

# 【論文】 日本のファミリービジネスにおける養子の活用にかかると一考察

水谷 公彦

日本大学大学院総合社会情報研究科

## The Practice of Adoption in Japanese Family Businesses

MIZUTANI Kimihiko

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

One of the many ways in which Japanese Family Businesses in Japan have maintained their operations is through the adoption of individuals into the family. An examination of the ways in which adoption has been utilized in Japan since the Edo period indicates that talented people were adopted because of their abilities. Adopted individuals also actively involved themselves as stewards of the family-owned business with respect to matters related to its continuance, growth, and succession.

This article examines how business succession in Japan is likely to change in light of developments in the environment surrounding Family Businesses and how the practice of adoption may change in this context.

---

### 1.はじめに

日本の企業数の推移を確認すると年々減少しており、1999年には485万社あった企業数が、2016年においては359万社まで減少している。このうち、中小企業数は1999年には483.7万社であったのが、357.8万社まで減少している<sup>1</sup>。

日本企業の97%がファミリービジネスである<sup>2</sup>とされており、これを前提とすると、減少した多くが中小企業のファミリービジネスであったと考えられる。ファミリービジネスが減少している背景には、経営環境の変化に対応できない、後継者がいない、後継者に経営能力がない等の理由がある。

ファミリービジネスを考える際には、その背後にある制度や経済環境も重要であるが、後継者問題がファミリービジネスの存続・成長につき大きな影響を及ぼしている。

日本のファミリービジネスにおける事業承継につ

いては、長子相続制に基づいて長男が事業を承継し、次男以下は分家として家業から離れることが一般的であるとされてきたが、江戸期以降、長男等の経営能力が低いまたは息子がいない等の場合には、養子が活用されてきた。

養子がファミリービジネスを承継する場合、先代経営者に見込まれた優秀な人材が選ばれること、養子自身も養子としての立場を自覚して経営にあたるケースも見られ、養子がファミリービジネスの存続・成長に大きな役割を果たした例もある。

本稿では、日本における養子を活用したファミリービジネスの事業承継対策を検証するとともに、今後の日本におけるファミリービジネスの事業承継対策のあり方を考察することにした。

### 2.ファミリービジネスの定義

#### 2.1 ファミリービジネスとは

---

<sup>1</sup> 中小企業庁（編著）『中小企業白書 2020年版』全国官報販売協同組合, pp. 110-111.

<sup>2</sup> ファミリービジネス白書企画編集委員会（編）、後

藤俊夫（監修）、落合康裕（企画編集）、荒尾正和・西村公志（編著）（2018）『ファミリービジネス白書—100年経営とガバナンス—』白桃書房, p. 6.

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、社会における企業の捉え方、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>3</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。

## 2.2 ファミリービジネスにおける2つの区分

ファミリービジネスは、同族所有と同族経営の2つに区分される。同族所有とは、何らかの形で創業家が一定比率以上の株式を所有しているものであり、同族経営とは、株式保有比率にかかわらず創業家ファミリーから経営者が出ている企業である<sup>4</sup>。

日本では海外と比べると同族経営の特性が強く、創業家ファミリーがそれほど株式を保有していなくても、歴史的な経緯により創業家ファミリーから経営者が出易い傾向がある。トヨタが同族経営の代表例である。

一方で、米国のファミリービジネスであるウォルマートは、創業家ファミリーであるウォルトン家が筆頭株主になっており、創業家ファミリーの株式所有比率が高いが、実質的な経営はファミリー外の専門経営者が担っており、同族所有の代表例と考えられる。

## 3.日本のファミリービジネスにおける事業承継

<sup>3</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。

### 3.1 ファミリービジネスにおける事業承継方法

ファミリービジネスにおける事業承継の方法としては、大別して次の3つがある。円滑な事業承継を行うためには、それぞれのメリット、デメリットを考慮して事業承継方法を選択する必要がある。

①ファミリーメンバーである息子・娘・配偶者・養子等への事業承継

メリットとしては、ファミリーとしての理念を承継できるとともに、ファミリーで株式を保有していることを背景として経営者がビジネスの存続・発展に中長期的視点で取り組むことができること、相続等に際して財産を後継者に移転し易いこと等がある。

しかし、ファミリー内から経営能力がある者が続いて輩出されるとは限らず、また、ファミリーメンバー間の感情面を含めた対立が生じ易い等のデメリットもある。

なお、養子等の活用は、息子・娘・配偶者での事業承継が難しい場合に選択されることが多い。

②ファミリー外の役員・従業員等への承継

ファミリーメンバーである息子・娘・配偶者・養子等の中から後継者を確保できず、ファミリービジネスの経営をファミリー外の役員・従業員等に委ねるケースである。

このケースには、ファミリーメンバーのうちファミリービジネス株式を保有する者（以下、「ファミリー株主」という）が引き続きファミリービジネス株式を保有し、経営のみをファミリー外の役員・従業員等に委ねるケース（先述の2.2でいうところの同族所有に該当）が考えられる。

