論　説

明治中・後期における製糸会社のトップ・マネジメント

―― 郡是製糸株式会社の事例 ――

公　文　蔵　人

はじめに

本稿は，明治中･後期の製糸会社の取締役が事業経営においていかなる役割を担っていたのか，戦略的意思決定の主体はいかなる職位の者であったのか，というトップ・マネジメントのあり方に関する極めて単純な疑問を，郡是製糸株式会社（以下，郡是製糸と略）を事例として明らかにすることを直接の課題としている．もって，戦前期日本企業におけるトップ・マネジメントの形成過程に関する史的実証研究の基礎作業としたい．こうした課題を設定するのは，以下のような先行研究を深化させるとともに，新たな知見をえるためである．

石井寛治氏は，「片倉製糸が明治中期において，他の諸経営とともにいかなる経営上の問題に直面し，それをいかに解決したのか，そしてその解決の仕方のいかなる特殊性が，片倉製糸を日本最大の製糸経営へと押し上げたのか」[1]を考察した．その際，トップ・マネジメントについては，片倉組を創立した片倉兼太郎・片倉佐一・今井五介・片倉光治・片倉俊太郎・片倉利三郎の六名の中で業務分担が行われていたとしている．「全体を統轄する役目」は兼太郎，「各製糸場内部の現業を総括」したのは佐一，「東京に住んで渉外事務に」携わったのは今井五介，そして「原料仕入れを担当した」のは光治・俊太郎・利三郎であった．全社的統轄・渉外・現業総括・原料仕入れという管理的職能において，これら「六名の幹部がそれぞれの持ち味を発揮して協力したことは，同じ諏訪郡の巨大製糸家として資金面その他多くの点で片倉組と共通する特色をもった尾沢組や林国蔵家などと片倉組を区別するいわば最後の点だったのではないか」としている．つまり，所有者一族によってトップ・マネジメントが分担・協力関係にあったことに，片倉組の成長の原動力を求めたのである．

以上は，同族経営で普通糸を生産していたいわゆる第Ⅱ類型製糸家についてであるが，いま一つの製糸経営のタイプである優等糸を生産していたいわゆる第Ⅰ類型製糸家については考察が及んでいない[2]．この第Ⅰ類型製糸家，いわゆる優等糸製糸家は同族経営とは限らず，しばしば地元資産家の共同出資により会社形態をとるものがあり[3]，そうした場合，どの様なトップ・

---

[1] 石井寛治「明治中期における製糸経営－片倉と郡是－」（『経営史学』第３巻第１号 1968年）20頁．以下，片倉製糸に関する引用は同論文による．

[2] 製糸経営の二類型については，石井寛治『日本蚕糸業史分析』東京大学出版会 1972年，による．

[3] 石井は，第Ⅰ類型製糸家の系譜を地主資本ないし商人資本の転化形態としてとらえている．石井前掲書にあげられた「主要な第Ⅰ類型製糸家」（第９表）のなかで，新聞掲載の決算公告や「営業報告書」など

マネジメントであったのかはあきらかではない．そこで本稿では，大正・昭和初期に急速な成長を実現し，片倉製糸と並ぶ製糸独占体になった郡是製糸を事例としてこの課題を果たしたいと思う[4]．

ところで，明治期における会社企業のトップ・マネジメントについては，以下のような先行研究がある．明治前期における「取締役は，トップマネジメントの一員としての職能をあまり担当しておらず，支配人などの上級管理職社員が取締役に代わって，社長とともにトップの職能を担当した．すなわち支配人は日常の経営業務の執行に加えて，取締役の担当すべき最高経営管理職能の執行も任せられた」[5]とされている．由井常彦氏は，重役の「実質的な権限と責任，あるいは明確な地位や具体的な職務は，いまだ決して明瞭なものではなかった」[6]ことを明らかにした．そのうえで，明治中・後期における重役組織の特徴として，階層化の進展と内部昇進者による専務の出現をしめし，彼らを「執行業務の最高担当者」[7]と位置づけた．これらの先行研究は，支配人から昇進した重役を実質的な経営者とし，その他の重役を無機能資本家として事実上想定したものである．しかし，これらの論考は，主に定款や内部昇進を果たした経営者の伝記などに基づくものであり，取締役の具体的な勤務実態を分析した結論ではない．会社の規則上でどのように規定されているのかということと，組織の運営実態とはとりあえず別個の問題である．また，伝記や評伝類は当事者の主観が入りやすく客観的証拠としてはやや難点があることは否めない．分析すべきは，取締役が各種経営課題の解決においていかなる役割を果たしていたかであり，取締役の権限の実態であろう．

こうしたなか，取締役会の議案を分析した結城武延氏の成果は注目される[8]．結城氏は，1890～1910年代の大阪紡績株式会社を対象に，「企業統治の観点から近代日本における取締役会の機能を明らかに」[9]しようとし，「大企業でみられた専門経営者の台頭は，先行研究においてしばしば言及されているような株主の意向を無視した形ではなく，株主の意向に沿った形で株主価値を高める方向でしか成立し得なかったのである」[10]とした．これは結城氏自身述べているように，論点を取締役会の統治機能に当初から絞ったものであり，管理的職能それ自体については分析対象としておらず，本稿とは問題関心が異なっている．

以上のように，明治中・後期の取締役についてはいずれも管理的職能の形成ないし分離という観点からは，具体的な分析がないのが現状である．従って，同期の重要産業であった製糸業を分析対象とすることで，この問題についてあらたな知見を得たいと思う．その際，明治中・後期は会社企業が定着し，永続性が確保される時期とされているが[11]，その過程でトップ・マ

で共同出資の会社形態であることを筆者が確認できたものとしては，郡是製糸のほか関西製糸･山陰製糸･平田両全製糸がある．

4　製糸独占体の成立については，まず石井前掲書がある．郡是製糸の成長構造を統治構造と投資行動の関連性から明らかにしたものとして，花井俊介・公文蔵人「戦前期における製糸企業の成長構造－企業統治と投資行動－」（早稲田大学産業経営研究所『産業経営』第36号 2004年）がある．

