



ファミリー企業の事業承継と後継者の企業家行動

久保, 雄一郎

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2023-09-25

(Date of Publication)

2024-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8714号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100485898>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



ファミリー企業の事業承継と後継者の企業家行動

2023年7月20日

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木竜太 研究室

経営学専攻

学籍番号 180B402B

氏名 久保雄一郎

第一章	はじめに	1
第二章	先行研究レビュー	
第一節	ファミリー企業の事業承継研究	5
第二節	ファミリー企業のコーポレート・ガバナンス研究	15
第三節	ファミリー・ガバナンスに関する研究	21
第四節	先行研究のまとめ	29
第五節	研究課題の導出	30
第三章	研究方法および結果	
第一節	調査概要	32
第二節	分析方法	33
第三節	事例の結果	34
第四章	事業承継における法的所有権と経営権の承継	
第一節	事業承継プロセス	80
第二節	事業承継における3つのモデル	81
第三節	事業承継における成果	88
第五章	事業承継における心理的所有権の承継	
第一節	心理的所有権と事業承継プロセスの関係	91
第二節	心理的所有権と事業承継の成果の関係	94
第三節	心理的所有権の承継に関する考察	97
第六章	結論	
第一節	本研究の貢献	99
第二節	本研究の限界	100

第一章 はじめに

本研究では、ファミリー企業の事業承継において心理的所有権と法的所有権の二つの所有権の概念を導入し、事業承継プロセスの違いを検証し、そのメカニズムを解明することである。

ファミリー企業は、企業と家族の二つの重なり合うシステムから構成される(Lansberg, 1983)。これら二つについては、制度論の視点からも議論されてきた¹。その後、企業の側面については、Tagiuri and Davis(1996)によって所有と経営の側面に分類され、スリー・サークル・モデルとしてファミリー企業研究において最も著名な理論として今もなお、議論されている。ファミリー企業とは、スリー・サークル・モデルで表現されるように、企業の所有と経営において家族が中心的な役割を担っている企業である(Gersick et al., 1999; Nordqvist et al., 2014)。

ファミリー企業研究の中で、最も多い研究の一つが事業承継に関わる研究である。「事業承継ガイドライン(中小企業庁, 2016)」によると、事業承継とは文字通り「事業」そのものを「承継」する取り組みである。特に、事業承継において中心になるのが、経営権としての代表権の承継と所有権としての株式の承継である。ファミリー企業において、後継者の選出について重要な問題であり、後継者に誰を指名するかについては多くの研究が行われてきた(Daspit et al., 2016)。これらの研究では、後継者の属性と企業パフォーマンスについて検証が行われ、どのように引き継ぐことが企業パフォーマンスの向上に寄与するのかなど、経営権の承継に多くの注目が集まってきた。

しかしながら、スリー・サークル・モデルにおいて所有権の承継については、十分な研究が行われてこなかった(Umans et al., 2022)。この点に関して、Nordqvist et al. (2013)は、後継者の会社への参画から先代経営者の会社からの退出までに焦点を当てたレビューの中で、経営権に焦点を当てた研究が大半を占めることを論じている。たしかに Hambrick and Mason (1984)によって提唱されたアッパーエシュロン理論において、企業は経営者の影響を大きく受けることから、経営者が重要な役割を担っていることに異論はない。しかし、それは経営者が権力を持ち合わせているときに限られる。つまり、先代経営者が株式をはじめ後継者よりも大きな権力を保持している場合には、後継者が経営権を行使できない状況に陥る可能性がある(Davis & Harveston, 1999)。ファミリー企業

¹ 制度論における制度論理は、ある領域内の行為者の行動を導く、一般的に保持されている価値観や信念のことである(Friedland et al., 1991)。ファミリー企業は、家族と企業のように複数の論理が共存しているため、行為者の行動を理解するためには複数の論理に注目することが必要である(Thornton et al., 2012)。例えば、Reay et al. (2015)は、ワイン農家を対象に、家族の論理と企業の論理など複数の論理が企業行動に影響を与えることを明らかにしている。Miller et al.(2017)は、コミュニティにおける家族の論理と企業の論理が、企業のガバナンス体制やパフォーマンスに影響を与えることを明らかにしている。事業承継における企業行動について、Jaskiewicz et al. (2016)では企業の論理と家族の論理から4つの事業承継タイプに分類している。

の場合には、後継者が経営者としての地位を承継したとしても、先代経営者が株式を保有している場合が多くある。そのため、先代経営者と後継者の間で目標や利害の不一致が生じた場合には、ファミリー企業であっても古典的なプリンシパル・エージェント問題を引き起こすこと可能性がある(Chrisman et al., 2004)。したがって、事業承継においては経営権の承継に加えて、所有権の承継も含めた議論が求められる。

ガバナンス研究において所有権は重要な視点である。しかし、ファミリー企業の事業承継研究において所有権の承継の議論が捨象されてきた理由は二つ考えられる。一つ目に、ファミリー企業は、家族が企業に関与することによって所有と経営が一致しているという前提をもとに議論が行われ、家族単位で所有権（株式）が捉えられてきたからである。株式についても家族保有の割合を用いてファミリー企業を定義してきたため(e.g., 5%, 20%, 50%以上など)、家族単位での議論に終始してきたと考えられる。その結果として、ファミリー間の株式の承継のようなミクロレベルの議論は十分に行われてこなかった。二つ目に、所有権については、ファミリー企業の意思決定を行う権利である議決権に加えて、個人の資産としての側面も持っている。そのため、株式保有比率について公開義務のない場合には情報にアクセスすることは難しく、研究を行うことが困難である²。

本研究では、これまで捨象されてきた所有権を事業承継の議論に含めることによって、新たな事業承継プロセスの提示を行う。特に、日本の法制度においては、所有権の資産の側面に着目すると、贈与税が大きくかかるため、所有権は経営権のように一括で承継することが困難である。そのため、時間をかけた承継が必要となり経営権と所有権の承継にずれが生じることが想定される。実務上は、先代経営者に退職金を出した時や経済危機の時など、市場環境を考慮しながら株価の落ちたタイミングで株式譲渡を行うなどの戦略も取られている。一方で、所有権の議決権の側面に着目すると、経営権より先に所有権を承継することは可能である。しかし、この場合には、後継者が議決権を行使することで先代経営者から経営権を奪い、解任することが可能になるため、先代経営者の合理的な判断であるとはいえない。つまり、日本の文脈において所有権と経営権の承継には時間的なずれが存在し、Harvey & Evans(1995)の指摘するように2つのバトンを承継することに着目する必要がある。したがって、後継者が所有権と経営権を承継する前段階から、後継者が経営権を承継する段階、そして経営権と所有権を承継した3つの段階を設定する。新たに所有と経営が家族間

² 実際に、家族内承継ではなく、外部承継を含めた議論を行う場合には、所有権を中心とした議論が行われている(Wennberger et al., 2011; Wiklund et al., 2013 など)。

で分離する段階(分離期)に焦点を当てた分析を行うことが可能となり、コーポレート・ガバナンスの視点からも事業承継について検討が可能になる。

さらに本研究では、事業承継における所有権について、法的所有権に加えて心理的所有権の概念を導入する。先行研究の限界としても指摘されているが、事業承継のメカニズムについては十分に検証されていない(Gómez-Mejía et al., 2011)。本研究では、新たに心理的所有権の理論を取り入れることによって、事業承継のメカニズムについて、個人の心理的側面から明らかにする(De Massis and Foss, 2018)。結果を先取りすることになるが、新たに心理的所有権の承継という概念を用いることによって、事業承継プロセスとその成果に違いが生じるメカニズムについて明らかにした。

本研究では、心理的所有権を用いるにあたって、調査対象を創業者から 2 代目への事業承継、2代目から 3代目への事業承継といった長寿企業とは異なる若い企業の事例を取り上げる。理論的な視点として、心理的所有権は世代を経るごとに低下していくことから、創業者、2 代目といった世代の事業承継について検証することは、心理的所有権を検証する上で適した事例であると考えられる。日本の特徴としても、創業から 100 年を超える長寿企業が多くあることから、長寿企業を対象にした研究が中心に行われてきた(e.g., 落合, 2014 ; 後藤, 2021)。その反面として、本来、ボリュームゾーンであるはずの若い企業の事業承継について取り上げられことは少なかった。古いデータにはなるが、創業者から 2 世代目に承継するファミリー企業は約 30%に過ぎず、およそ 15%は 3 世代目まで承継され、第 4 世代以降も存続するファミリー企業は全体の 3%に過ぎないと言われている(Dyer, 1986; Ward, 1987)。現在の社会課題として取り上げられる後継者不在企業の多くもこの中に含まれることが想定される。本研究では家族内事業承継において法的所有権と心理的所有権を取り入れた初めての実証研究であるため、最も典型的である親子関係にある二者の事業承継を対象に研究を行う。

本研究の貢献として、まず一つ目に、事業承継において法的所有権と経営権の両面に着目することによって、事業承継のプロセスとその特徴について明らかにすることができることである。これまで所有権に着目した研究が少なく、事業承継において法的所有権と経営権がどのようなプロセスで承継されているのか明らかにする。

二つ目に、事業承継において後継者の企業家行動について明らかにしたことである。先行研究において、事業承継プロセスにおいて後継者の行動については十分に議論されてこなかった(Garcia et al., 2019; Prügl & Spitzley, 2021)。ファミリー企業が前の世代と同じレベルの成長や財務水準を維持するためには、新規事業や多角化といった変革が必要(Jaffe & Lane, 2004; Brumana et al., 2017)であ

る。本研究では、両利きの経営を知見を用いて、事業承継における後継者の企業家行動について明らかにする。

三つ目に、心理的所有権を用いて、事業承継プロセスとその成果の関係について検証する。これまで事業承継のメカニズムについては十分に検証されてこなかった(Gómez-Mejía et al., 2011)。Sund et al. (2015)では、ファミリー企業の事業承継について経営権のみを取り上げることがを批判し、所有権について法的側面と心理的側面の両面を取り入れることの重要性を指摘している。本研究では、事業承継における先代経営者と後継者の両者の心理的所有権が、事業承継プロセス、およびその成果に影響を与えるかについて明らかにする。

実務的な貢献としては、一つ目に、先代経営者と後継者の心理的所有権のマネジメントについて明らかにしたことである。二つ目に、先代経営者と後継者の関係において、ファミリー・ガバナンスの視点から、家族の及ぼす影響と外部人材が及ぼす影響について提示したことである。

本研究の構成

第二章の先行研究レビューでは、これまでの事業承継研究について整理し、所有権と経営権の視点を導入する。次に、ファミリー企業のコーポレート・ガバナンスとファミリー・ガバナンスの視点から先行研究をまとめる。最後に、これまで事業承継研究では、十分に提起されてこなかった心理的所有権について整理する。第三章では、研究方法と結果について記述する。第四章では、事業承継における法的所有権と経営権の承継について明らかにし、第五章では心理的所有権の視点から事業承継のメカニズムを解明する。最後に本研究の貢献と限界について触れる。

第二章 先行研究レビュー

本章では、先行研究のレビューを通じて研究課題の導出を行う。第一節では、事業承継に関連する研究を概観し、所有権の扱いについて確認する。2000年代前半まで多くの議論が行われてきた事業承継のプロセスモデルの研究に着目し、Daspite et al.(2016)に倣い事業承継に関連する研究を概観する。ここで明らかになるのは、ファミリー企業は所有と経営が一致するという前提のもとに議論が行われてきたが、事業承継においては先代経営者と後継者の二者間で所有と経営が分離することを指摘する。次に、第二節では、ファミリー企業のコーポレート・ガバナンス研究において、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論の視点から先代経営者と後継者の二者関係について検討した。しかし、コーポレート・ガバナンスの視点においては、所有権と経営権の承継によるガバナンス構造が転換することについては議論されていない。そこで、第三節では、ファミリー企業の事業承継において重要となるファミリー・ガバナンスの視点から先行研究を整理する。ここでは、企業と家族の関係と、家族内の関係や感情について統制することの重要性を指摘する。これらの研究を踏まえて、事業承継プロセスにおいて、先代経営者と後継者の関係を説明するために、新たに心理的所有権の議論を導入する。第四節では、先代経営者と後継者の二者関係についてまとめる。最後に、第五節では先行研究を踏まえて事業承継プロセスとその成果について研究課題を提示する。

第一節 ファミリー企業の事業承継研究

事業承継に関するテーマは、ファミリー企業の研究の中でも最も研究の多い領域である。「事業承継ガイドライン(中小企業庁, 2016)」によると、事業承継とは文字通り「事業」そのものを「承継」する取り組みであり、経営権の承継、資産の承継、知的資産の承継と大別されている。Sharma et al. (2001)による事業承継の定義は「ファミリー企業において、あるファミリーメンバーから別のファミリーメンバーへのリーダーシップの移行につながる行動や出来事(p.21)」とされ、経営権に主な焦点が当たっている。しかし、本研究においては所有権の視点を導入することから、Le Breton-Miller et al. (2004)に従い、事業承継プロセスを企業のトップのリーダーシップや所有権を承継するための行動、出来事、そして組織のメカニズムとして捉え議論を進めていく。

第一項 ファミリー企業の事業承継プロセスモデル

事業承継のプロセスモデルについては、その研究の多くが主に2000年代の前半までに研究が成熟している。たとえば、Churchill & Hatten(1987)では、事業承継プロセスについて、企業のステージに応じて4つの段階に分類している。ま

ず、「創業者による経営が行われる段階」、次に「後継者が入社しビジネスを学習する段階」、そして「先代経営者と後継者と協働して働く段階」、最後に「先代経営者から後継者に権力の移行が行われる段階」と進行する。また、Longenecker & Schoen(1978)では、後継者の視点から、「受動的に認識する事前段階」、「家族から専門用語や組織について接触する導入段階」、「パートタイムなど職能導入段階」、「フルタイム従業員として職能段階」、「経営責任を負う上級職能段階」、そして「社長に就任する初期承継段階」、「事実上のリーダーとなる成熟承継段階」を表している。Le Breton-Miller et al. (2004)では、先代の視点から、「後継者候補の特定」、「現経営者が後継者候補を評価し、後継者が事業に参入」、「先代経営者が後継者に自分の役割を減らし、後継者に移行」、「先代経営者が企業のリーダーから退き、後継者がリーダーとして活動」といったプロセスを説明している。さらに Handler (1990)では、先代経営者から、評価されることによって見習いから助手、管理者、経営者へと役割が与えられていく。一方で経営者も単一支配者から君主、権限移譲者、顧問へとその役割が代わっていくとされる。落合(2014)は Handler(1990)のモデルを用いて、日本の長寿企業を対象にして、世代間の相互の関係性と役割調整移行のプロセスを実証している。また、事業承継におけるアドバイザーの介入による影響を検証した Bertschi-Michel et al. (2020)においても、事業承継において満足度が高かった事例は、Handler(1990)の指摘するプロセスを経て事業承継が行われていることを明らかにしている。

これらのプロセスモデルについては、Handler (1994)が整理したように、大きく三つのステージが存在する。一つ目に、後継者がファミリー企業に参画するまで、二つ目に、後継者がファミリー企業に参画後から経営者になるまでの育成期間、そして最後に、後継者が経営者になって以降についてである(Daspite et al., 2016)。

後継者のファミリー企業への参画前

事業承継に関連する研究の多くは、先代経営者の視点からは、後継者の選択、後継者の視点からは承継の意思決定といった、ファミリー企業への参画について注目されてきた(Daspite et al., 2016)。Minichilli et al. (2014)では、後継者候補について家族内からの経営者の輩出、従業員からの輩出、あるいは社外からの経営者の輩出といった三つの選択肢があることを指摘している。先行研究において、先代経営者は、家族内承継の決定において、家族に関わる要因と感情的側面から後継者の選択を行っている。例えば、先代経営者の伝統的思考(Lu et al., 2021)、愛着(De Massis et al., 2016)、後継者の意思と能力(Richards et al., 2019)、子供の数や家族内株主の数(De Massis et al., 2016)である。

一方で、後継者の視点からは、承継意思についての研究が多く行われてきた。例えば、Schröder & Schmitt-Rodermund (2013)では、自己決定理論に基づき、内発的動機のみ承継意思に影響し、Schröder et al. (2011)では、先代経営者の承継意思と承継準備が、後継者の承継意思を高めることを明らかにしている。また、先代経営者と後継者の価値観の一致が後継者の承継意思に影響を与えることも明らかになっている(Lee et al., 2019)。さらに、後継者候補として生まれた子供は、特殊な環境にあることから研究対象としても注目されている³。例えば、両親のような企業家のロールモデル(Krueger, 1993)や家庭内での会話(Jaskiewicz et al., 2015)などからも、企業家としての洗礼を受ける。Murphy & Lambrechts (2015)では、家業の手伝いによるファミリー企業への関与は、子供のキャリア選択に大きな影響を与えることに加えて、キャリア探索の場として機能していることを明らかにしている。

後継者のファミリー企業への参画後

次に、後継者の入社後については、先代経営者の後継者への関わりと後継者の自律性について研究が行われている。ここでは、先代経営者の視点から後継者への関わり方について注目した議論が多くを占める。例えば、Cadieux(2007)では、先代経営者は指導者、保護者、紹介者、動員者、仲介者、相談者など様々な役割を果たすことを指摘している。その他にも、先代経営者と後継者のコミュニケーション・スタイル(Leiß and Zehrer, 2018)や、リーダーシップ・スタイル(Mussolino & Calabrò, 2014)などが研究されている。Huang et al. (2020)では、後継者のファミリー企業への能力と意志に着目し、後継者の能力と意志がともに高くライバル関係にある場合と、意思も能力も低く模倣を望む場合に先代経営者が抑圧的な管理を行うことが明らかになっている。

³その他にも、Carr and Sequeira(2007)では、計画行動理論を用いて、家族の事業経験が起業意図、そしてファミリー・サポートと企業家としての自己効力感を向上させることを明らかにしている。つまり、ファミリー企業の経営者としての親の存在と家業での就業経験は、キャリアに大きな影響を与える。ファミリー企業をバックグラウンドに持つ後継者候補については、その多くが企業家の研究で行われてきた。Wang et al.(2018)では、Lent et al.(1994)の社会的認知的キャリア理論をベースに親の起業報酬の認知は、起業家の自己効力感を介して、起業意図に正の影響を与えること、子孫の家族ビジネス関与の度合いは、起業家的自己効力感と起業意図の関係を正に調整することを明らかにした。また、Criaco et al (2017)では、社会比較理論から、父親の業績と、その業績を自信も実現できると認識できるかが、子供の企業家としてのキャリアに影響を与えることを明らかにしている。企業家研究を背景にしているため、個人や企業の経済的側面に着目した研究が多くある。

Cabrera-Suárez et al. (2001)では、事業承継を知識移転のプロセスであるとし、先代経営者と後継者の良好な関係は権力移譲に不可欠であることも指摘している。また、Steier (2001)では、先代経営者が承継時に一定期間、留まらない限り、先代経営者に関連する重要な社会資本を失うリスクがあることを説明している。さらに、先代経営者と後継者の二者関係に加えて、第三者との関係についても研究されている。Li & Piezunka(2020)の研究では、企業の上下関係と家族の親子関係の二つの関係にある先代経営者と後継者は、母親が企業にいる場合に、家族と企業の境界がなくなり事業承継を阻害することを明らかにしている。創業者は、自らの意志で後継者に企業の代表権を譲ることを決めたにもかかわらず、母親が企業にいることで企業と家庭の分離ができず、家族の中で父親としての立場を維持したいという葛藤によって、役割移行が困難になっている。

また、事業承継において事業承継計画は、一つの重要な変数として取り扱われてきた。事業承継計画は、家族の調和と次世代への企業の継続を確保するために必要な準備を行うことを表す。これらの準備は、企業と家族の両方の将来のニーズという観点から考えなければならない(Lansberg, 1988)。事業承継計画に影響を与える要因として、Umans et al.(2020)では、家族の会社への関わりを統制するファミリー・ガバナンスや、取締役の事業承継への関与といったコーポレート・ガバナンスが事業承継計画に影響を与えることを明らかにしている。また、先代経営者の会社を手放したくない感情が、事業承継計画を阻害することも明らかにしている。先代経営者の承継意図および先代経営者と後継者の良好な関係が事業承継計画の質を向上させることも明らかになっている(Umans et al., 2021)。Eddleston et al. (2013)は、事業の戦略的計画と事業承継計画がファミリー企業の成長に与える影響について、ファミリー企業の世代の視点から分析している。創業者の場合は、両計画ともに企業の成長に貢献し、2代目の場合には影響はなく、第3世代以降の場合には、事業承継計画は企業成長に貢献するものの、事業の戦略的計画は負の影響があることが明らかになっている。

事業承継プロセスにおける世代による違いについては、Janjuha-Jivraj and Spence (2009)による理論的検討は存在するものの実証的な研究はほとんどない⁴。Janjuha-Jivraj and Spence (2009)は、限定的な互惠理論から世代間のファミリー企業の事業承継のダイナミクスを説明するため、創業者世代とそれ以降の世代の違いについて理論的に検討している。創業者の場合、先代経営者がいないことから、前の世代からの恩恵を受けていないため、後継者の立場に立った承継を

⁴ Molly et al.(2010)では、ファミリー企業の創業者の事業承継は、ファミリー企業の負債率と成長率にマイナスの影響を与えたが、収益性には影響を与えなかった。一方で、ファミリー企業の2代目の事業承継は、ファミリー企業の負債率にプラスの影響を与えたが、成長率と収益性には影響を与えなかった。

行うことが困難である。一方で、先代経営者の世代が後継者世代のために行動すれば、後継者世代もその次の世代のために行動することを指摘している⁵。

次に後継者については、通常の従業員やミドルマネジャーとは異なり、将来的に先代経営者から経営権と所有権を引き継ぎ、オーナー経営者となる候補者である。Gersick et al.(1997)では将来の承継の可能性のある後継者を「承継を約束され後継者」とし、Jennings et al. (2014)では「潜在的プリンシパル」として、後継者はファミリー企業内において純粋なプリンシパルと純粋なエージェントの間の存在している。そのため、後継者は、事業承継において将来オーナー経営者になることをを予期した行動を取られることが考えられる。また、落合(2014)は、事業承継時における後継者の自律性を「後見下の自律性」としている。後見下の自律性とは、世代間での対立、牽制、規律付けが混在する自律性であり、時には現経営者世代から保護が伴う自律性である。しかし、こうした自律性は親子関係の視点から逸脱行動を起こす可能性もある(Eddleston & Kidwell, 2012; Kidwell et al., 2013)。つまり、後継者は生まれた時から特殊な環境に身を置き、ファミリー企業への入社当時から、通常とは違う立場にあるといえる。しかし、事業承継プロセスにおいて、後継者の行動については実証的な研究は十分に行われていない(Garcia et al., 2019; Prügl & Spitzley, 2021)。

後継者の経営権の承継と先代経営者の退出

次に先代経営者から後継者への経営権と所有権の承継についてである。具体的には、経営権については代表権、所有権については株式の承継が該当する。事業承継プロセスにおいて、Nordqvist et al.(2013)は、企業家の参入と退出が重要であることから、所有権の承継は先代経営者の退出において重要な要素となることを指摘している。しかし、多くの場合、経営権（代表権）の承継に着目した議論が中心とされてきたため、後継者に経営権を承継した後に行われる、所有権（株式）の承継については議論されていない。

創業者の退出について、DeTienne (2010)が「非上場企業の創業者が自分たちの創り上げた企業から退出するプロセス、すなわち、程度の差こそあれ、企業の主要な所有権と意思決定構造から自分たちを引き離すこと(5P)」と定義している⁶。創業者の退出について Sonnenfeld (1989)はその特徴に応じて 4 つ類型に

⁵ 個人は自分のされたように他者を扱う可能性が高く、先代経営者に受けた恩を次の世代に恩返しする(Wade-Benzoni et al., 2002)。

⁶ Gimeno et al.(1997)では、起業家の退出は、企業家の特性によって会社の継続に最低限度受け入れられる業績の基準が異なり、閾値理論から説明している。その後、Gimeno et al.(1997)の議論を発展させ、DeTienne and Cardon(2012)は、企業の解散と企業家の退出を別のものとして捉え、創業者の特性と企業家の退出選択(i.e.,第三者承継、M&A、撤退、家族内承継、従業員承継)との関連を明らかにしている。Gimeno et al. (1997)では、企業の撤退については、企業家であることの心理的な収入、機会費用、利用可能なオプションによって企業の撤退は異なる。

整理している。具体的には、創業者が生涯にわたって関わり続ける「帝王型」、将来戻ってくることを計画する「将軍型」、外部との渉外を担う「大使型」、そして期間を決めたうえで統治する「知事型」である。DeTienne and Cardon (2012)では、創業者の年齢や起業経験、教育水準、産業への就業経験が、企業家の退出選択に影響を与えることを指摘している。特に、家族内での承継の場合には、先代経営者の年齢が高い場合と教育水準が低い場合に促進されることを明らかにしている。その他、ファミリー企業と非ファミリー企業の退出選択の違いについては、Chirico et al.(2020)が検証している。つまり、創業者を含む先代経営者は、それぞれ個人属性や環境によって会社からの退出が、異なっているといえる。

Gagnè et al.(2011)では、定年が近いファミリー企業の経営者の目標調整能力と退職について検証している。目標調整能力とは、個人の目標に関連する目標離脱能力と目標再関与能力の2つで構成されている。Gagnè et al.(2011)によると目標再関与能力の高い経営者は後継者を信頼し、早期の退職時期を設定している。一方で、目標離脱能力の低い経営者は退職意向を高めることができていない。つまり、目標調整能力の高い経営者は退職時期が早く、退職意向も高いことが明らかになっている。その他にも、取締役会の後継者育成プロセスへの関与が事業承継計画を促進するが、先代経営者の手放したくない気持ち(目標調整能力が低い場合)がこの効果を低減させることが明らかになっている(Umans et al., 2020)。Le Breton-Miller et al. (2004)では、先代経営者の退出には、新たな個人的なニーズを満たす方法を見つける必要があり、会社での新たな役割を与え、先代経営者と後継者の間に明確な境界を設定し、後継者の自立性を確保することが有効であることを指摘している。

先代経営者の影響については、「先代経営者の影(Davis & Harveston, 1999)」として負の側面に注目が集まってきた。Hauck & Prügl (2015)では、オーナー経営者が企業を「手放す」ことがリーダーシップ継承の成功にとって重要であるとし、後継者がイノベーション活動に従事するためには自由な裁量を与えられることが必要であると指摘している。その他にも、中国の上場企業のケースであるが Li et al.(2022)では、ファミリー企業においても経営者交代後の数年間は、後継者は先代経営者やステークホルダーに対して短期的に成果を出すことが求められるため、イノベーションなどの研究開発投資を抑えた短期思考になることが明らかになっている。しかし、昨今の研究では、先代経営者の影響は一概に負の影響を与えるだけではないことが明らかになっている。例えば、Ahrens et al. (2018)では、後継者の能力によって先代経営者の影響が異なることを明らかにしている。後継者の能力が高い場合には先代経営者の影響は会社のパフォーマンスに負の影響を持つものの、後継者の能力が低い場合には正の影響をも

たらずことが明らかになっている。また、ドイツの中小企業を対象とした研究では、先代経営者の存在が、企業のイノベーションを促進していることも明らかになっている(Zybura, et al., 2021)。つまり、先代経営者の関わり方や後継者の能力などによって先代経営者による影響は異なると言える。

これまでの先行研究においては、誰を経営者に据えることが、企業業績の向上に寄与するのかについて議論されてきた。これらの研究に共通するのは、誰に経営者を引き継がせるのか、どのように引き継がせるのかという経営者の問題であった。つまり、スリー・サークル・モデルの経営の領域の議論に終始してきたといえる。事業承継は、所有権である株式が新たな所有者に渡るまで完了しないこと(DeTienne 2010; Handler 1990)を考慮して、所有権の移行に焦点を当てる必要があるといえる。したがって、先代経営者の所有権の承継についても焦点を当てることが求められる。

第二項 ファミリー企業の事業承継の成果

事業承継の良し悪しは多くの場合、後継者の主観(Morris, 1997)や先代経営者と後継者の両方の主観から判断されている(Sharma et al., 2003)。Morris(1997)では、スムーズな承継が企業のパフォーマンスを向上させるとは限らないことが指摘されている。実際に、外部アドバイザーが感情を掘り起こし、衝突のあった事業承継の方が事業承継後の満足度が高いことが明らかになっている(Bertschi-Michel et al., 2020)。Cabrera-Suárez(2005)ではファミリー企業の経営者の交代について、主観的な成功(満足感、家族の絆の強化)と客観的な成功(業績の向上、危機を乗り越える)の両面から、事業承継の良し悪しを判断し、リーダーシップ開発と後継者のファミリー企業へのコミットメントの重要性を指摘している。コミットメントについては、Sharma and Irving (2005)が、後継者のファミリー企業への関わりとして、コミットメントの4つの基盤(感情的、規範的、計算的、命令的)を理論的に提案し、これらの異なるコミットメントが、ファミリー企業のパフォーマンスに影響することを論じている。Venter et al.(2005)は、後継者の意欲や先代経営者と後継者の関係性が、承継プロセスに対する後継者の満足度とファミリー企業の継続的な収益性の両方に正の影響を与えることを明らかにした。Holt et al. (2017)では、非財務的な変数として家族の調和の重要性を指摘している。つまり、事業承継においては、客観的な業績だけでなく主観的な満足感も重視されていると言える。

さらに、ファミリー内での事業承継が成立したかについても一つの成果として位置付けられている。Jaskiewicz et al. (2016)では企業の論理と家族の論理から4つの事業承継タイプに分類し、事業承継の成果としてファミリー企業として

存続しているかを指標としている⁷。また、Gagnè et al.(2021)でも、廃業や家族外承継ではなく家族内承継を実現させることを 1 つの成果として捉えた上で、縦断的な分析から後継者の内発的モチベーションの重要性を指摘している。

事業承継という長期的なプロセスと成果との間にある様々な要因が絡み合うことによって事業承継プロセスとその成果についての検証を困難にしている。数少ない事業承継プロセスと成果を対象にしたものとして、Miller et al. (2003)では、家族内事業承継後に、経営破綻した事業承継について探索的な研究が行われ、企業の過去に対する捉え方について三つの後継者のパターンがあることが明らかになった。一つ目に、過去への執着し現状維持をする保守的な後継者、二つ目に、先代経営者の事業を否定し、過去を拒絶する反抗的な後継者、三つ目に、過去との葛藤の中にあり、一貫性がなく揺らいでいる後継者である。また、Shi et al.(2019)は、事業承継のパターンと国際化との関連について明らかにしている。具体的には、先代経営者が計画、推進、支配する「進行型」、先代経営者と後継者が共同で設計、実施する「共進行型」、世代間の紛争や対立を伴う、後継者は現職から積極的に事業の支配権を引き継ぐ「革命型」の三つに分類している。これらのパターンによって、後継者のコミットメントと承継した資源が異なることから国際化戦略において異なる結果が生じている。Shi et al.(2019)では、最も国際化戦略を実現できるパターンが共進化型であることを明らかにしている。

