

親族内事業承継とファミリー資本

—日本坩堝(株)における茂木家の役割を中心に—

後藤 俊夫

(日本経済大学経営学部 特任教授)

要 旨

本論は、わが国の上場ファミリービジネスにおいて長期的に親族内事業承継を継続する原動力は何かをリサーチクエスションとし、資源ベース理論を用いて実証的に明らかにする。ファミリービジネスは創業家などファミリーの所有/経営における影響下にある企業で、その事業承継を中心として研究が蓄積されてきた。親族内事業承継を継続する上で重要なファミリー影響力の長期的減少傾向が指摘される一方、ファミリー影響力を長期間継続する要因については、国内外とも先行研究が乏しい。

本論は、上場ファミリービジネスの中で創業家の所有・経営に関する貴重なデータが長期間保存されている日本坩堝(株)を研究対象とし、その創業家を構成する茂木家のファミリー影響力を分析した。その結果、茂木家が養子縁組、婚姻によって結ばれた創業家の中心として、基本的に筆頭株主の座を維持し、役員を輩出し続け、実に130年の長期にわたり最大のファミリー影響力を維持してきた事実を明らかにした。

その分析にあたり、本論はファミリー資本がファミリー影響力を左右する存在であると規定し、ファミリー資本を構成する人的資本、経済的資本並びに社会関係資本の茂木家における推移を分析した。その結果、同家においてファミリー資本を低減させる「重力」に抗し、それを維持する「抗力」を意識的かつ継続的に維持してきた一連の行動、並びに「抗力」を維持する仕組みの重要性を明らかにした。

本論の成果は、第1に130年余の長期にわたり創業家が最高のファミリー影響力を持続してきた希少な事例を世界で初めて見出し、分析した点である。第2に、ファミリー影響力に関する先行研究を精査し、ファミリー影響力の根源をファミリー資本と規定した。第3に、ファミリー資本を構成する人的資本、経済的資本並びに社会関係資本について、重力と抗力という概念を用いて、茂木家における長期的維持を明らかにした。本研究は関係者が保存していた貴重なデータの提供で可能となり、対象事例の希少性とあいまって、提示した知見は重要である。

Intra-family succession & family capital

- Case study of Mogi family in Nippon Crucible Co. Ltd. -

GOTO Toshio

Abstract

Based on the resource-based view theory, this empirical research aims at shedding light on the driving force to maintain the family's influence on the listed family business in Japan over a century. Family business is defined as a firm under the family's influence, and its research has focused on the succession as one of the most important subjects since its inception. Literature suggests the decline of the family's influence on the ownership and management of its business over time, but the research has been neglected on the factors to maintain the family's influence.

Owing much to the availability of the relevant data, the paper investigated Mogi family, one of the founding families of Nippon Crucible Co. Ltd., and revealed that the founding family has maintained the highest level of the family's influence over 130 years since the firm's foundation.

To further investigate the factors attributable to the highest level of the family's influence, the research first defined the family capital, mainly composed of the human, financial and social capitals, as the fundamental factor to decrease/increase the family's influence. The research then made it clear that Mogi family has kept its conscious and continuous efforts to maintain the family capital in all aspects to accommodate the business growth under the family's influence.

The paper contributes to the literature with its discovery of a founding family maintaining the highest level of the family's influence over 130 years, defining the family capital as the fundamental factor to decrease/increase the family's influence, and presenting how the family capital, composed of human, financial and social capital, has been maintained for a long period of time in the founding family.

The rest of the paper is composed of the literature reviews, the research method and the main results, discussions and implications before arriving at conclusions.

Keywords: ファミリービジネス, ファミリー影響力, 人的資本, 経済的資本, 社会関係資本
Family business, family influence, human capital, financial capital, social capital

I はじめに

ファミリービジネスにおいて長期的に親族内事業承継を継続する原動力は何だろうか。この間に答えるため、本論では130年余にわたり強いファミリー影響力の下で親族内承継を続けてきた希少な上場企業である日本坩堝(株)の事例を研究し、その成功要因を探求する。事業承継を解析するうえで、ファミリービジネス研究の視点は極めて有効である。本論で用いる理論は資源ベース理論、特にファミリー資本（人的資本、経済的資本、社会関係資本）であり、以下の構成は、先行研究、調査方法と主な結果、議論、含意並びに結語である。

II 先行研究

事業承継研究は、わが国では中小企業論などで進められてきた（石川，2013等）が、ファミリービジネス分野における研究成果は国内ではあまり知られていない。ファミリービジネスは欧米では企業数、雇用数、GDPなどの過半を占め（Gersick et al., 1997）、日本でもファミリービジネスは全企業の大半（倉科，2003；後藤，2016a）を占める重要な存在で、財務的業績は一般企業を上回る（Anderson & Reeb, 2003; 斎藤，2008; 後藤，2016a）。ファミリービジネス研究が始まった1959年以来、近年でも事業承継は最も重要な研究課題である（後藤，2012: 15, 129）。

ファミリービジネスはファミリーの影響下にある企業（Gersick et al., 1997）と定義される。本論では、これを更に「ファミリーの複数名が所有又は経営に関与する企業」（後藤，2012）と精緻化した定義を用いる。

後藤（2016a: 6-7, 11-5）は、所有・経営の両

面におけるファミリー影響力の強弱によってわが国上場ファミリービジネスを区分し、その上場企業全体に占める比率ならびに区分ごとの特徴などを明らかにした。ファミリー影響力が最強のAランクはファミリーが主要株主（持株を合算）で、役員を出している。Bランクは主要株主であるが、役員を出していない。最弱のCランクは主要株主ではないが、役員を出している。さらに、主要株主のうち筆頭株主か否か、役員のうち社長／会長か否か細分化して6区分している。

原初ファミリービジネスはファミリーが所有・経営両面にわたる強い影響力を持つが、時間の経過と共にファミリー影響力の衰退プロセスをたどり、最終的に非ファミリービジネス化する（後藤，2016a: 17-20）。ファミリービジネスの平均社歴は日本では52年（後藤，2012: 27）、米国では24年（Lansberg, 1983）と短命である。日米両国の差はあるが、いずれも長期にわたりファミリー影響力を保持し続ける難しさを示している。したがって、ファミリー影響力の衰退メカニズム、衰退要因並びに影響力維持要因の解明は極めて重要である。

