



山陽鉄道における牛場卓蔵の役割

西 藤 二 郎

概要 山陽鉄道の創業期の経営を担ったのは中上川彦次郎である。彼は長期的経済性をめざして事業を遂行したが、これは円滑な資金調達为前提であった。したがって明治23年の恐慌が起こると、その循環はうまく機能せず、株主との対立が顕著になった。その結果、中上川は退陣し、これに代って松本重太郎が経営を引き受けた。しかし松本社長の時代も、中上川流の合理的経営が展開された。その原因は時の実務者集団が、中上川との間に理念的親和性があったからである。その中心となったのが支配人の牛場卓蔵である。そこで牛場卓蔵が山陽鉄道に係わる契機を検討し、彼が展開する経営姿勢を読み解くことによって、山陽鉄道の経営の特色を析出した。

キーワード 長期的経済性, 株式払込, 理念的親和性, 競争, 改良進歩

原稿受理日 2009年5月12日

Abstract Hikojiro Nakamigawa, the founder of Sanyo Railway, pursued long-term economical efficiency of the company. This could be taken effect by timely financing the business. However, it ceased to be in effect by depression in 1890. Then opposition occurred between stockholders and management over its policies. As a result, Nakamigawa retired from the management and Jutarō Matsumoto undertook the presidency, even though the management concept of Sanyo Railway remained unchanged. The reasons why the concept remained unchanged were because the managers had an affinity toward Nakamigawa. The chief manager at that time was Takuzo Usiba. Because of this I reviewed the career and life history of Usiba, searching for the management characteristics of the Sanyo Railway Company.

Key words long-term economical efficiency, paying up of shares, affinity of management concept, competitive market, innovative progress

はじめに

山陽鉄道の創業期の経営を担ったのは中上川彦次郎である。彼は福沢諭吉の甥に当たりその縁があって慶応義塾で学んでおり、明治7（1874）年からの3年間イギリスに留学している。そしてこの時期に経済的合理主義にもとづく思想と人格を形成していることはよく知られるところである。彼は明治20年2月山陽鉄道の社長に選任されているが、山陽鉄道の敷設にける彼の思い入れが並みのものではなかったことは、当時の書簡⁽¹⁾からも明らかであるが、その年に生まれた四男に「鉄四郎」と名づけ、翌々年の1月に生まれた次女に「道」と命名していることから垣間見られる。彼の鉄道経営における積極性や、拡張主義は彼の高弟の言葉で言えば「永遠の経済」⁽²⁾性、つまり長期的経済性をめざすものであった。こうした長期的視点にたつ積極的経営に関しては数々の資料によっても明らかにされている。

しかし長期的視点に立つ積極的経営は、順調な資金調達があって始めて可能となるものであり、株主による度重なる払込に頼らざるをえなかっただけに、明治23年の恐慌が起ると、その循環はうまく機能せず、中上川の積極的経営方針をめぐる、株主、とりわけ大阪株主との対立が顕著となった。その結果大胆な「社内改革」を断行したものの、結局、中上川は退陣してしまっている。その後、若干の紆余曲折はあったが、これに代って経営を引き受けたのが、当時「大阪の洪沢」とか「関西実業界の帝王」⁽³⁾とまでいわれて大阪財界に君臨していた松本重太郎である。これによって大阪株主の要望する方向に進められたのかというと必ずしもそうではなく、山陽鉄道における松本のリーダーシップは社内的にも社会的にもあまり認められないにもかかわらず⁽⁴⁾、この間においても中上川の先進性・合理的経営が展開されていたようである。

その原因はこの鉄道のおかれている環境のなかで、現場をあずかる実務者集団とそれを束ねる人々が、創業者集団との間に理念的親和性があったからであると考えられるが、その中心となったのが支配人の牛場卓蔵であり、彼の経営姿勢によるところが大きかったと考えられる。

(1) 日本経営史研究所編（昭和44年）「91.書簡 中上川彦次郎より本山彦一宛」『中上川彦次郎伝記資料』187-188ページ

(2) 白柳秀湖（昭和15年）『中上川彦次郎伝』岩波書店、514ページ

(3) 前者は池田成彬（1949年）『故人今人』世界の日本社、149ページ。後者は岳淵生（1897年）「松本重太郎を論ず」、『実業之日本』第1巻9号、37ページ

(4) 「社会に於ける鉄道家の勢力」（明治37年4月2日）『復刻版 鉄道時報』（237号）

そこで本稿では中上川時代の積極的経営と社内改革について整理をしたうえで、牛場卓蔵が山陽鉄道に係わる契機を検討し、彼が展開する経営姿勢を読み解いてみることによって、山陽鉄道の経営の特色を析出してみよう。

1. 中上川の積極経営と大阪株主の対立

山陽鉄道では明治21年1月4日付けで開業免許を受け取ると、早速株式募集の準備に入った。同社の資本金は1,300万円であるが、当初募資金額550万円のうち370万円は発起人において引き受け、残る180万円すなわち18,000株（1株100円）を関係4県下に分配募集することになった。その募集は「好結果」⁽⁵⁾を得たと報告されている。

しかし、実態はそれほど楽観できるものではなく、兵庫・山口・岡山は満額以上の応募があったが、広島では低調であった。そのため広島県下での不足額を兵庫県下の超過額で補填し、各県の超過分は棄却して今回の募集を終了したとしているが、予定額に達した岡山県でも、「廿二国立銀行頭取村上長毅氏より之を補ひたる程ゆゑ同株券の景気も当県にては甚だ不印なり⁽⁶⁾」と、地域による応募のバラつきがあった。

しかしこの間にも資材の購入⁽⁷⁾を進める一方、官鉄線の神戸駅との接続を模索しながら当初案のとおり官鉄線神戸停車場接続を決定し、早くも明治21年6月1日、「摂津国八部郡東尻村（現兵庫駅）より、播磨国溝口村（姫路）まで」⁽⁸⁾の間を着工し、神戸区間は後回しにして、11月1日には予定より少し遅れたものの兵庫～明石間を開業、12月23日には明石～姫路間の開業運転にこぎつけている。しかし同社では、起工についても開業においても祝宴のような華々しい式典はなく、また途中の駅舎もプラットホームについても仮設のものが多く、早期に延伸し開業することが優先された。

しかも開業間もない明治22年3月21日における常議員会では、中上川は鉄道の今後の発展を見込めば、「既設神戸姫路間にて更に複線を布くべき丈の地所を買増、未設姫路尾の道間に於ても亦複線を布くべき予定にて之が地所を買置ざるべからず」⁽⁹⁾と提案している。これは決議には至らなかったが、この時期にすでにこの鉄道を幹線鉄道として位置づけ、路線の複線化を提案するだけではなく、現に明治22年9月1日、兵庫～神戸間を複線で開

(5) 『東京経済雑誌』（明治21年3月10日）第409号、313ページ

(6) 『大阪朝日新聞』明治21年2月23日付

(7) 同紙『大阪朝日新聞』明治20年8月31日付、「檜材枕木の入札広告」

(8) 同紙『大阪朝日新聞』明治21年5月15日付

(9) 同紙『大阪朝日新聞』明治21年3月23日付

通していることは注目に値する。

それだけではなく、旅客運賃や貨物営業に関しても、山陽鉄道は、「一大競争者ハ従来瀬戸内ヲ航行スル多数ノ小汽船ニシテ、(中略)通常貨物運賃貸切車賃及手回小包物運賃等総テ官設鉄道ノ運賃ニ対シ、幾分ノ割引勘定ヲ以テ運賃ヲ定メタル次第ニ有之」⁽¹⁰⁾として、割引運賃をとることを申請している。

姫路以西尾道までの工事は逐次おこなわれ、途中、船坂隧道については同年6月に起工、翌年23年6月11日から岡山県下の全区間で工事は開始され、逐次開業している。

ところで兵庫県と岡山県の県境にあるこの船坂峠越えの建設は難工事が予測されたが、「今にして百分の一の勾配を実行するに非ざれば、他日幹線開通し交通股賑を極むる際には到底役に立たず再び工事をせねばならぬ結果となる」⁽¹¹⁾として長期的経済性の観点から100分の1を超える勾配は許さなかった。

このように中上川の積極的経営の事例は枚挙にとまないが、高弟の武藤山治の言葉⁽¹²⁾を借りれば、路線の「屈曲は十五鎖を限度とし」、また「勾配は総て百文の一を下らしめず」、また用地の買収においても、「兵庫停車場の敷地の如き、その広さ三万坪に余り」また「尾道市街でも、複線用の土地を買収し置きたるが如き」、また「バキュームブレーキを採用」し「将来の需要を見込んで機関車や貨客車などの積極的購入や、外国品の直接購入」⁽¹³⁾して経費の切り下げを実行するなど、つねに長期的視点に立って事業を遂行してきた。

このように積極果敢な工事の推進により、完了区間から逐次開業するものの、株式の追加払い込みによる資金調達は困難を来たすようになり、明治22年4月27日に開かれた株主総会後の相談会において、「株主大塚氏外廿三名より提出せし同社株券を五十円と改定」⁽¹⁴⁾する案が提出され、48名の同意者があり、株主臨時総会で検討されることになり、可決されている。

