

研究ノート

## 新潟港の近代化についての一考察

—新潟健康舎の設立および展開と村山米策・川上佐太郎—

長岡大学教授 松本 和明

### はじめに

新潟港、特に新潟西港地区の近代化において、民間企業である新潟臨港株式会社（現・株式会社リンコーコーポレーション）が重要な役割を果たしてきたのは言を俟たない。

明治期から昭和戦前期にかけて、港湾開発をビジネスとして展開する民間企業は全国にみられ、代表的なものとしては、大阪における大阪北港、鶴見・川崎における鶴見埋築（後に東京湾埋立）、若松における若松築港があげられ、これらについての先行研究も存在している<sup>(1)</sup>。

これらと比較して、新潟臨港は以下の2点の特徴が指摘できる。

第1は、これらが埠頭をはじめとする港湾設備の整備や工業用地の開発を中心としているのに対し、新潟臨港は、信濃川河口の新潟市山ノ下地域において、港湾整備や工業用地の開発に止まらず、輸移出入の貨物の取扱や倉庫・船舶碇繋・臨港鉄道やトラックなどの輸送・商業地および住宅地の開発など多角的に事業を展開していたことである。

第2は、大阪北港は住友財閥、鶴見埋築は浅野総一郎および安田善次郎が経営を主導する一方で地域の産業界はほとんど設立と経営に関与しておらず、若松築港は北九州地域の安川敬一郎などの有力企業家が主導する一方で、東京の企業家も設立と経営に一定程度関わっているのに対して、新潟臨港は少なくとも1930年代までは新潟および長岡の企業家が地域産業の発展に資することを目指して設立と経営を担っていったことである。

以上のように、新潟臨港は全国的にみてもユニークな存在であり、その設立過程と山ノ下地域の開発構想および事業展開について分析していくことは、新潟港の近代化はもとより、日本における港湾の発展のプロセスを解明するにあたり有益であると考えている<sup>(2)</sup>。本稿では、新潟臨港の前身である1905年11月に設立された新潟健康舎の経営動向と旺盛にリーダーシップを発揮した村山米策と川上佐太郎の企業者活動を中心に具体的に考察・検討を加えていきたい。新潟臨港については、社史が3冊刊行されており、特に新潟臨港海陸運送時代の1966年5月に公刊された『創業六十年史』は史料が多数載録されており、史料性格が高く、史実については特に断らない限り同書に依拠しているが<sup>(3)</sup>、営業報告書などの史料も併せて吟味して<sup>(4)</sup>、当時の経営の実態を明らかにしていくこととした。

あわせて、本稿は、近年進展が著しい日本の港湾史研究に1つのケーススタディーを提供することも意図している<sup>(5)</sup>。

### I 幕末・明治維新时期から大正中期における新潟港の整備状況

#### (i) 明治期の動向

まず、幕末および明治維新时期から大正中期、すなわち1860年代から1920年代初頭にかけての新潟港の整備状況についてひととおり概観しておくこととした<sup>(6)</sup>。

新潟港は、1858（安政5）年に締結された日米修好通商条約により開港が決定した全国5港のうちの1つであったが、実際に開港したのは1869年1月1日（太陰暦で明治元年11月19日）で、当初の予定期日から8年も遅れた。開港が大幅に遅延したのは、新潟港が信濃川の河口港のため水深が浅く、大型船が入港できず安全な停泊地もなかったため、諸外国が日本海側の開港地を他へ変更するように要求したことが原因であった。これに対して、1867年10月に佐渡両津湾の夷港（両津港）を補助港として荒天時に停泊することを条件に、諸国は漸く開港に同意した。このように、新潟港は、開港前後から水深の浅さが最大のボトルネックとなっていたのである。

新潟港の現状に対する批判や将来に向けての懸念は、開港直後から指摘され始め、次第に大きいものになっていった。例えば、1877 年 4 月に第四国立銀行の検査および新潟の経済・産業事情の調査をおこなった大蔵省銀行検査官で四等属の外山脩造（古志郡小貫村出身）は、新潟港について「飛脚船並ニ西洋形帆船等ノ通航ナク、且ツ為換荷為換等ノ便ナキヲ以テ其通商未タ盛昌ナラス頗ル緩慢」とその低迷している状況を述べている。さらに、「当港ハ所謂皿港ニシテ湾ヲナス、信濃川ノ河口ハ遠浅ニシテ大船ヲ泊スルニ便ナラス、日本形ノ船ト雖モ稍々大ナルモノハ往々其出入ニ苦シムヲ以テ大船ハ海岸ヲ距ル殆ト二三里許ニ碇泊シ、烈風ヲ避クルニハ佐州夷港ヘ赴クト云、故ニ現今ノ有様ニテハ港ト云フニ足ス」<sup>(7)</sup>と港湾としての機能を果たしていないことを厳しく批判しており、注目に値する。なお、外山は、その後渋沢栄一の勧めを受けて大阪に赴き、第三十二国立銀行（後の浪速銀行）総監役・頭取を務めるとともに、日本銀行理事・大阪支店長や大阪麦酒・阪神電気鉄道・商業興信所・大阪倉庫・大阪舎密工業などの設立と経営に尽力した<sup>(8)</sup>。

また、開港以来、イギリスをはじめドイツ・オランダ・アメリカが領事館ないし副領事館を設置して貿易の拡大を目指した。このうち、イギリスの在新潟領事官がイギリス公使館に対してほぼ毎年新潟および新潟港の状況を報告しており、特筆すべきは、新潟港の不備に関して厳しい言及が繰り返しなされていることである。イギリス領事館の報告については、青柳正俊氏が『開港場・新潟からの報告ーイギリス外交官が伝えたかったことー』（考古堂書店、2011 年）において詳細に解明している。なお、オランダとアメリカは 1870 年、イギリスとドイツは 82 年に公館を閉鎖しており、各国の早々の撤退は、新潟港の整備が進まず、貿易港としての限界が顕在化していたことを如実に示すものであった。

新潟港は核たる貿易品に恵まれず、1878 年に清国の大凶作に伴い清およびヨーロッパ諸国へ米の輸出を開始したことで記録した輸出入額 59 万 1,770 円が 1898 年まで上回ることがなかった<sup>(9)</sup>。

こうしたなかで、新潟県や新潟町および商工業者は、政府に再三再四新潟港の整備の促進を求めて陳情・請願を繰り返した。これに対して、政府は信濃川全体の調査を優先するとの姿勢を貫き、1886 年から信濃川河身改修・堤防防築工事を着工したものの、新潟港については後回しであった。そして、漸く、1895 年の第九帝国議会で信濃川流末の改修工事を 96 年度から 5 ヶ年、総工費 119 万 6,000 円余で着工することが可決された。しかし、新潟県が 19 万 7,000 円弱、新潟市が 6 万 3,000 円余の負担が条件であった。工事は 96 年 4 月に開始され、予定より 2 年遅れて 1903 年 12 月に完成した。同工事により港内の水深は 3~4.5m を確保できるようになったものの、大型船の入港は依然として困難であった。

新潟港の輸出入額は、1890 年代以降の北洋漁業への進出や新潟県内での東山・新津（金津）および西山等の油田の勃興があったものの、一進一退が続いた。横浜・大阪・神戸・門司・長崎・四日市・津・下関・函館・武豊・小樽・糸崎・唐津・室蘭および新潟の全国主要港湾 15 港のなかで、新潟港は、1900 年と 02 年が 14 位、03 年が 11 位、05 年が再び 14 位と低迷していた<sup>(10)</sup>。さらに、1899 年に開港した敦賀および伏木港の整備がすすみ、日本海側における新潟港の地位の低下が顕著となっていった。例えば、新潟港と敦賀港を比較すると、1906 年の外国貿易額は新潟が敦賀の 2 倍となっていたものの、同年に敦賀・ウラジオストク間の直航便が開設されたため、翌 07 年には敦賀が新潟の 2 倍となり形勢が一気に逆転するところとなった<sup>(11)</sup>。

