

## はしがき

「失われた10年」と呼ばれた1990年代に始まった日本企業と日本経済の低迷は長期化し、今日もおお継続している。本書を執筆したのは、一経営史家として、このような閉塞状況を打破することに多少なりとも貢献したいと考えたからである。

ここで「一経営史家」という点を強調したのは、二つの意味がある。一つは、筆者が応用経営史の手法をとっていることである。

応用経営史とは、経営史研究を通じて産業発展や企業発展のダイナミズムを析出し、それをふまえて、当該産業や当該企業が直面する今日の問題の解決策を展望する方法である。一般的に言って、特定の産業や企業が直面する深刻な問題を根底的に解決しようとするときには、どんなに「立派な理念」や「正しい理論」を掲げても、それを、その産業や企業がおかれた歴史的な文脈（コンテクスト）のなかにあてはめて適用しなければ、効果をあげることができない。また、問題解決のためには多大なエネルギーを必要とするが、それが生み出される根拠となるのは、当該産業や当該企業が内包している発展のダイナミズムである。ただし、このダイナミズムは、多くの場合、潜在化しており、それを析出するためには、その産業や企業の長期間にわたる変遷を濃密に観察することから出発しなければならない。観察から出発して発展のダイナミズムを把握することができれば、それに準拠して問題解決に必要なエネルギーを獲得する道筋がみえてくる。そしてさらには、そのエネルギーをコンテクストにあてはめ、適切な理念や理論と結びつけ、問題解決を現実化する道筋も展望しうる。これが、応用経営史の考え方である。

筆者は、この応用経営史の考え方に立つからこそ、本書を執筆した。現在の日本企業と日本経済は、難局に直面している。だからこそ、この時点で、経営史家として発言する必要があると判断したのである。

とはいえ、もしそうであるとしたら、もっと早く執筆すべきだったのではないかという疑問が生じよう。もっともな問いかけであるが、実は筆者にとって、本書を執筆することは容易ではなく、長い時間がかかってしまった。

本書の出版について、当時、有斐閣に役員としておられた伊東晋さん、同編

集部の柴田守さんからご提案があったのは、実に14年も前の2005年のことである。当初のタイトル案は『戦後日本経営史』であったが、その後、問題解決への指針を導くためにはより長期的な視点が必要であり、戦後期だけを対象としては不十分だと考えるにいたった。リーマン・ショックや東日本大震災が起き、日本企業と日本経済をめぐる状況がさらに悪化していたからである。

やがて、江戸時代から今日までを視野に入れ、イノベーションの担い手となった革新的企業家の動向に即して日本の経済発展の流れを描くという基本方針は固まったが、そこからがまた難産であった。取り上げるべき革新的企業家のリストはすぐに作成できたが、そのうち筆者自身が深く研究したことがある企業家は、渋沢栄一、小林一三、松永安左エ門、二代鈴木三郎助、出光佐三、井深大・盛田昭夫、本田宗一郎・藤沢武夫、土光敏夫にとどまり、全体の3分の1程度にすぎなかったからである。残りの企業家に関しては、経営史学の発展を支えてきたユニークな「作法」に依拠すること、つまり、各企業家に関する先達たちのケーススタディの成果を紹介したうえで、可能な限りそれに筆者独自の解釈を加味し、最終的には大局的な歴史観を示すという叙述方法をとることを決断するまで、時間がかかった。先に一経営史家であることを強調したもう一つの意味は、この点に求めることができる。

それにしても14年ものあいだ、迷走する筆者を忍耐強く見守ってくださった有斐閣の編集部の方々には、ひたすら頭を下げるしかない。伊東さん、柴田さんをはじめ関係者の皆様、本当にありがとうございました。

2019年8月28日

九州経営史学会2019年大会が開催されるロッテルダムに向かう機中にて

橘川 武郎

# 目次

はじめに：イノベーションとは何か／	
シュンペーターとカーズナーとクリステンセン	1
本書のねらい：三つの問い (1) イノベーションとは何か：三つのとらえ方 (2) 本書の構成：三つの時期 (3)	

## 第1部

### ブレイクスルー・イノベーションの時代

概観1：江戸時代	6
ケース1：鴻池善右衛門／	
全国市場を舞台にした革新の連鎖	9
鴻池家の系図 (9) 清酒の開発と江戸への搬送 (10)	
廻漕業の開始 (11) 金融業への進出と大名貸 (11) 算用帳と複式簿記 (13) 明治維新後の鴻池 (14)	
ケース2：三井高利／	
新たなビジネス・チャンスと小売革新	15
三井高利の略歴 (15) 革新的な「店前売」(17) 高利の小売革新の画期性 (18) 総有制の導入 (20)	
ケース3：中井源左衛門／	
地方商人の全国市場での活躍	21
近江商人の活躍 (21) 中井家の系図 (23) 中井家の経営の革新性 (25) 発展の限界とその理由 (26)	
論点1：アーリーモダンかプリモダンか	28
江戸時代の「新しさ」(28) 宮本又郎の「江戸時代＝アーリーモダン」説 (28) 早期離陸の前提条件 (29)	

<b>概観 2：幕末開港から日露戦後まで</b> —————	30
世界資本主義との遭遇 (30) 資金と賃金労働者の蓄積 (31) 日本の産業革命 (32) 三つのタイプの実業家 (33)	
<b>ケース 4：中上川彦次郎／</b>	
<b>専門経営者による財閥の改革</b> .....	34
日本の財閥の特徴 (34) 中上川彦次郎の略歴 (37) 不 良債権の回収 (38) 専門経営者の登用 (39) 工業化路 線の推進とその挫折 (41)	
<b>ケース 5：岩崎弥太郎・岩崎弥之助／</b>	
<b>資本家経営者による財閥の形成</b> .....	42
岩崎弥太郎の略歴 (42) 岩崎弥之助の略歴 (44) 政商 からの脱却 (47) 専門経営者の登用 (48) 工業化路線 の推進 (48)	
<b>ケース 6：安田善次郎・浅野総一郎／</b>	
<b>二人の資本家経営者の連携による財閥の形成</b> .....	50
総合財閥と金融財閥・産業財閥 (50) 由井常彦著『安 田善次郎』(51) 安田善次郎の略歴 (54) 浅野総一郎 の略歴 (56) 資本家経営者間の連携 (58)	
<b>ケース 7：渋沢栄一／</b>	
<b>出資者経営者による経営資源の動員</b> .....	59
波乱万丈の生涯 (59) 出資者経営者として (60) 3タ イプの実業家の相互補完作用 (62) 社会企業家として (63) 財界リーダーとして (64) 民間外交家として (65) 「合本主義」とその今日的意義 (66)	
<b>論点 2：なぜ早期に離陸できたか／</b>	
<b>「最初の後発国工業化」の要件</b> —————	69
後発国工業化の一般的な要件 (69) 「最初の後発国工業 化」の固有な要件 (70) 3タイプの経営者の関係 (71) ブレークスルー・イノベーションの帰結としての早期離 陸 (72)	

