

宇田川勝・生島淳編
『企業家に学ぶ日本経営史』

廣田 誠 (Makoto HIROTA)

大阪大学 教授

近年、各大学において経営史や経済史の講義を担当する者は、受講生の歴史に対する関心の低さと基礎的知識の乏しさに悩まされるのが常であろう。このような受講生に科目への興味を抱かせ、また基礎的知識を習得させる上で有効な方法の一つは、歴史上著名な人物の生涯について語ることではないだろうか。こうした人物の生涯を扱った歴史小説に今日もなお根強い人気があることは、人物を中心とするアプローチの有効性を示すものである。しかしながら人物のみに関心がとどまっていたら、広い意味での企業家史、そして経営史や経済史の教育としては十分とはいえず、こうした関心を手掛かりとして、その先に広がる世界へと受講者を導いて行かなくてはならない。今回ここに書評の対象とする『企業家に学ぶ日本経営史』は、まさにこのような要望に応えるものであろう。

「はしがき」によれば本書は、法政大学イノベーション・マネジメント研究センターと同エクステンションカレッジが2007年10月から2009年3月まで24回にわたり共催した公開講座「日本の企業家史」の講義内容とそこでの議論を踏まえ、内容を吟味し、学部学生や大学院生のみならず、広く社会で活躍するビジネスパーソンをも対象読者として刊行されたものである。この公開講座は、同研究センター内に設置された企業家史研究会のメンバーにより刊行された四冊の企業家史ケースブック（『ケースブック 日本の企業家活動』有斐閣、1999年、『ケース・スタディー 日本の企業家史』文眞堂、2002年、『ケース・スタディー 戦後日本の企業家史』

文眞堂、2004年、『ケース・スタディー 日本の企業家群像』文眞堂、2008年）がとりあげた46テーマ・92名の企業家から内容を精選して実施された。すなわち本書には、長期にわたる企業家史研究会の研究成果が凝縮されているのである。

次に本書の概要を紹介する（（ ）内は各章・コラムの執筆者）。まず第1章（生島淳）では、幕末維新时期における都市大商家の盛衰につき、これを規定した要因として、外部的には開港、御用金の賦課、幕藩体制の崩壊による特権の消滅、また内部的には「番頭政治」の限界をあげた上で、その代表例として三井家の事例を紹介している。三井家は三野村利左衛門の政商的活動によって幕末維新时期の動乱を乗り越えたが、続く第2章（山崎泰史）では、政商路線には政権内部の勢力交代に経営が大きく左右されるリスクが伴うことを指摘した上で、三井家がこうした政商の限界を乗り越え財閥へと発展するのに貢献した企業家として中上川彦次郎をとりあげている。またコラム①（黒羽雅子）では、政商を起源とする財閥企業家の典型例として、三菱の岩崎弥太郎・弥之助兄弟の生涯と企業家活動を紹介している。第3章（宇田川勝）では、明治期における株式会社制度導入のプロセスとその歴史的意義を述べた上で、株式会社制度の導入と定着、ビジネス・インフラの整備、ビジネス啓蒙活動の展開と、近代産業の導入・普及に多面的かつ多大な貢献をなした渋沢栄一の生涯と業績を紹介している。第4章（長谷川直哉）では、わが国近代における経済発展の特徴とし

て近代産業と在来産業の並行的発展を指摘した上で、在来産業を基盤とする企業家の代表例として郡是製糸の創業者・波多野鶴吉の企業家活動について述べる。第5章（宇田川勝）では、近代のわが国における大企業が、水平的と垂直的という二種類の統合戦略を通じ形成されたことと、こうした大企業の運営と発展が、学卒者を中心とする専門経営者集団の主導権の下で進行したことを明らかにした上で、専門経営者型企業家の典型として鐘淵紡績の武藤山治について述べる。

幕末開港以降のわが国では消費生活様式の洋風化・近代化が進み、さらに明治末から大正期には都市化の進展に伴い大衆消費社会の萌芽が認められ、「都市型」あるいは「生活」産業が成立したが、こうした変化の上に活躍した企業家の事例として、第6章（濱田信夫）では不動産・観光・流通などへの経営多角化により私鉄経営のビジネスモデルを確立した阪急電鉄創業者・小林一三、第7章（生島淳）では先駆的マーケティング活動の展開によって中間層をターゲットとする洋風消費財の製造・販売に挑んだ二代鈴木三郎助（味の素）の企業家活動を紹介している。第8章（山崎泰央）では、第一次大戦期を画期として第二次産業革命が進行し、わが国の産業構造が重化学工業中心へと高度化するなか形成された新興財閥とその企業家の代表例として、日窒の野口遵をとりあげている。またコラム②（宇田川勝）では、外資（GM、フォード）が市場を支配していた時代からわが国におけるモータリゼーションの到来を確信し、自動車の国産化に取り組んだ代表的な企業家として、日産の鮎川義介とトヨタの豊田喜一郎をとりあげている。第9章（長谷川直哉）では、情報の持つ価値を重視することで鈴木商店を一時は三井・三菱に迫る地位にまで発展させながら、近代企業組織のマネジメント能力に恵まれていなかったため、最終的に同社を破綻に至らしめた金子直吉をとりあげている。第10章（生島淳）では、資金・人材・技術・情報などの経営資源に恵まれない地方からスタートし、また後に進

