

太宰北斗 (名古屋商科大学商学部助教)

小幡 績 (慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授)

ファミリー企業と世襲

－百貨店業界での実証分析－

一橋商学論叢 Vol.12 No.2

pp.26～45 2017.11.

本論文は、日本企業の中でも比較的長い歴史を持つ企業が多い百貨店業界に注目し、世襲経営が企業のパフォーマンスにどのような影響を与えたのかについて実証分析したものである。

「1. はじめに」では、ファミリー企業に関する既存研究が、創業者一族を共通の目的やインセンティブをもった一つの経済主体と捉え、ファミリー企業内部の構造－長子相続のファミリー企業か兄弟や傍系親族が経営を引き継いだファミリー企業か－まで着目してこなかったことを確認している。そのうえで、「2. 日本における百貨店業」では、同族が広く経営に関わってきたために後継者を巡る派閥争いが生じた高島屋と松坂屋の例を挙げながら、長子相続ではなく傍系親族による社長就任が世襲経営そのものを崩壊させることにつながった点について、既存研究から明らかにしている。そして、「3. リサーチ・フォーカス」、「4. データ」および「5. 分析」で、このような世襲形態の違いがファミリー企業のパフォーマンスにどのような影響を与えたのかを回帰分析をすることで、「6. 結論」において、伝統的な長子相続ではなく兄弟や傍系親族に経営を引き継いだ企業のパフォーマンスが低いことを導出した。

ファミリー企業と業績の相関関係を分析する研究が世界的に注目されている中、ファミリー企業における世襲形態とパフォーマンスとの関

係を実証分析した本研究は非常に興味深い。今後、著者らが課題と指摘しているように百貨店業以外の産業分野での検討や、各百貨店における時代毎の詳細な分析が進められれば、さらに本研究が深化していくだろう。しかしながら、百貨店研究への本論文の貢献という観点から、次の2点において疑問が残る。

第1に、本論文の分析結果のみから、「世襲形態の違いが一族の対立を生み、企業パフォーマンスに影響を与えることを示唆した」(28頁)あるいは「傍系親族へのイレギュラーな承継が起きた場合、少なからずパフォーマンスが下がることが示唆される」(40頁)ということが果たして言えるのだろうかという疑問である。兄弟や傍系親族が事業を承継したファミリー企業の場合、直系の親族が相続した企業に比べてパフォーマンスが悪いという分析結果は、何を示唆しているのだろうか。著者らは、系列関連の問題、さらには株式保有水準の違いや経済構造の変化が分析に影響を与えていないかどうかについて、分析結果の頑健性を確認している。しかし、パフォーマンスの低下をもたらした他の変数の存在を考えることはできないだろうか。

例えば、創業者一族で対立が顕在化したと本稿で指摘されている1981年前後は、高島屋のビジネスモデルが大きく変化した時期であった。郊外店および地方店の開発が進んだことによって、1964年に大阪・東京・京都・横浜の4店舗だったのが、1978年には子会社も含めて17店舗へと拡大している。この間、同族間で店長を分担していた基幹4店舗の売上構成比は変化した。また、東京と大阪に商品本部を設け、これまで各店舗が個別に仕入れていた商品の一部を本部が一括で仕入れたり、提携百貨店も含めたプライベートブランドの開発を進めた

りするなど、多店舗化する中で規模の経済性に注目した戦略へと転換した時期であった。これらの戦略あるいは別の要因が疑似相関を生み出した、と考えることはできないだろうか。

第2に、本論文では、三越を株式会社設立時に創業者一族が経営から退いた企業としてのみ触れているが、百貨店業界を分析対象とするならば、しかも、呉服店時代も考察するならば、三越をファミリー企業から非ファミリー企業へと移行したことによってパフォーマンスが好転した事例として言及することができたのではないかという疑問である。三越の前身である越後屋は三井高利が江戸に進出した時からの事業であり、創業者一族で承継してきた。しかし、幕末からの業績悪化により、三井の中での地位が低下し、1872年、呉服店は三井家から分離して、使用人筆頭者が当主を務めることとなった。その後、呉服店は1892年に三井家の事業として回収されるが、1904年に株式会社三越呉服店を設立し、再び分離独立した。この過程で採用された専門経営者たちが百貨店化を推進し、三越を発展させたのは周知のとおりである。百貨店の世襲経営を考えるうえで、このような三井家と呉服店の関係や三越の発展過程を分析することは、非常に有益だと思われる。

とはいえ、これらの疑問は百貨店研究者としての疑問であり、ファミリービジネスの研究としては、ファミリー企業の世襲を長子相続と兄弟およびその他の傍系親族の承継に分類してパフォーマンスの違いを検討する視点そのものが大きな貢献であると言える。

（関西大学商学部教授 藤岡里圭）