

戦前期における企業ガバナンスの一考察

——株主総会を通じた渋沢栄一の役割分析——

島 田 昌 和

はじめに

戦前期の日本企業のガバナンスについては、岡崎哲二氏が提起する株主主権に基づいたアングロサクソン型であったとする説が論議を呼び起こしながらも一つの主流をなしている。(岡崎哲二・奥野正寛 [1993])

岡崎氏は、主張の根拠の一つとして1899年制定の新商法が株主総会中心主義を採り、株主総会はあらゆる事項について決議する権限を有し、日常的な業務執行についても決議に基づいて取締役を拘束することができ、取締役・監査役は任期中でも普通決議によって解任することができたことを指摘している。(岡崎哲二 [1994] 62頁) 故にリスクを負って企業に多額の資金を拠出し、企業のガバナンスに参加するインセンティブを持った大株主が存在した。(岡崎哲二 [1994] 65頁) 非財閥系企業では、大株主は経営陣に参加することによって、経営陣をモニターしコントロールした。取締役は株主の立場から業務執行役員を規律づける会社機関という本来の性格を有しており、経営の細部は専門の経営者に委ねられたが、社外重役が監視役となっており、基本的な経営方針は社外重役を含む役員会が決定していたとしている。(岡崎哲二 [1994] 66頁) よって戦前日本におけるコーポレート・ガバナンスの構造は古典的な株主主権に近い性格を持っていたと主張している。(岡崎哲二 [1994] 72頁)

ここで問題となるのが、戦前日本の企業が大株主で占められた取締役会によって事実上株主主権による経営がほんとうに行われていたのかという点である。すなわち、経営に直接参画する株主経営者と株価や配当のみに関心を持つ投資家としての株主の間には利害の対立、パフォーマンスの相違はなかったのかという問題である。

岡崎氏は戦前期の企業の経営にインセンティブを持つ株主にスポットを当てると同様に社外重役の重要性を指摘しているが、この社外重役とはいかなる立場の人物なのかが明示されていない。(岡崎哲二 [1994] 66頁) 岡崎氏のイメージするところは大株主と必ずしも株主ではない社外重役が取締役会を通して経営陣をモニターしコントロールしていたガバナンスの構造のようである。そこには解き明かされていないいくつかの問題が存在する。

一つは、経営陣とは誰であろうか。社長と専務取締役、そして支配人であろうか。ごく少数の経営陣が多数の利害関係者からモニターされているのであろうか。もう一つは経営に参加する株主と投資家としての株主には意見の相違はなかったのかという問題である。

戦前期の株主総会を分析した片岡豊氏は、鉄道国有化以前の鉄道会社の合併 16 件を分析し、「株主の株主たる意識の強さ」や「経営者側の意のままになるということは決してなかった」点を抽出し、「一般の中小株主も自己の資産価値に鋭敏であり」、「譲歩を得ないかぎり経営側原案を承認」せず、それに対し「経営者側も、これに対応してねばり強く交渉を続け、何とか同意を得ようと」したことを明らかにしている。（片岡豊 [1988] 55頁）

すなわち、株主総会では経営側と株主側の利害は相反しており、「総会はそれ自体が何かを決定する場ではなく、そこに至るまでに合意を取り付けておかねばならないという意味で、企業的意思統一達成の最終的な保証機構として機能していた」と述べられているようにそこには利害を調整する機能が厳然と存在したのである。（片岡豊 [1988] 56頁）片岡は、明治期の株主総会が戦後長らく続いた、いわゆる「シャンシャン総会」とは異なり、株主の利害の相違の表明があり、合意形成のための努力が経営側、株主側双方からおこなわれた、形式だけではない企業的意思統一のための保証機構と位置づけている。（片岡豊 [1988] 56頁）

岡崎氏の指摘するように明治期の会社は、定款上、取締役を持ち株条項があることが一般的であり、大株主が就任することが多かった。（由井常彦 [1977] 292・93頁）経営側の意思は大株主の意思と株主総会以前に基本的に何らかの調整ははかられていると考えることが自然であり、さらに大株主であっても経営に参画する経営者と投資家としての株主の利害の相違とその調整はいかにしてはかられたのかという問題が明らかにされなければ、戦前期の株式会社のガバナンスに対して正当な評価を下すことはできない。

岡崎氏は戦前といっても両大戦間期の事例を取り上げることが多いが、明治期の会社では岡崎氏の言う「社外重役」の代表格に渋沢栄一が含まれることに疑義を挟む者はまずいないだろう。渋沢栄一は、数多くの会社に関与し、会社の危機や拡大などさまざまな局面で株主総会の議長として合意形成に重要な役割を担っていたことは、ある程度知られている。しかしながら、実際にどのような発言や議長としての機能を担ったのかについての検討はほとんどなされていない。

表 1 は、『渋沢栄一伝記資料総目録』に記載された渋沢の株主総会関与の一覧である。渋沢は多くの会社の取締役などの役職に就いており、当然この記録が株主総会出席のすべてではなく、『渋沢栄一伝記資料』の記録として残っているものとなる。これらの記録には株主総会の議事録など、その発言そのものが記録されたものも少なくなく、株主総会での合意形成のための渋沢の役割をある程度綿密に知ることができる。

1. 渋沢栄一の株主総会への関与

渋沢栄一はきわめて多数の会社に社長（会長）、取締役、監査役、相談役などの役職者として関与しており、また株主、それも大株主として多数の株主総会へ出席していた。そのすべてが記録として残っているわけではないが、『渋沢栄一伝記資料』に、株主総会での発言や議事録が収録されているものが少なくない。表 1 がそれをまとめたものである。抽出した株主総会

表1 渋沢栄一の株主總會関与一覽

	会社名	関与時期	種別	関与状態	渋沢役職
1	第一国立銀行	1873		議長	頭取
2	第一国立銀行	1875	臨時	改正案立案	頭取
3	第一国立銀行	1877		營業狀態報告	頭取
4	第一国立銀行	1879		決意を述べる	頭取
5	第一国立銀行	1887	臨時	資本金増加決定	頭取
6	第一国立銀行	1896	臨時	議長	頭取
7	第一国立銀行	1896		取締役、監査役選挙	頭取
8	第一国立銀行	1897		營業景況報告	頭取
9	第一国立銀行	1898		議長	頭取
10	第一国立銀行	1899		議長	頭取
11	第一国立銀行	1903		欧米諸国銀行の狀況報告	頭取
12	第一国立銀行	1903			頭取
13	第一国立銀行	1905		出席	頭取
14	第一国立銀行	1905	臨時		頭取
15	第一国立銀行	1909	臨時	出席	頭取
16	第一国立銀行	1910	臨時	渡米の経緯報告	頭取
17	第一国立銀行	1910	臨時	出席	頭取
18	第一国立銀行	1911	臨時	出席	頭取
19	第一国立銀行	1912	臨時	出席	頭取
20	第一国立銀行	1913		出席	頭取
21	第一国立銀行	1914		出席	頭取
22	第一国立銀行	1915		出席	頭取
23	第一国立銀行	1916		頭取辞任	相談役
24	第一国立銀行	1916	臨時	同行合併に意見	相談役

