

[論文]

日本における医薬品企業の経営と長寿性

—アンケート調査結果を中心として—

飯 島 寛 一

〈目 次〉

はじめに

1. 日本の長寿企業と医薬品企業

- 1 長寿企業と医薬品企業
- 2 『総覧』にみる平均資本金額、平均従業員数、平均企業年齢
- 3 創業年
- 4 設立年

2. 医薬品企業における経営の継承

- 1 アンケート調査
- 2 アンケート調査とその回収率
- 3 世襲制と持株比率
- 4 創業時の事業分野と現在の事業分野
- 5 創業者の経営方針の継承
- 6 経営の永続性と収益性との関係について
- 7 企業の永続性を重視する場合の経営目標
- 8 後継者問題
- 9 倒産あるいは存続の危機に遭遇した場合の対処
- 10 経営者、従業員が従うべき成文化された規範の制定及びその名称
- 11 企業の規範と長寿性

3. 医薬品企業のガバナンス

- 1 創業者またはその親族と取締役
- 2 創業者またはその親族と監査役
- 3 社外取締役の有無
- 4 創業者の親族の有無
- 5 長期の大株主または高額出資者の存在
- 6 大株主または高額出資者の地位維持期間

4. 結語

はじめに

日本は、世界に稀にみる長寿企業大国と言える。2008年に韓国銀行が発表した報告書「日本企業の長寿要因および示唆点」(2008年5月14日発表)¹⁾によれば、世界に創業200年以上の企業は、41か国にわたって5,586社あるが、そのうちの3,146社が日本にあるという。実に56.32%である。第2位は、ドイツで837社(14.98%)に過ぎず、第3位のオランダは222社(3.97%)、第4位がフランスの196社(3.51%)である。表1は、それら長寿企業を1社当たりの人口、1社当たりの国土面積で比較したものである²⁾。

表1 創業200年以上の長寿企業数の各国比較

	長寿企業数	1社当たりの人口比(人)	1社当たりの国土面積比(km ²)
日本	3,146	40,418.38	120.13
ドイツ	837	98,168.07	426.55
オランダ	222	74,739.79	187.13
フランス	196	331,632.59	2,813.78

創業200年以上の長寿企業数は、圧倒的に日本が多い。そこで1社当たりの人口を他国のそれと比較してみると、日本ではたとえば4万人規模の集落に1社、オランダでは、それが7万人規模であり、フランスでは30万人以上の大都市に1社あるかないかという程度になる。国土面積での比較では、日本とオランダとは、企業数の差ほど際立って異なる状況にあるとまでは言い難いことに気づく。ただし、オランダは、国土全体が平坦であるから長寿企業もその空間の中に散らばっているとイメージすることが出来るが、日本では、山地が73%を占め、人口の5割が14%ほどの平野に集中しているので、長寿企業は、いわば、あちらにもこちらにも目につく、といった状況になるのか。

こうした長寿企業が日本に多い理由について、一般的には歴史の曙から今日まで侵略、植民地化、戦争等、国

土全域が破壊に合うことが少なかったことがその要因として挙げられている。しかし、なぜ何年も、何百年もそれら企業は、その命を永らえることが出来たのであろうか。それは、いわば企業長寿性の「素質」に関することである。本稿では、その疑問を企業経営の実体から探ってみたいと思う。

日本は、世界に抜きん出て長寿企業が多いというのはまぎれもない事実である。それはあまりにも特殊な現象であるが見えるが故に日本の長寿企業に他にない特別な「素質」が存在するのではないのか、と考えるのは、ごく自然な成り行きであろう。

そこでまずは、日本の長寿企業の実態を把握することから始めなければならないであろう。今回、幸いにもこの研究において平成28年度の一般財団法人島原科学振興会の研究助成金を受けることができた。この助成により本来長寿企業が多いといわれる「医薬品企業」の長寿性について焦点を絞っての研究が可能となった。以前、筆者は、大企業、中堅企業を対象としてコーポレート・ガバナンスの実態をアンケート調査した。また2012年度には、旅館・ホテル業を対象としてその長寿性を探るためのアンケート調査を実施した。それらからおぼろげながらも日本の長寿企業の経営の実態が表出してきたように感じていた。したがって、今回の医薬品企業を対象としたアンケート調査は、その業種における企業の長寿性をそれらとの比較においてとらえることが可能となったのである。改めて、島原科学振興会の研究助成に対して心から感謝申し上げる次第である。また中央学院大学大学院からの研究助成金も本稿をまとめる上で大きな助けとなっている。合わせて感謝申し上げたい。

1. 日本の長寿企業と医薬品企業

1 長寿企業と医薬品企業

我が国の企業数は、様々な数値が発表されているが、たとえば帝国データバンク(TDB)の『COSMOS 2』によれば、146万社とある。この中から創業100年以上の

1) 『聯合ニュース』2008/05/14 19:20 KST,

<<http://japanese.yonhapnews.co.kr/economy/2008/05/14/0500000000AJP20080514003900882.HTML>> 2017年10月22日アクセス。

2) 国際連合の「世界の人口推計(2008年版)」によると当該国の人口は、日本:127,156,225人、ドイツ:82,166,671人、オランダ:16,592,232人、フランス:64,999,988人である。国土面積は、それぞれ、日本:377,915.00km²、ドイツ:357,022.00km²、オランダ:41,543.00km²、フランス:551,500.00km²である。

企業を抽出してみると2016年10月31日時点で個人営業を含み29,818社ある³⁾。長寿企業を言う場合、創業100年以上とする場合が多いので、本稿でもそれにしたがっている。総務省・経済産業省の平成28年6月1日の「平成28年経済センサス-活動調査」では、我が国の企業数は400万を超えているので、実際の長寿企業数は、TDBのそれよりかなり多いものと思われる。

ところで、2016年時点でTDBにリストアップされている長寿企業の年商規模は、1億円未満が12,559社(42.12%)、1～10億円未満が11,780社(39.51%)である。すなわち、長寿企業は、その8割強が年商10億円以下の中小・中堅企業である。これは長寿企業の一つの大きな特徴であろう。最も多い業種は「小売業」で、構成比をみると全体の26.46%(7,890社)を占める。その次が「製造業」で、23.97%(7,147社)、以下「卸売業」の22.56%(6,728社)、「建設業」の10.20%(3,041社)、「サービス業」の9.11%(2,716社)と続いている。

