

渋沢栄一を中心とした出資者経営者の 会社設立・運営メカニズムの一考察

島 田 昌 和

はじめに

明治期の企業創出に関する研究はこれまで、出資者としての株主層の研究と、経営の実際を担当した企業家の研究がそれぞれ独自に進展しており、出資と経営の担い手やその役割は、それぞれ独立したものとして扱われる傾向が強かった（伊牟田敏充 [1968] [1976]、中村政則 [1975]、宮本又郎 [1990]、宮本又郎・阿部武司編 [1995] など）。その一方で近代産業移入の⁽¹⁾ 枠組みとして日本では株式会社形態が積極的に使われたこともこれまで指摘されてきている（杉山和雄 [1976]、正木久司 [1976]、高村直助 [1996] 他）。

近年、戦前期または明治・大正期の日本のビジネスシステムの研究が戦後システムの研究の進展に伴って、その対比として着目されている。その端緒を開いたのが岡崎哲二の研究であり、戦前期日本のビジネスシステムを「アングロ・サクソン型の古典的市場経済システム」と位置づけた（岡崎哲二・奥野正寛 [1993] ii 頁）。それは大企業の主流は実は非財閥型企業であって、故に経営者の中心も大口の出資を伴った出資者経営者であり、それを指してアングロサクソン型と位置づけたのである（岡崎哲二・奥野正寛 [1993] 103頁）。しかしながら、岡崎の提示は実証的研究を伴ったものではなく、大きな反論を呼び起こしたものの議論は日本型企業システムそのものを構成する要素に転じてしまい、戦前モデルの実証的検討から遠のいたままになっている。（社会経済史学会編 [2002] 305~312頁）

この問題を正面から論じているのが寺西重郎である（寺西重郎 [2003]）。寺西は戦後の「高度成長期経済システム」に対し、戦前経済モデルを1900年から1920年頃を中心とする「明治大正経済システム」としている。明治大正経済システムを、「市場型システム、企業の大株主による支配と銀行の在来産業金融、中間組織としての地域経済圏の機能の3つの属性」をもつもの⁽²⁾と位置づけている。

明治・大正期の大企業は、所有者型経営者が大企業の38.1%を占め、同時に財閥の市場支配力も1920年以前ではさほど大きなものではなかった（寺西重郎 [2003] 112~119頁）。大企業は必要資金の大部分を株式で調達し、資産家は限られていたために株式の分散の程度は低く、企業統治は株主の合議で進行した（寺西重郎 [2003] 51頁）。大企業の必要資金の多くには商工業者の巨大な蓄積資金が用いられた（寺西重郎 [2003] 81頁）。同時に政府は資源の最大限の動員をはかるため、家族または同族の企業所有を容認し、そのモラルハザードに対処するた

め、無限責任制を広範囲に採用した。同時に同族または家族保有を維持するために大株主の議決権を制限することも試みた。このように大企業に必要な資金を集中させるために、家族資本と外部資本の双方を呼び込むための「ツー・トラック・アプローチ」を採用したと述べている（寺西重郎 [2003] 84～90頁）。

以上きわめて圧縮した紹介であるが、寺西は明治大正経済システムを企業の参入・退出が頻繁に生じる価格フレキシビリティの高い競争的システムであったと論じている（寺西重郎 [2003] 120～121頁）。

岡崎による問題提起と寺西によるシステム全容の検証が既に提示されている。両氏に共通して企業システムにおける出資者経営者と非財閥セクターの存在の重要性が指摘されている⁽³⁾。

このような視点を共有して『日本全国諸会社役員録』を用いて包括的、体系的な資料操作に基づいた「兼任重役」・「富豪」層の大量分析が鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫の3氏の共同研究によって行われている（鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999a] [1999b]）。この研究が提示してくれる成果は計り知れないほど大きい。すなわち、この研究がクローズアップする会社への出資または経営に関与する「兼任重役」・「富裕層」とはまさに筆者が出資者経営者と名付ける層と重複し、その全国規模の分析が提供してくれる基礎データのもとに渋沢栄一の役割は相対的に位置づけられるからである。

現時点での3氏の研究成果は、兼任役員層が広範に存在した理由として、「投資の危険分散であり、あるいは投資効率を考えた事業の組み合わせつまりポートフォリオを意識した行動」であったこと、もう一点、「社会的威信の高揚」さらに「複数の会社の役員を兼任することによって、ある種の企業の内部情報を獲得でき、それを自己の投資行動に有利に利用できた側面」を挙げている（鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999a] 51頁）。

3氏の視点では、兼任役員層はある一定の資本グループを形成して共同出資を続け、それにあたってその投資対象を選択する能力の所有者ないしは先導役としてのオルガナイザーの機能を重要視するよりも、企業を維持発展させるための持続的な追加払い込みへの応諾機能をいかに持っていたかを重要視し、その点で各資本グループに銀行が存在することに着目している（鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999a] 52～53頁）。

先にも示した通り、3氏の大量観察が提供してくれる素材の貢献は実に大きいですが、それらの分析を通じて得られる成果はまだ部分的である。1907年の分析では大阪の多数の出資者グループの退場を報告している（鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999b] 310～319頁）。出資者経営者または兼任役員層の全体的な動向を知ることはできるが、いかにしてグループが形成され、いかなる投資や役員就任の選択がなされて企業の再編等に対応したのかといった分析は3氏の研究成果に依拠しながらもさらに特定出資者経営者の行動を分析していくしかないであろう。

どちらかというところまで渋沢は、大阪紡績で果たしたような、巨大な資本を必要とする会社に多数の出資者を募って立ち上げる設立プロモーター的存在としてイメージされることが多かった。しかし、このような戦前企業システムの研究動向にあって、システム全体に多大な影

響を与えたと思われる渋沢栄一の会社設立・運営のメカニズムを明らかにする必要性はこれまで以上に高まっていると言えよう。

それは渋沢がまさに自ら発起人として上位株主に名を連ね、同時に多数の会社の社長や取締役役に就任した出資者経営者の代表的存在であったからである⁽⁴⁾。渋沢は一般に500社とも言われる多数の会社を設立したと言われているが、渋沢が設立した会社やその運営手法は財閥企業と比較して、また非財閥系企業の中でもどのような特徴を持つのかといった点も精査されていない。一般的に明治時代に実業家と言えば、出資を伴う経営者であることが半ば常識であったのに、渋沢がいかにして出資者経営者を引き受け続けられたのかも解明されていない。鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫の3氏が、1898年と1907年を比較して松本重太郎や田中市兵衛といった大阪の出資者グループのリーダーの退場を指摘する時、渋沢が関与会社の延べ数を全く減らしていないことの持つ意味が十分に吟味されなければならないだろう。

本論文では、渋沢栄一の周辺経営者の中から比較的關係の深い経営者層にスポットを当て、彼らのそれぞれの役割と相互間の人的なネットワークを分析し、渋沢型の周辺経営者像を描くことを試みる。

(1) 渋沢周辺の経営者像

渋沢は1907年前後の企業者活動の最盛期には、約30社の取締役および社長を務めていたわけだが、これら多数の会社の個々の経営責任を果たすために、彼の役職関与会社に渋沢にきわめて近い周辺経営者とも言うべき専務取締役や支配人といったポストの経営者群を置いた。そしてさまざまな情報伝達手段を最大限に活用して、これらのマネジメント層と知識創造プロセスを築きあげていたことを既に検討している（島田昌和 [1997] [1998]）。