2	25	東京貯蓄銀行	1894	臨時	決議	取締役会長	
	26	東京貯蓄銀行	1896	臨時	役員改選	取締役会長	
	27	東京貯蓄銀行	1897	臨時	役員改選	取締役会長	
	28	東京貯蓄銀行	1898	臨時	移転決議	取締役会長	
	29	東京貯蓄銀行	1898	臨時	支店設置決議	取締役会長	
	30	東京貯蓄銀行	1899	臨時	役員改選	取締役会長	
	31	東京貯蓄銀行	1899	臨時	決議	取締役会長	
	32	東京貯蓄銀行	1900	臨時	役員改選	取締役会長	
	33	東京貯蓄銀行	1901	臨時	役員改選	取締役会長	
	34	東京貯蓄銀行	1902	臨時	役員改選	取締役会長	
	35	東京貯蓄銀行	1903	臨時	役員改選	取締役会長	
	36	東京貯蓄銀行	1904	臨時	役員改選	取締役会長	
	37	東京貯蓄銀行	1906	臨時	役員改選	取締役会長	
	38	東京貯蓄銀行	1906	臨時	新株式払込み報告	取締役会長	
	39	東京貯蓄銀行	1907	臨時	役員改選	取締役会長	
	40	東京貯蓄銀行	1916	臨時	取締役会長辞任	取締役会長	
	3	41	東京海上保険株式会社	1894		取締役当選	取締役
		42	東京海上保険株式会社	1897		全取締役再生	取締役
		43	東京海上保険株式会社	1897		議長	取締役
		44	東京海上保険株式会社	1906	臨時	説得して可決	取締役
45		東京海上保険株式会社	1909		取締役辞任挨拶	取締役	
4	46	東洋生命保険株式会社	1910	臨時	重役改選	株主	
	47	東洋生命保険株式会社	1923	臨時	専務取締役制を設ける	株主	
5	共同運輸会社	1885	臨時	合併、設立決議	創立委員		
6	49	日本郵船株式会社	1893	臨時	取締役当選	取締役	
	50	日本郵船株式会社	1917	臨時	取締役改選、相談役辞任	相談役	

7	51	日本鉄道株式会社	1884	臨時	理事委員当選	理事委員
	52	日本鉄道株式会社	1898	臨時	委員補欠選挙	理事委員
	53	日本鉄道株式会社	1898		議長	理事委員
	54	日本鉄道株式会社	1906	臨時	解散手続議案議決	理事委員
	55	日本鉄道株式会社	1909	臨時	謝辞を述べる	理事委員
8	56	東京市街鉄道株式会社	1903		合併成立ならず	
9	57	北海道炭鉱鉄道株式会社	1892		議長	
10	58	参宮鉄道株式会社	1892		相談役就任	相談役
11	59	北越鉄道株式会社	1897	臨時	監査役再選	監査役
12	60	九州鉄道株式会社	1899		臨時株主総会開催要求	
	61	九州鉄道株式会社	1899	臨時	重役改選	
	62	九州鉄道株式会社	1903		合弁反対の通告を出す	
13	63	東京鉄道株式会社	1906	臨時	合弁裁定者・相談役当選	相談役
14	64	三重紡績株式会社	1894	臨時	増資決議	
	65	三重紡績株式会社	1897	臨時	増資決議	
	66	三重紡績株式会社	1905		合弁決議	
	67	三重紡績株式会社	1907		役員改選	
	68	三重紡績株式会社	1911			
15	69	京都織物株式会社	1887		相談役に当選	相談役
	70	京都織物株式会社	1893	臨時	取締役会長当選	取締役会長
16	71	帝国蚕糸株式会社	1915	臨時	会社の解散決議	
17	72	東京帽子株式会社	1910		出席	取締役会長
18	73	帝国製麻株式会社	1907		相談役に推薦される	相談役
19	74	王子製紙株式会社	1902		相談役に推薦される	相談役
	75	王子製紙株式会社	1927		記念謝金について決議	相談役
20	76	八重山糖業株式会社	1898		事業整理について議決, 所感を述べる	監査役

77	大日本製糖株式会社	1906	臨時	日本製糖株式会社との合併決議, 新役員選挙, 相談役に推薦される	相談役	
21	78	大日本製糖株式会社	1909	臨時	再び相談役となる	相談役
	79	大日本製糖株式会社	1909	臨時	取締役, 監査役指名	相談役
22	80	品川白煉瓦株式会社	1907	臨時	推荐する郷隆三郎が専務取締役に就任	相談役
23	81	浅野セメント株式会社	1913	臨時	合併について議決	監査役
24	82	日本煉瓦製造株式会社	1894		鉄道敷設について該案議決	取締役会長
25	83	東洋製鉄株式会社	1918	臨時	合併契約承認	創立委員 (創立総会議長)
26	84	九州製鋼株式会社	1925	臨時	定款一部変更について議決	
27	85	株式会社東京石川島造船所	1893	臨時	社名変更, 取締役会長に選ばれる	取締役会長
	86	株式会社東京石川島造船所	1901	臨時	合併の議調わず, これを報告	取締役会長
28	87	浦賀船渠株式会社	1902	臨時	取締役に選ばれるが辞退	
	88	浦賀船渠株式会社	1913	臨時	役員改選	相談役
29	89	汽車製造株式会社	1926	臨時	増資について決議	
30	90	東京人造肥料株式会社	1887		工場焼失に伴う株主の解散意見に反対	取締役会長
	91	東京瓦斯株式会社	1894		取締役に選ばれる	取締役会長
	92	東京瓦斯株式会社	1897		感謝状, 花瓶を贈られる	取締役会長
	93	東京瓦斯株式会社	1900		資本金増加について決議	取締役会長
	94	東京瓦斯株式会社	1900		賞辞を贈る	取締役会長
	95	東京瓦斯株式会社	1901		欠席	取締役会長
	96	東京瓦斯株式会社	1903	臨時	常務取締役に推薦	取締役会長
	97	東京瓦斯株式会社	1905		議長	取締役会長
	98	東京瓦斯株式会社	1906	臨時	議長	取締役会長
31	99	東京瓦斯株式会社	1907		議長	取締役会長
	100	東京瓦斯株式会社	1907		議長	取締役会長
	101	東京瓦斯株式会社	1909		取締役会長辞任, 告別演説	取締役会長
	102	東京瓦斯株式会社	1910		増資について議決	取締役会長

