

鈴木商店の組織論的研究

1130491 松岡 大地

高知工科大学マネジメント学部

1. 研究の背景

本論文では戦前に存在した総合商社、財閥である鈴木商店の倒産について考察するものである。これまで鈴木商店の倒産については第一次大戦の戦後不況や昭和金融恐慌による台湾銀行の休業について指摘がなされてきたが、企業の発展過程に倒産の原因を求めることは本研究の新規性がある。また近年、金子直吉ならびに鈴木商店を再評価する動きもあることも鈴木商店を研究対象とした動機である。鈴木商店の「大番頭」と呼ばれた実質的な経営者である金子直吉は高知県仁淀川町出身である。本県の実業家と言えば三菱財閥の創業者である岩崎弥太郎が筆頭に挙げられるだろうが、鈴木商店の最盛期には三菱商事を凌駕する売上高を記録している。このような功績を顕彰すべく高知市筆山の墓所ではロータリークラブによって顕彰碑が設置され、出生地である仁淀川町では金子直吉資料室が設立されている。

2. 研究の目的

一般的に認識されている鈴木商店の印象については経済小説の大家、城山三郎著「鼠」（文集文庫）に拠るところが大きい。この小説は鈴木商店が米の買い占めを噂されたことを契機に発生したいわゆる鈴木商店焼き討ち事件を描いた作品であるが、本書では鈴木商店の倒産は金子直吉のマネジメント能力に問題があったと指摘されている。もちろんこうした説明はできるだろうが、しかし倒産の原因は組織としての発展段階にもあるのではないだろうか。このようなアプローチで鈴木商店を分析するにあたってドイツの経営学者プライヒャーの企業発展モデルを援用し、発展段階のフェーズによって鈴木商店の創業から破綻まで区分する。そしてそこから倒産の原因を分析するのが本論文の目的である。まずは金子直吉ならびに鈴木商店の歴史を概観し、後半で企業発展モデルから分析を試みる。以下は本論文の目次である。

1. 研究の背景

2. 研究の目的

3. 金子直吉と鈴木商店

3.1 金子直吉の生い立ち

3.2 初期の多角化と鈴木商店の成長

3.3 鈴木商店の絶頂期

3.4 鈴木商店の破綻

3.5 破綻の原因について

4. 企業発展モデルによる分析

4.1 企業発展モデルについて

4.2 創業局面

4.3 市場開拓局面

4.4 買収局面

4.6 協働局面

4.7 再構築局面

5. 結論

3. 金子直吉と鈴木商店

3.1 金子直吉の生い立ち

金子直吉は、1866（慶応2）年、高知県の商家に生まれた。生家は裕福だったようだが、直吉が誕生した頃には既に没落していた。それゆえ、金子は幼い頃から高知市内の質屋で丁稚奉公に出ざるを得なくなった。人の下で働くことが性に合わないと感じていた金子直吉は、奉公先を転々としていたが、決して仕事をさぼるようなことはなかった。そのような折、ある奉公先の主人は、金子の生真面目な働きぶりを高く評価し、神戸の鈴木商店で番頭格を務めていた柳田富士松に直吉を紹介した。

鈴木商店は、創業者鈴木岩次郎がカネ辰鈴木商店を創業したことに始まる。岩次郎は川越の貧しい家の次男に生まれ、長崎で菓子職人としての修業を積んでいた。その後、神戸の辰巳屋商店に奉公した後、砂糖や樟脳を扱うカネ辰鈴木商店を創業して独立したのであった。樟脳はクスノキから生産される洋服や着物の防虫剤として重宝されていた。創業時の鈴木商店は、神戸という土地柄を反映して、

外国商館を相手に取次貿易を行っていた。

しかし、鈴木商店が、徐々に成長軌道に乗り始めた矢先、創業者の岩次郎が早逝してしまった。岩次郎亡き後、鈴木商店の営業継続を決断したよね夫人は、経営の全権を金子に委ねていった。よね夫人は金子の働きぶりはもちろんだが、その経営能力を高く買っていたのであった。この決断によって、鈴木商店における金子の企業家人生が本格的に始まったのであった。