TDBによる細分類別表によると創業100年以上の企業(以下長寿企業という)は、2016年時点で956種あり、最多は、「清酒製造業」の762社(2.56%)、次が「貸事務所業」の742社(2.49%)、第3位は、「酒小売業」の628社(2.11%)、第4位は、「旅館・ホテル業」の583社(1.96%)、第5位は、「呉服・服地小売業」の581社(1.95%)と続く。

さて、本稿で取り上げる医薬品企業であるが、このなかで「医薬品小売業」が260社(0.87%)で21位、「医薬品製剤製造業」が80社(0.27%)で93位、「医薬品卸業」が56社(0.19%)で124位、「生薬・漢方製剤製造業」が26社(0.09%)で228位、そして「医薬品原薬製造業」が3社(0.01%)で636位、「動物用医薬品製造」が2社(0.01%)で710位である⁴⁾。因みに、これら6業種を医薬品関連業種とみて合計すると427社となり、これは長寿企業の上位(9位)に位置することになる。医薬品の関連企業は、概して長寿企業が多い業種と言えそうである。

2 『総覧』にみる平均資本金額、平均従業員数、平均企業年齢

医薬品企業の企業規模はさまざまであるが、総じてど

のくらいであるかを概観してみた(表2)。「『医薬品企業総覧 2016』⁵⁾(以下『総覧』という)における全医薬品企業の平均資本金額は、1社当たり42億7,344万円であった。なお、『総覧』では、さらに業種別に4分類されているので、ここでは、それに従って以下を算出した。その結果、平均資本金は、「医療用医薬品メーカー等」(以下Ⅰと表記する。)が68億9,760万円、「一般用医薬品メーカー等」(以下Ⅱと表記する。)が2億4,407万円、「試薬・ベンチャー・バルク・中間体・治験薬・その他」(以下Ⅲと表記する。)が34億3,563万円、「医薬品卸売会社」(以下Ⅳと表記する。)が27億9,255万円である(表4参照のこと)。これらを小さい順に並べると、「Ⅱ<Ⅳ<Ⅲ<Ⅰ」である。

同様に医薬品企業の平均従業員数は、869.96人である。4分類では、Ⅰが1,418.85人、Ⅱが241.76人、Ⅲが324.45人、Ⅳが791.95人であり、従業員の少ない順に「Ⅱ<Ⅲ<Ⅳ<Ⅰ」であった。

さらに医薬品企業の平均企業年齢は、92.21年である。4分類のでは、2015年現在でⅠが80.30年、Ⅱが119.57年、Ⅲが77.92年、Ⅳが95.44年であった。平均企業年齢の長命順に並べると「Ⅱ>Ⅳ>Ⅰ>Ⅲ」となり、ここではⅠとⅢが逆転する。それはⅢにベンチャー企業が含まれるからであろう。

ここで特徴的なのは「Ⅱ」である。それは、資本金額が最も小さく、従業員数は最も少なく、また企業年齢において最も長命な部門である。

3 創業年

長寿企業が多いとされる日本の医薬品企業の創業年を確認してみる。「『総覧』」によれば、創業年が明記されている企業は、318社である。最古は、「伊勢くすり本舗」の1570年であるので、1550年から現代までを50年ごとに分類した。その結果は、図1に示す如くであるが、注目すべきは、1900～1949年の50年間で創業が159社(50%)と突出して多いことである。全体のほぼ半数がこの時期の創業となっている(表3)。

この時期になぜそのように多くの医薬品企業が創業したのか。その理由について推測できることは、第一次世

3) これはTDBの146万社を収録する「COSMOS 2」からの検出である。

4) 業種別集計値および細分類別集計値は、2016年10月31日現在でのTDBの「COSMOS 2」からの検出である。

5) 医薬情報研究所(制作・編)『医薬品企業総覧 2016』じほう、2015年。

界大戦、関東大震災、第二次世界大戦といった日本にとっての大惨事の発生である。これらは、社会全般に深刻な「薬不足」を生じせしめたのであろうことが推測される。さらにもう一つ考えられることは、後述するように1946年から占領軍による「ペニシリン」製造のキャンペーンである。多くの製薬メーカーや発酵技術を保持する企業がそれに手を挙げている。

4 設立年

設立年についても確認してみた。『総覧』には、475社の設立年が記されている。図2は、それらすべての会社を最も古い設立年を持つ(株)大阪製薬の1888年から2015年

までを設立年ごとに集計したものである。

『総覧』の記載によれば、企業設立は、大正時代から徐々に増え始め、特に戦後の1946年以降の10年間に突出して多くなっている。第2次世界大戦後、食料・物資が不足し日本中にコレラや発疹チフス等の伝染病が発生した。これに対処するために、当時の占領軍は、1946年にアメリカのテキサス大学からジャクソン・フォスター教授を招き、「ペニシリン」の生産技術を指導し、その製造販売を80社に許可したのである。この中には、製薬メーカーのほかにも酒、味噌、ビール、牛乳など、発酵技術を持っている企業も含まれていた。

医薬品業界は、1960年代以降に発展の途をたどる。そ

表2 『総覧』4分類の特徴

4分類	I	II	III	IV	括弧内は対象企業数	
					全企業の平均資本金	全企業の平均従業員数
業種別の平均資本金	68億9,760万円 (197)	2億4,407万円 (80)	35億3,563万円 (128)	27億9,255万円 (59)	42億7,344万円 (464)	869.96人 (414)
業種別の平均従業員数	1418.85人 (187)	241.76人 (66)	324.45人 (104)	791.95人 (57)	92.21年 (301)	
業種別の平均企業年齢	84.30年 (126)	119.57年 (65)	77.92年 (65)	95.44年 (45)		

(注) 資本金、従業員数、創業年は『総覧』からの抽出である⁶⁾。

表3 企業の創業年 1550年～現在：50年刻み

合計企業数318社

創業年	企業数	割合 (%)	4分類企業数			
			I	II	III	IV
1550～1599	2	0.6	0	2	0	0
1600～1649	4	1.3	0	1	1	2
1650～1699	4	1.3	2	0	0	2
1700～1749	4	1.3	2	1	0	1
1750～1799	4	1.3	1	2	1	0
1800～1849	4	1.3	3	1	0	0
1850～1899	51	16.0	18	18	6	9
1900～1949	159	50.0	67	35	33	24
			51%	49%	46%	56%
1950～1999	72	22.6	31	12	24	5
2000～2015	14	4.4	7	0	7	0
合計	318		131	72	72	43