103	東京瓦斯株式会社	1911	臨時	合併承認		
104	東京瓦斯株式会社	1911	臨時	特許契約承認		
105	東京瓦斯株式会社	1912	臨時	取締役, 監査役指名		
106	東京瓦斯株式会社	1915		役員改選について報告		
107	東京瓦斯株式会社	1915	臨時	役員辞任についての退職褒賞金贈呈の件, 委員付託		
32	大阪瓦斯株式会社	1901	臨時	監査役になる		監査役
33	東京電灯株式会社	1890		相談役に選ばれる		相談役
34	田園都市株式会社	1927	臨時	合併契約について可決		発起人, 創立委員
35	仙石原地所株式会社, 箱根温泉供給株式会社	1931	臨時	増資議決		
36	東京株式取引所	1880	臨時	頭取ら辞職		(相談役)
37	帝国ホテル	1893	臨時	取締役会長就任		取締役会長
38	株式会社東京会館	1922	臨時	来賓として出席, 祝辞を述べる		
39	十勝開拓株式会社	1923		出席		
116	十勝開拓株式会社	1924		買収合併について協議		
40	洲崎養魚株式会社 (魚介養殖株式会社)	1931	臨時	葬儀に再詞を贈る		

出典：渋谷青淵記念財団龍門社編 [1985] 『渋谷栄一事業別年譜』 国書刊行会, 1～85頁の会社関係「事業別年譜」より作成

に関する記述は40社におよび、延べ出席総会回数は117回に及ぶ。これらは『渋沢栄一伝記資料』の総目録に当たる『渋沢栄一事業別年譜』中に「株主総会」の記載のあるものだけを集計したものであり、膨大な伝記資料内にはさらに株主総会での渋沢の役割を記述した箇所があるかもしれない。ただ今回集計した記述のみでも、株主総会における渋沢の具体的行動とその役割を分析するのに十分であろう。

多少株主総会関連記録を概観しておくとして株主総会に関する記載が多い会社は①第一（国立）銀行の24事例、②東京瓦斯株式会社の17事例、③東京貯蓄銀行の16事例、④三重紡績株式会社、日本鉄道株式会社、東京海上保険株式会社の各5事例などである。

しかしながら記載の内容は、会社設立時や役員改選時の役員選出に関する決議等の記載やそれに対する謝辞、退任時の謝辞といった儀礼的なものも多く含まれ、記載数の多寡よりも一つ一つの記載内容が重要である。

渋沢と関与会社との関係を明確に区分けすることは難しいが、いくつかの事例を検討する中で、大株主の利害を代弁する立場、株主としての立場を超えて第三者的な役割を期待されるものとしての社外重役の立場の両面を抽出していきたい。特に株主総会の議事審議に対して果たした役割を取り上げることで、株主総会という場面を通じての明治期の会社における会社重役と大株主の関係を検討していく。

本稿では会社の責任を代表する立場としての渋沢の経営者としての役割は本稿の目的ではないので積極的に扱わない。渋沢が経営責任者として株主総会に対処した事例を一つだけ紹介しておこう。東京人造肥料株式会社は、1887年に高峰讓吉の熱心な申し出により設立され、渋沢が代表取締役会長に就任した。しかしながら1890年には技術部長の高峰讓吉が渡米することになり、その後一時的には配当できた年もあるが、無配当状態が続いた。さらに1893年に工場の大半を火災で失う苦境に陥った。同年に開催された臨時株主総会で株主の中からは解散論もでたが、取締役会長として渋沢が「私一人でも諸君の株式全部を引受け借金をして此の社業を継続経営して、必ず事業を成し遂げる決心である」と発言して解散論を打ち消している。その後、資本金を減資して不足分を第一銀行から借り入れて苦境に対処した。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第12巻、172～177頁）

2. 大株主としての関与

（1）東京瓦斯株式会社：前経営者としての関与

まずはじめに取り上げるのは東京瓦斯株式会社である。同社は1885年に渋沢栄一が中心となって東京瓦斯局の払い下げを受けて設立した会社である。渋沢は設立時から委員長となり、商法実施後、取締役会長に就任し、1909年に60歳を契機に一斉に公職を引いた際に退いている。

渋沢は会長退任後も大株主として経営の根幹に関わる案件に関与していた。例えば1910年5月25日の重役会に他数名の大株主と出席し、会社の増資案に関する事前協議に参加している。その上で会社は7月25日の定時株主総会で増資を決定している。（渋沢青淵記念財団龍門社編

[1960] 第10巻, 203～205頁)

取り上げる局面は、1911年におこった千代田瓦斯株式会社との合併問題である。1910年に設立された千代田瓦斯株式会社との間に激烈な顧客獲得競争が起こり、ガス管二重埋設など経済的に非効率な投資となる点などから渋沢に合併仲介が依頼された。渋沢が両社に働きかけた結果、千代田側はすぐに承諾するものの東京瓦斯側は重役の意見がなかなか一致しなかった。

それには理由があった。いくつかの証言記録によると、東京市は事業の性格上、ガス事業を公営化しようとの意図を持っており、そのために千代田瓦斯株式会社に対し配当保証をつけて支援していたようである。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第10巻, 213・230頁) 渋沢の説得が功を奏したようで8月21日に両社間で合併仮契約書への調印に至った。同日、渋沢は東京瓦斯の大株主会で株主の説得に当たっている。9月13日には大株主会(300株以上の株主を招集し78名が参加)が開催され、渋沢は「今回の合併条件に就て少しく譲歩に過ぎたるやの感を有するものにあらんかなれども、凡そ事物は八分通りにて満足するを以て適当とするが如く、此機会に於て右条件を以て合併を決するは最も適當の処置にして、殊に目前の利益のみを眼中に置くは会社として株主に対し不忠実の誹りを免れざるべく、一般消費者に対し安価に供給するためには、遂に激甚の競争を以て永続すべきにあらず」と主張し、賛成意見をとりまとめた。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第53巻, 209頁)

