

企業家行動から見た戦前期日本の事業創造

今井雅和*

1. はじめに

21世紀に入りすでに20年が経過した。世紀が改まり、多くの領域で前世紀の常識が大きく変わった。100年前も同様にパラダイムシフトの時代であった。19世紀後半から20世紀にかけて、さらに20世紀を通した時代も、それ以前の世界とはまったく異なるものになった。和暦でいえば、明治から大正、昭和の時代である。

20世紀初頭に米国で始まった大企業による大量生産、大量消費の時代は、生活必需品のみならず、多くの消費財が一定の品質で安価に供給され、人々の生活を豊かなものにした。第二次大戦後は、財の供給が需要を上回るようになり、経営戦略とマーケティングの必要性が高まり、何らかの形で製品の差別化が競争上欠かせない時代となった。前世紀末から今日に至る時代は、デジタル化の進展によってハイテク製品も安価に生産できるようになり、もはや製品の差別化だけでは競争優位の持続が困難になった。事業自体を差別化しなければならなくなったのである。そして、事業の差別化においては財やサービスの供給者と需要者だけの関係に留まらず、社会全体に変革をもたらすような、社会性を持った事業が求められるようになった。

いったいこのような時代にあって、新たな事業を構想し、それを実現するというのはいかにか、何が必要なのか、というのが筆者の問題意識である。従来の事業の延長線上や同一枠内での事業創造はどのようにすれば可能か、あるいはそれまで誰も考えたことのない事業創造¹はいかにすれば実現できるのか。そうした問いについて検討することが、現在、とりわけ日本には求められているように思われる。おそらく、そのためには単に経営者としての知識と経験に期待するだけでは不十分で、企業家²としての全人的な思想、信条、社会的な能力からあふれ出る大きな事業構想が出发点になるであろう。企業組織にあっても、事業戦略レベルでは不十分で、自社のあり方、

*専修大学経営学部教授

価値観、経営理念を踏まえた、大きな事業構想が求められるのではないだろうか。

本稿の目的の1つは、上記を踏まえ、事業構想と事業の実現に向けた企業家行動とはどのようなものかということのを再考することにある。そのため、次節では、まずは、事業機会の発見または創造による事業創造について考える。次いで経営戦略とは何か、企業家行動とはどのようなものかを再検討する。そして、これまでの150年間を振り返り、それぞれの時代の特徴を整理し、それらが新たな事業の実現におよぼすであろう要因は何かを考える。

2つ目の目的は、戦前期日本の代表的な企業家の事業構想と事業化をレビューし、上記観点より再評価することにある。取り上げるのは、軽工業を主体とする前期産業資本主義時代の大阪紡績の山辺丈夫と大日本紡績の菊池恭三、重化学工業を主体とする戦前期後期産業主義時代の日本窒素肥料の野口遵と日本産業の鮎川義介である。併せ、この時期のユニークな企業家として阪急電鉄の小林一三を取り上げる。戦後から今日に至る時代の企業家と事業創造については稿を改めて検討するが、その前提としてこれら戦前期の企業家による事業創造を検討することは有意義と思われる。

2. 事業機会と企業家行動

(1) 事業機会の発見と創造

まずは、事業機会について、P.ドラッカーの企業に関する有名な言説³を起点に考えてみよう。ドラッカーによれば、顧客が購入するのは財そのものではなく、それによって得られる有益性であり、購買はその有益性に価値が認められた時の行動であるという。企業の目的を顧客の創造とし、そのための基本的な機能であるマーケティングとイノベーションの2つの機能ゆえに、企業は存在するとされる。マーケティングの目的は、顧客についての理解を深め、提供する製品あるいはサービスを彼らの期待に合致させるためである。イノベーションは、より優れた財やサービスを提供したり、低コストで供給したりするためである。この論理の根底にあるのは、資本主義経済における事業は、より良い社会の実現に寄与しなければならないとする信念である。ドラッカーの言葉を手掛かりに企業家行動について考えてみよう。企業の目的が財やサービスに有益性を見出す顧客を創造することだとすると、有益性の実現につながる事業機会とは何かの問題となる。そして、企業はどのようにすればその事業機会にアクセスできるのかを検討しなければならない。

事業機会については、バーニーらの議論が参考になる⁴。事業機会を2つ分けて、それぞれの特徴を挙げ、企業家行動との連関に論及している。1つは企業家が事業機会を発見することによって新たな事業が誕生する場合である。もう1つは企業家によって事業機会自体が創造されるケースである。表1を参照されたい。両者は対照的である。

事業機会の「発見理論」も「創造理論」も、事業機会を市場の不完全性に求める点では変わらない。しかし、その事業機会は、発見理論によれば、企業家の意図と独立して客観的に存在しているのに対して、創造理論では企業家の主観と意図によって形作られる。事業機会の源泉となる競争上の不完全性は、発見理論では既存市場・産業に対する外的ショックによって形成されることが多い。インターネットの出現と普及によって生まれた事業がどれほど多いことか。GAF⁵といわれるプラットフォームはその典型である。他方、創造理論では事業機会の活用を目指す企業家が、自らの思想とロジックによって事業を構想し、実現に向けた行動を起こすのである。こちらは、新たに生まれる事業が既存市場・産業に対する外的ショック要因となる。例えば、古くはT型フォード

表1. 事業機会の発見理論と創造理論

	事業機会の発見理論	事業機会の創造理論
事業機会の発生環境	製品・要素市場の競争上の不完全性	
競争的不完全性の源泉	既存市場・産業に対する外的ショックによって形成される客観的な事業機会	事業機会の活用を目指す企業家によって内発的に形成され、規定される事業機会
事業機会の本質	企業家の意図と独立して存在	企業家の意図と独立しては存在し得ない
意思決定要因	リスク要因：あり得る結果とその実現可能性（確率）が事前にわかる	不確実要因：あり得る結果も実現可能性（確率）も不明
意思決定のための情報と知識	さまざまな情報は有用であり、物理的、社会的に客観的に存在する。例えば、技術、ルーティン、業務手続、プロセス、データであり、これらがリスク（事業の実現確率）を前提に意思決定を可能にする	そもそも、意思決定を促進する知識は存在しない。事業創造の機会が新たなコンテキストに結びつき、コンテキスト特殊な情報を形成する。そのため、意思決定は漸進的、帰納的、直観的となる

出所：Alvarez and Barney (2007) と Alvarez, Barney and Anderson (2013) を参考に筆者作成。

による（富裕層向けでない）一般向け乗用車やシアーズローバックのカタログ販売などである。日本ではウォークマン、宅配便サービス、コンビニエンスストアなどをあげることができる⁶。

そして、事業化に向けた意思決定に際して、発見理論ではリスク要因、創造理論では不確実性要因が考慮されなければならない。リスクは意思決定の帰結とその実現可能性が確率として事前に計算できる⁷。他方、不確実性とは因果関係を特定できず、あり得る結果について予測することは困難であり、したがって実現可能性を数値化（確率）することはできない。そして、発見理論では、物理的、社会的に客観的に存在するさまざまな情報が意思決定に寄与する。例えば、技術、ルーティン、業務手続、プロセス、データである。他方、創造理論では、企業家が事業機会を一から創り上げるのであるから、意思決定を促進する客観的な情報は存在せず、事業創造の機会が新たなコンテキストと結びつき、コンテキスト特殊な情報を形成する。そのため、意思決定は漸進的、帰納的、直観的なものとなる。このように、発見理論と創造理論による事業機会は好対照なのである⁸。

次に、事業機会の発見と事業機会の創造という、対照的なコンテキストによる企業家行動の特徴について整理してみよう。表2を参照されたい。まずは、企業家の本質である。「発見コンテキスト」での企業家に求められる資質は、市場参加者に対して発せられる事業機会に関する注意信号（alertness）を事前に正確に感知できるかどうかである。他方、「創造コンテキスト」ではそもそも注意信号は存在せず、したがって事業機会をいかにして事業化に導くかという企業家能力が問われることになる。そのため、前者のリーダーシップは専門知識と経験に裏打ちされたものとなり、後者は明確に根拠を示すことが難しいなかでも、人々を惹きつけるカリスマ性や全人的な魅力に求められる。意思決定については、すでに述べた通り、発見コンテキストはリスク要因の精緻化と機会コストを十分考慮した意思決定が求められる。創造コンテキストでは反復的、帰納的、漸進的意思決定によらざるを得ない。そのため、先入観を否定することなく、トライアンドエラーを許容し、起こり得る損失を許容範囲に抑えるマネジメントが必要となる。戦略についても、前者は、事前にほぼすべての領域を網羅するワンセットの戦略を立案できるのであるから、戦略変更を事前に想定することはない。他方、後者は事業自体が創発的であり、戦略自体も必要に応じてしばしば変更することは事前に織り込み済みとなっている。

表 2. 企業家行動：事業発見と事業創造のコンテキストの対比

	事業機会の発見コンテキスト	事業機会の創造コンテキスト
企業家の本質	客観的な事業機会を知らしめる注意信号を事前に感知できること	事前でなく、事業機会を事業化する過程
リーダーシップ	専門知識と経験	カリスマ性、全人的魅力
意思決定	リスク算出のためのデータ収集、リスクに基づく意思決定、機会コストが重要	反復、帰納、漸進的意思決定：先入観の活用とトライアンドエラーを許容、起こり得る損失を許容範囲に抑える
戦略	ほぼすべての領域を網羅するワンセットの戦略、事前に変更を想定しない	創発的であり、戦略を必要に応じて変更することは織り込み済み
人的資源管理	特定の人的資本を広範囲に採用	既存の社会ネットワーク内で全般的能力があり柔軟性の高い人材を採用
ファイナンス	銀行やベンチャーキャピタルなどの外部資本からの調達	支配株購入の外部の大株主、友人、家族、「浪費家」
マーケティング	新たな機会が到来すれば、マーケティングミクスは適応的に変化させる	新たな機会が到来すれば、マーケティングミクスは根本的に変化させる
持続的競争優位	スピード、機密性保持によって、市場参入障壁を築くことで競争優位を持続する	経路依存的な暗黙知的学習によって模倣は困難で、競争優位の持続は比較的容易である

出所：Alvarez and Barney (2007) と Alvarez, Barney and Anderson (2013) を参考に筆者作成。

次に、両者を具体的な職能レベルで比較し、そのうえで、持続的競争優位の源泉をどのように理解すればよいか、考えてみよう。まずは人的資源管理、とりわけどのような人材を採用するかである。事業機会の発見コンテキストでは、戦略が明確なのであるから、採用すべき人材スペックも明らかで、そうした特定の人的資源を広範に求めることとなる。他方、事業機会の創造コンテキストでは、戦略自体が創発的なのであるから、事前に人材スペックを特定することは難しく、むしろ全般的な能力を有し、かつ柔軟性の高い人材を採用すべきとなる。多様性よりも信頼性の高い既存の社会ネットワーク内に限定し、能力の高い人材を採用することによって、不確実性を抑えることができる。

