

Title	日本のファミリービジネス：企業文化の視点から
Sub Title	Family business in Japan : from the point of view of corporate culture
Author	佐藤, 和(Sato, Yamato)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.115- 124
JaLC DOI	
Abstract	<p>日本におけるファミリービジネス研究について文献調査を行うと、持ち株比率は低いものの大企業においてもファミリービジネスが多く存在し、中小の長寿企業もおそらくファミリービジネスであろう。こうしたファミリービジネスが経営者の世代を超えて長期に維持発展していくには、事業継承が大きな課題となる。</p> <p>日本の企業組織の特徴は強い企業文化であり、これを支えているのが集団主義である。今日垂直的ではなく、水平的な集団主義に社会が変化するとともに、ヒエラルキーやピラミッド型の組織ではなく、経営者の価値観を皆が共有する水平的な経営スタイルが求められてきている。さらに日本は信頼社会であり、血縁としての家族より、組織や事業が存続していくことが求められ、早くから所有と経営の分離が進み、ファミリービジネスもまた、持ち株比率が低くとも実質的に家族が経営に影響を及ぼすという形になっている。</p> <p>こうした中でファミリーが示すべきなのは、企業文化として組織によって受け継がれていくべき価値観である。そして創業者は企業の価値観を作る原動力であるが、後に続く世代がこれを上手に引き継いでいかななくてはならないのである。</p>
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0115">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0115</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 日本のファミリービジネス

——企業文化の視点から——

佐藤 和

## <要 約>

日本におけるファミリービジネス研究について文献調査を行うと、持ち株比率は低いものの大企業においてもファミリービジネスが多く存在し、中小の長寿企業もおそらくファミリービジネスであろう。こうしたファミリービジネスが経営者の世代を超えて長期に維持発展していくには、事業継承が大きな課題となる。

日本の企業組織の特徴は強い企業文化であり、これを支えているのが集団主義である。今日垂直的ではなく、水平的な集団主義に社会が変化するとともに、ヒエラルキーやピラミッド型の組織ではなく、経営者の価値観を皆が共有する水平的な経営スタイルが求められてきている。さらに日本は信頼社会であり、血縁としての家族より、組織や事業が存続していくことが求められ、早くから所有と経営の分離が進み、ファミリービジネスもまた、持ち株比率が低くとも実質的に家族が経営に影響を及ぼすという形になっている。

こうした中でファミリーが示すべきなのは、企業文化として組織によって受け継がれていくべき価値観である。そして創業者は企業の価値観を作る原動力であるが、後に続く世代がこれを上手に引き継いでいかなくてはならないのである。

## <キーワード>

ファミリービジネス、長寿企業、事業継承、企業文化、水平的集団主義、信頼社会、経営理念、社長のタイプ

今日、欧米においても日本においてもファミリービジネスに対する関心が高まっている。従来経営学というと、上場して株式を公開している大企業をそのモデルとして考える傾向があるが、実態として各国の経済を支えている企業の多くは、それとは違ったスタイルであるファミリービジネスによって特徴づけられるのではないかと、いう考えである。そこで本論文ではこうしたファミリービジネス研究の道筋を明らかにするために文献調査を行い、日本におけるその現状を<sup>1)</sup>明らかにするとともに、経営的な特徴と課題を企業文化という視点から考えてみたい。

## 1. 日本のファミリービジネスの現状

ファミリービジネスについては様々な定義があるが、ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスによれば、<sup>2)</sup> 1) 3人以上のファミリーメンバーが経営に参与している、2) 2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、という3つの特徴のうち、少なくとも1つを備えている企業であるとされ、自由経済圏における国々ではその国民総生産のおよそ50%から90%を占めていると言われている。

### 1-1 日本におけるファミリービジネス研究

日本におけるファミリービジネスに関する文献調査を行ってみると、そこには大きく分けて3つの研究領域があるように思われる。それは1) 財閥研究、2) 上場企業のガバナンス研究、そして3) 中小企業を含めた長寿企業研究である。

#### 1) 財閥研究としてのファミリービジネス

世界各国において、ファミリービジネスは歴史とともに様々な事業分野に多角化を行い、いわゆる財閥として経済的に大きな地位を占めている場合が多い。日本においても三井、三菱、住友といった多くの財閥が存在し、高度成長を支える日本の主要な経済活動の担い手であったと言える。

