しく反省を促している。「羽族ハ鳳凰も孔雀も鷹も駝鳥も其他色々存在致居り、又重要なる事ハ此等二よりて

46)「盲判」という表現は不適切だが、当時の史料の引用ということでそのままとしている。

処理致さるべきもの二付き御互に修養して鴻鵠にハ至らすとも燕雀位の御仲間入ハ致度ものと存居候」と指摘している。燕雀と鴻鵠については、陳涉世家が『史記』で「燕雀安知鴻鵠之志哉（燕や雀のような小鳥に大鳥（鴻鵠）の志がわかるか）」という言葉を採用したものであり、鳳凰（理想的人物）、孔雀（見栄えのある人物）、鷹（実務型の人物）、駝鳥（力があるが鈍い人物）など個性のある人物がいることを指摘しながら、貝原に対し大人物にならなくてもよいので最低限の水準には達することを求めた。貝原支店長に求めたのは業務遂行の姿勢であり、支店統治能力の強化であった。

以上のように、村田社長は貝原支店長の支店運営に対し三点から厳しく叱責した。ここで注意すべきは、「小生者小せり合を致候意は毫も無之」「御心易きより又貴原察する者御安心より態と生礼の事申上候が真意御諒察奉願候 若し他人行儀を以てせハ此の如き失敬の事ハ中々申間敷候」と、貝原支店長と喧嘩をするつもりはなく、むしろ気心を知っているからこそ、本音で指摘したと述べている。村田社長は貝原支店長の人格を否定せず、仕事への対応を注意したものであった。ただ、注目したいのは先の6月の書状では会計処理への指示が中心であったが、7月の書状では厳しい叱責に変化している。上半期の決算の内部報告（帳簿や書類）が整う中で、貝原支店長の杜撰な会社処理が露呈した。こうして、村田社長は貝原支店長に対して不信を抱くことになる。

次に貝原支店長に対する評価を示した「貝原秘信」という文書を紹介しよう（「史料Ⅱ」）。本文中には「貝原氏ハ我用セン人ナリ」とあることから、村田自身が指摘したと思われる。内容は貝原に対する人事評価に類する文章であり、それを貝原が写し取ったものである。

その内容を参照すると、個人評価の形式をとりながら、支店統治の問題が明らかとなる。内容は前半で貝原支店長の支店運営の問題を抽象的に整理し、中盤でその背景にある貝原個人の性格にまで掘り下げ、後半では具体的な業務上の不備を列挙し、問題を裏付けている。そして、最終的に同氏の転任が会社にとって不可避であるとの判断を示している。具体的な内容は貝原支店長への極めて体系的かつ厳格な評価が記されてある。これは東洋塩業株式会社における

支店統治の限界を示している。

村田社長は貝原支店長に対して、①会社内部の執務、②会社内部の雰囲気、③対外関係、④対外関係の雰囲気の大きく4つの点で評価している。これらを整理して紹介しよう。

① 指揮命令系統の崩壊（内部執務）

第一に支店運営が支店長個人の裁量に依存している。本社の指揮命令が機能せず、形骸化し統制不全に陥っていることを指摘する。

すなわち、「内部ノ執務上考フヘキモノアレコレ同氏ハ支店ノ首位ニアル旨故、其人ノ健否如何ニ拘ハラス支店内ノ執務振、執務方法自ラ同氏ノ風トナリ、且同氏ハ我命ヲ用ラサルヲ以テ社員ハ当地ノ責務ヲ行フ事ヲ当社トナスニ至リ、当社ハ自ラ崩壊スルニ至ルベシ」と述べ、貝原は支店の最高責任者でありながら、本社の命令が十分に機能していないことを批判している。その結果、支店内の執務は本社の統制から離れ、社員もまた自己の職務を会社全体の責務として認識しない傾向を招いていると指摘した。これは、本社による指揮命令系統の崩壊を意味していた。

② 規律喪失による組織の弛緩（内部雰囲気）

第二に社内の甘さが放漫化し、社員の責任意識が低下している。すなわち、「内部ノ空気憂フヘキモノアル、コレ同氏カ常々支社員ニ接近シテ甘ク、且我直ク真ノ任務ヲナササルヲ以テ、社員ハ同氏風ニ馴レ放漫トナルニ至レリ」と、貝原支店長が社員に対して過度に親近的・寛容に接することで、組織規律が緩んだと指摘する。これにより、社員は支店長の姿勢に同調し、放漫な執務態度が広がった。ここでは、リーダーの態度が組織に直接影響し、統制の弱体化を招いた構図が読み取れる。

③ 独断的リーダーシップの危険（対外関係）

第三に独断的で外部との関係判断に誤りがあることを指摘する。すなわち本社の意向を超え、自身の判断で誤った指示が多く、リーダーシップに歪みが生じていることを指摘する。「対外関係憂フヘキモノアルヘシ、同氏ハ支店長、常務取締役ノ職ニアルヨリ、外部ヨリハ支店ノ代表者ノ如ク見ラレル、ガ周囲ニ

