



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本における経営者企業の発展

森川英正

I

経営者企業 managerial enterprise は、Alfred D. Chandler, Jr. がつくり出した概念である。それは、「創業者の家族あるいは金融機関の代表者たちがもはやトップ・マネジメントの意思決定を行うことなく、そのような意思決定は（その企業の）株式をほとんど所有しない専門経営者 salaried managers によって行われる企業」と定義することができる。

経営者企業は、創業者とその家族がトップ・マネジメントの意思決定を行っている家族企業 family enterprise、数多くの株主の中でぬきんでた大量の株式を所有する1人ないし少数の大株主がトップ・マネジメントを掌握する大株主企業、および銀行その他の金融機関に管理された金融管理企業 financially dominated enterprise と対立する概念である。

Chandler は、この経営者企業は、19世紀後半からアメリカで発展を開始し、ヨーロッパや日本にもひろがっていったと見る。また、彼は、経営者企業によって支配される経済体制を経営者資本主義と名づけ、アメリカでは、第一次大戦前までに経営者資本主義の時代に入ったと述べた。

ただし、Chandler は、企業の規模や経営状態のいかんにかかわらず、経営者企業が発展するとは言っていない。大企業、それもたんに規模が大きいというだけでなく、数多くの異なった種類の事業ユニット（生産、流通等の事業所）を有し、それらを調整し、制御しうるための階層的経営組織 managerial hierarchy（たんなるハイアラーキーではなく、管理者が管理者を管理する多段階のハイアラーキー）を備えた大企業の中から経営者企業が発展するとした。

このテクニカル・ノートは、森川英正教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況を例示しようとするものではない。なお、ノート中の固有名詞は偽装されている。

（1991年7月作成）

設問 1) 階層的経営組織が経営者企業を発展させる条件となるのはなぜか？

II

5

近代日本において、経営者企業は早い時期に成立し、いちじるしいスピードで発展を遂げた。

そのトレンドは表 1 に示した。この表は、明治 38、大正 2、昭和 5 の 3 つの時期をとり、それぞれの時期で一定規模以上の大企業を選び、その大企業の取締役会（もしくはそれに匹敵する役員会）における専門経営者（サラリーマン経営者）の数ごとに分類した結果である。専門経営者は、大株主（持株比率 1% 以上と一応定めた）でない経営者だが、大株主でなくても、明らかに大株主の代理人であるもの、親会社、子会社の専門経営者だ

10

表 1：日本におけるサラリーマン経営者の進出過程

① 取締役会におけるサラリーマン経営者数で見た大企業分類

15

	大企業数	ゼロ	1名	2名以上	2名以上半分以下	過半数	不明
明 38	75	47[33]	22[32]	5[9]			1[1]
大 2	115	48[39]	38[39]	29[37]			0[0]
昭 5	158	15[11]	27[17]	113[127]	71[75]	42[52]	3[3]

20

<注> 明 38 払込資本金 100万円以上（銀行のみ 200万円以上）
 大 2 " 150万円以上（銀行、電力、鉱山のみ 300万円以上）
 昭 5 " 1000万円以上（銀行、電力のみ 2000万円以上）
 以上の規模の会社（合名、合資、株式）を大企業と考える。

[]は天下だり官僚を含む数字

25

② 同じ会社の取締役会におけるサラリーマン重役の数の比較（大 2 と昭 5）

	会社数	0～半分	半分以上～2/3	2/3以上
大 2	69	63[61]	5[6]	1[2]
昭 5	65	36[31]	15[16]	14[18]

30

<注> 会社数が違うのは、この間、2社による合併が4件あったから。

[]は天下だり官僚を含む数字

①②とも『日本全国諸会社役員録』（商業興信所）による。

が、親会社、子会社を代表して取締役就任しているもの、天下だり高級官僚は専門経営者から除外した。

明治38年、75社の大企業のうち、27社のトップ・マネジメントに専門経営者がいた。これは、見方によっては高い数字とも低い数字とも言えるであろう。しかし、大正2年に115社の大企業のうち67社のトップ・マネジメントに専門経営者がいた事実をあわせ考えると、明治38年の時点で、大企業27社のトップ・サラリーマン経営者33名というのは氷山の一角にすぎず、ミドル以下に多数のホワイトカラーのサラリーマンが集団をなしており、トップ・マネジメントへの進出をめざしていたことは明らかである。

