

## 1. 課題と分析視角：先行研究に潜むもの

### (1) 侵略と支配の歴史研究から

侵略と支配の歴史研究において、近年の研究史サーヴェイが再評価するように、井上晴丸・宇佐美誠次郎<sup>1</sup>による理論的分析は、その初発として大きな影響力を持ち続け、壮大なマクロの「物語」の幕開けを提供した。この「物語」では、表裏一体となった国家と独占資本にある種の「人格」が込められ、政治的動機と経済的動機が乖離しない「支配者の姿」が確立された。それゆえに、支配者への批判的な研究は、その「基点」を「上からの政治と経済」に求めた。満州史研究会編<sup>2</sup>、浅田喬二ほか編<sup>3</sup>は、この分析視角を継承している。

もともと、金融政策の研究は、その「効果」を検証するとき、政策的な矛盾を見出してきた（風間秀人<sup>4</sup>）。この矛盾の析出は、政策対象となるミクロ・レベルでの、被支配側の「痛覚」を内包する研究との接続を可能とした。「上からの政治と経済」と「下からの抵抗」を統一的に把握した山田豪一<sup>5</sup>、満州移民史研究会編<sup>6</sup>との接続である。そして、松村高夫ほか編著<sup>7</sup>によって、「下からの抵抗」は、支配体制を崩壊させる内的要因としての地位を不動のものとした。侵略と支配の歴史研究は、「政治経済的弱者」に注目し、彼らを動態化することによって、壮大なマクロの「物語」を完結させたのである。

一方、単色的に彩られた「支配者の姿」は、企業のパフォーマンス分析を通じて切り崩された。金子文夫<sup>8</sup>、村上勝彦<sup>9</sup>は、日本の満州進出にまで遡り、段階的に変容する支配に関心を寄せて、「支配者の姿」の多面性を明らかにした。そして、「上からの政治と経済」に内包された営利追求が、多くの失敗を引き起こしていたことが鈴木邦夫編著<sup>10</sup>によって網羅的に開示されると、段階的な変容だけでなく、無法図な変容もまた描かれるようになった。

こうした「意図」と「結果」の乖離の解明と並行して、支配側である日本人を対象とした個別研究が蓄積され、植民地経済における「揺らぎ」も描かれてきた。そこでは、弱小の経済主体が侵略と支配の「現場問題」に直面し、植民地支配政策を「逆規定」する側面がクローズアップされた。植民地経済の複雑な重層的存在形態を把握する柳沢遊<sup>11</sup>は、そのミクロ・レベルの分析を通じて見出した「帝国主義的衝動」の向こう側に、植民地支配政策では打破できない、「在来経済」の頑強さを浮かび上がらせている。

### (2) 地域史の中の東北経済

地域史研究は、垂直的な支配という歴史観そのものに、一国史的な研究の限界と狭隘さを見ている。それは中国社会の「脆弱性」に対する懐疑に根ざすものであろう。松重充浩<sup>12</sup>は、大連の中国人商人の中に日本以上に近代的諸価値を実現する理路を見出し、塚瀬進<sup>13</sup>は

日本人と中国人の商人世界の棲み分けを提示する。これらは、日本の侵略と支配から在来的なビジネスが相対的な自立性を保っていた面を照射している。さらに松重充浩<sup>14</sup>では、張作霖＝「在来的な政治と経済」という対立軸が示されることで、日本の満州支配－張作霖の統治－在来経済を統一的に構成する視座が示された。

在来的なビジネスの背後には、中国東北地域におけるヒト・モノ・カネの流れがある。この「流れる経済」への着目は、植民地支配政策の影響を相対的に分析する志向を持つ（石川亮太<sup>15</sup>、安富歩<sup>16</sup>）。塚瀬進<sup>17</sup>はその初発にあり、かつまた、塚瀬進<sup>18</sup>も認めるように、このような流れは東北地域に限定されず、そもそも東北経済は開放的な性格をもっていた。荒武達朗<sup>19</sup>、上田貴子<sup>20</sup>では中国東北に流れ込み、そして、そこから流れ出るヒトの動きがより長期に広域に理解されている。さらに山本進<sup>21</sup>では、近代以前の中国東北に内発的な経済発展の到達点が見出される。こうした地域史研究の潮流は、石田興平<sup>22</sup>の再評価につながるものであろう。

