

Title	同族企業の経営とガバナンス：インタビュー調査概要
Sub Title	Management behavior and corporate governance of family businesses : an overview from researches by interviews
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 久保田, 敬一(Kubota, Keiichi) 斎藤, 進(Saito, Susumu) 澤木, 勝茂(Sawaki, Katsushige) 岩井, 千尋(Iwai, Chihiro) 浅羽, 茂(Asaba, Shigeru) 米山, 茂美(Yoneyama, Shigemmi) 竹原, 均(Takehara, Hitoshi) 徳永, 俊史(Tokunaga, Toshifumi) 海老原, 崇(Ebihara, Takashi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.57, No.3 (2014. 8) ,p.55- 62
Abstract	本資料は、文部科学省：科学研究費補助金(課題番号：21243029)の研究の一部の活動として行われたインタビューの概要である。具体的には2010年から2012年にかけて、日本の同族企業(「創業者一族が取締役を務めている」または「創業者一族が10%以上の持株比率を有している」企業)7社およびカナダの同族企業の研究者に対するインタビュー結果をまとめている。同族企業に対しては、同族としての価値観をどのように会得し伝承しているのか、意思決定するうえで重要なステークホルダーなどを、半構造化インタビューにより聞いている。
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140800-0055

資 料

同族企業の経営とガバナンス

—インタビュー調査概要—

横 田 絵 理	久保田 敬 一
斎 藤 進	澤 木 勝 茂
岩 井 千 尋	浅 羽 茂
米 山 茂 美	竹 原 均
徳 永 俊 史	海老原 崇

<要 約>

本資料は、文部科学省：科学研究費補助金（課題番号：21243029）の研究の一部の活動として行われたインタビューの概要である。具体的には2010年から2012年にかけて、日本の同族企業（「創業者一族が取締役を務めている」または「創業者一族が10%以上の持株比率を有している」企業）7社およびカナダの同族企業の研究者に対するインタビュー結果をまとめている。同族企業に対しては、同族としての価値観をどのように会得し伝承しているのか、意思決定するうえで重要なステークホルダーなどを、半構造化インタビューにより聞いている。

<キーワード>

同族企業、日本企業、半構造化インタビュー

1 はじめに

本プロジェクトでは、研究期間中にインタビュー調査をメンバーにより行った。本資料では、インタビュー調査の概要をまとめ、そこで得られる知見を概観する。

なお、同期間にカナダにおける同族会社の傾向を聞く機会も得ている。この調査はカナダの同族会社に直接話を聞いたものではないが、カナダの同族企業の情報として貴重なものであるため、合わせてインタビューの内容をここで報告する。

2 インタビュー調査方法の概要

(1) 調査目的

この調査は、「同族企業の経営とガバナンス：経営財務行動と効率性・革新性」に関する研究プロジェクトの一環である。同族企業がいかなる経営行動やガバナンスの態様をもち、それがどのように財務行動や経営成果に影響を与えるのかを明らかにすることが研究プロジェクトの目的である。同族企業とは、現在の会長・社長などの経営層が創業者一族である企業ないし創業者一族がある程度以上の持株比率を占める企業を指す。本研究プロジェクトではより明示的な定義の上でアンケー

ト調査を行っているが、そのような調査を踏まえ、このインタビュー調査においては、同族会社のトップマネジメントがどのように同族会社の存続について考えているのか、何を重視して経営を行っているのという点について知見を深めることを目的とした。

(2) 調査方法

多人数によるインタビュー調査であったため、後述のとおり共通のインタビュー項目を設定した。記録の概要は各インタビュー者が作成し、それを横田が取りまとめた。インタビューは、例外を除き音声に記録し、後日文字に起こし記録を残した。

多人数によるインタビュー調査における注意点は、インタビュー者によって聞き方も異なり、引き出す情報も異なる可能性が高いことにある。つまり聞き手による分散が大きくなることに注意が必要である。これを踏まえインタビューの目的とその項目を調査前にインタビュー者全員で共有した。

