

# 所有と経営の国際比較試論

安 岡 重 明

## 1. は じ め に

所有と経営の関係の歴史観察を国際比較を通して行うことは、それぞれの国の資本と経営の解明に寄与すると同時に、比較を通して諸国に共通の普遍的な現象の解明に寄与する。

日本の所有と経営に関しては、資本所有者が雇用された経営者（雇用経営者または専門経営者）に、経営の権限を大幅に委譲する現象が江戸中期以降、第二次世界大戦の終結後の財閥解体以降にまで広く見られた<sup>(1)</sup>。それでは、大幅な経営委任の現象が、日本の企業の社会の特殊性かということ、必ずしもそうでもない。その現象も根底においては、欧米社会の富とその管理の関係の大きい流れとつながっているのである。まずに日本における所有と経営の歴史を整理し、ついで欧米社会のそれについてのべよう。

## 2. 日本における所有と経営の歴史

江戸初期は日本の政治体制が大変化をとげた時期であり、幕藩制が定着し、各地に城下町が生まれ、日本各地の要衝には幕府直轄の大都市が生まれた。江戸・京都・大坂・堺・長崎その他である。幕藩制は石高制に基礎をおき、幕府と藩は税として徴収した米の販売代金を財源として政治を行った。大都市には大人口が集中し、巨大な市場が創設された。大人口に必要な品を供給する工業生産がなされ、それを取引する商人が多数発生した。

幕藩制は基本的には二百数十年安定的に存続し、発展したので、市場経済を支え、それに依拠した商工業者は大経営を形成し、組織的に運営した。成功的に大企業を育てた創業者は当然のことながら全事業を統轄する能力をもち、独裁的で直接経営を管理した<sup>(2)</sup>。

しかし2、3代目以後になると訓練された支配人たちが主人を補佐し、彼らが経営の任にあたる。重要案件に関しては、主人の承認が必要となるが、日常的な業務の執行は支配人たちの合議により行われる。このような現象を番頭政治と呼ぶ。ただし、実際の役職名としては住友・鴻池・三井などの商家では「番頭」という用語は使われていない。江戸中期以降の大商家はおおむね番頭政治であった<sup>(3)</sup>。江戸中期・後期に興隆した大丸や高島屋でも創業者は革新的で小資本から大経営を築いたが、それ以降は番頭経営に移行した。西川甚五郎家のように<sup>(4)</sup>第7代が中興の祖となった場合もあったが、多くは番頭経営に移ったのである。

明治の変革期には、大勢の革新的企業者が登場した。目ぼしい人として、安田善次郎、大倉喜八郎、古河市兵衛、岩崎弥太郎、浅野総一郎らがいる。創業者は革新者として成功したが、多くは自分の実子を後継者として育てるのに成功していない。三菱合資会社の社長となった岩崎小弥太（弥太郎の弟弥之助の子）は有能なオーナーとして珍しい例である<sup>(5)</sup>。

明治末から大正にかけて登場した新興の企業のなかには新興コンツェルンと称せられるような大企業を築きあげた人物がいる。野口遵、森蘆昶、中野友礼、大河内正敏、鮎川義介などである。この人たちも、自分たちの子供を大企業の後継者として育てなかった。もっとも彼らは自分の会社の株式を家族以外の知人に開放している場合が多く、三井、住友、岩崎のような閉鎖性は、当初から強くなかったし、また既成財閥の後追いをすることをいさぎよしとしなかったが、その発展途上、大戦争にまきこまれ、より不利な局面に遭遇した事情もあった。

第二次大戦の敗戦後数年は、日本経済はきわめて可酷な状況下にあった。朝鮮動乱を契機に景況は好転し、新規の企業勃興があった。それはソニーやホン

ダの成功に象徴される。それらの企業は当然、オーナーの陣頭指揮による創業者企業であった。それらの企業の後継者の動向の整理と展望が必要である。本田宗一郎のように自分の子を後継者としないうという方針を守った場合がある。そうでなくても、時代の変化を考えて自分の子を後継者に育てなかった場合もあるだろう。また中内功や塚本幸一のように逆の場合もある。このような事情の調査も一課題であるが、それは後日の課題とすることにして、ここでは財閥解体後の財閥系企業の動向について観察することにする。

