

平生鈇三郎の松方幸次郎観の形成過程

—第一次世界大戦終結前後を中心にして—

柴 孝 夫

1. はじめに

大正期から昭和戦前期にかけて、日本の企業社会に一種独特の存在感を発揮した平生鈇三郎の真価が、企業社会全体で強く認識されるきっかけとなったのは、川崎造船所の和議事件への関わりであった。この事件は戦前期の日本で起こった経営破綻事件の中でも最大のものであると同時に、関係者の利害が錯綜して極めて複雑な様相を呈した難事件であった。しかし、平生はこれを精力的な活動によって解決に導き、さらにその後同社の社長に就任して同社を再生させることに成功した。その結果、彼は単なる保険のエキスパート以上の評価を得ることになったのである。

しかし、この川崎造船所整理への関与は、平生にとっては複雑な意味を持っていた。というのは、同社の経営を担ってきた人々とは、彼は旧知の間であったからである。平生は、東京海上保険の大阪と神戸の両支店の責任者として長く関西にあり、その間に関西財界に大きな人脈を作り上げていた¹。神戸で最大の企業であった川崎造船所に関わっていた人々も、当然、そうした人脈の一環をなしていた。したがって、それらの人々が破綻に導いた企業の整理と再建を担うことは、彼等との間に大きなコンフリクトを生じさせることになるからである。事実、平生が同社の内情を知悉するようになると、彼は旧知の人々に厳しい批判の目を向け、その責任を鋭く追及していった。

その際、とりわけ、彼が鋭く批判したのが川崎造船所の元社長であった松方幸次郎であった。それは、松方の大正後期の無謀な経営戦略の失敗とそれを弥縫しようとした粉飾決算の繰り返しが、同社を破綻に導いたからであり、当然といえば当然であったが、それと同時に平生が、松方との交流を通じて早くから彼の経営者としてのあり方に疑問を持ち、川崎造船所の経営の動向に不安感を抱いていたことも関係していた。すなわち、平生にとっては、同社の破綻は、まさにその不安が現実化したものであり、彼が同社に関わることは、松方の行動の後始末をさせられることであったからである。それだけに、彼の松方に対する批判はより一層強まったと考えられるのである。

では、平生はどのような経緯の中から、松方の経営者としてのあり方に不信感を持つようになったのだろうか。本稿はそうした平生鈇三郎の松方観が形成されはじめた第一次世界大戦直後の心的状況を概観

したものである。

2. 第一次世界大戦期における平生の松方観

興味深いことに、平生夙三郎と松方幸次郎はほぼ年齢が同じであった。松方が生まれたのは慶応元(1865)年12月で、平生は翌2年5月に生を受けているのである²。しかし、企業経営者として名をなす時期は、かなり違っていた。松方の方がはるか先に企業経営者として活躍を始め、いち早く名声を獲得したのである。それは、この二人の企業経営に携わるまでのバックグラウンドと来歴が全く異なっていたことによる。

この二人は出自が共に士族であることは共通していた。しかし、松方は父正義が薩摩藩士で、周知のように明治維新後は新政府に入り要職を歴任したため、その恩恵を受けて華麗な前半生を送っていくのに対して、平生の父田中時言は徳川氏の譜代の下級の家臣であり、そもそもからしてそうした出世の途にはほど遠い位置にあった。しかも、彼は農民から士族の家に養子に入った人物であったため、かえって武士道への執着が強く、維新以後の変動の中を泳ぐことが出来なかった。それがために平生夙三郎の幼少期は貧困の中にあり、その後も社会に出るまでそれに規定されつづけた。彼は、学費の関係で東京外国語学校に進学し、その後同校が東京商業学校に合併されたため、同校に移って以後も学費を得るために平生家に養子に入るなど、辛酸を嘗め尽くしたのである³。他方、松方は父正義が新政府で栄達の道を歩んだとはいえ、家族が多かったから幸次郎の若年期には財政的に大きな余剰があったわけではなかった⁴。しかし、それでも幸次郎は共立学校から東京大学予備門に進み、そこを騒擾への参加故に退学すると、アメリカに渡って、ラトガーズ大学からエール大学に進学した。そしてアメリカでドクトルオブシビルローの学位を得ると、さらにイギリスのオックスフォード大学、フランスのソルボンヌ大学でも学んでいる。当時としては、考えられる最高の教育を受けているわけである。