5　四宮俊之「13 トップ・マネジメント組織の形成」（森川英正他編『日本経営史を学ぶ』Ⅰ 明治経営史 有斐閣 1976年）249頁．

6　由井常彦「明治時代における重役組織の形成」（『経営史学』第14巻第1号 1979年）5頁．

7　由井前掲論文16頁．

8　結城武延「企業金融と企業統治－取締役会の機能－」（東京大学社会科学研究所 ディスカッションペーパーシリーズ J-185 2010年3月）．

9　結城前掲論文2頁．

10　結城前掲論文14頁．

11　高村直助『会社の誕生』吉川弘文館 1996年．

ネジメントの実態にいかなる変化があったのかということが重要な論点となるであろう．本稿を，企業におけるトップ・マネジメントの実質的な形成，戦略的意思決定への特化がどのようになされたのかという大企業成立に係わる本質的問題を解明するための一環として位置づけたい．

本稿の分析点をより絞り込めば以下のようになる．優等糸生産にとって絶対的に重要なのは優良繭の確保である．これは製糸工女の熟練によって補うことは出来ない．原料繭の購入がいかに意思決定されたのかについて，まず第一に着目するべきである．次の点は第Ⅱ類型製糸家とも共通するが，原料購入の資金をいかに調達したかである．この点は，優等糸製糸家は「資力豊か」とされてきたが，それは諏訪の製糸家を代表とする第Ⅱ類型製糸家と比べてのことであり，優等糸製糸家といえども決して自己金融化していたわけではない．従って，資金調達の意思決定がいかになされたかが第二の分析点となるであろう．

1．財務構造の推移と会社企業としての定着

郡是製糸の財務構造の長期的な推移については，既に花井俊介氏が設備投資の動向とその資金的源泉との関係において明らかにしている．郡是製糸の「急速な設備投資の拡大は，潤沢な自己資本によって可能になった」[12]とし，「1915年度までは，自己資本を増加させる最大の要因は利益金の蓄積であった．利益金が純増額の80～90％という圧倒的ウェイトを占め，資本金は10～20％程度にすぎなかった」[13]としている．「そこで郡是の配当性向をみると，創業期および1904年度を除いて1915年度までの配当性向は高くても20％台にすぎなかった」[14]とし，配当圧力の低さを評価した．しかし，これらのデータ処理は「５年を１期間として累計の自己資本増減額と増減の要因を」[15]みたものであり，毎年度ごとに分析したものではない．そのため，郡是製糸が創業期に，あるいは会社企業定着期である明治中・後期に直面した財務的課題や財務行動の画期がわからない．そこで重複する部分もあるが，企業としての永続性がいつ確保されたのかを知るため，本稿ではあえて毎年度の財務構造をみることにする．

表－１は，郡是製糸が創設された1896年度から1909年度までの主要勘定を示している．1909年度までとしたのは，同年度は日本資本主義の確立直後であり[16]，そうした意味では郡是製糸が近代的な会社企業として定着していたと思われることと，1910年代は輸出生糸市場の普通糸から優等糸への転換期とされており[17]，日本製糸業にとって画期をなす年度だからである．

創業年度である1896年度の固定資産は払込資本以下であったが，損失が発生したため固定資産は自己資本を上回り，社外負債によって充当された．1897・98年度の固定資産は同じく払込資本以下であり当期利益を計上したので，自己資本の範囲内であった．しかし当期利益を計上したとはいえ前期繰越損失があったため，積立金はなかった．1899年度は固定資産が払込資本を上回った．この資本金の不足分を補ったのは資本金に匹敵する当期利益であった．創業以来

12　花井・公文前掲論文140頁．
13　花井・公文前掲論文144頁．
14　花井・公文前掲論文144頁．
15　花井・公文前掲論文140頁．
16　石井は，「後進資本主義国日本における産業革命の終期を，日露戦争直後の時期（1907年恐慌前後）に設定」（石井寛治『日本経済史』［第二版］東京大学出版会 1991年）している．
17　石井前掲『日本蚕糸業史分析』．

表－1　郡是製糸株式会社の主要勘定

（1000円）

科目／年度	自己資本					社外負債			使用総資本		
		払込資本	積立金	前期繰越	当期利益		支払手形	その他		固定資産	流動資産
1896	18	24			△6	17	11	6	35	21	14
1897	27	24		0	2	8	8		36	22	13
1898	29	24		△3	8	9	9		39	23	16
1899	51	24	1	1	24	17	15	1	68	26	42
1900	47	31	14	2	△1	15	15		63	35	28
1901	59	31	14	1	12	36	35	0	96	36	59
1902	66	31	22	2	10	36	36		103	38	65
1903	74	31	28	2	11	40	40		114	47	67
1904	90	49	25	2	13	58	58		148	62	85
1905	97	49	31	3	14	80	80		177	61	115
1906	146	49	39	3	53	68	68		214	66	148
1907	36	49	66	18	△97	155	150	5	191	96	94
1908	170	49	16	△29	134	110	103	6	280	86	194
1909	147	98	63	1	△15	292	265	27	440	159	280

出所）郡是製糸株式会社「報告書」各期より作成.
注）1000円未満は切り捨て．0は1000円未満，空欄は該当科目なし.
△印は，前期繰越損失ないし当期損失の意味．年度末は3月.

の莫大な利益をあげえたことによって，自己資本で固定資産を充当できたのである．このようにみると創業三ヵ年間は，自己資本は固定資産を充当するのにいっぱいで余裕はなかった．1899年度は自己資本に余裕があったとはいえ，それは当期利益によってであるから，安定性は低かった．損失が発生すれば即社外負債に頼らざるをえない財務構造であった．そうした意味では，創業四ヵ年間は財務的安定性に欠け，存立基盤の極めて脆弱な企業であったといえる．

1900年度には増資されているが固定資産も伸びており，固定資産は払込資本を上回っている．1904・09年度にも増資したが，やはり固定資産が払込資本を上回っている．この間における不足分を充当したのは主に積立金であった．一見したところ積立金は順調に増額しており，財務的安定性の増強に大きく寄与したと考えられる．しかし，1907・09年度のように大きく損失を計上した場合は，固定資産は自己資本を上回ることとなり，社外負債で充当しなくてはならなかった．そして大幅な繰越損失が出た場合，1908年度にみられるように積立金を取り崩さねばならなかった．

