

北洋政府期における龍烟鉄鉱会社の経営膨張とその破綻過程

The Expansion and Collapse of the Lungyen Mining Administration during the Beiyang Government Period

靳 超*

JIN Chao

(要旨)

北洋政府期は、軍閥割拠の混乱下で中国における工業化の基盤形成が模索された時期である。同時期の龍烟鉄鉱会社の破綻要因をめぐっては、株主名簿や1930年代の満鉄調査資料に依拠してきた既存研究は、軍閥戦争に伴う政局変動や第一次世界大戦後の鉄鉱石価格の急落など、主として外的要因によって説明される傾向が強く、同社の経営過程、とりわけ内部要因の検討には未解明の点が残されてきた。これに対して、本稿は、経営史の観点から新出史料を用い、所有構造・経営戦略・統治体制に内在する問題に着目しつつ、龍烟鉄鉱会社の設立から破綻に至る過程を時系列で再構成する。この分析の結果、①官商合弁という所有構造に由来する恒常的な資本不足、②市況悪化局面における拡張投資の継続という経営戦略上の問題、③督弁会弁制に起因する統治上の脆弱性の三点が、龍烟鉄鉱会社の経営破綻を準備した主要な内的要因であったことを示す。これらの脆弱性は、政局変動や市場環境の悪化といった外的要因によって顕在化・増幅され、その相互作用の下で龍烟鉄鉱会社は破綻に至ったといえる。

はじめに

本稿は、北洋政府期（1912～1928年）における龍烟鉄鉱会社を考察対象とする。従来、同社は華北において安徽派の軍閥・官僚が主導した代表的工業企業として位置づけられ、その経営破綻は北洋政府期の政局不安や第一次世界大戦後の鉄鉱石価格の急落など、主として外的要因によって説明されてきた。これに対して、本稿は新出史料に基づき、経営史の視角から、これまで十分に検討されてこなかった龍烟鉄鉱会社の所有構造・経営戦略・統治体制に内在する構造的欠陥を明らかにし、それが外的要因と相互に作用しながら破

綻を招いた過程を解明することを目的とする。

北洋政府期は、中国が近代国家への移行と工業化の基盤形成を模索した時期である。しかし、その試みは、軍閥割拠による政治的混乱、地方主義の台頭に伴う中央権力の弱体化、列強への賠償・対外債務の償還に起因する財政逼迫、さらに経済開発への列強の干渉といった構造的制約に継続的に晒されていた。こうした環境下で北洋政府の一部高級官僚は、国家近代化を掲げて自ら企業の設立を主導し、自立的な工業化を志向した。とりわけ、龍烟鉄鉱会社は、北洋政府期に軍閥・官僚が主導した諸企業の中でも、華北地域を代表する事例の一つとして位置づけられる

* 山口大学大学院東アジア研究科博士課程（The Graduate School of East Asian Studies, Yamaguchi University）

(鄭, 1986, p.271; 朱, 2019, p.130)。龍烟鉄鉍とは、旧直隸省口北道(現・河北省張家口市)の宣化県および龍関県を中心に分布する鉄鉍床群の総称であり、20世紀の華北における最大規模の鉄鉍山の一つとして知られている。

北洋政府期に龍烟鉄鉍の開発を使命として設立された龍烟鉄鉍公司に関する既存研究を概観すると、同社が経営基盤を確立し、事業を拡大したのち破綻に至った過程に注目が集まってきた。龍烟鉄鉍公司に関する先駆的研究としては、鄭(1986)が挙げられる。同研究は1916~1924年の創業期を対象に、龍烟鉄鉍公司の株主名簿を中核史料として用い、企業の性格とその運営実態を明らかにしている。同研究は、龍烟鉄鉍公司の存立が北洋政府の国家権力と密接に連動していた点を強調する。その上で、1920年の安直戦争後における安徽派官僚の失脚、ならびに1928年の北伐による北洋政府の崩壊を、龍烟鉄鉍公司の破綻を規定した主要な外的要因として論じている(鄭, 1986, pp.255-271)。以降の既存研究も、龍烟鉄鉍公司が外部環境、とりわけ政局変動の影響に脆弱であることを前提とし、破綻要因を主として外的要因に求める傾向が強く、通説を形成してきた(萩原, 1987; 袁, 1988; 宣鋼志編集部, 1994; 藍, 2011; 白木沢, 2016; 朱, 2019; 李, 2022; 長島, 2023)。また、軍閥戦争の直接的影響に加え、安徽派官僚の失脚に伴う龍烟鉄鉍公司の信用低下による資金調達難航(宣鋼志編集部, 1994, pp.8-9)、中国鉄鋼業全体の資金逼迫(李, 2022, pp.471-473)、第一次世界大戦後の鉄鉍石価格の急落(藍, 2011, p.30; 白木沢, 2016, p.193; 長島, 2023, pp.24-26)、清末以来の企業管理制度である督弁会弁制の弊害(藍, 2011, pp.34-36)なども、龍烟鉄鉍公司の破綻要因として、それぞれ指摘されてき

た。

長島(2023)は、北洋政府期における龍烟鉄鉍公司の設立から破綻に至る過程、なかでも債務関係をはじめとする企業内部の経営問題について、なお不明な点が多いと指摘し、同社の経営史解明には新たな史料発掘と検証が必要であるとしている(長島, 2023, p.39)。そこで本稿は、経営史の観点から、とりわけ従来十分に検討されてこなかった所有構造・経営戦略・統治体制に内在する構造的欠陥に着目し、龍烟鉄鉍公司の創業から事業展開・経営膨張を経て、破綻に至る過程を再検討する。さらに、龍烟鉄鉍公司が破綻した要因を主として外的要因に求めてきた従来の理解を相対化し、企業内部の要因に焦点を当てることで、新たな分析視座を提示する。

史料としては、これまで十分に活用されてこなかった中央研究院近代史研究所所蔵の北洋政府公文書および龍烟鉄鉍公司の営業報告書を用いる。さらに、中国国家図書館・上海市図書館所蔵の新聞史料を新たに分析対象に加えるとともに、外務省外交史料館所蔵史料および日本側の関連新聞史料も参照する。

本稿は次の構成をとる。第I章では、先行研究で十分に解明されてこなかった龍烟鉄鉍公司の設立経緯を時系列でたどり、設立当初から内在していた課題を析出する。第II章では、龍烟鉄鉍公司の経営環境・経営戦略・事業上の限界を、一次史料に基づく実証分析によって検証する。第III章では、同社経営が破綻に至る過程を整理・復元する。「おわりに」では、本稿の考察を総括し、龍烟鉄鉍公司の破綻要因を内部・外部の両面から再評価する。

I. 龍烟鉄鉍公司設立の経緯

1. 龍関・烟筒山両鉄鉍の発見

龍烟鉄鉍の歴史は、北洋政府期の近代的資

源開発に先立ち、在地社会における伝統的利用に遡る。北京の北西約140キロメートルに位置する直隸省龍関県辛寨一帯では、古くから赤鉄鉱が顔料として用いられ、零細規模ながら採掘も行われていた。この産地の鉄鉱石は華北各地に流通し、1912年の年間採掘量が42トンに達したとの記録がある（南満洲鉄道株式会社経済調査会，1934，p.7）。

以上のような在地利用が先行するなか、当該地域の鉱物資源が近代的開発の対象として注目される端緒となったのは、1912年にデンマークの冶金学者マティセン（F.C. Mathisen）が現地の赤色顔料の正体を鉄鉱石と分析同定したことである（宣鋼志編集部，1994，p.1）。1914年5月には北洋政府農商部の招聘により、スウェーデンの地質学者アンダーソン（J.G. Andersson）が鉱政顧問として各地の鉱床探査に着手した。アンダーソンはマティセン提供の標本を手掛かりに調査を進め、同年10月に辛寨地区で高品位の赤鉄鉱床を確認した。さらに調査隊は、10月20日に懷来県麻峪口、11月18日には龍関県龐家堡で新鉱床を相次いで確認した（南満洲鉄道株式会社経済調査会，1934，pp.8-9；南満洲鉄道株式会社調査部，1938，pp.1-2）。辛寨と龐家堡の鉱床はいずれも龍関県内に位置するため、これらは総称して「龍関鉄鉱」と呼称されるに至った。1914年の確認を起点に探査範囲は拡大し、1918年6月には龍関鉄鉱の西方に位置する宣化県烟筒山において赤鉄鉱床が新たに確認され、「烟筒山鉄鉱」と命名された¹。

同時期、中国で把握されていた鉄鉱床の多くは東北地方（満洲）に偏在し、平均品位が50%未満の低品位が主流であった。これに対し、アンダーソンの報告によれば、龍関・烟筒山両鉄鉱の平均品位はいずれも50%超であり、華北における高品位鉱として位置づけら

れる。とりわけ龍関鉄鉱の品位が高く、烟筒山はこれをやや下回るとされるが、漢冶萍会社が1918年に実施した調査でも採掘鉱の平均品位52.19%が確認され、製鉄適性が裏づけられた（南満洲鉄道株式会社経済調査会，1934，pp.4-5；丁，1923，p.269）。さらに、発見初期の評価として「想像鉱量が合計四千万吨」との見積もりが提示されている²。以上より、龍関・烟筒山両鉄鉱は北洋政府期以来、華北鉄鋼業の将来を展望するうえでの中核資源として位置づけられ、1918年以降、本格的な開発・利用が企図された（表1）。

2. 龍関鉄鉱会社の融資問題

資源評価が定まりつつあった時期と期を同じくして、アンダーソンによる龍関鉄鉱の確認は第一次世界大戦期の鉄鉄・鉄鉱石価格の高騰局面に重なった。この市況のもと、日本資本では天津大倉商事（大倉組）および大阪住友合資会社が相次いで現地踏査を実施し、前者は採鉱権取得を目指して交渉を進めたが、最終的に不調に終わった³。

他方、中国側の動きも並行して進展した。1916年6月、駐日公使・陸宗輿の実弟である陸宗瀚が「龍関鉄鉱有限公司」の設立を構想し、官督商弁方式⁴による採鉱権を北洋政府に申請した。しかし、袁世凱の帝政運動の挫折とその後の政局混乱により審議は停滞し、計画は頓挫した。続く1917年には、北洋政府が鉄資源の一元的統制を企図して龍関鉄鉱の国営化を試みたが、政情不安と財政逼迫が障害となり、施策は具体化しないまま立ち消えとなった⁵。

構想段階の停滞を打破して、1918年3月、継続する鉄鉱石価格高騰局面を背景に、国務卿・徐世昌の子息である徐緒直の要請を受けて北洋政府は龍関鉄鉱の開発に着手した。閣議決定により、官商合弁方式・資本金200万

表1 北洋政府期における龍烟鉄鉱会社の沿革略年表

年月	北洋政府・国際情勢	龍烟鉄鉱会社の動向
1914年	7月	第一次世界大戦勃発
	10月	直隸省龍関県にて鉄鉱床を発見
1916年	3月	袁世凱の帝政復活失敗
	6月	陸宗輿が「龍関鉄鉱有限公司」の設立を申請
1917年	7月	張勳復辟
1918年	3月	龍関鉄鉱会社発足、陸宗輿が督弁に就任
	6月	直隸省宣化県烟筒山にて鉄鉱発見 陸宗輿と梁士詒の間で採掘権紛争発生
	7月	龍烟鉄鉱会社の設立準備開始 陸宗輿の督弁留任、丁士源の会弁就任
	8月	製鉄所建設を構想、米國茂生洋行へ高炉を発注
	10月	烟筒山鉄鉱の採掘開始
	11月	第一次世界大戦終結
	12月	漢冶萍会社との委託製鉄契約を締結
1919年	3月	龍烟鉄鉱会社が正式に発足
	5月	五・四運動 陸宗輿、政府官職を罷免されるも督弁に留任
	12月	烟筒山鉄鉱の採掘を停止 漢冶萍会社への鉄鉱石輸送を停止
1920年	5月	石景山製鉄所の建設開始 運鉱鉄道支線建設計画を申請
	7月	安直戦争 陸宗輿・丁士源が失脚、天津外国租界へ逃避
	11月	朱宝仁が会弁に就任 天津租界にて株主総会を開催、営業報告を発表
1921年	1月	日本資本の導入案が浮上
	9月	東亜興業株式会社からの融資案を検討
1922年	2月	北洋政府に対し財政支援を要請
	4月	第一次直奉戦争
	5月	社債発行計画を提出するも不調
	7月	陸宗輿が辞任 嚴智怡が副総経理に就任、経営の混乱を招く
	8月	張国淦が督弁に就任
	12月	東亜興業株式会社との修正契約案を提示
1923年	3月	臨時株主総会にて督弁会弁制を廃止
	5月	呂咸が監督に就任
	6月	臨時株主総会にて日本資本導入案を否決 董事制を確立
	7月	董事会にて社債発行計画を否決
1924年	1月	資金難により操業停止
	9月	第二次直奉戦争
1925年	3月	陸宗輿が董事長として復職
1928年	6月	北伐完了、北洋政府の崩壊

