

# 【論文】日本のファミリービジネスにおけるフィランソロピー についての一考察

水谷 公彦  
日本大学大学院総合社会情報研究科

## A Study on Philanthropy in Japanese Family Businesses

MIZUTANI Kimihiko  
Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

Several family business owners in Japan and elsewhere are enthusiastic about philanthropic activities such as social contributions and donations. This study examines, from the standpoint of business management, the thought process of family-business owners in Japan as they engage in philanthropic activities. It focuses on the fact that owners are subject to corporate governance as the manager of family businesses while also being subject to family governance as the representative of the family. We further identify how the coordination and harmonization of both types of governance may lead to philanthropic activities by family businesses.

---

### 1.はじめに

フィランソロピーとは、ギリシャ語で「フィリア（愛）」と「アンソロポス（人類）」という言葉からできており、人類への愛に基づいた行為・取組みのことである。フィランソロピーは、明確な定義が定まっておらず、一般的に社会貢献を目的とした寄付・助成を包含して多様な社会に向けた個人・法人・財団等の取組みをフィランソロピーという。

フィランソロピーに熱心な人はフィランソロピストと言われ、世界的に有名なフィランソロピストには、マイクロソフト創業者であるビル・ゲイツ氏や持株会社であるパークシャー・ハサウェイのウォーレン・バフェット氏などがいる。

日本においては、未だフィランソロピーという用語は一般的ではないが、ファミリービジネスのファ

ミリー経営者は、様々な形で社会貢献・寄付等の取組みを行っている。

ファミリービジネスのファミリー経営者がどのような考えで社会貢献・寄付を含めたフィランソロピーに取り組んでいるかを、ファミリービジネスにおけるガバナンスの観点を踏まえて考察する。

### 2.ファミリービジネスの定義

ファミリービジネスの定義については、論者により様々な定義があり、現時点で定着した定義は存在していない。一定の定義が存在しない背景としては、社会における企業およびファミリーの捉え方に違いがあることが考えられる。

本稿においては、階戸・加藤（2020）<sup>1</sup>に準拠し、次の5つの条件のうちいずれか1つを満たす企業を

---

<sup>1</sup> 階戸照雄・加藤孝治（編著）、三井住友信託銀行株式会社・デロイトトーマツ税理士法人（著）（2020）『ファミリーガバナンス スムーズな事業承継を実現する

ために』中央経済社, pp.16-18.

ファミリービジネスと定義する。

- ①ファミリーが重要な経営の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。
- ④個人株主として相応の株式数を有している。
- ⑤必ずしも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。

### 3.ファミリービジネスによるフィランソロピーの現状

#### 3.1 ファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取組み主体

ファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取組み主体は、大別して、①ファミリー経営者またはファミリー個人、②ファミリービジネス（法人）、③ファミリーが社会貢献等を目的として拠出したファミリー株等有価証券・金銭等の財産を原資として設立した財団等（以下、「ファミリー財団」という）の3つがある。このうち、ファミリー財団は、財団設立に際してファミリーが定めた定款と設立趣意に従って、一定の要件のもと管理・運営が行われる法人であり、広い意味でファミリー（個人）によるフィランソロピーの取組みとしての範疇に位置付けられるものである。

ファミリーの代表者として経営を担う者（以下、「ファミリー経営者」という）は、ファミリービジネスの株式（以下、「ファミリービジネス株」という）を保有するファミリーメンバー（以下、「ファミリー株主」という）の代表者としての顔と、ファミリービジネス（法人）の経営者としての顔という2つの顔を持つ。よって、ファミリー経営者によるフィランソロピーの取組みは、ファミリーによるフィランソロピーという個人（ファミリー財団による取組みを含む）としての取組みにファミリーの代表者として参画する場合と、ファミリービジネス（法人）におけるフィランソロピー取組みを経営者として推進

する場合がある。

#### 3.2 欧米におけるファミリービジネスによるフィランソロピー

欧米においては、ファミリービジネスがファミリー財団等を通じてフィランソロピーの取組みを行うことが多く見られる。

アメリカ（2014年）におけるファミリー財団数は、42,008 団体、保有財産額は 4,009 億ドル、年間助成額は 259.5 億ドルである。アメリカにおける私立の財団の約半数を占めるものであり、財団規模は数十万ドルから 10 億ドル以上と様々である<sup>2</sup>。アメリカにおける個人による年間寄付額は 2,818.6 億ドル（2016年）であり、ファミリー財団による助成は個人による寄付の約 1 割の規模になっている<sup>3</sup>。また、イギリスのファミリー財団数・保有財産に関するデータはないが、ファミリー財団から 13.81 億ポンド/年の助成（2014年）が行われている<sup>4</sup>。

