

# 創業者企業・同族支配企業・経営者企業の ライフ・サイクル

— 所有と支配と経営の視点からの考察 —

## 吉 次 啓 二

- I. 序
- II. 創業者企業・同族支配企業・経営者企業概念
- III. 創業者企業から同族支配企業への移行
  - (1) 同族支配企業存在の要因
  - (2) 同族支配企業のプレゼンスの状況
- IV. 同族支配企業から経営者企業への移行
- V. 市場からの退出
- VI. 結語

## I. 序

人間に、誕生そして幼少期、青年期、成人期、老年期、そして終わりの時というものがある。この世に存在する全てのものに始まりがあり、終わりがあるが、企業においてもその事は妥当すると考えられ得る。企業が創業され、成長、発展の一般的な流れとして、創業、発展、成熟、衰退、退出などの流れがある。本稿ではその企業の発展の流れを、企業の所有、支配、経営という視点から創業者企業、同族支配企業、経営者企業、市場からの退出という企業のライフ・サイクルとして考察、検討していく。

そもそも企業は、類い稀なるエネルギーと能力を有し、かつ企業家精神を有する人物により形成される。その創業者は新しい時代状況の中、その状況にフィットする事業を創造し、またその状況で顕在化していない需要を創造

し、つまり潜在需要の創造を行う。あるいは創業者は既存の製品、サービスの新しい付加、また経営の方法に新しい付加を伴う経営システムを構築する。そして成功した創業者は自分の子、家族に自分と同様の地位、収入、権力を継承させようとするが、その思いは人類共通の感情であると考えられる。そこに同族企業、同族経営、同族支配企業、一族企業、家族企業、財閥、Family Business、Family Firm と呼称される企業経営の形態が現出する。本稿では、企業の所有と支配と経営を中心的な対象として考察し、企業の形態の展開を、創業者企業、同族支配企業、経営者企業、市場からの退出という企業のライフ・サイクルとして考察していく。

## Ⅱ. 創業者企業・同族支配企業・経営者企業 の概念

所有と経営の展開を考察していくうえで、それらの機能を誰が担っているのかの視点からの企業の形態、また企業発展のプロセスの視点からの企業の形態を創業者企業、同族支配企業、経営者企業として典型的に整理していくこととする。まず、創業者企業の定義について、創業者企業とはここでは創業者が所有し経営する企業であると定義する。また、その企業が順調に発展し大規模化していった場合、企業内部に階層的経営組織 (Managerial Hierarchy) が形成されるが、その段階も創業者の段階である場合、それも創業者企業に含める<sup>①</sup>。すなわち創業者の小さな個人企業も、また企業内部に階層的経営組織を有する企業も、創業者の段階であれば創業者企業と定義する。階層的経営組織を有する企業には当然、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、ロウアー・マネジメントが形成され存在し、トップ・マネジメントには創業者が単独で経営することは困難であるので所有機能を有しない俸給経営者 (Salaried Manager) が雇用される。創業者企業に関して、友人・知人等との創業により、企業内に親族が全くいない場合もあるが、妻あるいは兄弟の存在あるいは姉妹の夫あるいは親族の存在等が見られ、そしてある年数が経過すると子供、娘婿等が当該企業に入社し経営に参加する場合も多

い。従って、この創業者企業概念には、企業内に親族が全くいない場合と企業内に親族がいる場合の二通りの創業者企業の形態があることとなる。

次に、創業者の死去あるいは引退後、創業者一族により所有と経営の機能が担われている企業を同族支配企業と定義する。規模の面で中小の規模の同族支配企業が数量的にはるかに多いが、発展し大規模化している場合、企業内部に階層的経営組織が形成されトップ・マネジメントには俸給経営者が雇用され、また多角化している場合もある。創業者企業概念において、前述のように企業内に親族がいる場合、そして同族での支配が見られる場合、実質的に同族企業と言い得るが、便宜上ここでは、創業者の段階であれば創業者企業とする。同族支配企業と、一般的に使用される同族企業は、ここではほぼ同じ意味に使用し、特に同族支配企業は「同族により支配されている企業」ということを強調する用語として使用している。以下では同族支配企業と共に、他の論者の引用、また文脈によって同族企業という用語も使用する。

