

企業家研究と伝記執筆

— 由井常彦先生に聞く —

語り手：由井 常彦¹対談者：宮本 又郎²橘川 武郎³

経済史・経営史研究のきっかけ

宮本 由井先生は、経営史学あるいは経済史学の第一人者として大変活躍してこられました。今日は、まず由井先生のご研究のはじめに遡ってお話を伺いたいと思います。先生は1955年（昭和30）に東京大学経済学部をご卒業されました。1955年というとまさしく高度成長の始まりの年にあたります。最初は土屋喬雄先生の門下で経済史的な研究をおはじめになり、その後、経営史、さらに企業家史といいますが、経営者の伝記に関わるようなご研究に進まれたわけでございますけれども、その辺りの、大学をご卒業されたところのご研究のお話からまず伺いできますでしょうか。

由井 経済史、経営史の研究に進んだ理由は、私の父親（由井七郎右衛門）がやはりビジネスマンだったからでしょうか。父は渋沢栄一をたいへん尊敬していました。私の長野の自宅の床の間には、渋沢栄一さんに書いていただいた大きな書が下がっていました。

父親は渋沢さんと直接の面識はなかったようです。けれども、父親は木材と炭の商売をしていました。長野の炭を、東京の卸商に卸していたのですが、そのうちの1軒が生島さんという王子にあった大きな炭問屋さんで、私の父親の大得意でした。長野県の木材と炭

を運んで、炭を生島商店に入れていたんですね。それで生島さんは渋沢栄一家に炭を入れていた関係から、渋沢さんにぜひとも揮毫してくれと頼んで書をいただいたようです。昭和の初めのころで、渋沢さんが78歳の時です。当時は田舎の実業家はみな、渋沢さんを尊敬して、渋沢さんに1度会えればうれしいみたいな人が多かったですからね。うちのおやじもすごく渋沢さんを尊敬していたのでしょね。

そんなこともあって、私は東大の大学院で土屋喬雄ゼミに入った時、やはり渋沢栄一伝記資料の仕事をやりたいと思ったんですよ。

由井 土屋先生は私がゼミに入ったとき、最初のゼミナールの日に青淵文庫の建物、これは今度重要文化財に指定された建物ですが、そこでコンパをやりました。学生はあまりご馳走を食べてない時代でしたが、土屋先生がゼミの全員16人にお寿司を取ってくれました。立派な建物で、桜が咲いていて天国みたいな感じでした。土屋先生は、ここで渋沢栄一伝記資料のお仕事をされていたので、私も伝記資料の仕事を出来るとしていました。

橘川 今の飛鳥山公園にある渋沢史料館ですね。

由井 そうです飛鳥山です。東大から当時は電車で行きましたけどね。桜が散ってる庭園もきれいでしたね。そんなことで私は渋沢栄一伝記資料の編集に参加し、渋沢栄一の研究が

できると思ったんです。そうしたら土屋先生は、最初から、「いや、洪沢栄一伝記資料の仕事はもう峠を過ぎていて、大体おもしろい仕事はもう終わっている」といわれました。そして、「今度始まった商工政策史という仕事があって、政策史をやろうと思っているから、むしろ君はそちらの仕事をやろべきじゃないか」とおっしゃられました。

私はそれまで政策史の研究は念頭になかったのですが、たいへん意外な気がしたのですが、土屋先生にそう言われたら商工政策史というのもいい仕事だと思って勉強をはじめました。そのころは現在の通産省の建物がまだなくて、特許庁の建物に商工政策史編纂室がありました。特許庁の建物の廊下の隅にあったんです。廊下の所に机を五つほど並べましてね、それで土屋先生が一番奥にいて、それから編纂室の人たちが4人ぐらいかな。ともかく廊下の奥にあって、そこで、お昼になるとみんなピンポンやってるんですよ。そんなような状態ですね。洪沢史料館と天地の差がありましたね。(笑い)

洪沢栄一研究なら、桜も咲く立派な庭つきの文庫、清水建設が洪沢さんのために作って寄贈した建物ですね、そんな素晴らしい環境で勉強できるのに、商工政策史の仕事はつらいなと思いましたけど。(笑い)でも、そのあと4、5年間、通産省で商工政策史の仕事に従事したことは、後で私の研究に大変役立ちました。

商工政策史の編纂と中小企業研究

橘川 商工政策史のお仕事について、中小企業研究(通商産業省編『商工政策史 中小企業』12巻、商工政策史刊行会、1963年)にしても、電力・ガスの研究(通商産業省編『商工政策史 電気・ガス事業』24巻、商工政策史刊行会、1979年)にしても、今から見てたいへん新しい視点をもっていると思います。当時の中小企業研究では二重構造的な議論がだんだ

ん強くなっていたと思いますが、その中で由井先生は、中小企業の持っている合理性というか、強さみたいなものを強調されています。また、電力・ガスの巻で、由井先生が書かれた部分は後の松永安左衛門の考え方に通じるようなところがあり、経営史研究につながる萌芽が既に出ているような気がします。それはどうしてなのでしょう。

由井 それは過褒ですけどもね。最初の執筆プランで、私は電力の巻とそれから中小企業の巻の両方を分担することになって、大企業分野と中小企業分野の両方の研究をする機会を得たことは幸運だったと思います。

中小企業についてはやはり家業を見て育った経験からくるものかもしれません。私の父親の会社は長野県では比較的大きな木材と炭の会社で、私の叔父が長野県の薪炭同業組合の会長をやっていました⁴。大日向村⁵というそうとう山奥の村に本家がありました。ここでは、明治時代末からすでに同業組合を作っていて、炭の品質を俵ごとに色分けして「上等」、「中等」、「下等」に区分することをはじめていました。それから私の父親をはじめ、兄弟たち(定右衛門、七郎右衛門、真年の3兄弟)はそれこそ今で言う企業家精神が旺盛でしてね、大変な努力をして、私の父親など長野県の佐久から東京まで自転車で商売に出かけたそうです。

宮本 自転車ですか。

由井 当時は、まだ自転車で峠を越えて関東に出たほうが早かったんですね。佐久側から十石峠までのぼって、1300メートルある十石峠をすーっと自転車で降りていくんです。

橘川 これは帰りが大変そうですね。

由井 帰りは自転車をかついで帰るんですよ。でも、東京へ行くときは下り1本ですから極めて快調ですね。夜に出て、それで群馬県側に降りると夜が明けてくるのだそうですよ、神流川にそった鬼石という町のそばです。そこに知っているお百姓家があって、必ず、鶏の卵を買って食べ元気になる。それから自

転車を盗まれるといけないから足に縛り付けて、2、3時間ぐーっと寝て、それから東京に行ったそうです。そんなことをやりながら、炭と木材の商売をやって成功しました。

同業組合については、父親たち兄弟のビジネスとのかかわりで、最初から私の頭にある程度のイメージがありました。うちの父親、兄弟たちは企業家精神にあふれていたけれど、同時に、ビジネスの一方で組合のような組織をつくらないと、過当競争になったり、いんちきが起こったり、さまざまなゴタゴタがでてきて困るということです。

私の父親（七郎右衛門）は次男でしてね。いわば常務取締役で、私の叔父に当たる長男の由井定右衛門が代表取締役社長、三男の真年を支配人として、兄弟で事業をやっていました⁶。長男の由井定右衛門は同業組合⁷を組織して、事業にはかなり成功しました。私の父親も大変に企業家精神に富んでいて、1916、17年（大正5、6）には丸の内に進出して、本社を置きました。本社はやはり東京に置いたほうがよいということになったのです。そのあと私の父親は、丸の内3丁目の三菱21号館、ちょうど渋沢さんの事務所と隣り合わせに事務所を構えました。同業者の中では、東京にも進出して成功したほうでしょうね。

そういった現実のビジネスとか、企業家活動といった背景が、私の周辺には多少ともありました。ですから最初からビジネスの研究をしたいと、基本的に思っていました。それから、中小企業というテーマも、研究に値するもので、途中から、これはやはり自分が研究するべきものと思いました。それから政策史も重要であると考えようになりました。

私が後になって経営史の研究に戻った頃になって、私は最初の5年間、いやそれ以上になりますが、通産省で政策史の勉強をやったことは非常に良かったと思うようになりました。政策とはどういうふうにして作られるかという過程も分かるし、要綱の作成から国会の審議というのはどういうものかとか、役所

