

中小企業経営者の諸系譜 —社史を道標として—

寺 岡 寛

〈抄 録〉

日本での中小企業研究、とりわけ、その誕生に関わる研究において、創業者の諸系譜が分析対象となることは、少数のケース・スタディーを除いて、さほど多くはなかった。それは手がかりとなる資料・史料の少なさにも起因した。その点で、社史の活用という手段もある。とはいえ、社史はもっぱら大企業史であると考えられている。日本でも多く刊行されてきた社史を丹念にあたり、そのなかで参考になるものを探し当て、それを道標として、創業研究を深化させることも可能である。小論ではその課題を探っている。

問題の提起

中小企業研究の大テーマの一つは、企業実態の「過小過多」メカニズムの解明であった。現在、中小企業研究の重要な一角を占めるのは、「過小過多」問題に対して「過小過少」メカニズムの解明である。いずれの視点も、日本経済に占める中小企業の構造的な位置に関わる。喫緊の課題として、どうすればまずは開業率を引き上げられるのか、創業メカニズムの研究も活発である。創業支援の必要性も強く叫ばれる。

「過小過多」から「過小過少」への関心移行は、その間の産業構造の変化もさりながら、社会構造変化の底流を反映する。

そもそも、「中小企業」¹⁾はどのように生まれてきたのだろうか。この問いは、中小企業経営者の歩みの物語でもある。それぞれの企業は創業者の等身大の起業物語をもつ。竹内常善は、近代日本の産業史と個別企業の創業史＝創業者の人間群像との関係性を取り上げた「中小企業史研究の課題と視角」で、「わが国の産業構造の底辺を支えてきた人間群像と、彼らによって

寺岡 寛（てらおか ひろし）、中京大学経営学部教授

1) 現行の法的定義はともかくとして、「中小企業」とは従業員数、売上額や資産額など一定規模以下の中小規模層の事業体を指すことに大きな異論はないであろう。大企業や中堅企業といえども、一定時点においてそうした一定規模を超えて「中小企業」を脱したとすれば、大企業などの子会社として当初からある程度の規模から出発したケースを除き、そのほとんどは中小企業であった。もちろん、多くの企業はその一定規模を超えることがない事実において、中小企業であり続けている。ある企業は中小企業段階を脱して成長し、ある企業は中小企業規模に止まり、ある企業は停滞・衰退して消え去っていく。このメカニズムもまた中小企業研究の大きなテーマの一角を形成する。なお、「過小過多」とは小零細規模の企業（＝過小）が多数存在（＝過多）していることを指す。他方、「過小過少」とはそうした小零細規模の企業は、現在、廃業率の高まりと開業率の低下も相まって減少（＝過少）している現状を指す。中小企業研究における「過小過多」問題については、社会政策学会以来の検討課題である。小論では紙幅を割く余裕はない。詳細についてはつぎの拙著を参照のこと。寺岡寛『日本の中小企業政策』有斐閣（1997年）、同『中小企業政策の日本的構図—日本の戦前・戦中・戦後—』有斐閣（2000年）、同『中小企業と政策構想—日本の政策論理をめぐって—』信山社出版（2001年）。

になわれてきた経営、技術、技能、人間関係、市場問題などの複雑さと多様性、そして、そこに見られる強かさや脆さ、勁さと歪み、成長と混迷、大胆と怯懦、こうした矛盾に満ちた世界は、研究上の方法論的見直しの確立を課題とするわれわれ研究者にとっては、いささか厄介な代物である。」²⁾と指摘する。

竹内の言うように、「産業構造の底辺を支えてきた人間群像」≡中小企業経営者の研究において、その方法論的見直しの是非を一旦棚上げにして、個別ケースを丹念に分析するにせよ、まずは、いささか厄介な代物である個別具体的な起業物語を知る手立てはどこにあるのだろうか。この点に関し、「社史」は手掛かりの一端にはなりうる。概して、大企業の多くは社史をもつ。社史を通じ、創業者の出自、創業への経緯、その後の事業展開の大凡を知ることができる。残念ながら、中小企業では社史をもつところは少ない。中小企業の誕生史論は、個別業種の調査報告書の口碑伝的な記述に頼るか、あるいは、

自らが膝詰めで当事者から聞くしかない。この機会は現在も健在な経営者に限られる。過去の経営者からは直接的に聞くことは不可能である³⁾。むしろ、経営者の自叙伝は大いに参考になる。なかには創業への経緯について、非常にミステリアスな体験が語られる自叙伝風の体験記もある⁴⁾。かつてのエジソンと同様に、アップルのスティーブ・ジョブズなどカリスマ経営者や立志伝の人物の場合、自叙伝でなくとも伝記等の関係本は多い。だが、市井の中小企業経営者では、自主出版物は除き—それでもなかなか入手困難である—、関係資料が少ないのが通常である。

そうしたなかで、現在は中堅企業や大企業であっても、未だ中小企業であった時期の記述がある社史や、創業から何十年か経過し、経営の世代交代の前後に刊行された社史から創業者の歩みを知ることができる。社史を道標にして、中小企業経営者の諸系譜をたどることができる。小論では、社史を道標として中小企業経営者の

