

同族企業の所有と経営の継承

— 経営史と経営学のための理論的な整理 —

吉 次 啓 二

- I 序
- II 第三回日韓経営史学会国際シンポジウム
- III 世界での同族企業のプレゼンス
- IV 創業者企業・同族継承企業・経営者企業
 - (1) 創業者企業から同族継承企業への移行
 - (2) 同族継承企業での継承
 - (3) 経営者企業への移行
 - (4) 現代の日本の一定割合の同族企業
- V 結語

I 序

アジア、ヨーロッパ、アメリカ等、世界のほとんどの地域で、また戦前の日本、現代の日本で同族企業での企業経営が行われてきた。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いう思いは人類の共通の感情であると思われる。そこに、同族企業、同族経営、財閥等の企業経営の形態が現出する。本稿では、同族企業の所有と経営を対象とし、特にその所有と経営の「継承」を中心的な対象として考察、分析していくことが課題である。また、歴史的な存在の「同族企業の所有と経営の継承」を理論的に整理することが本稿の課題である。同族企業の所有と経営の継承を既存の個々の研究に依拠しながら歴史的なパースペクティブな視点から理論的に整理していく。

2008年11月29日、韓国・ソウルで日本の経営史学会と韓国経営史学会による第三回日韓経営史学会国際シンポジウムが「北東アジアにおける企業の所有と経営の継承」をテーマとして開催されたが、韓国においても一族の株式所有、一族の経営、そして企業の多角化という意味においての財閥（Chaebol）の形態で企業が運営されてきた。韓国経営史学会は1986年2月に創立され、同年12月に学会誌『経営史学』の創刊号を発刊している。韓国の学者による経営史、企業家史が多角的に研究され始めたのは1960年代に入る頃からであり、また韓国の幾つかの大学において経営史学の講座が設置され始めたのは1960年代後半からである。少数の学者によって個別的に研究が開始されてはいたが、経営史の研究が本格的に開始されたのは1986年の経営史学会設立以後である⁽¹⁾。2008年度、「北東アジアにおける企業の所有と経営の継承」がテーマとして設定された理由は、韓国の企業はほとんどが財閥企業であり、その財閥が韓国の経済発展の上で中核的役割を担ってきたと評価される一方、一族の所有と支配、政経癒着等で批判されるという状況を背景としてテーマが設定されている。

韓国財閥は1960年代から1970年代にかけての高度成長期に経済発展の主役として一定の役割を果たしてきたが、その反面、財閥総帥一族の所有と支配・政経癒着・経済力集中等、国民経済の効率性および公平性の面で、あるいは市民社会の価値観の面で、論議的となってきた。1945年から1960年頃までが韓国財閥の生成期と考えられ、それは同期間中、日本人が引揚げの際残したいわゆる帰属財産の払い下げと戦争後の復興の際外国から受けた援助物資が政府の特恵により財閥に独占的に配分されたことにより、財閥の大規模資本蓄積が可能になったことによる⁽²⁾。近年の韓国の財閥の企業は上場企業の72.2%を占め、またGDPの66.5%（2002年）を生み出している⁽³⁾。財閥の総帥は、役員の選任、新規事業の進出可否、資金調達など、グループ企業全ての意思決定に絶対的な権限と影響力を保持し、また財閥は支配株主（およびその家族と親族）とグループ系列企業、グループ系列企業同士の水平的、垂直的な相互株式保有（株の持合い）が重なり合った多重支配構造に

より成り立っている。そのような背景の下、企業の所有と経営の継承に関するテーマが第三回日韓経営史学会の国際シンポジウムで設定された。

Ⅱ 第三回日韓経営史学会国際シンポジウム

2008年11月29日開催の日韓経営史学会国際シンポジウムは、主として午前、韓国経営史学会の会員の研究報告、午後「北東アジアにおける企業の所有と経営の継承」をテーマとする国際シンポジウムという形式で催された⁽⁴⁾。全体で合計18本の研究報告が行われ、国別の研究領域に関しては韓国の経営史の研究が8本、日本の経営史の研究が8本、中国の経営史の研究が2本という構成であった。次に2008年度日韓経営史学会国際シンポジウムのプログラムを掲示する⁽⁵⁾。

Program

Session 1 : Development of Corporations in Northeast Asia — Korea

Moderator : Sung-Dong Oh (Chosun Univ.)

- (1) The Effect of Dong Wha Pharmaceutical Company to Business Administration
in Korea Kun-Hee Lee (Ewha Womans Univ.)

Discussants : Han-Soo Han (Kyunghee Univ.)

- (2) A Study of the Reorganization of the Japanese Pharmaceutical Distribution
System since the 1990s Ilsun Son (Japan Business History Institute)

Discussants : Sung-Je Cho (Global Agriculture Policy Institute)

- (3) The Formation Process of Korea's Export-oriented Industrialization Policy in
the early 1960s Sang-Oh Choi (Seoul National Univ.)

Discussants : Myung-Hwi Lee (Ewha Womans Univ.)

- (4) Labor-Management Partnership and Company Competitiveness

Deog-Ro Lee (Seowon Univ.)

Discussants : Do-Won Suh (Chungbuk National Univ.)

- (5) An Exploratory Study on Comparative Analysis of the Times Regarding
Development Process and Features of the Intern Employee System of Korean
Enterprises
Jong-Gu Lee (KyungHee Univ.)
Pyung-Kee Kim (Chungbuk National Univ.)
Discussants : Deog-Ro Lee (Seowon Univ.)
- (6) The Holding Company System in the Korean Chaebol : With a Special Refer-
ence to Three Major Chaebols - LG, GS, and LS
Dong-Woon Kim (Dong-Eui Univ.)
Discussants : Moon-Seok Seo (Dankook Univ.)
- (7) Cooperation of the Government and Business Associations in the Korean Cot-
ton Industry, 1950-70
Park, Sub (Inje Univ.)
Discussants : An-Ki Joung (Korea Univ.)

Session 2 : Development of Corporations in Northeast Asia — Japan & China

Moderator : Sing-Young Lee (Dongkuk Univ.)