郡是製糸の設備投資は積立金の蓄積によって可能となったことは確かである．しかし，固定資産が払込資本を上回り続け，積立金によって充当されていたことは，損失が発生した場合，自己資本によって固定資産を充当できず，他人資本を導入せざるを得なくなることを意味していた．積立金による設備投資は順調な成長のようにみえるが，固定資産が払込資本を上回っていたことは，実は財務的には不安定性を与えることにもなっていたのである．では，いかにしてこの積立金は蓄積されたのであろうか．主要損益勘定と損益金処分の状況を示した表－2によって分析しよう．

1896年度は損失の計上，1897年度は繰越損失の計上によって内部留保はできなかった．1898年度に初めて当期未処分利益がでたが，その半額近くを配当金として社外分配しており，積立金としての内部留保を大きく上回っている．配当性向が極めて高かったといえる．1899年度は別途積立金の比率が大きく伸び，内部留保率が高まる一方，配当性向は低下している．しかし，

表－２　主要損益勘定と損益金処分

（100円）

		1896年度	1897年度	1898年度	1899年度	1900年度	1901年度	1902年度	1903年度	1904年度	1905年度	1906年度	1907年度	1908年度	1909年度
収入	生糸代	340	683	821	1308	1355	1221	1639	1933	2436	3060	5056	7502	7753	10565
	その他	21	52	52	91	177	254	389	738	1141	2032	2061	2370	2606	4025
	合　　計	361	735	873	1399	1532	1475	2028	2671	3577	5092	7117	9872	10359	14590
支出	繭代	292	535	598	900	1170	899	1340	1707	2088	3145	4469	8187	5976	11224
	固定償却費									33	93	136		248	
	その他	131	170	189	258	373	455	596	850	1325	1709	1976	2657	2791	3525
	合　　計	423	705	787	1158	1543	1354	1936	2557	3446	4947	6581	10844	9015	14749
当期損益金		△62	30	85	240	△10	120	92	113	130	144	536	△972	1344	△158
損益金処分	前期繰越金		△62	△31	11	28	18	27	28	28	33	36	182	△293	18
	当期未処分利益	△62	△31	53	251	18	138	120	142	158	177	572	△789	1050	△140
	準備積立金	(　)	(　)	6(11.1)	25(9.9)	(　)	15(10.8)	15(12.4)	10(7.0)	19(12.0)	20(11.2)	40(6.9)	(　)	100(9.5)	(　)
	別途積立金	(　)	(　)	10(18.6)	100(39.7)	(　)	40(28.8)	20(16.6)	15(10.5)	35(22.1)	20(11.2)	60(10.4)	△300(　)	350(33.3)	(　)
	特別積立金	(　)	(　)	(　)	(　)	(　)	24(17.6)	24(20.3)	73(51.6)	(　)	49(27.5)	147(25.6)	△196(　)	490(46.6)	(　)
	傷病・退職資金	(　)	(　)	(　)	(　)	(　)	(　)	(　)	(　)	(　)	(　)	15(2.6)	(　)	25(2.3)	(　)
	株主配当金	(　)	(　)	24(45.6)	98(38.9)	(　)	31(22.9)	31(26.5)	(　)	49(30.9)	24(13.7)	73(12.8)	(　)	49(4.6)	(　)
	賞与金	(　)	(　)	1(3.2)	(　)	(　)	(　)	(　)	15(11.1)	22(13.8)	28(15.7)	55(9.6)	(　)	17(1.7)	(　)
	後期繰越金	△62(　)	△31(　)	11(21.2)	28(11.4)	18(100)	27(19.8)	28(19.7)	28(19.7)	33(21.0)	36(20.4)	182(31.8)	△293(　)	18(1.7)	△140(　)

出所）郡是製糸株式会社「報告書」各期，グンゼ株式会社『グンゼ株式会社八十年史』1978年より作成．

注）100円未満は切り捨て．△印は損失，ただし1907年度積立金は補填の意味．（　）は当期未処分利益に占める割合で，小数第二位切り捨て．
特別積立金は，1905年度から払込準備積立金．

低下したといっても依然として四割近くあり，前期と比較して有意に低下したとは言いがたい．「原始定款」[18]では株主配当は「純益金ノ百分ノ七拾以内」であったが，この条項は1899年9月5日に利益金の百分の八十以内に変更された．制度を見る限り配当圧力はむしろ高まったといえよう．創業四ヵ年間の財務的存立基盤が脆弱であった一つの要因は，この配当圧力の高さにあったのである．

しかし，1901年度には配当性向は二割程度になっており，配当圧力が有意に低下したといえる．積立金については特別積立金が新設され，内部留保率が上昇した．1904年度まで配当性向の若干の上昇が認められるが，積立金としての留保率がそれを常に大きく上回るようになっている．1903年4月5日に定款が再度変更され，株主配当は利益金の百分の七十以内と低下した．制度的にも配当圧力が低下したことがうかがえる．そして1905年度以降は明らかに配当性向が低下傾向にあり，積立金としての留保率は四割を超えるようになった．このようにみると，1901年度を境として，配当圧力が低下し，積立金として内部留保する志向性が強まったといえる．

このように実態として内部留保への志向性が強まるなかで，1904年度から減価償却が行われるようになった．減価償却が会社企業定着の指標であることは通説的見解である[19]．従って，郡是製糸は1901～04年度の時期にかけて企業としての永続性を確保することができるようになったと言える．では，この過程においてトップ・マネジメントではどの様な変化があったのであろうか．次章で検討する．

2．トップ・マネジメントの実態

2.1　取締役会の構成

本節では，取締役会がどのような利害関係を有する人々によって構成されていたのか，前章で見たような財務行動の変化とどのようにかかわっているのかを検討してみよう．表－3は，各年度末における取締役会の構成員を示している．

