

同族理論と事業承継

堀越昌和

(熊本学園大学商学部特任准教授)

要 約

本論文の目的は、わが国の会社の大半を占める中小企業の事業承継に関して、新たな研究方法の視点を提供することにある。この目的を達成するために、本論文では、社会学における同族理論を再検討しつつ、A社の事例研究を通じて、いわゆる承継タイプの違いによって事業承継の巧拙を論じる意義と限界を明らかにした。

本論文の結論は、中小同族会社の事業承継を研究する場合、経営者と後継者という二世代の結合の背景をなす系譜の連続性の維持を企図する同族の存在を無視することはできない、ということである。その背景は、一つは、後継者の人材プールは系譜関係を第一次としていること。いま一つは、優れたトップ・マネジメントとなりうる人材をいかにして同族に摂取するかが、中小同族会社における事業承継の重要な課題となること、にある。

かかる意味において、両者の関係をパーソナルなものとしてみる承継タイプに基づく事業承継の分類は、いくつかの限界が示されることになった。

DŌZOKU Theory and Succession

HORIKOSHI Masakazu

Project Associate Professor

Faculty of Commerce, Kumamoto Gakuen University

Abstract

The purpose of this paper is to provide the viewpoint of a new study method about succession of small and medium-sized enterprises occupying most of the companies of our country. To achieve this purpose, we re-examined DŌZOKU theory in sociology and carried out a case study of long-established and small and medium-sized enterprise having head office in Niigata. Then, we clarified significance and limit discussing succession skill based on the difference in so-called “succession type.”

The conclusions of this paper are based on the following three key points:

- (1) It should be noted that the meaning of “DŌZOKU” as the real social group is completely different from family businesses designated by law. “succession type” is classified without considering such a difference. As a result, when we discuss succession skill, it brings about the confusion in the concept concerning “DŌZOKU,” “family,” and “relative.”
- (2) When we discuss succession skill, it is necessary to clearly determine whether it applies to “the case of parent-child relationships” or to “the other cases.”
- (3) Not the result that “succession type” brings, it is necessary for us to consider a process or a background leading to such a result.

Keywords : 同族理論, 事業承継, 中小企業, 同族会社, 老舗企業

DŌZOKU theory, succession, small and medium-sized enterprise, family business, long-established company

I 課題と背景

本論文の中心的課題は、わが国の会社の大半を占める中小企業の事業承継に関して、新たな研究方法の視点を提供することにある。この課題を達成するために、本論文では、社会学における同族理論を再検討しつつ、新潟県に本社を置くA社の事例研究を通じて、いわゆる承継タイプの違いによって事業承継の巧拙を論じる意義と限界を明らかにする。

本論文の背景は、以下の二点に大別される。一つは、わが国の会社の殆どを占める中小企業の大半が同族会社（以下、「中小同族会社」とよぶ）で占められていることにある¹⁾。村上（1977, 231）は、「税務統計資料（昭和50年分）」によると、わが国において現在活動している法人数は1,211,036で、そのうち同族会社の数はなんと1,171,576。その割合は96.7%という大きなものとなっている。この割合は、昭和25年頃からさしたる変化もなく推移してきている」ことを指摘している。その後についても、平成元年度から平成23年度にかけて非同族会社は36,591社から78,382社へとほぼ倍増しているが、稼働中の法人全体における同族会社の割合は、平成元年度で98.1%、平成23年度でも96.9%と大半を占め、資本金額が小さいほうが同族会社である割合が大きい（表1）。

近年、少子化の進展により経営者の子どもなどを後継者として確保することが困難となっており従業員など第三者への事業承継や事業売却の必要性が指摘されているが、こうした統計的な事実を鑑みるに、一人もしくは特定少数の同族関係者によって法的に支配される組織が、「同族」による経営を維持もしくは他の「同族」によって再編成され続けることに対して構造的・機能的な視点か

らの検討が要請されるといえよう。

ところで、前述した統計的に把握される同族会社は、経済社会的な背景に基づいて法制度的な吟味がなされた上で法人税法によって明確な定義が置かれており、これを英文ではfamily businessもしくはfamily corporationと表記する。他方、主として日本農村の社会学的研究を嚆矢として、その社会集団としての本質が追求された同族はこれをDŌZOKUと表記する。こうした表記上の違いからも分かるように、家族や親族を中核とする同族を扱う場合、法律によって規定された同族と現実の社会集団としての同族とは個別に検討する必要がある。ところが、わが国における中小企業の事業承継に関する既存研究では、法制度上の定義としての同族会社を意識してはいるが、社会集団としての「同族」の機能や構造に関する検討はほとんどなされていない。とりわけ、統計的手法による既存研究の大半は、後継者が経営者にとってどのような関係であるかによって承継タイプを区分し事業承継とその後のパフォーマンスの決定要因を論じている。こうした属人的な関係性に基づく検討は、中小同族会社が個人的色彩の強い組織もしくは少数の経営陣の意志によってその組織活動が決定づけられる極めてプリミティブな経営体であるという従来の認識から見れば首肯されるものの、他方において、優れた後継者の確保に向け組織的な人材プールの構築が要求される中小同族会社の今日的な事業承継の環境を鑑みるに、かかる人材プールの基盤をなす「同族」の本質を検討することは不可欠と考えられる。

II 同族理論の再検討と論点の提示

本章では、まず、わが国における同族研究の起点をなす及川、喜多野及び有賀の三者を中心とした同族の本質論を概観する。次いで、中野が提示

表 1 平成元年度と平成 23 年度における資本金階級別の法人数

区 分	平成元年度					
	同族		非同族		合計	
(資本金階級)	会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
100万円 未満	167,280	98.6%	2,418	1.4%	169,698	100.0%
100万円 以上	1,339,841	99.0%	13,661	1.0%	1,353,502	100.0%
1,000万円 "	397,888	96.4%	14,966	3.6%	412,854	100.0%
1億円 "	18,592	83.6%	3,635	16.4%	22,227	100.0%
10億円 "	1,477	59.2%	1,018	40.8%	2,495	100.0%
50億円 "	209	37.2%	353	62.8%	562	100.0%
100億円 "	148	21.5%	540	78.5%	688	100.0%
合計	1,925,435	98.1%	36,591	1.9%	1,962,026	100.0%