しかしながら戦後、GHQによる財閥解体が行われ、さらに時代が進みバブル崩壊等による経営危機、金融ビッグバンによる直接金融化と企業同士の株式持ち合いの解消、そしてグローバル化の進展等により、財閥の一部は現在でも企業グループとして存在しているものの、特定の家族が経営を支配するという意味でのファミリービジネスとしては存続しているとは言えない。こうした意味で日本では、財閥研究としてのファミリービジネスはどちらかという経営史の領域となり、本論では積極的には取り上げないこととしたい。

#### 2) 上場企業のガバナンス研究

次に、上場企業のガバナンスがいかに行われているか、という議論からファミリービジネスを研究する分野がある。<sup>3)</sup> 末廣は、Claessens et al. (1999)、Faccio & Lang (1999)を引用し、アジアおよびヨーロッパの14か国における上場企業の所有形態を分類している。ここでは20%以上を単独で所有するいかなる株主も存在しない場合を「分散所有型企业」とし、それ以外を「家族所有型」、「国家所有型」、「金融機関所有型」、「事業会社所有型」に分類している。そして「分散所有型企业」が支配的な国はイギリス (1,589社中68.1%)、日本 (1部上場1,240社中79.8%)、および

1) 本論文は、2013年2月にタイの University of the Thai Chamber of Commerce で行った講演の内容を再構成したものであり、こうした貴重な機会を提供していただいた UTCC、カシコン銀行、タイ日野自動車元社長吉村太郎氏をはじめ、ご協力いただいた皆様に深く感謝申し上げます。

2) Rouvinez et al. [2005] (富樫監訳 [2007] pp.22-24)

3) 末廣 [2006] pp.9-12

アメリカ（データは示されていない）の3か国だけであり、それ以外のすべての国でファミリービジネスである「家族所有型企業」が重要な地位を占めていることを明らかにした。

それでは日本には世界各国に広く見られるファミリービジネスは存在しない、ということなのであろうか。ここで富士総合研究所が2000年に行った日本のファミリービジネスに関する調査<sup>4)</sup>を見てみよう。これによると1) 経営者が限定された株式しか所有していない「専門経営者企業」ではない企業で、2) 個人が最大株主である(4.7%)か、創業者または家族がトップを担っている(1.2%)か、あるいはその両方(36.8%)である「広義のファミリー企業」が合わせて42.7%となり、調査対象とした1部2部上場企業の2,515社の4割近くを占めていることがわかった。

すなわち日本と諸外国のファミリー企業で最も異なるのは家族の持ち株比率であり、諸外国であれば上場企業といえども過半数、あるいは議決権株式の30%以上を家族が持つことが一般的であるのに対して、日本では家族の持ち株比率は3~5%に過ぎないのである。おそらくこの違いは、後述のように日本の相続税制等が厳しく、世代交代とともに所有株式数を減少せざるを得ないという状況によって生じており、また一方、近年までは金融機関や取引先といった大株主が物言わぬ株主であったため、このように持ち株が少なくても家族が経営に大きな影響力を維持できたのではないかと思われる。

### 3) 中小企業を含めた長寿企業研究

ビジネス書を含めると最も多くの文献があるのが、中小企業を含めた長寿企業としてのファミリービジネスの研究である。後藤<sup>5)</sup>によれば、創業以来200年以上続く長寿企業の数について調べると、5大陸すべての57か国に7,212社を確認することができ、そのうち日本が3,113社とその数で1位であり、以下ドイツ(1,563社)、フランス(331社)と続き、日本には最も多くの長寿企業が存在しているという。

日本における長寿企業の数については多くの推計があるが、帝国データバンク<sup>6)</sup>の企業データベースにおいては約2万社<sup>7)</sup>が確認され、久保田は東京商工リサーチが2009年に発表した「全国創業100年超え企業の実態調査」での2万社という数字をもとに推計を行い、実際にはおよそ5万社が存在しているのではないかとしている。また後藤<sup>8)</sup>は創業200年以上の企業が約4,000社、内300年以上が約2,000社あり、500年以上の企業も147社、さらに1,000年を超える企業が21社確認できるとし、創業200年以上の企業は上場企業の中にも29社存在するという。そしてこれらをもとに創業以来100年以上続く老舗企業を5万社程度と推定している。ちなみにこの5万社というのは、国内法人数の全体の約2%にあたる数字であり、その多くはファミリービジネスであると考えられる。

