

# ファミリービジネスの理論

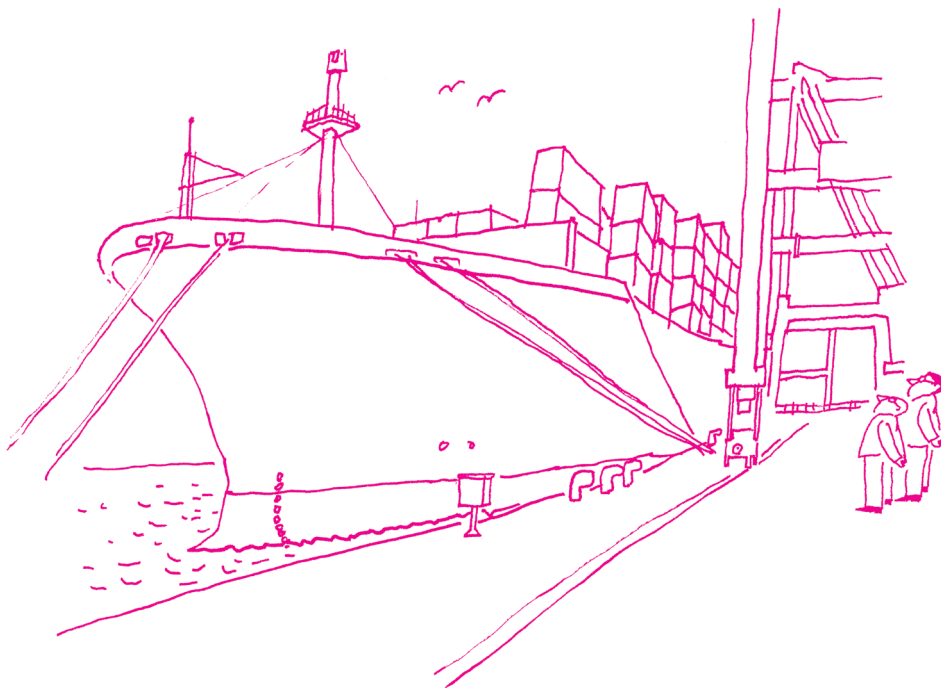
## 昨日、今日、そしてこれから

On Theories of Family Business:  
Yesterday, Today, and Tomorrow

**奥村昭博**

Okumura Akihiro

静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科特任教授



ファミリービジネスは、かつては遅れた存在とされ、消滅するだろうといわれてきた。ところが、世界的に見たときにファミリービジネスはきわめて長寿であり、業績も優れていることがわかった。これまでのファミリービジネス研究は欧米を中心に成されてきた。本稿では、これまでの欧米におけるファミリービジネス研究を構築する資源ベース理論、エージェンシー理論および社会情緒的資産理論などをサーベイする。しかし日本はファミリービジネス大国であるにもかかわらず、その研究はまだ発展途上である。その意味で日本のファミリービジネスを理論的に研究する価値がある。これからの日本のファミリービジネス研究の方向性を提案する。

## 1

## ファミリービジネスの 理論的研究の必要性

ファミリービジネスの研究はまだ端緒についたばかりである。1990年代の中頃、欧米の経営学者の一部の人々がその研究を始めた。とりわけハーバード・ビジネススクールの教授たちが、ファミリービジネスの特異性に着目してその研究を始めた。それはある意味では「プロフェッショナル経営者」育成を標榜するハーバード・ビジネススクールのなかから異論を唱えているようでもあった。その後も、ハーバード・ビジネススクールからはいくつかファミリービジネスに関する研究がなされてきた。

このような動きのなかから、欧米のビジネススクールが一斉にファミリービジネス研究に着手し、ファミリービジネス・センターを設置しだした。たとえば、アメリカのノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院、フランスのINSEAD、スペインのIESE、スイスのIMD、イタリアのボッコーニ大学など各国の有力なビジネススクールがファミリービジネスの重要性に気づき、その研究に拍車をかけた。

日本は世界のなかでもその数、歴史においても最大・最古の「ファミリービジネス大国」でありながら、残念ながらファミリービジネス研究は甚だ遅れているといわざるをえない。日本のファミリービジネスの研究は2000年代にスタートしたが、それはファミリービジネスの研究というよりは「老舗」あるいは「長寿企業」の研究から始まった（後藤、2006；横澤編著、2000；倉科編著、2008）。これまでの研究でわかっているのは、ファミリー企業のほうが非ファミリー企業よりも業績が良いとか、企業寿命が長い（持続性が高い）とか、従業員の定着性が高いとか、変革に対して適応的だということである。しかし、逆に、ファミリー企業の不祥事には事欠かない。マイナス面が際立っているのも事実である。ここ

でファミリービジネス研究の主要な理論的課題は、①永続性（伝統と革新）、②事業継承、③ガバナンスである。

理論構築は、「なぜ」という問いに答えることである。それは現象を科学的に解明するばかりでなく、これからを予測することに貢献する。そこで、本稿では、これまでの研究をサーベイすることによって、ファミリー企業に関する理論を歴史的に考察する。しかし、ファミリービジネスに関する理論研究はきわめて学際的である。経済学（ファイナンス理論など）、経営学、社会学（家族社会学を含む）、文化人類学、人的資源理論、社会心理学などさまざまな理論からのアプローチが可能な分野である。そこで本稿では、基本的には経営学の立場から、ファミリービジネスに関する理論のこれまでの蓄積、今日の研究状況、および今後の研究の展望を述べることにする。

## 2

## これまでの理論（昨日）

ファミリービジネスの研究は欧米中心に行われてきた。当初は、ファミリービジネスの経営実務に関心が寄せられてきた。さまざまな実務的研究がなされてきたが、その関心はファミリービジネスの定義、経営モデル、あるいは実態調査に向けられていた。ファミリービジネスの定義は多岐にわたる。その定義次第でファミリービジネスの内容は大きく異なる。たとえば、トヨタ自動車は、もはや豊田家が所有していないが、経営者層には少なからず創業家のメンバーが存在している。入山・山野井（2014）は、ファミリービジネスを「同族所有」企業と「同族経営」企業に区分し、トヨタを「同族経営」企業と分類している。本稿では、とりあえず「ファミリービジネスとは創業家の一族がその企業の所有あるいは経営に携わる企業」とする。つまり、所有のみの企業、あるいは所有の程度は低い経営の中枢に創業家のメン

