

## ファミリー企業における長寿性

### Family Firms and Their Longevity

静岡産業大学 後藤俊夫

Shizuoka Sangyo University Toshio GOTO

#### 要約

創業者一族が所有・経営関与を続けているファミリー企業は、フォーチュン 500 社の 40% を占めているように国民経済に占める比重が大きい。世界の主要ファミリー企業 250 社のうち、老舗企業（100 年以上存続）は 28% を占めており、欧米ではファミリー企業の育成、特にその長寿性維持が大きな目標となっている。大学も積極的に参画して、家憲を始めとする各種リスク・マネジメント・システムが構築されている。

200 年の長寿を保つファミリー企業を分析し、事業の継続的革新ならびにコーポレート・ガバナンスの革新の重要性が明らかになった。米国の大手ファミリー企業は非ファミリー企業より成長性でも卓越しており、収益性でも優れている。一方、我が国の老舗企業が著しく優れているのは安定性である。

今後、老舗企業及びファミリー企業の国際比較を行い、それぞれの特徴を明らかにする必要がある。

#### はじめに

ファミリー企業は国民経済に大きな比重を占めているにもかかわらず、十分な注目を受けていない。一方、米国ならびに欧州ではファミリー企業の好業績ならびに長寿性に着目した研究と並行して、ファミリー企業に焦点を合わせた地域経済の活性化が進められており、しかもその活動に多くの大学が積極的に参画している。

本論では、こうしたファミリー企業の実態研究を欧米事例に学びつつ、老舗企業の研究に対する新しい示唆を得ることを目的とする。また、わが国におけるファミリー企業に焦点を合わせた地域経済活性化の可能性に向けた展望についても、示唆を得たいと考える。

### 1. ファミリー企業

#### 1) ファミリー企業の定義

近著“Centuries of Success”（世紀を超えた成功企業）で注目を集めている William T. O'Hara は、2003 年に主宰した“米国最古のファミリー・ビジネス研究プロジェクト”<sup>1)</sup>において、ファミリー企業を下記のように定義した。

- ①創業以来、単独のファミリーの管理下にある
- ②ファミリーの構成員が事業の運営ならびに将来に関与（input）している
- ③創業時と同じ州に存在している

上記の 3 条件を満たしていれば、公開・上場企業か否かは問わない。同プロジェクトでは冒頭に定義を精緻化する必要性に迫られた。第 1 の問題は、“他の州に移転した場合、創業した州における最古の企業と認めるべきか？”という点であった。歴史的観点を重視した結果、創業時と同じ州に存在していることを要件とした（上記条件の③）。

第2に、公開企業を含めるか否かである。フォーチュン500社リストのうち40%がファミリー企業である実態に鑑み、公開企業であっても構わないとした。

最後に、農業の取扱いである。農業も一般の企業同様にビジネスであり、ファミリー企業に含めることとした。

なお、O'Hara<sup>2</sup>は family business と family firm という用語を互換的に用いている。また、他の文献でも両方が用いられており、両者の違いは明確ではない。以下、本論ではファミリー企業という用語を統一して用いる。

調査の結果、米国のファミリー企業として1865年以来、少なくとも138年以上継続している102社が確認された<sup>3</sup>。最古のファミリー企業は、1635～38年に創業したタトル農園で、現在もニューハンプシャー州で11代目が農業を営んでいる。世代別には、確認できた範囲では全て5世代以上継続している。

業種別には52業種を網羅している。主な業種は、製造業(43社)、農園(21)、サービス業(25、葬儀12を含む)、小売業(10)である。13業種が農業に関係しており、上述した定義にしたがって牧場や農園もリストに含まれている。

州別には、東部のメインから西部のカリフォルニア州まで36州を網羅している。主な州はペンシルバニア州(11社)、イリノイ(9)、マサチューセッツ(9)である。ただし、ニューヨーク州は5社と、意外に少ない。しかも同州の最古企業であるG.H.ピーター社は1825年創業である。これは、同州だけでなく、調査プロジェクト全体としてデータの網羅性の不十分さを示唆しているかも知れない。

102社の内、上位50社を図表1に要約して示す。

図表1. 米国におけるファミリービジネスリスト(創業年順)

会社名	創業年	世 代	業種	所在地	従業員数	
<17 世紀>						
Zildjian Cymbal Co.	1623	14	シンバル	Norwell, Mass	45～75	
Tuttle Farm	1635-38?	11	農業	Dover, N.H.		
Shirley Plantation	1638	11	名所観光	Charles City, Va.		
Barker Farm	1642	11	酪農、りんご	North Andover, Mass.		1
Miller Farm	1684	9	農業、木材	Frederica, Del.		
<17 世紀前半>						
Allandale Farm	1700?		果物・加工品、	Brookline, Mass.	2-30	
Cooke Farm	1720?	10	農園	Wallingford, Conn.		
Nourse Family Farm	1722		農業	Westborough, Mass.		
Lyman Orchards	1741	8	農業	Middlefield, Conn.		
John Whitley Farm	1742	8	農業	Williamston, N.C.		
Parlange Plantation	1750		農園	New Roads, La.		
<17 世紀後半>						
Bachman Funeral Home	1769	8	葬祭業	Strasburg, Pa.	12	
Stuart Land Co. of Virginia	1774	8	家畜	Rosedale, Va.		
St. John Milling Co.	1778	6	製粉、農作物	Watauga, Tenn.		4
Laird & Co.	1780	8	酒類蒸留	Scobeyville, N.J.		50

Juanita M. Joiner Farm	1783	コーヒー焙煎	Millen, Ga.	
Bixler's	1785	8 宝石小売業	Easton, Pa.	
Hayes' Coffees	1787	7 コーヒー焙煎機器	Oak Park, Ill.	
George Ruhl & Sons	1789	6 製パン材	Hanover, Md.	49
Alan McIlvain Co.	1798	6 木材	Marcus Hook, Pa.	49
<18 世紀前半>				
Crane & Co.	1801	6 製紙	Dalton, Mass.	1,200
Sawyer Bentwood Co.	1801	6 木材製品	Whitingham, Vt.	
Rogers Funeral Home	1802	6 葬祭業	Frankfort, Ky.	5
The Homestead	1802	7 旅館	Sugar Hill, N.H.	3
Bear Funeral Home	1812	6 葬祭業	Churchville, Va.	4
ContiGroup Cos.	1813	8 穀物、食品加工	New York	14,500
Loane Bros. Inc.	1815	6 テント類	Baltimore	60
Taylor Chair Co.	1816	7 家具	Bedford, Ohio	60
Eaton Funeral Homes	1818	6 葬祭業	Needham, Mass.	
Ratcliffe Farms	1821	6 農業	Natchez, Miss.	
Stuard Funeral Home	1822	6 葬祭業	Ardmore, Pa.	
Ashaway Line and Twine Mfg. Co.	1824	6 布類製造	Ashaway, R.I.	80
M.A. Patout & Son	1825	砂糖、シロップ類	Jeanerette, La.	
Henry W.T. Mali & Company	1826	5 ビリヤード	New York	
George Jerome & Co.	1828	6 エンジニアリング	Roseville, Mich.	
Cornell Iron Works	1828	回転扉	Mountaintop, Pa.	200
D.G. Yuengling & Son	1829	5 醸造	Pottsville, Pa.	
E.A. Clore Sons	1830	家具	Madison, Va.	
Harland Family Farm	1830	6 家畜 農園 ing	Lafayette, Ill.	
Bevin Brothers Manufacturing Co.	1832	5 ベル	East Hampton, Conn.	45
C.F. Martin & Co.	1833	6 ギター	Nazareth, Pa.	500
Delaware Gazette	1834	5 日刊新聞	Delaware, Ohio	
Hussey Corp.	1835	5 椅子	North Berwick, Maine	500
McLanahan Corp.	1835	5 採鉱機械	Hollidaysburg, Pa.	
Bromberg & Co.	1836	6 宝石	Birmingham, Ala.	
Thompson Drug Company	1836	5 薬局	Spring Valley, Ill.	
Garretson Farm	1837	農業	West Des Moines, Iowa	
Shaff Family Farm	1837	8 農業	Camanche, Iowa	
Suter's Handcrafted Furniture	1839	6 家具	Harrisonburg, Va.	
Southworth Co.	1839	5 製紙	Agawam, Mass.	150

出典) "America's oldest family companies", *Family Business*, Autumn 2003

なお、上表にはジルジャン・シンバル社が含まれている。同社は、1623 年にトルコで独自の合金技術を基にシンバル製造を始め、1929 年に米国マサチューセッツ州に移住し、現在も同分野で世界的に著名である。ウォールストリートジャーナル紙などでも、米国最古の企業と報道されており、上表の出典であるファミリービジネス誌でも最古企業としてい

る。しかし、米国における事業開始は 1929 年であるため、O'Hara は米国最古のファミリー企業と認定していない。

同誌では 102 社の共通点として 4 点を指摘し、ファミリー企業が成功するヒントとして下記を提示している<sup>4)</sup>。

1. 規模を追わない（102 社の半数は 15 名未満で、10 名以下も多数）
2. 公開しない（公開企業は 3 社のみで、しかも全て創業順ではコーニング：65 位、アンハウザー・ブッシュ：88 位、R.R.ドネリー：94 位と下位に位置している）
3. 大都市を避ける（大都市所在は 27 社のみ。最古 50 社中、都会に所在は 7 社のみ）
4. ファミリーで維持する

## 2) ファミリー企業の比重

ファミリービジネス誌（2004 年 1 月号）は、“世界の主要 250 ファミリー企業リスト”（売上高順）を発表した。1 位はウォールマート・ストア（米国、売上高\$2,445 億、従業員数 140 万名）であり、同社は世界最大の小売業として著名である。以下、5 位までを示す。