事業承継と後継者の企業家行動に関連する研究は限られている。Hauck & Prügl (2015)では、事業承継は先代経営者の視点からは、イノベーションの起きやすい状況であると認識されている。特に、Marchisio et al.(2010)では、事業承継時におけるコーポレート・ベンチャリングは、後継者の選抜と育成を促進し、後継者の人的資本を向上させ、家族の関係性にも影響を与えることを示している。Riar et al. (2021)が、個人の動機とコーポレート・ベンチャリングのタイプについて分類を行っている。その中で、後継者特有の現象としては、事業承継時において先代経営者に自身の資質や能力を示し、後継者としての正当性を示すために企業家行動が行われることを明らかにしている。また、Prügl & Spitzley(2021)では、後継者のデジタル化への変革意向について、家族のコミュニケーション・パターンが家族と企業のアイデンティティを媒介して負の影響

⁷ 「織り込みアプローチ」では、家族の論理と企業の論理の両方が、表裏一体のものとして、企業行動に影響を及ぼすとされ、「選択的アプローチ」では、家族の論理は企業の行動に影響を与えるが、それは特定の時期に限られることを示した。これら二つのアプローチでは、事業承継の成果として、ファミリー企業として経営を継続していた。次に、「商業的アプローチ」では、現職のオーナー経営者は、企業行動において家族の論理は企業行動の文脈では関係がないと考えられ企業の論理に強く導かれる。このアプローチでは、会社を売却し、ファミリー企業として経営は行われていない。最後に、「分離アプローチ」では、ファミリー企業の意味決定において家族の論理と企業の論理の両方を考慮しながらも、それぞれが独立して検討される。その結果、現在も承継が延期され、会社経営においても危機的な状況が続いている。

を与えていることが明らかになっている。つまり、アイデンティティは変革など新たな変化への阻害要因となることが明らかになった。

ファミリー企業の事業承継は、10年以上の期間を必要とするため、企業家行動や業績などの成果との関係については十分に検証されていない。また、ファミリーが承継し、会社を存続させているということも一つ重要な成果であるといえ、先代経営者と後継者の主観的な評価も重視されていた。しかし、本研究の視点である所有権とファミリー企業の事業承継の成果の関係についての議論は行われていない。次項では、ファミリー企業の所有権に着目した議論を整理する。

第三項 ファミリー企業の事業承継研究における所有権の捨象

先行研究では、事業承継に関連する研究は多く行われてきた。しかし、所有権の承継と経営権の承継を明確に区別しておらず、経営権の承継に焦点を当てた研究が大半を占めてきた。これは、先にも触れたが、所有権については家族単位で研究が行われてきたことによって、家族間の承継については十分に取り上げられてこなかったためである。また、データ上の制約としても、所有権は個人の資産としての意味も持つために研究として十分に取り上げられてこなかった。

しかし、所有権の承継について検討した研究がないわけではない。それは、主に第三者承継の文脈において議論が行われている。例えば、Wiklund et al. (2013)では、株式の承継について、株主の数が少ない、あるいは中程度の場合には家族内で承継され、株主の数が多い場合には家族外承継となる可能性が高くなることを明らかにしている。また、多世代にわたる企業への関与は株式の家族内承継を高め、企業の経営者が家族以外である場合には家族外承継の可能性が高まることを明らかにしている。Wennberg et al. (2011)では、家族内承継と家族外承継によるパフォーマンスの違いを検証している。その他に、古瀬(2011)は、中小企業の M&A 市場における創業者の所有権の譲渡について議論している。これらの研究は、所有権について着目しているが、外部承継との比較に関連する議論であり、所有権と経営権を家族内承継するプロセスについては十分に扱われていない。

以下では、先行研究も踏まえ、本研究の想定する事業承継モデルについて述べる。まず、先行研究においては、経営者の交代や役割移行といったスリー・サークル・モデルの経営面に焦点を当てた研究が多く行われてきたことを確認した。後継者が入社し、さまざまな役割を承継しながら経営者へと昇進する。これら先行研究のプロセスモデルでは、所有権の承継が十分に組み込まれていない。所有権と経営権が同時に承継されることは一部あるものの、経営権と同

時に所有権が引き継がれなかった場合、経営権と所有権の承継が異なる時期に行われるという 2 段階の承継プロセスが発生する。したがって、研究上は事業承継プロセスを経営権と所有権の承継に分離すべきであることが指摘される (Harvey and Evans, 1995)。

先代経営者が経営権を後継者に承継したとしても、先代経営者が所有権を持ち、株主として存在しているため、親子間で所有と経営が分離している状態が生み出されることになる。そのため、後継者が先代経営者から経営権を承継しても、先代経営者が所有権を維持する場合には株主として存在することになり、先代経営者からの影響を受けることになる。そこで、これまで見過ごされてきた所有権である株式の承継について、後継者が先代経営者から株式を承継し家族内で筆頭株主になるまでを 1 つの基準として設定する。株式比率によって行使できる内容が異なるため、株式比率で基準を設けるべきであるが、ファミリー企業の状況によって株式の分散が異なるため本研究においては後継者が筆頭株主になることを 1 つの基準として設定する。

したがって、本研究では後継者が、入社してから経営権として「代表権」を承継する前を「参画期」、「代表権」を承継してから家族内で所有権である「株式」を承継し、家族内の筆頭株主になるまでを「分離期」、代表権を承継し、家族内の筆頭株主となって以降を「完了期」として、事業承継を三つの段階に整理する(図 1)。それぞれの特徴として、「参画期」は、先行研究にもあるように、潜在的后継者として一般的な社員とは異なる特殊な立場に置かれている。次に、「分離期」においては、経営者となり会社内での正式な役職につくが、先代経営者が株式を後継者が所有しているため所有と経営の分離が起きる。最後に「完了期」については、後継者が筆頭株主になり、先代経営者が会社から完全に退出するまでの期間とする。これらのモデルを用いて、事業承継における先代経営者と後継者の関係についてコーポレート・ガバナンスの先行研究から理論的に検討を行う。

	参画期	分離期	完了期
先代経営者	所有権 / 代表権	所有権 / (代表権)	(代表権)
後継者		代表権	所有権 / 代表権

図 1：本研究の事業承継プロセスモデル

(筆者作成)

註記：後継者が代表権を承継した分離期以降に、先代経営者が継続して代表権を有している場合（二代表制）もあるため代表権を括弧付きで表している。

第二節 ファミリー企業のコーポレート・ガバナンス研究

これまでファミリー企業は、所有と経営が一致する企業として議論されてきた。ファミリー企業は優れたガバナンス形態として所有と経営の分離による古典的なエージェンシー問題が存在しない、あるいは深刻でないものとして取り扱われてきた。しかしながら、第二のエージェンシー問題(大株主と少数株主のプリンシパル・プリンシパル問題)やエントレンチメント(経営者の長期政権化：壟断)の問題が指摘されてきた。これに加えて、事業承継のフェーズにおいては、先に触れたように所有権と経営権の承継が同時に行われないことによって、所有権と経営権が分離する時期が出現し、先代経営者と後継者の間に古典的なエージェンシー問題が発生する可能性がある。事業承継における先代経営者と後継者の二者関係をコーポレート・ガバナンスの視点からエージェンシー理論とスチュワードシップ理論について整理する。

第一項 エージェンシー理論

エージェンシー理論は、ファミリー企業のガバナンス研究において重要な理論である。エージェンシー理論では、所有者であるプリンシパルが、代理人であるエージェントと契約し、自らに代わってエージェントに意思決定を行わせることである(Jensen and Meckling, 1976)。しかし、エージェントがプリンシパルに代わって意思決定を行うのだが、必ずしもプリンシパルにとって最善の選択をするとは限らず、エージェント自身にとって有益な意思決定を行うことがある。このような機会主義的な行動をエージェンシー問題として取り上げている。

エージェンシー問題が発生する理由は、情報の非対称性(Jensen & Meckling, 1976)と利害の不一致などリスクに対する考え方の違い(Eisenhardt, 1989)がある。これら構造的な要因から、エージェンシー問題を大別すると逆選択とモラル・ハザードの2つの問題を引き起こす(Chrisman et al., 2004)。逆選択とは、能力や責任感、倫理観といった必要とされる資質を持ち合わせていない人物を選択してしまうことである(e.g., Schulze et al., 2001, 2003)。また、モラル・ハザードとは、契約後に、エージェントの利益にはなるが、不利益になる行動を行ったり、プリンシパルにとって利益になる行動を行わなかったりすることである。

これらエージェンシー問題を改善するために、様々なガバナンス手法が取られてきた。情報の非対称性に対しては、取締役などによるモニタリングによって、エージェントの機会主義的な行動を抑止する。プリンシパルとエージェンシーの目的や利害の不一致を解消するために、インセンティブの設計がなされている。これらエージェンシー問題への対処へのコストを Jensen and Meckling(1976)は、「エージェンシー・コスト」と表現している。

ファミリー企業の場合には、所有と経営を家族が担うことによって、プリンシパルとエージェントの利害や目標が一致することから、エージェンシー問題は起きない、または小さいものとして捉えられてきた。その結果、エージェンシー・コストが削減されることからファミリー企業は業績が優れているとされてきた(Daily et al., 2003)。しかし、ファミリー企業の場合であっても、先代経営者と後継者、つまりプリンシパルとエージェント間での利害や目標の不一致から古典的なプリンシパル・エージェンシー問題を引き起こすことは十分にあり得る(Chrisman et al., 2004)。

さらに、この脅威は未上場のファミリー企業の場合に特に難しい問題を孕むことになる(Schulze, 2001)。未上場のファミリー企業の場合には、市場からの監視がないことによる自己統制の問題に加えて、家族に対する利他主義(Schulze et al., 2001, 2003)の問題が加わる。なぜなら、家族内にあるエージェンシー関係は家族の親子関係に埋め込まれているからである(Lubatkin et al., 2005)。利他主義とは、一般的に「他人の福祉を向上させることを究極の目標とする意欲的な状態(Batson et al., 1995: 1042)」であるとされる。Lubatkin et al.(2005)の提示したモデルでは、利他主義によって自己統制の問題は悪化される。例えば、会社の利益とは別に、個人にとっての利益として家族の幸福という要素が加わることで、意思決定者はより複雑な意思決定を求められる。その結果、子供のフリーライドのようなモラル・ハザード問題や、能力と意志を欠いた子供に役職を与える逆選択問題、業績悪化を罰することも難しいとされる。

また、Lubatkin et al.(2005)では、利他主義の与える影響は、ファミリー企業のステージによって異なることを指摘している。実際に、Karra (2006)の実証研究では、利他主義による良い点と悪い点について整理している。時間の経過によるステージの変化に伴って、血のつながりのある家族と同一民族である疑似家族としての従業員との間で、利他主義が引き起こすエージェンシー問題も異なることが明らかになっている。血のつながりのある家族は、創業時には大きな力になるものの、時間の経過とともにフリーライドや怠慢な仕事といったモラル・ハザードの問題を引き起こす。一方で、疑似家族については逆選択の問題を引き起こす。さらに、家族は有能でない家族メンバーを交代させることは困難であることも明らかになっている(Handler & Kram, 1988; Karra et al., 2006)。

したがって、ファミリー企業の場合には経済合理性以外に利他主義の要素も含まれるため、エージェンシー問題をより複雑にしている。つまり、単純な経済的利益だけでなく、ファミリー企業のような非財務的な利益を求める企業の場合にエージェンシー理論では説明がつかないといえる。Howorth et al. (2004)でも、エージェンシー理論は、未上場ファミリー企業については部分的にしか説明できないと主張している。Corbetta and Salvato(2004)は、短期的な売上高

の伸びよりも、長期的な成長や、機会の認識と活用、革新性と積極性などの非財務的なパフォーマンス指標を企業成長の基準とすることが適している可能性があることを指摘している。したがって、経済合理的な考えをベースにしたエージェンシー理論は、未上場のファミリー企業の行動については十分に説明することはできないと考えられる。

第二項 スチュワードシップ理論

スチュワードシップ理論は、エージェンシー理論の人間モデルへの限界から生まれた。エージェンシー理論は、経済学の想定する経済合理的な人間モデルであったが、全ての人間が個人の経済合理性に基づいて行動するわけではない。McGregor(1960)の提示した X 理論と Y 理論でも指摘されるように、経済合理的な個人の側面である X 理論と心理学的な側面である Y 理論がある。組織行動の研究では、人間のモチベーションには金銭的なモチベーションに限定されたものだけでなく、内発的動機付けや達成欲求など様々な動機から行動を起こす人間モデル(Argyris, 1973)が想定されている(Donaldson, 1990)。スチュワードシップは、人間の思いやり、寛容さ、忠誠心、責任ある献身など、通常は社会集団や組織に対するもの(Donaldson, 1990)として議論されてきた。特に、スチュワードシップ理論は、エージェンシー理論とは対照的に、マネジャーや従業員が個人の利益や目標だけによって動機づけられているのではなく、その動機が組織の目的と一致しスチュワードとして行動することを説明している(Davis et al., 1997)。

そのため、プリンシパルとエージェントの間には、利害の対立はなく、利害を調整するようなガバナンスを適用する必要がない。その結果、エージェンシー理論のように、大きなコストを伴うようなガバナンスではなく、最も効率的に協働を図れるガバナンスが望ましいとされている。従来の機会主義的な人間を管理するモデルから、自己実現を促すモデルへの転換に伴って、統治システムも大きく変更が生じた。その結果、エージェントの参画を促し、権限移譲することが提唱されている (Davis et al., 1997)。つまり、エージェンシー理論では、モニタリングによる監視を重視するが、スチュワードシップ理論の場合、高度な協働を意図し、自律性と責任を与える。報酬システムについても、エージェンシー理論では、金銭的インセンティブが中心とされるが、スチュワードシップ理論では内発的な報酬が重視されるなど基本的な価値観が異なる。冒頭でも指摘したが、スチュワードシップ理論は、経済学が想定してきた経済合理的な人間モデルへの反論から生まれた議論であるため、その多くの研究が、エージェンシー理論と対比して、スチュワードシップ理論を検証してきた(Chrisman,

2019)。その結果、スチュワードシップ理論そのもののメカニズムについては十分に検討されてこなかった。

スチュワードシップのメカニズムについて、数少ない研究としては Davis et al. (1997)と Hernandez(2008, 2012)が理論的検討を行っている。Hernandez(2008)は、スチュワードシップを「個人の利益に奉仕する個人的な目標の前に、長期的に集団にとって最適な利益を強調する態度や行動(Hernandez, 2008; p.122)」と定義している。Davis et al.(1997)は、スチュワードシップ理論が適応される心理的要因と状況要因について着目し、そのメカニズムを明らかにしている。具体的には、スチュワードシップ理論では、組織の目的達成が個人の目的として位置付けられることを前提としている。そのため、心理的要因として、個人が高次の欲求(e.g., 自己実現欲求など)や内発的動機を持ち、かつ組織への価値コミットメントや帰属意識が高い場合に、スチュワードシップが促進される。また、状況要因としては、経営方針が参加型志向で、集団主義的文化を持ち、権力差が小さいときにスチュワードシップが高くなることを理論的に説明している。Hernandez(2008, 2012)では、スチュワードシップ理論について、個人は、他者に対する視点と、長期的な視点を持ち合わせ、他者の長期的な効用に役立つ行動を取ることが指摘されている。さらに、他者との感情的なつながりを感じるほど、個人は集団にポジティブな影響を与えなければならないという義務感が生み出される。これらの結果として、個人が個人的な利益を犠牲にしてまでも、ステークホルダーの長期的な効用を追求した行動が生じることを説明している(Hernandez, 2012)。

ファミリー企業の場合には、継続性とステークホルダーとの関係からスチュワードシップは現れる。ファミリー企業の文脈では企業を長期的に健全に維持したいという家族の願いから生まれた態度であり、そのことを念頭に置いて従業員や顧客に接すること(Miller et al., 2008)である⁸。しかし、スチュワードシップは個人の目的が組織の目的と一致することを前提条件としており、なぜ個人

⁸ Le Breton-Miller et al.(2011)では、ファミリーの影響が大きいほど長期視点に立ったスチュワードシップは低下すると指摘している。具体的には、ファミリーへの埋め込みが大きい場合(取締役、役員、議決権、複数世代の関与)には、スチュワードシップの長期的な戦略(資金調達、R&D、リスク志向)が阻害される(Le Breton-Miller et al., 2011)。一方で、Miller et al., (2008)では、従業員が100人以下の未上場企業を対象に、未上場企業を対象にスチュワードシップと停滞仮説を対比させて検証している。ここでのスチュワードシップは、商品と市場の発展に向けた継続性、従業員に対するコミュニティ、消費者との繋がりなどの三つの視点から議論されている。停滞仮説は支持されず、家族が複数人参加しているファミリー企業は、家族が参画していない単独の経営者よりもスチュワードシップであることが明らかになった。つまり、ファミリー企業の属性によって家族が与える影響は異なることが想定される。

が組織と目的と一致するののかについては明らかにされていない。また、Chrisman et al.(2019)が指摘するように、組織は一枚岩ではないため、複数のプリンシパルにとっても選好が存在しているが、これらの選好をどのようにスチュワードが判断し、優先順位をつけているのかが不明である。特に、ファミリー企業の場合は、経済合理的な画一化された基準があるわけではなく、非経済的な側面も考慮することが求められる。ただし、ファミリー企業の定義でもある「・・・事業のビジョンを共有し追求することを意図して統治・管理されている事業(Chua et al., 1999; p. 25)」を念頭におくと、ファミリー企業の前提として支配集団が共通のビジョンを持ち、ファミリー経営者がこの組織体に貢献するとも考えることができる。いずれにしても共通のビジョンがどのように生成されるのかについては、スチュワードシップ理論の限界として指摘される。

第三項 エージェンシー理論とスチュワードシップ理論の関係

エージェンシー理論とスチュワードシップ理論は、それぞれ経済人モデルと自己実現モデルを前提としてきたため、ガバナンスの方法も大きく異なっていた(表2)。エージェンシー理論は、外発的モチベーションを基にした試みが行われ、スチュワードシップ理論では、内発的モチベーションを基に議論が行われている。Chrisman et al. (2007) では、ファミリー経営者を給与制度などのインセンティブと取締役によるモニタリングによって管理していることから、エージェントとして扱っている。また、ファミリー企業は、給与インセンティブや戦略的プランニングなどの他のエージェンシー・ガバナンスを用いることで、利益を得ることができると提案し、実証的に確認している(Schulze et al., 2001, 2003; Chrisman et al., 2004)。つまり、ファミリー企業であってもエージェンシー・ガバナンスを用いているという結果が得られている。一方で他の研究では、スチュワードシップ理論が、ファミリー企業の所有権と経営権を検討するための有効なフレームワークであり(Sharma, 2004)、ファミリー経営者は、家族の一員であり、会社に強く共感し、個人的な目標を家族の目標に従属させることからスチュワードであるとしている(Kellermanns et al., 2008; Blanco-Mazagatos et al., 2016)。つまり、ファミリー企業であるからという理由でエージェンシー理論とスチュワードシップ理論のどちらが理論的に相応しいかは明らかにされていない。

エージェンシー理論とスチュワードシップ理論のどちらが適応するかは状況要因によって異なるため、適切な理論を用いることが重要である(Miller & Le Breton-Miller, 2006; Miller et al., 2013)。具体的には、Miller et al.(2013)では企業の規模が小さく、所有権が集中している場合には、スチュワードシップ理論による説明が適応され、一方で、企業の規模が大きく、所有権が分散している場合

には、エージェンシー理論による説明が適応されることを指摘している。Davis et al. (1997)は、心理的要因と状況要因によってプリンシパル・スチュワード関係が成立しやすい条件があることを指摘している。その他にも、所有者と経営者の目標が一致していればスチュワードシップ・ガバナンス(意思決定への参画、集団主義など)が適応され、目標が一致していない場合は取締役を設置するエージェンシー・ガバナンス(モニタリング、インセンティブ報酬)が適応される(Pieper et al., 2008)。さらに、取締役を設置する規模が大きくなるほど、エージェンシー・ガバナンスが適応される(Jaskiewicz and Klein, 2007)。これらの研究が示すように、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論は、適応される範囲が状況によって異なることを示してきた。しかし、これまでのファミリー企業のガバナンス研究においては、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論の転換の重要性(Madison et al., 2016, 2017; Löhde et al., 2020; Davis et al., 1997)については指摘されてきたが、十分には検証されていない。

表 1：エージェンシー理論とスチュワードシップ理論の整理

	エージェンシー理論	スチュワードシップ理論
人間モデル	経済合理モデル	自己実現モデル
エージェント の行動	怠慢な仕事 フリーライド 特権的な行動	組織への貢献 長期的視点 他者への配慮
報酬制度	金銭的インセンティブ	内発的動機
統治システム	モニタリング	権限の移譲

エージェントの人間モデルから、状況要因に応じた理論の適応へと視点は移ってきたものの、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論が二者択一的に適応されてきた。しかし、Madison et al.(2016, 2017)は、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論が両立することを指摘している。例えば、ファミリー企業であれば、ファミリー経営者が株式を有していることや、外部取締役を導入しながらも、組織のためにスチュワードとして働くことは容易に理解できる。組織のガバナンスの視点から捉えた時に、エージェンシー理論もスチュワードシップ理論も両方が成り立ち、相互に補完的に現象を説明できる。これらの視点の転換を、統合的転回(James et al., 2017)と表現している。Madison et al. (2017)の実証研究では、エージェンシー行動はエージェンシー・ガバナンスによって減少し、スチュワードシップ・ガバナンスによって増加する。一方で、スチュワードシップ行動はエージェンシー・ガバナンスによる影響は受けず、スチュワードシップ・ガバナンスによって増加する。さらに、企業業績はエージェンシー・ガバナンスとスチュワードシップ・ガバナンスが高い場合に最も

優れていた。ただし、Madison et al. (2017)は、ファミリー経営者とファミリー従業員、非ファミリー従業員のマッチドデータを用いていることには注意が必要である。また、James et al.(2017)においても、ファミリー経営者と非ファミリー経営者の両方にとってエージェンシーガバナンスよりもスチュワードシップ・ガバナンスの方が、経営者の職場でのパフォーマンスの向上させることが明らかになっている。

これまでエージェンシー理論ではプリンシパルの視点からエージェントのコントロールに着目した分析が行われ、スチュワードシップ理論でも、プリンシパルとエージェントの目標が一致しているという前提のもとに議論が行われてきた。そのため、ファミリー企業のような先代経営者から後継者に事業が承継され、ガバナンス構造が変化することについては理論的に想定されてこなかった。また、ファミリー企業の事業承継によって、所有権と経営権が先代経営者から後継者に承継されることによって、ガバナンス構造の変化が生じるが、それらガバナンス構造の変化が生じる要因や、プリンシパルとエージェントの関係に与える影響については明らかにされていない。

以上より、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論を基に、先代経営者と後継者の関係性について整理を行った。ファミリー企業のように、所有権と経営権の承継によるガバナンス構造が変化することについては、エージェンシー理論もスチュワードシップ理論も考慮されておらず、ガバナンス構造の変化を促進する要因や、その変化がプリンシパルとエージェントの関係に与える影響については十分に議論されていない。

第三節 ファミリー・ガバナンスに関する研究

第二節では、事業承継において、先代経営者と後継者の間で所有と経営の分離が起きることから、コーポレート・ガバナンスの研究を基に先代経営者と後継者の関係について整理を行った。しかし、コーポレート・ガバナンスの研究において、事業承継のように所有権と経営権に関わるガバナンス構造の変化については十分に研究されていない。また、ファミリー企業のコーポレート・ガバナンス研究においては、スリー・サークル・モデルに表現される所有と経営に焦点が当てられてきたが、家族の要因について十分に反映されているとはいえない。ファミリー企業は、家族と企業の二つの制度が接することによって、通常の企業とは異なる特徴を持つことが多くの研究で指摘されている(Lansberg, 1983; Chrisman et al., 2012)。しかし、家族が企業に関与することによって、家族と企業の関係および家族内での関係について統制が求められ、ファミリー・ガバナンスの視点が重要になる。

ファミリー企業は、通常のコーポレート・ガバナンスとは別に、ファミリーの関係性や感情を統治するファミリー・ガバナンスという考え方が存在している。コーポレート・ガバナンスは、合理性をベースにしているのに対して、ファミリー・ガバナンスは、関係性をベースにしている(Uhlaner, 2015)。ファミリー・ガバナンスには、家族会議、家族協議会、家族憲章など様々な方法がある(Suess et al., 2014)。先行研究では、Arteaga et al.(2017)では、スペインの未上場企業を対象に、ファミリー協議会が、ファミリー企業の業績を向上させることを明らかにしている。この影響は、特に非ファミリーが経営者の場合や、所有権が分散している場合、世代を重ねている方が効果は大きいことが指摘されている。また、Umans et al.(2020)では、ファミリー・ガバナンスが、事業承継計画に正の影響を与えることを明らかにしている。その他の研究として、上場企業における事業承継の初期段階に着目した Meier et al. (2016)は、ファミリー・ガバナンスとして、先代経営者世代が協力関係を築くことで、後継者世代の長期的な結束力とコミットメントを確保し、感情的なつながりとビジョンの共有を実現することの重要性を指摘している。以下では、スリー・サークル・モデルの家族の側面に焦点を当て、社会情緒的資産理論と家族の関係性について取り上げ、家族が企業に及ぼす影響について整理する。

第一項 社会情緒的資産理論

ファミリー企業と通常企業との違いについては、社会情緒的資産理論から多くの研究が行われてきた。Gómez-Mejía et al.(2007)では、家族の感情的な必要性を満たす会社の非財務的側面を社会情緒的資産と表現し、「アイデンティティ、家族への影響力、家族支配の永続といった家族の情緒的欲求を満たす企業の非財務的側面」(p.106)と定義している。つまり、ファミリー企業は、財務的資産よりも社会情緒的資産を重視した意思決定が行われており、社会情緒的資産は「意思決定を導く最も重要な参照点」(Cennamo, et al., 2012: p.1154)とされている。そのため、社会情緒的資産を保持するために、「管理プロセス」、「戦略の選択」、「組織的ガバナンス」、「ステークホルダーとの関係」、「事業創造」などの企業の意思決定に影響を与える(Berrone et al., 2012)。つまり、ファミリー企業の場合、利潤の最大化とは別に、リスクを冒してでも非財務的資産を重要視する特徴があるといえる。

社会情緒的資産理論は、行動的エージェンシーモデル(Behavioral Agency Model)から派生した理論である。行動的エージェンシーモデルは、利益の獲得よりも損失を避けること(損失回避)と、現在の蓄積された富に応じてリスクに対する捉え方が異なるという2つの視点から、エージェンシー理論の持つ前提を克服するために発展した理論になる。社会情緒的資産理論は、行動的エー

エンシーモデルを応用した理論であり、現在の蓄積された富を社会情緒的資産として捉え、ファミリー企業が社会情緒的資産の維持を重視した意思決定を行っていることを明らかにしている。Naldi et al. (2013)では、家族の影響力の維持、家族による世代を超えた承継の維持、ファミリーのイメージや評判の維持といった三つの要因を指摘し、浅羽・山野井(2021)は、“社会情緒的資産維持理論”と表現している。つまり、ファミリー企業は、家族と企業が交わることによって、利益などの経済合理性以外の要因として非財務的な側面も重視する。

通常の企業のように経済合理的な側面だけではなく、家族の関与による目的合理的な側面も有することから、会社と家族の関係についてもファミリー・ガバナンスの視点が必要となる。Miller & Le Breton-Miller (2014)は社会情緒的資産について、二つの種類があることを指摘している。一つは家族中心的な限定的な社会情緒的資産、もう一つがステークホルダーを巻き込んだ拡張的な社会情緒的資産である。特に、前者の家族中心主義によって、家族のフリーライドや怠慢な仕事などモラル・ハザードを許容したり、無能な後継者を重要な役職に配置したり家族の効用を重視した意思決定が行われる。このような企業にとって不利益になる意思決定を抑制するために、ファミリー・ガバナンスは必要となる。

社会情緒的資産については、ファミリー企業と非ファミリー企業の比較から家族が企業に及ぼす影響について検証が行われているものの、家族内の関係までは議論されていない。Jiang et al. (2018)では、社会情緒的資産について個人の心理レベルにおける分析の必要性を指摘しているが、個人レベルでの分析は十分に行われていない。そこで、家族のメンバー間の関係が、企業に及ぼす影響について第二項で確認する。

第二項 家族関係がファミリー企業に及ぼす影響

ファミリー企業の研究において、家族に焦点を当てた研究は少ない。この理由は、社会情緒的資産の議論とも関連するが、ファミリー企業は経営学の中で、経営理論を基準として議論されてきたため、家族科学など家族に関連する議論が十分に考慮されてこなかった (Jaskiewicz et al., 2017)。特に、家族関係については、ファミリー企業特有のエージェンシー問題の中で利他主義として議論されてきた。親から子への利他主義とは、利益よりも愛情に基づいて親から子へ物質的な財を一方的に譲渡することを表す(Lubatkin et al., 2007)⁹。また、ファミリー企業には、家族と会社の重なりが、それぞれの役割のコンフリクトや曖昧

⁹ ファミリー企業の研究は、経営学がベースとなるため、エージェンシー問題など負の側面として捉えられ、家族の幸福や親子の情愛については十分に議論されてこなかった。

さを生み出し(Eddleston and Kidwell, 2012)、逸脱行動を起こすことも実証されている(Kidwell et al., 2012)。親子関係を含む家族関係は、ファミリー企業への入社前からの関係であり、ファミリー企業の特徴の一つとして捉えられる(Eddleston and Kidwell, 2012)。例えば、親として子を育てるのか、先代経営者として後継者を育てるのかによって、子育てのスタイルも異なる(McMullen and Warnick, 2015)。また、親の子育てスタイルなど親子関係は、ファミリー企業への入社後の後継者との関係性にも影響する(Cooper et al., 2013)。

利他主義についても、ファミリー企業を他の形態とは異なるものとして位置付ける中心的な概念である(Eddleston & Kidwell, 2012; Kidwell et al., 2013)。親の利他主義に対して、先行研究では、子は同一の反応を示すことが想定されてきたが、Eddleston & Kidwell (2012)では内集団と認識する子と外集団として認識する子によって、認識や解釈が異なることを指摘している。強い親子関係を持つ子は、高い LMX(Leader-Member Exchange)につながり、親からの利他主義を愛情として捉え、互惠的な関係を築き、逸脱行動は起こしにくいとされる。一方で、弱い親子関係は、質の低い LMX につながり、親からの利他主義を特権や償いとして捉え、逸脱行動を起こしやすい。さらに、親の利他主義は、子が会社を自身の資産として認識を高め、且つ親の子供をしつける意欲を阻害するため、子の逸脱行動を促進することにつながる (Cooper et al., 2013)。つまり、逸脱行動を行った家族の従業員に対して報酬を払うことや懲罰を与えないことは逸脱行動を助長させることになる。これは、特別に親しい二者関係を前提に、片方が自分に対して好意を持っていることが分かったうえで、それにふさわしく振舞う「甘え」(土居, 2007)であるといえる。