と業界はどういうふうに関係し、案を練って、法案を作っていくか、そういうことも分かりました。

私はまず先に、大学院で政策史、とくに中小企業政策のことを勉強したのですが、当時、最初のうちはよそ道に行ってしまったような気がしました。でもずっと後になると、やはり企業経営の歴史を勉強するうえで、一言で言えば「政府とビジネス」ですね、この関係は大事なことから、勉強していて良かったと思いました。

商工政策史研究と政策立案

それから、商工政策史で電力業について研究したことが、後に実際の政策づくりのお役にたったことがあります。それで、中曽根内閣になった時に、関西空港を民営でという話になりました。最初に関西空港の建設があって、その後、専売公社、電電公社、国鉄という順番でしたから、一番最初の関西空港を民営でやらないといけないと思っていました。私は、生意気だけど、「法案の原案は私がある程度作れます」と言って、私と関西電力の調査担当の方と二人で、政策要綱というものをつくりました。電力は多少広域的で共通点があり、電力政策を勉強していた私は多少自信があったのです。

一番のポイントは、配当制限でした。役所は何らかの配当制限を付けないと会社を認めないというのです。私は、配当制限はまずいと言って、制限を付けないことで決まりました。ところが最後の土壇場になって、やはり配当制限を持ち出して「1割以上配当してはいけない」という案が出てきました。

わたしは、1割以上配当をしてはいけないというのは戦争中の統制と同じことです。それから、関西空港で配当制限をつけると、この後民営化されるであろう専売公社、電電公社、国鉄の場合も配当制限がつけられて、民活の意味がなくなってしまいます。配当制限

で1割までなんて見ただけで株の魅力はなくなり、経営を制約することになると言いました。中曽根総理は閣議決定を延期して、この点を改めさせました。配当制限のような戦時統制で自分の木材業、材木屋はつぶれたんだと言って直させたと聞いています。(笑い)

私は、役所がどうしても配当制限が必要だというのに対して、それなら「フェア・アンド・リーズナブル」という、アメリカの独占禁止法にある「公正にして妥当」という内容にしたらと随分議論しました。いずれにしても産業政策史はずいぶん勉強になりました。

橘川 由井先生は、『中小企業政策の史的研究』（東洋経済新報社、1964年）を1964年（昭和39）に出されているわけですけど、その前年の63年に博士号を取られました。当時としてはたいへん早い学位の取得ですね。先生はまだ30歳代ですね。

由井 そうですね。商工政策史で勉強してきた中小企業政策の研究をまとめなくては行けないということで、中小企業政策史で博士号をとらせていただきました。

経営史講座の変遷

宮本 由井先生は、1960年（昭和35）に明治大学の講師に就かれました。ここでは最初から、経営史という講義をもたれたのですか。

由井 最初から経営史です。土屋喬雄先生がその時、主任の先生でした。土屋先生はご承知の通り、東大の時に西洋経済史と日本経済史を分け、さらに、現代経済史を分けました。経済史というのは1本の講義ではできないという説でした。だから最初の2、3年は私が経営史を担当し、土屋先生は日本経営史の担当で、しばらくやっていたと思います。

その後で、山口和雄先生が来られて日本経営史の講義をしましたから、私は経営史という講義のために、国際比較のような勉強をしました。その時は、経済史の本を読んで、それから経営史の本を読まなければと、大塚久

雄先生の『株式会社発生史論』を読み、それから大塚先生はゾンバルトが大事だと言っていましたから、ゾンバルトの『近代資本主義』⁸を勉強しました。

橘川 当時は、経営史という科目を置く大学はあまり多くなかったと思います。

由井 そうです。土屋先生が、経営史の講義は東大が最初だと言ったことを覚えています。でも脇村義太郎先生が経営発達史という名称だったかとおもいますが、似た名称で講義をしたことがあるので、土屋先生の日本経営史が日本初めてかどうかは分かりません。すこし前に脇村義太郎先生が商業史をはじめたのですが、その後、商業史をやめました。脇村先生は商業史はやめたけども、ご自分が定年近くなった時に経営発達史に直したと記憶しています。

宮本 当時、経営史を担当されるとき、経済史とは差別化しなければいけなかったと思いますが、どういう点で差別化されたのですか。

由井 それは比較的はっきりしていました。土屋先生は、経済史と経営史は密接、不可分に結び付いているけれども、経営史は人物中心であると考えていました。私の記憶に間違いなければ、土屋先生は、人物とか人間とか経営者とか、そういう人間的なことを扱うのが経営史であるとされていました。

それから、土屋先生は「会社の研究はやはり経営史だ」と言っておられました。会社の研究は経営者の研究だ。それから財閥研究も経営史の研究。それから会計、簿記会計の歴史もある。それははっきりそう言いましたね、私もああそうだなと思ったことを覚えています。土屋先生は案外、ご自分が現実と一致するかどうか気にするほうでしてね。ですから『日本資本主義の経営史的研究』（みすず書房、1954年）という本をすぐ書いて、それをテキストにしました。

それから簿記会計については、土屋先生は専門家ではないので、その当時、三菱石油の重役をしていた西川孝治郎先生をお呼びしま

した。西川先生は、日本で初めてシャンド (A. Shand) の研究をされ、土屋先生の弟子のようになりましてね。西川先生が3, 4回、簿記会計の歴史の講義をされました。その後、西川先生は、このときの講義の内容を、簿記会計に関するシャンド以降の流れと銀行簿記精法の流れ、つまり国立銀行以来の銀行簿記の歴史、それから商法講習所や商法会議所系統の簿記会計の歴史という2つの流れについてまとめて本⁹にされました。

土屋先生は、ご自分が考えた経営史というものに即して、講義をなさっていました。わたしも、なるほど経営史の講義というものは、そういうものかなと思っていました。経営史の学会はまだ出来ていませんし、経営史の方法論の議論も、あまりない時代でした。

宮本 経営史学会ができたのは、ちょうど東京オリンピックが開催された1964年(昭和39)ですね。

由井 そうです。ですから土屋先生の講義はそれより前の時期の話です。土屋先生の『日本資本主義の経営史的研究』(みすず書房、1954年)は、『稿本三井家史料』が世に出た時でしたからまずこの資料にもとづいて、江戸時代は三井高利をはじめとした三井家について書き、明治時代は渋沢栄一をはじめとする人物について書いておられます。後半の人物史については、あとで『日本経営理念史』(日本経済新聞社、1964年)にまとめられました。土屋先生はやはり人物、経営者など、人間的なことを扱うのが経営史の領域であると考えておられました。それから財閥史も経営史の領域であるといわれました。

当時の財閥史研究は、三井もまったく資料を公開しませんでした。あのころ三井文庫に勤めてる人は自分で書いた論文を外部へ発表してはいけないということになっていました。だから土屋先生も三井のことを書けなかったのです。それで土屋先生は友人であった三井高維さんに『新稿両替年代記』(岩波書店、1933年)をまとめてもらいました。『稿本

三井家史料』が世に出た時に、まず第1号を土屋先生が東大の図書館に入れ、それで三井について書いたのです。

土屋先生は、財閥は経済史であるよりも、経営者がテーマであると言っていました。だから今後、経営史の研究は盛んになるだろうし、日本に大いに役に立つのではないかとおっしゃっていました。私も、商工政策史の時期は数年間、経営史研究を離れていましたが、関心はずっと持っており、経済史よりも経営史の研究をしたいと思っていました。

高度経済成長の時代

それからもう一つ、まさに時代の背景がありました。これは、私にとってたいへん大きなことだったんですよ。私どもが大学院にいた頃、もちろんマルクス経済学が全盛でしたし、ソ連と中国の対立などがあって、理論闘争が盛んな時でした。宇野弘蔵先生の本が話題になりました。マルクス経済学のいろんな論争がありましたが、いずれにしても宇野理論を取ろうと、とるまいと、やはり資本主義衰亡論の傾向がありました。

1957, 58年(昭和32, 33)頃、ちょうど私が大学院の博士課程に在学していたころ、親戚が富士製鉄広畑に勤めていました。当時から始めたストリップミルという圧延設備は、「すごいもので、自分が大学で勉強したような世界と全然違う、ストリップミルのような革新的な設備ができれば、経済学や産業の考え方も変わってしまう」と言いました。その人は私の家へ来て、「君、経済史をやっているなら、現場を見なきゃ」と言いました。要するに「産業界の変化を知っておく必要があるだろう」ということです。

