

〔論 文〕

## 非農林業における家族経営について

The Owner's Familism in Non-Agricultural Industries

坂 口 桂 子

Keiko Sakaguchi

2003年7月19日の福岡大水害で壊滅的な被害を受けた嘉穂劇場（福岡県田川市）では復旧作業が終わり、2004年9月17日・18日に、こけら落とし公演となる同劇場名物の「全国座長大会」が開かれた。嘉穂劇場について、研究論文の一節を紹介すると、「嘉穂劇場とは、日本で唯一、現役のまま昭和初期から生きつづけてきた、木造純和風、2階建入母屋造り、江戸時代の歌舞伎上演機能を完全に備えた大衆的な芝居小屋である。今も毎月1回か2回、せいぜい3・4回、細々ではあるが、下町の玉三郎とか、森進一とか、みやこ蝶々・大村こんとといった芸人たち、あるいは博多淡海や筑紫美主子など九州の一座が、昔ながらの興行をする。」(鈴木1988:51)。

2003年、大水害に見舞われた嘉穂劇場の復旧費用は建物本体だけで約2億7千万円かかり、音響や照明の設備を含め、3億円を超える巨額の資金が必要となったが、個人経営では工面できず、公的支援を受けやすい特定非営利活動（NPO）法人化に踏み切り、2004年1月に、1931年の開場以来72年余り続いた個人経営に終止符が打たれたが、昭和初期からこれまで、嘉穂劇場がずっと存続してきたことは、特筆すべきことである。「昔はこの種の劇場は全国におそらく何千とあったろう。が、今やすべて死に絶え、ごく少数のものが文化財となって『生かされて』いる状態であるが、昔のままに生き続けているのは、この嘉穂劇場一座だけである。」(同書:51)。嘉穂劇場が存続してきたのはなぜであろうか、まずはその条件からみていくことにしよう。

### 1. 嘉穂劇場の研究より

嘉穂劇場が存続してきた条件の一つとして、鈴木は家族経営に注目している。嘉穂劇場では家族経営が、どのようなかたちでおこなわれてきたのか、次にみていこう。

#### (1) 家族経営

劇場内売店の弁当や寿司も、たいていは自家製（材料も調理も）である。数名の従業員もほとんど家族親族であるという（鈴木1988:70）。伊藤英子の聞書（銅野1993）には、次のような記述がある。養子に迎えた英昭（大学教員）は、公演のときは、10人近い学生アルバイトを使って、場内のさい配を一手にやってくれ、酔っ払いにもうまく対応してくれる。勤務する短大の仕事も忙しいでしょうが、大工仕事や機械類の管理などのほか、朝早い営業の仕事で私が出掛けるときの運転手も勤めてくれる。英昭の妻・真奈美は男の子2人の母親としての家事

や子供の世話だけでなく、公演がある日には、売店での仕事などをやってくれる。いとこの小金丸ワカ子さんと民子さんは、公演のあるときはチケットのもぎりや売店など、ないときは、チケット購入を申し込んでくるお客さまの対応に忙しく立ち働いている。

さらに、劇場の掃除、座布団並べや洗濯、修繕なども、英子さんをはじめ家族だけでこなしているということも述べられている。広い劇場で掃除も大仕事、業務用の大きな重い掃除機でジュウタンをくまなく掃除し、高欄やマス席の手すりは、乾いた布でふき上げる。全部の掃除を済ませるのに、2、3日はかかる（銅野 1993：162-164）。「マス席や座敷席用に、今も赤や青、格子や花模様など千三百枚もの座布団があります。開講前に並べるだけでも大変な作業ですが、芝居が終わると座布団の整理がなお大変です。カバーを洗って、のり付けして…。公演のあと、五十枚から百枚ぐらいは傷んだり、汚れています。それをいちいち縫い整えなければなりません」（同書：35）。

## (2) 存続させた条件

鈴木は、嘉穂劇場を生き残らせてきた条件として、経営してきたのが伊藤家という一家族であったこと、とくに石炭産業崩壊以後の危機の時代に入ってから、周到にして果敢な経営者伊藤英子という女性であったこと、をあげている（鈴木 1988：69）。また、「非合理的でなければ存続はありえない」（同書：69）とし、「合理も非合理もない。劇場のほかに、知識も、経験もないから、転業できないので、家族の魂に励まされつつ自前でこれを続けるしかない」（同書：70）、「文字通りの自前の家族経営体であるからこそ、非合理性（損得勘定の無視）を包摂して細々と持ちこたえてきたといえるだろう」（同書：70）としている。さらに、伊藤英子聞書（銅野 1993）の序において、「これだけの辛抱を貫き通すことができた条件＝家族経営・女性経営ということ、そこにすべては集約される」と述べられている。