このように、家族内での関係に対してファミリー・ガバナンスは重要な視点となる。特に、役割が移行する事業承継の段階においては、企業と家族のそれぞれの関係がより複雑になる。先代経営者と後継者は、家族内においては親と子といった関係がある。その一方で、企業においては、所有権や経営権を承継することによって、法律上の立場が交代することになる。この時に、先代経営者が親としての立場から後継者に対して介入をすることでコンフリクトが発生することがある(Li & Piezunka, 2020)。事業承継後に、創業者が会社に残ることによってコンフリクトが発生する可能性が高くなり(Davis & Harveston, 1999)、先行研究においても、会社を手放せない感情(Gagné et al. 2011; Umans et al., 2020)が事業承継を阻害する(Sharma et al., 2001)。

また、古瀬(2011)では、オーナー経営者は企業へのコミットメントが強く、企業を自己の一部と認識しており、企業を手放すことへの寂しさを感じることを指摘している。オーナー経営者は M&A 市場における企業の売却の場合は、市場取引を通じた譲渡であるため、所有権の移行を明確に認識することができ、

商品として自己と会社を切り離す「ディタッチメント・プロセス」が促進される。一方で、家族内や従業員に事業承継した場合、贈与においては所有権の移転があいまいになり、贈り手から受け手に財が譲渡されても贈り手が受け手に対して財の使用を要求し、場合によっては財を取り戻すことも起こりうることを指摘している。つまり、ファミリー企業の事業承継のように株式を親密な関係にある家族に贈与する場合には、手放すことによって「ディタッチメント・プロセス」が進行されづらいといえる。そのため、ファミリー・ガバナンスとして、事業承継計画などにおいて事前に先代経営者の関わりなどについて明記するなど工夫が必要となる。したがって、先代経営者の所有権と経営権の承継だけでなく、心理的な退出についても考慮する必要があると言える。

家族である先代経営者から後継者に所有権と経営権を承継するメカニズムについて解明するために、本研究では、新たに心理的所有権の視点を導入する。その結果、先代経営者の経営者として、法的所有者として、そして心理的所有者としての退出について明らかにすることで、事業承継のメカニズムについて明らかにする。

第四項 ファミリー企業の心理的所有権に関する研究

先行研究では、所有権について法的な側面に加えて、心理的な側面として、心理的所有権の概念について議論がされてきた(Pierce et al., 1991; Etzioni, 1991)。心理的所有権とは、「個人が、所有対象が、物質的または非物質的なもの、またはその一部が『自分のもの』であるかのように感じる状態」と定義されている(Pierce et al., 2001, p. 299)。心理的所有権は「所有欲と対象物への心理的に結びついているという感覚」である。心理的所有権の根源的な人間の欲求として(1)所有するものを通して自己効力感を持つこと、(2)所有物や所有感を通して自己を認識すること、(3)ホームと感じるような居場所を求めることである(Pierce et al., 2001)。また、心理的所有権を持つ要因として、所有対象の支配すること、所有対象を親密に知ること、そして所有対象に対する自己投資をすることである。

Avey et al.(2009)では、アカウンタビリティと縄張り意識についても心理的所有権の構成要素として取り入れることを提案している。アカウンタビリティは責任を果たすことを表し、縄張り意識は自分のモノに対して防衛することを表す。彼らの尺度では、心理的所有権として有能感と効力感、自己同一性、所属感、説明責任、そして、縄張り意識があることを指摘している。しかし、縄張り意識は、心理的所有権を構成する要素ではなく、心理的所有権から生じた行動の結果であるとされる(Brown et al., 2014; Pierce and Jussila, 2010)。Brown et al.(2005, p.578)は、縄張り意識を「物理的・社会的対象に対する所有感情の行動

的表現」と定義し、「組織内の所有感情を感じる対象に対して縄張りを構築・伝達・維持・回復する行動」を含むとし、心理的所有権の負の側面としても捉えられている(Brown et al., 2014; Brown et al., 2005; Pierce et al., 2009)。したがって、自分のテリトリーを侵害されることから防衛行動が生じ、それに付随して、共有することへの恐怖などから嫉妬が生じることが指摘されている(Pierce et al., 2009)。

ファミリー企業を対象にした研究として、Holt et al. (2017)では、心理的所有権をファミリービジネスの文脈に応用し、心理的所有権はファミリー企業に対するアイデンティティ、意思決定の自律性、そして、帰属意識といった感覚であり、非財務的な成果として捉えている。ファミリー企業のオーナー経営者のように、所有権と経営権を持つ場合にはファミリー企業をコントロールし、情報を誰よりも多く持ち、そして時間と労力を費やすなど自己投資を行っていることから心理的所有権が高いことが想定される。特に創業者の場合には、後継者世代よりもこれらの要素を強く持ち、心理的所有権が特に高いと考えられる。

法的所有権と心理的所有権の関係について、ファミリー企業研究で一部取り上げられている。例えば、Björnberg and Nicholson(2012)は、所有権を持っていない次世代の家族を対象に調査を行っている。その結果、法的な所有権を持つことや就業していることは心理的所有権(感情的所有)を持つことへの必要条件でも十分条件でもないことを指摘している。一方で、Brundin et al.(2014)は、所有権を持つ経営者を対象にインタビュー調査を行い、法的所有権が心理的所有権は強い関係があることを指摘し、法的所有権が行動への自律性や責任感を高めることを明らかにしている。つまり、心理的所有権と法的所有権との関連については共通した見解が得られていない。

Pierce and Jussila(2010)は、Brown (2005)の心理的所有権の社会的な側面に注目し、集団的心理的所有権を提示している。個人レベルの心理的所有権と集団レベルの心理的所有権は明確に区別され、個人の心理的所有権は、必ずしも他者と共有されるものではないため、個人の心理的所有権が高くとも、集団的所有権が高いとは限らない。ファミリー企業の研究においても、Henssen et al. (2014)が、個人的心理的所有権と集団的心理的所有権をそれぞれ測定し、その違いについて検証している。その結果、個人的な心理的所有権は自律性によって高められるが、集団的な心理的所有権は高まらないことを明らかにしている。後継者が、ファミリー企業内で自律的に行動することができても、集団的な心理的所有権には影響を与えない可能性があることが示唆されている。

Mustafa et al. (2022)では、Pierce et al. (2001)の議論をベースに、心理的所有権がダイナミックなものであることを踏まえて、ファミリー企業においては、いかにして心理的所有権を維持、発達させるのかについて検証することが重要

であることを指摘している。例えば、DeTienne (2010)では、法的所有権と心理的所有権の二つの側面について、創業当時は法的所有権(株式)を多く持ち心理的所有権は小さいものの、企業の成長とともに、法的所有権の比率は下がる一方で心理的所有権が向上していることを説明している。また、古瀬(2011)の指摘のように、ファミリー企業の事業承継では株式を親密な関係にある家族に贈与する場合には、「ディタッチメント・プロセス」が促進されず心理的所有権が先代経営者に残ることが懸念される。これは、会社を手放せない感情(Gagné et al. 2011; Umans et al., 2020)や「先代経営者の影響(Davis & Harverston, 1999)」といった先代経営者の居残りによる負の側面を引き起こすと考えられる。したがって、心理的所有権は、事業承継において重要な意味を持ち、事業承継プロセス、および事業承継の成果にも大きな影響を与えることが考えられる。

心理的所有権が企業パフォーマンスや戦略に与える影響についても研究が進展している。ファミリー企業を対象とした研究でないが、Sieger et al.(2013)では、所有権を持たない上級マネジャーに対して、心理的所有権の向上によって企業家行動を促進し、企業業績の向上に貢献する一連の流れを実証している。この研究では、心理的所有権とモニタリングは企業家行動を促進し、企業業績を向上させることを検証したが、モニタリングによって心理的所有権の影響を軽減させることから、心理的所有権はモニタリングに対する代替効果を持っていることも明らかになった。つまり、心理的所有権を高めることによって、コストの嵩むモニタリングのようなエージェンシー・ガバナンスを用いなくとも企業家行動を促進し、ひいては企業業績の向上に貢献できることを明らかにしている。また、Lee & Kim (2021)では、上級マネジャーを対象に両利きの経営の視点を導入し、仕事と組織への心理的所有権の視点から検証を行っている。まず、仕事への心理的所有権は知の深化を促進させ、組織への心理的所有権と、仕事と組織への心理的所有権の掛け合わせは、知の探索を促進させることが明らかにしている。さらに、知の深化と知の探索の掛け合わせによる両利きの経営には、組織への心理的所有権と仕事と組織への心理的所有権の掛け合わせが促進することが明らかにされている。これらは、ファミリーを対象とした研究ではないものの、心理的所有権と企業家行動との関連性を実証した研究となっている。

ファミリー企業の分野においても、一部の研究者によって心理的所有権と企業家行動に関する研究は行われている。例えば、Lee et al.(2019)では、心理的所有権を組織と仕事に分けた上、ファミリーの心理的所有権の高さと企業家行動には正の関係があることが明らかになっている。また、Rau et al.(2019)は、後継世代に心理的所有権が受け継がれるとイノベーションが起きる可能性が高くなることを実証している。法的所有権だけではなく心理的所有権が承継されなけ

れば、イノベーションの数は減ることを指摘し、後継者の心理的所有権の重要性を指摘している。Pittino et al. (2018)は家族メンバーのうち上級マネジャー以上を対象に、質問し調査を行った結果、心理的所有権は、リスク志向を除く積極性と革新性の二つの企業家志向を促進する要因であり、また、家族内の知識共有を促進を通じて企業家志向を高めている。つまり、心理的所有権が高いことによって、企業家行動を向上させ、企業の業績にも貢献することが考えられる。

しかし、心理的所有権については、ファミリー企業の事業承継においては十分に検証されていない。先にも触れたが事業承継の研究においては、その多くが経営者の交代など役割移行が中心として議論されており、所有権に関わる議論が行われていない。その結果、所有に関連する心理的所有権からの議論も少ない。しかし、ファミリー企業の事業承継において、心理的所有権について検証することは先代経営者の後継者への関わりや退出など、後継者の事業承継後の行動とも強い関係があると考えられる。

さらに、先代経営者と後継者の二者の心理的所有権については、議論されておらず、事業承継の文脈においても十分に研究されていない。事業承継プロセスにおいて、先代経営者は心理的所有権を低下させ、後継者はファミリー企業に対して裁量を大きくし、深い知識を身につけ、会社に自分自身を投資していくことで心理的所有権を向上させることが求められる。しかしながら、実際には事業承継における先代経営者と後継者の心理的所有権については研究が行われていない。したがって、先代経営者と後継者の二者間の心理的所有権について着目することによって、事業承継プロセスのパターンやその成果について明らかにすることが可能であると考えられる。

第四節 先行研究のまとめ

ファミリー企業はスリー・サークル・モデルに表されるように、家族が所有と経営を担っている企業である。第一節では、事業承継プロセスにおいては、次の世代に所有権と経営権が承継されるものの、先行研究においては経営権のみに着目され、所有の側面が十分に議論されてこなかった。そこで、事業承継プロセスにおいて、所有権を加えることで、「参画期」、「分離期」、「完了期」として設定した。次に第二節では、ファミリー企業のコーポレート・ガバナンス研究について、エージェンシー理論とスチュワードシップ理論について整理した。しかし、コーポレート・ガバナンスの議論では、所有と経営についての議論にとどまり、家族に関連する要素は十分に反映されていなかった。そこで、第三節ではファミリー・ガバナンスの知見から、事業承継における家族の側面についても整理した。その結果、事業承継プロセスにおいて、先代経営

者と後継者の心理的な側面については十分に検証されていないことが明らかになった。そこで、本研究では心理的所有権の概念を導入することで事業承継プロセスおよびその成果について明らかにする。

先行研究の理論より、ファミリー企業において先代経営者と後継者の間には、三つの関係があることが明らかになった。例えば、McMullen & Warnick (2015) では、先代経営者は、子供の自律性を守ることで子供の長期的な利益を代表する子供の代理人、会社に有能な後継者を確保するための会社の代理人、会社の非財務的目標を達成するための家族の代理人として行動するのか、という緊張関係が存在することを指摘している。

エージェンシー関係は、エージェンシー理論を基本とした会社内での関係性を表す。具体的には、株主と経営者や経営者と従業員の関係性など、プリンシパルがエージェントに仕事を委任し、その仕事を遂行する場合に存在するものである(Eisenhardt, 1989)。これらの関係は、経済合理性を重視し、プリンシパルは管理・統制を行い、エージェントは自身の利害や目標を持ちつつも従う関係が成立している。先代経営者は、オーナー経営者として、後継者は従業員として会社に所属し、事業承継の時期によっては、プリンシパル・エージェントのように、先代経営者が株主として、後継者が経営者として会社に存在する時期もある。

スチュワード関係は、スチュワードシップ理論を基本とした支配集団の関係性を表す。具体的には、引き継がせる前任者と引き継ぐ後任者の関係など、支配集団(e.g., ビジネス・ファミリー)として家の存続と発展を意図した関係である。日本の研究においては、家の論理(三戸, 1991)がこれに該当する。前任者と後任者は、御恩と奉公に近い関係性であり、前任者は後任者を庇護し、後任者は前任者に対して奉公すること、あるいは後継世代に対して奉公する。なぜなら、前任者にとっては、自身への恩返しよりも組織が継続していくことを求めているため、後任者が、次の後任者を支えることこそが前任者の望みでもある。つまり、組織の存続の論理が働き、エージェンシー関係のように、経済合理的な関係ではなく組織の継続、及び存続にとって合理的な行動が行われる。これらの関係は、長期的な関係を前提として成り立っており、スチュワードシップ理論にある長期思考や従業員重視の視点とも整合的である。

最後に、家族の関係は、利他主義の視点を基本として考えられてきた。利他主義とは、一般的に「他人の福祉を向上させることを究極の目標とする意欲的な状態(Batson et al., 1995: p.1042)」であるとされ、Lubatkin et al. (2007)は親子関係における利他主義について、利益よりも愛情に基づいて親から子へ物質的な財を一方的に譲渡することと表している。親子の関係は、愛情を基本とした関係である。Eddleston and Kidwell (2012)では、親の利他主義に対して子の反応

は異なることを指摘している。これは、特別に親しい二者関係を前提に、片方が自分に対して好意を持っていることが分かったうえで、それにふさわしく振舞う「甘え」(土居, 2007)であるといえる。

表2：ファミリー企業における先代経営者と後継者の関係

関係	エージェンシー関係	スチュワード関係	親子関係
社会システム	会社	支配集団	親子
価値観	経済合理性	存続	情緒
目的	企業の拡大	家の存続と発展	個人の幸せ
ベース理論	エージェンシー理論	スチュワードシップ理論	利他主義
先代経営者の役割	プリンシパル	先任者	親
後継者の役割	エージェント	後任者(継承者)	子
先代経営者から後継者への関わり	管理・統制	庇護	愛情
後継者から先代経営者への関わり	従事	奉仕	甘え

第五節 研究課題の導出

第二章では、事業承継研究、ファミリー企業のコーポレート・ガバナンス研究、ファミリー・ガバナンス研究、そして心理的所有権に関する先行研究を確認した。事業承継研究において、経営権に注目が集まるあまりに重要な要素であるはずの所有権が捨象されてきた(Umans et al., 2022)。ファミリー企業は、スリー・サークル・モデルに代表されるように企業の所有と経営において家族が中心的な役割を担っている企業である。法的所有権と経営権がどのようなプロセスで承継されるのかについては明らかにされていない。したがって、本研究では事業承継における所有権と経営権の承継の両面に着目し、先行研究より整理した3つのプロセスを用いて検証を行う。

リサーチクエスション1：事業承継プロセスにおいて法的所有権と経営権はどのように承継されるのか

ファミリー企業の事業承継の成功指標については、統一された見解がない。一般的な企業は、財務パフォーマンス(売上高、ROA、ROE)が明確な基準となりうるが、ファミリー企業の場合には、社会情緒的資産に代表されるように非財務的な要素も重視されるため、企業の財務パフォーマンスが優れていることだけを指標とすることは適切であるとは言えない。一方で、事業を承継していく中で、ファミリー企業は、後継者世代が先代経営者世代と同様の水準で経営

を行うためには、新規事業などの新たなビジネスを作ることが必要となる(Jaffe & Lane, 2004; Brumana et al., 2017)。実際に、後継者は通常の従業員とは異なる正当性(落合, 2014; Barach, 1986)を持ち合わせ、自律的な立場にあることから、株主や経営者となる前からも新規事業等に取り組むことが可能な立場にある(Jennings et al., 2014)。しかしながら、事業承継プロセスにおける後継者の行動が、企業の業績や戦略に与える影響について検証した研究は少ない(e.g., Miller et al., 2003; Shi et al., 2019)。そこで、事業承継プロセスの違いが、ファミリー企業に与える影響について明らかにするために以下の研究課題を設定する。

リサーチクエスチョン 2：事業承継プロセスの違いは、事業承継の成果にどのような影響を与えるのか

リサーチクエスチョン 2-1：事業承継プロセスの違いは、ファミリー企業の成果にどのような影響を与えるのか

リサーチクエスチョン 2-2：事業承継プロセスの違いは、後継者の企業家行動にどのような影響を与えるのか

事業承継に関する研究は多く行われてきたものの、事業承継プロセスについては画一的なプロセスを提示したものが多く、事業承継プロセスの違いやそのメカニズムについては十分に明らかにされてこなかった(Gómez-Mejía et al., 2011)。本研究では、心理的所有権を用いることによって事業承継プロセスの違いが生じるメカニズムについて解明する。3 世代目までの事業承継を対象に研究を行う。なぜなら、創業者が最も心理的所有権が高く、世代を経ることに心理的所有権が減少していくことが想定されるためである。創業者による事業承継など世代継承数の少ない企業に着目することによって、心理的所有権の影響について鮮明に明らかにする。

リサーチクエスチョン 3：先代経営者と後継者の心理的所有権は事業承継プロセスとその成果にどのような影響を与えるのか

第三章 研究方法および結果

第一節 調査概要

本研究では、日本のファミリー企業の事業承継に着目し、先代経営者と後継者の関係が企業行動に与える影響について複数事例研究を行った。事業承継において、法的所有権と経営権の 2 つが承継される。日本の文脈において法的所有権と経営権の移行はタイムラグが存在し、2 つのバトンを承継することに着目する必要がある。本研究では所有権と経営権の承継を終えた企業を対象に調査を行う。本研究では、事業承継プロセスにおける 3 つのステージと先代経営者と後継者の関係を検証するために、ファミリー企業の中でも親子の血縁関係のある中での事業承継に着目する。

研究課題の性質上、異なるファミリー企業を比較対照するために、マルチケース・スタディ・アプローチを採用した(Yin, 2014)。ケーススタディ・アプローチは、「なぜ」「どのように」という問いに答えるためによく用いられ、既存の研究が未発達である場合に、理論を拡張するための適切な手段である。単一事例研究と比較して、複数事例研究では、組織間の差異を捉えて理論を展開することができるため、より一般化することができる。

理論的サンプリングを用いて、ファミリー企業の後継者の企業行動を説明する上で、先代経営者と後継者の関係における理論に貢献する事例を取り上げた。理論的サンプリングは、理論構築のために対象となる現象を抽出し、理論的な対比を行うために意図的にケースを抽出するものである(Yin, 2014)。本研究では、特にファミリー企業の経営者の世代に着目し、サンプリングを行った。

調査対象者については、大学の研究者、MBA の学生、企業家コミュニティ、銀行などの協力を得て、以下の基準を満たす企業を対象に調査を行った。(1)未上場の株式会社である、(2)日本の中小企業の基準(資本金、従業員数など)に合致する、(3)創業者ではない家族メンバーが代表権を有し、筆頭株主となっている、(4)先代経営者と後継者が親子関係である、(5)後継者が 2 代目または 3 代目である(表 1)。

インタビューガイドラインを作成し半構造化インタビュー調査を実施した。後継者のこれまでのキャリアとして「入社までの人生」、「入社を決めた理由」、「入社後のキャリア」について質問を行った。次に、事業承継時について、「会社での役割の変化」、「代表権の承継」、「所有権の承継」、「家族での出来事」そして「先代経営者との関係の変化」について確認し、承継後の取組みについてもインタビューを行った。最後に、後継者の取り組んだ企業行動について、そのプロセスと成果に焦点を当てて質問を行った。

表 3：調査対象について

	業種	年数	世代	性別	年齢	従業員数	家族従業員
A社	製造業	約60年	2世代目	男性	50代	約30人	3人(父親、弟、従兄)
B社	印刷業	約70年	3世代目	男性	40代	約30人	1人(父親)
C社	衣料品	約90年	3世代目	女性	30代	約50人	1人(父親)
D社	商社	約80年	3世代目	男性	50代	約100人	1人(母親)
E社	食料品	約110年	4世代目	男性	40代	約100人	1人(父親)
F社	デザイン業	約50年	2世代目	男性	40代	約20人	1人(父親)
G社	介護サービス	約20年	2世代目	男性	40代	約100人	1人(父親、兄)
H社	建築業	約50年	3世代目	男性	30代	約80人	なし
I社	製造業	約50年	3世代目	男性	50代	約100人	4人(父親、弟、弟、従兄)
J社	製造業	約70年	3世代目	女性	30代	約30人	1人(配偶者)

註記：E 社については 4 世代目の経営者であるため、分析からは除外している。
したがって本研究では E 社を除く 9 社を対象に研究を進めていく。

(出所：筆者作成)

第二節 分析方法

まず、インタビューデータを文字起こしし、個々の後継者のケースをケースヒストリーとしてまとめた。必要に応じて調査対象者に確認を行い、不足する情報を補完した。ケースをまとめる際には、法的所有権と経営権の承継について把握するために、スリー・サークル・モデルを用いて、家族内での位置関係を整理した。オーナーシップについては株式を 10%以上所有する場合、ビジネスについては会社への関わりとして非常勤を除き分類を行った。例えば、企業に全く関わらない家族は 1 に該当するが、株式を 10%以上所有している家族は 4 に、株式は持っていないがファミリー企業で働いている家族は 6 に該当する。また、スリーサークルモデル内の立ち位置は事業承継プロセスにおいて変化するため、本研究の事業承継プロセスである「参画期」「分離期」「完了期」を用いて整理を行った。以下では、9 社の事例を整理する。

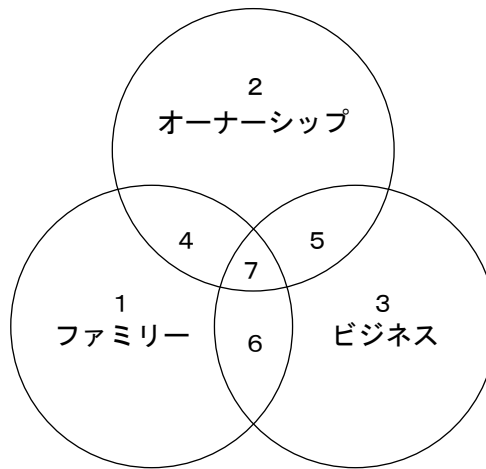


図 2：スリー・サークル・モデル

第三節 事例の結果

第一項 A 社について

A 社の創業は、二代目代表(以下：後継者)の父親であり、現会長(以下：先代経営者)である。創業は 1960 年代で、先代経営者の親族が自営業で金属加工業を営んでいた。先代経営者は、同業の金属加工業で独立するために、親族の会社に丁稚奉公に行っていた。ある程度の期間、修行を積んだ後に、A 社を創業する。創業後は、制度変更から排水処理場の設置が必須となり、大きな設備投資が必要となった。その結果、同業の 2 社と協力して、新たに工場を設立する。現在は、それら 2 社を A 社が買取り、1 社になっている。現在は、既存の装飾品の金属加工業に加えて、後継者が新規事業として取り組んだ工業用品の金属加工業の二つの事業がある。事業規模の割合としては、装飾用が 4 分の 3 に対して、工業用が 4 分の 1 という割合である。現在も、他社とのライセンス契約など様々な事業展開を積極的に行っている企業である。

1. A 社入社前について

後継者は、小学校、中学校の時点で、会社を継ぐということは当たり前のこととして考えていた。高校生くらいから夏休みのアルバイトとして工場で働くことをしてきた。進路については、先代経営者が後継者に就かせることも考えていたこともあり、理系の大学に進学することになる。先代経営者も後継者として期待して二代目を会社と関連する学問に進ませていることが見受けられる。それに対して二代目は反発するわけではなく、幼少期の経験から自身が会社を承継し、両親はじめ従業員にも報いることを意識している。

後継者は、大学の工業系の学部を卒業後に、2社の企業での就業し、合計7年間社外で働いている。前社経験として、1社目は、繊維産業に4年就業している。当時、地元の主力産業である繊維業の老舗企業に勤めていた。当時は、製造部門に籍があったが、新たに技術部門への人事異動を打診される。しかし、後継者は合わせて3年間の海外研修の打診もあり、これ以上の在籍は退職時に迷惑がかかるとの判断で、これを機に退社する。その後、2社目に仏具販売会社に就職する。A社はこれまで製造を中心に取り組んできたが新たに販売にも取り組んでいた。先代経営者の意向もあり、自社が取り扱う製品でもある仏具販売の経験をするために、3年間、仏具販売会社で就業した。

2. 事業承継について

先代経営者が代表取締役時の取締役構成は、先代経営者とその弟、そして工場長の3名であった。現在は、後継者が代表取締役、後継者の弟が専務、後継者の従兄が常務、そして、先代経営者が代表取締役会長として在籍している。A社の事例では、参画期が13年、分離期が8年で、筆頭株主の代表取締役社長に就任するまでに21年の事業承継期間が設けられている。株式の承継については、経済危機で業績が悪化するまでは積極的な株式承継は行われてこなかった。後継者自身も「3人のうち誰かが代表になればいい」と語っていたことから、後継者候補が複数人いたことで、後継者に代表権が承継される前から積極的な株式の譲渡は行われていなかった(図3)。

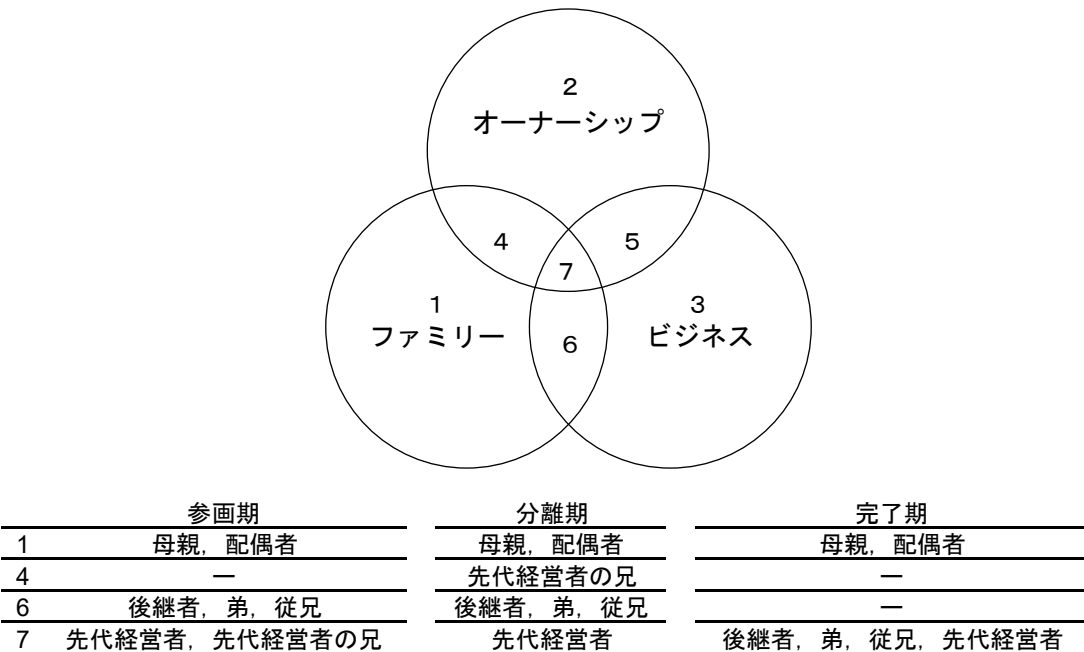


図3：A社のスリー・サークル・モデルの変遷

3. 参画期について

7年間の外部企業での就業経験を経て、A社に入社する。後継者の入社時には、先代経営者と先代経営者の兄が経営を担い、後継者の弟と従兄が先にA社に入社している。母親はファミリー企業には参画していない。分離期に向けて後継者の役職は変わることはなく、株式も非課税で承継される程度であった。

入社当時は、営業担当として仕事に従事する。営業にも慣れ始め入社から数年経ったころに、後継者は会社が高齢化していることに課題意識を持ち始める。後継者は、会社の将来を考え、若い従業員を雇い始める。しかし、これまで長い間、若手の採用をおこなってきていなかったため、既存の従業員は年々新たな社員を採用することに対して、「自分たちはやめさせられるのではないか」といった不安を持つようになる。当時、後継者が人材を採用する前までは、従業員の入れ替わりすらほとんどなかった。そこに、後継者が新たに採用に力を入れ始めたことで、既存の従業員は危機感を持つようになる。その結果、後継者が既存の社員に対して、新たに雇用した従業員への指導を依頼しても快く受け入れられることはなかった。従来、技術やノウハウを他人に教えることは、自分を守るすべがなくなることになるため、既存の従業員には受け入れられなかった。実際に、退職者も出るようになっていた。そこで、後継者は既存従業員が辞めさせられるという危機感を払しょくするために、信頼を築くことに時間をかけた。

技術があるんだったらここをやめてわしは食べていけるやという人(従業員)がほとんどだったんです。わざわざそれを教えるということはされなかったので、やっぱり「盗むもん」やって。それを会社として仲間に教えて育ててほしいっていうような形でお願いして、それを納得して育ててくれるようにするのが苦労した。

このように、後継者の起こした新たな変化に対して、既存の従業員は快く思っておらず、反発してきた。実際に、後継者が代表取締役社長として就任する時には、従業員の半数以上が入れ替わっていた。これは、後継者が従業員を採用し始めたことによって、新たな人材が入社したことに加えて、既存社員が、時間の経過によって定年退職したこと、また、自ら退社した結果である。このように退職者が出てくる中でも、先代経営者からの制限などはなく、後継者は自律的に会社の将来に向けて行動を取ることができていた。

4. 分離期について

A 社入社から 13 年後に、代表取締役社長に就任する。その間に、取締役などに就任することはなかった。後継者が代表取締役社長に、先代経営者は代表取締役会長に後継者の弟は専務取締役、後継者の従兄は常務取締役に就任する。このときに、会社の税理士も変更している。この時点では所有株式数は少なかったが、経済危機によって業績が悪化し、株価が下落した時点で、後継者を含む次世代に株式の譲渡が進む。したがって、代表権の譲渡が行われてから株式の承継が進んでいる。

A 社の場合には、先代経営者を含めて、後継者世代それぞれが会社の中心的な役割を担っていた。そのため、それぞれの分野のプロフェッショナルとして責任を持った意思決定が行われていた。

相談しなければいけないので、正解を持っていけばオッケーとなるけど、自分の私欲を持っていくとうまくいかなくなる。専務は営業担当で、常務は中のことを、僕は会社の方向を決める

