

# ファミリービジネスの視点から見た事業承継

## －親族内承継の課題と対策－

日本経済大学大学院 特任教授

後藤 俊夫

(キーワード) 多様性、重力、抗力、ファミリー資本、世代間コミュニケーション

(要 旨)

- 本論はファミリービジネス論の視点から中小企業の事業承継に焦点を当て、中でも親族内承継を重視して課題と対策を提示する。ファミリービジネス研究は1950年代に始まり、経営学だけでなく社会学や心理学、精神療法など広範な分野にわたる学際的視点を特徴とする。わが国でも近年、わが国独自の知見が蓄積され、中小企業の事業承継にも資する点が少なくない。
- 本論は、第1節でファミリービジネスの概要、第2節で国内における近年の研究成果を紹介した後、第3節で中小企業の事業承継をファミリービジネスの視点から論じる。要点として、ファミリービジネスは経済産業を支える主役であり、一般企業より優れた財務的業績及び非財務的業績の重視、並びに長寿性を特徴とする。所有及び経営面のファミリー影響力から見たファミリービジネスは多様な存在であり、ファミリーが努力を怠るとファミリー資本減少によってファミリー影響力が衰退し、わが国の経済産業に対する貢献度も低下する。
- 本論は、上述したファミリービジネスの特徴に着目し、所有における親族内承継の重要性を強調すると共に、親族内承継の復活に向けた重点施策として世代間関係性の改善を提起する。事業承継は現世代と後継者を中心として各種利害関係者が介在し、長期の時間にわたる複雑なプロセスである。昨今の後継者問題は、こうした総合的かつ長期的な視点の軽視によるものであり、根本的な対策が喫緊に求められる。

# I. ファミリービジネスの概要

## 1. ファミリービジネス研究と背景要因

ファミリービジネス研究は米国で1950年代に始まり、1980年代から大きく注目を集め、著名ビジネススクールに講座が設けられた。更に、各地の大学がファミリービジネス研究センターを開設し、優秀ファミリービジネスの表彰並びに経営指導を通じて地域経済の発展に大きく寄与するに至っている。欧州でも約10年遅れでファミリービジネス研究が始まると共に、相続税撤廃に向けた活動が活発化している。

ファミリービジネス研究は米国・欧州など先進諸国において、今や経営学の主要分野の一つを占めるに至っている。その主要学術ジャーナルであるFamily Business Review (FBR) の評価が急速に上昇し、学術誌の質的評価を示すインパクト指数は6.188、経営学分野の147誌のうち13位となっている(2018年現在)。また、経営学の主流に位置づけられるジャーナルで2001年頃から当分野の論文掲載が増え、ベンチャービジネス分野の主要ジャーナルでも2003年に特集が組まれるに至った。

筆者が学生時代を過ごした1960年代、ファミリービジネスは開発経済学で取り上げられるにすぎず、発展途上国における前近代的な存在であったが、現在では全く様変わりしており、上述の通り米国・欧州の企業を対象とした研究が主導的である。

ファミリービジネスは基本的に「所有または経営においてファミリーの影響下にある企業」と定義されるが、その詳細は未確立である(定義については次節で詳述)。

さて、ファミリービジネスへの注目が近年増加している要因として、下記の3点が挙げられる。第1にファミリービジネスは米国など先進国でも全企業数の過半数を占め(Astrachan et al., 2003)、かつGDPや所得税支払額、雇用数などに占める比率も高く、経済産業の主役として再発見された。また、大企業においても米国S&P500の35.0%(Anderson & Reeb, 2003)、上場企業の21%(McConaughy, 1994)を占めるように、ファミリービジネスが一定の比重を占めている。

第2に一般企業に比して業績が優位である。この優位性についても、欧米諸国における実証研究が多い(後藤, 2012: 20-23)。特に、Anderson & Reeb (2003)は米国S&P500の銀行・公益企業除く403社を分析し、トービンのQ、資産利益率、株価総額、総資産比率における優位性を指摘した。我が国の状況も次節以降で述べる通り同様である。

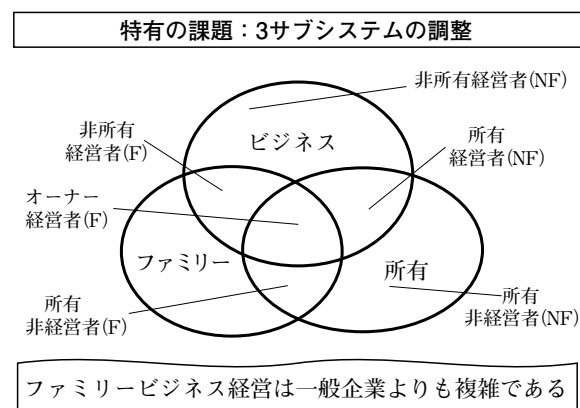
第3に、ファミリービジネスでは経済的業績と共に非経済的業績が重要視される(Davis and Tagiuri, 1989など)。非経済的業績は一般の経営学では馴染みのない用語であるが、従業員・顧客の重視、地域貢献などを意味し、昨今のCSR(企業の社会的責任)或いはSDGs(持続可能な開発目標)が重視される中で、注目度が上昇する要因となっている。