地域社会との関係については、何度か訪れた危機的状況を地域社会の人々の支援によって切りぬけたとしながらも、

- ・タレントや芸能人が巨額のギャラを要求することによって地方劇場の経営を圧迫
- ・嘉穂劇場を全国に紹介するTVが、同時にマス・カルチュアを蔓延させることによって地域文化の解体を促進
- ・文化行政による多目的文化会館の安い経営が、嘉穂劇場の自立に対抗

など、地域社会が嘉穂劇場の存続を阻む要素を含んでいることを指摘し（鈴木 1988：68）、嘉穂劇場を存続させた条件は「地域社会の構成もあるけれども、やはり伊藤英子の個性と家族的構成に帰着する」（同書：70）と述べられており、経営者（女性経営者）と家族経営に注目されている。経営者の性別に関する考察は別の機会に譲り、本稿では家族経営についてみていきたい。

## 2. 家族経営の存続と変化

ここでは、非農林業での家族経営に関する先行研究をいくつかとりあげ、現代社会において家族経営がどのように存続し、変化してきているのかについて考えていく<sup>1)</sup>。

(1) 西陣織り

ハレーブンの「危機のなかの西陣」(Hareven 1988=1989)では、着物の消費市場が縮小していることをあげ、織り元の家族経営が不安定になっていることが述べられている。オイル・ショックで打撃を受けたときには、先行したブーム期に過剰生産をし、能力以上に拡張したのもあり、1983年以来、毎年、45から50件の西陣織りの業者が倒産して、続けている企業でもそのほとんどが、ぐっと規模を縮小している(同訳:22-23)。オイル・ショック後から、安い労働力をもとめて、丹後半島の漁民や農家の女性たちを家内機織り工場に雇い入れ、西陣帯の約60%が丹後半島で生産されているが、織り元たちは、経済的に生き延びるために、丹後の家内機織り業者を使わざるをえないと感じている。このように丹後の織り手は西陣の織り手の仕事を減らしてしまい打撃をあたえたが、今は着物の消費市場の縮小によって、西陣と丹後のすべての織り手たちが脅かされている(同訳:26)。

ハレーブンは、この危機は経済的社会的要因から生じたもので、機械化から生じたものではないので救済可能であると述べ、今後すすむべき路線として「規模を縮小して、限られた品質本位の市場に対して、伝統的な西陣ものの生産を続けること」と「新しい製品をつくり、そのための新しい市場を開拓すること」をあげている(同訳:28)。この示唆にある「規模を縮小する」「伝統的な西陣ものの生産を続ける」という言葉から、西陣以外の地域にまで規模を拡大して経済的に生き延びようとしてきた方法を批判していることが読み取れて、家族経営の存続を考える手がかりを与えてくれる。

西陣織りは、製造者、機織り職人、各工程にかかわる職人のどのレベルをみても、基本的に家族産業である(同訳:16)。「規模を縮小して伝統的な西陣ものの生産を続ける」というと、家族経営は昔ながらの様式を保持することが存続可能な条件のように受け取れるが、そうではない。むしろ、時代とともに家族経営は変化しながら存続してきている。

機織りでは、とくに動力織り機の導入によって、機織りが男性の仕事ではなくなったことが、機織り家族の分業形態の多様化に大きく影響していることを指摘している。一人前の手織り職人になるためには9年間必要であったが、この長い期間を訓練に当てるのは、婚期を逸するといふので女性には敬遠されてきたが、動力織り機では機械が機械の手を動かす見張りをする仕事となり、1年間の訓練で一人前になれるため、機織りが女性にもこなせるようになった。戦前では男はおもに機織りをし、おかみさんが準備をしたり、補助的な作業をしていたが、「第二次大戦後、織り手の家族は、昔の意味での生産単位としては機能しなくなってきた」

(同訳:19)と指摘する。夫が家で機を織り妻が工場で機を織ったり、妻が家で機を織り夫は全く別の職業に就いたりするようになった。先に述べたように、丹後半島の女性たちが機織りに雇用されるようにもなった。子どもたちもこの産業から消えていき、後継者がいなくなってしまった。また「作業と家族生活とは、幾世紀にもわたって、ほとんど分離できないものとなっていた」(同訳:15)のに、多くの婦人が家から離れて外の小工場で機織りをするのを好むようになり、彼女たちは、家庭生活と仕事生活の分離を楽しんでいる(同訳:20)。

