

日本の同族的大企業の性格

安 岡 重 明

- I 日本における家族企業への関心
- II L. Hannah の問題整理
- III 現在の同族会社
- IV 同族企業の所有と経営
- V 同族企業の内部構造
- VI 家族企業の普遍性について

I 日本における家族企業への関心

まず最初に、日本における家族企業（ファミリービジネス）の経営史研究が、財閥史研究と結びついてきた事情の説明からはじめたい。日本では1945年の第二次世界大戦の敗北による終結まで、日本の経済社会は、主として日本独特の大企業組織である諸財閥によって支配されていたとする考え方が有力であった。敗戦時において、日本内地の会社払込資本金総額の35.2%は10大財閥の傘下諸会社の資本金であった。そして、10大財閥の多くは、創業者の後裔の少数の家族が支配していた。三井、三菱（岩崎）、住友、安田、鮎川（日産）、浅野、古河、大倉、中島、野村などである。そのため一握りの財閥家族が日本経済を支配し、かつ戦争に協力したとみられた。占領軍は、軍事力の解体と並んで財閥を解体し、日本経済を民主化する目的で、財閥家族 56人と財閥系諸会社の役員 3,668 人を経済界から追放した。また財閥本社は解散させられ、財閥本社と財閥家族が所有し

ていた株式は一般に売却された。このような措置にもかかわらず、敗戦後10年たたないうちに、かつて同一財閥の傘下にあった銀行を含む諸会社は、株式の相互持合い、役員の派遣、資金の貸出などの方法によって、ふたたび結合するようになり、それら諸会社の社長会が定期的に開かれるようになった。いったん解散させられたあと再結集した会社群は、企業集団または企業グループとよばれるようになった。そして諸企業集団は、巨大となり、国民経済に、国際経済に、大きい影響を与えるようになってきた。

このような事情から、経済史や経営史の研究者にとっては、財閥の発展とその役割に関する諸条件を解明することが必要となってきた。財閥の研究は、いろいろの課題をもっている。たとえば、財閥家族（資本の所有者）と経営者の関係、財閥の意志決定、財閥の多角化の過程、財閥と国家の関係、財閥の国際比較上の特色などの研究である。そのなかで、家族企業としての性格の解明は一つの大きい課題であろう。

日本の家族企業の研究は、(1) 社会学的な立場からの商家の家族関係の歴史的研究、² (2) 経済史的な立場からの店制の歴史的研究、³ (3) 経営史的な立場からの経営管理および会計方法の歴史的研究⁴などからなる。

江戸時代の大商家の若干のものは、明治以後財閥へと転化した。大財閥としては、三井、住友があり、小財閥としては鴻池がある。このような事情から、商家の歴史的研究は財閥の歴史的研究と結びつくことになった。また所有者である財閥家族は、企業経営を番頭または専門経営者（雇用された取締役）にはほぼ全面的に委任した場合が多かったので、財閥の企業者

1 Eleanor M. Hadley, *Antitrust in Japan*, Princeton University Press, 1970.
〔小原敬士他訳『日本財閥の解体と再編成』東洋経済新報社、1973年、117ページ〕

2 中野 卓『商家同族団の研究』未来社、1963年、その他。

3 宮本又次『近世商業経営の研究』（宮本又次著作集）第3巻、講談社、1977年。
同『近世商人意識の研究』（同）第2巻、1977年。

4 小倉栄一郎『江州中井家振合の法』ミネルヴァ書房、1962年。西川登「文化期における三井大元方の簿記法」『経営史学』16巻 2号、1981年、その他。高寺貞男・醍醐聰『大企業会計史の研究』国文館、1979年。『三井文庫論叢』の諸論文。

史的研究は専門経営者の経営思想とその行動の研究へも発展した。⁵

日本における資本主義の発展、工業化の進展は、財閥の発展と歩調を合せてきた。財閥が工業化の進展に寄与したことも見のがせない。このことから、近代工業の発展と歩調を合せて、家族企業としての財閥が巨大化するという、一見時代逆行的な現象がみられたともいえるのであり、このことが財閥の所有と経営の関係の解明を要求しているといえるだろう。もちろん、財閥だけが家族企業ではない。しかし財閥が日本の家族企業の特徴をそなえていることも、疑いえない事実である。のちに紹介するように、現在の日本では、中小企業としての家族企業はきわめて多数にのぼる。一方、巨大な家族企業（同族会社）も若干存在している。しかし歴史的に観察する際には、経営資料の残されているかつての大商家や資料を公開した財閥のデータによらざるをえない。ここでは1930年ごろまでの同族的な大企業の所有と経営についてのべたい。それに先立って、最近の研究動向の一部を紹介する意味で、1982年8月ブダペストで開催された、Eighth International Economic History Congress において B9 theme “From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise”⁶ の Organizer であった L. Hannah の問題点の整理を紹介したい。⁷

II L. Hannah の問題整理

以下 Hannah の整理である。資本主義の leaders はその能力によってそ

5 森川英正『日本の経営の源流』東洋経済新報社、1973年。同『日本的経営の展開』同社、1980年。同『財閥の経営史的研究』同社、1980年。瀬岡誠の住友経営者に関する諸論文例えば、『住友の経営理念』『季刊日本思想史』No. 14, 1980年。

6 Leslie Hannah, ed., *From Family Firm to Professional Management*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1982.

