

## 「國策支援」與「企業經營」之間—— 中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例 (1937-1945)

蔡 龍 保\*

### 摘 要

從「產、官合作」切入討論日本企業與帝國擴張的研究，已有許多具體成果。在國家設計的架構下，民間企業、民間資本扮演的推進角色不容忽視，特別是三井、三菱、住友、古河等有名的「政商」。然而，其他尚有許多值得重視的日資/企業與日本帝國的發展密不可分，以往較不被關注卻又極其重要的土木建設業即是一例。本研究以鹿島組為例，觀察該會社在 1937 年中日戰爭爆發後，面對多層且日益強化的國家統制如何重新布局走向「復興」；究明其於朝鮮、滿洲、臺灣等海外舊版圖，以及於華北、東南亞、南洋等海外新版圖的活動實況。再者，究明鹿島組與外務部、拓務省、陸海軍部、朝鮮總督府、臺灣總督府等官廳之「產、官合作」實況，及其與舊財閥、新興財閥、國策會社之「企業連鎖」關係，釐清其於帝國擴張結構中的角色，闡明「國家統制」與「企業發展」之關係。

關鍵詞：土木建商、鹿島組、財閥、滿洲、朝鮮、華北

---

\* 國立臺北大學歷史學系暨研究所教授

本文獲兩位匿名審查人惠賜諸多寶貴意見，得以改正諸多誤謬之處，特此誌謝。赴日蒐集資料期間，獲鹿組建設社資料センター小田晶子女士、清水建設清水建設株式会社コーポレート企画室コーポレート・コミュニケーション部吉田卓生部長、畑田尚子女士諸多協助，在此一併誌謝。另本文為科技部「戰時體制下日本土木建設業為人遺忘的角色」(MOST 106-2410-H-305-050-) 成果之一部分。

## **Between “Government Support” and “Business Management”: A Case Study of the Japanese Civil Engineering Firm Kajimakumi after the Outbreak of the Second Sino-Japanese War**

Tsai, Lung-bao\*

### **Abstract**

The study of Japanese enterprises and imperial expansion in the light of “industry-state co-operation” has produced substantial results. In the framework of state planning, private enterprises and private capital had played an advancing role which cannot be under-estimated, particularly the well-known “political merchants” such as Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, and Furukawa. However, there still existed many other worth-examining Japanese-owned enterprises which possessed close relationships with the development of the Japanese empire. One of these examples is the civil engineering and construction industry which has been overlooked previously but was in fact important. This study focuses on the case of the famous civil engineering firm, Kajimakumi. It investigates how Kajimakumi made preparations for “recovery” in the midst of the intensification of the control of the Japan Empire after the outbreak of the Second Sino-Japanese War in 1937. This paper clarifies the activities of Kajimakumi not only in the old overseas territories in Korea, Manchuria and Taiwan but also the new overseas territories in North China, Southeast Asia and South Pacific. Moreover, it investigates the “industry-state co-operation” between Kajimakumi and various government agencies, such as the Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Colonial Affairs, the Army, the Navy, Office of the Governor-General of Chosen, and Office of the Governor-General of Taiwan, as well as its “chain relationships” with other big enterprises, such as the old zaibatsu, new zaibatsu, and national policy companies. Through such an analysis, it clarifies the role of Kajimakumi in the structure of imperial expansion in order to delineate the correlation between “the state control” and “the enterprise development”.

**Keywords:** Contractor, Kajimakumi, Zaibatsu, Manchuria, Chosen, North China

---

\* Professor, Department of History, National Taipei University

## 壹、前言

「產、官、學」三者間的關係微妙，此一強而有力的結構可說是推動近代歷史發展的重要力量，對國家社會的發展而言亦是如此。日本邁向近代化的過程或是國家富強之後的對外擴張，不論是入侵中國或是經營臺灣、朝鮮等殖民地，或是二戰後期往南洋的發展，皆不脫「產、官、學」此一有力結構的運作。民間業界、政府官廳以及培養此兩者人才的各帝國大學、專門學校、實業學校等新式教育機構間，相互連動的脈絡中有制約與抗拮的面向，也有相輔相成的協力關係，時至今日仍存於國家社會的運作之中。

從「產、官合作」切入討論日本企業的研究，已有許多具體成果。在國家設計的架構下，民間企業、民間資本扮演的角色不容忽視，特別是三井、三菱、住友、古河等有名的「政商」，<sup>1</sup>與明治前期的「殖產興業」政策的推進密不可分。<sup>2</sup>大型「政商」、「總合商社」與日本帝國發展的研究中，有田中隆之《總合商社の研究—その源流、成立、展開》、<sup>3</sup>大森一宏等人的《總合商社の歴史》等綜合性研究，<sup>4</sup>以及三井物產、三菱商事、鈴木商店等個別總合商社展開的研究，其中，春日豐《帝國日本と財閥商社—恐慌・戦争下の三井物産》為代表性的研究。<sup>5</sup>這些研究成果呈顯出日本帝國的對外擴張，為有力的日本企業家、資本家創造新市場、新天地，國家力量主導日本民間企業的對外擴張與資本輸出，為近代日本對外投資的一大特色。

就「產、官合作」入侵中國的觀點，已有許多研究成果。杜恂誠在《日本在舊

<sup>1</sup> 所謂「政商」，一般是指附著於政府和當時權力中樞的政治人物，寄生於政府的政策和立法來蓄積、擴大資本的商人。有自幕末即為特權御用商人的三井、住友、鴻池等，也有在幕末動亂中赤手空拳崛起的岩崎彌太郎、安田善次郎、藤田傳三郎、大倉喜八郎、淺野總一郎、古河市兵衛等。

<sup>2</sup> 淺田毅衛，〈明治前期殖產興業政策と政商資本〉，《明大商學論叢》，第 67 卷第 2-7 期（1985），頁 86-87。

<sup>3</sup> 田中隆之，《總合商社の研究—その源流、成立、展開》（東京：東洋經濟新報社，2012），頁 1-280。

<sup>4</sup> 大森一宏等，《總合商社の歴史》（大阪：関西学院大學出版會，2011），頁 1-241。

<sup>5</sup> 天野雅敏，〈戰前日豪貿易史の研究—兼松商店と三井物産を中心にして〉（東京：勁草書房，2010），頁 1-166。川邊信雄，〈戰前三菱商事の在米活動—『總合商社の研究』〉（東京：文生書院，2012），頁 1-324。桂芳男，〈總合商社の源流—鈴木商店〉（東京：日本經濟新聞社，1977），頁 1-203。春日豐，《帝國日本と財閥商社—恐慌・戦争下の三井物産》（名古屋：名古屋大學出版會，2010），頁 1-796。

中國的投資》一書指出，戰前日本在中國的投資可分為兩種：一為直接的經濟性投資，一為間接的貸款投資。貸款投資的對象有中央政府、各地方政府和民間，至於經濟性投資的方式，則可分為日人獨資和中日合資兩大項。1871年《中日通商條約》簽訂以來，日人開始投資中國的貿易業、航運業和銀行業。樋口弘的《日本の對支投資研究》亦指出，日本對中國中央政府貸款的金額佔有相當的比重，其中半數來自國家資本，其餘則是日本資本家和銀行家配合國策之結果，主要為日本的特殊銀行、公司和大財閥。陳慈玉的《日本在華煤業投資四十年》，則是細緻地分析日本對中國煤礦業的投資與統制，為日本投資中國產業的代表性研究成果之一。<sup>6</sup> 蔡龍保的〈日治時期臺灣總督府鐵道部的南進支援——以潮汕鐵路的興築為例〉則是以清帝國廣東省潮汕鐵路為例，指出日本外務省、臺灣總督府、民間企業（大倉組、後藤回漕店、三井物產會社）三個層次的合作，透過檯面下的交涉排除其他外商，取得聘用技師、提供材料的獨占權，開啟臺灣總督府鐵道部及御用會社入侵廣東之道。<sup>7</sup> 除了彰顯清帝國的外交破綻外，呈現臺灣總督府鐵道部及御用會社在日本帝國南進上的角色，亦是日本以「產、官合作」的方式向中國擴張的一個實例。<sup>8</sup>

雖已有許多研究就「產、官合作」切入討論日本企業，然而，尚有許多日資／日本企業在中國及殖民地臺灣、朝鮮、南洋的發展值得重視。許多會社在日本國內與政府有長期合作關係，而能優先隨帝國擴張而發展國內外事業版圖，<sup>9</sup> 土木建設業即為一個十分重要但被忽視的區塊。不論是日本國內的發展或是日本帝國對外擴張，各地的鐵路、築港、水力發電等基礎工程，官廳、企業的建築，殖產興業下雨後春筍的會社工廠等，皆有賴土建會社，實為國內外經濟發展之基石。當時代表性會社之一的鹿島組，今日仍名列日本「土木建築五大社」（鹿島建設、清水建設、大成建設、竹中工務店、大林組），與大倉組（大成建設）同為五大社中最積極且長期經營在臺事業者。<sup>10</sup>

<sup>6</sup> 陳慈玉，《日本在華煤業投資四十年》（板橋：稻鄉出版社，2004），頁1-344。

<sup>7</sup> 該會社係指長期配合官方政策上需求，為官方所用，在建設潮汕鐵路的例子當中，為三五公司、三井物產、大倉組、後藤回漕店等會社。

<sup>8</sup> 蔡龍保，〈日治時期臺灣總督府鐵道部的南進協力——以潮汕鐵路的發展為例〉，《輔仁歷史學報》，第28期（2012），頁233-270。

<sup>9</sup> 蔡龍保，〈產、官合作下的殖民地經營——以日治前期鹿島組的在臺活動為例（1899-1926）〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，第80期（2013），頁77-120；蔡龍保，〈日本營造業最初的海外擴張：韓國京仁鐵路的興建——兼論與臺灣縱貫鐵路發展之異同〉，《臺灣史研究》，第24卷1期（2017），頁37-76。

<sup>10</sup> 大林組來臺承包工程，要待1931年的日月潭水力發電工程。清水組在1899年來臺承包臺灣澎湖島穩見

就鹿島組 1931-1944 年的營運成績觀之，1931-1936 年的營運狀況不佳，1936 年的成績更可謂墜入谷底。然而，1937 年之後的純利年年平穩增加，若將最後兩期純利視為 1944 年之純利，則為 1937 年之 18.4 倍、1936 年之 53.7 倍（參見表一）。何以在中日戰爭全面爆發、時局日趨險峻的狀況下鹿島組反而能逆勢成長，脫離營業困境，其經營方針值得深入探討。本研究以鹿島建設所藏各類企業文書為中心，兼用官方檔案、報紙、雜誌以及其他土建會社的內部社報，期能釐清「國家統制」與「企業發展」之關係。「產、官」關係未必如吾人所認定，長期對企業發展而言皆是正向關係，「國策支援」與「企業經營」也可能有所衝突。此一過程中，有多少是企業本身積極參與、自發性投入，有多少是不得不的選擇，而鹿島組的選擇為何，值得探討。

擬先究明 1937 年中日戰爭爆發後，日本如何實施多層且日益強化的國家統制以因應戰局，土木建設業界如何回應時局，鹿島組研擬出什麼樣的新發展方向重新布局，走向「復興」，追求進一步的發展。其於日本國內及海外的企業版圖之發展實況為何？由各地之事業發展中闡明鹿島組與外務省、拓務省、陸海軍部、朝鮮總督府、臺灣總督府等官廳之「產、官合作」關係，及其與舊財閥、新興財閥、<sup>11</sup>國策會社之關係。

時間	當期純利	時間	當期營利／圓
1931	285,978	1939.12-1940.3	147,873
1932	215,187	1940.4-11	543,698
1933	168,787	1941.6-11	798,456
1934	321,800	1941.12-1942.5	1,401,669
1935	--	1942.6-11	1,472,506
1936	99,749	1942.12-1943.5	1,871,088
1937	290,181	1943.6-11	2,038,747
1938	341,886	1943.12-1944.5	2,418,392

砲臺工程後，要到 1926 年才又來臺發展。至於竹中工務店，則未曾以臺灣為發展重點，留下的代表作品為 1937 年 5 月竣工的帝國生命臺北支店。參見不著撰人，〈埔里實業會から 落札者に祝電 街内俄かに活氣を見せる〉，《臺灣日日新報》，1931 年 9 月 18 日，第 2 版；清水建設株式會社，《清水建設百七十年》（東京：清水建設株式會社，1973），頁 42；竹中工務店，《店報》（大阪：竹中工務店），1937 年 7 月，頁 28。

<sup>11</sup> 係指相對於三井、三菱等明治以來的舊財閥，在 918 事變前後和軍部相連結而抬頭的財閥。例如，日產、日室、森、日曹、理研等各個康采恩（konzern）。參見宇田川勝，《昭和史と新興財閥》（東京：教育社，1982），頁 1-241。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

1939.1-11	297,833	1944.6-11	2,933,529
-----------	---------	-----------	-----------

【表一】1931-1944 年鹿島組營運成績表

說明：1. 除 1931 年為當期利益金之外，其餘皆為當期純利。

2. 自 1939 年起非以年為期之純利。

資料來源：株式會社鹿島組，各年度《決算報告書》、《營業報告書》。

## 貳、國家相關法規的統制

隨著滿州事變（九一八事變）、中日戰爭（盧溝橋事變）以迄太平洋戰爭爆發，日本產業界受到深刻影響。日本的國家生產力在中日戰爭下持續小幅擴充，但戰爭走向長期化之後，因國內外的壓迫而漸次呈現窘境。1939 年 7 月，美國預告美日通商條約於 1940 年 1 月 26 日到期後不再續約，又陸續採取禁止工作機械、鐵屑、石油輸日等措施。1941 年 7 月，中、美、英、荷四國凍結日本在該國的資產，採嚴格的輸出限制。<sup>12</sup> 太平洋戰爭之後，更與美國直接衝突。在此一過程，日本政府為因應時局，不斷強化與擴大經濟統制，茲分述如下。

### 一、國家總動員法與戰時特例

中日戰爭爆發後，近衛內閣揭櫫「生產力的擴充、國際收支的均衡、物資需給的調整」財政三原則，並透過制定國家總動員法而達於頂點。1938 年 4 月公佈國家總動員法，進入戰時態勢。以日本鐵道省為例，其土木、建築工程適用該法，有被中止、解約的工程，也有被要求緊急施工的工程，且設置補貼制度。一是縮短契約期間，增加承包金額；一是維持契約期間，但按工程縮短日數於契約金額之外支付獎勵金。<sup>13</sup>

此外，基於國家總動員法公佈勞務、會計相關法令，與土木建築工程直接相關者為會計法的戰時特例及其附帶法令。戰時特例中與會計法相關者有 1942 年 2 月 18 日法律第 10 號、1942 年 4 月 27 日勅令第 451 號等會計法戰時特例，<sup>14</sup>能以「預

<sup>12</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》（東京：技報堂，1971-2000），頁 279。

<sup>13</sup> 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》（東京：靜和堂，1978），大正昭和（前期）篇，頁 667-668。

<sup>14</sup> 依會計法戰時特令第 1 條之規定，陸軍省及海軍省以外各省所管經費若為下揭工程之代價，得行預先支

先支付」、「概算支付」的方式進行。預先支付是在契約金額已經確定的情況，在委託業務完了前支付全部或部分金額；概算支付是在契約金額尚未確定的情況，在委託業務完了前支付全部或部分金額，但在履行後必須進行精算。此外，各省大臣於必要之時，符合規定之要件則得依「隨意契約」，<sup>15</sup>彈性、自由地與業者簽約。<sup>16</sup>

上述法令公佈實施後，工程明顯集中於軍方、軍需、資源開發，「緊急工程」日增，大型業者具高技術、高效率而容易取得工程，為補貼制度之獲益者。預先支付、概算支付的實施使得業者在完工前、驗收前就能自軍方／官方收取工程費用，有利於長期與軍方／官方合作的業者能在有限資金下運作。為求達到時局要求的品質與效率，隨意契約制度被大大地活用，並強化了官廳、軍部與業者之關係。這些規定有利長期和軍方／官方合作的大型會社，鹿島組亦為其中之一。

## 二、相關的統制法規概要

中日戰爭爆發後，基於建設國防國家之需求，軍需資材之需求大增，必須統制資金、物資、人力。就資金而言，資金運用計畫之借款固不待言，即使是用本身的資金，如果融資超過國家規定限度，必須有政府的許可。就物資而言，為調整各種物資的供需，明確規範物資的生產、配給、消費。亦即，原本存在於臨時資金調整法、輸出入品等臨時措置法之規定，因國家總動員法更強化。依國家總動員法第8條，制定物資統制令、鋼鐵統制規則、銅使用限制規則等，與土建業相關的統制法規如下。

### （一）基本法規

---

付或概算支付，惟所管大臣必須預先與大藏大臣協議。1.緊急修復因戰鬥行為造成的災害時所需之物件、土木建築等工程及其材料。2.與軍事密切相關之土木建築等工程及其材料。3.開發重要資源所需之土木建築等工程及其材料。4.除了揭發於前3號之外，為達成國防目的之重要不可缺少的事業，所必須之土木建築等工程及其材料。5.提供與軍事密切相關之事業之用，所必須之物品及其材料。

