

|      |                          |
|------|--------------------------|
| タイトル | 経営者企業論再考                 |
| 著者   | 石井, 耕; Ishii, Kou        |
| 引用   | 北海学園大学経営論集, 18(1): 13-27 |
| 発行日  | 2020-06-25               |

# 経営者企業論再考

石 井 耕

## 1 森川説の再考

経営者と共に社長（CEO）は、企業経営において、決定的に重要な存在である。しかし、経営者は、様々な複雑な経営要因に取り囲まれており、その分析は容易ではない。そこで、本稿では、経営者に関する論考の中でも、経営史の分野における経営者企業論を手がかりに、もう一度経営者に関する考え方を整理してみたい。そして、これは経営者の実証分析のための土台作りを目標としている。

具体的には、森川英正氏（以下、森川）の所説を再考することから始めたい。テキストは『トップ・マネジメントの経営史—経営者企業と家族企業』（1996）である。

森川は、A・D・チャンドラーの「経営者企業」という概念を手がかりに、明治期以来の日本企業のトップ・マネジメントの実証研究を行った。チャンドラーに全面的に依拠しているわけではない。日本企業の実証研究を行うなかで、賛同できるところと異見のあるところを明確にしている。

チャンドラーの『経営者の時代』（1977）によれば、次の点が重要である。「経営者企業とは、常勤の Salaried Manager（俸給経営者）が、ミドル・マネジメントだけでなく、トップ・マネジメントをも支配している点で、企業者企業と区別される。企業を経営するのはもはや所有者ではない。」（p720）経営者企業において、大量生産と大量販売そしてその統

合に求められる管理的調整が最も効果をあげうる。さらには将来のために資源、資本と人材の体系的な長期的配分をすること、複数事業部組織構造における管理・監督・調整などの仕事をするのが専門経営者に必要となる。そして、経営者企業の増大すなわち経営者資本主義の普及が進んでいくとした。

企業分類に関する整理では、チャンドラーをふまえて「個人企業」「企業者企業」「家族企業」「金融支配企業」「寡頭大株主企業（これは森川による）」「経営者企業」に区分している（森川 p2）。

「個人企業」とは、創業者が所有し経営するが、階層的経営組織は成立していない。

「企業者企業」は「創業者が所有し経営するが」、所有機能を持たない経営者、つまり専門経営者（Salaried Manager）が雇い入れられ、彼らの内部には「階層的経営組織（ヒエラルキー）が成立している」企業を指す。創業者企業であり、企業規模が「個人企業」より成長した企業である。創業者といっても、全く新しく開業しただけではない。代々続いた「個人企業」から、創業者が登場してくる場合もある。

「家族企業」は、「創業者の相続人を含む家族が所有し、経営する」企業である。ここでも、企業規模が「個人企業」より成長した企業を対象にしている。森川の見解では、「創業者が実質的に引退するか、死去しない限り、家族企業には移行しない」としている。（な

お、筆者は「同族企業」という用語を用いている。「ファミリー企業」「ファミリービジネス」という用語を用いる場合もあるが、「ファミリー企業・ビジネス」には「個人企業」も含まれることが多い。）チャンドラーも、家族などでは「必要な数の管理者を提供すること」はできない。「企業の初期の指導者（創業者、企業家）が引退するとともに、専門の職業経営者がこれにとってかわった。」と指摘している（p770）。

「金融支配企業」は、銀行その他の金融機関が所有し、経営する。

「寡頭大株主企業」は、森川の創造した概念であるが、複数の大株主が連合して、所有し、経営する。（ここには、金融機関の大株主としての連合は入らず、「金融支配企業」と考えられる）「連合」ではないが、親会社の場合、この分類に該当すると思われる。たとえ上場していても、子会社の専門経営者は、大株主である親会社の最高意思決定に従わざるをえない。

森川の定義では、チャンドラーをふまえて、「経営者企業」は、「所有者でない、株式をほとんどあるいはまったく持たない専門経営者がトップ・マネジメントを掌握し、最高レベルの意思決定を行う」企業である。「創業者、創業者の家族、大株主、金融機関は、経営権を専門経営者に委譲してしまっている。場合によっては、トップ・マネジメントの任免権、言い換えると、企業の支配権さえ失っている。」

ここで、繰り返すが、専門経営者とは Salaried Manager（俸給経営者）である。階層的経営組織が成立する規模であれば、企業者企業にも家族企業にも専門経営者は雇われているが、経営者企業では、その専門経営者が経営の最高意思決定を行うのである。

専門経営者という用語は、様々な使い方がなされるので、誤解を招きやすい。森川は、三つのタイプに分ける。「内部昇進者」「ワン

ダーフォーゲル経営者」「天下り経営者」である（p8）。「内部昇進者」にも「新入社員からの内部昇進者」と「中途採用からの内部昇進者」の区別が存在する、としている。この区分は重要である。いわゆる「終身雇用」という俗説では、新入社員から定年退職まで在籍しつづける（生え抜き）ことが想定されている。しかし、森川は「内部昇進者」に「中途採用からの内部昇進者」がいることを明確化している。このことは、実証研究で、経営者のデータを扱えば、すぐにわかることなのである。日本企業に「中途採用」すなわち転職が多く、しかも専門経営者に昇進しているのである。「生え抜き」と「内部昇進」は違うのである。「内部昇進」のほうが、広い意味である。

専門経営者の区分のうち、「ワンダーフォーゲル経営者（渡り鳥型とも呼んでい）る）」というのは、「高い役員報酬を求めて、企業から企業へと移動するトップ経営者」を指す。最近の議論では、この「ワンダーフォーゲル経営者」を指して、「専門経営者」と呼んでいることがあるが、チャンドラーも森川も、そのような狭い意味で「専門経営者」という言葉を用いていない。また、経理や人事、営業などという職能（森川は「特定のキャリア」という）だけを専門的に経験してきた経営者、Specialist Manager を「専門経営者」と呼ぶ場合もある（p6）。森川は、これは意味としては狭すぎる、としている。さらには、「フルタイムで経営機能に従事し、特定の事業、特定の会社に特有の（industry specific, company specific）情報、経営スキルを身につけた経営者という意味において、専門経営者という言葉が使用される。Professional Manager ということである」が、これには、創業者、家族も含まれてしまう。意味としては、広すぎるのである。「専門経営者」とは、「Salaried Manager であって、所有機能を持たないで、経営機能に専門化しているという意