2 位：フォード自動車（米国、自動車製造、\$1,634 億、35 万名）

3 位：三星（韓国、コングロマリット、987 億\$、17.5 万名）

4 位：LG グループ（韓国、コングロマリット、小売業、\$810 億、13 万名）

5 位：カルフル（フランス、売上高\$720 億、従業員数 40 万名）

公開企業は、上位 5 社のうち LG グループを除く 4 社であり、10 位までのうちでも 8 社と圧倒的多数を占めている。250 位のルーニー・ブラザーズ（米国、建設、エレクトロニクス、\$12 億、2,500 名）でも、売上高が 10 億ドルを超える大企業であり、これらのファミリー企業が各国及び世界経済に占める比重の大きさを物語っている。

なお、250 社の国別分布は次表の通りである。

図表 2. 世界のファミリービジネス国別件数：年商別トップ 250 社

国名	件数	国名	件数
米国	130	インド	3
フランス	17	韓国	3
ドイツ	16	オランダ	3
イタリー	11	英国	3
メキシコ	10	オーストラリア	2
スペイン	8	クウェイト	1
カナダ	7	レバノン	1
日本	5	ルクセンブルグ	1
スイス	5	ポルトガル	1
ベルギー	4	サウジアラビア	1
スウェーデン	4	南ア共和国	1
トルコ	4	台湾	1
ブラジル	3	アラブ連合	1
中国	3	ベネズエラ	1

出典) "World's 250 largest Family Businesses", *Family Business*, Autumn 2003

米国が過半数を占めているのは、米国以外のデータ収集に不備があるかも知れない。たとえば、日本は5社しか含まれていない（図表3参照）。

図表3. 世界のファミリー企業トップ250社に含まれる日本企業

順位	会社名	創業年	業種	収入 (百万\$)	従業員数 (人)	公開企業 (*)
18	イトーヨーカ堂	1974	コンビニエンスストア	28,436	125,400	*
55	サントリー	1899	酒類製造	10,870	4,870	
114	熊谷組	1897	建築業	4,358	5,987	*
132	大塚製薬	1921	医薬品・飲料製造業	3,748	5,175	
160	キッコーマン	1917	食品業	2,858	6,456	*

出典) "World's 250 largest Family Businesses", *Family Business*, Autumn 2003 から筆者作成

### 3) ファミリー企業の長寿性

上記の大手ファミリー企業250社を創業年に着目して分析したところ、100年以上存続している老舗企業が71社含まれていた（図表4参照）。250社に占める100年以上存続する企業の比率は28%である。

図表4. 世界の主要ファミリー企業：創業年代順

順位	会社名	創業年	国名	業種	年商(m\$)	従業員 数	上場 (*)
80	Interbrew	1717	ベルギー	醸造業	7,328	35,044	*
23	Novartis Group	1758	スイス	健康用品製造業	23,453	71,116	*
222	Molson	1786	カナダ	醸造業	1,709	5,400	*
120	Jerónimo Martins	1792	ポルトガル	食品小売業	4,079	30,722	*
8	PSA Peugeot Citroën S.A	1810	フランス	タイヤ製造業	57,054	198,600	*
143	ContiGroup Cos.	1813	米国	食品・食品加工	3,300	14,500	
206	Swire Pacific Ltd.	1816	中国	不動産、投資	1,948	55,000	*
103	Bolloré	1822	フランス	石油、輸送業	4,967	21,481	*
37	Lagardère	1826	フランス	防衛機器、雑誌	14,474	45,826	*
32	Michelin	1832	フランス	タイヤ製造業、旅行業	16,398	126,285	*
27	Bertelsmann	1835	ドイツ	出版業、メディア	19,193	80,632	
147	Maple Leaf Foods	1836	カナダ	食品加工業	3,219	1,800	*
101	Lazard L.L.C.	1848	フランス	証券	5,000	2,750	
86	Heraeus Holding GmbH (NR)	1850	ドイツ	貴金属	6,057	9,181	
150	New York Times	1851	米国	新聞発行	3,079	12,150	*
119	Levi Strauss	1853	米国	ジーンズ製造	4,137	12,400	
14	Banco Santander Central Hispano	1857	スペイン	銀行	32,524	114,927	*
87	Aditya Birla Group	1857	インド	コグロマリット	6,000	72,000	
42	Anheuser-Busch Cos.	1860	米国	ビール醸造業	13,566	23,176	*
56	Heineken	1864	オランダ	醸造業	10,788	48,237	*
9	Cargill Inc.	1865	米国	商品国際取引	50,800	97,000	
138	Milliken & Co.	1865	米国	繊維	3,600	14,000	

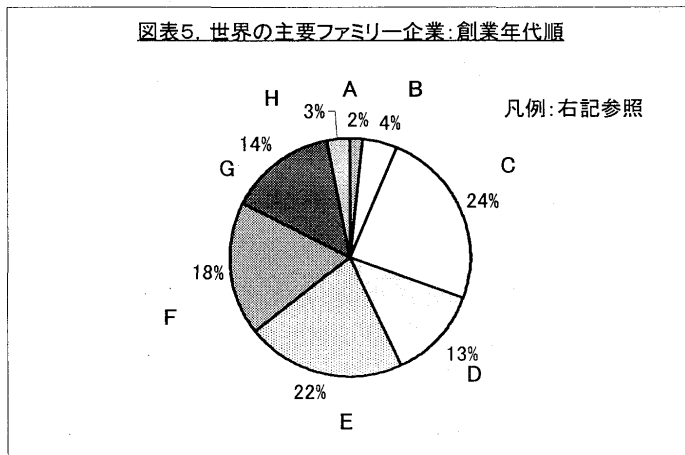
ファミリー企業における長寿性

197	Wawa	1865	米国	コンビニエンスストア	2,010	13,000	
19	Tengelmann Group	1867	ドイツ	小売業	28,227	183,396	
71	Tata Group	1868	インド	繊維,鉄鋼,自動車	7,959	250,000	
20	J Sainsbury	1869	英国	日用品小売業	27,433	174,500	*
182	Brown-Forman	1870	米国	飲料製造	2,378	7,000	*
130	Adolph Coors	1873	米国	ビール醸造業	3,776	8,700	*
157	Kohler	1873	米国	木材製品製造業	3,000	25,000	
165	Gilbane	1873	米国	建築業	2,771	1,700	
220	Follett	1873	米国	大学書店	1,733	10,000	
237	A.O. Smith Corp.	1874	米国	モーター製造	1,469	16,200	*
57	Henkel Group	1876	ドイツ	化学製品製造業	10,121	48,638	*
204	J.F. Shea	1876	米国	住宅建築, 建築業	1,968	2,288	
137	Barilla G & R Fratelli S.p.A.	1877	イタリア	麺類製造	3,602	7,000	
175	Washington Post	1877	米国	新聞発行	2,584	11,600	*
146	Bekaert Group	1880	ベルギー	金属加工	3,220	16,836	
31	Karstadt Quelle	1881	ドイツ	小売業	16,575	104,536	*
217	Hillenbrand Industries	1884	米国	ヘルスケア、葬祭	1,757	10,300	*
73	Boehringer Ingelheim	1885	ドイツ	医薬品製造業	7,945	31,846	
13	Robert Bosch GmbH	1886	ドイツ	自動車部品製造	36,659	224,341	
100	S.C. Johnson & Son	1886	米国	家庭用品	5,000	9,500	
187	Johnson Diversey	1886	米国	床材・健康製品	2,196	13,530	
228	Central National-Gottesman	1886	米国	紙製品	1,700	900	
144	Hearst	1887	米国	メディア	3,300	17,170	
186	A.G. Edwards	1887	米国	証券	2,199	16,181	*
185	Belk	1888	米国	百貨店	2,242	17,800	
193	Springs Industries	1888	米国	布、カーテン	2,100	17,000	
97	Fomento Económico Mexicano	1890	メキシコ	醸造業	5,096	41,656	*
161	Knight Ridder	1892	米国	新聞発行, メディア	2,842	18,000	*
168	Wm. Wrigley Jr.	1892	米国	食品・ガム製造	2,746	11,250	*
216	Grupo Casa Saba	1892	メキシコ	繊維製品, 不動産	1,767	na	*
236	Maritz Corp.	1894	米国	市場調査, 旅行業	1,500	6,000	
26	Roche Group	1896	スイス	医薬品製造業	21,422	69,659	*
61	SHV Holdings N.V.	1896	オランダ	エネルギー関連	9,833	28,300	
159	Daily Mail and General Trust	1896	英国	メディア	2,891	19,452	*
250	Rooney Brothers	1896	米国	建築業, 電子	1,201	2,500	
114	熊谷組	1897	日本	建築業	4,358	5,987	*
166	Gordon Food Service	1897	米国	食品流通業	2,750	5,000	
52	Bechtel Group	1898	米国	エンジニアリング・建設	11,600	47,000	
60	Cox Enterprises	1898	米国	新聞発行, TV	9,900	77,000	
229	Tishman Realty & Construction	1898	米国	不動産開発	1,640	920	
239	Walsh Group	1898	米国	建築業	1,450	3,000	

6	Fiat Group	1899	イタリア	自動車製造	61,014	186,492	*
55	サントリー	1899	日本	酒類製造	10,870	4,870	
177	Timken Co.	1899	米国	ボールベアリング製造	2,550	18,000	*
28	Weyerhaeuser	1900	米国	木材製品製造業	18,521	57,000	*
108	Porsche	1900	ドイツ	自動車製造	4,776	10,143	*
88	Nordstrom	1901	米国	衣服販売	5,975	52,000	*
247	Day & Zimmermann Group	1901	米国	エンジニアリング, 建設	1,300	20,000	
2	Ford Motor Co.	1903	米国	自動車製造	163,400	350,321	*

出典) 左記により筆者作成("World's 250 kargest Family Businesses", *Family Business*, Autumn 2003)

本データによる限り、世界最古のファミリー企業はインターブルー（ベルギー、1717 年創業、醸造）であり、創業別には 18 世紀(4 社)、19 世紀前半(10 社)、同後半 (54 社)、20 世紀(3 社)という分布を示している。創業年代別の分布は図表 5 の通りである。



