



神戸大学経済経営研究所附属政策研究リエゾンセンター  
企業情報分析資料室通信

January 2006 No.7

CONTENTS

はじめに

研究活動成果報告

(1) ツーリズム研究部会

平山 洋介 神戸大学発達科学部教授  
「都市空間の再編とツーリズムについて」

2005年9月17日

向山 雅夫 流通科学大学商学部教授  
「商業視点からの神戸都心活性化」

2005年10月8日

澤田 太郎 株式会社大丸神戸店販売促進部長  
「百貨店の集客とツーリズムについて」

2005年11月19日

青山 裕都子 (株)京阪神エルマガジン社雑誌編集部出版事業室次長  
2005年11月19日  
「観光都市として求められる神戸の食文化、その媒体としての「神戸的」飲食店」

杉山 知子 美術家/NPO法人C.A.P.(芸術と計画会議)代表

2006年1月28日

「住民がツーリスト。そんな街の魅力とは？」

栗原 良明 株式会社梅田芸術劇場支配人  
「観光の視点から劇場を考える」

2006年1月28日

(2) 第3回兼松史料研究会

向井 清之 兼松OB, 兼江会会員  
「戦後25年の人事制度と社員生活」

井上 真由美 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程  
「兼松における従業員持株制度の特徴」



## ■はじめに■

2005年後半においても、多くの研究会が開催され、研究所附属政策研究リエゾンセンター企業情報分析資料室が保有する情報の意義、及び、資料室が資料を収集する際の考え方に関して、より明確にできたと考えられる。特にツーリズムに関して言えば、イメージと言葉が錯綜する世界で、いかに個人をツーリズムへと動機付けできるかが、重要な課題となる。そこで用いられる観光資料は、文字通りアルシブ的なアーカイブの重要な構成要素となる。

兼松資料は、徐々にではあるが学会でも認知され始めており、本号にも掲載されているように、若い研究者が資料として使い始めたことはおおきな喜びである。企業研究に関して言えば、生産・人事・財務・会計など多くの領域の貴重な資料として、活かされていくことであろう。また産業研究においても、羊毛の輸出入、商社研究の重要な資料として活用され続けることであろう。(山地 秀俊)

## ■研究活動成果報告■

以下では、ツーリズム研究会と兼松史料研究会の概要を報告することとする。

### ■ ツーリズム研究部会 ■

2005年9月17日

#### 「都市空間の再編とツーリズムについて」

神戸大学発達科学部教授 平山 洋介

##### 【概要】

現代都市の再編に関わる一連の社会・空間理論を紹介したうえで、それとの関連においてツーリズムの論点を示す。そして神戸ルミナリエをケーススタディの素材として取り上げ、そこに反映している都市再編の性質を観察する。イベントとシミュラルの編集によるツーリズムの拡大政策は、結局のところ、都市の文脈に備わる“深さ”を壊滅させるだけではないのか、という批判的な見方を示す。

2005年10月8日

#### 「商業視点からの神戸都心活性化」

流通科学大学商学部教授 向山 雅夫

##### 【概要】

神戸の都心地域を活性化するにはどうすればいいのか。一昨年、神戸市はこの課題を商業および集客・観光の2つの

視点から検討する機会を設け、一年間議論した。そこでは、関西圏における中核都市である大阪、観光拠点である京都との都市間競争の中で神戸はいかなるポジションを確保することができるのか、その地位獲得のためには神戸の個性をいかに創造すればよいのか、個性すなわち「神戸らしさ」とは具体的に何であるのか、などについて多面的な検討が行われた。

また議論の素材として、「都心商業の変動調査」「買物客アンケート」「商業者アンケート」、さらには、「観光来街者アンケート」「宿泊観光客アンケート」が実施された。セミナーでは、これらの議論を踏まえて、神戸都心活性化問題を「都心と商業」の視点から考えることにする。