設問2) 日本の大企業が明治38年という早い時期からホワイトカラーの salaried manager を数多く雇い入れ、育成につとめた理由は何か？

設問3) 日本の大企業が明治38年という早い時期からこれらホワイトカラーの salaried manager をトップ・マネジメントに昇進させた理由は何か？

設問4) 明治38年から大正2年までのわずか8年の間に大企業取締役の中で専門経営者の占める比重がいちじるしく増加した(2人以上の会社数が6.7%から25.2%へ)。どのような理由によるものと考えられるか？

表1①で見ると、昭和5年の段階で、専門経営者が取締役の過半数を占める大企業の大企業総数に対する比率は26.6%、表1②で見ると、同じ年に専門経営者が取締役の過半数を占める大企業(D+E)は、44.6%である。いずれにせよ、昭和5年当時、経営者企業の発展のトレンドは明確なものとなっていた。しかし、まだ過渡期にあったということであろう。

Ⅲ

昭和5年の時点で専門経営者が取締役の3分の2以上に達していた大企業は次の27であった。

財閥系) 三井鉱山(三井直系)、鐘淵紡績(三井傍系)、王子製紙(三井傍系)、三越(三井傍系)、東洋棉花(三井物産子会社)、釜石鉱山(三井鉱山子会社)、三菱合資、三菱商事、三菱造船、三菱鉱業、住友銀行、大倉鉱業、山下汽船。

非財閥系) 第一銀行、日本綿花、江商、東洋紡績、大阪合同紡績、日清紡績、内外綿、

大日本麦酒，大日本製糖，明治製糖，東邦瓦斯。

その他） 十五銀行，川崎造船所，帝国人造絹糸。

注目すべき事実は次の三つである。

- 1) 三井，三菱をはじめ財閥系企業が多くを占めること。
- 2) 非財閥大企業でも各分野で顕著な競争力を誇る企業が多いこと。
- 3) 昭和 2 年の金融恐慌の影響を受けて経営整理中のため，オーナーに代わり専門経営者がトップ・マネジメントに入り込んで一見経営者企業の様相を呈している大企業があったこと（その他の 3 社）。

財閥とは，資産家の家族ないし同族（先祖を同じくする家族の集団）が封鎖的に所有する多角的事業のグループである。財閥家族，同族の封鎖性は，財閥の置かれた状況によって異なるけれども，三井の場合はほぼ 100% であり，三菱は三井にやや劣るが，やはり 100% に近かった。その三井，三菱財閥の大企業において，専門経営者のトップ・マネジメントへの顕著な進出が見られたのである。

しかも，三井の大企業の役員会に席を有する三井家同族はまったく名目的な存在としてよく，実質的権限はすべて専門経営者に委ねられた。たとえば，三井財閥の本社である三井合名会社（明治 42 年設立）の理事会に社長である総領家主人が出席するのは，2 回に 1 回であり，出席したとしても，他の同族メンバーも含め，議事には参加せず，せいぜい質問を行うのみであった。意思決定は実質的に専門経営者によって行われたのである。きわめて限られた重要な問題（たとえば大正 8 年の三井銀行の株式公開）において，同族が専門経営者の方針に異議を唱えたこともあった。しかし，その場合は，理事会の外で専門経営者との間に非公式の話し合いが行われ，結局，同族が専門経営者の説得に従うのがつねであった。また，三井合名会社が統轄する直系傍系の事業会社においても，取締役会の同族メンバーは名目的な存在であった。〔直系会社は本社が株式のほぼ全部を所有するのに対し，傍系会社では本社の持株比率は高くないが—最大 60%—，経営に参加し，役員任免権を有している〕。

同族がほぼ完全に封鎖的に資本を所有する三井財閥において，経営者企業の発展が見られたのである。

三菱財閥においては，岩崎家同族が，トップ・マネジメントにおいて果たす役割は決してノミナルなものではなかった。とくに，大正 5 年以後，三菱財閥の本社三菱合資会社の社長であった岩崎小弥太は，強力なリーダーシップを発揮し，その経営力を高く評価された。しかし，三菱財閥には，伝統的に，同族の陣頭指揮を原則とする代わり，同族経営者の独裁を避け，専門経営者の協力によってトップ・マネジメントを運営する慣行が存在した。とりわけ分系会社（三井の直系会社に当たる）では，岩崎家同族は平取締役に戻り，社長・常務等のフルタイム役員にはすべて専門経営者が就任した。三菱系企業を経営者企