このように社会に出るまでの両者の歩んだ道は大きく異なっていたが、さらに社会に出てからも懸隔は大きかった。松方幸次郎は、帰国すると父が総理大臣になっていた関係から内閣秘書官になり、28才の時には大阪の日本火災保険株式会社に副社長として入社し、経営者としての活動を始めた。しかも、その後、灘商業銀行の監査役と高野鉄道株式会社の取締役を兼任した後⁵、弱冠31才で川崎造船所の社長に就任している。これに対して、平生夙三郎は明治23年に25才で高等商業学校を卒業して、一時同校助教諭を務めた後、翌年韓国の仁川海関幫弁や神戸商業学校校長を経て、明治27年29才で東京海上保険に入社するという具合に、卒業後もかなりの苦労をしなければならなかった。同社入社後2年半で平生は大阪支店長になるが、彼が実質的に経営者への道を歩み出すのは、各務謙吉とともに東京海上の改革を軌道に乗せて、大阪神戸両支店長を兼ねるようになった明治33年のことであった。この時、平生は既に35才になっていた。しかし、こうして経営者としての歩みを始めたものの、平生の地位はこの時点ではまだ支店長にすぎず、関西財界においてもそれほどの評価を得ていたわけではなかった。明治35年末に『実業の日本』が平生と

各務の写真を「少壮実業家」というグラビア頁に掲載しているが⁶、37才にしてようやく平生に対しては「少壮実業家」という認識が出されだしたにすぎなかったのである。

一方、松方幸次郎はその時期にはますます活動の幅を広げていた。彼は、もちろん川崎造船所の社長であり続けたが、その時期には当初の難問であった乾船渠の築造に成功し、その余波をかって川崎造船所のさらに大規模な拡張を始めていた。それと同時に、彼は神戸新聞の社長や神戸瓦斯株式会社、北浜銀行の取締役も兼ねる等、関西財界の中で際だった存在となっていた。そして、46才の時には、神戸商業会議所会頭にも就任している⁷。

こうした懸隔があったからであろうか、少なくとも第一次世界大戦が終わった前後の時期までは、平生は松方についてそれほど厳しい見方をしていなかったように思われる。というよりも、多少誇張癖があるとはみなしていたものの、全体としては彼のことを好意的に見ていたとも言える。例えば、大正7年に山下汽船が川崎造船所から購入した「吉田丸」の進水披露会を行った時、挨拶にたった川崎芳太郎と比較して、平生は松方の度量をより高く評価している。この時、川崎は川崎造船所が1トン150円で売却した同船がその頃には1トン400円になったので、山下がこの取引で200余万円手に入れたと祝辞の中で皮肉ぽく述べ、山下が不快感を露わにして答辞を述べているのを見て、川崎芳太郎の度量の狭さを惜しむと同時に、この時期、ヨーロッパに滞在していた松方がもしその席にいれば、返って山下の幸運を祝い、それに川崎造船所が寄与しえたことを喜びとすると演説するであろうと考えている⁸。これは松方が世渡りがうまい人間であると平生が考えているともとることが出来るが、川崎の狭量さを批判しているところから見て、平生が松方をより度量の広い人物と見ていたと考えてよかろう。

また、平生は松方が取った大戦期の経営行動にも好意的な目をむけていた。それは、その経営行動が明治末に危機に瀕したこともあった川崎造船所の経営成績を著しく躍進させただけでなく、それまで大きな差をあけられていた三菱の造船事業を抜いて一躍日本造船業の首位に踊り出させることになったからである。