## 2. 3円モデル

ファミリービジネスが一般企業と異なる最大の要因はファミリーの存在であり、ファミリービジネスはファミリー、経営及び所有のサブシステムが交錯する複雑な組織である。この3者の関係は3円モデル (Gersick et al., 1997) を用いて説明される (図表1)。3つのサブシステムに分布するファミリー内外の利害関係者は、立場によって関心事や利害が異なり、会社の円滑な運営にとって個々の関心事や利害の調整が欠かせない。

ファミリービジネスの一般企業と比べた業績優位性は、主に2つの理論によって説明される。第1は、エージェンシー理論であり、多くのファミリービジネスでは経営と所有が一致しているため、エージェンシーコストが発生せず、業績優位をもたらすと考える。対照的に、一般企業では株主 (プリンシパル=委託者) の代理人 (エージェント) である経営者は自らの利益に関心を向けがちであり、

図表1 3円モデル



(出所) Gersick et al (1997) に加筆して筆者作成  
 (注) Fはファミリー、NFは非ファミリーを示す

株主の利益を実現させるため、監視及びインセンティブ経費すなわちエージェンシーコストが発生する (後藤, 2012 : 34-36)。

第2は、資源ベース理論であり、ファミリービジネスでは創業者精神など独特の文化あるいは価値観が強く、これが競争力の源泉として業績優位性を生み出すと考える。同一ファミリーが同一地域で代々事業を営む傾向が強く、従業員や顧客の重視、地域社会への貢献など非経済的業績を重視する特徴も資源ベース理論で説明される (同 : 36-45)。

他にもファミリービジネスの業績優位性を示す理論として、利他主義 (同 : 55-56)、社会情緒資産 (ファミリービジネス学会, 2016 : 34-35) などがある。

## 3. 事業承継

ファミリービジネス研究の初期から、事業承継は最も重要な研究テーマである。21世紀初頭以来、研究テーマは経営戦略及び業績分析に拡散したが、依然として他のテーマを凌駕している (後藤, 2012 : 15)。これは、事業承継がファミリービジネスに占める重要性を意味すると共に、その難しさを示している。事業承継の難しさは現経営者と後継者の関係性で説明されるが、加えて所有と経営という二次元による構成 (Barry, 1975)、多種多様な利害関係者の関与 (Handler, 1994)、要する時間の長さも影響する (後藤, 2013 : 56)。

ファミリービジネスにおける承継は「創業者/オーナー経営者から後継へのリーダーシップの引き継ぎ」 (Beckhard and Burke,

1983) と定義される。リーダーシップは所有並びに経営という2軸で構成され (Barry, 1975)、ファミリー及び専門的経営者の組み合わせは多様である (Handler, 1994 : 134)。まさに、事業承継は「有形無形のさまざまな部分要素が複雑に絡み合う」(事業承継学会HP) 複雑なプロセスである。

初期の事業承継研究は創業者に関心が集中していたが、1980年代に配偶者、息子及び娘へと関心が広がり、Handler (1992) は、後継者を個人レベルと関係性に区分して、承継に及ぼす影響を明らかにした。前者には個人のキャリア、アイデンティティ確立、後者には、世代間の尊重・理解、兄弟間の協力関係、一族としての継続に対するコミットメントなどが含まれる。こうした研究の進展につれて、現経営者と次世代間の関係性に対する関心が深まってきた。

## II. 国内ファミリービジネス研究の近年の成果

国内のファミリービジネス研究は欧米諸国の後塵を拝していたが、注目ならびに期待が近年急速に高まっている。その要因として、第1に諸外国を卓越した長寿ファミリービジネスの存在がある。ファミリービジネス研究においても、副題に永続性あるいは100年経営を標榜した研究が少なくない (ファミリービジネス学会, 2016 ; ファミリービジネス白書企画編集委員会 (以下「ファ白」と略)、(2016 ; ファ白, 2018)。筆者自身も1999年に始めた当初の研究テーマは企業の長寿性であ

り、2004年に長寿企業の大半がファミリービジネスであり、併せて海外におけるファミリービジネス研究の隆盛に気づき、ファミリービジネス研究を本格的に始めた経緯がある。

第2に、長寿企業データベース、上場企業に関する財務並びに株主情報など研究に必要な関連データが豊富に存在する。100年以上前から残されている諸データを駆使した結果、事業承継では落合 (2016)、業績およびガバナンスではファ白 (2016)、ファ白 (2018) が提示した知見は海外においても注目され、更なる海外への情報発信が切に期待される。

本節では、国内の大企業を主な対象としたファミリービジネス研究の成果について、ファミリービジネスの占める比率、業績優位性、ファミリービジネスの詳細定義、多様性、時系列的変遷、事業承継を中心に概説する。

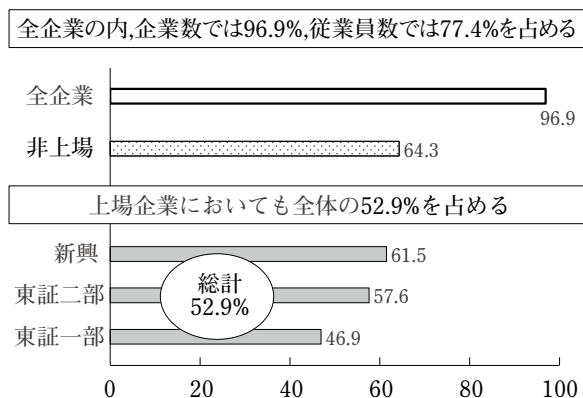
### 1. 経済産業の重要な主役的位置

わが国でも基本的に海外と同様、ファミリービジネスが経済産業の重要な主役的位置を占めている。上場・非上場企業を含む全企業のうち、企業数では96.9%、全常用雇用数では77.4% (後藤, 2006) を占め、上場企業に限っても52.9% (ファ白, 2018) を占める (図表2)。