業と言い切ることは困難だが、それへの傾斜を指摘することは可能である。

設問 5) 同族的封鎖性がほぼ完全な三井財閥において経営者企業がどうして発展することができたか？

5

ここで答え一つだけ示しておこう。三井家同族の事業の歴史は古く、創業は延宝元年(1673)にさかのぼることができる。江戸時代の商家に多く見られたように、三井でも使用人である番頭の筆頭者がトップ・マネジメントに参加するばかりか、実質的にそれを任される伝統が存在した。その伝統が明治以後の三井財閥のトップ・マネジメントに影響したと考えることができる。

10

しかし、答はそれだけであろうか？

設問 6) 三菱財閥のトップ・マネジメントにおいて専門経営者が大きい発言力を持つことができたのはなぜか？

15

設問 7) 上記の非財閥系大企業において専門経営者が取締役総数の3分の2にも達することができたのはなぜか？

ここでも答えを一つだけ示しておこう。これらの大企業はマーケットシェア大きく、収益力高く、優秀な人材を数多く雇用し得る資金力が豊かだったということである。取締役

に就任する者も多く輩出したことは一応推定のつくところである。しかし、答はそれだけであったろうか？ 優秀な人材をトップ・マネジメントに引き上げた力とは一体何であったと考えるか？

20

IV

25

経営者企業の経営力を大株主企業や家族企業の一口に言ってオーナー企業群と比較することはできるであろうか？

Chanalerは、専門経営者はフルタイムでトップ・マネジメントを担当するから、そうでないオーナー経営者よりも、経営に対する関心、情報、経験、専門能力等の点ですぐれていると述べたことがある。しかし、オーナーがすべてパートタイム経営者であるとは限らない。フルタイムでトップ・マネジメントを指揮するオーナー経営者の場合はどうか？

ということになる。

30

この点を考慮して、Chandlerは、最近、アウトサイド（パートタイム）経営者とインサイド（フルタイム）経営者という区分法を導入するようになった。後者は、専門経営者とフルタイム・オーナー経営者の連合軍である。しかし、これでは経営者企業とオーナー企業の経営力を比較することはできない。企業経営にかんする関心、情報、経験に乏しく、出資の安全と配当の確保のみを意識しているパートタイムのオーナー経営者がトップ・マネジメントに君臨するオーナー企業の経営力が弱体なことは、最初から自明だといってよい。問題は経営者企業とフルタイムオーナー経営者のひきいるオーナー企業との経営力の比較である。

この点について、私は、次の二つの見解を断定的に示しておく。

- 1) フルタイムオーナー経営者のひきいる企業（ほとんどが家族企業）が経営力を発揮しても、それは限られた時間の範囲のことである。企業に長期的成長を遂げさせるまでに経営力を発揮し続ける可能性は乏しい。
- 2) 経営者企業の方が長期的成長にふさわしい経営力の点で圧倒的に有利である。しかし、経営者企業が失敗して、その結果、専門経営者がトップ・マネジメントを追われ、オーナー企業に逆転してしまう可能性はいくらでも存在する。

設問 8) 以上の私の見解を自由に論評し、お互いに討議してほしい。論評、討議に役立つよう、第一次大戦中・後の景気の大変動とそれに対する大企業の対応を示すケースをいくつか示したい。

V

先程、昭和 5 年の段階で、日本における経営者企業の発展のトレンドは、まだ過渡段階にあったと述べた。その後の事態を見たい。

- 1) 昭和 6 年実施の金輸出再禁止と「満州事変」以降の軍需拡大が触発した経済成長の中で、大企業は新しい状況に対応するためにトップ・マネジメントの量的質的拡充を必要とし、そこから専門経営者のトップ・マネジメント進出が進んだ。
- 2) 日本の軍部は、本来自由資本主義経済に批判的であった上、戦時期の生産力増強にとってパートタイムのオーナー経営者が経営を動かしている企業を有害なものと同判断した。軍部はパートタイム・オーナー経営者の排除に向けて圧力をかけたが、そのピークともいえるべきは昭和 19 年 1 月の軍需会社法制定であった。同法により、軍需会社の指定を受けた企業は常勤の生産責任者（社長）を置かねばならなくなった。その結果、多くの大企業でオーナーが社長の地位を専門経営者に譲って、退陣した。