空間的により広く、時間的により長く、研究対象を把握しようとする点では、山本有造編<sup>23</sup>もまた同様の立場にあると理解したい。山室信一<sup>24</sup>は「満州国」を、崩壊後も含めて近代世界史の一貫として把握する重要性を認めていたし、こうした連続的な把握は、西村成雄<sup>25</sup>によって早くから提示されてきた。無論、山本は内発的な経済成長を認める立場になく、原朗の研究に依拠しながら、統制政策の効果をマクロ統計で実証した点に、他の追随を許さない到達水準がある。さりながら、山本もまた、「満州国」経済の基盤を農村経済に見出しており、山本有造<sup>26</sup>は、華北進出は「満州国」経済が本来的に有する非完結性ゆえに引き起こされたとする。

時間的により遡って歴史を叙述しようとするとき、自然環境のもつ普遍性が地域を根底から規定するものとして浮かび上がる。安富歩ほか編<sup>27</sup>はF・ブローデルの歴史観をモチーフに満州のもつ「在来性」を解明した。自然環境による規定は、清朝の皇産を含む「土地」をめぐる諸権利にも、さまざま慣習を埋め込んだ。江夏由樹<sup>28・29・30</sup>、広川佐保<sup>31</sup>は、土地権利関係の長期的な錯綜と複雑さゆえに、植民地支配が貫徹しなかったことを明らかにしている。

### （3）満鉄史研究

井上・宇佐美以来の研究潮流の中で、満鉄はその中心的な地位を占めた。安藤彦太郎編<sup>32</sup>は、満鉄こそが植民地支配の中心にあるという確信のもと、「上からの政治と経済」を基点として、巨大で絶対的に安定した満鉄を解明した。これに「段階的変容」を付加する金子文夫でも、国策と営利の対立は協調的に解消され、内在的にも外在的にも、満鉄が危機を迎えることはなかった。

巨大で安定した満鉄の「主体性」は、調査活動の研究として蓄積された。原朗<sup>33</sup>は、満鉄の調査資料を植民地支配政策の立案資料として読み込む研究スタイルを確立し、そこに表出する帝国主義の構造的矛盾を総合的に把握することに成功している。小林英夫の研究（小

林英夫<sup>34・35・36</sup>)は、帝国日本の「最先端」をいく存在として、帝国主義の矛盾を観察・修正する「主体性」を、満鉄調査の「優位性」とあわせて、宮崎正義らの「情熱」に重ねた点に特徴がある。しかし、そこでは、満鉄が「やろうとしたことの歴史」と「やれたことの歴史」が混在する状況が生み出された。井村哲郎<sup>37・38</sup>は、総じて満鉄の調査が成果に乏しかったと評価している。そして、松村高夫ほか編<sup>39</sup>は、小林による「評価のインフレーション」を是正した。松村らは、調査活動の脆弱性に調査現場における「在来性」の頑強さを見出すとともに、机上調査への依存が資料略奪との連携を必要としたことも射程におさめて、2つの研究潮流の中に満鉄調査を再配置している。

調査活動への禁欲的な評価は、政治と一枚岩的な満鉄の修正に通じる。外交における意思決定を迫る研究はこの点を抽出することに巧みである(加藤聖文<sup>40</sup>、芳井研一<sup>41</sup>)。また、波多野澄雄<sup>42</sup>、兒嶋俊郎<sup>43</sup>では、満州事変以後の関東軍による満鉄支配が明らかにされた。そして、この「不協和」は満鉄改組という形でピークを迎える。原朗<sup>44</sup>、浜口裕子<sup>45</sup>が軍の主導性を重視する一方で、山本裕<sup>46</sup>は商事部門の主体性に、高橋泰隆<sup>47</sup>は満鉄首脳の協力的態度に焦点をあてた。これらでは、様々な「論理」が交錯する中で、最終的な解決は、関東軍が主導・誘導する「政治決着」であったことが明らかにされている。

改組によって切り離された重工業部門は、堀和生<sup>48</sup>、須永徳武<sup>49</sup>らによる「満州国」経済の「成長」との関連づけだけでなく、社会主義中国経済の「成長」とも接続された。松本俊郎<sup>50</sup>は、生産設備の残存に鞍山鉄鋼基地化の原点を見出し、植民地支配に侵略と開発の両面があることを問うた。そして松本俊郎<sup>51</sup>は、産業育成と人的資源・技術での継承を示し、連続説に立った歴史を満鉄事業の歴史研究から独立させた。この連続説は、飯塚靖<sup>52</sup>、峰毅<sup>53</sup>など、他の満鉄事業の研究にも影響を与えている。