神戸都心を活性化させるための方策は何か。神戸市は平成15年度に都心活性化戦略会議を立ち上げ、「都心商業実態調査」を実施した。そこでは商業面での活性化と、集客面での活性化の2側面から検討が行われた(『平成15年度都心活性化戦略会議報告書』および『都心商業実態調査報告書』)。前者では、消費者に都心でいかにして買物をしてもらうかが、後者ではいかにして神戸に人を呼び込むか＝観光客の吸引が狙いとされている。調査・検討の結果、買物客と観光客の間で、神戸らしさに関するイメージの差異、神戸イベントに関する認知度の差異、都心回遊性の差異などが存在することが確認された。

商業(＝消費あるいは購買)と観光の視点から都心活性化を検討する際に、留意しておかねばならない問題が存在する。その第1は、観光客をいかに定義し、把握するのかである。観光客に対して非観光客を想定すると、そこにはビジネス・買物などを目的とする人々が属すると思われるが、しかし当然のことながら観光客は観光以外の行動、たとえば買物も食事もするであろう。また逆に買物目的客が観光をすることもある。こう考えるならば、そもそも観光客なる存在を、独立した存在として認識すること自体に意味があるのかどうかを検討されなければならないことになる。

第2は、人を集めることとその人が購買することとの間に連関性が存在するかどうかである。人は集まるけれどもしかし購買につながらないという状況は、いたるところで散見される。たとえば、集客イベントを実施することによって観光客を吸引できても、それが必ずしも商品購買に直結しないという自体を招くことがある。具体的にはルミナリエが地元商業に期待したほどの売上増をもたらしていないことでもこれは明らかである。従来の経済効果期待型の集客イベントは都心に何をもたらすのかについて、議論が必要であろう。

中心市街地活性化問題を思い浮かべるならば、都心の活性化を商業の視点からのみ検討することがもはや時代の潮流から大きくずれた発想であることは、明白である。一方、観光の視点から都心活性化を検討しようとする場合、その分析の独自性をどこに求めるのが問われなければならないであろう。「観光」は、人間行動の一部を形成するものであるとともに、それ自体多様な目的を内包した総合行動でもある。そこに商業はどのように関わるのか。都心というフィールドで、これらがどう相乗効果を発揮しながら活性化とい



う目的達成に迫っていくのか、検討課題は多い。

2005年11月19日

## 「百貨店の集客とツーリズムについて」

株式会社大丸神戸店販売促進部長 澤田 太郎

### 【概要】

- 1) 売上の絶対法則 売上＝客単価×客数
- 2) 売上を上げるためには、客単価を上げるか、客数を増やすしか方法が無い。
- 3) 客数を上げるには、まず入店客数を増やすこと
- 4) 入店客数を増やすためのアプローチは2つ
  - ① 既存顧客の来店頻度を増やすこと
  - ② 新規顧客を獲得すること
- 5) 既存顧客の来店頻度を高めるには
- 6) 新規顧客を獲得するには

大丸神戸店は、年間1500万人を集客し、約980億円の売上有りです。ターミナル型の百貨店とは違い、わざわざご来店をいただく店舗であるため、一旦入店されたお客様が、お買物をされる確率(買上率)が極めて高いのが特徴といえます。今後1000億、1200億と売上を伸ばしていくにあたり、「入店客数を増やす」というアプローチは最も有効な方法のひとつであります。入店客数を増やすためには、既存のお客様(大丸の固定客:カード顧客)の来店頻度を更に高めるという方法と、新規のお客様を獲得するという方法の二つがあります。新規のお客様に対して2回目、3回目のご来店を促し、大丸のカードをお持ちいただいて固定客化していく、という好循環サイクルが小売業の、K F S (Key Factor for Success) であると思います。「何が」「いつ」「どれくらい」売れたかを把握し分析するためのPOSシステムは以前からありましたが、このPOS情報に「誰が」「どのような購買傾向で」という2つの要素を加えたシステムを導入し、いわゆるCRM(Customer Relationship Management)を現在当社では実践中であります。全売上のうち、既存顧客の売上が占める割合(補足率)は、当店で60%以上ありますが、今以上に精度の高いCRMの実践していくためには、この補足率を高めること(カード化の推進)が必要です。また新規顧客(フリー客)を獲得するためには、ゼロサム的な視点で言えば、商圏内の競合店からお客様を奪うということになりますが、私個人としては商圏を拡大するという考え方の方に魅力を感じます。関西全域や特に今後競合が激化する梅田地区を商圏に取り込もうとするには、単店舗だけで立ち向かうには限界があります。元町・旧居留地・南京町・栄町・トアロード界限等を一つの大きな「ショッピング・リージョン」と位置付け魅力を向上させていく、さらに言えば神戸全体の魅力を戦略的に向上させて集客面での競争力を高めていくという発想が今後ますます重要になってくるものと思います。そのためには、新たな施設(箱モノ)を作るというよりはむしろソフト面の強化、例えばもともと存在している神戸の魅力に何か新しい発想や仕掛けを加えたイベントやプロモーションを定期的実施

