

事業承継研究における整理事項をめぐって

—その対象と構図—

石川和男*

はじめに

10年来、事業承継 (business succession) 研究らしき拙稿を重ねてきた。そこで一念発起し1冊にまとめようとした。しかし、雑文をいくら整理しようとしても、筋の通った1冊にならないことに気づき、断念した。2万字前後の拙稿としては、一応まとまっているように思えても、なぜ1冊にまとまらないのだろうか。最大の理由は、研究テーマ設定にあることに気づいた。筆者は元来、マーケティング論や流通論を専攻し、特に自動車マーケティング・流通の研究を重ねてきた。その研究途上で中小零細企業や事業者である自動車ディーラー (販売店、業販店を含む) での行動観察や経営者から聞き取りをする中、「事業承継」が大きな課題となっていることを痛感した。自動車という商品は、一般消費財とは異なり販売すれば終わりではなく、顧客 (ユーザー) は購入後も法定点検だけでなく、事故や故障などさまざまな機会にディーラーを訪れる。そこでは継続的な顧客関係が形成される。したがって、ディーラーは継続的なサービスを提供するには当該事業を継続、つまり当該企業を存続させてはじめてそれが提供できるようになる。

わが国では、第二次世界大戦後、メーカーごとに都道府県を単位とし (人口密集地ではさらに細かく区

分)、ディーラーが次々に設立され、またバイクなど二輪車を販売していた販売店が「業販店」として営業を開始し、顧客ニーズに対応し、長期の顧客関係が構築されてきた。しかし、第二次世界大戦後から高度成長時代に設立された全国の自動車ディーラーでは、創業者や2代目経営者が高齢者と呼ばれる年齢となり、規模が小さくなればなるほど、その事業を継続し、引き継ぐことが難しい状況となっている。こうした問題意識から、自動車ディーラーの顧客サービス継続のためにも、その事業を存続させるには何を必要があるのかということから、筆者の事業承継研究らしきものは始まった。つまり非常に身近な問題意識から、当初は聞き取り調査を踏まえ「事業承継研究」らしき研究を参考に、自分なりにまとめていた。そこで起こったのが、先の筋の通った1冊にまとめられないという問題であった。

山に登るには、登り方があるとベテラン登山者は語る。しかし、筆者の場合、事業承継研究の開始は、そこに山があるから登る、登らざるを得ない衝動に駆られ、開始したのであった。そのため登り方も何も知らない、この分野の基本書が何か全くわからないところから研究らしきものを開始した。まさに徒手空拳であった。そこでやはり原点に戻り、山全体を眺め、その登り方から学び、山頂を目指すためにはどのような戦術、戦略が必要かを考えるようになった。そのため「事業承継とは何か」から考察し、その研究枠組みを

* 専修大学商学部教授

いくつかの疑問詞として明確化し、それを意識して研究を進めていくことが山頂にたどり着く道であると感じるようになった。筋道を立てて人に情報を伝達するには、「When」「Where」の順序で進めることが定石とされる。本稿では、「What」「Who」からの順序で進めることとし、ストーリーとして筋が通った1冊にまとめる第一歩としたい。

1 事業承継研究における7W4H

筋道を立ててものごとを考え、その筋道を他人に伝えるにはどのようにすればよいただろうか。つまり、ストーリーとしてきちんと他人に伝える最適な方法があるのだろうか。伝え方については、われわれは子どもの頃から学ぶ機会があった。小学生の頃、作文の書き方を学んだ際には、「いつ」「誰が」「どこで」という順序で書くことにより、筋道が通った文章になることを学んだ。その後も、他人に何かを伝え、物事を順序立てて進める際には、それに応じた方法があることを学んできた。こうした過去の学びから、事業承継研究へのささやかな貢献をしていく糸口としたい。

(1) フレームワークの明確化と要素の充実

われわれは小学生の頃から作文を書く際は、「いつ」「どこで」「だれが」「何を」「なぜ」「どのように」について明確にするように学んだ。これらの要素は1つでも欠けてしまうと、わかりにくい、何か物足りない文章となる。そのためこれらを意識し、明確に書く必要があることを何度も教えられた。これは他人に何らかの物事を伝えるためには必須である。

またわれわれは中学生になると、英語の授業では、疑問詞（「When」「Who」「Where」「What」「Why」「How」）を学んだ。これらの疑問詞のうち、「When」以下は、5W1Hとして、これらをよく使用するフレーズとともに、暗記した（させられた）。また5W1H以外では、学年が上がると「Which」や「Whose」「Whom」も加わり、やはりよく使用するフレーズとともに暗記した（させられた）。

このように国語（作文）の授業、英語の授業では、他人に何かを伝え、理解してもらうには、自分だけ理

解していればよいのではなく、伝える情報の全体構成であるフレームワークを明確にする必要があることを学んだ。伝える情報内容に必要な要素を入れることによって、全体像がすべてではないが、多くの人に伝えられ、理解してもらえることをこれらを通して学んだ。

「When」「Where」以下は、単に作文や語学学習のためだけでなく、さまざまな分野においても、ものごとを明確化するには有効である。さらに単に何かを伝えるためのフレームワークとなり得るだけでなく、さまざまな分野でも応用できそうである。したがって5W1Hは「物事を計画的に進める際、あるいは物事を正確に伝える際に用いられる確認事項（大辞林）」ともされる。そのためビジネスの世界、とくに事業承継に関する研究をすすめていく上では有効なフレームワークとなり得るのではないかと考えた。そこでまず身近なマーケティング活動や経営活動におけるこれらを活用することによって、何が把握できるかを考えていきたい。

(2) マーケティング活動における問いかけ

企業や事業者がマーケティング活動を行う際には、マーケターは市場を細分化し、ターゲットを絞り、ポジショニングをした後、いわゆる4Ps（Product, Price, Place, Promotion）についてベスト・ミックスを練り上げようとする。マーケターは「When」については、製品やサービスの販売開始時期やその販売期間、広告や販売促進を行う時機（タイミング）に考えをめぐらせる。同様にマーケターは、競合企業や競合製品・サービスについても、その出し方である時機を推測したり、実際に行った時機も同様に分析したりする。またマーケターは、「Where」については、製品やサービスを顧客に届けるためのマーケティング・チャネルを構築しようとする際に強く意識する。最近では、マーケティング・チャネルはリアルなチャネルだけでなく、バーチャルなチャネルも企業の選択肢あるいは考慮に入れる必要があり、企業のマーケティング・チャネルの選択肢が増加・拡大している。ここでは、マーケターが二者択一の状況の場合、どちらにするかという選択である「Which」も関係する。

マーケターは、「Who」「Whom」について、当該企業が製品やサービスのメイン・ターゲットをどの顧客とするのか、またサブ・ターゲットをどの顧客とするかについても考えをめぐらせる。とくにマーケティングでは、その下位分野である消費者行動研究において、「Whom」についての研究が長い間されてきた。そこでは消費財企業の顧客である消費者の心理やそれらを取り巻く社会的背景、さらに間接的に影響を与える状況や要因も研究されてきた。そしてマーケターは、「What」について販売・提供する（しようとする）製品やサービスについて考慮する。そこでは何層もの製品やサービスの本質、実態部分、付随的部分も考慮しなければならない。ただ企業は、形がある製品（有形財）を提供している、顧客が実際に消費している本質は「コト（サービス）」である場合がほとんどである。この点も考慮しなければならない。したがって、マーケティング活動では「What」は、顧客に提供する価値であり、それについて明確化する必要がある。

「Why」については、マーケターにとって原因や理由を明確にする場面である。製品やサービスを提供するには、その原因や理由を問い続ける必要がある。かなり以前から企業の顧客（既存顧客）、とくに消費者が顧客である場合には、購買あるいは不購買の原因や理由が不明確であることが多く、その解明には時間が費やされてきた。最後にマーケターは、「How」についてターゲットとする顧客に製品やサービスに関する情報を伝達し、知覚、記憶、購買してもらうための方策を考慮する。ここでは手段に関して最適な方法を採用することにより、顧客にアプローチする手段を選択する。

以上、企業における日常のマーケティング活動を概観すると、5W1Hが使用・適用可能な場面が多いことに気づく。また意識せざるを得ない場面が多いことに気づかざるを得ない。つまり、マーケティング活動では、英語の「疑問詞」がその有効性を発揮する場面が多い。マーケティング活動において、各疑問詞の範疇である問いに明確に回答しようとするとき、単に理由を説明するだけでなく、「誰が」「どこで」などを突き詰めて考える際には、その奥底の原因や理由を探求す

る姿勢がなければならない。そうすると、単に5W1Hとして並列に並べるのではなく、階層ごとに探求する必要がある。

(3) 経営活動における問いかけ

前項では、マーケティング活動において「疑問詞」が意識される場面を取り上げた。同様に実際の経営活動における意思決定や経営戦略を立案する場面でも、各々明確にすることにより、有効に作用する場面が現出することを確認したい。

企業（組織）における何らかの意思決定は、経営者をはじめ、その意思決定事項によって多くの者が関わる。とくに経営では「組織」を意識すると、その内部での意思決定事項が異なる場合もある。まず意思決定者は、「When」について対象となるものごとの起点や期間を明確にする必要がある。企業の日々の経営活動における意思決定事項では、日時、時間、期限、期間、納期、時期、速度、頻度、時機、順番など時間軸を念頭におき、考慮することが多い。とくに経営者は、日常のこうした時間に関する意思決定にはじまり、長期的な経営戦略では時間軸を考慮した起点や期間について、影響力の大きな決定する場面がある。また経営での意思決定者は「Where」について対象となるものごとの場面や環境を明確にする必要がある。ここでは場所、場面、位置、市場、分野、環境などを検討したり意思決定したりする。さらに意思決定者は、「Who」について主体となる人や対象となる人（Whom）を明確にする必要がある。そこでは単にヒトを象徴する場合だけでなく、擬人化できる自社、組織、チーム、競合企業、ターゲット顧客、関連企業なども対象となる。もちろん顧客、従業員、消費者、担当者、責任者などが対象である。そして意思決定者は、「What」について検討すべき仕事内容やプロジェクト、タスク、イベントや行動を明確にする必要がある。そこでは課題、コンテンツ、目的、結果、課題、製品（サービス）、コンセプト、価値、ブランドなどが対象となり、幅広くさまざまな「What」が捉えられる。

また意思決定者は、「Why」についてものごとの原因や本質、目的を明確にする必要がある。これらへの

回答について疑問を重ねることにより、原因を深掘りすることもある。とくに理由、原因、本質、目的、価値、背景、目標、理想、社会的意義、影響などがその対象である。さらに「How」については、これから取るべき手段や方法を明確する必要がある。そこでは手法、技術、段階、手順、事例などが対象となる。

以上のように、企業の経営活動で問題や課題とされ、意思決定をする必要のある事項は、さまざまな要素が複雑に関係し、原因も解決策も簡単にみつけれられるものではないことを痛感する。企業という組織では、特定の経営者や社員が課題の解決方法を発見しても、一般に組織自体が複数のヒトによって構成されるため、特定のヒトが決定した方法が他のヒトに受容されるとは限らない。さまざまな意思決定が日々に行われる場面において、できるだけ多くの組織を構成する人々の同意や賛同を得るためには、まず組織内でのコミュニケーションを円滑化する必要がある。そこでは、情報伝達・理解という本来の5W1Hが貢献する。さらに企業が、その顧客によりよい情報提供が実現できる一助となる。他方、企業内活動のプロジェクト立案や不測事態への対応は、論点を整理し、最善の解決策を得るためのフレームワークとなる。ただ前項のマーケティング活動について取り上げた5W1Hでの「Why」が気にかかる。それは経営活動や経営戦略でも、各要素の奥底には常にその理由や原因を問い続けなければならないことが多いためである。こうした状況をどのように扱うかが課題である。

(4) 事業承継における問いかけ

これまでマーケティング活動や経営活動において、ある事象のフレームワークを明確にするには、それを構成するさまざまな要素を丁寧に取り上げ、それらをジグソーパズルのピースを埋めるように、必要なもの(要素)を揃えた上で組み合わせ、それらにより全体を構成する必要があることを強調した。そこで、実際の事業承継あるいは事業承継研究では、どのような要素が必要となり、その要素はおおよそ何を示しているかを提示しなければならないだろう。そこで、これまであげてきたように疑問詞をそれぞれ取り上げ、事業承継研究を構成する要素を抽出したい。