7 Leslie Hannah, Introduction, ed. by Hannah, *ibid.*

の地位についてことは広く承認されているが、所有者家族から企業の支配権が移行することについては、対立する二つの見解がある。一つは、マルクス主義者たちであって、経営者支配のような現象が見られても、実際には所有者が支配しており、基本的階級関係は不変であるとする見解である。

もう一つはアメリカリスト ameliorists（マネイジリアリスト、オブティミスト、コンサーバティブなどと呼ばれている）の見解であって、企業の支配が所有関係からオーソリティの関係へ移行したと単純に定式化すべきでないとする見解である。

所有と経営の分離は、アングロサクソン社会の公共部門で進行したが、あまり注意をひかなかった。そして初期の研究者は経営者による支配を強調しすぎたきらいがあり、所有者家族が多数所有であるケースは予想よりは多い。ヨーロッパでは、経営者支配が出現した一方、所有者の権力も残っている。支配権の移行は革命ではなく、ゆっくりした進化である。研究が進んできて、所有者支配か経営者支配か、というような単純な二分法 dichotomy はよくないことが分ってきた。銀行や金融機関の金融による支配についても、それを重視する立場と、それは20世紀には弱くなったとする見方とがある。

近年は年金基金の所有の意味が重要になってきた。イギリスでは保険会社と年金基金による普通株の所有は、1957年の18%から1973年の40%へと増加した。株式発行数は20世紀になって増加したが、富の不公平は変わっていない。経営者支配論者が予想したほどには、資本所有者の権力は民主化されていない。しかし一方では、家族企業は利益や競争にうとい第三世代によって、成長や革新がさまたげられているという考えがある（the Buddenbrook effect）。家族企業は後継者の育成を心がけたが、企業者能力の養成が十分うまくいかなかったも、資本所有を有効に利用して経営に影響を与えることができた。このように、所有者支配についても、経営者支

配についても、複雑な事情の一層の調査が必要である。

アメリカでは1952年と1963年の調査において、上位 500 社のうちの所有者支配の会社は経営者支配の会社より高い利益をあげたとか、ヨーロッパでも、家族企業が低い利益率をあげたという研究もあるし、反対の結論を出した研究もある。これら二種の会社の税率がちがうことが、利益率や配当率をかえることもある。またある経営者の行動の違いは目的のちがいではなく、情報のちがいによるのかも知れない。

なぜ家族資本家は経営者へ経営を委任するのか。株式を売却するのは経営権の維持のためか、資金をえるためなのか。1890年代から英国でも株式が外部へ売られるようになった。はじめは優先株であったが、のち普通株もうられるようになった。これは専門経営者が所有経営者と、あまり変わらない行動をとるようになったからであろう。また投資家が健全な所有者と同じ考えをもつようになったことと関係があろう。家族所有者は手持ちの株をうって、他の分野の株を買い、危険を分散することができる。このような変化の動機を知ることが、経営者支配の台頭の理由の解明を保証するものではないが、資本主義の原動力を理解するのに役立つ。

以上ハンナ教授の家族企業の研究の整理を紹介した。

さらに、1982年8月の International Economic History Congress の B9 の諸論文は、Hannah の指摘した問題点のいくつかを解明していて、大変有益であった。R. A. Church⁸ の論文は、自動車産業における家族企業から Managerial Enterprise への移行を概観した興味深い論文である。しかし一方、スイスの Watch Industry の衰微の国際的競争の諸条件を解明しようとした F. Jequier と D. S. Landes⁹ の論文は、家族企業

8 R. A. Church, The Transition from Family Firm to Managerial Enterprise in Motor Industry: an International Comparison, ed. by Hannah, *ibid.*

9 F. Jequier and D. S. Landes, Swiss Watch Supremacy under Challenge: a Case Study in Entrepreneurial Response, ed. by Hannah, *ibid.*