引き続き9月18日に臨時株主総会が開催され、千代田瓦斯株式会社を解散し、その株式をそのまま東京瓦斯株式会社の新株とすること、千代田瓦斯から取締役4名、監査役1名を受け入れることなどを条件とする合併案が付議された。渋沢の秘書役、八十島親徳の同日の「日録」には「反対論続出」、「議場騒然」、「高松氏穩和ノ態度或ハ優柔ニ過キサルカ、大橋氏ノ音吐瞭明ノ立論大勢定マリ」などの記述が残されており、何とか締結した仮契約書が承認された。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第53巻, 208頁)

その後、東京市との間に新たな「特許契約書」「覚書」が交わされ、東京瓦斯に対する独占営業の承認、瓦斯管税の代わりに純益の100分の5を納めること、配当標準を9分とすることなどが取り交わされた。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第53巻, 217～219頁)

以上が事の顛末であるが、残念ながら株主総会の議事録等は残っておらず、渋沢の正確な発言を追うことはできない。とはいえ、渋沢が経営者の立場を離れていても早い段階から会社の行く末につながる重要案件の相談を受け、役員、大株主、そして株主総会とそれぞれの段階で重要な役割を果たしていたことがわかる。また、利害関係者の総意を取り付けるために多数の会合を持って慎重に意見の集約をはかっていったこともわかる。

(2) 北海道炭鉱鉄道株式会社：大株主として経営陣を支援

次に紹介する事例は北海道炭鉱鉄道株式会社である。1889年に北海道の鉄道、炭鉱業経営のために政府の補助を受けて設立された会社である。社長・理事といった経営幹部は官選とされた。そのため、大株主中より「株主の名代の如き、又会社の相談役の如き地位」として常議員

が置かれ、渋沢はこの立場にあった。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻，652・674頁）

会社は設立当初からトラブル続きであった。社長堀基が北海道庁と折り合いが悪く、社長を罷免されている。また些細なことから道庁からの利子補給が停止される決定がなされ、渋沢がかけあってようやく撤回されるなど、混乱を極めていた。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻，675～677頁）

1892年の第4回「定式総会」でも総会は紛糾した。社長の高嶋嘉右衛門は病気のため冒頭の挨拶だけをおこない、代わって渋沢が総会の議長を務めた。この次点で渋沢は450株を保有する大株主の一人であり、常議員であった。

会社の業績不調に対し、株主から質問が殺到した。石炭の販路や利子補給の状況など、経営の細部に渡る質問が続き、議長の渋沢は、議事を終えた後に「懇親会」形式で質問に答えることで議場整理をはかろうとするが、それでも総会での質問継続を望む声上がり、総会は長引いた。約2時間をかけてようやく積立金、役員賞与金、株主配当（年8分配当）に関する採決がおこなわれた。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻，689～696頁）

総会を終了後、懇話会が2時間ほど持たれ、出目貫と呼ばれる、採掘量と販売量の誤差を処分できる権利を社長の一存で取引業者に与えた点が問題とされた。渋沢の将来の解決課題との発言に対して、不安を払拭するものではないと厳しい発言が出たりしている。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻，696～703頁）

このような渋沢の姿勢に対し、支配人の植村澄三郎は「実に会社危急の場合に際し、事を一身に引受け、その困難を救はうとするが如きは、凡庸の徒のよくする所でない。私は始めて其の志のある点を知り、心中先づ驚き、敬慕の念に堪へなかつた。従つて此方に頼つて行つたならば、何事も成就することが出来るであろうと感じた次第である。」（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻，677頁。原史料「植村澄三郎氏談話」（龍門社所蔵））と述べている。また同社の別の時期の株主総会に関してであるが「議場は騒然として整理すべくもなく、高嶋議長ではどうにもならなかつた、そこでまたも先生（渋沢）に議長を御願ひした。先生は（中略）議事を進めて行かれ、会計上些の不正はないことを説明したので、忽ち多数の賛成を得て、原案は成立したのである」との談話もある。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻，702・703頁）

いまだ会社の立ち上げ期を脱しておらず株価は低迷し、ただでさえ困難が続く中、そこに社長の不祥事が積み重なり、後継社長では乗り切れない株主対策を渋沢が代わって、批判にさらされつつも時間をかけて話し合いを重ね、不信を払拭していったことがよくわかる。

（3） 日本鉄道株式会社：大株主として経営陣を交代

日本鉄道会社は1884年に華族資本を元に設立された日本で最初の民間鉄道会社であり、渋沢は理事委員に選ばれている。その後、重任を重ね、1900年以降は定款改正により社名が日本鉄

道株式会社となって理事委員も取締役と名称が変わり、1904年に辞任している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 558・593頁)

渋沢が社長を選び直すために重要な役割を担った場面がある。1898年4月6日の臨時株主総会で公金私消や従業員の怠業等の責任を取って小野義真社長以下理事員全員が辞任した。その総会を小野社長は病気を理由に欠席している。辞任した重役の補欠選挙のための議長に辞任した理事委員の一員であった渋沢が選挙により選出された。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 583・588頁)

渋沢は第一銀行監査役で日本鉄道の株主であった日下義雄に役員選出方針を説明させている。その中で「我々ノ希望スル要点ハ旧役員半数未満、新役員半数以上ヲ選出スルニアリ」と述べ、最大株主の十五銀行にも経営の刷新を強く求めている点を説明している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 584頁⁽¹⁾)

これはその前段階として十五銀行から新理事委員候補名簿が株主に配布され、それに反対する株主メンバーが、後に社長に就任する曾我祐準等を含む「株主有志同盟会」を組織して候補者の差し替え等を要求したと深く関係している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 585～589頁) 同時にそれまで大株主の議決権が最大24票以内に制限されていたのを撤廃し、100株1票の単純持株多数決制に変えようと十五銀行を中心とする経営層は企画したが、反対派は社員の使い込み事件や機関方ストライキなどを持ち出して経営陣を揺さぶり、改正を阻止したのであった。(星野誉夫 [1970] 106頁, [1971] 17・18頁)

事実、1898年2月に日本鉄道の労働者は待遇期成同盟会を結成して処遇の改善を要求してストライキを実施している。ストライキにはほとんどの機関庫の機関方など400名余りが参加して5日間実施され、要求の大半を会社側に認めさせている。(星野誉夫 [1972] 133～135頁)

4月6日の臨時株主総会は、大勢の出席者が詰めかけて委任状の整理に手間取り、夕方5時30分過ぎにようやく開会となり、渋沢が議長となるが役員辞任後の後継選出の位置づけの解釈などで意見が噴出し、選挙によって役員を選出したのは深夜12時頃となっている。2日後の理事委員による互選で毛利重輔が社長に選出された。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 582～588頁)