- (1) The Technological Choices in the Rise of the Meiji Cotton-Spinning Industry,
1860s-1900
Eugene K. Choi (Hitotsubashi Univ.)
Discussants : Jin-Sung Chung (Korea National Open Univ.)
- (2) Management Rationalization and ‘Job Organization’s Reform’ : A Case Study
of the Showadenko Company in Japan, 1949-62
Jae-Won Sun (Pyongtaek Univ.)
- (3) Rethinking on the Toyota’s Innovational Activity in the Initial Phase
Inman YEO (Kangnung Univ.)
Discussants : Kwon-Hyung Lee (Incheon Development Institute)
- (4) An Analysis of Historical Formation of Wenzhou Merchants and Private Econ-
omy in Zhejiang Province, China : Focused on Historical Institutionalism
Sang-Bin Lee · Dae-Woo Cho (Chungnam National Univ.)
Discussants : Tae-Myoung Kim (Semyung Univ.)

Session 3 : Succession of Management and Ownership of Corporations in North-east Asia

Greeting Address : Prof. Kwang-Joo Lee

(President, The Korean Academy of Business Historians, Dankook Univ.)

Congratulatory Address : Prof. YUZAWA Takeshi

(Chairman, Business History Society of Japan, Gakushuin Univ.)

Part 1 : Succession of Management and Ownership of Corporations in Korea and China

Moderator : Young-Rai Kim (Chungnam National Univ.)

SHIMOTANI Masahiro (Fukui Prefectural Univ.)

(1) The Succession Implementation Context of Family Business : The Components and Their Antecedents

Induk Suh (Yeungnam Univ.)

Discussants : YOSHITSUGU Keiji (Fukuoka University of Economics)

Woong-Ho Lee (Jinju National Univ.)

(2) MOT Approach for the Problems on the Corporate Group Management and the Family Succession : The Particularity and Dilemma of Korean Firm in the Globalization Era

Seunghwan Ku (Kyoto Sangyo Univ.)

Discussants : YANAGIMACHI Isao (Keio Univ.)

Dal-Ho Lim (Chungbuk National Univ.)

(3) A Study on Transferring Power Model in Chinese Family Business

Mie Jung Kim (Kyunghee Univ.)

Discussants : NAKAMURA Miyuki (Soka Univ.)

Part 2 : Succession of Management and Ownership of Corporations in Japan

Moderator : Won-Woo Lee (Soongsil Univ.)

SUZUKI Toshio (Tohoku Univ.)

- (1) The Problem of Successors in the Japanese Pharmaceutical Industry : The Case of Kunio Takeda, Former President of Takeda Pharmaceutical Company

Julia YONGUE (Hosei Univ.)

Discussants : Son Ilsun (Japan Business History Institute)

Tae-Soo Ryu (Hanyang Univ.)

- (2) A Study of the Change of Top Executive : The Case of Toyota

SHINOMIYA Masachika (Kanto Gakuin Univ.)

Discussants : HASEGAWA Naoya (Yamanashi Univ.)

Inman YEO (Kangnung Univ.)

- (3) The Problems of Successors in the Japanese Distribution Companies :
A Comparative Study of Daiei, Ito Yokado and Jusco

KAWABE Nobuo (Waseda Univ.)

Discussants : IKUSHIMA Jun (Yokohama City Univ.)

- (4) A Comparative Study of Toyota Motor Company and Honda Motor Company
in the Succession Pattern of Management Rights

Wesuck Lim (Kyungwon Univ.)

Discussants : KOBAYASHI Hiroshi (Daito Bunka Univ.)

Jeong Pyo Choi (Konkuk Univ.)

Part 3 : General Discussions

Moderator : Won-Woo Lee (Soongsil Univ.)

SUZUKI Toshio (Tohoku Univ.)

合計18本の研究報告の内、3本が製薬産業の企業経営に関する事例研究であるが、この事は今回のスポンサーの一つが製薬企業であることと若干関係があるようである。また研究対象の時期に関して言えば、ほとんどが第二次大戦後の時期であり、日本の三人の報告者の研究対象の時期もほとんど戦後の時期であった。また研究報告の内容に関しては、経営管理、流通システム、労使関係、雇用システム、持株会社システム、技術選択、経営合理化等々、

またシンポジウムのテーマの継承問題等、広範な視点からの研究報告が行われている。

報告の中で、Induk Suh (Yeungnam Univ.), The Succession Implementation Context of Family Business : The Components and Their Antecedents の報告において、同族企業 (Family Business) は多国籍企業以前の時代から、また産業革命期以前の時代から、さらにローマ帝国、ギリシア文明以前の時代から存在したとしている。さらに、Induk Suh は韓国においても前述の通り同族企業 (Family Business) は上場企業の72.2%、GDP の66.5%を占め、また同族企業は非同族企業 (Non-Family Firm) よりパフォーマンス (営業利益) において、8.9%対7.6%で上回っていると述べている。またアメリカ合衆国においても Family Business は企業数の92%、賃金支払量の65%、仕事創出 (Job Creation) の78%、GDP の50%、フォーチュン500社の企業数の37%を占めっていると述べている⁶⁾。

また、Seunghwan KU (Kyoto Sangyo Univ.), MOT Approach for the Problems on the Corporate Group Management and the Family Succession : The Particularity and Dilemma of Korean Firm in the Globalization Era の報告において次のような見解が述べられている⁷⁾。経済成長の中核役を担ってきた財閥企業の経営者交代・事業継承問題が社会的な問題となっており、韓国企業の所有構造 (同族経営) に対する社会的批判が存在する。その代替案としての専門経営者による経営の有意味性はあるのかと述べ、一般的に、同族経営は経営成果に負の影響を、専門経営者は正の影響を与えるという認識が広く共有されているようであるが、しかし実際はそうであるのかと疑問を提示している。さらに同族と非同族で企業価値に差があるのかと述べ、同族企業 (Family Business) の方が非同族企業と比べて高い企業価値をもたらすという欧米の研究を示し、他方、非同族企業の方が同族企業に比べて高い価値をもたらすという欧米の研究も示し、これらの実証研究から同族企業に関して一概に善し悪しの価値判断は難しいと述べている。また必ずしも専門経営者が同族経営者の代替案とは言えないと述べ、企業の生存・存続のためには企業は長期

的な観点で最も相応しい人物を選ばなければならない、また同族による安易な事業継承は企業の存続を危うくする、また専門経営者の本質は専門性の高い経営管理能力を持っているかに尽きると述べ、韓国の財閥企業問題において企業の問題は企業に任せるべきであると最後に述べている。

Ⅲ 世界での同族企業のプレゼンス

以上の所有と経営の継承というテーマを契機として、次に同族企業、経営者企業等についての試論的な類型的整理を行っていくこととする。まず創業者企業、そしてその後、創業者の一族により継承される同族継承企業について論じ、それらの企業のプレゼンスについて考察していく。

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、または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、同族経営、同族企業、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。

次に、同族企業、同族経営、Family Business、Family Firm 等の企業の世界でのプレゼンスの概観を行っていく。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^⑧。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業（ファミリー・ビジネス）と分散所有型企業の割合である。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業と定義し、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業（他に国家所有型、金融

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、Stijn 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.

