

## 博士号学位請求論文審査要旨

報告番号 甲 乙 第 号 氏名 三科 仁伸

論文審査担当者

主査 慶應義塾大学文学部教授 井奥 成彦

副査 東洋大学文学部教授 大豆生田 稔

副査 慶應義塾大学経済学部教授 中西 聡

副査 東京大学社会科学研究所教授 中村 尚史

論文題目

近代日本における企業家と企業家集団

本学位請求論文は、企業家集団の役割や地方企業家の活動実態を分析することを通して、彼らがいかにして近代日本の急速な経済発展を支えたかを考察したものである。具体的には、まず第一に、学卒企業家の経済活動を、同窓の企業家集団との関係に着目して検討する。第二に、地方企業家の役割とその限界を確認した上で、近代日本の経済発展の中でのその位置を検討する。第三に、そうした地方企業家の一地方以外での経済活動について、企業家集団の存在や企業合併に留意して分析する。本論文の対象事例とする産業は鉄道事業、電力事業、金融事業であり、地域的には東京府、静岡県、愛知県、京都府の事例から検討を行った。全体的に、史料を博捜することによって上記課題に取り組んだ意欲作とあって良いだろう。以下、本論文の構成を示す。

序章 課題と方法

1 本論の課題と目的 2 研究史の検討 3 研究対象と本論の構成

第I部 企業経営と企業家集団の役割

第1章 玉川電気鉄道の設立と展開

はじめに 1 玉川電気鉄道の設立 2 開業後の玉川電気鉄道 3 玉川電気鉄道の経営陣と株主 おわりに

第2章 豊国銀行の設立と展開

はじめに 1 豊国銀行の設立 2 豊国銀行の展開 3 豊国銀行の解散と昭和銀行への合同 おわりに

## 補章 1 城東電気軌道の設立と展開

はじめに 1 城東電気軌道の設立と千葉胤義 2 開業後の城東電気軌道 おわりに

## 補章 2 王子電気軌道の設立と展開

はじめに 1 王子電気軌道の設立と才賀藤吉 2 開業後の王子電気軌道 3 王子電気軌道の経営陣と株主 おわりに

## 第Ⅱ部 地方企業家・伊東要蔵の経済活動

### 第 3 章 企業経営と有価証券投資

はじめに 1 伊東要蔵の企業経営 2 伊東家の有価証券投資 3 有価証券投資と株式仲買商 おわりに

### 第 4 章 三十五銀行の改革と頭取の活動

はじめに 1 運転資金の窮乏と伊東要蔵の頭取就任 2 情実融資への対応と人材の登用  
3 足立孫六への貸付金の処理 4 株主との対立と伊東要蔵の退任 おわりに

### 第 5 章 浜松における鉄道事業の展開

はじめに 1 1890 年代後半の鉄道建設計画 2 浜松鉄道（浜松軽便鉄道）の設立と展開  
3 大正期における鉄道建設計画 おわりに

## 第Ⅲ部 松岡孝吉と電力事業

### 第 6 章 戦間期における地方企業家から専門経営者への変容過程

はじめに 1 松岡孝吉と松岡家 2 地方企業家としての活動—和束川水力電気・笠置水電—  
3 山城水力電気の経営と笠置電気鉄道 4 専門経営者としての活動—朝比奈水力電気—  
おわりに

