

**書評 宇田川勝著『日産の創業者 鮎川義介』吉川弘文館、2017年3月**

著者	中村 尚史
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	イノベーション・マネジメント
巻	15
ページ	135-138
発行年	2018-03-31
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00021778">http://hdl.handle.net/10114/00021778</a>

## &lt;書評&gt;

## 宇田川勝著『日産の創業者 鮎川義介』吉川弘文館、2017年3月

中村尚史

本書は、日産コンサルティング研究の第一人者である著者が、その創業者である鮎川義介の人生について包括的に論じた評伝である。戸畑鋳物から日本産業を経て満州重工業に至る、戦前期における鮎川のダイナミックな企業活動は、経営史の教科書が必ずといっていいほど言及する、有名な「ケース」である。しかし、その行動の背景にある論理や、戦後の社会事業について論じられることは少なく、鮎川義介という稀代の企業家の全体像はベールに包まれてきた。本書は、鮎川に関する研究を長年、積み重ねてきた著者が、こうした限界を突破すべく書き下ろした、決定版とも言うべき伝記である。以下、その内容を若干のコメントを交えながら紹介していこう。

まず「はしがき」では、鮎川義介に関する先行研究、史料、回想、そして鮎川自身の著作が紹介されるとともに、「彼(鮎川)の壮大でユニークな構想力と事業活動の革新性、そしてそれが持つ含意と今日的意義を検証する」という、本書の目的が提示される。

「第一章 生い立ちと金持にならない誓い」では、鮎川の生い立ちから大学卒業までの時期を対象として、その人生設計の形成過程を論じた。鮎川が、明治の元勲・井上馨を中心とする「華麗な門閥」の一員であることは、よく知られている。鮎川の母・ナカの叔父が井上馨であった関係で、彼の姉妹、弟は、久原房之助(久原鋳業)、貝島太助(貝島鋳業)、東京藤田家といった事業家・資産家と結婚し、閥閥を形成した。さらに鮎川自身、東京帝国大学工科大学機械工学科の在学中、大叔父である井上のもとに寄寓し、その薫陶を受けている。本書では、そうした学生時代の鮎川の生活と行動を、回想録等を用いて検討し、彼が「華やかな門閥」に身を置く知的エリートでありながら、なぜ職工身分からそのキャリアをスタートしようとしたのか、という疑問に迫っている。

本論部分に当たる第二章から第五章では、鮎川が人生設計の中心に据えた4つのテーマである①産業開拓=可鍛鋳鉄事業と自動車事業、②日産コンサルティング、③満業コンサルティング、④社会事業を、それぞれに1章ずつをあてて論じている。

「第二章 産業開拓活動」は、大学卒業後の鮎川がまず取り組んだ可鍛鋳鉄事業と、それを発展させた自動車事業の構築過程を検討している。独立自営の企業家を目指すことにした鮎川は、現場体験を得るため、芝浦製作所、アメリカのグルド・カプラー社、エリーマリアブル・アイアン社で、4年間にわたる職工生活をおくり、可鍛鋳鉄の製造技術を学んだ。評者は、彼が帝大卒という学歴を隠して職工として就職した点は知っていたが、実は彼の素性がすぐにばれて、芝浦製作所側が短期間で現場体験ができるよう、特別の配慮をしてくれたという点は、不勉強で知らなかった。仮にそうであれば、鮎川は日本では、2年