ハ「中々者」多ク、且同氏ハ独断ノ弊アルヨリ、自ラ当社ヲ率テ之ヲ溝壑ノ中ニ投スルニ至ルガ如キコトナキヲ保セナルヘシ」と、貝原は支店長・常務取締役を兼ねる立場にあり、対外的には会社を代表する存在であった。しかし、その意思決定は独断的であり、慎重な判断を欠いていたと批判する。結果として、企業としての合理的判断ではなく、個人の判断に基づく経営が行われることを指摘した。個人判断の優越が企業統治の原則を逸脱していた。

④ 対外関係の逸脱（対外戦略の不整合）

そして最後に、軍司令部や同業者との距離感に問題があるとし、二重の不利が生じていると指摘している。すなわち「外部ノ空気憂フヘキモノアルベシ、同氏ハ常々軍及同業者ニ接近シ・・・他ノ意ニ残レヤラント努メ、且我意ヲ諒解セシメサルヲ以テ自ラ二重ノ不利益ヲ招キ当社ヲシテ他ノ餌食トナラシムル如キ事ナセトモ」と、貝原支店長は、軍や同業者と過度に接近したため、先方の意向を反映しようとして、本社の意図を十分に反映させていないとする。そのため、対外関係において二重の不利益を招き、会社が不利な立場に置かれる可能性があると指摘している。ここには、支店の対外行動が本社の意向と乖離している問題が表れている。

以上の四点は相互に独立した問題ではなく、いずれも支店長の裁量に起因した運営の問題であった。これらは、当時の東洋塩業株式会社の企業統治の問題点として指摘できるだろう。すなわち、支店長個人に過度に依存した結果、本社との統治構造に限界を露呈した。

次に村田社長はこれらの問題の背景にある貝原支店長の性格的傾向を六点から指摘する。

まず第一は自負心が強いということである。「自負心強クナリニ付而、正敷ヲ越ユルニ至リ」と自負心が強すぎるために、正道（ルール・節度）を越えた行動があると指摘し、それが独断的な行動になると指摘する。第二は自己中心的性格である。すなわち、「自己中心トナリ」「自己ニ来タル者ヲ好ミ」などと指摘し、自分に従う人間を好むようになると指摘した。結果として、組織より自己を優先すると指摘した。そして、第三に派閥を形成し囲い込もうとする。す

なわち、「自己ヲ含ムルモノヲ欲スル」と、自分の周りに人を集め、内輪的な組織運営が行われたとする。いわば統治の私物化を指摘する。そして、第四に誠実さへの疑念である。これも「誠意ナシト誤ラルルモ致方ナキ」と、誠実性に疑念を抱かれてもやむを得ないと、不誠実に見える状態を問題視している。そして第五に貝原支店長の老獪な立ち回りを指摘する。「老獪ニ立廻ラレントスル者ナラト誤解サルル」と、打算的・策略的に見えることを指摘する。ただ、「誤解される」と指摘するように、実際の行動というよりも、他者からの評価であることも注意しておきたい。そして最後に、説教的傾向があると指摘する。つまり、「益々説教ヲ生ジ」と、上から物を言い、理屈を振りかざすリーダーであると指摘する。これらの指摘は統治の私物化への懸念として理解できる。

以上のように、本史料において、貝原支店長の自負心の強さや自己中心的性格を背景に、自身に従う人間を周囲に集めたとし、結果として支店運営を歪めたと村田社長は指摘した。そして、それは人格そのものの否定ではなく、「誠意を欠く」「老獪である」といった村田社長の支店への評価になった。すなわち、人格の問題点は、支店内の規律弛緩や対外関係の不全と結びつけて理解され、個人の性格が企業統治上の問題として位置づけられたのである。

村田社長が支店組織の問題にもかかわらず、人格的要素にまで踏み込んでまで指摘しているのは、組織の規律や業務の適否は遠隔地である故、支店長の資質に規定されると認識していたからである。かかる支店長に対する考え方は、先の会計担当者を決める際に、村田社長は「小生としてハ又重要な計算方あらハ善く知れる人、信せらるる人が欲しく存候、又悪しけれハ遠慮無く止め得る人が欲しく候」と、たとえ雇用しても不適格であれば遠慮なく辞めてもらうという、ある意味柔軟な雇用を考えていた点と同様である。そして、こうした人格評価は、単なる印象の記述にとどまらず、最終的に転任を正当化する論理の一部として機能した。ただ、一つ注意しておきたいのは、こうした人格的に社員を評価する一方で、社風になじませる必要性を理解していた。貝原支店長の推薦した会計担当者を採用したとき、「不取敢本店にてと存居候處、他ニ不得心に有之夫々考居候、孰れハ支店ニ廻はすニして一応ハ本店にて・・・当社風を

注入して支店ニ送度存居候」と、本社勤務を経ることで、社風を理解した上で青島支店に配置するように考えていた。このように村田社長は社内で養成する人材と、即戦力の人材とを分けていたのである。

そして、そのうえで貝原支店長の実際の仕事上の問題を具体的に指摘した。第一に「採塩遅レル」「工事上不熱心」など、工事や作業の不備を指摘した。また、「他人ノモノヲ取扱フ如キ」と当事者意識が低く、手抜きや責任感が欠如しているとする。そして、「基礎事項毫も調査準備セルモノアラズ」と、基本的な内容についても事前調査なしで進められており、極めて危険な意思決定だと指摘する。ほかにも、風車やポンプなどの管理が十分ではなく現場の把握ができていないことを指摘する。