凡例:

A: 1800 年以前

B: ~1850 年

C: ~1900 年

D: ~1920 年

E: ~1940 年

F: ~1960 年

G: ~1980 年

H: 1981 年以降

次に、世界の老舗ファミリー企業のネットワークである Association Les Hénokiens（エノキアン協会）及び Tercentenarians' club（300 年倶楽部）の特徴を概観してみよう。

まず、エノキアン協会は、Marie Brizard 社（フランスのワイン醸造会社。1775 年創業）会長である同社創業者の子孫を中心として 1981 年に設立し、本部をパリに置いている。

入会条件は、下記とされている。

- －創業以来、今日まで 200 年以上にわたって存続している
- －ファミリーが会社を所有しているか、主な多数所有者である
- －創業者一族の少なくとも一人が会社を運営しているか、取締役会のメンバーである
- －財務的に健全である

同協会は上記の条件を選定した理由を明示していないが、協会は自身を排他的な組織であると自認しており、そうしたい意図が背景要因にあるとも考えられる。200 年という長期存続期間は、排他性を満たすには十分な条件であろう。

現在の会員は 32 社であり、国別内訳はイタリア（13 社）、フランス（10）、ドイツ(4)、日本(2)の他、スペイン、オランダ、アイルランドが各 1 社である。

協会の公式サイトに掲載された会員リストを基にして作成したエノキアン協会会員一覧

を図表6に示す。本表は示された創業年及び事業内容について、各社公式サイト及び各種情報に基づいて筆者が作成したが、創業年が空欄の3社については、創業後200年未満または情報不明のため、創業年欄が空白になっている。

協会は同サイトに合計35社を掲載しており、上記の32社と符合しない。会員に該当しない末尾3社が、何らかの理由で協会公式サイトに混在したと考えられる。

会員は常時固定ではなく、変動が見られる。近年、協会は会員を増加する傾向にあり、下表に\*を付した企業は、2000年1月以来に入会した新メンバーである<sup>5</sup>。一方、メンバーから姿を消した企業もある。同時期と比較すると、3社が姿を消している。また、協会の創業で主導的役割を果たしたマリエ・ブリザード社も現在はメンバーではない。

図表6. エノキアン協会会員一覧

名称	国	創業年	事業内容	公式サイト	備考
法師	日本	718	旅館	<a href="http://www.ho-shi.co.jp">http://www.ho-shi.co.jp</a>	
TORRINI	イタリア	1369	金細工	<a href="http://www.torrini.it">http://www.torrini.it</a>	
BAROVIER&TOSO	イタリア	1460	ベネチアガラス	<a href="http://www.barovier.com">http://www.barovier.com</a>	
AMARELLI	イタリア	1469	キャンディ	<a href="http://www.museodellaliquirizia.it">http://www.museodellaliquirizia.it</a>	
BERETTA	イタリア	1526	銃器	<a href="http://www.beretta.com">http://www.beretta.com</a>	
CODORNIU Oficina Central	スペイン	1551	ワイン醸造	<a href="http://www.codorniu.es">http://www.codorniu.es</a>	
VON POSCHINGER GLASMANUFAKTUR	ドイツ	1568	ガラス製品	<a href="http://www.poschinger.de">http://www.poschinger.de</a>	
MARIOBOSELLI Holding	イタリア	1586	繊維	<a href="http://www.marioboselli.it">http://www.marioboselli.it</a>	
MELLERIO dits MELLER	フランス	1613	宝飾品	<a href="http://www.mellerio.fr">http://www.mellerio.fr</a>	
VAN EEGHEN	オランダ	1632	食品化学/調味料	<a href="http://www.vaneeeghen.com">http://www.vaneeeghen.com</a>	
月桂冠	日本	1637	清酒醸造	<a href="http://www.gekkeikan.co.jp">http://www.gekkeikan.co.jp</a>	
HUGEL & FILS	フランス	1639	ワイン醸造	<a href="http://www.hugel.com">http://www.hugel.com</a>	
Friedr. SCHWARZE	ドイツ	1664	蒸留酒	<a href="http://www.schwarze-schlichte.de">http://www.schwarze-schlichte.de</a>	
VIELLARD MIGEON & CIE :	フランス	1679	金属加工品		
DELAMARE et Cie	フランス	1690	梱包材	<a href="http://www.delamare-sovra.com">http://www.delamare-sovra.com</a>	
CARTIERA MANTOVANA	イタリア	1690	地図	<a href="http://www.cartieramantovana.it">http://www.cartieramantovana.it</a>	
Louis Latour	フランス	1731	ワイン醸造	<a href="http://www.louislatour.com">http://www.louislatour.com</a>	
PIACENZA	イタリア	1733	毛織物	<a href="http://www.piacenza1733.it">http://www.piacenza1733.it</a>	
WILLIAM CLARK AND SONS	アイルランド	1739	織物、ネクタイ	<a href="http://www.wmclark.co.uk">http://www.wmclark.co.uk</a>	
J.D. NEUHAUS GmbH & Co. KG :	ドイツ	1745	昇降機	<a href="http://www.jdn.de">http://www.jdn.de</a>	
COLBACHINI & FIGLI STABILIMENTO					
PONTIFICIO Srl	イタリア	1745	ベル、鐘製造	<a href="http://www.fonderiacolbachini.it">http://www.fonderiacolbachini.it</a>	
FONDERIA CAMPANE DACIANO	イタリア	1745	楽器（鐘）		
LANIFICIO G.B. Conte	イタリア	1757	毛織物	<a href="http://www.gbconte-galtes.it">http://www.gbconte-galtes.it</a>	
MÖLLERGROUP	ドイツ	1762	革製品	<a href="http://www.moellergroup.com">http://www.moellergroup.com</a>	
EDITIONS HENRY LEMOINE	フランス	1772	楽譜	<a href="http://www.editions-lemoine.fr">http://www.editions-lemoine.fr</a>	
LISI	フランス	1777	自動車部品	<a href="http://www.lisi-group.com">http://www.lisi-group.com</a>	
Ditta Bortolo Nardini	イタリア	1779	グラッパ	<a href="http://www.nardini.it">http://www.nardini.it</a>	*
CONFETTI MARIO PELINO	イタリア	1783	砂糖菓子	<a href="http://www.pelino.it">http://www.pelino.it</a>	*



REVOL	フランス	1789	陶磁器	<a href="http://www.revol-porcelaine.fr">http://www.revol-porcelaine.fr</a>	*
VMC PECHE	フランス	1796	釣具 (ルアー)	<a href="http://www.vmcpeche.com">http://www.vmcpeche.com</a>	*
CRESPI 1797	イタリア	1797	紡織	<a href="http://www.crespi1797.it">http://www.crespi1797.it</a>	*
FSH	フランス	1873	冶金	<a href="http://www.fsh-welding.com">http://www.fsh-welding.com</a>	*
RAPALA	フランス			<a href="http://www.rapala.com">http://www.rapala.com</a>	*
WATERQUEEN	フランス			<a href="http://www.waterqueen.com">http://www.waterqueen.com</a>	*
FALCK	イタリア		製鉄、燃料	<a href="http://www.falck.it">http://www.falck.it</a>	*

出典：エノキアン協会公式サイトに掲載されたリスト（2004年1月19日現在）に基づき、筆者作成

\*は2000年以降の新規会員を示す

次に300年倶楽部は、英国の老舗企業である R Durtell & Sons 社の G.ダーテル及び Early's of Witney 社の R.アーリーの二人が創設した。入会条件は、次の2点のみであり、会則や年会費、事業などは一切ない極めて自由かつ排他的な組織として知られている<sup>6</sup>。

- 1) 少なくとも300年以上続いている
- 2) 創業時期に遡って家系が確認できる

会員は英国9社、その他6社（foreign associates）であり、英国9会員の内訳を図表7に示す<sup>7</sup>。

図表7. 300年協会の会員一覧（英国会員のみ）

名称	事業内容	創業年	本社所在地	公式サイト
John Brooke & Sons Holdings Ltd	不動産管理	1541	Huddersfield, Scotland	<a href="http://www.kellysearch.com/gb-company-82096432.html">http://www.kellysearch.com/gb-company-82096432.html</a>
R Durtell & Sons	建設	1591	Brasted, Kent	<a href="http://www.durtnell.co.uk">http://www.durtnell.co.uk</a>
Early's of Witney	毛布、ベッド用品	1669	West Oxfordshire	<a href="http://www.witney.net">http://www.witney.net</a>
C. Hoare & Co	銀行	1672	London	<a href="http://www.hoaresbank.co.uk">http://www.hoaresbank.co.uk</a>
Toye, Kenning & Spencer	ギフト用品、制服	1685	London	<a href="http://www.toye.com/">http://www.toye.com/</a>
James Lock & Co.	帽子	1686	London	<a href="http://www.jameslock.co.uk">http://www.jameslock.co.uk</a>
G.C. Fox & Co.	ship agents	1688	London	<a href="http://www.jameslock.co.uk">http://www.jameslock.co.uk</a>
Berry Bros & Rudd	ワイン販売	1698	London	<a href="http://www.bbr.com/GB">http://www.bbr.com/GB</a>
Folkes Group	冶金、エンジニアリング		West Midlands	

出典) <http://www.cambridge-news.co.uk/archives/2001/04/28/business.html> に基づき、筆者が各社 HP 等から作成

同協会でも最も創業が古い会員は、英国最古のファミリー企業でもある John Brooke & Sons Holdings Ltd である。同社は J. ブルークがヨークシャーで 1541 年に織機を始め、トラファルガ大戦及び第2次世界大戦では英国、仏、露各国の軍隊に衣服を提供してきた。13代目のジョン・A・ブルークは、1894年に景観に優れたファーン・ロッジ（1870年）を買収した。現在は1第5世代にあたるマーク・ブルークとマシモ・ブルーク兄弟が経営に当たっている。マーク・ブルークは、過去10年に将来を見据えて古い工場を公園に再開発した。なお、Folkes Group については、創業及び沿革が把握できなかった。外国企業の全貌は不明であるが、少なくともベレッタ社（イタリア、銃器製造、1526年創業）及びキッコマン（株）が会員と報道されている<sup>8</sup>。