図表1は、先頭にあげた「When」以下について、さまざまな場面で使用される一般的な順序である。わが国で事業承継問題が叫ばれるようになった背景には、そのような状況となった原因や理由が明確にされなければならない。またそこで「What」や「Who」を明確にした上で、それ以外の疑問詞を説明するために都合のよい順序で取り上げ、どのような手段(「How」)により、事業承継問題を解決しようとしているか、それにはどのくらいの費用の発生(「How much」)が見込まれ、どのくらいの頻度(「How often」)で行わなければならないかについて取り上げなければならないだろう。

したがって、事業承継を研究対象として取り上げる場合、まず「What」から説明し、「Who」がどのようにそれを解決しようとしているか検討すべきだろう。そこで、通常の5W1Hにさらに2W3Hを加えた7W4Hとして取り上げたい。これらを列挙する順序は異なる

図表1 事業承継研究における要素の抽出

When	いつ
Where	どこで、どのあたり、どんなところで、どこからどこまで
Who	だれが(主体)、社名、顧客、競合企業
What	何を、対象物、課題、価値
Why	なぜ、原因、理由
How	手段、方法
Which	二者択一
Whom	だれに
How much	いくらくらい
How many	どのくらい
How often	どのくらいの頻度

が、事業承継についてそのフレームワークを固定化し、先ほどのパズルの例ではないが、途中で再考したり、何度も同じ道を辿ったりするなど無駄な道を歩まなくとも、山全体が見え、全体のシステムを概観することが可能となるフレームワークの設定と要素の決定が必要となろう。

そこで、事業承継のフレームワークを構成する5W1Hをまず明確にし、さらに5つの要素を加え、より分析の精緻度向上を図るものとする。その上で事業承継研究に必要なフレームワークを定め、フレームワークを構成する各要素を7W4Hとして、その順序を意識しながら考察したい。

事業承継自体の概念や定義の詳細は、なぜそれから開始するかを含め、次節以降で取り上げる。ここでは単に現在の経営者（社長・事業主）から次世代の経営者（後継者・後継候補者）へと事業の主導権、主導権といっても株式会社組織の場合は、過半数株式、株式会社組織ではない場合、代表者としての地位と仮置きし、これを移転することとしたい。そこで通常の5W1Hにしたがい、「When」について単純に現経営者は、いつ次世代の経営者を代表となる経営者とするかが中心課題となる。またどのような状態になれば、経営者が交代した、つまり事業を承継したといえるのかが課題となろう。わが国では、21世紀になって以降、こうした面において事業承継が進まないことが、多くの局面で指摘されてきた。こうしたその時期については、当然のことながら検討する必要がある。

「Where」については、具体的な場所を示す場合と、何かしらの進捗度合い（程度）を示す場合がある。とくに企業では、事業（場）所が工場、店舗などを中心に事業が展開される。したがって事業の場は、現経営者から次世代の経営者へと事業を承継するにあたり、事業場所の変更などをしない限りは、目立つ要素ではない。ただ進捗度合いについて現在どのあたりまで進んでいるかを検討する際には、その過程を示す場合があろう。物事の進捗度合いを示す場合、山登りに喩えて「何合目まで来た」と表現されることが多い。そのため「どこで」を「どのあたり」「どこからどこまで」と解釈すると、「Where」についても意識しなければならない。

「What」については、事業承継ではそもそも事業承継とは何かについて明確にしなければならない。零細企業や個人事業主などの場合、子どもなどの親族が事業（仕事）を手伝い始め、いつの間にか中心となって事業を展開していたという事例もある。したがって、ここでは事業承継とは何かをまず明確にしなければならない。また事業承継では、そこにおける課題、承継しなければならない対象物や価値が多く存在する。これらの量や質は、企業によって千差万別であるが、それらが何もないということはない。そのため「What」は、事業承継をする、しないにかかわらず、当該企業や事業にとってだけでなく、世間一般にとって「事業承継とは何か」を明確にし、さらにそれを進める場合には、何を承継しなければならないかを明確にする必要がある。

「Why」については、事業承継ではそもそも事業承継をする理由を明らかにする必要がある。一方、事業承継をしない理由がある企業や事業者も存在している。これら「Why」は、当該企業だけを考えるのではなく、顧客や仕入先などの取引相手、従業員やその背景で生活している家族、これまで企業や事業者が金融面での支援を受けてきた金融機関、工場や事業所、店舗が所在する地域など、いわゆる当該企業に関係している利害関係者の視点からも事業を承継する、しないという理由を考慮しなければならない。

「How」については、事業承継ではその方法や手段の検討がそれにあたる。事業承継では、その法的手続きだけでなく、しばしば指摘されるようにいくつかの段階を踏み、時間をかけ行う必要があるとされる。したがって、その段階ではその課題をめぐる手段や方法の適切性が問われる。こうした面から、現経営者には事業を譲渡すること、次世代の経営者には事業を譲受することは、複数企業を経営していたり、複数企業を譲受していない限りは、ほとんどの者には初体験である場合が多い。そのため、これまで経験したことのない事柄は、税理士や会計士、弁護士や司法書士などいわゆる「士業」から方法や手段について助言を受ける場合が多くなる。

以上、事業承継に関して5W1Hを中心に概観した。事業承継についても考えなければならないのは、通常

の「When」「Where」の順序で検討することの是非である。また順序を入れ替えることで、より事業承継に関して課題が明確になり、承継が順調に進んだり、あるいは承継をしないという判断を早くに行い、市場から退出できるかという判断が行われることもある。これは事業承継に関する研究を進める上でも、非常に重要な課題といえよう。

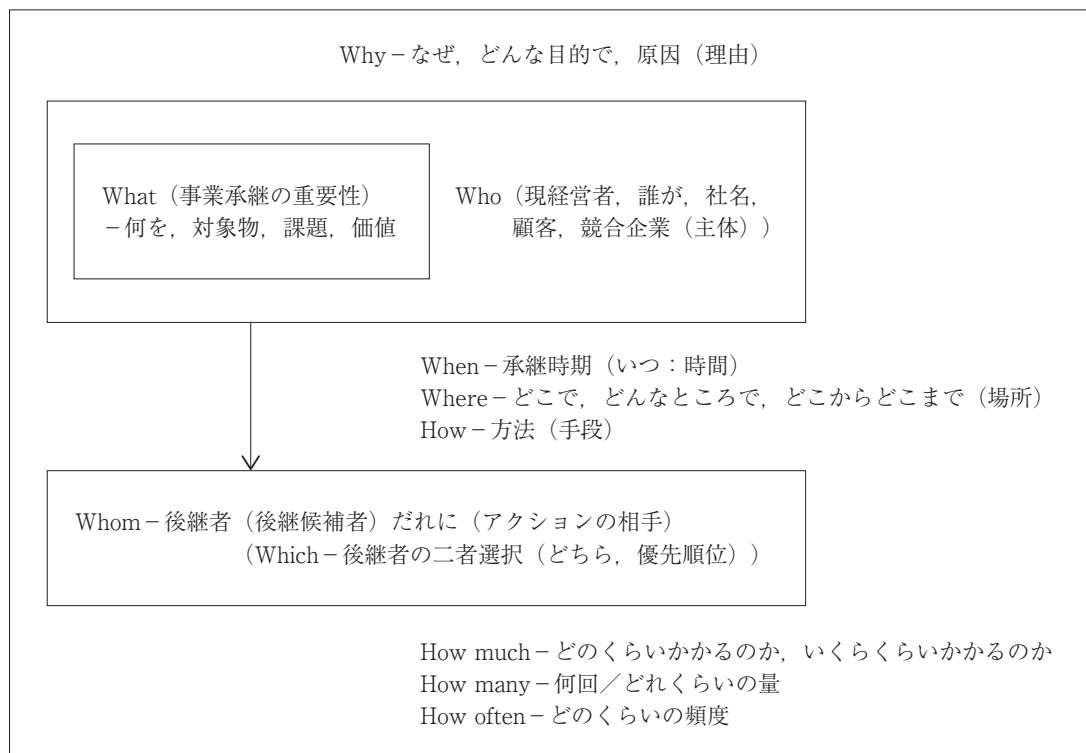
これまでも取り上げてきたように5W1H以外にも、既にいくつか取り上げたが、英語の疑問詞には「Which」や「Whose」「Whom」もある。もちろんこれらの視角からも事業承継に関して考慮する必要があるだろう。まず「Which」は、二者択一の面である。事業承継では現経営者にとって事業承継を「する」「しない」という二者択一がある。また後継候補者が2名の場合には、現経営者はどちらの後継候補者を次世代の経営者として選択するかということも二者択一という面がある。このように事業承継を進める上では、経営者は二者択一を迫られ、どちらを選択するか悩まされる。したがって、「Which」についても事業承継に関する要素として検討しなければならないだろう。

「Whom」については、現経営者が後継者を誰にす

るかを決断する際、親族内で候補者を選択するのか、従業員の中で後継者を選択するのか、あるいは親族や従業員ではなく、企業を第三者に譲渡しようとする、第三者がその候補者となる。したがって先の「Which」のような二者択一ではなく、「誰に」承継するかという場合、3名以上の候補者が存在している。そうした場合には、「Whom」も考慮しなければならない。多くの候補者が存在する場合、その選択では考慮しなければならない要素が多くなり、煩雑な情報を処理するために意思決定が難しく、経営者に承継する意思があっても誰もそれを希望しない場合や、かなり消極的な場合がある。その場合は、どのようにすべきかについての方策を考慮する際などは、「How」により方策を探ることにもなる。

そして「How many」や「How much」「How often」について、とくに「How many」は数値化できる経営資源、「How much」は程度を示す経営資源として考慮する必要がある。事業承継では、いざ承継をする段階において、経営資源のうち明確に把握できる資産、程度でしか把握できない資産が存在する。これらも実際の事業承継では重要な要素となり、事業承継研究で

図表2 事業承継における7W4H



も欠かすことのできない研究視点を与える。

以上、5W1Hだけでなく、後段で取り上げた2W3Hの側面からも事業承継を取り上げることにより、実際のそれにおいてだけでなく、その研究を進める上での豊かな分析視角を提供するものとなろう。ただあまりにも分析視角が多くなると、どの視点から分析しようとしているのか、不明確になる恐れもある。したがって、分析視角やその要素を絞り込む必要がある。図表2は、これまで取り上げてきた事業承継における要素とその分析視角を示す疑問詞を組み合わせたものである。図表2をみると、5W1Hのうちどれを先に考察するかという順序がやや明確になる。またいくつかの疑問詞をあげると、各々に対応する事象が存在するものの、優先すべき事象と若干時間的な余裕ができれば、考慮すべき事業についての区分もできよう。本稿の後節では、通常の5W1Hでの順序ではなく、事業承継の重要性を示す「What」から言及し、次に事業承継を行う主語（主体）となる「Who」の考察からはじめることとしたい。

他方で事業承継の問題解決は、先にも少し触れたが、「Why」については他の疑問詞とは同列に扱わず、「なぜ個々の疑問詞に対する答えがそうなるのか」という意味において使用したい。つまり一般的な意味での「Why」も取り上げるが、それは個別事業における「Why」であり、個々の疑問詞に対する答えが正しいかどうかを問うものではない。したがって「Why」は、主に「なぜ個々の疑問詞に対する答えがそうなるのか」という意味において使用したい。これはすべての疑問詞に「Why」が付属していることを意味し、各々の事業承継の要素を考える意味それ自体を指しているからである。

2 事業承継の構図

前節では、マーケティング活動や経営活動、事業承継における5W1H、そして本稿で提示する7W4Hについて概略的に取り上げた。事業承継（研究）については、一般にこれらが取り上げられる順序ではなく、「What」をまず取り上げ、その後「Who」という順序で事業承継を進捗させる必要があることも示した。そ

こで事業承継とは何かという「What」を対象物、課題、価値（もの、行動）から取り上げていきたい。

(1) 事業承継課題の浮上

事業承継が、わが国の中小企業において経営課題として認識され始めたのは1960年代とされる。それは東京商工会議所などの経済団体が「後継者問題」について検討し始めたことによる。ただ当時は、大企業と中小企業との格差解消が優先され、特段の政策的対応はなかった。その後、事業承継政策として1980年に事業承継税制に関する研究会が設置され、関連税制の改正がその後実現した。しかし、1980年代にはベンチャー（企業）ブームが起こり、新規開業や創業をいかに促進するが中小企業政策の主流となり、事業承継に対する政策は影を潜めた（佐藤 [2018] 151-152）。わが国ではこうした事情により、事業承継研究は、長い間未開拓分野であった。他方、行政組織や金融機関などの調査によって、事業承継が進捗していない状況が徐々に明確になってきた。また従来から経営者の交代はあったが、行政における「事業承継」という言葉の使用は2001年度版の『中小企業白書』からとされる（井本 [2010] 111）。