3. 2 初期の多角化と鈴木商店の成長

鈴木商店が営業を再開した直後、金子は樟脳の先物取引で大損をしたことがある。岩次郎の遺産 9 万円を超える 10 万円もの金が必要となった。まさに全財産を失う大損害である、直吉は解雇されても当然だった。しかし、よね夫人は彼を解雇せず、再び商売を続けさせたのであった。

よね夫人に救われた金子は、台湾における樟脳生産で大きなチャンスをつかんだ。日清戦争後、清国から日本に割譲された台湾は不毛の地といわれていたが、樟脳の原料となるクスノキが豊富だった。金子は台湾の民生長官後藤新平と密接な関係を結ぶことで、樟脳ビジネスを展開していった。金子は、樟脳の製販一貫体制を構築しようと企てたのであった。一方の後藤は、樟脳を台湾の専売品にする方針を抱いていた。しかし、樟脳が専売品になると、民間企業はビジネスチャンスを失ってしまう。業界関係者は、直吉が専売化反対の先頭に立って活動してくれることを期待していた。だが、金子はいち早く専売化賛成を表明した。

1900 (明治 33) 年、樟脳の専売制が実施されると、金子は樟脳精製時の副産物である樟脳油の販売権 (シェア 65%) を獲得した。金子は、それまで廃棄物同様に扱われていた樟脳油が再生樟脳の原材料として利用できることに着目していた。樟脳専売制に賛成し、その見返りとして樟脳油の販売権を獲得するという、非常に巧妙なビジネス戦略を立てていたのであった。金子の目利きの良さが功を奏し、再生樟脳の製造販売ビジネスは、鈴木商店に大きな利益をもたらした。

鈴木商店は、三井や三菱などの財閥と異なり、グループ内に機関銀行がなかった。そこで金子のもくろみもあって、鈴木商店は後藤の仲介で台湾銀行と結びつきを強めていった。台湾銀行は、1899 年に設立された台湾の中央銀行である。当時の台湾銀行は、商圈を広げる目的で日本本土の企業との取引拡大に積極的だった。

鈴木商店は三井銀行や三菱銀行との取引もあったが、両行はグループ企業である三井物産や三菱商事と競合関係にある鈴木商店との取引に消極的だった。メインバンクが必要な鈴木商店と日本本土の大企業との取引を拡大したい台湾銀行の思惑が結びついたのだ。

台湾でのビジネスが順調である頃、鈴木家の事業のいわゆる持株会社である鈴木合名 (資本金 50 万円) が設立された。株主は、鈴木よね (出資額 48 万円)、金子直吉 (出資額 1 万円) と柳田富士松 (出資額 1 万円) の 3 名だった。台湾での樟脳生産を機に、鈴木商店は商館相手の取次貿易から脱却し、天産物を主体とした総合商社へ転換していった。

金子は、製造業にも進出することを企図し、直営工場や生産会社の設立・買収を進め、グループ企業が生産した製品を輸出することで、商社としての体制を強化していった。生産機能を強化することで、商社経営の多角化を図ろうとしたのであった。上海、ロンドン、ハンブルク、ニューヨークに設置した支店を活用して世界の需要動向を把握し、ニーズを先取りしたビジネスを展開するという手法である。鈴木商店は、商社機能の拡大を反映した多角化を志向していた。

金子が樟脳に続いて目をつけたのが砂糖だった。台湾には台湾製糖という日本の国策会社があった。直吉は、同社に匹敵する製糖会社を台湾で設立しようとした。しかし、樟脳取引を巡る鈴木商店と後藤の親密な関係は、彼の政敵からたびたび攻撃されるようになっていた。こうした政治情勢に配慮し、金子は台湾での製糖工場建設を諦め、九州の小倉に臨海工場の嚆矢ともいえる大里製糖所を建設した。大里製糖所は、その立地条件から東南アジアから輸入する原料の輸送コストを削減することができた。

