

2024 年度ファミリービジネス学会  
全国大会  
予稿集

2024 年 11 月 11・12 日

沖縄県

万国津梁館

# ファミリービジネス学会 2024 年度全国大会挨拶

大会委員長 / 静岡文化芸術大学 曾根秀一

ファミリービジネス学会は、間もなく節目の 20 周年を迎えるにあたり、沖縄・万国津梁館において 17 年ぶりに大会を開催する運びとなりました。同地で開催の理由は、第一に、学会原点の地でファミリービジネス研究の発展や学会のこれまでの歩みを振り返り、未来を考える時期にきたこと、第二に、コロナ禍で行動制限やオンラインなどで、なかなか直に会員交流の場がもてなかったということです。

そこで今年度の共通論題は、「ファミリービジネスの未来」とし、二日間にわたり各種報告、パネルディスカッション等を進めてまいります。20 周年を間近に控え、意義深い大会になると確信しております。

基調講演には、瑞泉酒造株式会社 6 代目社長で、沖縄県酒造組合会長も務められる佐久本学氏に登壇いただく予定です。その他にもファミリービジネス研究を第一線で進められる国内外の研究者や実務家、御関心いただく皆様も含めて、沖縄の地で楽しく自由闊達に研鑽を重ね、ファミリービジネス研究の未来を熟考する場にしてまいりたく存じます。

尚、会場の万国津梁館は 2000 年の九州・沖縄サミット首脳会合の会議場にもなり、同地からの眺めはこれぞ沖縄と唸らせる壮大な景色です。そして泡盛を堪能しながら、交流いただければと思います。どうぞよろしくご挨拶申し上げます。

## **開催概要**

■開催日：2024年11月11・12日

■会場：沖縄県万国津梁館

■懇親会会場：万国津梁館サミットルーム

■統一論題：「ファミリービジネスの未来」

■協賛：エーザイ株式会社

一般社団法人ファミリービジネス研究所

KPMG ジャパン

ヨコハマコンサルティング株式会社

(アルファベット順)

■参加費：会員 3,000 円、非会員 5,000 円、懇親会費 5,000 円

2024年度ファミリービジネス学会 研究発表大会プログラム 11月11日(月)、12日(火): 沖縄・万国津梁館

統一論題:「ファミリービジネスの未来」(初日)

10:00-11:30 理事・役員打ち合わせ(サンセットラウンジ)(任意)

12:00-13:00 拡大役員会(サンセットラウンジ)

13:30-13:35	開会挨拶 大会委員長 曾根秀一(ファミリービジネス学会会長 / 静岡文化芸術大学) (サミット)	
13:35-14:15	基調講演 佐久本 学(瑞泉酒造株式会社 代表取締役社長/ 沖縄県酒造組合会長) (サミット)	
14:15-14:40	特別講演 奥村昭博(慶應義塾大学 名誉教授) 「ファミリービジネスの未来」(サミット)	
司会	吉村典久(関西学院大学) (サミット)	落合康裕(静岡県立大学) (オーシャン)
14:45-15:05	① 上野恭裕(関西大学) 「ファミリービジネスの競争優位と長期存続」	② 石川和男(専修大学) 「人口減少地域での特殊なサービス提供の継続可能性:ファミリーが担ってきたサービス継続の途絶危機」
15:05-15:25	③ 沈政郁(関西大学) 「Placeholder CEOs」	④ 亀井克之(関西大学) 「ファミリービジネスの経営戦略とリスクマネジメント—ワイン産業の事例—」
15:25-15:45	⑤ 浅尾兼平(KPMGジャパン) 「ファミリービジネスのContinuity考察:実務ケースのご紹介」	⑥ 杉林弘仁(関西国際大学) 「戦前の御木本の海外支店を支えた現地ファミリー企業群」
15:45-16:00	休憩	
司会	山田幸三(大妻女子大学) (サミット)	塩次喜代明(九州大学) (オーシャン)
16:00-16:20	⑦ 玉木俊明(京都産業大学) 「ユダヤ人からジャイナ教徒へ:ダイヤモンド取引におけるファミリービジネスの役割」	⑧ 水谷公彦(日本大学) 「ファミリービジネスにおける社会貢献・フィランソピーについて」
16:20-16:40	⑨ 堀口朋亨(国士舘大学) 「ゲマインシャフトとゲゼルシャフトを結合する組織秩序:人民所有企業の再民営化時における同族の復帰を事例に」	⑩ 加藤孝治(日本大学)・仲本明(イカリ消毒沖縄)・森山賢(琉球補聴器) 「沖縄県内でのファミリー企業における事業承継」
16:45-17:10	特別講演 前田貴子(株式会社ゆがふホールディングス 代表取締役社長) 「中小オーナーファミリービジネスの事業承継とガバナンス~WBSでの修論概要とその後の実践報告~」 (オーシャン)	
17:10-17:20	休憩	
17:20-17:55	パネルディスカッション 佐久本学(瑞泉酒造株式会社 代表取締役社長) × 奥村昭博(慶應義塾大学名誉教授) × 長谷川博和(早稲田大学ビジネススクール教授) × 大澤真(元日本銀行那覇支店・株式会社フィーモ代表取締役社長) × 曾根秀一(静岡文化芸術大学教授・ファミリービジネス学会会長) (オーシャン)	
18:00-18:25	会員総会(オーシャン)	
18:30-20:30	懇親会	

統一論題:「ファミリービジネスの未来」(2日目)

10:00-11:30	開会挨拶 大会副委員長 小林康一(高千穂大学) (サミット)	
9:05-9:35	特別講演 鍾喜梅(義守大学教授) ”Sustainability in Long-lasting Firms: Lessons from Two Cases in Taiwan” (サミット) 【英語報告】	
9:35-10:05	特別講演 Prof. Tom Rüsen(Witten/Herdecke University)/ Dr. Timm Mittelsten Scheid (Vorwerk Group) ”How to “manage” the business family of a family business” (サミット) 【英語報告】	
10:05-10:15	休憩	
10:15-10:45	特別講演 玉川基行(株式会社 玉川堂 代表取締役社長) 「伝統工芸のラグジュアリー戦略」(サミット)	
司会	階戸照雄(日本大学) (サミット)	長谷川博和(早稲田大学) (サンセットラウンジ)
10:50-11:10	⑪ 武井一喜(日本ファミリービジネスアドバイザー協会) 「ファミリービジネスのトランジションと支援者の役割」	⑫ 馬場七海(みずほリサーチ&テクノロジーズ) 「取締役会における実効性向上の困難とその対応に関する一考察」
11:10-11:30	⑬ 磯部雄司(静岡県立大学 院) 「ファミリーアントレプレナーシップによる組織的な知識創造—エーザイの事例—」	⑭ 上村哲司(筑波大学 院) 「従業員の勤続年数がファミリービジネスの業績に与える影響」
11:30-11:50	⑮ 藤村和久(日本大学 院) 「日本のファミリービジネスにおける番頭の重要性」	⑯ 若林泰(日本大学 院) 「上場企業コーポレートガバナンス改革にファミリー企業が果たす役割」

基調講演

泡盛業界と瑞泉酒造の歴史

佐久本 学

瑞泉酒造株式会社代表取締役社長

沖縄県酒造組合会長

## 略歴

1969 年 生まれ

2001 年 沖縄県外の販路拡大の為、瑞泉酒造に入社

2005 年 海外輸出拡大の為、海外での営業活動開始

2013 年 代表取締役役に就任

2018 年 沖縄県酒造組合会長就任

## 『泡盛業界と瑞泉酒造の歴史』

琉球泡盛は 600 年も前から作られており、琉球王朝と共に発展したと言われております。現在泡盛の造り酒屋は 44 社あり、すべてが創業 60 年以上の蔵元です。

その中の一つ、弊社 瑞泉酒造は首里城から歩いて 10 分のところにあり、今年で創業 137 年目を迎え、私で 6 代目の代表者となります。

3 代目であり祖父の佐久本政敦氏の自叙伝「泡盛とともに」や祖父母などから聞いた泡盛業界と瑞泉酒造の歴史をお伝えします。

特別講演

ファミリービジネスの未来

奥村 昭博

慶應義塾大学名誉教授



# ファミリービジネスの未来

慶應義塾大学 名誉教授

奥村昭博

日本のファミリービジネスは、今日、その存続の危機に瀕している。それは、近年の中小企業数の減少に見ることができる。中小企業の大半がファミリー企業であることから推測できる。この減少の大きな原因は、人口減少に伴う雇用の困難化による事業の衰退、また後継者難による事業継続の困難化がある。さらにこういった状況に対応して、M&Aが盛んになり、次から次と吸収、合併が進展している。まさにファミリーのオーナーシップが揺らぎ始めているのである。

しかし、ファミリービジネスの未来は過去、現在、未来と言った一連の時間軸の中で語られなければならない。千年、何百年と存続してきた長寿企業には、これまで何度も危機を乗り越えてきた歴史がある。そこには未来へと繋がる、揺るがぬレガシーがあるからである。こういった長寿企業には不易流行という哲学があり、「伝統」を守りつつ「革新」を遂行することで存続してきたのである。

今日の革新は「新しい資本主義」を考慮したものでなければならない。それは「非財務的資産」に基づくオーナーシップと「人的資本」を活用した革新である。これからのファミリー企業は「文化(カルチャー)」をベースとして、コミュニティー(協同組合)型の組織運営が求められてこよう。

## 統一論題

「ファミリービジネスの未来」(初日)

## ファミリービジネスの競争優位と長期存続

### The Competitive Advantage and the Long-term Survival of Family Business

関西大学 上野恭裕

Yasuhiro UENO, Kansai University

#### 1. はじめに

今日、企業の存続が大きな課題となっている。そのようななか、様々な危機を乗り越え、独特の強みを発揮して競争優位を獲得し、長期的に存続しているファミリービジネスが数多く存在する。企業が長期的に存続、発展していくために何が必要かをファミリービジネスの観点から明らかにすることが本稿の課題である。本稿は長期存続を実現している中小企業を対象に行った質問票調査から長期存続企業の特徴を明らかにすることを目的とする。

#### 2. 先行研究

ファミリービジネスの競争優位を経営資源論の観点から議論しようとしたのが Habbershon and Williams (1999) の「ファミリー性 (familiness)」の概念である。ファミリー性とは、「システムの相互作用から生じる特異な企業レベルのリソースと機能のバンドル」(Habbershon, Williams and MacMillan, 2003, p. 451) と定義される。この概念は抽象度が高く、現実のファミリービジネスの競争優位を説明するためには、より操作的な概念が必要である。このようなファミリー企業の特性をファミリーの影響力の程度と捉えて連続尺度で測定しようとした試みが Astrachan et al. (2002) である。Astrachan et al. (2002) はパワー尺度、経験尺度、文化尺度の三つの下位尺度からなる F-PEC 尺度 (The Family Influence on Power, Experience, and Culture Scale) によりファミリービジネスの特徴を測定しようとした。本稿でもこの尺度を参考に分析を行った。

#### 3. 研究方法

本稿では 100 年以上の長期存続を実現している中小企業を調査対象とし、日本企業の長期存続要因を明らかにすることを研究目的として質問票調査を実施した。2024 年 1 月 5 日 (金) に質問調査票を発送し、1 月 26 日 (金) を返信期限として回収した。調査対象企業は全国の非上場製造業企業で、資本金 3 億円以下、従業員 300 名以下、創業年が 1923 年以前の創業 100 年以上の長期存続企業であり、そのなかで売上高上位 300 社に質問調査票を送付、146 社から回答を得た。回収率は 48.7% である。

#### 4. 回答企業の属性

この調査では非上場の製造業で資本金3億円以下かつ従業員300名以下の企業で、創業年が1923年以前の企業（創業100年以上）が対象であり、その中で売上高上位300社を調査対象とした。そのため、中小企業の中でも比較的大規模な企業が対象となっている。質問票調査回答企業の属性は、資本金では5000万円以上の企業が約7割を占め、従業員数では100人以上の企業が約8割、売上高では50億円から100億円の企業が約7割を占める。回答企業の業種では、食料品関係の企業が37社と最も多くなっている。それに続いて一般機械器具製造業や化学工業、金属製品製造業や出版印刷関連の企業が多い。企業数に若干の偏りはあるが、広く製造業企業が回答している。

#### 5. 調査の集計結果

##### （1）家訓・経営理念について

まず創業家の家訓と企業の経営理念について質問した。明文化された家訓が明確に存在する企業は有効回答139社中36社（26%）とそれほど多くはない。次に明文化された家訓がどの程度浸透しているかを尋ねた。明文化された家訓があると回答した企業36社のうち、25社およそ70%の企業が創業家と経営者さらには従業員まで浸透していると回答している。一定規模以上の中小企業では、一定程度の企業で家訓が存在し、そのような明確な家訓の存在が従業員にも浸透し、企業経営に大きな影響を与えていることが推察される。

次に、明文化された経営理念の有無を確認した。有効回答143社中、132社（92.3%）の企業が明文化された経営理念を持っていた。また明文化された経営理念を持っている企業の多く（91社、約70%）がその経営理念は創業家、経営陣、従業員まで浸透しているとしている。理念浸透が長期存続の一つのカギとなるといえる。

##### （2）戦略について

中長期経営計画を策定している企業は143社中109社、76.2%と多くの企業が策定していた。また、最も重要な経営指標としては収益性が最も多く、安定性がそれに続いている。また成長を求める企業が意外に少ないことがわかる。収益性を求めるのは企業としては当然のことではあるが、長期存続を果たしている企業の中には安定性を重視している企業が多いといえる。また過度に成長を求めることはしていない。

次に経営における優先事項について12個の項目をあげて、7段階のリッカートスケールでその重要性を確認した。12個の質問項目は伝統重視に関する質問、成長

重視に関係する質問、顧客重視に関する質問、社会貢献に関する質問に分かれており、因子分析を行うことにより、4つの因子を抽出した。因子はそれぞれ伝統重視因子、成長重視因子、顧客重視因子、社会貢献因子と名付けられた。四つの因子と企業年齢の相関係数を見ると、伝統重視因子の因子得点と企業年齢の相関が高いことがわかる（表1）。また、それほど高くはないが、社会貢献因子の因子得点と企業年齢との相関も高くなっている。伝統を重視しながら社会貢献を行っている企業が長期存続を果たしてきたことがうかがえる。