と時計産業の衰微の関係を明らかにしていなかった。T. C. Baker と M. Lévy-Leboyer の論文は、現在における家族企業の重要性を指摘し、かつ、家族企業の歴史的な発展の諸段階を明らかにした非常に有益な論文であった。日本では、この論文のような包括的かつ実証的な研究はまだ発表されていないので、大いに参考にする必要があるだろう。

H. Hanák¹⁰ の論文はハンガリーの家族企業の盛衰を整理したものである。H. Kaelbe¹² の論文はドイツのビジネス・エリートの出現と供給について諸種の有益な提言を行った。H. Nussbaum¹³ は、家族企業から大企業体制への移行過程に出現したカルテルとシンジケートなど独占組織の性格の相違を英・独について比較した論文で、興味深い。B9 のテーマからはずれていた。森川論文は、日本の工業化過程に、専門経営者が台頭してきた諸条件を整理し、家族企業においても株式会社においても、テグノクラートが必要であったとしている。

総じていえば、かつては家族企業は、株式会社制度が普及し、公開の大企業が発展してくると、衰退するものと考えられていたし、家族企業はその私的な性格のために、必ずしも、社会の進歩と調和的でないと考えられていた。しかし最近の研究は、巨大な株式会社に対する出資者家族の影響力は減退したが、「経営者革命」を強調する人たちがいっほどには、家族企業のウェイトは減退していないとしたり、いくつかの産業部門では、か

10 T. C. Baker and M. Lévy-Leboyer, *An Inquiry into the Buddenbrooks Effect in Europe*, ed. by Hannah, *ibid.*

11 P. Hanák, *The Relationship between Family Enterprise and Managerial Enterprise*, ed. by Hannah, *ibid.*

12 H. Kaelble, *From the Family Enterprise to the Professional Manager: the German Case*, ed. by Hannah, *ibid.*

13 H. Nussbaum, *Cartels and Syndicates in the Process of Transition from Family to Large-scale Enterprise: Germany and Britain*, ed. by Hannah, *ibid.*

14 H. Morikawa, *The Development of Management by Salaried Top Executives in Modern Japan 1868 to 1930*, ed. by Hannah, *ibid.*

えて、その産業に活力を与えているという積極的な評価さえ現われるようになってきていることが注目される。

このように、家族企業の歴史的研究は、日本の経営史学界の関心事であるだけでなく、日本以外の諸外国の学界の関心事でもある。後発の資本主義国では、巨大な資本をもつ家族が台頭して、産業界に大きい影響力を及ぼしていることが多いので、これらの国々では家族企業の研究は生々しい現実の問題である。

第二次大戦後、解放され独立した低開発諸国では、国家が経済政策の決定にあたっては、先進資本主義国の経験を参考にしながら、重要な産業部門を私的な企業に任せきらないで、公共企業を配置し、私的な家族企業が一国の経済に過大な影響力を及ぼさないように努力している。それにもかかわらず、低開発諸国の工業化の過程に、家族的な企業集団が台頭してきている。¹⁵

一方、先進資本主義では、家族企業による産業支配は消滅したであろうか。多くの研究が示すところによると、ヨーロッパでは20世紀に入ると、巨大な諸会社における出資者家族の支配はほとんど消滅したが、中小規模の企業においては、依然として、家族企業の数も多く、その比率も高い。そして、すでにのべたように、このような中小の家族企業が、一国の経済に活力を与えていて、その意義は大きいと評価する学者もいるほどである。¹⁶日本でも巨大な自動車メーカーであるトヨタやニッサンが自動車の部品生産において、部分的に多数の下請けの家族企業の分業体制の上に立っていることも、よく知られた事実である。従って、日本においても、財閥の消滅後の現在においても、家族企業の研究は重要な一つの研究課題である。

15 米川伸一『世界の財閥経営』日本経済新聞社、1981年。

16 T. C. Baker and M. Lévy-Leboyer, *op. cit.*

Ⅲ 現在の同族会社

そこでまず、現在の日本における家族企業の統計データーを紹介したい。以下用いる家族企業の統計は、税法上の家族企業であって、これらは「同族会社」（ファミリー・カンパニー）とよばれている。（商法には同族会社に関する条文はない。）

ある一人の人物の子供たちが成人して、それぞれ妻や子供をもってもなお、それら第二世代、第三世代が、密接な関係を維持して集団を形成している場合、これを同族または同族団という。この場合同居を共にする必要はない。同族会社は、これらの人々が出資者となって、会社を支配しうる株式を所有しているものをいう。日本の税法では、次のように規定されている。¹⁷

同族会社とは、株式会社や有限会社などの法人のうち、三つ以下の株主グループによって発行済株数の50%以上が所有されている会社をいう。ある一人の個人の株主又は法人と次のような関係にある株主は一つの株主グループとみなされる。

