

Discussion Paper Series No. 665

Faculty of Economics, Nagoya City University

不本意な「囚人のジレンマ」：郵便汽船三菱と共同運輸の運賃引き下げ

横山和輝\*

名古屋市立大学大学院経済学研究科

2021年4月

要旨

本稿は、1880年代日本の海運会社（郵便汽船三菱および共同運輸）の競争について事実関係を整理した。政府は両社に競争停止の協定を結ばせたが、再び大幅な運賃引き下げが生じた。この運賃下落は、海運会社と荷主の間に立つ交渉人、すなわち周旋営業人たちが本社の意図に反して起こしたものであった。両社が組織内のコーディネーションに失敗したために、海運市場はまるで囚人のジレンマが生じたかのような状態に陥ったのである。

JEL Classification : N75, N85, O12

Keywords : 価格競争、海運市場、組織の失敗

---

\* 名古屋市立大学大学院経済学研究科（kazky@econ.nagoya-cu.ac.jp）。

1 社独占状態の海運市場に大型の新規参入が生じ、両社が熾烈な競争の末に合併する事態が1880年代の日本で生じた。独占状態を作っていたのは岩崎弥太郎が率いる郵便汽船三菱会社である。新規に参入したのは渋沢栄一が立役者となって官民合同で設立された共同運輸会社である。1885（明治18）年9月両社が合併して日本郵船が創立された。

共同運輸は所有船の数を増やして供給能力を高め、運賃引き下げを通じて顧客を奪い取った。航海中に体調が悪化した客に薬を提供するなど、共同運輸は対人的なサービスでも人気を得た。こうした状況に応じて、郵便汽船三菱も運賃を引き下げた。両社は航路の再編や配船スケジュールの調整など様々な戦略パッケージを模索した。両社の競争は中小規模の海運会社の顧客を奪いかねないものであった。1885（明治17）年1月から3月にかけて、政府は両社に競争を防止する協定を結ばせた。しかしながら6月には競争が再燃した。同年9月、政府は再度の調整として両社の合併に踏み切った（佐々木1961; 日本郵船1988a; 大石2008; 増田2009; 関口・武田2010）。

本稿の課題は、1880年代における郵便汽船三菱と共同運輸の競争と合併について、経済学的な枠組みのもとで事実関係を整理することである。本稿の関心は、両社の運賃引き下げ競争が一旦休止しながらも再燃した点に向けられている。

寡占市場での価格競争はしばしば囚人のジレンマ（prisoners' dilemma）の状況が生じる。ただし、どの企業も供給能力を超えるほど価格を引き下げた場合は需要増に応じることができない。したがって企業の供給能力の総計と等しい需要をもたらす水準の価格に落ち着くはずである（Kreps and Scheinkman 1983）。それでも価格引き下げが停止しないようであれば、何らかの別の事情が関わっていることになる。

本稿がフォーカスするのは、周旋営業人と呼ばれる交渉人の存在である。周旋営業人に着目したのは大石(2008)の貢献である。本稿は周旋営業人のモチベーションやインセンティブの問題をクローズアップする点で大石(2008)を補強するものである。

郵便汽船三菱と共同運輸の運賃引き下げ競争は一旦収束したはずだった。しかしながら周旋営業人が、両社の社員に対して運賃引き下げを強気に迫ったのである。社員がの板挟みの末、双方の会社とも運賃競争が再燃したかのようなになった。敵対関係を解消したはずの海運会社は、周旋営業人に対する動機づけの不十分さから囚人のジレン

マと同様の事態に陥ったのである。関口・武田(2010)は、共同運輸の参入以前から郵便汽船三菱が運賃引き下げやコスト削減に注力していたことからそもそも運賃引き下げに積極的ではなかった側面をクローズアップした。ただし、そうした方針に反した運賃動向も見られる。

本稿が提示する解釈は、共同運輸ならびに郵便汽船三菱の双方が組織内のコーディネーションの失敗として運賃引き下げを引き起こしたとするものである。日本郵船が設立された際、周旋営業人に対する動機づけも見直された。日本郵船の設立は、組織内のコーディネーションの失敗をM&Aによって克服したケースと捉えることができるのである。

以下、本稿の構成は次の通り。第1節では海運市場が郵便汽船三菱の独占状態となるまでの経緯とともに、独占状態がもたらした弊害を概説する。第2節では共同運輸の設立事情を説明する。第3節では両社の競争について説明する。第4節は、周旋営業人の騒動と経緯について整理する。第5節では議論を総括する。

## 1 海運市場の独占状態

本節は、海運市場が郵便汽船三菱による独占状態となることで、価格吊り上げや過小供給といった弊害が生じるまでのプロセスを説明する（佐々木1961; 日本郵船1988a; 小風1995; 粕谷2002; 増田2009; 関口・武田2010; 水上2018）。

郵便汽船三菱の前身は三菱商会である。三菱商会は、1872（明治5）年3月岩崎弥太郎を社主として結成された。三菱商会がシェアを拡大するきっかけとなったのが1874（明治7）年の台湾征討である。政府が征討を決定した際、三菱商会が軍事輸送を受託したのである。官営の海運会社である日本国郵便蒸気船は、前島密や渋沢栄一が設立に尽力したものの、赤字経営に直面していたのである。

台湾征討における軍事輸送を受託したことで、三菱商会は東京の本店と横浜・大阪・神戸・長崎の各出張所を結ぶ電信ネットワークを形成した。1875（明治8）年5月、三菱商会は三菱汽船会社に改名した。政府は三菱汽船会社を単独で保護する方針を打ち出し、台湾征討の際に購入した東京丸ほか13隻を三菱汽船会社に下付した。ここでいう下付とは、売却や質入れを禁止する代わりに船を何ら対価なく譲り渡すことであ

る。三菱汽船は対価もなく13隻の船を手に入れたのである。政府がこうした特別な措置を講じたことには「安運賃ヲ以テ産物ヲ運漕」させて生産と物流を増大して貿易を振興する意図があった（日本郵船1988b、449頁）。船舶の維持と貿易の振興を図るため、政府は郵便汽船三菱に対し1875（明治8）年と1876（明治9）年の2度にわたって命令文書を交付した。

1875（明治8）年9月、三菱汽船は郵便汽船三菱会社に再度改名した。この頃、米国のPM（Pacific Mail Steamship Co.）、あるいは英国のP&O（Peninsular & Oriental Steam Navigation Co.）が日本の海運市場から撤退した。双方とも郵便汽船三菱との競争に勝てなかったのである。

郵便汽船三菱は政府の規制と保護の対象となった代わりに、非常時の要請に応じて船舶を提供しなければならなかった。1876（明治9）年1月朝鮮江華島事件、同年10月萩の乱、さらに1877（明治10）年西南戦争と非常時が相次ぐなか、郵便汽船三菱は軍事輸送に応じた。その一方で一般輸送に対応すべく外国汽船6隻を購入するなど、供給能力の拡充が図られた。