機関所有型、事業会社所有型）として分類している⁹⁾。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、金融機関所有型、事業会社所有型は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、分散所有型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、国民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。ところで、表1の韓国の分散所有型企業、家族所有型企業のそれぞれの数値は、前々章および前章の所の数値、記述とは少し異なっている。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業、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業と分類しているので、財閥総帥および一族の株式所有、またグループ系列企業の株式所有、さらにグループ系列企業同士の水平的、垂直的な相互株式保有の多重支配構造に基づく統計の捉え方とは若干異なっていると考えられる。

また、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%という数値も同様に20%以上の株式所有での分類であるので、後述の表2の「日本の上場企業における創業者一族」における数値の内容とは異なり、分散所有型企業の割合が高く、また家族所有型企業の割合が低くなっていると考えられる。さらに、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と考えられる⁽¹⁰⁾。

このように世界の国々の上場企業は、前章の韓国も含め、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。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⁽¹¹⁾。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⁽¹²⁾。

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⁽¹³⁾。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⁽¹⁴⁾。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⁽¹⁵⁾。

Ⅳ 創業者企業・同族継承企業・経営者企業

（１）創業者企業から同族継承企業への移行

次に、所有と経営の継承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、同族継承企業、経営者企業として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⁽¹⁶⁾。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。

次に、同族継承企業の定義について、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であり、また多角化している場合もある。また規模の面で中小の規模の同族継承企業もあるが（数量的にはこちらがはるかに多い）、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る。同族継承企業とは端的に言えば同族により継承されている企業である。さらに創業者企業と同族継承企業の両者を含めて同族企業とここでは呼称することとする⁽¹⁷⁾。この同族企業の概念は英語での Family Firm と同様の概念である。ところで、Family Firm とそれに類する言葉、Family Business はほぼ同じ意味合いで使用されており、この二つの言葉は、家族の企業、また家族を拡大した一族の企業の意味合いで使用され、それと共に二世代、三世代、それ以降の世代を含む同族の企業の言葉として Family Business、Family Firm は使用されている⁽¹⁸⁾。すなわち Family Firm には創業者の企業の段階とその後の創業者一族の企業の段階が含まれている。

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、また大規模な同族継承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。その意味では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、また大規模な同族継承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⁽¹⁹⁾」。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。

ここで「支配」に関しての従来の研究に基づき、さらに検討していくこととする。「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律の権限を動員する一つまり、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一ことか、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）を選出する実質的権限を持った個人、または、集団の掌中に存するといひ得る。」と述べている⁽²⁰⁾。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 Management）を選任ないし解任する権限」と定義した⁽²¹⁾。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⁽²²⁾。

一方、TNEC (Temporary National Economic Committee) は、支配を「会社を指導する広範な政策を決定する権限」と定義し⁽²³⁾、さらに D・M・コッツもまた、同様に「会社を指導する広範な政策を決定する権限」と定義した⁽²⁴⁾。D・M・コッツは「会社を指導する広範な政策」とは何かについて、企業が意思決定を行う通常の範疇では、「広範な政策」は主として次の4つの政策を指しているとして、企業目標、拡大政策（合併および買収を含む）、財務政策、利益分配政策をあげている。様々な支配の概念があるが「会社を指導する広範な政策を決定する力」とは具体的に誰がその権限を有しているか、取締役あるいは取締役会あるいは社長、会長等、具体性に欠け、つまり「誰」がその企業を「支配」しているかについて漠然とした定義でもある。「取締役を選出する権限」あるいは「経営者を選任ないし解任する権限」は「誰」が「支配」しているかという点に関して、より明確性があると考えられる。ここでは、株主総会が最終的に形式的に決定するとしても、支配とは企業の最高意思決定、企業の最高人事を担う社長あるいは会長、あるいは社長、会長を含む全体としての取締役会のメンバーを選出する権限と考える。特に、支配とは社長、会長を選出する権限と考える。すなわち、支配は、社長、会長の最高経営者を選任あるいは解任する権限の保有とここでは定義する。そして、その支配の行為を行う職の者は、また社長、会長、またある場合、社長、会長を中心とした取締役会でもあると考えられる⁽²⁵⁾。すなわち特

に、支配の権限とは社長、会長の職に存するところでは考える。

(2) 同族継承企業での継承

次に、創業者企業から企業経営が創業者一族に継承され、さらにまた同じ創業者一族へと継承される、つまり同族継承企業での継承について考察していく。同族継承企業での継承では歴史的にすでに江戸時代に規模の拡大に伴い、家業の継承の制度化として「家訓」が形成され、またその後、特に明治時代には「家憲」が制定された。

商家の家訓が作成されるのは江戸時代以降で、より古くは慶長期に作成された鴻池家の「子孫制詞条目」⁽²⁶⁾があり、その他、三井、住友、明治大正期の百貨店につながる呉服店の老舗、伊藤家（松坂屋）や白木屋、大丸の家訓で、今日知られているものが作成されたのが慶安期以降であり、つまり17世紀半ば頃から商家の家訓が多く形成されるようになった⁽²⁷⁾。家の管理についての精神的訓戒を説く家訓の制定に共通した目的は、「家業」、「家」の存続を図ることであり、超世代的連続性の重要性が強調されている⁽²⁸⁾。相続や分家など家制の基本を具体的に定めた家憲的な項目を持つ家法は近世においても存在するが、「家憲」という呼称が一般的に使用されるのは明治期以降である⁽²⁹⁾。