(1)親族（内縁関係者を含む）。(2)その個人の株主または法人から金銭その他の資産を受けて生計を維持している者。(3)その個人の株主または法人の使用人。(4)以上の1～3に掲げた者と生計を一にする者。

なお次の同族会社の統計には「非同族の同族会社」の欄がある。同族会社と判定された会社の株主である上の三つの株主グループの中に、同族会社でない法人（非同族会社）がはいっている場合に、その当該会社は税法上「非同族の同族会社」とよばれる。この「非同族の同族会社」は税法上、留保金課税の点で、同族会社よりも有利な取扱いをうける。なお、税法

17 法人税法，第7条2，第17条2。

上の同族会社の規定は、多数所有の資本家家族の会社支配があるか、どうかを問題にしていないので、通常研究者が用いる定義よりも広いと思う。

1981年6月30日現在の調査によると、活動中の法人（株式会社，有限会社，合名会社，合資会社，協同組合，相互会社，医療法人，及び企業組合）は、約145万，そのうち同族会社は1,374,919 (94.7%)，非同族の同族会社は38,617 (2.7%)，非同族会社は36,013 (2.5%)である。約95%が広い意味の同族会社である。資本金額別にみると，小会社ほど同族会社の比率が高く，資本金500万円未満の三つのランクでは同族会社は99%から98%に達する。非同族会社は資本金2,000万円以上5,000万未満の会社で13.4%，1億円以上5億円未満の会社の19.9%，と，大会社になるほど非同族

表1 資本金規模別の同族会社数

1981.6.30 現在

区 分	活動中の 法 人 数 (A)	同 非 区 分			活動中の法人 に対する非同 族会社の比 ($\frac{D}{A}$)
		同 族 会 社		非同族会社 (D)	
		留保金課税 の対象会社 (B)	非同族の社 同族会 (C)		
100万円未満	211,619	207,427	1,012	3,180	1.5%
100万円以上	320,342	314,961	2,115	3,266	1.0
200万円 "	429,619	418,875	4,347	6,397	1.5
500万円 "	237,674	227,637	4,379	5,658	2.3
1,000万円 "	136,360	125,250	6,564	4,546	3.3
2,000万円 "	80,040	64,802	9,047	6,191	7.7
5,000万円 "	17,547	11,020	4,168	2,359	13.4
1億円 "	12,240	4,590	5,213	2,437	19.9
5億円 "	1,826	248	899	679	37.2
10億円 "	1,661	99	732	830	50.0
50億円 "	325	5	90	230	70.1
100億円 "	296	5	51	240	81.1
合 計	1,449,549	1,374,919	38,617	36,013	100.0
比 率	100.0%	94.7%	2.7%	2.5%	

出典 『昭和55年度 国税庁統計年報告 第106回』昭和57年，丸栄株式会社

会社の比率が増加し、資本金 50 億円以上、100 億円以上の会社では 70% から 80% となる。広義の同族会社のうちでも、資本金 1 億円以上になると、非同族の同族会社の比率が高くなり、資本金 50 億円以上の同族会社のうちでは、非同族の同族会社が 9 割以上となる。それでも資本金 50 億円以上の中に狭義の同族会社（表 1 B）が 10 社あることも注目をひく。

次に業種別、資本金別の法人数をみよう（表 3）。資本金 500 万円未満の法人数が 10% をこえる業種は、建設業、卸売業、小売業、サービス産業である。とくに小売業では 2 割に近い。また資本金 10 億円以上の大会社が 8% 以上を占める業種は、化学工業、機械工業、卸売業、金融保険業、運輸通信公益事業である。表 1 と表 3 のデーターを合せて考えると、日本では建設業、卸売業、小売業、サービス業という諸業種において、同族企業が¹⁹多く活動していることが推察され、C. Baker と M. Lévy-Leboyer の指摘とはほぼ一致すると推察される。

表 2 資本金規模別の企業形態

1981.6.30 現在

区 分	活動中の 法人数	組 織 区 分				
		株式会社	有限会社	合名会社	合資会社	医療法人等
100万円未満	211,619	50,344	139,851	3,544	15,992	1,888
100万円以上	320,342	130,880	179,206	767	8,463	1,026
200万円 "	429,619	232,186	188,495	1,412	6,137	1,389
500万円 "	237,674	159,239	72,566	791	3,832	1,246
1,000万円 "	136,360	112,772	20,999	279	1,353	957
2,000万円 "	80,040	73,175	4,704	289	661	1,211
5,000万円 "	17,547	16,506	596	24	61	360
1億円 "	12,240	12,094	40	6	11	89
5億円 "	1,826	1,822	3	—	—	1
10億円 "	1,661	1,658	1	—	—	2
50億円 "	325	325	—	—	—	—
100億円 "	296	296	—	—	—	—
合 計	1,449,549	791,297	606,461	7,112	36,510	8,169
比 率	100.0 %	54.6 %	41.8 %	0.5 %	2.5 %	0.6 %