出典：本稿の内容に基づき作成

元による「龍関鉄鉱股份有限公司」（以下、龍関鉄鉱公司）の設立が承認され、3月16日には陸宗輿が政府代表として龍関鉄鉱公司督弁（社長相当）に任命された⁶。続いて4月、陸宗輿は農商部に技術・事務要員の派遣を要請し、参事・張新吾（東京帝国大学工学士）らが派遣され、設立準備が具体化した⁷。総じて、名目上は官商合弁であったが、実質は政府主導であり、当初から経営は陸宗輿の直接的な指揮系統に組み込まれ、民間資本の関与は周縁的にとどまった。

政府主導体制の確立を受け、陸宗輿の督弁就任直後の最優先課題は資金調達であった。日本側では天津大倉商事を中心に融資意向が示されたが、陸宗輿は南京華寧公司による鳳凰山鉄鉱の先例を踏まえ、日本資本を梃子として華北での製鉄所併設を含む大規模スキームの構築を志向した⁸。

中核となるのは、陸宗輿が総理を務める中華匯業銀行（日中合弁）を介した取引枠組みである。日本側は採鉱権を保有しないことを前提に前払金1,000万元を拠出し、龍関鉄鉱公司が市場価格連動で一定数量の鉄鉱石を定期供給するという交換条件に基づいていた⁹。短期的には資金需要の充足が見込まれたものの、契約量消化後も第三国向け販売に日本側の事前承認を要する条項が盛り込まれており、供給裁量を拘束する仕組みとして国内で強い反発を招いた¹⁰。

この反発を一層増幅させたのは、経営中枢の人事構成である。駐日公使を務め、中華匯業銀行総理を歴任した陸宗輿は親日派の重鎮と評され¹¹、幹部には「対華二十一カ条要求」の交渉に関与した曹汝霖や、日本留学歴を有する張新吾が配置された。こうした人事配置は、日本資本が龍関鉄鉱に対して実質的支配を及ぼすのではないかと懸念を強め、陸宗輿に対する世論批判を招いた¹²。その帰結と

して、北洋政府農商部は日本資本導入に反対し、「自力開発」路線の堅持を公に表明した¹³。

一方で、事業採算を規定した最大の要因は輸送条件であった。龍関鉄鉱は平均品位50%超の高品位を有したものの、地形的制約から鉄道敷設が困難で、山元・鉄道幹線間の陸送距離が長く、輸送費が隘路となった（南満洲鉄道株式会社経済調査会、1934、p.10）。これに対し、1918年6月に把握された烟筒山鉄鉱は品位がやや劣るとされたが、鉄道幹線への近接が決定的な輸送優位をもたらし、開発適性は相対的に高いと評価された¹⁴。かくして採算性の差に北洋政府の「自力開発」路線が重なり、日本側の龍関鉄鉱に対する投資意欲は一時的に後退した。

さらに資金問題に続き、採鉱権をめぐる対立が顕在化した。陸宗輿は烟筒山鉄鉱を龍関鉄鉱と同一の鉄床群に属すると位置づけ、その採鉱権を北洋政府農商部に申請した¹⁵。一方、梁士詒（交通銀行董事長）は既に当該地域の権益を掌握し、「烟筒山鉄鉱公司」（仮称）の単独設立を構想しており、両者の利害は鋭く対立した¹⁶。その帰結として、融資スキームと権益争奪をめぐる混乱は世論の批判を招き、陸宗輿は督弁辞任の検討に追い込まれたと報じられた¹⁷。

3. 龍関鉄鉱公司から龍烟鉄鉱公司へ

紛争の政治化が進むなか、1918年7月、段祺瑞（國務総理）の調停を経て陸宗輿・梁士詒間の対立は政治的妥結へ収斂した。國務会議は、鉄鉱の合併と利益調整を柱とする折衷案を採択し、龍関鉄鉱と烟筒山鉄鉱の統合ならびに龍関鉄鉱公司を母体とする新会社の設立を決定した。併せて、純利益の二割を「報効金（献金）」として中央政府が徴収することを定めた¹⁸。これに基づき、7月17日には國務院が新社名「龍烟鉄鉱」を承認し、19日に

は陸宗輿の督弁続投と、丁士源（京綏鐵路局総長）の会弁（副社長相当）就任を決定した¹⁹。梁士詒には董事長（取締役会長相当）就任が想定されたが、督弁が最高決裁権限を保持する枠組のもとでは実務上の主導権は陸宗輿に残存し、梁士詒の政治的成果は限定的であった²⁰。

もっとも、官商合弁を標榜する新会社は、創設当初から不信の眼差しで受け止められた。1918年7月から8月にかけて、龍関鉄鉞会社が住友・三菱・久原ら日本資本に対し鉞石販売および投資受入の打診を行ったことが、この警戒感を一段と高めたためである（南満洲鉄道株式会社経済調査会，1934，p.12）。

この状況下で直隸省議会は、新会社が掲げる「純粹華資（純粹な中国資本）」の説明に対し、実態は日本資本への採鉞権移転の便法ではないかとの疑義を呈し、「省有化」を求める動きを1919年初頭から本格化させた²¹。具体的には、陸宗輿の督弁職取消および任命権の直隸省実業庁への移管を主張した²²。これに対し、陸宗輿は、任命根拠が大総統令にあること、国家的使命としての銑鉄生産の必要、および対日販売は農商部の許可制であることをもって反駁したが、各地鉄鉞を担保として日本側から1億元の借款を受けるとの流言が流布し、世論では日本資本の浸透への警戒が一層強まった²³。

不信と警戒が収まらぬまま、龍烟鉄鉞の組織化は実務段階へ移行した。すなわち1919年3月29日、「官商合弁龍烟鉄鉞股份有限公司」（以下、龍烟鉄鉞公司）は本社を北京、採鉞事務所を直隸省宣化県に置く体制を掲げ、北京の陸宗輿邸での株主総会をもって正式に発足した²⁴。さらに同年12月11日、登記を了し、新体制下での操業に移行した²⁵。

3月29日の総会では、資本金を200万元とする増資を決議し、督弁・陸宗輿、会弁・丁士

源の続投を確認した²⁶。4月19日には北洋政府の正式承認を得て、董事（取締役相当）に陸宗輿・丁士源・梁士詒・徐緒直・曾毓雋（交通総長）、監察員（監査役相当）に盛恩頤（漢冶萍公司総経理）・曹汝霖を選任した²⁷。もっとも、官商合弁を標榜しつつも、経営中枢は北洋政府の安徽派官僚で占められ、「純然たる官営とほとんど変わらない」との評価が早くから示された²⁸。

4. 龍烟鉄鉞公司の性格

官僚主導の性格は、組織規範の次元にも色濃く表れている。新会社の定款たる『官商合弁龍烟鉄鉞股份有限公司簡章』（以下、『簡章』）は、龍烟鉄鉞公司の基本理念を三原則として定式化している。すなわち、①官商合弁による所有構造、②「純粹華資」による資本構成、③督弁会弁制による企業統治である。

第一に所有構造である。『簡章』は、資本金総額500万元を官民折半とし（第四条）、主管官庁を北洋政府農商部と定める（第一条）。形式上は官民均衡を標榜するが、株主総会の決議は農商部の認可がなければ効力を生じない（第六条）、純利益の20%を「報効金」として政府に納付する（第十条）など、政府優位が制度化されている。

議決権は出資額に応じて付与され、株主は保有1株（額面500元）につき1票の議決権を有する（第六条）。加えて、政府資本には4票ごとに1票、民間資本には3票ごとに1票の追加議決権を付与すると規定している（第十一条）。一見すると民間側に有利な配点であるが、政府代表者の出席なくして株主総会は成立しない（第十五条）との定足数要件を課しており、実質的な意思決定権は政府側に収斂する。総じて、共同経営の名目の下で官僚主導の意思決定を可能にする枠組みが周到に設

計されていたと評価できる。

他方、所有構造の実態は当初の公的構想と大きく乖離していた。世論では資本金総額1,000万円を官民折半とする案が流布していたが³⁰、実際の設立資本金は500万円にとどまり、この資本規模は当初構想された大規模な開発計画を遂行するには不十分であった。資金調達も難渋し、1918年7月には梁士詒が香港での資金募集に動いたと伝えられ、8月には農商部が前渡し資金50万円を拠出するなど、暫定措置が繰り返された³¹。その結果、1919年発足時点の払込資本は340.55万円にとどまり、政府128万円、民間212.55万円と、名目上は民間比重が上回る構成であった³²。しかし、この構成は後年の清算実務で修正される。1928年の国民政府による清算では、実際の出資は北洋政府・高級官僚側約330万円、民間側約140万円と判明し、主導権は官僚に集中していたことが示された³³。さらに株主名簿の精査から、名義上の民間出資の一部が官僚本人・親族名義であった事実も確認される³⁴。

第二に、資本構成に関わる「純粹華資」の原則である。『簡章』は、全株式の保有主体を中国人に限定し（第七条）、資本金の出所を国内資本に限定する（第四条）ことで、外資を排した自律的経営を企図した。陸宗輿もまた、龍烟鉄鉱公司には「外国資本は存在しない」と公言した³⁵。

しかしながら、実態は理念と乖離していた。農商部出資のうち64万円（当時約100万円）は、西原借款の一部である吉黒森林金鉱借款からの振替充当であり、さらに満蒙四鉄道前貸金や中華匯業銀行からの借款も後年、龍烟鉄鉱公司の資本金に組み入れられたことが確認される³⁶。したがって、「純粹華資」という公式建前とは裏腹に、日本資本の間接的関与が構造的に組み込まれていたと評価し得

る。この点は当時の世論が抱いた疑念を裏づけ、欧米の論評でも龍烟鉄鉱公司を日中合弁的性格とみなす叙述が散見された³⁷。

第三に掲げられた「督弁会弁制」は、龍烟鉄鉱公司の企業統治の中核をなす。『簡章』は、農商部任命の督弁1名が全業務を統括し、会弁1名がこれを補佐し、両名が共同責任を負うと定める（第三条）。

ただし、実際の権限配分は督弁に著しく集中していた。督弁は会社の最高代表者に位置づけられ（第二十条）、役職員の任免権を掌握し（第二十三条）、董事会（取締役会相当）決議に対する再議を要求する権限、すなわち実質上の拒否権を付与されていた（第二十四条）。さらに、株主総会で三分の二以上の不信任決議がない限り解任されないという強固な身分保障が与えられ（第二十二條）、統治の重心は一貫して督弁に置かれた。本社事務所が北京の陸宗輿私邸内に置かれた事実は、この個人依存的な支配様式を象徴化し、会社側が「明確な区別がある」と主張したにもかかわらず、個人的支配への批判は絶えなかった³⁸。

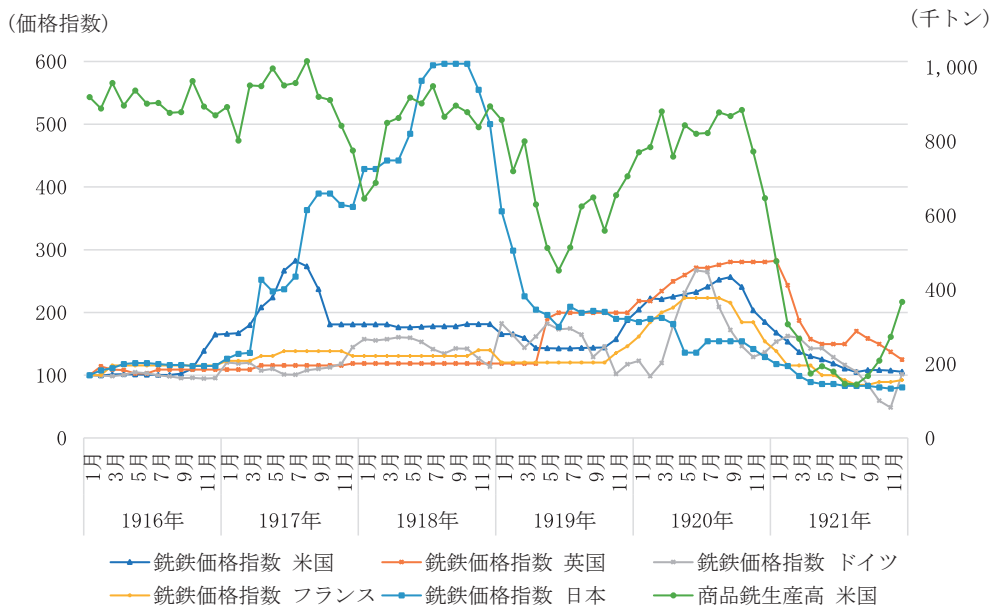
これに対し、督弁・会弁を監督すべき機関の権限は限定的であった。『簡章』は、監査役3名に全職員を対象とする監査権を付与している（第三十四条・第三十六条・第十九条）。しかし、監査の実施に際しては、正当な業務の遂行中に立ち入ることはできないと規定され（第三十七条）、会社の全業務を総括管理する督弁・会弁に対する実効的な監査は著しく制約された。董事会の権限もまた大幅に制約された。構成は政府資本側3名・民間資本側5名であるが、本来の議長役たる董事長を置かず、その議事運営・対外代表の機能を実質的に督弁・会弁が代行したため（第三十条）、数の上では民間優位であっても、実権は督弁・会弁に収斂した。以上より、監査機

