

【研究ノート】

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 ——

堀 越 昌 和*

1. 背景と目的

拙稿（2014）において、わが国では専ら中小企業に固有の問題とされる事業承継について、法制度的な議論を中心として、それが問題とされる背景と課題を明らかにしてきた。続く、前稿（2015）では、こうした大枠の議論から組織体内へと立ち入って、世襲的に事業を承継した後継者がいかにすれば権威の実効性を確保し得るのかということについて理論的に考察してきた。本稿では、前二篇の成果を念頭に入れつつ、組織の主体的行為として事業承継を経営学的に捉え、事業承継の本質と円滑化に向けた課題を把握するための方法論について予備的な考察を行うものである。

わが国における中小企業の事業承継に関する議論は、専ら規模小体であるがゆえに生ずる問題性に端を発しており、政策サイドにおいては開廃業の経済社会的趨勢と直接的に結びつく組織存続の問題としての議論が闊達に行われ、税理士や弁護士といった実務家からは実質的には所有と経営の双方を支配するオーナー経営者に率いられた個人企業というコンテキストから生じる相続問題から発展する形でその解決策が頻

繁に処方されてきた。前者の問題意識はわが国の経済社会の活力を支える中小企業の存続であり、後者のそれは法制度の視点から事業承継を円滑に導いていくというもので、結果として、第三者への事業売却や親族外承継がその解決の方策として指摘されることが多い。一方、経営学の対象として本格的な議論が行われるようになったのは、2001年版の中小企業白書において、事業承継が「第二創業」の機会としてクローズアップされてからのことである。それ以降、「事業承継の2012年問題」といわれる今日に至るまでの間に、アンケート調査の結果を用いた統計的手法に基づく実証研究を主体として、事業承継とその後のパフォーマンスを規定する要因について、数多くの有益な示唆が与えられてきた。ところが、法制度的な議論はもとより、経営学の対象としても、欧米のファミリービジネス研究が取り組んでいるような事業承継のプロセスモデルの考察や構造メカニズムの構築に関する実証研究は殆ど行われていない。本稿では、事業承継に関しては、理論面だけでなく実証面においても遙かに多くの蓄積がある欧米のファミリービジネス研究のレビューを通じて事業承継の基本的枠組みについての理解を深め、次いで、わが国の中小企業を対象とした事業承継に関する研究をレビューしていく。その上で、組織の主体的行為としての事業承継を経営学的

* 熊本学園大学商学部特任准教授

に捉えていくための方法論について考察する。

2. 欧米のファミリービジネスに関する事業承継の先行研究

ファミリービジネスの定義及びファミリーの範囲に厳密には定められていないが、後藤(2005)及びMiller and Le Breton-Miller (2005)が取りまとめたところによると、「最低限、創業者一族が所有と経営の双方もしくはいずれかを支配している会社」と定義することができる¹⁾。同じ系図に連なるという限定された集団としての創業者一族によって支配されるファミリービジネスは、Berle and Means (1932)やChandler (1962, 1977, 1990)が提唱した経営者企業—創業者一族は所有権を殆ど有さない専門経営者に経営権を委譲しており、場合によっては企業の支配権さえも失っている—とは対極に位置する組織であるともいえよう。このため、ファミリービジネス研究の主題は、ファミリーによる世代を超えた会社支配の原理を見出すところにあり、創業者とそのファミリーによる会社支配の継続性を保つための戦略的取組みとして事業承継は極めて重視されている²⁾。

- 1) 中小企業庁(2012)によると、わが国の会社のおよそ99%は中小企業である。さらに、国税庁(2012)によると、わが国の会社のおよそ96%は同族会社である。「同族会社」とは、3人以下の株主並びにその親族等によって、株式の50%超が所有されている法人をさす(法人税法第二条十及び法人税法施行令第四条)。なお、「親族」とは、六親等内の血族、配偶者及び三親等内の姻族をさす(民法第七百二十五条)。おいて、当該企業が同族会社であるかどうかの判定は、通常、年一回の確定申告の際になされるものであり、当然に、判定時における「同族」が創業者一族を指すとは限らない。
- 2) 創業者一族による継続支配を志向する欧米のファミリービジネスは、わが国における老舗企業と通底するものがあるといえる。わが国の中小企業の大半は、ファミリーの特定少数に

Chittoor and Das (2007)によると、ファミリービジネスに関する事業承継の先行研究のタイプは、事業承継とその後のパフォーマンスに影響を与える要因分析と事業承継プロセスに関する理論モデルの構築に大別される(図表1)。

