

事業承継における創業家影響力の推移

—重力と抗力の考察—

後藤俊夫

(日本経済大学大学院教授・経営学部長)

要 約

本論はファミリービジネス理論を用いて、ファミリービジネスにおけるファミリー影響力の変動メカニズムを実証的に検証する。先行研究は、所有・経営両面にわたる強い影響力を持つ原初ファミリービジネスが所有或いは経営における影響力の減少を経て、或いは原初ファミリービジネスから直接に、非ファミリービジネス化する一連のプロセスを「ファミリー影響力の衰退モデル」として提示している。更に、ファミリーの影響力を減少する要因を重力、維持増大する要因を抗力として明示し、事業承継及び事業成長を重力の要因として指摘したが、あくまでも仮説の域を出なかった。

本論は、重力が大きい自動車業界で数世代承継を経験した3社に焦点をあて、ファミリーの所有と経営における影響力の変化を解析した。その結果、重力として希薄化、無力化、直接非ファミリー化、抗力として、人的要素、財務的要素ならびに社会的要素を抽出した。3社いずれにおいても、大きな重力によって創業家の影響力は逡減したが、抗力が一定程度維持された企業ではファミリービジネスとしての地位が数世代にわたり保たれている。しかし、抗力が重力に対抗できなかったファミリービジネスは、創業家の影響力が大きく希薄化ないし無力化した結果、非ファミリービジネスの地位へと脱落した。

ファミリーの所有と経営における弱体化は相互に影響を及ぼすが、最も重要な要因は所有における衰退である。非ファミリービジネス化するプロセスでは、可逆的方向は極めて少数であり、ファミリーの影響力を維持する上で保有株式比率の維持は極めて重要である。

本論は、学術的含意（ファミリーの所有・経営両面における影響力の国際比較研究）、実務的含意（ファミリー当事者に後継者教育などの徹底）、政策的含意（親族内承継の重要性）を提示している。今後の研究課題として、ファミリーの所有・経営両面における影響力の国際比較研究が急務である。

Why Family Business is Destined to Become Non-family Business?

Mechanism of the Dilution of Family Ownership & the Deterioration of the Family Influence

GOTO, Toshio

Professor, Graduate School of Management, and Dean

Japan University of Economics

Abstract

Using the family business theory, this empirical paper aims to examine the mechanism of the dilution of the family ownership & the deterioration of the family influence through business succession for generations. The research question is how family business, more specifically its family's ownership and managerial presence, is transformed since its founder. To answer the question, the paper analyzes major automobile manufacturers in Japan since the beginning of the last century, to examine the family influence in its ownership and management, tracing it from the founder. The paper reveals the facts as following: family firms decrease the family influence during the lapse of the time, and especially at the time of going public. Two factors, gravity and resistance power are identified as instrumental to change the family influence over its business directly in its ownership and indirectly in its management. Among the factors instrumental to the change of the family business status, gravity always works to lower the family influence unless resistance power is exerted through the continuous efforts of the family and its business. The paper indicates that the findings are universal, not confined to a specific industry and country. The paper addresses its implications including academic, practical and administrative ones, before arriving at the conclusion.

Keywords : ファミリービジネス 所有権 希薄化 無力化 重力 抗力
family business, dilution, ownership, gravity, resistance

はじめに

後継者難、廃業など事業承継関連の状況が深刻化して既に10年余が経過するが、状況は好転していない。しかも、多様な事業承継が推奨される方向にある。我が国企業の多数を占めるファミリービジネスにおいて、事業承継は単なる事業の継続を目的とするのではなく、数世代にわたって創業家などファミリーの影響力を継続しつつ事業を永続させる事が最も重要視される。そこで、本論はファミリービジネス理論を用いて、ファミリービジネスにおけるファミリーの影響力に焦点をあて、その時系列的推移を考察する。さらに、ファミリーの影響力を減少・維持増大する要因を解明し、ファミリービジネスにおける円滑な事業承継に資することを目的とする。以下、本論は先行研究、事例研究、議論、含意ならびに結論から構成される。

I 先行研究

『中小企業白書』（中小企業庁、2004）が後継者難による事業承継問題を喫緊の課題と指摘して以来、状況は好転していない。むしろ、近年では親族外承継も視野に入れて後継者を検討する企業の経営者が4割を超えている（中小企業庁、2014）。しかし、我が国企業全体の9割以上を占めるファミリービジネスでは、数世代にわたって創業家などファミリーの影響力を継続しつつ事業を永続させる事が最も重要視され、単なる事業の継続ではなく、ファミリーによる事業の永続こそ、最も重要とされる（Ward, 1987: Preface）。

ファミリービジネス、すなわち創業家などファミリーすなわち親族の影響下にある企業の研究は米国で1950年代に誕生した。欧州各国さらにア

ジア諸国に波及し、我が国で研究が本格化したのは21世紀初頭という若い研究分野である。当初から事業承継が研究テーマの圧倒的な中心的地位を占めてきた（後藤、2012:22）のは、まさにファミリービジネスの当事者が一方では世代を超えた事業承継を希求しつつも、他方でその難しさを体感してきたからに他ならない。

一般的にファミリービジネスはファミリー、ビジネス（経営）及び所有という3つのサブシステムから構成されるシステムすなわち3円モデルとして認識される（Gersick et al., 1997; 後藤、2012: 31）。本論ではファミリービジネスを「ファミリーの複数名が同時期あるいは異なる時期に経営あるいは所有に関与している企業」（後藤、2012: 3）と定義する。なお、ファミリーの範囲は、民法が定める6親等以内の親族とする。ここで、経営面の関与は役員として、所有面の関与は株主としての当該企業に対する関与を意味する。また同時期の関与とは、例えば親子、夫婦あるいは兄弟などが同時期に、異なる時期の関与とは、例えば祖父から父、子息へ承継して関与することを意味する。この定義に基づけば、ファミリービジネスにおけるファミリーの影響力はファミリーが経営あるいは所有に関与する程度によって規定される。