また同じ総会の議案として、工事進捗、資材の購入が続く中で資金の必要性に応じた発行株式の残額を募集する議案が提出されている。その時点における発行株式の残額は750万円であるが、度重なる払い込みに「株主が迷惑を感じる場合も之有るに由り此際先ず二百七十五万円丈発行」⁽¹⁵⁾する案も提出されたが、結局、原案通り株主所有の株式高に応じて募集することになった。

(10) 日本国有鉄道(1973年12月)『日本国有鉄道百年史』第2巻、575-577ページ

(11) 前掲書「村上定談「鶏肋」」『中上川彦次郎伝記資料』、183ページ

(12) 同書「武藤山治「山陽鉄道時代」」『中上川彦次郎伝記資料』、143ページ

(13) 同書「村上定談「鶏肋」」『中上川彦次郎伝記資料』183-184ページ

(14) 『神戸又新日報』(1493号)、明治22年4月28日

(15) 同紙『神戸又新日報』(1538号)、明治22年6月21日

姫路まで開業したものの、姫路以西の路線については収益が薄い中での営業であるだけに、株主としては、ひたすら資本金の払い込みが求められるのみであった。そのため払い込みは延滞し事業の展開が危ぶまれることになった。そこで中上川は明治22年10月9日付で「山陽鉄道特別補助金下付之義に付稟請」を内閣総理大臣に提出した。

中上川にとって、背に腹はかえられぬ状況であって、申請理由は次のような内容であった。すなわち「東海道鉄道は既に成功し又日本鉄道も其筋の保護を得て工事に着手せんとし、又九州鉄道も其筋の保護を得て着々工事捗どり、其成功の日も近きにあらんとするに當り、九州鉄道よりは寧ろ本邦に取り必要と認むる山陽鉄道に於て相当の保護を賜⁽¹⁶⁾」りたいとの内容であった。

この稟請に対して、政府は完成までの期間を7年から5年に短縮した上で、姫路～赤間関間およそ272哩を5つの工区に分けて所定の期限内に完成することを条件に、工区の完成後にその哩数に対して一哩2,000円の割合をもって下付⁽¹⁷⁾することになった。したがって「当初純然たる私力を以て勃興せしは、大いに実業家の起業心を強めたるものありしが、今や保護会社の部内に入らんとするに至りては、悲しむべき事と云うべし」⁽¹⁸⁾とも評価されざるをえなくなった。

明治23年3月、姫路～尾道間の用地買収に続いて工事が進められ、24年3月18日に岡山～倉敷間が開業してからわずか半年の間に、福山までの開業を始めている。

ところで特別補助によって建設資金が得られたのかというとそうではなく、もっぱら配当を維持するための資金として利用される状況であった。したがって同年7月21日に開かれた常議員会議で、「株金募集を廃し社債を募ることに決せしも、前議を取消し更に株金を募集する事、即ち第4回分を徴収する事」⁽¹⁹⁾を決めている。というのも、恐慌のさなかである上に、当時の社債募集⁽²⁰⁾が株主から直接募集する縁故募集の一種であったため、それだけでなく株主の負担が大きかった時期であるだけに、見送られたものと考えられるが、社債募集による資金調達はまだ一般化していないときに、これを検討していることは注目に値する。

ともあれ資金調達の困難さを十分認識しているだけに、常議員会では「鉄道は引続き馬関まで布設する予定なりし処目下の状況にては（中略）尾道以西は暫らく工事着手を見合

(16) 前掲書『東京経済雑誌』（第494号）明治22年11月2日、593ページ

(17) 下付の命令書には社長・副社長の任免は、この補助金を受ける間は大蔵大臣の認可を受けることとなっている。

(18) 前掲書『東京経済雑誌』（第497号）明治22年11月23日、691ページ

(19) 同書『東京経済雑誌』（第532号）明治23年8月2日、152ページ

(20) 社債募集による資金調達をしたのは、明治23年4月の大阪鉄道・和歌山紡績が始めてである。

はす事等を議決^㉑」せざるをえなかった。

あらゆる資金調達方法を講じるものの同社の苦境を切り抜けるためには、もはや社内改革しか手はないと見て、重役の中から減資や組織の改革が唱えられ始めた。それによれば「同会社の事業余りに大にして成功の日亦遠く、株券に対しては時々払込金を要すれども未だ利益を得て他に運転するといふまでの運びに至らざるは因より期する処とは云へ余りに待遠きの感なき能はず、就てはその事業と資本とを各々半減して鉄道営業区域は備後尾道までにて中止し、資金は六百万円として、現今までに払込みたる金額は一株金二十三円なるを以て二株を合して一株としたらんには既に払込みたる金四十六円なるにより、五十円に対しての端金四円を払込みて本株券と引替えることとしては如何ん、左すれば自ずから費用を節減するの道もあり同会社役員社員の給料だけにて一ヶ月二千円余を減じ得べきにより、他の経費を合すれば非常の減額をなし得らるべし」^㉒ というように、事業の縮小と減資のみを唱えるものと、役員給与の削減にまで踏み込んで唱える者の二派があった。

このような情勢を受けて、山陽鉄道ではまず4月12日付で組織改革を行っている。それによれば「従来、庶務・運輸・会計・建築・汽車・倉庫の六課であったものを庶務会計を庶務課、建築汽車を技術課、会計倉庫を会計課となし、それぞれの課長を運輸課長：矢田績（元運輸課長）、技術課長：南清（元建築課長）、会計課長：金井又二（元会計課長）」^㉓ とした。

これに伴って課長以下の職制改革もおこない、課員を解雇し、それに代わって掛長を任命している^㉔。つまり技術課においては工場兼運輸掛長に二級技師：岩崎彦松（工学士）、線路保存掛長に二級技師：山口準之助（工学士）、また運輸課においては荷物掛長には五級書記：村上定、庶務掛長には六級書記：河合舜吉、旅客掛長には七級書記：谷本鉄太郎を任命し、会計課においても同様の措置を取るとしている。

この改革が中上川らの手になったと考えられるのは、矢田績、村上定はいずれも中上川の門下生であるし、南清、岩崎彦松、山口準之助は何れも工部学校の卒業生であり、中上川一井上勝の関係から送り出された人材であるからである。その意味で、この時期の特に職制に関する改革は中上川によるものであったと考えられる。

㉑) 前掲書『東京経済雑誌』（第532号）明治23年8月2日、152ページ

㉒) 前掲紙『神戸又新日報』（第2088号）明治24年4月18日。なおこの記事では山陽鉄道の資本金を1,200万円と誤記しているため、半分に減資した資本金額を600万円としている。

㉓) 同紙『神戸又新日報』（第2085号）明治24年4月15日

㉔) 同紙『神戸又新日報』（第2098号）明治24年4月30日

ところが4月27日に開かれた株主総会において、社長・副社長および常議員の改選が審議されるに及んで、社長・副社長はそれぞれ中上川彦次郎・村野山人が選任されているが、「株主中には常議員の改選²⁵⁾については、経費節減の点より従来の常議員九名を六名と為し原氏らの退任を幸ひ其儘後任者の選挙を見合すべし」²⁶⁾との発議がなされたが結論を得ることができず、結局、次の臨時総会で審議することになった。

また、同日の株主総会において、社費の節減を実行するために重役中から五名の改革委員を選出することになった。その委員には副社長の村野山人、検査役の石田貫之助、常議員から松本重太郎、大阪代表株主から大塚磨、三菱の荘田平五郎の代理として寺西成器を選んだ。委員会のメンバーとしては、バランスの取れた人選である。そして数度にわたって改革委員会を開催して改革案を作り、「社長に対しても改革に就いての折合をなし」²⁷⁾、更に重役会議に移し、定款及び申合規約に触れざる分は直にこれを決行し、定款規約に触るゝものは臨時株主総会に付すること、また改革委員会に改革委員以外の常議員の荘田平五郎、米沢長次郎を交えて改革案を作っている。まさにこれまでの中上川の一存で決定し実行する方式から、議論の積み上げによる方法への改革であった。

しかし常議員の定員ならびに俸給の問題が議論されるようになると、「重役間にさえ異議ある位」²⁸⁾であって、対立感情が増幅し始めた。とりわけ中上川と村野の対立は深刻²⁹⁾であった。つまり中上川ら重役の考え方では「社員を減じ給料を減却するのは勿論の事なれども、まず第一に副社長は本社にとりて格別必要もなく情実はさておき公平の点から云えばこれを廃せざるを得ず」という意見であった。一方、村野は、先ず第一に「重役総辞職すべし」であるという意見をもっていた。創設段階においても中上川の村野に対して厳しい評価³⁰⁾をしていただけに、この対立は深刻なものとなった。

それに加えて社務上の件、例えば社員俸給、旅費規程についても、社長以下社員に至るまで規定することを主張する「大塚磨のような改革大熱心者」と、その他の改革派との間には考え方に大きな隔たりがあり、松本重太郎らは大塚のような「窮屈極まる改革ならば余は直ちに委員を辞すべし」³¹⁾とまでいうほどであるから、重役会議もそれほど簡単にまとまるとは思われないう有様であった。