### 2. 業績優位性

上場ファミリービジネスを対象とした一連の業績分析で、一般企業に対する優位性が指摘されている。木村 (2003) はROEでファミリービジネスが上場企業全体の平均より有意に高い傾向を指摘している。茶木

図表2 ファミリービジネスの占める比率



(出所) 『ファミリービジネス白書2018年版』

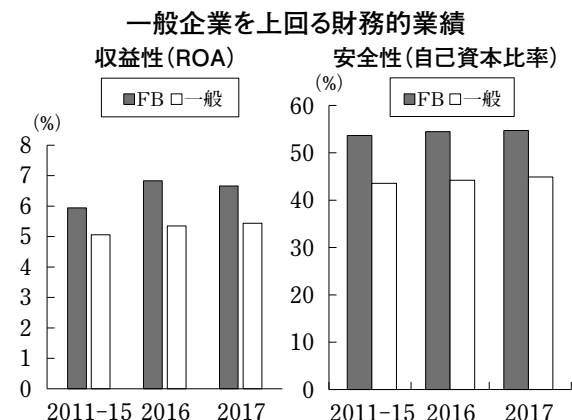
(2008) ではファミリービジネスのROAが同様に上回った。創業者企業は更に高いROAを示している。近年の研究でも収益性、安定性、成長性における業績優位性が明らかである (図表3)。

### 3. 定義

ファミリービジネスの定義では、ファミリービジネスか否かという二分法の克服が国際的に求められていた。その背後に、ファミリービジネスの多様性の検討及び時系列的な定量的把握・分析の必要性があった。

わが国では今世紀に入ってファミリービジネス研究が進展する中で、「ファミリーの複数名が所有または経営に関与する企業」(後藤, 2012) とする定義が提唱され、ファミリーの所有並びに経営における影響力の大小によって、ファミリービジネスの3区分(詳細には6区分)が実用化された(ファ白, 2016)。すなわち、ファミリーが主要株主で、役員を輩出する区分A、所有面におけるファミリー

図表3 ファミリービジネスの財務的業績



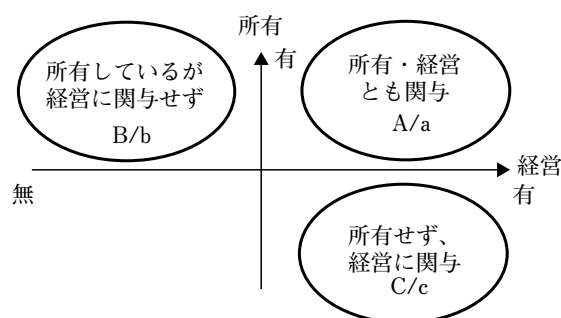
(出所) 同上

影響力を維持しつつ、役員を出していない区分B、ファミリーが主要株主でなく役員を出している区分Cに3区分する (図表4)。これを用いて、ファミリービジネスの多様性並びに時系列的な定量的な研究が大きく前進し、来関心が向けられていなかったファミリー影響力の究明を含めて、海外でも注目する新知見が多数見出されてきた。

なお、ファミリーの定義は先行研究でも関心を持たれず不明確であったが、厳密な定量

図表4 ファミリービジネスの定義

所有権と経営権に着目した区分と定義



- ¶ 株式の所有比率：定義には含めない。
- ¶ 親族影響力：所有面を主、経営面を従とする。

(出所) 同上

的分析では避けて通れない。ファミリーを民法の親族規定に則って六親等以内とする定義（後藤，2012：4）は海外先行研究とも内容的に整合的である。

尚、異姓のファミリーの把握及び資産管理会社の把握も残された課題である。資産管理会社はファミリーの保有株式を散逸させない有効な手段であり、上場ファミリービジネスの半数以上が保有しており、中にはファミリーで7社の資産管理会社を活用している事例もある<sup>(注1)</sup>。

#### 4. 多様性

前項で説明した詳細定義に基づき、『ファミリービジネス白書』（2015及び2018年版）は国内全上場企業を調査対象とし、ファミリービジネス企業を抽出・区分し、その多様性を明らかにした。2018年版によれば、ファミリービジネスを1,877社（全体の52.9%）特定し、3区分別には、上述した区分A（40.2%）、区分B（9.6%）、区分C（3.2%）である。こうした多様性はファミリーの所有並びに経営における影響力の多様性に起因する。これらの内、主要株主でないが役員を出している区分Cは国内の主要学会でも議論的となり、海外でも大きく注目されている。

#### 5. 時系列的変遷

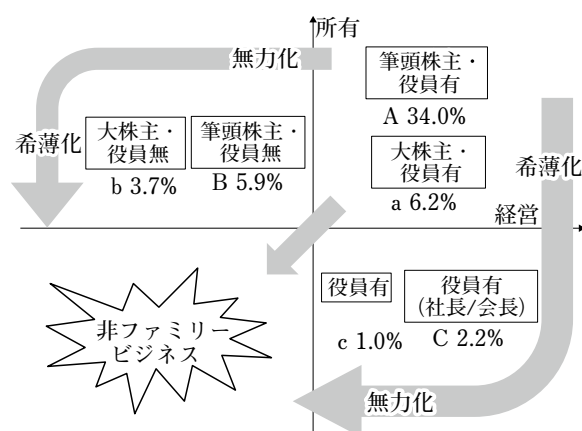
縦断的研究は、過去にさかのぼって、または将来にわたって、ある特定の現象の有無などを調査する手法であり、ある程度の期間が

