

# 1920年代の日本楽器製造（現ヤマハ）について —箕輪焉三郎文書を通して—

Nippon Gakki Co., Ltd. in 1920s, Based on Minowa's Documents

---

井 上 さつき

INOUE Satsuki

Founded by Torakusu Yamaha (1851-1916) in 1887 and incorporated in 1897 under the name Nippon Gakki Co., Ltd (Current Yamaha Corporation), the company expanded steadily through the prosperous period following World War I under the presidency of Chiyomaru Amano. However, in 1923, the firm struggled financially, and as a result, Enzaburo Minowa (1873-1941), the former Mitsui & Co. executive, took office senior managing director of Nippon Gakki in 1924. After being demoted to director in 1926, he left the company in 1928 after the arrival of a new president, Kaichi Kawakami.

As managing director of Nippon Gakki, Minowa left a large number of documents, now available in the collection of Numazu Archives of Meiji History, concerning the managerial situation of the company, including during the historically famous massive strike in 1926, which paralyzed the company for several months. This study focuses on Minowa's several reports on how Minowa dealt with the complex issues facing the factory. These observations reflect the characteristics of this major Japanese manufacturer of pianos, reed organs, harmonicas and airplane propellers in 1920s.

## 1. はじめに

みのわえんざぶろう  
箕輪焉三郎（1873-1941）は東京高等商業学校卒業後、三井物産に入社し、台北・大連支店長、門司支店石炭部次長、長崎支店長を歴任し、のちに日本楽器製造株式会社（現ヤマハ、以後ヤマハと表記する）の専務取締役となり、ついで、取締役に降格した人物である。三井系の箕輪は、住友系の川上嘉市が同社の三代目の社長に着任したのち、退職した。ヤマハの『営業報告書』によれば、箕輪は1924（大正13）年6月に専務取締役になり、1926（大正15）年4月以降、専務の職を辞して、平取締役となり、その後、1928（昭和3）年6月まで取締役の地位にあった。【写真1：1909（明治42）年の箕輪焉三郎（沼津市明治史料館所蔵）】

箕輪がヤマハに在職中に残した文書は沼津市明治史料館の「旧幕臣箕輪家資料」の中に整理され、『沼津兵学校関係者他資料目録』として出版されている。その中で本研究に最も関係するのは、分類

番号 C「日本楽器製造株式会社」であるが、ほかに、B「三井物産」(箕輪焉三郎の三井物産勤務時代のもの)、F「その他」(大正から昭和戦前期の焉三郎関係)、G「書簡」(焉三郎夫妻に宛てた親族や親しい知人からのもの)、そして、H「写真」なども関係する。中心となる C「日本楽器製造株式会社」には、書簡(187件)、新聞・ビラ・書類(55件)、書類綴(550件)、追加分(49件)という大量の資料が収められているが、これまでその存在は注目されてこなかった。

箕輪焉三郎に関しては、ヤマハの『社史』(1977)ではまったく触れられておらず、他の文献でもほとんど語られていない。しかし、残された資料からは、箕輪が近代的な企業人のエリートであり、二代目社長天野の放漫経営を押さえて、危機に瀕していたヤマハの経営を立て直そうと尽力していたことが読み取れる。

日本の楽器製造業については、資料の多くが天災や戦災によって失われ、現在使うことのできる資料は限られている<sup>1</sup>。その中で、箕輪焉三郎文書は貴重で、これらの資料は、ヤマハの戦前の歴史の書き換えにつながるだけでなく、日本の楽器製造全体の歴史にもかかわってくるものである<sup>2</sup>。

本稿では、箕輪焉三郎文書を通して、1920年代のヤマハの状況を再考する。なお、史料の引用に当たっては、原則として、現代の読者がなじみやすいよう、旧字は新字に直し、漢字を一部かなに変え、句読点、送りがななどを適宜加えて改変を施している。

## 2. 1920年代のヤマハ

ヤマハは山葉寅楠が1887(明治20)年にリードオルガンの製造から始めた会社で、時期によって社名が変わったが、1897(明治30)年10月から1987(昭和62)年9月まで90年間、日本楽器製造株式会社という名称であった。その後、ヤマハ株式会社となり、現在に至る。ブランド名は「ヤマハ」である。

今回取り上げる1920年代は、和暦でいえば大正9年から昭和4年にあたる。創業者の山葉寅楠は第一次世界大戦中の1916(大正5)年10月に世を去り、その後を継いで二代目社長となったのが、副社長の天野千代丸(1865-1937)であった。天野は内務官僚の出身で、第一次世界大戦終了後の反動不況の中で、資本金の増資を何度も行うなど、強気に経営を進めた。彼は陸軍指定工場としてプロペラ製造を開始し(1921)、ライヴアル会社、西川楽器を吸収合併する(1921)。この吸収合併により、ヤマハはピアノやオルガンの国内市場の9割近くを独占するようになった。

しかし、浜松の工場の火災が相次いで発生し(1921、1922)、さらに関東大震災では東京と横浜の店舗が焼けるなど、大きな被害を受けた。そうした状況下で、天野は震災後の復興需要を見込んで、東京に大崎工場を急きょ作り、家具類の生産を始めるが、運転資金が枯渇し、社債を連続して発行せざるを得なかった。しかし、この期に及んで天野の拡大路線はなおも続いた。慢性不況が続く中で、