ところで、究極的には事業承継が円滑に進められたのかどうかは、その後のパフォーマンスによって事後的に評価されるであろう。このため、事業承継とその後のパフォーマンスに影響を与える要因を析出することを目的として、経営戦略、経営管理及びリーダーシップに関する分野から極めて多くの変数が提示されている。こうした方法の研究は、円滑な事業承継を実現するための要因を一つひとつ抽出し積み上げていくという意味では、数多くの有益な示唆を与えていることは言うまでもないが、一方で、実際にはゼロから始める創業と比較して先代経営者が存在する事業承継は分析のフレームワークが遥かに複雑であり、パフォーマンスに違いをもたらす要因を特定することは容易ではないことも指摘されている³⁾。むしろ、構築された事業承継プロセスに関する理論モデルを踏まえて、演繹的に事業承継の本質理解や課題把握に努めていく必要があるのではないだろうか。要すれば、企業経営のあらゆる営みを網羅的に取り入れなければならないという立場を離れ、経営戦略、人的資源管理あるいは企業統治といった個々の取り組みと並列的に捉えていく必要があるのではないだろうか⁴⁾。そこで、提示されたプロセスモデルを見ると、システムを構成する主要素の関係性と、経営者と後継者の一対一

よって支配される同族会社であるが、事業を誰にどのような形で承継してゆくのかを検討する際、欧米のファミリービジネスやわが国の老舗企業の取り組みから学ぶべきことは多いように思われる。

- 3) 例えば、安田(2006)、山野井(2006)
- 4) Rodrigo Basco and MJ Pérez Rodríguez (2011)は、ファミリービジネス戦略の立場から同様の視点を提供している。

図表1 ファミリービジネスの事業承継に関する研究のタイプ

目的	タイプ・モデル	重視する要因・モデルの内容
要因分析	(先代)経営者に関する要因	モチベーション、人格、性格、経営者もしくは後継者との関係
	後継者に関する要因	モチベーション、能力、学歴、外部での職歴と修業期間
	ファミリーに固有の事象	ファミリーの関係性のクオリティー、ビジネスへの関与、家族会議
	ビジネスに特有の事象	取締役会の構成、事業承継の経験、組織文化、ビジネスのサイクル、租税システム
	事業承継プロセス	事業承継計画、後継者選定プロセス、後継者育成、ガバナンスの構造、株式相続対策
プロセスモデルの構築	事業承継ステージモデル	事業承継のステージごとに経営者と後継者が、それぞれ異なる役割を果たしながら事業承継プロセスを進行していくモデル
	リレーションシップモデル	ビジネスと主要株主、ビジネスと経営者、ビジネスと後継者、経営者と後継者、後継者と主要株主及び、経営者と主要株主の関係性を重視するモデル
	リレーレースモデル	後継者選択の手順、後継者に対する権限移譲のタイミング、権限移譲のテクニック及び、経営者と後継者のコミュニケーションという四つのステップを重視するモデル

(出所) Chittoor and Das (pp. 68-69) より, Table 1 及び Table 2 を筆者加工

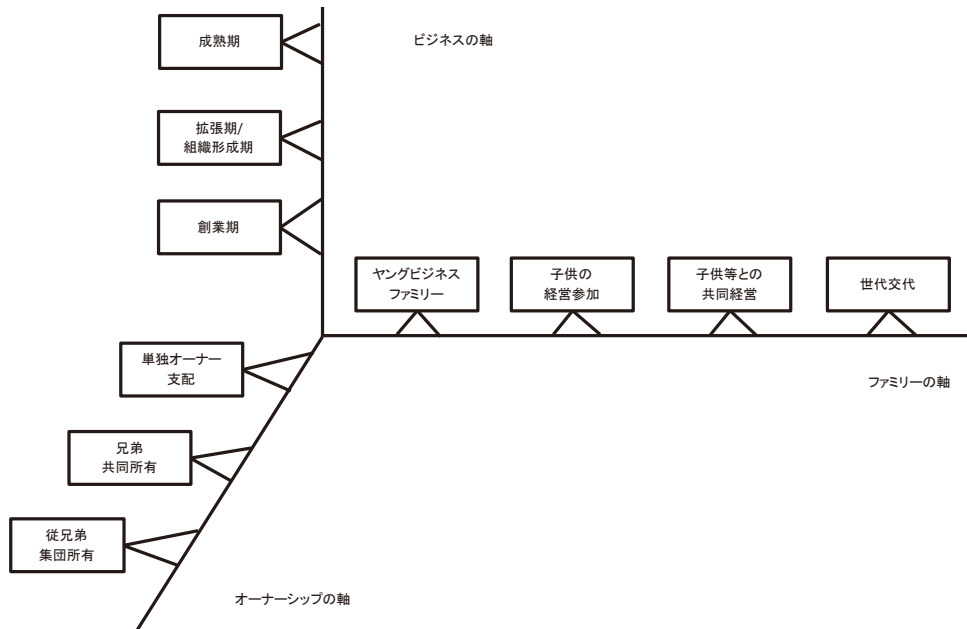
の関係性が重視されていることが分かる。前者はシステム論からのアプローチとして、後者はコミュニケーション論からのアプローチとして捉えることができる。以下では、この二つのアプローチを用いた実証研究に絞ってレビューしていくこととする。

システム論からのアプローチでは、まず、Gersick, Davis, Hampton and Lansberg (1997)の三次元発展型モデルを見ていこう(図表2)。