日本の造船業は日露戦争期から直後にかけて繁忙を呈したが、戦後の反動恐慌が起ると造船・修船需要が急縮し、一転して深刻な不況に見舞われた。その結果、この時期造船企業の経営は困難を極めたが、それは川崎造船所も例外ではなかった。同社の経営成績は明治41年以来悪化し、一時は破綻の淵をただよっていたと言われている⁹。その後、明治44年ころから同社は立ち直りを見せ、工場は繁忙に向かうが、それはまだ経営成績としては十分なものではなかった。この間、創業以来、同社は規模を拡大させてきていたとはいえ、建造能力の面でも、実績の面でも、三菱長崎造船所には大きく水をあけられており、日本造船業の二番手の域を超えることはなかったのである¹⁰。

しかし、第一次世界大戦が勃発すると状況は一変した。戦争が勃発した直後こそ先行き不安から景気は低迷したが、戦争の長期化が明らかになると、景気は好況に転じ、一直線に上昇した。そうした状況の中で、最も躍進が著しかったのが造船業であった。海上荷動きの急拡大とヨーロッパ大陸近辺における船舶喪失の急増に伴い、世界的に船腹量が不足し、新造船需要が殺到したからである。この状態のなかで、原

料である鉄鋼価格の高騰と船舶価格の急騰との矛盾をいち早く見抜いた松方幸次郎は、他の造船企業に先駆けて、仕込み船の大量建造に踏み切るとともに、すぐにアメリカを経てヨーロッパに赴き、現地から経営の指揮をとった。松方はこの仕込み船を、いかにも英語の堪能であった彼らしくストックボートと名付けたが、このストックボートの大量建造は的中し、川崎造船所はこの大戦期に約1億円の利益を獲得することになる¹¹。

そうした「果断ニストックボート主義ヲ断行シ… 社運隆々トシテ造船所ノ巨擘」¹²にまで同社を成長させた松方の手腕を平生は高く評価し、この時は彼を「剛毅果敢窮危ニ臨ミテ狼狽セザル好男子」であるとまで評価したのである。しかも、松方は大戦終結によって帰朝すると、増資を決定するとともに、その内10万株を売却して得た資金を「新旧社員及常備職工ニ充分ナル賞与ヲ行」うと発表した。これに対しても平生は「是レ松方氏が三年間英国ニ於テ学ビ得タル労働者ニ対スル資本家ノ心得ヲ実顕セントスルモノニシテ、真ニ我意ヲ得タリ」¹³と、その行動を賞賛していた。

このような松方に対する見方は、その後もしばらくは平生の感情の一方に根強く残っていた。大正9年夏に松方は病を得て六甲山の別荘に引きこもったことがあったが、平生はそれを聞いて松方の来し方に思いを寄せたのか、松方についてかなり長文の感想をその日記に残している。それによると、彼は松方は「我意ノ人トシテ幾多ノ欠点ヲ有スル」けれども、「大胆ニシテ放胆、自己ノ信ズルトコロハ百難ヲ排シ、他ノ容喙ヲ排斥シテ決行スルノ人」であり、それが故に、「工業中ノ最困難ナル造船業ヲシテ如此キ完全ニシテ壮大ナラシメ」ることができたのであり、その「功績ハ決シテ少々ナラズ」と松方に高い評価を与えているのである¹⁴。

3. 松方観の変化

このように大正9年頃にはまだ一面で松方を評価しておきながら、平生はどうやらこの頃には、他面で厳しい批判も松方に対して示すようになっていた。その批判の芽は、松方がとった二つの行動をめぐって形成された。ひとつは、松方が平生の懇請した教育事業に対する寄付を断ったからであり、他は松方が戦後戦略として打ち出したストックボートの建造続行とそれに伴う海運事業への参入であった。