倉科（2003）は、ファミリービジネスをファミリーが経営あるいは所有に関与する程度によって3類型に区分した（p.23）。経営あるいは所有に着目してファミリービジネスを区分した点は先駆的で評価できるが、ファミリー影響力の比較には至っていない。

後藤（2015）は、経営と所有におけるファミリーの関与度合いによりファミリービジネスを次の3類型に区分した。第1：経営と所有の両面でファミリーが関与する、いわゆるオーナー経営である。第2：経営にファミリーが関与する。第3：所有にファミリーが関与するパターンである。その上

で、基本的に所有面におけるファミリーの関与がファミリービジネスをファミリービジネスたらしめる最終的な要因としている。その理由として所有権を掌中にしていれば最高議決機関である株主総会で経営に関する重要事項が決定できる点を重視しており、さまざまな場合を例示した上で「所有権の把握こそファミリービジネスの生命線として重要」(p.55)とした。このように、ファミリー影響力を経営と所有の両面で明確化したが、その現状把握など実証が乏しかった。

上記を更に詳細区分して、後藤監修(2016)はファミリーが経営あるいは所有に関与する程度によってファミリービジネスを6区分し、全ての上場企業に占めるファミリービジネスの比率を算出した(p.6-7)。6区分の定義ならびに比率は次の通りである。A:ファミリー¹が筆頭株主で役員を送り込んでいる(25.3%)。a:十大株主で役員を送り込んでいる(7.3%)。B:筆頭株主であり、役員を送り込んでいない(3.3%)。b:筆頭株主以外の十大株主で役員を送り込んでいない(3.2%)。C:十大株主に満たないが、会長あるいは社長を送り込んでいる(3.9%)。c:十大株主に満たないが、会長・社長以外の役員を送り込んでいる(1.8%)。以上の他に、ファミリーが現時点では1名のみ所有あるいは経営に関与している「単独関与」(5.3%)を将来はファミリービジネスになる可能性を秘めた予備軍とする。更にファミリーの影響力がA→a→B→b→C→cの順に下降すると指摘した上で、次のように主張している。

原初ファミリービジネスは所有・経営両面にわたる強い影響力を持ち、所有或いは経営における影響力の減少(前者では筆頭株主→主要株主→主要株主不在。後者では社長又は会長→その他役員→役員不在)を経て、或いは原初ファミリービジネスの位置から非ファミ

リービジネスに直接転化して、非ファミリービジネス化する一連のプロセスが明らかとなり、「ファミリー影響力の衰退モデル」として提示される(p.18)。

このように、「ファミリー影響力の衰退モデル」は所有における衰退を最も重要な要因とし、ファミリーの所有と経営における弱体化が相互に影響を及ぼして非ファミリービジネス化する一連のプロセスとして提示する。また、B(筆頭株主・役員不在)→A(筆頭株主・役員)を除けば「可逆の方向は極めて少数」で、放置すれば非ファミリービジネス化が不可避であるため、「ファミリーの影響力を維持する上で保有株式比率の維持は極めて重要」(p.20)と主張する。加えて、非ファミリービジネスへの地位低下を促す力として「重力」、それに抵抗してファミリービジネスの地位を維持する力として「抗力」という概念を導入している。典型的な「重力」として、事業拡大に付随する増資時におけるファミリー保有株式比率の低下を挙げている。

これらは、ファミリーの影響力を承継する重要性を指摘する問題提起として注目すべきである。しかし、いずれも2014年という特定の時点を対象としたスナップショットに基づく仮説の提示に止まり、史的な研究による仮説の検証が今後の課題であった。

そこで、本論では、ファミリービジネスにおける「ファミリー影響力の衰退モデル」を史的に検証するため、自動車分野に事例を求め、100年弱にわたるファミリー影響力の推移ならびに重力と抗力の存在を検証する。自動車分野を事例研究の対象として選んだ理由は、我が国の代表的な産業であり、また事業の急拡大ならびにそれに付随する増資が重力として大きく働く代表的な分野だからである。

II 事例研究

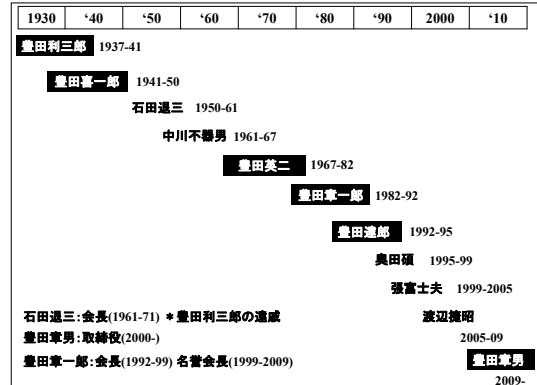
本節では、ファミリービジネスとして続くトヨタ自動車(株)、スズキ(株)、非ファミリービジネス化したマツダ(株)の3社を事例として選んだ。それぞれの沿革、ファミリーの経営ならびに所有面における推移は次のとおりである。

1 トヨタ自動車(株)

トヨタ自動車(株)は、豊田佐吉が創業した豊田自動織機製作所(現・豊田自動織機)に1933年(昭和8年)開設された自動車部を起源とする。1935年(昭和10年)に自動車製造を開始し、1937年(昭和12年)にトヨタ自動車工業(株)が設立された。販売強化のためにトヨタ自動車販売(株)が設立され、1982年(昭和57年)にトヨタ自動車工業(株)が合併し、現在のトヨタ自動車(株)となった。1937年、初代社長・豊田利三郎から喜一郎へ継いだ後、21年間の非ファミリー社長時期を経て豊田英二、章一郎、達郎と続き、14年間の非ファミリー社長時期を経て現在の豊田章男(取締役就任2000年)に至る(図表1)。