ファイナンスについても、前者はリスク管理が可能であるから銀行やベンチャーキャピタルなど、伝統的な資金調達が可能となる。他方、後者はリスク管理が困難な不確実性のもとの事業であるから、資金調達は友人や家族などの近しい人々、あるいは将来の可能性にかけるいわゆる「浪費家」やエンジェルと呼ばれる外部の大株主となる。

マーケティングにおいては、発見コンテキストでは新たな機会が訪れれば、マーケティングミクスの適応も必要である。創造コンテキストでは、新たな機会が訪れた場合、適応では不十分で、マーケティングミクスを根本から作り変えなければならない。このように、マーケティングにおける新たな機会は、前者には適応的変更を、後者には一からの再編を要求する可能性が高い。

そして、競争優位を持続させる要因としては、発見コンテキストではスピードと機密性保持によって、市場参入障壁を築くことができるかも知れない。他方、創造コンテキストにおいては、経路依存的な暗黙知学習ゆえに、事業の制度化が進むまでは、他社による模倣はそもそも困難と考えられ

る。さらにいえば、当事者でさえも、起業の経緯と事業化過程を振り返り、形式知によって当該事業を再現することはそれほど容易ではないのである。

これまで見てきたように、事業化には事業機会の発見と創造による、2つの好対照のパターンが存在することがわかった。両者の特徴は企業家行動においても対照的なモデルとなる。次項では、経営戦略について再考し、企業家行動と事業構想に関連付けて検討しよう。

(2) 経営戦略再考

戦略という語と概念は一般用語としても定着し、広く使われるようになった。ストラテジーに戦略という訳語が充てられ、企業経営の分野で戦略という語が多用されるようになり、戦略的と思われぬ領域にまで「戦略」があふれているように思われる。日本で「戦略」という表現が一般に用いられるようになったのは、1980年代にM.ポーターの競争戦略論⁹が紹介され、大前研一の『ストラテジックマインド¹⁰』が出版されてからであろうか。元来、政治や戦争用語であった戦略が、経営学の一分野（経営戦略論）として、あるいは企業経営におけるキーワードとして脚光を浴びるようになった。

一般的な用語になる以前は、戦略は専ら戦争に係る概念であった。マキアヴェッリにおける「戦略」は、“art of war”であったし、クラウゼヴィッツは「戦略の旨とするところは、戦争の目的を達成するために戦闘を使用することにある」と述べた¹¹。日本でもストラテジーは戦争術、兵術、兵学といった名称で表現されてきた。こうした“military strategy”と区別するために、“strategy”に、例えば方略を充てる考えもあったという。しかし、経営（学）によって一般用語として普及したのは、戦略であった。

この「戦」の文字によって、“attack”（攻撃）すべきライバルと“attract”す（取り込む）べき顧客がしばしば混同されるようになったのではないかと思われる。実務家の世界では、新たな市場の開拓と新規受注について「顧客の攻略」と表現されることがある。しかし、顧客は攻撃すべき対象ではなく、歓心を得るべき相手なのである。大手コンビニ経営者へのインタビュー記事のなかに、ライバルとされる他のコンビニチェーンの動きにはほとんど注意を払わず、自分たちが見ているのは顧客の動向だけである、といった箇所があり印象に残っている。ビジネスの世界で主に相対するのは顧客と競合他社であろうが、戦略という用語法によって両者を無意識のうちに混同することによる誤りがしばしば見受けられるように思われる。戦略の対象がコンペティター（競合）なのか、それとも顧客なのか、あるいは顧客サービスのために自社はどうあるべきかといった対内（自組織）的なものなのかということをはっきりと示すうえで、議論を深めたいものである。

もっとも、当然ではあるが、経営戦略論の研究者は戦略を明確に定義している。一例であるが、経営学における戦略は「顧客満足に関わり…顧客満足をめぐる事業体間の競争¹²」と位置付けられている。そして、「戦略という用語は…生存を目指す特定の行為主体が、知覚した脅威や機会を背景に…好ましい将来の見通し、ビジョン、目的の体系を前景にして、周囲の多様な行為主体との関係性を含む現状を主体的に変革しようとする実践に関わる概念¹³」と定義している。このように、戦略を企業経営に正しく取り入れることができれば、先述のような混乱は回避できる。

上記議論を踏まえた筆者のやや広義の戦略の定義は次のとおりである。すなわち、組織目的、目標を明確化し、その達成を図るために、全体を見渡した長期的道筋を選択し、実行することである。この定義は企業経営を想定しているが、安全保障面の大戦略とも共通する。いずれの場合も、組織

図1. 経営戦略の階層と対象

経営戦略の階層		対コンペティター	対顧客・対内（自組織）
大戦略	組織のあり様	n.a.	存在意義・使命 組織目的・目標の明確化 ↓
上位戦略	全社戦略	n.a.	事業選択・全事業配置・経営 資源の配分 ↓
一般戦略	事業（競争）戦略	有効な事業環境	独占市場
		静態的競争優位の源泉	ポジショニングアプローチ
		動態的競争優位の源泉	ゲーム理論
下位戦略 （戦術）	機能別戦略	n.a.	財務，人的資源（含労務）， 調達，研究開発，物流，生産， マーケティング ↑

出所：筆者作成。

の存在意義と使命を前提として、組織の目的と将来目標を明確にし、その達成を図ること、そのゴールに近づくために長期的かつ全体を見渡した道筋を選択し、実行する点に変わりはない。顧客に満足を提供する組織であり続けるためには組織能力を継続的に高める必要がある。そのため、戦略思考が向かう先は、自らがどうなりたいたのかという、自社組織に向けられることになる。

経営戦略論の教科書では、戦略には階層性があり、全社戦略、事業戦略、機能別戦略に分けて解説されるのが一般的である¹⁴。全社戦略は自社のいくつかの事業のなかから、事業ごとに優先順位付けを行い、それぞれの事業をどのように配置するか、そして優先順位に従ってどのように経営資源を配分するのにか関することである。このように考えると複数事業を抱える会社同士の競争というのはあまり意味をなさない。例えば、総合商社同士の競争といっても、実際の競争は事業レベルであり、全社レベルではその集積としての数値の比較に留まる。なお、さきにも述べたように、こうした全社戦略は自社組織のあり様によって規定されるため、筆者の理解は図1となる。すなわち、戦略を規定する大戦略ともいい換えることのできる組織のあり様は、コンペティターとの関係ではなく、自社自身の問題であり、顧客との関係における自社のあり方である。このように自社の存在意義と使命こそが最高の戦略であるし、そうした組織のあり様は、全社戦略の規定要因ではあるが、コンペティターとの関係あるいは間合いとは独立した戦略領域なのである。

事業戦略は競争環境のなかで、個別事業が競争を優位に進めるためのマスタープランであり、競争戦略と同義語である。そのため、単一事業に従事する会社の全社戦略は事業戦略とほぼ重なることになる。事業戦略はコンペティターとの関係において、競争優位を構築し、競争を優位に進めるための長期計画である。競争戦略論はこれまで4種類の競争優位の源泉あるいはタイプについて議論してきた。1つはコンペティターとの関係において優位な立場に立つこと、もう1つは自社が高い能力を構築することで競争を勝ちぬくという、2つの競争優位の源泉を軸にしたものである（図1の列）。他方、ある時点における競争優位に注目するか（静態的）、それとも時間の流れのなかで自社に優位な位置取りを得る、あるいは能力蓄積を通じて高い能力を獲得するプロセスを重視する

か（動的）という時間軸がある（図1の行）。これらが図1の事業戦略の4分類である。全社戦略と機能別戦略が事業戦略を形成したり、規定したりして、影響をおよぼす主要因となるのは当然のことである¹⁵。

機能別戦略は財務、人的資源（労務を含む）、調達、研究開発、物流、生産、マーケティングのような職能別の長期施策である。これらが事業戦略を規定し、支えることはいうまでもない。機能別戦略は、コンペティターとの競争関係や競争の進め方に影響される面は確かにある。しかしながら、これらはあくまでコンペティターの戦略とは独立して存在しており、戦略の向かう先は自社の組織能力である。ポジションニングアプローチとゲーム理論によって、市場独占を目指す事業戦略はコンペティターとの関係が問題になるし、自社に有利な環境をいかに設計するかが問われる。しかし、一般に戦略と考えられるその他の要素、すなわち、組織のあり様、全社戦略、資源ベース理論、動態的能力理論、それに機能別戦略は対顧客を前提とする、対内的な中長期計画と考えることができるのである。

事業戦略に関する議論は、それが競争戦略と同義語であることから分かるように、コンペティターが存在する既存の市場において、いかに競争優位を構築するかに関わることである。他方、本稿の検討対象は、新たに事業を起こす際に企業家がどのように事業を構想するかという点である。前項では、それを事業機会の発見と創造という対照的なケースに分けて整理した。新たな市場や技術の誕生などによる事業機会を一早く見出し、事業化する場合は、これまで議論してきた事業戦略の枠組みを一部適用することができるかもしれない。それは、他社に先駆けて事業化することで、何らかのかたちで独占市場を形成したり、追随する他社との関係を優位に導いたりすることで競争優位を獲得できそうだからである。他方、事業機会を一早く捉え、自社の組織能力を整え継続的に他社の先を行くための動態的な組織能力こそが、競争優位の源泉であるとの見方も可能であろう。企業家行動に関する次項の議論を先取りするならば、市場均衡点から遠く離れた地点で新たな事業を起こしたとしても、競争環境の変化および自社事業の遂行過程における事業の制度化は避けられない。そうしたなか、独占的地位をできるだけ長く維持しようとするれば、自社事業の位置づけの明確化と組織能力が問われることになる。このように考えると、新たな事業機会の発見による起業は、既存の競争戦略論を一部適用できるとしても、経営活動は自社のあり方に関わる経営戦略全般を基礎として展開されなければならないことになる。

機会創造型の事業は、コンペティターが存在しないのであるから、ポジションニングアプローチやゲーム理論による競争戦略の対象外である。資源ベース理論や動態的能力論が注目する組織能力とは親和性があるが、既存の事業戦略論をそのまま適用することは難しい。なぜならば、経営戦略は将来の目標を明確にし、それを実現するための中長期的な道筋の選択と実行であるが、事業機会の創造理論は、事業機会が客観的に存在しないなかで、企業家の主観によって事業は構想され設計される。事前の計画はアウトラインに過ぎず、事業の遂行過程で計画が随時見直され、度重なる変更も織り込み済みなのである。一般の経営戦略においても創発性が否定されるわけではない。しかしながら、戦略遂行過程の創発性と事前の戦略計画の不在は同じではない。機会創造型事業は従来の経営戦略論の枠には収まりきれない。機会創造型事業は、とりわけ自社の存在意義・使命、組織目的を明確にして、それに沿って事業を展開するという大戦略に基づく事業構想でなければ、実現は難しいであろう。事業戦略レベルだけの議論ではまったく不十分なのである。たとえ、企業家には成功への道筋とシナリオが見えているとしても、大戦略を明確にして、成員の理解を得たうえで、