わが国の中小企業における事業承継は、その規模が小さいために生じる問題に端を発し、政策側は開廃業に直接結びつく企業や事業者の存続問題とした。そこでは税理士・弁護士などは、所有権と経営権を握る経営者の相続問題に対し、その解決策を模索した。前者の問題意識は、わが国での中小企業の存続、後者は法制度から事業承継を円滑化しようとするものである。また経営学分野の研究対象として事業承継が本格的に議論されるようになったのは、先にあげた中小企業庁 [2001] において、事業承継が「第二創業」機会として取り上げられて以降であった（堀越 [2017] 175-176）。したがって、わが国では事業承継が正面から取り組むべき課題として俎上に載せられたのは、21世紀になってからといえよう。そして、2010年頃を境として各方面において事業承継を中心に据えた多様な議論が活発に行われるようになった。

(2) 事業承継の意味

企業や事業者が、長く当該事業を存続・継続するには事業承継が必要である。事業承継は「会社の経営を後継者に引き継ぐことをいい、中堅中小企業にとっては、オーナー社長の経営手腕が会社の強みや存立基盤自体になるため、「誰」を後継者とし、事業を引き継ぐかは重要な経営課題である。また事業承継は「次の社長を誰にするか（経営承継）」という問題でなく、会社の経営権そのものの「自社株を誰に引き継ぐか（所有承継）」、「後継者教育をどう行うか（後継者教育）」という問題も重要である（日本 M&A センター）と幅広く捉えられる。つまり事業承継は経営課題であり、経営と所有の承継、その前後での後継者教育が焦点となる。

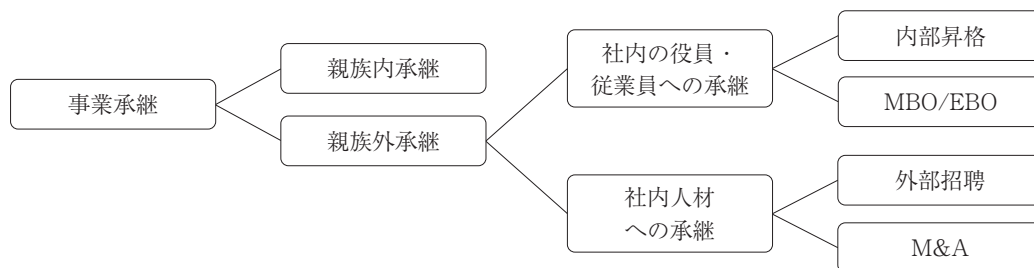
非上場企業の代表経営者（いわゆる社長）交代は、上場企業とは異なり、後継者の人材不足が問題となる場合がある。経営者が高齢で引退し、後継者不在により場合、企業は休業・廃業を選択せざるを得なくなる。いわゆる大企業や上場企業では、経営者交代はとくに問題とならない。それは次の経営者候補（後継者）が複数存在し、多くは後継者となりたがるからである。一方、中小企業での経営者交代は、大企業や上場企業との状況とはかなり異なる。わが国の中小企業は、高度成長期に創業した経営者が高齢化し、後継者不在により事業継続が困難な状況が報告されてきた。中小企業庁 [2006] では、1年に起こっている企業退出の約4分の1は、現経営者が後継者を手当てできず承継に至らないものとした（植杉 [2010] 3）。つまり中小企業では、既に四半世紀以上前から後継者不在による企業の退出が起こっていた。ただこれは顕在化（問題化）するまで時間がかかっただけであり、潜在的に

はそれ以前から後継者不在の問題は徐々に起っていた。言い換えれば、多くの経営者やその周辺では認識されていたが、あまり口にされることはなかった。

したがって事業承継は、中小企業の存続では重要な世代交代を課題とする。それは創業経営者が、後継者へ事業承継する1世代の終点かつ次世代の経営者がその次の経営者へと事業承継する起点ともされる。そこで先にも触れたが、次世代を担う後継者による承継後の業績に影響を与える要因が議論される。近年は第二創業として、事業承継や後継者による経営革新が行われた事例を引き合いとし、後継者育成の方法や開始時期などについて、誰がどのように進めるかが議論されている。こうした議論は、事業承継過程のどこに焦点を当て、どの立場で論じるかなど多様な方向から行われる（堀越 [2017a] 44）。つまり、現経営者だけでなく、その他の機関も事業承継では何を重視し、どう行動し、手順を追って進めるかが重要である。

事業承継は、これまでの表現を少し変えると、後継者が現経営者から企業経営を受け継ぐことであり、具体的には株式・利害関係者・事業自体を承継することである。高沢 [2007] は、事業承継を相続人の地位を占める事業継承者が被相続人である先代の事業経営者から事業経営を承継することとした。事業承継には、①親族内承継、②親族外承継（第三者承継）、③ M&A (Mergers and Acquisitions) の形態がある。昨今話題になる MBO (Management Buyout) は②に該当し、TOB (Takeover Bid) は③に包含される。それ以外の選択として休業・廃業があるが、これらは市場からの退出を意味し、事業承継ではない（寺島 [2012] 1）。こうした場面では、現経営者が誰にという局面に関心が集まることになる。

図表3 事業承継の形態



資料：中小企業庁「事業承継ガイドライン」（2016年）、中小企業庁「2014年版中小企業白書」（2014年）

事業承継の多様な形態を示したのが図表3である。事業承継は、現経営者の子どもやきょうだいなど親族に事業承継する親族内承継、親族以外に事業承継する親族外承継にまず分かれる。親族外承継は、社内役員や従業員承継と社外人材承継があり、前者は社内役員や従業員が経営者に昇格する内部昇格とMBO/EBO、後者は社外から経営者を招く外部招聘とM&Aがある。とくに近年は親族外承継の中でも社外人材への承継が考慮されるようになってきた（足立・佐々木 [2018] 34-35）。

事業承継では、親族内承継は親族を後継者とし、通常、中小企業では最も多くみられる承継方法である。この方法は、内外関係者、とくに取引金融機関からは受容されやすかった。ただ少子化により後継候補者が限定され、承継する親族への経営権集中や相続問題が起きやすい面もある。また非親族役員・従業員へ承継（MBO/EBO）は、経営者一族が株式を手放し、これを従業員などに譲渡し、経営から退く方法である。親族内承継が進まなければスムーズな承継形態ではあるが、税制面での制度整備や非親族役員・従業員の株式取得能力、経営者としての心構え、経営者としての力量がないなどの障害もある。さらにM&Aは、経営者一族が株式を手放し、外部企業や他人に譲渡し、企業を売却する形態である。先にも触れたように、近年はM&Aによる事業承継が増えており、今後も親族内での後継者難やM&Aへの抵抗感が低下することにより増加するとみられる（藤木 [2013] 146）。中小企業の経営者は、事業の将来を考慮する際、かつては親族内承継しかほぼその方途がなかった、あるいは他の方途を選択しようとしても、多くの障害があった。そのためなかなか事業承継が進捗しなかった状況からは、若干の変化がみられるようになってきた。

(3) 事業承継の複層的問題

経営者が長く事業を継続していると、事業承継問題は必ず発生する。しかし経営者は、事業承継を具体的に検討せず、先送りしてきた面もある。中小企業において事業承継が問題となるのは、後継者確保以外にもある（妙見 [2016] 20-22）。経営者が事業承継を先送りしてきた背景には、昨今の新型コロナウイルスの影響

による経営環境の激変のようにすぐに対応しなければならない問題ではなく、いずれはという思いが念頭にあり、先送りが自然であった面もある。ただ事業承継問題が発生した原因や理由は複層的にある。それが妙見 [2016] により8点に整理されている。

①経営者の高齢化

事業承継問題として経営者の平均年齢の上昇が顕著となった。わが国全体の平均年齢自体が高齢化し、経営者の平均年齢も60歳を超えた（東京商工リサーチ [2021]）。この状況で中小企業の経営者の平均引退年齢は中規模企業で67.7歳、小規模事業者で70.5歳となった。

②所有と経営の一体化

わが国の中小企業はほぼ親族中心に経営されてきた。企業における所有と経営の一体化は、事業承継問題の根幹である。こうした企業の後継者が創業者一族と無関係に決まる場合はほとんどない。経営者は所有・経営権を持ち、後継者もほぼ親族から選出される。

③事業承継に取り組む動機欠如

事業承継は課題ではあるが、多くの中小企業では事業承継に向けた計画的準備がされていない。

④少人数経営

小規模事業者は2015年で325万者、従業員数は1,127万人であり、1事業者当たり平均従業員数は3.5人、実態は構成人員が4人以下が多数であった。そのため、事業承継を考慮する時間の余裕がない。

⑤認識欠如

わが国の中小企業の大部分は少人数経営であるため、事業承継を問題としない。経営者が亡くなるか、健康を害し働けなくなる日まで認識しない。

⑥親族間の騒動

後継者確保だけでなく、後継候補者がいる場合も円滑な承継に失敗することがある。先代社長の健在時は親族関係は良好であっても、先代の死去を契機に利害対立が発生、財産譲渡・企業経営の実権を誰が持つのかで事業承継問題が「争い」に発展することもある。

⑦助言者の不在

現経営者が事業承継の必要性に気づかず、親族や従業員も経営者に事業承継を促す助言をできない、また

親族ならびに従業者も事業承継の必要性に気づかないことがある。

⑧継がせられない問題

後継者に経営者の能力がなければ事業承継すべきでない。能力のない者が承継しても、自身も不幸であり、従業員も不幸になる。多額の借入金のある企業を事業承継することも問題である。

このように事業承継が進捗しない理由や原因は、同次元で考慮し、処理できない課題もある。それは課題が複層的になっているためである。現経営者は、日常の業務処理に齟齬し、事業承継課題を将来は解決しなければならぬのは理解しているが、今日、明日という課題ではないため、先送りされてきた。

(4) 事業承継の構成

事業承継は、何を承継するかという局面では、人的承継と物的承継で構成される。前者は経営権移転による経営資源のヒトの承継、後者は資産や財産移転で経営資源のモノの承継である。わが国での事業承継は、主に物的承継に関心が払われてきた。事業承継は、自社株中心の財産、資産の相続税対策を課題とし、企業経営や事業運営をいかに引き継ぐか後継者対策が中心課題であった（中井 [2008] 76-77）。そのため事業承継は、経営者が経営を後継者に引き継ぐには、経営と資産の2つの承継要素が中心になる。

中小企業の経営継承は、経営者の親族が後継者となることが圧倒的に多かった。資産承継は自社株承継である。後継者が実質的に経営を引き継ぐには、その地位だけでなく、企業を支配できる割合の自社株取得が必要になる（藤木 [2013] 146）。株式は、公開企業であれば、市場で取引されるためにその価格が明確にわかる。つまりどのくらいの株式をいくらで取得すれば、経営権を取得できるかがわかる。しかし、非公開企業の場合、買い取り株式価格が見当がつかない。そうした買い取り株式価格については改めて取り上げる。

事業承継の構成要素は、後継者に譲渡する有形・無形資産である。有形資産の代表が先に取り上げた株式である。当然ながら、株式移転だけでは事業承継は実現しない。企業内における従業員や取引先との関係が

あり、中小企業では特有の配慮も必要になる。2016年に中小企業庁が公表した「事業承継ガイドライン」では、経営権、資産（財産）、知的資産に分けて考慮することを提示している（服部 [2022] 192）。

①経営の承継

後継者への経営権の承継であり、経営の責任が後継者に移転する。具体的には、法人の代表取締役交代、個人事業の現経営者の廃業と後継者による開業である。先のガイドラインでは、5～10年以上の準備期間が必要であり、準備に十分時間を割くためには、後継者候補の選定を早期に開始すべきとしている（服部 [2022] 192-193）。

