

財閥の成長過程調査の前提

石川 健次郎

はじめに——日本財閥のイメージ——

- I 財閥の負の成長
 - II 財閥経営の二つの主体
- おわりに

はじめに——日本財閥のイメージ——

日本財閥が、好況時のみでなく、不況の時期にもその勢力を着実に拡大したことはよく知られている。特に恐慌など不況期に傘下企業を増加させたり、総資産額を増大させるなど、むしろ一般的景況とは逆の傾向を示しながら成長を遂げたことが指摘されてきた。これは、一般的景況とは逆の傾向を示したことから「財閥の負の成長」とでも呼べる現象であった。なぜそれが可能であったのか。

他方、財閥の定義として、これまで所有の閉鎖性と多角的事業経営の二点が指摘され、現在通説として定着している¹。

-
- 1 安岡重明「日本財閥の歴史的位罫」(同編『日本の財閥』日本経済新聞社、1976年) 14 ページ。
安岡重明『財閥の経営史』(社会思想社、1990年) 16 ページ。
森川英正『日本型経営の源流』(東洋経済新報社、1973年) 20 ページ。
橋本寿朗・武田晴人編著『日本経済の発展と企業集団』(東京大学出版会、1992年) 3 ページ。
橘川武郎「財閥史と企業集団史の論理」(『経営史学』第30巻2号) では、これまでの財閥の定義に関して詳しい分析・吟味がなされている。

「財閥の負の成長」を可能にした事情は複雑であり、唯一の要因に帰することはできない。しかしまた、多角的事業経営を展開・維持することによって、財閥が結果として規模の経済、範囲の経済、取引コスト削減の経済等を追求したことは、これまでの多くの研究成果が示唆するところでもある。それではなぜ財閥の多角的事業経営が可能であったのか。それと財閥の一方の特徴である所有の閉鎖性とは関連しているのであろうか。財閥の所有の閉鎖性と多角的事業経営という特性は、それ自体財閥の競争力の基礎であったのか。筆者は「家族の封鎖的所有・支配と多角的企業集団という財閥の二つの基本的側面は、互いに有機的に相関達しつつ財閥というシステムを作っていた²……」と考えるが、その有機的な相互関連の内容とは一体どのようなものであったのか。それへ接近する方法・視点は多様であろうが、研究史とのつながりから見れば、所有の閉鎖性にシフトした所有者家族と多角的事業経営に重点をおいた専門経営者との関係の吟味を具体的な課題の一つとして設定できよう³。これについての調査は今後の課題とし、ここではひとまずその前提となる日本財閥の歴史的イメージ、「負の成長」および所有者家族と専門経営者との関係に関する先行研究を要約しておこう。

いうまでもなく、われわれはすでに日本財閥の歴史的イメージなるものを要約することさえ困難なほど、あまりに広範で、分析深度のすぐれた個別財閥史の研究成果を共有している。しかし、上記の課題へ接近する前提として、ある程度の思いきった一般的要約を試みざるを得ない⁴。

幕末・維新时期という政治経済制度の激変期に、新たな経済状況に適合し

- 2 森川英正「財閥企業集団と戦後企業集団」(『経営史学』第28巻2号)64ページ。
- 3 この課題の重要性については、安岡重明「戦前期日本の財閥所有者と専門経営者の関係」(『経営史学』第25巻1号)、同「財閥現象についての展望」(『同志社商学』第47巻5号)ですでに指摘されている。
- 4 以下の要約には、橋本寿朗・武田晴人編著『前掲書』を参考にした。

うるような形で家政改革を成功させ、発展の機会をつかんだ三井・住友などの江戸時代以来の富豪、また同じく新政府の周辺に発生したビジネス・チャンスに積極的にアクセスし、その成果を発展の基礎とした岩崎・安田などが輩出し、後の財閥となる一団を形成した。それらは当時起こりつつあった新興産業にも進出したが、日清戦争前後に経営組織を合理的な内容へ改変し、鉱山業・金融業その他への多角化を果たした。