6) ・総資本金額 = Iの資本金総額 + IIの資本金総額 + IIIの資本金総額 + IVの資本金総額 = 1,358,828 + 19,525.3 + 439,760.49 + 164,760.5 = 1,982,873.99

・総従業員数 = Iの総従業員数 + IIの総従業員数 + IIIの総従業員数 + IVの総従業員数 = 265,325 + 15,956 + 33,743 + 45,141 = 360,165

・総年齢 = Iの総企業年齢 + IIの総企業年齢 + IIIの総企業年齢 + IVの総企業年齢 = 10,623 + 7,772 + 5,065 + 4,295 = 27,755

これは、1961（昭和36）年に実施された「国民皆保険制度」、1973（昭和48）年の老人医療費無料化、2000（平成14）年の介護保険制度導入等が強力な後押しとなったからである。それらいずれの時期もその後の数年間にわたって設立件数が比較的增加傾向にあることが見て取れるのはその証左であろう。この時期、製薬各社は欧米の大手製薬企業から製品を輸入あるいは技術を導入して、事業を拡大しているのである。

一方、この時期には、1959年から60年代前半に多くの死者を出した「アンプルかぜ薬事件」、1960年代後半の「スモン事件」、1980年代の「薬害エイズ事件」あるいは1990年代の「ソリブジン事件」といった社会的責任が厳しく問われる事態も多発しており、医薬品業界にとってその勢いが削がれる事態も生じている。

日本経済は、1971年のいわゆるニクソンショック以降は、オイルショック、昭和バブル期を織り交ぜながら20世紀末までその混乱期と言える時代になる。そのような経済の低迷期を反映してか設立件数は、逡減傾向を示している。21世紀に入ると世界経済は、長いトンネルを抜けたように上昇傾向を示すが、2008年のリーマンショックは、そうした経済に強力なブレーキをかけた。設立件数もその影響を受けたかのように下降傾向を辿って今日に至っている。

現在の医薬品業界は、国の行政上の影響を強く受け、市場規模は伸び悩み状態にあると言われている⁷⁾。

図1 医薬品企業の創業年：50年刻み

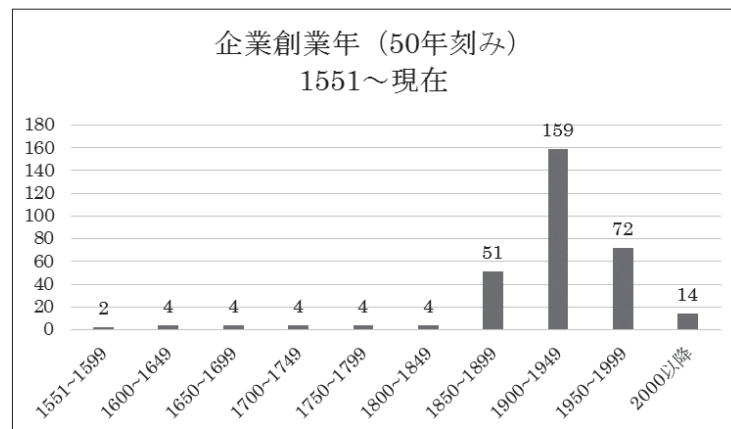
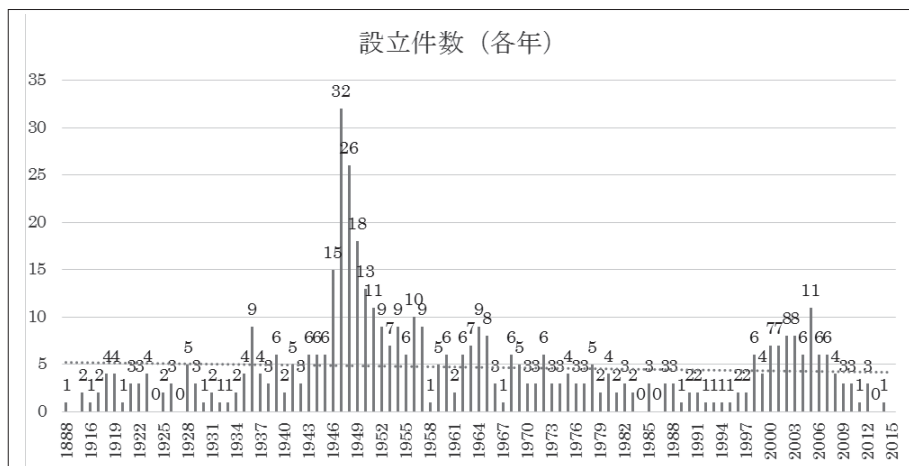


図2 設立年



7) 医薬品業界研究「医薬品業界のプロフィール編」, <<http://www.jobweb.jp/post/a-118384>> 2017年10月23日アクセス。

2. 医薬品企業における経営の継承

1 アンケート調査

2016年6月～7月に医薬品業界における長寿企業の長寿性を探るためにそれらの企業の経営実態に関するアンケート調査を実施した。アンケート調査は、『総覧』に掲載された医薬品企業500社を対象としている。

上記したように『総覧』では、医薬品企業を、「医療用医薬品メーカー等」、「一般用医薬品メーカー等」、「試薬・ベンチャー・バルク・中間体・治験薬・その他」、「医薬品卸売会社」の4分類化しているため本稿においてもその分類基準にしたがって以下のように表記したことは既に述べた。

表4 『総覧』における分類

	本稿での表記
医療用医薬品メーカー等	I
一般用医薬品メーカー等	II
試薬・ベンチャー・バルク・中間体・治験薬・その他	III
医薬品卸売会社	IV

2 アンケート調査とその回収率

アンケート調査における調査票の送付対象は、『総覧』2016年版に掲載されている医薬品企業500社である。約3週間を経て回収された回答数は、76通でその回収率は15.2%である(表5)。

『総覧』の4分類におけるそれぞれの回収率をみるとIが10.5%、IIが30.0%、IIIが12.7%、IVが15.5%で

ある。突出してIIが高いことに気が付く。これら4分類を回収率の高い順に並び替えてみると、「II > IV > III > I」である。

過去の同種のアンケート調査と比較してみると、2013年に実施した日本の旅館・ホテルを対象としたアンケート調査(以下『旅館・ホテル』という。)⁸⁾での回収率では、37.6%であり、2011年には、大企業及び中堅企業を対象として実施した同種のアンケート調査(以下『2011年調査』という。)では大企業の回収率は、7.9%、中堅企業のそれは25.8%であった。こうしてみると医薬品企業「II」における回収率は、旅館・ホテル業に類似しており、他の「分類」においては、大企業と中堅企業との中間に位置しているようである。

