

論文の内容の要旨

氏名：階戸 照雄

博士の専攻分野の名称：博士（国際関係）

論文題名：ファミリービジネスのガバナンスに関わる研究

—パラレル・プランニング理論を中心として—

我が国のファミリービジネス（同族企業）は、海外に比べ中小企業から大企業まで数が多く、永きにわたって継続しているのが特徴である。これまで大いに経済発展を支えてきたが、その一方で、不祥事の代名詞のように言われてきた。当該分野はこれまで学問的蓄積が少なく、本邦において広範囲に亘る基礎的研究が大いに望まれる学問分野の一つである。本論文はファミリービジネスの経営上の重要課題であるガバナンスを中心に採り上げ、日本における研究発展に寄与することを目的とする。

既に欧米ではこの分野に関する研究が盛んに行われ、事業承継、企業業績とコーポレート・ガバナンスの3つが論文のテーマとして最も採り上げられている。コーポレート・ガバナンスに関わる研究については、経営学の研究テーマとしては本邦でも多くの論文が報告されているが、非上場企業が中心のファミリービジネスを対象としてみるとまだ限定的な研究成果に留まっている。筆者はこれまで国内外の事例研究や研究者とのコンタクトにより、日本のファミリー企業研究に対する多くの知見を獲得してきた。本研究では日本のファミリー企業研究における実証研究を試みるとともに、本邦未発表の最新のファミリービジネスに関わる経営、ガバナンスの理論を紹介し、研究の発展に貢献したい。本論文の構成は以下の通り。

序章：

第1節 研究目的

第2節 先行研究

第3節 論文構成

第I部： ファミリービジネスの現状と課題—ガバナンスを中心に—

第1章： ファミリービジネスに関わる諸課題

第1節 ファミリービジネスの現状と求められる対応

第2節 ファミリービジネス経営の課題とそれに対するこれまでの研究成果

第3節 ファミリービジネスを取り巻く環境変化

第4節 ファミリーとオーナー経営者との関係性の変化

第2章： 欧米のファミリービジネスの特異性

第1節 従前の経営学で教えないもの

第2節 海外におけるファミリービジネス研究・経営学の実態

第3節 海外におけるファミリービジネス経営

第3章： ファミリービジネスのガバナンス

第1節 ファミリービジネスにおけるガバナンスの重要性とその課題

第2節 日本人論に関する江戸時代から昭和・平成につながる類型

第3節 コーポレート・ガバナンス

第4節 仏企業の企業統治—日本企業への示唆に関する一考察

第5節 ファミリー・ガバナンス

第II部： パラレル・プランニング理論によるファミリービジネスガバナンス

第4章： ビジネスファミリーにおけるプランニングの必要性

第1節 ファミリービジネスの課題

第2節 ファミリーおよびビジネスのライフ・サイクル上の変遷

第3節 パラレル・プランニングの効果と手法の確認

第5章： ファミリーおよびビジネスの戦略

第1節 ファミリーの戦略

第2節 ビジネス戦略（会社の将来の計画）

- 第3節 ファミリービジネスを成功へと導くための投資
- 第6章： ファミリーおよびビジネスのガバナンス
 - 第1節 ファミリービジネスガバナンスと取締役会の役割
 - 第2節 ファミリー・ガバナンス（ファミリー集会とファミリー協定）の活動すべき内容
- 終章：
 - 第1節 提言
 - 第2節 結論
 - 第3節 今後の課題

第I部は第1章から第3章からなる。ここではこれまでのわが国におけるファミリービジネス研究の実態把握に基づき自らの研究の位置づけを示すべく、日本企業と海外企業なかんずくフランス企業に対するファミリービジネス研究のアプローチとガバナンスの位置づけを比較し整理した。

第1章では、まず最初にファミリービジネスの位置づけを世界的なレベルと日本国内の状況をそれぞれ確認し、次に欧米を中心に進んでいるファミリービジネスに関する研究の成果を整理した。最後に、日本で進行するファミリービジネスをめぐる環境が変化し研究の重要性が増している一方で、実際にはその研究が十分に進んでいないことも確認した。本章を通じて、現在の日本の状況に対し、欧米の研究成果を十分に咀嚼し導入することの意義を明らかにした。

第2章は欧米のオーナー経営の特異性を整理した。ファミリービジネス研究が従来の経営学のアプローチではカバーできない領域を含んでいることを欧米での研究に基づき説明した。海外の有名大学で取り組まれている研究の概要を紹介し、海外のファミリービジネス経営の事例を紹介した。