味」で、森川は使用している。

それでは、そのような「専門経営者」がトップ・マネジメントである「経営者企業」は、どのように成立するのであろうか。株式所有の分散ということが指摘されるが、チャンドラーも森川も、むしろ「階層的経営組織が成立」していることを強調する (p13)。「個人企業」では、創業者と家族だけで経営活動がなされる。中小零細企業では、ほとんどがそうである。しかし、成長し、企業規模が拡大すると、「階層的経営組織が成立」せざるをえなくなる。そして、「専門経営者」を登用せざるをえなくなる。ただ、これだけでは、十分ではない。「企業者企業」にも「家族企業」にも、「専門経営者」は必要である。「経営者企業」になるためには、「専門経営者」が最高意思決定を行うようになることが必要である。(株式所有の分散も、最高意思決定という観点からは、同じく重要である。しかし、専門経営者が最高意思決定を行う時点においては、株式所有の分散という状況はすでに実現している。いかえれば、支配的大株主あるいは大株主連合が存在する時に、専門経営者が最高意思決定を行うことは、株主主権から考えて、ありえない)

「階層的経営組織の成立」に関する森川の解釈は、次の通りである (p22)。「ハード(命令、規程)だけに頼らずに組織を動かすソフト、それが上司と部下の間に形成される、スキル、経験、情報をめぐる信頼関係であり、人的ネットワークである。このような側面でとらえられた階層的経営組織が、経営者企業成立の要件である。」ここが、森川説の根幹であるといえよう。創業者は、「自ら人的ネットワークの一員として企業を起こした」ことによって、「わだかまりなく人的ネットワークに入り込める。」「草の根から企業を起こした創業者には、従業員と創業の苦難を分かち合った体験がある。」逆に言えば、創業者を支えた人材、従業員が重要である。規模が拡大

すれば、そうした人材、従業員によって、階層的経営組織が形成されるのである。創業者を支えた人材は、取締役や管理職、ミドル・マネジメントに位置づけられる。

しかし、森川説によれば、創業者の家族は、「恵まれた環境の中で、挫折体験もなく育ち、企業の現場の実体を体験したこともないので、人的ネットワークに入り込めない。」大株主からの派遣者も、金融機関からの代表者も同様である。そして、「専門経営者」が「人的ネットワークに入り込める」なら、「彼らにトップ・マネジメントを委譲しよう」となっていく。チャンドラーの「組織能力」論とも共通するが、より限定した意味で用いられているといえよう。

また、森川説の強調することは、「家族というのは人材を生み出す母集団としてはあまりに小さいからである。それに比べると、専門経営者の母集団としての規模は特別に大きい」(p45)。だから、創業者亡き後、家族企業は経営者企業へと必然的に移行していくのである、というのが森川説の主張である。

ただし、一筋縄で進むものではなく、そこには家族と専門経営者の「政治力学」が働くのである。森川は「家族企業と経営者企業の経営力を比較した場合、つねに経営者企業が家族企業よりすぐれていると主張するものではない。そのようなことを私は言っていない。」(p50)と単純に一般化はできず、ケースバイケースである、とする。また、さまざまなヴァリエーションが考えられる、とする。

重要なことは、「長期トレンドにおいて見る限り、経営者企業は資本家企業(企業者企業、家族企業)を圧倒し、資本主義経済を制覇する。」ただし、ここで言う「長期」とは「10年や20年ではなく、50年、100年、あるいはそれ以上のタイム・スパンを念頭に置いている。」だからこそ、この問題は「経営史を含む歴史学の本領である。」(p143)

森川は、そのような長期トレンドを導くた

図表1 日本における内部昇進型経営者企業の発展：1930-1992年  
 （森川英正『トップ・マネジメントの経営史』第7表（p118）再掲）

| 社長のタイプ         | 1930年 | 1955年 | 1975年 | 1992年 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| A 常勤（1）        |       |       |       |       |
| 内部昇進専門経営者      | 3(1)  | 35(5) | 41(8) | 49(7) |
| 創業者            | 8     | 3     | 3(1)  | 3     |
| 小計             | 11    | 38    | 44    | 52    |
| B 常勤（2）        |       |       |       |       |
| ワンダーフォーゲル専門経営者 | 4     | 3(1)  | 3     | 2(1)  |
| 旧高級官僚（天下り）     | 1     | 0     | 2(1)  | 1(1)  |
| 創業者家族          | 4     | 4     | 8(1)  | 6(1)  |
| 大株主            | 1     | 0     | 0     | 0     |
| 金融機関派遣         | 0     | 2     | 1     | 1(1)  |
| 親会社代表者         | 0     | 1     | 2     | 0     |
| 専門経営者相続人       | 0     | 1     | 2     | 3(1)  |
| 小計             | 10    | 11    | 18    | 13    |
| C 非常勤          |       |       |       |       |
| 旧高級官僚（天下り）     | 5     | 3     | 3     | 0     |
| 創業者家族          | 4     | 0     | 0     | 0     |
| 大株主            | 11    | 2     | 1     | 0     |
| 金融機関派遣         | 0     | 1     | 0     | 0     |
| 親会社代表者         | 2     | 0     | 0     | 0     |
| 専門経営者相続人       | 0     | 1     | 0     | 0     |
| 小計             | 22    | 7     | 4     | 0     |
| 合計             | 43    | 56    | 66    | 65    |

（備考）主要業種の最大規模の社長。主要業種は、『会社四季報』での業種分類。ただし、1930年は払込資本金、他は総資産で、最大企業を選定している。

（注）カッコ内は、会長がBあるいはCの場合の社数。

（資料）商業興信所『日本全国諸会社役員録』昭和5年版、『ダイヤモンド会社職員録』昭和30、50、平成4年各版、ダイヤモンド社。

（出所）H. Morikawa, “The Role of Managerial Enterprise in Post-War Japan’s Economic Growth, Focus on the 1950s” Business History vol.37, no.2, Frank Cass, London, 1995.

