

## 論文審査の結果の要旨

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  
ーパラレル・プランニング理論を中心としてー

審査委員：（主査） 教授 水野和夫  
（副査） 任期制教授 山崎陽久  
横浜国立大学名誉教授 吉森賢

### 1. 本論文の目的及び意義

本論文の目的は、日本におけるファミリービジネス（ファミリー企業、同族企業、オーナー企業）の研究を通じて、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研究し、ファミリービジネスの研究に寄与しようとするものである。

およそ270万社（個人事務所を除く）ある日本企業のうち9割以上がファミリー企業であり、日本の上場企業のうち約3割がファミリー企業である。ファミリー企業の多くは中小企業であることになり、中小企業は雇用全体の7割を占めるのだから、ファミリー企業は戦後日本の経済発展に大いに貢献してきたことになる。しかし、近年赤福、船場吉兆などにみられるように不祥事が目立つようになり、政府は2008年10月に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」を施行するなど、ファミリー企業を活性化させる方向で取り巻く経営課題の解決を図ろうとしており、ファミリービジネスに関わる問題の解決は喫緊の課題となっている。

また、従来の経営学の主流はチャンドラーの企業の進化アプローチにみられるように、ファミリー企業は、いずれは専門経営者に取って代わられる、前近代的な経営形態とみなされ、ファミリービジネスの後進性が強調され、学問として同族経営が無視されてきた。しかし、欧米や日本の実証研究によれば、上場であれ、非上場であれファミリー企業のほうが非ファミリー企業にくらべて業績、たとえば、ROAやトービンのQなどが良好という結果が得られており、現実には主流派経営学理論とは逆の動きを示している。

このような状況を鑑みれば、ファミリービジネス研究は現在のところ日本において学問的蓄積の少ない分野であるが、広範囲に亘る基礎的研究が大いに望まれる。なかでも、ファミリービジネスにおけるガバナンス研究は基礎的分野であるものの、重要度が大変高い分野の一つである。欧米におけるこの分野の研究で最も採り上げられているのは事業継承、企業業績、そして、コーポレート・ガバナンスの三つである。日本においても、上場企業や大企業に関するコーポレート・ガバナンスは数多くみられるが、非上場企業を中心とするファミリービジネスのガバナンス研究となると、未だ限定的な研究成果に留まっている。

本研究は、日本のファミリー企業研究における数少ない実証研究の始まりとして先駆的に取り組んだものである。海外の研究事例や海外研究者との意見交換を通じて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、その成果を本論文に取り入れた。とりわけ、日本で未発表の最新ファミリービジネスに関わる経営、ガバナンスの理論紹介にも積極的に取り組んでいる点において本論文の新規性が認められる。

### 2. 使用資料

本論文では、過去25年間でファミリービジネス研究に多大な影響を与えた海外の代表的な下記の①～③の3つの理論（基本書）をまず第I部で採り上げて紹介し、第II部ではその集大成である④を詳細に紹介する。

- ① パラレル・プランニング：Ward, John (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*
- ② スリー・サークル・モデル：Gersick, Davis, Hampton, Lansberg (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*

- ③ 4つのC : Miller,Miller(2005),Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business
- ④ パラレル・プランニング : Carlock & Ward(2010),When Family Business are Best The Parallel Planning for Family Harmony and Business Success

ワード教授が著した①は、ファミリービジネス研究の代表的な原典であり、この改訂版として位置づけられるのが2001年に出版された“Strategic Planning for the Family Business”である。この本のなかで、彼は「パラレル・プランニング理論」を提唱し、その発展系が④である。まさに、ファミリービジネス研究の中核であるパラレル・プランニング理論の骨格が①から初まって最新の④へと脈々と受け継がれている。

### 3. 論文の骨子

第I部（1章～3章）において、日本におけるファミリービジネス研究の実態の把握に始まり、そのなかで自らの研究の位置づけを示すべく、海外企業なかんづ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、整理する。

第II部（4章～6章）において、最先端のパラレル・プランニング理論が紹介されている。この理論はカーロック教授とワ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あり、最新の共著“When Family Business are Best The Parallel Planning for Family Harmony and Business Success”（2010）において発展的に展開されている。同理論は日本におけるファミリービジネス研究の発展に有効なアイデアとなることが期待され、本論文ではその最新著作を日本で初めて紹介している。

パラレル・プランニングはファミリーとビジネスという本来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、最終的には有効なファミリー・ガバナンスを実行できる点にある。

### 4. 各章の構成

#### （第1章）

最初にファミリービジネスの位置づけを1980年代から世界的に始まった研究レベルと日本国内の状況を確認し、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（スリー・サークル理論、三次元発展型モデル、4つのC理論、パラレル・プランニング理論など）を整理する。

#### （第2章）

欧米のオーナー経営の特異性を整理し、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いて説明する。

#### （第3章）

ファミリー企業経営の難しさはガバナンスの困難さに原因がある。そうであるからこそ、コーポレート・ガバナンスとファミリー・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ことになる。

#### （第4章）

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の中心的テーマである。

#### （第5章）

ファミリーのリーダーシップとオーナーシップと向上させるために必要となるプロセスについて検討する。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。

#### （第6章）

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を説明責任の統合について検討する。

(終章)

今後の最大の課題は、本理論を日本のファミリービジネスにも多く紹介・適用することである。また、実用的な面からの課題としては、ファミリーにおける問題点に対し、誰が中心的な役割を持って意思決定を行うのか、ファミリーのリーダー（家長）の役割が必ずしも明確にされていない点がある。

## 5. 本論文に対する所見

総合評価は次のとおりである。多数の日米欧の先行研究を渉猟し、多くの視点から多面的に研究されておりその意義は高い。内容は日米欧の国際比較、比較の視点は文化、歴史、価値観、事例研究など百科事典的な広範囲の内容である。この結果、やや焦点が不明確となる難があるが同族企業における我が国における先駆的とも言える研究成果の一つであると評価できる。

また、個別に述べると次の3点で評価できる。

第一に本論文の野心的なチャレンジである。日本ではファミリー企業の数が世界で最も多く、しかも日本は世界でもっとも長寿企業が存在し（創業200年以上の企業は日本が約4000社で全世界の半分を占める）、日本経済に大いに貢献している。それに対して、日本の学術研究は欧米に数十年遅れをとっている。そのギャップを一気に縮めようとするのが本論文である。

次に、本論文の有する学際性である。ファミリービジネス研究は、従来の主流派経営学だけでは対応できず、経済学、心理学、社会学、行動科学など他の学問分野や実務家と緊密に連携し、学部横断的なプロジェクトが必要である点を本論文は強調し、「イエ」の概念を援用するなど、みずから学際性を意識した研究となっている。

最後に、ファミリービジネス研究はまだ歴史の新しい分野であり（フロンティアの学問）、本論文は最先端の研究成果を取り入れている点においても評価できる。

よって本論文は、博士（国際関係）の学位を授与されるに値するものと認められる。

以 上

平成26年3月13日