区 分	平成23年度					
	同族		非同族		合計	
(資本金階級)	会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
100万円 以下	178,474	95.1%	9,129	0.0%	187,603	100.0%
100万円 超	1,959,035	98.3%	33,582	1.7%	1,992,617	100.0%
1,000万円 "	335,807	91.7%	30,274	8.3%	366,081	100.0%
1億円 "	14,165	80.6%	3,410	19.4%	17,575	100.0%
10億円 "	2,476	70.2%	1,052	29.8%	3,528	100.0%
50億円 "	495	59.4%	338	40.6%	833	100.0%
100億円 "	570	48.8%	597	51.2%	1,167	100.0%
合計	2,491,022	96.9%	78,382	3.1%	2,569,404	100.0%

(出所) 平成元年度については国税庁 (1991)「法人税 (4) 4-3 (7) 表」、平成 23 年度に関しては国税庁 (2013)「第 11 表」をそれぞれ加工

した商工業における同族と親方子方関係の機能と構造を詳述し、最後に、本論文の論点を提示する。

1 同族の本質論

以下では、わが国において第二次世界大戦後に行われた法制度改革とその後の経済成長によって変容を迫られた農村社会における同族の機能と構造について及川、喜多野及び有賀の論考を中心に叙述する。

三氏の先達として、日本における近代社会学的家族社会学の基礎を確立したといわれる戸田 (1937, 49-63) は、家族は、婚姻などによる新たな家族の成立や族的集団を拡大する場合に一時的に開放することはあるが集団として本質的に排他性を有し、集団生活の永続を目標とする点に特質があることを指摘している。その構造は、夫婦関係、親子関係もしくは極めて近親的な関係にある狭い範囲の特殊な身分関係に基づいているが、出生や生育という自然の成り行きに委ねておくと家族は早晩解体の運命に陥ることが危惧されることから、同族内の者またはその他の者より、この家族を継承するに比較的適した者を選んで、これに家族構成員たる資格を付与し、これを養子として家族員中に加えることがある、という。他方、同族とは、近親者に対する人格的關係に基づいて成立する点は同じであるが家族とは別の社会的に運命を共同にしていた集団であり、家族ほど緊密

なる共同を形づくっていなかったとしても、互いに信頼すること強く、かかる信頼感に基づいて権威と従属の関係をなし、権威者は同族の扶持者となっていた場合もあった、という。

及川・喜多野・有賀による同族研究は、同族の本質規定を基軸として展開したが、こうしたわが国における家「族」の理解との関連が密接であったがゆえに、その解釈を巡って三者の見解は鋭く対立してきた (松本、青山・竹田・有地・江守・松原編, 1974, 250-251)。

及川 (1940, 51) は、家族的結合とは非選択的な結合の一典型、つまり成員相互間に血縁的近親関係があるのをもって当然とし、之に対する構成員の関与はジメルの所謂「出生の偶然」によるものとみなした。他方、同族の構成単位は個人ではなく「家」であり、その社会集団としての本質は「家」族的結合にあり、構成員は所属する家を媒介としてのみ相互に同族者たる関係にあることを指摘している。

こうして及川は、家族との違いを結合の形態によって説明した上で、同族が構成原理として単系性であること、同族という社会集団への参加には必要な手続きがあることを指摘している。

「出自の共通は勿論単なる血縁と云う生理的事実の確認ではなく社会的制度である。生理的、感情的には双系的な紐帯があるにもかかわらず、単系的な結合が強調される所以は社会制度たる限

り、同族組織が擬制に基く成員の参加を拒むものではないが、その擬制は必要な手続きである」(及川、前掲、77)

その結果、及川(前掲、77-82)は、同族の本質を規定するにあたり奉公人分家を含む非血族的な分居大家族制の存在を重視した有賀の見解を次のように批判している。それは、一つは、分家は本家と別の家であるため大家族と同族の両概念を区別する必要があること。いま一つは、近代的雇用で律し得ない住込み奉公人は家族員としての擬制を要しない準家族員ないしその家の家族員であるとみなし、奉公人分家を同族組織の準構成戸とみなしたこと、である。

同族団とは祖先を共にする血族的集団であると定義したのは、喜多野である。喜多野(1951, 8-16)は、上下の身分関係または主従関係に同族結合の本質を求めるべきではなく家の出自に関する系譜関係とすべきであることを指摘している。そして、こうした系譜関係については、家の創出・分岐にあたって言わば本家と分家の間に相互にその出自関係を認知しあうことによって設定される関係であることを指摘している。かかる根拠に基づいて、同族団は、構造的には本家の家権威を中心とした系譜関係に連綿されている家の連合体であり、それゆえに血縁者であることを必須の条件とはせず、非血縁者もまた家として取り立てられ系譜に連携されることによって同族団に摂取されることが出来ると、喜多野はいう。その機能については、家父長制的な権威と権力を持った家長の独立と統制のもとで行われる分家に対する家産の分与や現実生活の諸側面における本家的庇護や統制である、という。なお、本家的庇護や統制の主要な基盤をなすものは、この場合、同族の単位となる家の存続に決定的な意義をあたえる土地所有に他ならない。このことに関して、喜多野(東京大学社会学会編、1949, 169)は、「本家の同族団

統制力を保持する基本条件是土地支配力」であり、土地の売買は同族の協議特に本家の意見で決定されていることがあると指摘している。

かかる同族の本質とその機能並びに構造を踏まえつつ、喜多野は、社会的紐帯としての親類に関しては同族と並んで機能していることを認めつつも、両者の本質的な違いについて次のように指摘している。

「親類は個々の家によってその範囲が異つています。同じ同族団に属していても、同じ親類であっても、それは家ごとに異っている。そして個人を媒介としていますから、その個人の死亡や離脱によって関係が切れ、また通婚などによって新しく作られてゆくもので、その関係や範囲は動きやすい。これに反して同族は家が存続しかつその系譜関係が切れたり忘れられたりしないかぎり永続的で、従ってその範囲はずっと安定的固定的であります。かつ最も大切なことはやはり系譜の序列に従って本家の伝統的権威による統制的団体として構成されていることが、親類や婚姻との相違する点であります」(喜多野、1951, 14)

また、両者を同視することは避けるべきであるが、親方子方関係が分家として同族団に摂取されることもあれば単なる経済的もしくは政治的な恩恵を受けることに対して適応した奉仕もあると、喜多野(前掲、19-26)はいう。