組織として当該事業を受容できるものでなければならない。

(3) 企業家行動再考

経営戦略の策定および実行の主体は経営者である。機能別戦略のレベルでいえば中間管理職となるが、中長期の全社戦略および事業戦略については、経営者をおいてほかにその責任を担うものはいない。ここでは、企業家とは何か、企業家行動の本質は何かについて、経済学におけるこれまでの議論を参考にして、事業機会の発見と創造に関連付けて考察しよう。

企業家論といえばJ.A.シュンペーターといわれる。しかし、シュンペーターの議論に違和感を覚え、A.マーシャルの描く企業家像にさかのぼり、批判的に検討したが池本正純であった¹⁶。池本の議論を手掛かりに、市場経済下の企業とは何か、企業家行動とは何かについて考えてみよう。

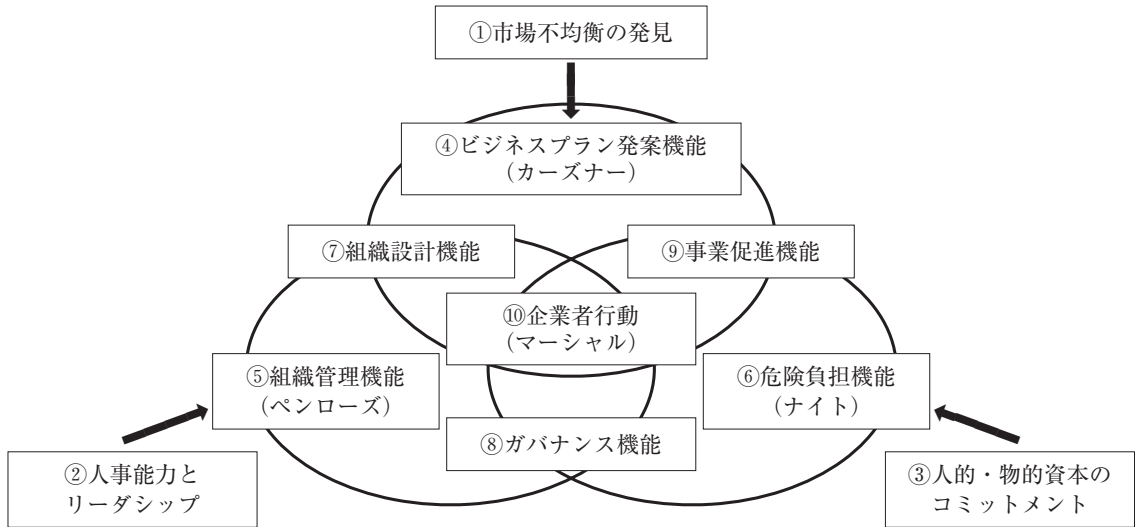
シュンペーターはイノベーション（革新）をインベンション（発見）と区別し、イノベーションは真空状態から生まれるのではなく、既存の要素の新結合によって実現するとした¹⁷。そして、イノベーションの主体こそが企業家であり、生産関数の改変¹⁸を伴う創造的破壊が資本主義のダイナミズムであり、本質であると主張した。企業家機能によるイノベーションが市場均衡を破壊し、それが資本主義の発展に寄与すると考え、企業家をして市場メカニズムを超越する存在と捉えた。

一方、池本はシュンペーターの企業家論に対していくつかの疑問を投げかける。最大の疑義は、シュンペーターが市場均衡の成立を必然的、自動的な過程として捉えた点に向けられる。創造的破壊を商品、生産関数、資源賦存量の与件の書き換えとし、イノベーションを一般均衡からの離脱と捉える一方で、資本主義が発展すればするほど、企業家機能は無用化すると主張は、論理的な飛躍であり、倒錯した議論であると批判する。情報の不完全性と不確実性を前提とすれば、隠れた不均衡の発見と解消という企業家行動によってようやくもたらさせるのが市場均衡であり、むしろ均衡自体が不安定な状態であるというのが、池本の主張である。そのほかにも、イノベーションの領域を商品開発と生産関数の改変に限定し、商業、金融、経営の3つの分野には企業家的要素がないとするシュンペーターの主張にも異議を申し立てている。

シュンペーターの企業家論は、H.ライベンシュタイン¹⁹、I.M.カーズナー²⁰、E.T.ペンローズ²¹、F.H.ナイト²²らに批判されることになる。ライベンシュタインは市場メカニズムの機能不全（X非効率という）を補うのが企業家の役割であるとし、市場不均衡こそが常態であると考えた。図2を参照されたい。①市場の不均衡を発見し、均衡状態を実現するための④ビジネスプランの発案の重要性とその主体としての企業家機能はカーズナーの議論であった。企業を経営資源の束と捉え、②人事能力とリーダーシップによって⑤組織管理を行う企業家機能を訴えたのがペンローズであった。ナイトは③人的・物的コミットメントによって、⑥危険負担するのが企業家機能であるとした。そして、④と⑤の交わる部分が⑦企業家の組織設計機能となり、④と⑥の共通機能が⑧事業促進機能となる。また⑤と⑥の交差部分が⑧ガバナンス機能となるというのが池本の整理である。そして、これらすべての中核的な機能を担うのが企業家であり、それが⑩企業家行動であるという。

そして、シュンペーターの企業家論に対するカーズナーらの批判的な論点は、マーシャルによって既に論及されていたというのが池本の指摘である。マーシャルは企業家を市場機能実現の中核的存在と捉え、原材料の生産から最終製品が機能するまでのバリューチェーンの最適化を実現する取引仲介者と捉えた（商業における企業家行動）。次に、資本供給を含む不確実性への対処という危険負担者としての企業家の姿を明示した（金融における企業家行動）。さらに、企業組織によって

図2. 企業家行動の概念図



出所：池本（2004），246-247頁掲載の図表12-1，12-2をもとに，筆者が若干の修正を行った。

企業家機能が発揮されるとし、企業家論を個人に留めるのではなく、組織を分析の中心に据えた（経営における企業家行動）。すなわち、企業家の本質は事業に伴うリスクを自ら負担することで、意思決定権限を確保し、不確実な環境下、イニシアティブを発揮するところにある。また、企業家のリーダーシップのもと、企業組織として事業展開することで、ようやく市場は十全に機能するようになる。このように企業家機能を企業および企業組織と一体化して理解したのである。

シュンペーターとマーシャルの主張は、企業家によって展開される事業機会の発見および創造を起点とする事業活動とどのように関連付けることができるのであろうか。まずは、池本が主張するように、市場の本質をどのように理解するかによって、立場は大きく異なるであろう。すなわち、市場均衡あるいはその近辺を常態と見るか、それとも市場均衡からの離脱が常態なのかという視点である。この2つの見解の違いによって、企業家の機能あるいは事業活動の本質は何かということの見方が分かれる。ただ、いずれの場合も、企業家による事業の選択および事業活動は静態的なものではなく、市場における自社の事業を動態化し、競争優位を構築する点についての異論はないであろう。

新たな市場や技術の出現による機会の発見を起点とする事業化は、均衡点近辺から遠く離れた地点での事業創造と理解できる。機会の創造による事業化は、均衡点からさらに遠く離れた地点での起業と理解できる。前者は客観的な事業機会が存在し、後者は企業家以外には知覚されない事業機会であるから、後者が均衡点からより遠くの地点での事業と捉えられる。これらはいずれもシュンペーター的なイノベーションといえそうだが、正確にいえば、イノベーションというよりはインベンション（発見；事業の発見・創造）に過ぎない。少なくともこの時点では、事業機会の誕生に過ぎず、発見あるいは創造事項を再構成し、持続性を持った事業として制度化できなければ、それはイノベーションとはいえないからである。他社の参入やその脅威あるいは代替可能な事業の企てなどによって、競争圧力が生じることで均衡点に向けた動きが始まる。自社内でも、事業化に向けた戦略および組織の再構成が必要となり、事業の制度化が進展するが、それは市場均衡に向けた圧力

と考えることができる。こうした外部環境と内部環境の変化をにらみ、競争環境に影響力を及ぼしたり、自社の組織能力の向上と事業の精緻化を図ったりして、市場均衡に向けた動きを制御しようとする行為、それがマーシャル的な企業家行動なのである。

(4) 資本主義の進化と企業家行動

この節では、まずは事業構想の起点を事業機会の発見と創造に分けて整理し、議論を深めた。そして、経営戦略と企業家行動を原点に立ち返り、検討したうえで、事業構想と関連付けて考察した。ただ、機会の発見と創造による新規事業の分類に基づく論考は中立的なものではなく、時代環境によって重要性や力点が異なるものと思われる。本稿は戦前期日本の代表的な企業を例に、企業家がどのように事業を構想し、形成し、構築したかについて検討するものである。その際、戦前期から現代に至る日本経済の各段階とそれぞれの特徴を比較検討することで、戦前期日本の時代環境を確認し、企業家行動の背景あるいは影響について押さえることができるものと思われる。そのことを踏まえたうえで、次節の事例研究につなげたい。

まずは、表3を参照されたい。19世紀後半以降の資本主義の発展段階を、前期および後期産業資本主義とポスト産業資本主義、それに今世紀のデジタル資本主義に分けて整理した。本稿の検討対象は前期産業資本主義の主役である綿紡績（大阪紡績，大日本紡績）とそれに続く戦前期の後期産業資本主義の電気化学（日本窒素），機械産業（日本産業）である。さらに、この時代背景と趣を異にするサービス業（阪急電鉄）である。その後続く、戦後の後期産業資本主義，ポスト産業資本主義とデジタル資本主義の特徴についても、比較のため記してある。

産業資本主義は一般に需要に比して供給が過少なため、資本蓄積による大規模な生産工場の稼働によって、生産コストを低下できれば、販売は比較的容易で大きな付加価値を生み出すことができる²³。この時代は工場において付加価値が創出され、その源泉は農村などから流入する大量廉価な労働力²⁴である。いわゆるルイスの転換点²⁵に到達するまでは労働集約的な産業が主役となる。そして、この産業資本主義は、製糸業や綿紡績業などの軽工業に代表される前期と、鉄鋼，重工業，機械，化学の各産業が牽引する後期にわけることができる。日本の後期産業資本主義の時代は、さ

表3. 日本経済の変遷と特徴

	前期産業資本主義	後期産業資本主義	ポスト産業資本主義	デジタル資本主義
中心的産業 日本の代表的産業	軽工業 製糸業 綿紡績業	重化学工業 鉄鋼・重工業 機械・化学	耐久消費財 家電・エレクトロニクス 自動車	サービス・情報 IT利用・関連製品 IT利用・関連サービス
特に重要な ヒト資源 モノ資源 カネ資源 情報資源	生産技術者 資本財・原料 民間資本 生産技術	生産技術者 原料・エネルギー 国家・民間資本 生産技術	中等・高等教育人財 支援産業（部品部材） 銀行制度 製品技術	高等専門職教育人財 支援産業（アウトソーシング） 資本市場 ITインフラ
特徴 競争優位の源泉 外資参入 労務・人的資源管理の要諦 経営課題（何をどうすべきか） 利潤の源泉	比較優位の探索・構築 禁止 モラルハザード対策 Learn	比較優位の獲得 禁止 ホールドアップ対策 Learn and Plan Do See	比較優位の活用，競争優位の探索 許可しかし僅少 ホールドアップ対策 Plan Do See	競争優位の獲得 参入期待 企業家行動・高度専門人材活用 See Think Plan Do 差別化（事業）
	標準化(キャッチアップ)	標準化（高品質）	差別化（製品）	