表1 経営優先事項の因子得点と企業年齢との相関係数

	企業年齢	1伝統重視	2成長重視	3顧客重視	4社会貢献
企業年齢	1				
1伝統重視	0.151	1			
2成長重視	0.092	0.001	1		
3顧客重視	0.041	0.116	0.155	1	
4社会貢献	0.103	0.038	0.131	0.069	1

### （3）ファミリー性の分析

ここでは、ファミリーの企業経営への影響度を測定する手法の一つである F-PEC 尺度を参考に質問を行い、対象企業がどの程度ファミリー企業の特徴を持っているかを測定しようとした。F-PEC 尺度はパワー尺度、経験尺度、文化尺度の三つの下位尺度からなる。パワー尺度は創業家ファミリーによる株式所有比率と取締役会に占めるファミリーメンバーの構成比率、経験尺度は経営者がファミリーの場合の世代数、文化尺度は Klein et al., (2005) の質問項目を簡略化したものを利用し、創業家ファミリーの企業経営に対するコミットメント、創業家ファミリーの価値観と会社の価値観の重なるの程度で測定した。回答結果の因子分析により、コミットメント因子と価値観の共有因子という二つの因子を抽出した。

これらの三つの下位尺度を合成して、ファミリー企業の特性の強さを測定しようとした。具体的には各下位尺度の値を標準化し、企業ごとに合計して変数の数（所有比率、取締役会に占めるファミリーメンバーの比率、経営者がファミリーの場合の世代数、コミットメント因子、価値の共有因子の五つ）で除したものとしている。

この合成尺度と業績の相関を見たのが次の表2である。この相関分析からわかることは、F-PEC 尺度と企業年齢は有意に相関係数が高く、ファミリー企業の特性を持っているほど、長期存続を実現しているといえる。

表2 ファミリー企業特性と企業年齢の相関

	F-PEC尺度	企業年齢
F-PEC尺度	1	
企業年齢	.378**	1

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)。

## 6. まとめ

この調査では、ファミリーの経営への関与は長期存続にとって重要な正の影響を与えていたことが明らかとなった。創業家ファミリーによる株式所有と経営への積極的な関与により、創業家の家訓や経営理念が共有され、創業家ファミリーと会社との価値観の共有が起これ、ファミリーによる経営へのコミットメントが深まり、企業の長期的な存続が可能となっていることが推定される。今後は長期存続を実現している中小ファミリービジネスの更なる特徴と長期存続のメカニズムの解明が求められる。

## 参考文献

- Astrachan, J. H., Klein, S. B. and Smyrnios, K. X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem," *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Habbershon, T. G., and Williams, M. L.(1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms," *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. and MacMillan, I.C. (2003) , "A unified systems perspective of family firm performance," *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., and Smyrnios, K. X. (2005). "The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory," *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(3), 321-339.

## 人口減少地域での特殊なサービス提供の継続可能性：ファミリーが担ってきたサービス継続の途絶危機

専修大学 石川和男

### はじめに

近年、人口減少や高齢化による自治体消滅が取り上げられる。いわゆる「集落」の多くは消滅危機にある。他方、そこでも提供されなければならないサービスがある。しかし、人口減少によるサービス提供者の減少・不在により以前のように提供されない集落が増えている。本報告では、医療や冠婚葬祭事業を「特殊なサービス」と位置づける。地域医療は「医者家族」、冠婚葬祭は「寺社家族」が担ってきた。つまり、ファミリーにより承継されてきた。ただ承継が途絶し、これらサービス提供ができない地域が増えている。そこで医療や寺社によるサービス提供の途絶危機と継続可能性について考察したい。

### 1 地域における生活の質低下

#### (1) 集落の機能低下

集落機能は、「住民生活を無理なく成立させられる集落内での生活維持を可能にする状況」である。2019年調査では、①機能が良好に維持されている集落は、全体の78.4%(49,603集落)であり、前回調査(2015年)より減少した。②機能低下した集落割合は17.2%(10,893集落)で前回調査より増えた。機能維持が困難な集落割合は4.1%(2,618集落)となった(総務省(2020)6)。集落機能が低下、機能維持が困難な集落は、人口・世帯数とも小規模集落や高齢化率が高い。これらは「基礎集落」「山間地の集落」「本庁までの距離が遠い(20km以上)」、「地形的に末端にある」割合が高い(総務省(2020)7-8)。これらでは必需品がすぐ入手できないだけでなく、一般のサービスも以前のように提供されない。

#### (2) 平成の大合併による市町村中心部の距離拡大

消滅が危惧される集落では、住民生活の質低下が危惧される。10年以内に消滅が予測、いずれ消滅が予測される集落は、行政窓口や病院へは自動車を利用しても21分以上かかる割合が2割を超える(総務省(2020)20)。市町村中心部への物理的距離は、「平成の大合併」で浮上した(原田ら(2023))。合併以前の自治体は、地理的範囲が狭く、中心部は現在よりも近隣にあった。しかし、その状況は合併で一変した。こうした集落では、空き家の管理状況が「一部は管理不十分」が50.9%(1,627集落)があり、「大部分は管理不十分」が12.6%(402集落)もある。道路・用排水路・河川等の管理状態は、44.0%の集落で「管理不十分」「(管理が行き届かず)荒廃」状態にある(総務省(2020)21)。また生活サービス機能の立地状況は、消滅が

危惧される集落では、当面存続するとされる集落に比べ、全生活サービス機能の立地割合が低い（総務省(2020)22）。この状況は、人口減少が進む集落では、住民は以前と同様の生活が不可能な状態であることを示している。

## 2 地域において必須の特殊サービス

### (1) 過疎地での特殊なサービス提供者の減少・不在

機能低下が指摘される地域でもこれまで医療や冠婚葬祭のサービスが日常提供されていた。しかし、現在は医師の不在・非常駐、寺社は存在しても神職や僧侶の不在・非常駐がある。わが国では「無医村」は約 600 地区ある（厚生労働省(2020)3）。また医師が常駐してはいても、後継者不在で医師の高齢化が進んでいる。さらに神職や僧侶がおらず、祭事や葬儀・法要などが成立しなくなった地域も増えている（大平ら(2023)229）。ただ医療や冠婚葬祭にかかわる従事者数にはほとんど変化はない（厚生労働省(2022)4、文化庁(2015)2）。これは地域的偏在を示している。医師が都市部に集中し、神職・僧侶は大規模施設へ集中傾向にある。そのため、過疎地でこれらサービス提供者の減少や不在が顕在化している。これにより住民生活に支障を来し、人口減少が進む地域では深刻化している。こうした研究は、社会学分野で社会学者が地域に入り、住民生活を丹念に調査する過程で課題・問題としてきた。

### (2) 特殊なサービスを取り巻く環境の厳しさ

報告者は、特殊なサービス提供の継続可能性を探るため、「事業を承継する」「サービスを継続する」視点から調査してきた。そこで各地の薬剤師会、医師会、四国八十八カ所霊場会の案内人である「先達」、行政機関の事業承継支援部門に対し、さまざまな質問を投げてきた。そこにおいては後継者不在で長期間継続したサービス提供が当代で途絶する状況が共通していた。医師や冠婚葬祭サービス提供をする資格取得には訓練が必要である。その期間は、長期に及び経済的負担も大きい。過疎地では、後継候補者が当該サービス提供を承継、積極的にノウハウを取得できない状況もある。これらサービス提供の継続は、単独では既に困難な状況であり、公的機関や地域・民間団体による支援が必要である。しかし、特殊なサービスの場合、医療や宗教は医療法人や宗教法人として、既に特定の法律や法令下であり、これらサービスへの目は、昨今厳しい。他方、医療ではインターネット診断など新サービスが提供されている。それが徐々に承認、浸透している面もある。冠婚葬祭は、大規模な葬儀や法要は、新型コロナウイルス感染症拡大以前から減少していた（鵜飼(2016)、NHK(2019)など）。人口減少により住民が参加する祭事規模の縮小、コロナ禍を理由に中止したりしたままの地域もある。この状況は、特殊なサービスに対するニーズ変質や新サービスの生成も影響している。



### 3 特殊なサービス提供へのアプローチ

#### (1) 対象へのアプローチと「顧客」という把握

地域で提供されてきたサービスが、提供者不在やその高齢化などで途絶・消失している。住民生活に影響する状況を考察する際は、社会学だけでなく、他のアプローチが有益な方策を発見する機会ともなる。そこでは特殊なサービス提供の「継続可能性」に焦点を当てる必要がある。特殊なサービス提供者は、継続的に取引・交換を行い、それらの活動で利益を得ることが前提である。それはサービスの供給側とサービスの需要側双方とも利益を上げ続けられなければ、その持続可能性が達成できないためである。

生産と消費という社会現象の研究は経済学で行われる。これまでその下位分野に商学・商業学が位置づけられてきた（林(1999)）。ここでは「売り手」と「買い手」という把握がある。それらが取引・交換をすることで、取引当事者や交換当事者双方が利益を得ることが前提である（石川(2021)23-24）。買い手は「顧客」と捉えられる。この捉え方は、マーケティング研究では顕著である。顧客である消費者は、特殊なサービスの需要者では、「患者」「氏子」「檀家」とされ、顧客や消費者と呼ぶにはふさわしくない場合もある。どう呼称されようが、利益を得る必要がある。ただこの利益は経済的利益だけでない。限界集落においても「住民の生きる権利」は尊重されなければならない。その点から特殊なサービス提供の継続を考えると、今後何らかの示唆が得られるかもしれない。

#### (2) 商学研究による拡大可能性

客観的データの収集だけでなく、実態に地域に入るとそれを維持するには通常のサービス業だけでなく、通常「サービス」と認識されない医療や冠婚葬祭、その提供者に目を配る必要を痛感させられた。また特殊なサービスが継続する環境整備も不可欠である。環境維持では、使命感に燃えた医師も存在する。また寺社を守ろうとする意志を強く持ち、周辺人口が減少し、自らの生活も非常に苦しくなる中、積極的に活動している神職や僧侶の姿もある。こうした地域での実際の活動記録は、一般化が求められる研究とは距離がある。そこでは、研究の位置づけを明確にし、理論的整備が必要となる。こうした特殊なサービスの取引や交換面を中心に研究し、地域を構成する要素にアプローチすることは、当該研究分野だけでなく、地域マーケティングやファミリービジネス研究への貢献にもつながる（原田ら(2023)）。

### 4 特殊なサービス継続に対する継続支援策

#### (1) 特殊なサービス提供の困難性

特殊なサービスの提供が困難な状況を直視すると、その提供者の子どもや血縁者

が承継・継続しない状況が浮上する。まずその理由を明確にしなければならない。特殊なサービス提供者は、当該事業を継続させるには、子どもや血縁者を取り巻く環境を直視しなければならない。しかし、これまで特殊なサービスの提供が、子どもや血縁者が継続してきた背景には、神社や寺院の場合は職住一体があり、承継しやすかった背景があった。したがって、承継の第一後継候補がサービス提供者の子どもとされてきた。他方、医師では医師免許を有しても当該地域でサービス提供を継承しない者が増えている。それは、当該地域で経済的生活を成立できる将来が展望できないためである。また親は親、子どもは子どもという「個人主義」の浸透や生活環境変化への拒絶なども影響している。

冠婚葬祭では、親族によるサービス提供を継続する上での障害は、医師とは異なる事情がある。寺社という施設取得や引き継ぎを「ステークホルダー」に承認しなければならない。つまり、神職や僧侶の子どもが当該施設を承継しようとしても、氏子や檀家が承認しない場合がある（圭室(2010)45-47）。都市部や有名な寺社で神職や僧侶となり、一定の俸給を得ながら「サラリーパーソン」の生活をすることを選択肢に入れる場合もある。

## (2) 支援制度の研究精度の向上

特殊なサービス業の「業種」によるサービス提供継続を考えると、医師、神職・僧侶は、代々家族や血縁者中心に継続してきた。仮にそうした中で医師となっても、現在ではその多くは大学病院や一般病院の勤務医となり、地域で医師一人という僻地医療を選択しない（堤・坂口(2019)17）。地域では、当該家族が継続させてきた医療サービスの提供を停止し、行政が診療所を一定時間開設する場合もある。神職や僧侶などは、これらの「仕事」に就いていなかった者の子どもが就くことは少ない。これが特殊な継続性の常識であった。これが当該地域における特殊なサービス提供を阻む理由の1つである。

やはり特殊なサービス提供継続における運営面の支援策が必要である。特殊なサービスの提供継続を支援するのが公的・民間機関である。これまでサービス提供者、後継候補者、サービス提供停止者へはこれまで税制面の支援が中心であった。こうした支援も必要だが、その他必要な支援を検討する必要もある。そこでは、サービス提供者の承継者を発見し、公的機関による支援事業の方向性を提示しなければならない。わが国だけに医療や冠婚葬祭などを司るサービスがあるのではなく、海外にも同様の事業は多くある。これら比較により、わが国の特殊なサービス提供継続への期待も発見できよう。

## おわりに

本報告では、人口減少の進む地域において、まず特殊なサービス業が提供され

ず、途絶した状況にふれた。その上で、なぜそうした状況に陥ったかについて言及した。それを踏まえ、今後人口減少が進んでも各地域で以前から提供されてきたサービスが、将来も提供され続ける可能性を探ろうとした。しかし、子どもの数が減り、職業選択の自由が優先される社会では、ファミリーによる事業承継はかなり以前から厳しい状況にあった。サービス継続に焦点をおく場合、当該サービスに対する行政支援が必要である。他方、地域では、事業継続を優先とし、「こうあるべき」「こうであった」という考えは措き、サービス継続を優先させるための支援を地域ぐるみで行うことが求められよう。

