

## 英国サミュエル商会のグローバル展開と日本\*

山 内 昌 斗\*\*

はじめに

- I. 英国サミュエル商会の成立および発展
- II. 新市場の出現と貿易活動の拡大
- III. 石油事業への参入
- IV. 石油事業の拡大と商会事業の停滞

さいごに

### はじめに

本稿では、英国サミュエル商会の対日ビジネスの歴史を取り上げたい。周知のとおり、同社はロイヤル・ダッチ・シェル(Royal Dutch Shell)の母体のひとつとなった企業である。同社の歴史は古く、19世紀半ばより東洋貿易に従事していた。また、19世紀末からは石油販売に着手し、貿易商から国際石油資本企業への進化を遂げている。

多国籍企業としてのロイヤル・ダッチ・シェルの歴史はヒストリアンを魅了し、多数の研究が蓄積されてきた<sup>(1)</sup>。しかしながら、それら研究の大部分は石油企業としての歴史が主たるものであった。貿易商としてのビジネス活動、特に日本におけるビジネス活動の歴史研究は手薄となっている。19世紀の多国籍企業の生成・発展に関する史的研究の進展のためにも、この歴史的空白を埋める必要がある。

そこで本稿では、(1)サミュエル商会の日本進出の動機とは何か。(2)同社の日本におけるビジネス活動は如何なる目的のもとで、どのように展開されたのか。(3)同社の日本におけるビジネスは、日本企業に対し如何なる影響を及ぼしたのか。以上のような疑問に対し、経営史的な視点から若干の考察を試みたい。

---

\* 本稿は平成18年度広島経済大学特定個人研究による研究成果の一部である。

\*\* 広島経済大学経済学部講師

## I. 英国サミュエル商会の成立および発展

英国サミュエル商会の対日ビジネスの歴史を振り返る前に、本節において、米川の研究を中心に、同社の成立・発展の過程を概観しておきたい。<sup>(2)</sup>特に企業家マーカス・サミュエル(Marcus Samuel)の生い立ちと、英国サミュエル商会の経営的な特徴について触れておきたい。

### 企業家マーカス・サミュエルの誕生

英国サミュエル商会の歴史を振り返るときに、忘れてはならない人物のひとりがマーカス・サミュエルである。彼は1853年に、英国・ロンドンのユダヤ系家庭に生まれた。11人兄弟のうちの下から2番目の子であった。彼の父マーカス・サミュエル(父子は同姓同名であった)は、1834年よりロンドンで小さな店 M. Samuel & Co (以下、英国サミュエル商会)を営んでいた。この店で、彼は骨董品・古美術品などを販売していた。また、これら商品のほかにも、店では貝細工を取扱っていた。これは、ロンドンに寄港する船乗りから東洋産の珍しい貝殻を購入し、それを装飾品に加工したものであった。彼はデザイナー、クリーナーなどおよそ40名の女性従業員を雇い、これら製品を加工・販売していた。<sup>(3)</sup>このような家業により、一家は富豪とまではいかぬものの、中流階級程度の生活を営むことができたようである。<sup>(4)</sup>

やがて、英国政府によって自由貿易政策が推進されるようになると、一家の商売は急成長を遂げることになる。当時、世界貿易は急速に拡大していた。推定ではあるが、貿易額は1850年には8億ポンドであったものが、1860年には14.5億ポンド、1872-1873年には29億ポンド、1895-99年には39億ポンドとなった。<sup>(5)</sup>この間、多数の貿易商人たちが新興市場を目指し、海外進出していった。英国商人たちは、英国工業製品の市場開拓に重要な役割を果たした。1860年には、英国の世界貿易に占める割合は26%に達した。<sup>(6)</sup>

父サミュエルもまた、積極的に海外ビジネスに乗り出した商人のひとりであった。彼は資産階級をターゲットとした装飾用貝殻の輸入のほかに、英国工業製品の輸出に従事した。その結果、英国サミュエル商会の商売は急速に拡大した。1863~66年における売上高は61,706ポンドとなった。売上利益率は15%にも達した。<sup>(7)</sup>

このように、サミュエルの幼少時代に、父はロンドンでも屈指の商人となっていた。父の商売を目の当たりにし、息子もまた、商業ビジネスに就くことを決意した。彼は商才を磨くために、小学校を卒業後にベルギー・ブリュッセルに渡った。そこでユダヤ系の全寮制学校に入学し、1年数ヶ月の商人教育を受けている。その後ロ

ンドンに戻り、兄ジョジフ(Joseph)とともに家業に携わっている。1870年に父が死去した後は、残された兄弟が家業を引き継いでいる。<sup>(8)</sup>

ところで、若き頃のサミュエルは冒険心溢れる人物であった。彼は1873年に極東地域へ、さらにそれから約2年後には、末子のサムと共に世界1周の旅に出掛けている。このように、彼は20代の若き頃より、海外に対して強い関心を抱いていた。彼の企業家としての才能は、後に国際ビジネスの場で発揮されることになる。

### 英国サミュエル商会の海外展開と事業体制

既述のとおり、19世紀の自由貿易促進とともに、新しいタイプの貿易商社が現れた。ヨーロッパ諸国における特許会社の貿易独占権の廃止が、これら新興企業誕生の契機のひとつとなった。特に英国においては、産業革命の成功と、新興国の世界貿易システムへの統合により、ビジネスチャンスが拡大した。<sup>(9)</sup>

英国サミュエル商会は、世界貿易の拡大を背景に、次第に取扱い品目を拡張した。同社はビルマ、タイ産の米、フィリピンのタピオカ、カナダの小麦、アメリカの小麦粉、世界各地の貝殻を主要な商品として扱うようになった。<sup>(10)</sup> 事業は世界的な規模へと発展した。

しかし興味深いことに、これほど大規模な商取引を行っていたのにも関わらず、同社の本社組織は小規模なものであった。同社が雇用していたスタッフの数は、わずか「1ダースほど」であったという。わずかなスタッフで大規模な商取引を行うことが出来た理由のひとつに、シンジケート・システムの採用があった。<sup>(11)</sup>

英国サミュエル商会は、ロンドンを拠点に、世界各地の現地商社と商取引を行っていた。これら現地商社は、ロンドンに社員を駐在させていた。ロンドンにおいて、彼らは英国サミュエル商会の事務所に集まり、互いに情報を交換していた。そして、英国サミュエル商会が新規事業を企画した際には、機会あるごとに共同出資者として事業に参加した。事業に参加した場合には、その代理店となっていた。<sup>(12)</sup>

このように、英国サミュエル商会は、ビジネス活動のすべてを自社で内部化するのではなく、シティーの大商人、新興のエージェント、コミッション・ハウスなどとの間に商取引上の関係を構築し、ビジネス活動の一部を外部化していたのである。<sup>(13)</sup>

このようなビジネス活動の展開は、何も英国サミュエル商会だけに特殊なものではなく、多くの貿易商によって採用されていた。商取引がビジネスの中核となる貿易商社にとって、競争優位の源泉は工場や機械設備といった物的資産の所有ではなく、むしろ知識や情報といった無形資産の所有にあった。そのため、資本集約型よりも、知識ベース型の組織構造が採用されたのである。<sup>(14)</sup>

## II. 新市場の出現と貿易活動の拡大

19世紀半ば、ヨーロッパ諸国を中心に市場開放が進んだ。各国における工業化の進展、ナポレオン戦争終結による比較的平和な時代の訪れ、蒸気船や電信といった輸送・通信技術の進歩、スエズ運河の開通、各国における金本位制の採用などが、その背景にあった。やがて、この動きは東アジア諸国にまで波及した。以下、本節では、日本における英国サミュエル商会のビジネス活動を中心に、同社の歴史を取り上げたい。

### 日本市場の開放と貿易商人の進出

鎖国政策により、およそ200年もの間、日本は諸外国との国交を断っていた。しかし、1854年の日米和親条約の締結、1858年のアメリカ、オランダ、ロシア、イギリス、フランスとの間での修好通商条約の締結(安政の5カ国条約)により、諸外国に対して市場を開放した。日本もまた世界的な貿易システムの中に組み込まれていった。