なお、今回の調査は同族企業の責任者に対する調査という性格上、個人的な情報を聞くことで理解が深まる場面も多々あった。したがって、個人情報であることを認識し、本稿では基本的に企業名は仮名とし、業種とインタビュー者のインタビュー時のポジション名を明示することとした。

(3) インタビュー先の選定

インタビュー先としては、先がけて実施したアンケート調査（海老原他，2011）に回答した企業から、同族企業であり、かつインタビューに応じてくれると回答した企業を優先した。アンケート調査においては、同族企業が否かの判定は、2006年から2008年の有価証券報告書のデータを用い「創業者一族が取締役を務めている」かつ「創業者一族が10%以上の持株比率を有している」を基準とした¹⁾。しかしながら、インタビュー調査への協力は困難を極めるために、現実には各研究者のつてをたどっての展開となった。結果的に、対象

となった業界は、貨物、機械、部品機械、食品、飲食業などさまざまである。インタビューは図表1のように7人の同族企業の創業者一族あるいはそれに近いトップ層に行った。加えて、同族企業に詳しい海外の研究者2名へのインタビューも行った。

(4) 質問項目

先述のとおりインタビュアーはそれぞれが自分の関心事も踏まえインタビューに臨んでいるために、半構造化インタビュー²⁾として質問項目を設計することを申し合わせた。

質問にあたって共通に行うことになった項目は資料1に掲げたとおりである。また依頼にあたり企業側に送付することとした依頼書の典型例は資料2である。資料1の質問項目については事前にインタビュー先に送付することで効率よくインタビューを行うように心がけた。インタビュー項目は、先の調査目的に沿って創業企業の経営を行うための基となっている考え方、価値を多面的に把握するために構築されている。本研究の主眼である同族企業のファイナンスからみた特徴を分析する際の基盤となる考え方を、インタビューからとらえようとしたものである。

(5) 調査時期

本調査は2010年9月から2012年8月までの約2年の間に、調査メンバーにより行われた。具体的なインタビューのアポイントメントは資料2を参照して各メンバーが交渉を行った。主たる時期は2012年度であったが、いくつかのインタビューはこれに先がけて行われている。インタビューはほぼ1時間から2時間ほどであった。

1) 海老原他（2011）では、「創業者一族が取締役を務めている」または「創業者一族が10%以上の持株比率を有している」として同族会社の定義を行っている。

2) 「半構造化インタビュー」とは、構造化されたインタビュー（インタビューの質問項目を予め用意して行うインタビュー）と、構造化されないインタビュー（調査の枠組みをもとにしたインタビュー）の両方の中で、オープンエンドの質問を主とするという特徴をもつ（佐藤，2002，pp.102-106）。

図表1 インタビュー調査の概要

番号	日時	インタビュー先業種	インタビューイ	インタビュアー
1	2010年9月28日	海運業	専務取締役	久保田
2	2011年9月1日	重工業	常任顧問	久保田
3	2012年2月29日	自動車部品製造業	専務取締役	澤木
4	2012年3月7日	食品製造業	代表取締役社長	浅羽, 米山, 横田
5	2012年5月18日	飲食業	取締役副会長	久保田, 齋藤, 岩井
6	2012年5月31日	衣料品製造業	常務取締役	徳賀・久保田
7	2012年9月21日	食品(酒)製造業	代表取締役社長	岩井
8	2012年8月3日	ブリティッシュ・コロンビア大学, Sauder School of Business 国際ビジネスセンター	Ilan Vertinsky 教授	澤木
9	2012年8月4日	カルガリー大学国際経営センター長	Vern Jones 教授	澤木

3 インタビュー概要

同族企業関係者へのインタビューの結果をまとめたのが図表2である。

インタビューが同族あるいは創業家の一族であったのは企業番号1, 4, 5, 7の4社であった。残りの3社は、インタビューが创业者の右腕として活躍している企業であった。

