

## 年次大会報告①

# ファミリー影響力の減少と事業承継

西村 公志（アップスマート株式会社 代表取締役社長）

後藤 俊夫（日本経済大学大学院 特任教授）

### 問題意識

全企業の大半を占めるファミリービジネスにおいて、事業承継を重ねる中でファミリー影響力が低減する傾向が先行研究で指摘されている。本論では、“なぜ事業承継が続かないのか？”を問題意識とし、まずその低減要因を所有と経営の観点から明らかにした上で、資源ベース理論の視点からファミリー影響力の維持・向上の方策を考察する。ファミリービジネス研究では時間経過的分析の重要性が指摘されており、本研究は事業承継研究及びファミリービジネス研究の両者への貢献が期待される。

### 先行研究

ファミリービジネス研究は先行する欧米諸国を追う形で、わが国では今世紀初頭から倉科（2003）を始めとして著しい進展を遂げてきた。特に、『ファミリービジネス白書』が2015年版及び2018年版において、上場ファミリービジネスの実態把握と共に、それを通じてファミリービジネス全体に共通する特徴を次々と明らかにし、「ファミリー影響力の衰退モデル」（後藤，2015：FBC，2016）の提示など、当該分野の研究推進に少なからぬ貢献をしてきた。また、それに先立って、Astrachan et al.（2002）による非二分法定義の提唱を受け、ファミリービジネスの定義を、「ファミリーの複数名が所有又は経営に関与する企業」とし、上場企業に占めるファミリービジネ

ス比率を53.1%（FBC，2016）及び52.9%（同，2018）と確認し、収益性及び安全性を中心とする業績優越性を明らかにした。加えて，Chua et al.（1999）による多様性への着目及びSharma（2004）による時間的視点の導入に関する問題提起を受け，ファミリーの所有・経営影響力によるFBの6類型—すなわち，ファミリーが筆頭株主かつ役員を出している（A），主要株主・同（a），筆頭株主かつ役員を出していない（B），主要株主・同（b），大株主がいない・社長又は会長を出している（C），同・社長又は会長以外の役員を出している（c）—を明示（FBC，2016）した。更に，ファミリー影響力の時系列的変化を確認し，ファミリーの影響力を低減させる重力及び向上させる抗力を概念提示した。

今回の研究は，上記の継続調査であると共に，「ファミリー影響力の衰退モデル」及び影響力を低減させる重力に関する新たな発見を追求する。

### 調査方法と主な調査結果

調査方法は前回の『ファミリービジネス白書』（2015年版及び2018年版）を踏襲し，上場企業の適時開示情報に基づいて，まず上場ファミリービジネスを全数把握し，次にファミリービジネス区分の変化について，前回の「A区分」企業に焦点を絞って，区分変更すなわちファミリー影響力の低下企業を抽出し，その変化要因を明らかにする。

図表1 全上場企業に占めるファミリービジネス比率

上場企業数	ファミリービジネス		一般企業		
	企業数	同比率(%)	企業数	同比率(%)	
東証一部	2,171	975	44.9%	1,196	55.1%
東証二部	467	263	56.3%	204	43.7%
新興	1,032	556	53.9%	476	46.1%
地方	79	54	68.4%	25	31.6%
総計	3,749	1,848	49.3%	1,901	50.7%

出所：FBC (2021)

主な結果として、まず上場ファミリービジネスは上場企業総計3,749社の内、1,848(49.3%)、非ファミリービジネスは1,901社(50.7%)であり、市場別には東証一部(44.9%)、東証二部(56.3%)、新興(53.9%)、地方(68.4%)である(図表1)。次に、ファミリー影響力の低下企業数は新区分別に、非ファミリービジネス4(5.6%)、<a>18(25.0%)、B 38(52.8%)、<b>9(12.5%)、C3(4.2%)、<c>0(0.0%)、合計72社(100.0%)である(図表2)。

## 議 論

上場ファミリービジネス比率は前回及び前々回と比して、新規上場及び上場廃止の増減によって変動する部分があり、前回からの減少幅2.4%は、サービス業及び情報・通信業を中心とする新規上場企業の67.7%が非ファミリービジネスであった事実で説明できる。

ファミリー影響力の低下企業数の把握は今回初であり、内半数をB(38, 52.8%)が占める他、<c>以外のすべての区分での低下事実が確認された。B区分への変化は「ファミリー影響力の衰退モデル」において概念的には想定してきたが、実証的に明らかにされたのは今回が初めてである。

区分変化を原因別に見ると、提携/M&A(9, 12.5%)、他社買増(9, 12.5%)、持株減少(10,

図表2 ファミリービジネス区分変化：要因別

	提携/M&A	他社買増	持株減少	役員退任	解任	死亡	合計	
NFB	3					1	4	5.6%
<a>	3	7	8				18	25.0%
B						7	38	52.8%
<b>	2	2		3	1	1	9	12.5%
C	1		2				3	4.2%
<c>							0	0.0%
	9	9	10	34	1	9	72	100.0%
合計	12.5%	12.5%	13.9%	47.2%	1.4%	12.5%	100.0%	

出所：筆者作成(以下同じ)

13.9%)、役員退任(34, 47.2%)、解任(1, 1.4%)、死亡(9, 12.5%)、合計(72, 100.0%)であり、うち他社買増及び持株減少は財務的資本の減少、役員退任、解任及び死亡は人的資本の減少、提携/M&Aは両者の減少に起因する。区分変化別に見た企業名一覧、変更原因別企業数並びに特記事項を図表3～7に示す。