3 世襲制と持株比率

世襲制が行われているかどうかを調査した(表6)。52社からの回答を得たなか最も多かったのは世襲3代目とする14社であった。それらを持株比率との関係を見てみると、創業446年の24代目を数えるところでは、代表取締役が持株比率100%を保有する従業員数8人の中小企業である。創業以来18代を世襲するところでは、持株比率第1位は、30%、第2位が10%、第3位が5%で、従業員数は12人である。13代を世襲するところは、明治9年(1876年)の創業で持株比率第1位は6.64%、第2位は4.77%、第3位は4.40%、従業員数544人である。世襲10代目のところでは、持株比率第1位は8.9%、第2位は6.2%、第3位は5.7%、従業員数214人である。

この調査結果が示す事実は、長寿企業と持株比率との関係において、長寿企業ほど持株比率第1位の持株比率

表5 アンケート調査の回収率

4分類	I	II	III	IV		
送付数(通)	210	90	142	58	総送付数	500
(%)	42	18	28.4	11.6		
回収数社数	22	27	18	9	総回収数	76
(%)	(13.6)	(40.7)	(11.1)	(33.3)		
内長寿企業数	3	11	2	3	総回収率	15.2
業種別回収率(%)	10.5	30.0	12.7	15.5		

(注) 調査期日：2016年6月～7月

「回収数」の下段は、創業100年以上の企業数、括弧内は、その割合

8) 拙著『長寿旅館・ホテルのコーポレート・ガバナンス -アンケート調査の報告と分析-』中央学院大学大学院、2013年、7頁。

が高い、ということである。この傾向は、他の産業でも同様で、旅館・ホテルに関して同様の調査の際にも今回と同様の結果を得ている⁹⁾。このことに関しては、企業規模の問題も含めて企業の存続に関するガバナンス問題として検討される必要があろう。

表6 世襲回数 52社

世襲回数	企業数
24	1
18	1
13	1
10	1
6	2
5	5
4	6
3	14
2	8
1	6
非世襲	8*

※：13代続いているが「世襲ではない」1社を含む

4 創業時の事業分野と現在の事業分野

医薬品業界における創業以来の事業分野の変遷につ

いて調査した。その結果、創業時と現在の事業分野が同じと回答した会社は、回答企業数75社中35社であり、46.7%であった。異なる分野からの進出は、3社、創業時の事業分野を継続しつつ関連分野への進出の企業は33社、全体の44.0%であった(表7)。両者を合わせるとほぼ9割近くは、事業分野は何らかの形で創業時を継承しているとみることができる。

5 創業者の経営方針の継承

長寿企業であることで特に注目されるのがこの分野である。創業者の経営哲学は、その後の企業の在り方に影響を与えるのか否かは、企業の長寿性の原因を知るうえで興味ある問題であるからである。アンケート調査では、企業の「現在の経営方針の中には、創業者の方針または創業時の経営方針が継承」されているか否かを問うた。あらかじめの選択項目は、4つ用意した。この問いに対する回答企業数は74社であった。集計結果は、それぞれ「全くそのまま継承され、明文化されている」は、25社(33.8%)、「一部継承されている」は、37社(50.0%)、「全く取り入れていない」が6社(8.1%)、「その他」が6社(8.1%)であった(表8)。

創業者の方針あるいは創業時の経営方針を継承するこ

表7 創業時の事業分野と現在の事業分野

項目 \ 部門	I	II	III	IV	合計企業数 (%)
同じ	10	10	11	4	35 (46.7)
異なる	0	1	2	1	4 (5.3)
継続しつつ新たに進出	11	14	4	4	33 (44.0)
その他	1	2	0	0	3 (4.0)
合計	22	27	17	9	75 (100.0)

表8 創業者の経営方針の継承

項目 \ 部門	I	II	III	IV	合計企業数 (%)
全くそのまま継承され、明文化されている	10	4	7	4	25 (33.8)
一部継承されている	9	18	7	3	37 (50.0)
全く取り入れていない	1	2	3	0	6 (8.1)
その他	1	3	1	1	6 (8.1)
合計	21	27	18	8	74 (100.0)

9) 拙著『長寿旅館・ホテルのコーポレート・ガバナンス - アンケート調査の報告と分析 -』中央学院大学大学院、2013年を参照のこと。

とは、様々な時代に遭遇した長寿企業にとっては、決してたやすいことではなかったであろう。今回のアンケート調査は、そのような企業を含めて、8割を超える企業で何らかの継承があることを示している。

6 経営の永続性と収益性との関係について

我が国の企業は、自らの企業の永続性と時としてその方向性と相反する性向を示す収益性との関係をどのように見ているのであろうか。これは筆者の大きな関心事の一つである。

企業経営の責任者が経営にあたって重視するのは、企業の永続性なのか、収益性なのかを問わなければならない。アンケート調査であらかじめ用意した選択肢は、「永続性・長寿性を経営の目標として重視する」、「短期の収益性を第一とする」、そして「永続性と収益性のそれら両方を重視する」、の3点である。結果は、表9に示すように、永続性を重視する経営者は、この項目アンケート回答企業75社中22社、29.3%である。対して収益性を重視する企業は、わずかに1社のみであった。因みに永

続性と収益性の両方を重視すると回答した企業は、50社、66.7%である。

企業の存続をかけて永続性か収益性かの二者択一を迫られるとき、経営者がどちらを選択するかは、ここでは分からない。しかしこの調査で明確になった一つに、ほとんどの企業が「短期の収益性」のみを経営判断の最も重要視する要素とはしないと言うことがある。

7 企業の永続性を重視する場合の経営目標

企業の永続性を経営の重点項目に組み入れている企業は、いかにその目標を達成しようとしているのであろうか。調査に際して10の選択肢を用意した。その結果を集計したものが表10である。3つまでの複数回答としているため、回答企業数73社、回答総数は、208であった。なお、「その他」はゼロであったのでこの問いに対する回答は、ほぼこの9種の範囲に納まっていると思われる。

最も多かったのは、「新製品の開発」で、44社、60.3%である。その次が「顧客関係、顧客の満足度の重視」の38社、回答企業のほぼ半数にあたる52.1%である。以下

