

帝政期ロシアにおける企業・企業家の行動様式－日露比較の視角から－

(16530227)

平成16年度～平成19年度科学研究費補助金（基盤研究(C)）研究成果報告書

平成20年3月

研究代表者 富岡庄一

(広島大学大学院社会科学研究科 教授)

広島大学図書

0100465960



はしがき

研究組織

研究代表者 富岡庄一（広島大学大学院社会科学部研究科 教授）

交付決定額

（金額単位：千円）

	直接経費	間接経費	合計
平成16年度	1,100	0	1,100
平成17年度	900	0	900
平成18年度	500	0	500
平成19年度	600	180	780
総計	3,100	180	3,280

研究発表

- (1) 帝政ロシアの工業化と企業 経営史学会編『外国経営史の基礎知識』、有斐閣、2005年2月
- (2) 帝政期ロシア企業家の行動様式－リャブシーンスキー家の事例－
『広島大学経済学会 経済論叢』、第30巻第2号、2006年11月

I 研究経過

当該の研究課題に関する平成16年度～19年度の研究経過は以下のとおりである。

まず、帝政期ロシアの企業・企業家に関する文献・資料の収集を行った。国内だけでなく、モスクワの Российская Государственная Библиотека、ヘルシンキ大学附属図書館、パリの *Bibliothèque nationale de France* 等に収集地域を求めた。内外で公表された最新の研究成果も収集に努めた。又、日露比較の視角から、ロシアの企業・企業家の行動様式を分析する際の視座を確定する上で必要と思われる日本経営史関連の文献も収集した。その成果は「Ⅲ 収集文献・資料一覧」に示す。

次いで、収集した文献・資料の分析を行った。分析にあたっては、①従来の諸研究を検討して、ステレオタイプ的な見方を排し、日露比較の視角から、帝政期ロシアの企業・企業家研究の視座を確定し、②帝政期ロシアの企業・企業家の全体像を把握し、③具体的な企業・企業家を取り上げてケーススタディを行うことを目的とした。その成果は「Ⅱ 研究成果」に示す。又、研究成果の一部は、前記の研究発表に示すように、公表されつつある。

Ⅱ 研究成果

1 帝政期ロシアの企業・企業家研究の視座

昨今、帝政時代のロシアの企業家に関する研究が数多く公表されている。例えば、本家のロシアでは、Поткина, И.В., На олимпе делового успеха, Никольская мануфактура Морозовых 1797-1917, М., 2004, Анисов Л., Третьяков, М., 2004, Шацилло М.К., Социальный состав буржуазии в России в концов 19 века, М., 2004, Морозан, В.В., История банковского дела в России, Спб., 2004, Гучков, А., Московская Сага, Спб., М., 2005, Барышников М.Н., Вишняков-Вишневецкий К.К., Иностранцы предприниматели в Петербурге во второй половине 19 - начале 20 века, Спб., 2006, Ананьич, Б.В., Банкирские дома в России 1860-1914, М., 2006 等々（詳しくは「Ⅲ 収集文献・資料一覧」を参照）。又、ロシア以外でも、最近のものに限っても、West, J.L., Petrov, I.A., Merchant Moscow, Images of Russia's Vanished Bourgeoisie, Princeton U.P., 1998, Bruland, K., O'Brien, P., From Family Firms to Corporate Capitalism, 1998, Verlag, A., Umternehmen in Russland, 1998, Grant, J.A., Big Business in Russia. The Putilov Company in Late Imperial Russia. 1868-1917, University of Pittsburgh Press, 1999, Owen, T.C., Entrepreneurship, government, and society in Russia, Hosking, G. & Service, R., Reinterpreting Russia, 1999, Brumfield, W.C. & Anan'ich, B.V. & Petrov, Y.A., Commerce in Russian Urban Culture,

1861-1914, Woodrow Wilson Center Press, 2001, Owen, T.C., Dilemmas of Russian Capitalism, Fedor Chizhov and Corporate Enterprise in the Railroad Age, Harvard Univ. Press, 2005 等々がある。このような状況の背景には、ソ連崩壊以後の市場経済の浸透があることは言うまでもないであろう。

まずは、ロシア以外の諸研究（英語文献に限られるが）について、上記の諸文献を中心に、取り上げて、最近のロシア企業家史研究を検討し、ロシア企業家史研究の視座を確定したいと考える。

T. C. オーウェンは、この間、ロシアの企業家や法人（corporation）について、精力的に研究成果を発表してきた。Capitalism and Politics in Russia: a Social History of the Moscow Merchants, 1855-1905, Cambridge University Press, 1981（これは翻訳されている。野口建彦・栖原学訳『未完のブルジョワジー—帝政ロシア社会におけるモスクワ商人の軌跡、1855～1905—』文眞堂、昭和63年）、The Corporation under Russian Law, 1800-1917, a Study in Tsarist Economic Policy, Cambridge University Press, 1991, Russian Corporate Capitalism from Peter the Great to Perestroika, Oxford University Press, 1995 などである。今や、オーウェンは、欧米におけるロシア経営史研究の第一人者、といった観がある。

『未完のブルジョワジー』は、原題では、「モスクワ商人の社会史」という副題を持つ。オーウェンは、自由主義的な動き（地方自治や個人的権利を求め、独裁的権力に対する立憲的抑制を目指す）が、地主層指導下のゼムストヴォで広がったのに対して、富裕な工業経営者の多くが政治的信条としての自由主義に無関心だったという認識に立って、1905年革命に至るモスクワ商人の思想の展開過程を中心に検討する。

19世紀初頭までの「伝統的商人」は、伝統的な風貌・衣装、家父長主義的な態度、前近代的な商業習慣を特徴としていた。商人の生活は、宗教（19世紀には特に古儀式派）の影響を強く受けていた。教育一般に対しても、否定的だった。「伝統的商人」の政治姿勢は、皇帝に対する忠誠と官僚に対する不信とが併存するものだった。但し、官僚や地主貴族の面前では卑屈な態度をとった。商人身分は、都市行政に奉仕することを義務づけられていたが、それから出来るだけ逃げようとした。

オーウェンは、1840年代を境にして、モスクワ商人の世界に変化が現れてくるとする。「資本家的商人」の出現である。その背景には、高率関税による保護と蒸気力を用いた機械の導入（綿工業の発展）があった。彼らは、次第に、伝統的で家父長主義的な生活様式から脱し、西欧風の態度・衣装、更には経済的手法を取り入れ、工場経営のための技術的教育を有用であると認めるようになる。但し、教育に関しては、実務の枠を越えた理論的な科学教育を拒否し、反宗教的な思想への感染を恐れた。政治姿勢についても、変化がみられた。古儀式派教徒の商人も、皇帝に対して忠誠を尽くすようになった。又、無給での公職への奉仕や金銭的負担に対しても、積極的に引き受ける者が現れた。但し、皇帝への忠誠と官僚への不信の併存という姿勢に変化はなかった。

そのようなモスクワの「資本家的商人」の思想が形成される上で、オーウェンは、「商人＝スラヴ主義者同盟」の成立が決定的に重要だったとする。慈愛に満ちたツァーリと従順な臣民との間の神秘的な愛の絆、ロシア正教の下での総てのロシア人の統合、西欧とは全く異なったロシアの歴史等々の信条に強く影響されて、商人達は、スラヴ主義者と手を携えて、様々な共同事業に乗り出していく。政府の関税引き下げ政策に対しては、自由主義的な貿易政策はピョートル大帝以来ロシアの官僚に悪影響を及ぼしてきた不毛の西欧合理主義の現れにすぎず、ロシア経済の自立を損ない、農民に貧困をもたらすとして、反対運動を展開した。彼らの主張（経済的民族主義）を広めるために、商人の資金援助で、雑誌を出版した。国家の資金援助を得た外国人経営の鉄道が赤字を出しているのを批判して、ロシアの民間資本のみによる鉄道建設が企てられた。農奴解放に対しては、ロシア独自の工業発展に資するとして支持の論陣をはった。こうして、経済的・政治的諸問題に関する、商人達のプリミティブな思いは、スラヴ主義者知識人の支援を得て、体系化・理論化されていった。このような思想は、商人の経済的要求を合理化し、商人の政治的行動の指針となっていった。商人達は、自身の経済的要求を、スラヴ主義者によって提唱された経済的自給自足という民族主義的な考え方の中で、認識するようになった。そこでは、個人的な経済上の利益と民族主義的熱情とが互いを強め合っていた。この思想の特徴は、宗教的・家父長主義的な伝統と西欧自由主義への不信とに由来するもので、特殊ロシア的性格をもち、西欧のブルジョワ思想と根本的に異なっていた。

1870年に、第1回「全ロシア商工業大会」が開催される。商人達は、自らの意見を公言し、経済問題に関する国家の相談役としての地位を獲得していく。モスクワ証券取引委員会は、経済政策に関して討議し、大蔵省に勧告することが出来るようになる。商人達は、汎スラヴ主義運動（バルカン半島へのロシアの攻勢）に、資金援助を通じて、積極的に参加した。商人達は、自由主義運動の中心となるゼムストヴォとは、税金問題などをめぐって、対立した。商人達は、労働立法に対して、家父長主義的な観点から反対した。又、1890年代初頭の露独関税戦争の時には、商人達は、反ドイツ的民族主義をつのらせた。結局、商人達は、自らの経済的繁栄を維持するために、自由放任主義ではなく、国の諸措置（保護関税、資金援助、アジア市場への軍事的進出）に益々依存するようになった。西欧流の議会主義政治や立憲主義的理念を受け入れず、地方自治や市民的自由という問題には殆ど関心を示さなかった。

オーウェンは、このような「資本家的商人」の「ブルジョワジー」化を指摘する。1905年革命がきっかけだった。既に1905年革命以前に、モスクワ商人は、ツァーリ体制全体に疑問を抱くようになり、自由主義に魅力を感じ始めていた。1905年革命の課程で、富裕なモスクワの工業経営者の中に、立憲主義を主張する少数派「青年グループ」が現れる。モスクワ商人の指導者は、1905年の末までに、真の意味での（階級意識を持った）ブルジョワジーになったとされる。但し、従来の商人思想が消滅したわけではな

く、モスクワには、新たに出現した自由主義的なブルジョワジーと共に、保守的なブルジョワジーも形成される。10月宣言以後は、モスクワの工場経営者は、自由主義派も保守派も共に、揺らいでいたツァーリの権力を支え、革命運動を破壊する手助けをした。そして、1905年12月のモスクワのストライキと大衆暴動をきっかけにして、保守的なブルジョワジーが優位を占めるようになる。

最終的に、オーウェンは、ロシアには、強力な反専制主義の伝統がなかったために、行政権力を制度的に抑制するとか、一般民衆による代議制とか、表現の自由の権利とかいった自由主義的諸概念は、受け入れられなかった、と結論づける。

以上のように、オーウェンは、『未完のブルジョワジー』の中で、「資本家的商人」の思想、特に政治思想と彼らの政治行動とに意を払い、スラヴ主義思想の影響を強調する。一応、「資本家的商人」の「ブルジョワジー」化を指摘するが、結局「保守的なブルジョワジー」が優位を占めるようになるとする。「保守的なブルジョワジー」と従来の「資本家的商人」との相違が明確に示されているとは言えない。「スラヴ主義的自由主義」という表現がみられるが、その内容が積極的に展開されているわけではない。

オーウェン自身、「日本語版への序文」の中で、資本主義の勃興と自由主義的な政治運動との因果関係を強調する仮説が普遍妥当性をもっているわけでない、と述べている。しかし、本書の分析の背景には、資本主義の発展を担うブルジョワジーとは、自由主義的政治思想に裏付けられた積極的な政治行動に立ち上がる存在である、という前提が設けられているように思われる。逆に言えば、自由主義的政治思想を持たず、反専制の政治行動を行わない者はブルジョワジーではなく、そのようなブルジョワジーを欠いた経済体制は資本主義ではないということになる。この傾向は、オーウェンの以後の研究により鮮明に現れてくるように思われる。

1991年に出版された *The Corporation under Russian Law, 1800-1917* は、これまで殆どかえりみられなかったロシアの会社法 (corporate law) を取り上げたものである。会社、特に株式会社の設立を厳しい免許主義の下に置いた、1836年の会社法が、帝政期を通じて基本的に維持された点が強調される。ヴィッテを含む歴代蔵相は、自らを経済成長の後援者と考えたが、会社設立の手続きを緩和する、つまり準則主義に変えようとはしなかった。その背景として指摘されるのは、ロシアでは、株式投機の乱用、経営上の不正行為の多発といったビジネス倫理の水準が低かったので、官僚が、厳しい規制こそが投資家の利益を守ると考えたという側面である。更に、1836年の会社法が基本的に維持されたことは、政府が経済成長を促進したというよりも、むしろ政府の官僚が近代的な資本主義を理解できず、受け入れることが出来なかったことを示すとされ、経済における国家の役割が次第に後退していった（経済が自立的な発展をするようになった）という見解に対する反証とされる。そして、ロシアでは、西欧と比べて、資本家的企業家と呼ばれる者の数のはるかに少なく、株式会社の発展が遅れ、地主、官僚、知識人などの反資本主義的傾向が

強かった点が指摘される。ロシアの企業家は、産業や地域毎に分裂し、弱体だった。その上、企業家の多くはツァーリに対して政治的に忠実であり続け、若干の自由主義的な企業家（コノヴァーロフ、リャブシーンスキー、グジョーンなど）は体制からも、伝統的な商人からも文化的・政治的に孤立していた。ロシア商人の大部分は、ロシアの文化的伝統を保持し、西欧の教育を疑い、法人企業よりも同族会社を好み、近代的な手法の採用や市場の開拓に不熱心だった。結局、ロシアでは、専制権力をチェックする法的・制度的枠組みが欠如していて、帝政ロシアの社会・政治体制は平和的変革の可能性を殆どもっていなかったとされる。

そして、最近の研究 *Russian Corporate Capitalism from Peter the Great to Perestroika* では、ロシア資本主義が、欧米の資本主義と比較して、地理的に集中していた点、つまり一部の都市でしか発達しなかった点、有力な企業家が外国人に限定されてロシア人企業家が育たなかった点、伝統的に反資本主義的な傾向が強かった点を指摘し、ロシアでの資本主義の発達の遅れやユニークさが一層強調されるに至る。