大里製糖所が持つ日産 400 トンの生産能力と鈴木商店の販売力は、国内最大手の大日本精糖はじめにとって脅威となった。大日本精糖は大里製糖所に合併を申し入れたが、金子はこの申し出を断り、大里製糖所を 650 万円 (建設コストは 250 万円) で大日本製糖に売却した。さらに、大日本製糖の製品の一手販売権を手に入れて、新たなビジネスを展開していった。

ところが、大日本製糖相談役の渋沢栄一は、金子に大日本製糖社長への就任を要請してきた。渋沢は直吉を大日本製糖の社長に迎え入れることで、売却代金の支払いを免れようと考えていたのであった。金子はこの依頼を断ったが、売却代金の支払いを現金から社債に変更し、社債の償還期限も 4 年から 6 年に延長するという譲歩

案を受け入れた。経済界の大御所である渋沢や銀行からの圧力に屈しなかったことで、直吉の企業家としての名声は一躍高まりました。

3. 3 鈴木商店の絶頂期

第一次世界大戦を通して、鈴木商店は絶頂期をむかえた。鈴木商店を急成長へと導いた金子の経営戦略には、①取扱商品の多角化、②船舶部の創設と海運業の兼営、③海外支店網を活用した情報戦略、④学卒者の登用、⑤三国間貿易の展開、の5つがあげられる。

金子は取扱商品の多角化を図るため、鈴木商店の子会社として日本商業株式会社を設立した。鈴木商店が扱っていなかった商品を、日本商業で扱うようにしたのであった。また、鈴木商店はチャーター便を手配して商品を運んでいたのだが、船舶部を創設して海運業を兼営するようになった。日本船籍の場合、船価の3割程度の諸経費がかかったが、中国船籍の諸経費は僅かだった。金子は、鈴木商店が保有する船舶をすべて中国船籍とすることで、コスト削減を実現したのであった。

金子は、グローバル市場の最新情報からビジネスチャンスを見つけ出すことに全精力をつぎ込んでいた。そのため、語学に堪能な神戸高商や神戸大学の学卒者を重用し、海外支店をベースとした情報網の拡充を図ったのである。

三国間貿易とは、アジアで買い入れた商品を日本以外の第三国（欧米諸国）で売る手法である。日本向けの商品を運んできた船は、帰路に寄港したアジア諸国で仕入れた品物をヨーロッパで売り捌いていた。鈴木商店が自前の船舶を保有したことによって、新しいビジネスが生み出されたのだ。

鈴木商店にとって最大のビジネスチャンスは、第一次世界大戦の勃発によって到来した。大戦が勃発すると、ヨーロッパと日本の貿易が途絶え、日本経済への悪影響が懸念されるようになった。ロンドン駐在員の高畑からは、ヨーロッパではモノ不足が深刻化しているという情報が直吉の元へもたらされた。直吉は機敏に反応し、あらゆる商品に対する一斉買いの指示を出したのであった。船舶、鉄、非鉄金属、食料などヨーロッパで不足している、ありとあらゆる品々を買い漁ったのである。大戦勃発後、一時的に景気は低迷したが、モノ不足が深刻化して瞬間に物価が高騰し、仕入れた商品が莫大な利益を生み出したのである。

なお、第一次世界大戦（1914～18年）は、わが国経済に大きな影響をもたらした。主戦場となったヨーロッパから遠く離れた日本

は、大戦景気に沸くアメリカやヨーロッパからの輸出が途絶えた中国、インドなどのアジア・アフリカ諸国向けの生糸、綿織物、綿糸、絹織物、銅、茶の輸出が急増した。大戦ブームによって貿易と工業生産が拡大し、貿易商社が目覚ましい躍進を遂げた。ヨーロッパ企業がアジアからの撤退を余儀なくされたことも手伝って、わが国の貿易商社はアジアやヨーロッパへ進出する足かぎりを得た。好景気によって保有資産が増大した三井や三菱などの財閥は、鉱業、製造業、流通業、金融業など基盤事業の拡充を図るとともに、多角化戦略を展開していった。また、海運業の活況を背景に、造船業などの重工業が著しく成長した。この結果、わが国では農業から重化学工業を主体とする産業構造への転換が加速していった。