②資産の承継

設備や不動産などの事業用資産、債権、債務であり、株式会社では会社所有の事業用資産を含む自社株式など事業を行うために必要な資産承継である。主な事業用資産は貸借対照表に示される。これは比較的容易に金銭的価値で測定、移転できる。事業承継で主題となる相続税や贈与税の税制面、後継者が資産を買い取る資金面、現経営者の債務や個人保証などの保証面は、承継時に問題となる。後継者に資金力がなく、税負担から株式・事業用資産を分散するとその後の経営は難しくなる。こうした負担軽減議論は、1980年代から行われ、制度改正や各種金融支援が充実してきた（服部 [2022] 193）。

③知的資産の承継

知的資産は、貸借対照表上に記載されるなど金銭的価値で測定し移転できる資産以外に、経営に欠かせない無形資産である。企業での技術者に一体化した技能や、当該企業に固有の技術・ノウハウ、ブランド、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど目視できない資源である。それらは人的資産、構造資産、関係資産に分けられる。知的資産が企業の強みや価値の源泉となり、知的資産を次世代に承継できなければ、当該企業は競争力を失い、将来的に事業の継続すら危ぶまれる（服部 [2022] 193）。

さらに事業承継の構成を3つに分ける場合もある。これまであげた「経営（権）承継」「所有（権）承継」の他に、「後継者教育（親族・親族外）」を入れる場合である。わが国では2015年時点で中小企業者は全企業

数382万者、中小企業数381万者（うち小規模企業数325万者）あり、その比率は99.7%あり、とくに小規模企業者が85.3%を占める。経営者の高齢化が進む中、後継者未決定企業の割合が全体の77.6%を占める（妙見 [2016] 15-16）。こうした面からは、後継者を早期に決定し、早期に教育を開始する必要がある。

これまで取り上げてきたように、事業承継は中小企業の構造的課題である。多くの公的機関や金融機関が、事業承継について調査し、それを受けてさまざまな議論が実務だけでなく、近年は学術研究の世界でも起こっている。そこで事業承継では、中小企業特有の事業資産承継がまず議論となった。多くの中小企業は、個人と企業が不可分であり、事業承継には先代の個人所有資産の相続や贈与という側面がある。そして一般に中小企業の株式は市場性がなく、評価方法に課題がある。そのため1990年頃までは、事業承継といえは資産承継が中心課題であり、自社株式や個人所有の事業資産の円滑な承継を図り、経営を安定化する税制議論が多かった。それにより2008年10月に相続税・贈与税の納税猶予制度（事業承継税制）、民法の遺留分に関する特例、金融支援など支援策充実のため「中小企業経営承継円滑化法」が施行され、2009年4月には「経営承継円滑化法改正施行規則」及び改正税法等が施行された（神谷 [2018] 18）。

企業の小規模・零細性に由来する事業承継の問題は、規模が小さくなればなるほど事業承継がされにくいといわれる。従業員規模は、経営者の事業承継意思決定に影響し（Westhead [2003]）、従業員5人以下の小規模企業では、仕事がきつ、事業委譲もしくは廃業理由とされる（Ambrose [1983]）。また事業承継計画策定では、従業員数10人以下の小規模企業は事業承継計画をほとんど重視しないとされる（Motwani et al. [2006]）。さらに事業が承継されにくいことや事業承継計画策定の重要度の低さは、従業員規模などの組織的要素もあるが、属人的要素として経営者の態度も関係している（Dyck et al. [2002], Morris et al. [1997], 堀越 [2019] 89）。そして事業承継過程で、主に経営者と後継者間でどのような要素が承継過程を円滑に進めるために引き継がれる必要があるかについて焦点を当てる。事業承継研究は、承継過程、創

業者の役割、次世代後継者の視点、利害関係者の多様性、効果的承継及び承継計画に要約できる（村尾・那須 [2019] 1）。また小規模な企業になればなるほど、事業承継の困難性が指摘されるが、事業承継における企業の「大きさ」も検討される必要がある。

3 同族企業の構成

前節では、事業承継の意味するところ、研究における「What」を取り上げた。とくに事業承継が課題や問題となるのは、企業や事業者の規模が小さくなればなるほど、それが困難となる規模性に由来している面がある。その状況を別の面から観察すると、中小零細規模の企業や事業者は、家族や親族中心に日々の事業を行っている面がある。そこにわが国ではしばしば「同族企業」「同族経営」といわれる対象や課題が浮上する。そこで本節では同族企業について取り上げる。

(1) 同族企業の特徴

わが国では、第二次世界大戦後行われた法制度改革とその後の経済成長により、農村社会における同族機能と構造が変化した。家族社会学分野では、家族は婚姻などで新たな家族が成立し、家族的集団を拡大する場合、一時的に開放しても、集団として本質的に排他性があり、集団生活の永続を目標とすると指摘された（戸田 [1937] 49-63）。その構造は、夫婦・親子関係もしくは極めて近親的關係における特殊な身分関係から、出生や生育を成り行きに委ねると、家族は早晚解体することになる。こうした状況について、同族内またはその他の者よりも、家族を継承するために適した者を選択し、これを家族構成員とし、養子として家族に迎え入れてきた。他方、同族は近親者に対する人格的關係で成立しているが、家族とは別の社会的運命を共同する集団のため、家族ほど緊密な共同を形成しなくても、相互の信頼感で権威と従属の関係を形成可能とされる（堀越 [2014] 37）。つまり、血のつながりのある家族と家族構成員として迎え入れられた者も含む同族は、特定人を指す場合は重なる部分もあるが、重ならない部分もあることがわかる。

中小企業は、規模が小さいために属人的とされ、企

業競争力の源泉は、個人とくに経営者に依存する面が強い。そうした企業は、先代の在任期間が20年以上が4割弱を占めている（中小企業研究センター [2008]）。そのため、後継者の入社時の経営資源は、ほぼ先代の知識や技能に依存している。そこではそれまでの競争優位の土台である技術や知識の変更は難しく（Leonard [1995]）、知の探索と活用は二律背反とされる（March [1991]）。他方で後継者は、経営資源を活用すればするほど経営革新は難しくなる。それは革新を急ぐと、先代を含めた既存資源が革新への抵抗勢力となり、社内の技能や暗黙知などが承継できなくなる恐れがあるためである。こうした場面では、後継者の経営革新の遂行について、先代の役割、先代と後継者の関係が議論とされる（神谷 [2018] 16）。つまり、先代が後継者に対してどのような役割を演じるかが、今後の企業や後継者にとってベストかという問いかけである。

(2) 同族企業経営者の特徴

中小企業は、大企業に比べ経営資源が少なく、同時に同族企業であることが多いとされる。佐藤 [2010] は、中小企業経営者の特徴として、①会社、経営、従業員に対する「強い思い」を持つ、②経営成果に結びつく有効な情報探索活動を通じた「気づき」を持つ、③「判断力」に優れている、ことを指摘した。小林 [1996] は、企業は同様に、①経営者所有の経営であり、経営の分権化が少なく、経営が硬直化しやすい、②経営者能力に偏りがあり、経営管理に偏りを生む、③企業規模が小さく、組織による管理が難しい、④構造的環境変化に対応する戦略的経営能力が必要である、と指摘した。一方、こうした企業では後継候補者が限定され、とくに親族内で後継者が現れることが望まれる場合が多いとされる（八木 [2010] 69, 神谷 [2018] 17）。つまり、同族企業ゆえにこれまで同族から経営者が出てきたことでその傾向が今後も継続する。

同族企業は、一族の繁栄、地域への貢献、伝統維持などに重点をおき、経営するのが一般的とされる。しかし、同族企業で経営に当たる非親族の経営者は、一族の目標よりも財務上の利益最大化を追求する傾向が

ある。こうした経営部門の傾向が異なるため、同族企業の戦略的目標は、事業承継計画か事業売却交渉のいずれかの過程を選択することになる。そこで適当な後継者がいない同族企業の所有者は、事業承継過程で優位に立つ方策を考慮するようになる。同時に所有者は、非同族の経営者を相手とする売買を想定し、いずれ相互に価格合意に達することを望むようになる（Scholes, Wright, Westhead, Burrows and Bruining [2007] 335-344）。ただ持ち株がない、あるいは少ない非同族の経営者は、企業価値の最大化を行うことで自らの利益を優先し、株主利益を害する行動へ向かう傾向もある。それが所有者には、個人の資産の横領に匹敵するリスクとなる（Lee, Lim and Lim [2003] 662）。つまり、同族企業の所有者から企業を買取しようとする非同族の経営者は、所有者の横領リスクへの警戒心に配慮する必要がある（津島 [2018] 139-140）。こうした状況となるのは、同族企業としてそれまで経営を行ってきた時間を切断し、同族企業から脱皮しようとする非同族の新経営者との目標（目的）の違いに由来するためである。ここでは現経営者が、なぜ新経営者が、という相互の立場にまで考えをめぐらせる必要がある。

(3) 同族企業概念

1) 同族企業の定義をめぐって

同族企業の定義をめぐっては、Chrisman, Chua and Sharma [2005] は、さまざまな定義を調査し、基本的要素を示した。まず1つ要素となるのは、創業家一族による関与内容である。それは株式所有や統治、経営参画など創業家一族による関与が同族企業である十分条件のためである。これは、①創業家一族による株式所有割合、②経営に参画する創業家一族の人数、③経営や所有への何世代の関わりがあるか、で測定されるのが一般的である（Chrisman, Chua, Pearson and Barnett [2012]）。Klein et al. [2005] は、創業家一族による関与を測定する代替的指標として、①創業家一族による株式所有割合、②取締役会における創業家一族の割合、③経営陣における創業家一族が占める割合、という客観的指標を提示している。もう1つは本質である。これは創業家一族の関与は必要であるが、

それだけでは同族企業としては十分ではない。同族企業と見なすには企業を独特な存在として維持する創業家一族の意思にも依存する (Chrisman et al. [2005])。これらの研究については, Astrachan et al. [2000] が提案した F-PEC 指標 (the Family influence on Power, Experience, and Culture scale) がある。これは同族企業かどうか創業家一族の目標や価値が、企業のそれとどの程度一致するか、創業家一族が企業に対し感情的関与をどの程度持っているかによって把握しようとするものである (井口 [2019] 32)。こうした研究以前には、客観的指標の使用は少なく、単に同族企業の要素が論者により列挙されるに過ぎなかった。したがって、この指標は「同族の程度」を示すものである。程度という点、同族企業であるかないかに関して、「同族企業寄り」「非同族企業寄り」を示すことになるかもしれない。その場合には、「同族系企業」などという言葉の使用が、場合によっては適当であるかもしれない。

2) 所有（権）の視点

企業は、同族企業から専門経営者が経営する企業へ進化するものとされ、学術研究では同族企業を研究対象とすることは少なかった。それは経営学の主な研究対象が同族企業を脱皮した上場企業であったためであった (加護野 [2008] 68)。先にも触れたが、非上場企業の所有構造と経営者交代は、上場企業とは異なる。非上場企業では株式が市場取引されず、経営者かつ大株主である所有者兼経営者が多い。こうした企業が一般的に同族企業である (植杉 [2010] 2-3)。ここでの同族企業は、上場を目指す、目指さないにかかわらず、株式が市場取引されることについて焦点を当てた定義である。また経営者が過半株式を有する所有面を強く意識している。

3) 家族の視点

同族企業と一般企業の経営では、それを担う家族の企業への関心、価値観、経営への影響が異なるとされる。Sharma et al. [1997] は、経営戦略策定過程での目標や戦略策定、戦略実行、組織として業績のプロセスでの家族の文化や参画など家族の関与を示唆している。Carlock and Word [2010] は、価値観・ビジョン・戦略・投資・ガバナンスの各経営機能について、

家族側と事業側から並行的に戦略を立てるパラレル・プランニング・プロセス (Parallel Planning Process) を提示している (石橋 [2018] 22)。これらから同族企業では、とくに創業家一族の株式所有と経営参画の組み合わせが中心である。そこでは同族企業は、創業家一族が過半数の株式を所有し、経営を支配している企業となる (Graves & Thomas [2006] Kontinen & Ojala [2011])。そして複数世代による関与 (Sharma, Chrisman and Chua [1997], Tan and Fock [2001]), 経営者の同族企業である認識 (Davis and Harveston [2000], Gallo and Garcia-Pont [1996]) を重視する研究の存在も指摘されている (井口 [2019] 31)。