<sup>15</sup> 隨意契約是指發包公程時，不依競標方式而任意與業者締結契約。可分為「特命隨契」、「少額隨契」、「流標隨契」三種。特命隨契是指指定特定業者締結契約，由於沒有競爭對手，承包金額往往會偏高。少額隨契是從兩個以上的業者取得預算書而締結契約的方式，依行政區畫和事業內容定預定價格之上限。流標隨契是指依競標方式卻沒有投標者或得標者，或得標者沒有締結契約等情況，與得標者以外的最低價格的投標者締結契約。

<sup>16</sup> 規定之要件有：1.陸軍的官衙、軍隊、學校、醫院與海軍的官衙、部隊、學校、醫院及船艦之必要物件之購買或製造、修理、加工之時。2.使（業者）承包土木建築及其他工程之時。土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁334-335。

### 1. 臨時資金調整法

1937 年 9 月公佈臨時資金調整法，以配給、統制資金為目的，旨在使戰爭相關的物資及資金供需合理化。依此法將所有業種分為非緊急事業和需擴張事業，事業資金調整標準分為甲 1、甲 2、乙 1、乙 2、乙 3、丙等 6 種。以股票、社債、借貸、自我資金來擴充設備之時，企業主、金融機關、證券業者皆適用此法，抑制戰時不急切之事業投資，主力投資於軍需產業部門。土建業屬丙類，要向銀行借款十分困難，勢必更加倚賴「預先支付」、「概算支付」方式來進行工程。

### 2. 輸出入品等臨時措置法

1937 年 9 月公佈輸出入品等臨時措置法，目的在於配給統制物資，確保戰時必須物資之供給。同年 10 月，基於此法公佈鋼鐵工作物築造許可規則，限制銅、白金、揮發油等之使用，公佈許多商工省令及告示，例如強行限制銑鐵、鑄物的製造，禁止或限制許多商品的輸出入，並統制其製造、使用、配給、價格。

### 3. 國家總動員法

1938 年以法律 55 號公佈國家總動員法，舉全國之力進入戰時體制，規定對於勞務、物資、資金、設施、事業、價格、出版等之動員，依據此法來公佈、實施國防經濟相關之勅令及其他命令。<sup>17</sup>

#### （二）土木建築相關物資、勞務之統制

##### 1. 物資統制令

基於國家總動員法第 8 條制定物資統制令，做為統制物資的根本法規。政府依此令能對於生產、修理統制物資的業者或所屬團體，下令生產、修理、限制或禁止；能對生產、販賣、輸出入業者或其所屬團體，下令讓渡、配給、寄託、保管、保有；能對使用或消費統制物資者，下令使用、消費、限制、禁止。基於此令，制定鋼鐵統制規則、鐵製品限制規則；基於輸出入品等臨時措置法第 2 條，制定銅、白金、鉛、亞鉛、錫、鎳等使用限制規則，以及水泥、木材、米松、用材、工作物築造的

---

<sup>17</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 336。



生產、配給、統制、規格、販賣等規則。鋼鐵配給統制規則公佈實施後，土建業者使用鋼鐵時，必須由官公廳、公共團體或商工大臣指定的統制團體發行使用分配證明，才能自鋼鐵販賣業者購入。<sup>18</sup>

## 2. 關於勞務之統制

中日戰爭爆發後，日本國內走向全體主義、統制經濟，勞動相關法規也沿此一線路修正或重新制定，集中勞動力於戰爭目的，沒有朝勞動者的待遇、薪資、救濟的提升等方面修正。舊的職業介紹法以救濟失業為目的，1938年4月1日以法律第61號公佈職業介紹法，由政府分配勞務。<sup>19</sup>第8條明定，經營勞務供給事業者或為了雇傭勞動者而進行募集者，必須得到地方長官的許可。以往將土木建築相關的日雇勞務者視為自由勞動者，並沒有特別採取什麼行政措施。然而，隨著戰局的進展，於厚生省設置「日傭勞務對策本部」，企圖全國性地、機動性地調整對日雇勞務者需給，陸續頒布國民職業能力申告令、學校畢業者使用限制令、國民徵用令、國民勞務手帳法、勞務調整令等相關法令。隨著國防設施擴充與軍需工場的擴大，土建業極為忙碌，仰賴勞動者之處甚多。國民的勞動階級多為軍方徵用，特定軍需工場優先獲得勞力，日本國內的勞動者很少從事土建業。因此，運用外國人俘虜、朝鮮人勞動者的情況變多。<sup>20</sup>

由上可知，中日戰爭爆發後，日本政府透過臨時資金調整法、輸出入品等臨時措置法、國家總動員法及其相關法規來控制資本、物資、勞力，用於建設國防國家。對於土建業者而言，政府對於營業所需之資本、物資、勞力等之控制日益強化，為取得工程、遂行工程以求生存，一定程度也不得不向政府政策妥協，屈從於國策。

<sup>18</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁335-337。

<sup>19</sup> 1.職業介紹事業為政府的獨占事業。2.政府配合職業介紹事業，進行職業指導、輔導。

<sup>20</sup> 淺野和生，〈西松建設案的最高法院判決與中日聯合聲明之解釋〉，收入黃自進編《日本政府的兩岸政策》（臺北：中研院人社中心，2015），頁221-241；土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁335-336、頁344-345。

## 參、業界統合及統制組織中的鹿島組

為因應時局，政府透過法規不斷地強化與擴大經濟統制，土建業界的代表性組織也依不同時期之需求而調整其功能和運作目的，自發性或政府主導下進行統合或強化統制。在此一過程當中，鹿島組的因應方策和扮演角色，與其業務之營運關係密切，茲分述如下。

### 一、業界團體的發展

#### （一）土木工業協會

就土建業團體的歷史觀之，1899 年成立的日本土木組合（按：即同業工會）為嚆矢。當時有許多大規模鐵路工程，從事鐵路建設的業者群集，為圖業界的進步發展和業者間的連絡協調，成立日本土木組合。發起人為鹿島岩藏（1844-1912）、森清右衛門、大倉桑馬等 17 人，創立時的總裁為鹿島岩藏（鹿島組組長），副總裁為森清右衛門（有馬組組長），<sup>21</sup>鹿島組在首次出現的建設業團體即扮演領導的角色。然而，在日俄戰爭前為了迅速完成朝鮮半島京釜鐵路、軍用鐵路京義線，許多業者前往朝鮮，加上國內鐵路工程由於財政等因素中止或延期，業界趨於閑散，1905 年秋組合宣告解散。1915 年 11 月，隨著日本國內、朝鮮、臺灣的鐵路工程再興，鹿島精一（鹿島組組長）、菅原恒覽等 5 名有志者，在各個鐵路承包業者的支持下，創立鐵路承包業協會。由菅原恒覽（鐵道工事合資會社）擔任理事長，鹿島精一（1875-1947）、中野欽九郎（大田工業事務所）擔任理事。<sup>22</sup> 鹿島組仍然是重要的幹部。

協會創立後，於 1921 年設立協和俱樂部作為協會會員的社交俱樂部，由大倉桑馬（大倉土木組）擔任理事長。1925 年 9 月，取消鐵路承包業協會與協和俱樂部，新成立土木協會（1938 年改名土木工業協會）。由菅原恒覽（鐵道工業）擔任理事長，鹿島精一（鹿島組）、錢高作太郎（錢高組）、小谷清（間組）擔任常務

<sup>21</sup> 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》，大正昭和（前期）篇，頁 712。

<sup>22</sup> 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》，大正昭和（前期）篇，頁 713。

理事，植村克己（大林組）、橫山信毅（大倉土木）、森清右衛門（有馬組）擔任理事，西本健次郎（西本組）、西松光治郎（西松組）擔任監事。<sup>23</sup> 設立的旨趣摘錄如下：

晚近重要的商工業，或自主性地，或以國家的權力進行大大小小的統制，但獨獨對於重要的國家基本工業——土木工業卻是放縱而無統制，實令人不勝訝異。因此，同業的中堅之士相謀，設立社團法人土木工業協會，專以公益為旨趣，排除以往暗中進行的圍標，在有秩序的組織之下，合理地統制斯業，圖其廓清，同時圖有助於研究之進展。希望能減絕惡性競爭及伴隨而來的不當工程，排除秘密圍標及利用此一手段之業者，使斯業之經營面目一新，使優秀而有信用的業者技術進步的同時改善業界，貢獻於國家之進運。<sup>24</sup>

該協會設置總務、調查、統制及經理 4 部，分關東、關西、北海道、九州 4 個地區，各設支部。然而，太平洋戰爭爆發後，經濟界深化統制經濟，工程幾乎都是軍方工程，業界為軍方的軍建協力會、海軍施設協力會所控制（參見下節），該協會難達成原本之使命，於 1944 年 10 月解散。<sup>25</sup>

## （二）日本土木建築統制組合

1940 年 11 月，工業組合法適用於土建業，各地的組合改組為工業組合，1919 年設立的日本土木建築業組合連合會改組為「日本土木建築工業組合連合會」。1941 年 9 月，基於國家總動員法，重要產業陸續設立統制會。1943 年 9 月，商工省發表統制機構整備要綱，過去 3 年施工年平均金額達 1,000 萬圓的大業者以個人會員身分加入中央的日本土木建築統制組合，達 50 萬圓的地方業者則加入地方統制組合，地方統制組合為中央統制組合的團體會員。未達 50 萬圓的中小業者被排除在外，所屬的工業組合或努力達到門檻後加入，或走向解散。<sup>26</sup> 此一方案有利大業者，對中小業者則是一大打擊。1943 年 10 月，在東京設立關東土木建築統制組合東京支部、在大阪設立近畿土木建築統制組合大阪支部，1944 年 2 月，設立「日本土木建

<sup>23</sup> 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》，大正昭和（前期）篇，頁 714。

<sup>24</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 347。

<sup>25</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 347-348。

<sup>26</sup> 不著撰人，〈土建業統制機構を整備〉，《日本産業經濟新聞》，1943 年 9 月 4 日，第 1 版。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土木建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

築統制組合」，成為這些支部的中央統制組合，廢除日本土木建築業組合連合會，鹿島組的鹿島精一擔任統制組合理事長。<sup>27</sup>

### （三）東京土木建築業組合到關東土木建築統制組合

東京土木建築業組合自創立以來，由中野喜三郎、鹿島精一、宮長平作、小谷清、原孝次等歷任組合長，留下相當多業績。1941年2月10日，依工業組合法改組為東京土木建築工業組合，由島田藤擔任首任理事長。1943年9月，商工省發表統制機構整備要綱後，業者推舉島田藤為發起人代表，成立關東土木建築統制組合。1943年10月27日，在上野的「精養軒」召開會議。在鹿島精一的提名下，東京土木建築工業組合理事長島田藤擔任理事長。<sup>28</sup>

由上可知，隨著時局的變化，自主發展的同業團體由組合、協會走向具統制機構性質的統制組合。在此過程中，鹿島組在各組織團體扮演重要角色。第一代組長鹿島岩藏在首次出現的建設業團體日本土木組合擔任總裁，第二代組長鹿島精一擔任鐵路承包業協會理事、土木協會常務理事、東京土木建築業組合長、日本土木建築統制組合理事長，展現鹿島組在業界的重要性與領導地位。然而，太平洋戰爭爆發後，經濟界更深化統制經濟，民間自主發展的同業團體弱化，最終走向解散。反之，官廳／軍部主導下者更形重要，論述如下。

## 二、官廳／軍部主導下的運作

### （一）鐵道省

#### 1. 指定承包人制度

國鐵發包工程時，由想參加競標的業者提出申請，經審查之後作成指定承包入表，再從表中的業者指定適當的承包人。1926年，鐵道省建設局內定得參加鐵道省、建設局、工務局工程的指名承包人有124名。此一制度的運作下，業者為了被指定承包鐵路工程，想盡辦法向鐵道官廳運作，受到社會的非難。而後，發生數次圍標

<sup>27</sup> 津田靖志，《建設業団体史》（東京：建設人社，1997），頁108-112；土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁350。

<sup>28</sup> 不著撰人，〈土建業統制機構を整備〉，1943年9月4日，第1版；土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁371-380。

等醜聞案件，1936 年甚至發生鐵道大臣內田信也等官吏的貪汙事件。以此為契機，鐵道省於 1937 年 12 月發布工程指定承包人規程。<sup>29</sup> 承包業者的選定與指名由中央和地方之審查委員會，考量業者的經歷、經營規模，將指定承包人及其組合規定出級組別、地區別，以機械性地、循環式地選定、指名業者。被歸類在 4 個等級中的第 1 級業者只有鹿島組、間組、西松組、錢高組、大倉土木、大林組 6 社，也只有這 6 社被指名於所有的分區。<sup>30</sup>

## 2. 鐵道建設興業株式會社

依據 1942 年頒布的會計法戰時特例，國鐵以往依工程規模適用指名競爭契約和隨意契約的土木建築工程，全部得依隨意契約施行，且得採預先支付之方式。這樣的運作下，國鐵強化其與信任業者之合作關係。另一方面，隨著戰爭擴大，軍方工程及各種軍方關係會社的工程激增，許多承包鐵路工程的業者也從事這些工程。進行陸、海軍委託的工程或軍需產業相關的工程時，物資配給豐富、勞務者分配充裕、工程利潤佳，承包鐵路工程業者漸次減少，國鐵工程產生障礙，基於自衛必須有自己的協力業者。再者，此時公佈企業整備令，獎勵中小企業合併，長年依存於鐵路工程的中小型指定承包人，以國鐵工程為中心邁向整併。國鐵當局呼籲中小型指定承包業者集結成立施工會社，業者相互提供資金、材料、機器、勞動者，以鐵道局為單位設立會社。<sup>31</sup> 1941 年，以名古屋鐵道局和廣島鐵道局的指定承包人為核心，設立株式會社名鐵工業和廣鐵工業；1943 年於仙臺設立仙建工業、於門司設立九鐵工業、於札幌設立札建工業、於新潟設立第一建設工業；1944 年於大阪設立大鐵工業、於東京設立東鐵工業等工程會社。<sup>32</sup>

再者，國鐵各工事事務所所轄工程以往由大臣指定承包人施工，<sup>33</sup>1942 年 8 月

<sup>29</sup> 此規程細部規定指定承包人的資格、提出資料、義務、審查委員會的構成、指定承包人的取消等細節，主要的內容如下：1.為了使業者依指名競爭契約或隨意契約承包建設與改良工程，將特定承包人指定為工程指定承包人。此外，關於此指定承包人，依工程承包能力規定參加投標或估價的組合。2.工程交付承包時，原則上指定依前項組合（依工程承包能力）的指定承包人。3.指定承包人原則上由大臣指定為原則，但承包一件未滿 5 萬圓工程的業者，得由局所長指定。4.指定每年一次，接受業者申請後，由鐵道省及各局、所的審查委員會決定之。

<sup>30</sup> 亦即旭川、札幌、盛岡、長岡、信濃川、東京第一、東京第二、熱海、岐阜、大阪、岡山、山口、下關、熊本 14 個分區。參見鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》，大正昭和（前期）篇，頁 718-719。

<sup>31</sup> 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》，大正昭和（前期）篇，頁 652-653。

<sup>32</sup> 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》，大正昭和（前期）篇，頁 653-654。

<sup>33</sup> 指定承包人是大臣或局長、所長接受具申請資格的承包人申請，經國鐵審查後指定的承包人。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

1 日，以大臣指定的承包人為會員設立鐵道工事統制協力會，中村謙一任會長，鹿島精一任理事長，倉田玄二任專務理事。運作的方式改為，國鐵向統制協力會說明工程並徵求承包人後，由該會回覆的數個會社中選出一個會社特命之。鹿島精一、小谷清、林米七 3 名業界代表與當局協議，與其由業者協調後由國鐵特命，不如由該會本身承包較為妥當，擬將協力會改組為施工會社。1944 年 2 月 1 日，創立鐵道建設興業株式會社，鹿島精一任社長，資本金 1,000 萬圓、20 萬股。創設當時持 1 萬股以上的大股東有國鐵共濟組合、鹿島組、間組、西松組、飛鳥組、大林組、大倉土木、清水組。而後，地方施設部の工程全部特命該社，大部分由該會社任命指定承包人承包，一部分為其直轄工程。<sup>34</sup>

## （二）日本發送電土木協力會

1939 年，基於戰時電力國家管理政策，強制東京電燈、日本電力等會社出資、合併，成立日本發送電株式會社，為半官半民的國策會社。<sup>35</sup> 1943 年 2 月 16 日，設立日本發送電土木協力會，負責調整日本發送電（株）發包的土木工程，分配給會員承包，與前述鐵道工事統制協力會功能相似。該會的設立主旨：「為了大東亞戰爭完全勝利，確立東亞共榮圈，實現八紘一宇的理想，必須迅速、飛躍地增產。對於增產來說，必須增強基礎電力自不待言。吾等負責日本發送電株式會社的土木工程，以往即對於會社之要求誓言協力，爾來在彼此信賴之下保持精神上的連繫，克服許多困難與障礙，陸續完成工程，確信無違會社之期待。然而，隨戰局之進展，國內情勢更加緊迫，益需增加電力，而資材、勞力的確保日益困難，工程的推進需要進一步的努力。值此之秋，與會社之連繫須更加緊密，無寸毫之間隙，設立本協力會作為相互連絡協調的機關。本協力會圖會社與吾等之連絡，同時也研究施工技術、增進施工效率、確保資材勞力等，遂行有助於增強電力的一切事項，以符會社之期待，進而滿足國家之需求。」<sup>36</sup> 該會以會社指定的承包業者為會員，由鹿島精一擔任會長，大倉土木社長原孝次、熊谷組社長熊谷三太郎、飛鳥組社長飛島繁、西松組社長林米七、間組社長小谷清擔任理事；齋藤三郎、大西英一、松田文次擔