「規模を縮小して伝統的な西陣ものの生産を続ける」というのは、現代の家族経営では、どのような分業形態を想定することができるのであろうか。自営業主と家族従業者(および雇用者)から成り立ち、妻が補助的な仕事をして住居と仕事場が一致している、といった従来の家族経営とは異なった形態で、時代の変化に応じて、変形しながら機織りの家族経営は存続してきたのではないかと考えられる。

## (2) 老舗

松本によると、「老舗」は多くの零細規模もしくは小規模の家族経営の構成をとっていたとされる(松本 1977:92)。老舗とは「都市社会において普遍的に存在した商家同族団に関して、その歴史的『原型』の構成部分(ないしはその可能性にとどまった「家」)であることを第一の要件とし、その後代々家業を継続し繁昌し顧客の信用・愛顧をうけて今日にいたっている家々をとくに指すもの」としている(同書:84)。商家同族団は戦後に崩壊したとみるが、ここでは戦後30年をへた今日において、「老舗」を中心とした「家」ないしは家連合がどう特徴づけられるかに関して検討している(同書:81)。京都市内の「老舗」全業種にわたる調査結果(有効回収235票)によると、100年から200年(6割)、200年から300年(2割)で8割を占めるが、500年以上が3戸あり400年以上でみるとこれに6戸加わり、「ともかくも家業一筋に今日まで存続し繁栄してきたことは驚嘆のほかはない」(同書:91)と述べられている。そして「老舗」の特徴の一つとして、「養子による相続の一般性は説き得ないにしても、いくつかの『老舗』では養子によって相続を重ねた」ことを指摘しており(同書:105)、実子のいない養子であるのか、婿養子であるのか、男子の実子がいるうえでの養子であるのか等を、その家族構成のなかで確かめるのでなければ正確とはならない、と述べられている(同書:92)<sup>2)</sup>。

松本は戦後に崩壊したとみられる商家同族団を、今日の「老舗」を通して検討しているが、先のハレーブンと同じく、戦後における家および家族の変化についてふれており、「老舗」にたいする分別家や「老舗」を軸とした生活連関といっても、戦前と戦後では、たとえ形態的に類似していても、生活のなかで占める意味が異なっていることは明らかだと述べている(同書:98)。これに関連し山本は、老舗における工芸業の家と別家についての研究で、戦後の「別家」というのは現象的には同族の形態を示しているが、別家が家として主家に服属するのではなく、「妻が主家に挨拶には行かない。」「子供には別の仕事をさせたい。」という発言に見られるように、主家との関係は、彼個人の事柄でしかない。法事等の主家行事に出席していても、それは主家当主への個人的な人格的な結び付きからなされることが多く、同じように見えながらも、それは社会的行為の意味を異にすると言わねばならない、としている(山本 1978:180)。そして、暖簾内は構造的にも機能的にも解体状況に近く、さらに言えば消滅の方向にあるとすることができるが、家業として運営されている事実があり、別家にあってもそれが何らかの意味において家業として維持せられている限りにおいて、今後の形態転換の過程が追及されなければならないだろう、としている(同書:182)。「老舗」は家族経営が代々続いてきており、家族経営の存続条件を考えるうえで参考となる事例である。

## (3) 戦後における家の解体

松本によると、第二次世界大戦後、国家法としての家制度は否定され、経済の高度成長から農業と農家経営が破壊されることによって、生活実態としての家も解体を早めたことは否定できない、とされている(松本 1981:101)。松本が提示した「家の解体の図式」は農村の家族を分析することを主な目的としているようだが、家業経営に関するこの見解は、農家に限らず、他の家族経営にも当てはまると考えられる。「家の永続」の一要素をなす「家の観念」は、「世代・階層・職業・農村都市間の分裂。潜在化。消滅。」すると述べられている。子どもたちが家業を継がず、サラリーマンなど別の職業に就くことは、とくに高度経済成長期に多くみられた。ただし、松本は「戦後、家の観念は世代により、職業や階層、及び地域社会の所属を

異にすることによって解体の程度を異にしている」(同書：103)と述べており、家の観念に関する解体の程度は、職業によって異なることが示唆されている。西陣織りは伝統を守るという意識が働き、西陣織りを絶やしてはいけないということで家業経営が続くのであろう。老舗もまた、先祖代々の家業を絶やしてはいけないという意識が、100年以上も家業を継続させているのであろう。このように西陣織りや老舗には、伝統に裏づけされて、家業を絶やさない努力が続けられているように思われる。しかし一方で、松本は家業(経営)の解体過程として、家族成員が多く異種就業形態をとっていることをあげ、「家業に規定された家族成員の共同体験の世界はみられない。いわば家の解体である。」と述べている(同書：110)。西陣織り業者にみられたように、夫が別の職業についたりしている例が、これにあてはまる。生活実態としての家は解体されているが、西陣織りが副業として成り立っていることを示している。