## 第2部

### インクリメンタル・イノベーションの時代

#### 概観3：第一次世界大戦から1980年代まで—————76

第一次世界大戦と景気変動（76） 長期の成長軌道に乗った日本経済（77） 第二次世界大戦へ（77） 高度成長から安定成長へ（78） インクリメンタルな技術革新と「日本的経営」（80）

#### ケース8：小林一三／

都市化の旗手による新産業創出……………81

大衆消費社会への扉を開けた都市化と電化（81） 大阪の住宅難（81） 箕面有馬電軌の不動産業経営（84） 小林一三の企業家的革新（87） 電化にも貢献（88）

#### ケース9：松永安左衛門／

電化の旗手による「民営公益事業」方式の定着……………91

電力業との遭遇（91） 「科学的経営」を实践（92） 『電力統制私見』の先見性（94） 電力国家管理の強行（95） 電気事業再編成を主導（97） 活躍の二つの要因（98） 「民営公益事業」方式の定着（99）

#### ケース10：二代鈴木三郎助／

例外的なブレークスルー・イノベーションの事業化…101

「三大発明」の一つ（101） 池田菊苗による「味の素」の発明（101） 二代鈴木三郎助らによる事業化（103） 「味の素」と出会う以前の二代鈴木三郎助（103） 「味の素」を事業化しえた要件（105） 「味の素」事業化をめざす苦闘（107） なぜ「味の素」を事業化しえたのか（109）

#### ケース11：豊田喜一郎／

ブレークスルーからインクリメンタルへ……………110

山崎広明著『豊田家紡織事業の経営史』（110） 豊田佐吉と利三郎、喜一郎（111） G型自動織機の開発（113） 自動車製造事業への参入（114） 豊田争議と喜一郎の引退（115） トヨタ生産方式（118）

- ケース 12：野口遵・鮎川義介／**  
**新興コンツェルンの形成と大陸進出** ……………120  
 新興コンツェルン（120）野口遵の略歴（121）鮎川義介の略歴（125）宇田川勝著『日産の創業者 鮎川義介』（129）アジア大陸への展開（131）
- ケース 13：出光佐三／**  
**「大陸の石油商」から「民族系石油会社の雄」へ** ……132  
 日章丸の奇跡（132）出光商会の海外展開（133）満州進出と南満州鉄道への車軸油納入（134）「外地重点主義」の推進（137）南方派遣と敗戦（140）「民族系石油会社の雄」への変身（142）
- ケース 14：西山弥太郎／**  
**設備投資の先導役による高度成長の牽引** ……………143  
 「再生の10年」（143）「もう一つの奇跡」（144）革新性のポイント（145）鉄鋼業の歴史を変えた男（146）根拠ある決断（149）高度経済成長へ（149）
- ケース 15：松下幸之助／**  
**「消費革命」の仕掛け人による高度成長の牽引** ……………151  
 「消費革命」の進行（151）家電メーカーによる流通系列化（154）「経営の神様」による「松下商法」（155）戦前の松下幸之助（156）戦後の松下幸之助（158）
- ケース 16：井深大・盛田昭夫・本田宗一郎・藤沢武夫／**  
**「世界のソニー」「世界のホンダ」の革新性** ……………162  
 世界のソニー，世界のホンダ（162）4人のプロフィール（163）1946年の創立と初期の製品・販売戦略の共通性（164）1952年の海外出張と差別化投資（167）1957～58年からの海外市場への本格的進出（171）1963～64年の既成大市場への参入（174）革新的企業者活動の客観的条件（176）革新的企業者活動の主体的条件（178）
- ケース 17：土光敏夫／**  
**「財界名医」「ミスター行革」が抱いた危機感** ……………182  
 「タービンの土光」の基礎づくり（182）国産1号タービンの納入（183）石川島東芝タービンの立て直し（184）石川島重工業の経営再建（185）東芝の経営再建（189）経団連会長から「ミスター行革」へ（190）

土光が抱いた危機感 (192)

### 論点3：なぜ長期にわたり成長できたか／

キャッチアップと内需主導 ————— 194

末廣昭『キャッチアップ型工業化論』の検討 (194) 世界銀行『東アジアの奇跡』の検討 (196) インクリメンタル・イノベーションの帰結としての長期成長 (197)

## 第3部

### 二つのイノベーションに挟撃された時代

#### 概観4：1990年代以降 ————— 202

日本経済の暗転 (202) 日本の経営の機能不全 (203)  
「投資抑制メカニズム」(204)

#### ケース18：稲盛和夫／

ベンチャー経営者によるマネジメント革新 …………… 206

ベンチャー経営者として京セラを創業 (206) 将来志向の市場開拓・技術開発 (208) 時間当たり採算と「アメーバ経営」(210) 経営理念提示型企業家 (211) 第二電電の創業 (212) 日本航空の再建 (216)

#### ケース19：鈴木敏文／

日本発世界へのコンビニエンス・ストア革新 …………… 217

日本小売業発展のダイナミズム (217) 鈴木敏文の略歴 (220) コンビニエンス・ストアの店舗展開戦略 (221) フランチャイズ制の導入 (222) 単品管理と「仮説検証型発注」(223)

#### ケース20：柳井正・孫正義／

二人のリスク・テーカーの例外的な挑戦 …………… 226

2003年以前の柳井正 (226) メイド・イン・チャイナの時代を開く (227) 2004年以降の柳井正 (230) 2006年以前の孫正義 (232) 2007年以降の孫正義 (236)

#### 論点4：なぜ失速したか／

ICT革命と「破壊的イノベーション」 ————— 238

ICT革命による「先発優位」の確立 (238) クリステン

セン『イノベーションのジレンマ』の「破壊的イノベーション」(239) 『イノベーションの解』と残る疑問への答え (240)

おわりに：イノベーションの再生／  
「2 正面作戦」のための条件 —————243  
本書のまとめ (243) イノベーションを再生させる道  
(244)

引用・参照文献一覧 247

索引 (事項, 人名, 企業名・組織名等) 257

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。



## はじめに：イノベーションとは何か／ シュンペーターとカーズナーとクリステンセン

### ◆ 本書のねらい：三つの問い

本書のねらいは、イノベーションのあり方の変化に注目して、日本の経済発展の流れを明らかにすることにある。その際、光を当てるのは、イノベーションの担い手となった革新的企業家の動向である。