その2年ぐらい後だったとおもいますが、土屋先生がトヨタに行きたいとおっしゃいましたね。土屋先生と私ども数人で、トヨタと倉敷紡績の岡崎の工場を見学に行きました。トヨタは元町工場¹⁰だったと思います。

橘川 乗用車の量産体制ですね。

由井 けっこう画期的な印象を受けました。元町工場が動き出して、まだカンバン方式はあまりやっていなかった。でも、非常に活気があふれていて「良い品、良い工夫」というスローガンがあちこちに書いてあり、とっても活気がありました。クラウンだったでしょうか。工場は非常にきれいで、たいへん印象的でした。倉敷紡績の方は、必ずしも大原総一郎さんが自慢したほどの近代工場とは思いませんでしたね。

宮本 一般的にはその当時、倉敷紡績は、トヨタよりも上の会社と見られていたのではありませんか。

由井 当時、倉敷紡績は立派な会社です。福祉施設など、立派にできていました。これは素晴らしい施設だって、土屋先生はすっかり感心していました。

ところで、私は、従来の経済史ではこういう変化をつかめないという思いが強くなりました。それから、昭和30年代のイノベーションがまさに進行しはじめたのを現場で見ると、大学で勉強したこととの違いを感じて、経営史に引き寄せられました。

経営学の影響

宮本 経営学の影響はもちろんありましたでしょうね。

由井 東京では、慶應義塾大学の野口祐先生をはじめ、3人くらいのリーダーがいて、われわれ若手を教育していました。半分しごいてやろうとね。経営学者のお仕事として印象に残ったのは、すでに昭和初年に出版されていた中西寅雄先生の『経営経済学』（現代経済学全集 第24巻、日本評論社、1931年）がよかったですね。非常に明解な内容で、要するに資本家に主体性はないという議論です。資本家は日常生活に追いつかれて、あくせく働いているだけであって、そこで貫徹している法則を認識できない。逆に法則の奴隷にな

っている、要するに経営的主体性がないという議論です。

経営学の分野は、そういった中西先生的な考え方があり、それから宇野弘蔵先生周辺の人は、宇野先生の考え方をどのように経営学に持ち込むかというような議論がありました。もう一つの経営学の流れは、藻利重隆先生がありましたが、私はあまり藻利先生からは影響受けませんでした。当時、オーソドックスな経営学はわれわれにとってあまり刺激的ではなかったように感じました。

宮本 アメリカ流のORとか生産性運動とかはもう少しあとの時期ですか。

由井 学界に影響があったのは、もう少し後の坂本藤良さんたちの頃でしょう。これは財界、生産性運動と結びついた経営学で、当時学界の主流ではありませんでした。

主流は、むしろドイツ流の経営経済学と、それとマルクス系の経営学でした。ずっと後になってもドイツ経営学は、企業とは何かだけで何十ページも書いてあってね。(笑い)

宮本 先生がはじめて、経営史の論文をお書きになったのはいつ頃でしょうか。

由井 最初は「経営経済史の体系に関する一考察」（明治大学経営学研究所『経営論集』第8集、1957年11月）という論文です。レツフェルホルツ（Josef Löffelholz）が書いたドイツ語の論文があったので、それを私は経営経済史と思って、一生懸命読んで、勉強しました。でもそれは、全く経営経済学における経営経済史でした。

宮本 1958年（昭和33）に「H. M. ラーソン『経営史の意義およびその発展』（『経営論集』第11集、1958年10月）という論文を書かれていますね。

由井 アメリカとドイツを勉強しなくてはと思っていました。土屋先生も「アメリカとドイツで経営史が盛んだそうだけでも、君、調べてきたまえ」といわれました。書いたところ、土屋先生がみんな書き直してね。随分、叱られました。文章も書き方があるんだっ

て。

でも、経営史の基礎は、本来的にはゾンバルト、そしてウェーバーじゃないかと思いました。大塚久雄先生の授業に出ていると、大塚先生が講義されている内容は経営史であり、そして、ゾンバルトには経営史的な発想があり、主体的な考え方を持ち込んでいます。ユダヤ人のビジネス、華僑のビジネスなどについて、ゾンバルトは鋭いことを随分言っています。私はやはりゾンバルトやウェーバーの流れが本来的な経営史につながると感じていました。

それから20年くらいたって、アメリカに行った時、チャンドラー先生が「あなたは何で経営史の勉強を始めたか」と言うので、私は「それよりも、チャンドラー先生、あなたは何に刺激を受けて経営史研究をはじめましたか」と聞いたところ、「それはウェーバーだよ」と言いましたから、やはり同じ認識でしたね。私は、皆同じだなと思いました。

それから中川敬一郎先生がアメリカから帰ってきた時、「アメリカではゾンバルトはとても盛んですよ」ということを聞き、「ああ、やっぱりそうだな」と思いました。ウェーバーやゾンバルトが本来的に経営史になるのであって、アメリカでも変わりはないということです。

「味の素」の会社史執筆

由井 商工政策史の仕事がまあ一応目途がつき、明治大学の講師になった年に、日本製粉の社史を手伝ってくれという話が、安藤良雄先生からありました。今度は本格的に70年史を書くからということで、私と三和良一先生で『日本製粉株式会社70年史』（1968年）を執筆しました。それはとても印象的でしたね。前から会社史をきちんとやらなければいけないと感じていましたから、ここで会社史をきちんと研究しようと考えました。

日本製粉が終わったあと、1968年に日本経

営史研究所¹¹ができ、味の素の社史を執筆することになりました。私としては、それぞれタイプの違う食品会社を二つ研究できたことは有意義でした。製粉は製糖などに近い産業で、味の素は化学に近い産業ですから。私は鈴木三郎助さんのところに日参して、本当にたくさんのお話を聞き、鈴木三郎助伝を書きたいと一時期思ったことがあったのです。

宮本 3代目鈴木三郎助さんですか。

由井 そうです。3代目さんには本当にかわいがられました。味の素の社史が終わったら、鈴木三郎助さんが「社史を読んだけど、自分にはもっとしゃべりたいことがある」言われました。それで私は、鈴木三郎助さんのお宅に半年ぐらい通いました。毎月1回、葉山に行ったときの聞き書きは、ずっと後になって『葉山好日』（鈴木三郎助著、日本経営史研究所制作、1974年）という回顧談になりました。随筆集のような本で、それにかなり私の聞き書きが入っています。このとき、3代目鈴木三郎助さん、それから2代目鈴木三郎助さんら、鈴木家の企業者活動に接することが出来ました。まさに企業家そのものですね。

新しい技術を採用し、新しい市場を開拓して、味の素という今までなかった市場を創出し、技術が進歩すると値段も安くなって全国で使われる、それからヨーロッパや東南アジアに輸出されていく。企業者活動とはこういうものだと今まで考えていたことが、鈴木家の人たちによって目の前に現れてくるような感じがしました。本当に、鈴木三郎助伝を書きたいと思いました。

橘川 2代目の鈴木三郎助がマーケティングの役割で、忠治さんが技術者という理解は正しいのでしょうか。

由井 正しいと思いますよ。兄弟で商売やって成功した人が各地にありますね。ヨーロッパでも何とかブラザーズ商會がたくさんあります。鈴木家では、兄の2代目三郎助さんは人情家で、商売の勘やセンスが良かったのですね。弟さんの忠治さんは若い時には身体が弱

くて、肝油ばかり食べていたそうです。横浜商業学校へいったのですが、忠治さんは学問が好きで、池田菊苗博士のような東大の先生をはじめ、化学、食品の先生方を訪ねて技術を教わり、指導してもらった。忠治さんは先生方に技術のことを教わった恩返しをしようと、自分の所で若い学者を育てることにしました。赤堀四郎先生¹²がそうです。赤堀四郎先生はたいへん鈴木家にお世話になったと、会社にこられたとき、「社長、本当に味の素のおかげです」といわれ、深々とおじぎしていました。そういう話を聞いて、これこそ日本産業史における経営史的側面だと思いました。