アメリカ、イギリスとも、ファミリー財団の上位の助成対象は、保健・教育等の分野であることが共通しており、高齢化・相続の増加に伴い、ファミリーの資産・価値観・伝統の承継の手法として、ファミリー財団が注目され、設立が増えている。

なお、アメリカ、イギリス以外の国においても、ドイツのツァイス財団のようにファミリー財団等を活用したファミリービジネスまたはファミリーによるフィランソロピー取組みが行われている。

欧米における寄付・助成にかかる税制優遇制度は、各国により差異がある。個人による寄付の場合には、対象となる寄付の種別毎に対象となる税および控除額が決められており、法人の場合には課税所得からの損金算入率が決められている。また、財団に対する寄付については一定の要件のもと税制優遇措置が講じられている。

例えば、アメリカにおいては、保健・教育等を目的とする団体で内国歳入法に定めた要件を満たし、内国歳入省の承認を受けた団体への個人からの寄付は、所得税の控除の対象となる（寄付の対象となる

<sup>2</sup> 日本ファンドレイジング協会（編）（2017）『寄付白書 2017』日本ファンドレイジング協会、pp.108-109.

<sup>3</sup> 同書、p.11.

<sup>4</sup> 同書、pp.108-109.



する取組みとは相違すると考えられる。

### 3.4 日本におけるフィランソロピー

日本におけるフィランソロピーの取組み主体は、欧米と同様、主として個人、法人、財団等の3つの主体で構成されている。

寄付・助成額は、年約1.6兆円の規模であり、個人が7,756億円(2016年)、財団が1,006億円(2015年)、法人が7,909億円(2015年)の実績となっている<sup>9</sup>。

このうち、ファミリー経営者による個人としての寄付としては、楽天グループ株式会社の創業者である三木谷浩史氏が、東日本大震災の義援金として個人で10億円以上(2011年)を寄付するとともに、米国のフルブライト・プログラムに9,000万円を寄付している取組みがある。なお、三木谷氏以外にも、ファミリー経営者による個人としての災害・教育支援目的の寄付事例がある。

日本においても、欧米と同じく、ファミリー財団を活用した助成が行われている。日本には約1,600の助成を行う財団があり、約3,000の助成プログラムが行われている<sup>10</sup>。公益財団法人助成財団センターが公開している助成財団名を確認すると創業者ファミリーの名前を冠したファミリー財団が多く含まれている。また、上場会社の上位株主名簿を確認すると200以上の上場企業における上位株主に創業者ファミリーの名前を冠したファミリー財団が確認できる。ファミリー経営者またはファミリー株主が、ファミリービジネス株を財団に寄付し、ファミリー財団を通じたフィランソロピー活動を行っているものと考えられる。

### 3.5 日本におけるフィランソロピーの取組みに関する税の取扱い

欧米とは適用条件が相違するが、日本においても個人・法人・財団等が寄付・助成の取組みを行った際の税の優遇等の制度がある。

個人からの寄付のうち、国・地方公共団体に対す

る寄付・助成等に対する寄付・助成の一定のものは、特定寄付金として所得税の控除ができる。これ以外にも、都道府県・市区町村に対する寄付金等については住民税からの控除が認められている。また、相続・遺贈によって取得した財産を国・地方公共団体等に寄付する場合には、相続税の対象外とすることができることになっている。ちなみに、アメリカとは相違し、繰越控除は認められていない。

なお、法人からの寄付については、特定寄付金を対象として対象となる寄付毎に損金算入等の措置が講じられている。

一方で、公益財団および一定の要件を満たす一般財団(非営利型に限る)が助成を行う場合には、一定の要件のもと、助成を受けた者に税の優遇措置が適用されている。

また、ファミリー経営者またはファミリー株主等が、公益財団および一定の要件を満たす一般財団(非営利型に限る)に対してファミリービジネス株等の財産を寄付する場合には、税制上の優遇措置が適用され、寄付時の譲渡所得税、財団の贈与税が非課税となる。なお、公益財団に限定されているが、相続後に相続人がファミリー株式を公益財団に寄付する場合にも同様の非課税特例が適用される。財団は、利益の配当を目的とせず、また、持分という概念がない特徴を有しているため、財団には、原則的には相続税が課されることはない<sup>11</sup>。

ちなみに、日本においては、アメリカのような財団資産の一定額以上を社会貢献しなければならないというルールは財団に適用されていない。

財団による社会貢献取組みについては、国もこれを促進しており、税制面でも各種優遇措置を設けて十分な社会貢献取組みが行えるよう支援している。

### 3.6 相続対策を兼ねたファミリー財団の活用

ファミリー経営者は、ファミリービジネスの成長ステージ、ファミリーの家族構成、承継の意思・適正等を踏まえて、ファミリーとして保有するファミ

<sup>9</sup> 日本ファンドレイジング協会(編)(2017), 前掲書, pp.10-11.