戦後まもなく財閥本社が解体され、本社が所有していた子会社の株式が公開された。子会社といっても、それらは三菱重工業とか三井鉱山とか住友金属のような巨大会社であり、そのトップ・マネジメントはかつて財閥本社の役員を兼ねていた場合が多かった。財閥解体と並行して行われた経営者の追放により、経営陣は若がり、これら大会社は面目を一新した。しかし、同系企業間の関係は残った。大戦末期に資本調達が必要と株式の公開の必要から、すでに同系企業間の株式の相互持合は進行していたし、財閥本社の持株の公開により相互持合は一層進行した。このときの相互持合いは、外観は株式の公開であり、実質は財閥内での株式所有であった。さらに同系の銀行と企業間の融資も強化された。いわゆる系列融資である。これらは同系企業間の連繫を強める現象であるが、それに加えて、旧直系会社（前述の子会社）間の社長たちが話しあう社長会が開かれるようになった<sup>(6)</sup>。そこでは、同系企業間の関係の維持・発展や、新しい産業事情への企業グループとしての対応等が協議された。そこでの決定は法的には強制力はなかったのは当然であるが、その決定は実行されたであろうから、結果的には個々の企業にとって重大なこと（たとえば企業グループによる石油開発事業）が、その会社の他の多くの株主と無関係にきめられることになる。社長会に参加する社長は自社の大株主ではなく、雇用された経営者であるから、それぞれの出身会社でも経営者支配となっているが、社長会での話し合いがそれだけに留まらないので、そのとりきめが実施にうつされるとなると、経営者支配は二段階にわたって行われていることになる。経営者支配の極致というべきであろう。

日本の大企業がこのような所有と経営の分離、すなわち経営者支配のもとで運営されるようになり、それが継続しているという事実は、日本人の経営委任に対する態度と密接な関係があると思われるので、その態度の解明は必須の課題である。

### 3. 欧米における所有と経営の変化

以上の現象は、きわめて日本的な要素を含んでいると思われるのであるが、一方、欧米社会でも、富の所有者がその影響力を失っていくという現象が19世紀から20世紀にかけて起こっていた。ドラッカーは「資本家の衰退」と題して次のように指摘している<sup>(7)</sup>。

「さらにまた、ビジネスの成功は、先進国において、資本家を経済的に意味のない存在とした。しかも第一次大戦の前と比べて、経済的にも政治的にも、はるかに力のない存在とした。

第一次大戦の前、当時の大企業家、ジョン・D・ロックフェラー、J. P. モルガン、アンドリュース・カーネギー、アルフレッド・クルuppといった類の人たちは、自分の金で全業界の資金を賄うことができたし、また事実賄っていた。

彼らこそ、生産手段を所有し、支配する、まさにマルクスの言う資本家だった。

『フォーチュン』の1988年9月7日号の数字によれば、今日、アメリカの富豪上位1,000人の財産をすべて合わせても、アメリカの主要産業一つの資金需要を数ヶ月しか賄うことができない。