わが国における農村社会の同族研究に顕著な業績を残した有賀であるが、及川・喜多野の批判を容れ、自身のその後の調査研究を踏まえて、同族の本質に関して次のように見解を変更している。初期においては、同族的結合の本質を血縁ではなく地縁に求め、奉公人分家を含む非血族的な分居大家族制の存在を重視している。

「分家が本家と同じ聚落に分立させられて、同族団をなす場合がもっとも基本的であると考え得るが、同族団は家の本来の系譜関係にしたがう生

活の共同ないし連関を緊密に持つ家々の地縁関係であるから、血縁関係がその基準となるのではなく、血縁にも非血縁にも結ばれ得る」(有賀, 1944, 28-29)

かかる根拠についての有賀(1944, 29-52)の指摘を要約すると、次のようになる。構造的には、本家と近親血縁分家や奉公人分家とを階級差別する同族的系譜をもって成立することにある。同族団が機能する条件は、生活上の結合にある。一般的には、血縁の近親において同族関係がより結びやすいが血縁と非血縁のいずれにより多く結合するのは同族団という社会関係の内外の生活条件によって決定されるものであり、親族関係は生活上疎遠な家との間にも結ばれ得るものであるから同族団とは区別すべきものである、という。

その後、前述の経緯を辿り、有賀(1966, 107-149)は、同族結合を系譜関係によって説明し、それは父系を辿り血縁も非血縁も包含すること、この系譜関係を持つ本家が氏神(同族神)祭祀を中心に生活上諸般の協同を地縁関係の枠内で示すことを指摘している。

「同族団体は同一の氏神(同族神)祭祀を中心とする父系を辿る系譜的關係の家の集団であるから、姻戚と血縁の近親関係とを根拠とする親族関係と合致するとは限らない。或る点まで合致することもあり、触れ合うこともあるが、離れることもありうる。中略。同族団体の団体的機能はもちろん同族の氏神祭祀を中心とするが、それに伴って生活上諸般の協同連関の行われることは、系譜関係発生の所因を見れば十分に理解される」(有賀, 1966, 111)

農村における同族団が生活上の結合を果たす基礎的な条件を土地支配力に求めた点は喜多野と同様で、「経済のみが家存立の根拠ではないから、これのみで独立が整うのではないが、土地経済の支配的な環境においては、分家する場合に特に耕

地の分与が伴うので、それを通しての本家への従属感は農以外の場合よりも濃厚である」ことを、有賀(前掲, 117)は指摘している。

このようにみていくと、同族とは家の出自に関する系譜関係を本質とするが、構造的には本家統制に基づく家の連合体であり、その構成単位には血縁のみならず非血縁をも包含することが分かる。その際、親方子方関係が分家して同族に摂取されることもあり得るが、その参加にあたっては同族団とりわけ本家の家長の承認を必要とすることが分かる。そして、本家の権威に実効性を付与せしめるものは実質的には土地支配力を根拠とした分家に対する家産の分与や生活上諸般の援助であり、これによって同族としての結合は機能的であったと解されるのである²⁾。したがって、本家統制の実質的基盤をなす土地支配力が危殆に瀕すれば、当然に同族結合それ自体が存続の危機を迎えることになる。こうした事態は、福武(1964, 80)によれば「同族団は、寄生地主制が支配的になった明治末以降、古典的な形態を解体してゆく過程に入ったと考えてよい。中略。この解体過程を決定的にしたのは、いうまでもなく農地改革であった」という。

正岡(1975)は農村における同族の解体過程を契機として、その規模と統合の違いによる同族の機能と構造についての試論的な考察を試みた。表2に示す四つの分類は、それぞれの分類における同族の社会集団としての結合の程度を示すと同時に典型的な同族団の形態にある<A型>が<B型>もしくは<C型>を経由して<D型>へと分解していく過程をもあらわしている。後者について、正岡(前掲, 21-22)によれば、同族団の規模の縮小は外部体系における成員の自立的活動や成員の相互作用の質的低下とそれにとりまな内部体系の扶養能力の減退によってもたらされ、その結果、小規模な結合の構成が維持されるかゆ

表2 同族の規模と統合のマトリックス

統合 規模	強		弱	
	大		小	
大	<A型> 経済的・政治的・宗教的活動を行う団体。財・サービス・機会が本家に集中し、分家は全面的にこれに依存している。本家の権威的統制が強く、分家の序列は、系譜上の位置に応じて差等がある。日常的接触は頻繁であるが、感情的には恭順の関係である。		<B型> 政治的・宗教的活動を行なうが、経済的活動と相互作用は同族団から分離している。財・サービスが同族内部に分散し、本家の経済力および権威も著しく低下している。同族に分裂の傾向がある。上記の諸活動において本家がかならずしもリーダーではなく、長老ないしは有資格者がリーダーになる。	
小	<C型> 経済的・宗教的活動を行う団体。相互作用は頻繁で、本家の調整的リーダーシップを信頼し、全体としては、仲間の感情が発達している。		<D型> 宗教的活動のみを行ない、経済的・政治的活動は同族から分離している。日常的な相互作用はほとんどなく、儀礼的な交際に限定されている。感情的にも疎である。	

(出所) 正岡 (1975, 21) 「表 I-3」を加工

るい統合のもとに組織化した構成を示す程度になり、明治以降、とりわけ地租改正を契機として急速に進んだ扶養共同体としての同族の共同的経済活動の衰頹は同族団の規模を縮小させ、かつ構成を単純化せしめ、ついには小規模もしくはゆるやかな構成の同族さえ存在しなくなったムラも数多く存在している、という。

わが国における農村社会が地租改正や農地改革といった法制度によって変質を余儀なくされ、その結果として同族団の解体が急速に進んでいったという見解に対して、有賀 (1966, 120-121) は、同族の結合が弱められつつあるようにみえることもあるが、それが簡単に日本の村落から消え失せることは到底考えることはできないと主張しつつ、都市部の古い土着の町人などに農村社会と同じ性格を持った同族的結合を見ることができるといふ重要な示唆を与えている。そこで、次節では、中野の論考を通じて商工業における同族と親方子方関係の機能と構造について詳述する。