4) 倉科 [2003] pp.22-23

5) 後藤 [2009] pp.90-92

6) 帝国データバンク [2009] p.50

7) 久保田 [2010] pp.11-12

8) 後藤 [2009] pp.88-92

## 1-2 日本のファミリービジネスが抱える経営課題

久保田<sup>9)</sup>は前出の東京商工リサーチの調査により、日本の長寿企業の96%は従業員299人以下の中小企業であり、日本経済新聞に2008年に連載された「200年企業」という記事の中からデータの取れる15社をサンプルにすると経営者の在位期間が平均26.8年になるところなどから、こうした長寿企業における経営者の平均在位期間は25年から30年であろうとしている。一方、別の東京商工リサーチによる調査では、設立30年以上の企業の倒産件数が1990年の444社から2008年の4,438社へと増加しており、こうした倒産の推移から、ファミリービジネスにおいて二代目以降の経営者による倒産が増えているのではないかと推測できる。昭和の時代には会社の寿命は約30年であるとされていた<sup>10)</sup>。これはおそらく創業者が会社を興してから、あるいは中興の祖が会社を大きくしてから、そうした経営者が引退するまでの期間に近い数字であると思われる。そして今日、同様にファミリービジネスにおいても事業継承が大きな経営課題になっているのではないだろうか。

日本において事業継承のハードルが高い1つの要因は、相続税を含めた税率の高さにあると言える。特に戦後日本は平等を重んじる社会となり、現在の法人税率は実効税率でおよそ40%、個人においても所得税（1,800万以上）で40%、相続税（3億円以上）で50%と、諸外国に比べ高い水準にあると考えられる。今後引き下げの方向はあるかもしれないが、ファミリービジネスにとって、次の世代に資産を残していくことが大変難しい状況になっているのである。そしてこの点が前出の上場企業のガバナンス体制において分散所有型企業が多く、個人の持ち株比率が低くなっている原因の1つであると考えられよう。

こうした中で最近見られる動きが、MBO（Management Buyout：経営陣による企業買収）である。MBOとは、会社の経営陣が株主から自社の株式を譲り受けたり、あるいは会社の事業部門のトップが当該事業部門の事業譲渡を受けたりすることで、オーナー企業として独立することであり、その目的としては事業分野の再構築、経営再生、非公開化、事業承継などが考えられる。そして日本では2000年ごろからMBOが新聞紙面をにぎわすようになり、これを利用して非公開化を実現するなど、次世代のファミリーに上手に事業を継承していこうとする企業も見られるのである。

## 2. 日本の企業組織

こうしたファミリービジネスの事業継承問題を解決していくためには、日本の企業組織が持つ特徴について考えてみる必要があるのではないだろうか。それは1) 強い企業文化を持つこと、そしてその原因として2) 集団主義の考え方が強いこと、さらに日本が3) 信頼社会であり、企業組織においてもまた信頼を重視する経営が行われている点である。

9) 久保田 [2010] pp.22-76

10) 日経ビジネス [1989]

## 2-1 強い企業文化

なかなか変わらないヒトの意識や価値観を、社会文化と呼ぶことができる。一方、ある企業を構成する人々に共通の価値観や行動パターンが見られるとき、これを企業文化といえることができる。<sup>11)</sup> 企業文化とは長年の企業活動を通じて企業の構成員に定着した共通の価値観や行動パターンである。企業文化として価値観を共有することで、ヒエラルキーやマーケットメカニズムがなくとも、現場でもトップと同じ価値観による意思決定を迅速に行うことができ、<sup>12)</sup> その価値観が環境に適合的である限り、効率的な組織運営を行い長期に維持発展していくことができるのである。

日本の企業組織の特徴として、こうした強い企業文化を持つ場合が多いことが挙げられる。日本の経営の三種の神器と言われて以来、日本企業では終身雇用制が当たり前、という時代が長く続いており、これが強い組織文化を持つ企業が多い1つの原因であると考えられる。1990年代以降、終身雇用制は大きな変貌を遂げ、<sup>13)</sup> かつてのような当たり前、という時代でなくなったことは確かであるが、かといって崩壊・終焉というのは言い過ぎであり、日本には終身雇用制の考え方や実態が強く残っており、それゆえ今日でも強い組織文化を持つ企業が数多く存在しているのである。