S・P・マッカフレー（S. P. McCaffray）は、その著 *The Politics of Industrialization in Tsarist Russia: The Association of Southern Coal and Steel Producers, 1874-1914* で、ロシア最初の企業家組織と言われる「南部ロシア鉱山業者会議」（*S'ezdy Gornopromyshlennikov Iuga Rossii*）（以下、「南部会議」と略す）に集った企業家・経営者や、その会議の活動について、詳細に検討している。

ドネツ炭田は、1860・70年代に本格的な開発が始まる。最初に石炭の採掘事業を手がけたのは、地元の土地所有者（カザーク、農民など）が多かった。地下資源に対する権利が地表面の所有者に属していたからである。マッカフレーは、このような企業家を幾人か挙げている。

カザークの指導者イヴァン・G・イロヴァーイスキーは、既に1859年にマケーエフカにある自身の土地で鉱山を開いていた（マケーエフカ石炭会社）。1870年に、蒸気機関と巻上機をイギリスから輸入して、近代化に着手し、70年代の間に7つの坑道を掘った。1879年には、ハリコフの銀行家アレクセイ・K・アルチェーフスキーと協力して、アレクセエフ鉱山会社を設立する。彼は、技術訓練を受けていなかったが、有能な経営者で、外国人の職長・炭坑夫だけでなく、ロシア国籍の技師や労働者を雇った。彼の息子ドミトリーは、鉱山高等専門学校で教育を受け、父の事業を引き継いだ。但し、ドミトリーは、1895年にマケーエフカ石炭会社をフランス・ベルギー資本に売却し、新たにドネツ石炭・工業会社が設立されることになる。ドミトリーは、この会社の主要な株主の一人となり、鉱山部門のマネージャーを務めた。イヴァンもドミトリーも、「南部会議」に関わることになる。特にドミトリーはリーダーの一人になる。

アレクセイ・K・アルチェーフスキーは、地主であり商人でもあったが、ハリコフ商業銀行の頭取に就いていた。彼は、前述のように、イヴァン・G・イロヴァーイスキーと共

にアレクセエフ鉱山会社を設立し、1895年にはドイツ人のパートナーと共にドネツ・ユリエフカ製鉄会社を設立し、ベルギー資本のロシア・プロヴィデンス会社（製鉄業）にも投資した。彼は、「南部会議」の中でも責任ある地位についた。彼の活動は、ハリコフの文化的領域にまで及んだ。彼の妻も、農民のための学校を建設し、息子の一人はオペラ歌手になった。

ユダヤ人の企業家もいた。A・V・シャイヤーマンは、国営リシチャンスク鑄造工場の勤務医師として南部にやって来た。1872年に、彼は、鉱山技師のN・N・レトゥノーフスキーをパートナーにして、シチェルピノフカの農民共同体の炭鉱を借りる。彼らは、ドイツからポンプ装置とコークス製造用オーブンを輸入し、坑道も深くした。シャイヤーマンは「南部会議」の設立メンバーの一人となり、レトゥノーフスキーは「南部会議」が発行した新聞の編集に携わった。南部のユダヤ人企業家としては、鉄道王と言われたサミュエル・ポリャコーフが著名である。彼は、ジェレジノの農民から土地を購入して、1872年に、南部ロシア石炭会社を設立する。鉄道に石炭を供給することが目的であった。炭鉱の経営担当として、鉱山技師P・N・ゴールロフが雇われ、近代的なポンプ、通風機、掘削機などが装備された。ただ、後年、会社の経営権はパリ国際銀行に売却された。

1870年代の頃は、ドネツ石炭業への外国資本の進出は殆どなかった。ただ、2つの事例があった。一つは、ソシエテ・ジェネラルの後援を受けたフランスの投資グループの動きである。それは、ロシアの鉱山技師アレクサンドル・A・アウエルバッハを雇い、ドネツで、炭鉱を借りるか購入する交渉を行わせた。地主のニコライ・ルチェンコが経営していた炭鉱などが交渉の対象となった。こうして、1873年に、南部ロシア鉱山・工業会社が設立される。この会社は、ベルギー籍で、主としてフランス資本が投じられていた。もう一つは、イギリス人ジョン・ヒューズが、銑鉄とレールを生産するために設立した新ロシア会社である。この会社は、アレクサンドロフスク炭鉱をも経営した。新ロシア会社は、政府から特惠を受けていたこともあって、ヒューズは、「南部会議」に対して冷淡だった。

「南部会議」は、そもそも、南部ロシアの石炭業者が、鉄道建設のルート決定と鉄道運賃に影響力を及ぼそうとして、1874年に、会合をもったことから始まった。P・N・ゴールロフ（ポリャコーフの企業を代表）、イヴァン・G・イロヴァーイスキー、A・V・シャイヤーマン、アレクサンドル・A・アウエルバッハ（フランス資本の企業を代表）等々が出席した。ただ、「南部会議」は、石炭業者だけのものではなく、鉄道業者、製鉄業者（後には）、更に政府やゼムストヴォの代表等々も包含することになる。1905年革命後は、労働者の代表も加えようとする試みすらあった（実現しなかったが）。当時のロシアでは、「集会の自由」がなく、この種の会合は、政府（ツァーリ）の特別な許可の下でのみ、実現・存続しえたのである。「南部会議」が特定業種の利益代表組織ではなく、地域の様々な社会層の意見を政府に伝え、又相互の意見を調整する場としての装いをとっ

たのは、このような状況を反映していた、とマッカフレーは指摘する。このような「南部会議」の性格が、プロダメタやプロドウゴリといったシンジケートの形成において、「南部会議」が主導権をとったのではないというマッカフレーの認識と結びつくことになる。

「南部会議」の組織は、年次総会、各種委員会、評議会（1892年以後設置）、事務局などから構成された。「南部会議」の名目上の会長は、国有財産大臣によって任命された。年次総会で選出された役員（delegates）が「南部会議」の主要な仕事（貨車の割り当て等々）を監督した。又年次総会は全権代表（3～5人）を選出し、彼らが主に政府要人・高官と接触した。1892年以後は、評議会が「南部会議」の事実上の執行部となり、評議会会長と副会長が「南部会議」のリーダーとみなされるようになる。「南部会議」の方針は年次総会で決定されたが、そこで行使できる投票権数は、企業の生産規模によって異なった。これは、大規模企業が「南部会議」の重要な決定を支配するという傾向を強めた。

「南部会議」の指導的な人物として、2人挙げておこう。ニコライ・S・アヴダーコフは、既に1878年に全権代表になり、「南部会議」の様々な部署の長となった。1900年から1905年の間は評議会会長を務めた。彼は、1906年以降は国家評議会のメンバー、1907年以降「商工業代表者会議」（後出）の評議会会長となる。ハリコフ石炭・鉄取引所の設立メンバーであり、石炭シンジケートのプロドウゴリの議長でもあった。アヴダーコフは、元々南部ロシア鉱山・工業会社（フランス資本で、ソシエテ・ジェネラルの支配下にあった）の鉱山技師であったが、やがてこの会社の取締役の一人となる。彼は、ブリャンスク石炭会社の設立にも加わる。N・F・フォン・デイトマルは、鉱山高等専門学校を卒業した鉱山技師で、小規模な機械工場や炭鉱を経営していたが、1890年代になって「南部会議」の業務に熱心に取り組むようになる。「南部会議」の統計部門を率いて信頼にたる統計資料を作成し、「南部会議」発行の新聞を編集し、ハリコフ石炭・鉄取引所や坑夫傷害基金の理事会に加わり、1906年以降はアヴダーコフに代わって評議会会長となる。彼も又国家評議会のメンバーとなり、アヴダーコフと共に、帝国全体の工業の指導的なスポークスマンになった。

「南部会議」が取り組んだ問題は多岐にわたった。鉄道運賃をめぐることは、石炭業者と鉄道業者の利害が対立していた。しかし、「南部会議」として意見が一致していたのは、鉄道運賃の設定問題については政府が主導的な役割を果たすべきということだった。他の問題についても同様であるが、「南部会議」の基本戦略は、或る望ましい方針が考案されれば、それを様々なルート（個人的なルートも含めて）を通じて政府要人や官僚に働きかけ、政策に反映させようとするものだった。「南部会議」の創立者達は、自治を要求せず、政府による認可に従い、請願的な行動をとることを受け入れた。彼らのビジネスは、政府・官僚の温情を必要とし、ロシアの秩序の過激な変更を求めていなかった。石炭業者にとって、貨車不足も深刻な問題だった。これをめぐって、鉄道業者と利害の調整をはかる試

みもなされた。

関税問題も、「南部会議」にとって、重要な事柄だった。「南部会議」は、北部の鉄加工業者の反対をおして、石炭・コークスの関税引き上げを求め、更に南部での製鉄業（石炭の大口需要者になる）の発達を促進するために、銑鉄の関税引き上げを政府に要請した。

人口希薄な南部ロシアでは、労働者の確保が重要な問題だった。ドネツ石炭業でも、同様だった。「南部会議」は、様々な労働者確保策を検討した。中央部から移住してきた人々に土地を手当てしたり、軍役期間を短縮する案、税金を一定期間免除する案、移住者の引っ越し料金（鉄道運賃）を安くする案等々が案出された。しかしこれらは、政府の受け入れるところではなかった。労働者の福利厚生問題も、「南部会議」で盛んに議論された。

「南部会議」は、「南部ロシア鉱山労働者扶助協会」と「坑夫傷害基金」を、政府の許可を得て、設置した。大規模な工場・鉱山では自前の病院を持っていたが、中小規模の企業ではそれが不可能だったため、「南部会議」が医療機関、更には学校を運営することが討議された。但し、これらについては、本来ゼムストヴォが行うべきという意見があり、「南部会議」とゼムストヴォとの対立点の一つとなった。

「南部会議」は、鉱山技術教育にも取り組んだ。特にエカテリノスラフ高等鉱山学校（1899年開校）への支援は顕著だった。資金援助だけでなく、学校の運営面での人的支援を行った。個々の企業も、学生に実習の場や賄い付の無料の部屋を提供したり、図書を寄贈した。

1890年代になると、南部ロシアに大規模な製鉄業が興り、外国資本が大量に流入してきた。「南部会議」の体質も変わっていく。それまでの石炭業者主導から、製鉄企業の利害にも配慮せねばならなくなる。

外資系企業は、地元の間人を管理職に就けることによって、順調な企業活動を行うことが出来た。現地の言語を話すことができる者だけが労働者を適切に管理でき、ロシアの鉄道会社などと交渉できた。それが、技師＝経営者（*enginner-managers*）だった。マッカフレの研究の最大の特徴が、この技師＝経営者の存在を重視したことである。

技師＝経営者の殆どは大企業の単なる勤め人だった。彼らが1890年代以後の「南部会議」をリードしていくことになる。外資系企業は外国人を「南部会議」に送ることは希で、自社のロシア国籍の技師＝経営者を出したのである。アレクサンドル・A・アウエルバッハやニコライ・S・アヴダーコフはその初期の典型例である。又、ドミトリー・イロヴァーイスキーのように、元々企業家（所有者＝経営者）だったのが、会社を外資に売却して、外資系企業の代表者になった例もある。彼は、新ロシア会社の代表者にも任命された。ポーランド生まれのイグナチイ・I・ヤシュコヴィッチは、サンクト・ペテルブルクの技術高等専門学校を卒業した鉄鋼マンで、ベルギー資本（ジョン・コックリル）の南部ロシア・ドニエプル製鉄会社の取締役になり、同じ資本系列のアルマツナヤ石炭会社の取締役も務めた。1890年代に「南部会議」で重要な役割を果たすようになり、「南部会

議」の中での製鉄業者の地位向上に努力した。プロダメタの形成においても重要な役割を果たした。彼は、製鉄業を一地域の産業ではなく、国家の産業ととらえていて、「商工業代表者会議」の設立に加わり、活躍する。マッカフレーは、他にも、多くの技師＝経営者の事例を挙げている。彼らの民族的構成は多様だった。大ロシア人が多数を占めたが、ユダヤ人やドイツの姓を持つ者も多く、ポーランド人、ウクライナ人もいた。技師＝経営者は、専門的な教育を受け、合理的な組織を重視し、才能に応じた昇進を信じ、工業こそがロシアを文明化し繁栄させると考えた。しかし、政治的な改革が必要だとは考えなかった。彼らは、あくまでも体制の枠内で目的を追求しようとした。彼らにとって、国家とはどうあるべきかではなく、どう乗りこなすかの対象であった。彼らは、西欧の知識・技術を高く評価し、外資をロシア工業の血液とみなして、外国の投資家に友好的な雰囲気を提供し続けねばならないと考えた。

1905年革命時には、マッカフレーによれば、技師＝経営者は、労働者の経済的要求に或る程度応えようとする者もいて、自由化運動で一定の役割を果たしたが、総じて、自己の守備範囲に留まる傾向があった。つまり、専門家としての仕事にこだわり、自己の活動の場である石炭業や製鉄業を守ろうとすることに熱心だったとされる。「南部会議」は、1905年には年次総会が開かれず、1906年以降再開される。まずは石炭の滞貨の山を処理することが懸案となり、次いで労働問題が以前にも増して検討されるようになる。つまり、労働組合やストライキの合法化問題、労働者の福利厚生問題、労働者の代表の「南部会議」招聘問題、労働時間問題等々が議論の対象となった。高まる排外主義、反ユダヤ主義、反工業主義、労働者福祉への投資に対する外国人経営者の冷淡な態度といった状況の中でのことであった。

国会に対しては、「南部会議」は、従来から政府・官僚との独自のルートを作り上げていたため、当初、距離を置いていた。しかし、国会で労働立法や社会保険が取り上げられるようになると、「南部会議」は国会への影響力を増すよう努めるようになる。「南部会議」のメンバーは、「南部会議」を統一された政治組織だとは思っていなかった。メンバーが支持する政治勢力はまちまちだった。経営者の中でもトップグループはオクチャブリストに接近し、その次のランクの経営者達はカデットを選択することが多かったと、マッカフレーは指摘する。