経営チームで役割分担を行っており、最終的に会長である先代経営者が判断を行うといった形式がとられている。また、先代経営者がいたことで、後継者を含めた次世代の取締役にとっては「やりにくさ」や「(先代経営者の存在を)意識すること」はあり、監視、監査されている状態であった。例えば、新たな工場建設時には、工場のレイアウトに対しても先代経営者の意見が反映され、大きな修正が行われ図面を引き直すこともあった。

僕らの父親が会長で、ずっといまでも健在ですが、私と弟、従兄の三人で話し合えばいいやろうと、三人で話し合うんですけど。それで決まったものも最初のころは、(会長が)結構文句言ってましたけど、いまでもこそ何も言わずに、よっぽどの時はあれこれしてくれますけど。

先代経営者も後継者に代表権を承継したからといって、完全に後継者に任せるというわけではなかった。後継者が間違った方向に進まないように、先代経営者は会社の意思決定にも参加している。

後継者は代表取締役社長に就任した当時から、装飾系金属加工だけでなく、新たに工業系金属加工を事業化したいという目標があった。当時、工業用金属加工は、社長直轄の部署として取り組まれていた。事業承継前にも新規事業として取り組むこともできたが、社長直轄で取り組む方が従業員たちに理解されとの判断から社長就任後に取り組んできた。

まず、新たに工業用金属加工を行うことのできる人材2名を雇い入れる。1年目は、新たに雇用した2名にも他の社員と同じように、自社のこれまでの仕事に従事してもらい、2年目から製造ラインを作り始める。当時は、顧客がいない状況でのスタートであったため製造ラインを製作しても仕事はなく、製造現場の整備や掃除などを行っていた。他の従業員からは「どこから給料が出るんやあの人たちは」と不満の声が出ることもあり、その都度、後継者は説明し理解を得ることに努めた。「私が事業継承した時に、(先代経営者に)工業分野をやりたいという話をしても、なかなか『うん』と言ってもらえない」状況であった。後継者は工業用金属加工を受注するために、これまでは実施してことなかった展示会や、ホームページの作成などマーケティング活動に自ら従事し、事業化を進めていく。

表4：A社の事業承継プロセスの略歴

先代社長（父）	後継者（長男）	
	後継者の行動	後継者の役職
1960年代 創業		
1980年代	他社に新卒入社	生産管理担当
	転職	営業担当
参入期 (13年) 1990年代	入社	営業担当
2000年代	若手の雇用	営業と人事担当
分離期 (8年) 代表取締役会長	代表権の移行	代表取締役社長
	新規事業の人材雇用	
	新規事業に着手	
2010年代	工場レイアウト変更	
完了期	他者とのライセンス契約	

5. 完了期について

完了期には、先代経営者からの株式譲渡も進み、後継者世代のメンバーが株式の多くの割合を所有し、所有と経営の中心として位置するようになる。一方で、完了期になっても先代経営者は代表取締役会長として在籍している。完了期であっても、先代経営者は頻繁に出社し、直接現場に行ったり、従業員からの声を聞くことで会社の状況への理解に努めた。そのため、後継者が事前に報告や相談がなく変更を行うと、変更後に議論になることもあった。後継者は、完了期であっても先代経営者に相談というコミュニケーションを取ることに努め

ていた。完了期から時間の経過とともに、先代経営者も会社へ出社の回数が減っている。

第二項 B 社について

B 社は、3 代目代表の祖父が創業した印刷業社である。1940 年代後半に前身となる企業が設立され、1950 年代に株式会社化されている。B 社は、戦後生まれた企業であったため、老舗企業ではなく、新興の出版社との取引が主であった。創業当初から取引をしている出版社 2 社と共に、B 社は成長を果たしてきた。2 代目代表(以下：先代経営者)は、大手企業の経理部門を経験した後に B 社に入社している。その後、3 代目代表(後継者)が入社し、社屋の新設などが行われている。後継者は、現在、これまでの印刷業に加えて、デザイン業にも事業を拡大することによって、相乗効果を生み出している。

1. B 社入社前について

後継者は、創業者である祖父と一緒に暮らしていたため、祖父から会社の話を聞いたり、高校生の時には会社でアルバイトをしたりして入社前から会社との接点があった。家族からは「全く経営者に向かない」と言われていて、「印刷業は継ぐな」と言われることもあった。大学に進学し、就職活動を終えた後に、自身のやりたいことがないにも関わらず就職することに迷いがあった。先代経営者と将来について話をする機会があり、先代経営者が会社の承継と売却について検討している話を聞く。長男ということで、このまま就職すると両親の老後の生活への心配があり、首都圏近辺で小さいマンションを買って生活する気も進まない状況であった。後継者は、最終的には、生まれた場所である地元に戻り、人生を終えていくことを考えていた。加えて、自分の子供に自由に選択させることができるのかと考え、仕事と生活の両面から B 社を承継することを決意する。

後継者は、事業を承継することを決意してから、先代経営者に首都圏で修行ができる印刷会社の紹介を依頼する。就業先として、100 人くらいの規模の会社で、後継者を預かるコースがある印刷業社に入社することになる。修行先では、オペレーター、製作工程、そして営業を担当することで、印刷会社の工程を全て経験する定番コースが用意されていた。しかし、修行先の企業に入社すると、修行先の企業の業績が優れず、また事業承継の時期と重なっていたため、通常コースとは異なる新規顧客を獲得する営業部署に配属される。後継者は、その部署でトップ営業社員の下で、営業のサポートや新規顧客の引き継ぐ中で学ぶ。同じ印刷業社でも、B 社とは異なり、チラシやポスター、書籍など幅広く取り組む会社で、印刷工程も一気通貫で行われていた。後継者は、特別に指

導されることもなく、後継者自身も自分の立ち位置について「いずれいなくなる子にはどうしても教育や、数字に関してもほったらかしで、自力でやるしかなかった」と語っている。修行先での最後の年(4年目)は、自分の作った仕事を引き継ぐことに尽力する。

2. 事業承継プロセスについて

先代経営者の取締役メンバーは、後継者の父親の先代経営者、叔父の2人と工場長で構成されていた。後継者の入社後に、取締役の工場長が退職する。後継者が入社してから、叔父の息子が入社をする準備をしていたが最終的に就職を辞退する。叔父も後継者が取締役に就任したときに取締役を退任する。現在の取締役メンバーは、先代経営者、後継者、非常勤の母親、姉の4名で家族のみである。

B社は、参画期が9年で分離期がなく、9年間で後継者が筆頭株主で代表取締役社長になった事例である(図4)。株式の譲渡は、後継者が事業承継することを決意し大学を卒業した年から始まる。後継者が会社に戻ってきたときには、3割程度の株式を保有していた。代表取締役にになった年から現在まで筆頭株主である。また、後継者が代表取締役になるタイミングで、叔母(先に退職した叔父の妻)と叔父(息子が入社を辞退した父親)の株式は0の状態になる。

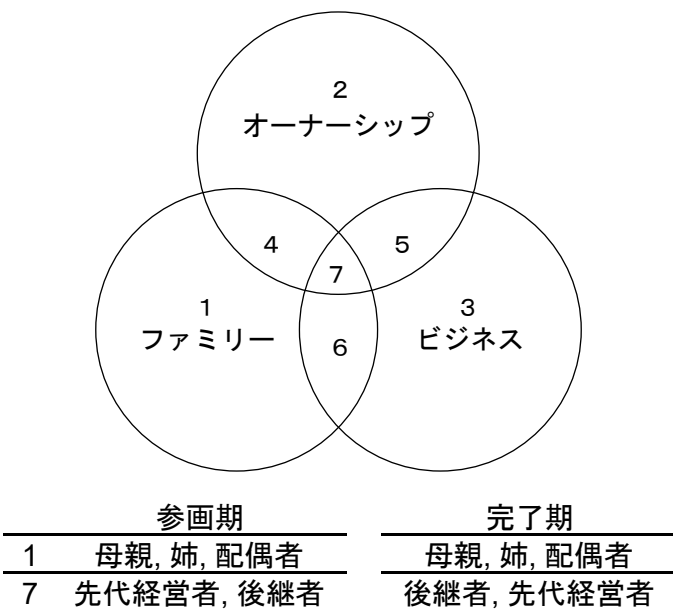


図4：B社のスリー・サークル・モデルの変遷

3. 参画期について

4年間の同業他社での就業経験を経て、B社に入社する。入社時には、先代経営者のみがB社で働いていた。役職については、複数の部署での仕事に取り組みながら、取締役、専務取締役と昇進していく。株式については、入社の時点で、3割程度を譲渡されて、毎年非課税枠を少し超える額の株式の承継が行われている。

株式の承継については、意図的に毎年非課税枠を超えた額の譲渡を行い、若干の税を納めることで、公式な記録を残すようにしていた。公式の記録として株式譲渡の記録を残し、対外的にも事業承継を行っていることでアピールにもつながる。代表取締役になるとときには5割近い株式を保有していた。ただし、後継者が代表権を承継する前に、叔母から株式を承継した時に、先代経営者よりも後継者の株式が多くなる状況になった。そのため、後継者が叔母から承継した株式の一部を後継者の母親に一旦譲渡し、後継者が筆頭株主となる状況を意図的に回避している。その後も、一時、先代経営者よりも株式数が上回り後継者が筆頭株主となる時期もあったが、先代経営者と後継者の株式比率が同率になるよう調整されている。

B社に入社した一年目は、新人であるため工場の補助業務に務める。B社では、後継者が入社する前から仕事が成り立っていたので、他の社員から営業先を譲ってもらわなくても、仕事がない状態であった。そのため、自分で仕事を作ることが求められていた。新たな仕事として、先代経営者が社屋を移転するという業務が生まれたため、社屋の移転に向けて社屋の配置、デザインなどの業務に1人であたる。社屋の移動の業務が落ち着いた頃に、工場長の退職を契機として、工場長の仕事を受け継ぐことになる。工場長の仕事内容として、印刷機の予定組や資材の購入など工場全体のマネジメント業務であった。後継者は工場長に就任後に、業務プロセスの変革を行っている。以前までは、営業が仕事を受注すると、自社の協力会社との連携まで行っていた。しかし、それでは営業の生産性が落ちてしまうため、営業以外の生産工程の調整については、新たに工務部門を設置し、業務効率の改善にも務めている。

また、後継者は役職に就任する前に、設備投資と人材採用を行う。新たな設備が投入されることによって、従業員の業務フローも変わり、従業員の配置転換も起きた。新たな設備を投入した時には機械を担当するオペレーターに若い人材を抜擢し、これまで古い機械のオペレーターをしてきた年配の従業員にはマネジメント側に移行する必要があった。しかし、これまでオペレーターで働いてきた従業員からすると、マネジメントへの移行は心理的負担も大きく、退社する人材も出てきた。一方で、後継者は、会社の平均年齢が高いことに対して、新卒の社員を採用する。後継者が取締役に就任し、社長になるころには、

定年退職者や自ら退職する従業員もいた。一方で、新卒社員を採用していたこともあって、半数近くの人材が入れ替わっていた。当時は、自身が採用した社員が現場で中心となって働き始めるようになっていた。

先代経営者から何かを否定されたり、命令されたりすることはほとんどなかった。多くの場合は、先代経営者に承認してもらってから行動していたので、安心感もあった。先代経営者が、新しい社屋を建て、設備を導入し、後継者も決まっていることによって、対外的なアピールともなり業績が上向いたことに加えて「代表者ではなかったけど、代表者に近い仕事を社長になる前に経験できたので、良かった」と改めて、当時の経験を振り返っている。

ただ、先代経営者は、後継者に直接的に伝えることはないが、「後継者があまりにも決めるのが遅い」など母親には愚痴をこぼすこともあった。母親はそのことを息子には伝えずに、後継者の配偶者にそのことを話して、後継者は配偶者からその話を聞くといったように、家族のネットワークを通したフィードバックが行われていた。

初めて設備投資したときに、誰にも相談することもできずに、時間がかかり父親と喧嘩したことは一度あった。(それ以外は)直接、話をされることはない。(母親と配偶者を)クッションに置いて聞いていた。自分なりの考えがあったので、自分が決める以上は自分のタイミングでやる。

4. 完了期について

入社から9年後に後継者は、代表取締役社長で、筆頭株主になっているため、分離期はなく参画期から完了期に移行している。先代経営者は、代表権を外して取締役会長に就任している。

先代経営者に諫められたり、事業への関与ということもほとんどなく事業承継を進めてきた。しかし、完了期において、筆頭株主として代表権を持ったことによって事業展開などの意思決定における変化もあった。

取締役就任時から新たに取り組んできたデザイン業にも本腰を入れて取り組み始める。これまでは、仕様書の通り印刷を行ってきたが、新たにデザイン業を取り入れることによって、これまでの事業との相乗効果を意図していた。しかし、デザインの仕事はまったくない状態からのスタートであったため、デザイナーの仕事を獲得することに時間を要していた。デザインの仕事が十分には受注できないため、デザインの仕事がない時には通常の印刷業を行ってもらっていた。その結果、参画期の取締役就任後に採用したデザイナーは、印刷業との掛け持ちに不満を持ち退職している。

新しく採用したデザイン人材の仕事を作るために、後継者が中心となり、デザイナーの作品を発信するために展示会などの取り組みを行っている。代表取締役になる前には、自身の関心のあること、特に、売上や利益の面では表現しづらい上記のような取り組みは提案しづらかったが、代表取締役就任後は、直接的な利益が発生しなくても、将来的に企業の成長につながるものに投資することができている。

社長やって好きなことやってやろうとはならない(けれど)・・・自分が好きなことがきっかけとなって事業の中に取り入れていけないかということは自由になったので、新しいことを足していった。特別(先代経営者が後継者に)言ったわけではないけど、数字では表現しづらい部分は社長になった方がやりやすくなった。

代表になってから、後継者は数字としては表しにくいような新たな取り組みなどにも躊躇うことなく取り組みやすくなったことを語っている。

また、代表権を承継後には、先代経営者の出社の回数も減少すると共に、社内でのコミュニケーション機会(e.g., 意思決定に対する承認など)が減っている。自宅も同じ敷地内にあることもあり、会社での関係性よりも家族内の親子の関係がより強くなっている。

表 5 : B 社の事業承継プロセスの略歴

先代社長(父)		後継者 (長男)	
		後継者の行動	後継者の役職
1970年代	企業への参画 コンピューター化		
2000年代		他社入社	新規事業部
参入期 (9年)	株式譲渡の開始	入社	営業担当 入社時から贈与
		人材雇用	
		設備投資	工務と人事
2010年代			取締役
		デザイナーの雇用	
			専務取締役
完了期	取締役会長		代表取締役社長
		デザイン事業 関連会社子会社化	

第三項 C社について

C社は、3代目(後継者)の祖父が創業した会社である。戦前に創業し、当時は仕事着を製造する縫製工場から始まり、戦時中は一時中断する時期もあったが、戦後復興に合わせて事業を再開した。この時に、様々な仕事着を製品開発、製造を行った。戦後の復興景気に相まって、企業も大きく成長する。当時は、東アジア地域の外国人も多く在日していたので、海外とつながりのある人物からの誘いを受け、海外での工場設立を進める。当時は、まだ日本のアパレルメーカーが海外で製造展開を始める前の時代であった。C社は、戦後間もない時期から海外で縫製工場の運営ができたのは、創業者の妻(後継者の祖母)が縫製学校の先生をしていたという経歴があり、技術指導者として海外工場で指導と品質管理を行うことができたからであった。C社は仕事着の企画、製造に特化した企業であったが、2代目代表(以下：先代経営者)が保守・管理の営業をするC社の100%子会社を設立する。C社の子会社は、現場で使用した仕事着のクリーニングや破損の修理など保守管理にアプローチしている。C社とその子会社で、それぞれ企画・製造、保守・管理の包括的なサービスを提供することで信頼を得ている。これまでは、製品を販売して終わりであったが、C社の子会社の設立によって最終消費者との継続的なコミュニケーションをとるための接点を生み出している。

1. C社入社前について

後継者は、家族内でよくコミュニケーションを取るように心がけてきた。先代経営者は、多忙であり、日頃は家にいないことがほとんどであった。後継者は長女であるが、父を嫌うこともなく、たまに会う時間でコミュニケーションを取ることに努めていた。従業員や取引先の人でも、覚えてもらえているので、人間関係も円滑に進みやすかった。中学生の時に父が一時、入院したことがあり、後継者にとっては一時ではあったが、父親(先代経営者)が入院したことのショックが大きかった。この時に、後継者は10代半であったが父の会社を継ぐことを決心する。その後、後継者は会社を継ぐことを意識したキャリアを歩むようになる。

後継者は、先代経営者と進路について話すこともあったが、他社に入社し修行することに対しては是としていなかった。「大企業に入ってそこで働くと箔はつくけど、・・・先代経営者の中で大企業に入ったから(良い)」という価値観はなく」。後継者は、留学していた経験もあり、海外の大学院に進学したい気持ちもあった。しかし、先代経営者は反対されたため、大学院進学よりもC社に入社することを優先する。後継者が他社へ入社することや海外留学にいくこ

とについて先代経営者は賛同せず、後継者に事業承継を確実に行うことを最優先にした意思決定が行われ、大学卒業後すぐに C 社に入社する。

2. 事業承継について

先代経営者は、先々代経営者(創業者)より事業承継を行う際は、法定相続人が先代経営者の他にもいたため、事業承継の時に株式を一括で買い取っている。先代経営者が承継時に苦労した経験があったため、兄弟姉妹でトラブルが生じないように意識してきた。先代経営者の時の取締役は、家族以外の実業家が 4 名いた。後継者が入社することが決定してから、取締役の 1 人が会社を退社している。後継者の入社後、先代経営者は事業承継に向けて会社の経営体制など準備を始める。代表権の交代に際しては、後継者が代表取締役に就任し、先代経営者は子会社の代表取締役に就任している。これらのことが数年内に起こっており、短期間で取締役メンバーの構成が刷新されたといえる。現在は、後継者が代表取締役社長、先代経営者が会長、母親が監査役として取締役を構成している。

C 社は、参画期が 6 年で分離期がなく、6 年間で後継者が筆頭株主で代表取締役になった事例である(図 5)。後継者の事業承継については「家族全体で長女である私に事業承継をする空気感があった」と語っている。後継者は 3 人姉妹であったが、家族全体として会社は後継者が継ぐという意識があり、妹たちもそれで納得していたため、事前から家族内での了承がとられていた。株式の譲渡については、先代経営者から非課税枠より少し超えた額で譲渡されている。株式の譲渡については特別に相談があるわけではなく、株式を動かしといった報告があるだけであった。

父の中でのセオリーがあって、本来株式譲渡って非課税の枠で動かされることが多い。父は非課税で動かすことは、やっぱり社会的責任にならないといって、意思を持って動かしているということを税務署税務局の方にも伝えたいということで、ちょっとだけ費用が掛かるような株数を動かしていた。どうやら先々代のころから言われてやってきたと言っている。

後継者にとってもあまり意味があるのかわからず、また専門家の税理士からしても何の意味もないといわれるなど、先代経営者や先々代の価値観が大きく反映されていると考えられる。「・・・やっぱり父の中でお金がかかってでも、渡したということに何か想いがあったのかもしれない。他社さんにもそん

なこと聞かないので」。以上のように、心の準備をおこなっていることが見てとれる。一方で、後継者は、電子株式になっているため、直接的にモノのやり取りがないためにほとんど意識することがなく、株式譲渡の影響を実感していない。

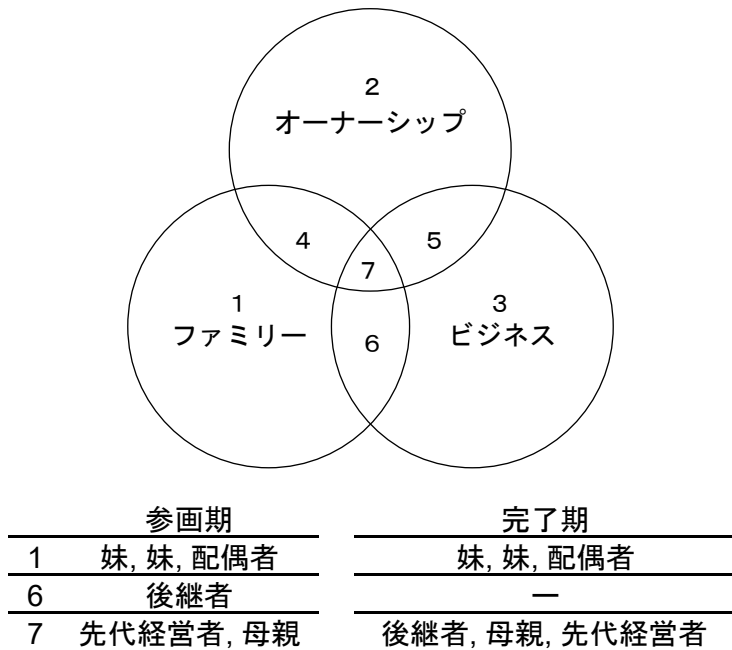


図 5 : C 社のスリー・サークル・モデルの変遷

3. 参画期について

後継者の初めの配属先は、営業部であった。営業活動を通して、仕事全体のフローを学んだ。入社当時は、全社的にも部門間が明確に分けられていたわけではなく、部門横断的に仕事をしていた。そのため、一つの案件を担当するにあたって、どの部署とも関わる必要があり、会社全体のフローを学ぶことができた。後継者は、事業を承継することを想定していたので、専任の担当のお客様をもつと引継ぎに時間を要するため、前任者から案件を引き継ぐということは行わなかった。後継者は「全てが新規(事業)の動きに専念していたこともあり、働きを管理することが難しい環境であったこと、景気が悪かった」こともあり、業績を回復させるために様々なことに取り組むことができた。新規事業を担当する中で、実際に失敗経験もあり、不安になることもあったが、「営業はよくも悪くも個人の成績が目に見える」ため、とにかく実績を作ることに努めた。

間接部門、企画、経理は(個人の成績が)わかりにくいけれど、営業部は売上でわかるし、上げれば評価されるし、下げれば悪いので、わかりやすい評価基準があるので当時は頑張っていた。全てが良い結果ではないが、我武者羅に頑張りました。

これは、実績を作ることでは従業員からは認められないと後継者が考えていたからである。実際に数字としての実績もついてきたこともあり、先代経営者から管理されることもなかった。また、これまで社内に営業を行う、特に新規事業を行うような女性社員はいなかったもので比較されにくい環境にあったことも、後継者の管理を難しくした要因であった。その後、営業企画のチーフを担当し、翌年には取締役部長に就任している。取締役就任後に、自社ブランドの再編や、新たな仕事着の企画・提案を行っている。先代経営者は、創業者ではないので、会社やブランドに対して、こうあるべきという頑なな想いを持っていなかったことも刷新を行えた要因である。

良し悪しであるけど、父は創業者でないので、あんまり C 社に対して「こうあるべき」のような頑なな思いがなかった。私も会社にもブランドにも、私自身の解釈をつなげることでスムーズに仕事ができたとと思う。私は理念とかアイデンティティって押し付けられると反抗したくなるタイプだと思う。型にはまりすぎることは事業承継のスピードを遅れさせる気がする。父も非常に柔軟だったと思う。

その結果、会社の中で中心となるブランドの刷新を行うなど、会社の売上にも大きく貢献している。このような実績も認められ、先代経営者から代表を引き継ぐことになる。

4. 完了期について

C 社は代表権の移行と株式比率の逆転が、同年に行われているため、分離期のない事例となる。先代経営者から後継者と姉妹への株式譲渡が行われ、後継者が代表取締役になって二年目には先代経営者の株式が 0%になっている。また、母親も後継者が代表取締役になってから数年後に非常勤となっている。

後継者が C 社の代表取締役社長に、先代経営者が代表権のない取締役会長と子会社の代表を兼任してした。先代経営者とは入社してから仕事面で重なり合うことはほとんどなく、先代経営者は経営に集中できていた。代表権を承継後に、これまで先代経営者が担当していた仕事が、後継者の仕事として少しずつ加わるようになった。先代経営者は、子会社の代表のため、ほぼ全ての株式を

C 社が保有しているので、最終的には後継者に意思決定権がある状態であった。このような状況であるが、別会社のそれぞれのトップとして、会社の成長を牽引する。「(父も私に任せてくれていたので)私も父がやりたいように任せている」と、完全に子会社は先代経営者に委譲している状態であった。先代経営者の速やかな退出には、先代経営者と後継者の間で、「従業員が板挟みになることを避けることが意図されていた」と後継者は語っている。そのため、先代経営者から C 社の印鑑や権限を全て渡すので「その代わり好きにやれ」と後継者は伝えられていた。

後継者の MBA への進学によって、先代経営者と後継者の両方が時間的に、制約がかかるようになる。

代表をかわるなら、その2年後までの間までに大学院に戻りたいというのは、ずっと父に伝えていたので・・・「代表になりなさい」と言われたときに、受験を意識したいと(伝えたので)、そっちのほうもバックアップしなきゃと父も思ってくれていたと思う。しばらくは、父としては、サポーターに徹してくださっていたのかなと思います。

この時に、先代経営者は、会社には出社するが、会議などには出ずに、業績の推移や日々の出来事を先代経営者なりに分析していた。後継者が会社を留守にするときなどは、先代経営者が(取引先などの)急な来訪などの対応をしていた。後継者を支える存在として先代経営者は在籍していた。特に、MBA 在籍時には、時間的にも物理的にも会社で顔を合わせる機会が必然的に減っていく。

(先代経営者と後継者が様々な要因で)物理的に会社で会う時間が減ってしまって、言いようがないというか、お互いにずっと一緒にいたら小言もいいたくなるけど、その機会が強制的になかったというのが正解なのかなという気がします。・・・私たちも親子ですし、ケンカしたいと思って小言をいうというかはたまにある。(それでも)一週間の中で数回しか会えない時に本当に必要な情報共有に特化できたということが全部建設的な話に進めれたのかと思います。これは特殊な例かもしれないです

会社での接点が減ってしまったことに加えて、代表取締役への就任が決定した後、MBA への進学を含め、後継者は様々なライフスタイルの変化も経験していたので、先代経営者は「仕事もプライベートもサポーターに徹してくれていたように振り返ると感じる」と語っている。

一方で、私生活においては、先代経営者と後継者は近くに住んでいたもので、会社では会う機会が減っても、私生活では会う機会があった。ただ、もともと後継者が会社に就職してからは家庭では会社の話をしていなかった。就任後、先代経営者と後継者が会社での物理的な接触が減ったことで、「そもそも相談する機会も、小言を言う機会もなかった」ため、今、限られた時間の中で最善を尽くすための話し合いが行われてきた。

ただ、先代経営者と後継者の間で、意見が対立していることもある。先代経営者は従業員満足や正社員雇用へのこだわりが強い、一方で後継者は、他社のように従業員の時間的な制約を省くためにも、非正規社員やショートタイマーの正社員などの枠を設けたいと考えている。しかし、会社の状況や先代経営者の想いを汲むことで、正社員だけの採用を行ってきた。実際に、「フルタイムでは働けないけど時短で働きたい人はいるので、社会の変化に対応することの必要性も感じている」が、先代経営者の正社員への想いを尊重して非正規社員の枠は作らないようにしてきた。

表 6：C 社の事業承継プロセスの略歴

先代社長(父)		後継者（長女）	
		後継者の行動	後継者の役職
2000年代	子会社設立	承継を意識	
		アルバイト 入社	販売スタッフ 営業部員
2010年代	株式譲渡開始		営業企画チーフ 取締役
		子会社代表取締役	代表取締役社長
	株式所有 0%	MBAに入学	
2020年代	子会社 代表取締役会長		子会社 代表取締役社長

第四項 D 社について

D 社は、4 代目代表(後継者)の祖父が創業した会社である。1940 年代に創業され、創業者の時代に事業を拡大し成長し続ける。創業者が急逝したことによって、2 代目には後継者の祖母が事業を承継する。祖母が 2 代目であったが、内情としては番頭や他の取締役が主となって会社を運営していた状況であった。後継者の父親である 3 代目代表(以下：先代経営者)が、D 社に入社するも番頭ら取

締役と衝突もあった。後継者が生まれてから半年後に、主要の取引先が九州に工場を建てたため、先代経営者は一念発起し、九州に支店を出す。九州では、先代経営者が夫婦で会社を回す傍らで、後継者を育てていた。D社の本社については、オイルショックの時に景気が悪くなり、番頭らから社長を押し付けられるような形で、先代経営者が本社の代表として就任する。当時、大きな借金を抱えており倒産の危機にも瀕していた。先代経営者は、業績が悪い中でも当時、老舗企業ではなく、新興企業に商品を卸すことで、D社も共に成長していくこととなる。

1. D社入社前について

D社の支店の責任者として先代経営者が九州に異動となったため、幼少期を九州で過ごす。物心つく頃に、現在の先代経営者が代表として本社に帰還した。先代経営者と後継者の間でD社の跡取りとして、継ぐことについて話をしたことはなかった。母親が「後継者に継ぐ気はあるのか」と尋ねた時には、先代経営者はそのことに対して怒るほどであり、その話題に触れることは少なかった。結果として後継者は、「僕が戻るということを決めたと思っている。『継がされて』という人は、ゴール(を)決められている。そのために何をするのかになってくるので。継がされた感、満載で。良かったのは自分で決めれたのが良かった」と振り返っている。

大学は文系の学部に進学し、後を継ぐことは考えていなかったが大学の先輩が多く就職していたD社と同じ商社に入社する。当時、海外からの資材を輸入し、加工し販売する仕事に従事しており、後継者には海外への駐在の話が来ていた。このときに、実家に連絡する用事があり連絡すると家庭内の異変を感じる。父親が体調不良で倒れたことを知り、病院に駆けつける。

それまでは強いおやじが倒れて心細くなった……。子ども心に何か手伝ってあげないかんのちゃうかとついついそれでそばにいてやりたいと思った時に、D社に入ればそばで見られる。

また、家族への想いに加えて、個人のキャリアに対しての想いもあった。

倒れたときに会社(商社)にいることもできたし、海外駐在も言われているし、でもそこで選んだ理由として(取引先の中小企業と関わる中で)中小企業の経営っておもしろそうやなと思って、それも伏線だった。倒れて手伝ってあげたい、と思った時にシンガポールに僕以外でもいけるけど、D社の後継者と、親父のそばにいてやれると思って。

後継者は、一人っ子であるため、家族のことを心配する想いと自身のキャリアに対する想いから家業を承継することを決意する。当時、後継者が担っていた仕事が商社の中でも特殊な仕事であったため、1年半の引き継ぎ期間を設けて、6年働いた会社を退職してD社に入社する。

2. 事業承継について

先代経営者は、経済危機において番頭ら取締役から、急遽代表を引き継ぐことになる。当時、先代経営者は、会社が倒産寸前の危機的な状況での承継であった。

うちの親父はカリスマ経営者なんですよ・・・やっぱほんまに苦しい会社がつぶれるようなときにチーム経営なんかやてられへんと。要は、みんなで考えて合意して進めようじゃなくて、1人が判断して“ぐあー”と進めていくような状態を彼は求められて、それによって会社もぐっと成長したときに、オーナー経営者が自分の努力とひらめきと勘で進めてきた会社で成功してしまったら誰も口出せなくなる。

