

# 松村通信第91号

2017年3月16日  
松村勝弘

## 雑感

**文部科学省科学研究費** リタイヤ後も相変わらず動き回っている。立命館大学校友会副会長を続け、2015年から引き続きJCL外国語学院で校長先生を務めているほか、今年度2016年度前期は大阪茨木キャンパスで1科目担当し、後期はびわこくさつキャンパスで1科目担当した。また文部科学省から科学研究費をいただいている。「ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスに関する実証的・理論的研究」というテーマでの研究である。昨年度からいただいている。昨年度は研究会のほか福田金属箔粉工業へのインタビューなども行なった。私の学部時代の友人H君が監査役をしているので、インタビューが実現した次第。今年度も福岡大学と北海道大学での研究会のほか学会出張して報告したりしたけれど、宮崎けんなん病院や奄美大島開運酒造へのインタビューも行なった。

『松村通信』前号の第90号でも開運酒造へのインタビューの概要は書いたが、今回はそのタイトルであるファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスについて、書いてみたい。ファミリービジネス、その多くが中小企業である。ファミリービジネスはファミリーが所有者であり経営者でもあることから、大手企業のように従業員がああだこうだの議論を深めてやっと思決定できるとか、株主その他外部者の意向を付度するといった、まどろっこしいことがない。トップが決断すれば、すぐに実行できる。それだけに状況変化に即対応できる。この点は上場企業でも創業経営者が頑張っているところでは同様の傾向が見られる。「ユニクロ」しかり「日本電産」しかりである。そのことが臨機の変化対応を可能にしてよい業績につながっている。

実は、バブル崩壊以前の日本企業の多くが株式相互持ち合いで株主の意向を付度せずとも経営者の意思決定が臨機に行われ得たために、日本企業の成長につながってきたと思われるのである。株主尊重を主内容とするコーポレート・ガバナンスが声高に叫ばれるようになったのは、まさにバブル崩壊前後からである。鶏と卵の関係だが、「コーポレート・ガバナンス」⇔「長期不況」どちらが原因でどちらが結果かわからないが、いわば外野席の声に動かされやすいことが企業の経営行動に悪影響を及ぼしている可能性があるのではないかと。私はそんなふうと考えてきたが、ファミリービジネス、とりわけ元気なファミリービジネスの経営は、かつての日本企業の良さを色濃く反映しているのではないかとと思われる。それがわれわれの科学研究費による

研究の思いである。もちろん、そんなに単純なものではないことは、重々承知している。だからこそ、もっと多くのファミリービジネスを調べたいと思っている。

**事業存続への思い** ファミリービジネスを調査してわかることは、極めて長期に存続している企業が日本では多いことである。100年企業がザラにある。京都など老舗だらけである。さきの福田金属もそうである。社長インタビューでわかることは「自分の代で潰すわけにはいかない」という強い思いをもっておられることである。私がお世話になった方々、例えば先年惜しくも亡くなられたがカゴメの蟹江先輩、あるいは「オートバックスセブン」社長をリタイヤして今や自分の好きな音楽活動をされている住野氏に聞いたことでもあるが、蟹江氏はご子息に社長をつがせるのかとお尋ねしたとき力があれば社長になるかもしれないが、あくまで「力があれば」であるといわれ、現に継がれていない。住野氏も子どもに継がせるなどと考えていないといわれ、こちらにも現にファミリー以外に社長を譲られた。それはなぜだろうか。これは「事業存続」=「継続」が重視されるからであろう。その延長線上に「企業公器論」があると思われる。かつての三井、住友での番頭経営、あるいは婿養子への事業承継なども同旨であろう。

これは同じ儒教文化圏である中国や韓国と大いに異なる点である。儒教では先祖が大事にされ、血筋が重んじられる。例は悪いが北朝鮮では、「どのようなことが起ころうとも、（金日成主席から続く）白頭山の純粋な血統を守り抜く」とし、金正恩体制の堅持をアピールしている。韓国の財閥でも同様で、それによってさまざまな問題も起こっている。それと比べると、日本のファミリー企業では事業存続が優先される。もちろん日本でも「ダイエー」の中内氏の子息への承継が破綻のものとなったケースもある。確かに子息に事業を継がせたいという親の気持ちはよくわかる。しかしそれを乗り越えるものが日本にはあるように思われる。

他面で、中小企業でも事業をファミリー以外に継がせようと思っても、非上場企業の場合、優秀な「番頭」でもその会社を買取るほどの資金をもっていないのが普通であろう。また銀行債務に対する個人保証を考えると、子息しか承継ができないのも事実であろう。そこで、事業承継は税理士さんや銀行がその相談業務に力を入れているというのが実情である。いろいろな面からファミリービジネスの事業承継には興味深い問題がある。ただこれから、この点も詳しく調査していきたい