第二に、計算・報告の不備を指摘する。「計算ガ誤リアリタリ」「何度モ訂正」と財務管理が信用されていないことを指摘する。しかも仮計算などでも誤算があり、意思決定の基礎が崩れることもあった。さらに「報告ナキ事」「報告及予算会社来タラズ」と、報告や予算が本社に届かず、現状把握ができないことを指摘する。

第三に意思決定・承認の杜撰さを指摘している。すなわち、7月の時に指摘されていた内容と同様に（「史料A」）、この文書でも（「史料K」）内容を確認せずに決済が行われていることを指摘する。「云ワズシテ工事契約解除」と本社の意向を確認せずに契約・工事判断を独断で行い、さらに「何トカゴマカシ来タリ」と、場当たりの対応が行われており、意思決定が無責任に行われることがしばしばあった。

そして第四に人事・組織運営の問題を指摘している。人選が戦略的でなく採用の経緯が不明なことが指摘されている。そして、「社員ノ放漫ヲ許セズ」とあるように、社員の放漫状態が見られている。さらに貝原支店長の行動に対する不審について、署名付きの意見書があるなど、他社員の意見を聞かず、内部の取りまとめがうまくいっていないことを指摘した。

本史料において指摘される貝原支店長に対する具体的問題点は、工事・現場管理の不備、計算および報告の欠陥、意思決定の杜撰さ、人事・組織運営の混

乱など様々な面で指摘された。これらの指摘は個別の失敗にとどまらず、支店運営全体の機能不全を招き、統治構造の破綻につながると認識されたのである。

以上の検討から明らかなように、本史料は貝原支店長の個別的な失敗を指摘するにとどまらず、それらを統治上の問題として再構成し、最終的に異動という人事的措置を導いた。そして、このことは、支店統治を回復するためにも不可避の対応であったのである。『貝原収蔵日記』の12月21日の項（「旧日誌」）を参照すると、五時半過ぎに村田社長と貝原支店長自身との会話が記されている⁴⁷⁾。

【史料3】

○村田曰「君も内地に帰り調査に従事し保養しては如何がと思う。之も公に言ふ事に非ず正月にも入り、本年も将に暮れんとす。自分がかかる考えを有する事今日は伝ふる迄なり」

○貝原曰「重要の事なれば質しおくべし。保養とは如何と云ふ事なりや。」

○村田曰「君は平素随分多忙なれば、暫時体を保養して如何と云ふ事なり。又其の方皆の為なるべし。」

○貝原曰「皆とは何を意味するや。」

○村田曰「自分の為並に君の為と云ふ事なり。表向き云ふには言ひ様あり。順序あり。今自分の考の存すると云ふ事を非公式に云ふ迄なり。此の様なところで此の様な事を云ふては何だが。」

○貝原曰「それは貴下の見様によりての事なるべし。今日は貴下の話は承り置くべし」

と、ある。

いわゆる貝原支店長に対する村田社長からの休養の勧告であった。この場では立ち話であったが、貝原自身は本意でない様子がわかるだろう。

そして、村田社長は最終的な対応に踏み切ることとなった。大正11年1月5日に村田社長は青島の吾妻旅館で貝原と面談している。次の文書はいわば支店

47) 12月21日「旧日誌」（『貝原収蔵日記』）。

長の異動を促した村田社長の話をメモしたものである（「史料H」）。

村田社長と貝原支店長との間では様々な軋轢があったが、この文書（メモ）の内容が支店長からの異動を決定的にした理由である。すなわち、一番の問題は「西部塩田返還セルモノヲ一部中村組ニ貸下ゲノ場合曾テ東洋塩業ノ縁故ヲ以テ当社ノ意向ヲ守セタルニ、支店長ノ自分一仍ノ考ヲ以テ当社ニ要ナキ旨売タリ、支店ハ別部カラ種々手段依リ乗セラレタリ」という点である。すなわち、中村組に貸し下げるはずの西部塩田は、これまでも東洋塩業株式会社の関係のある塩田のため会社の意向に応じて運営がなされていた。ところが支店長は他からの発言に乗せられて、支店長の一存で無用だと売却したことを述べている。この行為は明らかな背信行為として受け止められた。単なる判断ミスではなく、組織統治への重大な逸脱として認識されたのである。

さらに、「一昨年夏帳簿締切ルベカラサルヲ締切タリト云セ冬決算カ何氏モ間違ヒタリト云モ」「一昨年夏帳簿締切ルベカラサルヲ締切タリト云セ冬決算カ何氏モ間違ヒタリト云モ」と、夏帳簿についても締め切るべきでないのに締め切り、冬決算の誤りを招いた。これらにより、貝原支店長への不信は決定的なものとなった。結局「今日将来問題ニツキ何共相談」と、将来問題を相談した。