Gersick et al. は、緻密な理論と豊富な事例に基づいて、ファミリービジネスのメカニズムを、三つのサブシステムの時系列発展モデル(三次元発展型モデル)を用いて説明している。三つのサブシステムとは、オーナーシップ、ファミリー及びビジネスを指すが、それぞれが発展軸を持っており、それぞれが相互に影響しあいながらも独自に発展していく。第一に、オーナーシップの軸は、単独オーナー支配、兄弟共同所有及び従兄弟集団所有という三つの段階を、世代を経るごとに発展していく。具体的には、株式を完全に所有している単独オーナーから、彼

の子供の世代へと移行する際に株式が分散し、さらに、単独オーナーの孫の世代へと移行する際に株式がさらに分散していくものである。第二に、ファミリーの軸は、ある一つの世代の発展の軌跡を四つの段階に区分したものである。具体的には、第一の段階が、若い夫婦によって経営が営まれている時期であるヤングビジネスファミリーの段階である。それが、子供が就業時期に差し掛かると子供の経営参加の段階へと発展する。これが第二の段階である。その後、一族の幅広い年齢層と共同経営を営む子供等との共同経営の段階を経て(第三の段階)、関係者全員の関心が事業承継に向けられる世代交代の段階に至る(第四の段階)。ところで、第四の段階は、ファミリーの軸の最後の段階ではあるが、次の世代からすると、新しい段階の起点となる。そこで、円滑な事業承継の実現に向けた戦略的な取り組みが必要とされる。最後に、ビジネスの軸は、創業期、拡張期/組織形成期及び成熟期という三つの段階を辿る組織の発展段階を示す軸である。とりわけ、企業としての

図表 2 三次元発展型モデル



(出所) Gersick et al. (p. 17)

市場における評価が定まり製品開発も停滞している成熟期をリニューアルないしリサイクルを通じて抜け出すことが、組織が存続し続けるためには重視される。Gersick et al. は、ファミリービジネスのメカニズムを動的に捉え、時の経過に伴って発展していくファミリービジネスの態様とそれぞれの発展段階で生じる様々な実践的な課題という従来の静態的なメカニズムとは異なる分析の視点を提供した⁵⁾。

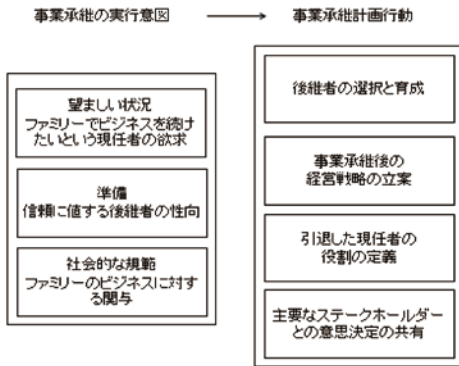
Gersick et al. によると、事業承継計画は、世代交代を円滑に進めるための戦略的な取り組み

の一つであるが³⁾、Sharma, Chrisman and Chua (2003) は、未だ統一した理論は形成されていないと断りつつ、事業承継計画には、事業承継を実行する三つの意図と四つの具体的な取り組みが含まれていることを指摘している(図表3)。

三つの意図とは、望ましい状況—ファミリーでビジネスを続けたいという現任者の欲求、社会的な規範—ファミリーのビジネスに対する関与及び、準備—信頼に値する後継者の性向である。これに対して、四つの具体的な取り組みとは、後継者の選択と育成、事業承継後の経営戦略の立案、引退した現任者(経営者)の役割の定義及び、主要なステーク・ホルダーとの意思決定の共有である。こうした仮説に対して、Sharma et al. は、118社のファミリー企業の経営者に対するアンケート調査の結果から、事業承継計画を円滑に進行させるために現任者がなすべきことを明らかにした。主要な結論は、次

5) 静態的なメカニズムとして、Beckhard and Dyer (1983) が提示した「ファミリーとビジネスという二つのサブシステムとそれらの相互作用を含む複合システム」や Tagiuri and Davis (1982) が提示した「ビジネス、オーナーシップ及びファミリーというそれぞれ独立しているが一部でオーバーラップしている三つのサブシステムとしてのファミリービジネス(スリーサークルモデル)」がある。

図表3 ファミリー企業における事業承継の実行意図と事業承継計画行動



(出所) Sharma et al. (p. 6)

の二点である。まず、現任者は、信頼に値する後継者の存在が、事業承継に必要なもの全てであるかのように考えることを避けなければならないということである。次いで、後継者の選択と育成のプロセスにおいて、現任者やファミリーの誠実な関与がなされないのであれば、次世代に対するリーダーシップの委譲のための計画を立てるよりも、ビジネスを売却することを計画したほうが良いかも知れないということである。

続いて、コミュニケーション論からのアプローチを見ると、Handler (1994) は、創業者企業から家族企業へと移行したファミリービジネスにおける32人の次期経営者に対するインタビューを通じて、前任者（創業者）との間の相互の役割の調整という視点から事業承継のプロセスを明らかにした。このプロセスは四つの段階に分かれ、それぞれの段階で前任者と次期経営者の相互が担う役割を調整しながら事業承継が進行していく（図表4）。