## 4) ファミリー企業の業績

Ronald C. Anderson & David M. Reeb はファミリー企業の業績を分析した<sup>9</sup>。Standard & Poor's500 から銀行及び公益企業を除く 403 社を調査対象として抽出し、1992～1999 年を対象期間として分析した。403 社のうち、ファミリー企業は 141 社 (35.0%) を占めており、創業者一族は対象企業の株の 18%弱を保有している。

ファミリー企業の定義は、下記のいずれかを満たしているものとした。

- (1) 創業者一族が株式の一部分を保有している
- (2) 創業者一族が取締役である。

図表 8. ファミリー企業と一般企業の比較

	R&D/売上	収益性 (ROA)	総資産 (百万\$)	長期借入金比率	創業以来の年数	一族の株式所有	一族出身の CEO
ファミリー企業	2.10%	6.07%	9,617	18.5%	76.0 年	17.8%	44.97%
非ファミリー企業	2.12%	4.70%	14,999	19.2%	88.6 年	0%	0%

出典) 右記に基づき筆者作成 (Ronald C. Anderson & David M. Reeb “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500”, June, 2003 *The Journal of Finance*)

COMPUSTAT データを用いた分析の主な結果は、次の通りである (図表 8 参照)。

第 1 に、ファミリー企業は非ファミリー企業と比べて業績が優れている。すなわち収益性 (ROA) は前者 (6.07%) が後者 (4.70%) を大きく上回っている。また、図表 8 では省略したが、ROE も前者 (53.89%) は後者 (43.26%) に対して優位である。長期借入金比率 (総資産対比) は有為な相違を示していない。また、成長機会につながると考えられる R&D 売上比率も、ほぼ同一水準である。

第 2 に、ファミリー企業の業績と会社年令の間における相関関係の有無である。ファミリー企業も年令を重ねるにしたがって成熟し、業績が低下するのではないかという着眼点から、会社年令 50 才で区切ってファミリー企業とファミリー企業の業績を比較した。その結果、確かに若年企業 (会社年令 50 才未満) のほうが高齢化グループ (同 50 才以上) との業績差異は顕著であるものの、後者であっても非ファミリー企業より業績が良いことが判明した。

第 3 に、創業者一族の所有率と業績における相関関係の有無である。確かに所有比率が高まると業績は上昇するが、所有比率 31.0% を頂点として業績は下降する。したがって、業績と創業者一族の所有率の間に線型の相関関係は存在しない。ただし、下降後も非ファミリー企業の業績を上回っている。

同調査プロジェクトにヒントを得て、ビジネスウイーク誌は独自調査を実施した。なお、ファミリー企業の定義は、“創業者及び一族が経営幹部、取締役会あるいは顕著な株主としてプレゼンスを維持している” である。

調査結果は、上記調査同様にファミリー企業が非ファミリー企業に比べて、収益性 (株主収益率) で優位性を示しただけでなく、業績 (売上及び利益) 伸長においても約 2 倍という顕著な優位性を示した (図表 9 参照)<sup>10</sup>。

図表 9. ファミリー企業と非ファミリー企業の業績比較

	ファミリー企業	非ファミリー企業
株主収益率	15.6%	11.2%
資本収益率 (ROA)	5.4%	4.1%
売上伸率/年	23.4%	10.8%
利益伸率/年	21.1%	12.6%

出典) 右記に基づき筆者作成 (“Family, Inc” *BusinessWeek* NOVEMBER 10, 2003)

## 2. 長寿ファミリー企業の教訓

こうしたファミリー企業の優位性は、何に起因するのであろうか。特に 100 年を超える長寿ファミリー企業の事例には、学ぶべき点が多いと考えられる。

そこで、Family Business Network (FBN) が表彰したファミリー企業を模範事例として考察してみよう。FBN は欧州・米国を中心に数千のファミリー企業を会員として擁する国際組織であり、ファミリー企業の国際的な経済発展に対する貢献を称えるため、1996 年に “IMD -Lombard Odier Darier Hentsch 賞” を設立した (別名: Distinguished Family Business Award)。賞の名称は 3 つのスポンサー組織の名前に由来している。

表彰基準は次の通りである。

- ①ファミリーによる所有及び経営が少なくとも 3 世代継続している
  - ②健全な財務状態ならびに安定性が実現されている
  - ③製造している製品分野で市場のリーダーであり、該当業種分野で尊敬されている
  - ④効果的なコーポレート・ガバナンス・システムを確立し、維持している
  - ⑤世界中で事業を営んでいる
  - ⑥伝統と革新を効果的に結合している
  - ⑦事業を営んでいる地域社会において社会貢献を行い、良き企業市民像を示している
- 創設以来、受賞した企業は図表 10 の通りである。

図表 10. FBN による「IMD -Lombard Odier Darier Hentsch 賞」受賞企業一覧

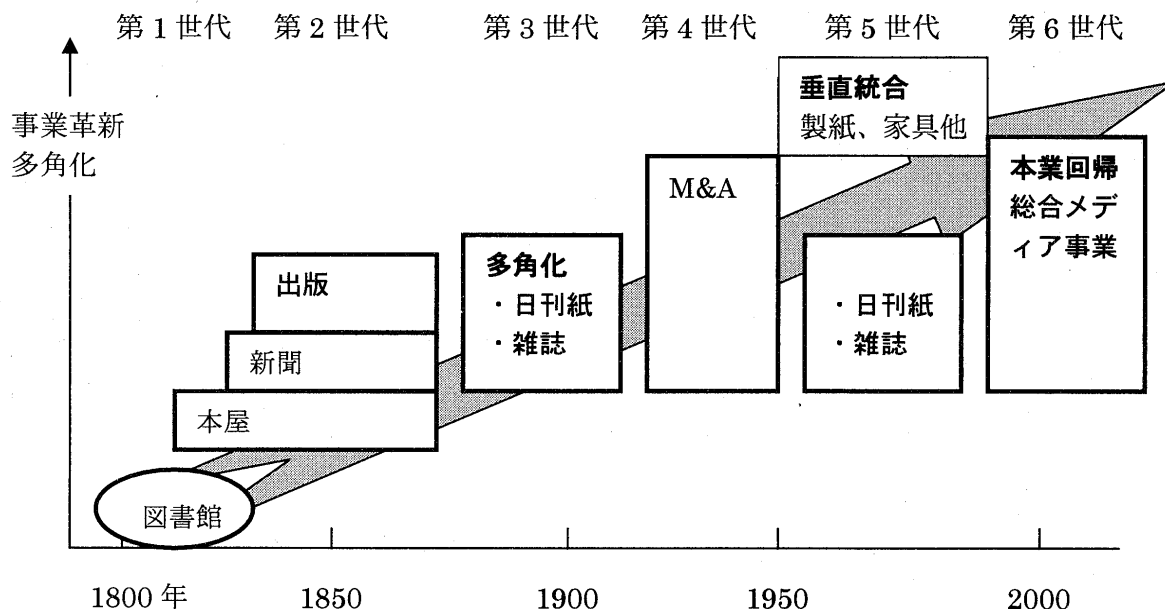
表彰年	企業名	事業内容	創業年	所在地
1996	The Lego Group	玩具	1932	デンマーク
1997	Hermès	鞆	1837	フランス
1998	The Puig Family	香水、化粧品	20 世紀初	スペイン
1999	The Henkel Family	化学製品	1876	ドイツ
2000	The Zegna Family	衣服類製造小売	1899	イタリア
2001	The Muragappa Family	コングロマリット	20 世紀初	インド
2002	The Samuel C. Johnson Family Enterprises	日用化学製品	1886	米国
2003	The Bonnier Family	総合メディア	1804	デンマーク

### 1) ボニエール・グループの事業革新

以下では最も最近 (2003 年) 表彰されたボニエール・グループ<sup>1)</sup>を事例として取り上げ、概観する。同社は、1804 年にゲアハルト・ボニエール(1778~1862)がコペンハーゲンに開いた図書館を事業の祥としている。彼はドイツに生まれ、デンマークに移住した後、図書館を開き、出版業さらには新聞発行へと事業を拡大した。現在では、さらに総合的なメデ

メディア企業として躍進している（図表 11 参照）。

図表 11. ボニエール・グループの事業革新



第2世代ではアドルフ・ボニエール（長男）が本屋、デビッド・ボニエールが日刊紙、アルバート・ボニエールが出版業へと多角化を始めた。出版業のアルバート・ボニエール社が今日の総合メディア企業としての基盤となる。

第3世代のカール・オットーは、日刊紙及び雑誌出版分野における多角化を精力的に進めた。父の代に少数株主として投資していた日刊紙（Dagens Nyheter）の多数株主となり、第1次世界大戦後にはスウェーデンで最大の日刊紙として成長させた。

第4世代のトーは、1929年に出版社（Ahlen & Akerlund）を買収し、従来の内部成長だけでなく、M&Aを積極的に活用する新しいビジネスモデルを導入した。

第5世代のアビーは、父の積極路線を加速させ、1950年代初頭に30年に及ぶ垂直多角化路線（製紙への進出）を打ち出すだけでなく、更に家具製造や海老養殖など本業と無関係な事業化に走った。

第6世代のカールヨハンが直面した最大の課題は、長年の積極路線で限界にきていた財政疲弊と人材不足の再建であった。国内メディア市場の開放ならびにインターネットの台頭を総合的に勘案し、メディア分野に本業回帰すると共に、その分野における新規事業機会の獲得に全力投球する決定を迅速に行なった。1998年には、ボニエール・グループの資産の半分に匹敵する5億EURを投入して、上場されている出版社（Marieberg）を買収した。

