

【論文】日本のファミリーガバナンスに係る一考察

—ファミリービジネスの事業承継が地域活性化に与える影響—

階戸 照雄・加藤 孝治
日本大学大学院総合社会情報研究科

A study of Japanese Family Governance Style

—Impact of family business succession on regional revitalization—

SHINATO Teruo, KATO Koji
Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies, Professor

A solution to the current important issues of the Japanese economy, including dealing with aging business owners and revitalizing the local economy, is to promote the succession of family businesses. There are cases overseas; however, it will be necessary to consider a Japanese-style family governance system using the wisdom of many long-established Japanese companies.

1.はじめに

日本経済にはいくつかの課題があるが、その中で地方経済に関するものとして、①経営者の高齢化への対応と、②地域活性化モデルの構築があげられる。この2つの課題は相互に関連している。日本の中小企業の多くがファミリービジネスである。そのため、先に挙げた「経営者の高齢化対応」「地域活性化」の2つの課題は、地方のファミリービジネスの事業承継がスムーズに進むことが重要なカギを握る。スムーズに進まなければ、地方経済の活力がさらに弱まることが懸念される。早急な対応が求められている。

2019年版中小企業白書によれば、日本の企業経営者の年齢分布のピークは、1995年時点では40歳代であったが、23年間の間に22歳上昇し2018年には69歳となっている¹。このピーク年齢は団塊の世代(1947年～1949年生まれ)にあたり、日本経済が団塊世代とともに高齢化が進行していることを表している。過去20年以上にわたり、日本経済は全体として本質的な事業承継が進まなかったが、このまま世代交代が進まなければ、2020年代半ばには経営者のピーク年齢は後期高齢者入りし、高齢化の影響は一層

深刻化する。2018年以降、政府も事業承継税制の整備など集中対策期間としてきたが、現時点では順調に事業承継が進んでいない。また、地方では人口流出もあり、企業は都市部よりも厳しい環境に直面している。さらに、現在のコロナ禍が大きく影響を与えている。なかには事業継続のための特別支給がつつなぎ融資となり、本質的な解決を先送りとしているケースもある。また、急速に進行しているDX(Digital Transformation)によって引き起こされる産業構造の変化に対して、地方の中小企業が対応できない恐れがある。従来の事業手法のままでは事業承継よりも廃業を選択するケースが増えかねない。今後直面する事態に対し、大幅な企業淘汰を含む抜本的な産業再編が必要とされている。

こうした環境下で、生き残りをかけて企業が円滑に事業承継を進めるための条件は何だろうか。まず企業が安定的に統治されている必要がある。具体的に考えれば、企業内の管理機構が構築されているということである。企業が「平時」に「正しく」経営されるには、社内のコーポレートガバナンス体制が整備されている必要がある。特にファミリービジネス

¹ 中小企業庁『中小企業白書(2019年版)』
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/>

の事業承継者(次世代メンバー)の立場で言えば、先代経営陣から事業を引き継ぐ時点で企業に対する従業員の忠誠心が高いことが望ましい。トップマネジメント層の意識が、従業員に正確に伝わっているということである。そうでなければ、事業承継後に事業承継が円滑に進むか不安に感じてしまう。さらには、ファミリービジネスとして中長期的にその事業に対する責任を担う立場で言えば、経営幹部相互の意思統一は重要な観点となる。承継した企業に複数のファミリー関係者がいて、その意思が統一されていない場合は、社内分裂につながりかねない。これらは、非ファミリービジネスでも当てはまることだが、ファミリービジネスの場合、兄弟間の相克、親子・親族間の分裂の事例は数多い。すなわち、ファミリービジネスを承継した次世代経営者にとって、タテ・ヨコともに安定していないと、事業をスムーズに承継できない。厳しい事業環境のもと、事業を存続させるために不要な混乱に時間をとられているわけにはいかないが、ファミリービジネスのトラブルは承継時に多く発生しており、最大の経営上の問題となる。以上に挙げた事業承継時の条件は、第三者が事前に準備してくれるものではなく、先代経営者と次世代経営者が協働して作り上げていく必要がある。現在、事業承継がスムーズに進んでいない背景には、これらの条件が整えられないという環境にあることが懸念される。ファミリービジネスにおいては、この条件を整えるにあたり、通常のコーポレートガバナンスの統治方法に加えて、ファミリーガバナンスを整備する必要がある。本稿では、日本企業における事業承継に際して、必要な内容について考える。

本稿は大きく3つの内容から構成される。最初に日本のファミリービジネス及びファミリーガバナンスの特徴を見る。その次に、長く事業を承継させてきた日本の老舗企業から、独自の統治の考え方の抽出を試みる。最後にファミリービジネスが地域の中で存続することの意味を、日本経済における地方経

済活性化への貢献と合わせて説明したい。

なお、本研究は公益財団法人トラスト未来フォーラムによる助成を受けている。

2. ファミリービジネスとは

2.1 日本のファミリービジネス

ファミリービジネスの経済に与える影響は日本に限らず大きく、自由経済圏の国々では国民総生産のおよそ50%から90%を占めると言われる²。帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS2」に収録されている企業数だけでも約119万社あるが、そのうち大部分がファミリー企業である³。その中でも、日本は長寿のファミリービジネスが多い点に特徴がある。ファミリービジネスの長寿企業の例を挙げると、山梨県西山温泉にある創立705年の慶雲閣は、世界で最も古い歴史を持つ宿としてギネスブックで認定されている⁴。創立718年の石川県の粟津温泉で温泉旅館「法師」を経営する株式会社善吾樓は長寿のファミリービジネスとして200年以上の歴史を持つ企業が加盟できるフランスのエノキアン協会のメンバーである⁵。創立578年の金剛組は、2007年に高松コンストラクショングループ入りしてファミリービジネスでなくなったものの、1400年の歴史を持つ世界最古の企業である。後藤(2012)は、創業以来100年以上続くファミリービジネスが日本には52,000社あると推測し、世界(58カ国)で200年以上続いた長寿企業(8,785社)のうち、日本のファミリービジネスは3,937社を占めることが示している⁶。