日清戦争から第一次世界大戦前にかけて、一般景況は好不況を繰り返すが、三井・三菱・住友などの財閥は、資金調達面での優位性・革新的技術の導入およびそれへの積極的投資および優良企業の買収などにより、結果としての競争優位を維持した。またこの時期、財閥が全般的な経済の進展による成果を活用し、傘下企業の経営内容を充実させ、本部機構の整備がなされ、次代のコンツェルン化の基礎を確立した。

未曾有の好況期であった第一次大戦期には、財閥のコンツェルン化が一般的となり、1920年の大不況以降優良企業の傘下会社化などにより、その規模は一層拡大した。その結果組織的には統合（集権）と分権に同時に応えうるようなシステムが模索された。

満洲事変前後には、重化学工業の発展をリードし、それによって急成長した新興コンツェルンが登場した。同時に既成のいわゆる総合財閥の重化学工業化への対応は多様な展開を見せた。

第二次大戦期には、機械工業化の進展と統制経済との関わりから、財閥は戦時重点産業の中核を担う企業を傘下に納めていたため、軍需を仲介として政府の規制を強く受けることになる。この間財閥そのものの資金需要も膨大になり、外部からの資金調達・所有の部分的開放が行われ、戦後の財閥解体への道を迎えることになる。

もちろん戦前期日本において、財閥（系企業）のみが成長を続けたわけではないが、そのグループとしての勢力の拡大過程をみると、財閥が常

に日本経済の中心に位置し、その趨勢に大きな影響を与えたというイメージは否定できない。すなわち、いくつかのヴァリエーションを含みながらも、総体として見るかぎり、財閥は好況期にはもちろん、不況期においても成長を持続し、一層その勢力を拡大することに成功したといえる（「財閥の負の成長」）。

I 財閥の負の成長

このような「財閥の負の成長」については、すでに多くの研究が指摘しているところである。その代表的なものを紹介し、今後の調査の前提としよう。

まず高橋亀吉は、昭和4~5年現在の状況をもとに「少数財閥の事業は、財界に一波瀾の起こる毎に、他の劣弱事業を、或は蚕食し、或は淘汰して膨脹した。就中、欧州戦中後の波瀾万畳の時代を通じて、少数財閥の威力は、その真価を極度に発揮した。実に、大正9年の反動、大正12年の大震災、昭和2年の金融大恐慌と云ふ、わが財界における三大受難期は、少数財閥の一大発展期であったのだ。即ち、茂木、高田商会、鈴木商店、松方一族、藤田、村井、渡辺、廣岡、若尾等々の中小財閥が倒れて、それ等財閥支配下の事業の多くは、有力なる少数財閥の傘下に掌握せられるに至ったのだ。」⁵と述べている。彼はまた青山二郎との共著でも「即ち、この段階（欧州大戦後）に至っては、財閥は自ら膨脹せんがためには、或は同業事業家を倒して、その地盤に喰込むか、または、新たに弱小商工業者の零細な額分にまで立ち入って事を拡げて行くか、つまり共喰的な独占的發展以外に、財閥の延びる途が当時に於いては閉ざされた形となったのである。事実、財閥は、当時のわが経済力の段階に於いて、可能で

5 高橋亀吉『日本財閥の解剖』（中央公論社、1930年）序2ページ。

あり、有望である事業分野が、漸次、開発し尽くされる傾向を看取するに及んで、当時少しも早く、それらの事業分野を自己の縄張り内に収むべく、ひたすら既存他事業へ触手を伸ばし、その支配による勢力圏の拡大に専念したものであった。」と述べ、ともに当時の財閥が不況のなかでその勢力を拡大した状況、つまり不況によって倒れた優良企業を自らの傘下に収め、それによって総体としての勢力を拡大しつつあった事実に触れている。

