



## 企業経営における勇気と自制心

神戸大学 経済経営研究所  
准教授 藤村 聡

企業の経営破綻には、市況や商品嗜好の変化などさまざまな要因が挙げられるが、戦前期の商社で人事政策の誤りが経営破綻につながったケースの多さは余り知られていない。第一次世界大戦の好景気で三井物産に迫る巨大商社に急成長したものの昭和初年に破綻した神戸の鈴木商店や、横浜で長年にわたって生糸輸出の業界に君臨しながらも大戦直後の反動不況で姿を消した茂木合名などは、その代表例にあげられる。

とはいえ史料は乏しく、全体的に戦前期の商社業界を俯瞰するのは難しい。そこで先年から神戸高商（神戸高等商業学校。昭和初年に神戸商業大学に改組。現在の神戸大学）を題材に、第1回の明治40（1907）年から昭和12（1937）年まで卒業生約6千人のうち商社に在勤した者を毎年の卒業生名簿から割り出し、各年の人数を計測する手法を試みた。今日と違って会社は自由に従業員を解雇でき、経営状態が良ければ従業員の人数は増えて逆に悪化すれば人数は減少したから、人員数と業績は密接かつ細かな相関があったと考えてよいだろう。対象は、大正中期に資本金が100万円を超えた中堅クラスから、資本金が1億円に達する日本最大の総合商社であった三井物産まで、東京・横浜及び大阪・神戸の14社に在職した神戸高商の卒業生900名を追跡した。

分析の結果、第一次大戦の反動不況や世界恐慌を乗り切って、成長を続けた商社は兼松・高島屋飯田・三井物産・三菱商事の4社にすぎず、低迷あるいは経営規模が縮小したのは江商・日本綿花・伊藤忠商事・長瀬商店・内田商事・芝川商店の6社、破綻したのが古河商事・鈴木商店・久原商事・茂木合名の4社であった。ここで興味深いのは、好景気の期間に従業員を大幅に増やさなかった会社が長期的には成長したという現象である。

簡単に説明しよう。経営規模が著しく縮小あるいは破綻した商社を見ると、未曾有の好景気に沸いた第一次大戦期に従業員を急増させた人事政策が共通する。特に破綻して姿を消した鈴木商店・茂木合名・久原商事に在職した神戸高商出身者は、大戦景気が本格化した大正4年は鈴木商店33名、茂木合名4名、久原商事2名〔大正5年〕であったが、終戦翌年の大正8年までに、それぞれ105名(増加率は3.2倍)、19名(4.8倍)、44名(22倍)と急増している（ほかに古河商事は海外出張所の投機による巨額損失で破綻した）。

それに対して成長路線を保った兼松・高島屋飯田・三菱商事・三井物産の人員増加は緩慢であり、同じ期間の増加率は兼松が1.4倍、三菱商事は2倍、三井物産は2.2倍、高島屋飯田は2.5倍で、総じて破綻あるいは経営規模が縮小した集団よりも低い。

こうした人員数の趨勢は偶然でなく、確固たる人事政策に基づいていた公算が大きい。それが史料で確認できる兼松では、むやみに人員を増やすべきではないと重役は明言し、

また人数の問題に留まらず、利益が見込まれても取扱いの経験がない新規商品には手を出さない慎重な方針を取っていた。たとえば、ある化学原料の取引が提議された際には、社内にもその商品の専門的知識を持つ人材がいないと見送っている。これは商圏の拡大や新規商品の導入に積極果敢で、たこ足のよう業務を拡大して従業員を急増させた鈴木商店とは好対照であった。

では眼前の利益を逃してまで、なぜ兼松は人員の増加に抑制的だったのか。ひとえに、それは内部統制を重視したからであった。少数精鋭を守った兼松は、若年従業員には長い時間をかけた入念な教育と十分な訓練が必須であり、その教育係を担うべきベテランの従業員が対応できる以上の若年者は採用すべきでないと重役たちは考えていた。

その危惧は、鈴木商店を統率した金子直吉が後年に“最大の敗因は従業員を増やしすぎて内部統制が甘くなり、大戦景気に流されて暴走する従業員たちを制止できなかった点に尽きる”と悔悟していることから証される。商社は従業員に大幅な自由裁量権を与えざるを得ない業務上の特性を持ち、内部統制は文字通り会社の死命を制する最重要事項であった。兼松の事例などは、一時的な目先の利益（浮利）に背を向ける自制心が長期的な成長につながったことを物語っている。

あるいは、これは今日にも通じる問題かもしれない。関西の大手建設会社のT社を舞台にした近年の逸話を思い出す。建設業界はいずれの会社も20世紀末のバブル期に大規模な都市開発やゴルフ場経営に手を伸ばしたが、T社の社長はそうした企画があがってくるたびに「それは我々がやるべき仕事ではない。会社の伝統や精神に合わない」と拒否する姿勢を貫いた。世間がバブルの狂乱に沸くなかで、みすみす巨額の利益を見過ごす頑固な態度に社内では反発の声が渦巻き、また大口の融資を押しつけようとする銀行の圧力も強く、社内外で社長は孤立無援であった。会社で重いストレスにさらされて自宅に帰った社長は、毎晩のように防音室にこもって好きなピアノを弾き続け、演奏の疲労で憂さを晴らして日々の孤独に耐えたという。

ところがバブル経済がはじけ、無謀な事業に深入りした建設業界は、おしなべて経営危機に直面し、多数の従業員を解雇するリストラを余儀なくされた。その一方で健全な財務体質を崩さなかったT社の経営は堅調で、従業員をリストラする必要もなかった。社内では一転して、社長の先見の明と不動の信念を賞賛する声があふれたと伝えられる。

こうした“浮利を追わず、実直な取引に専念する”という姿勢は、近世商家の家訓でよく見られる信条であり、企業の長期的成長や存続に大切な心得とも思われるが、眼前の利益に背を向ける勇気を保つのは、いつの時代も予想以上に難しいようである。