パーがいる企業、そして所有も経営も行う企業を指す。

ファミリービジネスの研究に最初に着目したのは、現在ノースウェスタン大学ケロック経営大学院で教授を務めるジョン・ワード (Ward, 1987) であろう。往々にして家族的情実の流れがちなファミリー企業の経営に戦略プランニングの導入を指摘している。この初期的啓発からとりわけハーバード・ビジネススクールの研究者たちが、ファミリー企業の経営における問題解決をめざした経営モデルの開発を行った。それがスリー・サークル・モデルである。

## スリー・サークル・モデル

スリー・サークル・モデルとは、「ファミリー」「ビジネス」「オーナーシップ」の3つの要因からファミリービジネスが構成されるとする (Gersick et al., 1997) (図1)。この経営モデルによれば、ファミリービジネスには8つのタイプがある。最もファミリービジネスらしい

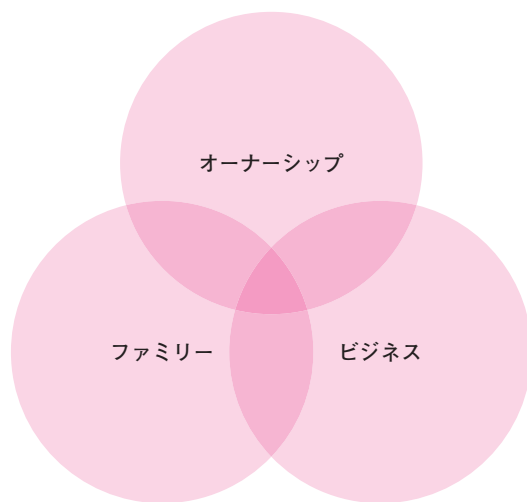
のは、ファミリー (創業家) がその企業を所有し、経営も行うものである。

逆に、創業家が所有も経営もしないタイプのファミリービジネスがある。それぞれのタイプの違いによって経営スタイルが異なってくる。そのタイプの違いによって経営の関心も異なる。ファミリービジネスからの配当などの経済的報酬のみに関心のあるファミリーもあれば、実質にファミリーと企業とが一体化し、所有と支配を一致させることに目標を置くファミリーもある。このそれぞれに異なる経営関心に対して的確な経営実務上の処方箋を書くことを可能としている。

さらに、この経営モデルの延長線上にファミリービジネスの進化形を捉えるスリー・ディメンジョン・モデルがある。ファミリー軸、ビジネス軸、オーナーシップ軸の3次元からファミリービジネスの時間による変化を分類する。たとえば、直系血族による経営から次第にいとこなどを含んだ広義のファミリービジネスへと進化していく。当然、このようなファミリービジネスの経営は一段と複雑になり、困難なものとなっていく。

ファミリービジネスを合理的かつ健全なものとするためには、近代経営手法の導入は避けられない。とりわけ戦略計画および管理手法の導入が必要である。しかし、往々にして戦略計画自体がファミリーの抱くビジョン、意図、目標と対立しがちである。ファミリーには先祖代々守ってきた固有のビジョンや目標がある。しかし、経済合理性に導かれた経営計画の指し示す企業目標とそれらはしばしばコンフリクトを起こす。ファミリービジネスの経営がいわゆる普通の企業と異なるのは、まさに非経済的な要因が経営に入り込むことにある。ファミリー企業の不祥事が起こるのはこの点でもある。近年の「林原」の倒産などは、ファミリーの意思が先行し、粉飾決算という悪しき結果につながった例である (林原, 2014)。この問題に取り組んだのが、パラレル・プランニング・プロセス・モデル (PPPモデル) である (Carlock and Ward, 2010)。

図1 スリー・サークル・モデル



(出所) Gersick et al. (1997) 邦訳 p.14。

## PPPモデル

ファミリービジネスには創業以来保持している固有のビジョン、夢、目標がある。それらは優れて家族の繁栄、社会への貢献あるいは従業員への感謝など非経済的なものである。家訓などはその典型であり、住友家の「浮利を追わず」などはこういった例である。しかしながら、企業としては目前にあるチャンスを見逃すことは経済合理的には適合するとは限らない。そこで、ファミリービジネスは、ファミリープランニングと戦略プランニングを並行的に行うことが必要となってくる。この両者の計画を並列的に行うことで、企業の永続性を確保するのである。

ファミリー企業の永続性の研究にもいくつかのモデルがあるが、最も代表的なのが4Cモデルである。

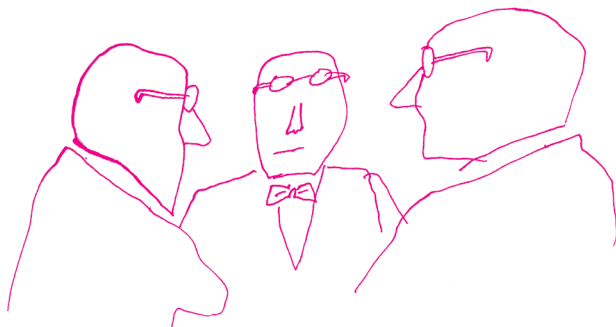
## 4Cモデル

ハーバード・ビジネススクールはケースによるビジネス教育で有名だが、ケース分析は実践に有益であるだけでなく、経営現象の解明にも有益である。4Cモデルは欧米のファミリービジネス企業24社のケース分析から導出されている。ミシュラン、ウォルマート、リーバイ・ストライプス、イケア、エステイ ローダーなど各産業分野における高業績かつ高い永続性を持ったファミリービジネスの詳細なケース分析から特異な経営特性が見いだされた。それらは4Cモデルというもので、①Continuity（継続性－夢の追求）、②Community（コミュニティー－同族集団のまとめ上げ）、③Connection（コネクション－良き隣人であること）、④Command（コマンド－自由な行動と適応）、これら4つのCの組み合わせからファミリー企業の経営が成り立っているとす。