観察対象となる。既に1949年を出発点とした沈（2014）、1922年を軸として明治期まで遡って130年を概観したファ白（2016）、ファ白（2018）などが発表されている。

多様性を検討する際にも、ある特定時点における観測に加え、一定期間、特に数世代にわたる長期間を対象期間とすると、ファミリービジネスの時系列的变化が一層明確となる（ファ白，2016）。ここにおいて、多様性と長寿性が交錯する。後藤（2016）が提起した「ファミリー影響力の低減モデル」（図表5）が130年間の長期にわたる時系列的变化の観測（Goto，2016：ファ白，2018）で確認された（図表6）のは、その先駆的事例である。

「ファミリー影響力の低減モデル」は、ファミリービジネスとしての地位を保持する事の難しさをファミリー影響力の所有と経営における弱体化によって説明するモデル（ファ白，2016：17-20）であり、ファミリーの所有と経営における弱体化が相互に影響を

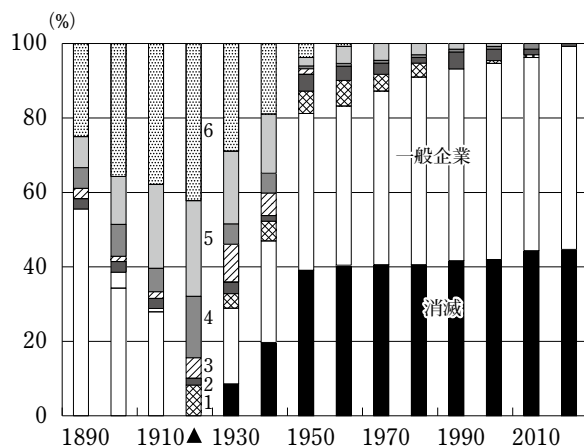
図表5 ファミリー影響力の低減モデル



（出所）『ファミリービジネス白書2015年版』p.18を更新して筆者作成

(注)1. 「上場4社に1社 ファミリー『資産管理会社』の正体」日本経済新聞電子版（2017/8/9）。

図表6 ファミリービジネスの時系列的変化：  
1890～2015

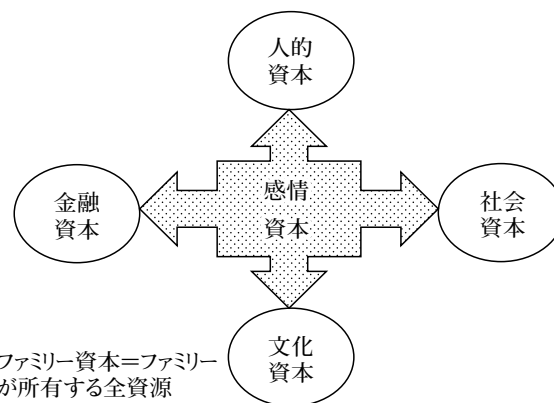


(出所)『ファミリービジネス白書2018年版』p.120

及ぼして非ファミリービジネス化する一連のプロセスとして提示する。原初ファミリービジネスは所有・経営両面にわたる強いファミリー影響力を持つが、多くは①所有における影響力の減少②経営における影響力の減少③非ファミリービジネスへの直接転化の3経路のいずれかをたどり、非ファミリービジネス化する。

このモデルは、まず自動車業界における事例研究（後藤：2016）及び90年強（1922～2015年）に及ぶ時系列的観測（ファ白，2018）で確認された。後者では、1922年に上場していたファミリービジネス116社の内、その地位を93年後の2015年まで保持していたのは僅か2社に過ぎず、残りは消滅あるいは非ファミリービジネスとしての存続であった（図表6）。次項で説明するように、ファミリー影響力衰退はファミリーの人的資本、財務的資本、社会関係資本及び文化資本などファミリー資本（Danes et al. 2009）の時間

図表7 ファミリー5大資本



ファミリー資本＝ファミリーが所有する全資源  
(Danes et al. 2009)

(出所) 筆者作成

的経過における減衰（後藤，2016）に起因する。近年注目されている感情資本を含めファミリー資本の5大資本の維持が非常に重要となる（図表7）。

## 6. 事業承継

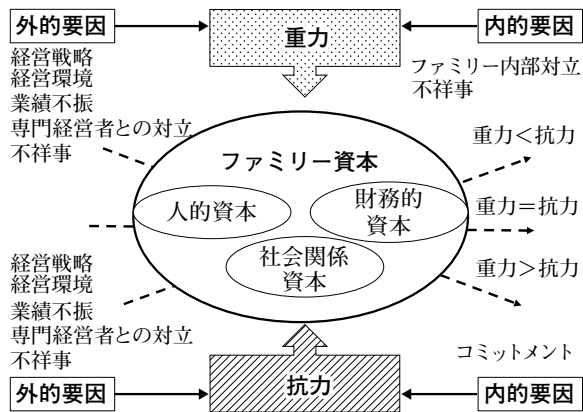
本項では、「重力」と「抗力」、事業承継における所有と経営、親族内承継と親族外承継の3点に関して得られた知見を概観する。

