

松村通信第94号

2018年1月19日
松村勝弘

ファミリービジネス、そしてコーポレート・ガバナンス

リタイヤ後の楽しみ リタイヤ後、気が楽になりあちこちに顔を出すようになった。一つは立命館大学校友会副会長を2012年以來昨年3月まで務めたが、そのおかげで全国の友人の皆さんとのつながりが出来、それがきっかけで三都クラブという京都、大阪、神戸からにはその他の地域の校友の皆さんと毎月4月に「都をどり」とその後懇親会に参加するなどのお付き合いを続けている。大学院経営管理研究科で社会人大学院生として学習された皆さんの組織であるRIMO校友会の皆さんとの交流、学部ゼミ卒業生の皆さんとの交流、最近ではRIMO校友会のメンバーでもあるSさんの紹介で「日本酒の会」に参加させていただくなど、交友の範囲は益々広がっている。一時忙しくて出かける機会もなかった趣味の上方落語の会へ出かける機会も復活している。その限りでは「老後」を楽しんでいる。もちろんそれだけには留まらな

「生涯現役」 古希を過ぎても生き生きと活動したいという思いは強い。「生涯現役」という気概を持ち続けたい。そんな私にとってのロールモデルとなる3人の先生方の活躍が私を勇気づけてくれる。9歳年上の立命館大学名誉教授小野進先生は、ますます盛んに論文を書いておられる。いつも抜き刷りを送っていただき、またメールなどでもいろいろ刺激を与えていただいている。相変わらずの読書量で私はなかなか追いつけないでいる。先生からは日本的経営についてまとめたという課題をいただいている。

15歳年上の九州大学名誉教授津守常弘先生にも刺激を受けている。立命館大学経営学部や大学院でお教えいただいただけでなく、その著書論文には大きな影響を受けた。先生は未だ大学院で論文指導を続けておられる。毎年1回開かれる会計学サマーセミナー in 九州でお会いしお話をうかがうのが楽しみである。最近の状況について憂いておられるが、私も問題意識を共有できる。

そして人事院、公正取引委員会、経済企画庁、ジェトロ、住友商事、京都学園大学教授、流通経済大学教授と多彩な経験をされた19歳年上の島田克美先生は『商社商権論』など数々の著書を著され、リタイヤ後も『親鸞の歴史ドラマ』を書かれるといった具合に経済学分野以外の学識もお持ちで、2013年にはご自身の経歴そのものが戦後日本経済史であるところから、『戦後史の経済異論の現場』という著書を認められた。90歳を超えられた今でも先生とは私信のやりとりを続けている。これら3人の先生方には、私がこれ

から研究を続けていく場合のロールモデルを提供していただいている。

「生涯現役」の思いは、これだけではない。ひよんな事から引き受けることになった、中国人が日本の大学や大学院に進学するための日本語学校、「JCL外国語学院」の校長を引き受けるとき、そのきっかけを与えていただいたO氏との約束で「生涯現役」を続けたいと思っている。

三つ子の魂百までも リタイヤ後何をしているんだろうと考えるみると、一つの柱は文部科学省科学研究費を若い人たちとつしよにいただいている研究活動である。そのタイトルは「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」というものであって、メンバークラスの研究会のほか、ファミリービジネス経営者へのインタビュー、一行を行っている。その他、経営学部校友会、インタビュー、一行を行っている。こちらも考えてみれば対象は中小企業である。経営学部校友会ではセミナ一を年3回開いている。ここでも中小企業経営者に話してもらいたいことが多い。私がMBAで指導教員を務めたH氏と共に経営者勉強会を開いているけれども、これへの参加者も中小企業経営者である。前に書いたけれど、私の指導の下でMBAを修了したK氏らとも生業に一年前立ち上げた中小企業の事業を再マファンドGHCも、中小企業関連である。また最近M氏主宰の「ファミリービジネス研究会」というのにも参加している。これも前にも書いたが、私の父親も西陣織関連の中小企業、いや零細企業の経営をしていたから、三つ子の魂百までもと言うべきだろうか。考えてみれば、私が立命館大学経営学部に入學したのも、中小企業の伴としては当然のようにして選んだように思う。入学当初税理士の勉強をした資格も取ったが、それもこれも中小企業のため、という意識があった。研究者としては結局ファイナンスを研究したが、こちらはどうにかして大企業の財務を対象とせざるを得なかった。それがリタイヤして先祖返りをしているのかもしれない。

コーポレート・ガバナンス 話を研究に戻すと、私の主著とも言うべき『日本的経営財務とコーポレート・ガバナンス』（中央経済社、1997年）の延長線上でコーポレート・ガバナンスの研究も続けてきている。コーポレート・ガバナンス論は、もともと私はバーリとミーンズによる『近代株式会社と私有財産』を研究したため、経営者支配論を研究していたが、その延長線にある。『日本的経営財務とコーポレート・ガバナンス』で私は、このように述べていた。すなわち「経営者チェックが必