出典 『昭和55年度 国税庁統計年報告 第106回』昭和57年、丸栄株式会社

表3 産業別の企業規模

1981.6.30 現在

資本金階級 業 種	500万円未満		500万円以上		1,000万円以上		1 億円以上		10 億円以上		合 計	
	法人数	構成 比	法人数	構成 比	法人数	構成 比	法人数	構成 比	法人数	構成 比	法人数	構成 比
		%		%		%		%		%		%
農 林 水 産 業	8,695	0.9	2,663	1.1	2,778	1.2	96	0.7	12	0.5	14,244	1.0
鉱 業	2,608	0.3	1,042	0.4	1,420	0.6	110	0.8	78	3.4	5,258	0.4
建 設 業	131,323	13.7	37,657	15.8	32,450	13.9	943	6.7	115	5.0	202,488	14.0
織 維 工 業	15,794	1.6	3,990	1.7	4,927	2.1	289	2.1	51	2.2	25,051	1.7
化 学 工 業	20,148	2.1	5,540	2.3	9,577	4.1	1,148	8.2	386	16.9	36,799	2.5
鉄 鋼 金 属 工 業	37,543	3.9	8,615	3.6	9,167	3.9	696	4.9	162	7.1	56,183	3.9
機 械 工 業	38,519	4.0	9,020	3.8	11,095	4.7	1,273	9.1	317	13.9	60,224	4.2
食 料 品 製 造 業	24,993	2.6	6,397	2.7	6,999	3.0	496	3.5	98	4.3	38,983	2.7
出 版 印 刷 業	24,308	2.5	3,773	1.6	3,759	1.6	187	1.3	15	0.7	32,042	2.2
その他の製造業	60,545	6.3	14,848	6.2	14,546	6.2	646	4.6	84	3.7	90,669	6.3
卸 売 業	130,413	13.6	44,501	18.7	53,299	22.8	2,587	18.4	189	8.3	230,989	15.9
小 売 業	185,591	19.3	30,449	12.8	17,366	7.4	774	5.5	67	2.9	234,247	16.2
料理飲食旅館業	54,962	5.7	12,029	5.1	9,623	4.1	640	4.5	47	2.1	77,301	5.3
金 融 保 険 業	13,193	1.4	2,563	1.1	3,169	1.4	412	2.9	203	8.9	19,540	1.3
不 動 産 業	70,103	7.3	18,828	7.9	21,686	9.3	1,427	10.1	131	5.7	112,175	7.7
運輸通信公益事業	25,903	2.7	12,739	5.4	12,407	5.3	1,172	8.3	228	10.0	52,449	3.6
ザ ー ビ ス 業	113,934	11.8	22,358	9.4	18,253	7.8	1,128	8.0	97	4.3	155,770	10.7
その他の法人	3,005	0.3	662	0.3	1,426	0.6	42	0.3	2	0.1	5,137	0.4
合 計	961,580	100	237,674	100	233,947	100	14,066	100	2,282	100	1,449,549	100

出典 『昭和55年度国税庁統計年報告 第106回』昭和57年、丸栄株式会社

また活動中の法人を企業形態別・資本金規模別にみると（表2）、全体の54.6%が株式会社であり、41.8%が有限会社である。合名会社や合資会社の比率は低い。有限会社、合名会社、合資会社は小規模な法人が多く、そのほとんどは資本金5000万円未満である。従って、さきに掲げた統計と組みあわせて見ると、有限会社、合名会社、合資会社の多くは、同族会社であるといえるだろう。小規模の株式会社も同様であろう。

以上において、現在の時点においても、家族企業、同族企業は、日本経済のなかで大きい位置を占めていることが分った。このことから、家族企業としての中小企業の研究は一つの課題であるが、この論文は、現在の日本の家族企業の研究を目的とするものではない。以上のデータは家族企業の研究が現代的課題であることを明らかにするために提示したものである。

以上、かんたんに最近の研究動向を紹介し、ついで日本の現状を紹介した。私は、私の関心と日本における家族企業の研究の現状からみて、本稿では三つの点についてのべたい。一つは、日本の同族企業における所有と経営について、第二は、民法、商法と企業形態の関係、第三は、家族企業の普遍性について、である。これらは、ブダペストでは論議されなかったが、家族企業の研究にとって、重要な問題である。

