

第10章

戦前期日本のファミリービジネス

——寡占化・多角化・ネットワーク化——

中村 尚史

はじめに

本章の主たる目的は、財閥を中心とする戦前期日本のファミリービジネスに関する最近の研究をサーベイし、日本の工業化の過程におけるその位置と役割を、寡占化、多角化、ネットワーク化といった三つの視点から再検討することにある。そのことを通して、厳しい資源制約や急激な景気変動といった外部環境のもとで進行する後発国の工業化過程において、ファミリービジネスがどのような展開を遂げるのかという現代的な問題を、歴史的な視点から考察することを試みたい。

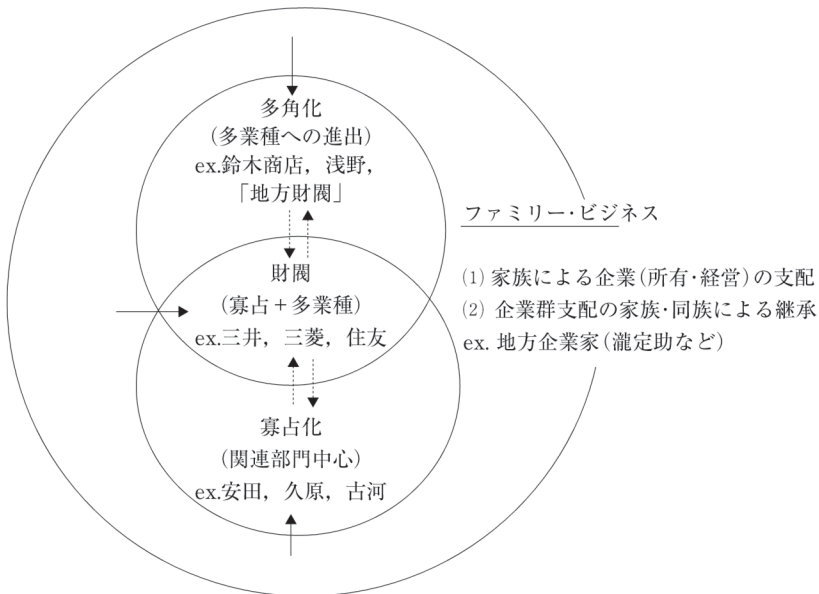
バブルの崩壊後、日本経済の不況が長期化していく過程で、日本的経営を体現していた大企業や大工場より、柔軟な生産組織を特徴とする中小企業や産業集積が、重化学工業を中心とする近代産業より在来産業が、財閥より地方資産家が、研究者の関心を集めはじめた。その結果、1990年代半以降、財閥史研究は著しく停滞することになった。事実、過去10年間(1994～2003年)の経営史学会全国大会では、財閥が統一論題のテーマとしては一度も登場しておらず、2002年度大会のパネルディスカッションで久しぶりに三井財閥史がとりあげられたのみである⁽¹⁾。しかも戦前期日本に関する自由論題報告のなかに占める財閥史研究の比重も、1994～98年の21.4%⁽²⁾から1999～2003年の

10.6%⁽³⁾へと急速に低下した。このような近年における研究の停滞にもかかわらず、財閥史研究が戦後50年間の日本経営史研究のなかで最も分厚い蓄積を有する研究分野であることは間違いない⁽⁴⁾。また日本の財閥史研究は、中川敬一郎の『財閥』とは一般に後進国の工業化過程に特有な企業集団である』（中川 [1969: 190]）という指摘を媒介として、途上国におけるファミリービジネス研究の起点⁽⁵⁾にもなっており、その意味での重要性は、近年さらに強まっている。

以上の点をふまえて、本章ではまず、日本の工業化の過程におけるファミリービジネスの動態について、寡占化と多角化という二つの側面から再検討する。そのうえで、従来、日本のファミリービジネスの特徴といわれてきた「財閥」とは異なる、ネットワーク型のファミリービジネスを検出し、その構造と機能についての予備的考察を行う。そしてこれを他の途上国の事例と対比することによって、後発国工業化の過程におけるファミリービジネスの発展の論理を考えてみたい。

ところで本章では、「ファミリービジネス」と「財閥」の関係について、「ファミリービジネスの事業規模・範囲・構成が巨大化し多角化しグループ化していったものを『財閥』と捉える」という末廣昭の簡明な定義を採用している（末廣 [1993: 27]）⁽⁶⁾。財閥の定義をめぐっては1970年代以来、長い論争の歴史がある⁽⁷⁾。まず1976年に安岡重明が先行研究における財閥の性格規定を整理し、「財閥とは家族または同族によって出資された親会社（持株会社）が中核となり、それが支配している諸企業（子会社）に多種の産業を経営させている企業集団であって、大規模な子会社はそれぞれの産業分野において寡占的地位を占める」という有名な定義を打ち出した（安岡 [1976: 14]）。これに対して森川英正は、財閥を「富豪の家族ないし同族の封鎖的な所有・支配の下に成り立つ多角的事業経営体」と規定した（森川 [1980: 2]）。この両者の最大の差異は、「コンツェルン」規定と「寡占」規定の有無である（橘川 [1996: 16-19]）。とくに寡占規定については、それを財閥の要件とする場合、「二流財閥」や「地方財閥」が財閥論の射程に入らなくなることから、意見対

図1 ファミリービジネス概念と財閥概念の関係



(出所) 筆者作成。

立の焦点になった⁸⁾。しかし一方で、寡占規定をはずした財閥概念が、森川自身の意図を超えて、財閥概念を無限定に拡散させる要因となったことは否めない(武田 [1982: 119])。そのため本章では、基本的には安岡の定義に即して、財閥を限定的にとらえたうえで、そこに分類できないものを、ファミリービジネス概念によってとらえるようにしたい。このような考え方に沿って末廣の概念規定を整理し、いくつかの事例をあてはめれば、図1のようになる。寡占化と多角化が要件となる財閥を、ファミリービジネスの一部ととらえることによって、特定産業を基盤とする家族企業体(安田, 古河, 久原など)や多業種化はしているが規模が小さい家族企業体(「二流財閥」, 「地方財閥」など)、さらにはどちらにも含まれない家族企業体(地方企業家など)をも視野に入れた分析が可能になる。また個々のファミリービジネスは、単独で事業を展開する場合もあれば、一種のパートナーシップを結成して共同で事業を

行う場合もあった。本章では、垂直的な統合を特徴とする財閥型だけでなく、このようなネットワーク型の企業形態も、ファミリービジネスの一環とみなしている。さらに財閥と他のファミリービジネスの関係は決して排他的ないし固定的ではなく、戦前期の日本の場合、図1の周辺から中心に向かって、飛躍を試みるものが後を絶たなかった点にも注目すべきである。このようなファミリービジネスの多様性とダイナミズムを検討することは、後発国工業化のメカニズムを解明するための有益な視点を提供するといえよう。

第1節 戦前期日本におけるファミリービジネスの位置

——寡占化の状況——

本節では、戦前期においてファミリービジネスの「財閥化」がどの程度進展したのかを、寡占化の側面に注目して検討してみたい。

戦前期の日本においてファミリービジネスが、どのような位置を占めたのかという問題については、宮本又郎が1930年代の状況について分析している(Miyamoto [1984], 宮本 [1985])。宮本は、主税局統計年報書を用いて会社企業全体のなかにおける同族企業の位置と、その経営成果を検討し、(1)1930年代には全企業数の70%以上、全払込資本金額の30%を同族企業が占めていた、(2)産業別では農業、商業で同族企業が多く、工業、水産業、金融業では小規模の同族企業と大規模な非同族企業が併存し、鉱業では両者が拮抗していた、(3)同族企業では利潤の社外流出を避け、家族構成員である役員を厚遇する政策がとられたといった点を明らかにした(宮本 [1985: 81-82])。1930年代に限られるとはいえ、この研究によって、ファミリービジネスの全体的な位置はすでに確認済みといえる。

ところが寡占化の問題を議論する際に重要となる大企業のなかにおけるファミリービジネス(財閥系企業)の位置については、これまでさまざまな議論が提起され、未だに評価が分かれている。まず柴垣和夫は、1930年末時点

における大企業433社の分析⁽⁹⁾から、公益事業部門を除けば鉱工業部門や商業・サービス部門、金融部門で財閥系企業⁽¹⁰⁾が高い集中度を実現していると主張した(柴垣 [1965: 276-283])⁽¹¹⁾。一方、山崎広明は、純利益を基準とした大企業ランキング(上位50位)の戦前(1929年)から戦後(1987年)にかけての変化を追跡することにより、日本における産業構造と大企業構成の変化を分析した(山崎 [1991])。その結果、「しばしば強調される財閥系企業や企業集団系企業の優位にもかかわらず、日本では新しいタイプの企業がそれらに挑戦してランキング表に次々と登場してきているという事実注目する必要がある」(山崎 [1991: 47])と指摘し、財閥系企業⁽¹²⁾の量的重要性だけでなく、独立系企業の活発な企業活動の存在も強調すべきだという結論を導いた。さらに1935年度末時点における鉱工業民間企業の総資産ランキングを分析した岡崎哲二は、財閥系企業⁽¹³⁾が上位30社中4社、60社中10社にすぎない点に注目し、「財閥系企業がトップクラス企業の多数を占めるという状況には遠く、戦前期の大企業を財閥系企業に代表させることがミスリーディングなことは明らかである」(岡崎 [1991: 368])として、戦前期の企業を考察するためには、むしろ独立系(非財閥系)企業こそが重要であると主張した。これに対して、武田晴人は、1937年における総資産1億円以上の大企業41社を分析した結果⁽¹⁴⁾、(1)大企業群のなかで鉱工業企業の位置はそれほど高くない⁽¹⁵⁾、(2)鉱工業部門でも日本製鉄に次ぐグループ(総資産2億円以上)の半分は財閥系である、(3)上位にいくほど財閥系企業のウェイトは高くなる⁽¹⁶⁾といった理由から、当該期における大企業の構造を財閥中心に論じることの妥当性を強調した(武田 [1995a: 81-85])。

