

[研究ノート]

## 経済のグローバル化と同族企業 — 名古屋圏の企業を中心に —

野 末 英 俊

はじめに

1. 大企業と専門経営者
  2. 名古屋圏の同族企業
  3. 同族企業と課題
- むすび

### はじめに

封建体制は、土地を基礎とし、身分制度を特徴とする体制であったが、市民革命によって打破され、市民による自由な経済活動が可能となった。19世紀後半には、アメリカ、ドイツなどの欧米資本主義国を中心に大企業が成長し始め、カルテル・トラスト・コンツェルンなどの独占が形成され始めた。20世紀への転換期は、独占の大企業の成立期であり、独占企業間の市場競争が、第一次世界大戦の要因の一つとなった。大企業においては、株主の分散が進展し、他方において、創業家以外の出身者である専門経営者が出現した。こうして、所有に基づかない専門経営者が支配する大企業間の競争が、経済構造の中心に位置するようになった。しかし、他方において、中小企業および、一部の大企業においては、創業家が企業の支配的影響力をもつ同族企業が根強く残ってい

る。今日の日本において、中小企業の比重は大きく、その大部分は同族経営が行われる同族企業である。同族企業の呼び名は、ファミリー企業、ファミリー・ビジネスなどさまざまであり、その定義も多様であるが、本稿では、同族企業を創業者とその一族が、企業の経営において支配的影響力を有する企業と定義する。本稿の分析対象である名古屋圏（名古屋市の影響力が及ぶ地域と定義する）は、首都圏・近畿圏と並ぶ、国内の一大経済中心地であるが、製造業の集積がみられ、多数の中小企業が存立しており、ここでは、同族経営が一般的である。しかし、経済のグローバル化の中で、企業環境の変化が急速であり、企業は何らかの対応を迫られている。とりわけ、資金の不足する中小企業においては、人的資源は唯一ともいえる重要な経営資源である。しかし、同族企業においては、経営者層を創業者一族で独占し、この結果、従業員のモチベーションが低下し、人材の流出がみられた。経済のグローバル化の中で、同族企業にとって、人的資源の活用が課題となっている。本稿では、名古屋圏の同族企業を中心に、グローバル化時代の同族企業の企業経営のあり方についての分析を試みる。

## 1. 大企業と専門経営者

資本主義の発展は、企業規模拡大の歴史でもある。19世紀の後半には、資本主義の中で大企業が成長し始めた。また、カルテル、トラスト、コンツェルンなどの各種の独占形態が、先進資本主義国において形成され、その弊害が顕在化するようになった。他方、大企業においては、資本と経営（支配）の分離が進展し、資本家とは異なる専門経営者による大企業の財産の支配がみられるようになった。A. パーリとG. ミーンズは、『近代株式会社と私有財産』において、1930年のアメリカの200の大会社における分析から、会社数に対する割合において、経営者支配が44パーセント、法律的手段方法による支配が21パーセントに達し、アメリカの大企業において、所有と支配の分離が進展して

いることを指摘した<sup>(1)</sup>。また、「われわれは、実際に、あらゆる経済活動が株式会社形態のもとで行われるような時代を予想することができる。そして、株式会社が支配的になった場合は、すべて株式会社は、私的な立場に於いてではなく、準公的立場に於いてなったのである。株式会社は個々人も私的企業にただ法律の装飾をほどこしたものではない。株式会社は、企業に対して一つの新しい特質 即ち多数所有権と云う特質 を加えるのである」<sup>(2)</sup> とした。として、株式会社制度の普及が、資本主義に質的転換をもたらすことを予言した。また、A. D. チャンドラーは、専門経営者の出現を、19世紀半ばのアメリカにおける鉄道業の発展に求めた。アメリカの国土は広大であり、国内市場の一体化、鉄道建設による他の産業への波及効果など、鉄道建設の経済的影響は大きかったが、専門経営者を出現させたいという面でもその役割は、重要であった。アメリカにおける鉄道建設には、巨額の資本が必要であったため、株式による資金調達の方法が発達した。「貨物と旅客、を安全かつ定期的に高い信頼度で輸送するためには、それ相当の管理組織を創設する必要があった。……このように、鉄道の運営上の必要から、アメリカのビジネスにおいて初めて、管理階層の創出という必要性が生じたのである。……これらの企業を経営した人びとが、アメリカで最初の近代企業の管理者となった。やがて所有と経営は分離した。……単一の企業者や家族あるいは小規模な企業の集団では、鉄道を管理するということもできなくなった。というのは、管理業務はあまりにも多種多様で、あまりにも複雑であったからである。こうした業務は、常勤の俸給管理者だけがもつ、特別の技能と訓練を必要とした」<sup>(3)</sup> また、J. K. ガルブレイスは、専門経営者をリーダーとする社会の出現を指摘し、テクノストラクチャーの概念を提唱した。「すなわち、企業の指導力としては、企業家に代わって経営陣が存在するようになったのだ。これは集团的で、不完全にしか定義できない存在である。大法人企業では、それは会長や社長のほか、重要なスタッフをもつなり部局を担当するなりしている副社長連、その他の主要なスタッフの地位を占めている人々、さらにおそらくは以上には含まれていない部局の長を包括している。

