

松本重太郎の企業家活動と山陽鉄道の経営

井 田 泰 人

抄録

本稿では、明治期に関西で活躍した松本重太郎の企業家活動を瞥見している。松本が関西財界のリーダーとしての地位を確立するのは、関係企業数、公職の数、年間所得などから判断して明治25～30年頃のことであった。そうした時期に山陽鉄道の社長に就いた。就任直後の短期間において改善は行われたが、山陽鉄道の経営だけに集中できない状態にあった。同社では実質的に総支配人によって業務はまかされ、大株主である三菱や慶応出身者によって主導権は握られていた。

キーワード

経営者、企業家活動、鉄道会社の経営、経営の主導権、株主

The Entrepreneurship of Jyutaro Matsumoto and the Management of Sanyoraliway Co.Ltd

Ida, Yoshihito

Abstract

The purpose of this paper is to glance entrepreneurship of Jyutaro Matsumoto and to demonstrate administration of Sanyorailway Co.Ltd. while he was the president. He was one of the leaders of the business world in Kansai area in the Meiji period. He was busy with many business activities, for example, establishing and managing about 40 companies along with doing other official duties. So he didn't concentrate on managing Sanyorailway, though he reformed it for a short time. Instead of him, general managers mainly ran the company. Some members of MITSUBISHI ZAIBATSU and KEIO graduates took the initiative of the company by holding many stocks.

Key Words

manager, entrepreneur, management of railway company, initiative of administration, stock holder

目 次

はじめに

1. 松本重太郎の企業家人生

- (1) 出生から商家奉公・独立開店まで
- (2) 企業家としての活動
- (3) 関西財界での地位の向上

(4) 企業間トラブルの解決と様々な公職

2. 松本重太郎の山陽鉄道における経営

- (1) 山陽鉄道への関与と社長就任までの様子
- (2) 社長就任直後の様子
- (3) 総支配人の配置
- (4) 役員と主要株主の変遷

おわりに

はじめに

明治期に関西で活躍した企業家・松本重太郎の代表的研究には、南海電気鉄道株式会社『南海電気鉄道百年史』（1985年）がある。檜山邦祐が初代社長の松本の生涯を丹念に記している。石井寛治は『近代日本金融史序説』（東京大学出版会、1999年）において「百三十銀行の経営破綻」「松本の没落」を詳細に解明している。また、宮本又郎『日本の近代11 企業家たちの挑戦』（中央公論新社、1999年）においても松本重太郎の企業家としての人生をまとめている。しかし、いずれも松本重太郎の関係企業である山陽鉄道を中心にまとめたものではない。一方、山陽鉄道の経営者についての考察には、拙稿「山陽鉄道会社における中上川彦次郎の経営姿勢と社内改革」（交通史研究会『交通史研究』第39号、1997年、pp.56-69）、「村野山人と山陽鉄道」（交通史研究会『交通史研究』第48号、2002年、pp.57-68）、西藤二郎「山陽鉄道敷設計画の背景—村野山人を中心に—」（京都学園大学『経済学部論集』第14巻第3号、2005年、pp.23-52）、「山陽鉄道における牛場卓蔵の役割」（近畿大学経済学部『生駒経済論叢』第7巻第1号、2009年、pp.163-188）がある。このように山陽鉄道の経営者に関するものは単発の論考が多い。また長船友則が『山陽鉄道物語』（JTBパブリック、2008年）を上梓している。同書は丹念に山陽鉄道の沿革をまとめているが、経営者についての記述はある時期に偏っている。

これまで山陽鉄道で長期間社長に就いた松本重太郎の経営についての研究を試みたものはない。そこで既に発表した論稿と一部重複もあるが、本稿では、松本重太郎の関係企業と財界でのポジションを瞥見し、その多数の関係企業での山陽鉄道の経営、関与の仕方を明らかにし、さらには松本重太郎の社長就任中の同社の経営体制・支配構造の変化、経営のイニシアティブの推移について、特に東京派、大阪派の視点で明らかにすることを課題とする。本稿はいわば、トップマネジメント

の経営については上記の2稿、イニシアティブについては、拙稿「山陽鉄道創設期におけるイニシアティブについて—藤田伝三郎・荘田平五郎・原六郎の動きを中心として—」（近畿大学大学院経済学研究科『近畿大学経済学論究』第2巻第2号、1997年、pp.163-188）の続編にあたる。

1. 松本重太郎の企業家人生

(1) 出生から商家奉公・独立開店まで⁽¹⁾

1840（弘化元）年に丹後半島の間人の農家で生まれた。父は松岡亀右衛門で、母は美代であった。農家ではあったが、苗字帯刀を許されたといわれる。子供のころは、勉学に励んだ。やがて、商人として成功することを目指し、京都の丹後屋宇兵衛という商人を頼り、呉服商・菱屋勘七を紹介され、彼のもとで働いた。しばらくすると、京都に見切りをつけて、1856（安政3）年、大阪の綿屋利八のもとで奉公する。その後、独立し、松本重太郎を名乗るようになった。

独立後、彼はブローカーを行っている。当初は「トンビ」や「大名の七掛け」など必ずしも真っ当な商売を行っていなかった。1870（明治3）年に大阪市東区心斎橋に洋反物商「丹重」を開店している。大阪の代表的企業家で、肥料商を営む田中市兵衛などのような産まれながらの商人ではなく、松本の場合、一から基盤を築いたのである。松本の「先見性」、「商才」、「行動力」は見事なもので、断髪令に際しては、長崎に赴き、帽子の買い付けを行い、西南戦争の時には、大阪市内のラシャ商店の在庫品全部の買い占めを行って、巨利を得たといわれる。

横山源之助の『明治富豪史』に、「出無精の藤田伝三郎も、五代（友厚…引用者注）の肝煎で、小坂鉦山の下付を受けた因縁もあり、雁札事件後は、絶えず五代を尋ねていたようじゃった。或時松本重太郎も尋ねて来たが、当時松本は僅に頭角を擡げたばかりの小商人じゃったから、五代の前に出ると、逡巡して瞭然と対話も出来なかったよ

うじゃった」という記述がある^②。当時の大阪財界の人間関係や松本のポジションが窺える。明治11-12年頃の話と思われるが、年齢的に30代後半か、もしくは40代前半、この段階では「これから」という時期であり、まだ関西財界のリーダーに昇りつめていなかったといえる。藤田伝三郎との関係が深い時期であり、「こばん鮫」のような状態で機会を得て成功していくのであった。