するとか、これだけは負けないという物やコトを徹底的に磨き上げ一点突破的に展開していくという事に取り組むべきではないかと思います。ショッピング・リージョンを形成するにあたり、都心型の百貨店の果たす役割は決して小さくないと思いますので、行政やさまざまな異業種の皆様との連携を今以上に強めてまいりたいと思います。

2005年11月19日

## 「観光都市として求められる神戸の食文化、その媒体としての「神戸的」飲食店」

株式会社京阪神エルマガジン社雑誌編集部出版事業室次長  
青山 裕都子

### 【概要】

京阪神エルマガジン社発行の『ミーツ・リージョナル』誌では、単に「店」を消費にアクセスするためのツールとして捉えるのではなく、「《店》を点と捉えると、《街の今》はその点の集積に他ならない」というところから街のパーツとして「店」を紹介している。この観点から、ミーツ・リージョナル別冊『神戸本』では、「神戸の飲食店」の一軒一軒に「神戸」の街そのものの片鱗があるはずだし、その集積でしか、実は神戸の街を語れない。という編集理念を立てているが、それがつまり「観光ガイド」として高い評価を受け、10万部超のベストセラーとなった。結果として「観光都市神戸」をあぶり出した『神戸本』から、神戸に求められている「観光」要素を取り出してみたい。

2006年1月28日

## 「住民がツーリスト。そんな街の魅力とは？」

美術家/NPO法人C. A. P. (芸術と計画会議)代表  
杉山 知子

### 【概要】

最近、さまざまな自治体でその街の観光資源の見直しがされている。産業として観光を捉えるため、経済効果を重視しすぎて、本来持っていた街の魅力を消し去ってしまうことも起きている。

神戸においても例外ではない。そんな直接的な考え方から少し離れて、もう一度人々の生活に焦点をあててみよう。恵まれた環境の中での住空間や、洗練されたファッションに、身近に味わえる上質な食文化。そして様々な価値観を持った芸術。それらの少し質の高い生活こそが、何よりも神戸らしい観光資源になるのではないかと思われる。



2006年1月28日

## 「観光の視点から劇場を考える」

株式会社梅田芸術劇場支配人 栗原 良明

### 【概要】

公共文化施設の経営についての議論は盛んであるが、民間経営の劇場について話題にされることはない。それは、「文化」というより「興行」として見られているからであろう。80年代から90年代にかけて、「都市のたのしみ」を提供する場として、また大型開発案件の集客装置の核として、主要都市に劇場が新設されてきたし、それ以前には、いわゆる座長公演を上演する大劇場が多く、観劇団体客を集めてきたことは事実である。いま、そのどちらもが岐路に立たされている。

都市の集客施設としての劇場の果たしてきた役割とこれからを、観光という視点から考えてみたい。

## ■ 第3回兼松史料研究会 ■

2005年11月13日

## 「戦後25年の人事制度と社員生活」

兼松OB、兼江会会員 向井 清之

### 一. 人事諸制度

#### 1. 新人採用

##### (1) 採用対象

男子: 旧制時代は大卒と高専卒が主で、中卒は若干名。新制時代は殆どが大卒になり、1965年頃まで若干名の高卒を採用した。法・経・商の文化系が主であるが、1960年代に入り、理工系と外語系が漸増した。