西南戦争ではインフレが進行した。郵便汽船三菱は運賃引き上げとともに、海上保険の加入を義務付けて保険料の徴収をスタートした（通信省1941、929頁）。加えて、運賃をドルで表示することで事実上1.6倍に運賃を引き上げる行動も見られた（渋沢青淵記念財団竜門社1956、35-36頁）。

こうした価格吊り上げ行為もさることながら独占状態で問題となるのは過小供給の問題である。お雇い外国人のブラウン（Albert R. Brown）は、海運事業に関する意見書を政府に提出した。この意見書は、政府がかつて郵便汽船三菱に交付した命令文書を遵守しているかどうかについて整理したものである。ブラウンは、かつて政府が郵便汽船三菱に対して船を譲り渡した理由について、低水準の運賃で海運サービスを提供することで広く海運サービスが利用されることで日本の産業を発展させるためであることを確認する。その上で、海運市場が過小供給の状況にあるだけでなく、岩崎が自身の事業のために海運をほしいままにしていると訝しんでいる。該当箇所を次に引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある。なお原文のカタカナはひらがなに換えており、引用に際しては句読点をつけている）。

「…昨今運漕船の員数不足せるがため全国の損失はなはだ大なりというも、決して誣言にあらざるべし。これ実地商業者のよく目撃するところにして、本年の夏北海道および九州海辺の商売が船便を得たるあとにあらざれば、その商品買取に着手せざりしはもってその適例となすべし。目下船隻の不足は実に全国の通患というべし。…（中略）…船隻の数に乏しく海運の便を欠くについては貿易の発達を妨碍しかつ邦家の損失を招きしこと、決して鮮少にあらざるなり。聞くところによれば岩崎氏はその本業のほか高島石炭鉱、株式取引所、正金銀行、鉄道会社、貿易商会、水道会社、海上保険会社、第一国立銀行、新潟物産会社、かつその他の要衝の海港に設置せる銀行の事業に関係せりと然り。しかしてその銀行の事業たる本社の船舶に積載せる貨物に限り、荷為替を許すがゆえに貿易上無比の独専権を占有するにいたりしもまた怪しむに足らざるなり」（日本郵船1988b、449頁）

この引用文中にある「荷為替」は、逆手形、いわば請求書を用いた決済手段のことである。徳川時代以来、大阪・京都の商人は両替商を通じて江戸の商人との取引に活用するなど逆手形に馴染んでいた（山口1991）。荷為替は郵便汽船三菱が英国のP&O社との競争に勝つ大きな要因ともされるほど、三菱の金融ビジネスにおける主力のサービスであった。こうしたサービスの独占的な供給を海運業を通じて実現できている点でブラウンは岩崎のビジネスに懐疑的であった。ただしブラウンはここで郵便汽船三菱から船を没収するようなことは良策ではないと判断した。まずはあらためて命令を交付し、それでも改善が見込まれない場合に、外部投資家から資金を募って巨大な株式会社を創設することも一案であるとした。彼の報告を受けて、政府は1882（明治15）年に3度目の命令文書を交付した。

郵便汽船三菱による独占状態は、価格の吊り上げにと過小供給をもたらした。一方で、1880年代になると北海道運輸など各地で個人事業主であった海運業者が結集して法人組織を形成する潮流が現れた。こうした潮流のなか、政府は再び海運会社の創設に着手するようになる。

## 2 共同運輸の設立事情

本節では共同運輸の設立事情を説明する。共同運輸は、東京風帆船、越中風帆船会社および北海道運輸の合併を通じて設立された官民合同の会社である。この官民合同は、政府と実業家・資産家の利害が三菱に対する敵意や反感が一致したことを意味し

た。どのような敵意や反感が生じ、利害が一致したのか、順を追って説明する（日本郵船1988a; 大石2008; 増田2009; 関口・武田2010）。

共同運輸設立の立役者となったのが渋沢栄一である。1880（明治13）年渋沢は東京風帆船会社の設立に着手した。ただし彼は発起人には名を連ねなかった。発起人筆頭は渋沢の従兄・喜作であった。三井物産の益田孝や政府関係者からは小室信夫が発起人に名を連ねた。益田は出資者集めに奔走し、富山県の伏木港開港に尽力した藤井能三や新潟県の富豪である鍵富三作（初代）などの協力者を得た。社長に就任したのは海軍大佐の遠武秀行である。

岩崎弥太郎は東京風帆船の設立に反発して2つの策を講じた。第1の策は協力者を説き伏せて味方にあることであった。三菱社員の寺田成器を富山県に派遣して藤井能三を説き伏せた。1881（明治14）年藤井を取締役として越中風帆船が設立された。藤井は富山県で海運業を営んでいた宮林家などの協力者を得た。宮林家は伏木から日本海を通じて秋田県熊代や北海道歌棄（現在の寿都町）、さらに瀬戸内海から広島県御手洗や大阪の商人と取引する富豪であった（中西2009; 2017）。

岩崎の第2の策は渋沢に関する醜聞を広めることだった。渋沢喜作は米の差金決済に際して損失を被っていた頃に第一国立銀行から資金を借り入れていた。この借入れに対し、新聞や雑誌はスクープ記事を掲載した。岩崎弥太郎は大蔵卿の大隈重信に面会して渋沢の非を訴えた。渋沢と親しい五代友厚が大隈を説得したことでその疑念は解消した（渋沢青淵記念財団竜門社1956、20-24頁）。一方で、岩崎によるこれらの行動は、彼や三菱への反感を集めることにもなった。

1881（明治14）年の「明治十四年の政変」により、郵便汽船三菱に対する政府の方針を大きく転換した。この政変は、ドイツ流の立憲君主制を支持する伊藤博文らの勢力がイギリス流の議院内閣制を模範とする大隈重信の一派を政界から追放したものであった。追放された大隈は議会制度の成立を視野に入れて、政党として立憲改進黨を結成した。大隈の政治活動を資金面で支えたのが岩崎弥太郎であった。伊藤浩史や井上馨にとって、立憲改進黨の勢力拡大は好ましいものではなかった。

自由党もまた立憲改進黨の敵対勢力であった。自由党は政府や立憲改進黨に対する批判だけでなく、岩崎弥太郎が海運業で独占状態にあることへの敵意を広める活動を展

開した。例えば自由党の星亨は演説会で岩崎に見立てた藁人形を「海坊主」呼ばわりするパフォーマンスで会場を熱狂させた。その様子を伝える文章を次に引用しておく（一部旧漢字や旧仮名づかいを変えた箇所がある）。