プロセスの各段階におけるそれぞれの役割を見ていくと、第一の段階では、前任者は組織運営における全ての役割を担い、次期経営者は何の役割も担わない。第二の段階に進むと、統治者である前任者を補助する役割を次期経営者は

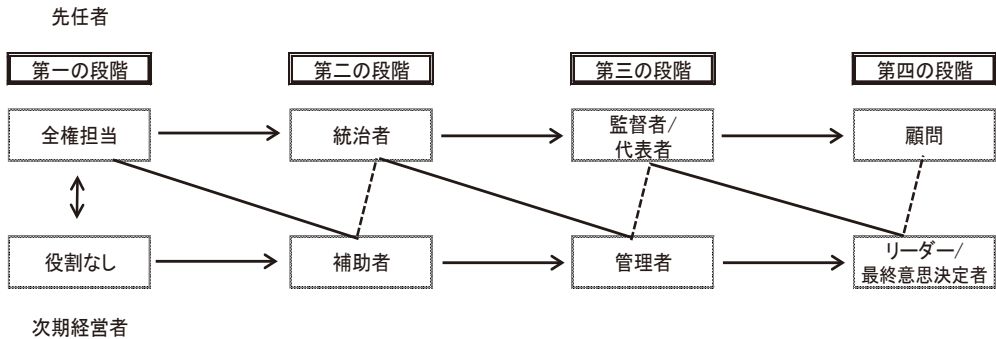
担う。第三の段階において、前任者は監督もしくは代表者で、次期経営者は管理者である。そして、第四の段階では、前任者はそれまでの役割を解かれるか引退して顧問となり、次期経営者はリーダーとなり最終的な意思決定者となる。このプロセスの進行役は、前任者である。ところが、彼は、往々にしてこのプロセスの進行を妨げる。つまり、前任経営者は、次期経営者の能力の向上に従ってそれぞれの段階から次の段階へと進むことを許可する役割を担っているが、彼は自らが組織をコントロールし続けることを主張し続けるという。具体的には、前任者は次期経営者の能力をなかなか認めようとせず、彼自身は統治者もしくは代表者の段階から進もうとしない。このため、次期経営者は、長期間にわたって補助者もしくは管理者の段階に留め置かれることになる。こうした創業者企業から家族企業に移行するプロセスにおける創業者の影響力の大きさは、経営戦略や経営組織の学説においても指摘されてきたが⁶⁾、Handler は前任者と次期経営者の間の相互の役割の調整のプロセスとして捉え、事業承継のプロセスモデルとして体系化した。

Cater and Justis (2009) は、二代目以降の経営者に率いられる6社の事例を通じて、小規模ファミリービジネスにおける次期経営者のフォロワーからリーダーへの発展モデルを提示した（図表5）。このモデルは、四つのステージで構成される。

このモデルにおける第一の段階では、現任者はリーダーであり、次期経営者は学習者である。第二の段階では、現任者は統治者であり、次期経営者は補助者である。第三の段階になると、現任者は監督者、次期経営者は管理者の役割を担う。そして、第四の段階では、現任者は顧問となり、次期経営者はリーダーとなって事業承

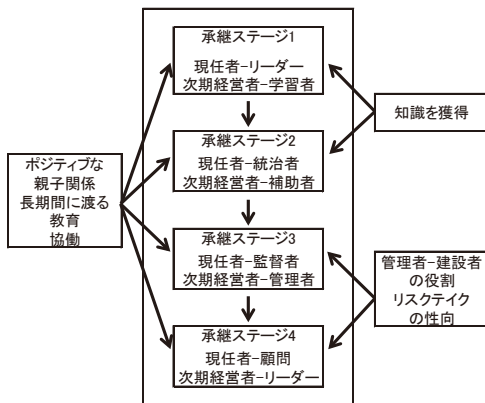
6) 例えば、Schein (1985), Mintzberg (1989) を参照

図表 4 事業承継のプロセス：先任者と次期経営者間の相互の役割の調整



(出所) Handler (p. 136)

図表 5 小規模ファミリービジネスにおける次期経営者のフォロワーからリーダーへの発展モデル



(出所) Cater and Justis (p. 122)

継が完遂される。このプロセスでは、現任者と次期経営者の関係性が重視される。具体的には、ポジティブな親子関係、長期間に渡る教育及び、協働が重視される。また、次期経営者にとって重要な実践的課題は、ステージが進むにつれて学習から実践へと深化していく。具体的には、第一と第二のステージでは知識の獲得が重視され、第三と第四のステージで管理者もしくは建設者としての役割を担いリスクテイクの性向と共に獲得した知識を実践していくことが重視さ

れる。このように、Cater and Justis は、現任者と次期経営者との間のコミュニケーションのあり方として、事業承継のプロセスの進行を阻害する要因ではなく、それを促進する要因を具体的に列挙している。その上で、それぞれのステージで次期経営者が果たしていくべき重要な実践的課題を提示している。