鈴木商店などのいわゆる“新興勢力”も、大戦ブームに乗って瞬間に財閥へと成長を遂げた。海外貿易によって大きなビジネスチャンスを掴み、事業の多角化を推進することで莫大な利益を獲得していったのである。

そして、この時、金子は「天下三分の宣言書」といわれる書簡をロンドンに設置した支店の駐在員である高畑誠一に送っている。彼は先にあげた学卒者のひとりであった（神戸高等商業学校（神戸大学の前身）出身）。直吉は欧米諸国の最新情報を高畑から入手し、次々にビジネス上の決断を下していった。良質な情報をベースにした事業戦略の構築と迅速な行動力が、鈴木商店の強みとなった。この宣言書の内容は、この大戦を利用して利益を挙げて三井、三菱を圧倒するか、もしそれが出来なかったとしても、三井、三菱、鈴木 の三社で海外貿易のシェアを分け合おうというものだった。1917年時点における鈴木商店の年商は15億4,000万円、これに対して三井物産の年商は10億9,500万円にとどまった。年商ベースで見ると、鈴木商店は三井物産の約1.4倍の実績を誇っていたのである。このように、鈴木商店は短期間で三井物産に匹敵する商社へと成長していた。

第一次世界大戦の特需で、日本の造船業は黄金期を迎えた。船ラッシュが到来し、建造量は急速に増えた。ところが、1917（大正6）年、アメリカが日本に対する鉄材の輸出を禁止した。当時の日本は、造船用鉄材のほとんどをアメリカからの輸入に頼っていたので、日本は瞬間に鉄飢饉に陥ってしまった。

日本政府は、鉄材1トン当たり船舶2総トンという換算比率を提示し、鉄と船を交換する交渉を進めた。しかし、政府間交渉は不調に終わり、政府は1917年11月に対米交渉を打ち切った。政府間交渉の失敗を受けて、民間部門の交渉責任者として直吉が担ぎ出

された。金子は元来、表舞台に出るのを好まない性格だったが、この時だけは自ら表舞台に立って精力的に活動していった。金子は駐日アメリカ大使と会談を行った。金子は会談に先立ち、鈴木商店のアメリカ駐在員から交渉相手の経歴や思想に関する情報を入手していた。こうした周到な準備の下で行われた交渉は成功した。第1次日米船鉄交換契約（1918年4月）では、船鉄の交換比率は、鉄材1トンに対して船舶1重量トン。第2次日米船鉄交換契約（1918年5月）では、船鉄の交換比率は、鉄材1トンに対して船舶2重量トン。しかし、金子は、鉄材1トンに対して船舶3重量トンまでの交換比率であれば、日本は十分な利益を確保できるという、思惑があり、結局は日本側が得をすることになった。金子の名声は業界で広く知れ渡るところとなった。

3. 4 鈴木商店の破綻

金子が「天下三分の宣言書」を書いてから僅か2年後、鈴木商店崩壊への序章とも言うべき米騒動と焼き討ち事件が発生した。

この当時、米不足が深刻化し米価が著しく高騰していた。そこで、富山県魚津では、困窮した人々によって米が略奪されるという暴動が発生したのであった。いわゆる米騒動の始まりである。

1910年に1石当たり11円50銭だった米価は、1912年には約2.5倍の28円台へ上昇したが、その後、一時的に米価は鎮静化した。しかし、1917年以降、米価は反転上昇した。慌てた政府は朝鮮米の緊急輸入を実施し、米価の鎮静化を試みたが、1917年6月に19円台を突破した米価は暴利取締令公布（1917年8月）直後から再び騰勢を強めていった。1918年4月には27円台まで高騰し、同年8月、鈴木商店への焼き討ち事件が発生したのであった。