²⁵⁾ 定款第25条により、常議員9名のうち、原六郎、藤田伝三郎、脇柴太郎の3名の改選

²⁶⁾ 前掲書『東京経済雑誌』（第570号）明治24年5月2日、621-622ページ

²⁷⁾ 同書『東京経済雑誌』（第573号）明治24年5月23日、728ページ

²⁸⁾ 同書『東京経済雑誌』（第573号）明治24年5月23日、728ページ

²⁹⁾ 『東京日日新聞』明治24年8月4日

³⁰⁾ 西藤二郎（2005年3月）「山陽鉄道敷設計画の背景—村野山人を中心に」、『経済学部論集』京都学園大学経済学部、第14巻3号、49ページ

³¹⁾ 前掲書『東京経済雑誌』（第573号）明治24年5月23日、728ページ

結局、社務改革に対する臨時株主総会は6月24日に開催され、第一号議案：常議員委任事項の件、第二号議案：山陽鉄道常議員選挙の件、第三号議案：正副社長俸給の件、常議員検査役報酬改定の件が上程された。

第一号議案については、「明治廿四年六月廿一日山陽鉄道臨時株主総会に於て本会社定款三十三条に依り本会社事務の中、左に掲げるものは自今常議員会の議決を経て執行するものと議定す。ただし、臨時急施を要する場合に於ては社長之を執行して後に常議会議に報告し、其追認を求むべし」⁶²⁾と決議し、殆どの経営規定の12項目についても常議員会の意思を諮って決定することが決議された。

続いて第二号議案では、退任の三名の常議員に対して、新たに三名の候補者が挙げられた。結局のところでは、原六郎、藤田伝三郎、脇柴太郎が重任する結果となっている。そして三号議案については、社長・副社長の年俸については原案の通り可決されたが、常議員、検査役の報酬金は原案では無報酬とされていたが、扇谷五兵衛⁶³⁾の動議によって各報酬、年180円を給するという修正案が承認された。

このように大きくは中上川と村野との対立に加えて、中上川と改革委員の対立、さらに改革委員の中における意見の違いなど二重の対立関係があったと考えられ、問題ごとに複雑な展開をした。たとえば中上川の門下生である村上定の観察によれば「大阪の重役村上磨氏の如きは殆ど居催促の形で中上川社長に経費節減のための減給を迫ったが、社長は断然拒絶して之に応じなかった」⁶⁴⁾としている。

結局その解決は、「意外な決断」⁶⁵⁾が下されたことによって終息にむかった。すなわち、明治24年7月13日付で以下の13名と雇を解雇することであった。それによれば、「運輸課長：矢田績（月120円）、会計課長：金井又二（70円）の二氏を始め、五十円書記三名、三十五円一名、技師に於いて五十円一名、三十三円一名、二十八円一名、二十五円四名、雇二十五円一名を解雇し」⁶⁶⁾ている。

そして同時に改正した職務章程・分課章程に関しては、「運輸・建築・会計の三課とし、従来汽車課を運輸課に合併し汽車課長岩崎彦松氏を運輸課長とし、又技術課は建築課の旧名称に復し、従前通り技師南清氏を課長となし、会計課長には副社長村野山人氏が兼任することとなし（中略）従来庶務詰の書記河合舜吉氏を始めその他の人々は総て社長付

62) 前掲紙『神戸又新日報』（第2146号）明治24年6月25日

63) 大阪株主で船具、旅館を営む

64) 前掲書「村上定談「鶏肋」」『中上川彦次郎伝記資料』、186ページ

65) 意外な決断をさせた中心人物をめぐる論考として、井田泰人（1995年5月）「山陽鉄道会社における中上川彦次郎の経営姿勢と社内改革」『交通史研究』、39巻、56-68ページ

66) 前掲書『東京経済雑誌』（第581号）明治24年7月18日、100ページ

きの書記となし」⁶⁷⁾としている。

すでに指摘したとおり、技師長の南清は中上川一井上の人脈から配置された人物であるし、岩崎彦松は工部大学機械科の5期卒業生である。また河合舜吉は中上川によって登用された人物であり、これを社長付きとしての地位を与え、中上川への求心力を維持している。ところが野村山人に対しては、会計課長を兼任させ、俸給は「運輸課長、技術課長等よりも遥に少額となりし事なれば旁々氏の進退如何を氣遣ふものもある由」⁶⁸⁾と報じられるとおり、年来の関係の清算を迫る措置となっている。このように考えると、大胆な人員解雇、職務章程・分課章程などの「意外な決断」は、荘田が述懐するように中上川も「袖を引かるゝ様になったので忌気がさした」⁶⁹⁾という評価にあるとおり、やはり中上川自らの意思で行われたものと考えられる。

しかし改革は村野らの手によってさらに広がった。すなわち常議会をこれまでの月1回を月3回の開催とすること、さらには、旅費規則を改正し、凡そ従来の三分の一に減ずることとしている。16日と17日の両日にわたって第二の解雇を行っている。すなわち書記九名、雇八名、さらに七名を減給のうえ書記から雇に降格している。

さらにこうした組織の変更をする中での人事の異動や解雇だけではなく、営業政策においても費用の削減を図るための変更をしている。その一つが明治24年8月1日から開始した走行スピードダウン策⁴⁰⁾と同時に列車発車回数の削減である。これは、石炭の消費を抑えると同時に汽車の破損・路線の摩耗を和らげて汽車の修理、路線の補修工事の費用を低減させることを目的としたものであった。さらに工事区間を備後三原までにとどめたため、当面不要になる車両を売却することにしており、機関車九両を含む客車・貨車などの車両二百五十余、車輪、レールその他合わせて百三十万円ほどを売却した。売却先は鉄道庁と日本鉄道会社であった⁴¹⁾。さらに11月25日の常議員会では、旅客運賃の引き上げを決め⁴²⁾、翌年1月1日から実施している。

このように社内改革を断行し始めるや、対立が噴出し、中上川のコントロールが効かない状況となっていった。こうした折、一方で中上川は井上馨から三井の改革について協力を依頼されており、その引き受けについて福沢に相談していたのであろう。福沢からの返

67) 前掲紙『神戸又新日報』（第2162号）明治24年7月14日

68) 前掲紙『大阪朝日新聞』明治24年6月26日

69) 荘田平五郎（1970年）「山陽鉄道の創立と発達」『財界人の労働観』、92ページ

40) 前掲紙『東京日日新聞』明治24年7月19日

41) 前掲紙『神戸又新日報』（第2178号）明治24年8月1日

42) 前掲紙『東京日日新聞』明治24年12月1日、二割の運賃値上げの代わり、往復運賃を一〜三割の値下げ実施。

信の中に「兎に角いよいよ引受けと決答して進退を御定め被成度、山陽杯顧るに足らざる義と存候」⁴³⁾として山陽鉄道の辞任を促している。

こうして8月1日、中上川からの辞表が出されたが、3日の常議員会で、「尾道までの開業の期は已に近きに在ることなるに、此際同社長の任を去るは惜しむべきことなれば、暫時在任ありたしとの事を議定し」⁴⁴⁾、中上川もこれを承諾している。そして明治24年10月26日の定式株主総会で了承され、大蔵大臣の認可⁴⁵⁾を得て正式に辞任したのが、明治24年11月5日となっている。

山陽鉄道を去るにあたって、中上川は神戸又新日報⁴⁶⁾の社員のインタビューに応じて次のように胸のうちの吐露している。「山陽道は海運の盛んにして、且便利なる事日本第一に居れば何時も汽船と競争をなさざるを得ず、されどもその代りには亦山陽道程貨物運搬の多き所もなし、(中略)故に山陽鉄道は西端備後国三原迄開通の上は貨物引寄せる上に就ても大に計画する豫考もある事なれど、何分にも爰三年此の方は世上一般不景気にして商況振はず、随て貨物の運輸僅少なるが上に今尚工事中にして支出多く収入すくなければ、未だ以て株主に多くの利益を配当するの場合に至らず、今日株金の配当少なきを以て株主より種々の苦情あり、其の末此度の如き大改革を行ひ、有用の人物迄も解雇せざる事となりたる、改革後の山陽鉄道会社を一口で評せば先ず籠城主義とでもいふべし、故に会社が何時迄今日の社員にて事務を取るに差支え無しとすれば、山陽鉄道は此の上大いなる見込みなしと云わざるを得ず、改革の結果株主に対して一分位も多く利益の配当を為すことを得るも、株主にして今暫し此の一分の利益に目を掛ず、後日を楽しみて耐へ忍び呉しなれば、必ず之に勝る好結果を見るべき日あるべしと断宣せざりしも、自己の意に任せ呉ざりしは残念なり」⁴⁷⁾として、長期的経済性の観点での自己の方針が受け入れられなかった無念さを述べている。さらに別のところでは、「列車の運転を緩にする様の事は退歩的改革(であり)節減と同時に又収入法即ち金儲けを為すに大いに力を尽くす事を勤むべし」⁴⁸⁾として改革の方法を批判している。

ところで社内改革を実行する段階になって、改革委員の中で問題ごとに対立が生じてき

43) 前掲書「147書簡、福沢諭吉より中上川彦次郎宛」、『中上川彦次郎伝記資料』明治24年6月24日、221ページ

44) 前掲紙『大阪朝日新聞』明治24年8月5日

45) 特別補助金下付の命令書第9条の規定による。

46) 明治17(1884)年創刊した交詢社系の日刊新聞で、明治21年、時事新報の中上川が村上定を主筆として推薦している。解説 松崎欣一(1989年3月)『村上定自叙伝・諸文集』慶応義塾福沢研究センター資料③、30ページ