第1のCの継続性とは、創業家の抱いたミッションを継続的、情熱的に達成しようと、長期的観点から投資を

行うことである。会社とは自分たちの夢の実現のための手段であり、会社に対してスチュワードシップを発揮するのである。第2のCのコミュニティーとは、従業員を強い価値共有集団とすることである。そのためには彼らを厚遇することで、彼らから高い忠誠心と主体性を導き出す。ミシュラン一族の言葉として「短期的利益に目を奪われた企業は従業員を食い物にしようとするが、長期に主眼を置く企業は、人材に投資すればするほど大きな実りを得ることになる」というものがあるが、日本では冷凍庫メーカー（前川製作所）などは、従業員に定年を設けず社員をきわめて大切にすることで高い業績を上げている。第3のCのコネクションとは、顧客、取引企業、そして広く社会一般との良好な関係性を築くことである。それは、一時的な市場での取引や契約によらず、オープンな互恵的關係性を企業外のさまざまなステークホルダーと維持することである。日本においても、近江商人の有名な言葉に「売ってよし、買ってよし、世間よし」というものがある。それは自分のみならず、仕入れ業者、流通業者などの取引先や顧客が喜び、最終的には「世間」との良好な関係性が大切だというものである。そして、第4のCのコマンドとは、ファミリー企業のトップは、多くの一般企業のトップとは異なり、株主の言動にあまり左右されることがないので、比較的独立的に行動する。しばしば彼らは、創業時の主力事業をも変革するような適応的行動をとる。トヨタの豊田家には「一代一業」の伝統がある。自動織機－自動車－住宅－燃料電池車と、環境の変化にあわせて創業家出身のトップが新しい事業を創造し続けることで企業の永続性を保とうとしている。

この4Cモデルにおいて、永続して成功するファミリー企業はその4つのCのどれかに経営が傾かないことが肝要だと処方する。たとえば、あまりに永続性に経営の焦点が行き過ぎると経営が過度に保守的になり変化に適応できなくなる。また、逆に過度にトップが暴走してコミュニティーの調和が破壊されると、ファミリービジネスに危機が訪れる。多くのファミリービジネスの不祥事



はこのケースであろう。いずれにしろ、この4つのCは微妙なバランスの上に成り立っている。それは、別の見方をすると、ファミリービジネスの経営はきわめて複雑で困難だということである。

これまでの経営モデルが示唆することは、ファミリービジネスの経営はファミリーという要因が企業経営のなかに入り込むことによって、その経営はきわめて複雑かつ困難なものとなるということである。いわば連立同次方程式を解くようなものである。互いに反発し合う変数間の関係のなかから最適解を見いださねばならないからである。その意味では、成功を収めているファミリー企業の経営はまさにArt（アート、芸術品）だといえる。これまでの経営モデルではWhatの問いに答えようとしている。つまりファミリービジネスとはいったいどのような姿をしていて、その構成要素は何かということである。さらに、実務的にファミリービジネスの抱える経営課題にどう応えるか、ということをめざしてきた。つまりHowという問題に答えようとしてきたのである。そのため芸術的経営の姿を求めてきたのである。しかし、ファミリービジネスは科学的に分析・解明されねばならない。つまり、Whyという問いに答えられねばならない。被説明変数と説明変数との間の因果関係性を解明することである。「なぜファミリー企業の業績が、非ファミリー企業より高いのか」「なぜ創業家出身の後継者のほうが、一般出身の経営者の企業より永続性が高いのか」「なぜ日本の場合、株式の所有比率が低くても経営支配ができるのか」「なぜ優秀な従業員が進んでファミリー企業にとどまるのか」等々、さまざまなWhy質問に科学的に答える理論が必要なのである。

### 3 | 今の理論(今日)

いかなる理論においても理論構築の第一歩は事実の発見・観察から始まる。大量サンプルを一定の目的を持って解析するのである。その積み重ねのなかから関連する理論的枠組みを構築してゆく。まさに今日のファミリービジネスの理論は、大別すると事実発見の実証研究の流れと、それに関連する3つの関連理論領域がある。それらは資源ベース理論、エージェンシー理論、社会情緒的資産理論である。本稿ではこれら4つの領域について、その意義、可能性、限界について記述する。

#### 実証研究の流れ

今日の社会科学の潮流は、賛否はあれども、定量的実証研究にある。大量サンプルから目的の変数を選択し、統計的に処理してエビデンスを発掘するのである。Chrisman et al. (2003) は、1996年から2003年までに発表されたファミリービジネスに関する論文190本を分析し、次のような発見をしている。これらの論文のうち、約22%が事業継承を取り上げ、次いで業績との関連の研究が15%、3番目にコーポレートガバナンスに関するものが10%であった。これは前述した本稿におけるファミリービジネス研究の主要課題と一致する。

事業承継はファミリービジネス研究において最も関心の高い分野である。日本の有名な格言に「売り家と唐様

で書く三代目」というものがあるが、創業者が会社を興し、二代目がそれを守り、三代目がそれをつぶすとよくいわれる。三代目は教養文化人であり、書をよくするが商売は下手で、結局会社を売り払うという姿を描いたものだ。世界的に見ても、ファミリーによる事業継承と企業業績との関係はネガティブである。近年の韓国の財閥の事例に見るように、血縁主義（nepotism）の跋扈が企業の存続を危うくする。それはまさに企業が合理的なプロフェッショナル経営者への移行を示唆するものであろう。

しかし反面、多くのファミリービジネスにとって血縁関係者への事業継承は本能的なものである。創業者が築き上げた財産を継承し、守っていくのが後継者の宿命だからである。そこで、日本ではさまざまな事業承継のあり方が生み出されてきている。江戸時代から綿々と続くファミリー企業には承継に関する知恵が豊富である。長子相伝を原則としながらも、場合によっては能力のある次男、三男に譲ることもある。また、男子がいない場合は娘婿を後継者とすることもある。さらに、それもない場合には能力ある養子を迎え入れて企業存続を図ることもある。キッコーマンは400年続くファミリー企業だが、創業八家から必ず後継者を生み出すという仕組みを持っており、ある時には番頭を養子として後継者に据えたこともあった。