それから自分自身の父親と、鈴木家はたいへん似ているところがありました。3代目の鈴木三郎助さんが、もう80歳のおじいさんでしたが、「あなたに見せますよ」と言って、金銭出入帳を持ってきました。3代目さんの父親は、金銭出入帳を持ってこさせ、毎日の出入りを全部書き込めといったそうです。その金銭出入帳の「入」という字は大きく書いてあり、「出」という字は小さく書いてありました。3代目鈴木三郎助さんは、そういう金銭出入帳を20歳代から付けるようになり、ビジネスが面白くなったと言っていました。

実は、私の父親もおなじでした。私が東京の高等学校に入ったら、「授業料を送るけども、金銭出入帳を書け」と送ってきました。私はでたらめを書きましたけれどね。ほんとうに私の父と似ているんです。金銭出入帳は、信州に帰るときに持っていきましたが、でも出るほうを大きく書くわけですよ。(笑い)

鈴木三郎助さんと私の父親は、どちらも1887、88年(明治20、21)生れで、年もほとんど同じだったのですよ。私の父親は亡くなっていたので、まるで父親と会った気がしました。だから私はビジネスマンと商人は違うといっても、実は似たものがあるなと思いました。

会社史執筆の視点

宮本 1960年代ぐらいから、学者、経営史家が社史を書き出したと思います。その頃の一般的な社史と比べて、先生が執筆に当って意識されたこと、または経営史的な社史にしようといったお考えはあったのでしょうか。

由井 一つは、企業者活動および革新という点を考えました。企業者活動と革新はとても役に立つ考え方です。これらを念頭において、どういうタイプの企業者活動なのか、どのようなイノベーションなのか、それがどの程度ベーシックなのかを考えながら執筆しました。企業者活動とイノベーションは非常に有益なコンセプトで、社史も人物も随分生き生きしてきます。

さらに、人間の形成という点です。企業者活動を担う人間が、どういうシチュエーションで企業者のようになったか、そういう企業家の人格の形成の問題があります。若いときの人格ができる過程のことを、formative influenceという。これはヒルシュマイヤーさんに教わりました。つまり人間の精神の基礎価値がどのように出来るかということです。

もう一つは、われわれのころから実証という言葉の中に、計量的という意味合いが徐々に出てきました。ビジネスは数量で測れる面があるのだから、スポーツだってスコアがあるのだから、スコアをはっきりと出さなければ、「非常に成功した」とか「うまくいった」とかいえません。営業報告書を分析したりして、企業の記録をしっかり載せる必要があります。これまで社史ではあまりデータを使いませんでしたが、私は企業の業績はきちんと載せ、それから資金調達のデータも使うようにしました。

宮本 社史を依頼するクライアントと摩擦みたいなものはありましたか。

由井 最初はありましたよ。ありましたけれど、われわれの世代には、ある程度数字を出

さなければいけないという共感みたいなのがありました。例を挙げれば、三和良一先生達が執筆した三菱重工の社史です¹³。

橘川 営業報告書を、経済史家、経営史家が扱い出したのは1960年代以降でしょうか。

由井 われわれより前の時代では、伝記では土屋先生の渋沢栄一研究、それから社史では、服部之総の花王石鹼¹⁴がありました。服部之総の花王社史はとても良い本で、数字も入っていますが、資金調達はそれほど綿密ではないですね。

宮本 そのころまで社史は、会社の宣伝物という考え方が大きかったのでしょうか。

由井 それは、昭和60年代のなかばまで大きかったですね。橘川先生が三井不動産の社史¹⁵を書いた頃までは、まだそういう雰囲気がありました。

『五代友厚伝記資料』と日本経営史研究所

由井 伝記については、経営史的な伝記の執筆がはじまったのは、土屋先生、服部先生、それから宮本先生のお父様である宮本又次先生が伝記に力を入れられてからだと思います。土屋先生は東大を定年になってから明治大学に10年間おられました。その終わりのころに、たまたま大阪の大企業家であった五代友厚のお孫さんが資料をもっていることがわかり、五代友厚の伝記資料をぜひまとめたといわれました。最初は10巻くらいになっていましたが、最終的には『五代友厚伝記資料』全4巻（日本経営史研究所編、東洋経済新報社、1971年～74年）をまとめて刊行しました。

五代友厚に関する本はたくさんありますが、学問的な研究は十分ではありませんでしたから、資料集の出版を企画したのです。膨大な資料があるので、まずその整理と調査をやることになりました。これは宮本先生のお父様、又次先生、それと谷口豊三郎さんと、それから芦原義重さんの3人に、菅野和太郎

さんを含めた4人の力が大きかった。4人とも五代友厚を勉強すべきではないかとおっしゃいました。これは日本経営史研究所の最初の仕事だったし、内容的に今読んででも良い本ですね。

編集に携わった新谷九郎さんは、土屋先生のアカデミックな弟子ではありませんが、自由な感じでの弟子でしたね。新谷さんは学校の先生ではなく、九州大学を出た非常な勉強家で、伝記編纂作業で勉強されましたね。新谷さんと林玲子さんのお父さんが、古文書をやりたいといっただけで加わりました。だからメンバーが良かったのですよ。

由井 五代友厚の伝記資料のつぎに、土屋先生が三井の中上川彦次郎と三菱の莊田平五郎の2人の伝記資料をぜひやろうといわれました。それで、中上川さんの方は、三井銀行の小山さんをはじめ、中上川さんのお孫さんなどのご助力があって、すんなりまとまりました。しかし、莊田さんの件は本当に苦勞しました。三菱で岩崎彌太郎伝の編纂をなさっていた方に、脇村先生からお願いしたりしたのですが、実現しませんでした。莊田平五郎の詳しい伝記はないから、今でも残念に思いますね。

橘川 経営史学会、または日本経営史研究所から働きかけたのですか。

由井 日本経営史研究所として働きかけました。

橘川 そういう役割が日本経営史研究所にあったわけですね。

由井 そうそう、もう大きくありました。その流れの一番最後が、森川英正先生が編集した『牧田環伝記資料』（森川英正編著、日本経営史研究所、1982年）です。

橘川 日本経営史研究所の創立事情についてもお話いただけますか。

由井 日本経営史研究所を設立した時、土屋先生は、具体的には中上川彦次郎、莊田平五郎、そして伊藤忠兵衛の三人の伝記資料をやりたいといわれました。二代伊藤忠兵衛です

ね。そうすると近江商人の経過が分かるからと。

宮本 土屋先生は、最初、日本経営史研究所の役割は経営者の伝記編纂のほうにあると考えておられたのですか。

由井 経営者の伝記は非常に大きな意味があると言っていました。伝記資料と土屋先生のいう経営理念史、そして社史という順番だったと思います。土屋先生は、第一に、伝記執筆というよりも、資料をまとめて後世に残し、研究に役立てる伝記資料の編纂を重視しておられました。そして第二に、経営理念史という独自の発想がありました。日本に独自の経営理念を明らかにし、その成果を経済界にも提供しようという考えだったのですが、これは財界にはあまり受け入れられませんでした。なお、経営理念史の流れとして、日本経営史研究所のしごとではありませんでしたが、『金原明善資料』などの編纂に土屋先生は関わっておられました。そして、第三に、社史の編纂があり、その後、日本経営史研究所の中心的な事業になっていきました。

宮本 日本経営史研究所を設立した時は、外国にモデルはあったのですか。

由井 それはありませんでした。土屋先生の独創ですよ。だから、経団連や財界の方々などに声をかけたのですが、最初から思うようにはいかなかったですね。ともかく、スタート時の日本経営史研究所にとって、五代友厚伝記資料は大きな柱でした。資料が豊富で、私も見に行きましたが、相当な量でしたしね。これだけの資料があれば相当な本ができるという感じでした。

ヒルシュマイヤーさんとの出会い

宮本 ヒルシュマイヤーさん¹⁶との出会いは、先生に大きな影響を与えたと思いますが。

由井 ヒルシュマイヤーさんとの出会いは、私が大学院生の時でした。ハーバード大学の学生だったヒルシュマイヤーさんが土屋先生を

訪ねてきました。「今、私は企業家精神の研究をして本を書いています」といって、明治大学などいろいろな所で深く勉強していました。それで米国に帰って博士論文を出しました。何年かたって、南山大学の助教授になってもどってきたのです。アメリカではガーシェンクロンなどに教わって、ガーシェンクロンはとても重要だと言っていました。それからシュンペーターの本を真っ赤になるほど線を引いて勉強したと言っていました。