47) 前掲紙『神戸又新日報』(第2190号)明治24年8月15日

48) 『東京日日新聞』明治24年8月4日

たが、その中でも大塚の主張は非常に細部にわたる経費の節約を主張する異色の存在であって、中上川とはもちろん、松本重太郎とも意見の違いが見られるものの、当時の山陽鉄道の方向を決める人物となっていったが、一体どのような、どのような株主構成の中にあるどのような人物⁴⁹であったのかを見ておこう。

表-1 は明治21年から24年にかけての山陽鉄道の各期における払込金額と払込未済額を示したものであるが、払い込み請求が集中し、したがって払込未済額が最も増えているのが明治23年である。

表-1 山陽鉄道初期における払込金額と払込未済額

年 度	予定払込額	払込実績額	払込未済株
明治21年下期	1,375,000	1,375,000	0
明治22年上期	2,200,000	2,197,200	2,400
明治22年下期	2,950,000	2,915,235	34,765
明治23年上期	4,450,000	413,705	306,295
明治23年下期	5,980,000	5,720,207	259,793
明治24年上期	6,500,000	6,493,322	6,678
明治24年下期	7,020,000	7,009,662	10,338

註：井田泰人「山陽鉄道会社における中上川彦次郎の経営姿勢と社内改革」『交通史研究』1995年，No. 39 を著者の許可を得て表示を一部修正

その原因はいうまでもなく恐慌によるものであったと考えられるが、注目すべきはその間において大阪の株主が増えるだけでなく、所有株数も増えているということである。それを示したのが表-2 である。つまり、短期間に払い込みを請求されながら株主の資格を失った株式が公売に付されるが、これを吸収していったのが大阪在住の株主であったことが見て取れる。大阪の株主の発言力が増える背景はここにあったと考えられる。

ところで大塚磨は1832（天保3）年4月28日、肥後国（熊本）の黒淵小藪という阿蘇外輪山の外に広がる寒村に生まれており家は代々郷士であったが、6歳で父を失い、しっかり者の母セイに養育されている。9歳の時には母親に大福帳や諸取引の記録をさせられており、12歳の時には荒地を拓いて杉苗を作り、植林を始め、部落民にも勧めて植林をしている。15歳より家業の暇に武芸を修め師範代を命ぜられるまでに熟達し、小国郷の「手永勸農誘方」という郡と村の中間に当たる行政区画で農業・林業を広める仕事を任されている。26歳のときに母親もなくなっているが、総庄屋から小藪奥山村の零落を更生復興させる役割を命じられている。

⁴⁹ 禿 迷盧（昭和40年12月）『続小国郷史』，219-225ページおよび387-423ページ

表-2 明治24年9月における株主の地域分布（上位10府県）

府 県	人数（対前年差）	株数（対前年差）
大 阪 府	546（+48）	91,299（+27,685）
東 京 府	295（-27）	79,360（+16,128）
兵 庫 県	243（-23）	40,093（-15,387）
神 奈 川 県	38（-6）	7,518（-15,387）
山 口 県	232（-18）	6,594（-859）
岡 山 県	83（+28）	5,920（+2,424）
新 潟 県	27（+11）	4,273（+910）
京 都 府	64（-12）	3,207（-4,574）
愛 知 県	35（+7）	2,080（-2,429）
和 歌 山 県	26（+5）	2,037（-2,429）

註：『中上川彦次郎伝記資料』東洋経済新報社、173ページおよび「大阪毎日新聞」明治23年5月17日付より作成

農民と苦楽を共にする中で農村復興を実現させた。その功あって、明治3年には権小属となり、当時起こった日田における農民一揆（日田騒動）を鎮撫している。戸長として村治に勤めたが、中でも小国土田滝下から日田までの「日田通舟」を計画し（明治3年）、見積帳と日田川筋絵およびを費用の捻出方法を添えて県に願ひ出てこれを実現させている。また明治11年2月、熊本一大分別府間の九州横断道路の開鑿を熊本権令富岡敬明に願ひ出る一方、大分県側の区長にも説得協力を懇請している。結果的には小国を中心とする道路は出来なかったが、現在の九州横断線の開鑿の導火線となった。

大塚が小国村で手がけた事業は公共事業が多かったが、事業遂行に当たっては村長なども村治上主要なことは先輩の元老に諮問してその意見を聞き、万機公論に決することを実行しており、且つ経費を要する場合は先ず有産者や指導者が率先垂範し中産以下にはなるべく負担させぬようにしてきたという⁶⁰。

明治4年、大塚39歳のとき過労により闘病生活をする中で福沢諭吉の著書に接し、思想に一大変化をおこしたという。そして明治16年51歳のとき、意を決して家族をつれて大阪に出て実業界に身を委ねている。

大塚が大阪の実業界にどのような経緯で現れたかは定かではないが、「彗星のごとく光った」⁶¹といわれるように、明治18年、大阪商船が第一回目の増資をするとき、非常に唐突に発売委員⁶²として大阪の実業界に現れてくる。これはこの時期にすでに彼が大阪財界

⁶⁰ 同書『続小国郷史』、220ページ

⁶¹ 同書『続小国郷史』、225ページ

⁶² 大阪商船（1934年6月）『大阪商船株式会社五十年史』、461ページ

である程度力を持っていたことの証左であるが、住所⁵³が北浜4丁目となっているところからみて、株仲間人等との関係から知る人ぞ知る人物となっていたのかもしれない。ともあれ明治20年には大阪商船の広瀬宰平の補佐として同社の副頭取に就任している。

大塚は自らの生活信条を「勤儉の二字」⁵⁴にあると述べているが、その信条はリーダーたるものも持ち合わせなければならないものとしている。後年、鉄道国有化論が議論される折の大塚の主張は非常に異色であった。それは大会社においては社長や重役間の調停と外部との交際のための費用には多くの無駄がある。学問上から云えば大会社こそ利益の如くなれども、虚飾のために費やすことが多く、一時の毀誉とか会社の体面とかいうが如き虚飾的費用は一銭でも惜み、利殖に遺漏なき方針こそ妙案と考え、これを実行するには小会社がよるしいという主張⁵⁵であった。

さて、このような大塚の極めて固有の生活信条に根ざす「勤儉」という経営観からすれば、中上川の長期的経済性に根ざしながらも独断専行する経営手法とは全く相容れず、時が恐慌の厳しい時期であっただけに、大塚の主張に他の重役も組みして行ったものと考えられる。

2. 中上川辞任後、リーダー不在時期の背後の勢力

中上川退任によって次期社長に誰を据えるかが急務となった。候補者としては村野山人、石田貫之助、松本重太郎、大塚磨、難波二郎三郎⁵⁶などがあげられたが、創設以来の経緯もあって、村野を推す声が強かったものの、三菱会社が強い反対を示した⁵⁷。そうした中で明治24年9月4日に開かれた重役会議において、「後任者の選挙は別に臨時総会を開くこと、社長の事務は其間副社長村野山人氏が代理し、三菱会社大阪支店員たる寺西成器氏を幹事とし補佐せしむる事、是まで役員にして遠隔の地などに在り出勤する能はざるものは其代理人を置きしが、後來之を禁ずること」⁵⁸と三菱が監督する方針が確認されている。

ようやく翌年の4月17日に開かれた社長選任の臨時株主総会において、社長には、検査役の松本重太郎が就任することになったが、注目すべきは、松本の後任の検査役に、中上

⁵³ 大塚 磨（明治25年9月）『資産を造る新案 全』

⁵⁴ 同書『資産を造る新案 全』、2ページ

⁵⁵ 『復刻版 鉄道時報』第4号、明治32年2月15日

⁵⁶ 小豆島出身、国立二十二銀行玉島支店長、玉島紡績所創設

⁵⁷ 前掲紙『大阪朝日新聞』明治24年10月1日

⁵⁸ 同紙『大阪朝日新聞』明治24年9月5日

川を選んでいることである。

さて松本は社長就任にあたっては信頼できる支配人と運輸課長各一名を新たに置くことを条件としており、支配人には元大阪商船会社の今西林三郎、運輸課長には新橋駅長の寺嶋延吉を就任させる予定であった⁶⁰。しかし、寺嶋については原案通りにはならず、結局、今西が支配人と運輸課長を兼務することになった。

松本が社長に就任してまず行ったのは、改革で意気消沈した社員の気持ちを一つにまとめることであるとして、各駅の書記、技師以上の社員50余名を神戸市の宇治川常盤楼に集めている⁶¹。中上川時代にはなかった士気の鼓舞の仕方であるが、山陽鉄道は「我国縦貫線の要部ニシテ、是ニヨリテノミ東西ノ脈絡ヲ通ズルコトヲ得ベシ（中略）宜シク万障ヲ排シテ急ニ開通セシムベキナリ」⁶²との強い姿勢を示し、これにもとづいて路線の建設を急ぐことが示された。