1906年に設立される、全ロシア的な組織である、「商工業代表者会議」には、「南部会議」は、ニコライ・S・アヴダーコフがその議長になるなど、密接な関わりを持つようになる。この組織は、「南部会議」と類似した組織形態・性格を有していた。しかし、結局は、南部の技師＝経営者は、地方的・部門的な枠を越えられず、議会政治についての理解を広げることもできなかった、とマッカフレーは結論づける。なお、この組織については、次に触れるR・A・ルーサが詳しく論じている。

マッカフレーによれば、「南部会議」は、工業化を通じて、国民の生活水準を引き上げ、

ロシアを文明化しようとした。技師＝経営者が想像した工業ロシアは、民間企業と私有財産のロシアだった。但し、自由放任主義ではなく、国家には工業発展を支え・補助するという積極的な役割が期待された。経済への国家の介入は、それが有益な場合、必要であると考えられた。しかし現実のロシアでは、ツァーリ政府は、政治的・社会的改革に不熱心で、工業化を推進する姿勢も後退し、世論は、私的所有や企業経営に対する反感を強めていった。技師＝経営者が解決を図ろうとして出来なかったことは、彼らの手に余ることだった、とマッカフレーは述べる。

R・A・ルーサの遺稿を、T・C・オーウェンが編集したのが、*Russian Industrialists in an Era of Revolution; the Association of Industry and Trade, 1906-1917* である。ルーサは、「商工業代表者会議」(S'ezdy Predstavitelei Promyshlennosti i Torgovli) (以下、「代表者会議」と略す)の議事録や出版物に依拠して、「代表者会議」内部での議論、その主張を詳細に検討している。

1906年、帝国全体の規模で商工業活動を代表する組織の形成への動きが強まる。その動きは、製鉄業界から始まり、南部石炭業のニコライ・S・アヴダーコフも加わって、当初は政党を創設しようとしたが、結局実現しなかった。そこで、非政治的な代表組織の形成が目指されることになる。商工業者からみれば、国会は農業勢力に支配され、地主は経済の現実を知らず、経済における商工業の重要性に気付いていなかった。

サンクト・ペテルブルクに暫定評議会が形成され、その会長にエマヌイル・L・ノーベルが、副会長の一人にイグナチイ・I・ヤシュコヴィッチが選出される。暫定評議会には、各種の業界団体(6カ所の証券取引委員会を含む)、各地の金属工業、石油業、製糖業等々の代表が参加した。「代表者会議」の規程が異例の早さで政府の承認を受けツァーリの裁可を得て、第1回総会が1906年10月にサンクト・ペテルブルクで開催された。但し、商業界は、「代表者会議」が工業の利害に比べて商業の利害を軽視しているとして、参加をためらい、ペテルブルク証券取引委員会が加入を断った。その背景には、実業界を二分するモスクワとサンクト・ペテルブルクとの対立があった、とルーサは指摘する。

本部がサンクト・ペテルブルクに置かれた。商工業全般に関する問題を議論する総会と、特定の分野に関する分野別会議とが設けられた。総会の議長は、グリゴリー・A・クレストフニコフ(モスクワ証券取引委員会会長)か又はニコライ・S・アヴダーコフが務めた。会員は、正会員と諮問会員とに分けられた。正会員は、各種取引委員会のような公共的性格の強い組織、商工業企業の代表組織などから構成され、諮問会員には、基本資本30万ルーブリ以上の株式会社やシンジケートなどが認められた。正会員の代表者だけが総会での投票権を持った。行使できる投票権数は、正会員の性格によって異なった(5つのクラスに区分された)。会費も、クラスによって異なった。諮問会員の代表者は、助言的な投票が出来ただけである。執行機関としては、評議会、その下の諸委員会があった。評議会は、正会員の代表者の中から、総会で選出された者(36人以内)によって構成され

た。評議員の中から会長と副会長（3人）が選挙された。評議会は、総会を招集し、議題を用意し、決定を実行した。政府や社会に対して「代表者会議」を代表した。更に、新会員の受け入れ、会費の管理、協会予算の策定、事務局の統轄なども行った。

ニコライ・S・アヴダーコフが、1907～1915年の間、評議会会長を務める。彼は、実業家というよりも、官僚との交渉に熟練した管理者・技術者とみられ、政治運動に慎重に近づかない保守的な人物とみられていた。他に、「代表者会議」の中で、中心的な役割を果たしたのが、ヴラジスラフ・V・ジュコーフスキー、アドルフ・A・ヴォルスキーである。ヴラジスラフ・V・ジュコーフスキーは、ポーランド人で、ポーランドの鉱山・製鉄業で技師としての訓練を積み、後にサンクト・ペテルブルクの保険事業で働くようになる。彼は、特に1911年以降「代表者会議」の中で影響力を増し、1915年には評議会会長になる。彼も、アヴダーコフと同様、行政的・技術的エリートであった。アドルフ・A・ヴォルスキーもポーランド人で、技師としての訓練を受けた。彼は、事務局を率い、「代表者会議」発行の雑誌「工業と商業」の編集に携わった。ルーサによれば、「代表者会議」のリーダーシップは、この3人に集中していた。

「代表者会議」の目的は、商工業界の利害を調整し組織化すること、政府の経済政策に影響を与えること、商工業の利害に理解を示す世論を喚起することなどにあった。

「代表者会議」で議論された事柄は、労働問題、鉄道問題、税金問題、各種技術的問題、農業問題等々、広範囲に及んだ。ルーサは、特にロシア経済発展計画に関する議論に注目する。「代表者会議」の主張によれば、ロシアが後進性を脱却するためには経済発展が必要であった。特に工業の発展が不可欠だった。工業活動の強化は、国家の福利と財政の基礎であった。ストルイピン農業改革の推進によって生じるであろう穀物と労働者の余剰は工業によって吸収されねばならなかった。軍事技術の進歩のためにも、工業の発展は必要だった。工業が発展するためには、資金と市場が必要だとされた。ロシア国内での資金不足の原因は金融制度にあるとされ、金融改革が求められた。外国資本の導入も必要だった。国内市場を拡大し安定化させるには、一つは民衆の購買力を向上させるために農業が発展せねばならず、もう一つは最大の購買者であった国家が、民間需要の変動に応じて国庫需要を調節せねばならなかった。貿易問題も重要だった。外国（特にドイツ）からの輸入はロシア工業の発展にとって主要な障害とみなされた。関税の一層の引き上げが求められた（但し、これについては「代表者会議」内部で利害の対立があった）。工業製品の輸出市場を開拓する必要もあった。更に、輸送手段（特に鉄道）の改善、教育制度の整備、広範な文化的発展も必要だった。「代表者会議」は、これら一連の課題を調和的に遂行するには包括的な経済発展計画が必要だと考えた。そして、その計画の策定・遂行においては、政府のリーダーシップが重視されたのである。ロシア国家は、世界最大の鉄道・土地・地下資源・森林の所有者でもあった。ルーサは、このような経済発展計画をソ連での計画経済を予告するものにとらえている。

ただ、ルーサは、「代表者会議」が政府の役割を重視した反面、政府の私企業への干渉を嫌った点、又政府が「代表者会議」の期待した行動をとらなかったため、「代表者会議」が次第に反政府的になり、政治改革を主張するようになった点をも、指摘する。

J・L・ウエストとI・A・ペトロフが編集する *Merchant Moscow, Images of Russia's Vanished Bourgeoisie* は、欧米の研究者やロシアの若き研究者達の論文を集めたものである。ウエストに言わせれば、彼らは、ソ連期のステレオタイプのブルジョワジー観、つまり産業経営者を「搾取者」「人民の敵」と一括して批判する見方から開放されている。ソ連期に忘れ去られたモスクワ商人の世界を再現しようと、新しい資料、新しい観点に依拠した論文が収録されている。本書には、M・ゾロタリョーフが収集した帝政期ロシアのモスクワ商人の写真が随所に掲げられている。

本書での、モスクワ商人の扱いは様々である。或る論文は、ポジティブな業績、例えば金融的・商業的發展を強調し、別の論文は、ブルジョワジーとしての一体感の弱さを指摘する。

先に取り上げた T・C・オーウエンの論文も収録されている。前述の主張、つまり株式会社を中心とした資本主義はロシアにとって異質な存在だった点が繰り返される。事業の才能と政治的自由主義をそなえた「ブルジョワジー」として、少数の例外として、S・I・チェトヴェリコフとA・I・コノヴァーロフが挙げられてはいる。

編者の一人のI・A・ペトロフは、モスクワの銀行業を扱っている。サンクト・ペテルブルクが外資流入の窓口だったのに対して、モスクワは国内の金融の中心だった。1866年に、大商人V・コーコレフによって、モスクワ商人銀行が設立される。綿工業者T・S・モローゾフ、I・A・リャーミンなども参加する。以後、その例にみならって、多くの銀行が設立される。モスクワの銀行の経営では、投資者であった工業経営者の権限が大きく、日常の業務のみが専門の取締役役に任された。対して、サンクト・ペテルブルクの銀行では、金融業の専門家が重要な役割を果たした。銀行家の職業は、それが高利貸しを連想させたので、モスクワ商人の世界では評価が低かったのである。モスクワの銀行の業務は、短期融資を中心とし、堅実を旨とした。このようなモスクワの銀行は、モスクワ商人の金融の「砦」として機能した。20世紀に入ると、リャブシーンスキー・グループがモスクワ銀行を設立する(1912年)。この銀行は、綿工業や亜麻工業だけでなく、製材、製紙、窯業、印刷、出版など広範な分野で、健全な企業の育成を目指した。更に、大戦中には、ロシア最初の自動車工場を設立するパイオニアにもなった。ペトロフは、リャブシーンスキー一族を、当時の西欧の最も傑出した企業家に匹敵しうる、と高く評価する。

もう一人の編者J・L・ウエストは、パーヴェル・リャブシーンスキーを「空想的資本主義」の理想家として描いている。モスクワ商人は、経済的・文化的エリートとしての地位を獲得するようになるが、政治の分野では無力な存在だった。しかし、1905年革命以後、政治的な発言を次第にするようになる。自由主義の立場に立って専制体制を批判し、

立憲主義的な改革を要求する運動の先頭に立つのがリャブシーンスキー・サークル（パーヴェル・リャブシーンスキーをリーダーとし、A・コノヴァーロフ、S・チェトヴェリコフ、S・トレチャコーフ、N・モローゾフなど）である。だが、10月宣言以後、企業家内の保守派が勢いを得て、リャブシーンスキー・サークルは孤立していく。

パーヴェル・リャブシーンスキーは、日露戦争や1905年革命によってロシアの大国としての地位が揺らいでいることに対する危惧の念から出発し、帝国主義的な競争の時代の国家の運命は工業力の発展に依存するとした。近代的な工業大国になるためには、議会制民主主義、立憲体制、自由な企業家活動が必須の条件だった。ツァーリ政府は、工業に敵対的で、ロシアの進歩に対する障害だった。市場経済と企業を中心とした資本主義だけがロシアの生産力を向上させ、創造的な企業家精神こそが、ロシアを変える源だとされた。ロシアの企業家の中心に立つべきはモスクワの企業家だった。サンクト・ペテルブルクや辺境の企業家は、あまりにも新参者で、外国資本や国家との関係が密接すぎた。モスクワの企業家は、元々農民出身である者が多く、民衆とのつながりを依然保持しているとされた。民衆が資本主義を容認する上で、古儀式派の教えが仲立ちをするはずだった。ロシアの資本主義は、鼓舞された古儀式派の倫理（禁欲的な生活態度、仕事倫理）に満たされて、労働者と雇主とを団結させるであろう、とパーヴェルは考えた。ウエストは、パーヴェルの思想・行動を、ロシアと資本主義とを和解させようとした最初の試み、民主主義的な近代化へのロシア的な道を示そうとした先駆的な試み（但し、失敗した試み）、ととらえている。

モローゾフ家の子孫K・ペンナーは、イヴァン・モローゾフの日常生活を再現している。M・K・シャツィロは、モスクワの企業の中での雇主と被雇者との家父長的な関係を考察している。モスクワ商人は、農民（農奴）出身者が多かった。同郷の農民を雇い、食卓を共にし、一つのファミリーという意識が強かった。雇主は、被雇者との関係を、個人的・伝統的なものとみていたので、労働立法に対して抵抗を示した。しかし、時の経過と共に、企業家の代替わりが進み、労働争議が頻発する中で、このような家父長関係は薄らいでいった。S・V・カルムィコーフは、モスクワ商人の教育観を取り上げる。19世紀、企業家の資金援助も得て、商業学校が次第に整備されていく。1911年には、ロシア全体で394にのぼった。1902年には、商業学校の教師を養成するためのモスクワ商業高等専門学校の設立が認可される。モスクワ商人A・S・ヴィシニャコーフによる設立だった。カリキュラムが整備され、教授陣も優秀な学者が揃っていたという。カルムィコーフによれば、当時のロシアの商業教育システムは世界の水準に達していた。しかし反面、モスクワ商人は、抽象理論に対する反感が強く、初等の商業学校を出た者の方を好んで雇う傾向があった。又、モスクワ商人は、子弟をロシアの学校に入れるよりも、家庭教師を雇うか、西欧に送って教育を受けさせることが多かった点も指摘する。E・W・クローズは、商人の芸術支援活動に触れている。P・トレチャコーフがロシア美術の私的な

コレクションを国民の教化のためにモスクワ市に寄贈した例、S・モローゾフがスタニスラフスキーのモスクワ芸術劇場に多額の寄付をした例等々が挙げられる。又、大商人の家族の女性の中からも、文学的なサロンを形成したり、女性教育の発展につくしたり、女優・バレリーナになる者も現れた。こうして、モスクワ商人は、モスクワを、ロシアの文化・科学活動の中心にしたとされる。しかし、文学、絵画等の中では、商人は、依然として、暗愚、無情、強欲、不正直の典型として描かれ続けた点も指摘される。

最近の、欧米での、ロシア企業家史研究の特徴の一つとして、ロシアの企業家をモスクワ商人で代表させる傾向がある。本稿で取り上げたオーウェン、ウエストとペトローフ編の論文集もそうである。しかし、「モスクワ」も、「商人」も、ロシア企業家の代表とア prioriに想定することは問題がある。

