日本経営史

政商（せいしょう）

政商は､「政治権力者と関係をもって利権や情報を得ている商人」を指す言葉である。政商という語を初めて使用した山路愛山は、著書『現代金権史』の中で、「政府自ら干渉して民業の発展を計るに連れて自ずから出来たる人民の一階段であり。我等は仮りに之をなづけて政商という」と定義し､「明治初期に其時代が作りたる特別の時世に出来たる、特別の階段」であるとしている。

明治初期に政商が輩出した要因としては、政府周辺へのビジネス情報の集中、政府の外国経済人の排除策、企業家的・経営者的人材の不足などが、挙げられる。

政府の官僚・政治家の側にも、殖産興業政策を推進して近代産業を発展させ、新しい経済・社会制度を確立するためには、有能な企業家や経営者を起用し、彼らと結託する必要があったのである。政商は政府要人から事業活動上の有利な特権や情報を入手することができた。しかし、その反面、政商活動は大変リスキーであった。結託した政府関係者からの要求は甘受しなければならなかったし、また、政変が起こり、彼らが失脚した場合には経済的特権を失うだけでなく、厳しい抑圧策の下に置かれる危険があったからである。それゆえ、事業体を継続的に発展させるためには、政商は早期にその経営路線から訣別する必要があった。しかし、その訣別は容易ではなく、明治初年に出現した政商の大半は政変で没落し、結託した政府要人の失脚と運命を共にした。

政商出身者で最も成功を勝ち得たのは三井、三菱などの財閥であった。彼らは1880年代から90年代にかけて経営改革を断行して政商路線と訣別し、ビジネス・ライクな事業体を構築することに成功した。財閥は政商の後身であったが、政商活動の延長線上に発展したのではなく、逆にそれと早期に訣別することで、財閥として発展する地平を開いたのである。

政商は明治初期の政治・経済状況の中でつくられた言葉であった。しかし、今日でも政官財の癒着構造のもとで政商はしばしば登場しており、その言葉は死語になっていない。

財閥（ざいばつ）

財閥という言葉は、明治時代につくられたジャーナリズム用語である。当初、財閥は出身地を同じくする企業人の協同的な活動を指す言葉として使用された。たとえば、山梨県出身の東京財界で活動する実業家たちは「甲州財閥」、大阪財界で活動する近江商人たちは「江州財閥」と呼ばれた。しかし、大正時代以後、甲州財閥や江州財閥の財界での勢力が後退し、それに代わって家業集団である三井、三菱、住友などが台頭すると、彼らのような家族あるいは同族の支配下に成立した多角的事業体を財閥と呼ぶようになった。

財閥は多角化戦略を追求し、明治末年から大正期にかけて持株会社を頂点とする企業集団を構築し、主要産業分野で覇権を確立した。財閥は近代産業を主体的に育成し、日本の経済発展を先導する役割を果たす側面をもっていた。しかし、財閥家族の封鎖的所有・支配体制には批判も多く、昭和初年の経済恐慌の中で「財閥攻撃」の嵐に見舞われた。そして、第２次大戦後、連合国軍最高司令官総司令部（ＧＨＱ）によって財閥は軍国主義と封建主義の経済的支柱と見なされ、解体された。しかし、朝鮮戦争以後、旧財閥系企業の再結集が進んで戦後型企業集団を形成し、高度成長の有力な担い手になっていった。

財閥は元来ジャーナリズム用語だけに時代、論者によってさまざまに定義されてきたが、現在､「家族（同族を含む）の封鎖的な所有・支配の下に成立した大企業を中核とする多角的事業経営体」という定義が広く受け入れられている。そして、この定義に基づいて、日本経営史の中で大きなウエイトを占めた財閥についての研究が盛んに行われている。