また、専門経営者という用語に関して、成功した大企業の創業者も専門的な経営知識と経験を有しており、また大規模な同族支配企業の一族の経営者の中にも専門的な経営知識と経験を有する経営者が存在する。専門的な経営知識と経験を有する創業経営者も同族経営者も、また俸給を受け取り勤務している俸給経営者も専門経営者（Professional Manager）である。その意味で両者とも専門経営者と言い得ることができ、専門経営者は誤解を招きやすい用語である。ここでは俸給経営者に関して、専門的な経営知識と経験は有するが創業者ではない、また創業者一族ではない、また所有に基づく経営者ではないという意味で、さらに俸給（給与）を受け取り経営機能を担っているという意味で俸給経営者（Salaried Manager）という用語を使用する。

そしてその俸給経営者が、その企業の株式をほとんどあるいは全く保有せず、創業者、創業者一族、大株主ではなく、その企業のトップ・マネジメントの機能を担い、また最高レベルの意思決定の機能を担い、さらにはその企業の最高人事の支配権を有する場合、その企業を経営者企業とここでは定義する。また、階層的経営組織の存在の有無に関して、成功し大規模化した創

業者企業の段階でも階層的経営組織は存在するので、また大規模な同族支配企業でも階層的経営組織は存在するので経営者企業の成立の要件として階層的経営組織の存在はあまり関連がない。

次に、「支配」に関連して、所有と経営の分離は「支配」との関わりで見なければその本質を捉えることができないと考えられる。所有と経営の分離は所有・支配・経営の3つの観点と株式会社の発展プロセスにおいて理解することが必要であると考えられる。大月博司氏、高橋正泰氏は次のように述べている。「所有と経営の分離はその生成プロセスの内容から、形式的な分離と実質的な分離に分けることができる。形式的な分離とは、所有と支配と経営の各機能が所有者に帰属している状況から経営のみが分離する現象を言い、つまり企業に対する出資者が所有機能と経営者の選任・解任をできる支配機能も果たすが、経営機能はその専門家にまかせる状況である。これに対して実質的分離とは、出資者はもはや所有機能しか果たさず支配機能も分離して、経営者が経営機能と支配機能を実質的に果たす状況である<sup>9)</sup>」。つまり、所有と経営に関する概念に対し、さらに「支配」という概念を付加することにより一層正確な理解が可能となると考えられる。「所有と経営」の視点からの考察では不十分で、「所有と支配と経営」という「支配」概念を付加して考察する必要があると考えられる。

「支配」の概念を最初に提示したのは、バーリとミーンズで、彼らは1932年出版の『近代株式会社と私有財産』の中で次のように述べている。「会社の諸活動に関する指揮は取締役会を通じて行われるので、實際上、支配は、取締役会を選出する法的権限を動員する — つまり、直接に、または、ある法律的手段方法によって、議決権の過半数を統御する — ことか、あるいは取締役会員の選出を左右する圧力を働かすか、によって、取締役会（または過半数の取締役）を選出する実際の権限を持った個人、または、集団の掌中に存する」と述べている<sup>10)</sup>。このように彼らは実質的に、支配を「取締役を選出する権限」と定義し、さらに、R・A・ゴードンはバーリとミーンズの考えをさらに押し進め、支配を「経営者（原語は Manage-

ment)を選任ないし解任する権限」と定義した<sup>(4)</sup>。支配を実質的に経営者の選任、解任の任免権を掌握することと規定したこの支配概念はその後、多くの論者によって継承された<sup>(5)</sup>。ここでは「支配」とは、社長、副社長を含む取締役を選任ないし解任する権限と理解する。