めの実証研究として、1905年・1913年・1930年の取締役会における専門経営者数のデータを分析する（p75, 第2表）。また、1930年・1943年・1954年・1974年・1991年の会長—社長制のデータを分析する（p104, 第4表）。さらに、1930年・1955年・1975年・1992年のデータを分析する（p118, 第7表）。この第7表が、最も端的に内部昇進専門経営者増加の長期トレンドを示している。森川の研究

は、1930年から1992年の62年間である。第7表のデータを示すと、社長のうち、内部昇進専門経営者は1930年43社のうち3社（7%）、1955年56社のうち35社（62.5%）、1975年66社のうち41社（62.1%）、1992年65社のうち49社（75.4%）と、長期トレンドとしての経営者企業への移行を示しているのである（対象は、主要業種の最大規模企業である）。

## 2 高度経済成長期は、経営者企業 主導だったのか

森川は、多くの研究者と様々なテーマで論争を繰り広げた。次に、その論争の一つである森川・橘川論争を振り返ってみよう。橘川武郎氏（以下、橘川）は、高度経済成長期を牽引したのは、経営者企業ではなく、ソニー・本田技研・出光興産などの資本家企業、企業者企業であったと主張したのである。ここでは、森川英正編『経営者企業の時代』（1991年、有斐閣）における「戦後日本経営史研究の焦点 — 森川英正氏の所説の批判的継承をめざして」および『日本経営史 [新版]』（2007年、初版は1995年、有斐閣）における「第5章 経済成長と日本型企业経営 — 高度成長から21世紀初頭までの企業経営」（特に第2節、第3節）、『ゼロからわかる日本経営史』（2018年、日経文庫）を参照する。

橘川は、森川説の問題点として、「専門経営者による成長志向型意思決定」と「機能的な資本家経営者の役割」の二点を挙げる。前者については、アメリカと異なり株式相互持合いで「株主反革命」が起ころなかったことが、専門経営者のフリーハンドにつながったことが重要であると、その上で専門経営者が成長志向型意思決定を行ったのはなぜか、という問題を解明しなければならない、とした。その意味では、株式相互持合いの分析が重要である。

後者については、松下、松田（東洋工業）、本田、山岡（ヤンマー）、出光、鹿島、大林、鳥井（サントリー）、武田など資本家経営者は、「戦後日本の経済成長の過程で、きわめて重要な役割をはたしたことである。これらの資本家経営者が率いる諸企業は、専門経営者がトップ・マネジメントを占める経営者企業に比べて、総じて著しい成長をとげたと言っても、けっして過言ではあるまい。」と指摘する。高度経済成長期は、経営者企業主導ではなく、

資本家企業主導であったという主張である。そして、橘川は、資本家経営者が率いる資本家企業の成長にとって、①戦後に生じた経営環境の変化、②中小企業時代に進行した組織能力の蓄積、が重要であり、この「革新的企業者活動」に関する2点についての研究に取り組まなければならない、としている。「中小企業時代に進行した組織能力の蓄積」とは、まさに階層的経営組織の成立のことである。いずれも重要な指摘である。（同時に株式相互持合いの評価についても、株式所有の分散のコンテキストにおいて、分析を深めることが求められている。）

また橘川は、『日本経営史』では、「資本家企業でも、規模が大きくなるにつれて、トップ・マネジメントに占める専門経営者のウェイトが高まり」という森川の論を引用している。これにも着目しなければならない。資本家企業から経営者企業へのトレンドを共通認識としているのである。一方、「急成長を遂げたソニー、本田技研、出光興産などの発展過程を振り返り、」革新的企業者活動の主体的条件」を提示する。

森川は、橘川の指摘に対して、「誤解がある」と反論する（p124）。「誤解してほしくないのは、経営者企業だけが経済成長を推進したというわけではない。」「近代日本経営史の流れの中で、専門経営者ではない資本家経営者、経営者企業ではない資本家企業が何の役割も果していないとか、すべて経済成長に対し阻害的に機能したとか言っているわけではないのである。」「とくに、資本家企業の中でも、企業者企業の貢献度は絶大であった。」

森川の強調したいことは、企業者企業の次の移行である。「企業者企業がいかにブリリアントな成長の跡を辿ったとしても、企業者も老化し、引退し、死去していく。」「やがて家族企業、あるいは経営者企業に移行する。」（p126）

重要なことは、森川にしても、橘川にして

も、高度経済成長期において、企業者企業が果たした役割について高い評価をしていることである。最近の論調として、「日本企業」がステレオタイプとしてとらえられ、そこでは企業者企業の果たした功績が抜け落ちているのは、それこそ大きな「誤解」である。

最近の『ゼロからわかる日本経営史』でも、橘川は改めて「戦後日本の「奇跡の経済復興」を担った主役は、民間企業でした。」としている（p121）。そのことを前提として、経営者を大きく2つのタイプに分ける。第1は「既成の大企業でトップ・マネジメントの役割を担った専門経営者です。」第2は「中小企業を大企業に育てあげたオーナー経営者や企業者経営者です。」そして、ソニーとホンダの事例を分析する。

### 3 1990年以降の経営者企業

1990年以降の日本企業をどのように把握したらよいのか。新しく登場した企業者企業の中には、高度経済成長期と同じようにこの時期にも大きく成長した企業がある。例えば、日本電産、ソフトバンク、ファーストリテイリングなどである。こうした企業の成長は、創業者の能力に基づくといえる。1990年以降にも、日本に、創業者は続けて登場し、成長しているのである。

一方、家族企業の中には、悲惨な失敗をした企業もあり、森川は服部セイコー、飛鳥建設、セゾンなど多くのケースを取り上げている。

また、経営者企業でも、バブルがはじけたことによって、惨憺たる状況に陥っている企業がある。森川は、銀行・証券・総合商社などのケースも取り上げている。そして、その要因の一つとして、経営者の「教養の欠如」を取り上げる。具体的には、戦前の旧制高校の「教養教育」を受けていない世代が、経営者となってきたのだという。しかし、これは