「時あたかも、改進黨・自由両党の軋轢その極度に達せるあり、余沫飛んで又自由党の三菱攻撃となる、けだし自由党は改進黨を目して三菱の私党となし、岩崎と結托して私利を営むものとなし、此与党と併せて三菱とは断じて国家の爲めに撲滅し去らざるべからずとなせしなり、自由党この見解を以て新聞に演説に旺むに両者の秘密を摘發し、有ること無きことを棒大に吹聴して一代の耳目を眩惑し去らむとしたり、この勢は、怪雄星亨の自由党に入るに及びて益々熱烈となれり、論難攻撃は一転して罵詈譏謗となり、星は岩崎を呼ぶに『海坊主』を以てし、改進黨に負はしむるに国賊の悪称を以てしたり、而して全国到る處に黨員を派して、偽党撲滅、海坊主退治の大演説会を開かしむるに至り激越の極、会場に於て紙製の船を焼き、藁人形を屠り以て『海坊主亡ぶ矣』と絶叫して快哉を唱ふるの滑稽を演出するに至れり」（渋沢青淵記念財団竜門社1956、101頁）

自由党の政治活動には、岩崎に対する不満のナラティブ（narratives）が拡散する側面があった。政府が海運会社を海運会社を創設する際、民間の資金が得られるならば政府支出を抑えることができるし、利用者の確保も期待できる。三菱に対して反感を抱く資産家から資金や協力を募る際には、三菱に対する反感のナラティブが拡散したことは好都合でもあった。

政府は渋沢栄一および三井物産の益田孝に対して既存の海運会社3社の合併による新会社設立を打診した。政府側の中心人物は井上馨と品川弥次郎である。海運会社3社とは、東京風帆船、越中風帆船、および北海道運輸である。とりわけ越中風帆船は岩崎が関与して設立された経緯はあるが、東京風帆船設立の協力者、鍵富三作を介して交渉が進められた。

1883（明治16）年東京風帆船、越中風帆船、そして北海道運輸の3社が合併し、共同運輸会社が設立された。共同運輸は、太平洋側、日本海側、および北海道近海を結んでいわば本州近海を一周する営業圏を初期段階から手にしたのである。共同運輸の資本金600万円のうち260万円が政府の出資であり、残りの340万円は民間出資である。政府の出資に際しては有事に際して軍事輸送を担うことが出資の条件であった。政府出資のみならず、日本銀行も共同運輸に対して期限1年年利8%の30万円の貸付を行

なった。この貸付は超法規的措置であった。日本銀行は次のように記録している。

「船舶購入資金の貸付が、商業銀行の銀行を目標とする本行の業務として適当であるかどうか大いに疑問であったが、無担保貸付が日本銀行条例・定款に抵触することは明らかであった。本行としては、相手が通常の会社であれば断然謝絶すべきところであるが、共同運輸は半官半民の国策会社であったため、16年（注：1983年）4月10日、松方大蔵卿に対し30万円に及ぶ無担保貸付の可否について「一応相伺」ったところ、5月3日に大蔵卿より「何の趣貸付不苦」との許可があり、5月19日に貸付が実行されるに至った。この定期貸は、当時海運業を独占し、大勢力を形成していた三菱会社に対抗するため政府の保護のもとに共同運輸が設立されたという経緯、ならびに同社の三菱との激しい競争という特殊な事情を背景としたものであったが、本行貸出としては異形のものであったことは否めない。また、それが政府と特別の関係を有する銀行・会社に対し、多かれ少なかれ優遇措置を講ずる先例をもし開くことになったとすれば看過できない」（日本銀行1982、334頁）

日銀による貸付は、民間出資の支えもあり、期限1年の通り返済された。ただし返済に際しては共同運輸から利下げの陳情があり、日銀総裁から大蔵卿・農商務卿への親展を経て引き下げが実施された（八木1987）。貸付のみならず返済においても尋常ではない措置が採用されたのである。

共同運輸は初代社長に海軍少将の伊藤雋吉、副社長にはかつての東京風帆船の社長である遠武秀行が就任した。発起人には、品川弥二郎を総代として、東京風帆船会社以来の関係者である益田孝、渋沢喜作、および鍵富三作のほか、財界人として三井武之助、大倉喜八郎、浅野統一郎、平野富二、松本重太郎らも含まれた。三井のほか大倉や浅野など、三菱に対抗する同族企業の代表者らが集ったことは、三菱への反感や批判のナラティブの蔓延を持続させる上で不可欠であったと考えられる。

第一国立銀行の頭取である渋沢は、特定の企業の経営陣に加わずに会社経営に関与することにした。渋沢の半生をまとめた『青淵先生伝初稿』には、次のように記されている（一部旧漢字や旧仮名づかいを変えた箇所がある）。

「先生は共同運輸会社を創立して、三菱会社と対抗の決心を固めたれども、銀行者として公然かかる事に関係を有するは面白からずとて、運輸会社の重役には就任せず、

常に背後にありてこれを援助せり」(渋沢青淵記念財団竜門社1956、81頁)

こうして共同運輸は、三菱に対する反感や敵意など、海運市場とは無関係な背後事情も含めつつ営業をスタートすることになった。ただし、政府にとっては海運業が軍事に関わる規制の対象であることには変わらなかった。だからこそ共同運輸に対しては製造から2年以上経過した汽船の購入を禁止するなど規制をかけた。同時に、もし共同運輸の経営が海運市場にとって弊害を生むものであるなら政府が介入して解決策を施さなければならなかった。

### 3. 郵便汽船三菱と共同運輸の競争

本節では郵便汽船三菱と共同運輸の競争について事実関係を整理する。本節での説明は、(1)共同運輸が供給能力を増強するとともに価格競争および非価格競争を通じてシェア拡大を図り、(2)競争を通じて独占の弊害がなくなった、しかしながら(3)次に両社の競争が弊害をもたらしたため政府の仲介で競争の停止が協定として交わされた、の3つのプロセスに分けて進める。

#### 3.1 供給能力

共同運輸は供給能力を増強することで、郵便汽船三菱との運賃引き下げ競争の準備を整えた。1883(明治16)年9月渋沢栄一はビジネス仲間の五代友厚に書簡を送っている。その書簡のなかで、彼は共同運輸会社が船舶数を「来年」の1884(明治17)年には増強すること、ならびに運賃引き下げを実施する予定であることを伝えた。次に該当箇所を引用しておく(一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある)。

「共同運輸会社も追々船舶相増しきりに尽力いたし、来年に相成り候わば、運賃は著しき下落も相見え申すべきか」(渋沢青淵記念財団竜門社1971、395頁)