### Ⅲ. 創業者企業から同族支配企業への移行

#### (1) 同族支配企業の存在の要因

企業の所有と支配と経営の展開を対象として検討、考察してきているが、ここで幾つかの点を整理、検討していく。まず、企業の形態を、「創業者企業」、「同族支配企業」、「経営者企業」、そして企業の「市場からの退出」として典型的に整理し、ライフ・サイクル的に理解することが可能であると考えられる。そして、それぞれの企業の形態のライフ・サイクルに強く影響を与える要因は何かを考察すると、「創業者企業」から「同族支配企業」へと移行する要因は次のことが考えられる。従来、家族企業、同族企業の存在は、市場の未発達や工業化の初期段階等により説明されてきた。市場機構が未発達で、経済の不確実性やリスクが高い環境の下では、家族等の信頼に基づくファミリー・ビジネスが重要な意味を持ってきたという見解がある<sup>(6)</sup>。また、後進工業国における急激な工業化の過程において家族企業は経営意思決定の機動性、迅速性があり、また家族的血縁的忠誠心といった家族的経営の長所があり、さらに家族体制そのものが企業資金動員の機関であり、家族企業は経済発展の推進者として大きな役割を果たしてきたと説明されてきた<sup>(7)</sup>。それらの説明と共に、あるいはそれ以上に家族企業、同族企業の存在は人間の心理的側面から考察した方がより有効であると思われる。ジークムント・フロイトの考え方の示唆である。

かつて精神分析学のジークムント・フロイトは、完全なる人生を送る秘訣は何かと問われた時、三つの言葉でそれに答えた<sup>(8)</sup>。Lieben und arbeiten (to love and to work)「愛することと働くこと」であると。大多数の人々にとっ

て人生において最も二つの重要な事柄は、家族と仕事である。すなわち、家族企業、同族企業は家族と仕事の両者が結合した組織体の具体的な存在であり、家族の事業経営体である。同族企業、ファミリー・ビジネスが世界中で広範に存在している理由に関して有益な示唆と考えられる。

「基本的」に、家族は男女の愛により形成される<sup>(9)</sup>。その結果の誕生の子供、さらに子供の子供、つまり孫たちによりさらに家族が形成され、またさらに家族の形成が続いていく。また子供たちの兄弟姉妹、また婚姻によりその男性その女性の兄弟姉妹、さらにその両親等により家族、親族が形成される。一方、人間は、働くことによって収入を得て、生計を営んでいかなければならない。きわめて自明である。まさに「愛すること」と「働くこと」は人間の本質的な事柄である。人と人との協働行為により構成される企業組織を、特に家族そして親族の協働行為により構成される同族企業、ファミリー・ビジネスとして運営していくことは人間の本質的な側面からきわめて当然であると考えられる。

## (2) 同族支配企業のプレゼンスの状況

同族企業、家族企業、同族支配企業、Family Business、Family Firm 等の企業の世界でのプレゼンスの概観を行うと、ファミリー・ビジネスの存在はアジア、ラテン・アメリカ、ヨーロッパ等、世界中の各国において広範に見られる現象である<sup>(10)</sup>。また、日本でも戦前の日本、現代の日本で同族、財閥での企業経営が行われてきた。末廣昭氏の集計による表1は、アジア、ヨーロッパ各国の上場企業における家族所有型企业（ファミリー・ビジネス）と分散所有型企业の割合である。これは、ファミリー・ビジネスに関して、20%以上を単独で所有するいかなる株主も存在しない企業を分散所有型企业と定義し、20%以上をファミリーが所有している企業を家族所有型企业（他に国家所有型、金融機関所有型、事業会社所有型）として分類している<sup>(11)</sup>。20%以上の所有が家族所有型、国家所有型、金融機関所有型、事業会社所有型にそれぞれ分類されているが、国家所有型、金融所有型、事業会社所有型は