能と董事会の形骸化によりトップダウンを抑制する装置は制度設計上、実質的に排除されていたといえる。

以上の三原則が制度面で整備された一方で、龍烟鉄鉱会社の経営は発足直後から深刻な逆風に直面した。最大の外的ショックは、第一次世界大戦終結（1918年11月）前後に生じた鉄鉄・鉄鉱石価格の急落である（図1）³⁹。陸宗輿は1919年3月時点で「鉄価が急落し、往時ほどの利益は見込めない」と述べ、市況反転が龍烟鉄鉱会社の収益見通しを直撃した

ことを認めている。さらに陸宗輿は、官商合併という経営形態自体を「往々にして最初は成功のように見えながら、最終的には破綻に至る」と評価し、同社の前途に早くから懸念を抱いていた。また、資本金不足への対処として、陸宗輿は配当規律を再設計した。すなわち、純利益の10%を「報効金」として政府に納付し、その残余から民間資本に対して10%の優先配当を保証する一方、政府資本の配当は上限10%に制限するという、民間優遇の配当制度である⁴⁰。

図1 主要工業国における鉄鉄価格の変動と米国商品鉄生産高（1916年～1921年）



注：(1) 日本鉄鉄価格指数は日本全国平均鉄鉄価格指数であり、商工大臣官房統計課編（1926）『卸売物価統計表 明治33年乃至大正14年』，pp.2-19による。1916年1月を基準値100として設定する。

(2) 主要工業国のデータについては、米国の販売用鉄鉄生産量は「Merchant Pig Iron Production for United States(M0131AUSM528NNBR)」、米国の鉄鉄卸売総合価格は「Wholesale Price of Pig Iron, Composite for United States(M0410BUSM299NNBR)」、英国のクリーブランド3号鉄鉄価格は「Pig Iron Prices, Cleveland No. 3 for Great Britain (M0412BGBM524NNBR)」、ドイツのヴェストファーレン産鉄鉄卸売価格は「Wholesale Price of Pig Iron for Westphalia, Germany (M0413BDE33000M372NNBR)」、フランスの市販鉄鉄価格は「Pig Iron Prices (Fers Marchand) for France (M04014FRM305NNBR)」による。これらの系列はいずれも全米経済研究所（NBER）により作成され、米国セントルイス連邦準備銀行のFREDデータベース（<https://fred.stlouisfed.org/>）より取得したものである（最終閲覧日：2026年2月13日）。鉄鉄価格指数は、1916年1月を基準値100として設定する。

出典：上記文献に基づき作成

龍烟鉄鉱会社の設立時には、国際市場の鉄鉄・鉄鉱石価格は既に戦前比で約二分の一まで下落していた。陸宗輿も、その価格暴落とともに、官商合弁に内在する制度的欠陥、同社の慢性的な資本不足を早くから明確に認識していた。こうした不利な前提条件の下で、龍烟鉄鉱会社の経営は開始されたのである。

II. 製鉄事業への進出とその限界

1. 烟筒山鉄鉱の開発

第一次世界大戦の勃発は、国際鉄鋼市況を一変させた。上海の鉄鉄現物相場は、一担（50キログラム）当たり戦前の約5元から1917年初頭に13元、同年半ばには28元へと段階的に高騰した⁴¹。この市況を背景に、龍関鉄鉱会社は1918年7月に農商部から採鉱許可を取得し、北京の「龍関鉄鉱籌弁処」を拠点として開発体制を整備した⁴²。さらに、輸送制約の克服を目的として米国資本の茂生洋行（American Trading Company, Inc. Shanghai）にレール30マイル分（約48.3キロメートル）を発注し、龍関鉄鉱方面への専用線敷設に着手した⁴³。陸宗輿も当時、「十分な利益が見込める」と述べ、強気の収益見通しを示していた⁴⁴。

もっとも、龍関・烟筒山の合併承認を契機に開発方針は転換した。交通条件で不利な龍関鉄鉱の採掘計画は当面棚上げとされ、これに代えて京張鉄道への近接という輸送優位を有する烟筒山鉄鉱を優先開発とする方針が採られた。この方針は、1918年10月の烟筒山鉄鉱に対する農商部の採鉱許可を経て、1919年の龍烟鉄鉱会社の正式発足後に最終決定された⁴⁵。

優先開発方針を受け、まず基幹インフラの整備が急がれた。輸送網については、会弁・丁士源が京綏鐵路局長経験の人脈を活用

し、1919年1月に同局による資材輸送が開始された⁴⁶。同年中には、宣化府駅・水磨貯鉱場間の約9キロメートルの標準軌鉄道と、そこから山元まで約4キロメートルの軽便鉄道が敷設された（南満洲鉄道株式会社経済調査会、1934, p.11）。これと並行して鉱山内部では、事務所・鉱夫住宅・倉庫など150棟余の建物建設と飲用井戸の掘削が進んだ（中国人民政治協商会議北京市委員会文史資料委員会編、1987, pp.124-125）。さらに火薬原料である硝石の調達も1918年12月から開始され、北京丹鳳火柴公司などから8万斤（4万キログラム）を購入し、一年以内の搬入を目的として陸軍部に許可申請が行われた⁴⁷。

インフラ整備と並行して、国内外からの技術者確保も進められた。1918年12月には北洋政府農商部の斡旋により唐山・開灤炭鉱から中国人鉱山技術者を採用し、1919年2月には米国人鉱山技師を招聘した⁴⁸。米国側の技術評価では、龍烟鉄鉱の可採鉱量を3.2～4.0億トンと推算し、事業の将来性に対する高い期待が示された⁴⁹。

烟筒山鉄鉱における採掘方式は、露頭が多い鉱体の産状に即して露天掘りが主流であり、坑道掘りは支保工費の増大と結晶片岩に起因する天盤不安定のため補助的運用に限定された。もっとも、いずれの方式でも生産性は低水準にとどまった。露天掘りで鉱夫一人当たり日産1トン、坑道掘りで0.5トンに過ぎず、常用労働者2,000人を動員しても理論上の上限は日産約700トンと見積もられた。実績面でも、1918年12月から1919年12月までの総採掘量は98,307トンにとどまる（黄・黎、1934, pp.17-18）。運搬も人力依存が大きく、軽便鉄道による鉱車輸送は導入されたものの、急勾配区間での脱線が頻発し、死傷事故も散発的に発生した（卓、1936, p.8）。機械化がほぼ未導入であったため、採掘・積込・

運搬の全工程で効率が著しく低かった。

2. 現地製鉄構想の浮上

烟筒山鉄鉱の優先開発方針に呼応し、龍烟鉄鉱公司是業拡張の一環として華北における他鉄種の確保に着手した。鉄資源では、1918年11月・山西省懐仁県、1919年4月・直隸省延慶県、1920年2月・直隸省井陘県で採鉄権を相次いで取得した⁵⁰。併せて石炭についても、1920年までに山西省大同炭田の2鉱区を買収し、同年2月には直隸省蔚県・白草窯炭田の開発許可を得た⁵¹。かくして、烟筒山を核とする鉄鉱開発と製鉄用炭の確保が、1920年以前の事業拡張を特徴づける二本柱となった。しかも、これらの権益取得は単なる資源販売にとどまらず、鉄鉱石・石炭（コークス原料）・石灰石といった主要原料を自社調達し、華北域内に自前の製鉄所を建設するという構想に基づくものであった。

龍烟鉄鉱公司是、当初から宣化県での現地製鉄を方針化した。まず宣化県西部に製鉄所用地を取得し、1918年8月には茂生洋行に高炉2基分の主要設備を発注した⁵²。並行して同年10月、参議院副議長・周自齊も龍烟産鉄石の活用を前提に「北洋極大製鉄所」構想を掲げ、総額400万円の資金調達を試みた⁵³。さらに1919年には茂生洋行の仲介でペリン・マーシャル社（Engineering Firm of Perrin & Marshall）を招聘し、日産100トン級高炉2基の建設方針を公表した⁵⁴。

ペリン・マーシャル社との契約は、龍烟鉄鉱会社に相応の財務負担を課した。すなわち、製鉄所の設計役務費5万米ドルに加え、年2.5万米ドルの顧問料、国内生産不能な機械・資材の調達に対する手数料（価格の4%）が規定されていた⁵⁵。この条項は米国側に有利であった一方、龍烟鉄鉱会社が発足初期から製鉄所建設への巨額コミットメントを行っ

ていた事実を物語る。

しかし、当面の収益確保と烟筒山鉄鉱開発の前倒しという現実的制約の下で、計画は修正を迫られた。自前製鉄所の完成を待たず、既存の漢陽製鉄所を活用して生産を委託する暫定方針が採用されたのである。1918年、龍烟鉄鉱公司是漢冶萍公司と契約を結び、京漢鉄道で烟筒山産鉄石を漢陽製鉄所へ送り試験製鉄を実施したが、二つの要因で頓挫した⁵⁶。第一に、未熟練鉄夫による廢石混入と手選・選鉄工程の未整備により、実送鉄の品位が想定を大きく下回ったことである。第二に、第一次世界大戦終結後の銑鉄・鉄鉱石価格暴落で遠隔地製鉄の採算線を割り込んだことである。この結果、供給は停止され、1919年までの累計採掘量100,060トンの内訳は、漢陽向け41,185トン（約41%）、現地販売200トン（約0.2%）、滞留58,765トン（約59%）となり、貯鉄場への滞留が大半を占めた（卓、1936, pp.30-31）。

それでも龍烟鉄鉱公司是守勢一辺倒ではなかった。技術的課題（品位劣化）と市況悪化（価格下落）の二重苦を経て、1920年には遠隔地委託製鉄を断念し、自社大規模製鉄所建設の再検討に踏み切った。その中核が石景山製鉄所計画である。

3. 石景山製鉄所の建設計画

石景山製鉄所構想の具体化にあたり、まず立地の精査が行われた。当初は宣化県洋河付近、石炭産地に近い天津周辺、さらには秦皇島における開灤炭鉄との共同事業も検討されたが、工業用水の不足やコスト高などの理由からいずれも見送られ、最終的に北京西部の石景山が採用された⁵⁷。石景山が選ばれた決定要因は多岐にわたり、①将来の銑鋼一貫工場へ拡張可能な広大な用地、②永定河に依拠する豊富な工業用水、③京綏・京漢両鉄道を

活用した主要原料（龍烟の鉄鉱石・將軍嶺の石灰石・大同の石炭・臨城のコークス）の効率的輸送網、④操業に適した堅固な基礎地盤、という諸条件を同時に満たしていた点にある⁵⁸。

立地決定を受け、ペリン・マーシャル社との共同事業として総投資300万元を見込む建設計画が策定された。高炉については、当初の日産100トン級2基の案を改め、まず日産250トン級1基を先行設置する方針へ再設計した⁵⁹。高炉建設計画を推進するために、龍烟鉄鉱会社はペリン・マーシャル社から技師を招聘した。当時の試算では、銑鉄日産250トンの体制により、販売価格を1トン当たり70元と見込み、1トン当たり30元の利益を確保し得るとされた⁶⁰。

大規模操業には原材料輸送の専用鉄道網が不可欠であった。このため、1920年5月、龍烟鉄鉱会社は交通部に対し、將軍嶺石灰石銑と石景山製鉄所を結ぶ専用線建設計画を提出した。計画には用地買収・レール敷設・隧道・橋梁が含まれ、所要資金40万元と見積もられた⁶¹。1922年に入ると、龍烟鉄鉱会社は將軍嶺・三家店間の専用線建設を正式申請し、京漢鐵路局も石景山・盧溝橋間の専用線敷設を認可方針とした⁶²。建設は1922年3月着工、1923年2月完成を目標とした⁶³。

建設段階に入った石景山製鉄所は、部門横断の一貫設備を備える、当時として先進的な総合製鉄所であった。中核は日産250トン高炉1基と熱風炉4基であり、これを支える動力・補助施設が併設された。動力室には蒸気タービン2台、500馬力級蒸気機関3台、100馬力級蒸気機関6台を設置し、ボイラー室には当時先進的とされた米国ウィックス社（Wickes）ボイラー5基を配した。さらに、発電機・大型ポンプ・構内用機関車に加え、分析室および機械修理工場を整備した⁶⁴。日

本の鉄鋼業界は、同所を「設計及び付属設備の点に於ては、印度を除きたる亜細亜に於ける最も整頓したる工場」の一つと評価している⁶⁵。

設備建設の進展に伴い資金需要が急増したため、1919年12月、龍烟鉄鉱会社は承認済み政府出資の未払込分120万元の拠出を財政部・農商部に要請した⁶⁶。北洋政府は財政逼迫のなかで交通部の鉄道収入の充当を決定し、これに基づき1920年までに計78万元を投入、最終的には122万元が政府から供給され、当初要請額を僅少ながら上回った⁶⁷。