女子: 1965年頃までは新制高卒が主で、以後は短大卒、ついで大卒が増加した。

##### (2) 採用人員

1946年10月に、戦後初の採用として男子20名が入社した。しかし朝鮮動乱後の世界経済情勢の激変による企業経営の悪化のため大幅な人員整理を断行し、1951年より3年間、新人採用を停止したが、1954年に再開した。景気の回復と高度経済成長時代を迎えて、産業構造の変化とともに、商社の経営規模の拡大と営業種目の多角化が促進され、各社とも人員増強や人材確保に力を注いだ。1960/70年代は企業間の熾烈な求人競争が展開された。兼松でも1965年4月入社として男子90名、女子118名の大量採用を行った。

#### 2. 社内身分上の呼称

「見習ー準社員ー社員」

人事制度の改革により、後には見習と準社員の呼称を廃止し、すべて社員に統一した。

#### 3. 参事、参与、参与待遇の新設

1969年4月制定、部長適格者以上の社員を対象として任命。

#### 4. 部門編成と役職

##### (1) 編成

統括本部ー本部ー部ー課(室)

##### (2) 役職

本部長ー副本部長ー(本部長補佐)ー本部長代理ー部長ー部次長ー部長代理ー課長ー課長代理

##### (3) 国内支社

支社長ー副支社長ー支社次長ー支社長代理

##### (4) 国内支店

支店長ー支店次長ー支店長代理

(注) 1966年12月に本部機構を新設。それ以前には各部の主管店に主管店部長(後に統括部長と改称)がおかれていた。

#### 5. 給与制度

##### (1) 給与

年功給が基本。本俸と諸手当

##### (2) 諸手当

家族・別居・住宅・出向・通勤・責任者・北海道冬季・物価等の各手当

##### (3) 賞与

原則として6月と12月の年2回、特賞や減額制度があった。

#### 6. 考課制度

総合評定による年次別考課

(注) 1979年以降、3回の人事制度改革により職能資格制度、職掌制度、職掌転換制度、役職制度が整備され、また給与制度、考課制度、退職金制度も改定された。

#### 7. 定限年齢(定年退職制度)

1946年10月の改定により、取締役及び従業員は満55歳、代表取締役は満60歳とされ、1958年4月改定で取締役及び従業員は満57歳、代表取締役は満62歳となった。

#### 8. 研修制度

新人社員、社員(管理職・一般)、実務者、海外赴任前社員、海外店現地社員の各研修及び語学留学、実務英語試験、その他各部門毎の研修など、1960年頃より社外講師の協力を得て、各種の研修が活発に行われた。1971年には東京神田神保町に「研修会館」を新設して活動の中心施設とした。

### 二. 国内営業所網の整備

海外取引が大幅に制限された終戦直後の数年間は、営業活動の場を専ら国内に集中せざるを得なかったため、先ず国内営業所網を拡大することにより復興の歩みを踏み出した。

60周年の1949年にはその総数が23に達した。新設営業所の殆どが戦災を受けた地域に所在しており、店舗や事務用具のみならず、住居並びに食糧等の生活必需品の確保、交通手段の確保のために、各店従業員が当初より大変な苦しみを経験した。その後、海外取引の再開と進展に伴い、国内店の役割や営業種目に変化があり、それぞれの所在地と規模にたびたび変動があったが、総数では20店前後を維持した。

基幹店4店(神戸・大阪・東京・名古屋)のうち、神戸本店は1945年6月の空襲により事務所を焼失したため、隣接の倉庫



内に仮事務所を設置した。築後26年の倉庫であるため内部の損傷箇所も多く、また事務用具の不足、燃料不足、電力制限、不完全な通信設備、戦災を受けた周辺の治安状況の悪化などにより、冬季には営業時間を繰り上げざるを得ない状態が暫く続き、業務に多大な支障をもたらした。苦しい財務状況の中、内部改装に努めた結果、60周年記念式典の頃には一応事務所としての体裁を整えた。その後、営業の主体が大阪に移り、また本部機構も1952年に大阪に移ったので、神戸店の組織や人員は大幅に縮小した。

東京・大阪・名古屋の3基幹店は、戦災を免れたものの、いずれも老朽化した店舗であり、また年々増加する人員に対応できる収容力にも欠けていたため、新たな店舗を求めて、それぞれ数回の移転を繰り返したり、自社ビル建設などの対策を講じて環境整備に努めた。