ファミリービジネスにおいても株式会社であれば、一般企業と同じく経営責任者の選出は株主総会並びに取締役会の議決を経る。したがって、親族内承継はファミリーの所有・経営の両面における影響力に左右される。しかし、従来の先行研究ではファミリー影響力自体には関心が注がれず、その時系列的变化も解明されて来なかった。

後藤（2018: 119）は、1922年に上場されていた全企業137社（うちファミリービジネス113社）を90年強にわたって観察し、長期におけるファミリー影響力の低減傾向を指摘した。69社が消滅（廃業又は被吸収）し、存続した68社のうちファミリービジネスとしての存続は2社にすぎず、ファミリー影響力を長期的に持続する難し

さを明示している。非ファミリービジネス化の推移は、自動車業界3社の約100年にわたる時系列的検証が済んでいる(後藤, 2016b)。しかし、長期的なファミリー影響力の持続は検証されておらず、これが本論の主題である。

なお、本論が親族内承継を対象としたのは、全企業の大半を占めるファミリービジネスが親族内承継を希求する実態(Ward, 1987: preface)に基づく。第三者承継との対比については後藤(2015)等があり、本論ではふれない。

Ⅲ 調査方法と主な結果

長期にわたるファミリー影響力維持を実証的に研究するには、ファミリーの所有・経営に関する長期データの存在が前提となる。本調査では、現在の上場ファミリービジネスの内当該データが保存されている貴重な事例として日本坩堝(株)に焦点を当てる。調査方法として、日本坩堝(株)の株主/役員データを同社保存の営業報告書⁽¹⁾及びeol総合企業情報データベース⁽²⁾で把握する他、同社・経営幹部ヒヤリング及び同社・社史ほか関連資料を用いた。なお、同社の資料は関東大震災で殆ど消失しており(寺内, 1948, 41)、保存されてきた明治・大正期の営業報告書は極めて貴重な史料である。

現存する関連データを調査した結果、同社は創業から現在に到る132年間、創業家が最高のファミリー影響力(Aランク)を維持してきた事実が確認された。すなわち、創業した1885(明治18)年から2017年まで基本的に筆頭株主の地位を維持し、経営責任者を中心とする役員を輩出し続けている。以下では、関連データを提示しつつ、ファミリー資本の維持について詳細に議論する。

Ⅳ 議 論

1 同社の沿革

同社は1885(明治18)年に川村迂叟伝左衛門(以下、川村迂叟)が出資設立した大日本坩堝会社を前身とし、(資)大日本坩堝製造所を経て1907年(明治40)に日本坩堝(株)が設立された。1950年に東証2部上場しており、資本金は7億円強、従業員数は201名(連結)である。事業内容は、耐火物(ルツボ、定形耐火物、不定形耐火物)製造販売を中心とし、エンジニアリング事業、海外事業/輸出入、不動産事業などを営む(2017年3月31日現在⁽³⁾)。

まず同社の沿革を3期に区分して概観しておく。第1期は創業から1907年の日本坩堝(株)設立までの22年間である。同社の創業者・川村迂叟(1822-1885)は江戸日本橋で材木商を営み、代々幕府の用達を務めた幕末江戸十人衆と呼ばれる有力商人の出身である。同家は資産家であるだけでなく、1871(明治4)年に宇都宮で洋式製糸機械を導入して大崎商舎を設立するなど先進的で、また天皇御陵の復旧など社会奉仕に極めて熱心(谷口, 1899: 86-87)であった。

富国強兵策を掲げる明治政府は、「兵器の独立は軍国必須の要件」を悲願とし、1880(明治13)年に陸軍卿に就任した大山巖(1842-1916)は1896(明治29)年の陸軍大臣辞任に至る16年間、「兵器独立」達成を目標とした。そこで、欧米では既に有利と認められていた鋼製火砲を国産するため、生産に用いる坩堝の国産が重要な国策となった⁽⁴⁾。

明治政府の重鎮である西郷従道及び品川弥二郎から国家的事業推進のための強い要請(日本坩堝, 1975:6)を受け、川村迂叟は1883(明治16)年に「国防上、兵器製造に不可欠、救国の信条か

ら、私の利害を無視して出資を決意」(同:7)した。陸軍が坩堝製鋼を開始したのは1889(明治22)年で、黒鉛坩堝製造の産業成立は日清・日露戦争の頃であり、氏の先駆性と公益奉仕の決意が顕著である。

しかし、技術も未確立で資金的にも苦しく、初期の経営は困難を極めた。1890(明治23)年に事業を承継した一族の川村伝衛は1880(明治13)年には東京馬車鉄道会社の発起人(安彦,2005:63-65)となり、1880(明治13)年に安田善五郎が安田銀行を創立する際には資本金20万円を提供した⁽⁵⁾と報道されるほど、明治20年頃の財界各方面で活躍(寺内,1949:3)していた。しかし、坩堝事業で資金難に直面していた折、茂木朝次郎(1866-1906)が米国から1889(明治22)年に帰国し、間もなく川村伝衛の分家である川村伝蔵の婿養子に入籍(同:156)した。この縁組により、川村家と茂木家は共に創業家となった。

朝次郎は6代・茂木七郎右衛門(1860-1929)の実弟で、米国イェール大学で当初は法学を学んでいたが、坩堝の国防における重要性和事業の可能性に着目し、川村家同様に国益に奉じる決心をした。茂木家は後述するように野田醤油(現・キッコーマン)を創業した醸造家の名門であり、その人的・資金的支援を得て川村家は資金難を脱却し、事業が大きく前進した(ダイヤモンド社,1968:69)。1896(明治29)年、(資)大日本坩堝製造所を設立、資本金25,000円の20%を中野長兵衛、16%を朝次郎が出資し、朝次郎が経営にあたった。日露戦争の軍需景気で活況を呈し、民需も含め最初の黄金時代を迎えたが、朝次郎は1906(明治39)年、42歳で病没した。黎明期の坩堝研究に没頭し、始終金融の困難とも闘ってきた氏の死去を契機に、茂木家が全力を以て坩堝事業にあたる事となった。朝次郎は茂木家の同社へのコミットメントを強固にし、「日本坩堝会社の