表1 渋沢関与会社役職者ならびに大株主

	会社名	役職名	役職者氏名	大株主(1902または1907年)	株数
1	北海道炭礦鉄道会社	社長	高島嘉右衛門	①三井銀行	66000
		1898 理事	植村澄三郎	②内蔵頭	27690
		1898 理事	井上角五郎	③雨宮敬次郎	17821
		1898 理事	田中平八	④田中新七	15523
		1898 理事	北村真一郎	⑤田中銀之助	9708
		1898 理事	田中新七		
		1898 理事	田島信夫	⑩田中平八	8164
		1898 理事	雨宮敬次郎		
		1898 理事	渡辺甚吉		
		1902 取締役	大島六郎		
		1902 取締役	団琢磨		
		1902 取締役	園田実徳		1902年

2	北海道製麻会社	委員長 1894年より社長	渋沢喜作	①渋沢喜作	1400
		1907 取締役社長	田中源太郎	②渋沢栄一	1000
		1898 取締役	小室信夫	③藁品檜太郎	740
		1898 取締役	浅岡光哲	④小室三吉	700
		1898 取締役	永山盛繁	⑤山田延次郎	650
		1898 取締役	宇野保太郎		
		1902,1907 監査役	渋沢栄一		
		1902 監査役	長尾三十郎		
		1902 監査役	大島六郎		
		1907 取締役	磯谷熊之助		
		1907 取締役	土岐廣		
		1907 監査役	富岡俊太郎	1902年	
		3	日本鉄道会社	社長	小野義真
1902 社長	曾我祐準			②内蔵頭	24422
1898 副社長	毛利重輔			③岩崎久弥	22982
1902 常務取締役	有馬武			④浅野長勲	17947
1902 常務取締役	久米良作			⑤尚典	16604
1902 取締役	渋沢栄一				
1902 取締役	二橋元長				
1902 取締役	園田孝吉				
1902 取締役	若尾幾造				
1907 取締役支配人	福島甲子三				
1907 監査役	小林藤右衛門				
1907 監査役	伊藤幹一			1902年	
4	東京瓦斯会社	1902 1907 取締役会長	渋沢栄一	①大橋新太郎	5000
		1907 専務取締役	高松豊吉	②渡辺治右衛門	4096
		1907 常務取締役	久米良作	③渡辺朔	3007
		1898 取締役	渡辺温	④渡辺福三郎	2946
		1898 取締役	須藤時一郎	⑤渡辺和太郎	2570
		1898 取締役兼支配人	笹瀬元明	⑥袴田喜三郎	2150
		1902 取締役	大橋新太郎	⑦西園寺公成	1788
		1902 取締役	浅野総一郎		
		1902 取締役	渡辺福三郎	⑩渋沢栄一	1366
		1902 取締役	袴田喜三郎		
		1902 常務取締役	広橋嘉七郎		
		1902 取締役	山中正道		
		1902 監査役	奥三郎兵衛		
		1902 監査役	日向野善太郎		
		1902 監査役	西園寺公成		
		1902 監査役	渡辺朔	1902年	
5	明治火災保険会社	1898 専務取締役 1902 会長	阿部泰蔵	①岩崎久弥	500
		1898 取締役	末延道成	②明治生命保険会社	266

		1898 取締役 1898 取締役 1902 監査役 1902 監査役 1902 監査役	荘田平五郎 益田克徳 朝日又七 二橋元長 高田小次郎	③平野平兵衛 1907年	220
6	日本煉瓦製造会社	1902 1907 取締役会長 取締役 1902 取締役 1902 取締役 1902 取締役 1898 監査役 1898 監査役 1902 監査役	渋沢栄一 益田孝 益田克徳 堀江助保 諸井恒平 北川俊 上田安三郎 日比谷平左衛門 矢野次郎	①渋沢栄一 ②諸井恒平 ③蜂須賀茂 ④益田孝 1907年	1512 992 874 615
7	東京製綱会社	1902 1907 取締役会長 委員兼社長 常務 1907専務取締役 1902 取締役 1898 取締役 1898 取締役 1898 監査役 1902 監査役 1907 取締役	渋沢栄一 渡辺温 山田昌邦 浅野総一郎 矢野次郎 深山小兵衛 赤松範一 渡辺朔 深山正	①深山小兵衛 ②渋沢栄一 ③益田孝 ④本山漸 ⑥浅野総一郎 1902年	1700 869 346 344 283
8	第一（国立）銀行	1902 1907 頭取 1902 取締役 1902 1907 取締役 1902 1907 取締役兼支配人 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1898 監査役 1898 監査役 1902 監査役	渋沢栄一 西園寺公成 三井八郎次郎 佐々木勇之助 熊谷辰太郎 土岐 市原盛宏 須藤時一郎 日下義雄 尾高次郎	①渋沢栄一 ②古河市兵衛 ③西園寺公成 ④徳川家達 ⑤鍋島直大 ⑥渋沢篤二 ⑦稲西合名会社 ⑧三井八郎次郎 1902年	10537 3823 3451 3010 2223 1875 1666 1247
9	京都織物会社	1902 取締役会長 1902 取締役 1907 相談役 1902 取締役 1902 専務取締役	田中源太郎 渋沢栄一 磯野小右衛門 渡辺伊之助		
10	横浜船渠会社	社長 1898 常務 1902 専務取締役 1898 取締役 1898 取締役 1902 取締役	川野龍吉 来栖壮兵衛 近藤廉平 原六郎 渋沢栄一	①原六郎 ②茂木銀行 ③浅田又七	3350 2800 2000

		1902 監査役 1902 監査役 1898 取締役 1902 専務 1907 会長	石川徳右衛門 西村喜三郎 朝日又七		1907年
11	飯田物産会社	社長	小林源一郎		
12	筑豊興業鉄道会社	専務取締役 1895 相談役	小山改藏 渋沢栄一		
13	東京人造肥料株式会社	1902 1907 取締役会長 1902 取締役 1902 専務取締役 1907 専務取締役 1907 専務取締役 1902 取締役 1902 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1898 監査役 1898 監査役 1902 監査役	渋沢栄一 渋沢喜作 谷敬三 竹田政智 田中元三郎 益田孝 堀江助保 犬丸鉄太郎 益田太郎 田島信夫 浅野総一郎 木村正幹	①渋沢栄一 ②田島信夫 ③益田孝 ④三井物産会社 ⑤安田善次郎 ⑧渋沢喜作	910 800 600 520 400 210
14	株式会社東京貯蓄銀行	1902 1907 取締役会長 1902 取締役 1902 取締役兼支配人 1907 常務 1907 取締役 1898 監査役 1902 監査役 1902 監査役	渋沢栄一 西園寺公成 吉田省三 佐々木勇之助 須藤時一郎 日下義雄 尾高次郎	①有終会（渋沢栄一） ②渋沢栄一 ③西園寺公成 ④須藤時一郎 ⑤吉田省三 ⑥佐々木勇之助	265 200 100 100 100 75
15	東京海上保険株式会社	取締役会長 1902 取締役会長 1898 専務取締役 1902 取締役 1898 取締役 1902 1907 取締役 1898 監査役 1902 監査役 1902 監査役 1902 監査役 1902 監査役	池田茂政 末延道成 佐々木慎四郎 荘田平五郎 中上川彦次郎 渋沢栄一 水原久雄 稲井永敏 益田克徳 田島信夫 二橋元長	①岩崎久弥 ⑦末延道成	9075 1165
16	日本郵船株式会社	社長 1902 社長 1902 副社長 1902 専務取締役 1898 取締役 1898 取締役	吉川泰次郎 近藤廉平 加藤正義 岩永省一 中上川彦次郎 森岡昌純	①内蔵頭 ②岩崎久弥 ③三井銀行 ④福島浪藏 ⑤徳田孝平	80550 24947 8312 5200 3980
					1902年
					1907年

