

# 株式未公開系ファミリー企業の不祥事に関する一考察

*A Study on Scandals of Family Business of Non Public Companies*

内田 亨<sup>\*1</sup>・山本 靖<sup>\*2</sup>

## 要旨

本稿ではまずファミリー企業に関する先行研究を概観し、日本で株式未公開であるファミリー企業の不祥事防止策が十分議論されていない問題点を指摘する。次に、株式未公開系ファミリー企業の不祥事の事例を集約し、考察を行う。限られた事例ではあるが、株式未公開系ファミリー企業の不祥事は、架空の売上げ増しによる粉飾ではなく、費用を不正に抑えて利得を上げることが共通している。

キーワード：ファミリー企業、同族企業、ガバナンス、企業不祥事

## 1. はじめに

米国では、株式公開されている大企業のおよそ35%が、同族所有 (family ownership) の企業である<sup>1, 2</sup>。一方、日本の上場企業の約40%は、創業者やその一族が支配するファミリー企業である<sup>3</sup>。つまり、日米ともに、株式公開している企業の中で、創業者一族が所有あるいは支配している企業の比率は低くないのである。そして昨今では、ファミリー企業は、相対的に優れた指標業績を持つことが幾つかの実証論文で明らかになってきている。例えば、ROE (株主資本利益率) と ROA (総資産利益率) は、ともにファミリー企業の方が非ファミリー企業より優れている<sup>4</sup>。これは、S&P500<sup>5</sup>を構成する500社から銀行と公益企業を除き、ファミリー企業と非ファミリー企業にわけて明らかにされた実証データである。また、フランスでも製造業という研究対象領域に限られるものの、ファミリー企業は、売上高利益率、ROE、ROA で非ファミリー企業より優れていることが報告されている<sup>6</sup>。日本でも同様の研究がある。例えば、ファミリー企業と非ファミリー企業のROA (総資産利益率) は、平均がそれぞれ7.64%と6.43%であり、ファミリー企業に優れた面があることを示している<sup>7</sup>。

ファミリー企業が注目されている理由として、企業業績が優れていること以外で、倉科敏材 (2003) は、次の3点を指摘している<sup>8</sup>。i) 経済回復の立役者、ii) アメリカ型資本主義への疑念、iii) チャンドラーの呪縛からの解放 (大会社における専門経営者企業の到来：組織は戦略に従う)。つまり、経営戦略の違いによって必要とされる組織構造が違ってくることを挙げているのである。

米国では古くから数多くの大学でファミリー・ビジネス・センター等の附属研究所が設置され、

\*1 UCHIDA, Toru [情報システム学科]

\*2 YAMAMOTO, Yasushi [山本靖 & アソシエーツ]

研究が行われてきた。また、欧州では、フランスのINSEAD<sup>9</sup>、スイスのIMD<sup>10</sup>、スペインのIESE<sup>11</sup>といった研究所に併設されている経営専門大学院においてファミリー・ビジネスにかかわる専門講座が置かれてきた。一方、日本の経営専門大学院では、ほぼ大企業における経営理論が中心である。その理由の一つとして、対象となる学生は、大企業からの就業者の派遣が多く、中小企業やベンチャー企業の就業者の多くは、受講する時間の余裕がないからであろう。さらに、ファミリー企業にかかわる出版物についても『同族経営の税金対策』、『同族経営のトラブルと対策』といったハウツー本がほとんどであり、体系的なファミリー企業に関する出版物は見当たらない<sup>12</sup>のが現状である。

こうした状況下、株式未公開系ファミリー企業の不祥事は後を絶たない。株式公開企業であれば、少なくとも法律に準拠した内部統制やガバナンスの要件が求められる。しかし、株式未公開企業であればその要件を必ずしも満たす必要はない。つまり企業の透明性ならびにコンプライアンス遵守に対する外部からの監視機能はより小さくなる。さらに、経営者の暴走あるいは独善的な考えによって、経営が腐敗するリスクが高くなる可能性がある。

以上のような文脈の中、株式未公開系ファミリー企業において、経営の自浄作用はなぜ働かないのだろうか。こうした問題意識のもと、本稿では、まず、ファミリー企業に関する先行研究と課題をあげ、次に、株式未公開系ファミリー企業の経営者による不祥事の事例を集約し、考察してみる。

なお、本稿における「ファミリー企業」とは、法人税法上で定義付けされている同族企業、すなわち出資と経営が分離していない個人的又は家族的色彩の強い法人の他に、創業者あるいは創業者一族が企業の少数株主であるにもかかわらず経営に深く関与している企業と定義して議論を進める。

## 2. ファミリー企業に関する先行研究と課題

### 2.1 ファミリー企業に関する多様な概念

ファミリー企業の研究では、同族企業、同族支配、ファミリービジネス、ファミリー企業等独自に概念定義がなされ、議論が重ねられている。それら類似概念は多岐にわたっている。

まず、同族企業という概念は、日本の法律で定められている。法人税法では、「同族会社 会社の株主等（その会社が自己の株式又は出資を有する場合のその会社を除く。）の三人以下並びにこれらと政令で定める特殊の関係のある個人及び法人がその会社の発行済株式又は出資（その会社が有する自己の株式又は出資を除く。）の総数又は総額の百分の五十を超える数又は金額の株式又は出資を有する場合その他政令で定める場合におけるその会社をいう」<sup>13</sup>となっている。『現代税法の基礎知識（23年度改正対応版）』<sup>14</sup>によれば、この定義の中に含まれる同族関係者とは、株主と同族関係にある個人、あるいは、株主と同族関係にある会社である。同族関係者となる個人とは、次の者をいう。i) 株主等の親族（配偶者、6親等以内の血族、3親等以内の姻族）、ii) 株主等の内縁の配偶者、iii) 株主等の個人的使用人、iv) i からiiiに掲げる者以外の者で株主等から受ける金銭その他の資産によって生計を維持している者、v) ii からivに掲げる者との生計を一にするこれらの者の親族、である。さらに、同族関係者となる会社は以下の会社をいう。i) 株主等の1人（個人である株主については、その1人及び同族関係者となる個人、以下同じ）の有する株式又は出資の総数又は総額が当該会社の発行済み株式又は出資の総数又は総額の50%超となる会社、ii) 株主等の1人及びi)の会社が有する株式又は出資の総数又は

総額が当該会社の発行済み株式又は出資の総数又は総額の 50% 超となる会社、iii) 株主等の 1 人及び i)、ii) の会社が有する株式又は出資の総数又は総額が当該会社の発行済み株式又は出資の総数又は総額の 50% 超となる会社、iv) 同一の個人又は法人の同族関係者である ii) 以上の会社が、同族会社であるかどうかを判定しようとする会社の株主である場合には、その ii) 以上の会社は、相互に同族関係者とみなされる。

一方、菊地浩之（2010）は、法律とは別に同族企業を定義づけている。菊地（2010）は、戦前にある程度の地歩を築き、1950 年代から 70 年代中盤にかけての高度経済成長期に急成長を遂げ、日本を代表する巨大企業である 15 社を取り上げ、それらを同族企業と述べている<sup>15</sup>。菊地（2010）のいう同族企業では、創業者一族による世襲は行われているものの、創業者一族はほとんど株式を所有していない場合も含まれる。つまり、出資と経営が分離されている企業形態の場合、一族による経営であっても、日本の法律上では同族企業として認定はされない。

