

## ●基調講演(60 分)

「歴史のなかの企業再生 ―幕末・維新时期における江戸期豪商の浮沈―」

講演形式

◎宮本 又郎 氏(大阪大学 名誉教授)

## [ 概要 ]

10 月 17 日(土) 13:00~14:00 A 会場

社会経済の大激動期には、経済の担い手にも大きな変化が生じるものである。江戸時代に栄華を誇った大阪や江戸の豪商たちは幕末・明治期にどのような運命をたどったか。私はかつて開港直前の 1849(嘉永 2)年から 1902(明治 35)年までの 5 時点を選び、全国長者番付に記載されている資産家の推移を調査したことがある。その結果、判明したことの一つは、1849 年の番付に掲載された 231 家のうち、1902 年に残ったのは 20 家だったという事実である。これをどう見るか。江戸期商家は大部分が没落したが、20 家が残ったということは彼らが激動を生き抜くある種の頑健性、再生力をもっていたことを示している。

20 家のうち、本報告では、三井家、住友家などを事例として、どのようにして苦境を乗り越え、近代企業として再生したのか、紹介してみたい。三井は呉服商と両替商、住友は銅精錬と銅山経営をメインビジネスとする創業 200 年に及ぶ老舗であったが、幕末・維新时期には危機的状況にあった。この状況にあつて、三井出入りの小両替商に過ぎなかった三野村利左衛門は、幕府から課せられた突然の巨額の御用金の減免に尽力したことを契機に、三井の支配人に抜擢され、たじろぐ子飼いの番頭たちを尻目に、祖業の呉服店を分離し、事業を銀行と物産を中心に再構築することに成功、家政改革も断行して、見事に三井を蘇生させた。一方、住友でもこの時期には、別子銅山の採掘量減少、同銅山の稼行権没収の恐れなど経営は大いに揺らいでいた。大阪本邸の経営幹部は狼狽するばかりであったが、幼少の頃から別子銅山に奉公し、叩き上げで同銅山総支配人となっていた広瀬幸平はフランス人鉱山技師を招聘して、洋式鉱山技術を導入、廃山寸前の別子を住友のドル箱に変貌させた。さらに、広瀬は外部からスカウトして人材の育成に努めるとともに、その後の住友の事業精神を形成する「住友家法」を制定するなど、家政改革にも大ナタを振った。こうして、三野村、広瀬の果敢な改革によって近代化のスタートを切った三井と住友は、その後も中上川彦次郎、益田孝、団琢磨(以上、三井)、伊庭貞剛、鈴木馬左也(以上、住友)などの有能な雇用経営者を得て、財閥として発展していった。成功に導いたキー要因は何だったのか。「事業を変えた」「システムを変えた」「人を変えた」そして「永続への強い意志があつた」ことを指摘したい。

なお、幕末・明治期は地域経済にも大きな地殻変動があり、「天下の台所」として栄えた大阪も幕末・維新时期に著しく沈滞した。この時、大阪経済の再生のために尽力した五代友厚についても時間があれば触れてみたい。

## [ 参加者へのメッセージ ]

20 世紀末から今世紀にかけて、高度経済成長を支えてきた産業が昔日の勢いを失ったり、名門企業が破綻したりするなかで、見事に再生を果たした老舗企業も少なくない。幕末・明治期も状況はまったく同じであった。何が再生の要因となり、何がそれを阻んだのか、経営史上の著名な事例を紹介し、組織学会会員のご意見をお聴きしたいと思います。