このような評価の食い違いは、(1)大企業ランキングの基準として何を採用するか、(2)「財閥」の範囲をどうとるか、(3)産業部門のどこをみるかといった視点の違いによって、生じたものである。したがって一概にどの説が正しく、どの説が間違っているとはいえない。さらに(1)に関しては、払込資本金や総資産、純利益といった指標を用いたため、国営企業がランキングに含まれておらず、実体経済における「財閥」の地位をはかる際には、不十分とい

える。その意味では、むしろ企業規模をはかる指標として従業員数を採用した阿部武司の研究（阿部 [1998] [2002]）が注目できる。

阿部は主として農商務省商工局編『工場通覧』と協調会編『全国工場鉱山名簿』に基づき、1907年、1919年、1922年、1931年、1937年という5時点における従業員数上位200社のランキング表を作成し、その異動を検討することで、戦前から戦後にかけての日本の大企業が有していた特徴を明らかにしようとした。その結果、(1)第一次世界大戦後には近代産業の本格的展開が明確となり、在来産業の発展は過去のものになった、(2)国営企業、巨大紡績企業、財閥系企業などが常連メンバーとして高い地位を維持している一方で、新興産業の化学や電力においては主役の企業が次々に変わってゆくダイナミックな変化が認められる、(3)綿紡績や石炭の分野では活力に満ちた中堅企業が登場しているといった興味深い事実が浮かび上がってきた（阿部 [2002: 116-117]）。しかも「財閥」⁽⁴⁷⁾の枠を超えた、「個人または同族企業」の重要性を指摘している点で（阿部 [2002: 82, 113-114]）、本章の視点からみても示唆的である。ただしこの問題は、阿部の研究課題からみれば副次的であり、その本格的な検討は今後の課題となっている。

このように阿部が作成した従業員数上位200社のランキング表は、製造業中心とはいえ、国営・公営企業や非公開会社のデータも包摂しており、国営企業から個人企業まで含めた当該期における大企業の全体的構成を考えるうえで、きわめて貴重である。そこで本節では、阿部の研究に学びながら、本書の定義するファミリービジネス概念に当てはまる企業⁽⁴⁸⁾のシェアが、この従業員ランキングのなかでどのように変化しているのかをみてみたい⁽⁴⁹⁾。

表1は、阿部 [2002] の大企業ランキングから、各年の上位100社を抽出し、家族・同族企業、独立系企業、国営・公営企業の3区分に再構成したものである。もちろん家族・同族企業には、3大財閥を含んでおり、参考のためその直系企業を内数で表示した。この表からまず、産業革命を経た1907年時点の企業数をみると、家族・同族企業45社、独立系企業39社、国営企業16社という順番になっている。しかし従業員数では、逆に国営企業の比重が52.1%と

最も高く、家族・同族企業30.7%、独立系企業17.0%がそれに続いている。100社をさらに1～50位と、51～100位に分けて考えると、国営企業のほとんどが前者に含まれており、逆に独立系企業の多くは後者に含まれていることがわかる。つまり当該期の日本では、国有鉄道に代表される国営企業が、大企業ランキングの上位を占め、家族・同族企業がそれを補完する一方、紡績会社に代表される独立系企業は全体的にみればそれほど大きな比重を占めていなかったといえる。

ところが第一次世界大戦直後の1919年になると、従業員数でも国営企業の比重が大きく低下し、家族・同族企業や独立系企業が急伸している。なかでも当該期における家族・同族企業の伸びは著しく、会社数（53%）でも、また従業員数（41%）でも3区分のトップに立った。後述するように第一次世界大戦期にはファミリービジネスの多角化が急速に進み、多くの家族・同族系企業が設立・拡張されたことがその要因と思われる。ただしそのブームは、大戦後の反動恐慌によって崩壊し、1922年には再び国営企業が従業員数のトップに返り咲いている。家族・同族企業の後退は、1920年代をとおして進行し、1931年には従業員数で25.3%と1907年段階よりも低い水準になっている。ちなみにこのような傾向は、3大財閥を取り出してみても明確に指摘できる。1919年に従業員数で全体の13.5%という高い比重を占めた3大財閥の直系企業は、1931年には7.4%と半分近くにまでその比重を落とした。なおこの点については、1920年代に財閥系企業で進行した分社化の影響も考慮する必要がある。そこで表2を用いて、101～200位の企業まで含めた3大財閥系企業の構成をみると、やはり1920年代における従業員数の顕著な落ち込みが確認できる。

1920年代に大幅に従業員数を減らした家族・同族企業に対して、独立系企業と国営企業の従業員数は不況にもかかわらず比較的安定的に推移しており、結果としてその比重は相対的に上昇した。1931年段階における1～50位企業の構成をみると、国営企業の比重が57.7%と過去最高になっており、独立系企業も家族・同族企業に肉薄している。しかし1930年代前半の急速な景気回

表1 戦前期日本における従業

年次	所有形態	1~50位		企		
		企業数	従業員数			
1907年	家族・同族企業	21	(42.0)	175,883	(28.5)	25
	うち3大財閥	4	(8.0)	58,752	(9.5)	
	独立系企業	15	(30.0)	86,468	(14.0)	
	国営・公営企業	14	(28.0)	354,953	(57.5)	
	不明					
	合計	50	(100.0)	617,304	(100.0)	50
1919年	家族・同族企業	23	(46.0)	325,985	(36.9)	30
	うち3大財閥	5	(10.0)	134,359	(15.2)	
	独立系企業	14	(28.0)	174,130	(19.7)	
	国営・公営企業	13	(26.0)	383,372	(43.4)	
	不明					
	合計	50	(100.0)	883,487	(100.0)	50
1922年	家族・同族企業	26	(52.0)	304,337	(30.9)	26
	うち3大財閥	4	(8.0)	109,623	(11.1)	
	独立系企業	11	(22.0)	178,339	(18.1)	
	国営・公営企業	13	(26.0)	500,685	(50.9)	
	不明					
	合計	50	(100.0)	983,361	(100.0)	50
1931年	家族・同族企業	23	(46.0)	188,694	(21.7)	23
	うち3大財閥	5	(10.0)	66,148	(7.6)	
	独立系企業	16	(32.0)	178,892	(20.6)	
	国営・公営企業	11	(22.0)	500,539	(57.7)	
	不明					
	合計	50	(100.0)	868,125	(100.0)	50
1937年	家族・同族企業	25	(50.0)	270,887	(25.0)	22
	うち3大財閥	5	(10.0)	102,549	(9.5)	
	独立系企業	18	(36.0)	279,325	(25.8)	
	国営・公営企業	7	(14.0)	534,442	(49.3)	
	不明					
	合計	50	(100.0)	1,084,654	(100.0)	50

- (注) (1) 家族・同族企業には①財閥系企業(直系, 傍系), ②合名会社, ③個人企業のほかに, 株
 閥の傍系会社とされる鐘淵紡績については, 1913年ごろから三井の持株比率が10%以下になっ
 (2) 3大財閥とは三井, 三菱, 住友を指す。なお3大財閥には三井の直系会社, 三菱の分系
 (3) 金融恐慌で破綻した鈴木商店と川崎=松方系の企業(神戸製鋼所や川崎造船所)は, 1931
 (出所) 阿部 [2002: 62-67] の表2-3と阿部 [1998:150-173] の表1~表6をもとに, 以下の文献を
 阿部 [1999], 宇田川・中村 [1999], 武田 [1995a], 岡崎 [1991], 山口編 [1970]。

員数上位100社の所有形態別構成

(単位：社，人，かっこ内%)

51~100位			合計			
業数	従業員数		企業数		従業員数	
(50.0)	35,001	(50.5)	46	(46.0)	210,884	(30.7)
(0.0)		(0.0)	4	(4.0)	58,752	(8.6)
(44.0)	30,165	(43.5)	37	(37.0)	116,633	(17.0)
(4.0)	2,571	(3.7)	16	(16.0)	357,524	(52.1)
(2.0)	1,542	(2.2)	1	(1.0)	1,542	(0.2)
(100.0)	69,279	(100.0)	100	(100.0)	686,583	(100.0)
(60.0)	101,479	(63.7)	53	(53.0)	427,464	(41.0)
(4.0)	6,639	(4.2)	7	(7.0)	140,998	(13.5)
(32.0)	44,120	(27.7)	30	(30.0)	218,250	(20.9)
(8.0)	13,829	(8.7)	17	(17.0)	397,201	(38.1)
(100.0)	159,428	(100.0)	100	(100.0)	1,042,915	(100.0)
(52.0)	93,279	(52.0)	52	(52.0)	397,616	(34.2)
(8.0)	16,439	(9.2)	8	(8.0)	126,062	(10.8)
(36.0)	64,792	(36.1)	29	(29.0)	243,131	(20.9)
(8.0)	15,927	(8.9)	17	(17.0)	516,612	(44.4)
(4.0)	5,250	(2.9)	2	(2.0)	5,250	(0.5)
(100.0)	179,248	(100.0)	100	(100.0)	1,162,609	(100.0)
(46.0)	67,399	(46.5)	46	(46.0)	256,093	(25.3)
(6.0)	8,753	(6.0)	8	(8.0)	74,901	(7.4)
(42.0)	60,635	(41.9)	37	(37.0)	239,527	(23.6)
(12.0)	16,774	(11.6)	17	(17.0)	517,313	(51.1)
(100.0)	144,808	(100.0)	100	(100.0)	1,012,933	(100.0)
(44.0)	90,353	(43.9)	47	(47.0)	361,240	(28.0)
(8.0)	15,417	(7.5)	9	(9.0)	117,966	(9.1)
(42.0)	82,509	(40.1)	39	(39.0)	361,834	(28.0)
(10.0)	23,476	(11.4)	12	(12.0)	557,918	(43.2)
(4.0)	9,334	(4.5)	2	(2.0)	9,334	(0.7)
(100.0)	205,672	(100.0)	100	(100.0)	1,290,326	(100.0)

式会社であっても家族の支配が明確なもの（岸和田紡績や倉敷紡績）も含む。ただし通常三井財たことから、1919年以降、独立系に分類した（松元[1978: 149]および山口編[1970: 79-80]の付表1）。会社、住友の連系会社を含む。