そして、1月17日に村田社長が貝原支店長に示した処遇のメモ（「私言」）を紹介しよう（「史料G」）。村田社長は貝原支店長の処遇へは配慮することを示している。まず、かかる貝原の青島支店での対応を受けた方法について村田社長は「辞任の方法は、支店長常務取締役ヨリ他職ニ滑ヘリ転セラルルコトヲ第一義トシ極力之ニ努ムヘシ」と、貝原を直ちに退職させるのではなく、段階的な処遇を検討している。これは、組織内外の関係維持を意識した措置であった。そして、早期に退職できるのであれば慰労金（退職金）も出すことが記されている。これらの配慮は「今マテ尽サレシ貝原ニ対スル道」と、貝原の体面を守ることでもあり、そしてもう一つは「相方とも一入の不便当惑アルヘキニ由リ」と、取引先や青島塩業界に困惑を与えないためであり、会社のためだと述べている。そして、「實際上に於ては特別委任の仕事に従事セラルルコトナシテハ如何やと思ヒツツアリ」と、特別委任として対応するとし、それについては、「或期間

ハ私財ヲ以テモ微意を尽サンカト考ヘツツアリ」と、村田自身の私費をなげうつでも対応するとしている⁴⁸⁾。形式上の役割を付与することで、円滑な配置転換を図ろうとした。村田個人としての責任意識が強く表れている。そのうえで転職先については、貝原氏の「意思に従ひ可能の望アリと思ハルル方面を極力搜索依頼セント欲す」と、転職先についても積極的に支援する意思を表明している。

この点については「貝原氏ノ面目維持ハ勿論、地位向上ノ事ヲモ慮リツツアルモノニシテ言、万一ノ場合ノ事ニ及フト雖モ努力ヲ避ケントスル如キ意ニテハ毫モ是アラサルナリ」と、村田社長は支店長としての貝原を批判しながらも、その後の処遇に対しては丁寧に対応していることがわかるだろう。

これは、村田社長自身が貝原を招聘した責任を負っていたことに加え、株主や同業他社との関係を踏まえた対外的配慮によるものであった。村田社長は貝原に対して支店長としての対応には不満がありながらも、問題を能力そのものではなく統治上の適性にあるとしたことによる。村田社長の貝原支店長に対する人事処理は、厳格な統治と配慮ある処遇を両立させるものであった。

2月18日の書状によると（「史料J」）、今後の処遇について最終判断に入った。貝原に上京を促すとともに、「最も静かな善き所斡旋」と、山形県東根温泉へ休養することにした。そして、「御互の如き者は大概の事は株主の意見を大に尊重致度、但し不正不当之嫌ありと疑を受け易き底の事は頑として従はざる、猶外部に対するが如くにして李下の冠を正す事にも充分注意可致候間、御安心被成度申迄も無之候が為念申添候」と、貝原の青島支店からの異動が決まりつつあり、注意を払うものの、不正・不当の嫌疑については断固従わないと述べている。ただ、そうはいいいながらも、株主の意向が尊重されると注意を促している。かくして、貝原は山形県東根温泉に休養するに至った。これは事実上の更迭であった。結局、貝原は大正11年6月に東洋塩業株式会社を退職し、かつて所属した東亜煙草株式会社理事に転職した。

48) 村田社長は貝原に対し中国政府塩務顧問のポストを用意したという（「貝原収蔵日記解題J」）。

Ⅵ、青島支店長時代の貝原収蔵と青島塩業会社合同問題

1、青島支店長時代の貝原収蔵

以上、貝原収蔵文書を中心に本支店関係（村田社長と貝原支店長）について検討してきた。これらの史料は、村田社長からの書状や発言メモが中心であり、村田の立場からの理解に偏る傾向がある。

この時期の貝原支店長の立場から反論を示す史料は残されていない。『貝原収蔵日記』によると、貝原家史料としては「塩業会社前後編大正十一年十二年」という史料が存在し、貝原の青島支店長時代の内容が知り得る史料がまだ残されているようである。だが、筆者は閲覧する機会がないため、『貝原収蔵日記』から検討する。同書最後の柳沢遊「貝原収蔵日記解題」を参照すると、東洋塩業株式会社時代の活動も詳細に記されており、東洋塩業株式会社の異動のために上京するときの叙述も「村田社長との口論に疲れた収蔵は、二月二十一日上京の途につくことになる」と、貝原自身の立場から活動を紹介している。果たして貝原はどのようなことを考え、支店長を務めていたのか次に検討する。

貝原が青島支店長時代の様子を「貝原収蔵日記解題」から整理すると⁴⁹⁾、柳沢遊は4つの点から指摘している。自身のコメントを交えながら紹介しよう。

1つは、貝原が着任直後の「下級社員連名辞職」騒動を取り上げ、原因は特定されないが、「東京本社と青島支店との『亀裂』の深さを象徴する事件」として評している。結果として、「連名辞任」は受理され、新たな体制で支店運営が展開されたことを柳沢は指摘している。このことは、本稿で指摘した本支店関係のコミュニケーションの難しさを示すものである。その意味で、かかる問題は貝原個人ではなく、青島支店そのものに内包していた問題なのだろう。恐らく貝原は、この「連名辞職騒動」を解決するなかで、支店独自の運営方法を模索する必要を感じたと思われる。