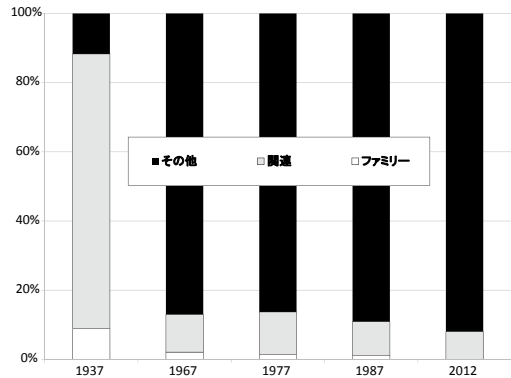
同社における豊田ファミリーの株式所有の推移は図表2の通りである²。設立当初から豊田自動織機など法人がファミリーの株式所有の大半を占め、個人株主は1967年で姿を消している。なお、1939年の増資にあたっては広範に出資者を求め、75%を保有していた「豊田自動織機製作所の持株比率は30%に低下した」(同社『第5回営業報告書』)。ファミリーとして1967年まで筆頭株主の位置を維持したが、現在では第2位(8.98%)となっている(筆頭は信託銀行)。

図表1 歴代社長：トヨタ自動車(株)



出所：各種資料に基づき筆者作成

図表2 ファミリーの株式保有比率：トヨタ自動車(株)

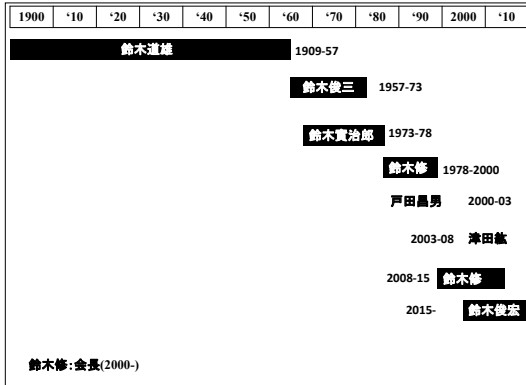


出所：同社HP(下記除く)に基づき筆者作成
文末注2参照

2 スズキ(株)

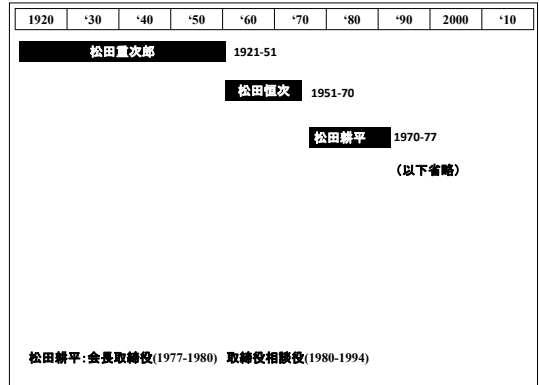
同社の前身は鈴木式織機製作所(1909年創業)であり、鈴木式織機(株)(1920年設立)を経て、鈴木自動車工業(株)(1954年)、スズキ(株)(1990年)に改称した。なお、1981年にゼネラルモーターズ(GM)と提携したが、GMが財務体質悪化のため保有していたスズキ(株)株を売却し提携解消した。また、2009年にフォルクスワーゲン(VW)との包括的提携を発表したが、2011年にVWとの提携解消を発表、2015年の国際仲裁裁判所判決によるVWが保有するスズキ(株)の全株式(19.9%)放出により正式に提携解消した。

図表3 歴代社長：スズキ株



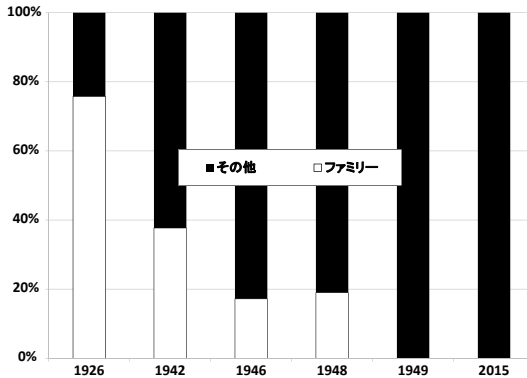
出所：「50年史」等により筆者作成

図表5 歴代社長：マツダ株



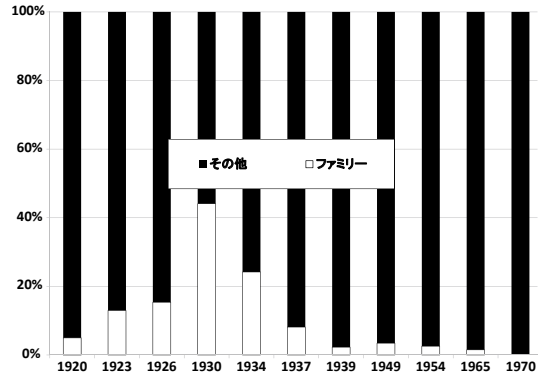
出所：『東洋工業五十年史』等により筆者作成

図表4 ファミリーの株式保有比率：スズキ株



出所：同社「目論見書」等により筆者作成（文末注3）

図表6 ファミリーの株式保有比率：マツダ株



出所：図表5に同じ

同社の経営責任者は創業者以来、2000～2008年以外は鈴木ファミリーから輩出している（図表3）。なお、鈴木俊三は道雄長女の娘婿、實治郎は道雄の3女の娘婿、修は俊三の娘婿、俊宏は修の長男である。