城山三郎著『鼠』によれば、その経緯は以下のようである。焼き討ち事件の発生前、鈴木商店は政府の要請に従い、利益を度外視して朝鮮米の緊急輸入を実行していた。しかし、世間では鈴木商店が米を買い占めているという風評がたった。鈴木商店が外米を輸入している傍ら、三井物産は密かに米を輸出して利益を得ていた。米を輸出して暴利を得ていた三井物産ではなく、庶民のために外米を輸入していた鈴木商店が焼き討ちに遭うという、誠に皮肉な結果になったのである。鈴木商店への焼き討ち事件は、当時の政治情勢も大きく影響していた。第二次大隈内閣が退陣し、その後継となった寺内正毅内閣は非立憲内閣といわれて、大正デモクラシーの下で激しい攻撃に晒されていた。寺内首相の腹心が直吉と関係の深い、後藤

新平だったのである。大阪朝日新聞は、後藤・金子ラインを攻撃する批判記事をさかんに書き立てたため、一般大衆の怒りの矛先が鈴木商店へと向けられていったのだ。つまり、世間の誤解が焼き討ち事件の真相だったのである。鈴木商店に対する焼き討ち事件は、風評被害の典型的な事例ともいえる。支配人の西川文蔵は、世論に対して気を配るよう金子に進言した。しかし、真相はわからないが、金子はこの進言を一蹴してしまったのであった。このとき世間とのコミュニケーションを意識していたならば、鈴木商店に対する焼き討ちは避けられたかもしれない。

第一次世界大戦終結直後、すなわち鈴木商店が絶頂期を迎えていた頃、反動恐慌による不況が襲ってきた。強気の拡大路線が裏目に出て、グループ企業の業績は一気に悪化の一途を辿った。終戦が間近に迫っていると感じたロンドン駐在員の高畑は、鈴木商店が保有する船舶の売却を急ぐよう進言したが、金子はこの進言を聞き入れなかった。

金子は、終戦後の復興需要が来ると見込んで船団を温存したのだが、戦後の復興需要は予想に反して長続きしなかった。結局、船舶を売却するタイミングを逃したことが、鈴木商店の重荷になっていった。さらに、グループ企業が相次いで経営不振に陥ったことで投資資金の固定化が進み、キャッシュフローが急速に悪化していった。

そして1923年、直吉は持株会社の鈴木合名と商社機能を持つ株式会社鈴木を中心とした一大コンツェルンを築きあげた。株式会社鈴木の下に分身会社、過半数支配会社、少数支配会社、関係密接非支配会社を配置していった。

なお、よね夫と直吉の信頼関係は、鈴木商店が大企業へ成長した後も全く変化がなかった。形式上、よね夫人が鈴木コンツェルンのトップに君臨していたが、実質的な経営権は直吉に委ねられていた。まさに、鈴木全体が金子の意思で動いていたのであった。

ところで、鈴木商店のメインバンクは台湾銀行で、事業資金の大半を同行からの融資に依存していた。いわゆる“鈴木グループ”企業の業績が良好であれば、借入金の割合が高くても問題はなかった。急成長した鈴木商店には旺盛な資金需要があったので、台湾銀行への依存度は日増しに高まっていった。しかし、業績が低迷しキャッシュフローが悪化してくると、借入金返済や利払いに支障が生じてきたのである。

台湾銀行による鈴木系企業への融資総額は、同行の融資残高の5割を占めるまでになっていた。台湾銀行にとって、鈴木系企業への

融資は明らか過剰だった。鈴木商店の業績悪化は、台湾銀行の経営を徐々に脅かしていった。さらに、後藤新平、金子直吉、台湾銀行の密接な関係が浮き彫りにされ、これが世論の批判を浴びたのであった。焼き討ち事件の影響も無視できない。