地位の相続や、財産の相続に関する具体的な項目の家憲、そして家訓は、経営体の規模の拡大、事業の広域的展開を契機として作成され、経営体が家族を超えて拡大していった時期に、経営上の権限と資産の継承権を持つ人間を統合する目的で作成されている⁽³⁰⁾。すなわち、家々が家訓・家憲を必要とした背景には経営体の規模の拡大があり、また家訓から家憲へという家法の変更には明治期の企業の発展、拡大が存在した⁽³¹⁾。家訓・家憲は「家」、「家業」の存続を目的として作成された⁽³²⁾。

明治期に入り、明治29年4月、財産法（総則、物権、債権の三編）が、明治31年6月、家族法（親族、相続の二編）がそれぞれ公布され、いずれも明治31年7月から施行された（明治民法）。家族法部分の基本構造は、戸主権

を中心とする「家」を軸とするものであり（「家」制度）、親族編の構造も「家」を中心としたものであった。「家」の基礎には戸籍がおかれ、戸主の地位と「家」の財産は、家督相続により長男子に一括して単独相続された⁽³³⁾。戦後に至り、日本国憲法がその基本原理の一つとして、個人の尊厳および両性の本質的平等を掲げることが明らかになったことにより、またその基本原理が明治民法の「家」制度とは相容れないため、憲法改正作業と並行して、親族法・相続法の改正作業が進められることとなった。憲法は、昭和22年5月3日に施行されたが、民法改正はこれに間に合わせることができなかったため、とりあえず、憲法の最高法規性に反しないよう、「日本国憲法の施行に伴う民法の応急措置に関する法律」が制定されて一時的な調整措置がとられ、その後昭和22年12月22日「民法の一部を改正する法律」が公布され、23年1月1日より施行された。新民法は、憲法に則り、個人の尊厳と男女の平等を柱とし、明治民法の「家」、戸主権、家督相続の一連の制度は廃止された⁽³⁴⁾。

次に、「家」と「家族」との概念の関係を考えると、鈴木栄太郎氏は次のように述べている。「家族は集団であるが、家は必ずしも集団たることを要しない、家族は現存する個人等の横の結合、集団であるが、家はむしろ世代間の関係である⁽³⁵⁾」。また、家族は家族員の婚姻や生死によって消滅する一代限りの概念であるのに対し、「家」は、相続の対象となり、世代を超えた継承、永続が、子供の有無や性別にかかわらず願望される⁽³⁶⁾。「家」が世代を超えて存続すべき規範、観念であるのに対し、「家族」は横断的な集団の関係と考えられる⁽³⁷⁾。「家」そして「家」が営む事業体、すなわち「家業」は、あるいは一族の企業は、所有と経営を通じて繁栄、発展が希求され、そしてまた世代間の永続が希求される。

ここで、「家」の継続の方法として養子制度がある。明治民法下での養子制度は、「家」の継承、家督相続のためのものばかりではなく、様々な目的の養子が存在したとも考えられるが、その養子制度は「家」制度の強化、温存、家督相続の維持をもってその第一の目的とし、他方、慈善という、子の

ための目的をもって立案されてもいるが、前者、すなわち「家」の存続を主たる目的としていたと考えられる⁽³⁸⁾。戦後の改正の際、養子法も改正され、「家」の継続のための家督相続人たる養子をつくることを目的とする「遺言養子」を廃止し、また婿養子縁組の廃止が行われた⁽³⁹⁾。だが近年でも養子制度の養子縁組は成年養子が多いことが特徴であり、全体の3分の2を占め、特に従来からの婿養子タイプが多い⁽⁴⁰⁾。未成年養子の場合も、親の再婚に伴って縁組をする「連れ子タイプ」が多く、純粋に親のない子を養育するための養子縁組は日本では少ない。欧米では養子制度は、「家のため」、「親のため」の養子ではなく、「子のため」の養子、つまり親のない子を保護するための制度と位置づけ、未成年の養子のみを認めているところが少なくない⁽⁴¹⁾。これらのことは現在でも、自分の血統、血縁の断絶、「家」の断絶、「家業」の所有・経営の断絶を回避したいとする「家」の継承の意識が日本では家族制度の残像として現存しているとも考えられる。しかしそのような家意識が残る日本でも他の国々、例えばヨーロッパ、アジア、南アメリカのファミリー・ビジネスと比較すれば、前述の結果のように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。

養子制度での婿養子タイプの多い我が国で、婿養子による企業経営の継承の事例は多数あるが鹿島建設の歴史は顕著な事例である。鹿島建設の創業者一族である鹿島家は女性が多い家系であり、その中において婿養子または姓は変更しない女婿という形で鹿島建設のトップ・マネジメントを継承させてきた⁽⁴²⁾。鹿島組の創立者鹿島岩蔵は長女糸子に東京帝大土木工学科卒の葛西精一を養嗣子縁組で婿養子とした。鹿島（葛西）精一（明治45年、鹿島組組長就任）と糸子の間には卯女、薫子の二人の娘しか生まれなかったが、昭和2年、外交官永富守之助を鹿島卯女と結婚させ、養嗣子鹿島守之助とした。守之助、卯女夫妻には一男三女があり、娘それぞれに東大卒の男性を結婚さ

せ（姓は変更していない）、また長男も東大を卒業と同時に鹿島建設に入社し、他の一族も婿養子あるいは姓は変更しない女婿としてトップ・マネジメントを形成した⁽⁴³⁾。

ところで、明治民法下では、女性の地位、妻の地位は低く、女子が婚姻して妻になれば、無能力者になって取引関係から排除され（旧法第14条）、夫が妻の所有する特有財産を管理した（旧法第801条）⁽⁴⁴⁾。戸主の地位は原則として男子により継承され、また「家」は承継することが予定されているから、その消滅は極力回避され、「家」に一人の娘だけの場合には、婚姻して夫の「家」に入ることはできないので、入夫婚および婿養子しかできなかった（旧法第788条第1項、第2項）⁽⁴⁵⁾。従って、「家」そして「家業」を継続させようとするならば、また、その家に子が女子だけである場合、婿養子縁組の制度が一般的に用いられた。清水建設の前身清水組でも5代目までに三人が婿養子もしくは養子であり⁽⁴⁶⁾、また住友でも明治25年に当時の公家の中でも摂家に次ぐ精華の一家であった徳大寺家より徳大寺公純の第六子隆麿を迎え、婿養子として住友家15代住友友純となった⁽⁴⁷⁾。所有と経営の継承の方法として、婿養子の慣行は明治民法下の明治、大正、昭和戦前、そして婿養子縁組制度を法律上の制度としては廃止した新民法下の昭和戦後そして平成とこれまで長きに渡り存続した。