同社における創業家の株式保有は設立当初は大半を占めていたが、株式上場を契機に大きく希薄化した。更に、事業の拡大と増資を経て希薄化が続き、上場時には既に大株主に創業家の名前は見られない³（図表4）。直近の2015年3月期では、大株主にはVW（19.89%）を筆頭に、信託銀行⁴、損保、地銀などが名を連ねている。

3 マツダ株

マツダ株の前身は東洋コルク工業株（1920年創業）である。1921年に初代社長・海塚新八逝去後、松田重次郎が二代目社長となる。1927年に東洋工業株と社名変更し、1929年から工作機械、1931年に3輪トラックマツダ株号の生産を始めた。1951年に松田恒次、1970年に松田耕平と松田ファミリーの社長が3代続いたが、1977年に会社再建に向けた大蔵省、通産省、メインバンク（住友銀行）の意向を受けて、耕平は代表権を有しない会長に退いた。その取締役相談役退任以降、松田ファミリーの役員はいない（図表5）。

なお、1979年には米フォードが株式の24.5%を取得して資本提携し、社名をマツダ(株)へ変更している。

同社における松田ファミリー株式所有の推移は図表6の通りである。松田ファミリーは創業以来の筆頭株主から1937年に十大株主に低下し、1965年を最後に十大株主から姿を消している⁵。ファミリー株主は個人のみであった。

Ⅲ 議論

本節では、最初に3社を概括的に分析した後、ファミリービジネスにおける「ファミリー影響力の衰退モデル」が示すファミリービジネスが非ファミリービジネス化に至る3つの経路を検証し、最後に重力ならびに抗力に論及する。

1 概観

3社の事業戦略、経営、所有を概観する。第1に事業戦略面では、いずれも20世紀初期の我が国近代化時期において自動車国産化を開始し、戦後のモータリゼーション高揚期に事業を飛躍させ、我が国自動車業界の地位向上を果たした。戦前の自動車分野は黎明期で、技術開発を試行錯誤で進めても収益化ならびに当該事業の発展には至らず、多大な先行投資を必要とした。戦後の自動車業界は高度成長期の牽引役であり、3社とも事業の急成長並びに大幅増資が続いた。しかし、細部では相違が見られ、トヨタ自動車(株)、スズキ(株)は創業の織機技術を応用した自動車への進出であったのに対し、マツダ(株)は創業分野とは関係の薄い進出であった。また、進出分野も相違が見られる。トヨタ自動車(株)は四輪車、スズキ(株)は二輪車から軽自動車と自らの資産・技術力に見合った戦略をとった。一方、マツダ(株)はロータリーエンジン技術開発で画期的な成功を収めたが、時代環

境の変化もあり事業化としては成功したとは言えず、体力を消耗した。

第2に経営面では、トヨタ自動車(株)及びスズキ(株)とも創業家による経営が今日まで持続されているが、マツダ(株)では1977年に消滅している。トヨタ自動車(株)は豊田利三郎を継いだ豊田喜一郎(1894-1952)が1949年の不況下に、対処策を巡り労働組合との対立激化により、1950年に社長を引責退任した。その後、非ファミリー経営者が中継し、2009年に豊田家に大政奉還した。スズキ(株)は創業以来の鈴木ファミリーによる経営が2～4代目の娘婿養子を含めて持続された。一方、マツダ(株)では2代目社長時から松田家が承継したが、1977年で松田家は経営層から姿を消した。その要因は、ロータリーエンジンの開発・事業化による経営悪化と引責であった。

経営面における創業家の影響を維持する上で、創業ファミリー経営者間の承継に加えて、創業精神を順守し、ファミリーの存在意義を重視する非ファミリー経営者の存在も重要である。トヨタ自動車(株)の場合、豊田喜一郎の家族的な一体感、団結心が強く温かい家族的な共存共栄の絆を確立する意思と経営スタイル(長谷川, 2005: 546)、創造的な情熱と自発性(同, 546-51)が全社員を牽引する重要な役割を果たした。そして何よりも、この創業者精神を「豊田綱領」として形式知化して、企業文化として定着化させ、石田退三など非ファミリー経営者が継承した仕組みが、ファミリーの価値観を継承する上で欠かせない役割を果たした。吉村(2004)は、「豊田ファミリーは役員に就任していないが、「創業家出身以外のものが社長であった期間でも、豊田家は経営の中核にあったとも考えられる」(p.38)という。

第3に所有面では、3社ともファミリーの所有比率は創業時から現在へ大きく減少している。その大きな契機は株式上場と増資であり、その前後

を比較すると、トヨタ自動車(株)(75%超→4.62%)、スズキ(株)(27.2%→0%)となっている。なお、マツダ(株)は従来の株主及び役員を中心とした増資対応であり、また日本窒素関係が筆頭株主から姿を消した例外的状況である。

一方、ファミリーの所有比率が増大している局面もある。トヨタ自動車(株)では、1967年(10.9%)から1977年(12.3%)年及び1987年(9.9%)、2012年(20.3%)が該当する。山崎(2012)は、明治から戦前期における豊田ファミリーの所得形成を丹念に調査し、役員報酬あるいは給与(p.55)、配当(p.59-60)、特許売却収入(p.62)を主な収入源とし、研究開発、工場拡大(p.58)との関係を説明している。世代によって詳細は異なるが、こうした資金力を背景として、増資対応による株式保有比率の維持向上が実現したと推定するのは合理的である。更に、名古屋財界における人的ネットワーク並びに豊田事業の各社相互の株式相互持ち合い(牧, 2011)による安定株主確保、三井との緊密関係(木山, 2011)など外部支援者の獲得も所有面におけるファミリー影響力を維持する重要な要因である。このように、同社では法人持株数がファミリー個人の持株数を凌駕している点が、他2社と大きく異なる。マツダ(株)では、1926年(15.4%)→1930年(44.1%)及び1931年(48.4%)、1943年(2.4%)→1949年(3.5%)等がファミリー所有比率の増大局面である。

