

經濟論叢

第 137 卷 第 1 号

降旗武彦教授記念號

献 辞	山 田 浩 之	
情報ネットワークと企業間関係	浅 沼 萬 里	1
役員兼任と企業間関係の測定	佐 藤 義 信	22
一般システム理論と組織論	岸 田 民 樹	42
大手小売業の競争戦略	西 口 義 展	61
企業間組織についての一考察	麻 生 幸	83
途上国企業経営：飛躍へのステップ	中 川 多喜雄	104
会社支配の発展類型	三 戸 浩	120
日仏多国籍企業の人事管理	尼 子 哲 男	138
スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成	赤 岡 功	159

降旗武彦 教授 略歴・著作目録

昭和 61 年 1 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

会社支配の発展類型

——製薬産業の実証研究——

三 戸 浩

I はじめに

現代大企業が経営者支配となっていることは多方の認識となっている。その「経営者支配」はバーリ＝ミーンズが分析した「発行株式数に伴う株式の分散」による（完全所有支配から経営者支配へ）という把握が踏襲されてきた。だが、機関という新たな所有者により再び株式の集中化が生じている現段階における「経営者支配」はこの把握ではとらえきれない。筆者は、産業会社最大200社及び金融66社の調査により、バーリ＝ミーンズの把握にとってかわる「所有と経営の発展類型」を導出し、その後もこの発展類型の完成をめざして、監督官庁の規制が厳しく、かつ同族が（中小規模では）近年まで多数存続し続けた銀行を調査した。

本稿では、同じく監督官庁の規制が厳しく、かつ同族が数多く残っている製薬産業を対象として、同族支配から経営者支配への変化を分析した。製薬産業は研究開発指向が強く（対売上高研究費比、平均6.59%）、高付加価値産業という先進性にも関わらず、同族が存続しているのである。

II 製薬会社の所有—経営構造

1) 調査対象

全医薬品製造所数は2,116を数えるが、日本製薬工業協会に属するものは80社¹⁾、新薬開発能力を有するのは50社足らずであることから、有価証券報告書

1) 昭和59年3月現在。この80社で日本の全医薬品生産額の68%を、医療用薬品の74.5%を生産している。

提出会社（昭和59年度では56社）を対象とし、調査年度を昭和31, 41, 51, 59年とした。（筆者のおこなった他の調査との対比のため、この年度を選択した。）

調査対象となった製薬会社の資産、資本状況は次のとおりである。一貫して高利益率を上げ、借入金依存度はもともと最大200社より低く20%代から13.74%にまで減り、自己資本比率も高い内部留保に支えられて30%代から40%代へ増加している。このように財務比率から見ると製薬会社は最大200社（全産業会社のうち資産額で上位200社のこと）よりもはるかに優秀ではあるが、資産額を見ると、この約30年間に22.2倍にまで増大したが、その伸び方は最大200社と比較しても、また全産業会社と比較しても低いことに注目される。

2) 株式の集中

筆頭株主の持株比率の推移を見ると、この20年間16%台であり、最大所有者持株比率を見ても、28%台から26%台に微減しているに過ぎず、最大200社と比べても（昭和51年で、筆頭株主11.44%）、銀行と比べても（昭和57年、同6.96%）その集中度は高い。株式の分散から集中への動きは一つの歴史法則となっているが、製薬会社においては、確かに分散→集中傾向を見せはしたが、その分散化は低かった。その一つの要因は、次に見るように、同族所有が多数存在していたからであった。

3) 所有者分析

筆頭株主には誰がなっているのか、その推移を見てみると、昭和59年の構成は、同族が30.4%と最も多く、同族会社を加えると39.3%にもなる。次いで生命保険会社（19.6%）、親会社（16.1%）、銀行（10.7%）となっている。昭和41年からの推移を見ると、

同族 ……減少（0.6倍）生保 ……不変（1.1倍）

親会社……増大（2.8倍）銀行 ……増加→減少（2.1→0.6倍）

製薬会社上位56社を見ると、その中でも上位にあるいわゆる大手と呼ばれる所は、早くより、日本大企業の筆頭持主としての典型的存在たる生保を頂ぎ、下位は同族が減少しつつも未だ同族が残り続け、その中の一部が外資等により提携ないし子会社化されていていっている構造が見てとれる。また、当初より高収益を上げ続け得、借入依存度が低かったため、一部の会社を除いては銀行との結び付きは低く、かつこの10年間でより一層の借入依存度を低めたため銀行の割合が低下しているのである。(最大200社では各系列の都銀と長銀が筆頭株主となっているが、製薬ではほぼ都銀で占められ、就中、大阪道修町を一つの縁源とするため住友銀行が半数近くを占め、残りも三和銀行、大和銀行等関西系都銀によって占められている。)