開国後、日本市場へはジャーディン・マセソン商会(英)、ウォルシュ・ホール商会(米)、デイビッド・サッスン商会(英)などの比較的に大規模な商社から、グラバー商会、オールド商会など中小規模の商社まで、多様な外商が進出してきた<sup>(15)</sup>。なお、表1は1875年時点における国籍別にみた外商の数を示している。欧米系外商のなかでも、英国系商社が大きな割合を占めていたことがわかる。

しかしながら、日本はまだ保護主義的な規制が残された市場でもあった。例えば、日本においては、外国商人による商業目的での国内旅行(内地通商権)が禁止されていた。そのため、外国商人たちは横浜、神戸、長崎の一角に設けられた外国人居留地<sup>(16)</sup>に集まり、商取引を行っていた。外国商人は、居留地において日本人売込商から日本製品を買い取り、海外市場に輸出していた。また、海外から輸入した外国製品を、日本人引取商を介して、国内市場で販売していた。

このように、日本においては居留地貿易体制の下で、貿易活動が展開された。外

表1 1875年時点における国籍別外国商社数

英	独	仏	米	その他	計
109	43	42	30	33	257

出所) 杉山伸也(1989)「国際環境と外国貿易」(梅村又次ほか『開港と維新』岩波書店、p.184)を基に筆者作成。

国商人のビジネスは制約されていた。しかしそれでも、外国商人は海外貿易における主導的な立場にあった。外商取扱比率は、1880年に輸出の84%、輸入の93%を占めていた。1890年においても輸出の89%、輸入の75%を占めていた。<sup>(17)</sup>日本の初期の貿易活動は外国商人の手によってなされていた。

### 英国サミュエル商会の日本進出

日本市場の開放から約20年の月日が経った1876年、英国サミュエル商会は日本支店の開設を決断した。横浜にパートナーシップ形態による Samuel Samuel & Co. (以下、サミュエル商会と略す)<sup>(18)</sup>を開設した。この時までには、すでに英国サミュエル商会は対日ビジネスに従事しており、いくつかの代理店が設立されていたという。しかし、その実態はいまだ明らかにされていない。<sup>(19)</sup>

さて、横浜支店はサミュエルの弟であるサムを中心に、経営基盤の整備がすすめられた。サムは1886年に帰国するまでの約10年間、横浜支店の代表者として陣頭指揮をとった。彼以外にも、外国人スタッフとして、ウィリアム・フォート・ミッチェル (William Foot Mitchell)、ウォーター・フィンチ・ページ (Walter Finch Page) らが、経営に携わった。ミッチェルは名門銀行チャータード・バンク・オブ・インディアのミッチェル家と血縁関係にある者であった。約30年間日本に滞在し、経営に携わることになる。サムの帰国後、彼は横浜支店の代表に就任している。<sup>(20)</sup>

また、ページは明治政府のお雇い外国人として来日していた人物であった。彼はサミュエル商会横浜支店開設に際し、商館のローカル・パートナーとなっていた。彼は日本の鉄道建設に貢献した人物であり、日本で最初の列車時刻表を作った人物としても知られている。<sup>(21)</sup>

商館開設と同時に、日本人も商会スタッフとして採用された。例えば、後に総支配人となる田中善助は、1873年頃より生糸の輸出を営み、成功を収めていた人物であった。陶器および漆器雑貨の輸出入に力を発揮し、商会を支えた。<sup>(22)</sup>

サミュエル商会は1908年には株式組織(資本金150万円)に改められている。その時点で、重要事務にあっていた外国人スタッフは14名、日本人スタッフは12名であった。<sup>(23)</sup>このように、サミュエル商会は本国本社からの派遣社員のみならず、現地人の登用を積極的に試みていた。同社は後に、東京・京橋区八重洲町、大阪市東区淡路町、神戸市播磨町、下関市西南部町など、日本各地に支店を開設し、日本市場における販売網を構築していった。<sup>(24)</sup>

### 日本における商会ビジネスの展開

当初、サミュエル商会のビジネスは陶器や漆器・雑貨の輸出入を中心に行なわれた。取扱商品は次第に拡大し、日清戦争後からは、機械、ラシャ、織物類、砂糖、鉄、石油等の輸入、絹手巾・染絹、茶、生糸、米、木材、魚油、雑穀、羽二重、石炭の輸出に従事していた<sup>(25)</sup>。

輸入においては、サミュエル商会は欧米系機械メーカー各社の一手販売人・代理店であった<sup>(26)</sup>。紡績機械など、各種工業用機械が同社によって日本国内に持ち込まれている。当時、日本における機械設備輸入の最大手企業は三井物産であった。その同社の本店業務課「当社及反対商事関係業一覧」(大正7年6月)によれば、サミュエル商会は豊富な資本力を背景に、延払いを認めて販売しており、その存在は「仲々侮り難き強敵」であったという<sup>(27)</sup>。

また、サミュエル商会は、日本政府から鉄道建設資材なども受注していた<sup>(28)</sup>。ページが同社のローカル・パートナーであったことが、製品受注と何らかの関わりを持っていたのであろう。このように、輸入業務の対象は、民間のみならず政府機関まで幅広いものであった。

このほか、サミュエル商会は欧米保険業の代理店も営んでいた<sup>(29)</sup>。貿易関連業務の一環として、事業に携わっていたものと思われる。同社は物的な製品のみならず、サービス分野にまで事業を多角化していた。

輸出においては、石炭が主要商品のひとつであった。石炭は下関支店より、香港、上海、マニラ、スリランカ、シンガポール、ジャワなどの地域に輸出されていた。下関はバンカー船への給炭港であった。同社は給炭において大規模な企業のひとつでもあった<sup>(30)</sup>。

また、サミュエル商会は台湾産樟腦の独占的な販売権を有していた。1899年より、日本政府は台湾産樟腦の専売制を実施しており、サミュエル商会がその販売権を得ていた。当時、台湾産樟腦は世界需要の大半を満たすものであり、貴重な資源のひとつであった。同社による独占的な販売は1907年まで実施された<sup>(31)</sup>。

この他に、輸出と関連して、サミュエル商会は日本企業との間に合弁企業を設立した。1890年、同社は京都の小泉糸店との共同出資により、兵庫県菟原郡都賀浜村(現：兵庫県神戸市灘区)に、都賀浜麻布会社(資本金15万円)を設立した。都賀浜麻布会社はジュート紡績工場であり、輸出米用の包装麻袋などをつくっていた。インド以东のものとしては、東洋初のジュート紡績工場であった。なお、同社は1893年に解散し、新たに小泉合名会社の支店・都賀浜印度麻工場となっている<sup>(32)</sup>。

貿易業務以外に、公募債の引受けもサミュエル商会の重要なビジネスのひとつで

あった。1897年、サミュエル商会を中心とするシンジケートによって日清戦争軍事公債4,300万円が引受けられたほか、1902年 横浜水道公債90万円、同年 大阪市築港公債385万円、1903年 日露戦争戦費公債、1906年 関西鉄道英貨公債100万ポンド、1907年 横浜市築港公債31万7,000ポンド、同年 塩水港製糖融資90万円など、多くの公債がサミュエル商会によって引受けられた<sup>(33)</sup>。サミュエル商会はロンドン金融市場と密接なコネクションを持っており、公債の発行にも多大な影響を与えた<sup>(34)</sup>。

このように、サミュエル商会は「他の外国商会よりも日本政府との密接な関係を持っていた<sup>(35)</sup>」。

### 日本における商取引上のトラブル

後発国日本において、サミュエル商会は高い存在感を示した。しかし、同商会と日本の商取引関係者との間には、様々なトラブルが生じていた。

例えば1890年、サミュエル商会と湯本の漆器組合との間に、取引拒否紛議が生じた。サミュエル商会が雑貨商の林庄太郎から買入れた湯本製漆器40個を、見本違いという理由で取引破談にしたことが、トラブルの切っ掛けとなった。湯本組合はこれまでもサミュエル商会による納入遅れに対する違約金や、見本違いのクレームの多さに不満を抱いていた。そこで組合では、サミュエル商会からのその後の受注を拒絶する決議を下した<sup>(36)</sup>。