以上、欧米のファミリービジネスに関する実証研究を通じて構築された、いくつかの事業承継のプロセスモデルを概観した。こうしたプロセスモデルからは、わが国における中小企業の事業承継を検討するヒントを得ることが可能であると思われるが、それぞれのモデルの骨子を取りまとめると、次のようになる。まず、わが国の中小企業の大半は一族の特定少数が株式の過半数を所有する同族会社であり、経営者が筆頭株主である場合も少なからず存在し、実質的には所有と経営が未分化な組織と思われる。こうした組織の事業承継を検討する際、オーナーシップ、ファミリー及びビジネスという三つの要素は、最低限、考慮されなければならない。第二に、それぞれの要素が相互に影響しあいながら進行していく事業承継は、時の経過に伴う、組織の発展もしくは変容のプロセスそのものである。こうしたプロセスモデルの構築は事業承継の全体像を把握する上で重視されるものの、

それらの関係性の複雑さのゆえに、それぞれの要素の影響の程度を統計的に解析し事業承継の巧拙を論じることは、極めて困難であると言わざるを得ないのではないだろうか。そこで、それぞれの要素を構成するものの中で重視される要因を取り上げ、こうした要素が事業承継のプロセスの進行に及ぼす影響を明らかにしていくという質的な方法を通じて、プロセスモデルの概念妥当性を検証していくことが適当であろう。最後に、事業承継プロセスで最も重視される要因は、経営者（先代経営者）であろう。彼は、強力なオーナーシップを有する一人であり、ファミリーの有力メンバーとして、事業承継に主導的な役割を果たすからである。つまり、彼は、ビジネス、オーナーシップ及びファミリーという三つの主要素における主要なステーク・ホルダーとして認識され、それゆえに、一族の間の利害調整にはじまり、後継者（経営者）の選択と育成、地位と権限そして資産の委譲及び、後継者による経営上の取り組みに至るまで、経営者がどのように関与していくのかが円滑な事業承継の実現のためには、重視されるのである。

3. わが国の中小企業に関する事業承継の先行研究

戸田（2006）は、中小企業基盤整備機構が2002年11月にわが国を代表する製造業の集積地である東京都大田区と大阪府東大阪市の合計9,500社を対象にアンケート調査を行い、1,547社から有効回答を得てその結果をまとめた『事業承継に関する実態調査』（2003年3月）の研究委員の一人として、これらの調査結果から得られた事業承継に関する政策へのいくつかのインプリケーションを述べている。まず、現行の承継税制が事業承継に不都合であることが指摘されていることから法政令の改革が必要な面は少なくないが、事業承継に対する経営者の意

識と対応を見ていくと、実は政策対応よりも必要かつ重要であると思われることである。次いで、事業承継を迫られている企業の中で二極化が進もうとしていることが見受けられることである。具体的には、現経営者が既に高齢でここ数年の間に事業承継が行われる必要があるが、業績低迷等の理由で自分の代で廃業を予定する企業が約3割あり、後継者難を抱えている企業が約1割あることが明らかにされた。また、事業承継のありようを与えた要因として影響の大きい順から列举すると、組織形態、規模、経営者年齢、創業年、業績、技術等の有無、業種、地域となっている。この中で、組織形態、規模、業績及び、技術等の有無は承継する経営権や財産権に対する影響が大きく、経営者年齢と創業年は経営者の承継意識に直接働きかけることを指摘している。

安田は、事業承継とその後のパフォーマンスの違いについて、事業承継時企業年齢や事業承継時企業規模等の説明変数と1,194社のサンプルを用いて分析している。その結果、いずれにおいても承継発生からの経過期間が長いほどパフォーマンスが好転するという意味で承継には調整期間が必要であるが、先代他界による子息等承継もしくは先代が高齢経営者である場合では準備期間のない場合が他の承継に比べて多いことを明らかにしている。承継経営者の教育にかかる係数が有意に正であることから、事業承継は第二創業とはいわれるものの、（第一）創業の類似物として論じることはできないことを指摘している。また、高教育は子息等承継ではパフォーマンスに有意に影響しない一方、第三者承継ではパフォーマンスにプラスの影響を与えること、子息等承継のパフォーマンスは先代の退任理由が他界、高齢化等の場合、悪化することを明らかにしている。他社への勤務経験の有無の影響は有意ではなかったが、他社への勤務経験といっても、武者修行的な意味合いや大企業からの人事的押し付けといったケースの

違いによって事情が異なることが理由として考えられるという。加えて、子息等承継及び第三者承継の承継後のパフォーマンスの有意な差はなかったことも明かにしているが、この点に関しては、次のように指摘している。

“子息等だという理由だけで第三者に比べ経営者としての能力が劣った者を後継者に選ぶという愚を犯していないと解釈することができる。経営者は傍からみるよりも冷静に承継をみているのである”（178頁）