出したタイヤ事業では先進国企業の市場支配に立ち向かわざるを得ない、という二重の困難を見事に克服した地方企業家の事例として、ブリヂストンの石橋正二郎をとりあげている。第11章（上岡一史）では、軍需産業そして航空機産業における企業家の代表例として、中島飛行機の中島知久平をとりあげている。軍にあっていち早く航空機の将来性に着目した中島は、軍を退職して中島飛行機を設立、同社はスポンサーとの対立など様々な苦難を乗り越え、海外技術を摂取して力を蓄えた末、航空戦力が重視されるようになった第二次大戦期には、三菱と肩を並べるわが国の代表的航空機メーカーとなった。

第12章（宇田川勝）では、終戦直後における財閥解体と、占領政策の転換を受けての企業集団再結集から戦後型企業集団の形成という、主として旧財閥系企業の戦後における苦難の道筋を概観した後、それを克服した企業家の典型例として、三井系企業の再結集に辣腕をふるった江戸英雄の企業家活動が紹介されている。さらに第13章（四宮正親）では、戦後改革により戦前派の経営陣が追放されたことで抜擢され、時には「三等重役」と揶揄されながら、激しい対立を乗り越えて労使の協調体制を構築するとともに、外資との提携による海外の先端技術導入へと経営方針を大幅に改めることで、戦後における日立製作所発展の道筋を開いた倉田主税の企業家活動が紹介される。第14章（濱田信夫）では、戦後改革の結果日本製鉄の独占的支配が崩れ競争的構造が出現した鉄鋼業界において、後発企業ながらいち早く銑鋼一貫製鉄所の建設を構想し、様々な障害を乗り越えこれを実現した川崎製鉄の西山弥太郎の企業家活動について述べる。第15章（生島淳）では、戦前期においてすでに事業部制組織を採用するなど企業家としての地位を確立しながら、戦後、公職追放や持株会社指定、過度経済力集中排除法の対象とされ苦境に陥った松下幸之助の企業家活動をとりあげている。相つぐ苦境を乗り越えた後の松下は、既存製品の性能・品質改良に徹し価格優

位を確立するという戦略で戦後の大衆消費社会に対応し、松下電器を世界的企業へと発展させた。一方第16章（四宮正親）は、同じく家電産業の創業者型企業家ながら、松下とは対象的な経営方針を有したソニーの井深大と盛田昭夫の企業家活動について述べる。彼らの率いたソニーは、製品の技術と市場に関し既存企業との差別化に徹するあまり、時にはモルモットと揶揄された。しかしそのため早くから海外において、日本企業としては異例の高い評価を得たのである。こうした姿勢と結果は、コラム③（宇田川勝）の本田宗一郎と藤沢武夫が率いたホンダにも認められるものであった。

以下第17章（四宮正親）ではトヨタ生産方式生みの親として知られる大野耐一、第18章（上岡一史）では戦後のわが国における「流通革命」の旗手として日本型スーパーの成立と定着に貢献したダイエー創業者の中内功、コラム④（黒羽雅子）ではわが国へのコンビニエンス・ストアの導入者にして、今日コンビニを含めた流通業界の牽引者的存在であるセブン・イレブン・ジャパンの鈴木敏文、第19章（長谷川直哉）では京セラの創業者で、KDDI設立や日本航空の経営再建など幅広い活動で注目され、ベンチャー企業家の指南役としても知られる稲盛和夫、第20章（生島淳）では「スーパードライ」を大ヒットさせ、アサヒビールを一転業界のトップ企業に躍進させた樋口廣太郎、第21章（大田雅彦）では「宅急便」サービスによって小荷物輸送における郵便局の独占を打破し、わが国の社会と経済に幅広い影響を与えたヤマト運輸の小倉昌男、そして最後の第22章（山崎泰央）では、興銀から中途入社し、全国に多数の巨艦店舗を擁して、そごう中興の祖、あるいは百貨店業界の風雲児としてもはやされながら、バブル崩壊後の対処に失敗し同社を破綻に追い込んだ水島廣雄、と今日もなお関心を集めることの多い戦後型企業家の活動がとりあげられている。

以上見たように本書では、一代にして著名な企業を築き上げた創業者型企業家のみならず、

既存の大企業が時代の大きな変化に直面した際、改革を断行し新たな環境への適合を達成した専門経営者型企業家の事例が多く取り上げられている。近年わが国では、経済や企業経営における低迷状況を打破する存在として、創業者型企業（起業）家への期待が高まっている。しかしむしろわが国の社会や産業界が今日必要としているのは、既存の企業を新たな時代の枠組みに適合する形へと大胆に変革できる専門経営者型企業家ではないだろうか。その意味で本書においてこうした企業家が多く取り上げられていることはなほだ意義深いことといえよう。また本書では、栄光のうちに一生を終えた企業家のみならず、一時は業界を代表する存在となりながら、後半生においては成功体験にこだわるあまり企業を破綻へと導いた企業家のケースも多数取上げられている。破綻した企業（家）については、資料が得にくく研究上の制約を免れたいが、企業経営を考える上で学ぶところの多いのはむしろ失敗の事例であり、こうした点にも本書の意義が認められる。

以上、本書の内容とその特徴について述べてきたが、本書が企業家史や経営史という研究・教育分野のみならず、現実の日本経済や企業経営の活性化にも貢献するとともに、宇田川・生島両氏を中心とする企業家史研究会によって、さらなるケースブックと、それを踏まえたテキストブックや啓蒙書が刊行されることを期待したい。