間という通常より長めの現場研修を行っただけ、ということになる。むしろ彼にとって、本格的な現場体験はアメリカでの見習い職工生活であったといえよう。そしてこの地で得た可鍛鑄鉄製造技術を用いた戸畑鑄物こそが、その事業の出発点になったのである。戸畑鑄物は、創業期の経営不振を親族からの出資で乗り切った後、第一次世界大戦ブームにも助けられ、大きな発展を遂げる。その過程で蓄積された資本を用いて製品を多角化し、可鍛鑄鉄製品の輸出に成功するとともに、自動車部品の製造に乗り出した。そして1930年代になると、鮎川は戸畑鑄物自動車部を母体とした日産自動車を設立し、小型自動車ダットサンの量産化に成功する。さらに30年代を通して、粘り強くGMやフォードといったアメリカの自動車メーカーとの提携を模索していった。この一連の経緯で興味深かった点は、鮎川が日本の自動車工業の自立化のためには、外資との提携が不可欠であると考え続けていた点にある。この一貫した外資提携論(国際主義)にこそ、鮎川の企業家活動の特徴があり、戦時期における彼の行動を理解する上でも重要なポイントになるとされる。

「第三章 日産コンツェルンの形成」は、共立企業から日産コンツェルンに至る鮎川のコンツェルン形成の過程について、経営戦略、資金調達方式、統括管理体制という3つの視角を中心に論じている。鮎川は1922年に設立した財閥的持株会社・共立企業の失敗から、公開持株会社の重要性を学び、1928年に実施した久原財閥整理の際、久原鋳業を公開持株会社である日本産業に改組した。そして1933年には日本産業が所有している日本鋳業と日立製作所の株式(それぞれ49%ずつ)をプレミアム付きで売り出し、株式売却益を獲得した。以後、企業買収―再建―株式公開―売却益の獲得という「複合経営戦略」を繰り返すことによって、日産コンツェルンは拡大の一途を辿っていった。1937年上期末時点における日産コンツェルン傘下企業の払込資本金合計額4億4338万円は、三井、三菱に次ぐ規模であり、戦前期日本における第3の企業集団となっている。鮎川は主力事業分野ごとに支柱会社を定め、各支柱会社が当該分野の関係会社を統括するという、分権的な管理方式を採用した。その上で、持株会社である日産は、支柱会社を日産懇話会などを通してコントロールしつつ、コンツェルンとしての最高意思決定に専念することになった。著者は、こうした公開持株会社を頂点とするコンツェルン組織によって多角的事業経営体を統括する鮎川の構想が、当時、「新しいビジネス・イデオロギーとして一躍脚光を浴びた」と評している。三井、三菱に代表される「大財閥」の最大の特徴が所有の封鎖性にあったことを考えると、鮎川の公開持株会社論が斬新であったことは間違いない。ただし、株式公開によって「所有」という厳然たる規律付けの手段を手放した公開持株会社が、果たして肥大化する企業集団を有効に統括できたのか、という疑問は残らざるを得なかった。

「第四章 満業コンツェルンの経営」は、日産コンツェルンの本社・日本産業の満州移転によって成立した満州重工業(満業)について論じている。日産の満州移転は、鮎川の事業にとって、大きな転換点となった。本章ではその経緯を満州側と日産側双方の視点から検討するとともに、満業の経営実態、鮎川の民間外交、そして満業からの日産コンツェルンの奪回策を考察している。1937年12月における日本産業の満州重工業への改組は、南満州鉄道に代わる「満州産業開発五カ年計画」の担い手を探していた「満州国」政府・関東軍の思惑と、金融難によって傘下支柱会社への統制力が弱まっていた日産側の思惑が合致して実現した。そしてその背景には、①大財閥への対抗意識と、②日本の国際的孤立を打開するための「満州」へのアメリカ資本の導入という安川の「夢」があったという。しか

し現実には、「満州産業開発五カ年計画」は順調には進行せず、1940年には対米協調を軸とする鮎川の民間外交も行き詰まった。そのため、鮎川は「満州」からの撤退を企図し、①満業の産業開発機関から傘下企業統括機関への移行、②満業傘下企業の在満グループと在日グループへの分割と二元的統括という、満業改組を実施する。このうち②の実行のため、1941年に設立されたのが満州投資証券（満投）であった。同社は生命保険会社18社の共同出資で、「満州国」法人として設立され、満業所有の在日企業株式を全て所有することになった。満投の株式は議決権のない優先株395,000株と議決権付きの普通株5,000株に分けられていたが、前者を生保が、後者を株式会社日産が引き受けることで、鮎川の発言権が残された。こうした分離措置を行った上で、1942年に鮎川は満業の総裁を辞任し、実業界からの引退を表明する。