2.2 ファミリービジネスの定義

ファミリービジネスの定義は統一されていないが、株式の所有割合とオーナー一族の経営への関与度に分解して説明されている。所有に係る条件は、「創業家一族および創業家一族が経営陣に入った法人が一定の株式を直接的、間接的に所有する企業であり、必ずしも創業家一族が大株主であることを求めない」

² Kenyon-Rouvinez, D., and Ward, L. J., "Family Business: Key Issues". Palgrave Macmillan, 2005. P. 1

³ 帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』朝日新聞出版、2009年、p.50。

⁴ 慶雲閣ホームページ <https://www.keiunkan.co.jp/>

2020/12/15 閲覧。

⁵ 法師ホームページ <https://www.ho-shi.co.jp/index.php> 2020/12/15 閲覧。

⁶ 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月、pp.26-27。

というものであり、経営に係る条件は、「創業家一族の一員とその後継者が経営陣に加わり経営を実質的に支配している法人である」と整理される⁷。国内外の研究においては、この2つの条件の組み合わせによりファミリービジネスが定義されている。

日本の研究者によって多く使われる倉科(2008)の定義は、経営に係る条件を幅広く捉え、「事業継承者としてファミリー族の名前が取り沙汰されている、あるいはファミリーが重要な経営トップの地位に就任している」事例も含まれるとし、所有に関しては「必ずしも資産形成を目的としているのではなく、ファミリーの義務として株式を保有しているケース」も対象に含んだものである。

海外でも同様に考えられており、ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスでは、経営に対するファミリーの関与度として以下の3つの特徴のうち少なくとも1つを備えた企業はファミリービジネスであるとしている⁸。①3人以上のファミリーメンバーが経営に関与している、②2世代以上にわたり、ファミリーが支配している、③現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりである。

以上の先行研究における定義の内容を整理すると、所有も経営もファミリーと無関係な状況にある状態以外はファミリービジネスと考えられる。すなわち「株主にも、(現在並びに将来の)経営陣にも創業家一族が含まれていない場合」は非ファミリービジネスとなるが、それ以外はファミリービジネスとして捉えられるということとなる⁹。

このように、ファミリーの存在が(何らかの形で)当該企業の経営に影響を与える可能性がある場合は、ファミリービジネスであると、幅広くその対象を考える背景はファミリーガバナンスとの関係で整理することができる。株式による企業所有の概念では、

意思決定において株式シェアによる権利行使が前提となるため、ファミリーが一定の権利行使を行うには、株式の過半数あるいは2/3超などの十分な株式シェアを確保する必要があると考える。日本の大規模なファミリービジネスを見ると、トヨタ自動車のように創業家一族の株式シェアが低くても、ファミリーが経営意思決定に大きな影響を与える事例が多くみられる。このような企業には、株式シェアでは測れないファミリーの存在感があり、それが非ファミリービジネスとの違いとして、プラスの効果を与えたり、マイナスの影響に繋がったりするものと考えられる。実際にファミリービジネスでは、株主による重要な意思決定の場面も含めて、創業家一族の株式所有シェアが少ないケースや一時的に経営陣の中に創業家一族がいない場合でも、ファミリーの意思を尊重して経営が行われている。逆に言えば、株式シェアが低いファミリーオーナーの意思が、その他の多数株主を含むステークホルダーの意思と反することとなった時はファミリービジネス存続の危機であり、少数株主の横暴といったケースとなる。このような事態にならないように、ファミリービジネスではファミリーの意識を統一し、外部のステークホルダーの理解を求め続ける必要がある。

2.3 ファミリービジネスの特徴

ファミリーが経営をしている企業の中にも競争優位にある企業があれば失敗する例もある。ファミリービジネスだから、どんな企業も競争優位になるのではなく、その特徴を活かすことができれば、競争優位を獲得できるチャンスがあるということである。逆に言えば、ファミリー経営者が公共の意識を持ち規律ある取り組みが求められるが、ガバナンスの欠如という落とし穴にも陥りやすい¹⁰。

⁷ 所有に係る条件は直接所有と間接所有があるため、具体的には「株式所有割合上位10人の中に創業家一族とその後継者、および創業家一族が経営陣に入った企業が含まれること」などと考えられる。経営に係る条件については「創業家一族とその後継者および創業家一族が経営陣に入った法人が直接的、あるいは間接的に経営に関与している企業」となる。

⁸ Kenyon-Rouvinez, and Ward op.cit., pp. 1-2.

⁹ ファミリービジネス研究において、企業業績あるいは株価推移などのデータからファミリービジネスのパフォーマンスを評価する場合には株式シェアを抽出条件としている場合もある。

¹⁰ 階戸照雄「ファミリービジネスの現状と課題：日仏の比較から学ぶ」『日仏経営学会誌』、第25号、2008

図表1 ファミリービジネスの強み・弱み

	プラス面・強み	マイナス面・弱み
文化	革新という伝統	硬直的・排他的文化
組織	強固な組織文化 組織の柔軟性	組織移行の難しさ
価値観	理念・価値の共有	ファミリー追従
商品・サービス	品質へのこだわり ニッチ市場に軸足	商品種類が限定的
人事	人的投資の大きさ	人事の不平等
投資	長い回収期間 長期業績重視 低配当・積極配当	投資意思決定への 属人性
社会性	積極的な社会貢献	ガバナンスの欠如

(出所) ケニヨン・ルヴィネ, D., ウォード, J.L. 『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年, 7ページに基づき筆者作成。