### (1) 「重力」と「抗力」

まず、「重力」とは非ファミリービジネスへの地位低下を発生させる力、「抗力」はファミリービジネスとしての地位を維持する力であり、上述したモデルが示すファミリー影響力に影響する諸要因を説明する用語である（ファ白，2016：19-20）。

ファミリー影響力を低減させる重力は、保有株式の低下（希薄化）、経営権の低下（無力化）及びその他要因によって発生し、ファ

図表8 重力と抗力



(出所)『ファミリービジネス白書2018年版』p.126-128等に基づき筆者作成

ファミリー資本を減少させる(図表8)。特に事業の発展拡大に伴う増資、事業承継に伴う財務的資本減少の影響が大きい。一方、抗力はこれら諸要因の維持増加によって発生し、ファミリー資本を維持しようとするファミリーの意識的かつ継続的努力が欠かせない。抗力が重力に対抗できなかったファミリービジネスは、ファミリー影響力が大きく減少した結果、非ファミリービジネスの地位へ脱落する。このプロセスでは、可逆的方向は極めて稀であり(ファ白,2018:120-122)、ファミリーの影響力を維持する上で保有株式比率の維持は極めて重要である。

## (2) 事業承継における所有と経営

事業承継における所有と経営の関連性に着目した先行研究は海外にもなかった。後藤(2006)は静岡県を対象としたサンプル調査によって、上場・非上場を含むファミリービジネスにおける所有と経営の実態並びに、相

互関係について下記の諸点を初めて明らかにした。創業者一族の経営者全体に占めるファミリー役員比率は、過半数占有が54.8%で、40~60%未満(25.0%)を頂点として全体的に緩やかに分布している。創業者一族の株主所有比率は過半数占有が58.4%を占め、創業者一族の株主所有比率が50%以上の構成比は、資本金の増加に伴って低減している。ファミリー企業の株主のうち、筆頭ファミリー株主は代表取締役社長が全体の61.4%を占め、会長(9.8%)、その他役員(7.8%)、親会社(7.2%)、関連会社(8.5%)の他、個人株主(5.2%)の順に分布している。

換言すれば、経営権を代表する社長のうち4割弱は最大のファミリー株主ではなく、経営承継と所有承継の不一致が指摘される。その要因として①現経営者の承継に対する消極性②現経営者の実権維持③新経営者の実績吟味④承継における名目と実態の乖離⑤税対策が指摘される(後藤,2013:60-62)。不一致の弊害として①エージェンシーコストの発生②事業承継に関する満足度並びに承継後の業績に与える負の影響③後継者の視点の欠如④予期せぬ事態への対応不備が挙げられる(同:62)。

## (3) 親族内承継と親族外承継

事業承継の二つの形態である親族内承継と親族外承継(第三者承継)の比較研究は国内外とも少ない中で、親族外承継を促進する行政施策が先行している(詳細は後述)。

親族内承継と親族外承継は各々強みと弱み



図表9 親族内承継と親族外承継の比較

	親族内承継	親族外承継
強み	後継者の早期指名可 所有と経営の一致	外部人材の登用 親族内に後継者不在でも 事業の継続可
弱み	後継者がいないと不可	自社株購入資金力 個人債務保証が困難

(中小企業庁, 2006)

- ◎資産承継と経営承継を区別する必要がある
- ◎承継の長期的結果を看過してはならない

資産の親族外承継は非ファミリービジネスを招き、ファミリービジネスの強みを失う結果となる  
 親族内承継と比べ、親族外承継は業績は優位だが存続性で劣る (Wennberg et al., 2011)

(出所) 筆者作成

があるが、前項の所有と経営の観点から各々を客観的に評価する必要がある。経営面における親族外承継はファミリー外の優秀人材の登用を意味し、非ファミリー従業員の士気向上面からも推奨される。実際に、国内上場ファミリービジネスでは、2014暦年における社長交代事例173件の内、非親族の社長が67.0% (ファ白, 2016: 21) であり、社長、会長とも非親族の比率は28.1% (後藤, 2017: 33) である。

半面、所有面におけるファミリー関与がファミリービジネスをファミリービジネスたらしめる最終的な要因であり、所有の親族外承継はファミリービジネスとしての終焉につながる (図表9)。

ファミリービジネスの非ファミリービジネス化は一国の経済から見ても大きな問題を生じる。冒頭で述べた通り、ファミリービジネスは量的に一国経済の生命線と呼ばれるだけでなく、財務的業績優位性並びに非財務的業

績を重視する特性に鑑みて、その存在は極めて重要である。

### III. 中小企業の事業承継

本節では、ファミリービジネスの視点から見た中小企業の事業承継について、第1節及び第2節の内容を踏まえ、企業の長寿と事業承継、ファミリー影響力の衰退、親族内承継と世代間コミュニケーションを中心に論じる。なお、第2節で紹介した国内の先行研究は上場企業を対象とした実証研究が多いが、それらは専らデータ入手可能性によるもので、あくまでも研究の視野は全てのファミリービジネスを対象としている。これらの研究によって得られた知見の中小企業への適合性については、必要に応じて言及する。