こうした状況に危機感を募らせた新潟市や第三区土木監督署（後の内務省新潟土木出張所）は、3,000 トンクラスの大型船の入港のためには信濃川河口の浚渫が必要不可欠として、国費による実現を目指して積極的な活動を重ねた。そして、1907 年の帝国議会で大河津分水開削工事とともに浚渫を含む河口改修工事の実施が可決された。総工費 300 万円のうち国費は 231 万円であった。工期は同年から 12 ヶ年の継続の予定であったが、着工は 1909 年 7 月にずれ込んだ。河口の浚渫と新式灯台の新設には一定の目途はついたものの、埠頭などの船舶接岸施設の新増設については計画すらたてられないままであった。特に、信濃川左岸の新潟市側には大型船が入れる埠頭や接岸施設がなく、これらを建設するために埋立をおこなう余地もほとんどなかった。一方、右岸の中蒲原郡沼垂町には浅い水面が広がり埋立には適しており、北越鉄道沼垂駅をはじめ新潟鉄工所山ノ下工場や日本石油新潟硫曹製造所、宝田石油沼垂製油所の立地とともに沼垂地域の優位性がより注目されていった。

こうしたなかで、新潟市と沼垂町との合併の気運が次第に高まっていった<sup>(12)</sup>。1908 年 6 月から新潟市長の吉田良次郎と沼垂町長の安倍九二造を中心に懇談会を開催し、合併に向けての協議に入った。これに対しては、新潟県知

事の清棲家教も支援をおこなった。また、新潟商業会議所会頭の白勢春三も、1910 年 7 月に沼垂町の産業振興を目的に設立された沼垂経済協会の結成式において、対岸貿易の拡大を図るうえで新潟港の重要性を述べ、そのために新潟市と沼垂町との合併の研究の必要性を強調した。合併交渉は、両者の課税制度の相違により暗礁に乗る事態に陥ったが、1913 年に新潟県知事に就任した安藤謙介は、港湾整備のためには両者のいち早い合併が不可欠として強力にバックアップした。沼垂町では永年の住民感情の縫れから合併に反対する意見も根強くあったものの、14 年 4 月 1 日に両者の合併が実現するに至った。信濃川右岸地区の開発の基盤がいちおう確立されたといえる。

## (ii) 大正期の動向—新潟市による開発計画とその挫折—

新潟市と沼垂町の合併に際して県知事の安藤は、港湾整備は政府がおこなうべきであるが、それが難しい場合は新潟市が主体となって推進する必要があると指摘している。

安藤の発言を受けて、1914 年 10 月に新潟市会は市営による修築と埋立を可決した。この計画は、1915 年度から 23 年度までの 9 ヶ年事業で、栗ノ木川と通船川との信濃川河岸を埋め立て、水深 7.5m ないし 5.4m の北・中央埠頭を建設して、鉄道を敷設し、上屋を設けるというものであった。総工費は 213 万円弱と算出され、国・県からそれぞれ 40 万 6,500 円の補助を受け、市税から 31 万 6,000 円さらに市債を 100 万円発行することとした。この額は、当時の市予算の約 8 倍にあたる。この時点では、政府からの補助は得られなかった。

市債の起債は、大蔵省により償還に充てる信濃川河状整理地の売却収入見込額が減額され、総額も 10 万円減額されて漸く許可された。不足分は市税からの補填が余儀なくされ、その後の市財政において大きな負担となった。

1916 年 1 月には新潟県から工事が認可され、翌 17 年には 40 万 3,000 円の国庫補助が決定し、工事の施工は内務省新潟土木事務所へ委託することとなった。そして、同年 9 月 18 日に漸く着工にこぎつけた。当初の予定より既に 2 年も遅れていたのである。

工事は浚渫および埋立から着手され、1919 年には北埠頭の建設へとすすんだ。この一方で、第一次世界大戦がもたらした好況により、建設資材や人件費が高騰して、工費の不足に直面し、その額は埠頭建設費だけで 113 万円と見積もられていた。しかし、資金調達のためのこれ以上の起債や財政支出は市財政をますます圧迫することとなり困難であった。このため、市による事業存続は事実上不可能となり、市はこれを断念して県への移管の意向を固めた。新潟市会は、1920 年 11 月 18 日に県営移管を可決した。県と市との交渉の結果、1921 年度からの移管、修築事業による物件・権利は全て県に帰属、市も引き続き建設費の一部を負担などを条件に県営移管が正式に決定した。新潟市には多額の市債を抱えるとともに償還財源を失うこととなったのである。

このように、新潟港の整備は、信濃川河口に位置するため大規模かつ断続的な浚渫が必要になるという技術的な問題はもとより、その事業主体となった新潟市の推進能力の欠如や第一次大戦期の好況のなかでコストアップに直面してしまったタイミングおよび見通しの悪さ、さらには政府のほぼ一貫した消極的姿勢により、遅々として進まなかったのである。加えて、整備計画が旧沼垂町域の竜ヶ島地区に止まり、埠頭が 2 本、物揚場が 1 ヶ所、上屋は北埠頭のみ 1 ヶ所、信越線沼垂駅からの側線も北埠頭のみを過ぎず、さらに、浚渫に手間取り 1,000 トン級の船舶の入港が精一杯であったなど、計画自体が不十分なものであったことも指摘しておく必要がある。

## II 新潟健康舎の設立と展開

### (i) 村山米策の企業者活動と港湾開発計画

新潟健康舎の設立と経営に尽力したのが村山米策である。村山は、現在の新潟県柏崎市域にあたる刈羽郡岡野町村に生まれ、1889 年から由良炭鉱の経営に着手し、新潟県岩船郡内での石油採掘に携わったのちに上京して愛光舎牛乳店にて牛乳販売に従事した。その後、新潟市に移住して牛乳販売業を立ち上げた。開業以来事業は順調に拡大して、1902 年頃には資本金 1 万 5,000 円で合資会社化し、村山が代表社員となった。

こうしたなかで、村山は新潟病院院長の池原康造と知遇を得た。池原は牛乳の普及の必要性を認識しており、村山に対して、牛乳業は将来性があるものの小規模では良質の牛乳を生産することは難しく、これを安定的かつ大量に供給するためには経営規模の拡大が不可欠であると強く勧奨した。

これを受けて、村山は 1902 年に新潟市白山浦 1 丁目に牧場を開設してで乳牛の飼育と搾乳を開始した。さらに事

業規模の拡大を志向して株式会社化を企図し、村山と同郷で水産業の有力者かつ衆議院議員でもあった関矢儀八郎<sup>(13)</sup>や海陸貨物廻漕業で新潟硫酸専務取締役の荒川才二<sup>(14)</sup>、高助運送店のリーダーの高橋助七<sup>(15)</sup>などに協力を仰ぎ、1905 年 2 月 22 日に発起人会を開催して準備を整え、同年 11 月 12 日に資本金 5 万円をもって株式会社に準ずる法人として改組を果たした。村山は専務取締役に就任して引き続き経営を主導していくこととなった。取締役に荒川と高橋および高橋辰五郎と鈴木一、監査役に関矢および本間百在門が就いた。株主は 55 名で、村山が 251 株 (25.1%)、鈴木が 200 株 (20%)、本間が 100 株 (10%)、高橋助七が 25 株 (2.5%)、荒川・高橋辰五郎・関矢が各 15 (1.5%) を所有した。同社の定款は乳牛の飼育および搾乳の販売を営業目的としており (第 2 条)、この時点では土地・港湾開発や倉庫業などは想定されたわけではなかった。

