

T.REVIEW

階戸照雄

日本大学大学院総合社会情報研究科
特任教授



ファミリービジネスにおけるファミリーガバナンス

昨今、「ファミリービジネス」という言葉をよく耳にするようになった。

2008年、「ファミリービジネス学会」を経営学界の著名な先生方と立ち上げた際、学会名が議論となった。オーナー企業、同族企業、老舗企業と、どの言葉も手垢がついており、不祥事等を連想させる悪い響きもある。議論の末、全く新しい「ファミリービジネス」という言葉を使うことになった。

同年、『オーナー企業の経営』を共著者として出版した際、出版社よりファミリービジネスをタイトルとするのは難しいと言われるくらい新しい言葉であった。

今や13年の月日を経て、ファミリービジネスは幅広く認知されている。2020年6月、編著書『ファミリーガバナンス』を発刊したが、「ファミリーガバナンス」を自然に使えて驚いた。

まず、「ファミリービジネス」と「ファミリーガバナンス」を最初に説明・定義したい。

日本は、質（世界一の長寿企業）、量（100年、200年以上の社歴の企業数）ともに、世界に冠たるファミリービジネス大国であるが、日本の全企業数である約360万社のうち、99.7%が中小企業だが、同時に、全企業の約97%がファミリービジネスだといわれている。

実は、「ファミリービジネス」の定義に関しては、世界的にみても統一されていない。一定の定義が存在しない背景としては、それぞれの社会で企業の捉え方、家族の捉え方に対する違

いがある。そこで、日本の企業経営に対するファミリーの影響度を考え、経営への関与あるいは企業の所有という観点から、以下の5つの条件のいずれか1つに該当する企業をファミリービジネスと考えている。

(1) 経営面からみた定義

- ① ファミリーが重要な経営トップの地位に就任している。
- ② 創業者のファミリーが経営に参画している。
- ③ 事業承継者としてファミリー一族の名前が取りざたされている。

(2) 所有面からみた定義

- ① 個人株主として相応の株式数を有している。
 - ② 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。
- ファミリーの存在が競争力に影響を与える可能性がある企業はファミリービジネスとなる。

次に、「ファミリーガバナンス」だが、一般のコーポレートガバナンスとは違う観点から捉える必要がある。すなわち、ファミリービジネスでは、企業の統治に加えてファミリーの統治についてもその仕組みを導入していくことが求められる。ファミリービジネスにおけるガバナンスの難しさは、ビジネスに対するコーポレートガバナンスと、ファミリーに対するガバナンスを両立させなくてはいけない点にある。

言い換えると、ファミリーガバナンスは、ビジネスにおけるコーポレートガバナンスとファミリーメンバー間での良好な関係性が構築され

ている状況を意味し、それとともに、2つのガバナンスが調和するように、その関係性を調整するためにビジネス及びファミリーが作る「統治するための各種の仕組み」までも含むものとして定義ができる。

そして、現在、ファミリービジネスにおけるガバナンスのあり方を考える上で、喫緊の課題となっているのが、事業承継の問題である。日本の被雇用者の約70%はファミリービジネスで働いているが、日本のファミリービジネスは現在、経営者の高齢化や業績悪化もあり、スムーズな事業承継が大変困難な状況にある。ファミリービジネスの存続が危ぶまれ、倒産にでもなると、失業者があふれることになる。政府もファミリービジネスの事業承継の重要性を認識し、2018年に新たに特例事業承継税制を導入したが、コロナ禍で厳しい状況は継続している。

それでは、世代交代に伴う事業承継を行うにあたり、ファミリービジネス経営者は何に気をつけて、どのように会社を引き継ぐべきなのか、また、後継者は創業者又はファミリービジネス経営者が築いてきたガバナンスをどのようにつないでいけばよいのか。そもそも、顧問先の事業承継にあたり、税理士が果たすべき役割や関わり方としてはどのようなことがあるのか、有効な処方箋はあるのかを考察してみたい。

まず、経営者として、どのように会社を引き継ぐのかであるが、よく長寿企業の経営者から聞く言葉は、駅伝に譬えて、次の世代にバトンをつなぐという説明である。自分が任された区間はきっちりと走り抜く姿勢である。バトンを渡す者、それを受ける者の双方にとって、スムーズな事業承継とするためには、数年又はそれ以上の相当の期間にわたる周到な計画が必要である。自分たちだけで悩むのではなく、外部アドバイザー等から助言を得るのも有益だ。まさに顧問先をよく知る税理士の方々の出番である。

次に、税理士として、顧問先の事業承継にどう臨めばよいかを考えてみたい。ファミリー企

業であろうと、なかろうと、主に税務を中心に当該企業のためになすべき事業承継に関わる実務を済々とするは従来どおりである。ただ、ファミリービジネスの場合、単にビジネスのことだけを考えるのではなく、いつもファミリーの仲のよさなど、ビジネスとファミリーを車の両輪のように考えておく必要がある。

ビジネス上で仮にうまく節税ができて、ファミリーを考えると、最適解ではないこともある。このビジネスとファミリーを並行して考える理論は、欧米ではすでに1980年代に提唱されていた。その最新形の「パラレル・プランニング・プロセス・モデル」を拙著の『ファミリーガバナンス』や『ファミリービジネス 最良の法則』で紹介している。

このモデルは対立しがちなビジネスとファミリーの間を調整するプログラムで、全体が5つのステップで構成されている。また、ファミリーと経営者がファミリービジネスの将来像を考え、プランニングを行うための包括的なアプローチが理解できるように作られている。

すなわち、ファミリーとビジネスの双方のシステムを、「価値観」「ビジネス」「戦略」「投資」「ガバナンス」という5つの活動により体系的に結びつけることで、並行的にプランニングを行うのである。顧問先へのアドバイスのご参考になれば、幸いである。

Profile

階戸 照雄 (しなと てるお)

日本大学大学院総合社会情報研究科特任教授
1978年大阪外国語大学(現・大阪大学)卒業、パリ政治学院(OEP)修了、INSEAD(MBA)修了、日本大学博士(国際関係)。みずほフィナンシャルグループ、朝日大学を経て、2006~21年日本大学大学院総合社会情報研究科教授(12~20年同研究科長)。21年4月から現職。著書に『ファミリービジネス 最良の法則』(翻訳)(ファーストプレス社、2015年)、『日本のファミリービジネス』(共著)(中央経済社、2016年)、『ファミリーガバナンス』(編著)(中央経済社、2020年)など。オフィシャルサイト：<https://www.shinato.biz>