次に、経営者の血統の直系のラインだけからではなく、広範な同族のラインから経営者を輩出してきた事例としてキッコーマンが挙げられる。キッコーマンの前身野田醤油株式会社は1917年12月に10の醤油醸造業者、醤油問屋の合同により設立され、その内の茂木姓の六家と高梨兵左衛門家と中野長兵衛家の八家が同族団を形成し、キッコーマンの所有と経営の中軸を形成してきた⁽⁴⁸⁾。キッコーマンでは同族団の中のいずれかの家から固定的に選出されるのではなく、同族の互選によって、能力、識見、人格、そして学歴を基準にして決定されてきた。そして、トップ・マネジメントに就任する同族メンバーの決定は早めに行われ、以後順送りにトップ内の昇進コースを辿らせるといふ慣行が早くから確立されてきた。このトップ・マネジメント・メン

バーの早めの決定と順送りの慣行が、同族団内部の無用な抜け駆け競争とそれに伴うトラブルの発生を防止した⁽⁴⁹⁾。このキッコーマンの事例は、狭い血統のラインの母集団ではなく、広範な血統の一族の母集団により所有と経営が担われてきた事例である。

また、事業が発展、拡大し、創業者の子供の「家」等で本家、分家を形成するという「家」、「家業」の継承も行われた。本家、分家等を形成することにより、事業の所有と経営を継承することが容易となり、また広範な事業継承者の母集団を形成することが可能となった。

(3) 経営者企業への移行

次に、創業者企業および同族継承企業の同族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。

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う創業経営者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。創業者企業が同族継承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継承企業となり、その同族継承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。同族継承企業が二世代、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⁽⁵⁰⁾。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。ここで日本における経営者企業の成立について見ていくこととする。

戦前の大企業においても経営者企業と言い得る企業形態の企業は存在していた。宮島英昭氏は1937年の大企業の経営者のタイプを株主との関係に則して次のように整理している。(1) 持株会社の封鎖的所有と専門経営者によって特徴づけられる財閥直系企業、(2) 経営者が戦略的意思決定を担い、株式がすでに分散している経営者企業、(3) 株主が同時に戦略的意思決定にあたる所有型企業の三つのタイプである⁽⁵¹⁾。(1)の封鎖的所有によって特徴づけられる財閥直系企業では、比較的早くから家族は傘下企業の戦略的意思決定から退き、本社役員として傘下企業から登用された持株会社の他の理事とともに傘下企業の統括にあたった。一方、傘下企業では株式を保有しない専門経営者が実質的トップの座を占め、この専門経営者は財閥直系企業の場合、学卒後それぞれの企業に就職し、その後一貫して同企業でキャリアを積んだ内部昇進の専門経営者が一般的である点に特徴があった⁽⁵²⁾。(2)の経営者企業のタイプは、専門経営者が戦略的意思決定を担い、かつ所有構造が分散しているという意味で「経営者企業」と整理されている。このタイプの企業では、相当割合の株式を保有する大資産家（大株主）、金融機関等のブロック・シェアホルダーが社外取締役として取締役会に参加し、専門経営者の提示する投資計画を承認し、その企業成果をモニターした。また、この経営者企業においては、取締役会で大きな比重を占める大株主は、いぜんモニターに関して高い実行力を持ち、利益処分での短期的利害を重視し、経営者の選任、経営者の交代に大きく関与した⁽⁵³⁾。(3)の所有型企業のタイプは、創業者家族が実質的にトップ・マネジメントに就いているケースである。この所有型経営者のタイプは著しく多様であって、財閥家族、創業者家族が戦

略的意思決定に関与した企業群、あるいは技術者型の企業家が起業したしばしば新興財閥と呼ばれる企業群、そして、比較的規模の小さい同族企業が含まれる。このタイプの企業がこの時期にも大きな比重を占めるところに戦前日本大企業の大きな特徴があった。このタイプの企業の最大の特徴は、所有と経営が一致している点、つまり設備投資計画の起業と承認、実施とモニターが一致している点にあった。新興財閥と呼ばれた企業の戦略的意思決定は、技術者出身の創業者によって担われ、彼らが文字どおり強力なリーダーシップを発揮した。また、これらの企業群では、積極的に取締役会への専門経営者の登用がはかられたが、企業成長が急速であったため、外部市場からリクルートされたケースが多く、特にこの傾向は事務系役員で顕著であった。一方、同族企業では、家族を中心に取締役会を構成しようとする傾向が強く、専門経営者の登用の進展が遅かった⁽⁵⁴⁾。

戦時統制時に企業のトップ・マネジメントに関する統制が政府によって指示されている。生産増強、戦力増強の国家要請の1943年10月の軍需会社法の制定である。指定軍需会社では、「生産責任者」が置かれ、その任免には政府の許認可が必要とされ、軍需会社法施行過程において、生産責任者は常勤の専任者であること、生産責任者は同時に社長であることの方針が明示された。政府は、生産現場に関する知識も経験もなく、大株主の資格で社長を兼ねている人物、大株主でないにしても社長の職務に常勤で専任できない人物を、国家要請にこたえることができないとして排除しようとした⁽⁵⁵⁾。指定軍需会社では「生産責任者（社長）」が置かれることになったが、「生産」についての知識、経験の人物が特に求められ、企業の所有と経営に関してはトップ・マネジメントの変化ではあったが、本稿が対象とする所有と経営の継承の変化という点からは、「生産」の重要性ということで、本稿のテーマにおいてはそれはマイナーな変化であった。

戦後、連合国総司令部（General Headquarter of Allied Nations、以下 GHQ）は戦前の財閥家族あるいは大株主に集中した所有構造を徹底的に解体し、それに代えて個人への株式が広範に分散された所有構造を創出することを構想