表1は1885(明治18)年時点で郵便汽船三菱と共同運輸が所有する汽船の積載量(トン)について観測数、平均値、および標準偏差を示すものである。なお各社の汽船の製造年が判明するので、1883(明治16)年以前の汽船と1884(明治17)年の汽船に分けて数値が示されている。1885(明治18)年時点で共同運輸の所有する汽船は27隻、これらの船の積載量は平均で613.4(±401.7)トンであった。そのうち1883(明治16)

年以前製造の汽船13隻の積載量は平均434.7 (±331.5) トンであるのに対し、1884 (明治17) 年以後製造の汽船14隻の積載量は平均779.4 (±468.5) トンと上回っている。1884 (明治17) 年に汽船を増やしたことに伴い、共同運輸は北海道近海2ルート (森・室蘭間、および国後諸島) に加え、横浜・四日市間、横浜・神戸間、小樽・増毛間、および神戸・高知間の4ルートを新設するとともに不定期航路も拡張した (関口・武田2010)。供給能力を拡張したことで、共同運輸は運賃引き下げに伴う需要増への対応力を高めていたのである。

表1：汽船の積載量 (トン) の平均値および標準偏差

	観測数	平均値	標準偏差
共同運輸			
1885年時点所有	27	613.4	401.7
うち1883年以前製造	13	434.7	331.5
うち1884年以後製造	14	779.4	468.5
郵便汽船三菱			
1885年時点	29	765.6	424.1
うち1883年以前製造	27	719.3	401.6
うち1884年以後製造	2	1,390.0	55.2

資料出所：日本郵船(1988b)および大石(2008、第1表)。

対する郵便汽船三菱は、1885 (明治18) 年時点で29隻の汽船を所有しており、それらの積載量は平均で765.6トン (±424.1) トンであった。汽船の積載量の点では郵便汽船三菱は共同運輸に勝っていた。ただし、27隻は1883 (明治16) 年以前の製造である。郵便汽船三菱は共同運輸に比べると概して船の老朽化に直面していたことになる。老朽化に対処するため、郵便汽船三菱は1884 (明治17) 年以後1,000トンクラスの汽船を2隻購入した。

### 3.2 競争の展開

1880年代前半は松方デフレの時期であり、あらゆる物品やサービスの価格は低下傾向にあった。デフレ不況のもと、所得が減少する効果も無視できない。海運市場にかか

わらず、そもそも需要の減退はやむを得ない局面であった。そうしたなかで郵便汽船三菱は新規参入の共同運輸に顧客を奪われた。この点を確認しておきたい。

表2は共同運輸と郵便汽船三菱の2社について、旅客と貨物の収入運賃を1883（明治16）年および1884（明治17）年について示している。共同運輸の船客運賃収入(A)および貨物運賃収入(C)がともに増加した。一方、郵便汽船三菱はどちらの収入も減少した。この対比は、船客人数(B)および貨物トン数(D)についても同様である。共同運輸が郵便汽船三菱の顧客を奪い取ったのである。表2においては便宜的に船客運賃(A/B)および貨物運賃(C/D)を示している。

表2：共同運輸および郵便汽船三菱の運賃収入

	1883年	1884年
共同運輸		
船客運賃収入（円）-A	41,087	196,113
船客人数-B	14,377	67,499
A/B	2.86	2.91
貨物運賃収入（円）-C	336,200	807,953
貨物トン数-D	35,535	286,539
C/D	9.46	2.82
運賃収入合計（円）	377,287	1,004,066
郵便汽船三菱		
船客運賃収入（円）-A	817,979	634,462
船客人数-B	195,267	157,498
A/B	4.19	4.03
貨物運賃収入（円）-C	2,216,001	1,663,214
貨物トン数-D	555,207	551,670
C/D	3.99	3.01
運賃収入合計（円）	3,033,980	2,297,676

資料出所：日本郵船(1956、20頁)。

共同運輸の場合、船客運賃は2.86から2.91に上昇しているが、貨物運賃は9.46から2.82に下落した。郵便汽船三菱は、船客・貨物とも運賃が下落している。ただし、いずれ

の下落も共同運輸の貨物運賃に見られたほどではない。運賃引き下げを通じて顧客を確保したことを示す因果関係が成立するとすれば、共同運輸に限った話である。海運市場におけるシェアだけで話をすれば郵便汽船三菱の優位性は依然として変わらない。しかしながら共同運輸の躍進は三菱を焦らせるに十分であったと言える。

共同運輸が顧客拡大に成功した要因は、非価格競争の面でも顧客を獲得した。船内で昼夜を問わず1時間おきの巡回があること、あるいは体調不良の乗客に薬を提供するなどのサービスは好評であった。こうした情報の提供者となったのが周旋営業人と呼ばれる交渉人であった。共同運輸のこうしたサービスの良さは、郵便汽船三菱社内でも危機感のもとシェアされていた（大石2008; 関口・武田2010）。

海運市場が郵便汽船三菱の独占状態ではなくなったことで、過小供給、価格の釣り上げ、およびサービス向上面での遅れなど独占の弊害に関しても変化が生じた。共同運輸の所有船隻増加を受けて、郵便汽船三菱は新規に大型の汽船を購入した。運賃については大幅な引き下げの圧力が生じた。両社とも定期航路を拡充するなどして輸送サービスの供給能力を拡大した。

### 3.3 休止協定

1885（明治18）年1月から2月にかけて、農商務省の仲裁で郵便汽船三菱と共同運輸の間に競争抑制を骨子とする協定が交わされた。政府は、両社の経営が運賃引き下げによって圧迫されることを懸念するとともに、両社の競争が中小規模の海運会社の顧客を奪い取っていることを問題視した。当時の状況を概説した『世外井上公伝3巻』の記述には次のように記されている（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある）。

「共同運輸の出現によって、三菱も自己の海上権を保持するためには、運賃の低下・航海の競争・顧客の維持等利益の多少を問わず事業に従事せねばならなかった。かくして従来の専恣な態度は次第に匡正され、貿易業者や一般旅客はようやく便益を得るようになった。しかしまた一利あるところに一害の生ずるのは自然の数である。共同・三菱両会社が互いに雄を争って、運賃の値下げ・顧客の争奪・船舶の競争をなし、月をおってそれが激烈となり、この競争の結果はただに相互の経営を危機に導いたばかりでなく、その影響は全国の小運漕業者にも及ぼし、その営業を困難ならしめた。小運漕業者の営業困難はひいては造船業にも不振をきたし、我が海運界の発展