また、ファミリー株主がファミリー外の役員・従業員等に経営を委ねるとともに、MBO等を通じてファミリービジネス株式についても後継者・後継者と組んだファンド等に譲渡するケースもある。

本手法のメリットとしては、後継者候補の数が増えること、また後継者には一定の経営能力があり、事業内容を理解していることから、事業承継し易いこと等がある。しかし、適任者がいないおそれがある。

<sup>4</sup> 大橋和彦・入山章栄（著）（2015）「経営学の視点から見たファミリービジネスの長所・短所」証券アナリストジャーナル、Vol.53、p.39。

ること、後継者候補が MBO 等を通じてファミリービジネス株式を取得する資金力を確保できるとは限らない等のデメリットもある。

### ③M&A 等による社外の第三者への譲渡

M&A 等を通じてファミリー株主が社外の第三者に対してファミリービジネス株を譲渡するケースである。メリットとしては、広く外部に候補者を求めることができること、ファミリー株主が会社売却により多額の現金を得られる可能性があること等がある。しかし、ファミリー株主がファミリービジネスを手放すことになることに加え、ファミリー株主が希望するとおりの相手を見つけるのが難しい等のデメリットがある。

## 4.江戸期・明治期におけるファミリービジネスにおける養子の活用

日本のファミリービジネスにおいては、家は三代で潰れるとされてきた。初代が成功し、財を成すが、二代目、三代目となるとその志もつながらず、道楽息子が育ち、財産を喰いつぶしてしまうということである。このため、江戸期以降の商家では、家や事業を存続させるために経営能力を重視し、たとえ長男であっても能力がなければ家は継がせない、または当主となっていたとしても隠居をさせる例がみられた。そして、道楽息子を廃嫡し、養子縁組を用いて、優秀な養子を後継者として招き入れ、家を存続させる取組みが行われてきた。

この取組みは、三井家、住友家、鴻池家、下村家（大丸）等江戸期の商家で広く活用されていた。

例えば、江戸期の三井家では、実子がいない場合にはもちろんのこと、実子がいても養子に継がせる場合もあった。血統よりも事業の継続を重視したのである。三井家では、同族および奉公人重役で構成する合議機関である「大元方」が三井同族を調整する機能を担い、後継者を誰にするかについても取り扱い、養子の活用も「大元方」が調整する事項とさ

れていた。

また、多くの商家では、家訓において養子の取り扱いについて定めており、例えば、下村家（大丸）の家訓においては、主人が人物人柄悪く不行跡である場合には廃嫡し、養子を活用することを記載していた。

養子を活用した事業承継対策は、明治期以降においても継続的に活用されてきており、ファミリービジネスにおいても養子はその知識や人脈を活かして旧来の伝統を変革させ、ファミリービジネスの存続・発展につなげた例が見られた<sup>5</sup>。

静岡県に本社を置く鈴与は、1801年創業の運送業であるが、二代目、四代目、五代目、六代目が養子であった。四代目は安政大地震（1855年）の復興に尽力、有志と協同して港湾（現在の清水港）を築造（1875年）、清水銀行を創設（1881年）した。五代目は清水港の第1次改築（1910年）にあたり所有地を寄付した。そして、六代目は関東大震災（1923年）に際して船舶輸送による罹災者救済を行うとともに復興物資の海上輸送等を行った。また、六代目は船荷証券（BL）の回収不能となるアクシデントに見舞われたが、支払いを断行し船会社に損害を与えなかった（1925年）。その結果、運送業としての信頼を高めて、現在までの発展につながる無形の信用を獲得した<sup>6</sup>。

鹿島建設のケースでは、鹿島家三代目の鹿島精一、四代目鹿島守之助と娘婿が続いたが、いずれも優秀な人材であり、旧来の事業内容を変革させ、ファミリービジネスの発展につなげた。鹿島家では、最善の人材であれば純粋な血縁にこだわっていなかったといわれている<sup>7</sup>。

また、清水建設のケースでは、清水家は二代目喜助、三代目清水満之助もいずれも婿養子であり、鹿島家同様、建設業としての発展に寄与し、現在につながる礎を築いた。

明治期以降においても、こうした養子の活用によってファミリービジネスが支えられていた例がある。

<sup>5</sup> ファミリービジネス学会（編）、奥村昭博・加護野忠男（編著）、階戸照男・西川盛朗・長谷川博和・山田幸三・秋澤光・加藤孝治・曾根秀一・小林二三夫・飯盛義徳（著）（2016）『日本のファミリービジネス その永続性を探る』中央経済社、p.110。

<sup>6</sup> 後藤俊夫（著）（2012）『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、pp.123-124。

<sup>7</sup> 倉科敏材（著）（2003）『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、p.134。

## 5. 現代日本のファミリービジネスにおける養子の活用

### 5.1 スズキのケース

鈴木修相談役は、銀行勤務を経て1958年にスズキ2代目社長の鈴木俊三氏の娘婿になり、同年スズキ（当時の会社名は鈴木自動車工業）に入社した。その後、1975年の自動車排出ガス規制の対応に遅れたスズキを立て直し、1978年に社長に就任して以降、軽自動車を中心に商品力を高めた。また、海外進出も積極的に推進した。その結果、社長就任時には1,700億円であった売上高は、3兆円を越すまでとなった。