#### 参考文献

石川和男(2021)『商学入門』中央経済社

石川和男(2022)「事業承継研究における整理事項をめぐってーその対象と構図」『専修商学論集』専修大学学会、第115号、1-26

鵜飼秀徳(2016)『無葬社会ー彷徨う遺体 変わる仏教』日経BP社

NHK取材班編(2019)『さまよう遺骨ー日本の「弔い」が消えていく』NHK出版新書  
大平航己・石橋澄子・谷口守(2023)「地域における神事継承の実態とその要因ー茨城県を対象とした30年前との比較からー」『土木学会論文集』Vol.78, No.5、229-239

圭室文雄(2010)「檀家制度の成立と展開」『明治大学教養論集』教養論集刊行会、27-54

厚生労働省(2020)「令和元年度無医地区等及び無歯科医地区等調査の結果」1-8

厚生労働省(2021)「医師・歯科医師・薬剤師統計の概況」1-48

総務省地域力創造グループ過疎対策室(2020)「過疎地域における集落の状況に関する現況把握調査最終報告(概要版)」

堤信之・坂口一樹(2019)「医業承継の現状と課題」『日医総研ワーキングペーパー』日本医師会総合政策研究機構、1-37

林周二(2019)『現代の商学』有斐閣

原田保・石川和男・西田小百合(2023)「我が国における地方自治体の大合併を踏まえた地域デザインの進化方向ー官制大合併に見られる限界とコンテクストベースドデザインへの期待」『地域デザイン』地域デザイン学会、No.21、11-71

## Placeholder CEOs

関西大学 沈政郁

[bizshim@kansai-u.ac.jp](mailto:bizshim@kansai-u.ac.jp)

社長（CEO）交代は、すべての組織にとって最も重要な課題ですが、家族企業の場合最大重要課題であると言えます。なぜトップ経営者の交代が家族企業の最大重要課題なのでしょう？それは家族企業が非家族企業に比べて多様な優先事項を持っているからです。例えば、継続して家族メンバーを登用して家族内でビジネスのコントロールを維持し非金銭的な利益を享受するのか、企業の利益を増大させるために専門知識を持つプロの経営者を雇うのか、何らかの事情で後継者が育っていないまたはそもそもいない場合やリーダーの予期せぬ病気や急死のような事態にどのような代替案を準備するのかなどを考える必要があります。

本稿では、家族 CEO が退任した後に任命され、次の家族 CEO が引き継ぐまでに会社を運営する非家族企業経営者を、「Placeholder CEOs」「番頭経営者」と定義し、どのような状況で番頭経営者が任命されるか、また彼らはどのような特徴や役割を持っているのかを明らかにします。主な発見は番頭経営者を持つ家族企業はサンプルの 7% ぐらいで少なくなく、番頭経営者の平均年齢は高く、教育水準も高い傾向にあり、在任期間も長い。経営スタイルは、業績を維持することが多く、業績が改善される専門経営者とは異なる。業績の変動性も一番低く、次の家族後継者が準備できるまでの強力な中継ぎ投手であるとまとめることができる。

既存の文献では家族経営から非家族の専門経営者に移ることを専門経営化（Professionalization）とよび関連する多くの先行研究がありますが、本稿で考察する一時的な役割をする専門経営者に焦点は当てられていません。本稿では、先行研究で捉える専門経営者と番頭経営者は異なる特徴と役割を担うことを発見しました。これが示唆する点は、家族企業における専門経営者の役割を理解するためには、従来よりも詳細な捉え方が大事であるということです。

本稿で考察する番頭経営者の代表的な海外事例として、スペインのファストファッションブランドであるザラを挙げることができます。創業者であり会長のアマンシオ・オルテガ（Amancio Ortega）は 2011 年 1 月に 76 歳を迎えた時、適切な後継者がいませんでした。彼の第二の結婚から生まれた娘のマルタ（Marta）はその時まだ 27 歳でした。オルテガは信頼する部下である、パブロ・イスラ（Pablo Isla）を会長に任命しインディテックスを運営させます。マルタが 37 歳になった 2021 年 12 月まで、彼女がイスラの後継者として指名されることはありませんでしたが、2021 年に彼女が受け継ぐことで、少なくとも 10 年にわたる世代交代プロセスが完了しました。

# ファミリービジネスの経営戦略とリスクマネジメント —ワイン産業の事例—

関西大学 亀井克之

## 研究目的

世界的にファミリービジネスの存在が顕著な分野としてワイン産業がある。これは、我が国において、酒造業界にファミリービジネスが多数存在することと同様である。

本研究は、ファミリービジネスの経営戦略とリスクマネジメントの特徴について、ワイン産業を題材に新たな知見を見出すことを目的とする。

この目的を達成するため、本研究報告は、以下の諸点を取り扱う。

- ①なぜワイン産業にファミリービジネスが多いのか。
- ②我が国の日本酒業界と世界のワイン業界との比較。
- ③ワイン業界において、旧世界と呼ばれるスペイン・イタリア・フランスと、新世界と呼ばれる米国、オーストラリア、南アフリカ、アルゼンチン、ニュージーランド、アメリカとの比較。

## 研究方法

理論研究に基づき事例研究を行う。

理論として、①経営戦略リスクと経営戦略型リスクマネジメントの理論、②ESTHETIQUE DE VIN (Dunod, 2021) 所収の Denise Kenyon-Rouvinez のワイン産業を題材としたファミリービジネス研究“La fmaille Le vin, une affaire de famille avec la famille Guigal”(2021)を用いる。

事例として、①(2次資料による)日本の大手酒造メーカーの一般的状況、②(2次資料と訪問調査による)大阪のワイナリー2社、カタシモワイナリーと河内ワインの事例、③(Kenyon-Rouvinez 教授による事例研究と訪問調査とインタビューによる)南仏コート・デュ・ローヌ随一のワイナリーを経営するギガル家が経営するギガル、④(2次資料による)米国カリフォルニアのナパ・ヴァレーに君臨したモンダヴィ家が経営を担ったロバート・モンダヴィ・ワイナリー、⑤(訪問調査とインタビューによる)南仏ラングドック、アニアヌ村のギベール家が経営するマ・ド・ドマス・ガサックの現状。

## 結論

①原材料の米を他の産地から調達する日本酒造産業とブドウ畑を併設するワイン産業は異なる。それゆえファミリービジネスとしてもワイン産業には独自性がある。

る。②ワイン産業はブドウ栽培に依拠するため長期的視点に立脚した経営が必要でありファミリービジネスが存在感を示す。③アメリカ流のグローバリゼーションに立脚したワイナリー・ファミリービジネスとフランス流のテロワール（地域主義）立脚型のワイナリー・ファミリービジネスの経営戦略とリスクマネジメントには相違点が見出される。

#### 参考文献

Denise Kenyon-Rouvinez, “La fmaille Le vin, une affaire de famille avec la famille Guigal” dans Julien Gacon, Aurélie Labruyère, Esthétique du vin, Glénat, 2021, pp.53- 60.

Olivier Torrès, Guerre des Vins Affaire Mondavi Globalisation et Terroir, Dunod, 2005.

## 「ファミリービジネスの Continuity 考察:実務ケースのご紹介」

KPMG ジャパン プライベートエンタープライズセクター  
ファミリービジネス統轄リーダー パートナー 浅尾兼平

- ☆ KPMG のファミリービジネス支援活動の概略をご紹介した後、非上場のファミリービジネス A 社グループへの実務支援事例を取り上げ、ファミリービジネスやその創業家における Continuity 課題とその解決ポイント等について、実務の視点でインプリケーションを整理・考察する。
- ☆ 特に非上場のファミリービジネスにおいては、創業家の直系親族、中でもその当主たる経営者が経営・オーナーシップ・ファミリーすべての面において長期的にイニシアティブを持っていることが一般的である。この構造には、創業家・ファミリービジネス双方に変革や長期成長をもたらす「牽引力」というポジティブな側面がある一方、創業家経営者が（単なる独裁者とは異なる）専制君主の如き存在となり、その暴走や不作為により創業家やファミリービジネスの存続が危ぶまれる状況に陥りやすいというネガティブな側面も抱えている。
- ☆ 今回ケースとして取り上げる A 社グループも例外ではなく、裏腹な上記両側面が顕在化した歴史を持つ。A 社グループが Continuity 課題と特に向き合うこととなった「創業以来最大の経営危機とそこからの脱却」、その後の「HD 体制による次世代承継プラットフォーム構築」に至る過程を概観すると、創業家・ファミリービジネスとして守りたい品格の重要性や、創業家経営者の有能な右腕として役割を全うする“番頭格”の存在といった点が Continuity 課題克服のキーポイントになると痛感した。
- ☆ なお今回のケースは、一般私企業グループのプライベート領域にも踏み込んだ実務支援内容でもあるため、時間の許す限り実際のエピソードを交えてご説明するつもりながらも、大幅に内容をマスキングした形になることをご容赦いただきたい。

## 戦前の御木本の海外支店を支えた現地ファミリー企業群

関西国際大学 杉林弘仁

御木本幸吉が三重県の鳥羽の家業うどん店を承継したのは、1878(明治11)年である。以降、幾多の事業経験を経て海産物商人から真珠商人となり、1893(明治26)年に半円真珠の養殖に成功する。そして、明治の後半には、現代のラグジュアリー・ブランド・ビジネスと遜色のない製販を一貫するビジネス・モデルを構築するに至る。御木本は国内事業の開発と同時に海外にも目を向け、グローバルに養殖真珠の販売を行っている。明治期に、自社の作り出す製品を、商社を利用することなく、独自に海外に支店を設置し、グローバルに販売網を築きあげた例は少ない。御木本は、国内の外国商館への販売を通じて海外への代理店設置、そして共同で海外支店の設置という段階を踏んで独自の支店の設置に至っているが、戦前にグローバルにラグジュアリー・ブランドとしての地位を築いていたことは注目に値する。これを為し遂げたのは、幸吉を当主とした血縁関係で結ばれた優秀な社員たちであったことが当時の社員たちがやり取りした書簡から読み取ることができる。

最初の支店はロンドンであり、国内で作成した小売モデルを海外においても構築する意図はあったが、現実的な対応として卸売ビジネスとなったことがわかっている。ロンドン支店設置に寄与したのが、シングルトン・ベンダ商会であり、その後直ぐに第一次世界大戦が勃発したことで支店活動が中断し、1919(大正8)年にハットン・ガーデンのダイヤモンドハウスにサミュエル・ジョーンズとともにロンドン支店を再開する。

しかしながら、当時の養殖真珠の取引や支店形成に一役をかった現地企業の名前が書簡にあらわれるものの、その企業がどのようなものであったのかは、日本の史資料の不足から探ることは困難であった。

今回の報告では、実地に御木本のロンドン支店の移転先を確認し、ヨーロッパでの販売を支えた現地企業について、海外で得られた史資料からできるかぎり、現地企業との御木本との取引関係の説明を試みたいと考えている。

また、パリではポール商会は、パリの真珠シンジケート築きあげたローゼンタールに対抗して、御木本の海外事業をサポートした最大の立役者であるが、書簡からはポール商会の名前が消えてしまい、代わってコティなる人物がパリ支店の最大の取引先となって現れる。他の資料にはこのコティが養殖真珠協会の会長との記述もあ



るが、これが正しい記述であるかは疑わしい。コティがいかなるもので、ポール商会との関係もはっきりしない。また、ドイツや北ヨーロッパにはどのような販売ルートがあったのかは、まったくわかっていない。これについても、調査できた範囲で報告を行い、戦前期の御木本の販売をサポートしたヨーロッパの企業群の関係を捉えてみたいと考えている。

## ユダヤ人からジャイナ教徒へ:ダイヤモンド取引におけるファミリービジネスの役割

京都産業大学 玉木俊明

### はじめに

ダイヤモンド・ビジネスは、その収益性の高さと、供給地と消費地の距離の長さから、歴史的に常にグローバルなビジネスとして展開してきた。このビジネスは、ユダヤ人のセファルディムとアシュケナジム、そして現在ではジャイナ教徒という宗教的マイノリティが重要な役割を果たしてきた点に大きな特徴がある。ダイヤモンドビジネスはまた、ファミリービジネスとしても有名である。例えばデビアス社は、1888年創業の名門ファミリービジネスである。

同社はオッペンハイマー家と強いつながりがあった。彼らの出身地がドイツであることを考えると、おそらくアシュケナジムであったろう。アシュケナジムがダイヤモンドビジネスで支配的になる前は、セファルディムがこのビジネスで最も影響力があった。セファルディムはインドからダイヤモンドを輸入しており、イベリア半島の対外進出と大きく関係していた。アシュケナジムは、大英帝国との関係が強かった。現在、アシュケナジムに代わり、ジャイナ教徒が地位を大きく高めている。ダイヤモンド取引の家業は、ユダヤ人からジャイナ教徒に変わった。なぜ、そしてどのようにしてこのような変化が起こったのか。それを探究することが、本報告の目的である。

よく知られているように、ユダヤ人はヨーロッパで非常に長い間、ダイヤモンド・ビジネスの支配者だった。彼らはヨーロッパでは公職から排除されていた。彼らが農業に従事しなかったのは、彼らが住んでいた土地から追放された可能性があったからでもある。彼らはディアスポラの民であり、貿易業、輸出入、卸売業、小売業に特化する傾向があった。それゆえ彼らは、国際ビジネスにおいて重要な役割を果たすことを余儀なくされてきた。ヨーロッパはキリスト教圏であり、ユダヤ人はマイノリティであった。一神教の世界では、宗教対立は多神教のそれよりも深刻であった。したがって、15世紀末からのヨーロッパの海洋進出は世界中に宗教対立を拡大し、輸出することに貢献したといえる。15世紀末にイベリア半島から追放されたセファルディムがダイヤモンド・ビジネスに従事した背景には、このような事実が横たわっていた。

### 宗教的マイノリティ

デイヴィッド・ランダスをはじめとする多くの学者が主張するように、現実のビジネス界ではファミリー・ビジネスが支配的であり続けていたことは事実であるが、同時に、ユダヤ人がファミリー・ビジネスを選択した特異な理由を指摘する必要がある。彼らは、自分たちが生きてきた世界ではマイノリティであったし、今もマイ