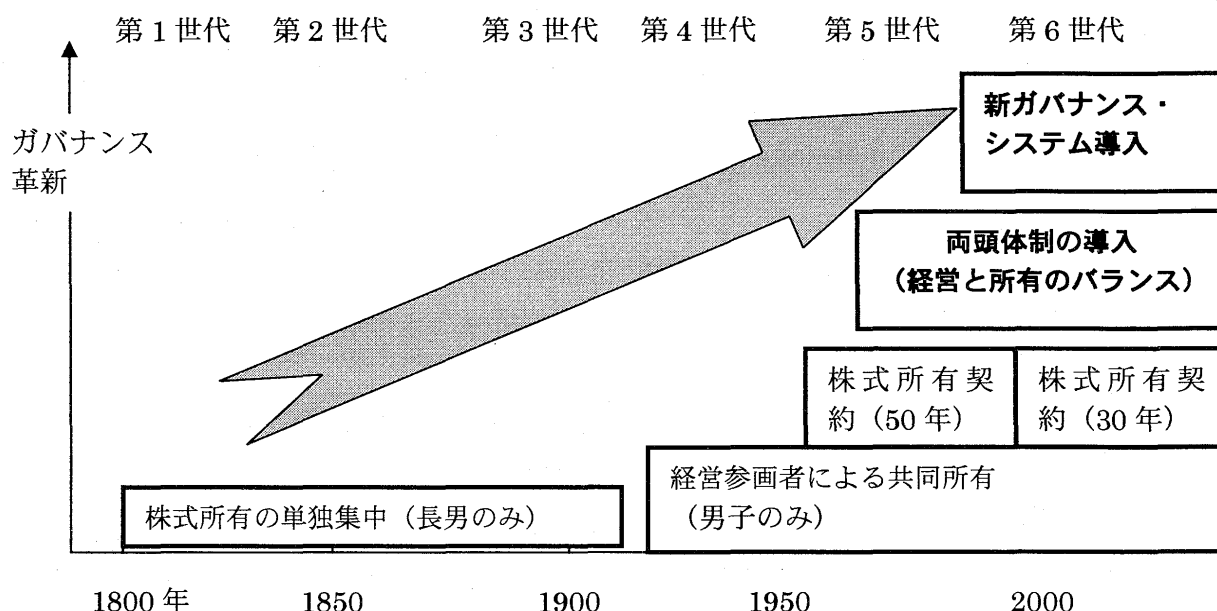
現在、同社は書籍、雑誌、ビジネス出版、新聞発行、ビジネス情報、娯楽の6事業分野から構成される総合メディア企業として、21世紀の新しい成長を展望している。

## 2) コーポレート・ガバナンスの革新

上記の事業革新と並行して、同社ではコーポレート・ガバナンスも革新が続けられてき

た（図表 12 参照）。

図表 12. ボニエー・グループにおけるコーポレート・ガバナンスの革新



第3世代まで、同社の株式所有は長男だけに単独集中されていたが、カール・オットーの死（1941年）に際して、経営に参画する子孫（男子のみ）は株式を共同所有する規則が導入され、所有者が2名となった。

子孫の増加に伴ない、第5世代では所有者が7名に増えたため、所有に関する50年契約が導入された。契約の趣旨として、下記の2点が定められた。

- ・ファミリーは一体感を重視し、事業の構築を望む
- ・所有権の売却を望む者は、ファミリーを去ることは許されない

1978年にアビーがグループの社長から会長に昇格するに際して、ファミリー一族に適格者がいないため、ファミリー以外から社長が選ばれた。これは緊急避難策として始まったが、これを機会にファミリー一族とファミリー以外で会長と社長を折半する方針が定着した。

第5世代から第6世代への継承は、パラダイム・シフトの名に値する大変革であった。第5世代までは、所有と経営の権利は可能な限り少人数に限定する基本方針が遵守されてきた。第6世代はファミリー事業の構造と戦略に関する教育プログラムに参加して、学習と討論を繰り返し、ファミリー企業としての将来ビジョンを検討した。

1998年に、自社の公開をめぐる大きな転回点を迎えた。公開企業であるマリエバーク社（出版業）の既に50%を僅かに下回る株を所有していたが、同社の過半数所有者になるための投資にあたって、自社を同社に統合して公開企業となるか、同社を非公開にして自社へ統合するかの選択に迫られたのである。

第6世代では、以前からファミリー企業としての限界を感じ、公開企業としての成長を不可避と考える傾向も存在していた。事業の規模拡大と多角化ならびに一族構成員の増大が原因であった。しかし、既に検討した結果、非公開の継続を採択した。金銭的に多大な負担を生じる非公開路線を採択した最大の要因は、ファミリーの結束が崩れるリスクへの懸念であった。

第6世代では一族メンバーが既に28名に増えており、所有契約の解消時期を2000年にひかえ、新しいガバナンス・システムを構築する必要に迫られていた。第6世代が選んだ新システムは、次の通りである。

まず、事業に関してはファミリー一族の株式を持株会社に集中する。持株会社のメンバーは、ファミリー一族12名、ファミリー名誉会員3名から構成される。事業会社(Bonnier AB)は持株会社が100%所有し、取締役はファミリー一族5名、非ファミリー5名並びに法が定める従業員代表3名から構成される。取締役会は2百万EUR以上の全ての投資を採決する。持株会社及び事業会社とも、現在の会長はカールヨハン・ボニエールである。

ファミリー経営に関しては、ボニエール家財団が一族に関する全ての課題に対処する。財団の役員は、ファミリー一族6名、総会代表2名、持株会社2名及び事業会社の会長から構成される。総会は持株会社及び財団の上位に位置し、ファミリー一族の73名から構成されている。総会は毎年1回開催され、所有者(希望すれば配偶者も同席)、ファミリー一族以外の役員及び事業会社の役員から構成されている。総会は、持株会社及び財団の役員を選出する。

財団はファミリー一族を結束させる重要な役割をもっており、主な活動としてはマニラ邸宅委員会、財務委員会、教育委員会、社会的活動、ファミリー資料館、次世代教育が挙げられる。

次世代教育は円滑な世代継承を進めるうえで極めて重要であり、Gutkind&Company社が担当する。2003年には、若年世代(16~32才)メンバーが28名おり、その事業に対する関心を高めると共に、ファミリーとしての紐帯を強めるために、斬新な各種プログラムが開発されている。彼らは自身の役員会をもち、7名の役員を持ち回り制で選任し、役員会の機能や決まりを学ぶ。また、会長は自動的に財団の次長に任命される仕組みになっている。

1998年の総会では、2003年までの株式所有に関する30年契約を採択した。その基本精神には、下記の新しい内容が含まれている。

- ・高い誠実さと道徳・倫理基準をもち、責任感ある所有者でありたいと願う
- ・ファミリーは、その伝統的価値観(言論の自由、責任感、ハイクオリティ)を道標とする
- ・ファミリーは共存し、多数に対する忠誠を誓う
- ・穏当な配当政策
- ・事業運営の能力を備えた専門家を採用する
- ・ファミリー一族に雇用機会を提供する

グループは2004年に創業200年を迎える。第6世代(28名)及びその倍に達する第7世代から成る創業者一族は、ファミリー企業としての将来に向けた決意と結束が強固なようである。事業ならびにファミリーのガバナンス構造を積極的に駆使して、透明性、決意ならびに事業に付された情熱を確固にしようとしている。

### 3) ファミリー企業の教訓

200年に及ぶボニエール社の沿革から学ぶべき点は多い。事業革新については、創業の事業から周辺分野に進出しつつ、コアコンピタンスの構築と効果的な駆使を続けている。出版業へ進出すると共に、19世紀中葉に活字鉛版と印刷技術という上流工程に進出して技術確立したことが、同社の基盤を磐石にした。

しかし、ガバナンス革新が存在しなければ、こうした事業革新も円滑には実現しなかった。

特に、事業面とファミリー面に区別してガバナンス・システムを進化させると共に、両者の有機的統合に配慮されている点に注目する必要がある。

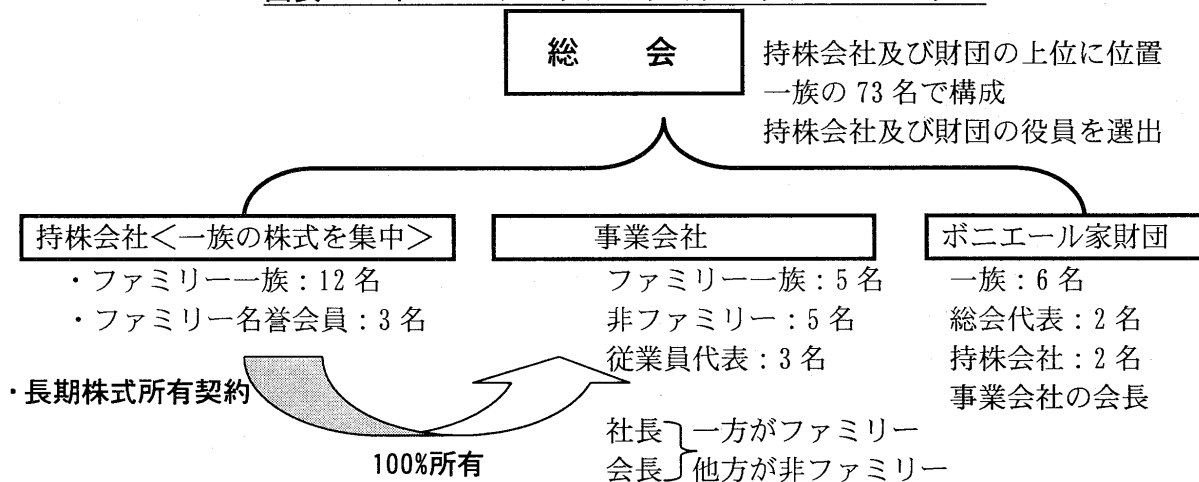
ファミリー子孫の人数が増加するに伴い、創業者一族の結束は大きな問題となりかねない。また、ファミリー企業にとって最大の課題のひとつである世代継承を円滑に図るためにも、ファミリーの結束と共に、若年層の事業とファミリーに対する関心は必要不可欠である。欠かせない。