出所：大塚・東郷・浜田編（2010）などを参考に筆者作成。

らに重化学工業の黎明期の戦前と、これらの産業が日本を先進国に押し上げた戦後の高度経済成長期にわけることができる。本稿の検討対象は、前期産業資本主義と後期産業主義の前半の時代となる²⁶。

明治初期の日本がそうであったように、前期産業資本主義を前にした国には、工業部門における比較優位は存在しない。そうしたなか、比較優位産業となり得る分野を探索し、比較優位の構築につなげることが重要となる。民間資本を募り、資本蓄積を図ることが前提となるが、この段階で決定的に重要なことは、当該産業の生産技術を身につけた生産技術者の存在である。それは、キャッチアップすべき目標となる、製品品質 (quality)、コスト (cost)、納期 (delivery) が明らかで、それを達成するためのカギが生産技術だからである。事業機会の特定は比較的容易であるが、問題はそれを事業化するために必要な経営資源を集約し、蓄積できるかどうかなのである。経営課題は、顕在的ではあるものの、実現が困難な事業機会を具現化するため、他国に学び、いかにキャッチアップし、標準化製品の量産につなげることができるかである。

戦前期の後期産業資本主義の時代も基本的には大きな違いはない。ただ、重化学工業が勃興し、労働集約型から資本集約型に移行する点は大きく異なる。ここでも、資本蓄積が前提となり、生産技術がカギを握り、優れた生産技術者の存在なしには、産業を興すことはできない。ただし、後期産業資本主義に移行すると、企業家自身が生産技術を知悉していることが大きな力になる。それは、資本集約型の設備産業においては、事業構想自体が、技術の選択、生産設備の導入、事業設計とより一体化するからなのである。ここでも、事業機会は比較的明らかで、比較優位の獲得によって、標準化製品をいかに供給できるかが問われる。他方、この時代は、矛盾を抱えつつも、経済発展によって、社会の安定が一定程度担保されるため、必需品のみならず、心を豊かにする製品やサービスへの需要が芽生える時期でもある。企業家による事業機会の創造の余地が拡大するのである。

3. 戦前期の企業家行動

まずは、戦前期日本の主要産業について確認しよう²⁷。表4を参照されたい。これは1874年から1939年までのそれぞれ約10年間（1870年代は7年間、1930年代は9年間）の主要製造業の工業生産平均額（当年価格）と工業全体に占める比率を記した表である。製糸業と綿紡績を中心とする繊維産業が、戦前期を通じて、日本の工業の三分の一内外を占める主要産業であったことがわかる。次いで、二桁台の化学、そして1910年代以降、機械が伸び、鉄鋼は1930年代に入り、ようやく二桁にのせることができた。

製糸業は戦前期を通じて、日本の主要産業であり続けた。富岡製糸場の開業など、海外からの技術導入のモデルケースとして紹介されるが、江戸時代からの在来技術が果たした役割も大きい²⁸。海外の製糸機械も完成度はそれほど高くなく、生産技術の改良によって、小工場設置の器械製糸であっても、品質的には国際競争に耐え得るものとなった。さらに、原料費と労働コストを制御することで、高い国際競争力を発揮した。このように見てくると、製糸業は日本を代表する産業ではあったが、近代産業の代表とはいいがたい。他方、綿紡績は在来の技術と小規模の輸入機械では輸入糸にまったく対抗できなかった。高度な生産技術が要求され、かつ規模の経済性の獲得が不可欠な日本初の近代産業といってもよいであろう²⁹。ここではその代表として、大阪紡績と大日本紡績を取

表4. 主要製造業の工業生産平均額（当年価格）と工業全体に占める比率

単位100万円	繊維		化学		鉄鋼		機械		合計
1874-80	56.6	26%	43.5	20%	1.9	1%	5.3	2%	221.4
1881-90	112.0	32%	48.9	14%	2.3	1%	7.9	2%	350.6
1891-1900	340.7	41%	91.7	11%	4.5	1%	22.1	3%	828.1
1901-10	511.0	32%	182.3	12%	19.6	1%	88.7	6%	1,574.8
1911-20	1,846.0	35%	580.2	11%	273.5	5%	735.7	14%	5,326.1
1921-30	3,473.5	36%	1,037.7	11%	447.4	5%	874.4	9%	9,658.8
1931-39	4,314.1	26%	2,513.0	15%	1,928.9	12%	2,825.3	17%	16,574.3

出所：篠原（1972）。

り上げる。

重化学工業では、1901年に操業を開始した官営八幡製鐵所に代表される鉄鋼を挙げることができる。しかし、さきに述べたように、日本の鉄鋼業は昭和の時代に入り、ようやく日本の工業に占める比率を二桁にのせた。鉄鋼業が日本の工業の牽引役になるのは戦後になってからである。そもそも、同製鐵所は官営であり、企業家行動とは結び付きにくいいため、本稿の検討対象からは外すことにした。化学は、明治初期の家内工業的な製品から、1900年代以降は資本集約的な産業へと進化した。電力開発によって競争力のある化学肥料の生産に成功し、新興財閥として存在感を高めた、ユニークな企業家を取り上げる。日本窒素肥料の野口遵である。機械も、化学同様、ユニークな企業家による創業であり、現代に連なる日本を代表する多くの会社設立に関わった日本産業の鮎川義介について検討する。

最後は阪急電鉄の小林一三である。のちに述べるように、キャッチアップによる工業中心の時代にもかかわらず、人々の生活に着目し、まったく新しい構想のもと、ビジネスを創造した企業家行動について考察する。戦前期の時代背景と産業の発展段階を踏まえ、これらの事例研究を通じて、企業家行動と事業構想について検討しよう。それぞれのケースで、なぜ、誰が、何を、どのようにして事業化に成功したのかを整理し、考察することとしたい。

（1）大阪紡績³⁰（東洋紡の前身）：山辺丈夫

江戸時代、綿花の栽培は各地で奨励され、農家の内職として手紡績が行われていた。幕末から明治初年度にかけて、輸入機械による紡績が始まり、1978年以降は政府による保護、育成政策もスタートした。しかしながら、資本集約、近代産業の経営、そして生産技術のすべての面で能力不足は否めなかった。幕末期の不平等条約によって関税自主権が放棄され、輸入税は従価換算で5%、明治初期はインフレによってわずか2-2.5%に留まった³¹。なお、輸入関税の世界的な標準は当時2割であり、競争力の乏しいなか、さらに大きなハンディを負うこととなり、その結果、綿糸は外国製品の独壇場となった。1974年から80年にかけて繊維品の輸入は、全輸入の4割を超える水準で外貨の大量流出につながり、国家的見地から輸入代替が急務となった。さらに、繊維産業を将来輸出可能な産業に育成することは産業政策の根幹をなした。このように、日本における綿紡績の事業機会は誰の目にも明らかであったが、問題は事業化が可能か、可能であれば、誰がどのようにすれば実現できるかという点にあった。

上記環境下、近代的な紡績会社設立に動いたのが渋沢栄一であった。資本家からの出資を募ると

表5. 大阪紡績業績推移

単位：千円	売上高	利益金	従業員数	紡機(錠)	織機(台)	摘要
1883	50.6	11.1	288	10,500		大阪紡績設立開業, 山辺技師長就任
1886	506.1	120.2	1,073	31,320		第2工場運転開始, 電燈照明
1889	1,372.6	317.3	2,709	61,320		第3工場完成
1890	1,800.3	151.2	3,550	61,320	333	大阪織布買収
1892	2,042.9	292.6	3,317	30,000	333	第1, 第2工場全焼
1894	2,565.6	233.1	4,497	55,536	579	分工場完成
1895	2,822.8	345.9	4,494	56,424	579	山辺取締役就任
1898	3,305.0	102.4	3,962	56,424	579	山辺社長就任
1900	3,978.2	▲83.6	2,032	55,344	700	初の赤字決算
1906	10,070.7	869.1	7,562	102,616	2,920	金巾製織合併
1907	12,311.9	1,106.7	8,497	117,456	2,928	白石紡績合併
1909	14,531.3	746.8	10,950	134,976	4,146	工場拡張
1913	26,248.6	1,316.8	10,664	150,176	4,538	工場拡張

出所：大津寄（1993），195頁。

ともに、カギとなる生産技術の獲得については、よく知られるように、イギリス留学中の山辺丈夫を説いて、機械工学と紡績技術を習得させ、帰国後、技師長として大阪紡績に入社させた（のちの東洋紡社長）。大阪紡績創業のプロモーターが渋沢であったことは確かである。設立時の社長は資本家の藤田伝三郎であった。当時は一般に会社内の技術者の地位は低かったし、山辺は技術の責任者ではあるが、経営者とはいえなかった。しかしながら、産業資本主義の時代は工場が付加価値創出の場であり、どのような生産体制を敷くかは製品戦略とも相まって、事業戦略そのものといっよよかった。そのため、大阪紡績の事業の主体（who）は山辺丈夫とする。のちに述べるように、大日本紡績も同様に、菊池恭三を事業の主体と捉えることにする。

大阪紡績は設立初年度の1883年から利益を計上し、同年下半年から株主配当を開始した（表5）。それは、山辺丈夫によって推進された製品戦略と生産技術の賜物であった。製品戦略は生産が容易な太糸に集中するというものであった。生産技術では、海外の先進機械と技術を導入するだけでなく、日本市場に適合する新たな生産方式を開発した。蒸気機関による安定操業、労働力確保を可能にする立地選定、昼夜二交代制などによる生産体制を確立する一方で、外国綿を利用し、混綿技術を開発することによって、原料の低コスト化が可能となった。こうして外国糸と競争可能な品質とコストを実現することができた。外国技術を翻訳し、試行錯誤を経て日本の実情に適応させ、事業戦略として一貫した施策を実施できたからなのであった。

1890年代までに、同社をはじめとする日本の綿紡績各社は、一からのスタートながら競争力を持続的に向上させることができた。さらに、1893年のボンベイ航路開設によるインド綿運賃の低減、綿糸輸出税廃止（1894年）、綿花輸入税廃止（1896年）によって、輸出競争力を高めることができた。1890年代の10年間で、日本は繊維製品の輸出国へと変貌を遂げたのである。

山辺丈夫らが大阪紡績の設立によって目指したのは何であったのであろうか。それは、近代的な紡績会社を作り、国内需要を満たすだけでなく、輸出拡大によって、世界的な事業に育てることであった。比較優位を探索し、獲得する過程だった。それは発展途上国日本が、産業革命に成功し、前期産業資本主義を完成させる道筋であり、その中心が綿紡績業であり、その嚆矢が大阪紡績だったのである。