養子である鈴木修相談役は、その経営能力を発揮することでスズキを世界的自動車メーカーとして認知される基礎を築いた<sup>8</sup>。

### 5.2 リンナイのケース

内藤家、林家という2つの創業家からなり、創業後100年超になる。内藤弘康社長は、日産自動車のエンジニアであったが、1983年にリンナイ社長であった内藤明人の長女との結婚を機にリンナイに入社し、2005年に社長に就任した。在任中の2007年にはガス瞬間湯沸かし器による一酸化炭素中毒事故の対応が発生したものの、海外市場の強化、新商品の開発により業績を拡大させ、内藤社長が入社した当時の売上は2,000億円規模であったが、2019年3月は3,480億円まで業績を拡大させた<sup>9</sup>。

## 6. 日本の民法・税法における養子の取扱い

### 6.1 「普通養子縁組」と「特別養子縁組」

日本の民法における養子縁組には、実の血族との親族関係が終了しない「普通養子縁組」および実の血族との親族関係が終了する「特別養子縁組」がある。また、養子縁組を解消する方法として、「協議離縁」、「調停離縁」、「判決離縁」、「死後離縁」という4つの方法が定められている。「協議離縁」は、双方の話し合いで成立させることができるが、一方が離縁

を拒否するなど話し合いが成立しない場合には、調停離縁など裁判所を利用した手続きが必要となる。

### 6.2 平成29年1月31日付最高裁判所判決

養子縁組をすると養子は養親の相続人となることから、養子縁組をすることで相続税の節税効果が発生し得る。しかし、「当事者間に縁組をする意思がないとき」等の場合は養子縁組が無効となるとされている。

相続税の節税のために養子縁組をすることの是非を問われた裁判で、最高裁は、平成29年1月31日、専ら相続税の節税のために養子縁組する場合であっても、直ちに民法802条1号の「当事者間に縁組をする意思がないとき」に当たるとすることはできないとし、相続税節税目的で行われた養子縁組を認める判決を下した。

## 7. 日本の税制における養子等の取扱い

### 7.1 贈与税法上の養子の取扱い

子供などの親族内で事業承継をする場合、税負担を考えて経営者が生前のうちに自社株を引き継ぐ（生前贈与）場合が多い。生前贈与を用いた事業承継では「暦年贈与」、「相続時精算課税制度」のうちいずれかの課税方法を選択できる。

養子を含めた直系親族に対する事業承継であれば、どちらの方法を選んでも税制上優遇され、暦年贈与を選択した場合は年間110万円まで、相続時精算課税を選択すれば最大で2,500万円までであれば非課税で自社株を引き継げる。

### 7.2 相続税法上の養子の取扱い

被相続人の養子は、一親等の法定血族であることから、相続税額の2割加算の対象とはならない。ただし、被相続人の養子となっている被相続人の直系卑属（孫やひ孫）は、その者が代襲相続人となっている場合を除き、相続税額の2割加算の対象になる。

なお、相続税を計算する上では、相続人の数（法定相続人の数）、遺産に係る基礎控除額、法定相続

<sup>8</sup> スズキ HP, 企業情報, 沿革  
<https://www.suzuki.co.jp/corporate/development/>

（閲覧日：2021年12月5日）  
<sup>9</sup> 日経ビジネス（2019）2019.06.10, No.1994, pp.42-43.

分に応ずる各法定相続人の取得金額、生命保険金等及び退職手当金等の非課税金額において影響がある。

これらの規定を適用して計算すると、法定相続人の数が増えれば増えるほど相続税額が少なくなるため、相続税法上は法定相続人の数に算入する「養子の数」に制限を設けており、また「相続人の数に算入される養子の数の否認」の規定も設けられている。

### 7.3 事業承継税制の活用

事業承継税制とは、非上場自社株式を相続もしくは贈与によって取得した際に、後継者の相続税や贈与税納税が猶予・免除される一定の中小企業のみ活用できる制度である。事業承継税制では、一定の要件のもと、非上場株式等についての相続税猶予及び免除の特例が認められており、養子のみならず、養子でない娘婿やファミリー外の後継者も適用対象となっている。よって、養子等が全株式を承継したとしても、この事業承継税制を利用すれば、相続税（贈与税）の全額が納税猶予の対象となる。

## 8. 先行研究

### 8.1 スチュワードシップ理論

ファミリービジネスにおける養子の活用に関連する先行研究としては、スチュワードシップ理論がある<sup>10</sup>。

スチュワードシップは、他人から委託された業務を、その他人のためにする職務である。元来キリスト教では教会に奉仕するという意味で用いられていた概念であり、他人からの委託を受け、与えられた裁量権の範囲内で忠実に業務を実行する責務を負うものと理解されている。

