

英文文献で見る中小企業の事業承継研究の現状と課題 —四大学術誌を中心に—

堀越 昌和

福山平成大学経営学部経営学科

要旨：本稿では、中小企業の事業承継に関する研究史の整理の不足を鑑み、世界の中小企業研究の代表的な学術誌「四大学術誌」を中心に、58本の論文を精査した。その結果、規模が小さいほど事業が承継されにくいのが、他方で、所有者や経営者にとって、事業を承継することはメリットとなることが示唆された。また、事業承継計画を成文化し、外部のサポートを受けつつ、そのプロセスを適切に管理することが、事業承継の実現に向けて重要であることが示唆された。

キーワード：中小企業、ファミリービジネス、事業承継、事業承継計画

1. 目的と背景

事業承継研究の嚆矢と目される『Management Succession in Small and Growing Enterprises』（Christensen,1953）が刊行されてから、半世紀以上が経過する。この著書のなかでChristensenは、中小企業の事業承継に対して、二つの重要な視点を提供している。

一つは、小規模性から生じる問題である。例えば、中小企業の経営者によくみられる、日々の成り行き管理が、事業承継の計画的な実行を妨げる要因となる。具体的には、従業員数、金融あるいは管理面での制約というだけでなく、長期的な戦略ではなく即席の戦術への過剰なまでの集中、教えることよりも行うことに長けた能力、物事は本質的に上手くいくという楽観主義といった、中小企業の経営者の特質が、事業承継の計画的な準備を失敗させる十分な要因となる（Christensen,1953,chapter.I,II,III）。いま一つは、ファミリーによる支配、所有と経営の問題である。事業承継の問題の多くは、ファミリー支配か否かに関わらず、あらゆる中小企業にとって等しく問題であるが、なかでも、ファミリー支配の中小企業（以下、「ファミリー中小企業」という）が直面する問題の困難さは格別である¹。問題への対処として、ファミリーメンバーの経営参加の制限、ノンファミリー人材の

¹本文中でも触れているが、本稿で用いるファミリー中小企業、中小企業及びファミリービジネスの定義は、それぞれ次の通り。ファミリー支配の中小企業について「ファミリー中小企業」、ノンファミリーの中小企業について「中小企業」、前二者に当てはまらないファミリー支配の企業について「ファミリービジネス」。ファミリービジネスに関しては、各論文において、本文を読めば中小企業を対象としていることが分かるが、論題、要旨、キーワード及び研究の方法と対象では、単にファミリービジネスと表記している。

登用、外部からの助言が有効であるが、多くの場合、事業承継を準備する際、メンバーの欲求と企業の最高の利益と相いれないことがあること、地位や待遇におけるメンバーの優遇、メンバーによる情報の秘匿やメンバー同士の不和、ファミリーのリーダーシップの保持や経営人材の育成の困難さといった、ファミリー支配に固有の問題に直面する（Christensen,1953,chapter.X）。

こうした格別な困難さもあってか、ファミリー支配の企業（以下、「ファミリービジネス」という）を対象とした事業承継研究は盛んで、国内外を問わず、文献研究も盛んに行われている。所有と経営は、ファミリービジネス研究の伝統的なテーマとされるが、なかでも、事業承継は、企業の存亡を揺るがしかねない深刻な経営問題にも直結するため、従来から強い関心を集めてきた（後藤,2005）。研究史の整理も随時なされており、例えば、Chittoor及びDas（2007）は、既存研究について、事業承継に影響を与える要因分析とプロセスモデルの構築に向けた議論に分類した。また、Nordqvist、Wennberg、Bau'及びHellerstedt（2012）は、スタートアップから承継後までの企業家プロセスの視点から、ファミリービジネスの事業承継に関する研究を精査し、その内容を、環境レベル、企業レベル及び、個人や集団レベルに分類した。落合（2014）は、ファミリービジネスの事業承継に関する主要研究を精査し、現経営者と後継者の課題、組織プロセス、環境・コンテキスト及び、世代間の連鎖性に分類した。

他方、中小企業の事業承継に関しては、堀越（2017）が、国内の中小企業を対象とした既存研究を精査し、被承継者である経営者の準備と承継者（後継者）による実践及び成果に関する議論に分類したが、海外では当該分野に関する研究史の整理そのものが行われていない。海外の中小企業の事業承継の研究において、小規模性から生じる問題が、どのように認識され、また、事業承継の円滑化に向け、この問題の解決が、どのように図られているのであろうか。なかなか円滑に進まない、わが国の中小企業の事業承継を巡る現状を鑑みるに、当該分野に関する海外の研究についても体系的な整理を行い、それら知見から得られる示唆を考察する意義はあると思われる²。

以上を踏まえ、本稿では、当該分野に関して、世界の中小企業研究の代表的な学術誌を中心に精査し、その到達点を明らかにする。その上で、わが国の中小企業の事業承継の円滑化に向けた、今後の研究上の課題を考察する。

2. 四大学術誌における事業承継研究

岡室（2006）によると、世界の中小企業研究の代表的な学術誌に次の四誌がある。中小企業研究の学術誌で世界最高ランクと考えられる『Small Business Economics』を筆頭として、『Journal of Small Business Management』、『International Small Business Journal』及び『Journal of Business Venturing』が、それである（以下、「四大学術誌」という）。本章では、四大学術誌における事業承継研究の位置づけと内容を整理しつつ、各論文の知見を詳述する。

