

# 同族企業のコーポレート・ガバナンスに関する考察 ～同族系上場・非上場企業の破綻事例を通じて～

千葉商科大学経済研究所客員研究員  
中小企業診断士

枝村 圭一郎

## I. はじめに

昨今、企業経営において「コーポレート・ガバナンス」という言葉は聞かない日がないくらいに浸透し、コンプライアンスと合わせて遵守の徹底が叫ばれている。上場企業では、上場する際に社内のガバナンスが有効に機能する仕組みを担保しないと、上場審査を通過できない。また永年上場している企業においても、2003年（平15）の金融商品取引法、開示府令改正における「提出会社の情報」のなかで、「コーポレート・ガバナンスの状況」という項目が設けられたことから、社内のガバナンスの機関設計と取組強化状況を開示しなくてはならないルールとなっている。

しかしながら、依然として上場企業においてもコーポレート・ガバナンスの欠如による不祥事が起き、その影響で経営破綻に陥るケースも発生している。また非上場企業では、株式の所有と経営の一体化により構造的なガバナンスの欠陥が散見され、オーナー兼社長（同族）による独善かつ独断の経営行動におけるモラル・ハザードの問題を有して、毎年数多くの非上場企業が破綻に追い込まれている現状がある。

筆者は中小企業診断士を取得する傍ら、複数の金融機関（地銀・証券・都銀）に約25年勤務して、上場企業から中堅・中小企業、個人事業主まで様々

な規模、業種の経営者や経営陣（経営幹部）をみてきた経験や、自身がベンチャー企業を設立して株式上場を目指し、社内にてマネジメントをした際のガバナンスの難しさも実感したものの、加えて現在経営コンサルタントとして中堅・中小企業の経営を診ている立場として、実効性のある真のコーポレート・ガバナンスを確立する為には、上場・非上場を問わず何が重要かを、破綻前から内容を十分把握していた2つの同族企業の破綻事例を通じて論じてみる。

## II. 研究事例に入る前に

### 1. 同族企業で業績伸長しているケースも多数ある

日本の企業に同族企業は多く、上場・非上場を問わず業績良好な企業は多数ある。上場企業では、京セラ社や日本電産社などを代表例として枚挙にいとまがない。なお、筆者がみた同族系で業績が好調な企業には以下の3つの特徴がある。

- ①オーナー（代表者）の強いリーダーシップと経営判断の速さ
  - ②番頭の存在（オーナー家と親族関係に無い番頭で、特に営業（現場）部門と管理部門の双方に番頭がいる企業は強い）
  - ③オーナー（代表者）のバランス感覚と嗅覚（ヒトの話を素直に聞ける度量があるかどうか）
- 以上により、同族系企業全てを否定している訳で

図表1 企業形態別監査マトリクス

	上場企業 (金融商品取引法)	大会社 (会社法)	中小企業 ※上場企業、大企業で ない非上場企業
(外部)会計監査	○	○	×
(外部)内部統制監査	○	×	×
内部監査	○	○	○

※筆者作成

はない。しかしながら、日本は圧倒的に同族系企業が多いなか、コーポレート・ガバナンスが機能していないケースが一定数存在するものと思料される。

## 2. 上場企業・大会社・非上場の大会社以外についてのルール

以下に、日本の株式会社が所属する3つのカテゴリーに必要な会計、監査、内部統制について記載してみる。

- ①上場企業⇒金融商品取引法監査：金融商品取引法第193条の2により定められている。
  - ・財務諸表監査(会計監査)：『無限定適正意見』表明が上場維持に不可欠
  - ・内部統制監査
- ②大会社(資本金5億円以上、又は負債総額200億円以上の企業)
  - ⇒会社法監査：会社法第436条第2項1号によって定められている。
  - ・連結計算書類や計算書類、及びその附属明細書の適正性について、会計監査人による意見表明が必要
- ③非上場の大会社以外(ほとんどの中小企業が該当)⇒外部監査の対象外

