

<書評>

宇田川勝・四宮正親編著『企業家活動からみた日本のものづくり  
経営史 わが国ものづくり産業の先駆者に学ぶ』  
文真堂、2014年12月

沢井 実

本書の構成を示すと以下の通りである。序章「企業家活動からみた日本のものづくり経営史—わが国ものづくり産業の先駆者に学ぶ—」（宇田川勝・四宮正親）、第1部「産業革命の先導産業」、第1章「先進的な工場管理と労使関係を完成させた紡績業—富士紡の和田豊治と鐘紡の武藤山治—」（金子良事）、第2章「近代製紙業の企業家活動—藤原銀次郎の実績主義と大川平三郎の科学主義—」（四宮俊之）、第2部「重工業の創成」、第3章「民間鉄鋼企業の確立—日本鋼管・白石元治郎と今泉嘉一郎—」（上岡一史）、第4章「川崎造船所の創業と経営発展—川崎正蔵と松方幸次郎—」（濱田信夫）、第3部「機械産業の国産化」、第5章「豊田財閥の重工業化と豊田利三郎—企業統治の視点から—」（四宮正親）、第6章「戦前期日立製作所のものづくり経営史—小平浪平の企業家活動—」（宇田川勝）。

序章では近代日本における産業発展の基本線が確認される。第1次産業革命の「先導産業」として指摘されるのは、繊維（綿紡績、製糸）、食品（ビール、製糖）、製紙、セメントである。第1次産業革命と第2次産業革命の時間差がほとんどないことが日本の特徴であり、第1次世界大戦期に勃興した新興重化学工業は1930年代にその内実を強化し、第2次産業革命の進展を牽引したとされる。従来の産業革命論では始期と終期が問題にされてきたが、ここでは第2次産業革命の終期についてどのような想定がおかれているのかやや気になる。

第1章では最初に日本綿紡績業躍進の要因として、完成された機械体系と株式会社制度の導入が指摘される。続いて和田豊治と武藤山治の軌跡が追跡され、和田が「渋沢二世」と呼ばれるようになったのに対し、武藤は鐘紡一社主義を守り、この違いが第1次大戦後の労使関係の再編に大きな影響を与えたとされる。また和田や武藤だけでなく、多くの学卒者が現場に飛び込み、「日本では現場に理解のある分厚いホワイトカラー層が出来たため、科学的管理法の導入を担ったのは彼らであった」（21頁）とされる。

和田と武藤の両者の違いが労使関係再編に影響を与えたということの含意を理解するのが難しかった。鐘紡が多数工場管理の必要から「標準化」に注力したのに対して、和田は各工場に管理方法を工夫させていたというが、工場管理の手法の差異でなく、労使関係再編の違いが具体的に何を指しているのか評者には判然としなかった。また鐘紡と富士紡における現場労働者の技師への登用の事実が紹介された後、「もともと、外国ではブルーカラーとホワイトカラーが明確に分かれているが、日本の製造業では現場に立つときは社長で

さえ作業服を着るのは当たり前であり、労働者と会社という境界がグレーな部分がある。現場労働者の技師への登用が組織化されているのである」(27-28 頁) という文章が続くが、個別具体的歴史事象の次にきわめて一般的な比較論が登場する意味が評者には理解できなかった。

第2章は藤原銀次郎と大川平三郎という近代製紙業を牽引した大立者の企業者活動の詳細を分析し、その前提として大川の叔父の渋沢栄一、三井と王子製紙の関係などを考察する。興味深いのは藤原と大川がともに先進外国技術に絶対の信頼を寄せ、その吸収の仕方に両者の違いが表れたこと、さらに藤原は福澤諭吉の経済自由主義、大川は渋沢の道徳経済合一説に傾倒することなく、実業経験を通して自らの経営理念を鍛え上げていった点である。筆者はそれを藤原の実績主義、大川の科学主義と総括しているが、後者の科学主義が事前的な経営理念なのか経営実践の積み重ねを事後的に振り返った場合の命名なのか評者には判然としなかった。

第3章は今泉嘉一郎と白石元治郎を軸として日本鋼管の創立から戦時期までの動向を描く。創業時の困難、第1次世界大戦期のブーム、終戦と1920年恐慌、20年代における技術進歩、カルテル活動、昭和恐慌を経た後の30年代の拡大、日本製鉄への不参加、銑鋼一貫生産体制の確立、トーマス転炉製鋼法の導入といったように、民間鉄鋼企業の雄であった日本鋼管の波乱万丈の経営動向が詳細に描かれている。今泉と白石の企業者活動についても説得的な叙述が続くが、日本鋼管のような大企業の場合、意思決定に際しての個人の役割をどう理解するのかといった、企業者史研究における大きな課題が残されているように思われる。

