

【論文】ファミリービジネスの永続性要件に関する一考察

水谷 公彦

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Study on Family Business Permanence Requirements

MIZUTANI Kimihiko

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Over 90% of Japanese companies are informal family businesses. Today, these businesses face issues related to the inheritance, which need to be addressed. Previous studies focused on family businesses, which began to be split into three categories-family, business, and ownership. However, in the Japanese family businesses, business and ownership overlap considerably. This overlap has been overlooked by previous studies. Therefore, this study takes into account family governance and corporate governance in informal family businesses considering the merchants of the Edo period.

1.はじめに

1.1 日本のファミリービジネスの現状

日本の企業数の推移を確認すると年々減少しており、1999年には485万社あった企業数が、直近の2016年では359万社まで減少している。このうち、中小企業数は1999年には483.7万社であったのが、357.8万社まで減少している¹。日本の企業の97%がファミリービジネスである²とされており、これを前提とすると、減少した多くがファミリービジネスの中小企業であったと考えられる。

また、全国の社長の年齢分布の推移をみると、70代以上の割合が年々増加し、2013年には21.6%であったのが、2018年には28.1%まで増加、高齢化が進んでいる。事業承継面では、社長の年齢別に後継者の有無をみると、60代では約半数、70代の約4割、80代の

約3割が後継者不在である³。

一方で、事業承継を実施した企業のうち同族承継の割合は、2017年が41.6%であったのが、2019年は34.9%と大きく減少⁴しており、経営者の高齢化と後継者不足が深刻化しているなかで、ファミリー内の事業承継が難しくなっている。

ファミリービジネスにおいては、営んでいる事業を永続させたいとの考えを有しているケースが多いと考えられているが、創業者が事業を第三者へ譲渡することをあらかじめ想定して起業するケースもある。

1.2 中小企業が多い日本のファミリービジネス

日本の企業のうち上場企業数は3,733社（2020年12月11日現在⁵）である。また、前述のように日本の

¹ 中小企業庁（編著）『中小企業白書 2020年版』全国官報販売協同組合，pp. 110-111.

² ファミリービジネス白書企画編集委員会（編），後藤俊夫（監修），落合康裕（企画編集），荒尾正和・西村公志（編著）（2018）『ファミリービジネス白書ー100年経営とガバナンスー』白桃書房，p. 6.

³ 中小企業庁（編著），前掲書，p. 133.

⁴ 株式会社帝国データバンク「特別企画：全国・後継

者不在企業動向調査（2019）」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p191104.pdf>
（閲覧日：2020年12月5日）

⁵ 日本取引所グループ「上場会社情報、上場会社数・上場株式数」

<https://www.jpx.co.jp/listing/co/index.html>
（閲覧日：2020年12月14日）

企業の97%がファミリービジネスであるとされている。よって、日本のファミリービジネスでは未上場の中小企業が多いと考えられる。

これら企業では、営む事業の内容、取引関係、ファミリーの経営能力、財政基盤等を考慮して、一定の事業規模を維持したうえで未上場企業としてファミリーが経営および資本を握る形で永続を目指している企業が多いものと考えられる。

ただし、残念なことにファミリービジネスとしての永続を目指したものの、外部環境の変化に対応しきれないことや、競合、ビジネス環境の変化、ファミリーの経営能力、後継者の確保、納税対応等様々な理由から存続が実現できず、M&Aにより事業を第三者に対して売却したり、第三者から資本出資および経営者を受け入れたり、廃業するケースも増えている。

2020年の春頃から各種メディアで、新型コロナウイルスの影響により、事業存続が難しくなった中小企業が出ていることが報道されている。経営者の高齢化と後継者不足が深刻化するなかで、新型コロナウイルスの影響も生じており、中小企業にとって受難の時代であると考えられる。

本稿では、ファミリービジネスである中小企業が、事業承継等にどのように立ち向かうかについて、日本の江戸時代から明治時代におけるファミリービジネスの事例を参考に検証することにした。

2. ファミリービジネスとは

2.1 ファミリービジネスの定義

創業家または創業家から承継した一族等が企業の経営、資本等に一定の影響を有している企業をファミリービジネス⁶というが、論者により様々な定義があり、定着した定義は現時点においては無い。

2.2 ファミリービジネスのガバナンス

⁶ 本稿では、倉科敏材（著）（2003）『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、p. 15. に準拠し、ファミリーが経営に参加し、ファミリーが個人株主として企業の株式のうち相当数を有している企業をファミリービジネスと考える。

⁷ 階戸照雄・加藤孝治（編著）（2020）『ファミリー・ガバナンス—スムーズな事業承継を実現するために

ファミリービジネスには、企業の成長ステージとファミリーの事業承継等のライフサイクルにより、様々なステージの企業が存在する。ファミリーの代表者自らが事業経営にあたるとともに主要株主である企業がある一方で、株式上場等を通じて経営と資本の分離が進んでいる企業もある。