企業家の活動に即して経済発展の大きな流れを明示することは、経営史家の仕事である。筆者も、経営史学にかかわる学徒の一員として、先達たちの研究成果にも依拠しつつ、この魅力的な課題にチャレンジしてみたい。

日本の経営史を振り返るとき、解くべき問いが三つある。

一つ目は、日本経済はなぜ早期に離陸し成長軌道に乗ったのか、という問いである。日本経済の離陸は、もちろん欧米先進国と比べれば遅れて生じたが、それ以外の後発国・地域のなかでは最も早いものとなった。なぜ、それは可能だったのだろうか。この問いの答えを導くためには、時計の針を、早期離陸の前提条件が形成された江戸時代にまで戻す必要がある。

二つ目は、成長軌道に乗った日本経済は、どうして長期にわたり世界史上でもまれな高成長をとげることができたのか、という問いである。20世紀初頭に産業革命を完了した日本は、1910年代から1980年代にかけて、主要諸国のなかで最も高い経済成長率を維持した。この加速された成長は、1945年の第二次世界大戦における敗北によって、一時的には後退したものの、結果的にはそれをも乗り越えて、約80年間も継続した。それを可能にした要因を解明することも、重要な意味をもつ。

三つ目は、その長期的にわたる相対的高成長が、1990年代初頭のバブル景気の崩壊によって一挙に終息し、その後の日本経済の失速状態が今日まで続いているのはなぜか、という問いである。日本経済にとって1990年代は「失われた10年」と言われたが、それが、いつの間にか「失われた20年」「失われた30年」になって、現在にいたっている。日本経済失速の真因を解明することは、日本経済再生の道を探るうえでも必要不可欠な作業だと言える。

### ※イノベーションとは何か：三つのとらえ方

本書では、これらの問いに対する答えを得るために、イノベーションのあり方の変化という視角を導入する。そのためには、そもそもイノベーションとは何かを明らかにしなければならない。

大きく言って、イノベーションについては、二つのとらえ方がある。シュンペーター（Joseph A. Schumpeter）のとらえ方とカーズナー（Israel M. Kirzner）のとらえ方が、それである<sup>1</sup>。

シュンペーターは、『経済発展の理論』<sup>2</sup>、『景気循環論』<sup>3</sup>、『資本主義・社会主義・民主主義』<sup>4</sup>などの一連の著作において、「創造的破壊」を核とするダイナミックなイノベーション観を打ち出した。それは、①新製品の開発、②新製法の開発、③新市場の開拓、④新原料市場の開拓、⑤組織の革新、からなる新結合を重視する考え方であり、均衡を破壊する「ブレイクスルー・イノベーション」ないし「ラディカル・イノベーション」と概括しうるイノベーションのとらえ方である。

一方、カーズナーは、『競争と企業家精神』<sup>5</sup>において、不均衡の存在を前提として、そこから最適の均衡へ向かう競争プロセスを重視するイノベーション観を提示した。この考え方によれば、均衡の破壊ではなく、均衡を創造する累積的で漸進的なイノベーション、つまり「インクリメンタル・イノベーション」こそが重要な意味をもつ、ということになる。

もちろん、現実の歴史過程では、ブレイクスルー・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションが、同時に発生しうる。しかし、このような二分法の視角を導入することは、イノベーションの本質を理解するうえで有効だと考える。

これまでイノベーションについては、シュンペーター流のブレイクスルー・イノベーションとカーズナー流のインクリメンタル・イノベーションという二

1 以下のシュンペーターとカーズナーのイノベーション観に関する記述は、主として、安部悦生「革新の概念と経営史」明治大学『経営論集』42巻1号、1995年、による。ただし、同論文では、「イノベーション」という言葉は用いず、「革新」という言葉を使っている。

2 J. A. シュンペーター、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論（上）』岩波書店、1977年。

3 J. A. シュンペーター、金融経済研究所訳『景気循環論（I）』有斐閣、1958年。

4 J. A. シュンペーター、中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1995年。

5 I. M. カーズナー、田島義博監訳・江田三喜男ほか訳『競争と企業家精神』千倉書房、1985年。

つのとらえ方が併存してきたが、最近になって、それらとはまったく異なる新しいイノベーション観が登場した。ハーバード大学のクリステンセン（Clayton M. Christensen）が1997年に刊行した*The Innovator's Dilemma*（Harvard Business School Press, 邦題『イノベーションのジレンマ』<sup>6</sup>）のなかで提唱した「破壊的イノベーション」（disruptive innovation）が、それである。

「破壊的イノベーション」とは、既存製品の持続的改善に努めるインクリメンタル・イノベーションに対して、既存製品の価値を破壊してまったく新しい価値を生み出すイノベーションのことである。インクリメンタル・イノベーションによって持続的な品質改善が進む既存製品の市場において、低価格な新商品が登場することが間々ある。それらの新製品は低価格ではあるが、あまりにも低品質であるため、当初は当該市場で見向きもされない。しかし、まれにそのような新商品の品質改善が進み、市場のボリューム・ゾーンが求める最低限のニーズに合致するレベルに到達することがある。その場合でも、既存製品の方が品質は高いが、価格も高い。それでも、新製品がボリューム・ゾーンの最低限のニーズにまで合致するようになると、価格競争力が威力を発揮して、新製品が急速に大きな市場シェアを獲得する。一方、既存製品は、逆に壊滅的な打撃を受ける。これが、クリステンセンの言う「破壊的イノベーション」のメカニズムである。

破壊的イノベーションは、ブレークスルー・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションに続く、「第3のイノベーションのとらえ方」だと言える。本書では、これら三つのイノベーションのとらえ方を念頭に置いて、分析を進める。

### ◆ 本書の構成：三つの時期

本書では、江戸時代から今日にいたる日本の経済発展のプロセスを分析対象とする。そのプロセスを、三つの時期に分けて把握する。

第1の時期は、江戸時代から日露戦争（1904～05年）後までであり、本書の第1部で取り上げる。日露戦後を終期とするのは、日本で産業革命が完了したのは1900年代後半のことだからである。第1部では、「日本経済はなぜ早期

---

6 C. M. クリステンセン、玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社、2011年。

に離陸し成長軌道に乗ったのか」という、一つ目の問いについて検討する。

第2の時期は、1910年代から1980年代までであり、本書の第2部で目を向ける。この時期に日本経済は、第二次世界大戦に敗北した1940年代を除き、主要国のなかでほぼ一貫して相対的に高い経済成長率を実現した。第2部で検証するのは、「日本経済は、どうして長期にわたり世界史にもまれな高成長をとげることができたのか」という、二つ目の問いである。