第4章は川崎正蔵と松方幸次郎の企業者活動を中心にして川崎造船所の創業から戦時期までの経営動向を検討する。1887年の官営兵庫造船所払下げまでの苦難、96年の個人経営から株式会社への改組、海軍艦艇建造の意義、第1次世界大戦期以降の有名なストック・ポート政策、総合重工業企業への発展と挫折などが主な論点である。ストック・ポート政策採用の要因として、本章では鉄鋼材の価格高騰による従来の受注生産方式での採算困難および海運市場に対する松方の楽観論、海運業進出の野望などが指摘されている。また労使関係に関する「開明的」経営者の側面と高畑誠一のアドバイスを一蹴するワンマンさの並存を松方の特質としている点も興味深い。たしかに戦間期の日本において製鋼一造船一海運をワンセットとして構想することは壮大な計画であったといえよう。この点を三菱財閥の行動などと比較すると、川崎造船所、松方の独自の意義、位置が浮かび上がってくるように思われる。

第5章では豊田佐吉の発明と企業化、その苦い経験を踏まえた豊田紡織、豊田自動織機製作所の設立、自動車製造事業への進出、佐吉の後を継いだ利三郎の決定的役割が詳細に検討される。とくに戦時期の繊維グループから重工業グループへの移行に際していかにして同族所有体制を維持するかという課題に対して、利三郎が人的ネットワークを活用しつつ、グループ企業間の株式相互持合いによって安定株主を確保することで従来の体制を維持したという指摘は重要である。戦時期の急拡大に際して資金調達の上から「株式公開」を行い、家族・同族所有体制が動揺し始めるケースは多い。決して豊田のケースが常態ではない。また「迅速な意思決定がなされるのは裏腹に、オーナー経営者の暴走の可能性は高まるが、利三郎の企業家ネットワークに基づいた出資とそれによる役員存在は、

それを監視する役割を有した」(145頁)という指摘があるが、これは戦時期豊田の重工業グループがオーナー経営者の優位性と安定株主、役員による集団指導のメリットをとともに実現したことを示しているように思われる。

第6章は日立製作所の経営を主導した小平浪平の企業者活動を正面から取り上げる。とくに興味深いのはオーナー経営者である久原房之助からの資金融通依頼に対する小平の対応である。久原商事破綻の影響から解散した日本汽船の笠戸造船所(後の笠戸工場)を日立が引き受ける際にも、小平は久原の事情を勘案して評価額以上で買い取る一方、その後の相次ぐ資金融通要請に対しては職を賭して反対した。オーナー経営者は久原から鮎川義介に代わるが、小平は鮎川から全幅の信頼を獲得していた。オーナー経営者との関係に考慮する一方、小平は研究開発、製品選択、人事労務、教育訓練などの各分野で経営者企業としての内実を強固なものにしていった。こうして小平は「独立独歩」の技術開発主義、技術と営業の両輪などに代表される「企業文化」を構築し、筆者によればこの企業文化こそがオーナー経営者久原に日立の独自の意義を承認させる上で大きな「武器」となったという。小平の背後には彼を支持する多くの技術者、従業員がおり、その現実がオーナー経営者の放恣を制約したのである。

綿紡績、製紙、鉄鋼、造船、織機、自動車、電気機械といった諸産業における代表的企業の個性豊かな経営者群像の軌跡を詳細にたどった本書から学ぶことは多い。和田豊治と武藤山治、藤原銀次郎と大川平三郎、今泉嘉一郎・白石元治郎、川崎正蔵・松方幸次郎、豊田佐吉・利三郎、小平浪平が主な登場人物であるが、彼らの活動のなかから多数工場経営の課題、先進的海外技術への対応、景気変動への対応と技術的合理化、産業連関のなかでの自社関連産業の位置づけ、家族・同族所有体制の維持と新産業への取り組み、オーナー経営者と専門経営者の関係、経営者企業構築のプロセスをめぐる諸問題などが浮かび上がってくる。市場、資金、技術、労働、企業統治の諸課題に立ち向かうオーナー経営者、専門経営者の思考の枠組みを規定するものは何か、「断絶」、「飛躍」ともみえる大胆な意思決定を支える制度的・組織的要因とは何かといった問いを考える上で、本書が提示した歴史的事実はたえず参照されるべき重みを有している。

沢井 実(さわい・みのる)  
大阪大学経済学研究科教授