ヒルシュマイヤーさんは、また南山大学に来て一生懸命勉強していたのですが、大学の役職について忙しくて経営史の勉強ができないと言っていました。では一緒にやりましょうと言っていて、勉強しているうちに、『日本の経営発展』¹⁷のアイデアが出たのです。ヒルシュマイヤーさんと出会ったことは、私にとって、ヨーロッパの知識を得る上で、非常に勉強になりました。彼はカトリックの神父になるためにはいろいろな勉強をしなければならないから、多方面に豊富な知識をもっていましたね。

宮本 ヒルシュマイヤーさんの『日本における企業家精神の生成』¹⁸という本では、明治期の企業家はどういう出自であったかという議論をされています。ここからいわゆる出自論争が始まりましたね。それから、ヒルシュマイヤーさんが数多い経営者の例を出して実証する方法を採ってから、大量観察による研究がはじまったように思います。

由井 そうです。僕は出自という概念がよく分からないでいたら、formative influenceというコンセプトがあると聞きました。社会学の人にいろいろ聞いたことを覚えていますよ。近代化のエリートの出自という議論は、社会学でもあそこ盛んでした。

宮本 ヒルシュマイヤーさんは最初のころ、士族起源説でしたね。

由井 そう。多分に土屋先生の影響を受けたのでしょうか。

『中上川彦次郎伝記資料』の編纂

橘川 つぎに伝記編纂についてお聞きしたいと思います。まず『中上川彦次郎伝記資料』（日本経営史研究所編、東洋経済新報社、1969年）からお聞きします。

由井 『中上川彦次郎伝記資料』は非常にすんなり編纂することが決まり、中上川家も協力してくださって、資料をすべて持ち出して使うことが出来ました。それから、中上川さんのお孫さんたちは、伝記資料が出ることをとても喜んでくれ、三井銀行も協力的でした。

それから、慶應がたいへん協力してくれました。慶應義塾大学の富田正文先生は福沢諭吉の研究者で、戦後の福沢諭吉研究は富田先生が中心になってやっておられて、福沢諭吉のことなら何でも知っていらっしゃる。私は、中上川家の先祖のことはわからなかったし、ご先祖のことはあまり聞きませんでした。ところが、富田先生があとで伝記資料をお読みになって、「中上川家の祖先のことは自分が調べて知っている」、「入れてほしかった」と言われました。中上川家と福沢諭吉家は姻戚関係にあったのですね。

橘川 『中上川彦次郎伝記資料』が出された頃から、財閥の見方が変わったといえるのではないのでしょうか。従来、財閥は古いものだという見方から、中上川の改革が学問上評価されることによって、単なる政商ではなく、近代的な革新があったという評価がみられるように思います。

由井 中上川の評価について、研究者の考え方は大体似てきたと思います。中上川は非常にラジカルな人で、人生は短かったし、三井にいた時期は短いけれど非常に重要な時期に、重要な役割を果たしました。

企業者活動には、時期とかタイミングというの大事なことですね。時期とかタイミングによって、ものすごく大きなことができたり、なかなかうまくいかなかったりします。

中上川さんの場合には、三井にいた時期は短かったけれど、非常にタイミングが良かった。古い体制を新しくしなければならない時は、どうしてもある程度ラジカルな変化が必要です。徐々にやっても、古いものはそれほど変わりませんから。

由井 もちろん、すごく摩擦が激しくなります。ある意味ではシュンペーターがいう通りデモニッシュな改革ですよ。だから犠牲者も多かった。このごろ三井文庫の資料を見ても、相当あるみたいです。それこそ四方八方から非難されたようです。

橘川 中上川との比較で、益田孝が逆コースのような見方がされましたが、最近では、むしろ中上川の路線を継承していたという見方がだされていますが。

由井 三井商店理事会があるでしょう。資料を見ると、両者がいつも一緒に出席しているし、お互いに協議している事項もけっこうあります。もちろん両者は対立していたけれども、組織的にはお互いに随分譲ったところがありました。もちろん、中上川さんがリタイアしてから、益田さんは工業部の事業、とくに製糸工場を売ってしまいます。益田から見ると中上川は製造業を重視しすぎると思ったに相違ないですが、人材の登用、組織の効率化などで協力したことも非常に多いですね。

『西野恵之助伝』の執筆

橘川 続いて『西野恵之助伝』（由井常彦編、日本経営史研究所、1996年）についてうかがいます。

由井 私は西野恵之助にたいへん興味があって、勉強していました。西野はユニークな経歴の経営者で、山陽鉄道、帝国劇場、東京海上、東洋製鉄、白木屋、日本航空輸送という6社のトップマネジメントとして活躍しました。ですから、西野さんは、どこにでもよく顔が出てきて、しかし、正体がよく分からないところがある。三井の人のものである

し、三菱の人のようでもある。伝記がないのは残念だなと思っていたところ、たまたまお孫さんが慶應義塾大学の小林規威先生の奥さま（小林美恵子さん）でした。小林家にはけっこう資料があり、西野恵之助の手紙とか日記とかを表装して、巻物にしてありました。巻物が束になっていました。それから、西野恵之助は、会社の給料を全部記録していました。最初の就職のときから、月給の変化がずっと書いてありました。

橘川 西野恵之助は、森川英正さんが書いたように「ワンダーフォーゲル型」という、点々と転職するタイプの経営者だったようですね。何か、考え方などに特徴がある方なのですか。

由井 要するに、福沢諭吉にとっても好かれていました。非常に成績が良く、福沢諭吉が目をつけた人の中でも、彼は秀才だったようです。秀才で、語学もよくでき、福沢は、西野の前途を嘱望していたわけです。だから、山陽鉄道に入って出世するし、すぐにヨーロッパ行って、ヨーロッパの鉄道経営を勉強し、また、日本へ帰ってきて勉強したことを実行しました。1907年（明治42）の鉄道国有化の時に、民間で優秀な経営者が3人いるといわれましたが、そのうちの1人が西野恵之助でした。だから、辞める時も引く手あまたでした。結局、帝劇に行きました。渋沢栄一が帝劇を作る時、帝劇の専務が必要になりました。要するに、芝居のことは知らなくてもよい。西野恵之助はモダンで、頭がよく英語ができるし、クリスチャンだからと言って専務にしたそうです。

由井 西野恵之助は、1912年（明治45）に10数年ぶりにアメリカに渡り、進歩したアメリカを見てきました。そこで発展するビジネスを見て日本に帰ってきて、勉強したことを、あれもこれもみんな実現しようとしたのですね。だから、損害保険、デパート、航空などいろいろなことをやりましたが、どれも大成しませんでした。東洋製鉄は1920年（大正

9）の反動恐慌から経営不振になったし、白木屋は火災に会い、最後の航空輸送もビジネスとしては大成しなかった。しかし、日吉のキャンパスがあるのは彼のおかげでしょう。ここが全部慶応になるかとみんなびっくりするほど広大な土地を買い、「こんな広い所、何にするのですか」といわれたそうです。日本では、西野のようなワンダーフォーゲル型の専門経営者はきわめて例外的であり、彼が活躍する条件は整っていなかったと言うべきでしょう。

『豊田喜一郎伝』の執筆

橘川 由井先生は『豊田喜一郎伝』（和田一夫・由井常彦著、トヨタ自動車、2001年）では、おもに豊田佐吉について書かれたのですか。

由井 私が執筆したのは、豊田佐吉と豊田喜一郎が23歳までの時代です。

橘川 その後の時代を和田先生が書かれていますが、お二人が執筆された『豊田喜一郎伝』は、これまでの喜一郎のイメージを変えた本だと思います。

由井 『豊田喜一郎伝』の執筆は、本当にいい勉強をしたと思いました。これまで言われていたことは、すでに申し上げた企業者活動のポイントから見ると、かなり間違いが多かったことがわかりました。

つまり、佐吉が企業者活動する時に、どうしてもお金が必要だったはずですが、その資金は、第一次大戦中の織機および紡織の発展と、第一次大戦後のブームがありました。これまで、三井物産が1920年3月の大暴落の前に先物取引を控えたため、損失を免れたことが指摘されています。佐吉もこのとき、三井物産の藤野亀之助の助言で、早々に投機的な行動をやめてしまったため損をしませんでした。やはり、織機の事業だけでは、財産はできなかったでしょう。