第3の時期は、1990年代から今日までであり、本書の第3部で掘り下げる。日本経済が失速した1990年代は「失われた10年」と呼ばれたが、経済成長率の低迷はその後にも継続し、いつのまにか「失われた20年」、さらには「失われた30年」と呼ばれるようになった。第3部では、「長期的にわたる相対的高成長が、1990年代初頭のバブル景気の崩壊によって一挙に終息し、その後の日本経済の失速状態が今日まで続いているのはなぜか」という、三つ目の問いについて考察する。

イノベーションのあり方という観点から以上の全プロセスを振り返ると、大まかに言って、第1の時期はブレークスルー・イノベーションの時代、第2の時期はインクリメンタル・イノベーションの時代、第3の時期はブレークスルー・イノベーションと破壊的イノベーションに挟撃された時代、とみなすことができる。その理由については、各部での分析を終えたのちに後述する。

本書の各部は、三つの部分から構成される。「概観」では、それぞれの時期の時代背景を描く。「ケース」では当該期の代表的な革新的企業家を取り上げ、彼らがどのようなイノベーションを実現したかを追う。「論点」では、イノベーションのあり方という観点から、各時期の特徴を浮かび上がらせる。なお、「おわりに」は、本書のまとめに当たる。

本書の叙述の中心を占めるのは、革新的企業家の行動に光を当てる「ケース」の部分である。経営史学およびその周辺領域では、企業家の革新的活動に関して、膨大な量のケーススタディが蓄積されてきた。互いのケーススタディの成果を尊重したうえで、それらに自分固有の解釈を加え、最終的には大局的な歴史観を明示する。これが、経営史学の発展を支えてきた、ユニークな「作法」である。本書も、この作法に則り、まずは、各企業家に関する先達たちのケーススタディの成果を紹介する。そして、可能な限り、それに筆者独自の解釈を加味し、「イノベーションの歴史」の全体像の析出へとつなげてゆきたい。

ックからいち早く立ち直って、出光興産を「民族系石油会社の雄」として育て上げた。

## ケース 13：出光佐三／ 「大陸の石油商」から「民族系石油会社の雄」へ

### ※ 日章丸の奇跡

第二次世界大戦以前に果敢に海外へ進出し、敗戦によって大きな打撃を受けたもう一人の経営者としては、出光佐三の名を挙げるべきであろう<sup>81</sup>。出光は、敗戦を転機にして、「大陸の石油商」から「民族系石油会社の雄」へ、大きな変身をとげた。

日本中の主要都市が灰燼<sup>かいじん</sup>に帰した敗戦からわずか8年後の1953（昭和28）年、出光佐三率いる出光興産は、イギリス系石油会社（アングロ・イラニアン）の国有化問題でイギリスと係争中であったイランに、自社船の日章丸（二世）を差し向け、大量の石油を買い付けて国際的な注目をあびた。メジャーズ（大手国際石油資本）らによるイラン石油ボイコットの包囲網を突き破って世界の耳目を集めたこの「日章丸事件」について、出光興産が1964年に刊行した『出光略史』は、次のように記述している。

「これは世界的な石油資源国であるイランと、消費地日本とを直結せんとして敢行された壮挙であって、その結果は年間数百億円にもものぼる国内製品の値下がりをもたらし、消費者に多大の利益を与えた。イギリスのアングロ・イラニアン会社は日章丸積取り石油の仮処分を提訴したが、東京地裁、同高裁で却下され、出光勝訴のうちに落ちついたのである。イギリスの強圧に屈しなかった出光のこの毅然たる態度は、敗戦によって自信を失っていた一般国民に自信と勇気を与えた」（46頁）。

この文章にあるように、敗戦ですっかり打ちひしがれていた当時の日本国民にとって、連合国の中心的な一角を占めたイギリスに正面から堂々とわたりあって勝利をおさめた出光興産の「日章丸事件」は、まさに奇跡的な出来事であ

81 出光佐三について詳しくは、橘川武郎『出光佐三』ミネルヴァ書房、2012年、参照。

った。日章丸の奇跡は、出光佐三を戦後の日本で最も人気のある経営者の一人に一挙に押し上げるとともに、日本経済全体の奇跡の復興、すなわち、1950年代半ばから始まる高度成長の呼び水の一つともなった。

### ◇ 出光商会の海外展開

「日章丸事件」に示されるメジャーズへの挑戦は、出光佐三が生涯を通じて貫いた生き様であった。その挑戦は、第二次世界大戦以前から始まっていた。

1885（明治18）年に福岡県宗像郡赤間村（現在の宗像市赤間）に生まれた出光佐三は、1905年に入学した神戸高等商業学校（現在の神戸大学）で内池廉吉うちいけんきちから、商業の社会性について、「投機的商人は今後不必要となり、生産者と消費者の間であって社会的責任を果たす配給者としての商人のみが残る」<sup>82</sup>との教育を受けた。この内池の教えに深い感銘を受けた出光佐三は、のちに、「生産者から消費者へ」、「大地域小売業」、「消費者本位」などの諸点を掲げ、消費者の便益を最優先させることを自らの事業理念とするようになった。

出光佐三は、神戸高商を卒業してから2年後の1911年に独立して、石油類の販売に携わる出光商会を創設した。その際、独立資金を提供したのは、神戸高商時代に知遇を得た淡路の資産家、日田重太郎ひたじゅうたろうであった。

第一次世界大戦の直前に設立された出光商会は、その後、日本の勢力圏とその周辺の東アジア地域を中心にして、出光佐三が掲げる「大地域小売業」の方針を実行していった。1911年6月に創設された出光商会は、1940（昭和15）年3月に設立した関係会社・出光興産に統合され、1947年11月に消滅した。この間、出光佐三は、出光商会の店主を一貫して務めた。37年間にわたる出光商会の歩みを、海外事業の展開という観点から時期区分すると、以下のようになる。

- (1) 創業した1911年から、1916年の大連出張所開設を経て、「満州」（中国東北部のこと。本ケースでは、出光商会が用いた当時の呼称にしたがい、「満州」という言葉を使用する）での事業の足掛かりを固めた1918（大正7）年までの時期。
- (2) 「満州」以外にも、中国北部、シベリア、朝鮮、台湾に進出した1919～30（大正8～昭和5）年の時期。