改組後には乳牛を 15 頭増加し、牛舎を新築するなど、事業は拡大の一途を辿った一方で、白山浦の牧場が次第に手狭になっていった。こうしたなかで、村山は東京をはじめ全国各地の牛乳業者や牧場を精力的に視察を重ねて、乳牛の成長や飼育管理のためには広大な遊牧地の必要性を認識した。そして、村山は信濃川河口右岸の山ノ下地域に着目した。同地域は、かつては海面であったが、信濃川の河状整理に伴い一部は州や沼となり、また一部は海からの強い風のため砂丘と化していた。これらは国有地となっていた。村山はこの国有地の借り入れを目指したものの、手続きが難航することが予想されたため、一先ず国有地に隣接する民有地 (中蒲原郡沼垂町大字沼垂地内字牛街道 4816 番外) 約 2.57ha を借り受けることとし、1907 年 5 月 26 日に新潟県に対して牧場設置認可を申請した。翌 6 月 8 日に認可を受けて、牧場と牛舎を新設することができた。この当時の状況について、『第四回精算報告書』(1907 年 2 月～7 月) に以下のように報告されている<sup>(16)</sup>。

戦後ニ於ケル畜産界ノ発展ハ前期ヨリ活況ヲ呈シ、本期ニ入り一層ノ好気配ヲ顕シ、爾来畜犢牛ノ昇騰ヲ持続シ生産犢牛ニ於テ予想ノ利益ヲ獲得スルヲ得ルニ至リタルハ本営業上誠ニ喜ブベキ現象ナリトス、本季ニ於テ畜犢牛ノ増殖生産ニ伴ヒ牛舎ノ狹隘ヲ告ゲ新ニ分娩室及犢牛室ヲ増築シ、尚且ツ沼垂町山ノ下ニ地ヲ口シ、獣畜飼養場ヲ新築シ以テ放牧の経営ヲナシ事業発展ノ端ヲ開ク、本営業ハ元ト是レ文明的衛生飲料ナルガ故ニ是レガ設備ヲ完全ニシ取扱及扱所ノ清潔ニ精細ナル注意ヲ払ハザルベカラザルハ言ヲ俟タザル処ナルヲ以テ、本季ニ於テ舎内ノ大修繕ヲ施シ腐朽土台ノ取替屋根瓦上ゲ其他模様替等ヲナシタリ

さらに、当初着目した国有地の借り下げを 1907 年 12 月 19 日に新潟県に対して申請し、翌 08 年 5 月 20 日に認可を受けた。これらが、村山が推進する土地開発事業の拠点となったのである。

村山は、借り上げ地を遊牧地としてのみ利用するばかりでなく、新潟港の将来性を予見して、山ノ下地域一帯の開発を構想しつつあった。村山の事業構想については、村山の自伝や伝記などが存在していないため、さしあたり、『創業六十年史』の 13 頁の記述を引用・確認しておきたい。

当時わが国は、日清、日露の両戦役に勝利を得、日英同盟は既に締結され、韓国はわが国に合併し、国威は隆々としてまさに昇天の勢いを示していた。また盛んに西欧文明を取り入れて諸産業を興し、陸には鉄道を、海に航路を延長拡大しつつあった。現実には新潟港より浦塩航路も開けており、なお航路増張の声が起っている頃であった。ところが新潟港の現状はどうかというと、往時の賑いをしのぶのみであって、先進諸港に遥かに及ばないのである。この点に思い至ると、わが国第一の大河である信濃川の河口に、やがて新しい埠頭が建設されることは必然であろう。

信濃川の治水策は、往昔からの一大問題で、従来幾度か議論されて来たが、すでに上流の堤防改修、河状改修工事等が施工され、最近は流末工事として東西両突堤も施工された。そして大河津分水の議も進み、更に信濃川改修工事も施工されようとしている。このような四囲の情勢から勘案する時、遠からず山ノ下地先は、もつとも埠頭に有望な位置になるであろうと推察されるのである。

村山は、土地を開墾して払い下げを受けることが可能であるとの情報を入手し、地元の沼垂町に対して予約払い下げ開墾を願ったものの、同町は当面は貸し下げで充分として全く応じようとしなかった。その理由としては、

沼垂町が同地域を町有地化する意向を固めていたのに加えて、村山に対する信用がこの時点で希薄であったことが指摘できよう。これに対して、村山は、貸し下げ地に隣接する 3.8 ヘクタールを買収するとともに乳牛の頭数を増やして搾乳事業を拡大するなど、地元からの信頼を得るための努力を続けた。他方、村山は、現地に小屋を建てて泊り込み、天候にかかわらず土地の測量をおこなった。

1909 年には、1 月に沼垂町牛街道の国有地(河川敷)1.2ha の貸し下げが認可され、7 月に同地区の民有原野 1.2ha、11 月に霜鳥直 (40 株を保有) から山ノ下地域の土地 2.6ha を買収した。1911 年には、6 月に沼垂町牛街道の国有地 18.2ha、12 月に同地区の県有地 4.5ha の貸し下げが認可された。なお、同月には、株式会社に改組している。

村山は、その後も沼垂町と粘り強く交渉をすすめた結果、同町の安倍邦太郎をはじめ有力者から諒解を取り付けることができた。これを受けて、1913 年 6 月 28 日に、既に貸し下げを受けている沼垂町牛街道の国有地 97.6ha および貸し下げ地に隣接し既に 11 年 12 月に貸し下げの認可を得ていた県有地 4.5ha の予約払い下げ開墾の申請を新潟県に提出した。県有地については、同年 8 月 1 日に詮議に及び難い旨の指令があった。一方、国有地については、何らの返答がなかったため、その後同年中に 3 度にわたり申請書・上申書などを提出するとともに新潟市の有力者の 1 人である桜井市作を通じて政府への働きかけを強めた。これらが奏功して、翌 14 年 4 月 25 日に、16 年 3 月までに開墾を完了させたうえで改めて払い下げを出願すると条件付きながら開墾が認可されることとなった。

村山は、砂漠地の改良をすべく飛砂の防止のためにグミヤクロマツを植栽し、海岸に簀立工事を施し、平地や砂丘地にはハマエンドウやハマコムギなどの牧草を栽培し、低地部の水田化をすすめるなど開墾に着手するとともに、前述の県有地の予約払い下げ開墾の早期の認可と新たに中蒲原郡大形村河渡地内の国有地 100.6ha の貸し下げの認可に向けて旺盛に活動した。

この時期の新潟健康舎の経営方針として注目すべきは、1914 年 5 月に、定款の営業目的に、土地開墾利用業・物品販売業・地所貸付業・倉庫業および地方鉄道業が付け加えられたことである。山ノ下地域の土地の確保にある程度目途が着いたことにより、開発事業に本格的に進出する意思決定をおこなったのである。また、同年 7 月には、資本金を 5 万円から倍額の 10 万円に増資をおこなった。また、1 万 2,500 円の払い込みを徴収し、土地買収や家屋の増築などの資金に充当させた。

山ノ下地域の土地開発に率先垂範かつ果敢に取り組んでいた村山は、1915 年 3 月に病に倒れ、薬石効なく 5 月 2 日に死去した。村山の急逝は政府や新潟県をはじめ関係各方面を動かすところとなり、同月 13 日には、沼垂町牛街道の 97.6ha の国有地の払い下げが急遽認可された。志半ばで倒れた村山にとってせめてもの報いになったといえよう。そして、村山の遺志を継承すべく、翌 6 月 2 日に中蒲原郡大形村河渡地内の国有地 100.6ha の貸し下げを再び申請し、1921 年 1 月までの期限付きおよび 1 ヶ年 25 円 14 銭の貸付料徴収が求められたものの、翌 16 年 2 月 22 日に認可を受けた。

## (ii) 東洋物産による経営権の取得と経営の混乱

村山の死後、新潟健康舎のトップマネジメントは大きく混乱することとなった。その最大の要因は、東洋物産が経営権取得と買収へと乗り出したことであった。

東洋物産は、中山忠次郎が率いる金丸商会 (1898 年に合資会社として設立、1903 年に株式会社に改組) の事業を継承して 1907 年 6 月に資本金 100 万円で設立され、社長に桜井市作が就任した。東洋物産は、北洋漁業をはじめ鉱業・製油業・造船・貿易・海陸運送業、諸商品・有価証券などの販売および委託販売、バテンレース・麻真田・煉瓦・木工品などの製造・販売など旺盛に多角化を推進し、支店を横浜、出張所を長岡・高田および東京に設けるなど事業範囲を拡大していた<sup>(17)</sup>。