途上おもしろからぬ傾向が生じた」（井上馨侯伝記編纂委員会1968、559頁）

1885（明治18）年2月16日農商務卿西郷従道と内務卿山縣有朋の連名で東京府知事の芳川顕正宛に文書を送っている。この文書は、郵便汽船三菱社長の岩崎弥太郎と共同運輸社長の伊藤雋吉との間に合意が成立したことを示すものである。その合意内容とは、(1)運賃を定額とすること、(2)航路の出航時限を定めたり汽船の走力に制限を加えなどして危険予防に努めること、(3)客貨物周旋営業人は両社の専属とすること、(4)船長さらに水夫の雇用や給料の額について協議を重ねること、の4点である。該当箇所を次に引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある。なお原文のカタカナはひらがなに換えている）。

「三菱共同運輸両会社の義、業務上兎角競争を事とし、はなはだしきは海上において競航候等弊害百出、このまま放任候てはおおいに海運振作の元気を沮喪するの懸念せざるなし、かつ当初両社設立の主旨にも相みだれり、はなはだ不都合の次第につき、競争の起因を推究するに、第一運賃の額、第二出航時限、第三各地周旋営業人、第四海員傭使等の事項は、両社において一定致さず候ては、到底ともだおれの患を免れざるにつき、右の事項両社において協議相整候趣をもって、別紙写の通り申出候間、自今その定約を実施為致候はずにつき、各地において海運関係の向へそれぞれ及論達候様可取計、この旨及内達候なり」（渋沢青淵記念財団竜門社1956、84頁）

この文書が通達される9日前、岩崎弥太郎は他界した。三菱2代目総裁の座は岩崎弥之助が引き継いだ。同じ年の1885（明治18）年4月共同運輸の新社長として薩摩藩出身の官僚であった森岡昌純が就任した。森岡は競争停止協定の趣旨を汲み取って経営にあたることを宣言した（大石2008）。この2人のもと日本郵船合併の手続きが進められることになるが、その直前にアクシデントが生じた。

#### 4. 周旋営業人と日本郵船

本節は、協定で交わしたはずの郵便汽船三菱と共同運輸が再び運賃引き下げを実施した事情とその帰結について説明する。説明は、(1)協定を交わした後での両社の応酬と運賃の動向、(2)引き下げに際して本社ではなく周旋営業人の交渉力が影響していたこと、そして(3)合併後に周旋営業人が本社内部で組織化されたこと、の順に進める。

#### 4.1 運賃引き下げの再発

1885（明治18）年4月4日、岩崎弥之助は共同運輸に対して「一日モ猶予」できない事態が生じていると通達した。弥之助はさらに4月6日にも共同運輸に対し運賃協定を破ったことに心を痛めているとして政府筋に訴えるつもりであることを文書で伝えた。後者の文書のうち、該当箇所を次に引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある。なお原文のカタカナはひらがなに換えており、引用に際しては句読点をつけている）。

「...かねて政府の御論達により御協議の上結約つかまつり候箇条のうち運賃にかかる一事は、過日社員岡崎惟素をもって御引き合わせつかまつり候通り今日にいたり候ては、各地方よりも続々訴え来たり。弊社においても到底右約束を固守つかまつり一日も実地相行いかね候場合に立ちいたり。小生においても痛く心配いたし候えども、止め得ざる次第につき、この上は現今の成り行き、一応その筋へ申し立て置き、今後は弊社においても臨機の取扱いいたされ候間、この段、念のため御意を得たくかくのごとく御座候」（日本郵船1988b、346頁）

この文書中の「臨機の取扱い」とは競争の再開を意味している。同じく4月6日、岩崎弥之助は農商務卿の松方正義宛にも書簡を送っている。この書簡でも、三菱が誠実に約束を守っているにもかかわらず共同運輸の行動によって得意先を失うため「臨機の処置」つまり競争を再開せざるをえないと弥之助は訴えている。該当箇所を次に引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある。なお原文のカタカナはひらがなに換えており、引用に際しては句読点をつけている）。

「政府の恩命を重んじ独り弊社のみ誠実に約束を墨守し今日の商業社会に立ち一日も安んじてこの営業を保全するの目処これなく、もしつとめてこれを守らんがために旧来の得意を失しついに大なる不利益を来たすべく同社の取り扱いに習わんが営業上さらにまた競争に傾き困難に陥り候半哉も量り難し深く憂慮仕り候えどもこの上は万々不得止次第につき今後は弊社においても共同運輸会社の取扱に対し運賃その他ともすべて臨機の処置に出で候ほか致し方これなき候間、ここにあらかじめ実際の事情を上告つかまつり置き候宜しくお聞き置き下されたく今回のごとき事件を具陳つかまつり候義は実に恐懼のいたり存じ奉り候えども一日を猶予すれば営業上数千金の損耗をかさね候訳にて実地不得止次第幾重にも御諒察なし下されたくこの段つつしんで上申つかまつり候」（日本郵船1988b、346頁）

この書簡が送られた翌日、1885（明治18）年4月7日には、共同運輸の小室信夫が農商務大輔の品川弥次郎に宛てた書簡で「本社において約定を破り候儀などは毛頭これなき候」と反論している（日本郵船1988b、346頁）。

表3：郵便汽船三菱神戸支店から移出されるトンあたり貨物運賃：

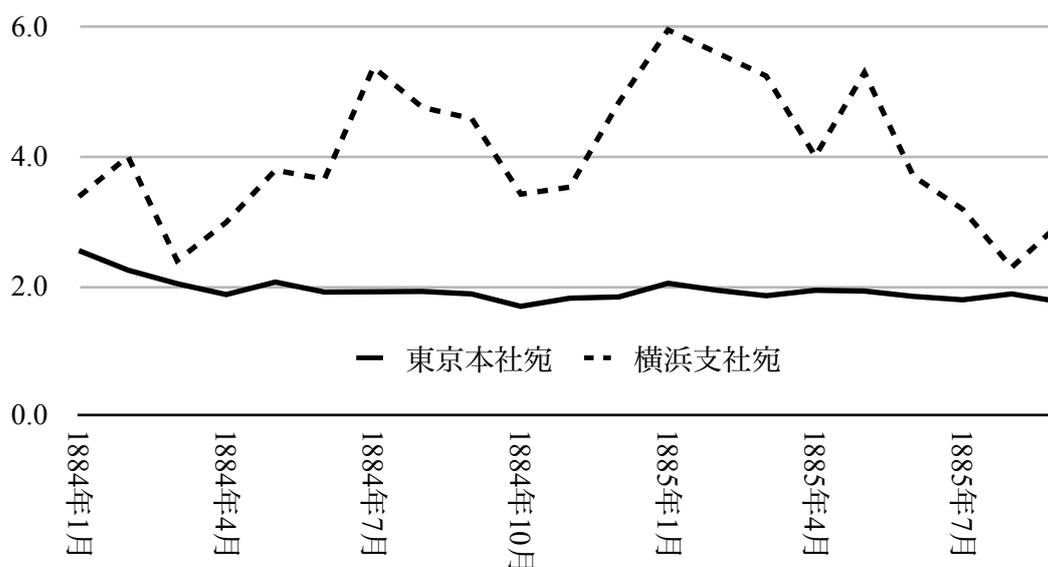
1884（明治17）年1月から1885（明治18）年9月（円/トン）

	観測数	平均値	標準偏差
東京本社宛	21	1.937	0.185
横浜支社宛	21	4.051	1.065

資料出所：日本郵船(1988b、巻末統計資料65-81頁)。

表3は1884（明治17）年1月から1885（明治18）年9月の21ヶ月を対象に、郵便汽船三菱神戸支店から東京本社ならびに横浜支社に移出された貨物のトンあたり運賃の平均値と標準偏差を示す。東京本社宛の貨物運賃は平均1.937（±0.185）円で推移していた。一方で、横浜支社宛の貨物運賃は平均4.051（±1.065）円で推移している。輸送の内容（貨物あるいは船の種類）の違いもあるだろうから単純な比較はできないとはいえ、東京本社宛の荷物については安定的と言える。