しかし、この全部を含めても、それは、集団による決定にたいし関係者として情報を提供する役割を果たしている人々のうちごく小部分でしかないだろう。これらの情報を提供する役割を果たす人々は非常に多数であって、その範囲は、法人企業の大部分の上級職員から始まり、その外縁では、命令や日常業務に多かれ少なかれ機械的に従う機能をもつ事務および筋肉労働者のところまで広がっている。それは、集団による決定にたいして専門化した知識、才能あるいは経験を提供するすべての人々を包摂しているのだ。企業を指導する知性、すなわち企業の頭脳をなすのは、この広い範囲の集団であって、経営陣に含まれた小集団ではない。集団によるデシジョン・メイキングの参与するすべての人々、あるいはこれらの人々が形成する組織にたいしては、今までのところ名称が存在していないので、私はこの組織を『テクノストラクチュア』と呼ぶことを提案する<sup>(4)</sup>として、社会のリーダーとしての専門経営者の役割を強調した。現代は、経済のグローバル化が進展している。1989年の東欧革命を契機として、世界の市場経済（資本主義）化が進展し、他方において、ICTの革新によって、一元的なグローバル市場が出現した。グローバル市場においては、グローバル企業間の熾烈な競争が展開されている。企業は、企業をとりまく環境に対応して、自らを変革させていく必要がある。資本主義の歴史は、企業規模拡大の歴史であり、株式会社は、その最高形態である。株式会社のしくみは、社会の隅々から、零細な資本をも取り入れ、大規模な事業を可能ならしめることにある。競争によって、国内の産業構造は、急速に変化している。資本主義の初期の企業にとって、同族企業は、一般的であった。企業規模は小さく、創業家による所有と経営の一致がみられた。企業は、創業家とその一族によって所有され、同時に、経営された。しかし、株式会社制度を用いて、企業規模の拡大すると、創業家による経営権の独占は困難となった。組織が大規模・複雑化すると、創業家以外の出身者に、一部の経営を委託せざるを得なくなった。こうして、血縁ではなく、自らの知識・能力を存立基盤とする専門経営者が出現した。専門経営者は、株主から経営を委託された存在であり、大企業の財産を支

配することになる。しかし、日本においては、企業の大多数は、中小企業であり、その大部分は、同族企業であり、創業家による所有と経営の一致がみられる。

## 2. 名古屋圏の同族企業

企業のライバル競争は、地域の産業発展の重要な一要因である。このことは、名古屋圏周辺地域においても同様であった。M. E. ポーターは、次のように述べている。「国内のライバル間競争は、どんな競争でもそうだが、企業に対して向上とイノベーションへの圧力を生む。国内のライバルは、互いにコスト低下で争い、品質やサービスの向上、新しい製品や工程の創造で争う。企業は長期にわたって優位を維持できない一方で、ライバルからのさかんな圧力が、追い落とされはしないかの恐怖と同時に先行したいという気持ちを生み、イノベーションを刺激する。国内のライバル間競争は、必ずしも価格だけに限定されない。事実、技術のような他の形の競争でも、持続力のある国の優位はもたらされる」<sup>(5)</sup> 名古屋圏は、首都圏と関西の中間にあって、日本の一大経済中心地である。この地域には、肥沃な濃尾平野が存在し、また、交通の要衝であり、経済発展の要素を有していた。名古屋圏においては、歴史的に、さまざまな資源（技術・資本等）が蓄積され、多くの企業が集積している。名古屋圏においては、製造業の比重が大きく、また堅実経営の企業が多く、地域経済や雇用に、大きな影響力を有している。他方、大企業とともに、多くの中小企業が集積している。その大多数は、血縁にもとづく同族企業である。経済のグローバル化が進展する中においても、同族企業は根強く残っているが、地域の企業数は、減少傾向にある。