### 第 7 章 戦間期日本の電力企業におけるミドル・マネジメントの機能

はじめに 1 営業所の役割と営業所長の機能 2 豊橋電価問題（第一次電価争議）に対する対応  
3 早川電力との対抗と合併 おわりに

## 終章 結論

### 【論文の概要】

三科君はまず、序章で上記のような本論文の課題と構成を述べた上で、本論に入っている。

第Ⅰ部「企業経営と企業家集団の役割」では、企業家集団が果たした役割について、慶應義塾出身のそれを事例として分析を行っている。第 1 章「玉川電気鉄道の設立と展開」では、慶應義塾出身企業家によって経営されていた同社の設立過程と企業経営を分析した。その結果、①玉川電気鉄道は沿線の世田谷地域の住民と渡邊熊之進が協力して建設を進めたが、資金調達が十分に行えず工事が難航したことなどにより建設計画が大幅に遅れたこと、②株主から経営陣の責任が問われて渡邊熊之進は退任を余儀なくされたこと、③その後東京信託が優先株の引き受けを条件に玉川電気鉄道に資金援助をするようになると、同社から経営陣が派遣されることとなったこと、④その中には富岡製糸場の工場長を務めた津田興二など慶應義塾出身の企業家が多数参画しており、津田は同電鉄の経営基盤を玉川からの砂利輸送から旅客輸送へと転換したこと、⑤津田は、慶應義塾の出身者であり富士瓦斯紡績を経営していた和田豊治と交渉し、同社から資金援助と電力の供給を受けたこと、⑥和田豊治の没後は、同じく慶應義塾の出身者である門野幾之進によって経営されていた千代田生命が同社の株式を引き受けたことなどを明ら

かにし、慶應義塾出身企業家のネットワークの存在を指摘する。

第 2 章「豊国銀行の設立と展開」では、傍流都市銀行である豊国銀行の設立から昭和銀行との合併に至るまでの経営活動を、特に金融恐慌を乗り越え得た要因に留意しつつ分析している。そして、武総銀行、浅草銀行、本郷商業銀行、三田銀行、浜松信用銀行が合同した豊国銀行は、日露戦争後の 1908 年、資本金 1000 万円をもって設立されたが、この 1000 万円という資本金は、当時三井銀行や第一銀行、十五銀行に匹敵する規模であったこと、同行は堅実な経営方針を採っていたことで有名であり、これは同行の監査役を務めた慶應義塾出身の門野幾之進の意向によるものであったこと、こうした方針が、豊国銀行が度重なる不況を切り抜けることができた一因となったことなどが明らかにされている。

補章 1「城東電気軌道の設立と展開」及び補章 2「王子電気軌道の設立と展開」では、ここまで検討してきた慶應義塾出身の企業家集団の相対化を行うことを目的に、第 1 章で検討した鉄道を事例に分析を行っている。そして補章 1 で、慶應義塾出身の企業家集団以外にも、渋沢栄一の血縁者による企業家集団の存在があったことを、城東電気軌道を例に明らかにするとともに、補章 2 で、こうした企業家集団が経営に関わらなかった企業は経営が不安定になったことを、王子電気軌道を例に指摘している。

第 II 部「地方企業家・伊東要蔵の経済活動」では、第 I 部で検討した慶應義塾出身企業家集団に位置づけられる企業家の経済活動を、静岡県引佐郡の伊東要蔵を事例として検討している。第 3 章「企業経営と有価証券投資」では、伊東要蔵の経済活動のうち、企業への経営参画と有価証券投資活動について、帳簿を通して分析している。その結果、①伊東要蔵は慶應義塾の出身であったことから、同窓の浜口吉右衛門や和田豊治らが経営していた富士瓦斯紡績やその傍系企業、豊国銀行などの経営に携わるとともに、地元地域では浜松委託会社を共に経営した企業家と共同して、浜松鉄道や浜松瓦斯などを設立したこと、②有価証券投資については、鉄道や銀行、電力株に投資を行っており、特に富士瓦斯紡績に代表される和田豊治が関与した企業に出資していたこと、③その結果、大正期に入ると、伊東家の収益基盤は小作収入よりも有価証券所得の比重が大きくなったこと、④こうした有価証券の売買は、自らが経営に関与した銀行の店員、慶應義塾出身の仲買商を介して行っていたことを明らかにし、伊東要蔵は浜松では他の地方企業家と共同して企業経営を行うと同時に、学閥企業家集団の一員となることで、東京の企業の経営にも参画したことを指摘した。