これをうけて明治25年4月17日の株主総会で、三原以西馬関迄の線路延長が審議されているが、三菱系の末延道成の提案によって特別補助金の申請をすることになった⁶³。これは、山陽鉄道では未成路線が完成するごとに国から1哩につき2,000円の特別補助金を下付されていたが、「三原赤間関に至る線路の興業費に対しては、その資金を株金に払込、または社債に借入れた日より、三原赤間関線路営業開始の後十五年目までの間、毎年其興行費元金百分の五に相当する金額を特別補助として毎半年に下付せられ度候事」⁶⁴という内容であった。

この提案は当局の認めるところとはならなかったが、早期に建設を完成させるためには、これまで資金調達の方法として株金のみに依存していたものを社債についても検討して事業遂行をしようとする事、ならびにそれが三菱側から方策が要望されていたという点は注目に値する。

さて松本社長の新体制が発足して三原までの開業が近づいた明治25年7月になって、松本は今西林三郎の進言をうけて「乗客運賃復旧値下げをなすと同時に、全線各駅に於ける乗車賃金を半減することを提案した。重役をはじめ各課僚に至るまで此の実行の可否につき躊躇したが、松本が不結果に終わる場合にありては自己の責任として其の欠損全額を弁償すべし」⁶⁵と強い決意を示して、これを決定している。

60) 野田正穂、原田勝正、青木栄一（昭和56年）『今西林三郎自叙伝他』明治期鉄道史資料、第8巻「鉄道家伝(4)」、4ページ

61) 前掲紙『神戸又新日報』（第2399号）明治25年4月26日

62) 松本翁銅像建設会（大正11年12月）『雙軒松本重太郎翁伝』、30ページ

63) 前掲書『東京経済雑誌』（第620号）明治25年4月23日、575ページ

64) 同書『東京経済雑誌』（第621号）明治25年4月30日、611ページ

65) 前掲書『今西林三郎自叙伝他』明治期鉄道史資料4-5ページ

松本としては、次は三原以西の路線延長を急がなければならなかった。その資金について、8月に入って東京株主の方から、「株金募集は到底困難の事情もあれば、他に借入れ方を求め六分以下の安利率にて借り入るゝの道あらば之を借入れて布設する方利益ならん」との提案を受けたのを期に、「之を東京株主の意見として齎たらし帰り、大阪の株主にも篤と協議を遂ぐる事」⁶⁵⁾としている。いわば東京系の株主の強い意見を背景にして事業展開する姿勢が見える。

これを受けて8月18日、株主相談会が開催され、三原以西広島までの線路延長敷設工事への着手が決定されたが、これに要する費用はおよそ200万円、内50万円は己に購入してある諸材料があるので、実際は150万円の借り入れについて協議している。それによると「正金銀行、第百十九銀行（三菱）より借入れあり、其利子六歩以上なるを六歩に引下げの事を掛合う事とし、其他百万円は年六歩にて三菱社及び三井銀行より借入れ、残る五十万円は其入用の時に方り重役中に於て繰合はす事とせり、尤も三菱社及び三井銀行より借入る百万円は既に懇談済みとなり居る」⁶⁶⁾とあるように、大半が三菱・三井の引き受けによって賄われることになった。

これは経済界の景気が上向きに転じてきたことが大きく手伝ったのではあるが、明治25年10月22日、株主総会後に開かれた臨時株主総会において正式に、社債募集と償還方法が審議された。その内容は三原から西広島までの線路建設にかかわる資金に充当するため200万円を年利6歩以下の利子で初めての社債を発行するというものであった⁶⁷⁾。

かくして明治26年に入って工事が着手された。路線は三原から西に進み沼田川を廻り、本郷を経て西條に達し1,000分の12.5の勾配を下って八本松に至り、さらに1,000分の22.2ないし1,000分の12.5の勾配で瀬野に達し瀬野川に沿うて海田市を経て広島に至る46哩22鎖の区間であった。このように、海岸線を探らず、あえて急勾配の多い山間線が選ばれたのは、幹線としての鉄道を限られた期間内に完成するという必要性の故であって、開通は翌年27年6月10日、日清戦争の宣戦布告に先立つことわずか数旬前であった。

広島までの一般開業に先立ち、兵員・資材を広島まで輸送するために軍用鉄道の仮設委託を受け、さらに8月1日開戦後も戦時輸送に大きな役割を果たした。

これらの動きの中から分かるとおり、中上川辞任後の山陽鉄道においては、背後に東京系の重役ならびに株主の力が大きく影響を与えていることが明らかである。いまこの間の株主の地域分布とその所有株数の推移の状況を示したのが表-3と表-4である。

⁶⁵⁾ 前掲紙『神戸又新日報』（第2486号）明治25年8月5日

⁶⁶⁾ 同紙『神戸又新日報』（第2499号）明治25年8月20日

⁶⁷⁾ 前掲書『東京経済雑誌』（第647号）明治25年10月29日、635ページ

表-3 株主の地域分布

		1位		2位		3位		4位		5位	
明治23年 3月	道府県	東京		大阪		兵庫		神奈川		京都	
	株主数	322	18.4%	462	26.4%	266	15.2%	43	2.5%	76	4.3%
	株式数	65,232	25.1%	63,614	24.5%	55,480	21.3%	23,432	9.0%	7,781	3.0%
明治24年 3月	道府県	大阪		東京		兵庫		神奈川		山口	
	株主数	557	28.5%	320	16.4%	273	14.0%	45	2.3%	243	12.4%
	株式数	68,224	26.2%	51,072	19.6%	51,072	19.6%	9,459	3.6%	7,391	2.8%
明治25年 3月	道府県	大阪		東京		兵庫		神奈川		山口	
	株主数	569	30.7%	276	14.9%	225	12.2%	40	2.2%	243	12.4%
	株式数	91,564	35.2%	81,711	31.4%	34,412	13.2%	5,887	2.3%	7,173	2.8%
明治26年 3月	道府県	東京		大阪		兵庫		神奈川		山口	
	株主数	240	15.3%	489	31.3%	171	10.9%	34	2.2%	204	13.0%
	株式数	94,392	36.3%	94,163	36.2%	27,266	10.5%	5,887	2.3%	5,428	2.1%
明治27年 3月	道府県	大阪		東京		兵庫		岡山		熊本	
	株主数	622	36.5%	184	10.8%	154	9.0%	87	5.1%	43	2.5%
	株式数	97,136	37.4%	90,305	34.7%	19,958	7.7%	9,682	3.7%	5,921	2.3%

出典：『山陽鉄道会社』各期「営業報告書」により作成

表-4 大株主上位5人の推移

		1	2	3	4	5
明治21年 3月	氏名	岩崎 久弥	伊藤長次郎	原 六郎	妹尾 猪助	村上 長殿
	府県名	東京	兵庫	神奈川	岡山	岡山
	株数	2,950	2,832	1,545	1,360	1,330
明治22年 3月	氏名	岩崎 久弥	大塚 磨	谷村 帛造	若尾 幾造	原 六郎
	府県名	東京	大阪	大阪	神奈川	神奈川
	株数	2,950	2,000	1,480	1,428	1,385
明治23年 3月	氏名	岩崎 久弥	若尾 幾造	西田右衛門	若尾 林平	山邑太左衛門
	府県名	東京	神奈川	兵庫	神奈川	兵庫
	株数	13,940	7,672	5,342	4,893	3,395
明治24年 3月	氏名	岩崎 久弥	田中市兵衛	大塚 磨	田中右衛門	高木善兵衛
	府県名	東京	大阪	大阪	兵庫	大阪
	株数	20,022	6,935	4,935	4,895	3,410
明治25年 3月	氏名	岩崎 久弥	田中市兵衛	大塚 磨	今村清之助	高木善兵衛
	府県名	東京	大阪	大阪	東京	大阪
	株数	29,220	7,195	4,935	4,605	3,280
明治26年 3月	氏名	岩崎 久弥	三井 高保	田中市兵衛	大塚 磨	今村清之助
	府県名	東京	東京	大阪	大阪	東京
	株数	32,220	17,399	7,485	4,935	4,465
明治27年 3月	氏名	岩崎 久弥	三井 高保	大塚 磨	北野平兵衛	玉置治朗三郎
	府県名	東京	東京	大阪	大阪	大阪
	株数	38,760	17,649	4,935	3,800	3,460

出典：『山陽鉄道会社』『株主名簿』により作成

これに見られるとおり、株式数においては東京と大阪にそれほど大きな差がないまま推移してきているが、株主数においては大阪の株主が急激に増大してきている。このような背景の中で大阪株主による改革が行われ、中上川退陣という事態を招来している。そしてこの頃からその反動とも思えるほど、東京の株主、とりわけ三菱の岩崎久弥の株式所有が多くなってきているだけではなく、三井高保も急速に所有株を増やしており、東京系の意見を中心に事業展開がはじまっている。世間で松本重太郎が名誉社長⁶⁸⁾であるとされ、強いリーダーシップを発揮する中心人物がいなかったことはこうした状況を指しているであろう。