2 非ファミリービジネス化に至る3つの経路

「ファミリー影響力の衰退モデル」(後藤監修, 2016)が示すファミリービジネスの非ファミリービジネス化に至る3つの経路とは、ファミリーの所有面における希薄化、経営面における無力化及び直接の非ファミリービジネス化である。3社におけるファミリーの位置を「ファミリー影響力の衰退モデル」で確認してみよう。

トヨタ自動車(株)では、創業家が創業時から1987年まで筆頭株主の地位を維持したが、それ以降は十大株主にとどまっている。ファミリー出身役員は創業時～1950年、1967～現在まで名を連ねている。両者を勘案すると、ファミリービジネスとしての位置はA(1937-50)→B(1950-67)→A(1967-87)→a(1987-現在)と変遷している。1950年のファミリー影響力低下は豊田喜一郎が不況時の立て直しを巡る労働組合との対立の引責による辞任が原因である。所有面における筆頭株主としての影響力を基に、Aへの復帰が実現している。その後、所有面での地位が十大株主へ低下し、a段階へと低下した。このように、Aからaへ地位が低下しているが、依然として強い影響力を維持している。

スズキ(株)は、創業家が創業時から1949年まで筆頭株主の地位を維持した。しかし、事業拡大と共に希薄化が進行し、1950年の上場以降は十大株主から姿を消している。その中で、経営面では一貫して創業家が社長または会長の座を維持しているものの、ファミリー影響力がAからCへ減少している。衰退の主な要因として、事業の拡大ならびに増資、特に株式上場の際しての増資インパクトは大きい。また、役員構成においても、上場時点で大きな変化が見られた。創業当初は8名のうち5名、すなわち過半数をファミリーで占めていたが、事業拡大につれて役員総数が大幅に増大し、ファミリー出身者が役員総数に占める比率は現在10%台に減少している。

以上2社が2015年現在もファミリービジネスの位置を維持しているのとは対照的に、マツダ(株)は既に経営面ならびに所有面において創業家の影響が消滅し、非ファミリービジネス化している。マツダ(株)は1923年にAの地位を獲得後、1930年に株主として第2位になった以外、1934年まで筆頭株主の地位を維持した。しかし、1937年

の第2位以降は、1949-51年の短期間を除いて、株式保有順位が下降を続け、1968年に十大株主から脱落した。一方、経営面では、松田耕平が1994年に取締役退任後、創業家の役員はいない。

したがって、マツダ(株)の非ファミリービジネスに至る経路は、a(1920年)→A(1923)→a(1926)→A(1930)→a(1937)→A(1949)→a(1954)→C(1968)→c(1980)→非ファミリービジネス(1994年)と基本的に所有権が希薄化を続け、非ファミリービジネス化に至っている。3回にわたる主要株主(a)から筆頭株主(A)への振り返りプロセスを検討しておこう。第1回のa(1920年)→A(1923)は初代社長の清谷角八と会社との間に金銭的紛争が生じ、清谷の持株が松田重次郎ほかに移ったことによる(東洋工業(株), 1972:22)。当時は不況深化の中であり、1920年から株主数も減少している。次のa(1926)→A(1930)の時、日本経済が恐慌の渦中にあり、加えて同社は工場火災もあり、極めて厳しい経営環境であった。同社は新工場の建設を契機に1930年減資増資を実施した。最後のa(1937)→A(1949)は、野口遵(1873-1944)率いる日本窒素肥料株式会社による資本参加、東洋工業株の戦時金融公庫への譲渡(1943年)による資本参加の解消(同:152)と、一連の特殊事情によるものであった。この前後、増資が1937年(2.5倍)、1938年(3倍)、1943年(2倍)、1948年(2倍)、1949年(2.5倍)と続いた(同:96, 148, 149, 257, 258)。上場(1949年)後も社長松田重次郎が筆頭株主であったが、その後、金融・証券関係の持株が増大し、1952年松田重次郎逝去により社長就任した松田恒次が1954年には持株比率は3位となった⁶。

所有の希薄化は株主としての地位低下を生じ、経営方針の根幹である役員選出に対する影響力を低下させる。最終的に経営の無力化を招く原因と

なるので、ファミリービジネスとしての地位を維持するため、所有の希薄化は最も避けなければならない。所有の希薄化は直ちに経営の無力化を招くとは限らず、一定の時間差を伴って非ファミリービジネス化に至る。例えば1968-94年のマツダ(株)では所有の希薄化が直ちに経営の無力化には至らず、C/cの位置を維持している。それは、ファミリー影響力の残存効果によるもので、主要因として十大株主未満の株主としての存在、またファミリーが育てた非ファミリー役員員の支援などがある。しかし、既にファミリーの影響力は極めて弱体化しており、残存効果も時間の経過と共に低減し、1994年のマツダ(株)が示すように最終的には非ファミリービジネス化に至る。

では、経営の無力化が所有の希薄化を招く可能性はあるだろうか。例えばA→Bの変化で筆頭株主の地位を維持したまま、経営が無力化した状態へ移行した段階で、筆頭株主の地位を維持するには二つの条件がある。第1はファミリー株主が保有株式を保有し続けることであり、株式売却しなければ可能である。第2は、増資に対応した買い増しであるが、これは資金力次第である。ファミリーの収入源として役員報酬は大きな比率を占めており(山崎, 2012等)、役員を輩出していなければ収入が著しく減少し、増資に対応した買い増しが不可能になる可能性が高い。このように役員員の輩出は経営権の確保の他に収入源という役割がある。従って、経営の無力化が所有の希薄化を招く可能性は増資対応の資金力が枯渇した場合に現実性を帯びる。

3 重力ならびに抗力

同分野で選んだ3社では、いずれも上述した重力が創業家の影響力を逡巡してきた一方、創業家の影響力を維持するうえで、所有面では増資対応、経営面ではファミリーメンバーを経営者として派