第 4 章「三十五銀行の改革と頭取の活動」では、明治後期の地方金融機関内部で生じた行内改革、具体的には 1901 年から 1904 年までの三十五銀行（静岡）での伊東要蔵頭取の改革を検討し、以下の諸点を明らかにしている。伊東家は浜松の資産家として二十八銀行（浜松）の経営に携わっていたが、同行が三十五銀行に買収されたため、三十五銀行の経営に参画することとなった。当時の三十五銀行では、行員及びその関係者に対する不良貸付が資金の固定化と貸し倒れによる損失を発生させており、その結果として運転資金の窮乏状況に陥っていた。こうした中で、気賀半十郎の後任として頭取に就任した伊東要蔵は、行員の勤務状況や貸付実態の詳細な調査を行い、各支店の貸付体制を頭取の下に再編成することを試みた。この過程で、独断での貸付を行った行員を更迭するなど厳しい措置をとり、また、行員の行動を監督するために、同じ慶應義塾出身の企業家である和田豊治や山本達雄（日本銀行総裁）らに人材の紹介を求め、支配人に小樽勇を、東京支店長に松尾侃次郎を登用した。さらに、特に問題となっていた足立孫六に対する貸付の抵当品のうち、伊東要蔵も監査役を務めていた富士紡績の株式は自ら引取っている。伊東要蔵は、一連の損失を資本金の減資により処理しようと企図したが、株主の反対により断念せざるを得ず、1904 年の株主総会では伊東要蔵及び彼が登用した人材に対する批判が噴出し、頭

取を退任している。以上、三科君は、明治期の地方銀行における頭取の機能と、行内改革における企業者活動の実態の一事例を明らかにした。

第5章「浜松における鉄道事業の展開」では、伊東要蔵の企業経営の中で中心的な位置づけにあった鉄道事業を分析した。その結果、1890年代後半には複数の鉄道建設計画が存在しており、その中で伊東要蔵は、伊藤市平からの勧誘に応えるかたちで遠参鉄道建設計画に参画したこと、こうしたいわゆる「顔のみえる関係」に基づき伊東要蔵は発起人に名を連ね、単なる資金提供のみならず、自らも積極的な活動を行ったが、資金の窮乏や発起人間の不和を原因として計画は頓挫したこと、その後伊東要蔵は、浜松鉄道建設の計画を実現し、長期にわたって同社の経営を主導したこと、この間、明治後期以来構想されていた愛知県下に接続する鉄道路線の建設を計画するも、それは実現はしなかったことなどが明らかにされている。また、伊東要蔵は遠州電気鉄道の設立にも関係し、取締役として鉄道の電化に貢献したことも明らかにされている。

第Ⅲ部「松岡孝吉と電力事業」では、京都府相楽郡出身の地方企業家である松岡孝吉と電力事業との関わりを検討している。ここでは松岡孝吉の経済活動を分析することで、第Ⅱ部で取り上げた伊東要蔵とは異なる方法で地方から都市の経済活動へと参画した企業家の活動を明らかにしている。第6章「戦間期における地方企業家から専門経営者への変容過程」では、南山城地域における山城水力電気の形成から、朝比奈水力電気の再建に至る過程を分析している。その結果、南山城地域には発電の権利だけを有した和束川水力電気と関西水力電気からの受電で電力供給を行っていた笠置水電があり、両社を買収し合併することで、山城水力電気が設立されたこと、この際松岡は、地元の有力資産家である稲葉弥吉らと共同して活動を行い、電力の供給先として笠置電気鉄道などの建設計画を構想したこと、山城水力電気が関西水力電気（後の東邦電力）と合併すると、松岡は同社の豊橋営業所長となったことが明らかにされ、その後東京電力や東京電灯を経て、朝比奈水力電気の再建に携わる中で、松岡は電力料金を巡る騒動により東京電灯と対立し、以降は電力事業に関わらなかったことが明らかにされている。

第7章「戦間期日本の電力企業におけるミドル・マネジメントの機能」では、松岡孝吉の東邦電力や東京電力での浜松営業所長及び豊橋営業所長としての活動を分析している。まず、営業所の活動実態として、集金や管轄内の人材を管理することに加えて、地方官庁や供給地域との関係を維持することが重要であったことが解明されている。また、管轄地域に関する情報の収集が重要視されており、これらの情報が松永安左エ門などのトップ・マネジメントに対して絶えず提供されていたことが確認されている。そしてこうした営業所の機能の分析を踏まえて、豊橋電価問題への対応と早川電力の合併に際して行った活動を検討した結果、松岡孝吉が電価値下期成同盟会や仲裁者、地方官庁の担当者、大口需要者などに対して自ら接触を図っていたことを明らかにしている。そして、松永安左エ門などのトップ・マネジメントによる最終的な決裁がなされる以前に、松岡は必要とされる意見交換や事前交渉を緊密に行っていたことが明らかにされている。