図1：郵便汽船三菱神戸支店から移出されるトンあたり貨物運賃：

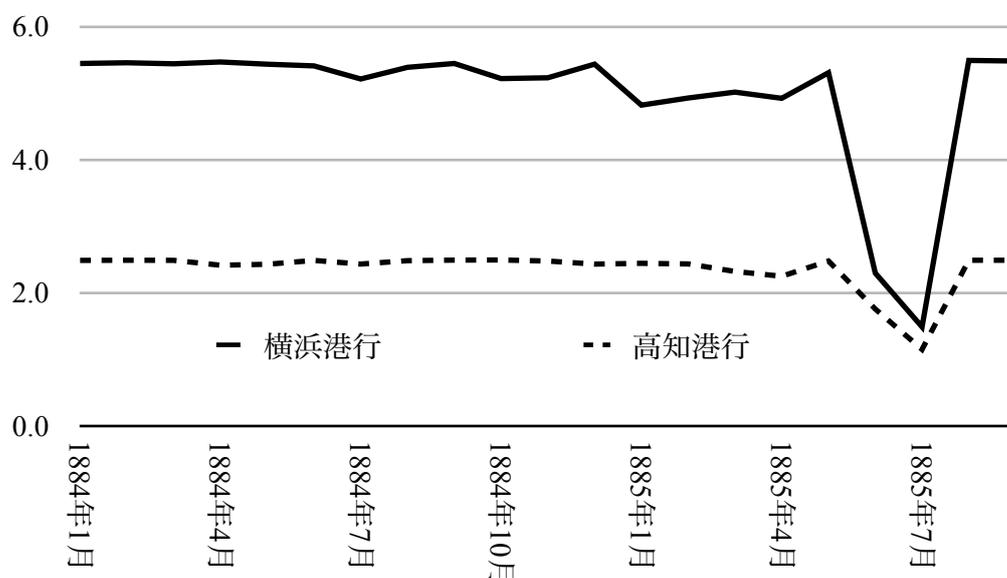


1884（明治17）年1月から1885（明治18）年9月（円/トン）

図1は表3のデータ系列をグラフ表示したものである。この4月を前後しても東京本社宛の貨物の運賃が安定的である。この前後の期間で郵便汽船三菱が協定を破るようなことをこのグラフで裏打ちすることは難しい。この点では協定を遵守している状況証拠としてこの数値は利用できたかもしれない。ただし横浜支社宛について乱高下が激しくそうした証左にはなりにくい。とりわけ6月から8月にかけて貨物運賃が大幅に下落していることが窺える。

船客運賃の動向を確かめておく。図2は1884（明治17）年1月から1885（明治18）年9月の21ヶ月を対象に、郵便汽船三菱神戸支店から横浜港および高知港までの船客それぞれの1人当たり運賃（下等船室）の推移を示すものである。双方平行に推移しているが、注目すべきは6月と7月にかけて大幅な下落が確認できる点である。

図2：郵便汽船三菱神戸支店から横浜港および神戸港への船客運賃の推移：  
1884（明治17）年1月から1885（明治18）年9月（円/人）



資料出所：日本郵船(1988b、巻末統計資料頁).

この点で頼りとなるのは周旋営業人に関する大石(2008)の史実確認である。周旋営業人は海運会社と荷主の間に立つ運賃の交渉人であり、積荷問屋あるいは汽船問屋として組織を形成した。こうした周旋営業人は本社に他社のサービスの評判など様々な情報を伝える役割を果たした（関口・武田2008）。共同運輸および郵便汽船三菱が交わ

した協定では、両社それぞれが専属の周旋営業人と契約することになった。大石(2008)は『神戸市開港三十年史』をもとに周旋営業人が共同運輸の運賃を引き下げさせたことを紹介している。本稿では大石(2008)の貢献をもとに一步進んで周旋営業人にフォーカスすることにしたい。

#### 4.2 周旋営業人の動機と組織の失敗

周旋営業人にとって、郵便汽船三菱と共同運輸の運賃引き下げ競争は荷主を集める上で好都合であった。言い換えれば競争停止の協定が交わされたことは不都合でもあった。協定が交わされてから、共同運輸と郵便汽船三菱の社員たちはそれぞれ周旋営業人と交渉せねばならず、その交渉の場で板挟みに直面する。

1885（明治18）年共同運輸本社から派遣された社員「宮地助三郎」が同社専属の回漕問屋「大森英助」に運賃引き下げ競争の停止を求めた。しかし「大森」は三菱専属の回漕業者との競争をやめるつもりはないとして顧客の確保をちらつかせた。さらに彼は、三菱専属の問屋が共同運輸の利用者を斡旋することはないのだから共同運輸の専属の回漕業者を頼りとするように念押しした。「宮地」は競争の停止を意図した本社と引き下げを要求する周施屋との板挟みに直面したのである。このエピソードの該当箇所を次に引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある）。

「共同運輸会社東京本店にては、社員宮地助三郎を神戸に派遣し、宮地は六月十六日神戸支店員および回漕問屋の首領大森栄助をば北長狭通（注：きたながさどおり）なる吟松亭に招集し、かかる競争は本社の好まざるところなるを告げ、断然競争を廃止する旨を申告すといえども、回漕業者はすこしもこの申告を意となさず、いよいよ客引きを遠方まで派遣し、三菱附の回漕業者と拮抗してやまず。...（中略）...たとえ共同運輸会社において競争を廃止せりといえども、三菱附の回漕業者は、共同の汽船に向かつて乗客貨物の周施をなすべきにあらず、ゆえに共同の汽船は、勢い往きに味方たりし回漕業者の周施を待たざるを得ず、しからば出発時刻にいたり、空船航海を試みざるを得ざるなり」（村田1898、226-227頁）