古賀英正は、財閥を金融資本と規定した後、「すなわち金融資本の絶対的な拡大発展は、もっとも緊密に国民経済基盤そのものの拡大を前提とし、またはこれを伴って行われるものである。もちろん恐慌期その他において、全体的に国民経済が収縮しながら、中小資本の犠牲において金融資本が、その相対力のみならず絶対力をも増大することはありうる。昭和恐慌のごときがその適例である。」⁷と述べ、「金融資本の支配圏の相対的な拡大は、国民経済の縮小過程においても、依然として継続しえた。それは、金融資本をも含めて、全国国民経済が破産するときまで続きえた。日支事変末期あるいは、より明白には、太平洋戦争開始以降、わが国民経済は資源の枯渇、設備の荒廃、ストックの食いつぶしを行いつつも、年々急速に縮小再生産道をたどっていったにもかかわらず、否、さればこそなお、財閥のその縮小された国民経済中に占める比重は、年々ますます大きくなっていったのである。」⁸と述べ、一般的不況の最中においてなお、いやその中でこそ財閥が勢力を拡大し得た点を強調している。

柴垣和夫は「1920年のいわゆる反動恐慌にはじまる20年代の日本資本主義は、この間、欧米諸国が達成しえた相対的安定（1924～29年）さえ

6 高橋亀吉・青山二郎『日本財閥論』（春秋社、1938年）273ページ。

7 古賀英正『日本金融資本論』（東洋経済新報社、1957年）87ページ。

8 同上、90ページ。

経験することなく、23年には震災恐慌、27年には金融恐慌、30年には世界恐慌の波及というぐあいに、⁴ 深刻な不況と沈滞に明け暮れたのであるが、じつは、この沈滞期の日本資本主義こそ、三井・三菱の両財閥にとって、その独占的支配体制を完成する絶好の舞台だったのである。⁹』と述べ、1920年代の恐慌のなかで三井・三菱といった財閥が、独占的支配体制を確立したと指摘した。

奈良文二もまた「1920年代における『慢性不況』下において、財閥資本の支配集中が展開し（非財閥系資本の財閥コンツェルンへの包摂）、財閥コンツェルン支配は完成する。¹⁰』と述べ、「財閥は豊富な資金力とコンツェルン形態を前提として、1920年代『慢性不況』下の資本集中を主導する形となり、非財閥系諸企業の吸収合併、財閥傘下への取り込みを比較的容易に実現しえたのである。」¹¹』と結論づけている。

これ以外にも、同じような指摘は数多くあり、その指摘自体通説化しているときえいえよう。それらは、不況期における財閥の勢力拡大を強調し、存続不能な優良企業の財閥への包摂を示唆している。これは同時に、財閥の環境へ柔軟に適合するための多角化戦略（有望な産業分野へ企業を新設するのではなく、既存の優良企業を傘下に収めることで効率的で、予測可能な多角化を実現する）の一局面を示唆してもいると思われる。ただ森川英正は、この様な多角化の成功の要因について、豊富な資金力のみではなく、むしろそれを活用して成功に導いた企業者側の適切なポリシーに注目すべきことを強調している。¹² またこの様な「財閥の負の成長」を可能にした背景には、カルテル・トラストなどの独占体を徹底的に否定したア

9 柴垣和夫『日本金融資本分析』（東京大学出版会、1965年）232ページ。

10 奈倉文二「資本構造」（1920年代史研究会編『1920年代の日本資本主義』東京大学出版会、1983年）124ページ。

11 同上、136ページ。

12 森川英正「戦間期における日本財閥」（中村隆英編『戦間期の日本経済分析』山川出版社、1981年）299-300ページ。

メリカと違って、むしろその活動を奨励した、あるいは国際競争力維持その他のため国策として奨励せざるを得なかった日本（ドイツも含む）の特殊な事情があったのかも知れない。

いずれにせよ、日本財閥が不況時においても、それに逆らうように成長を遂げたことは多くの先行研究が指摘しているところである。しかし、なぜそれが可能であったのかについて、財閥経営の内実はまだ立ち入って解明した業績は必ずしも多くない。この問題について、単に資金面からではなく、具体的なケースを取り上げ、意思決定および組織の局面から、財閥の所有者家族と専門経営者との関係のあり方に注目したのが、森川英正¹⁴であり、安岡重明¹⁵である。