## 2-2 集団主義

こうした強い組織文化を持つ背景として、日本人の集団主義が考えられる。<sup>14)</sup> 間は集団主義を「個人と集団との関連で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方」と定義したが、<sup>15)</sup> 清水はそうした集団主義は、平和が続いた江戸時代に朱子学を通じて儒教思想が浸透した後、に定着したのだという。そしてこの朱子学によってはめられた文化の枠は、「垂直的」すなわち上下の序列と公私の価値、「水平的」すなわち集団へのコミットメント、そして「時間的連続」すなわち先祖に対して神に順ずる地位を与えるという3つの価値観に分けられる。

それでは今日の日本において、この集団主義はどのように変容してきているのであろうか。トリアンディスは、<sup>16)</sup> 日本人を分類してみると、垂直的集団主義が5割、水平的集団主義が25%、水平的個人主義が20%、垂直的個人主義が5%というプロフィールを示すと言う。私は、今日さらに日本において集団主義が変容したとすれば、大きな動きとしては個人主義への方向というよりも、<sup>17)</sup> 儒教的な意識に基づいた垂直的集団主義から、より共同体的な水平的集団主義への方向であると考えている。そしてこの変化は単にグローバル化や情報化などに伴って進展したのはなく、戦後の平等主義的な教育への変化と世代交代によってもたらされたものである。トリアンディスは垂直的集団主義がまだ50%あり、水平的集団主義が1/4であるとしているが、今日の世代交

11) 佐藤 [2009]

12) Ouchi [1980]

13) 岡本他 [2012] pp.6-8

14) 間 [1971]

15) 清水 [1991]

16) Triandis [1995] (神山他編訳 [2002] pp.45-136)

17) 佐藤 [2009] pp.234-235

代の様子からすれば、水平的集団主義への移行はさらに進んでいるのではないだろうか。これは前述の朱子学によってはめられた、「垂直的」すなわち上下の序列と公私の価値の後退として考えることができる。

### 2-3 信頼社会

さらに日本は集団主義、協調主義の信頼社会であり、そこにおける取引もまた信頼取引<sup>18)</sup>となっている。そして日本企業が長期の維持発展を目的としているのもまた信頼取引の考えが基本になっており、企業構成員との信頼取引から終身雇用や年功序列制度が生まれてきたのである。こうした信頼取引は、人間間の信頼が基礎となっており、この人間間の「信頼」と長期志向が日本型経営の大きな特徴であると言えよう。

それではこうした集団主義に支えられる信頼社会は、どのようにして形成されてきたのであろうか。この信頼社会のルーツを家元制、そこに流れるイエの論理に求める研究がある。フクヤマ<sup>20)</sup>は、「家」とは一般に血のつながった家族を指すが、日本の「イエ」は必ずしもそうとは限らないと言う。これはむしろ家の財産を信託するようなものであり、財産を家族構成員が共同で使い、家長はその主要受託者の役割を担うのである。重要なのは家が何世代も存続することであり、管理人の役割を果たしている現行の家族は、仮にその場を占めているような構造である。そしてこの管理人の役割は必ずしも血縁者によって演じられる必要はない。こうして日本では経済発展における比較的初期の段階で家族による経営から専門経営者による経営へと交替したが、これは「番頭」の役割が明治維新のかなり前、産業化が始まったところから確立されていたからだと言う。

また三戸(1991)は、日本の企業は契約的側面を持つと同時に、より以上、所屬的性格を強固に持っており、欧米の企業は所屬的性格が無くはないが、圧倒的に契約に基づいて企業組織が形成され存続しているとして、個人と企業との間の契約を重視する欧米企業と、個人と企業との間の全人格的所屬関係を重視する日本企業との組織の違いを明らかにしている。

### 3. 長期の維持発展に向けて

以上のような特徴を持つ企業組織を前提とすると、日本のファミリービジネスの持つ事業継承という課題を、1) 経営者による組織変革、2) 価値を共有する経営、および3) 社長の出身地位による違いから考えていくことができる。