近年の研究では、沈（2014）が示唆に富む。日本企業を対象に事業承継と業績との関連を実証研究し、婿養子の事業承継のパターンが最も業績が高かったという結果を導出している。さらに、承継に関してはいくつかの研究課題がある。経営交代はどのタイミングでなすべきなのか。業績がいいときなのか、悪いときなのか。あるいは、任期は長いほうがいいのか、限定的なほうがいいのか。後継者にはどんな育成の仕方したらよいか。まださまざまな研究課題が存在している。しかも、事業承継の型と業績との関係は、ポジティブにもネガティブにも結果が出ており、いまだ決着がついていないといえない。

ファミリービジネスの次なる課題は経営戦略である。戦略的マネジメントの導入に関する研究は多い。Miller and Le Breton-Miller（2005）は、長期永続するファミリー企業は固有の持続的な戦略を持っているとする。それは5つのタイプの戦略である。①ブランド戦略、②クラフトマン戦略、③卓越したオペレーション戦略、④イノベーション戦略、⑤ディーラーメーカー戦略である。

ブランド戦略は文字どおりファミリー企業の屋号や会社名がそのまま戦略となるもので、たとえば「虎屋」などがその例である。クラフトマン戦略とは伝統的工芸品企業に多い戦略だが、日本最古の宮大工「金剛組」などはその好例である。熟練した宮大工の技こそが戦略の中核にあるからである。卓越したオペレーション戦略とは生産あるいは販売において他を寄せ付けぬほどの高い効率性を達成することである。「トヨタ」はトヨタ生産方式を競争上の武器としている例であるし、アメリカの「ウォルマート」も流通において卓越した効率性を誇る。イノベーション戦略は高い研究開発能力を武器とする企業の戦略である。医薬品大手の「タケダ」や「エーザイ」などがその例である。次から次へと画期的製品を導出することで企業の永続性を確保する。ディーラーメーカー戦略とは、時代の変化につれ事業を適合的に変える戦略である。流通企業の「鈴与（Suzuyo）」は、最初は廻船業から始まり、石炭・石油の販売、陸運、不動産、教育、航空と多様な事業を多角的に展開してきた。コア事業を特定せず、時代の要請やニーズにあわせて事業を創出して業態を変革していくのである。

ファミリービジネスの経営戦略に関する研究は、戦略のタイプの研究のみならず、戦略行動に関する実証研究が多い。しかし、これまでの研究では一致した結果は出ていない。多くの実証研究は、ファミリービジネスは戦略面では保守的であると指摘している（Miller et al., 2013; Anderson and Reeb, 2003）。つまり、多角化やM&Aにおいては、現有の資産を守ろうとする傾向が強くて、あまり戦略的リスクを取らないという。それはその

投資行動にも表れており、R&D投資に関してもファミリー企業は消極的であるという実証結果が導出されている (Asaba and Wada, 2014)。この傾向は業種、国を超えて共通である。ファミリービジネスは戦略面ではどちらかというところリスク回避型だという結果である。しかし、これに相反する結果も得られている。日本の電気機器の設備投資行動では、ファミリー企業のほうがより積極的であったという (Asaba, 2013)。

これらの相反する結果は、さまざまな議論を喚起する。直感的に、企業の永続性は、ひとつはかたくなにその企業の伝統・強みを守り抜くことで永続性を確保することである。老舗企業がまさにそれで、何百年にわたって同じ製品・サービスを提供するのである。旅館業などはその好例で、ギネスブックに登録された世界最古の企業の温泉旅館「慶雲館」である。また、和菓子の「赤福」もそれであろう。しかし、逆に積極的に本業を革新し、イノベーションを続けることで永続性を確保しているファミリー企業も少なくない (奥村ほか、2010)。仏壇の金細工を事業としていた「福田金属箔粉工業」などは、いまやスマホに使われる金属部品を生産する企業へと革新している。言い換えると、長期的に見るとその事業を大きく変革している企業では、「イノベーションこそ企業永続性」の秘訣であるとする。ただ、イノベーションにはリスクを伴うので、失敗の危機が常に存在する。イノベーションに失敗したファミリービジネスでは、しばしばファミリー一族が追放される。

ファミリービジネス研究のもう1つの大きな課題が、コーポレートガバナンスである。とりわけ「所有と経営」が一致している場合、ファミリーへの統治はきわめて困難である。これまでの実証研究も、所有度合いが高いほどファミリーによる支配の度合いが高くなる。たとえ株式を上場していても、経営を支配し、極力外部からの干渉を排除する傾向がある。しばしば、オーナー経営者の任期は長くなりがちである。一般の企業では4~6年の任期で社長が交代するが、ファミリー経営者の場合

は子息が後を継ぐまで社長を務めるため、必然的に長くなる。社長職が長くなるほど、社内外からの干渉は減少し、ガバナンスが働かなくなりがちである。

これまでの実証研究は一定の仮説を持って検証を行ってきたが、ある者は理論を発見するために行い、またある者は理論に導かれて仮説検証を行ってきた。しかし、これまでのところ事実発見の研究が主流であった。こうした研究の蓄積からファミリービジネス研究の理論的基礎が次第に構築されてきた。それらは大別すると、①資源ベース理論 (resource-based view)、②エージェンシー理論 (agency theory)、③社会情緒的資産理論 (socio-emotional wealth)、であるが、これらと密接に関連する理論も包括的に検討する。