<sup>34</sup> 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》，大正昭和（前期）篇，頁 654-655；土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 382。

<sup>35</sup> 日本發送電解散記念事業委員會，《日本發送電社史》，第 1，（東京：日本發送電，1954），頁 1-459。

<sup>36</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 382-383。

任參事。<sup>37</sup>

### （三）商工省

1941 年 12 月到 1942 年 1 月間，鋼鐵、煤、礦山、水泥、汽車、車輛、精密機械、電氣機械、產業機械、金屬工業、貿易、造船等各部門設置統制會，而後鐵道、金融及其他 9 部門也設立統制會。株式會社的經營以追求營利為目的，此時透過統制會的方式改為以遂行戰爭為目標，土建業界就此課題有許多討論。大業者和中小業者的看法並不一致，日本土木建築組合連合會自身的見解也不統一。土木建築業組合法雖然在眾議院通過，但由於會期緊迫無法在貴族院通過，商工省以工業組合法代之，1940 年 7 月，向地方長官發出通牒，設立工業組合。1941 年底為止，日本有 1 道 3 府 43 縣設立土木建築工業組合。1941 年 5 月設立日本土木建築工業組合連合會，但資材配給統制機構不完備，且未加入組合者仍可自由營業，組合員未必受惠。因此，1942 年 5 月向商工大臣請願設立統制會。但商工省並不認同業界主張的「統制會」，欲採用統制組合的形式。1942 年 6 月，商工省發表統制機構整備要綱後，陸續成立關東土木建築統制組合、日本土木建築統制組合等組織。<sup>38</sup> 1943 年 10 月，商工省各部局依職掌內容分別被併入軍需省、大東亞省、農商務省、運輸通信省之後，<sup>39</sup> 土建業的管理由商工省轉移到軍需省，對業界的統制轉為強化軍需產業為優先。

### （四）陸海軍協力會到戰時建設團

中日戰後，工程變成只有與軍方與軍需相關的工程，其他的大工程大都中止。軍方深感掌握大型土建業者的重要，1941 年 2 月陸軍成立軍建協力會，1942 年 3 月海軍成立海軍施設協力會，兩協力會皆由清水揚之助（清水組）擔任理事長。協力會不止主導軍方和軍需相關工程之分配，甚至有統制物資的配給權，於業界握有絕對的權力。<sup>40</sup> 商省工發布「土木建築業統制機構整備要綱」成立新組合時，軍建、

<sup>37</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 383-385。

<sup>38</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 270-271、288-290、350。

<sup>39</sup> 〈軍需省設置要綱ヲ定ム〉，《公文類聚》，第 67 編，第 30 卷，官職 24，官制 24，昭和 18 年（1943）（軍需省）。

<sup>40</sup> 津田靖志，《建設業団体史》，頁 115-118；土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 358。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

海軍施設兩協力會於 1943 年 9 月發出指令，命會員不可加入，認為軍方掌控的會員如果加入新的統制組合，會阻礙軍方推進工程。此舉亦可說是陸海軍對於商工省案的反擊。<sup>41</sup>

1943 年實施企業整備令，土建業者整頓後剩 923 社，1943 年施工成績超過 14 萬圓的只有 32 社。伴隨軍需會社法的公佈，1944 年 4 月一般產業近 600 間會社被指定為軍需會社，然而並不包括土建各社，土建業界仍維持商工省指導的統制組合和軍方的協力會兩個不統一的制約。土建 7 社曾向軍需次官提出希望主要的土建業者能準用軍需會社法，地方長官幹旋分配工程反而混亂，希望工程發包一元化，使軍建協力會和統制組合一體化。<sup>42</sup>

在政府、軍方的施策不統一甚至是對立的情況下，不利推進戰局。1945 年 3 月 28 日，據國家總動員法第 18 條，實施戰時建設團令，設立戰時建設團。軍需大臣吉田茂任命鹿島精一、清水康雄、竹中藤右衛門等 27 名業界人士為設立委員，由擔任過臺拓首任社長的加藤恭平任團長，鹿島組是設立委員兼顧問。戰時建設團的構想是伴隨戰局的進展，統制機構必須由原本的接受工程委託、分配機關性格轉為具有接受工程委託、施工的性格，並展現國家統制色彩。<sup>43</sup>

此外，為期軍事設施、軍需產業設施、輸送設施及其他重要工程能快速完成，順利維修各種重要設施，必須確保其勞務。1945 年 7 月 24 日，通過讓主要的土建會社準用軍需會社法，優先獲得技術勞力、一般勞力、作業用物資與銀行之融資。然而，戰時建設團隨著戰爭結束於同年 10 月 1 日解散，大概只進行二件工程。<sup>44</sup>

綜觀戰時日本政府的建設行政，一開始並沒有認定土建業是重要的產業，使得土建業界的體制跟不上戰局的進展。依商工省的意志設立統制組合後，與鐵道工事

<sup>41</sup> 不著撰人，〈業界統制機構の推移〉，《社報》（大阪：竹中工務店、滿洲竹中工務店），1941 年 12 月 8 日-1945 年 8 月 15 日，頁 43。

<sup>42</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 297-298。

<sup>43</sup> 1.一元化實施國內建設工程。2.以土建業者或其團體為成員，幹部由政府任免，全面由政府強力監督。3.得命其成員提供建設技術者或勞務者、讓渡或借出機械。4.能徵用建設技術者、勞務者。5. 解散與其業務抵觸的各種土木建設統制機關。參見津田靖志，《建設業団体史》，頁 121；土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 361-370。

<sup>44</sup> 鹿島組，〈通達〉，《彙報》，第 5 號（1945），頁 2；鹿島組，〈本店便り〉，《彙報》，第 5 號（1945），頁 8；土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 370。



統制協力會、軍建協力會、海軍施設協力會同為重要統制組織，為保障自身工程順利施工，相互搶奪重要業者。<sup>45</sup> 結果，工程集中於專屬軍方的大型業者，集結於商工省統制組合的中小業者的批判聲浪四起。<sup>46</sup> 施策不統一甚至是對立的情況下，不利於推進戰局。1945 年以承包、施工一元化為目標設立戰時建設團，但為時已晚。此一統制強化的過程中，可看到大量工程集中於大業者，參與軍事相關工程的業者獲得各種方便，有利大業者擴張而不利中小業者的生存，強化了業界內部的矛盾。且隨著軍方控制力強化，握有物資的配給權，1945 年 7 月讓主要土建會社準用軍需會社法，優先獲得技術勞力、一般勞力、作業用物資與銀行之融資，大型土建會社要生存勢必得向軍方靠攏。

在此一變動過程中，鹿島組扮演重要的角色。1937 年 12 月實施的指定承辦人制度當中，鹿島組在 14 個分區都是第 1 級的重要業者。1942 年 8 月設立的鐵道工事統制協力會，鹿島精一擔任理事長。1943 年 2 月設立日本發送電土木協力會，鹿島精一擔任會長。1944 年 2 月將鐵道工事統制協力會改組為施工會社，創立準國策會社鐵道建設興業株式會社，鹿島精一擔任社長。1941 年 2 月陸軍成立軍建協力會、1942 年 3 月海軍成立海軍施設協力會，鹿島組皆是重要成員。1945 年 3 月設立戰時建設團，鹿島組更是設立委員兼顧問。在官方的規範、控制由弱轉強的過程，鹿島組總能取得先機，在民間或官廳主導的業界組織扮演重要角色。戰爭時期各個官廳及軍方之工程需求大增，各部門為確保本身工程順利，使得鹿島組這樣的大型業者左右逢源，與官廳、軍方之發展政策貼合，而能優先取得工程與所需之資源，擴大會社規模及其在業界的影響力。

## 肆、鹿島組的戰時經營方策

鹿島組的發展在創立 50 周年（1929）後達於頂點，而後業績快速下滑。主要原因是作為老店暮氣已沈，堅實、保守的經營方針的背後是消極而缺乏冒險精神。

<sup>45</sup> 不著撰人，〈業界統制機構の推移〉，《社報》1941 年 12 月 8 日-1945 年 8 月 15 日，頁 41-43。

<sup>46</sup> 清水建設株式會社，《清水建設百八十年》（東京：清水建設株式會社，1984），頁 68。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

1934 年 12 月，丹那隧道工程完工後失去安定的收益來源，會社經營更加辛苦。1935 年 7 月，鹿島組將資本額由 300 萬圓降到 250 萬圓。<sup>47</sup>

1936 年，京城支店長海野斐雄曾就鹿島組的經營狀況發出警告：「現今的鹿島組就如同大英帝國一般。組長（鹿島精一）是非常偉大的人士，是業界的第一人，但鹿島組的實況絕對與其不相應。今日不進行大改革的話，有失去其地位之虞。」<sup>48</sup> 當業者共同遭遇世界經濟大恐慌的惡劣環境時，具決斷力的業者積極大幅修改營業規定和組織職掌、異動人事、建立退休制度、設立旁枝橫向連結的會社、強化經營的合理化、實施現場主任責任制等，<sup>49</sup>確實能較快走出不景氣的影響，提高會社的競爭力。鹿島組在當時已落後於大林組、清水組等業者，受恐慌餘韻之影響赤字連連，營業成績墜入谷底，甚至斷行減薪，<sup>50</sup>到了必須改革以圖「復興」的地步。面對戰時日益強化的國家統制，鹿島組在業界組織依舊重要，但要將危機化為轉機，有賴於呼應時局的經營方策，鹿島組的因應確實較為緩鈍。

### 一、長期經營政商關係的傳統

鹿島家的領導人長期用心經營政府和業界的人脈。鹿島岩藏是一個土木承包商，但與許多名士交往，獲得不少人的知遇，帶來鹿島組的發展。其交往名士當中，就政治家而言，有井上勝、井上馨、陸奧宗光、金子堅太郎、星亨、原敬、岡崎邦輔等人；就實業家而言，有澁澤榮一、藤田傳三郎、古河市兵衛、安田善次郎、安川敬一郎、淺野總一郎、團琢磨、佐佐木勇之助、星野錫等人。1880 年，鹿島組成立後之所以隨即投入鐵路事業，即為鐵道頭井上勝之建議。<sup>51</sup>

1912 年鹿島精一繼承事業後，亦繼承此一傳統。明治末年到大正時代，是鹿島組走向近代化、組織化的過渡期。鹿島精一是東京帝大工學部土木工學科出身，是當時業界屈指可數的新知識者。上一節談〈業界組織的統合與統制〉已知，不論是業界自主的業界團體，抑或是官廳／軍部主導之組織運作，鹿島精一皆用心經營。

<sup>47</sup> 小野一成，《鹿島建設の歩み》（東京：株式會社鹿島出版會，1989），頁 183。

<sup>48</sup> 鹿島守之助，《私の履歷書》（東京：鹿島研究所出版會，1964），頁 60。

<sup>49</sup> 清水建設株式會社，《清水建設百七十年》，頁 73-74、78-79；大林組社史編集委員會，《大林組八十年史》（東京：株式會社大林組，1972），頁 148-154。

<sup>50</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》（東京：鹿島建設株式會社，1980），頁 61。

<sup>51</sup> 蔡龍保，〈產、官合作下的殖民地經營——以日治前期鹿島組的在臺活動為例（1899-1926）〉，頁 91。

1938 年任取締役會長後，圖社業快速擴充與發展，歷任東京商工會議所議員、日本土木建築統制組合理事長、土木學會會長，並被勅選為貴族院議員。1947 年 2 月去世之前，對土建業界貢獻良多。<sup>52</sup> 鹿島組之發展，受惠於其豐沛的政商人脈關係甚多。

## 二、鹿島守之助的科學化管理經營

1938 年任社長的鹿島守之助（1896-1975）是東京帝大法學博士，多年於歐美各國擔任外交官。利用其豐富的知識、見聞，致力以科學的管理法來合理經營會社。他認為鹿島組真正的重生和提升，不單單個別的、視情況而定的、片斷的賺不賺錢的問題，而是指導的問題，組織的問題，是鹿島組全體有機性結合的問題。為了復興鹿島組，必須有科學知識與創造精神。<sup>53</sup>

守之助曾分析身處戰時經濟應走的方向：「戰時經濟的特殊狀態與新統制經濟的發展，使以往承包業者的知識、經驗之權威性急速降低，弱化業者們的判斷力……以戰時生產的特質來說，資本的集中和獨占的強化是十分顯著的，由此觀之，承包業者仰賴過去的經驗和直覺而圖謀投機性利益的可能性甚小。因此，當下的急務，是要對經濟情勢進行科學性的研究調查，充實資本，就技術上提升施工能力。藉此，能在走向獨占化的業界占有穩固的地位，而能有確實的利益。而且，隨著國家經濟的計畫化、統制化，承包業者能在安定的基礎之下樹立長期的擴充計畫。」<sup>54</sup> 若就鹿島組往後的發展方向與經營成果驗證之，實為真知灼見。

因此，守之助明顯地開始致力提升鹿島組的技術力，除內部部門的擴充外，並透過橫向、縱向地設置傍系會社來穩定會社、降低成本。開始大量任用優秀的建築技術者，擴充、強化會社的建築部門。土木方面，也因應工程積極聘用各領域的專家。再者，1940 年 10 月，設置山林部，由農林省出身的工藤寅之助擔任部長，圖木材的自給。1941 年 4 月，設立かたばみ商事株式會社，將山林部的事業併入該商事業務部。かたばみ商事會社除了販售土木建築用資材和機械工具類產品外，也販售日用品及

<sup>52</sup> 創立七十年紀念行事委員會，《鹿島建設七十年小史：1880-1950》（東京：鹿島建設株式會社，1950），頁 9。

<sup>53</sup> 社長，〈就任の辭〉，《鹿島組月報》，昭和 13 年第 9 期（1938），頁 6。

<sup>54</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁 64-65。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

雜貨類；保管、運用有價證券及不動產；與帝國生命（朝日生命）、神戶海上火災等保險會社締結代理店契約，代理損害保險及生命保險業務。為了索道、選礦、採礦等機械能自給自足，1940 年收購小川彥太郎的小川工場，改為富士鐵工所（鹿島製作所前身）。持續投資鹿島組、滿州鹿島組、富士鐵工所的關係事業。<sup>55</sup>

### 三、積極承包資源開發、軍需產業相關工程

臨時資金調整法、輸出入品等臨時措置法、國家總動員法等法規之制定，建設業界清楚區分出民需／和平產業用與軍需產業用。透過建築的限制措施，排除非急需之建築，限制一般民需建築，軍用、軍需產業工程則十分活絡。<sup>56</sup> 鹿島組的領導幹部們很快嗅出此一發展趨勢，提出具體之因應方策。

中日戰爭爆發前，時任副社長的鹿島守之助曾就軍擴增稅下的土建業之發展提出分析。結城豐太郎擔任藏相時，前藏相馬場鎭一提出增稅案，守之助以為：「這次的增稅不是為了財政的平衡，將增稅所得的錢與數倍於此的赤字公債一起投入軍擴，可以說是軍擴增稅，大部分經費被用於發達軍需工業。軍需膨脹帶來好景氣，從國防角度來看，自然會帶來重工業、精密工業、化學工業的發達。這些工業需要電力，電力工程今後將陸續出現。我們會社的土木部必須好好對此做準備，建築部也必須著眼於此一方面。至於學校、醫院等公共建築物因預算受限制，又沒有急需投下大筆經費興建之理由，鑑於將來物價騰貴的傾向，無法期待在營業上有很大的收益。然而，軍需工業方面則不受預算拘束且有急需興建之必要，甚至變成有特命性質也是必然的。此外，由於企業自身的收益率大，承包方的營業收益率必然也大。此時，必須積極從事紡織、人造絲、礦山、造船所、飛機、機械以及化學工業的工場等建築。」<sup>57</sup> 事先要鹿島組的土木部與建築部做好準備，瞄準電力、煤礦等資源開發工程與重工業、精密工業、化學工業、礦山、造船等各種軍需工場建築，變成鹿島組日後重要的發展方向。

在戰時體制下，資材、勞力漸次窘迫，就連軍用、軍需產業用的工程在施工上

<sup>55</sup> 創立七十年紀念行事委員會，《鹿島建設七十年小史：1880-1950》，頁 9-10；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》（東京：鹿島建設株式會社，1971），頁 294-296。

<sup>56</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁 63-64。

<sup>57</sup> 副社長，〈軍擴增稅下の土建事業〉，《鹿島組月報》，昭和 12 年 5 月號（1937），頁 63-65。

也是困難重重。1941 年 12 月太平洋戰爭爆發，建設業界處於更艱難的狀況。<sup>58</sup> 由於承包軍方及軍需會社之工程能優先獲得技術勞力、一般勞力、作業用物資與銀行之融資，<sup>59</sup>大型土建會社大都向軍方靠攏，延續會社生命。