ファミリーには、コーポレート・ガバナンスとは違う統治方法であるファミリーの理念等によるガバナンス（以下、「ファミリー・ガバナンス」という）が必要であると指摘されている⁷。

ファミリー・ガバナンスは、ファミリー内における文化等のインフォーマルなガバナンスシステムであり、ファミリーの代表者として経営に参画する者を牽制して暴走等を抑制するとともに、ファミリー内の利害関係を調整する役割がある。ファミリー・ガバナンスは、コーポレート・ガバナンスとは違いがあるが、これは、企業オーナーがファミリー、ビジネス、オーナーシップの役割を兼ねていることに起因している。

上場企業であるファミリービジネスの場合、ファミリーを代表として取締役として事業経営を担う企業オーナーは、コーポレート・ガバナンスの規律を受けるとともに、ファミリー・ガバナンスも意識した対応が求められている。

両ガバナンスにどのように取り組むかにつき、企業の経営者とファミリーメンバーの代表者という2つの顔を持つ企業オーナーにとっては、難しい舵取りが求められている。

3. 先行研究

3.1 海外での先行研究

海外におけるファミリービジネスに関する直近の代表的な研究として、カーロック・ワード（2010）⁸が提唱した Parallel Planning Process モデル（以下、「PPP

—』中央経済社、p. 45.

⁸ ランデル、カーロック・ジョン、ワード（著）、階戸照雄（訳）（2015）『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス（Randel S. Carlock, John L. Ward (2010) "When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success". London, Macmillan. 2010 edition.）

モデル」がある。PPPモデルは、長期的なファミリービジネスの成功のためには、ビジョンや様々な戦略や計画の策定に関し、ファミリーサイドとビジネスサイドが平行する課題を提示し、並行的にプランニングしようとするものである。

具体的には、PPPモデルは、Value（価値観）、Vision（ビジョン）、Strategy（戦略）、Investment（投資）、Governance（ガバナンス）という5つの課題につき、ファミリーサイドとビジネスサイドの両サイドを意識して並行的にプランニングすると、最終的にファミリーとビジネスプランの両方が策定できるとしている。

3.2 日本での先行研究

ファミリービジネスの事業承継やガバナンス強化を通じた持続性の確保については、海外で研究が先行していたが、日本においても着実に研究が進捗している。

階戸・加藤(2020)⁹は、ファミリービジネスにおいては、コーポレート・ガバナンスとは違う統治手法であるファミリー・ガバナンスが必要であることを指摘し、その特徴を整理した。その上で、後継者育成および事業承継に役立つ解決策として、PPPモデル、ファミリーオフィスおよび信託の活用を取り上げた。

4. 先行研究の日本の中小企業ファミリービジネスに対する適用

4.1 海外の先行研究の対象

海外の先行研究は、上場企業またはそれに準じる規模まで事業が成長し、ファミリー外の取締役等が選任され、ファミリー外の株主も増えてきたファミリービジネスを対象としたものであった。

このため、ファミリービジネスに関するガバナンスを含めた問題を解決する必要性が生じ、PPPモデルのようにファミリーの期待とビジネスのニーズに緊張関係があることを前提とするモデルが提唱されることになったものと考えられる。

4.2 日本の中小企業ファミリービジネスへの適用

日本のファミリービジネスに目を転じると、その多くが、前述のように未上場の中小企業であり、ファミリーが自社株の多くを保有するとともに、取締役等を兼ねてファミリービジネスの経営にあたっていることが多い。

ファミリー、オーナーシップ、ビジネスはファミリービジネスを営む企業オーナーを中心に重なり合う状態となっており、オーナーシップ、ビジネスの両面でファミリーの関係者以外の参画がない（または少ない）ことから、ファミリーの期待とビジネスのニーズに緊張関係が生じる状態にはなっていない先が多い。オーナーシップ面のガバナンスは、ファミリー外の株主が株式を保有することになってはじめて利害対立の問題が生じるものであり、株主であるファミリーが営む企業の取締役を兼ねている状態では、オーナーシップ面のガバナンス上の対立が生じる余地は限られると考えられる。

よって、日本における未上場の中小企業の場合には、PPPモデルにおけるGovernance（ガバナンス）が機能する余地が限られる（場合によっては機能する余地がない）ケースがあるのではないかと考えられる。また、日本の中小企業の多くが未上場企業であることから、証券取引所が上場企業に遵守を求めているコーポレート・ガバナンス・コードの遵守義務はない。よって、ガバナンス面は企業オーナーを中心とするファミリービジネスを営むファミリーの中核メンバーの自主性に委ねられている。