東洋物産の新潟健康舎への関与は、新潟健康舎が 1912 年 2 月に定款を改正して取締役および監査役を各 1 名増員した際に、取締役に東洋物産取締役の浅井宗左衛門、監査役に同社専務取締役の中山が就任したのが嚆矢であった。これは、村山が国有地の払い下げに向けて協力を依頼した桜井から強く要請されたためであった。また、14 年 2 月には、同社取締役の源川豊平も監査役となった。そして、前述した 14 年 7 月の資本金の 5 万円から 10 万円への倍額増資において、東洋物産の系列会社で浅井が代表社員を務めていた合資会社十二商会が 1,000 株全てを引き受けて筆頭株主となり、さらに、翌 8 月には定款を改正して社長制を新設して浅井が社長に就任するとともに同商会の

小坂井茂市が取締役に加わった。間接的ではあるものの、東洋物産が新潟健康舎の経営権を獲得するに至った。土地開発や搾乳事業を推進するにあたり多額の資金を必要とし、既に 1 万数千円の借入金を抱えていた村山にとってはいわば「第三者割当増資」をおこなわざるを得ず、経営権を譲ってでも計画を断行しようとしたのである。

村山の死去後は、東洋物産の影響力が急速に拡大した。村山の死去から僅か半年の 1915 年 11 月に浅井が死去した後は、小坂井が後任の社長に就任した。また、翌 16 年 3 月には東洋物産取締役兼支配人の井出智も取締役となった。

東洋物産が新潟健康舎を傘下に収めようとしたのは、資本金が東洋物産の 100 万円に対して新潟健康舎が 10 万円（払込済は 6 万 2,500 円）と小規模であったのはもとより、新潟健康舎が確保する山ノ下および河渡地区の合計約 200ha の土地と白山浦の牧場・牧舎などの資産に着目したからであった。こうして、東洋物産は新潟健康舎を吸収する意向を固め、1918 年 7 月 19 日の新潟健康舎の取締役会において東洋物産との合併が決定された。合併条件は、新潟健康舎の旧株 1 株（50 円払込済）に対して東洋物産の新株（23 円払込）を 1.33 株交付するというもので、東洋物産に圧倒的に有利であった。

これに対して、東洋物産による新潟健康舎の買収は一方的であるとの批判が澎湃と湧き起こった。その急先鋒が新潟市出身で当時長岡市に在住していた山岸孝一郎である。山岸の詳細については史料が乏しく明らかにし難いが、1936 年 5 月に米穀・雑穀・飼料・燃料販売を目的として資本金 10 万円で設立された合名会社山岸商店の代表社員に山岸寿一郎とともに名を連ねており<sup>(18)</sup>、米穀商を営んでいたところまでは確認し得る。山岸は、新潟健康舎の株式を買進めるとともに、当時の長岡市を代表する企業家の 1 人で同業の最有力者の川上佐太郎に事業への参画をもちかけた。山岸の勧誘に対して川上は、山ノ下地域を視察したうえでその将来性を見越して応諾した。これを受けて、山岸は、東洋物産および十二商会の関係者の持株を全て買い取る準備を進めた。

そして、1918 年 8 月 10 日の新潟健康舎の臨時株主総会において、東洋物産との合併決議の付帯決議として、同月 31 日までに株主全員から合併承諾書を集めることができなければ合併は無効とすることが決定した。この間、各新聞紙上をはじめとして、東洋物産のスタンスへの批判が高まっていった。この背景としては、東洋物産のリーダーで 1916 年 12 月に新潟市長に就任していた桜井の自由党への過度に傾斜する政治姿勢とともに新潟市の有力企業家の白勢春三・斎藤喜十郎・鍵富三作などへの対決姿勢を先鋭化させていたことに対する根強い批判の存在が指摘できる<sup>(19)</sup>。

結局、東洋物産は承諾書を集めることができず、合併は中止された。1918 年 10 月 15 日の臨時株主総会において、東洋物産側の小坂井・源川・井出が辞任して漸く事態が収束されるに至った。また、設立以来の役員荒川才二・高橋助七・高橋辰五郎・関矢儀八郎も退任した。以降は、川上と山岸が主導して新体制を確立していくこととなったのである。

### Ⅲ 川上佐太郎による経営再建と山ノ下地域の開発構想の具体化

#### (i) 川上佐太郎の企業者活動

東洋物産を中心とするトップマネジメントが退いた後、社長に川上佐太郎、専務取締役に加藤善蔵、取締役には山岸孝一郎と小林誠弥・徳本寛三、監査役に熊倉福松と清水啓蔵が就任した。加藤は村山の時代から実務を担当して 1917 年 9 月から取締役兼支配人を務めており、事業の継続性のために留任して引き続き支配人も兼任したが、翌 18 年 11 月に専務、19 年 2 月には取締役および支配人を退いており、体制は全く刷新されたといえる。

ここで、川上の出自およびそれまでの企業家としての足跡についてふりかえっておきたい<sup>(20)</sup>。川上は、1873 年 2 月 15 日に、三島郡西野村（現・長岡市越路地域）の佐藤佐一郎の四男として生まれ作次郎と命名された。作次郎は幼少期から父を助けて家業の農業に従事した。これが米穀取引・金融で密接な関係があった長岡を代表する米穀商の川上佐太郎の目に留まり、後継者としての入婿を要請された。そして、1892 年 11 月に川上家へ婿入りした。作次郎は、佐太郎が家業以外の長岡米穀株式取引所での仲買業や六十九銀行などの役員の業務が多忙を極めていたので、米穀の買い付けや販売を担うこととなり、県内はもとより全国各地に赴いてに精力的に取引を拡大していった。さらに、朝鮮半島にも進出し、朝鮮米の直輸入にも着手した。作次郎の活動は、その当時「商機を見るに敏にして其大胆な遣口は時人をして驚かしむるもの屢であった、氏一度起つや全国の米相場は全く一挙に変転せしむる

の概があつた」<sup>(21)</sup>と高く評価されていた。

1908 年 5 月 15 日に佐太郎が死去すると、作次郎は直ちに佐太郎（二代目）を襲名した。佐太郎は、家業拡大に尽力するとともに宝田石油・栃尾鉄道の取締役や六十九銀行・長岡米穀株式取引所の監査役など 30 社余りの役員を歴任し、1911 年から長岡商業会議所の常議員、翌 12 年から長岡市会議員を務めるなど、長岡の産業界はもとより地域の発展をリードする企業家の 1 人として欠くべからざる存在となったのである。

佐太郎は、早くから土地開発に興味・関心を示しており、既に入婿した翌年の 1893 年に北海道を訪ねている。その後、1910 年に朝鮮半島を視察した際、改めて土地開発の有用性の意を強くした。そこで、既に開発を始めていた旧知の藤井寛太郎をサポートするとともに単独で黄海道にて 598ha 余りの開発をすすめて成功を収めた。さらに、長岡拓殖や鮮満開拓などを立ち上げて、前者は京畿道で 500ha、後者は黄海道で 1 万数千 ha 余を開発するなど、旺盛にチャレンジを続けた。

佐太郎は、ビジネスや朝鮮半島との往来などのために新潟を頻りに訪れており、その度に朝鮮半島や中国大陸および「満州」などとの貿易を拡大するためには、日本海側の拠点として新潟港を整備しその周辺を開発する必要性を痛感していたのである。

小林誠弥は、辞任した加藤の後任として、1918 年 11 月に専務に昇格し、翌 19 年 8 月からは支配人も兼任した。小林は 1878 年に新潟県北魚沼郡小千谷町（現・小千谷市）に生まれ、高等教育は受けていないものの、栃尾鉄道・魚沼鉄道で鉄道経営のスキルを体得して、事業戦略・戦術に長けており、「新潟事業界における安達謙蔵」<sup>(22)</sup>と評された。徳本寛三は弁護士で、東京市麹町区富士見町で開業しつつ<sup>(23)</sup>、新潟でも複数の企業からいわば「顧問弁護士」としての職務を任されていた。