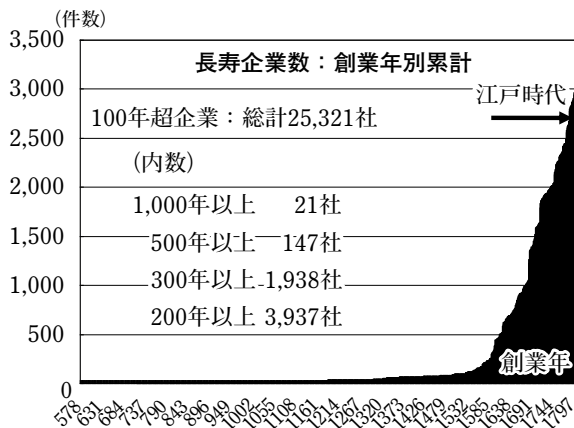
#### 1. ファミリービジネスの長寿性と事業承継

筆者の研究は企業の長寿性から始まり、永らくファミリービジネス理論を用いて分析してきた。長寿企業研究の一端を紹介すれば、まずわが国で創業以来100年以上続く長寿企業を25,321社確認し (図表10)、わが国は長寿企業大国として認知されている (図表11)。

わが国長寿企業の約9割がファミリービジネスであり、しかも創業家が代々承継している比率の高さも海外と比べた大きな相違点である (注2)。その長寿要因である6つの定石と思想的背景 (図表12) は、ファミリー性に基

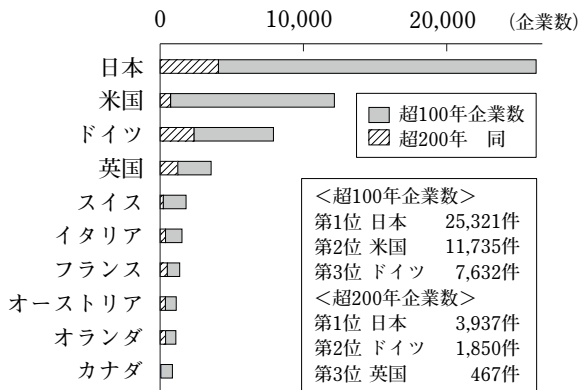
(注)2. スイス及びイタリアの100年以上続く企業の場合、創業家以来継承されている比率は共に50%前後である (筆者調査、未公開)。

図表10 創業100年超企業数：国内



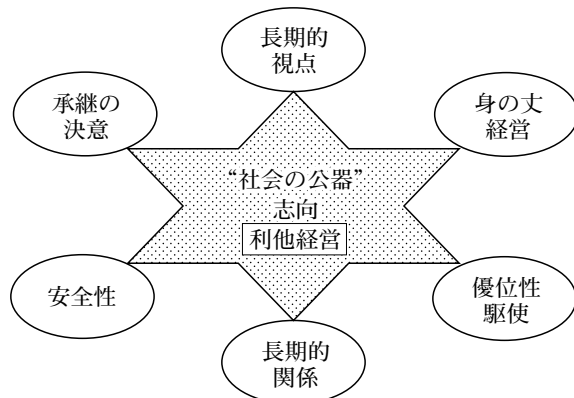
(出所) 筆者作成

図表11 創業100年超企業数：国際比較



(出所) 同上

図表12 長寿要因：6つの定石と思想的背景



(出所) 同上

づく非財務的業績重視価値の重視と多く関連している。この背後に、わが国に永く続いたイエ制度があり、その変質（ファ白, 2018：16-18）も相まって、ファミリービジネスは大きな困難に直面している。

## 2. ファミリー影響力の衰退

『中小企業白書2004年版』が事業承継における大きな変化を初めてで公式に明らかにしたのは、今から14年前である。そこで紹介された東京商工リサーチの調査「後継者教育に関する実態調査」（2003）によれば、「親族内承継の割合は、20年以上前の9割強から、近年は6割強に減少している。特に、子供が承継するケースは、79.7%から41.6%にまで大幅に減ってきているのが特徴的である」（中小企業庁, 2004：177）。また、大阪商工会議所（2006）の調査によれば、75%の経営者が親族内承継を望んでいた。

状況の深刻化について、例えば「2025年までに、経営者の6割以上（245万社）が70歳以上になり、その約半数（127万社）に後継者がおらず、2025年までに65万人の雇用と22兆円の売上が喪失する」等と報道されている（日本経済新聞2017/10/6）。この記事はデータに基づき、重要な指摘を含んでいるが、些かセンセーショナルに過ぎ、しかも重要な本質を見過ごしていると本論の筆者は考える。ここで重要な本質は2点あり、第1は事業承継問題が深刻化した真の原因である。この記事と同様の発想から多様な承継が推奨され、特にM&Aが進行している。親族

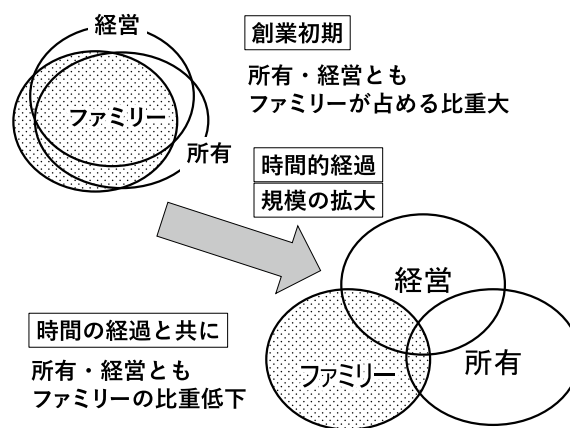
内承継の急減した真の原因を追求せず、こうした親族外承継を推奨するのは本末転倒と言わねばならないだろう。なぜならば、第1に親族内承継は従来から承継の主流であり、現在でも依然として大きな比重を占めている。第2に、事業承継問題に直面する中小企業の大半はファミリービジネスであり、本来的に親族内承継を熱望してきた。第3に、後述するように親族内承継を復活させる方策は存在するからである。