(1) 創業家の一族

まず、創業家一族の方々へのインタビュー結果についてである。4社の結果から、共通化できるのは下記の3点である。

1つは、意思決定の際に重視している点である。この問いに対して出てきた回答は「利益」ではなく、むしろこれまで続いている事業や経営理念であった。No.4, No.6の企業は上場をしている。そうであったとしても利益よりもむしろ経営理念を強く掲げ、これを重視した経営と意思決定を行っている。

第2は企業の他の取締役メンバーと会った時期である。幼少時から取締役と面識があった企業が多い。社長である(あるいは创业者である)父親とはずっと生活をしているので、その生活の中で親から企業のことをいつの間にか聞いていること

になる。家族に経営者がいることは、まさに経営者の背中を見て育っているわけで、企業における価値観を理解していく機会が常にあったことになる。しかし、経営を担う取締役たちが创业者一族だけとは限らない。たとえば、No.7の企業では、インタビューは父親とは企業の話をしてしたが、他の取締役とは成人になって取締役へとスカウトされた時に初めて会ったとのことである。

第3は、経営トップが社内に自分の考えを伝える方法についてである。社内報やイントラネット以外に年初の挨拶など社員に向けた情報発信のメディアを自分自身の言葉で伝えようとしている(つまり自分で原稿を書く)ことを心がけていた。秘書たちの代筆ではなく、伝えたいことは忙しい中でも自分自身の言葉で話し書くことが重要であるという認識を、创业者出身の経営者はもっていた。

(2) 経営者の側近

企業番号No.2, No.3, No.6のインタビューは、创业者あるいは経営者の右腕として活躍されているあるいはされてきた方々である。インタビューから、経営者とともに、また企業とともに成長してきたという話をお聞きした。

3社のインタビューからの共通点を挙げると次のとおりである。

図表2 インタビュー内容のまとめ

企業番号	1	2	3	4	5	6	7
業種	海運業	重工業	自動車部品製造業	食品製造業	飲食業	衣料品製造業	食品（酒）製造業
インタビュー先	専務（同族）	常任顧問（創業者の右腕）	専務取締役（同族ではない）	社長（同族）	副会長（同族）	常務取締役（創業者の右腕）	社長（創業者後継、同族）
経歴	大卒後入社	NA	NA	修士修了後、銀行を経て入社	大卒後留学他社勤務を経て入社	大卒後入社	大卒後銀行を経て入社
入社前後の情報	無し	NA	NA	父の背中をみて	父から	入社後何度も	父親との話
創業者として守るべき価値	無し	NA	社是は「和」	一番の株主としての創業者	味を守ること。店舗を増やすべからず	相互信頼の経営	伝統
創業家内の意見交換	定時役員会以外は不定期	NA	NA	家族での意見交換	月2役員会、兄弟の会話	月1回の朝礼	なし
意思決定の際の優先順位	歴史的経路・既存事業への配慮	NA	NA	収益の確保	新製品撤退が早い	経営理念	経営理念
ステークホルダーの順位	①取引先 ②従業員 ③株主	①顧客	NA	①顧客 ②従業員 ③社会	①従業員	①従業員	①顧客 ②取引先
価値観の重視・方法	社内報	研修	NA	社内報	他店を想定した昇進	朝礼、社内誌、webイントラネット	繰り返しいう、年初の話
メンバーとのコミュニケーション	迅速な情報共有と明示	研修	対話と参加	集団的意思決定	顧客の言葉として伝える	懇親会等も重要	PDCA、仮説と検証
取締役との面識時期	幼少時正月	—	—	幼少時	兄弟	—	スカウト時
同族の新規開発への投資傾向	迅速で思い切った意思決定可能	迅速な意思決定	内部留保を心がける	ガバナンス、後継者への想いの伝達	迅速	長期的視点での投資	NA
その他	後継者問題を抱えている	NA	信用重視	NA	寿命は5年として店舗計画	地元企業と懇意	他の製薬会社社長と懇意

・「NA」は回答を得られなかった項目である。

・「—」は質問がインタビューに適さない項目である。

第1に3社ともに、経営理念の浸透と継続を大変重視している点である。次世代にいかに関わり続けかを考慮して、経営理念を守るためにあえて上場をするつもりはないという企業もあった。また、