## 資源ベース理論

資源ベース理論はもともと競争戦略の研究からスタートした。企業が持続的な競争優位を保つことができるのは、その企業の持つ模倣不可能なコアコンピタンスにあるとする (Prahalad and Hamel, 1990)。コアコンピタンスとはその企業のみ存在する資源あるいは能力のことである。そのおかげでその企業は高い競争優位を保つことができる。かつてのソニーには「小さくする」というコアコンピタンスがあった。その能力が企業内に蓄積され、伝承されて、その結果「ソニーらしさ」というものができ、市場で広く認知されていったのである。この能力をさらに拡張していったのが、資源ベース理論というものである (Barney, 2002)。資源ベース理論では、①価値 (value)、②希少性 (rarity)、③模倣可能性 (immutability)、④組織 (organization) の組み合わせで競争優位性が構築されるとする。従来の競争理論は市場環境における自社のポジショニングに焦点をあわせてきたが、この資源ベース理論はむしろ自社の持つ潜在的な能力に焦点をあわせている。その潜在能力とは、見えざる経営資源である。それは組織プロセスを通じて生み出

される希少資源であり、競合相手からするときわめて模倣するのが難しく、付加価値が高いものである。

永続するファミリービジネスにはいくつかの模倣不可能な価値ある資源がある。それらは、まず、「ファミリー名」である。トヨタ自動車、スズキ、矢崎総業、鈴木、村田製作所、星野リゾートなど社名がそのままファミリー名の企業は、その名前自体が強固な経営資源である。それは言い換えれば「のれん」であり、他者が容易に入手できない。しかし、時にはそれは逆に働くこともある。ひとたび失った評判は回復がきわめて困難である。評判とは価値の表出であり、マイナスの評判がつくと価値の毀損につながる。したがって、ファミリービジネスでは評判のマネジメントはきわめて重要な事柄となる。

ファミリービジネスにおける家訓もきわめて重要な経営資源である。家訓にはさまざまな経営上の指針が刷り込まれている。ファミリーのDNAであり、代々伝承される経営行動の基準である。ファミリーとして守るべき倫理的・道徳的基準も含まれる。さらに、いわゆる「秘伝の技」も見えざる経営資源である。ファミリー後継者のみに伝えられる製造の技は、伝統的産業の企業などによく見られる。工芸品や食品産業などでは、口伝のみで伝えられる技術の場合もある。会社の存続とはそのままファミリーの存続であるので、資源の秘密化を図るのである。しかし、逆の場合も存在する。博多の辛子明太子、仙台の笹かまぼこは秘伝の製法をオープン化することで誰にでもつくれるようにした。それは地域づくりの一環であり、仲間づくりである。大勢の仲間が切磋琢磨し、共創しながら地域を創生していったのである。それは、地域そのものが広義の経営資源だといえる。

ソーシャルキャピタル理論もまた、資源ベース理論によるファミリービジネス研究にいくつかの示唆を提供する。ソーシャルキャピタルとは社会関係資本と呼ばれ、社会的ネットワークに埋め込まれた資源のことである(Lin, 2001)。つまり、社会関係への投資がそういった資源をより豊かにし、それがより良い見返りを与えるの

である。博多明太子の「やまや」は、明太子の製法の秘密を公開（先行投資）することで博多地域の資源をより豊かにし、それによって博多明太子が全国に広がり、地域への見返りが増大したのである。

ファミリービジネスはこのように地域社会と密接に関連している。それは、地元出身の従業員、地元の仕入れ業者、銀行、下請け、流通業者といった取引先との関係性を強化する。多くの取引先は地域社会の構成員であり、そこには濃密な地域社会ネットワークが存在している。取引先は単なる経済的關係先ではなく、地域を通じた社会的關係先でもある。その取引先の多くも、中小のファミリー企業であるため、その取引はファミリー同士の付き合いでもある。その関係性が長年続くことで、ますます強い社会ネットワークとなる。あたかも家族のような強い紐帯が形成されてくる。まさに社会的資産となっているのである。

また、ファミリービジネスの子弟が集まる一部の大学がある。そこでファミリービジネスのことが学べるから集中するのではない。そこに行くファミリービジネスのコミュニティーがあり、そこでの人的ネットワークが大切なのである。アメリカでもビジネススクールへ進学する動機として、人的ネットワークの獲得がある。

ファミリービジネスにとって地域、業界あるいはインフォーマルな社会的關係資本は先祖からの遺産でもある。歴史のあるファミリービジネスは豊かな遺産を受け継いでいる。先祖からの遺産を守り、時にはそれを活用して新たな事業を始めることができる。ゼロからスタートする一般のベンチャー企業とは異なり、ファミリー企業は内部にすでに留保された自己資金で大胆な新規事業を起こすことができる。それが、またファミリービジネスの永続性を確保するのである。

日本のファミリービジネスの理論的説明には、比較的このソーシャルキャピタル理論は文化論的に適合的だといえる。日本社会には、崩れたとはいえ、イエあるいは協働社会の概念は機能している。経済取引も短期の一時



的取引よりは、長期的関係のなかで仲間の取引を尊重する。こういった文化的文脈でのファミリービジネスが存在しているのである。

ダイナミック・ケイパビリティ理論は、資源ベース理論がどちらかというと静態的理論であるのに対して、「時間」という概念を導入している。ファミリー企業の長寿性は、常に環境変化のなかでイノベーションを行うことで進化を遂げようとするところにある。ここでイノベーションとファミリービジネスの永続性を説明する理論としてダイナミック・ケイパビリティ理論がある (Teece, 2009)。

「ダイナミック・ケイパビリティは急速な変化の体制における企業レベルの競争優位の基礎をなすと見なされる。企業による優れた（模倣不可能な）ダイナミック・ケイパビリティの開発・採用の程度は、当該企業が創造・結合する無形資産の質量だけでなく、それが獲得しうる経済利益のレベルを決定づけることになる。さらに、(中略) 過去が現在のパフォーマンスのみならず将来のパフォーマンスにも影響を及ぼす」( Helfat et al., 2007, 邦訳 pp.51-52)。