山本は、職人の家に関する研究の中で、戦後における変化について述べ、「家」を解体・変容させる内的な契機と条件として、家と経営の分離、「家」成員の血縁家族化、「家」成員の内部的平等化をあげ、工家の場合、経営規模の零細性と家業形態の特徴(家長自体の技術が「家」維持の基礎である)とで、基本的に「家」と経営の分離は成り立たないが、住込徒弟制の消滅によって「家」の血縁家族化への変化はみられるとしている。そして、別家が主家および問屋への下請化をますます進めることで、充分なる家業としての「家」の継続性を維持しえなくなったが、今日においても依然として、完全に消滅しきらない同族の構成単位としての「家」という底流が存在するとしている。その理由は、職人仕事の家業として継続している場合は「家」が分解し得ていないこと、被雇用職人や自営職人、また家業化していなくても渡世のために身についた技を家長親方から教えてもらったという恩恵に対する規範として、その代かぎりではあっても「家」への従属が存在することが考えられること、家業として営まれている問屋との取引関係の中だけで、職人の労働過程が営まれているため、問屋制における家業連関のなかで「家」意識が温存されること、があげられている(山本 1981：370 - 374)。

「家」成員の内部的平等化については、技術を親方から教えてもらったという恩恵が消え、親方と競争関係になることなどをさしているのだろう。先ほどの西陣織りで、動力織り機の導入で妻が夫と同じように機織り手としてなったことから、妻が補助的作業をしながらの家族経営の形態は減ってきたという、「家」の解体を示している。「家」は解体しても家族経営は存続するのであろうか。戦後における家族経営の特徴を、さらに考えていく必要がある。

### 3. 家族経営の特徴

家族経営の存続について、西陣織りや老舗は、一つの家業がずっと続いてきたものであった。しかし、家族経営は業種を問わず自営業に多くみられ、一つの家業としては長期間続いていないが家族経営として今日存在しており、新たな家族経営の誕生もみられる。そこで、消滅と誕生を繰り返す家族経営も視野に入れながら、さらに、家族経営が存続する条件について考えていきたい。

#### (1) 企業以前の存在

零細企業に対する諸見解をみると、

- ・零細企業は生業的性格をもっていて、資本の自己増殖運動とはほとんど無縁である

- ・生業的存在という意味で、いわゆる企業とは区別される。生活単位であって資本単位ではない
- ・一般に資本主義経営とみられている大中企業が営利すなわち極大利潤の追求を目的としているのに対して、零細企業はこのような極大利潤の追求ではなくてその企業の構成員の生計の質を得ることを目的にしている

さらには、零細企業とは企業性の欠如した経営であるので、「零細企業」とよぶよりは、「零細経営」「小規模事業」あるいは「小経営」のごとき呼称がより妥当であるとも考えられると述べ（渡会 1977：7）、企業という用語を使うことに疑問を投げかける見解もみられる。このように、企業とは違った非営利性を特徴としてもっているといえよう。

経営の基盤となり指導力となっているものは家族であり、経理面では帳簿組織は整備されておらず、営業と家計の分離さえ行われていないものも多い。経営者の所得は、彼の労働に対する賃金と営業から生じる利潤とが一緒になって自営業所得として現象するので両者を区別することは難しく、さらに日本のように家父長的な家族制度が強く残存してきたところでは、所得は個人の所得としてではなく家の所得として現象するため、その傾向は一層強くなるとされている（同書：51）。また、労働者は他人に雇用されているとしても、擬制的に家族従業員として現れるため、労働者へ貨幣賃金の形態をとらずに、労働者の衣食住の種々な必要を経営者が直接充足する現物給与の形態をとり、また、住込み制度の一般化によって労働の場所と生活の場所さえもが分離しないような事態になる（同書：51-52）。ここから、家族従業員（多くは妻や子ども）に対して、給料として支払われない理由が説明され、また雇用者であっても、一人前として独立できるまでの技術や経験が訓練される期間は、貨幣賃金の代わりに、衣食住などの現物給与がなされていることが説明されている。