(2) 企業家としての活動

松本重太郎は1878年設立の第百三十国立銀行への関与によって商人から企業家へと第一歩を踏み出したといえる。表-1にあるように関係企業を大きく分けると、銀行をはじめとする金融、紡績などの繊維、鉄道を中心とした交通、それ以外の部門、となる。金融、繊維、交通については、明治期の重要産業であり、時期的に見て、そうした企業に関わることに不思議はない。ただ、「生粋の民間企業」と呼ばれる大阪紡績と阪堺鉄道の設立・経営に関与した意味は大きいといえよう。「関西の渋沢栄一」と呼ばれており^③、関係企業数は渋沢とは比べ物にならないが、「民」の力を高めようとした点は共通している^④。表-2から特に関係企業数の増加が著しくなる時期は、明治25-30年の間であった。日清戦争後の企業ブームが起こる時期にあたるが、松本もこの時期に様々な企業の創設、経営に関わった。

これらの企業を①関連事業・派生ビジネス、②人脈という観点から見ておこう。①については、「同じ起源」、「同根」といえるものがあり、一つの企業から派生したのが、大阪倉庫（発起人として連名）、大阪共立銀行、日本火災保険である。また、「石炭ビジネス」にもかなり関わっており、石炭採掘として明治炭坑、関西採炭、石炭運搬を目的とした豊州鉄道、九州鉄道、石炭金融の大阪興業銀行がそれに該当する。「醸造」については、大阪麦酒、堺酒造がある。これらの企業の関与については産業的結びつきに、ある程度の計画性が

見られ、松本の計算高い面を見逃してはならないといえる。

続いて②の「人脈」についてであるが、明治10-20年初頭、初期の関係企業には、藤田伝三郎との共同事業が多かった。大阪紡績、阪堺鉄道、太湖汽船などがそれにあたる。また、松本が「洋反物商」ということから、繊維関係の渋谷庄三郎、秋馬新三郎たちとの共同事業も見られる。明治20年代から30年にかけては、後述するが、関西財界で企業創設・経営に奔走する銀行家の田中市兵衛、外山脩造などとの共同事業が多くなった。松本が雄飛するにつれ、請われて企業創設、経営にあたるが増えた。言い換えれば、松本の信用を利用する形の企業創設であった。例えば、毛斯綸紡織については「新会社の社長に斯人を迎えたことは、その信用を保持する上に、千鈞の重味を加へたものであった」と記されている^⑤。同社は、創業期に松本が関わったことに対する恩義を忘れず、百三十銀行破たん後の哀れな松本を社長のままで解任することはなかった。そして京都製糸については中村忠兵衛が「義弟」というよしみで関わった^⑥。松本自身はこれらの企業創設・経営に「好みはせぬが」としぶしぶ引き受けることも少なくなかった^⑦。

明治30年頃、「脳病」という理由で、関係企業を整理している。表-1からも明らかのように、1897年に太湖汽船、大阪アルカリ、内外綿など企業家初期から関わった企業を「辞任」している。本人自身もすでに限界を感じていたのか、雲隠れすることもあった^⑧。実際には関係企業の整理による仕事のセーブは不徹底に終わっている。さらに明治30年以降は不良企業との関係が増加している。1904年6月百三十銀行の経営破綻の直接の原因は日本紡織の支払い停止によるものであるが、豊川鉄道、七尾鉄道などの不振会社への関与も同行破たんに少なからぬ影響を与えた^⑨。

表-1 松本重太郎の関係企業

種別	社名	設立・開業	役職・就任期間	備考
金融	第三十国立銀行	1878. 9	取 (1878. 9 - 1880) → 頭 (1880 - 1904. 6)	百三十銀行に改称
	明治生命	1881. 9	取 (1882. 1 - 1904. 6)	
	大阪共立銀行	1887.11	監 (1887.11 - 1900. 7)	浪速銀行に合併
	日本火災保険	1892. 6	監 (1892. 5 - 1902) 取 (1902 - 1904. 6)	
	日本海陸生命	1893.12	監 (1893.12 - 1901.11)	解散
	大阪興業銀行	1894. 5	頭 (1894. 5 - 1898)	百三十銀行に合併
	日本貯金銀行	1895. 3	取 (1895. 3 - 1904. 6)	
	明治銀行	1896. 8	頭 (1896. 8 - 1899. 4)	浪速銀行に合併
繊維	日本教育保険	1896. 9	社 (1896. 9 - 1904. 6)	
	大阪紡績	1883. 7	取 (1883. 3 - 1887. 1) 社 (1887. 1 - 1897. 1)	
	大阪織布	1887. 5	頭 (1887. 5 - 1890. 9)	大阪紡績に合併
	京都製糸	1887. 4	業 (1888. 9 -) 監 (1893.12 - 1904. 6)	合資会社から株式会社に改組
	大阪毛糸	1894. 1	社 (1894. 1 - ?)	
	毛斯綸紡織	1896. 3	社 (1895.12 - 終世)	
	堂島紡績	1882	社 (1884 - 1895)	日本紡織に合併
交通運輸	日本紡織	1894. 1	社 (1894. 1 - 1904. 6)	
	阪堺鉄道	1885.12	社 (1885.12 - 1898. 9)	南海鉄道に合併
	讃岐鉄道	1888. 6	取 (1902. 9 - 1904. 6)	山陽鉄道に合併
	山陽鉄道	1888.11	検 (1888. 1 - 1892. 4) 社 (1892. 4 - 1904. 6)	
	豊州鉄道	1895. 8	監 (1893下) 専取 (1894上) 社 (1895上 - 1901. 4)	九州鉄道に合併
	浪速鉄道	1895. 8	監 (1893 - 1899)	関西鉄道に合併
	阪鶴鉄道	1897.12	監 (1895 - 1904. 6)	
	南海鉄道	1897.10	社 (1897.10 - 1904. 6)	
	太湖汽船	1882. 5	取 (1884 - 93) 監 (1893 - 1897. 1)	
	七尾鉄道	1898. 4	社 (1899. 4 - 1904. 6)	
	豊川鉄道	1897. 7	社 (1902. 7 - 1903.11) 会 (1903.11 - 1904. 6)	
	大阪商船	1884. 5	評議員 (?)	
	その他	九州鉄道	1889.12	取 (1901 - 1904)
内国通運会社		1872. 2	評議員 (1893.12 - 1904.12)	
大阪アルカリ		1879. 4	取 (1893. 2 - 1898. 1)	元大阪硫酸製造会社
内外綿		1887	取 (1887 - 1897. 1)	
大阪盛業		1888.10	監 (1888.10 - ?)	
大阪麦酒		1887.12	監 (1887.12 - 1904. 6)	
大阪毎日新聞		1888.11	相 (1904. 6 - 終世)	元大阪日報
堺酒造		1893. 1	監 (1893. 1 - ?)	
日本精糖		1896. 3	社 (1896. 3 - 1904. 6)	
汽車製造 (資)		1896. 9	業 (1896 - 1904. 6)	
大阪瓦斯		1897. 4	監 (1902. 2 - 1904. 6)	
明治炭鉱		1896. 5	監 (1896. 2 - ?)	
関西探炭		1896. 4	監督 (?)	
大阪運河		1897. 8	社 (1897. 6 - ?)	
中山商店	1900. 2	相 (? - 終世)		