プラス面・強み(=競争優位になる要因)を見ると、長期的な視点や強固な組織文化など事業が長く存続することによって得られる特徴が示されている。同時に革新あるいは柔軟性という特徴もある。これはファミリーが経営に関与することで組織の凝集性が保たれるとともに、トップの意思決定により組織が柔軟な対応ができることを示している。組織の中にある中長期的な価値判断がときには革新に繋がることを示している。他方、マイナス面・弱み(=競争劣位になる要因)には、硬直的、属人的などの表現があげられている。ファミリーに意思決定が集中するため、関係者が利己的な考えに固執していると競争力を失うこととなりかねない。さらに社会性においてガバナンスの欠如が弱みとしてあげられている。ファミリービジネスでは社会との良好な関係を築くことが期待される一方で、経営者が独断的な意思決定を行うとガバナンスが欠如することとなる。これらの強み・弱みについて、Habbershon & Williams(1999)¹¹の整理に基づいて考察すると、これらのファミリービジネスの特徴となる一連の要素はファミリー性と表

現される。ファミリー性については、後藤(2012)¹²において、「ファミリー、個人、および、ビジネス間のシステム相互作用から生じる、企業に固有な資源の束」と訳されている。まさに、ファミリービジネスに関連する様々な要素が組み合わされることで模倣できない資源として強みとなることが説明されている。企業の強みは内部資源に起因するものであり、さらに物理的資源ではなく見えない資産(invisible asset)にこそ競争優位の源泉があると考えられる資源ベースの企業観(Resource based view of the firm)に基づきファミリービジネスの特徴が説明できる。

こうした強みの整理に対し、ファミリービジネスはこれまで遅れている企業形態と永らく思われてきた。あるいは、企業のスタート時点での経営スタイルであり、企業は成長することでファミリービジネスから卒業すべきと考えられてきた。確かに、先の図表1のマイナス面に挙げられる特徴をみると、そのような見方は理解できる。しかし、不況抵抗力が強く長期的には非ファミリービジネスよりも企業パフォーマンスが良いという研究もある¹³。卒業すべき形態と考えるのではなく、その強みを活かすことができれば競争力のある形態となることのできる企業形態として考えるべきだろう。

3. ファミリーガバナンスとは

3.1 コーポレートガバナンス

企業は不祥事の防止と収益力の強化を目的としてコーポレートガバナンスの仕組みを導入する。コーポレートガバナンスには様々な定義がある。経営的側面、企業倫理的側面、あるいは社会学的側面など研究する立場の違い、または国の制度や社会慣習によっても違ってくる。モンクス&ミノウ(1999)は、「企業の方向性と活動内容を決定する際の様々な参加者の関係」と定義し¹⁴、伊丹・加護野(2003)は、「企業の

年。階戸は、同論文において、デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ウォード・J・L 『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社、2007年に基づき、ファミリービジネスのプラス面・マイナス面を整理した。

¹¹ Habbershon, T. G., Williams, M. L. “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, 23(1), 1999.

¹² 後藤敏夫 『ファミリービジネス知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年、p. 3.

¹³ Anderson, R. C., Reeb, D. M., “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”, *The Journal of Finance*, 58(III), 2003.

¹⁴ ロバート・A・G・モンクス、ネル・ミノウ 『コーポレート・ガバナンス』生産性出版、1999年。

経営者に対するチェックのことで、規律づけと任免を含む」とある¹⁵。コーポレートガバナンスの方法も一様ではない。アメリカ・イギリスでは市場における規律を重視する株主至上主義の観点から、株式所有者が経営者と企業をコントロールするという関係に基づいてガバナンスの仕組みが作られている(市場型ガバナンス)。一方、ドイツ・フランスでは株式所有が集中しており、支配権が株式所有と完全に分離していないため、企業の経営層が統治する仕組みが作られている(管理型ガバナンス)。なお、管理型ガバナンス方式はアジアの国々にも当てはまる。

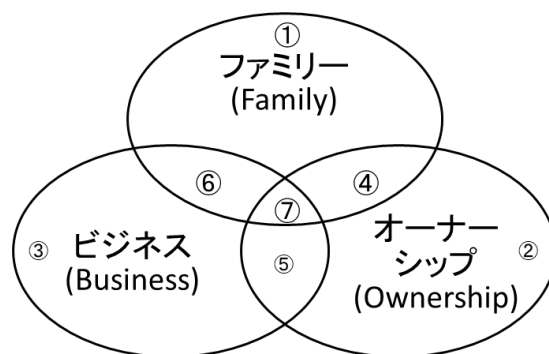
3.3 ファミリーガバナンス

ファミリービジネスにおいてガバナンスは大変重要なテーマである。Sharma(2012)ではファミリービジネス研究において、事業承継、企業業績とガバナンスが多く採り上げられるテーマであると報告している¹⁶。ファミリービジネスのガバナンスには、コーポレートガバナンスとは大きな違いがある。それは、ファミリーメンバーが複数の役割を兼ねていることに起因する。ガバナンスを考える場合もコーポレートガバナンスにファミリーの観点も加えて本質に迫る必要がある。ファミリーメンバーは主要株主の立場で企業経営に大きな影響を与える。多くのファミリービジネスは、現在の経営者の意識の中に、過去及び将来のファミリー経営者に対する責任感があるため継続を重視しがちである。ファミリーの価値観として事業の継続を重視するのであれば、経営戦略は成長あるいは企業価値最大化よりも事業存続に力点が置かれることとなる。外部の株主が投資リターンの観点から期待する短期的な利益追求は重視されない。そればかりか、その意識はファミリーとビジネスの相互関係に対してむしろ害を与える側面もあるといえる。ただし、これは全てのファミリービジネスに当てはまるとも言い切れない。そもそも、すべてのファミリービジネスに適したガバナンス機構

は存在しない。一つの解を求めるのではなく、最良の選択肢を探すこととなる。家族関係がそれぞれの家によって異なり千差万別であり、それぞれの事情に合わせた対応が不可避であるからである。