木村行雄（2003）は、次の 2 つを同族企業と呼んでいる。それは、i) 一族で株式所有を行うとともに経営に関与、ii) 上位 5 名の株主に個人株主あるいは、その持株機関がある場合の株式種類（普通株等議決権株）と経営権の有無、である<sup>16</sup>。

また、同族企業ではなくその類似概念として「同族支配」という概念が用いられている場合もある。吉村典久（2007）は、同族支配とは、i) 事業法人の中で最大の持株比率を持つ一事業法人の持株比率が 20% 未満であり、かつ、ii) 個人株主の中で最大の持株比率を持つ一家族の持株比率が 10% 超、の場合と定義付けている<sup>17</sup>。吉村（2007）の同族支配とは、創業者一族による出資と経営の統合が認められるが、日本の法律で認定される同族企業の創業者一族の持ち株比率ほど高くはなく、日本の法律上ではそれらは同族企業と認定されない。

一方、海外ではファミリービジネス（Family Business）という類似概念がある。ファミリー企業研究で著名な Stockholm School of Economics では、i) 3 名以上のファミリーメンバーが経営に関与している、ii) 2 世代以上にわたりファミリーが支配している、iii) 現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる、の少なくとも一つを満たすものをファミリービジネスと定義している<sup>18</sup>。

他に倉科敏材（2003）が言う「ファミリー企業」という概念もある。倉科（2003）は、以下の条件のいずれかに該当する場合をファミリー企業と呼んでいる。それは、i) 事業経営者としてファミリー族の名前が取りざたされている、ii) 必ずしも資産形成を目的としているのではなく、ファミリーの義務として株式を保有している、iii) ファミリーが、重要な経営トップの地位に就任している、である<sup>19</sup>。

のちに倉科敏材（2008）は、次の通りファミリー企業概念を再構築している。「ファミリー企業には、i) 創業者または一族の誰かが、個人として最大の株主であり（資産管理会社などを介しているケースも含む）、経営トップ（会長、社長、副社長など）として経営に参画している、ii) 創業者または一族の誰かが個人大株主だが、経営トップとして経営に参画していない、iii) 一族の誰も個人大株主ではないが、創業者一族の誰かが経営に参画している 3 種類がある」<sup>20</sup>。

以上の通り、日本の法律で定められた同族企業という概念の他に、独自に定義づけられた同族支配、ファミリービジネス、ファミリー企業といった類似概念が多岐にわたっているのがわかる。図表 1 で上記をまとめたものを記す。

図表1 同族企業、同族支配、ファミリービジネス、ファミリー企業 の概念

出典	法人税法	菊池 (2010)	木村 (2003)	吉村 (2007)	Stockholm School of Economics	倉科 (2003)	倉科 (2008)
名称	同族企業	同族企業	同族企業	同族支配	ファミリービジネス	ファミリー企業	ファミリー企業
概念	会社の株主等の三人以下並びにこれらと政令で定める特殊の関係のある個人及び法人がその会社の発行済株式又は出資の総数又は総額の百分の五十を超える数又は金額の株式又は出資を有する場合その他政令で定める場合	戦前における程度の地歩を築き、1950年代から70年代中盤にかけての高度経済成長期に急成長を遂げ、日本を代表する巨大企業である15社	i)一族で株式所有を行うとともに経営に関与 ii)上位5名の株主に個人株主あるいは、その持株機関がある場合の株式種類(普通株等議決権株)と経営権の有無	i)事業法人の中で最大の持株比率を持つ一事業法人の持株比率が20%未満であり、かつ、 ii)個人株主の中で最大の持株比率を持つ一族の持株比率が10%超、の場合	i)3名以上のファミリーメンバーが経営に関与している、 ii)2世代以上にわたりファミリーが支配している、 iii)現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる、の少なくとも一つを満たすもの	i)事業経営者としてファミリー一族の名前が取りざたされている、 ii)必ずしも資産形成を目的としているのではなく、ファミリーの義務として株式を保有している、 iii)ファミリーが、重要な経営トップの地位に就任している	i)創業者または一族の誰かが、個人として最大の株主であり(資産管理会社などを介しているケースも含む)、経営トップ(会長、社長、副社長など)として経営に参画している、 ii)創業者または一族の誰かが個人大株主だが、経営トップとして経営に参画していない、 iii)一族の誰も個人大株主ではないが、創業者一族の誰かが経営に参画している

出典 法人税法、菊池 (2010)、木村 (2003)、吉村 (2007)、Stockholm School of Economics、倉科 (2003)、倉科 (2008) をもとに筆者作成

## 2.2 出資と経営が統合された同族企業

近代の経営は、ガバナンスの観点から出資と経営の分離の方向性が進む傾向にあり、株式市場を中心として経済発展に貢献してきた。出資と経営の分離による企業の利点は、株式市場を利用した広範な資金調達が可能になる点と、経営者による独断・暴走・不祥事の防止など経営の健全性を構造的に担保する効果が少なくとも考えられる。一方、出資と経営の分離による企業の懸念は、経営者のインセンティブが株主のそれと乖離し、モラル・ハザード、すなわち倫理の欠如を招く点である。また、経営者の迅速な意思決定ならびに強い事業継続意欲が削がれてしまう可能性がある。

昨今、スピードという時間軸経営が必要となってきた。こうした中、シリコンバレーの企業の中には、株主価値の減少分、すなわちエージェンシー・コストの抑制、経営者の迅速な意思決定、そして柔軟に事業戦略を継続して行うことが求められている。そのため、最低限の不法・不正行為防止やコンプライアンスを遵守しつつ、あえて出資と経営の統合を実践している企業もある。例えば、米国 Google Inc. や米国 Facebook Inc. などあげられる。両社とも株式公開をしているが、創業者は1株に複数の議決権が付与された複数議決権株式を発行する等、種類株を活用し、株式公開以後も支配権を強め、より一層の出資と経営の統合をはかっている。こうした出資と経営が統合されている企業形態の一つが、同族企業である。

## 2.3 日本における同族企業に対する税法上の規制

日本の法律で同族会社という概念が定められている大きな理由の一つは、租税回避防止のためである。出資と経営が強く統合されている企業であれば、特定の株主の意向により作為的に租税回避行為が容易になる。したがって、株主が多数おり、株主や経営陣などの相互牽制が効く企業と比べて、同族会社は、租税負担上の不公平が働く可能性がある。この租税回避防止の観点から、法人税法上、同族会社に対して特別な規制をかけている。それは、i) 同族会社に対する留保金

