

論文の内容の要旨

氏名：水谷 公彦

博士の専攻分野の名称：博士（総合社会文化）

論文題名：日本のファミリービジネスにおけるガバナンスに関する一考察

－欧米型ガバナンスモデルの修正について－

特定の個人またはその一族(以下、「ファミリー」という)が、株式所有や経営参画等を通じて影響力を有しているファミリービジネス、企業形態が整ったファミリービジネスであるファミリー企業は、欧米のみならず日本においても多く存在している。ファミリービジネス・ファミリー企業における問題は、ファミリービジネス・ファミリー企業とファミリーにおけるガバナンスに起因することが多い。これを踏まえ、本稿では、米国発祥のコーポレートガバナンスとファミリーにおけるガバナンス(以下、「ファミリーガバナンス」という)に着眼した先行研究である **Parallel Planning Process** モデル(以下、「PPP モデル」という)という 2 つの欧米型ガバナンスモデルの日本のファミリー企業における適用検討を行うことを通じ、日本のファミリー企業の存続につながるガバナンスのあり方を示した。

序章では、本研究の動機と目的を説明した。

第1章(ファミリービジネス・ファミリー企業の現状と課題)

本研究におけるファミリービジネスおよびファミリー企業の定義、欧米および日本におけるファミリービジネス・ファミリー企業の現状、特徴、財務パフォーマンスを確認したうえで、ファミリービジネス・ファミリー企業において問題が生じたとされる事例を取り上げ、問題がガバナンスに起因している企業が多いことを指摘した。

第2章(仮説の設定および研究の方法)

日本のファミリー企業に適合したガバナンスに関する課題解決策を策定すべく、次の 4 つの仮説を設定し、ファミリー企業の事例にあてはめて検証を行うことで、日本のファミリー企業に適合するモデルを提示することを説明した。

仮説1 存続している日本のファミリー企業においては、ファミリーがファミリー企業の株式を所有することを通じてファミリー企業に対して影響力を有している。

仮説2 存続している日本のファミリー企業においては、ファミリーの価値観、ビジョン、戦略がファミリー企業側と共有されている。

仮説3 存続している日本のファミリー企業においては、ファミリー・メンバーがファミリー企業の経営に参加することを志向している。

仮説4 存続している日本のファミリー企業においては、ファミリー企業とファミリーの双方においてガバナンスを意識するとともに連携を行っている。

第3章(ファミリービジネス・ファミリー企業に関する主な理論・モデル)

ファミリービジネス・ファミリー企業を説明する経営学理論・モデルを概説し、PPP モデルが日本のファミリービジネス・ファミリー企業に適合するかは未解明であることを説明した。そのうえで、先行研究と本論文で設定した仮説との関係性を示した。

第4章(ファミリー企業におけるガバナンス)

ファミリー企業においては、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 2 つがあることを示し、問題を発生させず、ファミリー企業の存続につなげるには、2 つのガバナンスを意識する必要があることを説明した。

次に、欧米および日本におけるコーポレートガバナンスの現状を整理したうえで、ファミリー企業におけるファミリーガバナンスを意識した取組みを説明した。

そして、日本にはファミリーガバナンスを意識した先行事例として江戸期・明治期の三井家の取組みがあることを説明した。

第5章(ファミリーによるファミリー企業株式の所有の現状と課題)

欧米および日本におけるファミリーによるファミリー企業株式の所有状況を確認し、日本のファミリーのファミリー企業株式の所有率は欧米と比較して低く、株式が分散傾向にあることを説明し、その理由を明らかにした。

第6章(ファミリー企業として重点を置くべき要素)

ファミリー企業における事業承継の現状を整理し、事例企業を対象としてファミリー企業において重点を置くべき要素を確認した。

第7章(事例企業を対象とした仮説の検証)

日本のファミリー企業の中からファミリーによる株式の所有、ファミリーの経営への参加形態が相違する上場・未上場のファミリー企業を取り上げて、仮説検証を行った。

仮説1については、事例企業において検証の結果、ファミリーによる株式保有率には大きな差があることが確認された。

仮説2については、事例企業の7社でファミリー企業とファミリー間の価値・ビジョン・戦略の共有が確認できたが、ファミリーにおける事業承継方針が明らかにされていない2社では共有性は低いことが確認された。