²例えば、日本経済新聞社（2017）

2.1 位置づけ

各誌の初巻から現在までの論文（Original Paper及びReview Paper）について、論題（Title）、要旨（Abstract）及びキーワード（Keyword）をもとに、論文総数に占める当該分野の論文数を調査したところ、表1の通りであった³。キーワードは、事業承継（succession）、後継経営者（successor）、先代経営者（predecessor）、遷移（transition）、中小企業（small and medium-sized enterprises、SMEs）及びファミリービジネス（family business）とした。

（表1）四大学術誌における事業承継をテーマとした論文数

四大学術誌		論文数		
誌名	巻号	総数	うち、事業承継に関する論文数	事業承継に関する論文の割合
Small Business Economics	March,1989,Volume1,Issue1～ March,2018,Volumes50,Issue3	1,684	9	0.53%
Journal of Small Business Management	October,1963,Volume1,Issue1～ April,2018,Volume 56,Issue2	1,745	16	0.92%
International Small Business Journal	September,1982,Volume1,Number1～ March,2018,Volume36,Issue2	918	8	0.87%
Journal of Business Venturing	Winter,1985,Volume1,Issue1～ January,2018,Volume33,Issue1	1,212	8	0.66%
合計		5,559	41	0.74%

出所）各誌を参照して筆者作成

上表を見ると、総数 5,559 本のうち事業承継に関する論文数は 41 本、総数に占める割合は 0.74%であった。『Journal of Small Business Management』の初巻は 1963 年と最も古く、その歴史は半世紀に達するが、四大学術誌における事業承継研究の位置づけは、

³調査の媒体は、次の通り。①『Small Business Economics』は、March,1989,Volume1,Issue1～March,2018,Volumes50,Issue3 について、Springer (<https://link.springer.com/> (2018年3月12日閲覧))。②『Journal of Small Business Management』は、October,1963,Volume1,Issue1～July,1971,Volume9,Summer Issue まで、National Council for Small Business Management Development。October,1971,Volume9,Issue4～April,2018,Volume56,Issue2 まで、EBSCOhost (<http://web.b.ebscohost.com/> (2018年3月12日閲覧))。③『International Small Business Journal』は、前身の『European Small Business Journal』について、September,1982,Volume1,Number1～Summer,1983,Volume1,Number4 まで、Woodcock Publications Ltd.,を通じて。以降、September,1984,Volume1,Issue1～March,2018,Volume36,Issue2 まで、Sage Journals (<http://journals.sagepub.com/> (2018年3月12日閲覧))。④『Journal of Business Venturing』は、Winter,1985,Volume1,Issue1～January,2018,Volume33,Issue1 まで、EBSCOhost (<http://web.b.ebscohost.com/> (2018年3月12日閲覧))。

それほど高いとはいえない。

2.2 内容と知見

表 2-1、表 2-2 及び表 2-3 は、これら 41 本の論文を主題ごとに整理したサーベイ・リストである。まず、主題については、「事業承継計画」が 7 本（構成比 17.07%）で最も多い。以下、「経営者」もしくは「後継者」、「事業承継全般」及び「事業承継プロセス」が、それぞれ 6 本（同 14.63%）と続き、「承継後のパフォーマンス」（5 本、同 12.20%）、「MBO / MBI」（4 本、同 9.76%）、「国・地域・民族」（2 本、同 4.88%）、「財政・会計」、「組織文化」、「取締役会」、「負債・金融」及び「企業家の退出」が、それぞれ 1 本（同 2.44%）である。事業承継全般に関する内容に加え、経営者や後継者など属人的な要素、事業承継計画、取締役会や地域など組織的・環境的な要素といった、事業承継に関するさまざまな視点、視座からの研究がなされている。

研究の視野についても、事業承継のプロセスや承継後のパフォーマンスに至るまで、その射程は広範に及んでいる。次いで、研究の方法は、多い順に「量的研究」24 本（構成比 58.54%）、「理論研究」9 本（同 21.95%）、「質的研究」8 本（同 19.51%）である。このうち、量的研究では、記述統計が 12 本と最も多いが、回帰分析など、事業承継に関する要素の因果関係を探る研究も盛んである。最後に、研究の対象であるが、多い順に、ファミリービジネスが 24 本（構成比 58.54%）、ファミリー中小企業が 5 本（同 12.20%）、ノンファミリーの中小企業（以下、「中小企業」という）が 2 本（同 4.88%）、ファミリービジネスと中小企業の比較が 2 本（同 4.88%）、分類困難が 8 本（同 19.50%）である。四大学術誌の事業承継研究は、中小企業を対象としているとはいえ、小規模性から生じる問題よりも、ファミリーによる支配-所有と経営の問題に焦点が当てられている。以下では、こうした限界を踏まえつつ、それぞれの主題ごとに、各論文の知見を叙述する。