比較的規模が大きなNo.6の企業においては、社は、企業目標、経営の基本方針を朝礼で唱和している。創業者理念が経営理念として会社に浸透していると述べていた。

第2にいずれも、資金効率よりもむしろ長期にわたる見通しの中での投資を行っていることである。No.6の企業は創業時に50年と10年の計画を立て、それを続けており、長期のビジョンがぶれなかったと述べている。また、No.2、No.3の企業においても株式上場は考えていないとのことであるが、その理由は、創業者の経営理念が外部の声でゆがむことや、株主の声で経営がぶれてしまうことへの恐れ、そしてむしろ顧客の声を重視し、研究開発を続けていきたいがゆえの選択である。同族の株主であれば今期は配当せず、研究開発に集中した投資をするというようなことが可能であるが、そうした意思決定が上場によりできなくなることを恐れているのである。

(3) 日本の同族企業におけるトップマネジメント層

(1)(2) および図表2のまとめから、日本の同族企業7社の経営を支える価値について概観した。各企業はほとんどが1部上場の企業である。1部上場である彼らが最も重視しているステークホルダーは顧客、従業員であり、株主あるいは社会の順位より上であった。また、創業者の経営理念を重視し、それを社内に自らの言葉で伝えようとしていた。

投資については、迅速な意思決定を心がける企業もあり、また長期的な視点で意思決定を行う企業もあった。

4 カナダにおける同族企業について

次に、カナダにおける同族企業について、カナダの2つの大学の専門家へのインタビュー結果³⁾の概要をまとめる。

インタビューからはブリティッシュ・コロン

ビア(BC)州、またはバンクーバーに本社のある企業で、ファミリー・ビジネスとして成功した経営者として、2名の名が挙げられた。1人は不動産会社の経営者(創業者)のRobert Lee氏である。Lee氏はバンクーバー市内のダウタウンの未開発地区(旧日本人街および海岸沿い)の土地を買い占め、跡地に高級マンション街と商店街を再開発した人物である。不動産と港湾に関するこの再開発によってバンクーバー沿岸地域の地価が高騰したという状況もあった。

2人目は、Tony Louise氏でLondon Drugという薬局のチェーンストアを創業した。この事業の成功でLouise氏はVancouver's Quiet Taitan(静かな巨人)として名声を確立した。この2つの一族は、ファミリー・ビジネスの典型的な成功例である。

一方でファミリー・ビジネスとして凋落した例としては、BayやHudsonなどの百貨店がある。百貨店にはファミリー企業として伝統的な企業が数多くあったが、そのほとんどは買収または倒産の道を辿った。小売業は、アメリカ資本に市場を奪われた結果、没落していったとのことである。カナダの代表的企業(Hudson, Eater, Woodward)は消滅したが、レストラン・チェーン店(例えばFlaming)は同族経営で成功している。

成功している長寿のファミリー・ビジネスとしては、BeneltやChumak一族が数世代にわたって運営し、経営者の移行もうまくいった例である。その時々経営者は、一族内に遺産や所有権を継続することばかりでなく、将来の世代の利益として彼らのビジネスを成長させることに努力して、この目的を達成するために注意深い将来計画と前向きな思考に注意を払ってきた。将来の経営者となる可能性と能力をもつ後継者の決定についても、計画された戦略と移行の時間軸を考慮して行ってきた。永年にわたってファミリー・ビジネスを営んできた一族は、その歴史から様々なことを学ぶことも可能であり、後継者養成計画の必要な改善方法についてもファミリー・ビジネスは有利である。

BC州の内陸部の森林業や農園経営、特にワイン業の多くは、今なおファミリー・ビジネスとして継続している。その地域に根差した産業のなか

3) ブリティッシュ・コロンビア大学 Sauder School of Business の国際ビジネスセンター Ilan Vertinsky 教授から紹介された Business Families センターの 上級研究員 Murtaza Chopdawala から Jenifar Halw の紹介を受けた。また、カルガリー大学国際経営センター長の Vern Jones 教授にインタビューを行った。ここでは2者のインタビューをまとめている。