		1902 1907 取締役	渋沢栄一		
		1902 取締役	園田孝吉		
		1902 取締役	浅田正文		
		1902 取締役	荘田平五郎		
		1902 取締役	小川吉		
		1898 監査役	小幡篤次郎		
		1898 監査役	有島武		
		1902 監査役	飯田巽		1902年
17	株式会社東京石川島造船所	1902 1907 取締役会長	渋沢栄一	①渋沢栄一	2437
		1902 専務取締役	梅浦精一	②白井儀兵衛	1797
		1902 取締役 1907 専務	平沢道次	③田中永昌	1770
		1902 取締役	益田克徳	④西園寺公成	1390
		1898 取締役 1902 監査役	西園寺公成		
		1902 取締役	園田実徳	⑨大倉喜八郎	500
		1902 取締役支配人	進経太		
		1902 取締役	浅田正文		
		1907 取締役	内田徳郎		
		1907 取締役	白井儀兵衛		
		1907 取締役	青木庄太郎		
		1898 1902 監査役	田中永昌		
		1902 監査役	肥塚龍		
		1907 監査役	佐藤政五郎		
		1907 監査役	石川顕一郎		
		1907 監査役	小野塚準		1907年
18	帝国ホテル株式会社	1902 1907 取締役会長	渋沢栄一	①内蔵頭	55
		1902 取締役	大倉喜八郎	②渋沢栄一	26
		1902 1907 取締役	原六郎	③三井銀行	25
		1902 1907 取締役	横山孫一郎	④岩崎弥之助	21
		1902 取締役	今村清之助	④岩崎久弥	21
		1907 取締役	村井吉兵衛	⑥蜂須賀茂韶	11
		1907 取締役	若尾幾造		
		1907 取締役	平沼延治郎		
		1902 監査役	浅野総一郎		
		1902 監査役	喜谷市郎右衛門		
		1907 監査役	田中経一郎		1902年
19	王子製紙株式会社	1895 取締役会長	渋沢栄一	①三井銀行	22218
		専務取締役	谷敬三	②中井三郎兵衛	1646
		1898 監査役	浅野総一郎	③藤山雷太	1500
		1898 専務取締役	大川平三郎	④渋沢栄一	1494
		1898 専務取締役	藤山雷太	⑤黒田忠一	957
		1898 取締役	波多野承五郎	⑥尾高幸五郎	800
		1902 取締役	沢田俊三		
		1902 取締役	朝吹英二		

		1902 取締役 1898 監査役 1902 監査役	益田克徳 斉藤専蔵 鹿島岩蔵	1902年	
20	東京帽子株式会社	1902 1907 取締役会長 取締役 取締役 1902 専務取締役 1902 監査役 1907 取締役 1898 監査役	渋沢栄一 益田克徳 堀江助保 早速鎮蔵 馬越恭平 萩原弘 喜谷市郎右衛門	①渋沢栄一 ②吉井安吉 ③蜂須賀茂昭 1907年	202 100 70
21	磐城炭礦株式会社	1902 1907 取締役会長 専務取締役 1902 1907 専務取締役 1898 取締役 1902 取締役 1902 1907 取締役 1902 1907 取締役 1907 取締役 1898 監査役 1902 監査役 1902 監査役	渋沢栄一 唐崎恭三 浅野総一郎 真中忠直 久米良作 渡辺治右衛門 佐久間精一 岡部真五 西園寺公成 足立太郎 馬越恭平	①渋沢栄一 ②浅野総一郎 ③渡辺治右衛門 ④西園寺公成 ⑤大倉喜八郎 ⑧足立太郎 1902年	3918 3272 1779 860 552 324
22	若松築港株式会社	社長 1902 専務取締役 社長 1902 1907 取締役 1902 1907 取締役 1902 1907 取締役 1902 取締役 1902 1907 取締役 1902 1907 取締役 1902 1907 監査役 1902 監査役 1902 1907 相談役 1907 監査役 1902 相談役	石野寛平 白石直治 安川敬一郎 麻生太吉 上野弥太郎 山本周太郎 金子辰三郎 田島信夫 久保太郎 伴野雄七郎 荘田平五郎 松田武一郎 渋沢栄一		
23	門司築港株式会社	専務取締役 1895 相談役	清水可正 渋沢栄一		
24	京釜鉄道株式会社	1902 取締役会長 1902 常務取締役 1902 常務取締役 1902 常務取締役 1902 取締役 1902 取締役	渋沢栄一 尾崎三良 日下義雄 竹内綱 前島密 大倉喜八郎	①韓国宮内府 ②内蔵頭 ②韓国侍講院 ②大倉喜八郎 ②渋沢栄一 ②石川舜臺	2000 1000 1000 1000 1000 1000

		1902 取締役	大三輪長兵衛		
		1902 取締役	室田義文		
		1902 取締役	関泳喆		
		1902 監査役	大江卓		
		1902 監査役	中山文樹		
		1902 監査役	小野金六		
		1902 監査役	井上角五郎		1902年
25	北海道鉄道株式会社	専務取締役社長	北垣国道	①坂本則美	33346
		1902 専務取締役	園田実徳	②大阪貯蓄銀行	3000
		1902 専務取締役	坂本則美	③尚泰	2000
		1907 専務取締役	二木彦七		
		1902 取締役	高島嘉右衛門		
		1902 取締役	片岡直輝		
		1902 取締役	阿部興人		
		1902 取締役	高野源之助		
		1902 取締役	稲垣貞治郎		
		1902 取締役	久米弘行		
		1907 取締役	富田鉄之助		
		1907 取締役	久野昌一		
		1902 相談役	洪沢栄一		
		1902 監査役	対馬嘉三郎		
		1902 監査役	佐野定七		1902年
26	長門無煙炭礦株式会社	1902 取締役会長	洪沢栄一	①林末蔵	650
		1898 専務取締役	唐崎恭三	②中屋熊太郎	520
		1902 専務取締役	小林秀知	③森滋	515
		1902 取締役	渡辺治右衛門	④洪沢栄一	500
		1902 取締役	浅野総一郎	④浅野総一郎	500
		1902 取締役	吉原政道	④渡辺治右衛門	500
		1898 監査役	小林秀和	④唐崎恭三	500
		1898 監査役	中沢彦吉	④小林秀知	500
		1898 監査役	尾越悌輔		
		1902 監査役	井上静雄		1902年
27	京仁鉄道合資会社	1902 社長	洪沢栄一	①岩崎久弥	62500
		専務取締役	益田克徳	①今村清之助	62500
		1902 取締役	益田孝	①早川千吉郎	62500
		1902 取締役	瓜生震	①大倉喜八郎	62500
				①瓜生震	62500
				①安田善次郎	62500
				①益田孝	62500
				①三井高保	62500
				①莊田平五郎	62500
				①洪沢栄一	62500
					1902年