宮本 それは、佐吉と弟さん（豊田利三郎）が一緒にやったことですか。

由井 佐吉は自分ではなく、任せたほうが結果的にはよかったです。その辺は、定かではありません¹⁹。

宮本 私も、利三郎に経営を任せたのが偉かったのかと思ったりします。

由井 それから、佐吉のものづくりの特徴もわかりました。佐吉は松下電器と同じやり方で、必ず普及版をつくります。いろんな種類を多品種生産して、使い勝手が良いのはどれかを探ります。理想は理想として、安いものからそろえます。常に商品をたくさんそろえているから強いですね。これが佐吉の特徴だと思いました。

それから、佐吉と喜一郎との結び付きは、熱力学の研究である喜一郎の卒業論文「上海紡績工場原動所設計書」がきっかけでしょう。つまり、このとき佐吉は工学部で勉強してきた喜一郎の才能を評価し、専門的な能力を身につけた喜一郎を見出したとおもいます。その後、佐吉は、喜一郎が自動織機の開発に携わることを許可します。

ところで、佐吉が死ぬ時に遺言で「自動車やれ」と言って、「プラットから来た100万円入れろ」と言ったというのは巷談ですね。実際は、和田一夫先生さんが書いたとおり、豊田・プラット協定のとき佐吉はすでに病に臥していましたから。

橘川 楫西光速先生たちが描いた世界が通説になっていたのですね。

由井 喜一郎さんは、マンチェスターへ行って、あんまりにも疲弊しているのでびっくりしたのです。これはもう繊維の将来はない、必ず日本も繊維の時代がおわる。だから豊田家は織機ではとてもやっていけないと感じたのですね。

もう一つ、喜一郎は自動織機を自分で造って、すごく自信を持ったと思います。自動織機のように複雑な製品を造り上げて、これなら自動車製造もできると思ったのでしょう。鋳物は得意な世界ですからね。

自動車の専門家を何人か集めて、あとは、

エンジンは別にして、組み立て加工はできる、自動車製造は大したものではないと思ったことでしょう。喜一郎自身で勉強したことからすれば、大体はやれるなという自信があったと思います。自分でやる場所は、日産の鮎川義介とは正反対ですね。細かい部分までみんな自分で、マネジメントも独自のマネジメントでアメリカの影響は全然ないです。日産はそうではない。日産はアメリカ的マネジメントで経営するが、豊田喜一郎はまったく無視しています。組織づくりもトヨタ独自の組織ですし、工場の中でもこちらが空いたら、こちらに人を連れてくるようにして、最初から労働者を万能に使おうとしています。だから、最初から採用のときに、何にでも使える人を採る。特定の専門にはしないで、全部万能に育てる。ライン、工場の設計が全然違う設計にしておいて、同時に小さい製品から大きい製品まで造ろうとした。トヨタ式ですね。まさにフォードと正反対です。フォードは工作機械の互換性が大事ですが、豊田喜一郎にとっては、互換性ではなく、むしろ品ぞろえが重要だったのです。お客のニーズ、そして万能、だから、鮎川と正反対です。喜一郎さんのそういう点も面白かったですね。

宮本 紡績機械からほかの機械工業に転換した例は、世界ではあまりないのでしょうか。プラットは転換できなかったのでしょうか。

由井 プラットは1920年代になると、あまり進歩しなかったのでしょうか。イギリスの紡織機械産業は1910年代ごろにはもう下り坂になっていたのでしょうか。

橘川 まさか豊田がGMを經常利益で抜く日が来るとは思わなかったでしょうね。

由井 けれども、喜一郎さんは自信家だったと思います。技術的な面では、エンジンさえ良いものが出来ればやれると。喜一郎さんが亡くなって4、5年たった1957、58年（昭和32、33）ころ、豊田英二と豊田章一郎は、まだ30歳ぐらいで、2人でアメリカへ行って、フォードの工場を見せてもらったんです。その

時、工場の大きさには驚いたけれども、技術的にはそんなに驚くことはなかった。豊田英二と豊田章一郎が質問したのに、向こうが答えられなかったという話があります。

橘川 一説には、提携のためフォードに行ったという話があります。提携の条件が合わないで駄目だったという説と、行ったけれど技術的にはたいしたことないので、自主技術で行くことにしたという説と両方あるようですね。

由井 いずれにせよ、フォードに学んだことは事実です。だけど、その2人が、われわれのほうが技術をわかっているなら、これはいけるぞと思って自信を持ったと思いますね。

三井や三菱がやらないような自動車事業は、たいへん難しい事業と思われていました。しかし、喜一郎は極端なワンマンで、お昼のお弁当まで自分が決めるといわれるようなところがありましたから、逆に自動車事業に進出することが出来たといえます。

宮本 トヨタ創業時とか、戦時中に部品供給を断ったメーカーは取引をお断りしたって話があります。これはどんな思想にもとづいているのでしょうか。

由井 トヨタイズム、つまり一種の「一家主義」だと思います。自分の道理に合わない人は入るなという発想です。豊田喜一郎さんが社長を辞めた時のことについて、小山五郎さんはこんなことをいっていました。

豊田喜一郎さんは、1937年（昭和12）に社長になったときから東京へ移って赤坂に住んでいました。戦中、戦後は東京にいて、息子さんたちも東京の学校を出て、いわば東京人になった。それで、技術ばかりを重んずる東京人だといって、戦後のストライキの時、労働者が、喜一郎さんに親しみを感じなくなった。名古屋の人は結束が強くて、東京人の技術者につぶされるという意識があって、そこで、石田退三は売る側が言うことを、造る側が聞くようにすることを考えた。要するに、営業第一にしなければ駄目だと、だからやは

り喜一郎さんに退陣してもらおうと三井グループも考えたという話を聞いたことがあります。逆に、トヨタは、織機、繊維産業に乗った自動車産業という色彩がどこかにあります。そこにトヨタの強みがあるということですね。

『堤康次郎伝』の執筆

橘川 つぎに堤康次郎さんの正伝である『堤康次郎』（由井常彦編、由井常彦・前田和利・老川慶喜著、エスピーエイチ、1996年）については、いかがでしょうか。

由井 私は長野県人で佐久の出身ですから、私は生まれた時から堤さんのことを父親から聞かされてきました。「堤さんが、長野県に乗り込んできて、軽井沢の開発を始めた」と言っていました。私の父親も軽井沢で山林を経営していました。私が小学生のころ、父親が自動車に乗って、「堤さんのところが始めたうちを見にいこう」といって出かけました。新しいホテルやゴルフ場ができ、岩窟ホールなんて、夢みtainな所を造ったりして、私が子供の時、そういうところに行くのがけっこう楽しみでね。だから、堤さんにたいへん興味を持っていたのですよ。それで、何かの用で、堤清二さんが土屋先生のところに来たことがあります。

それから私の父親が西武鉄道と取引があって、材木を入れていました関係で、プリンスホテルができた時に、1957、58年（昭和32、33）ごろ、レセプションがあって、その切符が当時大学生だった私のところへ来て、初めて東京の大レセプションというものを見ました。その時に堤康次郎さんが出てきて、庭にボクシングのリングみたいなものを作った。自分が柔道着を着て現れました。三船十段と対戦者をそのリングで組ませて、それを堤康次郎氏が解説する趣向でした。それから堤さんが演説しましたが、誠に普通の人という印象がありました。

『堤康次郎』伝を執筆したきっかけは、堤清二さんから、堤康次郎さんの何回忌だったか、それに間に合わせて本を出したいと頼まれました。堤清二さんは、伝記をつくることによって「父堤康次郎への負いは終わる」と言っておられました。確かに、私としても堤康次郎伝にはたいへん興味がありました。ただ、執筆の期間はあまりないし、政界、財界の両面にわたる堤康次郎の活動範囲はとても広いから自分1人ではとてもできない。そこでおもに鉄道是老川慶喜先生、デパート他の流通関係は前田和利先生のお二人にご尽力をいただきました。結果的には政治家としての活動は完全には書けませんでした。資料としては、吉田茂の手紙など、書簡類がありましたけれどそれほど使えませんでした。でも、それまでよく分からなかった若い時代のことがだいぶ分かって勉強になりました。

企業家としての堤康次郎は、空前にして後の人物です。当時の箱根や軽井沢の開発を実行した行動力は、まさに企業者活動そのものですね。それから、あの時代だからできたことで、今後は絶対ありえないでしょう。時代的に、ちょうど中産階級が形成されようとしている時ですからね。