課税、ii) 同族会社の行為・計算否認規定、iii) 役員の認定・使用人兼務役員の制限、という三つの規制である。

新井益太郎(2011)によれば<sup>21</sup>、i)の留保金課税とは、当期利益のうちで配当等をしないで社内にため込んでいる留保利益が、税法で定められた基準以上となった場合に、その部分について特別に税金を課す制度である。

ii)の同族会社の行為・計算否認規定とは、税務署長がその同族会社の所得の金額等の計算を行える職権である。法人税法132条には次のような条文が明記されている。「税務署長は、次に掲げる法人に係る法人税につき更正又は決定をする場合において、その法人の行為又は計算で、これを容認した場合には法人税の負担を不当に減少させる結果となると認められるものがあるときは、その行為又は計算にかかわらず、税務署長の認めるところにより、その法人に係る法人税の課税標準若しくは欠損金額又は法人税の額を計算することができる。1. 内国法人である同族会社、2 以下は略」<sup>22</sup>。これは、同族会社において、株主・社員構成が特殊のため、通常の会社では、なし得ないような恣意的な行為により租税負担の回避が行われることも考えられる。これを容認しておけば、租税負担の公平を期することができない。したがって、税務署長は、法人税の負担を不当に減少させると認められるものがあるとき、その法人にかかる法人税の課税標準もしくは欠損金額又は法人税の額を計算できるとされている。

iii)の役員の認定・使用人兼務役員の制限とは、支給した賞与に対する損金不算入に関する制限である。同族会社の株主で一定の要件<sup>23</sup>を満たす者がその同族会社の役員となっている場合、その者は使用人兼務役員となることはできず、その者に対して支給した賞与は全て役員賞与となり、損金不算入となる。そのような者は、この同族会社の実質的な経営者と同視できるという考えに基づいている。

上記で述べた三つの規制により、法人税法上の同族会社と認定されると、税法上の権利を失うので不利益を被ることになる。出資と経営が分離されている企業は、株主が多数おり、株主や経営陣などの相互牽制が効くということが前提となっている。そのため、基本的に経済合理性にかなった取引を行うと考えられている。しかしながら同族会社であれば、特定の株主の意向で租税負担を回避するという、特定個人あるいは特定会社に有利に配慮した行動をとってしまう可能性が高い。したがって、租税回避防止の観点で、法人税法上で同族会社に対して特別な規制をかけているのである。

## 2.4 ファミリー企業におけるガバナンス

ここで、ファミリー企業をガバナンスの観点から見てみよう。創業者一族が大株主であるファミリー企業は、多くの場合、創業者一族が経営者を指名することから、株式所有者と経営者間の利益不一致が生じにくくなり、エージェンシー問題は低減する<sup>24</sup>。エージェンシー問題の低減は、株主価値の減少を抑制し、直接的な業績指標をプラスに働かせる効果があると考えられる。しかし、出資と経営の統合による経営者の暴走あるいは独善的な考えによって、経営が腐敗するリスクは高くなる可能性がある。この経営の腐敗のリスクが顕在化したものを不祥事と言う。不祥事対策として、「コンプライアンス経営」という言葉は、世の中に定着した。コンプライアンスとは、一般的には「法令遵守」と訳される。しかし、単に経営という言葉と合わせて「法令遵守経営」と訳しただけでは、意味が正確ではない。すなわち、コンプライアンス経営とは、法令遵守はもとより、企業が社会の構成員として、人間性や社会性に配慮して、公正かつ誠実な経営をおこな

うことと理解する必要がある。コンプライアンスは、ガバナンスの中でも重要なキーワードである。なぜなら、ガバナンスの概念のひとつに「経営の監視」があるからである。

内田亨・山本靖（2013）は、株式公開を意識したベンチャー企業のための不祥事防止策として、i) 内部統制の構築、ii) 従業員へのコンプライアンス教育、iii) 経営者としての倫理哲学の教育、iv) 外部チェック機能の進化、v) ステーク・ホルダーのビジネス・アンダースタンディング力の醸成、について言及したが<sup>25</sup>、株式未公開系ファミリー企業にそれら全てを適用させることは困難である。例えば、株式未公開系企業は、株式公開企業ほど制約を受けていないので、ステーク・ホルダーのビジネス・アンダースタンディング力の醸成の必要性はないからである。ただし、経営者自身の姿勢によっては、内部統制の構築、従業員へのコンプライアンス教育、経営者としての倫理哲学の教育、外部チェック機能の進化等を実践する余地はあると考えられる。

一方、水谷雅一（1995）には、経営価値四原理システムについての説明がある。すなわち、企業の近代化の歴史は、いわゆる管理（Management）の確立と展開の歴史であって、企業の成長と発展をもたらした企業経営の価値原理は、究極的には「効率性原理」と「競争性原理」に求められると述べている。しかしながら、それによる弊害として、行き過ぎた利益第一主義や会社中心主義が横行し、人間社会に負の影響を与えていることも事実だと水谷雅一は述べている<sup>26</sup>。つまり、効率性原理や競争性原理に「人間性原理」と「社会性原理」を加えて拡大均衡を図っていかない限り、経済社会の円熟を注視する経営ができない時代になっていると指摘しているのである。単に法令を遵守するという考えだけでは、結局のところ、効率性と競争性の追求が第一となり、本当の意味でのコンプライアンス経営は達成できるとは言い難い。

## 2.5 ファミリー企業の再定義ならびに課題

以上で概観した通り、日本の法律で定められた同族企業という概念の他に、独自に定義づけされた同族企業、同族支配、ファミリービジネス、ファミリー企業といった類似概念が多岐にわたっていることがわかった。こうした中、本論文で述べる「ファミリー企業」とは、法人税法上で定義付けされている同族企業すなわち出資と経営が分離していない個人的又は家族的色彩の強い法人、及び、創業者あるいは創業者一族が企業の少数株主であるにもかかわらず経営に関与している企業と定義して議論を進める。なぜなら、本節で言及したファミリー企業、同族企業、同族支配、ファミリービジネスを統一して全てを対象として包含させたいからである。

次に本論におけるファミリー企業の課題については、ガバナンスの一翼を担う不祥事対策を取り上げる。実際のところ、ファミリー企業の不祥事対策に対するガバナンスの議論は十分ではない。ファミリー企業は、出資と経営が統合された同族企業であるか、あるいは創業者もしくは創業者一族が企業の少数株主であるか否かにかかわらず経営に関与している企業である。しかも、株式未公開企業であれば一層、外部からの監視機能の働きは小さくなる。こうした状況では、経営者の暴走あるいは独善的な考えによって、経営が腐敗するリスクは高くなる可能性がある。

以上を鑑み、次節よりファミリー企業の経営腐敗によって生じた不祥事の事例8つを取り上げ集約し、考察してみる

## 3. 株式未公開系ファミリー企業の不祥事事例

### 3.1 パロマ湯沸かし器事故

パロマ湯沸かし器事故は、ガス瞬間湯沸かし器による死亡事故が多発していたことが明らかに

なり、社会的批判を浴びることになった事故である。1996年に東京都港区のアパートで男性が死亡し、当時の警察の説明では「死因は心不全」とされていた。しかし実は、株式会社パロマ（以下パロマ）の子会社パロマ工業株式会社製の瞬間湯沸かし器による一酸化炭素中毒であった。最終的には、パロマ工業の特定の問題機種の一酸化炭素中毒事故によって、21名もの死亡者が出たことが明らかになった<sup>27</sup>。

本事故にあたって、郷原信郎（2007）は、まず法令遵守という観点においてほとんど問題がなかった<sup>28</sup>、と指摘している。事故が相次ぐ中で、「メーカーの責任ではなく、不正改造を行った修理業者の責任だ」との主張は、パロマ側の利益を図るために法的に許される範囲内の主張であり、法的対応としては正当なものだからである。さらに社会的批判の一つであった1996年に起きた先の事故については、警視庁が遺族に死因を心不全と伝えていたという「事故隠蔽」のような行為は、パロマとは無関係なことであったということである。