ノリティである。2000 年以上もの間、ユダヤ人は異教徒に囲まれた土地で暮らしてきた。キリスト教徒ともイスラーム教徒とも共存してきた。このような状況下では、異教徒と密接なつながりがあるはずであり、ユダヤ人が唯一心を許せる存在である彼らの親族や親戚と協力して事業を進める決断をしたということである。マイノリティが国際ビジネスに参加するのは、一般的なルールなのかもしれない。

ジャイナ教徒は 1960 年代以降、ダイヤモンドビジネスで重要な役割を果たすようになった。彼らは帝国主義とは無関係である。むしろ彼らのダイヤモンド・ビジネスは、インドのディアスポラの一部とみなすことができる。しかし、ジャイナ教徒はディアスポラの少数派にすぎない。したがって、グローバル化する今日の世界の文脈の中で、ジャイナ教徒のディアスポラの特長を探ることが本報告での重要なポイントになる。本報告では、ダイヤモンド・ビジネスにとって家族経営がいかに重要であるか、そしてなぜジャイナ教徒が繁栄できるのかについて、アントウェルペンのジャイナ教徒に即して論じる。

19 世紀末から 20 世紀中頃にかけて、ダイヤモンドの産出国はアフリカ南部に集中していたが、現在では多岐にわたる。ロシアは現在世界最大のダイヤモンド採掘国であり、2 位はボツワナ、3 位はカナダでとなっている。ダイヤモンド市場におけるデビアスの独占が失われたのは、採掘国がこのように多岐にわたるようになったからである。

インドはすべての国の中で最もダイヤモンドを輸出している。それは、ダイヤモンドの生産とビジネスの変化と関係している。インドは現在、ダイヤモンドを最も多く生産している国でもある。その中心はグジャラート州のスーラトである。その生産の中心に位置する人々は、グジャラート出身のジャイナ教徒である。しかも彼らは、最も重要なダイヤモンド市場のひとつであるアントウェルペンと密接なつながりがある。アントウェルペンとスーラーとを結びつけているのは、ジャイナ教徒なのである。

ジャイナ教徒の間では、多くのビジネスが家族の絆によって組織され、その多くが何世代にもわたって継続し、発展している。ビジネスが行われている地元に対する忠誠心は深く、従業員は同僚として扱われ、訓練され、退職する者は自分のビジネスを立ち上げる際に助けられるのであり、脅威や競争相手とはみなされない。研磨業界ではそうがあてはまる。ジャイナ人のビジネスモデルは、アングロサクソンのそれとは大きく異なる。

## ディアスポラとジャイナ教徒

ディアスポラの研究者として著名なロビン・コーエンによれば、「一般的な移民と特にディアスポラの違いは、ディアスポラの 4 つの基本的特徴に注目することで理解できる」としているが、宗教の役割に言及していないため、私は彼の定義に同意で

きない。コーエンはディアスポラ研究の先駆者だが、宗教的マイノリティには十分な注意を払っていない。この点は、大きな欠落というべきであろう。

宗教的抑圧のために祖国を離れざるを得ない人もいる。ディアスポラ研究にとって重要な側面を、彼は考慮していないと言わざるを得ない。宗教的マイノリティに注目することなしに、ディアスポラ・ビジネスを研究することはできない。

インドにおける「インド大移動の波」は、厳しい気候条件やグローバル化の進展もあって、1870年代に始まった。インドは移民国家となった。2,500万人のインド人が世界中で暮らしており、これはインドの総人口の2%に相当する。

アントウェルペンにはインド人の移住先として確かに重要な都市であるが、同市へのインド人移住者数はそれほど多くない。インド人ディアスポラとしては、シーク教徒が最大のグループを構成している。グジャラート出身のジャイナ教徒が多いダイヤモンド労働者は、1950年代からアントウェルペンに移り住み始めたが、1970年代半ばから多くなった。過去10年間で、インド人ICT労働者の数も大幅に増加した。

1969年には、インドから輸出されたダイヤモンドの57%がベルギーに送られていた。この当時、ダイヤモンド産業はまだユダヤ人の手に委ねられていた。インド人は小さな石（ダストダイヤモンド）の生産に特化しており、その製造にはそれほど熟練を必要とせず、インドのカット職人に委託することができた。1990年には、ベルギーのダイヤモンドディーラーの40%がインド系であったが、2010年には60-70%に増えた。現在、アントウェルペンには約500世帯のインド人が暮らしている。

その大多数（約300人）はジャイナ教徒である。彼らは基本的にグジャラート州のパランプールからアントウェルペンに来ている。2006年には、アントウェルペン・ワールド・ダイヤモンド・センターの理事11人のうち5人がインド人となっていた。2010年には初めて、インド出身の商人ニシット・パリクが会長になった。独ジャイナ教徒は自の宗教的・文化的アイデンティティを維持しながらも、アントウェルペン社会に受け入れられる大きな成功を収めている。

パランプールのジャイナ教徒は、未研磨のダイヤモンドダストを、美しいダイヤモンドピースに変える特別な技術を開発した。ジャイナ教の商人たちは、このダストダイヤモンド大量に購入し、スラートで加工させた。インドでは人件費が安く、アントウェルペンでのダイヤモンド取引という競争の世界では、他国よりも大きなアドバンテージとなる。完成したダイヤモンドはアントウェルペンで取引される。

## アントウェルペンとインド人

一世代前までは、彼らの大多数がユダヤ人だったが、今日ではかなりの大多数がインド系、特にグジャラート系である。アントウェルペンにおける正統派ユダヤ人の存在感は依然として高いが、グジャラート出身の企業家が随分と増え、ユダヤ人にとって代わったというのが無理だとしても、そうなりそうな状況である。

グジャラートのパランプル出身のジャイナ教徒は、インドにおけるダイヤモンド取引の 90%を支配している。彼らは勤勉なことで知られ、地域社会の絆と富の創造という驚くべき物語を持つ。例えば、パランプルのダイヤモンド商人は、スーラトからテルアビブまで飛行することができる。パランプリーの一族は、アントウェルペンと南ムンバイを行き来しながら、世界を横断する強大な家族ネットワークを維持してきた。

海外インド省の統計によると、2001 年のベルギーにおけるインド人ディアスポラの総数は 7000 人であったが、2011 年には 16000 人に増加した。そのうち 1 万人近くがベルギー国籍を取得している。約 2500 人の NRI/PIO がアントウェルペンを拠点としており、主にグジャラート出身で、ダイヤモンド取引に携わっている。アントウェルペンはグジャラート州スラートと密接なつながりがあり、インドは世界で最も成功した「ディアスポラ・ビジネスの回廊」の一つを形成している。ここでは、ダイヤモンド取引における後方および前方への連鎖が見られるだけでなく、移民集団、ネットワーク、循環移動も関与している。

### ジャイナ教徒はなぜ成功したのか

「ジャラートのジャイナ教徒は、アントウェルペンのダイヤモンド産業という閉ざされた世界に参入するために、2 つの重要な要素を利用した。彼らは、より小さく、より価値の低い石に特化し始め、スラートのダイヤモンド・カッターと研磨工の安価な労働力と優れた技術を利用して、より大きな市場性を持つダイヤモンドを生産したのだ。

ジャイナ教徒はダイヤモンド市場を拡大した。彼らは非常に賢く、ニッチな市場を見つけ、ダイヤモンドの粉塵を利用する有用な方法を見出した。ジャイナ教徒はユダヤ人の戦略をうまく利用し、ダイヤモンド・ビジネスにおいてユダヤ人をほとんど引き継いでいるともいえる。ジャイナ教徒はインド社会の少数派である。その倫理観からベジタリアンであり、農業には従事できず、商業や金融に従事せざるを得なかった。さらに彼らは、ダイヤモンド・ビジネスで利益を上げる絶好の機会を見出したのだ。

### 結論

ユダヤ教徒もジャイナ教徒も、ダイヤモンド・ビジネスを家族や親族のネットワークに頼っていた。両者とも 17-18 世紀頃からダイヤモンド・ビジネスに参入していた。ユダヤ人はダイヤモンド・ビジネスで長期間にわたり、成功を収めており、ダイヤモンドは彼らの世界的なビジネスの象徴なのである。近世において、セファルディムはインド商人とダイヤモンドを取引していた。しかし 1720 年代には、アムステルダムの主要なユダヤ人はセファルディムからアシュケナジムに替わっていた。

近世になると、アシュケナジムはヨーロッパ、そして世界の貿易で重要な地位を占めるようになった。アントウェルペンも近世におけるダイヤモンド貿易の中心地のひとつであり、第二次世界大戦後に復活した。

ユダヤ人はこの街でダイヤモンド・ビジネスを支配していた。しかし、今では特にパランプール出身のジャイナ教徒にその座を奪われている。彼らは、ごく稀にしか農業に従事できない。彼らの職業は基本的に商業関連である。ダイヤモンド・ビジネスは、彼らが職業として選べる数少ない例のひとつである。彼らは内縁関係を選ぶ傾向がある。彼らの親族や血縁関係はユダヤ人よりも強く、それこそ、彼らがダイヤモンド・ビジネスで成功した理由のひとつかもしれない。

ジャイナ教徒がアントウェルペンに来る以前、アントウェルペンもユダヤ人の努力によってダイヤモンド・ビジネスの中心地であった。そのアントウェルペンで、ジャイナ教徒の影響はますます強くなっている。そのネットワークは家族や親族を基盤としている。ジャイナ教徒は家族のネットワークをビジネスに大きく利用しているのである。

## ファミリービジネスにおける社会貢献・フィランソロピーについて

日本大学大学院 水谷公彦

### 1. はじめに

特定のファミリーが企業経営を担うか、または一定割合以上の株式保有を有するファミリービジネスにおいては、ファミリーメンバー個人・ファミリーの資産管理会社・ファミリーオフィス、ファミリービジネスを経営するファミリーが社会貢献等を目的として拠出した財産を原資として設立した財団(以下、「ファミリー財団」という)、ファミリービジネスが、社会貢献・フィランソロピー等の社会の課題解決に向けた取り組み(以下、総じて「フィランソロピー」という)をしている例が多くみられる。

フィランソロピーとは、ギリシャ語で「フィリア(愛)」と「アンソロポス(人類)」という言葉由来としており、人類への愛に基づいた行為・取組みのことである。フィランソロピーは、明確な定義が定まっておらず、思想概念だけでなく、その思想に基づいたお金や時間の寄付という行為を含むものであり、一般的に社会貢献を目的とした寄付・助成を包含して多様な社会に向けた個人・法人等の取り組みである。フィランソロピーは、今日の民主主義社会の歪みを是正し、資本主義社会の歪みを打破する鍵であるという認識が広がり始めている<sup>1</sup>。

Carlock and Ward(2010)<sup>2</sup>は、ファミリービジネスを成功させていくことにつき、ファミリーメンバーが受託責任という共通の価値観を持つことの重要性を指摘し、ファミリーの視点とビジネスの視点の双方から、ビジョンの策定、戦略の策定、投資およびガバナンスといった項目を並行的に検討することで、ファミリーの成功につながる社会貢献としてのフィランソロピーの取り組みがあると述べている。

一般的なファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取り組みとしては、保健・教育・文化支援等が考えられるが、日本のみならず、米国、英国でもファミリー財団によるフィランソロピーの取り組みとしての寄付は、これらのテーマが上位になる傾向にある。ただし、ファミリービジネスの扱う商品等業務内容、ステークホルダーの所在地等によりフィランソロピーの取り組み内容に差異が生じる傾向があり、ファミリービジネスの業務内容からステークホルダーが特定の地域に限定される場合には、当該地域に限定したフィランソロピーの取り組みが行われている例がみられる。

### 2. ファミリービジネスによるフィランソロピーの取り組み主体

ファミリーの代表者として経営を担う企業オーナーには、ファミリービジネスの株式を所有するファミリーの代表者としての顔と、ファミリービジネスの経営者としての顔という2つの顔を持つ。この流れを受け、企業オーナーが主導するファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取り組み主体は、大別して、①ファミリーメン

パー個人・ファミリーの資産管理会社・ファミリーオフィス、②ファミリー財団、③ファミリービジネスの3つがある。

このうち、ファミリー財団は、ファミリーとしての価値観・理念、ステークホルダーに対する対応を踏まえたフィランソロピーの関心に加え、相続税対策、株式の分散防止および安定株主対策を有効に機能させるための手法としても認識されている。

ファミリー財団は、ファミリーが定めた定款と設立趣意に従って、一定の要件のもと管理・運営が行われる法人であるが、ファミリーが行う慈善活動等の一環として戦略的に活用されており、世代を超えてファミリーをつなぎとめる役割を担うとともに、ファミリービジネスのステークホルダーに対して創業者やファミリーの存在を認識してもらう役割も担っている。

日本ファンドレイジング協会(編)(2017)<sup>3</sup>によると、日本における寄付・助成額は、年約1.6兆円の規模であり、個人が7,756億円(2016年)、財団が1,006億円(2015年)、法人が7,909億円(2015年)の実績となっている。また、公益財団法人助成財団センターの「助成金情報」<sup>4</sup>によると、日本には約1,600の助成を行う財団があり、約3,000の助成プログラムが行われている。助成財団名を確認すると創業者ファミリーの名前を冠したファミリー財団が多く含まれている。また、上場会社の上位株主名簿を確認すると200以上の上場会社における上位株主に創業者ファミリーの名前を冠したファミリー財団が確認できる。企業オーナーまたはファミリー株主が、ファミリービジネス株をファミリー財団に寄付し、ファミリー財団を通じたフィランソロピー活動を行っているものと考えられる。