<sup>1</sup> ヤマハ株式会社広報部によれば、本社には戦前の資料はほとんど残っていないという。

<sup>2</sup> 箕輪焉三郎文書の中で、「ピアノ輸入税に関する陳情書」と「楽器関税問題に関する資料」に関しては、拙著で論じた(井上2020:112-121)。

1926（大正15）年4月26日には百日余りにわたるストライキが起こり、ヤマハは倒産寸前まで追い込まれた。

混乱極まるヤマハの立て直しのために、地元重役の宮本甚七は、住友電線の取締役で浜松出身の川上嘉市（1885-1964）に白羽の矢を立てた。川上嘉市はこの求めに応じ、1927（昭和2）年5月30日の臨時株主総会でヤマハの第三代社長に就任した。当時は三井、三菱、住友などの財閥の系列化が進んでいた時期でもあり、川上嘉市の社長就任は、この時代に住友資本が進めた系列化の動きの一環でもあった。彼は住友から出資を受けて、資本金を増やす一方、人材も派遣してもらった。

川上嘉市は就任後「大方針」七項目を定め、ヤマハをまとめ直した。その七項目は、1. 綱紀の肅正、2. 人事の公平および整理、3. 作業の合理化、4. 営業の組織系統化、5. 借入金の整理および金融の改善、6. 社員の養成、指導、7. 営業成績の向上、であり、前社長の時代に問題になっていた点を改善するものであった。川上は近代的生产方法を推進し、楽器会社としてのヤマハの業績を日中戦争が始まる1937（昭和12）年まで順調に伸ばした。

川上はヤマハの歴史の中で、「中興の祖」とみなされ、一般的にも評価が高い。一方で、『社史』（1977）では、天野が社長の座にあった1917（大正6）年から1927（昭和2）年までの10年間を、「まさに当社の暗黒時代といっても過言でない」と断じている（『社史』1977：30）。

### 3-1 『社史』に登場しない専務取締役：箕輪焉三郎

その『社史』でまったく語られていないのが、天野が社長を務めていた1924（大正13）年6月にヤマハの専務取締役として迎えられた箕輪焉三郎のことである。箕輪はその2年後、1926（大正15）年に専務の職を辞して平取締役となり、その後、社長が川上嘉市に代わった1年後の1928（昭和3）年6月まで取締役の地位にあった。つまり、箕輪がヤマハの重役であったのは、労働争議が起こり、ヤマハが危機的状況に陥った時期であった<sup>3</sup>。

では、専務取締役を務めたにもかかわらず、ヤマハの歴史から消されたかに見える箕輪焉三郎とはどんな人物だったのだろうか。また、なぜヤマハの歴史から消されたのだろうか。

### 3-2 箕輪焉三郎と山葉寅楠

箕輪焉三郎（1873-1941）は静岡県土族元陸軍士官学校長平岡芋作の三男として1873（明治6）年1月に生まれ、1895（明治28）年箕輪家の養子となり、後に家督を相続した。

1894（明治27）年東京高等商業学校を卒業し、三井物産に入社。1907（明治40）年大連出張

<sup>3</sup> 同社の『営業報告書』によれば、箕輪は同年6月24日付で専務取締役になり、1926（大正15）年の4月1日以降、専務の職を辞して、平取締役となった。1928（昭和3）年6月23日付の『営業報告書』には取締役社長の川上嘉市のあとに、天野千代丸とともに箕輪焉三郎の名前が8名の取締役の中に見られるが、この日の株主総会でおこなわれた選挙では、天野、箕輪ともに、次期の取締役に選ばれていないことから、ここで辞任したと考えられる。1929年（昭和4）年の『営業報告書』によれば、前年12月13日株主総会で「退職取締役天野千代丸氏、同箕輪焉三郎氏に対し慰労金贈呈の件は重役会に一任」と記録がある。

所長、1912(明治45)年台北支店長を経て、1914(大正3)年本店勤務となる。その間、欧米出張やロシア出張を命ぜられている。その後、1917(大正6)年からは長崎支店長となり、1920(大正9)年本部参事、1922(大正11)年退職して三井物産の嘱託となった。その嘱託の地位のまま、箕輪は1924(大正13)年6月、日本楽器製造株式会社の専務取締役役に就任した<sup>4</sup>。

この経歴から、箕輪は三井物産の幹部社員で、大連や台北の支店長も務めたことが分かる。第一次世界大戦中の1915(大正4)年4月には、当時、三井物産本店本部業務課長であった箕輪はモスクワへ出張し、同地に臨時事務所を設けてロシア市場を調査し、大部で綿密な報告書『露国商工業の調査』および『露国商工業の調査(補遺)』を本社に送っている【写真2:箕輪三郎「大正四年八月調「露国商工業の調査報告(一)」の表紙、三井文庫所蔵】

では、箕輪三郎とヤマハとはどこで関係があったのだろうか。それは、初代社長、山葉寅楠時代にさかのぼる。山葉寅楠は生前、輸出攻勢をかけ、1908(明治41)年1月には大連支店を設置して、大陸進出の足がかりとした。大連支店の組織は、営業、商品、木材の三部から成り、楽器販売のほか、三井物産や高島屋と提携して、軍部、満州鉄道関連の土木、建築、家具、室内装飾の請負、さらには満州全域を市場とする食器や什器類の販売まで手がけていた。寅楠が残した日記から、彼が1908(明治41)年と1909(明治42)年、それぞれ約40日間、大陸での視察を行ったことが分かる(大野木1978:4)。その当時、三井物産の大連出張所長を務めていたのが、箕輪三郎であった。経営史研究家の大野木吉兵衛によれば、箕輪は山葉寅楠が大連で知り合ってから、この人を「日楽から手放すな」と言い続けた人物だった(大野木1977:317)。