スチュワードシップ理論では、組織や社会の目的を達成しようと行動することで、個人の効用が最大化され、自己実現につながるとされている。このため、経営者の多くは、現在の段階を越えてより高いレベルに到達すべく成長、達成の強い欲求を持ち、個人的欲求を越えて所属組織とその利害関係者のための利他主義行動をする傾向があると考えられている。

スチュワードシップの意識を備えた経営者による組織や社会の利益に奉仕する行動は、自己の利益に奉仕する行動よりも高い効用を持ち、ある場合には自己犠牲を辞さない傾向があるとされている。スチュワードシップの意識を備えた経営者は、ファミリービジネスの長期的利益にコミットし、会社の存続を確実なものとするために、経済的で個人主義的な行動だけではなく、社会的で集団主義的な行動にその意義を求めるものと考えられている。彼らは、継続性に重きを置き、組織内の人間関係を重視し、信頼関係の醸成に努める傾向があるとされている。ファミリービジネスにおいては、「ファミリーの財産や事業を、先代から受託されたものとして引き継いで管理し、それを次の世代に渡していくこと」という経営者の意識があると考えられている。

前述のスズキ等娘婿である養子が経営を担ったケースの多くにおいて、養子が事業を成長させ、体制を強固にしたうえで、自らの子供に承継させることで血族によるファミリービジネス経営に戻しているケースが多い。これは、先代経営者から見込まれて娘婿になった養子には、先代が「中継ぎ」として経営を任せることを期待できるほどの能力を有していた人物が多く、当該能力においては、ファミリービジネスとしての特性を理解し、「ファミリーの財産や事業を、先代から受託したものとして引き継いで管理し、それを次の世代に渡していくこと」というスチュワードシップの意識も有していたものと考えられる。

### 8.2 長期データを用いた実証分析

ファミリービジネスの長期データを用いた実証分析によれば、学歴を能力の代理変数として利用し、新規経営者をエリートと非エリートに区分して、非エリート親族承継とその他の事業承継タイプと比較した結果、非エリートであるファミリーメンバーによる承継は、娘婿養子および非ファミリーである専門経営者承継と比べて経営者交代前後で業績が悪化する結果となっている<sup>11</sup>。

また、養子は期待に応えられない場合に直ちに切

<sup>10</sup> 後藤俊夫（著）（2012）, 前掲書, p.56.

<sup>11</sup> 沈政郁（著）（2014）「血縁主義の弊害：日本の同族

り捨てられる関係ではなく、血で繋がったファミリーメンバーである血族と同等の地位を占め、養子が経営を担う場合には長期的視点に立った経営を行う傾向があるとの研究がある<sup>12</sup>。同研究によれば、日本のファミリービジネスが非ファミリービジネスより優れた業績を示しているのは、養子の活用等によって、ファミリービジネスが持っている弱みを克服しているとされている。

## 9. 仮説

日本のファミリービジネスでは、息子への事業承継が難しい場合には、養子が活用されてきた。

少子化、価値観の多様化等の流れを受けて従前よりも養子の活用は難しくなるのではないかと考え、今後は、息子、養子による事業承継が難しい場合には、同じファミリーである配偶者、娘、娘婿等による事業承継が選択されるのではないかと仮説を設定して、考察を行うことにする。

## 10. 日本のファミリービジネスにおける事業承継の状況

### 10.1 事業承継を実施したファミリービジネスの社長の先代経営者との関係

帝国データバンクによる「全国・後継者不在企業動向調査（2019年調査）」<sup>13</sup>によれば、2017年以降の事業承継が判明した全国約3.4万社について、先代経営者との関係性をみると、2019年度の日本のファミリービジネスにおけるファミリーメンバー（息子・娘・配偶者、養子、娘婿等）への事業承継の割合は34.9%に達し、全項目中最も高かった。しかし、2017年の41.6%と比較すると6.7%減少しており、ファミリーメンバーによる事業承継割合は減っている。

一方、ファミリー外の役員・従業員等への事業承

継は33.4%となり、2017年比2.3%増加となっている。また、社外の専門経営者を後継者として招聘した「外部招聘」は、2019年は8.5%と2017年比1.1%増加、また、M&Aによる事業売却等は、2019年は18.4%と2017年比2.5%増加となっている。よって、日本のファミリービジネスにおける事業承継においては、ファミリー外の人材を経営トップに据える傾向が生じている。

### 10.2 これから事業承継を実施するファミリービジネスにおける後継者の決定状況

2019年に日本政策金融公庫が実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」<sup>14</sup>によれば、後継者が決定している企業は12.5%（2015年調査結果では12.4%）、未定企業は22.0%（2015年調査結果では21.8%）、廃業予定企業52.6%（2015年調査結果では50.0%）、時期尚早企業12.9%（2015年調査結果では15.9%）であった。

また、これから事業承継を行う企業で後継者が決定している企業における後継者候補割合は、息子への事業承継が55.3%と最も高いものの2015年比6.0%減少している。娘への事業承継も10.2%と2015年比1.9%減少している。また、配偶者による事業承継も1.7%と2015年比1.7%減少している。

一方で、養子・娘婿による事業承継は3.0%と2015年比0.4%増加、ファミリーメンバー以外の役員・従業員への事業承継は16.3%と2015年比4.0%増加、ファミリーメンバー以外の社外の第三者への事業承継は4.0%と2015年比0.8%増加している。

よって、これから事業承継を実施するファミリービジネスにおいては、息子、娘または配偶者への承継は減少、養子・娘婿への承継はほとんど変化がなく、ファミリー外への事業承継が増える傾向となっている。

企業の長期データを用いた実証分析」組織科学, Vol.48, pp.38-51.