歴史的にみると、名古屋圏の経済構造にとって、一つの画期となったのは、1610年に始まる名古屋城の築城と、清州からの都市機能の移転（清州越し）であった。尾張国の中心は、長らく清洲であった。しかし、清洲は低地であり、

水害に弱く、1609年、熱田台地の上に、新たに城を築き、新しい政治の中心地とすることにした。このときに、清州から名古屋城下に経済の中心機能が移転した。1610年、名古屋城の築城を開始し、同時に、名古屋城の南に、碁盤目型の城下町の形成が図られた。清洲越しは、1612年頃から1616年までのころに行われ、これにより、尾張の新たな経済的中心部が形成され、本町通りを中心に町屋が整備された。清洲越しによって、神社・仏閣、町屋のほとんどが移転し、新たな城下町が形成された。

清洲越しに起源をもつ代表的企業が、いとう呉服店（現在の松坂屋）である。伊藤呉服店は、1611年、織田信長の家臣であった伊藤蘭丸祐道が、1611年、清洲越しの際、本町に「いとう呉服店」を開いたのが始まりである。祐道は、大阪冬の陣で、豊臣方につき戦死したが、彼の遺児である2代祐基から、代々当主は、伊藤次郎左衛門を襲名するようになった<sup>(6)</sup>。1745年には、京都に仕入店を開設し、1768年に江戸・上野の松坂屋を買収して「いとう松坂屋」と改めた。伊藤家の中心的な事業は、呉服販売であり、明治期の松坂屋は、名古屋本店・上野店・大阪店を持ち、さらに京都に仕入店をもつ近世来の大規模呉服店であった<sup>(7)</sup>。20世紀に入ると、比較的早くから、百貨店化を進め、1910年には、株式会社いとう呉服店を設立した。しかし、1910年代を通して、呉服売上高が全体の約4分の3以上を占め、呉服店としての性格を強く持ち続けた。しかし、1920年代に入ると、衣類雑貨の廉価販売をはじめ、1924年には、銀座店において、土足入場を可能とし、大衆化が進展し、1920年代中頃と1930年代前半には、三越をも上回る利益をあげた<sup>(8)</sup>。松坂屋の株式の大部分は、創業家の伊藤家が所有し、伊藤産業所有分も含めた同家の持株比率は、1910年、90.0%、1918年、70.8%、1931年、74.6%であった。伊藤家以外の主要株主は、いずれも伊藤家の別家で、株式会社設立後の伊藤家の封鎖的株式所有は維持され続けた<sup>(9)</sup>。また、伊藤家は、尾張藩の御用達をつとめ、藩財政に深く関与しており、明治に入ると、伊藤為替方として租税取扱、商工業者への金融業務を行ってきた<sup>(10)</sup>。また、1881年、この地域で初めての私立銀行である伊藤銀行

を設立した。資本金 10 万円、伊藤家の銀行として、祐昌が初代社長に就任した。伊藤家の信用を基礎に堅実経営に徹し、1883 年には、東京支店を開設、1893 年には、伊藤貯蓄銀行を独立させる等の発展を続けた。1932 年の金融恐慌にも動揺することなく、信用第一の優れた経営を行った<sup>(11)</sup>。伊藤家は、戦前には、伊藤財閥を形成し、名古屋圏の経済発展に大きな影響を及ぼした。他方、伊藤銀行は、合併を繰り返し、東海銀行、UFJ を経て、三菱東京 UFJ 銀行の一部となっている。しかし、戦後の松坂屋の経営で実権を握っていたのは、番頭であり、創業家の社長は、象徴的な存在であった。第 16 代祐茲の長男が解任され、経営と資本の分離が図られ、松坂屋イコール伊藤次郎左衛門の時代は終わりを告げた。また、1997 年の総会屋への利益供与と事件での信用失墜や、2007 年、松坂屋は、大阪の大丸との統合、共同持株会社である J. フロントリテイリングの設立によって、伊藤家の影響力は後退した<sup>(12)</sup>。