<sup>10</sup> 助成財団センターHP

[JFCWEB | 助成金情報](#) (閲覧日: 2021年8月3日)

<sup>11</sup> 財団の同族理事が50%超である等の要件に該当する一般財団では、財団に一定の相続税が課されることになる。

リービジネス株式の相続・承継対策を講じている。

一般的な中小企業のファミリービジネスの場合には、生前贈与の活用、ファミリーオフィス（資産管理会社を含む）を活用する事が多いが、一定の要件を充足する中小企業の場合には、事業承継税制の活用も検討することになる。しかし、これらの対策では相続・承継対策として十分な対策を講じることができない上場企業を中心とする大企業ファミリービジネスも多い。

この対応策として広く活用されているのが、ファミリーとしての理念、ステークホルダーに対する対応を踏まえた社会貢献取組みへの関心に加え、相続税対策、株式の分散防止および安定株主対策を有効に機能させるため、公益財団をファミリー財団として設立して、ファミリービジネス株を寄付することにより、ファミリーとしての相続財産から外す手法である。

実際に、日本のファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取組み事例を確認すると、公益財団および一定の要件を満たす一般財団（非営利型に限る）が活用されている例が多い。公益財団および一定の要件を満たす一般財団（非営利型に限る）が活用されている理由は、財団の寄付については、税制上の優遇措置があることが理由としてあげられる。

ファミリー経営者がファミリービジネス株を個人所有のまま持ち続けければ、いずれ相続した人が相続税を納税すべきこととなるが、これを財団に寄付し、その株式の所有権を財団に移転させると、贈与税のみならず、ファミリー経営者の相続発生時においても相続税は発生しない。相続税は、相続する財産が金銭以外の財産であってもその時価に対して課税されるため、別途に納税資金を準備できない場合に株式を売却することにより納税資金を調達する対策を講じる必要が生じるが、相続税が発生しなければこのような納税を目的とするだけの第三者への株式売却を回避できるため、ファミリービジネス株が分散することを防ぐことができる。

また、遺産分割などにより相続人の間でファミリービジネス株が分散することを防止するとともに、ファミリービジネスとしての安定株主対策にもつなげる効果も期待される。

### 3.7 ファミリー財団活用の際しての留意事項

社会貢献取組みを行うと同時に相続対策等の効果を得ようとする場合には、高い公益性をもった社会貢献取組みが継続的に行われることを担保しようとする公益法人制度の活用と、社会貢献取組みの促進のために設けられている優遇措置が節税のために利用されることを抑制しようとする税法からの制約を受け入れることとなる。そして、税制上の優遇措置を受けるうえでの制約の内容が、財団の運営に大きな影響を与えるものとなっている。

具体的には、①財団が特定の役員等に支配・利用されることを防止する観点からの議決権に関する要件の充足、②設立者などの特定の者の利益のために法人運営が行われることがないようにすること、③寄付先の財団について非営利性が高い法人として要件を具備している法人に限ること等の充足が必要である<sup>12</sup>。

財団に税負担なく株式を寄付することができるというこの優遇税制の最大の目的は、民間部門における公益性の高い社会貢献取組みを支援することにある。そのため、将来に向かって安定的にその社会貢献取組みが行われるように、優遇税制の適用については、寄付財産が確実に社会貢献取組みの基盤となることを要求しているのである。このため、社会貢献取組みを担う財産基盤として、寄付後2年迄の間にその公益を目的とする事業の用に直接供することが必要とされている。直接供するといっても経済的権利を表章している株式が対象である場合、土地や建物とは違い物理的に使用することはできないので、その株式から得られる配当金収入のすべてが、公益目的事業の実施費用として適切に使われていることが必要とされている。従って、運用益として得た配

<sup>12</sup> 公益財団では、代表理事等の特定の者の利益に偏った運営がなされることを禁止する必要があることから、税制上の優遇措置を受ける要件として、理事、監事、評

議員についてファミリー等が占める割合は3分の1までとなっている。

当金収入が公益目的事業の実施で使い切ることができなくなった場合や、公益目的事業の妨げになるような株式の売却処分等が行われた場合には、優遇措置を受けることについての承認が取り消され、時価での譲渡があったものとして負担すべき税金（譲渡所得税）を支払うこととなる。

また、その寄付先が公益財団の公益目的事業であった場合に、その後、公益目的事業が適切に実施されないなどの理由で、公益財団としての基準を満たさずに認定が取り消された場合には、その公益財団が公益目的のために保有している財産を国等に贈与しなければならないことになる。