(注1) 社…社長、専取…専務取締役、取…取締役、監・検…監査役、業…業務担当社員を意味する。

(注2) 鉄道会社については、全て発足後の最初の区間の開業年月を記している。

〔出典〕松本翁銅像建設委員会『双軒松本重太郎翁伝』(1912年)、南海電鉄『南海電気鉄道株式会社百年史』(1985年)、渋谷隆一編『明治期日本全国資産家地主資料集成I』全5巻(柏書房、1984年)、由井常彦・浅野俊光編『日本全国諸会社役員録』全10回(柏書房、1988年)、鉄道省『日本鉄道史』中巻(1921年)、鉄道百年略史編さん委員会『鉄道百年略史』(鉄道図書刊行会、1972年)を中心に利用した。その他、『日本火災海上保険株式会社70年史』1964年、九州鉄道総務課編『九州鉄道株式会社小史』(1904年)の「豊州鉄道株式会社重役表」、「九州鉄道株式会社重役表」、東洋紡績株式会社史編纂室『百年史 東洋紡』(東洋紡績株式会社、1986年) pp.25-26、pp.125-127、絹川太一『本邦綿糸紡績史』、山田与三郎編『太湖汽船の五十年』(太湖汽船株式会社、1937年) pp.66-70、日本経営史研究所編『創業百年史』(大阪商船三井船舶株式会社、1985年)、p.14、『内外綿五十年史』pp.151-152、日本経営史研究所編『明治生命百年史』(明治生命相互会社、1981年) p.40、大阪ガス株式会社『明日へ燃える一大阪ガス80年一』(1986年) p.358、p.378、「内国通運株式会社役表」(日本通運株式会社史1962』(1962年) p.222 と p.223 の間に添付)、平場安次郎『日本貯金銀行沿革史要』(1912年) pp.36-37、合力理可夫「明治期における安川・松本家の石炭業経営について」『第一経大論集』第26巻第2号(1996年9月) pp.1-39に所収)、アサヒビール株式会社『アサヒビールの120年』2010年、pp.18-19から作成。

表-2 松本重太郎の時期別関係企業役員数

時 期	社長・頭取	取締役	監査役	その他	合 計
明治15年	1	1	—	—	2
明治20年	5	3	3	—	11
明治25年	5	4	2	—	11
明治30年	12	4	7	4	27
明治35年	9	2	4	2	17

(注) 就任期間が不明なものは省いた。
(出典) 表-1 と同じ。

(3) 関西財界での地位の向上

明治20年代後半から30年代にかけて関西財界での立場を築いた。松本よりはるかに年下となる阪急の創業者・小林一三は当時の様子を自伝で、次のように振り返っている⁹⁰⁾。

大阪の経済界は、まだ東京からの新知識だとか、指導的協力といふが如き新傾向は現れないのである。大阪町人としての伝統的分野の中心は、何と云っても鴻池一党であった。日本生命保険会社、大阪倉庫、大阪貯蓄銀行、大阪紡績等、あらゆる新事業の先駆者であった。昔から十人両替衆といふが如き長者番付の人々は平瀬、加島両家を残すのみで、平瀬家は三十二銀行に、加島家は加島銀行に、新興事業家としては、東京渋谷栄一、名古屋奥田正香と比較された大阪の松本重太郎氏は百三十銀行に、住友はまだ四国の鉾山師たるのみにて財界の外にあり、岡橋系は三十四銀行に、その他靱組に田中市兵衛氏等、それぞれ陣営を固守して居った。若し東京方面の外様を求むるならば三井家の一勢力のみであった。

当時、銀行企業家の勢いがあったことを確認できるしている。鴻池、住友、三井といった旧商家と松本、田中、岡橋、外山といった新興商人が混在して、大阪の経済界をリードしていた。では、松本が「関西の重鎮」と呼ばれるポジションに就いたのは、いつ頃であろうか。当時の「長者番付」

にあたる資料から導き出せる。1888年に刊行された「大日本長者鏡」においては、上位にはランキングされていない。総資産額が20万円程度であった⁹¹⁾。そうしたことから明治20年代前半には「関西財界の雄」と呼ばれる地位にまでは達していない。変化する時期は、明治20年代後半からである。『商業資料』1894年9月10日に「大阪商人動産所有見立」が掲載されており、その内容から窺える⁹²⁾。この資料は簡単に言えば、大阪の商人・実業家の動産所有ランキングである。それによると、首位に住友吉左衛門119万8,000円、2位以下を順に挙げると、鴻池善右衛門72万円、田中市兵衛62万1,000円、山口吉郎兵衛53万円、松本重太郎48万9,000円となっている。大阪の有力実業家として5本の指に入るまでになった。さらに翌年の『商業資料』に年間所得ランキング「大阪商人見立」が掲載され、①住友吉左衛門156,406円、②松本重太郎63,258円、③田中市兵衛62,170円、④鴻池善右衛門59,575円と記されている。新興商人の松本が住友に次ぐ2位にランクされ、伝統的商家の鴻池を凌駕するまでになった⁹³⁾。その後、松本の企業家人生の「晩年」に近い1902年の『日本全国五万円以上資産家一覧』では、総資産800万円で全国で上位にランクされている⁹⁴⁾。