2 商工業における同族と親方子方関係の機能と構造

以下では、京都の商家及び関東や北陸の下請町

工場の調査研究を通じて中野が得た商工業における同族と親方子方関係の機能と構造について詳述する。

「本家を中心にその系譜の本末を相互に認め合うことによって、上下的、支配従属的な関係で結合している家々の連合体が、同族団である。家の系譜は、これを個々の家それぞれ自身が嫡系（直系）の線に沿って連続することを意味するとともに、また、庶系（傍系）によって分岐した家々と、その本元の家とが連関する関係を意味する。このように、個々の〈ひとつひとつの家それぞれ自身の系譜的連続〉と、〈家々のあいだの系譜関係〉とは一応区別される。しかし後者は前者を前提とし成立する。前者に伴うものとしてなりたつ後者は、またそれぞれ自身、そのような系譜関係をもつ個々の家それぞれが示す系譜的連続によって、存続する。このようなものである家の系譜は、家々がその系譜上の先祖を祭ることを中心として不断に再確認される」(中野, 1964, 54)

中野は、同族の本質を上述のように定義した上で、これらの家々の系譜的な連続と連関は、商家同族団においては「暖簾の同一によって象徴されており、その限りで、暖簾内と呼ばれてきた」(中

野、前掲、54) ことを指摘している。それを構造的にみれば、暖簾内は暖簾をひとしくする本家・分家(親族分家)・別家(奉公人分家)よりなる階統的な家連合であり、その結合原理は暖簾をもって象徴されている系譜の連続分岐の相互承認とそれにもとづく社会的・経済的信用でありそれに裏付けられた生活共同であると、中野(前掲、62)はいう。

そして、中野は、家とはそれ自体を永続的にできるなら末広がりにも繁栄させてゆくことを目的とする一種の経営団体であるとみなし、特定家族をその中枢的な成員としその中枢部の超世代的存続を軸としてなしうる限りそれを血統による裏付けをもって実現しようとしている点、つまり家経営における経営幹部の頂点たる役割はつねに家の中枢部分たる〈系譜家族〉の長がうけもつことになっている点に、その成員すべてが個人的に自由意志で参加し離脱する集団としての一般の経営体とは著しい差異があることを指摘している(中野、前掲、64-65)。

ところで、三井のような数多くの支店や孫店に数千人を超える成員を擁する大規模な企業経営体として発展した場合、親族的な同族組織は「企業経営体そのものの側からの合理化の必要に関連して、一定数の家だけが、企業内に職務上の地位役割を与えられることになり、企業組織そのものの側から、それらだけが真の「同族」とであると規定されさえした」(中野、前掲、129)。商家の場合、家業経営の必要に応じて親族的な成員だけでなく住込みの家業使用人や家事使用人といった非親族的な成員を摂取する余地が農村同族の場合よりも大きかったとはいえ、もはや家の系譜関係とは合致しないこうした組織をして同族組織と呼ぶことはできない、という。

さらに、中野は、商家同族と農村の同族並びに近代的な企業経営体との違いについてそれぞれ次

のように指摘している。前者との違いは、その結合の持続性である。暖簾は、本家やその暖簾内のもつ既往の業績と現在の営業能力に対する評価の象徴であって、これを所持し分与するといっても、もし、そのような評価、信用にこたえうる実力がなくなったときにはその価値は急速に失われる。それゆえに「同じ家々による同族団の構成や秩序の持続性は、商家にあっては、耕地や山林の所持の上になりたつ農家の場合に比べて、低かったようである」(中野、前掲、776)。他方、後者に関しては、資本主義化による経営の目的合理的再編成の影響が大きい。かつて商家同族を構成していた住込み奉公人や通勤末家は「小経営はこれらの人びとを低賃銀で雇い入れうることによって命脈を保ち、大経営はそれら無数の小経営を、あるいは販売網の末端として、あるいは下請工場として利用してきたのである」(中野、前掲、779)。かかる意味において、暖簾分けが末家創設のための分与であるとか暖簾が同族団の結合の象徴であるということとは全く関係のない全然違った意味と機能を与えられるようになったと、中野(前掲、779)はいう。

喜多野が農村における親方子方関係が分家として同族団に摂取されることもあるとみなしたのに対して、中野(1978、10-11)は、両者を厳密に区別する。

「同族において、本家の家産の維持運営、家業経営の規模が大きく、親族分家ないし、奉公人分家を分出することが出来、また、それら分家の個別の家業経営ないし家計運営を、本家の広義での経営の傘下におさめ、本家家長は本家の家の子たち(住込奉公人をも含む)のみならず分家たる家々(奉公人分家をも含む)の者たちを「子方」(子分)として、その「親方」たる役割をもつことにより、本家分家の同族関係に、親方子方関係が相即するのが原型的なタイプである。しかし、親方子方関

係は、同族関係とはちがって、原理的に個人と個人のあいだに結ばれる個人^{パーソナル}人格的な関係である。それは経済的・政治的な関心にもとづくパーソナルな庇護＝支配・依存＝従属の関係である」

そして、こうしたパーソナルな両者の関係は、経営哲学が不明瞭で組織体制が不明確であっても永年勤続してきた者や工場兼自宅に住み込んでいる者などに単なる雇用主と使用人の関係以上の世話になった恩義ある人物として親方が認知されることによって、じゅうぶんに工場経営を成り立たせるという特殊性を有しているのである（中野、前掲、80-81）。さらに、下請町工場においては、経営幹部の選任にあたって近代的で合理的な管理経営方式に基づくよりは、こうした特殊関係的な親方である工場主との人間的なつながりによることが多く、具体的には工場主の家族・家族以外の同族・姻族、子飼いの職長や働き番頭といった人々が経営幹部に名を連ねていることが多いという（中野、前掲、114-115）。

こうして見ると、商家同族とは、構造的には暖簾をひとしくする本家・分家・別家からなる階層的な家連合であり暖簾をもって象徴とされる系譜の連続分岐の相互承認を結合原理とし、それを実質的に機能せしめているのは暖簾がもつ社会的・経済的信用でありそれに裏付けられた生活共同であることが分かる。また、可能な限り血統による裏付けをもった家長による家の永続的な存続を志向する社会集団であることが分かる。したがって、大規模企業経営における合理的な管理経営方式に基づく支店や分店の創出をもって暖簾分けとは到底いえず、そのための店員をして商家同族の成員と擬制することはできない。他方、商工業における親方子方関係は、親方と子方の間に結ばれるパーソナルな結合でありその結合原理において商家同族とは本質的な違いがあり、両者は区別されなければならない。

ところで、商家同族もまた明治期に入ると解体の一途を辿ることになる。ただし、その契機は農村における地租改正や農地改革といった法制度の変革とするのではなく政治経済的なさまざまな要因によるものであった。