名古屋市に本拠地をおく同族的大企業に、岡谷綱機がある。1669 年、加納藩士であった岡谷總助宗治が、藩主の死去によって、鉄砲町に笹屋を開業し、農具や工匠具・刀剣等を扱ったことに起源をもつ。現在では、創業の地に本社を維持し、鉄鋼などの 4 分野を中心に事業展開を行なっている。

名古屋圏には、セラミック産業の企業集団である森村グループが存在する。周辺地域には、瀬戸・多治見・常滑といった歴史を有する陶磁器の産地が存在しており、こうした、地域に蓄積された技術を背景に近代陶磁器産業が発展<sup>(13)</sup>し、名古屋圏の産業の一極を担うことになった。森村グループの起源は、1876 年、森村市左衛門・豊兄弟によって設立された森村組に遡ることができる。森村組は、次第に、アメリカの陶磁器市場の発展性を認識するようになり、1904 年には、日本陶器合名会社を創業した<sup>(14)</sup>。日本陶器の製品は、海外市場で評価され、日本陶器は、株式会社への転換を経て 1981 年、社名をノリタケカンパニーリミテドに変更した<sup>(15)</sup>。現在の森村グループは、分社化によるもので、ノリタケカンパニーリミテドを中心に、日本ガイシ、日本特殊陶業、TOTO、INAX など<sup>(16)</sup>があり、セラミックの技術を基盤として、それぞれの分野で競



争力を有している。日本ガイシは、世界一の碍子メーカーであり、TOTOは、建築用設備機器のトップメーカーである。INAXは、建築用内外装タイル、日本特殊陶業株式会社は、点火栓および酸素センサーで競争力を有している。森村グループには、他にも、大倉陶園、共立マテリアル、森村組の流れをくむ森村商事などの企業がある<sup>(17)</sup>。

また、名古屋市市内には、かつてはミシン製造において、近年では、情報機器の分野で海外展開を行うブラザー工業が本拠地をおいている。1925年、安井兼吉が安井ミシン商会を創業し、この商会を、息子の正義と実一が継承し、商号を安井ミシン兄弟商会とし、1928年には、商標をブラザーとした。1934年、日本ミシン製造株式会社を設立し、同社は、ミシンの国産化に成功し、1940年代にミシンメーカーとしての基盤を築き、1950年代以降は、ミシンから編み機、家電製品、工作機械へと多角化が行われた。1961年には、タイプライターの開発に成功したが、ミシンなどの主力商品の売上落ち込みに対応して、情報通信機器分野への参入を決定した<sup>(18)</sup>。1962年、同社は、社名をブラザー工業株式会社とし、プリンターやファックスなどの事務機器の製造を行っている。現在のブラザー工業の売上の大半は、海外におけるものである。

また、知多半島では、江戸時代には、100を超える酒造業者が存在していた。知多半島は、江戸、上方の中間に位置し、海運業が発展しており、この地域で製造された製品は、江戸などの大消費地に運ばれた。江戸時代中期の1804年、初代中埜又左衛門が、尾張国知多郡半田村（現在の愛知県半田市）で中埜半左衛門家から分家して、酒粕酢の製造を開始したことに起源をもつ。同年、又左衛門は、江戸向けの酢の出荷を開始した。1836年には、酢造業へ事業を集中し、1898年には、合名会社中埜銀行を設立し、金融業に進出した。1952年には、米食酢大手を買収し、海外進出を開始した<sup>(19)</sup>。ミツカンは、今なお中野（埜）家の同族経営が維持されており、非上場企業である。しかし、国内市場の縮小が見込まれる中で、海外市場の開拓が課題となっている。他方、常滑においては、盛田家が酒造業を営んでいた。戦後、盛田家からは、ソニーの創業



者となった、盛田昭夫を出している。

ガス器具の分野では、リンナイとパロマの競争関係がみられる。パロマは、非上場企業である。これらの企業は、本業を重視し、ライバル企業との競争によって、技術水準を高めてきた。パロマは、1911年に小林由三郎によって設立された小林瓦斯電気器具製作所を母体とする。当初はガス器具の生産を中心にしていたが、1952年に「パロマ」という商標を採用して全国展開した。1964年に製造部門の「パロマ工業株式会社」と販売部門の「株式会社パロマ」を分離独立させた。現在も株式の過半数を創業家である小林家が保有する同族企業である。他方、ライバル企業であるリンナイは、石油コンロ卸売業者「林内商会」として設立された。創設者の林兼吉と内藤秀次郎から一字を取ったものである。ガス器具メーカーとしてのライバル間競争が、お互いの競争力を高めてきた。