図表7 ファミリーの影響力を低減させる重力

現象	要因	背景・形態など	最終的結果
希薄化	事業承継	株式分散, 相続税負担, 株式売却	所有権消滅
	事業発展	増資, 第三者割当	
	資金需要	資金難, 外部投資志向, 第2創業, 個人的必要性, 株式売却	
無力化	人材枯渇	高齢化, 急死, 次世代不在, 適任者不在	経営権消滅
	引責辞任	業績不振, 対立抗争, 不祥事	
直接非ファミリー化	合理的選択	投資ポートフォリオ変更	所有権・経営権消滅
	意欲喪失	ファミリービジネス承継コミットメント減少	

出所：筆者作成

遣すべく意識的な努力を重ね、それが抗力として機能して来た。研究対象に選んだ3社いずれにおいても、大きな重力によって創業家の影響力は減減したが、抗力が一定程度維持された企業ではファミリービジネスとしての地位が数世代にわたり保たれる。しかし、抗力が重力に対抗できなかったファミリービジネスは、創業家の影響力が大きく希薄化ないし無力化した結果、非ファミリービジネスの地位へと脱落する。

ファミリーの影響力を低減させる重力は、希薄化、無力化、直接非ファミリー化の各々に存在する（図表7）。

第1の希薄化に関する重力は、事業承継、事業の発展拡大並びにその他要因の3種類に大別される。事業承継は、相続による株式所有の分散を招き、意思統一が薄弱であれば株式売却につながる可能性も生じる。あるいは、相続税負担のためにファミリー所有株式を売却せざるを得ない状況も少なくない。全てのファミリービジネスが世代交代ごとに事業承継を体験し、所有面のファミリー影響力が低減する。事業発展拡大は増資を伴う場合が多く、ファミリー所有比率を維持するに足る個人の資産力がなければ、所有面のファミリー影響力は増資時に低減する。第三者割当の場合は尚更である。

第2の無力化に関する重力は、人材枯渇及び引責辞任が主な要因である。ファミリーに後継者不

在の場合、非ファミリーの専門経営者を登用する事例はトヨタ自動車(株)やスズキ(株)に見られるように珍しくない。専門経営者の登用は、子息など次世代がいない場合、能力・意欲など不適任の場合だけでなく、非ファミリー幹部の意欲向上にも資するため、積極的な実施が推奨される。しかし、その結果として、経営面におけるファミリー影響力の低下、無力化による重力の発生についても常に注意を払わなければならない。所有面における影響力を担保として、必要に応じてファミリー経営者が復帰できるよう長期的な準備を怠ってはならない。上述した綱領を定めて企業文化を定着してきたトヨタ自動車(株)は好例である。引責辞任は、業績不振、内部対立、不祥事などに起因するものであり、トヨタ自動車(株)ならびにマツダ(株)で見られた。特殊要因であるが、常時注意を怠ってはならない。

第3の直接非ファミリー化の重力は、合理的選択及び意欲喪失が主な要因である。合理的選択として投資ポートフォリオ変更が挙げられる。ファミリーが経済合理性を重視すれば、社外投資に向けた資産運用、さらにファミリービジネス株式の売却による振向け投資の可能性がある。その結果としてファミリー株式所有比率の減少、所有面におけるファミリー影響力を低下させる重力が発生する。また、ファミリービジネスに対する意欲喪失は承継に対するコミットメントを減少させ、

ファミリービジネス株式の売却につながる可能性がある。

一方、ファミリーの影響力を維持・向上させる抗力として、人的要素、財務的要素ならびに社会的要素がある。第1に人的要素として、価値観醸成では倫理感練磨、創業者精神・歴史の共有があり、その手段として常日頃からのコミュニケーションが欠かせない。承継準備では全般的な人材教育による承継の重要性理解、次世代教育、さらに具体的な後継者の各種準備が含まれる。以上諸施策を継続的かつ体系的に実施するため、ファミリーガバナンスとしての制度化が欠かせない。ファミリーガバナンス（後藤，2012：184-92）はファミリー内部の統治を意味し、家族憲章、家族会議、年次総会などから構成され、コーポレート・ガバナンスと双壁を成す存在である。

第2に財務的要素は、資産増加、資産運用ならびに集中管理から構成される。資産増加はファミリービジネスの業績維持・向上ならびに内部留保により、ファミリー及びファミリービジネスの資金力を増強する。これにより、増資に対応する再投資だけでなく、外部からのM&Aなど攻撃に効果的に対処する。併せて、適切な配当政策および報酬により、ファミリーの所有面における影響力の保持・向上に資する。資産運用はファミリー所有株式の維持・増加であり、希薄化に対抗する重要な施策である。集中管理とはファミリーの資産、特に株式の集中並びに運用を一元的に行うもので、承継による保有株式の分散と希薄化を防止する。具体的な手段として、ファミリーオフィス及び株式持ち合いがある。

第3に社会的要素はファミリー及び企業における社会関係資本が重要である。社会関係資本（Nahapiet & Ghoshal, 1998）は人間相互の連携すなわち関係性を資源とする概念であり、ファミリーは関係者間の長期的かつ濃密な関係性を特徴

図表8 ファミリーの影響力を維持・向上させる抗力

抗力	対策	主な内容
人的要素	価値観醸成	倫理感練磨、創業者精神・歴史の共有、コミュニケーション
	承継準備	次世代教育、人材教育、後継者の準備
	制度化	ファミリーガバナンス
財務的要素	資産増加	業績維持・向上、内部留保、再投資、配当政策、報酬
	資産運用	所有株式維持・増加、集中管理
	ファミリー	ファミリーオフィス、株式持ち合い
社会的要素	ファミリー	ファミリー社会資本、養子
	企業	ファミリービジネス社会資本、安定株主