熊倉福松は、1869 年に長岡に生まれ、初代佐太郎の時代から川上家（川佐商店）に勤め実務を担っており、二代目佐太郎にも引き続き仕えていた。なお、1924 年 3 月からは醤油醸造業にも着手している<sup>(24)</sup>。清水啓蔵も、熊倉と同様に川上家のいわば「支配人格」であり、後に川上家の資産保全・管理および土地開発・林業経営などを目的に設立された川上同族（1922 年 5 月設立・資本金 500 万円）の支配人に就任している<sup>(25)</sup>。

以上のように、川上のもとでの新たなトップマネジメントは、川上および山岸が経営方針を確立し、小林が具体的な事業戦略を策定して、監査役ではあるが熊倉と清水が実務を担当するとの体制が確立されたのである。なお、1918 年 10 月 15 日に定款が全文改正されたが、支店を長岡市に設置することが盛り込まれ（第 2 条）、注目に値しよう。

この時点での株式所有の状況は、1918 年下半期以前の新潟健康舎の営業報告書や株主名簿が未発見で明らかにできないが、管見の限り最古の 1919 年 8 月 31 日時点においては、川上家が 35%の 700 株（佐太郎 270 株・佐次郎 200 株・十郎 130 株・佐之介 100 株）、山岸が 250 株（12.5%）、小林が 152 株（7.6%）、徳本が 130 株（6.5%）、熊倉家が 130 株（福松 100 株・吉松 30 株）、清水が 90 株（4.5%）で、トップマネジメントで合計 1,452 株・72.6%を占めていた<sup>(26)</sup>。

## （ii）川上による経営方針の確立と新潟臨港への改称

川上は、東洋物産がトップの時代にほとんど進捗しなかった事業を推進するために、以下のような経営方針を確立した。

- ① 従来の牧畜および牛乳販売業を一段と改良・発展
- ② 先に出願中の沼垂地内および大形地内の予約払い下げ開墾の許可を促進
- ③ 海岸付近の砂防林工事を研究・施行
- ④ 山ノ下土地開発計画の策定・実施
- ⑤ 山ノ下の土地利用に関する事業を経営
- ⑥ 資本金の増加

1919 年上半期の新潟健康舎の『第二十八期営業報告書』においても、「開拓工事ニ付テハ独り運河開鑿及池沼埋立ニ止マラズ鉄道ノ敷設船舶繫留所貯木池ノ設置或ハ貨物倉庫ノ建設等諸般ノ施設ヲ包含整備シテ一般利用ノ遺憾ナカラシメテ聊カ市勢ノ発展ニ資シ公益ノ一助タラシメルコトヲ欲」<sup>(27)</sup>すると事業の方向性が明確に記されてい

る。

1919 年 9 月 30 日の定時株主総会において、定款の第 3 条の事業目的を「土地開墾利用牧畜其他物品販売委託及地所貸付並ニ倉庫業運輸業且ツ之ニ付随ノ業ヲ営ム」と改定することが決議された<sup>(28)</sup>。さらに、翌 20 年 2 月 29 日の臨時株主総会において、定款の第 3 条に鉄道敷設と他社への出資が付け加えられた。特に鉄道敷設については、「山ノ下開拓ニ対シ最モ必要ナルハ水陸連絡運輸ノ施設ニシテ之レニ欠クヘカラサルハ院線ニ接続スル臨港的鉄道」で「本期(1919 年下半年: 引用註) ヨリ取扱ヲ開始セル西伯利亞産輸入松材ノ運搬ニ対シテモ頗ル急設ヲ必要トスル事情アルニ依リ専心之レカ促進ヲ図レリ」<sup>(29)</sup>と水陸連絡のため必要不可欠であるのが強調されている。

山ノ下地区の開発を促進するための資金を調達すべく、19 年 12 月 14 日の臨時株主総会で、資本金を 10 万円から一気に 10 倍の 100 万円に増資することが決議された。具体的には、旧株 1 株に対して新株 9 株を割り当てる株主割当増資であった。早速第 1 回払込を徴収して、払込資本金は 8 万 7,500 円から 32 万 5,000 円へと拡大した<sup>(30)</sup>。

翌 20 年 9 月 22 日の定時株主総会で、社名を新潟臨港と変更することを決議し、同年 10 月 1 日から実施された<sup>(31)</sup>。名実ともに、山ノ下地域を中心とする土地・港湾開発および鉄道業を事業の主軸と位置づけたのであり、事業推進上の一大画期となったといえる。

### (iii) 本格的な開発計画の策定

1919 年 3 月 30 日の新潟健康舎の定時株主総会において、工費 20 万円以内で運河の開鑿と埋立工事をおこなうこと、具体的な計画策定および実行は取締役会に一任することが決議された<sup>(32)</sup>。これを受けて、まず沼垂地内の約 100ha の社用地から着手することとし、同年 6 月 12 日に新潟県へ土木工事施行許可申請書を提出した。運河の開鑿は、新潟健康舎および同社所有地借地人に利便を提供することを目的とし、同年 8 月 31 日までに着工し、工期は 2 年間、工費は 12 万 3,141 円 27 銭 4 厘で、これを一時借入金として調達し、その後増資をおこない補填するものとしている。

しかし、この計画は、事業範囲は新潟健康舎が確保していた土地の約半分に過ぎず、運河の開鑿と低地および池・沼の埋め立てを中心とする小規模かつ不十分なものに止まっていた。新潟県内の鉄道網整備の進展や輸移出入品の増大に対する新潟港の機能拡充が急務との経営環境の変化のなかで、川上は「かかる好機に際し土地開発工事を施行するには、将来に対する眼識を広くし、遠大な計画を樹立する必要」を予見し、「逐年新潟港の出入貨物は増大しているにもかかわらず、県営の築港計画は、地域があまりに狭く、大量貨物の集散にはすこぶる不便」と明確な状況認識を示した。そのうえで、「この際資金を調達し、たとえ完成に長年月を要しても、県営築港の短を十分に補い得る埠頭を築造して、県、市の発展に寄与する」だけでなく「同時に所有地の開発を促進」<sup>(33)</sup>することを決意したのである。1920 年上半期の『第三十期営業報告書』にも、「繫船場ヲ開鑿シ茲ニ繫船岸及物揚場護岸等ヲ築設シ鉄道ヲ岸側ニ敷設シテ水陸連絡ノ施設ヲ徹底的ニ完成シテ百貨ノ集散ニ便シ亦製造工業ノ勃興ヲ促シテ全般土地ノ開発ヲ図リ一面県市ノ繁榮ニモ貢献スル」<sup>(34)</sup>と改めて事業方針を明確に指摘している。この間、1919 年以降、調査・設計を「最モ慎重ヲ期シ万遺策ナカラントヲ思ヒ専門技術者ヲ招聘シテ其任ニ当ラ」せ、また「斯道大家ノ意見ヲ徴シ折角研究ヲ重ネ」<sup>(35)</sup>ていった。

1920 年 6 月 26 日に、新潟市長を経由して、新潟県に対して山ノ下地域の開発事業についての土木工事取締規則による許可申請書を提出した。同申請書における「事業計画説明書」の冒頭に、国内はもとより朝鮮半島・満州に対する輸移出入における新潟港の位置づけと将来性および自らの事業の有用性について叙述されている。やや長くなるが以下に引用しておきたい<sup>(36)</sup>。