また、盛田家から、日本第二位のパンメーカーである、敷島パンが創業されている。名古屋圏には、国内第2位の敷島製パンと国内第3位のフジパンが立地し、製パン業界におけるライバル間競争がみられる。敷島製パンは、1919年に設立され、盛田家の分家である盛田善平が創業家にあたる同族企業である。他方、ライバル企業のフジパンは、1922年、舟橋甚重が、名古屋市内で、前身となる「金城軒」を創業したのが起源である。

名古屋圏の周辺地域においても、ライバル間競争がみられる。西三河の岡崎市には、八丁味噌のメーカーが存在する。八丁味噌とは、岡崎市内で生産され、原料が大豆・塩からつくられる豆味噌である。江戸時代、矢作川地域で収穫される矢作大豆と、知多半島や吉良でつくられる塩を用いて、八丁村で作られていたことから、八丁味噌と呼ばれた。八丁味噌は江戸などの大都市へも出荷されていた。現在市内の八帖町（旧八丁村）には、株式会社まるや八丁味噌と合資会社八丁味噌という2社が立地する。まるや八丁味噌は、1337年、太田弥治右衛門が、味噌醸造業を始めたことに起源をもつ。1931年、合名会社大田商店を設立し、1990年に合名会社まるや八丁味噌に会社名を変更、1996年、

株式会社に組織変更した。他方、合資会社八丁味噌は、1645年に、創業した。歴代当主が代々早川久右衛門を名乗っており、商標のカクキューは、この「久」の文字から名前をとったものである。まるやは、株式会社形態に移行したが、合資会社八丁味噌は、合資会社の形態を維持している。2社は、隣接して立地しており、互いにライバル関係にあり、両社は競争関係にあると同時に、八丁味噌のブランド形成において、協力関係にある。

また、名古屋圏を起源とする、同族的大企業に、竹中工務店がある。竹中工務店は、1610年、織田信長の元家臣であった竹中藤兵衛正高が名古屋で創業したのが起源である。当初、神社仏閣の建築に携わってきた。明治維新後、ヨーロッパの建築技術が流入すると、1899年、神戸に本拠地を移し、この年を創立年とし、以後、関西に本拠地をおく企業となった。竹中工務店は、サントリーとともに、国内の大企業における同族企業の代表として知られている。両社とも、伝統を重んじ、品質を維持し、企業理念を重視する経営を行っている。竹中工務店は、設計や品質に対する評価が高いが、これは、同社における技術の蓄積、手がけた建築物に対する誇りやこだわりが存在するものと考えられる。

### 3. 同族企業と課題

資本主義発展の歴史は、企業規模拡大の歴史でもある。特に株式会社制度の発展は、社会の隅々に存在する零細な資金を集中することにより、巨大な設備をもつ大企業の成立を可能にした。同時に、大企業においては、専門経営者が出現し、資本と経営（支配）の分離が生じた。こうして、経営学は、専門経営者の経営による企業の成長・発展を前提としてきた<sup>(20)</sup>。しかし、現実には、高業績企業や長寿企業に同族企業が多くみられる。また、今日、経済のグローバル化が、急速に進展している。1989年の東欧革命を契機とする世界の市場経済化とICTの発達・普及がその背景にある。企業は熾烈なグローバル競争の最中にあり、国内企業数の減少がみられる。この企業間競争の中で、多くの中

小企業は淘汰され、廃業率が開業率を上回るようになっている。企業数の減少が進展している<sup>(21)</sup>。同族企業では、創業家の発言力が大きく、意思決定が迅速で、長期的視野に基づく経営が可能である。日本においては、一部の寡占企業が経済の骨格も形成しているが、こうした中で、中小企業は、熾烈なグローバル競争の中で、いかに存続するかが、重要な課題となっている。日本においては、中小企業の比率が大きく、その大部分は、同族企業である。同族企業は、事業に対して思い入れをもち、短期的な利益に囚われず、長期的視野に立った経営を行うことがある。

しかし、同族企業においては、所有と経営が一致し、創業家が、企業経営において、支配力をもつ。同族企業は、所有と支配が分離した大企業と比較して、異なった行動論理をもつ。創業者の子孫が代表権を持つ企業は、確立された一族の名声と企業価値を維持するための長期的志向に基づく経営を行う<sup>(22)</sup>。また、経営者層をはじめとする要職は、創業家が独占する傾向がある。同族企業は、迅速な意思決定が可能で、短期的な利益にとらわれず、長期的視野に立った経営が行われることがある。

