

世襲型経営者の経歴形成過程と教育

—『私の履歴書』の分析から—

新井 真人 (秋田大学)

1. 研究課題・対象・方法

本研究は、主に明治10年代生まれの大企業経営者29人に関する経歴形成過程研究の一環をなす(新井 2001)。大企業経営者の経歴は、例えば「創業型」「世襲型」「専門・官僚制型(昇進型)」に分類できる。世襲型経営者とは、父親から継承した中小企業を大企業に発展させたり、大企業の世襲によりトップの地位についた人を指す。29人中の5人(N, O, P, Q, R)は、全員が中小企業を発展させた「世襲型」である。家業継承時の規模(従業員数)は、最小1人~最大約50人である。本日の発表では、創業型や昇進型との比較も視野に入れ、世襲型の経歴形成過程に果たす教育・学習の役割に言及したい。研究方法は自伝分析である。使用する資料は、日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人』(1980~1981, 1987)である。

2. 世襲型の略歴—経歴形成過程に代えて—

5人の世襲型の経歴形成過程は、創業型に似たタイプ(N, O)と昇進型に似たタイプ(P, Q, R)とに大別できる。例えばOとPの略歴を、その出身背景(養育家族の家業・職業等)→教育・学習歴→家業継承に至るプロセス→家業継承後の事業の発展過程の順に要約すれば、それが分かる(N, Q, Rは省略)。

1) O氏の略歴

1882(明治15)年、佐賀県神埼郡蓮池村に誕生。薬種業を営む商家の長男(6人きょうだい、男2人、女4人)→尋小高等科卒業→家業を手伝う→1901(同34)年(19歳)、父親の死で家業を継ぐ(副業に朝の塩売りや登記代書もする)→1904(同37)年(22歳)、日露戦争で出征(負傷し、翌年帰還)→1906(同39)年(24歳)、結婚→1907(同40)年(25歳)、薬の本場大阪へ視察旅行(直接仕入に気づく)→1915(大正4)年(34歳)、直接仕入で儲け、大阪で見たブドウ酒のはかり売りも開始(病院や薬種問屋への売り込みに成功、地方の資産家となる)→1918(同7)年(37歳)、大阪に進出し、洋酒店も開業→漁師が煮込む牡蠣の煮汁から新規事業を思いつく→1921(同10)年(40歳)、グリコーゲン入り健康アメの製造・販売に挑戦(資本金6万円、従業員14人)→1929(昭和4)年(47歳)、合名会社から株式会社へ(資本金100万円)→以後、海外へも進出。大戦末期には工場の航空機生産への転換もあった。終戦後は28人の従業員と再建に尽力→1951(同26)年(69歳)、東京工場落成。発展の基盤ができ、今日に至る。