人柱」(岩崎,1939)と評され、事業の経営は川村家から茂木家に移った(寺内,1959:6)。

第2期は、1907年の日本坩堝(株)設立から1950年の株式上場までの43年間である。日露戦争後の不景気に対処するため、岩崎清七(後の東京商工会議所会頭)の奔走で大阪坩堝製造(株)等と3社合併して日本坩堝(株)を設立した。本社及び工場を大日本坩堝製造所に移し、七郎右衛門を会長として、大日本坩堝製造所を中心とした体制で発足した。

第一次世界大戦で再び黄金時代を迎えたが、終戦で過当競争、製品の粗製乱造に直面し、七郎右衛門は業績不振の責任を取り相談役に退いた。その後、取締役筆頭が会長職を代行する時期を経て、岩崎清七が会長に就任(任期1917-1946)した。この間も、創業家は筆頭株主としての地位を維持しつつ、川村啓三郎(川村朝次郎の長男)が取締役から常務取締役、茂木順三郎(1884-1954)が監査役を勤め、ファミリー影響力最大のAランクが続いた。

第3期は、1950年の株式上場から現在までの70年弱である。第二次大戦後、同社は変化する経営環境への適応策を次々と展開する。すなわち、民需への大転換、岩戸景気(1958-1961)後の不況時には鉄鋼向け炉材の拡充強化(1964年)、黒鉛系耐火物総合メーカーへの発展(1967年)等である。そして現在は、自動車及び関連産業、機械、重機、鋳造、更に環境・リサイクル・再生エネルギー分野へ市場開拓している。事業経営面では社長に川村啓三郎(任期1953-1964)、その婿養子・川村福二(同1964-1977)が就任している。その後も創業家は筆頭株主としての地位を維持し、社長として岡田民雄(同1996-2007)、大久保正志(2011-現在)、会長として茂木克己(1996-2005)、岡田民雄(2007-2017)が経営の任にあたっている。いずれも婚姻・養子関係で結ば

れている。

以上、創業時から第3期に到る132年を通じ、創業家は川村家から現在まで多岐にわたるが基本的に筆頭株主の地位を維持し、経営責任者を含む役員を輩出し続け、ファミリービジネス区分の最高ランクであるAランク（より正確には、詳細区分でも最高の区分A）を維持している。本論では創業家の結節点に位置する茂木家を中心に論じ、以降は別稿に譲る。

2 ファミリー資本の持続的維持

本論は、ファミリービジネス研究分野において多用される資源ベース理論（RBV）の視点に立脚し、ファミリー資本の増減によってファミリー影響力を分析する。RBVは、企業を生産資源の束とするペンローズの企業観を土台とし、企業固有の経営資源を競争力の源泉とする（Barney, 1986, 1991）。ファミリー資本はファミリーの持つ全資源を包括する概念（Danes et al. 2009）であり、ファミリービジネス固有の重要な経営資源として位置付けられる。ファミリー資本の主な内容として、人的資本（経営責任者をはじめとする役員など）、経済的資本（会社の株式）に着目すると、前者が所有面、後者が経営面におけるファミリー影響力を左右する関係が明確となる。

また、後藤（2016a: 19）はファミリービジネスの衰退モデル並びに重力と抗力の存在をファミリー影響力低減との関連で理論的に提起している。ここで重力は「一般企業への地位低下を発生させ」、抗力は「ファミリービジネスとしての地位を維持する」力としている。また、後藤（2016b: 46）は抗力を「ファミリーの影響力を維持・向上させる」力としている。いずれも重力/抗力はファミリー資本を減衰/維持増加させる存在と定義すると一層明確となる。

すなわち、ファミリー資本がファミリー影響力

を左右する存在である。重力はファミリー資本を減衰させる力であり、時間的経過並びに事業の発展に伴い自然に発生する。一方、抗力はファミリー資本を維持増加させる力であり、ファミリーの意識的かつ継続的な努力なしには発生しない。抗力が重力に対抗し得なければ、希薄化・無力化により、ファミリービジネスは最終的に非ファミリービジネス化する。希薄化は所有株式の減少を意味し、経済的資本の減少によって発生する。無力化は経営責任者を中心とする役員の減少を意味し、人的資本の減少によって発生する。反対に、ファミリー資本を長期間にわたり維持するには、ファミリーの意識的かつ継続的な努力によって抗力を維持し、希薄化・無力化を防ぐ必要がある。

そこで、以下では、人的資本、経済的資本更に社会関係資本（後述）の視点を付加して、日本坩堝(株)における茂木家の事例を考察する。

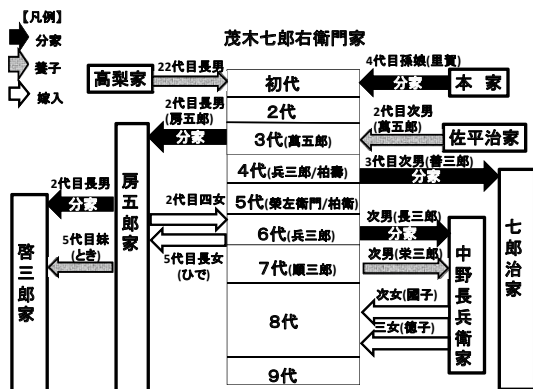
(1) 人的資本

茂木家は千葉県野田に古くから続く名門で、1662（寛文2）年に、宗家である茂木七左衛門が味噌造りを始めた。1764（明和1）年には四代当主夫人が隠居分家し、七郎右衛門家（屋号は柏屋）を興した。同家は茂木一族で最初に醤油醸造を始め、1917（大正6）年に、高梨・茂木一族の8家が合同して野田醤油(株)（キッコーマンの前身）を設立した際、6代・七郎右衛門が初代社長を務めた。氏は後述するように日本坩堝(株)の会長として、また千秋社代表社員、野田商誘銀行頭取、万上味淋、北総鉄道各取締役等の他、野田町議をつとめ、地方教育事業にも尽力した。

