

方法に関する試論とその適用

橘川 武郎

国際大学学長

Ⅰ 「先見性」と「達人性」の検証方法
に関する試論

本誌『企業家研究』創刊号の巻頭論文として掲載された拙稿「エンリコ・マッティと出光佐三、山下太郎」のなかで、筆者は、企業家研究の方法に関する試論を述べたことがある。該当箇所を引用すれば、下記のとおりである（橘川、2004a, 15 頁）。

2003 年 3 月に開催された企業家研究フォーラムの記念すべき第 1 回研究会において、沢井実は、既存の企業家史研究の弱点に言及し、「企業家精神なる概念を、そこに認められる基本的特徴を具体的かつ客観的に抽出可能ならしめる測定可能な概念に変換することの困難性」（清川、1995, 281 頁）という、清川雪彦の記述を肯定的に引用した。また、沢井は、企業家・経営者の「達人性」・「先見性」という概念がもつ曖昧さを問題にし、経営史における個人の役割を解明することの難しさを指摘した（以上、沢井、2003）。

これらの沢井の問題提起は、いずれも、正鵠を射たものである。ただし、その問題提起の鋭さにたじろいで、立ち止まったままでは、企業家研究は深化しない。沢井自身や本稿の筆者も含めて、企業家研究に携わる者は、なんらかの形で、この問題提起に答えなければならないのである¹⁾。

筆者としては、企業家精神や経営史における個人の役割を「測定可能な概念に変換すること」は、そもそも不可能だと考えている。しかし、こう考えるからといって、測定不能性を理由にして企業家研究の意義を否定したり、あるいは逆に企業家・経営者の「達人性」・「先見性」を可能な限り相対化する努力を放棄したりするつもりは、毛頭ない。企業家・経営者の「達人性」・「先見性」を可能な限り相対化したうえで、企業家研究のさらなる深化をめざすというのが、筆者の基本的立場である。

企業家・経営者の「先見性」については、長期にわたる歴史的分析を加えることで、その実態をある程度客観的に解明することができる。十分なものとは言えないが、筆者が、松永安左エ門の電力統制構想について行った史的分析（例えば、橘川、1995, 参照）などは、その一例とみなすことができる。

一方、企業家・経営者の「達人性」については、それを相対化するために、経営史学の分野でノウハウが蓄積されてきた比較研究の方法を駆使する必要がある。同じような環境のもとで異なる結果を導いた複数の企業家・経営者の行動を比較検討することによって、個々人がはたした役割を相対化することが求められているのである。

筆者は、このような考えにもとづいて、本稿で、エンリコ・マッティと出光佐三、山下

太郎とを比較するという分析方法を採用した。筆者の研究も含めてこれまで無制限にその「達人性」が語られることが多かった出光佐三について、本稿では、彼の企業家活動に一定の限界性があったことを、エンリコ・マッティとの比較を通じて明らかにしてきた。本稿で採用した分析方法が企業家研究の深化にとってもちうるインプリケーションは、比較研究による企業家・経営者の「達人性」の相対化という点に求めることができる。

このような方法上の試論にもとづいて筆者は、これまで、企業家研究を重ねてきた。その主要な成果としては、次の諸著作を挙げることができる。

『松永安左エ門—生きているうち鬼といわれても—』ミネルヴァ書房、2004年。

『出光佐三—黄金の奴隷たるなかれ—』ミネルヴァ書房、2012年。

『日本の企業家 3 土光敏夫—ビジョンとバイタリティをあわせ持つ改革者—』PHP 研究所、2017年。

『イノベーションの歴史—日本の革新的企業家群像—』有斐閣、2019年。

History of Innovative Entrepreneurs in Japan, Springer Link, 2023. (橘川、2019の英訳書。)

以下では、これらの著書で筆者がどのような企業家研究に取り組んだかについて、順次、紹介していく。

II 『松永安左エ門』

(ミネルヴァ書房、2004年)

この橘川(2004b)では、「電力の鬼」と呼ばれ、第二次世界大戦後の民営九(十)電力体制²⁾の生みの親となった松永安左エ門の「先見性」に焦点を合わせた。Aという企業家が唱えた主張や導入した仕組みが、時を経てAが所属する業界全体へ普及・浸透していく過程を、歴史的に分析したのである。