1942 年 8 月瓜達爾卡納爾 (Guadalcanal) 島戰役以來，有人指出機場及港灣的建設速度是勝敗的關鍵，將此戰役稱為「日美土建戰」。所有交戰國被迫建設各種工場，開發地下資源及電源。<sup>60</sup> 日本極力縮減民需集中於軍需，1943 年 3 月，將鐵、煤、輕金屬、船舶、飛機指定為五大重點產業。負責的官廳為商工省（鐵、煤、輕金屬）、海軍省（船舶、飛機）、陸軍省（飛機），<sup>61</sup>鹿島組承包軍方及軍需工程大增。1942 年 1 月守之助在主任會議上言：「我們所承包的工作幾乎全都是軍需工業，軍方直接的工作，或是決戰下與必要的生產力擴充相關的工作。」<sup>62</sup> 亦即，在開戰之後，軍部年年獲得龐大的臨時軍需費預算，其中約六成用於增強軍需。在此背景下，鹿島組選擇承包資源開發、軍方和軍需產業工程，獲致遠超出以往的工程數。<sup>63</sup>

#### 四、提高鹿島組的技術與信譽

1937 年時任副社長的鹿島守之助曾言：「由於國家要求要擴充生產力，承包業者不能如同以往透過競標進行價格競爭，或透過綁標進行抬面下交易，或透過政界有力者的中介而得手好工程，而是傾向將工程特命給組織完備、擁有優秀技術和施工能力的業者。因為將工程委由難以信賴的業者施工的話，會讓國家的目標—生產力擴充陷於不安。」<sup>64</sup> 此時，只有極少數具備近代產業組織形態的一流會社能在短時間內提升其地位。依完備的組織、優秀的技術凌駕群小紛雜的承包業者，確保在業界獨占性的地位。不論是企業家或一般大眾，不再信賴投機性承包商，信賴技術及組織的時代已經到來。<sup>65</sup> 亦即，守之助認為，面對特殊時期的國策需求，鹿島組應以優秀的技術和信譽取勝。

<sup>58</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁 63-64。

<sup>59</sup> 不著撰人，〈通達〉，頁 2；不著撰人，〈本店便り〉，頁 8。

<sup>60</sup> 社長，〈近代戦と建設工業〉，《彙報》，第 5 號（1945），頁 1。

<sup>61</sup> 鹿島守之助，〈戰時統制經濟指標及技術に於ける最近の發展〉，《鹿島組月報》，昭和 18 年 5 月號（1943），頁 4。

<sup>62</sup> 不著撰人，〈主任會議社長訓示〉，《鹿島組月報》，昭和 17 年 1 月號（1942），頁 23。

<sup>63</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 307。

<sup>64</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁 64-65。

<sup>65</sup> 副社長，〈請負業の新傾向—向上か顛落か—〉，《鹿島組月報》，昭和 12 年 10 月號（1937），頁 12-14。

1941 年取締役營業部長日澤剛太郎談及鹿島組的營業方針時言：「就我社的營業政策而言，絕對不可圖謀不正當的行為所帶來的利益。我會社現已獲得巨額的工程正進行中，與其徒然只在意利益率的多寡，無寧必須講求其確實。即使能一時勉強矇騙過去，最終一定遭致破綻，對於具歷史的我會社之信用有傷害之虞。一旦毀損的信用是不容易恢復的，有很多實例是變成半永久性無法恢復的傷害。我們會社賣的不是現有的商品，必須時時告知自己我們賣的是信用和技術。」<sup>66</sup> 日澤再次重申對於有悠久歷史的鹿島組而言，必須重信譽，官廳與業界對鹿島組的信用為會社的重要賣點之一。

會長鹿島精一於 1941 年的主任會議上亦向組員們強調信譽的重要，並舉實例說明：「企業主是信用人而後才將工作指名（給某會社），諸君無論如何必須好好地工作、取得企業主的滿足與信用。特別是建築工程，常有的情況是如果是某某人負責的話工作就給他做。就最近的例子來說，帝國鑛業開發由於與社長、副社長、營業部長等人關係良好，渡邊專務與總務部長十分熟稔，之前進行廳舍工以來對黑木君等人的信用等，是後來陸續得到特命的原因。池貝也因田中君得到監督者的信用，大阪機工等則是森本君得到對方的信用，是很重要的原因。最近感受到的是，原本很難打進住友重工業，但由於支店長及次長的誠意終於獲得工程」。<sup>67</sup>

當戰局邁向決戰階段，土木建築工程的品質與時間問題更形重要，比起承包金額，主要考量在於工程的正確性與工期。因此，比較優越的會社較能獲得「特命」之傾向愈來愈顯著。<sup>68</sup> 重技術與信譽的方針，對於鹿島組的戰時發展極為重要。此時的工程不論是官廳、軍部、民間軍需會社，大都用分配或特命方式發包工程，這些工程大概皆為一流業者所掌握，著名的業者進入戰時的承包金額多呈現前所未有的成績。專務鹿島新吉曾言：「政府的重大工程多到做不完，多到即使有工程我們還要傷腦筋要如何做的程度。」<sup>69</sup> 此為鹿島組靠技術與信譽而獲得的甜美果實，實非虛言。

<sup>66</sup> 日澤營業部長，〈本店の營業方針〉，《鹿島組月報》，昭和 16 年 1 月號（1941），頁 27。

<sup>67</sup> 不著撰人，〈主任會議會長訓示〉，《鹿島組月報》，昭和 17 年 1 月號（1942），頁 21。

<sup>68</sup> 鹿島守之助，〈戰時統制經濟指標及技術に於ける最近の發展〉，頁 5。

<sup>69</sup> 鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，《鹿島組月報》，昭和 16 年 7 月號（1941），頁 57-58；不著撰人，〈4 月下半の請負界狀況〉，《鹿島組月報》，昭和 13 年 6 月號（1938），頁 35-37。

## 五、承包工程的調配與選擇

對於土建會社而言，如何調配與選擇工程攸關經營成績。小會社的資本、技術、信譽有限，為求生存沒有太多選擇工程的空間，但像鹿島組這樣的會社則有充分的調配與選擇空間。1941年取締役營業部長日澤剛太郎談及鹿島組的營業方針時，對於承包工程的調配與選擇原則說明得十分清楚：

（一）土木建築的綜合開發、平均獲得各項工程數：於土木工程現場及其附近獲取建築工程，或於建築工程獲取與其伴隨而來的土木工程，在工程數量方面不要偏其中一方。

（二）嚴格選擇發包對象：即使是利潤很大的工程，且又有優秀的機械和技術，但發包對象不良的話往往遭致損失。依據政府的重點主義、生產擴充的路線發展且富將來性的發包者，必須優先從其手中取得有利的工作。

（三）獲得軍事相關的工程：可預想得到工程資材的配給會日益困難，承包軍事相關的工程可優先取得資材、勞力、貸款等。

（四）獲得獨裁形態大資本會社的工程：以合議制方式運作的企業發包的工程，承包後常常失敗。反之，採獨裁形態的業者的工作非常好處理。例如西松組、間組與日本窒素肥料集團企業的關係，飛島組與東信電氣、東京電燈的關係，鹿島組也有ラサ工業、宇治發電大資本等業者。

（五）官廳以及半官半民會社的工程：鹿島組承包官廳工程已十分穩定，沒有必要積極擴張，但半官半民會社在新體制之下可預想得到會持續出現。此種會社在工程資材的配給方面比較沒有問題，且工程預算相當豐富。

（六）向電力會社幹部的新設企業擴張：大資本電力會社的幹部最近會各自計畫開創新事業，為鹿島組開拓新工程的來源。例如，東京電燈的日本輕金屬，日本電力的國產輕銀、三陟開發，東邦電力的日本ステンレス、東洋金屬等。

（七）滿、鮮、臺、華北企業：朝鮮陸續出現豐富低廉的大規模水力發電工程，與其相關的電氣化學、製造工業等也隨之發展，應充分留意與此相關的土木及建築

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

工程。臺灣則由於大東亞共榮圈的確立及隨之而來作為南進基地的角色，預料會有驚人的發展。<sup>70</sup> 誠如 1944 年 6 月 8 日守之助社長在第二次鮮滿支連絡會議致辭時言：「戰局日益嚴峻，南太平洋的戰況也未必樂觀。因此，滿洲、朝鮮、華北作為增強帝國戰力的基礎地域所扮演的角色愈趨重大。為因應此狀況，吾人的工程必然更強化重點主義，且顯著被要求縮短工時……滿鹿現在已朝此方向持續認真努力著，華北、朝鮮在今後也要與本社緊密連絡，積極果敢地轉向承包好企業的重點大工程。」

71

就工程的發包企業觀之，鹿島組確實以日澤部長與鹿島社長所提的原則選擇合作企業、承包工程（參見下節及附表），而這也是其於處於艱困的戰時仍能每年提升業績的重要原因之一。

## 六、增資／融通資金、擴大會社規模

相較於一般產業會社，土建業的固定資本所占比例較少，流動資本居多。大部分企業主為了促進事業，會將器具機械借給土建業者。對於土建業者來說，能愈快回收流動資本愈好，即使是大型工程，資金所占的比例也很少。根據統計，一般產業的資本回轉率<sup>72</sup>一年是 1.25，製造工業是 0.88，化學工業是 1.15，機械工業是 1.68，金屬工業是 1.40，瓦斯電氣等是 0.67，土建業的回轉率則達 10 倍、20 倍，資本回轉得非常快。

中日戰爭爆發後，數百萬圓、數千萬圓的工程增加，非常需要資金。建築工程所需資金約占契約金額的 3 成，土木工程約占契約金額的 1.5-2 成。機構的設置、資材的購入、勞力的募集、勞工的雇用等，需要相當多的資金，幸運的話土建會社可從企業取得部分貸款，或跟銀行融資，以求順利推進工程。<sup>73</sup> 此時鹿島組承包大

<sup>70</sup> 日澤營業部長，〈本店の營業方針〉，頁 25-27。

<sup>71</sup> 鹿島組，〈第二回鮮滿支連絡會議記錄〉，《彙報》，第 4 號（1945），頁 9。

<sup>72</sup> turnover rate 回轉率：用來表示一定期間內所投下資本的回轉效率，回轉率愈高，則資本效率愈高，所投入的資本能愈早回收。

<sup>73</sup> 陸海軍要鹿島組承包千萬圓的工程時會先借 3 成左右的資金，使鹿島組可以使用無利息的社外資本。然而，在從軍部借得款項之前，與銀行立定契約、設置機構、以至開工之前，承包人必須準備全部的資金。例如資材的購入、勞力的募集、勞工的雇用等，需要相當多的資金。因此，資金的一部分必須透過借貸。工程往往同時有好幾處在進行，相當程度必須仰賴銀行的融資。大部分會在 2、3 月借款，7 月達於高峰，12 月底大體會還款給銀行。鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，頁 55-56。



量的大型工程，需要相當多的經費才能同時處理數個重大工程。清水組、大林組得以進行大工程，成績亮眼，實歸功於勇於增資。大林組、清水組在增資以前已是鹿島組兩倍以上的資本規模，因此在滿州事變後日本經濟脫離不景氣的時期，在重化工業、電力事業急速發展的狀況下，帶動土建業的景氣，能優先取得重要工程，業績明顯好轉。<sup>74</sup> 1937 年，大林組、清水組因應時局都再增資 1 倍，分別成為資本金 1,000 萬圓、1,200 萬圓的大會社，<sup>75</sup>有能力同時承包數個大規模工程。

1930 年 2 月，鹿島精一將鹿島組由匿名組合<sup>76</sup>改組為資本金 300 萬圓的株式會社。<sup>77</sup> 而後，經營陷入困難，1935 年 7 月不得不將資本金由 300 萬圓降到 250 萬圓。守之助任社長後，於 1939 年 10 月召開臨時股東會議，增資 100 萬圓，資本金增為 350 萬圓。1940 年，社員數達 1,130 名，承包契約金額達 1.29 億圓；1941 年增資為 550 萬圓，承包金額約 2 億圓。社員之下還有其眷屬，配屬之勞工，總計約 10 萬人與鹿島組有關。事業的範圍，除日本國內之外，達於臺灣、滿洲、朝鮮、華北、上海等地，工程規模大且講求速成，在在都需要更多的資金，<sup>78</sup>擴大會社規模以符時局之發展。經 1941、1942、1943 年 3 次增資，1943 年資本金達 1,200 萬圓。<sup>79</sup> 如其營業報告書所載，增資之後：「全社活潑之氣氛橫溢，克服資材取得、勞力不足之困難，工程的契約金額與施工數量顯著增加，實感欣幸。」<sup>80</sup> 這也是鹿島組以其雄厚的政商關係加上信譽，才能在土建業（屬丙類企業）難以跟銀行借款的時代取得融資展開工程，將會社有餘裕的資金用於增資，擴大會社規模。此一發展方針，使得鹿島

<sup>74</sup> 清水建設株式會社，《清水建設百七十年》，頁 78-83；大林組社史編集委員會，《大林組八十年史》，頁 154-160。

<sup>75</sup> 社長，〈就任の辭〉，頁 3；會長，〈年頭の辭〉，《鹿島組月報》，昭和 14 年 1 月號（1939），頁 3-4。

<sup>76</sup> 所謂匿名組合是一種契約形態，約定當事者一方（匿名組合員）為了對手方（營業者）的營業而出資，而獲得因營業產生的利益之分配。亦即，營業者運用自匿名組合員出資之財產而獲利，並將之分配者即為匿名組合契約。

<sup>77</sup> 鹿島組於 1915 年將原本個人經營的型態，變更為合資型態（資本金 30 萬圓）的匿名組合。而後，於 1924 年增資為 60 萬，1927 年增資為 75 萬，1929 年增資為 100 萬。1930 年初，解除了長期懸而未決的金輸出，隨之而來的匯兌緊縮，再加上早一步因世界經濟恐慌導致的通貨緊縮，對日本經濟造成雙重的打擊。在此一激變的時局，鹿島精一於 1931 年 2 月再將鹿島組由匿名組合變更為資本金 300 萬圓的株式會社，擔任社長。欲透過變更組織、整備社內體制，明確化因應難局之方針。參見鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年的歩み》，頁 53-54。

<sup>78</sup> 鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，頁 53-58；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 247。

<sup>79</sup> 創立七十年紀念行事委員會，《鹿島建設七十年小史：1880-1950》，頁 10。

<sup>80</sup> 株式會社鹿島組，《第十五期營業報告書》（出版地、出版者不詳，1942），頁 3-4；株式會社鹿島組，《第十七期營業報告書》（出版地、出版者不詳，1943），頁 4-5；株式會社鹿島組，《第十八期營業報告書》（出版地、出版者不詳，1943），頁 5-6。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

組在產業巨大化、獨占資本化的時代趨勢，中小企業消失、大型康采恩 (konzern) 式會社出現的過程中，屬於兼併中小業者的一方，不會有遭到兼併之虞，創造出一個能因應日本經濟重編的新體制。<sup>81</sup>

由上可知，鹿島組之所以能在戰爭時期順遂發展，與其敏銳貼近時局的經營方策有直接關係。鹿島精一繼承鹿島岩藏時期以來用心經營政商關係的傳統，繼續累積豐沛的政商人脈固然重要，鹿島守之助進一步實施科學化的管理經營，大刀闊斧地改造鹿島組、強化會社的實力，才能於時局脫穎而出。就工程的選擇而言，鹿島組傾向承包資源開發、軍需產業相關工程。為了獲致這些好工程，鹿島組致力提高其技術與信譽，才能獲得官廳、軍部、企業之特命，結果光是政府的重大工程就多到做不完。因此，更進一步明確化優先承包依循重點主義、生產力擴充等國策的工程，官廳、國策會社及軍事相關工程，大資本會社、電力會社以及滿州、朝鮮、臺灣、南洋等外地之重要工程，這些皆是安全且利潤較大的工程。為了能同時承包日本國內及海外的大型工程，陸續增資、擴大會社規模，創造一個能充分因應經濟界重編的新體制。

## 伍、企業版圖的變動與發展

在日本帝國擴張的脈絡下，土建業除了國內工程之外，也擴大在海外之發展。日本透過戰爭擴大領土和權益地，必須快速建設文化、產業等各項設施，土建業正是活躍於第一線。<sup>82</sup> 誠如鹿島組專務鹿島新吉所言：「內閣變動、政治家更迭之時，土木建設工程會有很多變化。總之，現下土木工程除了政治的動向，同時也受到軍部動向之影響而變化。因此，吾承包業者不能只是等待命令，必須非常注意政治的動向、軍部的動向。每天好好看看報紙，並了解自己的狀況，就政治性地觀察蘭印會變怎麼樣，法印會變怎麼樣，泰國會變怎麼樣，增廣各方見聞後才決定工程的方針……又，松岡（洋右）外相回國，也會帶回豐碩的禮物吧。其中，土木建築會有

<sup>81</sup> 鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，頁 57-58；不著撰人，〈主任會議社長訓示〉，頁 25。

<sup>82</sup> 土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 637-638。

多少的工程，我相信是相當多的。」<sup>83</sup> 由上可看出建設業者對於帝國擴張所帶來的效應十分有信心，且十分期待。此一時期，鹿島組國內外企業版圖的變動與發展（參見附件）分述如下：

## 一、日本國內版圖的強化與擴張

面對時局的變化，海外版圖的發展與擴張固然重要，但日本國內版圖如何穩固、強化甚至擴張，亦是關係社運發展的重要課題。因應時局，產業界被要求增強軍需生產，軍需工場積極製造有助於增強直接戰力的必需品，例如製鐵、造船、機械、電力、輸送等，各類工場積極擴充設施，鹿島組承包這類工程明顯增加。值得注意的是，鹿島組原本與關西地區關係淺薄，此時強化此一地區的工程。1940年2月，大阪營業所升格為大阪支店，充實關西地區的營業體制，並在產業界確立強力的基礎和信用。

