

島田昌和著『渋沢栄一の企業者活動の研究 ——戦前期企業システムの創出と出資者経営者の役割——』

小早川 洋一 (Yoichi KOBAYAKAWA)

中部大学経営情報学部

本書は、「日本資本主義の父」などと言われてきた渋沢栄一について、その「膨大な数の民間企業の設立・運営に関する実証的な研究」を行い、渋沢が「作り出した企業システムのメカニズムとその意義」を明らかにすることを目的とする。基礎資料は、『渋沢栄一伝記資料』（全58巻および別巻10巻）および、従来ほとんど未利用の渋沢栄一資料館所蔵の資料等であり、対象時期は主として1880年代から渋沢の死ぬ1931年までである。

目次は次のとおりである。

序章 本書の目的

第1部 企業者活動の概要

第1章 役職関係会社の概要

第2章 株式会社への関与の全体像と発起・創立

第3章 株主総会で果たした役割と機能

第2部 人的ネットワーク

第4章 トップマネジメント——発起・出資・経営の手法

第5章 出資と経営のネットワーク

第6章 龍門社による経営者層の啓蒙と組織化

第3部 資金面のネットワーク

第7章 単年度の資金動向——1891年の家計収支を中心として——

第8章 長期的な資金動向——1891～1931年の年の出資動向を中心に——

第9章 資金と信用の供与——1891～1931年の長期分析——

第10章 第一銀行による朝鮮進出

補論 日清日露戦争期の経済政策提言と経済観の変化

終章 渋沢栄一の創出した企業システムと出資者経営者モデル

以下、本書の内容を章ごとに紹介し、次いで若干、コメントしたい。

序章において、著者はまず、渋沢についての先行研究を簡単に紹介したのち、戦前企業システムの研究——ここでは非財閥企業の設立や運営のあり方——として「渋沢栄一の会社設立・運営のメカニズムを明らかにする」ことが必要であり、本書では、そのアプローチとして、「人のネットワークと資金の流れ」に注目する、として、本論に入る。

第1章では、明治20年代後半以降、渋沢が実業界からの引退を表明した42年頃までを対象時期とし、この間、渋沢が「深く関与した」役員就任会社約50社に注目し、その特徴点を指摘する。それらは、近代的な業種、インフラ部門が多く、「一業種一社」を原則としており、一貫して会長・頭取を務めたような関与の度合いの強い会社をはじめ、関与の仕方には濃淡があった。また、渋沢関与会社の取締役以上の役職者をすべて（101人）抽出、観察した結果、「1社だけに名を連ねている者が74名と4分の3を占め」、「渋沢関与会社に複数関わっている経営者は比較的少ない」ことなどが判明した。さらに、渋沢関与会社における渋沢の持株数・持株比率についてみると、役職の関与の度合いが強い会社では、持株比率は10～30%であった。

次いで、それらの会社の発起・創立に洪沢がどのような役割・機能を果たしたのが第2章で検討される。1872年の抄紙会社の設立以降、晩年にいたるまで、洪沢が役職についた会社数は延べ178社であり、「洪沢が発起・創立に関与し、その後も関与事業が継続した会社」が「大多数」であった。そのうちの9社の検討から、関与の共通点として、次のことが指摘される。「洪沢は必ずしも発起の中心にいたわけではないが、創立総会の議長役を引き受け、取締役や監査役の指名を行なう事例が多い」、また、「創業初期の立ち上げのトラブルやいまだ操業が軌道に乗らない時期での不況の到来に対する処理」として、洪沢は「減資などの合理化策、専務取締役や支配人といった選任経営者の招聘などによって危機を克服」した、など。

第3章は、さらに株主総会で洪沢が果たした役割と機能についての考察であり、「伝記資料」に記載された洪沢の株主総会関与のうち40社、延べ出席回数117回を対象に、関与の仕方を整理し4分類する。うち、11事例の検討から、洪沢は、株主間の「調整・仲介機能」を果たしつつ、「会社の存廃や他社との合併」といった企業の長期的な政策遂行に重要な役割を果たしていたことを確認する。

第4章では、洪沢の日記からその「情報行動」が追跡される。洪沢は、兜町の事務所や第一銀行本店、王子・飛鳥山の自宅等を拠点に、多数の人との「面談」や企業の役員会の開催等、「分刻みのスケジュール」をこなしていた。洪沢が関与した主要な会社の本社が兜町近辺に多かったことで時間節約的かつ緊密なコミュニケーションが可能であった。

第5章では、「周辺経営者」（洪沢の関与会社において、その多面的な活動をサポートした経営者たち）と洪沢との関係について、洪沢の役職就任会社49社に関わったすべての役職者（延べ269名）のうち、3社以上に関与した役職者26名を対象に考察された。かれらは「多忙な洪沢に代わって洪沢の企業者活動をサポートした」のであり、起業にあたり洪沢の呼応に応じ

て出資参加することや会社設立後、「会社の日常的な運営をチェックし、モニタリングするサポート役」であった。

第6章は、「龍門社」についてである。龍門社とは、「洪沢を慕った経営者・管理者等によって…1887年（明治20）頃に設立」された組織で、月刊の機関紙「龍門雑誌」を発行し、昭和初期には会員数、「数千名」に達した。この組織は、洪沢の実業界引退の1909年までは、「比較的若い世代のミドル・マネジメント・クラスに対する教育・啓蒙といった性格が強かった」。しかし、同年の会則変更で「洪沢の経済道徳合一説を世に広めるための会に性格変更された」とされる。