新潟港ハ近ク河口浚渫工事ノ完成ニ依リ茲ニ大船巨船ノ遡江ヲ見ントス。思フニ新潟港ノ地勢タルヤ北ニ北海道及樺太ヲ控エ、対岸西伯利亞大陸及朝鮮半島ニ面シ、是等諸地方ハ林産ニ鉅産ニ將タ水産農産等天然資源頗ル豊富ナルハ周知ノ事実ナリ。故ニ平時ニ於テハ低廉ノ物資ヲ茲ニ取り国民生活ノ安易ヲ図リ、又一朝有事ノ時ニ当リテハ太平洋、支那海方面ハ必ズシモ航海ノ安全ヲ保スベカラザルニ依リ、安全ニ制海權ヲ把握シ得ル、此ノ日本海彼岸ノ物資ニ依リ、内国ノ窮乏ヲ補ヒ自給自足ノ計ヲナスハ国家ノ長策タリ。依テ当会社ハ微力ヲ是等大陸貿易ニ致セントシ、第一着手トシテ昨年来小池海事工業株式会社ヲ援ケテ、無尽蔵ナル沿海州ノ

木材ヲ新潟港ニ輸出センガ、木質佳良価格低廉ニシテ、建築界ハ勿論百般ノ用途ニ適シ、又一時県下木材暴騰ノ氣勢ヲ制シタリトテ大方ノ歡迎ヲ受ケタリ。而シテ農作上多大ノ需用アル大豆粕ノ如キハ、現今満鉄ニ依リ大連ヲ経テ神戸、横浜等ニ移入シ更ニ東北方面ニ供給セラレツツアルモ、朝鮮清津築港ノ完成ト吉会鉄道ノ開通ノ曉ニ於テハ、満鉄ヨリ吉会線ヲ経テ清津ヨリ直チニ新潟ニ輸入セラルル事トナリ、其運送費ニ於テ多大ナル節約ヲ生ジ、本県及東北ハ勿論東北以北ノ各地ハ低廉ナル農作上ノ必需品ヲ得ルニ至ル可ク、其他鮮満方面ノ物資又此ノ経路ニ依リテ新潟ニ移入セラレ、内地ノ製品モ此経路ニ於テ鮮満地方ニ移出セラルルコト、地理的關係ニ於テ必至ノ理ト見ラル。故ニ当会社ハ将来此方面ノ移出入ニ関シ折角調査計画ヲ進メツツアリ、新潟港々勢ヲ将来スクノ如シトセバ、茲ニ百般ノ原料又ハ粗製品ヲ集メ、之ヲ精鍊加工シテ内外ノ需用ニ応ズベキ好適地トナリ、製造工業ノ勃興ヲ見ルコトニ至ルコト殆ド疑ヲ容レザルナリ。

新潟港ハ累年ニシテ竣成ヲ告ゲ上越、羽越兩線モ近く開通ヲ見ントス。当会社亦県市ノ目的ニ率由シテ微力ヲ茲ニ致サンコトヲ思ヒ、信濃川河口東岸ニ於テ数拾万坪ノ荒蕪地ヲ目的トシ、資ヲ投ジテ工ヲ起シ、河口浚渫ノ水利ヲ利用シテ船渠ヲ造リ、又院線ニ連絡スル鉄道ヲ敷設シ水陸連絡ノ設備ヲ整へ、以テ百般ノ集散ニ便シ、又製造工場ノ好適地ヲ作り一般通商貿易ノ發展ニ資シ、製造工業ノ勃興ヲ促進シ、聊カ国県ノ繁榮ニ貢献セント欲ス。

具体的な開発計画は、以下の 7 点に纏められる。

- ① 長さ 550m・幅 272.7m の船渠を信濃川東突堤のほぼ中央部に接した地点に設置、水深 7.6m
- ② 岸壁の水深は南側から 363.3m の区間を 7.6m、残りの区間を 3m
- ③ 船渠の北側奥に幅 54.5m・長さ 272.7m の切り込み運河を開鑿
- ④ 船渠と運河の周囲に鉄道側線を配置
- ⑤ 鉄道本線は焼島潟中央部を横断して北にすすみ、開発事業地の南端部に接続
- ⑥ 船渠、運河等の外側の区域に工場用地、商業・住宅用地を造成
- ⑦ 施行総面積は 117.43ha

この他、工事は許可を受けてから 3 ヶ月以内に開始し、第 1 期工事は 5 年以内に完成、第 2 期以降は新潟港の発展状況に伴い漸次完成させる、総工費は 210 万円で増資または一時借入金で調達することとした。

先述した 1919 年時点での計画と明らかに異なるのは、部分的な運河の開鑿や埋立に止まらず、船渠および岸壁の築造、大量貨物の揚場・倉庫敷地および貯木場の建設、全埠頭への臨港鉄道の敷設、また埠頭隣接地に工場・住宅用地の造成をおこなうことで、山ノ下地域および新潟港全体の開発を志向していた点である。

この計画でも部分的に不十分な点が残されていたため、1920 年 9 月 8 日に、新潟県栃尾地域出身で農商務省技師などを歴任し港湾開発が専門の工学博士の川上浩次郎へ調査を依頼した。川上は、風向きに対して船渠の方向を北西とすること、鉄道路線を抜本的に変更することなどを指摘した。また、新潟県からも数回にわたり修正が要求された。これらを受けて、翌 21 年 1 月 25 日に工事方法の変更を申請した。変更・追加のポイントは、①繫船岸壁の総延長 356m・水深 9.2m 加えて護岸延長 198m・水深 4m を建設、②仮物揚場護岸延長 939m・水深 2m を建設し、将来は繫船岸壁に改良、③信濃川河岸にも護岸・物揚場を建設、④繫船岸壁に 2,112 m<sup>2</sup> の貨物上屋 2 棟を建設、⑤総工費を 150 万円であった<sup>(37)</sup>。以上の変更・追加を受けて竣工すれば、5,000 トン級船舶が 2 隻、500 トン級が 2 隻、小蒸気船・帆船などが 20 隻繫留可能で、貨物取扱量は年間 40 万トンと算出された。また、鉄道路線は、従来とは反対に焼島潟の東側から通船川を渡り、新潟市と大形村との境界に接近してこれに併行し、字曲川で左にカーブして船渠に入るものとした。さらに、社内外の専門家による調査・検討を重ねた結果、上記の計画でもまだ不十分として、以下のような計画に変更・追加した<sup>(38)</sup>。

- ① 施行総面積は 137.25ha
- ② 第一船渠は 3,000 トンから 5,000 トンの大型船を繫留
- ③ 第二船渠は 1,000 トン以下の諸船舶を繫留
- ④ 第二船渠から大形村境界まで運河を開鑿、兩岸を工場用地、船の出入・荷役を可能
- ⑤ 倉庫用地・貨物上屋・野積場および工場・商業・住宅用地として約 85ha

- ⑥ 繫船岸壁の総延長は3,111m
- ⑦ 直立岸壁は970m・水深は5.9ないし9.2メートル、1,000トンから5,000トンの大型船の繫留・荷役が可能、貨物上屋7棟を建設、移動式起重機を設置
- ⑧ 斜面岸壁(物揚場)の水深は1.3ないし4m、小型船の繫留・荷役
- ⑨ 臨港鉄道は繫船岸壁・物揚場・運河に沿うように敷設して水陸連絡をより円滑化
- ⑩ 総工費は420万円
- ⑪ 工期を5期に分け、1期を2ヶ年計画で10年間で竣工、向こう1ヶ年で船渠および繫船岸壁の一部と臨港鉄道を完成、第1期工事で荷受能力を25万1,460トン(石炭10万トン・木材8万トンおよび薪炭・石材・セメント・石油など7万トン)

港内には、3,000トン級5隻または5,000トン級3隻、1,000トン級4隻および500トン前後23隻、小型蒸気船・帆船約30艘が繫留・荷受が可能で、荷受能力は87万7,410トンと算出されている。これまでの計画に比べて、さらに大規模かつ綿密なものとなった。