まず「商人」とは、ロシアの中でどのような存在だったのだろうか。オーウェン自身の言を借りてみてみよう。ロシアでは、伝統的に、商品の生産・売買は、都市住民だけでなく、地主や農民などに幅広く認められていた。都市住民は、3つの都市身分に区分されていた。商人 (kupechestvo)、都市細民 (meshchanstvo)、職人 (remeslenniki) である。都市住民の中で、商人だけは、人頭税、兵役義務、体罰が免除され、卸売業に従事し、大きな規模の工場を所有する特権が認められていた。商人身分になるためには、ギルドに加盟しなければならなかった。ギルドは、第1ギルド、第2ギルド、第3ギルド(1863年に廃止)に区分されていた。ギルドの種類によって、認められる商工業活動の範囲・規模が異なっていた。どのギルドに属するかは、申告した財産額によって決まった。各ギルド毎に設定された金額で証明書を購入することによって、そのギルドへの加入が認められた。証明書の購入は、毎年行われねばならなかった。さもなければ、直ちに、商人身分を失うことになった。なお、詳しくは、「2 ロシアの企業家」を参照。

以上のように、企業家=商人と一概にみなすことは出来ない。商人身分自体不安定なものだった。特に19世紀末~20世紀初頭になると、外資系企業が増え、マッカフレーが示すように、南部では技師=経営者が企業の実質的な代表者となる。又、ルーサの研究にあるように、全ロシア的な企業家組織でも、商人が中心的な役割を果たしたわけではない。

「モスクワ」を、ロシアでの企業活動の代表的地域とみることに、問題がある。確かに、モスクワは、繊維工業の中心地の一つで、ロシアの伝統が色濃く残っていた地域であった。しかし、ポーランド(ウッジ)でも繊維工業が発達し、石炭業・製鉄業の南部、機械工業等々のサンクト・ペテルブルクも、重要な工業地域になっていく。サンクト・ペテルブルクでは、モスクワや南部とは異なったタイプの企業家が出現する。N・I・プチーロフ、P・M・オブーホフなどである。ノーベル一族からもロシア国籍を持った企業家が現れる。

ロシア企業家史研究のもう一つの特徴は、実業家としての側面よりも、政治活動に焦点が当てられることである。オーウェンやウエストの研究に顕著にみられる。自由主義的政

治思想の担い手としての「ブルジョワジー」がロシアの中に探し求められ、結論としてロシア・ブルジョワジーの弱体、一体性の欠如が指摘される。しかし、企業家の本領は勿論実業家としての側面にあり、実業家として社会（特に経済）にどう関わったかが企業家史研究の中心になるべきであろう。日本など後進資本主義国の企業家との比較研究を行う上でも、留意すべきことであろう。そもそも西欧の企業家の典型としてそのような「ブルジョワジー」を想定してよいものであろうか。

以上から、ロシア企業家史研究は、地域によるタイプの違いを念頭に置き、社会的出自の違いを踏まえて、実業家としての活動を中心に、行われるべきと考える。

2 ロシアの企業家

ロシアでは、基本的に、総ての人々に商工業活動への従事が認められていた。ピョートル1世の時代に発展するウラル地方の製鉄業は貴族層が経営した。農村では、農民が広範に商工業に従事した。しかし、主たる商工業従事者（企業家）は都市住民、特に「商人」と呼ばれた人々であった。ロシアにおいて、「商人」が、歴史的に、どのように形成されていったのかを跡づけよう。

商人を示すロシア語は *kupechesvo*、*kupets*、*gost* 等数種類ある。古くは、ゴスチ (*gost*) は他の都市や国との商取引に従事する者を指し、地元の商取引に従事する者をクペーツ (*kupets*) と称した。クペーチェトスヴォ (*kupechesvo*) は一般的に「商人」を意味すると考えられる。

ロマノフ朝の成立後、1649年の法典 (*Ulozhenie*) の中で、商人は、貴族・士族や農民と並ぶ都市住民の一翼を形成する。税金 (*tiaglo*) を支払った都市住民 (= 商人) は、都市での商工業に従事する権利を認められることになったのである。それは、領主や修道院に属しながら商工業に従事する農民からの競争への対抗措置であったとされる。又、逆に、この措置は、商人を都市内部の商工業活動に限定させることになり、商人身分 (*soslovie*) の形成に結びついたとの指摘もある。

ピョートル1世 (治世1689~1725年) の時代、都市の商工地区の住民は、正規住民 (*reguliarnoe grazhdanstvo*) と非正規住民 (*nereguliarnoe grazhdanstvo*) とに区分された。正規住民は、資産と職種に基づいて、2つのギルド (*gil'diia*) に分けられた。第1ギルドには、金融業者、著名な商人、医者、薬剤師、金銀細工師などが属し、第2ギルドに小規模な商人や一般の手工業者が属することになった。その他の住民は非正規住民に入れられた。第1ギルドの構成員から選出された者達は、市会 (*magistrat*) を形成して、都市の行政に奉仕することが求められた。例えば、徴税、製造品の検査、各種調査等々。但し、警察権、課税権、司法権等における市会の権限は厳しく制限され、政府官吏の監督下に置かれた。

富裕な商人には、一代貴族だけでなく、世襲貴族になる道も開かれた。商人工場主は、工場で使役する場合に限って、農奴を購入することが認められた（占有農民）。但し、農奴は、工場の所属となり、経営者の所属になったわけではなかった。又、従来様々な迫害を受けてきた古儀式派教徒が、商人として公に活動することが認められるようになる。もっとも、国家は、塩、ポタシュ等の販売を独占して、商人の自由な経済活動を掣肘し、参議会（kollegiia）を設けて、商工業活動を統御した。

1742年に、ギルドの数が3つになる。商人は、申告した資産と職種に従って、次のように区分された。第1ギルドには、外国との取引、国内の卸売業、海運業、金融業、保険引受業、大規模製造業等に従事する者、第2ギルドには、中規模の富裕な製造業・卸売業、そして小売業に従事する者、第3ギルドには、小規模な小売業者が、それぞれ属した。1764-65年の資料では、第1ギルド商人は、商人全体の7.1%、第2ギルド商人は24.7%、第3ギルド商人は68%であった。

1747年からは、領主や修道院に属する農奴が、300～500ルーブリの資産を持っている場合、「商人」に登録することが出来るようになる。しかし、やがて、主人の許可が必要となった。

商人工場主が農奴を購入できる権利は、1752年に制限されるようになり、1762年には廃止される。1798年に、一旦復活するが、1816年に再び廃止されるに至る。

エカチェリーナ2世（治世1762～1796年）は、総ての身分の者が商工業に従事する権利を持つことを再確認しつつ、1775年の布告（manifest）によって、都市住民の身分区分原則を最終的に決定した。それは1917年まで基本的に維持されたとされる。500ルーブリ未満の資産しか持っていない住民は都市細民（meshchanstvo）とされ、500ルーブリ以上の資産を持つ住民を商人（kupechestvo）とした。そして、商人を、申告資産額によって、3つのギルドに区分した。第1ギルド：1万ルーブリ以上、第2ギルド：1千～1万ルーブリ、第3ギルド：5百～1千ルーブリである。ギルドに登録された商人は、人頭税の支払いを免除されたが、代わりに申告資産額の1%の税金（sbor）を毎年支払わねばならなかった。その比率は、1790年代には2.5%、19世紀には4%に引き上げられる。もしも税金を支払わなければ、商人身分を失い、都市細民に格下げされた。「商人」の地位は、終身でなく、相続もされなかったのである。ギルド商人は、1776年、兵役義務からも解放される。但し、代わりに、360ルーブリを納入せねばならず、1783年以降は500ルーブリに引き上げられる。

商人の地位が不安定であったために、商人の中には、商工業活動で富を築くと、出来るだけ速やかにビジネスの世界から引退する者や、息子を国家勤務に就かせたり、娘を貴族家族と結婚させたり、多額の寄付を行ったりして、貴族の地位の獲得を目指す者などが現れたという。ロシアでは、平民でも、一定の官等に就いた者には一代貴族、さらには世襲貴族の身分が認められたのである。貴族身分は男子全員に相続された。

1785年には、各ギルドの資産額が改定される。第1ギルド：1万～5万ルーブリ、第2ギルド：5千～1万ルーブリ、第3ギルド：1千～5千ルーブリである。資産5万ルーブリ以上の商人、金融業者（資産10万～20万ルーブリ）、その他若干の都市住民は名誉市民（imenityi grazhdanin）に分類された。名誉市民と第1ギルド商人は、国内だけでなく、外国との取引を行うことができ、工場施設を設けることもできた、第2ギルド商人は大規模な国内取引が出来、第3ギルド商人は小規模な国内取引を行った。又、名誉市民、第1ギルド商人、第2ギルド商人は体刑を免除された。

1824年のギルド改革によって、貴族や農民が商人ギルドに登録できるようになった。貴族の企業家は、エネルギーで、伝統的な商習慣を打破していくなど、企業者精神に富んでいたとされる。農民は、1820年代から50年代にかけて農奴身分を買い戻すことが出来るようになったことを背景として、商工業活動で蓄積した資金で自由を買い戻し、商人ギルドに入会していった。ちなみに、第1ギルドの登録料が2200ルーブリ、第2ギルドが880ルーブリ、第3ギルドが220ルーブリだった。

18世紀末から19世紀初頭にかけて、従来のギルド商人の数が、ナポレオン戦争、増税、自由主義的な関税政策によって急減した。しかし、上記の動向によって、ギルドに登録する商人の数は再び増加に転じる。例えば、1830年から1839年の間に自由を獲得した農民2万7千人以上が農村から都市に移住し、1834から1836年までの3年間だけで、国有地の農民2千5百人以上がギルド商人になり、1850年代半ばまでに、商人人口は17万5千人以上にまで増加したとされる。

1832年に、従来の名誉市民（imenityi grazhdanin）が廃止されて、新たな名誉市民（pochetnyi grazhdanin）が設定された。著名な商人が、大卒者、一部の聖職者の子弟等と共に、名誉市民に認定された。名誉市民は、市政への奉仕義務から解放される等、ふつうの商人より経済的安定度は強化されたが、最も裕福な商人にのみ開かれた地位だった。名誉市民は、一代限りと世襲とに別れていたが、世襲名誉市民の称号を得るためには、第1ギルドに10年間及び第2ギルドに20年間在籍すること等の条件を満たすことが必要だった。

こうして、税金や登録料を支払ってギルドに登録され、一定の特権を持つ人々が「商人」と称され、ロシアの企業家の中核を形成するようになっていったのである。

しかし、19世紀半ば、ロシアの近代化・工業化に向けての大改革が進む中で、状況に変化が現れる。1863年の法令（polozhenie）は、第3ギルドを廃止して、5～16人の労働者を雇用する事業所の所有者や小規模な小売業者といった「ささやかな営業に従事する者」は、ギルドに属する必要がなく、証明書を取得すればよいとした。貴族や世襲名誉市民の称号を持つ者で、ギルドに属さず、企業家になる者の数も増えた。外国資本の進出によって、外国人の企業家も現れる。技術者出身で、専門経営者になる者も出現する。以後、商人身分でない、つまりギルド商人でない企業家が増えていく。19世紀末になる

と、企業家の中に占めるギルド商人の比率が50%にまで低下すると言われる。もっとも、ギルドに登録し、商人としての地位に依然としてこだわる者も一定数いた。その意味では、19世紀末でも、企業家の中に占めるギルド商人の比率はまだ50%を占めたとも言えよう。商人は、体刑の免除、移動の自由（一定期間は国内パスポートが不要）、公的奉仕を行う権利（それは名誉市民になりうることを意味した）等の特権を依然として有していたのである。その特権は家族全員に適用された。

3 ケーススタディ

(1)モローゾフ家の企業活動

モスクワの商人は、ロシアの企業家層を構成する重要な柱の一つだった。モスクワの商人は、「はじめに」で示した、T. C. オーウェンが指摘するロシア企業家の特徴を最も色濃く持っていたと言われる。モスクワにおける企業活動は、綿工業を主たる基盤とし、ロシア資本が中心で、外国資本の流入は少なく、国家への依存度も低かった。19世紀から20世紀初頭にかけて、モスクワ商人の代表的存在の一つとなり、そしてロシアを代表する綿工業企業家となるのがモローゾフ家である。

モローゾフ家の創業者はサツヴァ・ヴァシーリエヴィッチ・モローゾフ（1770-1860）である。彼の父親ヴァシーリー・フョードロフ（1754-1825）は、モスクワ県ボゴロツキー郡ズエヴォ村の住民で、領主リューチン（ルーミン）の農奴だった。妻リュドミーラとの間に息子のサツヴァと娘のナターリヤがいた。宗教は古儀式派だった。ロシアの古儀式派は、西欧のプロテスタントと同様に、企業家精神を育む上で、大きな影響を与えたとも言われる。

農奴サツヴァ・ヴァシーリエヴィッチは、漁業、牛の放牧、辻馬車の御者等の仕事に従事した後、同じく領主リューチン（ルーミン）の農奴だったI. F. コノーノフが経営する絹織物工場（絹織物）で織布工になった。彼は、1797年に、染色工の娘ウリヤーナと結婚し、自分の絹織物の仕事場を設立した。妻の持参金も資金に加えたという。数人の織布工を雇用した。ここに、モローゾフ家の事業が始まることになる。

サツヴァが作った精巧な織物を妻が美しく染色し、それを彼がモスクワまで運んで販売した。彼の誠実な仕事ぶり、織物の色持ちの良さ等々によって、彼がもたらす商品は人気を博したと言われる。業績は好調で、仕事場の設立時に、以前の雇い主コノーノフから借りた負債を、2年間で返済した。ナポレオン戦争による動乱、そしてモスクワの破壊は、繊維製品に対する需給を逼迫させ、サツヴァの事業にとってはむしろチャンスとなった。