井上（2008）は、国民生活金融公庫総合研究所が2007年8月に実施した『小企業の事業承継問題に関するアンケート』の結果をもとに⁷⁾、小企業の事業承継問題について考察している。井上は、経営者が50歳以上の小企業を、後継者の決定状況と将来の廃業意向の有無によって三つに分類し、その内訳は承継決定企業38.6%、承継未定企業33.3%及び廃業予定企業24.6%であるが、それぞれの企業の特徴について廃業予定企業は承継決定企業や承継未定企業と比べて規模が小さく業績も良くない企業が多いこと、承継未定企業の従業員規模や業績等は承継決定企業と遜色なく、両者の大きな違いは男の子供の多寡であることの二つに集約されることを指摘している。また、承継決定企業が承継時に直面する問題はそれほど大きくない一方で、承継未定企業は、従業員への承継や第三者への売却といった親族への承継以外の選択肢を広げているが、なかなか適当な後継者や売却先をみつけることができないという。

村上・古泉（2010）は、2009年7月に日本政策金融公庫の融資先24,569社（回収率38.2%）に対して実施された『中小企業の事業

承継に関するアンケート』の結果及び2007年4月から2010年1月にかけて76社に対して行われたヒアリング調査の結果を踏まえて、事業承継を契機とした小企業の経営革新の取り組みの方向性等について考察している。アンケートの結果からは小企業では事業を承継した後継者の約9割が経営革新に取り組んでいるが、経営革新への取り組みの有無を左右する要因は、事業承継直前の業績や後継者の年齢及び他社での勤務経験の有無、先代経営者の承継後の経営への関与状況等であることを明らかにした。このうち、後継者の年齢に関しては、若いときに事業を承継したほうが、経営革新に取り組む確率が高いということになることを明らかにしている。他社での勤務経験の有無の影響に関しては、経営者が他社で勤務した経験は、経営革新への取組状況に対して有意に正の係数をとることを明らかにしている。また、先代経営者の関与については、先代経営者が承継後の経営に関与しすぎると後継者は経営革新に取り組みにくくなるが、一方で、先代経営者は経営にまったく関与しなかった場合に比べると、経営には関与しなかったが求めればアドバイスをしてくれたり、最終判断は現経営者に任せたと先代経営者も積極的に意見を述べたりするほうが係数の値はやや大きく、従って、先代経営者がまったく口出ししないよりは、必要に応じてバックアップするほうが後継者は経営革新に取り組むやすい可能性があることを指摘している。経営革新の内容としては、新たな顧客層の開拓や取引先の選別及び新商品の開発であり、いずれの取り組みも後継者が主体となって実行しているケースが多く見受けられたこと、経営革新に取り組む上で課題となるのは、資金調達や取引先の確保や従業員の理解を得ることであるが、こうした課題を克服するためには、後継者が率先して行動したり従業員のモチベーションを高めたりすることが有効であることを指摘している。その上で、不況が続く中、業績が低迷する小企業

7) 『小企業の事業承継問題に関するアンケート』は2007年8月に国民生活金融公庫が2007年2月から同年3月にかけて融資した企業のうち業歴が5年以上で経営者の年齢が50歳以上の企業10,352社に対して実施された。回収数3,819件（回収率36.9%）

を引き継がざるをえなかった後継者は少なくないが、そうした後継者には相当な覚悟が求められ、事業承継を契機とした経営革新への第一歩は後継者自身の意識改革にあることを指摘している。

最後に、みずほ総合研究所（2008, 2012）が行った二つの調査研究結果を見てみよう。まず、みずほ総合研究所（2008）は、2007年10月に一定の基準を満たす非上場の当社会員企業6,000社に対するアンケート調査結果を踏まえ⁸⁾、オーナー企業の経営の継続性に関する要素として内部ガバナンス、事業承継及び環境適応力の三点に着目して分析と考察を行っている。このうち、事業承継との関連について見ると、オーナー企業の約7割は先代経営者が一線を退いた後も何らかの経営関与をしてきたが、その関与は必要に応じた頻度・内容にとどめていることが多く、先代の関与が全くなかった企業のパフォーマンスは相対的に高いことを明らかにしている。また、今後の事業承継について、親族関係者に継いでほしいと望むオーナー経営者と実力本位で後継者を選ぶというケースはほぼ同じ割合であり、過去に事業承継の経験を有する二代目以降の経営者は、後継者選択のタイミングが早く、事業承継を計画的に進めようとする意向が強いことを明らかにしている。続いて、みずほ総合研究所（2012）は、2012年3月に会員企業5,000社を対象として実施したアンケート調査の結果を踏まえ⁹⁾、三つのインプリケーションを述べている。それは、一つは、規模の小さな企業ほど資産承継への早期の取り組みが必要であること、二つめは、先代による「院政」はマイナスに働く可能性が高いことを指摘している。最後に、経営面の承継準備に関