大野木自身は箕輪三郎について「所詮大財閥の『お蚕ぐるみ』的存在、放胆な経営感覚が天野の会社経営を攪乱することになった」と述べ、あまり評価していない(大野木1977:320)。

しかし、箕輪が残した文書類からは、それとは異なる箕輪の姿が浮かんでくる。

### 3-3 箕輪三郎と山葉直吉、大橋幡岩

箕輪三郎はヤマハの社内では、工場長兼ピアノ部長であった山葉直吉や、その部下であった大橋幡岩と親しかった。山葉直吉(1881-1938)は「ピアノの神様」といわれた人物で、技術者の育成に心血を注ぎ、従業員から慕われた。旧姓尾島といい、わずか9歳でヤマハに入社し、寅楠の一番弟子となった。実父の尾島彌吉は三味線の名手で、寅楠はオルガン作りを始めてから音色と音程に関してつねに相談していた。直吉は寅楠と共にピアノを作り、初代ピアノ部長となった。1903(明治36)年には、寅楠の姪春子と結婚して、山葉姓を名乗るようになる。山葉寅楠は、直吉と河合小市という二人のきわめて優秀なピアノ技術者を育てたのち、楽器の製造は彼らに任せて、自分自身は経営の多角化と販路の拡張にまい進したのである。

一方、大橋幡岩(1896-1980)は、直吉が育てたすぐれたピアノ技術者の一人であった。ヤマハの労働争議後、川上社長の就任を機に、山葉直吉は退職するが、そのとき、大橋幡岩も退職し、二

<sup>4</sup>『三井物産株式会社職員録』大正13年10月31日調(三井文庫所蔵)。

人は「山葉ピアノ研究所」を設立する。ここから、大橋の設計でNヤマハという名器が送り出された。その後、ヤマハからの強い要請を受けて、二人ともヤマハに復帰することになる【写真3：山葉直吉と大橋幡岩、『楽友』（1936）に掲載されたもの、静岡県立中央図書館所蔵】。

#### 4-1 ヤマハの専務取締役として

さて、箕輪焉三郎は1924（大正13）年6月、ヤマハの専務取締役として迎えられた。入社を請われた箕輪は、旧知の友人である第一銀行の石井健吾を通じて、遠州銀行専務の高林恭虎からヤマハの経営状態について情報を得ていた。高林は同年4月25日付の石井宛ての書簡でヤマハの状況について、以下の様にまとめている<sup>5</sup>。これは地元の銀行が当時のヤマハをどのように評価していたかを表している。

同社ハ營業の性質上資本之固定するもの常ニ多額ニ上リ、借入又ハ社債によりて繰廻すの外無之、現在ハ社債金貳百拾五万円、借入金五拾万円ニ達するやに候（尤も預金目下貳參拾万円ハ可有之も、本年中ニハ全部使用するならんと存ぜられ候、其用途ハ東京・横濱兩支店の復興ニ可有之候）、右の状況ニ候へば常ニ資金は繁忙ニ候

震災損害は（東京及横濱兩支店）約八拾万円にて、前期純益貳拾七万円、繰越及積立約五拾參万円を使用、全部消却済ニ候

製品の売行ハ昨年下半年ハ震災の影響にて一時減少したるも、当期ニ入りてハ著しく増加し、当期の総額ハ四百万円乃至四百二十万円（従来の最高三百三十六万円にて当期ハレコード破りの成績）に達すべく、従て利益も相応ニ増加の由に聞及居り候

売上の内訳ハオルガン三割、ピアノ二割、ハーモニカ三割、木工其他二割にて、全体の約一割弱輸出に候、売行之状況ハ年々音楽思想普及之為め増加致来り候へば、今後も此の趨勢ハ俄かに変化無之、而べく景氣の良否「（挿入）の如きハ」従来の至過ニ徴すれば比較的影響せざる様存ぜられ候、材料の蒐集ハ乾燥及精撰を要する為め、急速「（抹消）の」に出来難きと、職工に特別の技能を要する為め、他に模倣する者の簇出無之ハ、此の会社に取りてハ可強味に候

社債の消却ハ未払資本金三十七万円を充当したる、残額ハ相当の時機に於て増資して、其の払込による予想の由に伝承致居り候

内部役員の折合ハ社長天野千代丸氏の統轄の下ニ一致して、別段の不平も無之様存ぜられ候

要するに会社現在の状況及将来の予想ハ、營業としてハ別ニ憂慮すべき点無之様存ぜられ候へ共、資金ハ今後も常ニ不足勝なるべく存ぜられ候

<sup>5</sup> 株式会社遠州銀行高林恭虎から第一銀行石井健吾宛て書簡（沼津市明治史料館「旧幕臣箕輪家資料」C-a-2）

以上が、地元の遠州銀行から見た1924（大正13）年の時点でのヤマハの状況であった。会社の状況は、営業としては憂慮すべき点はないが、金融面は楽ではないという結論である。売上げの内訳がオルガン3割、ピアノ2割、ハーモニカ3割、木工其他2割、全体の約1割弱が輸出、ということで、ピアノよりも、オルガンとハーモニカの売り上げが勝っていたことに注目しておきたい。