## Ⅲ. タカタ社(上場)の破綻事例

### 1. タカタ社の概要

自動車のエアバッグで世界シェア2位を誇っていた上場企業であったが、エアバッグの事故とその後の対応の不手際により、2017年(平29)6月に、負債総額約1兆7千億円という日本の製造業過去最大規模にて破綻(民事再生法の適用の申請)したのである。

図表2 タカタ社の創業から破綻に至るまでの時系列資料

1933年(昭8)	高田武三氏(初代)が滋賀県彦根市で織物製造業として創業
1956年(昭31)	法人成り⇒株式会社高田工場・車のシートベルト製造に着手
1960年(昭35)	「タカタシートベルト」製品化
1963年(昭38)	ホンダ社が発売した「S500」にタカタ製シートベルトが採用
1974年(昭49)	高田重一郎氏(武三氏の長男)が2代目社長に就任(当時37歳)
1976年(昭51)	エアバッグ製造の調査研究を始める
1983年(昭58)	タカタ株式会社に商号変更
1987年(昭62)	ホンダ社の「レジェンド」にエアバッグ初搭載
2000年(平12)	エアバッグを膨らませる火薬原料に硝酸アンモニウムを使い始める
2005年(平17)	エアバッグ作動時に金属破片が飛び散るトラブルが確認され始める
2006年(平18)	東京証券取引所一部に株式上場(証券コード：7312)
2007年(平19)	高田重久氏(重一郎氏の長男)が3代目社長に就任(当時41歳)
2008年(平20)	ホンダ社がタカタ製エアバッグを初リコール
2009年(平21)	米国でタカタ製エアバッグが原因の初の死亡事故発生
2014年(平26)	米ニューヨーク・タイムズ紙一面に「殺人犯はタカタだった」の見出し
2014年(平26)	11月と12月、2015年6月に米議会公聴会に呼ばれるも、社長は出席せず
2015年(平27)	※NHTSAが硝酸アンモニウムを使ったエアバッグの生産停止を命じる
2017年(平29)	1月に米司法当局よりエアバッグデータ改ざんによる10億ドルの制裁金が課せられる
2017年(平29)	6月26日に民事再生法申請、7月27日に東証上場廃止となる

※NHTSA = 米国運輸省高速道路交通安全局

出典：筆者作成

## 2. タカタ社破綻の原因

筆者は、タカタ社経営トップのミスジャッジがなければ、現在も破綻することなく従来そのまま事業が存続していたものと推察する。破綻の原因を以下に3つ論じてみる。

### (1) 硝酸アンモニウムを使用したエアバッグの生産停止時期

自動車事故発生時にエアバッグを膨らませる(インフレーター)為に必要な火薬原料として、硝酸アンモニウムを使い始めたのは2000年(平12)からである。爆発力が強い上、エアバッグの部品を小型化しやすく、加えて作動しないリスクも小さい。一方で、高温多湿の環境に長期間晒されると劣化して、金属破片が飛び散る異常破裂のトラブルが、2005年(平17)から確認されるようになってきた。

生産停止時期の1つ目として、このトラブルが確認された時点(2005年)で異常破裂の原因を究明(硝酸アンモニウムが原因)し、自動車メーカーと協力してエアバッグのリコールと生産停止をすれば、経営破綻は免れたと考えられる。筆者の推測ではあるが、翌年に東証へ上場する上場審査過程で、このト

ラブルを公にすれば上場が遅延するのを嫌った可能性が疑われる。また、代替の火薬原料や生産の全面見直しが必要になる為、大手の自動車メーカーにお伺いをたてるのを躊躇した可能性が高い。

生産停止時期の2つ目として、2008年（平20）にホンダ社がエアバッグのリコールをした際である。ホンダ社は日本車初の量産車へのシートベルト、エアバッグを導入したが、共に製品はタカタ社製であったことから、両社の関係は蜜月であった。過去の両社の関係を踏まえ、リコールの際にホンダ社の意向にタカタ社が全面的に依存して、硝酸アンモニウムを使用したエアバッグの生産を停止できなかったのか残念でならない。