同族との関係で注目されるのは、持株会の存在である。同じく同族が数多く存続している建設会社においても、また近年急速に同族が姿を消していった銀行でも、従業員持株会を主とする持株会の比率が高いのであるが(地相銀では28.5%)、製薬会社では筆頭株主では皆無、十大株主中に存在するのもわずか14社(25.0%)、その持株比率も14社平均で2.33%に過ぎない。近年、持株会は重要な安定株主として、非企業集団系企業で目立つ存在となっているが、この製薬において持株会が少ないことは未だ同族が数多く存続することと、その支配構造に密接な関係があると推察されるが、持株会の存在、機能については新たに論じるつもりであり、本稿では上記の指摘だけにとどめたい。

筆頭株主の所で未だ同族が多数存続していることを見たが、所有者においても同様の傾向を見てとれる。〔表一1〕は最大所有者の推移を見たものである。(データ収集が可能であったのは昭和51、59年が五十数社であったのに対し、昭和31、41年は経年比較に難しい数しか集まらなかったが、所有者、社長に関しては、データ収集可能年度において同族が所有者もしくは社長になっていれば、それ以前の年度においても同族が所有者、社長であったと推測してほぼまちがいないので、それらの会社を加えて分析する。)

表一 最大所有者の推移

(社, %)

	昭和31年	昭和41年	昭和51年	昭和59年
同 族	34 (77.3)	35 (68.6)	30 (53.6)	25 (44.6)
親 会 社	1 (2.3)	4 (7.8)	7 (12.5)	10 (17.9)
安定株主	9 (20.5)	12 (23.5)	18 (33.9)	21 (37.5)
合 計	44(100.0)	51(100.0)	56(100.0)	56(100.0)

本調査においては、伝統的な所有者（支配者）分類である、「単一」・「複数」会社、「支配的所有者なし」をとらず、支配意志との関係から「同族」と「親会社」そして企業集団及び生保等安定株主と見なし得るものを「安定株主」とした。（前2者は持株比率10%以上としたが、製業においては1社だけ同族の持株が9.99%のものがあつたが、これとても11位以下の株主を見れば同族が存在することはほぼまちがいないと判断し、「同族」に分類した。同族の持株比率が10%未満がないことは興味深い。すなわち、同族が支配的所有者であり続けようとしている会社とそうでない会社が截然と分かれていることであり、銀行とは若干異なる。他業種と比較してみた時、同族支配→経営者支配の推移や、所有が同族にとりどれだけの支配の源泉となっているかの解説の手がかりとなるかもしれない。）

昭和31年においては、同族が77.3%の多きを占めていたが、その後一貫して減少傾向にある。だが、それでも昭和59年で44.6%と半数近く（一定額以上の研究開発費を投じている上位22社でも27.3%）存在している。一方、大企業の一つのメルクマールとなる安定株主は昭和31年で20.5%であつたのが、昭和59年では37.5%にまで、2倍近くに増加している。また親会社も、昭和31年の1社2.3%から10社17.9%にまで増加している。

何故、同族が未だこれ程残存しているのか、また、安定株主、親会社の増加の意味等については、後で分析することとして、続いて社長の出身母体を見ていきたい。

4) 社長の出身母体〔表－2〕参照)

昭和31年度において、実に93.2%までが同族社長を頂いていたが、その後減少傾向を辿り昭和59年には71.5%となっている。これにかわって株主から派遣された社長が昭和51年には17.9%を占めるに至ったが、昭和59年にはその半分以上7.1%になっている。社内出身（生え抜き）社長は、昭和51年までは僅か5.4%を占めるまでにしか増加していなかったがこの10年間に急速に増え19.6%となっている。

表－2 社長の出身母体の推移

(社, %)

	昭和31年	昭和41年	昭和51年	昭和59年
同 族	41 (93.2)	42 (82.4)	42 (75.0)	40 (71.5)
派 遣	0 (0.0)	5 (9.8)	10 (17.9)	4 (7.1)
社 内	1 (2.3)	2 (3.9)	3 (5.4)	11 (19.6)
天 下	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.8)
そ の 他	2 (4.5)	2 (3.9)	1 (1.8)	0 (0.0)
合 計	44(100.0)	51(100.0)	56(100.0)	56(100.0)