した。GHQは財閥家族あるいは大株主への株式所有の集中が戦前の経済システムの特徴であり、経済の軍事化と密接な関連があったという認識のもとに、これまでトップの地位を占めていた大株主あるいは財閥家族を徹底的に取締役会から排除するよう要求した。それに代わってGHQが望ましいと考えていた経営者は、株式所有ではなくその経営能力に基づく専門経営者（俸給経営者）であった⁽⁵⁶⁾。以上の構想に基づくGHQの改革の措置は、1945年10月、GHQが「関係会社の役員中財閥一族関係者、並びに財閥本社及び財閥関係者の代表的色彩を有するものその他財閥の色彩の濃厚なるものは全員退任せしむること」という方針を提示した時から始まった。翌11月には財閥本社の解体とともに、財閥傘下企業の役員を兼任していた財閥家族・本社役員が辞任することになった。一方、GHQは46年末から、以上の財閥関係役員との排除とは目的を異にするより広範な財界人の追放措置、いわゆる財界追放に着手した。この措置の該当者は45年9月2日以前に主要な企業の「公職（社長・副社長、会長・副会長、専務取締役・常務取締役、常任監査役）」にあった人物の全てであり、対象企業は238社、役職から排除されることになった経営者は約2,000名に達した⁽⁵⁷⁾。

経済人の追放は、以上の措置にとどまらなかった。GHQから見れば、公職追放によって財閥直系企業の経営者の交代が進展したものの、財閥同籍者（財閥家族と同一戸籍の者）、財閥関係者の排除には不十分な面があった。そこで48年1月、「財閥の事業の形成維持に有力な寄与を果たした人的結合を切り離し、以って民主的で健全な発達を促進する」（第一条）ことを目的とする財閥同族支配力排除法が制定された。同法の該当者は追放令の該当者との重複も多かったが、同法が辞任を強制したケース、およびこの措置の実施前の自発的な辞任等、役員経験者3,625人が同法に該当し、退くことを余儀なくされた。財閥本社の解体、財界追放、財閥同族支配力排除法の一連の措置の結果、わが国のビッグ・ビジネスの経営陣は全面的に交代することになり、経営者企業への移行の決定的な契機となった⁽⁵⁸⁾。こうして旧経営者は徹底的に排除され、それに代わって新しい経営者が選任され登場することと

なった。新しい経営者として選任されたのは、専門経営者（俸給経営者）、しかも外部経営者市場からの採用ではなく、内部昇進の専門経営者であった⁽⁵⁹⁾。

また、所有の面においても戦後改革は大きな影響を与えた。財閥解体は、指定持株会社等の保有株式の持株会社整理委員会（政府機関）への譲渡を強制し、また GHQ 指示の新設の財産税の徴収が、戦前の財閥家族を含む個人大株主に保有株式の譲渡（現物支払）を促進した。そして、いったん持株会社整理委員会に譲渡されたこれら財閥関係株は、証券処理協議会を通じて処理されることになったが、この処分にあって GHQ は個人を中心とした所有構造の創出を目的とした厳格な方針を指示した。購入優先順位は、(1) それぞれの企業の従業員、(2) その企業の工場が立地する地域の住民、(3) その他一般公衆という順であって、またいかなる個人も当該企業の発行株の 1 % 以上を所有することが禁じられた。これらの結果、株式所有構造は大きく変貌し、個人を中心とした広範に分散する株式所有構造が出現した⁽⁶⁰⁾。その後、いったん個人に分散した株式所有構造を機関所有の方向に修正する等、いくつかの制度の日本的修正が図られ、1955 年前後に日本型経営者企業の原型が形成されることとなった⁽⁶¹⁾。そして、第二次大戦後の 45 年間の日本経済は、完全に「経営者企業の時代」にあったと行うことができると言われる⁽⁶²⁾。

（４） 現代の日本の一定割合の同族企業

戦後、このように大企業は多くは経営者企業であったが、それ以外の企業は創業者企業、同族継承企業の同族企業でもあり、さらに創業者企業から大規模化していった企業も存在した。1990 年代頃から世界各国でファミリー・ビジネスの研究が進展してきているが、現代日本の大企業、上場企業においても、一定の割合が創業者企業、同族継承企業の同族企業であると考えられる。次にそれらの実証研究について考察していく。

齋藤卓爾氏は、創業者一族による株式保有、一族の経営の参加状況などのデータを集め、創業者一族による所有、経営が企業の利益率にどのような影

表2 日本の上場企業における創業者一族

創業者一族持株比率	創業者一族経営に関して		合計
	社長・会長は創業者一族出身者ではない	社長・会長が創業者一族出身者である	
一族持株比率＝0	1,034	46	1,080
0<一族持株比率<5	57	131	188
5<＝一族持株比率<10	30	125	155
10<＝一族持株比率<20	26	173	199
20<＝一族持株比率	12	184	196
合 計	1,159	659	1,818
一族が最大株主	38	423	461

出所：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』、2008年、152頁。

響を与えているかについて考察している⁽⁶³⁾。表2が示すように、日本の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。また、創業者一族の持株比率5%以上の企業と、経営者（社長もしくは会長）が創業者一族である企業を合計すると727社の40.0%であった。さらに、一族による株式保有が10%以上の企業と、一族が経営者である企業を合計すると697社すなわち38.3%となる⁽⁶⁴⁾。

なお、齋藤氏の研究では創業者一族による株式保有比率が5%以上で、なおかつ一族出身者が社長もしくは会長を務めている企業を「一族企業（Family Firm）」と定義していた。そしてこの定義にあてはまる企業は477社で26.2%であった⁽⁶⁵⁾。しかし、「日本のファミリー企業」の論稿では、創業者一族が最大株主である企業、もしくは創業者もしくは創業者一族出身者が社長または会長の地位にある企業を「ファミリー企業」と定義している⁽⁶⁶⁾。そして創業者一族が最大株主、または社長もしくは会長という条件を満たす「ファミリー企業」は1,818社中697社（38.3%）であった。