2) P氏の略歴

1886(明治19)年、彦根から2里、戸数27戸の小村に誕生。江州店(大阪に本店のある呉服問屋)の末子(長男早世、姉2人)→1897(同30)年(10歳)、尋小高等科1年修了時に高等小学校へ転校(校長宅に寄宿)→1900(明治33)年(13歳)、滋賀商業学校に進学(福沢門下の校長宅に寄宿、前田正名先生の工業立国論に感銘、東京高商を目指す)→1903(同36)年(16歳)、父親が急死→1904(同37)年(17歳)、商業学校を卒業→伊藤本店に入店→荷造り方→地かた回り→仕入方(尾濃係次席→同主任→右腕の不具で徴兵免除→支配人が内約される重要な武甲係)→販売方への内命や縁談に躊躇→1909(同42)年春(22歳)、米国経由で英国へ(ニューヨークで日銀理事井上準之助から落日の英国でなく昇天の米国で生きた学問をするよう説得される)→英国留学時代(ロンドン大学経済学部で受講+毛織物の直輸入の旨味を経験+外国品輸入よりも自国での製造を目指すべきと感じ、乙種商工学校で毛織物の製造過程も学ぶ+英国の低金利活用による無為替輸入等も体験)→1911(同44)年(24歳)、帰国→翌年、結婚→大学・高商卒の採用を開始(学歴別採用・訓練の開始)→義兄(京都店)や義甥(綿糸と輸出)と仕事を分担、自らは大阪の呉服と輸出入に従事→1914(大正3)年(28歳)、第一次大戦による好景気で事業が急成長(海外営業所も増設)→1918(同7)年(32歳)、渡米(紡機の輸入などで儲ける)。伊藤忠商店(丸紅飯田)と伊藤忠商事(糸店)を合名組織から株式会社へ→1919(同8)年、銀行預金は数千万円になる→1920(同9)年(34歳)、春からの大ガラで大ピンチに陥る。翌年正月、預金と株券の一切が消滅。前年得意先から引継いだ富山紡績の支払いも半分残っていた→再建に取り組む(紡績業界からの経済支援、社員の半数解雇、伊藤忠の重役全員を交替、取扱商品や海外支店の縮小など)→以後、堅実経営で昭和初頭の不況時代にも耐え、紡績会社と商事会社の双方で徐々に業績を回復→1929(昭和4)年、呉羽紡績を設立→1933(同8)年、伊藤忠商事は初配当が可能になる→1934(同9)年、富山紡績と呉羽紡績を合併。その前後から各地に工場新設。やがて戦時経済統制下の強制合併の推進で東洋紡に次ぐ工場実勢となる→1941(同16)年(55歳)、丸紅と岸本商店(鉄鋼商)を合併し三興株式会社設立→1944(同19)年(58歳)、三興、呉羽紡、大同貿易3社を合併(資本金1億余円)、社長に就任(航空本部の要

請で呉羽航空会社を富山県で興す)→1945(同20)年、大建株式会社と呉羽航空の跡始末をし、引退。

3. 分析結果の概要

1) 養育家族の職業。商業3人(芝居小屋の売店N, 薬屋O, 呉服問屋P), 金融業(銀行経営者)1人Q, 農業1人R, である。

2) 出生順位。長男OとQ, 次男PとN(双子の次男), 三男Rである。だが, 長男以外の3人も, 実質長男の立場で, もしくは1人息子の立場で実父や養父の仕事を引き継いでいる。Nは長男が他家の養子となっていたし, Pは兄が早世している。また, Rは子どものいない人の養子となっている。

3) 学歴は, 養育家族の家業が影響する。N尋常小学校卒<O尋小高等科卒<P商業学校卒(後に英国留学)><Q専門学校(早稲田政経)卒<R東大建築学科卒。Nは, 小学校も十分に通えなかったと推測できる。Oは, 校長が奨学金のスポンサーも見つけ進学を勧めたが, 進学に価値を認めない父親の反対で進学を断念。PとQは, 専門学校までの進学は当たりまえの環境で育った。Rは幼少期に父親と死別。勉強はできたが, 進学は期待されなかった。しかし教師による母親と兄の説得や周囲の支援・助言で苦学して大学まで進学した。

4) 家業により, 学歴が異なるだけでなく, 家業継承に至る卒業後の学習プロセスも異なる。1つは, 初等教育を尋常小学校や尋小高等科で受けた後, 家業を手伝いながら仕事に必要な知識や態度等を習得するタイプ(NとO)。もう1つは, 家業に関連した中等・高等の専門教育を受け, 卒業後は父親や後見人の考えた後継者養成プログラムに沿った体験や職務を経験し, 経営責任者へと形成されていくタイプ(P, Q, R)。

5) 家業継承後の事業の発展過程に注目すれば, 5人は<家業関連分野での新規事業挑戦>型(N, O), <海外実務経験活用>型(P), <一業専念・合併による業界再編>型(Q), <一業専念・公共事業受注>型(R)に分類できる。