あまりにも迂遠な議論であり、例えば事実だとしても、もう少し企業経営自体からの議論をすべきであろう。

経営者企業の失敗の要因を、企業経営自体から探る研究が求められている。橘川の『ゼロからわかる日本経営史』では、「経営者企業である大企業がすっかり自信を失い、「株主重視の経営」を前面に押し出し」「問題は、株主重視と短期的利益の追求とを同一視し、日本的経営のメリットである長期的視野をもつことを忘れてしまったことにあります。」としている。何を指して「日本的経営」というかについては、様々な議論がありうるが、ここでは「長期的視野」が重要であろう。「長期的視野」を忘れることによって、「投資抑制メカニズム」が働いたというのが、橘川の立論である。「経営者企業タイプの日本企業では、企業本来の職務である投資を十分に行うことができない萎縮した経営者の姿と、投資抑制による企業の生き残りに対して積極的に協力する正社員従業員の姿とが、観察されるようになりました。」（p178-180）

また、橘川は、1980年代までの成功と1990年代以降の失敗を一貫した論理で説明することが必要だとし、金融システムについては失敗したが、生産システムについては「成功」が継続し、健全であり続けた、とする。（p197-198）ここで、生産システムというのは、製造業企業を指していると考えられる。とくに、1980年代まで日本の輸出の75-80%を占めていた機械企業である。その場合、「産業の空洞化」と「国内のサービス経済化」をどう考えるか、が重要である、とする。

「産業の空洞化」については、日本と中国、東南アジアとの「国際分業が深化した」ととらえるべきだというのが、橘川の見方である。「国内のサービス経済化」については、「国際競争力をもつ生産システムを維持し、それとサービス業とを新たに結合する」ことが求められ、その具体例として、ファナックによる

メンテナンス事業の拡充やコマツによる機械稼働管理システム (KOMTRAX) の運用が挙げられている。そのためには、「必要な投資をきちんと行うことが不可欠の前提条件となります。」すなわち、「国際分業の深化」に向けても、「事業のサービス化」に向けても、株主迎合によって投資抑制をすることがなければ、日本の製造業企業は、競争力を維持できるといふことである。

#### 4 森川説・橘川説をふまえて、新しい分析枠組みを考える

これまで紹介してきた森川説・橘川説について、概ねその目指す論理については、妥当性が高いと筆者は評価している。その上で、より研究を深化するために求められる、新しい分析枠組みを考えていくことが求められている。

第一に、創業者の分析である。ただし、創業者は「個性」であり、なんらかの共通性の因子、例えば資質や学歴、キャリアなどを導き出すことはできない。いわゆる「小経営」から急成長が可能となるのは、一人一人の創業者によって、まったく異なる要因に基づいているのである。

第二は、企業者企業が、個人企業の段階を超えて成長し始め、階層的経営組織が成立した時に、その組織に参加しているのは誰か、という問いである。言い換えると、急成長企業、その創業者あるいは企業家を支えているのは誰か、という問いである。

まず、創業者の家族が挙げられる。創業者にとっては、コミュニケーションをとりやすく、能力も理解している家族とともに働くことができれば、大いなる助けになる。ただし、創業者が若ければ若いほど、子息は幼く、経営に参加するには時間がかかる。そこで、家族といっても、妻、兄弟、妻の兄弟あるいは父親、叔父などがともに働くことになる。

創業者の家族以外の人びとも、参加する。学校時代の友人、元同僚、さらには知人に頼んでリクルートする。概ね、これらの人びとは、それまで勤めていた会社を辞めて、転職してくる。大企業で働いていた場合には、その知識や人脈は大いに助けになるが、その人からすれば、思い切った転身である。そうした転身は、創業者の魅力によって、はじめて実現される。また、こうした人びとは、創業者に次ぐ株主となっている場合も多い。そして、ある段階で、取締役、副社長、専務、常務などとなる。専門経営者となるのである。特に有力な専門経営者を、「右腕」と呼ぶ場合もある。

成長が持続すれば、階層的経営組織は拡大していく。それはとりもなおさず、従業員数が増加していくことになる。新卒採用を開始する企業も出てくるが、新卒者が戦力となるのは少なくとも数年要する。従って、ミドル・マネジメント中心に、転職者の中途採用が、活発になっていく。

さて、第三は、創業者が、老化、病気、死去などで引退することになった時、その後継者の選択が課題となる。業績悪化による退任ということも起こる。

創業者が自らの後継者を選択しえたとしても、家族を選ぶか、専門経営者を選ぶか、企業の分岐点ともいえる選択である。自らは社長から会長となり、若い子息を社長に選んだとしても、森川説の通り、その子息に会社内の人的コミュニケーションが可能であるかは不透明である。そもそも経営能力が備わっているのだろうか。親会長が70歳、子息社長が40歳だと仮定すれば、他の専門経営者は60歳前後なのである。依然、親会長のほうを向いて行動することは目に見えている。特に、親会長の経営方針が行き詰った時に、子息社長がそのような状況で、戦略的変革がなしえるはずがない。こうした時、家族企業の脆弱性が露わになる。

また、ある期間、専門経営者から後継者を選び、数年か十数年か経ってから、「大政奉還」するという選択もよく見られる。経営者企業から家族企業へ戻るのである。しかし、その頃には、企業が持続的に成長することによって、転職あるいは新入社員として入社した多数の人びとが育っており、森川の言う「母集団の違い」がでてくる。さらに、株式所有の分散が進んで、家族の持株比率が低下していれば、所有者としての権力も持ちえない。資本家企業ともいえなくなるのである。他の大株主、例えば金融機関が、そのような経営者交代に異議を唱える可能性もある。ガバナンスの課題である。

創業者が、後継者として、家族を選択せず、専門経営者を選択すれば、企業者企業は一気に経営者企業へと転換する。家族がどのような位置にいるかにもよるが、家族企業へと戻るとはなかなか困難となる。

こうした問題は、「創業者の後継問題」と呼ぶことができる。このように問題を立てていけば、森川説のように、経営者企業への大きな流れは確かに存在する。企業者企業の経済成長への寄与があったにせよ、その企業者企業が「後継」の段階で経営者企業へと転換していくのである。これには、数十年単位での社長交代に関する企業の変化を観察する必要があり、また、それぞれの企業の事情も異なり、紆余曲折があるのは当然である。森川の言うように、政治力学が働き、ケースバイケースであり、企業によってさまざまなヴァリエーションが考えられるのである。こうした「創業者の後継問題」の研究を一社一社丹念に行っていくことが重要である。森川の言う通り、これこそ経営史の研究課題なのである。