IV 同族企業の所有と経営

まず江戸時代（1603～1867）の商家の所有と経営について概観したい。江戸時代の大商人は、大体において17世紀後半期に急速に発長し、17世紀初めから18世紀初期にかけて、トップクラスの商人となった。三井、鴻池、住友などである。18世紀の中頃に台頭した大商人の下村（現在大丸百貨店）や中井家（近江商人）などは、その次のクラスの大商人であった。これらの

19 T. C. Baker and M. Lévy-Leboyer, *op. cit.*

諸商人は、最初、わずかの資本でもって出発し、20～30年ないし、50～60年のうちに大商人となった。創業者および創業者に協力した息子たちは、有能な経営者である場合が多かった。また三代目に中興の祖といわれる人物が出た鴻池家(宗利＝むねとし)や住友家(友信＝とものぶ)のようなケースがある。しかし平穏な時代になると、第三代目ぐらいからは、商家の相続人は、企業職能をもたず、雇用した番頭たちに経営を任せるのが普通であった。番頭たちは徒弟制度によって永年訓練されてきた人物であり、主人に家臣のように仕えてきたが、一方主人の信頼をえて、日常の経営を担当し、重要事項の決定には主人の同意をえたが、事実上、最高経営者であった。日本には、「売り家と唐様で書く三代目」という諺があるが、これは「勤勉な初代が築いた財産を気楽に育った三代目が食いつぶす」という意味である。凡庸な第三代目のときに、有能な番頭がいなければ、その商家は没落した。しかし大商家では、番頭の選抜制度が確立していて、大企業になると、主人の有能、無能にかかわりなく、企業は継続的に存続しえた。日本の商家は奉公人を終身雇用したように考えられているが、それは事実ではない。有能な人物は最高経営者となったが、それまでに、次の高い役職に上昇するごとに、ふるいわけが行われた。1696年から1730年の間、三井家の越後屋呉服店京都本店では、239人の丁稚を雇用したがそのうち、13名(5%)のみが通勤支配役になりえた。²⁰通勤支配役は今日のレベルでみれば平取締役に相当するであろうか。経営管理はこれら重役が合議によって行った。百年、二百年と続いた大商家では、大体以上のような制度をとっていた。ただし、過失がなく、退職規定に従って退職した奉公人の生活について、主家は一定の配慮をするのが普通であった。この配慮を *paternalism* ということは可能である。

商家の資本金の出資者は、主人とその家族であって、ときには別家や手

20 中井信彦「三井家の経営」『社会経済史学』Vol. 31, No. 6, 1966.

代も出資を認められることもあったが、その場合でも主人と対等の出資者ではなかった。主人と家族によって代々相続される資本金は、一体として相続され、主人も含む出資者家族は自分の持分の分割を請求することはできなかった。出資者は利益の配分をうけただけである。だから資本金は共有ではない。それはむしろ、家族による総有 Gesamteigentum に近かった。場合によっては、主人家族と別家の総有であった。名義上の所有者である主人（相続人）も、実質的な所有者ではなく、実質的な所有者は、同族団ないし、家であった。家を「縦の法人」という学者もいる。²¹ 商家の資本はこのように集团的性格の強い所有形態であった。日本社会の家族主義の強さは、このような財産の所有形態と関係があると考えられる。（この点はもっとはっきり論証する必要があるが。）

それでは、近代社会への転換点をなした明治維新（1868年）以後、これら大規模な家族企業は、²² どのように変化したのであろうか。

江戸時代の企業は、ほとんどすべてが家族企業であって、ごく一部に知人同士による パートナリシップ があった。後者は近江商人の 間でみられた。

明治になって、政府は同一家族のみの出資によらない共同出資の株式会社の普及に努力したが、すぐには普及しなかった。多くの商人は、他人との共同出資の経験がなかったからである。しかし政府の特別の立法により1870年代には株式会社の銀行（国立銀行）が普及し、153行が設立された。鉄道業においても同様であった。

しかし圧倒的多数の家族企業はそのまま存続し、1893年の商法施行後も

-
- 21 戒能通孝『法律社会学の諸問題』日本評論社、1943年、p. 70-71。ただし戒能は、ここで、中国の家について論じているのであって、日本の家について論じているのではない。
- 22 安岡重明『財閥の経営史』日本経済新聞社、1978年。Shigeaki Yasuoka, *Ownership and Management of Family Business: An International Comparison*, The United Nations University, 1982, Tokyo.