以上から、海外の先行研究は日本の未上場の中小企業であるファミリービジネスにはそのまま適合するものではなく、日本企業の実態に適合した事例を検証することで、事業存続を通じた持続の要件を引き出すことが有益と考える。

5. 日本の中小企業ファミリービジネスにとって参考となる事例

日本の未上場の中小企業であるファミリービジネスの持続性をどのように確保するかという問題にとって、参考となる事例選定の要件として、未上場企業であり、ファミリー、オーナーシップ、ビジネス

⁹ 階戸照雄・加藤孝治（編著）（2020），前掲書。

がファミリービジネスを営む企業オーナーを中心に重なり合う状態でありながら、永続性が確保されてきたことがあげられる。

そこで、当該事例の適合例を調査したところ、江戸時代から明治時代にかけて存続した商家が当該要件に適合することに気が付き、商家の中でも数百年にわたりファミリービジネスを存続させた事例として三井家等があることが確認できた。

<現代の日本における未上場である中小企業と江戸時代から明治時代における三井家との共通性>

- ・ファミリーが中心となり事業承継を実施
- ・ファミリーが中心となりオーナーシップを保有
- ・ファミリーまたはファミリーと緊密な関係のある従業員（番頭等）が中心となり事業を経営
- ・未上場

については、リサーチクエッションとして、「数百年にわたり存続してきた日本のファミリービジネスにおいては事業永続要件としてどのような工夫があったのか」を設定し、江戸時代から明治時代の三井家の事例を参考にして、現代の中小企業に通じる永続要件の示唆を引き出すことにしたい。

6.江戸時代の三井家におけるファミリービジネス運営

6.1 江戸時代の三井家の事業展開

日本を代表する企業グループの1つである三井家は、江戸時代の呉服店より始まる。三井家の「元祖」とされる三井高利は、江戸での需要増加を商機と見て、延命元（1673）年に江戸に進出して呉服の販売を始め、「現金掛け値なし」と称される販売方法の採用により好評を博した¹⁰。加えて、仕入と販売の一元化による商品の安定供給と仕入原価抑制との相乗効果もあり、三井家は高い利益率を享受¹¹することができ、呉服業で成功をおさめた。また、その後、両替商（金融業）も取り扱い開始することで事業を拡大させ、江戸時代を代表する大商人となった。

そして、明治後も、近代化の波に乗り、日本最大の財閥の1つとして発展を続け、現在に残る多くの大企業を生み出した。

6.2 「三方よし」の意識

近江商人の特徴の一つが「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の思想である¹²。「売り手よし」は適正利潤の確保、「買い手よし」は取引先等に喜んでもらえる長期的な取引関係、「世間よし」は地域に対する貢献も視野に入れた理念を持った行動を行っていた。

三井家の場合においても、三井高利は、「客を利することが長期的利益である」とのことばを遺しており顧客の利便性確保を狙いとした「現金掛け値なし」という販売手法を取り入れた際に、「買い手よし」の意識があったものと考えられる。また、三井高利は、「平和を保つ天下人への感謝を日々忘れてはならない」とのことばも遺しており、世間を意識しながら適正利潤を確保するなど、「三方よし」の意識が織り込まれていたものと考えられる。

6.3 三井家における組織マネジメントの確立

三井家では、三井高利とその息子たちが老いると、従業員である重役が京都店および江戸店に割拠し、商品の仕入と販売の一元化により支えられた商品流通体制を維持することが困難になってきた。

このため、当時の三井家は、商品の仕入と販売が一つの組織で円滑に機能させる商品流通体制が維持できなくなる事態を回避すべく、三井十一家で構成される三井家ファミリーである「同苗」（どうみょう）としての家訓を導入するとともに、事業をマネジメントする体制を導入した。

具体的には、ファミリー構成員に共通した意識を持たせて事業経営および承継に当たらせる必要があると判断して、家訓である「宗竺遺書」（そうちくいしょ）をとりまとめ、ファミリーにおける事業経営、資産管理および事業承継等の根本規範とした。

¹⁰ 三井文庫（編著）（2015）『史料が語る三井のあゆみ—越後屋から三井財閥—』吉川弘文館，p. 9.

¹¹ 同書，pp. 22-23.

¹² 階戸照雄・加藤孝治（編著）（2020），前掲書，pp. 59-60.