## 5 企業者企業と経営者企業の実証分析・試論

本稿では、森川の第7表（本稿では図表1）に習って、企業者企業、経営者企業などの構成比がどのように変化してきたか、実証分析を行う。ただし、データが不明の場合が残されており、試論という位置づけとする。

対象期間は、戦後とし、森川の分析した1930年は含めない。戦後の1955年、1975年、1992年は踏襲し、その後の2001年、2018年の計5時点とする。

社長のタイプは、現実に即して常勤に限定し、内部昇進専門経営者、創業者のAタイプ、ワンダーフォーゲル専門経営者、天下り（旧高級官僚）、創業者家族、大株主、金融機関派遣、親会社代表者、専門経営者相続人のBタイプとする。創業者は「企業者企業」、創業者家族は「家族企業」、金融機関派遣は「金融支配企業」、大株主、親会社代表者は「寡頭大株主企業」に該当する。内部昇進専門経営者、ワンダーフォーゲル専門経営者、天下り、専門経営者相続人が「経営者企業」である。なお、対象は社長とし、会長については、分析していない。

対象企業としては、証券取引所分類の機械産業（一般機械産業）、電機産業（精密機械産業含む）とし、その中でも2018年時点で連結売上高1000億円以上、東京証券取引所1部上場の「現在の大企業」とする（2002年以降上場した企業は、データが少ないので対象から除外した）。そして、過去に統合された主要な企業についても追跡し、分析対象企業とした。機械産業52社、電機産業88社、合計140社が対象である。

機械産業、電機産業は、日本のこれまでの高度経済成長、安定経済成長を主導的に担ってきた産業である。自動車などの輸送用機械産業を含めて、日本の輸出の75-80%を占めていた基幹産業である。橘川の言うように、

経営者企業論再考(石井)

図表2 機械産業の創業者

|            | 創業者    | 在任期間             | 子会社・統合など  |
|------------|--------|------------------|-----------|
| 日本製鋼所      |        |                  |           |
| 三浦工業       | 三浦保    | 1959. 5-1989. 7  |           |
| タクマ        | (田熊常吉) | 1936. 6          |           |
| オークマ       | 大隈榮一   | 1918. 7-1946. 2  |           |
| 東芝機械       |        |                  | 子会社       |
| アマダ H      | 天田勇    | 1946. 9-1983. 11 |           |
|            | #      | 1912. 6          | アマダソノイケ   |
|            | 鷲野卯八   | 1937. 3-1949. 10 | アマダワシノ    |
| FUJI       | 坂上守    | 1959. 4-1989. 6  |           |
| 牧野フライス製作所  | 牧野常造   | 1951. 5-1974. 5  |           |
| OSG        | 大沢秀雄   | 1938. 3-1983. 2  |           |
| DMG 森精機    | 森林平    | 1948. 10-1986. 6 |           |
| ディスコ       | 関家三男   | 1937-1985        |           |
| やまびこ       | 小林庸男   | 1947. 9-1977. 8  | 共立        |
| ナブテスコ      |        |                  | 帝人製機, 子会社 |
| SMC        | 大村進    | 1959. 4-1989. 5  |           |
| サトー H      | 佐藤陽    | 1951-1990. 6     |           |
| コマツ        |        |                  |           |
| 住友重機械工業    |        |                  |           |
| 日立建機       |        |                  | 子会社       |
| 井関農機       | 井関邦三郎  | 1926. 8-1966. 7  |           |
| クボタ        | 久保田権四郎 | 1930. 12-1949. 2 |           |
| 東洋エンジニアリング |        |                  | 子会社       |
| 新東工業       | 久保田長太郎 | 1940. 2-1950. 6  |           |
| 荏原         | 畠山一清   | 1934. 6-1962. 12 |           |
| 千代田化工建設    |        |                  | 子会社       |
| ダイキン工業     | 山田晁    | 1934. 2-1965. 1  |           |
| 栗田工業       | 栗田春生   | 1949. 7-1967. 12 |           |
| 椿本チエイン     | 椿本説三   | 1941. 1-1966. 1  |           |
| ダイフク       | 益田乾次郎  | *                |           |
| タダノ        | 多田野益雄  | 1948. 8-1963. 10 |           |
| フジテック      | 内山正太郎  | 1948. 2-1998. 4  |           |
| CKD        |        |                  | 子会社       |
| アマノ        | 天野修一   | **               |           |
| JUKI       | 山岡憲一   | 1946. 9-1976. 12 |           |
| サンデン H     | 半久保海平  | 1943. 7-1981. 12 |           |
| グローリー      | 尾上壽作   | 1944-1989. 6     |           |
| セガサミー      |        |                  | セガ        |
| TPR        |        |                  | 帝国ピストンリング |
| 大豊工業       |        |                  | 子会社       |
| 日本精工       |        |                  |           |
| NTN        |        |                  |           |
| ジェイテクト     | 池田善一郎  | 1935. 1-1958. 3  | 光洋精工      |
|            |        |                  | 豊田工機, 子会社 |

(次頁つづく)

図表2（つづき）

|        | 創業者   | 在任期間           | 子会社・統合など |
|--------|-------|----------------|----------|
| 不二越    | 井村荒喜  | 1928.12-1964.3 |          |
| THK    | 寺町博   | 1971-1997      |          |
| イーグル工業 |       |                | 子会社      |
| キッツ    | 北澤利男  | 1951.1-1985.6  |          |
| マキタ    | 後藤十次郎 | 1955.4-1973.4  |          |
| 日立造船   |       |                |          |
| 三菱重工業  |       |                |          |
| IHI    |       |                |          |