<sup>12</sup> ウィワツタナカンタン＝ユパナ・沈政郁（著）（2015）「ファミリービジネスと戦後の日本経済」一橋ビジネスレビュー, 63巻2号, pp.32-46.

<sup>13</sup> 帝国データバンク「特別企画：全国・後継者不在企業動向調査（2019年調査）」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p191104.pdf>（閲覧日：2021年12月5日）

<sup>14</sup> 日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」  
[sme.findings200124.pdf](https://sme.findings200124.pdf) (jfc.go.jp)（閲覧日：2021年12月5日）

また、同調査では、事業承継に際して問題になりそうなこととして、後継者の経営能力が回答の32.0%を占め、第2位の相続税・贈与税の問題である23.7%を大きく引き離している。

よって、ファミリービジネスの経営者は、事業承継を行うに際し、相続税・贈与税の問題以上に後継者の経営能力を重視し、事業承継を検討していると考えられる。

## 11.日本における養子縁組

### 11.1 日本における養子縁組の内訳

政府が公表している戸籍統計<sup>15</sup>によれば、2020年度の養子縁組は101,311件であった。

日本における養子縁組の内訳をみると、67.0%が婿養子など大人を養子とする「成年養子」、25.0%が配偶者の子どもを養子とする「連れ子養子」、7.0%が孫・甥・姪等を養子とする「血縁養子」であり、血族でも姻族でもない子どもを対象とする「他児養子」はわずか1%に過ぎない。このように、日本の養子縁組は、ファミリー名やファミリービジネスの承継を目的とする「成年養子」縁組が圧倒的に多い特徴がある。

一方で、欧米では、「他児養子」が多く、「成年養子」縁組が少ない。

承継を目的とした「成年養子」が多いことは、日本の養子の活用における特徴となっている。

### 11.2 日本における養子縁組の動向

2020年度の養子縁組数である101,311件は、2006年度の養子縁組143,180件と比較して約30%減少している。また、2020年度の養子離縁の件数は、33,103件であり、2006年度の養子離縁件数43,990件と比較して約25%減少している。養子離縁件数も減少しているものの、同年度における養子件数に対する養子離縁の割合は上昇している。

養子が減少した背景には、少子化の影響があると考えられており、政府は少子化対策の一つとして、養子縁組制度の促進と広報・啓発を位置付けている。

## 12.養子による事業承継の特徴

養子による事業承継の場合には、先代経営者が経営能力を見込んで養子にしていること、養子自身も養子になる段階でファミリービジネスを継ぐ覚悟を有していたこと等から次のような特徴があるものと考えられる。

- ① スチュワードシップの意識をもってファミリービジネスの経営にあたる。
- ② ファミリービジネスの存続・成長を担う経営能力を有している。
- ③ ファミリー株主による株式保有を背景とした中長期的な経営による高い収益力確保を実現している。
- ④ 養子となることで相続税・贈与税、民法の遺留分制度等のメリットを享受できる。

よって、養子に代わる事業承継を行う場合、これらの要件が充足することを検討することになる。

## 13.配偶者による事業承継

息子、養子による事業承継が難しい場合には、ファミリービジネスの特性を考慮し、ファミリー内の事業承継を検討することになると考えられる。配偶者による事業承継の場合には経営者の相続人であることから、税制、民法上の取り扱いも相続人以外への事業承継よりも有利である。しかし、10.2記載のように、配偶者による事業承継は1.7%と2015年比1.7%減少している。

これは、配偶者が年齢的に先代経営者と近く、近い将来、改めて次世代承継を検討する必要があることが理由として考えられる。それほど長くない期間内に先代経営者→配偶者→次世代後継者と事業承継を行うことになるため、二度の承継により納税負担が増える結果になることが考えられる。

また、配偶者の経営に対する関心・経営能力等も選ばれていない理由に含まれる可能性があると考えられる。

## 14.娘による事業承継

### 14.1 娘による事業承継の傾向

<sup>15</sup> 法務省 HP 掲載戸籍統計（2020年度）  
[https://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei\\_ichiran\\_koseki.](https://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_koseki.html)

[html](#)（閲覧日:2021年12月1日）

息子、養子による事業承継が難しい場合には、ファミリービジネスの特性を考慮し、娘による事業承継が選択肢として考えられる。実際に、日本における女性経営者の活躍はめざましいものがあり、ホッピービバレッジのように娘が父親の経営を学びスチュワードシップの意識を有して事業承継を行うケースが増えている。一方で、娘が事業承継した結果、父親である先代経営者と後継者である娘との間に深刻な経営上の意見相違が発生、ファミリービジネスとしての存続が難しくなり、他社の傘下入りをした大塚家具の例もある。