その一方で、満鉄改組の評価も変化した。「上からの政治と経済」を基点とすれば、満鉄改組は経済的覇権の崩壊であり(花井俊介<sup>54</sup>、柳沢遊<sup>55</sup>)、失敗とされた満州重工業とあわせて、満鉄は植民地支配の終焉の中でそのまま終わっていく存在であった。しかし、企業経営の面からは、満鉄改組はポジティブに評価されている。もっとも早い研究は、改組による鉄道部門の拡大を満鉄経営の「改善」と評価した岡部牧夫<sup>56</sup>だった。また、平井廣一<sup>57・58</sup>が示すように、付属地行政を手放すことで満鉄の収支は明らかに好転した。さらに、柴田善雅<sup>59</sup>では、連結子会社の事業資産の急減=鉱工業への巨額投資から解放を意味するとされ、改組後の満鉄は格段に整理された「縮小均衡状態」を実現したと評価されている。

#### (4) 課題と分析視角

このように2つの研究潮流の中に満鉄史研究を位置づけるとき、植民地支配の側に立つ満鉄は最終的な帝国日本の「敗北」の体现者であり、中国東北の地域経済はそうした満鉄の政治的・経済的行為と「遺産」を受けとめつつ「成長」を続けてきた、という歴史像が私たちの前に提供される。ただ、この歴史像には、企業組織の重層性への視点と市場の動的な把握が欠落している。侵略と支配の歴史の中で、満鉄の最終的な意思決定は政治主体・経済

主体の人為的な営みから説明され、地域経済の「成長」の中で、窮極的には、満鉄の行為は在来的なシステム・制度・慣習に回収されている。満鉄とその周辺において、政治的・経済的・経営的な現象や事例が、歴史的事実として数多く蓄積されてきたものの、企業組織のマネジメントと市場のメカニズムとの因果関係が解明されることがないという意味で、満鉄はその身の置き所を確保できていない。満鉄の継続の論理が未解明のまま、歴史の帰結だけが提示されている。

満鉄がその身の置き所を確保できていないことは、その「歴史像」を満鉄史研究の側から捉え返すことで、より明らかになるだろう。すなわち、植民地支配を担う中心的な存在として、巨大で絶対的に安定していた満鉄は、調査活動を通じて経済統制政策を立案しながら、支配者内部の権力争いの中で動揺するようになり、最終的には改組によって多くの事業を分離することになった。この改組は、満鉄の経営パフォーマンスを改善させただけでなく、切り離された重工業部門は満州経済の「開発」に寄与し、さらには、満鉄が消滅した後の中国東北経済の成長にもつながってゆくものであった。このように満鉄の「歴史像」を捉え返すとき、そこには2つの「前提」が暗黙のうちに内包されていることに読者は気づくはずである。すなわち、その前提とは、第一に、満鉄に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が存在するというもの、第二に、満鉄の経営は市場からの制約を受けずに進展するというものである。

このような前提を疑われることなく先行研究において満鉄は、植民地に設立された半官半民の会社、つまり、「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ために、その経営が統一的に把握されることがなかった。要すれば、マクロ経済の中で、満鉄という企業組織を、ミクロ的に分析する視角を、先行研究は持っていないのである。よって、本研究の課題はこの点を解消することにある。巨大で絶対的に安定していた「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、このことが本研究の課題である。

この課題のために、本研究は、分析視角と研究対象を3つにしぼった。第一に、社員レベルの視点から満鉄の経営を解明することにより、経営上層部にとどまっていた満鉄経営史の枠組みを広げ、第二に、社員の技能・能力・認識・活動を明らかにした上で、社員が満鉄の経営において実現したこと、そして、実現できなかったことを解明し、第三に、株式市場のメカニズムが社員の認識と意思決定に与えた影響を明らかにした上で、満鉄の経営がどのように変化したのかを解明する。

## 2. 各章の概要

従来の研究では、満州青年連盟など満日本人社会における政治史の周辺で言及されるにとどまっていた満鉄社員会について、「第1章 満鉄社員会の設立とその成果」では、満

鉄の重役人事と課長級以上社員人事が日本国内の政変に連動する「不安定さ」が、社員からの異議申立て＝満鉄社員会の設立につながり、それを通じた活動と満鉄経営との優位な関係を明らかにした。社員会は、すでに課長級職にあった高級社員とそれ未満の青年社員による階層性があった。特に青年社員は急進的な主張を展開しており、満鉄の「社員自治」と社員推薦による重役任命という経営参画を志向するだけでなく、彼らの理論的支柱とされる奥村慎次は「産業の国家的統整」を見据えていた。社員会の運営は高級社員が青年社員を従える形で進み、高級社員は現場労働者の待遇改善要求も抑えた。高級社員は、山本条太郎総裁の下で、理事が兼任していた部長級職に昇進、さらには、理事にも昇格し、満鉄の経済化路線を支えた。しかし、次の総裁の仙石貢は、理事を満鉄外部から起用し、多くの高級社員を罷免した。この人事的断絶を通じて仙石は科学的管理法を満鉄に導入すると、これに連動して、青年社員の課長級職への昇進が始まった。「産業の国家的統整」と科学的管理法による「産業合理化」が融合した後に、満州事変を経て、青年社員は経済調査会の調査活動と社員会の運営を中心的に担っていく。そして、青年社員は、課長級以上のポストを占めるようになり、満鉄が「国策会社」として経済統制の中心を担っていく体制を松岡洋右の下で完成させた。