と知っている。

**中小企業はどうあるべきか** 私自身中小企業、正確にいうと零細企業の倅であったことから、以前から中小企業のお役に立てないかと考え続けてきた。リタイヤをきっかけにして、MBAで教えた人たちと一緒に「平成維新伝心経営者勉強会」なるものを立ち上げ、中小企業経営者にお話をしたり、その経営相談に乗ったりしている。これは隔月の勉強会と年3回くらいの機関誌の発行がその内容である。勉強会はこのところ、大阪天満橋のエル大阪という場所で行っている。終わってから懇親交流会を開くのも楽しみの一つである。

それにしても、中小企業がいちばん苦しむのは資金繰りである。資金繰りへのお手伝いの道は二つある。一つは中小企業経営者が「資金繰表」をつくって、資金ショートを未然に防ぐことである。これなどなんとかしたいと思っているところである。

もう一つは、すでに資金ショートして事実上破綻した会社を建て直すことである。いわゆる事業再生である。そのための資金提供まで踏み込めないかという思いから、これもMBAで私が教えた社会人学生であったKさんと「グッドホープキャピタル（GHC）」という会社を昨年末に立ち上げた。これはまだ事業が始まったばかりで、これからという段階である。これで中小企業が立ち直ってくれば幸いだ。

中小企業が元気を取り戻せば、日本経済も元気を取り戻せるはずだと思っている。これらをもとに、中小企業からイノベーションを起こしてもらい、日本経済再生の道を探りたいと思っている。これもこれからである。

**「森友学園」問題** 最近の事件であるが、いわゆる「森友学園」事件に関心をもっている。この事件の真相はまだまだ明らかになっていないが、この事件に関わって書かれた記事をまず紹介しよう。小田嶋隆氏の次の一文は、テレビなどのメディアの大騒ぎとは別の本質を衝いたものである。

森友学園の『瑞穂の国記念小学校』の設立にあたっては、あらゆる関係省庁が、それこそ『よってたかって』森友学園を応援し、彼らのためにひと肌脱いでいる。……もし収賄の事実が出てこない場合、今回の事件は、政治家や官僚が、絵に描いたような愛国カリキュラムを展開する私立学校法人を、己の信念から総掛かりで応援していたお話しなわけで、とすると、ある確信に基づいた思想運動というふうに見えるかならなくなってくる。本当か？

無論、便宜の見返りは、必ずしも『カネ』と決まったものではない。

専制の進んだ国家では、官僚にとっての最大の保身は、トップの意向を先取りして実現することなのだそう。まあ、日本がまだそういう国になっていないことを祈るばかりだ。」（小田嶋隆「カネじゃないならなお怖い」『日経ビ

ジネス』2017.03.13、93頁）

これとは別の立場からであろうけど、大変興味深い動きがごくごく最近出て来ている。それは菅野完（すがの たもつ：いろんな噂がある人物ではあるが）という活動家の動きがそれである。それらから垣間見えるのは最近の日本の右翼的動向である。今回の事件はその仲間割れのように見える。私など、儒教の考え方をもっともっと重視すべきだという考えをもつ人間からすれば、今回の登場人物たちはあまりにも徳がない、何とも醜い。

籠池理事長が今回の結末について「トカゲの尻尾切り」と表現していたことが、事の真相を表していると思われる。あるいはまた、今回小学校の設立認可が下りた（下りそうになったと言うべきかもしれないが）のには「追い風」があった、と籠池理事長が語っていたが、ここにも事の真相が語られていたと思う。私がそう思っていたときに菅野氏の動きがあり、小田嶋氏の記事があったので我が意を得たりと思った次第である。

さきの菅野氏が真の「悪人」は国有地が払い下げられた当時の理財局長だった迫田英典氏であり、小学校設立認可を渋っていた大阪府私立学校審議会に圧力をかけた松井一郎大阪府知事であると名指しで追求していた。菅野氏曰く、一私人である、籠池理事長を証人喚問するよりも、公人中の公人である理財局長や府知事を証人喚問するのが先だろう。まさに言い得て妙である。それらの背後には日本会議に群がる右翼人士がいる。安倍、稲田などもそれに連なっている。これらの人士にはあまりにも徳がない。

「権力が仁徳をもって行動してくれるであろうという[ママ]期待される社会では、仁徳は権力維持の手段である。なぜなら、人々に対して、権力のわずかな仁徳でも信頼を喚起するからである。権力への疑惑が深く浸透している社会ではそうはいかない。」（小野進「横井小楠の道徳哲学からネオモラル・サイエンスとしての儒教経済学の体系的構築へ：道徳哲学におけるアダム・スミスと横井小楠の相違」『立命館経済学』第65巻第4号、2017年2月、122頁）

権力者がまさにトカゲの尻尾切りで、逃げ切ろうとしているのを見せつけられると、つまりあまりにも仁徳がなさ過ぎる様を見せつけられると白けざるを得ない。「権力が仁徳をもって行動してくれるであろうと」信じられる社会を構築していかなければならないと思う。

**HP、FBを見て下さい。又何でも意見を。**

皆様のご意見を歓迎します。HP（<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>）もご覧下さい。フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい

(matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。