ヤマハが箕輪を専務に迎えたのは、林慶吉の書簡にあるように、「東京方面有力者之御援助を仰ぐ事ハ、本社事業を發展確立せしむる上ニ於て最も緊要なり」という意見に社長の天野が賛同したことによる（1924年4月25日付、箕輪宛て書簡）<sup>6</sup>。三井物産の幹部社員であった箕輪には「販路の拡張、社内の整理、資金の充実等」が期待された（「日本楽器会社社運ノ凋落ト株主諸氏ニ対スル警告」より引用<sup>7</sup>。この文書については後述する）。箕輪は浜松に家を購入し、専務として、さまざまな案件に取り組んだ。

#### 4-2 「日本楽器専務として経営状況につき所見」

箕輪焉三郎は入社以降、「販路の拡張、社内の整理、資金の充実等」を図るために、それまでに三井物産勤務で得た経験と知識を生かして、仕事を進めた。箕輪の下で生産額は伸び、三井信託銀行での社債借換えも実施した。

しかし、ワンマン振りを発揮する天野と経営を健全なものに立て直そうとする箕輪との間には次第に距離が生じて行った。

1926（大正15）年1月7日と8日の両日、『浜松新聞』は大々的に重役内部の対立を報じ、三井系が会社乗っ取りを企てている、と書き立て、「箕輪専務の横暴に本店の大動揺」と箕輪を名指しして非難した。【写真4：1926年1月8日付『浜松新聞』、浜松市中央図書館所蔵】

これを書かせたのは、天野寄りのヤマハの地元重役だったと思われる。

ヤマハの労働争議について大部の著書を刊行した大庭伸介は、天野と箕輪の関係について記した中で、「のちの組合結成から争議終了までの間、わずかに〔1926年〕6月23日の株式総会への出席を除いて、管見する限りでは全く資料にその〔箕輪の〕名前が出て来ない」と記している（大庭1980：69）。実際に、箕輪は労働争議にかかわっていなかった。争議が起こる前に、地元重役たちの画策により、詰め腹を切らされて、専務を辞任させられていたのである。箕輪にしてみれば、まさしく晴天の霹靂であった。『浜松新聞』1926（大正15）年3月19日付には、箕輪専務辞表提出の記事がある。

この時、箕輪は専務の座を降りるだけでなく、会社自体を辞めてしまおうかと思ったようだが、同年3月8日付の手紙で「無事に平重役にかへる事が双方傷かず」と義兄の下村宏（1875-1957、官僚を経て、当時、朝日新聞社副社長）からも忠告されて<sup>8</sup>、平取締役役に留任した。

箕輪が専務を降ろされた翌月の4月21日、ヤマハでは職工代表と合同労組指導者が、工場長で

<sup>6</sup> 林慶吉（日本楽器製造株式会社）から箕輪焉三郎宛て書簡（沼津市明治史料館「旧幕臣箕輪家資料」C-a-3）

<sup>7</sup> 箕輪焉三郎「極秘 日本楽器会社社運ノ凋落ト株主諸氏ニ対スル警告」（「旧幕臣箕輪家資料」C-b-43）

<sup>8</sup> 「旧幕臣箕輪家資料」C-a-4.

ある山葉直吉に千名あまりが連署した12条からなる嘆願書を提出する。内容は衛生施設の完備や退職金・最低賃金の規定、正月連休の短縮、年二回の慰安会開催などの職場環境や労働条件に関する要望であった。

重役のなかで、箕輪や宮本甚七、山葉直吉らは柔軟に対応すべきだと主張したが、内務省上がりの天野はあくまでも強硬な対決路線を取ったため、労使の対立はエスカレートして、ついに4月26日から105日間に及ぶストライキに突入した。

ストライキのさなか、箕輪は1926（大正15）年6月15日付で12行罫紙59枚に及ぶ所見をまとめた。これはコンニャク版印刷され、表紙は無題だが、赤字で右上部に「秘」、右下部に「扣」と記されている。旧幕臣箕輪家資料の目録では、「日本楽器専務として経営状況につき所見」という仮題がつけられているので、ここでもそれに従う<sup>9</sup>。

三井物産で多くの報告書を作成してきた箕輪焉三郎だけあって、所見は理路整然とまとめられている。全体は以下のように構成されている（数字等は原文ママ、カッコ内は補足）。

（前書き）

財政ノ一班

- 第一 積立金
- 第二 固定資産
- 第三 社債、借入金、支払手形
- 第四 商品及材料在庫高
- 第五 売掛勘定
- 第六 資産中切下ゲ整理ヲ要スル額

一、製品ノ概要

- (イ) ピアノ
- (ロ) オルガン
- (ハ) ハーモニカ
- (ニ) 玩具楽器
- (ホ) 木工家具
- (ヘ) ベニヤ
- (ト) 飛行機用プロペラ

会社の経営振リト其半面

前書きの部分では、この所見を書くに至った理由が述べられている【写真5：冒頭部分の頁、沼

<sup>9</sup> 「旧幕臣箕輪家資料」C-d-20.