在来産業（ざいらいさんぎょう）

殖産興業政策のもとで欧米諸国から移植された近代産業に対して、明治維新以前から日本で営まれていた産業を在来産業と呼ぶ。生糸、産地織物、酒造、陶磁器、製茶などがその代表的業種である。在来産業は明治前・中期から経営革新を進めて競争力を強化し、海外市場に進出し始めた。なかでも生糸業の発展は顕著で、1894年に器械製糸生産高が座繰製糸生産高を上回り、1909年には日本はイタリアを抜いて世界第１位の生糸生産国となった。

在来産業は外貨獲得産業であった。1919年時点の重要輸出品額において、生糸、産地織物、小幅絹織物の３品目は上位３位を独占した。とくに生糸の輸出額は他の品目を大きく引き離し、全輸出額の約30％を占めた。また、労働集約型産業である在来産業は、1930年時点で全就業労働者の約50％を雇用していた。

日本の産業革命をリードしたのは近代産業であったが、在来産業は輸出産業化して外貨を稼ぎ、それを近代産業に回す役割を果たすとともに、大量の労働者を吸収することで、日本の工業化に大きく貢献したのである。

殖産興業政策と官業払下げ（しょくさんこうぎょうせいさくとかんぎょうはらいさげ）

明治政府は富国強兵を実現するために、殖産興業政策をとった。この政策の中心は先進国からの近代産業の移植であり、鉄道、郵便、電信などのインフラ関連事業の整備を図る一方、富岡製糸場、品川硝子製造所、深川セメント製造所などが官営模範工場として設立・運営された。また同時に、政府は幕末期に幕府と諸藩が創出した機械制洋式工場や鉱山を官収した。

官営事業中心の殖産興業政策はインフラ整備と外国技術の先進性についてのデモンストレーション効果をもった。しかし、官営事業はおしなべて赤字であり、政府に大きな財政負担を強いた。そこで、政府は近代産業移植中心の殖産興業政策に修正を加え、在来産業の近代化も合わせて推進した。

しかし、官営事業の赤字は一向に改善されず、1870年代後半には政府財政の悪化にともない、殖産興業政策の転換は不可避となった。政府は1880年に「工場払下概則」を定め、官営事業を民間に払下げる方針を打ち出した。しかし、条件が厳しく、払下げを希望する者は少なかった。そこで、1884年に「概則」を廃止し、無利息・長期年賦という有利な条件に改定した。これ以降、官営事業の払下げは急速に進んだ。

払下げを受けた者は、政府要人との関係の深い、三井、三菱、古河、浅野などの政商が多かった。彼らは払下げを受けた企業・鉱山を基盤に財閥化への道を歩み始めた。そのため、官営事業払下げ政策は財閥育成策であったという指摘もある。しかし、政府は引受け側の経営実績と能力を十分考慮して払下げを決定していたし、また、引下げを受けた者がすべて財閥となったわけではなかった。

いずれにしても、殖産興業政策は近代産業の初期段階のリスクとコストを政府が負担することで、日本の工業化を早期にスタートさせるという効果をもったといえる。

専門経営者と経営者企業（せんもんけいえいしゃとけいえいしゃきぎょう）

所有機能をもたない専門経営者が所有経営者あるいは彼らの家族に代わって経営権を把握した企業を経営者企業と呼ぶ。

明治維新後、工業化を急ぐ日本は西欧先進国から近代産業の移植を図った。近代産業を定着・発展させるためには巨額の資本が必要であり、会社経営と工場管理を担当する人材が不可欠であった。近代産業の多くは多数の株主を結集する株式会社形態あるいは財閥傘下企業として設立・運営された。いずれの場合も、経営者的、管理者的人材が決定的に不足していた。新技術の選択、経営の近代化、組織と管理の整備など、従来の経験では解決しがたい経営課題が山積していたからである。資本家、所有経営者はそうした人材を経営外部に求め、高等教育機関の出身者を積極的に採用した。とくに熱心であったのは三菱財閥創始者の岩崎弥太郎と三井財閥改革者の中上川彦次郎で、両者は慶応義塾、東京高等商学学校、東京帝国大学などの「学卒者」を好条件で入社させ、重用した。そして、明治後期には紡績会社を筆頭に非財閥系の株式会社も高等教育機関に門戸を開き、「学卒者」を採用し始めた。

