

論文審査の結果の要旨

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－

審査委員：（主査） 教授 加藤 孝治
（副査） 准教授 瀧川 修吾
特任教授 階戸 照雄

論文審査要旨

1. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

序章

第1節 本研究の動機と目的

第2節 論文構成

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

第1節 ファミリービジネス・ファミリー企業の定義

第2節 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

第3節 ファミリービジネス・ファミリー企業の特徴・パフォーマンス

第4節 ファミリービジネス・ファミリー企業における課題

第2章 仮説の設定および研究の方法

第1節 仮説の設定

第2節 研究の方法

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

第1節 ファミリービジネス・ファミリー企業研究が依拠する主な経営学理論

第2節 ファミリービジネス・ファミリー企業に関する主なモデル

第3節 先行研究で未解明の事項

第4節 先行研究と本稿で設定した仮説との関係

第4章 ファミリー企業におけるガバナンス

第1節 ファミリー企業における2つのガバナンス

第2節 欧米のファミリー企業におけるガバナンス

第3節 日本のファミリー企業におけるガバナンス

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

第1節 欧米のファミリーによるファミリー企業株式の所有状況

第2節 日本のファミリーによるファミリー企業株式の所有状況

第6章 ファミリー企業として重点を置くべき要素

第1節 ファミリー企業・ファミリー企業の成長過程におけるファミリーの関与

第2節 ファミリー企業における事業承継手法

第3節 ファミリー企業における相続・事業承継税制等

第4節 現代日本のファミリー企業事例

第5節 ファミリー企業において重点を置くべき要素

第7章 事例企業を対象とした仮説の検証

第1節 事例企業を対象とした仮説の検証

第2節 【仮説1】ファミリーによるファミリー企業の株式を所有することを通じたファミリー企業

に対する影響力維持

第3節 【仮説2】 ファミリーの価値観・ビジョン・戦略のファミリー企業側との共有

第4節 【仮説3】 ファミリー・メンバーのファミリー企業の経営への参加

第5節 【仮説4】 ファミリー企業とファミリーにおけるガバナンス面の連携

第6節 仮説検証のまとめ

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あり方

第1節 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

第2節 ファミリー企業におけるガバナンス強化の取り組み

第3節 ファミリーにおけるガバナンス強化の取り組み

第4節 ファミリー企業における株式上場戦略

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

第1節 先行研究の課題解決モデルが想定しているファミリー企業

第2節 日本のファミリー企業に適合する課題解決モデル

終章

第1節 主要な発見事実とまとめ

第2節 今後の課題

2. 本論文の概要

本論文の目的は、日本のファミリービジネス及びファミリー企業を研究対象とし、海外で研究が進んでいる理論・モデルがどのような形で適用しうるものか、その特徴と相違点を明らかにせんとするものである。すなわち、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企業であ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とから、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)、欧米発祥のコーポレートガバナンスという 2 つの欧米型ガバナンスモデルの日本のファミリービジネス・ファミリー企業における適用検討を行い、修正策を提示することを通じ、日本のファミリービジネス・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ということである。

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。

次に、第2章(仮説の設定および研究の方法)では、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。ここで提示した仮説は以下のとおりである。

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)は、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・実証研究の成果を踏まえて確立されたモデルを概説し、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)は、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)は、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、日本のファミリーによる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)においては、ファミリー企業における事業承継の現状を整理し、ファミリー企業において重点を置くべき要素を事例企業にあてはめを行った。

第7章(事例企業を対象とした仮説の検証)は、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、仮説検証を行った章である。それぞれの内容について整理する。

仮説1 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できた。

仮説2 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社では共有度は低いことが確認できた。

仮説3 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関わらず代表取締役を選任されている企業がある一方で、ファミリーが主要株主でありながらファミリーから代表取締役が選任されていない企業が確認された。また、主要株主である経営者が非ファミリーを代表取締役として迎え入れている企業も確認された。

仮説4 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、ファミリーの所有株数が少ない上場をしているファミリーを代表してファミリー企業の経営を行う者(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のが確認できた。一方で、未公開の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できた。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できた。また、「所有と経営の分離」となった企業が、新たに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できた。

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できた。

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)において、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の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重要性は共通することがわかった。また、「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。そして、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整理した。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）は、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）を提示した章である。以下の3つに分けてアプローチすることで、仮説的に新たなモデルの構築の可能性を検討した。

- ・ 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おり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おり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

全体を通して、終章では、本研究全体の内容を取りまとめ、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。すなわち、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。

3. 本論文の成果と問題点

本研究では、海外のファミリービジネスに係る理論を丁寧に整理するとともに、日本国内の多様な企業事例に基づく企業行動の特徴を整理することを通じて、4つの仮説に対して一定の方向性を示すことに成功している点が評価できる。本論文の成果としては、以下の点が挙げられる。

1. 日本のファミリービジネスにおけるガバナンスの仕組みについて、現在、上場企業で議論されているコーポレートガバナンスコードとの相違点を整理していること。
2. 日本企業に見られる特徴が歴史的な背景（江戸時代からの文化の継承、独自の相続制度の影響など）によって形作られてきたことを示したこと。
3. ファミリービジネスにおけるファミリーとファミリー企業の振る舞いを洞察した PPP モデルをベースにしつつ、日本の企業社会で広く観察される行動パターンに即した形で修正を加えていること。

一方で、本論文には次の問題点が認められる。

理論に対する整理が丁寧に行われている一方で、事例の検証に関して、必ずしも十分に行われたとはいいがたく、また、その事例の抽出が日本の企業社会全体から平均的にとられたものでないため、分析が一面的なものに留まっているのではないかと危惧される。また、日本型 PPP モデルとして提唱されているパターン分けに関し、そのモデル化への挑戦は評価されるが、新たなモデルの形態が意味する点が必ずしも十分に整理されているとはいえない点は指摘せざるを得ない。

上述のように本論文には不十分な点もある。しかし、それは本論文の学術的成果の価値を損なうものではない。

以上のことから、ここに審査員一同は、本論文が当該分野の研究に寄与するに十分な成果を挙げたものと判断する。よって、本論文は博士（総合社会文化）の学位を授与されるに値するものと認められる。

以 上

令和5年 1月 20日

以 上