実際には、10.2 記載のように、2019 年における娘による事業承継割合は 10.2%と 2015 年比 1.9%減少している。娘による事業承継は、配偶者による事業承継と同様、経営者の相続人であることから、事業承継に伴う税制・民法上の取扱いが相続人以外への事業承継よりも有利であるものの、積極的に活用されていない。

これは、ファミリー内の息子への事業承継が減少しているのと同様、後継者の事業承継意向、経営能力、家庭の状況等の理由があるものと考えられる。

## 14.2 経営者の娘による事業承継例

### ①ホッピービバレッジのケース<sup>16</sup>

ホッピービバレッジの石渡美奈社長は、娘が事業承継したケースである。ホッピービバレッジは、1905 年に祖父が創業し、ビール風味の炭酸飲料「ホッピー」が主力商品の飲料メーカーである。石渡社長は、父親である 2 代目から事業承継する形で、2010 年、42 歳の時にホッピービバレッジの 3 代目の社長になった。

石渡社長は、父親である 2 代目から「会社を継いでほしい」と言われたことはなかったが、29 歳の時にホッピービバレッジに入社した。当時はまだ女性経営者が少なく、娘が会社を継ぐイメージがわかなかったこと等から父は娘の入社に反対であった。しかし、2003 年に取締役副社長になってから、社長だった父から徐々に経営を引継ぎ、事業承継を実現さ

せた。当時は社内での意思疎通がうまくいっておらず、01 年 3 月期の売上高は 8 億円であったが、経営計画を分かりやすく社員に伝えるとともに、新たな風を取り入れようと新卒採用を始めるなど、改革に取り組んだ結果、売上が伸び、新型コロナウイルス流行前の 19 年 3 月期には、売上は 41 億円まで成長した。

### ②大塚家具のケース

親子間の経営権争いにより経営が不安定化、業績低迷により他社の子会社となった大塚家具のケースは、娘による事業承継がうまく機能しなかったケースである。父から娘に対する事業承継に際して、事業の経営に関する考えが十分に引き継がれなかったものと考えられる。

## 15.養子でない娘婿による事業承継

息子、養子、配偶者、娘による事業承継が難しい場合、養子でない娘婿による事業承継が考えられる。10.2 記載の通り、2019 年における養子・娘婿による事業承継は 3.0%に留まり、養子とともに娘婿による事業承継は積極的に活用されていない。これは、養子でない娘婿の場合には、事業承継に際して多くの課題があることが影響しているものと考えられる。

娘婿の場合には、養子の場合と相違し、先代経営者が経営能力を見込んだ者とは限らないことから、優れた経営能力を有しているケースもあれば、そうでないケースもある。また、娘婿は事業承継を覚悟して娘と結婚したとは限らず、また、ファミリービジネスに関してスチュワードシップの意識を有しているとは限らないという課題がある。加えて、娘婿の場合には、娘との離婚リスクもある。このため、娘婿にはファミリービジネス株式の多くを持たせない経営者が多い。

加えて、娘婿は直系の親族ではないため娘婿への事業承継では贈与税の基礎控除や相続時精算課税を適用できないことから、通常の実業承継と比べて娘婿への事業承継の場合には税負担が重くなる。また、

<sup>16</sup> 日本経済新聞 2021 年 10 月 20 日付 HP 掲載記事  
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO76795020Z11C>

[21A0TB2000/](#) (閲覧日：2021 年 12 月 1 日)

贈与税の負担を回避するために、遺言によって娘婿に自社株を遺す「遺贈」による事業承継では相続税が課税されることになる。このように、娘婿に対して事業承継する場合は、経営者の配偶者や息子・娘に事業承継するよりも税負担が大きい。

また、娘婿に対する事業承継税制を利用する場合には、娘婿が筆頭株主であることが求められるため、離婚リスクのある娘婿に対して筆頭株主とするには、先代経営者の娘婿に対する相応の信頼等があることが前提となる。

なお、遺留分特例<sup>17</sup>を活用した娘婿への事業承継も考えられるが、娘婿を含めた推定相続人全員の合意と経済産業大臣や家庭裁判所の許可が必要となるため、娘婿に承継させる合意がファミリーメンバー間で存在することが前提となる。

よって、養子でない娘婿が経営を担う場合には、税制、民法および離婚リスク等を考慮して、主要なファミリービジネス株式は、娘が相続し、経営のみを娘婿が担う形態を採用する傾向がある。この場合、自社株式を保有するオーナーシップを担う娘とビジネスの経営を担う娘婿と共同体制になるため、養子による経営の場合よりも関係者調整の要素が増えることになる。このため、ファミリーとしての経営、資本政策に関する考え等のファミリーとしてのガバナンス対策を講じる必要が生じると考えられる。

