法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-12

〈書評〉宇田川勝編『ケースブック日本の企業家 : 近代産業発展の立役者たち』

佐々木, 聡

(出版者 / Publisher)
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント
(巻 / Volume)
11
(開始ページ / Start Page)
167
(終了ページ / End Page)
170
(発行年 / Year)
2014-03-31

Hosei University Repository

＜書評＞

宇田川勝編『ケースブック日本の企業家―近代産業発展の立役者たち』有斐閣、2013 年 3 月

佐々木聡

1. はじめに

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の企業家史研究会による「日本の企業家シリーズ」第 5 冊目の事例集であり、同研究会による企業家史に関する出版物としては 8 冊目となる。編者の宇田川勝教授によれば、既刊の企業家シリーズと同様に「二人の代表的な企業家を取り上げ、両者の企業家活動を対比」するスタイルで、主に第二次大戦終戦前に「非製造事業分野」で活躍した企業家たちを多く取り上げている。とはいえ、製造業の経営者も対象となっているので、読者は少しとまどうかもしれない。読者の誤解を避けるために、編者の意図を補足すれば、「製造業の経営者であってもその現業から離れた領域」でイノベーションを遂行した企業家にも焦点をあてたということになろう。

各 CASE ごとに 2 名の企業家を対照的に検討しているので、全部で 20 名の企業家がとりあげられている。以下、各 CASE スタディの概要をみていこう。

2. 各 CASE の概要

CASE1 の「地方財閥の代表的形成者―貝島太助・太市（貝島財閥）と安川敬一郎（安川・松本財閥）」（宇田川勝氏執筆）では、まず、三井物産への採炭販売委託ゆえ三井銀行・三井物産の管理下におかれた貝島家の石炭事業が、1920 年代になって、貝島太助の悲願でもあった自主販売方式を太市が確立し、その後、多角的な事業を展開しながらも、鮎川義介の事業との関連で縮小を余儀なくされる過程が紹介されている。その後、貝島家内部の抗争もあったが、鮎川排斥とともに、貝島家のオートノミーが回復されていったという。他方、安川・松本家の炭鉱経営は、当初から自家販売方式であったため、資金調達面の苦労もあったが、安川敬一郎の人脈と経営理念を基礎に、貝島家よりも早く経営多角化に乗り出したが、その範囲は炭鉱関連に限定されたという。両地方財閥の同族ファミリーの結束の度合いの比較では、9 家の貝島よりも 2 家の安川・松本家の方が、強かったとしている。

CASE2 の「紡績業の発展を支えた技術者企業家―山辺丈夫（大阪紡績）と菊池恭三（大日本紡績）」（山崎泰央氏執筆）では、まず、イギリス留学を経て、1880 年 7 月の大阪紡績の創立時から技術責任者として入社した山辺丈夫が、工場立地、安価な中国・インド

Hosei University Repository

棉の輸入と国産棉との混棉、紡織兼営、海外輸出、ミュールからリングへの転換などの業務で果たした企業家的実績を辿っている。次いで、平野紡績に英国留学を条件に入社した菊池恭三が、平野紡績のほか尼崎紡績と摂津紡績の 3 社の兼任技術責任者から、平野紡績退社後の尼崎・摂津 2 社の役員兼任へとキャリアを重ねる歩みが検討されている。専門経営者とはいっても、菊池はやはり技術者タイプのそれで、英国視察で考案した「湿撚法」や「ガス糸紡」による技術革新の成果を生んだ。1918 年に尼崎と摂津合併による大日本紡績の設立後も、菊池は、中国での現地生産、毛糸紡績への進出、日本レイヨンの設立など意欲的な企業家活動を展開したという。

CASE3 の「電気通信機ビジネスの発展を促した企業家―沖牙太郎（沖電気）と岩垂邦彦（日本電気）」（四宮正親氏執筆）では、まず、田中久重の下で修業を積んだ後、工部省電信寮でのお雇い外国人（ルイス・シェーファー）の指導を基礎に独立・起業した沖牙太郎が、政府の電話拡張計画とともに事業を拡大させてゆく過程を辿っている。また、ウェスタン・エレクトリックとの提携交渉の破談の状況や、沖牙太郎の技術蓄積へのこだわりや失敗についても検討している。他方、沖とウェスタンとの交渉の仲介役でもあった岩垂邦彦が、ウェスタンとの提携を通じて日本電気を発展させてゆく過程が対照的に描かれている。また双方の事例で、内部請負制的な間接雇用形態から直接的雇用形態への転換が共通にみられた事実にも注目している。