表9 経営の永続性と収益性

項目	部門	I	II	III	IV	合計企業数 (%)
永続性・長寿性を重視		11	9	2	0	22 (29.3)
短期の収益性をより重視		0	0	1	0	1 (1.3)
永続性・短期の収益性を重視		10	17	14	9	50 (66.7)
その他		1	0	1	0	2 (2.7)
		22	26	18	9	75 (100.0)

表10 企業の永続性を重視する場合の経営目標

回答企業数：73社（3項目選択）

経営目標	合計企業数 (%)
新製品の開発	44 (60.3)
新たなサービスの開発	11 (15.1)
株主の利益増大	5 (6.8)
自己資本の充実	11 (15.1)
従業員関係の重視（福利厚生の実施等）	22 (30.1)
顧客関係、顧客の満足度の重視	38 (52.1)
新しい市場の開拓	37 (50.7)
企業倫理・社会的責任の達成	26 (35.6)
後継者の育成	14 (19.2)
その他	0 (0.0)
合計	208

「新しい市場の開拓」37社、「企業倫理・社会的責任の達成」26社、「従業員関係の重視（福利厚生の実等）」22社、「後継者の育成」14社、「新たなサービスの開発」および「自己資本の充実」が共に11社、「株主の利益増大」が選択肢のなかで最も少ない5社であった。

8 後継者問題

今回の調査で筆者にとって意外と感じたのは、後継者問題である。かつて日本の旅館・ホテル業に対して同種の調査を実施したことがあった。そこでは、回答企業のはほぼ半数が「後継者問題が永続性の重点項目」と認識していた。後継者がいなければ廃業さえ考えるという企業もあった¹⁰⁾。それほど後継者問題は深刻と受け止められていたようであるが、医薬品企業においては、その傾向は異なるようである。表11は、両者を比較したものである。旅館・ホテル業では、「従業員の中から後継者候補を決める」とする選択肢はわずか6社、8.7%であるのに対し医薬品企業においては、27社、40.1%にのぼる。この傾向が全くの逆になるのが、後継者の世襲がかなわなかった場合は養子をむかえるとする選択項目である。旅館・ホテル業では、28社、40.6%であるのに対し、医薬品企業では、5社7.2%である。医薬品企業においては、世襲の意識に関しては、旅館・ホテル業の逆である。その理由に関しては稿を改めて検討したいと思う。

9 倒産あるいは存続の危機に遭遇した場合の対処

医薬品企業が倒産あるいは存続の危機に瀕した場合、どのように対処するのかを調査した。対処法は7通りを設定した。すなわち、「最高経営責任者の判断に任せる」、「大株主の意見を重視する」、「債権者の意見を重視する」、「同業の組合のアドバイスをうける」、「M&Aを模索する」、「廃業を覚悟する」、「その他」である。これも選択肢は一つとは限らないであろうから、複数回答である。

結果は、表12に示す如くである。最も多かったのは、「最高経営責任者の判断に任せる」で、72社中55社（76.4%）であった。そして第2位が「M&Aを模索する」となり37社（51.4%）であった。第3位は、「大株主の意見を重視する」で34社（47.2%）である。以下「債権者の意見を重視する」12社、「廃業を覚悟する」12社であった。

これらを『旅館・ホテル』での結果と比較してみると異なりがあった。『旅館・ホテル』では、「大株主の意見を重視する」は、ゼロである。因みに同書29頁では、大株主あるいは出資者順位10位以内の株主または出資者がいるかないかを問うているが、そこでは、7割弱の旅館・ホテルにそのような大株主または出資者はいると回答しているのである。

なお、このような危機に対処する方法がこれら選択肢以外にあるかどうかを経営者の方々にご意見をお伺いしたかったため、「その他」で具体的記述をお願いした。その結果、7社から回答を得た。2・3列挙すると、倒産あるいは存続の危機そのものに対しては、「家業に専

表11 後継者問題

(複数回答)

項 目	医薬品企業 69社	旅館・ホテル 69社
親族に限らず後継者候補は、広い視野で選ぶ	37 (53.6)	22 (31.9)
親族の中から後継者を選ぶ	28 (40.6)	52 (75.4)
従業員の中から後継者候補を決める	27 (39.1)	6 (8.7)
同業者に後継者の人選を依頼する	6 (8.7)	2 (2.9)
現主人(最高経営責任者)が子供に恵まれなかった場合、養子をむかえる	5 (7.2)	28 (40.6)
廃業する	4 (5.8)	9 (13.0)
その他	7 (10.1)	2 (2.9)
合 計	114	121

10) 拙著『長寿旅館・ホテルのコーポレート・ガバナンス -アンケート調査の報告と分析-』中央学院大学大学院、2013年、19～20頁。

表12 倒産あるいは存続の危機に遭遇した場合の対処

回答企業数：72社（複数回答）

項 目	医薬品企業 69社	旅館・ホテル 69社
最高経営責任者の判断に任せる	55 (76.4)	58 (85.3)
大株主の意見を重視する	34 (47.2)	0 (0.0)
債権者の意見を重視する	12 (16.7)	9 (13.2)
同業の組合のアドバイスをうける	4 (5.6)	11 (16.2)
M&Aを模索する	37 (51.4)	16 (23.5)
廃業を覚悟する	12 (16.7)	28 (41.2)
その他	1 (1.4)	7 (10.3)
合 計	155	129

念すれば倒産は絶対なし」, 「実際そのような予測はしていない」としてその可能性を全面否定するご意見があった。また、相談相手としては、同業者の友人、金融機関あるいはコンサルタントを挙げていた。倒産や経営危機を想定しないとする経営哲学には、コーポレート・ガバナンスの観点からも大いに興味を覚えるところである。

10 経営者、従業員が従うべき成文化された規範の制定及びその名称

従業員が従うべき成文化された規範が制定されているか否かを問うた。制定されていると回答した企業は、75社中56社、74.7%であり、制定されていないと回答した企業は、16社、21.3%であった。なお、制定を検討中が3社、4.0%であった（表13）。これらの結果は、医薬品企業の4分の3で成文化された規範が制定されていることを示している。

『2011年調査』および『旅館・ホテル』においては、旅館・ホテル業では、ほぼ5割、大企業では9割5分、中堅企業では、8割強¹¹⁾であったから、医薬品企業の場合、ちょうどその中間に位置すると言うことになる。

表13 規範の制定

回答企業数：75社

項 目	合計企業数 (%)
制定されている	56 (74.7)
制定されていない	16 (21.3)
制定を検討中	3 (4.0)
その他	0 (0.0)
合 計	75 (100.0)