4) 法律の視点

わが国では同族企業（会社）は、法人税法で定義される。英語の family business もしくは family corporation に対し、わが国では「同族企業」の訳語をあてることが多い。これは主にわが国農村の社会学的研究を嚆矢とし、社会集団として本質が追求された同族は DŌZOKU として区別する必要があるとも指摘されている。表記の違いから家族や親族を中核とする同族を扱う場合、法律で規定された同族と現実の社会集団としての同族は個別に検討する必要がある (堀越 [2014] 36)。つまり、日本語では同じ用語を使用するが、研究分野を根本から異にしているため、各々個別に研究を進める上で明確に区別されなければならないことになる。

わが国の会社法における法的な同族企業概念は、法人税法2条10号では「会社の株主等の3人以下並びにこれらと政令で定める特殊の関係のある個人及び法人がその会社の発行済株式又は出資の総数又は総額の100分の50を超える数又は金額の株式又は出資を有する場合その他政令で定める場合におけるその会社」である。

そして中小企業基本法第2条、法人税法第57条では、中小企業はそれぞれ明確に定義されているものの、統一されていない。中小企業基本法では、従業員数や資本金などの企業規模を基礎にした量的定義が行われている (渡邊 [2018] 237)。同族企業については、研究者により、また地域（国）によりその企業（事業）環境だけでなく、とくに経営に関係してきた

「家族」の位置づけから、さまざまな解釈や理解がある。そのため世界的な統一定義はもとより、国内での統一した定義が示されることは、とくに中小企業（研究）の歴史の長さも影響しているため、非常に難しい作業かもしれない。

(4) わが国の同族企業

わが国では、同族企業あるいは同族経営といわれる場合、不祥事や不正の原因という印象が強い（橋本 [2014] 20-21）。わが国にある中小企業の大半は同族会社とされる。村上 [1977] は、1975年の税務統計資料から法人数が1,211,036存在し、そのうち同族企業数は1,171,576にのぼり、全体に占める割合を96.7%とした（村上 [1977] 231）。この割合は1950年頃からほとんど変化せずに推移してきた。その後も、1989年から2011年にかけて非同族企業は36,591社から78,382社にほぼ倍増した。しかし、事業活動を行っている法人全体での同族企業の割合は、1989年度で98.1%、2011年度も96.9%であり、資本金額が小さくなるほど同族企業の割合が大きい（堀越 [2014] 36）。

わが国の中小企業の96.7%は、資本金1億円未満の同族企業とされる。同族企業は、ほぼ特定家族により所有・経営されている。そこで「中小企業＝同族会社＝ファミリービジネス」とされてきた面がある。わが国の中小企業では、同族企業が圧倒的に多いため、ファミリービジネスと同義語で扱われるのはこの点に理由がある（石井 [2018] 26-27）。最近の国内企業全体に占める同族企業の割合を示している国税庁の「平成28年度会社標本調査結果（税務統計から見た法人企業の実態）」では、国内企業の96.5%が同族企業であり、資本金の規模が小さくなるほど、その割合は大きくなる。とくに資本金が1億円未満の企業では、9割以上の企業が同族企業と把握される（井口 [2019] 29）。そして、資本金額が少ない企業の方が、資本金が多額の企業よりも事業（企業）規模は小さいと考えられる。

他方で前項であげたように、わが国では中小企業は3つの法律で定義されている。法人税法では資本金1億円以下の企業、会社法では資本金5億円以下もしくは負債総額200億円以下の企業、中小企業基本法では業

種、資本金、従業員の規模ごとに区分される。同族企業は、そもそも法人税法上の用語である。ここでは3名以下の株主によって、会社株式の50%超を実質的に所有される企業とされる。ここには中小企業および同族企業と後述するファミリービジネスは親和性があり、同族企業の株主は自然人だけでなく、法人である場合もある。中小企業の96.7%を占める同族企業は「中小企業＝同族会社」といえるが、中小企業や同族会社もファミリービジネスとは全くの同義ではない。つまり中小企業≡同族会社≡ファミリービジネスである（石井 [2018] 27）。こうした事情から、中小企業、同族企業、そしてファミリービジネスは、少しずつその範囲や核となる部分を異にしている。そこで異にしている部分を取り上げて相違を明確にする必要もあろう。

4 ファミリービジネスの構成

前節では、同族企業の構成を取り上げたが、本節ではしばしば同族企業とほぼ同意義に使用されることが多いファミリービジネスについて取り上げる。経営や事業承継の現場、各々の研究の世界でも、同族企業とファミリービジネスは、同様のものを意味するのだろうか。先にこれらの若干の相違に触れたが、本節ではファミリービジネスの捉え方をめぐっての議論、その分析方法として提示された「3サークルモデル」による研究動向を取り上げたい。

(1) ファミリービジネスの捉え方をめぐって

創業家一族による企業研究は、わが国では発展途上の研究分野である（奥村 [2015] 7）。わが国では、ファミリービジネス以外の言葉として「同族経営」「同族会社」「一族企業」「ファミリー企業」などが使用される（今村 [2017] 28）。ファミリービジネスの定義は、同族企業の場合と同様、研究者の研究対象により異なる（渡邊 [2018] 236）。後藤 [2012] は、ファミリービジネスの優位性と特徴、成長と発展、経営戦略、承継、統制、社会的責任、グローバル化、将来展望の視点から取り上げた。そしてファミリービジネスは、ファミリーの経営の意思決定に対する影響

力、取締役会などでの経営方針討議および決定への参画、複数のファミリーメンバーによる経営関与、次世代へ承継する意思、の視点から定義されるべきとした。これらにより、ファミリービジネスを「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義した(後藤 [2012] 3)。なお後藤 [2012] は、承継意思のみでファミリービジネスとするのは不適切とし、「異なった時点」という時間軸を導入している(石井 [2018] 29)。

入山・山野井 [2014] は「同族企業」をファミリービジネスとした。ファミリービジネスでの所有と経営は、エージェンシー理論、資源ベース理論、社会的情緒資産理論への適用可能性を検証した。ここではファミリービジネスをファイナンスの先行研究に倣い、同族所有 (family ownership) と同族経営 (family management) に区分した。その上で、縦軸を「創業家の経営への関与が弱い」「創業家の経営への関与が強い (= 同族経営)」, 横軸を「創業家の株式保有比率が低い」「創業家の株式保有比率が高い (= 同族所有)」とし、その交点である「低レベルの同族所有だが同族経営の企業」「同族所有比率が高いが経営への関与は低い」「同族所有であり同族経営でもある企業」をファミリービジネスの定義とした。わが国では、低レベルの同族所有については同族経営の企業が多い(石井 [2018] 29)。

前節では、一般に事業承継を親族間で行う企業を「同族企業」と把握する傾向について取り上げた。欧米では、ファミリービジネスをポジティブに捉え、事業の継続力を備える存在と評価される。第1節で取り上げたように、近年、わが国でも経済社会の喫緊課題といわれる事業承継問題などから、ファミリービジネスの継続力などを積極的に評価し、いわゆるファミリービジネス研究が活発化し始めた。ただファミリービジネスに統一的定義はないとされ、当該研究領域では「所有」と「経営」要素に加え、「家族」の要素を加えた「3Cモデル」を基本枠組みとすることが多い。ここでは「所有」「経営」のどちらかに焦点をおき、ある家族や一族が支配権を握り続けると(一定の影響力を有していれば)、ファミリービジネスとし、

「家族経営」より広い概念とされる(鉢嶺 [2021] 40)。したがって、カタカナ表記されるだけで、その概念が拡張されて検討されている面もある。

(2) ファミリービジネスの定義における特徴

通常、Family business と Family firm がファミリービジネスとされ、使用される。これらは研究者や論文内容で使い分けされ、明確な基準はない。ただ前者はファミリービジネスの事業運営主体を主に意味し、わが国ではファミリーによる持株会社のイメージが強い。後者は、ファミリーファームが経営する事業、家族が経営する事業を意味している(後藤 [2005])。わが国での同族企業や家族企業は、Family business のイメージが強い。ファミリービジネスの定義は、業種および業種業態、企業規模についても限定できない。そのため研究者は、各研究目的や分析対象で業種業態や企業規模により区別・分類し、それに合わせて定義し研究している。各研究者が各々定義し、研究を進めているのは、ファミリービジネスに単一の定義が確立されていないためである(嶋田 [2014] 25)。

Chua et al. [1999] は、ファミリービジネスの定義について250以上の関係論文を検証した。それらの定義分類では、「所有と経営」を対象とするものが12本、「経営と承継」「所有のみ」が各々4本、「経営」のみが2本とした。これらの分析と考察からファミリービジネスを構成要素からの定義では、ファミリービジネスと非ファミリービジネスの分類は、多くの企業を除外してしまうため、ファミリービジネスの定義は要素では行わず、「行動による定義」が適しているとした(Chua et al. [1999] 22-25)。この定義は「長期的に家族の利益を守るためのビジョンが維持され、そのビジョンがその戦略や方向性を決める企業」とした(小嶋 [2013] 68)。これにより要素から定義が持つ多くの制約は排除できる。しかし、ビジョンは「ファミリービジネスはファミリーとビジネスから成立し、ファミリービジネスは基本的に異なった理由で成立する別制度であり、それにも関わらず、各メンバー、目標、価値がファミリービジネスの中で重なり合う(Longenecker et al. [1978] 122)」とされる(小嶋 [2013] 68)。小嶋 [2013] は、これらを踏まえ、ファ

ミリービジネスを構成要素と行動の定義を組み合わせ、「ファミリーによって所有され、ファミリーの目的のためにビジョンを共有するファミリーによって経営される家族所有・家族経営企業 (family-owned and managed companies) (小嶋 [2013] 69)」と定義した。これは行動と所有、経営が盛り込まれた定義といえよう。

またファミリービジネスの定義は、存続・継承面では複数の時間的広がりがある。Stern [1986] は「1人もしくは2人のファミリーメンバーが所有し運営する」パパママストアを含めたマイクロビジネスを意識した。Babicky [1987] は「アイデアを持ち、それを開発するため全力で働き、自らのアイデアを実現する個人もしくは数人によってはじめられた一種の小企業。そして企業の所有権の過半数を維持している一方、通常限られた資本をもって、成長する」とし、創業者が率いる企業・小企業（原型）を意識している。他方、事業継承を前提とし、Donnelley [1964] は「少なくとも2世代の家族が密接に参画し、それが会社の政策、家族の利益と目的に相互に影響を与える組織」、Churchill & Hatten [1987] は「続く世代がビジネスのコントロールを現在の世代から引き継ぐが、それを想定すること」、Handler [1989] は「主要な経営に関する意思決定、後継者の計画が、ファミリーメンバーの経営者もしくは役員によって影響を受ける組織」、Longnecker et al. [2010] は「会社を設立するか獲得した個人、もしくはその子孫の組織で、家族が会社の戦略的決定やライフコースに重要な影響を与える会社」とした。Kenyon-Rouvinez & Ward [2005] は、さらに継続性を前提とし、「2世代以上にわたって存在し、次世代に渡すことを意図すること（3代続くこと）」とした（小嶋 [2012] 70）。これらは、時間軸、事業承継の実行、継続性を重視していることがわかる。

ファミリービジネスは、①事業承継者としてファミリー一族の名前があげられ、②必ずしも資産形成を目的とせず、ファミリーの義務として株式を保有し、③ファミリーが、重要な経営トップの地位に就いている企業ともされる（倉科 [2003] 15）。ここではファミリービジネスを企業データから分析し、事業承継など

経営課題を抽出し、海外のファミリー企業との差異、ファミリーが企業成功するための条件に言及した。そのためファミリービジネスの条件として「個人としては大株主であるとともに創業者またはファミリー一族が経営トップ（会長・社長・副社長など）を担う」「個人大株主であるが経営トップとして参画していない。ファミリー一族が取締役または常務クラスで参画している場合も含める」「個人大株主ではないが、創業者一族のファミリーが経営トップ（会長・社長・副社長など）として経営に参画」を提示した。この研究はわが国のファミリービジネス研究の先駆とされる（石井 [2018] 28-29）。

ファミリービジネスの定義は、株式所有から一族の持ち株比率が5%以上で一族出身者が社長もしくは会長を務める（Saito [2008]）、オーナー経営企業で一族の株式所有比率が高い（森川 [2008]）など、家族による企業の所有、株式の所有と比率、議決権有無、経営権有無などがその定義要素ともなる。これらからファミリービジネスを「創業家一族もしくはその持株機関が最大株主であり、かつ創業家一族が社長もしくは会長を務める場合、もしくはトップ・マネジメントとして経営陣に加わっている場合」と定義している（嶋田 [2014] 25-26）。これらの定義は、持ち株比率という所有率を重視している。所有率を取り上げる場合、数字で表現されるため客観性があり、非常にわかりやすいからである。