(4) 企業間トラブルの解決と様々な公職

松本は関西をはじめとする各地域で生じた様々な問題に関わり、「仲裁・調停」役を引き受け、解決していった。『双軒松本重太郎翁伝』には、

関西鉄道と大阪鉄道の合併に際し双方の経営者が買収額に納得せず、難航した様子が記されている。松本は仲裁役を引き受け、百三十銀行の10万円の小切手を持ち出して「合併スベシ」と述べ、この騒動を収束させた⁶⁵。また、1898年5月には大阪の銀行である四十二銀行の処理⁶⁶、1899年5月の三十四銀行内紛の調停役も務めた⁶⁷。その他、1902年1月、京都・兵庫・滋賀での代議士の予選投票について大阪朝日新聞と大阪毎日新聞とで論争が展開されたが、それについても藤田伝三郎とともに調停に入り収束させた⁶⁸。1903年10月、京都起業銀行においても松本が問題の解決にあたった⁶⁹。こうした役目はある程度のポジションに就かなければできないものである。そういった意味では関西の有力者として認められるようになったといえる。その時期は、やはり明治30年頃から顕著となった。

松本は様々な公職に就いている⁷⁰。銀行に関するものについては、1882年9月には日本銀行創立事務御用掛を申し付けられた。同年12月18日には、日本銀行大阪支店の「割引委員」に選出された。1899年10月、大阪銀行同盟委員長に推薦され、1897年に発足した大阪銀行集会所では委員・委員長として活躍した。1900年3月には内閣より日本興業銀行設立委員を申し付けられてもいる。鉄道については、1899年9月27日、帝国鉄道協会評議員、翌年1月には同協会の大阪支部委員長に推薦された。1890年12月、大阪商業会議所の設立に際して、松本は発起人として名を連ね、翌年には大阪商業会議所の会員となっている⁷¹。1896年9月に衆議院議員にも当選し国政に関わるようになる。しかし、翌年に帝国議会が解散した。同じ年に再選し、12月に大阪築港の工費の国庫補助を得ることに成功した⁷²。その他、日本赤十字社への協力も積極的であった。1888年4月、同社正社員となり、5月に大阪府委員となった。翌年4月には大阪支部幹事、5月に大阪市東区委員を嘱託された。1893年8月に終身社員となり、1896年9月大阪支部か

ら東区協賛委員を委嘱されている。これら以外にも、多くの教育・文化事業に協力し、いわゆるフィランソロピーやメセナを行った。

2. 松本重太郎の山陽鉄道における経営

(1) 山陽鉄道への関与と社長就任までの様子

松本重太郎の名前が、山陽鉄道の歴史において登場したのは、「神戸姫路間鉄道」の建設計画から神戸・下関間を結ぶ「山陽鉄道」に変更されたときである。それは1887年2月のことであり、追加の支援者である「第二発起人」として名前が挙げられたのである⁷³。同社発足時の社長は中上川彦次郎であった。「斬新的経営」、「積極的経営」、「先行投資型経営」が彼の経営の特徴といえ、周囲の人間を驚かせた⁷⁴。中上川の経営は当時の常識では理解されないことが多かったようである。当時の松本は検査役（のちに監査役と改称）に就いていたが、それほど積極的なスタンスで関わった様子はなく、松本にとって山陽鉄道は「多くの関係企業のうちの1社」であったといえよう。

明治24年の不況の時に、経営方針をめぐって、中上川彦次郎と関西系の株主・重役とで対立していた。中上川の排斥の動きがおこった。中上川の不在を狙い、山陽鉄道では改革委員が設置され、経費節減を主旨とする改革案が作成された。委員会のメンバーは松本重太郎・大塚磨・村野山人・寺西成器・石田貫之助であったが、意見が一致していたわけではなかった。改革について「硬派」、「軟派」と呼ばれるグループに分かれていたといわれる。前者の代表は大塚磨であった。もともと、節約、儉約を基本的な経営方針・信条としており、スケール・メリットを追求する中上川と衝突していた。この時の改革案を考え出した中心人物であった。後者には松本重太郎が入り、改革そのものには反対ではないが、大塚のあまりにもラディカルな改革案には賛成しかねる、といった様子であった⁷⁵。

大塚磨、松本の立場はこのようであったが、他

のメンバーはどうであろうか。村野山人は創業以来、中上川のライバルとして捉えられ、何かと比較されることが多かった。その後展開した経費節減策の徹底から判断して、大塚に近い「改革硬派」であった。村野は松本と共同で事業を行うことが多いが、この時の立場は大塚と同じであった⁸⁹。そして石田貫之助も同じ強硬派であった⁹⁰。寺西成器は中上川派と言える人物であり、改革強硬派とは考えにくく、軟派であったと思われる。

中上川一派からすると、関西系の株主・重役の敵対者について「大塚磨」の名前を挙げる人が多い⁹¹。しかし、改革「軟派」の松本もそれなりに中上川彦次郎に対して圧力を加えた。それは小林一三の自伝に、中上川に対し「松本重太郎氏一派は、総会の席上に於て一株主の名によって堂々と力争」したという記述から窺える⁹²。

(2) 社長就任直後の様子

中上川社退陣後、村野山人が副社長のまま、同社の最高責任者となり、舵を取る。中上川彦次郎とは、対極と言える手法で経営にあたった⁹³。村野の最高責任者としての活動は、数か月と短期間であった。村野は衆議院議員選挙に当選し、議会中は上京する機会が多くなると考えられ、社長を置く必要がでてきたのである。そうした中で重役のなかから社長を選ぶこととし、重役間では松本重太郎を推薦することに前もって固めていた⁹⁴。1892年4月18日、臨時株主総会が開かれ、社長候補を投票することになったが、松本重太郎以外には他にいなかったことで、投票する必要もなく、「満場一致」で松本重太郎が社長に就任している⁹⁵。松本の社長就任について、『東京経済雑誌』には「松本氏とセリ呉服を業とせる貧乏商人なり、多年忍耐苦辛の功遂に空しからず、今や挙げられて資本金二千万円（実際は千三百万円…引用者）の社長となる、栄誉の事なり」と記されており、「成上り者」として捉えられている⁹⁶。

社長就任当初の様子はどうか。 「芸備

日日新聞」には「新任の同社長松本重太郎氏は、頃日同社営業上振合を改め、総て商売主義即ち前垂掛の心得にて勉強する事とし、上任依頼一日も欠勤したることなく、随て他の職員も必死となって勉強し居る」（読点一引用者）という記事が掲載されている⁹⁷。また同紙は松本重太郎が山陽鉄道会社長となってから「同社中に着々改良の美事を挙ぐること多し」と記している。「美事」の具体的内容は、従来、同社の倉庫課に5、6人の商人が出入りして買い物の取次をしていたが、これをやめて社員に直接買物させるようにした。反対に荷貨物を絶えず積み出す商人に対しては無賃切符を3-4ヶ月間贈与している。さらに社員に対して乗客には一切「官吏風」の態度をやめさせ謙虚な姿勢で接するように指導した。松本は社員と出入り業者の仕事を区別し、接客サービスの向上を図り、業務を円滑に行えるようにした。現場に立ち直接社員を指導していた。松本の行動を「同社の前途に取りて欣ぶべきことなり」と評している⁹⁸。同社はサービス優良企業として知られているが、松本の努力も無関係ではなく、確実に成果を上げたものといえる。しかし、こうした松本重太郎の社長就任直後の行動・改革は、多忙な身で到底長期間できることではない。短期間の行動であったととるのが妥当である。