-
- 2) 竹内常善・阿部武司・沢井実編『近代日本における企業家の諸系譜』大阪大学出版会（1996年）、5頁～6頁。創業形態のパターン化＝一般理論化の方向に大きく立ち上がったのは、それぞれの私的小状況における矛盾が満ちた世界の存在であり、竹内も「そのことが見事な立志伝、経営者列伝、さらには名人伝説などを生み出す土壌となってきた」ことを指摘する。同14頁。
 - 3) カナダ人の公認会計士で、その後、自ら数社の企業を起ち上げた経験をもつ実業家のキングスレー・ウォードは、自身が大病をしたことから当時15歳の息子に対して、自身のビジネス経験を手紙にして伝えている。ウォードは、経営者が自らのビジネス経験を書き残すことはまれであり、多くの場合、経営者の死とともに貴重な経験は消え去る無念を指摘した上で、最初の手紙の冒頭をつぎのように綴っている。「自分で書くようになってからわかったことだが、人がこの世を去るときには、その人とともに、経験と大量の知識がむぎむぎと闇に吸い込まれてしまう。実業界で陥りやすい落とし穴について書くのに私より適格の人がこれまでもたくさんいたし、今もいるが、残念ながら書いていない。」ウォードの言うように、創業者＝第一世代経営者の多くは、世代交代の時期を迎え第二世代経営者へとバトンタッチするときに本来なら社史を編んでその経験を伝えたい心理があるにちがいない。キングスレー・ウォード（城山三郎訳）『ビジネスマンの父より息子への30通の手紙』新潮社（1987年）、15頁～16頁。
 - 4) たとえば、米国ペンシルベニア州フィラデルフィア市の衰退地区で、ある老婦人との予期しない偶然としか言いようのないミステリアスな出会いから、素人同然の主婦がいまいう「知産地消」や「フェアトレード」のフードビジネス（White Dog Café）で大成功を収め、その後、全米各地の地域経済の活性化に興味をもつ中小企業者の連帯組織（BALLE, Business Alliance for Local Living Economies）の創始者となったJudy Wicksの著作はその一例である。Judy Wicks, *Good Moring, Beautiful Business: The Unexpected Journey of An Activist Entrepreneur and Local Economy Pioneer*, Chelsea Green Publishing, 2013.

ライフサイクルの一端を探ってみたい。いうまでもなく、「社史」とは「会社の歴史」を記したものであり、通常「～年史」のタイトルが多いが、なかには創業者名が冠された「～の歩み」であるとか、「～言行録」など物語風のかたちをとるものもある。

社史の内容

社史が何度も編纂される企業もある。幼虫が脱皮して成長するように、創業後の節目ごとに何十年史というかたちで編纂・刊行される。20～30年史あたりでは、創業者が未だ健在であり、創業者の出自とともに創業への経緯が具体的に紹介される。内容的には創業前と創業後の情報が多く記されている。具体的には、つぎのような項目が平均的なところである。

- 1) 創業前—創業者の出身地域、家族関係など社会的出自、学歴、職歴、創業への動機や経緯など
- 2) 創業後—創業地域、創業分野、経営課題とその克服の過程、会社の成長記録、会社の組織形態の変遷と経営状況の推移など

同一事業分野であっても、内容には創業時期の経済情勢、政治情勢、そして社会情勢の違いが反映される。敗戦後の混乱期から抜け出した昭和20年代後半に生まれ始めた企業には、戦前創業企業からの「継承」型と「非継承」型がある。戦前継承型でも「同一事業分野」と「異なる事業分野」でのケースもある。後者は事実上

の新規創業である。継承型でも同一事業ではなく関連分野での創業もある⁵⁾。特に、戦前に理工学など高等専門教育を受けたものの、占領政策の下で軍需関連技術への規制により研究の途を絶たれた技術者出身の創業者たちは、占領政策の終焉とともに、戦前と同一分野ではないが関連分野で輸入製品の国産化事業に取り組んだケースも一定数みられる。また、戦後、戦前の財閥系企業—地方財閥も含めて—の市場支配が敗戦後の占領政策と混乱の下で揺るいだことで、参入障壁が低下した分野では創業が活発となった。事業分野によっては、産業間や社会階層間の移動も頻繁化し、きわめて競争的な経済社会が成立することになる。多くの新しい企業が生まれた。

だが、占領政策の終焉とともに、財閥解体などによって分割されていた大企業は、外国企業からの技術導入を進めつつ、占領期間に喪失していた市場占有率の確保に乗り出す動きも活発化する。このため、原材料入手難に苦しんだ中小企業もみられた。他方、当時の日本経済に大きな負担を強いたドッジライン後の朝鮮戦争特需は、中小企業にとっても大きな事業機会となったが、大企業にとっても復活への大きな契機となった。朝鮮戦争特需後の反動不況期には、合理化と品質管理の向上に遅れた中小企業は大きな試練を迎えている。社史の多くは、当時の状況をそれぞれの事業分野の状況をいまに生き生きと伝える。その後、復興期から高度成長期には、そうした企業からさらにスピン・オフ（アウト）が起り、企業が増加していく。この種