82 出光興産株式会社『出光略史』1964年、5頁。

- (3) 外地重点主義をとるとともに、海外事業の重点を満州と満州以外の中国に移した1931～36年の時期。
  - (4) 外地重点主義を徹底し、満州以外での中国における事業活動を活発化した1937～41年の時期。
  - (5) 第二次世界大戦下で既存の海外事業が苦難に直面する一方、南方に進出した1942～45年8月15日の時期。
  - (6) 敗戦により、すべての海外事業・資産を喪失してから、出光興産へ統合されるまでの1945年8月15日～47年の時期。
- それぞれの時期における出光商会の動向と出光佐三の言動を追うことにしよう。

#### ❖ 満州進出と南満州鉄道への車軸油納入

(1)の時期の満州では、日露戦争後にロシア産の石油が後退し、スタンダード社、アジア石油（シェル系）、テキサス石油の英米系3社が市場を独占していた。とくにスタンダード社は、満州市場で絶大な力をもっていた。日本の石油製品は、輸送費や関税、品質規格などの面で不利な条件のもとにおかれ、日本の石油業者は、満州進出に二の足を踏んでいた。

南満州鉄道（満鉄）では、機関車や客車、貨車をアメリカから輸入して運航しており、そこで使用する潤滑油についても、すべてアメリカ製品が使われていた。そこで出光商会は、日本石油製品をベースにして満鉄で使われている車軸油に近いものを作り、分析試験をしてもらうよう、満鉄の各方面に働きかけた。そして、2年にわたる分析試験、実施試験の結果、使用に差し支えないことが判明すると、次の見積り目の段階で出光商会は、スタンダード社の納入価格の半値を提示した。これが、満鉄サイドに出光商会の営業努力を強く印象づけることになり、満鉄内部に、出光商会の機械油を積極的に使用しようとする動きが生まれた。こうして出光商会は、1914年、満鉄への車軸油（潤滑油）納入を開始した<sup>83</sup>。

出光佐三は、満鉄が出光商会の車軸油を購入するにいたった経緯について、次のように回顧している。

<sup>83</sup> 以上の点については、関東州満州出光史調査委員会・総務部出光史編纂室編『関東州満州出光史及日満政治経済一般状況調査資料集録』1958年、17-23頁、および出光興産株式会社編『出光五十年史』1970年、102-104頁参照。

「僕は先づ分析試験を頼み次に実地試験を迫つた訳だ。そして各支線を限定してやつて貰つた。それが撫順線だ。其実地試験を頼むのに余りに僕が熱心にやるもんだから満鉄の技師の人が満鉄の沙河口工場にある油の試験工場を僕に提供して呉れた。其工場には総ゆる試験機械があるけれども一つも使用されて居ない。埃塗れになって放任されて居た。それを技手も一人つけて提供されたからそれで大体機械に依る実地試験をすました。其処で幸に大体の良い試験成績を得た訳だから撫順線で実地試験をした。そして外国品と対等の成績を出した。

それであま幾らか買つてやろうと云う事になつた」<sup>84</sup>。

出光商会は、満鉄への潤滑油納入を足がかりとして、石油類のほかにセメントや火山灰、機械工具なども取り扱うようになり、1916年4月には、国内外を通じて初の本店以外の店舗となる大連出張所を開設した。

(2)の第一次世界大戦が終結してから1930年代初頭までの時期に、出光商会は、着実な成長をとげた。成長を牽引したのは、東アジア諸地域での積極的な販路拡張であった。

1929年度の出光商会の売上高を支店別にみると、最大の売上規模を誇ったのは大連支店(107万4782円)であり、それに下関支店(107万3038円)が続いた。以下、販売規模でみれば、京城(ソウル)支店(99万6968円)、門司支店(97万9351円)、台北支店(93万1050円)、博多支店(70万3948円)の順であり、若松支店の売上高(1万6037円)は小さかった<sup>85</sup>。第一次大戦後の10年間の出光商会の成長にとって、満州・朝鮮・台湾での販路拡張が大きな役割をはたしたことは明らかである。

1929年時点で出光商会の各支店のうち最大の売上高をあげたのは、1916年に大連出張所として開設された満州の大連支店であった。大連支店での事業拡大にとって大きな意味をもったのは、満鉄向けに「2号冬候車軸油」を開発したことであった。

極寒の地・満州では、車軸油が凍結して貨車の車軸が焼き付けを起こすトラブルが続出し、満鉄の経営に大きな打撃を与える状況が続いていた。1914年

<sup>84</sup> 関東州満州出光史調査委員会・総務部出光史編纂室編前掲『関東州満州出光史及日滿政治経済一般状況調査資料集録』22-23頁。

<sup>85</sup> 以上の点については、博多出光史調査委員会・総務部出光史編纂室編『博多出光史並一本店状況調査集録』1959年、59頁参照。なお、7支店の売上高の合計額は、577万5174円であった。



に満鉄への車軸油の納入を開始した出光商会は、1917年に耐寒車軸油である「2号冬候車軸油」の見本300缶を、満鉄に提出した。しかし、満鉄からは1年たっても何の音沙汰もなく、問い合わせを試みても、用度の担当課長が交代して埒があかなかった。満鉄では、外国石油会社製の車軸油の在庫を抱え、それを優先的に使用していた。ところが、1918年新春に数百両の満鉄貨車の車軸が焼損する事故が起こり、当時の金額で300万～400万円の損害が発生したため、満鉄から出光商会が呼び出されることになった。出光商会は、長春で行われた極寒地での実車試験に参加した。テストに使用された車軸油は、ヴァキューム社製、スタンダード社製、出光商会が従来から納入していた普通冬候油、それに「2号冬候車軸油」の4種だった。テストでは、2号冬候車軸油のみが完璧な状態で機能し、対照的にヴァキューム社の製品は最悪の結果であった。

その実車試験の経緯と結果について、出光佐三は、次のように回顧している。

「満鉄は貨車の車軸を大部分焼いてしまった。丁度冬は大豆の輸送期で大豆の輸送が止つてしまった。其時運賃の損害が三四〇〇万円、間接の損害は大したものだ。満鉄は非常な攻撃を受けた（中略）それで長春でいろいろ油の試験をした結果よからうと言う事で今度は実際試験し様と云う事になつて機関車を出し四ツの車軸に違う油を注油した。一つはヴァキュームの其の焼けた油、スタンダードの以前使つて居た上等の油、一つは出光の普通冬候油、一つは今持つて行つた見本、四通り違う油を積んで夜中に公主嶺迄引張つて行つて帰つて来た。朝早く一同が行つて実際を見たところがその結果はヴ社の油は中の羊毛が車軸のボックスから飛出して中が空つぽの油が滲んだウールが飛出して居たから焼けるのは当然だ。次にス社のは半分はみ出して半分ボックスの中にあつた。出光の普通冬候油は車軸の下からボックスの中へ半分位出て未だ焼けはしないが将来は焼ける。見本の現在の冬候油（2号冬候車軸油——引用者注）これは車軸の下にキッチリ嵌つて少しも移動して居ない完全状態にあつた。こんなに明瞭に成績の出で居たのは珍らしい、これはもうその油に限ると言う事に実際問題から決定した」<sup>86</sup>。