で、特にブランドを確立している企業には競争力がある。オカナガンー帯のワイン業者のもとには世界中からバイヤーが集まり、毎年、出荷量を増している。規模が大きくなると取締役会の構成や運営で様々な問題が生じるので、ガバナンスと創業者一族の経営とはトレード・オフの関係になる。

カナダのファミリー・ビジネスの後継者の養成については、カナダのファミリー・ビジネスに固有の問題や養成方法があるとはいえない。いつファミリー・ビジネスの経営者が別の人に経営を移行（トランスファー）するかは、引退する時期やファミリー・ビジネスの売却に関係している。つまり経営者の後継者問題は、ファミリー・ビジネスの所有権をいつ、誰に移転するかの問題に集約されるのである。すべての企業経営者と同様にファミリー・ビジネスの経営者もいつかは自らのビジネスを誰かに移転しなければならない。移転に成功したビジネス（企業）は生き残り、失敗すれば消滅する。ただしカナダの場合は、税法上の相続税がないのでファミリー・ビジネスは一族の中（家族の中）で継承し易いとのことであった。

なお、カナダのファミリー・ビジネスのガバナンス上の問題については3点の指摘があった。

- 1) 取締役会の構成をどうするか。ガバナンスが働くベストミックスをどう構成するか。
- 2) 適切な取締役をファミリー一族および外部からどのように見つけ、選ぶか。
- 3) 取締役会の運営。特に、ファミリー企業では、トップ（CEO）の役割とリーダーシップが非ファミリー企業よりもより重要かもしれない。

5 おわりに

以上、7社の同族会社のトップマネジメントへのインタビューおよびカナダの同族企業に関するインタビューをまとめた。

同族企業7社ではステークホルダーとして従業員および顧客を上位に挙げ、経営理念を重視していた。

これらの知見をきっかけとして、久保田・斎藤(2014)では今後の同族企業研究への提言が、Ebihara et al. (2014)においては資本コストや情

報の非対称性に関する大量データの実証研究が行われている。

今回は同族企業のみをインタビューの対象としたが、今後は同族以外の企業も調査対象として、広く株主分布、とりわけ「ブロック保有者の経営への影響力」対「同族の経営意思決定」のインターアクションなど、今回の発見事項をさらに検討していくことが必要であろう。

謝辞

本インタビューは、文部科学省：科学研究費補助金（課題番号：21243029）、研究題目：同族企業の経営とガバナンス：経営財務行動と効率性・革新性、（研究代表者：久保田敬一）の研究の活動の一部として行われた。各インタビューに答えていただいた方々に感謝するとともに、研究メンバーではなかった京都大学徳賀芳弘教授の参加にも感謝する。なお、あり得るべき誤りやインタビューでのご発言についての誤解の責はすべて筆者に属する。

参考文献

- 海老原崇・久保田敬一・竹原均・横田絵理（2011）「同族企業経営にかんするアンケート調査」武蔵大学論集 58（4）、81-98
- 久保田敬一・斎藤進（2014）「企業の持続的成長と日本同族企業の新研究」武蔵大学論集 61（3・4）、1-13
- 佐藤郁哉（2002）『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣
- Ebihara, T., K. Kubota, H. Takehara and E. Yokota（2014）, "Market Liquidity, Private Information, and the Cost of Capital: Market Microstructure Studies on Family Firms in Japan," *Japan and the World Economy*, 32, 1-13.
- 久保田敬一 [中央大学]
 斎藤進 [上智大学]
 澤木勝茂 [青山学院大学]
 岩井千尋 [青山学院大学]
 浅羽茂 [早稲田大学]
 米山茂美 [学習院大学]
 竹原均 [早稲田大学]
 徳永俊史 [武蔵大学]
 海老原崇 [武蔵大学]