奥村 [2015] は、ファミリービジネスを「創業家一族がその企業の所有あるいは経営に携わる企業」とした。つまり、所有のみの企業あるいは所有程度は低いが経営の中枢に創業家メンバーがいる企業、そして所有も経営も行う企業である（永山 [2017] 134）。ここでは、所有を意識するとともに実際の経営を意識している。そしてファミリービジネスについては入山・山野井 [2014] と同様に、同族所有と同族経営の要素を見出している。

ファミリービジネスの先行研究は、所有と経営の一致における比率、家族の事業への影響力、家族の経営参画の度合、ファミリーメンバーの事業や経営への関与度合、次世代への承継意思の要素から定義が構成される。Wortman [1994] は、先行研究を踏まえ、

ファミリービジネスの定義は20以上あるとした(嶋田 [2014] 25)。このようにファミリービジネスの定義が多々あることが確認され、各研究者がその研究目的により、受容されるのは相対主義によるものである。つまり、どの定義もおおよそ納得でき、排除(否定)しない立場である。ただそうした立場で、ファミリービジネス研究は進捗するだろうか。それは多くの研究者が同じ眼鏡をかけて対象を観察して初めて、同様の視角から研究対象にアプローチでき、研究進捗があるものと思われる。

(3) ファミリービジネスの分析枠組み—3サークルモデルの提示

欧米では、ファミリービジネス研究は約半世紀前から行われている。中小企業では同族企業の割合が高く、非親族による承継が行われても承継前の経営陣は創業者一族による同族経営の場合が多い(Yokozawa and Goto [2004])。ファミリービジネス研究では事業承継が最大課題である(Handler [1994])。ファミリービジネス研究の著名研究では、ファミリーとビジネス、オーナーシップの役割を示した Tagiuri and Davis [1992] の「3サークル・モデル」がある。これはハーバードビジネス・スクール主催 Owner/President Management (OPM) のプログラムに参加したファミリービジネス経営者524名を対象とし、重要と考える経営目標について実証が行われた。ここではファミリービジネスを、①経営、②所有、③親族の3つのサブシステムを各々1つの円とする「3サークル・モデル」が示され、このサブシステムが重なり、相互に影響する複雑なシステムとして描かれた。このモデルにより、創業者一族による所有と経営の一致状態から、非親族承継による所有と経営の相違が示された(久保田 [2010] 146-147)。

ここでもファミリービジネスは明確に定義されず、創業家による経営という表現とされた。また3サークル・モデルの発展段階モデルを示した Gersick et al. [1997] は、代表的なファミリービジネス研究とされる。ここでもファミリービジネスは、経営、所有、親族のサブシステムが有機的に結合し営まれる経営主体とされた。3サークル・モデルのファミリーでは

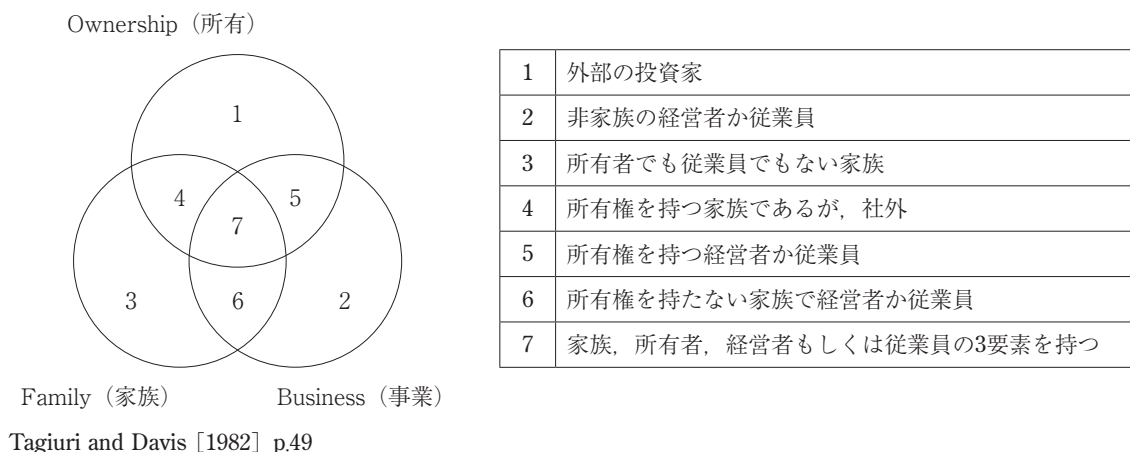
「ヤング・アダルト・ファミリー世代から実際の世代交代」までの期間、ビジネスでは「創業期から成熟期」、オーナーシップでは「単独オーナーからいここ連合の構築」まで、各サークルにおいての時系列的発展段階を示した。とくにファミリービジネスでは非ファミリービジネス企業とは異なり、サブシステム間の利害調整が必要になる(Gersick et al. [1997], 武井 [2010])。この研究が最もファミリービジネスらしいのは、創業家とその企業を所有し経営も行う形態としたところである。ただファミリービジネスの詳細定義については特段言及していない(石井 [2018] 28)。

他方、ファミリービジネスは、経営上の複雑さがある反面、創業者世代から蓄積された資産、家族の価値観、目標、企業の歴史など(Ward [1987])、継続性に強い意向をもつ経営主体である(Miller & LeBreton-Miller [2005])。ファミリービジネスは、長期的経営に加え、存続性や継承性から世代を超えた視野が内在し(Zellweger [2012])、夢を追い続ける情熱を持つ経営主体とされる(Miller & Le Breton-Miller [2005])。

また Chua, Chrisman and Sharma [1999] は、ファミリービジネスを所有と経営の視点から、①家族所有で家族経営(family owned and family managed)、②家族所有で非家族経営(family owned but not family managed)、③家族運営で非家族所有(family managed but not family owned)に分類し、①がファミリービジネスであることに異論はないが、②と③には異論が示された(小畠 [2013] 66-67)。ここでの視点では、ファミリービジネスといえないもの、あるいはファミリービジネスの範囲から排除する「引き算」的定義方法があることも示している。

EU [2009] は、ファミリービジネスの課題改善上、3要素の中で所有(ownership perspective)が、家族企業と非家族企業(non-family business)を分ける要素として適切とした。そして企業規模(company-size perspective)よりも明確とし、家族運営で非家族所有はファミリービジネスから除外した。こうした構成者視点の分類は、外部の投資家から3要素を満たす原型(prototype : 7番)までであるが、ファミリービジネスの考察対象は4と7の2つとなる(小畠 [2013])

図表4 ファミリービジネスの3サークルモデルとその構成



67)。また3要素は静的なものではなく、多様な類型が提起される。これは定義の基礎とするファミリーという用語自体が、文化や時代でも異なり、動的であるためである（小嶋 [2013] 67）。さらに所有も同様に、ファミリー要因の変化を受容するだけでなく、第二世代（子ども世代）、第三世代に移行すると、所有形態が複雑になり、所有に関する管理（事業承継管理）が必要となる。わが国では、親の高齢化で子どもの高齢化も急速に進み、家族内関係が変化し、起業環境から事業継承にまで影響している（博報堂生活総合研究所 [2012]）。このように国や地域における家族の年齢や寿命などの背景も考慮に入れる必要がある（小嶋 [2013] 67）。

(4) 3サークルモデルを踏まえた定義

Rouvinez and Ward [2005] は、3サークル・モデルを前提とし、「事業環境」「事業戦略」「ファミリー要因」「ファミリー憲章」の視点からファミリービジネスにおける事業承継の重要性に言及した。事業承継ではファミリー憲章を策定し、ビジネスだけでなくファミリー視点からもコーポレート・ガバナンスを高める必要性を指摘した。ここでのファミリービジネスは、創業者とその家族、親族という広義の解釈である。他方で「二世以上にわたりファミリーが支配している」「3人以上のファミリーメンバーが経営に関与している」「現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる」という3つの

うち少なくとも1つでも当てはまればファミリービジネスの条件を満たすというストックホルム・スクール・オブ・エコノミクス（SSE）の定義に言及された。

また Carlock and Ward [2010] は、ビジネスだけでなく、ファミリーの統制も並行して構築すべきとする「並行的プランニング」を示した。これはファミリーとしての価値観を共有し、ビジョンの決定、戦略立案、投資計画、ガバナンスの構築という5段階で構成される。並行的プランニングを実現することでオーナーシップがより強化され、ファミリーとビジネスが均衡し、ファミリービジネスの持続的経営が可能になる。ただ多くの事業承継を取り上げているが、ファミリービジネスの定義は特段言及されていない（石井 [2018] 28）。

奥村 [2015] は、Gersick et al. [1997] の3サークルモデルや Carlock and Ward [2010] の並行的プランニングなど、ファミリービジネス研究における主要フレームワークおよび理論を整理した（石井 [2018] 29）。また後藤ら [2016] は、概況、業種動向、諸施策、戦略、課題という多面的視点からファミリービジネスを論じた。そこでのファミリービジネスの定義は、「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」である。また、ファミリーメンバーが及ぼす影響力を所有と経営の両軸で考察し、ファミリービジネスを「強い」「弱い」「微弱」に区分し、さらに各々2区分に細分化している（石井 [2018] 29）。

5 中小企業論を超越したファミリービジネス研究

前節では、ファミリービジネスと同族企業の相違、ファミリービジネスの定義をめぐる議論などを取り上げた。本節では、ファミリービジネスの目指すところ、そこで育まれてきたものを中心として、これまで長い間、わが国で展開されてきた「中小企業論」研究との相違点を意識しながら、研究分野としてのファミリービジネス研究の独自性を見出したい。

(1) 企業（事業）規模による経営目的の相違

第1節では、企業規模が事業承継に与える影響にふれた。それでは企業や事業規模によって、その経営目的は異なるのか。たとえば、小規模事業の第1の経営目標は利益を上げることや業容拡大ではなく、存続とされる（斎藤 [2006] 10-11）。それは「ファミリービジネスが第二世代まで受け継がれるのは30%未満であり、さらに第三世代まで存続するのはわずか10%である（Lambrecht [2005] 267）」ことからいえる。またフィンランドの調査では、ファミリービジネスの平均寿命は非ファミリービジネスの15年に対して25年とされ、スウェーデンやスロヴェニアでも非ファミリービジネスに比べ長いとされる（KMUForschung Austria [2008] 57）。これらからはファミリービジネスの寿命が長いことは理解できるが、それが長寿を目的として経営してきた証左とはならない。時間的な長さは結果である。また小規模事業や中小企業の経営目標を存続と言い切ってよいのだろうか。

企業が存続を確保すると、存続だけでなく、経営資源の制約を縮小する必要があるとされる（加藤 [1997] 50-51）。ここでの発展は、企業が量的拡大を前提とせず、漸進的に目的に向かう質的向上を目指している（小嶋 [2012] 58-70）。この発展概念は、成長機会を放棄せず、「成長をとまなう発展」と「成長を伴わない発展」を示唆している。この点では、ファミリービジネスも発展過程から永続企業体とされる（加藤 [1997] 51）。ただこの説明も先と同様である。企業の存続目標を量的拡大に求めず、質的拡大に求める企業は、中小企業であり、ファミリービジネスである

ことを前提としている。ここではファミリービジネスが成長機会を窺うことなく、質的向上により、結果として企業が存続することを示しているに過ぎない。ここでは具体的に何を目標とし、どのような質的向上がみられたかは説明されていない。また質的向上を企業の存続と同一視してもよいものだろうか。

(2) ファミリービジネスの存続

ファミリービジネスの特徴は、事業承継で顕在化するとされる。ファミリービジネスは、代々創業者一族により承継され、長期に存続する事業形態とされる。そのためファミリービジネスの経営目標は、企業の利益確保と企業存続があげられる。森川 [2008] は、わが国の上場・非上場企業を含む同族企業の業績優位性について、ファミリービジネスは企業の存続確率が非ファミリービジネスよりもその割合が高いとした。それはファミリービジネスは、銀行などからの借入や間接投資などではなく、家族および一族が資本や資金を提供・投資し、提供資金や投資の早期回収や短期的成果を優先しないためとされる。それゆえ経営の安定や事業開発、商品開発に時間的余裕があり、所有と経営の一致によるオーナーシップと代表取締役としての任期の長さ、後継者への事業承継から長期的視点を持ち、最高経営者層も自由な裁量と時間が与えられ業績向上につながる（Miller and Le Breton-Miller [2006]）。ここでのファミリービジネスは、3節の同族企業に置き換えても、そのまま意味が通じるだろう。また存続を第一とするため、その金融手段や事業に対する考え方も示唆される。