外油2社は、以前から車軸油の凍結を防ぐため、満鉄に対して、ボックスカ

86 関東州満州出光史調査委員会・総務部出光史編纂室編前掲『関東州満州出光史及日満政治経済一般状況調査資料集録』99-100頁。

バーを強く締め付けるよう提案していたが、油そのものの性能には言及していなかった。上記の試験結果により、出光商会納入の2号冬候車軸油を満鉄が全面的に採用したのは、当然のなりゆきであった。2号冬候車軸油の使用によって、満鉄の貨車焼損事故は一掃された。

#### ◇「外地重点主義」の推進

(3)の1931～36年の時期になると、出光商会は、店舗展開の重心を国内から海外へ移行させた。国内での石油統制の強化により事業活動に対する制約が増大したことは、出光商会を「外地重点主義」へ向かわせたのである。

ただし、1930年代半ばに石油産業への国家統制が強化されたのは、日本内地においてだけではなかった。1932年に成立した「満州国」や、日本の植民地であった朝鮮でも、石油統制が強められた。

1931年9月の満州事変、同年12月の金輸出再禁止、1932年3月の「満州国」成立、1934年2月の満州石油設立などは、大連支店を中心とする出光商会の満州での事業活動に大きな影響を及ぼした。とくに満州石油設立による満州における石油専売制実施の影響は、甚大であった。

満州での石油統制強化とそれに対する出光商会の対応について、出光興産株式会社人事部教育課編『出光略史』第11版（2008年）は、以下のように記述している。

「昭和七年（一九三二年）満州国成立後、同国においては、資本家排撃の方針のもとに重要産業の国家統制をはかり、石油専売の計画を推し進めた。出光はその誤った方針に反対し、これを是正すべく全力をつくしたが、当局の理解は得られず、ついに昭和十年（一九三五年）、満州国における石油専売は実施された。当局は出光の進言に耳をかさないばかりでなく、出光を単なる営利業者、資本家と見なしていたため、一時は満州からの引揚げを覚悟せねばならぬほどの苦境に追い込まれた。各種物資の統制が強化されるにともない、過去二十数年間営々として築き上げた商権も、ただ一片の法令によって取りあげられることになり、出光取扱商品のほとんど全部が統制の対象となった。そして仕事の大部分は配給業務と化した。

石油については、専売法実施とともに、自由販売品である機械油は満石（満州石油株式会社、昭和九年創立）の製品を同国内に一手に販売したが、専売品である燃料油は満州各地の販売統制会社の一員としてその配給にたずさ

わることになったのである。

しかしながら過去の自由経済時代に資本に屈しなかった出光は、このような統制のもとにおいても法律・機構の番人たることに満足しなかったのもちろんである。そして時日がたつにつれて、実地に鍛練された実力はおのずから現れ、当局もその実務は、長年の経験と実力とをもって奮闘する出光の活動に待つほかなく、専売品である燃料油の配給、物動品（物資動員計画による品）の輸入等その多くは出光に委託され、満州事変以前よりも仕事は増え、ますます忙しくなったのである」（17-18頁）。

この記述は、出光商会が営業活動の自由を否定する満州での石油専売制実施に断固として反対したこと、それにもかかわらず強行された石油専売制は出光商会の満州での事業活動に短期的には大きな打撃を与えたこと、しかし、時間が経つにつれて出光の活躍の場は徐々に広がり、石油専売制のもとで出光の満州での事業規模はむしろ拡大したこと、を伝えている。

つまり、満州では、強化された石油統制のもとで出光商会が短期的には制約を受けたものの長期的には事業規模を拡大するという、一種の「逆転現象」が生じたと言える。

出光商会が1930年代にはいると外地重点主義をとるにいたったのは、日本国内での石油統制が強化されたからであった。しかし、石油統制の波はその外地にも波及し、満州や朝鮮での出光商会の事業活動に対する制約は増大した。そこで、出光商会は、事業の重点を満州以外の中国に移した。その第一着手となったのが、外油の牙城であった上海への進出である。出光商会は、1935年に上海支店を開設した。

(4)の時期は、1937年7月の日華事変の勃発によって始まった。

1938年度の出光商会の売上高を地域別・支店別にみると、出光商会の売上高が最大であった地域は満州（大連支店と満州の合計値で1684万2050円）であり、これに満州以外の中国（1345万6526円）が続いた。内地の売上高（798万2595円）は、朝鮮の京城支店（430万3730円）や台湾の台北支店（418万618円）のそれよりは多かったが、大連支店の売上高（980万6658円）にも及ばなかった<sup>87</sup>。

<sup>87</sup> 以上の点については、朝鮮出光史調査委員会・総務部出光史編纂室編『朝鮮出光史及朝鮮政治経済一般状況調査資料集録』1959年、208頁参照。

つまり、1938年時点ですでに出光商会は満州と中国に重点をおいて外地重点主義をすでに実行していたということが出来る。この方針は、1938年12月に門司の本店で開催された出光商会の支店長会議で、さらに徹底されることになった。この会議の冒頭、店主の出光佐三は、

「諸君も新聞紙上で御承知の通り国策としての為替管理の強化と産業統制の結果油界は石油、機械油の製産減じ内地に於ける出光の商売は面白からざる経路を辿つて居るが満州の商売は益々増加し北支は満州の延長として発展途上にありますことは同慶の至りであります。(中略)

大陸方面は種々の仕事を凡ゆる角度から進むと云う考へを持つ必要があります。店は幸運に恵まれたというか、過去の犠牲の償いというか、此時代に際しても予期の業績を挙げましたことは諸君の御努力に負うものと感謝して居り且つ店は大陸に於て発展の結果工合よく進捗して行くにはどうして行くか、益々発展させんとするにはどうするか、之は益々諸君の御健闘を願います」<sup>88</sup>

と発言した。佐三は、発展を続ける外地での事業にいっそう注力することを明確に打ち出したのである。

日本国内で活路を開くとともに、外地で事業を積極的に推進する方針を固めた出光商会は、1939年から1940年にかけて、企業体制を再編し、出光商会の1社体制から、出光商会・出光興産・満州出光興産・中華出光興産の4社体制へ移行した。

1942年5月の時点で、出光4社の人員総数は1095人に達していた。会社別内訳は、出光商会246人、出光興産361人、満州出光興産105人、中華出光興産383人であり、地域別内訳は、内地319人、朝鮮85人、台湾123人、関東州および満州185人、満州以外の中国383人であった<sup>89</sup>。