28	十勝開墾合資会社	1902 業務担当社員	渋沢喜作	①渋沢栄一 ②大倉喜八郎 ③尾高幸五郎 ④渋沢作太郎	50000	
		1902 業務担当社員	大倉喜八郎			50000
		1902 業務担当社員	渋沢栄一			20000
		1902 監査役	植村澄三郎			10000
		1907 代表社員	渋沢篤二			
		1907 代表社員	尾高幸五郎			1907年
29	大阪瓦斯株式会社	社長	片岡直輝			
		1902 専務取締役	村松九兵衛			
		1902 取締役 他2名	浅野総一郎			
		1902 監査役	渋沢栄一			
		1902 監査役	西園寺公成			
30	日本精糖株式会社	1902 社長	松本重太郎			
		取締役	渋沢栄一			
31	北越鉄道株式会社	専務取締役	渡辺嘉一	①鍵三銀行 ②山口達太郎 ④大倉喜八郎	1810	
		1902 取締役	前島密			1600
		1902 取締役	原六郎			1000
		1902 取締役	末延道成			
		1902 取締役	今村清之助			
		1902 監査役	大倉喜八郎			
		1902 取締役	久須美秀三郎			
		1898 監査役	原善三郎			
		1902 監査役 1907 相談役	渋沢栄一			
		1907 監査役	鍵富三作			
		1907 監査役	五十嵐甚蔵			1907年
32	株式会社日本興業銀行	総裁	添田寿一	①貝塚卯兵衛 ②内蔵頭 ③八代謹之助 ④貝塚光三 ④貝塚太郎 ④貝塚雛子 ④貝塚七郎 ④貝塚冬子 ④岩下清周	6000	
		1902 理事	井上辰九郎			5000
		1902 理事	伴野乙彌			3000
		1902 理事	金子直			2000
		1902 理事	斉藤恂			2000
		1902 監査役	安田善次郎			2000
		1902 監査役	大倉喜八郎			2000
		1907 監査役	大谷嘉兵衛			2000
		1902 1907 監査役	渋沢栄一			2000
						1902年
33	広島水力電気株式会社	1902 取締役会長 1907 相談役	渋沢栄一			
		1907 取締役会長	松本清助			
		1902 取締役	梅浦精一			
		1902 取締役	松本清助			
		1902 取締役	海塚新八			
34	函館船渠株式会社	専務取締役 1898 社長	園田実徳	①川田龍吉 ②渡辺治右衛門	1259	
		1902 取締役	阿部興人			861

		1907 監査役 1907 相談役	鈴木三郎助 渋沢栄一		1907年
39	東京電力株式会社	監査役 監査役 監査役 社長 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 監査役 1907 監査役 1907 監査役 1907 相談役	梅浦精一 柿沼谷蔵 村野常右衛門 浅田徳則 立川勇次郎 大河内輝剛 中根盾四郎 植村澄三郎 大倉喜八郎 柿沼谷蔵 村野常右衛門 浅野総一郎 渋沢栄一	①大倉喜八郎 ②柏原栄 ③浅野総一郎	3500 2330 2000
40	韓国興業株式会社	専務取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 監査役 1907 監査役	尾高次郎 日下義雄 大橋新太郎 土岐廣 服部金太郎	①渋沢栄一 ②大橋新太郎 ③浅野総一郎 ④大倉喜八郎	1000 500 500 1907年 300
41	大日本麦酒株式会社	社長 1907 常務取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 監査役 1907 監査役 1907 監査役 1907 監査役	馬越恭平 植村澄三郎 三浦泰輔 宅徳平 大橋新太郎 渋沢栄一 土居通夫 寛元忠 田中一太郎 大倉喜八郎	①大倉喜八郎 ②馬越恭平 ③渋沢栄一	4485 2652 2289 1907年
42	大日本精糖株式会社	取締役社長 1907 専務取締役 1907 常務取締役 1907 常務取締役 1907 常務取締役 1907 常務取締役 1907 常務取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 相談役	酒匂常明 磯村音介 秋山一裕 高津久右衛門 伊藤茂七 中村清蔵 馬越恭平 前田亀三郎 渡辺福三郎 渋沢栄一	①福川忠平 ②鈴木久五郎	4232 3745 1907年
43	株式会社高等演芸場	取締役 1907 取締役	柳沢保恵 渋沢栄一		

		取締役 取締役 取締役	福島行信 長松篤ひ 村井貞之助		
44	京阪電気鉄道 株式会社	1907 社長 専務取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 監査役 1907 監査役 1907 監査役 1907 相談役	藤本清兵衛 渡辺嘉一 大沢善助 古川為三郎 田中新七 下郷伝平 芝原嘉兵衛 谷村一太郎 佐野正道 渋沢栄一		
45	汽車製造合資会社	社長 1907 副社長 1907 監査役 1907 監査役	井上勝 平岡熙 田辺貞吉 渋沢栄一	①毛利五郎 ②岩崎久弥 ③前田利為 ④渋沢栄一	61600 61600 50000 44000
				1907年	
46	日本食塩コークス 株式会社	取締役社長 1907 相談役	吉川久七 渋沢栄一		
47	三重紡績株式会社	取締役 取締役 取締役 取締役 1907 取締役	九鬼紋七 伊藤博七 斉藤恒三 奥田正香 渋沢栄一		
48	小樽木材株式会社	専務取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 取締役 1907 監査役 1907 監査役 1907 監査役 1907 相談役 1907 相談役 1907 相談役	田中清一 大倉象馬 早川鉄治 山下亀三郎 植村澄三郎 浅羽靖 関谷和三郎 松本忠治郎 渋沢栄一 大倉喜八郎 馬越恭平	①田中清一 ②大倉喜八郎 ③山下亀三郎 ④渋沢栄一	1224 1000 712 700
				1907年	
49	東京興信所	1902 評議員 1902 評議員 1902 評議員 1907 評議員会長	豊川良平 三崎亀之助 波多野承五郎 渋沢栄一		

出所：『日本全国諸会社役員録』、『銀行会社要録』などから作成。

これらの役員層の持ち株の傾向を見ておきたい。表1は、渋沢が役職に就いた延べ49の会社の監査役等を含めた役職者とわかる範囲の上位株主を一覧にしたものである。表中役職者が上位株主でもある場合、網掛けをして表示した。一般的に言われているように明治期の会社の役

表2 渋沢関与会社中上位役職者一覧

		社長・会長・頭取	副社長・専務取締役	常務取締役・取締役・理事	監査役	相談役・顧問	支配人	業務担当社員	合計
1	浅野総一郎	1	1	6	3				11
2	大倉喜八郎			6	4			1	11
3	馬越恭平	2		2	2	1			7
4	益田克徳			5	1	1			7
5	西園寺公成			3	3				6
6	植村澄三郎		1	4					5
7	梅浦精一		1	1	2				4
8	荘田平五郎			3		1			4
9	田島信夫			1	2				3
10	園田実徳	1	1	1					3
11	渋沢喜作	1		1				1	3
12	土岐廣			2	1				3
13	久米良作		1	2					3
14	二橋元長			1	2				3
15	若尾幾造			3					3
16	須藤時一郎			1	2				3
17	大橋新太郎			3					3
18	渡辺福三郎			3					3
19	末延道成	1		2					3
20	益田孝			3					3
21	堀江助保			3					3
22	日下義雄			1	2				3
23	原六郎			3					3
24	浅田正文			2	1				3
25	前島密			2	1				3
26	田中源太郎	2			1				3