平生夙三郎が大正期に甲南小学校と甲南中学校の設立の中心となったことについては、既に多く語られてきている。この過程で、平生はこれらの学校の設立資金を得るために実に多数の人々に寄付を求めた。それを平生は松方にも求めたのである。

平生が松方に甲南中学校設立基金への寄付を初めて要請したのは、甲南中学校の創立委員会が設置されて2週間後の大正7年7月8日であった。この時、松方はまだ滞欧中であり、したがって、この懇請は手紙で行われた。平生は、この手紙の中で、「現代ノ教育制度、教育方針ハ全く誤レルモノニシテ、教育ハ実生活ヲ目的トセザルベカラズ。実生活ニ適セザル教育ハ寧ロ国家ヲ衰退セシムルモノナルコトヲ極論シテ彼ノ注意を促ガ」したというが、それは、松方がかつて東京大学予備門の管理主義に反抗して一種のス

トライキを行い、そのため退学させられた経緯があったからであった。平生にいわせれば、退学の結果、松方は海外で教育を受け「自由教育ノ力ニ依リ」その豪放な性格を構築したのであり、したがって、きっと自分たちの思いを理解してくれると考えたのである¹⁵。しかし、松方はこの手紙に対して返事を寄越さず、しかも、彼が帰朝後、平生が面会して改めて寄付を懇請したにもかかわらず、それを断っている。その時松方が寄付を断る理由として、ヨーロッパで絵画を購入したことをあげたことが、平生の松方に対する見方に大きな影響を与えた。

松方が第一次世界大戦期にイギリスとフランスで絵画を収集し、さらにその後も購入を続けて、いわゆる松方コレクションを作り上げたことは、よく知られている。これに松方が投じた資金は700万円とも3,000万円ともいわれているが¹⁶、松方は平生と会見した時に、既にその時点でそれらの名画購入のために600万円余を投じたといい、それ故、甲南中学校の基金への寄付は免じてほしいと申し入れたのである。この松方の言い分に対して、平生は、確かに松方の集めた絵画は貴重なものとは認識するが、しかし、松方はそれらを美術館か美術学校に寄贈するために集めたのではないから、それらは単なる私有物にしかすぎないと見ている。言い換えれば、それは「自己ノ邸宅ニ巨資ヲ投ジタルヲ理由トシテ公共的出金ヲ斥クル」のと同じであり、平生は結局は松方も「一偽善者ニ過ギザルカ」と詠嘆することになるのである¹⁷。

この思いは、川崎造船所が、先の従業員への賞与給付に引き続いて、村野山人が計画中の職工学校に50万円の奨学金を寄付し、さらに従業員の子弟のための奨学資金として50万円の基金を設けることを決定したとの発表を聞いて、ますます深まった。こうした富豪の教育事業への寄与は、平生にとってはまさに我が意を得たことであり、「一大進歩トイフ可ク、誠ニ慶賀スベキコト」であったが、しかし、彼にとって気に入らなかったのは、松方がそうして川崎造船所という企業の利益を使って教育に寄与しながら、個人としては上のように出捐を断っていることであった。つまり、松方は「私人トシテ私財ヲ投ズルニ吝ナル」人物であったと平生は見ているわけである¹⁸。