由承包工程觀之，可看出鹿島組與住友、三菱、古河等舊財閥集團會社之協力關係，住友金屬工業的靜岡工場、三菱鑛業尾去澤鑛山、古河電工平塚工場為代表性工程。此外，與1937年前後合併或新設的帝國鑛業、日本發送電、東北振興電力等國策會社關係密切，承包許多鑛山、水力發電工程。電氣會社東芝、<sup>84</sup>機械會社日立、<sup>85</sup>肥料／化學會社ラサ工業等不同領域的大型會社亦為其重要客戶，與山陽電鐵、北海道炭礦汽船等地方性重要會社亦有合作關係。再者，與官廳（鐵道省）、軍部緊密合作，多以特命獲得陸海軍的作戰行動、各項部署計畫的相關工程，諸如防空壕、地下工場、飛機場、海軍校舍等工程。<sup>86</sup>

## 二、海外舊版圖的發展——鮮、臺、滿

<sup>83</sup> 鹿島專務，〈土木建築に就いて〉，頁56-59。

<sup>84</sup> 東芝在太平洋戰爭之前民需對軍需的比例約7:3，之後逆轉為3:7。1941年底，該會社資本金增為2億8,240萬圓，為戰前的3倍。為求軍需的自給自足，新設、增設許多工場和子會社，鹿島組承包許多東芝及其相關會社的工程。例如，東芝的京町工場、川崎工場、仁川工場、府中工場、鶴見工場、網干工場等工程，以及東芝重機網干工場、芝浦工作機械、網干組立工場等工程。

<sup>85</sup> 日立製作所配合擴大航空器工業之政策，深化其軍需會社色彩。以龜有工場原料部為基地致力生產軍方所需的航空器零件。但隨著戰爭激烈化，僅擴充原料部無滿足軍方要求，因此，以建造東洋第一軍需工場為目標，1943年1月在清水市建設新工場。清水工場具有125萬平方公尺工地的雄偉規模，製造陸海軍航空器的零件，也製造V1號火箭用燃料製造裝置。鹿島組負責第一特鋼鑄物工場、化學機械工場、木型工場等建設，1943年9月興工、1944年初於工期內完工。

<sup>86</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，〈鹿島建設一百四十年の歩み〉，頁66-72；鹿島建設社史編纂委員會，〈鹿島建設百三十年史〉，頁307-320。

鹿島組首次進入朝鮮，是於 1899 年 4 月承包京仁鐵路，這也是日本土木建設業者首次嘗試的海外工程；首次進入臺灣，是於 1899 年 9 月被指定承包縱貫鐵路南部線；首次進入滿洲，是在日俄戰爭日本攻陷旅順（1905 年 1 月 1 日）後不久，海軍省將鐵路的修復、新設等工程特命鹿島組承包，1905 年 2 月於旅順設置出張所。<sup>87</sup> 亦即，隨著日本帝國在甲午戰後及日俄戰後取得殖民地或擴張勢力圈，前往鮮、臺、滿等地發展。到了 1930 年代，已有相當的發展基礎。

（一）朝鮮：此時鹿島組在朝鮮的土木、建築各分野的工程都大量增加，1940 年將京城營業所升格為支店以因應之。主要是配合時局協助三井、三菱、住友等舊財閥和東芝、日窒等新興財閥及其傘下之大型機械、化學、礦山、發電、金屬、鋼鐵會社，在朝鮮開發礦山或新建軍需工場，大部分是得到企業特命的工程。此外，協助東洋拓殖、朝鮮殖產銀行等國策會社控制的漢江水力電氣、江界水力、南鮮水力開發計畫，朝鮮鐵道局的鐵路工程以及軍方的機場、要塞工程，深受產業界、官廳、軍方之信任，並以技術和高效率聞名。<sup>88</sup>

（二）臺灣：在臺灣的主要工程，是配合時局協助東芝、日窒等大型機械、化學會社在臺設置工場或新增軍需工場，大體皆以特命的方式取得工程。此外，協助國策會社臺電，推進規模世界第二的大甲溪開發計畫。開工前，1940 年 8 月將臺北出張所升格為臺灣營業所，強化在臺的活動體制。1941 年 1 月，和臺電簽訂開發大甲溪的契約後，同年 2 月，將營業所升格為支店。而後雖中斷，仍特命鹿島組承包烏來發電所等工程，為臺電發展的重要支柱。再者，陸海軍的彈藥庫、機場跑道、排水路、將校官舍、燃料廠石油貯藏槽和其他特殊工程，也由鹿島組特命承包。<sup>89</sup>

（三）滿州：伴隨日本快速開發滿州的土地和資源，南滿州鐵道、關東軍、特殊會社等依特命方式發包的工程大增，1936 年 2 月在大連設置滿州營業所，在奉天、新京（長春）設置事務所。雖然 1939 年於奉天設置支店，但為了處理持續增

<sup>87</sup> 菅野忠五郎，《鹿島組史料》（東京：鹿島建設株式會社，1963），頁 60-68；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 89。

<sup>88</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁 75-78；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 321-324。

<sup>89</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁 74-75；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 330-331。

加的工程並進一步整備體制，決定設立滿州鹿島組。當時，前往滿州發展的大型土建會社都另設法人，鹿島組則是到 1941 年 3 月才廢止奉天支店，在新京創立株式會社滿州鹿島組，統轄在滿州所有的土木、建築工程。

滿州營業所到滿州鹿島組時期，在滿州承包的工程大多是因應時局協助興建重要的化學工場、開發礦物資源、興建或改良鐵路線、擴充關東軍基地，俾益國防與軍需。值得注意的是，鹿島組承包的對象大多有其特殊性。有國策會社性質的滿鐵、滿鐵集團企業（含吉林人造石油、滿州人造石油、滿州炭礦）、滿州電氣化學工業、滿州油化工業，新興財閥日本窒素及日窒集團企業（含吉林人造石油、舒蘭炭礦），以及關東軍特命的工程。<sup>90</sup> 上述重要會社依循 1937 年 1 月「滿州產業開發五年計畫綱要」、<sup>91</sup> 1942 年 12 月「滿州國基本國策大綱」在滿州發展，<sup>92</sup> 鹿島組與這些會社在遂行國策上明顯具連動關係。

### 三、海外新版圖的擴張——華北、南洋與共榮會

（一）華北：中日戰爭爆發後，日軍率先進駐的地方是華北。1938 年鹿島守之助就任社長調整機構時，任命富有新地域拓開拓經驗的渡邊專務兼任北京出張所所長。其實北京出張所是在軍方的要求下開設，1939 年 9 月，設置大同出張所。另，日軍屯駐後，道路修築、河川改修、都市建設等在華北政務委員會建設總署的統轄下推進，<sup>93</sup> 對鹿島組而言是擴大事業之機會，同年 11 月將出張所升格為營業所，由松井惠吾擔任所長。<sup>94</sup>

除了軍需的水泥（三井集團企業華北洋灰）、煤礦（大同炭礦）之外，承包工程以華北交通（株）的鐵路工程和華北建設總署各工程處的開發工程最為重要。華

<sup>90</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁 72-75；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 285-287、325-331。

<sup>91</sup> 預想滿州會有戰事發生，因此將滿州國的產業開發基本方針定為，要能現地開發滿州國內的資源，自給自足，並供給日本不足之資源。

<sup>92</sup> 目標是要確立自立性的國防國家體制，以國州國內的機械工業、電氣化學工業、輕工業的自己自足為目的。

<sup>93</sup> 華北政務委員會是 1940 年 3 月 29 日成立的行政組織。前身是中華民國臨時政府（華北臨時政府）。1940 年汪精衛成立南京國民政府後，中華民國臨時政府被解散，改為「華北政務委員會」。依據「華北政務委員會組織條例」，華北政務委員會受汪精衛政權委託，負責河北、山東、山西 3 省及北京、天津、青島 3 市地域的防共、治安維持、經濟政策，並監督下屬各省市政府。在條例規定之外，河南地區的行政事務事實上受華北政務委員會管理。

<sup>94</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 287-289、328-330。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

北交通(株)與大同炭鑛(株)都是北支那開發株式會社的子會社。北支那開發(株)是1938年成立的國策會社，設立時資本額3億5千萬圓，由政府出資一半，其餘由住友、三井、三菱、日產等新舊財閥出資，以國家資本加上財閥的資本支配占領地。<sup>95</sup>子會社華北交通(株)負責營運華北地方的鐵路、巴士。建設總署所屬的華北政務委員會，更是中華民國臨時政府（華北臨時政府）解散後於1940年成立的日軍傀儡組織。因此，鹿島組在華北的活動明顯充滿國策性與侵略性。

（二）南洋諸工程：在南洋地域進行土木工程，與1941年12月8日太平洋戰爭爆發後日軍開始南進幾乎是同時。陸軍進駐法屬印度支那（中南半島）經泰國進擊馬來半島，<sup>96</sup>攻略新加坡，將觸手伸往蘭領東印度（印尼），進攻菲律賓、占領首都馬尼拉。而後，將矛頭指向緬甸，一度占領仰光（Yangon）、曼德勒（Mandalay），戰爭推向印度的因帕爾（Imphal）時吃了敗仗。日軍將觸手延伸到遙遠而廣大的南方地域時，陸軍徵用鐵道省職員和民間人士，使從屬於陸軍的鐵道部隊，解決運輸與鐵路建設問題。南方大陸主要是由鐵道省特設鐵道隊負責，南洋群島則是軍建協力會、海軍施設協力會所屬業者活躍之處。<sup>97</sup>

鹿島組因應日軍向南洋擴張，1942年在新加坡設置昭南出張所，推進軍方工程。1942年軍建協力會決定進行南洋占領地的建設工程，將鹿島組、清水組、大倉土木、安藤組、神崎組、田島組等10間會社編成建設班，8月登陸新加坡。鹿島班是由班長伊藤武文理事等一行11名組成，與安藤、神崎、田島各班主要從事陸軍第三航空軍司令部（位於新加坡）轄下的建設工程，借用該司令部接收的家屋開設鹿島組昭南出張所。而後，從日本國內派遣來的鐵道復舊班與海軍施設協力班等合流，1944年將出張所升格為營業所，先後由難波多津二理事、伊藤武文理事擔任所長。<sup>98</sup>直到戰爭結束為止，鹿島組以此營業所為南方基地，活躍於新加坡、馬來半島、蘇門答臘、泰國、緬甸等地。

<sup>95</sup> 鈴木茂，〈日本帝國主義下の中国北部占領地域開発の「統合調整」と北支那開發株式會社-戰時日本の对中国投資と政府出資法人〉，《經濟論叢》，第117卷第5、6號（1976），頁46-71。

<sup>96</sup> 日軍進駐法屬印度支那可分1940年進駐北部法印和1941年進駐南部法印。1940年9月，為了在中南半島切斷英、美的援蔣通道，日軍進駐北部法印。1941年7月2日的御前會議決定進駐法印南部，於7月28日獲得維琪政府的許可開始進駐法印南部。

<sup>97</sup> 飯吉精一，〈戰時中外地土木工事史〉（東京：日本土木工業協會，1978），頁107-108。

<sup>98</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，〈鹿島建設百三十年史〉，頁332。

鹿島組在各地承包的工程中，昭南營業所的南方工程與軍方行動關係最密切。在軍建協力會、海軍施設協力會的運作下，從事陸軍與海軍的轄下工程，並與特設鐵道隊配合，於第一線興築／修繕鐵路、建造燃料補給廠、野戰倉庫、彈藥庫、鐵路、防空壕、機場等，利於軍事部署與軍需運輸。以高技術和高效率配合軍方行動，屢獲軍方之感謝狀。此外，在海軍的要求下，鯛生產業株式會社在聖誕島生產磷礦、ラサ工業在西里伯斯島生產苛性曹達及紙張，<sup>99</sup>鹿島組實為這些企業執行軍方政策背後的重要支柱。

（三）匿名組合共榮會與鹿島組：以墨西哥共和國向日本政府要求建設事業的技術援助為契機，在外務、拓務兩省的要求之下，1937年7月，由負責技術的阿部事務所及負責施工的清水、間、大林、竹中各社出資設立共榮會。8月，竹中藤右衛門、阿部美樹志、倉橋藤次郎、石井重三郎前往墨西哥視察。設立人之一竹中藤右衛門曾言：「原本前往未有經驗的海外從事建設工程是大膽至極的事，也遇到種種困難而十分勞苦，只是為了順應國策的氣慨而至此。」而後，鹿島、西松、錢高、鴻池等各社也參加共榮會。1941年6月改組為海外土木興業株式會社，主要業務是分配、調整建設業者的海外工程，前往墨西哥（1937年12月國道建設）、巴西（1939年9月水力發電所）、法印（1942年6月西貢的米穀倉庫）、泰國（1939年6月國道建設）承包工程，鹿島組在水力發電工程十分活躍，<sup>100</sup>協助日本帝國進行「土建外交」，增進與他國之友好關係。

此外，再從附表分析 1937-1945 年間，鹿島組承包工程之發展大勢及其特色。鹿島組承包的工程甚多，附表僅列出 5 萬圓以上之大工程，計 406 件。若依日本銀行的企業物價基準指數換算，2015 年為 1937 年的 565 倍，係相當於今日 2,825 萬圓之工程。

先就官廳或民間業界的工程比例觀之，具濃厚官方色彩的國策會社，其工程視為官廳抑或民間工程皆有其道理，且明顯影響比例的變化，以下就兩種計算方式下的比例進行觀察。官廳（含軍方）工程有 85 件，約占 21%，民間（含國策會社 69 件）工程有 321 件，約占 79%；若將國策會社工程計入官廳工程，則官廳工程約占

<sup>99</sup> 鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁 332-335。

<sup>100</sup> 竹中土木五十年史編纂プロジェクトチーム，《竹中土木五十年史》（大阪：竹中土木，1991），頁 2-38。

38%，民間工程約占 62%。以件數觀之，仍顯示民間工程之重要性高於官廳工程。

再就工程分布觀之，除了 30 件地點不明的工程外，內地（按：指日本國內）的工程有 279 件，約占 73%，外地的工程有 97 件，約占 27%，顯示即使進入日本積極對外擴張時期，以工程件數觀之，鹿島組營運的重心仍是日本國內工程。若再細究前述內地的 279 件工程當中，官廳（含軍方）的工程有 36 件，約占 15%，民間（含國策會社 33 件）工程有 243 件，約占 85%；若將國策會社工程計入官廳工程，則官廳工程約占 25%，民間工程約占 75%。以件數觀之，亦呈現內地工程之主力仍為民間工程。

外地的 97 件工程當中，官廳的工程有 19 件，約占 20%，民間的工程有 78 件（含國策會社 36 件），約占 80%；若將國策會社工程計入官廳工程，則官廳工程約占 36%，民間工程約占 64%。以件數觀之，呈現出鹿島組在外地的工程仍是民間工程多於官廳。外地的 97 件工程中，朝鮮 49 件、滿洲 30 件、華北 12 件、臺灣 6 件，各占 51%、31%、12%、6%，顯示此時朝鮮和滿洲為鹿島組主要的海外事業地，華北為後起之秀，臺灣的重要性大不如前，南洋地方的工程多為配合軍方的秘密工程，資料未完整呈現，難以納入統計。

再就承包金額 500 萬圓以上的 14 件超級大工程觀之，有 9 件在外地（朝鮮 8 件、臺灣 1 件），占 64%，6 件在內地，占 36%，可知外地或言朝鮮工程於此一時期對鹿島組之重要，金額最高者為朝鮮電業（株）的華川發電所工程，達 3,500 萬圓。就發包者與工程類別觀之，水力電氣會社 10 件（漢江水力電氣（株）2 件、江界水力電氣（株）2 件、朝鮮電業（株）2 件、富寧水力電氣（株）1 件，日本發送電（株）2 件，臺灣電力（株）1 件），占 72%，住友金屬工業（株）2 件，占 14%，藤田組（株）1 件，占 7%，函館船渠（株）1 件，占 7%，可知水力電氣事業在此一時期之重要，鹿島組也持續拿下關鍵工程；其中，漢江水力電氣（株）、江界水力電氣（株）、日本發送電（株）、臺灣電力（株）都是重要的國策會社，可知與國策會社的鏈結為鹿島組拓展業務的重要關鍵。



## 陸、結論

中日戰爭爆發後，日本頒布國家總動員法與戰時特例，工程集中於軍方或軍需，實施預先支付、概算支付、隨意契約等制度，強化官廳、軍部與業者之連結關係，增進時局所要求的效率。此外，透過臨時資金調整法、輸出入品等臨時措置法、國家總動員法及相關法規來控制資本、物資、勞力，用於建設國防國家。對於土建業而言，必須強化技術與效率才能優先取得工程。在所需資本、物資、技術勞力、一般勞力受控的情況下，不得不向政府／軍方政策妥協、靠攏。

就業界組織、制度的發展觀之，自主發展的組合、協會走向統制組合的過程中，鹿島組扮演總裁、理事、理事長等重要角色，展現長期在業界的領導地位。至於官方主導的建設行政，一開始並沒有認定土建業是重要產業，使得土建業的體制無法跟上戰局的進展。然而，就此一時期官方主導的制度、組織團體觀之，鹿島組皆是重要成員，扮演重要角色。鹿島組能在戰爭時期走向復興，與其機敏而貼近時局的經營方策有關。長期與官廳、軍方、業界之發展政策緊密貼合，優先取得工程，擴大會社的規模及在業界的影響力。鹿島精一繼承自鹿島岩藏時期以來用心經營政商關係的傳統，鹿島守之助實施科學化的管理經營，大刀闊斧地改造鹿島組，強化會社的實力，才能於時局脫穎而出。