他方、齋藤氏の考察のテーマ外であるが、経営者企業という点に関して特定の一族の持株比率が全くなく、なおかつ一族の経営者（社長、会長）もない、つまり経営者企業（株式所有、経営者、階層的経営組織等）に関する経営者企業の定義にもよるが）と考えられる企業は1,034社であり、総計1,818社に対する割合は56.9%であった。特定の一族による持株比率が10%未満で、なおかつ経営者もない企業は1,121社であり、総計1,818社に対する割合は61.7%であった⁽⁶⁷⁾。これらの齋藤氏の数値から、おおよそ経営者企業と考えられる企業はおおよそ60%前後であり、また同族企業（創業者企業と同族継承企業を含めて）はおおよそ35%から40%くらいと考えられるであろう。

また、齋藤氏の実証分析は以下のことを明らかにしている。創業者一族によって所有され経営されているファミリー企業の利益率は非ファミリー企業よりも高かった。ファミリー企業と非ファミリー企業の利益率（ROA）は平均がそれぞれ7.64%と6.43%であった⁽⁶⁸⁾。このことは所有と経営の一致に伴うマイナス面も保有すると考えられる同族企業が、所有と経営が分離した経営者企業よりも企業パフォーマンスで上回っていると考えられることを示唆している。

また、創業者の企業とその子孫によって経営されている企業の利益率を比較すると、持株比率を考慮しても創業者によって経営されている企業の利益率が上回っていた（規模に関しては両者の間には有意な差はみられなかった）。この結果は創業者が高い経営能力を持って企業に貢献していることを示唆している。これらの結果は以下のように解釈することが可能であると齋藤氏は述べている。創業者によって経営されている企業の高利益率は創業者自身の能力、情熱などに負うところが大きい。しかし、創業者ほどの能力、情熱を持たない可能性の高い創業者の子孫に経営が受け継がれた企業では創業者ほどの企業業績を残せない⁽⁶⁹⁾。

また、次のような実証研究もある。吉村典久氏は、上場企業における経営者の属性と所有構造という点から調査を行い、学校教育終了後、当該企業に

入社し内部昇進を重ねて社長の席にたどり着いた人物、すなわち「生え抜き」社長（内部昇進経営者）は上場企業の31.0%であるとしている。また、他の事業法人（その大多数はいわゆる親会社）でキャリアを積み重ね、子会社、関連会社等で社長となった者は28.2%である。さらに、創業者あるいは創業者一族が社長になっている上場企業は29.3%存在する（創業者6.3%、創業者一族23.0%）⁽⁷⁰⁾。

内部昇進社長と「生え抜き」の一種とも考えられる他事業法人出身の社長は、両者とも株式所有と関わりのない俸給経営者である。しかし、厳密な意味において内部昇進経営者は3割程度であり、意外に少ないとも感じられ、内部昇進経営者と他事業法人出身経営者の合計の俸給経営者は約6割である。創業者および創業者一族の社長の合計は、つまり同族企業の経営者は約30%であり、その数値は80年度、85年度、90年度、95年度でもそれ程変化していない。このように現代でも上場企業において、創業者企業、同族継承企業の同族企業は約3割存在し、けっして経営者企業の増大によって同族企業は減少していない。

V 結語

これまで企業の所有と経営の継承を中心的テーマとして検討、考察してきた。これまでの考察を概括すると、韓国においては、財閥企業の所有と経営が企業経営の分野だけでなく社会的な問題となり、政治上の論議的となってきた。また、創業者企業、同族継承企業の同族企業は、つまりファミリー・ビジネスはヨーロッパ、アジア、南アメリカ等、世界中の各国において広範に見られる現象であった。さらに、所有と経営の分離がきわめて進展していると考えられるアメリカにおいても大企業の約3分の1がファミリー・ビジネスであった。また、創業者企業、同族継承企業、そして経営者企業を考察、分析する場合、「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

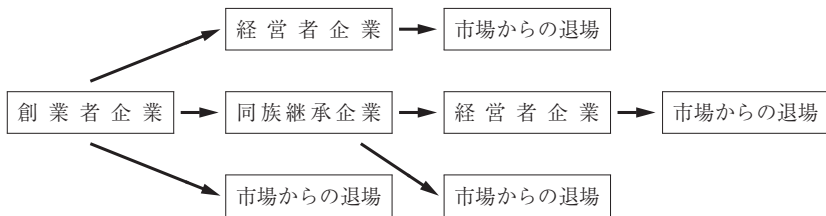
指摘した。また、日本では主として戦後改革により経営者企業が形成されてきたが、創業者企業、同族継承企業の同族企業も約3分の1程度、現在でも存在している。

さらに、ここで幾つかの点を整理、検討し指摘していく。まず第1に、同族企業からの経営者企業への移行に関して、「規模の拡大」と「同族人材輩出可能性」の関係が経営者企業成立の要件である。これまで見てきたように、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かった。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成立の要件である。

次に第2点は、企業の形態を、創業者企業、同族継承企業、経営者企業、そして企業の市場からの退場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（図1）。

同族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

図1 創業者企業・同族継承企業・経営者企業のライフ・サイクル



出所：筆者作成

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。そして、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弊害、「逆機能」が生じ、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場となる。

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創業者の企業、つまり創業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。

また第3点として、ここで創業者企業、同族継承企業、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3に整理され得る。

表3 創業者企業・同族継承企業・経営者企業における
所有・支配・経営

創業者企業		同族継承企業		経営者企業	
所有	創業者	所有	創業者一族	所有	所有分散
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。

同族継承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。

同族継承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

注

- (1) 黄明水（訳・尾道博）「韓国の経営史および企業家史の研究動向」日本文理大学『商経学会誌』第21巻第1号、2002年、251-272頁。
- (2) 梁先姫「韓国財閥の歴史的発展と構造改革」『四天王寺国際仏教大学紀要』第45号、2008年、101-129頁。
- (3) The Korean Academy of Business Historians, *International Symposium & CEO Award of Korean Academy of Business Historians: Succession of Management and Ownership of Corporations in Northeast Asia*, November 29, 2008, p.314.
- (4) 正確には、午前、韓国経営史学会の研究報告、午後、「韓国経営史学会の国際シンポジウム」という形で開催されたが、ここでは便宜上、「日韓経営史学会国際シンポジウム」という言葉を使用する。日本の経営史学会の国際交流委員会の呼びかけも「日韓経営史学会国際シンポジウム」という言葉であった。
- (5) The Korean Academy of Business Historians, *International Symposium & CEO Award of Korean Academy of Business Historians: Succession of Management and Ownership of Corporations in Northeast Asia*, Program, pp.3-6.
- (6) Ibid., pp.311-314.
- (7) Ibid., pp.332-344.
- (8) 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、