ただ、これは松方にとってはやや酷であろう。というのは、松方がこの絵画を個人の鑑賞だけのものにしてしようとはしていなかったことは、ほぼ明らかであるからである。松方は、この美術品を収容し一般に公開するために「共楽美術館」という名の美術館を作ろうとしており、その設計図を描かせていた¹⁹、また、彼が日本のために絵画を収集すると言っていたことを多くの人が伝えているのである²⁰。しかし、この時、平生にはそうした松方の考えは十分には伝わっていなかった。というよりも、むしろ、平生は富豪がその富をもってそうした美術品の収集をすることにはそもそもそれほど大きな価値を見いだしていなかったことが、こうした彼の反感の根底をなしているとも考えられる。後に、平生は松方の口からこの美術館建設計画とそれによって「外賓来朝ノ際ニ日本ニモ如此キガレリーアルコトヲ誇示セン」という彼の考えを聞くが、その時、横にいた川崎造船所副社長の川崎芳太郎が、父正蔵以来の日本美術のコレクションを蔵した美術館を有していることに松方が言及して、川崎造船所の利益が東西二つの美術館を生み出したと誇ったのを見て、反発さえ感じている。というのは、そうした言動や行動は、彼らが「資本主義ノ夢ヲ貪

リテ労働者ノ膏血ト時勢ノ余沢ニ依リテ彼等ノ富ガ形クラレタルヲ覚ラズシテ、彼等ノ富ハ彼等自身ノ力ニ依リテ造ラレタルモノナルヲ信ズル」からで、まさに慢心の現れであると感じ取ったからである²¹。

こうした寄付をめぐって生じた平生の松方に対する評価の変化は、松方の第一次世界大戦後の経営戦略との関わりから、なおいっそう進んでいく。

松方幸次郎は、大戦末期に船価が最高値を記録したころ、本社がストックボートの売却を打診したにもかかわらずそれを拒否し、自己運行しながらなお高値を追求した。これは、彼が大戦の長期化を見越していたことによる。しかし、この目論見はずれ、第一次世界大戦は彼の予想よりも早くに休戦を迎えた。そこで、彼は滞欧を切り上げて帰国したわけであるが、その後も川崎造船所はストックボートの建造をやめようとはしなかった。むしろ、同社はそれを拡大させ続けたのである。といっても、休戦によって船腹の過剰が出現し、船価は急落し続けた。そこで、松方は、このストックボートの運行機関として、子会社川崎汽船を設立し、さらに鈴木商店の金子直吉らとともに、国際汽船を設立して、同社に大量のストックボートを押しつけた。このような川崎造船所の行動の背景には、松方幸次郎が戦後の海運業界の動向に対して、非常に楽観的な見方を維持し続けたことがあった²²。

平生は、このような戦後の松方の行動については、早くから危惧の念を抱いていた。例えば、川崎造船所がストックボートを出資して汽船会社を設立することを決定したのは大正7年12月のことであったが²³、それを聞いた平生は、松方が大戦末期にストックボートの売却に反対したのは、松方がイギリス滞在によって現地の戦意の高揚にまどわされて、「極端ナル強気説ニ捕ハレタル結果」であろうと見、それが休戦によって裏目に出た結果生じた苦境を脱するためにこの汽船会社の設立をもくろんだと見ている。すなわち、平生は、松方が汽船会社を設立するのは、大量に売れ残ったストックボートを日本郵船か大阪商船に売却するため、それによって松方は局面を打開しようとしているとみているのである。しかし、彼の観測では、「コノ混沌タル期ニ於テ幾千万ノ資金ヲ投ズルカ、又新株ヲ以テコノカーゴフリートヲ買収スルノ暴ヲ為スモノナキ」ことは確実であり、したがって平生はこの戦略は結局は失敗するであろうとみている。平生にいわせれば、畢竟、そうした先行きのない戦略を実行しようとするのは、松方が「時局ノ変転ニ依リテ巨利ヲ博シタルニ馴レ、鹿ヲ追フモノ山ヲ見ズ」の状態にあるからであり、これは松方にとっては「真ニ惜ムベ」きことであった²⁴。

このように後に川崎汽船となる汽船会社設立計画の先行きに疑念を抱いた平生は、そうした行動をとる松方に不安感を抱いたわけであるが、その思いは松方がさらに大胆な計画を打ち出したことで、よりいっそうかき立てられている。それは、大正8年2月初頭に川崎造船所が汽船67隻、60万トンの大造船計画とそれを利用した定期航路の開設計画を策定したと新聞に報じられたことによる²⁵。これを見た平生は、川崎造船所の経営とそれを指揮する松方にますます不信の目を向けたのである。