九州電灯鉄道や東邦電力のトップマネジメントとして松永は、①需要家重視の経営姿勢による需要拡大、②水火併用の電源開発によるコスト削減、③資金調達面での革新によるコスト削減、などを実現し、「科学的経営」の担い手として高い評価を受けた。松永が①～③を実行に移したのは1910年代から1920年代にかけての時期であったが、これらはいずれも、1930年代～1950年代の時期に、日本の電力業界に普及していった。

松永は、日本の電力業に「民営公益事業方式」、つまり「民間企業が活力を発揮することを通じて低廉で安定的な電気供給という公益的課題を達成する方式」を定着させた立役者であった。松永の先見性は、彼が1928年に提唱した、民営、発送配電一貫経営、地域別分割、独占の4点を特徴とする『電力統制私見』が、23年後の1951年の電気事業再編成においてほぼそのままの形で実現され、その後長く定着したことに端的な形で示されている。電気事業再編成によって生まれた九(十)電力体制は、2016～20年の電力システム改革によって終焉を迎えたが、「民営公益事業方式」そのものは今後とも継続してゆく。

III 『出光佐三』(ミネルヴァ書房、2012年)

橘川(2004a)と橘川(2012)では、1953年の「日章丸事件」で知られる「民族系石油会社の雄」出光佐三の「達人性」について検証した。このうち橘川(2004a)では、Bという企業家の「達人性」の実態を解明し、それを相対化するために、同一業界のCという企業家と比較分析する方法を採用した。

日本中の主要都市が灰燼に帰した敗戦からわずか8年後の1953年、出光佐三率いる出光興産は、英国系石油会社(アングロ・イラン)の国有化問題でイギリスと係争中であつたイランに、自社船の日章丸(二世)をさし向け、大量の石油を買い付けた「日章丸事件」で、国際的な注目をあびた。戦前、「大陸の石油商」と

して活躍していた出光佐三も、日本窒素肥料の野口遵や日本産業の鮎川義介と同様に、敗戦による海外資産・事業の喪失から逃れることはできなかった。しかし出光は、野口や鮎川と異なり、戦後も革新的企業家として不死鳥のようによみがえった。「日章丸事件」のあとも、徳山・千葉両製油所の建設、生産抑制を行った業界団体の石油連盟からの一時的脱退、ソ連からの石油輸入、石油化学工業への大規模な進出など積極果敢な経営行動を展開した出光は、「大陸の石油商」から「民族系石油会社の雄」へとみごとな変身をとげたのである。

ただし、イタリアの石油企業家エンリコ・マッティと比較すると、輝かしい出光佐三の「達人性」にも一定の限界があったことがわかる。マッティと出光とのあいだには、①前者が上流部門に本格的に進出し石油事業の垂直統合を進めたのに対し、後者はそこまで踏み込まなかった、②前者が自国政府の全面的協力を取り付けたのに対し、後者はむしろ自国政府と対立した、という違いがあった。このことは、今日、イタリアには準メジャー級の石油会社(ENI)が存在し、日本にはそれが存在しないという、大きな相違が生じる一因となった。

Ⅳ 『土光敏夫』(PHP 研究所, 2017 年)と『イノベーションの歴史』(有斐閣, 2019 年)

ここまで紹介した橘川(2004b)や橘川(2012)では、執筆にあたって、一次史資料を渉猟・発掘することから始めたが、橘川(2017)や橘川(2019)では、異なるアプローチをとった。企業家本人が書いた文献や本人ないし近親者へのインタビュー³⁾を活用しながらも、むしろ、既存研究を包括的に検討し、それらを建設的な姿勢で批判的に分析することを通じて、新たな論点を析出することに力点を置いたのである。

土光敏夫は、若いころから「タービンの土光」として名をはせた技術者であった。戦後は、石川島重工業(1960年から石川島播磨重工業)の社長(1950~64年)や東京芝浦電気(現在の

東芝)の社長(1965~72年)をつとめ、両社の経営再建を成し遂げて、「財界名医」と呼ばれた。その後、経済団体連合会会長を経て、第二次臨時行政調査会会長・臨時行政改革推進審議会会長を歴任した晩年の土光は、「ミスター行革」として国民的信頼を得た。土光は、日本の将来に強い危機感をいだきながら、1988年に永眠した。