出典：『日本全国諸会社役員録』、『銀行会社要録』（1898，1902，1904年版）などから作成。

職者は大株主から選出される傾向がこの表を見てもあらわれている。会社の大口出資者が華族資本であったり、財閥である場合はその代理者が役職者となっており、表には直接あらわれないが同様の傾向と見て構わないだろう。ただ、上位株主が必ず役職者となっているわけでもなく、役職に就かずに出資だけという場合も見受けられる。

表2は、渋沢が役職を持って関与した49社（1893、1898、1902、1907の各年において）に3社以上関与した役職者のリストである。49社の役職者は延べ269名に登り、その中で4社以上に重複関与する経営者が8名、3社が18名、2社が29名、1社が214名となっている。もちろん、ここに名前の挙がった役職者は渋沢と関係のない会社でも役職に就いている可能性は大いにあるが、渋沢が関係した会社従業員の80%はたった1社のみの関係であり、広範な人々と協力して会社の運営にあたったことがまず浮び上がる。渋沢の関与会社は東京を中心としているとはいえ、全国12府県に散らばっており、その業種も多岐にわたっているため特定経営者層だけではない広がりを持つのだろう。

その前提の上で、渋沢と複数の会社で活動を共にした経営者層にスポットを当て、3社以上の関係を持つ26名を検討していく。渋沢の役職関与会社の中で他の役職者（社長・取締役・監査役など）としてたびたび登場する経営者を数の多い順に挙げると、浅野総一郎、大倉喜八郎（ともに11社）の2人がもっとも多く、ついで馬越恭平と益田克徳（7社）、西園寺公成と植村澄三郎（6社）、渋沢喜作（5社）、梅浦精一と荘田平五郎（4社）などである。また、これらの経営者以外に堀江助保や益田孝、そして日下義雄・須藤時一郎といった渋沢が頭取を務める第一銀行の役職者など3社に関わった18名の経営者が渋沢の関与会社にたびたび登場する。

表3は、関与会社49社中登場回数3回以上の経営者に絞って登場回数の多い会社順に並び替えたものである。周辺経営者が多数関与する会社としては、東京瓦斯と石狩石炭株式会社が7人、東京人造肥料と東京海上保険株式会社が6人、東京石川島造船所・帝国ホテル・磐城炭礦・北越鉄道・大日本麦酒の各株式会社が5人となっている。

本論文では、これら渋沢が役職に就いた49社中の3社以上に関わった26名の経営者を中心に、多忙な渋沢に代わって渋沢の企業者活動をサポートした渋沢の周辺経営者と位置づけ考察を進める。⁽⁵⁾

（2）大倉・浅野を中心とする出資者経営者層

渋沢の関与会社中、登場回数のもっとも多い浅野総一郎と大倉喜八郎は、近代産業を担う新しいタイプの経営者として既に独自の事業展開をしていた。渋沢との関係は、時には渋沢が浅野の新規事業のために出資者を集め、時には渋沢の主導する新事業に大倉の名を連ねてもらおうといったように様々な形で協力しあう対等の事業パートナーであったと考える。筆者は渋沢と浅野のビジネスにおける関係の深さについてはこれまでもたびたび取り上げてきて⁽⁶⁾

大倉は渋沢関与会社において社長や専務取締役等を引き受けたものはなく、取締役を6社引き受けているが、監査役が4社と多い点の一つの特徴である。この点からは経営上のパートナ

一と言うよりも出資上のパートナーの色彩が濃かったことが伺われ、他の重複役職者と異なる特徴である。

大倉喜八郎の伝記に取り上げられた大倉喜八郎の事業経営として『立志実伝大倉喜八郎』や『大倉鶴彦翁：伝記・大倉喜八郎』には対支事業を除いて34の事業が挙げられている。しかしながら、渋沢と共同で取り組んだ11の事業のうち、大倉の伝記でも取り上げている事業はたった2つしかない。すなわち、渋沢や浅野と並んで莫大な投資を引き受けた大倉であったが、その事業が大倉系の中心事業に育っていったものは少なかった。このことは浅野との関係事業にも共通しており、数多い渋沢と浅野・大倉の共同事業がどのように育っていったのかを見ておくことは重要である。

渋沢と大倉の共同事業にもう1点顕著な特徴が見て取れる。双方が関係する事業として北海道関係が多いことである。石狩石炭、札幌麦酒、小樽木材、函館船渠、十勝開墾の各会社がある。これらの各会社のほとんどが本社を北海道内に置いていたが、渋沢や大倉がそうであるように出資者は東京を中心としており、実際に現地で指揮をとる経営者を必要としていた。それにあたった一群の経営者が見て取れる。

(3) サポートする専門経営者

有力会社に置かれた専任経営者のうち、キーパーソンとも言える一人が植村澄三郎である。渋沢と植村の知遇のきっかけは北海道炭礦鉄道会社であり、両者は同社の創立祝宴で初めて面識を持ったようである（サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編 [1996] 104～105頁）。渋沢自身が植村を評して「私は植村君が如何にも正しい人、注意深い人である事を其時分から感じてゐた。それで後に札幌麦酒会社を創立した時、大倉喜八郎に話して、『植村氏を入れたらよかろう、決して会社の不為になるやうな事はあるまい』と推薦した」と述べている（渋沢青淵記念財団竜門社編 [1960]、別巻第5、696頁）。植村の側からは紛糾する株主総会へ臨む渋沢の態度に接して経営者としての尊敬を抱いていた（島田昌和 [2004] 10頁）。

札幌麦酒会社は、北海道開拓使の麦酒醸造所の払い下げを受けて1887（明治20）年、渋沢、浅野、西川虎之助、土田政次郎、大倉喜八郎の5人を発起人として発足した（サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編 [1996] 90～94頁）。外国人技術者に依存きった体制などの問題を抱え、実際に現地の指揮を執る責任者を求めていた渋沢や大倉などから懇請されて、植村は北海道炭礦鉄道の監査役ではあったが、1894年に専務取締役として加わった。

この専務取締役就任要請に当たって渋沢から植村に宛てた都合3通のそれぞれ長文の手紙が残っている。そこにはドイツ人技師の問題等会社の実情をきちんと説明した上で「もしも賢台ニ於て全体之管理御引受被下候義相叶候ハバ、内々之御相談を以、相当之株式を御名義ニ書替、取締役之一人ニ相成、小生之名代を兼、実地在勤、百事御指揮相願度と奉存候」と実に丁寧な就任依頼をしていることがわかる（1894年3月14日の渋沢から植村への書簡、渋沢青淵記念財団竜門社編 [1960]、第11巻、372～374頁）。

植村は札幌麦酒の経営に当たって「常に先生（渋沢を指す）から御手紙によって指導を受け、年二三回は東京へ出かけて親しく指導を受けた」と述べているが、植村が実質的な社長として手腕を存分に発揮し、外国人技術者から自前の日本人技術者へ切り換え、1899年には東京（本所区吾妻橋）に分工場建設計画を決定して1903年から出荷を開始した。そして1905年には製造量で麦酒業界のトップにつくというめざましい成果を發揮した（植村澄三郎「麦酒会社との関係について」渋沢青淵記念財団竜門社編 [1960]、第11巻、371頁、サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編 [1996] 118～125頁）。

