

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 7 月 13 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03633

研究課題名(和文)ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスに関する実証的・理論的研究

研究課題名(英文)corporate governance of a family business-positive and theoretical study

研究代表者

松村 勝弘(Matsumura, Katsuhiko)

立命館大学・経営管理研究科・非常勤講師

研究者番号：40066733

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：コーポレート・ガバナンスの実証的研究から、ガバナンスの特徴を「日本的経営型」「独立独歩型」および「ハイブリッド型」の3つに類型化できることを明らかにしたが、いずれの企業にもその底に流れているものこそ日本企業の特徴であり、それを色濃く表しているのがファミリービジネスであるという視点を導くに至った。

長期にわたり経営活動を継続してきたファミリービジネスへの聞き取り調査などからその理論的・実証的研究を行ったが、ガバナンスの選択以前にコントロールがいかに重要かが明らかになった。ファミリービジネスは企業統治論の風潮に左右されずにコントロールに注力している。コントロールが100年企業を可能にしている。

研究成果の概要(英文)：We made it clear that the features of corporate governance system are described as 3 types; "Japanese style management type", "self-reliance type" and "hybrid type" from the positive study of Japanese corporate governance system. The feature which each type of Japanese company contains is the very Japanese company's feature of corporate governance, and therefore, through the study, we had a view that the feature is deeply embodied in a family business in Japan. We conducted interview surveys to managers of long-term sustained family business and made a theoretical and positive study on the governance system. Based on the study, it became clear that family business considered control was more important than governance. Without being influenced by the trend of the corporate governance theory, the family business which isn't a major listed company is making an effort on control. The so-called 100 year company is impossible without this. The importance of the control could be reconfirmed.

研究分野：経営学

キーワード：コーポレート・ガバナンス ファミリービジネス コントロール 企業公器論 日本的経営 長期的視野の経営 企業存続

1. 研究開始当初の背景

本研究は平成21-23年度科学研究費補助金を受けて行った「日本の経営と企業価値経営の融合に関する実証研究：ハイブリッド型日本の経営の研究」(第1期と略称)の一層の発展を目指し、平成24-26年度科学研究費補助金を受けて行なった「日本企業のコーポレート・ガバナンスの多様性と類型化に関する研究」(第2期と略称)を継承した平成27-29年度科学研究費補助金を受けて行なった「ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスに関する実証的・理論的研究」(第3期と略称)である。第1期研究当時日本の経営は古い、だから日本企業の利益率は低く、英米型の企業価値経営に移行すべきであり、コーポレート・ガバナンスを強化すべきであるという風潮が蔓延していたが、日本企業の実態はどうかという実態調査をアンケートによって行った。第1期研究では、多くの日本企業は日本の経営と英米型経営とのハイブリッドでパフォーマンスを上げている、決して日本の経営を捨て去ってはいないという結果を得た。第2期研究では、人事制度を中心とした経営管理システムが企業業績に対してどのような影響を与えるかについて、コーポレート・ガバナンス形態の違いに着目をしながら分析を行った。そこではモチベーションとガバナンス形態の関係はより複雑なものであることがわかった。そこで第3期はとりわけ日本の経営を色濃く残しているファミリービジネスの調査研究を通じて日本型コーポレート・ガバナンスがどうなっているのか深めることにした。

後述するように、上記風潮はいわば貸借対照表貸方側から日本企業を捉えようとする見方であって、日本企業の実態を把握しておらず、貸借対照表借方側からみることによって初めて現実を捉えることができると考えた。第2期は、したがって、「コーポレート・ガバナンス パフォーマンス」という短絡的な見方では現実には捉えられない、いわば貸借対照表借方側の諸変数を考慮して分析すべきであるという我々の考え方を、第1期に行ったアンケートの回答選択肢に埋め込んでおいた企業内コミュニケーション等々のいわば貸借対照表借方側を反映する回答選択肢を変数として分析を行い、「コーポレート・ガバナンス パフォーマンス」というように双方向に影響を与えあっていることがわかった。第3期研究でファミリービジネスに焦点を当てることによって、その双方向の関係がより複雑なものであることを明らかにしようとした。

2. 研究の目的

一言でいえば、上記背景においても触れたとおり、世上でいわれる「コーポレート・ガバナンス パフォーマンス」という短絡的主張があるが、日本企業の多様性を認めつつ綿密な実証分析により、その関係がより複雑な