ファミリービジネスは、同じ系図に連なる限定された集団として創業者一族により支配され、Berle and Means [1932] や Chandler [1962] [1977] [1990] の経営者企業（創業者一族は所有権をほとんど持たない専門経営者に経営権を委譲し、時に企業の支配権も失っている）とは対極にある。そのためファミリービジネス研究では、家族による世代を超えた企業支配の原理を見出し、創業者と家族による企業支配の継続性を保つための戦略的取り組みとして事業承継が重視される（堀越 [2017] 176）。ここでは、「家族」自体の継続性が論じられる。したがって、なぜ家族はそれ自

体が継続を求め、また家族を長期間に亘って、支配しようとするかについて、社会学や家族社会学、家族関係論などにおける知見を導入し、学際的に研究を進める必要もあろう。

またファミリービジネスが長期的経営視点を有するのは、その経営者の在任期間が平均28年とされ、企業の優位性と経営戦略が利益を生み出すまで10年単位の時間が必要という研究による（三品 [2004]）。そして経営者の交代頻度が少なく、経営者任期が長い方が企業や組織には有利とされる（嶋田 [2014] 27）。他方、長期的視点で経営が可能な事業と短期的視点が必要な事業には相違があるため、この見解には違和感もある。そしてファミリービジネスと同族企業は、何が異なるのかという疑問もさらに湧く。

(3) ファミリービジネスの多面的把握

ファミリービジネスにおける所有と経営の一致、事業承継という特徴は、企業文化にも影響し、非ファミリービジネスとは異なる企業文化を有するとされる。世界で共通するファミリービジネスの企業文化は、所属と信頼を土台とし、組織メンバーに忠誠心を求め、結束して事業統合を行い、家族だけでなく周囲と調和をとるとされる（Ainsworth and Cox [2003]）。Dyer [1986] は、ファミリービジネスの企業文化を7指標、4型に分類した。その指標は、①関係性（メンバー間の関係や階層）、②人間性（性善説と性悪説）、③真実性、④環境への志向、⑤個別主義と普遍主義、⑥人間活動性（自発性と受動性）、⑦時間、である。これらの指標から企業文化は、家父長的温情主義型、自由放任主義型、全参加型、専門家型に分類された。これら指標の組合せで分類されたタイプは、非ファミリービジネスにはない企業文化を有することを特徴とする（嶋田 [2014] 28-29）。企業文化は、その経営への影響がしばしば言及されるが、「文化」という言葉には、多様な意味があり、把握しづらい。また文化は他の言葉にも置き換えが可能であることが多い。したがって、文化という言葉が容易に使用せず、より明確な用語により示した方が論点は明確になるだろう。

ファミリービジネスは多面的に取り上げられるが、継続性に焦点を当てたのが Miller et al. [2005] であ

る。そこでは、① **Continuity**（継続性：夢の追及）、② **Community**（コミュニティー：同族経営のまとめ上げ）、③ **Connection**（コネクション：よき隣人であること）、④ **Command**（コマンド：自由な行動と適応）という4つのCを混合して、経営するとした。これらは同族経営の特徴を表し、経営者およびその家族の経営への意識を表している。そのため、経営のミッション・ビジョン・バリューに影響を与え、同時に家族のミッション・ビジョン・バリューにも影響するとされる（石橋 [2018] 26-27）。ここでは経営のミッションと家族のミッション各々にCが影響するという指摘である。経営での4Cは明確であり、家族においても4Cは確認できる。ただ経営と家族における4Cの影響度の相違は考慮する必要があるだろう。それはどちらも人が構成しているが、目標とするものが異なるためである。

4つのCには2側面ある。1つは、企業の外部と内部の状況を捉え、企業に望ましい方向性を示し実行するため、経営者が持つ論理面である。企業の外部環境や経営資源、戦略に対する経営者の認識は、経営戦略などで取り上げられる。加護野 [1986] は、実際の経営行動を裏付ける知識体系を「日常の論理」とし、経営者は日常の論理により意思決定するとした。これは心的表象のスキーマの集合体であり、戦略や内部組織構造等は日常の論理の表象である。また Prahalad and Bettis [1986] は、経営者が価値観や経験によって事業を概念化し、依拠する認識構図であり、事業の目標設定や重要な資源配分の意思決定をする主観的な認識枠組みを「支配的論理」とした。もう1つは、事業と経営者一族を同定し、ファミリービジネスの経営者やその一族が、事業を営む使命感、オーナー経営者として事業経営に労働を費やす意義を反映する。これは自らが営む事業への価値観や規範を反映している（里見 [2016] 24-25）。

(4) 研究対象としてのファミリービジネス

一般にファミリービジネスと呼ばれる企業形態は世界でよくみられる。ただこれに対する研究は、緒に就いたばかりである。ファミリービジネスの特徴は、研究者の共通認識は家族システム（社会的規範と感情が

支配傾向)と、ビジネスシステム(経済的規範と客観性が支配傾向)である(曾根[2019]28)。先にもあげたようにファミリービジネス特有の長期的視点は、取引先や地域など利害関係者との長期的な相互信頼関係の構築に影響している。一般に中小企業は単独で存立せず、利害関係者との関係性により成立する。規模の小さな企業になればなるほど、持続性を前提とした「地域住民」としての性格も帯びる。そこではそれら企業が存立する同地域内の取引先も多くあり、長期継続的關係性を構築する必要がある。こうした長期的視点は、利害関係者には「常にそこに存在している」安心感を与え、主要取引先や地域社会と世代を超えた信頼関係の構築に繋がる(鉢嶺[2021]42)。そのため、ある規模以上には成長していないが、長期に当該地域で経営を継続し、現在も地域社会からの信頼を獲得している企業は多くある。

現在の経営学では、中小企業とファミリービジネスは一線を画して研究されている。それは単に企業と事業の違いとは異なるものとして捉えているところにある。米国では、いわゆる中小企業論とは区分されたファミリービジネス研究という独自領域がある。アメリカの有名なビジネススクールでは、ファミリービジネスに関する特別プログラムが提供されている。他方、わが国での多くのファミリービジネス研究は、中小企業論の延長線上にある。最近では、わが国のビジネススクールでも中小企業論と区分したファミリービジネス研究が萌芽し、中小企業論とファミリービジネス研究を明確に分離する傾向にある(石井[2018]27)。ビジネススクールでの中小企業論とファミリービジネス研究は各々別のものとして把握され、研究されるのは、実践的志向の強いビジネススクールの教員や学生にとって、大きな意味があることである。それは実践の現場では、中小企業の視点で捉えるものとファミリービジネスの視点で捉えるものが異なることを意味するからである。しばしばわが国では、海外から輸入された言葉を直訳する場合、若干その意味を考えたのち、わが国に既に存在する言葉の意味との適合・整合性を考える(探求する)。したがって、よく「日本でいえば……」という言葉が添えられる。こうした事情を考えると、ファミリービジネスをわが国で

紹介した際、「家族事業」という表現がないため、「同族企業」そして一部で何となく違和感を抱えた研究者が「ファミリービジネス」とカタカナでそのまま表現したに過ぎない面があるのではないだろうか。先にあげたように米国をはじめとしたビジネススクールでの中小企業論とファミリービジネスの相違は、「何が異なるのか」という視点を最優先して、研究すべきであろう。

ファミリービジネスの特徴は、所有と経営の一致とされる。Anderson and Reeb[2003]は、米国「S&P500企業調査」ではファミリービジネスが約35%を占め、上場企業だけでなく中小企業も含めた米国全体では企業数の89%、GDPの64%、雇用の62%を占めるとした(Shanker and Astrachan[2003])。また1999年から行われているロンドン大学のGEM(The Global Entrepreneurship Monitor)では、英国の企業総数に占めるファミリービジネスの割合は約75%あり、ドイツでは約200万社の企業全体の80%とした(Owens[1994])。わが国でもみずほ総合研究所[2008]は、2006年度の国税庁の税務統計から約260万法人のうち95%がファミリービジネスであり、全上場一部・二部企業2,515社対象の調査では、上場企業の42.7%を占めるとした(倉科[2003]23, 嶋田[2014]24)。このように各国ではファミリービジネスが多くの局面に占める割合の大きさが示されている。他方、国ごとに上場基準や統計の定義が異なり、ファミリービジネスの単純な国際比較はできない。ただ各国では、ファミリービジネスが全例的割合を占めており、先進国と発展途上国の違いを問わず、ファミリービジネスが各国経済に占める割合は大きい(後藤[2005]223, 橋本[2014]21)。こうした各国経済におけるファミリービジネスの位置づけを明確にするためにも、グローバルなファミリービジネスの定義が求められる。

おわりに

本稿では、あらためて「事業承継」にアプローチするには、その理由を常に念頭にいた上で、どのような対象に対して、どのような手順で行うのがよいか

について整理した。まず研究対象である事業承継の概念、その課題が浮上した背景を取り上げ、事業承継の意味するところや、それが抱える複層の問題（課題）について言及した。そして、事業承継の要素やその構成について整理した。

また事業承継の舞台について、上場企業などではそれが問題にならないことを引き合いに出しながら、事業承継が問題となる企業の規模や当該企業の主な構成員である家族を中心とした同族企業について取り上げた。そこではその特徴や同族企業における経営者の特徴、同族企業の概念についてはその定義から整理し、所有（権）や家族、法律の視点から取り上げた。そしてわが国における同族企業が占める割合の高さについて言及した。

さらに同族企業としばしば同義とされ使用されるファミリービジネスについて取り上げた。ここでは企業規模による経営目的の相違を明確にし、ファミリービジネスとしての存続意義、それを取り巻く文化、それらに対する認識を中心として、研究対象としての独自性に言及した。その上でファミリービジネスの把握、これまでの定義における特徴、その分析枠組みとしてしばしば活用される3サークルモデルについて取り上げ、それを踏まえた定義についてもふれた。

本稿では、主に最初に取り上げた「What」を中心に取り上げたが、次稿においては「Who」について、事業を次世代へとバトンタッチする現経営者の状況、事業承継に対する態度について考察したい。

参考文献

- Ainsworth, S., and Cox, J. W. [2003], Families divided: Culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24 (9), 1463-1485
- Ambrose, D. [1983], Transfer of the family-owned business. *Journal of Small Business Management*, 21 (1), 49-56
- Anderson, R. C., and Reeb, D. M. [2003], Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500. *Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1327
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. [2002], The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1) : 45-58
- Babicky, J [1987], Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*, 3 (4), 25-32
- Berle, A., & Means, G. [1932], *The modern corporation and private property*. New York, NY: Macmillan Publishers. (北島忠男訳 [1958]『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社)
- Carlock, R. S. & Word, J. L. [2010] “When family businesses are best –The parallel planning process for family harmony and business success–” Palgrave Macmillan UK (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)
- Chandler, AD, JR. [1962], *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press. (三菱経済研究所訳 [1967]「経営戦略と組織 米国企業の事業部制成立史」実業之日本社)
- Chandler, AD, JR. [1977], *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Blknop Press of Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 [1979]「経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立—上・下」東洋経済新報社)
- Chandler, AD, JR. [1990], *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳 [1993]「スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較」有斐閣)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. [1998], Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11 (1) : 19-34
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Litz, R. [2003], A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18 (4) : 467-472
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. [2005], Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5) : 555-575
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. [1999], Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4) : 19-39
- Churchill, N.C and Hatten, K J. [1987], Non-market based transfers of wealth and power. A research framework for family business. *American Journal of Small Business*, 11 (3), pp. 51-64