また、1893年には、神戸の板垣興吉とサミュエル商会との間に、茶箱箆箭製造に関するトラブルが生じた。この問題に対し、神戸雑貨売込商組合が調査に乗り出したところ、この他にもサミュエル商会と売込商との間に、様々な問題が生じていることが明らかになった。この調査結果は横浜の同業組合にも報告され、サミュエル商会に対し組合との面会が求められた。しかし、サミュエル商会はこの面会を拒絶した。そこで組合側は、同年10月より、商会前に立番を置き、同業者の出入りを禁じる措置をとった。この動きに対し、雑貨売込商のみならず他の12の売込商組合も加わり、制裁が強化された。また、全国80カ所あまりの商業団体もこの措置を支援した。この紛議は1904年5月に和解されるまで、約10年間続いた<sup>(38)</sup>。

この他、北海道北見の薄荷農家とサミュエル商会との間でも問題が生じた。当時、薄荷市場は小林商店、鈴木商店、ウィンケル商会、多勢商店、長岡商店の大手5社が支配しており、商人による言い値通りの買取りが行なわれていた。そこで1912年、薄荷農家は、農会で一括して薄荷をサミュエル商会に納入するという契約を結んだ。しかし、この動きを鈴木商店が察知し、薄荷相場が急騰した。そのため、農家によってはサミュエル商会との契約を破棄するものもあらわれた。道庁および農会が農

民の説得にあたり、薄荷を収集したものの、引渡しは当初予定の約半分となってしまった。サミュエル商会はその薄荷を横浜の業者に委託して再製しようとするが、請負いを断られた。そこでやむを得ず、サミュエル商会は自前の工場を建設し薄荷を再製した。ところが、薄荷は予定通りに販売できず、損失を被った。1915年、サミュエル商会は損害を受けたことから、農家を相手に立替金請求訴訟(サミュエル事件)を起こした<sup>(39)</sup>。

このように、サミュエル商会と日本の商取引関係者との間には、様々なトラブルが生じていた。商取引上の問題は多くの外国商人が抱えており、サミュエル商会もその例外ではなかった。

### III. 石油事業への参入

サミュエル商会が取扱う商品のひとつに、石油があった。石油は19世紀より主に灯火として使用されていた。日本においても明治の文明開化とともにランプが使用され、灯油の需要が生じた。サミュエル商会もまた、石油市場の拡大に着目し、販売を開始した。この意思決定は、同社のビジネスに重大な転機をもたらすことになる。以下、本節では、商社としての経営活動の歴史を踏まえながら、同社の石油ビジネスの歴史を取り上げたい。

#### スタンダード・オイルと石油市場

日本における灯油の需要は、開国とともに急速に高まった。灯油は初期には日支貿易会社(テレジング)、スミスペーカー、ブラウン、ムリヤンハイマン、ラスベ・ルカス、ジャーデン・マディソン、フィロンロー、アイゼリスグロソン、三井物産、サミュエル商会など、多数の商社によって輸入された<sup>(40)</sup>。

例えば日支貿易会社は、アメリカ灯油の日本における最大の輸入商社であった。同社は当初、船具商、一般雑貨小売業、仲買業、競売業を営んでいたが、後に灯油の輸入で大きな実績を残した<sup>(41)</sup>。

当時、灯油の最大の生産国はアメリカであった。1887年には、アメリカからの灯油の輸出額は111万3,000円に達しており、対日輸出のうちの半数以上を同商品が占めていた<sup>(42)</sup>。アメリカにおいては、スタンダード・オイルが誕生し、巨大企業へと発展していた。同社は1880年代初期までにトラストを形成し、アメリカ石油業界を支配するに至った。1882年のトラスト協定によって設立されたスタンダード・オイル・トラストは、所属企業40社という規模であった<sup>(43)</sup>。



スタンダード・オイルは海外市場への積極的な進出も試みた。1888年、同社は最初の海外子会社、アングロ・アメリカン・オイル・カンパニーを設立した。この会社はヨーロッパ大陸においては現地有力企業との間に提携を結び、販売網を拡大した。<sup>(44)</sup>スタンダード・オイルはアジア市場の開拓にも力を注いだ。1884年には、アメリカ産灯油総輸出量の20%以上をアジア地域に輸出した。スタンダード・オイル・カンパニー・オブ・ニューヨーク(Standard Oil Company Of New York, 通称SOCONY。以下ソコニーと略す)は、アジア市場、特に中国市場に可能性を見出し、市場開拓に乗り出した。ソコニーは、小型ランプ「美孚(メイファー)ランプ」を開発し、中国全土での普及を図った。<sup>(45)</sup>

日本においては、1893年に日支貿易会社の石油部門を継承し、ソコニー日本支店を設立した。ソコニー日本支店は、横浜、神戸、長崎に営業所を開設し、石油引取商に灯油を供給した。ソコニー日本支店は自社開発した「レイヨーランプ」を普及させ灯油需要を喚起した。販売量は順調に伸び、1900年には国内の灯油消費量の約70%(25万6,800キロ)を供給していた。<sup>(46)</sup>

なお、灯油はニューヨーク石油組合の規則に従い、樽(バレル)に詰められ輸出された。極東や熱帯地域へ輸送する場合には、5ガロンの缶に灯油を詰め、さらにそれを2缶ずつ木箱に入れて船積みした。長期に渡る航海のため、火災というリスクを負っていた。その被害を最小限にとどめる工夫がなされていたのである。<sup>(47)</sup>

### ロシアにおける油田開発

アメリカ産灯油が世界市場を席卷するなか、ロシアにおいても石油採掘が進められた。同国コーカス地方には、大量の石油が埋蔵されていると予測されていた。そこでロシアは、外国資本に対し同地方での石油探索を認め、産業勃興を促した。<sup>(48)</sup>

例えば、1875年にスウェーデンのノーベル兄弟は、ロシア国内に製油所を設立し、同国での石油ビジネスに参入した。彼らは後に油田を獲得し、ロシア産灯油の3分の1を生産するに至った。

また、1880年代半ばには、財閥ロスチャイルドもロシア石油業への参入を試みた。ロスチャイルドは金融支援を引き替えに、ロシアの独立業者から石油の一手販売権を得た。同財閥はこれら業者から供給された石油をバツームの製油所で精製し、同社の販売会社ブニト(BNITO)を通じて、<sup>(49)</sup>海外市場へ輸出した。

このような企業活動の結果、1880年代半ばまでに、ロシア産灯油は世界17カ国で販売されるようになった。スタンダード・オイルの推定によると、1888年にロシアの灯油輸出量は3,087,000バレルに達した。世界に輸出される灯油の22%を占める

ようになった。<sup>(50)</sup>

ロシア産灯油の生産コストは、アメリカ産灯油の生産コストに比べて低い水準にあった。アメリカの油田が東部各州に点在していたのに対し、ロシアではバクー近郊の5キロメートル四方の地域に油田が集中していた。また、ロシア油井の大半は噴油井であり、1日の平均産油量は280バーレル以上であった。これに対して、アメリカ各地の油井における1日の平均産油量は4.5バーレルであった。ロシア産原油からの灯油の取得率は低かったものの、原油生産コストはアメリカ産原油の2分の1から3分の1程度とみられていた。<sup>(51)</sup>

### スタンダード・オイルへの挑戦

石油市場の拡大を目の当たりにし、サミュエルもまた石油業への参入を決意した。1891年、サミュエルはロスチャイルド系の石油販売会社ブニトから、1900年を期限とするロシア産灯油の東洋市場での独占的販売権を得た。<sup>(52)</sup>

石油ビジネスへの新規参入は、巨大組織スタンダード・オイルに対する挑戦を意味した。スタンダード・オイルの反撃、とりわけ同社が常套手段として用いる価格競争に対抗する必要があった。

この時、サミュエルは一大イノベーションにより、巨大企業への挑戦を試みた。タンカー船による石油輸送の実現である。既述のとおり、当時、灯油は5ガロンの缶に詰められ、さらにそれを2缶ずつ木箱に梱包して輸送していた。アメリカ産灯油は大西洋を横断し、極東市場へ運ばれるため、航海中の火災というリスクを負っていたのである。<sup>(53)</sup> リスクを回避するために、缶や木箱を用いていた。