「第2章 満鉄調査の慣習的方法」では、帝国日本の経済統制のプロト・タイプとして高い評価を得てきた満鉄の調査活動の内実を、その慣習的方法、とくに、統計調査の能力の点から検討した。満鉄調査組織は、その「生みの親」である初代総裁・後藤新平の中での選択と不選択、すなわち、台湾旧慣調査からの方法的連続と臨時台湾戸口調査との方法的断絶によって、調査方法を規定されていた。個票から集計する統計調査ではなく、「他人の資料を使ったスピーディなまとめ」という調査方法が慣習的方法として確立されたのである。このことは、東亜経済調査局や本社調査課において、とくに石川鉄雄をオーガナイザーとする調査活動に継承された。全国経済調査機関連合会を通じた民間調査機関として対外的に調査活動をアピールすることと連動しつつ、石川は、『満蒙全書』や臨時経済調査委員会での調査を通じて、「他人の資料を使ったスピーディなまとめ」を展開した。こうした調査方法が経済調査会での調査・立案で全面的に開花した。しかし、資料課統計係から問題提起がなされたように、満鉄の統計調査は、統計の作成過程を辿ることのできない点で限界を有するものであった。公開性・透明性の低い、独善的な統計であったために、最終的に経済調査会の調査・立案は、日本国内の官庁から拒絶されたのである。このことは、満鉄が、満州の経済統制における中心的な地位を、統計調査における能力不足の点から剥奪されたことを示している。

このような国内官庁からの厳しい評価に対して、満鉄の調査組織が改善を試みるものの、それに失敗していくことを明らかにしたのが、「第3章 統計調査の改善と失敗」である。国内官庁による拒絶を受けて、『満鉄調査機関要覧』『満鉄資料彙報』において、机上調査と現地調査を区別するなど、満鉄では調査過程の透明度を高める改善が進められた。事実、満鉄外の調査機関との共同調査でのみ、満鉄はその調査過程を明確にすることが可能となっ

ており、統計調査員もまた冷徹に満鉄の統計調査の杜撰さを批判していた。そして、第一回社内統計講習会が開催されると、統計係による啓蒙的な論説の発表がこれに続いた。これらの論説は、具体的な統計業務が広く理解されるように、個票の集計によって統計表が作成されることを詳細・丁寧に解説し、また、個票の提出先である官庁が作成過程を透明化できる利点を持っていることを示すものであった。しかしながら、「他人の資料を使ったスピーディなまとめ」に依存する調査部・大調査部の総合調査は、個票からの統計調査を取り入れることができなかった。そのために、この総合調査の中心的調査であるはずの日満支インフレ調査は成果を残すことができず、戦時経済調査も華やかな論争を繰り広げるだけで終わったのである。このような満鉄の調査活動の歴史的特質は、戦後日本において批判的に検討されることなく、むしろ、「満鉄調査部」の過大評価として現象したことにも留意したい。

第1章から第3章で構成される第I部では、満鉄において、青年社員が満鉄社員会という自主的な社員の組織化と、経済調査会における調査・立案活動を通じて、「国策会社」として内発的に立ち上がってくる経緯を明らかにした上で、彼らの能力・技能、すなわち、統計調査の方法が不十分であったために、「国策会社」として満鉄を経営することができなくなったことを示した。換言すれば、先行研究において、政治権力的な争いの中で外圧的に、満州経済統制の中心的役割を担う「国策会社」としての地位を追われたとされた満鉄について、満鉄社員の視点から、「国策会社」として経営することに「挫折」したこととして再構成した。第4章から第7章で構成される第II部は、満鉄社員がその能力・技能ゆえに、「国策会社」として満鉄を経営することができない事実を、彼らが「挫折」として認識し、さらにその認識を共有することによって、満州事変後の逼迫する資金需要によって大規模な増資とその株金払込を実施する過程で、変動する株主が象徴する株式市場のメカニズムに直面していた事態から、改めて「何のための、誰のための満鉄か」という問いを持つことで、株式会社として株主のために満鉄を経営していった実態を明らかにした。

