

(執筆) 清水達也

「アジアとラテンアメリカの企業経営」研究会

(主査: 星野妙子)

第4回研究会 議事録

- ・ 日時 平成16年7月16日(金) 15時~18時
- ・ 場所 東京大学社会科学研究所
- ・ 出席者(敬称略)
 - (内部) 星野妙子、安倍誠、北野浩一、坂口安紀、佐藤幸人、清水達也
 - (外部) 小池洋一、末廣昭
 - (内部オブザーバー) 今泉慎也、柏原千英、川上桃子、東茂樹
 - (外部オブザーバー) 中村尚史、竹内亘理、上原美鈴

欠席者 渡邊真理子、中川和彦

- ・ 配布資料

Morikawa, Hidemasa. "The Increasing Power of Salaried Managers In Japan's Large Corporations" in W.D. Wray (ed.), *Managing Industrial Enterprise: Cases from Japan's Prewar Experience*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press: 1989.

『財閥経営史的研究』東洋経済新報社 昭和55年(むすび、あとがき)

V. 議題 「明治期財閥における専門経営者の昇進」 森川英正

外部講師として経営史学会顧問の森川英正氏を招き、「明治期財閥における専門経営者の昇進」をテーマに話を聞いた。

森川氏は資本家でない経営者を専門経営者(salaried manager)と定義し、明治期の財閥では高学歴の専門経営者の登用、トップへの昇進の様子を説明した。それには三井、住友のように番頭政治の質が変化したものと、三菱のように高学歴の専門経営者を登用したものと2つのパターンがあった。専門経営者登用の理由としては、事業上の必要性(紡績業では外国の技術導入にあたって専門知識を持ったエンジニア、船舶会社では官庁や外国の商社との交渉ができ英語がはなせる人など、高等教育を受けた人材が必要だった)、経営者の理念(三菱は岩崎弥太郎が福沢諭吉の影響を受けた)が挙げられる。また、登用された高学歴の専門経営者が姻戚関係によってファミリーに取り込まれた事例が数多くあった。

財閥におけるトップマネジメントの構成をみると、日本の財閥は三井、住友を除いて第2世代で財閥解体を迎えたものが多い。三井は閉鎖的所有にもかかわらず専門経営者が強大な権限を持っていた。これは専門経営者が高収益を保証することで酬いられていたと考えられる。住友は家長の血統が一度切れたため家長が番頭に頭が上がらなくて専門経

営者の権限が強かった。

財閥における専門経営者の採用と昇進、養成システムをみると、明治 10 年代に三菱や三井物産で新卒の専門経営者が大量に採用されたほか、明治 20 年代には三井、住友ほか、安田、大倉、浅野でも同様の採用があった。昇進は三菱が官庁システムをモデルとし、三井・住友は最初の大店制を後に官庁システムに変更した。養成はどの財閥でも OJT だった。

(質疑応答 Q 質問、A 回答、C コメント)

Q 経営者にはどのような経営能力が求められたか。どこでその能力が形成されたのか。日本ではエンジニアが経営者として登用されるのはなぜか？

A 今日我々がいう経営者能力 (MBA で習得するような経営能力) と明治期のそれは違うものであった。鉄道、造船、貿易など外国から技術をもってこられる学卒のエンジニアが少なく、彼らが厚遇されて経営者となった。

C 専門経営者として登用した後、ファミリーに取り入れる、というのはタイやベネズエラをはじめ、多くの国では考えられない。まずファミリーに取り入れてから専門経営者につける、というのが普通。

Q 高学歴の人が官僚にならず企業に職を求めたのはどうしてか？台湾のように、企業からのスピンアウトが経済の原動力となるようなことはなかったのか？

A もともと企業を単なる金儲けの場であると軽視する風潮があったが、富国強兵の中で実業を尊重し、企業の成長は国益に関わるという考えが生まれてきたから。しかし、スピンアウトは大きな流れにはならなかった。

Q ファミリービジネスが残っているのはどうしてか？ファミリービジネス故になのか、ファミリービジネスにもかかわらずなのか？

A 偏見かもしれないが、ファミリービジネスはそのままでは発展せず。にもかかわらず、の見方をとる。

C 日本では財閥解体という大きなショックがあつて専門経営者企業になったが、韓国では経済危機があつても経営者企業になっていない。台湾の IT 産業の場合、創業者の後はファミリービジネスにはならないケースが多いようだ。

Q 持株会社における専門経営者の役割は？外部資本や銀行融資の増加でファミリーの発言力は低下しなかったか？

A 財閥の持株会社と今日のホールディング・カンパニーと性質が違う。財閥の持株会社は司令塔ではなく、資産保全のために作られた。これがなくても財閥としては成り立っていた。財閥はグループ内の内部留保で十分資金を調達できただけでなく、余剰資金 (遊資) の活用が課題だった。

・ 次回予定

日時：8月20日(金)14時~17時

場所：東京大学社会科学研究所