以上、本論文において三科君は、近代日本における企業家と企業家集団の役割について、史料を博捜することを通して、具体的な事例から検討を行っている。本論文が分析対象とした時期には、さまざまな地方企業家が地域の産業化を目的として積極的な活動を行い、企業の設立や経営を行っていた。そうした中で、同窓や血縁といった関係に支えられた企業家相互の関係性が、安定的な企業経営を支える一要因として機能していたことを三科君は具体的に明らかにした。また、地方企業家とされる人々は、企業家集団の存在や企業合併を契機として、大都市の経済活動に接近していったことを明らかにし、こう

した企業家らの活動により、近代日本の経済発展が支えられていたと結論づけた。

### 【審査要旨】

日本の近代における経済発展を支えた企業家やその経営に関する研究は古くから盛んにおこなわれているが、かつては東京や大阪など大都市の著名な企業家による近代産業の経営に注目が集まり、西洋からの機械や技術をいかに早くから導入して日本の近代化に貢献したかという観点から研究されることが多かった。しかし、近年では、近代日本の経済発展を支えたのはそうした企業家ばかりではなく、近代以前から存在する在来産業を営み続け、地道に堅実に事業を拡大させたり、蓄積した資本を都市の全国レベルの企業への投資につぎ込んだ地方の企業家もまたそうであるとして注目する研究も増えてきている。本論文は、そうした研究の影響を承けつつ、近代日本の地方の企業家が地方のみならず、学閥を介して都市の産業へも投資して日本経済の発展に貢献した側面を具体的に照射している。いずれの章も史料を博捜し、大量の一次史料を用いた、読み応えのある労作となっている。

三科君は第Ⅰ部で、企業家集団が果たした役割について、慶應義塾出身のそれを事例として分析を行っている。「福澤山脈」ということばもあるように、慶應義塾出身者が近代日本の経済界で活躍したことはよく言われることではあるが、彼らが集団として具体的にどのような結合と活動を見せたかという実態を明らかにした研究は乏しい。三科君は第1章で、玉川電気鉄道の設定過程と企業経営を分析し、同社は当初、慶應義塾とは関係のない、沿線の世田谷地域の住民と渡邊熊之進が協力して建設が進められたが、資金調達が十分に行えず工事が難航し、渡邊熊之進は経営から退いたこと、しかしその後、慶應義塾出身の企業家が多数参画する東京信託が資金援助を引き受け、同社から派遣された慶應義塾出身の津田興二らが、同じく慶應義塾の出身者であり富士瓦斯紡績を経営していた和田豊治から資金援助と電力の供給を受けるなどして経営を軌道に乗せたことを明らかにし、慶應義塾出身企業家のネットワークが企業を危機から救う原動力となったとした。また第2章では、都市銀行である豊国銀行の設立から昭和銀行との合併に至るまでの経営活動を明らかにしたが、ここでは慶應義塾出身の門野幾之進の堅実経営が、同窓の企業家たちの協力もあって、金融恐慌など度重なる不況を切り抜ける要因となったことが明らかにされている。いずれの章も、大量の史料に裏付けられて安定的な事実の獲得がなされており、説得力のある行論がなされている。

補章1及び2では、企業家集団には慶應義塾出身者によるものばかりでなく、例えば城東電気軌道のように洪沢栄一の血縁者によるそれなどもあったことを指摘し、上記のような慶應義塾出身の企業家集団の相対化を行うとともに、こうした企業家集団の関与がない場合、企業経営は不安定化することを、王子電気軌道を事例として指摘している。この2つの補章は、第1・2章で述べられた慶應義塾出身者の企業家集団を浮かび上がらせる意図がある。

三科君は第Ⅱ部では、第Ⅰ部で検討した慶應義塾出身企業家集団に位置付けられる企業家の経済活動を、静岡県引佐郡の伊東要蔵を事例として検討しており、そのうち第3章では、伊東要蔵の経済活動のうち、企業への経営参画と有価証券投資活動について、帳簿を通して分析している。伊東要蔵は同窓の浜口吉右衛門や和田豊治らが経営していた富士瓦斯紡績やその傍系企業、豊国銀行などの経営に携わるとともに、地元地域では浜松委託会社を共に経営した企業家と共同して、浜松鉄道や浜松瓦斯などを設立したこと、有価証券投資については鉄道や銀行、電力株に投資を行っていたが、特に富士瓦斯紡績に代表される和田豊治が関与した企業に出資していたこと、有価証券の売買は、自らが経営に関与した銀