## (2) 独立と家族経営の誕生

結婚とともに新しい家族経営が誕生するのは、よくみられる現象である。鈴木は、石油危機後1970年代後半の日本社会における零細経営について分析し、小零細企業の数是一方で限りない数の廃業があるにもかかわらず、他方でそれ以上の独立が行われていて、雇用されていた労働者が始めて独立する場合の独立年齢の平均をみると、零細経営者として独立する場合は27.5歳となっており、結婚をきっかけとして独立が行われているとしている。中小企業労働者の多くが、結婚し家庭を維持するために独立を考えるということだが、その理由は、とくに中小企業では、25歳を過ぎる頃から大企業に比べ賃金上昇カーブが横ばいになることや、妻や子に対するそれなりの額の扶養手当もそれほど期待できないこと、また独立までの10年ぐらいの勤務で、経営者として必要な技術や体験、人間関係が得られている、などである（鈴木 1980：106-107）。そして、製造業として独立する場合は、同じ職場で働き、お互いに技術をもちあった男女が結婚して独立し、家内経営のような形から規模を徐々に拡大させており、小売業・卸売業として独立する場合は、技術や経験をもった夫の補助者として、未経験の妻が手助けをする（同書：108）。

一方、中小小売業界の新規参入について天野は、開業資金の必要額が大きくなり、業種にもよるが高い熟練を必要とせず、全体として業主所得（ただし、家族従業員の所得を含む）が中小企業労働者に比べて高く、大企業労働者をも上回る可能性があり、組織のなかで管理されるよりは自立・独立をめざそうとする根強い文化が存在することなどが、重要な参入動因となっ

てきたとしている（天野 1994：181）。そして、鈴木 の指摘と同じく、中小企業において賃金上昇の見込みが小さかったことが中小企業労働者の自営業主化をおしすすめる役割をはたしたとしているが、1960年代後半になると、従業員5人以上の経営規模がなければ、大企業労働者並みの所得をあげることはむずかしくなっており、また資金が少なくとも100万円以上必要であるなど、参入条件がきびしくなっていたことも指摘している（同書：181）。

天野が述べているように、家族従業者の所得は業主所得としてみなされているのだが、伊賀は、独立開業を可能にするのは妻の労働によるところが大きいと指摘している。伊賀は製造業の調査において、「自営業主・中小企業主のライフコースの展開過程において、夫と一心同体で独立開業を目指し、その後製造家にいたるまで労働の中心を担うのは、彼らの妻である」（伊賀 2002：217）とし、妻を中心とする家族労働者の存在が、自営業主・中小企業主の独立開業から親方にいたるライフコースを実現する原動力になっているとしている（同書：218）。

### （3）副業としての家族経営

鈴木は、石油危機後の家族経営の変化について、仕入は夫がするが販売は主婦や老人に任せ、夫は勤めに出るという傾向が、とくに小売・サービスといった第三次産業を中心に強まっていることを指摘し、これは夫と妻が家庭またはそれに近いところで働くという小零細企業の特質を奪うものであるが、企業経営の苦しさがあるという点を考えると、今後一層増大する、と述べられている（鈴木 1980：110）。

天野は、零細小売業の「零細性」を①事業体が個人である、②家計と経営が完全に分離していない、③事業所（店舗）と住居が同一であるか、あるいは近接している、④従業員規模は業主を含めて4人以下で、家族労働力への依存度がたかく事業が家業的である、という4つにもとめている（天野 1994：176）。そして、零細小売業の存立条件として「サービス需要の多様性」と「家業性」をあげているが、1960年代後半からは存立条件がゆらぎはじめたことを指摘し、消費者をめぐる環境変化（人口の定着性の低下、「なじみ」の崩壊など）と、子どもの家業継承を期待しえなくなったこと（世襲をささえる家族制度自体の崩壊や商店経営の魅力喪失）、さらに核家族化や小家族化の進展により、家族経営のもっていた労働力の弾力性も確実に失われはじめたこと、などをあげている（天野 1994：187-188）。

1974年から75年におこなわれた国民生活金融公庫による小売業実態調査（「家族経営の廃業実態調査」）によると、人口減少地域では「生計補助的」な「副業」が多く、有夫の女性の業主が多い。販売額規模からいえば副業的であるが、それを専業としている家族経営も多く、すでに小売業としての存在理由を失いながらも、廃業（撤退）できない家族経営があり、本来的企業であれば当然倒産する場合でも、家族経営は自己搾取的に存続してしまう（渡会 1977：209）。一方、人口増加が進むほど有夫の女性の業主が多くなるが、これは「生活拡充的」な「副業」で、さしたる経営資源を必要とせず、補助的な労働力での営業が可能になり、生計費用の大部分ないしはすべてが、参入当初から小売業外収入で維持されている場合が多い（同書：177）。また別の例としては、副業か専業かは問われないが、すでに子どもも成人し、その扶養を受けることもできるが、孫の面倒をみながら生活するよりは商売を通して地域社会の人々とのつながりをもっていたいとす業主で、生活の糧をうる手段ではなく、余生を楽しむ「場」となっている（同書：210）。