2.2.1 事業承継全般

経営者の成り行き管理がよくみられる中小企業にとって（Christensen,1953）、創業者のアイデンティティ（Hoang 及び Gimeno,2010）や経営者の心理的態度（Stavrou,2003）は、事業承継の実現性に大きく影響する。また、ファミリービジネスの事業承継意思決定に及ぼす要因を考察した Westhead（2003）によれば、従業員規模が大きいほど、事業承継されやすい。Ambrose（1983）も同様に、従業員 5 人以下の小規模なファミリービジネスでは、仕事がきつ過ぎることが、ビジネスの委譲もしくは廃業の理由となると指摘した。創業者や経営者のアイデンティティや心理的態度、規模の問題が事業承継意思に影響を及ぼすとしたら、円滑な世代交代を進める上で影響を及ぼすのは事業承継の複雑性である。ファミリービジネスの事業承継では、相続の準備、ファミリーメンバーの間の信頼及び租税や資産への対策が必要であるが（Morris、Williams、Allen 及び Avila,1997）、こうした、事業承継の複雑さに対処し、そのプロセスを推進するためにも、事業承継計画が重要となる（Sharma、Chrisman 及び Chua,2003）。

2.2.2 事業承継計画

前項では、事業承継計画の重要性が指摘されたが、その策定状況に関する学術的な知見は、まちまちである。Bruce 及び Picard (2006) によると、10 年以内に経営者が引退する予定のファミリー中小企業の 41% が事業承継計画を策定しており、同 5 年以内では 48% に達する。他方、Brown 及び Coverley (1999) によれば、ほとんどのファミリービジネスの所有者や経営者は、事業承継計画を策定していない。

事業承継計画の策定状況と従業員規模との関連を指摘したのは Motwani、Levenburg、Schwarz 及び Blankson (2006) で、従業員規模の大きな中小企業では、事業承継計画は重要な経営課題であるが、従業員数 10 人以下の中小企業にとっては、ほとんど重視されていない。また、Peay 及び Dyer Jr (1989) は、経営者（企業家）の人格特性と事業継承の計画を立てようとする意欲との関係を考察し、経営者の権力への志向性は、事業継承計画に大きな影響を与える可能性があること、具体的には、個人的な権力を志向する経営者は、事業承継計画を策定しない傾向にあることを指摘した。さらに、経営者の大半は、自分がいずれ死ぬという事実を受け入れていないようで、事業承継計画を策定しないが

(Berman 及び Coverley,1999)、中小企業において、経営者の死は、自社の価値を短期的に毀損する (Worrell 及び Davidson III,1989)。このように、計画的な事業承継は、企業の経営戦略にも影響を及ぼし (Barach、Gatinsky、Carson 及び Doochin,1988)、とくに、ファミリービジネスにおいては、より多くのファミリーのメンバーが加わっていることから生じる、メンバー間の関係性の問題に対処する上でも重要である (Motwani et.al., 2006)。

(表 2-1) 四大学術誌における事業承継を対象とした論文のサーベイ・リスト①

主題	論文著者(掲載年)	論点	研究の方法・対象・国(州)は地域	主要な結果
事業承継全般	Ambrose (1983)	ファミリー支配のビジネスの遷移	量的研究(記述統計)・ファミリービジネス53社・アメリカ	ファミリー支配のビジネスの未来は、移転もしくは終了の時点で、はっきりする
事業承継全般	Hoane and Gimeno (2010)	創業活動を行うにあたり、アイデンティティの中心性と複雑さが職務を離れる個人の能力にどのように影響するかを考察	理論研究	創業者の役割のアイデンティティの持続的な影響
事業承継全般	Morris et al. (1997)	第二、第三世代において、ファミリービジネスが成功する要因の分析	量的研究(回帰分析・共分散構造分析)・ファミリービジネス209社	第二、第三世代に向けて、ファミリービジネスが、より円滑に移行する要因は、組織の準備、ファミリーメンバーの間の信頼、相続や資金への対策である。このうち、最も重要な要因は、ファミリーメンバーの間の信頼である。ただし、事業承継後の業績を決定づける要因は複雑であり、円滑な事業承継が、その後の業績を向上させるとは限らない
事業承継全般	Sharma et al. (2003)	ファミリービジネスの事業承継が実現する要因	量的研究(回帰分析)・ファミリービジネス509社・カナダ	ファミリービジネスの事業承継は、経営者の性質、後継者の引継ぎ、ファミリーメンバーの事業への関与、各人の役割の受容及び事業承継計画によって、推進される
事業承継全般	Stavrou (2003)	事業承継の基本的特徴の明確化と事業承継プロセスの根底に流れる要因の説明に寄与する可能性のある心理的態度、多角的外向性についての考察	理論研究	ユングの外向性に関する心理学理論をベースとした理論モデルの提示
事業承継全般	Westhead (2003)	事業承継意思決定に及ぼすファミリービジネスの内外の要因の考察	量的研究(多変量ロジスティック回帰分析)・ファミリービジネス271社・イギリス	従業員規模が大きいほど事業承継されやすい