## 16.ファミリー外への事業承継

ファミリー外への事業承継には、ファミリー外の役員・従業員等への事業承継、M&Aによる事業売却等があるが、先述のようにいずれも増加傾向にある。

これらを選択する場合は、養子・娘婿を含めたファミリー内で後継者を選定できなかった場合が多く見られ、ファミリーは株主としてオーナーシップを有するものの、経営はファミリー外の役員・従業員等の経営者に委ねる所有と経営の分離とするか、もしくは、ファミリービジネス株式をファミリーメンバー以外に譲渡することで、ファミリーメンバーが

ファミリービジネスの経営のみならずオーナーシップからも離脱することが選択されることとなる。

以上、12～16の考察をまとめると次の表のようになる。

表1 ファミリービジネスにおける後継者毎の傾向

	後継者の区分				
	息子 娘 配偶者 等	養子	養子 でない 娘婿	役員 または 従業員等	M&A の相手方
①ファミリービジネスに対する スチュワードシ ップの意識	○	○	○ ～×	○～△	—
②経営能力	○～×	○	○ ～×	○	○
③経営成果実現 までの時間軸	中期～長期			短期～中期	
④ファミリービ ジネスとしての 形態	株式：ファミリー 経営：ファミリー			株式：ファミリー またはファミリー外 経営：ファミリー外	

出所：著者作成

## 17.ファミリービジネスにおけるファミリーガバナンスの必要性

### 17.1 ファミリーガバナンスとは

ファミリービジネスにおいては、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合意し、合意した内容をファミリー株主間で相互に遵守することが多くみられる。これは、ファミリー内のプライベートな規律である。

ファミリー株主は、経営者をコーポレートガバナンスに基づく委託信任関係により経営者を規律し、株主総会における議決権行使という形で、ファミリ

<sup>17</sup> 遺留分特例とは、円滑な事業承継を実現するために受けられる遺留分の特例であり、娘婿が取得する自社株式を遺留分の計算から除外するとともに遺留分の計

算に含める自社株価額を合意時の価額に固定することができる。

一の価値観・ビジョン・戦略等に基づく考えを企業側に示すことになる。ファミリービジネスのうち、ファミリーの代表者がファミリー経営者として経営を担っている場合には、ファミリー株主を委託者、ファミリー経営者を受託者とする委託信任関係を踏まえ、ファミリー株主がファミリー経営者をファミリーガバナンスに基づき規律することになる。

一方で、ファミリーから経営者を出しておらず、ファミリーは株主としてのオーナーシップを保有し、経営はファミリー外の役員または従業員出身の経営者や専門経営者が担う場合には、ファミリー株主はファミリーとしての事業や資本政策に関する考えをもって、ファミリー外の経営者と対話・調整を図る必要がある。この場合には、ファミリー株主を委託者、ファミリー外経営者を受託者とする委託信任関係を踏まえ、ファミリー株主がファミリー外経営者をファミリーガバナンスに基づき規律することになる。

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。

### 17.2 ファミリービジネスにおけるファミリーガバナンスの必要性

日本のファミリービジネスにおいては、ファミリーメンバーである息子、娘、配偶者、養子、娘婿による事業承継が検討されるものの、少子化等による後継者不在、後継者の経営能力不足、後継者の家庭事情等の影響を受けて、ファミリー内で後継者を選定できないファミリービジネスは増えている。

このため、ファミリービジネスとしての存続を図ろうとする場合には、ファミリー外の役員・従業員等に経営を委ねることを検討せざるを得なくなり、その実現が困難な場合には M&A による第三者への事業売却または廃業することになる。

ファミリービジネスを存続すべく、(M&A による第三者への事業売却または廃業を選択せずに) ファミリー株主が株式を保有し、ファミリー外の役員・従業員等に経営を委ねる場合には、ファミリー外の第三者に経営を委ねることから、養子による承継の

場合の特徴である 12 記載の全ての項目を実現することは難しくなるものと考えられる。

そこで、ファミリー株主は、(ファミリー外への事業承継であることから) 対象外となる民法の遺留分制度の適用等以外の項目について、できる範囲で実現すべくファミリーガバナンスを意識したオーナーシップの実現を目指すことが望ましいと考えられる。

### 17.3 所有と経営の分離状態にあるファミリービジネスにおけるガバナンス運営

ファミリービジネスにおいて、ファミリーメンバー以外の役員・従業員等に経営を委ねることで、ファミリービジネスの存続を図ろうとする場合には、ファミリー株主によるオーナーシップとファミリー外経営者による経営という所有と経営の分離状態となる。この分離状態を補完すべく、ファミリー株主はファミリーとしての経営、資本政策等に関する考えをとりまとめるうえ、ファミリー外経営者との対話、株主としての議決権行使等の方法を通じてファミリー外経営者にファミリーとしての経営に対する意向の実現を委託するファミリーガバナンスを意識した取組みを行うことを検討することになる。

このようなファミリー株主の取組みに対し、ファミリー外経営者は、取締役会の規律を受けつつコーポレートガバナンスを意識した経営を担うことになるが、その際、ステークホルダーであるファミリー株主との関係を重視し、対話と調整を通じて、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの両立を目指した経営を目指すことになる。