製薬産業は銀行と同様に監督官庁による規制（新薬の製造承認、医薬品再評価、薬価基準、等製造から価格まで）が厳しいにも関わらず、銀行には大蔵省、日銀からの天下りが多数（28.0%）見られたのに対し、僅か1社1.8%にしかないことが注目される。（最大200社でも5.0%存在する）

所有者では、同族が77.3%から44.6%に半数を割るまで減少したことを見たが、社長では未だ7割を越し、最大200社では55%を数えた社内出身者が2割に満たないのは何故か、この問題は後に同じく同族が急激に減少した銀行と比較して論じたい。

5) 「所有一経営」の推移〔表－3〕参照)

所有者分類と経営者分類を重ねて見た時、同族所有一同族経営（同族支配）から機関（安定株主）所有一社内経営（経営者支配）への移行は産業を問わず、一つの歴史法則として見られる。製薬会社においては、同族所有一同族経営は

この30年の間に77.3%から37.5%へと半減した。だが、所有一経営の最終段階たる〈機関一社内〉へ至っているのは僅か8社16.1%でしかなかった。〈同族一同族〉とほぼ変わらぬ33.9%を〈機関一同族〉が占めている段階であり、上位10社中ですら〈機関一社内〉は半数を占めるにすぎないのである。

表一 3 所有一経営の推移

(社, %)

	昭和31年	昭和41年	昭和51年	昭和59年
同 一 同	34 (77.3)	32 (62.7)	27 (49.2)	22 (37.5)
同 一 派	0 (—)	3 (5.9)	3 (5.4)	1 (1.8)
同 一 内	0 (—)	0 (—)	0 (—)	2 (3.6)
親 一 同	1 (2.3)	3 (5.9)	3 (5.4)	6 (10.7)
親 一 派	0 (—)	1 (2.0)	4 (7.1)	3 (5.4)
親 一 内	0 (—)	0 (—)	0 (—)	1 (1.8)
機 一 同	6 (13.6)	7 (13.7)	12 (21.4)	12 (21.4)
機 一 派	0 (—)	1 (2.0)	3 (5.4)	0 (—)
機 一 内	1 (2.3)	2 (3.9)	3 (5.4)	8 (16.1)
そ の 他	2 (4.5)	2 (3.9)	1 (1.8)	1 (1.8)
合 計	44(100.0)	51(100.0)	56(100.0)	56(100.0)

親会社所有の会社10社を見ると、親会社から派遣された社長は3社(5.4%)にいただけにすぎず、同族社長のままが6割(全体の10.7%)を占めており、同族は所有者としての地位は失いかかってはいるものの、所有者が他のどの主体(親会社であろうと安定株主であろうと)にとってかわられても経営者の地位を守り続けている。

6) 設立年度別、上場年度別分析

これまでの分析で昭和31年から59年にかけて、同族所有から機関(安定株主)所有へ、そして同族経営から社内経営へと徐々に移り変わってきていることを見た。

この〈同族一同族〉から〈機関一社内〉への移行は各会社の歴史上いつ頃生

じているであろうか、〔表—4〕は設立年度別²⁾に所有者を見たものであるが、大正以前に設立された(60^年〜85年経過)15社では同族所有は4分の1を占めるに過ぎず、半数は機関(安定株主)の所有となっている。戦前設立(40〜60年経過)の会社21社では、機関(安定株主)の所有は明治〜大正年間設立のものと些程変わらぬ割合(42.9%)を占めているが、同族も42.9%まで生き残っている。それ以降、戦後となると次第に同族が増え、安定株主はいなくなる。

すなわち、設立後30年までは同族所有のまま、30〜60年経過する間に半数に減り、機関(安定株主)にとってかわられ、60年以上経つと機関が半数以上占めるようである。

表—4 設立年度別所有者の状況

(社、%)

順位	設立年度	同 族	親 会 社	安定株主	合 計	ナ シ
1〜15位	明30〜大14	4 (26.7)	3 (20.0)	8 (53.3)	15 (100.0)	1 (6.7)
16〜36位	昭 1〜昭20	9 (42.9)	3 (14.2)	9 (42.9)	21 (100.0)	4 (19.0)
37〜52位	昭21〜昭29	8 (50.0)	4 (25.0)	4 (25.0)	16 (100.0)	3 (18.8)
53〜56位	昭30〜昭40	4 (100.0)	— (—)	— (—)	4 (100.0)	0 (—)
合 計	—	25 (44.6)	10 (17.9)	21 (37.5)	56 (100.0)	8 (14.3)