表1 アジア、ヨーロッパ各国の上場企業における分散所有型企業と家族所有型企業の割合 (20%以上の株式保有での分類) (単位: %)

国・地域	企業数	分散所有型企業	家族所有型企業	その他
韓国	345	43.2	48.4	8.4
香港	330	7.0	66.7	26.3
台湾	141	26.2	48.2	25.6
フィリピン	120	19.2	44.6	36.2
タイ	167	6.6	61.6	31.8
マレーシア	238	10.3	67.2	22.5
シンガポール	221	5.4	55.4	39.2
インドネシア	178	5.1	71.5	23.4
日本	1,240	79.8	9.7	10.5
フランス	607	14.0	64.8	21.2
ドイツ	704	10.4	64.6	25.0
イタリア	208	13.0	59.6	27.4
スペイン	632	26.4	55.8	17.8
イギリス	1,589	68.1	19.9	12.0

出所：末廣昭『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会、2006年、10頁。

原資料(1)：アジア各国について、Stijin Claessens, Simeon Djankov and Larry H. Lang (CDL), "Who Controls East Asian Corporations?" World Bank Policy Research Working Paper No.2054, February, 1999.

(2)：ヨーロッパ各国について、M. Faccio and Larry Lang, "Separation of Ownership and Control: An Analysis of Ultimate Ownership in France, Italy, Spain and U. K.", Working Paper, Chinese University of Hong Kong, 1999.

比較的少ない割合であるので、ここでは合計して「その他」に入れている。

表1から理解されるように、分散所有企業が支配的である国は、アジアでは日本、ヨーロッパではイギリスのみである。日本、イギリス以外のアジア、ヨーロッパの国々では、国の経済規模や社会構造の違いを超えて家族所有型企業、すなわちファミリー・ビジネス、同族企業が重要な地位を占めていることが理解され得る。

日本の分散所有型企業79.8%、それに対して家族所有型企業9.7%という

数値は、この集計が20%以上の株式所有での分類であるので他の統計とは少し異なる。日本での家族企業、同族企業では、齋藤卓爾氏の研究によれば、1990年度の上場企業1,818社のうち36.2%にあたる659社で創業者または創業者一族出身者が経営者（社長もしくは会長）として企業を経営していた<sup>(12)</sup>。また、吉村典久氏の研究によれば、上場企業において（1995年）、創業者あるいは創業者一族が社長である企業は29.3%存在し、そのうち創業者6.3%、創業者一族23.0%であった<sup>(13)</sup>。

表1の中で最も分散所有型企業が多いのは日本であり79.8%を占め、記載されていないアメリカを除く主要各国の中で最も高い割合であり、世界の中できわめて株式所有の分散が進んでいるという数値である。他方、ヨーロッパの主要国、フランス、ドイツ、イタリアは家族所有型企業の割合が60%前後であり、分散所有型企業の割合は10%強であり、家族所有型企業すなわち同族企業の割合が、表1のアジア各国と同様きわめて高い。また、ラテン諸国についてもメキシコ、ベネズエラ、ブラジル、チリ、ペルー等の国別実証研究により家族所有型企業が支配的である<sup>(14)</sup>。

現在でも「家」意識が残ると思われる日本でも、他の国々、ヨーロッパ、アジア、南アメリカのファミリー・ビジネスと比較すればはるかにファミリーによるビジネスは少ないという結果が出ている。相対的にファミリー・ビジネスの少ないアメリカ、イギリス、日本を除いてヨーロッパ、アジア、南アメリカでは、自分の血統、一族の血統、血縁、一族による所有と経営の意識がさらに強いと考えられる。

このように世界の国々の上場企業は、ファミリー・ビジネス、同族企業が支配的である。バーリとミーンズの調査研究以来、株式が広範に分散、所有される大企業が支配的と考えられるアメリカはどうかであろうか。アメリカでも種々の調査、研究から Family Business の割合は、大企業の3分の1程度存在する。Family Business の定義を「創業家のメンバーが、経営幹部 (Executives)」または大株主として取締役会に加わっている」とした S&P 500社（2003年）の調査では35%が Family Business である<sup>(15)</sup>。また、Family