欧米とは適用条件が相違するが、日本においても個人・法人・財団等が寄付・助成の取組みを行った際の税の優遇等の制度がある。個人からの寄付のうち、国・地方公共団体に対する寄付・助成等に対する寄付・助成の一定のものは、特定寄付金として所得税の控除ができる。これ以外にも、都道府県・市区町村に対する寄付金等については住民税からの控除が認められている。また、相続・遺贈によって取得した財産を国・地方公共団体等に寄付する場合には、相続税の対象外とすることができることになっている。なお、法人からの寄付については、対象となる寄付毎に損金算入等の措置が講じられている。一方で、公益財団法人および一定の要件を満たす一般財団法人(非営利型に限る)が助成を行う場合には、一定の要件のもと、助成を受けた者に税の優遇措置が適用されている。企業オーナーまたはファミリー株主等が、公益財団および一定の要件を満たす一般財団(非営利型に限る)に対してファミリービジネス株等の財産を寄付する場合には、税制上の優遇措置が適用され、寄付時の譲渡所得税、財団の贈与税が非課税となる。なお、公益財団に限定されているが、相続後に相続人がファミリービジネスの株式を公益財団に寄付する場合にも同様の非課税特例が適用される。財団は、利益の配当を目的とせず、また、持分という概念がない特徴を有しているため、原則的には財団に対して相続税が課される



ことはない<sup>5</sup>。ただし、日本においては、米国のような財団資産の一定額以上を社会貢献しなければならないというルールは財団に適用されていない。

なお、財団を活用する場合には、ファミリーが財団に寄付したファミリービジネスの株式はファミリーのものではないということを留意する必要がある。財団設立当初はファミリーメンバーが財団の理事に就任する等して、財団の運営や、財団が所有するファミリービジネスの株式の議決権行使について影響力を行使できるかもしれないが、ファミリーメンバーは財団役員の3分の1までとされている規定の存在により、いずれ理事の代替わりや、ファミリーの求心力の低下によって財団を設立したファミリーが目指すフィランソロピーの方向性に他の理事や評議員の賛同が得られなくなるような事態を想定しておく必要がある。このため、ファミリーとしての価値観・理念の実現を目指すフィランソロピーの取組みとして財団を活用する場合には、財団設立時にファミリーの価値観を受け継いだフィランソロピーの取組みが財団により継続実施されるように定款に記載するとともに、その実現に適する組織運営・役員人選ルールを設定しておくことが望まれる。また、公益法人改革が進むなか、公益財団等の活用検討は、法制度改正の動向も踏まえて行うことが望まれる。

### 3. ファミリービジネスにおけるガバナンスを意識したフィランソロピーの取組み

ファミリーのガバナンスは、ファミリービジネスの経営の影響を受けないファミリー内の独自の価値観・理念により形成されている。一方で、ファミリービジネスにおけるコーポレートとしてのガバナンスには、会社法やコーポレートガバナンスのようなフォーマルなガバナンスと企業理念等のファミリーのガバナンスの影響を受けたインフォーマルなガバナンスがある。このファミリーのガバナンスとファミリービジネスにおけるコーポレートとしてのガバナンスをつなぐ役割を果たすガバナンスがファミリーガバナンスとして理解される。ファミリーガバナンスは、ファミリー内の価値観・理念により形成されるファミリーのガバナンスがファミリービジネス株式の保有や経営参画の影響を受けて形成されるものであり、ファミリーとビジネスの双方の影響を受け、双方のガバナンスを調整する役割を担っている。企業オーナーは、ファミリーを代表として企業経営を委託された者として、他のファミリー株主からファミリーガバナンスに基づき規律を受けており、ファミリーとして共有された価値観に基づく取組みを行うことが求められている。企業オーナーにとって重要な責務は、ファミリービジネスの成功とファミリーの永続の両立を図ることにあるが、その実現に向けて、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの調整・調和を図る必要がある。

このため、ファミリーの中には、ファミリーのガバナンスに基づいて、ファミリーメンバー個人・ファミリーの資産管理会社・ファミリーオフィスにおいて、ファミ

リーに価値観や理念で社会貢献をしている取り組みをしている例がみられる。一方で、ファミリーがファミリービジネスの株式保有や経営参画をしていることの影響を受け、ファミリーガバナンスを意識してファミリーとしてのフィランソロピーの取り組みをしているファミリーもある。

一方で、ファミリービジネスにおいては、ビジネスのステークホルダーを意識したフィランソロピーが主として取り組まれているが、特に上場企業では、コーポレートガバナンスを意識したステークホルダーを意識した適切かつ健全なファミリービジネスの経営を行うことが求められており、ファミリービジネスのステークホルダーである従業員、顧客・地域・社会から信用等を得る取り組みとしてフィランソロピーが意識されている。ファミリーガバナンスの影響を受けた企業理念等を背景として、創業者の代から事業を展開してきた地域におけるステークホルダーとの長期的な関係構築を図ろうとする取り組みもこの中に含まれる。

今後は、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの双方を意識したフィランソロピーを行うことで、ファミリービジネスの存続成長とファミリーの永続の双方が両立することが期待される。

- 
- 1) 林雄二郎・今田忠(編)(1999)『フィランソロピーの思想 NPO とボランティア』日本経済評論社, p. 4.
  - 2) Carlock, R. S., and Ward, J. L. (2010). *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Palgrave Macmillan, 2010 edition(階戸照雄訳『ファミリービジネス最良の法則』ファーストプレス、2015年).
  - 3) 日本ファンドレイジング協会(編)(2017), 『寄付白書 2017』日本ファンドレイジング協会, pp. 10-11.
  - 4) 公益財団法人助成財団センターHP, 「助成金情報」<<https://www.jfc.or.jp/>> (閲覧日: 2024年6月20日).
  - 5) 財団の同族理事が50%超である等の要件に該当する一般財団では、財団に一定の相続税が課されることになる。

## ゲマインシャフトとゲゼルシャフトを結合する組織秩序 人民所有企業の再民営化時における同族の復帰を事例に

国士舘大学 堀口朋亨

本研究では、企業統治の正当性と組織内部の機能について考察する F. Tönnies の定義に基づく、ドイツ人の社会的組織であるゲマインシャフトとゲゼルシャフトを特徴づける要素を考察し、両者を企業内で結合するための「秩序」の必要性について考察する。社会主義国家が強制的に生み出した人民所有企業が東西両ドイツ再統一の過程で、民営化するとき元々の所有一族が復帰を可能とする「正当性」が、組織内部の「秩序」によってどのように形成されたかを考察する。

東ドイツ政府により事実上、強制的に収容された人民所有企業の返還は、1990年3月に立法された「私的企業の創設と企業への参加に関する法律」が根拠となり、信託公社 (Treuhandanstalt) によって実行された。

信託公社の事業成果

	企業数
完全民営化・部分民営化	6546
清算	3718
<b>同族への返還</b>	<b>1588</b>
公社化	310
計	12162

出所：Karlsch und Schäfer (2019) p. 7

同族企業は、ゲマインシャフトとゲゼルシャフトのどちらの性格も保持しており、家父長的な経営が強く出てくると、前者の色彩が強くなっていく。もちろん、人民所有企業の中にも労働作業班 (Arbeitsbrigade) と呼ばれる組織が存在し、そこでは、生産効率を上げる機能と共に、従業員間の繋がりを強める機能を持ち、具体的には旅行や観劇・映画鑑賞が行われていた。しかしながら、いわゆる「同じ釜の飯を食う」経営がなされている中小の同族企業と同水準の紐帯を達成するは願うべくもないのが実態であった。ザクセン州のオルガン製造企業である Hermann Eule Orgelbau Bautzen GmbH では、創業者の息子が社内マイスター制度を導入したのと同時に、40名の従業員の固定化を図っていた。国有化された1972年の前年に二代目が他界してしまうが、配偶者が三代目として経営を引き継いでいた。職人気質を持った従業員の管理が大変であったがために、三代目は東独時代も経営責任者として地位を保つことができていた。孫娘たちもオルガン製作者見習いとして働いており、40名という従業員数は、統一時まで保たれていた。同族への返還が円滑であったのはそのような背景が一つの理由である。本研究では、このような事例を理論的に考察していくこととする。

## 沖縄県内でのファミリー企業における事業承継

日本大学大学院 加藤孝治

株式会社琉球補聴器 代表取締役 森山賢

イカリ消毒沖縄株式会社 代表取締役 仲本明

### 【各社紹介と発表内容】

株式会社琉球補聴器は、1987年に設立され、沖縄県那覇市に本社を構える補聴器の販売・メンテナンスを専門とする企業です。創業者である森山勝也氏が設立した株式会社琉球補聴器は、2007年に息子の森山賢氏に事業承継されました。森山賢氏は、父親からの経営理念を受け継ぎ、社員教育や顧客サービスの向上に努めています。特に、社員とのコミュニケーションを重視し、ウェブ会議システムを活用して全店を結び、毎朝の朝礼を通じて情報共有と士気の向上を図っています。

イカリ消毒沖縄株式会社は、1972年に沖縄営業所として設立され、1999年に現地法人化されました。以来、沖縄県内の衛生管理を担う専門家集団として、地域社会に貢献してきました。イカリ消毒沖縄株式会社は、2018年に現代表取締役の仲本明氏が父親である先代社長から事業を引き継ぎました。仲本氏は、昨年から日本大学大学院の国際情報科へ通い、加藤孝治先生のもと、ファミリービジネスについて学んでいます。

今回は、加藤先生を交えて3名で各社の事業承継の経緯や考え方について討論します。

## 特別講演

中小オーナーファミリービジネスの事業承継とガバナンス

—WBS での修論概要とその後の実践報告—

前田 貴子

株式会社ゆがふホールディングス代表取締役社長

#### <報告要旨>

私は2018年4月に、早稲田大学大学院経営管理研究科1年制総合コースで学び、修士論文のテーマを「中小オーナーファミリービジネスの事業承継とガバナンス～100年企業を目指すY社への提言～」としてFB研究を行いました。

その中で自社の課題を整理して複数の提言を示したものの、現実のファミリービジネスで、きれい事が理想通りに運ぶわけがありません。

遅々として進まない課題解決に嫌気がさし、いつしか自分の中で、提言の実行については優先順位が下がっていました。

しかしながらこのたび、貴学会で登壇させて頂く時間を頂戴し、改めて自分と自社を振り返ってみましたところ、僅かではありますが実現できていることもありました。

先代から経営のバトンを受け継ぎ、次の後継者へ繋ぐ役割を担う立場となった今、改めて自社への提言をアップデートし、トライ&エラーを繰り返しながら前に進んでいきたいと思えます。

#### <前田貴子プロフィール>

前田貴子（まえだ たかこ）1965年7月生まれ、名護市出身。

1988年3月大東文化大学卒業。同年4月琉球銀行入行。

1999年1月、家業の株式会社屋部土建に入社、2003年1月前田産業ホテルズへ異動。

専務取締役在任中に株式会社ゆがふホールディングスを設立。代表取締役専務、CEO代行を経て2022年、先代のCEO死去に伴い代表取締役社長就任。

2019年3月早稲田ビジネススクール修了。

## パネルディスカッション

### 【登壇者】

佐久本学(瑞泉酒造株式会社代表取締役社長)

奥村昭博(慶応義塾大学名誉教授)

長谷川博和(早稲田大学ビジネススクール教授)

大澤真(元日本銀行那覇支店・株式会社フィーモ代表取締役社長)

曾根秀一(静岡文化芸術大学教授・ファミリービジネス学会会長)

特別講演

**Sustainability in Long-lasting Firms:  
Lessons from Two Cases in Taiwan**

鍾 喜梅

義守大學教授



**Presenter: Chung, Hsi-Mei**

**Professor, Department of Business Administration, I-Shou University**

**E-mail: smchung@isu.edu.tw**

**Title: Sustainability in Long-lasting Firms: Lessons from Two Cases in Taiwan**

### **Brief Note**

Each firm operates in a broader context, utilizes different kinds of resources, and is constituted with multiple stakeholders. Since 1980s, business scholars argue that the purpose of a firm is not only for profit-making, but instead is responsible for the social issue, and is comprised with stakeholder and social issue management (Hillman & Keim, 2001). Different with this corporate social responsibility concept, scholars further argue the sustainability concept that a firm need to bridge between ecological and social system, become meaningful or valued, and with commitment to economic and environmental goals (Russo, 2003). Even though the responsibility concept is different from the sustainability concept, both now focus on social and environmental considerations, and all agree that firms are responsible to a broad range of demands and constituencies in the embedded context (Bansal & Song, 2017).

Either taking the responsibility or sustainability concept, the core is that a firm is not a sole entity in the context but is an inter-related entity with different constituencies. If so, the long-lasting goal of a firm must address how the firm is related with the constituencies, and how and why the long-lasting goal of this firm is related with the linkages with the chosen constituencies.

No all firms can be long-lasting till 3<sup>rd</sup> or 4<sup>th</sup> generation or even above. Previous studies indicate that there are two kinds of important characteristics for those long-lasting firms across the world, one is sensitive to environment, and the other is strong organizational identity (De Geus, 2002; Goto, 2006). Strong organizational identity provides the members engaged in this firm a clear guide toward the future while sensitive to the environment means the leader in the long-lasting firm have to pay attention to industrial and environmental dynamics around the firm and also need to be sensitive on how to cooperate or link with the surrounding constituencies.

In this talk, I will choose two long-lasting firms in Taiwan, the Jiu Zhen Nan Pastry and the Hwa Gung Tea, to address the sustainability issue in the long-lasting firms. Employing the related framework and concept before, I will mainly focus on how and why these two long-lasting firms choose its distinctive sustainability target and how the focal firm is linked with the chosen constituencies and leverages the unique

legacy under its long-history. The talk will be interesting and insightful for those ones care about the succession and sustainability issues in long-lasting firms in Asia.

## 特別講演

How to “manage” the business family  
of a family business

Prof. Tom Rüsen (Witten/Herdecke University)

Dr. Timm Mittelsten Scheid (Vorwerk Group)

## Description:

Current research on the longevity of family businesses shows that, in addition to the sustainable positioning of the company in the market and competition, the family of the family business is of central importance. Key questions need to be asked and answered by the members of the business family and measures must be taken to management the business family. Based on the analysis of a large number of family constitutions and interviews with representatives of long-living family businesses in the DACH region, WIFU has developed a model that covers the central questions that every business family must answer as part of its future and succession planning. The 12 topics of the WIFU model of family strategy development help members of business families to define their attitudes, preferences and decision-making processes. This makes an important contribution to the organization of the cross-generational community of owners. The theoretical concept has already been applied several hundred times in practice and is now a standard in the German-speaking family business community.