(3) 総支配人の配置

松本社長の就任については、荘田平五郎が「此人も随分忙しい人ではあるが、単に社長取締役の会長と云ふことなら勤められるであらうから、其下に、シッカリした総支配人を置けば宜いと云ふので…この人に社長になって貰ひ…」と回想しており、松本を実質的な経営者としては捉えていなかった⁹⁹。前述のごとく、松本重太郎は企業の創設・経営や関西財界での活動に忙しく、とても山陽鉄道だけの経営に集中できるような状態ではなかった。このことについては、松本も自分自身の当時の状態を理解していたようで、社長の就任条

件として、寺島延吉（新橋駅長・大阪駅長などを歴任）、今西林三郎を総支配人におき補佐することを挙げた。寺島の入社はかなわず、今西は同社へ引き込むことができた⁸⁷。松本に総支配人を依頼された時、今西林三郎は海上輸送の経験はあるが、陸上輸送の経験はなかったことで諾否を熟考した。日本鉄道に次ぐ巨大会社であり、関西の重鎮・松本重太郎からの指名ということもあって、「一番奮発して見ようと決心して翌朝直に承諾」した⁸⁸。通常の業務はこの「番頭」に任せていた。小林一三の自伝には今西についての記述が見られる。「今西氏は松本重太郎の代弁として株主の仮面をかぶって、今日言ふところの会社荒しの元祖として有名を轟かしたのである」とあり⁸⁹、あまり良い印象を与えないが、彼の業績は悪い面だけではなかった。同社の経営の改善につなげられた運賃の減額は彼の発案で、松本が全責任を負う形で行われた。それによって乗客獲得、旅客収入増に成功し、後に定着することを考えると、今西の功績は大きなものであったといえる⁹⁰。かつての藤田伝三郎と松本のような関係が、十数年経過して松本と今西の間にも見られた。松本が反映しやすい状態であったことは間違いなかったと言える。

1894年4月21日、山陽鉄道株主総会が開かれた。この時、今西林三郎が4月限りで正式に辞任することとなり、その後任に牛場卓蔵が就任した⁹¹。牛場卓蔵の総支配人就任については、「東京日日新聞」にその経緯が記されている。当時の同社では、松本の発言や主張に対して大阪の株主はそれに賛同することが多かったようである。1893年に「東京」の株主によって提案された定款の改正案が「大阪派」によって否決されることがあった。「東京派」は松本および「大阪派」の力をそぐために、「岩崎三井の代人」として牛場卓蔵を総支配人に就けるように計画した⁹²。同じく三井の中上川も牛場を推薦している⁹³。牛場は「三菱」、「三井」、「三田」の支持を得ていた人物であり、後に

専務取締役として活躍するのであった。

当時の株主総会の様子を掘り下げて見ると、表-3から確認すると確かに大阪の株主の持株合計数は一時を除けば東京のそれより少ない。反対に株主数は大阪の方が多い。大阪や神戸で株主総会を開けば、今日と違い、移動手段・時間などを考えると東京の株主はなかなか出席できなかったものと想像でき、大阪の株主の方が多く集まるのは当然のことであったと言える。株主総会の流れとして大阪系の意見に傾いていたことは容易に想像できる。ともあれ、今西の更迭、牛場の総支配人就任によって、松本と今西とを分断することに成功し、三菱、東京系の株主、重役の意向が反映しやすいような体制に移せた。「三菱系重役は山陽鉄道の実権を、再び三田系に委嘱した」といわれるのである⁹⁴。

(4) 役員と主要株主の変遷

さて、松本社長時代の役員と大株主はどう変化したのであろうか。経営陣の様子は表-4に示すとおりである。その変遷で、大きく2つの局面があったといえる。一つは創業から1893年頃までの荘田、中上川など財界主流と山陽鉄道沿線の兵庫・岡山・広島・山口の役員で構成されていた時期である。もう一つはそれ以降国有化（1906年）までのいわゆる東京系、大阪系の株主によって構成されていた時期であった。

その転換期の様子を一瞥しておく。1893年4月の常議員会で常議員の本山彦一、米沢長衛（米穀商）、伊藤長次郎（大地主）の満期退任が報告された。米沢、伊藤は兵庫県の企業家で山陽鉄道の創業メンバーであった。伊藤の退任理由は山陽鉄道の貨物運送問屋を営業していることから、重役に列するのは「不都合」との判断で辞意を表した。そして、本山は再任し、後任候補として新たに今村清之助、末延道成（三菱）、補欠として瀬尾喜之助（木綿太物卸売商）を推挙することでほぼまとめた⁹⁵。この原案どおり、22日の株主総会で本

表-3 大阪・東京の株主数と持株数の推移

時 期	東 京		大 阪	
	株主数	株 数	株主数	株 数
1890. 3.31	322	65,232*	462	63,614
1890. 9.30	337	71,357	514	79,769*
1891. 3.31	320	68,224	557	84,314*
1891. 9.30	295	79,360	546	91,299*
1892. 3.31	276	81,711	569	91,564*
1892. 9.30	257	90,225	507	90,802*
1893. 3.31	240	94,392*	489	94,163
1893. 9.30	203	88,503	587	103,943*
1894. 3.31	184	90,305	622	97,136*
1894. 9.30	194	94,224*	660	88,752
1895. 3.31	208	93,477*	674	86,782
1895. 9.30	204	91,889*	587	86,890
1896. 3.31	221	115,741*	623	116,784
1896. 9.30	285	119,086*	755	108,455
1897. 3.30	327	123,331*	780	101,297
1897. 9.30	322	107,468	837	107,517*
1898. 3.31	375	108,778*	828	98,196
1898. 9.30	410	111,680*	764	92,737
1899. 3.31	394	114,162*	691	93,534
1899. 9.30	384	108,975*	688	99,198
1900. 3.31	530	141,284*	769	125,118
1900. 9.30	450	135,746*	904	116,883
1901. 3.31	438	135,143*	892	112,861
1901. 9.30	451	140,115*	874	106,606
1902. 3.31	409	137,139*	798	104,218
1902. 9.30	381	141,426*	774	103,086
1903. 3.31	359	143,214*	740	106,039
1903. 9.30	355	143,566*	709	105,282
1904. 3.31	389	190,097*	818	140,414