2つ目は、貝原は財界活動など対外活動に積極的であり、支店としての役割の営業活動や塩田現場監督などの日常業務はほとんど行っていなかった。青島

49) 柳沢遊「貝原収蔵日記解題」(『貝原収蔵日記』)。

日本人会評議員選挙に当選し、また青島塩業組合の活動や各塩業企業が連合的に行っていた青島塩混合保管株式会社の設立や青島塩業会社合同運動には積極的であった。貝原は現場監督を社員に一任していたことが不満を招いたと柳沢は指摘している。この社内業務軽視の姿勢は、大正9年11月の段階ですでに村田社長から「不平注意」の電報を受け取っていた通りである。現場監督の不備に対する不満は、大正9年後半ごろからすでに顕在化しており、村田社長は早い時期から把握していたことになる。

3つ目は、柳澤は青島塩業会社合同の際に村田自身が社長就任を企図したものの、塩業会社幹部の間で村田は不評判であり、貝原への信頼が高かったために貝原を疎んじる結果となったと指摘する。しかも、貝原が信頼していた社員の急死などで、村田と貝原との関係が悪化していくと述べている。この事実は看過できないものの、史料からは確認できない。ただ、会社合同について貝原は相当尽力したことは知られる。この件については後述する。

そして4つ目は、青島支店長時代に貝原を支えていた人的ネットワークが、修猷館中学校同窓生、福岡県人会であり、とりわけ、青島塩業株式会社には津田幾次郎を始めとして福岡県出身者が多くいたため懇意にしていた。そして、この関係が貝原の行動指針に大きな影響を与えたとしている。

2、青島塩業会社合同問題にみる村田社長・貝原支店長

次に貝原自身も積極的に取り組んだとされる青島塩業会社合同問題について、どのような取り組みであったのか紹介しておくことにする。この問題は、大正10年（1921）に議論され、東京朝日新聞の紙上で繰り返し取り上げられていた。

青島塩は生産費が安価で、内地塩の代用として青島民政署の奨励もあって、多くの日系企業が進出し急速に発展を遂げた。ところが国内の戦後反動恐慌の影響などにより化学工業の発展が遅れると、青島塩業界全体は苦境に陥った。この状況を打開するために進められたのが青島塩業会社合同であった⁵⁰⁾。具体

50)「東京朝日新聞」(1921年6月24日、7月9日)。

的には、各会社が合同し、資本金1千万円程度の一大塩業会社を設立し、生産費を節約することで事態の改善をしようとしたのである。しかし、かかる計画については、6月の段階では各会社の利害が一致せずに終わったとされている。

ところが、8月になると専売局から提示された賠償価格が安価であったために、多くの塩業会社は一層の苦境に立たされた。その結果、塩業会社合同問題が再燃したのである⁵¹⁾。この時の新聞記事によると、「昨今某有力者は頻に斡旋しつゝあり」と、合同問題を積極的にまとめようと奔走していた人物がいたことが確認できる。この人物が貝原であるかは不明だが、貝原もかかる塩業会社合同化の動きに同調していたと考えられる。

「東京朝日新聞」に8月23日に掲載された翌々日にあたる「(大正十年)八月二十五日」の「日記」を参照すると⁵²⁾、青島において世話人の説明で「世話人より津田と異ると云ふ説明の件につき社長の談に○○顔色、蒼白、皆上りて身○震其○大に○る」とある。判明しづらい箇所があり、不明も多いが、村田社長の考えが津田の考えと異なることで、青島支店内が動揺した様子がうかがえる。この詳細は不明だが、ちょうど塩業会社の合同が議論され実現の可能性が話題になる中、社長が津田幾次郎の意見（塩業会社合同に関することか）と異なることを表明（明言）した可能性がある。この想定外の意見表明に社員（青島支店内）は動揺し「顔色蒼白」になったものと考えられる。

青島塩業会社合同について柳沢は「村田自身が社長就任を企図したものの、塩業会社幹部の間で村田は不評判であり、貝原への信頼が高かったために貝原を疎んじる結果となった」と指摘している。ただし、中村組への対応においても、「中村組をイジメて取扱たしむる様ニ相成候てハ不宜候間、此辺ハ善く御注意被成度、さりとて当社が該遺物保存の願杯ハ致すへきものにてハ無之ハ申迄も無之候」（史料D）と、中村組を攻撃するような形は望ましくないとする一方で、当社が、そうした旧来の状態を維持するように願ひ出る筋合ひはないと指摘している。つまり、村田社長は東洋塩業株式会社を中心にした青島塩業界を

51) 「東京朝日新聞」（1921年8月23日）。

52) 大正10年8月25日「大正十年日誌抜粋（旧日誌）」（『貝原収蔵日記』）。

位置づけていた。東洋塩業株式会社を中心となり、中小の塩業会社の生産塩の買い取りなどを行い、専売局への納入を積極的に担うことで発展させることを志向しており、塩業会社が合同するという方向性は想定していなかったと考えた方が妥当だろう。その点で、青島塩業業界で村田は不評判で、それが貝原への嫉妬につながったという理解には疑問が残る。