平生は、東京海上保険の経営者の一人であったから、当然海運や造船市況については熟知していた。そうした平生の目からすれば、当時の海上運賃の下落から考えて、船舶の運航によって得られる収益はわず

かに金利を支払うぐらいにしかなかった。したがって、もし川崎造船所が1トン220~230円の原価で船舶を建造できたとしても、それを収益で償還することは不可能であり、川崎造船所はまたもや借入金に依存するしかなくなってしまう。これを松方が一体どのように考えているのか、この点について平生は推し量りかねているのである。そして、平生は、もし、松方が自分の過去の成功が「時運ニ依ルコト多大ナリシヲ悟ラズシテ、自己ノ眼識、実力ノ賜ナリト過信」しているとすれば、松方は「其過ヲ益大ナラシムル」ことになると心配している²⁶。

この感慨を記述している日記の中で、平生は一カ所松方のことを「好男子」と呼び、その松方に誰も戒告することなく、「彼ヲシテ慢心ノ犠牲タラシムル冷淡サヲ嘆ズル」と記しているが、それはまだ松方に対する好感がそれほど減退していないことを示している。しかし、その後の松方の行動を見て、平生の批判はだんだんと厳しくなっていく。例えば、大正8年夏に横浜正金銀行頭取就任の披露宴が神戸で開かれた時、当日の賓客が裁判所長や税関長等の官吏であったにもかかわらず、松方が当時の物価高に対する議論に触れて、後に彼の持論となるインフレーション論を展開し²⁷、物価の上昇を抑止するのではなく、個人が所得の増加を図ればよいと述べたのを聞いて、同席した平生はその言説を「実ニ思慮ナキ行動」と鋭く批判している。平生に言わせると、官吏は「努力スルモ収入ヲ増スコト能ハザル」存在であり、そうした人を前にして金儲けによってインフレに対処せよというのは失言であり、「実業家ニ向ッテ彼等ノ反感ヲ買フコト幾千ナル」事であったからである。それにもかかわらず、そうした言動を平然と行う松方を見て、平生はここでも松方が「川崎造船所ノ小成功ニ心驕リテ専恣ノ行動」を取るようになっていくと慨嘆しているのである²⁸。

4. おわりにかえて

既述のように、大正9年の段階では、平生鈞三郎の松方観はある意味ではゆれていたとみれる。一方で、彼の過去の行動の成果を賞賛しつつ、他方で、その時点での松方に対してしだいに厳しい目を向けていたのである。こうした揺れは、平生と松方との接触の深さに関わっている可能性が大きい。それ以前、平生が松方とどのように関わっていたのかは、現在の段階では明らかにし得ないが、多分、この時期まではそれほど接触の密度は高くなかったと考えられる。というのは、一方は既に関西財界の雄として活躍していたのに、他方、平生はまだ十分に財界に地歩を確立していたわけではなかったからである。しかし、第一次世界大戦が終わる頃には、平生の立場もかなり変化していた。彼は、大正6年に各務謙吉と共に東京海上の専務取締役にあげられ、名実共に日本最大の損害保険会社の経営者となっていた。そういった関係から、松方との懸隔も縮まっており、帰朝後の松方とも接触する機会が多くなったと思われるが、その頃、ちょうど松方の経営政策には大きな綻びが出つつあった。それがために、平生の目には、従前の松方とは違った側面が見えて、それが彼の松方観に変化をもたらすことになったと考えられるのである。

とはいうものの、この時期はまだその見方はさほどに厳しいものではなかった。しかし、松方の戦略が

その後ますます行き詰まり、彼がそれを弥縫するようになると、平生の松方に対する見方は、さらに厳しくなっていく。その点については、紙面の都合で今回は触れることが出来なかった。それは改めて別の形で明らかにしていきたい。