直接補助と並行して、龍烟鉄鉱会社は税制上の優遇を継続的に要請した。1919年2月には銑産厘税（商業税）の1年間免除を獲得し、同年7月には漢陽製鉄所向け原料輸送に係る長江通行税の納付方式を月次定額制へ改めさせた⁶⁸。さらに同年11月、鉄鉱石・銑鉄・コークスに対する包括的厘税免除を求めたが、当初は産業政策上の理由から一部免除にとどまった⁶⁹。1920年の再交渉の結果、北洋政府は漢冶萍会社の先例に倣い、海外輸出口を除く、これらの品目について1929年までの9年間の厘税免除を決定した⁷⁰。加えて1921年には、石景山製鉄所建設資材に対する通行税の一部免除も認められた⁷¹。

中央での優遇が進む一方、直隸省政府との地方税（銑区税）交渉は難航した。直隸省は、龍烟鉄鉱会社の保有する四銑区すべてを「採銑区」と認定し、税率0.3元／畝に基づく年2,789.4元の納付を要求した。これに対し、龍烟鉄鉱会社は、稼行中は烟筒山のみであり、他の三銑区は「探銑区」（0.05元／畝）として扱うべきだと主張したが、直隸省実業庁はこれを退けた⁷²。決着は法解釈ではなく政治介入によってもたらされ、安徽派官僚の影響下にあった財政部が介入し、龍烟鉄鉱会社の主張を支持する減免が決定された⁷³。

政府出資の充当と税制優遇が進んだ一方で、1920年頃には龍烟鉄鉍公司の自己資本が枯渇し、その後の資金繰りは陸宗輿の銀行債務に対する個人連帯保証に依存する局面に入った⁷⁴。資本脆弱性を抱えたまま、1922年初頭には石景山製鉄所の主要設備が据付段階に達したものの、操業開始に要する追加100万円を確保できず、計画は「工事進捗八〇%ニテ一時放置セラレタリ」との記録が示すとおり、事実上の頓挫を余儀なくされた⁷⁵。

4. 事業拡張の隘路

1920年11月27日の株主総会において、陸宗輿は第一期（1919年3月29日～1920年7月31日）営業報告を行い、資本制約と市況悪化の進行を認め、龍烟鉄鉍公司の経営環境が厳しいことを公式に表明した。陸宗輿は、「少数之資本」の下では鉍山・製鉄所・鉄道之三事業を同時に運営するのは困難であると指摘したうえで、銑鉄・鉄鉍石価格の下落が継続する環境では、漢陽製鉄所への委託製鉄のうち2万トンの販売実績は1,600トン（約8%）にとどまり、残余在庫については価格反騰まで当面保有する方針を示した⁷⁶。

かかる経営不振が顕在化するなかで、陸宗輿は製鉄事業の国家的意義を前面に掲げ、株主に対して「犠牲」と「国家に対する義務の遂行」を求めたうえで、これを根拠として第一期配当を実施しない方針を決定した。さらに陸宗輿は、龍烟鉄鉍公司の将来は悲観すべきではないとして、その論拠を二点に整理した。第一に、石景山製鉄所が完成すれば長距離輸送費が不要となり、鉄価格が低迷しても収益の確保が可能である。第二に、米国製鉄業の軍需から民需への転換と拡張傾向を国際市況の指標として挙げ（図1）⁷⁷、中長期的な需要見通しはなお堅調であると指摘した⁷⁸。

この楽観的見通しの下で、龍烟鉄鉍公司は

1920年以降、創業以来の積極的拡張路線を一層加速させた。もっとも、龍烟鉄鉍公司の第一期財務諸表（表2、表3）を分析すると、以下に示す収益性・流動性・効率性・安全性の各指標から、当該拡張が設立当初から財務健全性を犠牲にして推進されてきた側面が明瞭に看取される。

まず収益性の面では、銑鉄・鉄鉍石鉄価下落が続くなかで石景山製鉄所への大規模投資を強行した結果、利益は棚卸資産の評価と投資の資本化に依存する脆弱な構造へ傾いた。1920年当期売上高は約32万円にとどまり、損益は期末在庫評価に大きく左右されていた。銑鉄・鉄鉍石価格下落や評価減がわずかに進むだけで容易に赤字へ転落しえた。

流動性は名目上の指標は高く見えるものの、投資キャッシュアウトと在庫滞留が続いた結果、実質的な余力は急速に縮小した。現預金約110万円と小口の流動負債により比率上は良好に見える一方、資金は棚卸資産と建設仮勘定に固定化されていた。政府出資や減免措置を得ても、自己資本は1920年前後に枯渇し、その後の資金繰りは銀行債務に対する個人連帯保証へ依存する段階に移行した。さらに、価格反騰待ちの在庫保有が手許資金の消耗を加速させた。

効率性は、売上の伸び悩みと資産肥大が並行し、著しく悪化した。総資産回転率は0.057、固定資産回転率は建設仮勘定を除けば0.722だが、建設仮勘定を含めると0.175まで低下する。委託製鉄の販売消化が低迷する中で在庫を当面抱える方針は、在庫日数の延伸と評価損リスクの累積を通じ、資本回転の一段の劣化を不可避とした。

安全性については、名目の自己資本比率91.0%は高位ながら、未払込資本金の残存と在庫・建設仮勘定の評価不確実性を抱え、自己資本の実質性は低下基調にあった。とりわ

表2 龍烟鉄鉱公司第一期損益計算書（1920年）

損失（単位：元）	科目	利益（単位：元）
	益之部（収益）	
	利息（受取利息）	93,134.91
	鉄価（鉄鉄売上高）	179,751.37
	焦価（コークス売上高）	39,804.86
	砂価（鉄鉱石売上高）	92,370.54
	存鉄（鉄鉄在庫）	1,624,677.30
	存砂（鉄鉱石在庫）	179,511.83
	建築項下（建設仮勘定への振替）	55,102.17
	損之部（費用）	
8,618.83	機器器具（固定資産除却損）	
44,823.44	材料（材料費）	
176,008.12	工価（労務費）	
9,167.70	鉱用運費（製造経費）	
76,447.20	薪津工食（給料及び手当）	
22,543.18	旅費探鉱（研究開発費）	
4,958.85	警備費（製造経費）	
1,716.48	化驗費（製造経費）	
1,421.74	医薬費（製造経費）	
2,561.70	造林費（製造経費）	
26,861.35	営業費（販売費及び一般管理費）	
11,310.00	領照註冊（租税公課）	
7,168.79	房地租（地代家賃）	
535.00	諸税（租税公課）	
100.00	撫恤（特別損失）	
465.00	駐鉱弁事処用費（製造経費）	
603,699.14	製鉄用料焦炭（コークス材料費）	
92,370.54	製鉄用料鉄砂（鉄鉱石材料費）	
653,943.17	製鉄用料運費（製造経費）	
375,370.65	製鉄鍊費（製造経費）	
1,092.27	售鉄費用（販売費及び一般管理費）	
9,137.99	開弁費折旧（開業費償却）	
13,975.70	烟筒山採鉱事務所建築折旧（建物減価償却費）	
26,921.23	烟筒山採鉱事務所機件折旧（備品減価償却費）	
93,134.91	本年利息（支払利息）	
2,264,352.98	合計	2,264,352.98

出典：龍烟鉄鉱公司総管理処「龍烟鉄鉱公司營業報告」，1920年7月，「龍烟鉄鉱公司（1920）」08-24-01-040-02に基づき作成

表3 龍烟鉄鉱公司第一期貸借対照表 (1920年)

資産 (単位: 元)	科目	負債 (単位: 元)
	負債類	
	資本総額 (資本金)	5,000,000.00
	各存款 (前受金)	25,191.55
	漢冶萍公司鍊費 (買掛金)	375,370.65
	本屆利息 (未払利息)	93,134.91
	資産類	
523,500.00	未繳股本 (未収込資本金)	
228,895.00	各欠款 (貸付金)	
1,139,810.77	銀行往來 (預金)	
31,981.42	將軍嶺工程用款墊款 (建設仮勘定)	
5,025.66	石景山鍊廠雜用墊款 (建設仮勘定)	
1,313,943.18	石景山鍊廠定鍊炉款 (建設仮勘定)	
26,976.79	烟筒山採鉄事務所地畝 (土地)	
18,554.30	將軍嶺分所地畝 (土地)	
55,065.71	石景山鍊廠地畝 (土地)	
13,000.00	烟筒山採鉄事務所材料 (貯藏品)	
477.62	將軍嶺分所材料 (貯藏品)	
107.17	將軍嶺分所器具 (器具備品)	
356.11	石景山鍊廠器具 (器具備品)	
1,800.34	総管理処器具 (器具備品)	
1,000.00	総管理処上海五金股分 (投資有価証券)	
82,860.80	烟筒山採鉄事務所各項建築 (建物)	
246,153.11	烟筒山採鉄事務所機件器具 (器具備品)	
179,511.83	烟筒山採鉄事務所鉄砂計価 (仕掛品)	
1,624,677.30	営業所漢陽存鉄計価 (製品)	
5,493,697.11	合計	5,493,697.11

出典：龍烟鉄鉱公司総管理処「龍烟鉄鉱公司營業報告」，1920年7月，「龍烟鉄鉱公司 (1920)」08-24-01-040-02に基づき作成

け資本脆弱性を解消しないまま個人保証依存の負債調達へ傾いたことは、信用コストの上昇と財務柔軟性の喪失を通じて、資本構成の実質的劣化を招いた。

以上の財務諸表分析が示すとおり、龍烟鉄鉱公司の財務は、過大な需要予測に基づく先行的大規模投資と、これを支えきれない脆弱な収益性・流動性という内在矛盾を抱えていた。多額の設備投資と滞留在庫は十分な利益に結び付かず、資金繰りはやがて銀行債務に対する陸宗輿の個人連帯保証へと収斂した。その結果、小幅な市況変動でも在庫評価の下振れと資金流出を通じて直ちに資金繰り悪化へ波及し得る高い財務リスクが恒常化した。

形式上の自己資本比率の高さとは裏腹に、そこには未払込資本金や評価不確実な棚卸資産が含まれており、実態は「資本の全部を固定してしまっていて、活動資金がない」に等しかった⁷⁹。したがって、1920年7月時点で龍烟鉄鉱公司の財務基盤は既に持続可能性を欠き、その後の経営破綻は回避困難であったと評価し得る。

Ⅲ. 龍烟鉄鉱公司の組織改革と経営危機

1. 資金調達の難航

この脆弱な財務・統治基盤に決定的打撃を

与えたのが、1920年7月の安直戦争である。安徽派の敗北は、同派官僚から成る董事・主要株主の一斉失脚に直結し、社内は支配層の交代と方針の混乱に陥った。象徴が督弁・陸宗輿の失墜である。陸宗輿は「五・四運動」後に幣制局総裁を罷免されて影響力を削がれていたが、なお参議院議員および督弁職は保持していた。ところが、敗戦後、直隸派当局により内乱外患罪で指名手配され、天津仏租界へ避難を余儀なくされた⁸⁰。やがて参議院議員も解職され、陸宗輿の政治的基盤は大きく損なわれ、龍烟鉄鈹公司に対する決定的な影響力も次第に低下していった。

安直戦争後の安徽派肅清の進行とともに、会弁・丁士源に関わる不正行為が相次いで露見し、龍烟鉄鈹公司の経営にさらなる打撃となった。丁士源は元京綏・京漢鉄路局総長としての所掌と人脈を背景に、次の事実が指摘された⁸¹。①交通部が京漢鉄路局経由で拠出した122万元のうち、龍烟鉄鈹公司に株式として残ったのは5万元とされたこと、②鉄路局名義で取得した製鉄所用地について権益紛争が生じたこと、③京漢鉄道の運賃操作により、漢陽製鉄所への供給価格が通常の積算に比して著しく低廉となっていたことである。

これを受けて交通部は、龍烟鉄鈹公司に対する監督・統制を強化した。1922年4月には運賃体系を全面改定し、コークス・鉄鈹石・銑鉄に関して新たな公定運賃を設定した。さらに、製造銑鉄を市場価格の85%で交通部管下各鉄路局へ優先供給する義務を課し、運賃と販売の両面で経営の裁量は大きく制約された（京綏鉄路車務処編、1922、pp.21-22）。

督弁・会弁の失脚は、龍烟鉄鈹公司に指導層の空白を生じさせた。まず、直隸派の影響下に置かれた農商部は徐世章（交通次長）を後任会弁に任命したが、本人はこれを固辞した。そこで陸宗輿は民間株主の多数決により

朱宝仁（印鑄局僉事）を候補として選出し、農商部に任命を要請した⁸²。1920年11月3日、朱宝仁は会弁に正式任命され、北京本社において督弁不在の下、実質的な経営責任者となった⁸³。

これと前後して、役員人事の刷新も進められた。11月27日の株主総会では関冕鈞（元京綏鉄路総弁）が董事に、靳雲鵬（國務総理）・楊以儉（怡立煤鈹總經理）が監察員に選任され、12月11日には薛之珩（北京市政公所会弁）が監察員に追加任命されるなど、内部監査機能の強化が図られた⁸⁴。もともと、これらの形式的統治改革では構造的危機は解消されなかった。すなわち、龍烟鉄鈹公司は安徽派軍閥・官僚への依存が絶対的であり、陸宗輿・丁士源という二大後ろ盾の喪失によって資金（銀行与信）・信用（市場信認）の両面で致命的打撃を受け、民間資本からの信頼も全面的に失墜していた。