また、ファミリーを牽制するとともに従業員を取り立て、優秀な従業員を重役として処遇して経営に当たらせる制度として「大元方」（おおもとかた）制度を導入した。「大元方」は、従業員のみならず「同苗」も統制して店の運営を統括し、商品の仕入および販売を一つの組織で実施できるようにしたものであった。

6.4 「宗竺遺書」の制定

江戸時代の三井家としてガバナンスの基本となるのは、家訓である「宗竺遺書」¹³である。「宗竺遺書」は、「元祖」である三井高利がまとめた家訓を残さなかったことから、1722（享保7）年に高利の長男である高平の古稀の年に、高利の遺志を踏まえるという体裁でまとめたものである。その中では、「同苗」の結束を図るため、全資産を「同苗」で共有する「身上一致」¹⁴の原則や、存続のための堅実な経営方針が明文化されており、現在でいうところのファミリー・ガバナンスを機能させる基本的概念を示したものであった。

「宗竺遺書」は、ファミリーである「同苗」の事業を規定し、ガバナンスにかかる根本を定めていた。「宗竺遺書」では、「心を一にし、身を慎み、上下を和して家業を励むべきこと」が強調され、「人それぞれの心をくみ取り、自分の知っていることをさせる」と記されていた。「宗竺遺書」による多数の店の有機的結合が事業の根幹となり、その後、一体としての事業承継が行われることになった。

なお、「宗竺遺書」では、「同苗」で事業・資産を共有することとし、財産を計算上 220 分割して本家および連家毎の持ち分を定めており、相続等により事業および資産がバラバラになることを抑止した措置であった。

6.5 「大元方」制度の導入

「大元方」¹⁵は、三井家の事業を統一的に管理運営するとともに、「同苗」とその共有財産も包括的に統

一的に支配する制度である。2つの事業部門（呉服部門と金融部門）と「同苗」が、「大元方」の指揮管理のもとに置かれ、三井家の共有財産も「大元方」が掌握する制度であった。現代でいうのであれば、事業統括会社、ファミリーの資産管理会社、ファミリーオフィスの3つの機能を一体化させた組織運営といえる。

「大元方」は、「同苗」の代表者（複数名）と奉公人の重役（複数名）による合議制で運営されており、奉公人の重役人事のほか、「同苗」の隠居・相続等が話し合われていた。「同苗」は「大元方」の統制を受けており、相続・隠居願いについて話し合われた他、「宗竺遺書」の規定に従って、家産の権利が設定され、生活費・隠居料等の支給判断が行われた。

また、事業統括の面では、奉公人についての重役人事や営業店のルールの制定や改定、各営業店との金銀貸借、利益金上納等が協議されていた。

6.6 三井家における従業員との関係

江戸時代における三井家の「同苗」以外の人材は、丁稚からたたき上げ、手代、番頭等とプロパーで昇格した奉公人（以下、「従業員」という）を想定していた。江戸時代の三井家では、「大元方」制度のもとで、従業員から「元メ」（もとじめ）と称される最高幹部を選任され、従業員を良く選び、大切にすることが重要性が強調された。「大元方」制度のもとで、実質的には従業員重役による経営が行われていた。これらの重役たちは、子供の頃に三井家への奉公を始め、手代、重役と内部昇進した従業員であった。

三井家では永年勤務して功労のあった従業員を広い意味での「同苗」に準じる者として扱い、のれん分けをして三井家の家紋の使用を許していた。これは、能力のある従業員をファミリービジネスに参画させ、ファミリーとともにファミリービジネスの発展にとともに取り組むものであった。

7. 明治時代の三井家におけるファミリービジネス運営¹⁶

¹³ 同書, pp. 63-65.

¹⁴ 三井文庫（編著）（2015）, 前掲書, p. 19.

¹⁵ 同書, pp. 14-21.

¹⁶ 階戸照雄・加藤孝治（編著）（2020）, 前掲書, pp. 65-74.

7.1 幕末の動乱期という事業環境への対応と事業・組織改革

三井家は、幕末の動乱期においては、内部昇進人材のみでは状況に対応できず、三野村利左衛門という三井家の外で経歴を積んだ商人を雇い入れた。三井家の期待に応えた三野村は、当時としては極めて異例の中途採用の形で三井家に迎えられ、「同苗」とともに重責を担うようになった。三野村は、短期間のうちに三井家の実権を掌握し、幕末の激動を乗り切り、事業と組織の改革を進めた。

明治後、三井家はいち早く新政府の財政確立に重要な役割を果たすことになったが、それに合わせて経営の中枢を京都から東京へ移し、1872（明治5）年に「東京大元方」が設置され、そこで重要な意思決定が行われるようになった。「東京大元方」は、三井家「同苗」4名と「同苗」外の専門経営者トップ（三野村等）から構成され評議により事業経営が行われた。その後、1873（明治6）年に、「同苗」に代わり「大元方総轄」に三野村が就き、組織の改革・再編を断行することで明治時代の新たな事業基盤を確立した。

明治20年代には、営業店（事業会社）と中枢部での組織改革が進められた。近代三井の三本柱として発展してきた「三井銀行」（1876年設立）、「三井物産」（1876年設立）、「三井鉱山」（1889年に官営三池炭鉱の払い下げ）の三事業会社が、三井家「同族」（明治中期から「同苗」という三井家ファミリーを指す呼称が「同族」に変更されている）の当主を出資社員とする合名会社に改組された。