このような事業展開がなされる状況の中、明治26年5月15日付けで副社長村野山人の辞任が認められている。ときあたかも明治26年12月21日、商法施行にともなって山陽鉄道会社は、山陽鉄道株式会社と名称変更が認可された年である。副社長の辞任に伴って、常勤の役員が社長以外にいない状態となったが、同日、定款の改正に伴って、副社長のポストを欠員のままとする事を決め、その半面で専務取締役ポストを設けている。そして、「社長専務取締役共ノ報酬、年額五千五百二十拾円」⁶⁹⁾とする規定されるとおり、まさに社長と同等の役割を担うものである。またこの時から常議員を取締役、検査役を監査役と呼称することになっている。

こうした中で広島まで開通した路線は、折からの日清開戦に伴い一般開業に先立って広島に集中する予備兵動員の特別列車を運転するなど軍事輸送に大きな役割を果たしたが、中でも宇品線（3哩52鎖）は兵員輸送の兵站路線として重要な役割を果たした。

ところで商法施行に伴う役員配置の中で、松本社長が自らの着任の条件として呼び寄せた支配人の今西林三郎が明治27年に辞任すると、入れ替わりに、牛場卓蔵が総支配人となっている。今西の自叙伝によると、その顛末を「鉄道の事情が少し判って来ますとすぐ退社するという次第であり（中略）止を得ぬ事情のために辞任したのは甚だ残念な事」⁷⁰⁾であったと記している。また同書の遺文録に今西の後輩の小松光雄が記すところによると「鉄道の軍事輸送実行の事なるが故に、その責任も重大なるを以て、此際大人（今西：西藤註）の施設計画に俟つもの多々ありしに、この退社は止むを得ざる事情に出でたりと雖も惜しみても尚余りありたり」⁷¹⁾と記すとおり、自らの事情ではない何らかの事情によ

68) 前掲書『今西林三郎自叙伝・奮闘吐血録』「巻尾贅言」6ページ

69) 老川慶喜（2005年12月）「(明治26年度下半季)山陽鉄道株式会社第13回報告」『山陽鉄道会社』明治期私鉄営業報告書集成(4)、11ページ

70) 前掲書『今西林三郎自叙伝』14ページ

71) 同書『今西林三郎遺文録』6ページ

て辞任に追い込まれたことが推察できる。今西に代ってそのポストに牛場卓蔵が座ったが、その背後に大きな力があったことを窺うことができる。

それでは牛場卓蔵とはどのような人物であるのか略述しておこう。彼は嘉永3年(1850)12月伊勢国(三重県)の久居藩士原平一郎の三男として生まれている。牛場姓を名乗るようになったのは、のちに牛場圭次郎の養子となったからである⁷²⁾。牛場は「明治4年(1871)、上京し、福沢諭吉の慶応義塾に入塾、在塾中から尾崎行雄、犬養毅、井上角五郎、門野幾之進、北川礼弼、矢田績、高島小金治と並ぶ雄弁家として知られた。7年暮、報知新聞社が論説記者派遣を求めたとき、藤田茂吉、箕浦勝人と共に派遣されて同新聞の編集に携わった。」⁷³⁾卒業後、兵庫県庁学務課に勤務、ついで勸業課長を勤めている。

ところで明治になって生まれた兵庫県はその歴史的にも地理的にも固有の経済・社会・文化を持った地域であり、県土の統一性に欠けるだけではなく、財政的にも地域格差があった。その中で開港場神戸は県の財政を成り立たせるためには非常に重要であり、そのためにも商業の興隆をはかる人材の育成は急務と考えられた。明治10年、県令の森岡昌純は県学務課を歴任後、県勸業課長を勤める牛場卓蔵に命じて神戸商業講習所(現在の兵庫県立神戸商業高等学校)の設立準備をさせた。牛場は慶応義塾と教員派遣について契約し、義塾から甲斐織衛をはじめとする三名の教員派遣を受けて商法講習所を設立した。

これを母体にして明治12年、兵庫県商法会議所が設立された。そしてこの年、講習所の学生や卒業生が中心となって商議社が結成され、その組織にかかわった人が中心となって福沢の主宰する交詢社の社員になり、県庁中枢をも巻き込むこととなった。この組織化の中心人物が牛場の後任として学務課兼勸業課長に就任した慶応義塾出身の本山彦一と甲斐織江であると考えられている⁷⁴⁾が、本山を兵庫県属に推薦したのが牛場であった⁷⁵⁾。

発足なった段階(明治13年3月)での神戸交詢社員数は60名であったが、そのうち、後の山陽鉄道に役員、職員、株主として関係をもつものとしては、本山彦一(県三等属)、村野山人(県六等属)、牛場卓三、河合舜吉(商)、小西新右衛門(醸造業)らがいる。

ところが明治14年政変によって大隈系および福沢諭吉門下の官僚追放という事態が起きるや、懐柔と弾圧により、県庁内の交詢社員は変節し、神戸に於ける福沢門下生は離社することになった。離社を余儀なくされた牛場は、明治15年創刊された『時事新報』の記者

72) 上野利三(2008年12月)『慶応の政治学』「慶応義塾出身牛場卓蔵の第二回総選挙・三重県第一区における選挙戦」50-51ページ

73) 慶應義塾(2001年5月)『福沢諭吉書簡集』第3巻、346-347ページ

74) 奥村 弘(平成2年3月)「兵庫県における改進黨系政治運動の展開過程」『神戸の歴史』第20巻、21-58ページ

75) 荒木利一郎(昭和4年9月)『本稿 本山彦一翁伝』、66ページ

となり、福沢の推挙で朝鮮政府の諸改革の顧問となって朝鮮に赴いたが、明治16年6月には改革に見切りをつけて帰国している。帰国後、大蔵省に出仕し収税官となったが、明治20年退官、本山彦一の斡旋で大阪藤田組に入社、日本土木会社創設に関与している。その後、明治23年の第1回総選挙に三重県から立候補して落選し、25年の第2回総選挙で再び立候補して当選したものの、「政治が肌に合わないとして2年限りで政界を引退している」⁷⁶⁾。

このようなライフヒストリーの中に見られるとおり、牛場は本山彦一と共に福沢諭吉の門下生として、兵庫県における産業人育成の伝道者として、さらには藤田組と中上川をつなぐ関係の中にいた。一方、中上川は山陽鉄道を引き受けるに当たって、藤田組がどのような出方を示すかについて情報を、本山経由で確かめている⁷⁷⁾。そして中上川が山陽鉄道を去ってリーダーなき様相となっている明治27年4月の段階で、本山は牛場に山陽鉄道の総支配人としての入社を推薦している。それは牛場が本山を兵庫県庁奉職させた「旧恩に報ひる」⁷⁸⁾ 思いからであったという。

このようにしてみると、牛場は中上川が山陽鉄道とかかわりを持つ段階から、山陽鉄道の立ち上げを間接的にはあれ見えており、中上川との間に強い理念的親和性があったものと考えられる。明治27年4月、このような経過の中で中上川の辞任後、つまり、松本重太郎時代にあって、会社法施行に伴い社長と同等の扱いで専務取締役をおいたのは、副社長に代る実質的なリーダーを期待してのことであるが、この段階では、総支配人として実質的経営のリーダーの地位に着けたものと考えられ、その環境づくりをしたのが「東京の勢力」としての荘田平五郎であり、旧知の本山彦一の力であると考えられる。

3. 山陽鉄道の営業政策

山陽鉄道の路線が明治27年6月に広島まで敷設されたものの、以西の建設は遅々として進まなかった。その最大の理由は、折りしも勃発した日清戦争の軍事上の指令中枢として大本営が広島に設置され、同地が対清戦略の重要な水陸連絡拠点となったため、兵員・武器・資材などの軍事輸送や軍関係施設の工事などを軍当局から要請されたことによるものである。事実その間に行われた路線建設は広島一字品間、広島一陸軍練兵場間の敷設と改

⁷⁶⁾ 前掲書『慶応の政治学』52ページ

⁷⁷⁾ 前掲書「書簡、中上川彦次郎より本山彦一宛」『中上川彦次郎伝記資料』、187-199ページ、明治20年2月2日、2月11日、2月19日付書簡

⁷⁸⁾ 前掲書『本稿 本山彦一翁伝』、89ページ

築，撤去が行われただけである。

ところが日清戦争の戦勝に伴って産業は活況を呈し，これにともなって輸送需要は多く発生しながらも貨物輸送の停滞が生じていた。したがって明治28年下期における営業報告書では「近年荷物運輸ノ景況ハ旅客運輸ト一般日進月歩ノ傾向ニアリ此趨勢ヲ以テ将来ヲ推ス時ハ更ニ運輸力ノ一大更張ヲ要スルノ時機蓋シ遠カラザルベキヲ信ズ」⁷⁹⁾との認識を示している。

こうした認識の下，明治29年1月23日付で広軌改築を前提とした東海道官鉄線の払い下げを稟請している⁸⁰⁾。これは認められなかったが，日清講和の成立により経済環境が好転するや，山陽鉄道ではつぎつぎと前向きな経営姿勢を見せた。例えば明治28年9月，広島—三田尻方面に向けて，本来の西進路線の工事を始め，ようやく30年9月25日に広島—徳山間の開通を見ているが，これは，もともとの計画の再開であった。しかし非常に注目すべき戦略は，大阪までの延長を計画，つまり東進の計画を立て，申請していることである。