しかしながら、パロマは、自社製品が不正改造による一酸化炭素中毒事故の危険があったにもかかわらず、少なくとも20年もの間、十分な対策がとられないまま放置していた。メーカーとして必要不可欠な事故再発防止のための社会的責任を果たしていなかったと言わざるを得ない。付言すれば、安全のためのコストを圧縮して効率を優先していたのである。この事件は、法令遵守という観点からはほとんど問題がなかったが、「法的責任」と「社会的責任」の間に大きなギャップがあった事例の一つである。郷原（2007）は、パロマの経営トップの思い込みと謙虚さの不足を指摘しつつ、次の通り述べている。「パロマ社の『無事故の安心給湯器』というキャッチフレーズが製品の安全を最優先課題とする方針として社員に明確に認識され、内部監査、内部通報などの機能を通して、目標に反する事態の防止に向けて鋭敏に反応する体制ができ上がっていれば、安全は確保されたはずだ」<sup>29</sup>。こうした仕組みが構築されていなかったところにガバナンスにおける監視システムの欠如による経営判断の見誤りが発生したといえるだろう。

### 3.2 ミートホープ食肉偽装事件

2007年6月20日、ミートホープ社の牛肉ミンチに豚肉が検出された。これ以降、同社の数々の不正が明らかとなった。ミートホープ社の社長は、不正競争防止法違反（虚偽表示）と詐欺の罪で懲役4年の実刑判決を受けた。この偽装ミンチについて内部告発したのは、ミートホープ社の元常務であった。

諏訪園貞明・杉山浩一（2008）は次の通り述べている<sup>30</sup>。

誰も社長に忠告できない。忠告しようとする場合には、会社を辞める覚悟でないとできなかった。従業員は、社長が主導する違反行為を知っていながら、社長の言うことに従うしかなく、ストレス等から体調を崩す者が続出した。従業員の苦しい心情を思ううちに、悩み悩んだ末、ついにやむにやまれぬ気持ちになって、腹をくくって告発に踏み切った。それなのに、農水省の機関も、保健所も取り合ってもらえなかった。会社を正さなければという思いから、ついには朝日新聞に告発を行った。

上記は、同社の元常務の内部告発の心情を述べている。絶対権力の社長のもとで働く社員の苦しみが伝わってくる。同社における人間性の不在がうかがえる内容である。元常務は、「会社を正すには、内部告発以外に手段がない場合もある」<sup>31</sup>、と述べている。何年も食肉偽装という不

正を知りながらその肉を売らなければならない当事者がおかれている苦しさ、そして内部改革の難しさがあったからである。また、元常務は、「内部告発は、正しいか間違っているかといえば、正しいことで、間違っていないと断言できる。そのことから逃げてはいけない」とも述べている。告発にいたる苦悩と内部告発者という立場の困難さがうかがえる。

本事件は、肉の職人と言われてきたミートホープ社の社長が独断で牽引していた。日々の朝礼で、従業員に向かって、「頭を使え、アイデアを出せ。他の会社と同じ事をやっていたら、この競争時代を勝ち抜けないぞ」と社員を激励していた。そして「頭を使って、工夫をすればカネは生まれる」という信条を日々自ら実践し、社員に模範を示していた。しかしそれは、消費者をだましつつも満足させかつ悪びれずに儲けるという悪徳商法を最優先させた行為であり、社会性を逸脱したと言わざるをえない。

### 3.3 東横イン障害者施設条例違反

東横イン問題は、条例で一定規模以上の宿泊施設に義務づけられている障害者施設を、完了検査の段階では設置していながら、その後に撤去や改造をしていたという条例違反であった。条例自体には罰則がなかったが、東横インの社長が「時速 60 キロ制限の道を 67 ～ 68 キロで走ってもまあいいかと思っていた」と開き直ったような発言をしたことで、激しい社会的批判を浴びることとなった<sup>32</sup>。

東横インは企業努力の成果として低料金で提供したり、支配人のほとんどが女性だということなどで女性にやりがいのある仕事を提供したりするなど、社会的要請の幾つかに応えてきた。その一方で、ホテル業者として障害者福祉の向上に貢献するという社会的要請が存在するところを見過ごしてきた。条例を遵守して障害者施設を設置しようとする、その分のコストがかかり、格安サービスを提供する負担になる。東横インの場合、この違法行為によって利得を得ていたことが問題である。郷原（2007）はここで東横インがコンプライアンスを完全に遵守してこなかったことを問題視している。郷原（2007）の言うコンプライアンスとは、社会的要請への適応である。

また、別の見方をすると、東横インの場合、競合他社が払うべき必要なコストを払わず、競合と戦うことはアンフェアであるということができよう。

### 3.4 赤福 JAS 法違反

株式会社赤福（以下赤福）は、伊勢神宮参拝の土産物として知られる赤福餅の製造元である。2007 年 10 月、同社は、製造年月日を改ざんし、日本農林規格（JAS）法違反に問われた。日本経済新聞によれば、「出荷の際に余って冷凍保存した赤福餅を、その後解凍して出荷するときに、製造した日ではなく、解凍した日を製造年月日として再包装」<sup>33</sup>したのである。赤福の場合、現場が経営者からのプレッシャーによって経営方針を曲解して起きた事件である。

事件後に設置された「赤福コンプライアンス諮問委員会」の報告書は、不祥事を直接生み出した問題点として次の 2 点指摘している。それは、i) 「残品なし」という経営方針に対する誤った取り組み、ii) 誤った「もったいない意識」の存在、である。

i) では、徹底した残品削減方針と売り上げ拡大へのプレッシャーから、欠品は最小限に食い止めつつ、商品を多く作って売りさばかなければならない。こうしたことから効率的に商品を再利用する方法が現場の知恵として曲解されてしまったのである。

ii) では、「もったいない意識」として商品廃棄を避けるプレッシャーがかかっていたのである。そのため、消費期限の改ざんや出荷済み商品の再利用をしていたのである。

同社の浜田典保社長は、「生産と販売が一つの組織に集約され、組織上、けん制力が働かなかつた」<sup>34</sup>と不正の原因について述べている。組織構造の問題がこうした事態を招いたのだが、根本的には、上記の過度の効率主義によるものといわれても仕方がないであろう。

一方、同社の利益率はかなり高い。例えば、次のような記事も見られる。「2006年9月期の売上高は84億円、純利益は11.8億円と、食品企業としては驚異的な利益率を誇る。無借金で財務体質も強固だ」<sup>35</sup>。この数字からも「もったいない意識」は、結果的に高収益をもたらしていたのである。こうした利益は、見方を変えれば、社会の感覚を逸脱した内部論理志向に走った結果、得たものである。

### 3.5 石屋製菓の賞味期限改ざんおよび事実の隠ぺい

2007年8月、「北海道を代表する土産品として知られる『白い恋人』の一部商品で賞味期限を改ざんしていた」<sup>36</sup>ことが発覚した。社内で定めた賞味期限は4カ月だったが、焼き菓子は変質が少ないとの思いもあり、10年以上にわたり基準より1カ月長く表記し、再出荷したことが明らかになった。また、「食中毒の原因となる細菌を検出しながら隠ぺいしていたことが発覚した」<sup>37</sup>。アイスクリーム「ミルクローッキー」の自主検査で大腸菌群を検出したが消費者に公表せず、店頭から回収して廃棄していたのである。さらに、バウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が検出されたが、この事実も隠ぺいした。こうした一連の不祥事によって、食品衛生法に基づき衛生面の改善を求める行政処分が行われている。