#（池田辰衛・園田武彦）

\* 益田乾次郎 1947.5-1949.11, 1953.5-1967.5

\*\* 天野修一 1931.11-1968.5, 1970.5-1976.12

（ ）内の創業者については設立時期を示している。

図表3 電機産業の創業者

|          | 創業者      | 在任期間           | 子会社・統合など     |
|----------|----------|----------------|--------------|
| 日清紡 H    |          |                | 日清紡          |
|          |          |                | 日本無線         |
| イビデン     |          |                |              |
| コニカミノルタ  |          |                | コニカ（小西六写真工業） |
|          | 田嶋一雄     | 1928.11-1982.8 | ミノルタカメラ      |
| ブラザー工業   | 安井正義     | 1945.12-1975.1 |              |
| ミネベアミツミ  | 高橋精一郎    | 1951.7-1966.3  | ミネベア         |
|          | 森部一      | 1955.11-1991.1 | ミツミ電機        |
| 日立製作所    |          |                |              |
| 三菱電機     |          |                |              |
| 富士電機     |          |                |              |
| 安川電機     | #        | 1915.7         |              |
| 明電舎      | （重宗芳水）   | 1897.12        |              |
| 東芝テック    |          |                | 子会社          |
| マブチモーター  | 馬淵健一     | 1954.1-1985.3  |              |
| 日本電産     | 永守重信     | 1973.7-2017.6  |              |
| ダイヘン     | 小林愛三     | 1944.11-1964.6 |              |
| JVCケンウッド |          |                | 日本ビクター（JVC）  |
|          | 中野英男     | 1946.12-1973.7 | ケンウッド（トリオ）   |
| 日新電機     |          |                | 子会社          |
| オムロン     | 立石一真     | 1948.5-1979.6  |              |
| 日東工業     | 加藤陽一     | 1948.11-1976.8 |              |
| ジーエスユアサ  | 島津源蔵     | 1926.1-1946.2  | ジーエス（日本電池）   |
|          | （湯浅七左衛門） | 1918.7         | YUASA（湯浅電池）  |
| メルコ H    | 牧誠       | 1978.8-2015.6  |              |
| NEC      |          |                |              |
| 富士通      |          |                |              |
| OKI      |          |                |              |
| サンケン電気   | 小谷鏡治     | 1948.5-1974.11 |              |

（次頁つづく）

経営者企業論再考(石井)

図表3 (つづき)

|           | 創業者    | 在任期間            | 子会社・統合など        |
|-----------|--------|-----------------|-----------------|
| 能美防災      | (能美輝一) | 1916            |                 |
| パナソニック    | 松下幸之助  | 1935.12-1961.1  | 松下電器産業          |
|           | 井植歳男   | 1950.4-1968.1   | 三洋電機            |
|           |        |                 | 松下電工            |
|           | 稲井隆義   | 1960.12-1991.6  | 松下寿電子工業         |
|           |        |                 | 九州松下電器, 子会社     |
|           |        |                 | 松下通信工業, 子会社     |
|           |        |                 | 松下精工, 子会社       |
|           | 中川懐春   | 1941.7-1974.4   | 松下冷機            |
| シャープ      | 早川徳次   | 1935.5-1970.9   |                 |
| 富士通ゼネラル   | 八尾敬次郎  | 1936.1-1965.5   |                 |
| ソニー       | 井深大    | 1950.11-1971.6  |                 |
| TDK       | 山崎貞一   | 1947.12-1969.1  |                 |
| アルプスアルパイン | 片岡勝太郎  | 1964.5-1988.6   |                 |
| フォスター電機   | 篠原弘明   | 1966.8-1994.7   |                 |
| ホシデン      | 古橋了    | 1950.9-1991.3   |                 |
| ヒロセ電機     | 広瀬銈三   | 1948.6-1971.5   |                 |
| 日本航空電子工業  |        |                 | 子会社             |
| マクセル H    |        |                 | 子会社             |
| 船井電機      | 船井哲良   | 1961.8-2005.6   |                 |
| 横河電機      | (横河民輔) | 1915.9          |                 |
| アズビル      | 山口武彦   | 1932.7-1949.8   | 旧山武ハネウエル        |
| 日本光電      | 荻野義夫   | 1956.6-1989.6   |                 |
| 堀場製作所     | 堀場雅夫   | 1953.1-1978.1   |                 |
| アドバンテスト   | 武田郁夫   | 1954.12-1975.6  |                 |
| キーエンス     | 滝崎武光   | 1974.5-2010.12  |                 |
| シスメックス    | 中谷太郎   | 1968.2-1988     |                 |
| スタンレー電気   | 北野隆春   | 1920.12-1962.11 |                 |
| ウシオ電機     | 牛尾治朗   | 1964.3-1979.4   |                 |
| 日本電子      | 風戸健二   | 1949.5-1975.5   |                 |
| カシオ計算機    | 樫尾忠雄   | 1960.5-1988.12  |                 |
| ファナック     | 稲葉清右衛門 | 1975.5-1995.6   |                 |
| ローム       | 佐藤研一郎  | 1958.9-2010.4   |                 |
| 浜松ホトニクス   | 晝馬輝夫   | 1953.9-2009.12  |                 |
| 新光電気工業    |        |                 | 子会社             |
| 京セラ       | 稲盛和夫   | 1966.5-1986.10  |                 |
| 太陽誘電      | 佐藤彦八   | 1953.3-1984.3   |                 |
| 村田製作所     | 村田昭    | 1950.12-1991.6  |                 |
| ユーシン      |        |                 | 2019年ミネベアミツミ子会社 |
| ニチコン      | 平井嘉一郎  | 1957.3-1998.10  |                 |
| 日本ケミコン    | 佐藤敏雄   | 1947.8-1972.1   |                 |
| 市光工業      | 市川由四郎  | 1925-1949.11    |                 |
| 小糸製作所     | 小糸源六郎  | *               |                 |
| ミツバ       | 日野貞夫   | 1946.3-1985.6   |                 |

(次頁つづく)

図表 3（つづき）

|          | 創業者      | 在任期間              | 子会社・統合など    |
|----------|----------|-------------------|-------------|
| SCREENH  | 石田徳次郎    | 1947. 5-1989. 6   | 旧大日本スクリーン製造 |
| キヤノン     | 御手洗毅     | 1942. 9-1974. 8   |             |
| リコー      | 市村清      | 1936. 2-1968. 12  | 理化学研究所発祥    |
| 東京エレクトロン |          |                   | TBS の子会社発祥  |
| テルモ      |          |                   | 旧仁丹テルモ      |
| 日機装      | 音桂二郎     | 1953. 12-1986. 12 |             |
| 島津製作所    | (初代島津源蔵) | 1875              |             |
| 東京精密     | 高城誠      | 1955. 3-1980. 6   |             |
| ニコン      |          |                   |             |
| トプコン     |          |                   | 東芝子会社       |
| オリンパス    |          |                   |             |
| HOYA     | 山中正一     | 1944. 8-1949. 7   |             |
| シチズン時計   | 中島與三郎    | 1930. 5-1945. 10  |             |
| セイコー H   | (服部金太郎)  | 1881. 12          |             |
| ニプロ      | 佐野實      | 1954. 7-2012      |             |

