

報告番号	甲 乙 第	号	氏 名	平 山 勉
主 論 文 題 名：				
株式会社としての満鉄経営の展開 — 社員会・統計調査・株主の変動 —				
(内容の要旨)				
先行研究における満鉄の歴史像には、2つの前提が潜在的に想定されている。第一の前提は、満鉄では上層部による経営管理・組織運営が末端まで貫徹するという、「上意下達」的な意思決定メカニズムの存在であり、第二の前提は、満鉄は市場からの制約を受けずに経営するというものである。こうした満鉄史研究の歴史学的アプローチそのものを対象化していくことを包含する本研究は、「国策会社」でありながら株式会社でもあるという二面性を分裂させたままで研究対象としてありつづけた満鉄について、その経営を統一的に把握しよう試みた。すなわち、絶対的に安定していた巨大な「国策会社」としての満鉄が、改組によって株式会社としての経営パフォーマンスを改善させえたことを、企業組織のマネジメントと市場のメカニズムの因果関係の中で実証的に解明することを、本研究の課題とした。以下では、まず、各章の要約を行う。 「第1章 満鉄社員会の設立とその成果」では、満鉄の社員自治による経営参画と「産業の国家的統整」を志向した青年社員が、1930年の職制改正以降に、科学的管理法による「産業合理化」と融合しつつ、経済調査会と社員会の活動・運営を中心的に担ったこと、また、彼らが課長級以上ポストを占有するようになり、満鉄が「国策会社」として経済統制の中心を担う体制を総裁・松岡洋右の下で構築したことを明らかにした。 経済調査会における調査・立案は、日本の国内官庁から拒絶された。その理由が、満鉄調査組織の設立以来、他の民間調査機関と同じように、「他人の資料を使ったスピーディなまとめ」が慣習的方法として確立された点にあったことを、「第2章 満鉄調査の慣習的方法」では明らかにした。この慣習的方法は、『満蒙全書』・臨時経済調査委員会・経済調査会で全面的に開花した。それゆえに、しかしながら、公開性・透明性の低い、独善的な統計とならざるを得ず、満鉄の統計調査の能力不足を示すこととなった。 続く「第3章 統計調査の改善と失敗」では、国内官庁からの厳しい評価に対する、満鉄調査員による改善の試みを追った。統計講習会やそれに関連する啓蒙的な論説などを通じて改善が試みられたものの、最終的に、調査部・大調査部の総合調査では、個票からの統計調査を摂取できなかった。そのために、日満支インフレ調査も、戦時経済調査も、成果を挙げるができなかったのである。 「第4章 満鉄の資金調達と1933年増資」では、定款にある日本政府の配当保証を受けることなく、満鉄が自らの経営努力で民間配当率を上げて株主を満たしていたものの、満州事変後に赤字配当で6%を確保するという状況になり、民間株主に配慮する形で1933年増資を実施したことを明らかにした。その				

結果、ひとまず無事に、第二新株の発行と引受を終えることができたのである。

しかしながら、以後の払込期間において、満鉄の株価は低下しながらも株主が増加するという「株主の変動」が起きたことを、「第5章 1933年増資の株金払込と株主の変動」では明らかにした。都市株主・大株主の放出と地方株主の受入という構図は、都市株主・大株主と地方株主の間に投資機会の格差と満鉄株に対する評価の落差が存在していたこと、そして、都市株主・大株主が関東軍の政策決定の強化を望んでいなかったことを示している。こうした状況下で満鉄株主会が設立されると、満鉄は8%配当の厳守と株価の回復を強く要求された。満鉄改組はこうした要求に対応したものであった。

「第6章 株式市場の拡大と零細株主の譲受問題」では、株主の変動が満鉄の資金調達に突きつけた問題を、「小泉新七訴訟」（1934年）の一次史料にもとづいて考察した。小泉訴訟からは、持株数1580の株主によって放出された満鉄株が、10～50株程度を所有する70余名に分散していく、株式市場の拡大の「実態」を浮かび上がる。百株券を十株券に「両替」という証券業者の営業努力にも支えられて、この時期に、より資産規模の小さな株主が誕生した。そして、こうした株主の変動の果てに誕生した零細株主が、増資を通じた資金調達を担うようになったことを、満鉄の東京支社株式系の社員は認識せざるをえなくなったのである。

「第7章 経済統制下の増資と株主の安定」では、会社経理統制令などの経済統制下で実施された1940年増資が、統制による新ルールによって、満鉄株を他の銘柄よりも魅力的にし、また、8%配当の維持という期待を株主が持ったために、株式保有が安定化し、株金払込もまた無事に実施されたことを明らかにした。このことは、零細株主の増加の抑制に成功しただけでなく、毎年1株10円の株金払込と8%の配当を継続することで、零細株主の払込負担と配当受取を適度に保つことで、株主からの資金調達を確固たるものとした。