初代社長は，第一回郡是製糸設立発起人会（1895年11月10日）で創立委員長に選出された波多野鶴吉ではなく[20]，波多野の実家羽室家の当主であり実兄でもある羽室嘉右衛門であった[21]．羽室嘉右衛門は，創立委員には選出されておらず，「會社設立ニ付發起願」[22]（1895年12月15日付）とともに提出された「郡是製糸株式會社目論見書」[23]（1895年11月10日付）に「當會社發起人」として名を連ねている．羽室家は，「天田，何鹿，加佐三郡を通じて第一位の富豪」[24]であった．羽室嘉右衛門は『日本全国商工人名録』1898年版[25]によると，納税額490円878厘の京都府第十一位の多額納税者であり，所有地価額は16814円で京都府第三位の大地主であった．そして，明瞭銀行の頭取でもあった[26]．羽室嘉右衛門は郡是製糸設立に能動的に行動したのではなく，地元名

18　郡是製糸株式会社「郡是製糸株式会社定款」1896年5月1日（郡是製糸株式会社『郡是製糸六十年史』1960年）．以後，定款については同社史所収による．

19　高村前掲書．

20　「第一回発起人会決議」1895年11月10日（前掲『郡是製糸六十年史』）．

21　村島渚『波多野鶴吉翁傳』1940年，による．

22　「會社設立ニ付發起願」1895年12月15日（前掲『郡是製糸六十年史』）．

23　「郡是製糸株式會社目論見書」1895年11月10日（前掲『郡是製糸六十年史』）．

24　村島前掲書5頁．

25　渋谷隆一編『都道府県別資産家地主総覧』〔京都編2〕日本図書センター 1991年所収．

26　商業興信所『日本全国諸会社役員録』1896年（由井常彦・浅野俊光『日本全国諸会社役員録』2 柏書房 1988年）より．なお，同資料によると明瞭銀行は1883年11月創立で資本金3万円である．

表－３　取締役会の構成員

年度＼氏名	羽室嘉右衛門	大槻藤左衛門	猪間一夫	片岡健之助	羽室荘治	遠藤三郎兵衛	波多野鶴吉	上原文治郎	森津幸右衛門
1896	長	取	取	取	取	取	取		
1897	長	取	取	取	取	取	取		
1898	長	取	取	取	取	取	取		
1899	長	取	取	取	取	取	取		
1900	長	取	取	取	取	取	取		
1901		取	取	取	取	取	長		
1902		取		取		取	長	取	
1903		取		取		取	長	取	
1904		取		取		取	長	取	
1905				取		取	長	取	取

出所）郡是製糸株式会社「報告書」各期より作成.
注）長は社長，取は取締役の意味.

望家かつ波多野鶴吉の血縁という関係においてかかわったのであろう.

その他の取締役である「大槻藤左衛門，猪間一夫，羽室荘治，遠藤三郎兵衛，片岡健之助，～中略～は，何れも同じやうな郡内（何鹿郡－筆者）のお家柄で，資産と名望とを併せ持つて居」[27]る人物であった．前掲『日本全国商工人名録』によれば，大槻藤左衛門は綾部町の清酒醸造家で所得税23円460厘，営業税23円836厘であった．また，羽室荘治は同じく清酒醸造家で所得税16円365厘，営業税20円380厘であった．彼らは羽室嘉右衛門に及ばないとはいえ何鹿郡の資産家・名望家であり，製糸業を専業とする者ではなかった.

しかし，羽室嘉右衛門との相違は，「大槻，猪間，羽室荘治の三氏は東北蚕業視察に翁（波多野鶴吉－筆者）と同行せしむ人，遠藤氏は明治二十一年第一回の養蠶傳習所に學んで養蠶熱心の人であった」[28]ことである．東北蚕業視察とは，京都府知事渡辺千秋が「管内斯業（蚕糸業－筆者）の開発を計るため」[29]，1895年９月に三重・滋賀・長野・山梨・群馬・埼玉・栃木・福島・東京・横浜を巡察した72名からなる視察団のことで，郡是製糸設立に大きな影響をあたえたとされている[30]．また，遠藤三郎兵衛が学んだ「養蠶傳習所」とは京都府蚕糸業取締所が1887年から３年間福知山町に開設し，「各郡選抜の傳習生に對して温暖育を教授した」[31]ものである．これらの取締役は何鹿郡に製糸業を振興することに多大な関心をもつ人々であり，そうした意味で郡是製糸の経営に大きな利害関係をもっていたと考えられよう．その点，波多野鶴吉が郡是製糸創設の中心人物であったことは周知である[32]．郡是製糸創設に至るまでの波多野の主な経歴を

[27] 村島前掲書140頁.
[28] 村島前掲書140－141頁.
[29] 前掲『郡是製糸六十年史』31頁.
[30] この視察団は，25ヵ所の製糸工場・共同揚枠所を視察し，「波多野はその間，大島実太郎・村上森吉をして，工場の建物配置見取図を記録させて，参考資料の蒐集につとめた」（前掲『郡是製糸六十年史』32頁）とされている．なお，東国蚕業視察については，郡是製糸株式会社『三丹蚕業郷土史』1933年，を参照.
[31] 前掲『三丹蚕業郷土史』262－263頁.
[32] 最新の研究成果としては，宇田川勝・生島淳編『企業家に学ぶ日本経営史』有斐閣 2011年，がある.

示せば以下である[33].

1858年　出生
1882年　小学校教師
1885年　何鹿郡蚕糸組合組織委員
1886年　小学校教師辞職・何鹿郡蚕糸業組合長
1887年　羽室組創設（10人繰製糸工場）
1888年　京都府蚕糸業取締所副頭取
1889年　羽室組32釜に増設
1891年　京都府蚕糸業組合頭取
1893年　高等養蚕伝習所創設

蚕糸業関係の公職につきながら，羽室組を創設したことにみられるように，実家羽室家の援助のもと製糸家として活動している．波多野自身は「富豪」ではないが，蚕糸業の発展に大きな利害関係を有する立場にある製糸業専業者であった．以上のように，製糸業の発展に大きな利害を有しない地元資産家を社長とし，取締役には資産家であっても製糸業の発展に利害を持つ者かあるいは製糸業専業者が就任する態勢で，郡是製糸の取締役会は構成されたのであった．