これに対し、サミュエルはタンカーを建造し、船体のタンクに直接に灯油を詰めることで、低コスト・大量輸送を実現しようとした。実は、このアイデアはサミュエルによる独創的なものではなかった。すでに1875年に、ノーベル兄弟がタンカー・ソロアスター号を建造し、ロシアにおける輸送・配給体制を確立していた。<sup>(54)</sup> しかし、それは一部の地域での実施であった。サミュエルはこれをロシアー極東間の輸送に用いようと考えたのである。そして1892年、外航タンカー・ミュレックス号がスエズ運河を通過し、ロシア産灯油が極東市場に輸出された。なお、このタンカーには「タンク・クリーニングシステム」が採用されており、帰路には砂糖や米、茶を運ぶことが出来た。このため船腹効率が高く、輸送業務は利益率が高いものとなっていた。<sup>(55)</sup>

タンカー船の利用において最も重要なことは、タンカー船団を効果的・効率的に用いることの出来る組織の形成であった。この時、サミュエルはスタンダード・オ

イルのような巨大垂直統合型組織を形成するのではなく、共同販売を行なう企業連合、シンジケートを組織した。このタンク・シンジケートにおいては、共同出資・共同利益配分が成文化されており、東洋市場のすべての利益と損失を共同勘定としてシンジケートの参加メンバーに分配していた。スタンダード・オイルとの価格競争により、一部の地域で損失を被ったとしても、他の地域で得た利益によって損失を補うことが出来たのである。このように、スタンダード・オイルとは対照的な戦略および組織により、競争を試みたのであった。

### 日本市場における初期の灯油販売体制

ブニットの石油販売権を獲得後、サミュエル商会は流通・販売網の整備に着手した。日本においては、同社は関東・東北地方、関西地方、九州地方の3ブロックに市場を分け、代理店を設置した。このうち関東・東北地方を横浜の浅野石油部が、関西地方を神戸のサミュエル商会が、そして九州地方を九州露油会社が担当した。<sup>(56)</sup>

まず、タンカー船によるバラ積み輸送を実現するためには、石油を貯蔵するための油槽所の建設が不可欠であった。そこで、サミュエル商会は1892年に神戸・和田岬に貯油槽を建設した。同油槽所には、鉄製油槽3基が設置された。このうち2基は直径57尺、高さ25尺、1基は直径15尺、高さ10尺というものであった。<sup>(57)</sup>

横浜においても油槽所の建設が進められた。同地域においては、浅野石油部が横浜・平沼町に貯油槽を建設した。<sup>(58)</sup>

石油は各地の代理店に引取られ、代理店自ら販売するほか、一部は仲買あるいは小売商を通じて販売された。例えば、浅野石油部は、直接販売においては、小車の上に赤いタンクを乗せ(これを赤車と称した)、戸毎に灯油を販売した。当初、灯油は古缶・古箱へ詰め替えて販売された。しかし、古缶・古箱の再利用は外観が劣るために、消費者に敬遠された。そこで、浅野石油部は古缶の商標を消して再利用するほか、サミュエル商会から新たに缶を買入れ、灯油を販売した。<sup>(59)</sup>

また、仲買あるいは小売商への卸売においては、赤車の20倍大のタンクを馬車に乗せ(これを赤馬車と称した)、特約店に灯油を供給した。<sup>(60)</sup>浅野石油部は、東京においては、八扇会と称する特約問屋の販売機関を組織し、毎月の責任販売量を割当てた。1ヶ月あたり10万箱以上の販売により、1箱につき4～5銭を割戻すというリベート方式を採用していた。<sup>(61)</sup>1900年頃には、浅野石油部は東京において9軒の市中問屋および3軒の地方問屋と特約を結んでいた。また名古屋に設置した支店においても、5軒の市中問屋と特約を結んでいた。<sup>(62)</sup>

このように、サミュエル商会は各地の代理店および小売店を通じて、灯油を販売

した。1899年の居留地廃止まで、外国人の内地雑居は認められていなかった。そのため、代理店による販売体制の確立が進められた。

#### IV. 石油事業の拡大と商会事業の停滞

石油市場の拡大とともに、サミュエル商会の石油ビジネスは新たな段階を迎えることになる。以下、本節では国際的な石油ビジネスの動向を念頭に置きながら、日本における石油ビジネスの進展と、商会事業の展開を取り上げたい。

##### ロイヤル・ダッチの台頭と英国サミュエル商会の反応

19世紀末には、アメリカ、ロシアのみならず世界各地において油田開発が進められた。例えば、1890年、オランダに本社を置くロイヤル・ダッチは、オランダ領東インドにおいて油田開発を進めていた。同社はスマトラ島ランカットで石油を採掘し、対岸の小島に設けた製油所でそれを精製した。1895年頃からは、ラスベ商会を通じて、その石油の一部が日本にも輸出された。当初、灯油は同社の精製技術が不完全なために、日本への輸出量はごくわずかであった。しかしそれでも、ラスベ商会の商会員が東京の石油問屋・仲買人の間を「東奔西路して注文取りに忙しき有様」であったという。<sup>(63)</sup>

ロイヤル・ダッチのビジネスは、スタンダード・オイルとシェルの極東における熾烈な競争の前に、成長を阻まれていた。一時は破産寸前の危機に陥った。しかし、1900年にロスチャイルドの支援を受けてからは、飛躍的な発展を遂げた。同年、社長に就任したデターディングは、製油所と消費市場を直結し、灯油を販売する方針を打ち立てた。<sup>(64)</sup>彼はサミュエルに支援を求め、サミュエルの船隊を輸送に利用する協定を結んだ。<sup>(65)</sup>このように、原油採掘から石油事業への参入を果たしたロイヤル・ダッチは、極東における有力企業として力を蓄えつつあった。

英国サミュエル商会もまた、ロシア灯油の流通・販売網を構築する一方で、石油採掘に着手した。1880年代の終わり頃より、同社はオランダ人メンテンから、ボルネオ・マハカン河口の利権地を譲り受け、採掘事業に乗り出している。ここで採取された原油は、バリクパパンに建設された製油所で精製された。<sup>(66)</sup>

ボルネオで採れる原油は灯油収得率が低く、灯油としての将来性には課題が残されていた。しかし、燃料油としての重油には優れた性質をもっていた。そこでサミュエルは、船舶用燃料として、重油を利用することを試みた。船舶燃料の中心が石炭であった当時、彼は口癖のように「克服すべきはただひとつ、偏見のみである」

と語っていたという。<sup>(67)</sup>彼は自らの船団を重油燃料に切り替えるとともに、英国海軍に同燃料の優秀性を説き、転換を提唱した。やがて、英国海軍はその将来性を認め、艦隊の重油への燃料転換を決定している。このように、サミュエルはボルネオ原油の獲得により石油の新たな可能性を見出し、その普及に努めた。

### 極東市場における石油ビジネスの新展開

サミュエルが組織したタンカー船団は、極東各地に流通網を築き、市場を開拓していった。この成功を受けて、1897年、シンジケート組織はシェル・トランスポート・アンド・トレーディング (Shell Transport and Trading Co. 以下、シェルと略す) へと改組された。<sup>(68)</sup>サミュエルはシェルの株式の3分の1を所有した。一族の持ち株を含めると、サミュエルは過半数の支配権を握っていた。極東において、シェルは大規模なビジネスを展開していたが、シェル本社自体は小規模な組織であった。<sup>(69)</sup>本社の従業員数は、数名程度の事務員を抱える程度であったという。

さらに1903年、シェル、ロスチャイルド、ロイヤル・ダッチの3勢力は、均等に投資し、アジア石油会社(Asiatic Petroleum Co.)を設立した。3者間の競争回避が同社の設立目的のひとつであった。この企業は、極東におけるグループの石油輸送および販売を担った。

合弁会社の設立は、ロイヤル・ダッチとシェルの競争能力を相互に補完するものとなった。新興勢力として台頭しつつあったとはいえ、この時点でロイヤル・ダッチが保有していたタンカーはわずか3隻にすぎなかった。これに対し、シェルは16隻のタンカーを保有し、流通・販売において圧倒的な競争力を持っていた。<sup>(70)</sup>

一方で、ロイヤル・ダッチは油田という資源を有していた。このため、同社は50%もの配当を出すまでに成長していた。ロシア油に大きく依存していたシェルにとって、ロイヤル・ダッチの持つ油田は魅力的なものであった。<sup>(71)</sup>

