

書評：菊地浩之著

『日本の15大同族企業』 平凡社新書

加藤 和彦

(名古屋商科大学 経営学部 教授)

I 本書の特徴

創業一族の世襲と脱同族の変遷を、日本の15同族企業を対象に創業時から現在まで俯瞰した書籍である。ひとつひとつの企業に割かれる頁は多くはないため、深く理解するという目的ではなく、網羅的に日本の代表的な同族企業と、その経営者の変遷、ならびに経営者交代のエピソードを知るには良い書籍といえる。具体的には、章単位で3～4の節を設け、時系列的に沿革や時々の経営者の特徴や継承に至るエピソードが説明されている。特にメイドインジャパンの名を世界的な知名度に押し上げた電機と自動車産業や、電鉄系の企業、その他、製薬や食品、建設や保険などの分野をカバーしている。加えて、それぞれの企業に創業以来の系統図と、情報公開されている企業の上位株主推移が付随している。

II 本書の構成

本書は以下の15社について記述されている。同族企業特有の「企業＝創業家」という繋がりを強く意識する表記となっている。序章、第1章 トヨタ自動車（豊田家）、第2章 パナソニック（松下家）、第3章 三洋電機（井植家）、第4章 阪急電鉄（小林家）、第5章 東急電鉄（五島家）、第6章 西武鉄道&セゾングループ（堤家）、第7章 大正製薬（上原家）、第8章 鹿島

建設（鹿島家）、第9章 ブリジストン（石橋家）、第10章 味の素（鈴木家）、第11章 出光興産（出光家）、第12章 日本生命保険（弘世家）、第13章 武田薬品工業（武田家）、第14章 松坂屋（伊藤次郎座衛門家）、第15章 マツダ（松田家）、あとがき。1企業の説明に20～30頁が割かれ、全300頁程度となっている。

III 本書の意義

著者が、あとがきの部分で、本書の存在意義について「類書がない」ことを理由にしているが、確かにコンパクトに広く浅く15企業をまとめた書籍の存在は、これまであまり存在しなかったという理由で本書の意義はある。

書籍の存在以外にも同族会社同士の比較や同族会社自体を研究対象としている点の意義もある。例えば、日本の代表的な同族企業はどこかと聞かれて真っ先に浮かぶのは、やはりトヨタ自動車であろう。本書では最初に紹介している。また、掲載されている15社のうちで、同じ業界で競合し合う企業が列記されているのも興味深い。具体的には、トヨタ自動車対マツダ、パナソニック対三洋電機、阪急電鉄と東急電鉄と西武鉄道&セゾングループ、大正製薬対武田薬品工業などである。本書では序章の中で、これらの競合の比較を、経営者の求心力、株式保有、脱同族の動きなどの観点で短いコメントながら論じている。

最近では、大塚家具の親子の経営権を巡る騒動について「同族経営は善か悪か」という趣旨の議論が交わされることも多くなったが、日本を代表する上場企業にも同族会社は多い。同族・非同族の区別を意識しながら企業研究の対象を設定するという事は、学術的にかつ実務的に意義のあることであろう。

IV 本書の感想

本書の中で、特に興味を持った企業は、トヨタ自動車である。神谷正太郎の「一升マスには一升しか入らない」の考えの下、「トヨペット店」「カローラ店」などの販売店網を広げていったことが記されている。常々、トヨタの販売店の種類の多さと複雑さに関心を持っていたが、このような経緯で現在に至ったのであったと理解できる。

そして注目している現在の社長の豊田章男氏である。章男氏は最近では、今後の業界変革の波の中で、こういった複雑な販売店網は非効率と判断し、これらの販売店網を一本化する方針を打ち出している。本書にも説明があるように、章男氏は入社後、決して陽の当たる職場を経験してきている訳ではない。工場、経理、財務やIT事業のプロジェクトチームなど、トヨタの傍流といわれるような部署を経て社長になった。皮肉にもこういった社内の傍流の扱いを受けている部署での経験が、現在そして今後いやおうなしに直面するであろうハード対システムの戦いとなるシリコンバレーのITジャイアントとの協業や競争を踏まえての知識と経験の糧となっていることは間違いないだろう。簡略に記されたいくつかのエピソードを通じて再認識させられた。

V 本書の適用

「同族企業はそうでない非同族企業に比べて競争力が高いのか」という問題に対しては、これまでも様々な意見が交わされてきている。具体的には、両者の比較において、生産性、存続性、経営の自由度、人材の登用の柔軟性、意思決定プロセス等、多くの面で見解が論じられてきているが、こういった点を研究対象にする際、本書は一助となるであろう。

また、それぞれの企業に創業以来の系統図と、上場等で資本構成が公開されている企業の上位株主推移が付随している点はとても使いやすい。統計的な研究や経営史的な研究の参考文献として役立つ可能性は高い。

こういった同族企業に関心を持つ理由は様々ではあるが、例えば研究者が企業の繁栄には「世襲と脱同族」のどちらが適しているのだろうかという興味でこの書籍を手取ることもあるだろう。そういった方々には、本書は客観的に時系列で創業者の移り変わりが記されていて、著者の主観は最小限に表現されている点で適していると思う。

加えて、15企業それぞれをまとめるに使った参考文献が記されている。読者が1企業を更に深く調べたいときの配慮がなされている点も評価できる。

VI 本書の課題

敢えて、課題を挙げるとすれば、いくつかの点で課題が提起される。まず、これらの企業の選択の理由が明記されていない。誰もが知る国内の大手有名企業であることに違いはないが、これ以外にも取り上げるに足る企業は存在するのではないだろうか。どのような理由で、またはどのような

基準で、この15社を選定したのか説明が求められる。

また、国内の企業同士の比較だけでなく、海外の企業との比較にも目を向けるべきであろう。日本企業の特有性として「同族性」が議論されることが多いが、海外にも多くの同族企業が存在する。それらの企業と日本の企業との比較をすることも興味深い。例えば、米国のシリコンバレーのスタートアップのなかで、創業当時は夫婦でファミリービジネスとしてスタートしたが、IPOを機に夫婦は経営から退き、経営のプロが引き継ぎ、その後世界的な規模の企業に押し上げたシスコシステムは、VCの働きが極めて大きい。日本ではまだVCの働きが活発ではないが、同族が

IPOや経営危機をきっかけに経営の一線から退くという事例は存在する。こういった事例を比較する視点を取り入れるのも興味深い研究の糸口となるのではないだろうか。

また一定の基準をもうけて、なにかしらの仮説を設定し、定量的な研究成果も提示すると、本書を通じてさらに研究の深化に結びつくきっかけになると感じる。例えば、本文中の著者のコメントに、「同族支配が続く企業は建設、製薬、流通など製造業に比べて設備投資額の小さい特定の業種に偏っている」というものがあるが、こういった主張を仮説として実証の動機を呼び起こすような提起が期待される。今後の課題と言えるであろう。