5) 昭和30年代前半時点での中小零細町工場の経営者の出自や事業内容の特徴などについては、つぎの文献を参照のこと。大阪府立商工経済研究所『中小工業労働者の生活—実態調査の印象—』（1955年）、同上編『中小工業労働者の生活実態研究—続・問題別観察の部—』（1955年）、寺岡寛『中小企業の社会学—もうひとつの日本社会論—』信山社出版（2002年）。

のスピン・オフ（アウト）がつねに円満退社ばかりではない。独立にあたっては、技術利用の制限や商圏の取り決めが行われても、その後の事業展開で訴訟に至ったケースもあれば、良好な取引関係が構築されたケースもある。前述の1)項目が詳細に記述されている社史からは、戦前起業からの継承・非継承、創業者の技能や技術などの前職や学歴との関連性、そして創業資金の出所なども知ることができる⁶⁾。

創業後については、すべての企業が順調に成長していったわけではない。消え去った企業は当然ながら社史などが後日編まれることはない。直接、その原因などを知ることはできない。しかしながら、その後、順当に成長したような企業でも、景気のサイクルに翻弄され、過剰設備や販売不振などで倒産の危機に見舞われている。起業がきわめて活発であった小売商業の分野でも、全国展開をする大手百貨店の店舗開設にもかかわらず、個人商店から地域の有力な百貨店として成長を続けたものの、平成期になり地域人口の減少などにより売上額が低迷し、それまでの増床建設や新館の費用負担なども過大となり経営破たんし追い込まれたケースもある。当初は、独立企業としてスタートしたものの、経営危機に際して大手企業からの資本出資によって、現在は子会社や関係会社として存続しているケースもある。いずれにせよ、どの企業にもそれなりの経営危機があった。社史の記述から、経営者たちがどのように危機を克服し

たかの一端を知ることができる。また、場合により、自社だけではなく倒産したライバル企業にも言及される。こうして同業他社の状況なども知ることができる。多くの場合、社史にみられる個々の創業からその後の事業展開への経緯は、決して平坦んでも直線的でも順当なものではない。複線のかつさまざまな難局を克服した結果でもある。企業動向の分析は、その時期の経済・社会・政治に関わる外部環境の変化によるものは当然ながら、その対応におけるマネジメントのあり方にも左右されている。社史の多くはこのことを物語っている。

誕生の系譜

中小企業は既存会社の子会社・関係会社である場合を除き、個人がゼロからスタートした小さな事業体から創始される。こうした創業者の創業への経緯は実に多様である。創業者の出自もまた多様である。現在は技術開発型企業として著名になった企業でも、創業者は技術者出身ではないケースも多々ある。ただし、創業者は鋭い市場感覚をもっていたことは間違いない。この種の事業家は、とりわけ、技術の将来性を見極める能力が高く、自分の周辺に開発技術者を引き寄せる磁場のような存在である。創業者の学歴背景も様々である。必ずしも学歴に恵まれなくとも、町工場や町の商店で才覚や才能の潜在能力を開花させた人物もいる。初等教育を

6) いうまでもないが、社史の記述にここで挙げた創業に関わる諸点がすべて網羅されているわけではない。業種・業態ごとに社史の内容が同一ではなく、社史それぞれは個性的である。なかには、専門編集者や社史を得意とする出版社に委託された社史もある。とはいえ、社史には経営者や編纂者の考え方や意向も異なることにより、社史にもバリエーションがある。多くの公立図書館や大学図書館には全国企業だけではなく、地元企業の社史が寄贈されたりしている。といっても、企業規模別の分類が行われている図書館は、管見では、大学図書館も含めて無きに等しいのではないだろうか。必要に応じて、中小企業の誕生物語として社史ごとにその経緯などを丹念に追っていくしかないといえよう。

つねにトップで通したものの、実家の衰退や父親が亡くなるなど上級学校への進学を諦め、丁稚奉公へ出たのち、数多くの職業を経験することでこれからの成長分野というビジネスチャンスをつかみ取った創業者たちもいる。それは才気や商才というよりも、むしろ知性を感じさせられる日々の独学継続の結果といったほうがより正確である。同級生たちが進学していくなかで悔しさがバネとなっている。

こうしてみると、学習能力とは単に学校での試験成績のためではなく、学び続ける力であり、その結果としての知的レベルの高さである。また、そこには、学歴を通じての既存企業での序列を上るような単線的キャリアではないもう一つの自己実現の場としての創業というキャリアがある。そこには進学から学卒一括採用という労働市場の単線化が顕著となった戦後日本社会とは異なる、もうひとつの複線的生き方があったのである。他方、高学歴者の創業もある。戦前、トップ大学を卒業して大手企業に職を得たものの、独立心旺盛で自ら事業を起こした人物もいる。米国の大学院を終え高級官僚になったものの、周囲の反対を押し切って、それまでの輸入製品の国産化に人生を賭けた人物もいる。なかには、職業軍人として戦地で迎え、シベリア抑留ののちに故郷に帰国し、その日の糊口をしのぐために、手っ取り早い商売として繊維製品を扱ったのちに、衣食が足ればつぎは住宅であると、それまで全く経験のない建設業で起業し、成功した経営者もいる。