(2) 大日本紡績³²（ユニチカの前身）：菊池恭三

1883年設立の大阪紡績の成功を受け、大阪周辺を中心に、紡績会社の設立ブームが起きた。1886年からわずか3年で、日本の綿紡績の生産能力³³は4倍を超えるまでに急増し、大阪は「東洋のマンチェスター」と称されるほどになった。平野紡績は1887年に、1889年には摂津紡績と尼崎紡績が相次いで設立された。外形的な観察では、大阪紡績による事業機会の発見とそれに伴う事業化を受け、これら3社は模倣による市場参入と思われるかもしれない。しかしながら、のちに議論するように、同じ綿紡績とはいえ、注力する商品群が異なり、標的市場は必ずしも同じではなかった。技術的なハードルを乗り越え、客観的には存在するものの、事業化できていなかった事業機会の発見し、事業化に成功した事例と考えられる。また、これら企業の事業化の主体を菊池恭三とする。技術者として入社し、のちに3社合併の大日本紡績の社長に就く人物である。山辺同様、技術者ではあるものの、事業構想と事業化計画において、生産技術者の役割は決定的であり、企業家と見なすことができる。菊池を中心にこれら3社が紡績業において、どのように事業化に成功したのかを概観し、企業家行動との関連から考察しよう。

菊池は工部大学校機械科（東京大学の前身）を卒業したのち、海軍省と大蔵省大阪造幣局を経て、1887年に平野紡績に入社した。入社条件が英国留学であり、マンチェスターテクニカルスクールで学びながら、紡績工場で実習を受けた。1888年に帰国すると、支配人兼工務部長に就任し、平野紡績を技術と経営の両面で主導する役割を果たすことになった。1889年設立の尼崎紡績でも、創業に当たり、優秀な技術者の確保が喫緊の課題であった。ただ、当時日本人技術者は限られた存在で、尼崎紡績の申し入れを、平野紡績が受ける形で、菊池は尼崎の技師長を兼務することになった。さらに、同じ年設立された摂津紡績でも、ほかに技術者がおらず、菊池は同社を含む3社の技術責任者になった。

菊池は、その後、平野紡績を離れることになったが、尼崎紡績と摂津紡績では専門経営者として両社の経営を担うことになる³⁴。摂津紡績は、高い生産性と優れた品質によって、太糸に特化し、価格競争力を磨くことで朝鮮・中国市場を開拓し、輸出市場で高いシェアを獲得した。他方、尼崎紡績は高級糸生産に力を入れ、新たな事業ドメインの開拓することで、摂津紡績とは同じ綿紡績でも市場の棲み分けに成功した。

尼崎紡績の事業戦略の背景は以下の通りである。1890年代以降、国内で生産される綿糸は太糸が中心であったが、外国から中糸や太糸の高級糸がさかんに輸入されるようになり、国内の綿紡績市場に変化が生じた。同社は中細糸を主力製品にするとともに、織布についても高級な細手綿布など高付加価値製品によって、外国製品に対抗する戦略であった。原綿を太糸用から米国産に切り替え、最適な混綿法を発見するだけでなく、湿撚法（糸を水に濡らしてから紡ぐ）の考案によって世界レベルの品質を実現した。このほかにも、瓦斯糸紡（ガスの炎で表面の毛羽を焼くことで、光沢の糸を作る方法）や細手綿布の生産など、未開拓の分野への進出を図った。そして、両社は1907年に合併し、大日本紡績となり、菊池は初代社長に就いた。その後、同社は中国大陸での現地生産、絹糸紡績、毛糸紡績、さらには日本レイヨンを設立し、化学繊維部門への進出も果たすこととなる。

菊池恭三が経営者として辣腕を振った尼崎紡績は、綿紡績業という意味では大阪紡績の追隨者に過ぎないかもしれない。しかしながら、これまでレビューしてきたように、高級糸と高級綿布の市場が出現するといち早く参入するとともに、最大の障壁である技術的課題を解決することで、事業を成功に導くことができた。菊池の企業家行動と市場参入戦略によって、事業機会の発見し、そ

れを事業化につなげることができたのである。

(3) 日本窒素肥料³⁵ (チッソの前身) : 野口遵

20世紀初頭、窒素肥料は、日本では人間を含む動物の糞尿、魚肥、大豆粕などであったが、世界的にはチリ硝石が主流であった³⁶。その後、空気をもとに窒素肥料を生産する技術が複数開発されることになる。まずは、フランク＝カロー法と呼ばれる、電炉でカーバイドと空中の窒素を固定化し、石灰窒素を生産する技術であり、1906年に工業化に成功した。ただ、石灰窒素は毒性が強く、間接施肥しかできないため、硫安(硫酸アンモニウム)への変成が必要であった。1913年には、水素と窒素から直接アンモニアを合成する、ハーバー＝ボッシュ法が開発され実用化に成功した。この時期、複数のアンモニア合成方式が開発されている。後述のイタリアのカザレー法や東京工業試験所のNEC法などである。世界の製法別窒素生産高を見ると、合成硫安がチリ硝石と肩を並べるのが1925年でともに43万トン、それが1930年には合成硫安が101万トンとチリ硝石の2倍を大きく超える水準となる³⁷。20世紀初めは技術開発によって化学肥料産業が生まれた画期となる時代だった。

日本も例外ではなかった。複数の企業が化学肥料の生産に参入することになるが、そのさきがけとなったのが、日本窒素肥料であり、事業創造を担ったのが野口遵であった。表6を参照されたい。日本の硫安市場の変遷を示している。1914年までは、輸入品が圧倒的であったが、1915年から日本窒素に代表される日本勢の生産が急増する。1920年代は、世界的に生産過剰となり、コスト競争力の高い外国勢が優勢になるが、1930年代に入ると日本窒素による朝鮮半島での大規模生産と為替が有利に働き、国内生産が急増することになる。以下では、野口の事業構想に注目しつつ、初期の同社事業をレビューしよう。

野口は、1896年帝国大学電気工学科(東京大学の前身)を卒業した。技術者野口の技術的バックボーンは電気だった。卒業後、福島郡山電燈やシーメンス・シュッケルトの日本支社などを経て、友人らとともに、1902年にカーバイド(炭化カルシウム)の生産に成功し、三居沢カーバイド製造所を設立した。1906年には曾木電気を設立し、発電事業に進出し、1908年には三居沢カーバイドと合併し、日本窒素肥料となった。大阪紡績の山辺と大日本紡績の菊池も技術者出身でのちに経営者となる。しかし、資本家絶対優位の時代背景もあるが、当初より企業家として経営に責任を負う立場にはなかったし、本人にもそのような意識はなかった。しかし、野口は大学卒業直後から、起業を見据えて準備し、曾木電気設立以降は、自ら出資もし、社長として経営の全責任を負うことになる。根っからの企業家といえるであろう。

先に述べたように、この時期は、化学肥料の技術革新の続いた時代である。日本窒素肥料は、1908年にフランク＝カロー法の特許を取得し、1914年にはカーバイドを原料に、余剰電力を用いて石灰窒素、そして変成硫安を一貫生産することで、直接施肥可能な化学肥料の生産販売に成功した。1921年には、水中の水素と空気中の窒素を高圧装置で直接合成させてアンモニアを生産するカザレー法の導入を決断し、1923年に日本初の合成アンモニアの生産に成功した。この技術導入によって、外国製硫安に対抗可能な大幅なコストダウンを実現するとともに、アンモニアを原料とするベンベルグ人絹(キュブラ)の生産につなげることができた。後者の事業を担う旭ベンベルグ絹糸は、現在の旭化成である。

1920年代は新たに参入した昭和肥料(昭和電工の前身)などの国産硫安と安価な外国製硫安との

表 6. 硫安市場の変遷

単位トン			両社合計 シェア	国内生産計		輸入計	
	日本窒素	朝鮮窒素			シェア		シェア
1912	60		0%	7,313	8%	84,600	92%
1913	0		0%	7,463	6%	111,525	94%
1914	7,579		6%	16,050	13%	105,638	87%
1915	17,119		33%	31,838	61%	19,950	39%
1916	20,693		46%	37,350	84%	7,163	16%
1917	20,949		38%	40,688	73%	15,113	27%
1918	34,599		51%	52,800	78%	15,113	22%
1919	52,681		59%	78,975	88%	10,890	12%
1920	51,331		28%	80,100	44%	101,232	56%
1921	54,612		33%	94,763	57%	72,225	43%
1922	52,977		28%	92,963	50%	93,023	50%
1923	55,920		22%	104,213	42%	145,730	58%
1924	61,084		22%	108,713	39%	168,397	61%
1925	61,394		18%	131,138	39%	203,543	61%
1926	68,756		15%	148,522	33%	296,027	67%
1927	85,081		20%	177,950	42%	250,014	58%
1928	109,224		21%	234,055	45%	284,480	55%
1929	96,973		16%	236,686	38%	380,658	62%
1930	110,212	108,506	32%	371,235	55%	303,006	45%
1931	113,814	219,000	40%	603,656	73%	224,148	27%
1932	99,379	221,778	40%	684,112	85%	118,735	15%
1933	85,340	241,968	40%	717,262	87%	108,233	13%
1934	54,471	304,500	37%	805,960	83%	160,901	17%
1935	59,114	344,000	34%	964,272	80%	238,598	20%
1936	63,017	395,000	29%	1,271,404	80%	314,131	20%

出所：湯沢威ほか編（2009），120-121頁より筆者作成。

間で、厳しい競争が繰り広げられる時代であった。野口の次の施策は、安価な電力開発を目指し、価格競争力の高い硫安の生産と他の化学製品の開発によって、事業の多角化を図ることであった。こうして当時日本の統治下にあった朝鮮半島に進出し、1926年に朝鮮窒素肥料を設立することになる。1936年の事業別収入を見ると、化学肥料が5割弱、人絹が四分の一弱、その他が油脂、薬品、電気、火薬ほかであった。電力コストの高い日本国内では付加価値の高い人絹事業に注力し、電力コストの安い朝鮮では化学肥料ほかに力をいれた、こうして、野口の事業は、新興コンツェルンの一角を占める企業グループになったのである。

野口の起業動機に、自らの専門性を活かし、自己の事業意欲を満たすという自己顕示欲は認められるであろう。その一方で、この時代の特徴でもある、近代産業の国産化に貢献しようという意志も明確である。それは、専門の電気を利用しつつ、時代の最先端の電気化学工業を事業領域としたこと、さらに晩年、全資産を化学・電源開発のための研究所設立のため寄付したことからも窺うことができる。

事業は、これまで見てきたように、電源開発とカーバイド、変成硫安、合成硫安、人絹、安価な電源開発と発展してきたが、経営史研究における通説は、戦略とは無縁でそのときどきの偶然が作用したというものであった。これに真っ向から反論し、野口は当初から電気化学工業と電力業をセッ

トにしていたと主張したのが大塩であった³⁸。大塩は、他社との競争を制して、フランク＝カロー法やカザレー法の使用権を取得できたのも、偶然の作用が大きいとの見方に対して、専門性を活かした情報収集と分析によるもので、蓋然性の高い結果であったという。確かに、野口の歩みと同社の沿革を丹念にたどると、偶然性では片づけることのできないストーリーが存在するし、事実を時系列で整理することで、その証拠を見出すことができる。