会社の危機的な状況を救ったD社にとっては中興の祖と言われる存在であった。

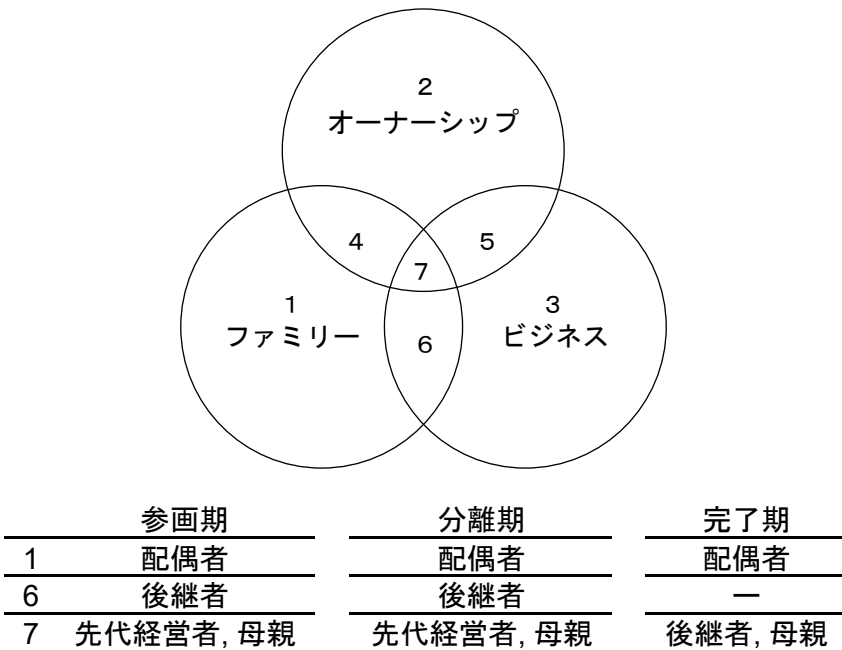


図6：D社のスリー・サークル・モデルの変遷

D 社の事例では、参画期が 6 年で、代表取締役就任後、先代経営者が逝去されるまでの半年間が分離期になる。後継者が代表に就任した時には、先代経営者の右腕、左腕と言われる工場長と経理部長が取締役に残っていた。経理部長は先代経営者に代わって、指導などサポートをしてくれる人材であった。後継者が社長に就任して、数年間は取締役を継続して後継者の経営を支えている(図 6)。

株式については、先代経営者が多くの株式を保有していた。そこから、非課税枠を用いて後継者に譲られていったが、先代経営者が逝去したときに遺産相続として大半の株式を相続している。母親の株式については、経済危機で株価が落ちたタイミングで承継している。その他の株式については、先代経営者の弟と妹が数パーセントであるが保有している。そのため、事業承継については、一般的な企業が苦勞するような点には苦勞はなかったと後継者は語っている。

3. 参画期について

6 年間の外部企業での就業経験を経て D 社に入社する。参画期においては、先代経営者が中心となって経営を行い、母親も会社で働いていた。分離期に向けては、後継者は、新規事業のリーダーを担当し、経営企画室、子会社の代表、副社長と会社の中心的な役職に異動していく。

後継者は、新商品のリーダーから経営企画室に配属され、副社長を兼務するようになる。その時には、社外に出て様々なセミナーや講習会に参加し、経営について学んでいた。また、経営企画室で副社長を務めながら物流部門の子会社の社長として勤務する。「(先代経営者の意向としては)小さい会社であつても社長という立場を経験させたいとの想いもあったようで・・・結構改革とかをやっていました」と述べている。後継者は、子会社で経営者としての意思決定の経験を積んでいる。

その一方で、経営について理論や実務を学ぶ中で、会社を良くしたいとの想いから、先代経営者に意見することも増えてくる。しかし、それに対しては、先代経営者からは、まともに取り合ってもらえていなかった。「(先代経営者から)『お前の話は聞けへん。俺の言うとおりにやれ』言うてた時もあるし。それは当然で、先輩経営者なので。僕は(先輩経営者の言うことに対して)NO を言っていた」。そのような状態で、以前から経営について意見交換や助言をもらっていた経営者コミュニティに参加した時に、著名な経営者に後継者は叱責される。

・・・「すべてはお前の甘えやと、ナンバー2としての甘えがそこに現れる。お前が他人のナンバー2だったら、私は称賛するけれども、息子のナンバー2はそれは唯一、甘えているに過ぎないと。ナンバー1が考えている事に対して意見を言うことはいいけど、お前が勝手にこうしたいああしたいということをナンバー2がいうべきではない。二年間くらいは少なくともカラスが白やと言われたら、白だということを広めることに努めろ」。・・・息子の場合はこれができんひんのやわ。

外部との関わりから、親子関係による「甘え」というものを自覚するようになっていく。それ以降、先代経営者の指示に従い、会社のナンバー2としての役割に徹するようになる。後継者は、「親父から愛も感じているし、まさか自分を切るとも思っていなかった」ということに改めて気づかされている。後継者も気づかないまま、親子の関係が会社の関係に表われてしまい、客観的な立場にある会社外の人間から指摘されることで親子関係の甘えを認識している。それから、改めて先代経営者との関係性を考える中で、社長と副社長という上下関係を明確にし、会社での人間関係を徹するようになる。

経営者の意向に従い経営者のナンバー2として仕事に努めたことによって、経営者から信頼も得られるようになる。後継者が代表取締役社長になる2年くらい前から先代経営者の体調が悪くなり、副社長という立場でありながらも決裁や会社全体の意思決定を担うようになっていた。

4. 分離期について

後継者は、D社に入社6年後に代表取締役社長に就任し、先代経営者は代表取締役会長に就任する。先代経営者の体調不良から後継者は代表取締役社長に就任する。代表取締役社長の就任から半年後に先代経営者は逝去する。そのため、分離期は半年間であった。分離期においては、株式の譲渡については特に進んでいなかった。

先代経営者とは、副社長のときにぶつかることが何度かあった。しかし、先代経営者の体調問題のため、先代経営者は後継者の経営に対して強く主張することができなくなっていた。また、後継者が副社長として先代経営者のナンバー2に徹したことで、後継者が意思決定者として一任される。

スムーズに事業承継が行えたけど、うちの親父が体調が悪かっただけ。言いたくても言えない状態だった。任せたっていう状態だった。口の

出しようもなかった。・・・元気やったら口出していたし、体調がよくなって息子に託すしかなかった。

実際に、代表取締役社長になったときに、先代経営者が元気であれば「親父の性格からして、絶対に口出ししてきていた」と、後継者は、先代経営者とは株主と経営者といった関係になっていたことを予想している。

5. 完了期について

完了期においては、先代経営者から遺産相続という形で、先代経営者の株式を承継している。また、母親も多くの株式を所有していたため、経済危機で株価が下落した時に国の制度を活用し株式の承継をおこなった。現在は後継者が過半数以上の株式を所有している。母親についても非常勤での勤務に変更されている。

先代経営者と後継者は商社としての問屋業が無くなるという危機感を共有して、自社商品を生み出したいという想いを持っていた。しかし、同じ想いをもちながらも先代経営者は、自社商品を実現できなかったことに対して、先代経営者とは異なる手順で自社製品の開発に乗り出す。先代経営者は、研究開発が成功したら、研究開発部や人材など自社製品専門の部隊を作ることをご構想してきた。一方で、後継者は、まず人件費以外の経費削減をすることで、資産に厚みを持たせた。もし、経費削減せずに研究開発に投資すると会社が潰れる可能性があるが、先に資産を蓄えることで会社に負荷を与えることなく費用を捻出することができている。この資金を活用し、研究開発部を設立し、人材の採用も行った。

研究開発型企業にするというのは僕の発信したことで、(先代経営者は)自社ブランドの商品がなかなか作れなかった、中間管理職の育成できひんかったといって(亡くなったので)・・・できひんかったと言われて(なんとか実現しようという気になった)。

しかし、事業承継をして2年後にリーマンショックが発生する。経済危機の中で、社内の従業員、社外の銀行はじめ多くの反対がある中で、新規事業に継続して取り組んできた。「今これ辞めたらうちの会社の未来がなくなる。ここ1,2年は生き残れるかもしれないけど。一切やめなかった」と述べている。社内からも研究開発をやめたらボーナスを出せるなどの声もあったが、それでも将来の事業を生み出すために投資を続けている。実際に、後継者もリーマンショックの年には、「3回は会社がつぶれる」と思うと同時に、「先代経営者が

いてくれたら」ということも思っていた。ただ、先代経営者がいなかったことで、自身の意思決定で責任をもって取組めたことが経営者として一番成長できた時期だと振り返っている。その後も、社内では経営方針の決定については合議制を導入し、社内では不足する部分に関しては外部人材の登用や、経営者コミュニティへの参加などを通じて対応している。

表 7：D 社の事業承継プロセスの略歴

			後継者（長男）	
			後継者の行動	後継者の役職
1970年代		九州に支社 本社社長に就任		
1990年代		体調不良	他社入社 継承を決意	建材事業部
参入期 (6年)	2000年代	父親の快復	入社	リーダー
		体調不良		副社長(経営企画室) 副社長(経営企画室) 兼 子会社の社長
分離期 (半年)			コスト削減	代表取締役就任
完了期			研究開発部	人材採用

第五項 F 社について

F 社は 2 代目代表(以下：後継者)の父(以下：先代経営者)が創業した会社である。1970 年代に創業され、グラフィックデザインを中心とする会社で、先代経営者が 40 代で起業した会社になる。創業当初は、売上がほとんどなく、会社経営が、厳しい状況であった。しかし、母親が実家から遺産相続による資金によって、創業期を支えている。創業後、先代経営者も母親も忙しく過ごしていたため、後継者とその兄は家で両親の帰りを待っていた。F 社の主要事業はグラフィックデザインによる学校案内のパンフレットの作成であった。もともとは父親がビジネス関連の企業を顧客としたグラフィックデザインを制作していたが、父親が現場から少しずつ離れ出してから、番頭が中心となって事業を回すようになる。番頭の顧客の多くが学校関係の取引先であったため、学校系のパンフレットが中心事業となる。後継者の入社後は、社会の IT 化に応えるために、デジタル関連の営業を行う。現在では、紙媒体とデジタル関連、動画関連それぞれ 3 分の 1 ずつを占める構成になっている。

1. F 社入社前について

先代経営者は仕事で忙しくしていたので後継者は先代経営者と過ごした記憶はあまりないが、夏休みの工作の宿題などに取り組んだことは記憶している。それ以降、後継者はデザインに興味持つようになる。後継者には、年上の兄がいたが、兄は芸術面よりも勉強が秀でていた。一方で、後継者は、工芸高校に進み、美術大学に進学する。大学では、ウェブなどのインターフェイスデザインを学ぶ。大学の卒業制作では関心のあった映像について学ぶようになる。そこで知り合った担当教員が、映像制作会社も経営していたので、そこに弟子入りするような形で就職する。

就職後は、子供向けのアニメーションなどの制作に従事する。3D グラフィックなどを夜通しで作業することもあり、体調不良になることも多々あった。繁忙期に、大きく体調を崩してしまうこともあり、先代経営者も後継者の身体を心配していた。また、先代経営者も当時還暦を超えており、後継者問題にも差し掛かっていた。先代経営者から「もし、会社を継ぐ気があるなら、早く会社に来てほしい」との申し出があり入社することになる。後継者の兄は芸術系ではあまり優れていなかったため、先代経営者も兄に継がせるつもりはなく、兄も継ぐ気がなかった。

2. 事業承継について

先代経営者は、事業承継の準備として創業時に親族や創業メンバーに分配した株の買い戻しを行っていた。先代経営者は、執行役員制度を取り入れていた。しかし、事業承継時にその制度を廃止し、取締役は後継者と先代経営者と後継者の母親だけになる。F 社の事例では、参画期が 10 年、分離期が 3 年で、筆頭株主の代表取締役社長に就任するまでに 13 年の事業承継期間がかかっている(図 6)。また、後継者は代表権の承継において、100%株式譲渡を主張したが、実際には実現しなかった。先代経営者にも、息子に完全に会社を委ねるつもりはなく、最後まで代表としての責任を果たそうとしていた。実際に、現在も株式は父と母の株式を合計すると 51%という数字を維持し続けている。後継者としては、信用されていない訳ではないが、完全には任されていないという印象を持っている。

1. 参画期について

2 年間の外部企業での就業経験を経て、F 社に入社する。入社時には、先代経営者と母親が会社で働いていた。分離期に向けて非課税の株式の承継が行われるが、大きな株式の移動は行われていない。

入社当初は、20 人くらいの規模の会社であり、後継者が一番若い存在であった。平社員から入り、掃除のお手伝いなど積極的に取り組んでいた。後継者は従業員からすると、社長の息子だから一緒に働きにくいだろうと思いフットワークの軽い子を演じていた。実際に、「会社のデザインがダサイ」と思っている嫌いながらも嫌われないように心のうちに秘めていた。ただ、ディレクター会議(役員会議)には、入社当初から参加し、入社後の早い段階から取締役としての役職を与えられていた。

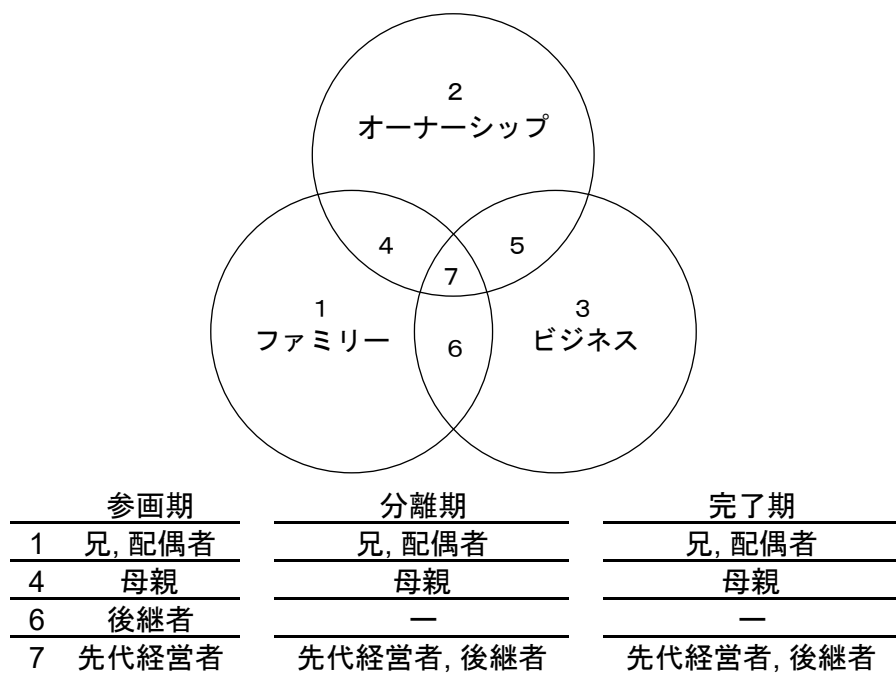


図 6 : F 社のスリー・サークル・モデルの変遷

入社当時から、先代経営者よりも創業メンバーの番頭が中心となって社内の業務を管理していた。そのため、先代経営者が先導を切っている姿を見たことがない。先代経営者が高齢であったことも関連して、デザイン製作などの実務上で、先代経営者と後継者の関わりは全くなかった。ただ、会議などでは、先代経営者は代表として意見を述べることはあったが、その他ではあまり先代経営者が活動している姿を見ることはなかった。

ただ、入社して間もない時に、先代経営者が取引の最も大きかった企業への商談に、後継者を同席させることがあった。取引先企業への訪問理由は、取引先企業からの値段交渉に対して、F 社がそれに答えられなかったときに、取引先企業が支払いを遅らせたことがあった。それに対して、先代経営者は取引先の専務との商談の場を設け、取引先に対して激昂した。その結果、最も売上の

大きかった取引先を失い自社の売上の4分の1が喪失することになる。その時のことを後継者は以下のように振り返る。

(先代経営者に対して)馬鹿じゃないのと思った。(ただ、)父は僕に見せようと思って連れて行ったのでは(とも思った)。支払いを遅らせるという対応をされて、それにぶち切れ・・・(後継者が)入社して間もないころで、何してくれっちゃってんだよ思った。僕の横で、お客さんにぶち切れて売り上げを失うのを見て僕は何をしなければいけないのかって考えたんですよ。

後継者は、無くなった売上分を補填するためにも新たに展示会場で営業活動始める。同時に、紙の時代からデジタルの時代になることを感じていたため、現在の紙媒体による仕事を続けていくと将来会社が潰れるという危機感があった。そのため、ウェブ関連の事業に移行するために、ウェブ系の人材の採用を担うようになる。また、売上管理のソフトウェアの導入や社内のIT環境を整えるなど多くの設備投資を行った。当時、売上の管理に2週間くらいタイムラグがあるといった現状があり、新しいシステムを導入することで業務の効率化を図っていった。当時、後継者の仕事としては、専門の仕事があるというよりも、営業、人事、総務を兼ねた仕事を担当していた。営業活動、人材の採用、そして設備投資などを積極的に行った結果、2年間で失った4分の1の売上を元の業績水準まで回復させることができている。

また、人材に関連したことでは、先代経営者からも早い段階で「仲間を作るように採用しなさい」と指導されていた。実際に、大学時代の仲間が入社してきて、協働で展示会の営業活動を行っている。「誰に採用されたかは社員の方は覚えている。一緒にやっ払いこうよ。チームが出来上がった状態で社長を承継することができている」と述べている。もともと人材の流動性の高い業界であるがF社は定着率が高い方である。社長に就任するときには、退社した社員と新しく入ってきた社員とで、構成の比率が入れ替わっていた。

4. 分離期について

F社入社から10年後に代表取締役社長に就任し、先代経営者は代表取締役社長に就任する。代表取締役就任にあたって、株式の承継を主張していたが、この時点では株式は非課税で承継するにとどまり、大きな移動は起きていなかった。

分離期では、先代経営者が代表取締役会長に就任し、後継者が代表取締役社長に就任している。当時は、「時代が合わない」などと言い争いをすることもあったが、最終的には、先代経営者が後継者の意向を汲み取るようになってい

く。WEB 事業を強化し、動画事業を推進するなど社内で新たな事業を構築していった。

最近とかでもコロナ禍で出社するかテレワークにするかの議論でテレワークを続けるべき、ただ、父は顔を合わせてしないとみんな離れちゃうよと。コロナも落ち着いてるんだから出社して仕事した方がいい。ケンカして、収まったり感染拡大したりのときでテレワークを続けて良かったと思っている。

実際に、退職する人材もいたので、先代経営者の主張も一理あると感じている。このような意見の衝突がある時には、親子ではあるが、経営者同士の話し合いであり、後継者は親子関係についてはそれほど意識していなかった。

5. 完了期について

完了期には、先代経営者から後継者に株式の譲渡も進み、後継者が過半数に満たない程度の株式を所有している。一方で、先代経営者と母親の株式を対し合わせると過半数を超える株式となる。

後継者が筆頭株主として、積極的な事業展開を始めていく。その一方で、先代経営者と後継者の母親の株式を合わせる過半数を超えている状態が続いており、後継者に完全に任せることができずに、株主としての力を維持した状態である。

僕が会社を売却するとかそういう行動に出ることを危惧している・・・本当にそういうこと(会社を売却)をするんじゃないかと。・・・(先代経営者は)最後は会社への愛が強い。・・・何でもかんでも息子に渡しちゃえばいいやていう感じではなくって、最後まで会社に対して責任を全うしようという意識があるんだなってのを感じました。

後継者は、大学院卒業後は、新しいサービスを作るスタートアップとの外部と連携を行い、新規事業を模索している。社内の事業としてではなく、外部に参画している。先代経営者は、本業以外の事業にも拡大している後継者の姿を見て、F 社の経営を疎かにしてしまうのではないかとといった心配も感じている。

(先代経営者は)そういうのをきっかけにつぶしてほしくないという心配心は感じます。踏み出しにくいというか守るものは守りつつ、全力で

僕がそっちに行ってしまうと本業が傾いてしまうので、そこらへんが難しいですけど本業の中で組み込んで、社員たちが気持ちがついていけなくなっちゃうし外と組んでやる方がいい。健全なのかなと。・・・安定している部分があるから、挑戦できることは感謝はしている。

自社内で新規事業を行うのではなく、別会社として事業に資本参加することに対しては、父親の想いを理解しつつ活動を行っている。実際に、自社内での事業として行うのではなく、外部の企業に資本参画しながら利益を出していく方向で進めている。ただ、今後は、自分の会社を作るなど自社以外の可能性も検討している。

表 7：F 社の事業承継プロセスの略歴

	先代社長（父）	後継者（次男）	
		後継者の行動	後継者の役職
1970年代	ホテル業 創業		
2000年代		映像制作会社	動画制作
参入期 (10年)	主要取引先と決裂	入社	
		展示会での営業活動 WEB事業/採用活動 動画事業	取締役
2010年代		動画事業の人材育成	
分離期 (3年)	代表取締役会長	経営権の移行 MBA入学	代表取締役社長
完了期	2020年代 取締役から退出	外部との連携	

第六項 G 社について

G 社は二代目(以下；後継者)の父(以下：先代経営者)が創業した会社である。G 社は 2000 年代に創業し福祉サービスを提供する。先代経営者は G 社を創業する前に、3 人の創業者と共に同業の会社 X 社を創業していた。共同創業者のうち 1 人は開業後、間もなく退出し、2 名体制で経営を行ってきた。後継者の兄は、他社へ就業後に先代経営者が共同で創業した X 社に入社している。その後、先代経営者が別会社として設立した G 社に勤務する。先代経営者は X 社の事業を分割し、G 社に事業譲渡することを決断する。X 社から G 社への事業を譲渡後に、先代経営者が代表取締役社長、後継者が専務取締役、そして後継者の兄

が常務取締役として G 社の経営を担う。現在は、後継者の経営手腕のもとに、福祉領域において多角化を行っている。

1. G 社入社前について

後継者は、上場ファミリー企業に入社し、ファミリー企業でのファミリー以外の立場を経験する。その後、外資系の会社に転職し、裁量権の大きな中で働いてきた。先代経営者が、共同創業した会社の経営に不安を感じたこと、後継者自身も経営者としてのキャリアを志していたことも重なり入社を決意する。後継者は会社に対して理念が大切であり、他人である別家族同士が経営することは将来的に困難な状況が生じると考えていた。

別れた方がいいと促したのは僕ですね。共同経営の場合は(株式が)50、50 で共同経営では経営のイニシアティブが取れない・・・赤の他人で全く違う人が(株式が)50、50 で理念が統一するわけがないので。

そのため、先代経営者とその共同経営者の方向性の違いがあること、また経営上の不安要素があったことから先代経営者である父親を心配し、別会社として経営することを提案する。後継者は、X 社から G 社への事業譲渡に向けて、デューデリジェンスなど交渉の役割を担う。G 社に事業譲渡を完了し、先代経営者と後継者の兄とともに G 社に入社する。

2. 事業承継プロセスについて

事業承継プロセスについて、G 社は参画期が 3 年あり、分離期のない事例である(図 8)。先代経営者の共同創業した会社から先代経営者が創業した別会社への事業譲渡が行われた特殊な事例であった。後継者が X 社からの事業譲渡を行い、3 年後に過半数以上の株式と代表権を先代経営者より承継する。先代経営者は代表取締役会長となるも、翌年には代表権のない取締役会長になり、その後、子会社の代表として経営を担うようになる。

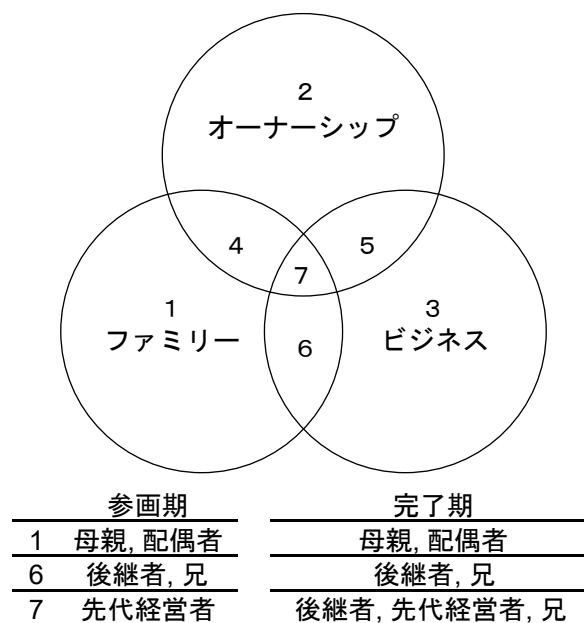


図 8 : G 社のスリー・サークル・モデルの変遷

3. 参画期について

G 社に事業譲渡後に、先代経営者が代表取締役社長に就任し、後継者が専務取締役、後継者の兄が常務取締役となる。株式については父親が大半を所有し、後継者は株式を所有していなかった。

後継者は、事業譲渡をした会社に入社後、将来的に事業承継することを見越して自律的に行動を行っている。「(先代経営者には入社前から)初めからイニシアティブを渡してくれというふうにいってました」。特に、社会福祉に関連する事業に携わるため、コンプライアンスを厳格にし、高齢者と未就学児に対するサービスなどに事業の多角化を進めていった。さらに、後継者が代表となり別法人を設立し、高齢者就労へのサービスへと高齢者向けのサービスを拡張し、積極的な事業展開を実施する。

事業拡大する中で先代経営者から諫められるようなことはなく、一方で先代経営者の経営について物申すことが多くあった。後継者の「先代経営者の否定から入っている」という言葉からも、先代経営者が権限を移譲のもとに自律的に行動している。先代経営者も後継者への信頼や期待というものを持っていたからこそ、権限を移譲していた。また、先代経営者も後継者に会社を託す方が、会社が大きくなるということも理解していたため、事業譲渡の段階から後継者に権限を大きく委譲している。後継者自身も以下のように語っている。

逆にうちの家の父が良かったのは細かいことを言わずに上がってきたもの(後継者の提案したこと)に対しても『ええんちゃう』みたいな感じ

でほぼ私がフリーでやってきたっていうことです・・・急成長してるっていうのはなにか他の投資をするということだから投資する原資を認めてもらえる自由さがないと基本的にそれってできないじゃないですか。全部ダメダメって言われると投資できないし。・・・兄も父もフリーハンドでやらせてもらってるっていうところがあるんでそこはありがたい話ですね

仕事については後継者が社内の重要な仕事の大半を担っていた状況であった。先代経営者と後継者の兄は現場での仕事に従事し、会社の発展に貢献する。一方で創業者である先代経営者からするとライバル心のようなものを先代経営者から感じていた。

ライバル心があるということは認めているからだと思うんですよね。だからその人の実力を認めてるから悔しいけど・・・(後継者に)力があるなって思ってた。それで任せた方がたぶん、今の時流にあってと。ただやっぱり過去からやってきたプライドもあるからそのジレンマにやっぱり先代は苛まれるんじゃないですかね

後継者の実力を認めたくて、権限を委譲しているが創業者としてのプライドもあり葛藤が生じている。

4. 完了期について

先代経営者は、後継者に代表権と過半数以上の株式を同時期に承継している。この時に、先代経営者が代表取締役会長に、後継者の兄が専務取締役に就任する。先代経営者は、翌年に代表権を外した会長に就任する。株式については、後継者が過半数以上を承継し、先代経営者と後継者の兄が一部を所有している。

経営については、後継者が大半の仕事を担っていたため、先代経営者である会長と常務の兄は、取締役としての役割を果たせていなかった。先代経営者や兄は家族内の関係を基本に物事を考える、一方で後継者は家族ではない会社組織としての関係を基本として取組んできた。「僕はきっちり分けないと嫌っていう、プライベートはプライベート、パブリックはパブリックとわけないと(嫌だった)」と述べている。代表取締役社長である後継者が取締役の資料を1人で作成し、会長と専務に説明をするだけ取締役会になり、十分に機能しているとは言えない状況であった。「家族なので、会社として手を出さない・・・いつまで経っても父親で、いつまで経っても兄として関わりを持っていて」、会社の仕事を依頼しても責任を持って役割を全うできていない状況であった。

後継者は公私を明確に分けるために、先代経営者と後継者の兄を H 社の取締役からの配置転換を行っている。配置転換先として、後継者は新たに子会社を設立し、先代経営者を社長に据え、兄とともに子会社に移動させている。

(先代経営者と兄とは)方向性が明確に違うので、逆にこのまま行ったらダメだと、僕はどちらかという拡大思考ですし、組織化だったり、なんならグローバル化っていうやっぱり大きいところに思考があるので。・・・なので、違う会社を作ってそこに兄と父も会長に入れてということでポジションは保っているっていう(形をとっている)

その結果、別の会社以身を置くことによって物理的に距離ができ、会社で直接顔を合わせる機会もなくなり、それぞれの役割分担も明確化された。その結果、会社での直接的な関係がなくなり、先代経営者と後継者の間では親子の関係のみが残るようになった。

後継者は、先代経営者が創業者としてのプライドに対しては配慮しつつも、会社において距離を取るような配置にすることによってお互いの関わりを減らしている。「・・・関わりがなくなると(家族関係も)円滑になりますね。良かったなと思います・・・あえて影響力が出ないようにこっちがしている感じです」。お互いの認識のずれから衝突のようなこともあったが、今みたいに別の会社で溝を開けている関係であれば、共通の話題ができて会話が増えたが、比較的良好な関係を保つことになっている。

表 9：G 社の事業承継プロセスの略歴

先代社長（父）		後継者（次男）	
		後継者の行動	後継者の役職
2000年代	X社共同創業	海外留学	
		大手企業へ入社	営業・マーケティング
	G社創業		
2010年代		外資系企業へ入社	事業企画
		X社からG社に事業譲渡	X社に入社
参入期 (3年)	G社代表取締役社長		G社専務取締役
		コンプライアンス重視	
完了期	代表取締役会長 取締役会長 子会社の社長就任		代表取締役社長
		別法人の設立 子会社の設立	
	2020年代		

第七項 H社について

H社の創業は、三代目代表(後継者)の祖父である。創業以来、建築物管理サービスを営んでいた。創業者は、大手企業を定年退職後にH社を創業している。創業後、会社の業績が悪い状況があり、別の大手企業に就業していた後継者の父(以下：先代経営者)が入社し、H社を支えている。先代経営者の就業後に、後継者の母親も経理や総務の仕事に加えて、現場のオペレーションの一部を担当してきた。また、母親の入社後に、母親の兄もH社に入社し業務に当たってきた。会社での立場と家族での立場が衝突することもあったものの、業績は安定していた。後継者は、先代経営者の体調不良をきっかけに入社している。後継者は、これまでの既存のビジネスに加えて、事業承継M&Aを通じて関連する事業を承継することで会社を大きく成長させてきた。また、M&Aの知識や考え方を家族内事業承継にも応用している。

