



# 日本総研

The Japan Research Institute, Limited

お問い合わせ

株式会社 日本総合研究所 広報部

電話: (03) 6896-1601

メール: [webmaster@jri.co.jp](mailto:webmaster@jri.co.jp)

東京都品川区東五反田2丁目18番1号

大崎フォレストビルディング 〒141-0022

<https://www.jri.co.jp/>

## 日本総研ニュースレター

2023年4月号 第177号

上場ファミリービジネスの後継者計画・指名 — 2  
～複数の選択肢から状況に応じた使い分けを～  
リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー 岡田 昌大

経済・政策レポート — 3  
レポート  
定期刊行物

トピックス — 6  
ニュースリリース  
新刊書籍



次世代の国づくり

## 上場ファミリービジネスの後継者計画・指名

### ～複数の選択肢から状況に応じた使い分けを～

リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー 岡田 昌大

#### 「上場ファミリービジネス」の存在

経済活動を行う主体である企業の中で、ファミリービジネス(ファミリー企業、オーナー企業)が担っている役割は大きい。ファミリービジネスとは創業者および創業家が所有と経営に一定以上関与する企業を指す。後藤俊夫特任教授(日本経済大学)と落合康裕教授(静岡県立大学)の『ファミリービジネス白書 2022 年度版』によると、2020 年度の東証一部上場企業 2,171 社のうちファミリービジネスは 975 社で約 45%を占める。

また TOPIX100 のうち 31 社(31%)、TOPIX Mid400 では 131 社(約 33%)が該当し、TOPIX Small では約半数が上場しながらもファミリービジネス(上場ファミリービジネス)である。これは時価総額が高い上場企業の銘柄においても、ファミリービジネスの割合が高いことを意味している。

#### 後継者計画における上場ファミリービジネス特有の課題

近年、上場企業を対象としたコーポレートガバナンス改革の一環として、各種の実務指針が公表されるようになっていく。2022 年 7 月には、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGS ガイドライン)が改訂され、社長・CEO の後継者計画策定と運用の必要性が指摘された。

後継者計画は、候補者の選抜と育成という二つの要素に分けられる。上場ファミリービジネスの場合、選抜要件で定める社長・CEO の資質の一つとして、経営理念や大切にしてきた価値観といった自社の DNA を受け継ぎ、経営の執行で実践できるかが問われるべきと筆者は考えている。

もちろん上場企業である以上、PBR が 1 倍を下回ることなく、資本コストを上回る資本収益性を達成することは前提として当然求められる。一方、上場したことで保有する株式がファミリーから投資家に一定程度分散した後でも、ファミリービジネスとして存続できた理由にも目を向けるべきである。創業者が一代で築き上げたなら起業した時の情熱や想い、既に二代目以降の社長が率いているなら創業者の情熱や想いを理念や行動指針として言語化し、それらを起点に種々の施策に取り組むことで、持続的な成長を実現してきたとも言えるからである。

こうした観点から見れば、上場ファミリービジネスの後継者

として、親族内承継が重要な選択肢の一つと理解できる。親族として経営を間近で見てきた人材であるからこそ、自社の DNA を本当の意味で理解し、実現できる面も認められる。しかし承継時期によっては、親族内に社長・CEO の適任者がおらず、内部昇進者や外部招聘人材を据えることも十分にあり得る。そのため後継者は親族内承継ありきではなく、必ず複数の選択肢から選抜しなければならない。また育成の観点では、後継者・候補者にタフ・アサインメントを与え、修羅場を経験させることは愚直に続けていくべきである。

とはいえ、日本の場合、外部招聘の経営者人材市場が成熟途上のため、後継者を外部から選抜しづらい面はある。グローバルな調査に目を移すと、スイスのザンクトガレン大学が世界のファミリービジネスの売上高上位 500 社を対象に実施した『Family Business Index』がある。ここでは 500 社のうち 441 社でファミリー出身の取締役が 1 名以上在籍しているが、その中でファミリー出身者が最高経営責任者(CEO)も担っているのは 214 社に過ぎず、残りの 227 社では非ファミリー出身者が CEO を務めていることが示されている。この結果から、外部招聘の経営者人材市場が成熟していることと、ボードメンバーであるファミリー出身者がモニタリングモデルの取締役会で、非業務執行取締役として監督に専念するケースが一定以上あることが示唆される。