ファミリーメンバーの存在によるファミリーガバナンスへの影響を考える。ファミリーメンバーはビジネス、オーナーシップに加えてファミリーという複数の役割を兼ねることとなる。図表2は、ファミリービジネスの特徴を示す「スリーサークルモデル」である¹⁷。ビジネスとオーナーシップ(株主)の関係に着目して構築されるコーポレートガバナンスの仕組み(②③⑤)に加えて、ファミリーの存在(①④⑥⑦)を意識する必要がある。ファミリーのメンバーの中でビジネスとの関係性が強いメンバー(⑥⑦)と弱いメンバー(①④)が存在するため、メンバー間での調整も必要とされる。通常の株主と異なる利害を持ちつつ、他の利害関係者以上の影響力を持つ存在であるファミリーとの関係を良好に保つことがファミリービジネスを成功に導くポイントであり、そのための仕組みづくりこそがファミリーガバナンスである。

図表2 スリーサークルモデル



(出所) ジョン・A・デーヴィス、マリオン・マッカラム・ハンプトン、ケリン・E・ガーシック、アイヴァン・ランズバーグ「オーナー経営の存続と継承」流通科学大学出版、1999年。

ファミリービジネスが世代を超えて存続すること

¹⁵ 伊丹敬之、加護野忠男『ゼミナール 経営学入門 第3版』日本経済新聞社、2003年。

¹⁶ Sharma, P., Chrisman, J.J., Gersick, K.E. “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future”, *Family Business Review*, 25(1),

2012.

¹⁷ Davis, J.A., Hampton, M.M., Gersick, K.E., Lansberg, I. “*Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*”, Harvard Business School Press. 1997.

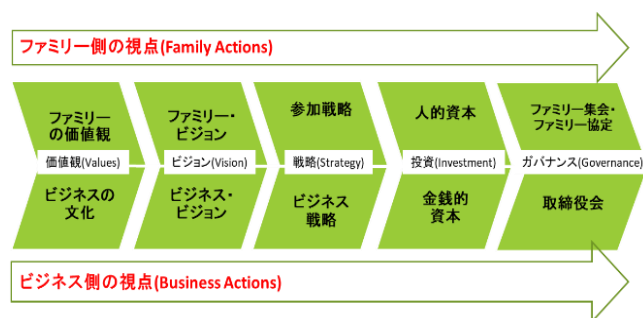
の社会的・経済的意義について、Habbershon, Pistrui(2002)は、「世代を超えた資産の維持は、世代をまたぐ継続的な富の流れ」につながるものであるとしている¹⁸。すなわち、ファミリービジネスの事業承継によって富が創出され保存されるということである。

3.3 パラレル・プランニング

Carlock, Ward(2010)が提唱する Parallel Planning Process Model(以下、PPP モデル)の内容について紹介する¹⁹。PPP モデルにおいて、事業運営とファミリー運営を並行的に取り組むことの意義が示され、具体的な手順を提示している。その中では価値観の共有から事業投資に至るまで幅広い内容が含まれ、また、事業承継に至るまでの次世代の関与、将来世代まで見越した受託責任(Stewardship)も対象となる。

ファミリーとビジネスを並行的に考えるのは、ファミリービジネスが事業とファミリーの2つのシステムの相互関係で構成されているからである。並列的な検討は、①価値観の共有、②ビジョンの作成、③戦略の構築、④投資の実行、⑤ガバナンスの確保という5つのステップを、ファミリーとビジネスの両方の側面から考えることで実践される。

図表3 PPPモデルの5つのステップ



(出所) カーロック・R、ウォード・J・L、「ファミリービジネス最良の法則」階戸照雄(訳)、ファーストプレス、2015年。

事業計画をスムーズに策定するには、ファミリーとビジネスの間での価値観を共有する必要がある。ファミリーの理解を得たうえで事業投資を行っていくときに「株主の要求：資金運用及び利用できる資金の確保」「ビジネスの要求：成長に向けた投資活動」「ファミリーの要求：会社の支配」という3つの要求を調整する必要がある。3つの要求を調整できたところでファミリービジネスは(効果的に)投資を実行できることとなり、ファミリービジネスは長期に存続し強みも生まれる。

投資ステージは「投資⇒保有⇒回収⇒売却」の4つの段階に分類できる。このステージごとにファミリーの意思決定に対する関与度が異なる。投資を実行するときには、ファミリーの関与度は初期ほど高く後期になるほど減少していく。それに対し配当については、初期は少なく後期になるほど強くなる。こうしたファミリーの意識の変化にあわせて事業サイドは財務的な対応を行う必要がある。重要な意思決定をする際にファミリーメンバーの資金需要にも目配りする必要がある。個別の事情で資金が必要なメンバーはリスクの高い投資に消極的となり、さらには株式の売却に至りかねない。ファミリーのライフサイクルを意識した長期的な戦略構築を行うことで計画的に事業を承継・発展させることができる。

ファミリービジネスにおける後継者育成は継続的に行われる必要がある。そのために必要なプログラムとしては①教育(知識の獲得)、②トレーニング(技能と知識の応用)、③経験(実績)3つの要素がある。ファミリービジネスの発展ステージに応じてガバナンススタイルは変わる。ステージに応じてガバナンス組織(ファミリー、ビジネス)の運営方法と、各メンバーの役割・参加基準を考える必要がある。年次の運営においても、次世代に繋がる長期的な受託責任を常に意識しながら取り組まれることでファミリービジネスはスムーズに運営、継承されていく。

¹⁸ Habbershon, T. G., Joseph Pistrui, “Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth”, *Family Business Review*, 15(III), 2002.