# (安川清三郎・安川第五郎)

\* 小糸源六郎 1936. 4-1950. 1, 1952. 5-1961. 12, 1968. 2-1972. 5

( ) 内の創業者については設立時期を示している。

「1990 年以降も、生産システム（製造業）については「成功」が継続し、健全であり続けた。」ただし、内容は変化している。橘川の指摘する通り、「国際分業の深化」と「事業のサービス化」をどう進めていくか、必要な投資をどう進めていくか、が課題となっている産業である。経営者の役割は大きい。

図表 2・図表 3 からわかる第一に重要なことは、企業者企業として設立された企業が多いことである。中でも、今回対象とした戦後あるいは戦中に、多くの企業が、創業者によって設立されている（図表 2 および図表 3 のカッコ内の創業者は除外している）。創業者によって設立された企業者企業は、機械産業（図表 2）では 52 社中 31 社（59.6%）となっている。電機産業（図表 3）では 88 社中 55 社（62.5%）となっている。（注 1）森川も橘川も強調していることであるが、戦後の企業者企業の果たした功績はきわめて大きかったのである。語り継がれる名経営者が陸続と登場したのである。高度経済成長から安定経

済成長は、これらの創業者によって実現したのである。逆に言えば、いわゆる「日本的経営」などの持つ意味は小さいのである。企業家精神に満ち溢れ、挑戦的な企業行動を果敢に行う企業家が、日本の高度経済成長、安定経済成長を牽引したのである。

それでは、「創業者の後継問題」は、実証的にどのような結果となったであろうか。図表 2, 図表 3 の企業者企業の創業者のほとんどは、1992 年になれば、逝去、退任などにより、後継者に引き継いでいる。しかし、実証的に分析する上で、難しいのは、後継者の属性を確認することである。属性が不明の事例が多く残されているので、図表 4, 図表 5 については、暫定値としたい。そして、暫定値をもとにした議論なので、あくまで試論である。この研究をさらに進めるためには、一社一社の事例を丹念に分析していくしかない。多くのヴァリエーションがあり、何らかの方向に単純に進んでいるものではない。森川が言うように、「単純に一般化はできず、ケースバイケースである。50 年、100 年の長期スパンで

見ていかなければならない。」今回の暫定値では、1955年・1975年・1992年・2001年・2018年の五時点を対象とした。およそ60年間である。(機械産業・電機産業における60年間にわたる一社一社の社長交代の事例の分析は、別稿で準備中である。)

以上のことをふまえた上で、機械産業を対象とした図表4から、つぎのことが言える。企業者企業は、1955年の27.8%、1975年の33.3%を占めていたが、1992年には4.4%まで減少している。1992年は、家族企業28.9%、金融支配企業8.9%、寡頭大株主企業13.3%が増加している。別の表現では、A常勤(1)が46.7%と落ち込んでいるのである。機械産業では、その後も家族企業は、2001年・2018年20%と維持されていることは、大きな特徴である。一方、経営者企業は、1992年44.7%、2001年55.6%、2018年71.1%と上昇傾向にある。

同じく、電機産業を対象とした図表5からは、つぎのことが言える。企業者企業は、

1955年の46.1%、1975年の47.8%を占めていたが、1992年には7.8%、2001年には6.5%と減少し、2018年には0となった。(注2)1992年は、家族企業26%、金融支配企業2.6%、寡頭大株主企業14.3%が増加している。A常勤(1)が53.2%まで落ち込んでいる。これは、2001年も59.7%と継続している。経営者企業は、1992年49.4%、2001年54.5%、2018年76.5%と顕著に上昇傾向にある。

このように、機械産業・電機産業において、若干の相違はあるが、基本的には同じ傾向にある。これらの結果は、森川の指摘、「すなわち経営者企業への大きな流れがある」を追認することを示唆している。

ただし、以上は、あくまで暫定値に基づく試論である。より詳しくは、本稿の枠組みによって、一社一社の長期間にわたる社長交代の事例研究を丹念に積み重ねるしかない。様々なヴァリエーションが考えられ、単純に一般化することはできない。

図表4 機械産業の社長の推移 (暫定値)

| 社長のタイプ         | 1955年 |      | 1975年 |      | 1992年 |      | 2001年 |      | 2018年 |      |
|----------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                | 社数    | 構成比  |
| A 常勤 (1)       |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
| 内部昇進専門経営者      | 7     | 38.9 | 10    | 37   | 19    | 42.2 | 25    | 55.6 | 32    | 71.1 |
| 創業者            | 5     | 27.8 | 9     | 33.3 | 2     | 4.4  | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 小計             | 12    | 66.7 | 19    | 70.4 | 21    | 46.7 | 25    | 55.6 | 32    | 71.1 |
| B 常勤 (2)       |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
| ワンダーフォーゲル専門経営者 | 1     | 5.6  | 0     | 0    | 1     | 2.2  | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 旧高級官僚 (天下り)    | 1     | 5.6  | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 創業者家族          | 2     | 11.1 | 5     | 18.5 | 13    | 28.9 | 9     | 20   | 9     | 20   |
| 大株主            | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 金融機関派遣         | 0     | 0    | 0     | 0    | 4     | 8.9  | 3     | 6.7  | 1     | 2.2  |
| 親会社代表者         | 2     | 11.1 | 2     | 7.4  | 6     | 13.3 | 8     | 17.8 | 3     | 6.7  |
| 専門経営者相続人       | 0     | 0    | 1     | 3.7  | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 小計             | 6     | 33.3 | 8     | 29.6 | 24    | 53.3 | 20    | 44.4 | 13    | 28.9 |
| 合計             | 18    | 100  | 27    | 100  | 45    | 100  | 45    | 100  | 45    | 100  |
| 設立以前           | 7     |      | 0     |      | 0     |      | 0     |      | 0     |      |