石屋製菓株式会社(以下石屋製菓)は、取締役5人のうち親族が4人を占めていた典型的なファミリー企業である。さらに、赤福同様、高収益であり、2007年4月期の「売上高は72億8千3百万円、経常利益は19億8千9百万円、売上高経常利益率は27.3%と高い」<sup>38</sup>。『日経ベンチャー』では、公認会計士の篠本道男氏のことばを次の通り引用している。「高い利益をあげている割に、石屋製菓の従業員の待遇は良くなかった」<sup>39</sup>。例えば、工場の作業服を社員自身に洗濯させていたのである。

一方で、サーカチームである「コンサドレー札幌」の支援などしており、25億円投資してコンサドレー札幌の専用練習場を建設している<sup>40</sup>。こうしたことは、CSRで言う社会貢献にあたる。同社社長の石水勲氏は、「一生懸命サポートして北海道の人たちに喜んでもらえるようになった。社会貢献の一環としてやってきたのに『名声を得るため』だとか、『白い恋人のため』という言葉ばかりして、ものすごく悔しかった」<sup>41</sup>と語っている。確かに石水社長の言うように、名声を得るためだけでなく、純粋な社会貢献をしたいという考えだったかもしれない。しかし、CSRの視点から考えると、人間性を踏まえた社員への待遇が欠けていると言わざるを得ない。経済同友会発行の『「市場の進化」と社会的責任経営』にも「四つのフィールド(市場、環境、人間、社会)」として、「ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現、働きやすい職場環境の実現」を謳っている<sup>42</sup>。社会貢献の前にまず、本業に対する原理原則に基づく行為と社員に対する人間性の省察が必要であろう。

### 3.6 エステティック会社・芸能プロダクション・食肉卸大手の脱税三社

日本では、脱税には行政上の制裁対象と司法上の制裁対象がある。行政上の制裁対象は仮装隠

蔽行為であり、国税通則法の第六十八条で定義された重加算税が課せられるというのが制裁内容である。仮装隠蔽行為は、平成12年7月3日の国税庁長官による「法人税の重加算税の取扱いについて（事務運営指針）」に具体的な行為が言及されている。例えば、二重帳簿の作成、帳簿書類の改ざんや隠匿であり、税金逃れのために、ありもしないことをでっちあげたり、あるものを隠したりした場合が含まれる。

一方、司法上の制裁対象は、偽りその他不正の行為である。例えば、法人税法であれば、第159条に懲役・罰金といった刑事罰が課せられる。つまり、社会通念上不正と認められる一切の行為である。

脱税の基本は、いかに利益を少なく見せて、納税の全てあるいは一部を回避する、ということである。大村大次郎（2009）によれば、その基本を三つの種類に分けている<sup>43</sup>。一つは「収入の除外」である。自分の得た収入を除外して、その分の課税を逃れるという、もっともオーソドックスであり、かつ、もっとも歴史ある脱税法である。二つ目は「経費の仮装」である。経費を水増ししたり、架空の経費を計上するなどしたりして、利益を圧縮して税金を逃れる方法である。この手法は「収入」ではなく「利益」に税金が課せられるようになってから登場したものであり、「収入の除外」よりも比較的新しいものだといえる。代表的なものには、人件費の水増しや架空外注費などがある。三つ目が、「在庫の除外」である。在庫を実際より少なく計上することで、経費を増加させ、利益の圧縮を図るというものである。現代の脱税者の多くは、この三つの種類に属するいずれかの方法で脱税を行っている。

本項では以下に三社の事例を取り上げる。エステティック会社である株式会社ザ・フォウルビ（以下ザ・フォウルビ）は重加算税が課せられた事例であり、芸能プロダクションの有限会社アバンギャルド（以下アバンギャルド）と食肉卸大手の株式会社協畜（以下協畜）の二社には司法上の制裁が課せられた事例である。

### 3.6.1 ザ・フォウルビの仮装隠蔽行為

エステティックサロン「ジェイエステティック」を展開するザ・フォウルビの事件は、社長が経営する別会社から商品仕入れし、会社の所得50億円を隠ぺいした事例である。その結果、「追徴税額は重加算税を含め十数億円とみられる」<sup>44</sup>。日本経済新聞によると、その手口は次のとおりである<sup>45</sup>。

同社はエステに使う化粧品や美容器具を仕入れる際、取引先との間に創業社長が経営する別の会社を介在させていた。国税局は社長個人への利益供与を目的とした実態のない取引と判断したとみられる。ザ・フォウルビ側の話：社長が経営する別会社は実態があり、所得に見合う税額を納めていたが、国税局から当社の法人税として納めるよう指摘された。見解の相違に対して修正申告に応じて解決した。

この国税局の指摘を大村（2009）は、次の通り解説している<sup>46</sup>。

ザ・フォウルビや田中社長は、収入金額はすべて正確に申告していたのである。では何がいけなかったのかというと、ザ・フォウルビの事業の一部を田中社長の事業として申告していなかった点がまずかったのだ。同社は商品を仕入れる際、業者から直接仕入れるの

ではなく、田中社長を間に挟み、社長個人から仕入れるという形を取っていた。つまり、会社の経費をその分上乘せし、利益の圧縮を図っていたのだ。しかし、圧縮された分の利益は結局、田中社長個人の利益になるのだから、どっちにしろ、その分の税金は払わなければならない。傍から見ると、取引を複雑にしただけで、まったく無駄なようにもみえる。では、なぜ同社はこのようなことをしたのか。その答えは「会社の税金」と「個人の税金」の税率の違いにある。所得の多寡によって有利不利があるため一概にはいえないが、おおむね会社の税率の方が、個人の税率よりも高い。そのため、利益の一部を社長の個人名義にした方が、税金が安くなる場合もある。同社はそれを知っていたので、問題の行動をとったものと思われる。

なお、ザ・フォウルビの所得隠しは、仮装隠蔽行為であり、行政上の制裁対象として重加算税が課せられたものである。しかし、懲役・罰金等の刑事罰は課せられていない。所得隠しの指摘の翌年には、みずほ銀行が、ザ・フォウルビが発行する私募債を6億円および3億円と2回に渡り、引き受けると発表している<sup>47, 48</sup>。店舗拡大などの事業資金に充てることが目的であり、業容は継続して推移しているとみられる。

### 3.6.2 アバンギャルドの所得秘匿

芸能プロダクションのアバンギャルドの事件は、売り上げを関連会社に付け替え、所得秘匿して法人税を免れた事例である。その結果、社長に懲役2年6カ月執行猶予5年の判決、同社に、罰金8,500万円（追徴税額は重加算税を含め十数億円とみられる）の有罪判決が言い渡された<sup>49</sup>。日本経済新聞によると、その手口は次のとおりである<sup>50</sup>。

アバンギャルドは関係会社を使って撮影協力費などの名目で架空の経費を計上し、所得を少なく見せ掛けた疑いがもたれている。自社の所属タレントが実態のない関連会社に所属しているように見せ掛けて所得を隠した疑いもあるという。