要するに、変化する環境に対して資源の再配置あるいは創出を行って環境適応を図るケイパビリティのことである。しばしばそれは企業家的経営者によって行われるため、経営者そのものが模倣不可能な経営資源と捉えることができる。ファミリービジネスの後継経営者のなかからしばしば企業家的経営者が輩出するが、彼こそがダイナミック・ケイパビリティの駆動者である企業特殊資源である。企業特殊とは、その企業固有の知識・スキルのことを指す。ファミリービジネスの経営者はその意味できわめて企業特殊の経営資源だといえる。

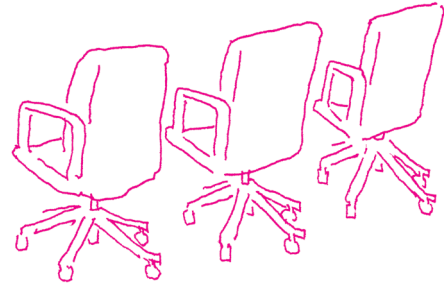
このダイナミック・ケイパビリティ理論と関連するのが、組織生態理論 (population ecology) であろう (Hannan and Freeman, 1993)。この理論もまた組織の

生存と消滅に関する探究を行っている。しかし、この理論はファミリービジネスの経営という点では必ずしも直接的な関与は低いといえる。

## エージェンシー理論

エージェンシー理論は、ファミリービジネスにおけるコーポレートガバナンス問題を説明することを可能とする。この理論のルーツは「所有と経営の分離」(Berle and Means, 1932)にある。近代の株式会社の台頭は、多数の個人株主の登場による。企業は株式を発行することで巨大化していった。この株式会社の巨大化は、2つの現象をもたらした。1つはファミリーの持ち分の希薄化であり、もう1つがプロフェッショナル経営者の登場である。ファミリーがその所有権を失って一般の多数の株主が所有者 (プリンシパル) となっていった。そしてその企業の経営・支配を非ファミリーの人物 (エージェント) に委託していった。この潮流を経営史的に捉えたのがA・D・チャンドラー Jr.である。まさに経営のプロが株主から委託を受けて巨大企業を運営する時代が到来したと述べた (Chandler, 1977)。この言明は明らかにファミリービジネスが遅れた存在で、経営はプロフェッショナルに取って代わられねばならないといっている。それに呼応するようにアメリカにおいては経営のプロを養成する経営大学院 (ビジネススクール) が一斉に隆盛していった。

しかし、ここに2つの疑問が生じてくる。1つは、ファミリー企業のほうが非ファミリー企業よりもパフォーマンスが良いということである。プロ経営者に導かれた企業がなぜファミリーメンバーに経営される企業よりも業績で劣るのであろうか。もう1つの疑問は、ファミリー経営者の在任期間は、非ファミリー経営者のそれよりも圧倒的に長い。それは会社特有の知識はファミリー経営者のほうが厚いと仮定できる。むしろ、彼らのほうがプロフェッショナル経営者なのではなかろうか。長年の



経営者としての経験は、会社のみならず業界や広くは経済界全般に幅広い知識と人脈からもたらされている。ファミリー経営者は遅れた存在だといわれてきたが、プロ経営者とはいったい誰なのかという疑問が生じてくる。

これらの疑問に対してエージェンシー理論を用いると次のように解釈できる。プリンシパル-エージェンツ理論における「利害の不一致」というものがある。つまり、株主（所有者）のめざす目標と委託された経営者の目標が不一致を起こし、モラルハザードが生じてしまう。その解決にエージェンシーコストがきわめて高価になってしまうのである。モラルハザードの解決をめざす1つの解決方法が、コーポレートガバナンスの充実である。株主は当然、株価の最大化を求め、経営者は企業成長を重視しがちである。つまり、「利益か、成長か」という課題に直面する。日本企業は、一般的には「成長」への偏向が高いが、近年では物言う株主が増加したことで「利益」を重視し始めている。しかし、このガバナンスがなかなか利かないのも事実である。経営側の独走によって大赤字を計上するとか、粉飾決算がまかり通ってしまったとか、いくつかの企業不祥事がある。これは、株主と経営者の間に情報の非対称性がある、ガバナンスが利かなかったからでもある。

ファミリー企業では一般に、「所有と経営が一致」している。それは、モラルハザードが起らないということである。ファミリー経営者は、「家」の存続と会社の存続を一体化して考えることができる。そのため、一般会社の経営者と異なり、株価を気にすることなく大胆な戦略をとることが可能となる。また、株式市場からの短期的な圧力を気にすることなく、長期にわたる視点からの経営を行うことができる。医薬品企業にファミリービ

ジネスが多いのも、医薬品の開発自体が10年以上にわたる長期的投資を伴うため、長期にわたる視点からの経営が求められるからである。それでも経営者の独走が起きた場合のガバナンスはどうであろう。プリンシパルとエージェンツが一致している場合である。ファミリー企業の不祥事は、この場合である。大王製紙、林原などのケースである。

1つの解決方法は、社外取締役などの外部人材の取り込みである。取締役会の活性化である。実際、林原の取締役会にはまったく機能していなかったとの告白がある。内部者のみの形だけの取締役会だったようである。もう1つのガバナンスの方法は、関係者による圧力である。銀行、取引業者、地域社会あるいは従業員などのステークホルダーがインフォーマルな形でファミリー経営者に圧力をかけることである。日本には「番頭」という制度があったが、今日でも形は変われど、多くのファミリー企業にはこういった機能を果たす人物がいる。彼らは経営者をサポートするだけでなく、時には厳しく指導することでガバナンスを利かせているのではなかろうか。一般の株式会社とは異なり、社会関係資本としてのソーシャルネットワークからの統治である。別の言い方をすると制度的コントロールというよりは仲間からのインフォーマル・コントロール（peer control）である。こういったゆるい（subtle）コントロールのほうが効果的な場合もある。