1820年、サツヴァは、領主リューチン（ルーミン）に1万7千ルーブリを支払って、彼自身、父親、4人の息子の自由を買い取り、はれて農奴身分から解放された。

1824年、サツヴァは、旧領主リューミンから、ヴラジミル県ポクロフスキー郡ニコリスキー村の荒地を500ルーブリで購入した。その土地には、1830年、仕上工場と染色工場とが建設される。1838年には、当時ロシアでも最大級の規模を有する「ニコリスキー機械織布工場」を建設する。1847年にはやはり最大規模の綿紡績工場が建設される。綿工業への進出にあたって、サツヴァは、ドイツ人のリュドヴィッヒ・クノーブに支援を求めた。クノーブは、機械設備だけでなく、原料や資金も提供した。

なお、サツヴァは、既に1825年に、モスクワに、織布工場（ジャカール織機240台を設置）を建設していた。但し、この工場は、クリミア戦争後閉鎖される。1844年には、毛織物（ラシヤ）工場を建設する。

サツヴァには、5人の息子（エリセイイ、ザハール、アブラーム、イヴァーン、チモフエーイ）がいた。長男のエリセイイ・サーヴィチ（1798－1868）は、ニコリスキー村の染色工場を受け継いだ。しかし、彼は事業に関心を持たず、妻のエヴドキーヤと息子のヴィクール・エリセイエヴィッチとが経営にあたることになった。ヴィクール・エリセイエヴィッチは、1872年に紡績工場を建設し、1882年には、「ヴィクール・モローゾフ（及びその息子達）会社」（Tovarishchestvo Vikuly Morozova s synov'iami）を設立する。

次男ザハール・サーヴィチ（1802－1857）は、モスクワ県ボゴロツキー郡の漂白・染色工場を受け継いだ。父親のサツヴァは、1830年代に、ボゴロツコ市に、ズエヴォ村の工場の分工場（漂白・染色工場）を経営していた。この工場で作られた糸は、家内生産者（クスターリ）に卸して、織布させていた。その工場を、サツヴァは、1840年代初めに、次男のザハール・サーヴィチに分与した。1842年に、ザハール・サーヴィチは、グルーホヴォ村に、地主グルーホフとジェレーブツォフから180デシャチナの土地を購入し、その工場をボゴロツコ市から移した。1847年には機械製の織布工場が建設され、その後紡績工場も建設される。1855年に、会社（paevoe tovarishchestvo）組織である「ボゴロツコ・グルーホフスキー織物会社」（Kompaniia Bogorodsko-glukhovskoi manufactory）が設立される。ザハール・サーヴィチの死後は、長男のアンドレーイ・ザハーロヴィチ（1821－1871）と次男のイヴァーン・ザハーロヴィチ（1823－1888）が事業を継承した。彼らは事業の拡張に励んだ。1870年には染色・捺染工場がズエヴォ村に建設され、1876年には織布工場がクズネツォフ村に建設される。彼らの跡を継いだのが、イヴァーンの長男ダヴィード・イヴァーノヴィチと次男アルセーニー・イヴァーノヴィチである。彼らは、会社の資本金を増やすにあたって、自己資金では足らず、クノーブ家を新たな株主として受け入れた。ここに、クノーブ家は、モローゾフ家の事業に参画することになった。20世紀に入ると、優秀な技術者を招いて、織布工程の改善をはかり、それまで主として農村住民向けの織物を作っていたのが、都市住民向けの精巧な織物を生産するようになり、外国製品に対する競争力もついたとされる。

ここで、ロシアの会社形態について簡単に触れておく。1807年に、合名会社 (polnoe tovarishchestvo) と合資会社 (tovarishchestvo na vere) とが法律で定められる。前者は無限責任社員のみ、後者は無限責任社員と有限責任社員とで構成された。1836年から、有限責任の株式会社の設立が法的に認められるようになる。ただ、ロシアの場合、西欧の株式会社と同様の会社形態 (aktsionernoe obshchestvo) で、株式 (aktsiia) の額面価格が比較的小さく、株主が不特定多数に及ぶものと、モスクワ地域で多くみられた会社形態 (tovarishchestvo na paiakh 又は paevoe tovarishchestvo) で、株式 (pai) の額面価格が大きく、株主を家族や知人等ごく限られた人々に限定したものとがある。なお、前者は、サンクト・ペテルブルクや南部をはじめとする新興工業地域で多くみられた。

さて、三男アブラム・サーヴィチ (1807-1856) の遺児アブラム・アブラーモヴィチとダヴィード・アブラーモヴィチとは、後に、「トヴェーリ織物会社」 (Tovarishchestvo Tverskoi manufaktury) を経営する。彼らの跡を継いで会社の先頭に立ったのが、アブラム・アブラーモヴィチの妻ヴァルヴァーラである。彼女は、著名な工場経営者アレクセイ・フルードフの娘で、教養があり、実業家としての素質にも優れていた。彼女は、ロシア人技師を工場長 (direktor) に登用し、会社付属の病院・産院・学校等を設置する等、労働者の教育や生活状態の改善に努めたとされる。

四男イヴァーン・サーヴィチ (1812-1864) は、実業界に関心を示さず、父の事業を受け継がなかった。

サツヴァの事業の多くを受け継いだのが五男のチモフェーイ・サーヴィチ (1823-1889) である。チモフェーイは、1850年代から死ぬまで、サツヴァが残した事業の事実上唯一の指導者になるとされる。

チモフェーイは、父親が1860年に設立した「サツヴァ・モローゾフ (及びその息子達) 商会」 (Torgovyi dom Savva Morozov s synov'iami) を、1873年に資本金500万ルーブリの会社 (paevoe Tovarishchestvo) に改組して、「サツヴァ・モローゾフ (及びその息子達) ニコリスキー織物会社」 (Tovarishchestvo Nikol'skoi manufaktury Savvy Morozova syn i Kompaniia) とした。株主 (paishchik) の中には、モローゾフ家以外の人物も含まれていたが、会社の経営はモローゾフ一族が完全に掌握していた。モローゾフ家が、総株式 (pai) 数の92.6%を、そして株主総会での議決権の54%を占めていた。チモフェーイは、1873年から1889年まで、専務取締役 (direktor-rasporiaditel') の地位にあった。「サツヴァ・モローゾフ (及びその息子達) ニコリスキー織物会社」は、既に1880年代には、巨大な企業に成長している。ヴラジミル県に土地を372.5デシャチナ (406ヘクタール) 所有して、主要製造施設として、紡績工場、織布工場、漂白工場、染色工場、捺染工場、仕上工場、補助施設として工作・鑄造工場、ガス工場、化学工場、煉瓦製造工場等々を有し、山林も33596デシャチナ (36500ヘクタール) 所有していた。

「サツヴァ・モローゾフ (及びその息子達) ニコリスキー織物会社」の製品の質は、国

際的にも高く評価されたといわれる。チモフェーイは、生産技術の改善のために資金を惜しまず、当初は外国人、後にはロシア人の優れた技術者・科学者を高給で雇用した。準備金を資本金の50%にして、恐慌や不測の事態への対応能力を向上させた。中央アジア産の綿花の利用をいち早く試みた。イギリスのリヴァプールに出張所を設けたり、クノーブ商会との関係を密にして、優れた機械設備の入手の便宜をはかった。パクー油田の「ノーベル兄弟会社」との間にマズート（石油燃料）の提供に関する協定の締結をはかるなど、鉱物性燃料の利用を早い時期から試みた。電気照明を装備した工場を建設した。ロシア産の繊維製品の輸出市場を確保するために、中国への通商使節団の組織化に尽力した。チモフェーイは、企業家として、大胆で洞察力に富んだ人物だったと言われる。

チモフェーイは、父の助言も得て、トヴェーリ県トヴェーリ市近郊に土地を購入し、1860年に、綿工業の操業を開始する。1872年まで彼が指揮を取ったが、以後2人の甥（アブラム・アブラモヴィチとダヴィード・アブラモヴィチ）に分与された。前述の「トヴェーリ織物会社」である。彼は、やはり前出の「ボゴロツコ・グルホーフスキー織物会社」の経営にも、助言を惜しまなかった。

実業家としてのチモフェーイの関心は、綿工業に限定されることなく、銀行業、保険業、商工業一般に幅広く及んでいた。タシケントの絹工業に関心を持ち、1871年の「モスクワ＝タシケント会社」（Moskovsko-tashkentskoe Tovarishchestvo）の設立を主導した。絹工業に関する情報収集のためにイタリアに調査団を派遣した。更に、1871年には、F. V. チジョーフ、I. A. リャーミン、A. N. マーモントフ等と共に、モスクワ＝クルスク鉄道の建設を国家から請け負い、モスクワ商人銀行から融資を得ることに成功した。チモフェーイは、そのモスクワ商人銀行の設立メンバーに加わり、大株主の一人で、経営にも深く関与した。出版業にも関わり、1860年代に、スラヴ主義的な傾向を持つ雑誌「株主」や「モスクワ」の出版に参加した。これら雑誌は、ロシアの工場経営者の利害を擁護した。

チモフェーイは、社会活動にも熱心だった。モスクワの市議員に選出され（1866年）、モスクワ取引所委員会を主催し（1868－1878年）、ロシア商工業協力協会（Obshchestvo dlia sodeistviia russkoi promyshlennosti i torgovle）のモスクワ支部長になった。彼は、又、モスクワの古儀式派の組織でも、指導的な役割を果たした。チモフェーイは、古儀式派信仰の強い影響の下、従業員に対しても、単なる雇用主としてではなく、家長として接したとも言われる。

1885年の「モローゾフ・ストライキ」の背景として、チモフェーイが労働者に対して行った賃下げや罰金の徴収が指摘される。ただ、チモフェーイは、工場付属の学校や病院を設立したり、日用品を労働者に割引で提供する制度を設けたりして、労働者福利の向上にも意を用いている。

チモフェーイは1889年66歳で死去し、主たる相続人は妻のマリーヤであった。彼

女は、専務取締役として、会社の経営でも大きな発言権を有したが、同時に部下に権限を委譲していった。従来はチモフェーイが単独で裁決していたが、取締役会の合議制に代えた。一人の人間が総てを統括するには会社が大きくなりすぎていたのである。但し、マリーヤが所有した株式数は全体の48.2%、2人の息子がそれぞれ13%、合計74.2%を占めていた。モローゾフ家の支配は揺るがなかった。マリーヤの強い意向もあって、必要な資金はまずモローゾフ一族が負担し、次いで他の株主に求めて、銀行からの借入に依存しないように努めた。

マリーヤは、モスクワ大学を卒業してケンブリッジ大学で化学を学んだ息子のサツヴァ・チモフェーエヴィッチ（1861-1905）を信頼していた。サツヴァ・チモフェーエヴィッチは、いきなり統括的な役割を果たしたのでなく、まずは技術担当の取締役になり、次いで保健衛生や住宅担当にもなった。サツヴァ・チモフェーエヴィッチは、ドイツから強力な蒸気機関を導入するなど蒸気力を改善し、中央発電設備を建設し、マズート（石油燃料）や石炭の消費を増やすなど使用燃料を改良し、化学染料の製造技術も取り入れ、技術の改良に常に努力した。又、1890年代後半に、紡績工場（費用145万ルーブリ）と織布・仕上工場（費用約174万ルーブリ）が新たに建設される。

「サツヴァ・モローゾフ（及びその息子達）ニコリスキー織物会社」は、1896年のニジニ・ノヴゴロドでの工業・芸術博覧会でその製品の質の高さを賞賛され、財務状況も良好で、19世紀末から20世紀初頭にかけて、安定した成長を遂げる。

サツヴァ・チモフェーエヴィッチは、労働者の生活状態の改善、教育程度の向上、資格の引き上げ等にも意を払った。30万ルーブリを用意して家具付きの労働者用住宅を建設したり住宅の蒸気暖房・換気装置を改良し、最新式の病院（300床）を新規に建設し、95万ルーブリを投じて養老院を建設・改良した。又、教育への取組としては、8歳～12歳の子供達に初頭教育を行う学校、又技術教育を行う学校、図書館を整備した。1890年代初めには、919人が学んでいた。いずれも会社付属の施設である。日曜日には、希望する労働者に広く公開し、読書会や様々な娯楽が催された。技術学校（鍛冶、旋盤、指物、そして織布などの技術を教えた）を修了すると、給料が上がり、特に優秀な者はドイツやイギリスでの実地訓練に行くことができた。サツヴァ・チモフェーエヴィッチは、父親と同様、企業の成功は労働者に依存するという考えを持っていたと言われる。

サツヴァ・チモフェーエヴィッチは、ニジニノヴゴロド定期市委員会の委員長になり、モスクワ取引所委員会や全ロシア商工業会議の重要メンバーにもなり、ロシア製工業製品の輸出市場の拡大、工業に対する税制改革問題、関税問題、労働問題等々の検討にも、精力を注いだ。

以上、モローゾフ家の企業活動は、具体的には、4つの会社の活動という形をとった。

「ヴィクトール・モローゾフ（及びその息子達）会社」、「ボゴロツコ・グルーホフスキー織物会社」、「トヴェーリ織物会社」、「サツヴァ・モローゾフ（及びその息子達）ニコリ

スキー織物会社」である。それぞれの会社の概要について、当時の工場統計を用いて検討しよう。つまり、1881年出版の『工場案内（1879年版）』（Ukazatel' fabrik i zavodov evropeiskoi Rossii s Tsarstvom Pol'skim i Velikim Kniazhestvom Finliandskim. Spb., 1881）、1894年出版の『工場案内（1890年版）』（Ukazatel' fabrik i zavodov evropeiskoi Rossii. Izd. 3-e. Spb., 1894）、1903年出版の『工場目録』（Spisok fabrik i zavodov evropeiskoi Rossii. Spb., 1903）には、会社毎の個表が付いていて、上記のモローゾフ家関連企業の概要も把握することができる。