ロンドンの高畑や支配人西川文蔵は、早くから株式会社への転換と資本構成の見直しを進言していた。しかし、金子はなかなか動こうとしなかった。鈴木商店のファイナンスは、多角化した事業からの高収益を背景に自社株式や保有不動産の担保価値を高め、銀行から事業資金を借り入れるという手法が中心だった。それゆえ、不況によってグループ企業からの配当収入が激減したことで、借入金の利払い負担が重くなっていった。台湾銀行からみれば、鈴木グループへの融資が不良債権化する恐れが出てきたのである。

こうした事態に追い打ちをかけたのが関東大震災だった。関東大震災の発生によって経済は大混乱に陥った。政府と日本銀行は「震災手形」を発行して、取引秩序の安定に努めた。震災手形とは、震災地を支払地とする手形、震災地で事業を営む者が振り出した手形、震災地で事業を営む者を支払人とする手形を指す。日銀がこの手形を保証し、民間企業に対して手形割引を行ったのである。

ところが、大戦後の反動恐慌と関東大震災が重なったため、震災手形ではない手形を震災手形と称し、それを金融機関に持ち込んで割り引く行為が横行したのであった。その結果、震災手形の未決済残高が2億680万円にまで膨れ上がり、この処理が政治問題化した。震災手形の未決済残高の内訳をみると、台湾銀行分が1億円ほどあり、このうち9,200万円が鈴木商店の手形だった。金子は、震災手形の処理如何によっては鈴木商店の命運が決してしまうと焦りながらも、政府関係者に公的資金を導入して処理してもらおうよう奔走した。その大義は、「これ以上の経済の混乱を避ける」ためであった。政府も金子に同調するかのように、震災手形法案を成立させ、未決済残高の処理に公債や公的資金を充てようとした。だが、これに反対する政友会らが、震災手形法案の実態は台湾銀行と鈴木商店の救済だということを世間に暴露したのであった。

こうした事態を受けて、台湾銀行への取りつけ騒ぎが起こり、預金が流出していった。台湾銀行は一気に資金不足による決済不能に陥り、経営破綻へと追い込まれていった。1927年3月、震災手形法案が成立し、公的資金で台湾銀行を救済する道が残された。政府は台湾銀行に対して救済案を提示したが、鈴木系企業への融資を全額回収するという附帯条件がつけられていた。台湾銀行はこの条件を受け入れ、鈴木商店に対する貸出停止を宣言した。これによって、

鈴木商店の命運は尽き、倒産へ追い込まれたのであった。

鈴木商店の経営破綻は、純粋な事業上の倒産だった。倒産後、鈴木商店では、一度も債権者会議が開かれなかった。というのも、金子は、奔走に次ぐ奔走で、すべての債務を滞りなく弁済していったのである。鈴木系企業、つまり金子が生み、育てた会社の多くは、三井財閥や三菱財閥へ吸収されていった。そして、日商岩井（今日の双日）、神戸製鋼所、帝人、IHI、日本製粉など、吸収された鈴木系企業の多くが、後に、わが国を代表する企業へと成長していった。もっといえば、鈴木商店で金子の薫陶を受け、その後政財界で活躍した人物も多い。鈴木商店の経営破綻は「偉大なる倒産」あるいは「偉大なる失敗」と言われている。

3. 5 破綻の原因について

破綻の原因についてはマクロ的視点から捉えることも可能である。明治維新以来、政府は産業の自立化を達成するため有能な経営者に多角的な事業経営を奨励する立場を取っていた。金子もまた国家目標の達成を自社の経営方針と位置づけており、国内の重化学工業分野へ投資を推進していったのである。しかし開発途上の分野であり、事業の収益化まで時間がかかったことが不況によって一気に悪化し、鈴木商店の財務状況に甚大な損失を与えたとされる。生産部門の事業投資という国内の工業化へ積極的に関与した結果が倒産の原因となったのであった。鈴木系企業には鈴木を冠した社名がほとんど見られず、日本や帝国といった言葉が並んでいる。こうした社名からも国益を志向した鈴木商店の経営方針を伺うことができる。