¹⁹ Carlock, R., Ward, J. “When Family Businesses are Best:

The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010.(カーロック・R、ウォード・J・L『ファミリービジネス 最良の法則』階戸照雄(訳)、ファーストプレス、2015年)。

4. 日本の事業承継に関する先人の叡智

4.1 日本におけるファミリーガバナンス

先にコーポレートガバナンスについてみたが、現在、日本では金融庁と東京証券取引所を中心に「コーポレートガバナンス改革」に取り組まれている²⁰。グローバルスタンダードの経営水準に対して、統治システムが機能していないために国際競争において劣位になっているとの反省から、社外取締役制度をはじめ多くの制度が定められている。現在の日本企業の置かれている環境から、制度を整えることは急務であるものと思われるが、その内容について、アメリカ型の市場ガバナンスの観点が強すぎるのではないか、あるいは、日本企業の組織文化にそぐわないのではないかなど意見がある。一部には、従来の日本企業には、欧米とは違うアプローチとはいえ、時代に先んじたガバナンスの仕組みがあったという声もある。先に見たように日本には長寿企業が多く、老舗として名前が残るファミリービジネスは独自のガバナンスの仕組み(家訓、家憲など)がある。確かに、江戸・明治時代から生き残っている老舗企業の事例をみると、独自の「ガバナンス意識」があった。本章では老舗企業の事例から、ファミリービジネスが直面しがちな課題と、それに対して事業を存続・承継させてきた「智慧」について考える。

4.2 事業承継に係るファミリーの智慧

老舗企業の中には、幼少期から次世代メンバーのキャリア開発として、日常的に家業に触れる機会を活用して非公式な後継者教育が行われる事例がある。次世代の後継者候補にあたるメンバー(長男であることが多い)が食事をするときには、当主の横(上座)に座り、他のファミリーとは違うという意識を本人あるいは周りも理解するのである。家族内の食事というファミリー形成において重要なコミュニケーションの場の活用である。また、「良いもの」に触れる機会を与えられるという事例もある。株式会社永谷園の永谷栄一郎会長は、祖父に蕎麦屋に連れられ「こ

の味をおぼえておけ」といわれたと書き残している。筆者が酒蔵の後継者にインタビューしたときにも、小さいころから兄弟の中で自分だけ有名な料理屋で食事につれて行ってもらった経験があることを話していた。技能系の老舗企業は、子供のころから職人らと衣食住をともにし、現場・作業場が遊び場であるという経験から日常的に仕事と密接にかかわり、家業への理解とファミリーの価値観の継承を行うという事例もある。職住近接で過ごすために、ファミリーだけでなく従業員との関係の中からも、自分が後継者であるという意識づけが行われる。三世代が同居するようなファミリーでは、祖父母から家業の話が伝えられることもあるだろう。こうした一連の経験を通じて、後継者候補は、自分が事業を継がなければという意識が自然と定着していくのである。

ファミリービジネスも代を重ね事業が発展すると関係するメンバーが増え、ファミリー間で利害が対立することも生じかねない。このような事態に対して調整するようにあらかじめルールを決めておく事例がある。キッコーマン株式会社は1661年に高梨家が醤油醸造を開始したことに始まり、1917年に茂木6家、高梨家、堀切家が合同して今のキッコーマンの前身となる野田醤油株式会社が設立された。ライバル関係にあった複数の家族が事業に携わるため主導権争いが懸念された。とはいえ、あらかじめ事業承継のルールを決めておく能力のない人間が経営に携わることにもなりかねない。こうした事態に陥らないように創業8家の「17条の家憲」に共に栄えること、教育を重視することが定められている²¹。

この家憲を通じて創業8家がライバル意識を保ちつつ、各家が子供の教育に熱心に取り組むことで優秀な人材が輩出されてきた。また、後継者を厳しく選び抜いていく仕組みとして、「会社に入るのは、1家から1世代で1人だけであり、役員になる保証はない」²²ことを不文律として定めている。適任者がいれば、社長は同族出身者にこだわらないという柔軟性も有しているため、現在の13代目社長(堀切功章)

²⁰ 金融庁「コーポレートガバナンス改革について 平成30年11月27日」。https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20181127/01.pdf 2020/12/10 閲覧。

²¹ キッコーマン醤油株式会社『キッコーマン醤油史』

1968年。

²² 日経ビジネス「創業家の作法」2016年11月14日号、日経BP社、p.40。

は創業八家の出身であるが、これまでの13人の社長のうち創業8家から9名、准ファミリーから2名のほか、外部からの社長登用が2名いる。一つの家に権限を与えず、合議制を重視するということが実行されている²³。複数の創業家の存在という難しい経営体制ではあるが、いくつもの智慧がキッコーマンの発展に貢献している。

4.3 現在に続く事業承継に係る智慧

江戸時代から続く事業承継に係る智慧に関し、最近の事例を見る。トヨタ自動車の豊田章男社長は、1984年にトヨタ自動車に入社した後、工務部、経理部、財務部、生産調整部、第3車両部、新規事業の立ち上げ(GAZOO)を経験したうえで経営陣入りし、2009年に年53歳で代表取締役社長となっている²⁴。

また、1804年創業のミツカングループ本社の中埜家8代目中埜又左衛門和英社長は、1973年に慶応義塾大学を卒業後中埜酢店に入社し、経理から始まり商品開発、生産管理、工場や卸など各部署を異動し、実際の業務プロセスと従業員との接点を持った。これは、初代又左衛門が家督を譲るときに「先祖、一族を含め、周囲の人々に支えられてこそ、家業が成り立つ」と諭した8か条の「言置」の中の「他人や召使に無慈悲なことはけっしてしてはならぬ」との家訓にも示される従業員との認識の共有を体験したものと考えられる²⁵。

両社の事例からはファミリー経営者が現場の社員と一緒に時間を過ごすことの価値を示している。現場の期間に、豊田章男氏は、その後副社長として豊田社長を支え2020年に取締役番頭となる小林耕士氏と出会っている。事業承継に向けて、後継者がファミリーとの価値観の共有だけでなく従業員との共感ができる機会を経験している。事業承継の準備期間に経営の知識を学ぶだけでなく、ファミリー性を

ファミリー内部だけでなく従業員を含むステークホルダーとともに作り上げているといえるだろう。日本企業の特徴である内部昇格者を中心とした協調を重視した経営とファミリーの関係を構築するために時間を共有するという智慧は、野中・竹内(1996)にある体感による知識創造プロセスとして考えることができるだろう²⁶。