11 企業の規範と長寿性

社是、社訓など成文化された規範を制定している企業において、その中に企業の長期的な維持、存続、永続性など長寿性にかかわる方針または目標等が掲げているか否かを調査した。回答企業75社の中「掲げている」が44社、58.7%, 「掲げっていない」が28社、37.3%となった（表14）。

なお、『2011年調査』においては、大企業は、6割強が「掲げている」であり、「掲げっていない」は、3割であった。他方、中堅企業のそれは、前者が5割強、後者が5割弱であった¹²⁾。ここでも上項目「10」と同様、医薬品企業のそれは、日本の大企業と中堅企業の中間に位置する。

11) 『わが国企業のコーポレート・ガバナンスと経営慣行の特質－アンケート調査結果の報告と分析－』中央学院大学大学院研究プロジェクトコーポレート・ガバナンス研究委員会、2010年3月、52頁および拙著『長寿旅館・ホテルのコーポレート・ガバナンス－アンケート調査の報告と分析－』中央学院大学大学院、2013年、21～22頁を参照せよ。

12) 『わが国企業のコーポレート・ガバナンスと経営慣行の特質－アンケート調査結果の報告と分析－』中央学院大学大学院研究プロジェクトコーポレート・ガバナンス研究委員会、2010年3月、55頁。

表14 企業の長期的な維持、存続、永続性を方針又は目標としているか

回答企業数：75社

項目	合計企業数 (%)
方針、目標として掲げている。	44 (58.7)
方針、目標には掲げていない	28 (37.3)
その他	3 (4.0)
合計	75 (100.0)

3. 医薬品企業のガバナンス

1 創業者またはその親族と取締役

株式会社の役員に創業者またはその親族が取締役になっているか否かを問うた。回答企業数は、75社である。

取締役会への参加で、最も多かったのは、1名から2名が参加しているとの回答で29社、38.7%であった。以下3名から5名が20社、26.7%、5名以上が2社、2.7%であった。一方、「取締役にはいない」と回答した企業は、24社、32.0%である(表15)。この事実は、すなわち回答した医薬品企業においては、現時点においてそのほぼ7割の会社で創業者かその親族が取締役になっているということである。これは、『旅館・ホテル』における程ではないが、一般的な株式会社の形態においては、やはり注目すべき数字と言えまいか。

表15 創業者またはその親族と取締役

回答企業数：75社

項目	産業別	
	医薬品企業	旅館・ホテル
①取締役にはいない	24 (32.0)	3 (5.5)
②取締役に1名～2名	29 (38.7)	21 (38.2)
③取締役に3名～4名	20 (26.7)	26 (47.3)
④取締役に5名以上	2 (2.7)	5 (9.1)
合計	75 (100.0)	55 (100.0)

2 創業者またはその親族と監査役

さらに、創業者またはその親族が監査役になっているか否かについての調査では74社から回答があり、「いない」が53社、71.6%、「いる(1名から2名)」が21社、28.4%であった。なお、3名以上の監査役の就任はゼロであった(表16)。

上項目を『旅館・ホテル』のそれと比較してみると、

そこでは、創業者またはその親族が監査役に就任している企業は、6割に及んでおり、ちょうど逆の様相が見える。

表16 創業者またはその親族と監査役

回答企業数：74社

項目	産業別	
	医薬品企業	旅館・ホテル
監査役にはいない	53 (71.6)	20 (39.2)
監査役に1名～2名	21 (28.4)	31 (60.8)
監査役に3名以上	0 (0.0)	-
合計	74 (100.0)	51 (100.0)

次に創業者またはその親族が取締役と監査役を兼ねているかどうかを確認したところ取締役に参加していない場合は、監査役にも参加していなかった。「取締役1名～2名」では、29社中9社で「監査役は1名～2名」であった。「取締役3名～4名」では、19社中10社で「監査役1名～2名」であった。なお、2社で「取締役5名以上」で「監査役1名～2名」であった(表17)。

創業者またはその親族が取締役と監査役の両方に参加している会社が少なからずある。この状態は、株式会社としてそれぞれの役職の特徴を生かし切れるかどうかの問題を提起するであろう。

表17 創業者またはその親族と取締役及び監査役のクロス

	①いない	監査役			合計企業数 (%)
		②1名～2名	③3名以上		
取締役	①いない	24	0	0	24
	②1名～2名	20	9	0	29
	③3名～4名	9	10	0	19
	④5名以上	0	2	0	2
	合計	53	21	0	74

※ 取締役のみを回答した1社を除く。

3 社外取締役の有無

社外取締役の有無及びその人数についての問には、75社から回答を得た。今回の調査では、社外取締役がいると回答した企業は全体の4割にも満たなく、またサンプル数も十分とは言えない。しかし、そうであっても医薬品企業の取締役会における社外取締役の人数構成に関して何らかの傾向をとらえられることが期待された。

さて、調査結果であるが、社外取締役が「いる」と回答した会社は、28社、37.3%であり、「いない」は、47社、62.7%であった。「いる」と回答した会社中、21社からその人数の回答を得た。すなわち、1名が4社、28.6%、2名が9社、42.9%であり、以下3名が2社、4名が1社、5名が3社であった。参考までにこれらの21社が4分類のどこに散らばっているかを見てみた。「I」では、2名が比較的多く、「IV」では、3名以上は、1社も見当たらなかった。1名から5名まで様々なケースを示したのは、「III」であった。この部門は、多様な価値観が存在しているところなのであろうか（表18）。

ところで、『2011年調査』¹³⁾では、大企業で最も多い社外取締役人数は2名で36社中16社、44.4%、1名が同10社、27.8%であった。中堅企業では、1名が18社中11社、61.1%、2名が同3社、16.7%であった。『旅館・ホテル』では、1名が15社中8社、53.3%、2名が3社、20.0%であった。それ以上の人数になると、大企業で3名が5社、4名が2社、5名が2社、6名が1社であった。他方、中堅企業では、3名が2社、6名が1社あるのみで

あった。『旅館・ホテル』では、3名が2社、6名が1社であった（表19）。すなわち、医薬品企業での取締役会における社外取締役の人数構成については、概ね大企業に類似しており人数も2名が主流である、といえるのである。

4 創業者の親族の有無

株主または出資者に創業者の親族がいるか否かを調査した。その結果、回答企業総数74社の内49社、66.2%にそのような株主または出資者が「いる」との回答を得た（表20）。