「豪商のうちには、同族をもって頂点を固める大企業や大小の財閥に成長していくものがあり、その途中で崩れたものも多かった。中小の商家同族は本家経営の破綻や、本家相続者の非商業的職業への転出、また分家・別家の有力化などにもない、分裂する傾向を示しながら、なお家業経営の規模や種類に応じ、変質した形でながら小同族が再生産された。中略。…やがて主家の経営自体、多くは戦時統制経済下で破局を迎えた。その頃には、商家同族が各商家の経営をささえる力は極度に衰え、暖簾内は単なる懷旧談で老壮者のたがいに慰め合う集まりのひとつにほとんどなりはてていた」（中野、青山・竹田・有地・江守・松原編、1974、287）。

つまり、農村における社会集団としての同族がムラや地域といった単位ごと急速に「面」として解体を余儀なくされていったのに対して、土地支配力を結合の実質的な源泉としない都市の商家同族はおおのの暖簾の商業的価値の低下によって「点」として個別に解体の運命を辿ることになった。かかる意味において、地域の素封家や都市の有力者などが形成した商家同族ではなく、その結合の当初から低生産性にもとづく家族的労働の共同に対する依存度の高さから同族的な結合を解体することができなかった小規模な商家同族の存在を否定することは妥当な見解といえるのであろうか³⁾。

3 論 点

これまでの議論を通じて確認された同族は、経済的・社会的な信用を背景とした本家統制と系譜

関係に基づく家の連合体であり、本家の家長といった中核的な成員に関しては血縁を重視するが、他方において、非血縁の奉公人などを成員として摂取する柔軟さを兼ね備えていた。また、個人人格的な結合を原理とする親方子方関係は、社会集団としての同族と同視することはできないが、子方が親方の系譜関係に連結されることによって同族に摂取されることもあった。そして、同族が本質的には系譜を本源とするクローズドな社会集団であったにもかかわらず非血縁者を成員として摂取するオープンさを兼ね備えていたのは、同族の構成単位である家の財産を保持し超世代的に存続させることを目的としていたからにはかならない。

他方、中小企業の事業承継に関する既存研究において意識される同族は、法制度上で定義される同族会社であり、経営者と後継者の個人的関係による承継タイプが問題とされる。前者については、法人税法（第二条十及び施行令第四条）により規定され、3人以下の株主並びにその親族等によって、株式の50%超が所有されている法人をさす。親族の範囲は、民法（第七百二十五条）により規定され、六親等内の血族、配偶者及び三親等内の姻族をいう。法制度上の同族会社とは株主を中心とした非選択的な結合としての親族関係に限定された一世代限りの概念であることが分かる⁴⁾。後者に関しては、経営者と後継者の個人的な関係を中心に以下のように分類される。まず、親族内承継は子息・子女を代表的なタイプとして、娘婿、養子縁組、配偶者及び甥姪などに細分化される。次いで、親族外承継は従業員などの内部昇進と社外招聘いわゆるヘッド・ハンティングに分けられる。最後に、会社の一部または全部を売却するM&Aがある⁵⁾。

こうして見ると、社会学の成果である同族理論と中小企業の事業承継に関する議論では「同族」

の認識が著しく異なることが分かる。前者における同族は、家を媒介とし永続性を志向する社会集団であり一種の社会的制度といえるが、後者のそれは、本人を媒介とした一世代限りの個人的関係であって世代交代のたびに再編成される必要があるからである。しかしながら、中小同族会社が事業承継を契機として再編成されるプロセスにおいて、社会集団としての同族がもつ本質的な機能と構造に根差した影響力を無視することはできない。要すれば、後継者の選択に際しては組織の超世代性を確保し得るマネジメント上の貢献だけでは十分といえず、地縁や血縁を通じた同族的結合への参加も要件とされるのではないだろうか。以上を踏まえ、本研究の論点を提示する。

- (1) 職住分離の傾向が一般化した今日にあって住込奉公人の存在は除外するとしても後継者を選択する際は同族的結合への参加が重視される⁶⁾。
- (2) 事業承継は、創業者の直系による系譜の連続が維持されることを必須の目的とせず同族的結合に貢献する者を中心とした新たな中小同族会社として再編成される⁷⁾。

Ⅲ 事例研究

以下では、新潟県に本社を置くA社の事例研究を通じて、本論文の論点について考察する。その上で、いわゆる承継タイプの違いによって事業承継の巧拙を論じる意義と限界を明らかにする。

1 調査の方法

調査は、A社の後継者に対する半構造化面接によるインタビューと事前のアンケートによる方法を中心として行った。まず、インタビューに先立ってA社の事業承継の実態に関するアンケートを行った。その上で、回収したアンケートと事

前に収集した情報をもとに半構造化面接の方法によりインタビューを実施した。インタビューは2013年8月にA社の本社で行われ、その内容はICレコーダーで録音された。なお、本論文では、後継者とは事例企業の代表取締役社長のことをいう。

2 分析と考察

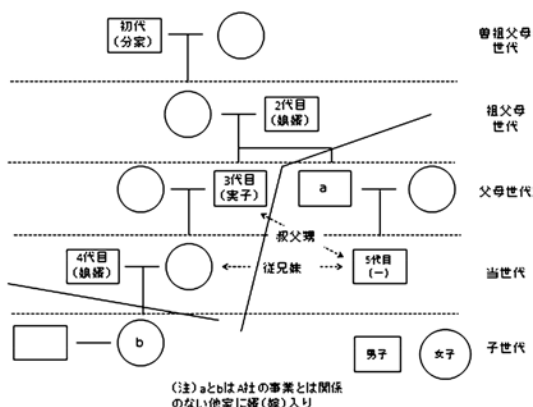
以下では、事例の概要を叙述した後、調査結果の分析と考察を行う。なお、文中の「」書きの部分インタビューにおける後継者の発言を文字テキスト化したものである。

(1) 事例の概要

A社（資本金3,500万円、従業員31人）は、1876年に暖簾分けによって創業され、1972年に法人化された新潟県に本社を置く中小同族会社である。創業以来、食料品製造を主業とし、小規模とはいえ県内においてはその過半のシェアを占有する老舗企業として実力と知名度は高い。会社の支配権は、5代目となる現在の経営者に至るまでの間、所有と経営ともに創業者とその同族の手に握られている。A社におけるトップ・マネジメントの系譜は以下のとおりである（表3）。