また、日本の老舗企業に多くみられた番頭体制は、現在の日本企業の組織に意識として残っている。雇用の維持を重視し、内部昇格によって選ばれた役員陣が経営者をサポートしつつ従業員と相互に依存する家族的な組織として日本企業を特徴づけることができる。番頭の活用とファミリーを中心とした家族的な組織体制によって出来上がる凝集性の高い事業組織が出来上がっていることは事業承継を考えるうえで効果的である。ファミリービジネスのプラス面・マイナス面でも見た通り、ファミリー性が有効に機能すればそれが求心力の核となり競争優位の源泉となる。ファミリービジネスの最大の課題・リスクは、このファミリー性を事業承継において途切れることなく次世代に継承できるかという問題として考えることができるだろう。

4.3 組織存続に係るファミリーの智慧

ファミリービジネスの経営者においては、長く続く家ほど次世代への継承を重要視する。718年創業の株式会社善吾樓の46代目当主法師善五郎氏は自らを駅伝ランナーに例え、自分が受け取った襷を次世代につなぐことの意義を語っている。この家を承継することに対する強い思いが事業存続に繋がり、節度ある経営としてのファミリーガバナンスとなって表れる。承継に対する強い意識は日本に古くから伝わる「家制度」に由来する²⁷。578年創業の金剛組の経営は、分家や別家を上手に用いた経営に特徴が

²³ 経済界ウェブ「一族8家による経営が生み出す“強さ” - 茂木友三郎」2014年5月1日

<https://net.keizaikai.co.jp/archives/7272> 2020/12/4 閲覧。

²⁴ 片山修『豊田章男』東洋経済新報社、2020年。野地秩嘉『トヨタ物語』日経BP社、2018年。

²⁵ ミツカンホームページ「ミツカンのはなし 七人の又左衛門 初代中野又左衛門」

<http://www.mizkan.co.jp/story/matazaemon/01.html> 2020/12/5 閲覧。

²⁶ 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。

²⁷ 三戸公「家の論理」『立教経済学研究』第39巻1号、1985年。

ある。血縁関係にある分家、奉公人から独立した別家が存在し、組織全体は本家を中心に編成されている。正大工を務める本家以外に、同じ祖先から派生した分家筋の権大工や柳家があり、分家が金剛本家を補佐し支える仕組みがとられ、「家」を継承するために長男子相続に固執せず、分家である柳家などからも人材が送り込まれ当主に据えられてきた。また、人材養成など幅広い局面で合議制がとられ、その際には番頭も発言力を持っている²⁸。番頭制度について当主を補佐する番頭を活用する事例は老舗企業に多く見られる。

ファミリー内での衝突回避の智慧として、本家を継ぐ当主以外が事業を行う場合には、異なる商圏での商売しか許可しないという発想もある。株式会社赤福の濱田家では、本家(長男)が赤福を営むのに対し、次男はマスヤグループ(おにぎりせんべいで有名)を経営している。事業を棲み分けることで、リスク分散を図り「家」を守るという工夫といえる。

娘に優秀な養子(従業員からの選抜、あるいは高学歴の人間を迎え入れる事例など)をとり、後継者とすることで、家を存続させるという智慧も良くみられる。養子制度の活用事例としては、1699年に高津伊兵衛が創業した「にんべん」があげられる。2代目・3代目は創業者の息子たちであるが、4代目で長女が婿養子をとって以降、6代目、8代目、9代目に養子を迎え入れている。なかでも、1782年に家を継いだ6代目佐兵衛は夫婦とも外部から入る「両入り」の当主であったが、様々な改革を行いその後の隆盛の基礎を築いたと言われる²⁹。「家」の承継を優先するための智慧として、直系男子への承継にこだわることなく、分家や別家の活用あるいは養子制度を利用した外部人材の活用などが行われていた。

三井家は江戸時代の豪商から始まり明治維新の激動を乗り越え、時代の変化に対応して財閥としてさらに事業を拡大させた³⁰。事業承継に係る智慧はこれまで見てきた事業承継の智慧、組織存続に向けた智慧を組み合わせつつ、所有と経営の分離を上手に利

用した事例と言える。まず、長男であっても能力がなければ継がせないという家を守るための厳しいルールは適用されている。三井家の基礎を築き、その後の三井家の家法の基となった三井宗竺が遺した宗竺遺書にも、強制的な手段を使ってでも家を守ることが最重要なテーマであるということと、それが同族の合議の下でその判断をすることが定められている。また、「家」を守ることは、継承するだけでなく、家産の散逸を防ぐための工夫も施されている。江戸時代に始まるそのルールは、三井家同苗で事業・資産を共有することとし、財産を計算上220分割して本家・連家毎の持ち分を定めるというものである。三井家は江戸時代において、家業の継承を意識して同族の間で細かに制度を作っているが、その制度は明治時代に社会の環境が変わり、民法・会社法および税制の制定などが行われた後にも適応している。時代の変遷に合わせて、適確にファミリービジネスの規律を持たせるための組織変革を行い、独自のガバナンス・システムを生み出している。経営を同族が行うことにこだわらず、外部の優秀な人材を活用する工夫も特徴的である。三井家は創業者原則・理念を創業以降、長年にわたり引き継ぐとともに、ファミリーだけで経営を担うのではなく、ファミリー外の専門経営者を巻き込んでいる。同族以外の人間にも経営意識を共有し、経営を任せるというスタイルを選択し発展したことが特徴的である。明治時代に定められた「三井家憲」は現在のファミリー憲章にあたるものであるが、その中で三井合名会社は事業に係る意思決定をしつつ、三井家の財産を守るという意味でファミリーオフィスの役割も担っている。いろいろな面で先験的なファミリービジネスの取り組みを行ったものと評価できる。

