

年次大会報告①

事業承継の根源力は何か？

—日本坩堝(株)に学ぶ—

後藤 俊夫

(日本経済大学経営学部 特任教授)

はじめに

ファミリービジネス (FB) は経済の主演と呼ばれ、財務的業績は一般企業を上回る一方、長期的傾向としてファミリー影響力の低下が指摘され、内紛・経営不安定事例の発生も見られる。問題意識はFBにおける世代間承継を維持する原動力は何か、ファミリー影響力を維持するファミリーと維持しないファミリーの差は何かであり、本論では強いファミリー影響力を100年以上維持する日本坩堝(株)事例を分析し、FB長寿を実現する知見を探求する。なお、用いる理論は、資源ベース理論、特にファミリー資本である。

先行研究

FBは親族の影響下にある企業 (Gersick et al, 1997) と定義され、本論では「親族が所有または経営に参与する企業」とする。FBは欧米で企業数、雇用数、GDPなどの過半を占め (Gersick et al, 1997), 日本でもFBは全企業の大半を占め (倉科, 2003; 後藤, 2016), 財務的業績は一般企業を上回る (Anderson & Reeb, 2003; 斎藤, 2008; 後藤, 2016)。一方、FBは短命 (Ward, 1987) とされるが、その非FB化プロセス: 近年まで関心薄であった (後藤, 2016 他)。また、親族影響力の根源である株式所有の実証研究は少ない。後藤 (2016b) は、95年間 (1922-2015) の上場FB116社の内、FBとしての存続は僅か2社で、その

ファミリー影響力 (C, c) 微弱化を指摘した。しかし、強いファミリー影響力を100年以上維持する事例の研究は皆無である。

調査方法

日本ルツボ (株) の株主/役員データを同社保存の営業報告書及びeol 総合企業情報データベースで把握する他、同社・岡田相談役 (社長/会長歴任) ヒヤリング及び同社・社史ほか関連資料を用いた。なお、日本坩堝(株) (1950年上場 (東証2部), 資本金7億円強) は明治18年 (1885) 創業で、ルツボなど耐火物製造販売の企業である。

主な結果

第1に、創業以来120年 (1896-2016) の主要株主/役員推移を把握し、最高のF影響力 (Aランク) を維持し続けている (若干の例外時期を除く)。第2に、増資又は合併による有事期には持株比率が低下するが、平時には持株比率を増加させてAランクを維持している。第3に、養子並びに婚姻による親族間の緊密化が顕著である。

議論

ファミリー資本 (Danes et al. 2009) は親族の有する資源全てを意味する。それを構成する経済的資本、人的資本、文化資本、社会関係資本は創業以来の時間的経過に伴って「重力」に基づいて

図表1 養子/婚姻による社会関係資本の強化

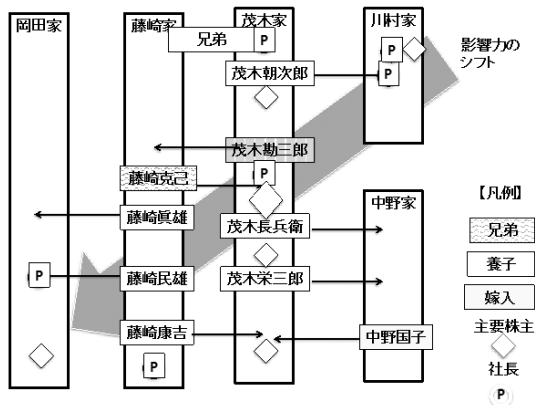
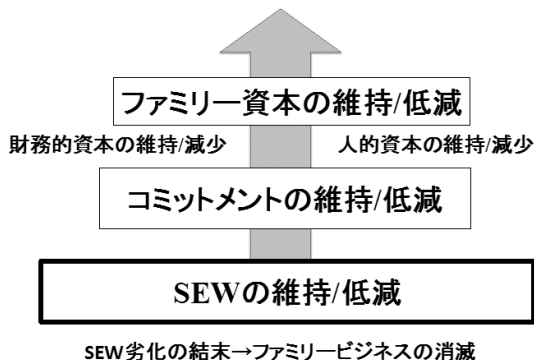


図2 ファミリー影響力維持/低減の根源



低減する傾向が指摘されている。大半の親族で資産相続に伴う税負担、相続時の分割に伴う一部保有者の売却、各種の資金需要が原因で株式保有比率は長期的に低減し、可逆性は稀である。重力は大株主としての地位維持以外の行動を優先した結果でもある。意識的かつ持続的な努力（＝抗力）なしには大株主としての地位は失われ、親族としての影響力が減少する結果が避けられない。

当該企業では川村家が創業し、養子及び婚姻によってつながる茂木家、藤崎家、岡田家、大久保家（図表1）が経済的資本、人的資本を持続しており、文化資本、社会関係資本の役割も大きい。事業拡大期には重力の影響を受けたが、平時には持株比率の増加で「抗力」を高め、例えば直近の第177期（2017/3末）に至る8年間で親族保有株式比率は6.78%から8.24%へ1.46%増加し、合算して筆頭株主の地位を維持している。

現在の筆頭株主は社長及び会長を歴任した個人株主であり、同社の創業以来の歴史を重視し、営業報告書を第1回（明治40年）以来全て保管している。また、企業の持続的成長に常日頃から配慮し、100年経営に関する社外諸活動に積極的である。

ファミリー資本は財務的資本並びに人的資本の

維持・減少に依拠するが、その根底にはファミリー資本を自社に注力するコミットメントがあり、更に深奥にはBerrone et al. (2012)の社会情緒資産（SEW）がある（図表2）。SEW劣化の結末はファミリービジネスとしての生命の消滅に他ならない。

含意

本論の学術的含意として、事業承継及びFB持続における社会関係資本、同SEWの役割及びファミリー影響力に影響を与える重力/抗力に関する研究発展の可能性を示した。実務的含意として、ファミリー資本によるファミリー支配維持の重要性及び長期視点に立脚したファミリー影響力を維持する諸施策の意識的・継続的実践の重要性を示唆した。最後に行政的含意として、事業承継及びFB持続の再検討、フランスを先頭とするECの先行施策がもつ長期的問題（Wennberg et al., 2011）への考慮を示唆した。

結語

本論はファミリー影響力を100年超持続する希少なファミリービジネス事例を分析し、世代間承継を維持する原動力として、RBVの視点から社

会関係資本などファミリー資本, 特にSEW (社会情緒資本) コミットメントをファミリー影響力の根源として指摘した。今後の研究課題として, 本研究は対象が国内1事例に限定されており, 今後対象事例の拡大並びに海外諸国との比較研究を通じて知見の普遍化が求められる。

謝 辞

本研究の実施にあたり, 同社岡田民雄相談役ほか幹部各位に多大の協力を得た。また, ファミリービジネス研究会および事業承継学会において多数の貴重なコメントを頂いた。併せて謝意を表したい。

参考文献 (主な文献のみ)

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) Founding - family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012) Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009) Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- 倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社
- 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
- 後藤俊夫監修 (2016) 『ファミリービジネス白書: 100年経営をめざして』同友館
- 後藤俊夫 (2016b) 「事業承継における創業者影響力の推移: 重力と抗力の考察」『事業承継』5, 36-49.