注意しなくてはならないのは、共同運輸の本社が敵対関係を復活させないために社員を派遣した点である。その社員（宮地）に対し、周旋営業人は互いの会社の専属の周

旋営業人どうしが敵対関係にあることを口実として強気な態度で交渉に出た。

さらに注目すべきことが2つある。第1に、板挟みに直面した宮地にとって、周りの乗客の行動がプレッシャーとなった。乗客たちは交渉の様子を船客が見守っており、値切りが確定するまで切符を買わずに待っていたのである。もう1つ注目すべきは、郵便汽船三菱の社員もこうした板挟みに直面し、両社が周旋営業人との交渉に負けて見せかけの運賃引き下げ交渉が生じた点である。これら2点を記録した箇所が上記の引用箇所の続きにあるので、さらに引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある）。

「乗客もまたよくこの事情を解するをもって、いよいよ出発時刻の迫れるまでは、決して乗客切符を買わざるなり。これはために共同は、競争を廃止せりと称するにかかわらず、割引を持ってするにあらざれば、乗客貨物を搭載し能わざるの事情あり。これゆえに競争廃止は単に名のみに過ぎず、事実においては依然競争の位地にあるものにして、三菱会社もまた勢い割引の実行を廃止することあたわず、三菱の横浜丸、共同の山城丸は、依然活劇場裡の花形役者として競争し、同年八月に入りては、割引八割以上なりき」（村田1898、227頁）

共同運輸本社の意図は三菱との競争を停止することであり、そのために社員を周旋営業人との交渉に当たらせた。本社の動機づけに弊害が生じなければ社員は運賃引き下げには応じず、周旋営業人も値切りはできなかつたはずである。周旋営業人が強気に交渉に出たことのみならず社員が弱気に応じたことも本社にとっては動機づけの失敗なのである。だからこそ旅客運賃がこの騒動によって下落したのである。社員あるいは周旋営業人に対する動機づけの点で、共同運輸は組織内取引のコストを削減できるの体制を築けていなかったことになる。

問題は、周旋営業人にとって運賃変更のインセンティブが生じた点である。問屋の口銭（手数料）が販売切符の枚数ごとに定められ、海運会社が月末にこの口銭を支払った。ただしこの口銭で賄われるだけ運賃を引き下げ、1人でも多くの客を引き寄せておき、お茶代など付随的な代金を通じて収入を確保していた。いわば、業績連動型報酬システムのネガティブな側面が作用したのである。これらを記録した箇所が上記の引用箇所の続きにあるので、さらに引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある）。

「乗客切符一枚につき問屋口銭幾何と定め、月末にいたりて会社良英受け取るの例にして、各問屋はこの口銭を自家の収入とせず、この口銭を利用して乗船賃を安からしめ、一人たりとも多く客を引き、茶代等をもって問屋口銭を補償するの方針をもって競争せり」（村田1898、228頁）

表3および図1で示されたように、郵便汽船三菱東京本社宛の貨物運賃は顕著な下落は生じていない。資料の制約ゆえ1つの仮説を提起するに過ぎないが、社員と周旋営業人に対する本社の動機づけが奏功していた可能性は指摘できるだろう。ただし本社の動機づけが奏功したのではなく、周旋営業人が何らかの理由で東京本社に対しては忠実であろうとした可能性も否定できない。検証は今後の課題としておきたい。

海運会社にとっては周旋営業人による値切りは抑制すべきものであった。しかし周旋屋営業人を取り囲んだ報酬体系は、そうした値切りのインセンティブを与えてしまうものだったのである。共同運輸および郵便汽船三菱は、組織内のコーディネーションの失敗ゆえに、意図せざる囚人のジレンマを生み出すことになったのである。

#### 4.3 日本郵船設立：新たなコーディネーション

日本郵船設立とともに、運賃に関するルールおよび周旋営業人に対する規律づけの枠組みが再編されることになった。その経緯をまとめておく。

1885（明治18）年10月1日共同運輸と郵便汽船三菱は合併して日本郵船を設立することになった。9月25日には共同運輸社長の森岡昌純を委員長とする日本郵船創立委員が農商務卿西郷従道に日本郵船の創立願書を提出していた。9月29日西郷は37ヶ条からなる命令書とともに創立を許可した。日本郵船は日本政府に定款を提出し、11月7日農商務省の認可を受けた。12月15日の第1回株主総会で定款が可決したのち、逓信大臣の認可を受けて日本郵船の発足が確定した。

定款では旅客および貨物の運賃を変更する場合は農商務卿の認可を受けるものと定められたが、認可前の決定に際しては社長副社長および理事の合議によって決定されるものとした。加えて、運賃および問屋の手数料変更は新聞に広告することが定められた。経営陣が定め大臣の認可した運賃が新聞で報道されることにより、周旋営業人の日和見な行動によって運賃が変更されてしまう余地がなくなつたのである。以下に条文

を引用しておく。

「第十六条 旅客貨物ノ運賃定額ヲ設ケ又ハ之ヲ変更セントスルトキハ第二十八条ノ  
手続ヲ経テ農商務卿ノ許可ヲ受クヘシ」（渋沢青淵記念財団竜門社1956、133頁）

「第十七条 旅客貨物ノ運賃並ニ各問屋ノ手数料ハ確定スル毎ニ新聞紙ヲ以テ広告ス  
ヘシ」（渋沢青淵記念財団竜門社1956、133頁）

「第二十八条 左ノ件々ハ正副社長理事ノ衆議ヲ以テ之ヲ定ムヘシ...（中略）...運賃  
ノ定額ヲ設ケ又ハ之ヲ変更スル事」（渋沢青淵記念財団竜門社1956、133頁）

合併後も、周旋営業人は荷主と海運会社の仲介役を果たすことになった。口銭は周旋営業人の取り扱う客数や販売切符数に連動する方式は撤廃された。周旋営業人があらかじめ等級に区分されて等級ごとに固定給が与えられるようになった。その等級については問屋どうしの投票つまりメンバー内の評判形成によって決められた。しかも客引きについては上限を設定し、そもそも周旋営業人が多くの客を誘い込む動機を与えなようにしたのである。こうした枠組みについて、先ほど引用した『神戸市開港三十年史』には次のように記録されている（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある）。

「日本郵船会社の創立を見たるについては、問屋口銭を共同集積の性質となし、各問屋の取り扱うたる客数に拘わらず、あらかじめ問屋を七等に分ち、この等級に応じて口銭を配当する方法となせり。しかして二十四問屋は投票をもって定め、問屋口銭総額壹千円とせば、左のごとく分配することとなる...（中略）...汽船の着きせし際、船まで客迎を出すことは一家二名を限りとなすの取り決めをなし、ここに回漕業者間の競争は初めて一小康のときとなる」（村田1898、228頁）