これら7つの章を通じて、本研究が明らかにしたことをまとめよう。

日本政府から半額の出資を受ける、半官半民の株式会社として設立されたことは、満鉄が営利の追求を第二義的とする制度的前提とされてきたが、その認識は改められる必要がある。実際には、株式会社としての営利の追求とその実現によって、満鉄と株主は「良好な関係」を築きながら、言わば「国策会社」としての擬制のもとに、その株式会社としての役割を發揮してきたのである。

満鉄が「国策会社」として立ち現れてくるのは、「モノ言う」社員の台頭とその経営参画という内在的契機にあった。仙石貢による職制改正と人事断行、そして、彼が持ち込んだ経営理念によって、経済統制を志向する社員による経営参画への道が開かれた。企業組織としての満鉄が拡大する中で、彼らは課長級以上社員に対する必要性の高まりに応じつつ、満鉄「全体」を視野に収めながら、ミドル・マネジメントとして機能するようになっていった。このことは、経済調査会という、満鉄を超越した「満州国」レベルでの調査活動を可能にした。そして、満鉄を「満州国」経済を統制する政策体系の中に、具体的に位置づけるようになったのである。

しかしながら、調査・立案の統計的根拠を経済調査会は疑われた。個票からの集計ではなく、他の調査

機関の統計資料の再集計が、経済統制において必要不可欠である、定量的な把握と分析を不可能にしていると判断されたのである。満鉄調査組織の内部でも、統計講習会や啓蒙的な論説を通じて改善が試みられたものの、それは失敗に終わった。日本の大陸への軍事的経済的膨張が、各種の「国策」的調査を必要とした、まさにそのときに、満鉄設立より定着していた慣習的方法を改めることができなかったのである。

満州の経済統制を調査・立案して、経済統制の中心的地位を占める「国策会社」に必要とされる統計調査の能力・技能の決定的不足は、社員の中で広く認識されるようになった。社員会という自主的な組織化を通じて、経済統制を担う「国策会社」という方向に満鉄が進められたが、統計調査における能力不足という客観的な事実によって、「国策会社」としての役割を期待された満鉄は、その期待にこたえきれず、撤退を余儀なくされた。満鉄社員は、その活動と、技能・能力のために、満州の経済統制を中心的に担う「国策会社」として満鉄を経営することに挫折したのである。

こうした挫折の後に、「何のための、誰のための満鉄なのか」という問いが、満鉄社員の中で改めて定立されたとき、満鉄が株式会社であるという厳然たる事実は、制度的な意味以上にクローズアップされた。そうさせるような事態が、1933 年増資の払込期間に起きていたのである。この増資による株主の変動は新規株主の増加を伴うものであった。この増加は、必要な資金を社会から広く調達することに成功したことだけを意味するものではない。なぜならば、同時に満鉄の株価は下落していたからである。つまり、満鉄株主の中に、満鉄の経営的現状を嫌う者が続出したのである。

満鉄株主会が「モノ言う」株主として、8%配当堅守と株価回復を要求したことを、彼の窓口である経理部門の社員は無視できないものと判断した。日本政府が資金調達で機能しにくく、シンジケート団を通じた社債発行も難しい中で、満鉄は、「モノ言う」株主に替わる株主以外からの資金調達の方法見つけることができなかった。こうした中で、「モノ言う」株主の要求を満たすための、不採算事業を手放す満鉄改組が実現した。この点で満鉄は、「モノ言う」株主からのガバナンスを受けるようになったと言える。

一方で、株価下落は、資金力の乏しい人々を新たに満鉄株主にするかつてない機会を提供する一面をもっていたが、手にした満鉄株の株価がさらに下落をつづけ、それでもなお株主が増え続けるという事態は、「モノ言う株主」とは別タイプの、「異質な株主」＝「モノ言わぬ」株主層の誕生を意味していた。「異質な株主」とは、小泉訴訟に象徴的にみられるように、満鉄設立以来の既存株主から放出されたわずか 10 株程度の持株を、敗訴によってあきらめることのできない零細株主であった。

満鉄は、最大株主である日本政府や他の大株主との交渉だけで資金調達を満たせないのみならず、また、零細株主一人ひとりを相手に対処することもできなかった。市場への参入者、すなわち、株式を購入・売却する者が増加し、それぞれ経済主体の認識や期待にもとづいて、「自由な売買」が貫かれる株式市場のメカニズムから、満鉄自身が規定されるようになり、企業組織としての対応を余儀なくされていたのである。そして、その対応を適切に実行することができたからこそ、満鉄は、近代日本の他の「国策会社」の帰趨とは異なり、敗戦までの経営を、財政資金の投入なしに継続することができたのであった。