年以降、独立系に含めた。

参照して作成。

表2 3大財閥

三井財閥	従業員数(人)			三菱財閥	1922年
	1922年	1931年	1937年		
三井鉱山	36,279	26,074	32,885	三菱鉱業	38,415
三井物産	4,957	4,899	4,491	三菱造船(重工)	26,515
				三菱航空機	1,509
				三菱商事	3,344
				三菱電機	1,116
				三菱倉庫	1,352
合計	41,236	30,973	37,376		72,251

(出所) 表1に同じ。

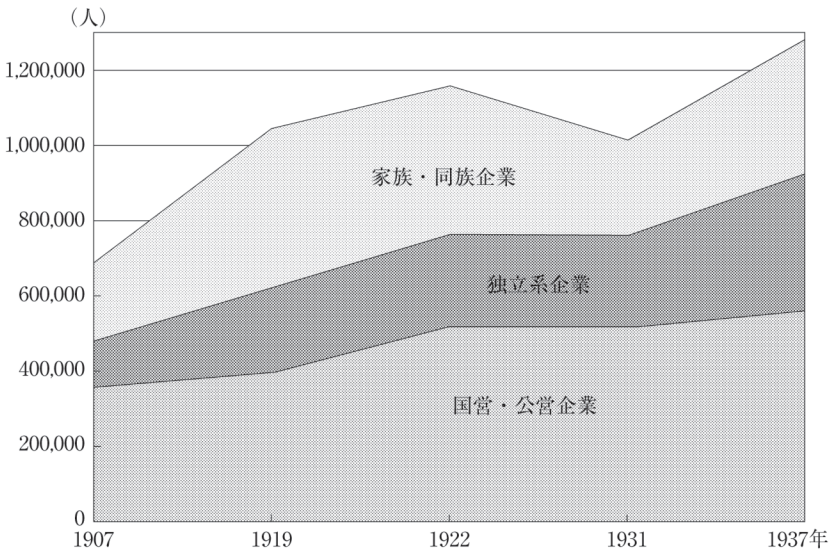
復を経た1937年になると、家族・同族企業と独立系企業の比重が増大し、国営企業の比重は相対的に低下する。ここで注目できる点は、独立系企業がほぼ一貫して比重を漸増させてきたのに対して、家族・同族企業は景気変動に敏感に対応して、頻繁に従業員数の増減や傘下企業の再編を行っている点である。その傾向は、3大財閥においても同様に指摘することができ(表2)、彼らが外部の労働市場を積極的に活用して、景気変動に即応していたことがわかる。この点は、財閥本社を中心とする内部資本市場によって、産業部門間の資金過不足を調整するという資金面での対応と好対照である。

以上の点からわかるように、戦前期のファミリービジネスは、好景気の際に急速に比重を増大し、不景気の時期には縮小するという景気への高い感応度を有しながらも、平均すれば大企業全体の3割程度の比重を占めていた。これに対して、1907年段階で2割未満の比重しか占めていなかった独立系企業は、1920年代以降、着実に比重を高め、1937年にはついに家族・同族企業と肩を並べるに至った。その最大の推進力となったのは、やはり綿紡績を中心とする紡織産業であり、1937年段階では上位50位中13社(26%)、従業員数では50社合計の18.5%が、独立系紡織企業によって占められていた⁽²⁰⁾。戦前期をとおした紡織産業の高い成長率が、独立系企業の比重増大に貢献したことは間違いない。一方、最大の比重を誇る国営企業は、景気に左右されず、

系企業の構成

従業員数 (人)		住友財閥	従業員数 (人)		
1931年	1937年		1922年	1931年	1937年
19,127	25,470	住友合資(鉱山)	8,414		
10,679	30,709	住友炭鉱		5,369	6,448
2,584		住友別子鉱山		3,456	2,849
2,413	3,830	住友伸銅鋼管(金属)	4,900	1,504	7,037
1,537	3,788	住友電線製造所	1,335	1,241	1,717
1,423	1,651	住友製鋼所	1,924	1,157	
		住友肥料製造所(化学)			3,308
37,763	65,448		16,573	12,727	21,359

図2 戦前期日本の大企業従業員数の推移



(出所) 表1に同じ。

一貫して従業員数を漸増させたことから、比率の面では家族・同族企業と反対の動きを示すことになった。

これらの特徴を図2で確認すると、国営企業と独立系企業がベースとなり、

家族・同族企業が変動部分をとるといふ動的構造が浮かび上がってくる。このように景気変動にあわせて素早く人員を整理し、企業規模を伸縮することによって、家族・同族企業は1929年という不況期においても純利益ランキングの上位を占めることができた（山崎 [1991: 9-13]）⁽²¹⁾。たとえば三菱の炭鉱部門では、第一次世界大戦後の反動恐慌（1920年）によって炭況が悪化すると、直ちに礦業所制度を導入して事務の簡素化をはかる一方、各炭鉱に定員制を設けて一斉に余剰人員の解雇・配置換えを行った（旗手[1978: 240]）。それに並行して機械の導入や採炭方式の変更といった合理化投資を積極的に行ったことから、三菱の出炭能率は1921年以降、慢性不況下にもかかわらず顕著に上昇することになった⁽²²⁾。三菱の事例にみられるような外部環境変化に対する機敏な反応は、所有の集中を前提とした意思決定の迅速性によって可能になったと思われる。そしてそれは、宮本 [1985] が示した内部留保率の高さ（宮本 [1985: 78-79]）とともに、戦前期における家族・同族企業の強靱な生命力を支えていたのである。

第2節 多角化の契機

戦前期日本のファミリービジネスの多角化について、家族企業の所有と経営の国際比較を行った安岡重明は、専門化・統合化を戦略の中心においた欧米の家族企業と違い、日本やインドは企業機会の広さと未発達産業の促進の必要から多業種化を基本戦略としたという結論を導いた（安岡[1985: 33]）。また森川英正は戦前期日本のファミリービジネスが「財閥」という形で巨大化する最大の要因となったのが、積極的な事業の多角化であったとしている（森川 [1980: 9-10]）。森川の指摘に従えば、ファミリービジネスの多角化の契機を明らかにすることは、その「財閥化」の契機を考えることにつながるといえよう。これらの点をふまえて、表3からファミリービジネスの事業多角化の時期を一覧すると、そこには明治前期（1880年代）、日清戦後期（1890年代）、

第一次世界大戦期（1910年代）という三つのピークが存在したことがわかる。そこで以下、(1)この三つの時期に、なぜファミリービジネスが一斉に多角化したのか、(2)多角化の結果、ファミリービジネスにどのような変化が生じたのか、という二つの問題に留意しながら、主要ファミリービジネスの多角化の過程を検討してみたい。

まず明治前期について。表3からわかるように、当該期には三井、三菱、住友、安田、浅野において、多角化が観察される。このうち三井と三菱について、その内容を見てみると、官業払い下げを経て獲得したもの（三井：新町絹糸紡績所、三池鉱山、富岡製糸場など、三菱：長崎造船所、大葛鉱山、佐渡・生野鉱山、大阪製錬所など）が、数多く含まれている点が注目できる。ファミリービジネスの「財閥化」に際して、官業払い下げが果たした役割については、すでに柴垣和夫が「三井や三菱が、ここではじめて本格的な鉱工業を入手し、生産・流通の両過程を包含した総合多角経営の原型をかたちづかった」と指摘している（柴垣 [1965: 84]）。一方、小林正彬は、「官業払い下げ以前よりかれらは多角化の契機をつかんでおり、払い下げはそれを一段と補強するものであった」とした（小林 [1977: 368]）。このように力点の置き方こそ異なるものの、官業払い下げが、ファミリービジネスの多角化にとって重要な役割を果たしたことは、両者に共通した認識である。確かに三井における三池炭鉱、三菱の長崎造船所などは、その後の両財閥の多角的事業展開にとって、決定的な意味を有していた。加えて浅野の深川セメント、川崎の兵庫造船所のように、官業払い下げを起点としてファミリービジネスが本格的な発展を始めたケースもあった。しかしそれはあくまで結果論という側面をもち、明治前期における事業多角化の多くは、のちに売却されたり、再構築されたりして、そのままの形で残るものは少なかった。その意味で、阿部武司が「明治前期の多角化は概して場当たりので体系性に欠けるものであった」という評価を下しているのも頷ける（阿部 [1992: 42]）。

ファミリービジネスの多角化の契機を考える場合、より重要なのは産業革命の進展を経た、日清戦後期（1894年以降）といえる。当該期に注目できるの

表3 主要ファミリー

	三井	三菱	住友	安田
創業	1673年呉服店	1870年海運業	1691年別子銅山	1864年両替商
明治前期 (1893年以前)	72神岡鉱山 76三井銀行 76三井物産 87新町絹糸紡績所 88三池炭鉱 91前橋絹糸紡績所 92鐘淵紡績 93富岡製糸場	73吉岡銅山 78東京海上保険 81高島炭鉱 85第一百九国立銀行 87東京倉庫 87長崎造船所 87尾去沢・槇峰鉱山 88大葛鉱山 89新入・鯉田炭鉱	74並合業 87近江住友製糸場 89住友樟脳製造場 93庄司炭鉱	76第三国立銀行 81安田銀行 88北海道硫黄鉱山 93帝国海上保険
日清・日露 戦後期 (1894～ 1913年)	94三井元方工業部 94芝浦製作所 96王子製紙 01小野田セメント製造 08堺セルロイド 13北海道炭礦汽船	94筑豊鉄道 95銀行部 96佐渡・生野鉱山 96大阪製錬所 98神戸製紙所 98牧山炭炭所 05神戸造船所 07旭硝子 07麒麟麦酒	94忠隈炭鉱 95住友銀行 97住友伸銅場 99住友倉庫 01住友鋳鋼場 11住友電線製造所 13肥料製造所	94共済生命 96東京建物 97安田製釘所 99西成紡績 99安田商事 07帝国製麻 09熊本電気
持株会社の 設立	1909年三井合名	1917年三菱合資	1921年住友合資	1912年 安田保養社
持株会社 設立以後 (1923年以前) の直系会社	09三井銀行 09三井物産 09東神倉庫 11三井鉱山	17三菱造船 17三菱製鉄 18三菱商事 18三菱鉱業 18三菱倉庫 19三菱銀行 19三菱海上火災 20三菱内燃機 21三菱電機	12住友銀行 15住友鋳鋼所 20住友電線製造所 23住友ビル 23住友倉庫	12安田銀行 12安田商事
直系子会社・ 同族直系会社 (同上)	17三井物産造船部 18大正海上火災保険 20東洋綿花	17三菱製紙 19東山農事	19土佐吉野川水電	
傍系会社 (同上)	15電気化学 19熱帯産業 19日本製鋼所	17日本光学	19大阪北港 20日本電気 22日本板硝子	19群馬電力 22日本紙器
典拠	松元 [1979] 森川 [1980]	旗手 [1978] 麻島 [1986]	麻島 [1983] 畠山 [1996]	安田 [1974] 森川 [1978]