ここで問題となるのは，羽室嘉右衛門が社長として郡是製糸の経営にいかほどの影響力を行使しうる立場にあったのかということである．羽室嘉右衛門は，郡是製糸の筆頭株主ではあったが，単独で経営権を掌握できるほどの支配的な大株主ではなかった[34]．しかし，創業当初の郡是製糸が，春繭購入資金の借入総額の三分の一程度を羽室嘉右衛門が頭取を勤める明瞭銀行に頼っていたことは明らかにされている[35]．郡是製糸にとって資金供給を握られている限り，羽室嘉右衛門の意向は無視しえるものではなかったはずである．羽室嘉右衛門は単に名望家として社長に就任しているのではなく，実質的に経営に関与しえたと考えるのが妥当であろう．とすれば，大地主であり，銀行経営を行い，製糸業を専業とせずその成長に大きな利害関係を有しない者が社長に就任したのであれば，その最大の関心は出資金に対する配当と債権の保全である．そうした利害が，創業期における内部留保より配当を優先する利益金処分の傾向として現れているといえるだろう．

こうした取締役会の構成員が変わるのが，1901年度のことである．社史によれば，「明治三十四年（一九〇一）八月，明瞭銀行の破綻によって，羽室が社長を辞任し，同年十二月取締役会は波多野を社長に互選した」[36]とある．郡是製糸の社長が同社の経営悪化ではなく，別会社である銀行の経営破綻によって辞職したのである．このことは，郡是製糸において羽室嘉右衛門に期待されていた役割の一つが，金融機関からの資金調達であったことを意味している．明瞭銀行が破綻したことにより，その責任に応えることができなくなったため，重役として存在

33　村島前掲書による．

34　1897年３月31日現在における羽室嘉右衛門の所有株式数は352株で発行株式数4900株の7.1％である（郡是製糸株式会社「定款 第壹期ヨリ第貳拾期マデ報告書」）．

35　拙稿「明治中期の優等糸製糸経営－郡是製糸の革新性について－」（『横浜経営研究』第22巻第2・3号 2001年12月）参照．

36　前掲『郡是製糸六十年史』72頁．

することが許されなくなったのである[37].

1902年度の役員改選では,上原文治郎が新たに取締役となった．上原は「郡内（何鹿郡－筆者）の徳望家」[38]で，前述の東北蚕業視察にも同行しており[39]，郡是製糸の初代支配人であった[40]．支配人に就任した経験があることから考えて，兼任重役ではなく郡是製糸の専任取締役であったと推定される[41]．従って,上原は郡是製糸の存続と成長に大きな利害を有する立場であったであろう.

以上のように，1901年度を境として兼任重役である社長羽室嘉右衛門が脱落し，専任の経営者である波多野鶴吉が社長に就任するというトップ・マネジメントの交代があった．郡是製糸の存続と成長に大きな利害を有する専門的経営者（professional manager）の台頭によって，配当性向の低下と減価償却の執行が可能となったのである．経営者の利害関係が変化することによって郡是製糸は会社企業として定着することができたのであった．では，この経営陣の交代の過程において，取締役の権限はどのように変化したのであろうか．次節でまず規程上の変化を検討してみよう.

2.2　取締役の権限規程

「原始定款」には,「第六章　役員及權限」として第三十五条に「左ノ事項ニ付テハ取締役總員共同若クハ取締役會ノ決議ヲ經ルニ非レバ其一人若クハ数人ニ於テ専決施行スル事ヲ得ズ」とある．以下それを示す.

第一　不動産ニ関スル契約
第二　営業品ニ非ザル什器其他動産ノ買入及売却但シ日用品ハ此ノ限ニ非ズ
第三　金銭貸借其他定例ナキ新規ノ取引
第四　代務人及重要事務ヲ担任セシム可キ商業使用人ノ雇入及解雇
第五　總會ノ招集及其議ニ付ス可キ議案
第六　規定ノ制定
第七　訴訟ノ行為和解又ハ仲裁契約
第八　此ノ定款中殊ニ取締役會ノ議ニ付ス可キ旨ヲ規定シタル事件
第九　其他重大ナル事件

第一項は工場などの設置に際しての土地賃借や土地購入関係である．第二項の「什器」とは繰糸器械を中心とする生産設備のことであり,「其他動産」には原料繭が含まれているであろう．設備投資と原料調達については，取締役会の議決事項であった．第三項の「金銭貸借」には，春繭購入資金の調達が含まれていると考えてよい.「其他定例ナキ新規ノ取引」は，製品販売なども意味しているであろう．資金調達についても，取締役会の議決事項であった．このように,

---

37　郡是製糸監査役で明瞭銀行役員の羽室九左衛門も同時に辞任している（前掲『郡是製糸六十年史』72頁）．この事実は，本文中の筆者の断定を補強するものである.

38　村島前掲書141頁.

39　前掲『三丹蚕業郷土史』.

40　郡是製糸株式会社「明治廿九年度第壱期報告書」1897年４月28日.

41　商業興信所『日本全国諸会社役員録』1902年で京都府内の全会社の役員を確認したが，郡是製糸以外に上原文治郎が役員に就任している会社はない．上原は大地主や大資産家ではないので地元京都府以外の会社の役員につくことはなかったであろうから，本文中の筆者の推定は確定的である.

資金調達・設備投資・原料調達・販売といった戦略的事項の決定は取締役会の権限になっていた．では，社長はいかなる権限を有していたのか．

第三十六条には「取締役ノ互選ヲ以テ一名ノ社長ヲ定メ前条ニ記載シタル以外ノ事務ヲ之ニ専任ス」とある．具体的事項が記載されていないことと，第三十五条第九項があるので社長独自の権限が何であったのかあいまいである．しかし，だからといって社長の権限が戦略的事項ではなく，日常的管理業務に属することであったとは通常考えられない．では，日常的管理業務はいかに処理されていたのであろうか．

同じく「原始定款」の第三十七条に「取締役ハ其ノ責任ヲ以テ業務施行ノ為メニ必要ナル代務人及商業使用人ヲ雇使スル事ヲ得代務人及商業使用人ノ職制及定員并ニ営業規則其他必要ナル細則ハ取締役會ニ於テ之ヲ定ム」とある．1896年５月制定と思われる「支配人書記職務規程」[42]には「一　支配人ハ取締役會ニ於イテ決定シタル方針ニ随ヒ会社全般ノ事務ヲ処弁スルモノトス」とある．取締役会の決定した事項は，支配人の管理のもと，執行されることになっていた．以上からすれば，郡是製糸では創業当初から，制度の上では，戦略的意思決定は取締役会が担い，日常的管理業務は支配人が担当することになっていた．しかし，日常的業務の中身自体は何ら規定されておらず，逆にそうした意味では取締役の権限の範囲はあいまいであった．定款のこれらの条項が変更されるのは，1899年９月５日のことである．