すなわち，明治29年7月，同社は臨時株主総会において，既設自社路線から神戸市の地で新路線に分岐し，一路東進して大阪安治川橋付近に至るおよそ24哩の延長計画と，それに伴う費用300万円の増資の計画であり，それに伴う定款変更について審議し決定している。これは，表-5に示す同社の貨物輸送収入の推移からも読み取れるように，日清戦争の

表-5 山陽鉄道における貨物輸送収入の推移

(単位：円)

	通常貨物賃 (A)	通常貸切 貨物賃 (B)	(A)+(B)	官用貨物賃 (C)	官用貸切 貨物賃 (D)	(C)+(D)	貨物 収入 (E)	総収入 (F)	(E)/(F)× 100
明27年上	14,165	36,569	50,734	270	45,828	46,098	99,302	418,905	23.7
下	18,726	63,259	81,985	11,817	108,052	119,869	202,010	630,556	32.0
明28年上	11,848	59,811	71,659	10,330	102,353	112,683	191,378	754,719	25.4
下	23,892	78,821	102,713	5,516	60,221	65,737	168,469	695,923	24.2
明29年上	26,943	69,334	96,277	581	16,665	17,246	113,560	642,703	17.7
下	41,405	122,364	163,769	186	4,337	4,523	168,380	730,693	23.0
明30年上	42,200	119,453	161,653	447	2,655	3,102	164,864	855,627	19.3
下	53,194	156,358	209,552	274	4,811	5,085	214,765	975,143	22.0
明31年上	52,445	144,090	196,535	565	2,708	3,273	199,916	1,051,614	19.0
下	64,196	168,211	232,407	1,765	3,021	4,786	237,364	1,073,132	22.1
明32年上	65,709	145,205	210,914	679	1,181	1,860	212,882	1,182,244	18.0
下	88,240	189,874	278,114	161	6,548	6,709	284,962	1,275,922	22.3

註：数値は厘以下を四捨五入
(出典)『山陽鉄道営業報告書』各年版より作成

⁷⁹⁾ 前掲書『山陽鉄道株式会社第17回報告』明治28年度下半季，23-24頁

⁸⁰⁾ 前掲紙『大阪朝日新聞』明治29年1月30日付

軍需輸送の急激な縮小への対応策であることはいうまでもないが、それだけではなく、瀬戸内海沿岸での在来運航業者との連携を強めながら、官鉄との競争を避けつつ、自社路線だけでの貨物の一貫輸送をねらうものであったと言えよう。

というのは、単に旅客輸送のサービス改善を図るためだけならば、神戸での官設鉄道との接続や相互乗り入れを拡充すれば事足るにもかかわらず、あえて人口稠密地域を避けて開発途上の港湾に近い河岸をターミナルにするのは、まさに貨物輸送について官鉄と市場を棲み分ける狙いがあったと読み取れるからである。

結果的にはこれは認められなかったが、つねに瀬戸内海の船との競争を意識した戦略が展開された。その現われは、明治30年9月25日、広島―徳山間の開通後、同社が徳山―門司間の連絡航路を開いたことを契機に、瀬戸内海の船会社との三つ巴による熾烈な競争となったことから明らかである。さらに同社につながる他社鉄道との連絡・連帯輸送など、さまざまな戦略の展開の中にも見ることができる。

すなわち、明治31年に始まった瀬戸内海航路との運賃値下げ競争がある。まず山陽鉄道が徳山まで開通させ、徳山―門司間に連絡航路を開いたが⁸¹⁾、これを期に大阪商船や関西同盟汽船との間に熾烈な運賃引き下げ競争⁸²⁾が生じた。これは明治31年11月、藤田伝三郎の仲裁によって両社の間で運賃協定が結ばれ⁸³⁾、明治34年の山陽鉄道馬関全通まで維持された。

また、明治34年5月27日、山陽鉄道は全線が開通したが、これにより九州方面との連絡をより活発にすべく、赤間関・門司間の関門海峡の連絡航路に、三菱長崎造船で竣工したばかりの大瀬戸丸および下関丸の2隻を配船し、連絡船発着の浮棧橋を設置した⁸⁴⁾。

また明治36年4月21日の株主総会で、「岡山県岡山停車場ヨリ分岐シテ妹尾ヲ経テ同県児島郡玉野村宇野海岸ニ至ル宇野湾鉄道を布設」⁸⁵⁾し、そのために資本金を800万円増資するなどを決定している。

さらには明治36年4月山陽鉄道では、播但鉄道会社所属鉄道35哩57鎖および付属物件を譲り受け自社の延長線とする契約を結んでいる。

さてこうした連帯輸送は、同時に価格競争や非価格競争をともなって展開された。山陽鉄道における運賃は、同社が置かれている運輸上、地形上からも海運との競争は開業時か

⁸¹⁾ 同書『山陽鉄道株式会社第20回報告』明治30年度上半期、40ページ

⁸²⁾ 前掲書『東京経済雑誌』第38巻、明治31年8月20日

⁸³⁾ 同書『東京経済雑誌』明治31年12月10日

⁸⁴⁾ 前掲書『山陽鉄道株式会社第28回報告』18ページ

⁸⁵⁾ 同書『山陽鉄道株式会社第32回報告』明治36年度上半期、6ページ第4号議案として上程されている。

らの環境条件であった。すでに明治21年8月21日付け「旅客賃金ノ儀稟請」および「貨物運送規則及服務規程ノ儀ニ付稟請」においても、「兩運賃トモ方今官設鉄道現行ノ割合ニ対シ凡ソ二、三割引ノ勘定ト相成候」とする政策は認められていたが、さらに三原まで延伸開業（明治25年7月）した際に、上り列車と下り列車における差別運賃⁸⁶ならびに長距離通減運賃制⁸⁷を導入して好成績を収めている。さらに26年4月にはそれを一層すすめて「明治二五年七月八日付御認可相成候内（中等ハ之ニ二倍上等ハ同ジク三倍）トアルヲ中等ハ凡ソ下等ノ壹倍半上等ハ同ジク二倍ト更正仕度奉願候更ニ御認許奉仰度」⁸⁸しと稟請し、認められている。さらには「多人数賃銭割引」「定期切符」「度数切符」「便利切符」「学童通学切符」などさまざまな運賃政策⁸⁹を採ってきている。

さらに運賃によるサービスとは別に、スピード性、快適性などいわゆる非価格競争も重視している。例えば、馬関までの全線が開通したとき、列車運行の時刻大改訂を行うと同時に神戸での東海道線との接続、馬関での九州鉄道への接続をはかり、東西両端より毎日各4回発車直通するダイヤとしたが「就中、神戸馬関間全線三百三拾哩ヲ僅カニ壹拾貳時間半ニ飛行スベキ、吾国鉄道中未曾有ノ急行列車」の運行を開始した。まさに飛行するが如きスピードを誇らしげに報告している。さらに馬関海峡の連絡には「堅牢快速ナルフェリーボート二隻ヲ新造」しただけでなく「遠距離間運輸ノ速達ヲ凶ルタメ大阪馬関間ニ於テ毎日上下一回ノ直通貨物列車ヲ新設」⁹⁰して本土と九州間のスピード運輸を図っている。

また、貨物の集荷作業についても、兵庫・姫路・岡山・尾道・広島・三田尻の各駅に荷扱所を開設し、荷物主事を配置して大貨物の直接受付とその配達業務を取り扱い、さらには運賃先方払いの制度など、「貨客誘導的経営」⁹¹を行っている。

一方旅客運輸送についてみると、明治29年になると、姫路・岡山・尾道・広島などの大きな駅では、「荷運び夫」⁹²を置き乗客から一定の報酬を得る制度いわゆる「赤帽」をおいた。また、30年になると100人乗りの大型客車「ボギー車」を導入し、輸送需要に応じている。さらに32年5月になると急行列車に食堂車を連結し、その営業を民間に委託するという、今日のサービスを先取りしている。33年には寝台車を運転し、35年11月には、山陽線と九州・朝鮮との連絡拠点駅たる馬関には、旅客の休息と乗り換え時間の待ち合わせの

86 同書『山陽鉄道株式会社第10回報告』、明治25年上半年、22-23ページ

87 同書『山陽鉄道株式会社第11回報告』、明治25年下半年、21-22ページ

88 前掲書『日本国有鉄道百年史』第4巻、424ページ

89 同書『日本国有鉄道百年史』、426ページ

90 前掲書『山陽鉄道株式会社第28回報告』、明治34年上半年、17ページ

91 同書『山陽鉄道株式会社第26回報告』、明治33年上半年、29ページ

92 同書『山陽鉄道株式会社第19回報告』、明治29年下半年、29ページ

ために「山陽ホテル」を開業している。まさにステーションホテルの先駆けである。このように山陽鉄道が手がけた新サービスは、まさに競争が生んだサービスであり、鉄道会社が単に鉄道を敷設するだけの企業ではなく、鉄道輸送を利用して提供する総合輸送産業の先駆けとしての企業であった。

4. 牛場の経営観

明治27年4月、牛場は今西に代って総支配人に着任し、明治31年4月には専務取締役に着任し、事実上、山陽鉄道を主宰している。しかし牛場の役割は単に一企業内のリーダーとしてのみならず、鉄道業界を牽引する役割を担っている。すなわち明治31年7月大阪に創立された「鉄道協会」⁹³⁾の会長を務めているが、この協会は、「鉄道業ノ改良進歩ヲ資クル為鉄道ニ関スル諸般ノ事項ヲ調査シ攻究シ会員ノ斯業に於ケル面目ヲ保持スル」⁹⁴⁾ことを目的としていることにみられるとおり、日清戦争後の西日本の民営鉄道に従事する若手技師、経営者等の改良進歩を図るリーダーとしての役割を担っている。