創業者は、一人の場合もあるが、二人が創業者として名を連ねている場合もある。町の小さな衣料品店から地域チェーン店を展開した小売業の場合には、夫婦二人の悪戦苦闘を記した社史もある。この企業に限らず、商店の場合には

この種のケースは多い。町工場でもそうしたケースもある。他方で、経歴の違いで製造と販売、技術者では電気と機械、化学と機械というように、専門分野が異なる2人が出会うことで、創業に至った経緯を記している社史もある。そこにあるのは、技術分野や得意分野の補完的な関係である。現在の意味では、ハイテクベンチャー企業といってよい研究開発型の創業ケースもある。この企業の場合は、電子兵器やレーダーの研究開発に従事していた海軍技術将校たちの創業である。米軍図書館の技術書を筆写してのスタートであったにもかかわらず、世界水準の電子分析機器を短期間に作り上げている。戦前においてすでに高い専門技術を達成していたことが大きな理由である。この企業には五人ほどが創業者として名を連ね、中堅企業となった現在も世界的専門機器メーカーである。なお、会社名については、創業者の名字が冠されたものや、創業者の生まれ育った地名からとられたものも多い。なかには、「富士山」のように日本一を目指す「富士」や「フジ」が冠されるケースもある。創業に至るまでの経緯、たとえば、出資や技術などの面でお世話になった人から一字がとられるケースもあるなど、会社名にも創業者たちの思いが反映されている。

創業という「行為（行動）」までには、「知覚」→「学習」の過程がある。創業者の社会的階層など家庭・地域環境によって形成される「知覚」、知覚に基づく「学習」は学卒後の初職である産業分野や企業規模によって異なる。創業者もまた「知覚」→「学習」→「起業」にいたる過程を通過したのである。「知覚」→「学習」という過程は単線的なものではない。その間には「出会い」の連鎖というその先にある「行為（行動）」（＝創業・起業）を促したネットワークが

ある。ネットワークには、親戚縁者ネットワーク、学窓ネットワーク、戦友ネットワーク、創業前に勤務した工場や商店での仲間ネットワークと取引先ネットワーク、技術者間あるいは技能者間のネットワークがある。これらのネットワークが、創業時の倒産の危機を大きく引き下げた事例一困窮時の助け舟など一は社史に多く記される。ネットワークにもそれなりの「多様性」がある。多様性は創業への創業者個人の歩みの物語そのものであり、その後の企業経営における経営思想の根幹を成している。創業へのそのような動機と背景も興味深い。創業者の動機と背景の類型化の前提には、創業者の人的資質や創業までのキャリアパスを明らかにしておく必要がある。この意味では、社史を通じた小さな企業の誕生系譜の類型化は形式的にはある程度の範囲で可能である。

戦前生まれの企業の社史では、現在ではハイテク企業とされる中堅企業といえども、戦中では企業整備令の下で軍需工場への転換を余儀なくされ、敗戦後には占領政策と物資不足の下で、多くの企業は規模縮小と手持ち資材の「売り食い」や「鍋釜」製造でなんとか事業を維持する困難な状況であったことがわかる。戦前創業の企業のなかには、敗戦後すぐに事業活動の再開に取り組んだところもある。だが、原材料不足や電力不足で本格的な再開は、その後も続いた混乱で容易ではなかった。とりわけ、昭和24[1949]年3月以来のインフレ収束を狙ったドッジラインの財政金融引き締め政策によって、やむなく従業員の整理解雇に踏み切った企業も多い。その後については、朝鮮戦争による米軍特需の影響で、部品生産や下請け加工で経営ようやく見通しが立ったと当時を振り返る社史がきわめて多い。このような社史からは、中小企

業経営者の二つの系譜が確認できる。既述のように①戦前からの戦後への継承企業の経営者、②戦後に新たに創業した企業の経営者の2つのタイプである。①のタイプは同一業事業分野で事業を再開したケースと、異なる事業分野で事業を開始したケースがある。興味あるケースとしては、戦前に自転車部品の販売を手掛けた個人企業が、戦後、自転車のタイヤ・チューブのゴム糊の製造販売に乗り出し、そのゴム糊を入れていた金属チューブに歯磨きを入れて売り出すことで新事業を立ち上げた現在の中堅企業もある。他方で、同社の経営者は関連事業として自転車部品と高分子化学を別会社で展開している。