神戸市中央区伊藤町119の本店登記地は、1918年12月以来、現在まで変更していない。

1952年2月に大阪に移した本部機構は、1966年12月に大阪・東京の両店におくこととなり、さらに1970年12月1日付で東京支社が本社となって、本部機構が一元化した。その間、大阪・東京両支店を1961年に支社と改称、1969年には名古屋支店が支社に昇格した。

### 三. 海外拠点の再構築

兼松が本来の目的とする貿易業務を推進するためには、海外拠点の再構築が最重要課題であり、1949年末に、いち早く幹部社員を北米に派遣したのを皮切りとして、年を追って順次世界各地に出張員の派遣を敢行した。かくして戦後の様々な制約を受けながらも戦時中の失地の回復と再出発に努力し、1951年4月にはニューヨークに、実質は兼松の支店である北米会社を設立した。兼松の戦後最初の海外営業所であるばかりではなく、日本全体の戦後海外営業所開設の第1号として、当時の新聞、ラジオ等が大々的に報じた。その後、海外拠点の拡大が進み、80周年の1969年には海外営業所数が61となった。海外拠点の地域の中には第二次大戦の影響を受けて、政治・経済の不安定な地域、交通・宿舎・食糧の確保に困難な地域、さらには排日感情の強い地域も多く、生命の危険さえ感じる地域もあり、当時の海外派遣員の大変なご苦労を忘れることができない。

### 四. 兼松奨励会

1918年4月に発足した兼松奨励会は、1956年8月24日の同会臨時総会において、第13回奨励実施(株式配分)を決定するとともに、経済情勢の変化に対応するため、本会の解消を決議し、約40年にわたる兼松独特の「従業員持株制度」の歴史に終止符を打った。

### 五. 従業員組織

労働基準法に従って、1947年に第1回従業員代表を選出し、従業員代表会を組織した。その後従業員会、従業員組合と改

称した。従業員組合と江商労働組合を統合して、会社合併直後の1967年8月1日付で、兼松江商労働組合が発足した。

### 六. 福利厚生関係

1. 社宅・家族寮・独身寮・厚生寮が1960年代に基幹店を中心として増設された。

2. 兼松健康保険組合

1951年1月に発足。保険料収入、保険給付費支出業務の他に、成人病検診、救急薬品配布、予防接種、保健のPR、社内体育行事企画、保養所(山の家・海の家)の運営管理等を事業活動とした。

3. 親和会

家庭生活における臨時の出費を、共済組織により軽減することを目的とし、災害補償、金員の貸付、医療費補助を行う。全従業員の毎月給与より差引き徴収する会費と会費総額のほぼ倍額の会社補助金により運営した。

4. 厚生会

会員相互の親睦並びに体育、徳育の向上を図ることを目的とする。親和会と同様に、全従業員より徴収する会費と会社補助金により運営した。体育部と文化部に分かれ、前者には野球・庭球・バレー・サッカー・ラグビーなど多数のクラブがあり、店内店外の対抗試合の他に、各店運動会行事を支援した。後者も華道・茶道・書道・謡曲・囲碁など多くのクラブがあり、個別の活動の他に、文化祭等の開催をしていた。

厚生会活動の中で特筆すべきは四店対抗競技大会である。この大会は、1948年5月に始まり毎年春秋2回開催していた社長杯争奪神戸本店・大阪支店対抗競技大会を拡大したものであり、1954年より、東京と名古屋両支店を加えて毎年1回開催することとした。当初は野球や庭球など数種目であったが、後には10種目以上になり、また人員の減少した神戸店を大阪店に併合して三店対抗とした。厚生会と健康保険組合の共催であり、各店の担当者が持ち回りの幹事として、大会の運営に当たった。当時の社会情勢の下では、会場、競技用具、宿舎、食事、移動手段などの確保に多くの困難を伴ったが、会社幹部の理解と各部門の協力、全従業員の熱意によって、長く大会を継続することができた。