その形態を持続した。一方巨大な同族企業は合名会社、合資会社の制度を採用しはじめた。出資者は主人と家族のみで、雇用経営者の出資は名目的な場合のみで、実際にはその出資は排除された。これは家族企業所有者が出資の純粋性を守るためであった。江戸時代の使用人の出資は主人の出資より権利が弱かったが、商法と民法の施行により、主人の出資も、使用人の出資も制度上対等の権利となったため、主人側は使用人の出資を排除したのである。こうして、巨大同族企業は近代的な会社形態を採用しても、その実質は大きくは変化しなかった。

合名会社や合資会社になると、家族メンバーの出資額は契約で明示されたが、主人を含むいずれのファミリー・メンバーも、自分の出資分の返却を要求することはできなかった。彼らの出資持分は、江戸時代におけると同様、一体として存在している資本の利益配分を受けとる権利にすぎなかったからである。すなわち、民法や商法によって規定された個人の財産の絶対性は、旧来の日本の所有に関する慣習のために、形骸化していた。逆にいうと欧米諸国の要求のもとに制定された民法や商法は、従来の日本の所有権制度にとって、きわめて不適合であったため、法律制度に合わせて、会社制度を採用しても、出資金は個人の所有ではなく、同族の総有であることになった。そのため家族メンバーの出資金に対する所有権は、団体的所有の中に埋没していたのである。

家族出資による合名会社の場合、主人の妻や子供たちが出資者となることが多かったが、妻や子供は通常、企業職能をもたないから、彼らは法律上は機能資本家であるが、実質的には持分資本家であった。そのため企業職能は主人が一人でもつか、古くから続いた同族企業の場合は、すでにのべたように、雇用された経営者たちが持った。それは、江戸時代から続いた慣習の上に成立した経営者支配であって、株式の分散のために起った経営者支配ではない。そしてこのような性格の経営者支配の体制が、巨大化

して財閥となった同族企業を管理し、戦略の決定に当たったのであった。すなわち、図式的にいうと、日本の諸財閥の資本の所有は財閥家族による総有であり、その経営は所有者からの経営委任による経営者支配であった。

このような制度を維持するため巨大な同族企業は、家憲によって家族メンバー²³に対して諸種の規制を設けた。その事例を若干あげよう。

(1) 三井家憲（1900年制定）

三井家では三井11家そのそれぞれが所有している家産と、11家が共同で運用している営業資産とがあった。その営業資産の持分は、総領家が百分の23、5軒の本家がそれぞれ百分の11.5、5軒の連家がそれぞれ百分の3.9であった。そして「同苗中、各営業店（三井各社）より退社し、又は除名されたる者あるとき、其他避くべからざる事由に因り、同家各家持分の減少を来すときは、前項持分の割合は当然之に応じて変更するものとす」(第92条)と定められた。しかし、実際には11家の誰もが、自己の意志でその持分を回収することはできなかったから、形式的には合有的であるが、実質的には総有的であった。その点、享保7年（1722年）の家憲（宗竺遺書）も、営業店の分割規定を定めていたが、所有の実質は同様であったといえよう。同族の行動には、次のような禁止事項があった。1. 政党に加入し、その他公然と政治に関係すること。2. 負債をなすこと。3. 債務の保証をすること（第12条）。

また次の事項は、同族会の許可を必要とした。1. 私に商工業を営むこと。2. 私に会社の株主となったり、商工業の資本主となること。3. 三井各営業店以外の会社、または組合の役員・社員となること。4. 官務または公務につくこと（第13条）。このように三井同族は、政治的にも、経済行動においても、自立した近代人としての諸条件は制限されていたのである。

23 Ibid.

(2) 鴻池家憲法 (1889年)

鴻池家では、家産の管理は老分によってなされていて、家主は自己の判断で財産を処分する権能は認められていなかった。(第12条)。そして、内外の家屋・庭園の築造・営繕等一家の「公費」に係るものは、これを老分に謀り、その承諾をえるのでなければ、家主はこれを実行することができない、と定められた(第14条)。さらに子孫を分家させようとするときは、享保8年(1723)の家憲によるべし、としている(第14条)。

これらの条項から家産は家主の所有というよりも、家憲を遵守する同族団に属したとみるべきであろう。この頃の家憲からみると、安田家は、三井タイプであり、住友家は鴻池タイプである。しかし、いずれのタイプにおいても、共同の営業財産の所有権は戸主(戸主たち)に属したというよりも、同族団に属したと見るべきであろう。

V 同族企業の内部構造

次に日本の大きいファミリー・カンパニーが採用した企業形態と、企業の内部の実際についてのべよう。すでに、合名会社形態のファミリー・カンパニーでは、妻や未成年の子供たちが社員(パートナー)として参加した場合が少なかった(三井、鴻池、安田家)。また合資会社の場合、機能資本家のみで社員を構成した場合(三菱=岩崎家)もあり、未成年の子供たちを社員とした場合(住友家)もある。住友や鴻池の場合、妻や未成年の子供たちは、業務執行社員になっていないので、この面だけでは、法律の規定どおりであった。しかし住友の場合も鴻池の場合も、妻や子供たちの出資金は、彼ら自身の財産から出資されたものではなく、彼らの出資は名目的なものであったと考えられる。