関係であることを明らかにすることが本研究の目的であった。

今回の本研究課題は、これまでの我々の研究成果から得られた日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの多様性と類型化を念頭に置きつつ、創業者や創業家一族を中心とした家族経営を行うファミリービジネス企業のコーポレート・ガバナンス形態を明らかにすることを目的とした。ファミリービジネスに注目したガバナンス形態に関する研究は、これまでのガバナンスの類型化を改善・修正するとともに、より適切かつ洗練された日本企業の経営モデルの類型を示し、その形式化を図ることに資するものと考えた。

3. 研究の方法

以上のような問題意識・目的を前提として、本研究では主に以下の3点の課題に取り組んだ。

(1)前研究課題で実施したアンケート調査の精査：計量的分析の継続

(2)創業者あるいは創業家一族に対する詳細なインタビュー調査

(3) (1)・(2)を踏まえた上でのファミリービジネス企業のコーポレート・ガバナンスの様態、経営モデルの形式化

前研究課題で明らかになった経営モデルの3類型を前提とし、本研究課題では引き続きアンケート調査の精査を行った。ハイブリッド型については以前実施したインタビュー調査から、一般的に理解されている現在の日本企業のコーポレート・ガバナンス像と一致している点を見出すことができたが、日本の経営型や独立独歩型の企業群については、頑健性の高い分析結果を得ることはできなかった。そこで、本研究課題では、日本の経営型と独立独歩型の両方の特徴を併せ持つ傾向がみられる、創業者あるいは創業家一族によって経営が行われているファミリービジネス企業を対象とし、インタビュー調査を実施することによって、ファミリービジネス企業におけるコーポレート・ガバナンスの様態・経営モデルの形式化を図った。

4. 研究成果

我々のコーポレート・ガバナンス研究をファミリービジネス研究に拡張したのには、下記理由による。

すなわち、我々の第1期、第2期研究ではコーポレート・ガバナンスを3つに類型化した。ハイブリッド型(あらゆる株主・銀行重視)、日本的経営型(事業法人株主と銀行重視)、独立独歩型(株主・銀行をさほど重視しない)が、それである。

日本の主要な大企業はハイブリッド型が多かった。しかし、他方で日本の経営型や独立独歩型に分類される優良企業も多く存在している。そのため、これらのガバナンス類型の分析を等閑視することはできない。また、

これらの類型は、ファミリービジネスと類似の特徴を有している。

これら企業は下記のような特徴を有している。すなわち

- (1)国内を主市場とする(例：食品)
- (2)創業者・創業家一族による経営
- (3)社歴が長い企業が多い。

これら企業の研究対象としての論点は、
(1)日本には創業100年を超える企業が2万社弱あるとされる。

(2)上場企業にもそのような企業が多く存在する。

(3)そうした企業が持つ特徴をコーポレート・ガバナンス論から明らかにする。

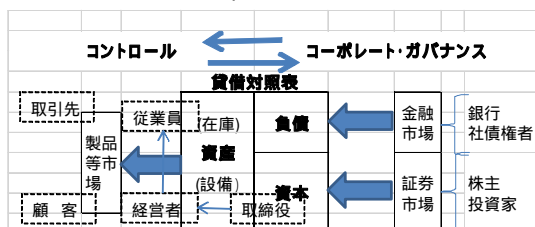
(4)日本特有の企業統治のあり方。というものである。

このような問題意識からファミリービジネスへの聞き取りと、ファミリービジネスに関する先行研究を分析した。

ファミリービジネスへの聞き取り調査を行うことによってわかったことは、経営者は事業の存続に大きな関心を有していることであった。しばしば言われるように、日本的経営は長期的視野に立った経営が行われているのが特徴だと言われている。これはファミリービジネスにおいて事業継続に注力していることと平仄が合う。日本では100年企業が極めて多い事も平仄が合う。事業継続のために従業員重視の経営が行われていること(A社の場合)がインタビュー調査でも明らかになった。

そもそも、コーポレート・ガバナンスは、企業をうまく「運営」(龍田節氏のコーポレート・ガバナンスへの邦訳)する、というようなものだから、広く言えば、うまく企業経営をコントロールするということであろう。しかし、近年のコーポレート・ガバナンス論で語られることは、どのように内部コントロールが果たされているのか(あるいは、どのように内部コントロールを機能させるか)ということよりも、外部へ、いかに自らのコントロールの仕組みがよいものであるかについて説明を行うかというものになってしまっている。この点ファミリービジネスではその長期継続性に注力し、企業内部(コントロール)に注目して企業を強化する、そのことで事業の継続を図ろうとしていることがわかる。その延長線上に日本企業の経営者に強く意識されている「企業公器論」があることがわかる。