また交通や通信の不自由な時代において、各店従業員相互の親睦とコミュニケーション強化にも多大な貢献をした。

### 七. 仏参会

(1) 兼松翁ご夫妻慰霊法要 毎年2月6日

(2) 兼松関係物故者慰霊法要 毎年8月

(3) 新年初参り 元旦又は仕事始めの日

社長以下役員、社員のうち、業務に差し支えない者、及びOBの有志が参会。また物故者慰霊法要の際には過去1年間の物故者の遺族も参会した。会場は兼松寮(神戸市中央区籠池通。店祖夫妻および物故者の位牌のある仏壇が安置されていた)。

仏参会は同時に現役とOBとの懇談の場でもあった。



## 「兼松における従業員持株制度の特徴」

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程 井上 真由美

兼松房治郎が1889(明治22)年に創業した貿易商社兼松は、わが国で最も早い時期に従業員持株制度を導入した会社のひとつである。彼は1906(明治39)年に店業の安定に貢献した店員10名に対し、会社資本金の約半額を分与する協定を結んだ。当社の従業員持株制度の起源である。その後、匿名組合から合資会社、そして株式会社へ至る会社形態の変遷とともに、従業員と株主という異質のステークホルダーを、企業組織内において融合させるこの制度の特徴が次第に明らかとなってきた。

その特徴は、大きく言って次の2点であったように思われる。第一に、株式の配分にあたって、兼松(K)式的能力主義にもとづく振る舞いを店員株主に要請したこと、第二に、店員株主の株主としての権利の行使を抑制し、むしろ彼らの経営参加の意識を高めたこと。これらはいずれも、経営者に従属して業務を遂行する者としての店員、そして経営者の事業運営に信任を与える者としての株主、という二面性を持つ主体を管理するにあたっての当社の工夫であったとも言える。

この2点につき、与えられた史料(「兼松商店史料」「日豪間通信」)に即して、具体的に検証していきたいと思う。

### (1) 兼松(K)式的能力主義

まず、「兼松(K)式」がどのようなものを指していたのかを説明しておかなくてはならない。この表現は、上述の史料、とりわけ「日豪間通信」に散見されるが、その中でも次の文がその意味内容を最もよく伝えているように思われる。

——「今更事新敷申上候迄も無之、夙ニ御承知の義と存候得共、店員等ニ奨励資金ヲ配与スル根本主義ハ、其人の技量如何よりも商店ノ為メニ尽瘁する誠意誠心シタル信用ニ重キヲ措クヲ以テ眼目と致候事ニ御座候間、貴方各店員の働き振の外、平常の心掛如何ニも十分御注目被下度、敢テ奉希望候、輕薄才子ハ(K)式ニ不合格ナル事御記憶置可被下候」。これは、大正中期から昭和初頭にかけて当社の重役であった北村氏が、株式配分のあり方につき自己の見解を述べたものである。文章中の言葉を拾ってその関係を大胆に示してみると、文意がいっそう明確になるであろう。

(ア) 技量<信用

(イ) ○働きぶり、◎平常の心がけ

(ウ) 信用≒平常の心がけ

(エ) 輕薄才子≠(K)式

つまり(K)式というのは、技量や才覚といった目立ちやすい指標を銜うことがどちらかと言えば嫌忌され、むしろ信用、平常の心掛けといった地道な指標が重視されるような社内文化のことだと言って大過ない。そして、(K)式を外れるような店員株主の振る舞いに対しては、のちに触れるような厳しい戒めが与えられたのである。