このときの渋沢に対して「この改革騒ぎに対しては渋沢さんは全然中立、ああ云ふ玲瓏たる人物私達も縷々訪れて陳情したが、困りましたなあと云ふ位。で重役改選の時、渋沢さんだけはどうしても再選しなくてはいけない、何かあった時調停していただくには是非必要な方だからと、松本荘一郎氏も極力主張されたが、これには私共も同感、それで両派から推されて再び取締役になられた。」(「山田英太郎氏談話筆記」, 渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 590頁)

同年8月9日の通常株主総会では今度は新社長の毛利重輔が病気欠席し、再度、理事委員の渋沢が議長となり、配当金を5分5厘に引き下げる議案を提出した。ストライキを起こした機関工に対して、経営陣は弾圧を強めたのだが、景気後退にこのストライキと開業した磐城線の

業績不振が重なり、急激に業績は悪化したのであった。（星野誉夫 [1972] 141頁）株主から役員賞与削減や反対論が多数出たが、「議長之カ調停ヲ為シ」原案を通過させた。引き続き臨時株主総会を開き、任期満了につき社長を曾我祐準に交代し、毛利氏は副社長として残った。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 590頁）

8月の任期満了に伴う社長交代は資料が少なく詳細を知ることができないが、この一連の流れを見ると、前回の臨時株主総会では両派から支持を受けた毛利氏であったが、反十五銀行派からその後、支持を集めることができずに、前回の臨時総会と同様、渋沢が代理で議長を務め、渋沢は中立的な立場をとりながらも、曾我氏を次期社長に据える調停をおこなった可能性が高い。曾我氏は自伝の中で社長就任後の協力者として前述の日下の名前も挙げており、それは当然渋沢の支持を取り付けた上での社長就任と考えるのが自然だからである。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 591頁）

これら二度に及ぶ社長交代劇の結果、日本鉄道は株金払い込みによる資金調達を消極化した。すなわち、事業の不拡大、人員整理等をおこない新規の株式振り込みを求めない方針となった。（星野誉夫 [1970] 106頁, [1971] 17・18頁）

（４）北越鉄道株式会社：東京株主の利害を擁護

北越鉄道株式会社は1895年に直江津・新発田および新潟間の鉄道敷設を目的に創立がはかられた。発足時の専務取締役（社長・会長は置かれず実質的な経営トップ）には銀林綱男が就任したが、直後に病気のために前島密が代行することとなり、さらに1896年2月には専務取締役に渡辺嘉一が就任した。

敷設路線の経路を巡って対立が生じ、1897年7月5日の株主総会では重役一同が欠席し、大倉喜八郎が議長として議案を審議した。新潟派と呼ばれた取締役4名、監査役1名の解任と東京方の渡辺嘉一以下前島、末延ら取締役3名、渋沢、岸宇吉の監査役2名の辞任を審議・可決した後、新取締役に渡辺、前島、原六郎、今村清之助、末延が、監査役に渋沢、大倉、原善三郎が選ばれた。また本社の東京移転等を議決した。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 36・45頁）

この動きを示す資料として「是ヨリ先、当会社ノ沼垂路線ヲ繞ツテ新潟派・株主派間ニ軋轢ヲ生ジ、栄一コノ間ニアリテ円満解決ニ腐心ス。サレド紛擾熄マズ、是年五月、栄一遂ニ他ノ株主派重役トトモニ監査役辞任ヲ表明スルニ至リシモ、是日臨時総会ニオイテ監査役ニ再選セラレ、爆破事件発生スルナド陰悪ナル空気ノ中ニ引続き事態取捨ニ尽力シ、三十三年一月ニ至リ、栄一ノ推進スル万代橋停車場設置ノ決定ヲ見ルニ及ンデ紛争漸ク解決ス」がある。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 34頁）

株主総会の議事録がないためこれ以上の具体的な発言等はわからないが、手紙のやりとり等を見ると、渋沢は監査役の立場であったが東京の株主としての立場から経営陣を終始側面支援をしたことがわかる。

(5) 九州鉄道株式会社：さまざまな利害を調整

九州鉄道株式会社では1899年9月に株主の間で千石貢社長に対する排斥運動が起こり臨時総会の開催が要求された。千石氏が社長になってから路線拡張等に積極策をとり、利益配当が下がったことに対する不満からと思われる。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 240頁)

株主中の三菱系のメンバーは社長擁護をすぐに打ち出すが、三井側は当面の利益をけずって先行投資に回す千石の方針に疑問を挟んだ。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 243頁) 渋沢は終始「創業期に属する間は利益の一点のみに傾くよりは寧ろ追々に事業の完成を先務として永遠の利益を期さなければならぬ」との立場から株主に意見書を送ったり、『時事新報』で会社擁護の論陣を張った。その結果、渋沢、益田、豊川良平、両宮敬二郎らが仲介して井上薫に仲裁を無条件で一任することで落ち着いた。渋沢は九州鉄道の前身の一つ、筑豊鉄道株式会社の相談役、大株主であり、九州鉄道では役職には就いていないが大株主であった。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 228頁)

情勢としては渋沢による新聞報道の誘導などが功を奏して会社側に有利に働いており、株主側も臨時総会の開催は必ずしも分がいいとは判断せず、渋沢らの仲裁案を受け入れていったようである。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 264頁) 井上⁽²⁾が益田孝、片岡直温、住江常雄、根津嘉一郎(住江、根津は反対派)の4名を調査委員として膨大な報告書を作成、取締役の数を15名から9名に減らすなど会社側にとって必ずしも有利ではない裁定案を作成する。その結果、7名の取締役が退任した。但し配当の増額等は会社側の意向を尊重して盛り込んでいない。渋沢は取締役の入れ替え案に関して相談に応じている。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 265・266頁)

このケースは三菱、三井などの財閥を始めさまざまな株主が関与する鉄道会社の利害対立のケースである。九州に炭鉱を経営し、石炭などの運搬に欠かせない幹線鉄道を長期的に見ている三菱などと目先の投資効率を重視する一般株主との対立とも言える。渋沢はその対立が株主総会の場に持ち込まれ、株主による調査委員会の設置といった経営への介入を嫌ったものと思われる。そのため、問題が株主総会に持ち込まれることを阻止する事が第一義であり、渋沢自身は利害関係者間の調整と世論形成を担当し、仲裁の表舞台は権威を利用して井上を担ぎ出したと見ることができよう。