このように土光に対しては、「財界名医」「ミスター行革」という評価が、一般的に与えられてきた。そこで橘川(2017)では、なぜ土光が「財界名医」や「ミスター行革」になりえたかを考察することにした。検討の結果、その理由は、土光が、①合理化の徹底、②長期ビジョンの提示、③バイタリティの発揮、の3要素を同時に遂行した点にあることが確認できた。

橘川(2019)の場合には、構想から刊行まで14年もの歳月を要してしまった。江戸時代から今日までを視野に入れ、イノベーションの担い手となった革新的企業家の動向に即して日本の経済発展の流れを描くという基本方針は早い時期に固まったが、そこからが難産であった。取り上げるべき革新的企業家のリストはすぐに作成できたが、そのうち筆者自身が深く研究したことがある企業家は、渋沢栄一、小林一三、松永安左エ門、二代鈴木三郎助、出光佐三、井深大・盛田昭夫、本田宗一郎・藤沢武夫、土光敏夫にとどまり、リストアップした企業家全体の3分の1程度に過ぎなかったからである。時間をかけてたどりついた結論は、残りの企業家に関しては、経営史学の発展を支えてきたユニークな「作法」に依拠することであった。つまり、各企業家に関する先達たちのケーススタディの成果を紹介したうえで、可能な限りそれに筆者独自の解釈を加味し、最終的にはそれらを繋ぎ合わせて大局的な歴史観を示す、という叙述方法である。先に「既存研究を包括的に検討し、それらを建設的な姿勢で批判的に分析する」ことを強調したのは、このためである。

V ま と め

定量的に測定することが困難な企業家の役割について解析する企業家研究では、どのように説得力ある形で、当該企業家の「先見性」や「達人性」を検証するかが、勘どころになる。「先見性」を検証するにあたっては、長期にわたる歴史的分析が有効である。「達人性」については、的確な対象との比較分析を行なって、それを相対化することが有意義である。

一次史資料の渉猟・発掘は、企業家研究を行ううえで必須の要件ではない。先行業績を包括的に検討し、それらを建設的な姿勢で批判的に分析することを通じて、新たな論点の析出は可能だからである。そのような観点に立てば、経営史学の世界で蓄積されてきたケーススタディは、現在、直面する経営上の問題を解決するうえでの参考資料として、「宝の山」だと言えることができる。

【注】

- 1) 沢井実自身は、沢井（2003）のなかで、自らの問題提起に答えるべく、企業家研究の深化に向けて一連の方法的提言を行った。
- 2) 北海道電力・東北電力・東京電力・中部電力・北陸電力・関西電力・中国電力・四国電力・九州電力の9社からなる民営九電力体制は、1951年にスタートした。その後、1988年に民営化をはたした沖縄電力が加わり、民営十電力体制となった。
- 3) 橘川（2019）では稲盛和夫・柳井正本人へのインタビューを、橘川（2017）では土光敏夫のご子息へのインタビューを、それぞれ活用した。

【参考文献】

- 橘川武郎（1995）『日本電力業の発展と松永安左エ門』名古屋大学出版会。
- 橘川武郎（2004a）「エンリコ・マッティと出光佐三、山下太郎」『企業家研究』創刊号、1-17頁。
- 橘川武郎（2004b）『松永安左エ門—生きているうち鬼といわれても—』ミネルヴァ書房。
- 橘川武郎（2012）『出光佐三—黄金の奴隷たるなかれ—』ミネルヴァ書房。
- 橘川武郎（2017）『日本の企業家 3 土光敏夫—ビジョンとバイタリティをあわせ持つ改革者—』PHP 研究所。

橘川武郎（2019）『イノベーションの歴史—日本の革新的企業家群像—』有斐閣。

Kikkawa, Takeo (2023) *History of Innovative Entrepreneurs in Japan*, Springer Link, translated by M. S. Murphy and Kazuya Hirai.

清川雪彦（1995）『日本の経済発展と技術普及』東洋経済新報社。

沢井実（2003）「企業者史研究の現状と課題」企業家研究フォーラム 2003 年春季研究会報告。