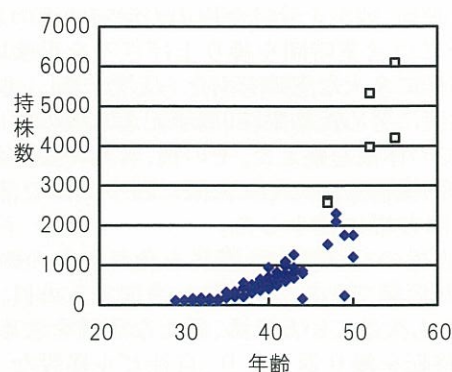


図1 昭和14(1939)年 年齢と持株数の相関

このことを別な側面から見てみよう。図1は、昭和14(1939)年時点の店員の年齢と持株数の相関を示したグラフである。みられるように、各店員の持株数は20代半ばから40歳ごろまではほとんど差がないが、それを過ぎると重役に昇進していく高配分グループと、一般店員のまま50歳で定年退職を迎える低配分グループとに分かれている(このパターンは、ほかの時点をとってみてもあまり変わらない)。とりわけ注目すべきは、約15年間にわたってほとんど差がつかない配分様式であろう。企業社会における報酬がいかなる評価にもとづかないということがあまり考えられないことだとすれば、この様式は、店員のある種の能力の見極めが、かなりの長期にわたって慎重に行われていた可能性を示している。また実際、当社には「40歳で一人前」と言う伝統的な能力観があったとも言われている。

では、信用や平常の心掛けが重視され、また長期的な評価スパンが必要となるような、店員株主に求められる能力とは、具体的にはどのようなものであったのだろうか。敢えて明確に表現するならば、筆者には、「長期にわたる実直な勤務態度」ならびに「精神的な強さ」の2つが、それであったように思われる。

紙幅の関係から、ここではそれぞれにつき若干の証拠を挙げるにとどめよう。前者については、給仕格で入店した者(尋常小学校卒程度の低学歴者)であっても、店員株主になれる道が相当開かれていたことが、そのひとつの例証となるであろう。高学歴の入店者が多数を占める中で、彼らの社内における地位の上昇は確かに緩やかな歩みではあった。しかし、社内訓練を受け、地道に勤務を続けていけば、彼らは店員株主になることができたのである。実際、1918(大正7)年～1927(昭和2)年入店の給仕出身者のうち、4割弱が最終的に店員株主の地位を得ている。

後者の「精神的な強さ」は誤解をまねきやすい表現であるが、これはつまり、目先の利益にとらわれることなく、信用を第一とした行為が店員株主に求められたことを指している。したがって、取引先との地道な関係の構築などが称揚され、逆に投機的な取引や不正行為を行った者には厳しい処罰が待っていた。例えば1930(昭和5)年、輸出部の店員IIが天産物の見込み取引を行い多額の損失を出したことがあったが、この店員は、持株の約3分の1にあたる150株を没収された上、解雇された。また翌年、同じく輸出部の店員MFが綿布の見込み取引の失敗により多額の損失を出したときも、



彼は持株500株中300株を没収された。

## (2) 店員株主の経営参加

すでに述べたように、当社の従業員持株制度は、店員株主の株主としての権利の行使というよりは、むしろ彼らに経営参加をうながすところにその特徴があった。株主総会における店員株主の位置づけから判断する限り、そのように言わざるを得ないのである。

### 株主総会のしくみ

まず当社の株主総会にかかわる基本的な情報を示しておく。当社では、決算期に株主総会が開催された。そこでは取締役から各種承認案件の付議ならびに営業状況の報告が行われた。総会における決議権の個数は、1株につき1議決権、議案は過半数の賛成で承認された。議長には取締役が就くことになっており、可否同数のときは、議長が最終決定権を行使した。

### 株主総会で付議される事項

株主総会で付議される事項をもう少し具体的に確認しておこう。それらは、(ア)毎回の決議事項、(イ)必要に応じて決議される事項、(ウ)毎回の報告事項、に分けられる。

#### (ア) 毎回の決議事項

純益処分案。これは毎期の利益を、法定準備金(100分の5以上)、別途積立金(100分の15以上)、兼松奨励会寄付金(100分の10以上)、配当金(100分の50以下)、賞与金(100分の20以下)に配分する際に付議される。

#### (イ) 必要に応じて決議される事項

取締役・監査役の就任、重任、辞任、役員報酬の改訂、退職慰労金の贈与、定款変更(1株主が所有できる株式数の変更等)、寄附、給与総額の規制、増資など。

#### (ウ) 毎回の報告事項

財産目録、貸借対照表、営業報告書、損益計算書など。これらについては、取締役が株主総会で説明する義務があった。営業報告書に関していえば、会社全体の経営状況にはじまり、輸出の業績、輸入の業績、内地売買、シドニー支店などの重要拠点の業績が詳らかにされ、その時々の問題点や今後の課題や方針が指摘された。また損益計算書については、各部門(輸出、輸入、内国)とさらにその下部門(輸出であれば豪州、南阿、南米というように)の利益と損失が明確にされた。