#### (iv) 木材加工業への進出

川上は、山ノ下地域の土地を一部でも早期に活用するべく、1919年9月に一先ず個人名義で川上木材部を立ち上げた。大阪の小池海事工業と契約を締結し、沿海州から木材を輸入することとした。山ノ下の社有地を貯木場として活用できるため、翌20年3月に新潟健康舎に事業を移管し、木材部を社内に新設した。同部は、「単ニ営利ヲ目的トセスニ於テ生活物資ノ欠乏ヲ緩和シ又土地繁栄ノ一助トナサン」<sup>(39)</sup>ことを目的としている。同部は、主としてシベリア産の松材を県内外に広く販売を促進していった。しかし、その後の景気の悪化による木材需要の低迷と価格の下落に歯止めが掛からず、業績の回復が見込めなくなったため、21年8月をもって撤退を余儀なくされた。この一方で、「西伯利亚木材ハ漸次人ノ知ル処」となりつつあり、「其他樺太材ノ輸入モ少ナカラス朝鮮豆満江材モ亦幾分ノ移入ヲ見ルニ至リ為メニ本社所有地ノ一部ハ木材置場トシテ使用セラルニ至リ将来モ輸入量ノ増加シテ本社ノ土地及繫船場鉄道等ニ対スル重要ナル収入ノ素ニナルヘキ情况ヲ見ルニ至リタルハ誠ニ欣幸トスル処ナリ」<sup>(40)</sup>とその将来性と再度のチャレンジの可能性に言及しているのは注目してよい。なお、輸入木材の加工を目的として、名古屋を代表する材木商の1人である鈴木惣兵衛の協力を仰ぎ、20年3月に山之下製材を資本金30万円で設立した。同社は業績不振のために翌21年2月をもって解散されたものの、改めて22年12月に、山之下木工を資本金10万円で立ち上げている<sup>(41)</sup>。

#### (v) 牧畜・搾乳業の展開

新潟健康舎のメイン事業であった乳牛飼育および搾乳は、千葉県の宮内庁御料牧場や岩手県の小岩井農場などからの優良種牝牛の購入などによる乳牛改良が奏功して、1914年時点では、種牝牛2頭・乳牛60頭・牡牛34頭の合計96頭を所有していた。また、保有地への放牧や牧草の飼育により飼料コストを削減するとともに「健康舎の牛乳」として販路の拡大を推進した。しかし、東洋物産のトップマネジメント下では事業は進展することがなかった。その後、川上の下で事業の立て直しを図るべく、各期数頭の優良牛を補填し、1919年8月には北海道の極東練乳から優良種牝牛2頭および牡牛6頭を購入するとともに獣医師の近藤義四郎を顧問として招聘して、飼育技術の研究に当たらせた。

この一方で、牛乳の価格は一般物価に比べて低い水準に止まり、また、主に乳児や病人向けであったために、新潟県などからは価格値上げの抑止を求められた。こうしたなかで、過当競争の激化が懸念されたため、古川与惣治率いる桃林舎をはじめ新潟市内の牛乳販売業8者と連携して、共同販売機関として1920年1月16日に新潟牛乳を資本金2万円で設立した。同社については、「牛乳ノ市価ヲ県内主要地ト併行セシメ又一面ニ於テ諸設備ヲ完全ニシ品質ヲ統一ニ改善シ消毒殺菌ヲ充分ニシ最モ衛生的ノ牛乳ヲ市民ニ提供シテ顧客ノ満足ヲ買ハンコトヲ期セリ」<sup>(42)</sup>と指摘されているように、適正価格の維持とともに品質の統一・向上を目指した。この結果、乳価は安定化するところとなった。牧畜・搾乳事業の基盤が堅固となったことにより、山ノ下地域の開発に本格的な着手に踏み切る状況になったといえる。

## (vi) 新潟健康舎および初期の新潟臨港の業績

新潟健康舎の業績については、営業報告書等が完全に確認できず、その詳細は明らかにはならないが、『創業六十年史』によると、第 1 期から第 26 期 (1918 年上半期) までを通じて利益を計上した。株主配当は 18 期間でおこなわれ、第 10 期 (1910 年上半期) から復配し、途中 4 期無配になったものの、配当率は 4% から 16% を記録した<sup>(43)</sup>。ただし、東洋物産が経営権を取得していた時期に無理な配当がなされた可能性がある。

営業報告書によりデータが確認できる第 28 期 (1919 年上半期) 以降についてみると、付表のとおりである。牧畜・搾乳収入はほぼ安定しているのに対し、土地開発による収入は少額であった。木材収入が 1920 年下半期と 21 年上半期に収益に寄与していることがわかる。20 年上半期の事業毎の収入金額が不明で、木材収入と雑収入が大きく変化しており分析するのは容易ではないが、20 年上半期以降にいちおうの収益の向上がみてとれる。配当は木材収入が拡大した 20 年下半期のみであるが、他期は無配として繰越金を積み増しており (19 年上半期が 4,113 円 39 銭、21 年下半期には 3 万 2,547 円 35 銭)、堅実な決算をおこなっていたといえる。

付表 新潟健康舎 1919 年上半期から新潟臨港 1921 年下半期の業績の推移

	牧畜収入	土地収入	木材収入	汽船収入	雑収入	収入合計	支出合計	利益金	配当率
19 年上	13,770	30			5	13,805	12,211	1,594	0
19 年下	13,807	1,323			553	15,684	14,427	1,257	0
20 年上						48,170	39,327	8,842	0
20 年下	11,085	1,245	28,205		776	41,312	28,046	13,267	2.6
21 年上	12,282	249	7,171		465	20,168	11,267	8,900	0
21 年下	10,952	2,442			7,208	20,603	12,186	8,416	0

出典：株式会社新潟健康舎『第二十八期営業報告書』（1919 年上半期）～新潟臨港株式会社『第三十三期営業報告書』（1921 年下半期）＜鉄道省文書所収＞から作成。

注 1：収入・支出・利益は円、円未満は切り捨て、配当率は％。

注 2：上半期は 3 月 1 日～8 月 31 日、下半期は 9 月 1 日～翌 2 月末日。

## むすびにかえて

新潟健康舎・新潟臨港のリーダーである村山米策と川上佐太郎は、新潟港の将来性を的確に予見するとともに、政府や新潟県、新潟市の港湾整備の計画が不十分なものであるばかりでなく遅々として進捗しなかったのを憂慮し、積極的かつチャレンジングに開発計画を策定した。その先見性と壮大な計画性および主体性は改めて評価されるべきである。

本格的な山ノ下地域の開発計画の策定を主導していた川上は、1921 年 5 月 8 日にわずか 49 歳で急逝した。佐太郎の遺志を受け継いで一致結束して開発事業を推進すべく、そのリーダーとして、佐太郎の義弟の佐次郎が同年 7 月に代表取締役役に就任した。佐次郎の下での山ノ下地域の開発の遂行および事業展開については別稿にて論じることとしたい。

## 【謝辞と付記】

本稿の内容の一部を、新潟港講演会 (平成 24 年 5 月 21 日) および平成 25 年度にいがた市民大学 (平成 25 年 7 月 12 日) で発表させて頂く機会を得た。それぞれの関係者および参加者の皆様に謹んで感謝申し上げる次第である。