これを見ると、A社では創業者から5代目に至るまでの間、直系ではないが系譜の連続性が保たれていることが分かる。現在のトップである5代目はA社の事業とは無関係でかつ地縁もない他家に婿入りした3代目の兄弟aの男子として1953年に生まれ、金融保険会社に勤務した後、1998年に専務として入社した。その後、15年間に渡って現場業務に従事する傍ら、先代にあたる4代目のもとでトップ・マネジメントとしての職務を覚え、4代目の一子bがA社の事業とは無関係でかつ地縁もない他家に嫁入りし事業承継の意志もなかったこともあって、彼の死去に伴い

表3 A社におけるトップ・マネジメントの系譜



(出所) インタビュー及びアンケートの結果をもとに筆者作成

2011年に5代目のトップ・マネジメントに就任した。A社は4代目を筆頭株主とする中小同族会社であったが、事業承継を契機として5代目を中心とする株主構成に再編成された。

なお、創業者は5代目の曾祖父にあたり直系であるが先代との間では後継者は傍系となる。同人を起点としてみた場合、3代目とは叔父甥の関係にあり3親等血族であるが従兄妹の配偶者である4代目は4親等姻族である。したがって、4代目との間で行われた事業承継は法制度上の同族会社としてのそれではなく、承継タイプでの親族内承継にも該当しない。

(2) 分析と考察

まず、A社を生活基盤とする同族の社会集団としての適格性について検討する。構造的には、A社の成員の大半は家の系譜と無関係である。ただし、組織における最終的な意志決定を担う経営者についてみると、創業以来、血縁だけでなく非血縁の人材を摂取しつつ本家を本源とする系譜の連続性が維持されている⁸⁾。他方、機能的な側面を見ると、家訓や同族会や同族神祭祀などの宗教的儀礼を通じた本家統制は希薄である。本家意識

そのものが希薄であり、A社のトップ・マネジメントに就任した5代目が本家の家長を襲名するといったことは行われていない。むしろ、事業承継に伴って先代から5代目を中心とする同族会社へと再編成されている。また、先代と5代目の結合はパーソナルな親方子方関係に基づくものではなく、系譜を媒介とした社会的関係によって成立したものと認識される。5代目は、そもそもA社を生活基盤とする社会集団からは実父の代から離脱しており同人もA社の事業とは関わりのない職業に就き独自の生活基盤を築いており同族という社会的な結合原理に基づいてA社に摂取されることを自ら選択したからである。

以上、構造的には成員の一部だけが同族という組織ではあるが系譜の連続性が維持されていること、機能的には本家統制は極めて希薄であること、そして、こうした構造と機能を背景に営まれる事業承継は、系譜の連続性が意識され世代間の個人的関係ではなく社会的関係に基づいて行われることから、A社を生活基盤とする同族については正岡のいう「小規模もしくは緩やかな構成の同族」とみなすことはできる。なお、4代目との間に親等はないが、経営者は事業承継に伴いA社の暖簾そのものを引き継いでいることから、これを別家や分家とはいえない。

続いて、中小同族会社の事業承継における同族的結合の意義と役割を、5代目がトップに就任するまでのプロセスを通じて明らかにする。事業承継は、超世代的な家の存続を図るためにも極めて重要な組織の主体的行為であるが、単純に社会的・経済的な原則に基づくドライな営為として営まれるわけではなく、代々受け継がれてきた暖簾を同族によって守り続けるという情緒的・感情的な側面が濃厚であった。

「我が社が代々続いてきたのは、取引先や地域との良好な関係を築いてきたこともあるが創業者

の同族で事業を承継し伝統を守りつつ技術を発展・強化してきたところにある。先代からすると、子供が娘さん一人だったのでM&Aも視野に入っていたようだが、創業者の同族であるとか我が社の製品づくりを十分に理解している人材でないと将来的にやっていけなくなるだろうという想いがあったようだ」

同族の構成単位である家の財産を保持し超世代的に存続させるという目的を達成するためには、M&AなどによってA社の経営を基盤とした生活の解体を志向しない限りにおいて、その社会的・経済的な信用の背景をなす暖簾を守り続けることが必要となる。そして、トップとしての力量ではなく、同族であることが後継者を選択する際の暗黙の必然性であった。こうしたなか、A社の暖簾を守り続けるためには、後継者の徹底した教育と同社の事業への理解と適応が不可欠とされた。

「私が入社する以前に一度、血縁関係にある人物を後継者の候補として入社させたことがあるようですが、その方は長く勤めることができなかった。4代目は、我が社に向いていないと判断すればやめさせるような厳しさのある人物だったので、後継者の選択に身内の感情を持ち込むことはなかった」

トップ・マネジメントに必要な教育に関して、他社勤務の意義を認めつつも社内での経験の重要性を5代目は指摘する。

「トップに必要な教育は、現場を通じた経験が最も有意義だった。入社したばかりの頃、現場で機械が壊れれば原因を見立てて、そのことを4代目に報告する。先代は機械を自作するような人物だったので、彼に相談するとの確かな指示がある。入社二年目には金融機関との折衝に同行するようになり、融資申込資料の作成などを通じて計数資料の見方などを覚えた。場当たり的に感じられるけれども、こうした経験を積み重ねることによっ

て現場での機械化が他社よりも進んでいたことが我が社の強みの一つであることや厳しい職人の世界で長く勤められる人材をリクルートするための工夫、トップ・マネジメントとして組織全体を俯瞰する視点を養うことができた」

同族的結合への参加は、後継者の候補たる資格を付与されるための必要条件とはなるが、同社への適応性なしと判断されればその資格は剥奪され、あるいは婚姻による生活基盤の分離に伴いA社を基盤とする社会集団から自発的に離脱することもあった。したがって、同族的結合への貢献は、後継者となるための十分条件とみなすことはできる。しかしながら、創業者を本源とする系譜関係は、以下の言葉にあるように、先代にとって後継者の人材プールとして極めて重視されていたことが分かる。

「4代目とは子供の頃から面識はあった。とはいっても、父の実家に先代が婿入りしたので年に1回の父の帰省の際に顔を合わせる程度のことでした。実は、我が社に入社する数年前にスカウトされたのですが仕事の都合でお断りしています。その後、再びスカウトされて入社することにしました。詳しい経緯を知る由はありませんが、先代としては血縁関係にある他の人材を入社させてみるとか、後継者の選択に関しては、まずは身内を中心に人選を進めていたようです」