次に、これらの「いる」と回答した49社に彼らの合計持ち株比率または出資比率がどのくらいであるかを尋ねた。その結果が表27の「創業者の親族の合計持ち株比率または出資比率」である。そこには予想はしていたが驚くべき数字が並んだ。

持株比率を10%未満、10~30%未満、30~50%未満、50~70%未満、70%以上の5段階に分類したところ49社中35社が回答しているが、その中で、同族会社の分岐

表18 社外取締役の有無

回答企業数：75社

	I	II	III	IV	医薬品企業	旅館・ホテル	大企業	中堅企業
①いる	8 (36.4)	6 (23.1)	10 (55.6)	4 (44.4)	28 (37.3)	15 (27.8)	36 (58.1)	18 (30.5)
②いない	14	20	8	5	47 (62.7)	39 (72.2)	26 (41.9)	41 (69.5)
合計	22	26	18	9	75 (100.0)	54 (100.0)	62 (100.0)	59 (100.0)

表19 社外取締役の人数比較

回答企業数	医薬品企業					大企業	中堅企業	旅館・ホテル	
	I	II	III	IV	21				
社外取締役	1名	2	2	1	1	6 (28.6)	10 (27.8)	11 (64.7)	8 (57.1)
	2名	4	1	3	1	9 (42.9)	16 (44.4)	3 (17.6)	3 (21.4)
	3名		1	1		2 (9.5)	5 (13.9)	2 (11.8)	2 (14.3)
	4名			1		1 (4.8)	2 (5.6)		
	5名	1	1	1		3 (14.3)	2 (5.6)		
	6名						1 (2.8)	1 (5.9)	1 (7.1)

※ アンケート調査で「いる」と回答した企業の内訳

13) 『わが国企業の長寿性とコーポレート・ガバナンス—アンケート調査結果の報告と分析—』中央学院大学大学院研究プロジェクトコーポレート・ガバナンス研究委員会、2011年3月、24頁。

点である50%以上が24社、回答企業の68.6%を占めていた¹⁴⁾。さらに70%以上は19社ありそのなかで、この表には明記していないが、100%と回答した企業が12社もあったのである。

部門別に見てみると（表21）、ただしサンプル数の少なさは如何ともしがたいところであり、よって参考程度にしか使用できないが、創業者の親族の持ち株比率または出資比率が70%以上では19社あるが、そのうち「Ⅱ」部門のみで9社を占める。ここは、老舗企業が多く、中小企業も多い部門でもある。企業の「長寿性」を考慮する場合、無視できない領域であろう。

表20 創業者の親族の有無
回答企業数：74

項目	合計企業数 (%)
いる	49 (66.2)
いない	25 (33.8)
合計	74 (100.0)

5 長期の大株主または高額出資者の存在

長期（10年以上）にわたって大株主または出資者順位10位以内の株主または出資者の存在について調査したと

ころ、16社、21.9%がそのような出資者は「いない」と回答し、57社、78.1%は、「いる」との回答を得た。それらをさらに部門別に見てみると、すべての部門の8割に長期にわたる大株主または高額出資者の存在が見えた（表22）。

大株主の経営に与える影響力は、少なくない。特に日本のような伝統に根差したあるいはその影響を強く受けている企業経営においては、それが強みにも或いは弱点にもなっているところである。

6 大株主または高額出資者の地位維持期間

こうした大株主がその地位を維持する期間は医薬品企業においてはどれほどなのかを知ることは、こうした企業のコーポレート・ガバナンス研究においても、また企業の長寿性研究においても有益なものと考えている。

最も多かったのは、「40年以上」および「10年～20年未満」の21社で36.2%であった。そして3番目が20年から30年未満および30年から40年未満の8社、13.8%であった。これは全体の両極に4割弱が集中している構図である。40年以上にわたって大株主または高額出資者が存在することは、長寿企業の一つの特徴とみてよいと思われる。それはかつて長寿旅館・ホテルを調査した時と同

表21 創業者の親族の合計持株比率または出資比率

持株比率	10%未満		10～30%未満		30～50%未満		50～70%未満		70%以上	
	I	2	I	0	I	2	I	1	I	6
合計企業数・部門別 35社	4	2	2	5	5	5	19			
	II	1	II	0	II	1	II	2	II	9
	III	1	III	1	III	2	III	2	III	3
	IV	0	IV	1	IV	0	IV	0	IV	1

表22 長期の大株主または高額出資者の存在

回答企業数：73社

項目	部門別				合計企業数 (%)
	I	II	III	IV	
いない	6	6	3	1	16 (21.9)
いる	16 (72.7)	20 (76.9)	15 (83.3)	6 (85.7)	57 (78.1)
合計	22	26	18	7	73 (100.0)

14) 日本の法人税法では、上位3株主の持ち株比率をあわせて50%を超える会社は、同族会社と定義される。『法人税法』第1章第2条10に「同族会社 会社の株主等（その会社が自己の株式又は出資を有する場合のその会社を除く。）の3人以下並びにこれらと政令で定める特殊の関係のある個人及び法人がその会社の発行済株式（その会社が有する又は出資自己の株式又は出資を除く。）の総数又は総額の100分の50を超える数又は金額の株式又は出資を有する場合その他政令で定める場合におけるその会社をいう。」（改正：平成23年法039）とある。

様の傾向を示しているのである。ただしそこには、20年～30年未満の大株主または高額出資者も多く存在していた。ところが医薬品企業の場合は、10年～20年未満にも多く存在する（表23）。この現象をいかように考えるか、この段階では判断を下しかねるところである。

表23 大株主または高額出資者の地位維持期間
回答企業数：58社

項目	産業別	医薬品企業	旅館・ホテル
10年～20年未満		21 (36.2)	3 (6.8)
20年～30年未満		8 (13.8)	14 (31.8)
30年～40年未満		8 (13.8)	9 (20.5)
40年以上		21 (36.2)	18 (40.9)
合計		58 (100.0)	44 (100.0)

4. 結語

今回のアンケート調査の結果から、もちろんそれらは回答企業数も限定的なので「一般的性向」とまでは言い切れないが、知れる我が国の医薬品企業の実態について以下の5点を指摘しておこう。

(1) アンケート調査の回収率では、とくに「Ⅱ」部門、すなわち一般用医薬品メーカーの回収率が特に高く、顧客（一般消費者）に対して真摯に対応しようという企業の姿勢が伺われる。因みに「Ⅱ」部門では、1915年以前に創業している、すなわち2016年時点で創業100年以上の長寿企業は、11社あり、その割合は実に40.7%である。他の部門（「Ⅰ」が同13.6%、「Ⅲ」が同11.1%、「Ⅳ」が同33.3%）と比べても圧倒的に長寿企業からの回答が多い。