#### 3-1 経営者による組織変革

企業の成長とともに発展していく企業文化の成長段階として、1) 創出期、2) 成長期、3) 成熟期の3つの段階を<sup>21)</sup>考えることができる。1) 創出期は、創業者によって経営がなされている

18) 清水 [1991]

19) 清水 [1993]

20) Fukuyama [1995] pp.27-172

時期であり、企業文化の主な原動力は創業者および創業者が抱く基本的価値観である。2) 成長期では、創業者はもはや中核的な地位を占めなくなり、企業の組織自体が確立されて、様々な制度を通じて企業文化が再生産されていく。そして3) 成熟期には、環境変化に伴い企業文化の重要な部分が不適合を起こして革新への障害となり、またその企業が長期にわたる成功の歴史を持っている場合、これがメンバーの自尊心の源となり、企業文化を改めようという力に対して自己防衛的になってくる。

経営者が、その機能の1つとして将来構想を構築する際に策定する経営理念が実効性のあるものとなるためには、その経営理念が、経営者個人の哲学と、こうした企業文化との交わる部分(積集合)となっている必要がある<sup>22)</sup>。ちなみに企業文化の弱い企業では、トップと企業文化ではなく、トップと役員を持つ価値観の積集合として考えることもできよう。

企業文化の成長段階を、この経営理念との関係で見ると、企業文化の創出期には、創業者社長の自らの哲学や考え方に賛同して集まってきた人々がそのまわりに企業文化をつくっていくので、その経営理念はそのまま経営者の哲学と一致し、大変明確である。したがって、一般的に言って創業者経営者は強力なリーダーシップを発揮している場合が多い。一方、企業文化の成長期にある二代目経営者の哲学は、父親ないし先代の経営者の企業文化と異なる場合が多い。したがって、二代目経営者の経営理念は不明確になりがちである。この場合多くの二代目経営者は、自らの哲学の方向に歴史的な企業文化を少しずつ変えていこうとする。しかし、二代目経営者で自らの哲学を明確に打ち出せず、創業者時代の古い企業文化を引きずって失敗している例も数多くある。一般に創業者時代の企業文化に順応、適応してあまり大きな波風を立てないよりも、自らの哲学を明示し、やや強引と思われる方法でも古い企業文化を変えていく二代目経営者の方が良いと考えられる。

企業経営を行うための能力に欠ける者が経営者になれば、たちまち経営状況が悪化し、倒産してしまうこともあるだろう。経営者に求められる能力とは、こうした将来構想の構築と経営理念の明確化といった経営者機能を遂行するために求められる能力のことである。ここで言う望ましい経営者の能力とは、普遍的なものではなく状況適合的なものであり、条件的なものである。経営者能力は企業家精神、管理者精神、リーダーシップの3つに分けられるが、条件適合的であるがゆえに、これらの能力は常に同程度必要なのではなく、企業成長の段階によって必要とされる能力のウエイトが変わるのである。さらに一人でこのバランスを取ることが難しければ、トップが企業家精神を、副社長あるいは役員が管理者精神を、と分担することもできる。

そして企業が、自らの企業文化の成熟期に入らないようにするために、経営者は企業家精神を発揮して組織変革を行うことが必要である。しかしこれは組織の価値観、すなわち企業文化に染まった生え抜き型社長には難しいことなのである。

---

21) 佐藤 [2009] pp.47-49

22) 清水 [1995] pp.124-126

23) 岡本他 [2012] p.225

### 3-2 価値を共有する経営

強い企業文化による経営は、集団主義ではない欧米においても注目されてきている。

クーゼス<sup>24)</sup>他は、上司と部下といった「ヒエラルキー」に代わる仕事における人間関係の概念は「コミュニティ：共同社会」であり、創造的共同社会は絶えることのない学びと成長の社会であり、メンバーは相互に貢献し合い専門家として存在すると言う。こうした信頼の経営は、共通の価値観すなわち企業文化を持つことによる経営であると考えられる。