こうして近代産業会社に雇用された「学卒」社員は実務キャリアを積んだのち、ミドル・マネジメントに就いて管理能力を鍛え、順次、トップ・マネジメントに進出していった。

大企業の取締役会への専門経営者の進出調査によれば、1905年時点では75社のうち、専門経営者ゼロの会社が47社、1名が22社、2名以上が5社であった。これが1913年時点では115社のうち、ゼロ会社が48社、1名が38社、2名以上が29社となり、さらに1930年時点では158社のうち、ゼロ会社が15社、1名が27社と減少し、その一方、2名以上から過半数の会社が71社に増加している。

日本の大企業において、専門経営者の大量登用と経営者企業の全面的開花は、第２次大戦後の経済改革を経なければな

らなかったが、その準備は工業化の進展とともに、着実に進行していたのである。

経営ナショナリズム（けいえいなしょなりずむ）

近代日本の旺盛な企業経営活動のバックボーンとなった代表的な理念で、「国益志向的経営理念」とも呼ばれる。近代日本の最高国家目標である「富国」を産業自立という意識でとらえた企業家が、自らの企業経営活動を通してその達成に貢献しようとするナショナリスティックな心情をいう。

たとえば、明治末から昭和初期にかけて日本の重電機メーカーの多くは外国企業と技術・資本提携によって成立していったが、久原鉱業所日立鉱山の小平浪平は「模倣をもって満足する限りは日本の工業あに論ずるに足たむや」とこれを拒絶し、1910年に独自で日立製作所を創業した。小平は「国産技術による産業振興」を掲げ、苦労しながらも電気機械国産化の目標を達成したのであった。

また、ブリヂストン株式会社の創業者である石橋正二郎は「現今、わが国で消費する年3,000万円の自動車タイヤ代は、みな外国人に払っております。将来、5,000万円、1億円に達する大量の消費額となるべき自動車タイヤ代を全部外国人に占められることは国家存立上重大問題と思うのであります」と語り、同社の創業精神を「工業報国」として自動車タイヤの国産化に邁進した。石橋がタイヤ事業進出を決意した1920年代後半では、日本のタイヤ市場は極東ダンロップ日本支社など外資系企業が占めていた。しかし、石橋はこれらに果敢に挑戦し、外資系の牙城を崩すことに成功したのである。

なお、第２次大戦後の高度経済成長を経て、産業自立目標をほぼ達成した現在、経営ナショナリズムもその使命を終えたといわれる。

６大企業集団（ろくだいきぎょうしゅうだん）

６大企業集団とは、三井、三菱、住友の旧財閥系と、富士銀行、三和銀行、第一勧業銀行を中心とした都市銀行系の６つの企業集団の総称である。

第２次大戦後に財閥は解体されたが、占領統治が終了すると三井、三菱、住友の旧３大財閥系企業の再結集の動きが始まった。その契機となったのは、商号・商標の保全問題と株主安定化の問題であった。ＧＨＱは三井、三菱、住友の商号と商標の使用を禁止する意向を示したが、財閥系企業はこれまで築いてきた企業ブランドを失うだけでなく商号商標の変更に多額の出費を要するため、協力して反対運動を起こした。さらに財閥解体と財閥本社・家族を喪失して不安定となった株式所有に対し、同じ系列の企業の株式相互持合いを導入することによって株主安定化を図ったのである。それと相前後して情報交換と共同歩調のための「大株主会」ともいうべき社長会を結成した。すなわち、社長会は同系企業による新たな集合体を形成したが、それは財閥のように財閥本社や家族が支配するタテのつながりではなく、メンバー企業の自主性を前提とした緩やかなヨコのつながりであった。