事業承継計画	Barach et. al. (1988)	ファミリーメンバーを上手くファミリービジネスに参画させる方策の考察	質的研究(事例研究)・ファミリービジネス30社	事業承継戦略の真の重要性は、企業の経営戦略の計画に影響を及ぼすこと
事業承継計画	Berman and Coverley (1999)	ファミリー中小企業における事業承継計画の有無やその要因一例えば、経営者の年齢、世代性、性別、業種、所有権、規模	量的研究(記述統計)・ファミリー中小企業21社・イギリス	自分がいずれ死ぬという事実を受け入れていないようで、経営者の大半は、事業承継計画を策定していなかった
事業承継計画	Brown and Coverley (1999)	イギリスのファミリービジネスの事業承継計画の特徴	量的研究(記述統計)・ファミリービジネス21社・イギリス	ほとんどの所有者や経営者は、事業承継計画を策定していない
事業承継計画	Bruce and Picard (2006)	カナダのファミリー中小企業の事業承継計画	量的研究(記述統計)・ファミリー中小企業4311社・カナダ	10年以内に経営者が引退する予定の中小企業の41%が事業承継計画を策定している。また、同5年以内では48%に達する
事業承継計画	Motwani et. al. (2006)	事業承継計画の重要性、内容及び程度について、大企業と中小企業の違いの探索	量的研究(記述統計)・ファミリー中小企業368社・アメリカ	メンバーの大半は、利他的な理由でファミリー中小企業に加わるが、ファミリーの関係性に関する問題は、企業内でより多くのメンバーが加わっていることによって生じる。こうした問題に対処するため、事業承継計画は重要
事業承継計画	Peay and Dyer Jr (1989)	企業家の人格特性、事業継承の計画を立てようとする意欲との関係の考察	量的研究(記述統計)・企業家79人・アメリカ	企業家の権力への志向性は、事業継承計画に大きな影響を与える可能性があること
事業承継計画	Worrell and Davidson III (1989)	異常収益率の測定による中小企業の経営者の死に対する株式市場の反応と後継者の擁立についての考察	量的研究(時間系列法)・中小企業21社	中小企業において、経営者の死は短期的に株価に悪影響を及ぼす。公式の事業承継計画による後継者の擁立と、その確率は別ものである。さらに、中小企業は、暫定的な緊急後継者と、より永続的な長期的後継者を提供するという、二層の事業承継を構成したいと、考えている

出所) 各論文を参照して筆者作成

2.2.3 事業承継プロセス

中小企業の経営はノープランといわれるものの (Dimsdale,1974)、事業承継の複雑性や経営戦略への影響を踏まえると、それぞれの企業が置かれた状況や環境に対して、適合的に進めていかざるを得ない部分もあると思われる。例えば、ファミリーによる所有と経営の支配の有無であるが、このことに関して、Fiegenger、Brown、Prince 及び File (1996) は、ファミリー中小企業とノンファミリーの中小企業の間には、事業承継の準備に違いがあること、具体的には、中小企業では、後継者を外部から招聘する傾向があるのに対して、ファミリー中小企業では、後継者を選ぶ際、経営者や他の利害関係者との個人的関係を重視する傾向にあることを明らかにした。ファミリービジネスの事業承継プロセスにおいて、利害関係者との個人的関係は重要である。そのため、経営権よりも所有権により多くの焦点をあてるべきであること (Nordqvist et. al.,2012)、時間はかかるがファミリーのメンバー間の対話 (Helin 及び Jabri,2016)、プロセスを進める順序 (シーケンス) やタイミング (Dyck、Mauws、Starke 及び Mischke,2002) などの重要性が指摘される。さらに、国や地域といった環境の違いによる事業承継プロセスの特徴も無視できない。Tatoglu、Kula 及び Glaister (2008) は、トルコの一般的なマネジメントのスタイルが事業承継の計画に影響を及ぼすが、事業承継計画の公式なルールや手順を文書で定めていることは、めったにないと指摘した。その上で、トルコにおける事業承継プロセスは、経営者が後継者を選ぶ方法を支配すること、経営者の子息は候補リストの最上位にあり、彼らは企業の支配権を引き継ぐが、その大半は、他社での勤務経験を有さないことを明らかにした。

2.2.4 経営者、後継者

事業承継のプロセスを円滑に進めるためには、経営者が現役の間に、後継者との関係性をマネジメントすることが重要となる (Fox、Nilakant 及び Hamilton,1996)。このこと

について、Longenecker 及び Schoen (1978) は、父子間の事業継承ステージに関する分析枠組みを構築しつつ、事業継承プロセスにおける後継者の準備について理論的に考察した。このステージは7つからなり、経営以前、導入、導入的役職、役職、高度な役職、事業承継前、事業承継適齢期というように、後継者となる子どもの役割もしくは時期に応じて区分している。このうち、経営以前のステージは、自身のキャリアに向けた子どもの意識が芽生える時期であるが、親である経営者や他のファミリーメンバーの間には、彼らの事業承継に対する動機づけを促すような計画はなく、態度も消極的である (Longenecker 及び Schoen,1978)。

ところで、経営者の子どもたちは、必ずしも、ファミリービジネスに加わるか、それを承継することを望んではいない (Stavrou,1999)。Stavrou (1999) によると、経営者の子どもがファミリービジネスに加わる要因として、ビジネスを拡張する計画があり、ファミリーの成功を手助けできること、若いうちにトップとなり経営の権限を掌握することであり、他の職業や教育上の機会を求めることが、加わらない要因である。以上を踏まえ、Stavrou (1999) は、経営者である親は、子どもたちがファミリービジネスに加わる、もしくは、それを承継することを前提にはならず、彼らにその意思を尋ねるべきであると指摘した。また、Birley (1986) は、ファミリービジネスの後継者の問題は、親が期待する長子にのみ責任が課せられるわけではなく、また、企業規模が、こうした問題に影響を及ぼすものではないと指摘した。仮に、ファミリービジネスに加わったとしても、自身に対して正式な所有権の移転がなされるのを、後継者が無期限に待つわけではない (Kimhi,1997)。具体的には、後継者がファミリービジネスに加わってから 10 年から 18 年が、彼らが (ファミリービジネスに) 残るか去るかの目安となる。つまり、9 年までは所有権の移転がなされなくても残り、19 年目を迎えてなお、それがなされなくても残る (Kimhi,1997)。