生産停止時期の3つ目として、2009年（平21）の異常破裂による初の死亡事故があった際である。タカタ社の経営トップは、毎年交通事故のエアバッグ作動で何千人、何万人の命を救っている、といった驕りがあったのではないかと。例えそうだとすると、自動車に乗っていた全く落ち度のない（無過失）搭乗者が、ひとりでもエアバッグの異常破裂で命を失うことがあってはならないのではないかと。タカタ社の3代目である高田重久社長は、エアバッグの異常破裂による死亡事故が相次いだ後も、「（エアバッグの）リコールの是非は、完成車メーカー（自動車メーカー）が判断する」と発言していたのだから、経営者の資質を疑うレベルだ。

最終的には、2015年（平27）にNHTSA（米国運輸省高速道路交通安全局）から、硝酸アンモニウムを使用したエアバッグ製造停止を命じられるまで生産を続けていたのである。トラブルが発覚してから10年もタカタ社が自主的に対応しなかったことから、破綻は当然の帰結といえる。

## （2）主力のホンダ社をはじめとした取引自動車メーカーの資本参加も含めた支援体制

前記のホンダ社が、エアバッグのリコールを行った2008年（平20）に、タカタ社が当事者意識と今後のリコール拡大を懸念して、主力取引先であるホンダ社に様々な支援を求めていけば、他の自動車メーカーも支援等に追随して破綻は避けられたので

はないかと思料される。タカタ社破綻前のホンダ社長のタカタ社への支援可能性等へのコメントはそっけないものであり、実際に追加支援もなかったが、前記の高田重久社長による「リコールの是非は、完成車メーカーが判断する」との無責任な発言が、深い影響を及ぼしたものと考えられる。メーカー筆頭のホンダ社が支援しないなか、トヨタ社やGM社（米国）が積極的に関与することはできなかったであろう。結果的に資本参加（追加出資）のみならず、硝酸アンモニウムを使用したエアバッグの早期生産停止等にも繋がらなかったのである。

## （3）経営トップの行動

タカタ社2代目の高田重一郎氏（3代目高田重久社長の実父）は37歳で社長に就任したが、中興の祖と呼ばれるほど多くの偉大な功績（シートベルト・エアバッグの普及）を残した。一方、3代目の高田重久氏は41歳で社長に就任するが、破綻した最後まで当事者意識に欠けた経営トップであった。前記のホンダ社が支援しなかったことや、問題が判明しながらも硝酸アンモニウムを使用したエアバッグを10年も生産し続け破綻に導いたのも、全て経営トップのマネジメントに起因している。更に、米国で無過失の搭乗者がエアバッグの異常破裂による死亡事故が多発し社会問題化してからも、高田重久社長は公の場に出なかった。特に、2014年（平26）11月と12月、2015年（平27）6月に米議会で3回の公聴会が開催されたが、トップの高田重久社長が自ら出ることなく部下任せにしたことも、米国政府や米国世論を敵にまわしたといえよう。

なお、2009年（平21）から2010年（平22）にトヨタ社でも米国内でリコール騒動（異常加速で死傷者が発生したが、結果はフロアマットの設置ミスというプリミティブな内容で、トヨタ社の過失は問われなかった）の際、同じように米議会の公聴会に呼ばれたが、その際は豊田章男社長が自ら米国に出向き謝罪会見を行い、公聴会にも出席。公聴会での議員からの詰問にも豊田社長は真摯に回答したことから、それまで激しかったトヨタバッシングがピタリと止んでいる。

創業家出身の企業でも、経営トップの器の差を大



きくうかがわせる対照的な出来事である。

タカタ社の経営トップである高田重久社長は、全体をコントロールする為のオールラウンドな経営行動ができない人物であったといえる。また、タカタ社は取締役6名中1名が社外取締役（独立取締役）、社外監査役2名は弁護士と公認会計士であり、外形上からみれば「コーポレート・ガバナンスの状況」を充たしているが、破綻に至るまでの過程でコーポレート・ガバナンスが有効に機能しているとは思えず、あまりにもお粗末である。筆者の私見では、社外も含め全取締役、全監査役が善管注意義務違反、重過失であり、株主代表訴訟でもあれば敗訴する懸念すらあるものとする。