#### 複数の選択肢を持ち、適切なガバナンスの下で実践

日本企業の場合、外部招聘の経営者人材市場が成熟途上であることに加えて、上場企業の取締役会には業務執行取締役が多数を占めるマネジメントモデルからモニタリングモデルへ移行途中のため、上述の調査のような姿が標準となるまでには相当な時間がかかることが想像できる。

とはいえ、親族内承継ありきではなく、内部昇進者と外部招聘人材も選択肢とする選抜と育成の計画を確立させる必要がある。その際、自社の DNA を継承して実践できる具体的な要件を言語化することが重要となる。そして指名委員会での議論を通じて透明性の高いプロセスを踏むという適切なガバナンスの下でそれらを実践し、選任理由をステークホルダーへ開示することこそ上場企業としての責務である。



岡田 昌大(Masahiro Okada)  
事業会社にて経営企画、事業企画、M&A、新工場投資プロジェクトに従事した後、(株)日本総合研究所入社。現在、組織・人材、戦略、ガバナンスの経営コンサルティングに従事している。

# 経済・政策レポート

(2023年3月1日～2023年3月31日)

レポートの全文は、原則的に全て日本総研ホームページ(<https://www.jri.co.jp/>)の“経済・政策レポート”内に掲載されています。

## レポート

### リサーチ・アイ

(ホームページ: 経済・政策レポート>リサーチ・アイ)

#### 2022年10～12月期法人企業統計の評価と2次QE予測

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 白石尚之／2023年3月2日)



わが国企業の2022年10～12月期の経常利益は2四半期連続の減益。円安や資源高による仕入れコストの上昇を受けて、製造業で大幅減益となったことが背景。2022年10～12月期の実質GDP(2次QE)は、設備投資・公共投資の上方改定を受けて、前期比年率+0.9%と1次QEから上方改定される見込み。

#### 原油価格に上振れリスク

##### —ロシアとOPECの原油生産低迷で需給ひっ迫へ—

(調査部 マクロ経済研究センター 副主任研究員 松田健太郎／2023年3月6日)



原油需要の回復が続く一方、供給は停滞する可能性。ロシアやOPECの原油生産が低迷すれば、需給ひっ迫から原油価格に上昇圧力。

#### 企業・家計のマインド変化で値上げ品目に広がり

##### —政府の施策も価格転嫁の後押しに—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 白石尚之／2023年3月8日)

わが国では、値上げの動きが拡大。背景として、①企業の価格転嫁姿勢が強まったこと、②家計の値上げ容認姿勢が出てきたこと、を指摘可能。

#### 韓国で強まる賃上げ要求、インフレが長期化

##### —利上げ長期化で景気下振れのリスク—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 立石宗一郎／2023年3月9日)



韓国ではインフレが高止まり。労働組合の賃上げ要求で賃金上昇率が高まっていることが要因。高インフレによる金融引き締めが続けば、景気下振れリスクが増大。

日本経済予測: 22年度+1.4%、23年度+1.5%、24年度+1.3%

#### —経済活動の正常化に伴い、サービス需要が景気回復のけん引役に—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 北辻宗幹／2023年3月9日)



2022年10～12月期のGDPが下方修正されたものの、最終需要は増加しており、景気が緩やかに持ち直しているという見方は不変。先行きは、経済活動の正常化が一段と進むことで、サービス分野のリバウンド需要を中心に景気は回復する見通し。

#### サービス分野に広がる値上げの動き

##### —原材料コストの高騰が主因、今後は賃金上昇が価格上昇圧力に—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 北辻宗幹／2023年3月10日)

わが国では、原材料コストの高騰により、値上げの動きがサービス分野にも拡大。今後は、人手不足などを背景にサービス業の賃金が増加することで、人件費の増加が主たる価格上昇圧力となる見込み。

#### 英国で長期化する労働力人口の低迷

##### —根強い賃金上昇圧力で高インフレも長期化へ—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 後藤俊平／2023年3月14日)



英国では労働供給が低迷。主因は中高年層における早期退職者の増加。先行き、新興国からの移民増加が押し上げ要因となる一方、中高年層の非労働力化が重石となり、労働力人口の増加は力強さを欠く見込み。