これは、社長の在職年数と関係がありそうである。〔表—5〕は社長の就任年齢と在職期間を見たものであるが、同族社長は平均21.6年間社長の座にあり続けている(30年以上も約2割)。前に見たように同族は所有すると同時に経営に当たっていることから類推すると、二代目から三代目ぐらいになると所有者でなくなり始め、四代目程になると4分の1にまで減少すると見ることができかもしれない。

表—5 社長の就任・在職

	同 族	派 遣	社 内	平 均
就任年齢	47.1	60.5	62.5	51.1
在職年数	21.6	10.7	9.2	18.4

2) 設立年度とは株式会社として設立された年を言い、創業とは異なる。製薬会社の中には創業年度が江戸時代に遡ることができるものもある。

だが、社長の出身母体の方を見ると〔表一6〕参照、古くなるにつれ社内出身者が増加しているが、同族は、ほとんど減少せず、最も古い設立後70～80年経過した会社ですら、およそ3分の2は同族が社長のままであり、およそ4代ぐらいでは消え去らず、所有者としてよりはるかにいつまでも経営者であり続けている。

表一6 設立年度別、社長の出身母体の推移

(社数)

	同 族	派 遣	社 内	他	合 計
明30～大10	7	0	4	0	11
大11～昭10	8	1	2	0	11
昭11～昭17	8	1	2	0	11
昭18～昭23	8	1	2	0	11
昭24～	9	1	1	1	12
合 計	40	4	11	1	56

次に上場年度で見てみよう。〔表一7〕は所有者である。一般的に上場することにより株式は次第に分散化していきと言われているが、非上場では親会社

表一7 上場年度別所有者の状況

(社, %)

上 場 年 度	同 族	親 会 社	安定株主	合 計	ナ シ
昭和20年代	1 (7.7)	2 (15.4)	10 (76.9)	13 (100.0)	2 (15.4)
昭和30年代	8 (44.4)	3 (16.7)	7 (38.9)	18 (100.0)	5 (27.8)
昭和40年代	1 (33.3)	0 (—)	2 (66.6)	3 (100.0)	1 (33.3)
昭和50年代	2 (50.0)	0 (—)	2 (50.0)	4 (100.0)	0 (—)
非 上 場	13 (72.2)	5 (27.8)	0 (—)	18 (100.0)	0 (—)
合 計	25 (44.6)	10 (17.9)	21 (37.5)	56 (100.0)	8 (14.3)

に株を売却したものを除けば全て同族となっているが、上場後10～30年経つと4割に減少し、30～40年経過した所ではもはや1割を切っていることが見てとれる。〔表一8〕は経営者であるが、上場後10年以内のものは全て同族であるが20～30年経過すると7割程度となり、30年以上の所は半数を割っている。

設立からの年数が経営者の出身母体に、上場からの年数が所有者に変化を与

表—8 上場年度別経営者の状況

(社, %)

上 場 年 度	同 族	派 遣	社 内	天 下	合 計
昭和20年代	6 (46.2)	0 (—)	7 (53.8)	0 (—)	13 (100.0)
昭和30年代	13 (72.2)	2 (11.1)	2 (11.1)	1 (5.6)	18 (100.0)
昭和40年代	2 (66.6)	0 (—)	1 (33.3)	0 (—)	3 (100.0)
昭和50年代	4 (100.0)	0 (—)	0 (—)	0 (—)	4 (100.0)
非 上 場	15 (82.3)	2 (11.8)	1 (5.9)	0 (—)	18 (100.0)
合 計	40 (71.4)	4 (7.1)	11 (19.6)	1 (1.8)	56 (100.0)

えているのではないかと予想されたのであるが、結果としては、設立・上場共に所有者・経営者において〔同族—同族〕から〔機関—社内〕へという姿を浮かび上がらせている。

7) 発行株式数別分析 (〔表—9, 10〕参照)

6)において時間の推移による変化を見たが次に巨大化による変化を見てみることにしよう。

通常、発行株式数の増大により株式が広く分散し、支配的な所有者は存在しえなくなるとされているが、製薬会社においてはそのような結論を直ちには下せない。

だが、株式数の増大に応じて同族所有は減少し、機関(安定株主)所有が増大していることは明白である。また親会社によって所有されているのは小規模会社である。小規模の所においては同族と親会社が多いことは当然のことと考

表—9 発行株式数別所有者の状況

(社数)