津市明治史料館所蔵】。その大意は、以下の通りである。「自分は専務在任中、会社の放漫な資金の運用を憂いて緊縮を敢行しようと苦心したが、実行の域に達しないまま専務を降りることになった。自分の意見をまとめて重役会で発表しようと思っていたが、その機会がなかった。ところが、4月21日に労働争議が起り、経済上の争議は思想上の争議と化して、40日以上たった今も解決の兆しが見えない。このために会社が被る打撃は非常に大きいだろう。さらに、今の時期は商品の売行きが一年の内で最も良い時期であり、音楽界も非常に勢いがあるのに、争議が長引くのは会社にとって一大損失になるに違いない。たまたま、自分は盲腸炎にかかり、病後、まだ外出はできないので、手元にある会社の考課状を基礎に財政の概要と経営の長短、その他、自分の気付いた点をまとめた」というものである。

ここで述べられている「経済上の争議は思想上の争議と化して」という意味は、単純な労働争議であったものが、忠君愛国思想の持主である社長の天野がまったく譲歩せず、右翼団体を雇って組合側を襲撃するなどして、思想上の争議にしてしまったという意味である。社長の天野の長男、辰夫（1892-1974）は国家主義運動家の弁護士で、ヤマハの労働争議にも介入した。

箕輪はこの後、この前書きの部分を外し、一部補筆、順序を入れ替えるなどして、謄写版印刷で、「極秘 日本楽器会社之現時ノ財政」「極秘 日本楽器会社之概要ト其半面」「極秘 日本楽器会社之経営振之欠陥ト結論」という3冊の小冊子を作った<sup>10</sup>。それらを改革派重役の中心人物である宮本甚七などに送ったと思われる。箕輪は宮本甚七と頻りに書簡のやり取りをしていた。注目すべきは、箕輪が、川上嘉市が社長に就任した後、1927（昭和2）年8月に、これらの冊子を「ご参考になる部分があれば」と添え書きをして、彼に送っていることである<sup>11</sup>。川上からは、1927年8月17日付で礼状が来ている<sup>12</sup>。

この文書では、会社の財政状況や製品について、すぐれた現状分析と問題点の指摘、そして、今後に向けた提言がなされている。

ここでは、箕輪がピアノ、オルガン、ハーモニカなどの主要な楽器について、どのように捉えていたかをまず見てみよう（この部分は、謄写印刷版では「概要ト其半面」に収められている）。

#### ・ピアノ

現在は競争会社が現れていないが、「世上一度其製造販賣の容易なるを知り同時に斯業の頗る有利なるを知らば近き将来に於て競争者の出づべき言を俟たざる處なるべし。故に同社は此際内容を充溢して製品の改良に意を注ぎ卓越せる製品を以て勝を市場に制すると共に他製造業者の追従を許さざる事を期せざる可からず」と、他社の追従を許さないよう、改良を重ねて卓越した楽器を製造するように薦めている。

<sup>10</sup> 「旧幕臣箕輪家資料」C-b-1,C-b-50,C-b-49.

<sup>11</sup> 箕輪から川上に送ったタイプ打ちの書簡は1927年8月12日付。「旧幕臣箕輪家資料」C-c-6-41.

<sup>12</sup> 「旧幕臣箕輪家資料」C-c-5-11.

・オルガン

「わが国においては経済上の事情よりして学校家庭等において盛んにこれを用ふれども、生活の向上につれ早晩「ピアノ」にその地位を奪わるべき性質のものなり。故に将来この楽器の需要が非常なる増加を見るべしとは期待せざるも唯未だ西洋音楽の幼稚なる支那南洋に向う輸出に大なる希望を有するを以て是に向て進むの余地あるべきか（……）」

・ハーモニカ

「……未だ「ホーナー」製品に比し遥かに遜色なきを得ず。唯国内有力なる競争者あらざる為め市場の大部分を占領するに至れるものなり」「支那輸出の如きは独逸と云う強敵ある為め頗る苦戦たるを免れずと雖も、品質の改良出来得る限り製品を安価に出す事を努めなば又以て幾分此退勢を挽回す可きものなる可し」。

このように、現在は他に有力な競争会社がないために、ヤマハは一人勝ちしているが、品質の改良に努め、ピアノは卓越した楽器を作り、オルガンは中国や南洋に輸出を増やし、ハーモニカは品質改良し安価に製品を出す事で、中国での競争力を高めるように提言している。

謄写印刷版では、主要な製品についての現状説明に続いて、「会社ノ内容ノ半面」と題された部分が続き、会社の主な弊害として、以下の二点が挙げられている。

- 一 製品に競争会社がないために、品質の改良や進歩に対する努力をしない  
営業においても顧客の吸収、販路の開拓、製品の宣伝等に気を配らない
- 一 家庭工業から起こり、土地の職工を使用してきたために、会社と従業員との間に一種の伝統的関係があり、縁故や情実がはびこり、有為の人材が育ちにくい。

そこで、「組織の確立」「内容の充実」「人材登用老朽鈍才の淘汰」「能率の増進」「賃金の統一」そして「経費の節約」という6項目が提言されている。

・組織の確立——会社は保守的で慣習のみを重んじ最新の科学的経営法の採用等は思いもよらない。今後の発展に備えようとするのであれば、改革を行い、どのように複雑な事業となっても一糸乱れず整然として進みうるよう組織を確立することが急務である。