これにより、1921年8月までに龍烟鉄鈹公司の自己資本は実質的に毀損し、資金繰り余力は枯渇した⁸⁵。危機打開のため、龍烟鉄鈹公司は1922年2月、財政部に対し塩余庫券⁸⁶を担保として200万元の短期融資を申請したが、同年4月の第一次直奉戦争の勃発と大總統・徐世昌の失脚という政治的激動の影響を受け、計画は頓挫した⁸⁷。融資失敗後、逼迫は一段と強まり、同社は同年5月に総額400万元の社債発行計画を策定した。社債は龍烟鉄鈹公司の全財産を包括担保とし、年利12%を付したが、株主総会の承認を経ずに農商部へ申請した手続上の瑕疵に加え、多数株主の強い反対により、最終的に発行は棚上げとなった⁸⁸。

他方、主管官庁たる北洋政府農商部自体も深刻な財政危機に直面していた。給与遅配が生じるなか、赤字が続く龍烟鉄鈹公司への継続投資が財政逼迫の一因であるとの批判が噴

出した⁸⁹。窮状打開のため農商部は資金調達を試みたが、いずれも不調に終わった。1922年8月には農商銀行からの30万元借入で給与遅配の解消を図ったものの、内閣改造に伴う農商総長の空席により実行に至らず頓挫した⁹⁰。さらに、1923年6月には「査賑委員会(会計監査委員会)」を設置し、農商部が保有する龍烟鉄鋳公司株式(約120万元相当)を担保として融資を求めたが、同社の将来性への疑義から担保価値が認められず、これも成らなかった⁹¹。

1922年7月、安徽派肅清の進行下で北京警察庁が陸宗輿私邸を差し押さえた。邸内に本社機能を置いていた龍烟鉄鋳公司是業務を一時停止し、外国債権者の間に債務不履行の懸念を生じさせた⁹²。その結果、債権者は在中国各国公使を通じて北洋政府に外交的申入れを行い、政府保証または代位弁済を求めるに至った⁹³。

債務危機の象徴例がフランス資本との紛争である。駐中国フランス公使は、仏中合弁「上海新鉄工場」が請負った石景山製鉄所工事費4万元の未払を理由に政府への支払要求を行い、最終的に新鉄工場は構内用機関車一両を差し押さえた⁹⁴。同様の回収難は他国資本にも及び、米国資本では茂生洋行(81,144.12米ドル、12,719.28銀テール)、ペリン・マーシャル社(20,165元)、日本資本では三菱洋行(61,049円)、三井洋行(3,319.28元)が未収金を抱えたが、回収は軒並み難渋した⁹⁵。

深刻な資金難はまず事業拡張を直撃した。1919~1920年の拡張期に取得した各地の採鋳権は、保有費用の履行が困難となり維持不能に陥り、順次返納・失効した。中核である石景山製鉄所の建設も1922年前後に据付停止となり、実質的に工事は停滞した⁹⁶。経営の麻痺はインフラ管理にも波及し、専用鉄道の

保線・施設保全が不十分のまま放置された結果、1923年6月にトンネルの落盤事故が発生した⁹⁷。同時代の記録は、「元来本公司は墨銀五百万弗の資金を以て設立せられたるも、実際の払込額は墨銀貳百五十弗に過ぎずして、其の金額は工場完成の為に消費し、其地域内に在る全財産の代価は悉く支払を了したるものなるも、其操業に要する流通資金缺乏せり」とし、龍烟鉄鋳公司の事業計画は事実上破綻局面に入ったと評価できる⁹⁸。

2. 督弁会弁制の変容

債務危機と事業停滞を受け、陸宗輿不在の下で朱宝仁一人に運営を担わせることは困難となり、運営は董事会の意思決定に依拠する体制へと移行した⁹⁹。もっとも、将来不確実性の高まりのなかで董事の関与は希薄化し、経営の停滞はいっそう深刻化した。その端的な表れが役員交代の頻発である。1922年には、民間資本側董事として李晋(漢口揚子製鉄所長)が梁士詒の後任に選任され、政府資本側でも丁文江・関冕鈞・段宏業が相次いで辞任し、これに代わって翁文翰(元農商次長)・権量(吉会鉄路督弁)・勞之常(交通次長)が就任した¹⁰⁰。さらに同年7月に督弁・陸宗輿が辞職し、8月には張国淦(農商総長)が後任となるなど、最高指導層も交代した¹⁰¹。当時の評に「内訌頻り」とあるとおり、内部対立と人事混乱は統治機能の低下を一段と進め、構造的な経営問題の解消には寄与しなかった¹⁰²。

人事混乱が深まるなか、資金難打開のため総経理・張新吾は政治的支援基盤の再編を図った。1922年7月、当時実権を握る直隸派の後ろ盾を得るべく、直隸省実業庁長・嚴智怡を副総経理兼理事長として経営陣に迎え入れた¹⁰³。しかし、この登用は逆効果となった。第一に、既得権を保持する安徽派の株

主・役員が強く反発し、社内対立は先鋭化した。第二に、嚴智怡の市中信用の脆弱さが露呈し、期待された金融機関からの融資は不調に終わった¹⁰⁴。その帰結として、混乱は一層拡大した。石景山製鉄所の職員は賃金未払いを理由にストライキを実施し、安徽派株主支持を公然と表明した¹⁰⁵。さらに、頻繁な人事交代の下で経営層の対立は決定的となり、張新吾が事実上一人で崩壊寸前の事業運営を担うという異常事態に至った¹⁰⁶。

経営混乱を受け、主管官庁たる農商部は、権限集中型の「督弁会弁制」を合議制の「董事制」へ再編する統治改革案を提示した。改革の骨子は三点である。①従来督弁に集中していた最終決定権を董事会に帰属させること、②督弁を董事長、会弁を副董事長へ改称し、常務董事2名を新設して執行補佐に充てること、③董事会の構成を政府側4名・民間側7名へ改め、董事長は民間側、副董事長は政府側から選出して民間主導を確立することである¹⁰⁷。

改革案の実現を図るべく、1923年3月18日に臨時株主総会が招集された。総会は、陸宗輿の督弁辞任を週及承認し、督弁会弁制の廃止を決議、暫定措置として徐世昌を臨時会長に選出した。もともと、『簡章』改正をめぐる審議は紛糾し、陸宗輿ら旧幹部が改革案に強く反対したため、合意形成は不調に終わった。最終的に徐世昌は就任を固辞し、運営は再び張新吾に委ねられ、統治上の根本問題は先送りとなった¹⁰⁸。

統治再建が停滞するなか、農商部は1923年5月、呂咸を龍烟鉄鉞公司監督に任命し、張新吾とともに運営を担わせる暫定措置を講じた¹⁰⁹。これは旧制解体の第一歩と位置づけられたが、決定的課題は信用力の完全な喪失であった。もともと龍烟鉄鉞公司是陸宗輿の個人的信用に依拠して成立しており、その政

治的失脚によって国内金融市場の信認を失った。北洋政府・国内資本の支援が望めない状況下では、存続に向けた現実的選択肢は外国資本、なかでも日本資本の導入に事実上、限定されていた。

3. 日本資本導入の交渉

危機打開に向け、総経理・張新吾は、創設以来掲げてきた「純粹華資」原則の転換を検討した。当時の報道によれば、陸宗輿を仲介として龍烟鉄鉞そのものを担保とする対日融資案が水面下で浮上していた¹¹⁰。さらに、龍烟鉄鉞公司是創業当初から対日融資交渉を継続しており、その過程は「官憲筋（大蔵、外務、農商務各省、参謀本部及八幡製鉄所）ト交渉連絡ヲ生ジ、自然資本案組合タル興源公司関係ヲ生ズル」と伝えられ、官民の二経路にまたがる交渉であった（三菱社誌刊行会編、1981, p.5559）。

かかる背景の下、1921年1月25日の董事会は、深刻化する経営危機への対応を協議した。審議の結果、主要課題は二点に整理された。第一に、高炉購入・製鉄所建設・運転資金を合わせて200万元超の資金不足が生じており、在庫銑鉄の売却を試みても外部資金の追加調達が不可欠であった。第二に、陸宗輿の指摘どおり将来の銑鉄の実販路は事実上日本に限られるという市場制約である。以上の前提に立ち、日本資本との長期販売契約をもって資金・販路の同時解決を図る案が浮上した。すなわち、米国資本より高値を提示した日本側を唯一の販売先に位置づけ、在庫の高値売却を打診するとともに、将来販売権を担保として大口の前払金を得るという包括スキームである¹¹¹。

この審議を受けて、1921年7月1日の董事会は、龍烟鉄鉞公司在深刻な経営局面にあることを公式に認めた。鉄価暴落の下、資金繰り

確保のため在庫銑鉄の急速売却を進めた結果、純損失46万円を計上し、石景山製鉄所の操業資金は枯渇したと報告された。これを踏まえ董事会は資金調達策として、①未募集株式30万円の発行、②将来の銑鉄販売権を担保とする借款、③国内銀行団への融資要請の三策を決定した¹¹²。

もっとも、国内調達の見通しは不透明であり、陸宗輿は1921年7月には日本資本への働きかけを開始した。龍烟鉄鉞は従前より「日本人が獲得したる最も価値ある利権なるべく鉞山」と評価され¹¹³、日本興業銀行と東亜興業株式会社（以下、東亜興業）は、「同鉞ノ有利ナル条件ヲ具備セルコト、並其経営者ノ多数ガ親日派ニ属スルコト」を理由に、朝鮮・台湾両銀行と協議のうえ条件交渉に応じる意向を示した。さらに三菱にも協力が要請され、交渉は多方面で並行して進展した（三菱社誌刊行会編，1981，p.5557）。

1921年9月12日の龍烟鉄鉞公司董事会では東亜興業との契約草案が主要議題となった。草案は、龍烟鉄鉞公司とは別建ての日中合弁の鉄鉞石販売所を設立し、双方代表を「經理人」として共同経営させる仕組みを示したが、権限分担が不明確で価格決定権・販路裁量の喪失が懸念され、董事会内部で反対論が噴出した¹¹⁴。

先行案の不調を受け、1922年12月、東亜興業と龍烟鉄鉞公司是修正契約案に至った。骨子は、①借款を「立替金」と称し総額180万円、利率は月1%以上で利息は前取とすること、②契約期間中は龍烟鉄鉞公司の全財産に包括担保権を設定し、再担保・譲渡を禁止すること、③技師および經理担当者はすべて日本人に限ること、④鉄鉞石の販売について日本側指定の洋行に独占的販売権を付与すること、⑤鉄鉞石年10万トン・銑鉄年4万トンを日本側へ優先供給すること、⑥輸送費・倉庫

料は龍烟鉄鉞公司の前払とすること、⑦輸送ルートは日本側が指定すること、⑧年産規定を超過する場合は日本側と協議すること、の条項群であり、龍烟鉄鉞公司の経営自律性を実質的に剥奪する内容であった¹¹⁵。

この事実上の経営権譲渡に等しい案が報じられるやいなや、直隸省政府・地方有力者に加え、社内の直隸派幹部からも強い反対が噴出した¹¹⁶。世論批判が高まるなか、陸宗輿は督弁辞任を理由に関与を否認し、主管官庁・農商部も「政府許可なき契約は無効」との公式声明を発して収拾を図った。さらに、中央権力を握る直隸派軍閥の曹錕も日本資本導入に断固反対の立場を示した¹¹⁷。

東亜興業案への強い反発と農商部の無効声明を受け、張新吾は最終的に対日資本導入を断念し、中興炭鉞・中国銀行など国内資本による調達へと方針を転換した¹¹⁸。しかし、この試みも社内の権力抗争に阻まれた。当時の龍烟鉄鉞公司是派閥が相互牽制する董事会依拠の合議制下にあり、張新吾が融資交渉を進める最中、農商部は対立派の嚴智怡を石景山製鉄所総經理に任命した。この人事は統治の混乱を深め、国内資本の信用を損ねた結果、融資は最終的に実行されなかった¹¹⁹。この混乱を打開すべく、龍烟鉄鉞公司是1923年6月10日、天津英租界で臨時株主総会を開催し、主要議題として①統治形態の再設計、②日本資本導入の是非、③社債発行の可否の三点を掲げた¹²⁰。

同総会ではまず、統治形態の改革について農商部案が全面採用され、「督弁会弁制」から董事会主導の「董事制」への正式移行が決定された。新董事会は民間側7名・政府側4名の計11名で構成され、旧督弁の最終決定権は董事会に帰属することとなった。人事は、民間側として呉毓麟（交通総長）、陸宗輿、黎秉経（黎元洪の子息）、徐緒直、盛恩頤、李

晋、傅良佐（元陸軍部次長）が董事に就任し、政府側として瀋琪（交通部技監）、嚴智怡、文群（農商部顧問）、周家彦（元農商次長）の4名が董事となった。監察員は楊以儉、曹汝霖、薛之珩が留任し、総経理は張新吾が引き続き務めることとなった¹²¹。