まず、モローゾフ家の事業の中核会社とも言える「サツヴァ・モローゾフ（及びその息子達）ニコリスクー織物会社」である。1879年には、既に紡績部門、織布部門、染色部門、仕上部門を持つ一貫生産体制を整えている。紡績機10万錘（数字は大体の数である。以下同様）、織機2千台等々を備え、綿糸22万プード、綿織物53万反を製造し、年間生産額は5百万ルーブリ、労働者数9千人である。1890年になると、紡績機13万錘、織機3千台、製造した綿糸36万プード、綿織物138万反、年間生産額1千3百万ルーブリ、労働者数1万7千人と、それぞれ増えている。付属の施設として、3つの病院（252床）、3つの学校（生徒数840人）、託児所、産院等が記されている。1903年出版の資料（その数値は1900年頃のものと同推測される）では、年間生産額1千4百万ルーブリ、労働者数1万2千人である。労働者数が1890年と比べて減少している。なお、この資料には機械設備の記載がなく、又製造品が重量（プード）表示ではなく金額（ルーブリ）表示である。ただ、別の資料によれば、20世紀初頭の同会社の概要は、紡績機20万錘、織機4千台、年間生産額2千6百万ルーブリ、労働者数1万8千人となり、1890年と比べて増加している。

上記会社と同じヴラジミル県ポクロフスキー郡にある「ヴィクトール・モローゾフ（及びその息子達）会社」の場合、1879年には、まだ紡績部門はなく、織布部門、染色部門、仕上部門から成っていた。織機6百台を備えていた。製品は綿織物17万反で、年間生産額230万ルーブリ、労働者数2千人だった。1890年になると、紡績部門も備えている。紡績機7万錘、織機2千台、製品は綿糸20万プード、綿織物75万反、年間生産額870万ルーブリ、労働者数9千5百人となる。付属施設には、病院（110床）、学校（教師数9人）がある。1903年出版の資料では、年間生産額1千万ルーブリ、労働者数1万1千人となっている。会社の内容・規模は、年を経るにつれて、充実・拡大している。

モローゾフ家の曾地であるモスクワ県ポゴロツキー郡に位置する「ポゴロツコ・グルーホフスキー織物会社」は、1879年には、紡績機4万錘、織機1千台を備え、綿糸8万プード、綿織物16万反を製造し、年間生産額260万ルーブリ、労働者数7千6百人であった。1890年になると、紡績機10万錘、織機2千台、綿糸25万プード、綿織物37万反、年間生産額7百万ルーブリ、労働者数8千1百人となる。付属施設は、学校（生

徒数515人)、病院(158床)、産院(12床)である。1903年出版の資料では、年間生産額1千4百万ルーブリ、労働者数9千人となっている。年を経るにつれて、拡大している。

最後に、トヴェーリ県トヴェーリ市近郊に位置した「トヴェーリ織物会社」は、1879年、紡績機7万錘、織機2千台、綿糸16万プード、綿織物43万反、年間生産額3百万ルーブリ、労働者数4千7百人であった。1890年には、紡績機8万錘、織機2千台、綿糸20万プード、綿織物74万反、年間生産額6百万ルーブリ、労働者数4千2百人となる。付属施設は、病院、産院、学校等である。1903年出版の資料では、年間生産額860万ルーブリ、労働者数8千6百人となっている。会社の規模は、1879年から1890年にかけてはやや停滞気味であるが、以後は拡大している。

特に、「サツヴァ・モローゾフ(及びその息子達)ニコリスキー織物会社」は、既に1879年の時点で、年間生産額5百万ルーブリ、労働者数9千人を擁し、ロシアの紡績業の中で最大規模の会社となっている。年間生産額230万ルーブリ、労働者数2千人の「ヴィクール・モローゾフ(及びその息子達)会社」も、1879年のロシア織布業の中で最大規模の会社の一つである。1890年においても、「サツヴァ・モローゾフ(及びその息子達)ニコリスキー織物会社」を筆頭に、モローゾフ一族の会社の規模は、ロシア紡績業の中の上位をほぼ独占している。1903年出版の資料(その数値は1900年頃のものだと推測される)でも、モローゾフ一族の会社の規模は、ロシア綿工業の中で上位をほぼ独占している。

さて、モローゾフ家の企業活動を中心に跡付けてきたが、モローゾフ一族は文化活動や慈善活動にも熱心に取り組んだ。チモフェーイ・サーヴィチが出版に関わった例は既に述べたが、他にも、エリセイ・サーヴィチは宗教の研究に没頭し、アレクセイ・ヴィクローヴィチはロシア陶磁器の収集で名高く、アブラム・アブラモヴィチの妻ヴァルヴァーラは、屋敷内に文学サロンを主催し、チェーホフをはじめ多くの文化人が集った。又、モスクワ大学付属病院をはじめとする様々な医療施設や各種教育施設に多額の寄付をし、それらの運営にも関わった。

19世紀後半から20世紀初頭のロシアで、繊維工業が一貫して最大の工業部門であった。全工業労働者数の3割強を占め続ける。その繊維工業の労働者数に占める綿工業労働者数の比率は、5割前後にのぼる。この時期、ロシアの綿工業は、綿花の消費量においても、着実な発展を示している。ロシア製綿製品のほとんどは国内で消費された。「ボゴロツコ・グルーホフスキー織物会社」が、19世紀の間は、主として農村住民向けの織物を製造していた例も、それを示している。綿工業は、ロシア経済の発展を支える重要な柱の一つだったのである。

T. C. オーウェンが指摘するロシア企業家の特徴の内幾つかは、モローゾフ家の場合も垣間見られる。しかし、これまでに示したように、モローゾフ家は、実業家として、積

極的な企業活動を展開している。そのようなモローゾフ家の活動が、ロシア綿工業の発展を支えていたのである。

(2) プチーロフ会社の企業活動

サンクト・ペテルブルクにあって、20世紀初頭のロシアで代表的な機械製造企業の一つになるのがプチーロフ会社である。

プチーロフ会社の礎を築いたのがニコライ・イヴァノーヴィチ・プチーロフ(以下N. I. プチーロフと略す)である。彼は、1817年に、ノヴゴロドの貴族の家に生まれた。1830年に海軍に入り、1841年に中尉になるが、1844年に海軍を除隊した。しかし、4年後に、海軍省に入り、特別な権限を持つ尉官として造船部門に配属された。クリミア戦争の時、クロンシュタットの民間の機械工場と修理工場とを監督するという経験もした。彼が、ロシアの蒸気推進砲艦、サンクト・ペテルブルグの造船業、軍需工業等の発展で貢献したことは、コンスタンチン大公の注意を引き、聖ヴラジーミル勲章(4等)を受けた。しかし、クリミア戦争後、海軍省を去り、彼の関心は、北部ロシアとフィンランドの金属加工業の発展に向かうことになった。クリミア戦争後、頭角を現したサンクト・ペテルブルグの工業企業家に共通してみられる特徴は、出自が貴族身分や外国人だったことであるといわれる。

N. I. プチーロフは、1860年代の半ばにかけて、ロシアの軍需品の生産を強化するために、サンクト・ペテルブルグのいくつかの工場を賃借した。当時、1863年のポーランド危機をめぐる戦争の可能性があったため、ロシア政府は、プチーロフの賃借を支援するようになった。彼は、フィンランドに最初のレール生産を手掛けつつ、ロシアの艦船用のボイラー鉄を製造するために、サイマ湖畔に3つの工場を建設したり、オブーホフ等と共同で、ロシアで最初の鋼鉄製大砲製造工場を建設し、鉄製砲弾の製造実験をして、ロシアの外国への依存を排除しようとした。このような事業のために、彼は多額の負債を負ったが、1867年の政府の軍需工業や鉄道関連産業への補助金政策が彼を救った。彼は、オガリョーフ工場を買収して、レール生産に本格的に乗り出し、政府から巨額の契約を得ることに成功した。

N. I. プチーロフが買収したオガリョーフ工場は、もともと、1789年に、コトリン島に設立された国営の鉄工所であった。1801年に、立地が海からの攻撃にさらされやすいとの理由で、工場は、サンクト・ペテルブルクの郊外に移された。工場では、当時、陸海軍用の砲弾が製造されていた。後になって、国家や民間需要のための鉄製品が製造されるようになる。1842年に、工場は、ヴラデリツェフ鉱山会社に売却された。同社は、1844年、レールの製造を試みるが、1845年に倒産した。工場は、再び、国営に戻

された。3年後、工場は、オガリョーフ大佐に賃貸しされる。工場の規模は大きくなっていて、800人の労働者を雇用していた。しかし、オガリョーフの経営は成功せず、工場は、他の私企業の手を経て、再び、国家の手に戻ってきた。そして、最終的に、N. I. プチーロフが、1868年に、工場を購入することになったのである。以上の例が示すように、国家（陸軍省）は、財政難の折には、武器製造工場を、民間（軍関係者）にリースに出したのである。その意味で、彼の経歴は、彼が金属加工業に進出するに当たって、有利に作用した。

N. I. プチーロフがレール生産に乗り出すきっかけになったのは、1867年、例年より早く寒波が来たため、国有ニコライ鉄道がベルギー・イギリスからレールの供給を受けられなくなった時、彼が、オガリョーフ工場の買収許可を条件に、60万プードのレールの提供を申し出たことにある。彼は、契約を確実に実行した。

N. I. プチーロフは、1870年に、プチーロフ会社 (Obshchestvo Putilovskikh Zavodov) を設立した会社を構成する工場は5つあった。サンクト・ペテルブルクのレール・機械工場、同じくサンクト・ペテルブルクのアルカーディヤ工場、フィンランドの3つの比較的小規模な鉄工所である。1873年には株式会社化して、レール生産を増強した。しかし、間もなく、会社は財政難に遭遇することになる。原料コストの上昇が原因だった。イギリスから輸入する石炭、鉄の価格が50%上昇し、又、冬場に到着した原料を、クロンシュタットから馬で運ぶ費用も嵩んだ。他方で、国家に納入するレールの価格が安かった。彼は、交通省と交渉して契約の変更を試み、又鋼鉄製のレールへの切り替えを行った。政府は、プチーロフ会社がロシアで唯一の鋼鉄製レール製造会社であり、その他鉄道用材の製造でも、優れた製品を製造していたため、ロシアの鉄道建設を円滑に進めるために不可欠な存在だったことに鑑みて、レール購入金を前払いして、資金援助をした。しかし、鋼鉄製レールの製造は、会社を、資金難から救えなかった。鋼鉄製レールの納入が遅れたことによる罰金のために、結局赤字を出したのである。輸入石炭・鉄の高コスト、多額の借金の利子負担も経営を圧迫した。

N. I. プチーロフは、鉄道建設にも乗り出した。サンクト・ペテルブルクの南西部をネヴァ河の南東部と結合し、ワルシャワ＝モスクワ鉄道とリンクして、プチーロフ会社の工場と結びつけるためだった。彼は又、サンクト・ペテルブルクに商業港を建設する企てにも没頭した。そのためには、クロンシュタットとサンクト・ペテルブルクとの間を深い運河で結ぶ必要があり、巨額の費用が必要だった。彼は、レール製造業、港湾建設事業、鉄道建設事業の3つを同時に運営しようとした。しかし、港湾建設事業と鉄道建設事業に要する費用は、レール製造業の運転資金不足を招き、レール製造量が減少し始めた。プチーロフ会社の株式の大半が、1877年には、国立銀行の手に渡っていた。彼は1880年に死去するが、その時破産状態に陥っていた。残された取締役会は、1881年に、フィンランドの2つの工場を売却し、プチーロフ工場本体を、イースターの休暇中閉鎖し、

労働者を解雇することを決定した。N. I. プチーロフの失敗の原因は、鋼鉄製レールの製造、鉄道事業、港湾事業を結合させようとした、彼の余りにも壮大な計画にあった。但し、鋼鉄製レールへの転換は時代を先取りするもので、後世に貴重な技術・設備を残した。

1882年に、政府は、プチーロフ会社を、同社の株の7/8を所有していた国立銀行の支援の下で、存続させることにした。プチーロフ会社は、破産させるには既に大きくなりすぎていた。

1885年に、プチーロフ会社は、国立銀行への負債を完済し、国家が所有していた株式34,000株を再取得して、再出発することになった。新生プチーロフ会社の取締役会を率いることになったのは、ニコラーイ・ニコラーエヴィチ・アンツィーフォロフ（以下N. N. アンツィーフォロフと略す）だった。彼は、1876年以来、ペテルブルク国際商業銀行の取締役の一人で、ネフスキー造船工場の評議会（council）の長だった。彼は、1885年から1900年の間、新生プチーロフ会社の取締役社長を務めることになる。取締役の中にはアレクサードル・カールロヴィチ・ヴォイト（Voigt）もいた。彼は、退役した海軍士官で、製造部門の技術担当だった。

新取締役会の戦略は、レール製造から機器製造へ重点を移すことだった。プチーロフ会社の財政状態が悪かった。その主因は全生産額の6割弱を占めたレール製造部門の収益性の悪さにあった。原因は、輸入される原料・燃料のコスト高にあった。鉄の輸入に対する関税が引き上げられていた。北部に位置したプチーロフ会社は、南部の会社などとは異なり、鉄や石炭の輸入に依存せざるを得なかったのである。又、1880年代は、鉄道建設ブームが沈静化し、レールに対する注文も減少していた。新経営陣は、原料コストが二義的な意味しか持たずより付加価値が高い、収益性の良い機器製造への転換をはかって、この問題を解決しようとしたのである。こうして、鋼鉄製レールは、プチーロフ会社が最初に製造したのであったが、鋼鉄製レール製造の中心は南部ロシアの諸工場（会社）に移っていった。南部ロシアの諸工場（会社）は、製鉄業や石炭業を地元を抱えて、コストの面で有利だったのである。

プチーロフ会社における機器製造部門の拡張は、具体的には、蒸気機関車をはじめとする鉄道用車輛、火砲・砲弾・軍艦等の兵器、一般機器の生産増というかたちをとった。又、るつぼ型炉が導入された。これは、生産量は多くないものの、軍艦や各種武器に用いられる高品質の鋼鉄の製造を可能にした。

プチーロフ会社の蒸気機関車製造は、1893年に、28台、100万ルーブリの注文を受けたことに始まる。プチーロフ会社が製造する蒸気機関車が全ロシア生産に占める比率は、1894～1898年：22%、1899～1903年：15%、1904～1908年：11%、1909～1914年：12%となり、ロシアの蒸気機関車製造の中で、突出した地位を築いていった。外国からも、注文を受けるようになった。なお、プチーロフ会社は、蒸気機関車を、1902～1911年の間、国家に733台（3210万ルー