仮説3については、事例企業全てにおいてファミリーによるファミリー企業への参加を確認できた。ただし、参加戦略はファミリー企業毎で差異が確認された。ファミリーが主要株主でないにもかかわらず社長に選任されている企業がある一方で、ファミリーが代表取締役となっている企業で非ファミリーを社長として選任しているケースが確認された。また、ファミリーが主要株主であるにも関わらず、非ファミリーを社長として迎え入れている企業も確認された。

仮説4については、ファミリー企業によりコーポレートガバナンスとファミリーにおけるファミリーガバナンスの意識した取組みについて、事例企業毎で差異が確認された。まず、ファミリーとしてのファミリー企業株式の所有比率が低い上場ファミリー企業においては、ファミリーとしてファミリー企業経営を担う者(以下、「ファミリー経営者」という)はコーポレートガバナンスを強く意識し、ファミリーの存在を企業成長に活かすことを意識したステークホルダー重視のガバナンス運営を行っていることが確認された。一方で、未公開ファミリー企業の主要株主にあるファミリー経営者は、ファミリーガバナンスを強く意識し、コーポレートガバナンスとの調整を図るガバナンス運営を行っているのが確認された。そして、ファミリー経営者と非ファミリー経営者との共同経営体制を採用しているファミリー企業があることが確認された。また、「所有と経営の分離」となった企業が、主要株主であるファミリーの代表者を非常勤取締役等として招聘し、ファミリー企業とファミリー間のガバナンス対策としている企業が確認された。

なお、事例企業の多くで、ファミリー経営者が、ファミリーに存在する資源ベース理論における模倣不可能な資源、社会情緒的資産維持理論でいうところの情緒的な資産を活用してファミリー企業の存続・成長に尽くすというスチュワードシップの意識があることが確認された。

第8章(日本のファミリー企業におけるコーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの在り方)

仮説検証の結果を踏まえ、日本のファミリー企業においては、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの双方を意識したガバナンスを行う必要があり、ファミリー経営者にはファミリーに存在する資源ベース理論における模倣不可能な資源、社会情緒的資産維持理論でいうところの情緒的な資産を活用してファミリー企業の存続・成長に尽くすというスチュワードシップの意識が求められることを明らかにした。そして、上場をしているファミリー企業においてはファミリーガバナンスよりもコーポレートガバナンスを意識し、ステークホルダーとの関係構築を行う必要があり、一方で、未上場のファミリー企業では、ファミリーガバナンスを基礎として、コーポレートガバナンスとの関係を調整することが求められ、いずれにおいてもファミリー企業のステークホルダーを意識する必要があることを明らかにした。

「所有と経営の分離」となっているファミリー企業では、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの関係調整を図るべく、ファミリーの代表者をファミリー企業における取締役として選任することの他、独立社外取締役の活用が求められることを明らかにした。また、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの調整の観点からのファミリー企業の存続・発展を目的とした非ファミリー人材の登用、取締役会活性化、ファミリー企業、ファミリー双方から独立した組織によるスキル評価等ガバナンス対策を行う必要性を指摘した。

そして、ファミリー側としても、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの関係が円滑に機能するように、ファミリー内における価値観・ビジョンの共有、ファミリー企業の経営陣・取締役会・独立社外取締役との対話・調整、ファミリーによるファミリー企業のステークホルダーを意識した取組みが求められることを明らかにした。

第9章(日本のファミリー企業に適合する課題解決モデルの提示)

仮説検証を踏まえ、先行の課題解決モデルである PPP モデルは条件を満たした一部の企業しか適合しないことを明らかにし、日本のファミリー企業における課題解決策を示すために、次のファミリー企業にも適合する修正された PPP モデル(日本版 PPP モデル)を提示した。

- ・ファミリーが経営を担うとともに主要株主である非上場ファミリー企業
- ・非ファミリーが経営を担っているファミリーが主要株主である上場・未上場ファミリー企業
- ・ファミリー・非ファミリーが経営を担っている非ファミリーが主要株主である上場・未上場ファミリー企業

終章

本研究全体の内容をとりまとめ、本研究であられた成果を要約し、今後の研究課題を述べた。

ファミリー企業におけるガバナンス面の課題が解決されることにより、ファミリー企業の存続につながれば、地方経済ひいては日本経済の発展に寄与するものと考えられる。

以 上