The Vorwerk family business, now in its 5th generation, is the market leader in the household appliances sector and generates a turnover of €3.5 billion with 10,000 employees. The almost 30-strong community of owners has gone through the family strategy process according to the WIFU model and developed a family constitution. This process has been conducted by three generations aged 18-85, which gave it a unique dynamic.

During the session, the concept of the WIFU model of family strategy development will be presented (Prof. Rösen) and a case study of the Vorwerk family business will be described by a member of the entrepreneurial family (Dr Mittelsten Scheid).

特別講演

伝統工芸のラグジュアリー戦略

玉川 基行

株式会社玉川堂代表取締役社長

## 「伝統工芸のラグジュアリー戦略」

株式会社玉川堂

代表取締役 7 代目 玉川基行

1970 年、新潟県燕市出身。

1995 年、株式会社玉川堂入社。2003 年、代表取締役 7 代目就任。

創業 1816 年以降、200 年以上に及ぶ伝統工芸「鎚起（ついき）銅器」の家業を継承し、海外ブランドとのコラボレートや異業種との新製品開発など、地場産業として国内唯一の鎚起銅器産地の発展に尽力している。2017 年、国内最高級商業施設「GINZA SIX」に直営店を開店し、今年 3 月には、東京西麻布にて銅器を中心とした工芸品セレクトショップを開店。

一枚の銅板をひたすら叩くことで器へと整形していく「鎚起（ついき）銅器」。明治時代、玉川堂 3 代目・4 代目の頃、海外博覧会へ出品し、受賞するまでに技術を高めたが、バブル崩壊後、売り上げは激減。倒産の危機に瀕し、1995 年 2 月に職人を半数解雇、3 月に私が入社した。流通改革を推進すべく、問屋の下請け体質を脱却し、百貨店との直接取引を断行。「私たちが作った銅器は、私たちのお店で、私たちが販売する」というコンセプトのもと、2014 年には百貨店取引も止め、直営店での販売へと切り替え、製販一体のビジネスを構築した。製品の高付加価値化も進め、主力商品は、1 個 85 万円の湯沸である。就職希望者も毎年増加し、30～50 名の応募（大学生）の中から、毎年 1 名採用を行なっている。

産業観光にも積極的に推進し、2013 年からは、全国に先駆けて燕三条のオープンファクトリーイベント「燕三条工場の祭典」を立ち上げ、ジャパンハウス・ロンドンのオープニングイベント「燕三条工場の祭典」では、私がウィリアム王子（当時）へ会場説明を行った。工場の祭典では、職人自らがお客様へ説明を行うが、その言葉一つ一つに説得力があり、生産者が「表現者」になるイベントである。これからのインバウンドの傾向として、モノ消費→コト消費→「トキ消費」＝人（職人）と人（お客様）が時を共有する、つまり、産業観光の時代が到来すると考えている。物欲を持たず「モノ消費」ではなく、心の豊かさを満たす「トキ消費」。この心の豊かさを満たす戦略を行うことが、これからの新「ラグジュアリー戦略」である。玉川堂は近い将来、直営店を廃止、燕本店のみで売上 100%を目指し、国内外のお客様から燕三条へお越しいただき、工場見学を行わないと購入できない、新「ラグジュアリーブランド」を目指している。

## 統一論題

「ファミリービジネスの未来」(2日目)

## ファミリービジネスのトランジションと支援者の役割

日本ファミリービジネスアドバイザー協会 武井一喜

### 1. 背景と目的：ファミリービジネス支援の内容と課題

ファミリービジネスの世代交代において、3 円モデルが示すとおりファミリーとビジネスが重複するために、ファミリー内での意思疎通には困難が伴う。そのため、客観的な支援者の役割は極めて重要である。具体的には、報告者は以下のような伴走型の支援を行っている。

- ファミリーガバナンスの構築；税理士、弁護士、税理士との連携による、ファミリー評議会やファミリー総会の設置、家訓、ファミリー憲章、株主間協定の策定
- ファミリーオーナーの教育：リーダーシップ、チームワーク、会社法、コミュニケーションスキルの育成 など。

一方で、ファミリービジネスには以下のような課題が存在している。

- ファミリーの崩壊：コミュニケーション不全、世代間ギャップ、関係構築の不調による依存症、神経症、集合的トラウマなど
- ソリューション提供の限界：支援者が形式的なソリューションだけを提供することで、成果物が単に資料棚にしまわれるという事態も散見される。適応課題が放置されている。

### 2. 支援の枠組み：トランジションの支援

ファミリービジネスに関わる全ての人の役割が変化する時期が世代交代期である。これを成功させるために、世代交代を「トランジション（死と再生）」とリフレームして、ファミリービジネスシステムの変容を支援する。具体的には、臨床心理士との連携により個人やファミリー全体のセラピーを併用することで、心理的・感情的な側面にもアプローチする。また、支援者はグランドルールを設定し、システム内の安全を確保し、システムの一部となって喜怒哀楽を共にしながら、家族間の新たな枠組みを構築し、役割、関係の再定義を支援する。

### 3. 支援の成果：新たな関係の構築

トランジションの支援を行うことで、以下のような新たな家族関係が築かれる事例を紹介する。

- 現社長と後継者の対等な信頼関係の構築、周囲のファミリーの理解と協力の体制が整う。
- 先代が手を放し、次世代が役割を背負う決意を持つ。
- 非就業ファミリーメンバーの理解と支援が進む。



#### 4. 結論と展望：多職種連携による伴走型支援

プロセス全体を支える多職種連携による伴走型の支援は、短期間で成果を出すことは難しいが、ファミリービジネスの持続的発展にとって効果的な方法である。今後、ファミリービジネス支援において、多職種連携がさらに促進されることが期待される。

## 取締役会の実効性向上を難しくさせる原因と現実的な対応策についての考察

Consideration of the causes that make it difficult to improve the effectiveness of the board of directors and practical countermeasures

みずほリサーチ&テクノロジーズ 馬場七海

Nanami Baba ( Mizuho Research & Technologies, Ltd.)

### 1. はじめに

国際情勢の不安定化による為替やサプライチェーンへの影響、人権やサイバーセキュリティ等の新たなリスクへの対応が企業に求められている。変化する経営環境と多様化及び増加するであろう新たなリスクへの対応のためにも、取締役会の実効性の向上が求められている。

取締役会の実効性の向上の目指す姿は、一言でいうと企業が持続的に成長し、中長期的な企業価値の向上につながる意思決定が取締役会で行われることにある。CGコードの改訂以降、上場企業において取締役会の実効性に関する課題への言及が非常に多く見られる。

他方、一族承継による経営トップが強いリーダーシップ<sup>1)</sup>とトップダウンによる意思決定の速さ<sup>2)</sup>、それを支える親族の絆、厳しい経営環境と企業間競争を勝ち抜いてきたノウハウの蓄積に特徴を持つファミリー企業は、我が国の上場企業の約5割を占めており<sup>3)</sup>、上場企業の実効性向上を考える上で、ファミリー企業へのあてはめを意識することが重要となってくる。

本発表は、取締役の実効性向上を難しくさせている課題を特定し、ファミリー企業での適応も加味しながら、企業の実情を踏まえた現実的な対応策を明らかにしようとするものである。

### 2. 取締役会の実効性向上を難しくさせる原因

日立製作所、川崎重工、東洋ゴムをはじめとする企業事例や経済産業省が実施した取締役会における課題についての企業アンケートの結果を分析し、取締役会の実効性向上を難しくさせている課題を具体的に特定した。その結果、企業が持続的に成長し、中長期的な企業価値の向上につながる議題の中には社内メンバーだけでは十分に議論ができないものがあることがわかった。特に「専門的な知見が必要になる議題（DX、セキュリティ、ESG等）」、「全社的な全体最適の観点での検討が必要になる議題（投資方針や資本政策の方針、経営指標を含む中長期の戦略、経営体制等）」、「社会通念や公正公平といった外部視点での検討が必要になる議題（不祥事等）」に関する議題は、心理的作用や取締役会の形骸化により社内メンバーだけでは議論がなされない、あるいは十分に議論することが難しいことが挙げられる。

### 3. 現段階からできる方策の検討

企業規模や企業が直面する課題等によって、各企業の意味決定の仕方は様々である。

また、人員や時間、予算も様々であるとともに限りもある。そのため、現段階で、少しでも取締役会の実効性を向上させるために取り組み可能な方策を考察している。

本発表は主に不祥事への対応に絞り、社内での検討から取締役会での方針決定に至るまでの時間に猶予がある議題は議長や社外取締役の役割に着目した対応策、事実覚知から取締役会での方針決定までに時間がかかると取り返しのつかないことになる可能性のある議題は社内での検討から取締役会での方針決定プロセスに着目した対応策をそれぞれ提案する。

#### 参考文献

- 1) 同族経営の実像 強さも弱さも親族から生まれる 日経ビジネス - 日本経済新聞 (nikkei.com) (2019年6月11日)
- 2) ファミリー企業・同族経営は上場企業の5割...世界が注目する理由とは: 読売新聞 (yomiuri.co.jp) (2023年4月19日)
- 2) 後藤俊夫(監修)、落合康裕(著)、荒尾正和(編)、西村公志(編)、ファミリービジネス白書企画編集委員会(編) (2022年1月21日)「ファミリービジネス白書【2022年版】」

## ファミリーアントレプレナーシップによる組織的な知識創造—エーザイの事例—

静岡県立大学大学院 博士後期課程 磯部雄司

### 【研究の目的】

本研究の目的は、なぜファミリーアントレプレナーシップにより組織的な知識創造が実践されるのかを明らかにすることである。

### 【事例の選択】

Nonaka and Takeuchi (2019) は、知識創造の実践モデルとして製薬企業のエーザイ株式会社（以下、エーザイ）の事例を挙げている。創業家出身の内藤晴夫 Chief Executive Officer（以下、CEO）はエーザイ・イノベーション宣言の後、企業理念を定款に織り込むと共に、組織的な知識創造によって企業理念の実践を推進し、認知症治療薬の開発の継続、すなわちイノベーションの実践につなげたことが示唆されている。

### 【先行研究】

山田ら（2020）によると「ファミリーアントレプレナーシップは、ファミリービジネスが長期の存続と価値創造を実現するために、創業者から将来世代にわたって継承される企業家としての精神と活動を総体的に捉える概念」、すなわち「ファミリーアントレプレナーシップは創業者一族によるイノベーション活動」としている。Schumpeter (1934) は、イノベーションを担う主体として、一般的な経営者ではなく、企業家（アントレプレナー）の役割を主張し、企業家の行う不断のイノベーションこそが経済を変動させることを示唆している。Asaba and Wada (2019) は、日本の製薬企業についての研究において、ファミリービジネス企業は非ファミリービジネス企業に比べて研究開発費あたりでより多くの特許を生み出していると共に、段階的なイノベーション（インクリメンタルイノベーション）を追究していることを明らかにした。Nonaka and Takeuchi (1995) は、「知識創造企業」というコンセプトを提唱すると共に、「暗黙知」と「形式知」がどのように変換し、知識創造（新しい知識の創造）によるイノベーションにつながるかを説明し、エーザイの事例を挙げている。一方で、田中（2016）は、経営者に加え、管理者、成員への経営理念の浸透の大切さを主張し、経営者とは立ち位置の違う管理者、成員に焦点をあてた分析の必要性を示唆している。以上より、なぜファミリーアントレプレナーシップにより組織的な知識創造が実践されるのかを明らかにするためには、ファミリーアントレプレナーシップの下で組織の管理者、成員がどのように行動するのか、そのプロセスを分析することが必要であることが見出された。

## 【研究課題】

エーザイは企業理念を定款に織り込み、組織的な知識創造によって企業理念の実践を推進したことが示唆されるが、どのようなプロセスで組織的な知識創造による企業理念の浸透及びイノベーションの実践が行われたのだろうか。本研究では、分析焦点者を「内藤晴夫 CEO が推進する組織的な知識創造により、イノベーションを起こすエーザイ勤務経験者（管理者、成員）」、分析テーマを「内藤晴夫 CEO が推進する組織的な知識創造により、エーザイ勤務経験者に『患者様を第一義に考える』などの企業理念が浸透し、イノベーションが起きるプロセス」とした。なお、本研究では、企業家活動（アントレプレナーシップ）について「変化する市場や環境に対処するための企業家の行う革新活動」と定義する。

## 【研究方法】

本研究では、知識創造を実践する側の管理者及び成員、すなわちエーザイ勤務経験者へのインタビュー調査を実施し、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified grounded theory approach；以下、M-GTA）（木下、2020）の方法論を用いた質的分析を行った。M-GTA は、オリジナル版のグラウンデッド・セオリー・アプローチ（Glaser & Strauss、1967）の特性を生かしつつ、インタビューデータの使用に適するように体系化された質的研究法であり、理論、すなわち人間行動の説明モデルの生成を目的としている（木下、2020）。

インタビュー調査は、オンライン会議システムを用いて 2022 年 5 月から 2024 年 4 月にかけて実施した。エーザイの研究開発部門、事業開発部門、知識創造部門あるいは製造会社に管理職（管理者、成員）として勤務した経験がある 5 名を対象とし、主に以下の 2 点を中心に半構造化インタビューを行った。