	同 族	親 会 社	機 関	合 計	支配的所有者ナシ	
					(提 携)	(機 関)
1~11位	1	1	9	11	—	(2)
12~22	4	1	6	11	—	(3)
23~33	5	2	4	11	(1)	—
34~44	6	3	2	11	(1)	(1)
45~56	9	3	0	12	—	—
計	25	10	21	56	(2)	(6)

表一10 発行株式数別、経営者の状況

(社数)

	同 族	派 遣	社 内	他	合 計
1～11位	4	—	6	1	11
12～22	9	—	2	—	11
23～33	9	1	1	—	11
34～44	9	1	1	—	11
45～56	9	2	1	—	12
計	40	4	11	1	56

えられよう。そして大規模化するにつれ、個人（同族）の資金量では追いつかなくなり、そのような会社は、生保や企業集団等の安定株主を得るだけの地位についていると考えられる。

一方、経営者であるが、所有者程大規模化するにつれ同族が残り続け得ないという結果は出てこなかったが、社内出身者が増加するという結果は出てきている。

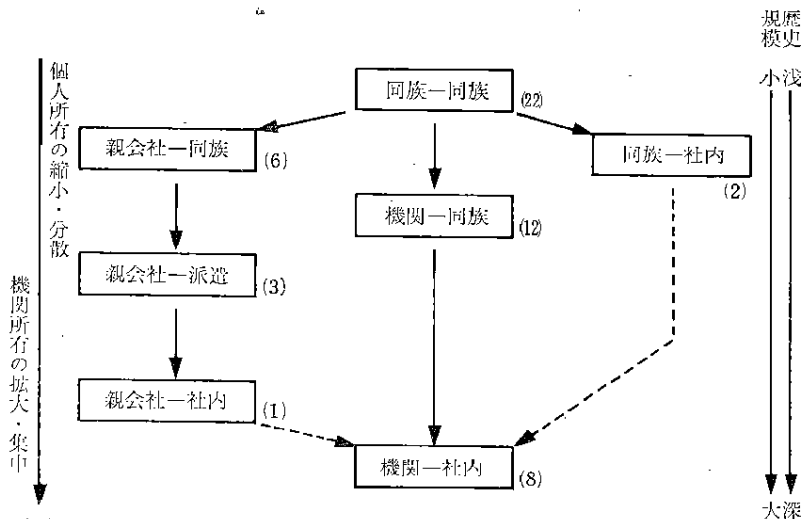
8) 所有一経営の発展類型

これまで、所有者、社長の出身母体、そして所有者—社長の推移を見、その上で時間の経過によりどのような変化が現われているかを見るため、設立年度別と上場年度別の分析を、最後に発行株式数による規模の拡大が及ぼす影響を分析してきた。

以上の分析から出てきたのが、〔表一11〕の製薬会社の「所有一経営の発展類型」である。

製薬会社においては、早い所では設立後30年程経過した所から徐々に同族は所有者の座から消え去り始め、安定株主（企業集団か生保等）を獲得する。そして50～60年経過すると一部の会社を除くと同族は完全に安定株主にとってかわられる。それらの会社はほとんど大手と呼ばれる程大規模化している。（武田、藤沢、三共、塩野義、山之内、エーザイ、田辺、中外、第一、ミドリ十字、大日本製薬、等）設立後年数を経つにも関わらず同族であり続ける例外はテ-

表—11 製薬会社の所有—経営の発展類型



○ () 内の数値は昭和59年の社数

○点線は、製薬会社では確かめられなかった変化

オーシー（旧星製薬）、広貫堂、ビオフェルミン等であるが、それらは早くから定評ある売れ筋商品を持ち、それによりコンスタントな収益を上げ続けた会社であった。製品差別化しにくく、競争にさらされ続ける医家向けを指向した会社は大規模化したのに対し、差別化し易いために新しい製品展開の要が少ない会社は中小規模に滞り同族が存在し続けるのである。機関所有化した大手企業の中にまじって未だ同族所有のままであるのは、大正製薬（資産額で8位）、大塚製薬（同10位）であるが、これらは近年大衆薬市場の伸び率が低くなった為、大衆薬での高収益によって新たに医家向けへ転換しようとしている。

所有者の座からは去っても経営者であり続けた同族も（〈機関—同族〉の段階）やがては経営者としても姿を消し、最終段階、（典型的な）「経営者支配」たる〈機関—社内〉へと移行する。