ファミリー影響力の衰退について、前節ではファミリー資本の衰退を原因として指摘した。ファミリー資本を構成する財務的資本、人的資本並びに社会関係資本の維持増強、すなわち抗力の発揮こそ、ファミリー影響力の衰退を防ぎ、親族内承継を復活させる原動力である。ファミリー影響力を衰退させる重力が言わば自然発生的に生まれるのに対し、抗力の発揮にはファミリーの意識的かつ系統的な努力が不可欠である。

### 3. 親族内承継の復活と世代間コミュニケーション

欧州では、第三者譲渡を推奨するEUの1994年勧告書を先駆けとして、第三者譲渡施策が進められてきた（後藤, 2015: 53）。特に、先鋭的なのはフランスで、親族内承継は13%と低く、「承継支援策も親族外承継を前提としている」（亀井, 2012: 43）<sup>(注3)</sup>。しかし、第三者承継はファミリービジネスの非ファミリービジネス化につながる道であり、

図表13 ファミリー影響力の低下



(出所) 筆者作成

ファミリービジネスの視点から決して放置できない。

筆者は、原点に立ち戻り必要な施策を実施すれば、親族内承継の復活が可能と考える。まず基本的構造として、前節で述べたファミリー影響力の低減モデルは、中小企業にも一定の影響力を有する。しかし、上場企業のような上場による所有面の影響力著減は起きず、ファミリーの経営並びに所有面における影響力は維持可能である（図表13）。しかし、ファミリー資本の減少を招く重力の発生並びに抗力の弱体化は中小企業でも同様に、意識的かつ継続的努力の低下こそが大問題である。

第二次大戦後の憲法制定から70年を経過する中で、ファミリー資本を維持するうえで役割が大きい感情資本（図表7）の弱体化が着実に進んできた。伝統的なイエ制度の復活はさておき、現経営者と後継者との世代間コミュニケーション復活で、両世代の相互理解は十分改善され、感情資本が復活される。

ある大学の後継者ゼミの受講者を分析した

(注)3. ドイツでは現状は全体の61.4%であるが今後更なる低下が予想されている（根本,2007: 46, 48）。

結果、後継者は家業に関心をもっているが親世代と家業に関する会話の機会がなく、互いに本音が聞き出せない状況が大きな問題として浮かび上がった（後藤, 2019）。事業承継に関する調査は多いが、大半は現経営者の視点で経営問題として論じており、重要な当事者である後継者の視点に立った議論は寡聞にして知らない。ファミリービジネスの視点で、世代間のファミリー関係性に着目し、特に承継を決めていない次世代が抱える問題を把握できれば、親族内承継の大幅復活への視界が開けてくる。本論の問題意識は真にここにあり、世代間関係性の解明には家族とビジネスとの視点を融合するファミリービジネス理論が効果的である。

わが国では両世代が自己主張する「独自性」発揮よりも、相手の主張を尊重する「結合性」が多い。親世代は自らの経営に関する方針や思い、次世代への期待等を明確に伝えず、また次世代も現経営者であるに自己主張せず、両者のコミュニケーションは「包容型」、「遠慮型」が存在する（図表14）。後継

者と現経営者の自己主張を通じた役割調整を想定している海外の先行研究とは異なる国内状況を理解した対応策が求められる。

後継者ゼミの受講前後における受講者は、ファミリービジネス、将来、経営（者）について、いずれも受動から能動へ著しい前進を示している。それと並行して、親との会話についても「話すようになった」「真剣に向き合いたい」など能動的変化が多い。ファミリービジネスにおける親子関係は複雑である。卒業後の進路としてのファミリービジネス選択は、親が現経営者である企業に入社し、親を上司とする上下関係並びに一定期間後に新経営者として事業承継する可能性の存在を意味する。

微妙かつ複雑な関係性は親子間コミュニケーションを一層難しくすると考えられる。ファミリービジネスが直面する承継をはじめとする諸課題を改善する上で、一族関係者のコミュニケーションは必須の条件である。次世代のファミリー成員が承継する先代との相互の尊敬及び理解が深まるにつれて、その次世代は承継に関する肯定感が高くなる。一方、家族がビジネスに関与した為の分離された期間が長いほど、肯定感が低くなる（Handler, 1992）と指摘されている。家族間の意思疎通が希薄化すれば、価値観の共有は覚束なくなる。ファミリービジネスではビジネスに与える影響が大きく、問題が深刻化する。反対に、親子間のコミュニケーションが始まれば、両者間の関係は前進し、承継の決意に進む場合もある。たとえ異なる進路を選

図表14 世代間コミュニケーション

	親	相互交渉	親主導	応援	不明	
親	相互交渉	同志型	包容型			独自性
子	相互交渉					結合性
親	相互交渉	◎	◎	×	×	◎
子	親主導	×	◎	×	×	×
親	親主導	×	×	×	×	×
子	応援	×	×	×	×	×
親	不明	×	×	×	×	×
子	不明	×	×	×	×	×