茂木家全体における人的結合は極めて緊密であり、七郎右衛門家を中心とした概略を図表2に示す。

本図表の要点を下記する。第1に、七郎右衛門家から房五郎家、七郎治家、中野長兵衛家が分家

図表 1 茂木家全体における人的結合
—七郎右衛門家を中心に—



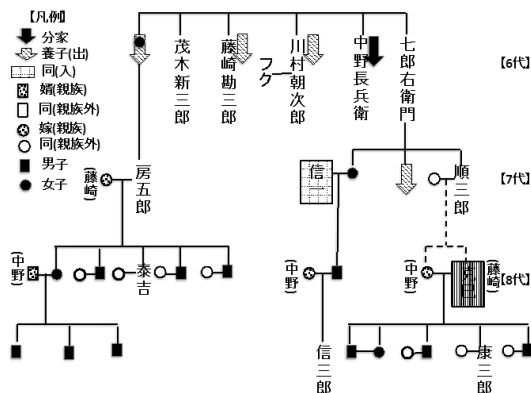
出所：関係者インタビュー等に基づき筆者作成

し、更に房五郎家から啓三郎家が分家しており、合計すると5家で高梨・茂木一族8家の過半数を占め⁽⁶⁾、一大勢力である。第2に、七郎右衛門家と分家が複数の婚姻及び養子縁組で緊密に結びついている。特に中野長兵衛家との間では7代目と8代目だけで、七郎右衛門家から中野長兵衛家へ養子が1回、嫁入りが1回、中野長兵衛家から七郎右衛門家へ嫁入りが2回行なわれている。相互の嫁入りは房五郎家との間でも6代目で行なわれており、相互関係が極めて緊密である。

なお、日本増埒(株)の所有又は経営に関与しているのは七郎右衛門及びその分家である。茂木家出身の同社役員は次の通りである。

- 七郎右衛門：取締役（1906-1907）、
取締役会長（1907-1909）
 - 茂木順三郎：監査役（1925-1947）
 - 茂木信一：監査役（1949-1959）
 - 茂木克己：取締役（1977-1982）、
非常勤監査役（1995-1996）、
取締役会長（1996-2005）
 - 茂木康三郎：非常勤監査役（2005-現在）
- * 以上、七郎右衛門家

図表 2 七郎右衛門家の家系（6代以降）



注1：日本増埒に所有又は経営に関わった者のみ名前を記入。
注2：養子（出）／（入）はは茂木家から見た転出／入、婿／嫁の（親族）／（親族外）は転出元の区分を示す。
出所：関係者インタビュー等に基づき筆者作成

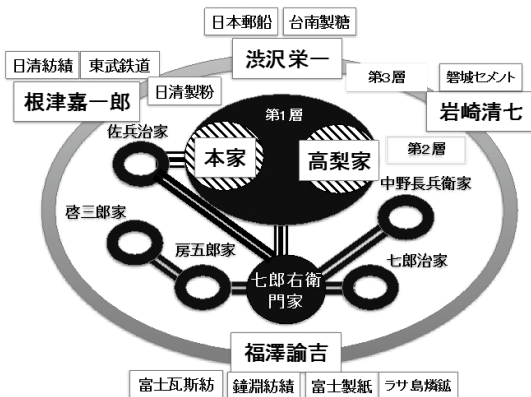
- 茂木泰吉：監査役（1959-1970）、
非常勤監査役（1970-1986）
- * 以上、房五郎家

中野長兵衛家は同社設立時の発起人の一人である。

次に、七郎右衛門家の家系を詳細に見ておこう。図表3は6代から現在（9代）迄の婚姻及び養子関係を図示する。日本増埒(株)に所有又は経営に関わった者は名前を記し、養子は茂木家から見た出／入別の区分、婿及び嫁の転出元（親族内／外）を付した。

特徴として、第1に七郎右衛門家と分家の間における関係の緊密さが図表1以上に明瞭である。合計17名の内11名、2/3が親族相互間の養子及び婚姻関係を結んでいる⁽⁷⁾。第2に、6代目の養子（出／入）関係に藤崎家が生まれ、創業家拡大への結節点となっている⁽⁸⁾。第3に、日本増埒(株)と役員又は株主として関わる者の多さである。男子に限定すると、6代では5人中5人、7代では3人中2人とほぼ全員が関与している。8代で6人中1人、9代で8人中1人と著減しているのは、主に株式保有を資産管理会社である柏屋

図表 3 茂木家の社会関係資本



注：企業名は、七郎右衛門家が株式所有する企業名を縁故関係(判明分)の周辺に表示
出所：筆者作成

商事(株)に集中したためである。この他、7代及び8代では養子各1人、6～8代で女性が各1人関与している。

では、茂木家では如何に人的資本を維持してきたのか、重力並びに抗力の視点で整理してみよう。人的資本に対する重力には、第1に高齢化、急死、次世代不在、適任者不在などによる人材枯渇、第2に業績不振、対立抗争、不祥事による引責辞任がある(後藤, 2016b:45)。この結果、創業家から経営責任者を出せないと、経営面における創業家の影響力が低下する。

こうした傾向を防ぐ抗力の主な内容は、まず人的資本の量的であり、次に承継の重要性を理解させ、倫理感練磨、創業者精神・歴史の共有など価値観醸成を含む次世代教育など質的向上である。最後に、以上の諸施策を継続的かつ体系的に実施するため、ファミリーガバナンスとしての制度化である(同:46)。

茂木家における人的資本の維持も、まさにこうした抗力の発揚によって実現されてきた。第1に、人的資本の供給に関する量的側面として、茂木・高梨家を分家を取り囲む同族団の存在が挙げられる。同族団は本家を中心として分家などから