(注) (1) 企業名の前の数字は、会社化もしくは支配下においた年次(西暦)。

(2) 橘川[1996]が三井傍系会社に含めている鐘淵紡績、小野田セメントは1920年代において

(3) ゴチックは官業払い下げ。

(出所) 橘川 [1996]，宇田川・中村 [1999] を参考に典拠欄の文献より筆者作成。

ビジネスの多角化過程

大倉	古河	浅野	川崎=松方	鈴木	久原
1867年鉄砲商 73大倉組商会 87日本土木	1877年足尾銅山 84院内銀山 85阿仁銅山	1884年深川セメント 83警城炭鉱 93浅野石油部	1878年造船業 87兵庫造船所 (のち川崎造船所)	1877年砂糖商	1905年日立鉱山
10本溪湖煤炭	94下山田炭鉱 08横浜電線 12大日本人肥	96東洋汽船 98浅野セメント	11神戸瓦斯 12福德生命	07東工業 11神戸製鋼所	12久原鉱業
1918年大倉組	1917年古河合名	1918年浅野同族	1920年松商会 川崎総本店	1923年 鈴木合名	1920年 久原本店
17大倉土木組 17大倉鉱業 18大倉商事	17東京古河銀行 17古河商事 18古河鉱業	13浅野セメント 16浅野造船所 17日本昼夜銀行 18浅野物産 18浅野製鉄所 18浅野小倉製鋼所 20浅野昼夜貯蓄銀行	05神戸川崎銀行	23鈴木商店	18久原商事 21久原用地部
	20古河電工		19川崎汽船		15日本汽船 20日立製作所
19入山採炭 20日本皮革 20新高製糖	17旭電化 17横浜護謨 19大阪製錬 20大阪日電 20尼崎伸銅	14鶴見埋築 15大日本鉱業 17沖電気 18朝鮮鉄山 19関東水電 19庄川水電	19国際汽船 19大福海上 20神戸新聞社	16播磨造船所 16帝国汽船 17浪華倉庫 18帝国人絹 19帝国炭素 21合同油脂グリセリン 22豊年製油 22旭石油 22クロード式窒素 22南朝鮮製紙	16共保生命 18大阪鉄工所 18戸畑製鉄
中村 [1980]	武田 [1980] 森川 [1980]	小早川 [1981]	三島 [1980]	桂 [1977] 森川 [1978]	宇田川 [1984]

持株比率が一貫して20%を切っていることから第一次世界大戦後の傍系会社には含めなかった。

は、中上川彦次郎に率いられ、華々しい工業化政策を推進した三井よりも、むしろ三菱と住友である。日本郵船の設立（1885年9月）によって、家業であった海運業を手放さざるをえなかった三菱は、企業勃興期に(1)造船業、(2)鉱山業・製錬業、(3)炭鉱業、(4)銀行業、(5)鉄道業⁽²³⁾といった分野に、一斉に投資を行った。このうち(5)については、1906、7年の鉄道国有化によって最終的に手放すものの、残りの四つについては以後、三菱の多角的事業展開に大きく寄与する。また住友は、日清戦後期に(1)炭鉱業、(2)銀行業、(3)伸銅業、(4)鉄鋼業といった分野への進出を行い、重工業部門と金融部門を強化した。一方、中上川の工業化政策が挫折した（1901年）のちの三井は、益田孝の指導のもとで慎重に事業を再編し、直系3社（銀行、物産、鉱山）を中心とする事業体制を固めた。このように日露戦争の直前までに、多角的事業展開の基礎を確立した3財閥に対して、同様に明治前期から多角化を志向していた安田は、当該期における旺盛な事業活動にもかかわらず、金融業以外の分野で地歩を築くことはできなかった。硫黄鉱山、炭鉱、紡績業、製釘業といった多角的事業展開が挫折した結果、安田は金融部門に特化した形で、事業を再構築することになる（阿部 [1992: 42-43]）。

産業革命の急速な進展を、多くのファミリービジネスがビジネス・チャンスの拡大ととらえたことは間違いない。それは彼らが、当該期における企業勃興の中心的な業種である銀行（住友、安田、三菱）、鉱山（三井、三菱、住友、安田、古河、浅野）、鉄道（三井、三菱、安田）、紡績（三井、安田）といった産業分野に、積極的な投資を試みたことからもうかがえる。しかしながら投資が実を結び、ファミリービジネスの多角化に大きく寄与したのは、結果的に銀行と鉱山であった。もちろん鉄道や紡績にも、三菱における筑豊鉄道や、三井における鐘淵紡績、三池紡績のように、一時的にせよ過半数の株式を所有し、財閥が完全な支配権を握りえた企業も存在した。しかし鉄道は所要資本規模が巨大で、単独での経営支配が難しいことから、また紡績業については事業自体が投機的な性格を帯びていたことから、彼らは本格的な進出に躊躇したといわれている（森川 [1978: 51] および武田 [1992: 69-70]）。

さらに日露戦争前後になって、重化学工業の萌芽的な発展が始まると、第1段階の多角化に成功していた3財閥は、鉄鋼や化学、機械といった新興産業に積極的に取り組むようになった。三井の堺セルロイド、三井鉱山の石炭化学進出、三菱の神戸造船所、旭硝子、兼二浦鉄山、住友の鋳鋼所、電線製造、肥料製造などがその事例としてあげられる（武田 [1992: 72] および森川 [1980: 59-65]）。そしてその過程で、3財閥は新しい技術に対応できる人材（学卒技術者）を獲得していった⁽²⁴⁾。つまり産業革命期における多角化に成功したファミリービジネスは、銀行や鉱山といった有力な資本蓄積基盤を獲得することによって、豊富な自己資金を獲得し、第2段階（日露戦後期）の多角化を開始することが可能になった。そして第2段階の多角化に手を付けていたことが、第一次世界大戦期のビジネス・チャンスを獲得しうる最大の要因となっていく。

周知のように第一次世界大戦の勃発とその長期化は、日本に未曾有の好況をもたらした。その最大の受益者は商社であり、海運・造船業、紡織、保険、肥料がそれに続いた（橋本 [1992: 91-92]）。そして拡大したビジネス・チャンスを獲得すべく、ファミリービジネスは本格的な事業多角化を試みることになった。当該期における多角化の基本的な特徴は、(1)商事部門の拡張・分社化、(2)銀行の設立、(3)重工業への本格的な進出といった点に求められる。まず(1)については、表3が示すように、三菱、大倉、古河、浅野、久原が1917、18年に相次いで商社を立ち上げている。また(2)については、古河、浅野が1917年に銀行を設立した。さらに(3)については、造船業に浅野、鈴木、久原、三井が、鉄鋼業に三井、三菱（兼二浦製鉄所）、浅野、鈴木、久原が、機械工業に三菱（内燃機、電機）、住友（日本電気）、古河、久原が、それぞれ進出した。なかでも古河、鈴木、久原といった、それまであまり多角化していなかったファミリービジネスの急激な拡張には、目を見張るものがある。たとえば鈴木商店は、表3からわかるように、1916年から22年にかけて相互にあまり関連のない分野に、急速に多角化していった。また三菱や大倉、浅野のように、大戦前から多角化に取り組んでいた勢力も、一気にその戦線を

拡張した。なかでも浅野の投資範囲の広さは際だっており、傍系企業まで入れれば、貿易、造船、製鉄、鉱業、電気機械、電力、銀行といった分野で、1915～20年の間に計12社もの企業を立ち上げている。このような積極的な事業活動について、橋本寿朗は眼前に拓けたビジネス・チャンスへの対応としては、合理的な経営判断であったとしている（橋本 [1992: 96]）。確かに大戦中と終戦直後の好況期において、積極的な事業展開を行った諸企業は、きわめて高い利益率を記録した。たとえば1915～18年における産業別の平均利潤率は、商事部門が75.7%、海運業・造船業が72.3%と、空前の高水準であった（橋本 [1992: 92]）。しかしあまりにも急速な多角化は、本社の管理能力の限界を超えてしまい、傘下企業の統制がうまくいかなかった。加えて1920年には深刻な反動恐慌が生じたことから、大戦バブルは一気にはじけた。その影響は、とくに大戦期に積極的な経営を展開していた商社や造船業で大きく、古河商事や久原商事は倒産し、鈴木商店、川崎造船所、浅野造船所も大きな打撃を受けた。これらの事業の挫折とそこで生じた多額の負債は、古河、久原、鈴木、浅野、川崎＝松方といったファミリービジネスにとって、大きな痛手となり、彼らの財閥化の道を阻んだ。また大戦期の多角化には消極的であったものの、浅野系企業に大規模な投融資を行っていた安田は、反動恐慌の影響でその回収が困難になり、結果的に少なからぬ打撃を受けた（橋本 [1992: 129]）。一方、安易に戦時ブームにのらず、無理な多角化を行わなかった住友は、既存の事業部門を中心に大戦ブームの恩恵をうまく内部化できた。この点は古河と違い、住友が財閥として残ることができた理由のひとつだといわれている（武田 [1995b: 172-173]）。

以上のように、第一次世界大戦ブームという未曾有の好景気を利用して、前掲図1で描いた円の中心部に定着できたのは、結局、大戦以前にすでに多角化に着手していた三井、三菱、住友の3財閥のみであった。これに対して、残りのファミリービジネスは、第一次世界大戦期のビジネスチャンスの拡大をとらえて果敢に財閥化を試み、その一部は一時的に中心部に到達しえた。しかし激しい景気変動の波に対応できず、結局は再び周辺部に押し戻されて