5. ファミリービジネスの経営課題

5.1 ファミリービジネスが直面する課題

これまで見てきたファミリービジネスの特徴、ファミリーガバナンスの重要性、日本の老舗企業に見

閲覽。

³⁰ 三井家のガバナンスの仕組みは、階戸照雄、加藤孝治『ファミリーガバナンス』第3章、中央経済社2020年、pp. 63-74を参考頂きたい。

²⁸金剛利隆『創業一四〇〇年―世界最古の解さに受け継がれる一六の教え』ダイヤモンド社、2013年。

²⁹ にんべんホームページ

<http://www.ninben.co.jp/story/history/03.html> 2020/12/10

る事業存続の智慧を踏まえて、最後にファミリービジネスがファミリーガバナンスに取り組むことの重要性について考える。冒頭に見たように、経営者の高齢化対応は現在の日本経済における喫緊の課題である。また、地方の中小企業にファミリービジネスが多いことを勘案すると、経営者の高齢化に直面している企業の多くは地方の中小ファミリービジネスである。従って、地方の中小ファミリービジネスがスムーズに事業承継できれば2つの課題の解決策が見えてくるだろう。

ファミリービジネスが、事業の存続及び承継において直面する課題は、企業の規模によって異なる。規模の大きいファミリービジネスの課題は、事業面では多くのステークホルダーの利害を調整しつつ、グローバル競争の中での事業拡大に向けた戦略的な取組みが求められることにある。一方、家族については、多くの同族関係者により価値観の共有化が難しくなっている。こうした問題を解決するには、ファミリーオフィスの仕組みを活用することが効果的だろう³¹。

他方、中小規模のファミリービジネスでのアプローチは異なるものとなる。先に見たように、日本経済にとっては、この中小ファミリービジネスの事業承継という経営課題を如何に解決するかが重要な問題となる。ビジネスにおける最大の課題は事業存続である。現在の厳しい環境の中で事業を存続させるために注力しつつ、次世代に事業を承継させる準備を同時進行で取り組む必要がある。ファミリーメンバーのうちビジネスに関係する人は比較的小人数であり情報共有は比較的容易であるが、逆に少人数だからこそ、個人的な感情のもつれが価値観の共有に影響を及ぼしかねない。親子あるいは兄弟の対立による承継の失敗事例は多くみられる。こうした事態に備えて、ファミリーメンバーの間で情報共有ができるようなフォーマル・インフォーマルな「場・機会」を作る必要がある。非上場の中堅企業で株主はファミリーメンバーのみという状況でも、毎年必ず

株主総会を行うという事例もある。ファミリーといえど甘えることなく、緊張感をもってファミリーと向き合うことは価値観の共有、事業に対する協力体制の維持などが行われるのである。

5.2 日本酒業界に見るファミリービジネスの課題

地方経済におけるファミリービジネスが直面する課題を考えるために、日本酒業界を取り上げる³²。日本酒はファミリービジネスが多いが、江戸時代以前から続く酒蔵もあり、酒米の手配など先行投資が必要であることから、かつては地元の名士であった企業が多い。その影響は地方経済だけでなく、その地方の文化にも及ぶ。組織構造は、酒蔵の社長と使用人の上下関係と、使用人内での杜氏と蔵人という上下関係が組み合わされている。老舗のファミリービジネスであることに加え、継続的な雇用関係により酒蔵の主人と使用人の関係性や杜氏と蔵人の関係は疑似ファミリー的な信頼関係に基づいている。

酒蔵ビジネスは、酒造りのシステムと販売のシステムの組み合わせである。酒蔵は経営者が資本家として原材料(酒米)と場所(酒蔵)を提供し、技術者(杜氏・蔵人)が熟練技術により日本酒を生産することに重点が置かれていた。一方で、販売は問屋に依存してきた。ところが、最近の酒蔵の次世代経営者(社長を承継していない候補者を含む)は、資本家としての役割だけでなく生産及び販売に関与する事例が多い。技術者(杜氏・蔵人)の減少に対して機械化が進んでいる。また、地方商圏の需要減少に対し、域外商圏への販路拡大が必要である。小規模事業者が多い地方酒蔵ビジネスでは、事業環境が悪化し存続の危機に見舞われている企業が多い。次世代経営者は従来の事業スタイルからの脱却を模索しているが、業界が直面する環境は厳しい。経営者に多くの役割が期待される中で、事業承継が進まない場合には廃業に至るケースも増えている。

5.3 地域活性化とファミリービジネス

³¹ ファミリーオフィスについては、階戸・加藤(2020)前掲書の第5章 pp. 105-110 を参考頂きたい。

³² 階戸照雄、加藤孝治「日本酒の輸出拡大に係る一考

察—フランスワインのグローバリゼーションとの比較考察—」『日仏経営学会誌』37号、2020年、pp. 14-30。

ファミリービジネスの重要なポイントとして社会・地域とのつながりが挙げられる。近江商人の事業に対する考え方を示したと言われる「三方よし」は「売り手よし、買い手よし、世間よし」の3つからなる。ビジネスの当事者である売り手・買い手だけでなく、そのビジネスを行う社会からの支持を得ることが大事だとして社会貢献にも取り組む必要があることを説いている。この世間よしを現在の地方創生に繋がる考えとしてみると、宮崎県都城市に本社のある霧島酒造株式会社の江夏順行社長の考えが当てはまる。江夏氏は地方創生に対する自社の貢献を以下のように説明している。(1)主要製品である芋焼酎の原材料であるサツマイモ(黄金千貫)の調達について、地元の生産農家から購入することで、購入代金で農家に流れる。(2)焼酎を域外で販売することで取り入れた域外資金を、従業員に賃金として支払うことで資金の域内取り込みができる。(3)2つの資金還流によって、芋生産農家と霧島酒造従業員が域内消費すれば、都城市の市街地に活気が戻る。地元資源(黄金千貫)を使用した生産活動(循環活動)を通じて、3ステップで地元経済を活性化させるという考えである。これは、非常にわかりやすい地域産品を活用した地域社会への貢献といえる³³。他方、自社を活かすことで地域への貢献の思いがかりながら、まだ具体化できない企業も多くある。地方活性化に貢献する事業が存続するようにサポートしつつ、中長期的に事業承継を考える必要がある。