(注) 東京と大阪とを比較して多い方に*印をつけた。

(出典) 山陽鉄道株式会社『株主人名録』各期、『株主人名録』各期〔いずれも老川慶喜編『明治期営業報告書集成 山陽鉄道会社』第6-7巻(日本経済評論社、2005年)に所収〕より作成。

山の再選、末延、今村の新選が決まり、常議員・岡崎藤吉(岡崎汽船)の退任に対しては、瀬尾が後任となった⁴⁹⁾。また、創業から副社長に就き、一時は最高責任者にもなった村野が辞意を表明し、1893年5月24日、重役会議(常議員会から名称変更)で認められた⁴⁹⁾。これにより難波二郎三郎を除いて、創業以来の兵庫・岡山・山口の役員が姿

を消すこととなった。それに対して、今村、末延が取締役に加わり、東京系のイニシアティブが強まったことがわかる。特に表-4から慶應=三田系が強くなったことがわかる。一方、大阪系の役員については、1892年から松本と懇意で共同事業の多い田中市兵衛、1895年から親類の井上保次郎が役員に入る。そして岸和田紡績などを中軸とした地方財閥を形成する寺田甚与茂が監査役に就任する。東京と大阪の役員の比率を「6対4」にしたともいわれている⁴⁹⁾。国有化前になると、三井系の早川千吉郎、三菱系の室田義文が送り込まれ、加えて住友系の河上謹一が加わった。

次に、大株主の変遷を見ておこう。創業当初から三菱・岩崎久弥が筆頭株主であった。1890年3月末13,945株、同年9月末20,012株を所有し、株式総数26万株のうち5.4%、7.7%であった⁴⁹⁾。1891年9月末現在の数字では25,490株となった。その他、三菱系・慶応閥の東京の有力株主を見ると、同時期に荘田が1,908株、中上川803株を所有しており、これらを合計すると28,201株となり、全体の1割を超えた。一方、大阪、関西の有力株主・役員について見ると、田中市兵衛6,995株、大塚磨4,935株、寺田甚与茂2,718株、松本重太郎1,400株、井上保次郎1,100株、村野山人805株であり、合計すると17,953株となる⁵⁰⁾。大阪、関西の有力株主・役員の方が劣勢であった。株主構成が大きく変化する時期については、中上川が三井に入社してからである。1891年6月頃に中上川は三井入りしたが、その翌年から三井が山陽鉄道の大株主として登場する。三井銀行総長・三井高保の名義で10,509株を取得している。岩崎もさらに買い増しして、32,220株とする⁵⁰⁾。三菱・三井の所有株合計は42,729株となり、全体の16.4%となった。もともと三菱が筆頭株主であったが、イニシアティブは三菱、三井といった「東京系」が強めた。また、個人名義から法人の名も上がるようになった。法人株主を見ると、明治生命、東京海上など三菱系企業が中心であった。表-5は増資段階での株主・株式

表-4 山陽鉄道経営者の変遷

氏名	出身地	居住地	学閥・派閥	役職・在任期間
中上川彦次郎※	大分	東京	慶応・三井	社1887-1891.10→検1892.4-1895.4→取-1900死去
村野山人※	鹿児島	兵庫	—	副1887-1893.5
伊藤長次郎※	兵庫	兵庫	—	常1887-1893.4
辰馬吉左衛門※	兵庫	兵庫	—	常1887-1890.8死去
岡崎真鶴※	高知	兵庫	—	常1887-1891.4
荘田平五郎※	大分	東京	慶応	常1887-1906.11
原六郎※	兵庫	東京	—	常1887-1906.11
藤田伝三郎※	山口	東京	—	常1887-1906.11
米沢長衛※	兵庫	兵庫	—	常1887-1893.4
脇栄太郎※	広島	広島	—	常1887-1891.10
吉富簡一※	山口	山口	—	常1887-1891.10
石田貫之助※	兵庫	兵庫	—	検1887-1891.4
難波二郎三郎※	岡山	大阪	—	検1887-1898.4
松本重太郎※	京都	大阪	—	検1887-1892.4→社1902.4-1903.4
大塚磨	熊本	大阪	—	常1890.10-1901.10
寺西成器	石川	大阪	慶応	常1891.10-1906.11
本山彦一	熊本	大阪	慶応	常1891.10-1898.4→監1902.4-1906.11
岡崎藤吉	兵庫	兵庫	—	常1892.4-1892.10
末延道成	高知	東京	慶応・三菱	常1893.4-1906.11
今村清之助	長野	東京	—	常1893.4-1902.9死去
瀬尾喜兵衛	大阪	大阪	—	常1893.4-1895.4
田中市兵衛	大阪	大阪	—	検1892.4-1906.11
井上保次郎	大阪	大阪	—	監1895.4-1906.11
牛場卓蔵	三重	兵庫	慶応	専1898.4-1906.11
早川千吉郎	石川	東京	三井	監1902.4-1906.11
寺田甚与茂	大阪	大阪	—	監1902.4-1906.11
河上謹一	山口	大阪	住友	取1903.4-1906.11
室田義文	茨城	山口	三菱	取1905.10-1906.11

(注1) 社…社長、副…副社長、常…常議員、検…検査役、取…取締役、監…監査役、専…専務取締役を意味する。なお常議員と検査役は93年下半期から取締役と監査役に名称変更される。

(注2) ※印は創業時の役員。

(出典) 山陽鉄道株式会社『営業報告書』各期、同『株主名簿』各期(いずれも老川慶喜編『明治期私鉄営業報告書集成 山陽鉄道』第1～第7巻(日本経済評論社、2005年)に所収)。出身地については人事興信所『人事興信録』(1903年、国立国会図書館近代デジタルライブラリー)、實業之世界社編輯局『財界物故傑物伝』上・下巻(実業之世界社、1936年)、鉄道史学会編『鉄道史人物事典』(日本経済評論社、2013年)から作成。