1. H社入社前について

後継者は、もともと会社を承継するつもりはなく、大学卒業後は大手メーカーに就職していた。これは、自身の力でキャリアを切り開いていきたいという想いがあったためである。後継者が他社への入社から数年後に、先代経営者の体調不良をきっかけに母親から「会社に戻ってきてほしい」という連絡を受け、会社への入社を決める。これまで、先代経営者から会社を継いでほしいという話を受けたことはなかった。先代経営者は、H社を後継者に承継することで家業を継続させたいという想いがある、一方で後継者の幸福のために大手企業でのキャリアを歩んでほしいという会社の存続と子供の幸せとの間で葛藤があったことを後継者も感じ取っている。後継者も父親や母親の仕事をする姿を尊敬しており、これまでH社のおかげで自身の生活ができていたことへの感謝もあり、入社を決心している。

2. 事業承継プロセスについて

H社は参画期が8年あり、分離期のない事例である。先代経営者の体調不良をきっかけに後継者が入社しているが、先代経営者の快復後に先代経営者と母親の2人と後継者の間に衝突が多く発生していた。また、先代経営者から後継者に代表取締役を交代するまでの間に株式の譲渡はほとんど進んでいなかった。最終的には先代経営者が代表取締役を退任する形で、後継者に代表権と株式の全てが承継されている(図9)。

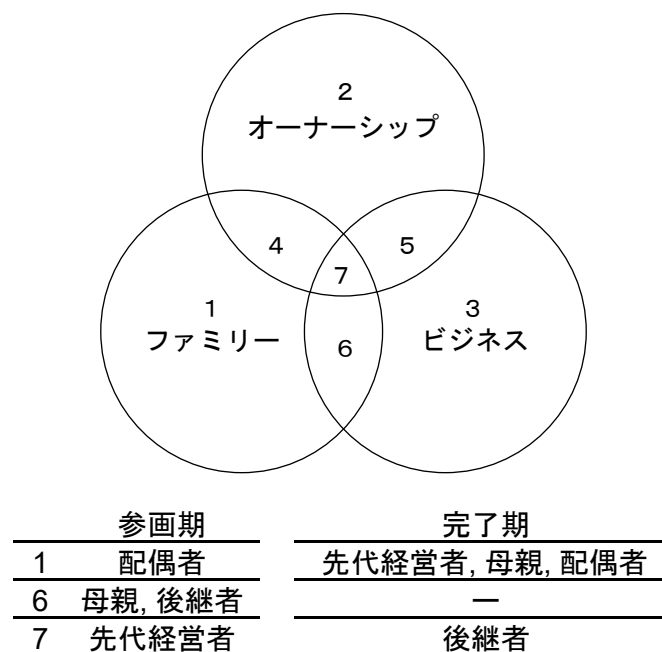


図 9：H 社のスリー・サークル・モデルの変遷

3. 参画期について

後継者が H 社に入社した当時は、先代経営者と母親が取締役として在職していた。また、株式については先代経営者が大半を所有する形であり、参画期においては、株式の承継は進んでいなかった。また、先代経営者の快復後に、先代経営者と母親の二人と、後継者が衝突することが多くなっていた。

後継者の入社時には、先代経営者も療養中であったため、「正直何も与えられていない状況」からのスタートであった。まず、後継者は会社の備品や就業規則など大手企業での経験を活かし、会社の基本的な仕組みの整備から取り組む。しかし、1 年目に、外的な要因から売上の約 1/3 の取引先を失うことになり、失った売上を取り戻すために、新規の営業活動に奔走する。建築物管理業はサービス面での差別化が難しく、新規の建物ではない既存の建物への営業活動では既に他社が受託している価格よりもコストを抑えて受注するしかない状況であった。2 年目に前年度の売上高と同水準に戻すことができたが、利益率が低い状態であった。売上は伸びても利益水準が戻らないため苦しい経営状況が続いていた。また、利益率の低い案件は、後継者はじめ従業員にも負担がかかり、従業員の入れ替わりも激しくなっていた。特に、新規案件では、後継者自らが現場の立ち上げや現場作業にも従事している。数年の間、売上高は伸びるが利益率が改善しない状況において既存のビジネスモデルの限界を感じ始めた後継者は、これまでとは異なる方法を模索し始める。

後継者は、既存のビジネスモデルでは成長が見込めないことから新たな経営手法として事業承継 M&A に着目する。この時に M&A を通して、株式や税務などの知識を身につけている。この当時、先代経営者が療養から快復して以降は新しいことを実施するときには、先代経営者と母親から止められることが多かった。先代経営者としても、H 社でともに働いてきた母親には苦勞かけたという思いもあり、母親のことを無碍にはできない関係であり、両親で一つの意見を出している。

常にやっぱり意見が合わなかったですね。特に母親と合わなかったですね。・・・やっぱり既存のお客様を守りなさいとずっと言われていた・・・そこで意見が合わなかったりとか、何かチャレンジをするという時には基本的にはノーと。

事業承継 M&A の意思決定のときにも、父親と母親の二人と後継者の間には意見に相違があった。先代経営者と母親は、公私を分けた経理や人材育成など内部統制を行い、堅実な経営を行ってきた。一方で、後継者は事業承継 M&A を行うことによって、10 年、20 年後を見据え、会社が成長していく経営をしていくべきであると考えていた。堅実な経営を行う先代経営者と母親に対して、後継者は会社の成長路線へと舵を切った結果、両者の間で衝突も増えていった。一方で、先代経営者と後継者としての関係の中で、自分の置かれている立場についても理解していた。

株が僕にはないので、最終的には僕が取締役ですから、要はお前、やめなさいと言われたら、いつでもやめさせられるわけですから、それがあるのとないと全然違いますよね・・・社長になることが事業承継ではなくって、(事業承継は)株の承継なんです・・・(株式と代表権を)同時にすることを計画していた

これまで後継者は、ついてきてくれていた従業員に対する責任もあり、仮にも株主である先代経営者から解任されるわけにはいかない状況であった。実際に、取引先も先代経営者ではなく後継者を会社の意思決定者として見なすようになっていた。また、先代経営者と後継者の衝突をいつまでも続けることはできないことから、後継者は、先代経営者にも退任時期を直接伝えるようになっていた。

会社を経営する上で必要な話であっても、先代経営者や母親と異なる意見を後継者が言うと、母親からは「両親を否定している」と捉えられ収拾がつかない

い状況が続いた。家族全体として「家族が家族じゃなくなっていく様が日々という感じで」した。ただ、衝突しながらも取り組んだ事業承継 M&A によって会社を成長させることができ、先代経営者からは、後継者としての実力を認めるようになっていった。先代経営者も会社自体も大きくなっていくことを実感しており、後継者の実力を内心では認めた上で、最終的に先代経営者が代表取締役を退任するという形で、後継者に代表権と株式が承継されている。

4. 完了期について

事業承継時に父親が貯めた会社の純資産に上乗せした退職金を渡したため、会社は債務超過になっていた。先代経営者からしても「意識的にも物理的にも(納得するしかない)」という状況であった。後継者は先代経営者のこれまでの蓄えに頼るのではなく、「自身で稼ぐ」という覚悟があつての承継であった。

マイナスからスタートする、これが普通じゃないかなと。絶対に終わった後に父親のお金が残っていたら、それ、わたらの時に貯めたお金やろって言われるんですよ。

先代経営者は他人に仕事を任せるのが上手く、下の世代を育てるのに優れた人物であったこともあり、後継者が代表取締役社長に就任すると会社に居座ることはなく会社から退出している。一方で、母親は、1 年程度、経理に携わり続け、「この現場が終わるまでは残る」といった形で会社に残っていた。先代経営者と母親の 2 人が組み合わさることによって、後継者との衝突を助長していた。

後継者が代表取締役に就任後は、事業承継 M&A などを通じた多角化によって売上と利益率を向上させていく。代表権と株式を承継したことによって、所有と経営が一致し、意思決定を迅速に行うことが可能となった。現在、事業承継 M&A の数を重ねていき、建築関連の事業を多角化させ、企業規模を急拡大させている。事業承継 M&A を通じて、事業承継 M&A によって買収した企業の経営者が継続して経営している事業や、新たに経営者に経営を任せている事業など様々な形で経営を行っている。ただ、従来の事業である建築物管理の事業を除いて後継者は経営者と関与するのではなく、会社全体のオーナーとして関わることによって会社全体としても各事業がシナジーを持ちそれぞれの事業が成長している。

完了期において、先代経営者と後継者の間で会社での関係はなくなり、親子の関係のみが残っていた。後継者は親子の関係について「普通の家庭とは違うが、親子は親子として残っている・・・完全に退任してから大分ましにはなり

ましたけど、話し言葉も敬語ですし・・・違和感が残っている」と話している。しかし、先代経営者と後継者の間で、H社を大きくしたいという考えは共通していたため、後継者が会社を成長させることが先代経営者に報いることにもつながり、現在では親子関係にも改善が見られている。

表 10：H社の事業承継プロセスの略歴

	先代社長（父）	後継者（長男）	
		後継者の行動	後継者の役職
1980年代	他社就業		
1990年代	代表取締役		
2000年代		他社就業	
	体調不良	入社 / 就業規則の変更	取締役
参入期 (8年)	2010年代 体調の快復	新規営業	
		事業承継M&A	
完了期	先代経営者の退出 (母親の退出)	事業承継M&A	代表取締役

第八項 I社について

I社は2代目代表(以下：後継者)の父(以下：先代経営者)が1970年代に創業した会社である。パッケージ製作の職人から独立し、型の製作事業として起業する。起業してから、事業が大きくなる中で、先代経営者の兄と姉が入社し、先代経営者を手伝うようになる。これまで倒産の危機も経験する中でも、事業を成長させてきた。後継者の入社前に、先代経営者の姉の息子(後継者の従兄)が会社に入社している。その後、後継者が入社し、後継者の弟二人も会社に入社し、取締役としてI社の経営に携わっている。現在は、M&Aなどを活用しながら事業所の全国展開させている。

1. I社入社前について

後継者は、I社を承継する意思を小学生の頃からも持っていた。先代経営者は、「家では早朝から家を出て、夜遅く帰ってくるハードワークのイメージが強かった」。後継者は、先代経営者の「会社を日本一の会社にしたいんや、その日本一の会社を継いで大きくしてもらおうことがわしの夢なんや」という話を子供ながらに聞いていたことを記憶している。また、後継者を含む兄弟全員が、就業前からI社でのアルバイトの経験があり、後継者は先代経営者が息子たちに

会社のことを教えようとする意図を感じ取っている。後継者のキャリアとしては、先代経営者の取引先の縁があり、学校卒業後に海外への語学留学に行っている。数年間の語学留学の後に日本へ帰国するも、すぐに I 社に入社するのではなく、別業種での他社経験を積む。I 社に入社後も、I 社に籍を置きながら同業他社で 1 年間仕事を学ぶ経験をしている。

2. 事業承継について

先代経営者が創業し、先代経営者の兄と姉が取締役として経営に携わっていた。後継者が代表になった時には、先代経営者、後継者の弟 2 人と従兄が取締役であった。I 社の事業承継については、参画期が 16 年、分離期が 10 年と最も長い期間をかけて事業承継を行った事例である(図 10)。後継者が代表取締役になった時には、先代経営者も代表権を保持した状態で会長として就業しているが、2 年の任期の後代表権を外し取締役会長に就任している。株式についても後継者世代に時間をかけて承継された。

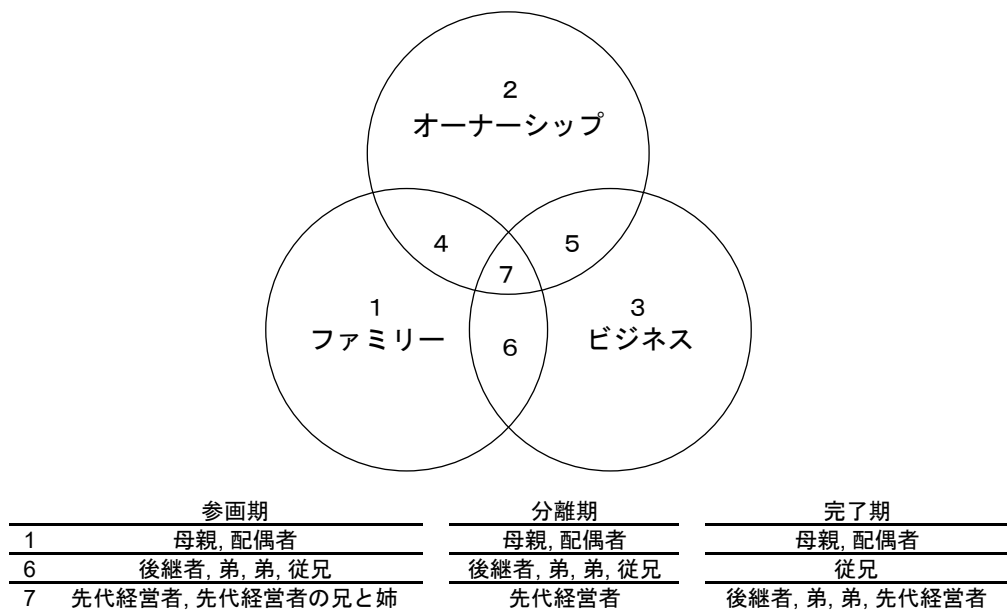


図 10 : I 社のスリー・サークル・モデルの変遷

3. 参画期について

2 年間の他社経験後、事業を全国展開する時期に I 社に入社する。入社後は、同業他社で 1 年間の修行経験を経て、本格的に I 社で働きはじめている。入社時には、先代経営者とその兄と姉、そして従兄が働いていた。一方で、母親は創業時には父親の手伝いをしていたが、早々に身を引き、後継者が入社する時には会社では働いていなかった。

入社当時は営業として仕事に従事する。全国展開に向け九州への営業活動に加えて、九州工場の設立メンバーとして駐在し、営業主任として働く。事業拡大の時期に入社しているため、九州工場が安定した後には、営業課長という立場で神奈川工場の立ち上げに従事する。次に、東京工場の立ち上げの責任者(事業部長)として駐在する。東京工場では、事業部長に後継者、工場長に弟と製造部長に一番下の弟が配置され、兄弟3人が同じ工場働いている。神奈川工場の時点で、事業の立ち上げという業務過多とその責任の重大さに加えて、先代経営者から、後継者としての見極められているというプレッシャーも感じていた。実際に、先代経営者から「(後継者が)会社に入ってお前(後継者)を社長にしようと思っているけれども、お前がふさわしくないと思ったら従兄を社長にさせようとも思っている」という言葉に少なからぬショックを受けている時期もあった。息子に継がせるのが夢であった一方で、経営会者として社員を抱える状況で、後継者の選択を間違えることはできないという考えが先代経営者にもあったと後継者は語っている。

また、工場の立ち上げ設立など大阪の本社外にいたので、会社の方針などに反発するようなこともあった時期であった。先代経営者が会社全体の方針を決定し、後継者が事業所の責任者として現場を運営する中で、経営者目線と現場目線では乖離があり、実家に戻った時などには議論になることもあった。

ただ、外部の会計士の話や先代経営者の右腕の助言もあったことから、親子喧嘩に発展しないように立場をわきまえた行動に従事してきた。後継者はⅠ社の会計士である人物が主催するセミナーに参加したことを契機に考え方が改まっている。そのセミナーでは、「『お前らはどうやって大きくなったのかわかっているのか。お前らが親に反発するのではなく親に寄り添わなあかん立場やろ』、『親を支えなあかん立場やのに自分達の屁理屈で反発するのは良くない』ということ言われていた・・・これでなんかちょっと目が覚めて」、心新たに一念発起している。同様に先代経営者の右腕からも「(会社で)親子関係の甘さを出すな」と指導を受けていた。

営業本部長として本社に戻り、後継者として本格的な事業承継が始まる。先代経営者からも、10年後に承継することを決め、計画的に取り組まれる。この取組み以前から、後継者が事業承継後に経営を行いやすいように、また後継者の会社にしてくために、後継者よりも年齢が高い人材を採用しない方針が打ち出される。本社では営業本部長から取締役、常務、副社長に昇進していく。

後継者が代表取締役になる半年前の副社長の時にDXに向けてシステムの導入を行っている。後継者よりも上の世代を入社させなかったことによって、創業者世代と後継者世代をうまく繋ぐ人材がいなかった。その結果、先輩たちのノウハウが後輩にうまく伝わっておらず情報共有が不十分であった。その世代

が引退する前に、社内の知識を次の世代に引き継ぐことが求められていた時期であった。自身が社長になってからは遅いという判断から社長に就任する前から取組み半年前に導入を始める。先代経営者は導入に対して初めは反対するも、後継者が説得して導入を決める。

4. 分離期について

I 社入社から 17 年後に代表取締役社長に就任し、先代経営者は代表取締役会長に就任している。代表取締役に就任するまでに、取締役任期ごとに役職を一つずつ昇進してきている。分離期において、後継者の従兄、弟 2 人も取締役に就任している。

I 社入社から事業拡大の段階において、後継者が九州工場、神奈川工場、そして東京工場の設立に向けて従事してきた。しかし、時代の変化とともに、自社工場の採算が取れなくなってきた中で、先代経営者が代表取締役社長の時から東京営業所と九州営業所の閉鎖について取締役会の議題として上がるようになっていた。東京工場については、経済的に採算が合わないとなり撤退している。一方で、九州工場については全国展開に向けた最初の拠点であったこと、先代経営者の出身の地でもあったことから合理的な判断を行えずにいた。

(先代経営者の出身地である)同じ九州というくくりで言うと、故郷に錦を飾るじゃないですけどもそういう意味で出したところなんで。父親の功績を残してあげたい・・・(父親が取り組んできたことを)残したいなっていうのがどこかにありますよね。なので、工場を閉鎖するのではなく何とか形に残しておきたいなと思ってましたね・・・営業所と・・・データセンターという形で残しました。それも今機能しているのですごく良かったのですけど。

最終的に、後継者が九州の拠点は残すという選択を行い工場として生産設備を田拠点に移し、営業所としての機能とデータセンターとしてのバックオフィスとしての機能のみを残すということで採算を取れるように転換した。

また、海外展開としてアジア地域に工場を出し、関連する周辺資材の製造を構想するも先代経営者より時期尚早だということで止められている。

暴走せんよんという感じではあったかもしれないですけど・・・会長の代の先輩たちももう数えるくらいしかいらっしやらなかったんで、(後継者の世代の)みんなで夢じゃないですけど。事業を起こしていくということを体感していきたいなと野心はあったんですけど、新しいこ

とをしたい、新しいことへの挑戦を全部蓋されていたことは残念でしたけど・・・変な方向に行かんようにというような感じでした。

代表取締役になってからの10年間は、後継者自身も社長としての実績もない状態であるため、会長が社長の時に計画していてできなかったことを引き継いでやっていこうと切り替えて取り組んでいる。

また、日々のマネジメントにおいても、先代経営者と後継者の間で、意見の相違があることもあった。特に、後継者が代表取締役社長になって初めの頃は、父親も代表権をまだ有しており、それぞれの意向に齟齬がある時期であった。そのため、従業員が両者の意向を伺い、両者の立場を立てなければいけないため、従業員に負担になることもあった。後継者は、この問題に対して先代経営者とのコミュニケーションを密に取るように工夫する。初めは、後継者には社長室があり、先代経営者には会長室が別にあったが、後継者が自ら会長室に移動することによって、従業員が2人に個別に確認にくることの手間を省けている。また、その場で案件についても意見交換ができることで、コミュニケーションにおいて齟齬が生じることを防いでいる。後継者は両者の考えを理解するためにも「(代表取締役に)なった後の1,2年はより一層コミュニケーションをとるべき」と語っている。

5. 完了期について

完了期には、先代経営者が代表権のない取締役として在職している。また、後継者の第2人も株式を一定数所有している。

完了期においては、第二創業として位置付けている。ただ、M&Aについては、先代経営者と議論することもあった。しかし、デジタル化の流れも重なったことで、これまでの方法とは異なる方法が求められていることを先代経営者が感じ取り、自分のできる範囲に見切りをつけて、これまで育ててきた後継者に託すようになり始める。(先代経営者自身も)「『今も時代の移り変わりが早いからもうワシはついていけん』と言っていて、自分のできる範囲を見切らあった部分があったかもしれない」。ただ、先代経営者が後継者に任せることができた要因の一つとして、後継者は「従兄弟を含めた兄弟の体制から、一身に1人に任せるのではなく、こいつらに任せる」という後継者の経営チームに対する信頼があったと語っている。

また、後継者の兄弟はそれぞれが異なる分野で活躍しており、お互いの立ち位置が明確になっている。お互いの立場を大事にしているため、会社での意見交換はあるが衝突は起きていない。

表 11：I社の事業承継プロセスの略歴

先代社長（父）	後継者（長男）	
	後継者の行動	後継者の役職
1970年代 創業		
1990年代	海外に留学 他社就業	
参入期 （16年）	同業他社に出向 九州工場設置 神奈川工場 東京工場	入社 営業 営業主任 事業部長
2000年代	本社に帰還	営業本部長 取締役 常務 副社長
2010年代	DXを推進	
分離期 （10年）	代表取締役会長	代表取締役社長
完了期 2020年代	九州工場を営業所へ 事業承継M&A	

やっぱりお互い3人がこの会社にいる限りはこの会社を潰したくないという思いは同じだと。ましてや父親が元気な間に会社がそういうことになることはあってはならないことだと。・・・会社が今潰れるとなったら何が原因と言ったらもう兄弟3人ケンカすることや・・・意見交換はしても兄弟げんかだけはせんようにしようと。

それぞれの役割が明確に別れており、会社の立場から意見交換が行われること、また、後継者が兄弟の関係については配慮していることもコンフリクトを発生させない要因となっている。

第九項 J社について

3代目経営者(以下：後継者)の祖父が戦後に創業した会社で、鑄造メーカーである。創業者が海外での経験から始めた事業である。当時は、戦後復興の時期であり、安い値段で販売することが求められていた時代背景もあり、金型を用いて工場で大量生産することでコスト削減を実現していた。しかし、オイルショックなどの経済危機によって事業が縮小し、事業譲渡によって現在の会社であるJ社が残っている。後継者の父親である2代目経営者(以下：先代経営者)は、事業譲渡後に残った経営資源をもとに新規事業に取り組む。そこでも創業者と

同様に、先代経営者は海外の事例から着想を得て新たに始めた事業が、家庭用品の事業である。しかし、この業界も 2000 年以降は価格競争となり、自社工場から OEM への切り替え、単一カテゴリーの商品の市場を守り抜いてきた状況であった。後継者の入社後は、同一カテゴリー内の商品であっても、企画力で新商品を開発し、現在はホームセンターや総合スーパーに販路を持ち、同一商品においてはトップシェアを誇る。

1. J 社入社前について

後継者は、メディア関係の仕事に就業していた。後継者は就業後に第一希望であったメディア関連の仕事に就業するも、数年間働いて自身のやりたい仕事と会社から求められる仕事との間に乖離を感じていた時期であった。また、プライベートでは、結婚をしていたが、結婚後にメディア関係の仕事を継続する姿が想像できなかったことから仕事面と家庭面から自身のキャリアについて再考している時期であった。この時に、先代経営者が体調を崩し、母親から家業を手伝ってほしいとの連絡があった。以上のような、個人として仕事と家族の要因が重なったこと、加えて配偶者からの理解を得られたことが契機となって J 社に入社を決意している。

2. 事業承継について

先代経営者の事業承継については、創業者からの事業承継であった。先代経営者は、創業者の次男であったが、家業を存続し発展させるために事業承継を行った。先代経営者は家族内のトラブルを解決しながら、家業と家族を守るために、矢面に立つ存在であった。

J 社の事業承継については、参画期が 5 年、分離期がなく完了期に入っている(図 11)。後継者は、先代経営者の体調不良がきっかけとなり入社している。先代経営者は、療養のために一時会社から離れる時期があり、先代経営者は株式を家族内の分散させている。その後、先代経営者の様態が快復し会社へ復帰する中で、先代経営者と後継者の価値観の乖離から衝突が起きている。この衝突を解決するために代表権の承継が行われた。後継者の配偶者が、J 社に入社しており、夫婦の株式を足し合わせることで筆頭株主になっている。ただし、株式の譲渡については硬直状態にある。

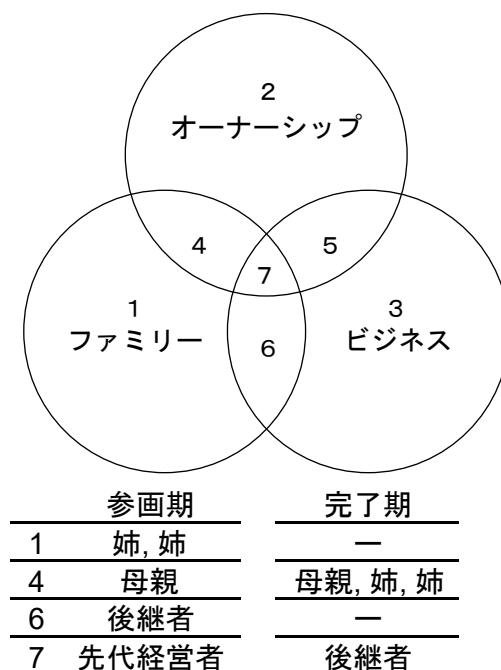


図 11：J 社のスリー・サークル・モデルの変遷

3. 参画期について

3 年間の同業他社での就業経験を経て、J 社に入社する。入社時には、家族では先代経営者のみが J 社で働いていた。後継者の入社後に、先代経営者の体調が優れなかったため、株式を分散させることで事業承継時のリスクを解消する。

J 社に入社後は、開発部に所属し、自社製品の OEM 先での製造ラインの指導に従事する。多くの海外のサプライヤーであるが、工場の製造に対しても介入する。製造ラインの指導では、ラインの見直しや品質のトレーサビリティの向上のために記録を求めるなど OEM であっても直接現場に赴くスタイルで製品価値の向上に努めている。

入社当時は、10 年くらいの時間をかけて事業承継をしようという先代経営者と後継者の共通認識があった。しかし、先代経営者の療養期間のために、2 年目からは先代経営者からの指導はあったものの後継者が会社の中心となって経営を行うことになる。この時から、先代経営者に意思決定を一任するのではなく、後継者が現場の情報をまとめて先代経営者に報告し相談しながら意思決定を行う体制になっていく。会社の方向性など事業戦略については先代経営者の指示のもと取り組まれたが、経理、財務といったお金の面と人事などの人の面について後継者が主となって役割を全うするようになる。

また、J 社は先代経営者が管理できる範囲での規模で維持していた。そのため、右腕と言われるような経営幹部も存在しておらず、これまで先代経営者が

1人で経営を行ってきた。後継者を管理しようとする存在はいなかったものの、経営者目線で議論ができる存在もいなかった。先代経営者の他には、経営について話し合う存在がおらず、「一緒に考えてくれるビジネスパートナーがほしい」と考えるようになっていた。その結果、配偶者を1年かけて、事業の戦略や経営を考えるパートナーとして入社してもらうために説得を行う。配偶者は、入社二年目から取締役就任している。

はじめは共通の課題に向き合っていたので足並み揃えて改革改善やってきましたんですけど、主人(後継者の配偶者)が入るくらいになってから、主人と私で独自の考え方ができてきて、社外の会社さんの事例とかも参考にして、前年(の計画を)踏襲しないで、次の時代に向けての計画を立てていくというふうになってから、父と足並みが揃わなくなって、結構ギクシャクするように。

先代経営者と後継者の認識のずれや世代感覚の違いから、先代経営者の過去の成功体験と後継者の提案が衝突することになる。例えば、先代経営者は、効率の良い売り切り型のビジネスモデルを志向していたが、ユーザーの購買行動の変化から、後継者はエンドユーザーの声によるフィードバックを前提としたビジネスモデルを構築する必要性を感じていた。「新しいことを提案すると、父がやってきた昔、正しかったことを否定しているように聞こえてしまう」と述べている。実際には、先代経営者の過去の成功を否定している訳ではなく、現在に過去の成功体験を応用することが適切ではないことが伝わらずに衝突してしまう。特に先代経営者の核心的な部分に近づくほど、先代経営者との衝突も生まれるようになってきた。

先代経営者の時代で成功したことや正しかったことを否定しているわけではないが、現在の市場には合わないということで、別の方法を提案するとお互いの正論がぶつかり合い、收拾がつかなくなっていく。

特に、後継者の場合には、先代経営者のように実績があるわけではないため、前例のないことをやろうとすると説得力に欠けることとなっていた。

そこを押し切るしかなかった、「それがどんだけ儲かるねん」、「どんだけうまくいくねん」と詰め寄られた時に「やりきります」と言い切るしか、前例のないことはそうしかできなくて、そこで押し切るためには強引さとか勢いとかしかなかった。

最も大きく衝突したのが、価格競争を実施してきた中で値上げをしないといけない状況であり、今後の会社の方針を含めて衝突があった。「(先代経営者からすると)牽制の一種でもあったと思うのですが、・・・最後は『誰が責任者なのか』という話になって、責任を自分たちで取る覚悟はあるのかという感じで、売り言葉に買い言葉で、借金の保証人も全部引き受けて」と述べている。この時に、共同代表を前提として代表権を譲るという話ではなく、どっちが上かを決める話だったため、先代経営者は代表権を外れた状態で取締役会長として籍だけを残す形で収まっている。

親子関係と会社での上下みたいな話では、そこでごっちゃになったので、会社での衝突と同時に親子関係が断絶するということも経験した。仕事上での関係が良好な時は親子関係も普通だったんですけど、仕事での意見が合わなくなってきたから・・・関係が冷え切っている時期もありました。

会社での関係が親子での関係と逆転する時点で、大きな衝突が生じている。会社での関係と親子での関係が入り組んでいるために、「本来であれば見せないような直球の感情がむき出しに出てくるという瞬間」があり、それぞれの関係が影響しあっている。

4. 完了期について

先代経営者が取締役会長として籍は置いているものの実質的に会社への関与はない状態である。一方で、代表権の承継時に先代経営者と後継者が衝突したために、それ以降の株式の譲渡が止まっている状況にある。後継者の入社後に、先代経営者の体調不良時に先代経営者の保有していた株式を分散させた時(代表権の譲渡前)に、後継者は株式比率としては少ないながらも筆頭株主となっていた。これは、先代経営者に逝去した場合に備えての承継であったため、他の事例とは異なる。

代表権の承継後に、後継者はこれまで事業の種をまいてきたことに集中して取り組み始める。先代経営者との衝突の後には、「改革を推進すると(先代経営者に)言っていた案件は着地させて実際に収益を上げる状態にしていけないといけないという緊張感を持って進めるようになった」というように、プレッシャーを以前よりも感じるようになっていた。新商品の開発に取組み、二年連続でヒット商品を世に出し、代表権の承継前よりも大きく売り上げを伸ばしている。

表 12：J 社の事業承継プロセスの略歴

先代社長（父）	後継者（末娘）	
	後継者の行動	後継者の役職
2010年代 参入期 (5年)	他社就業	
	入社	開発部門
	体調不良	取締役
	経営を学ぶ 将来への危機意識 夫の入社 新規事業	筆頭株主
完了期 2020年代	取締役会長	代表取締役社長
	新商品開発 新ブランドの構築	