「第4章 満鉄の資金調達と1933年増資」は、満鉄と民間株主の関係を、先行研究で踏襲されてきた資金調達サイドの視点ではなく、資金供給サイド＝株主の視点を重視して再構築したものである。満鉄の定款は、民間配当率とそれを規定する政府配当率を引き上げる方向で改正がなされており、増配傾向のピーク時に日本政府による配当保証が正式に撤廃された。社債の元利支払に関する政府保証と同様に、日本政府による「優遇措置」が発動されることはなく、満鉄は自らの経営努力で株主を満たすことができていた。しかし、世界恐慌で民間配当率は8%に下がり、満州事変後には赤字配当で6%をようやく確保するという状況に満鉄は陥った。このような中で実施された1933年増資は、民間株主に配慮せざるを得ず、臨時株主総会で増資理由を説明した副総裁・八田嘉明は、具体的な数値を提示して、株主に負担感を覚えさせることを回避するに至っている。最終的に、民間株主への割当では極少の拒絶を出すにとどまり、また、民間公募では、募集株数の17倍もの応募によって600万円以上のプレミアムが発生した。満鉄の1933年増資は、ひとまず順調に、第二新株の発行と1回目の払込を終えたのである。

第4章を前提的分析として、「第5章 1933年増資の株金払込と株主の変動」では、株金の払込という資金供給・資金調達過程で発生した民間株主の「変動」に注目して、それが満鉄経営に与えた影響を明らかにした。1933年増資による第二新株が出回り、第2回以降の株金払込が始まると、満鉄の株価は低下傾向を維持しながら、株主が増加するようになった。社員株主（寄託株）と都市株主が満鉄株を放出し、地方株主がこれを引受ける構図となっている。都市株主が放出した理由のひとつは、払込資本金に対して最終利益が低調だからであった。株金払込が追加的に継続しているにもかかわらず、満鉄は最終利益を伸ばすことができず、彼らは減配を予見したのである。一方、地方株主は、以前より中央の有力株を所有して配当を受け取る投資機会を渴望していたために、株価の低下する満鉄株を受入れていた。都市株主だけでなく、5000株以上の大株主もまた、満鉄株を放出していた。こうした歪んだ状況を改善するために満鉄株主会が設立され、8%配当の厳守と株価の回復が強く要求された。満鉄は、これに応じる形で改組を実行したのである。このような経緯は、満鉄の民間株主が一枚岩ではなく、都市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。

「第6章 株式市場の拡大と零細株主の譲受問題」は、株主の変動が満鉄の資金調達に突きつけた問題を、満鉄の東京支社株式係が対応した民事訴訟の一次史料にもとづいて考察したものである。小泉新七家から放出された満鉄株は使用人・上林伝七の窃盗によるものとされ、この株券を手にしていた「株主」は、善意無過失による取得を認められずに、小泉への株券返還を判決で命じられた。この小泉訴訟からは、旧株と新株あわせて1580株を所有する株主から放出された満鉄株が、10～50株程度を所有する70人の株主へと分散していく、株式市場の拡大の「実態」を浮かび上がらせている。株式取引所の外と内、つまり、制度化された取引の外縁と内縁、その双方において株式の分散化は進展した。これは、証券業者の工夫と努力、つまり、百株券を十株券に「両替」という営業努力にも支えられており、その結果、より資産規模の小さな株主が誕生しやすくなっていた。株主の変動の果てに誕生した零細株主が、満鉄の増資を通じた資金調達を担うことになったのである。「国策会社」、「国民的資本」としての満鉄の擬制は、まさにこのような形で、証券業者を介した「株式の分散化」によって、その機能が発揮されていたと言えよう。

「第7章 経済統制下の増資と株主の安定」は、大株主からの要求と零細株主への対応を同時に満たすことが、経済統制下においてどのように作用したのかを明らかにしたものである。臨時資金調整法・銀行等資金運用令・会社経理統制令など株主をめぐる経済統制が進展する中で満鉄の1940年増資は実施された。当初、満鉄株主はこの増資に対して消極的であったものの、1933年増資に比べて株主の増加と株式の分散化は緩慢であった。それは、会社経理統制令による配当統制によって、満鉄株が他の銘柄よりも魅力的になったからであった。満鉄が、設立より各種の積立金を厚く重ね、改組後に利益金を増加・維持するのを目の当たりにして、8%配当維持されるという期待を株主は持ったのである。その結果、株

式保有が安定化し、株金払込もまた無事に実施された。零細株主の増加を抑制することができただけでなく、毎年 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、資金調達を確固たるものとした。