#### 4. 先行研究

ランデル・S・カーロックとジョン・L・ウォードは、その著作である『ファミリービジネス 最良の法則』<sup>13</sup>「第5部 企業形態のファミリービジネスの受託責任（木を植える人々）」において、ファミリーおよびビジネスにとっては、ファミリービジネスを成功させていくことにつき、受託責任という共通の価値観を持つことの重要性を指摘している。

ファミリーおよびビジネスは、受託責任という共通する価値観を持つことで、ファミリーの視点とビジネスの視点の双方から、ビジョンの策定、戦略の策定、投資およびガバナンスといった項目を並行的に検討し、具体的な行動を行うことで、ファミリービジネスの成功につなげることができるとしている。

また、受託責任という共通の価値観を持つことで、ファミリーとビジネスの結束を維持するとともに、ファミリー内の良好な人間関係を維持することにつながるとしている。

そして、ファミリービジネスの受託責任は、ファミリーやビジネスの成功に対するファミリー経営者の継続的な貢献を評価するものであり、人的・財務的投資、リーダーシップおよびガバナンス活動を基にファミリーの取組みを5～20年のスパンで評価す

るものであり、ファミリーの投資、ファミリーのリーダーシップ、ファミリーガバナンスと並んで、ファミリーの社会貢献の取組みを評価項目としている。

なお、ファミリーおよびビジネスとしての社会貢献としての具体的な取組みとして、①ファミリーが有する人材および資源を社会貢献の取組みに供する、②ファミリービジネスが事業を展開している地元コミュニティの利益を守ることをあげている。

#### 5. 先行研究で明らかになっていない事項

4.で記載したランデル・S・カーロックとジョン・L・ウォードによる先行研究においては、ファミリーメンバーは、ファミリービジネスを成功させていくことにつき、受託責任という共通の価値観を持つことの重要性を指摘し、ファミリーの視点とビジネスの視点の双方から、ビジョンの策定、戦略の策定、投資およびガバナンスといった項目を並行的に検討することで、ファミリーの成功につながる行動として社会貢献としてのフィランソロピーの取組みがあるとしている。しかし、実際にファミリー経営者がビジネスおよびファミリーの双方を意識して具体的に何を考慮してフィランソロピーの取組みにつなげる意思決定を行うかまでは明らかにしていない。

については、ファミリー経営者がフィランソロピーに取り組むのは次の2点にあるとの仮説を設定し、考察を進める。

- ①ファミリービジネスの成功を目的としたコーポレートガバナンスを意識した地域・社会・従業員等ステークホルダーとの良好な関係性確保
- ②ファミリーとしての価値観を実現およびファミリーの永続性確保を目的としたファミリーガバナンスと税を意識した取組み

#### 6. ファミリービジネスにおけるガバナンス

##### 6.1 ファミリービジネスにおけるガバナンス

株式会社であるファミリービジネスにおいては、

<sup>13</sup> ランデル・S・カーロック&ジョン・L・ウォード（著）、階戸照雄（訳）（2015）『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス（Randel S. Carlock,

John L. Ward (2010) "When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success". London, Macmillan, 2010 edition. )

コーポレートガバナンス、ファミリーガバナンスの2つのガバナンスがある。

このうち、コーポレートガバナンスは、ステークホルダーを意識した行動規範として遵守を求めるソフト・ローとして機能しているのに対し、ファミリーガバナンスは、ファミリーメンバーを規律するファミリー内のプライベートな規律である。

ファミリービジネスにおけるガバナンスは、非ファミリービジネスと大きな差がある。これは、ファミリーが当該企業の主要株主であり、企業経営にファミリーの影響があることに起因する。株主と経営者との関係は、第一義的なコーポレートガバナンスであるとされており、経営者はファミリー株主を発行済株式総数の一定割合以上を保有する主要な株主として意識する必要がある。一方で、ファミリー株主も、ファミリー経営者をファミリーガバナンスで規律するとともに、株主総会における議決権の行使という形でファミリーガバナンスを踏まえたファミリーとしての考えを企業側に示すことになる。よって、ファミリービジネスにおいては、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスとの関係調整が重要と考えられている。

## 6.2 コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスとは、企業経営者が、ファミリービジネスの株主、顧客、債権者、地域社会等（以下、「ステークホルダー」という）の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みをいう。そして、企業経営者は、ステークホルダーとの関係において社会的責務を果たし、企業の経営方針を決定するに際しても、株主をはじめとするステークホルダーとの関係を踏まえたうえでの確に意思決定する必要があると考えられている。