### 3. タカタ社破綻からの教訓

株式上場して、態勢的にはコーポレート・ガバナンスを表面上では確立していても、「魂」が入っていないならば全く無意味であることが、タカタ社の破綻事例から判明した。特に、創業家の経営トップに対して牽制する存在の確保が、いかに重要であるかがわかる。牽制する存在は、独立社外取締役や社外監査役のみならず、取引銀行（デッドガバナンス）、仕入先や販売先、広く世論まで含めた包括的な牽制機能を認識して確立し、かつ継続していく努力が必要であるとする。

## IV. 林原社（非上場）の破綻事例

### 1. 林原社の概要と破綻の内容について

林原社は非上場企業とはいえ、地方で異彩を放っていた名門企業であった。林原社は地域のトップバンクである中国銀行（第一地銀・本社：岡山県岡山市）の筆頭株主であり、また世界の大手医薬品メーカーが新製品開発競争で凌ぎを削るなか、地方の一企業がガンの特効薬である「インターフェロン」の製造を確立する等、世界に通用する日本の非上場企業の代表格といったユニークな存在であった

粉飾決算発覚により、メインバンク（中国銀行）、準メイン（住友信託銀行・現在の三井住友信託銀行）の態度硬化とバンクミーティング対応の不手際等に

図表3 林原社の創業から破綻に至るまでの時系列資料

1883年（明16）	林原克太郎氏（初代）が林原商店を創業し、水飴製造を始める
1932年（昭7）	林原商店を株式会社林原商店に改組（法人成り）
1934年（昭9）	2代目林原保次郎社長死去により、3代目社長に林原一郎氏が就任
1943年（昭18）	社名を林原株式会社に商号変更する
1945年（昭20）	岡山大空襲により工場が全焼
1946年（昭21）	水飴製造再開・岡山駅前の他社工場跡地を購入・カバヤ食品設立
1950年（昭25）	日産6,000缶（1缶約25kg）を達成し、日本一の水飴メーカーに
1959年（昭34）	酵素糖化法による、ブドウ糖製造の工業化に成功
1961年（昭36）	林原一郎社長の急逝（52歳）により、林原健氏（当時19歳）が4代目社長に急遽就任
1968年（昭43）	酵素を使った高純度「マルトース」（糖の一種）の製造技術を確立
1980年（昭55）	ヒト細胞インビボ増殖法による「インターフェロン」の生産技術を確立
1994年（平6）	夢の糖といわれた「トレハロース」を、大量かつ安価に製造する技術を確立
1997年（平9）	林原健社長が、藍綬褒章を受章
2000年（平12）	当時の天皇・皇后両陛下が、林原社の藤崎研究所をご視察
2003年（平15）	林原健社長が、日本経済新聞の「私の履歴書」に連載
2010年（平22）	林原社が「第3回ファミリー・ビジネス大賞」を受賞
2011年（平23）	グループ中核4社が会社更生法を申請（負債総額約1,400億円）
2012年（平24）	中核4社の更生計画認可決定確定し、長瀬産業社が林原社を完全子会社化

出典：林原健（2014）『林原家』より筆者加工

より、会社更生法申請により破綻となった。すなわち、債務超過と裁判所で認定されたわけだが、その後の債権者宛の弁済率は驚くべきことに93%台と極めて高いレベルであった。何故なら、上場していても相応の借入規模のある企業が、急遽取引銀行に経常運転資金の借入や長期の折返し資金を止められてしまうと、資産超過の企業でも破綻してしまう。その際に資産超過の上場企業であっても、弁済率が90%を超えることは極めて稀といえるだろう。上場企業で会社更生法を申請する企業は、だいたい3期以上の連続実質営業赤字や多額の特別損失を計上したケースが多く、過剰債務の背景から一旦リセット（過剰債務を大幅カットすれば事業存続は可能）する為に活用することが多い。その際の弁済率は10%前後であり、その10%ですら20年かけての分割返済といったものになっているのが実態である。林原社の経営者（林原健社長・林原靖専務）の著書からも再認識できたが、破綻に伴う火事場泥棒的に林原社の資産が投げ売り（バルクセール）されたが、平常の一般取引レベルでの任意売却であれば、弁済率が100%を超えた可能性もあったことが容易に推察できる。