日本資本問題では、直隸省議会等の契約破棄要求に対し、東亜興業との交渉は旧経営陣一部の私的行為であり、龍烟鉄鉦公司としての正式契約は存在しないとの声明を發出した¹²²。あわせて対日方針として、「日本ニ鉄鉦ヲ売ル事ハ差支ナク、日本ノ売手即予約者ヨリ約定ノ手附金ヲ取ル事ニハ反対セザル」が、「日本ヨリ借款シ、又日本ノ技師ヲ用フル事ニハ反対ナル事」の二点を決議した¹²³。

社債発行については、国内金融資本との交渉継続を決したが、その後、周作民（金城銀行総経理）の斡旋による金城銀行ほか四行・総額400万元案は1923年7月の董事会で否決され、国内調達のみ事実上閉ざされた¹²⁴。

4. 再建計画の挫折と経営の完全停滞

日本資本導入も社債発行も相次いで頓挫し、資金調達の途を閉ざされた龍烟鉄鉦公司は、1923年末には日常業務の継続が困難な局面に直面し、主管官庁たる農商部に救済を要請した¹²⁵。しかるに、1922年の第一次直奉戦争以降の軍事費膨張を背景として農商部自身の財政も逼迫し、北洋政府の財政悪化は深刻であった。かかる政府の財政制約は、龍烟鉄鉦公司救済の余地を決定的に狭めた。農商部は1924年初に鉄道収益から100万元を充当する救済案を提示したが実現せず、会社では給与遅配が生じ、厘税免除の要請も不許可となり、財政的余力は失われた¹²⁶。

資金繰りの行き詰まりは人事面にも波及した。総経理・張新吾が辞任し、瀋琪が後任となったが資金状況は改善せず、1924年初には

給与遅配が常態化し、龍烟鉄鉦公司は実質的に操業停止状態に陥った。瀋琪は呉毓麟と協働して借入による再建を試み、当初は「三箇月間ニ公司一切ノ事ヲ解決シ、現状ヲ維持セントシタ」が、成果は得られず、実態は「瀋ハ呉ノ意旨ヲ承クル許リデ、更ニ責任ヲ負ハズ、只ダ廢物材料ヲ売払ツテ其日ヲ送ツテ居ル」と記録され、組織的再建は停滞した¹²⁷。

転機は社内要因ではなく、軍閥戦争からもたらされた。1924年9月の第二次直奉戦争で直隸派が敗北し、奉天派が実権を掌握し、これを支援していた安徽派も政権中枢に復帰した。これに伴い、呉毓麟は失脚し、1925年に陸宗輿が龍烟鉄鉦公司董事長として復帰した¹²⁸。

陸宗輿は龍烟鉄鉦公司を中核事業と位置づけ、石景山製鉄所を銑鋼一貫工場へ拡張する再建案を策定した。当初は増資100万元（官民折半）と見積もられたが、詳細積算の結果、総額1,100万元へと大幅拡大した¹²⁹。方針は、政府には既承認分を含む350万元の拠出を求め、残余の750万元は無記名株の発行によって市場から調達するというものであった¹³⁰。

しかし、農商部の抵抗は強固であった。第一に、財政難のため政府追加拠出は不可能である。第二に、無記名株の導入が「純粹華資」原則を形骸化させ、外資流入の経路となり得るとの懸念から、新株資金の用途を製鉄所に限定し、龍烟鉄鉦本体の所有権・採鉦権と法的に切り離すという厳格な条件が付された¹³¹。この結果、政府主導の増資は実質的に停滞し、龍烟鉄鉦公司の資金繰りは危機水域にとどまった。1925年、董事会は役員に計100万元の緊急拠出を割当したが、農商部は拠出不能であった。農商部は交通部経由で財政部に支援を求め、同年9月に25万元のみ拠出されたものの、対外未払の一部充当にとどまり、再建効果は認め難かった¹³²。

1926年1月、ペリン・マーシャル社が未収金の公費支払を駐中国米国公使館経由で要求したが、農商部はこれを龍烟鉄鋳会社の私債であって国家債務ではないとして公式に拒絶した¹³³。茂生洋行および三井洋行からの請求も同様に退けられ、政府保証の付与は明確に放棄された¹³⁴。かくして龍烟鉄鋳会社は営業停止と対外債務の弁済停止に陥り、事実上の経営破綻となった¹³⁵。

1928年6月、北伐の進展により北洋政府が瓦解し、国民政府が統一の大勢を確立すると、龍烟鉄鋳会社は接収され、官商合弁による経営は最終的に解体した。接収後の調査では、経営破綻以前に損失補填を名目として保有資材の不正流用・売却が行われていた事実が判明した¹³⁶。また、1929年、清華大学の「清華基金」清算に際し、額面10万円の龍烟鉄鋳会社株式は「紙くず同然」と見なされ、わずか1円で処理された¹³⁷。さらに、龍烟鉄鋳会社の機能停止は、主要取引先であった漢冶萍会社の資材調達・販売計画を直撃し、損失拡大の一因となった¹³⁸。以上により、龍烟鉄鋳会社の破綻要因は単なる業績不振によるものではなく、財務・人事といった社内方針・施策の連続的失敗の帰結であったと結論づけられる。

おわりに

本稿で取り上げた内容とその学術的意義をあらためて整理し、結論に代えたい。

従来、北洋政府期の龍烟鉄鋳会社については、政局変動や鉄鋳石価格の暴落といった外的要因にその破綻の主因を求める見解が通説とされてきた。本稿はこれに対し、経営史の視点から、同社の創業から破綻に至る過程を、所有構造・経営戦略・統治体制に内在する構造的欠陥に着目して再検討した。その結

果、①官商合弁という所有構造がもたらした恒常的な資本不足、②市況悪化局面における石景山製鉄所等への先行的・大規模投資という冒険的戦略が招いた流動性危機、③督弁会弁制に依拠した個人権威の集中に起因する統治上の脆弱性という内的要因も、看過し得ない重要な要因であったことを明らかにした。以下では、これらの内的要因を整理する。

まず、龍烟鉄鋳会社の所有構造について、北洋政府は当初、完全な国営化を構想したが、財政逼迫と政情不安により実現せず、民間資本の導入を余儀なくされた。しかも、同社は鋳山・製鉄・鉄道を含む壮大な事業構想を早期に掲げていたにもかかわらず、資本金はわずか500万円で設定され、官商合弁の制度設計は当初から資本規模の不足という矛盾を内包していた。加えて、政府の財政難により十分な出資が困難であったことに加え、官僚支配の強さに対する市場の不信から民間出資が伸び悩んだことによって、払込額は当初計画を下回り、資金制約は一層深刻化した。結果として、同社は創立直後から慢性的な資金不足を常態化させた。

次に、以上の前提に立つ経営戦略に目を向けると、龍烟鉄鋳会社は創業初期の鉄鋳石採掘を起点として、短期間のうちに大規模な事業拡張へと方針を転換した。もっとも、この経営膨張は第一次世界大戦後の東アジア鉄鋼市況の反落という逆風局面で強行され、投資の前倒しと収益化の遅延というミスマッチを招いた。巨額の資金が石景山製鉄所建設に優先配分された結果、1920年頃には自己資本は実質的に枯渇した。それにもかかわらず、石景山製鉄所の建設は継続され、資本回転の停滞と資金繰り悪化が相互に増幅する構図が定着した。

最後に、企業統治の観点からみると、龍烟鉄鋳会社の経営は陸宗輿の個人的な政治的

用に強く依存しており、軍閥戦争による政局不安の下では、この体制は脆弱であった。1920年の安直戦争における安徽派の失脚により、すでに業績が悪化していた龍烟鉄鉞公司に対する国内金融機関の信用供与は著しく収縮し、資金調達環境は急速に悪化した。社内では、権限集中型の督弁会弁制を改め、1923年に董事制へ移行するなど統治改革が試みられたが、市場における信認の低下という制約の下では、効果は限定的であった。その後、北洋政府による公的救済や対日ファイナンスの調達も十分な実効を伴わず、操業は次第に停止へと向かった。

以上の考察を総合すれば、龍烟鉄鉞公司の経営は、設立当初から資本が不足するという制約の下で、鉄鉞石価格の暴落局面を認識しながらも陸宗輿主導の大規模拡張を敢行した結果、安直戦争以前の段階で既に財務健全性が大きく損なわれていた。その後、安直戦争に伴う陸宗輿の失脚は、龍烟鉄鉞公司の資金調達に必要な信用を決定的に毀損し、経営破綻を決定づけた。要するに、内的要因に起因する脆弱性が外的要因によって顕在化し、かつ増幅されることで、両者が相互に作用しながら同社は破綻に至ったといえよう。

本稿は、北洋政府期における企業破綻を単

に時代的背景に還元する従来の説明枠組みにとどまらず、財政制約下で国家が工業化を推進する過程に内在する制度的矛盾として、資本構成・経営戦略・統治体制の連関を経営史の視角から具体的に提示するものである。また、本稿は、第一次世界大戦後の国際市況を含むマクロな歴史的動態の下で、欧米市場の動向が東アジアの個別企業の経営判断にどのように作用したのかを、実証的に把握するための手掛かりを与えるものである。このような視座は、東アジア経営史をグローバル・ヒストリーの文脈に接続するうえでも有益であろう。もっとも、本稿が扱った経営上の問題は北洋政府期に完結したわけではなく、国民政府期にも一部が持ち越され、1930年代の華北分離工作期においても未解決の課題として残存した。以上の点の具体的検討については、稿を改めて論じたい。

謝辞

研究の推進に際し、多大なるご支援を賜りましたロータリー米山記念奨学会ならびに防府北ロータリークラブに、深く感謝申し上げます。

参考文献

日本語文献

- 岡本隆司（1995）「一九二〇年代中国の内債問題」狭間直樹編『一九二〇年代の中国』、汲古書院、pp.187-222。
- 川井伸一（2009）「中国における会社支配の歴史的検討」『大阪大学中国文化フォーラム・デスカッションペーパー』2009年第6号、pp.1-14。
- 商工大臣官房統計課編（1926）『卸売物価統計表 明治33年乃至大正14年』、商工大臣官房統計課。
- 白木沢旭児（2016）『日中戦争と大陸経済建設』、吉川弘文館。
- 塚本英樹（2023）「第一次世界大戦期における対中国国民開投資活動をめぐる保護と統制：大倉組

による鳳凰山鉄鉞への投資活動を事例に」『東アジア近代史』第27号、pp.151-167。

- 東亜研究所（1974）『日本の対支投資 下』、原書房。
- 長島修（1976）「第1次大戦後日本の鉄鋼流通機構：鉄鋼カルテル形成史序説（2）」『経済論叢』第118巻第5-6号、pp.323-346。
- 長島修（2023）「日中戦争期華北製鉄業の構想と実態」『社会システム研究』第47号、pp.23-48。
- 萩原充（1987）「『華北経済提携』をめぐる日中関係：鉄道と資源開発を中心に」『社会経済史学』第53巻第4号、pp.449-482。
- 南満洲鉄道株式会社経済調査会（1934）『北支龍烟鉄鉞調査報告書』、南満洲鉄道株式会社経済調査会。

南満洲鉄道株式会社総務部調査課（1932）『西原借款使途一覧表』、南満洲鉄道株式会社総務部調査課。

南満洲鉄道株式会社調査部（1938）『龍烟鉄鉱調査資料（第4編第2巻 第1号其3）』、南満洲鉄道株式会社調査部。

三菱社誌刊行会編（1981）『三菱社誌31（大正10・11年）』、東京大学出版会。

森杲（1964）「大戦間のアメリカ鉄鋼業（1）」『北海道大学経済学研究』第16巻第4号、pp.117-151。

中国語文献

袁潤芳（1988）「抗戦初期国民党政府経済部“官商合弁事業”概況（三）：原実業部部份」『民国档案』1988年第3号、pp.62-67+78。

京綏鉄路車務処編（1922）『京綏鉄路車務処伝単彙編（第九冊）』、京綏鉄路車務処。

黄伯達・黎叔翊（1934）『龍烟鉄鉱廠志』、中華鉄鉱学社。

朱文通（2019）「1900—1930年代張家口区域経済的近代転型」『経済論壇』2019年第10号、pp.124-134。

宣鋼志編集部（1994）『旧中国的龍烟鉄鉱』、宣化鋼鉄集団有限責任公司。

卓宏謀（1936）『龍烟鉄鉱廠之調査』、出版社不明。

中国人民政治協商会議北京市委員会文史資料委員会編（1987）『文史資料選編 第34輯』、中国人民政治協商会議北京市委員会文史資料委員会。

丁格蘭（F.R. Tegengren）（1923）『中国鉄鉱志』（謝家栄訳）、農商部地質調査所。

鄭連明（1986）「龍烟鉄鉱公司創弁始末：北洋官僚資本個案剖析」『近代史研究』1986年第1号、pp.255-271。

藍瑤（2011）『龍烟鉄鉱公司研究（1919-1928）』、河北大学碩士論文。

李海濤（2022）『中国近代鋼鉄工業發展研究：1861-1927』、安徽大学出版社。

注

¹ 『時事新報』1918年6月29日。「烟筒山鉄鉱」は「宣化鉄鉱」とも呼ばれる。

² 『大阪朝日新聞』1926年6月2日朝刊。

³ 川越茂在天津総領事より広田弘毅外務大臣宛電報「龍烟鉄鉱調書二関スル件」、普通第917号、1935年11月8日、JACAR：B09041947500、「外国鉄鉱及鉄業関係條件／中国ノ部／直隸省ノ部／龍烟鉄鉱 第一巻」（E.4.8.0.X4-C1-6-3_001）外務省外交史料館（以下、同ファイルを「龍烟鉄鉱 第一巻」と略記し、レファレンスコードのみを記す）。