ファミリー経営者は、ファミリービジネスを成功させるべくファミリービジネスのマイナス面がステークホルダーに生じないように、非ファミリー株主への情報開示・対話を適切に対応するとともに、従業員、社会等に対してコーポレートガバナンスを意識した対応を行うことが求められる。

日本においては、コーポレートガバナンスの取り組み強化の観点で、2015年に上場会社を対象とした企

業統治方針として「コーポレートガバナンス・コード」が適用された。

これは、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話、という5つの基本原則からなり、企業統治における基本原則を規定している。2021年に改訂が行われ、5原則が追加、13原則が改訂され、全83原則となった。2021年のコーポレートガバナンス・コードの主要な改訂のテーマとして、気候変動関連に関する改訂、サステナビリティを巡る課題への取り組み等が取り上げられた。

株主と経営者との関係は、第一義的なコーポレートガバナンスと考えられているが、株主による経営者への規律付けが重要であると考えられている。株主が企業の所有者として委託者となり、経営者は所有者である株主から経営を委託された者として受託者となる関係に位置付けられる。株主を委託者、経営者を受託者とする委託信任関係において、受託者である経営者が、委託者である株主のために忠実に義務を果たさない問題が両者の利害の不一致、情報の非対称性等により起こると考えられている。これを抑制・低減させるために、委託者が受託者を監督する仕組みや仕掛けを作り、株主が経営者を規律付ける関係が必要となる。

株式会社である企業においては、基本的に株主が経営者を規律・監督し、経営者が経営の執行を担うことになるが、株主総会だけでは規律・監督することが難しいことから、株主に代わり取締役会等が経営者を規律・監督することになる。しかし、取締役会設置会社では、代表取締役、代表取締役以外の取締役のうち業務執行する取締役として選任された者は業務を執行することとなることから、取締役の相互監督ということになる。このため、日本においては、コーポレートガバナンス強化の観点で、監査役の権限強化・任期延長、社外監査役制度、独立社外取締役等の監督強化策が導入された。

## 6.3 ファミリーガバナンス

ファミリービジネスにおいては、ファミリービジネス株を保有しているファミリー経営者およびファ

ミリー株主は、企業経営、資本政策、ファミリーとしての自社株式等の資産の管理・相続、事業承継等に関する価値観・ビジョン・戦略、承継者の選定・育成等をファミリー内で共有化し、共有化した価値観・各種計画をファミリー株主間で相互に遵守することで、ファミリーとしての永続性を確保する取組みにつなげることが望まれている。

ファミリー株主は、ファミリーの代表者として経営を担うファミリー経営者をファミリーガバナンスに基づく委託信任関係により規律するとともに、株主総会における議決権行使という形で、ファミリーの価値観・ビジョン・戦略等に基づく考えをファミリービジネス（企業）側に示すことになる。

このような、ファミリー株主間で相互に遵守するとともに、ファミリー株主がファミリー経営者を規律するファミリー内のプライベートなガバナンスがファミリーガバナンスである。

ファミリー経営者は、ファミリーガバナンスに基づき、ファミリービジネスの成功とファミリーの永続の双方を両立すべく取り組むことになる。

## 7.日本におけるフィランソロピーを目的としたファミリー財団事例

日本におけるファミリー財団の例としては、イオン株式会社創業家の岡田卓也氏が1979年に設立した岡田文化財団（資産額約551億円、年間助成額約1.3億円）、京セラ株式会社創業者の稲森和夫氏が1984年に設立した稲森財団（資産額約1,257億円、年間助成額約4.3億円）、株式会社ニトリの創業者である似鳥昭雄氏が2005年に設立した似鳥国際奨学財団（資産額約599億円、年間助成額約2.2億円）等多数に及ぶ。

稲森財団、似鳥国際奨学財団が、創業者の価値観の実現という観点から広く社会の発展を願って研究・教育助成を対象としている。

また、株式会社ブリヂストン創業者である石橋正二郎氏は、企業経営と文化事業を両輪とし、特に文化事業では「世の人々の楽しみと幸福の為に」

という信念の実現のもとに、東京で初めて近代洋画の美術館（現在のアーティゾン美術館）を開館（1952年）、ブリヂストン発祥の地である久留米市に文化センターを建設寄贈して新たな美術館を開館（1956年）、美術による国際交流のためベネツィア・ビエンナーレ日本館を建設寄贈（1956年）、東京・北の丸公園に東京国立近代美術館を新築寄贈する（1969年）などの文化支援を実施した。公益財団として石橋財団の公益認定は、2012年ではあるが、1952年以降、美術館事業、芸術・文化・教育取組みを支援する寄付助成事業を実施している<sup>14</sup>。

ファミリービジネスのファミリー経営者が支援した美術館事業は、アーティゾン美術館以外にも多数あり、出光美術館、根津美術館、佐川美術館、ホキ美術館等が取組み例としてあげられる。