### 3. 本研究の成果

#### (1) 「国策会社」としての内在的契機

半官半民の株式会社として設立された満鉄は、制度的には日本政府（＝大蔵大臣）から半額の出資を受けつけ、残りの半額を民間株主によって支えられてきた（ただし、1940 年増資以降は、「満州国」政府の出資が含まれる）。日本政府が最大株主であることは、満鉄が帝国日本の国策に従って、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、満州事変期までの満鉄は、政府保証が形骸化するほどに高収益体質であり、満鉄と株主は、日本政府による「優遇措置」の下ではなく、株式会社としての営利の追求とその実現によって、「良好な関係」を築いてきた。満鉄が、営業実績的にも制度的にも、国家に奉仕する「国策会社」であることを強要されていたとは言えず、「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ことが、本研究が明らかにした実証分析の成果のひとつである。

このことはまた、満州事変による政治経済的状况の変化（＝「満州国」の成立）が、満鉄の「国策会社」としての役割を發揮させるようになったことを意味するものでもない。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。そもそも 1920 年代の中頃から、重役と課長級以上社員の人事の安定化を求めている社員は、奥村慎次を中心とする課長級未満社員の世代（＝青年社員）になると、経済統制への展望を内包しながら、総裁・山本条太郎の下で高収益と高配当を実現していた満鉄の営利的体質と対峙するようになった。一時的に彼らの要求は遠ざけられたけれども、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青年社員の経営参画への道が開かれた。

留意したいことは、青年社員の中に一定の主張・要求があったということだけではなくて、社員会活動を中心的に担った人材として、彼らが課長級以上のポストを占めるようになったことにある。つまり、青年社員は、社員会活動を通じて、様々な現業部門の橋渡し役を果たし、また、待遇改善問題に取り組みつつ、企業組織としての満鉄が拡大する中で、課長級以上社員に対する需要の増加に応じつつ、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。

#### (2) 統計調査の能力：「国策会社」と株式会社の分水嶺

課長級以上のポストでの業務が社員会活動と連動することで、巨大となった企業組織を総合的にマネジメントすることができるようになったことは、関東軍による強い期待と相



まって、経済調査会という満鉄という枠組みを超越した調査活動を可能にした。そして、満州経済を統制していく方策を追究する中で、満鉄をその中心的な役割を担う「国策会社」として、具体的に位置づけるようになったのである。

経済調査会の調査・立案の「初発」は関東軍にあったものの、満鉄の調査員による「提案」もあったから、その意味で調査活動には主体性を内包した「情熱」があった。また、満州に限定せずに、日本と満州の経済統制にまで立案を広げた点では、満鉄から日本政府の中核へ駆け上がっていきこうする「野心」があったとも言える。「一業一社主義」のように行き詰まりを見せた方針もあったけれど、経済調査会が示した方向性そのものが全面的に否定されることはなく、その調査・立案の一部は「満州国」の軍・政・官の各界で受け入れられた。

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。満州、そして、日満というマクロ経済の把握・認識の方法において、大きな問題点があることを国内官庁から追及されたのである。つまり、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た。もともと、満鉄の統計調査員はこの問題を認識していた。そして、統計講習会を開催し、啓蒙的な論説を社内で発表することで、この透明性の低い統計調査を改善しようとした。さりながら、満鉄の統計調査は変わることができなかった。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、統制経済の中心的地位を占める「国策会社」として、その必須要件とも言える統計調査の能力を、ごく一部の統計調査員を除いて、満鉄社員は持っていなかった。ある特定のテーマにおいて満鉄調査が不十分だったのではなく、経済統制のための調査活動全般を貫く統計調査において、多くの満鉄社員はその正確さを確保することができなかったのである。こうした能力・技能の不足は、社員の中で共有されるように広く認識された。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ように、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もまた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という点に、本研究の成果のひとつがある。

### (3) 株式会社としての覚醒

こうした挫折の後に、「何のための、誰のための満鉄なのか」という問いが改めて定立されたとき、満鉄が株式会社であることは、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。つまり、制度的な設定ではなく、満鉄に内在的な原因・理由・事由が、株式会社としての覚醒を促していた。

1933年増資による株主の変動は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、

満鉄の株価は下落していたからである。地域的には都市の、資産規模的には 5000 株以上の株主による満鉄株の放出が、この変動と増加の要因であった。つまり、満鉄株主の中に、満鉄の経営的現状を嫌う者が現われたのである。株式関係の業務を担当する社員はこのことを認識していた。彼らの残した一次史料がそのことを証明している。