野口の起業家としての足跡は、事業機会の創造によるものではなく、日本における事業機会を発見し、それを核とする事業発展であったことは明らかである。しかし、発見するだけで自動的に事業化できるわけではない。電源開発とアンモニアの合成技術の取得（how）によって実現したのである。当初需要をはるかにこえる電源を開発している点は、企業家行動におけるリスクテイクと見なすことができる。また、先端技術の導入といっても、すぐには大量生産が可能になるわけではなく、安定生産のためには生産体制と組織作りが不可欠である。さらには、安価な外国製品と国内のコンペティターの参入によって、競争環境が均衡に向かうなか、朝鮮半島での電源開発に向けた巨大投資と新規事業への参入によって、事業の拡大均衡に成功したのである。こうした野口の一連の企業家行動もあって、電気化学事業が日本で花開いたのである。

（４）日本産業³⁹（日産自動車などの前身）：鮎川義介

日本は、明治の終わりまでに、繊維産業を中心とする軽工業による産業革命を完成させ、1910年代以降は、重化学工業による産業革命の時代に移行する（表４）。といっても、民生部門については戦後を俟たねばならない。八幡製鐵所の開業、造船、航空機など、軍需については、戦前においても一定の発展を遂げた日本の機械産業であったが、民生部門については誕生間もない時期であった。そうした機械産業の嚆矢となったのが、鮎川義介率いる日本産業であり、日本窒素同様、新興コンツェルンの一角を占めることになる。鮎川の歩みと日本産業の事業形成と拡張の歴史を振り返り、鮎川の企業家行動と事業構想について考えたい。

鮎川は、1903年、東京帝国大学機械工学科（東京大学の前身）を卒業した。日露戦争前の活況を呈する時代であり、エンジニアとして財閥企業への就職の道は開かれていた。しかし、鮎川の選択は、一職工として、芝浦製作所（東芝の前身）に入社することであった。エンジニアとしての知識と経験を積み、事業分野を見定め、将来の起業につなげようとするものであった。芝浦製作所では、1年目は仕上工、2年目は機械、鍛造、板金、組立、鋳物の各工程を経験することができた。また、工業技術と工場管理の現場を知るため、東京周辺の70-80カ所で工場見学することで見聞を広めることができた。しかし、当時、最新の工業技術は日本にはなく、新興工業国であったアメリカで学ぶことを決意する。そして、日本の機械工業の弱点が可鍛鋳鉄の製造技術にあると判断し、ニューヨーク州バッファローの可鍛鋳鉄製造会社で見習工として採用され、製造現場の経験を積むことができた。1907年に帰国したのち、可鍛鋳鉄事業の日本での立ち上げを期し、支援を募り、1910年に戸畑鋳物を設立する。社長は空席で、鮎川は専務取締役として、企業家としての道を歩み始めることとなる。

当初、可鍛鋳鉄事業は、日本ではまったくの新規事業で、市場開拓に手間取るが、第一次大戦を経て、1920年代半ばには、輸入代替を果たすだけでなく、鉄管継手製品を中心にアジアのみならず、欧米市場に輸出するまでになった。可鍛鋳鉄の技術によって、自動車にとっても最も重要なエンジン部品を内製化することができるため、鮎川が次の標的としたのは自動車であった。自動車産業に

よるデトロイトの活況は、鮎川の知悉するところであり、フォード（1925年）とジェネラルモーターズ（GM：1927年）の日本でのノックダウン生産が始まったことも、自動車への進出を目指すきっかけとなった⁴⁰。戸畑鑄物は傘下に、特殊鋼、電装品、塗料などの自動車部品製造会社も収めたが、直ちに米国勢に対抗するだけの技術力はなく、自動車部品を両社に供給することで技術力を磨こうとした。そして1931年のダット自動車製造の株式取得を経て、1933年に自動車製造（翌年日産自動車に改称）を設立することになる。トヨタや日産自動車に代表される日本の自動車産業が開花するのは戦後となるが、このような経緯を経て、世界に冠たる産業となったのである⁴¹。

鮎川は、技術者としての高等教育を受け、大学卒業後は機械エンジニアとしての知識に加え、生産現場で職工として経験を積んだ。それは、野口と同じく、当初より起業を念頭においていたからであった。機械工業の肝であり、日本が特に遅れている可鍛鑄鉄事業の国産化に焦点を当てた。そして、早くから自動車事業への進出を企て、関連部品の技術力向上と生産体制の確立に努めた。可鍛鑄鉄事業は日本初であったが、欧米にはすでに存在しており、自動車事業も当然ながら、アメリカですでに隆盛を極めていた。鮎川の事業は、日本での事業機会を発見し、技術の蓄積に努めることで、事業創造につなげるというものであった。

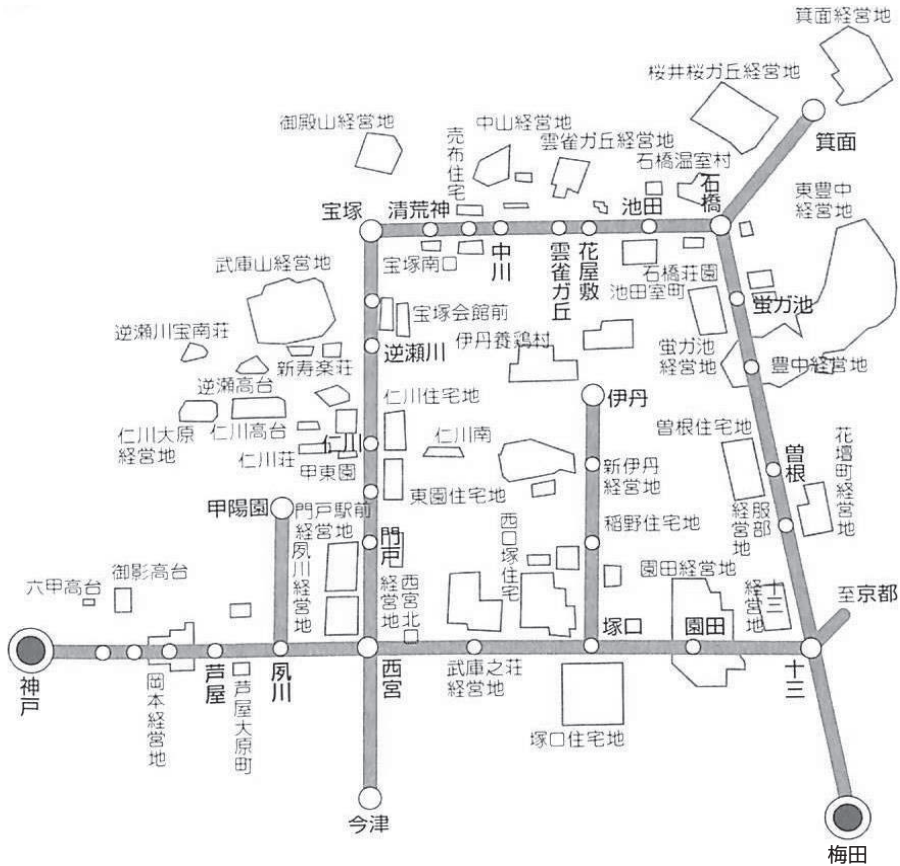
（5） 阪急電鉄⁴²：小林一三

これまで、明治時代の軽工業の代表である綿紡績2社、大正から昭和初期の重化学工業の2社を取り上げてきた。いずれも製造業である。本稿の最後に取り上げるのは、鉄道会社というべきか、それとも宅地・都市開発業者（ディベロッパー）というべきか、箕面有馬電気軌道（阪急電鉄の前身）の創業者である小林一三である。事業構想にせよ、企業者行動にせよ、戦前期には他に類を見ない企業家といえる。戦後期と比較しても、小林ほど、大きな経営理念と事業構想を持って、合理的精神をいかに発揮して、事業機会を自ら創った企業家は少ない。なお、小林は、鉄道事業およびそれに付随する宝塚歌劇と阪急百貨店のみならず、東宝その他の事業を手掛けた。本文でも紹介するように、これら事業はすべて経営理念を拡張した形で展開されたものであるが、紙幅の制約もあり、鉄道と宅地・都市開発を中心とする初期の事業化を中心に議論を進めることにしたい。

小林は、慶應義塾を卒業したのち、三井銀行に14年間在籍する。しかし、もともと、小説執筆し、郷里の新聞に寄稿し、連載されたり、慶應の機関誌の主筆を務めたり、あるいは芝居や寄席に通う作家志望の青年であった。希望はかなわなかったが、その文才を活かした優れたコピーは、のちに草創期の鉄道・開発事業において傑出したマーケティングツールとなる。34歳になった小林は、三井銀行退職後の1907年に、箕面有馬電気軌道の設立に関わることになる。小林は鉄道と開発の結合によって、有望な事業になるとの青写真を持っていたが、当初、オーナー創業者になるまでの覚悟はなかったようである。しかし、恩師から、支援の条件として、資金集めから起業、経営に至るまでの全責任を負うことを求められる。設立に当たっては、小林が経営の全権限を担う代わりに、事業が不調の場合は他の発起人と創立委員は一切の責任と金銭的負担はないという契約を締結させられた。こうして小林は箕面有馬電気軌道の実質的なオーナー社長としての道を歩むことになったのである。

図3を参照されたい。現在の阪急の路線図（京都方面を除く）と同経営地を示している。最初の路線は梅田から石橋を経て、箕面と宝塚に至る、当時何もない農村地帯を経由して観光地を結ぶ路線であった⁴³。鉄道は人が多く住む都市間を結ぶというのが当時の常識であり、常識に従えば住民

図3. 企業者行動の概念図



出所：加藤・大石（2014），51頁。

の少ないところに鉄道を引いた遊覧用では利用者が少なく、事業としてペイしない。しかし、小林は、そうした土地を安価に大量に購入し、住宅用として販売すれば、乗客を創造できると見たのである。その背景には、大阪の住環境が悪化し続ける一方で、人口の急増が始まり、特に都市部への流入と中間所得層の増加を見込むことができ、良質な住宅地を都心から比較的近くに用意すれば、需要を見込むことができると考えた。もちろん、初期投資が重く、固定費比率の高い、鉄道事業に対して、不動産事業の収益を注入できるとの読みもあった。よく知られる池田室町住宅を皮切りに、100坪の土地に一軒家を建て、電灯設備も備えた近代的な住宅地を開発したのである。

時を置かず、住宅地から都心への乗客の流れを作るだけでなく、逆方向への乗客の流れを生み出すために、沿線にレジャー施設を建設したり、関西学院などの学校を誘致したりした。宝塚歌劇の創設は特に良く知られているが、これらは単なる乗客増に留まらず、阪急沿線に中間層を主体とする、西欧的な近代的市民社会を作ることにもなった。また、梅田のターミナル駅に阪急百貨店を作り、ターミナルデパートの嚆矢となったのは、ターミナル駅の利用者の多さを前提に多売で切れば薄利が可能で、それは多売につながるの合理的な思考の産物であった。