日華事変以後の時期には、日本軍の占領地域の拡大とともに、軍部による石油統制は対象地域を広げた。しかし、そこでも、「強化された石油統制のもとで出光商会が短期的には制約を受けたものの長期的には事業規模を拡大するという、一種の『逆転現象』が生じた」。かつて満州で現出した「逆転の構図」

<sup>88</sup> 博多出光史調査委員会・総務部出光史編纂室編掲『博多出光史並一部本店状況調査集録』97-98頁。

<sup>89</sup> 以上の点については、出光興産株式会社人事部教育課編『出光略史』第11版、2008年、付表、参照。

は、日華事変後の中国でも再現されたわけである。

(4)の時期に出光は、中国全土に店舗網を拡張し、上海に大規模な油槽所を開設した。5万トンの貯蔵設備を擁する出光上海油槽所は、1939年8月に着工し、1940年4月に竣工した。現地の日本軍当局は、用地を提供し、油槽所建設を後押しした。建設に必要な資材に関しては、出光が、手持ちの外貨を使ってアメリカから購入した。アメリカから輸入され、出光上海油槽所に貯蔵された石油のうち、灯油は中国全土、満州などで民需用として使われ、揮発油は軍用に供給された<sup>90</sup>。

### ◆南方派遣と敗戦

(5)の時期は、第二次世界大戦に日本が参加していた時期にあたる。

前項でも引用した『出光略史』第11版は、第二次大戦時の中国における出光の活動について、

「中国大陸においては、対英米関係がいよいよ緊迫する中、出光は、外油の輸入がストップしたときに備えて、石油類の緊急輸入に奔走し、あるいは市場出回り品を買いつけるなど、その確保に努力した。太平洋戦争に突入するとともに、中国における供給は米英油に代わって日本がこれをまかなわなければならぬ状態となったが、民需は出光の貯蔵油以外には、他の業者の在庫はほとんどなく、その手持ち石油類も当局の統制下に置かれて、出光は民需配給業務に一意専心した。やがて供給もいよいよ逼迫するに及び、当局の現地自給の方針にもとづき、代用燃料油、代用潤滑油の原料買い集め及びその生産に力を入れ、あるいは民船によって南方油の曳荷をはかるなど、大戦下中国大陸における石油国策に重要な役割を果たした。そしてその間に絶えず当局の石油政策を正しい方向へ導くことに力をつくした」(26-27頁)

と述べている。

1941年12月の日米開戦から半年のあいだに、東南アジアと西南太平洋の広範な地域は、日本の陸海軍によって占領されることになった。これらの地域では軍政が敷かれ、域内の石油資源は、軍需用に充当されるとともに、現地の民生用に供給されることになった。

90 以上の点については、上海油槽所史調査委員会・総務部出光史編纂室編『出光上海油槽所史並中華出光興産状況調査集録（原稿）』1959年、27-36頁参照。

## おわりに：イノベーションの再生／ 「2 正面作戦」のための条件

### ◇ 本書のまとめ

本書のねらいは、イノベーションのあり方の変化に注目して、日本の経済発展の流れを明らかにすることにあった。その際、あらかじめ解くべき問いを三つ掲げ、第1～3部のそれぞれで、問いの一つひとつに答えを導いてきた。

第1部で検討したのは、「日本経済はなぜ早期に離陸し成長軌道に乗ったのか」という問いである。日本経済の離陸は、欧米先進国以外の後発国・地域のなかでは最も早いものとなったが、それを可能にした要因は、ブレークスルー・イノベーションに求めることができる。

第1部の前半では、江戸時代に活躍した鴻池善右衛門、三井高利、中井源左衛門を取り上げた。当時、日本は鎖国によって海外と切り離されていたのであり、日本におけるイノベーションは「世界」におけるイノベーションと同義であった。その点を考慮に入れば、彼らは、「世界初」のブレークスルー・イノベーションの担い手だったとみなしうる。

第1部の後半では、専門経営者の中上川彦次郎、資本家経営者の岩崎弥太郎・岩崎弥之助・安田善次郎・浅野総一郎、出資者経営者の渋沢栄一という、6人の革新的企業家に目を向けた。彼らが遂行した事業革新は、基本的にはインクリメンタル・イノベーションであったが、それらが組み合わせられてできた専門経営者・資本家経営者・出資者経営者が相互促進的に連携するユニークなシステムは、欧米以外では最初の工業化を日本において実現する原動力となった。その意味では、第1部後半で取り上げた企業家たちは、全体としてみれば、「最初の後発国工業化」をもたらす世界史的な意味をもつブレークスルー・イノベーションの体現者だったとみなしうる。

江戸時代の個別的なブレークスルー・イノベーションを前提条件とし、幕末開港～日露戦後期の総合的なブレークスルー・イノベーションを直接的な契機として、後発国で初めての工業化が日本で進行することになったのである。

第2部で検討したのは、「成長軌道に乗った日本経済は、どうして長期にわたり世界史にも稀な高成長をとげることができたのか」という問いである。こ

の問いに対しては、「インクリメンタル・イノベーションの帰結として、内需主導の長期にわたる相対的高成長が実現した」という答えを導いた。

日本経済は、1910年代から1980年代にかけて、東アジアの他の諸国・諸地域の場合とは異なり、内需主導型の相対的高成長を続けた。内需の拡大は、洋風化をともなう消費革命の進行と活発な民間設備投資の推進によって引き起こされた。第2部で取り上げた小林一三、二代鈴木三郎助、豊田喜一郎、鮎川義介、出光佐三、松下幸之助、井深大・盛田昭夫、本田宗一郎・藤沢武夫の活動は消費革命の進行と、松永安左エ門、野口遵、西山弥太郎、土光敏夫の活動は民間設備投資の推進と、それぞれ密接に関連していた。

彼らは、総じて言えば、「改善」という言葉に象徴されるインクリメンタル・イノベーションを積み重ねた。一連の革新的企業家活動は、日本企業の組織能力を高め、日本経済の長期にわたる相対的高成長を可能にしたのである。

第3部で検討したのは、「日本経済の長期的にわたる相対的高成長が、1990年代初頭のバブル景気の崩壊によって一挙に終息し、その後の日本経済の失速状態が今日まで続いているのはなぜか」という問いである。この問いに対する答えは、「日本企業が二つのイノベーションに挟み撃ちされるようになったからだ」と要約することができる。