(1) エーザイ創業家の出身者である内藤晴夫 CEO による human health care（以下、*hhc*）理念・知識創造の推進に関連する出来事

(2) *hhc* 理念・知識創造の浸透について、自身の経験に関連する出来事

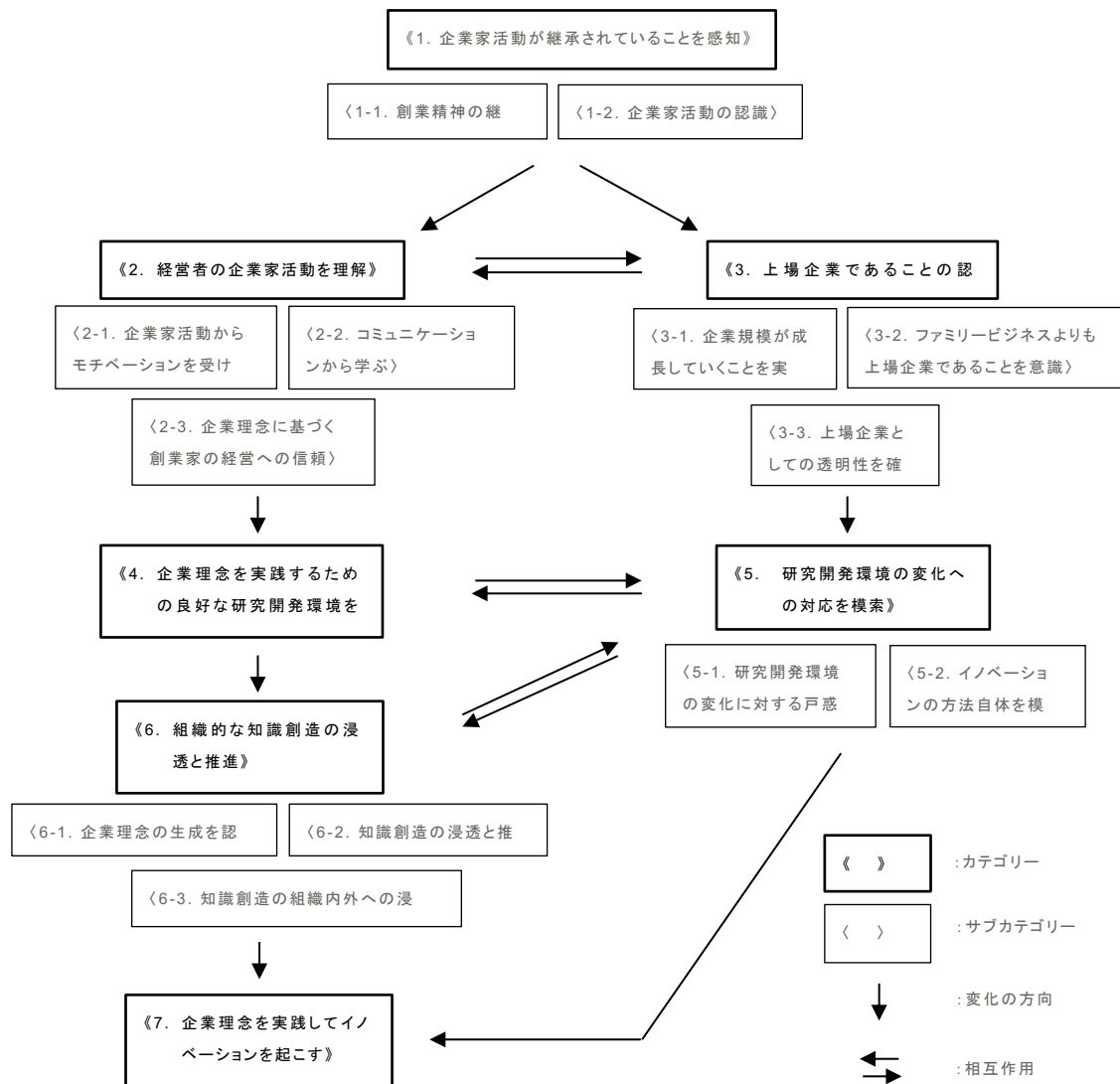
インタビューに際しては、倫理的配慮の説明を行い、各対象者から研究協力への了承を得た上で、IC レコーダーによって記録し、得られたデータは全て文字テキストとして起こし、分析ワークシートで概念化した。概念には概念の定義を記載し、類似した概念についてサブカテゴリー及びカテゴリーにまとめるカテゴリー化を実施すると共に妥当性を検証し、修正を行った。なお、インタビューは分析と並行して実施し、新たな概念の生成がみられず、理論的飽和に達したと判断できるまで、可能な限り各インタビュー対象者に複数回実施した。最後に、サブカテゴリーやカテゴリー間の関係を図示した結果図を作成し、結果図で示された社会的相互作用について言語化したストーリーラインを作成した。なお、本稿の著者は、M-GTA の提唱者である木下康仁が直接関与していた M-GTA 研究会に参加して分析方法の習熟に

努めると共に、分析の途中経過についてはインタビュー対象者に確認し、意見を求めた。また、社会科学や知識創造の研究者が参加する学会において意見を求め、分析結果の妥当性及び理論的背景の妥当性の確保に努めた。

**【結果】**

M-GTA による一般的な分析の手続きにより、分析テーマに関連するインタビュー箇所（指示的内容）から概念を生成し、13 サブカテゴリー及び7 カテゴリーを生成した。続いて、概念相互の関係性を検討した結果図を作成した（図1）。

図1. M-GTA 結果図



結果図で示された社会的相互作用について言語化したストーリーラインは以下の通りである。

「内藤晴夫 CEO の傘下としてのエーザイ勤務経験者（分析焦点者）は、内藤晴夫 CEO とのコミュニケーションを通して〈創業精神の継承〉及び〈企業家活動を認識〉し、創業家に《企業家活動が継承されていることを感知》する。さらに、内藤晴夫 CEO との〈コミュニケーションから学ぶ〉と共に〈企業家活動からモチベーションを受ける〉ことにより、《経営者の企業家活動を理解》する。一方、〈企業規模が成長していくことを実感〉し、〈ファミリービジネスよりも上場企業であることを意識〉し、〈上場企業としての透明性の確保〉など、《上場企業であることの認識》を持つ。また、内藤晴夫 CEO の企業家活動の発露として《企業理念を実践するための良好な研究開発環境を志向》し、外部環境の変化からくる〈研究開発環境の変化に戸惑い〉つつも、組織的な〈イノベーションの方法自体を模索〉、すなわち《研究開発環境の変化への対応を模索》している。そして、創業家の経営者による〈企業理念の生成を認識〉し、〈知識創造の浸透と推進〉及び〈知識創造の組織内外への浸透〉、すなわち《組織的な知識創造の浸透と推進》により、新規医薬品の開発という《企業理念を実践してイノベーションを起こす》ことにつなげている」

#### 【考察】

エーザイの勤務経験者（管理者、成員）に対するインタビュー調査の結果から、本研究では以下の二つの点について示唆が得られたと考える。

一点目として、エーザイの勤務経験者は、新たな *hbc* 理念の生成と知識創造の導入といった内藤晴夫 CEO の企業家活動を理解し、組織的な知識創造を実践することにより、ファミリーアントレプレナーシップによる変革を支持する存在になったという点である。

二点目として、エーザイの勤務経験者が組織的な知識創造を実践し、ファミリーアントレプレナーシップによる変革を支持する存在となるためには、実践のための仕組み作りが大切だという点である。

上場企業へと成長したエーザイにおいて、ファミリービジネスの同質化圧力を排除し、環境変化に対応していくことは困難を伴うものと考えられる。Nonaka and Takeuchi (2019) が示すように、知識創造を実践しているとされる組織は多いが、本事例は、ファミリーアントレプレナーシップの下で組織の管理者、成員がどのようなプロセスで組織的な知識創造による企業理念の浸透及びイノベーションの実践を行ったかを示したものであると共に、成長したファミリービジネスに変革をもたらしたファミリーアントレプレナーシップの特徴的な事例であると考えられる。

## 【参考文献】

- 木下康仁（2020）『定本 M-GTA: 実践の理論化をめざす質的研究方法論』医学書院。
- 田中雅子（2016）『経営理念浸透のメカニズム: 10年間の調査から見た「わかちあい」の本質と実践』中央経済社。
- 山田幸三・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫（2020）『ファミリーアントレプレナーシップ 地域創生の持続的な牽引力』中央経済社。
- Asaba, S., & Wada, T. (2019). The contact-hitting R&D strategy of family firms in the Japanese pharmaceutical industry. *Family Business Review*, 32(3), 277-295.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company, Chicago  
（後藤隆・水野節夫・大出春江訳、『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』新曜社、1996年）。
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press（梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年）。
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: how companies create continuous innovation*. Oxford University Press（黒輪篤嗣訳『ワイズカンパニー：知識創造から知識実践への新しいモデル』東洋経済新報社）。
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.



## 従業員の勤続年数がファミリービジネスの業績に与える影響

### The impact of employee tenure on family business performance

筑波大学人文社会ビジネス科学学術院 博士後期課程 上村哲司

(UEMURA, Tetsuji)

#### 1. 研究の目的

本研究の目的は、経済的危機時において企業が人材削減を行わずに経営を重視する姿勢が、従業員の勤続年数と企業業績にどのような影響を与えるかを、所有と経営の視点から検証することである。Gomez-Mejia et al. (2007) が提唱した社会情緒資産理論 (SEW) によれば、ファミリービジネスを所有する創業者一族は、財務的なリターンだけでなく、事業を通じて得られる非財務的な価値や情緒的ニーズにも関心があるとされている。

これまで、経営危機に際しては人材削減を行い経営の立て直しを図ることが一般的であった。しかし、ファミリービジネスにおいては人材削減が財務的な効果以上にマイナスの要因を生む可能性がある。奥村(2015)は、ファミリービジネスの経営者が従業員を家族の一員と考える傾向があり、その結果として従業員の忠誠心を引き出していると指摘している。その結果、Jorissen, A. & Reheul, A. (2005)は、ファミリービジネスにおける従業員の勤続年数が一般企業と比較して長い傾向にあることを明らかにしている。そして、2019年に発生した COVID-19 によって、企業は先行きの見えない環境のもとで経営判断を迫られた。このような危機状況において、ファミリービジネスが従業員の雇用を堅守したかどうか、そしてその結果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を検証する。本研究は、ファミリービジネスにおける行動原則を確認し、従業員の雇用（勤続年数）とパフォーマンスにどのような影響を与えるのかについて一般企業と比較し定量的に示すことを目的としている。

#### 2. 研究の枠組みと分析手法

本研究は、2019年に端を発した COVID-19 環境下において、初めにファミリービジネスが一般企業と比較して人材を安定的に雇用していたかどうかについて、差分の差分 (DID) 分析手法を検証する。具体的には、2020~2021年をコロナ期間として設定し、ファミリービジネスと一般企業を分け比較分析する。次に従業員の勤続年数が財務パフォーマンスに与える影響を検証するため、ファミリー、非ファミリーのダミー変数を交互作用項とする重回帰モデルを使用し検証を試みる。そして本研究は、東証1, 2部に上場する企業2,140社の7年間の財務データ (n=10802) を用いて行われる。これによりファミリーと非ファミリーの間で違いが存在するか検証している。

### 3. 分析結果

本研究の分析結果、ファミリービジネスおよび一般企業の両方において、COVID-19 に際して人材削減による削減は観察されなかった。この結果は、過去の経済的ショックからの教訓や、日本における労働人口減少の影響など推測される<sup>1</sup>。

さらに、従業員の平均勤続年数が企業のパフォーマンスに及ぼす影響について検証したところ、ファミリービジネスは非ファミリービジネスと比較して、成長性指標において有意なプラスの効果が確認された表1。ただこのプラスの効果は、ファミリー、非ファミリーを比較したにすぎず、さらには勤続年数がパフォーマンスに与える効果をみれば、勤続年数の長さは業績に若干ながらマイナスの効果が観察された<sup>2</sup>。

表 1 重回帰分析の結果

	SLSG	ASSG
<b>(Intercep</b>	122.579 *** (2.067)	131.82 *** (2.355)
<b>ALS</b>	-0.563 *** (0.035)	-0.824 *** (0.040)
<b>FB</b>	-3.735 *** (0.737)	-7.152 *** (0.840)
<b>ALS FB</b>	0.205 *** (0.052)	0.402 *** (0.059)
<b>COVID</b>	-1.996 *** (0.269)	0.25 (0.307)
<b>Controls</b>	YES	YES
<b>sign a</b>	11.527	13.138
<b>R-squared</b>	0.123	0.166
<b>adj R-square</b>	0.119	0.163
<b>N</b>	10,802	10,802

Significance : \*\*\* =  $p < 0.01$  ; \*\* =  $p < 0.1$  ; 変数下段は標準偏差

### 4. 結論

本研究では、COVID-19 危機においてファミリービジネスおよび非ファミリービジネスにおける人材に対する考え方を検討したが、どちらの企業も人員削減の傾向は見られなかった。また、平均勤続年数が業績に与える分析では、ファミリービジネスは、従業員の雇用の長さが財務パフォーマンスに対してプラスの影響を与える傾向が確認された。ファミリービジネスが非財務的価値を重視し、長期的な視点を持つことが従業員の安定雇用や企業の成長に寄与している可能性が示唆された。しかし、勤続年数と業績の関係については先行研究とは一致せず、ファミリービジネス

における勤続年数がどのように業績に影響するかについては今後の課題である。

---

<sup>1</sup> ファミリービジネスにおいては、企業の社歴が長くなるにつれて、より安定的な雇用が行われる傾向が見受けられた。

<sup>2</sup> 売上高成長率（SLSG）は、非ファミリービジネスでは-0.563 ファミリービジネスでは-0.358（-0.563+0.205）の効果

総資産成長率（ASSG）は、非ファミリービジネスでは-0.824 ファミリービジネスでは-0.422（-0.824+0.402）の効果

## 日本のファミリービジネスにおける番頭の重要性

日本大学大学院、イカリ消毒株式会社顧問 藤村和久

私は創業 65 年を迎えたイカリ消毒株式会社というファミリービジネスでノンファミリーの取締役の一人として昨年までオーナーを補佐してきた。

その取締役の中でも年長者であるがため、よく周りから『番頭』と呼ばれた。しかし『番頭』といっても、オーナーを補佐する役目の人物のことであろうと想像はできるが、具体的には人それぞれ『番頭』に持っているイメージは違うと思われる。