1893（明治26）年には、「同族」当主を「正員」、「同族」隠居、成年推定相続人、「特ニ会員ニ推薦シタル者」を「参列員」とし、三井家の家政と事業に関する最高意思決定機関として「三井家同族会」、その事務機構として「元方」が設置された。

一方、事業部門に関する意思決定機関は、1896（明治29）年から1905（明治38）年の間に、「三井商店理事会」→「三井営業店重役会」→「三井家同族会事務局管理部」と変遷しつつ、全事業にわたる方針を専門経営者が総合的視点から統一的に立案・推進する仕組みが作られていった。

三井家では幕末以降、三野村、中上川、益田、團のような優秀な「同族」外の人材を積極活用するととも

に、「同族」とが共同して経営する体制を築き、ファミリービジネスと事業成長とを両立させていった。

7.2 近代法制制定を踏まえたファミリーのガバナンス体制の見直し

明治後の日本の社会の近代化、特に近代法制度の整備が進展し、同族の意識が変化するなか、近世以来の財産共有制を維持するため、「宗竺遺書」に代わる三井家の最高規範である「三井家憲」が必要となった。

1898（明治31）年頃から検討が開始され、民法改正に関与した穂積陳重等が草案を作成し、「同族」および重役による検討が重ねられ、「三井家憲」（109条）が1900（明治33）年に制定された。そして、同年7月、「三井家憲」制定に関する契約に「同族」を構成する三井各家の当主が署名し、「三井家憲」の「同族」間における有効性が確認された。

民法制定を考慮したうえで、ファミリーによる契約形態を採用したファミリー憲章を明治時代の日本で既に採用していたことは注目に値する。

7.3 ファミリーとビジネスとの関係の見直し

「三井家憲」によって、「同族」の権利関係、財産管理の仕組みが定められたが、三井家としては、更に具体的な問題として、家政と事業の関係、財産共有性とファミリーの権利関係、ファミリーとファミリー外の専門経営者との関係、各営業店との関係、所有と事業統括との関係などについて適切に対処する仕組みを作る必要があった。そこで、「三井家憲」の理念に沿いつつ、民法および商法の施行も睨みながら、1909（明治42）年に「三井合名会社」が設立された。

以後、家政は「同族」を構成員とする「三井家同族会」が、三井の全事業は「三井合名会社」が管轄する体制が定着した。「同族」の財産は、営業資産、共同財産、家産に分けられ、営業資産と共同財産は「三井家同族会」の管理下で運用されることとされていた。

「三井家憲」には財産共有性を表だって謳った項目はなかったが、制裁に関する規定のなかには、「同族」除名の場合には営業財産・共同財産を違約金として没収するとの定めもあり、共有財産の分割を回避するようにされていた。また、「同族」間の争いについて裁判所への出訴を規制するなど、近代法制度における個

人の権利行使を契約により牽制していた。

7.4 「三井合名会社」

「三井合名会社」は、傘下の各事業会社の株式を保有し、それら会社を統括することを目的とした持株会社であった。「三井合名会社」は、「同族」を構成する各家の当主を出資社員とする無限責任の会社であり、社長に「同族」が就任し、定款で社員の持分を「三井家憲」が定める「同族」財産の持分割合に従って定められた。

「三井合名会社」における最高意思決定機関は「同族」の当主である社員が構成員となる「社員総会」であったが、年数回の開催であり、付議される案件は、「三井合名会社」の決算、重要人物、新規子会社の設立など限定されるものであった。そして、特に定められた者以外は、「同族」3~4名が構成員となる「業務執行社員会」で決定される制度となっていた。

1914（大正3）年には、「三井合名会社」に「理事長」職が新設され、「同族」外の専門経営者である團琢磨が就任した。1918（大正7）年には、専門経営者で構成される「理事会」が設立され、「業務執行社員会」に提出する議案その他重要な事項を審議する機関と位置付けられた。

こうした経緯を経て、「同族」より構成される「業務執行社員会」は「理事会」決定を追認する性格を強めていくこととなり、実際には「理事会」が「三井合名会社」の実質的な意思決定の場としての役割を果たすようになっていった。

8.江戸時代から明治時代の三井家の事例が現代の中小企業に与える示唆

8.1 ガバナンスの意識

江戸時代の三井家では、顧客から信頼を確保し、従業員を大切にし、世間も意識して社会と共存を図る意識を持っていた。また、明治時代に制定された「三井家憲」では、「同族各家ハ、祖宗ノ遺訓ニ基キ」行動することが求められ、「同族」の義務として、「同族」は同心協力すべきこと等が定められた¹⁷。ファミリーが「宗竺遺書」を核として顧客、従業員、社会等との