第Ⅲ部では、洪沢一家の家計収支や資産の分析が行なわれている。資料は、洪沢資料館所蔵ながら、ほとんど未使用のものであり、これらを系統的に整理・考察した点、本書の最大の貢献であろう。

まず第7章で、1891（明治24年）年度、単年度（資料的制約）の家計収支が考察される。収入合計は約15万円、内訳は「公債並銀行諸会社割賦」が全体の60%強（9万円）であった。洪沢は32社の保有株式から配当を得ており、その最大のもは第一国立銀行からの配当金（4.4万円）であった。「俸給及報酬金」は全体の10%（約1.6万円）にすぎない。洪沢は多くの会社の役職に就いていたがそれらはほとんど無給であり、この場合の俸給（4,200円）は第一国立銀行からのもののみであったと推測される。賞与金・報酬金（11,900円）は役職をつとめる会社からの役員賞与であつたらしい。なお、ここでは、単年度の収支とは別に、洪沢家の1891年から1914年までの年度ごとの収支の推移も示されている。ちなみに、1905年から1914年までの9年間（1910年は不明につき除く）の総収入金（経常収入＋臨時収入）の平均を算出すると、57万2066円となる（評者、算出）。

次いで第8章では、1891年から1931年までの40年間の出資動向が整理、考察され、次のような事実が提示されている。①同期間の株式移動

を株数で集計した結果、株式の引受け（新設会社の株式引受けと既設会社の増資株式引受け）が全体の62.5%で最も多く、次いで株式の売却が26.7%であった。②合名・合資会社、また匿名組合等への出資も積極的であり、とくに浅野総一郎との関係が深かった。③「資金運転ノ都合」上、株式の売却もさかに行なわれた。

さらに第9章は、渋沢家の出資以外の資金と信用の供与について、ここでも40年間の推移が示され、渋沢が「出資に加えてさまざまな形の資金と信用をビジネスに供給」したことが指摘されている。

第10章は、第一銀行の朝鮮進出と朝鮮における支店の経営について、渋沢の朝鮮に対する認識と行動および第一銀行の経営における同支店の意義という観点から再検討され、補論は、日清日露戦争期における経済政策、すなわち金本位制問題や外資導入問題その他に対する渋沢の見解や提言が整理、検討されている。

そして終章において、第1部から3部まで、各部ごとの要約・整理とともに、本書の副題についての、いわば解題がおこなわれている。

以上が、各章の要点であり、膨大な資料を、ここまで系統的に整理、考察した著者の努力に敬意を表するものである。ただ、2点ほど、気になる点があり、それを記しておきたい。

2点とも、本書のタイトルに関わることであり、まず、サブタイトルの「戦前期企業システムの創出と出資者経営者の役割」（傍点、評者）という場合の傍点部分についてである。著者は、終章の冒頭部分に次のように記している。「いわゆる戦前の企業システムにおいて大口の出資を伴った経営者の責任と役割が大きかったこと、そして渋沢はこのようなシステムを創出するとともに自らも担い手となって実践した事実が浮かび上がった」と。著者は次いで、「渋沢によって形成された戦前日本の企業システムの特質とそのセーフティ・ネットの仕組み」について整理し、一覧表示している。この表を見ると、その「特質」として指摘されている内容は（「出資者経営者の育成と地位の確立」から「植

民地銀行としての収益により基盤を形成」にいたる7つの事柄）、それぞれ、著者が丹念な考察から得た渋沢の企業行動の特徴点である。それはわかる。しかし、そうだとすると、それらが、即「戦前期企業システム」の構成要素であるということになると、どうも納得できかねるのである。それが仮説の提示であるとしたならば、その場合、戦前日本の企業システムについて先行研究を整理・考察し、それとの比較を行うことが不可欠であることはいうまでもない。この点、序章において著者は、岡崎哲二、寺西重郎両氏それぞれによる非財閥企業の設立や運営のあり方についての所論に簡単に言及はしている。しかし、それ以外、本書を通じて、「いわゆる戦前の企業システム」の具体的な内容については記されていないのである。この点は、渋沢の行動の成果を戦前企業システムに位置付けるという、本書の重要な論点であるだけに、やはり充分、説得的な説明が必要であったろう。

第二に気になる点は、タイトルにある「渋沢栄一の企業者活動」という場合の「企業者活動」の意義についてである。単に「企業家」と言わず、「企業者」という表現を使う場合、とくに経営史研究家の間では、その革新性に注目するからこそ、区別して使う慣わしと思われる。そうであるならば、このことについての説明が明示的に行なわれていないというのはいかがなものであろうか。もちろん、渋沢は株式会社制度の普及に大きな功績があったのだから、それは、組織革新に属する内容で、言わずもがなのことである、と言われれば、そのとおりである。しかし、もしそうであるならば、本書における渋沢の革新性は、そのことのみ限定して考えておけばよいのであろうか。もし、そうでないならば、それを読者の解釈にゆだねるのではなく、著者自身の言葉で明確に記述すべきであったろう。

とはいえ、本書が、膨大な資料の整理と、それに基づく多くのファクトファインディングスを提起した、渋沢栄一についての本格的な実証研究であることにちがいはない。

（412ページ、2007年刊、日本経済評論社）