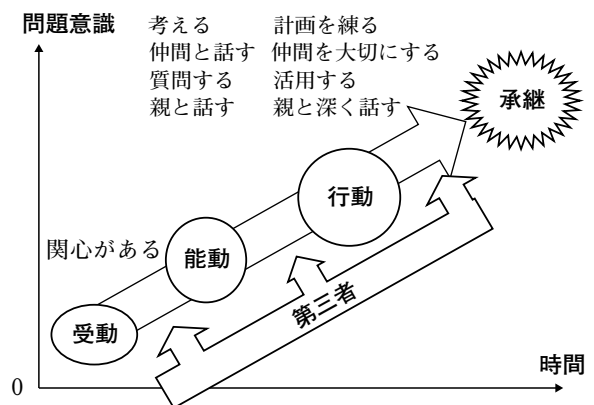
(出所) 後藤 (2019) 146頁

定する場合でも、次世代のファミリービジネスに対する側面支援や肯定的評価、あるいは親世代への感謝などへと発展する場合が多い。

次世代の若者が早期にファミリービジネスを知るとファミリービジネス並びに親世代への積極的評価が生まれ、親族内承継を復活する可能性が生まれる。次世代のファミリービジネスに対する問題意識が「受動」から「能動」そして「行動」レベルへと高まるにつれて、事業承継を自らのキャリア選択肢に加える方向へと進む（図表15）。

親子間コミュニケーションの改善は、一義的には家族間の課題ではあるが、家族だけでは改善に限度がある。義務教育から始まる学校教育に期待したいが、学校教育の現状ではファミリービジネスの尊さを教える授業の少なさが危惧される。

図表15 ファミリービジネスへの関心と事業承継



(出所) 筆者作成

親族内承継とファミリービジネス概念の復権こそ、直面する事業承継の危機を克服する根本に据えなければならない。今こそ、事業承継の原点に立ち戻り、親族内承継の重要性並びに親族外承継に対する優越性（後藤、2015）を踏まえた施策が吃緊に求められる。

### 〈参考文献〉

- ・ Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) Founding-family ownership and firm performance : evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58 (3), 1301-1328.
- ・ Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003) Family businesses' contribution to the US economy : A closer look. *Family business review*, 16 (3), 211-219.
- ・ Beckhard, R., and Burke, W. (1983) "Preface." *Organizational Dynamics*. 12, 12.
- ・ Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009) Family capital of family firms : Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22 (3), 199-215.
- ・ Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989) The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2 (1), 47-74.
- ・ Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation : Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- ・ Goto, T. (2016) Family Firms' Transformation to Non-family Firms During 1920's-2015. *Journal of Japanese Management*.1 (1), 44-59.
- ・ Handler, W. C. (1994). Succession in family business : A review of the research. *Family business review*, 7 (2), 133-157.
- ・ McConaughy, D. (1994). Founding-family-controlled corporations : An agency-theoretic analysis of corporate ownership and its impact upon performance, operating efficiency and capital structure. Doctoral dissertation, University of Cincinnati (cited in Shanker and Astrachan, 2003).
- ・ 落合康裕 (2016)『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房

- ・ 亀井克之 (2012) 『中小企業の事業承継 日仏比較研究』 関西大学中小企業の事業承継・日仏シンポジウム実行委員会
- ・ 木村行雄 (2003) 「所有者企業のコーポレート・ガバナンスー日本の同族企業を中心にしてー」 『慶應商学論集』 16(1), 15-39
- ・ 後藤俊夫 (2006) 「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」 『実践経営』 43, 200-215
- ・ 後藤俊夫編著 (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
- ・ 後藤俊夫 (2013) 「ファミリービジネスの経営承継と資産承継ーその整合性に関する考察ー」 『事業承継』 2, 40-52
- ・ 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継ー所有権承継を中心にー」 『事業承継』 4, 50-63
- ・ 後藤俊夫 (2016) 「事業承継における創業家影響力の推移：重力と抗力の考察」 『事業承継』 5, 36-49
- ・ 後藤俊夫 (2017) 「第三者承継の代償」 『事業承継』 6, 30-43
- ・ 後藤俊夫 (2019) 「事業承継と世代間コミュニケーション」 『事業承継』 8, 137-153
- ・ 沈政郁 (2014) 「血縁主義の弊害 日本同族企業の長期データを用いた実証分析」 『組織科学』 48(1), 38-51
- ・ 中小企業庁編 (2004) 『中小企業白書2004年版』 ぎょうせい
- ・ 茶木正安 (2008) 「我国ファミリー企業のパフォーマンスについて収益性と市場価値についての実証分析」 『日本経営品質学会誌オンライン』 3(1), 2-16
- ・ 東京商工リサーチ (2003) 『後継者教育に関する実態調査』 東京商工リサーチ
- ・ 根本忠宣 (2007) 「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」 『国民生活金融公庫 調査季報』 81, 38-63
- ・ ファミリービジネス学会(編)奥村昭博・加護野忠男編著 (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 (2016) 『ファミリービジネス白書 2015年版 100年経営を目指して』 同友館
- ・ ファミリービジネス白書企画編集委員会 (2018) 『ファミリービジネス白書 2018年版 100年経営とガバナンス』 白桃書房