関係を認識して事業経営したことは、その後の三井家永続の礎になったものと考えられる。

現在のコーポレート・ガバナンスは、株式会社の取締役を牽制するものであり、株主、株主以外（顧客、従業員、社会等）のステークホルダー（利害関係人）に対する信頼関係を求めている。江戸時代から明治時代の三井家ではオーナーシップはファミリーが抑えていたことから、現在のコーポレート・ガバナンスにおける株主と企業（取締役）との関係と類似の関係は生じておらず、ファミリーとしてこの面は考慮する必要はなかったと考えられる。

これをファミリーが株式の多くを保有している現在の日本における未上場の中小企業であるファミリービジネスに当てはめた場合、上場することで求められるコーポレート・ガバナンスではなく、自らの事業存続および発展のためにファミリーが顧客、従業員、社会等のステークホルダーと信頼関係を構築するガバナンスの意識を持つことが望まれる。日本においては、既にこのような意識をもって事業経営を行っているファミリービジネスの企業オーナーやファミリーも多いものと思われ、当該意識が浸透していくことが望まれる。

これにつき、筆者としては、ファミリーが、ファミリービジネスを通じて顧客、従業員、社会等との信頼関係を構築することを意識し、ファミリー・ガバナンスにより意識を共有化するとともに、ファミリーの代表者を規律および牽制することが期待されていると考える。そのうえで、ファミリーの代表者が企業の取締役としてファミリーの規律と企業のコーポレート・ガバナンスの規律の双方を受けて、顧客、従業員、社会等とビジネスとの関係で信頼関係を構築することが求められていると考える。

このような、ファミリー・ガバナンスとコーポレート・ガバナンスの連関性確保は、ファミリーがオーナーシップの多くを有している日本の中小企業ファミリービジネスにおいては、ファミリー外の株主を意識しなければならないという課題が少ない分、有効に機能する可能性が高まるものと思われる。

江戸時代の商人が意識していた「三方よし」は、現

¹⁷ 三井文庫（編著）（2015），前掲書，p. 75.

代日本のファミリービジネスにおいて、ガバナンスの意識として整理され、ファミリービジネスが永続していくために生かされることが期待される。

8.2 ファミリーとしての事業承継・事業運営

ファミリービジネスにおいては、必ずしも代々経営能力に秀でた人材が輩出されるわけではない。このため、江戸時代の商家では、事業の存続を目的として、能力のない当主を隠居させることや、例えば子供がいても経営能力がない場合には廃嫡させることが行われていた。また、娘を能力のある従業員等と結婚させ、婿養子として経営を担わせることが行われてきた。婿養子という制度を使ってファミリー内の人材強化を図ることは、江戸時代から続く商家の特徴的な事業承継対策である。

三井家においては、江戸時代においては、家訓である「宗竺遺書」を遵守して承継することが示されており、また、承継者の選定および育成等には三井家ファミリーである「同苗」と従業員代表をもって構成する「大元方」での話し合いにより決定するものとされていた。

江戸時代の仕組みの根幹は、明治後も引き継がれ、「三井家憲」を制定して、三井家ファミリーである「同族」の行動が規律されるとともに、「三井合名会社」においては、定款で出資社員である「同族」の権利義務の承継が定められていた。また、重要人事については、三井家ファミリーである「同族」による「社員総会」、「同族」の重鎮と三井家ファミリー外の専門経営者による「業務執行社員会」、三井家ファミリー外の専門経営者で構成される「理事会」等における附議により決定されていた¹⁸。

このように、江戸時代の三井家では、事業を存続するために、ファミリーと従業員代表とが話し合い等を行って、事業承継者の選定および育成等を決定していた。また、明治時代においては、合名会社等の組織形態を採用して、オーナーシップを有するファミリーとビジネスを担う専門経営者との連携関係を図る取り組みも行われていた。

ファミリービジネスにおける事業経営と事業承継は、今も昔も共通する課題である。現代の中小企業のファミリービジネスにおいても様々な工夫や対応が講じられると考えられるが、能力ある従業員との連携により、ファミリー内から経営能力のある人材を輩出できない場合であっても事業の存続および成長が滞りなく行われ、永続していくことが期待される。

8.3 従業員の重視の姿勢・登用

日本社会における集団形成原理の特徴として、そして日本経済発展を支えたものとして「イエ」とそれによって構成される「イエ社会」があることが指摘されている¹⁹。日本のファミリービジネスにおける経営者兼オーナーと従業員との関係は、この「イエ社会」による事業経営が特徴的に行われている企業組織であり、日本企業が欧米企業と比べ、ファミリービジネスが多い背景に「イエ社会」という日本社会の特質がある²⁰との指摘もある。