それゆえに、民間株主が満鉄株主会を設立して、「モノ言う」株主として活動を始め、8% 配当堅守と株価回復を要求してきたことを、株主の窓口となる経理部門の社員は無視できないものと判断した。民間株主の株金払込が日本政府に先行するだけでなく、日本政府のそれは満額に程遠く、最大株主としての日本政府は資金調達で機能しにくくなっていた。また、社債発行限度額を拡張してシンジケート団を通じて社債を増発するにしても、すべては株金払込がなくては実行できないことであった。満鉄は、「モノ言う」株主に替わる株主を見つけることも、株金払込に替わる資金調達方法を見つけることもできなかった。だから、「モノ言う」株主の要求を満たすための、鉄道附属地の移管に象徴される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。

#### (4) 株式市場のメカニズムが導くもの

このような事業選択を通じた株式会社としての営利追求は、一見すると、国家独占資本主義論以来の「侵略と支配の歴史研究」が提示してきた、政治主体と経済主体の表裏一体的な協力関係に、企業統治という垂直的な関係が持ち込まれただけのようにも見える。また、資本の論理が強く表出しただけで、満鉄に即して言えば、高収益を実現した満州事変前までの営利体質に回帰しただけのようにも見える。

しかし、満鉄改組に至った株式会社としての満鉄は、株式市場のメカニズムが持株規模の小さい「モノ言わぬ」株主を誕生させ、彼らが満鉄の資金調達を規定するようになっていたという点で、新しい局面を迎えていた。株価下落は、資金力の乏しい人々を新たに満鉄の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、株価回復を求める「モノ言う株主」とは別タイプの、「異質な株主」が誕生していることを意味していた。満鉄株主会はこのことを認識していた。

同時に満鉄社員は、小泉訴訟のような事例を通じて、放出された株式を引受けた「モノ言わぬ」株主が、わずか 10 株程度の持株をあきらめることのできない零細株主であることも把握していた。換言すれば、中規模株主からの放出ではあるけれども、満鉄設立以来の既存株主からの放出によって、株式の名義書換でまま起こりうる「事故」を、リスク管理することのできない株主が増加しつつあることを満鉄社員は理解していた。彼らは、満鉄の株式がそのような者たちにも持たれるものになってしまったことを、危機意識をもって認識した。

こうして、株式市場のメカニズムを通じて、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たことで、満鉄は、最大株主である日本政府やその他の大株主との交渉だ

けで、資金調達を満たすことができなくなっていた。それほどまでに満鉄が発行した株式は多く、満鉄は必要とされる資金調達の面でも巨大化したのである。参入する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存在となっていた。増加していく零細株主一人ひとりを相手にした対処ではなく、市場のメカニズムへの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させることができたのであった。

- 
- 1 井上晴丸・宇佐美誠次郎『危機における日本資本主義の構造』岩波書店、1951年
  - 2 満州史研究会編『日本帝国主義下の満州』御茶の水書房、1972年
  - 3 浅田喬二・小林英夫編『日本帝国主義の満州支配』時潮社、1986年
  - 4 風間秀人『満州民族資本の研究』緑蔭書房、1993年
  - 5 山田豪一「満州における反満抗日運動と農業移民」上～下の2、『歴史評論』142～146、1962年6～10月
  - 6 満州移民史研究会編『日本帝国主義下の満州移民』龍溪書舎、1976年
  - 7 松村高夫・解学詩・江田憲治編著『満鉄労働史の研究』日本経済評論社、2002年
  - 8 金子文夫『近代日本における対満州投資の研究』近藤出版社、1991年
  - 9 村上勝彦「本溪湖煤鉄公司と大倉財閥」、大倉財閥研究会編『大倉財閥の研究』近藤出版社、1982年
  - 10 鈴木邦夫編著『満州企業史研究』日本経済評論社、2007年
  - 11 柳沢遊『日本人の植民地経験』青木書店、1999年
  - 12 松重充浩「植民地大連における華人社会の展開」、曾田三郎編著『近代中国と日本』御茶の水書房、2001年
  - 13 塚瀬進『満洲の日本人』吉川弘文館、2004年
  - 14 松重充浩「営口」、安富歩・深尾葉子編『「満洲」の成立』名古屋大学出版会、2009年
  - 15 石川亮太「1910年代満州における朝鮮銀行券の流通と地域経済」『社会経済史学』68-2、2002年
  - 16 安富歩『「満洲国」の金融』創文社、1997年
  - 17 塚瀬進『中国近代東北経済史研究』東方書店、1993年
  - 18 塚瀬進『満洲国』吉川弘文館、1998年
  - 19 荒武達朗『近代満洲の開発と移民』汲古書院、2008年
  - 20 上田貴子「東北アジアにおける中国人移民の変遷 一八六〇～一九四五」、蘭信三編著『日本帝国をめぐる人口移動の国際社会学』不二出版、2008年
  - 21 山本進『環渤海交易圏の形成と変容』東方書店、2009年
  - 22 石田興平『満洲における植民地経済の史的展開』ミネルヴァ書房、1964年
  - 23 山本有造編『「満洲国」の研究』京都大学人文科学研究所、1993年
  - 24 山室信一『キメラ』増補版、中公新書、2004年
  - 25 西村成雄『中国近代東北地域史研究』法律文化社、1984年
  - 26 山本有造『「満洲国」経済史研究』名古屋大学出版会、2003年
  - 27 安富歩・深尾葉子編『「満洲」の成立』名古屋大学出版会、2009年
  - 28 江夏由樹「清朝の時代、東三省における八旗荘園の荘頭についての一考察」『社会経済史学』46-1、1980年6月