しては、総じて事前の想定に沿った結果を得ることができなかつたと断りつつ、とりわけ、後継者の社内経験については、ジョブローテーションを通じて後継者を育成するよりも、後継者には経営幹部としての役割を継続的に努めさせるほうが良いことを指摘している。いわば、「門前の小僧、習わぬ経を読む」ということである。具体的には、先代の補佐役、経営企画以外の重要なセクションでの勤務は事業承継の円滑化と有意な相関を示しているが、ルーティン的な業務や子会社・グループ会社での勤務に関しては有意な相関を確認することができず、この結果を踏まえ、次のように言及している。

「後継者には社内の各部署の仕事を一通り経験させることが重要」といった見方・考え方が一般的なようにも思われるが、以上の分析結果を素直に解釈するならば、後継者には、経営トップを補佐する仕事を継続的に経験させ、トップの経営手法や経営哲学などを間近で勉強させることが、事業承継の成功につながりやすい」（22頁）

以上、わが国の中小企業の事業承継に関するいくつかの定量的な研究をレビューしてきた。これらの研究からは、事業承継とその後のパフォーマンスに影響を与える要因の複雑さを改めて実感させることになるが、こうした中にも、組織の主体的行為としての事業承継を経営学的に考察していくための方法論について、いくつかの有益な示唆を得ることができる。まず、井上の指摘にもあるように、廃業予定企業とそれ以外の企業では規模や業績等の影響は大きいものの、承継決定企業と承継未定企業の間ではこれらに顕著な違いは見られない。そこで、組織に関する要因—組織形態、規模、業績及び技術の有無等—は、そもそも組織存続の可否との関連で語られるものであり、事業承継の問題とは切り離して論じられる必要があると考えられる。次いで、可能な限り早い段階で後継者を選択し育成していくことが不可欠であろう。とこ

8) 『企業経営の継続的発展に関するアンケート調査』（有効回答社数1,702社、有効回答率28.4%）

9) 『事業承継に関するアンケート調査』（有効回答社数961社、有効回答率19.2%）

ろが、後継者の育成に定石がないと考えられる。他社での勤務経験や社内での職務経験それ自体にバリエーションが豊富であることもあって、事業承継とその後のパフォーマンスにどの程度貢献し得るのかという点について実証することは困難と言わざるを得ない。そこで、後継者には経営幹部としての役割を継続的に努めさせるようにするなどして、経営者としての重責を担って意思決定するには、どれほどの自覚と覚悟が必要であるのかという姿勢と態度を主体的に決定づけて学習することが求められる。つまり、経営者には、こうした後継者が自ら主体的に決定づけて学習することを促すだけでなく、その関与のあり方にも注意を払う必要があるということである。

4. 結論と今後の課題

これまでの議論を通じて、組織の主体的行為としての事業承継を理解していくためには、システム及びコミュニケーションという二つの面から複合的に捉えていくことの必要性が明らかにされた。このうち、システムの面からは、オーナーシップとビジネス及びファミリーという相互に影響を及ぼす三つの主要素について、最低限、考察していくことが、事業承継を実行する目的がいかなるもので、その目的に従って具体的どのような行動を取っていくべきであるのかを理解する上では、不可欠であろう。つまり、第三者への事業売却は、企業価値に応じた一時的な貨幣収入と継続的な会社支配による権益とを比較衡量することでもあり、トップ・マネジメントとしての資質や能力を重視した後継者の選択は、所有と経営の完全なる支配を放棄することにもつながるが、こうした中、誰に何を引き継いでいくのかは、創業者一族やオーナー経営者にとって、会社支配のあり方を規定する—それを放棄することも含めて—重要な意思決定となるからである。この意思決定があっては

めて、有意義な事業承継計画と実践がもたらされるのではないだろうか。一方、コミュニケーションの面では、後継者に対する経営者の関与のあり方を考察していくことが、不可欠であろう。後継者の学習と成長のみならず、トップ・マネジメントに至るまでの彼の役割を定義する上でも、経営者は、こうしたプロセスの進行に主導的な役割を果たす存在であるからであり、また、こうしたプロセスにおける関与のあり方が、事業承継とその後のパフォーマンスに影響を与える要因として極めて重視されるからである。

このように、事業承継を経営学的に捉えていくための方法論では、欧米のファミリービジネスにおける事業承継の研究からより多くの示唆を得ることができるとは、その理由として、一つには、ファミリービジネスが、創業者とそのファミリーによる会社支配の継続性を志向するという前提に立っていることが指摘される。つまり、事業承継の巧拙を規定するものは、オーナーシップとビジネス及びファミリーを主要素としたシステムの調整の問題であり、その中で繰り広げられる経営者と後継者のコミュニケーションの問題として限定されるからである。より端的に言えば、後継者の不在は、組織という個別主体の失敗の帰結であり、わが国における中小企業の事業承継で問題とされるような、高齢化や少子化といった経済社会的な趨勢とは何らかかわりのないこととして認識されるからである。そのため、ファミリービジネスにおいては、経営戦略や人的資源管理などと同様の主体的行為として、事業承継は、組織の戦略的取組みとして極めて重視されるのである。いま一つは、わが国の中小企業に関する事業承継の研究では、事業承継とその後のパフォーマンスを規定する要因の析出には注力しているが、システムやメカニズムそしてプロセスといった事業承継の全体像に対する検討が充分に行われているとは言いがたいことが指摘される。前者の業績を活