構成される共同体を意味し、三井家(中田, 1959: 265-282)の例などが知られている。茂木家における同族団は、二層構造と内部の緊密な関係が特徴である。第1層は茂木本家(佐衛門家)と高梨家を七郎右衛門家など6分家を取り囲む大きな同族団である。第2層は、七郎右衛門家を中心とし、そこから分家した房五郎家、七郎治家、中野長兵衛家、更に房五郎家から分家した啓三郎家が構成する同族団であり、本家を中心とした大同族団の内部構造として存在する。

同族団内部では、長年にわたり各家間の養子縁組・婚姻を繰り返し、同族団8家の相互関係は「まさにかんじがらめといってよい状況にあった」(森川, 1985:62-3)。中でも、七郎右衛門家を中心として、そこから派生した3分家が複数回の婚姻及び養子縁組によって緊密な関係を維持しつつ、日本増埒(株)を支えているのは、上述した通りである。この緊密な組織こそ、人材の枯渇という重力を防止し、必要に応じて養子・縁組によって必要な人材を供給し合う重要な仕組みであり、抗力の源泉である。

第2に、人材の質的側面、すなわち経営のリーダーシップを発揮すると共に、対立抗争や不祥事などの重力を防止する意欲、能力と倫理観をもつ人材育成である。これに関して、茂木家が守ってきた家憲⁹⁾が重要である。茂木家の家憲は各種あるが、野田醤油(1940:122-123)の「茂木家家憲」では、第1条の「徳義は本なり、財は末なり。本末を忘るる勿れ」が、私欲を戒め、公益を重視する高い倫理性をもつ人材の提供につながる。また、第9条で「私費を省きて之を公共事業に捐出せよ。然れども身代不相応の事を為す可からず」と公益奉仕の重要性を定めている。

こうした倫理性と公共精神は、茂木家では古くから実践されてきた。江戸時代に頻繁に発生した飢饉の際、私財を投じて多数の農民を救済した記

録が残る。キッコーマン中興の祖とされる二代茂木啓三郎（1899-1993）は常務時代に、窮地に立つ醤油醸造業界の要請に応じて、特許を独占することなくその醸造法を公開した。その精神は、啓三郎を父にもつ茂木友三郎（1935-）など歴代の経営者に引き継がれている。いずれも七郎右衛門家の分家筋である。日本坩堝株式会社でも、川村朝次郎が始祖・川村迂叟の救国的信条に共鳴し、私の利害を無視した公益重視の伝統を継いでいる。

第3に、内部競争と積極的な教育により優秀人材を輩出する仕組みである。茂木一族八家では各家男子ひとりがキッコーマンに入社できるが、役員にする保証はしないという不文律があり、今も続く（茂木，2014）。野田醤油及びキッコーマンのトップマネジメントは、就任の機会は特定の家に固定されず、能力、識見、人格などを判断基準として、同族の互選で決まる。開放的であり、同族団内における各家間の自由競争原理が働いており、自分の家から経営者を輩出しようと各家が入社させる一人の質を高めるため、争って高等教育機関に学ばせた（森川，1985: 71）。茂木一族は教育に熱心であり、上述した朝次郎をはじめ、優秀大学出身者が多い。特に、茂木順三郎、五代・茂木房五郎、茂木友三郎、中野栄三郎（茂木順三郎の弟）など慶応義塾大学出身者が多い。

(2) 経済的資本

本項では経済的資本の中心である会社株式の保有状況について、上述した3期間に分けて概観する。第1期、川村迂叟の出資を経て1885年に前身の大日本坩堝会社が正式に開業するが、この黎明期の出資金額は確認できなかった⁽¹¹⁾。その後、川村家の投下資金が増加し、1896年以降、川村朝次郎を通じて茂木家の資本が流入した。1896年（明治29）に設立された（資）大日本坩堝製造所では、資本金25千円のうち川村朝次郎が4

千円（16.0%）、10年後の1906年（明治39）には4倍増資した資本金（100千円）の56.0%を茂木・川村家で占めている⁽¹²⁾。

第2期、1907年に設立した日本坩堝株式は、川村家（18.0%）を筆頭に茂木家と合わせて創業家が25.9%を占める⁽¹³⁾。その後、茂木家は同年末（20.8%）、大幅減資した1912年（30.3%）、1916年末（40.7%）と比重を高め、1934年6月（49.8%）には川村・藤崎家を合わせ全体の56.4%を保有した。1937年の倍額増資では株主数が一挙に3.5倍増し、創業家の所有比率は13.9%へ激減した⁽¹⁴⁾が筆頭株主の座を維持した。合併が1937年、1944年と続く期間の株主名簿は、残念ながら見当たらない。

第3期、1950年の上場では資本金が20,000千円へ2.7倍額増資する中、創業家は所有比率13.9%を維持した⁽¹⁵⁾。その後、創業家の所有比率は逡増した後、1967年5月期（20.5%）を頂点として1998年3月期（7.1%）へ逡減するが、直近の2016年度（第177期：2017/3末）における保有比率は、創業家は合算して8.24%へ増え、筆頭株主の地位を維持している。

では、茂木家では如何に経済的資本を維持してきたのか、重力並びに抗力の視点で整理してみよう。経済的資本に対する主な重力は事業承継、事業発展及び資金需要である。事業承継は、相続による株式所有の分散を招き、意思統一が薄弱であれば株式売却につながる可能性も生じる。あるいは、相続税負担のために所有株式を売却せざるを得ない状況も少なくない。事業発展拡大は増資を伴う場合が多く、買い増しするだけの資産がなければファミリー所有比率は増資時に低下する。第三者割当の場合は尚更である（後藤，2016b：45）。

こうした重力に抗して経済的資本を維持する抗力は、主に資産増加、資産運用ならびに集中管理

である。資産増加は役員報酬及び配当金を主とした資金力の増強による。資産運用は増加資産のファミリー所有株式への注入を意味し、希薄化を防ぐ重要な施策である。集中管理はファミリーの資産、特に株式の集中並びに運用を一元的に行う資産管理会社など、承継による保有株式の分散防止である（同：46）。