- Davis, P. S. and Harveston, P. D. [2000], Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneurial Family Businesses, *Family Business Review*, 13 (2) : 107-120
- Donnelley, R. [1964], 'The family business, *Harvard Business Review*, 42 (4), 93-105
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F., and Mischke, G. [2002], Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 143-162
- Dyer, W. G. [1986], *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- EU [2009], *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, Final Report of the Expert Group, November 2009, European Commission.
- Gallo, M. A. and Garcia-Pont, C. [1996], Important Factors in Family Business Internationalization, *Family Business Review*, 9 (1) : 45-59
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg [1997] *Generation to Generation-Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press (岡田康司監訳・犬飼みずほ訳 [1999]『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版)
- Graves, C. and Thomas, J. [2006], Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19 (3) : 207-224
- Handler, W. C. and Kram, K. E. [1988] . Succession in Family Firms : The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1 (4), 361-381
- Handler, W.C. [1990], Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members, *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 15 (1), 37-51
- Handler, W. C. [1992] The Succession Experience of the Next Generation, *Family Business Review*, 5 (3), 283-307
- Handler, W. C. [1994] . Succession in Family Business : A Review of the Research, *Family Business Review*, 7 (2), 133-157
- Kenyon-Rouvinez Denise, and John L. Ward [2005] *Family Business*, 1 edition (秋葉洋子訳, 富樫直記監訳 [2007]『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社)
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., and Smyrnios, K. X. [2005], The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3) : 321-339
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA [2008], *Overview of Family Business Relevant Issues*, Final Report, Austrian Institute for SME Research in co-operation with TURUN KAUPPAKORKEAKOULU Thru School of Economics.
- Kontinen, T. and Ojala, A. [2011], International Opportunity Recognition among Small and Medium Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 49 (3) : 490-514
- Lambrech J. [2005], 'Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model, *Family Business Review*, 18, 267-282
- Lee, K. S., Lim, G. H. and Lim, W. S. [2003], Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor, *Academy of Management Review*, 28 (4), 657-666
- Leonard-Barton, D. [1995]), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳 [2001]『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)
- Longenecker, J., & Schoen, J. [1978], Management succession in the family business, *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 1-6
- Longenecker J.G., J.W. Petty, L.E. Palich, and C.W. Moore [2010], *Small Business Management 15e.*, South-Western Cengage Learning.
- March, J. G. [1991], "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, 2 (1), 71-87
- Miller, D., and Le Breton-Miller, I. [2005], *Managing For The Long Run*, Harvard Business School Press (齊藤裕一訳 [2005]『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社)
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., and Avila, R.A. [1997], Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401
- Motwani, J., Levenburg, N., Schwarz, T., and Blankson, C. [2006], Succession planning in SMEs: An empirical analysis, *International Small Business Journal*, 24 (5), 471-495
- Neubauer, F., and Lank, A. [1998], *The family business: Its governance for sustainability*. New York, NY: Routledge
- Owens, R. [1994], *Australian family business, ethics, energy*

- and long term commitment: The hallmarks of success. Family Business Network Newsletter, 9, 4
- Rouvinez, D. K. and Ward, J. L. [2005]. FAMILY BUSINESS, 1st edition, Palgrave Macmillan. (秋葉葉子訳 富樫直記監訳 [2007] 『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社)
- Prahalad, C.K. and Bettis, R.A. [1986] "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance" "Strategic Management Journal" Vol.7, 48-79
- Saito, T. [2008], Family firms and firm performance: Evidence from Japan. Journal of the Japanese and International Economies, 22 (4), 620-646
- Shanker, M. C., and Astrachan, J. H. [2003], Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review, 16 (3), 211-219
- Sharma, P., Chrisman, J. J., and Chua, J. H. [1997], Strategic management of the family business: Past research and future challenges. Family Business Review, 10 (1) : 1-35
- Sharma, P., Chrisman, J. J., and Chua, J. H. [2003], "Succession planning as planned behavior: Some empirical results", Family Business Review, 16 (1), 1-15
- Scholes, M. L., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A., and Bruining, H. [2007], Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms, Small Business Economics, 29 (3), 329
- Stern, M. H. [1986], Inside the Family-Held Business : A Practical Guide for Entrepreneurs and Their Advisors, Harcourt Brace Jovanovich
- Tagiuri, R. and Davis, J. A. [1992], On the goals of successful family companies, Family Business Reviews, 5 (1), 43-62
- Tan, W.L. and Fock, S. T. [2001], Coping with growth transitions: The case of Chinese family businesses in Singapore. Family Business Review, 14 (2) : 123-139
- Ward, J. [1987], Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westhead, P., Cowling, M., and Howorth, C. [2001], The development of family companies: Management and ownership imperatives. Family Business Review, 14 (4) : 369-385
- Wortman, M. S. [1994], Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. Family Business Review, 7 (1), 3-27
- Yokozawa, T. and Goto, T. [2004], Some Characteristics of Japanese Long-lived Firms and their Financial Performance, Proceedings of the 15th FBN-IFERA Academic Research Conference
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., and Nordqvist, M. [2012], From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation, Family Business Review, 25, 136-155
- 足立裕介・佐々木真佑 [2018] 「親族外承継に取り組む中小企業の実態」『日本政策金融公庫論集』第40号, 33-52
- 井口衡 [2019] 「事業承継問題を対象とした同族企業研究のレビュー」『早稲田商学』第454号, 29-66
- 石井宏宗 [2018] 「ファミリービジネスの定義—先行研究のレビューから—」『MBS Review』14号, 25-32
- 石橋真人 [2018] 「中小同族企業における経営計画策定に関する諸課題とその対応」『明星大学経営学研究家紀要』第13号, 21-32
- 今村明代 [2017] 『創業者一族の経営とコーポレートガバナンス』中央経済社
- 井本亨 [2010] 「中小企業における事業承継の現状と課題に関するノート」『地域研究』111-121
- 入山章栄・山野井順一 [2014] 「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』Vol.48, No.1, 25-37
- 植杉威一郎 [2010] 「非上場企業における退出は効率的か—所有構造・事業承継との関係—」『日本銀行ワーキングペーパーシリーズ』No.10-J-5, 1-31
- 奥村昭博 [2015] 「ファミリービジネスの理論」『一橋ビジネスレビュー』63巻2号, 6-19
- 加護野忠男 [1986] 『組織認識論』千倉書房
- 加護野忠男 [2008] 「学術からの発信 経営学とファミリービジネス研究」『学術の動向』第13巻第1号, 68-70
- 加藤勝康 [1997] 「第4章 経営発展の意義とその基礎過程」山本安次郎・加藤勝康編著『経営発展論』文眞堂
- 神谷宜泰 [2018] 「中小企業後継経営者の承継と革新に関する理論的研究」『オイコノミカ』第55巻第1号, 15-37
- 久保田典男 [2010] 「非親族承継における所有と経営の分離—中小企業の事業承継におけるケーススタディ—」145-151
- 倉科敏材 [2003] 「ファミリー企業の経営学」東洋経済新報社
- 倉科敏材 [2010] 「オーナー企業経営の特質」甲南大学経営学会編『経営学の伝統と革新』千倉書房
- 小林靖雄 [1996] 「中小企業経営の特質—大企業との比較において—」小林靖雄・瀧澤菊太郎編『中小企業とは何か』有斐閣, 52-59
- 小嶋正稔 [2012] 「中小企業の経営力」『経営力創成研究』第8

- 号, 59-70
- 小嶋正稔 [2013] 「ファミリービジネスの経営力創成一事業承継プロセスの革新の必要性」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター, 第9号, 65-76
- 後藤俊夫 [2005] 「ファミリービジネスの現状と課題: 研究序説」『静岡産業大学国際情報学部研究紀要』7, 205-339
- 後藤俊夫 [2012] 「企業の長寿性指標について—「生存率」指標の導入と実証的分析—」『組織学会大会論文集』66-71
- 後藤俊夫・落合康裕・浅沼聡・荒尾正和・今井兼人・曾根原敬悦・高梨一郎・西村公志・平林秀樹・柳義久 [2016] 『ファミリービジネス白書—2015年版—』同友館
- 斎藤毅彦 [2006] 『スモール・ビジネスの経営を考える—起業主体の観点から—』文眞堂
- 博報堂総合研究所 [2012] 『生活動力 2013 総子化』
- 佐藤一義 [2010] 「中小企業と経営教育」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』61号, 31-35
- 佐藤憲 [2018] 「事業承継をめぐる戦後中小企業政策史—1980年代以降の変化に焦点を当てて—」『大学院紀要』法政大学大学院, 141-153
- 里見泰啓 [2016] 「家業の世代を越えた維持発展への意思の形成要因」『事業承継』20-35
- 嶋田美奈 [2014] 「ファミリービジネスにおけるコーポレート・アントレプレナーシップの促進要因—戦略的アントレプレナーシップの視点から—」1-214
- 商工組合中央金庫 [2009] 『中小企業の事業承継に関するアンケート調査』
- 曾根秀一 [2019] 「ファミリービジネスにおける国際化戦略及び第二創業にかんする準備的研究: 堂島酒醸造所の事例」『経済学研究』関西学院大学, 第73巻第3号, 27-46
- 武井一喜 [2010] 『同族経営はなぜ3代でつぶれるのか?—優秀なファミリービジネスになるための方法—』クロスメディア・パブリッシング
- 中小企業研究センター [2008] 「中小企業の事業承継に関する調査研究」調査研究報告 No.122
- 中小企業庁 [2001] 「事業承継・第二創業研究会中間報告(事業体の継続・発展のために)」
- 中小企業庁 [2006] 『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- 中小企業庁 [2007] 『中小企業白書2007年版』ぎょうせい
- 津島晃一 [2018] 「事業承継を通じたエージェンシー問題と個人保証」『事業承継』Vol.8, 136-152
- 寺島雅隆 [2012] 「後継者育成論—親族外承継(第三者承継)を中心に—」『東邦学誌』愛知東邦大学, 第41巻第2号, 1-11
- 中井透 [2008] 「中小企業の事業譲渡型 M&A—企業価値評価と営業権の視点から—」『京都マネジメント・レビュー』14号, 京都産業大学マネジメント研究会, 75-88
- 永山庸男 [2017] 「ダイナミック・ケイパビリティと地域のファミリービジネス—静岡県浜松市における事例の検討—」『環境と経営』静岡産業大学経営研究所, 第23巻第2号, 133-142
- 永山庸男 [2017] 「経営資源と組織能力—RBV アプローチとダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ再考—」『環境と経営』(静岡産業大学経営研究所) 第23巻第1号, 1-12
- 橋本浩介 [2014] 「サントリーのファミリービジネス性についての一考察」『日本国際情報学会誌』11巻1号, 20-31
- 鉢嶺実 [2021] 「ファミリービジネスにみる「継続力」の源泉とは—なぜ長寿企業の多くはファミリービジネスなのか—」『中小企業支援研究』Vol.8, 40-43
- 服部繁一 [2022] 「中小企業の事業承継の理論と課題—外部とのつながりに着目した事例研究を通じて—」『桃山学院経済経営論集』第63巻第4号, 185-215
- 藤木善夫 [2013] 「中小企業における事業承継の意義」『東海学園大学研究紀要』第18号, 141-150
- 堀越昌和 [2014] 「同族理論と事業承継」34-49
- 堀越昌和 [2017a] 「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」『事業承継』Vol.7, 44-57
- 堀越昌和 [2017b] 「事業承継の経営学的な研究の方法論に関する一考察—事業承継の本質と課題に関する予備的考察—」『研究年報経済学』東北大学第75巻第3・4号, 175-186
- 三品和弘 [2004] 『戦略不全の論理』東洋経済新報社
- みずほ総合研究所 [2008] 「オーナー企業の継続的發展に向けて」『みずほリサーチ May2008』7-9
- みずほ総合研究所 [2008] 「オーナー企業の継続的發展に向けて—みずほ総研アンケート調査にみるオーナー企業の環境適応力, 内部ガバナンス, 事業承継の実態—」『みずほレポート』2008年2月13日
- 妙見昌彦 [2016] 「中小企業の事業承継—人口減少局面における事業承継の考察—」『日本経大論集』第46巻第1号, 15-28
- 村尾佳子・那須清吾 [2019] 「ファミリービジネス事業承継のプロセス・要素についての研究」『Global Business Journal』Vol.5 No.1, 1-12
- 村上泰治 [1977] 「同族会社の行為計算否認規定の沿革からの考察」税務大学校『税大論叢』第11号, <http://www.nta.go.jp/ntc/kenkyu/ronsou/11/96/ronsou.pdf>
- 森川正之 [2008] 「同族企業の生産性: 日本企業のマイクロデータによる実証分析」, RIETI Discussion Paper Series, No.08-J-029

八木陽一郎 [2008] 「後継者からリーダーへ：自己成長と育成支援のための指針」 倉科敏材編『オーナー企業の経営 進化するファミリービジネス』中央経済社, 165-188

渡邊圭 [2018] 「中小ファミリー企業における業績財務データの推移に関する一考察—老舗ファミリー企業のケース・スタディに基づいて—」『千葉商大論集』第55巻第2号, 233-250