本事件に関して、東京地方裁判所の野口裁判長は「『所属する芸能タレントのテレビ出演料などの売り上げを関連会社に付け替えるなど、様々な手法で所得すべて秘匿し法人税全額を免れた。秘匿方法は大胆かつ巧妙で悪質』などと指摘した」<sup>51</sup>。本事例は、仮装隠蔽行為として重加算税が課せられる行政処分ではなく、法人税法上の「偽りその他不正の行為」として懲役・罰金の刑事罰を受けた。

この事件に関して、大村（2009）は、次の通り解説している<sup>52</sup>。

一般に、芸能事務所は節税に関して不利だと言われている。というのも、これまで一銭の金にもならなかったタレントが一夜にして、数千万円、数億円を稼ぐようになったりする。だからといって儲かった分だけ、新たにタレントを抱えるわけにはいかない。翌年以降も同じように儲かるとは限らないからだ。つまり芸能界のような、「ムラの多い業種」にとって現在の税制はかなり不利だといえるのだ。同じ「ムラの多い業種」でも作家や作曲家などの印税収入の個人事業者には、税制上の配慮がされている。急に売れた場合、過去3年間の収入を平均した所得を基準にして税率が定められるようになっているのだ。

しかしほかの芸能人、芸能プロダクションの所得に関しては、そういった配慮は今のところなされていない。

### 3.6.3 協畜の差額関税制度の悪用

食肉卸大手の株式会社協畜（以下協畜）の事件は、「差額関税制度」<sup>53</sup>を悪用し、輸入豚肉の関税を不正に免れた事例である。その結果、社長に関税法違反により懲役3年、罰金6億円の実刑判決が言い渡された<sup>54</sup>。

日本経済新聞によると、その手口は次のとおりである<sup>55</sup>。

協畜がデンマークから輸入した豚肉の単価が基準価格に満たないのに、輸入申告書を偽造するなどして実際より高く偽って税関に申告、関税を免れた疑いがあるという。

書類上は韓国や台湾の企業を経由して輸入したように仮装。国内でも複数の会社を介して豚肉を購入しており、これらの仲介業者の一部はペーパー会社だったとみられる。

一連の仕組みは協畜に直接、豚肉を納入した東京都内の食肉卸会社社長が考案したとされる。

同社の社長は、輸入豚肉の差額関税約118億9,500万円を脱税し、関税法違反罪に問われた。そして、判決理由で朝山裁判長は「関税額が最も低額となるよう輸入価格を偽装したうえ、ダミー会社を次々と介在させるなど巧妙で組織的な犯行であり、犯情は極めて悪質」などと指摘した<sup>56</sup>。

これ以降も、輸入業者らによる関税逃れが後を絶たない状態が続いている。例えば、千葉地検が食肉卸「ナリタフーズ」（千葉県柏市）社長を起訴、名古屋地検特捜部が元食肉仲介業赤荻和夫を起訴、などがある<sup>57</sup>。

## 4. 株式未公開系ファミリー企業の不祥事事例の考察

以上株式未公開系ファミリー企業の不祥事事例として、パロマの湯沸かし器事故、ミートホープ社の食肉偽装事件、東横イン社の障害者施設条例違反、赤福のJAS法違反、石屋製菓の賞味期限改ざんおよび事実の隠ぺい、脱税3社である i) ザ・フォウルビ社の仮装隠蔽行為、ii) アバンギャルド社の所得秘匿、iii) 協畜の差額関税制度の悪用、取り上げ、不祥事を誘引した要因や手口等について概観してきた。

限られた事例ではあるが、こうした企業の不祥事は、架空の売上げ増しによる粉飾とは異なる。株式未公開系ファミリー企業の場合、株式公開を意識したあるいは既に株式公開しているベンチャー企業よりも、不特定の株主、証券取引所関係者、証券会社、監査法人からの圧力が小さい。

本事例から見出されたことを個別に検討すると、まずパロマは、製品の絶対安全神話という経営トップの思い込みと謙虚さ不足が事故を拡大させた要因の一つとなっている。企業の社会性を軽視し、事故再発防止のための社会的責任を果たさなかったのである。

次にミートホープ社の場合は、肉の職人と言われてきた社長の絶対権力である。コストの安い肉を使用し、他社より安い価格で売るといった不正な競争性を持ちつつ、社員には、絶対権力によって苦痛を与えたのである。消費者をだましつても満足させ、かつ悪びれずに儲けるといふ悪徳商法を最優先させた行為は、社会性を逸脱していると言わざるをえない。

東横イン社では、これら二社と違い消費者への影響はそれほど大きくない。しかし、コスト削

減・効率性を優先し、障害者施設を撤去し、不正に他社より競争優位にして利得を得ていたのである。また、開き直った姿勢は、ホテル業者として障害者福祉の向上に貢献するという社会的要請に背くことである。

赤福では、ほぼ実現不可能な経営方針を立てていた。その方針に対する誤った取り組み、過剰な圧力によって、消費期限改ざんと出荷済み商品の再利用をしていた。過度な効率性による経営方針は、社会の感覚を逸脱した内部論理志向をもたらしたのである。

石屋製菓は、消費期限改ざんと賞味期限改ざんの違いはあるが、赤福と類似している。石屋製菓は他に食品中毒となる細菌を検出しながら消費者に公表せず店頭から商品を回収し、廃棄していた事実も隠ぺいしている。一方で、高い収益をあげている割に、人間性を踏まえた社員への待遇が欠けていると言わざるを得ない。

エステティック会社「ザ・フォウルビ」、芸能プロダクション「アバンギャルド」、食肉卸大手「協畜」は、行政上の制裁と司法上の制裁の違いはあるが、法令違反による脱税が共通している事例である。制裁の違いは必ずしも所得隠しの金額の大小によるものではない。法律で定められた行政上の制裁対象である「仮装隠蔽行為」であるか、司法上の制裁対象である「偽りその他不正の行為」であるかの違いである。三社の手口として、まず、エステティック会社は、仕入れ商品を社長個人の会社経由によって経費の水増しを行い利益圧縮している。芸能プロダクションも、テレビ出演料等の売上を関連会社に付け替えたり、架空の移籍金による経費を水増ししたりしている。食肉卸会社の場合は、輸入申告書を偽造するなど差額関税制度の悪用である。

三社とも納税を不正に抑えて利得を上げることが共通している。ガバナンスの機能はなく、三社の社長個人による暴走が法令違反へと至っている。

株式未公開系ファミリー企業の不祥事をまとめたものを図表2に記す。図表2から、組織構造において同族による取締役支配の傾向が見られる。株式公開企業では、取締役会の強化として社外取締役の導入や独立性が謳われているが、株式未公開系ファミリー企業では、こうしたことがほとんど実践されていないことが見てとれる。また、動機・要因では、必要なコストや税金を払わなかったり、過度な利益主義の追求だったりすることが見られる。この点は、株式公開を意識したベンチャー企業の不祥事とは少々性質を異にする。株式公開を意識したベンチャー企業では、「売上が上がらない、売上が低下するならば、多くの場合その企業の株価は下がり、投資家や出資者に迷惑をかけてしまう。株式を公開させる、あるいはさせている以上、経営者はそういった事態を避けたいと考えるのが自然である。株価下落の防御に固執し、粉飾決算をしたのが、こうした企業の特徴である」<sup>58</sup>。一方、株式未公開系ファミリー企業の不祥事は、架空の売上げ増しによる粉飾が必ずしも多くない。これは、非ファミリー企業よりもファミリー企業が、効率性と競争性という点で優れていることが一因であろう。競争力と収益力があるならあえて架空の売上げ増しをしてまで粉飾決算を行う必要性はないであろう。株式未公開系ファミリー企業の不祥事には、利益を不正に抑えて租税を回避しようとするのが共通しているのである。付言すれば、租税を無駄なコストとして認識しており、そのような企業では、安全への配慮にかかるコストも無駄なものとしてないがしろにされるのである。