II 財閥経営の二つの主体

筆者は、財閥経営には二つの相異なるベクトルがあり、それが互いに葛藤・協調・説得・忠誠・信頼などの関係を通じて、一定のバランスを取ることによって、結果として「財閥の負の成長」を招来し得たと考えている。一つは所有者家族のベクトルであり、他は専門経営者のそれである。その内容については、今後の調査で、明らかにされるが、財閥における所有者家族と専門経営者の関係・役割そのものについては、すでに多くの研究者がなんらかの形で触れているので、まずその代表的なものを紹介し、今後の調査の前提としよう。

中川敬一郎は、イギリス・フランスとアメリカ・日本の家族企業を比較することにより、それぞれの工業化過程および文化構造のあり方の相違か

13 堀江保蔵『経済史概説』（有斐閣、1961年）231ページ。

14 森川英正『財閥の経営史的研究』（東洋経済新報社、1980年）。

15 安岡重明『戦前期日本の財閥所有者と専門経営者の関係』（『経営史学』第25巻1号）。

ら、経済発展に関する家族企業の役割が大きく異なることを明らかにした。日本については、「多くの主要企業は、国際的な資本蓄積の立ち遅れを克服するため最初から多数の出資者をもつ株式会社企業として設立され¹⁶」たが、ただし「財閥企業についてみるならば、それらが強力な家族的支配にもとづいて発展した巨大企業であったことは改めていうまでもないところである¹⁷」として、財閥経営繁栄の条件としての専門経営者の役割について触れている。つまり「それら財閥企業においては、経営の実権が早くから有能な専門的経営者の手中に委ねられ、しかも多くの場合武士階級の出身であったそれら専門的経営者が、所有にもとづく家族的支配の圧力に抵抗しながら、より広く国家的な視野にたつて大規模化した企業体の維持・存続に努めてきた事実をも見落としてはならない。逆に言えば、幕末から明治にかけての政治的社会的動乱期において、また後進国的な急激な工業化の過程を通じて、家族的利害関係にのみ固執した企業また家族的経営視野を脱却することができなかつた企業は多くの場合没落をまぬがれ得なかつたのであり、むしろ政府要路に通じた専門的経営者の識見と力量によって、その企業的視野を全国的さらには国際的な範囲にまで拡大し、同時に家族的利害関心の無制限な発動を抑制しえた企業のみが財閥的企業としての繁栄を確保することができたのである。」¹⁸と述べ、所有者家族をリードする専門経営者の役割を指摘している。

樋口弘は三井を例に取り、「すでに旧幕時代から三井一門は実務に関与せず、番頭中心に商買は運営されていた。現在(昭和15年頃)残っている大阪の住友、鴻池、名古屋の伊藤、江州出身の呉服問屋も同様である

16 中川敬一郎「経済発展と家族的経営——国際比較史的素描——」川島武宜・松田智雄編『国民経済の諸類型』岩波書店、1968年所収)のち中川敬一郎『比較経営史序説』(東京大学出版会、1981年所収)261ページ。

17 同上、262ページ。

18 同上。

が、日本的な封建時代の巨商、豪家の事業経営、財産保全の型であった。明治時代に入って三井が近代的財閥に蟬脱し、三野村、中上川、益田、団と相継いで優秀な大番頭が出現するに及んで、この傾向はますます濃厚となって資本と経営は完全に分離された。それでも池田成彬による昭和7年の改革迄は、十一家の主人たちの中には形式的にもせよ直系会社の頭¹⁹に坐っていた。その中には源右衛門、壽太郎、守之助の如く一般社員に伍して実務を習得し、俊豪三井マンに比して少なからぬ力量手腕を備えていた人もあったといふ。それがこの改革で一族が悉く退却した。更に今次の三井大改組により、一族の総本家三井高公すら新三井物産の会長席より姿を消して、三井における番頭政治は徹底した。」と述べ、時代の経過とともに専門経営者へ経営の実権が委譲されていったと指摘した。しかし「勿論、現象的には三井、三菱、住友始め血族的巨大財閥の多くは、その直系企業会社の経営は所謂大番頭の手²⁰に委ねられて、一見経営と資本が分離せるような形を採っている。しかしその重役選出の決定権は事実に於て一族会議、又は持株会社に於て握っているものであり、実際はまったく財閥の絶対支配下にある。」とも述べ、所有者家族の影響力の残存も指摘している。