江戸時代の三井家も永年勤務して功労のあった従業員を広い意味でのファミリーとして扱い、のれん分けも許していた。能力のある従業員等をファミリービジネスに参画させ、ファミリーとともにファミリービジネスの発展にとともに取り組むことが行われていたものと考えられ、「イエ社会」を示す従業員等との連携事例と評価される。

江戸時代の三井家の場合には、ファミリーと従業員代表で構成する「大元方」によるファミリーと事業を統括する運営が行われていた。また、明治時代においては、ファミリーと専門経営者をもって構成される「三井合名会社」による事業会社の統轄が行われていた。このように、ファミリーが能力のある従業員等とともに、事業運営を行うことで、事業の存続につながってきた。

また、三井家においては、幕末の動乱期に三野村利左衛門という三井の外で経歴を積んだ商人を雇い入れており、幕末の時点で既に外部の能力ある人材のファミリービジネスでの登用を始めていた。

これらの江戸時代および明治時代における三井家

¹⁸ 同書, p. 79.

¹⁹ 階戸照雄・加藤孝治（編著）（2020）, 前掲書, p. 166.

²⁰ 同書, p. 167.

の取組みは、ファミリーのみにかかわらず能力のあるファミリー以外の人材を登用することで、事業の発展につなげた例として捉えることができる。

現代の日本の中小企業においては、技術革新が急速に進むなか、技術等の高度化を図りつつ、企業組織の巨大化、複雑化等に対応させていくためには、ファミリーのみでは対処することが難しくなっている。

日本の中小企業ファミリービジネスにおいては、江戸時代および明治時代の三井家の事例を踏まえ、ファミリー外の従業員等をファミリーとともにファミリービジネスを存続および発展させていくためのステークホルダーとして理解することが重要であると考えられる。そして、経営能力や高い技術等のスキルを有するファミリー外の従業員等を積極的に受け入れるとともに、事業の存続および発展に向けて連携を図っていくことが求められると考えられる。

今後のファミリービジネスにおいては、このような従業員等との関係強化を通じ、ファミリービジネスの永続につなげていくことが期待される。

8.4 ファミリーの財産共有性導入

江戸時代の三井家の場合、「宗竺遺書」に基づく、「身上一致の家法」を導入し、三井家「同苗」による財産共有制を定め所有の分散が生じないようにしてきた。

また、明治時代に入り民法をはじめとする近代的法制の整備が進展し、「同苗」の意識も次第と変化していくなかで、「同苗」それぞれが個別の家として財産の分離を主張するような事態を防ぐために、「三井家憲」を制定して近世以来の財産共有制を契約によって維持することを図り、さらに「三井合名会社」の設立により組織的な対応を実現した。三井家が江戸時代以来の財産共有制を維持すべく、民法等の制定を意識して「三井家憲」を制定し、ファミリー間の契約で合意するとともに、「三井合名会社」等の組織手当を講じたことは、ファミリー資産の共有という体制を維持するために有効な対応策であった。

江戸時代および明治時代の三井家は、ファミリーの財産の分散が、ファミリーの分散を通じて、ファミリーの連携性維持およびファミリービジネスの永続性確保の障害になることを見越して、ファミリー財

産の共有性を導入したものと考えられる。

戦後、民法の改正（均分相続制の採用）により相続毎に実際に事業を営むファミリーの保有株式が分散するリスクに直面することとなっている。また、世界的に見ても高い相続性等資産税対応により、現代の日本のファミリービジネスは相続に際して、自社株式の相続人への分散圧力が生じている。

日本の中小企業においても、新たな時代におけるファミリーの資産の分散防止策として、ファミリーメンバーが契約で財産共有を合意する取組みや、ファミリーメンバーが共同で資産管理会社を設立して、ファミリーが保有する株式を集团的にプールする方法等を考慮して、ファミリー財産の共有体制化を検討することが期待される。

9.日本の中小企業に適合するガバナンスモデルに関する仮説

三井家は、事業モデルを工夫することで顧客基盤を開拓するとともに、顧客との信頼関係を築き、事業基盤の存続を図った。そのうえで、政変や、民法等の制定等様々な環境変化がありながらも、当該環境に対する適合する形で、事業内容、ファミリーと事業の在り方、ファミリーと従業員等のあり方等も含めて変化させた。株式会社等の法人の概念や、コーポレート・ガバナンス等の考えがない江戸時代および明治時代において、既に顧客、社会を意識し、従業員との関係性も考慮して事業運営を行ったことが、三井家の長きにわたる存続に繋がったものと考えられる。