要であるとしても従業員（労使協議会）、取引銀行（役員派遣その他）、政府（行政指導その他）などが経営者チェックにこれまで果たしてきた役割を想起すべきであろう。……（証券）市場による規律を強めて経営者の行動を縛るよりむしろ、経営者に一定の裁量権を認めて彼らをして機動的に行動させ（製品）市場の変化に柔軟に対応できるようにすることこそが必要なのである。もちろん経営者は受認者として責任を負っていることを十分認識すべきである。いずれにせよ、革新的な経営者・企業家・起業家を支援する金融システムないし資本市場が必要なのである。」ところがこの間、外圧をたてに、どちらかと言えば経営者の自由を縛る方向へと制度改変が行われ続けてきた。

2015年6月には「コーポレートガバナンス・コード」が公表され、これを受けて上場企業では社外取締役を複数化すべきだとされ、これへの関心が高まっている。これと関わって、2015年にM氏とともに「社外役員会」を立ち上げて勉強会を続けている。経営学は実践の学であるという思いもあって、研究もより実践的に行っているつもりである。それにしても、近年のコーポレート・ガバナンスをめぐる動きに、私は同ずることができない。

先の「コーポレートガバナンス・コード」発表の前2014年8月には「持続的成長への競争力とインセンティブ」いわゆる伊藤レポートなるものが発表された。そこでは注意深く論じられているものの、ファイナンス論に裏づけられた企業価値論が底流にある。ファイナンス論は実のところ新古典派経済学の一部である。だから、企業価値といっても、それは「将来キャッシュフローの割引現在価値」すなわちモデルでしかない。**不確定な将来**期待でしかない。私が若かりしころに研究していたし、いまでも企業分析をする際に考慮している会計学は**確実な過去**数値を扱っている。会計数値を分析すると、企業の政策決定の参考になる。モデルとしてのファイナンス論と経営政策決定の参考資料となる過去数値を提供する会計学とは、全く次元の違うものである。ところが最近の会計学がファイナンス論に接近し、会計数値が経営政策決定の参考にならないばかりか、経営者がその数値をたてに注文をつける株主に対して受け身にならざるを得なくなっている。そんなことで経営者が主体的に将来のための経営戦略を立てられるのだろうか。イノベーションを起こせるのだろうか。疑問なしとしない。学会などでそれを主張しているのだが、多勢に無勢、なかなか受け入れられない。もちろん、心ある経営者が同じ思いを抱かれていることは、言葉の端々から伺うことが出来る。

日本の心 先にファイナンス論、新古典派に基づく企業価値はモデルに過ぎないと述べた。しかもそのモデル（そのモデルも問題な

しとしないが）はアメリカの現状をモデル化したものであって、日本の現状をモデル化したものではない。先に「外圧」といったがそれはすなわち、アメリカの圧力である。戦後アメリカは「ドイツと日本の文化と伝統を無視して日独両国にアメリカの政治システムと価値基準をそのまま押し付けようとした」（伊藤貫『自滅するアメリカ帝国 日本よ、独立せよ』文春新書、2012年、33頁）といわれている。しかもアメリカでは「キリスト教が先進他国では見られないほど盛んで、……進化論を真っ向から否定するような議論が知的な人びとの口から平然と語られるのは、キリスト教国多しといえどもアメリカだけ」（森本あんり『宗教国家アメリカのふしぎな論理』NHK出版新書、2017年、15頁）だといわれるごとく、アメリカは極めて特異な国でもある。だからこそアメリカを絶対化するのではなく相対化し、日本のことをも知らなければ、アメリカ型モデルに対峙できない。

だからこそ「日本の現状をもっと知らなければ」そんな思いから、日本のことを、日本の経営のことを、もっと知らなければならぬ、そう思うようになった。ファミリービジネスに関心をもったのは、大企業と比べてファミリービジネスは日本企業の本質を濃厚に反映しているのではないかという思いがあるからだ。それにしても、日本の経営、日本人の思いがどこにあるかを深めるには、日本のことを深く知る必要がある。これが思いの外難しい。そのために乱読を続けている。

日本人の背骨にある思想は何だろうと考えてしまう。神仏儒などよくいわれる。つまり神道、仏教、儒教が日本人の思想を形成してきたことは間違いない。江戸時代の儒教の主流への反発から出てきた本居宣長なども日本の思想の一環であることは間違いない。明治に入って西欧文明が滔々と流入する中で、いわゆる「和魂洋才」ということが言われたが、なかなかそんなに器用に洋才を取り入れることは出来なかっただろう。そこに問題があったことは間違いない。戦後アメリカの占領下でアメリカの様々な文化が流入してきたときもそうだったろう。それらのハイブリッドが日本の今日の思想状況であることは間違いない。あらゆる思想を融通無碍に取り込んできたのが日本であるとも言える。しかし最近、それへの反省も出てきている。日本の思想、日本の心は何か、さらに深めていきたい。「日本的経営」もそれをきわめないと理解できないように思う。

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)。