第三十五条は全文削除され，第二十五条として「取締役ハ業務規程ソノ他必要ナル規則ヲ制定シ之ヲ施行ス」と新たに制定された．第三十六条は，「前条ニ」以下の条文が削除され，新たに第二十四条として「社長ハ会社ヲ代表シ全般ノ事ヲ統轄ス」と制定された．第三十七条は全文削除となった．定款に取締役の権限を明記するのではなく，「規程」や「規則」によって組織の運営をはかろうとしたのである．そして，1900年８月10日の取締役会において，「郡是製糸株式会社社則」が制定された[43]．

「社則」の「第一章　取締役会規定」には「第五条　取締役会ニ付議スベキ事件概ネ左ノ如シ」として，以下のようにある．

一　社則ノ制定
二　総会ノ招集及其議ニ付スベキ議案ノ編成
三　支配人ノ任免
四　総会開会請求ノ諾否
五　営業品ニアラザル什器ノ買入又ハ売却
　　但金額五拾円未満ノモノハ此限リニアラス
六　建物ノ増築又ハ廃除
七　建物什器等ヲ担保トスル金銭借入其他定例ナキ新規契約
八　訴訟ノ行為和解又ハ仲裁契約
九　前各項ノ外重大ノ事件

設備投資に関しては第五項と第六項が相当する．資金調達は第七項が相当するが，春繭購入のための無担保金融は該当しない．さらに原料繭の購入に該当する条項もなくなっている．第

[42] 秘書課「自明治二十九年五月至仝四十四年度 取締役會決議録 第壹号」所収．
[43] 前掲「取締役會決議録」より．

九項で処理されていたのであろうか．こうした事実は，運転資金の調達と原料調達についての権限が下位者に委任された可能性があることをしめしている．

そこで，「社則」の「第三章　業務分掌規定」をみると，「庶務係ノ分掌事務」として「三　原料燃料糧食品其他雑品購入ニ関スル事項」とある．また，「会計係ノ分掌事務」として「一　流通資金運転ニ関スル件」がある．しかし，これらは「業務分掌」であるから，決定権を持っているのではなく，業務の執行を担当していると考えるのが妥当であろう．そして，その執行を管理したのが支配人であった．「第二章　社員職制」の第八条には，「支配人ハ取締役ノ監督ヲ受ケ一切ノ業務ヲ管理ス」とある．このようにみると，原料調達や運転資金の調達などの戦略的決定はやはり依然として取締役会が掌握していたと考えられる．したがって，社則が制定されても取締役会の権限として戦略的意思決定を担うということについては，制度上大きな変化はなかったといえよう．では，定款変更と社則制定の意義はどこにあったのだろうか．

定款の変更は株主総会の決議が必要であった[44]．従って，取締役の権限規程を変更するには株主の賛同が必要である．このことは，取締役の権限が株主の介入を受ける可能性があったことを意味している．そこで，社則の制定それ自体を取締役会議決事項にし，取締役会の権限事項を社則にすれば，取締役の権限は株主の直接的な介入から解放されることになる．外部環境との関係において，その必要性に応じて，取締役自ら自身の権限を規定することができるようになったのである．

この際，注目すべきは，この改革が1901年度のトップ・マネジメントの交代以前に行われたことである．財務的行動から見た郡是製糸の会社企業としての定着が，トップ・マネジメントの交代を伴うものであったことは事実である．しかし，それ以前に取締役会の権限は所有者的利害から制度上は解放されるようになっていた．さらに，各種の「業務分掌規定」が社則で制定されており，管理的職能と日常的業務の分離がはかられていたのである．では，このように制度によってはかられた戦略的意思決定の権限と日常的管理業務との分離は，実態において機能していたのであろうか．次節で具体的に検討する．

2.3　管理的職能の分離過程

本節は，生糸事業年度開始期である６月ないしその直前の５月における取締役会で，どのような事項がどのように決議されたのかを分析することに限定する．原料購入資金の調達と原料繭の調達はこの時期に行われ，その成否が当該年度の事業成績に大きく影響する．従って，同時期の取締役会は他の月のそれに比べて規定的位置にあるから，取締役の権限の実態を知るには，必ずしも年間すべてを見なくても，５月ないし６月に絞ることが可能である．とりあげる年度は1897年度と1903年度とする．前者をとりあげたのは，1896年度は創業年度であるから，創業に伴う独自の案件もありうるからそれを避け，通常の営業が開始された初年度と考えることができるからである．後者は，前章でみたようにトップ・マネジメントの交代があり，会社企業として定着していく時期ということで対象とした．両年度を比較検討することで，事業経営における取締役の役割がどのように変化したのかを明らかにしたい．なお，本節で使用する〔史料〕は，秘書課「自明治二十九年五月至仝四十四年度 取締役會決議録 第壹号」に所収されているものである．

---

[44] 「原始定款」の第五十条には「此定款ノ個条ハ株主總會ノ決議ヲ經テ更正加除スル事ヲ得」とある．

〔史料－1〕は，「明治三十年六月八日取締役會議案并ニ評決」に記載されたすべての「議案」である．

〔史料－1〕
一　上原支配人辞任ノ事
一　流通資金準備ノ事
一　繭買入手配ノ事
一　始業記日ノ事
一　買入委員報酬ノ事
一　取締役日勤記日并ニ勤務分担ノ事

繭購入資金の調達と原料繭の購入が議案とされている．資金調達と原料調達という製糸経営の重要案件が取締役会の議案となっていることがわかる．したがって，取締役会は戦略的意思決定を担っているといえる．では，取締役会はどの範囲まで関与していたのか．この二つの「議案」の「評決」を示すと以下である．