バレット<sup>25)</sup>によれば、人間や組織が利己主義的な哲学から離れ公共性ということを考え始めると、信頼、正直さ、誠実さ、慈愛、共有といった価値観が大切になってきて、こうした価値観によって運営されている組織は機械ではなく生命体となり、この組織が最良の健康体であるためにはこうしたすべてのニーズのバランスをとる必要があるという。すなわちマズローの欲求の5段階説では自己実現の欲求を最上位においており、これが個人志向的な自分の内面に関する利己主義的な側面での最上位であるのに対し、このモデルでは魂や公益、精神のニーズといった利他主義的な側面をより上位に置くことで、内部に対しても外部に対してもバランスのとれた価値観を持った企業文化の維持を目指しているように思われる。近代化初期の西欧社会では、キリスト教的倫理によって企業行動においても利己主義と利他主義のバランスが保たれていたが、今日そうした宗教的価値観が後退することによって、経営者が意識して利他主義的側面についての価値を明らかにしてゆくことが求められているのではないだろうか。

以上のことから考えると企業文化として継承されていくべき価値とは、1) 短期的利益に対して長期的維持発展と信頼、2) 組織の成熟化に対して革新性、3) 経営者や企業自身の利益を重視する利己主義ではなく、多くのステークホルダーのことを考える利他主義の考え方となろう。すなわち経営者は企業文化が持つ慣性に逆らい、自らの哲学に基づく経営理念に従って常に企業運営を軌道修正していくことが必要なのである。実際に、帝国データバンク<sup>26)</sup>によると日本の老舗企業において明文化されている(40%)、口伝えられている(37.6%)を合わせると、77.6%の企業に家訓・社是・社訓が存在しており、これは世代を超えて企業が守るべき価値を伝える1つの手段となっているのである。

### 3-3 社長の出身地位

企業の社長をその出身地位によって分類すると、創業者社長、三代目以降を含む二代目社長、生え抜き社長、天下り社長の4タイプに分類できる<sup>27)</sup>。長期的に見ると創業者社長がやや減少し、生え抜き社長が増え、天下り社長が減る傾向にある<sup>28)</sup>。社長の出身地位と企業業績の長期的な関係をQAQFで分析してみると、2008年ごろまではほぼ一貫して創業者社長のいる企業で業績が優れていた。彼らは企業家精神に秀でているため、いつ何時でも迅速かつ積極的な意思決定を行い、企

24) Kouzes & Barry [1993] (岩下訳 [1995])

25) Barrett [1998] (斎藤監訳 [2005])

26) 帝国データバンク [2009] p.36

27) 清水 [1979] pp.45-46

28) 岡本他 [2012] p.60

業を1つの方向へ引っ張っていかうとする。それが高業績につながっていたと考えられる。

また近年、二代目社長のいる企業の業績が次第に向上してきている。従来はただ世襲的に事業を継いで失敗することが多かったが、最近では、他の企業で十分に経験を積んだり、ビジネススクールなどでしっかりと専門知識をつけたりして、先代にはないオリジナリティや新しい価値観を武器に会社を引っ張ることができる二代目社長が多くなってきており、それが業績の向上に結び付いてきているのではないだろうか。<sup>29)</sup>

一方、最も大きなカテゴリーである生え抜き社長のいる企業は、必ずしも高い業績を上げているわけではない。生え抜き社長の場合、社長になるまであまり大きな失敗をせず、連続的な緊張に耐えて出世してきたというケースが多い。彼らは管理者精神に秀でているため、意思決定された戦略をうまく実行していくのは得意なのだが、その分、企業家精神をなかなか発揮できず、それが迅速で革新的な意思決定に結び付かず、業績の向上につながらないのである。

### さらなる研究に向けて

日本において、大企業では持ち株比率は低いが広い意味でのファミリービジネスが多く存在し、長寿企業の多くもまたファミリービジネスであろう。こうしたファミリービジネスが経営者の世代を超えて長期に維持発展していくには、事業継承が大きな課題となる。日本の企業組織の特徴は強い企業文化であり、これを支えているのが集団主義であった。今日垂直的ではなく、水平的な集団主義に社会が変化するとともに、ヒエラルキーやピラミッド型の組織ではなく、経営者の価値観を皆が共有する水平的な経営スタイルが求められてきている。さらに日本は信頼社会であり、血縁としての家より、組織や事業が存続していくことが求められ、早くから所有と経営の分離が進んだ。そして今日ファミリービジネスも、持ち株比率が低くとも、実質的に経営に影響を及ぼすという形になっている。