Business の定義を「経営トップ (Top executive) が創業家のメンバーか創業者の子孫」としたフォーチュン500社 (1992年) の調査では37%が Family Business である<sup>(16)</sup>。

また、ガーシック達は、「フォーチュンにランクされている企業の40%がファミリーによって所有、支配され、Family Business が国内総生産 (GDP) の50%を生み出し、労働人口の50%を雇用している」と述べている<sup>(17)</sup>。また、Family Business について研究したミラー達は、Family Business の定義を「一族が株式または議決権の最大部分を握り、一人または複数の一族メンバーが経営の重要な地位に就いている企業」とし、経営成果の面では「パフォーマンスの多くの側面で一般企業を上回り、会社存続年数も大幅に上回っている」と述べている<sup>(18)</sup>。アメリカの大企業でも「所有と経営の分離」のイメージ以上に Family Business、同族企業が相当割合存在している。

#### Ⅳ. 同族支配企業から経営者企業への移行

次に、創業者企業あるいは同族支配企業から経営者企業へと移行する段階についての検討に入っていく。創業者あるいは創業者一族から、創業者一族へ経営の継承が行われず、株式をほとんどあるいは全く保有せず、また経営の専門的知識を有する、また俸給を受け取り勤務する俸給経営者による支配・経営の機能の経営者企業への移行を検討していく。従来、家族企業、同族支配企業から経営者企業への移行に関して、バリーとミーンズそしてチャンドラーの見解では、徐々に経営者企業へと進行していくという考え方があった。しかし、この20年、30年、家族企業、同族支配企業から経営者企業への移行はそれほど進んでいないという調査が一般的である<sup>(19)</sup>。新規に開業される創業者企業 (ベンチャー・ビジネス、スタート・アップ企業) が、大規模化し大企業となっても創業者の継承において創業者一族が経営者の地位を継承し、あるいは創業者が引退後、創業者一族以外の人物に継承させる場合等、種々の継承の形態があるが、創業者の子供、親族等に継承させる場合

が多数であることで、同族企業、ファミリー・ビジネスが現在でもそれほど減少していないと考えられる。

ところで、経営者企業の出現のルートは様々であると考えられる。創業者による企業、つまり創業者企業から、直ちにその経営者の考え、あるいは子供の不在、適任の一族のメンバーの不在等、何らかの理由により、それまで共に当該企業を率いてきた同僚、部下に、あるいは他の経営者に企業の経営を委ねるといふ創業者企業から俸給経営者の支配・経営の経営者企業へというルートがある。創業者企業の企業経営が行き詰まり、他企業のグループの傘下という場合や、経営危機等何らかの理由で企業経営が順調でない企業に対し銀行派遣の経営者が企業経営を行う銀行支配の経営者企業となるルートもある。創業者企業が同族支配企業に移行することなく、つまり一族のメンバーに経営を継承することなく経営者企業に移行するケースである。

また、創業者企業から、その後創業者一族による継承の同族支配企業となり、その同族支配企業が何らかの理由で企業経営に行き詰まり、前述と同様な形で経営者企業へというルートがある。同族企業が二世代、三世代、あるいは数世代続いた後、俸給経営者による経営者企業に移行するというケースである<sup>(20)</sup>。また、すでに経営者企業である巨大な企業の子会社、関連会社としてスタートした企業の経営者企業もあり、政府系企業の民営化による企業の経営者企業もあり、ガス企業、電力企業等の公益事業の企業である経営者企業もある。