実はこの時期、スタンダード・オイルは石油価格を引き下げ、シェルのヨーロッパにおける市場を奪いつつあった。そのためシェルは、ロイヤル・ダッチとの提携か、あるいはスタンダード・オイルへの身売りか、選択を迫られていた。最終的に、サミュエルはロイヤル・ダッチとの提携を選択し、石油ビジネスに留まることを決意したのであった。<sup>(72)</sup>

この両企業の提携は、相互の繁栄に寄与した。そして、ついに1907年にはロイヤル・ダッチとシェルが国際的な企業合同を行ない、ロイヤル・ダッチ・シェルが誕生した。出資比率はロイヤル・ダッチ6割に対し、シェルは4割であった。<sup>(73)</sup>

### 日本における流通・販売網の再編

本国本社の組織体制が大きく変わったこの時代、日本国内においても組織体制の再編が行なわれた。1900年、サミュエル商会はライジングサン石油会社(資本金25万円)を設立し、同社に日本国内における石油輸入業務を譲渡した。

この時期、日本政府は外資に対する規制を緩和しつつあった。金本位制の確立、商法の全面施行、治外法権の撤廃、外国人の土地所有公認などが一連の施策であった。<sup>(74)</sup>

これを受けて、サミュエル商会は代理店・問屋に依存していた流通・販売体制の見直しに着手した。1900年代半ばには、これまで代理店・問屋に広域に与えていた一手販売権を廃止した。そして、神戸や下関に支店を設立するほか、全国各地に油槽所・出張所を増設した。各府県においては「指定販売人」を指名し、自らの主導のもとで石油を供給していった。<sup>(75)</sup>

例えば、関西においては1904年に「タンク石油連合」が結成された。同連合は商館員2名を連合の相談役・顧問とし、ライジングサンからの石油買入れと、関西におけるタンク油の一手販売を担った。連合員は、ライジングサンからの石油の予定買入価格と、予定販売価格を設定した。一方で、商館に対しては、組合および本組合の連合団体のほかには商品を納入しないことを要求した。連合は全国各地に特約店を設けた。特約店は1904年には、大阪組合16名、堺9名、泉州3名、和歌山7名、徳島4名、福山1名、岡山3名、姫路4名、広島3名、大津2名、武生10名、鯖江2名、福井6名、金津10名、金沢2名となった。<sup>(76)</sup>

ただし、ライジングサンの指定特約販売人は、必ずしも同社製品を専属的に販売してはなかった。他社製品の販売も認められていたのである。ライジングサンは、タンク油流通の主導権掌握に乗り出していた。しかし、指定した販売人の専属化には固執しなかった。他油の取扱いを認めることで、既存の有力問屋を確保しようと考えていたのである。<sup>(77)</sup>

なお、ライジングサン石油は、設立から間もなくアジア石油会社の誕生を受けて、同社の子会社として再編されている。

### 関税引き上げと企業選択

19世紀末から20世紀初頭にかけて、日本市場は外資にとって開かれた市場となりつつあった。しかし一方では、関税保護の動きも生じていた。日本においては、1899年施行の関税定率法によって、石油輸入税が引き上げられた。<sup>(78)</sup> さらに、1903年には、缶入りと無缶との区別を廃し、関税は一律に10ガロン32銭となった。その後、日露

戦争の戦費調達を目的に非常特別税法が制定され、増税されることになる。<sup>(79)</sup>

国内における関税引き上げの動きは、外資の在日経営に多大な影響を与えた。まず、スタンダード・オイルは、元駐日アメリカ公使ダン(Dun, Edwin)の進言を受け、新潟県下の油田調査に着手した。そして1900年4月、日本国内での石油採掘を目的に、合名会社・太平石油(資本金10万円)を設立した。同社は直江津付近に精油工場用の敷地10万坪を購入するほか、柏崎と直江津を結ぶパイプラインを敷設した。そして、同年11月には太平石油を解散し、新たにインターナショナル石油会社 International Oil Co. (資本金1000万円)を設立した。<sup>(80)</sup>

このライバル企業の動きに対し、1900年5月、サミュエル商会もまた同商会の田中善四郎、W.ページ、フランス人地質学者 M.ホームを新潟に派遣し、調査を行なわせた。しかし、彼らの調査の結果、日本の油田は将来性に乏しく、ビジネスとしての成功は難しいということがわかった。そこで、サミュエル商会は日本国内における石油採掘には参入しないという意思決定を下した。<sup>(81)</sup>この判断は間違っていなかった。結局、国内の石油生産量は停滞した。1907年5月、スタンダード・オイルは、インターナショナル石油を日本石油会社に売却し、日本における石油採掘事業から撤退している。<sup>(82)</sup>

この間、英国サミュエル商会は、ロスチャイルドとの契約を改定し、アジア市場におけるロシア油以外の石油の販売許諾を得た。<sup>(83)</sup>そして1900年には、ボルネオ産石油を日本に輸入し販売した。<sup>(84)</sup>

ライジングサンは、灯油以外にも、ボルネオやラングーンからパラフィンを輸入し、日本国内においてローソクを製造した。これらのローソクは「同盟印」「雷神印」「鶴亀印」などの名称で販売されている。また、明治末期からは灯油を殺虫剤として販売し、農業分野にも進出した。<sup>(85)</sup>このように、ライジングサンはボルネオ産石油を輸入することで輸送コストの削減を図るとともに、新製品開発に力を注ぎ需要の喚起に努めた。

### 日本国内における製油事業への進出

日本における関税の引き上げは、ロイヤル・ダッチ・シェルグループにとっても重要な課題のひとつであった。コスト削減、製品多角化などの対策を講じてはいたものの、抜本的な解決には至らなかった。そこで、ロイヤル・ダッチ・シェル社長のデターディングは、日本国内に原油を運び込み、消費地で精製し販売することで、関税障壁を乗り越えようと考えた。

デターディングはバレンバン産の軽質原油を輸入し、日本国内で精製すれば、

1,000トンにつき13,500円の利益が上がると試算した。原油も課税対象となる新関税の実施前に、ベレンバン産原油35,000トンを入力しておけば、製油所の建設コストを差し引いても余りある利益が得られると考えたのである。<sup>(86)</sup>

1908年、ライジングサンは、150万円を投じて福岡県西戸崎に製油所を建設することを決定した。西戸崎に21,745坪、大竹に4,374坪、合計26,119坪の土地を購入した。<sup>(87)</sup>工場はベレンバンのスナル製油所を解体して工場設備を同地に送り、それを組み立てて建設した。<sup>(88)</sup>製油所は1909年に竣工した。

工場には、蒸溜釜4基(各50トン)、精製用タンク(163キロ)のほかに、4,000トンタンク8基、10-500トンの製品タンク21基が設置された。そのほか工場内には、製罐・製箱工場、詰場、鉱油混合場、倉庫、ボイラー室、事務所、社宅などが建設された。工場から船舶繫留点までは軌道が連結された。また、タンカーからタンクまでの間には8インチの鉄管が敷設され、原油や製品を陸揚げした。<sup>(89)</sup>

長岡鉱業会議所の調査によると、1909年度における西戸崎製油所の操業実績は、原油10,462,215ガロン(719,111円)であり、製油高は、揮発油4,184石88升、灯油115,843石65升、重油58,588石40升、ピッチ10,462石22升であった。<sup>(90)</sup>

1911年には、同製油所は、ロシア原油(69,120石)、ルーマニア原油(24,127石)、スマトラ灯油(23,043石)を輸入し、国内での精製事業を展開した。しかし、操業は必ずしも順調ではなかった。高率関税が操業の支障となったようである。<sup>(91)</sup>さらに第1次大戦(1914年)が勃発すると、原油輸入に支障を来すようになった。そして、1915年、製油所は閉鎖された。<sup>(92)</sup>このように、ロイヤル・ダッチ・シェルは国内で石油を精製することで関税障壁を乗り越えようと考えた。しかし、その試みは失敗に終わってしまった。

その後、同工場は1921年に旭石油が借受け、軽油・潤滑油の精製を行った。しかし、同工場で用いる原油は、ライジングサンを通じて輸入されており、原油供給は依然としてロイヤル・ダッチ・セルの手によって行なわれた。<sup>(93)</sup>