こうしたなか、予想外に事業を承継する後継者もありうるが、Chalus-Sauvannet、Deschamps 及び Cisneros (2016) は、そうした人材のためのキャリアパスを提示した。具体的には、学生のうちに週末や休暇を使ってファミリービジネスでの就業体験をすること、卒業後は外部企業でチームマネジメントを始めとした経験を積むこと、ファミリービジネスからは遠く離れたプロフェッショナルの職業人としてのキャリアにおいて成功を収めること、である。その結果、後継者は、承継したファミリービジネスにおけるリーダーとしての正当性を獲得するだけでなく、経営者に臆することなく、起業家的な積極的でリスクテイキングな行動を通じて新しいビジネスチャンスの発見に努め、イノベーションに躊躇しない (Chalus-Sauvannet et. al.,2016)。

(表 2-2) 四大学術誌における事業承継を対象とした論文のサーベイ・リスト②

主題	論文著者(掲載年)	論点	研究の方法・対象・国もしくは地域	主要な結果
事業承継プロセス	Dimsdale (1974)	事業承継プロセスの有効性に関連するファミリービジネスの自己効力領域尺度の開発。リーダーシップの承継に関する主要課題を取りまとめた枠組みの構築	質的研究(事例研究)・ファミリービジネスの経営者7人	事業承継プロセスの有効性に関連するファミリービジネスの自己効力領域尺度の開発
事業承継プロセス	Dyck et. al. (2002)	シーケンス、タイミング、パトーン・パス・テクニック及びコミュニケーションが、事業承継理論の開発に役立つこと	理論研究	シーケンス、タイミング、パトーン・パス・テクニック及びコミュニケーションは、事業承継理論の開発に役立つ
事業承継プロセス	Figener et. al. (1996)	中小企業のうち、ファミリービジネスとノンファミリービジネスにおける、事業承継の準備の違い	量的研究(記述統計)・ファミリー-中小企業23社、中小企業121社	ファミリー-中小企業とノンファミリーの中小企業の間には、事業承継の準備に違いがあること。具体的に、中小企業では、後継者を外部から招聘する傾向があるのに対して、ファミリー-中小企業では、経営者と後継者及び、後継者と利害関係者との個人的関係を重視する傾向にある
事業承継プロセス	Helin and Jabri (2016)	対話と事業承継の関係について理解すること	質的研究(事例研究)・老舗企業1社・Sweden	ファミリーでの対話は、事業承継の場面においては、緊急時のコミュニケーションプロセスとして使われることが重要であるが、事業承継における対話は、時間がかかる
事業承継プロセス	Nordqvist et. al. (2012)	既存研究のレビューを中心とした理論的考察を通じて、企業家の参入と退出のプロセスという視点からファミリービジネスの事業承継を捉えること	理論研究	ファミリービジネスにおいては、経営承継の視点よりむしろ、所有承継により多くの焦点を当てるべきであること。また、事業承継とファミリービジネスの関連性を慎重かつ明確に定義することが重要であること
事業承継プロセス	Tatoglu et. al. (2008)	トルコにおける事業承継プロセスの実態	量的研究(分散分析)・ファミリービジネス408社・トルコ	経営者が後継者を選ぶ方法を支配すること。経営者の子息は候補リストの最上位にあり、企業の支配権を引き継ぐが、その大半は、他社での勤務経験を持たない
経営者と後継者	Fox et. al. (1996)	経営者と後継者の関係性のマネジメント	理論研究	ファミリービジネスの事業承継では、外部からのサポートを受けつつ、経営者が現役の間に後継者との関係性をマネジメントすることが重要
経営者と後継者	Longenecker and Schoen (1978)	事業承継プロセスにおける後継者の準備に関する考察	理論研究	父子間の事業承継ステージに関する分析枠組みの構築
後継者	Birley (1986)	ファミリービジネスの後継者となる子供たちの将来の仕事やキャリアを選択する際の気持ちや動機を考察	量的研究(記述統計)・後継者となる予定の学生81人・アメリカ	ファミリービジネスの後継者の問題は、後継者となる予定の長子にのみ責任が課せられるわけではない
後継者	Chalus-Sauvannet et. al. (2016)	後継者が予想しなかった事業承継に関する考察	質的研究(事例研究)・ファミリービジネスの後継者6人	ファミリービジネスから離れたプロフェッショナルの職業人としてのキャリアにおける成功が、後継者に対してリーダーとしての正当性を獲得せしめたこと。成功は、余剰資源などを過剰に、後継者に贈ることなく、経済的・精神的でリスクテイキングな行動を通じて、新しいビジネスチャンスを見出し、イノベーションに躊躇しないこと
後継者	Kimhi (1997)	後継者となる人材を引き入れるタイミングに関するファミリービジネスの決定	理論研究	事業承継にあたり、後継者は、正式な所有権移転を無期限に待つことを望んでいないこと
後継者	Stavrou (1999)	親の経営する企業に入社する、もしくは、事業を承継する意思	量的研究(分散分析)・親の経営するファミリービジネスに入社する次子153人	子どもたちは、必ずしもファミリービジネスに加わるか、それを承継することを望んでいない。したがって、経営者である親は、子どもたちがファミリービジネスに加わる、もしくは、それを承継することを前提にしてはならず、彼らにその意思を尋ねるべきである