今日の資本家は、富豪階級ではなく、年金基金であり、その所有者たる従業員である。

事実、原油生産国のもっとも豊かな首長や、日本の不動産王でさえ、インフレと税金を計算に入れば、1900年の実業界の巨頭には遠く及ばない。

今日先進国の大富豪すべてが突然姿を消したとしても、世界経済は、そのことに気づきさえしないだろう。

彼らは新聞ダネではあっても、その動向はマスコミの社交欄で取り上げられるだけであって、経済面を飾ることはない。

今や経済活動そのものには、大富豪は関係のない存在である。

彼ら資本家の影響力も、その経済的な重要度とともに急速に低下している。1907年には、J. P. モルガンが買い方にまわるだけで、証券市場の暴落は避けられた。

1922年、ドイツの石炭鉄鋼王フーゴ・シュティンネスは、彼一人の力で、ドイツを超インフレに追い込む政策を政府に実施させた。

今日の経済人には、そのようなことは夢にも考えられない。そして彼らは、自らに力のないことを十分に自覚している。」

19世紀なかばには、ロスチャイルドが資金を提供するかしないかによって、一国の戦争政策が実行に移しえたり、できなかつたりしたというから<sup>(8)</sup>、20世紀前半の富豪といえども19世紀後半のヨーロッパの富豪より社会的影響力はちいさくなっていたのかも知れない。

さらにドラッカーはいう<sup>(9)</sup>。

「今日発展途上国では、外国資本の接収や、外国に対する債務返済拒否は、19世紀の終わりや20世紀のはじめよりもはるかに頻繁におこっているが、ビジネスのための砲艦外交は、完全に過去のものとなってしまうている。

1970年代には、アメリカ企業の所有するチリの電話会社の接収を防ぐために、アメリカ政府がアジェンデ政権転覆の工作を行なったということが、ヨーロッパ、アメリカ、そしてとくに中南米において、左翼の信ずるところとなった。

確かにその企業は、ニクソン大統領の介入を得ようとさまざまな試みを行なった。しかし何ら効果はなかった。

しかも、1973年にアジェンデ政権が軍事クーデターで崩壊した後にいてさえも、アメリカ政府は、没収財産の返還に対する助力をにべもなく拒絶している<sup>(10)</sup>。

1890年代から第二次大戦前まで、経済界は、反ビジネス的な政権下にお

いてさえ、ワシントンにおいてもっとも強力なロビイ団体を擁していた。

第二次大戦後は、労働組合が、ワシントンでもっとも強力なロビイ団体となった。そして労働組合も、経済に関心をもつ圧力団体だった。同じことは、他の先進国の首都でもみられた。

ところが今日、ワシントンで最強のロビイ団体は、全米退職者連合（AARP）である。しかもAARPは、会員1,500万人を擁し、年金基金を通じて、アメリカの産業の最大の所有者となっている。

しかし彼ら退職者は、ビジネスではないし、ビジネスに影響を与える政策問題に対する関心ももたない。ビジネスの価値観とさえ、ほとんど無縁である。」

ここでは、1970年代になるとアメリカ政府はアメリカ企業の海外投資を保護する政策を放棄せざるをえなくなった（すなわち、企業の政府に対する発言力が弱くなった）と指摘し、さらに今日では、労働組合にかわって、全米退職者連合（AARP）が最強のロビイ団体となったといっている。

やや古いデータであるが、レスリー・ハナも英国において年金基金による普通株の所有が1957年の18%から、1973年の40%以上へ急増したとして、個人資本家の後退を指摘した<sup>(11)</sup>。

ドラッカーは『新しい現実』刊行の4年後の1993年に『ポスト資本主義社会』を出版した。彼はその中で「機関投資家とくに年金基金が急速に主要な資本となり、1992年末には機関投資家が大企業の株式資本の過半数を保有している」といった。そして「年金管理者は（機関投資家の — 安岡注）従業員たる財務アナリスト、ポートフォリオ・マネージャー、保険数理士である。所得の高い専門職であっても、資産家であるわけではない。年金の所有者は従業員であるから、このような状態を「従業員資本主義」というほうが適切かも知れない。しかし「問題は、いかにして年金基金の運用基金の運用に、今日の従業員であり、将来の受給者である真の所有者をかかわらせるかであるが、この問題は今日までのところ、いかなる国においても取り組まれていない」とのべている<sup>(12)</sup>。