橘川 阪急の小林一三とはかなり違っていませんか。堤康次郎はかなり事業で失敗もしています。

由井 まず、小林一三の方がずっと論理的ですね。それから、人の使い方なども優れていましたね。堤康次郎さんはやはり野人ともいうべきところがあります。

橘川 堤康次郎さんは、五島慶太とだけではなく、小林一三との関係もあまりよくなかったようですね。

由井 堤康次郎はやり方が強引すぎるというので、小林一三は東京へ出てきてからも、堤さんとは全然、接触しなかった。小林一三は行動範囲が広くて、だれとも付き合った人ですが、堤さんとは全然肌合いが合わなかったようです。

宮本 前に『セゾンの歴史：変革のダイナミズム』上、下巻（由井常彦編、リポート、1991年）が刊行された後、日本経営史研究所でシンポジウムを開催し、堤清二さんのお話を聞きました。その時、堤清二さんが面白いことを言われました。それは、「西武鉄道と西武百貨店は、縁はあるがゆかりはない会社」といわれたことです。しかし、「ゆかりもある会社じゃないか」と言ったら、「とにかく、西武鉄道と西武百貨店は違うものであるということだけを書いてほしかった」とおっしゃいました。

由井 でもほんとうは、縁はありましたよ。土地は両社で使って、セゾンだって、随分鉄道の土地を使っていました。だから西友は良かったと思います。それから、もちろん前線部隊は両方とも使い回した、お互いに、相手を利用していました。

宮本 現在の西武を巡る問題について、堤康次郎氏は何か遠因を作っているのかどうか、その辺、すこしお話しいただけますか。

由井 堤康次郎さんは、ある意味ではとても常識的な人なのですが、一方で、非常に世界が限られていて、常識とは遠い世界があるように思います。

宮本 たとえば、堤家の家訓のようなものがありますね。家訓をつくって、同族財産を一生懸命守ろうとしているにもかかわらず、一方で、息子たちを仲良くさせるのはうまくないし、結局、同族の和を保つことが出来なかった訳ですね。

由井 だから、そこはまったく常識では理解しがたいようなところがあります。本人はそれが弱点だとは、あまり自覚していないと思います。非常に狭い家意識なのでしょう。したがって、株式会社を理解しなかったわけですね。つまり、株式会社は、企業家のやるべきものではない。株式会社をつくと大勢の人の意見を聞かなくてはならなくなりますから。そうすると、自由に意思決定ができないし、思い切った意思決定もできない。また、

時間もかかる。結局、家族企業でワンマンなら速いし、能率も良い。結局、それがみんなのためになると固く信じて、疑わないのでしょう。

だから、堤康次郎がいつも言っていたのは、一番駄目なのは役人で、役人のところに行く決まるものも決まらない。その次が株式会社で、株式会社では良いことが実行できない。だから結局、とにかく速くやること。決めたことをその都度やればよいというやり方ですね。こういう企業者活動で劇的なことをする人は、一方で大きな欠点も持っていることが多々あるように感じます。

『憂楽五十年：芦原義重一回顧と展望』

橘川 それでは関西電力の経営者であった芦原義重氏²⁰の伝記（『憂楽五十年：芦原義重一回顧と展望』由井常彦編、日本経営史研究所、1978年）について、お願いします。

由井 芦原さんは私がとても恩になった方です。芦原さんが社長になった時、若い人の意見を聴きたいと言って、若い人を5人集めて話を1年に何遍も聞きたいとってきました。政治学では高坂正堯、永井陽之助、社会学は富永健一、そして経済学、経営学では宮下藤太郎と私というメンバーでした。

芦原さんはたいへん謙虚な人です。自分は工学部出だから、エンジニアのことは分かるが、社会科学を勉強してないから、専門家にいろいろ聞きたいということでした。芦原さんは聞き上手でしたね。私は、最初からそうした芦原さんをたいへん尊敬しました。とにかく、いろんなことについてよく勉強されました。それから芦原さんは小林一三をすごく尊敬し、自分も小林一三さんのようないい仕事をするようにならなくてはとっていました。非常に謙虚で、行動力、能力のある経営者であり、とても尊敬しました。

ある時、芦原さんのしゃべる話がとても面白かったものですから、それをまとめて本に

したらどうか、とすすめました。関西の場合には、民営から国営にいたるまでいろんな問題が出ていました。それを芦原さん自身が一番重要なところを経験しておられ、そういう経験はたいへん大事なのでお話を聞きたいと思うと申し上げたら、話しをすと言いましてね。最初から本にするつもりはなかったのです。芦原さんは残しておけばいいとだけ言っていたのですが、途中から、本にしようということになりました。ただ、芦原さんはすごくきちんとした人ですが、話し上手ではないのですよ。また、自己顕示欲が強いほうでもないし、淡々とした方でした。ですから、こちらがもっと準備して、話題を提供すればもっと違った内容になったかもしれません。

橘川 でもあの本は、電力史にとっては非常に貴重な証言です。芦原さんとの対比で、当時の雰囲気を知るためにお聞きしたいのですが、太田垣士郎（関西電力初代社長）はどのような経営者だったのでしょうか。

由井 芦原さんは太田垣さんに好かれていて、もちろん太田垣さんをサポートしていました。それで、世間では太田垣さんは文科系の出身で、スケールの大きい人で、大所高所から方針を決めるタイプとっていました。それに対して芦原さんは理系出身で、技術的な面を補うような関係がたしかにありました。ただし、先ほどいったように芦原さんは必ずしも大きいことが不得手というわけではなく、そういうこともやらなければいけないと思って、太田垣さんとの付き合いの中で、一生懸命に教わったようなことをおっしゃっていました。

だから、最初は専ら補う関係だったけれども、だんだん成長していったと思います。社長就任時は、非常に寡黙でしたが、だんだん視野が広がっていきました。

安田善次郎伝の構想

橘川 執筆中の安田善次郎伝についてお願いし

ます。

由井 しばらく前に『安田財閥』（由井常彦編，日本経済新聞社，1986年）という本を書きました。その過程で，安田善次郎についてこれまで書かれていることに誤りがあることに気がつきました。善次郎さんは明治初年に太政官札でものすごい金もうけをして，大成功したといわれていることを，帳簿からよく調べてみると，投機で成功したわけではなく，合理的に，的確に資金を運用して成功したのではないかと思いました。そんなことで，善次郎さんに興味を持ちました。

これをきっかけに，3代目の安田一さんに呼ばれて，自分の祖父は精確に日記を付けている。あなたが勉強をしたいなら，コピーを提供しますといわれました。最初のほうは全部筆書き，途中からペン書きになって，大正時代になるとうんと薄くなったりしています。読むのに時間かかりましてね。ようやくそのうちに読めるようになって，最近安田さんの手にも慣れて，それから周りのことも分かってきたので，書きたくなってきました。

安田さんは，極端に世間のイメージと本人が違います。善次郎さんは，非常に綿密，緻密で，しかもものすごく気持ちのおおらかな人でした。岩崎彌太郎さんの晩年の日記と対照的です。弥太郎さんの日記は「疲労困憊した」とか，「自分が1人で全部やり回して，もう疲れきった」といった日記ですね。

安田善次郎さんは正反対で，もう旅行には行く，芝居を見にいく，のんきなものです。それで，実に悠々と名所・旧跡を訪ね，守銭奴みたいに働いていないのですよ。それがすごく面白く思われましてね。それで，日記を見ると，仕事は人に任せっぱなしで，一晩すれば北海道行ったりしています。自分が人を配置して，なにをすべきかを言って聞かせ，あと，自分のはのんびりしたものです。そういうところがとっても面白いと思いましたね。

宮本 それは新しい発見ですね。

由井 それから，『三井文庫論叢』²¹に書きましたように，日銀の設立自体，実は安田善次郎さんが，かなり1人でやっています。日銀の設立時と，その後は，安田善次郎さん自身が常勤理事，貸付局長を兼ねています。結局，安田さん一人が，松方正義に頼まれてほとんどやっていたのです。どのくらいの収入，資産，従業員があればよいか，手形はどう扱うべきか，どんな組織で，どのくらい報酬を与えるか，役人にはわからないのです。