行の店員、慶應義塾出身の仲買商を介して行っていたことを明らかにした上で、伊東要蔵は浜松では他の地方企業家と共同して企業経営を行うとともに、学閥企業家集団の一員となることで都市の全国レベルの企業経営にも参画したことを、ここでも多くの史料を用いて手堅く実証している。続く第4章では、明治後期に伊東要蔵が取り組んだ地方金融機関（三十五銀行）内部の行内改革を取り上げているが、ここでは従来の経営者の下での不良貸付と、その結果としての運転資金の窮乏状況の解決に取り組む伊東要蔵の姿が記述されている。その貸付体制の再編成、行員の管理態勢の強化は、慶應義塾出身の企業家である和田豊治や山本達雄（日本銀行総裁）らの協力もあってなされたが、一連の損失を資本金の減資により処理しようとしたことが株主の反発を受け頭取を退任せざるを得なかったことは、慶應義塾出身企業家のもつ合理性が、当時の地方社会の意識とはまだギャップがあったことを示唆しており、興味深い。しかし、第5章では、伊東要蔵の企業経営の中で中心的な位置づけにあった鉄道事業との関わりを分析する中で、いわゆる「顔のみえる関係」に基づき伊東要蔵が発起人に名を連ね、単なる資金提供にとどまらず積極的な経営活動を行ったことが示されており、彼の地方人としての側面も見逃していない。

第Ⅲ部では、第Ⅱ部で取り上げた伊東要蔵とは別のタイプの企業家である京都府相楽郡出身の松岡孝吉とその電力事業との関わりが明らかにされている。第6章「戦間期における地方企業家から専門経営者への変容過程」では、松岡が地元京都府南山城地域で同地の有力資産家とともに水力発電を経営していたが、それが関西水力電気（後の東邦電力）と合併すると、松岡は同社の豊橋営業所長となったことを明らかにし、続く第7章で、松岡孝吉の東邦電力や東京電力での浜松営業所長及び豊橋営業所長、つまりミドル・マネジメントとしての活動を分析しているが、ここではミドル・マネジメントの日記という超一級の一次史料を駆使して、集金や管轄内の人材の管理、地方官庁や供給地域との関係を維持することが重要であったこと、また、管轄地域に関する情報の収集が重要視されており、これらの情報が松永安左エ門らのトップ・マネジメントに対して絶えず提供されていたことが明らかにされ、松永安左エ門などのトップ・マネジメントによる最終的な決裁がなされる以前に、必要とされる意見交換や事前交渉を緊密に行っていたことが明らかにされている。この論文は、経営史学会での報告、雑誌『経営史学』での掲載を経て、補筆修正したものがあるが、ミドル・マネジメントに関する画期的な論文として、学会でも注目されることとなった。

以上、本論文はほとんどの章が学会報告や学会誌に掲載された論文を土台に改稿した論考により構築されたもので、各章は粒ぞろいの、読み応えのある論稿となっている。本論文が分析対象とした時期には、さまざまな地方企業家が地域の産業化を目的として積極的な活動を行い、企業の設立や経営を行っていたが、そうした中で、同窓や血縁といった関係に支えられた企業家相互の関係性が、安定的な企業経営を支える一要因として機能していたことを具体的に明らかにした点は興味深い。また、地方企業家とされる人々が、企業家集団の存在や企業合併を契機として全国レベルの経済活動に接近していった実態を明らかにし、こうした企業家らの活動により、近代日本の経済発展が支えられていたことがリアルに感じられる論考となっている。

ただ、本論文にも残された課題はある。まず、慶應義塾出身者の企業家集団があったとして、その結合論理は何であろうか。慶應義塾での教育であろうか。同窓としての連帯意識であろうか。あるいはそれ以外の要因なのか。今後追求してもらいたい。次に、各章は実証密度が高いが、全体の繋がりはずしも良くない。特に第Ⅱ部と第Ⅲ部の間は、レベルの違う企業家の話であるだけに、叙述面で何らかの工夫がほしかった。

とはいえ本論文は、近代日本経済史及び経営史研究において大きな功績を残したものであり、審査員一同、博士（史学）の学位を授与するにふさわしいものであると判断した。