## 株主総会における店員株主

表1 取締役と店員株主の持株(決議権)の比率(%)

|         | 1920年 | 1927年 | 1931年 | 1937年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| 取締役持株比率 | 64.8  | 64.4  | 73.2  | 63.6  |
| 店員持株比率  | 29.7  | 33.3  | 25.8  | 35.3  |

表1に示すように、店員株主の議決権個数は多いとは言えない状況であった。また、前掲図1からもわかるように、当社の持株比率の構造は、取締役と古参の店員株主による寡占であったと言ってよい。したがって平の店員株主が、取締役

から附議された事項(それはすでに取締役会の時点で内容が決定している)をくつがえすことはあり得なかったようである。実際、「兼松商店史料」から判別した限りでも、取締役案が否決された形跡はみられない。むしろ全会一致という場合がほとんどであった。

このように、一見「物言わぬ株主」であるかにみえる店員株主は、しかしもう少し詮索してみると、株主総会に出席することへのそれなりの意味が与えられていたように思われる。というのも、株主は当社の店員のみと言う状況のなかで、わざわざ株主総会を開催し、上で掲げたような多岐にわたる事項を付議したり報告したりすることに、何らの実際的な目的ももっていなかったと考えるのは不自然だからである。

おそらく、株主総会は、上で掲げた事項を店員株主が「聴従する場」であったと考えるのが妥当なのであろう。つまりそこは、将来会社の経営を担う可能性のある者を対象として、彼らに取締役の意向や経営方針を周知徹底させるための場であったのではないか。また、そもそも当社の大株主(取締役)は、かつては平の店員株主であった。そのような取締役が、彼らの輩出母体にたいして責任感をもって接するということは十分に考えられることである。各種議案を平の店員株主の大衆討議を集約するような形で決定するのではなく、むしろ責任のある取締役が決定した会社全体の方針を店員株主が受け入れるような作法が、株主総会では求められていたとすることができる。

そうすると、次のようにいうことも不可能ではないであろう。兼松における株主資格は、退職金や配当という金銭的な実利と結びついてはいたものの、店員をして兼松という会社に目を向けさせるための一種の象徴なのであって、彼らはそれを獲得することにより、経営の参加者としての自覚を高めていったと。

\* \* \*

以上で検討してきたような従業員持株制度の特徴は、今後、当社の会計資料の方面からも跡付けていく必要があるだろう。ここでは詳しく触れてはいないが、この制度は退職金制度と密接な関係にあり、その原資は一定の会社利益の積み立てによって確保されていたからである。同じく会社利益から支払われていた賞与や配当と、どのような関係にあったのか、また店員株主の退職が増加し始める昭和初期において、その原資の確保にいかなる経営努力がなされたのか、と言う点が検証されなくてはならない。

それに加えて、次のような観点からも照明をあてていく必要があるように思われる。それは、この制度の起源である資本分与制度のモデルが何であったのかについてである。私見によれば、それは三井銀行の勤功株制度に強い影響を受けて構想された可能性がある。周知のとおり、三野村利左衛門によって1876(明治9)年に導入された勤功株制度は、「役員」(傭丁を除く全勤務者)に対して広く株式の配分が行われたという点で、当社の制度と類似している(cf. 粕谷誠『豪商の明治』 pp. 237-8)。房治郎の創業前の経歴も含め、両制度の検討を行うことは、兼松研究にとって有益であるように思われる。





神戸大学経済経営研究所附属政策研究リエゾンセンター  
企業情報分析資料室通信 第7号

2006年1月31日発行

編集 神戸大学経済経営研究所  
附属政策研究リエゾンセンター  
企業情報分析資料室

発行 神戸大学経済経営研究所  
〒657-8501 神戸市灘区六甲台町2-1  
E-Mail [gaibu@rieb.kobe-u.ac.jp](mailto:gaibu@rieb.kobe-u.ac.jp)