出所) 各論文を参照して筆者作成

2.2.5 承継後のパフォーマンス

承継後のパフォーマンスを決定づける要因は複雑であり、円滑な事業承継が、その後の業績を向上させるとは限らない (Morris et.al.,1997)。このことに関して、事業継承と組織の失敗の関係に強く働きかけるものは創業者のイデオロギーであると指摘したのは、Haveman 及び Khaire (2004) である。他方、後継者に要因を求めたのは、ファミリービジネスの事業承継を進める上で不可欠となる、次世代のファミリーメンバーの主要な対人関係について考察した Handler (1991) で、Handler (1991) は、ファミリービジネスが成果をあげる上で重要なことは、次世代を担う後継者の、自身の兄弟や親である経営者との関わり方であると指摘した。

承継後のパフォーマンスについて、Diwisch、Voithofer 及び Weiss (2009) は、事業承継を行った企業では実質的な雇用成長が大きいことを明らかにした。また、Werner、Schröder 及び Chlosta (2018) は、ファミリー-中小企業とノンファミリーの中小企業、従業員規模及び世代性に違いによる、イノベーションの性向などを明らかにした。具体的に

は、イノベーションの性向及び研究開発のための提携は、比較的大きめの企業規模の場合、ファミリー中小企業よりも中小企業が大きく、逆に、小さめの場合、ファミリー中小企業のほうが中小企業よりも大きいこと、ファミリー中小企業の場合、世代が進むごとに、リスク回避の傾向が強まり、また、新たな製品やサービスの提供が減少するなど、イノベーションの性向が減退すること、である (Werner et.al.,2018)。

事業承継が、規模の制約を超えて、組織変更を促すと指摘したのは、Clifford、Nilakant及びHamilton (1991) である。Clifford et.al., (1991) は、中小企業の組織構造—従業員 8 人から 10 人までが所有者イコール技術者、それ以上の 40 人から 50 人までは所有者イコール管理者、40 人から 50 人以上になると所有者イコール指導者—を規模別に分類し、こうした構造が、事業承継を契機として、後継者となった所有者が、技術者 - 管理者 - 指導者へと遷移すること、また、それぞれの企業の特長を条件づける主要な要素 (規模や構造) との関連を見ていくことで、後継者が組織変更に関与したかどうかを証明することができるかと指摘した。

2.2.6 その他

複雑な事業承継の実態の解明に向けて、さまざま視点、視座及び視野からの研究がなされている。例えば、リーダー特性と組織文化の共通次元を識別すること (Stavrou, Kleanthous 及び Anastasiou,2005) や、世代間の態度の甚大な違い (Janjuha-Jivraj 及び Woods,2002) といった属人的な要素、また、組織的な要素として、世代により必要とされるガバナンスシステムの違い (Bammens、Voordeckers 及び Van Gils,2008)、事業承継に必要な資金の調達、金融機関からの借入に依存する可能性が高いが、こうした借入の成否には、経営者の財務知識や債務に対する態度、事業承継計画及び過去の事業承継経験によって左右されること (Koropp、Grichnik 及び Gygax,2013) などが指摘される。

環境的な要素では、Bjuggren 及び Sund (2002) が、後継者が獲得した強みを企業経営において活かすためには、適切な方法で人々の活動を制限する法律が必要であると指摘した。さらに、民族性や国民性、地域性の事業承継への影響について、例えば、Kuratko、Hornsby 及び Montagno (1993) は、アメリカと韓国のファミリー中小企業の事業承継を比較し、韓国では、多くのファミリーメンバーが協働して事業を展開しており、社外の専門知識を企業に持ち込むことを阻害する可能性があること、また、所有者がファミリーに対して強い文化的な価値観を示すこと、ただし、女性に対する見方は、両国において、社会一般に比べて、より保守的であることを明らかにした。

Wright、Thompson 及び Robbie (1992) は、イギリスとアメリカの MBO (MBI) を比較し、イギリスの M&A (LBO ; Leveraged Buy Out) は、アメリカよりも企業買収後の資産処分重点を置かず、むしろ、新商品開発や資産購入に重点を置くことを明らかにした。そのうえで、ファミリービジネスにおいて、MBO (MBI) 市場は、企業の退出ルートとして、重要な役割の一端を担うが、想定していた通りに買収が終結する可能性は低いことを指摘した (Wright et.al.,1992)。