CASE4 の「日本の新聞業の発展と企業者活動―村山龍平（朝日新聞）と本山彦一（毎日新聞）」（濱田信夫氏執筆）では、まず雑貨商から新聞経営に転じた村山龍平が、上野理一らと時には対立しながらも、役割分担によって朝日新聞を成長させ、困難を克服しながら政治的中立を基礎とする全国紙へと飛躍させる過程を紹介している。また、本山彦一が、大蔵省、時事新報勤務、藤田組支配人を経て大阪毎日新聞の経営に携わり、原敬らの協力を得て紙面の充実をはかり、戦争報道を通じて通信網の拡充と全国紙への展開を遂げてゆく過程を紹介している。こうした全国紙への展開という共通点のほかに、両者が実業界に身を置いた経験もあって、共に新聞の営利性を正当に主張した点にも注目している。

CASE5 の「日本型 CSR の源流となった企業家―大原孫三郎（倉敷紡績）と金原明善」（長谷川直哉氏執筆）では、まず、放蕩を尽くした大原孫三郎が二宮尊徳の『報徳記』や石井十次との出会いを通じて社会貢献に目覚め、社外での社会貢献活動と社内の環境改革を進める一方、本務である紡績業の拡充とレーヨン開発・銀行経営へと活動の幅を広げてゆく過程を辿っている。CSR という面では、大原社会問題研究所、倉敷労働科学研究所、倉敷中央病院、大原美術館なども紹介している。他方、静岡県西部で、治水、植林、疎水などの事業や出獄人保護の会を設けるなど、社会的事業を展開した金原明善が、運輸、製材、銀行などの実業でも企業家的資質を開花させたことを紹介している。その営利事業も、著者は「社会問題を解決するために必要な資金を得る目的で営利事業を営んだのであり、社会貢献と称して利益の一部を寄付する行為とは似て非なるものである」としている。

CASE6 の「百貨店創成期を導いた企業家―日比翁助（三越）と二代小菅丹治（伊勢丹）」（生島淳氏執筆）では、慶應義塾から三井銀行を経て三井呉服店に入った日比翁助が、ハロッズでの知見、品揃えの充実、果敢な広告宣伝、宮家・高官・軍部諸将の招待、学識経験者による知識普及といった新機軸によって三越呉服店の近代化を遂げ、1914 年の新館建築翌年には「今日は帝劇、明日は三越」と帝劇のプログラムで並記されるになるまでの過

Hosei University Repository

程を紹介している。他方、請われて初代の長女の婿養子となり、経営を引き継ぐことになった2代小菅丹治が百貨店化と、座売りから陳列販売への転換による近代化を進め、さらに新宿へ事業基盤を移して「大衆化」を推進し、新機軸を展開する過程を紹介している。著者は、両者ともに「大衆の消費行動のあり方にインパクトを与えた」企業家であった点に注目している。

CASE7 の「船成金の出現と企業者活動―内田信也（内田汽船）と山下亀三郎（山下汽船）」（上岡一史氏執筆）では、まず、三井物産を経て海運事業を開始した内田信也が、転貸しざやを稼ぐ方法で第一次大戦景気で「船成金」化し、1920 年恐慌を前に見事に事業の手じまいを遂げて破綻を免れ、その後、政界に転じるまでの過程が描かれている。次いで、傭船と所有船の混合で海運事業を展開した山下亀三郎が初期の事業多角化に失敗しつつも本業を拡充させ、内田と同時期に「船成金」化したが、20 年恐慌では巨額の損失を出してしまったことや、そうした苦難にめげずに多角化を推進したこと、などが紹介されている。両者ともに「品格を欠く浪費」という「成金」の特徴をみることができるが、事業モデルについては、大戦ブームでは傭船料高騰化のため内田の「傭船主義」が勝り、不況下では傭船料暴落のため山下の「自営運航のオペレーター」タイプが効を奏したと捉えている。

CASE8 の「都市型サービス産業の開拓者―五島慶太（東急電鉄）と堤康次郎（西武鉄道）」（太田雅彦氏執筆）では、「箱根山戦争」で対立した五島慶太と堤康次郎を比較史的に検討している。鉄道院の官吏として鉄道事業に関わったのを契機に官を辞して鉄道経営に携わることになった五島は、小林一三の推薦によって目黒蒲田電鉄の専務となったのをはじめとして、学校誘致、買収・合併によって事業を拡大し、戦時期には「大東急」を形成する。戦後、追放解除後、ホテルや百貨店経営にも進出し、さらに多摩田園都市開発にも情熱を注いだ。堤は、早稲田在学中から商品や株の取引に関わり、論説雑誌の編集に携わるなかで企業経営にも着手するが挫折も経験する。堤の展開の基礎となったのは土地投資であり、軽井沢・箱根の別荘と道路の建設、目白文化村や学園都市の開発で大きな成功を収め、その延長線上で鉄道事業に進出した。戦後は、政治家としても活躍し、衆議院議長にも就任する。両者とも「地域開発事業としての電鉄」という共通点があるが、オーナーシップの面では、一族による支配に固執した堤に対して、五島はさほどこだわらなかったと著者はみている。