ミクロ的視点から述べると、前述したように鈴木商店は近代的な商社であった一方、同族会社的な性格も併せ持っていた。これは鈴木商店が家族経営から総合商社へ急成長した弊害であり、鈴木よねと金子の関係性はあくまで主家と番頭であった。経営権を託された金子は強力なリーダーシップを発揮したが、めざましい成長を重ねる過程で次第にワンマン体制となっていく。それは他者から自分の事業へ介入されることを嫌い、合議的な意思決定や株式の公開化への拒否に繋がっていく。後に改組するも合名会社と株式会社の二重体制であり旧態依然とした組織に変化は見られなかった。このような合理性と弾力性に欠ける組織体制は破綻の遠因となる

4. 企業発展モデルによる分析

4. 1 企業発展モデルについて

企業発展過程という現象をより具体的に把握するに辺り、ドイツの経営学者ブライヒャーが示した企業発展モデル(図1)は有用である。ブライヒャーは企業発展を論じるに際して、理念型的に企業発展の段階を区分している。概説すると、第1段階の内部企業発展においては企業の創設から事業拡大による多角化までの展開が包摂されている。ここでは、製品形成から技術的な熟達による複合性の上昇をともなう創業局面、市場の開拓や職能型組織の形成などと同時に、トップの過重負荷を回避するために管理システムの形成がなされる市場開拓局面、さらには事業拡大による事業部制への組織改革やそれにともなうコントローリング機能の必要性、そして集権化と分権化といった問題が浮上してくる多角的局面が想定されている。この単一企業での複合性克服が困難となったとき、第2段階の外部企業発展へと移行する。

ここは、近年ふたたび降盛の兆しをみせはじめた企業の買収、合併やそれと関連するコンツェルンないし持株会社(企業集団)の統率、管理問題が浮上する買収局面、さらには戦略的提携やジョイントベンチャーなどに代表される企業間協働が遂行される協働局面が含まれる。そして、最終的には第3段階の内部、外部企業発展へといたる。ここではそれまでの事業の再構築が検討されることになる。この再構築局面は、ブライヒャーも指摘しているようにそれぞれの局面移行期に生じる可能性がある。もちろん、ここまででに列挙してきた順番で段階的に企業発展が経過する可能性もある。

内部企業発展	(1) 創業局面
	(2) 市場開拓局面
	(3) 多角化局面
外部企業発展	(4) 買収局面
	(5) 協働局面
内部/外部企業発展	(6) 再構築局面

(図1) ブライヒャーによる企業発展モデル

4. 2 創業局面

では上記のモデルに鈴木商店の歴史を当てはめていく。(1) 創業局面は言及するまでもなく鈴木岩次郎による創業の1874年にそのまま対応している。創業者の岩次郎は大阪の貿易商、辰巳屋松原恒七の神戸弁天浜出張所に雇われており明治7年、主人の松原が中風で倒れたのを機に神戸出張所を譲り受け、そのれん分けの形でカネ辰鈴木商店の看板を掲げる。大阪の本店は女婿の藤田助七が引き継ぎ、カネ辰藤田商店と称した。両カネ辰は協力し合いながら関西の有力砂糖商への道を進むことになる。

4. 3 市場開拓局面

経営学者アンゾフは市場開拓について既存の製品を新たな顧客に投入する戦略であると述べているが、岩次郎も洋糖を基軸に顧客である在阪の仲買業者や外国商館などとの取引を拡大していく。洋糖の消費拡大に連動するように鈴木商店は発展していき、カネ辰藤田