②のタイプは、年齢層によって就職機会の確保が困難であって、自らが戦前の工場勤務などで獲得した技能や技術をベースに創業したケースである。ここでは年齢が重要な要素となっている。昭和20年代の創業者は①、②のタイプにかかわらず戦争体験がその大きなバックボーンとなっている。むしろ、創業者の年齢によって戦争体験の軽重は当然ながらある。20歳代や30歳代前半での創業者のほとんど戦争体験者一召集経験者一である。なかには外地から在外資産を失い裸一貫で引き上げ、あるいは、戦地で九死に一生を得て帰還して還暦前や還暦を超えて創業に踏み切った創業者もいる。その歩みを追っている社史では、物資全般に欠乏している時代に部品や物資を探す苦労が記される。ある社史は「その労苦は今日では想像もつかない」や「不撓不屈の精神」と創業者の様子を紹介している。

このような創業者の場合、若い時に関わった技術・技能や事業分野との関係では、その職業経験がなんらかのかたちでその後も継承されて

いる。製造業の場合では、戦前と戦後の事業分野が異なっている、そのベースとなる技術や技能は一定程度の継承・継続性をもっている。商業の場合はどうか。朝鮮戦争の終結前後に電球販売から創始された小さな卸売商から戦後の急速な電化に後押しされるように成長を続け家電量販店となったケースがある。同社の社史は、創業者の兄の逝去によって弟へと事業継承された直後に編まれている。世代的には、戦況悪化のために学生の徴兵猶予の停止によって学徒出陣となった世代である。実家が商家であったために、将来、家業を継ぐことを前提に商業学校に学んだ創業者は、復員したものの、敗戦後の混乱のためにかつての商品を扱うことが困難であり、戦後、大きな市場が見込める商品を探すなかで電球に出会っている。やがて、電球から家電製品へと販売品目を拡大させ、仕入れのための綱渡りのような資金繰りの苦労は、この当時の創業企業に共通する。無理の効く親戚縁者の雇用から、徐々に一般従業員を増加させた。この企業の創業者は家業や商業高校で学んだこと、兄弟たちもまた商業分野に従事していたことを考えると、製造業のように何をどうつくるのかではなく、商業では何が仕入れやすく、何が売やすく、資金の回収が容易なのか、創業者の商才と商機発見の世界であったことがわかる。

創業後については、既述のようにすべての企業が順調に成長していったわけではない。ほとんどの社史に記された創業者は圧倒的に男性である。決して多くはないが、それだけに女性創業者のケースなどは興味を引く。物流企業を敗戦後の混乱が残る時期に創業した女性創業者は、戦前、女子師範学校卒で家業の底曳網業に従事している。その後の彼女の事業展開は、戦時統制会社となっていた貨物自動車事業を倉庫業や水産業へと展開していく。運輸業については、在日米軍からの乳製品などを米軍家族へ輸送を要請されたことがきっかけとなり、運輸業界で冷凍輸送サービスのパイオニア的企業としてその後の成長の礎となっている。当時は、そのような冷凍輸送車は日本にはなく、輸送機器メーカーと共同開発を行っている。この種のビジネスチャンスへの遭遇は偶然とはいえ、経営者の普段からのネットワーク形成の範囲性に大きく依存している。とはいえ、同じチャンスは他の経営者たちにも同様にあったのかもしれない。彼女のケースは、そうしたなかで自ら大きなリスクを背負うだけの強靱な精神があったことだけは確かである。

この種のリスク感覚や事業感性については、社史の多くは創業の地や、創業者の生まれ育った地域のビジネス風土に言及する。この種の地域的気質⁷⁾が野放図に企業家精神に置き換えら

7) たとえば、浜松市（遠州地域）の企業家の進取精神を表わす「やらまいか」精神が典型であろう。むろん、こうした言い方は古くからあったわけではなく、なんとなくいわれてきた表現がビジネス本の出版を契機とした経緯があったともいわれている。とはいえ、地域の気風は示す物言いは、それがポジティブなものであれ、ネガティブなものであり、それなりに各地にあるとあってよい。長野県諏訪市については五味の論稿がある。五味は諏訪地域の企業家たちの地域気質を協調性なき「競争心」の強さに求めている。「地域企業が競争心旺盛に切磋琢磨する強い姿勢がある一方で協調性に欠ける面があり、競争と協調が両立できにくい。企業間ネットワークは多数存在し、勉強会やセミナーには多くの企業が参画し、また参画しようとする。ところが、そのネットワークが実ビジネス段階に進もうとした段階になるとうまく機能しなくなるのである。この背景に当地域の文化・風土・気質の影響がある」。五味嗣夫「諏訪地域の産業の今日的課題に関する一考察」『中小企業季報』2016年第3号。

れることも多い。だが、その地域の人々がすべてそうではあるまい。なかには、他地域から移住して成功を収めた企業経営者もいる。地域気質と創業との関係を実証するのはいささかやっかいである。また、それを企業家精神という概念でひと口にとらえるのも無理がある。なかには、仏教やキリスト教の宗教観の実践ということで、実業家をめざした宗教者もいる。そうした精神の在処を単に「チャレンジ精神」としてしまえば、あまりにも表層的である。技術者や技能者の背景をもつ創業者では、およそビジネス感覚から縁遠い職人的な達成感が先行する場合もある。その後の展開は、多くの困難のなかで、幸運としかいえないような機会に恵まれ、周囲の助けを借りて事業化へと突き進んでいる。また、社史の行間から読み取れば、素人同然の創業者が技術者や技能者の引き抜きのような厚顔で荒っぽいやり方で事業を展開している場合もある。それは、それぞれの個別私的狀況における強引さであり、厚かましさであり、強欲さというある種の生存欲としかいいようのないものである。それらが社史では「やる気」であるとか、「先見性」であるとか、「リーダーシップ」とかで表現される。創業期の荒々しさは、その時代の風潮の下で、その時の社会情勢を反映したものである。社史でのそれ以上の掘り起こしはしばしば困難である。