(2) 創業年を『総覧』から拾ってみると、判明している企業318社中27社、8.5%が1868年以前、すなわち明治時代より前の創業である。ただし長寿企業が多いとされる他の産業と比べて1602年以前に創業した企業は、わずか2社に過ぎない。したがって、そのほとんどが江戸時代の創業となる。江戸幕府8代將軍吉宗の「享保の改革」以降の「大坂道修町」の歴史を振り返れば、江戸時代の薬種屋の隆盛が推し量れる。医療の未発達な時代に漢方を含む医薬品の役割は時代の荒波を乗り越えて常に消費者の必要に答えてきたのがこの業界なのであろう。

(3) 長寿企業に最も特徴的といえるのは、「世襲制」に

関する諸事であるが、医薬品企業においては、今回のアンケート調査に関する限り長期に世襲が行われている企業は、中小企業に多い傾向にある。企業規模と世襲制及び持ち株比率と世襲制の諸関係については、先年、長寿旅館・ホテル業に対するアンケート調査を実施した際に問題提起をしたが、今回のそれはその時ほど典型的な傾向を示しているわけではなかった。このことは、稿を改めてさらに詳細な検討が必要と思われる。

(4) 創業者の経営方針の継承ということは、企業にとって重大事の一つである。今回の調査では、8割を超える企業で何らかの形で創業者の経営方針の継承を認めることができる。先年調査した『旅館・ホテル』では、長寿企業に典型的に表れていた。今回の場合、いまだ長寿となっていない企業においても同様の傾向が見て取れるため断言することは差し控えたいが、長寿企業には、その多くで「継承がなされている」ということがあり、注意しておくべきだろう。

(5) 企業は、経営の永続性という要素をどのようにみているのだろうか。利益か永続かを天秤にかけた場合、9割以上の企業は、まよわず永続を選ぶ。これは企業が永続する原動力となっているのではなかろうか。そして企業人のもっとも深い精神の領域に分け入ったところにある「あるもの」がその「永続への思い」を駆り立てているのかもしれない。それが何かを明らかにすることがこれからの研究の課題とと思っている。それは、自ずと長寿企業の長寿性を顕在化させることになるとの予感をさせるからである。

〈参考文献〉

- ・日本経済新聞社編『200年企業Ⅲ』日経ビジネス文庫、2013年。
- ・中央学院大学大学院研究プロジェクト、コーポレート・ガバナンス研究委員会『わが国企業の長寿性とコーポレート・ガバナンス—アンケート調査結果の報告と分析—』2011年。
- ・南原竜樹『旅館再生の教科書』ATパブリケーション、2013年。
- ・横澤利昌編著『老舗企業の研究「改定新版」』生産性出版、2012年。
- ・前川洋一郎、末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館、2011年。

- ・三戸公著『恥を捨てた日本人 民主主義と〈家〉の論理』未来社, 2007年。
- ・末永國紀著『近江商人 三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房, 2011年。
- ・木村吾郎『旅館業の変遷史論考』福村出版, 2010年。
- ・中央学院大学大学院研究プロジェクト, コーポレート・ガバナンス研究委員会『わが国企業のコーポレート・ガバナンスと経営慣行の特質－アンケート調査結果の報告と分析－』2010年。
- ・中央学院大学大学院研究プロジェクト, コーポレート・ガバナンス研究委員会『我が国中堅企業のコーポレート・ガバナンス－アンケート調査結果の報告と分析－』2008年。
- ・中央学院大学大学院研究プロジェクト, コーポレート・ガバナンス研究委員会『我が国大企業のコーポレート・ガバナンス－アンケート調査結果の報告と分析－』2008年。
- ・國廣正『それでも企業不祥事が起こる理由』日本経済新聞出版社, 2010年。
- ・平田雅彦『ドロッカーに先駆けた江戸商人の思想』日経BP社, 第1版第3刷, 2010年。
- ・後藤俊夫『ファミリー・ビジネスの現状と課題: 研究序説』静岡産業大学国際情報学部研究紀要, 第7号(2005), 静岡産業大学国際情報学部, 平成17年2月20日。
- ・経済産業省「地域活性化とファミリービジネスに関する報告書について」, <http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/family.html> 2013年2月18日アクセス。
- ・『世界大百科事典2』「いえ」平凡社, 1972年。
- ・「日本災害史」, <<http://www.osoushiki-plaza.com/institut/dw/199204.html>> 2013年1月30日アクセス。
- ・渡辺祥子「薬種仲買仲間と唐薬問屋－和薬改会所をめぐる対応から－」, 『都市文化研究 1号』104～123頁、2003年, <<http://www.lit.osaka-cu.ac.jp/UCRC/wp-content/uploads/2003/03/11watanabe.pdf>> 2017年11月2日アクセス。
- ・塩野義製薬株式会社『塩野義製薬の歴史』「薬種問屋から製薬会社へ」, <https://www.net-ir.ne.jp/ir_magazine/pioneer/vol086_4507.html> 2016年10月31日アクセス。
- ・「くすりの道修町資料館」, <<http://www.yukoyuko.net/guide/spot/P27/S270003/SP27128cc3292003860/?id=WG02104>> 2016年10月31日アクセス。
- ・経済産業省『地域活性化とファミリービジネスに関する報告書(概要)』, <http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/21fbhoukokusyo.gaiyou.pdf> 2013年3月15日アクセス。
- ・東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム著『おもてなしの経営学 旅館経営への複合的アプローチ』理論編, 創成社, 2012年。
- ・帝国データバンク資料館・産業調査部編『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新書, 2009年。
- ・山口美和著『日本企業における「和」の機能』大阪大学出版会, 2010年。
- ・細井勝『加賀屋のころ 人間大事の経営とは』PHP研究所, 2010年。
- ・細井勝『加賀屋の流儀 極上のおもてなしとは』PHP研究所, 第1版第12刷, 2011年。
- ・幾度啓『繁盛旅館の謎 「和の物腰」という秘策』三五館, 2009年。
- ・河合保弘・杉谷範子・鈴木健彦・天谷暁子・宮本潔著『中小企業の経営継承 長寿企業に通じる分析・計画・リスクマネジメントの実務と12の相談事例』日本加除出版, 平成22年(2010年)。