#### (4) 廃業要因

常時雇用従業者を使用していない個人商店においては、少なくとも雇用者の失業問題は発生しないし、破産、銀行取引停止などによって、いわゆる「倒産」という形態を取ることは少ないとして、ここでは企業の消滅一般を「廃業」とよぶことにしている（渡会 1977：155）。先ほど紹介した小売業対象の「家族経営の廃業実態調査」によると、廃業要因は「高齢化」「死亡」「病気・けが」で、廃業要因には、業主が主体的に判断しているケースがかなりある。一方、倒産企業の実態として、倒産事例はきわめて少ない。倒産発生状況は、一般的に景気判断の重要な指標になっている（同書：203）が、家族経営の廃業が景気変動とはあまり関係ないところでおこっていることがわかる。倒産要因として、企業外的要因としては「該当なし」36.9%が最も多いが、これは企業外的要因が皆無ということではなく、企業内的要因が倒産の決定的要因となったから、企業外的要因は強く意識されていない、とされている。この、倒産の決定的要因と意識されている企業内的要因では、「経営者の資質」が54.1%を占めている。

企業外的要因をみると、「該当なし」に次いで「過当競争」23.8%となっており、同業者の競争だけでなく、大型スーパーの進出による競争などが、倒産要因として過小評価されるべきではないだろう。しかし、家族経営の倒産および廃業は、景気変動以上に、経営者の資質や健康状態に大きく左右されることが明らかにされている。

## 4. 家族経営の存続条件

これまで、非農林業における家族経営について、特徴および存続形態についてみてきたことをふまえ、最後に、家族経営の存続条件についてまとめてみた。存続条件として考えられるのは、①規模を拡大しない、②競争をしない、③後継者の育成、である。

### ①規模を拡大しない

ハレーブンの西陣織りの研究で、規模を拡大させないことが指摘されている。また老舗の研究でも、大きな経営体にならないことが代々伝えられていると、言われている。分家や別家の制度も、新しい家族経営を誕生させることによって、本家の規模拡大を防いでいるともいえるだろう。

小売業についてみると、人口増加地域では、所得水準が高く需要の絶対量も大きいため、小売業も一定の収益が得られる条件が整っているため、成長が見込める。収益力が高まるにつれて、家族従業員も参加し、本来的企業に移行する可能性がある（渡会 1977：177）が、そうなると、資本とは無縁だった家族経営ではなくなってくる。

元ユニード取締役で湖上社長に一番近い位置にいた平野は、ユニードがダイエーに合併された裏で、ユニードが経営危機に陥っていたことをあげ、その原因のひとつに、一族による経営をあげている。「時流に乗って、どんどん店舗を増やしたまでは良かったが、中味が伴わず、商品は時流に遅れ、人材は育たず、息切れしてしまったのだと思う。だが、何と云っても、オーナー三兄弟の思想の不統一が一番大きな問題だったと感じている」（平野 1990：246）。「我が国で会社と名のつくものの95%は同族会社であると言われているが、家業がその体質を持ったままスケールだけが大きくなって行くと、必ずと言っていいほど大きな問題がしばしば起



ているようである」(同書：241)。

家族経営は、規模を拡大しなければ存続できるというより、拡大が困難だからこそ存続できるともいえるだろう。天野によると、家族経営は家族労働力の限界が経営規模の限界でもある点で、企業としての発展を制約されている、と述べられている(天野 1994：183)。小売業について、人口減少地域では人口の減少以上に購買客の流出が大きく、労働力もまた流出するため、雇用者を確保し、賃金支払いにみ合った収益をあげることが困難なため、家族経営は本来の企業よりも根強く存在できる、とされている(渡会 1977：176)。ここから、副業としての家族経営の存立が考えられるが、しかも夫が通勤で他の仕事についているのが、小売業が存続する条件だとされている。つまり、夫が地元を離れることなく通勤の形態で他の仕事についている場合は、賃金収入の大部分が生活の場である地元に戻元されるのでよいが、県外に就職している場合は、賃金収入の大部分が就職先での生活費用として消費され地元にはその一部しか還元されないため、小売業の環境を悪化するといわれる(同書：177)。