発展の過程

社史は、概して、自社の歴史を「誕生期（創業期・創成期）」、「成長期（飛躍期）」、「発展期（躍進期）」や「成熟期（安定期）」の時代区分を設ける場合が多い。小さな企業の創始（誕生期）からそれなりに市場の成長に呼応して（成長

期）、自らの事業の成長にも成功してきた企業といえども（発展期）、社史に共通してみられるのは、成長の過程が決して順風満帆ではなかったという点にある。誕生期から成長期へと移ることができた企業の多くは、資金不足の下で試行錯誤を繰り返しながら、いわゆる主力製品を確立させたところである。創業者の技術や市場動向への深い理解もさることながら、その市場開拓に関わるネットワーク力は、購入者との出会いの偶然性以上に市場開拓へのストイックな姿勢がある。成長期もそうであるが、発展期はそれ以上に品質管理や技術開発の失敗などから危機の克服に四苦八苦の企業もある。そこには、「景気の波に翻弄された」とか、「幸運であった」という記述が混在するのがつねである。なお、創業の地とその後の成長期や発展期では、中小企業の場合は同じ地にとどまるケースと、地域内での移動が多い。他方、中堅企業へと成長した企業では、本社や工場などが移転されているケースも多い。いうまでもなく、この場合には成長するマーケットに近い地が選ばれている。現在は東京に本社を置く企業でも、創業時は地方で産声を上げていることが、しばしば忘れ去れている。

社史によく登場するのは幸運論である。一例ということであれば、父親の急逝によって、技術力も、業界に知己もなく、業界知識もないままに先代の町工場を継承した二代目経営者のケースである。それは、教科書の机上のマーケティング手法からはおよそ逆のような強引な市場開拓のやり方によって危機を乗り越えた過程である。たしかに、それは幸運としか言いようがない。この企業は、現在、特殊機械の分野で、中小企業ながら圧倒的な市場占有率を占めるまでに至ったいわゆるニッチ企業である。大企業

からの受注や米国やアジア市場の開拓は、人智を超えた天からの助けとしか言いようがない。この中小企業のマネジメントはビジネススクールのフォーマルな教育プログラムでは、ケース・スタディーとしては決して採用されないだろう。個々の事例の特殊性を超えて、中小企業経営を統一的理論の下で形式化したい研究者意識からみれば、経営者を中心とするきわめて偶然的に派生したようなインフォーマルな人間関係と、それを通じた強引な事業展開は経済学的に理論化しがたい。経営学的にもベンチマーク型のマネジメントモデル化の俎上にも載りにくい。辛うじて、観察と分類の学問である社会学的接近方法において、理論化しやすい「フォーマル型」の対比でのみ、「インフォーマル型」や「イレギュラー型」とまずは分類されうるにすぎない。この種のケースは、社史からケースを丹念に集めつつ、社史をもたない企業の経営者からの聞き取りを重ねながら、中小企業の発展過程の一次的な類型化を試みるしかない。途方もない地道な作業が前提である。

ところで、通常は30周年史あたりが多い社史のなかで数少ないが、10周年あるいは15周年あたりで編まれる社史は、創業時の不安定な時期からようやく発展の緒に就いた時期の経営の現状と課題を明らかにしている。ある中小企業—工業薬品—の15周年史の場合、社史編纂の目的はいたずらに過去を振り返るのではなく、創業以来の企業活動の跡を冷静に分析して、将来への発展の萌芽となる要因を見出すことにあると説く。現在では中堅企業へと発展している同社は、15周年あたりで「中小企業であっても」、社史を編纂することに大きな意義を見出し、15年間を振り返って自社発展の要因をつぎのように列挙している。①幹部クラスの外部からの補

充、②大学卒業生が入社しなければ、将来発展は困難であり、給与体系を工夫するとともに、普段から大学関係部署に働きかけてきたこと、③生産工程の常なる改善、④販売部にも技術者を配置、⑤新製品開発への積極的な取り組み、⑥新製品開発のテーマの明確化、⑦労働環境の改善、⑧従業員の能力開発、⑨ワンマン体制を防ぐいまでいうガバナンスの強化、⑩トップマネジメントの考え方を従業員に伝える社是などの制定。昭和39[1964]年発行の同社の社史であるが、現在からもみても先見性に富んだものであり、いまなお傾聴に値する。