## 石油事業の隆盛

国内における製油事業は失敗に終わったものの、石油輸入取引事業は依然として拡大を続けた。ライジングサンは全国各地に油槽所を設立するほか、1912年には帝國船舶株式会社を設立し、沿岸輸送体制を強化した。<sup>(94)</sup>

ライジングサンは1915年には、横浜市高鳴町の油槽所内に中央製蠟所を設立し、ローソクの販売体制を強化した。中央製蠟所は工場建坪135坪、倉庫97坪という規模であった。1日の製造能力は1万ダース以上であった。大阪、青森、小樽などにも



分工場があったという。<sup>(95)</sup>

また、大正期になると、トラックならびに乗用車が普及し始め、ガソリンの需要が生じた。ライジングサンは「赤貝印」「黒貝印」の商標でガソリンを販売し、その需要に応えた。<sup>(96)</sup>

このように、灯油以外にも石油需要は拡大した。そのなかでも特筆すべきものに、重油需要の増加があった。既述の通り、サミュエルは船舶における重油燃料転換の提唱者であった。日本においても平沼油槽所内に重油燃焼装置を設置し、燃料転換を促していた。その結果、日露戦争後から、日本海軍艦艇を中心に重油への燃料転換が行なわれた。<sup>(97)</sup>

1919年、石油問題の先覚者のひとりである福島道正が渡英した折りに、サミュエルは次のように語ったという。「聞くところによると、日本は海軍を拡張することであるが、しからば将来の軍艦は液体燃料を専燃することになろう。これに対し日本はいかなる準備があるのか。察するに買溜めよりほかに手があるまい。もし日本にして意あらば、わがアジアチック会社は便宜をあたえるにやぶさかではない。また日本海軍の顧問となって、大いに尽力する<sup>(98)</sup>」と。このように、ライジングサンは日英同盟を背景に、日本政府ならびに海軍との関係を重視し、石油事業の拡大を図った。

日英同盟の廃止が決定した後も、同社の日本における主導的な立場に変わりはなかった。ライジングサンは辛酉商会（資本金150万円）を設立し、同社を通じて海軍に重油を供給し続けた。この辛酉商会は設立から間もなく旭石油に譲渡されることになるが、重油は依然としてライジングサンから供給された。1922年度には、日本海軍は50万トンの重油を輸入しているが、そのうちの40万トン旭石油が、残り10万トンを三井物産が供給していた。<sup>(99)</sup>

日本国内における石油市場は拡大の一途をたどるが、そのなかでもライジングサンとスタンダード・オイルの外資系2社は、圧倒的な地位を築いた。日本国内から三井物産、三菱商事など、財閥系商社も競争を試みたが、外資の徹底した価格攻勢に合い、成長が阻まれた。<sup>(100)</sup>

### 商会ビジネスの停滞とその後

石油事業の隆盛とは対照的に、日本における商会ビジネスは停滞した。そして、1926年4月30日、サミュエル商会は日本支店を閉鎖した。およそ半世紀に渡り続いた日本でのビジネス活動に幕を下ろしたのであった。同社の事業は日瑞貿易会社に譲渡された。サミュエル商会撤退の理由を、横浜支店マネジャー中川省吾は次のよ

うに語っている。「震災後輸出入に関する事業は中止して単に船舶代理と保険のみを続けてきたが、往年のような外商万能の時代は再びと来ないであろうし、今後は日本の貿易業は日本人によって経営されるであろうから断然日本から手を引いたのである」<sup>(101)</sup>。

外国商館は日本の貿易活動をリードしてきた。しかし、国内から三井物産、三菱商事などの有力企業が台頭すると、存在感を失った。そして、次々と日本市場から撤退したのであった。サミュエル商会もそのような企業のひとつであった。しかし、サミュエル商会が母体のひとつとなったロイヤル・ダッチ・シェルは、石油ビジネスにおいて日本国内の有力企業を抑え、スタンダード・オイルとともに支配的な地位を築いた。このような優位性は現在まで継続されている。

最後に、英国サミュエル商会とライジングサンのその後について、若干取上げておこう。英国サミュエル商会は1965年にフィリップ・ヒル(Philip Hill)など複数の企業と合併し、ヒル・サミュエル&カンパニー(Hill Samuel & Co. Limited)となった。さらに1987年には、TSBグループによる株式公開買付により、同社の傘下に入っている。さらに1995年、TSBグループとロイズ・バンク(Lloyds Bank)が合併したことにより、ヒル・サミュエル&カンパニーは新会社ロイズTSB(Lloyds TSB.)の子会社となっている。

一方で、ライジングサンはその後の石油業法などによって、日本国内でのビジネスに規制を受けたものの<sup>(102)</sup>、成長を維持した。1941年時点で、外資系企業(外資比率50%以上)のなかでも最大の資産を有する企業となった<sup>(103)</sup>。第2次大戦中、ライジングサンとその子会社は敵産管理法に基づき接収されたが、1949年から事業活動を再開している。さらに1985年には、昭和石油と合併し、昭和シェルとなっている<sup>(104)</sup>。

## さ い ご に

以上、本稿では英国サミュエル商会の対日ビジネスの歴史を取上げてきた。最後に、これまでの内容を要約し結びとしたい。

まず、英国サミュエル商会は日本市場に将来性を見出し、支店開設を決断した。日本市場は商品の供給先として、あるいは販売先として魅力があった。しかし、サミュエル商会が特に重視したものは、日本政府との取引であった。公募債の引受けをはじめ、政府関連のビジネスを展開した。大規模なビジネスであったのにも関わらず、同社はシンジケート・システムを採用することによって、比較的少人数のスタッフで対応出来た。

一方で、石油販売への参入により、事業は転機を迎えた。当初、石油販売は、商会ビジネスの一部として行なわれた。しかしその後、石油ビジネスが拡大したことから、英国サミュエル商会は石油事業を独立させシェルを設立した。しかし、スタンダード・オイルの攻勢、ロイヤル・ダッチの台頭の前に、単独でのビジネス展開が難しくなった。そこで、シェルはロイヤル・ダッチ、ロスチャイルドとの間に提携を結び、合弁企業アジア石油会社を設立した。この提携は合弁会社設立にとどまらず、1907年には、企業合同に発展し、ロイヤル・ダッチ・シェルが誕生した。日本においてはライジングサンが設立され、石油ビジネスが展開された。

石油ビジネスは成功をおさめ、日系商社の追随を許さなかった。しかし対照的に、三井物産、三菱商事などの台頭により、商会ビジネスは停滞した。そして、ついに1926年、商館を閉じ日本市場から撤退した。ただししかし、商会ビジネスは衰退したものの、石油ビジネスは現在においても主導的な立場にある。

## 注

- (1) ロイヤル・ダッチ・シェルに関する先行研究には次のようなものがある。Henriques, Robert (1970), *Bearsted A biography of Marcus Samuel, first viscount bearsted and founder of 'Shell' transport and trading company*, Augustus M. Kelley Publishers. Howarth, Stephen (1997), *A Century In Oil The "Shell" transport and trading company 1897-1997*, Weidenfeld & Nicolson London. 米川伸一(1969), 『ロイヤル・ダッチ=シェル』, 東洋経済新報社
- (2) 米川, 前掲書, pp. 2-11
- (3) Henriques, Robert, *op. cit.*, p.15
- (4) 米川, 前掲書, pp. 2-5
- (5) 杉山伸也(1989)「国際環境と外国貿易」(梅村又次, 山本有造編『開港と維新』, 岩波書店), p.175
- (6) Jones, Geoffrey(ed) (1998), *The Multinational Traders*, Routledge, p. 5
- (7) 米川, 前掲書, pp. 2-5
- (8) 米川, 前掲書, p.5ならびに Jeremy, David J (ed)(1986), *Dictionary of Business Biography Volume5 S-Z*, Butterworths, p.31
- (9) Jones, Geoffrey(ed)(1998) *op. cit.*, pp. 4-5
- (10) 米川, 前掲書, p.10
- (11) 米川, 前掲書, p.10
- (12) 米川, 前掲書, p.10
- (13) Henriques, Robert *op. cit.*, p.19
- (14) Jones, Geoffrey(ed) (1998), *op. cit.*, p.19
- (15) 杉山, 前掲書, pp. 183-184 また, グラバー商会に関しては杉山伸也(1993)『明治維新とイギリス商人 : トマス・グラバーの生涯』, 岩波書店. を, ジャーディン・マセソ