①<家業関連分野での新規事業挑戦>型:Nは, 18歳の若さで父親から金主(興行師)の仕事を一任される。1898(明治31)年(21歳), ボロ劇場を買取り座主(劇場経営者)を目指す。歌舞伎演劇→壮士芝居→新派演劇, と観客のニーズを先取りした大衆演劇と興行の可能性を役者と共に追求する。子供時代の芝居の「すき見」で養われた芝居に対するセンス, 芝居や役者の選択能力に優れていただけでなく, 劇場経営の合理化(旧弊の改善)等にも積極的であった。1910(同43)年(33歳), 東京へ進出→映画にも進出→1955(昭和30)年(78歳), 文化勲章受賞。

Oは, 19歳の時, 父親の急死で薬種業を継ぐ。仕入

れの合理化→病院や薬種問屋へのブドウ酒販売→グリコーゲン入り健康アメの製造・販売へ, と新規事業を展開して成功。[* O氏の経歴参照]

②<海外実務経験活用>型:Pは, 商業学校卒業と同時に, 17歳で家業の呉服(織物)問屋の仕事に従事。後見人が考えた後継者養成プログラムにそって5年間勤務後, 英国留学(22~24歳)。留学の成果は, 第一次大戦中の積極的な貿易拡大と海外進出にも表れた。事業は成長し, 合名会社から株式会社となるが, 大戦後の大ガラで瞬間に莫大な負債を背負い込む。しかし業界の支援と内部改革で, 徐々に貿易と紡績で経営再建に成功。事業拡大に必要な資金の一部は低利な米銀行の活用でまかなうなど, 英国留学中の体験も活用された。[* P氏の経歴参照]

③<一業専念・合併による業界再編>型:Qは, 早稲田の政経を卒業後, 1年間は父親の計らいで社会勉強をさせられる。半年間は, 修身の教科書にも載るような人格者の靴もちをさせられ, もう半年間は, 家業と同業の他所の銀行に勤務している。この後, 靴もちをした人の孫娘と結婚し, 父親の経営する銀行で平行員からスタート。5年間で支店長も何回か経験し, 業界の事情にも通じていく。県下の銀行と取引先が支持政党で二分され, 対立もひどいことに気づく。政経分離の立場から地域経済に貢献できる銀行経営を目指し行動を開始。1914(大正3)年(28歳), 他行との合併で新銀行の経営者(常務)となり, 以後, 本職以外でも地域社会のオルガナイザーとして活躍。結局, 第二次大戦末までに120の銀行を合併再編し, 有力地方銀行の頭取として成功。

④<一業専念・公共事業受注>型:Rは, 農家の三男に生まれ, 苦学して東大建築学科を卒業。O土木に就職後, 1913(大正2)年末(27歳), 後継者のいない建築請負業者T組(組員16人, 学校出は早稲田の建築学科卒1人)の養子となる。短期間に養父から後継予定者に必要な実務経験を積む。先代が博覧会の仮設施設工事などを得意としたこともあり, 海外での博覧会にも出向く機会があり, 外国の新工法なども勉強。1916(同5)年(30歳), 結婚。1917(同6)年(31歳), 経営責任者となる(直後に, 代人の落札ミスで存亡の危機に直面)。1920(同9)年(34歳), 先代の死去で二代目襲名。以後, 関東大震災の緊急復興工事受注で, バラック1万戸建設, 橋梁復旧, 治安施設の急造補修などをやり遂げ, 事業は幅広い公共事業受注で発展, 業界の有力業者となっていく。満州事変勃発後は, 軍の呼びかけに呼応し, 満州へも進出。戦時中には, 業界のリーダーとして, 軍当局の指令に従い軍工の割り当てや外地での設営工事にも従事。戦後は占領軍施設の改修工事などから出発し, 間もなく東京都議会議事堂や東京都本庁舎受注に象徴されるように, 精度の高い工事でもできる建設業者に成長する。