本稿は、平成 22・23・24 年度の「長岡大学教員研究費 B」による成果の一部である。

注

- (1) 大阪北港については、作道洋太郎『日本財閥経営史 住友財閥』日本経済新聞社、1982年、麻島昭一『戦間期住友財閥経営史』東京大学出版会、1983年、鶴見埋築と後の東京湾埋立については、齋藤憲「京浜工業地帯の造成—浅野財閥研究(1)—」(『経済系』第189集、1996年)、同『稼ぐに追いつく貧乏な—浅野総一郎と浅野財閥—』東洋経済新報社、1998年、由井常彦『安田善次郎—果報は練って待て—』ミネルヴァ書房、2010年および渡邊恵一「京浜工業地帯の埋立」(橘川武郎・粕谷誠編著『日本不動産産業史—産業形成からポストバブルまで—』(名古屋大学出版会、2007年)、同「戦間期京浜工業地帯における鉄道輸送問題」(『経営史学』第46巻第2号、2011年)などがあげられる。若松築港については、清水憲一氏が北九州市史編さん委員会編『北九州市史 産業経済』(北九州市、1991年)などで詳細に分析されている。安川敬一郎に関しては、有馬学編『近代日本の企業家と政治—安川敬一郎とその時代—』(吉川弘文館、2009年)が重要な研究である。
- (2) 筆者は、これまで新潟港の開発や新潟臨港および新潟県内の鉄道網の確立について、「新潟県・京浜地域間交通史」(『鉄道史学』第22号、2004年)、「新潟港開発は新潟と長岡のコラボレーション—新潟臨港と川上佐太郎・佐次郎—」(株式会社ホクギン経済研究所『ホクギン Monthly』No.128、2006年10月)においてひととおり論及している。
- (3) 『創業六十年史』以降は、1987年に『創業八十年史』、2005年に『世紀を超えて 株式会社リンコーコーポレーション創業百周年記念誌』が刊行されているが、新潟健康舎および新潟臨港時代については『創業六十年史』の記述をベースにコンパクトに纏められている。
- (4) 新潟臨港(新潟健康舎)の第二十八期(1919年上半年)から第三十八期(1924年上半年)までの営業報告書は、『鉄道省文書 新潟臨港 第一』(旧交通博物館所蔵)に所収されている。同文書の複写は、新潟県立文書館に所蔵されている。
- (5) 最近の業績として、稲吉晃氏の「不平等条約の運用と港湾行政(1)」(『法学会雑誌』第46巻第2号、2006年1月)、「不平等条約の運用と港湾行政(2)」(『法学会雑誌』第47巻第1号、2006年7月)、「地方政治と実業家：明治・大正期の洞海湾開発を巡って」(『法政理論』第45巻第1号、2012年8月)、木庭俊彦氏の「戦間期の筑豊石炭産業における港湾荷役—石炭積込の機械化と港湾荷役業界の再編—」(『経営史学』第46巻第4号、2012年2月)、「1920年代の北海道石炭産業における港湾荷役問題—北海道炭礦汽船株式会社の事例—」(『経済学研究』第79巻第2・3合併号、2012年9月)、大島久幸氏の「水上小運送業界の再編過程」(老川慶喜編著『両大戦間期の都市交通と運輸』日本経済評論社、2010年)などがあげられる。
- (6) 幕末から明治維新以降の新潟港の状況については、特に断らない限り、風間正太郎『増訂 新潟港史』上・下巻(桜井市作、1916年)、新潟市編集・発行『新潟開港百年史』1969年、同『新潟歴史双書7 新潟港のあゆみ』2003年の史実に依拠している。
- (7) 外山脩造・前野眞太郎「銀行検査官報告書撮要」(『銀行雑誌』第7号、1877年6月29日、拙稿「外山脩造の企業者活動に関する資料(1)」長岡大学地域研究センター『地域研究』第10号<通巻20号>2010年、135—138頁所収)。
- (8) 外山については、さしあたり拙稿「渋沢栄一と外山脩造」(『渋沢研究』第24号、2012年)を参照されたい。
- (9) 小林力三編『新潟商工会議所六十年史』新潟商工会議所、1958年、32—33頁。
- (10) 同上書、136—137頁。
- (11) 前掲『新潟歴史双書7 新潟港のあゆみ』36—38頁。新潟港が輸移出入量で敦賀港を超えるのは1920年、伏木港を超えるのは実に1931年であった(同書、66—67頁)。
- (12) 新潟市と沼垂町の合併問題および新潟市による港湾整備に関しては、新潟市編集・発行『新潟市史』通史編4 近代(下)、1997年、12—18頁に拠っている。
- (13) 関矢は、1858年に刈羽郡枇杷島村(現・柏崎市)に生まれ、柏崎県学校に学び、東亜日報・日出新報記者を経て、1889年に新潟・ウラジオストク航路を開設した。日露戦後にロシア領沿海州の漁業権を得るとロシア領水産組合新潟支部長に就任した。1889—1892年、1899—1903年に新潟県会議員を歴任し、1902、1903、1917年の衆議院議員選挙で当選を果たした(新潟県議会史編さん委員会編『新潟県議会史』明治編Ⅱ、新潟県議会、2001年、1482頁)。
- (14) 荒川は、1863年に現在の三条市で生まれ、荒川太二の養子となった。新潟鉱油・新潟運送・新潟運送船・新潟運輸・新潟合同運送・新潟土地建物などの役員を務めるとともに、新潟商業会議所の常議員・議員を1896年から28年間歴任した(前掲『新潟商工会議所六十年史』83—84頁)。
- (15) 高橋助七については、「高橋助七翁」刊行会編『高橋助七翁』新潟公公社、1934年を参照されたい。
- (16) 前掲『創業六十年史』11頁。
- (17) 東洋物産に関しては、前掲『新潟商工会議所六十年史』153—156頁を参照。
- (18) 上野薫編『日本全国諸会社役員録』第四十五回、商業興信所、1937年、下編174頁。山岸商店は、長岡商工会議所が刊行した『長岡商工人名録』や『統計年報』各年版でも見いだすことができる。

- (19) 新潟市政進展史編纂部編『新潟市政進展史』第 1 巻、新潟市、1955 年、159-160 頁。
- (20) 川上佐太郎についての史実は、熊倉福松編『追憶』私家版、1922 年および川上佐太郎氏談「最近の米界」(北越新報社編『奮闘之長岡』1914 年)に依拠している。
- (21) 猪爪巴『長岡新進実業家』越佐新報社、1920 年、22 頁。
- (22) 金子正二編『新潟財界鳥瞰』昭和八年版、商工興信社、1932 年、128 頁。
- (23) 人事興信所編『人事興信録』第十一版下巻、1936 年、ト 22 頁。
- (24) 熊倉は、長岡米穀株式取引所常務理事や北越産業無尽取締役なども歴任した(猪野三郎編『大衆人事録』第十一版、帝国秘密探偵社、1937 年、新潟 9 頁および拙稿「長岡地域の産業史・企業家史に関する資料(1)」長岡大学地域研究センター『地域研究』第 12 号<通巻 22 号>、2012 年、112-113 頁)。福松の曾孫にあたる眞之助氏から新潟臨港の多種多様な経営史料の提供を受けた。特記して感謝申し上げたい。本稿でも一部活用したが、本格的な調査・研究は他日を期したい。
- (25) 池文一編『長岡商工人名録』長岡商工会議所、1929 年、146 頁。
- (26) 株式会社新潟健康舎「株主名簿」(1919 年 8 月 31 日現在)。
- (27) 同『第二十八期営業報告書』(1919 年上半期) 4 頁。
- (28) 同『第二十九期営業報告書』(1919 年下半期) 1 頁。
- (29) 同報告書、5 頁。
- (30) 同報告書、2 頁。
- (31) 新潟臨港株式会社『第三十一期営業報告書』(1920 年下半期) 1 頁。
- (32) 前掲『第二十九期営業報告書』1 頁。
- (33) 前掲『創業六十年史』41 頁。
- (34) 新潟臨港株式会社『第三十期営業報告書』(1920 年上半期) 5 頁。
- (35) 前掲『第二十九期営業報告書』5 頁。
- (36) 前掲『創業六十年史』51-52 頁。
- (37) 前掲『第三十一期営業報告書』5-6 頁。
- (38) 新潟臨港株式会社『第三十四期営業報告書』(1922 年上半期) 20-27 頁。
- (39) 前掲『第二十九期営業報告書』7-8 頁。
- (40) 新潟臨港株式会社『第三十二期営業報告書』(1921 年上半期) 10-11 頁。
- (41) 1928 年 1 月時点で、山之下木工の取締役は川上佐次郎・深尾義昌・深尾信一郎・清水啓蔵、監査役が川上国夫であった(阿部直躬編『日本全国諸会社役員録』第三十六回、1928 年、下編 242 頁)。
- (42) 前掲『第二十九期営業報告書』7 頁。
- (43) 前掲『創業六十年史』19、29 頁。