ファミリーの結束を固め、円滑な世代継承を何代にもわたって継続するのは、極めて難事であるに違いない。同社がファミリー企業として存続してきた成功要因について、第6世代は一致して下記をあげている。

- ・株を所有し、次世代に継承することを、全てのメンバーが理解していた
- ・強いコンセンサス・アプローチの存在。事業に関する議論を、非公式（食事やファミリーの団欒の場）に行い、メンバーの誰かが強く異議を唱えた場合は、却下した。
- ・大半のメンバーにとって、事業に対する関心は若い時から育まれていた

同社におけるガバナンス・システムは、既に述べたように第6世代で確立した。図表13に

図表13. ボニエール・グループのガバナンス・システム



概観図を示した。

事業面では持株会社ならびに事業会社、ファミリー面ではボニエール家財団が全てを統括する。更に全ての上位に位置する総会が年1回開催され、持株会社及び財団の役員を選出する。

持株会社は一族の株式を集中管理すると共に、事業会社を100%所有する。一族メンバーは株式所有に関する長期契約を締結し、所有の安定化を図る。

事業会社では、社長と会長の一方をファミリー一族、他方をファミリー外から選出する。このシステムによって、ファミリーの結束とファミリー事業への支配権を担保する。同時に、経営に関してはファミリー以外から能力ある経営専門家の登用を図り、チェック・アンド・バランスを実現するのが狙いと考えられる。

最後に指摘しておきたい点として、こうしたガバナンスの仕組みは一朝一夕に創りあげられたわけではなく、長年にわたる智慧の蓄積に他ならない。また、問題を先取りして事前予防を講じた施策よりも、難事に直面して非常手段をやむを得ず導入したものが、後世にシステムとして定着した要素が多く含まれている。

社長と会長の一方をファミリー一族、他方をファミリー外から選出する仕組みは、アビーという強烈なリーダーの下で社長を務める人材がファミリー内に見当たらないため、やむを得ず外部から人材を登用したのであって、当初からチェック・アンド・バランスの実現を意図したのでもなければ、外部人材の積極的な導入を考えていた形跡も見られない。

もし、第5世代の無軌道な多角化志向が問題を起こしていなければ、上述した精緻なガバナンスの仕組みが登場するのは、更に後世を待たなければならなかったかも知れない。理念的なシステム構築ではなく、現実の困難に立ち向かう中で個別のプログラムが編み出され、総合的なシステムへと集大成されたものである。

しかしながら、システムの完成において、第6世代が果たした役割を過小評価してはならない。第5世代からの継承に3年間を費やして、全てのファミリー構成員を巻き込んで一緒に透明性の高い意思決定プロセスを創りあげた。従来の権力集中型の意思決定システムの弊害が、特にアビー（第5世代）において露呈しており、体系的かつ効果的なシステムを求める時代の要求に的確に対応したと考えられる。

### 3. ファミリー企業の研究

欧米、特に米国では多くの大学がファミリービジネス振興に主体的な参画をしている。活動内容として、ファミリービジネス・センターを設ける他、ビジネス活性化、研究活動が積極的である。特に注目すべき活動として、ファミリービジネス・フォーラム等の定期的大会ならびに顕著な成果をあげているファミリービジネスの表彰が挙げられる（図表14参照）。

図表 14. ファミリー企業研究・振興プログラムの事例

名称	表彰区分	主催団体
The Family Business Awards	規模別、長寿企業(100年以上)	Family Business Center
Oregon Family Business of the Year	規模別	Oregon State University
Family Business Awards	規模別、新規、長寿企業	Cal State Fullerton
Family Business Forum		University of San Diego
USC Family Business Program		University of Southern California's
Family Business Forum		University of Alabama
Wisconsin Family Business Forum		University of Wisconsin Oshkosh
Delaware Diamond Awards		The Delaware Small Business Development Center
Family Business Center		The University of Massachusetts
Montana Family Business Award	規模別、長寿企業、新規企業	Montana State University
Excellence in Family Business Awards	規模別	Oregon State University
Family Business of the Year Award		University of St. Thomas
Family Business Of The Year Award.	(本文参照)	University of Pennsylvania
Leadership In Family Business Research Initiative		London Business School



National Family Business of the Year Award	規模別、新規企業、女性企業、長寿企業、マイノリティ	MassMutual Financial Group
Annual World Conference		The Family Business Network
Distinguished Family Business Award	(本文「2. 長寿ファミリー企業の教訓」参照)	The Family Business Network, IMD 他
Family Business Center		University of Wisconsin-Madison
Family Business Research Institute		Cornell University

出典) 各種ホームページにより筆者作成

ここでは、ファミリー事業の表彰活動に注目したい。図表 14 によれば、表彰行事が合計 11 件(太字表示)ある中で、9 件は大学が主催している。表彰行事の網羅率は低いと思われるが、大学の高い関与については間違いないであろう。

表彰の評価基準は、主催者によって異なっており、全国的な統一性は見られない。MassMutual Financial Group が主催している全国規模のファミリー企業表彰では、表彰基準として事業発展、ファミリーと事業の連携度、地域・産業への貢献度、事業戦略・事業運営の革新度、事業継承の準備とならんで長寿性(2 世代以上)が含まれている<sup>12</sup>。

ペンシルバニア大学ワートン・スクール主催によるファミリービジネス表彰<sup>13</sup>の表彰規程も、ファミリーと事業の連携度、2 世代以上における事業への参画、地域・産業への貢献度、事業戦略・事業運営の革新度が示されている。オレゴン州立大学の場合、表彰基準は事業発展、ファミリーと事業の連携度、地域社会・産業への貢献度、事業戦略・事業運営の革新度、世代継承への準備、複数世代の事業参画と長寿性となっている<sup>14</sup>。

このように、長寿性を表彰基準に含める場合、2 世代以上の継続を条件とする事例が多い。後述するように、ファミリー企業は第 1 世代で廃業する比率が高く、第 2 世代への継承が長寿への登竜門と認識されているためであろうと思われる。もちろん長寿性を表彰基準に含まない事例も見られる。

表彰をいくつかの分野別に区分して実施している事例も少なくない。最も多いのは、企業規模別である。例えば“The Family Business Awards”(デラウェア州)の場合、小企業(従業員数 50 名未満)、中企業(同 50~250 名)、大企業(同 250 名以上)となっている。

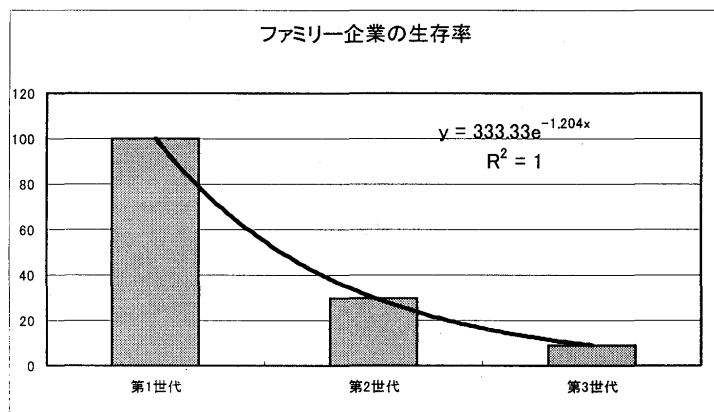
第 2 のカテゴリーとして、女性経営者、マイノリティ経営者、新規企業などである。モンタナ州立大学の場合は、長寿、新規、女性の部を設けている<sup>15</sup>。

第 3 のカテゴリーとして、長寿企業である。デラウェア州の場合、100 年以上存続している企業が対象となっているが、単純に 2 世代以上継続と定めている場合が多い。なお、オレゴン州立大学では、規模別とならんで長寿企業、女性経営者、新規の部を設けていたが、2002 年から簡素化し、規模別だけに絞った模様である。その背景要因は明らかではない。

#### 4. 老舗企業とファミリー企業

##### 1) 長寿性の実現要因

Mass Mutual Financial Group 及び Raymond Family Business Institute が実施した“2002 American Family Business Survey”によれば、ファミリー企業の生存率は高くない。第 1 世代から第 2 世代に継承された比率は 30%であり、第 2 世代から第 3 世代への継承率も 30%とされている<sup>16</sup>。



したがって、欧米ではファミリー企業の育成・振興と並行して、世代継承と長寿化に注目が集まっており、研究あるいは啓蒙・実践活動においても、長寿化に焦点を合わせたものが少なくない。

たとえば、Alden G. Lank(2003)は、ファミリー企業の長寿性の決定要因として、実現可能な戦略、共通ビジョン、ガバナンス組織、役割の明確化と分離、ファミリー構成員間の相克解決メカニズムを含む 11 要因を指摘している<sup>17</sup>。

また、Edward G. Rogoff (2003)は、ファミリー企業における教育効果について実態調査を行い、事業とファミリーの両面において、自己イメージや目標、事業の成果、一族構成員の参画度、財務ならびに個人的な成果などに教育が与える肯定的影響を示唆している<sup>18</sup>。

FBN(Family Business Network)では、毎年 9 月に開かれる年次世界大会と併催して研究発表大会を開催している。2003 年の研究発表大会では、以下を含む多彩な発表が行なわれた。

ファミリーの利点、女性の果たす役割、所有とリーダーシップ、ライフサイクル教育、上場、ファミリー企業研究の方法論、コーポレート・ガバナンス他

エノキアン協会では 51 項目の質問リストを公式サイトにも掲載している。これは入会要件ではなく、いわば自己診断チェックリストであるが、協会が期待する水準を示す資料として重要であり、本論の末尾に収録しておく。内容は、戦略的計画、継承計画、資産継承、所有者並びに創業者の 4 区分から構成されているが、いずれも老舗企業になるために忘れてならない要素である。