V、村田俊彦と貝原収蔵

以上、村田社長の企業統治の側面から青島支店の運営と、貝原支店長の異動・退職に至る経緯を明らかにしてきた。本節では、これらを踏まえ、両者の認識と行動の相違に注目し、その性格の違いを比較・検討する。

これまで指摘した通り、村田社長は東京本社から青島支店を統治しようとしたことが確認できる。それは、帳簿管理の徹底を中心とする運営方針であった。貝原支店長は結果として村田社長から帳簿管理の杜撰さや、青島支店の独断的な行動を指摘され、1年程度で関係は悪化し、約2年で青島支店長からの異動に至った。それは村田社長と貝原支店長の個人的な対立ではなく、経営思想の違いとして捉えることができる。両者の経営思想を明らかにする。

第一に、「小生も株主及同僚より一任の約にて専断ハ致居候が其間精勤して意思之疎通を図り又精敷報告し、殊に誤解を招かざる様注意致居候」などというように（「史料E」）、村田社長は株主への配慮が見られる。これは東洋塩業株式会社は中日実業株式会社の子会社として設立したが、村田が社長に着任した時は中日実業株式会社全体の影響力が後退した時期であった。また、村田は日本興業銀行や東洋拓殖株式会社など、親会社である中日実業株式会社とは異なる経歴を有していた。森に言わせると、「村田も僕が拾い挙げてやった」と指摘するように、村田社長自身社長でありながらも社長としての地盤が強固な立場ではなかった。すなわち社長としての村田の立場は経営を一任され一定の裁量を有していたものの、常に株主からの意見に配慮する必要がある、株主に対して説得力のある経営を示す必要があった。そのためにも村田社長が東洋塩業株式会社で推進したのは社内統治の徹底であった。特に本社（東京）と支店（青島）

は遠隔地であることから、意思疎通の徹底が求められた。その重要な改善点が会計の整備であった。設立当初から見られた不透明な経理を是正し、透明性のある経理を目指した。主事レベルの有能な経理担当者を採用したのも一例といえるだろう。

第二に、村田社長の経営観は、同業他社を対立的に排除するのではなく、関係を取り込みつつ主導権を確保する点に特徴があった。それは中村組への対応において「中村組をして我二頼り我二親しむニ至らしむる事」との指摘があるように（「史料D」）、競合他社であっても、決して対立を目指さず、取り込む方向性を示していた。他方で大蔵省専売局に対しては毅然とした姿勢が確認できる。その結果、専売局からも内地輸入塩の受注を得るなど実績を積んでいる。これは、東洋塩業株式会社のリーディングカンパニーとしての立場からの指摘ともいえる。

村田社長の評価について、たとえば日本興業銀行当時の上司だった添田寿一によれば「村田氏か六ヶ敷き人間になる事、人と共に事業の出来る人にあらざる事等」とあり⁵³⁾、また池田部長（専売局事務部長？）からは「直情にして穿ち得たり（感情表現は率直だが、物事のコアを鋭く見抜く人物）」と評されているように⁵⁴⁾、本質はとらえるものの、直情的で、協働性に欠けるという指摘がなされている。こうした性格も村田社長の経営思想を裏付けるものといえる。

それに対し、貝原支店長の方は、本社からの問い合わせにも十分な回答をせず、塩田拡張事業や現場監督など社内業務に十分対応せず、しかも会計にも不備が目立つなど、多くの問題点が指摘された。他方で、青島塩業界の活動では、貝原支店長は共同倉庫建設や塩業会社合同問題などに積極的に取り組み、青島塩業界では高く評価されていた。村田社長の立場からみれば独断的な行動と指摘されているが、青島の現場としては、軍や業界と直接向き合う必要があった。この点は村田社長が「軍及同業者ニ接近」と批判しているが（「史料K」）、逆に貝原支店長の立場からすれば、軍や同業者と協同することなしに、青島において