⁴ 官督商弁とは、商人が資本を拠出し、政府が任命した官吏が経営・管理を統轄する企業運営形態を指す。名目上は民間資本主導であっても、人事・契約・財務裁決に政府側が強い統制権限を保持する点に特徴がある。川井（2009、pp.2-3）を参照されたい。

⁵ 『大公報（天津）』1918年3月22日。

⁶ 『日知報』1918年3月12日。

⁷ 『大公報（天津）』1918年4月14日。

⁸ 『時事新報』1918年7月14日。1915年、大倉組は南京華寧公司と鳳凰山鉄鉱に関する鉄鉱石売買契約を締結し、継続的供給の確保を企図した。しかしその後、北洋政府は鉄鉱資源の国有化方針を根拠として当該契約の履行承認を与えず、計画は不実現に終わった。塚本（2023）を参照されたい。

⁹ 『新聞報』1918年6月29日。

¹⁰ 『神州日報』1918年6月29日。

¹¹ 『民国日報』1917年1月31日。

¹² 『時事新報』1918年7月4日。

¹³ 『時報』1918年7月2日。

¹⁴ 『時事新報』1918年7月14日。

¹⁵ 『大公報（天津）』1918年6月28日。

¹⁶ 『時事新報』1918年7月1日。

¹⁷ 『時報』1918年7月2日。

¹⁸ 『大公報（天津）』1918年7月7日。

¹⁹ 『政府公報』第892号1918年7月19日、pp.6-7。

²⁰ 『時事新報』1918年7月9日。

²¹ 作成者不明「農商部核准官商合弁龍烟鉄鉱股份有限公司簡章」、作成年月日不明、「外交部」、「抄送本公司与貝林馬蕭公司所訂合同請駐美公使及駐京美使備案」、「各機關由美購料証明出口」、中研院近史所档案館蔵、館蔵号03-36-020-06-040（以下、同ファイルを「貝林馬蕭公司」と略記し、館蔵号のみを記す）；『時事新報』1919年1月9日。

²² 農商部鉱政司「直隸省長咨一件不摘由」、1919年1月7日、「農商部」、「烟筒山等地鉄鉱」、中研院近史所档案館蔵、館蔵号08-24-01-039-01（以下、同ファイルを「烟筒山等地鉄鉱」と略記し、館蔵号のみを記す）。

²³ 農商部鉱政司「龍烟鉄鉱公司呈一件不摘由」、1919年1月30日、「烟筒山等地鉄鉱」08-24-01-039-01；『時事新報』1919年1月17日。

²⁴ 『京報』1919年3月31日。

²⁵ 『農商公報』第6巻第6期1920年1月15日、p.21。

²⁶ 農商部鉱政司「呈大總統請簡派陸宗輿等為龍烟鉄鉱公司督會弁由」、1919年4月10日、「農商部」、「龍烟鉄鉱公司」、中研院近史所档案館蔵、館蔵号08-24-01-039-02（以下、同ファイルを「龍烟鉄鉱公司（1919）」と略記し、館蔵号のみを記す）。

- ²⁷ 『政府公報』第1152号1919年4月20日, pp.2-4。
- ²⁸ 『公言報』1919年12月9日。
- ²⁹ 作成者不明「農商部核准官商合弁龍烟鉄鉦股份有限公司簡章」, 作成年月日不明, 「貝林馬蕭公司」03-36-020-06-040。
- ³⁰ 『神州日報』1918年7月9日。
- ³¹ 『民国日報』1918年7月7日; 『國民公報』1918年8月12日。
- ³² 『京報』1919年3月31日。
- ³³ 農商部鉦業司「龍烟鉄鉦公司呈報該鉦官商股本梗概情形清請鑑核由」, 1928年9月11日, 「実業部」, 「龍烟鉄鉦」, 中研院近史所檔案館藏, 館藏号17-24-54-023-03。
- ³⁴ 龍烟鉄鉦公司の創立当初に作成された株主名簿は従来から注目されており、その詳細な分析については、鄭 (1986, pp.258-259) や藍 (2011, p.7) などの研究を参照されたい。
- ³⁵ 『華北日報』1936年10月22日。
- ³⁶ 農商部鉦政司「咨財政部抄送龍烟鉄鉦公司簡章並附則由」, 1919年8月5日, 「龍烟鉄鉦公司(1919)」08-24-01-039-02; 南滿洲鉄道株式会社総務部調査課 (1932) 『西原借款使途一覽表』, p.11; 外務省東亞局「龍烟鉄鉦ト西原借款、中華匯業銀行トノ關係二関スル件」, 1935年3月26日, 「龍烟鉄鉦 第一卷」B09041947500。
- ³⁷ Newcastle Morning Herald and Miners' Advocate, April 22, 1922.
- ³⁸ 農商部鉦政司「龍烟鉄鉦公司公函一件請行文歩軍統領及京師警察庁迅將吳沈二職員放出一切文卷器具併准公司自由処置由」, 1922年6月22日, 「農商部」, 「龍烟鉄鉦公司」, 中研院近史所檔案館藏, 館藏号08-24-01-041-03 (以下、同ファイルを「龍烟鉄鉦公司(1922)」と略記し、館藏号のみを記す)。
- ³⁹ 第一次世界大戦前後の中国には、継続的かつ体系的に編成された鉄鉄価格指数が整備されていないため、本稿では参照系列として日本の全国平均鉄鉄価格指数を用いる。当該指数は、当時東アジアで唯一、近代的製鉄業と統計整備を併せて成立させていた日本の市場動向を反映し、域内価格循環を近似するベンチマークとなり得る。
- ⁴⁰ 『国是報』1919年4月7日。
- ⁴¹ 『民国日報』1918年8月12日。
- ⁴² 『益世報(北京)』1918年7月14日。
- ⁴³ 外交部「収龍烟鉄鉦公司督弁公函」, 1918年7月23日, 「外交部」, 「訂購鋼軌事函送合同備案并希轉請美政府發給護照以便放行」, 「各機關由美購料証明出口」, 中研院近史所檔案館藏, 館藏号03-36-020-06-029 (以下、同ファイルを「各機關由美購料証明出口」と略記し、館藏号のみを記す)。
- ⁴⁴ 外交部「収陸宗輿致次長函」, 1918年8月8日, 「訂購鋼軌事」, 「各機關由美購料証明出口」03-36-020-06-033-065。
- ⁴⁵ 農商部鉦政司「龍烟鉄鉦公司咨呈一件請發烟筒山鉄鉦採照附圖五紙洋一千八百元由」, 1918年10月9日, 「烟筒山等地鉄鉦」08-24-01-039-01。
- ⁴⁶ 『鐵路協會會報』第76期1919年1月25日, p.134。
- ⁴⁷ 農商部鉦政司「龍烟鉄鉦公司呈一件咨請轉咨陸軍部發給購運硝磺護照各一紙附印花稅三元由」, 1918年12月13日, 「烟筒山等地鉄鉦」08-24-01-039-01。
- ⁴⁸ 『益世報(北京)』1918年12月5日; 『晨報』1920年6月26日。
- ⁴⁹ 『民国日報』1920年1月26日。
- ⁵⁰ 『国是報』1918年11月8日; 『晨報』1919年4月19日; 『民意日報』1920年2月29日。
- ⁵¹ 農商部鉦政司「龍烟鉄鉦公司咨呈一件借用王竹泉前往綏遠包頭一帶調查煤鉦由」, 1919年6月2日, 「龍烟鉄鉦公司(1919)」08-24-01-039-02; 農商部鉦政司「參事王治昌呈一件呈報龍烟公司開會情形請鑑核備案由」, 1920年12月1日, 「農商部」, 「龍烟鉄鉦公司」, 中研院近史所檔案館藏, 館藏号08-24-01-040-02 (以下、同ファイルを「龍烟鉄鉦公司(1920)」と略記し、館藏号のみを記す); 農商部鉦政司「龍烟鉄鉦公司咨呈一件為開採直隸蔚県白草窰等処煤鉦請先預備案附三紙三千元由」, 1918年2月7日, 「農商部」, 「蔚県白草窰等処煤鉦」, 中研院近史所檔案館藏, 館藏号08-24-01-037-01。
- ⁵² 『鉦業周報』第396期1936年8月28日, pp.3-6。
- ⁵³ 『民国日報』1918年10月15日。
- ⁵⁴ 外交部「収龍烟鉄鉦公司咨呈」, 1919年2月8日, 「抄送本公司与貝林馬蕭公司所訂合同請駐美公使及駐京美使備案」, 「各機關由美購料証明出口」03-36-020-06-040。
- ⁵⁵ 農商部鉦政司「龍烟鉄鉦公司咨呈一件照抄与貝林馬蕭公司所訂洋文合同併連同訳件送請察核備案由」, 1919年2月8日, 「烟筒山等地鉄鉦」08-24-01-039-01。
- ⁵⁶ 『財政月刊』第6卷第64期1919年4月, pp.20-21; 丁格蘭 (1923) 『中国鉄鉦志』, p.269。
- ⁵⁷ 『東京朝日新聞』1921年1月24日朝刊。
- ⁵⁸ 『益世報(天津)』1925年5月20日。
- ⁵⁹ 『大阪毎日新聞』1920年6月16日朝刊; 外交部「美使函一件工程師高立恩呈称龍烟鉄鉦公司短欠薪俸一事抄録原文請轉該管機關飭令解決由」, 1925年3月28日, 「外交部」, 「龍烟鉄鉦公司短欠高立恩薪俸事抄録原文請轉該管機關飭令解決由」, 「美茂生洋行

向龍烟鉄局索欠案」, 中研院近史所档案館蔵, 館蔵号03-03-001-01-001。

⁶⁰『晨報』1923年4月21日。

⁶¹農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司咨呈一件繕具石景山鍊廠至將軍嶺灰鉄輕便鉄道路線図説等件請転咨交通部核准給照由」, 1919年11月8日, 「龍烟鉄鈹公司 (1919)」08-24-01-039-02。

⁶²『政府公報』第2179号1922年3月11日, pp.6-7; 『新聞報』1922年5月22日。

⁶³『政府公報』第2179号1922年3月11日, pp.6-7。

⁶⁴『晨報』1923年4月19日; 『晨報』1923年4月20日。

⁶⁵『鉄と鋼』1924年第6号, pp.286-289。

⁶⁶『大公報 (天津)』1919年12月8日。

⁶⁷『晨報』1920年10月31日; 農鈹部鈹業司「龍烟鉄鈹公司呈報該鈹官商股本梗概情形清請鑑核由」, 1928年9月11日, 「実業部」, 「龍烟鉄鈹」, 中研院近史所档案館蔵, 館蔵号17-24-54-023-03。

⁶⁸農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司咨呈一件援案請免厘稅懇予転咨飭遵由」, 1919年2月21日, 「烟筒山等地鉄鈹」08-24-01-039-01; 農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司咨呈一件援案請求繳納月捐懇予転咨飭遵由」, 1919年2月21日, 「烟筒山等地鉄鈹」08-24-01-039-01。

⁶⁹農商部鈹政司「財政部咨一件咨復龍烟鉄鈹公司鈹砂煤焦裝由京漢路線運至漢陽鉄廠交割准暫免厘稅一件由」, 1919年3月14日, 「龍烟鉄鈹公司 (1919)」08-24-01-039-02。

⁷⁰『財政月刊』第7卷第80期1920年8月, p.13。

⁷¹『時事新報』1921年8月27日。

⁷²農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司咨呈一件請咨商財政部將公司應納採鈹區稅准照呈准變通弁法弁理由」, 1919年4月16日, 「龍烟鉄鈹公司 (1919)」08-24-01-039-02; 農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司咨呈一件擬請援例分照採鈹採鈹繳納區稅由」, 1921年10月3日, 「農商部」, 「烟筒山錫富山龐家堡辛窯等四処鉄鈹」, 中研院近史所档案館蔵, 館蔵号08-24-01-041-02。

⁷³農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司咨呈一件請咨商財政部將公司應納採鈹區稅准照呈准變通弁法弁理由」, 1919年4月16日, 「龍烟鉄鈹公司 (1919)」08-24-01-039-02。

⁷⁴『神州日報』1923年1月23日。

⁷⁵北支那製鉄株式会社石景山製鉄所「石景山製鉄所拡充計画現況」, 1945年9月1日, JACAR: A03032026000, 「石景山製鉄所拡充計画現況」(返赤14018000) 国立公文書館。