同族的結合への参加と貢献に加え系譜関係を後継者の人材プールとして重視するところに、単純に能力主義では割り切れない中小同族会社における事業承継のプロセスを見ることができる。候補者に対して極端ともいえる人事を行ない後継者であることの自覚と覚悟を促し、他方、社内における教育のプロセスにおいて後継者としての適格性をトップが自ら判断する。その際、いわゆる中間総括や目標達成度などのフィードバックはなされず、静かに秘めやかに人事考課が進められていく

のである。後継者は5代目として事業を承継することを入社した当時から漠然とは意識していたが、そのことを実際に伝えられたのは先代が他界する少し前のことだったという。

「入社直後に専務に就任したので後継者が自分であることは、漠然とではあるがずっと意識してきた。ただし、そのことを正式に伝えられたのは先代が他界する少し前のことだった。実際には、社内で後継者としての教育を受けていくプロセスで候補者が4代目の意識のなかで絞られていたわけです」

こうしてA社の事業承継は、後継者の選択のみならず彼に対する教育の成果としての後継者たる適格性の判定に基づいて行われ、5代目を中心とする中小同族会社として再編成されることになる。本家統制が機能的でないA社の同族にあって、その再編成のプロセスにおいては先代に近い血縁からの異議は差し挟まれず、むしろ株式の完全なる譲渡を提案されるほどであったと、5代目はいう。

「先代の一子は、我が社とは事業には最初から全く関わっていませんでした。彼女は結婚して生活基盤を新たに築き上げていたもので、4代目が他界した後も我が社に関わる意思はなく、逆に相続の関係で保有していた株式を引き取って欲しいと提案されました。また、4代目の兄弟などで事業に関わっていなかった方が世代交代を契機に経営に口を出しはじめたということはありません」

以上をまとめると、次の五つの点を指摘することができる。第一に、結合は緩やかであるにしても社会集団としての商工業的同族の現存を指摘できるが、こうした同族は系譜的連続と組織的存続の同時達成を志向すること。第二に、後継者の人材プールは系譜関係を中心に検討されること。ただし、かかる構成は親族会や役員会といった公的組織として整備されるわけではなく経営者の胸中

に秘められた私的で非公式なものであること。第三に、後継者の候補はかかる人材プールからいわば一本釣りによって同族的結合への参加を要請されること。その際、いきなり専務に就任するなど極端な人事が行われることがあるが、必ずしもそれは身内に甘い情実人事とは言い切れず、候補者をして後継者たることの自覚と覚悟を醸成するための合理的な側面が指摘できること。第四に、後継者のトップ・マネジメントを担う人材としての適格性は、社内における教育のプロセスを通じてトップ直々に判断がなされること。最後に、そのプロセスにおいて後継者は実質的に確定し、後に後継者を中心とした新たな中小同族会社として滞りなく再編成されること、である。

Ⅳ 結論と課題

以下では、まず、これまでの議論を踏まえて本論文の結論を提示し、次いで、今後の課題を述べる。

本論文の結論をひと言でいえば、中小同族会社の事業承継を研究する場合、経営者と後継者という二世代の結合の背景をなす系譜の連続性の維持を企図する同族の存在を無視することはできない、ということになる。後継者の人材プールは系譜関係を第一次としており、第二次的な選択肢として M&A や従業員などが位置付けられるからである。そして、単純に自分の子どもであるからとかトップとしての資質や能力が高いからとかではなく、優れたトップ・マネジメントとなりうる人材をいかにして同族に摂取するのかということが、中小同族会社における後継者の選択と育成の重要な課題であるからである。かかる意味において、両者の関係をパーソナルなものとしてみる承継タイプに基づく事業承継の分類はいくつかの限界が示されることになる。第一に、A 社の事例

から分かるように、現実の社会集団としての同族と法制度上の同族会社及び学術的な分類としての承継タイプのそれぞれの違いが「同族」や「親族」を巡って概念上の混乱を生じせしめることである。第二に、A 社の 5 代目は、創業者の直系ではあるが先代との関係では親等も遠く、事業承継の中心をなす子息・子女の場合と比べ、トップ・マネジメントに就任するまでの道のりはユニークである。承継タイプにより事業承継の巧拙を論じるにあたっては、少なくとも、子息・子女の場合とそれ以外を峻別して検討する必要性が示唆される。さらに、系譜関係を踏まえれば、創業者の直系である 5 代目は明示的ではなくとも後継者の人材プールに組み込まれており、こうした社会集団としての同族を意識した場合、創業者の同族による超世代的な会社の支配を志向する欧米のファミリー・ビジネス研究との親密性が示唆される。最後に、地縁や血縁を駆使した私的手続きを通じて、経営者から後継者を中心とする新たな同族会社として再編成された A 社の事例からは、親族内外もしくは M&A といった承継タイプがもたらす結果ではなく、そうした結果へと至るプロセスや背景を考察することの重要性が示唆される。

ところで、社会学における同族研究と対をなす家族研究の成果を再検討することは不可欠である。また、本論文は 1 社の事例を通じたものであり、他社の事例を検討していくことによって、本論文の蓋然性を確認することが必要とされる。以上が今後の課題である。

注

- 1) わが国の中小企業では従業員などの第三者への事業承継が増加していることを指摘する立場（中小企業庁、2013）と依然として経営者の子どもなどへの事業承継が主流であると指摘する立場（中小企業基盤整備機構、2011；みずほ総合研究所、2012）に分かれる。
- 2) 及川、喜多野及び有賀が提示した同族の本質論は系譜の本源や本家統制といった垂直的な統合を重視するあまり、同族団の成員相互のヨコの関係を機能的に明らかにしていない