- 
- 29 江夏由樹「関東都督府、及び関東庁の土地調査事業について」『一橋論叢』557、1987年3月
- 30 江夏由樹「東亜勸業株式会社の歴史からみた近代中国東北地域」、江夏由樹・中見立夫・西村成雄・山本有造編『近代中国東北地域史研究の新視角』山川出版社、2005年
- 31 広川佐保『蒙地奉上』汲古書院、2005年
- 32 安藤彦太郎編『満鉄』御茶の水書房、1965年
- 33 原朗「一九三〇年代の満州経済統制政策」、満州史研究会前掲『日本帝国主義下の満州』
- 34 小林英夫『「日本株式会社」を創った男』小学館、1995年
- 35 小林英夫『満鉄』吉川弘文館、1996年
- 36 小林英夫『満鉄調査部の軌跡』藤原書店、2006年
- 37 井村哲郎「拡充前後の満鉄調査組織：日中戦争下の満鉄調査をめぐる諸問題」1～2、『アジア経済』42-8～9、2001年8～9月
- 38 井村哲郎「『日満支インフレ調査』と満鉄調査組織」『アジア経済』44-5・6、2003年5・6月
- 39 松村高夫・柳沢遊・江田憲治編『満鉄の調査と研究』青木書店、2008年
- 40 加藤聖文『満鉄全史貌』講談社選書メチエ、2006年
- 41 芳井研一『環日本海地域社会の変容』青木書店、2000年
- 42 波多野澄雄「満州国建国前後の鉄道問題」『軍事史学』12-2、1976年9月
- 43 兒嶋俊郎「在満鉄道に対する軍事的支配をめぐる葛藤」上～下、『生涯学習研究年報』長岡大学、11、2008年3月、『長岡大学研究論叢』6・8、2008年7月・2010年8月
- 44 原朗「『満州』における経済統制政策の展開」、安藤良雄編『日本経済政策史論』下、東京大学出版会、1976年
- 45 浜口裕子「満鉄改組問題をめぐる政治的攻防」『法学研究』慶應義塾大学、73-1、2000年1月
- 46 山本裕「『満州国』における鉱産物流通組織の再編過程」『歴史と経済』178、2003年1月
- 47 高橋泰隆『日本植民地鉄道史論』日本経済評論社、1995年
- 48 堀和生「『満州国』における電力業と統制政策」『歴史学研究』564年、1987年2月
- 49 須永徳武「満洲における電力事業」『立教経済学研究』59-2、2005年
- 50 松本俊郎『侵略と開発』御茶の水書房、1992年
- 51 松本俊郎『「満洲国」から新中国へ』名古屋大学出版会、2000年
- 52 飯塚靖「満鉄撫順オイルシェール事業の企業化とその展開」『アジア経済』44-8、2003年8月
- 53 峰毅『中国に継承された「満洲国」の産業』御茶の水書房、2009年
- 54 花井俊介「南満州鉄道系企業」、鈴木前掲『満洲企業史研究』
- 55 柳沢遊「満鉄傘下企業の設立」、岡部牧夫編『南満洲鉄道会社の研究』日本経済評論社、2008年
- 56 岡部牧夫「日本帝国主義と満鉄」『日本史研究』195、1978年11月
- 57 平井廣一「満鉄『附属地経営』の財政収支」『経済学研究』北海道大学、59-4、2010年3月
- 58 平井廣一「満州国における治外法権撤廃及び満鉄附属地行政権移譲と満州国財政」『北星学園大学経済学部北星論集』48-2、2009年3月
- 59 柴田善雅「一九三〇年代南満洲鉄道株式会社の関係会社投資の分析」『大東文化大学紀要』社会科学、49号、2011年3月