CASE9 の「水産講習所出身の清廉経営の実践者―高碕達之助（東洋製缶）と中島董一郎（キューピー）」（島津淳子氏執筆）では、まず多くの恩師の薫陶や外遊での学習およびH・フーバー大統領との出会いによって缶詰製造事業を起業し、製缶事業も分離して事業化した高碕達之助の足跡をたどりその事業観を検討している。次に、同じ水産講習所出身で海外遊学を通じてオレンジ・マーマレードとマヨネーズの事業構想を描いた中島董一郎が、缶詰事業との関わりを経て、マヨネーズの製造・販売を展開させてゆく過程を描いている。事業の社会的意義、消費者尊重、目的ではなく結果としての利益観、従業員の尊重と和、といった面で両者に共通点があり、その理念形成の面では両親はじめ水産講習所教師の伊谷以知二郎の影響が大きかったという点も相通ずるとしている。

CASE10 の「財閥銀行の歴史的大型合併に関わった銀行家―万代順四郎（三井銀行）と加藤武男（三菱銀行）」（堀峰生氏執筆）では、戦前から戦時期の三井と三菱という両財

Hosei University Repository

閥コンツェルンの銀行経営者を比較史的かつ関係史的に検討している。まず、万代順四郎が青山学院長の本多庸一（よういつ）の影響と人脈で三井銀行に入行し、英国出張、名古屋・大阪の支店長を経て役員となり第一銀行との合併による帝国銀行の成立に関わるまでの過程を紹介している。次いで、三菱の豊川良平の推薦で三菱合資会社銀行部に入った加藤武男が、関西での銀行業務、海外視察、新設の京都支店長、大阪支店長を経て、三菱合資から独立した三菱銀行の経営者として困難を克服してゆく過程を紹介している。さらに第百銀行との合併とその成果、加藤の銀行観についても検討している。池田成彬の 2 人に対する高い評価を紹介しながら、著者は 2 人が銀行家として「国を支える企業を育成する気概は共通であった」とみている。

3. おわりに

全ての CASE で、取り上げる 2 人の人物の概要と略歴を示す頁を設けて、さらに 2 人の共通点と相違点を整理するかたちで締めくくっている。こうした工夫から、読者にとっては、各企業家の足跡と活動の特徴がとても印象に残り易い。これまでの宇田川教授を編者とする企業家シリーズのなかでも、今回のケース・スタディ集は、さらに読みやすいものとなっているといえる。ただ、本書全体のまとめがあれば、共通に記述されている生い立ちや学校時代の教養と出会い、複数の企業家に共通にみられる海外経験、宗教的・道徳的な思想の影響などが、企業家の主体的資質形成にどのような意義をもったのかについて、より明快になったようにも思われる。

ところで、本書でとりあげた 20 名の企業家の出身地域に注目すると、すべて関東甲信越以西である。日本の企業家群像を全体的に俯瞰すると、やはり「西高東低」かもしれないという印象をあらためて強くした。しかしながら、「白川以北一山百文」と薩長から侮蔑された東北地方の出身者は、本書でとりあげた企業家数名の関係者・支援者として登場している。原敬（岩手県）、斎藤実（岩手県）、結城豊太郎（山形県）、池田成彬（山形県）、本多庸一（青森県）などである。また、本書ではふれていないが、堤康次郎と藤田謙一（青森県）との関係、水産講習所関係では伊谷以知二郎を中心とすれば鈴木善幸（岩手県）と 2 人の企業家との関係も気になるところである。

いずれにせよ、グローバル化への取り組みが進展する今こそ、われわれは日本の先達の偉業を学ぶことが必要であろう。本書で紹介されている企業家たちの多くは、異文化コミュニケーションの方法や情報の収集・分析のツールがいまだ不十分な時代にあって、それぞれの状況下での課題克服のために、素直さと深い洞察力と人々との縁をもって最大限の可能性を追求した。それによって、大きなイノベーションを実現したのである。それは、コミュニケーションや情報の方法が目的化され偏重されているきらいのある現代社会のそれよりも、大きな社会的意義をもつものであったようにも思える。こうした先人たちの足跡をふまえることによってこそ、われわれの近未来像の展望と歩むべき道がより確かなものとなるであろう。その意味で、多くの方々が本書を味読されることをぜひお薦めしたい。

佐々木　聡（ささき・さとし）
明治大学経営学部教授