就工程的選擇而言，鹿島組傾向承包資源開發、軍需產業相關工程。鹿島組致力提高其技術與信譽，獲得官廳、軍部、企業大量的特命工程。優先承包政府揭示的重點主義、生產力擴充等國策相關工程，官廳、國策會社及軍事相關工程，大資本會社、電力會社及滿州、華北、朝鮮、臺灣、南洋等外地之重要工程，這些皆是安全且利潤較大的工程。為了能同時承包國內外大型工程，陸續增資，擴大會社規模，創造因應時局的新體制。令人訝異的是，就承包工程的分布與件數觀之，即使進入日本積極對外擴張時期，鹿島組營運重心仍是日本國內，且以民間工程為重。主要海外事業地為朝鮮和滿洲，華北及南洋地方為後起之秀。不論外地或內地工程，皆呈現官廳工程比例不高，數量上不及民間工程。值得注意的是，與國策會社及新舊財閥的鏈結，為鹿島組拓展業務的重要關鍵。

原本面臨經營困境、跌落谷底的鹿島組，在中日戰爭爆發後，冷靜判斷時局、立定經營方針，在艱困的環境下反而擴大會社資本規模，陸續升格舊營業據點、增設新營業據點，擴大國內外企業版圖，營業成績逆勢成長。在國家總動員法等各項法規的限制與資源全面被官方掌控的狀況下，企業都被國家嚴密控制，但另一面向觀之，也強化國家對於「有能力」、「好用」的代表性會社之「倚賴」。鐵道省、商工省、陸軍省、海軍省等單位相互「搶奪業者」，呈顯日本國力因應戰局擴大之侷限性，以及內需與對外作戰需求之間有競爭與衝突。大型土建業者炙手可熱的狀況下，原本國家對業界的控制轉化成大型會社具有特殊待遇、特權，鹿島組即是一例。鹿島組在戰時體制之下選擇支援國策，向官廳特別是軍方靠攏，跟隨日本帝國的海外擴張拓展其事業版圖，強化與國內和外地官廳，新舊財閥、國策會社、大資本會社的「企業連鎖」關係，在日本國內、滿洲、朝鮮、臺灣、華北、南洋等地遂行國策，使得非國策會社的鹿島組深具濃厚的國策色彩。至於外務、拓務兩省授意成立的共榮會，鹿島組也加入而貢獻於「土建外交」。

「國策支援」與「企業經營」的關係，因企業的種類、規模大小的不同而有明顯差異。值得注意的是，戰爭時期在國家資本與財閥集團資本的運作下，各個金融資本為了獨占市場、資源而產生激烈對立的現象，並沒有發生在土建業。在總動員法等國家法規與軍建協力會、海軍施設協力會、戰時建設團等統制組織建構的「秩序」，有利於大型土建業者擴張、兼併中小業者，只有大型業者與中小業者之衝突，並沒有出現大資本土建會社間的激烈對立。鹿島組在此一「秩序」下，積極於第一線支援官廳、軍部與國策會社，其戰時事業所展現的產官關係或其與其他產業／企業的協力關係中，可發現「國策支援」與「企業經營」對於鹿島組而言並沒有太大的衝突或矛盾，在戰時反而逆勢成長，脫離經營困境。在日本過度擴大戰線、超過業者負荷之前，<sup>101</sup>鹿島組與國家之間可謂成功創造雙贏。

前述鹿島組加入共榮會的活動，一定程度為國家進行「土建外交」，增進與他

<sup>101</sup> 所謂超過業者負荷係指：1.舉全國業者之力，已無法兼顧日本國內及海外的建設需求。2.以鹿島組為例，自1941年起就有許多工程或計畫因資材、人力等問題而無法如期完成或中途停工。例如南鮮水力的蟾津江發電所、大甲溪開發計畫、三菱製鋼平壤工場、川製鐵的三陟工場、三井油脂化學三陟工業所、禿魯江發電所、光義炭礦、舒蘭炭礦等工程均屬之。參見鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，頁321-331；鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，頁75-77。

國之友好，誠為一值得深究之面向。日後若蒐集足夠的資料，將另撰專文研究。另，鹿島組在不同地區的岐異發展，與當地政權、在地資本、在地人民之互動甚至衝突，也有待日後進行更細部的研究。

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

## 附件

項 別 編 號	工期	發包者	工程名稱	工程金額	工程分布
1	1935.6-1937.3	鐵道省	信濃川發電所水路工程	363,000	官廳／內地
2	1935.9-1936.10	九州水力電氣（株）	三芳發電所水路工程	537,000	民間／內地
3	1935.10-1937.12	宇治川電氣（株）	奈良 長殿發電所水路工程	1,350,000	民間／內地
4	1935.11-1937.3	朝鮮靈光水利組合	靈光水利組合補強並追加改良工程	267,000	民間／外地
5	1935.12-1937.3	大日本雄辯會講談社	尾久工場新築工程	78,900	民間／內地
6	1936.1-1937.10	東京高速鐵道（株）	澀谷線 第 2 工區赤坂新町 1 丁目麴町三年町地下鐵道建設	2,307,300	民間／內地
7	1936.2-1937.6	鐵道省	兵庫驛改築工程內高架橋增築工程	438,000	官廳／內地
8	1936.2-1938.2	鐵道省	山田線第二十六工區女遊部釜石間土木工程	385,000	官廳／內地
9	1936.4-1940.7	富寧水力電氣（株）	富寧水力電氣工程（朝鮮）	5,541,053	民間／外地
10	1936.3-1937.5	宇治川電氣（株）	和田發電所土木工程	550,000	民間／內地
11	1936.5-1939.9	ラサ工業（株）	岩手田老鑛山開發土木工程及鑛山工場、社宅新築工程	3,973,800	民間／內地
12	1936.6-1937.5	大阪市	天王寺第四小學校改築工程	182,000	官廳／內地
13	1936.6-1937.10	上毛電力（株）	一ノ瀬水力發電所殘部工程	285,000	民間／內地
14	1936.6-1938.3	京都市	出水尋常小學校改建工程	213,000	官廳／內地
15	1936.6-1942.1	鐵道省	釜石線中第三區土工工程	721,718	官廳／內地
16	1936.7-1937.9	ラサ工業（株）	岩手 田老鑛山鐵索其他土木工程	397,100	民間／內地
17	1936.7-1938.9	三菱鑛業茂山鐵鑛開發（株）	茂山鑛山試驗工場及社宅新築工程（朝鮮）	361,300	民間／外地
18	1936.8-1937.3	營繕管財局	中央國民體育館新築工程	122,000	官廳／內地
19	1936.8-1938.3	東京電氣（株）	昭和電線電纜株式會社渡田第一、二、三工場新築工程	1,320,000	民間／內地
20	1936.9-1937.6	遞信省	板橋郵便局電話分室新築工程	63,700	官廳／內地
21	1936.9-1938.1	朝鮮鐵道局	榆林亭進永間基面上昇土木工程（朝鮮）	970,650	官廳／外地
22	1936.10-1937.10	ラサ工業（株）	岩手 田老鑛山開發土木工程	1,370,000	民間／內地
23	1936.10-1938.12	社團法人日本橋クラブ	日本橋クラブ新築工程	350,000	民間／內地
24	1936.11-1937.12	東京瓦斯（株）	荒川營業所新築工程	98,900	民間／內地
25	1936.12-1937.11	財團法人全國自治協會	全國町村長會館新築工程	167,000	民間／內地
26	1937.1-6	上毛電力（株）	一ノ瀬水力發電所建築工程	52,800	民間／內地
27	1937.1-7	宇治川電氣（株）	和田發電所建築工程	108,000	民間／內地

28	1937.1-7	臺灣製糖（株）	神戸製糖所建築工程	94,800	民間／內地
29	1937.2-6	旭電化工業（株）	尾久工場新築工程	111,000	民間／內地
30	1937.3-12	京都市	待賢小學校改築工程	175,000	官廳／內地
31	1937.4-11	丸中織物（株）	織布工場新築工程	185,000	民間／內地
32	1937.4-1938.3	富士寫真フィルム（株）	足柄工場増築工程	1,175,000	民間／內地
33	1937.4-1938.12	廣島電氣（株）	打梨發電所水路工程	1,762,108	民間／內地
34	1937.5-9	朝鮮機械製作所	仁川工場建築工程	154,000	民間／外地
35	1937.5-9	〇〇〇〇〇〇〇部	〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	??,???	官廳（軍）／?
36	1937.5-11	東洋オーチスエレベーター（株）	工場増築工程	132,000	民間／內地
37	1937.5-12	宇治川電氣（株）	京都 木津川發電所増改築工程	66,000	民間／內地
38	1937.6-1938.1	朝鮮鐵道局	榆林亭-進永基面上昇土工工程	970,650	官廳／外地-朝鮮
39	1937.6-1939.3	北海道炭礦汽船（株）	虻田發電所建設	1,102,500	民間／內地
40	1937.7-12	富寧水力電氣（株）	發電所建築工程（朝鮮）	200,000	民間／外地
41	1937.7-1938.6	大阪市	丸山小學校改築工程	126,500	官廳／內地
42	1937.7-1938.8	朝鮮總督府鐵道局	洛東江進永間基面上昇土工工程（朝鮮）	539,800	官廳／外地
43	1937.8-1938.7	大阪市	東野田小學校新築工程	235,000	官廳／內地
44	1937.8-1938.9	*東北振興電力（株）	岩手 閉伊川第三發電所水路工程	2,048,896	民間／內地
45	1937.8-1939.10	*東京橫濱電鐵（株）	東橫百貨店増築工程	2,340,000	民間／內地
46	1937.9-12	庶路本岐炭礦（株）	庶路炭礦軌道敷設工程	128,000	民間／內地
47	1937.9-1938.1	東亞針布（株）	枚岡工場新築工程	84,000	民間／內地
48	1937.10-1938.12	朝鮮總督府鐵道局	東海中部線第九工區林浦-光明間土工工程	918,700	官廳／外地
49	1937.11-?	鶴見製鐵造船（株）	第五製鐵工場、製罐工場、造船部屋新築工程	1,139,600	民間／內地
50	1937.11-1939.3	ラサ工業（株）	田老鑛山第一期及第二期追加工程第三期工程	2,156,200	民間／內地
51	1937.12-1940.11	宇治川電氣（株）	奈良 川合發電所工程	2,462,300	民間／內地
52	1937-?	〇〇〇經理部	〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	??,???	官廳（軍）／?
53	1937 年度	*滿洲油化工業（株）	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	100,000	民間／外地
54	1937 年度	〇〇〇經理部	〇〇〇〇〇工程	???,???	官廳（軍）／?
55	1938.1-5	原定良氏	豐島區公會堂新築工程	50,000	民間／內地
56	1938.1-8	日本大學	日本大學校舍新築工程	108,000	民間／內地
57	1938.1-1939.6	上毛電力（株）	丸沼發電所及仁加又補助水路工程	154,500	民間／內地
58	1938.2-1939.7	朝鮮總督府鐵道局	中央線南部第十一工區土工工程	1,173,000	官廳／外地
59	1938.2-1940.11	宇治川電氣（株）	草野川發電所工程	621,416	民間／內地
60	1938.3-1939.9	葛製作所（株）	事務所及工場新築工程	109,000	民間／內地
61	1938.4-12	ラサ工業（株）	沖繩 慶良鑛業所土木工工程	300,000	民間／內地

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

62	1938.4-1941.8	ラサ工業（株）	山形 田川鑛業所諸工程	3,860,000	民間／内地
63	1938.5-9	鯛生産業（株）	矢部製煉所新築工程	300,000	民間／内地
64	1938.5-9	*東北振興電力（株）	腹帶發電所新築工程	63,500	民間／内地
65	1938.5-11	文部省	中央氣象臺沖大東島測候所廳舎新營工程	88,030	官廳／内地
66	1938.5-1940.11	宇治川電氣（株）	滋賀 伊吹發電所工程	1,895,100	民間／内地
67	1938.6-9	大同電氣製鋼所	製鋼工場新築工程	188,800	民間／内地
68	1938.6-11	桐谷健一	梧陽閣アパート新築工程	76,770	民間／内地
69	1938.6-11	（株）湯淺商店	湯淺寮新築工程	54,000	民間／内地
70	1938.6-12	西鮮中央鐵道（株）	西鮮中央第一工區工程（朝鮮）	1,109,400	民間／外地
71	1938.6-1939.6	上毛電力（株）	仁加又補助水路第二次工程	126,000	民間／内地
72	1938.7-?	ラサ工業（株）	宮古製煉所工程	2,773,200	民間／内地
73	1938.7-1940.5	朝鮮鐵道局	平元線第十六工區土工工程	1,124,558	官廳／外地
74	1938.7-1940.9	鐵道省	赤穂線東第1工區土工工程	877,887	官廳／内地
75	?-1938.8	朝鮮鐵道局	洛東江-進水基面上昇土木工工程	539,800	官廳／外地
76	1938.8-1939.3	大阪市	高松小學校改築工程	54,800	官廳／内地
77	1938.8-1940.2	朝鮮鐵道局	京義線臨津江工程	1,699,620	官廳／外地
78	1938.8-1941.7	朝鮮鐵道（株）	咸北線改築工程	1,400,000	民間／外地
79	1938.8-?	〇〇〇〇〇部	〇〇〇〇〇及〇〇〇〇〇〇工程	354,600	官廳（軍）／?
80	1938.9-12	日東美唄炭礦（株）	茶志内驛構内専用側線工程	85,000	民間／内地
81	1938.9-12	大日本電線（株）	太物ゴム線工場増築工程	281,000	民間／内地
82	1938.9-12	三菱鑛山（株）	茂山鑛山災害復舊工程（朝鮮）	122,000	民間／外地
83	1938.9-12	三菱地所（株）	茂山精鑛處理運搬工場工程（朝鮮）	113,000	民間／外地
84	1938.9-1939.2	日本電信電話工程（株）	芝浦分室新築工程	171,300	民間／内地
85	1938.9-1939.12	朝鮮鐵道（株）	咸北線廣軌改築新站茂山間土工橋梁工程	1,044,000	民間／外地
86	?-1939.3	ラサ工業（株）	岩手 田老鑛山第1-2期追加工程及第3期工程	2,156,200	民間／内地
87	1938.9-1939.9	池貝鐵工所（株）	發動機部工場新築工程	1,111,400	民間／内地
88	1938.9-1939.11	東京農業大學	教室及事務所新築工程	95,600	民間／内地
89	1938.10-1941.5	庶路本岐炭礦（株）	庶路鑛業所所長住宅新築工程	269,600	民間／内地
90	1938.11-1939.2	日本パイプ製造（株）	市川工場増築及煙突工程	61,900	民間／内地
91	1938.11-1941.11	東京高速鐵道（株）	東京地下鐵第二期工程	1,363,753	民間／内地
92	1938.11-?	朝陽鑛業（株）	専用新童泉洞驛間鐵道工程（朝鮮）	212,500	民間／外地
93	1938.12-1939.12	富士寫真フィルム（株）	研究所新築、光學硝子工場工程	524,200	民間／内地
94	1938.12-1941.11	*江界水力電氣（株）	朝鮮 江界水力専用鐵道工程	1,709,240	民間／外地
95	1938 年度	*南滿洲鐵道（株）	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	330,000	民間／外地
96	1939.2-9	理研鍛造（株）	蒲田工場新築工程	78,000	民間／内地
97	1939.2-12	日曹鑛業（株）	常磐耐火煉瓦赤井工場工程	94,400	民間／内地
98	1939.2-1941.9	財團法人癌研究會	康樂病院増築工程	158,800	民間／内地