所有数の変化を表している。東京系と大阪系との所有株数を比較すると、全ての時期において大阪系は東京系に及ばなかった。

おわりに

松本重太郎の企業家としての人生、財界での活動を見てきたが、山陽鉄道の社長に就任した時期

は、関係企業数が膨れ上がり始め、多忙になる頃であった。それに加えて、企業間の争議で調停、斡旋などをいくつも引き受け、衆議院議員選挙に当選し、社会的活動も増えた。とても特定の会社だけに集中して経営にあたることはできない状態にあったといえる。

松本が果たした山陽鉄道での役割は、2つあっ

表-5 転換期の株主構造の変化

系統 株主名		1888. 3.31 55,000株	1892. 9.30 260,000株	1896. 3.31 360,000株	1900. 3.31 480,000株	1903. 9.30 640,000株	
東京系	三菱	岩崎久弥	2,950①	32,220①	47,523①	27,472②	30,536①
		岩崎弥之助	—	—	—	10,000③	10,800③
		荘田平五郎	200	1,908⑩	1,986	?	200
		阿部泰蔵	—	1,000	?	?	184
		木延道成	—	500	276	568	568
		寺西成器	100	973	1,347	—	—
		明治生命保険	—	—	1,024	1,365	8,578④
		明治火災保険	—	—	—	—	3,921⑨
		東京海上保険	—	—	—	—	1,200
	三井	三井銀行	—	10,509②	24,523②	30,751①	28,251②
		中上川彦次郎	655	803	1,111	575	—
	その他	牛場卓蔵	—	—	238	1,117	1,117
		今村清之助	—	4,605⑤	1,107	2,971	—
		原六郎	1,545③	1,000	1,523	—	1,204
本山彦一		650	—	423	—	320	
大阪系	松本重太郎	300	1,400	2,769⑩	3,292⑨	3,292	
	村野山人※	535	805	—	—	—	
	大塚磨	—	4,935④	6,833④	900	—	
	寺田甚与茂	100	2,718⑧	3,084⑨	4,012⑥	4,012⑦	
	田中市兵衛	200	7,485③	906	—	—	
	井上保次郎	333	1,100	498	—	—	
	藤田組	975	?	1,907	—	—	
	藤田伝三郎	170	?	276	?	1,300	
	今西林三郎	—	—	692	742	742	
	日本貯金銀行	—	—	—	4,750④	6,000⑥	

(注1) ※の村野山人は神戸在住。

(注2) 丸数字は順位。上位10位まで記した。

(出典) 山陽鉄道株式会社『株主人名録』各期、『株主名簿』各期〔いずれも老川慶喜編『明治期営業報告書集成 山陽鉄道会社』第6-7巻(日本経済評論社、2005年)に所収〕。

た。第1に、松本は関西系の株主・経営者の代表として、三菱、慶応といった東京系株主・経営者の「専横」に抵抗する一定の役割を果たしたといえる。第2に、松本は山陽鉄道社長就任直後、現場で社員の指導を積極的に行った。長期的には行わなかったと思われるが、商売人として成功した松本らしいサービスで改善を行った。山陽鉄道は進取的サービスを導入した企業として有名であるが、松本は「商業主義」路線を敷くことで貢献したといえよう。

また、石井寛治が百三十銀行の破綻や松本の没

落の原因について、松本は自身の事業をコントロールする体制ができていなかったと述べているが⁹²⁾、山陽鉄道については、松本自身が支配人の必要性を認め、側近の今西林三郎を据えた。その後、東京サイドから推された牛場卓蔵が総支配人に就き、実質的に同社の切り盛りを行った。東京、大阪の株主の微妙な関係・緊張のなか、三菱、三井、三田の東京系が人的、金融的に支配していた。山陽鉄道の役員には井上保次郎、田中市兵衛、寺田甚与茂など松本の身内や親しい共同事業者がいたことには間違いはないが、支配人に東京からの推

薦者をつけることで「遠隔操作」が可能な体制は整えられていたと言える。この点が百三十銀行と山陽鉄道の体制の差異であると思われる。

(注)