以上により、林原社は本来潰れる必要のない企業であった。

## 2. 林原社破綻の原因

林原社は潰れる必要がない企業であったが破綻した。その原因は、以下の3つが複合的に絡んで破綻したものと考えられる。

### (1) 会社法違反の事実と違反の常態化

破綻時、林原社は年商が280億円前後のなか、金融機関借入金はグループ全体で約1,400億円。当然ながら負債総額が200億円超であり、会社法では「大会社」の扱いとなる為、会計監査人（監査法人）の設置が必要であった（会社法第328条）。

すなわち、会社法を違反し続けたのである。住友信託銀行（準メイン・現在の三井住友信託銀行）の歴代頭取から、林原健社長は監査法人未導入について指摘されていたが、「いつか導入すれば」と軽い気持ちでしか捉えておらず、結局破綻時まで監査法人を導入した形跡はない。以前より監査法人が入っていれば粉飾決算を防げたか、あるいは早期の発覚により、資産の売却による金融機関借入金圧縮等によって破綻に陥ることはなかったものと思料される。なおメインの中国銀行においては、破綻に至るまで与信審査で監査法人を設置していないことがネックになったこともない状況であり、レンダー・ライアビリティ（貸手責任）として大いに問題がある。

2つ目の違反は、取締役会・定時株主総会を開催していなかったことである。定時株主総会開催は、林原家のみの株式保有（大半が林原健社長であり、ひとり株主とみることも可）なので、本来よくないことではあるが黙認できなくもない。しかしながら、取締役会は代表取締役を含む取締役が最低でも3か月に1回以上職務執行の状況報告をする必要があるなかで、林原健社長は1961年（昭36）に社長就任してから破綻した2011年（平23）まで、50年に渡り一度も取締役会を開催したことがないと語っており（書類上では「開催」されたことになっていた）、それが事実であれば、意思決定機能の位置づけが問題で、チェック&コントロールが組織として欠落したコーポレート・ガバナンスの機能不全による破綻といえる。

### (2) 粉飾決算

林原社は前記の「インターフェロン」や「マルトース」といった医薬品向けや、食品製造業界ではなくてはならない存在となった「トレハロース」等、世界の大手企業も手掛けないような難しい製品を商品化してきた実績がある。しかしながら、例えば「マルトース」は開発を始めてから商品化（採算化）するまでに30余年を要しているなど、単年度決算には馴染まない経営体制となっていた。すなわち、10年間の内7～8年は赤字でも、大ヒット商品出現による多額の利益で10年間の収支ではプラスになるような決算であった為、林原靖専務主導での粉飾決算に繋がったようである。林原健社長は研究開発に嗅覚がはたらくようであったが、本来であれば短期・中期・長期のテーマを決めた上で、開発予算等をどう配分していくかといったロードマップを作成する必要があった。ところが、破綻した最後まで林原健社長の頭の中でしか行程表はなかった。また研究開発費を林原健社長が求めた際、会計を仕切っていた社長の実弟である林原靖専務が、収支を把握の上、不足分を単なる運転資金として金融機関からの調達（借入）によって賄っていたのである。金融機関からの借入に対して、一般企業であれば資金使途を前提に、B/SやP/Lのみならず勘定科目明細や試算表、設備計画概要や収支予測データ等、場合によっては中期経営計画書まで提出を求められるが、林原社は簡便な財務資料（B/SとP/Lのみ）で通用してしまったようである。何故なら、会社四季報を見れば中国銀行の筆頭株主で、株価×株数で時価額が判明し、また所有不動産も県庁所在地である岡山市の岡山駅前の一等地に15千坪強を保有し、実勢時価は容易に把握できる為、メインバンクを筆頭に各金融機関とも「あそこは（資産があるから）大丈夫」と、資金使途の精査もせず安易に貸し込んだことが、林原社の破綻の一因になったのではないか。これが上場企業であれば、有価証券報告書提出や適時開示のシステムが整備されているので、こういった事態に陥ることはなかったので残念である。