一つ目は、ICT革命にともなうブレイクスルー・イノベーションの進展が、「先発優位」の時代を到来させたことである。日本企業が得意としていたインクリメンタル・イノベーションにもとづく「後発優位」の戦略は、デファクト・スタンダードを確保した先発企業が利益の大半を手にしてしまう「先発優位」の時代には、効力を失うことになった。

二つ目は、クレイトン・クリステンセンが『イノベーションのジレンマ』のなかで明らかにした「破壊的イノベーション」である。「付加価値製品の急速なコモディティ化（価格破壊）」、「日本製品のガラパゴス化」などの近年頻発する現象は、この「破壊的イノベーション」と深く関わり合っている。

日本企業は、先進国発のブレイクスルー・イノベーションと、後発国発の「破壊的イノベーション」との挟撃にあって、苦戦を強いられている。第3部の問いに対する答えは、この点に求めることができる。

### ◇ イノベーションを再生させる道

日本企業は、先進国発のブレイクスルー・イノベーションに対しても、後発

国発の破壊的イノベーションに対しても、正面から対峙しなければならない。そして、的確な成長戦略を採用し、拡大するローエンド市場と収益性の高いハイエンド市場を同時に攻略する「2正面作戦」を展開することが求められる。

2正面作戦を展開するうえで、日本が東アジアの一角を占めることは、きわめて有利な条件となる。東アジアは、(a)ローエンド市場を中心とした市場規模の拡大、および(b)ハイエンド市場向け開発拠点・生産拠点としての存在感の増大、という両面から、日本企業の成長戦略に貢献しうる。日本・韓国・中国・台湾間の地理的距離が短いことは、人的資源など諸経営資源の移動コストを低下させ、各国・地域への最適立地に立脚したサプライチェーン全体の競争力強化を可能にする。この条件を的確に活用すれば、日本企業は、東アジア経済の浮揚力を活かして、再び成長軌道に乗ることができる。

今日においても、日本企業には二つのフロンティアが存在している。それは、①成長を続ける新興国市場と、②構造変化をとげつつある国内市場とである。したがって、新興国市場への浸透ないし内需の深耕（製造業とサービス業の結合、農商工連携、医療・福祉中心のまちづくりなど）という的確な戦略をとれば、企業は成長することができる。そして、それが実現すれば、日本国内での雇用創出にもつながる。

低迷する日本経済を再生させる鍵は、個々の企業が成長戦略を明確にし、中長期的に株主利害（株価上昇）と従業員利害（待遇改善）とを一致させることにある。的確な投資が行われ企業が成長すれば、株価上昇と待遇改善が同時に達成され、株主利害と従業員利害とが対立することはなくなる。人口減少に転じた日本では成長戦略をとることは困難だとの見方もあるが、目を世界に広げ事業をグローバル展開するか、国内における構造変化に対応して内需を深く掘り下げるかすれば、企業が成長戦略をみいだすことは大いに可能である。

中長期的に株主利害と従業員利害とを一致させることは、別の言い方をすれば、日本的経営を再構築することである。ただし、日本的経営の再構築は、もとの姿への単純な回帰であってはならない。働く人の安心感を確保するため従来からの長期雇用を維持する一方で、働く人のやる気を引き出すため年功制については根本的に見直し実力主義を導入するなど、改革を断行する必要がある。日本的経営は、長期雇用と年功制が並存した「旧型日本的経営」から、長期雇用に重点をおきつつ年功制には重きをおかない「新型日本的経営」へ、変身しなければならない。「新型日本的経営」をとる経営者企業が長期的観点からの



確な投資を行い、二つのフロンティアを開拓する成長戦略を展開するようになったとき、日本経済の再生は真に達成されるであろう。

そのためには、日本的経営の機能不全をもたらした「投資抑制メカニズム」を克服することが、喫緊の課題となる。日本企業が活気を取り戻し、国内でも次々と「破壊的イノベーション」が生じるような状況を再現するためには、そしてさらには、「先発優位」を獲得できるようなブレークスルー・イノベーションをも実現するためには、「新型日本的経営」の構築と「投資抑制メカニズム」の克服が何よりも必要なのである。第3部で取り上げた稲盛和夫・鈴木敏文・柳井正・孫正義の4人は、1990年代以降の時期にも例外的に「投資抑制メカニズム」に陥らず、的確な成長戦略を取り続けた革新的企業家だった。彼らのような存在が「例外的」でなくなったとき、日本におけるイノベーションの再生は達成される。

## ◆ 著者紹介

橋川 武郎 (きっかわ たけお)

東京理科大学大学院経営学研究科教授。東京大学名誉教授。一橋大学名誉教授。経済学博士。

1983年、東京大学大学院経済学研究科単位取得退学。

青山学院大学経営学部助教授、東京大学社会科学研究所教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2015年より現職。

専門は日本経営史、エネルギー産業論。

主要著作は『日本電力業の発展と松永安左エ門』（名古屋大学出版会、1995年）；『日本の企業集団』（有斐閣、1996年）；『日本電力業発展のダイナミズム』（名古屋大学出版会、2004年）；『松永安左エ門』（ミネルヴァ書房、2004年）；『原子力発電をどうするか』（名古屋大学出版会、2011年）；『資源エネルギー政策 通商産業政策史（10）』（経済産業調査会、2011年）；『東京電力 失敗の本質』（東洋経済新報社、2011年）；『出光佐三』（ミネルヴァ書房、2012年）；『戦前日本の石油攻防戦』（ミネルヴァ書房、2012年）；『電力改革』（講談社、2012年）；『日本石油産業の競争力構築』（名古屋大学出版会、2012年）；『歴史学者 経営の難問を解く』（日本経済新聞出版社、2012年）；『日本のエネルギー問題』（NTT出版、2013年）；『火力発電と化石燃料の未来形』（エネルギーフォーラム、2015年）；『応用経営史』（文眞堂、2016年）；『土光敏夫』（PHP研究所、2017年）；『ゼロからわかる日本経営史』（日本経済新聞出版社、2018年）など。

## イノベーションの歴史——日本の革新的企業家群像

*History of Innovations in Japan*

2019年11月30日 初版第1刷発行

著者 橋川 武郎

発行者 江草 貞治

発行所 株式会社 有斐閣

〔101-0051〕東京都千代田区神田神保町2-17

電話 (03)3264-1315〔編集〕

(03)3265-6811〔営業〕

<http://www.yuhikaku.co.jp/>



組版・有限会社ティオ／印刷・萩原印刷株式会社／製本・複製本印刷株式会社

© 2019, Takeo Kikkawa. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-16552-6

**JCOPY** 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に(一社)出版者著作権管理機構(電話03-5244-5088, FAX03-5244-5089, e-mail:info@copy.or.jp)の許諾を得てください。