#### 金融システム不安が米国景気下押しも

##### —投資の収縮と雇用の悪化に注意—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 梶野裕貴／2023年3月17日)



一部の金融機関の経営破綻を受け、米国の金融環境はタイト化。仮に、金融システム不安が強まる場合は、企業の資金調達環境の悪化、企業による人員削減の加速、株安による逆資産効果を通じて実体経済に大きな悪影響。

## 日銀短観(3月調査)予測

### —海外経済の減速や資源高から景況感は小幅悪化—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 内村佳奈子／2023年3月23日)

日銀短観3月調査では、全規模・全産業の業況判断DIは小幅悪化する見込み。非製造業の景況感は高水準を維持すると見込まれる一方、製造業では、巣ごもり需要の一段を受けた世界的な財需要の低迷や資源高によるコスト増を背景に景況感は悪化する見通し。



## わが国の家賃は総じて上昇局面へ

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 古橋健司／主任研究員 井上肇／2023年3月29日)

わが国の家賃は総じて下げ止まり。今後の家賃は上昇傾向を強める可能性。家賃の割高感の解消や借り手の値上げ受け入れ余力の向上、住宅修繕費の高騰が背景。



## リサーチ・フォーカス

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > リサーチ・フォーカス)

## 賃上げの動きは広がるのか

### —労働生産性の全般的向上と適切な価格転嫁が不可欠—

(調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 井上肇／2023年3月2日)

今春闘では、収益力や分配面の余力の違いから、大企業に比べて中小企業の賃上げ率が低くなりそうである。賃上げの動きが広がるには、労働生産性の格差縮小に加え、適切な価格転嫁が不可欠である。



## 後発医薬品の薬価制度改善に向けて

### —競争状態の薬価への反映を—

(調査部 副主任研究員 成瀬道紀／2023年3月15日)

現在の後発医薬品の薬価は、上市時は必要以上に高く多数のメーカーが参入する一方、累次の薬価改定を経ると採算割れの水準まで下落し安定供給が脅かされる事態が目立つ。品目数など競争状態を薬価に反映させることで、より適切な薬価の付与が可能となる。



## わが国のサービス価格に上昇の兆し

### —強まる企業の価格転嫁姿勢、今後は賃金上昇が押し上げ圧力に—

(調査部 マクロ経済研究センター所長 西岡慎一／研究員 北辻宗幹／2023年3月16日)

わが国のインフレ圧力はサービス分野にも波及。なかでも外食や住宅修繕などの価格が大きく上昇。企業は原材料高の長期化を見込んでおり、これまで以上に積極的に価格転嫁。今後は、賃金上昇が幅広いサービス分野の価格を押し上げる可能性。



## 児童手当の課題と議論のあり方

(調査部 主席研究員 西沢和彦／2023年3月16日)

児童手当の強化が掲げられている。もともと、現行制度には、給付面においては目的が不明確で、所得制限の設計にも難点があり、負担面においては財源の一部である子ども・子育て拠出金が公平性に著しく欠けるなど複数の問題がある。



## 金利上昇と人口減を踏まえた住宅支援策とは —住宅取得希望者へ資産形成とストック活用を促す金融サポートを—

(調査部 金融リサーチセンター 主任研究員 下田裕介／2023年3月17日)

わが国では、長年続いた低金利局面の終わりが視野に入りつつあるほか、人口減のもとで世帯数が近く減少に転じると見込まれ、住宅を取り巻く環境は曲がり角に。金融面からの住宅取得支援策について、①負債の返済負担軽減から資産形成へ、②新築の優遇から中古の活用へと方向性を改めていく必要。



## 欧州の人権・環境デュー・ディリジェンス義務づけと日本への示唆

(調査部 主席研究員 森口善正／2023年3月20日)

欧州では2015年以降、大企業に対してサプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスの実施を義務づける法律の制定が相次いでいる。日本においても義務づけは不可避な流れと考えられ、政府は少なくとも上場企業に対して人権・環境デュー・ディリジェンスの情報開示を早期に求めていく必要がある。



## リサーチ・レポート

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [リサーチ・レポート](#))

### カーボン・プライシングの活用に向けた課題 ～炭素価格引き上げの国内環境整備と国際協調を～

(調査部 上席主任研究員 蜂屋勝弘／2023 年 3 月 20 日)