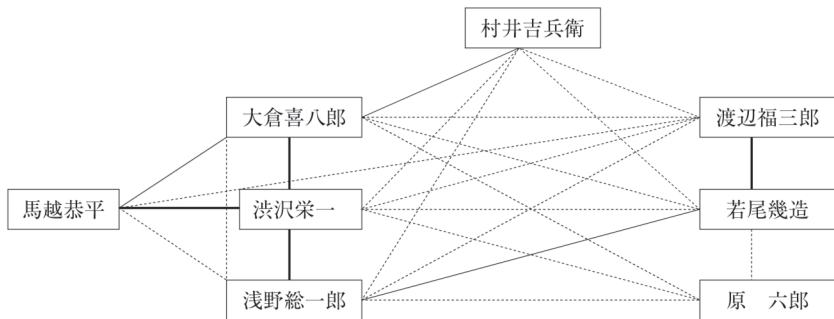
しまった。このことはファミリービジネスの多角化にとって、産業革命の過程である明治中後期こそが重要であったことを示唆している。事業の多角化には、豊富な資金とともに、それを担いうる人材の確保が不可欠である。貿易・海運や重化学工業といった大戦期に脚光を浴びた産業を担いうる人材の労働市場が未発達であった当該期の日本において、ブーム期に新たに優秀な人的資源を獲得することは、きわめて困難であった⁽²⁵⁾。これに対して、明治期の多角化をとおして資金と人材の蓄積を進めてきた財閥は、その資源を活かして、大戦期における急激な経済環境の変化に対応できた。たとえば三菱では、日清戦争前後から長崎造船所（1887年、官業払い下げによって獲得）の本格的な拡張を開始し、それにともない学卒者を中心とする技術者層を徐々に形成していった（鈴木 [2004: 34-36]）⁽²⁶⁾。その結果、日露戦後には神戸造船所の新設が可能になり、また第一次世界大戦期には造船ブームへの着実な対応や内燃機、電機部門への進出が可能になったと思われる。

このように多角化による異業種への進出は、当該期のファミリービジネスにとって、新しいビジネスチャンスの獲得という経営戦略上の意義とともに、人材やノウハウといった経営資源のプールを拡大するという意味での重要性をもっていたと思われる。そして厳しい資源制約を特徴とする後発国工業化の過程では、そのプールの質と量が事業の規模と範囲、さらには成否までも規定した可能性があるといえよう。

第3節 もうひとつの道——ファミリービジネスのネットワーク化——

垂直統合型の事業形態で財閥化に成功した3大財閥を「勝ち組」とすれば、多角化に失敗した他のファミリービジネスは、果たして完全な「負け組」であったのだろうか。また寡占化とはほど遠いシェアしかもちえなかった、地方のファミリービジネスは、日本の工業化に影響力をもちえなかったのだろうか。確かに彼らは、単独での企業支配や市場支配力に大きな限界を有して

図3 渋沢栄一、大倉喜八郎、浅野総一郎を中心とする事業家ネットワーク
(1907年段階)



(注) 太線は7回以上、実線は4～6回、破線は2～3回の重複兼任を示す。

(出所) 鈴木・小早川・和田 [1999: 表14] より筆者作成。

いた。しかし複数の有力なファミリービジネスが、パートナーシップを結んで、合同で事業を展開した場合（ここではこのような水平的な事業形態の形成を、ファミリービジネスのネットワーク化と規定する）、その集合体は意外な力を発揮した可能性がある。

近年、このようなファミリービジネスのネットワーク化を考えるうえで注目すべき重要な事実が、和田一夫、小早川洋一、鈴木恒夫の共同研究によって明らかにされつつある。和田らは1898年と1907年の各時点における『日本全国諸会社役員録』のデータベース化をとおして、全国の企業と経営者の存在形態を解明し、日本の工業化の推進主体についての包括的な研究を行った（小早川・鈴木・和田 [1999]、鈴木・小早川・和田 [1999]）。具体的には、たとえば1907年の場合、企業数7200社、延べ役員数4万7370人という膨大なデータをコンピューター処理し、役員兼任（重複）の状況を基準として全国的な「出資グループ」の検出を試みている。

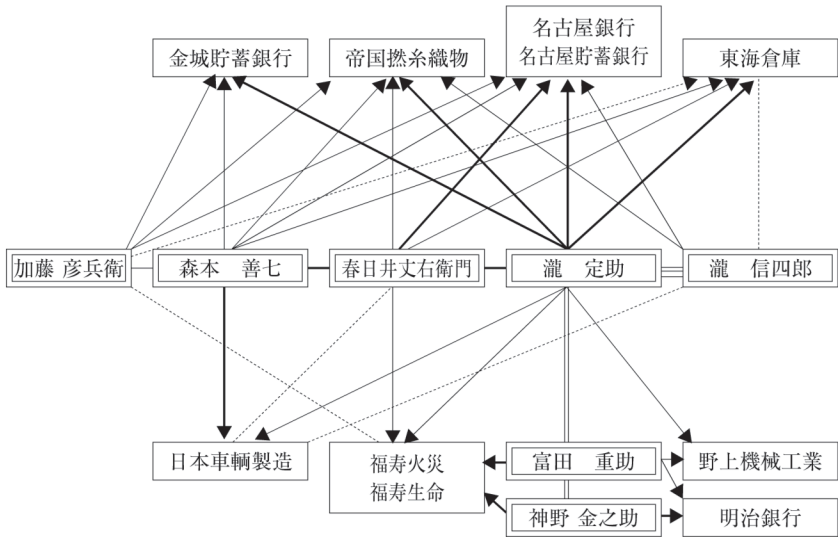
この壮大な「実験」によって存在が確認されたネットワークのひとつが、図3に示した渋沢栄一（第一銀行頭取）を中心とする企業家グループである。この図は、役員重複の回数をもとに、彼らの結合度の強さを線の太さで示し

たものである。たとえば大倉喜八郎（大倉組）と渋沢栄一は、共通の会社に役員として関与した回数が8回である（鈴木・小早川・和田 [1999: 321]）ことから、彼らの間を太線で結んだ。同様に渋沢と浅野総一郎（浅野セメント合資代表社員、東洋汽船社長）、渋沢と馬越恭平（大日本麦酒社長）は7回ずつ重複しており、強い結合度を示している。この図から明らかのように、一見すれば別々に事業を展開しているように見える大倉、馬越と浅野は、渋沢栄一を媒介として結合されており、彼らの事業は、緩やかなグループを形成していたと見なしうる。しかも彼らのグループは、若尾幾造（生糸貿易商）、渡辺福三郎（海産物貿易商）といった横浜の貿易商や、原六郎（横浜正金銀行）、村井吉兵衛（村井銀行）といった東京の資産家ともそれぞれ密接な関係を有していた⁽²⁷⁾。もちろん若尾らは、渋沢グループのコアメンバーではなかったが、各事業単位での協力者としてネットワークの周辺部分に位置づけることは可能であろう。その意味で、彼らのネットワークは決して閉鎖的なものではなく、むしろ事業によってメンバーシップが異なるという点での開放性を特徴としていた⁽²⁸⁾。

ファミリービジネスのネットワーク化という議論は、従来、「地方財閥」という概念で括られてきた地方のファミリービジネスについても、新たな見方を提供しうる。この点について、和田らの共同研究（和田・小早川・塩見 [1992a] [1992b] [1993]）は、1898年、1907年、1918年の3時点における愛知県の事例について、興味深い事実をいくつも「発見」している。ここではそのなかから、瀧定助を中心とするグループと伊藤次郎左衛門を中心とするグループをとりあげ、ファミリービジネスのネットワーク化の構造を検討したい。

まず瀧定助家について。幕末に本家である瀧兵右衛門家（丹羽郡東野村出身、呉服太物商・瀧兵）から分家して名古屋に進出し、急速に有力呉服太物商となった瀧定助（旧町奉行所御用達⁽²⁹⁾、呉服太物商・瀧定）は、二代目定助の時代に、名古屋銀行を中心とする地元企業への広範な事業投資を行い、「近在派」と呼ばれる一大企業グループを形成したことで知られている⁽³⁰⁾。1918年時点におけるその構造を、役員兼任（重複）に着目した和田らの研究成果を参照し

図4 瀧定助を中心とする企業グループ（1918年現在）

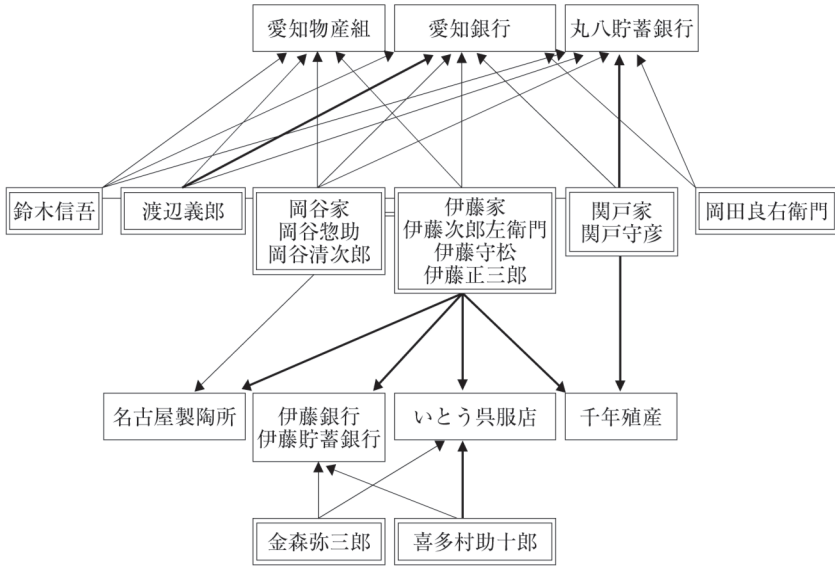


(注) 太線は4回以上の役員重複，実線は3回以上の役員重複，二重線は姻戚関係を示す。また矢印（太線）は常務取締役・社長・会長への，矢印（実線）は取締役・監査役・相談役への就任を，破線は大株主を示す。