なお、地方のファミリービジネスが、ファミリービジネスと関連性のある地域の産業・経済活性化を目的として、フィランソロピー取組みを行う例が全国に見られる。明治時代に地方のファミリービジネス・名士が共同して、地方銀行・無尽、ローカル鉄道の創設に取り組んだ例もこの取組みに含まれると考えられる。

地域に特化したフィランソロピーの取組みでは、静岡県のファミリービジネスである鈴与株式会社のファミリー経営者が中心となり、数代にわたり清水港の整備に取り組んだ事例がある。清水港修築に伴い私有地の無償提供等も行っており、清水港と鈴与グループの発展の両立と地域産業・経済の活性化を目的としたフィランソロピー取組みと考えられる。

また、三重県では伊勢名物の赤福餅を製造・販売する株式会社赤福のファミリー経営者が中心となり、赤福本社周辺の約2,400坪を6年かけて買収し、約140億円かけて江戸時代の町並みを再現した「おかげ横丁」を誕生させ、赤福の発展と地域産業・経済の発展に寄与したフィランソロピー取組みがある。なお、岡田文化財団は、イオンの創業地であ

<sup>14</sup> 石橋財団 HP  
[石橋財団について | 公益財団 石橋財団 \(ishibashi-](http://ishibashi-foundation.or.jp/)

[foundation.or.jp](http://ishibashi-foundation.or.jp/)) (閲覧日: 2021年8月3日)

る三重県四日市市を中心として三重県での音楽・美術取組みを行っている特徴がある。

以上のように、ファミリービジネスにおいては、ステークホルダーを意識したファミリーとしての価値観の実現（例：稲森財団、似鳥国際奨学財団、石橋財団）、ファミリービジネスが事業を展開している地元への貢献（例：岡田文化財団、鈴与、赤福等）等が行われている。

なお、日本におけるファミリー財団の多くが、ファミリー経営者等ファミリー株主がファミリー株を財団に寄付しており、ファミリーとしての理念の実現のみならず、ファミリービジネスとファミリーとの関係が維持されたファミリービジネスとして存続することを狙いとした相続対策、ファミリービジネスとしての安定株主対策等の効果も期待して実施したと考えられている。

## 8.ファミリー経営者によるコーポレートガバナンスを意識したフィランソロピーの取組み

ファミリーの代表者として経営を担うファミリー経営者は、ファミリービジネスを成功に導くべく、ファミリーの価値観に裏付けられたファミリーガバナンスに加え、コーポレートガバナンスを意識した適切かつ健全な企業経営を行うことが求められており、コーポレートガバナンスを意識した経営を行うことにつき取締役会から規律を受けている。

その際、ファミリー経営者には、ステークホルダーを意識した経営を行う必要があり、ステークホルダーに対する情報開示、ステークホルダーとの対話、適切な取引、ステークホルダーの利益を守る等の対応を行うことが求められている。

このコーポレートガバナンスを意識したステークホルダーとの関係で、ファミリーとしての価値観に基づく行動を通じて当該企業がファミリービジネスであり続けることを受け入れてもらえるよう、顧客・地域・社会から信用を得る取組みとしてフィランソロピーの取組みが行われている。ファミリービジネスにおいては、創業者の代から蓄積してきた地域での名声を維持するために、地域貢献等のフィランソロピーの取組みを行うことで、地域におけるステーク

ホルダーとの長期的な関係構築を図ろうとする取組みもこの中に含まれる。

コーポレートガバナンスとフィランソロピーとの関係は、かねてから、株主のみならず、地域、社会、従業員等をステークホルダーと認識し、企業・経営者が適切に対応するという観点で、社会貢献・寄付等 CSR の取組みとして認識されてきた。

一般的なファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取組みとしては、保健・教育・文化支援等が考えられるが、日本のみならず、アメリカ、イギリスでもファミリー財団からの寄付は、これらのテーマが上位になる傾向にある。

日本においては、ゴム製造業であるブリヂストンの創業家ファミリーである石橋家は、創業者の石橋正二郎氏が「世の人々の楽しみと幸福の為に」という信念を有していたこと、また、全国にステークホルダーである顧客がいることを意識して、東京において美術館を開館し、芸術・文化支援を行っている。また、石油の関連業の出光等も、顧客、従業員、地域・社会は特定の地域に限定されるものではなく、全国の顧客、従業員、地域・社会等ステークホルダーを対象としたものと考えられる。このように、ファミリービジネスの扱う商品等業務内容、ステークホルダーの所在地等によりフィランソロピーの取組み内容は差異が生じるものと考えられる。