## ②競争をしない

内橋は、多元的経済社会というのを提唱している(内橋 1999b)。日本における二極の分裂として「社会、国、地域から離脱していくセクター(競争セクター)」と「日本列島の中であくまで生きていかざるを得ないセクター(共生セクター)」をあげ、多元的経済社会とは、この両セクターが互いに拮抗しながら両立する社会とし、さらに21世紀の社会は共生セクターによってささえられるだろうとしている。競争セクターとしては多国籍化していく企業、産業をあげ、これらは巨大企業を中心として、国際化、ボーダーレス化によって、容易に日本列島を越境していく、利潤追求を第一義とする企業体を中心とする社会をさしている。一方、共生セクターとしては国・社会・コミュニティとともに生きていく産業・企業、その他の生業、農業、商店街をあげ、ここでは「生きる」「働く」「暮らす」が統合されており、資本・労働・経営の一体的展開として労働者共同組合(ワーカーズコレクティヴ)があげられている。この共生セクターは、競争をしないことが重要である。家族経営の経営者は、業主であり、経営者であり、かつ労働者である三位一体の存在である(渡会 1977：33)ので、まさしく資本・労働・経営が一体化している。

小売業について、人口減少地域では商業環境が相対的にも絶対的にも悪いため、新規開業が少なく、小売業における競争を緩和し、また小売業収入が相対的に低いことが、小売業の新規参入を相対的に少なくしている(同書：180)。その結果、競争はおこなわれていない。家族経営が存続しない理由は、競争に負けたからではなく、経営者の高齢化や後継者の不在によるところが大きいといえよう。

一方、製造業についてみると、多数の零細企業が一つの製品を完成するという、いわば分業体制で、どの零細企業もお互いにとって必要な存在となっている。各社各人の技術レベルが同じ水準に達しなくてはならず、それも、全員の技術レベルを最上級の技術レベルをもつものの水準にまで引き上げる。年季の入った年長の技術者による若手の指導、逆に若手がNC工作機械の制御やデータのインプットのしかたを年配者に教える、または他の模範工場で教えてもらったことを講習会を開いて伝授する、などである(内橋 1999a：124)。零細企業同士では競争をしないが、他地域の企業(とくに大企業)と技術レベルは競争しているといえよう。

また、大量生産方式ではない四国・今治の若手経営者たちは、デザインや商品企画力の重要

性に気づき、牛乳を原料に糸を織りタオルに仕上げたミルクタオルや、病院内感染に抵抗力を発揮する機能性タオルなどを、量産量販の売法から一枚いくらかで売れるタオルへの路線転換をおこなった（同書：136-137）。

### ③後継者の育成

零細小売業の研究においては、後継者難と家業性の後退による廃業圧力が60年代後半から70年代にかけて蓄積され、業主の老齢化による世代交代期をむかえる80年代から90年代にかけての時期、顕在化していったとされる（天野 1994：183）。卸売業における「規模別商店承継意欲」の調査（中小企業庁 1987年）では、規模が大きくなるほど、子どもへの事業の承継意欲が高くなっており、この傾向は小売業でもほぼ同様であるが、小規模商店で店を継がせたくない理由としては、「経営が苦しく見通しも暗い」がとくに多い（間 1997：102）。家族経営は小零細規模が多く、親が継がせたくないと思っていることを示している。先にあげたハレーブンの西陣織りの状況も同様である。

一方、子どもたちも家業を継ぎたいとは思っていない。自営的零細企業では、営業時間は長く、延々と仕事が続く、日曜や祭日にも店が開けられ、休めないということがしばしばなので、零細自営業の子どもたちは、両親と休日に余暇を楽しむといった機会が実に少なく、小さい頃からサラリーマンを父にもつ友人達をうらやむという気持ちが強いと思われる、と鈴木は述べている（鈴木 1980：117）。また零細小売業について天野は、家族経営では職住近接が過重労働を生み出す源泉ともなっているが、家族経営者は労働者である以前に「家族」の一員であり、雇用労働者よりも相対的にモラルが高く、就業形態が弾力的であることから、営業時間の調整や需要の繁閑に対応しやすい、としている（天野 1994：183）。しかし、零細小売業を営む家族の子どもたちもまた、弾力的な就業形態よりも、勤務時間が定められて職場と家庭生活とが分離されているサラリーマンの方を選ぶ傾向があるのであろう。

一方で、鈴木は自営的零細企業について、仕事と余暇が渾然一体となっており、「仕事さえしていれば楽しいから仕事と余暇の区別はない。仕事から解放されて余暇を楽しみたいとは思わない」という考え方で、仕事からの逃避として余暇が存在するという考え方は全くなく、仕事と余暇とがまさに対等に充足されているので、小零細自営層に、仕事へのモラルが高い原因はまさにこの点にあると述べている（鈴木 1980：119）が、若い後継者たちの価値観に合致するところがないのか、考察をしていく必要があるだろう。