・内容の充実

科学の応用——科学的頭脳を有するものが少なく、もっぱら実地にのみ重きを置き学理を蔑視することがはなはだしい（……）工業の真価は実際と学理と両々あいまって始めて生じるものである。今後は従来の実地偏重の弊を矯め実際と学理とを打って一丸となして理想の実現に努力することが必要である。

機械の応用——会社の木工機械は一見非常に完備しているように見えるが、学理を応用しない結果、単に模倣に止まり、能率等を度外視して非常に旧式不完全なるものに固執するような傾向があり、一部では最新式の優秀な機械を使用するものの、他の一部では旧式機械を使用する等、バランスがとれず、機械の全能力を発揮させることができていないきらいがある。機械力を十分に利用できれば、

製造の費用を大いに低下させることができる。

・人材登用老朽鈍才の淘汰

手腕よりも情実を重んじる傾向がある。老朽鈍才を淘汰して、適材適所に人を置き、その才能を十二分に発揮させるべきである。

・能率の増進

能率の増進は、前述した項目に帰着するもので、どれか一つが欠けてもうまくいかない。会社は着々とこれらを実現するように努力すれば、能率の増進は期待して待っていてよい。

・賃金の統一

工場事務の賃金が不完全不統一であり、職工の賃金も不同であるため、つねに不平の声があり、能率の低下を招いている。工場事務を統一して組織的にして、好結果を納めるようにしなければならない。

・経費の節約

事業に競争少なく経営上大きな苦痛を感じないため、知らず知らずの間に財政の緊縮を欠きやすいのは当然であるが、会社は冗費を節約すると共に、一方、優良な機械を購入し、科学的研究や材の抜擢等営業の発展に資するものに対しては何も惜しむものではない。これは結局、生産費の低下と利益の増加を意味するものだからである。

このように、箕輪は会社の改革について、具体的に述べている。

一方、別の冊子にした「極秘 日本楽器会社之経営振之欠陥ト結論」では、欠陥として、以下の点を挙げている。

- ・工場日誌を作っていないこと
- ・工場事務の中心がないこと
- ・営業部に日誌がないこと
- ・木材の操業報告、原料倉庫の在庫品表等、工場経営に必要な書類が整えられていないこと
- ・見るべき統計類がなく、ほとんど重きを置いていないこと
- ・各部の連絡がなく、作業計画の予定、入用材料の予定等皆無であること
- ・石炭、木炭などの購入、受け渡しに品質検査、量目検査等を行っていないこと
- ・作業場の過失による損失があっても、責任を論ずることなく、すべて会社の損失として顧みないこと
- ・製品に要する材料を請求する際、二割増しを請求すること。その二割は造り損じを見込んでいる
- ・請負作業はすべて職人に請負値段を定めさせること

これらの点は工場を経営する上で一日も早く改善すべきものであるが、容易に改革することができない。従業員はほとんど地方小中学校の卒業生程度のもので、こうした組織的な仕事をなす能力

に乏しく、中には不良の徒が結束してさまざまな手段を弄するものがある。しかも、これらはみな、社長を始め他重役との縁族関係のものも多く、あたかも蜘蛛の糸を引くのと変わらない。この度のような改造改革を断行しようとするれば、たちまち陰険な手段をもって排斥を図る。

ここに見られるボヤキは自分の経験を踏まえてのことであろう。

ともあれ、この文書から、箕輪焉三郎は、近代的合理的な経営をめざし、ヤマハの財政を立て直し、製品の品質を向上させ、生産を伸ばそうと具体的に考えていたことがわかる。

#### 4-3 「極秘 大正十五年上半季日本楽器会社調査書」

1926（大正15）年4月26日から始まったヤマハのストライキは、闘争が激しくなるにつれて、組合側、経営側ともに強硬派、穏健派に分かれて溝が深まり、深刻さの度合いは増していった。天野は右翼団体を雇い、彼らは日本刀で組合員を襲撃する事件を起こした。警察は右翼の介入を見て見ないふりをしたことから、一部の組合員が過激な行動に走り、木材置き場への放火や、役員宅へのダイナマイト投げ込みなどが起こった。

最終的に調停機関のあっせんによって、8月8日、会社側は解雇手当三万円と見舞金八千円を出し、従業員側は348名の解雇を認めて、労働争議はようやく終わった。

形の上では組合の要求をはねのけて会社が勝利したが、ストライキによる被害は甚大で、巨額の赤字を抱えることになった。しかも、天野はストライキでこうむった損失を新規借り入れで補填しようとしたことから、役員会で責任を追及された。

箕輪焉三郎文書のなかにある「極秘 大正十五年上半季日本楽器会社調査書」は、大正15年上半期の営業報告書をもとに、営業成績を仔細に検討し、非合理的な計算法を始め、さまざまな問題点を指摘している。【写真6：同調査書表紙、沼津市明治史料館所蔵】同調査書では、労働争議による損失の影響が出る下半期はさらに業績が悪化することを予告している<sup>13</sup>。

改革派の重役であった宮本甚七は、この調査書の内容を元に、天野に退任を迫ったのである。退任を拒否する天野に対し、宮本は住友電線の取締役であった川上嘉市の招請に動き、1927（昭和2）年1月の役員会で川上の社長への招請が決定された。

この川上嘉市の招請についてはこれまで不明な点が多かったが、箕輪焉三郎文書の中に、宮本甚七と箕輪との間では取り交わされた数多くの書簡が残されていることから、今後、その事情を解明することができるだろう。

#### 5-1 第三代社長川上嘉市との軋轢

川上嘉市は1927（昭和2）年5月30日にヤマハの第三代社長に就任した。しかし、会社の業績

<sup>13</sup> 「旧幕臣箕輪家資料」C-d-22.