政府よりカーボン・プライシング活用方針が示されたが、将来の炭素価格水準は不明。炭素価格を引き上げる際には、カーボン・リーケージ回避との両立が課題であり、引き上げやすくする国内環境整備と国際協調が重要。



### コスト・プッシュ型労働移動とリスクリング

(調査部 主任研究員 安井洋輔／2023 年 3 月 30 日)

わが国における衰退産業から押し出される形の労働移動は、労働力を必ずしも成長産業にシフトできていない。この背景にスキル・ミスマッチがあることを踏まえると、今後、官民挙げて衰退産業の労働者へのスキルアップ支援を強化していくことが求められる。



## ビューポイント

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [ビューポイント](#))

### わが国の GX 戦略の評価と今後求められる取り組み

(調査部 金融リサーチセンター 主任研究員 大嶋秀雄／2023 年 3 月 2 日)

政府は GX に向けた基本方針を打ち出したが、実効性については疑念が残る。今後は、進捗状況に応じて機動的に政策を見直し、必要に応じて厳格な規制やカーボンプライシングの強化といったより強い推進力のある政策も検討すべき。



### 配偶者控除廃止で女性就労促進を —「少子化対策」との両立には雇用制度改革も 不可欠—

(理事 牧田健／2023 年 3 月 9 日)

人手不足が深刻化するなか、女性の就労促進が不可欠になっている。これを妨げる配偶者控除は廃止する必要があるが、廃止にあたり子育て支援強化が欠かせない。同時に、男性の長時間労働是正、男女賃金格差の是正など、現行の雇用制度を改革していかなければならない。



## ゆとりある育児の実現を

### —子育ての社会化と育児に対する国民意識の アップデートを図れ—

(調査部 上席主任研究員 藤波匠／2023 年 3 月 29 日)

わが国の子育て環境の改善を図るうえで、子育てが基本的に家庭に一任され、とりわけ妻のワンオペとなっている状況から脱却することが重要。そのために、「夫の家庭進出」「子育ての社会化」、加えて「育休に対する国民意識のアップデート」を図ることが求められる。



## 脱中国に消極的な ASEAN 諸国

### —IPEF は機能せず、フレンド・ショアリング成功 の鍵を握る日本—

(調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 野木森稔／2023 年 3 月 29 日)

米国主導の脱中国の動きに、ASEAN 諸国は消極姿勢。中国に過度に依存しないサプライチェーン構築に ASEAN を参加させるには、日本が主導的な役割を果たすことが必要と考えられる。



## JRI レビュー

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [JRI レビュー](#))

## 2022 年シンポジウム

### プライマリ・ケアを核とした地域医療の再構築

(調査部 主席研究員 西沢和彦)

2022 年 12 月日本総研主催のシンポジウムにおける基調講演とパネルディスカッションの様態を収録。講師は、草場鉄周日本プライマリ・ケア連合学会理事長、井伊雅子一橋大学大学院経済学研究科教授、大須賀悠子医療法人社団プラタナス桜新町アーバンクリニック薬剤師の各氏。

## 定期刊行物

日本経済展望 <2023 年 3 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>日本経済展望)

米国経済展望 <2023 年 3 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>米国経済展望)

欧州経済展望 <2023 年 3 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>欧州経済展望)

中国経済展望 <2023 年 4 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>中国経済展望)

為替相場展望 <2023 年 3 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>為替相場展望)

原油市場展望 <2023 年 3 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>原油市場展望)

最近の経済指標(国内) <毎週月曜日>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>最近の経済指標(国内))

アジア・マンスリー <2023 年 4 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>アジア・マンスリー)

## トピックス

### ニュースリリース

**高齢者向け対話 AI でケアマネジャー面談業務  
時間の 7 割削減に成功  
～ケアマネジャーの介護モニタリング業務負荷  
を軽減～**



(創発戦略センター シニアマネジャー 齊木大／2023 年 3 月 8 日)

KDDI(株)、国立研究開発法人情報通信研究機構、NEC ソリューションイノベータ(株)は、高齢者の適切なケアマネジメントに関する研究を行ってきた日本総研の協力を得て、2022 年 6 月 28 日から 2023 年 1 月 28 日まで、内閣府 SIP 第 2 期に採択され研究開発している高齢者向け対話 AI システムを活用した介護モニタリングの実証実験を実施しました。本実証では、マルチモーダル対話 AI システムを搭載したぬいぐるみ型の専用端末およびスマートフォンを活用することで、介護モニタリングにおいて高齢者の健康状態や生活状況の変化の情報を収集するための面談とその記録業務に要する時間を約 7 割削減することに成功しました。