53) 大正11年3月9日「旧日誌」（『貝原収蔵日記』）。

54) 大正10年8月23日「旧日誌」（『貝原収蔵日記』）。

経営は成り立たないという理解があった。すなわち、貝原支店長の行動は単なる独断ではなく、現地における実務的合理性に基づく対応であったと理解できる。

『青島塩』は本稿でも引用文献としても多く利用しているが⁵⁵⁾、本書の冒頭で「本書内容の諸材料及出版に就ては塩業に就て造詣深く且つ熱心なる斯業の指導者たり先学者たる民政部技師樋口邦彦氏並に青島塩業組合員諸氏の熱心なる後援の結晶たり」と、あるように、同書の内容は、青島塩業組合の意向が反映されている。そして、本文中で記されてある「青島塩業と吾人の希望」の「民間に望む」の項で示されてある「塩業組合の活動を望む」「主張に先ち私心を去れ」の主張は青島塩業組合の意向といえるだろう。具体的には「会社及個人経営の合同成らば最も慶事なれども、然らざれば共同生産、共同輸出等の方法に依り一は以て経費を節約し、一は以て品質の統一を期し之に依りて競争に打勝つ方途に出でざるべからず」と、塩業会社間の共同性を主張している。これは、競争よりも協調を重視する青島塩業界全体の経営論理を示している。この方向性は貝原支店長が現地で目指していた方向性とも共通していた。大正9年9月、青島塩の委託、保管、倉庫業務を担う青島塩混合保管株式会社が設立したが、貝原支店長自身、「塩業組合に倉庫打合せ会で諸事確定す、愈創立委員長に選任せらる。」と⁵⁶⁾、塩業倉庫の創立委員長にも選任されている。この設立に尽力した貝原は、青島塩業組合評議員になっている。さらに青島塩業会社合同問題にも尽力し、貝原は青島塩業界での信頼を深めた。その背景には、修猷館中学校、福岡県人会などのつながりもあったことも看過できない。とくに貝原にとって影響力が大きかったのは同じ同郷である津田幾次郎だと考えられる。それに対し、村田社長は貝原支店長との書状でも「津田氏とハ一回専売局にてあい立話致候、未た得たる事も無之候、常に情報を歓迎致候」と、村田社長は津田との関係を述べ、津田のことを意識しながらも、あえて距離を置く姿勢を示している（『史料Ⅰ』）。さらに村田社長は「津田氏ノ所謂支店ヲ以テ本店ヲ監ミル」という津田の現地主導の思想に貝原は影響を受けていると批判している（『史料

55) 木村三郎『青島塩』（訪問雑誌社、1921年）。

56) 大正9年10月2日「日誌」（『貝原収蔵日記』）。

K)」。実際、貝原支店長は塩業会社合同の推進などに積極的であり津田幾次郎の現地主導的な経営思想に強く影響を受けていたと考えられる。

整理すると、貝原支店長は現地（青島）に所在し、同業他社とのつながりが深く、現地の構造的苦境を目の当たりにしていたことから、企業間同士での合同・再編を目指していた。それに対し、村田社長は本社（東京）で企業を統制し、自社の優位性を軸に塩業界を統合しようとする構想があった。つまり、村田社長と貝原支店長の考えの違いは個人的対立ではなく、塩業界の再編に向けた方向性の違いであったのである。

貝原支店長は支店長内の管理よりも現地ネットワークを重視していたといえる。この会社への帰属意識よりも現地ネットワーク（業界・県人会など）を重視する発想は貝原支店長独自の問題ではなく、在華邦人社員の特質と考えられる。西部塩田の売却などにおいても村田社長が「支店ハ別部カラ種々手段依リ乗セラレタリ」と指摘するように（「史料H」）、青島内の同業者に乗せられたと評価していた。ただ、この「乗せられた」というのは村田社長の立場からの評価であり、貝原支店長は現地の事情を考慮した結論だったと解することもできる。また、貝原支店長の立場は青島支店長だけでなく常務取締役でもあった。村田社長は「対外関係憂フヘキモノアルヘシ、同氏ハ支店長、常務取締役ノ職ニアルヨリ、外部ヨリハ支店ノ代表者ノ如ク見ラル、」と（「史料K」）、貝原が会社の代表として発言できる立場でもあったことに懸念を強めていた。村田社長の本社主導の統治志向と、貝原支店長の現地協調的な実務志向とは根本的に異なるものであり、両者の対立は不可避であった。結果、「貝原、青島ニアルハ、当社ノ間不利ナル」と、村田は社長として判断するに至ったのである（「史料K」）。

最後に村田社長は貝原の支店長異動に際しても貝原の面目と将来に配慮した処遇を行っている。これは統治の厳格さと人的配慮を両立させる村田社長の経営姿勢を示している。結局、貝原は東亜煙草株式会社社理事として転職することが決まっている。

退職直前の大正11年2月27日、28日、貝原は東洋塩業株式会社の元専務取締役で、株主である森恪に連日会っている。この時、森は村田・貝原評として

以下のように述べている⁵⁷⁾。「森氏、村田は偉くなる、吾人に使はる、同僚の次官等あらずや、村田が悪ひ乍、去る事○し来る、君も若干悪いと云はざるべからず、間違ひならば取消す」「積り狭量なり、塩業将来此の儘経営す○○○○○。社長も貝原も不必要なり。経費節約、経営不能・・・・将来会社合同の場合、社長たる人物ありや。君は社長、好置○になれば○○の社長に更に偉くなる事となる。村田は僕が拾い挙げてやった。・・・」と、指摘した。不明な個所もあるのでわからない部分もあるが、森に言わせると、村田は社長として度量が狭く、会社経営に必ずしも満足しないものの、一定の評価を与えている。それに対し、貝原は巻き込まれたとしながらも過失もあったと指摘した。

以上、本章では、村田社長と貝原支店長との書状を手がかりに、東洋塩業株式会社の企業統治の実態を検討した。そこから明らかとなるのは、村田社長（本社）と貝原支店長（支店）の意識のずれ、すなわち思考の違いである。すなわち、村田社長は東京本社が会計管理や文書整理、交際費の統制などを通じて支店を統制しようとしたのである。そして、東洋塩業株式会社は青島に展開した諸企業の中でも有力企業であり、専売局や同業者との関係を強く意識しながら企業活動を展開した。