この〈同族—同族〉から〈機関—同族〉→〈機関—社内〉への推移が主要な

ルートであるが、この他に2つのサブルートがある。一つは〈同族―社内〉を通過点に持つものだが、我国では同族は所有者であれば同時に経営者であろうとし続け、このような「所有と経営の分離」の形をとろうとするのは極く例外的であり、製薬会社においても中小の所に2社あるのみである。

今一つは所有者が親会社に変わる場合である。近年、所有者同族が持株をメルクに売り渡したように、外資系にかわった所が2社（万有、鳥居）、大手の系列下に入った所が5社（吉富、和光純薬、理研ビタミン、栄研化学、和光堂）、他業種からの参入者が3社（明治製菓―日研化学、味の素―森下製薬、三栄オーシャン―昭和薬品化工）のように、新薬開発が緊急事になったこと、外資や異業種の参入等がその背景となっている。このルートにおいても当初は創業者同族がそのまま経営者であり続けるが、やがて親会社からの派遣社長にとってかわられ、その会社が順長な成長を遂げ、社内から優秀な経営人材が育ち、独立性を獲得してくると社内出身者に移っていく。製薬会社においては未だその例を見ないが、富士電機―富士通の例の様に、〈親会社―社内〉から〈機関―社内〉へと一部は移っていく。

III 同族支配から経営者支配への移行のメカニズム

このような発展類型は製薬産業のみならず他業種においても共通するが、業種によってその辿り方（メインルートかサブルートか、どの段階まで進んでいるか、等）は異なる。

〔表―12, 13〕は製薬会社約50社と全民間銀行約160行（地方の中小の地銀・相銀まで含む）の比較である。ただちに気づくことは

○「同族所有」及び「支配的所有者ナン」の割合の差。製薬では同族と親会社が多く、銀行では同族、親会社が少なく、「支配的所有者ナン（いわゆる経営者支配）」が多い。

○製薬では同族が未だ過半を占め、社内は2割に満たぬのに対し、銀行はこの30年間に同族が3分の1（20％）にまで減少し、社内出身者が倍以上（35

表—12 最大所有者の推移 —製薬・銀行—

(%)

	製 薬				銀 行			
	昭31	昭41	昭51	昭59	昭31	昭41	昭51	昭59
企 業 集 団	77.3	68.6	53.6	44.6	10.9	14.1	13.3	12.7
同 族	11.3	19.7	19.6	23.2	15.5	20.5	20.9	31.2
親会社、他	2.3	7.8	12.5	17.9	2.7	6.4	6.35	1.9
ナ シ	9.1	3.9	14.3	14.3	70.9	59.0	9.5	54.2
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

表—13 社長の出身母体の推移 —製薬・銀行—

(%)

	製 薬				銀 行			
	昭31	昭41	昭51	昭59	昭31	昭41	昭51	昭59
同 族	93.2	82.4	75.0	71.5	60.4	53.8	30.6	20.4
派 遣	—	9.8	17.9	7.1	4.4	10.6	13.4	12.1
社 内	2.3	3.9	5.4	19.6	15.1	13.1	28.0	35.0
天 下	—	—	—	1.8	16.4	15.6	23.6	28.0
そ の 他	4.5	3.9	1.8	—	3.8	6.9	4.5	4.5
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

%)に増加し、官公庁からの天下りも3割近くを占めている。

2つの産業では、性格、業務内容は勿論のこと、産業としての歴史や産業構造等、異なることが多く単純な比較はできないであろう。だが、製薬業界においては同族が所有者としても経営者としても未だ数多く存続していることは指摘し得よう。何故、製薬業界では同族が数多く生き残り得ているのか、銀行では中小まで含めても消え去っているのか、については産業構造の問題、その産業の社会的性格（監督官庁との関係もここから生じる）等を検討する必要がある、それは、今後他産業の調査を踏まえた上であらためて分析することにして³⁾、

3) 製薬業界では同族が数多く残り得ていることについては、現段階では次のような仮説を出している。

i) この業界は国民医療費（うち薬剤比率は約40%）の連続した上昇傾向（この20年間におよそ13倍）と健康ブームに乗った大衆薬の順調な売上増加により医薬品生産高がこの20年間に8.8倍に増加した。また原材料比及びエネルギー費が低いためオイル・ショックも、輸出費が低い

本稿では製薬業界の中でどのような会社が同族支配のままであり続け、またどのような会社が経営者支配となっているのかの検討をすることにしたい。

同族支配であり続け得る理由は、また経営者支配に移行する要因は単一ではなく恐らく複雑に関連していると考えられるが、どのような会社が同族であり続けているのか、またそうでないのかを研究開発指向を尺度として分析することにより、その要因の一つが解明できよう。