本稿では、株式未公開系ファミリー企業の不祥事の事例をいくつかとりあげた。今後、こうした事例をさらに蓄積し、何らかの法則性を明らかにすることが求められる。そして不祥事防止策を提言することが今後の研究課題となる。

図表2 株式未公開系ファミリー企業の不祥事

企業名	パロマ工業	ミートホープ	東横イン	赤福	石屋製菓	脱税三社
不祥事当事者	組織ぐるみ	社長	社長	組織ぐるみ	組織ぐるみ	社長
違反事項	安全性軽視による業務上過失致死傷罪	食肉偽装による不正競争防止法違反	客室の不正改造による条例違反	日本農林規格（JAS）法違反	食品衛生法に基づき衛生面の改善を求める行政処分	・エステ会社：仮装隠蔽行為に対する行政処分（重加算税） ・芸能事務所：法人税法違反 ・食肉卸会社：関税法違反
手口	自社製品の不正改造による事故の危険があったにもかかわらず、20年以上放置	牛肉ミンチに豚肉を故意に混入	宿泊施設検査完了後に、改造や客室増設	・1960年代からの慣習で、売れ残り商品を再利用 ・消費期限偽装	・社内で定めた賞味期限は四カ月だったが、10年以上にわたり基準より一カ月長く表記し、再出荷。 ・アイスクリームで大腸菌群を検出したが消費者に公表せず ・パウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が検出されたが、隠ぺい	・エステ会社：仕入れ商品を社長個人の会社を経由して経費の水増し ・芸能事務所：テレビ出演料等の売上を関連会社に付け替えや架空の移籍金による経費水増し ・食肉卸会社：輸入申告書を偽造して関税を免れる
組織構造	親会社のパロマの会長が子会社のパロマ工業社長を兼務	社長、社長の三男が専務、社長の妻が役員	創業者社長以下10名を超える取締役数（2013年に創業者社長の実娘が社長就任）	社長以下、妻と母が取締役に名を連ねていた	創業二代目の石水社長を中心に、取締役五人のうち親族が四人を占める。	未調査
動機・要因	絶対安全神話という経営トップの思い込みと謙虚さ不足 ↓ 不作為の過失	利益主義、競争優位追求 ↓ 社長の絶対権力と消費者をだましつつも満足させかつ悪びれずに儲けるという悪徳商法	コスト削減、効率優先 ↓ 確信的な違法行為による利得の追求 社会的要請に背信	もったいないという価値観 ↓ 食の安全に対し、社会が厳しくなる中、時代の流れを読めずに看過	包装フィルムの効果に自信があり、慢心	社長個人の暴走による脱税目的

出典 筆者作成

## 5. 参考文献

- ・ Allouche J. et Amann B., (1995) "Le retour triomphant du capitalisme familial", *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisation*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- ・ Anderson Ronald C. and Reeb David (2003) "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500". *The Journal of Finance* Vol. 58, No. 3, pp. 1301-1328.
- ・ Kenyon-Rouvinez Denise and Ward L. John (2005) *Family Business: Key Issues*. Palgrave Macmillan.
- ・ Lee Jim (2006) "Family Firm Performance: Further Evidence". *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 103-114.
- ・ Shleifer Andrei and Vishny Robert W. (1997). "A Survey of Corporate Governance" *The Journal of Finance* Vol. 52, No. 2 (Jun., 1997), pp. 737-783.

- ・赤羽喜六・軸丸靖子（2010）『告発は終わらない—ミートホープ事件の真相』、長崎出版。
- ・新井益太郎（監修）岸田貞夫他（2011）『現代税法の基礎知識（23年度改正対応版）』、ぎょうせい。
- ・内田亨・山本靖（2013）「株式公開を意識したベンチャー企業のための不祥事防止策に関する一考察—ガバナンス・モデルを目指して」『新潟国際情報大学紀要』、第16号。
- ・大村大次郎（2009）『脱税のススメ-改訂版-』彩図社。
- ・菊池浩之（2010）『日本の15大同族企業』、平凡社。
- ・木村行雄（2003）「所有者企業のコーポレート・ガバナンス—日本の同族企業を中心にして—」『慶應商学論集』第16巻第1号。
- ・倉科敏材（2003）『ファミリー企業の経営学』、東洋経済新報社。
- ・倉科敏材（2008）『オーナー企業の経営—進化するファミリービジネス』、中央経済社。
- ・経済産業省（2012）『平成24年企業活動基本調査確報 - 平成23年度実績 - 』。
- ・郷原信郎（2007）『「法令遵守」が日本を滅ぼす』、新潮社。
- ・齋藤卓爾（2008）「日本のファミリー企業」、宮島英昭編著『企業統治分析のフロンティア（早稲田大学21世紀COE叢書—企業社会の変容と法創造）』、日本評論社。
- ・社団法人経済同友会（2003）『「市場の進化」と社会的責任経営』、社団法人経済同友会。
- ・諏訪園貞明・杉山浩一（2008）『内部告発：潰れる会社活きる会社』、辰巳出版。
- ・水谷雅一（1995）の著作『経営倫理学の実践と課題—経営価値四原理システムの導入と展開』、白桃書房。
- ・吉村典久（2007）『日本の企業統治—神話と実態』NTT出版。

## 謝辞

本稿執筆にあたり、株式会社システムフロンティア常務取締役逆瀬川明宏氏、およびNECネクサソリューションズ株式会社村上慎一氏より貴重な御助言を頂戴致しました。ここに深甚なる謝意を表します。

<sup>1</sup> Anderson Ronald C. and Reeb David (2003) "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500". *The Journal of Finance* Vol. 58, No. 3, pp. 1301-1328.

<sup>2</sup> Lee Jim (2006) "Family Firm Performance: Further Evidence". *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 103-114.

<sup>3</sup> 倉科敏材（2003）『ファミリー企業の経営学』、東洋経済新報社。

<sup>4</sup> Lee Jim (2006) "Family Firm Performance: Further Evidence". *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 103-114.