### 社会情緒的資産理論

社会情緒的資産（socio-emotional wealth, 以下SEW）理論は、近年、急速に注目を集めだした理論である

(Gomez-Mejia et al., 2011)。SEW理論では、ファミリービジネスは「非財務的効用」を経済合理的効用よりも優先するという前提に立っている。ここで非財務的効用とは、金銭的な富以外からもたらされる効用のことである。それは社会的認知、家族融和といった社会的な動機、あるいは情緒的動機に導かれた意思決定の結果のことである。入山・山野井(2014, p.31)は、Gomez-Mejiaらの研究からSEW理論における「非財務的効用」には3つの種類があるとする。第1に、「企業への強い感情的な結び付き」である。ファミリーは自身のアイデンティティを会社と一体化させる。「家」イコール「会社」なのである。ファミリーを営むことと会社を経営することは一緒なのである。会社は単なる経済的富の集積ではなく、ファミリーの感情的な集合体である。そのため、ファミリーにとって会社を「保有し続け、自ら経営すること」と「イエ」を存続させることは一緒なのである。

第2に、「事業によるファミリーの永続」がある。ファミリービジネスの最大の関心は永続性である。家族は永続を前提としている。会社もしくは事業も同じだと考える。「家業」とか「生業」というのは先祖以来、綿々と伝承されてきた事業であって、それは受け継がねばならない。それが後継者のミッションなのである。それは

金銭的効用とは別の効用である。伝統的工芸品などを伝承する工房などはまさにこういった例であろう。

第3が、「ファミリー内での利他主義」である。ファミリーには、一般的に高い家族的結束がある。家族のなかでは互いに助け合うことが奨励される。自己献身的な行動をとることで、ファミリービジネスの経営を行いその存続を図ろうとする。非ファミリー企業では、逆に「利己的行動」が当たり前である。メンバーは互いに自己の利益の追求を行うことが当然である。その意味でも、ファミリービジネスはこういった企業とは対極にあるといえる。

SEW理論は、確かにファミリービジネス固有の特徴を説明するには有力な理論であろう。ファミリービジネスが一般の企業と異なるのは、まさに「非財務的な効用を追求するからである」という言明には説得力がある。しかし、このSEW理論にもいくつか疑問がある。この理論は、「なぜファミリー企業はこのような意思決定をしたのか」という疑問には答えるが、「なぜファミリー企業が失敗するのか」という疑問に答えていない。たとえば、ファミリーが会社と一体化しすぎているがゆえに、多くのファミリー企業は失敗している。血縁主義(nepotism)はファミリー内の利他的行動のマイナス面



でもある。また、「なぜファミリー企業のほうが経済的パフォーマンスが良いのか」という疑問に答えていない。非金銭的効用を追求すれば金銭的効用が高くなるのであろうか。この問いに対する答えは、たぶん、長期的な利潤獲得という答えかもしれない。短期的には非金銭的効用に基づく意思決定が、長期的に莫大な経済的利益をもたらす場合がある。エーザイはWHOと慈善団体と一緒に、リンパ系フィラリア症制圧活動に参加している。一見すると社会慈善活動への参画であるが、長期的には同社の未開拓分野におけるプレゼンスを高め、経済的リターンが期待できる。とはいっても、まだこのSEW理論も緒に就いたばかりで、未開拓な余地はたくさんあるといえる。その可能性に期待するものである。

#### 4 | そしてこれから(未来)

ファミリービジネス研究は、これまでどちらかという、日の当たらない非主流の研究分野と見なされてきた。それは、ファミリービジネスが遅れた存在で、いずれ淘汰され、消滅するかあるいは絶滅種のように少数がひっそりと生き残るかと思われてきたからである。しかし、現実には、その数も規模も、また経済全体に対する影響度においても圧倒的な存在である。さらに、勃興する新興国経済の担い手の多数がまさにファミリービジネスである。

Miller and Le Breton-Miller (2005) が興味ある発見をしている。永続するファミリービジネスの経営プラクティスは、一般に見る経営学の教科書にはない特質を持っていると述べている。それは、ファミリービジネスの経営ソフトというものである。具体的には、①人の心を動かす理念、②金銭よりも実質の重視、③相互忠誠の文化、④経営幹部の長年に及ぶ修業訓練、⑤個人よりも集団の優先、⑥忍耐と完璧主義、⑦宗教的異端性、⑧スパ

ルタ式儉約主義、⑨終身任期、⑩あいまいな組織、である。このリストはいまや失われようとしている日本的経営と符合することが多い。「日本的経営」といわれるものは、一般に「終身雇用制」「人本主義」「株主の希薄的存在」「集団主義」「企業内労働市場」といわれてきた。資本主義の形は決して単一のものではない (Albert, 1991)。欧米の資本主義でも、「アングロサクソン型」と「ライン型」とがあり、ライン型資本主義は日本的経営モデルときわめて親和性が高い。その意味では、ファミリービジネスの経営は1つの共有された資本主義の形なのかもしれない。その意味で、台頭しつつある新興国のファミリー企業も、日本のファミリー企業から学ぶことが多いといえる。その意味で、もう一度日本的経営に関する理論構築が急がれる。

その方法は、まず日本のファミリー企業に関する実証研究の蓄積である。まだ十分な量だとはいえない。さらに重要なことは、ケース分析の蓄積である (曾根、2013; 加藤、2013)。こういった集中的研究から、新たな理論の構築が期待できる。しかし、その理論は「日本型経営」への復古をめざすものではない。もはや経済はグローバル化し、人の移動はボーダーレスとなり、多様性が当たり前の社会が到来している。日本のファミリー企業においても外国人マネジャーの登用は当たり前になりつつある。それは一見、経営の欧米化 (アングロサクソン型化) を推進しているようだが、ファミリービジネスの本質はこの流れとは異なるように見える。その意味でも日本のファミリービジネスが持つ普遍的経営原理を解明する必要がある。この理論構築において重要な変数は、「地域社会資本」とでもいう概念である。ファミリービジネスは長年にわたって地域のさまざまなステークホルダーと濃密な社会関係を有している。それが深くファミリービジネスの蓄積資産となっているからである。さらに、ファミリーは家系図をたどるように過去、現在、未来の視点から経営されている。長期にわたる視点からの「時間」を包含した経営理論が求められる。さら

に、将来への理論的挑戦には、これまで存在してきた既存理論の呪縛からの解放も含まれる。「所有と経営の分離」説、あるいは「チャンドラー理論への挑戦」、さらには「ファミリービジネスの保守性」といった通常概念への挑戦である。

ファミリービジネスの研究にはまだまだフロンティアが多く存在している。その意味でその研究の未来は明るいといえる。**H**



奥村昭博(おくむら・あきひろ)

1945年生まれ。69年慶應義塾大学商学部卒業。73年米ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院修了、MBA取得。92年慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授、2009年慶應義塾大学名誉教授、10年静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科研究科長、14年同大学特任教授および副学長を経て、現在に至る。日本ファミリービジネス学会会長。研究分野は、経営戦略、ファミリービジネス、企業家論。主な著作：『日本のトップ・マネジメント』（ダイヤモンド社）、『日米企業の経営比較』（共著）、『企業イノベーションへの挑戦』『経営戦略』（以上、日本経済新聞社）。

#### 参考文献

Albert, M.