九州鉄道は日本鉄道会社に次ぐ規模を持ったが、発足当初は九州地区の株主がその中心を占めていた。(東條正 [1985a] 2頁) その後急速に地元資本の比率は下がり、三菱や三井といった東京・大阪の株主にとって代わられていた。(東條正 [1985a] 8頁) 社長の千石貢は三菱の推薦により逋信省鉄道技監から筑鉄の専務取締役を経て九鉄の第二代社長に就任した。日清戦後の急速な産業発展に支えられて石炭等の貨物の輸送需要は急増したが、創業直後の明治23年恐慌の影響で十分な設備増強がはかられておらず、列車運行回数が増大や長距離輸送体制の確

立など鉄道整備は急務であった。（東條正 [1985a] 18～19頁）

これに対応すべく配当等を減らしても投資に振り向けた千石社長の方針を岩崎や三井・住友等の炭鉱業を兼営する大株主たちは支持した。（東條正 [1985a] 20頁）その一方で「改革派」と言われた株主グループは、鉄道国有化に熱心な「鉄道投資家」や九鉄株に多額の株式担保金融をおこなっている地元の銀行関係者であり、高配当志向が強かったと考えられる。（東條正 [1985a] 25頁）

中村尚史氏は、九州鉄道が発足当初から地域株主からの強い経営監視を受け、例えば皆川四郎のような渋沢栄一や大倉喜八郎などの代理人的性格を持つ人物の重役への就任を拒絶されたりしたが、その後徐々に今村清之助のような東京・大阪の株式市場関係者をうまく取り込んで安定的な資金確保と経営の自立性確保を図っていったことをその研究で指摘している。（中村尚史 [1998] 347～358頁）

同社は1903年に、華族の有馬頼万他228名の株主から山陽鉄道との合併を求めて臨時株主総会の開催を要求されている。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 303頁）即座に取締役は協議して反対声明を出すか、同時に渋沢も岩崎と共に株主に対して反対声明を送付していることが『東京経済雑誌』に掲載されている。結果として、株主側は総会開会請求を撤回している。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 305頁）短期間で収束しているところを見ると株主側は山陽鉄道と下交渉をしたりといった事前準備を特にしていたわけではなく、規模の拡大による株価の上昇といった目の利益をめざした散発的行動と考えられる。

会社資本の大半を個人株主に依存する明治期の大規模会社はその初期に大株主の議決権が制限されたりした場合があった。（200株以上は議決権の口数が制限されている。渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第9巻, 263頁）その一方で10株以下の株主も議決権がないなど不利であったが、全般的には個人株主の意見が反映されやすい仕組みでもあった。

地方に路線を持つ鉄道会社の株主勢力が単純な図式で描けるわけではないが、このケースでわかるように東京・大阪等の中央の株主と地方の役員・株主間で利害対立が起きやすかった。地域株主と財閥資本の利害が対立した場合、財閥でさえも支配の貫徹は難しいことが指摘されている。（東條正 [1985a] 28頁）渋沢は再三に渡り、株主間の利害調整を図りながら、その軋轢を回避する手段として九州鉄道への外資導入を推進した。（小山騰 [1996] 4～6頁）しかしながら、結果として北越鉄道、九州鉄道への外資導入（外国での社債の発行）は実現しなかった。原因は鉄道抵当が外国人投資家に開放されなかったからであった。（小山騰 [1996] 17～18頁）

3. 社外重役としての関与

(1) 八重山糖業株式会社：会社整理決定を後押し

比較的早い時期の事例としてまず八重山糖業株式会社を取り上げる。同社は、1895年に沖縄の八重山島で甘藷を作る目的で設立された。渋沢は創立総会議長を務め、監査役へ就任してい

る。取締役会長は大江卓，専務取締役は中川虎之助であった。実際に現地で指揮監督をおこなったのは中川であった。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻，214・227頁) 在来と洋式機械の両方式で生産を開始するが利益があがらず，さらに暴風によって製糖工場が打撃を受け，10万円の増資を計画するものの集まらずに1898年に事業整理を決定した。

臨時株主総会において大江会長から会社整理の方針が提案され，それに対して真っ先に渋沢が「自己會テ小笠原島ニ於テ印度藍ヲ移植スルノ事業ヲ目論見タレトモ，終ニ失敗ニ帰セリ，而シテ其原因ノ重ナルモノハ風害ナリシナリ，」と述べて，農工会社が自然災害に影響を大きく受ける点を主張して株主にやむを得ぬ点を了解してもらえよう発言している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻，222～228頁)

他の株主からは「百万画策セラレタルノ結果，止ムヲ得ス」との意見であり，特に反対意見もなく解散が決定している。渋沢は前述の東京人造肥料の事例でもわかるように事業の将来性がある場合には，短期的な損得を超えて事業継続を図っており，その渋沢がやむを得ずとの判断を示せば経営陣と他の株主ともそれ以上の解決策はなかなか見いだし得なかった。その意味で経営者・株主両者に対して社外取締役の役割を示した事例と言えよう。

(2) 三重紡績株式会社：会社の拡大を支援

三重紡績株式会社は，それまで伊藤伝七が経営していた2000鍾規模の紡績所が経営不振となり，1886年に渋沢が大規模紡績所への拡張によって切り抜けることを勧め，その後援により設立された。1887年の「第2回株主総会要件録」に「本社創立ノ際ヨリ東京渋沢栄一氏へ万般相談ヲナシ，其後モ常ニ定款外ノ処置ナレトモ会社全体ヲ鞏固ナラシメン為メ，委員ヨリ渋沢氏ヲ相談役ニ依頼シテ往復致シ居ナリ」とあるように，非公式ながら経営上のアドバイス役を継続していたようである。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第10巻，131頁) その後，1889年に正式に相談役に就任した。同社について『竜門雑誌』に興味深い記述がある。同社の重役構成は，委員長（社長に相当）が九鬼紋七，委員（取締役）に相当兼支配人が伊藤伝七，委員兼技術長が齊藤恒三なのだが，九鬼氏に対して「重要ノ事件ハ皆ナ渋沢相談役へ稟議シ同意ヲ得サレハ執行セサルナリ」と記述し，少数の役員が社業に専念し，渋沢の支持を取りつけながら确实安全な経営を進めていることを記している。(『竜門雑誌』第36号，1891年5月，渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第10巻，148頁)⁽³⁾