今日、経済のグローバル化が進展している。同時に、企業間競争が、グローバル化している。かつては、狭い地域で完結していた企業活動が、グローバルに広域化しており、市場においては、熾烈な競争が展開されている。こうした中で、名古屋圏周辺には、中小企業が多く存在しており、その大部分は同族企業である。しかし、創業家から、常に優れた人材が輩出されるとは限らない。常滑市の盛田家は、地元では、知られた酒造業を営んでいた。戦後、盛田昭夫が出て、井深大とともに、ソニーの創業者となった。創生期のソニーにおいては、盛田家の資金力がソニーの発展を支えたといわれる。しかし、昭夫の長男の英夫は、本業以外の事業への多角化を試み、その失敗によって保有するソニー株式の全てを失った。さらに、本業の酒造業への影響力を低下させて、盛田家の衰退を招いた。

また、同族企業において、しばしばみられる不祥事事件は、企業利益を法令

遵守よりも重視することから発生する。同族企業においては、創業家が、企業経営の支配権をもつところから、経営に対するモニタリング機能が弱く、企業不祥事が生じやすい。また、従業員の代表という側面が弱いことから、経営者は、裁量的な経営を行いやすい<sup>(23)</sup>。同族企業では、経営者が世襲で、経営者の法令遵守に対するチェック機能が弱いという特徴をもつ。法令遵守は、企業にとって、最低限の社会的責任であり、これが守られないことは、企業の存続にとって、重大な不安要因となる。同族企業においては、所有と支配が一致しており、創業家が、経営権を独占する。同族経営は、中小企業に多く、その利点は、迅速な意思決定、長期的視野に基づく経営が可能なことなどである。反面、同族企業においては、創業家の一族を要職につけ、能力をもつ従業員のモチベーションを抑制する傾向がある。また、企業不祥事の温床が生まれやすいことなどが欠点である。1996年に、パロマ湯沸かし器事故が発生した。同年、東京都港区のアパートで男性が死亡し、当時の警察の説明では、「死因は心不全」とされていた。しかし、実際には、株式会社パロマの子会社のパロマ工業株式会社製の瞬間湯沸かし器による一酸化炭素中毒であった。最終的には、パロマ工業の特定の機種の一酸化炭素中毒事故によって、21人の死亡者が出ていることが明らかになった。パロマは、「メーカーの責任ではなく、不正改造を行った修理業者の責任」としたが、自社製品の不正改造による一酸化炭素中毒事故の危険があつたにもかかわらず、少なくとも20年もの間、十分な対策をとらないまま放置していた<sup>(24)</sup>。株式会社赤福は、三重県南東部の伊勢市に本拠地をおき、1707年の創業の濱田家による同族企業であり、「まごころ（赤心）をつくすことで、素直に他人の幸せを喜ぶ（慶福）ことができる」という意味の「赤心慶福」に由来するといわれる。参詣の土産物として知られる赤福餅は、伊勢神宮参詣の土産物として知られており、名古屋圏における代表的な土産物としても販売されている。300年の歴史をもち、「おかげ参り」と「商売が続けられた伊勢神宮のおかげ」の意味で、1993年に「おかげ横丁」を立ち上げ、子会社の伊勢福が運営を行っている。2007年10月、赤福は出荷の際余った餅

を冷凍保存して、解凍した時点を製造年月日に偽装して出荷し、日本農林規格法違反に問われた。赤福は、出荷の際に余って冷凍保存した赤福餅を、その後解凍して出荷するときに、製造した日ではなく、解凍した日を製造年月日として再包装していた<sup>(25)</sup>。また「むき餡」と称して、回収した赤福餅を餅とあんに分け、餅を再利用して製品化したり餡を関係会社に販売するなどし、営業停止処分を受け、長年にわたって築き上げた、企業の信用を失墜させた。