1991. *Capitalisme Contre Capitalisme*. Editions du Seuil (ミシェル・アルベール『資本主義対資本主義』小池はるひ訳、久永宏之監修、竹内書店新社、1992年)。

Anderson, R. C., and D. M. Reeb.

2003. "Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500." *Journal of Finance* 58(3): 1301-1328.

Asaba, S.

2013. "Patient Investment of Family Firms in the Japanese Electric Machinery Industry." *Asia Pacific Journal of Management* 30(3): 697-715.

———, and T. Wada.

2014. "Contact Hitters or Power Hitter?: R&D Behavior of Family Firms in the Japanese Pharmaceutical Industry." Paper Presented at the ELASM Workshop on Family Firm Management Research.

Barney, J.

2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Edition*. Prentice Hall (ジェイ・バーニー『企業戦略論——競争優位の構築と持続(上・中・下)』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年)。

Berle, A., and G. Means.

1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan (A・A・バーリー/G・C・ミーンズ『近代株式会社と私有財産』北島忠男訳、文雅堂書店、1958年)。

Berronne, P., C. Cruz, and L. R. Gomez-Mejia.

2012. "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research." *Family Business Review* 25(3): 258-279.

Carlock, R. S., and J. L. Ward.

2010. *When Family Businesses Are Best*. Palgrave Macmillan (ランデル・カーロック/ジョン・ワード『ファミリービジネス——最良の法則』階戸照雄訳、ファーストプレス、2015年)。

Chandler, A. D., Jr.

1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press (アルフレッド・D・チャンドラー Jr.『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立(上・下)』鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳、東洋経済新報社、1979年)。

Chrisman, J. J., J. H. Chua, and P. Sharma.

2003. "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm." Coleman White Paper Series.

Eisenhardt, K.

1989. "Agency Theory: An Assessment and Review." *Academy of Management Review* 14(1): 57-74.

Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg.

1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press (ジョン・A・デーヴィス/ケリン・E・ガーシク/マリオン・マッカラム・ハンプトン/アイヴァン・ランズバーグ『オーナー経営の存続と継承』岡田康司監訳、犬飼みずほ訳、流通科学大学出

- 版, 1999年).
- Gomez-Mejia, L. R., C. Cruz, P. Berrone, and J. De Castro.  
2011. "The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms." *The Academy of Management Annals* 5(1): 653-707.
- Goto, T.  
2013. "Secrets of Family Business Longevity in Japan from the Social Capital Perspective." In *Handbook of Research on Family Business, 2nd Edition*. Edward Elger Publishing, pp.554-587.
- 後藤俊夫  
2006. 「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」『実践経営』43: 200-215.
- Hannan, M. T., and J. Freeman.  
1993. *Organizational Ecology*. Harvard University Press.
- 林原健  
2014. 『林原家——同族経営への警鐘』日経BP社.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter.  
2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing (C・ヘルファット/S・フィンケルスティーン/W・ミッチェル/M・ペトラフ/H・シン/D・ティース/S・ウィンター『ダイナミック・ケイパビリティ——組織の戦略変化』谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳, 勁草書房, 2010年).
- 入山章栄・山野井順一  
2014. 「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』48(1): 25-37.
- 加藤敬太  
2013. 「ファミリービジネスにおける企業者活動のダイナミズム」『組織科学』47(3): 29-39.
- 倉科敏材編著  
2008. 『オーナー企業の経営——進化するファミリービジネス』中央経済社.
- Lin, N.  
2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press (ナン・リン『ソーシャル・キャピタル——社会構造と行為の理論』筒井純也・石田光規・桜井政也・三輪哲・土岐智賀子訳, ミネルヴァ書房, 2008年).
- Miller, D., and I. Le Breton-Miller.  
2005. *Managing for the Long Run*. Harvard Business School Press (ダニー・ミラー/イザベル・ル・ブレトン=ミラー『同族企業はなぜ強いのか?』斉藤裕一訳, ランダムハウス講談社, 2005年).
- , I. Le Breton-Miller, and R. H. Lester.  
2013. "Family Firm Governance Strategic Conformity and Performance: Institutional vs. Strategic Perspective." *Organizational Science* 24(1): 189-209.
- 落合康裕  
2013. 「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動」『組織科学』47(3): 40-51.
- 奥村昭博・尹大榮・高瑞紅  
2010. 「ファミリービジネスの危機マネジメント」『ファミリービジネス学会誌』1(1): 21-34.
- Prahalad, C. K., and G. Hamel.  
1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68(3): 79-91.
- 沈政郁  
2014. 「血縁主義の弊害——日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」『組織科学』48(1): 38-51.
- 曾根秀一  
2013. 「老舗企業の継承に伴う企業家精神の発露——宮大工企業による事業展開の比較分析」『日本ベンチャー学会誌 VENTURE REVIEW』22: 81-89.
- Teece, D. J.  
2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press (デビッド・J・ティース『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創発し, 成長を加速させる力』谷口和弘/蜂巢旭/川西章弘/ステラ・S・チェン訳, ダイアモンド社, 2013年).
- Ward, J. L.  
1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass.
- 横澤利昌編著  
2000. 『老舗企業の研究——100年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版.