第3章ではファミリー企業のガバナンスを取り上げた。ファミリー企業経営の難しさはガバナンスの困難さにある。コーポレート・ガバナンスとファミリー・ガバナンスという二つの困難なガバナンスを両立させることでファミリービジネスの競争優位性はより一層強化される。近代企業経営理論では、企業は発展とともに所有と経営を分離させ専門経営者の時代に移行するという考えが広く普及していたが、ファミリービジネスの競争優位性が確認されるとともに、必ずしもファミリービジネス形態が遅れた経営スタイルではないという意見が提起されている。特に日本の経営の優位性を考えるとき、「イエ」の考えに基づく経営スタイルに競争優位の源泉があるという見方もある。また、フランスにおける企業統治から日本企業への示唆も行った。

第II部（4章～6章）ではパラレル・プランニング理論を紹介した。パラレル・プランニング理論はカーロック教授とウォード教授が唱えたファミリービジネスに関するマネジメント、ガバナンスに関連する経営理論で最新の共著“*When Family Businesses are Best* (2010)（仮訳）ファミリービジネス最良の法則”において発展的に展開されている。本稿ではその最新著作の内容の一部を抜粋して本邦で初めて紹介する。パラレル・プランニングはファミリーとビジネスという性格の異なる二つの組織をマネジメントするために必要な戦略の策定とプランニングを効果的に進める有効な手段である。このアプローチの最も意義深い点は、二つの組織への対応をパラレル（並行的）に進めていくことで、ファミリー、経営陣、およびその他のステークホルダーの意識を取り込んだ形で経営・プランニングを行うことができる点にある。本稿の成果が、我が国のファミリービジネス研究に加え、具体的なファミリービジネスの企業・家族運営に貢献することを期待する。

第4章ではファミリーとビジネスの双方のシステムや、各ライフ・サイクル上の変化、両者の目的が利害が相反することがあるなど、相互に複雑に重なり合うことで形作られるユニークな構造やその特徴について考察する。ファミリーとビジネスの双方を融合させ、ファミリーのビジネスに対するコミットメントを強化するためのプランニングの重要性を説くことが本章での中心的テーマである。パラレル・プランニングのプロセスとして、価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスという5つの各段階においてファミリーとビジネスの間に見られる相関性に着目する。その中で、創業者には必然的に備わっていたと思われ

るスキル、知識、行動などを、将来世代のメンバーが獲得するためにどのように行動するかという点も確認されている。事例として、戦略的プランニングを行わずに（言い換えれば有効に機能するファミリーとビジネスのガバナンスを持たずに）時間が経過したファミリービジネスの帰結がどのようなものになるかということも示した。ほかにも具体的な事例を通して、ビジネスファミリーにおける起業家精神を備えたコミットメントをどう育み、ファミリーオーナーシップの発展と存続にどう寄与させるのかという点が明らかになった。

第5章は戦略に関する考察である。ファミリーのリーダーシップとオーナーシップを向上させるために必要となるプロセスについて検討している。重要なことは対象企業の強みや機会を上手く活用した堅実なビジネスプランを作成することである。そのうえで、ビジネスプランニング・プロセスによってどのように企業の戦略的可能性が決定されていくのかを見るのがポイントとなる。戦略的可能性に関しては、投資判断を行う際の基準となるものとして、ファミリーのコミットメントも合わせて検討しなくてはならない。本章ではオーナーが投資判断を論理的かつ系統立てて行う際に活用するファミリービジネス投資マトリックスについても整理した。

第6章は、ファミリービジネスにおけるガバナンスならびにファミリーおよびビジネスにおける意思決定と説明責任の統合について検討した章である。ファミリーおよびビジネスのガバナンスは、双方のプランの間の整合性を図り、効果的に実行するうえで重要な要素であることを示した。ガバナンスについては、取締役会が、戦略策定、意思決定、説明責任に関して経営者やオーナーといかに協力すべきかについて考察している。さらに、ファミリー・ガバナンスの観点から、ファミリー集会、適切なファミリー協定の内容、および争いごとへの対処等も具体的に示した。

終章において、本稿で取り上げた内容を総括するとともに、日本のファミリービジネスガバナンスのために大変有効な手法の一つとして、パラレル・プランニング理論を提示した目的を再確認し、わが国のファミリービジネス研究に対する提言と今後の課題を明らかにした。

本稿では、わが国におけるファミリービジネス研究の現状を示し、有力な処方箋としてパラレル・プランニングを紹介した。これは今後の日本のファミリービジネスに与える意義は大きいと考える。今後は、この理論を本邦のファミリービジネスのガバナンス構築・支援の具体的なツールとして、ファミリービジネス経営者、学界等の研究者、アドバイザー、学生、ビジネスパーソン等へ提言・普及を行っていかなくてはならない。さらに、本研究あるいは今後の更なる研究を通して、日本大学をわが国のファミリービジネス研究の重要な拠点とすることが、残された重要な課題である。

以上