渋沢は札幌麦酒と同時に十勝開墾会社にも勧誘している（渋沢青淵記念財団竜門社編 [1960]、第11巻、371頁）。植村は1897年の設立時から渋沢喜作や大倉喜八郎らと共に出資社員として加わり、監査役に就任している（渋沢青淵記念財団竜門社編 [1960]、第15巻、534～536頁）。そして1930年に株式会社化されたときに植村が社長に就任している（渋沢青淵記念財団竜門社編 [1960]、第54巻、136頁）。

札幌麦酒のめざましい躍進から、さらなる人的ネットワークの結合が広がった。それが馬越恭平である。馬越は岡山県の出身で少年期に阪谷朗蘆に儒学を学んだ⁽⁸⁾。馬越は益田孝の知遇を得て先取会社に入社し、その後三井物産横浜支店長に抜擢された⁽⁹⁾。渋沢との最初の接点ははっきりと確認できないが、1886年の東京人造肥料会社の設立に当たって馬越は発起人に名を連ねており、益田の関係から接点を持ったと考えられる。1890年から就任した磐城炭礦株式会社の監査役（～1909年）や1893年からの東京帽子株式会社の監査役（1910年からは会長）なども益田や渋沢との接点からと思われる。

馬越本人は、その後、三井物産の関係から1891年より日本麦酒会社の経営立て直しに参画し、原材料や機械の購入を依存していたラスペー商会との取引を解除し、三井物産経由に変更して経費の節約をおこなうなどの合理化策を徹底する一方、販売拡張に努め、たった1年で黒字転換を成し遂げた（サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編 [1996] 151～153頁）。三井物産社内にあっては1892年に三井物産会社の専務委員、そして1893年には三井物産合名会社の常務理事と順調な出世を遂げていた。しかしながら三井の枠に収まらなくなり、1896年に三井物産を辞職した（大塚栄三 [1935] 100～104頁）。麦酒会社の経営に腐心すると同時に1898年には帝国商業銀行の取締役役に就任して1899年には渋沢らの斡旋で帝国商業銀行頭取となった（実業之世界社編 [1936] 387頁）。

日本麦酒の経営そのものは札幌麦酒の東京進出によって売り上げは急速に悪化して首位から3位へ転落した。馬越は札幌麦酒の大倉や渋沢と相談し、これ以上の競争の激化を回避するため合併話を進めていった（サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編 [1996] 207～210頁）。さまざまな紆余曲折はあったものの1908年に大阪麦酒、札幌麦酒と合併し、大日本麦酒株式会社が成立し、馬越は社長に就任した。同時に帝国商業銀行の会長を辞任して大日本麦酒の経営を主たる業務とする⁽¹⁰⁾。先に記した札幌麦酒の植村は、大日本麦酒へ合併後に馬越社長に次ぐ常務取締役というナンバー2の地位を24年間担当した（サッポロビール株式会社広報部社史編纂

室編 [1996] 105頁)。

激烈なライバル関係にあった札幌麦酒と日本麦酒が大合併し、その後も社内に2名の実力者が長期間経営を担当したことは一般的にはなかなかあり得ないことである。これも馬越と植村が渋沢を核として大倉や益田との間の人的ネットワークの中で頭角を現した経営者だったからと考えて不自然ではないだろう。例えば1892年に益田孝・克徳兄弟と渋沢らによってスタートし、渋沢が長らく取締役会長を務めた東京帽子株式会社であるが、1910年の渋沢の実業界の第一次引退に伴い馬越が後任社長に就任している。

これらの人脈に関係すると思われるもう一人の経営者が大川平三郎である。大川は渋沢の遠縁に当たり若くして渋沢家の書生となり、抄紙会社の発足から関与して33歳の若さで1893年に王子製紙の専務取締役役に就任した。しかしながら三井財閥による王子製紙の買い占めにより、王子を追われ、その後、渋沢の後援でいくつもの製紙会社を設立し、製紙王と呼ばれるまでになった(日本工業倶楽部編 [2003] 66頁)。

製紙王と呼ばれたこともあって生涯製紙を中心に経営者を歩んだイメージが強いが、その他の産業にも大いに関わっている。例えば札幌麦酒株式会社には1894年から監査役を務め、1901年には常務取締役役に就任し、植村と組んで東京進出計画に参画している(竹越与三郎 [1936] 238頁)。

また1896年に浅野総一郎を中心として設立された東洋汽船株式会社では大川は発足に当たって必要な航路と船舶の交渉をするため浅野に同行して欧米を訪問している(竹越与三郎 [1936] 275~281頁)。1909年に東洋汽船の副社長に就任し、ハリマンの経営するユニオンパシフィック鉄道からグールドのウェスタンパシフィック鉄道へ変更する交渉を担当するが、大川の判断で両社から船舶と鉄道を連絡させる契約を取り付け、東洋汽船の業務拡張を図っている(竹越与三郎 [1936] 283~297頁)。このようなさまざまな経験と人脈の形成がその後の大川の事業展開に多く寄与していることは間違いなからう。

以上、渋沢がもっとも多くの事業パートナーを組んだ数多くのビジネスにはさらにその実務を取り仕切る渋沢と近い関係の経営者群が存在したことが浮び上がった。その多くは財閥色を持つことなく、独立系の会社として大企業に成長していったものが多い。

(4) 渋沢型出資者経営者

渋沢とその周辺経営者の関係と比較するために多少他の出資者経営者をみておこう。表4は、1898年の高額所得者と103大会社の大株主の上位リストから華族等を除外して会社経営者に絞り込んだものである。ここに挙げられたメンバーは出資者経営者と見ることができる。

この中から、安田善次郎と松本重太郎について多少検討してみたい。安田は資金面で6位または7位、松本は14位、30位に位置しており出資者としての資金規模が大きく、なおかつ関与会社数が安田は9社、松本が28社と広範にビジネスに携わっている。2名とも出資者経営者としての特性を渋沢と比較するのに適格であろう。

表4 高額所得・多数出資者リスト

氏名等	所在	1898年東京・横浜高 額所得者	1898年103社大株主	1898年会社等役職数	職業・所属等
岩崎久弥（岩崎家）	東京	1位	3位	*	
三井八郎右衛門（三井家）	東京	2位	4位	*	
住友吉左衛門	大阪	4位	*	*	
安田善次郎（安田家）	東京	6位	7位	9社	
大倉喜八郎	東京	8位	*	7社	
雨宮敬二郎	東京	13位	6位	7社	武相中央鉄道社長、洋銀取引
野本楨次郎	東京	*	10位	*	
若尾一家（若尾幾造）	神奈川	*	12位	12社	生糸売込み商、横浜若尾銀行事業主
田中平八	神奈川	*	13位	15社	生糸商、第二十国立銀行頭取
足立孫六	静岡	*	16位	*	農業・地主
外山脩造	大阪	*	18位	12社	浪速銀行頭取、商業興信所所長
田中新七	神奈川	*	19位	*	
松本重太郎	大阪	14位	30位	28社	洋反物商、第三百三十銀行頭取
諸戸清六	三重	*	22位	*	山林経営、米穀商
原六助	東京	*	23位	*	
渋沢栄一	東京	18位	25位	31社	
阿部彦太郎	大阪	19位	21位	19社	大阪の米穀商
原善三郎	横浜	20位	*	12社	横浜の売込み商
古河市兵衛	東京	22位	*	*	足尾銅山
茂木惣兵衛	横浜	23位	*	*	横浜の売込み商、第二銀行頭取
鴻池善右衛門	大阪	25位	*	*	鴻池銀行
渡辺福三郎	横浜	26位	*	9社	横浜の売込み商、横浜貿易倉庫社長
亀田介次郎	東京	*	29位	*	
藤田組	大阪	*	31位	*	
塚本合名	京都	*	32位	*	