これらの区分変化は、「ファミリー影響力の衰退モデル」で説明でき、また区分変化の原因は、資本、財務的資本ならびに社会関係資本などファミリー資本(Danes et al. 2009)の減衰に因るものであり、財務的資本及び人的資本の減少ともファミリー影響力を低減させる重力で説明される。

今回、特に注目したのは人的資本の減少の内、「死亡」が区分変化全体の12.5%を占めた点であった。経営責任者の死亡は、ファミリービジネスの場合は事業承継問題に直結し、特に急逝であれば準備できていない場合が十分想定される為である。

また、事業承継を長期継続するための考察として、今回の調査によって、ビジネスの継続とファミリー影響力の継続の優先関係の明確化、ファミリー影響力継続の目的明確化、コンティンジェンシープラン、当代及び後継者を含む関係者全員の理解と熱意が不可欠性の4点が明らかになった。

図表3 区分変更別内訳：A → NFB

**財務的資本及び人的資本の消滅**

番号	名称	2018	今回	要因
3719	ジェクシード	A	-	提携
4921	ファンケル	A	-	提携
5956	トソー	A	-	持株減少、役員退任
7863	平賀	A	-	死亡

“私がしっかり判断できるうちに、将来を託せる企業に譲ったほうが良い”  
(池森賢二) → キリンHDと資本提携

自己株式買取

図表4 区分変更別内訳：A → <a>

**財務的資本の相対的減少**

番号	名称	2018	今回	要因
2487	CDG	A	<a>	他社買増
3058	三洋堂HD	A	<a>	提携
3192	白鳩	A	<a>	提携
3657	ポルトウウィン・ピットクルーHD	A	<a>	持株減少
3686	ディー・エル・イー	A	<a>	提携
4783	日本コンピュータ・ダイナミクス	A	<a>	他社買増
4955	アグロカネショウ	A	<a>	他社買増

光通信、2021/9筆頭株主9.44%へ  
→2020/3(7.29%)

麻生、2019/12筆頭株主13.17%へ  
→2016/12(5.59%)、  
揃いF買増し及ぼす

図表5 区分変更別内訳：A → B

**人的資本の消滅**

2154	夢真ビーネックスG	A	B	役員退任
2164	地域新聞社	A	B	役員退任
2406	アルテ サロンHD	A	B	役員退任
2683	魚善	A	B	死亡
2814	佐藤食品工業	A	B	役員退任
3070	アマガサ	A	B	役員退任
3153	八洲電機	A	B	役員退任
3254	プレサンスコーポ	A	B	役員退任
3320	クロスプラス	A	B	役員退任
6958	日本シイエムケイ	A	B	役員退任
7609	ダイロン	A	B	役員退任

代取・社長退任 (66歳)  
→ 執行役員・会長【経営/執行を分離】

取締役会長兼社長→会長(94歳)

次世代が執行役員  
次世代が理事

図表6 区分変更別内訳：A → <b>

**人的資本の消滅及び財務的資本の相対的減少**

1711	省電舎HD	A	<b>	他社買増
3422	丸屋	A	<b>	提携
4671	ファルコHD	A	<b>	役員退任
5998	アドバネクス	A	<b>	解任
6411	中野冷機	A	<b>	他社買増
7524	マルシェ	A	<b>	提携
8040	東京ソワール	A	<b>	役員退任
8105	堀田丸正	A	<b>	死亡
9767	日建工学	A	<b>	役員退任

株主総会で、取締役交代を提案する修正動議を決議、創業者会長は事実上解任

光通信 2018年21.24%<筆頭株主>  
→2019年29.09% →2020年31.84%

図表7 区分変更別内訳：A → C

**財務的資本の消滅**

2705	大戸屋HD	A	C	解任
4575	キャンパス	A	C	持株減少
6628	オンキヨーホームエンターテイメント	A	C	持株減少

コロナ禍傘下に、2020年社長解任  
役員：窪田健一(三森F3頼等)

2020/11 窪田健一社長など取締役10人解任  
三森智仁取締役を選任

## 結 語

本研究は、全上場ファミリービジネスの内、ファミリー影響力が最大のA区分に焦点を合わせて、近年における影響力の低下状況並びに低下要因を明らかにした。先行研究が指摘するファミリー影響力の低減傾向並びに重力の存在を検証し、具体的に指摘する他、従来明らかにされて来なかったB区分への変化等の新事実を明らかにした。

今回の研究は区分Aからの変化のみに焦点を当て、短期間の変化のみを論じた。ファミリー影響力の変化の重要性に鑑み、全区分の変化を長期的に観察する他、欧米などとの国際比較が喫緊の課題である。

## 参考文献

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, 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.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Danes, S., Stafford, K., Haynes, G. and Amarapurkar, S. (2009) Family Capital of Family Firms Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- 倉科敏材 (2003)『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社。
- 後藤俊夫 (2016)「事業承継における創業者影響力の推移：重力と抗力の考察」『事業承継』5. 36-49.
- FBC (ファミリービジネス白書企画編集委員会) (2016)『ファミリービジネス白書 2015年版：100年経営を目指して』同友館。
- FBC (ファミリービジネス白書企画編集委員会) (2018)『ファミリービジネス白書 2018年版：100年経営とガバナンス』白桃書房。
- FBC (ファミリービジネス白書企画編集委員会) (2021)『ファミリービジネス白書 2022年版：未曾有の環境変化と危機突破力』白桃書房。