製薬56社を(A)大手医家向け、(B)中堅医家向け、(C)ゾロメーカー⁴⁾、(D)大衆向け、に4分類してみると、(A)16社のうち〈同族—同族〉はわずか一社、13社までが機関所有であり、うち〈機関—社内〉が5社を占めるのに対し、(D)大衆向け11社のうち同族所有が9社(全て〈同族—同族〉)、(C)ゾロメーカー16社中同族所有が10社(うち8社が〈同族—同族〉)であり〈機関—社内〉は(D)がなし(C)が1社である。

この(A)～(D)の分類は同時に研究開発指向による分類ともなる。そこで、新薬の研究開発指向の強弱を(a)研究開発費/経常利益<50%、もしくは研究開発費/売上高<4%、(b)研究開発費<10億円((a)、(b)が研究開発指向が弱い尺度)、(c)研究開発費/売上高>6%、(d)研究開発費>30億円以上⁵⁾((c)、(d)が研究開発指向の強い尺度)で見ると、

ゝためニクソン・ショックも影響が少なく、業界全体が高成長を続け得た。

ii) 外国メーカーより技術パテント導入でやっていくことで十分高収益をあげ得た。

iii) 同じ製薬会社といっても、この産業では市場が細分化されており(業効大分類別で見ると21にものぼり)かつ各サブ・マーケット毎の研究開発及び営業が特化している為、各サブ・マーケット毎の参入障壁は家電等に比して高く、各サブ・マーケット毎では市場占有率は高くとも、製薬市場全体では占有率は低い(S.55年で上位3社で16.4%、上位10社で35.9%)。

すなわち、製薬業界はパイ全体の伸び率が高く、互いにそれ程の競争をしなくともよかったのではないかと考えられる。また、他社の開発した新薬を模倣していくというやり方でも高収益を上げ得たため、安易な経営ですんだことも言えよう。その傍証としては、他業種に比して、はるかに高収益を上げ続け得、高い内部留保、高い負債比率が可能であり、また当座比率や手元流動性もはるかに高い。

4) ゾロ・メーカーとは先発新薬の特許権、先発権の切れた所で、開発費を投じずに後発品の製造販売をおこなう会社のこと。近年、特許制度と薬価基準収収方式の変更により、この行方は難しくなった。

5) 近年、新薬開発には十数年の研究開発期間と30億円以上の費用がかかると言われている。

○研究開発指向の弱い会社

(a)もしくは(b)では、〈同族一同族〉22社中18社81.8%を占めるのに対し、〈機関一社内〉8社中1社12.5%でしかない。(その1社も、専売公社にタバコ香料を納入しているという特殊例)

(a)かつ(b)では、〈同族一同族〉が60%であるのに対し、〈機関一社内〉はない。

○研究開発指向の強い会社

(c)もしくは(d)では、同族所有の40.0%、〈同族一同族〉の36.4%であるのに対し、機関所有の76.2%、〈機関一社内〉の87.5%を占める。

(c)かつ(d)では、同族所有の8.0%、〈同族一同族〉の9.1%であるのに対し、機関所有の66.7%、〈機関一社内〉の87.5%を占めている。(〈機関一同族〉は〈機関一社内〉に準じる数値となっている)

すなわち、〈同族一同族〉(同族支配)は研究開発指向が弱く(ゾロメーカー、もしくは大衆向け)、〈機関一社内〉(経営者支配)は研究開発指向が強い(医家向け大手)という結果である。〈機関一同族〉は〈機関一社内〉に準じ、医家向け大手・中堅メーカーとなっている。

これまで製薬業界は産業全体の高成長と市場構造の特殊性故に、高収益を上げ続け得、厳しい競争裡に立たずにすんだ面が強い。だがその中で、新薬の自社開発に取り組んでいる会社は〈機関一社内〉(経営者支配)となっている。経営戦略の差異と支配構造にはある程度の相関が見出だせるのである。経営戦略によって支配構造が変化したのか、それとも支配構造によって採る経営戦略が異なるのかは現段階では解明不十分であるが、

○研究指向か営業指向かを見ると〈同族一同族〉は後者、〈機関一社内〉は前者を採っている。

○配当額を見ると、〈同族一同族〉は高く、〈機関一社内〉は低い傾向にある。の2点から「支配構造によって経営戦略は異なる。同族支配は一般的には現状維持指向で、収益を研究開発に向けず同族の手に還元しようとするが、その中