(先代経営者も初めは)お手並み拝見みたいになっていたんですけど、もう一定の数字がついてきて、事業承継した頃から会社の売上がついてきた頃から父の考えが変わって、受け入れてもらえている。

「後継者自身も事業に成果がついてくることで、先代経営者への事業の方向性が見えてきて、自分自身も安心できる状態、父に何か言われても勢いでいかないという怖さがない・・・衝突する機会も減ってきている」と語っている。

しかし、株式の譲渡については、「経営権の譲渡のところで強く話を押しすぎたので、感情を害して、所有の譲渡のところの議論が、関係が悪くなりすぎてできなくなった」。会社にとっては、株式を後継者に集めることが良いとしても、株式の譲渡については取締役会では決議できず、個人の意思決定であるため株式を譲渡してもらえない状況である。

第四章 事業承継における法的所有権と経営権の承継

第一節 事業承継プロセス

事業承継を行った 9 社を対象に、法的所有権と経営権の承継プロセスについて明らかにする。先行研究では、経営者の交代に焦点が当たり、法的所有権に関連する議論が十分に行われてこなかった。以下では、法的所有権と経営権の承継プロセスについて、事例結果をもとに整理する。

まず、先行研究より導き出した事業承継プロセスをもとに事例を整理する。その結果、参画期、分離期、完了期の 3 段階から構成される「分離承継プロセス」と参画期から完了期に移行する「一致承継プロセス」の二つに分けられることが明らかになった。分離承継プロセスには 4 事例(A 社、D 社、F 社、I 社)が該当する。分離承継プロセスの特徴として、分離期があることに加え、分離期、完了期においても先代経営者が代表権を維持したまま在職していることである。一方で、一致承継プロセスでは、分離期がないことに加えて、先代経営者が参画期から完了期に移行するときに代表権を外しているという特徴が見られた。

先行研究では、所有権の承継については十分に議論されていなかったものの、Harvey & Evans (1995)では、所有権と経営権は二つのバトンとして別々に承継されることが指摘されていた。しかし、本研究においては全ての企業が別々にバトンを渡されるのではなく、所有権と経営権を同時に承継する可能性もあることが明らかになった。したがって、先行研究をもとに設定した事業承継プロセスに加えて、分離期のないプロセスがあることが明らかになった。つまり、必ずしも所有と経営が分離するというわけではないことが明らかになった。



図 12：事業承継における法的所有権と経営権の承継プロセス

(筆者作成)

註記：後継者が代表権を承継した分離期以降に、先代経営者が継続して代表権を有している場合（二代表制）もあるため代表権を括弧付きで表している。

第二節 事業承継における3つのモデル

第一節では、事業承継において分離承継プロセスと一致承継プロセスがあることが明らかになった。以下では、それぞれのプロセスの特徴について先代経営者と後継者の二者関係から考察する。まず、分離承継プロセスと一致承継プロセスの両方で、参画期である入社初期においては先代経営者と後継者の間でスチュワード関係が成立していた。参画期においては、後継者は潜在的な後継者として一般の社員や、ミドルマネジメント層とは異なる存在として自律的にさまざまな行動を起こしている。後継者は、先代経営者や直属の上司からの指示のもとに動くのではなく、会社にとって必要となる将来を見越した行動をとっている。先代経営者と後継者の間には、スチュワードシップ理論の説明にあるように自律的な関係があったといえる(Daivis et al., 1997; Hernandez, 2012)。先代経営者は、後継者に自律性を与え、後継者は組織に貢献することを意図して行動を行う。特に、将来自身が事業を承継することを意図しているため、スチュワードシップ理論の示すように、長期的な視点に立った行動(Hernandez, 2012)を行っていると考えられる。その後、後継者の役割が会社の意思決定を行う役割に移行する中で、それぞれの3つの事業承継モデルが明らかになった。まず、分離承継プロセスでは、先代経営者と後継者の間にエージェンシー・ガバナンスが機能していることから、エージェンシー関係が成立し、このモデルをエージェンシーモデルとした。次に、一致承継プロセスの中では、先代経営者と後継者の関係から2つのモデルが明らかになった。一つは、先代経営者と後継者の関係が、エージェンシー関係と親子関係の二つが拮抗するモデルである。もう一つが、参画期からのスチュワード関係を継続するモデルである。これら2つの一致承継プロセスのモデルについては、先代経営者のファミリー企業からの退出の仕方にも違いがあった。前者は先代経営者と後継者の間にコンフリクトが生じ、後継者が先代経営者の退出を促すことから強制的退出モデルとし、後者は先代経営者が自発的に会社の中心から離れていくことから自発的退出モデルとした。以下では、それぞれのモデルについて考察を行う。

第一項 エージェンシーモデル

分離承継モデルの特徴として、先代経営者が創業者や中興の祖といった会社の発展に大きく寄与した経営者からの事業承継であった。A社、F社、I社は創業者からの事業承継であり、D社は会社を倒産の危機から立て直し、中興の祖として会社の発展に大きく貢献した先代経営者であった。事業承継プロセスにおいては、分離期、完了期において、先代経営者は代表取締役会長として代表権を維持したまま在籍している。後継者が、代表取締役社長に就任後も二代表制を取っていたため、先代経営者からの介入が多々あった。完了期以降になる

と、先代経営者からの介入は徐々に減るものの、後継者は先代経営者の会社における存在を感じ続けている。例えば、F 社の場合には先代経営者とその配偶者（後継者の両親）の株式を合わせると 51%を超えている状況を継続し、完全には会社を承継しない状態が続いている。

参画期においては、後継者はスチュワードシップ理論の説明にあるように自律的な立場において、長期的な視点に立った行動が行われていた(Daivis et al., 1997; Hernandez, 2012)。例えば、A 社の後継者は高齢化する組織に対する問題意識から、これまで行われてこなかった若手採用を行っている。D 社の後継者は、新規事業として自社製品のマーケティング、販売などを行っている。F 社の後継者は、2000 年代のデジタル化の波が押し寄せる中で、アナログの紙媒体からデジタル媒体への仕事の受注に加えて、人材採用に取り組んでいる。I 社の後継者は、国内の新規拠点の立ち上げなどの業務に就いている。つまり、後継者は先代経営者から権限を与えられ、自律的な環境下において将来を見越した行動を行っている。これは、Jennings et al.(2014)が潜在的プリンシパルと表現しているように、後継者は、通常のエージェントとプリンシパルとの間にいる存在として行動を行っていると考えられる。ただし、自律的な行動を行うためには、先代経営者との間で自律的なガバナンス関係があることが前提となり、その結果として、後継者は将来を見越したスチュワードとして行動を行うことができる。

次に、分離期においては、参画期とは異なり、先代経営者からの直接的なモニタリングや管理が行われるようになる。例えば、A 社の場合、後継者と弟、従兄で構成される後継者チームが話し合いで決議した内容に対して、先代経営者が却下したり、意思決定に介入することが起きる。これは、完了期においても見受けられる。また、D 社の場合にも、参画期の終盤になる先代経営者が代表取締役社長で後継者が取締役副社長に参画しているときに同様の状況であった。具体的には、先代経営者は副社長である後継者の進言に対して全く取り合うことはなく、関係も良好でなかった。先行研究においては、後継者に対してはガバナンスが機能しないため、ファミリー企業特有のエージェンシー問題が発生することが指摘されてきたが(Schulze et al., 2001, 2003)、エージェンシーモデルにおいては先代経営者と後継者の関係において親子の関係よりもエージェンシー関係が強く表出していることが明らかである。確かに、D 社と I 社の場合には、一時、エージェンシー関係と親子関係が拮抗する時期も表出した。しかし、外部の人材からの進言によって、後継者が親子関係に対する「甘え」を認識することによって、衝突を避けることができている。

最後に、完了期においてもこの関係が継続している。筆頭株主であり、代表権も掌握している状況であるものの、先代経営者は代表権を維持し二代表制を

とっている状態である。先代経営者と後継者の間には、会社での関係においては後継者が権力を持っているはずであるものの先代経営者の影響力は依然として残っている。先代経営者と後継者の間には会社との関係とは別に家族の関係、つまり親子の上下関係が生涯残ることになる。A 社の場合には、完了期の初期段階においては、代表取締役会長として会社に出社して直接現場を見るなどモニタリングが行われ、変化があると後継者に対して意見するなどの行動が生じている。また、F 社の場合、後継者が筆頭株主になった後でも、先代経営者の夫妻で株式を足し合わせることで過半数を維持し続けている。加えて、F 社の後継者は、外部のスタートアップとの連携を推進するために出資を行っているが、先代経営者から本業に対する態度や、将来への不安から諫められることもあり、後継者が筆頭株主となってもなお、先代経営者の関与はあるといえる。つまり、完了期において、後継者が筆頭株主となり所有と経営が一致したとしても先代経営者に対して物申す株主や創業者として居残り続けていることが明らかとなった。

したがって、分離期と完了期においては、先代経営者と後継者の間にはエージェンシー関係が成り立っている。A 社の場合では、「ガバナンスが効いている」や「先代の目を意識する」といった言葉から表現され、何か変更を加える時には事前に代表取締役会長である先代経営者に確認をとってから現場の変更を行うといった手続きがとられていた。つまり、先代経営者が、創業者や中興の祖といった会社の創業や成長に大きな功績を残している場合には、後継者の行動を監視したり、制限したりするようなエージェンシー・ガバナンスが働くことが明らかになった。

これについては、二つの点から説明できる。まず一つ目に、先代経営者が後継者に代表権を譲りながらも抑圧的な管理を行う要因について、Huang et al.(2020)は、後継者のファミリー企業への意志と能力に着目している。先代経営者が抑圧的な管理を行うのは、後継者の意思と能力が両方とも高くライバル関係にある場合と、意思も能力も低く模倣を望む場合が指摘されている。つまり、後継者の能力が高くなり、経営者としての意識も高くなることによって、先代経営者と後継者が衝突する機会やライバル関係が成立することとなる。本研究の調査結果からも、後継者が昇進し会社の中で、中心となる仕事に取り組むことによって、先代経営者と後継者の間にエージェンシー・ガバナンスが働くようになってきている。二つ目に、目標調整理論に基づく、エージェンシーモデルの先代経営者は創業者や中興の祖といった会社の創業や成長に大きく貢献した人物による承継であるため、これまでの目標から身を引くことや、新しい

目標に向けて行動することなどが難しく、先代経営者が会社から退出を阻害していると考えられる¹⁰。

以上より、エージェンシーモデルの特徴は、後継者が会社の中心として意思決定をするようになるにつれて、先代経営者と後継者の関係が、スチュワード関係からエージェンシー関係へと変化していくことが明らかになった。先行研究では、ファミリー企業では、一般的に親子関係があり後継者を罰したり、監視したりすることが難しいことが指摘されている(Kidwell et al., 2013)。しかし、エージェンシーモデルの場合には、先代経営者と後継者の関係においては親子の関係よりもエージェンシー関係が表出することが明らかになった。事業承継プロセスの進展においてガバナンス関係が変化することについては十分に議論されてこなかったが、本研究の結果から後継者が代表権の承継、またはその前後において会社において中心的な役割を担うことによって先代経営者と後継者の間の関係がスチュワード関係からエージェンシー関係へと変化することが明らかになった。

第二項 一致承継プロセス

次に、一致承継プロセスの特徴として、所有権と経営権が先代経営者と後継者の間で分離する分離期がなく、参画期から完了期に移行する事業承継プロセスである。この事業承継プロセスに該当するのが、5社(B社、C社、G社、H社、J社)である。これらのうち、事業承継プロセスにおいて先代経営者と後継者の関係の違いから、先代経営者の退出において大きく異なる点があった。一つ目は、先代経営者と後継者の間で、会社と家族の関係が交錯することによってコンフリクトが発生し、後継者が先代経営者を退出させた事業承継である。二つ目は、先代経営者の退出意図があり、先代経営者が主となって自発的に退出した事業承継である。

1. 強制的退出モデル

強制的退出モデルの特徴は3つある。一つ目に、二代目経営者からの承継であり、H社、J社ともに、会社を大きく成長させた中興の祖からの承継である。二つ目に、先代経営者が、後継者が入社した早い段階で、一時的に会社を退出した時期があるということである。三つ目に先代経営者、あるいは後継者の配偶者が会社の中心的な役割を担っているということである。後継者の入社時、または入社後すぐに、先代経営者が一時的に会社を退出し先代経営者が復帰するまでの間、後継者は実質的な経営者の役割を担っていた。先代経営者の復帰

¹⁰ Huang et al.(2020)の研究では、ナルシシズムの強い先代経営者は後継者への介入を強める。

後に、先代経営者と後継者の間に、経営方針で衝突し、コンフリクトが発生している。先代経営者か後継者のどちらかの配偶者が、会社の中心的な役割を担うことによって、会社の関係と家族の関係が交錯している。最終的に、後継者がコンフリクトの解消のために先代経営者から筆頭株主となり代表権を承継している。その結果として、所有権と経営権の分離する分離期が発生しない事業承継が行われている。

参画期においては、先代経営者の体調不良を契機に後継者は会社へ入社を決心している。後継者は、先代経営者が一時的に会社を離れて、実質的な経営者の役割を担って会社を経営してきた。例えば、H 社の場合には、新規案件の獲得に加え、事業の垂直統合を手がけるなど売上を伸ばすことに従事した。J 社の場合には、新たな人材の採用や新規事業の創出に向けた取り組みを行っていた。先代経営者が不在の時には、スチュワード関係が成立していたと言える。

先代経営者が快復後に、会社に復帰すると先代経営者と留守を預かっていた後継者の間で、経営方針の違いからコンフリクトが発生するようになる。エージェンシーモデルと同様に、後継者が会社の中心的な役割を担っているため、先代経営者と後継者にエージェンシー関係が成立する。H 社の後継者は「取締役を解任されてしまっは、僕についてきた人に申し訳ない」といった言葉からも先代経営者と後継者の間には、エージェンシー関係が成り立っていたことが伺える。J 社の場合にも、経営方針の違いから取締役会議では衝突することが多くあった。ただし、エージェンシー関係においても H 社の場合には、M&Aを実施し、J 社の場合には新規メディアを開発するなど参画期においても、既存事業とは異なる領域への進出の試みが行われていることは、エージェンシーモデルとは異なる点である。

先代経営者と後継者の間のコンフリクトには、H 社の場合は、先代経営者(後継者の父親)とその配偶者(後継者の母親)が後継者に対して、J 社の場合は、後継者(先代経営者の娘)とその配偶者(後継者の夫)が先代経営者に対するものであった。つまり、会社の関係と家族の関係として親子関係、夫婦関係が混在している状態であった。Li & Piezunka(2020)によると、二つの側面で関連のある共通の第三者の存在(先代経営者と後継者に対しては後継者の母親)は、二つの組織や制度の境界を無くしてしまう存在であり、コンフリクトの原因になることを指摘している。Li & Piezunka(2020)では、先代経営者とその配偶者(妻)であったが、本研究では J 社のように後継者とその配偶者という側面からも会社の関係と家族関係が入り混じりコンフリクトを助長させた可能性がある。これは、Eddleston & Kidwell(2012)においても、家族と会社の役割が曖昧になることでコンフリクトが発生すること整合的である。最終的に、先代経営者を会社から退出させるという形で、会社内のコンフリクトを解消している。

完了期においては、先代経営者は H 社の場合には退職という形であり、J 社の場合には先代経営者が代表権を持たない会長として会社籍のみを残している。両社とも先代経営者からの実質的な会社への関与は全くない状態である。先代経営者の退出後には、H 社、J 社ともに新たな事業の創出に取り組んでいる。H 社の場合には、参画期から M&A を行っていたが、所有権と経営権が一致することによって M&A を通じて、垂直統合をさらに加速させている。J 社の場合も、デザイナーなど様々な異業種とコラボレーションを行うことを通じて新商品の創出に向けて取り組み、新規事業としても取り組んでいたメディアの知見を活用しながら情報発信にも取り組んでいる。

参画期の先代経営者の不在の状況においては、先代経営者が後継者に経営を任せることにより、スチュワード関係が成立していた。しかし、先代経営者の会社への復帰に伴ってエージェンシー関係へと移行し、先代経営者と後継者の間でコンフリクトへと発展している。これに、先代経営者か後継者のどちらかの配偶者が、会社の中心的な役割を担っているため、家族の関わりと会社での関係が交錯することによってコンフリクトを助長させていることが考えられる。最終的には、後継者が先代経営者を退出させる形で事業承継を進めた結果、所有権と経営権が後継者に承継されるようなプロセスになっている。

2. 自発的退出モデル

最後に、自発的退出モデルの特徴としては、所有と経営が分離する時期がなく、事業承継の以前から先代経営者が退出することを予期、あるいは意図していたことである。B 社の場合は、先代経営者は、後継者が事業承継しない場合 M&A を通じて第三者承継をすることも念頭に置いていた。そのため、後継者の入社後は、先代経営者は会社への執着はなく計画的に事業承継が行われていたといえる。C 社の場合も、後継者が入社するとともに、先代経営者は事業承継を迅速に進めている。G 社の場合にも分社化する段階から、先代経営者は経営者としては一線引くということが想定されていた。

また株式の譲渡のあり方にも共通の特徴があった。B 社、C 社ともに、非課税の範囲内での株式の譲渡は行わず、非課税枠を越える額で株式譲渡を行っていた。通常は、非課税の範囲内で、毎年、譲渡していくことが一般的である。しかし、退出型事業承継に該当する 2 社は少額ながら税金を納める必要のある金額の譲渡を行っている。B 社の場合には、若干の税を納めて、公式な記録を残すようにしていた。これは、銀行やその他の会社に対して対外的に事業承継を行っていることを示すためである。実際に、後継者が入社し事業承継することは取引先を含め、対外的には安心できる材料となる。B 社の場合は、後継者が会社に入社し、社屋や設備が新しくなったことで、対外的に大きなアピールに

なり、会社の業績も向上している。一方で C 社の場合には、先代経営者が、社会的な責任を果たすために税金を納めた形で承継することを意識していた。C 社の場合には後継者が代表取締役社長となってから数年後には先代経営者の所有する株式は無くなっている。G 社については、創業者からの事業承継であり、G 社の創業者が共同創業した別の会社の事業を G 社に事業譲渡している。他の二つの事例とは株式譲渡のあり方が異なるが、先代経営者は後継者への承継意図があり、同時期に、代表権を承継し筆頭株主となっている。

参画期において、先代経営者と後継者は、他の事業承継モデルと同様にスチュワード関係が成り立っていた。例えば、B 社は後継者に対して設備投資、人材採用など、資金調達以外の意思決定の機会が与えられ、C 社についても、新規営業先の開拓など自律的に行動することが求められる環境に身を置いていた。さらに、両社とも、後継者が取締役の段階で大きな会社の意思決定が任されていた。B 社の場合には、新たな事業としてデザイン業を新規事業として取組むために、デザイナーを雇い入れている。C 社の場合にも、会社の商品ブランドの刷新を行っている。このように、分離期がないものの、参画期から非常に大きな役割を担っていることも自発的退出モデルの特徴である。また、G 社については、先代経営者の共同創業した会社から先代経営者が創業した別会社への事業譲渡が行われた特殊な事例であったが、後継者が G 社への事業譲渡を行う中心的な役割を担っていた。G 社に事業譲渡後には、後継者は事業の多角化に取り組んでいる。自発的退出モデルでは、このような大きな役割を果たすことで、先代経営者からの信頼を得られてことも考えられ、信頼できる後継者がいることによって、先代経営者の退出を促進した可能性も示唆される(Gagné et al., 2011)。

完了期については、先代経営者が第一線から退き、代表権のない会長に就任している。これは、エージェンシーモデルでは、先代経営者が代表権を維持したまま、会長に就任していたが、自発的退出モデルでは、代表権を外した上で会長に就任しているという特徴が明らかになった。ただし、G 社については、一期目のみ代表取締役会長として籍を残している。また、後継者の行動の変化としては、B 社の場合は、代表権を承継後は、「短期的な利益になりにくい事業に対しても取り組むことができるようになり、自分の関心から事業につながることも増えた」と語っている。また、C 社と G 社については、先代経営者が子会社または別会社の社長に就任し、後継者が本社の代表取締役社長としてそれぞれ経営を担っている。3 社とも共通して先代経営者が、後継者の意思決定に介入することはなく、後継者に完全に経営を任せていた。

先行研究においても、先代経営者の退出の重要性が語られていき(Davis & Harveston, 1999; Nordqvist et al., 2013)。C 社と G 社の場合には役割分担も明確に

示されており、先行研究の結果と一致する。これは、目標再関与の議論において新たな役割を提供できたこと、そして先代経営者と後継者の役割分担ができている(Le Breton-Miller et al., 2004)。C社とG社は先代経営者が子会社または別会社の代表に就任することで物理的な距離をとっていた。先行研究では、後継者の自立性を確保するために、先代経営者と後継者の配置に距離を取ることが必要とされてきた(落合, 2014)。本研究においても、事業承継において、公式な権力(経営権や法的所有権)を承継後には、先代経営者から後継者に代表権が移行した時にも先代経営者と後継者の距離を取ることが、重要な要素となっている可能性がある。

以上のように、事業承継プロセスの違いが明らかになった。先行研究においては、事業承継について共通のプロセスが想定されてきた。一方で、Shi et al. (2019)や Miller et al. (2003) ではそれぞれのモデルの特徴について議論が行われてきたが、所有権の視点については十分に考慮されてこなかった。本研究では、事業承継において所有権と経営権の承継に着目することで、2つのプロセスと3つのモデルについて明らかにすることができた。

第三節 事業承継における成果

第二節では、事業承継プロセスの違いについて明らかにした。第三節では、事業承継プロセスが、事業承継の成果にどのような違いを生み出すのかについて考察を行う。特に、事業承継の成果としては後継者の企業家行動と業績、家族関係に着目する。企業家行動を取り上げる理由として、ファミリー企業が、前の世代と同じレベルの成長と財務的な承継を維持するためには、新規事業や多角化といった変革が必要であるとされるからである (Jaffe & Lane, 2004; Brumana et al., 2017)。Hauck & Prügl (2015)によると、先代経営者の認識において、事業承継中はイノベーションを促進する時期であることが指摘されているものの、事業承継プロセスにおける後継者の行動については十分に議論されていない(Garcia et al., 2019; Prügl & Spitzley, 2021)。

ファミリー企業においても新規事業や多角化が求められる中で、両利きの経営の視点は重要になる。両利きの経営では知の深化と知の探索の二つの視点から議論される。知の探索では新しい機会を発見し、創造し、実験することを意味し、知の深化では既存の知識を活用し、改善し、改良することを意味する(March, 1991, p.71)。ファミリー企業において知の探索を行うことは、ファミリー企業を継続させていくためにも必要である。したがって、以下では、両利きの経営における知の深化、知の探索の視点から後継者の企業家行動について整理を行う。

まず、本研究の調査対象において知の探索を起こした事例は、A社、B社、D社、F社、G社、H社、I社、J社の8社であり、C社以外の企業で行われている。A社は装飾用金属加工から工業用金属加工に、B社は印刷業からデザイン業に、D社は商社部門から研究開発部門に、F社はデザイン業からスタートアップへの出資、G社は介護事業から高齢者就労支援に、H社はM&Aを通じた建築関連部門への垂直統合、I社はM&Aを通じた新たな素材加工への転換、J社は日用品からメディア部門を起こしている。

エージェンシーモデルであるA社、D社、F社、I社については、分離期において先代経営者とはエージェンシー関係にあったものの、分離期以降には知の探索活動が行われている。A社の場合には、工場や制度など先代経営者の創り上げてきたものの変更しながら、新規事業や工場の建て替え、設備投資ということもおこなってきた。その結果、先代経営者、あるいは先代経営者の側近と衝突することもあった。F社は現在、外部の企業に他社と共同で出資している。共同出資については、先代経営者と後継者の間でプリンシパルとエージェントの関係が表出している。F社の先代経営者の立場からすると、本業の拡大こそ重視しているが、本業の継続を危ぶませるような他社への投資など事業の多角化について、後継者を牽制している。代表権を承継することは、後継者にとっても正式な意思決定権を持つこととなり、知の探索のようなリスクをとった行動を促進する要因になっている。知の探索を行った結果として、A社、D社、F社、I社は安定した成長を実現している。また、家族関係においても先代経営者と後継者で意見の違いから衝突することはあるものの、良好な関係を築けている。

一方で、強制的退出モデルでは、H社とJ社については参画期から知の探索が行われていた。H社、J社は、先代経営者が一時的な退出から復帰し、後継者と衝突する中で知の探索が行われていた。H社はM&Aを通じて企業規模の拡大を実現している。J社についてはメディア事業へ進出し、再度、本業に軸足を戻しながら、企業規模を拡大させている。しかしながら、先代経営者と後継者の間にコンフリクトが発生し、最終的に先代経営者が会社から退出することを促すこととなり、家族関係に遺恨を残している¹²。

次に、自発的退出モデルであるB社とのG社である。B社の場合には、後継者は取締役の段階からデザイナーである専門人材を雇用し、新規事業の創出に取り組んできた。先代経営者からの介入はほとんどなく、自らの意思で雇用し、営業活動や企画をするなど、デザインの仕事を切り開いてきた。これまでは先

¹² 事業承継直後は親子関係に不和があったが、後継者が会社を成長させる中で先代経営者との関係も改善に向かっている。H社とJ社の両社の先代経営者も会社が成長することに対しては誇らしく感じており、先代経営者と後継者の関係も徐々にではあるが改善が見られる。

代経営者の決済を確認する必要があったが、完了期以降は自らが全ての判断を行っている。「自分の趣味であったり、やってみたいことと事業を関連づけている」と後継者は語っている。これは決して道楽という意味ではなく、後継者自身の関心のあることをきっかけとして事業へと発展させているということであり、実際にそれ自体も会社の収益を生み出すことにつながっている。また、G 社も同様に、先代経営者から経営者として中心的な役割を任されていた。B 社は安定した成長を実現し、G 社は企業規模の拡大を果たしている。また家族の関係においても、先代経営者と後継者の関係は良好である。

しかしながら、自発的退出モデルの C 社の場合には知の探索が起こっていないことが明らかになった。後継者は、これまでのブランドを刷新することによって、売上を向上させているものの、知の探索は行われていない。したがって、知の深化を通じた安定した成長を実現しており、家族関係も良好である。しかし、この結果については、事業承継プロセスの違いからは十分に明らかにならない。この結果については、次章で考察を行う。

事業承継パターン		成果		
所有権と経営権の継承	モデル	後継者の行動	業績	家族関係
分離承継プロセス	エージェンシー(A,D,F,I)	知の探索 (分離期～)	安定した成長	○
	強制的退出(H,J)	知の探索 (参画期～)	企業規模の拡大	△
一致承継プロセス	自発的退出(B,G)	知の探索 (参画期～)	企業規模の拡大 /安定した成長	○
	自発的退出(C)	知の深化	安定した成長	○

図 13：事業承継のプロセスと成果

(筆者作成)

第五章 事業承継における心理的所有権の承継

第一節 心理的所有権と事業承継プロセスの関係

第四章では、事業承継プロセスについて、所有権と経営権について分離承継プロセスと一致承継プロセスの二つが提示された。さらに、一致承継モデルには強制退出モデルと自発的退出モデルが存在することが明らかになった。これら実際の事業承継プロセスとその成果の違いについては、第四章で明らかになったものの、なぜ事業承継プロセスとその成果が異なるのかについては明らかにされていない。先行研究においても 2000 年代前半までは、事業承継プロセスについての議論は行われてきたが、記述的な分析にとどまっており、メカニズムを説明したものは少ない(Gómez-Mejía et al., 2011)。本章では、心理的所有権の概念を用いることによって、事業承継プロセスの違いを明らかにする。

心理的所有権については、後継者へのインタビュー調査から明らかになった事実を基に推察した。例えば、先代経営者が創業者の場合には、心理的所有権が高いと考えられる。なぜなら、心理的所有権の理論にもあるように、会社を支配していること、親密に知っていること、そして多くの自己投資を行っていることからである。これは、社会情緒的資産においても、創業者が最も社会情緒的資産が高いことが指摘されていることとも整合的である(Gómez-Mejía et al., 2007)。次に、事業承継プロセスにおける先代経営者の行動からも推察することが可能である。例えば、先代経営者が事業承継プロセスにおいて、後継者に代表権を承継後も代表権を維持することや、所有と経営が分離する分離期の有無からも推察される。また先代経営者と後継者の関係からも、先代経営者が後継者に対してエージェンシー関係を持つ場合、心理的所有権の縄張り意識として捉えることができる。以上のような先代経営者の属性や行動から、先代経営者の心理的所有権について整理を行った。

次に後継者の心理的所有権についても後継者のインタビューから整理した。事業承継プロセスが進行することによって、自己投資が増え、会社に対する知識も増加する。また、役職の昇進や代表権、株式を承継することによって会社に対する裁量が大きくなることで心理的所有権は高くなると考えられる。また、自律性が心理的所有権を高めることが明らかになっていることから、スチュワード関係に身を置くことによっても心理的所有権が向上することが予想される(Henssen et al., 2014)。その他にも、先行研究よりリスクを取った企業家行動が行われている場合にも心理的所有権が高いことが想定される(Rau et al., 2019)。

第一項 エージェンシーモデル

エージェンシーモデルは、先代経営者の心理的所有権が高い企業の事業承継である。まず、D 社を除いた 3 社の先代経営者が創業者に該当する事例である。

D社の先代経営者も倒産の危機を救った中興の祖と言われる存在であった。つまり、先代経営者の会社における功績は非常に大きく、会社を支配し、深い知識を持ち、そして多くの自己投資を行っていることから、先代経営者の心理的所有権が高いことが考えられる。実際の承継プロセスにおいても、後継者が代表権を承継する時期と筆頭株主となる時期に時間的なずれがあり、分離期が存在している。また、後継者に代表権を承継して以降も、先代経営者は代表権を維持し続けている。ここからは、先代経営者が会社の支配を継続する意向が伺え、心理的所有権が高いことが推察される。また、心理的所有権が高いことの行動の表れとしても、先代経営者は縄張り意識を持ち、エージェンシー関係が成り立っていることがインタビュー調査の結果からも明らかである。具体的には、先代経営者と後継者の関係は、参画期においては、スチュワード関係が成り立っていたが、分離期を含む前後には先代経営者からの関与や牽制が増えるようになりエージェンシー関係が成立するようになった。これは先代経営者の心理的所有権が高いことによると考えられる。先代経営者は、心理的所有権が高いことから、目標調整理論の説明にもあるように、目標調整が困難であり、これまで会社で取り組んできた目標からの離脱や、会社以外の別の目標への再関与も難しい(Umans et al., 2020)。その結果、分離期以降も代表権も維持し続けていると考えられる。つまり、エージェンシーモデルにおいては、事業承継期間を通して心理的所有権が高いモデルであると言える。