こうした組織再編がどのようにして実現したのか、あるいは再編が奏功したのかどうかは別途検討の余地はある。そもそも日本郵船が設立する際には、組織内の取引コストの最小化が重要課題とされていた。1885（明治18）年11月社長の森岡昌純は「社員親睦調和ノ義ニ付論達」と第した文書を発して、会社組織内の不和を起ささないよう船長に呼びかけた。森岡は、乗船員だけでなく、荷主、船客、問屋、荷下ろしや運搬の労働者も含めて不和を起ささないようにまずは呼びかけたのである。その文書の該

当箇所を次に引用しておく（一部、旧漢字および旧仮名づかいを改変した箇所がある。なお原文のカタカナはひらがなに換えており、引用に際しては句読点をつけている）。

「...交じり久しき者は相親しく、その日浅き者は互いに疎し。普通人情の免がれがたきところ、いわんや仮にも一旦反対の地位に立ちしことある者あるにおいてをや。その辺の気味合いよりして、あるいは暝々の中にかれこれ親疎厚薄し軽重相偏する等の弊風を起こしたために内部の調和を破り人気の居り合いを傷け候様の弊害はおおよそかかる場合においていたりて生し易きものにこれあり。これ即ち専ら調和の居り合いを要する。今日において勢い懸念なきこと能わざるゆえんなり。もしそれかりそめにも右様の弊害これあり候てはたちまち事業上活動の円滑を妨げ、したがって社業の盛運を害し甚だ相済まさざる次第に候条、今さら申すまでもこれなき候えども、社員相互の間はもとより例えば荷主、船客、問屋、仲仕（注：荷下ろしの労働者）、人足（注：荷物の運搬を担当する労働者）等にいたるまでこれに対するに専ら公平無私をもってし、決して右様の弊風相生まざる様社員の調和、社外人気の居り合いに深く注意いたすべし」（日本郵船1988a、34頁）

森岡の通達は、合併前に敵対関係にあった会社の構成員どうしの不和を防ぐものであり、目的を一つにするための宣言であった。その宣言のなかに、「荷主、船客、問屋、仲仕、人足等にいたるまで」と盛り込まれたことは、森岡の決意の現れとも言えるだろう。合併前から発生していた取引コストを合併後に生じさせるわけにはいかなかった。取引コストには様々な種類があるが、本稿が見てきたものとしては周旋営業人に対する動機づけの失敗が生んだものであった。もっとも、森岡の決意がどこまで効果を持ち得たのかは別途検証の余地はある。

## 5. まとめと展望

本稿は、1880年代日本の海運業について、1社独占状態の市場に大型の新規参入が生じ、両社が熾烈な競争の末に合併する経緯について事実関係を整理した。

独占状態にあった郵便汽船三菱とともに、新規に参入した共同運輸もまた運賃引き下げ競争を展開した。両社はこの競争を停止すべく協定を交わした。しかしながら双方とも周旋営業人に対する動機づけに失敗して意図せざる運賃引き下げが進行した。こうした意図に反した運賃引き下げが、さも両社が熾烈な運賃競争をしている印象を多

くの人々に与えてしまったことになる。両社が合併して日本郵船が設立された際には、コーディネーションの失敗を防ぐ仕組みを作らなければならなかった。

当時の経済論壇は「共同に船あって人なく、三菱に人あって船なし」と評した（松下1940、4頁）。郵便汽船三菱の所有する船が老朽化していた一方で、共同運輸の船は先進的であった。ただし乗組員や機関士など従業員の技能形成に関しては郵便汽船三菱の方が充実していた。両社が合併して日本郵船が設立された際、新経営陣は三菱側のメンバーが多数を占めた（日本郵船1988a）。この点で、日本郵船の設立はマネジメントの人材と先端的な設備とのマッチングを改善する合併だったとも言える。

資本市場の制度的枠組みが未整備な段階にあって、共同運輸は株式会社制度の黎明期にあって異例中の異例が重なって設立された。顧客獲得を通じて郵便汽船三菱を脅かす存在になったとはいえ、マネジメント面では不備を抱えていた。その不備のひとつとして周旋営業人の強気な交渉を許し、郵便汽船三菱との競争を意図しないまま継続することになった。日本郵船は、合併前には解決できなかった組織の失敗を克服するところから創業しなくてはならなかったのである。

1884（明治17）年大阪商船、1886（明治19）年浅野廻漕部（のちの東洋汽船）など様々な海運会社が創業した。海運業もまた株式会社制度の発達を受けて発展していくことになる。海運会社各社は、日本の産業化の局面ひいては環太平洋の貿易の規模が拡大する新時代を牽引していく。そうした発展に対して海運市場における価格形成メカニズムの役割について、さらなる研究が望まれてくるだろう。そうした研究のひとつの切り口として、個々の海運会社の組織内コーディネーションに着目することに意義が見出されてくるのである。

## References

大石直樹(2008)「三菱と共同運輸会社の競争過程—日本郵船会社の設立をめぐる—」『三菱史料館論集』第9号、31-84頁.

小風秀雅(1995)『帝国主義下の日本海運』山川出版社.

佐々木誠治(1961)『日本海運業の近代化』海文堂.

渋沢青淵記念財団竜門社(1956)『澁澤栄一傳記資料第八巻』.

渋沢青淵記念財団竜門社(1971)『澁澤栄一傳記資料別巻三』.

関口かをり・武田晴人(2010)「郵便汽船三菱会社と共同運輸会社の「競争」実態について」『三菱史料館論集』第11号、13-48頁.

逓信省(1941)『逓信事業史第六巻』.

中西聡(2009)『海の富豪の資本主義』名古屋大学出版会.

中西聡(2017)『北前船の近代史』成山堂書店.

日本銀行(1982)『日本銀行百年史第一巻』.

日本郵船(1956)『七十年史』.

日本郵船(1988a)『日本郵船株式会社百年史』.

日本郵船(1988b)『近代日本海運生成史料』.

松下伝吉(1941)『近代日本経済人体系第5巻海運貿易編』中外産業調査会.

増田廣實(2009)『近代移行期の交通と運輸』岩田書院.

水上たかね(2018)「台湾出兵と三菱—受託官船運用体制の構築—」『三菱史料館論集』第19号、15-44頁.

村田誠治(1898)『神戸開港三十年史、下』神戸市開港三十年記念会.

八木慶和(1987)「「明治十四年政変」と日本銀行—共同運輸会社貸出をめぐって—」

山口徹(1991)『日本近世商業史の研究』東京大学出版会.

Kreps, David M. and Jose A. Scheinkman. (1983). Quantity Precommitment and Bertrand Competition Yield Cournot Outcomes. *The Bell Journal of Economics* 14(2): 326-337.