小林の思考は、一般に鉄道事業ありきで、乗客創造のための宅地開発であったと紹介されることが多い。しかし、鹿島（2018）は人口動向と都市人口急増を踏まえ、宅地開発事業を前提に鉄道事

業を計画したとも考えられるという。レジャー施設の開業やターミナルデパートなども、鉄道事業を単独として捉えるのではなく、宅地・都市開発の一環として理解するという、小林の合理的な思考が一連の事業を生んだといえそうである。

小林による箕面有馬電気軌道から阪急に至る鉄道事業は、事業機会の発見によるものではなく、自ら事業機会を創造したことによってもたらされたと考えられる。イギリスでは田園都市構想が発表され、実際に鉄道会社による宅地販売の例はあったようである。しかし、明治末の軽工業から重化学工業による近代化に踏み出そうかという、発展途上国の日本においては、そうした発想自体が皆無であった。そうしたなか、社会情勢を的確に見据え、合理的思考によって、開発型鉄道事業を立ち上げたことは、事業機会の創造によるものであったと判断される。

次に小林の戦略思考である。乗客を創造するためのいくつかの施策についてはすでに述べた。ここではむしろ、その基礎をなすものは何であったのかを明確にしておきたい。それは、自由な市民による近代的社会の実現であったと考えられる。この基本的な考え方から鉄道事業も、宅地・都市開発も、そして宝塚歌劇のような芸術もレジャー施設も誕生したのである。小林の経営戦略の向かう先は、乗客や住民を通した、自社のあるべき姿であった。近代市民社会の中核となる中間層が文化的な生活を享受できる地域を沿線に作る事が自社の使命であり、存在意義であるとの明確な経営理念から生まれた、ワンセットの事業だったのである。

4. むすびに

ここまで、事業創造における企業家の事業構想と企業家行動について考察してきた。筆者の問題意識は、どのようにすれば、現代日本において事業創造を促進できるのかであった。まずは新規事業が何を契機に生まれるかを、事業機会の発見を事業機会の創造の2つのケースごとに整理した。そのうえで、経営戦略を階層的に理解するとともに、戦略思考の向かう先をコンペティターとするのか、それとも顧客を通して自社組織のあるべき姿なのかということを確認する必要があると述べた。その後の検討から、事業創造は圧倒的に自ら（自組織）への問いかけであることも分かった。そして、企業家行動は何かを考える際に、新たな事業の立ち上げはシュンペーター流の市場均衡の破壊ではあるが、経営活動自体は、均衡に向かわざるを得ない環境変化のなか、それに抗いあるいは道筋やスピードを制御する過程であると述べた。明治以降の150年間を4つの期に分け、それぞれの特徴を記述するとともに、本稿では産業資本主義前期と戦前期の産業資本主義の時代を扱い、別稿にて準備している戦後から今日に至る時代の検討につなげるつもりであることを説明した。

第3節では、戦前期の5社と各社の経営者に焦点を当て、事業構想と企業家行動について検討した。表7を参照されたい。各社事業の契機、戦略領域と均衡点収束回避の方法、それと起業の背景、主体、目的、方法をまとめた。産業資本主義時代の発展途上国にあっては当然であるが、事業機会を発見し、それを事業化するために自社の能力構築を図るというのは一般的である。大阪紡績、大日本紡績、日本窒素肥料、日本産業はその好例である。もちろん、4人の経営者は企業家としての傑出した知識と積極果敢な行動力によって、事業創造に成功した、他に類を見ない魅力的な人物であった。しかし、突き詰めていけば、決して容易な課題ではないが、事業目標は比較的明らかで、問題はそれをいかに実現するかにあった。

4人の企業家が比較優位産業の創出と日本の近代化への貢献という自社の存在意義と組織目的の

表7. 5社のまとめ

	大阪紡績	大日本紡績	日本窒素肥料	日本産業	阪急電鉄
事業機会	発見理論	発見理論	発見理論	発見理論	創造理論
戦略領域	対内（生産技術習得と生産体制確立）	対内（コスト競争力と差別化能力向上）	対内（技術の獲得と利用）	対内（技術能力向上）	対内（事業構想） 対乗客・住民
均衡点収束回避方法	太糸生産による輸出	太糸、中糸・瓦斯糸（高付加価値製品）	低コスト化と多角化	技術の確立	沿線環境の差別化
起業の背景（why）	比較優位の探索と綿糸の輸入急増	大阪紡績の成功	事業意欲と近代化への貢献	事業意欲と近代化への貢献	都市部中間層の増加
主体(who)	山辺丈夫	菊池恭三	野口遵	鮎川義介	小林一三
起業の目的（what）	近代的紡績会社設立による輸入代替	近代的紡績会社として市場参入、競争力強化	硫酸国産化	自動車国産化	近代的市民社会の実現
起業方法（how）	整合性のある設備・原料選定、生産体制、製品戦略	生産性向上原料の選定（太糸）、湿燃法（中糸）・瓦斯糸紡	電源開発とアンモニアの合成技術の取得	可鍛鑄鉄国産化、自動車関連部品技術力向上、生産体制確立	鉄道、住宅、都市、文化の連結

出所：筆者作成。

下、事業創造に邁進した点は大戦略を体現した事業創造であったといえる。しかし、それは各産業のリーダーとして共通であり、個別企業の独自性を明示する大戦略という点はそれほど強くなかったように思われる。山辺と菊池は創業者ではないし、野口と鮎川は創業者ではあるが、白紙に絵を描くごとく、事業機会を自ら創造したわけでもない。さらに、前期産業資本主義の性格の色濃い時代性と4社が製造業であり、技術の漸進的蓄積が事業の性格を規定しやすい点も影響している。しかしながら、少なくとも事業選択、全事業における配置、経営資源の配分という上位戦略を前提として新たな事業を創造し、事業構築に成功したことは疑い得ないことなのである。4社の起業と経営は大戦略の一部と上位戦略によって導かれたものであった。

他方、阪急電鉄の事業機会は小林によって創造されたといってよい。事業の目的も、目指すべき将来像も企業家によって生み出されたものであった。そして、そのような形で複数の事業を誕生させるには、近代的市民社会実現といった高遠な理想を掲げることが欠かせない。組織の存在意義や使命から演繹的に事業領域を拡張することなく、一貫性のある事業を設計することはできないからである。

今日、ポスト産業資本主義を経て、デジタル資本主義ともいえる時代に入り、競争優位を築き持続させることが、より難しい時代になっている。もしかすると単に難しいだけでなく、かつてとは次元が異なる競争優位の構築方法が求められているのかもしれない。一般にデジタル化は模倣を容易にする。こうした時代にあっては、製品やサービスの差別化ではなく、事業自体の差別化を図らなければならない。そして、そのためには、事業戦略レベルではなく、大戦略と上位戦略に立ち返り、自社を見つめなおすことが求められるのである。

追記 1

今年度をもって笠原伸一郎先生が退職されます。お疲れさまでした。そして、名誉教授ご就任、おめでとうございます。

今井雅和

先生に初めてお会いしたのは、20年以上前の研究会の折だったかと記憶しています。毎月のように開催された研究会で一緒に、その後、もうお一人の先生とともに、リーダーシップ研究に取り組み、一緒に学会報告をしたり、論文を執筆したりしました。

その後、本学での非常勤講師としてお招き戴いたのも、先生によるものでした。その後、縁あって、本学にお世話になり、もう10年になります。その後も、折あるごとに、お心遣い戴き、さまざまな機会を与えてくださいました。改めて厚く御礼申し上げます。

先生のご研究はもちろんのこと、特に教育面で学生たちへのお心遣い、ご指導など、学ぶことが実に多くありました。毎年夏の東アジア研修旅行で一緒にしていますが、学生たちに機会を与え成長を促す教育法、学生との近い関係の作り方など、憧れに近い感情を持ちました。

また、先生には、さまざまところで、私の仕事や活動を評価してもらったように思います。国際ビジネス研究学会では私たち執行部の仕事を、先生は監事として監査下さいました。また、学会賞の審査、大学院担当などでの業績審査も先生にご担当戴いたのではないかと思います。至らぬことが多いわけですが、暖かく見守り、長期的視点で評価して戴いたことと思います。感謝致しております。

研究者は退職されても一生研究者です。笠原先生におかれましては、引き続き、ご健康に留意され、いっそう研究に打ち込んでください。最近は頻度が減りましたが、共通の研究会も続いています。これまで同様、折に触れてお会いできることを楽しみにしています。ありがとうございました。

追記 2

本稿は平成30年度専修大学特別研究員（特例）、科学研究費補助金基盤研究（B）（16H03660）、同（18H00883）による研究成果の一部です。記して感謝の意を表します。

注

- 1 グーグルの創業者たちは、創業に当たって、何もせずに、知りたいことが目の前に現れる世界と作りたかったと思うのである。今のところキイボードが発音による意思表示が必要でそうした段階には至っていないが、夢の実現を目指す大きな事業構想であったといえる。
- 2 企業家という訳語がかつてはアントレプレナー（entrepreneur）の学術用語としては一般的であったが、近年は企業家に統一されるようになった。シュンペーターは英雄的な個人を指定しており、シュンペーターの議論において企業家という訳語を使用することには一定の合理性がある。シュンペーターの主張が企業家に関する論述の主流となり、今に至る。企業家は経済学的、経営者は経営学的用語であり、力点の違いはあるが、本稿では互換的に用いており、同義語と解されたい。
- 3 Drucker with Maciariello（2008）を参照した。
- 4 Alvarez and Barney（2007）および Alvarez, Barney and Anderson（2013）を参照した。
- 5 グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップルの4社を指す。マイクロソフトを加え、GAFAMとする場合もある。
- 6 このほかの機会創造型事業としては、製品ではハイブリッドカー、デジタルカメラ、サービスではレンタルビデオ、オーダーメイドパソコン、インターネット検索サービス、電子商取引、SNS、カーシェアリング、民泊サイトなどを挙げることができる。
- 7 リスクと不確実性については、ナイト（2012）を参照した。
- 8 事業機会の創造理論は企業家が内発的に事業を規定し創りあげる。ただ、その前段階に目を移すと、発見理論による新たな技術や新たな市場の出現といった外的ショックが前提となる場合もある。外的ショックによって生まれる事業機会は客観性が高く、発見理論ではその事業化に焦点を当てるのに対して、創造理論による事業機会は企業家の主観によって再解釈されることでようやく「事業機会」となる点で、両者は好対照と考えられる。
- 9 ポーター（1985）を参照されたい。
- 10 大前（1984）を参照されたい。
- 11 マキアヴェッツリ（1998）、クラウゼヴィッツ（1968）を参照されたい。
- 12 戦略経営学会編（2009）、3頁からの引用である。