出典：石井寛治 [1972] 「成り立期日本帝国主義の一断面」〔『歴史学研究』383号〕

高村直弼 [1996] 『会社の誕生』吉川弘文館

鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999a] 「明治期の会社および経営者の研究—『日本全国諸会社役員録』（明治31年版）の分析—」『産業

経済研究所紀要』（中部大学）第9号

古林亀次郎編 [1911] 『実業家人名辞典』東京実業通信社

安田財閥は、安田銀行、第三国立銀行、そして東京火災保険や帝国海上保険といった金融業を中心に発展したことはよく知られている。由井常彦はその非金融事業への多角化を詳細に分析している。明治20年代を中心に「硫黄および石炭鉱業、綿糸紡績、倉庫、製釘、機械、造船、肥料さらに海運など、かなり多岐にわたった」ことを指摘している（由井常彦 [1986] 179頁）。しかしながら「結果的には非金融部門の直営事業は概して成功せず、肝心の安田商事は経営難に終始し、明治末年には整理・縮小の途をたどっ」ており（由井常彦 [1986] 180頁）、その理由としては、それぞれの事業がことごとく軌道に乗らず、善次郎が比較的早い段階で意欲を失ったことよりももっと内在的な原因があったことを指摘している。すなわち、「安田商事合名会社の資金、人材そして組織に重大な制約が存在していた」ことに起因しており、「安田商事すなわち産業部門への資金は、主として元締役場の蓄積の範囲に限定され、初期の一時期を除くと、以後の投資は低い水準に抑制されつづけ」たこと、「人材の面でも安田商事合名は専任の管理職のスタッフが極端に貧弱であり、「善次郎は技術者能力をふくむ多大の人材の必要にたいし、その養成と確保に非常に吝嗇かつ稚拙であった」と指摘している（由井常彦 [1986] 253～254頁）。

次に松本重太郎を検討しよう。松本に関しては石井寛治が「大阪の渋沢」として高く評価している。その中心である百三十国立銀行は住友銀行と一・二位を争う規模を誇り、松本の役職関与会社数は29社に及び、株式投資額でも20社、時価評価額で104万円に達し、渋沢と匹敵する企業者活動を展開していたことが指摘されている（石井寛治 [1998] 3～6頁）。しかしながら1904年に百三十銀行の破綻が表面化し、安田善次郎によって事後処理が行われ、松本はすべての企業者活動からの退場を余儀なくされた。

その理由として石井は渋沢が「必ず専務取締役を置いて、十分な管理態勢作っていること」と対比して、松本が「必ずしも十分な管理態勢を作らぬまま、松本と身近のものたちで管理していることが多い」ことを指摘している（石井寛治 [1998] 4頁）。

さらに、百三十銀行が「多額の欠損を生じた最大の原因は、頭取松本重太郎が、自己の経営する日本紡織会社や松本商店など不振に陥っている諸事業を救済すべく、百三十銀行の資金を次々と投入した」ことを挙げ、銀行経営に当たって対人本位の融資態度を取り、それは松本個人だけではなく広く本支店にはびこり「結果としては銀行としての厳格な取引ルールを踏み外すことになってしまった」と評している（石井寛治 [1998] 33頁）。

松本のおこなった「本来は投資家が担うべき投資活動を、銀行家が融資の形で代行することはもともと無理なことであり、『起業者』としては当然撤退の判断をなすべき時に、半身が『銀行家』であったために、関係事業に救済資金を注ぎ込み続けた挙げ句、再起不能の事態を招いた」と指摘している（石井寛治 [1998] 33頁）。

以上、紹介した安田と松本という二人の出資者経営者は渋沢とはかなりタイプを異にしたことがわかる。これらの事例によく現われているように、個人として出資者と経営者を兼ね、さらに銀行経営を兼務する例は多く、そこには専任経営者の調達・育成、組織的な運営、そして

出資と融資の厳格な運用がいかに重要であったかが浮び上がる。

おわりに：出資者経営者の役割とは？

戦前、特に明治期にあっては出資者経営者の役割は大きかった。社会的に偏在する限られた資本を動員してそれ以前に経験のない近代産業を立ち上げ、安定軌道に乗せるには株式会社制度が不可欠であり、会社の発起や株主総会などさまざまな場面で無機能資本家を誘導し、会社を軌道に乗せて長期間出資者として留まらせるには相当の工夫が必要であった。その際、自らが出資することで最大のリスクを負いながら、同時に自らが経営上の責任をも示す存在なくしてこのシステムは成り立ち得なかった。まして会社にとって合併など、大きな枠組みの変更が不可避でそれによって利害が錯綜するとき、出資者経営者は自らが出資し、自ら経営責任を負うだけに、大きな意志決定に重要な役割を担った。渋沢の傑出した企業者活動こそ、このシステムを創出し支えたのであった。

同時に経営者層の育成が重要であった。それも様々なタイプの経営者を必要とした。短期間で収益を上げるハイリスク・ハイリターン型のベンチャービジネスマン、中央で成功したモデルを地方に伝播させる実務型経営者層、日常の会社運営を安心して任せられる管理者層、そしてそれを実務で下支えする中間管理職層などである。渋沢はその様々な経営者・管理者を現場で、そして実務教育を通じて育成していった。

同時多発的にさまざまな会社を立ち上げるためにパートナーとしての出資者経営者がまず重要であったが、それと同時にそれぞれの会社を安定的に発展させる専門経営者、また危機に陥った会社を建て直す事を任せられる専門経営者が重要であり、渋沢は経験を積ませる中からそれらを担う人材を育成していった。

渋沢栄一という出資者経営者は他に例のない特異な存在かもしれない。出資者経営者はビジネスに対するスピードとダイナミズムを発揮できる場所がその魅力であるが、松本や安田の例からよくわかるようにガバナンスの確保が難点であろう。渋沢は匿名組合を含めた様々な出資形態の活用や専門経営者の育成など、ガバナンスを高めるための様々な装置を創出しつつ、同時に公的な役割観念を強く持っていたからこそガバナンスを確保できた。その恩恵を享受した出資者経営者は数限りなく存在し、日本の近代ビジネスは素早く、かつ広範に立ち上がった。しかしながら渋沢の存在なくしてガバナンスを確保できたかどうかという点と難しいかもしれない。渋沢の経営者としての独自性をこれ以上評することは避けたいが、その創出した人と資金を中心としたビジネスシステムの有効性が極めて高かったことを最後に強調しておきたい。

(注)

- (1) 古くは、石井寛治によって「実業家層の場合は、三井・住友のような古い家柄のものを除くと、いずれも自ら経営者としての性格を保ちつつ、同時に各分野に亘って多額の株式投資を行っている」と述べ、高額所得者上位を分析して1890年代における実業家層の著しい進出を指摘している