Scholes、Wright、Westhead、Burrows 及び Bruining (2007) によれば、所有者が創業者で

ある場合、売り手と買い手の情報の非対称性が低く、ファミリービジネスのMBO (MBI) はスムーズに進む可能性が高い。他方、Howorth、Westhead 及び Wright (2004) は、ファミリービジネスのMBO (MBI) について、エージェンシー理論の視点から考察し、企業側の知識、取引前後の関与のレベルとタイプは、取引の成功あるいは取引価格の公正さを判断する上で重要であるが、ファミリービジネスのMBO (MBI) プロセスは、ほとんどの場合、スムーズにゆかないことを指摘した。さらに、Howorth、Wright、Westhead 及び Allcock (2016) によれば、ファミリービジネスがMBO (MBI) によって専門経営者化するプロセスは、それぞれの企業が置かれた状況に左右される。具体的には、受託責任者の関与が強い場合は、事業運営の方法が焦点となるが、ファミリーと受託者の利害調整に関するコストが高い場合は、そのコストコントロールが焦点となる。退出ルートとしてのMBO (MBI) が困難を伴うなか、経営者の退出を促す要因についての考察も行われている。例えば、Wennberg 及び Bird (2016) は、社会的埋め込みの視点から、移民の経営者(企業家)の活動と退出について考察し、ファミリーのメンバーが地理的に近接していたり、配偶者が母国の出身であったりした場合、そもそも退出を選択しない傾向にあること、また、メンバーとの地理的近接性やファミリーが保有する金融資産の多寡が、無業者への退出という選択を促すが、他方で、雇用者への退出は、都市部に居住する経営者にとってのみ、選択肢となりうることを指摘した。

(表 2-3) 四大学術誌における事業承継を対象とした論文のサーベイ・リスト③

主題	論文著者(掲載年)	論点	研究の方法・対象・国もしくは地域	主要な結果
承継後のパフォーマンス	Clifford et al. (1991)	中小企業における組織変更の要因としての事業承継	理論研究	規模や構造など、それぞれの企業の特長を条件づける主要な要素との関連を見れば、次世代を担う後継者が組織変更に関与したかどうかを証明することができる
承継後のパフォーマンス	Diwisch et al. (2009)	事業承継とファミリービジネスの業績の関連性	量的研究(プロビット分析)・ファミリービジネス4000社・オーストラリア	今後10年間に事業承継を予定している企業とそうでない企業の間で雇用成長に大きな差はないが、事業承継を行った企業では実質的な雇用成長は大きかった
承継後のパフォーマンス	Handler (1991)	ファミリービジネスの事業承継を進める上で不可欠となる、次世代のファミリーメンバーの主要な対人関係	質的研究(事例研究)・次世代のファミリーメンバー32人	ファミリービジネスが成果をあげる上で重要なことは、次世代を担う後継者が、自身の兄弟や親である経営者との関わり方である
承継後のパフォーマンス	Haveman and Khaire (2004)	創業企業の承継と業績の関係	量的研究(イベントストーリー分析)・2593社・アメリカ	創業者のイデオロギーは、事業承継と組織の失敗に強く働きかけること
承継後のパフォーマンス	Werner et al. (2018)	企業規模、企業年齢及び経営者の世代と、イノベーションの関連性	量的研究(ロジスティック回帰分析)・ファミリー中小企業と中小企業1870社・ドイツ	①イノベーションの傾向及び研究開発のための提携は、比較的大きめの企業規模の場合、ファミリー中小企業よりも中小企業が大きく、逆に、小さい場合、ファミリー中小企業のほうが中小企業よりも大きい。②ファミリー中小企業の場合、世代が進むごとに、リスク回避の傾向が強まり、また、新たな製品やサービスの提供が減少するなど、イノベーションの傾向が減退する
組織文化	Stavrou et al. (2005)	ファミリービジネスにおける、組織文化、リーダーの特性の関連及び血縁による事業承継の成功の関連性についての考察	量的研究(記述統計)・ファミリービジネス30社・キプロス	事業承継の成功には、リーダーの特性と組織文化の共通次元を識別することが重要
取締役会	Bammens et al. (2008)	ファミリービジネスにおける取締役会についての理解	量的研究(分枝分析)・ファミリービジネス286社	取締役会など、ファミリービジネスのガバナンスシステムを理解するためには、ファミリーの世代性を考慮することが重要