そんなとき、日本大学大学院の階戸ゼミでファミリービジネスを学習する機会があり、『番頭』に興味を持っていたので、修士論文とした。

そこで本日はその『番頭』の研究部分を引用して説明する。

まず、番頭の歴史的背景・変遷だが、青野（1997）<sup>1</sup>によると

### (1) 「江戸時代」

江戸時代の初期、徳川三代将軍・家光が統治していた頃、すなわち寛永の頃（1624～43 年）、江戸市中に大規模店舗「大店（おおだな）」が誕生。

「番頭制度」が生まれ、「番頭さん」が生まれた。いわば実務の総合補佐役次の延宝期から元禄期（1688～1703 年）の頃に、一般の商家にも広がり、奉公人は①丁稚、②手代、③番頭という 3 つの年功的な階層から構成された。

### (2) 「江戸時代（享保期以降）」

享保元年、徳川八代将軍吉宗が「享保の改革」に乗り出す。史上初の恐慌的な大不況。

富商、豪商が没落

番頭の立場が一変。年功序列から人並外れた商才の持ち主へ

主人と大番頭以下の使用人は“主従関係”はタテマエに

「店＝イエ」の存続が最重要課題に

### (3) 「明治以降」

日本に資本主義が芽生え、一種の経済戦国時代に

財閥の形成による新しいタイプの実力派番頭「会社型企業家」の台頭

その契機「三井の大改革」を断行した三野村利左衛門

呉服店から“大財閥”へ

---

<sup>1</sup> 青野豊作『番頭の研究』ごま書房、1997 年 5 月 20 日

他の財閥企業や大企業にも広く採用

財閥ファミリーから独立した専門経営者だが、心情的に主従の関係を保っていて、主家の永続を図ることをもって自分たちの第一の務めと考えていた  
→「番頭精神」

#### (4)「戦後」

GHQ が財閥資産の凍結と財閥解体を指令

財閥解体に伴い番頭制度は消滅

財閥系企業の「補佐役機能」と中小企業の「番頭機能」が融合

→「日本型補佐役」

欧米企業の補佐役にみられない、きわめて特異な性格

江戸時代から継承した“忠臣的な補佐役”

また、青野（1997）では、現在の日本企業には5つのタイプの日本型補佐役（番頭）が存在するとした。それを私なりに表にまとめた。

区分	5つのタイプ	特 徴
実力派補佐役	大番頭	・トップの非を諫め、その独走・暴走を実力をもって阻止する ・二代目（後継者）の教育係
	ご意見番	・常に先駆的な意見を吐く ・トップに真正面からモノ申す
実務派補佐役	女房役	・トップのビジョン、経営方針を正確に理解し、それに肉付けをして、実現化への戦略を選択し、会社全体を機動的に動かす ・トップの命令をつねに“諾”として受け取る ・将棋の「金」的存在
	トップの分身 （右腕型補佐役）	・特命を受けて、ビジネスの第一線で、トップの代行として活躍する ・不振部門の経営再建や新規、海外事業部門などの先導役を務める ・将棋の「飛車」「角」的存在 ・「片腕的な存在」「側近」「旗振り役」
	懐刀 （黒子型補佐役）	・外部にその存在を知られることなく、あくまでも影の補佐役として活躍する ・水面下で「パイプ役」「調整役」「汚れ役」「泥かぶり役」「トラブル・シューター（問題解決屋）」

（出所：青野（1997, 70-81 頁）に基づき、筆者作成）

また、日本型補佐役には、以下の5大実務があると紹介した。

- ① 大番頭、女房役として、トップが働きやすい環境づくりをする
- ② 女房役、右腕として、フロント・バンガード（前面防衛的処理）の要となる
- ③ トップの女房役として、トップの“心の整理”をする
- ④ トップの右腕、懐刀として、トラブルの処理に身を挺する
- ⑤ 大番頭として、二代目（後継社長）の補佐をする

## 上場企業コーポレートガバナンス改革にファミリー企業が果たす役割

日本大学大学院 博士後期課程 若林泰

### 1. はじめに

戦後設立された証券取引所は、上場企業が発行する上場株式の金融取引を適正に管理する公的組織である。そして、上場企業には資本市場を通じて多額の資金が企業に投じられるので、証券取引所は厳格な上場規則を設けて上場企業の経営状態を常時管理監督し、適切な金融市場の運営を担う役目を担っている。

戦後 1970 年代から 1980 年代まで高度成長時代を謳歌した日本経済は、バブル崩壊後の 1990 年から 2010 年頃までバブルの清算に追われ、デフレ下の低成長に甘んじていた。折しも日本は 2008 年に人口減少が始まったが、子供の数は今まで以上に減ることは確実であり、さらにその先には労働生産年齢人口の減少も始まり、最終的には高齢者（65 歳以上）人口が 2040 年には全人口の 35%以上になるとの推計もあり、現在の日本の GDP 伸び率が前年比 0.7-0.8%という状態のままでは、生産効率を上げて人口減によるマイナスをカバーしない限り、日本経済がマイナス成長に直面するという懸念も浮かび上がってくる。

この危機の予見は、2012 年末政権を自由民主党に取り戻した第二次安倍内閣の「日本再興戦略 2013」に列挙された 3 本の矢の政策発動の原動力となっている。「低金利」「財政出動」の次に掲げられた 3 番目の政策が、「日本版コーポレートガバナンス改革（2015）」であった。民間企業の活躍こそが、日本の将来を救うとの壮大な構想であった訳である。

### 2. 2015 年コーポレートガバナンス改革への評価（先行研究<sup>1</sup>から）

この 2015 年の改革発動は、最初から上場企業に歓迎された訳ではない。特に、「コーポレートガバナンス・コード改革」の一丁目一番地と言われた「社外取締役を 2 名以上選任する」というコードの原則には、企業経営への干渉であると当時の経団連加盟企業は大いに反発した。

このことは、先行研究を通じて当たった論文<sup>1</sup>にも、「日本企業はまずはやってみる選択をしたものの、本来のコーポレートガバナンス改革の意義を十分に吟味せずに進めた。」との指摘があった。また、「米国のコーポレートガバナンスは、株主と経営者の間のエイジェンシー関係を踏まえて構築されており、株主の権利が強い。日本は株主以外のステークホルダーも重要であると簡単に言うが、日本企業はそもそも会社の本来の支配者である株主に十分なリターンを提供していない。」など、厳しい指摘もあった。

そのような中、2015 年から 3 年後の 2018 年、さらに 3 年後の 2021 年にコーポレートガバナンス・コードの改訂が 2 回行われた。これは 5 つの基本原則をそのまま

に、それに付随する細則規定をつぎはぎしながら、増やしたもので、コードが増えて複雑化するとの苦言も多かった。しかしながら、官庁主導の改革に基本的に従順な日本企業は、社外取締役員数の増加、取締役会による執行役へのモニタリング、さらに、米国型内部統制（US-SCM）の日本版内部統制（JSOX）の導入にも取り組み、組織的な取り組みは進展した。

が、ここで一番重要なコーポレートガバナンスの要諦は、この多様な利害関係者が存在するコーポレートガバナンスの中での、経営者の戦略の選択であるということが、なおざりになっていたことは否めない。予想されるコンフリクトについては、後から考える的な姿勢を示す企業がほとんどであったと思われる。

### 3. 2024 年「コード改訂」の代わりに「アクション・プログラム 2024」<sup>2</sup>が公表された

コーポレートガバナンス改革の検討会は、金融庁・東京証券取引所・経済産業省が事務局となり 2015 年から 2024 年までの 10 年間に 29 回開催されている。前例踏襲であれば、2024 年に 3 回目のコーポレートガバナンス・コード改正が発表される予定であったが、この代わりに公表されたのが、「アクション・プログラム 2024」であった。3 年目のコーポレートガバナンス・コード改訂は見送られ、今後のコーポレートガバナンス改革はここで初めて企業経営者主体に移行し、所管官庁から経営指針を与えられる受け身のコーポレートガバナンス改革が終わった。

このコード改訂を企業経営者に取り戻したのは 2023 年に開催されたコーポレートガバナンス改革の検討会の委員として参加された日立製作所・会長取締役の東原敏昭氏の以下の発言が決め手となったと言われている。東原氏の主張（議事録より趣旨を引用）は以下の通りであった。

「取締役会あるいは執行役の関係については、（自分は CEO として）取締役のミッションと執行役のミッションをきっちりガバナンスと執行という形で分けてやっている。」

「ともすると、取締役がマイクロなところに入って、自分のプレゼンスを示すためだけの取締役会になるということがあるので、今、CEO という立場で、このバランス感覚をいかに保つかというところにフォーカスを当てている。」

【当局に対しての要望】これ以上のコーポレートガバナンスの細則は要りません。好事例をどんどん出して、これはいいよという話をぜひ聞かせてほしい。私の実際の経験では、いかに企業情報を開示して、社長、CEO が責任を持って説明して、これを着手実行すれば、株価は上がってくると私は確信しています。ぜひお願いします。」

これは言い換えると、今まで企業の中で主導権を持ちきれなかった企業経営トップが、官製のコーポレートガバナンス改革を、民間経営者の手に戻したいと宣言し



たに等しい行動であったと評価したい。これは、本来のコーポレートガバナンスの担い手は、取締役会にあることを示したものである。

#### 4. 今後のコーポレートガバナンス改革の課題と新たな企業の動き

来年はコーポレートガバナンス改革が始まってから10周年を迎える。この間、日本経済はコロナ不況にも襲われたが、コロナ後の2013年に長らく低迷していた日経平均株価が、外人投資家の積極的は日本株買いにも支えられ、約35年前に付けた最高値を更新し、現在もその流れが続いており、上場企業中心に業績が拡大する状態にある。

日本のマクロ経済は、ミクロ経済の主役である企業業績の回復も相俟って、失業率の低下とともに達成した企業の業績回復によって増えた法人税等によって財政問題も一息ついているが、将来的な課題である少子高齢化時代到来への困難の克服という大きな課題を前にすると、ここで一息ついている暇はない。

今までのコーポレートガバナンス改革は上場企業ルールを真正面から振り翳して、民間企業の活性化を促したものによることが大であるが、実は日本企業の殆どは、中小企業（ファミリー企業）であり、日本の労働人口を支えているのもその中小企業であり、日本経済の発展には、上場・非上場を問わず、自身の企業活動を今まで以上に活性化させることが必要になってくる。

#### 5. 日本経済再興のためにさらに重要になる中小企業（ファミリー企業）の役割

企業の活力の源泉は、その独自の商品力、サービス力、そしてその開発力の3つを見極めが極めて重要である。さらに、取り組むべき課題は何か。

今回、コーポレートガバナンス改革において、コードのこれ以上の細則化は不要と述べた日立製作所<sup>3</sup>が取り組んできた改革はどのようなものであったであろうか。会社は大きければ安全と言うわけではない。あえて重要子会社を売却し、事業ポートフォリオを将来社会的に必要である事業に絞って積極的に入れ替えた日立に、未来は微笑んだ。日立は2009年7878億円の赤字であったが、2025年3月期に8500億円の黒字に転換する予想を立てている。

もともと自分たちはどんな企業かと言うことを自問自答して、成長してきたのが、日本で大多数を占める非上場のファミリー企業である。資本市場からの資金調達をせず、自らの力で持って金融機関のサポートも受けつつ、長年にわたり健全な経営を続けている企業が日本にはまだたくさんある。

成功例として1つはYKK<sup>4</sup>である。創業来非上場を貫き、会社にとって最も重要なステークホルダーは同社の株主でもある従業員と取引先であると経営理念で述べ、非上場ながらその多数の株主を前に株主総会を開き、企業業績の詳細報告と将来構想を株主に語りかけ配当や役員人事案を総会に上程している。上場企業の株主総会

と全く同等の運営を続けている。

もう一社はイオン<sup>5</sup>である。同社は上場企業であるが、2023年定款を改定し、その第二条の目的に、同社が小さな小売業としてスタートした時から、大事にしてきた小売事業を中心に、今後もその理念に忠実に経営理念を守っていききたいと2000字を費やして語っている。株主も大事だが、社会的存在としての企業価値には社会的使命を果たしたいとの理念を盛り込もうと努力をしている。

それぞれ、非上場と上場の違いはあれど、両者とも創業80年来の理念の上に、将来の事業価値創造を实らせようとの思いが伝わってくる。

日本のファミリー企業には、先代から伝わる貴重な経営理念がある。それを強みとし、今後の企業経営に取り組んでほしい、

2009年当時、日立と東芝は同じ境遇であった。日立は遅しく生き残り、東芝はまだ経営再建途上である。経営者次第で、企業は変われる。日本の未来は上場・非上場企業問わず真摯に各社が取り組むコーポレートガバナンス改革の延長線上に必ずや存在すると筆者は考えている。

以上

#### 【注】

1. 若林泰「日本版のコーポレートガバナンス改革の功績と今後の課題」日本大学大学院総合社会情報研究科紀要第24巻第1号  
<https://gssc.dld.nihon-u.ac.jp/wp-content/uploads/journal/pdf24/24-013-022-Wakabayashi.pdf>
2. 若林泰「日本のコーポレートガバナンス改革 アクション・プログラム 2024 に関する考察」日本大学大学院総合社会情報研究科紀要第25巻第1号  
<https://gssc.dld.nihon-u.ac.jp/wp-content/uploads/journal/pdf25/25-061-072-Wakabayashi.pdf>
3. 日経ビジネス「日立、沈む巨艦に大なた」2022年8月3日  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UC012Y40R00C22A8000000/>
4. 日本経済新聞社「私の履歴書・吉田忠裕」連載2023年4月1日～30日  
[https://www.nikkei.com/stories/topic\\_resume\\_23032801](https://www.nikkei.com/stories/topic_resume_23032801)
5. イオン株式会社リリース「定款の一部変更のお知らせ」2023年4月12日  
<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/tdnr/20230412545895/>