(出所) 和田・小早川・塩見 [1993: 83] および植田 [1989] より筆者作成。

ながら図示すると，図4のようになる。ここから瀧定グループが，(1)瀧定助と瀧信四郎（瀧兵五代目），春日井丈右衛門（丹羽郡赤童子村出身，呉服太物商），森本善七（旧御勝手御用達格，小間物商），加藤彦兵衛（旧御勝手御用達，紙商）というコアメンバーを有していたこと，(2)名古屋銀行，名古屋貯蓄銀行，金城貯蓄銀行といった金融機関を中心に，帝国撚糸織物，日本車輛製造，野上機械工業といった製造業，東海倉庫といった多角的な分野に展開していること，(3)いずれの企業においても瀧定助が執行役員に就任しグループの中心となっていること，(4)姻戚関係にある富田＝神野系⁽³¹⁾の企業へも一定の関与を行っていることなどが判明する。このように同グループは，瀧定と瀧兵という瀧一族⁽³²⁾を中心とする新興商人によって結成されており，また婚姻関係を通じて「地方財閥」といわれる富田＝神野両家（金融業，不動産業）とも密接

図5 伊藤家を中心とする企業グループ (1918年現在)



(注) 実線は3回以上の役員重複，二重線は姻戚関係を示す。また矢印（太線）は常務取締役・社長・会長への就任，矢印（実線）は取締役・監査役への就任を示す。
 (出所) 和田・小早川・塩見 [1993] および植田 [1989]，森川 [1985] より筆者作成。

な協力関係を構築していた。さらに表4からその企業支配の内容をみると、瀧定合名や瀧定殖産といった瀧定の個人商店や資産管理会社を別にすれば、傘下企業の持株率は概ね13~50%であり、株式の分散を利用して比較的低い持株率で企業のトップマネジメントを掌握していることがわかる。

つぎに伊藤家について。近世期から尾張藩の有力な御用商人（旧御三家，呉服太物商）であった伊藤次郎左衛門家は、同じく上層御用商人である岡谷家（旧除地衆，金物商），関戸家（旧御三家，金融業）とともに，明治以降，「土着派」と呼ばれる企業グループを形成したといわれている（杉浦 [1956]）。1918年時点におけるそのネットワークの構造を，同じく和田らの研究によって一覧すると図5のようになる。この図から同グループは，(1)伊藤家と岡谷家，関戸家，渡辺義郎（愛知銀行頭取），鈴木信吾（同営業部長）というコアメン

表4 瀧定助関係企業

	設立年	払込 資本金 (1,000円)	総株数・ 持株比率 (株)	業種	瀧定助 (瀧定2代・ 瀧兵分家)	瀧廣三郎 (定助弟)
瀧定合名会社	1906	1,000	100%	呉服太物卸	代表社員	代表社員
(合名)瀧定殖産	1909	200	100%	不動産業	代表社員	代表社員
帝国燃糸織物(株)	1907	1,500	30,000 21.8%	織物業	社長 (1200株)	株主 (390株)
東海倉庫(株)	1905	419	20,000 18.2%	倉庫業	社長 (850株)	
名古屋銀行(株)	1882	6,248	140,000 13.2%	銀行	頭取 (4080株)	
名古屋貯蓄銀行(株)	1893	200	6,000	銀行	専務取締役	
金城貯蓄銀行(株)	1899	512	2,000	銀行	常務取締役	
日本車輛製造(株)	1896	2,460	60,000 12.9%	車輛工業	社長 (4610株)	
福寿火災保険(株)	1911	500	40,000 10.1%	保険	取締役 (1000株)	
福寿生命保険(株)	1908	250	20,000 45.9%	保険	取締役 (250株)	
野上機械工業	1918	125	10,000 52.3%	紡績機械	相談役 (3430株)	取締役 (1000株)

(注) (1) 営業報告書が得られなかった関係で、野上機械工業(株)のみは1922年6月現在のデータ

(2) 株数欄のパーセントはグループ全体の持株比率を指す。

(出所) 『第二十四版 銀行会社要録』(東京興信所, 1920年, 柏書房復刻版), 『全国株主要覧』(ダ

バーを有していたこと, (2)愛知銀行, 丸八貯蓄銀行という金融機関と, 名古屋製陶所, 愛知物産組のような製造業, 千年殖産のような不動産業に多角的な展開をしていたこと, (3)グループによる共同事業とは別に伊藤家は呉服店, 伊藤銀行を軸とした独自の企業グループを形成していたこと, (4)伊藤家独自のグループでは金森弥三郎のような番頭格の専門経営者が経営に参加していたことなどが判明する。つまり伊藤家は旧上層御用商人を中心とする企業家

の構成 (1920年現在)

瀧六郎 (定助弟)	瀧信四郎 (瀧兵5代・丹羽郡出身)	富田重助 (瀧定姻戚, 銀行・不動産)	神野金之助 (富田姻戚, 銀行・不動産)	森本善七 (小間物商 ・袋物卸商)	加藤彦兵衛 (紙卸商・旧御 勝手御用達)	春日井丈右衛門 (呉服太物商・ 丹羽郡出身)
	取締役 (3394株) 大株主 (800株) 取締役 (4907株) 取締役			監査役 (200株) 監査役 (600株) 取締役 (2060株) 取締役	監査役 (300株) 株主 (700株) 取締役 (3400株) 取締役	取締役 (1056株) 相談役 (690株) 取締役 (4032株) 頭取
	大株主 (1250株)	取締役 (1000株) 専務取締役 (3970株) 相談役 (300株)	社長 (1030株) 社長 (4472株)	取締役 (980株)	株主 (200株)	株主 (900株) 取締役 (820株) 監査役 (488株)
取締役 (500株)						

を採用した。

イヤモンド社, 1920年)および各社営業報告書。

集団の一員であると同時に、自らの事業を多角化させた「地方財閥」でもあったのである⁽³³⁾。この点は、傘下企業の支配構造をみればさらに明確になる。表5が示すように、伊藤家は伊藤産業合名という持株会社を中心に、持株比率が50%を超える直系企業群（いとう呉服店、伊藤銀行、伊藤貯蓄銀行⁽³⁴⁾）については完全に支配し、千年殖産（関戸家）や名古屋製陶所（岡谷家）といった個別の共同事業についても一定の支配力を有していたが、愛知銀行などそ

表5 伊藤次郎左衛門家関

	設立年	払込 資本金 (1,000円)	総株数・ 持株比率 (株)	業種	伊藤守松 (15代祐民)	伊藤次郎左衛門 (14代祐昌・旧御 三家・呉服太物商)	伊藤正三郎
伊藤産業合名	1909	500	100%	持株会社	代表社員 (25万円)	代表社員 (25万円)	
いとう呉服店(株)	1910	1,500	40,000	百貨店	社長		
伊藤銀行(株)	1881	775	20,000 51.9%	銀行	社長 (5500株)	相談役 (4880株)	監査役
伊藤貯蓄銀行(株)	1893	150	3,000 35.0%	銀行	社長 (750株)	取締役 (300株)	監査役
千年殖産	1909	100	100%	不動産業	代表社員		
名古屋製陶所(株)	1917	500	20,000 16.5%	製陶業	社長 (2300株)		
愛知物産組(株)	1917	700	20,000	綿織物業	取締役		
愛知銀行(株)	1896	3,108	140,000 11.5%	銀行	監査役 (2375株)	株主 (500株)	
丸八貯蓄銀行(株)	1898	180	6,000	銀行			

(注) 表4に同じ。

(出所) 『第二十四版 銀行会社要録』(東京興信所, 1920年, 柏書房復刻版), 『全国株主要覧』

の他の事業における持株比率はあまり高くなかった。むしろ愛知銀行を核とする金融企業グループの中心は岡谷家、関戸家と渡辺義郎であり、伊藤家は姻戚関係や地縁を通じて、これに関与していたと思われる。愛知銀行グループにとっての伊藤家の位置は、瀧定グループにおける富田＝神野両家のそれと同様であった。

中京地区の二つの企業グループの事例をとおして、当該期の地方には地縁、血縁をもとにした中小ファミリービジネスのネットワークがいくつか存在し、単独では経営できない資本規模の事業にも、共同出資と株式会社制度を利用した社会的資金の吸収によって、果敢に進出していたことが判明した。この

係企業の構成 (1920年現在)

金森弥三郎 (伊藤家 使用人)	喜多村助十郎 (伊藤家 使用人)	関戸守彦 (旧御三家)	岡谷惣助 (伊藤姻戚,金 物商・旧除地衆)	岡谷清次郎 (岡惣長男)	渡辺義郎 (愛知銀行 行頭取)	鈴木信吾 (愛知銀行 営業部長)	岡田良右衛門
監査役	専務取締役						
取締役	監査役						
取締役	監査役						
		代表社員					
				取締役 (1000株)			
				取締役	取締役	監査役	
	株主 (200株)	取締役 (3950株) 頭取	大株主 (3650株) 取締役	取締役 (1930株)	頭取 (1100株) 取締役 (400株)	取締役 (200株) 監査役	監査役 (2250株) 取締役

(ダイヤモンド社, 1920年) および各社営業報告書。

ような地方の企業グループには、瀧定グループのような水平的な共同出資によるケースと、伊藤家のような直系一傍系という財閥型の垂直統合を連想させるケースがあった。しかし両者（水平型と垂直型）は、必ずしも対立的な関係にはなく、むしろ血縁などをとおして相互に密接に結合している場合が多かった。つまり二つの編成原理を包摂したファミリービジネスのネットワークが、ゆるやかな結合を保ちながら多角的な事業展開をしていたのである。近年、日本の工業化過程における地方の活力の重要性が注目を集めている（Nakamura [2000]）。その中心的な担い手として、森川英正が注目した「地方財閥」が重要な位置を占めていたことは間違いない。しかし彼らは、単独で

工業化の担い手となったわけではなく、上述したファミリービジネスのネットワークの中核となることによって、より広範な影響力をもつことが可能になった。その結果として、地方の中小ファミリービジネスは、日本の工業化を地方から支える重要な存在となりえたのである。