- 1 この平生の人脈については、三島康雄「大正期における専門経営者の人脈形成－平生夙三郎の日記を通して－」（『彦根論叢』第262・263号）を参照されたい。
- 2 松方幸次郎については正式の伝記は刊行されていないが、神戸新聞社編『火輪の海』上下（神戸新聞総合出版センター、平成2年）がかなり詳しく調査を行っている。その他、彼について論じたものには、柴孝夫「造船事業－川崎造船所の初代社長松方幸次郎」（『日本の「創造力」8 消費時代の開幕』、NHK出版）、松方三郎「世にも不思議なコレクション－松方幸次郎という男－」（『文芸春秋』33巻1号）等がある。平生夙三郎については、河合哲雄『平生夙三郎』（拾芳会、昭和27年）が正伝で、それ以外に多数の文献があるが、それについては、甲南学園編『平生夙三郎－人と思想－』（平成11年、学校法人甲南学園）239～245頁を参照されたい。
- 3 彼の学生時代については、安西敏三校注『平生夙三郎自伝』（名古屋大学出版会、平成8年）28～100頁に詳しい。
- 4 例えば、松方正義は明治10年前後に川崎正蔵から多額の借入れをしており（三島康雄『阪神財閥』、日本経済新聞社、昭和59年、352頁）、また、幸次郎が留学するにあたっても川崎から借金をしている（中部よし子「松方正義の川崎正蔵への手紙」、『神戸の歴史』第16巻、45頁）。
- 5 『日本火災海上保険株式会社七〇年史』（昭和39年）197頁。山内青溪『兵庫県人物列伝』（我観社、大正3年）346～347頁。
- 6 『実業の日本』明治35年12月15日号。
- 7 柴孝夫「川崎造船所と松方幸次郎-破綻の経営構造的背景」（『神戸の歴史』第17巻）。
- 8 「平生日記」大正6年2月22日（『平生夙三郎日記抄 上巻』、194頁）
- 9 この時期、川崎造船所は初めて人員整理を行い、その結果、従業員は明治40年末の9,200人から42年末の4,200人にまで激減した（『川崎重工業株式会社史』、昭和34年、69頁）。
- 10 川崎造船所が明治30年から大正2年までに建造した造船奨励法適格船の総トン数のシェアは約31.8%、これに対して三菱長崎造船所は55.3%であった（『本邦建造船要目表』、海文堂出版株式会社、昭和51年より計算）。
- 11 この点については拙稿「大正期企業経営の多角的拡大志向とその挫折－川崎造船所の場合」（『大阪大学経済学』第28巻第2・3号、1979年）を参照されたい。
- 12 「平生日記」大正7年7月28日。
- 13 「平生日記」大正7年12月12日。

- 14 「平生日記」大正9年8月30日。
- 15 「平生日記」大正7年7月28日。
- 16 『火輪の海』下、165～166頁。
- 17 「平生日記」大正7年12月15日。
- 18 同上。
- 19 この美術館については、前掲神戸新聞社編『火輪の海』下に詳しい。
- 20 例えば、高畑誠一「私の履歴書」（『私の履歴書 経済人15』、日本経済新聞社、昭和56年）、112頁。
- 21 「平生日記」大正8年9月20日。
- 22 柴孝夫「大正期企業経営の多角的拡大志向とその挫折」、118頁。
- 23 『川崎汽船五十年史』（昭和44）、32頁。
- 24 「平生日記」大正7年12月11日。
- 25 『神戸新聞』大正8年2月3日号。
- 26 「平生日記」大正8年2月12日。
- 27 松方の経済観については、さしあたり笹原昭五「松方幸次郎の通貨増発論とその経済的背景」（『中央大学九十周年記念論文集』）を参照されたい。
- 28 「平生日記」大正8年7月17日。