その意味からは、しばしばコーポレート・



ガバナンス論において、コーポレート・ガバナンスの形態を確立することによって、パフ

ォーマンスを改善すべきといわれる。これは上図で表すことができる。しかし、企業経営にとって、コーポレート・ガバナンスの形態は、その存続のためにどのような形態が望ましいかを主体的に選択することが重要である(上図)。ファミリービジネスはガバナンス形態を主体的に選択していることがわかった。非上場を選択する(F社の場合)などと言うのはまさにその典型であろう。このことは言い換えれば、まずは[コントロール]を主に考え、その上で[ガバナンス]を選択したわけである。すなわち、主体的にガバナンス形態を選択し、内部コントロールに注力し当たり前のことを当たり前に行うことが大事であることがわかる。我々の類型「日本的経営型」「独立独歩」型の企業の強さもこのあたりにあると考えられる。このことからさらに推測できることは、いわゆる「ハイブリッド型」と分類できる企業においても、[コントロール]を重視しているであろうことが推測できる。日本企業の経営者の間で、[ガバナンス中心主義]への疑問、従業員重視の重要性を主張する論者が多いことからそれも十分に推測できることである。

我々の今回の分析から、上図矢印で示した[コントロール]が基本であって、通常言われるような上図[ガバナンス中心主義]の矢印は果たして妥当かどうか、問題なしとしない。この点、なお検討の余地はあるが、さらに分析を深める必要があると結論することができた。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計8件)

松村勝弘, コーポレート・ガバナンスと企業価値創造 - 顧客価値と財務管理 -, 年報財務管理研究, 第29号, 2018, 1-10 査読なし

飛田努・松村勝弘・篠田朝也・田中伸, ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンス: 事例研究をもとに, 日本中小企業学会論集, 第37号, 2018, 掲載予定, 査読なし

河本聖子・田中伸, 投資が病院の競争優位に与える影響, 年報財務管理研究, 第28号, 2017, 111-123 査読なし

飛田努, 中小・ベンチャー企業における簿記・会計による管理の有用性, 中小企業会計研究, 第3号, 2017年, 37-49 査読なし

飛田努・宗田健一, 老舗中小企業における直接原価計算の導入と実践 - 部門別限界利益管理の展開 -, 中小企業会計研究, 第3号, 2017年, 13-24 査読なし

飛田努, 中小企業の管理会計実務の分析視角 - 適合的な管理会計システムの構築と「会計リテラシー」 -, 年報経営分析研究, 第33号, 53-65 査読なし

宗田健一・飛田努, 中小会計要領の導入事例研究 - 味噌、醤油を製造する老舗中小企業F社の事例 -, 商経論叢, 第67号, 2017年, 93-120 査読なし

松村勝弘, コーポレートガバナンス・コー

ドと証券市場，証券経済学会年報，第 50 号
別冊，2016 年，2-12-1～2-12-11 査読なし

[学会発表] (計 3 件)

飛田努，松村勝弘，篠田朝也，田中伸，フ
ァミリービジネスのコーポレート・ガバナン
ス：事例研究をもとに，日本中小企業学会第
37 回全国大会，2017 年 10 月 8 日，大阪商業
大学 (大阪府東大阪市)

松村勝弘，企業価値創造と財務管理 - 真の
企業価値とは何か，日本財務管理学会第 39
回秋季全国大会，2017 年 6 月 24 日，静岡産
業大学 (静岡県藤枝市)

松村勝弘，成長戦略と証券市場 - コーポレ
ートガバナンス・コードと証券市場，第 84
回証券経済学会全国大会，2015 年 11 月 7 日，
山口大学 (山口県山口市)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

松村 勝弘 (MATSUMURA KATSUHIRO)
立命館大学・経営管理研究科・非常勤講師
研究者番号：40066733

(2) 研究分担者

飛田 努 (TOBITA TSUTOMU)
福岡大学・商学部・准教授
研究者番号：60435154

篠田 朝也 (SHINODA TOMONORI)
北海道大学・経済学研究院・准教授
研究者番号：50378428

田中 伸 (TANAKA SHIN)
滋慶医療科学大学院大学・医療管理研究科・
准教授
研究者番号：60413556