以上、本節ではファミリービジネスのネットワーク化に焦点を当てて、財閥型とは異なるファミリービジネスの発展の方向性を検討してきた。そのことによって、一種のパートナーシップ型の企業形態が、中小規模のファミリービジネスの展開を考えるうえで、きわめて重要であることが判明した。ただしこのような企業形態に関する研究は、緒に就いたばかりである。そこで最後に、今後の研究を進めるにあたって参考になるひとつの事例として、沼崎一郎による台湾の企業グループの研究をあげておこう。

沼崎は、取締役と社長レベルでの役員兼任によって、グループ企業を統括するシステムを「重複役員制」と呼び、それが「パートナーシップの重複構造」⁽³⁵⁾とセットになることで、台湾の企業グループが形成されていると論じた(沼崎[1992: 81-82])。このような台湾の企業グループは、本節が論じた事例と役員重複制の面できわめて類似しているというのみならず、グループ組織の柔軟性(開放性)という面でも、強い共通性を見いだせる。もちろん両者の間には、家族企業の編成原理の根幹である家族のあり方などについて、根本的な違いがあった。沼崎が指摘するように、合股を基礎とする台湾では個人がパートナーシップの単位となるのに対して、日本の場合は家が単位となっていた点などはその典型である(沼崎[1992: 74])。ところが戦前期の日本では、家を単位としたパートナーシップが広範に存在し、ときには財閥型の家族企業をもそのなかに包摂しながら、拡大を続けていた。この点は、たとえ時期と家族の編成原理が異なっても、ファミリービジネスのネットワーク化という現象は、後発国工業化の過程で共通に出現しうることを示唆している。そしてそれは、単にファミリービジネスの発展過程において、不足する経営資源を補い合うだけでなく、激しい景気変動のもとでリスク分散が可能になるという点で、その生命力を維持するためにも役に立ったと思わ

れる⁽³⁶⁾。

おわりに

以上、本章では、先行研究に学びながら、財閥を中心とする戦前期日本のファミリービジネスのあり方を、(1)寡占化、(2)多角化、(3)ネットワーク化という三つの視点から検討した。その結果、以下の点が明らかになった。

まず(1)については、阿部武司による従業員数順大企業ランキングの研究を参照しながら、大企業のなかに占めるファミリービジネスの位置を時系列的に検討した結果、家族・同族企業が景気変動にあわせて素早く人員を整理し、企業規模を伸縮することによって、1920年代の長期不況の時期においてもしぶとく生き残っていたことが判明した。外部環境の急速な変化のもとで、家族・同族企業が強靱な生命力を発揮しえた背景には、内部留保率の高さとともに、所有の集中に基づく意思決定の迅速性があったと思われる。

また(2)については、ファミリービジネスが多角化を試みた時期を三つに区分し、それぞれの時期における多角化の要因と成果を検討した。その結果、ファミリービジネスの多角化にとって、第一次世界大戦期よりもむしろ明治中後期の方が重要であったことが再確認された。確かに第一次世界大戦による急激な経済環境の変化は、ビジネスチャンスの拡大をもたらす。そのため多くのファミリービジネスが、多角化によってチャンスを獲得しようと試みた。しかし大戦ブームの恩恵を内部化できたのは、第一次世界大戦以前に多角化を成功させて、人的資源を蓄積していた三井、三菱、住友であり、結果的に彼らのみが財閥としての地位を確立できた。これに対して、第一次世界大戦期に「財閥化」を試みた鈴木、浅野、久原などは、事業の多角的拡大に人材やノウハウといった経営資源が追いつかず、結局は後退を余儀なくされた。3大財閥の強みは、多様な人材のプールを経営内部に抱えていることであり、経営資源の制約が厳しかった当該期の日本においては、多角化の局面

において顕著にその効果があらわれたといえよう。

さらに③では、和田一夫らの研究に注目して、財閥型とは異なるファミリービジネスの発展の方向性を、そのネットワーク化という側面から検討した。その結果、戦前期の日本では、家を単位としたネットワーク型の企業形態が広範に存在し、ときには財閥型の家族企業をもそのなかに包摂しながら、拡大を続けていたことが判明した。彼らのネットワークは決して閉鎖的なものではなく、むしろ事業によってメンバーシップが異なるという点での開放性を特徴としていた。沼崎一郎が明らかにした台湾の企業グループとも一定の共通性を有することからもわかるように、それは必ずしも戦前期の日本に特有のものではなく、資金や人的資源の制約のもとで、多角的に事業を展開するためのひとつの有力な企業形態であったと思われる。このようなネットワークを活用することによって、仮に個々のファミリーの規模は小さいとしても、共同で大規模な事業を展開することが可能になった。また柔軟なネットワークは、退出が比較的容易であるため、個々のファミリーにとってはリスク分散の意味でも有用であった可能性が高い。

このようなファミリービジネスのネットワーク化は、中央だけでなく、地方においても広範に存在したことが、近年の研究で明らかになりつつある。財閥型だけでなく、ネットワーク型のファミリービジネスをも視野に入れることで、日本の工業化に果たしたファミリービジネスの役割の重要性は、もう一度評価し直す必要が生じているといえよう。

〔注〕

- (1) 『経営史学会第39回全国大会報告集』2003年、京都大学。
- (2) 28本中6本が財閥史に関する研究。ただし財閥論とは無関係な釧産税の論文は三井釧山を事例としているものの、これを除外した。以上『経営史学会全国大会報告集』各年度より算出。
- (3) 47本中5本が財閥史に関する研究。ただしうち1本は近世・三井家に関する研究。またこのほかに事例として財閥系企業をとりあげている研究が3本あるが、これは財閥論には含めなかった。出典は同上。
- (4) 財閥史研究の最近の動向については、Nakamura [2002] を参照。

- (5) たとえば末廣昭は、家族的経営を後進国における資本蓄積様式として積極的に捉え直すという中川の問題提起に強い共感を示し、自らのファミリービジネス研究の出発点としている（末廣 [1993: 40-41]）。
- (6) なお末廣は、「(1)特定の家族・同族が所有と経営を排他的に支配し、(2)その事業が複数の業種・セクターにまたがり、(3)ひとつもしくは複数の業種・セクターにおいて寡占的な市場支配を行っているグループを『財閥』と呼ぶ」と述べ、「財閥」そのものについては安岡説に近い定義を行っている（末廣 [1993: 27]）。
- (7) その包括的なサーベイについては橘川 [1996] を参照。
- (8) 安岡はその後、この点に配慮し、さらに国際比較をも意識して、自らの定義を「財閥とは、家族または同族が出資し支配する多角的事業体であって、そのうちの大規模な事業部門（または企業）は国民経済・地方経済に大きい影響力を及ぼすほどの規模を有する」と訂正した（安岡 [1998: 265]）。
- (9) 人事興信所編『銀行会社・事業興信録』（1930年）に掲載されている企業から取引所を引いたものに、非掲載の財閥系大企業を加えたもの（柴垣 [1965: 277]）。なお比較の基準は払込資本金である。
- (10) 柴垣 [1965] は財閥系企業（直系・傍系）を三井、三菱、住友の3大財閥と、安田、浅野、大倉、古河、川崎まで含めた8大財閥の2段階で評価している。
- (11) 柴垣 [1965] の第86表によると鉱工業部門が3大財閥41.2%と8財閥51.0%、商業・サービス部門が同63.2%と同74.7%、金融部門が同50.8%と同70.2%で、合計では3大財閥が30.1%、8財閥が70.2%となっている。
- (12) 山崎 [1991] は財閥系企業として三井、三菱、住友、安田、浅野、大倉、古河をとりあげている。
- (13) 岡崎 [1991] は財閥系企業として三井、三菱、住友の直系、傍系企業をとりあげている。
- (14) 『銀行会社要録』第42版を用いて、公称資本金1000万円以上の会社を抽出し、そのなかから総資産額（資産額合計から未払込資本金を引いたもの）1億円以上の会社を分析している（武田 [1995a: 83]）。なお財閥系企業は原則として3大財閥の直系・傍系企業であり、参考のため安田系企業は下線で示されている（武田 [1995a: 84]）。
- (15) 総資産10億円以上のクラスはすべて銀行であり、政府系を除けばその半分が3大財閥に属している。なお総資産5000万円以上の企業（158社）における鉱工業の比重は15.2%である（武田 [1995a: 83]）。
- (16) 財閥系企業の割合は、10億円以上30%（ただし政府系を除けば50%）、5億円以上40%、2億円以上36.4%、1億円以上17.1%となっている（いずれも会社数、武田 [1995a: 84-85]）。
- (17) 阿部 [2002] は財閥系企業に三井、三菱、住友、安田、浅野、古河、大倉に

加え、新興コンツェルン、地方財閥も含めている。

- (18) ここでは家族・同族企業（ファミリービジネス）に①3大財閥、「二流財閥」、「地方財閥」、「新興コンツェルン」の直系・傍系企業、②合名会社、③個人企業を含む。ただし時系列的な分析を行うため、各時点においてファミリービジネスに包摂される企業の構成は若干異なる。なお1913年以降の鐘淵紡績のように、通常、財閥系といわれている企業であっても、家族の持株比率が10%を割っている場合、独立系に分類した。
- (19) 阿部も指摘するように、この表には資料上の制約により、金融をはじめとするサービス業が含まれていない（阿部 [2002: 54]）。したがって金融部門を含めた全産業分野におけるファミリービジネスの位置づけは今後の課題となる。
- (20) ちなみに独立系企業のなかに占める紡織産業（綿紡績、製糸、人絹、毛織物）の比重は、18社中13社（72.2%）、27万9325人中20万210人（71.7%）となっている（阿部 [2002: 62-63]）。
- (21) なお山崎 [1991] の第1-2表をもとに、本章の基準で家族・同族企業の数をもとに再計算すると、1929年時点における純利益ランキング50位以内に入っているのは三井5（物産、鉱山、銀行、王子製紙、北海道炭礦汽船）、三菱3（銀行、鉱業、東京海上）、住友（銀行）、安田（銀行）、浅野（セメント）、片倉（製糸）、野口（日本窒素）各1の計13社である。
- (22) 1919年における三菱の出炭能率（出炭量／炭鉱人員）は7.0%であり、全国平均（7.5%）を下回っていたが、不況が続いていた1920年代に漸次上昇し、1921年に9.2%（全国8.2%）、1925年には13.1%（同11.1%）と全国平均を大きく上回るようになった。旗手 [1978: 240-241]。
- (23) 筑豊興業鉄道がその中心。1895年3月末現在で三菱は同社株式の55.2%を所有し、専務取締役として前鉄道局技師・仙石貢を送り込んでいた。
- (24) たとえば三井鉱山は石炭化学への進出に際して、1903年、牧野環（帝大採冶金学科1895年卒）の推挙によって、化学技術者・中井四郎（帝大応用化学科1895年卒）を採用した。中井は牧田と協力してタール化学工業を興し、さらに第一次世界大戦期に合成染料工業へと事業を拡大していく。以上、森川 [1980: 61-70]。
- (25) 住友が大戦期における商事部門への進出を断念した理由が、「商業的人材」の不足にあったといわれていることは、この点を象徴的に示している（森川 [1980: 124]）。
- (26) 1907年における造船部門の技術者数は、105人であり、このうち79人は明らかに学卒者であったという。鈴木 [2004: 36]。
- (27) 村井や渡辺、若尾などはそれぞれが中規模のファミリービジネスであった。
- (28) この点を前提とすれば、仮に個々のファミリービジネスは財閥化していなかったとしても、ネットワーク全体での規模や範囲は、相当に大きかったと思