## 2) 業績比較

また、老舗企業研究とファミリー企業研究との比較も効果的かも知れない。既に、Ronald C. Anderson & David M. Reeb によるファミリー企業の業績分析を紹介したので、以下残された紙面を用いてわが国老舗企業の業績分析結果を紹介しておきたい。全国レベルの分析をするにはデータ収集が煩雑かつ困難なため、静岡県を対象として老舗企業の業績分析を試みた。なお、先行して実施した県下の老舗企業調査<sup>19</sup>によって、100 年以上存続している 679 社の存在が確認できた。

これら 679 社のうち、公表情報データベースから財務データを入手できた企業は 104 社であり、全体の 15.3%を網羅できた。今回の分析ではこれら全てを対象としており、作為的抽出はしていない。対象期間は 1998 年決算期である。また、上場・店頭公開企業を含むが、殆どが地場の中堅・中小企業である。分析結果を図表 16 に示す。

図表 16. 静岡県下における老舗企業の財務指標

売上伸長率(%)		売上利益率(%)		総資本利益率(%)		自己資本比率(%)	
焼津鯉節水産(協)	134	テイボー	17.5	高山仙吉商店	17.7	東海製鐵	90.2
ナガセ東海	129	東海製鐵	15.1	天龍土建工業	12.3	大村屋酒造場	85.8
杏林堂薬局	120	大村屋酒造場	14.9	大村屋酒造場	12.3	西遠建設	78.2
鈴恭組	111	高山仙吉商店	8.6	東海製鐵	10.8	村上開明堂	59.3
杉浦組	110	天野回漕店	8.0	西遠建設	10.4	高山仙吉商店	59.1
岡田鋼機	110	天龍土建工業	6.6	天野回漕店	10.4	杉浦組	57.0
岡野建設	108	菊地工業	6.6	岡野建設	9.1	木俣物産	54.3
町田食品	108	鈴恭組	6.3	鈴恭組	9.1	テイボー	54.1
久保田缶詰所	108	西遠建設	5.2	テイボー	8.6	天野回漕店	51.6
菊地工業	107	春華堂	5.2	春華堂	8.2	カタヤマ	51.0
上位 10 社平均	114		9.4		10.9		64.1
上位 25 社平均	109		5.6		6.8		52.3
全社平均	101		1.8		2.8		26.1
国内一般企業平均			1.9		2.1		19.9

出典) 静岡県企業名鑑」収録データにより筆者作成

国内一般企業平均: 財政金融統計月報」(大蔵省財政金融研究所調査統計部) 1997 年値  
注) 売上伸長率: 直近 3 年間平均値

図表 16 には、成長性指標として売上高伸長率、収益性指標として売上高利益率、総資本利益率、安全性指標として自己資本利益率を選んだ(その他に総資産回転率も算出したが、図表には省略)。さらに詳細な分析をしたいが、得られる財務データに限度があり、以上の採用に留まった。

各指標ごとに、全企業の数値を算出したが、上表には個別企業としては上位 10 社のみを示した。平均値として、上位 10 社平均、上位 25 社平均、全社平均(太字表示)を示し、最後に国内一般企業平均値を併載した。

まず、売上伸長率(直近 3 期の平均年率)について、最高値は 134%(焼津鯉節水産協同組合)であり、上位 10 社の平均値は 114%、上位 25 社 109%となっている。全社平均 101%であるから、増収企業と減収企業がほぼ同数とみなされる。

売上利益率について、最高値は 17.5%であり、上位 10 社平均 9.4%、上位 25 社 5.6%全社平均 1.8%である。10%以上の高収益企業が 3 社ある一方で、赤字企業も 6 社含まれている。国内一般企業平均値 1.9%とほぼ同水準である。

総資本利益率について、最高値は 17.7%であり、上位 10 社平均 10.9%、上位 25 社 6.8%、全社平均 2.8%である。10%以上が 6 社あり、全社平均(2.8%)も国内一般企業平均値(2.1%)と比べて優位である。

自己資本比率の最高値は 90.2%(東海製鐵)であり、以下、大村酒造場 85.8%、西遠建設 78.2%、村上開明堂 59.3%、高山仙吉商店 59.1%、杉浦組 57.0%、木俣物産 54.3%、テイボー 54.1%と高水準企業が続いている。上位 10 社平均 64.1%、上位 25 社平均 52.3%、全社平均 26.1%と高い。国内一般企業平均値は 19.9%(1997 年)であり、老舗企業の自己資本比率は著しく高いことが分かる。この場合、全国平均値は『法人統計調査』によっており、対象企業は大企業の比重が大きい点を勘案すれば、静岡県の事例に見る老舗企業の

業績の優位性は、更に拡大すると考えても差し支えないであろう。特に調査対象期間においてバブル経済崩壊後の厳しい事業環境であった点を考慮すれば、その高い水準は印象的である。

最後に、図表には含めなかったが、資産回転率も見ておこう。最高値 8.32 回（掛川魚市場）を含めて、年 3 回以上が 6 社ある。上位 25 社平均 2.93 回、全社平均 1.61 回である。わが国一般企業の全国平均値は 1.12 回である（出典は上記に同じ）であるから、これも高水準である。

老舗企業と一般企業との財務指標の比較結果は、次のように要約できよう。

- ①自己資本比率における優位性が高い
- ②資産回転率においても優位性が認められる
- ③利益率については、有為な差異は認められない
- ④バブル経済崩壊後の厳しい環境にもかかわらず、売上高も僅かながら成長している

米国における研究では、収益性においてファミリー企業の優位性が指摘されていた。一方、自己資本比率及び資産回転率が含まれておらず、日本と比較できないのは残念である。ファミリー企業の調査では、年令が若い会社も含まれているため、収益性が高くなっているとも考えられるが、早急な結論は慎みたい。

自己資本比率の高さは、長期にわたる堅実な経営の結果を示している。老舗の経営はコマに見立てると、理解しやすい。コマは重心が低いほど安定性が保たれる。コマの重心の低さは、財務的な見地からすれば、財務における保守性であり、自己資本比率に具現される。自己資本が大きければ、借金が比較的少なく、他人に依存する必要が少ない。また、永年にわたって収益を実現してきた結果が自己資本比率の高さという結果となって示されていると考えても良いだろう。

なお、図表 16 に含まれた業績良好な老舗企業の会社概要は、図表 17 に示す通りである。

図表 17. 静岡県の老舗企業：業績良好企業の会社概要

名称	創業年	事業内容	所在地
木俣物産(株)	1799 寛永 11	織物販売	浜松市
(株)天野回漕店	1800 寛政 12	海運貨物取扱, 倉庫業	清水市
(株)大村屋酒造場	1832 天保 3	清酒醸造	島田市
菊地工業(株)	1837 天保 8	自転車シートベルトウェビング	榛原郡吉田町
町田食品(株)	1867 江戸末	豆腐・油揚げ類	富士市
(株)鈴恭組	1868 明治初	総合建設業	磐田市
(株)久保田缶詰所	1868 明治初	缶飲料, ソフトパウチ	庵原郡蒲原町
(株)東海製蠟	1877 明治 10	各種蠟燭	富士宮市
西遠建設(株)	1882 明治 15	総合建設業	浜松市
焼津鯉節水産(協)	1884 明治 17	水産品	焼津市
(有)春華堂	1887 明治 20	和洋菓子	浜松市
ナガセ東海	1890 明治 23	化学製品・省エネ機器	浜松市

(株)杉浦組	1890	明治 23	総合建設業	浜松市
岡田鋼機(株)	1891	明治 24	工作機械,鉄工	静岡市
天龍土建工業(株)	1891	明治 24	建設業	天竜市
テイボー(株)	1896	明治 29	マーキングペン先	浜松市
(株)高山仙吉商店	1896	明治 29	冷凍食品	清水市
(株)杏林堂薬局	1899	明治 32	医薬品・化粧品・雑貨	浜松市
岡野建設(株)	1900	明治中期	土木工事	周智郡森町

## 5. 今後の研究ならびに実践経営の課題

老舗企業の研究は、ファミリー企業の研究と共通する点が多々あり、共通点の個々に関する詳細な検討が、今後の研究の出発点となろう。第 1 に、老舗企業ならびにファミリー企業の定義を明確にする必要がある。本論で紹介した限りでも、ファミリー企業の定義は 3 通りの存在が確認された (O'Hara, Ronald C.Anderson & David M. Reeb, Business Week)。

また、いずれの定義も定量的な規定が必ずしも明確でない。ファミリー一族の範囲、株式所有の比率などは、その主な例である。

第 2 に、ファミリー企業、老舗企業のいずれについても、国際実証研究をする場合、可能な限りデータベース構築に正確さを期する必要がある。老舗企業の研究においても、定義の明確化とデータベースの構築は研究上の大きな問題点であり、ファミリー企業研究がかかえる問題は十分共有できる。

日本の老舗企業データベースは既にほぼ 10,000 社を収録しており、ファミリー企業研究のデータベースとしても使用可能であろう。多くの老舗企業は創業者一族が所有ないし経営関与しており、またその実態についても公表データベース (帝国データバンクなど) を利用すれば、少なくとも一定程度以上の老舗企業に関するファミリー企業属性の入手が可能である。

また、業績分析について、日米同一指標による比較分析は意義ある結果を生じることが期待される。また、Ronald C.Anderson & David M. Reeb は S&P500 を用いて、大企業を対象に分析したが、中小ならびに中堅規模におけるファミリー企業及び老舗企業の比較分析も重要であり、今後の課題と位置付けたい。

第 3 に、ファミリー企業における円滑な世代継承の仕組みについて、更に調査すると共に、日本の老舗企業と比較検討したい。本論でもふれた各種ガバナンス・システム、若手を対象とした啓蒙教育、ファミリーの紐帯強化、教育は、日本の老舗企業活性化においても強く求められると思われ、今後精力的に調査したい。