資料1

インタビュー共通項目

- 1 入社前の経歴，入社後の所属・異動の経緯
- 2 入社前，入社後に将来の会社の経営について何らかの話をお聞かせください。
その中では，どのような点が強調されていましたか。
- 3 御社では，創業家親族の経営者として，守らなければならない価値というものはいくつありますか。
- 4 創業家・創業家親族株主と会社の経営について意見交換をされることがありますか。
どれくらいの頻度で，どのような意見交換が行われていますか。
- 5 新事業への進出，事業撤退，大規模な設備投資など，大きな意思決定の際に重視する要素，およびその優先順位（創業精神・経営理念，事業展開の歴史・経路などへの考慮の程度）があれば教えてください。
- 6 ステークホルダーのなかで，あえて優先順位をつけるとすれば何を最も重視しますか（①株主，②従業員，③その他）。
- 7 社内で創業精神や経営理念，価値観の浸透・共有をどの程度重視していますか。
具体的にどのような形で展開されていますか。
- 8 組織運営上，役員やミドルマネージャーとのコミュニケーションなどで留意している点がありますか。
- 9 取締役メンバーと初めて面識を持たれたのはいつですか。
- 10 社外の経営者，有識者等で懇意にしているのはどのような分野，地位の人たちですか。
彼らからのアドバイスは経営上の意思決定に活かされていますか。
- 11 同族企業は新製品開発に保守的だという話も聞きましたが，御社の経営戦略について一言お願いいたします。

資料2

インタビュー調査へのご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清祥のこととお喜び申し上げます。

現在、弊研究グループは、文部科学省・科学研究費補助金基盤研究（A）による助成（課題番号：21243029）のもとに、「同族企業の経営とガバナンス：経営財務行動と効率性・革新性」に関する研究を行っております。ここでいう同族企業とは、現在の会長・社長などの経営層が創業者一族である企業ないし創業者一族がある程度以上の持株比率を占める企業を指します。同族企業は、過去においては非効率的な経営形態であるという指摘がありましたが、現在は日本を含めて世界の多くの優良企業が同族企業であるという実績が打ち立てられつつあります。そこで、われわれの研究の目的は、このような同族企業がいかなる経営行動やガバナンスの態様を持ち、それがどのように財務行動や経営成果に影響を与えるのかを明らかにすることにあります。

本研究は2009年度から2012年度の4年間の研究プロジェクトです。今年度はとりわけ、同族企業へのインタビュー調査を実施し、その経営行動やガバナンスに関する知見を深めることを計画しております。インタビュー調査には、最大1時間強程度の時間を予定しています。インタビューを通じてご提供いただいた情報には、グループ以外の第三者が触れることはありません。研究成果は、学術論文等で集計結果について発表させていただきますが、もしも御社単体にかかわる叙述を入れたい場合には、事前にその内容について、改めて御社のご確認、許可をいただきます。また、事前にご同意いただければ、インタビュー記録に誤りがないよう、インタビューの音声を記録させていただくこともあります。ただし、この記録は研究データとして慎重に扱い、第三者が聞くことは一切ありません。

ご多忙の折、誠に恐縮でございますが、インタビュー調査へのご協力をいただけますよう、なにとぞよろしくお願いいたします。

敬具

研究代表者：久保田敬一（中央大学大学院戦略経営研究科・教授）
連絡先（省略）

研究分担者：河合忠彦（中央大学大学院戦略経営研究科・教授）、横田絵理（慶應義塾大学商学部・教授）、竹原均（早稲田大学大学院ファイナンス研究科・教授）、浅羽茂（学習院大学経済学部・教授）、斎藤進（上智大学経済学部・特別契約教授）、海老原崇（武蔵大学経済学部・准教授）、二階堂有子（武蔵大学経済学部・准教授）

連携研究者：岩井千尋（青山学院大学）、内田交謹（九州大学）、徳永俊史（武蔵大学）、齋藤進（上智大学）、古瀬公博（武蔵大学）、松本敏史（同志社大学）、米山茂美（科学技術政策研究所、武蔵大学）