経営史の授業を行っていて、いつも説明に困るのが、日産の「満州」移転である。他の財閥や新興コンツェルンが、本拠を日本に残した上で「大陸進出」を行ったのに対して、日産は「満州」での確たる事業実績がないにもかかわらず、本社ごと「満州」に移転するという不可解な経営行動をとっている。本章は、一見すると無謀に思える、こうした鮎川の決断を、彼の「夢」との関係で説明しており興味深い。鮎川が構築したコンツェルンが、株価が上がり続けていないと維持できないというジレンマを抱えていたことを考えると、「夢」は案外、その事業を支える重要な要素だったのかも知れない。

「第五章 社会企業家としての活動」は、鮎川が日産コンツェルンの主宰者から社会企業家に転身して以降の、様々な社会事業や政治活動について論じている。従来の研究は、鮎川の日産コンツェルンの創業者としての側面のみ注目し、社会企業家的な側面には光をあててこなかった。これに対して本書は、戸畑鋳物や日産自動車扱った第二章(36頁)や、日産コンツェルンを論じた第三章(33頁)といった、企業経営者としての絶頂期を上回る紙幅(62頁)を、社会企業家としての活動の記述にあてている。この点からも、著者の本書執筆の狙いが、従来、見落とされがちであった鮎川の社会企業家としての側面を再評価することにあった点を読みとれる。本章の中でとくに興味深かった点は、義済会による戦争経済の研究である。「日本の敗北は必至」という研究結果を踏まえて、鮎川がどのような終戦工作を行ったのか。より詳しく知りたいと思った。また敗戦後に財閥指定を受けた鮎川は、それを不服として長文の指定解除請願書を提出した。この文書からは、大財閥への強烈な反感が滲み出ており、前述した彼の「夢」との関連からみても興味深い。この点は、戦後における彼の社会企業家としての活動の意味を考える上でも、重要な論点だと思われる。

戦後の鮎川は、①道路整備、②電源開発、③中小企業助成という3つのテーマを追求した。このうち著者が最も注目したのは③の中小企業助成活動であり、それをベンチャー・キャピタルの先駆と位置づけている。しかし、その活動内容は先端的な起業家の支援より、むしろ地場産業や同業組合の支援に傾斜しており、ベンチャー・キャピタルとして成功したとは言いがたい。それはむしろ、二重構造問題の解決をめざした社会活動に近く、政治の問題であった。晩年の鮎川が国会議員となり、政治活動に注力した理由も、そう考えれば理解できる。

最後に「終章 鮎川義介の企業家活動の特質」において、鮎川をシュンペーターの企業者概念で捉え直し、その4つの事業活動の革新性と経済・産業発展に与えた影響について論じて、本書を結んでいる。

<書評>

本書を一読して、鮎川の構想の壮大さとずば抜けた実行力に脱帽した。著者が、長年、その事跡を追い続けてこられた理由も、その魅力ゆえであろう。一方で、鮎川の事業活動が、その時々時代の状況に強く規定されていた点にも、あらためて留意する必要があると感じた。例えば、1930年代に鮎川が構築した日産コンツェルンの資金調達方式や統括管理体制は、高橋財政期から戦時期にいたる好景気のもとでのみ、維持することが可能なシステムであった。そのため一旦、株価が下がり始めると、一気に金融難に陥り、賭ともいえる「満州」移転に活路を見いださざるを得なかった。革新的な企業者活動が有するこうした「危うさ」を、時代背景を正確にふまえつつ、客観的に評価する。本書は、こうした視点を内包している点でも、企業者史研究の今後の発展にとって不可欠の業績になると思われる。是非、一読をお薦めしたい。

中村尚史（なかむら・なおふみ）  
東京大学社会科学研究所教授