同族企業経営において、創業家による経営の独占によって、ガバナンスが困難となるのが、しばしばみられる。企業不祥事の動機・要因として、必要なコストや税金を支払わなかったり、過度な利益追求であったりすることが生じることがある<sup>(26)</sup>。他方、創業家の一族が、経営者層を独占する傾向があることから、従業員のモチベーションの低下をもたらし、有能な人材の流出することがある。一般に、中小企業においては、資金などの経営資源は不足しており、人的資源は、唯一競争力の源泉であるといっても過言ではない。中小企業の経営資源の中で、人的資源の役割はきわめて大きい。特に、人的資源の活用は、経済のグローバル化が進化した現代の企業経営にとっては、きわめて重要である。しかし、同族企業においては、企業内組織の経営者層など、企業内組織の要職を、創業家で独占し、公平な人的管理が行われないことが、しばしばみられる。同族企業においては、経営者層を含む要職を、創業家の中の若年者が就くことがある。同族企業の後継者選びは、非常に難しい作業となるが、世界的にみても、同族企業での後継者選びの一番の基準は、血縁が多くの比重を占めている<sup>(27)</sup>。同族企業が、既存の所有と経営の分離を前提とした理論と異なるのは、非経済的動機が働くことである。同族企業が非同族企業と異なるのは、所有と経営の分離だけでなく、家族という新軸が追加されることである<sup>(28)</sup>。この場合、従業員のモチベーションが低下し、有能な従業員の退社やスピン・アウトして、新しい企業を設立して、ライバル企業となることもある。熾烈化するグローバル競争の中で、人的資源の活用が課題となっている。企業の要職を創業家の一族で独占することは、従業員のモチベーションを低下させ、有能な人

材の流出を招く原因となる。能力以外の出生という要因によって、組織内の地位が決定されることについて、従業員の不満を生じさせることになる。フランス企業であるルノーから日産自動車の CEO となったカルロス・ゴーンが、フランスの同族企業であるミシュランに見切りをつけて、ルノーに移ったことは、よく知られている。「同族企業では、少し特別な論理が働いているのです。トップになるためには、正当性があること、つまりミシュランという名前を持っていること、これがまず重要になります。……一族の人間とそうでない人間は、そもそも比較されることさえありません。そうでない人間は、トップに就くための正当性がないからです」<sup>(29)</sup> 企業において能力をもつ従業員が、企業内で自分の意見が取り入れられず、他の企業に移ったり、スピン・アウトして、自らの企業を立ち上げたりすることは、しばしばみられる。とくに、資金量の限られた中小企業にとっては、人的資源が唯一ともいえる競争力の源泉である。中小企業が、いかに、従業員のモチベーションを高め、その能力を活用するかは、企業の存続や発展に、大きな影響を及ぼす。しかし、経済のグローバル化が進展し、競争がグローバル化する中で、企業経営のあり方も近代化せざるを得ない。熾烈なグローバル競争の中で、企業が生き残るためには、透明性のあるガバナンスや能力のある人材の活用が必要である。また、経営者の高齢化や事業の継承も大きな課題となっている。血縁にとらわれず、能力をもつ従業員や第三者への円滑な継承が課題である。

## むすび

かつてアダム・スミスは、株式会社の取締役会について「このような会社の取締役たちは、自分自身の貨幣というよりも、むしろ他の人々の貨幣の管理人なのであるから、合名会社の社員がしばしば自分自身の貨幣を監視するのと同じの小心翼翼さで他の人々の貨幣を監視することをかれらに期待するわけにはいかない」<sup>(30)</sup> として同族企業の経営に擁護的な立場をとっている。しかし、今

日では、経済のグローバル化が一層進展している。1990年代以降に形成された一元的なグローバル市場をめぐって、グローバル企業間の熾烈な競争が展開されている。こうした状況は、ICTの革新によって、促進されている。こうした状況に対して、急速に変化する企業環境の変化に柔軟に対応する経営が求められている。これらのグローバル企業の多くは、巨大企業であり、資本と経営の分離が行われ、自らの能力を存立基盤とする専門経営者による経営が行われている。他方、国内経済において、同族企業は、大きな比重を占めている。中小企業においては、同族企業が一般的であり、長い歴史をもつ企業も多く存在している。同族企業では、創業家の支配力が強く、迅速な意思決定が可能である。短期的な利益にとらわれることなく、自らの経営理念に基づいて、長期的視野に立った経営を行うことがある。同族企業では、創業家の経営理念を尊重し、短期的な利益より、長期的視野に立った経営を行う傾向がみられる<sup>(31)</sup>。このことは、名古屋圏の企業においても、同様である。名古屋圏の同族企業の中には、長い歴史をもつ企業が多くみられる。これらの企業は、初期の事業活動は地域完結的なものであったが、次第に広域化した。自らの競争力の源泉を蓄積し、企業環境の変化に、柔軟に対応させることによって、自らの存続を図ってきた。経済のグローバル化は、同族企業にも大きな影響を及ぼしている。情報化の進展により、企業活動が広域化し、血縁にこだわることなく、有能な人材の能力を生かし、透明性のある経営が必要となっている。多くの同族企業にとって、資本は過少であり、人的資源が唯一の競争力の源泉であることも少なくない。有能な人材の活用は、企業にとって、重要な課題である。同族企業において、創業家が要職を独占し、他方、能力のある従業員が、企業内で自らの能力を十分に活かすことができず、企業外へ流出することは、大きな損失である。先行研究では、伊藤財閥等の一部を除き、名古屋圏に本拠地を置く同族企業についての研究は多くない。経済のグローバル化に対応した同族企業の経営・事業展開・継承について、時代に適応した、あるべき姿についての議論が必要と思われる。