茂木家では、長期にわたって経済的資本を維持する抗力を意識的に継続し、重力に抗してきた。その結果、度重なる増資時にもファミリー所有株式比率を維持し、筆頭株主の地位を守り続けている。その重要な施策として、価値観の共有と実現体制がある。第1に、質素勤勉を尊び蓄財を重視する価値観である。同家の家憲は、第3条「驕奢を慎み質素勤儉の美德を發揮せよ」、第10条「各自蓄財思想を養成し常に不時の場合に備ふ可し」と定めている（野田、1940: 122-123）。その実践のため、1885年（明治18）に無尽講を千秋社として組織し、17ヶ条の厳密な規定を設けた。千秋社では毎年6,000円の積立講を起こし、その半額を一族に分配する以外、理由の如何を問わず取り戻し分配を許さず、これを4等分して、天変地変などの救済（無利息貸付）、子孫長久策、公共事業、国事献金にあてるものとした。残余分を200年複利で積み立てると、200年で元利合計51億6千万円余となる壮大な構想である（岩崎、1908:146-7）。ここで重要なのは質素勤勉による蓄財と並んで、こうしたリスク対策さらに公益奉仕に勤しむ精神の重視である。

なお、千秋社は1925年（大正14）の野田醤油の増資株を引き受けるために合名会社となり、現在の㈱千秋社に至っている。不動産所得、各種公益事業を担当する目的をもち、茂木、高梨家以外の準同族2家も含めたホールディングス・カンパニーという位置付けである。資本金1,200万円（1940年時点）の内、七郎右衛門家は24.1%を有

し佐平治家と並ぶ中心的存在であった（森川、1985: 67-8）。

第2に、こうした継続的努力の結果としての豊富な資産の蓄積である。1917年の野田醤油設立時、株主である各醤油醸造業者・醤油問屋10家のうち、七郎右衛門は醤油仕込み高に比例して19,000株（全体の27.1%）を出資し、筆頭株主⁽¹⁶⁾として初代社長に選任された（森川、1985: 60）。

また、七郎右衛門家は他の資産保有や土地所有でも同族団8家の中で群を抜く存在であった。1919年当時、野田醤油以外の株式保有数では、七郎右衛門（39,569株）は第2位の茂木七佐衛門（3,472株）の何と11.1倍である（同：60）。同家は36社の株式を所有するが、中でも日本増殖（7,631株）は全体の19.2%を占め、第2位の日本郵船（6,675株）、第3位の富士瓦斯紡（5,480株）をしのぐ（同：63-4）。役員を送り込んでいるのも同社だけで、その重要性がうかがわれる。なお、土地所有においても、七郎右衛門家（263町歩）は、第2位の茂木房五郎（52町歩）以下を寄せ付けない（1924年当時）。

第3に、資産の集中管理である。資産管理会社を用いて資産を集中管理する仕組みは、資産分散による経済的資産減衰を防ぐ抗力として重要である。七郎右衛門家では柏屋商事(株)を資産管理会社として設立し、関係者の持株を集中して一括管理すると共に、分散を防止している。キッコーマンの大株主（2017年末現在）にも、第3位に前述した(株)千秋社、第4位に(株)茂木佐、第6位に(株)引高、第7位に(有)くしがた、第8位に(株)丸仁ホールディングスと創業各家の資産管理会社が名を連ねる（同社『第100期有価証券報告書』）。

(3) 社会関係資本

社会関係資本（social capital）は人と人との間に存在する関係を資本とみなす概念で広範な分野

で用いられる。定義も多様であるが、本論では「個人あるいは組織間の関係性ネットワークから生じる諸資源」(Nahapiet & Ghoshal, 1998:243)と定義する。社会関係資本はファミリービジネスと親和性が強く、ファミリービジネスではファミリーのFSC (family social capital) とビジネスのOSC (organizational social capital) から構成される (Arregle et al., 2007)。

本論では、茂木家の社会関係資本を三層構造としてとらえる (図表3)。第1層は本家を中心とした大きな同族団、第2層は七郎右衛門家を中心とした同族団であり、第3層は、茂木家を取り巻く外部との社会関係資本である。全層においてFSCが存在し、第3層ではFSCを基盤としてOSCすなわちビジネス上の関係へ発展している。第1層及び第2層については既に人的資本として言及したが、より厳密に表現すれば、同族団における本家・分家間における婚姻・養子縁組で強化された緊密なネットワークがFSCに該当する。

第3層は、渋沢栄一、福沢諭吉、根津嘉一郎、岩崎清七とのFSCを基盤としてOSCへ発展し、更に日本を代表する企業とのネットワークが構築されている。具体的に見ていこう。

第3層の社会関係資本は茂木家の長い歴史の中で培われ、多岐にわたる (図表5)。渋沢栄一とのFSCは、1864年に高梨兵左衛門の二男が渋沢栄一夫人の妹と結婚して確立する。渋沢は資本主義の父と呼ばれ、明治維新期に500以上の創立に関与した大物であり、その賛同はOSCとして大きな援護となったであろう。現に渋沢からは、野田醤油を設立する際に助言を得ている。また、川村伝衛が頭取であった第三十三国立銀行が業績不振に陥り、三井銀行の支援を受ける際、渋沢が仲介の労をとっている (渋沢栄一伝記資料刊行会, 1956: 327)。

福沢諭吉とのFSCの契機⁽¹⁷⁾は不明であるが、

その紹介で知った技師の指導をうけ、七郎右衛門 (六代目) は明治20年に自邸内に試験所を設け、他者に先駆けて醸造技術を近代化した。

東武鉄道社長である根津嘉一郎とのFSCは、日清製粉の正田貞一郎を仲介とする。初代茂木啓三郎の勧めで正田貞一郎が前身の館林製粉株式会社を設立した。根津嘉一郎は館林製粉の初代社長にも就任しており、貞一郎は根津との絡みもあり、東武鉄道株式会社取締役会長に就任している (菊地, 2012)。