結局，安田善次郎さんに実際のところはやらせるほかはないわけですね，善次郎さんの資料を調べて，日銀の設立過程，政府との関係も，初めて順序よく分かりましたね。でも，安田さんは全く管理には向かない人でした。日銀の仕事も半年ぐらいやると，もう嫌になってきました。役人たちと付き合っていたら仕事にならない。だから，数ヶ月で常勤理事，そして2年後には理事をあっさりやめました。日銀の方もお引き取りを願ったのでしょうか。従来の本には書いてないことばかりです。何とか来年中には『安田善次郎伝』を書きたいですね。

経営史学と伝記執筆

宮本 伝記というのは文学の一ジャンルだったとおもいます。しかし，由井先生は文学者としてお書きになっている訳ではないので，経営史家として，人物を描くときに，どういうスタンスでお書きになったのか，それを最後にお伺いしたいと思います。

由井 それが一番ポイントで，難しいテーマですね。私は，日本経営史研究所ができたころ，土屋先生，宮本又次先生らと作家の人たちと伝記について話し合ったことがあります。要するに，土屋先生は渋沢栄一を「民主主義のチャンピオン，リーダー」と書いているが，小島直記さんは，それは渋沢を理想化しすぎていると批判したわけですね。渋沢さんは自分の父親に，自分のことを「お殿様」と

呼ばせている。だから、大蔵省に勤めた瞬間から、渋沢家では渋沢栄一さんはお殿様になった。本人もそう呼ばせているのは、民主的ではないという話です。土屋先生、反論しないで笑っていましたが、「やはり伝記書くのは、作家の皆さんと私どもとは違いますね」と言っていました。

それから、学者にはわれわれのメリットがあるが、一方でデメリットもあると思いました。デメリットとしては、学者は会話を書けないということです。われわれは、存在しなかった会話を書いてはいけません。われわれのモラルとしてね。本人がしゃべった文章、それから本人がどこかでしゃべった言葉は採れるけれど、そうでない会話は書けないですね。学者は、そこは禁欲的でなければいけない。ところが、作家の人は、山場のところで、主人公にしゃべらせているわけです。でも、それが読者に本を読ませているのです。だから、ここが学者のデメリットだろうと思います。

宮本 そうですね。

由井 それを補うのには、余程まわりを書き込んでいって、会話を書けなくても、文章を読んだ人が会話を思い浮かぶくらいまで書かなければならないことがあると思います。だから、重要なシチュエーションについては、いろいろな見方を紹介したりして、その上で最終的に読者がこうじゃないかと思うような書き方をして、会話以外の手法でもっていかなければなりません。

それから、われわれのメリットは、営業報告書などはよく知っているし、少なくともファイナンスなどは知っているから、それらを書き込んでいくというところでしょうか。

ですから、われわれのメリットはあるものの、デメリットは今、言ったようなところにあります。でも、われわれはさまざまな見方の資料などをよく読んで、バランスの取れた書き方をするというのもメリットでしょう。学者が書いた伝記は、イギリスでもアメリカ

でも、たとえばフォードや、GMのスローンについて、やはり学者の書いたもののほうがそのバランスは、かなり良くなっていると思います。

宮本 一般の伝記は、われわれ子供の時代にはたくさん本屋に並んでいました。「野口英世伝」とか、「豊田佐吉伝」などが並んでいましたが、最近では、あまり見かけなくなりました。個人の伝記がなくなったかわりに、城山三郎さん、司馬遼太郎さんのような作家の本が読まれているように思います。確かに作家は読ませる工夫を持っているから多くの人たちに読まれるのですが、やはりほんとうは歴史家が書いた伝記を読んでもくれとおもいますし、読ませる工夫も必要だと思います。

由井 そこは、宮本先生と同じような考え方を持っています。やはり、読者を意識することは重要ですね。しかし、読者を意識するにしても作家の場合とはまた異なるところがあります。たとえば、高名な作家が、読ませるためにはかたき役を作らなければ駄目だといっています。かたき役を作ると、構図がはっきりして読者にわかりやすくなります。しかし、歴史家として、これはしてはいけないことですね。当然、比較は必要ですし、比較することによって特徴が明らかになることは確かです。しかし、意図的に最初から一定の像を設定して描くという方法は適切ではないでしょう。

最後に、1 昨年おかげさまで日本工業倶楽部編『日本の実業家－近代日本を創った経済人伝記目録』（日外アソシエーツ、2003年）が刊行されました。脇村先生は、英国の『実業家伝記辞典』（Dictionary of Business Biography: a biographical dictionary of business leaders active in Britain [1860-1980]）にならって、日本でも是非これに匹敵する実業家伝記集成ができないものかと常々おっしゃられておられました。先生のご意向に従い、さしあたり物故者800人についての伝記目録の刊行を、日本工業倶楽部の新装に際してお願

いし、日本経営史研究所の協力によって編纂いたしました。今後、この本を手がかりにして、将来は本格的な伝記集ができればと願っております。ここにおられる橘川先生、そして安部悦生、佐々木聡両先生にもご協力をいただきました。厚くお礼申し上げます。

宮本 本日は長時間にわたって、貴重なお話をありがとうございました。

【付記】

経営史研究の開拓者であった由井常彦先生は、同時に多数の社史、伝記の執筆にも携わって来られた。由井先生の企業家研究および伝記執筆の視点、スタンスなどを、直接おうかがいしようという意図からこの対談が企画された。対談は、2006年11月5日に日本経営史研究所においておこなわれ、『企業家研究』編集委員会として対談記録を取りまとめた。

- 1 1931年生、1955年東京大学経済学部卒、1960年同大学院博士課程修了、明治大学経営学部専任講師となる。明治大学助教授、教授をへて、1997年文京女子大学経営学部教授、現在、財団法人三井文庫館長。
- 2 インタビュー当時、大阪大学大学院経済学研究科教授、現在、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授。
- 3 東京大学社会科学研究所教授。
- 4 由井家は、長野県大日向村において、1887年（明治20）に木炭問屋である与志本商店を開業し、その後、1910年（明治43）に与志本合資会社が設立された。
- 5 大日向村は、現在の長野県南佐久郡佐久穂町にあり、十石峠をへだてて群馬県上野村に接していた。
- 6 1916年時点の与志本合資会社の役員を指す。（『与志本六十年のあゆみ』1961年）。

- 7 1919年8月、南佐久郡木炭同業組合が設立された。その後、1938年に南佐久郡木材同業組合（会長由井定右衛門）、1939年に長野県木材業組合連合会（理事長由井定右衛門）が設立された。
- 8 W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, 1902.
- 9 西川孝治郎『日本簿記学生成史』雄松堂書店、1982年。
- 10 元町工場の完成は、1959年8月であった（『創造限りなく—トヨタ自動車50年史』p. 340）。
- 11 財団法人日本経営史研究所は、1968年に設立され、初代会長は土屋喬雄であった。
- 12 化学者、大阪大学教授時代に味の素の合成法の研究をおこなった。
- 13 『新三菱重工業株式会社史』三菱重工業株式会社、1967年。
- 14 小林良正、服部之総著『花王石鹼五十年史』花王石鹼五十年史編纂委員会、1940年。
- 15 『三井不動産四十年史』三井不動産株式会社、1985年。
- 16 Johannes Hirschmeier, 1921-1983.
- 17 J・ヒルシュマイヤー・由井常彦著『日本の経営発展—近代化と企業経営』東洋経済新報社、1977年）。英文版は、Johannes Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *The development of Japanese business, 1600-1973*, Allen & Unwin, 1975, London.
- 18 J・ヒルシュマイヤー著、土屋喬雄、由井常彦訳『日本における企業家精神の生成』（東洋経済新報社、1965年）、原著は、Johannes Hirschmeier, *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*, Harvard University Press, 1964, Cambridge.
- 19 当時、商品売買の責任を執っていたのは、弟利三郎（豊田紡織株式会社常務取締役）であったとされる。由井常彦「三井物産と豊田佐吉および豊田式織機の研究（下）」『三井文庫論叢』第36号、2002年、p. 175-176.
- 20 芦原義重氏は、1959年関西電力社長に就任し、1970年会長、1983年名誉会長となり、1987年2月まで取締役を勤めた。
- 21 由井常彦「日本銀行と安田善次郎—『安田家文書』による設立過程の研究—」『三井文庫論叢』第38号、2004年12月。