99	1939.3-1940.10	大阪機工(株)	豬名川工場新築工程	2,916,000	民間／內地
100	1939.4-1940.3	(株)新潟鐵工所	浦和工場新築工程	164,200	民間／內地
101	1939.4-1940.5	北海道炭礦汽船(株)	夕張第二坑充填豎入工程	202,000	民間／內地
102	1939.4-1940.11	鯛生產業(株)	羽犬塚工場新築工程	513,000	民間／內地
103	1939.4-1940.11	日本パイプ製造(株)	園田工場新築工程	634,000	民間／內地
104	1939.4-1940	留萌鐵道(株)	北留萌線増設工程	216,000	民間／內地
105	1939.4-?	*漢江水力電氣(株)	華川發電所建築工程(朝鮮)	20,000,000	民間／外地
106	1939.4-?	北海道炭礦汽船(株)	夕張第二坑充填豎入工程	644,353	民間／內地
107	1939.5-10	鯛生產業(株)	日ノ出ビル増築並變更工程	66,900	民間／內地
108	1939.5-1940.9	*東北振興電力(株)	岩手 岩泉發電所水路工程	1,339,532	民間／內地
109	1939.5-1940.9	留萌鐵道(株)	北海道 北畔萌線石炭棧橋増設工程	216,875	民間／內地
110	1939.6-1940.4	東京橫濱電鐵(株)	元住吉變電所新築工程	81,500	民間／內地
111	1939.6-1940.11	東京芝浦電氣(株)	芝浦支社京町工場新築工程	519,300	民間／內地
112	1939.6-1941.11	東京市	新宿青戸町間配水本管新設工程	278,066	官廳／內地
113	1939.6-1941.11	(株)芦田工業所	千里丘工場及事務所工程	383,032	民間／內地
114	1939.7-1940.3	滿鮮運輸株式會社	茂山內地人住宅(朝鮮)	116,600	民間／外地
115	1939.7-1941.5	新家工業所	建築工程	67,300	民間／內地
116	1939.7-1941.6	三菱地所(株)	茂山鑛山第一選鑛場附帶諸工程及第二選鑛場工程(朝鮮)	5,010,037	民間／外地
117	1939.8-11	高嶺鑛業所	高嶺鑛山機械撰鑛場建設工程	275,000	民間／內地
118	1939.8-1940.10	河合研究所	第二號館及倉庫新築工程	37,250	民間／內地
119	1939.8-1940.11	*帝國鑛業開發(株)	廳舍新築工程	520,900	民間／內地
120	1939.8-1941.5	明治鑛業(株)	勞務員社宅工程	240,000	民間／內地
121	1939.8-1941.5	北中製作所	工場新築工程	152,000	民間／內地
122	1939.8-1941.6	三菱鑛業(株)	朝鮮 茂山鑛山第 1 鑛場附帶工程及第 2 選鑛場工程	14,367,295	民間／外地
123	1939.8-?	*漢江水力電氣(株)	清平發電所主要土木工程(朝鮮)	10,000,000	民間／外地
124	1939.9-1940.11	社團法人日本放送協會	東京大電力第二放送所非常用發電所新築工程	91,200	民間／內地
125	1939.9-1940.11	日本鑿泉探鑛(株)	志村工場新築工程	161,500	民間／內地
126	1939.9-1941.5	汽車製造(株)	製鐵及橋桁工場工程	267,000	民間／內地
127	1939.9-1941.8	*滿洲鉛鑛(株)	楊家杖與索道工程(滿洲)	434,100	民間／外地
128	1939.10-1940.11	(株)合成樹脂工業所	粉末工場其他新築工程	125,000	民間／內地
129	1939.10-1941.5	廣瀨鐵工所	工場新築工程	125,000	民間／內地
130	1939.10-1941.11	鹽野義商店	杭瀨工場増築工程	245,000	民間／內地
131	1939.10-1943.1	*東北振興電力(株)	米內發電所水路工程	1,348,852	民間／內地
132	1939.11-1940.12	小野義夫	小野邸新築工程	177,815	民間／內地
133	1939.11-1941.11	山陽電氣鐵道(株)	兵庫 網干延長線工程	593,022	民間／內地
134	1939.12-1940.11	東洋精機(株)	工場増築、青年學校工程	546,300	民間／內地
135	1939.12-1940.11	(株)池貝鐵工所	寄宿舍其他新築工程	463,800	民間／內地
136	1939.12-1941.4	(株)池貝鐵工所	寄宿舍工程	583,788	民間／內地

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

137	1939.12-1941.11	大阪機工（株）	土木工程	222,477	民間／內地
138	1939.12-1941.12	上毛電力（株）	戶倉發電所水路工程	833,216	民間／內地
139	1939.12-?	*日本發送電（株）	巖松發電所水路工程	4,050,291	民間／內地
140	1939-?	〇〇〇〇部	〇〇〇〇工程	???,???	官廳（軍）／?
141	1939 年度	*南滿洲鐵道（株）	〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	640,000	民間／外地
142	1939 年度	*南滿洲鐵道（株）	〇〇〇〇〇〇〇工程	?, ???,???	民間／外地
143	1939 年度	*南滿洲鐵道（株）	〇〇〇〇〇〇工程	???,???	民間／外地
144	1939 年度	*南滿洲鐵道（株）	〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	???,???	民間／外地
145	1939 年度	*南滿洲鐵道（株）	〇〇〇〇〇〇工程	???,???	民間／外地
146	1939 年度	*南滿洲鐵道（株）	〇〇〇〇工程	???,???	民間／外地
147	1939 年度	*滿洲油化工業（株）	油化工業會社第二期工程	1,011,100	民間／外地
148	1940.1-10	明治大學	興亞科校舍新築工程	134,700	民間／內地
149	1940.1-10	武藏野鐵道（株）	池袋驛乘降場上家改築工程	91,200	民間／內地
150	?-1940.2	朝鮮鐵道局	京義線 臨津江工程	1,699,620	官廳／外地
151	?-1940.2	鐵道省	岩手 山田線第 10-12、18-19、22、24、26 工區工程	2,340,600	官廳／內地
152	1940.2-1941.3	（株）山本工場	辻堂工場新築工程	253,500	民間／內地
153	1940.2-?	鐵道省	立川驛構內第三府中街道架道橋新設工程	187,941	官廳／內地
154	1940.3-1941.5	富士寫真フィルム（株）	第四寄宿舍及硝酸銀倉庫新築、印畫紙工場增築、社宅及診療所新築工程	607,700	民間／內地
155	1940.3-1941.11	浪速船渠（株）	事務所工程	53,500	民間／內地
156	1940.3-1941.11	（株）日本高級爐材製造所	堺市石津町工場其他增築工程	78,489	民間／內地
157	1940.3-1942.7	朝鮮人造石油（株）	阿吾地社線改良工程	920,151	民間／外地
158	1940.3-?	*江界水力電氣（株）	禿魯江發電所工程（朝鮮）	13,000,000	民間／外地
159	1940.4-10	鐵道省	門司電修場新築工程	150,000	官廳／內地
160	1940.4-11	大阪機工（株）	M 工場工程	2,315,700	民間／內地
161	1940.4-11	日本針布（株）	東京工場第二製線室新築工程	62,100	民間／內地
162	1940.4-1941.11	大阪鐵道（株）	桑津變電所新築工程	86,000	民間／內地
163	1940.4-1942.1	鐵道省	岩手 釜石線中第 3 工區土工工程	721,718	官廳／內地
164	1940.4-1942.5	山陽電氣鐵道（株）	飾磨變電所其他新築工程	210,183	民間／內地
165	1940.5-11	北海道石炭（株）	北陽炭礦專用鐵道預定線路測量設計	132,250	民間／內地
166	1940.5-1941.3	東京農業大學	實驗教室新築工程	146,896	民間／內地
167	1940.5-1942.10	東京芝浦電氣株式會社	仁川寄宿舍工程（朝鮮）	146,956	民間／外地
168	1940.5-1942.11	（株）池貝鐵工所	池貝發動機工場增築工程	324,818	民間／內地
169	1940.6-11	旭電氣工業（株）	八尾工場新築工程	255,867	民間／內地
170	1940.6-12	*日本發送電（株）	北海道水力建設事務所及社宅新築工程	186,744	民間／內地
171	1940.6-1941.5	（株）新潟鐵工所	蒲田工場調理場及購買所新營工程	59,600	民間／內地
172	1940.6-1941.11	住友金屬工業（株）	神崎工場新築工程	661,846	民間／內地



173	1940.6-1941.11	(株) 杉村倉庫	倉庫新築工程	72,400	民間／內地
174	1940.6-1941.11	(株) 中山製鋼所	第二製鋼工場建家及爐體基礎鐵筋混凝土工程	78,419	民間／內地
175	1940.6-1942.5	帝國在鄉軍人會大阪支部	櫻井射擊場新設工程	60,000	官廳(軍)／內地
176	1940.6-1942.11	*日本發送電(株)	坂發電所移轉工程	861,495	民間／內地
177	1940.8-12	住友金屬工業(株)	神崎工場第二次排水本管敷設工程	59,000	民間／內地
178	1940.8-1941.8	*東邊道開發(株)	林子頭剝土工程(滿洲)	177,285	民間／外地
179	1940.8-1941.11	(株) 杉村倉庫	運河南側濱防水兼補強護岸工程	224,565	民間／內地
180	1940.8-1942.5	山陽電氣鐵道(株)	網干延長線第二工區工程	534,086	民間／內地
181	1940.8-1942.5	住友金屬工業(株)	土木工程	274,212	民間／?
182	1940.8-?	*吉林人造石油(株)	吉林工場新築工程	4,213,935	民間／外地
183	1940.9-11	大阪機工(株)	加島工場工程	355,000	民間／內地
184	1940.9-11	大阪機工(株)	勞務者住宅工程	721,900	民間／內地
185	1940.9-1941.10	*日本發送電(株)	坂發電所水路及水路取入口新設工程	861,696	民間／內地
186	1940.9-1941.11	大阪機械製作所	加島工場新築工程	356,000	民間／內地
187	1940.9-?	鐵道省	信濃川發電所第二期壓力隧道下部新設工程	2,254,947	官廳／內地
188	1940.9-?	三菱鑛業(株)	尾去澤鑛山土堰堤工程用電車路排水暗渠建設	1,039,391	民間／內地
189	1940.9-?	東京芝浦電氣(株)	仁川工場增築工程(朝鮮)	1,126,106	民間／外地
190	1940.10-?	東京芝浦電氣(株)	芝浦支社鶴見員工社宅新築工程	530,696	民間／內地
191	1940.10-?	東京芝浦電氣(株)	芝浦支社府中工場第二、第四號館新築工程	1,113,362	民間／內地
192	1940.10-?	名村造船所	名村船渠工程	1,512,522	民間／內地
193	1940.10-?	華北洋灰股份有限公司	淺野セメント株式會社東京工場諸建物一部解體工程	328,242	民間／外地
194	1940.10-?	協同油脂(株)	朝鮮 三陟苛性工場新築工程	449,573	民間／外地
195	1940.10-1941.2	日本石炭(株)	東京研究所新築工程	148,589	民間／內地
196	1940.10-1941.3	〇〇〇〇〇〇〇部	〇〇〇〇〇〇〇工程	???,???	官廳(軍)／?
197	1940.10-1941.8	昭和鑛業(株)	信夫鑛山製鍊所新築工程	476,177	民間／內地
198	1940.10-1942.5	東滿洲產業(株)	天草工場解體工程(滿洲)	305,000	民間／外地
199	1940.10-1942.4	密山炭礦(株)	滿洲城子河岩礦專用鐵道選炭場引込線路築造工程(滿洲)	391,600	民間／外地
200	1940.10-1942.12	名村造船所(株)	大阪 船渠新設	1,444,500	民間／內地
201	1940.11-1941.4	東京瓦斯(株)	東京瓦斯保谷村工程	67,513	民間／內地
202	1940.11-1941.6	池貝チャック製造(株)	機械工場其他新築工程	115,477	民間／內地
203	1940.11-1941.11	華北洋灰股份有限公司	華北洋灰建築工程	1,826,544	民間／外地
204	1940.11-1941.11	大阪機工(株)	H 工場工程	424,800	民間／內地
205	1940.11-1941.11	大阪機工(株)	T 工場工程	204,900	民間／內地

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

206	1940.11-1942.5	住友金屬工業（株）	仁川社宅工程（朝鮮）	74,360	民間／外地
207	1940.11-?	*日本發送電（株）	小倉火力發電所增築並附屬建物新築工程	185,101	民間／內地
208	1940.11-?	*日本發送電（株）	巖松發電所社宅並合宿所新築工程	134,880	民間／內地
209	1940.11-?	三菱鑛業（株）	秋田 尾去澤鑛山土堰堤工程用電車路及排水暗渠建築工程	687,200	民間／內地
210	1940.11-1941.7	*帝國鑛業開發（株）	北海道錢龜澤鑛業所選鑛場其他第一期建設	1,092,008	民間／內地
211	1940.12-1941.3	住友倉庫（株）	川岸町倉庫新築工程	55,300	民間／內地
212	1940.12-1941.5	鯛生產業（株）	段園社新築工程	109,000	民間／內地
213	1940.12-1941.10	靜鑛業所	足立驛專用引込線工程	120,342	民間／內地
214	1940.12-1941.11	鐵道省	郡山工場機關車製造旋盤職場增築工程	400,794	官廳／內地
215	1940.12-1941.11	財團法人玉誠會關西支部	病院新築工程	132,845	民間／內地
216	1940.12-1942.4	東京芝浦電氣（株）	芝浦川崎工場增築工程	334,730	民間／內地
217	1940.12-?	財團法人東亞經濟懇談會	事務局新築工程	237,339	民間／內地
218	1940.12-?	汽車製造（株）	砂町工場工員食堂新築工程	57,800	民間／內地
219	1940.12-?	吳海軍建築部	○○○○○○○○工程	???,???	官廳（軍）／?
220	1940-?	○○○○○○部	○○○○○○工程	???,???	官廳（軍）／?
221	1940-?	○○○○○○部	○○○○○○工程	?,???,???	官廳（軍）／?
222	1940 年度	*南滿洲鐵道（株）	○○線第 12 工區工程	2,227,122	民間／外地
223	1940 年度	*南滿洲鐵道（株）	○○○○○○○○工程	?, ??,???	民間／外地
224	1940 年度	*南滿洲鐵道（株）	○○○○○○○○○○工程	???,???	民間／外地
225	1940 年度	*南滿洲鐵道（株）	○○○○○○○○工程	???,???	民間／外地
226	1940 年度	*南滿洲鐵道（株）	○○○○○○工程	?, ??,???	民間／外地
227	1940 年度	舒蘭炭礦（株）	吉林 土木工程	260,000	民間／外地
228	1940 年度	○○○○○○○○部	○○○○○○工程	???,???	官廳（軍）／?
229	1941.1-1942.8	*臺灣電力（株）	臺灣電力大甲溪發電所工程	12,240,560	民間／外地
230	1941.1-?	營繕管財局	東京稅務監督局第一回建築工程	563,302	官廳／內地
231	1941.1-?	鐵道省	信濃川發電所第二期第一號隧道新設工程	776,478	官廳／內地
232	1941.1-?	吳海軍建築部	○○○○○○○○○○工程	???,???	官廳（軍）／?
233	1941.1-11	（株）日本鋼管鶴見製鐵所	造機倉庫新築並動力室改築工程	90,000	民間／內地
234	1941.1-12	鐵道省	大里保線從業員官舍新築工程	145,554	官廳／內地
235	1941.2-12	舒蘭炭礦（株）	舒蘭炭礦第二期工程（滿洲）	2,857,409	民間／外地
236	1941.2-?	朝鮮東海電極（株）	鎮南浦工場及附屬建物新築工程（朝鮮）	1,002,097	民間／外地
237	1941.3-1942.8	滿洲國交通部	西東安築堤工程（滿洲）	464,900	官廳／外地
238	1941.4-11	*東北振興電力（株）	米內發電所建築工程	145,000	民間／內地

239	1941.4-11	*日本發送電(株)	巖松發電所本館新築工程	134,880	民間／內地
240	1941.4-11	大阪機工(株)	大阪機工第三期土木工程	86,345	民間／內地
241	1941.4-11	〇〇〇〇〇〇部隊	〇〇〇〇〇〇建築工程	?,???,???	官廳(軍)／?
242	1941.4-12	東海電極製造(株)	土木工程	135,500	民間／內地
243	1941.4-1942.3	三菱鑛業(株)	尾去澤鑛業所小又川第三發電所工程	728,000	民間／內地
244	1941.4-1942.3	*南滿洲鐵道(株)	〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程(滿洲)	1,578,585	民間／外地
245	1941.4-1942.2	*大同炭礦(株)	大同炭礦第二期工程(華北)	1,245,876	民間／外地
246	1941.4-?	朝鮮人造石油(株)	阿吾地建築工程(朝鮮)	283,489	民間／外地
247	1941.4-?	*漢江水力電氣(株)	清平發電所建築工程(朝鮮)	418,000	民間／外地
248	1941.4-?	〇〇〇〇部隊	〇〇〇〇〇〇建築工程	?,???,???	官廳(軍)／?
249	1941.5-9	大阪機工(株)	新兵器工場工程	427,165	民間／內地
250	1941.5-11	大阪機工(株)	加島工場二期工程	129,972	民間／內地
251	1941.5-11	東滿セメント(株)	東滿セメント工場建築工程(滿洲)	2,217,731	民間／外地
252	1941.5-12	〇〇〇〇經理部	〇〇〇〇工程	?,???,???	官廳(軍)／?
253	1941.5-1942.6	*東邊道開發(株)	林子頭剝土第二期工程(滿洲)	285,433	民間／外地
254	1941.5-1942.7	東京芝浦電氣(株)	東京芝浦臺灣工場工程	595,050	民間／外地
255	1941.5-1942.10	豐田紡織(株)	同社南工場紡績室其他新築工程	478,609	民間／內地
256	1941.5-1942.11	日本ペロー工業(株)	工場新築工程	277,678	民間／內地
257	1941.5-?	〇〇〇〇部隊	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	???,???	官廳(軍)／?
258	1941.5-?	吳海軍		105,000	官廳(軍)／?
259	1941.5-?	廣島鐵道局	足立驛請願側線敷設	77,000	官廳／內地
260	1941.6-11	東京芝浦電氣(株)	網干工場建築工程	595,050	民間／內地
261	1941.6-12	阿能川鑛山(株)	阿能川鑛業所選鑛場工程	50,387	民間／內地
262	1941.6-12	〇〇〇〇〇〇建築部	〇〇〇〇〇〇工程	???,???	官廳(軍)／?
263	1941.6-1942.3	*帝國鑛業開發(株)	靜香鑛山選鑛場新築工程	299,427	民間／內地
264	1941.6-?	池貝鑄造所(株)	川口工場建築工程	205,892	民間／內地
265	1941.6-?	三菱鑛業(株)	岩ヶ崎、細倉線路延長	588,000	民間／內地
266	1941.6-?	朝鮮人造石油(株)	阿吾地鑛道掘鑿工程(朝鮮)	1,663,249	民間／外地
267	1941.7-10	*帝國鑛業開發(株)	資材倉庫新築工程	81,000	民間／內地
268	1941.7-11	大阪機工(株)	豐崎工場建築工程	103,000	民間／內地
269	1941.7-11	住友金屬工業(株)	北寄宿舍工程	158,500	民間／內地
270	1941.7-1942.1	朝鮮鰯油肥製造業水產組合	油肥聯社宅工程(朝鮮)	147,251	民間／外地
271	1941.7-1942.2	住友金屬工業(株)	神崎工場第二期工程	532,267	民間／內地
272	1941.7-1942.11	芝浦工作機械(株)	網干工場建築工程	1,247,500	民間／內地
273	1941.7-?	*南鮮水力電氣(株)	南鮮水力工程(朝鮮)	10,000,000	民間／外地
274	1941.7-?	共同企業(株)	大澤整地タンク基礎及棧橋工程	240,000	民間／內地
275	1941.7-?	日本窒素肥料(株)	青水社宅新築工程(朝鮮)	1,500,000	民間／外地
276	1941.7-?	〇〇〇〇〇〇建築部	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇工程	???,???	官廳(軍)／?
277	1941.8-11	*帝國鑛業開發(株)	築地分室工程	270,594	民間／內地
278	1941.8-1942.9	*帝國鑛業開發(株)	津山中央選鑛場建築工程	711,181	民間／內地
279	1941.8-1942.9	*滿洲炭礦(株)	第二期鴻西諸工程(滿洲)	578,045	民間／外地