ブリ) 売り、民間に271台(1120万ルーブリ) 売ったが、大戦直前期に向けて、民間向けの比重が急速に増大していったとされる。

プチャーロフ会社は、1887年に、6丁の6インチ海軍用砲の注文を受けた。フランスの企業 Jacob Holtzer の指導の下でつば型炉と焼き戻し作業場を建設して、製造に従事した。大砲の生産額は、1890-91年には、591000ルーブリになり、全生産額の11%を占めるまでになった。1891年までには、Jacob Holtzer から来た専門家の指導の下で、徹甲弾を製造するようになっていた。但し、まだそれほど大規模ではなかった。又、プチャーロフ会社は、1889年に、ヨーロッパで最も著名な大砲製造技術者のひとり Gustave Canet と協定を締結し技術指導を受けた。これは、1895年、6インチ沿岸速射砲用砲車の受注となって結実した。更に、1892年には、フランスの企業 Schneider-Creusot の支援を得て、陸軍用の軽野戦砲の製造にもあたった。1890年、プチャーロフ会社の経営陣は、それまで大砲は通常の機械工場で製造されていた状況を改善し、砲車・砲弾・地雷部門に特化した専門の工場を建設する方針を立て、1895年に開設の運びとなった。1898年、兵器製造部門は更に強化され、3インチの速射砲と砲車のシステムが開発された。これは、クルップ、シュナイダー等のものより優れていたとされる。ロシアの陸軍も、プチャーロフの大砲が技術的に優れていると認定した。又、陸軍大臣は、1893年、プチャーロフが製造した砲弾の方が、国営のオブーフ工場のものより優れていると判断した。イギリス海軍の諜報機関も、1890年代半ばに、プチャーロフの技術は高度であると報告している。1899年、取締役会は、追加の株式300万ルーブリを発行して、資本金を1200万ルーブリとし、大砲製造部門の拡大を計画した。1900年には、2年間にわたって750門という、大規模な火砲注文を取得した。1903年には、1904~1907年の間に火砲1600門という、より大規模な注文を受ける。こうして、プチャーロフ会社は、ロシアで唯一の私営の大砲製造メーカーになっていく。

プチャーロフ会社の取締役会は、大砲の製造と共に、外国の専門技術を用いて、他の武器の製造も育成していった。フランスの専門技術の支援を得て、砲弾や軍艦のための電気砲塔を製造し、又イギリスから機雷のデザインを購入した。1898年には、イギリスの企業アームストロングと協定を結び、アームストロング方式の機雷を製造する権利を得た。

プチャーロフ会社は、軍艦の製造にも進出していった。1889年に、初めて、2隻の魚雷艇(水雷艇) 建造契約を獲得した。ドイツ製やフランス製の部品、自前の部品等々を組み合わせて建造した。1893年までには、新たな2隻の魚雷艇(水雷艇) が建造中であった。プチャーロフ会社のバルチック工場は、イギリスから輸入した鉄素材を用いて、軍艦用の優れた鋼板を製造して、政府部内での評価を高めた。又、商船用の鋼板も製造した。1908年、ロシア政府は、ドレッドノート型戦艦の建造を含む、海軍拡張計画を承認した。更に、1912年には、外洋のバルチック艦隊や黒海艦隊の建造が計画された。1914年、ロシア政府は、新海軍建設のために、ドイツ(2億1800万マルク) とほぼ同

額の1億9400万マルクを支出した。プチャーロフ会社は、35トンのタービン駆逐艦の建造を、1909年に獲得した。結局、全部で36隻建造された駆逐艦の内、8隻をプチャーロフ会社が獲得することになった。こうして、プチャーロフ会社は、急速に、海軍用艦艇の供給者になっていった。

以上のようなプチャーロフ会社の展開は、単独のレール製造メーカーや冶金会社からの脱皮という点で、西欧の軍需企業の発展と類似していた。プチャーロフ会社が、西欧の軍需企業と異なっていた点は、西欧の企業に技術的に依存していた故に、兵器の輸出に至らなかったことである。1890年代半ば、ロシア政府は、軍需物資の自給化を目指すようになり、国内の私営企業にも注文を出すようになった。プチャーロフ会社は、そのビジネス・チャンスを利用したのである。プチャーロフ会社の年間生産額に占める火砲の割合は、1902～1903年で、35.5%を占めた。クルップ社の製品の中で武器が占める割合が3割だったことを考え合わせると、プチャーロフ会社は、既に20世紀初頭に軍需会社になっていたことになる。日露戦争時には、国営のオプーホフやペルミの工場が増産要請に応えられない中で、プチャーロフ会社は、兵器の追加需要に応え、価格の引き下げ要求にも応えた。プチャーロフ会社は、製品価格の引き下げを、労働コストの削減で補ったという。もっとも、クルップ社の例が示すように、軍需企業の収益性は、他の一般的な金属加工企業と比べて悪かったといわれる。プチャーロフ会社の場合も、1904～1907年の粗利益は、ソルモヴォ会社の874万ルーブリ、コロムナ会社の623万ルーブリに対して、プチャーロフ会社は567万ルーブリだった。

多角化戦略の結果、20世紀初頭、プチャーロフ会社は巨大企業になっていた。労働者数は12440人で、38の工場から構成される製造部門は、兵器、蒸気機関車、その他鉄道用車輛、一般機器、蒸気タービン、レールから成り、ロシアで唯一最大の火砲メーカーで、蒸気機関車の一貫製造メーカーになっていた。

プチャーロフ会社の多角化戦略は、製品市場を、それまでの交通省（レール）から、陸軍省・海軍省（兵器）へ、さらに民間市場に拡大していくことを意味した。プチャーロフ会社の民間市場依存率は、既に1901年で72%を占め、1912年には90%にまで増大していったといわれる。プチャーロフ会社にとって、国家は最大の顧客ではあったが、それだけで、資金面においても、国家の役割は間接的だった。国家との人的結び付きという点でも、退官した下級の官僚や軍人がプチャーロフ会社で働くことはあったが、それだけだった。又、国会議員や大臣で、プチャーロフ会社を強く支援した者はいなかった。プチャーロフ会社の取締役達は、自らを実業家とみていて、「ブルジョアジー」とはみていなかったといわれる。プチャーロフ会社の行動様式は、西欧の企業と比べて、とりわけ特異なものではなかったとされる。

(3)リャブシーンスキー家の企業活動

リャブシーンスキー家の祖先は、カルーガ県ボロフスキー郡の、パフヌチエフスキー修道院を中心としたレブシーンスキー村の住民だった。実業家リャブシーンスキー家の創業者はミハイール・ヤーコヴレヴィチ（以下ミハイールと表記）とされる。彼は、レブシーンスキー村の住民ヤーコフ・デニーソフの四男（1786年生まれ）だった。ヤーコフ・デニーソフの父親デニス・コンドラチエフは、パフヌチエフスキー修道院で働いていたが、分与地を入手して、修道院領農民となる（1786年に国有地農民に編入される）。しかし、わずかの分与地では生計を維持できず、ヤーコフ・デニーソフは、修道院からの時折の注文による木彫の仕事を補助的に続けざるを得なかった。ヤーコフ・デニーソフの妻（ミハイール・ヤーコヴレヴィチの母親）も、村人が作った靴下を仕入れて、近隣の町（ボロフスク）で販売し、家計を助けた。

ミハイールは、1824年、第3ギルド商人になり、独立することが出来た。ミハイールは、繊維製品を商うだけでなく、製造にも手を広げていく。1846年、モスクワで、リャブシーンスキー家最初の織物工場を始めた。毛織物や混紡毛織物が製造された。ミハイールは、息子達パーヴェル・ミハーイロヴィチ（以下パーヴェルと表記）とヴァシーリイ・ミハーイロヴィチ（以下ヴァシーリイと表記）とが父親の仕事を手伝うようになると、第2、第3の工場を経営するようになる。第2の織物工場は、1849年に建設され、カルーガ県メドゥィンスキー郡ナソノヴォ村に位置した。主な製品は混紡毛織物だった。第3の工場は、1854年に建設され、カルーガ県マロヤロスラフスキー郡チュリコヴォ村に位置した。各種の綿織物・毛織物を製造した。『ペー・エム・リャブシーンスキー親子製造会社社史』の表現によれば、ミハイールの人生目標は権力、名誉、金銭それ自体ではなく、資産を自分自身や家族のためでなく、事業の拡張のために使ったとされる。

ミハイールの次男パーヴェルは、父親が重点を置いていた繊維製品の商取引だけでは満足せず、製造業（紡績業、織物業）への進出を積極的に推進し、前記の3つの工場の整備に尽力した。彼は、伯父アルテミイが経営していた織物工場で生産技術を学び、父親にとってかけがえのない協力者になった。パーヴェルは三男ヴァシーリイと2人で、父親の事業を共同で受け継ぎ、「パーヴェルとヴァシーリイ・リャブシーンスキー兄弟商会」を、1862年に、設立した。パーヴェルは、1869年、商人シーロフが経営する紡績工場（場所は、トヴェーリ県ヴィシネヴォロツキー郡ザヴォロフ村）を、26万8千ルーブリで購入する。以後、「パーヴェルとヴァシーリイ・リャブシーンスキー兄弟商会」の生産拠点は、この工場に集中していくことになる。ヴィシネヴォロツキー工場（又はザヴォロフスキー工場）は、20世紀に入って、紡錘数が急増する。特にリング紡績機の増加が顕著であった。ヴィシネヴォロツキー工場には、織布部門（工場）も建設される。1875年には、漂白・染色部門（工場）も建設された。ヴィシネヴォロツキー工場の製品として

は、キャラコ、ブリリアンチン、綿サテン、綿モスリン等々、極めて多様な綿織物が製造された。又、ヴィシネヴォロツキー工場の敷地内には、各種の福利厚生施設が整備されていた。最初の労働者用住宅（60家族用、石造建築）が1877年に、2番目の労働者用住宅（80家族用）が1884年に建設された。次に医療施設である。既に1871年に木造の診療所（10床）が建設されたが、1883年には石造の病院が建設され、1896年に病院の拡張がなされ、更に1907年に病院が新設され、1911年には入院棟も付設される等、医療設備の整備が進んだ。他に、養老院（50人収容）が1900年に、託児所（100人収容）が1904年に建設された。学校も建設される。1884年に初等教育（3年制）の学校が建設され、1892年に学校用の新しい建物が建設されて生徒定員が150人になり、1904年に生徒定員が220人に増え、1911年には更に新校舎が建設されて生徒定員が400人になった。1885年、弟ヴァシーリイが死去する。パーヴェルは、事業をより強固にするために、「パーヴェルとヴァシーリイ・リャブシンスキー兄弟商会」を改組する。新たな「ペー・エム・リャブシンスキー親子製造会社」は、「株式会社」形態で、会社の定款が勅許を受けたのが1887年だった。この会社は、1912年まで続くことになる。パーヴェルは、父親ミハイールと同様、利益ではなく事業そのものに主たる関心を有していたと言われる。

パーヴェルは、製造業（綿工業）への進出にのみ熱心だったわけではない。ヴァシーリイが重視した有価証券への投資や手形の割引にも、意を払った。「パーヴェルとヴァシーリイ・リャブシンスキー兄弟商会」は、既に初期の頃から、手形の割引業務を行っていた。既に1880年代に、「商会」全体としては、製造業からよりも、金融業（有価証券への投資や手形の割引）から、より多くの利益を挙げていた。金融業への一層の進出は、第3世代の下で果たされる。パーヴェルは公職にも就いた。既に1860年にモスクワ市の運営委員の一人に選出され（任期3年）、1870年から76年にかけてモスクワ取引所委員会のメンバーに選出され、1871年と72年に国立銀行モスクワ支店割引・貸付委員会の一員になる等々、殆ど切れ目なく公職に就いた。又、パーヴェルは、慈善活動を、経済力のある者にとって不可欠の義務であると考えていた。パーヴェルは、1899年、79歳で死去した。

リャブシンスキー家の事業活動全般を代表して引き継いだのがパーヴェルの長男パーヴェル・パヴローヴィチであった。彼は、「ペー・エム・リャブシンスキー親子製造会社」の代表取締役となる。そして彼を主として補佐したのが、次男セルゲーイ、3男ウラジーミル、4男ステパーン、7男ミハイール達だった。次男セルゲーイと4男ステパーンとは製造業部門を担当し、3男ウラジーミルと7男ミハイールとは金融業部門を担当した。

まず、製造業（綿工業）についてみてみよう。20世紀に入って、リャブシンスキー家の綿事業は、クノープ家の強力なライバルとなり、又モローゾフ家に次ぐ存在となって、ロシアで最大のものの一つに成長する。紡錘数、織機台数、綿花消費量、綿糸生産量等々

の数値が、20世紀に入って（特に第1次大戦直前期に）、急増する。第1次大戦開始時には、リャブシーンスキー家の綿事業は、年間生産額800万ルーブリ、工場労働者数4500人になっていた。「ペー・エム・リャブシーンスキー親子製造会社」は、1912年に、名称を「ペー・エム・リャブシーンスキー親子商工業会社」と改めた。

リャブシーンスキー家の、製造業における事業活動は綿工業にとどまらなかった。まず林業である。第2世代のパーヴェル・ミハイロヴィチ・リャブシーンスキーが、やがて中核となる綿工場ヴィシネヴォロツキー工場（又はザヴォロフスキー工場）を購入するにあたって重視した要素の一つが、工場用燃料としての木材を入手するための森林を購入する上での便宜だった。森林の購入は、パーヴェルの死後も続けられ、会社が所有する森林面積は、1912年に41000デシャチナになり、1916年には60000デシャチナになった。自工場用の燃料を確保するだけでなく、製材して販売ようになる。この動向は20世紀に入って顕著となる。生産された木材は、第1次大戦直前期になると、輸出されるまでになる。

他に、製紙業、印刷・出版業、ガラス製造業、石油産業、自動車工業などにも進出している。ガラス製造業では、1911年に、既存のガラス工場を買収し、ドイツのシーメンズから最新の設備を導入して、ガラスの製造に従事した。石油産業では、第1次大戦中に、「ノーベル兄弟会社」の株を購入し、油田の開発に関心を示した。自動車工業では、セルゲイとステパーンとが、1915年に、ロシア陸軍省と、貨物自動車の製造契約を結び、国庫の資金援助を得て、ロシアで最初の自動車工場を建設すべく、株式会社を設立した。自動車製造の特許は、イタリアのフィアットから得た。

リャブシーンスキー家は、亜麻事業にも進出した。亜麻はロシアの伝統的な輸出品だったが、第1次大戦前夜でも、世界最大の亜麻生産国だったロシアが、西欧先進諸国で発達しつつあった亜麻工業に対する原料供給基地としての役割を果たしていた。当時、イギリスが輸入する亜麻の3/4はロシア産であった。ロシアからの亜麻輸出が外国企業の手の中にあつた中で、リャブシーンスキー家は、C.H.トレチャコフと協力して、亜麻輸出におけるロシアの自主権を確保しようとして、亜麻取引を行う会社を1912年に設立した。当初の資本金は100万ルーブリで、その8割をリャブシーンスキー家が引き受けた。取締役会の議長はC.H.トレチャコフが、監査役会の議長はミハイール（フルネームはミハイール・パヴローヴィチ・リャブシーンスキー）が就任した。更に、19400錘の紡績機と934台の織機を有する亜麻工場も買収して、亜麻製品の製造に乗り出した。

さて、前述の如く、リャブシーンスキー家の事業全体としては、既に1880年代に、製造業からよりも、金融業（有価証券への投資や手形の割引）から、より多くの利益を挙げていた。20世紀に入って、その傾向は一層顕著となる。

リャブシーンスキー家が金融業に本格的に参入するのは、ハリコフ土地銀行を支配下に置くようになってからである。元来、ハリコフ土地銀行を設立（1871年）したのはA.