5.4 ファミリービジネスとエコシステム

日本酒酒蔵と霧島酒造の事例に共通する観点として、自社の存続と社会との共生という意味でビジネスエコシステムが考えられる。ファミリービジネスと地方創生の関係として、井上(2010)は、地場産業に見られる構造はビジネスエコシステムの切り口で捉

えることができることを示した³⁴。すなわち、キーストーン企業を中心に、地域の企業あるいは農業などと協働し、互いの技術や資本を生かしながら、消費者や社会を巻き込み、業界の枠や地域・国境を超えて広く共存共栄していく仕組みである。霧島酒造は地域を代表する特産品を産出しているが、自社単独で成立するのではなく地元の複数の企業・住民との関係性の中で成立している。さらに、地方再生のためには、地産地消に留まらず、地方企業が全国市場で事業を行う必要がある。このとき地元にある希少性の高い資源を効果的に活用しつつ、全国市場とのつながりを考える必要がある。全国市場との関係によって域外からの資金還流を進めることができるからである。地方からの発信力は、競争力のあるエコシステムを構築できるキーストーン企業と周辺企業の連携が必要であり、かつ外部からの協力者も必要不可欠である。今後のDXへと向かう環境変化をサポートするためにも新しい知識の取り込みは不可欠とされる。ファミリービジネスの地域に対する社会貢献によって培った地元との深い絆を活かしつつ、外部協力者との関係性を繋ぐアレンジャーが必要となる所以である。ファミリービジネスの事業存続に繋がる関係性を構築し、次世代経営者と地域産業が良好な関係を構築することができれば事業承継が進み、日本経済の2つの課題の解決にも繋がるだろう。

6.おわりに

ファミリービジネスの経営には、経営、金融、相続、税務など多様な知識が必要とされる。また、スムーズな事業承継のために必要なファミリーガバナンスも多様である。企業規模、ファミリーとの資本的な関係性を基準に場合分けして考えなくてはいけない。ファミリービジネスならではの特徴や強みがある一方、それが弱みになることもある。先入観を

³³ 加藤孝治、橋本雅隆「地域に根付いた経営資源の活用による地方創生モデルに関する考察—再春館製菓と霧島酒造が手掛ける地域活性化事例—」『日本物流学会学会誌』24巻、2016年、pp. 87-94。馬場燃『黒霧島物語 宮崎の弱小蔵元が焼酎王者になるまで』日経BP社、2015年。霧島酒造株式会社 ホームページ「メッセージこれからの100年に向けて」

<https://www.kirishima.co.jp/100th/message/> 2020/12/5 閲覧。日本商工会議所ホームページ「“地方創生”で地域は変わるか 霧島酒造 (宮崎県都城市)」

<https://ab.jcci.or.jp/article/23026/?page=2> 2020/12/5 閲覧。³⁴ 井上達彦「競争戦略におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類—」『早稲田商学』第423号(539-579), 2010。

捨て、良い面・悪い面を十分に踏まえることが必要とされよう。ファミリービジネスが長期にわたって存続するためには、「社内が一体感を持つために必要な企業理念・家訓」「会社の規律・ガバナンス意識」「取引先との間に構築された信頼」などが正しく承継されなくてはならない。スムーズな事業承継には、企業の経営資源である「ヒト・モノ・カネ」だけではなく、目に見えない資源に裏打ちされた組織文化が必要である。事業承継は「そのとき」になってから始まるのではない。常日頃から、ビジネスとファミリーを並行に見ながら、スムーズに承継できるように準備を整えることが重要（パラレル・プランニング）である。日本のファミリービジネス、特に、地方経済でファミリービジネスの果たす役割は大きく、そのサポートは地域活性化の観点からも有意義であることは間違いないだろう。

欧米のファミリービジネスに対する研究、事業承継に対する解決策の提示は、多くは比較的規模の大きい企業が対象とされている。一方で、今の日本に求められているのは、中小規模のファミリービジネスに対する具体的な解決策である。本稿では、ファミリーガバナンスの観点から、日本の特徴的な智慧を示してきた。ただし、より具体的な成果を上げるためには、引き続きその手法に対する研究が不可欠である。日本の中小ファミリービジネスの特徴を踏まえた事業承継に役立つツール開発に取り組むことを今後の研究課題としたい。

参考文献

- 井上達彦「競争戦略におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類—」『早稲田商学』第423号、2010
- 加藤孝治、橋本雅隆「地域に根付いた経営資源の活用による地方創生モデルに関する考察—再春館製薬と霧島酒造が手掛ける地域活性化事例—」『日本物流学会学会誌』24巻、2016
- 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012
- 金剛利隆『創業一四〇〇年—世界最古の解さに受け継がれる—六の教え』ダイヤモンド社、2013
- 階戸照雄「ファミリービジネスの現状と課題：日仏

- の比較から学ぶ」『日仏経営学会誌』第25号、2008
- 階戸照雄、加藤孝治『ファミリーガバナンス』中央経済社、2020
- 階戸照雄、加藤孝治「日本酒の輸出拡大に係る一考察—フランスワインのグローバリゼーションとの比較考察—」『日仏経営学会誌』37号、2020
- 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996
- 三戸公「家の論理」『立教経済学研究』第39巻1号、1985
- ロバート・A・G・モンクス、ネル・ミノウ『コーポレート・ガバナンス』生産性出版、1999
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”, *The Journal of Finance*, 58(III), 2003
- Carlock, R., Ward, J. “When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010
- Davis, J.A., Hampton, M.M., Gersick, K.E., Lansberg, I. “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business”, Harvard Business School Press, 1997
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms,” *Family Business Review*, 23(I), 1999
- Habbershon, T. G., Joseph Pistrui, “Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth”, *Family Business Review*, 15(III), 2002
- Kenyon-Rouvinez, D., and Ward, L. J., “Family Business: Key Issues”, Palgrave Macmillan, 2005
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Gersick, K.E. “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future”, *Family Business Review*, 25(I), 2012