ファミリー外経営者の場合、養子を含めたファミリーメンバーが承継した場合と比較して、在任期間が短く、中期計画ベースの短期～中期経営とならざるを得ない面はあるが、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの両立を図るとともに、経営能力を発揮することで、ファミリービジネスの存続、成長を図ることが望まれる。

その取組みにおいて、ファミリー外経営者にファミリービジネスに対するステewardシップの意識が醸成されることが期待される。

## 18. 考察

日本のファミリービジネスでは、ファミリーメンバーである経営者の息子がいない、または息子が事業承継に適する資質を有しない場合等には、養子が活用されてきた。しかし、日本においては少子化等の影響もあり、養子が減少傾向にあり、養子以外の事業承継方法を検討する必要性が生じている。

息子、養子による事業承継が難しい場合には、配偶者、娘に対する事業承継が選択されるものと仮定したが、実際には、配偶者、娘による事業承継とも減少していることがわかった。また、養子ではない娘婿による事業承継も検証したが、娘婿は養子ではないため、税制・民法等様々な課題等があることがわかった。

よって、9.で設定した「今後は、息子、養子による事業承継が難しい場合には、同じファミリーである配偶者、娘、娘婿等による事業承継が選択されるのでないか」との仮説は、部分的にしか当てはまらず、息子、養子による事業承継が行われない場合には、同じファミリーである配偶者、娘、娘婿等による事業承継が一定の割合で行われるものの、ファミリーメンバーのみで事業承継の全てを対応することは難しくなるものと考えられる。

よって、今後の日本におけるファミリービジネスの存続を図るべく事業承継を検討する場合には、ファミリー外の経営能力のある役員・従業員または社外の専門経営者等に経営を委ねることを検討するケースが増えることになると考えられる。この場合、ファミリービジネス株式を保有するファミリー株主とファミリー外の経営者という所有と経営の分離の状態になると考えられ、2.2で記載した同族所有形態になる。同族所有形態による所有と経営の分離によるギャップを埋めるべく、ファミリー株主とファミリー外経営者の間で、円滑な対話が行われ、ファミリービジネスの経営や資本政策につきファミリーガバナンスの活用が期待されることになる。

## 19.おわりに

長期存続する日本のファミリービジネスは、日本型経営モデルと同型と考えられる。日本においては、ファミリー内で経営能力がある人材が確保できない場合には、養子が活用されてきたが、少子化の影響

等もあり、養子の活用は減少傾向にあり、今後は、経営能力のあるファミリー外人材の活用も視野にいられた事業承継が増えていくものと考えられる。

今後の日本におけるファミリービジネスにおいては、ファミリーメンバーによる経営に拘泥することなく、株式を保有するファミリーと、ファミリー内外の経営者とが連携してファミリービジネスの存続・成長を図ることが期待される。

以上

## 引用文献

- ウィワッタナカントン＝ユパナ・沈政郁（著）（2015）「ファミリービジネスと戦後の日本経済」一橋ビジネスレビュー, 63巻2号
- 大橋和彦・入山章栄（著）（2015）「経営学の視点から見たファミリービジネスの長所・短所」証券アナリストジャーナル, Vol.53
- 倉科敏材（著）（2003）『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社
- 後藤俊夫（著）（2012）『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房
- 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
- 中小企業庁（編著）『中小企業白書 2020年版』全国官報販売協同組合
- 沈政郁（2014）「血縁主義の弊害：日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」組織科学, Vol.48
- ファミリービジネス学会（編），奥村昭博・加護野忠男（編著），階戸照男・西川盛朗・長谷川博和・山田幸三・秋澤光・加藤孝治・曾根秀一・小林二三夫・飯盛義徳（著）（2016）『日本のファミリービジネス その永続性を探る』中央経済社
- ファミリービジネス白書企画編集委員会（編），後藤俊夫（監修），落合康裕（企画編集），荒尾正和・西村公志（編著）（2018）『ファミリービジネス白書－100年経営とガバナンス－』白桃書房
- 日経ビジネス（2019）2019.06.10, No.1994

## ウェブサイト

スズキ HP, 企業情報, 沿革

<https://www.suzuki.co.jp/corporate/development/>

(閲覧日：2021年12月5日)

帝国データバンク「特別企画：全国・後継者不在企業動向調査（2019）」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p191104.pdf> (閲覧日：2021年12月5日)

日本経済新聞 2021年10月20日付HP掲載記事

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO76795020Z11C21A0TB2000/> (閲覧日：2021年12月1日)

日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」

[sme\\_findings200124.pdf](sme_findings200124.pdf) ([jfc.go.jp](http://jfc.go.jp)) (閲覧日：2021年12月5日)

法務省HP掲載戸籍統計（2020年度）

[https://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei\\_ichiran\\_koseki.html](https://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_koseki.html) (閲覧日：2021年12月1日)

(Received: January 21,2022)

(Issued in internet Edition: February 4,2022)