経営の規模

社史刊行のあとに、大きな経営危機を迎えていた企業もある。倒産という事業清算ではなく、他社との合併やその支配下へと組み入られた企業も一定数みられる。経営規模の拡大は、必ずしも経営の安定を示すものではない。結論を先取りすれば、それは経営上の規模と経営上のアンバランスに起因する。この狭間で消え去った企業も多い。だが、そこに至るまでの過程は一律ではない。ましてや、経営条件の悪化ということ、景気後退や輸出国での政治情勢などの急変だけでは説明できない諸要因もある。社史は外部経営条件の変化—たとえば、戦後の不況に加え、ニクソンショックやオイルショックなどに多く紙幅を割くことが多い。戦後すぐに創業された企業の多くは、創業時の初代経営者の年齢層にもよるが、昭和期が終わるころには、次世代への交代の時期を迎えている。創業者が社長職にほぼ半世紀と長くどどまったケースでは、20歳代から70歳代までという企業もある。20～30年の時間的経過の下に、〈父→息子→孫

息子)というかたちで事業継承が行われた企業もある。反面、この事業継承が親族係累のかたちではなく、早くから従業員のなかから役員が選出されたケースもある。なかには、そのころに、経営危機を迎えた企業もある。その最大原因の一つであったはずの継承問題の内紛などの記載はわずかである。想像力を逞しくして行間を読むことを強られる。他方、社史で好不況の外部経営環境の叙述以上に多いのは、市場開拓の苦労話もさることながら、製造業においては技術革新への対応模索の試行錯誤の苦労である。

いずれにせよ、苦境を乗り越えて事業規模を拡大させてきたこの種のストーリーの真偽は、社史に後掲される編集委員会メンバーからは容易には判断できない。とはいえ、社史によっては、創業者の訾咳に接し、若い頃から経営陣に参加するまでの長期にわたり苦労を共にした人たちの対談が収録されている。こうした対談から創業者の人物像とつねに変化してきた経営環境への対応の人格的要因こそが、その後の事業の継続と拡大にとって小さなものではなく、むしろ大きな役割を果たしたことを示唆している。これは、計量分析などからは決して類推できるものではなかろう。社史のなかには、大企業になれば、時間を重ね経営規模が大きくなるにつれ、幼虫が脱皮するように、何度にもわたって社史が編纂されている。そのなかには、日本を代表するような経営者もいれば、後日、その経営手法が範にすべき経営モデルとして推奨されたりしてきた。だが、そのような人物や経営スタイルを普遍化することには禁欲的であるべき

だ。多くの社史に記載される経営者の多くは、立志伝中の人でもなければ、日々の経営課題を強かに臨機応変に多くの試行錯誤を繰り返してきた人たちでもある。だからこそ、そこから普遍的な経営法則や経営モデルを引き出すのではなく、まずは素材としての経営者の対応過程の柔軟性と多様性を確認しておくことが肝要である。

課題と展望

冒頭で問題提起したように、日本経済が「過小過多」の時代から「過小過少」の時代へと変化するなかで、創業支援策が模索されている。そうした支援策のまえに、まず、わたしたちの時代の職業的キャリアはどのようにして決定されるのかを明らかにしておく必要がある。これは階層社会論の重要なテーマであった⁸⁾。たとえば、学卒後の職業キャリアと家庭環境、両親の職業的階層、学歴などどのような関係性をもっているのか。創業は、いまもむかしも、学卒後にすぐに起業というケースが少ない以上、就職後の職種や職業経験との関係性を明らかにするのも重要である。

基本的かつ本質的なことは、人はなぜ起業したのかという動機要因の解明である。現在の大大企業といえども、はるかむかしには、自営業のような創業形態で小さな企業として生まれたはずである。創業者本人、場合によって親や兄弟、配偶者の無給に近い協力の下に小さな企業は産声を上げる。大企業でも、最近ではアップルなども友人、知人とともにガレージ創業のかたち

8) たとえば、つぎの文献を参照。原純輔・盛山和夫『社会階層—豊かさの中の不平等—』東京大学出版会（1999年）。直井優・盛山和夫編『現代日本の階層構造（1）社会階層の構造と過程』東京大学出版会（1990年）。寺岡前掲『中小企業の社会学—もうひとつの日本社会論—』。

から創始されている。SOHO (Small Office, Home Office) という言葉もあるが、SFHF (Small Factory, Home Factory) でもある。小さな企業のその後の展開は、技術的要素や市場条件の変化に対応したところが成長を遂げてきた。研究者間でも、この点に関して一般論としては大きな異論はないだろう。小さな企業の新米経営者も、技術や市場の変化への対応力が企業成長の鍵を握ることへの認識はあったことだろう。だが、ある経営者はその自覚を具体的な事業に展開できたにもかかわらず、ある経営者はそれが出来なかった。この「なぜ」の研究においては、経営者の出自や経歴が大きな役割を果たしていることをどのように立証し、その統一的理解に結びつけるのか。未知で魅力的な研究領域である。