- ン商会に関しては石井寛治(1984)『近代日本とイギリス資本 : ジャーディン=マセソン商会を中心に』, 東京大学出版会. を参照されたい。
- (16) 杉山, 前掲書, p.187
- (17) 阿部武司(1998)「近代経営の形成」(宮本又郎ほか『日本経営史』, 有斐閣.), pp.139-140
- (18) Morton-Cameron, W.H., Feldwick, W. (1919), *Present day impressions of Japan : the history, people, commerce, industries and resources of Japan and Japan's colonial empire, Kwantung, Chosen, Taiwan, Karafuto*, Globe Encyclopedia, p.245
- (19) Howarth, Stephen *op. cit.*, p.35ならびに 米川, 前掲書, pp.8-9
- (20) なお, 彼は1906年の帰国に際し, 勲3等瑞宝章を授与されている(シェル興産株式会社(1990)『日本のシェル90年の歩み』, p.2)。また, イギリスへ帰国後, チャータード・バンクの取締役役に就任している。さらに後年, 下院議員を務めている(米川, 前掲書, pp.8-10)。
- (21) シェル興産株式会社, 前掲書, p.2ならびに Howarth, Stephen *op. cit.*, p.60-61
- (22) なお, 彼は1907年に商会を退社し, 横浜電気鉄道会社, 横浜商業銀行, 日本臺灣茶株式会社, 相模紡績株式会社の取締役, 帝國製糖会社, 日本芳釀会社, 大安生命保険会社の監査役, 横浜商業会議所の議員を務めている(日比野重郎(1918)『横浜近代史辞典(改題横浜社会辞彙)』.(復刻版: 湘南堂書店, 1986, p.591))。
- (23) 森田忠吉編(1980)『横濱成功名譽鑑<復刻版>』, 有隣堂, p.830 なお, この他に生糸商安藤商会を開いた安藤達二, 中央生命保険会社を創立した近藤賢二など, 日本実業界に大きな功績を残した人物がサミュエル商会から輩出されている。
- (24) 日比野重郎, 前掲書, pp.856-857
- (25) シェル石油(1960)『1900-'60』, p.2 ならびにシェル興産株式会社, 前掲書, p.2 なお, 絹手巾・染絹に関しては横浜市(1976a)『横浜市史 第5巻中』, p.219を, 生糸に関しては横浜市(1976b)『横浜市史 第5巻下』, p.207を, 木材に関しては横浜市(1971)『横浜市史 第5巻上』, p.416を参照されたい。
- (26) 横浜市(1971), 前掲書, p.470 日本支店開設の前に, 父サミュエルによって, アサリース製紡績機械が日本に輸入されていたとも伝えられている。アサリース以外にも Messrs, Cammell, Laird & Co., the Fairfield Shipbuilding Co., D. & H. Haggie & Co., Asa Lees & Co., Petter & Co., Ltd., the Blackman Export Co., など多数の企業の製品を扱っていた(Morton-Cameron, W.H., Feldwick, W., *op. cit.*, p.245)。
- (27) 横浜市(1971), 前掲書, p.481-482
- (28) 横浜開港資料館・(財)横浜開港資料普及協会(1998)『図説 横浜外国人居留地』, 有隣堂, p.75
- (29) サミュエル商会は次のような保険企業の代理店を営んでいた。Fireman's Fund Insurance Co. of San Francisco, the Marine North China Insurance Co., Ltd., the Liverpool & London & Globe Insurance Co.(Morton-Cameron, W.H., Feldwick, W., *op. cit.*, p.793)。
- (30) Morton-Cameron, W.H., Feldwick, W., *op. cit.*, p.793
- (31) 神戸市(2000)『新修 神戸市史 産業経済編II 第二次産業』, pp.490-491
- (32) 明治22(1889)年8月に小泉新吉とサミュエル商会との間にかわされた契約は次のようなものであった。①輸入紡績機の代金をサミュエル商会の金融によって延べ払いす

- る。②原料の輸入は同商会を通じておこなう。③製品は原料代金と差引計算で、同商会へ優先的に売却する。④機械代金を完済するまで、サミュエル商会は現物出資または工場担保の形式で経営に関与する。なお、都賀浜麻布会社はランカッシャーボイラ3基、精紡機722錘、撚糸機30錘、織機40台を据え付けていた。従業員数は男性40名、女性80名であった。詳細については「小泉製麻百年のあゆみ」編纂委員会編(1990)『小泉製麻 百年の歩み』、小泉製麻株式会社、pp.13-19を参照されたい。
- (33) シエル石油、前掲書、p.3 なお、明治32(1899)年2月には、総支配人ミツチエルが日本政府が募集する外債を一手に引受けようと、ロンドンシンジケートを代表して松方蔵相を訪問している(『横浜貿易新報』明治32年2月5日.)。
- (34) Morton-Cameron, W.H., Feldwick, W., *op. cit.*, p.791
- (35) Morton-Cameron, W.H., Feldwick, W., *op. cit.*, p.245
- (36) 『時事新報』4198号.(本書では横浜市(1968)『横浜市史 第4巻下』, p.470より再引用した。)
- (37) サミュエル商会は板垣興吉との間で、茶箱箆筒製造の契約を結んでいた。契約では、茶箱箆筒製造に要する費用100円につき80円を材料買入れのために渡すことになっていた。板垣はこの契約に基づき、数回に分けて製品を納めていた。しかし、サミュエル商会は板垣の同意を得ることなく、途中から8分金の支払いを停止した。このため板垣は材料の買入れに支障が生じ、請負い品の納入を止めた。これに対し、サミュエル商会側は違約金を理由に、納入された商品の代金90円余りの支払いを拒否した(横浜商業会議所(1973)『横浜開港五十年史(下巻)』, 名著出版, pp.651-652)。
- (38) 横浜商業会議所、前掲書、p.51-652 なお、横浜洋綿織物商組合等がその仲裁にあたった。
- (39) 神戸市、前掲書、p.502
- (40) 日本石油株式会社(1958)『日本石油史』, p.235
- (41) モービル石油株式会社(1993)『100年のありがとう モービル石油の歴史』, p.47
- (42) モービル石油株式会社、前掲書、p.46
- (43) スタンダード石油に関しては井上忠勝(1987)『アメリカ企業経営史研究』, 神戸大学経済経営研究所, pp.81-106を参照されたい。
- (44) モービル石油株式会社、前掲書、p.43
- (45) モービル石油株式会社、前掲書、p.44
- (46) モービル石油株式会社、前掲書、p.53-55
- (47) モービル石油株式会社、前掲書、p.47
- (48) Sampson, Anthony(1975), *The Seven Sisters The great oil companies and world they made.* (大原進・青木榮一訳(1976)『セブン・シスターズ』, 日本経済新聞社, pp.52-53)
- (49) 石油連盟(1959)『石油100年の歩み』, pp.16-17
- (50) 石油連盟、前掲書、p.15
- (51) 石油連盟、前掲書、p.16
- (52) 日本石油株式会社(1988)『日本石油百年史』, p.90
- (53) 井口東輔(1963)『現代日本産業発達史』, 交詢社出版, p.92 ならびに日本石油株式会社(1988), 前掲書, p.91
- (54) シエル石油、前掲書、p.1