⁷⁶農商部鈹政司「參事王治昌呈一件呈報龍烟公司開會情形請鑑核備案由」, 1920年12月1日, 「龍烟鉄鈹公司 (1920)」08-24-01-040-02。

⁷⁷図1が示すように、鉄鈹価格の変動をめぐるは、

第一次世界大戦の終結前後に東アジア (日本) 市場と欧米市場との間に顕著な乖離がみられる。米英では厳格な公定価格が適用され、市場価格は低位に抑制されていた。これに対し日本市場では、1917年の米国鉄材輸出禁止令を契機とする「鉄飢饉」により投機的な価格高騰が生じたが、第一次世界大戦終結に伴う軍需縮小の見通しと、輸入再開の見通しが重なったことで、鉄価格は急落した。長島 (1976) を参照されたい。

⁷⁸農商部鈹政司「參事王治昌呈一件呈報龍烟公司開會情形請鑑核備案由」, 1920年12月1日, 「龍烟鉄鈹公司 (1920)」08-24-01-040-02。その後も、陸宗輿は1922年に至ってなお国際市場の動向を楽観的に見通していた (陸宗輿龍烟鉄鈹公司督弁・朱宝仁龍烟鉄鈹公司會弁「中華民國十一年二月十四日咨呈」, 1922年2月14日, 「農商部」, 「烟筒山錫富山龐家堡辛窯等四処鉄鈹」, 中研院近史所档案館蔵, 館蔵号08-24-01-041-02)。しかしながら、米国の鉄鋼業ブームは1920年10月以降に急速に失速し、1921年末までに不況へと転じた。この点を踏まえると、陸宗輿は欧米市場の一時的な上昇局面を重視した一方で、長期的視点に立った分析・判断や、自らが置かれた東アジア市場の需給・価格状況の把握を相対的に看過していた可能性が示唆される。第一次大戦後の米国鉄鋼業ブームについては、森 (1964) を参照されたい。

⁷⁹『大阪朝日新聞』1926年6月2日朝刊。

⁸⁰『北京晚報』1922年11月15日。

⁸¹『鉄路協會會報』第101期1921年1月25日, pp.106-107。

⁸²農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司督弁陸宗輿咨呈一件請呈簡派朱宝仁為會弁由」, 1920年10月20日, 「龍烟鉄鈹公司 (1920)」08-24-01-040-02。

⁸³『時事新報』1920年11月6日。

⁸⁴農商部鈹政司「參事王治昌呈一件呈報龍烟公司開會情形請鑑核備案由」, 1920年12月1日, 「龍烟鉄鈹公司 (1920)」08-24-01-040-02。

⁸⁵農商部鈹政司「龍烟鉄鈹公司督弁陸宗輿咨呈一件因病辭職請轉呈俯准由」, 1922年7月30日, 「龍烟鉄鈹公司 (1922)」08-24-01-041-03。

⁸⁶塩余とは「塩稅余款」の略称である。1913年以降、中国の塩稅は主として善後借款の元利払いに充当され、そのうち徴収・監督等の塩務費および当該借款の本息を賄ってなお残余が生じた部分を「塩稅余款」と称したものである。岡本 (1995, p.216) を参照されたい。

⁸⁷『時事新報』1922年3月22日。

⁸⁸『益世報 (天津)』1923年6月17日; 『大陸銀行月刊』第1卷第1期1923年7月25日, p.63。

- ⁸⁹ 『社会日報』1922年5月27日。
- ⁹⁰ 『民国日報』1922年8月18日。
- ⁹¹ 『益世報（北京）』1923年6月30日。
- ⁹² 農商部鈺政司「龍烟鉄鋳公司函一件報明公司移居暨通補商董事各緣由」, 1922年6月30日, 「龍烟鉄鋳公司（1922）」08-24-01-041-03。
- ⁹³ 農商部鈺政司「龍烟鉄鋳公司函一件函覆求新鉄工廠請付拖欠各種工程款項一事現已逕与該工廠商洽妥協情形由」, 1922年7月27日, 「龍烟鉄鋳公司（1922）」08-24-01-041-03。
- ⁹⁴ 農商部鈺政司「外交部咨一件准法使略称龍烟鉄鋳公司拖欠求新工廠款項請設法了結等因咨請查照轉飭遵弁併見復由」, 1922年7月2日, 「龍烟鉄鋳公司（1922）」08-24-01-041-03。
- ⁹⁵ 農商部鈺政司「函上海茂生洋行退還原件如再来函照不答覆由」, 1927年1月19日, 「農商部」, 「美商茂生洋行向龍烟鉄務公司索款案」, 中研院近史所档案館藏, 館藏号08-24-01-042-03（以下、同ファイルを「美商茂生洋行向龍烟鉄務公司索款案」と略記し、館藏号のみを記す）; 農商部鈺政司「外交部公函一件請轉知龍烟鉄鋳公司迅速清理茂生洋行欠款」, 1926年2月15日, 「農商部」, 「龍烟鉄鋳公司」, 中研院近史所档案館藏, 館藏号08-24-01-042-04; 東亜研究所（1974）『日本の対支投資下』, pp.820-821; 農商部鈺政司「函三井洋行所稱債款一節應經向龍烟鉄鋳公司接洽由」, 1928年3月13日, 「美商茂生洋行向龍烟鉄務公司索款案」08-24-01-042-03。
- ⁹⁶ 『時事新報』1921年8月31日; 『燕都報』1922年12月4日。
- ⁹⁷ 『益世報（北京）』1923年6月7日。
- ⁹⁸ 『鉄と鋼』1924年第6号, pp.286-289。
- ⁹⁹ 『北京晚報』1922年11月15日。
- ¹⁰⁰ 農商部鈺政司「龍烟鉄鋳公司函一件擬以李晋補充商股董事由」, 1922年6月22日, 「龍烟鉄鋳公司（1922）」08-24-01-041-03; 農商部鈺政司「地質調査所丁所長呈擬請併將龍烟鉄鋳公司董事開去俾免叢勝由」, 1922年6月22日, 「龍烟鉄鋳公司（1922）」08-24-01-041-03; 農商部鈺政司「令僉事翁文翰派充龍烟鉄鋳公司官股董事由」, 1922年6月24日, 「龍烟鉄鋳公司（1922）」08-24-01-041-03; 『時事新報』1922年7月15日; 『鉄路公報：京漢線』第64期1922年9月, p.41; 『新聞報』1922年9月12日; 『時事新報』1922年11月2日。
- ¹⁰¹ 農商部鈺政司「龍烟鉄鋳公司督弁陸宗輿呈一件因病辭職請轉呈俯准由」, 1922年7月30日, 「龍烟鉄鋳公司（1922）」08-24-01-041-03。
- ¹⁰² 芳澤謙吉特駐中華民國公使より幣原喜重郎外務大臣宛電報「龍烟鉄鋳公司内情調査方ニ関スル件」, 機密第418号, 1924年9月5日, 「龍烟鉄鋳第一卷」B09041947500。
- ¹⁰³ 『北京晚報』1922年7月30日。
- ¹⁰⁴ 『京報』1923年6月15日。
- ¹⁰⁵ 『京報』1923年5月12日。
- ¹⁰⁶ 『神州日報』1923年1月23日。
- ¹⁰⁷ 農商部鈺政司「農商部提出關於龍烟鉄鋳公司修改簡章意見書」, 1923年3月14日, 「農商部」, 「龍烟鉄鋳公司」, 中研院近史所档案館藏, 館藏号08-24-01-042-01。
- ¹⁰⁸ 農商部鈺政司「文群周家彦饒漢稜呈一件参与龍烟鉄鋳公司臨時股東大会經過情形呈請鈞鑑由」, 1923年3月24日, 「農商部」, 「龍烟鉄鋳公司」, 中研院近史所档案館藏, 館藏号08-24-01-042-02（以下、同ファイルを「龍烟鉄鋳公司（1923）」と略記し、館藏号のみを記す）。
- ¹⁰⁹ 農商部鈺政司「令呂咸派該員為龍烟鉄鋳監督由」, 1923年5月9日, 「龍烟鉄鋳公司（1923）」08-24-01-042-02。
- ¹¹⁰ 『民国日報』1922年11月15日。
- ¹¹¹ 農商部鈺政司「地質調査所所長丁文江呈一件報告公司開會討論情形請鈞覽由」, 1921年1月27日, 「農商部」, 「龍烟鉄鋳公司」, 中研院近史所档案館藏, 館藏号08-24-01-041-01（以下、同ファイルを「龍烟鉄鋳公司（1921）」と略記し、館藏号のみを記す）。
- ¹¹² 農商部鈺政司「丁文江呈一件呈報龍烟鉄鋳公司董事會開會情形由」, 1921年7月3日, 「龍烟鉄鋳公司（1921）」08-24-01-041-01。
- ¹¹³ 『台湾日日新報』1920年5月6日朝刊。
- ¹¹⁴ 農商部鈺政司「地質調査所所長丁文江呈報十年九月十二日龍烟公司董監會開會情形」, 1921年9月23日, 「龍烟鉄鋳公司（1921）」08-24-01-041-01。
- ¹¹⁵ 『民国日報』1923年2月24日。
- ¹¹⁶ 芳澤謙吉特駐中華民國公使より幣原喜重郎外務大臣宛電報「龍烟鉄鋳公司内情調査方ニ関スル件」, 機密第418号, 1924年9月5日, 「龍烟鉄鋳第一卷」B09041947500; 『京報』1923年1月27日; 『益世報（北京）』1923年2月1日。
- ¹¹⁷ 『北京晚報』1923年1月30日; 『益世報（北京）』1923年3月4日。
- ¹¹⁸ 『神州日報』1923年1月23日。
- ¹¹⁹ 『京報』1923年5月12日。
- ¹²⁰ 『益世報（北京）』1923年5月29日。
- ¹²¹ 農商部鈺政司「龍烟鉄鋳公司函一件函送股東臨時會議事録由」, 1923年7月8日, 「龍烟鉄鋳公司（1923）」08-24-01-042-02; 芳澤謙吉特駐中華民國公使より幣原喜重郎外務大臣宛電報「龍烟鉄鋳公司内情調査方ニ関スル件」, 機密第418号, 1924年9月5日, 「龍烟鉄鋳第一卷」

B09041947500。

¹²² 農商部鈹政司「龍烟鐵鈹公司函一件函送股東臨時會議事錄由」, 1923年7月8日, 「龍烟鐵鈹公司(1923)」08-24-01-042-02。

¹²³ 『支那鈹業時報』第60号1923年9月1日, pp.116-120。

¹²⁴ 『京報』1923年7月7日。

¹²⁵ 『益世報(北京)』1924年1月18日。

¹²⁶ 『京報』1924年1月27日; 『京報』1924年2月17日; 『京報』1923年9月30日。

¹²⁷ 『支那鈹業時報』第62号1924年7月1日, pp.215-217。

¹²⁸ 『晨報』1925年3月6日。

¹²⁹ 『京報』1925年7月26日; 『益世報(北京)』1925年7月28日。

¹³⁰ 農商部鈹政司「龍烟鐵鈹公司無記名股票称法欠妥仰妥訂称法候核所請由部担任官款应候部款充裕再行酌定由」, 1925年8月5日, 「美商茂生洋行向龍烟鈹務公司索款案」08-24-01-042-03。

¹³¹ 同上。

¹³² 農商部鈹政司「訓令龍烟鐵鈹公司財政部撥付墊款由該公司派員領去仰知照」, 1925年9月10日, 「美商茂生洋行向龍烟鈹務公司索款案」08-24-01-042-

03。

¹³³ 農商部鈹政司「外交部公函一件准美使催索龍烟鐵鈹公司欠款各節請查照飭該公司迅即設法清理併將弁理情形見復由附一件」, 1927年5月28日, 「美商茂生洋行向龍烟鈹務公司索款案」08-24-01-042-03。

¹³⁴ 農商部鈹政司「函龍烟鐵鈹公司抄送美馬使發外交部函請將清理茂生洋行索欠款情形見復由」, 1925年11月4日, 「美商茂生洋行向龍烟鈹務公司索款案」08-24-01-042-03; 『京報』1925年10月1日; 農商部鈹政司「函上海茂生洋行退還原件如再來函照不答覆由」, 1927年1月19日, 「美商茂生洋行向龍烟鈹務公司索款案」08-24-01-042-03; 農商部鈹政司「函三井洋行所称債款一節應經向龍烟鐵鈹公司接洽由」, 1928年3月13日, 「美商茂生洋行向龍烟鈹務公司索款案」08-24-01-042-03。

¹³⁵ 『益世報(天津)』1926年8月23日。

¹³⁶ 農鈹部鈹業司「龍烟鈹務局呈報該前公司兜售材料情弊請鑑核由」, 1928年10月17日, 「實業部」, 「龍烟鐵鈹公司」, 中研院近史所檔案館藏, 館藏号17-24-54-023-04。

¹³⁷ 『時事新報』1928年12月3日。

¹³⁸ 『時事新報』1923年8月23日。