- 13 前掲, 戦略経営学会編 (2009), 4 頁からの引用である。
- 14 例えば, 網倉・新宅 (2011), 第 1 章を参照されたい。
- 15 戦略の階層性を意識することで, 上位の大戦略と上位戦略, 一般戦略としての事業戦略, 事業戦略を支える下位戦略 (戦術) としての機能別戦略, さらに戦略を実行するための短期的な計画というように, 戦略の全体像が明らかになる。しかし, 戦略という語の一般化にともない, 上位の戦略, 一般戦略, 下位戦略, さらには戦術までもが同じ「戦略」という言葉で表現されるようになった。上位戦略の重要性が相対的に薄れ, 一般戦略が戦略の同義語になったり, 場合によっては戦術の限定的性格が拡大解釈されたりするケースも多いのではないだろうか。
- 16 池本 (2004), 池本 (2017) を参照されたい。
- 17 シュンペーター (1998) を参照されたい。
- 18 日本ではイノベーションに技術革新の訳語を充て, 技術的な用語として新たな財貨の生産を想定しがちであるが, 新しい生産方法, 新しい販売先の開拓, 原料や半製品の新たな供給源獲得, 新しい組織の実現もイノベーションである。
- 19 Leibenstein (1968) を参照されたい。
- 20 Boettke and Sautet (2013) を参照されたい。
- 21 Penrose (1980) を参照されたい。
- 22 ナイト (2012) を参照されたい。
- 23 経済学の分析は資本主義の原理原則をマクロに観察した結果であり, 経営学徒にとっても学ぶべきことは多い。しかし, 個別の産業, 企業, 企業家について詳細に観察するならば, マクロには自動的に見える事象も, 実際は事業に係わるあらゆる人々の努力と奮闘によるものであることがわかるのである。その意味で, 経済学と経営学は補完し合うことで, われわれは社会現象に対する理解を深めることができる。
- 24 ただし, 一般に考えられているように, 労働集約型産業といっても, 低賃金そのままに価格競争力に直結するわけではない。当然であるが, 労務費は生産性との対比における優位性がポイントとなる。また, 生産性の決定要因は, 労働者の能力のみならず, 労務管理を含む広義の生産技術となる。
- 25 工業化の過程で, 農村の低付加価値部門から都市部の高付加価値工業へ労働力が移転するが, 農業の余剰労働力が底をつき, 賃金の大きな上昇につながることをいう。アーサー・ルイスによる開発経済学の概念である。渡辺・佐々木編 (2004), 543-544頁を参照した。
- 26 表 3 のとおり, 耐久消費財が中心的産業のポスト産業資本主義の時代は製品の差別化が利益の源泉であり, 今世紀のデジタル資本主義に移行すると事業自体の差別化によって競争優位につながるものと思われる。
- 27 戦前期の経済史および主要産業については, 阿部・中村編著 (2010), 粕谷 (2012), 三輪 (2012), 石井・橋口編著 (2017), 粕谷 (2019) などを参照した。
- 28 製糸業の技術教育に関する研究として, 例えば, Hashino (2012) などをあげることができる。
- 29 綿紡績の技術開発については, 泉 (1979) などを参照した。
- 30 大阪紡績および山辺丈夫に関する記述は, 大津寄 (1993), 大野 (2005), 宇田川編 (2013) 所収の山崎泰央「CASE 2 紡績業の発展を支えた技術者企業家」, 加藤・大石 (2014) 所収の加藤健太「Case 1 大阪紡績 会社を創るということ」, 宮本・岡部・平野編著 (2014) 所収の平野恭平「第 3 章 近代産業経営の成立」などを参照した。
- 31 渡部 (1978), 奥 (1990), 奥 (2011) を参照されたい。
- 32 大日本紡績および菊池恭三に関する記述は, 藤本 (2001), 山崎 (2013) およびユニチカ『ユニチカ百年史 ニチポ一編』などを参照した。
- 33 紡績工場の生産能力は糸に仕上げる最終工程の精紡機の紡績数によるのが一般的である。この間, 日本の総鍾数は, 6.5万鍾から27.7万鍾に急拡大した。
- 34 菊池は両社で順調に昇進し, 1901年に尼崎紡績社長, 1915年に摂津紡績社長, そして両社合併の大日本紡績社長に1918年にそれぞれ就任した (藤本, 2001)。
- 35 日本窒素肥料の野口遵に関する記述は, 下谷 (1994), 大塩 (2003), 宇田川 (2010), 宇田川・生島編 (2011) 所収の山崎泰央「第 8 章 重化学工業の開拓」, 宮本・岡部・平野 (2014) 所収の長廣利崇「第 5 章 重化学工業化と新興財閥」, 大塩 (2018), 橘川 (2019) などを参照した。
- 36 1905年の世界の窒素生産高は45万トン弱であったが, うち30万トン (67%) がチリ硝石で, 残りが副生硫酸であった。

湯沢ほか編（2009）所収の鈴木恒夫「化学工業における開発競争と多角化戦略」を参照した。

37 前掲，湯沢ほか編（2009）所収の鈴木論文の110頁を参照した。

38 大塩（2003），大塩（1989）を参照した。

39 日本産業と鮎川義介に関する記述は，宇田川（2010），井口（2012），宮本・岡部・平野編著（2014）所収の長廣利崇「第5章 重化学工業化と新興財閥」，橘川（2019）などを参照した。

40 湯沢ほか編（2009）を参照した。

41 鮎川は，義弟の要請を受け，1928年に久原鉱業の社長に就任し，久原財閥の再建作業を進める。その後の日立製作所，日本鉱業，日本化学工業，日本水産などであり，日産コンツェルンを形成する。また，1937年には，同コンツェルンの本社日本産業を満州国に移転し，満州重工業開発に改称する。鮎川の同社への米国資本の導入に関する構想は不調に終わり，終戦を迎えることになる（井口，2012）。

42 阪急電鉄と小林一三に関する記述は，宮本・岡部・平野編著（2014）所収の赤坂義浩「第8章 都市型ビジネスの成立」，宇田川・生島編（2011）所収の濱田信夫「第6章 「都市型」産業の誕生」，加藤・大石（2013）所収の大石直樹「Case 3 阪急 大きくなっていく事業」，橘川（2019），鹿島（2018），および阪急電鉄の創業者紹介ウェブサイト(<https://www.hankyu.co.jp/cont/ichizo/column1.html#001>)などを参照した。

43 宝塚から有馬温泉に伸延する予定であったが，中止となり，宝塚止まりとなった。

参考文献

阿部武司・中村尚史編著（2010）『講座・日本経営史2 産業革命と企業経営 1882～1914』ミネルヴァ書房。

Alvarez, Sharon A. and Jay B. Barney (2007), "Discovery and Creation: Alternative theories of entrepreneurial action," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11-26.

Alvarez, Sharon A., Jay B. Barney and Philip Anderson (2013), "Forming and Exploiting Opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research," *Organization Science*, January and February, 24, 1, 301-317.

網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。

Boettke, P. J. and Sautet, F. (2013), *The Collected Works of Israel M. Kirzner*, Indianapolis: Liberty Fund.

Drucker, Peter F. with Joseph A. Maciariello (2008), *Management Revised Edition*, HarperCollins e-books.

藤本鐵雄（2001）『近代紡績業の先駆者 菊池恭三伝』愛媛新聞社。

Hashino, Tomoko (2012), "Institutionalising technical education: the case of weaving districts in Meiji Japan," *Australian Economic History Review*, Vol. 52, No. 1.

井口治夫（2012）『鮎川義介と経済的国際主義』名古屋大学出版会。

池本正純（2004），『企業家とはなにか』八千代出版。

—（2017）「企業家論の視野とその射程」『専修経営学論集』専修大学経営学会，1-13頁。

石井里枝・橋口勝利編著（2017）『日本経済史』ミネルヴァ書房。

泉武夫（1979）「綿業における技術の変容と開発」国際連合大学。

鹿島茂（2018）『日本が生んだ偉大なる経営イノベーター小林一三』中央公論新社。

粕谷誠（2012）『ものづくり日本経営史』名古屋大学出版会。

—（2019）『コア・テキスト経営史』新世社。

加藤健太・大石直樹（2013）『ケースで学ぶ日本の企業』有斐閣。

橘川武郎（2019）『イノベーションの歴史』有斐閣。

クラウゼヴィッツ，カール フォン，篠田英雄訳（1968）『戦争論（上）（中）（下）』岩波文庫。

Leibenstein, H. (1968), "Entrepreneurship and Development," *The American Economic Review*, 58, 2, 72-83.

マキアヴェッリ，ニコロ，河島英昭訳（1998）『君主論』岩波文庫。

三輪良一（2012）『概説日本経済史 近現代 第3版』東京大学出版会。

宮本二郎・岡部桂史・平野恭平編著（2014）『1からの経営史』碩学舎。

ナイト，フランク，黒木亮訳（2012）『フランク・ナイト社会哲学を語る—講義録 知性と民主的行動』ミネルヴァ書房。

- 大前研一（1984）田口統吾・湯沢章伍訳『ストラテジックマインド』プレジデント社。
- 大野健一（2005）『途上国ニッポンの歩み』有斐閣。
- 大塩武（2003）「野口遵の戦略構想」『経済研究』第126号。
- （2018）「日本窒素肥料における石灰窒素製造工業化の過程—野口遵と藤山常一のはたらき—」『明治学院大学経済研究』第156巻，79-99。
- 大塚啓二郎・東郷賢・浜田宏一編（2010）『模倣型経済の躍進と足踏み 戦後の日本経済を振り返る』ナカニシヤ出版。
- 大津寄勝典（1993）「日本紡績業における最初の技術導入—山辺丈夫の企業者活動—」『中国短期大学紀要』(24)，189-202。
- 奥和義（1990）「明治後期の日本の関税政策—明治32年，明治44年の関税改正をめぐる—」『山口経済学雑誌』39(3・4) pp. 319-339。
- （2011）「日本貿易の発展と構造：1885～1913年」『關西大學商學論集』56(2)：29-50。
- Penrose, E. T. (1980), *Theory of the Growth of the Firm 2nd Edition*, Oxford: Basil Blackwell.
- ポーター, M. E., 土岐坤訳（1985）『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社。
- 戦略研究学会編（2009）『経営戦略の理論と実践』芙蓉書房出版。
- 下谷政弘（1994）「1930年代の新興コンツェルン形成と財閥の変質」『経済論叢別冊 調査と研究』第6号。
- 篠原三代平（1972）『鋳工業（長期経済統計）』東洋経済新報社。
- シュンペーター, J. A., 清成忠男編訳（1998），『企業家とは何か』東洋経済新報社。
- 宇田川勝（2010）『日本を牽引したコンツェルン』芙蓉書房出版。
- ・生島淳編（2011）『企業家に学ぶ日本経営史』有斐閣。
- 編（2013）『ケースブック日本の企業家』有斐閣。
- ユニチカ『ユニチカ百年史 ニチポー編』（<https://www.unitika.co.jp/company/archive/history/>より採取）。
- 渡部福太郎（1978）「日本貿易の構造変化の分析—一つの歴史的展望(1)」『学習院大学経済論集』14(2)，pp. 67-104。
- 渡辺利夫・佐々木郷里編（2004）『開発経済学事典』弘文堂。
- 湯沢威ほか編（2009）『国際競争力の経営史』有斐閣。