3) 第二次大戦後の財閥解体、税制改革による資産家階級の壊滅＝大株主の後退、戦争責任を理由とする財界人追放等の緊急措置が、さらに専門経営者のトップ・マネジメント進出を促進した。

設問 9) 財界人追放はオーナー経営者ばかりでなく、年輩の専門経営者をも対象に実施された。しかし、追放措置にもかかわらず、若年の専門経営者がトップ・マネジメントの空白を生ぜしめなかったのである。このようなことがなぜ可能だったか？

設問 10) 財閥解体後、旧財閥系企業は株式の相互持合いを通じて企業集団を形成し、これがモデルになって企業集団が日本経済の普遍的現象になっていった。ところで、この株式の相互持合い＝企業集団は経営者企業の発展にどのような影響を及ぼしたと考えるか？

経済復興から経済成長へ、そして今日の経済大国へと、戦後約 45 年の日本経済の飛躍を推進したのは大企業であった。これら大企業の大部分は経営者企業であった。経営者企業と並んで、多くの家族企業 — その中には戦後新しく誕生したものもあった — が活躍した。しかし、それら家族企業のトップ・マネジメントに次々と専門経営者が入り込んだ。トップ・マネジメントのコア部分まで専門経営者が掌握するにいたった家族企業も少ない。家族メンバーがフルタイムでトップ・マネジメントのコア部分を確保し続けている大企業も存在しているが、そのような状況が長期間持続する保証はない。

設問 11) 戦後、多くの家族企業において、家族がトップ・マネジメントのコア部分まで専門経営者に譲り渡したのはなぜか？

表 2 は、現在大企業のトップ・マネジメントの通例的形態となっている「会長・社長」制の発展を歴史的に振り返る一方、会長・社長のコンビネーションが専門経営者から成り立っているケースの度合を段階を追って見たものである。

経営者企業の発展は明瞭である。今後とも経営者企業は日本経済の担い手としてドミナントな存在であり続けるであろう。

ただし、その見通しは、個々の経営者企業が永遠に安泰であるとか、経営者企業のまま存続するとかいうことを意味しない。経営者企業が、トップ専門経営者のミステイクにより挫折する可能性、さらにその失敗がもとでオーナー企業に逆転してしまう可能性はいくらでも存在するのである。

経営者企業制覇のトレンドを見定めた上で、個々の経営者企業のトップ・マネジメント

の舵取りに注目する必要がある。

設問 12) トップ専門経営者のミスティクから経営者企業が挫折し、さらにはオーナー企業に逆転するさまざまなケースを想定しなさい。

5

設問 13) 経営者企業制覇のトレンドを強調する私の意見を自由に論評しなさい。

表 2: 「会長・社長」制の時代別比較

	会社数(A)	「会長・社長」制をとる会社数(B)	$\frac{B}{A}$ (%)	会長・社長の両者が専門経営者である会社の数(C)	$\frac{C}{B}$ (%)
昭和 5 (1930)	158社	4社	2.5%	0	0
昭和 18 (1943)	433社	83社	19.1%	5	6.0%
昭和 29 (1954)	387社	85社	22.0%	25	29.4%
昭和 49 (1974)	305社	148社	48.5%		
平成 3 (1991)					

注) 昭和 5 年の数字は『日本全国諸会社役員録』(商業興信所)による。払込資本金 1000万円以上(銀行・電力のみ 2,000万円以上)の会社を対象とした。

同役員録により 明治 38 年, 大正 2 年のデータを見たが, 会長・社長制をとる会社は一つもなかった。

昭和 18 年は『人事興信録』付録の「団体会社職員録」による。払込資本金 1000万円以上。

昭和 29 年は『日本会社史総覧』(経済往来社)による。資本金 3 億円以上。

昭和 49 年は『ダイヤモンド会社職員録・全上場会社版』による。資本金 50 億円以上。

平成 3 年は 同 上 による。資本金 150 億円以上。

不許複製