この点において、多くの社史はそこに有益な素材を提供している。技術や技能であれば、伝統工芸、町工場や商店などの家に生まれたことが「門前の小僧習わぬ経を読み」の字義通り、技術・技能や商才などの移転につながったこともあるだろう。技術であれば、その種の学校教育に技術習得の基礎を見出すことも可能であろう。だが、他方でそのようなキャリアを経ず、ある種の偶然ともいえる経緯でもって、新規参入を試み成功した経営者も存在する。また、何代も続く伝統産業の家業継承者が必ずしも保守的であるとは限らない。大胆な発想と技術で他分野へと進出した経営者もいる。この逆もある。老舗は最初から老舗であったわけではなく、老

舗になっていったのである。そこには経営者の革新的な取り組みもあろうが、積極的な保守主義的経営マインドもある。個々のそうした小さな事実の発見は、あらためて経営者本人の能力だけではなく、その周辺に技術や市場開拓の面で創業者の能力的限界を補完する人材の集まりを見出すこともできよう。

今回、わたし自身は、資料と時間の制約の下で戦後創業企業の社史にもつぱら注目した⁹⁾。その歴史文脈は敗戦後による事業の中断、占領政策下の事業の制約、その後の高度成長期という市場の短期間での継続的成長という要因に関連する。しかし、そうした共通要因以上に、創業にかかわる過程は実に豊饒であり、創業者の経歴・経験の多様性や複線性の存在に改めて気付かされる。それゆえに、ある種の根性論、幸運論、才能天賦論などが現在も、書店でのビジネス書の不動の一角を占めているのだろう。だからこそ、高度成長という外的経済条件の幸運性や他律性だけに起因させて理解してきた戦後の企業活動への単線の理解も、社史を通じて複線的なものとなる。

このような理解は、創業支援などでの教育の役割や資金的な支援や、コンサルティングやコーチング的な支援の重要性が強調されるなかで、あらためて創業者たちの動機や生き方への模索は、そもそも政策によって、その人たちに眠るビジネスの才などの潜在性を引き出し、起業を促進させられるものだろうか、というしごく単純な問いを突き付ける。この点は、今後の

9) 小論では、紙幅の関係もあり、実際の社史から特定企業のケースを個別・詳細に紹介することはできなかった。別の機会に、個別ケースを取り上げた論稿を発表できる機会があればと思っている。今回は、筆者の勤務校の図書館所蔵の社史だけではなく、神奈川県立川崎図書館社史室などいくつかの公立図書館や他大学の図書館の関係者には、社史検索でお世話になった。とりわけ、大阪経済大学中小企業・経営研究所には所蔵社史に関して便宜を賜った。お礼を申し上げたい。

重要な研究課題であると同時に、研究者たちにとって宝の山であるに違いないだろう。現在、創業したばかりの企業も、すでに10数年経過した企業も、今後、それなりの成長を遂げた時点で、経営者も第一世代から第二世代へと継承される頃に、社史が組まれるのであろうか。そうした未来の社史から、その企業が生まれた時代における創業者の出自、事業分野の特性、地域の特性など創業へのキャリアパスの動きを知ることが可能であろう。創業経営者などの学歴などは、現在、その後の進学率の上昇のなかで大きく異なる。また、従来の正規雇用を中心とした日本型労働市場が大きく変容してきた。非正規雇の労働市場と創業者のキャリアパスとの関係の変化も読み取っておくことも重要な検討課題である。

従来、中小企業研究でさほど利用されることのなかった社史などから、多くの事例を重ねつつ、創業研究の深化をすすめることは従来からの中小企業研究の領域を広げることにつながる。ただし、功成り名を遂げた創業者や事業家であったからこそ、社史にその歩みが記録されている。そこから得られる経営者たちの情報は全体の企業数からすれば、それでもほんのごく一部にとどまる。留意すべきは社史をもたない企業が圧倒的である事実である。限定された社史を通じたケースの普遍化や一般化への試みは、研究上の方法論的見直しの是非もある。そうだとすると、研究者には挑戦すべき価値のある課題であろう。昭和から平成の時代へと移ってすでに30年近くが経過した。実際、どれほどの企

業が創業30年史を編むにいたっているだろうか¹⁰⁾。残念ながら、かつて昭和20年代後半から昭和30年代に多くの企業が生まれ、そのなかから1980年代～1990年代にかけて30年史が編まれた。現在ではその数は、残念ながら多くはない。この背景には、ネット社会の下での印刷本ではなく、ウェブ上の情報提供の便利さとコスト面の優位性もあるだろう。また、景気的なサイクルだけではなく、産業構造上の大きな底流変化も反映している。かつての重厚長大産業の場合と異なり、ICT（Information and Communication Technology）産業やサービス業における企業寿命の短縮化や企業合併などのケースの増加の下で、「30年」史という時間の見直し感もあるにちがいない。

10) 創業以来の歴史は、かつてのような「社史」という形式ではなく、「記念誌」やウェブサイト上の「わが社の歩み」や「沿革」という形でも公表される場合もあり、とりわけ、後者のウェブサイト上の実質的な「社史」も注目しておく必要があるだろう。昨今の社史の傾向については、つぎの文献を参照のこと。出版文化社社史編集部『企業を活性化できる社史の作り方（新版）』出版文化社（2007年）。