**神戸市で地域交通の人手不足解消に向けた自  
動運転の実証走行を実施  
～内閣府未来技術社会実装事業の一環として、  
高齢化が進む住宅地での安全で自由な移動の  
実現を目指す～**



(創発戦略センター コンサルタント 岩崎海／2023 年 3 月 13 日)

ダイハツ工業(株)は、地域交通の人手不足解消に向けた自動運転実証走行を、神戸市北区の住宅地において、2023 年 3 月 6 日から 3 月 24 日の間、実施しています。また、日本総研とあいおいニッセイ同和損害保険(株)は、本実証走行において、RAPOC ラボでの活動を踏まえ、「自動運転サービス 実装プロセス」のうちの「リスク分析」を試行します。日本総研は自動走行ルート上で起こりうる事故リスクの可視化を行い、あいおいニッセイ同和損保は走行ルートリスク評価ツールによる走行経路のリスク評価およびダイハツの自動運転車両を用いた場合のリスク評価の妥当性検証を行います。

※予定通り実施し、3 月 24 日に終了しました。

## デジタルヘルスを利活用しやすい社会システムの研究を開始

～ベンチャーはじめ、医薬・医療機器・IT企業などが参画 セルフケアから診療まで幅広い利活用の定着を目指す～

(リサーチ・コンサルティング部門 部長／プリンシパル 南雲俊一郎／2023 年 3 月 14 日)

日本総研が事務局として運営する「日本デジタルヘルス・アライアンス」(JaDHA)において、デジタル医療サービスの利活用促進と開発効率化を支える基幹プラットフォーム構築を行うワーキンググループおよびデジタルヘルスアプリの適切な選択と利活用を促す社会システムの研究を行うワーキンググループを新たに立ち上げ、活動を開始します。JaDHA は、デジタル医療サービスおよびデジタルヘルスアプリの研究を発展させながら、利活用における両者の垣根をなくし、生活者がセルフケアから診断・治療などまで自在にメリットを享受できる社会の実現に貢献します。



## 高齢者のセルフマネジメントを向上させる対話 AI サービスの活用方策を協働で検討開始

～多様な生活サービスと連携し、一人ひとりのニーズや課題に対応～

(創発戦略センター スペシャリスト 大原慶久／2023 年 3 月 16 日)

(株)emotivE と共に、さまざまな生活サービスと連携できる対話 AI サービスの実用化を目指し、実証に向けた検討などの活動を協働で行うことになりました。高齢者が自分の体調やニーズ、課題などを認識し、サービスや支援が必要な時には自らつながって活用する、「セルフマネジメント」の維持・向上に対話 AI サービスを活用することで、QOL を維持しつつ社会コストの抑制を目指すものです。本協業では、emotivE が有する対話 AI プラットフォーム OMOHIKANE®の活用方策のほか、想定される効果、高齢者のセルフマネジメント向上に関心を持つ企業や自治体などとの連携をテーマに、実証に向けて取り組みます。



## 新刊書籍

### 日本銀行 我が国に迫る危機

(河村小百合／講談社／2023 年 3 月

20 日／¥1,000＋税)

日本銀行が 2013 年に「量的・質的金融緩和」(異次元緩和)を始めてから 10 年が経過するなか、世界経済の急激な局面の転換によって、我が国は、この“超低金利状態”を維持できるかどうかの瀬戸際に立たされています。これまでの放漫財政路線を安易

に継続し、異次元緩和を強引に押し通し続けようとするれば、我が国は遠からずどういう事態に陥るのでしょうか。最悪の事態を回避するためには、私たちは何をなすべきなのでしょうか。

日本銀行  
我が国に迫る危機  
河村小百合



金利1%引き上げ  
2年で債務超過に

10年に及ぶ異次元緩和が重なる。僅かな金利引き上げで国債は債務超過に陥り、国債利金の財政は破綻。第二次大戦後の悲惨な借金返済や財政破綻の再来すら危ぶまれない。

講談社現代新書