(注)

- (1) A. パーリ、G. ミーンズ、北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1957年、116 - 117頁。
- (2) 同上訳書、19 - 20頁。
- (3) アルフレッド・D・チャンドラー、鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社、1979年、159頁。
- (4) J.K. ガルブレイス、都留重人監修、石川通達・鈴木哲太郎・宮崎勇訳『新しい産業国家(第2版)』河出書房新社、1972年、112 - 113頁。
- (5) M.E. ボーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位(上)』ダイヤモンド社、1992年、174 - 175頁。
- (6) 竹本悟史・皆川修吾「近代日本のフィランソロピーに関する研究 松坂屋・伊藤次郎左衛門祐民を例に」『愛知淑徳大学論集・文化創造学部・文化創造研究科篇』第10号、2010年、68頁。
- (7) 中西聡「両大戦間期日本における百貨店の経営展開 いとう呉服店(松坂屋)の「百貨店」化と大衆化」『経営史学』第47巻3号、2012年3月、5頁。
- (8) 同上論文、18頁。
- (9) 同上論文、3頁。
- (10) 上田實「江戸期・明治期における伊藤次郎左衛門家の企業活動」『名古屋文理短期大学紀要』第20号、1995年、52頁。
- (11) 同上論文、48頁。
- (12) 竹本・皆川、前掲論文、78頁。
- (13) 十合直喜「セラミックス王国・森村グループと名古屋的経営 名古屋圏の産業・経営にみる森村イズムの今日的意義」『名古屋学院大学論集 社会科学編』2005年1月、72頁。
- (14) 同上論文、61頁。
- (15) 同上論文、63頁。
- (16) 同上論文、62 - 63頁。
- (17) 同上論文、63頁。
- (18) 木原仁「組織変革とリーダーシップ ブラザー工業の事例を中心として」『東海学園大学研究紀要』第14号、2009年3月、67 - 68頁。
- (19) 加藤敬太「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造」『組織科学』第47巻第3号、2014年、29頁。
- (20) 同上論文、29頁。
- (21) 佐久間信夫・井上善博編著『現代中小企業経営要論』創成社、2015年、4頁。
- (22) 久保田敬一・斉藤進「企業の持続的成長と日本同族企業の新研究」『武蔵大学論集』第61巻3・4号、2014年3月、8頁。
- (23) 松浦司・野田知彦「同族企業と日本の雇用慣行 中小企業データを用いた検証」『国民経済雑誌』第213巻第5号、2016年5月、5頁。

## 経済のグローバル化と同族企業

- ②4 内田亨・山本靖「株式未公開系ファミリー企業に関する一考察」『新潟国際情報大学 情報文化学部 紀要』第 17 号、2014 年 4 月、86 - 87 頁。
- ②5 同上論文、88 頁。
- ②6 同上論文、93 頁。
- ②7 沈政郁「血縁主義の弊害 日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」『組織科学』第 48 巻第 1 号、2014 年、38 頁。
- ②8 同上論文、49 頁。
- ②9 カルロス・ゴーン、フィリップ・エリス、高野優訳『カルロス・ゴーン 経営を語る』日本経済新聞社、2003 年、129 頁。
- ③0 アダム・スミス、大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富（四）』岩波書店、1996 年、92 頁。
- ③1 横田絵里他「同族企業とガバナンス インタビュー調査概要」『三田商学研究』第 57 巻第 3 号、2014 年 8 月、57 頁。