ファミリービジネスの業務内容から顧客、従業員、地域、社会等ステークホルダーが特定の地域に限定される場合には、当該地域に限定したフィランソロピーの取組みが行われていることが多い。前述の静岡県鈴与、三重県の赤福がその例となる。なお、創業地である三重県での社会貢献に注力したファミリー財団活動を行っている岡田文化財団（イオングループ）については、実質創業者である岡田卓也氏とともにイオングループの前身である呉服屋岡田屋を支えた三重県在住のファミリーメンバー、従業員、創業当時の顧客、地域に対するフィランソロピーの考えからの取組みであり、地域を限定したフィランソロピーの取組みとしての範疇に含まれると考えられる。

なお、ステークホルダーのうち従業員との関係に

については、ファミリービジネスの場合、ファミリー経営者・従業員の双方がファミリービジネスであることを意識しており、ファミリーとの関係性で忠誠心または特別な感情を有するケースが多い。これは、江戸期の三井家等商家でみられたような、従業員を含め大きな家族と認識するような意識に通じているものである。深いところで動機づけられた人々は、最も生産的でかつ満足感が高いばかりではなく、そのモチベーションが自己を超越した何かに紐づけられていると考えられており、動機あるいは目的は、企業の文化や戦略に埋め込まれたとき、組織内だけでなく組織全体を超えて共鳴する傾向があると言われている。フィランソロピーの取組みは、ファミリービジネスという共通の文化を探求し構築するには優れた方法と考えられており、ファミリー株主の価値観共有化に基づく取組みとしてファミリーメンバーの結束強化につながるとともに、ファミリーとファミリービジネスの従業員との結束強化につながると考えられる。このように、従業員との意識一体性を向上させる観点でフィランソロピーに取り組むことは、ステークホルダーを意識したファミリーガバナンスとコーポレートガバナンスの調整・調和の結果と考えられる。

## 9.ファミリー経営者によるファミリーガバナンスを意識したフィランソロピーの取組み

ファミリー経営者は、ファミリーを代表として企業経営を委託された者として、他のファミリー株主からファミリーガバナンスに基づき規律を受けている。このため、ファミリー経営者は、ファミリーとして共有された価値観に基づく取組みを行うことが求められており、この中にフィランソロピーとしての寄付・助成等の取組みも含まれる。このファミリーとしてのフィランソロピーの取組みは、コーポレートガバナンスを意識したファミリービジネスとしてのフィランソロピーの取組みと（同じ価値観から発した取組みであるが故に）共通性・親和性があると考えられる。

ファミリー経営者にとって最も重要な責務は、ファミリービジネスの成功とファミリーの永続の両立を図るということにあるが、その実現に向けて、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・調和を図る必要がある。その際に課題となるのが、ファミリーの相続・承継等の対策であり、ファミリー経営者は、ファミリーの相続・承継等の対応によりファミリー内のみならず、ファミリーとファミリービジネスとの関係やステークホルダーにマイナスの影響が生じることを回避する必要がある。

ファミリー経営者の相続・承継に際しては、ファミリーとしての株式の保有状況と相続・贈与の方法により、多額の相続税・贈与税の負担が生じる可能性がある。ファミリーの財産の多くがファミリービジネスの株式であった場合には、相続税・贈与税の納税（日本における相続税の最高税率は55%）のための納税資金が不足する可能性が生じることになる。このため何らかの対策を講じないと、納税のためにファミリービジネス株式を売却せざるを得ない状況を招くおそれが生じ、世代が進む毎にファミリーの保有するファミリービジネス株式は減少し、非ファミリービジネス化の道を辿る可能性が高まる。

一方で、ファミリービジネス側にとっても、ファミリーの保有株の減少は、安定株主の減少に伴うコーポレートガバナンスへの影響、ファミリー保有株の外部売却により、TOB・M&A等の可能性を高めることになる。また、ファミリーの株式売却に株価変動リスク、自社で株式の買取りを引き受ける場合の資金調達等様々な影響が生じることになる。このように、ファミリーの保有するファミリービジネス株が納税のために売却する必要がある場合には、ファミリービジネスにとってもマイナスの要素が生じることになる。

そこで、日本のファミリービジネスにおいては、フィランソロピーの取組みと相続・承継対策を兼ね備えた対策として財団の活用が多く利用されている。

## 10.フィランソロピーの取組みと相続・承継対策を兼ね備えた財団の活用

ファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取組みは、ファミリー経営者が、ファミリーとしての価値観を踏まえてファミリービジネスを成功させるために、コーポレートガバナンスを意識したステークホルダーに対する取組みによるものと考えられ