ここで強調したいことは、創業者企業あるいは同族支配企業から経営者企業への移行に関しては、「規模の拡大」と「同族人材輩出可能性」の関係が経営者企業の成立の要因と考えられることである。ヨーロッパ、アジア、南アメリカ等、世界中の各国において上場企業の多くは同族企業であり、アメリカ、イギリス、日本においてだけ同族企業より経営者企業が多い。しかし、日本の同族企業も含め、同族企業は企業規模の拡大に対応して、大規模化した企業のトップ・マネジメントに創業者一族の母集団から、世代を経るにつれて適任の人材を輩出することが困難となる。支配という点から見れば、企

業の支配の人材は少人数あるいは一人、二人で担うことが可能であり、階層的経営組織を多数の創業者一族で埋め尽くすという必要性はない。最高レベルの意思決定の機能の支配、および最高人事の選任、解任の機能の支配を担う一人あるいは少人数の人材輩出可能性が課題であると考えられる。トップ・マネジメントの他の職務の機能は多数存在する俸給経営者、俸給管理者に委譲することが可能であり、社長あるいは会長の創業者の存在、さらに創業者以後の創業者一族の社長、会長の存在が同族支配企業の存立の前提である。その同族の人材輩出可能性が創業者一族の母集団<sup>(21)</sup>からは企業規模の拡大と共に相当程度減少していく。また、企業は常に企業競争上、企業規模の大規模性が優位であるので、「規模の経済」のレベルを志向して規模の拡大を目指す、その「規模の拡大」と「同族人材輩出可能性」の関係が経営者企業の成立の要件である<sup>(22)</sup>。

## V. 市場からの退出

同族支配企業そして経営者企業を問わず、何世代もの企業の存続は、市場の変化、技術の変化等の経営環境の変化に絶えず対応していかなければならない。時代状況は変化し、長期間に渡り、全く同じ製品、サービスを市場に供給することは極めて困難であり、消費者の嗜好、高い利便性の製品、新しい社会・経済の状況等は常に変化して行くので、ましてやさらに数十年、百年の長期間には全く時代が変化して行く。ここで、「創業者企業」あるいは「同族支配企業」あるいは「経営者企業」から「市場からの退出」について検討していくと、市場の変化、技術の変化等の時代状況に対応できない場合、創業者企業、同族支配企業、経営者企業を問わず、再建型手続あるいは清算型手続による法的破綻処理の「市場からの退出」となる。再建型手続には、民事再生手続（民事再生法）、会社更生手続（会社更生法）があり、また清算型手続には、破産手続（破産法）、特別清算手続（会社法）がある。また、銀行取引停止処分があり、また大口債権者との話し合い等により内々に債務を

処理し、企業がその事業をやめて資産を処分する場合（清算型の私的整理）の内整理がある<sup>(23)</sup>。経営破綻による市場からの退出の要因について考えると、企業外部要因として経済全体の産業構造の変動による市場からの退出がある。歴史上、紡績業、炭鉱業、造船業あるいは労働集約型産業等に見られるように時代の変遷による産業の構造の変動における市場からの退出がある。また、企業内部要因として販売不振（構造的要因とも関連している）による業績の悪化、また企業経営の失敗、さらに製品・サービスの問題等による企業の不祥事等々に起因する市場からの退出がある。また、経営者企業の段階では、その経営者企業が一層巨大化し、進展すると企業ビューロクラシーの段階となる。企業ビューロクラシーの段階では逆機能性、抑圧性等が現れ、企業環境の変化に対し柔軟に対処できなくなり、企業組織の劣化現象、企業の競争力の低下が生起する。個人は創意や貢献意欲を失い、組織の革新は不可能となり、組織の効率は阻害され、最終的にその経営者企業は市場から退出となる<sup>(24)</sup>。

一方、その時代に対応した新製品の開発、新しい生産システム、新しい経営システム等の構築を行う、類い稀なるエネルギーと能力の持主、つまり新規の創業経営者がその時代状況に対応して登場する。類い稀なるエネルギーと能力の持主の创业者の企業、つまり创业者企業が時代のニーズを捉えて成長、発展し、企業社会、経済社会に活力を持ち込み、大規模企業へと進展していく<sup>(25)</sup>。