K. アルチェーフスキーであった。彼は、1867年にハリコフに現れ、1868年にはハリコフ商業銀行の設立に加わるなど、瞬く間に南部ロシアで第1級の企業家としての名声を博するようになった。彼は、ハリコフ商業銀行とハリコフ土地銀行とを、事実上完全に支配したと言われる。彼は、1895年に、ドネツ・ユリエフ製鉄会社の設立に参加するなど、事業の幅を広げていった。しかし、1900年恐慌の中で、彼の事業は暗転する。ハリコフ商業銀行とハリコフ土地銀行とは支払不能に陥り、ドネツ・ユリエフ製鉄会社は政府の管理も受けた。A. K. アルチェーフスキーは、1901年5月7日、サンクト・ペテルブルクのワルシャワ駅で、列車に投身自殺する。リャブシーンスキー家は、1880年代以来、ハリコフ土地銀行に投資していた。3男ウラジーミルと7男ミハイールとは、A. K. アルチェーフスキーの自殺によって暴落したハリコフ土地銀行の株を買い占めて大株主になり、取締役会のメンバーになり、ウラジーミルは取締役会議長になる。ハリコフ土地銀行の取締役会には、長男パーヴェル・パヴローヴィチをはじめ、リャブシーンスキー家の親族も加わる。パーヴェル・パヴローヴィチは、ウラジーミルの跡を継いで1906年に取締役会議長になる。こうして、ハリコフ土地銀行の支配権がリャブシーンスキー家に移ることになる。ハリコフ土地銀行は、国立銀行の信用供与や大蔵省の救済策によって、1902年半ばには危機を脱した。

1902年、リャブシーンスキー家は、金融業務を担当する会社として、「リャブシーンスキー兄弟銀行」を設立する。当初の資本金は105万ルーブリだったが、速やかに500万ルーブリに増やされた。出資をしたのが、パーヴェル・パヴローヴィチ、セルゲイ、ウラジーミル、ステパーン、ミハイール、ドミートリー、フョードルの、リャブシーンスキー兄弟だった。経営の先頭に立ったのはウラジーミルとミハイールで、パーヴェル・パヴローヴィチも経営にも参画した。

「リャブシーンスキー兄弟銀行」は、1912年に改組されて、株式商業銀行の「モスクワ銀行」となる。ウラジーミルが取締役会議長、ミハイールが取締役の一人となる。パーヴェル・パヴローヴィチは、監査役会の長となった。資本金は、当初1000万ルーブリだったが、間もなく1500万ルーブリに増額され、第1次大戦前夜には2500万ルーブリになる。株の大部分はリャブシーンスキー兄弟（パーヴェル・パヴローヴィチ、ウラジーミル、ステパーン、ミハイール）が所有したが、П.А.モローゾフ、С.Н.トレチャコフ、А.И.コノヴァーロフ等々のモスクワの大資本家達も株を所有し、監査役会のメンバーとなった。第1次大戦前夜ともなると、「モスクワ銀行」は、モスクワの諸銀行の中でも、指折りの大銀行の一つに成長する。

III 収集文献・資料一覧

- Указатель фабрик и заводов европейской России с Царством Польским и Великим Княжеством Финляндским. (за 1879 г.) , Спб., 1881
- Указатель фабрик и заводов европейской России. (за 1890 г.) , Спб., 1894
- Список фабрик и заводов европейской России, Спб., 1903
- Дмитриев-Мамонов, В.А., Указатель действующих в Империи акционерных предприятий, Спб., 1903
- Акционерные общества и товарищества на паях, М., 1904
- Горбачев, И.К., Товарищества, акционерные и паевые компании: закон и практика с сенатскими разъяснениями, М., 1910
- Горбачев, И.К., Фирменные договоры. Торговые Дома и Паевые Товарищества, М., 1911
- История торговли и промышленности в России. Т. 1. Вып. III., Спб., 1911
- История Московского купеческого общества, Т.2. вып.1, 1913
- История Московского общества, М., 1913
- Торговое и промышленное дело Рябушинских, М., 1913
- История Московского Купеческого Общества, 1863-1913. Т.4, В.1. Императорское Московское Коммерческое Училище, М., 1914
- Московское купеческое собрание, Исторический очерк, М., 1914
- Коммерческое Училище, М., 1914
- Московское купеческое собрание, Исторический очерк, М., 1914
- Совет Съездов Представителей Промышленности и Торговли, Фабрично-Заводские Предприятия Российской Империи, Пгр., 1914
- История Московского купеческого общества, Т.5. вып.3, М., 1915
- Свод отчетов фабричных инспекторов за 1900-1914, Спб., 1900-1915
- Торгово-промышленное Товарищество П.М.Рябушинского с Сыновьями, Отчет и Баланс за 1915-1916 г.
- Левин, И.И., Акционерные коммерческие банки в России, Рг., 1917
- 1000 лет русского предпринимательства, Из истории купеческих родов, М., 1995
- Петров, Ю.А., Калмыков, С.В., Сберегательное дело в России. Вехи истории, М., 1995
- Тарновский, К.Н., Мелкая кустарная промышленность в России, М., 1995
- Иванова Н.А., Промышленный центр России 1907-1914 гг. (Статистико-экономическое исследование), М., 1995
- Россия 1913 год. Статистико-документальный справочник, Спб., 1995
- Аронов А.А., Золотой век русского меценатства. М., 1995

- Гавлин, М.Л., Российские Медичи. Портреты предпринимателей, М., 1996
- Петров, Ю.А., Династия Рябушинских, М., 1997
- Предпринимательство и предприниматель России от истоков до начала 20 века., М., 1997
- Иностранное предпринимательство и заграничные инвестиции в России, М., 1997
- Проблемы политической и экономической истории России, М., 1998
- Хорькова, Е.П., История предпринимательства и меценатства в России, М., 1998
- Барышников М.Н., Деловой мир России, Спб., 1998
- Ульянова Г. Н., Благотворительность московских предпринимателей. 1860-е - 1914, Москва, 1999
- Экономическая история, Предпринимательство и предприниматели М., 1999
- Бовыкин В., Французские банки в России, конец 19 - начало 20 в., М., 1999
- Гончаров, Ю. М., Купеческая семья второй половины 19 - начала 20 вв., М., 1999
- Немецкие предприниматели в Москве, М., 1999
- История предпринимательства в России, Т.1,2, М., 2000
- Бахребский, В.А., Савва Мамонтов, М., 2000
- Гавлин, М.Л., Из истории российского предпринимательства: Династия Фон Мекк, М., 2000
- Барышников М.Н., Деловой мир Санкт-Петербурга, Спб., 2000
- Гавлин, М.Л., Династия Боткиных. Из истории российского предпринимательства, Москва, 2000
- Усанов, Б.П., Николай Иванович Путилов - Ученый, инженер, предприниматель, Спб., 2000
- Экономическая история России 19 - 20 вв., современный взгляд, Москва, 2001
- Брумфилд, Ананьич, Петров Предпринимательство и городская культура в России 1861-1914, М., 2002
- Арутюнов, А., Убийцы Саввы Морозова, М., 2002
- Балуева Н.Н., Ярославская Большая мануфактура. Страницы истории комбината Красный Перекоп, Ярославль, 2002
- Россия в начале 20 века, М., 2002
- Лебедев, С., С.-Петербургский международный коммерческий банк во второй половине 19 века, Москва, 2003
- Поткина, И.В., На олимпе делового успеха, Никольская мануфактура Морозовых 1797-1917, М., 2004
- Анисов Л., Третьяков, М., 2004
- Шацилло М.К., Социальный состав буржуазии в России в концах 19 века, М., 2004
- Морозан, В.В., История банковского дела в России, Спб., 2004
- Иванова Н.А., Желтова, В.П., Сословно-классовая структура России в конце 19 - начале 20 века, М., 2004
- Гучков, А., Московская Сага, Спб., М., 2005

Барышников М.Н., Вишняков-Вишневецкий К.К., Иностранцы предприниматели в Петербурге во второй половине 19 - начале 20 века, Спб., 2006

Ананьич, Б.В., Банкирские дома в России 1860-1914, М., 2006

Taranovski, T. and P. McInerney, eds, Reform in modern Russian history, New York, 1995

Owen, T.C., Russian Corporate Capitalism from Peter the Great to Perestroika, Oxford U.P., 1995

McCaffray, S.P., The Politics of Industrialization in Tsarist Russia, The Association of Southern Coal and Steel Producers, 1874-1914, Northern Illinois U.P., 1996

Amdam, R.P., Management Education and Competitiveness, London, 1996

Balzer, H.D. ed. Russia's missing middle class: the professions in Russian history, Armonk, NY, 1996

Goodall, F., Gourvish, T., Tolliday, S., International Bibliography of Business History, London & N.Y., 1997

Banerji, A., Merchants and Markets in Revolutionary Russia, 1917-1930, London, 1997

Roosa, R.A., Russian Industrialists in an Era of Revolution, The Association of Industry and Trade 1906-1917, N.Y., 1997

Cooke, T.E., Nobes, C.W., The Development of Accounting in an International Context, 1997

Sachs, J.D. and K. Pistor, The rule of law and economic reform in Russia, Boulder, CO, 1997

Dahlmann, D., Scheide, C., Deutsche Unternehmen und Unternehmer im Russischen Reich im 19. und 20. Jahrhundert, Klartext, GW, 1998

West, J.L., Petrov, I.A., Merchant Moscow, Images of Russia's Vanished Bourgeoisie, Princeton U.P., 1998

Bruland, K., O'Brien, P., From Family Firms to Corporate Capitalism, 1998

Verlag, A., Umternehmen in Russland, 1998

Grant, J.A., Big Business in Russia. The Putilov Company in Late Imperial Russia. 1868-1917, University of Pittsburgh Press, 1999

Owen, T.C., Entrepreneurship, government, and society in Russia, Hosking, G. & Service, R., Reinterpreting Russia, 1999

Brumfield, W.C. & Anan'ich, B.V. & Petrov, Y.A., Commerce in Russian Urban Culture, 1861-1914, Woodrow Wilson Center Press, 2001

Owen, T.C., Dilemmas of Russian Capitalism, Fedor Chizhov and Corporate Enterprise in the Railroad Age, Harvard Univ. Press, 2005

人物で読む日本経済史、第1巻～第14巻、ゆまに書房

明治大正産業史、第1巻～第4巻、日本図書センター

日本コンツェルン全書、第1巻～第19巻、日本図書センター

ダヴィド、ヨーロッパの経営者、ペリかん社、1967

北村次一、ドイツ企業家史研究、法律文化社、1976
原 輝史、フランス経営史、有斐閣、1980
加護野忠男他、日米企業の経営比較、日本経済新聞社、1983
木元富夫、ドイツ経営史の研究―技術志向の企業者活動をめぐって―、泉文堂、1984
木元富夫、近代ドイツ経営史の研究、泉文堂、1984
山崎 清、アメリカのビッグビジネス―企業文明の盛衰―、日本経済新聞社、1986
塩見治人他、アメリカ・ビッグビジネス成立史、東洋経済新報社、1986
ハンナ、大企業経済の興隆、東洋経済新報社、1987
大島國雄、国際比較経営の新展開、森山書店、1987
ブラックフォード、"ビッグ・ビジネスの比較経営史―英、米、日―、同文館出版、1988
湯沢 威、イギリス鉄道経営史、日本経済評論社、1988
上林貞次郎、笹川儀三郎、企業経営の史的展開、ミネルヴァ書房、1989
橘 博、科学的管理形成史論、清風堂、1990
榎本 悟、アメリカ経営史学の研究、同文館出版、1990
中川敬一郎、企業経営の歴史的研究、岩波書店、1990
大河内暁男、経営史講義、東京大学出版会、1991
大場四千男、経営史学―日米比較史―、杉山書店、1991
工藤 章、日独企業関係史、有斐閣、1992
土屋守章、経営史―西洋と日本―、有斐閣、1994
シャンツ、日本的経営とドイツ的経営、千倉書房、1995
宮川隆泰、岩崎小彌太、中公新書、1996
作道洋太郎、関西企業経営史の研究、御茶の水書房、1997
森川英正、由井常彦、国際比較・国際関係の経営史、名古屋大学出版会、1997
大島國雄、現代日露中国経営論、白桃書房、1997
佐野眞一、渋沢家三代、文春新書、1998
下川浩一、日本の企業発達史、講談社現代新書、1990
森 章、ロシア会計の歴史と現代、大月書店、2002