で発展指向性の強い会社は経営者支配に移行し、その経営者支配は発展指向であり、研究開発指向性が強い。」⁶⁾という仮説が浮かびあがってくるが、この仮説の深化・検討は他業種の調査を待って環境要因をも分析に入れた上でおこなうことにしたい。

IV お わ り に

Berle = Means は『近代株式会社と私有財産』において、次のように主張した。(1)株式会社が巨大化するにつれ、株式の大量発行から株式所有は広範に分散し、それに伴い財産の変革が生じ、「所有と支配の分離」がおり、会社支配者は所有者から経営者にとってかわられる、すなわち「経営者支配論」と、(2)「経営者支配」の成立によって、株式会社は所有者の私的利益追求の手段から、労働者、所有者、債権者、顧客等に対する責任で動く quasi public の性格を有するようになる、すなわち「株式会社革命論」である。

以後、この主張を巡って様々な議論、調査がおこなわれ⁶⁾、我国においても、すぐさま西野調査(1935年)、増地調査(1936年)が発表されて以来、現在に到るまで議論が繰り返されてきている。

だが、それら議論の祖上にあがったのは前者の主張「経営者支配論」が中心であり、(これは、前者を承認してはじめて後者が問題となるからではあるが)、「経営者支配」に左祖する者と言えども後者「株式会社革命論」についての論及は少なかったと言えよう。本問題においては、当初より実証研究の数多い積み重ねがおこなわれてきたことをその特色とされようが、株式会社制度を対象とするため、所有分析をもって支配分析にかえられてきた。このことが、本問題の拡がりやを阻み、後者の研究に進ませない大きな要因となったと考えられる。

筆者は、これまでの所有即支配の仮説にそのまま立たず、所有と支配の関係

6) アメリカにおける「現代株式会社論」の系譜については、正木久司、『株式会社支配論の展開【アメリカ編】』(文真堂、1983年)に詳しい。

をひとまず切離して、所有者以外に債権者、役員も併わせ調査し⁷⁾、そして、戦前から戦後への連続・非連続を見るために我国の最大株主である銀行を調査した⁸⁾。

それにより、我国大企業は相互所有という形態をとった機関所有化が極度に進展しており（これら機関所有者は基本的に安定株主と見られる）、そこに立脚して経営者支配が成立していること、これまでは企業規模の拡大による量的要因による「所有と支配の分離」と把握されていたが、現代日本においては、巨大な機関所有者が登場しているにもかかわらず、経営者支配が成立している、つまり質的要因により「所有と支配の分離」が生じていることを指摘し、Berle=Meansの個人所有段階の「支配の発展類型」にとってかわる、機関所有段階の「所有と経営の発展類型」を導出した。

現段階においては、これまでの諸研究の成果により、「経営者支配」が成立していることはほぼ異論のない所となったと言えようが、それに続く問題、「株式会社革命論」については「経営者革命論」の当否において見られた実証研究はほとんど手つかずのままと言ってよい。「経営者支配」とは何なのか、「所有者支配」の会社の経営と「経営者支配」の会社の経営には一体如何なる差異があるのか、またはないのか、現代大企業は「経営者支配」となったことによりどう変化したのか、がこれから問題とされねばなるまい。

本稿では、以上のような認識に立って現在おこなっている調査のうち（紙編の関係から）、その前提とも言うべき同族支配から経営者支配への移行、両者の差異を問題とした。

これまでの実証研究は大企業のみをその対象としてきたが、本調査においては、一特定産業を対象とすることにより、中小規模から大規模までの比較や、業種毎により異なる産業構造、市場構造を考慮に入れずに支配構造の分析が可

7) 拙著『日本大企業の所有構造』（文真堂、1983年）

8) 「わが国銀行における所有構造」、『経済評論』1984年9月号。及び、「日本大企業の所有構造—銀行の所有と経営の発展類型—」日本経営学会編『政府と企業【経営学論集第55集】』（千倉書房、1985年）

能であった。それにより、支配状況により発展指向性に差があるという仮説が浮かび上がってきたが、今後同じ同族支配であってもそのままにとどまるものと経営者支配に移行するものがあるが、その違いは同族の会社観、成長指向性の差異により生じるのか、より広く環境がもたらすのか戦略がもたらすのかを、他産業と比較した上で分析していきたい。

紙幅の関係により、同族支配と経営者支配の差異等について十分に論ぜられなかったが、この問題については『オイコノミカ』1986.3（仮題「支配構造と経営行動」）に掲載の予定である。

（本調査研究は財団法人島原科学振興会の助成を受けて行なった）