悪化と社内の混乱、さらに金融恐慌が重なり、1927 年上半期は 676,332 円の赤字を出し、借金は 270 万円、株価は額面の半分に満たない状況になっていた。

三井系の箕輪焉三郎にしてみれば、住友系の川上嘉市の招請は歓迎すべきことではなかった。

特に、川上が社長就任の条件として出した 5 か条のうち、最後の「社長就任後の報酬は、会社無配当の場合といえども、住友にて従来受けつつあった収入を下らざること」という項目に、箕輪は憤慨した。

川上は「こんな不良会社の整理に乗り出すためには、当然この位の約束はしておかなければならなかった」と述べているが（川上 1946：112）、箕輪にしてみれば、会社が経営危機にあるときに、まず、自分の収入を確保しようとするその姿勢に反発した。

## 5-2 「日本楽器会社社運ノ凋落ト株主諸氏ニ対スル警告」

川上嘉市社長就任後も業績はなかなか上がりず、無配当が続いた。

箕輪焉三郎は「日本楽器会社社運ノ凋落ト株主諸氏ニ対スル警告」を配布して、会社の財政状態、営業状態について警告を発した<sup>14</sup>。そして、1928（昭和 3）年 6 月に退職した。

一方、天野とつながっていた技師長・アクション部長の河合小市は七人の部下とともに退職、1927（昭和 2）年 8 月には河合楽器研究所を設立する。

また、工場長・ピアノ部長の山葉直吉は 1927（昭和 2）年 2 月、病気を理由に休職し、1928（昭和 3）年 8 月、退職する。相前後して、6 月 20 日に大橋幡岩も退職し、直吉と大橋幡岩は同年 10 月、山葉ピアノ研究所を設立し、名器 N ヤマハを送り出すのである。

山葉直吉は箕輪に宛てた 1928（昭和 3）年 2 月 19 日付の手紙で、「川上社長殿には最初より小生の存在は認められざりし者にて、かくの如き御仁に使用さるる事の不可なる事」と復職を断ったことを報告している<sup>15</sup>。

## 6. 結論

箕輪焉三郎については、これまで、ほとんど注目されてこなかったが、彼が残した文書からは、当時のヤマハが抱えていた問題が浮き彫りになる。箕輪は近代的な企業人のエリートであり、二代目社長天野の放漫経営を押さえて、危機に瀕していたヤマハの経営を立て直そうと尽力した。

箕輪が指摘した問題点は、三代目社長川上嘉市の行った改革項目と非常に似ている。川上が掲げた「大方針」は、前社長時代に問題になっていた点の改善をめざすものだったが、その点を洗い出し、改善策をまとめていたのは、『社史』にまったく登場しない箕輪焉三郎だったのである。そのことが、箕輪焉三郎文書から分かる。

箕輪は洋楽器製造業の将来性自体については、まったく心配していなかった。

実際、川上嘉市が社長に就任して数年たって 1930 年代に入ると、箕輪が専務であったときに尽

<sup>14</sup> 「旧幕臣箕輪家資料」C-b-43.

<sup>15</sup> 「旧幕臣箕輪家資料」C-a-165.

力した輸入楽器への関税引き上げ運動が功を奏し、また、国産品愛用運動も盛んになり、ピアノの売り上げが急増する。「山は富士、ピアノは山葉」というキャッチフレーズが広まることになるのである。

## 謝辞

本稿の執筆に当たっては、以下の機関からご協力をいただきました。ご厚意に感謝いたします。（順不同、敬称略）沼津市明治史料館、公益財団法人三井文庫、浜松市立中央図書館、静岡県立中央図書館、ヤマハ株式会社。また、手書き資料の翻刻については、犬飼伊保子氏と桐井吉美氏にご協力をお願いしました。

なお、この研究は、科研費採択課題C「グローバルな視座から見る近代日本のピアノ製造の発展メカニズムと音楽文化」、および、研究分担者としてかかわっている科研費採択課題B「20世紀序盤の東アジアにおける東洋・西洋の共鳴—楽器の響きから考えるピアノ文化」（研究代表者 小岩信治）の研究成果の一部です。