岩崎清七が日本坩堝(株)設立に大きく貢献したのは既述の通りであるが、FSCの契機は茂木家の醤油業における取引関係であった (寺内, 1948: 5)。岩崎は福澤諭吉の紹介で留学生として渡米し、帰国後に磐城セメント (住友セメントの前身) など80余社を創立再建した⁽¹⁸⁾。茂木家と岩崎清七との関係には福澤諭吉も介しており、福澤諭吉との人的並びに思想的な親近性が、岩崎清七の協力を得る上で大きな影響力を発揮したとも考えられる。

このように茂木家では著名人物とのFSCを基盤として、OSCが構築され、更に株式保有を通じて主要会社との関係へと拡大している。高梨家の株式保有は純粋な投資活動とは異なり、縁故によるものが多い (井奥・中西, 2016: 500) が、七郎右衛門家の株式保有においても同様の関係が見られる。七郎右衛門の保有株式の内、渋沢栄一関係では、日本郵船会社 (渋沢が取締役に就任)、第一銀行 (旧第一国立銀行の業務を継承して設立され、渋沢の影響下にあった)、台南製糖 (渋沢が創業した抄紙会社 (王子製紙の前身) と密接な関係がある) が挙げられる。福沢諭吉関係では、慶応義塾出身者が関与した会社として、和田豊が再建にあたった富士瓦斯紡績、豊国銀行、ラサ島燐鉱、武藤山治が経営した鐘淵紡績がある。根津嘉一郎は、上述した日清製粉、東武鉄道の他、日清

紡績株式会社で相談役に就任（1914年）している。いずれも七郎右衛門は大株主である⁽¹⁹⁾。

3 小 括

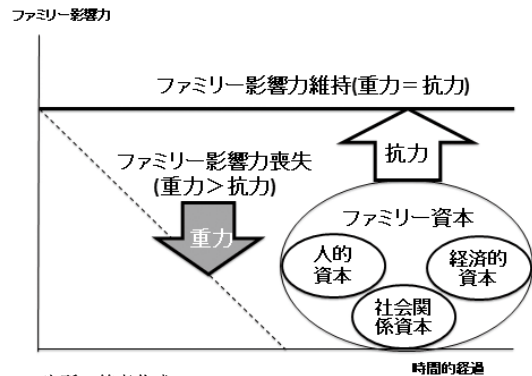
以上見てきたように、日本埴埴(株)において茂木家は創業家の結節点として基本的に筆頭株主の座を維持し、経営面においても常に役員を輩出し続け、実に130年の長期にわたりファミリー影響力が最大のAランクの地位を維持してきた。その要因として、ファミリー資本を維持する「抗力」を意識的かつ継続的に維持して「重力」に抗してきた努力、並びに「抗力」を維持する仕組みの重要性を指摘した(図表4)。

すなわち、人的資本では同族団における緊密な結束による人材枯渇の防止、更に高い倫理性と公共精神をもった人材の継続的輩出が抗力として大きな役割を果たした。経済的資本では、質素・勤勉を尊ぶ家風による資産蓄積、更に資産管理会社による資産の集中管理が抗力として経済的資本の現象を防いだ。社会関係資本では、FSCを基盤として経済産業界の主要人物と信頼関係を構築し、そのFSCは更に代表的企業までネットワークを拡大した。

最後に、ファミリー資本内部における人的資本、経済的資本及び社会関係資本の相互関係について述べておこう。社会関係資本は養子縁組・婚姻関係を通じて人的資本を強化し、人的資本は資金提供によって経済的資本を強化する関係にあり、社会関係資本はファミリー資本全体の基盤と位置付けることができる。一方、経済的資本は人的資本を強化する関係にあり、人的資本、経済的資本及び社会関係資本の間には相互関係が存在し、相互に強化して、ファミリー資本全体の減衰を防いでいる。

なお、経済的資本が人的資本を強化する関係は、七郎右衛門が会長を退いて半世紀後に創業家

図表4 ファミリー資本の抗力発揚と
ファミリービジネス最高ランクの維持



出所：筆者作成

が社長に復帰した際に見られた。経営責任者選出にあたり、その間の経済的資本維持による筆頭株主としての影響力が担保(後藤, 2016b:45)となり、適任者を得てファミリー経営者が復帰できた。

V 含 意

本論の含意を、学術的、実務的並びに行政的視点から順次述べる。まず、学術的含意では、事業承継研究において、ファミリー資本、中でも社会関係資本の視点、並びにファミリー影響力に影響を与える重力及び抗力という概念の可能性を示唆した。特に、これらの時系列的な検証は、長寿ファミリービジネスが多く、当該データが比較的豊富に存在する日本における研究に好適であろう。

次に実務的含意である。本研究は親族内承継の根源力としてファミリー資本の維持の重要性を明示した。多くのファミリービジネスが世代を超えたファミリービジネスとしての存続を希求している。それを実現するため、創業家は数世代にわたる事業承継の重要性並びに自らの重責を深く認識して、ファミリー資本の維持に腐心し、「重力」

に抗して「抗力」を維持するために意識的かつ継続的な実践が欠かせない。

最後に行政的含意である。本論は、ファミリー資本維持の重要性を明示し、親族内承継を代々実現するための諸施策の重要性を示唆している。ファミリー資本の維持は、第一義的にファミリービジネス関係者の責務である。しかし、ファミリービジネスの経済産業活動における主役としての重要性、並びに直面する事業承継問題の深刻な現状に鑑み、事業承継の本流である親族内承継が支援する諸施策の推進が待たれる。

VI 結 語

本論は130年余の長期にわたり最高のファミリー影響力を持続してきた希少な事例を世界で初めて分析し、RBVの視点からファミリー資本をファミリー影響力の根源として位置付けた。また、創業家の結節点である茂木家に焦点を当て、ファミリー資本を構成する人的資本、経済的資本並びに社会関係資本について、それぞれの長期にわたる維持を重力と抗力という概念を用いて明らかにした。本研究は関係者が保存していた貴重なデータの提供で可能となり、対象事例の希少性とあいまって、提示した知見は重要である。

今後の研究課題として、まず創業家のうち残された岡田家などに焦点を当て、総合的検証が急務である。その上で、対象事例の拡大特に海外諸国との比較研究を通じた知見の普遍化が求められる。本研究の前提条件である長期データを保有する企業は極めて少ないが、可能な限り努力して研究対象の拡大を期したい。