本論では深く言及しなかったが、欧米のファミリー企業では、一族構成員の相克解消施策が大きな課題となっている。この点も、老舗企業にとって、他人事とは思われない。また、相克解消施策のひとつとして、家憲(constitution)の重要性も指摘されている。家訓や家憲に関する日本の老舗企業の紹介ができる分野である。

第 4 に、日本からの情報発信である。欧米におけるファミリー企業に関する文献では、法師と金剛組が判で押したようにファミリー企業の老舗として例示される。冒頭で言及した O'Hara の近著 "Centuries of Success" は、著者が世界中のファミリー企業 20 社を実際に訪問して著述しているが、日本の 2 社も含まれている。

しかし、日本には 100 年企業が 10,000 社以上存在し、うちミレニアム（1000 年以上存続）企業が 7 社、500 年以上存続している企業が 14 社含まれている<sup>20</sup>。こうした多数の存在は国内でも知られておらず、まして海外に向けた情報発信はなされていない。これらの一層の実態把握ならびに検証を急ぐと共に、公式の場で発表することを検討する必要がある。FBN の発表大会は、良い場かも知れない。

日本の老舗企業をテーマとして、数量的側面をふまえ、永年にわたって構築してきた経営の智慧を中心とする質的側面の発表は、極めて有意義と思われる。家訓・家憲の他、地域社会への貢献も、日本の老舗企業が多数実践している模範的事例である。企業の社会的責任（SCR）論が海外で提起され、再度国内に移入されつつある現在、老舗企業の実践履歴の紹介は極めて時宜を得ていると考えられる。

最後に、今後の研究方向に関する本格的検討である。実践経営学会「顧客価値研究会」を母体とする我々の老舗企業研究も、既に 4 年を経過した。多くの先行研究が存在し、それらと比べる域にも達していないのは言うまでもない。しかし、今後の研究方向を再度整理するうえで、ファミリー企業の研究は、重要な示唆を与えている。

ファミリー企業研究は、世代継承を円滑に進めて、老舗企業に成長するメカニズムや施策を主な研究テーマとしている。一方、我々の老舗企業研究は既に 100 年以上存続した、いわば成功事例を対象として、その成功要因の解明に注力する傾向が強い。少なくとも筆者の問題意識は、そこにあった。

ふたつのアプローチは、問題意識としては共通点が多い。しかし、ここに実践経営の観点を注入すると、異なった研究環境が出現するかも知れない。ファミリー企業を研究対象とすれば、長寿化をめざして成長を模索し、試行錯誤を続ける現場に身を置くことができ、企業経営に密着した研究と提言を求められる可能性が高いと判断されるからである。

また、ファミリー企業のほうが老舗企業と比べて圧倒的に多数であり、当該研究に対する社会的ニーズも多いと思われる。今まで歩んできた我々の老舗企業研究の着眼点は極めて正しく、今後とも更に継続強化することが妥当であろう。しかし、研究と実践経営を統合する立場に身を置いたとき、今後の軸足の置き方を再度確認する時期ではないかと思うのである。

#### 付. エノキアン協会による自己点検チェックリスト

##### 1. 戦略的計画

1. 創業者一族の事業に関する目標並びに期待が、明確にされている
2. 少なくとも 1 年以上にわたる長期計画が明記された形で存在する
3. 長期計画は、事業の目的と創業者一族構成員の個人的目的を統合している
4. 長期戦略は創業者一族としての目的に加えて、収益、投資収益性、資本増大、市場占有率ならびに売上収益率に関する目標を含んでいる
5. 創業者一族構成員の業績を定期的に評価し、経営者としての資格要件と専門能力の向上を判断している
6. 戦略計画は継承計画と連動していること
7. 戦略計画は相続計画と連動していること
8. 創業者一族以外の管理者が戦略計画で考慮に含まれている
9. 事業に積極的に関与していない創業者一族構成員が、非参加者としての役割並びに責任を理解している

10. 創業者一族が事業の性格に関して合意している
11. 創業者一族は、創業者一族の異議を収拾するための方法ないし仕組みを所有している
12. 創業者一族は定期的に会合し、事業に関する案件を討議している
13. 創業者一族は外部顧問委員会を所有している
14. 創業者一族は戦略計画の点検及び修正を定期的に行なっている
2. 継承計画
15. 事業の所有権の継続が目標である点について、創業者一族は意見が一致している
16. 創業者一族構成員は、会社に関する肯定的イメージをもち、ファミリー事業としての恩恵を理解している
17. ファミリー事業への参入が全く任意である点について、全員が同意している
18. 誰が継承者として資格があるかについて、創業者一族は決定している
19. 全ての可能性のある候補者が客観的に考慮され、評価されている
20. 全ての候補者に関して、キャリア上の選択肢、個人的関心と才能ならびに家族的環境が考慮されている
21. 後継者の正式な教育に関する期待が明示されており、その内容を全員が理解している
22. 会社外における経験及び/又は社内における見習いに関する期間と継続に関する必要条件が決められ、明記されている
23. 継承に要する引継期間が創業者一族によって認識され、同意されている
24. 後継者に対する引継期間における業務並びに責任の委譲に関する日程を、創業者一族として決定している
25. 後継者に対する指導並びに監督責任の具体的内容が承諾されている
26. 創業者一族以外の管理者が継承者育成プロセスに含まれている
27. 後継者の業績を評価する方法が存在する
28. 後継者の金銭的報酬、ならびに社内における昇進及び昇給に関する規程と条件が存在する
29. 退任する所有者が全ての主要な意思決定に関知することを保証すべく、信頼できる情報の流れが存在している
30. 引継過程の速度、質的水準並びに結果を点検するための引継管理が存在する
31. 創業者一族及び会社は、後継者が辞任あるいは更迭しなければならない場合に備えた対応計画を保有している
32. 所有者並びに創業者は、有意義かつ能動的な引退計画を保有している
33. 所有者並びに創業者は、希望する退任の時期並びに方法を決めている
3. 資産継承
34. 所有者並びに創業者は、退社させられる時期並びに方法について決めている
35. 所有者並びに創業者及び配偶者は、事業から引退した後の生活様式について話し合ってきた
36. 所有者並びに創業者は、その生活様式を維持するに必要な所得額を算出してある
37. 事業は、納税負担金額を可能な限り削減できるように組織されている
38. 所有者並びに創業者は、課税対象所得を可能な限り遅らせる様々な方法を調査してきた
39. 所有者並びに創業者は、生存中あるいは資産相続のいずれの方法で事業所有権を移すか決定済である
40. 所有者並びに創業者は、どの個人（又は複数者）が事業を受理するか、また所有権の構造はどのようにするかを、決定済である

41. 所有者並びに創業者は、個人的及び事業上の目的に照らして最適の移管方法を検討済である
42. 所有者並びに創業者は、さまざまな事業移管方法を検討済である
43. 妥当な金額の保険契約を入手済である
44. 所有者並びに創業者
45. 所有者並びに創業者は、期待通り移管できなかった場合に備えて、何らかの所有権管理権限を確保している
46. 事業が価値づけられている
47. 事業が固定通貨で価値測定されており、公式を用いていない場合は、不完全性を避けるため毎年点検する
48. 全ての計画は法的に妥当な文書を用いて作成されている
49. 万が一、所有者並びに創業者に予期せぬ事が起きて、彼らが日常的に事業を管理できない場合に備えて、緊急用計画が策定されている
50. 遺産相続計画が毎年見直されている
51. 遺産相続計画は、継承並びに戦略書計画を支える内容となっている

<sup>1</sup> [http://web.bryant.edu/business/family\\_business.html](http://web.bryant.edu/business/family_business.html)

<sup>2</sup> William T. O'Hara "The Oldest Family Businesses in America"

[http://web.bryant.edu/business/family\\_business.html](http://web.bryant.edu/business/family_business.html)

<sup>3</sup> 1865年で区切った理由は明らかではない。

<sup>4</sup> "America's oldest family companies" <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>

<sup>5</sup> 前著（横澤利昌編著『老舗企業の研究』2000年。生産性出版。213頁図表9-1）と異同を比較した。

<sup>6</sup> Elizabeth Judge "Business Longevity : How to keep a family affair going — for 300 years" September 23, 2003

<sup>7</sup> 下記に基づき筆者作成 ("Tercentenarians' club pays tribute" Cambridge News, Saturday, April 28, 2001)

<http://www.cambridge-news.co.uk/archives/>

<sup>8</sup> 上掲資料による

<sup>9</sup> Ronald C. Anderson & David M. Reeb "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500", June, 2003 *The Journal of Finance*

<sup>10</sup> "Family, Inc" *BusinessWeek* NOVEMBER 10, 2003

<sup>11</sup> <http://www.fbn-i.org/fbn/web.nsf>

<sup>12</sup> [http://www.familybusinessonline.org/programs/national\\_awards.aspx](http://www.familybusinessonline.org/programs/national_awards.aspx)

<sup>13</sup> <http://www.brockco.com/news.html#4>

<sup>14</sup> <http://oregonstate.edu/dept/ncs/newsarch/1998/Dec98/biz.htm>

<sup>15</sup> <http://www.montana.edu/commserv/csnews/>

<sup>16</sup> <http://www.mbf-law.com/pubs/articles/929.cfm> 但し、原文にはこうした継承率は明示されていない。

<sup>17</sup> <http://www.sauder.ubc.ca/bfc/docs/>

<sup>18</sup> Edward G. Rogoff "The Effects of Education within the Family business Context"

<sup>19</sup> 後藤俊夫『静岡県下における老舗企業の実態調査』2000年3月（静岡総合研究機構助成研究）

<sup>20</sup> 横澤利昌編著『老舗企業の研究』2000年。生産性出版。18頁

注：引用したインターネット情報は、いずれも2004年1月19日現在である。