出所：筆者作成

とするため、社会関係資本の創出に理想的な環境とされる（後藤，2012：40）。ファミリーの資源を補強する意味で、ファミリーの社会関係資本すなわち地域社会などとの関係性は重要な役割を果たし、その典型的な事例として養子が挙げられる。

ファミリービジネスもファミリー同様の特徴をもち、組織内では情報流通の促進、創造性改善、組織外では連携増大の効果が指摘されてきた。特にファミリー外部の安定株主を獲得するには長期にわたる信用が欠かせない。業務上の取引関係を超えた各種の社会関係資本がファミリーを支援することでファミリーの影響力維持に重要な役割を發揮し、ファミリービジネス衰退させる重力に対抗する。

4 ファミリービジネス衰退の普遍性

以上、自動車業界3社の事例を分析して、ファミリービジネス衰退及び重力・抗力の存在を確認してきた。これらの指摘には業種などを超えた普遍性が存在するだろうか。そもそも、事業承継時に発生する株式の分散は、産業分野の如何を問わず発生する。したがって、事業承継は相続・贈与に伴う株式売却と併せて、ファミリーの株式保有比率を減少させ、ファミリービジネス衰退を進行

させる性格を基本的に帯びている。すなわち、希薄化要素の存在並びにファミリービジネス衰退は産業分野の如何を問わず普遍性を有すると考えるのが合理的である。

Ward (1987) は、業種・製品、ファミリービジネス自体および所有者のライフサイクルに着目して、3者の相互関連の重要性を指摘し、創業者から兄弟の共同経営を経てダイナスティに至る発展形態を提示した。それを更に発展させたのが Gersick et al. (1997) によるファミリービジネス発展モデル (DMFB) である。このモデルは、事業軸、ファミリー軸及び所有軸の3次元で構成され、3者の相互関係のバランスに伴いファミリービジネスの現在並びに将来の可能性を想定している。ここで、事業軸は設立から拡大・体系化そして成熟に至る3段階に区分される。また、ファミリー軸は当主の若年期、会社への入社、協働、次世代への承継であり、所有軸は単一者支配、兄弟経営及び従兄弟連合に区分している。

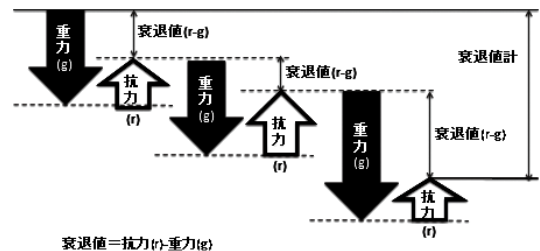
DMFB を更に進めて、Carlock&Ward (2001) は所有構造の発展段階を提示した。ここでは、ファミリー、組織、産業、個人という4要素を、所有に影響を与える要素として分離した点に特徴がある。すなわち、所有をライフサイクルではなく、ライフサイクルに規定される4要素及び意思決定によって影響される所有形態と規定しており、ファミリービジネスを6つの所有構造をもつ形態に区分している。6つの所有形態は、創業者、単一者経営、ファミリー・パートナーシップ、兄弟共同経営、従兄弟連合、ファミリー大連合であり、DMFB を細分化している。ファミリー軸におけるメンバーの誕生、結婚、引退、死去は、株主の移動に関係するが、株式保有に関する基本方針及び個別の意思決定によって、株式移動の最終形は決まる。

このように、株式移動は株式保有に関する基本

方針及び個別の意思決定も関係するが、基本的にライフサイクルに規定される4要素及び意思決定によって影響されるものであり、上述したファミリービジネスの衰退ならびに重力・抗力の存在にはファミリービジネスである故の普遍性が存在すると考えられる。もっとも、ファミリービジネスが属する事業分野によって設立から拡大・成熟に至る変化の速度は異なるので、重力・抗力の大きさは事業分野によって異なるだろう。また、ファミリー軸において事業承継には国・文化ごとに長子相続、均等存続などの違いがあり、これらが重力・抗力の大きさに影響を与えることは想定される。

ファミリービジネス衰退を左右する重力・抗力について、上述した知見は下図のように要約される。

図表9 ファミリーの影響力：重力と抗力



出所：筆者作成

世代ごとに重力 (g) および抗力 (r) の値は異なるが、一般的に両者の差異 (r-g) は負の値を示し、ファミリーおよびファミリービジネスの関係者がたゆまぬ努力を意識的に続けない限り、抗力が重力に拮抗することは難しい。まさに、「ファミリービジネスは破滅を許すがために失敗する。破滅の原因は緩慢ではあるが確実な変化であり、より正確に表現するならば無行為こそが真の原因である」(Ward, 1987: Foreword)。上図に示した (r-g) は緩慢ではあるが着実な変化であり、放置

すれば破滅をもたらす。その防止策は、たゆまぬ努力すなわち意識的な抗力(r)の積み上げであり、抗力(r)積み上げを怠る無行為は破滅につながる。

吉村(2004)は、コーポレート・ガバナンスの視点から全産業の上場同族企業に着目し、1980年に「同族支配」に分類された企業のうち、「同族支配」タイプをほぼ維持した企業が過半の56%にのぼる一方、同時期に39%が「支配的株主不在」にタイプが変化したと指摘(p.44)する。これは、本論が指摘するファミリービジネス衰退の傾向と符合しており、わが国上場企業全般における普遍性を支持している。