1893年設立の三菱合資会社の場合、岩崎久弥も岩崎弥之助も、ともに

業務の執行に当る機能資本家であった。だから、この事実からみれば、合名会社が最も適当な企業形態であった。しかし何故か、合名会社制度を採用しなかった。当時の商法の規定では、会社名に社員の姓を使用しなければ、全社員は有限責任でありえたので、そのためかも知れない。三菱や岩崎家の諸刊行物はいろいろ合資会社とした理由を推察しているが、十分説得的ではない。

それではこれらファミリー・カンパニーは、何のために会社制度を採用したのか、という疑問が生れる。会社形態と実際の所有と経営との間に少なからぬギャップがあったとはいえ、会社制度を採用することにより、次の点は有用であった。

1. ファミリー・カンパニー内部で各メンバーの所有持分が公式に確定される。もちろん、事実上、持分の分割請求はできなかった。
2. 会社制度を採用することによって、会社が財産や企業（子会社）の所有の主体となりうる。ファミリー・メンバーの組織である同族会は法人ではなく、財産所有の主体となりえなかった。
3. 明治20年（1887）の所得税法では、年所得300円以上の個人には課税されたが、法人には課税されなかった。明治32年の所得税改正により、法人にも課税されることになったが、法人の税率は所得の2.5%で、個人の所得税率は、所得1万円未満は税率は低くかったが、1万円以上は3%～5.5%で、累進税であった。大企業の所有者は所得金は10万円以上であったと思われる。その場合の税率は5.5%であった。

以上のような諸条件が家族企業をして、会社形態をとらせた主要なものであろう。彼らが何故、本社を株式会社としなかったかという理由についても、十分明らかでないが、株式会社となると、財務内容が公開されることになり、家族たちは、これを好まなかったからであろう。

しかし財閥本社の資金調達への拡大が要求された1930年代には、財閥本社

は株式会社に改組された。(住友、三菱1937年、三井1940年)。これは、戦争のため財閥本社が、新たに軍需産業に投資することを要求され、資金調達能力をつけるため本社を株式会社にして、その株式の一部を公開するためであった。しかしいずれの財閥本社も、なるべく自社の関係者のみにその株式を所有させようと陰に陽に工夫をして、閉鎖性の維持に努めた。²⁴

以上の諸事例は、ヨーロッパで生まれた会社制度が、そのままでは日本の社会に定着しにくかったことを示している。もっともギャップの大きかったのは、財産所有制度と株式会社の公開性の点であろう。

VI 家族企業の普遍性について

以上、会社制度の規定ないし精神と、実態との乖離についてのべた。それにも拘らず、会社制度が日本の経済発展に寄与したことは否定できない。また欧米社会において、企業の実態が会社法どおりであったか、についても検討の余地があるであろう。

家族企業は色々な問題点をもちながら、現在に至るまで、ヨーロッパやその他の国々において現在も多数活動しているし、日本においても同様であることは、さきに示したとおりである。ある個人が企業の世界に参入しようとするとき、自分の資力と自己の能力とでもって、参入する場合が多い。資本を家族や親類から提供されることもすくなくない。これらの事実個人企業または家族企業として出発することになる。他人の出資をえて事業を行った場合、その出資者と意見が合わなくなると、個人企業または家族企業へ復帰する場合もある。リーズにおける麻紡績業のマーシャル家やアメリカ石油精製業におけるロックフェラー一世と友人のクラークの場合などである。

24 安岡重明、前掲書。

現代においても、活力ある企業家が新しい事業を起す場合、家族企業として出発するケースが多いのであろう。松下電器、三洋電機、本田技研、トヨタ、サントリー、等々である。個人企業または家族企業は、有能な企業家の活躍にまず機会を提供する。小規模な資本でもって参入することのできる産業（小売業、サービス産業など）は、これらの企業家によって活力を与えられている。

このような企業家に活動の余地を与えない社会主義社会は、その理想の高さにもかかわらず、消費者の需要をたくみに吸収しえない。そして経済に活力を与えそこなっているように見える。家族企業が個人の行動に活力を与えることは事実であるが、今後もそれが一般的に言えるのかどうか、検討する必要があるだろう。社会主義社会といえども、この点に関し考察の対象とすべきである。

〔付記〕 この論文は、The Fifth Meeting of the International Conference on Business History (Second Series), January 5-8, 1983年、(通称富士コンファレンス)に提出された論文の和文原稿である。