〔史料－2〕
一　流通資金準備ノ事
　評決　極額ヲ弐万円トシ左ノ三ケ所ヨリ借入ル事
　綾部銀行　六千円　日歩四銭八厘
　明瞭銀行　七千円　日歩四銭八厘
　神栄株式会社　七千円
　　是ハ明瞭銀行約束手形ヲ以テ借入ルル事トシ日歩ハ四銭三厘
一　繭買入手配ノ事
　評決
　一　資金不足ニ付可及的延金買入ノ方針ヲ取ル事
　一　買入委員ハ熟練者ノミヲ撰ビ雇入ル事
　一　上杉物部ノ両所ニ出張所ヲ置キ買入上ノ便宜ヲ計ル事

資金調達については，借入先・借入額・条件＝金利について決定している．これらは金融取引における基本的事項であり，これによって買入可能な原料繭の量と金融コストが決定するから事業経営上極めて重要な意味を持つ．一方，原料調達については，支払方法・人選方針・出張所の設置について決定している．「繭買入手配ノ事」とは，買入を行う人員や場所といった調達以前のことと，支払方法といった調達以後のことであり，購入量や購入価格といった調達条件そのものではなく[45]，いわば調達活動の前提となる方針の決定であった．とはいってもこのよう

[45]　郡是製糸株式会社「第二期報告書」（1898年4月24日）によると，「繭買入方ハ委員十四名ヲ雇入レ六月五日同委員会ヲ開キ買入レノ方署ヲ協議シ～中略～買入価格ハ生糸売上八百弗ノ見當ニテ糸歩十貫匁ニ付三百七拾圓ノ割合ヲ以テ買収スルコトニ決シ」たとある．取締役会が繭買入委員の雇入れ方針を決定したのが6月8日なので，6月5日という日付には疑問があるが，繭買入価格については取締役会以外で決定されていたことがわかる．

に，取締役会は戦略的意思決定においてかなり細部にまで踏み込んだ決定を行っていたのである．

その際，注目すべきはこれらの事項が取締役会において「評決」されていたことである．つまり，これらの案件は取締役会の場で初めて具体的に検討され，決議されたのである．取締役会は事前に用意された計画案の形式的な承認機関ではなく，経営計画を作成し審議をする場として機能していたのである．したがって，社長羽室嘉右衛門及び取締役は経営機能を実質的に担っていたといえる．しかし，次に示す事実からわかるように彼らは戦略的意思決定に特化していたわけではない．

〔史料－3〕

一　取締役日勤記日并ニ勤務分担ノ事
　評決
　取締役ハ六月十二日早朝ヨリ日勤ノ事
　勤務分担ヲ定ムルコト左ノ如シ
　　本社買入監督　　片岡健之助
　　羽室荘治
　　波多野鶴吉
　　物部出張所監督　遠藤三郎兵衛
　　上杉出張所監督　猪間一夫
　　出納監督　　大槻藤左衛門
　　羽室嘉右衛門

実際の繭買入時期には，重役の間で買入の監督と金銭出納の監督という業務分担があったことがわかる．これらは，現業の統轄であり，重要な管理対象ではあるが業務的な管理事項に属するものである．

以上より，従来の想定と異なり，社長及び取締役は戦略的意思決定に実際関与しており，無機能資本家ではなく実質的に経営を担う機能資本家であったといえる．しかし，同時に日常的管理業務も担っており，管理的職能の分離は進展していなかったのである．では，こうした状態は郡是製糸が近代的な会社企業として定着することでどのように変化していたのであろうか．

〔史料－4〕は，1903年5月30日の「取締役會決議書」に記載された全ての決議である．

〔史料－4〕

一　原繭買入方針ノ件
　別紙ノ豫定ニテ其当時ノ状況ニヨリ決定スル事
一　営業資金準備ノ件
　別紙ニテ準備スル事
一　繭買入委員召集時日ノ件
　六月五日午前八時召集スル事

1897年度と同様に原料調達の方針と資金調達について決議しているから戦略的意思決定を担っていたといえる．しかし，これらには「別紙」があり，それを決議している．起案は取締

役会以外で行われていたことになる[46]．取締役会は，事前に用意された原案を審議する場になったのである．この事実は，業務の下位者への委任傾向の現われととらえることが出来る．

例えば，「原繭買入」の「別紙」には，「一　生糸原価仕上標準」として製品生糸の等級ごとの生産割合と百斤当の価格が記されている．さらに，「買入標準」として飛切から等外まで六等級の原料繭の掛目が記されている．買入実務にかかわる詳細な事項は取締役会以外で案を練り，取締役会はそれを審査・決定する役割を担当していたのである．更に，「其当時ノ状況ニヨリ決定スル事」とある様に，現場への権限の大幅な委譲が行われている．

資金調達については「別紙」によると，繭購入資金のみでなく，「営業資金」，つまり運転資金全般の調達計画をたてている．財務職能の高度化が観察されるが，それは取締役会以外で行われていたのである．そしてなにより，繭購入活動の監督業務の分担がなくなっており，取締役が現業統轄から解放されたことがわかる．

以上からすれば，社長及び取締役は戦略的意思決定に特化しつつあったといえる．近代的会社企業として定着する過程は，戦略的意思決定と日常的管理業務の分離が進展することにより，真の意味でのトップ・マネジメント組織が形成され始めた時期と考えられるのである．

おわりに

「郡是経営の実際は，最初から波多野鶴吉が担当していた」[47]と，考えるのは人口に膾炙するところである．しかし，本稿で明らかになった事実は，初代社長羽室嘉右衛門や波多野鶴吉以外の取締役も戦略的意思決定を実質的に担っていたことである．彼らは経営に関与していたのであり，資金調達のためのいわゆる「おかざり」として重役に就任していたのではない．郡是製糸を見る限り，明治中期の取締役は従来の想定とことなり無機能資本家ではなく，出資機能とともに経営機能も果たしていたのである．

しかし，重役は同時に日常的管理業務にも関与しており，管理的職能は未分離であった．創業期の重役は戦略的意思決定に特化していなかった．そうした状態は，取締役会での決議状況を分析することで明らかにしたが，逆に業務執行の事例によって再度確認しておこう．郡是製糸株式会社「第五期報告書」（1901年4月11日）に記載された「営業ノ概況」には以下の記述がある．