<sup>5</sup> 米国の格付け会社スタンダード・アンド・プアーズが米国の株式市場に公開している主要500種類から算出した株価指数である。

<sup>6</sup> Allouche J. et Amann B., (1995) "Le retour triomphant du capitalisme familial", *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisation*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

<sup>7</sup> 齋藤卓爾（2008）「日本のファミリー企業」、宮島英昭編著『企業統治分析のフロンティア（早稲田大学21世紀COE叢書—企業社会の変容と法創造）』、日本評論社。

<sup>8</sup> 倉科敏材（2003）『ファミリー企業の経営学』、東洋経済新報社。

<sup>9</sup> Institut Européen d'Administration des Affaires (European Institute of Business Administration : 欧州経営大学院)。

<sup>10</sup> International Institute for Management Development (国際経営開発研究所)。

- <sup>11</sup> Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (高等企業研究機関)。
- <sup>12</sup> 倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』、東洋経済新報社。
- <sup>13</sup> 法人税法第2条第10号。
- <sup>14</sup> 新井益太郎 (監修) 岸田貞夫他 (2011) 『現代税法の基礎知識 (23年度改正対応版)』、ぎょうせい。
- <sup>15</sup> 菊池浩之 (2010) 『日本の15大同族企業』、平凡社。
- <sup>16</sup> 木村行雄 (2003) 「所有者企業のコーポレート・ガバナンス-日本の同族企業を中心にして-」『慶應商学論集』第16巻第1号。
- <sup>17</sup> 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治—神話と実態』、NTT出版。
- <sup>18</sup> Kenyon-Rouvinez Denise and Ward L.John (2005) *Family Business: Key Issues*. Palgrave Macmillan.
- <sup>19</sup> 倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』、東洋経済新報社。
- <sup>20</sup> 倉科敏材 (2008) 『オーナー企業の経営—進化するファミリービジネス』、中央経済社。
- <sup>21</sup> 新井益太郎 (監修) 岸田貞夫他 (2011) 『現代税法の基礎知識 (23年度改正対応版)』、ぎょうせい。
- <sup>22</sup> 法人税法第132条。
- <sup>23</sup> 1. 持株割合を合計してはじめて50%超となる上位3位以内の株主 (又はその株主と特殊な関係にある者) であること、2. その者+その者と特殊な関係にある者の持株割合が10%を超えること、3. その者 (+ 配偶者+これらに50%超株式を所有されている会社) の持株割合が5%を超えること。
- <sup>24</sup> Shleifer Andrei and Vishny Robert W. (1997) "A Survey of Corporate Governance" *The Journal of Finance* Vol. 52, No. 2 (Jun., 1997), pp. 737-783.
- <sup>25</sup> 内田亨・山本靖 (2013) 「株式公開を意識したベンチャー企業のための不祥事防止策に関する一考察—ガバナンス・モデルを目指して」『新潟国際情報大学紀要』第16号。
- <sup>26</sup> 水谷雅一 (1995) 『経営倫理学の実践と課題—経営価値四原理システムの導入と展開』、白桃書房。
- <sup>27</sup> 郷原信郎 (2007) 『「法令遵守」が日本を減ぼす』、新潮社。
- <sup>28</sup> 郷原信郎 (2007) 『「法令遵守」が日本を減ぼす』、新潮社。
- <sup>29</sup> 郷原信郎 (2007) 『「法令遵守」が日本を減ぼす』、新潮社。
- <sup>30</sup> 諏訪園貞明・杉山浩一 (2008) 『内部告発：潰れる会社生きる会社』、辰巳出版。
- <sup>31</sup> 赤羽喜六・軸丸靖子 (2010) 『告発は終わらない—ミートホープ事件の真相』、長崎出版。
- <sup>32</sup> 郷原信郎 (2007) 『「法令遵守」が日本を減ぼす』、新潮社。
- <sup>33</sup> 「『赤福』製造日改ざん」『日本経済新聞』2007年10月12日。
- <sup>34</sup> 「赤福、老舗再興の道険しく」『日経産業新聞』2007年11月13日。
- <sup>35</sup> 「赤福と石屋製菓これだけの共通項」『東洋経済 ONLINE』2007年11月13日  
<http://toyokeizai.net/articles/-/138?page=2> (2013年8月7日アクセス)。
- <sup>36</sup> 「『白い恋人』賞味期限改ざん」『日本経済新聞』2007年8月15日。
- <sup>37</sup> 「同族経営風通し悪く」『日本経済新聞』2007年8月16日。
- <sup>38</sup> 「石屋製菓と赤福 顧客の信頼を裏切ったとき経営者は断罪された」『日経ベンチャー』2007年12月号。
- <sup>39</sup> 「石屋製菓と赤福 顧客の信頼を裏切ったとき経営者は断罪された」『日経ベンチャー』2007年12月号。
- <sup>40</sup> 「石屋製菓、コンサドーレ札幌専用練習場来年10月に完成へ」『日本経済新聞』1999年12月25日。
- <sup>41</sup> 「『白い恋人』、痛恨の改ざん」『Nikkei Business』2007年10月8日号。
- <sup>42</sup> 社団法人経済同友会 (2003) 『「市場の進化」と社会的責任経営』、社団法人経済同友会。
- <sup>43</sup> 大村大次郎 (2009) 『脱税のススメ-改訂版-』彩図社。
- <sup>44</sup> 「エステ会社50億円所得隠し 国税指摘」『日本経済新聞』2008年12月4日。
- <sup>45</sup> 「エステ会社50億円所得隠し 国税指摘」『日本経済新聞』2008年12月4日。
- <sup>46</sup> 大村大次郎 (2009) 『脱税のススメ-改訂版-』彩図社。
- <sup>47</sup> 「私募債6億円引き受け」『日本経済新聞』2009年3月31日。
- <sup>48</sup> 「私募債3億円引き受け」『日本経済新聞』2009年8月28日。
- <sup>49</sup> 「脱税の芸能プロ社長に有罪判決」『日本経済新聞』2010年3月5日。
- <sup>50</sup> 「芸能事務所、脱税の疑い」『日本経済新聞』2009年1月13日。
- <sup>51</sup> 「脱税の芸能プロ社長に有罪判決」『日本経済新聞』2010年3月5日。
- <sup>52</sup> 大村大次郎 (2009) 『脱税のススメ-改訂版-』彩図社。
- <sup>53</sup> 輸入豚肉の自由化に伴い、国内の畜産農家保護を目的に一九七一年に創設された。安価な輸入豚肉に対し、一定の基準価格になるまで関税を課すため、基準価格より安い豚肉を輸入するほど関税は高くなる。国産豚肉との価格差を解消する仕組みで、基準よりも高い豚肉には四・三%の定率関税が課せられる。同制度

を巡っては、安価な豚肉を基準輸入価格前後の価格で購入したとする虚偽の申告を行い、脱税を繰り返す不正が横行。経済財政諮問会議のグローバル化改革専門調査会が今年五月、差額関税制度を廃止し透明性の高い制度への変更を求める報告をまとめている（「東京の食肉卸、輸入豚肉で脱税か、数億円規模——名古屋税関、強制調査」『日本経済新聞』2007年9月7日）。

- <sup>54</sup> 「豚肉関税脱税事件、協畜元社長に懲役3年、地裁判決、脱税額118億円認定」『日本経済新聞』2007年7月2日。
- <sup>55</sup> 「豚肉関税で100億円脱税容疑 元社長らきょう逮捕」『日本経済新聞』2006年11月16日。
- <sup>56</sup> 「豚肉関税脱税事件、協畜元社長に懲役3年、地裁判決、脱税額118億円認定」『日本経済新聞』2007年7月2日。
- <sup>57</sup> 「豚肉輸入130億円脱税容疑」『日本経済新聞』2012年4月20日。
- <sup>58</sup> 内田亨・山本靖（2013）「株式公開を意識したベンチャー企業のための不祥事防止策に関する一考察—ガバナンス・モデルを目指して」『新潟国際情報大学紀要』、第16号。