J. ヒルシュマイヤーと由井常彦は、「三井や住友のような財閥のリーダーたちの決定のなかには、所有者家族の構成員たちを、ときには名目的地位にとどめるか、家族のみの利益になっても企業体そのものの利益をそこなうような決定は、これを阻止するような決定さえ含まれていた。彼らは、財閥家族にたいする個人的忠誠の態度をこまかく要求されたけれども、形式はともかく事実上は、所有と経営の分離を実現した。彼らの合理的な思考のなかには、所有者家族の短期的な利害よりも、財閥企業体それ

19 樋口弘『日本財閥論』（上巻）（味燈書屋、1940年）24ページ。

20 同上、（下巻）289ページ。

自身のほうが優越したのである。²¹」と述べ、専門経営者の役割の大きさを指摘しているが、また「財閥の場合も、経営者たちは所有者家族を主人とし、忠実な使用人の役割を果たした。彼らは同族資本によって多角的な事業体の団結は、あくまで主家たる同族家族に負っていた。莊田平五郎、木村久寿弥太ら三菱の帷幕の人々も、益田孝、団琢磨や池田成彬ら三井の指導者にしても、鈴木馬左也、中田錦吾、小倉正恒ら住友の歴代総理事に^(吉)しても、幕閣官僚が将軍にたいするよう、財閥一家に相たいしており、その要求にたいし、ときにはその頑迷にたいしてさえ辛抱よく忍耐した。」²²とも述べており、両者の関係が必ずしも一方的なものではなかったことを示唆している。

安岡重明は、三井家の組織改革に例を取り、三野村利左衛門から中上川彦次郎にいたる御用所、三井家仮評議会、三井家同族会、三井商店理事会、同族会管理部などの設置と改組の経緯を克明に後付け、所有者家族と専門経営者の間の葛藤・主導権争いの歴史を浮き彫りにした。²³

森川英正は、三井の中上川と団、三菱の莊田平五郎、住友の河上謹一らの活動の意義をまとめる形で、「とにかく、財閥の主人公は、いわゆる財閥家族（同族）であった。財閥の資本は、かれらの財産であった。だから、財閥が企業経営活動を通じて産業自立に寄与しえた過程は、国益志向理念をもった財閥経営者が主人である財閥家族（同族）の富を産業自立のために投入することと、財閥家族（同族）がこれを承認するところに成立したのである。」²⁴と述べ、所有者家族と専門経営者の間に見られた信頼関係の重要さを指摘した。具体的には、団と三井高棟との関係が取り上げら

21 J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』（東洋経済新報社、1977年）252ページ。

22 同上、319-320ページ。

23 安岡重明『財閥形成史の研究』（ミネルヴァ書房、1970年）。

24 森川英正『日本型経営の源流』（東洋経済新報社、1973年）21ページ。

れている。

おわりに

以上の記述で、十分ではないものの、日本財閥について「負の成長」があり、その戦略策定に際して所有者家族と専門経営者の関係・役割に注目する必要のあることが、ある程度明らかになったと思われる。

今後、これらを前提として、この様な所有者家族と専門経営者の関係が、「財閥の負の成長」とどのような局面で関わったのか、両者の間にどのような関連が見い出されるのかといった課題について、これまで蓄積してきた財閥系企業の財務特性に関するデータの分析を通じて接近したいと考えている。

それは財閥の二大特質とされる所有（家族による閉鎖的所有）と経営（多角的事業経営）の有機的関連を探ることにほかならない。

本稿は、経営史学会第29回大会報告集の「財閥経営の2つのベクトル——所有者と経営者——」に加筆したものである。