IV 含意

ファミリービジネスは、放置すればファミリーの影響力が減衰して非ファミリービジネス化するという、ファミリービジネスにおける「ファミリー影響力の衰退モデル」は極めて大きい示唆をしており、その学術的、実務的ならびに政策的な含意は次の通りである。まず、学術的な含意として、本論は事業承継における所有権の重要性に注意を喚起している。先行研究では、事業承継を「創業者=株主経営者から後継者へのリーダーシップの引き継ぎ」(Beckhard & Burke, 1983)など「最高経営レベルにおけるリーダーシップの交代」を意味するのが一般的であった(後藤, 2012: 128)。しかし、本論が指摘するように所有権の希薄化はファミリービジネスを衰退させる根源的な要因であり、事業承継を所有権の承継という視点で見直す必要性を本論は指摘している。

実務的含意として、まずファミリー関係者は重力の大きさを十分意識する必要がある。抗力はファミリーによる意識的な努力であり、抗力の原動力がファミリーにあること、抗力の意識的強化を図らない限り非ファミリービジネスへの転化が

不可避という認識が肝要である。しかし、事業の発展拡大における増資は欠かせず、第三者割当などを必要とする場合も多い。各種経営戦略の判断にあたり、事業強化の視点だけでなく、ファミリービジネスとしての地位を維持する視点も総合した判断がファミリーには求められる。

本論は、ファミリー当事者に対する後継者教育の重要性も示唆する。すなわち、事業をファミリービジネスとして維持発展させることの重要性、そのためのファミリーの責務、ファミリーの所有権維持の意義と方法などに関する後継者教育を、若年期から始める必要がある。後継者教育の基盤としてファミリー内部における日常的なコミュニケーションが全ての出発点である。

政策的含意として、本研究は親族内承継の重要性を示唆する。事業承継問題の深刻化に対応して中小企業庁は承継方法の多様化を重視しているが、海外の研究によれば第三者承継は短期的業績回復に寄与するが、長期持続性に問題がある。親族内承継の促進策はまだ不十分であり、あらゆる支援策を追求すべきである。

結論

本論は、ファミリービジネスにおけるファミリーの影響力衰退を自動車業界の約100年に亘る時系列的検証により、世界で初めて立証した。ファミリーの影響力が衰退し非ファミリービジネス化に至る3つの経路を検証し、株式所有の希薄化を根源的原因として指摘し、ファミリーの影響力を衰退させる重力ならびに向上させる抗力の内容を吟味し、それらの業界を超えた普遍性を示唆した。今後の研究課題として、ファミリーの所有・経営両面における影響力の国際比較研究が急務である。

注

- 1 ファミリー持株（個人、資産管理会社及び関連会社）を合算している。以下 a～c 全て同じ。
- 2 出所は同社 HP（トヨタ自動車 75 年史「大株主の推移」）、『トヨタ自動車 20 年史 下』の他、下記による（図表 2 も同じ）。昭和 13 年：「第 1 回営業報告書」。同 22 年 12 月：「過度経済力集中排除法の指定取消令」添付調査票（笠井，2010:166）。上場直前は同社『株主名簿』（昭和 23 年 9 月）、直後は『増資目論見書』（同 24 年 9 月）、『会社概況』（同 26 年 2 月）による。
- 3 出所は鈴木自動車工業㈱『50 年史』（1970）の他、昭和 24 年以前に関しては同社『営業報告書』に含まれる「株主名簿」である。昭和 24 年の有価証券法制定以前、「株主名簿」は公開が一般的であった。
- 4 信託銀行は信託口が 2 件あるが創業者との関係は不明である。
- 5 出所は『東洋工業五十年史』（1972）の他、昭和 24 年以前に関しては同社『営業報告書』に含まれる「株主名簿」である。
- 6 相続による株の分散ならびに株売却の情報は不明である。

参考文献

- Carlock, R. & Ward, J. (2001) *Strategic Planning for The Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave.
- Davis, J., Hampton, M., Lansberg, I. & Gersick, K. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Ward, J. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 笠井雅直 (2010) 「過度経済力集中排除法とトヨタ自動車㈱工業に関する資料」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』47

(1):157-168.

- 木山実 (2011) 「藤野亀之助論－三井・トヨタ関係構築史－」『商学論究』58 (3) :1-21.
- 倉科敏材 (2003) 『ファミリービジネスの経営学』東洋経済新報社.
- 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継－所有権承継を中心として－」『事業承継』5: 50-63.
- 後藤俊夫監修 (2016) 『ファミリービジネス白書 2015 年版 100 年経営をめざして』同友館.
- 後藤俊夫編著 (2012) 『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房.
- 鈴木自動車工業㈱ (1926) 『目論見書』鈴木自動車工業㈱.
- 鈴木自動車工業㈱ (1948) 『株主名簿』鈴木自動車工業㈱.
- 鈴木自動車工業㈱ (1949) 『増資目論見書』鈴木自動車工業㈱.
- 鈴木自動車工業社史編集委員会 (1970) 『50 年史』鈴木自動車工業㈱.
- 中小企業庁 (2003) 『中小企業白書』.
- 中小企業庁 (2014) 『事業承継等に関する現状と課題について』.
- 東洋工業 (株) (1972) 『東洋工業五十年史 沿革編 1920-1970』.
- トヨタ自動車工業㈱ (1938) 『第 1 回営業報告書』.
- トヨタ自動車工業㈱ (1942) 『第 5 回営業報告書』.
- トヨタ自動車工業㈱ (1951) 『会社概況』.
- トヨタ自動車工業㈱社史編集委員会 (1958) 『トヨタ自動車 20 年史』.
- 長谷川光圀 (2005) 「豊田喜一郎の創業者精神とゆらぎ」『山口大学経済学雑誌』53 (5) :545-568.
- 牧幸輝 (2011) 「豊田利三郎と豊田業団－経営構想、企業家ネットワークと同族経営体制－」『経営史学』46 (2).
- 山崎広明 (2012) 「豊田ファミリーの所得の形成過程－豊田家事業の経営史序説－」『企業、家研究』9 :49-65.
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治－神話と実態－』NTT 出版.