商店などと共同で無限責任洋糖紹介を設立し洋糖販売権を寡占的に支配していくようになる。

4. 4 多角化局面

前述したようにプライヒャーは多角化局面においては集権化と分権化といった問題が浮上してくると指摘している。岩次郎は砂糖商としての成功を足掛かりに神戸石油商会の設立に関与したり、樟脳や薄荷の取引へ進出したりと本格的に神戸の扇港財界で新興貿易商としての活動を展開している。しかしながら商社としての組織体制は整備されていなかった。そして岩次郎が急逝、妻の鈴木よねを筆頭として実質的には金子直吉が経営を握るようになっていく。多角化による成長を遂げている場合、ある事業部の規模が拡大し始めると、全社的なバランスからその事業部を複数の事業部に分割する措置がとられやすいが、多角化局面における鈴木商店にそうした動きはなかった。

4. 5 買収局面

企業発展モデルとしてはⅡの外部企業発展段階であり、(4)買収局面である。買収局面への移行を鈴木商店の歴史から指摘するなら1918年の総合商社体制の確立だろう。商社機能を基盤とした多角化戦略は製鉄所や製粉所など多岐に渡り、いずれも買収によって大きく成長していった。他の財閥と同様、コンツェルンによって傘下企業を管理していたが、あまりに無関連な多角化はやがて金子直吉でさえも統制することができなくなっていた。

4. 6 協働局面

協働局面においては企業集団を管理するだけでなく戦略的に企業間協働をオルガナイズする必要性が浮上する。しかし鈴木商店は企業間協働を主導すべき役割を果たすことができなかった。総合商社として、オルガナイザーとしての機能が欠けていたと指摘することができるだろう。

4. 7 再構築局面

Ⅲの内部、外部企業発展段階とは企業集団内の(6)再構築局面であり、これまでの事業の検討されるべき局面であるが、鈴木商店は再構築する前に倒産したというのが私の見方である。この再構築局

面は後継の日商株式会社を引き継がれてゆく。

5. 結論

買収までは順調に行った鈴木商店であったが、オルガナイザーとしての役割が果たせず、協働局面にて失敗したというのが企業発展モデルから分析した結論である。それは鈴木商店のような企業集団を抱える総合商社には企業の特性和商社の特性が内在しているということも指摘できるだろう。ここでいう企業の特性和とは事業を統制、管理する論理を指し、商社の特性和とは貿易商として活動し、拡大していく論理を指す。このように相反する論理を抱える総合商社は調整する役割を求められ、企業発展モデルにおける(5)協働局面では商社としての特性和を求めるとより企業の特性和(統制機能)に主眼を置く必要があったのではないだろうか。従来の金子直吉のワンマン経営体制やメインバンクである台湾銀行の休業が倒産の主因であるのが一般的な説明ではあるが、プライヒャーの企業発展モデル以外にも経営学のアプローチで機能主義的に組織を分析していくこともできるだろう。

引用文献

- [1] 白石友治編『金子直吉伝』金子柳田両翁頌徳会、1950年
- [2] 桂芳男『総合商社の源流 鈴木商店』日経新書、1978年
- [3] 日商株式会社編・刊『日商四十年の歩み』1968年
- [4] 城山三郎『鼠一鈴木商店焼打ち事件』文藝春秋、1988年
- [5] 武田晴人[1995]『財閥の時代—日本型企業の源流をさぐる』新曜社
- [6] 橘川武郎『日本の企業集団—財閥との連続と断絶』有斐閣、1996年
- [7] 宇田川勝「破綻した企業家活動—金子直吉と松方幸次郎—」法政大学産業情報センター・宇田川勝編『ケースブック日本の企業家活動』有斐閣、1999年
- [8] 宇田川勝「財閥間競争とその帰結」宇田川ほか編『失敗と再生の経営史』有斐閣、2005年
- [9] 鍋島高明『大番頭 金子直吉』高知新聞社、2013年
- [10] 山縣正幸『企業発展の経営学』千倉書房、2007年
- [11] 小宮由次『金子直吉』図書印刷株式会社、2012年

[1 2] 田中隆之『総合商社の研究』東洋経済新報社、2012年

[1 3] 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男『経営管理』有斐閣アルマ、
2009