---

## 主要参考資料・文献

○沼津市明治史料館所蔵資料（「旧幕臣箕輪家資料」）＊丸カッコは目録で付された仮表題  
 箕輪焉三郎「（日本楽器専務として経営状況につき所見）」1926. 6.15.（コンニャク版、罫紙、綴）C-d-20  
 箕輪焉三郎「極秘 日本楽器会社之現時ノ財政」（謄写版、綴）C-b-1  
 箕輪焉三郎「極秘 日本楽器会社之概要ト其半面」（謄写版、綴）C-b-50  
 箕輪焉三郎「極秘 日本楽器会社之経営振之欠陥ト結論」（謄写版、綴）C-b-49  
 箕輪焉三郎「極秘 大正十五年上半季日本楽器会社調査書」（複罫綴）C-d-22  
 箕輪焉三郎「日本楽器会社ノ不況ト株主諸氏ニ対スル警告」（カーボン複写、罫紙、綴）C-b-43  
 林慶吉（日本楽器製造株式会社）から箕輪焉三郎宛て書簡 1924.5.24.（ペン書き、便箋、封筒）C-a-2  
 山葉直吉から箕輪焉三郎宛て書簡 1928.2.19.（毛筆）C-a-165  
 （「旧幕臣箕輪家資料目録」『沼津兵学校関係者他資料目録』（沼津市明治史料館 2011年）7-218頁、樋口雄彦「解説」9-12頁）

### ○三井文庫所蔵資料

箕輪焉三郎『露国商工業の調査』『露国商工業の調査（補遺）』（大正4年8月調）（物産-452）

### ○主要参考文献

井上さつき『ピアノの近代史—技術革新、世界市場、日本の発展』（中央公論新社 2020年）  
 大野木吉兵衛「浜松地方における洋楽器産業」『遠州産業文化史』（浜松史蹟調査顕彰会 1977年）297-358頁  
 大野木吉兵衛「山葉寅楠の手帖」『遠江』第二号（1978年）1-14頁  
 大橋ピアノ研究所『父子二代のピアノ—人技あればこそ、技人ありてこそ』（創栄社／三省堂 2000年）  
 大庭伸介『浜松・日本楽器争議の研究』（五月社 1980年）  
 川上嘉市『事業と経営』（東洋経済新報社 1946年）  
 『社史』（日本楽器製造株式会社 1977年）  
 高木勇夫編集『楽友』（日本楽器製造株式会社楽友会 1936年）  
 『日本楽器製造株式会社の現況』（山葉寅楠翁銅像建設事務所 1929年）  
 三浦啓市『ヤマハ草創譜』（按可社 2012年）  
 『山葉の繁り』（日本楽器製造株式会社編 1936年）  
 日本楽器製造株式会社『営業報告書』  
 『浜松新聞』



写真1：1909年の箕輪焉三郎（沼津市明治史料館所蔵）

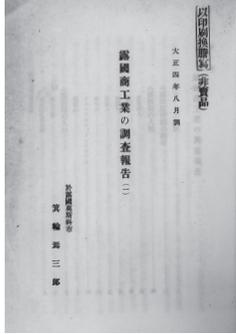


写真2：箕輪焉三郎「大正四年八月調「露国商工業の調査報告（一）」の表紙（三井文庫所蔵）

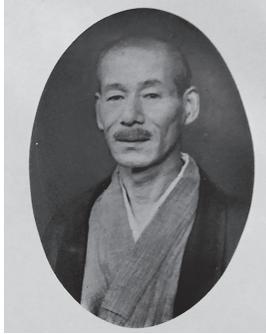


写真3：山葉直吉（左）と大橋幡岩（右）、『楽友』（1936）に掲載されたもの（静岡県立中央図書館所蔵）

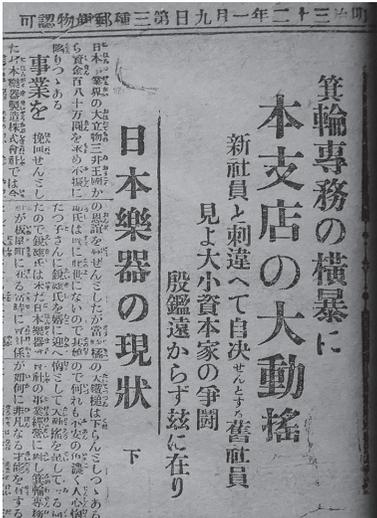


写真4：1926年1月8日付『浜松新聞』（浜松市中央図書館所蔵）

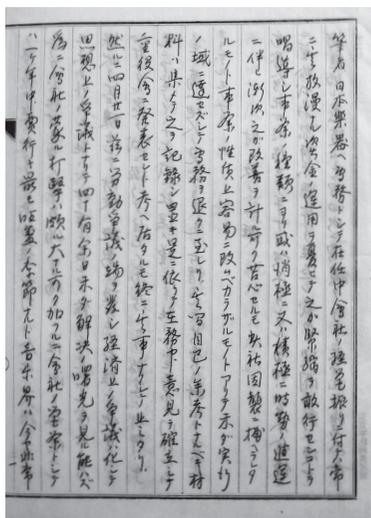


写真5：「日本楽器専務として経営状況につき所見」冒頭部分の頁（沼津市明治史料館所蔵）

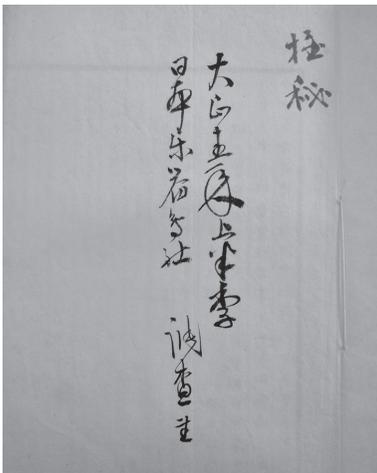


写真6：「極秘大正十五年 上半季日本楽器会社調査書」表紙（沼津市明治史料館所蔵）