鉄道協会第二回目の総会において「鉄道営業の方針」⁹⁵⁾と題して講演をしている。それによれば、鉄道は人間社会の万般の事物に浩大で切実なる関係と影響を及ぼすものであるから、政府も鉄道業者も責任と要務とをつくす必要がある、その要諦の第一は、官設・私設両鉄道の間において「競争が行はるゝ様に程よく鉄道線路を敷設せしめねばならず、また程よく分割営業せしむる事が最も必要で有る」として競争環境を作ることが最も必要であることを説いている。しかし鉄道の建築、車両その他に関しては、「各種の鉄道の間には成るべく其の式を一定せしむる方法規定を設けて各鉄道間に於て連絡運輸の道を便利ならしめ、兼ねて車両其他の用具を彼此の間に共通流用することを得さしむること」が大切である、として、一定の統一規格の必要性を説いている。

さらに鉄道事業者が疑いなく遵法すべきは「改良進歩を図る」ことである。改良進歩はこれを一時に行わんとすれば多額なる資本金を費やせねばならないから、改良進歩は自己の利益を減殺するというのは、大なる了見違いである。改良進歩は必ずしも経費を増加するに限ったものではなく却って減少させる基となるのである。たとえば列車発着の不正確、ポイントの取り扱い、車両駅等の掃除、荷物の取り扱いに対する矯正は一時的には経

⁹³⁾ 中村尚史「帝國鉄道協会の成立」『経済学研究』第70巻、第4・5合併号、107ページ

⁹⁴⁾ 老川慶喜（1989年1月）『鉄道時報』解題（『復刻版 鉄道時報』第9巻）、八朔社、iiページ

⁹⁵⁾ 同書『復刻版 鉄道時報』第1巻、第14号、明治32年5月28日、4ページ

費が増えるように見えるが、幾年ならずして反対の結果を生ずる。

これと同じ理由で、鉄道が次第に延長し運輸が頻繁になり、列車の速度をますます急にせねばならないという場合、急勾配とか、もしくは曲線の急なるものの如きはこれを改築する必要が生じて一時に多額の改良費を費やさなければならないが、改良の成果としては一方において列車運転上の経費を減ずる事となり、他方において大なる便利を加えて収入を増すということは必然の結果である。その他海陸運輸の連絡に関する設備、荷物取り扱ひ方の革新、工場の改築改善、旅客に対するか便利快樂の設備、列車速力の増進、など資金を費やすことが巨多であっても、永遠の利源を開く事となり、また社会に対して重大な責任義務を全うして愉快なる応報結果を得るは疑いないことであるから、改良進歩は鉄道営業の大方針として疑いなく実行すべきものである。ただし、これには実施の順序を誤らぬことである、と主張している。

さらに明治39年1月、鉄道国有化が議論として取り上げられる中で、牛場は「私設鉄道利益配当制限論」⁹⁶を鉄道時報に寄稿している。彼は、鉄道企業間の競争こそが進歩を生むということを前提にして、国有の弊害を論じ、私有鉄道であるべきであると主張している。それによれば、走行マイルあたりの経費を比較すると、官有は私設より四割式分余り経費が高いのであるからこれを買取しても、其の割合だけ国庫の負担が大きくなるのである。また私設鉄道を買取するために公債を発行しても、価格の下落を食い止めることは容易ではない。そののみか、鉄道買収費と拡張費を考えると政府の資金は驚くべき巨額になり、わが財政は能く之に堪えるであろうか。また連絡運輸の観点から考えても、実際の必要が相当の程度に達しない以上は、此の路線を一管理下にする理由はないのである。国有論者は、鉄道が国有でなければ軍事輸送などに不都合であるというが、最近十年間に二回までの大戦で実際に私設鉄道であるが故に不便があったらうか。さらに論者は言うであろう。鉄道が国有でなければ、荷客運賃が思ひ思ひの運賃を取って不都合を極めるといふけれども、もともと運賃は土地の状況運輸の繁閑に従って斟酌するのが経済上緊要の事である。

こうしてみると我国の鉄道では地勢上直接の競争はありえないのであるが、間接の競争にて少なからざる利益を社会に及ぼし又鉄道を進歩させているのである。全国の鉄道を官の一手に併有して間接競争までも尽滅する余毒が大きい。

そうであるから、競争に代るべき鉄道進歩の原動力を「配当制限論」として展開する方

⁹⁶ 同書『復刻版 鉄道時報』第8巻、第329号、明治39年1月1日、21ページ

法、つまり株主への配当をある程度に制限し、鉄道の利益が増進すればするに従って余裕は悉く其の鉄道の拡張と改良にむかわしめることこそ大切である、というのである。

このように彼の主張は非常に個性的で興味深いものとして反響を呼んだが、明治39年3月27日、鉄道国有化法案は衆議院で可決された。牛場社長は「一片の法令を以て矯正買収を行うが如きことあらんか、是れ由々しき大事にして帝國臣民は財産の安固を失ひ外人は日本政府の信義を疑ふならん」⁹⁷としている。そして法律が公布されて間もない4月7日、「山陽鉄道が官有に移ると共に鉄道会を去って閑地に静養すべく仮令如何なる椅子を以て迎へらるゝも、断じて官吏につかえるべき意思なし」と宣言している。

5. 結びにかえて

山陽鉄道の経営が長期的視点にたった合理的経営の代表として語られるが、その原点たる、創業段階における中上川の手法があまりにも際立っているため、時代を通じて中上川の経営手法が生かされたかのように語られる。しかし23年の経済恐慌によって中上川が辞任してからも彼の手法が生かされ続けた理由についてはあまり触れられることがなかったが、牛場の役割を検証することによって、中上川の姿勢が継承発展されたことが明らかにできたと考える。

しかし、中上川があればほど慎重に山陽鉄道を引き受け、引き受けたからには果敢にその意思を貫いたにもかかわらず、大阪資本の短期的視野に根ざす要求だけで山陽鉄道に見切りをつけたのか、同時に、彼の思想を発展的に継承した牛場が、なぜほとんど抵抗なく国有化に従ったのかという問題には、常に彼等の判断背後にあった三菱の時代判断があるように考えられる。今後の課題としたい。

引用文献・参考文献

- 〔1〕 荒木利一郎（昭和4年9月）『本稿 本山彦一翁伝』
- 〔2〕 池田成彬（1949年）『故人今人』世界の日本社
- 〔3〕 井田泰人（1995年5月）「山陽鉄道会社における中上川彦次郎の経営姿勢と社内改革」『交通史研究』、39巻
- 〔4〕 上野利三（2008年12月）『慶応の政治学』「慶応義塾出身牛場卓蔵の第二回総選挙・三重県第一区における選挙戦」
- 〔5〕 奥村 弘（平成2年3月）「兵庫県における改進黨系政治運動の展開過程」『神戸の

⁹⁷ 前掲紙『大阪朝日新聞』明治39年2月25日

歴史』第20巻

- [6] 大阪商船 (1934年6月)『大阪商船株式会社五十年史』
- [7] 大塚 磨 (明治25年9月)『資産を造る新案 全』
- [8] 岳 淵生 (1897年)『実業之日本』
- [9] 白柳秀湖 (昭和15年)『中上川彦次郎伝』岩波書店
- [10] 慶應義塾 (2001年5月)『福沢諭吉書簡集』第3巻
- [11] 西藤二郎 (2005年3月)「山陽鉄道敷設計画の背景—村野山人を中心に」、『経済学部論集』京都学園大学経済学部 第14巻3号
- [12] 荘田平五郎 (1970年)「山陽鉄道の創立と発達」『財界人の労働観』、『東京経済雑誌』(明治21年3月10日)第409号
- [13] 禿 迷盧 (昭和40年12月)『続小国郷史』
- [14] 中村尚史「帝國鉄道協会の成立」『経済学研究』第70巻, 第4・5合併号
- [15] 長船友則 (2008年2月)『山陽鉄道物語』JTB パブリッシング
- [16] 日本国有鉄道 (1973年12月)『日本国有鉄道百年史』
- [17] 日本経営史研究所編 (昭和44年)『中上川彦次郎伝記資料』
- [18] 野田正穂, 原田勝正, 青木栄一 (昭和56年)『今西林三郎自叙伝他』明治期鉄道史資料, 第8巻「鉄道家伝(4)」
- [19] 『復刻版 鉄道時報』
- [20] 増井健一 (1994年6月)「山陽鉄道と福沢諭吉」,『福沢諭吉年鑑 21』社団法人 福沢諭吉協会
- [21] 松本翁銅像建設会 (大正11年12月)『雙軒松本重太郎翁伝』
- [22] 松崎欣一 (1989年3月)『村上定自叙伝・諸文集』慶應義塾福沢研究センター資料
- [23] 『大阪朝日新聞』
- [24] 『神戸又新日報』
- [25] 『東京日日新聞』