次いで、1965年前後には、3つの企業集

団系以外の大企業が、資本の自由化のもとでの外資への防衛策として、融資系列のメインバンクを中心に株式相互持合いによる株主安定化を進めて、社長会を結成した。こうして形成されたのが、富士銀行を中心とする芙蓉グループ、三和銀行を中心とする三和グループ、第一勧業銀行を中心とする第一勧業グループである。企業集団は、集団内取引によるコスト削減、情報やリスク共有などの機能を活かし、日本の高度成長をリードする存在となった。だが、その反面、海外からは日本企業の排他性や封鎖性の象徴として批判されることが多かった。

しかしながら、バブル崩壊後、持合い株式を放出する動きが起きて、グループ内の株式持合い比率は急速に低下していった。また、都市銀行の再編が進み、富士銀行、第一勧業銀行、日本興業銀行が経営統合してみずほフィナンシャル・グループになったのをはじめ、三井住友グループや三菱東京UFJグループが誕生した。その一方で、メンバー企業もグループの枠を越えた経営統合を進めていて、企業集団のあり方も大きく変化している。

3種の神器と3C（さんしゅのじんぎとさんしー）

「３種の神器」とは、1950年代半ばから急速に普及した家庭電化製品である白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫の３つを意味する。「３C」とは、「３種の神器」に代わって消費の主役となったカラー・テレビ、乗用車、ルーム・クーラーを意味しており、英語でこの３つとも頭文字がCであること（color TV、car、cooler）にちなんでいる。

第２次大戦後の復興が進んだ1950年代半ばから、耐久消費財、とくに家庭電化製品（家電）の普及が顕著になった。そのうち白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫の３つは、高価であるのにもかかわらず消費の「花形」となったので、当時の神武景気に言葉を合わせて「３種の神器」と呼ばれた。1960年代半ばまでに普及率は、白黒テレビが90％に、電気洗濯機は70％に、電気冷蔵庫は62％へと急速に伸張した。

家電については戦前にも多くの種類が販売されていたが、全体として生産量は少なく、保有していたのは中流以上の階層が中心であった。しかし、戦後の高度経済成長によって所得水準が向上するなかで、アメリカ的な豊かな生活への憧れを抱いていた一般大衆も家電を購入するようになった。一方、企業側も技術革新と大量生産によるコスト・ダウンや広告による需要の喚起を図り、さらには流通網を整備することで、家電の普及に努めていったのである。

1960年代半ばになると、「３種の神器」の普及がいったん落ち着き、それらに代わって３Cが耐久消費財の主役となった。３つのうち、カラー・テレビはまたたく間に従来の白黒テレビに取って代わり、1970年代半ばに普及率90％を突破した。乗用車は高額であったため普及に時間を要したが、同じく1970年代半ばにはほぼ２世帯に１台の割合で家庭に保有されるようになった。ルーム・クーラーについては、需要が冷暖房兼用エアコンを除けば夏季限定で、地域や住宅環境によって必要度が違うという事情もあるため、３C

のなかでは普及の速さがもっとも遅かったが、1980年の時点では40％程度まで普及率が上昇した。

渋沢栄一（しぶさわえいいち）

1840年～1931年　埼玉県出身　第一国立銀行総監役（頭取）。

渋沢栄一は、1840年２月、武蔵国榛沢郡血洗島（現在の埼玉県深谷市）の豪農の家に生まれた。青年時代に尊皇攘夷運動に加わったが、その後京都で一橋慶喜（のちの15代将軍）に仕え、幕臣となった。1867年にパリ万国博覧会使節団の随員となった渋沢は、滞在中に西洋の産業や金融などの知識を学んだ。1868年に帰国すると、翌年静岡藩に合本組織の商法会所を設立し、株式会社制度の導入を試みた。そして、1871年に大蔵省に出仕した渋沢は、貨幣・金融・財政制度の調査研究に携わりながら、『立会略則』を刊行して株式会社制度について解説した。株式会社制度は、渋沢が渡欧の際にもっとも感嘆した西洋の経済制度であった。渋沢は資本の集中を要する近代産業を日本に確立させるためにはこのシステムを出来るだけ早く導入する必要性があると考えたのである。