## VI. 結 語

ここで创业者企業、同族支配企業、そして経営者企業を所有と支配と経営という点から整理すれば次のような表2に整理され得る。

创业者企業において、所有機能は创业者に担われ、また支配機能も创业者に担われ、経営機能は小規模段階では创业者だけにより担われ、大規模化の段階で一部、俸給経営者に担われる。同族支配企業においては、所有機能は

表2 創業者企業・同族支配企業・経営者企業における所有・支配・経営

創業者企業		同族支配企業		経営者企業	
所有	創業者	所有	創業者一族	所有	分散所有
支配	創業者	支配	創業者一族	支配	俸給経営者
経営	創業者	経営	創業者一族	経営	俸給経営者
	俸給経営者		俸給経営者		

注(1) 創業者企業の段階において、大規模化している場合、俸給経営者が存在する。同族支配企業の大規模化の段階においても同様。

注(2) 創業者企業の段階において、大規模化している場合、階層的経営組織が存在する。同族支配企業の大規模化の段階においても同様。

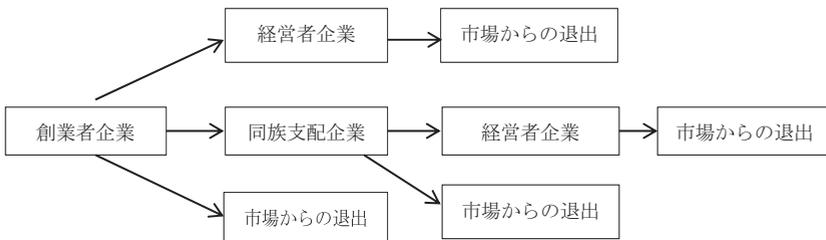
注(3) 経営者企業の段階において、所有の面で、創業者一族がごくわずかの株式を保有している場合もある。

出所：筆者作成

創業者引退・死去後の創業者一族に担われ、また支配機能も創業者一族に担われ、経営機能は、小規模段階では創業者一族だけにより担われ、大規模の段階で一部、俸給経営者に担われる。経営者企業の段階では、所有は分散所有であり、また支配機能は俸給経営者により担われ、経営機能も俸給経営者により担われる。

次に企業の形態を、創業者企業、同族支配企業、経営者企業、そして企業の市場からの退出として典型的に整理し、企業のライフ・サイクル的に理解し、図示すれば次のような図にまとめられ得る（図1）。

図1 創業者企業・同族支配企業・経営者企業のライフ・サイクル



出所：筆者作成

基本的な流れは既述のように、創業者企業があり、次に同族支配企業があり、次に経営者企業、そして市場からの退出である。また、創業者企業から直ちに経営者企業となり、その後の市場からの退出もある。また、創業者企業から同族支配企業となり、その後市場からの退出もある。また、創業者企業から、そのまま市場からの退出となる場合もある。これらの流れは、10年、20年、30年のスパンの流れの想定ではなく、50年、100年、200年、あるいは数百年という企業の長い時間幅での展開である（短いスパンもある）。そして、他方、企業家精神を有する新規の創業経営者が登場し、当該社会にイノベーションをもたらし、大規模組織の企業が出現する。

#### 注

- (1) 階層的経営組織の概念および次の俸給経営者の概念はアルフレッド・D・チャンドラー・ジュニアに依拠する。Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977, pp.1-14. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立（上・下）』東洋経済新報社、1979年、4-21頁。
- (2) 大月博司・高橋正泰『経営学—理論と体系』同文館、1986年、69-70頁。
- (3) Adolf A. Berle, Jr. and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, 1932, pp.69-70. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、昭和33年、88-89頁。
- (4) Robert A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution, 1948, p.36. 平井泰太郎・森昭夫訳『ビジネス・リーダーシップ—アメリカ大会社の生態』東洋経済新報社、昭和29年、40頁。
- (5) 佐久間信夫『企業支配と企業統治—コーポレートコントロールとコーポレートガバナンス』白桃書房、2003年、161頁。
- (6) 末廣昭『ファミリービジネス論—後発工業化の担い手』名古屋大学出版会、2006年、17-18頁。末廣昭氏は、カッソン、ローズ、レフ等の様々な論者の見解を紹介している。
- (7) 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会、1981年、245-264頁。
- (8) Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, 1997, p.2. 岡田康司監訳、犬飼みずほ訳『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版、1999年、8頁。