かし、わが国における中小企業の事業承継の円滑化をより促進するためにも、後者についても関連な議論が待たれるところである。

そこで、わが国における中小企業に関しても、欧米のファミリービジネス研究で提示された事業承継のプロセスモデルや構造メカニズムを参照しつつ、事業承継の目的や方法を探求していく必要があるのではないだろうか。その上で、システム及びコミュニケーションの両面から捉えていくことによって、わが国の中小企業の事業承継について、その本質と円滑化のための課題を実証していくことが、今後の課題である。

[受付 2013 年 4 月 15 日]

[採用 2015 年 1 月 4 日]

参 考 文 献

1. 日本語文献

- 井上孝二 (2008) 「小企業における事業承継の現状と課題」日本政策金融公庫「日本政策金融公庫論集」, 第 1 号, 1-24 頁.
- 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「紀要」, 第 7 号, 205-339 頁.
- 橋本俊昭・安田武彦編著 (2006) 「企業の一生涯の経営学 中小企業のライフサイクルと日本企業の活性化」ナカニシヤ出版.
- 戸田俊彦 (2006) 「中小製造業経営者の事業承継の意識と政策対応 (門脇延行教授退職記念論文集)」滋賀大学経済学会「彦根論叢」, 第 359 号, 63-81 頁.
- 堀越昌和 (2014) 「同族会社における会社支配の正当性を巡る諸問題: 事業承継の本質と課題に関する予備的考察」東北大学経済学会『研究年報経済』, Vol. 74, No. 4, 199-212 頁.
- 堀越昌和 (2015) 「事業承継を巡る今日の課題: 事業承継の本質と課題に関する予備的考察」東北大学経済学会『研究年報経済』, Vol. 75, Nos. 1・2, 63-78 頁.
- 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～」みずほ総合研究所「みずほレポート」, 2008 年 2 月 13 日, [http://](http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report08-0213.pdf)

www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report08-0213.pdf (2012 年 9 月 1 日取得).

- みずほ総合研究所 (2012) 「「事業承継の 2012 年問題」を乗り越えるために—みずほ総研によるアンケート調査の結果と実証分析—」みずほ総合研究所「みずほレポート」, 2012 年 8 月 30 日, <http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report12-0830.pdf> (2012 年 9 月 18 日取得).
- 村上義昭・古泉宏 (2010) 「事業承継を契機とした小企業の経営革新」日本政策金融公庫「日本政策金融公庫論集」, 第 8 号 (2010 年 8 月), http://www.jfc.go.jp/common/pdf/ronbun1008_01.pdf (2012 年 9 月 10 日取得).
- 山野井順一 (2006) 「中小企業における経営者交代と戦略変更の関係—後継者の組織社会化の影響—」日本経営学会「日本経営学会誌」, 第 16 号, 43-55 頁.

2. 外国語文献

- Beckhard, R., and Dyer, Jr., W.G. (1983), *Managing Continuity in the Family-Owned Business, Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp. 5-12.
- Berle, A.A, JR., and Means, G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan. (北島忠男訳 (1958) 「近代株式会社と私有財産」文雅堂書店)
- Cater, J.J. III, and Justis, R.T. (2009), *The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study, Family Business Review*, 22(2), pp. 109-124.
- Chandler, A.D, 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 米国内企業の実業部制成立史」実業之日本社)
- Chandler, A.D, JR. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Blknep 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, A.D, 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)
- Chittoor, R., and Das, R. (2007), Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage, *Family Business Review*, 20(1), pp. 65-79.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., and Lansberg, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press.
- Handler, W.C. (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review*, vol. VII, no. 2, summer, pp. 133-157.
- 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)
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press. (北野利信訳 (1991) 「人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議」ダイヤモンド社)
- Rodrigo Basco, and María José Pérez Rodríguez (2011), Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance, *Journal of family business strategy*, 2, pp. 151-165.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 「組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—」ダイヤモンド社)
- Sharma, P., Chrisman, J.J., and Chua, J.H. (2003), Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results, *Family Business Review*, vol. XVI, no. 1, march, pp. 1-16.
- Tagiuri, R., and Davis, J.A. (1982), Bivalent attributes of the family firm, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass, Reprinted 1996, *Family Business Review*, Vol. IV, No. 2, pp. 199-208.
3. その他
- 国税庁 (2012) 「会社標本調査結果 (税務統計から見た法人企業の実態)」 http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/jikeiretsu/01_03.htm (2012年5月1日取得).
- 総務省「法令データ提供システム」
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S40/S40HO034.html> (法人税法)
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S40/S40SE097.html> (法人税法施行令)
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/M29/M29HO089.html> (民法) (以上, 2012年5月1日取得).
- 中小企業庁編 (2001) 「中小企業白書 (2001年版)」ぎょうせい.
- 中小企業庁編 (2012) 「中小企業白書 (2012年版)」日経印刷.