9-11 頁。

(9) 同上書、10 頁。

(10) 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）。

(11) Danny Miller and Isabel Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run*, Harvard Business School Press. 2005, p.3. 斉藤裕一訳『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。

(12) *Ibid.*, p.3. 同上訳書、15 頁。

(13) 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。

(14) Danny Miller and Isabel Le Breton-Miller, p.2. 邦訳書、13 頁。

(15) 「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。「Lieben und arbeiten」(to love and to work)「愛することと働くこと」である。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、それ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、同族の事業経営体である」。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。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。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。

(16) 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。

(17) 創業者企業に関して、親族が全くいない場合もあるが、多くの場合、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が多い。

- (18) Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg, *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, pp.1-5. 邦訳書、6-13 頁を参照。
- (19) 大月博司・高橋正泰『経営学—理論と体系』同文館、1986 年、69-70 頁。
- (20) 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。
- (21) 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。
- (22) 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。
- (23) TNEC (Temporary National Economic Committee), *Investigation of Concentration of Economic Power*, Monograph No.29, “The Distribution of Ownership in the 200 Largest Nonfinancial Corporations”, 1940, pp.99-100.
- (24) David M. Kotz, *Bank Control of Large Corporations in the United States*, University of California Press, 1978, p.15. 西山忠範訳『巨大企業と銀行支配』文眞堂、1982 年、18 頁。
- (25) 個々の企業において、社長、会長を選出・解任する権限の保有は一概には言えず多様でもある。
- (26) 宮本又次「鴻池善右衛門家の家訓について」神戸大学『国民経済雑誌』第 110 巻第 3 号、昭和 39 年、36-58 頁。
- (27) 米村千代『「家」の存続戦略—歴史社会学的考察』勁草書房、1999 年、73 頁。
- (28) 同上書、79 頁。
- (29) 同上書、72 頁。
- (30) 同上書、85 頁。
- (31) 同上書、74 頁。
- (32) 同上書、83 頁。
- (33) 高橋朋子・床谷文雄・棚村政行『民法 7 親族・相続、第 2 版』有斐閣、2007 年、7 頁。有地亨『新版家族法概論』法律文化社、2003 年、3-8 頁。中川高男『親族・相続法講義 [改訂版]』ミネルヴァ書房、1990 年、5-12 頁。
- (34) 久貴忠彦、右近健男他『民法講義 7 親族』有斐閣、1977 年、10-11 頁。前掲有地『新版家族法概論』、10-11 頁。
- (35) 前掲米村『「家」の存続戦略—歴史社会学的考察』、24 頁。鈴木栄太郎『鈴木栄太郎著作集 I (日本農村社会学原理・上)』未来社、1968 年、168-184 頁。
- (36) 前掲米村『「家」の存続戦略—歴史社会学的考察』、37 頁。
- (37) 同上書、24 頁。
- (38) 内田貴『民法Ⅳ [補訂版] 親族・相続』東京大学出版会、2007 年、247-249 頁。前掲有地『新版家族法概論』、148-151 頁。

- (39) 青山道夫『改訂家族法論Ⅰ』法律文化社、1971年、173-177頁。
- (40) 前掲高橋・床谷・棚村『民法7親族・相続、第2版』、145-147頁。前掲有地『新版家族法概論』、151頁。前掲内田『民法Ⅳ〔補訂版〕親族・相続』、249頁。
- (41) 前掲高橋・床谷・棚村『民法7親族・相続、第2版』、145-147頁。前掲有地『新版家族法概論』、148-151頁。中川善之助編『注釈民法(22)親族(3)』有斐閣、1972年、473-484頁。
- (42) 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣、1996年、179-186頁。
- (43) 同上書、179-186頁。
- (44) 前掲有地『新版家族法概論』、3頁。
- (45) 同上書、3-4頁。
- (46) 前掲米村『「家」の存続戦略—歴史社会学的考察』、240-241頁。
- (47) 同上書、250-253頁。
- (48) 前掲森川『トップ・マネジメントの経営史』、175頁。
- (49) 同上書、175頁。
- (50) 一族の中継ぎ等に関して、同族継承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継承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、同族継承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。
- (51) 宮島英昭「専門経営者の制覇—日本型経営者企業の成立—」山崎広明・橘川武郎編『日本経営史4、「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店、1995年、79-80頁。
- (52) 同上、80-81頁。
- (53) 同上、85-86頁。
- (54) 同上、87頁。
- (55) 前掲森川『トップ・マネジメントの経営史』、106-109頁。
- (56) 前掲宮島「専門経営者の制覇—日本型経営者企業の成立—」、97-98頁。
- (57) 同上、100頁。
- (58) 同上、100-101頁。
- (59) 同上、101頁。
- (60) 同上、104頁。
- (61) 同上、77-78頁。
- (62) 森川英正「なぜ経営者企業が発展するのか？」森川英正編『経営者企業の時代』有斐閣、1991年、19頁。
- (63) 1990年度末の東証一部・二部、大証一部・二部、地方市場に上場している企業1,818社（金融業・電力・ガスなどの公的産業を除く）をサンプル企業とし、サンプル期間

を1990年から1998年とした研究を行っている。齋藤卓爾「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」早稲田大学21世紀COE総合研究所『企業と法創造「知的財産法制研究Ⅱ」』7号、2006年。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。

- (64) 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、152頁。
- (65) 齋藤卓爾「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」早稲田大学21世紀COE総合研究所『企業と法創造「知的財産法制研究Ⅱ」』7号、2006年、172頁。
- (66) 前掲齋藤「日本のファミリー企業」、153頁。
- (67) 同上、152頁。
- (68) 同上、156頁。
- (69) 前掲齋藤「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」、184頁。
- (70) 吉村典久『日本の企業統治－神話と実態』NTT出版、2007年、198-201頁。