他方、青島支店長として現場にいた貝原は、業界や軍などとの関係があり、彼らとの調整も必要だった。しかも貝原は、長年中国に滞在しており、会社への帰属意識とは異なる中国コミュニティに基づく別の独自の価値を有していた。このため、共同倉庫や塩業会社合同など業界を協同して課題に対応しようとしたのである。この価値観のずれ（塩業界に対する統合志向か協同志向）が村田と貝原の軋轢を生む要因になったのである。

おわりに

「帝国日本下の青島塩業と貝原収蔵」と題し、青島塩業の展開について東洋塩

57) 大正 11 年 2 月 27 日・28 日「旧日誌」（『貝原収蔵日記』）。

業株式会社を事例として検討してきた。具体的には、第一に日本租借地時代における青島塩業の構造を明らかにし、第二にその中でも最大の会社であった東洋塩業株式会社の経営展開を検討し、第三に、同社社長村田と支店長貝原のやり取りを通じて、本支店関係の特質と貝原の退職に至る過程を検討した。本稿で検討した内容は、単なる一企業の海外進出の事例にとどまらず、帝国日本下の植民地産業の特質、進出企業の特質を明らかにしたものといえるだろう。

青島塩業は、膠州湾の自然条件を基盤とした天日塩田により低コスト・大量生産を実現し、化学工業が勃興してきた内地や朝鮮市場を対象とする供給拠点として急速に発展した。青島塩は生産費が安く、課題であった品質改良にも積極的に取り組んだ。しかし生産費の高い内地塩の事情が優先されるという、植民地産業特有の不利益構造を内包していた。すなわち、青島塩業は内地製塩業の豊凶や景気動向に応じて需要が大きく変動した。

東洋塩業株式会社は、膠州湾進出の塩業会社の中でも先発企業であり、膠州湾の塩の確保を図り、会社設立以前から膠州湾塩田の開発許可を受けていた。その後も生産・流通の両面から事業を拡大した。製塩地を拡大し、生産量を増やすだけでなく、洗浄・粉碎工場を設置することで品質改良を進め、競争力を高め、朝鮮半島への移出のみならず、専売局への大量納入を実現するなど、青島塩業界においてはリーディングカンパニーとしての地位を確立した。

このような環境下において、本社と現地との関係は重要な問題となる。中日実業株式会社とは直接関係ない経歴から社長に抜擢された村田は、同様に中日実業株式会社との関係が比較的薄く、古くから親交のあった貝原に注目し、取締役兼青島支店長に抜擢した。しかし前節で検討した通り、村田社長と貝原支店長の間で軋轢を生じることになる。しかし、この軋轢は単なる経営手法の違いや個人的対立ではなく、企業統治や青島塩業界をめぐる思考の違いによるものであった。村田社長が東京本社からの統制を通じて経営の安定と意思疎通を徹底し、対外的には東洋塩業株式会社が中心となり、青島塩業界再編を目指したのに対し、貝原支店長は青島塩業組合を中心とした塩業業界や軍との調整を必要とする現地協調的な対応によって経営を進めようとした。また、支店長とし

て管理不足という指摘もあるが、それは、社員を信用していたからにはかならない。両者の相違は不安定な経営環境の中で、いかなる対応を選択するかという差異として把握できるのである。

帝国日本の時代、関東州など中国の一部を租借地としていたことから、多くの日系企業が中国に進出したが、植民地における企業経営は単なる生産や販売・市場を意識するだけでなく、業界秩序や政府・軍との関係を視野に入れる必要があった。こうした構造のもとで、在華邦人社員は、本社の経営方針、国家的制度、さらには現地社会との関係を調整する中間の実務主体として期待された。在華邦人社員は、会社から派遣された内地出向者とは異なり、現地駐在を望み、中国事情を理解し中国語ができるという意味で貴重であった。

貝原だけで在華邦人社員の特質を一般化することは困難だが、貝原に見られる本社との齟齬や、現地青島塩業界内（地元）での協調的行動は、貝原個人の資質だけでなく在華邦人社員に共通する特質の一つといえるだろう。すなわち、在華邦人社員は企業の社員でありながらも、現地社会との関係性の中で行動することになり、結果として本社の意図との乖離が生じやすい立場にあった。

従来の研究では、日本の対外進出を担った主体として企業経営者や国家の政策が重視されてきた。しかし本稿の検討からは、現地で活動した在華邦人社員が、企業・国家（政府）・現地社会の間を仲介するにとどまらず、むしろ各主体の利害が交錯する接点に位置していた。そのため、企業活動を実質的に支えると同時に、ときに摩擦や緊張を生み出す存在であったのである。このことが、東洋塩業株式会社の場合、会社（ひいては本支店関係）の規律・統制・本社の戦略を支店に期待した村田社長の立場と、現地の実態重視、青島塩業界や軍などの調整、柔軟性を重視する貝原支店長の立場の差異が本支店関係の緊張関係として現れたのである。

こうした青島塩業の発展はワシントン会議後の山東還付という国際政治の変動によって撤退を余儀なくされた。村田社長と貝原支店長の対立も、そして村田社長と貝原支店長が目指したそれぞれの「構想」も、その前提を失うことですべて幕を閉じたのである。