- (55) Howarth, Stephen, *op. cit.*, p.38
- (56) 日本石油株式会社(1958), 前掲書, pp.236-237
- (57) シエル石油, 前掲書, p. 3
- (58) 油槽所の建設には, タンク爆発の危険性や漁業への影響などから, 各地で抗議活動が起こった。横浜市においても市会においてわずか1票差で油槽所の設立許可が降りるなど, かろうじて建設が進められた。(井口東輔, 前掲書, p.106.)。また, 横浜の貯油槽の名義上の所有者は浅野石油部であったが, 貯蔵される石油はサミュエル商会の所有にあった。このため, 同油槽所では, サミュエル商会と浅野石油部の関係者の立ち会いの下, タンクから所要量の石油が出され, 缶入り箱詰めした後に浅野が代金を支払っていた(横浜市(1968), 前掲書, p.547)。
- (59) 竹田常治『石油産地相場需用地相場ニ関する取調報告』(明治33年, 一橋大学図書館蔵)。(ただし, 本稿では井口東輔, 前掲書, p.106 より再引用した。)
- (60) シエル石油, 前掲書, p. 3
- (61) 日本石油株式会社(1958), 前掲書, p.609
- (62) 横浜市(1968), 前掲書, p.547 この他, 西日本においては岩井商事の岩井文助が設立した山文岩井商店が一手販売を委託されていた。詳細については株式会社 シエル石油大阪発売所 社史編集委員会(1996)『株式会社 シエル石油大阪発売所100年史』を参照されたい。
- (63) 横浜市(1968), 前掲書, pp.548-549
- (64) 横浜市(1968), 前掲書, pp.548-549
- (65) 石油連盟, 前掲書, pp.18-19
- (66) シエル石油, 前掲書, p. 2
- (67) シエル石油, 前掲書, p. 2
- (68) 日本石油株式会社(1988), 前掲書, p.91
- (69) Sampson, Anthony, *op. cit.*, 邦訳: pp.53-54 タンカーに関しては脇村義太郎(1985)「両大戦間の油槽船」(中川敬一郎『両大戦間の日本海事産業』, 中央大学出版部)を参照されたい。
- (70) Penrose, Edith T.(1968) *The Large International Firm in Developing Countries*, George Allen & Unwin Ltd, (木内嶋訳(1972)『国際石油産業』, 東洋経済新報社, pp. 128-129)。
- (71) Sampson, Anthony, *op. cit.*, 邦訳: pp.55-56
- (72) Sampson, Anthony, *op. cit.*, 邦訳: pp.55-56 この時期, スタンダード・オイルのアーチボルドは, サミュエルをニューヨークに招き, 4000万ドルの買収価格を提示するとともに, 合弁会社を設立してサミュエルをその会長にする約束をした。しかし, サミュエルはロイヤル・ダッチと組むほうを選択した。(Sampson, Anthony, *op. cit.*, 邦訳: pp.55-56)
- (73) 石油連盟, 前掲書, pp.18-19
- (74) 宇田川勝(1987)「戦前日本の企業経営と外資系企業(上)」『経営史林』第24巻1号(法政大学), p.17
- (75) 内藤隆夫(2003)「石油産業における市場競争と販売網形成」(中西聡・中村尚史編『商品流通の近代史』, 日本経済評論社), p.179
- (76) 内藤隆夫, 前掲書, pp.188-189

- (77) 内藤隆夫, 前掲書, pp.192-193
- (78) 従来, 関税は缶入りの灯油が1ガロンにつき1銭6厘, 無缶のもの(タンク油)が1銭と定められたが, 1901年10月には缶入りが3銭2厘, タンク油が2銭に改められた。
- (79) 横浜市(1968), 前掲書, pp.550-551
- (80) 横浜市(1968), 前掲書, pp.550-551
- (81) 日本石油株式会社(1958), 前掲書, p.220 ならびに横浜市(1968), 前掲書, p.551
- (82) 井口東輔, 前掲書, p.130
- (83) 内藤隆夫, 前掲書, p.179
- (84) 日本石油株式会社(1958), 前掲書, p.236-237
- (85) シェル石油, 前掲書, p.5
- (86) シェル石油, 前掲書, p.6
- (87) 日本石油株式会社(1958), 前掲書, p.256
- (88) シェル石油, 前掲書, p.6
- (89) 井口東輔, 前掲書, p.137
- (90) シェル石油, 前掲書, p.6
- (91) 灯油含有量により, 10ガロンにつき17~36銭の累進税が課せられていた。
- (92) シェル石油, 前掲書, p.6
- (93) 『時事新報』大正11年2月14日(ただし, 本稿では横浜市(1971), 前掲書, p.461.より再引用した。)
- (94) 横浜市(1971), 前掲書, p.468
- (95) シェル石油, 前掲書, p.7
- (96) シェル石油, 前掲書, p.7
- (97) シェル石油, 前掲書, pp.2-5
- (98) シェル石油, 前掲書, pp.7-8
- (99) 横浜市(1971), 前掲書, p.461
- (100) 1927年6月に大阪時事新報は「ライジング社安値乱売で外油輸入業者大脅威」と題して, 同社の安売りのねらいは「三井・三菱等の輸入会社の外油輸入を徹底的阻害しやうといふにある模様であり」と伝えている(『大阪時事新報』昭和2年6月3日)。
- (101) 『横浜貿易新報』大正15年5月6日
- (102) 石油業法については, 橘川武郎(1993)「1934年の石油業法の制定過程とロイヤル・ダッチ・シェル」『青山経営論集(季刊)』第28巻第2号を参照されたい。
- (103) 橘川武郎, 前掲書, p.77
- (104) シェル興産株式会社, 前掲書, p.5

### 参 考 資 料

- 神戸市(2000)『新修 神戸市史 産業経済編II 第二次産業』。  
「小泉製麻百年のあゆみ」編纂委員会編(1990)『小泉製麻 百年の歩み』, 小泉製麻株式会社。  
モービル石油株式会社(1993)『100年のありがとう モービル石油の歴史』。  
Morton-Cameron, W.H., Feldwick, W. (1919), *Present day impressions of Japan : the history, people, commerce, industries and resources of Japan and Japan's colonial empire, Kwantung, Chosen, Taiwan, Karafuto*, Globe Encyclopedia.

- 日本石油株式会社(1958)『日本石油史』.  
 日本石油株式会社(1988)『日本石油百年史』.  
 『大阪時事新報』昭和2年6月3日.  
 石油連盟(1959)『石油100年の歩み』.  
 シェル興産株式会社(1990)『日本のシェル90年の歩み』.  
 シェル石油(1960)『1900-‘60』.  
 シェル石油大阪発売所 社史編集委員会(1996)『株式会社 シェル石油大阪発売所100年史』.  
 『横浜貿易新報』明治32年2月5日.  
 『横浜貿易新報』大正15年5月6日.  
 横浜開港資料館・(財)横浜開港資料普及協会(1998)『図説 横浜外国人居留地』有隣堂.  
 横浜市(1971)『横浜市史 第5巻上』.  
 横浜市(1976a)『横浜市史 第5巻中』.  
 横浜市(1976b)『横浜市史 第5巻下』.  
 横浜商業会議所(1973)『横浜開港五十年史(下巻)』名著出版.

### 参 考 文 献

- 阿部武司(1998)「近代経営の形成」(宮本又郎ほか『日本経営史』,有斐閣).  
 Henriques, Robert (1970), *Bearsted A biography of Marcus Samuel, first viscount bearsted and founder of 'Shell' transport and trading company*, Augustus M. Kelley Publishers.  
 日比野重郎(1918)『横浜近代史辞典(改題横浜社会辞彙)』(復刻版:湘南堂書店,1986).  
 Howarth, Stephen (1997), *A Century In Oil The "Shell" transport and trading company 1897-1997*, Weidenfeld & Nicolson London.  
 井口東輔(1963)『現代日本産業発達史』,交詢社出版.  
 Jeremy, David, J (ed)(1986), *Dictionary of Business Biography Volume5 S-Z*, Butterworths.  
 Jones, Geoffrey(ed)(1998), *The Multinational Traders*, Routledge.  
 橘川武郎(1993)「1934年の石油業法の制定過程とロイヤル・ダッチ・シェル」『青山経営論集(季刊)』第28巻第2号.  
 森田忠吉編(1980)『横濱成功名譽鑑<復刻版>』,有隣堂.  
 内藤隆夫(2003)「石油産業における市場競争と販売網形成」(中西聡・中村尚史編『商品流通の近代史』,日本経済評論社).  
 Penrose, Edith T.(1968) *The Large International Firm in Developing Countries*, George Allen & Unwin Ltd, (木内嶋訳(1972)『国際石油産業』,東洋経済新報社).  
 Sampson, Anthony(1975), *The Seven Sisters The great oil companies and world they made* (大原進・青木榮一訳(1976)『セブン・シスターズ』,日本経済新聞社).  
 杉山伸也(1989)「国際環境と外国貿易」(梅村又次,山本有造編『開港と維新』,岩波書店).  
 宇田川勝(1987)「戦前日本の企業経営と外資系企業(上)」『経営史林』第24巻1号.  
 米川伸一(1969)『ロイヤル・ダッチ=シェル』東洋経済新報社.