次に、後継者について、参画期において先代経営者と後継者の間でスチュワード関係が成り立ち、後継者は自律的な行動を行っている。先行研究においても、自律性が高いことが心理的所有権を向上させる要因であることが明らかになっている(Henssen et al., 2014)。しかし、参画期においては後継者の心理的所有権が高いとは言い難い。分離期の前後で後継者が会社の中心的な役割に移行すると、二者の関係はエージェンシー関係へと変化し、後継者の行動が制限されるようになる。D社やI社の場合には、先代経営者の右腕として先代経営者に尽くす姿勢を見せており、先代経営者を中心とした行動を行っている。ここでは、会社の中核となる意思決定を行うことが一つの基準となっていると考えられる。実際の心理的所有権の理論としても対象に対して支配している感覚が重要である。会社の中での中心的な意思決定については、先代経営者からの牽制が入ることから参画期では自律的に行うことはできなかった。したがって、代表権を承継して以降に、エージェンシー関係は継続しながらも、代表になったことで責任や役割から心理的所有権が高くなっていることが考えられる。後継者の企業家行動が行われるのも代表権の承継後であった。実際に、A社の代表は「(新規事業に着手する上で)代表権がないと周囲を抑えることができない」と述べており、代表権が重要な要因として考えられる。これは、心理的所

有権において、支配している感覚を持つことが心理的所有権の向上につながるということも整合的である(Pierce et al., 2001)。したがって、エージェンシーモデルにおいては、先代経営者の心理的所有権は事業承継プロセスにおいて高い状態が継続し、後継者は分離期以降に心理的所有権が高くなる。

第二項 強制的退出モデル

強制的退出モデルは、エージェンシーモデルと同様に先代経営者の心理的所有権が高い企業(H社, J社)の事業承継になるとなる。先代経営者は、中興の祖として会社を発展させてきた人物であった。そのため、先代経営者は、創業者の場合と同様に、会社における功績は非常に大きく、会社を支配し、深い知識を持ち、そして多くの自己投資を行っていることから心理的所有権が高いことが考えられる。

エージェンシーモデルとは異なる点として、先代経営者が、一時的に、会社を離れている期間があったということである。この先代経営者が退出している期間に、後継者は先代経営者に代わって、経営者としての役割を担っている。経営者として会社を経営し、会社についての理解を深め、そして自己投資を行うことによって心理的所有権を向上させていると考えられる。一方で、先代経営者は、一時会社を離れた後に復帰すると後継者が経営者の役割を担っていることから、エージェンシー関係へと移行する。エージェンシー関係において、先代経営者の縄張り意識もあり、後継者との間で衝突することも多くあった。その中でも、H社は事業承継 M&A に、また J社は新たな事業に取り組み始めていることなどの企業家行動が行われているからも心理的所有権が高いことが推察される。したがって、参画期の段階から 2 者間で、心理的所有権が高い状態が発生している。これに加えて、先代経営者あるいは後継者の配偶者が会社の中心として参画しているため、家族の関係と会社の関係が、先代経営者と後継者の対立を助長させたと考えられる。その結果として、後継者は先代経営者を退出させる形で、代表権と筆頭株主となる株式を承継している。

第三項 自発的退出モデル

自発的退出モデルは、先代経営者の心理的所有権が低い企業(B, C, G)の事業承継である。B社は先代経営者が会社の承継と売却の両面から検討していた事例であり、C社は先代経営者の体調不良のために時間的制約もあったため、退出意図が高く心理的所有権も低い事例になる。また、G社は創業者から二代目への事業承継であり、かつ創業者が共同創業していた会社から別会社に事業譲渡した事例になる。そのため、先代経営者は創業者ではあったが、事業譲渡を行った企業であるため、通常の創業者とは異なり心理的所有権は低いと考えら

れる。実質、後継者主導で事業譲渡が行われ、事業譲渡後も先代経営者が代表取締役社長として在籍していたものの、後継者が中心となって経営を行っている状態であった。そのため、先代経営者は、事業譲渡の段階から後継者に経営者としての役割を任せており、退出する意向が強かったと考えられる。

B 社と C 社は、3 代目の後継者への事業承継であり、先代経営者は後継者がファミリー企業に入社し、事業を承継することを決心すると株式の承継を始めている。またこの 2 社について共通しているのは、先代経営者が株式の承継の時に非課税枠をわずかに超える金額を譲渡することによって税金を納めていることである。さらに、B 社と C 社については、後継者の代表取締役社長に就任時には代表権を外した状態で取締役会長職に就任している。G 社についても一期目を終了後に代表権を取り外し、子会社に先代経営者は移動している。以上の結果から、B 社、C 社、G 社については先代経営者の心理的所有権が低い事例であると言える。先代経営者の心理的所有権が低いために、事業承継もスムーズに行われ、所有と経営の分離する分離期がない事例となっている。

エージェンシーモデルのように、先代経営者の心理的所有権が高い場合には、後継者への承継が遅れることとなり、所有と経営の分離が発生する。また、後継者が代表権を有し筆頭株主になった後も先代経営者は代表権を維持したまま在籍することになる。次に、強制的退出モデルでは、先代経営者の心理的所有権が高く、後継者の心理的所有権も高いために、両者が会社の方向性について衝突することになる。最終的には、後継者が先代経営者を退出させることによって、完了期に移行している。最後に、先代経営者の心理的所有権が低い場合には、先代経営者が会社から退くことによって所有権と経営権が同時に承継される形となる。つまり、先代経営者の心理的所有権と後継者の心理的所有権の高さによって、事業承継プロセスが異なることが明らかになった。

第二節 心理的所有権と事業承継の成果の関係

第一節では、事業承継プロセスと心理的所有権の関係について確認を行った。事業承継プロセスにおいて、経営権と法的所有権の承継の違いについて、先代経営者の心理的所有権に加えて後継者の心理的所有権も影響していることが明らかになった。この心理的所有権は個人の認識であるため、先代経営者と後継者の両者それぞれの認識がある。先代経営者の心理的所有権が低い場合には、スムーズな承継が行われていた。第四章で事業承継プロセスによって、事業承継後の成果が異なることが明らかになった。しかし、自発的退出タイプの事業承継については、事業承継後の成果として後継者の企業家行動について共通の見解が得られなかった。この点について心理的所有権の視点から考察を試みる。

先代経営者の心理的所有権が高い場合には、エージェンシーモデルや強制的退出モデルのように、後継者と役割が重なり合うことによって先代経営者の縄張り意識からエージェンシー関係に発展している。まず、エージェンシーモデルでは、分離期以降に新規事業に着手している。エージェンシー関係であっても、後継者が代表権を承継することで、責任や役割の範囲が拡大することによって心理的所有権が醸成されると考えられる。その結果として、知の探索が行われ、安定した成長を実現している。次に、強制的退出モデルでは、先代経営者が会社を離れた期間があったため、後継者は実質的な経営者として会社を経営していた。先代経営者にとっては、一時、会社を退出した後に、復帰すると後継者と役割が重なっており、エージェンシー関係へと発展している。また、先代経営者は、後継者に対して事業承継を推進しているわけではないので、ディタッチメント・プロセス(古瀬, 2011)は進行していない。一方で、後継者は、心理的所有権の理論が示すように、先代経営者に代わって会社を経営する中で、自己と企業との関係を強め、時間と労力も投資して企業経営を行っている。その結果、後継者は、参画期から知の探索を実行している。しかし、参画期の段階において両者の心理的所有権が高い状態であり、両者が衝突する結果となっている。

先代経営者の心理的所有権が低い場合には、スムーズな事業承継が行われる。実際に、自発的退出モデルでは、事業承継プロセスにおいては先代経営者の心理的所有権が低いことが、事業承継プロセスの決定要因となっていたため、後継者の心理的所有権による影響は明らかにならなかった。しかし、後継者の心理的所有権によって後継者の企業家行動は異なっている。まず、後継者の心理的所有権が高い場合として、B 社の場合には、印刷業からデザイン業までを手掛けるために、デザイナー人材を採用し、事業拡大を試みている。また、G 社の場合には、関連する業界への多角化を通じて事業拡大が行われている。一方で、C 社の場合には、事業承継プロセスにおいて、知の探索は確認できなかった。心理的所有権が、後継者の企業家行動に影響を与えることが明らかになっており(Rau et al., 2019)、また、心理的所有権は知の探索を促進することも検証されている(Lee et al., 2019 ; Lee and Kim, 2021)。

C 社の場合には、先代経営者が体調不良から後継者への事業承継を急いだ事例であった。先代経営者が会社経営を継続したい気持ちがある中であったも、承継せざるを得ない状況があった。そのため、先代経営者の子供である後継者にとっては「父の会社」という先代経営者が所有者だという感覚があり、代表権や株式といった法的所有権と経営権を承継したとしても、そのことを塗り替えることができていないと考えられる。C 社の後継者の以下の語りからも先代経営者の価値観を大切にしていることが明らかである。

(先代経営者は)パート職の採用を拒否していて、従業員満足、正社員にこだわる方で。それではコストが見合わなかったり、柔軟性がここは未だに割れていて……。そこは父を尊重している(C社)。

以上のように、C社の後継者は大きな変革や意思決定を行うことができていない。その結果として、他者の事例に比べても従業員の離職も非常に少ない状況であった。

C社は、先代経営者の心理的所有権は低いものの、後継者の心理的所有権も低い事例になる。つまり、先代経営者は、ディタッチメント・プロセスが進行し心理的所有権が低い状態であるが、後継者の心理的所有権を醸成することができていない事例になる。C社は、商品ブランドを刷新することによって、売上を増加させ、安定した成長を実現している。しかし、人材採用など先代経営者の意向を尊重するなど、先代経営者の会社という意識が強いため、心理的所有権が醸成されず、後継者は知の探索のようなリスクをとった行動が行えていないと考えられる。

以上より、後継者の心理的所有権が高い場合には、知の探索のようなリスクをとった事業を展開することができる。先代経営者の心理的所有権が高い状態では、後継者は会社の中心として自律的に意思決定を行うことができず、心理的所有権を向上させることが困難となる。その結果、エージェンシーモデルでは、参画期においては知の探索は起きず、後継者が代表権を承継後である分離期、あるいは筆頭株主になった完了期以降に知の探索活動が行われる。一方で、強制的退出モデルでは、参画期における先代経営者の一時的な退出によって、後継者が経営者の役割を担うことによって心理的所有権が高くなる。しかし、先代経営者のディタッチメント・プロセスが進んでいないため、両者の間で心理的所有権が衝突し、コンフリクトが発生する可能性が高くなる。一方で、先代経営者の心理的所有権が低くても、後継者が心理的所有権を醸成していない場合には、知の探索活動は行われず、知の深化を通じた事業展開が行われる。つまり、後継者が、代表権と法的所有権を承継するだけでなく、心理的所有権も承継することが事業承継において重要な視点とも言える。

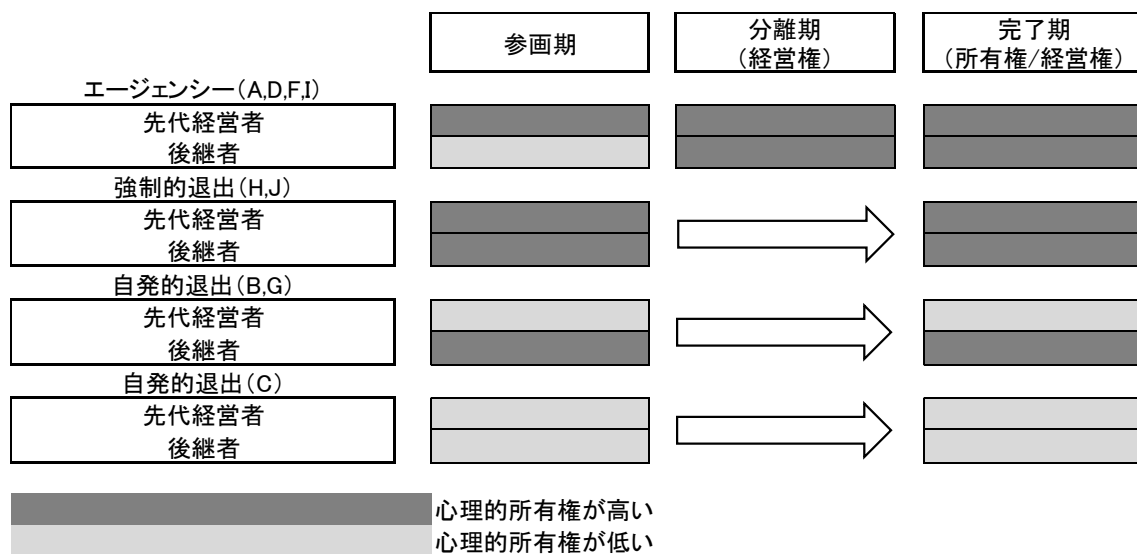


図 14：先代経営者と後継者の心理的所有権の承継

(筆者作成)

第三節 心理的所有権の承継に関する考察

先代経営者と後継者の心理的所有権の承継という視点を導入し考察を行う。ここで、心理的所有権の承継とは、先代経営者が後継者を認めた上で、後継者が企業に対して心理的所有権を高めることを表す概念とする。心理的所有権が時間をかけて承継されている事例がエージェンシーモデルである。参画期において、後継者はスチュワード関係にあることから自律性を感じているものの、会社の中心的意思決定に近づくほど、先代経営者との関係はエージェンシー関係となり、自律的に意思決定をすることが困難である。その結果、後継者の心理的所有権の醸成が抑制される。後継者が代表権を承継して以降も、先代経営者の心理的所有権は高くエージェンシー関係は継続するものの、後継者自身も会社の中心として正式に意思決定を行える立場となり、心理的所有権が向上するようになる。一方で、先代経営者も事業承継プロセスにおいて、段階的に事業承継を行っていくことによってディタッチメント・プロセスが働き、時間をかけた心理的所有権の承継が行われていると言える。その結果、分離期以降に後継者によって知の探索による企業家行動が実行されている。

次に、強制的退出モデルでは、先代経営者の一時的な退出によって、後継者が実質的な経営者として会社の意思決定を任されることによって心理的所有権が向上している。一方で、先代経営者は、会社から一時退出しているだけであり、事業承継プロセスによるディタッチメント・プロセスが進行せず心理的所有権が高い。したがって、先代経営者と後継者の心理的所有権が高いと言える。つまり、先代経営者から心理的所有権は承継されずに、後継者の心理的所有権

が高くなった結果として、心理的所有権を承継できなかったために両者の間に亀裂を生み出してしまっている。

心理的所有権がスムーズに承継されている事例としては、B社とG社が該当する¹³。先代経営者に退出意図があり、先代経営者と後継者のスチュワード関係の中で、後継者が会社の中心的な意思決定を行うことで心理的所有権を承継した事例である。先代経営者が会社からの退出意図を持ち、後継者に対して経営者に近い仕事をさせることによって心理的所有権は承継されうると考えられる。後継者は会社の重要な意思決定を行うこと、誰よりも会社への理解をさせること、そして自身の時間や労力を投資させることによって心理的所有権が高くなっている。実際に、参画期という早い段階から知の探索が行われることによって、先代経営者は既存事業に従事する、一方で後継者は将来を見越した知の探索に専念することが可能になる。

C社の場合には、先代経営者の心理的所有権が低い、後継者の心理的所有権も低い事例である。C社のみ完了期においても心理的所有権が低く、知の探索が生じていなかった。事業承継においては、経営権と所有権が移行するまでに6年という期間であり、先代経営者の株式も数年以内には持ち株比率が0になっている。C社の場合には、所有権と経営権についてガバナンス上ではスムーズな承継であると言える。しかし、後継者の心理的側面に着目すると心理的所有権が承継されていないことが明らかになった。これには二つの理由が考えられる。一つ目に、事業承継の期間が非常に短く、新卒で入社しているため年齢的にも最も若く承継している事例になる。二つ目に、先代経営者の体調不良が原因で事業承継を急いだ事例になる。そのため、先代経営者に対する想いが後継者の中でも強く残っていることが示唆される。その結果、後継者が会社の変革などを行うことができずに、心理的所有権を高める機会も逸していると考えられる。つまり、後継者にとっては先代経営者の会社という認識が強く残っているため、参画期にスチュワード関係にあり、自律的な行動を行っていたとしても、後継者の心理的所有権は低いままである。その結果、後継者が知の探索のようなリスクをとった行動を行うことができずにいると言える。

¹³ 企業業績については安定した成長と事業拡大といった違いが見られる。B社については、同業他社での経験を経て事業承継を行っている。G社については異業種から後継者として参入している。これらの違いによって企業の業績が異なることも想定されるが、これは後継者のキャリアに依存する可能性があるが本研究の範囲を超えるため取り上げない。

第六章 結論

第一節 本研究の貢献

本研究では、ファミリー企業の事業承継において心理的所有権と法的所有権の二つの所有権の概念を導入し、事業承継プロセスの違いを検証し、そのメカニズムを解明することである。一般的には後継者が代表権を承継した後に、筆頭株主になるため、所有と経営が分離する時期が発生することを想定した分析枠組みを形成した。しかし、実際の結果からは、先代経営者と後継者の心理的所有権によって分離期がない一致承継プロセスがあることが明らかになった。この結果をもとに、事業承継プロセスについて先代経営者と後継者の関係と心理的所有権の概念を導入し、3つの事業承継モデルを提示した。一つ目に、先代経営者の心理的所有権が高いエージェンシーモデル、二つ目に、先代経営者と後継者の心理的所有権が高い強制的退出モデル、三つ目に先代経営者の心理的所有権の低い自発的退出モデルである。事業承継については、画一化されたプロセスとして先行研究においては描き出されていたが、本研究においては、先代経営者と後継者の関係と心理的所有権を用いることで、事業承継プロセスのメカニズムについて明らかにすることができた。

二つ目に、心理的所有権の承継についてである。先代経営者と後継者の間で心理的所有権が承継されることが、後継者の企業家行動に大きく影響していることが明らかになった。先代経営者の心理的所有権が高い環境においては、参画期においては後継者の心理的所有権が低く、知の探索を行うことが困難であったが、代表権承継した分離期以降において後継者の心理的所有権が高まる中で知の探索を行っている。また、強制的退出モデルの2社については、先代経営者の心理的所有権が高いものの、後継者の心理的所有権も高いため、後継者は参画期から知の探索を行っている。最後に、自発退出モデルにおいては、先代経営者の心理的所有権が低く、後継者の心理的所有権が高い場合、参画期から知の探索活動に従事している。一方で、後継者の心理的所有権の低い事例については、知の探索ではなく、知の深化に取り組んでいることが明らかになった。

最後に、事業承継において先代経営者と後継者のガバナンスの違いについて明らかにした。事業承継の参画期においては、スチュワード関係が成り立つが、後継者の役割が中心化することでエージェンシー関係に転換することが明らかになった。これは、先代経営者の心理的所有権が高い場合に発生する縄張り行動として説明することができた。

本研究の実務的貢献として、古瀬(2011)の議論では、M&Aのような市場を介した売買では、創業者は会社と個人を分離するディタッチメント・プロセスが促進される、一方でファミリー企業のような贈与の場合にはこれが困難である

ことを指摘している。本研究では、2社の事例において、非課税枠を僅かに超えることで、納税の義務が生じる額の株式の譲渡を行っていた。これは、税を納めることで家族以外の税理士や銀行員などの第三者の目にも触れ、形としても現れることで、ディタッチメント・プロセスが促進され、心理的所有権を低下させる可能性がある。

また、経営者が会社を手放せないことは目標調整理論から説明されている (Gagné et al. 2011; Umans et al., 2020)。特に心理的所有権が高い場合には、目標調整が進まず、会社を手放すことがより困難である。目標調整理論の中には、目標からの離脱に加えて、新たな目標への再関与という視点がある。新たな目標への再関与については、先代経営者を別会社や子会社の社長として据え置くことで、先代経営者を新たな目標に関与させることによって先代経営者の心理的所有権を低下につながる可能性がある。実際に、本研究においても2社が完了期に先代経営者を子会社の代表としていた。このように、先代経営者の退出に向けて心理的所有権を調整する有効な手段として、税の視点と後継者による先代経営者の配置については実務的に有益な視点であると考えられる。

最後に、家族内承継における家族外の人物の役割についてである。家族内承継において、外部からの視点を取り入れることによって、親子関係による「甘え」を抑制することが可能になる。一方で、会社の中心を担う二名が夫婦関係にある場合には、先代経営者と後継者の間でコンフリクトが発生する要因となる可能性も示唆された。つまり、外部人材などを活用することによって、家族と会社の関係を切り離すことも必要と言える。

2. 本研究の限界

本研究は、インタビュー対象として後継者のみに調査を行った。その結果、先代経営者の行動については、先代経営者の意図までは明らかにできていない。先代経営者の行動と後継者の行動の二つの側面から議論することで、両者の認識のずれやそれぞれの視点によるバイアスを軽減することができたと考えられる。したがって、今後の研究においてはオーラルヒストリーなど手法を用いた検証が望まれる。

また、本研究では、創業者から二代目、二代目から三代目の事業承継といった、これまで日本で注目されてきた長寿企業とは異なる事例を対象として調査を行った。そのため、今回の研究からは、長寿企業における経営者の心理的所有権については検証できていない。特に、長寿企業の場合には、本研究が議論してきた個人的心理的所有権から集団的心理的所有権へと変化することが想定される。今後は、長寿企業を対象に、集団的所有権について検証することが望まれる。

最後に、本研究では親子の関係にある先代経営者と後継者の事業承継にのみ着目したため、その他の血縁のある家族内事業承継について考慮されていない。そのため、日本の研究において特徴的である子供の配偶者への承継(e.g.,娘婿)などへの承継については異なる議論が求められる。これは、縁戚のような存在においては所有権と経営権の承継の形が異なることが想定されるためである。また、二者の関係が異なる場合には心理的所有権の承継についても異なる結果となる可能性がある。今後は、家族関係の違いにも焦点を当てた実証研究が求められる。

参考文献

- Ahrens, J. P., Uhlaner, L., Woywode, M., & Zyburg, J. (2018). “Shadow emperor” or “loyal paladin”? The Janus face of previous owner involvement in family firm successions. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 73-90.
- Argyris, C. (1973). Some limits of rational man organizational theory. *Public Administration Review*, 253-267.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- 浅羽茂, 山野井順一 (2022). 『ファミリー企業の戦略原理：継続と革新の連鎖』, 日本経済新聞出版.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.
- Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, L., & Shaw, L. L. (1995). Immorality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1042.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81-108.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation’s relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation-strategic challenge for family business. *Journal Of Small Business Management*, 26 (2), 49-56.
- Brown, G., Crossley, C., & Robinson, S. L. (2014). Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: The critical role of trust in the work environment. *Personnel psychology*, 67(2), 463-485.

- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 577– 594.
- Brumana, M., Minola, T., Garrett, R. P. and Digan, S. P. (2017). How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business. *Journal of Small Business Management*, 55, 594– 613.
- Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 6-37.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá - Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource - and knowledge - based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090-1098.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.
- Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (2020). To merge, sell, or liquidate? Socioemotional wealth, family control, and the choice of business exit. *Journal of Management*, 46(8), 1342-1379.
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051-1066.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- 中小企業庁 (2016). 事業承継ガイドライン. 中小企業庁ホームページ (2021 年 10 月 24 日閲覧).
- Cooper, J. T., Kidwell, R. E., & Eddleston, K. A. (2013). Boss and parent, employee and child: Work - family roles and deviant behavior in the family firm. *Family Relations*, 62(3), 457-471.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Criaco, G., Sieger, P., Wennberg, K., Chirico, F., & Minola, T. (2017). Parents' performance in entrepreneurship as a “double-edged sword” for the intergenerational transmission of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 49(4), 841-864.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing family business research: The promise of microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386-396.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278-300.

- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.
- DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38(4), 351-374.
- 土居健郎(2007)『「甘え」の構造(増補普及版)』, 弘文堂。
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of management Review*, 15(3), 369-381.
- Dyer, W. G. (1986). Cultural change in family firms. Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177-1202.
- Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2012). Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369-386.
- Etzioni, A.(1991). 'The socio-economics of property'. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 465-468.
- Friedland R., Alford R. R. (1991) 'Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions', in Powell Walter W., DiMaggio Paul J.(eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. 232-263. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- 古瀬公博(2011). 『贈与と売買の混在する交換：中小企業 M&A における経営者の葛藤とその解消プロセス』 白桃書房。
- Gagnè, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it?. *Family Business Review*, 34(2), 154-167.
- Gagnè, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292-304.
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224-243.

- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gersick, K. F., Hampton, M. M., Lansberg, I., et al. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. In *Life Cycles of the Family Business*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Gimeno J., Folta T.B., Cooper A.C., Woo C.Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- 後藤俊夫監修(2021)『ファミリービジネス白書 2022 年版—未曾有の環境変化と危機突破力—』白桃書房。
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). ‘Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Harvey, M., & Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?. *Family Business Review*, 8(1), 3-16.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.
- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322.

- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family firm (s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182-202.
- Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509-534.
- Huang, X., Chen, L., Xu, E., Lu, F., & Tam, K. C. (2020). Shadow of the prince: Parent-incumbents' coercive control over child-successors in family organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 710-750.
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.
- James, A. E., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2017). Is it better to govern managers via agency or stewardship? Examining asymmetries by family versus nonfamily affiliation. *Family Business Review*, 30(3), 262-283.
- Janjuha-Jivraj, S., & Spence, L. J. (2009). The nature of reciprocity in family firm succession. *International Small Business Journal*, 27(6), 702-719.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. *Family Business Review*, 30(2), 111-118.
- Jaskiewicz, P., Heinrichs, K., Rau, S. B., & Reay, T. (2016). To be or not to be: How family firms manage family and commercial logics in succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 781-813.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080-1089.
- Jennings, J. E., Breitzkreuz, R. S., & James, A. E. (2014). Theories from family science: A review and roadmap for family business research. *The SAGE handbook of family business*, 25-46.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, M. L. (2018). More than meets the eye: A review and future directions for the social psychology of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 31(1), 125-157.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861-877.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Cater Iii, J. J., & Kellermanns, F. W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons*, 56(1), 5-12.
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lee, K., & Kim, Y. (2021). Ambidexterity for my Job or Firm? Investigation of the Impacts of Psychological Ownership on Exploitation, Exploration, and Ambidexterity. *European Management Review*, 18(2), 141-156.
- Lee, K., Makri, M., & Scandura, T. (2019). The effect of psychological ownership on corporate entrepreneurship: Comparisons between family and nonfamily top management team members. *Family Business Review*, 32(1), 10-30.

- Lee, J. S., Zhao, G., & Lu, F. (2019). The effect of value congruence between founder and successor on successor's willingness: The mediating role of the founder–successor relationship. *Family Business Review*, 32(3), 259-276.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122.
- Li, W., Bruton, G. D., Li, X., & Wang, S. (2022). Transgenerational Succession and R&D Investment: A Myopic Loss Aversion Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 193-222.
- Li, J. B., & Piezunka, H. (2020). The uniplex third: Enabling single-domain role transitions in multiplex relationships. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 314-358.
- Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabro, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390-405.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. In C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, & J. L. Ward (Eds.), *Family business sourcebook II* (pp. 87-92). Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Lu, F., Kwan, H. K., & Zhu, Z. (2021). The effects of family firm CEO traditionality on successor choice: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 34(2), 213-234.
- Lubatkin, M. H., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10), 1022-1029.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family - managed firms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 313-330.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of

- individual-level and firm-level effects. *Family Business Review*, 30(4), 347-368.
- March, J. G., 1991, Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 349-377.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent-founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379-1412.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York (McGraw-Hill Book Company)
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256-277.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674-693.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non - family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non - family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio - emotional

- wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.
- Mustafa, M., Labaki, R., & Henssen, B. (2022). Psychological Ownership in Heterogeneous Family Firms: A Promising Path and a Call for Further Investigation. *Entrepreneurship Research Journal*.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gómez-Mejía, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial processperspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122.
- 落合康裕. (2014). ファミリービジネスの事業承継と承継者の能動的行動. *組織科学*, 47(3), 40-51.
- Pieper, T. M., Klein, S. B., & Jaskiewicz, P. (2008). The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: evidence from family - influenced businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372-394.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(4), 477-496.

- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16, 121-144.
- Pittino, D., Martínez, A. B., Chirico, F., & Galván, R. S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 312-326.
- Prügl, R., & Spitzley, D. I. (2021). Responding to digital transformation by external corporate venturing: an enterprising family identity and communication patterns perspective. *Journal of Management Studies*, 58(1), 135-164.
- Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2019). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100246.
- Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C. R. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field. *Family Business Review*, 28(4), 292-311.
- Riar, F. J., Wiedeler, C., Kammerlander, N., & Kellermanns, F. W. (2021). Venturing Motives and Venturing Types in Entrepreneurial Families: A Corporate Entrepreneurship Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587211006427.
- Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. *Family Business Review*, 32(4), 330-353.
- Schröder, E., & Schmitt-Rodermund, E. (2013). Antecedents and consequences of adolescents' motivations to join the family business. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 476-485.
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24(4), 305-321.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.
- Shi, H. X., Graves, C., & Barbera, F. (2019). Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning*, 52(4), 101838.
- Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K. (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non - owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361-388.
- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell*, Oxford University Press (吉野壮児訳, 『トップ・リーダーの引退』新潮社, 1992年) .
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.
- Suess, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Sund, L. G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166-177.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. OUP Oxford.
- Uhlener M. L. Family business and corporate governance 328-348, in Wright, M., Siegel, D. S., Keasey, K., & Filatotchev, I. (Eds.). (2013). *The Oxford handbook of corporate governance* (Vol.28). Oxford University Press, USA.

- Umans, I., & Corten, M. (2022). Ownership succession intentions affecting earnings management in private family firms. *Small Business Economics*, 1-16.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 10.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Wade-Benzoni, K. A., Hoffman, A. J., Thompson, L. L., Moore, D. A., Gillespie, J. J., & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27(1), 41-57.
- Wang, D., Wang, L., & Chen, L. (2018). Unlocking the influence of family business exposure on entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 951-974.
- Ward, J. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra - family and external ownership transfer of family firms: short - term and long - term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352-372.
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1319-1340.
- Yin, R. (2014). Case study research: Design and methods. Los Angeles, CA: Sage.
- Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J. P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100336.

謝辞

本論文の執筆にあたり、数多くの方々にご指導、ご支援を頂きました。全員のお名前をあげることは叶いませんが、関わった全ての皆様に感謝申し上げます。

まず、調査にご協力いただきました企業の後継者の皆様、そして後継者をご紹介くださった協力者の皆様に感謝申し上げます。皆様のお力添えによって、この論文を書き上げることができました。

次に、指導教員である鈴木竜太教授にはゼミをはじめ、様々な機会でも多くのご指導を頂きました。また、服部泰宏教授にもゼミでご指導を頂き、大変貴重なコメントを頂戴いたしました。また、忽那憲治教授には、ゼミへの参加を快諾頂き、多くのご指導を頂きました。心より感謝申し上げます。

また、鈴木竜太研究室の諸先輩方には、研究相談を含め大変多くの機会を頂きました。博士課程から鈴木研究室に入った私を受け入れてくださったこと深く感謝しております。また、大学院の同期や後輩からも研究室での日常をはじめ、様々な場面で支えて頂きました。

最後になりましたが、大学院への進学の助言を下さり、これまで支えてくださった方々に深く感謝申し上げます。そして、私の意志を最後まで尊重してくれた両親、家族に感謝申し上げます。

なお、言うまでもないが、ありうべき誤謬の一切は、筆者の責に帰すものである。