#### 4. 二重、三重の経営者支配

信託会社や年金基金運用者は、資金、財産の運用を委託した人たちの意を体して資金の運用に当たる。大きい権力の行使である。運用者はおおむね信託銀行や年金基金管理機関であるが、信託銀行そのものが現在では、株主（出資者）ではない専門経営者の支配下にある。信託銀行から投資されている企業もまた大会社で経営者支配下にある。資金は信託銀行とそれから借り受けたり投資された会社の支配下にあり、重層的な経営者支配の下にある。欧米の大企業も資金の提供とその運用という面からみると、さきに日本の企業集団について観察したのとは異なった面で二重の経営者支配下にあるといえよう。日本の企業集団の場合、主要企業提供される資金の多くが年金基金であるとする、企業集団内の企業は三重の経営者支配を受けているといえるのかも知れない。

企業の所有と経営の問題は、古い問題であるが、またそれは新しい形で展開している問題でもある。最初にのべたように一国の経済発展の事情や社会関係によって多様な形で現象する。そのなかの大きい問題のひとつとして後発国の財閥の現象がある。同志社大学人文科学研究所の第4研究「所有と経営の国際比較」研究会では、ハワイのビッグ・ファイブといわれる財閥類似の企業集団の調査を行った。その中間的な報告は、調査参加者によってなされるので、それらを参照して頂きたい<sup>(13)</sup>。ハワイにおいて20世紀前半に大規模化したビッグ・ファイブでも、経済交流がさかんになると、離島の経済規模の小ささのため、欧米本土の大資本からみると小資本でしかなく、アジアの後発国の財閥とは、またちがった道を歩まなければならなかった。アジア諸国の場合、小国といえども国家が自国資本の保護、育成が可能であるが、ハワイの場合はアメリカ合衆国の一州（1900年米国の準州となり1959年第50番の州となる）であり、米国内の自由な取引は、ハワイのビック・ファイブを次第に窮地に追いこんでいったようである。そのさいハワイにおける企業の所有と経営の問題はどのような経過を辿ったのであろうか。これもまた、興味深い問題である。

チャンドラーが体系的に解明したように、所有者企業から経営者企業への移

行が世界の趨勢であるとはいえ<sup>(14)</sup>、後発工業国においては所有者企業あるいは家族企業（同族企業）の存在が産業の発展、国民経済の発展を助けている場合が多く見られることも、周知の事実である。所有者企業（所有者企業集団）の弊害を除去するために行った韓国やインドの財閥規制が国民経済の発展を阻害したため、財閥規制を修正せざるをえなかったのは、そのことを物語る<sup>(15)</sup>。またそういう韓国やインドの財閥においても、所有者企業から経営者企業への移行は進行している。

このような状況のなかでは、所有と経営の関係の問題は、なお依然として重要な研究課題である。その場合、さしあたり次のような問題が課題でありうるであろう。

1. 資本主義が定着するまでの企業（多くは家族企業）の所有と経営のあり方の比較。欧米の場合、おおむね19世紀なかごろまで、日本の場合20世紀初期まで、後発国の場合、20世紀後半のある時期まで。一例として三井・ロスチャイルド・デュポンの三者の比較は、私がかつて行った<sup>(16)</sup>。

2. 家族企業の資本の相続の仕方の比較。単独相続は分割相続よりも、資本所有の一体性を維持し、大企業（大企業集団）の分割を阻止しやすい。日本と韓国・インドの財閥資本の継承の違いは、この点と関係する<sup>(17)</sup>。また国や民族の分割相続の制度下にある企業が、資本を分割しないで相続する工夫のあり方も研究課題である<sup>(18)</sup>。

3. 相続税課税による資本の減少をさけるため、あるいは外部への流出をさけるためにとられる諸方策の研究。欧米のファウンデーション（例えばロックフェラー財団、フォード財団など、また相続人の相続放棄の結果作られたクラブ財団）、日本の諸財団、インドのチャリティ・トラストなど。