渋沢は1873年に大蔵省を辞職した後、総監役に就任した第一国立銀行を母体に、多くの民間企業の経営に力を注いだ。1916年に実業界を引退するまでに設立や経営に関与した会社数は500以上にものぼったといわれている。そのほとんどは鉄道、汽船、紡績、製紙、製糖、化学、造船、ガス、電力といった近代産業分野であった。また、東京商法会議所や東京銀行集会所を組織するなど、ビジネス団体の創設にも大きく貢献していった。

一方で渋沢は、『論語』をもとに「経済道徳合一説」という実業思想を提唱した。「経済は道徳より生じ、道徳は経済の働によりて発達するものである。道徳と経済とは一致すべきもの」、「義（公的利益）にかなった利（私的利益）の追求は、仁義道徳にかなう」という考え方で、実業家は国家・社会の利益を意識して事業経営を行わなければならないと説いた。さらに、渋沢は「商人賢なれば国家の繁栄を保つべし」と主張した。当時は社会全体に士農工商という身分制度が根強く残っていて、ビジネス活動そのものを卑しむ風潮があったが、これを克服しビジネス活動に対する社会的地位を高めようとしたのである。

こうして日本の実業界の近代化に尽くした渋沢は、「日本資本主義の父」、「最高の経済人」などと評されている。そして、実業界引退後は国際親善や社会事業に広く尽力した。

松下幸之助（まつしたこうのすけ）

1894年～1989年　和歌山県出身　松下電器産業（現パナソニック）の創業者。

松下幸之助は1894年に和歌山県海草郡和佐村（現在の和歌山市禰宜）の農家で生まれた。比較的裕福であったが、父が米相場に失敗したため、9歳のときに小学校を中退して大阪の火鉢店や自転車店などで丁稚奉公をした。そのような折、市電をみて電気の将来性を予感した幸之助は、大阪電灯に見習い工として入社した。仕事熱心で創意工夫に長けた幸之助は、電気関連の仕事をしながらソケット

の改良品を考案した。幸之助は独立を決意して大阪電灯を退社し、1918年に、幸之助、妻むめの、義弟井植歳男（のちに三洋電機を創業）の３人で松下電器器具製作所を創立した。

創業当初は「アタッチメントプラグ」や「二灯用差込プラグ」を手掛けていたが、1923年に松下電器の発展の基礎となった自転車用の「砲弾型電池式ランプ」を考案発売した。1927年には「角型ランプ」を完成した。幸之助はこれを国民の必需品にしようと「ナショナル」のブランド名を使用した。以後、ラジオ、アイロン、電気コタツ、電気ストーブ、乾電池など、製品内容を多様化していった。

ヘンリー・フォードの大量生産・大量販売の経営思想に共感した幸之助は、1932年5月5日に全従業員に「生産者の使命は、貴重な生活物資を水道の水のごとく安価に、無尽蔵に提供することにより、人間生活を豊かに幸福にすること」と説き、「水道哲学」と呼ばれる彼独自の経営理念を発表した。1933年には業容の拡大にともなって製品分野別の責任経営方針を採用し、日本で初めての事業部制を導入した。そして、1935年には松下電器産業株式会社に改組し、事業部制を徹底させた分社制を採用した。販売体制も強化し、同年に連盟店制度を導入して小売店の系列化を図った。

第２次大戦後、幸之助は積極的な事業展開を目指して技術力、製造力、販売力の強化に着手した。さらに、家庭電化時代の到来をいち早く予測し、「３種の神器」といわれる洗濯機、テレビ、冷蔵庫の大量生産・大量販売体制を構築し、戦後の家電産業をリードしていった。