謝 辞

本研究の実施にあたり、同社岡田民雄相談役、茂木康三郎監査役はじめ幹部各位に多大の協力を

得た。また、ファミリービジネス研究会及び事業承継学会（2017年12月）では多数の貴重なコメントを、また2名の査読者（匿名）からは本論の構成などに関する重要なコメントを頂いた。併せて謝意を表す。

参考文献

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) Founding family ownership and firm performance, evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44 (1), 73-95.
- Barney, J. B. (1986) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009) Family capital of family firms, Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22 (3), 199-215.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation, Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Lansberg, I. S. (1983) Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242-266.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 安彦正一 (2005) 「企業経営史にみる経営戦略の一考察—馬車鉄道会社の成立過程を中心に」『東京交通短期大学研究紀要』12, 61-72.
- 井奥成彦, 中西聡編著 (2016) 『醬油醸造業と地域の工業化: 高梨兵左衛門家の研究』慶應義塾大学出版会.
- 石川和男 (2013) 「中小企業におけるファミリーによる事業承継の現状」『事業承継』2, 40-52.
- 岩崎徂堂 (1908) 『日本現代富豪名門の家憲』.
- 岩崎清七 (1939) 『財界楽屋漫談』富士書房.
- 彼島秀雄 (2010) 「高炉技術の系統化」『国立科学博物館技術の系統化調査報告』15, 79-159.
- キッコーマン(株)『有価証券報告書』.
- 菊地浩之 (2012) 『日本の地方財閥30』平凡社.
- 木下敬正・河野左十郎編 (1904) 『勸業功績録 第1編』青年教育義会.
- 倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社.
- 後藤俊夫編著 (2012) 『ファミリービジネス: 知られざる実力と可能性』白桃書房.

- 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継：所有権承継を中心に」『事業承継』4, 50-63.
- 後藤俊夫監修 (2016a) 『ファミリービジネス白書 2015 年版：100 年経営をめざして』同友館.
- 後藤俊夫 (2016b) 「事業承継における創業家影響力の推移、重力と抗力の考察」『事業承継』5, 36-49.
- 後藤俊夫監修 (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 (近刊).
- 齋藤卓爾 (2006) 「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」『企業と法創造』3 (1), 172.
- 時事新報 (1931) 「大財閥の揺籃時代紙幣整理期を背景に半世紀の財界を顧る (1)」時事新報 1931.3.13
- 渋沢青淵記念財団竜門社編『渋沢栄一伝記資料 第 5 巻』渋沢栄一伝記資料刊行会.
- 人事興信所 (1918) 『人事興信録. 5 版』人事興信所.
- ダイヤモンド社編 (1968) 『日本坩堝, 坩堝史とともに生きる』ダイヤモンド社.
- 谷口政徳 (1899) 『富豪立身談: 実業教育著者』上田屋.
- 寺内孝四郎 (1948) 『日本坩堝の思ひ出』日本坩堝株.
- 日本坩堝株編 (1975) 『九十年のあゆみ, 1885-1975』日本坩堝株.
- 日本坩堝株『営業報告書』及び『有価証券報告書』.
- 野田醬油株 (1940) 『野田醬油株二十年史』.
- 中田易直 (1959) 『三井高利』吉川弘文館.
- 茂木友三郎 (2014) 「[長寿企業に学ぶ永続経営の秘訣] 一族 8 家による経営が生み出す “強さ”」経済界.
<http://net.keizaikai.co.jp/archives/7272> [2018/5/5]
- 森川英正 (1985) 『地方財閥』日本経済新聞社.
- (3) 同社有価証券報告書 (第 177 期)
- (4) 硬くてもろい銑鉄や、軟らかい錬鉄で作られていた大砲は破裂しやすく、強い鋼の使用が求められた (彼島, 2010)。
- (5) 「大財閥の揺籃時代紙幣整理期を背景に半世紀の財界を顧る (1)」時事新報 1931.3.13
- (6) キッカーマンの歴代社長 12 人の内でも、七郎右衛門家 (2 人)、啓三郎家 (同)、中野家 (同)、房五郎家 (1 人) で 7 人を占める。
- (7) 6 代では 6 人中養子出 (3)、分家 (1) と合計 4 人、7 代では 4 人中養子出 (1)、養子入 (1)、親族からの嫁入 (1) と合計 3 人、8 代では 7 人中養子入 (1)、親族からの嫁入 (2)、親族からの婿入 (1) と合計 4 人。筆者算出。
- (8) 藤崎家、岡田家などについては別稿で論じる予定。
- (9) 家訓は祖先からの言い伝えなど精神的訓話を中心とするのに対して、家憲は体系的かつ制度的な内容を含むが、両者を家訓と総称する場合も少なくない。
- (10) 日本経済団体連合会常任理事、経済同友会終身幹事
- (11) この時期の他にも、株主名簿など出資構成データが公開されていない時期が少なくない。
- (12) 分家である中野長兵衛を合算すると、1896 年 (36.0%)、1906 年 (75.0%) となる。
- (13) 同社「明治 40 年 6 月 30 日調株主明細書」(『日本坩堝株 第 1 回営業報告書』) に基づき筆者算出。
- (14) いずれも同社『営業報告書』に基づき筆者算出。
- (15) 上場時点の株主名簿が見当たらず、1951 年 11 月期を示す。
- (16) 茂木佐平治の持株 (28.6%) は商標買取り見合いを含む。
- (17) 茂木家が関わった日本弘道会 (創立者・西村茂樹) の仲介が時期的にも符合する。福沢諭吉は、西村が有力メンバーであった明六社に参加していた。
- (18) 株岩崎清七商店 HP.
<http://s-iwasaki.jp/about/founder/> [2018/5/5]
- (19) 森川 (1985:64) 表 2-4 に基づく筆者分析による。

注

- (1) 1949 年以降の有価証券報告書に相当する。
- (2) 株プロネクサスによる国内株式公開企業を中心とした企業情報 (最大 1961 年からデータ収録) を総合的に配信するサービス