4. 所有権のあり方も、国により時代により、多様であり、重要な問題であるが、それは大問題であるので、所有者と経営者の関係にしぼって、そのあり方の異同を比較することが大切である。私は、江戸時代の番頭経営においても、明治以降の財閥経営においても、戦後の企業（企業集団）の経営においても、経営者の権限が無限定かつあいまいである、という印象をもっている。これを



国際比較を通して明らかにすることはできないか。

日本の大企業では、三戸公が指摘するように<sup>(19)</sup>、取締役会や株主総会が社長を任命するのではなく、多くの場合退任する社長が後任の社長を指名する。世間もそれを是としている。また経済団体たとえば商工会議所の会頭の任命においても同様のことが起こっている。前任者が後任者を指名しえないで、選挙になったら（これを多くの場合「混乱」という）、前任者の責任とされる風潮がある。このような民族性にもとづくと思われる制度外の制度を支える「風潮」を解明しなければ、経営者の権限の問題も未解明のままに終わることになるだろう。

注1 法政大学産業情報センター・橋本寿朗・武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会、1992年、は出資の安定と経営者支配の関係を追求した研究といえる。

注2 この点についての最近の業績として、安岡重明、天野雅敏編『日本経営史1 近世的経営の展開』岩波書店、1995年、第1・2章（執筆安岡重明・石川健次郎・上村雅洋・宮本又郎）参照。

注3 以前、由井常彦氏から近世商家で番頭という用語が使われているかという質問があった。その後気をつけて史料を見ているが、住友・鴻池・三井・下村家などでは見かけない。

注4 近江商人西川甚五郎家の七代目利助は田沼・寛政期に改革を行ない、「中興」の人といわれた。下村富士男編『西川四百年史稿本』西川産業株式会社。昭和31年、7頁参照。

注5 以上の諸人物については、安岡重明『財閥の経営史 — 人物像と戦略』社会思想社、1990年（初版は1978年、日本経済新聞社）が参考になる。

注6 奥村宏『日本の六大企業団』朝日新聞社、1994年、112頁以下参照。三井については、安岡重明編『三井財閥』日本経済新聞社、1982年、344頁以下。

注7 P. F. ドラッカー『新しい現実』1989年、ダイヤモンド社、257頁以下。

注8 ジャン・ブービエ『ロスタイルド』井上隆一郎訳、河出書房新社、1969年、98頁参照。

注9 前掲ドラッカー著、258～9頁。

注10 南アメリカ諸国による国際資源企業の国有化については、梅野巨利『国際資源企業の国有化』白桃書房、1992年、参照。

注11 L.Hannah ed., From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise, p.3. (Proceedings of Eighth

International Economic History Congress, Budapest, 1982)

- 注12 P. F. ドラッカー『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年、139頁以下。
- 注13 この『社会科学』55号の石川・瀬岡・三上の論稿。  
ハワイのビッグ・ファイブについて、私は次の調査報告においてきわめて不十分であるがのべている。安岡重明「欧米の同族の大企業形態史の調査 — 財閥形成との関連において —」『同志社商学』第38巻第3号、1986年。
- 注14 アルフレッド・D・チャンドラー『経営者の時代』鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳、東洋経済新報社、1984年、上、序章、参照。原題 The Visible Hand, 1977.
- 注15 安岡重明「財閥の比較史的研究の素描」（同志社大学人文科学研究所編『財閥の比較史的研究』ミネルヴァ書房、1985年、参照。
- 注16 安岡重明前掲『財閥の経営史』130頁以下。
- 注17 インド財閥に関する近著として、三上敦史『インド財閥経営史研究』同文館、1993年、参照。
- 注18 1903年と1943年のクルップ家の相続はその好例である。安岡前掲『財閥の経営史』90頁以下参照。
- 注19 三戸公『「家」としての日本社会』有斐閣、1994年、75頁以下。

(1995年5月9日稿)