こうした中でファミリーが示すべきなのは、企業文化として組織によって受け継がれていくべき価値観である。それは一部のステークホルダーからの短期的な業績への過度の要求に屈しない長期的維持発展と信頼の重視、企業文化の成熟化による組織の硬直化を防ぐ革新性、そして多くのステークホルダーのことを考える利他主義であろう。創業者は企業の価値観を作る原動力であるが、これを上手に二代目以降の経営者が引き継いでいかななくてはならない。そして企業文化の成熟化を防ぐためには、企業家精神を発揮して常に組織を変革していかななくてはならないが、これを生え抜き型の経営者に求めることは難しく、ファミリービジネスの後継者である二代目社長こそ、創業者の創った企業文化を創造的に破壊していくことができる人材だと言えるのではないだろうか。

今後、こうした枠組みをもとにさらなる実証研究を行っていくとともに、他の国、特にアジアの国々におけるファミリービジネスの姿とも比較していきたい。

---

29) 関 [2006], 吉崎 [2010]

## 参考文献

- Barrett, Richard (1998), *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann (斎藤彰悟監訳, 駒沢康子訳『バリュー・マネジメント』春秋社, 2005)
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov and Larry H. Lang (1999), "Who Controls East Asian Corporations?" *World Bank Policy Research Working Paper*, No.2054, February
- Faccio, M. and Larry Lang (1999), "Separation of Ownership and Control: An Analysis of Ultimate Ownership in France, Italy Spain and U.K.," *Working Paper*, Chinese University of Hong Kong
- 藤森三男, 榊原貞雄, 佐藤和 (1997)『ハイブリッド・キャピタリズム』慶應義塾大学出版会
- Fukuyama, Francis (1995), *Trust*, Free Press (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房, 1996)
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg (1997), *Generation to Generation*, Harvard Business School Press
- 後藤俊夫 (2009)『100年潰れない会社のルール』プレジデント社
- 後藤俊夫他 (2012)『ファミリービジネス』白桃書房
- 間宏 (1971)『日本の経営』日本経済新聞社
- 星野妙子他 (2004)『ファミリービジネスの経営と革新』アジア経済研究所
- Kouzes, James and Barry Posner (1993), *Credibility*, Jossey-Bass Inc. Pub. (岩下貢訳『信頼のリーダーシップ』生産性出版, 1995)
- 久保田章市 (2010)『百年企業, 生き残るヒント』角川SSC新書
- 倉科敏材 (2003)『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社
- 倉科敏材他 (2008)『オーナー企業の経営』中央経済社
- 三戸公 (1991)『家の論理-1, 2』文真堂
- 森川英正 (1996)『トップマネジメントの経営史』有斐閣
- 日経ビジネス (1989)『会社の寿命』新潮社
- 野村進 (2006)『千年, 働いてきました』角川書店
- 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤和, 馬場杉夫 (2012)『深化する日本の経営』千倉書房
- Ouchi, William G. (1980), "Markets, bureaucracies & Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.129-141
- Rouvinez, Danise Keyon and John L. Ward (2005), *Family Business*, Macmillan (富樫直記監訳『ファミリービジネス・永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007)
- 佐藤和 (2009)『日本型企業文化論』慶應義塾大学出版会
- 関満博 (2006)『二代目経営塾』日経BP社
- 清水龍瑩 (1979)『企業行動と成長要因の分析』有斐閣
- 清水龍瑩 (1991)『「信頼」(Credibility)取引の哲学』『三田商学研究』第34巻第1号
- 清水龍瑩 (1993)『日本型経営「信頼取引」とそのグローバル化』『組織科学』第27巻第2号
- 清水龍瑩 (1995)『能力開発のための人事評価』千倉書房
- 末廣昭 (2006)『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会
- 武井一喜 (2010)『同族経営はなぜ3代でつぶれるのか』クロスメディア・パブリッシング
- 帝国データバンク (2009)『百年続く企業の条件』朝日新書
- Triandis, Harry C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press (神山貴弥, 藤原武弘編訳『個人主義と集団主義』北大路書房, 2002)
- 横澤利昌他 (2012)『老舗企業の研究 改訂新版』生産性出版
- 吉村典久 (2007)『日本の企業統治』NTT出版
- 吉崎誠二 (2010)『創業者を超える二代目経営者の成長ルール』同文館