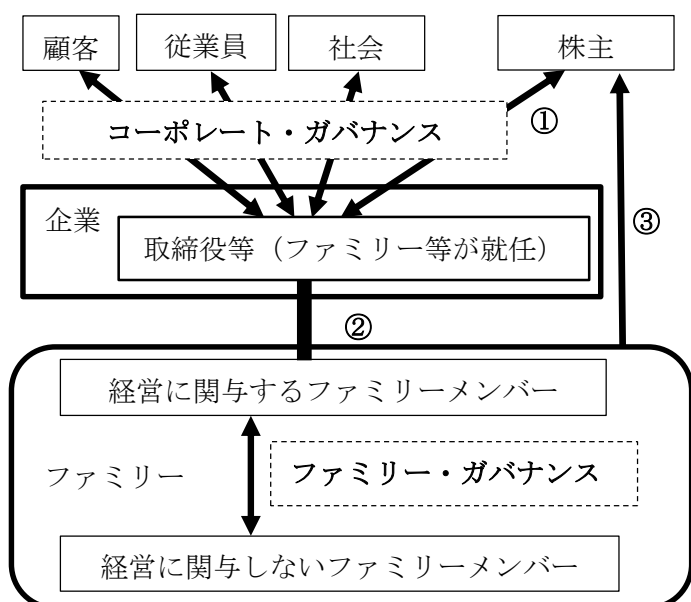
この三井家の取組みは、現代の日本の中小企業においても、多くの示唆を含むものであり、ファミリー・ガバナンスのみならず、コーポレート・ガバナンスをも意識してファミリーと事業のあり方等を考え、対応することが、事業の存続と発展を通じて永続の可能性を示すものと考えられる。

多くの日本の中小企業においては、ファミリー、オーナーシップ、ビジネスが企業オーナーを中心に重なり合う状態となっており、オーナーシップ、ビジネスの両面でファミリー以外の参画がない（または少ない）企業が多い。このため、ファミリーの代表者が取締役等に就任して事業経営にあたることで、ファミリーと取締役等とのガバナンス関係で問題が生じ

る余地が限られている企業が多い。また、ファミリーが営む企業の全株式または大部分の株式を保有しているケースが多く、この場合には、ファミリー外の株主との間で、ガバナンス上の問題は生じる余地は限られていると考えられる。

については、日本の中小企業においては、企業とファミリーが意識を合わせて、主として顧客、従業員、社会等を意識したファミリー・ガバナンスとコーポレート・ガバナンスを連関させたガバナンス運営を行うことが望まれていると考えられる。

<中小企業ファミリービジネスに適合するガバナンスモデル私案>



①ファミリー外の株主がいる場合には、取締役等（企業）は、株主であるファミリーのみならずファミリー外の株主についてもコーポレート・ガバナンスの意識をもって対応する必要がある。一方で、ファミリーが株式の全てを保有している場合には、ファミリー外株主と取締役等（企業）との間でコーポレート・ガバナンスの問題が生じる余地はない。

②ファミリーおよびファミリーから信任された番頭等が取締役等を占めている場合は、取締役等（企業）とファミリー間で、ガバナンスの問題が生じる余地は抑えられる。

③ファミリーが支配株主、ファミリー外が少数株主である場合には、ファミリーはファミリー・ガバナンスの意識をもって、少数株主との利害対立が

生じないように考える必要がある。一方で、ファミリーが全株式を保有している場合はファミリー外株主とガバナンスの問題が生じる余地はない。

10.最後に

日本の中小企業は、事業承継等の課題のみならず、新型コロナウイルス等にどのように立ち向かうか等多くの課題を有している。顧客、従業員、社会等のステークホルダーとガバナンスの意識をもって関係を構築すること等を通じ、ファミリービジネスが直面している困難の乗り越え、存続および発展を通じて永続していくことを期待したい。

<参考文献>

倉科敏材（2003）『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社

階戸照雄・加藤孝治（編著）（2020）『ファミリー・ガバナンススムーズな事業承継を実現するために』中央経済社

中小企業庁（編著）『中小企業白書 2020年版』全国官報販売協同組合

ファミリービジネス白書企画編集委員会（編）、後藤俊夫（監修）、落合康裕（企画編集）、荒尾正和・西村公志（編著）（2018）『ファミリービジネス白書—100年経営とガバナンス—』白桃書房

三井文庫（編著）（2015）『史料が語る三井のあゆみ—越後屋から三井財閥—』吉川弘文館

ランデル、カーロック・ジョン、ワード（著）、階戸照雄（訳）（2015）『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス (Randel S. Carlock, John L. Ward (2010) "When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success". London, Macmillan, 2010 edition.)

<ウェブサイト>

株式会社帝国データバンク「特別企画：全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p191104.pdf>（閲覧日：2020年12月5日）

日本取引所グループ「上場会社情報、上場会社数・上場株式数」<https://www.jpx.co.jp/listing/co/index.html>

(閲覧日 : 2020 年 12 月 14 日)

(Received:January 24,2021)

(Issued in internet Edition:February 6,2021)