### (3) コミュニケーション不足

林原健社長は1997年(平9)に藍綬褒章を受章し、2003年(平15)には日経新聞の「私の履歴書」に連載され、経営者として「成功者の証」といった評価がなされ、いわば神格化された様子がかがえる。林原健社長に対して、周りは慮って何も言っていない、いわば裸の王様になってしまっていたようだ。事実、弟の林原靖専務が主導した粉飾決算について林原健社長の耳に入ったのは、メインバンクの指摘であったということは、兄弟間(社長・専務)でも意思の疎通が乏しかったといえよう。その他にも、メイン・準メインバンクからのデットガバナンスは破綻直前まで特段なかった様子であり、以前から適宜適切な双方のコミュニケーションが図れていたのであれば、破綻という最悪な事態は回避できたと思料される。

### 3. 林原社破綻からの教訓

林原社の弁済率を鑑みた場合、本来破綻するはずがなかった企業であり、二度とこういった企業が発生しない為にも、以下の3点が重要である。

1点目は正しい経営である。それはルールを守ることであり、企業であれば最低限の会社法に則ったマネジメントをする必要がある。

2点目は、粉飾決算などしない透明性を確保した経営である。コンプライアンス遵守も含めて、当たり前のことを当たり前に行うことである。

3点目は、経営トップは意識して社内・社外を問わず適切なコミュニケーションを持つように努め、

特に苦言を呈してくれる存在の確保は必須であることを肝に銘じるべきである。

## IV. おわりに (提言)

上場・非上場2社の同族系企業の破綻事例を通じて、創業家、特に創業者の先見性やリーダーシップには目を見張るものがあるが、2代目以降になるとトップとしてのマネジメントは難しいことが判明した。

同族系企業のコーポレート・ガバナンスの確立は難しく、日本では更に金融商品取引法改正、会社法改正にて規制を強化する方針である。制度として拡大している独立社外取締役において、中小企業診断士をはじめ、従来から独立社外役員に入ることが多い弁護士・公認会計士・税理士等の士業が牽制役として名を連ねることを、各種の法改正により制度化することができないかを筆者は提言したい。

当然ながら、士業が独立社外取締役等に入っても最初から万能であるとは限らないが、明らかにガバナンスの改善へ向かうものと筆者は考える。

最後に、本研究を通じて「当たり前のことを当たり前に行う」といった正しい企業運営が、コーポレート・ガバナンスの起点であり、極めて簡単なことであると帰結したが、実際にはかなり難しいことであることもわかった。今後も筆者は日本企業のコーポレート・ガバナンス向上にむけて、多角度からアプローチを図り、実際の企業運営の一助となるべく、微力を尽くしていく所存である。

#### 【参考文献】

- 菊池敏夫 (2007) 『現代企業論 (責任と統治)』 中央経済社
- 太田三郎 (2009) 『倒産・再生のリスクマネジメント』 同文館出版
- 中村直人 (2017) 『コーポレートガバナンスガイドブック』 商事法務
- 中村直人 (2017) 『コンプライアンス・内部統制ハンドブック』 商事法務
- 中村元彦 (2020) 『中小上場会社の内部統制』 同文館出版
- 安岡孝司 (2018) 『企業不正の研究』 日経BP社
- 藤井義彦 (2019) 『巨大企業危機』 さくら舎
- 有森隆 (2017) 『巨大倒産』 さくら舎
- 林原健 (2014) 『林原家 (同族経営への警鐘)』 日経BP社
- 林原靖 (2013) 『破綻 (バイオ企業・林原の真実)』 WAC