- (1) この章については、特筆しない限り、松本翁銅像建会『双軒松本重太郎翁伝』（松本翁銅像建設会、1922年）を中心に実業之世界社編輯局『財界物故傑物伝』下巻（実業之世界社、1936年）pp.419-424、人事興信所『人事興信録』（1911年）ま116などをもとに記している。
- (2) 横山源之助『明治富豪史』（社会思想社、1989年）pp.33-34。
- (3) 松本重治『聞書・わが心の自叙伝』（講談社、1992年）p.7。
- (4) 渋沢栄一の企業家活動については、島田昌和『渋沢栄一の企業家活動の研究—戦前期企業システムの創出と出資者経営者の役割』（日本経済評論社、2007年）を参照されたし。
- (5) 高梨光司『稲畑勝太郎君伝』（稲畑勝太郎翁喜寿記念伝記編纂会、1938年）p.278。
- (6) 「中外商業新報」1889年2月19日付。
- (7) 小松光雄編『今西林三郎遺文録』上巻、(1925年)「自叙伝」p.12。
- (8) 前掲『双軒松本重太郎翁伝』p.67。なお横山健堂『大聖空海』（弘学館、1918年）〔国会図書館近代デジタルライブラリー〕には、「大阪築港問題の賑ひし頃、彼代議士たり。其の時、或夏、登山したりしを、彼が高野山に於ける結縁の始とす。当時、彼脳を病みしが、高野山に登れば、気分爽快なると覚ゆ」（p.196）と記されている。
- (9) 小川功「金融事業—企業再建の金融手法を開拓松本重太郎」〔日本放送出版協会編『日本の「創造力」—近代・現代を開花させた470人—』第4巻、(日本放送出版協会、1993年) pp.299-301〕に松本のファイナンシアとしての行動を描いており、銀行が関係企業に深く介入し、不利な状況に陥る点を指摘している。
- (10) 小林一三『逸翁自叙伝』（産業経済新聞社、1953年）p.31。
- (11) 宮本又郎『企業家たちの挑戦 日本の近代11』（中央公論新社、1999年）p.68。
- (12) 『商業資料』1894年9月10日、第1巻、第11号、p.275。
- (13) 同上、1895年9月10日、第2巻、第7号、p.181。
- (14) 前掲『企業家たちの挑戦 日本の近代11』p.61。
- (15) 前掲『双軒松本重太郎翁伝』pp.139-140、「東京朝日新聞」1900年4月23日付。なお伝記で記されている「10万円」という金額は誇張したもので、小川功が実際の金額を「1万7千円」と算出している（前掲『日本の「創造力」—近代・現代を開花させた470人—』第4巻、p.299）。
- (16) 「東京朝日新聞」1898年5月19日付。
- (17) 同上紙、1899年5月9日付、13日付、14日付。
- (18) 「大阪朝日新聞」1902年1月27日付。
- (19) 「銀行通信録」第36号、1903年11月15日、p.676。
- (20) この辺の公職についての記述は、注記しない限り、前掲『双軒松本重太郎翁伝』の「公共事業一般」pp.56-67による。
- (21) 井上武久編『大阪商工会議所百年史』本編（大阪商工会議所、1979年）pp.209-214。
- (22) 「東京朝日新聞」1896年12月23日付。
- (23) 『山陽鉄道会社創立史』（野田正穂・原田勝正・青木栄一監修『明治期鉄道史資料集成』第1期第2集第3巻（日本経済評論社、1980年）に所収）。
- (24) 拙稿「山陽鉄道会社における中上川彦次郎の経営姿勢と社内改革」（交通史研究会『交通史研究』第39号、1997年、pp.56-57）。
- (25) 1891年の関西系重役による改革の様子は、同上「山陽鉄道会社における中上川彦次郎社長の社内改革と経営姿勢」、その他、長船友則『山陽鉄道物語』（JTBパブリック）、西藤二郎「牛場卓蔵と山陽鉄道」（近畿大学経済学部『生駒経済論叢』第7巻第1号、2009年、pp.168-175）を参照されたし。
- (26) 拙稿「村野山人と山陽鉄道」（交通史研究会『交通史研究』第48号、2002年、pp.60-62）。
- (27) 「読売新聞」1891年6月16日付。
- (28) 井田清三「山陽鉄道時代」には「中上川社長に対して事毎に反対を唱へ遂に氏をして辞職の決意をせしめた程の大塚磨氏」〔日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』（東洋経済新報社、1969年）p.178〕とあり、村上定「鶏肋」にも「大塚某と云ふ重役は、頻りに社員給料の一二割を減ずべしと懇懣せしも（中上川は…引用者）之に应ぜず」（同書p.184）と記されている。このように中上川と対立した者としてよく取り挙げられる。
- (29) 前掲『逸翁自叙伝』p.49
- (30) 村野山人の山陽鉄道の経営については、前掲「村野山人と山陽鉄道」（『交通史研究』第48号、pp.57-68）と西藤二郎「山陽鉄道敷設計画の背景—村野山人を中心に—」（京都学園大学『経済学部論集』第14巻第3号、2005年、pp.23-52）を参照されたし。
- (31) 「大阪毎日新聞」1892年3月7日付。
- (32) 同上紙、1892年4月18日付。他に次期社長の候補として「寺西成器」説（『芸備日日新聞』1892年3月9日付、澤原梧郎氏寄託・呉市史編纂室提供）や「莊田平五郎」説（『東京日日新聞』1981年11月28日）が浮上していた。
- (33) 『東京経済雑誌』第620号、575ページ。
- (34) 「芸備日日新聞」1892年5月12日付（澤原梧郎氏寄託・呉市史編纂室提供）。
- (35) 同上紙、1892年6月29日付（澤原梧郎氏寄託・呉市史編纂室提供）。
- (36) 「鉄道時報」1906年5月20日、第348号、pp.52-67。
- (37) 前掲『今西林三郎遺文録』。なお寺島の動向について

- は、「新橋駅長なる寺島延吉氏が鉄道庁を辞し同社に入るべし」と報じられたこともあるが、「都合に因り入社を見合はず事に決したりと」訂正された（「芸備日日新聞」1872年5月12日付、澤原梧郎氏寄託・呉市史編纂室提供）。
- 38 前掲『今西林三郎遺文録』上巻、「自叙伝」pp.13-14。なお、今西は大阪商船発足に際し、1883年7月から同社創立委員と加盟船主との間を取り持つ「世話掛」を引き受けていた〔神田外茂夫『大阪商船株式会社五十年史』（1934年）p.32〕。
- 39 前掲『逸翁自叙伝』p.50。小林一三は山陽鉄道にどのように関わったのか。小林は役員に名を連ねることはなく、株主としても名簿に名前があるわけでもなかった。では、「どのようにして、こうした情報を入手していたのか」という疑問が起こるが、山陽鉄道の重役・社員・株主の中には慶応出身者が多く、慶応閥のネットワークを活かして収集したものと思われる。
- 40 前掲『今西林三郎遺文録』上巻、「巻尾贅言」pp.4-5。また、運賃の減額による影響についての考察は、拙稿「山陽鉄道の運賃改定とその効果」（『広島女子商短期大学紀要』第9巻、1998年、pp.63-70）を参照されたし。
- 41 「大阪毎日新聞」1872年4月22日付。
- 42 「東京朝日新聞」1894年3月13日付。宿利重一『莊田平五郎』（対胸舎、1932年）pp.594-595には「牛場氏一卓蔵一も莊田氏の支持を得たものである」と記されている。
- 43 菊池武徳『中上川彦次郎君』（人民新聞社出版部、1903年）p.66。
- 44 前掲『逸翁自叙伝』p.50。
- 45 「大阪毎日新聞」1873年4月16日付。
- 46 同上紙、1873年4月23日付。
- 47 同上紙、1873年5月24日付。
- 48 前掲『逸翁自叙伝』p.49。
- 49 山陽鉄道会社『株主名簿』（明治23年3月31日現在）、『同』（明治23年9月30日現在）、『同』（明治24年3月31日現在）。
- 50 同上、（明治24年9月30日現在）。
- 51 同上、（明治25年9月30日現在）。
- 52 石井寛治は『近代日本金融史序説』（東京大学出版会、1999年）において洪沢は「金融・繊維・鉄道関係の多数の会社の設立に関係しながら、大阪紡績の社長の座を松本に譲っていることが示すように、あまり役職についていない。洪沢が取締役会長の座を占めているのは、むしろ、それ以外の多様なベンチャー企業であり、しかも…必ず専務取締役を置いて、十分な経営管理の態勢を作っていることが注目される」（p.315）、一方、松本については「トップの地位にある諸企業のばあいは、大阪紡績の取締役山辺丈夫や山陽鉄道の総支配人牛場卓蔵、あるいは毛斯綸紡織の専務取締役河瀬芳三郎のように有力な専門経営者を置いているばあいもあるとはいえ、必ずしも十分な管理態勢を作らぬまま、松本と身近のものたちで管理していることが多いように思われる」（p.317）と、両者の差異を指摘している。