以上、家族経営の存続条件として「規模を拡大しない」「競争をしない」「後継者の育成」について論じたが、これらは経営者の判断するところが多い。技術・技能を生かす、受け継いでいくというのは、先にあげた職人の話ともつながるところがある。家族経営は業種を問わず存在する。大量生産・大量消費から、質が問われる時代に入り、家族経営を主体とした零細経営に注目したい。

ところで、冒頭に取り上げた嘉穂劇場では、個人経営の時は社長だった伊藤英子が、2004年1月よりNPO法人の理事長に就任している。伊藤は「修復には3億円かかります。家族経営に幕を下ろす寂しさはありましたが、でも、嘉穂劇場をつぶしたくなかった。女のすることはやっぱりたかが知れていたと言われたくもなかった。今の時代、（歌手の）浜崎あゆみさんのようなピカピカじゃないと人は集まらないし、復興できても、その後が大変です。お客さま、

役者さん、地域の方々に恩返しするために私の残された仕事は、すべてを捨てることでした」と語っている（西日本新聞 2004年1月）。NPO 法人化すれば、行政補助が受けやすくなる反面、劇場の建物と土地の所有権はNPO 法人に移り、劇場の運営もこれまでのように伊藤さんの独断ではできなくなる（同新聞）。72年余り続いてきた個人経営を捨てるのは大変つらい決断だったと思うが、嘉穂劇場を存続させるために、NPO 法人化に踏み切ったとされている。NPO と家族経営とは相対立するものではなく、非営利性という点で、何か接点があるのではないだろうか、今後の研究課題としたい。

### [注]

- 1) 家族経営といえば、農家経営を抜きにして考えることはできないが、本稿では非農林業に限定して考察をすすめていくことを断っておかなくてはいけない。
- 2) 山本は京都における老舗の中でも工芸業の調査結果より（67軒のうち調査回収分45軒）、「長男子相続が最も多いのは当然として、またそれ以外でも実子相続が量的に他を凌駕している傾向は否めないが、しかしながら、家は血縁である事を系譜的連続の絶対要件とはしていない、ましてや父系血統的であるとは限るものではない。その意味において、家業相続によって、養子や兄弟相続というのは、量的にはともかく、質的に決して無視し得ない意味を伴っていると言える」（山本 1978：169-170）と、老舗における家業の相続について述べている。

### [文 献]

- 天野正子 1994「近隣型商店街—地域社会の変貌のなかで—」 間 宏編『高度経済成長下の生活世界』文眞堂：173-203。
- 銅野陽一 1993『心棒ひとすじ 嘉穂劇場とともに 伊藤英子聞書』西日本新聞社。
- Hareven,T.K. 1988 Nishijin in Crisis:Economic and Technological Change in a Traditional Industry, *Kyoto Journal* (=1989 坂口桂子・鈴木 広 共訳「危機のなかの西陣」社会分析(社会学研究年報) 18号：13-29)。
- 間 宏 1997『経営社会学 [新版]』有斐閣。
- 平野久止 1990『ユニードは何故ダイエーに敗れたか』葦書房。
- 伊賀光屋 2002「自営業・中小企業の家族戦略」石原邦雄編『家族と職業—競合と調整—』ミネルヴァ書房：201-221。
- 北川隆吉編 2000『有賀喜左衛門研究』東信堂。
- 松本通晴 1977「京都『老舗』研究—その予備的考察」社会科学23号 同志社大学人文科学研究所：77-107。
- 松本通晴 1981「家の変動ノート」同志社大学人文科学研究所編『共同研究 日本の家』国書刊行会：85-114。
- 中野 卓 2003『生活史の研究』中野 卓著作集 生活史シリーズ1巻 東信堂。
- 西日本新聞 2003 嘉穂劇場関連記事。
- 西日本新聞 2004 嘉穂劇場関連記事。
- 鈴木春男 1980「小零細経営と家族」青井和夫・庄司興吉編『家族と地域の社会学』東京大学出版会：99-120。
- 鈴木 廣 1988「嘉穂劇場について」九学会連合年報41：51-72。
- 内橋克人 1998『日本改革論の虚実』同時代への発言1 岩波書店。
- 内橋克人 1999a『周縁の条理—しばむ地域社会』同時代への発言6 岩波書店。
- 内橋克人 1999b『多元的経済社会のヴィジョン—始まった21世紀』同時代への発言8 岩波書店。

坂 口 桂 子

渡会重彦編 1977『日本の小零細企業（上）』日本経済評論社。

山本正和 1978「京都の家業と別家－工芸業の場合－」社会科学23号 同志社大学人文科学研究所：165-183。

山本正和 1981「職人の家」同志社大学人文科学研究所編『共同研究 日本の家』国書刊行会：335-374。