る。一方で、ファミリー経営者はファミリー株主からファミリーガバナンスに基づく規律を受けており、ファミリーとして共有された価値観に基づき、ファミリーとファミリービジネスの永続性を確保する責務を負っている。このため、ファミリーの相続・贈与等に伴う納税対応のために、ファミリーの非ファミリー化、ファミリービジネスにマイナスな影響を生じることを避けるべく様々な対応を講じることが求められる。

この対策として、税を意識してファミリー経営者等が保有するファミリービジネス株を財団に寄付することにより、納税のためにファミリービジネス株を売却する事態を回避する取組みが行われている。

以上により、ファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取組みは、ファミリービジネスの成功を目的としたコーポレートガバナンスを意識した地域・社会等との良好な関係性確保を狙いとした取組みとファミリーとしての永続性を確保することを目的としたファミリーガバナンスを意識した取組みが相互調和して実施されているものと考えられる。

これは、ランデル・S・カーロックとジョン・L・ウォードによるファミリーにおける共通する価値観を実現する取組みとしての社会貢献活動があるという先行研究と親和性があり、補完説明になるものと考えられる。

## 11.財団活用の際しての留意点

日本の公益財団の場合、ファミリーメンバーが理事等として参加するのは制約があるが、一般的に、ファミリーの意を汲んだ役員等で財団を構成すれば、財団が保有する自社株式は、ファミリービジネスにとって安定株主になるとともに、非ファミリー株主からの脅威にさらされずにファミリービジネスとして存続できる可能性を高めるものと考えられている。

しかし、フィランソロピーの取組みと相続・承継対策を兼ね備えた対策として財団を活用する場合には、留意しておくべき事項がある。これは財団に寄付したファミリービジネス株はファミリーのものではないということである。

財団設立当初はファミリー経営者が財団の代表理事に就任する等して、財団の運営や、財団が保有す

るファミリービジネス株の議決権行使について影響力を行使できるかもしれないが、ファミリーメンバーは財団役員の3分の1までとされている規定の存在により、いずれ代表理事の代替わりや、ファミリーの求心力の低下によって他の理事や評議員の賛同が得られなくなるような事態を想定しておく必要がある。

このため、ファミリーとしての価値観を実現したフィランソロピーの取組みとして財団を活用する場合には、財団設立時にファミリーの価値観を受け継いだフィランソロピーの取組みが財団により継続実施されるように定款に定めるとともに、その実現に適する組織運営・役員人選ルールを設定しておくことが望まれる。

## 12.おわりに

ファミリービジネスにおけるフィランソロピーの取組みは、税制優遇制度が国によって相違することから、単純な国別比較を行うことは難しいテーマではあるが、ファミリー経営者が、ファミリービジネスの持続的成長とファミリーの永続の両立を図るために、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスとの調整・調和を図ることを行う必要から実施している面があるものと考えられる。

ファミリービジネスによるフィランソロピーの取組みが活性化するとともに、ファミリービジネスとファミリーの永続を図ることができれば、日本のみならず世界的に価値ある取組みにつながるものと考えられる。

以上

## 引用文献

階戸照雄・加藤孝治（編著）（2020）『ファミリー・ガバナンス—スムーズな事業承継を実現するために—』中央経済社

日本ファンドレイジング協会（編）（2017）『寄付白書2017』日本ファンドレイジング協会

ランデル・S・カーロック&ジョン・L・ウォード（著）、階戸照雄（訳）（2015）『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス (Randel S.

Carlock, John L. Ward (2010) "When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family

*Harmony and Business Success* ". London, Macmillan,  
2010 edition. )

#### ウェブサイト

朝日新聞デジタル(2015年12月16日付)  
[ビル&メリンダ・ゲイツと考える | 未来をつくろう  
に関するトピックス：朝日新聞デジタル  
\(asahi.com\)](#) (閲覧日：2021年8月3日)  
石橋財団 HP  
[石橋財団について | 公益財団 石橋財団 \(ishibashi-  
foundation.or.jp\)](#) (閲覧日：2021年8月3日)  
AFP BB News (2021年5月5日付)  
[ビル・ゲイツ氏離婚、巨額資産と財団の行方に注目  
写真5枚 国際ニュース：AFPBB News](#)  
(閲覧日：2021年8月3日)  
助成財団センターHP  
[JFCWEB | 助成金情報](#) (閲覧日：2021年8月3日)  
野村総合研究所 HP, 木内登英の Global Economy &  
Policy Insight(2021年9月3日付)  
[コラム一覧 | 野村総合研究所\(NRI\)](#)  
(閲覧日：2021年9月4日)  
フォーブスジャパン HP (2021年6月24日付)  
<https://forbesjapan.com/articles/detail/42022>  
(閲覧日：2021年8月3日)

(Received: October 19,2021)

(Issued in internet Edition: November 1,2021)