- (9) 歴史上、「家」、政略結婚等々による結婚の家族、あるいは様々な家族の形があるが、ここではそれ以上述べない。
- (10) 前掲末廣『ファミリービジネス論―後発工業化の担い手』、9-11 頁。
- (11) 同上書、10 頁。
- (12) 齋藤卓爾「日本のファミリー企業」宮島英昭編『企業統治分析のフロンティア』日本評論社、2008 年、150-152 頁。
- (13) 吉村典久『日本の企業統治―神話と実態』NTT 出版、2007 年、198-201 頁。
- (14) 星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新―アジアとラテンアメリカ』アジア経済研究所、2004 年（第 5 章、第 6 章、第 7 章、第 8 章、第 9 章）。星野妙子・末廣昭編『ファミリービジネスのトップマネジメント―アジアとラテンアメリカにおける企業経営』岩波書店、2006 年（第 4 章、第 5 章、第 6 章）。
- (15) Danny Miller and Isabel Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run*, Harvard Business School Press, 2005, p.3. 齊藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社、2005 年、15 頁。
- (16) *Ibid.*, p.3. 同上訳書、15 頁。
- (17) Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, p.2. 邦訳書、8 頁。
- (18) Danny Miller and Isabel Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run*, p.2. 邦訳書、13 頁。
- (19) 前掲吉村『日本の企業統治―神話と実態』、198-201 頁。
- (20) 一族の中継ぎ等に関して、同族支配企業において一族の社長、会長の経営の状態ではなく、一族のメンバーの取締役の段階、あるいはまだその地位まで昇進上到達していない段階すなわち後継者が相応の年齢になるまでの間、俸給経営者あるいは他企業の経営者等が中継ぎとして経営者（社長、会長）の地位に就いている場合がある。非一族の彼らが経営者に就任すれば直ちに同族支配企業の立場を喪失し経営者企業への移行かという問題も生じる。中継ぎ的な経営者の存在は企業の発展の事例ではしばしば散見され、同族支配企業あるいは経営者企業の判断で苦慮するところである。ただ類型的整理として考察を進めているので個々の事例の状況から過渡期、転換期あるいは経営者企業と事後的に判断するしかない。
- (21) 他方、創業者あるいは創業者一族は、自分の子弟、一族の後継者候補に高い学歴の教育を受けさせ、あるいはさらに海外への留学（アメリカの大学、大学院等）をさせ MBA を取得させるなど後継者育成を図る。
- (22) 「規模の経済」が存在する場合、生産量の増加に伴い 1 単位当たりの費用を小さくすることができ、「規模の経済」を達成できる十分な生産能力を有する企業が市場における競争優位を持つ。ただ、「規模の経済」は業種によっても大きく異なる。  
他方、創業者一族の社会的地位の維持に必要なだけの収入を企業から確保できるならば、それ以上リスクを冒して企業規模を拡大する必要はないという創業者一族の考え方もある。
- (23) 田中亘「借り手企業の破綻法制と銀行危機」内閣府経済社会総合研究所監修・池尾和人編『不良債権と金融危機』慶應義塾大学出版会、2009 年、112-117 頁。

- ⑭ ここでは、中小企業論ではなく、経営学が概ね前提とする大規模企業の所有と支配と経営を対象として企業のライフ・サイクルを考察している。
- ⑮ すでに巨大な企業の多角化の子会社、関連会社としてスタートする企業もある。