(次頁つづく)

図表4（つづき）

| 社長のタイプ  | 1955年 | 構成比  | 1975年 | 構成比  | 1992年 | 構成比  | 2001年 | 構成比  | 2018年 | 構成比  |
|---------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| 未上場     | 23    |      | 12    |      | 1     |      | 0     |      | 0     |      |
| 不明      | 4     |      | 13    |      | 6     |      | 6     |      | 4     |      |
| 小計      | 34    |      | 25    |      | 7     |      | 6     |      | 4     |      |
| 再集計     |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
| 企業者企業   | 5     | 27.8 | 9     | 33.3 | 2     | 4.4  | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 家族企業    | 2     | 11.1 | 5     | 18.5 | 13    | 28.9 | 9     | 20   | 9     | 20   |
| 金融支配企業  | 0     | 0    | 0     | 0    | 4     | 8.9  | 3     | 6.7  | 1     | 2.2  |
| 寡頭大株主企業 | 2     | 11.1 | 2     | 7.4  | 6     | 13.3 | 8     | 17.8 | 3     | 6.7  |
| 経営者企業   | 9     | 50   | 11    | 40.7 | 20    | 44.4 | 25    | 55.6 | 32    | 71.1 |

企業者企業－創業者，家族企業－創業者家族，金融支配企業－金融機関派遣，  
寡頭大株主企業－親会社代表者，経営者企業－内部昇進専門経営者，ワンダーフォーゲル専門経営者，  
旧高級官僚，専門経営者相続人

図表5 電機産業の社長の推移（暫定値）

社数，%

| 社長のタイプ         | 1955年 | 構成比  | 1975年 | 構成比  | 1992年 | 構成比  | 2001年 | 構成比  | 2018年 | 構成比  |
|----------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| A 常勤（1）        |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
| 内部昇進専門経営者      | 16    | 41   | 16    | 34.8 | 35    | 45.5 | 41    | 53.2 | 51    | 75   |
| 創業者            | 18    | 46.1 | 22    | 47.8 | 6     | 7.8  | 5     | 6.5  | 0     | 0    |
| 小計             | 34    | 87.1 | 38    | 82.6 | 41    | 53.2 | 46    | 59.7 | 51    | 75   |
| B 常勤（2）        |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
| ワンダーフォーゲル専門経営者 | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 旧高級官僚（天下り）     | 0     | 0    | 0     | 0    | 2     | 2.6  | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 創業者家族          | 5     | 12.8 | 8     | 17.4 | 20    | 26   | 18    | 23.4 | 9     | 13.2 |
| 大株主            | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    |
| 金融機関派遣         | 0     | 0    | 0     | 0    | 2     | 2.6  | 4     | 5.2  | 2     | 2.9  |
| 親会社代表者         | 0     | 0    | 0     | 0    | 11    | 14.3 | 8     | 10.4 | 5     | 7.4  |
| 専門経営者相続人       | 0     | 0    | 0     | 0    | 1     | 1.3  | 1     | 1.3  | 1     | 1.5  |
| 小計             | 5     | 12.8 | 8     | 17.4 | 36    | 46.8 | 31    | 40.3 | 17    | 25   |
| 合計             | 39    | 100  | 46    | 100  | 77    | 100  | 77    | 100  | 68    | 100  |
| 設立以前           | 14    |      | 1     |      | 0     |      | 0     |      | 0     |      |
| 未上場            | 32    |      | 16    |      | 5     |      | 0     |      | 0     |      |
| 不明             | 3     |      | 25    |      | 6     |      | 10    |      | 8     |      |
| 小計             | 49    |      | 42    |      | 11    |      | 10    |      | 8     |      |
| 再集計            |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
| 企業者企業          | 18    | 46.1 | 22    | 47.8 | 6     | 7.8  | 5     | 6.5  | 0     | 0    |
| 家族企業           | 5     | 12.8 | 8     | 17.4 | 20    | 26   | 18    | 23.4 | 9     | 13.2 |
| 金融支配企業         | 0     | 0    | 0     | 0    | 2     | 2.6  | 4     | 5.2  | 2     | 2.9  |
| 寡頭大株主企業        | 0     | 0    | 0     | 0    | 11    | 14.3 | 8     | 10.4 | 5     | 7.4  |
| 経営者企業          | 16    | 41   | 16    | 34.8 | 38    | 49.4 | 42    | 54.5 | 52    | 76.5 |

企業者企業－創業者，家族企業－創業者家族，金融支配企業－金融機関派遣，  
寡頭大株主企業－親会社代表者，経営者企業－内部昇進専門経営者，ワンダーフォーゲル専門経営者，  
旧高級官僚，専門経営者相続人

- 注1：例えば、TDKの山崎貞一、ファナックの稲葉清右衛門は、創業者と分類したが、異論もあるだろう。アルプスアルパインの片岡勝太郎、京セラの稲盛和夫も「初代社長」ではない。しかし、実質的に経営のリーダーであったことは間違いないと考え創業者とした。
- 注2：電機産業における企業者企業の代表として、日本電産が挙げられる。永守重信は2017年に後継社長を指名したので、ここでは、経営者企業に分類される。しかし、同社の実質的な経営リーダーが会長CEOの永守重信であることは、変わっていない。

## 参考文献：

- 安部悦生 (2010) 『経営史 第2版』日経文庫  
橘川武郎 (2018) 『ゼロからわかる日本経営史』日経文庫  
橘川武郎 (2019) 『イノベーションの歴史 日本の革新的企業家群像』有斐閣  
鈴木・安部・米倉 (1987) 『経営史』有斐閣  
宮本・阿部・宇田川・沢井・橘川 (2007) 『日本経営史 新版』有斐閣  
森川英正編 (1991) 『経営者企業の時代』有斐閣  
森川英正 (1996) 『トップ・マネジメントの経営史 経営者企業と家族企業』有斐閣
- A・D・チャンドラー (1979) 『経営者の時代 (下)』  
鳥羽・小林訳 東洋経済新報社 (“The Visible Hand: The Management Revolution in American Business” by Alfred D. Chandler, Jr 1977)
- 各社 HP, 『東洋経済 役員四季報』各年版など。