## 中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

150

319	1941-?	○○○○○部	○○○工程	??,???	官廳(軍)／?
320	1941-?	關東軍	○○○人夫供給工程	???,???	官廳(軍)／?
321	1941-?	關東軍	第二期○○○人夫供給工程	348,137	官廳(軍)／?
322	1941	○○○建築部			官廳(軍)／?
323	1941 年度	富士寫真フィルム(株)	工場其他増築新築工程	550,346	民間／内地
324	?-1942.1	サラ工業(株)	山形 田門炭鑛建設	3,836,500	民間／内地
325	1942.1-?	住友金屬工業(株)	住友金屬第三期工程	1,523,200	民間／内地
326	1942.1-?	大阪機工(株)	猪名川鑄物工場工程	395,250	民間／内地
327	1942.1-?	富士寫真フィルム(株)	社員寄宿舍工程	335,398	民間／内地
328	1942.1-?	東横電鐵(株)	矢口渡停留所		民間／内地
329	1942.2-?	*日本發送電(株)	御嶽水力第三工區工程	3,600,000	民間／内地
330	1942.2-?	晉北水利振興會	成紀七三七年第一回(蒙)	3,600,000	官廳／外地
331	?-1942.3	*南滿鐵道(株)	東部特殊工程(滿洲)	1,135,625	民間／外地
332	?-1942.3	*大同炭礦(株)	大同炭礦第2期工程(華北)	1,245,876	民間／外地
333	1942.3-?	日本樂器製造(株)	東京製作所第三期擴張建築		民間／内地
334	1942.3-?	金屋淵鑛業(株)	立里選鑛場及附屬建築		民間／内地
335	1942.3-?	遞信省經理局	札幌無線電信局烈烈布送信所増築工程		官廳／内地
336	?-1942.4	三菱鑛業(株)	秋田 尾去澤鑛業所小又川第二發電所水路建設	1,459,400	民間／内地
337	?-1942.4	*東北振興電力(株)	岩手 米内發電所建設	1,936,400	民間／内地
338	1942.4-?	(株)日本鋼管鶴見製鐵所	第一製鉄操爐上家起重機走行梁改造工程、第四鶴扇寮新築工程		民間／内地
339	1942.4-?	金屋淵鑛業(株)	立里選鑛場及其建築追加工程		民間／内地
340	1942.4-?	日本樂器製造(株)	東京製作所合宿所新築工程		民間／内地
341	1942.5-?	東京市役所	貯水槽工程		官廳／内地
342	?-1942.6	大阪市電氣局	大阪地下鐵天王－松崎町建設	965,000	官廳／内地
343	1942.6-?	日本弗化鑛業	德山選鑛所新築工程		民間／内地
344	1942.6-?	中華航空	北京支社器材倉庫新築工程		民間／外地
345	1942.6-?	日本パイプ	園田工場増築工程		民間／内地
346	?-1942.7	朝鮮人造石油(株)	阿吾地社線改良工程(朝鮮)	1,134,000	民間／外地
347	1942.8-?	東亞化學製煉(株)	○○工場建設盛土工程		民間／内地
348	1942.8-?	建設總署唐山河渠工程處	薊運河沿岸農地開發事業第二號用水幹線土工第二工區工程(華北)		官廳／外地
349	1942.8-?	建設總署唐山河渠工程處	第三次灤河土地開發事業幹線導水路工程第四工區追加工程(華北)		官廳／外地
350	1942.8-?	*華北交通	土工工程(華北)		官廳／外地
351	1942.8-?	*大同炭礦(株)	日本人宿舍新築工程(華北)		民間／外地
352	?-1942.10	*帝國鑛業開發(株)	岡山 津山中央選鑛場建設	907,589	民間／内地
353	1942.10-1943.12	*臺灣電力(株)	烏來發電所工程(臺灣)		民間／外地

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

354	?-1942.11	*日本發送電（株）	坂發電所移轉工程	862,000	民間／內地
355	?-1942.11	舒蘭炭礦（株）	舒蘭炭礦第 2 期工程（滿洲）	3,000,409	民間／外地
356	1942.11-?	（株）日本鋼管鶴見製鐵所	製鐵所連絡跨線橋築造工程		民間／內地
357	?-1942.12	明治鑛業（株）	北海道 庶路選鑛場第 1-2 期建設	1,123,800	民間／內地
358	?-1943.1	鐵道省	新潟 信濃川發電所第 2 期第 1 號隧道新設	861,300	官廳／內地
359	1942.12-1943.5	*帝國鑛業開發（株）	大分 佐伯鑛山選鑛場建設	1,450,000	民間／內地
360	1939.10-1943.6	*日本發送電（株）	北海道 巖松發電所建設	6,470,900	民間／內地
361	1942.9-1943.6	朝鮮電業（株）	雲浦線新設	2,500,000	民間／外地
362	1943.2-?	建設總署唐山河渠工程處	灤河土地開發導水路第四工區法留工程（華北）		官廳／外地
363	?-1943.7	東京芝浦電氣（株）	兵庫 網干引込線路盤工程	581,700	民間／內地
364	?-1943.7	*江界水力（株）	朝鮮 禿魯江發電所建設	18,884,300	民間／外地
365	1940.9-1943.10	鐵道省	新潟 信濃川水力發電所第 2 期壓力隧道下部新設工程	2,524,800	官廳／內地
366	1942.7-1943.11	*帝國鑛業開發（株）	山形 高旭鑛山建設	1,099,000	民間／內地
367	1941.12-1943.12	朝鮮電業（株）	南鮮水力發電所建設	7,409,000	民間／外地
368	?-1943.12	*臺灣電力（株）	大甲溪發電所建設及附帶工程	4,773,000	民間／外地
369	?-1943.12	北海道炭礦汽船（株）	平和鑛建設	720,000	民間／內地
370	?-1943	共同企業（株）	大澤貯油所建設及附帶工程	618,000	民間／內地
371	1942.12-1944.1	東武鐵道（株）	熊谷線建設其他第 1 期工程	1,248,200	民間／內地
372	1943.7-1944.1	函館船渠（株）	函館船渠築設及附帶工程	2,706,200	民間／內地
373	1941.10-1944.4	鐵道省	日本坂隧道建設	1,183,500	官廳／內地
374	1942.4-1944.4	住友金屬工業（株）	和歌山製造所下水道建設	2,808,700	民間／內地
375	?-1944.9	不二越鋼材（株）	八女鑛山建設及索道工程	818,700	民間／內地
376	?-1944.9	帝國鑛業開發（株）	和歌山 那智鑛山中央選鑛場建設	3,975,500	民間／內地
377	1944.3-1944.12	宇久須鑛業（株）	靜岡 宇久須鑛山建設第 1 期	2,408,900	民間／內地
378	?-1944.12	住友鑛業（株）	福島 大宮鑛山微鑛水壩工程	700,000	民間／內地
379	?-1944.12	*帝國鑛業開發（株）	宮崎 四家選鑛場建設	1,934,900	民間／內地
380	?-1945.2	朝鮮鐵道局	慶全線 南部第 3 工區建設	1,748,000	官廳／外地
381	1941.4-1945.3	東京芝浦電氣通信機（株）	浜田工場建設土木工程	1,257,500	民間／內地
382	1943.6-1945.3	*日本發送電（株）	長野 昼神水力發電所建設	4,553,100	民間／內地
383	?-1945.3	靜岡市	大谷川河川改修	1,025,000	官廳／內地
384	?-1945.5	朝鮮電業（株）	華川發電所建設	35,000,000	民間／外地
385	?-1945.5	*帝國鑛業開發（株）	千歲鑛山解體第 1、2 期工程	542,200	民間／內地
386	?-1945.6	*日本發送電（株）	長野 御嶽水力發電所建設	17,340,000	民間／內地
387	1943.6-1945.7	住友金屬工業（株）	元山工場敷地造成（朝鮮）	10,000,000	民間／外地
388	1944.1-1945.7	東亞鑛工（株）	岩手 田老鑛山建設	4,389,000	民間／內地
389	1944.1-1945.7	函館船渠（株）	函館第三船渠築設及附帶工程	6,550,000	民間／內地
390	1944.3-1945.7	藤田組（株）	秋田 花岡鑛山建設	14,436,400	民間／內地

391	1944.3-1945.7	宇久須鑛業（株）	靜岡 宇久須鑛山建設第2期	3,693,800	民間／內地
392	1945.4-1945.7	藤田組（株）	秋田 大湯川河川統制工程	3,756,000	民間／內地
393	1945.6-1945.7	日本製鐵（株）	北海道 室蘭製鋼所建設	1,258,000	民間／內地
394	1940.9-1945.8	三菱鑛業（株）	秋田 尾去澤鑛山松子澤鑛滓堆積場 其他建設	2,310,000	民間／內地
395	1942.3-1945.3	住友金屬工業（株）	和歌山製造所建設敷地造成	1,919,300	民間／內地
396	1942.6-1945.8	帝都高速交通營團	新宿線 1 工程區地下鐵道建設	1,135,300	官廳／內地
397	1942.12-1945.8	住友金屬工業（株）	靜岡製作所建設敷地工程	11,519,100	民間／內地
398	1942.12-1945.8	住友金屬工業（株）	和歌山製造所建設敷地工程	3,849,500	民間／內地
399	1943.10-1945.8	帝國興業（株）	北海道 玉川選鑛場建設	2,990,800	民間／內地
400	1943.10-1945.8	住友金屬工業（株）	伸銅所豐橋製作所敷地造成	2,818,000	民間／內地
401	1944.3-1945.8	大多喜天然瓦斯（株）	千葉 天然瓦斯壓送路建設	1,137,000	民間／內地
402	1944.11-1945.8	秋田縣	花岡川、大森川河川改修	2,355,000	官廳／內地
403	1945.3-1945.8	新潟鐵工所（株）	大船工場建設土木工程	4,768,700	民間／內地
404	?-1945.8	田中鑛業（株）	山口 玖珂選鑛場建設	1,616,000	民間／內地
405	?-1945.8	*帝國鑛業開發（株）	靜岡鑛山選鑛場解體工程	1,000,000	民間／內地
406	1944.8-1945.12	戰線鑛業（株）	靜岡 仁科鑛山索道建設	4,140,600	民間／內地

【附表】1937-1945 鹿島組的承包工程表

說明：1.僅列 5 萬圓以上之大工程。依日本銀行的企業物價基準指數換算，2015 年為 1937 年的 565 倍，相當於今日 2,825 萬圓之工程。2.若不知開工日而知得標或簽約時間，以得標或簽約代之。3.若不知開工日、得標日、簽約日，則標「？」，並以完工時間作為排序。4.發包者標「\*」者，為國策會社，工程共計 69 件。

資料來源：土木工業協會、電力建設業協會，《日本土木建設業史》，頁 432-1092；株式會社鹿島組，《鹿島組月報》，1937-1945；株式會社鹿島組，《營業經歷書》，出版地、出版者、出版年份不詳。

## 徵引書目

### 一、史料

〈軍需省設置要綱ヲ定ム〉，《公文類聚》，第 67 編，第 30 卷，官職 24，官制 24，昭和 18 年（1943）（軍需省）。

《鹿島組月報》

《彙報》（鹿島組）

宇田川勝，《昭和史と新興財閥》，東京：教育社，1982。

株式會社鹿島組，《第十五期營業報告書》，出版地、出版者不詳，1942。

株式會社鹿島組，《第十七期營業報告書》，出版地、出版者不詳，1943。

株式會社鹿島組，《第十八期營業報告書》，出版地、出版者不詳，1943。

菅野忠五郎，《鹿島組史料》，東京：鹿島建設株式會社，1963。

竹中工務店、滿洲竹中工務店，《社報》，大阪：竹中工務店、滿洲竹中工務店，1941 年 12 月 8 日-1945 年 8 月 15 日。

竹中工務店，《店報》，大阪：竹中工務店，1937。

### 二、專書

桂芳男，《総合商社の源流—鈴木商店》，東京：日本經濟新聞社，1977。

鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設一百四十年の歩み》，東京：鹿島建設株式會社，1980。

鹿島建設社史編纂委員會，《鹿島建設百三十年史》，東京：鹿島建設株式會社，1971。

鹿島守之助，《私の履歴書》，東京：鹿島研究所出版會，1964。

春日豊，《帝国日本と財閥商社—恐慌・戦争下の三井物産》，名古屋：名古屋大学出版会，2010。

小野一成，《鹿島建設の歩み》，東京：株式會社鹿島出版會，1989。

清水建設株式會社，《清水建設百七十年》，東京：清水建設株式會社，1973。

清水建設株式會社，《清水建設百八十年》，東京：清水建設株式會社，1984。

川邊信雄，《戦前三菱商事の在米活動—『総合商社の研究』》，東京：文生書院，2012。

創立七十年紀念行事委員會，《鹿島建設七十年小史：1880-1950》，東京：該會，1950。



- 大森一宏等，《総合商社の歴史》，大阪：関西学院大学出版会，2011。
- 大林組社史編集委員會，《大林組八十年史》，東京：株式會社大林組，1972。
- 竹中土木五十年史編纂プロジェクトチーム，《竹中土木五十年史》，大阪：竹中土木，1991。
- 陳慈玉，《日本在華煤業投資四十年》，板橋：稻鄉出版社，2004。
- 津田靖志，《建設業団体史》，東京：建設人社，1997。
- 天野雅敏，《戦前日豪貿易史の研究—兼松商店と三井物産を中心にして》，東京：勁草書房，2010。
- 田中隆之，《総合商社の研究—その源流、成立、展開》，東京：東洋經濟新報社，2012。
- 土木工業協会、電力建設業協会，《日本土木建設業史》，東京：技報堂，1971。
- 日本發送電解散記念事業委員會，《日本發送電社史》，第 1，東京：日本發送電，1954。
- 飯吉精一，《戦時中外地土木工事史》，東京：日本土木工業協會，1978。
- 鐵道建設業協會，《日本鐵道請負業史》（東京：靜和堂，1978），大正昭和（前期）篇。

### 三、期刊論文

- 鈴木茂，〈日本帝國主義下の中國北部占領地域開發の「統合調整」と北支那開發株式會社—戰時日本の對中國投資と政府出資法人〉，《經濟論叢》，第 117 卷第 5、6 號（1976），頁 46-71。
- 淺田毅衛，〈明治前期殖產興業政策と政商資本〉，《明大商學論叢》，第 67 卷第 2-7 號（1985），頁 86-111。
- 蔡龍保，〈產、官合作下的殖民地經營——以日治前期鹿島組的在臺活動為例（1899-1926）〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，第 80 期（2013），頁 77-120。
- 蔡龍保，〈日治時期臺灣總督府鐵道部的南進協力——以潮汕鐵路的發展為例〉，《輔仁歷史學報》，第 28 期（2012），頁 233-270。
- 蔡龍保，〈日本營造業最初的海外擴張：韓國京仁鐵路的興建——兼論與臺灣縱貫鐵路發展之異同〉，《臺灣史研究》，第 24 卷 1 期（2017），頁 37-76。

### 四、專書論文

- 淺野和生，〈西松建設案の最高法院判決與中日聯合聲明之解釋〉，收入黃自進編《日

蔡龍保／「國策支援」與「企業經營」之間——

中日開戰後日本土建設會社鹿島組的發展為例（1937-1945）

本政府的兩岸政策》，臺北：中研院人社中心，2015。

## 五、報紙

不著撰人，〈土建業統制機構を整備〉，《日本産業經濟新聞》，1943年9月4日，第1版。

不著撰人，〈埔里實業會から 落札者に祝電 街内俄かに活氣を見せる〉，《臺灣日日新報》，1931年9月18日，第2版。

（責任編輯：楊雅蓉）