その後日露戦後恐慌の中で合同気運が高まり，三重紡績は1905年に尾張，名古屋両紡績会社を合併した。当初，さまざまな意見があり，渋沢も静観していたが，三重，尾張の合併を先行させてそれから群小会社を合併する方針に固まる。合併に当たっての問題は役職者の処遇と株式割当比率であった。処遇は基本的には三重紡績の役員を当てることにし，尾張紡績からは奥田正香，技術者で専務取締役の服部俊一が加わった。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第10巻，168～174頁，東洋紡績株式会社社史編纂室編 [1986] 178～181頁)

この事例ではまさに社外重役と呼べるような大所高所からのアドバイスを続け，三重紡績を

大紡績会社に成長させていった渋沢の役割が浮かび上がる。

（3）日本郵船株式会社：会社の軋轢を収拾

日本郵船株式会社では渋沢は1893～1909年の間、取締役を務めていた。役職を辞任した後の1917年に大阪の海老友次郎から同社に対して臨時株主総会が請求されている。営業満期を迎え、海運活況で未曾有の好成績を挙げており、その利益を株主側に回すことを要求するものであった。増資や株主配当の増要求を掲げて委任状を集めたとの新聞記事が残っており、繰越金を全額株主に分配し、年4割の配当を要求するものであった。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第51巻，377頁）

会社側が委任状の数では優位を保っていても、「株主ト重役ト其意見ヲ異ニシテイル結果、（中略）若シ衝突ヲ起シタナラバ、会社ノ将来ニ不利ヲ来シハセヌカ、延イテ国家ノ機関ヲ傷ケハセヌカト云フコトヲ憂慮セラレテ」と近藤廉平社長が当該の臨時株主総会で述べているように、総会での採決そのものを回避しようとした。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第51巻，375～386頁）このことは当時の新聞報道に臨時総会開催を要求した株主側に対し「此際仲裁人の人格に信認を表し」、「円満解決を希望し居れり」と会社の姿勢を報じている事にもあらわれている。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第51巻，380頁）

解決は外部の財界大物の仲裁に委ねられた。土居通夫、片岡直輝、中野武宮、渋沢栄一の4名が取締役と株主の仲裁役になって、新取締役には和田豊治、郷誠之助、中野武宮、片岡直輝の4名、相談役に土居通夫と渋沢が就任した。調停条件は秘匿され、臨時株主総会は株主側の要求撤回ということで実質審議無く終了した。臨時株主総会の1ヶ月弱後には配当案を決め、第一配当金3割、戦時配当金4割、合計7割の配当案を決定している。この案が株主総会で通ったところで仲裁役から取締役等に入ったメンバーはすべて辞任している。

「一部の株主而も相場師と称せらるる徒の為め平和を攪乱さるるに至りたるは、重役側平素の態度と経営振りとに何等かの欠陥あるを連想せしむるものあるを遺憾とせずばならず」と新聞に報道されるように、事の真相は林民雄専務の近藤社長排斥運動と連動しているとの観測もあった。（渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第51巻，378頁）結果として林が辞職し、先に記したように4名の外部取締役も事が収まってすぐに辞任し、内部から昇格した。

残された記録がこの出来事のすべてを伝えているかどうかは不明だが、たとえ無茶な要求であっても株主の要求を取締役等経営陣だけで拒絶する事が難しく、なおかつその解決も多数決で否決すればいいとは考えられなかった。そのため紛糾した場合はたとえ短期間であっても社会的に名声があり、人格的に公平な判断ができると考えられるメンバーに仲裁を依頼することとなった。そして株主側もある程度要求を実現できるとめどをつければそれ以上の紛糾を望んでいない。⁽⁴⁾

この事例は資料上の制約から真相が今一步掘みがないのであるが、渋沢の担った役割はまさに第三者としてのものであったと言ってよからう。会社の内外を仲介・仲裁する機能が時とし

て重要性を持ったことが明治期の大会社の特質として浮かび上がる。

(4) 大日本精糖株式会社：会社の危機に対処

最後に取り上げる事例が大日本製糖株式会社である。同社は1906年に日本精製糖株式会社と日本精糖株式会社が合併して誕生した。渋沢は相談役を務めており、農商務省農相局長で農学博士の酒匂常明を社長に推薦している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻285頁) 同氏はもともとは娘婿の阪谷芳郎の推薦であり、取締役の選定も渋沢に依頼があり、指名委員によって選ばれたメンバーと協議してこれを決定している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻, 286・287頁)

1909年に粉飾決算、株価操作、会社の実情を反映しない高配当などが表面化し、経営危機が問題となった。渋沢は瓜生震を監査役に入れて調査を開始した。原因の一端は政府の台湾粗糖の保護のための内地製糖業者への加重課税であり、過剰な税を納めるため、粉飾決算、株価操作等によって資金を捻出し、借入担保作りがおこなわれた。

さらには磯村音介、秋山一裕などの取締役が中心となって恩恵の大きい輸入原料砂糖戻税法の効力延長を求めて国会議員に収賄をおこない、疑獄事件に発展した。善後策を協議する1909年4月の臨時株主総会では渋沢に対して「怨言を放つ者ありし」状態だったが自ら製糖業関与の顛末から「縷々数百言、其の衷情を述べ」ようやく収まり、再建のための社長として藤山雷太を指名した。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻, 320頁)

大きな疑獄事件に発展した一件であるが、この事件に関し渋沢は、「重役には『殿様重役、デモ重役、悪徳重役』の3種類があって、殿様重役は消閑の手段として重役になっているのでさほど、害はなく、デモ重役は、事業経営の器量がなく、人物を見抜く力がなく、帳簿を見る眼識がない点から知らず知らずのうちに会社を窮地に陥れることがある。しかし悪徳重役は会社を利用して自己栄達を謀る、私利私欲をはかるわけで、株主瞞着、詐欺、窃盗の悪徳を働いている」と述べている。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻, 334頁)

当時の新聞報道で渋沢がこの年に実業界の大半の役職を辞退したのはこの日糖疑獄の責任を取ったからとの報道もあったが、「私はこの際断じて引退しない。何故かとなれば世間の人が皆爾ういふ具合に、何に一つの事業に失敗する毎に退いて世を送るといふ事になったならば、国家の前途が思い遣られるではないか。」と述べ否定している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻, 337頁, 原史料は『実業之日本』第6巻第5号, 1909年) さらに「渋沢が経営し、渋沢が相談役になって居るから、仮令、不正な事があっても渋沢がどうかして呉れるだろうといふ依頼心を持つのは其の人の心得違いである」といった談話も残している。(渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第11巻, 337頁)