- (石井寛治 [1972] 2～6頁)。また、宮本又郎・阿部武司編 [1995] では所得税高額納税者(100位以内)をして「資産家」、営業税高額納税者(1000位以内)をして「事業家」、双方とも上位100位以内を「資産家・事業家」と分類している。1898年時点で見ると、それぞれの高額納税者上位100位以内、ダブルカウントを除く延べ163人中、「資産家・事業家」が113人としている。その点からも出資者経営者が重要性を持ったことがわかる(宮本又郎・阿部武司編 [1995] 237～247頁)。
- (2) 明治大正経済システムは、「一種の市場主義に立脚し、民間主導とはいかないまでも、民間セクターのイニシアティブを十分尊重し官民分担を意識したシステム」であった。(寺西重郎 [2003] 91頁)。これは、政治における藩閥官僚と政党勢力の対立とその膠着、そして商工業者の発展による租税の負担とその見返りとしてのイニシアティブの獲得によって現出したものであった(寺西重郎 [2003] 91～101頁)。
- (3) 産業化の初期においては、企業者企業は自ら所有し統制する存在であったことを A.D. チャンドラーは述べている(A. D. チャンドラー [1979] 662頁)。また日本に関して産業化の初期たる明治期においては、上位株主が取締役などの役員に就任する出資者経営者が多数存在したことは宮本又郎も指摘している(宮本又郎 [1990] 389～391頁)。
- (4) 石井寛治によれば1898年時点で高額所得者中、渋沢は第17位とである(石井寛治 [1972] 4頁)。また、高村直助の研究によれば、1898年時点の全国103の大会社の大株主を集計した分析で渋沢は第25位に位置している(高村直助 [1996] 195頁)。また鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫の研究では明治31年時点の渋沢が役員に就任している会社(31社)の資本金額総合計は約12,600万円となり、2位の田中市兵衛(同21社)の8,400万円の1.5倍の規模になり、群を抜いていることを指摘している(鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999a])。
- (5) 三社に関わった経営者として渋沢喜作がいるが、本稿では取り上げないこととする。渋沢喜作は幕末から栄一と行動を共にした従兄弟同士の間柄であり、明治前半期ではさまざまなビジネスにおいてたびたび協力関係をとった。しかし、その後、喜作は横浜で生糸問屋の渋沢商店などを経営するものの、商品取引などにおいて幾度か大きな損失を被って経営の第一線を退き、栄一の経営パートナーからはずれていったからである。
- (6) 浅野総一郎に関しては島田昌和 [2003] を参照されたい。
- (7) もう一つの特徴が朝鮮半島での事業展開である。これに関しては島田昌和 [1999] を参照されたい。
- (8) 渋沢は一橋家仕官時代に一橋家の所領である備中で歩兵募集の任務に就き、阪谷と面識を得ている。そして後年その四男芳郎を娘婿に迎えている(故阪谷子爵記念事業会編 [1951], 4～17頁)。
- (9) 馬越恭平に関しては、大塚栄三 [1935]、実業之世界社編 [1936]、新潮出版編 [1963]、日本工業倶楽部編 [2003] 等を参照されたい。
- (10) 帝国商業銀行の後任には浅田正文が就任している(大塚栄三 [1935] 143頁)。

参考文献

- 石井寛治 [1998] 「百三十銀行と松本重太郎」『経済学論集』第63巻第4号
- 石井寛治 [1972] 「成り立日本帝国主義の一断面—資金蓄積と資本輸出—」(『歴史学研究』第383号)
- 伊牟田敏充 [1968] 「明治期における株式会社発展と株主層の形成」大阪市立大学経済研究所編『明治期における経済発展と経済主体』所収、日本評論社
- 伊牟田敏充 [1976] 『明治期株式会社分析序説』法政大学出版局
- 大塚栄三 [1935] 『馬越恭平翁伝』馬越恭平翁伝記編纂会
- 岡崎哲二・奥野正寛 [1993] 『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社
- 尾立維孝 [1925] 『立志実伝大倉喜八郎』二松学舎出版部

- 鶴友会編 [1998]『大倉鶴彦翁：伝記・大倉喜八郎』大空社
- 故阪谷子爵記念事業会編 [1951]『阪谷芳郎伝』
- サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編 [1996]『サッポロビール120年史』
- 島田昌和 [2004]「戦前期における企業がバナンスの一考察—株主総会を通じた渋沢栄一の役割分析—」『経営論集』（文京学院大学）第14巻第1号
- 島田昌和 [2003]「渋沢栄一による資金と信用の供与：1891～1931年の長期分析」『経営論集』（文京学院大学）第13巻第1号
- 島田昌和 [2002]「渋沢栄一の出資動向の長期分析：1891～1931年」『経営論集』（文京学院大学）第12巻第1号
- 島田昌和 [2000]「明治後半期における経営者層の啓蒙と組織化—渋沢栄一と龍門社—」『経営論集』（文京女子大学）第10巻第1号
- 島田昌和 [1999]「第一（国立）銀行の朝鮮進出と渋沢栄一」『経営論集』（文京女子大学）第19巻第1号
- 島田昌和 [1998]「渋沢栄一の企業者活動とその周辺経営者」『経営論集』（明治大学経営学研究所）第45巻第2・3・4合併号
- 島田昌和 [1997]「近代企業オルガナイザーの情報行動—渋沢栄一—」（佐々木聡・藤井信幸編『情報と経営革新』，同文館）
- 社会経済史学会編 [2002]『社会経済史学の課題と展望』有斐閣
- 渋沢青淵記念財団竜門社編 [1960]『渋沢栄一伝記資料』（全58巻）渋沢栄一伝記資料公刊会，（別巻10巻）渋沢青淵記念財団竜門社
- 実業之世界社編 [1936]『財界物故傑物伝』
- 杉山和雄 [1976]「株式会社制度の発展」『日本経営史を学ぶ1』有斐閣
- 鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999a]「明治期の会社および経営者の研究—『日本全国諸会社役員録』（明治31年版）の分析—」『産業経済研究所紀要』（中部大学）第9号
- 鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999b]「明治期の会社および経営者の研究—『日本全国諸会社役員録』（明治40年版）の分析—」『学習院大学 経済論集』第36巻第3号
- 新潮出版編 [1963]『日本財界人物列伝』
- 高村直助 [1996]『会社の誕生』吉川弘文館
- 竹越与三郎 [1936]『大川平三郎君伝』大川平三郎君伝記編纂会
- 寺西重郎 [2003]『日本の経済システム』岩波書店
- 中村政則 [1975]「ブルジョワジーの構成」大石嘉一郎編『日本産業革命の研究』下，東京大学出版会，所収
- 日本工業倶楽部編 [2003]『日本の実業家—近代日本を創った経済人伝記目録』日外アソシエーツ
- 正木久司 [1976]「株式会社制度の導入」由井常彦編『工業化と企業者活動』（日本経営史講座2）日本経済新聞社
- 宮本又郎 [1990]「産業化と会社制度の発展」西川俊作・阿部武司編『日本経済史4 産業化の時代』（上）岩波書店
- 宮本又郎・阿部武司編 [1995]『経営革新と工業化』岩波書店，所収
- 由井常彦編 [1986]『安田財閥』日本経済新聞社
- A. D. チャンドラー [1979]『経営者の時代』上・下，東洋経済新報社