> 生糸販賣ハ六月十九日三井物産會社横濱支店ヨリ七月渡シ十四デニール糸貳拾個九百六拾圓ニテ約束ノ申込ミアリタルニヨリ之ニ應ジ～中略～七月中旬ヨリ漸次下落シ殆ント底止スル處ナキ有様トナリ製品ハ先約分渡済ノ後尚四拾個ヲ堆積スル至レリ依テ波多野取締役片山支配人横濱ヘ出張種々運動ノ結果前記殘糸四拾個九百拾五圓ニテ賣了シ尚同時ニ二十五デニール糸四拾個九百圓替ニテ先約ヲ取結ビタリ～

郡是製糸は輸出向生糸を，販売価格を納品前に約束する値極先約定で，三井物産横浜支店に販売していた．6月19日に約定申込のあった生糸20個については約定通り売却できたが，その

[46] 「別紙」自体取締役会で作成された可能性がある．しかし「繭買入委員招集時日ノ件」については，繭買入委員の氏名が別紙として添付されており，事前に委員は決定されていたことがわかる．従って，「取締役會決議書」に添付された「別紙」は事前に作成され，取締役会に提案されたものとして考えるのが妥当である．

[47] 前掲『郡是製糸六十年史』72頁．

後生産した生糸40個は，生糸価格が下落し続けたため買いが入らず売却できなかった．おそらく三井物産が更なる価格下落を見込んで買い渋ったのであろう．そこで取締役である波多野鶴吉と支配人の片山金太郎が横浜へ出張し「種々運動」，つまり三井物産と交渉を行い，売買を成立させるとともに，更に先約定を締結した．販売方針の決定という戦略的意思決定ではなく，輸出商社との売買の交渉実務という業務の執行を取締役が担当しているのがわかる．

勿論，対外的な取引交渉，ましてや製品の売却がすすまず滞貨し事業経営，特に資金繰りに支障をきたしていたのであろうから，それを解決することは極めて重要な事項である．しかし，日常的管理業務の担当を本務とする支配人が同行していることが示すように，当該案件は純粋に戦略的な事項とはいいがたい．むしろ，戦術的事項に取締役が関与したと見るべきであろう．

このように創業期における郡是製糸は管理的職能が未分離であったが，会社企業として定着する時期に並行し，明治後期には管理的職能が分離したことが明らかになった[48]．ではなぜ，かかる管理的職能の分離は進展したのか．さらに，そうした分離が進展したことの意義はどこにあるのだろうか．この点について若干の考察をすることで本稿を結びたい．

通常考えられる管理的職能の分離を促す要因は，事業所数の増大を伴う経営規模の拡大とそれによりもたらされる管理業務の複雑化であろう．しかし，本稿が対象とした時期の郡是製糸の成長性は，その後に比べれば緩慢で，単一事業単位制企業であった．同社が初めて分工場を設置したのは1906年度のことである[49]．複数事業単位制企業になる以前に，管理的職能の分離が進展していたことになるから，経営規模の拡大は分離を促進した要因にはならない．では，分離を促進した要因を何に求めるべきか．本稿が提示する解釈は，企業の外部環境の安定化である．

原料調達の成否は，その年度の事業成績を大きく左右する要因であったことは周知である．その原料繭の相場は横浜の生糸相場の変動を受けやすく，購繭活動の最中においても刻々と変化する極めて不安定なものであった．従って，購繭業務自体は繭買入委員によって行われても，その業務を統轄することが極めて重要な事項となり，重役によって担当されることになった．そうしたなかで，「明治三十一年（一八九八）西八田村の産繭について未定取引という信用取引法が行われた．即ち繭価は繰糸試験の上決定することとし，価格未定のまま持ち込む方法」[50]である．この方法によると，繭価格は郡是製糸に持ち込まれた後に決定されるから，生糸相場の変動と無縁ではないが，その影響が緩和されたと考えることができる．とすれば，購繭活動を経営陣が直接統轄する必要性は低下する．つまり，原料調達における安定性が増大したので，日常的管理業務を下位者へ委任することが出来るようになったのである．さらに，製品販売においては，1901年度から成行先約定を開始し，1902年度にはスキンナー商会との一手取引となった[51]．製品市場で安定性が増大したといえる．このことは，投入資金を回収できる確実性が高くなり，金融関係の安定化にもつながった[52]．以上のように，郡是製糸は外部環境との関係を安定化させたことで，日常的管理業務を分離することが可能となったのである．

では，その意義はどこにあるのか．本稿では，重役が戦略的意思決定に特化し始めたことを

48　企業として永続性を確保できる財務行動をとることと管理的職能の分離とがいかなる関連性をもっているのかは重要な論点となるが，本稿ではそれに答える用意がないので，今後の課題としたい．

49　花井・公文前掲論文の表1参照．

50　前掲『郡是製糸六十年史』78－79頁．

51　前掲『郡是製糸六十年史』81－82頁．

52　成行先約定が資本回転率を向上さすことによって他人資本の本格的導入，特に都市銀行取引を可能とするものであったことは，前掲拙稿で明らかにしている．

評価したい．郡是製糸は前述のごとく，1906年度から分工場を設置し始め，他の優等糸製糸家にはみられない急速な成長を実現する．そうした戦略的行動を可能とする体制が整いつつあったことが，同社成長の重要な原動力となったのである[53]．管理的職能の形成は従来考えられてきたような成長の結果ではなく，成長の前提ととらえることができるであろう．以後，郡是製糸が複数事業単位制企業となり，複数職能を内部化する過程で，トップ・マネジメントはどの様に変化し，いかなる管理組織を形成したのか，そうした点は今後の課題としたい．

（付記）本稿で使用した郡是製糸の史料は，花井俊介先生（早稲田大学）との協同調査によるものを含んでいる．

〔くもん　くらと　横浜国立大学大学院国際社会科学研究科准教授〕
〔2013年1月21日受理〕

[53] 厳密には他の優等糸製糸家のトップ・マネジメントと比較しなくてはならない．しかし，販売に関していえば，成行先約定は郡是製糸の革新であるから，他の優等糸製糸家は郡是製糸のように外部環境の安定化が進んでいなかったと考えられる．とすれば，優等糸製糸家一般においては，管理的職能の分離は進展していなかったという見通しがたつ．