渋沢は60歳を機に実業界の第一線から引退して以降はよっぽどのことがない限り、相談役でさえも会社の公職には就かなかった。その意味で大日本精糖の事件は、公に会社に係わった渋沢の最後の役割とも言える。

渋沢がはっきり述べているようにこの日糖事件の責任を取って公職を引退したわけではないが、渋沢にとってよかれと思って担ってきた株主と経営陣の調整機能が機能不全に陥った事に自らが解決策を模索する自己調整機能が退歩したとの思いは大きかったと推測することはあながち間違っていないだろう。

おわりに

以上、断片的ではあるが渋沢が大株主の利害を代弁したり、社外重役としての役割を期待されて関与した会社の事例を株主総会という場面を中心に紹介してきた。これらの事例では、渋沢は取締役会長・監査役・相談役・大株主と立場はさまざまであるが、役割としては会社の存廃や他社との合併といった長期的な方向性など、重要議決に大きな役割を果たしたことがわかる。実質的にごく少数の経営者によって運営され、株主の利害も中央と地方、大株主と中小株主、機能資本家と無機能資本家といったようにさまざまな利害が交錯しがちな明治期の会社において、株主総会はたびたび混乱した。利益の配分調整、そして経営の立て直しのために合併を選択するのか、経営者の交代を選択するのか、それらを巡って株主間の調整役が不可欠であった。大株主の権利が制限されている場合もあり、単純な資本の論理では解決できず、なおさらその必要性は高かった。

便宜的に大株主や経営陣の利害を担う立場と第三者的な色彩が濃い関与を分けたが、それぞれに役割が明確に分かれた訳ではないようである。渋沢の行動は元取締役で現大株主といった時と、相談役等第三者的な立場に近い場合では、その期待される役割や本人のスタンスに多少の差は感じられる。前者は経営側か株主側かどちらかの利害に立って事態の收拾に当たる色彩が濃く、後者は両者の利害からは半歩離れて調整する意味合いが濃いかもしれない。しかしながらいずれにせよ長期的な視点での解決が期待されており、全般的にも大株主層とはその点では合意が形成され易かったと考えられる。

何れのケースでも渋沢に期待された機能は利害が反する者同士の調整や仲裁や仲介を通じて直面する問題の解決をはかる役割であった。会社の合併により株主構成も変わることから、渋沢のような中立の判断ができると考えられる人物に新経営陣の選定を委託している。さらに会社に紛議が起こったとき、その後始末をつけてくれる経営者の人選さえも渋沢に託された。

渋沢は株主総会という意思決定の最終局面だけで問題解決のための調整や仲裁機能を果たしていたわけではなく、その前後のさまざまな会合等を含めて調整・仲裁機能を発揮していたことが個々の事例から垣間見ることができる。しかしやはり、利害が直接ぶつかる株主総会という場面で議事を進行して一つの結論を導くプロセスは、どのような結論に至るか事前の予想通りに進むような形式的なものではなく、最終的には個人のガバナンス能力に依拠するところが大きく、それを多方面に発揮していたのが渋沢栄一であった。

渋沢という公益や長期的利益を重視する存在が多数の大規模会社に関わることで、ガバナンス機能は保たれていたが、渋沢に代替する機能は存在し得たのか、存在しない場合にはいかな

る解決法がとられたのかという問題が大きく残る。明治期の株式会社のガバナンスがいかに形成されていたか、その利害関係者の関与と調整機能の実態をさらに一層検討していくべきであろう。

(注)

- (1) 日下義雄は曾我による改革派メンバーの一員との記述がある。(「曾我祐準自叙伝」渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第8巻, 591頁)
- (2) 東條氏は実質的な仲裁役は中立を貫いた益田孝, 中上川彦次郎らとの見方をしている。(東條正 [1985a] 26頁)
- (3) 『東洋紡績七十年史』によると1887~1890年の委員長に八巻道成が就いており, 九鬼が1890年下期以降委員長になっている。渋沢は1907年に半期だけ取締役会長に就任, その後取締役になっている。(「東洋紡績七十年史」編集委員会編 [1953] 637~638頁, 渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 第10巻, 176頁) 八巻は第一国立銀行四日市支店長であった。(「東洋紡績七十年史」編集委員会編 [1953] 57頁)
- (4) この件に関して日本経営史研究所編 [1988] 『日本郵船株式会社百年史』には197~202頁に当該案件に関する記述があるが, 具体的軋轢に関しては一切言及していない。

[参考文献]

- 岡崎哲二 [1994] 「日本におけるコーポレート・ガバナンスの発展：歴史的パースペクティブ」『金融研究』第13号第3号
- 岡崎哲二・奥野正寛 [1993] 『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社
- 片岡豊 [1988] 「明治期における株主と株主総会—鉄道業の合併をめぐる—」『経営史学』第23巻第2号
- 小山騰 [1996] 「渋沢栄一の鉄道会社外資募集交渉—1902年の欧米旅行」『渋沢研究』第9号
- 塩谷誠編 [1960] 『日糖六十五年史』大日本精糖株式会社
- 渋沢青淵記念財団龍門社編 [1985] 『渋沢栄一事業別年譜』国書刊行会
- 渋沢青淵記念財団龍門社編 [1960] 『渋沢栄一伝記資料』(全58巻) 渋沢栄一伝記資料刊行会, (別巻10巻) 渋沢青淵記念財団龍門社
- 東條正 [1985a] 「明治期鉄道会社の経営紛争と株主の動向」『経営史学』第19巻第4号
- 東條正 [1985b] 「明治20年代における九州鉄道会社の経営実態」『エネルギー史研究』第13号
- 「東洋紡績七十年史」編集委員会編 [1953] 『東洋紡績七十年史』東洋紡績株式会社
- 東洋紡績株式会社社史編纂室編 [1986] 『百年史東洋紡』東洋紡績株式会社
- 中村尚史 [1998] 『日本鉄道業の形成—1869~1894年』九州鉄道会社の成立と地域社会—重役組織の形成過程を中心に』日本経済評論社
- 日本経営史研究所編 [1988] 『日本郵船株式会社百年史』日本郵船株式会社
- 星野誉夫 [1970] 「日本鉄道会社と第十五国立銀行」(1) 『武蔵大学論集』17巻2-6号
- 星野誉夫 [1971] 「日本鉄道会社と第十五国立銀行」(2) 『武蔵大学論集』19巻1号
- 星野誉夫 [1972] 「日本鉄道会社と第十五国立銀行」(3) 『武蔵大学論集』19巻5・6号
- 由井常彦 [1977] 『日本の経営発展—近代化と企業経営』東洋経済新報社