われる。ただしその仔細については、現在、鈴木・小早川・和田が進めている分析の結果を待たねばならない（鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫「明治期における共同出資型企業とネットワーク」〔『経営史学会第39回全国大会自由論題報告集』2003年11月〕を参照）。

- (29) 幕末の尾張藩における有力商人は、御三家、除地衆、御勝手御用達、同次席、御勝手御用達格、同次席、町奉行所御用達という序列になっていた（村上 [1980: 71]）。
- (30) 杉浦 [1956] および村上 [1980]。なお1916年段階の資産家ランキング（資産額ベース）において、瀧定は200万円クラスに、瀧兵は100万円クラスに位置している（植田 [1989: 571]）。ちなみに伊藤次郎左衛門は500万円クラス、神野金之助は400万円クラスであり、瀧定は岡谷惣助らと並び中京地区の第三グループに位置していた（植田 [1989]）。
- (31) 富田重助（洋物商・紅葉屋）と神野金之助（大地主）は、密接な姻戚関係を結んでおり、一心同体の「地方財閥」といわれている（森川 [1985: 136-150]）。
- (32) 瀧家の家族構成については植田 [1989: 573] を参照。
- (33) 「地方財閥」としての伊藤家の全国的な位置と事業展開については、森川 [1985] および植田 [1989] を参照。
- (34) 伊藤貯蓄銀行における伊藤家当主の持株比率は35%であったが、伊藤銀行の子会社であったため、伊藤家のコントロールのもとにあったと考えられる。
- (35) 「パートナーシップの重複構造」とは、伝統的な合股組織を基礎としたパートナーシップや、「婚配型の共同出資関係」（たとえば渋沢の媒介で大倉と浅野が結合するといった関係）がいくつも折り重なって形成されたものであり、台湾の関係企業に共通してみられる特徴だという（沼崎 [1992: 79-80, 86]）。
- (36) 清水達也によれば、ペルーにおいても、いくつかのファミリーが共同で事業を展開することによって、不足する経営資源を補い合い、ファミリービジネスの発展と継続を目指しているという（清水 [2004: 第3節]）。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 阿部武司 [1992] 「政商から財閥へ」（橋本・武田・法政大学産業情報センター編『日本経済の発展と企業集団』15～51ページ）。
- [1998] 「20世紀の日本における従業者数順上位200企業に関する資料(1)」〔『大阪大学経済学』第48巻第1号〕。
- [1999] 「戦前・戦後の日本における大企業の変遷」〔『社会科学研究』第50巻第4号, 171～197ページ〕。

- [2002]「産業構造の変化と独占」（石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史 3 両大戦間期』東京大学出版会, 53~125ページ）。
- 麻島昭一 [1983]『戦間期住友財閥経営史』東京大学出版会。
- [1986]『三井財閥の金融構造』御茶の水書房。
- 橋本寿朗 [1992]「財閥のコンツェルン化」（橋本・武田・法政大学産業情報センター編『日本経済の発展と企業集団』91~148ページ）。
- ・武田晴人・法政大学産業情報センター編 [1992]『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会。
- 旗手勲 [1978]『日本の財閥と三菱』楽游書房。
- 畠山秀樹 [1996]『住友財閥成立史の研究 普及版』同文館。
- 桂芳男 [1977]『総合商社の源流 鈴木商店』日本経済新聞社。
- 橋川武郎 [1996]『日本の企業集団』有斐閣。
- 小早川洋一 [1981]「浅野財閥の多角化と経営組織」（『経営史学』第16巻第1号, 42~64ページ）。
- ・鈴木恒夫・和田一夫 [1999]「明治期の会社および経営者の研究—『日本全国諸会社役員録』明治31年版の分析—」（『〈中部大学〉産業経済研究所紀要』第9号）。
- 小林正彬 [1977]『日本の工業化と官業払下げ』東洋経済新報社。
- 松元宏 [1979]『三井財閥の研究』吉川弘文館。
- 三島康雄 [1980]「薩州財閥の成立と崩壊」（『経営史学』第15巻第1号, 1~27ページ）。
- 宮本又郎 [1985]「家族企業・会社制度・経営成果」（同志社大学人文科学研究部編, 安岡重明他著『財閥の比較的研究』ミネルヴァ書房, 38~87ページ）。
- 森川英正 [1978]『日本財閥史』教育社。
- [1980]『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社。
- [1985]『地方財閥』日本経済新聞社。
- 村上はつ [1980]「明治・大正期における名古屋旧有力商人の企業者活動」（『経営史学』第14巻第3号, 71~86ページ）。
- 中川敬一郎 [1969]「第二次大戦前の日本における産業構造と企業者活動」（『三井文庫論叢』第3号, 189~213ページ）。
- 中村青志 [1980]「大正・昭和初期の大倉財閥」（『経営史学』第15巻第3号, 48~74ページ）。
- 沼崎一郎 [1992]「台南幫；“バナナ型” ビジネス・グループの生成と展開」（『アジア経済』第33巻第7号, 71~87ページ）。
- 岡崎哲二 [1991]「戦時計画経済と企業」（東京大学社会科学研究所編『現代日本社会 4 歴史的前提』東京大学出版会, 363~398ページ）。
- 柴垣和夫 [1965]『日本金融資本分析』東京大学出版会。

- 清水達也 [2004] 「ペルーにおけるファミリー企業グループ」(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の比較—』アジア経済研究所)。
- 末廣昭 [1993] 「タイの企業組織と後発的工業化」(小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所, 27~72ページ)。
- [2000] 『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会。
- 杉浦英一 [1956] 『中京財界史 上』中部経済新聞社。
- 鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫 [1999] 「明治期の会社および経営者の研究—『日本全国諸会社役員録』明治40年版の分析—」(『学習院大学 経済論集』第36巻第3号)。
- 鈴木良隆 [2004] 「三菱の技術者 明治19~40年」(『三菱史料館論集』第5号)。
- 武田晴人 [1980] 「第一次大戦後の古河財閥」(『経営史学』第15巻第2号, 30~56ページ)。
- [1982] 「最近の財閥史研究をめぐって」(『経済評論』第37巻第10号, 117~125ページ)。
- [1992] 「多角的事業部門の定着とコンツェルン組織の整備」(橋本・武田・法政大学産業情報センター編『日本経済の発展と企業集団』53~89ページ)。
- [1995a] 「大企業の構造と財閥」(由井常彦・大東英祐編『日本経営史3 大企業時代の到来』岩波書店, 79~115ページ)。
- [1995b] 『財閥の時代』新曜社。
- 玉城肇 [1981] 『地方財閥と同族結合』御茶の水書房。
- 宇田川勝 [1984] 『新興財閥』日本経済新聞社。
- ・中村青志編 [1999] 『マテリアル日本経営史』有斐閣。
- 植田欣次 [1989] 「中京財閥」(渋谷隆一・加藤隆・岡田和喜編『地方財閥の展開と銀行』日本評論社, 567~612ページ)。
- 和田一夫・小早川洋一・塩見治人 [1992a] 「明治40年時点の中京財界における重役兼任」(『南山経営研究』第6巻第3号, 215~248ページ)。
- ・——・—— [1992b] 「明治31年時点の中京財界における重役兼任」(『南山経営研究』第7巻第2号, 217~254ページ)。
- ・——・—— [1993] 「大正7年時点の中京財界における重役兼任」(『南山経営研究』第8巻第1号, 75~125ページ)。
- 山口和雄編著 [1970] 『日本産業金融史研究 紡績金融篇』東京大学出版会。
- 山崎広明 [1991] 「戦前・戦後の日本の大企業」(米川信一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第1巻』東洋経済新報社, 1~53ページ)。
- 安田保善社とその関係事業史編修委員会編 [1974] 『安田保善社とその関係事業史』。
- 安岡重明 [1976] 「日本財閥の歴史的位置」(安岡重明編『日本の財閥』日本経済新聞社)。

- [1985] 「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, 安岡重明他著『財閥の比較史的研究』ミネルヴァ書房, 2~36ページ)。なお本論文は加筆のうえ, 安岡 [1998] に採録。
- [1998] 『財閥経営の歴史的研究』岩波書店。

<英語文献>

- Miyamoto, Matao [1984] “The Position and Role of Family Business in the Developing of the Japanese Company System,” in Akio Okouchi and Shigeaki Yasuoka eds., *Family Business in the Era of Industrial Growth*, Tokyo: University of Tokyo Press, pp.39-94.
- Nakamura, Naofumi [2000] “Meiji-Era Industrialization and Provincial Vitality: The significance of the First Enterprising Boom of the 1880s,” *Social Science Japan Journal*, Vol.3-2, October, pp.187-205.
- [2002] “The Present State of Research on Zaibatu: The Case of Mitsubishi,” *Social Science Japan Journal*, Vol.5-2, October, pp.233-242.