- という批判もある。例えば、長谷川 (1991, 140) は、本家とその親族の分家が同族の機能及び構成の中核をなしていることは認めつつ、対外的関係においては「一定の権利と義務とを連帯責任制において担う社会的単位として存在していた」ことを指摘している。藤井 (1997, 340-341) は、同族は株である家を構成単位としており機能的に見れば同族とは株の分有体 (共有体) あること、家長個人が強力な支配権力を行使するのではなくむしろ家の伝統に強く拘束されており家長を含めた成員全体の家への強い恭順が存在しその結果として強い「われわれ意識」やヨコ関係が形成されていることを明らかにした。
- 3) このことに関する福武や中野らの見解は既に述べたが、佐々木 (伊藤・関本・船曳編, 1987, 133-134) は、社会学的な同族研究の成果を以下のように総括している。
- 「どの研究でも、中世以前に成立し、近世を通じて発達した同族集団が、産業革命期までは部分的に残存したものの、調査開始時点前後には急速な消滅過程にあるとみなす一種の“survival theory” (古い文化的要素の残存理論) を基本的観点としていたとみて大きな誤りはないだろう」
- 他方、玉城 (1971) は、零細耕作農民や中小企業者ではその組織の経済合理性から同族的もしくは大家族的な結合を解体することができなかったことを指摘している。
- 4) 山本 (2008, 142) によれば、そもそも同族会社を規定する意味は「個人的色彩の強い会社又は少数の首脳の意志によってその企業活動を左右できる会社について、他の法人と全く同じように取扱う場合に発生する租税負担の不公世を防止するために設けられた」ところにある。
- 5) 承継タイプの分類とそれに基づく統計的手法に基づく調査研究は、中小企業庁 (2001) が中小企業白書のなかで事業承継を「第二創業」の機会とみなしてクローズアップし先鞭をつけたといえる。例えば、井上 (2008)、中小企業基盤整備機構 (2011)、戸田 (2006)、みずほ総合研究所 (2012)、安田 (2006) を参照
- 6) 晩婚化・非婚化・少子化・核家族化が進行するなかで、わが国では一般に地縁や血縁の意識が希薄になり家族から個人へと関心が移りつつあるといわれるが、施 (2012, 131) は、こうした一般論への反証として「戦後日本の家族・親族関係には一子同居の原則と娘や妻方との緊密な交際・援助関係がともにみられること」を実証したうえで「一子による同居・継承と相続を原則とする直系家族制の存続が示唆される」ことを指摘している。
- 7) 同族に摂取されない非血縁者を後継者とした場合、系譜関係の断絶を意味することに注意が必要である。この場合、再編成された中小同族会社は、株主を中心とした新たな家の連合体を構成することになる。
- 8) 5代目は、2代目の孫にあたり、創業者を本家とする系譜に連なる。
- 参考文献**
- 青山道夫・竹田旦・有地亨・江守五夫・松原治郎編 (1974) 『講座家族 6. 家族・親族・同族 第6回配本 (全8巻)』弘文堂。
- 有賀喜左衛門 (1966) (原典は1943, 1966改訂) 『有賀喜左衛門著作集 I 日本家族制度と小作制度 (上)』未来社。
- 有賀喜左衛門 (1971) (原典は1944) 『有賀喜左衛門著作集 X 同族と村落』未来社。
- 伊藤重人・関本照夫・船曳建夫編 (1987) 『現代の社会人類学 1 親族と社会の構造』東京大学出版会。
- 井上孝二 (2008) 「小企業における事業承継の現状と課題」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』, 第1号, 1-24頁。
- 及川宏・喜多野清一編 (1967) (原典は1940) 『同族組織と村落生活』未来社。
- 喜多野清一・正岡寛司編 (1975) 『「家」と親族組織』早稲田大学出版部。
- 喜多野清一 (1976) (原典は1951) 『家と同族の基礎理論』未来社。
- 国税庁 (1991) 「第115回 国税庁統計年報書 平成元年度版」http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/tokei_pdf/H01/T_H01.pdf (2014年1月1日取得)。
- 国税庁 (2013) 「平成23年度分 会社標本調査—調査結果報告—税務統計から見た法人企業の実態 平成25年3月」<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon2011/pdf/gaiyo.pdf> (2014年1月1日取得)。
- 施利平 (2012) 『明治大学社会科学研究所叢書 戦後日本の親族関係—核家族化と双系化の検証』勁草書房。
- 総務省「法令データ提供システム」<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S40/S40HO034.html> (法人税法)
- <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S40/S40SE097.html> (法人税法施行令)
- <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/M29/M29HO089.html> (民法)
- (以上, 2012年5月1日取得)。
- 橋本俊昭・安田武彦編 (2006) 『企業の一生の経済学—中小企業のライフサイクルと日本企業の活性化』ナカニシヤ出版。
- 玉城肇 (1971) 『新版 日本家族制度論』法律文化社。
- 中小企業基盤整備機構 (2011) 「事業承継実態調査報告書」http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_b_0_keiei/jigyoshokei/pdf/jittachousa_houkokusho.pdf (2012年12月1日取得)。
- 中小企業庁編 (2001) 『中小企業白書 (2001年版)』ぎょうせい。
- 中小企業庁編 (2013) 『中小企業白書 (2013年版)』ぎょうせい。
- http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/h25_pdf_mokuj.html (2013年5月30日取得)。
- 東京大学社会学會編 (1949) 『戸田貞三博士還暦祝賀紀念論文集 現代社会学の諸問題』弘文堂。
- 戸田俊彦 (2006) 「中小製造業経営者の事業承継の意識と政策対応 (門脇延行教授退職記念論文集)」滋賀大学経済学会『彦根論叢』, 第359号, 63-81頁。
- 戸田貞三 (1982) (原典は1937) 『叢書 名著の復興 12 「家族構成」』新泉社。
- 中野卓 (1964) 『商家同族団の研究』未来社。
- 中野卓 (1978) 『下請工業の同族と親方子方』御茶の水書房。
- 長谷川善計・竹内隆夫・藤井勝・野崎敏郎 (1991) 『日本社会の基層構造: 家・同族・村落の研究』法律文化社。
- 福武直 (1964) 『日本農村社会論』東京大学出版会。
- 藤井勝著 (1997) 『家と同族の歴史社会学』刀水書房。
- みずほ総合研究所 (2012) 「『事業承継の2012年問題』を乗り越えるために—みずほ総研によるアンケート調査の結果と実証分析—」みずほ総合研究所『みずほレポート』, 2012年8月30日, <http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/>

- pdf/report/report12-0830.pdf (2012 年 9 月 18 日取得).
- 村上泰治 (1977) 「同族会社の行為計算否認規定の沿革からの考察」税務大学校『税大論叢』, 第 11 号, <http://www.nta.go.jp/ntc/kenkyu/ronsou/11/96/ronsou.pdf> (2012 年 5 月 10 日取得).
- 山本守之 (2008) 『体系法人税法』税務経理協会.