英文文献で見る中小企業の事業承継研究の現状と課題

国・地域・民族	Janjua-Jivraj and Woods (2002)	事業承継の民族による影響	質的研究(事例研究)・6社・イギリス	民族性は事業承継に重大な影響を及ぼすが、世代間による態度の基的な違いによって状況はより複雑化する
国・地域・民族	Kurabko et al. (1993)	アメリカと韓国の所有者の事業承継に対する違い	量的研究(記述統計)・ファミリー中小企業39社(アメリカ)、34社(韓国)	韓国のファミリー中小企業では、多くのファミリーメンバーが協働して事業を展開しており、社外の専門知識を企業に持ち込むことを阻害する可能性があること。韓国の所有者はファミリーに対して強い文化的な価値観を示すが、女性に対する見方は、両国において、社会一般に比べて、より保守的であること
財政・会計	Bjurgren and Sund (2002)	ファミリー中小企業における株式の所有権の移行に関する議論	理論研究	後継者が獲得した強みを企業経営において活かすためには、適切な方法で人々の活動を制限する法律が必要
負債・金融	Koropp et al. (2013)	事業承継における負債と金融に関する考察	量的研究・ファミリービジネス187社・ドイツ	事業承継のための資金調達には、金融機関からの借入に依存する可能性が高いが、こうした借入の成否には、経営者の財務知識や債務に対する態度、事業承継計画及び、過去の事業承継経験によって左右されること
MBO/MBI	Howorth et al. (2004)	エージェンシー理論の視点から、ファミリービジネスの所有権問題の代替的な解決策としてのMBO/MBIについて考察	質的研究(事例研究)・ファミリービジネス8社	ファミリービジネスがMBO/MBIのプロセスは、ほとんどの場合スムーズにゆかない、企業側の知識、取引前後の関与のレベルとタイプは、取引の成功あるいは取引価格の公正さを判断する上で重要
MBO/MBI	Howorth et al. (2016)	ファミリービジネスがMBO/MBIによって専門経営者化するプロセスの考察	質的研究(事例研究)・ファミリービジネス6社・イギリス	ファミリービジネスがMBO/MBIによって専門経営者化するプロセスは、それぞれの企業が置かれた状況に左右されること。具体的には、受託責任者の関与が強い場合は、事業運営の方法が焦点となるが、ファミリーと受託者の利害調整に関するコストが高い場合は、そのコストコントロールが焦点となる
MBO/MBI	Scholes et al. (2007)	MBO/MBIの前段階におけるファミリービジネスの所有構造、ガバナンス構造及び企業目的	量的研究(多重ロジスティック回帰分析)・MBO/MBIに関わった14社・EU	売買の交渉プロセスにおいて、売り手と買い手の間で情報が等しく共有される場合、最終的な合意形成が速く、ファミリービジネスの所有者が、創業者である場合、売り手と買い手の情報の非対称性が低く、よりスムーズな所有権の移行が可能であること
MBO/MBI	Wright et al. (1992)	アメリカとの比較を通じて、イギリスにおけるMBO/MBI	量的研究(記述統計)・ファミリービジネス182社・イギリス	イギリスのMSA(LBO)は、アメリカよりも企業買収後の資産処分に関する点で、むしろ、新商品開発や資金投入に重点を置いていること、企業の退出ルートとして、MBO/MBI市場は重要な役割の一端を担うが、想定していた通りに買収が終結する可能性は低いこと
企業家の退出	Wennberg and Bird (2016)	移民の企業家の活動と退出に関して、社会的埋め込みの視点から、統合を図ること	量的研究(記述統計)・移民の企業家1825人・スウェーデン	血縁関係などのファミリーリソースへのアクセスの容易さが、失業者企業家が雇用者もしくは無業者への退出を可能にする

出所) 各論文を参照して筆者作成

2.3 小括—小規模性から生じる事業承継の四つの問題

以上を踏まえ、小規模性から生じる事業承継の問題を取りまとめると、次の四点となる。第一に、規模が小さいほど、事業が承継されにくいこと。従業員規模は、経営者の事業承継意思決定に強く影響を及ぼすが (Westhead,2003)、とくに、従業員5人以下の小規模なファミリービジネスでは、仕事がきつ過ぎることが、ビジネスの委譲もしくは廃業の理由となるからである (Ambrose,1983)。第二に、事業承継計画の策定に関することで、従業員数10人以下の小規模な中小企業にとって、事業承継計画は、ほとんど重視されていないこと (Motwani et al., 2006)。

第三に、事業が承継されにくいことや、事業承継計画の策定に対する重要度の低さは、従業員規模といった組織的要素もあるが、属人的な要素としての経営者の態度も、大きく影響していること。円滑に事業を承継するためには、世代間のコミュニケーションや信頼が大切であると指摘されるが (Dyck et al.,2002 ; Morris et al.,1997)、自分がいずれ死ぬという事実を受け入れずに事業承継計画を策定しない経営者 (Berman 及び Coverley,1999) の後を、誰が継ごうとするのであろうか。

第四に、事業承継は小規模性から生じる組織構造の制約を克服し (Clifford et al., 1991)、イノベーションの契機となりうること (Werner et al.,2018)。つまり、いわゆる「第二創業」(中小企業庁,2001) の機会となりうることで、四大学術誌においても論及されているが、こうした変革を促す後継者に関して、とくに、ファミリー中小企業の場合、長子にのみ期待し責任を課すことは、かえって、子どもたちの承継意欲を減退させるリスクとなるので注意が必要である (Birley,1986)。

3. その他の学術誌における中小企業を対象とした事業承継研究

四大学術誌における事業承継研究の位置づけがそれほど高いとはいえないうえ、小規模性から生じる問題に焦点をあてた論文が少ないことに鑑み、その他の学術誌における中小企業を対象とした事業承継研究の猟集調査を行った。事業承継 (succession)、後継経営者 (successor)、先代経営者 (predecessor)、遷移 (transition) 及び中小企業 (small and medium-sized enterprises, SMEs) をキーワードとして調査した結果、その他の学術誌に掲載された当該分野の論文数は17本であった⁴。各論文のサーベイ・リストは表3の通りである。まず、主題については、「経営者」もしくは「後継者」が5本(構成比29.41%)と最も多い。以下、「事業承継計画」が3本(同17.65%)、「事業承継全般」及び「事業承継プロセス」が、それぞれ2本(同11.76%)、「承継後のパフォーマンス」、「経営戦略」、「ナレッジマネジメント」、「租税・法律」及び「エージェンシーコスト」が、それぞれ1本(同5.88%)である。

四大学術誌と同様、事業承継全般に関する内容に加え、経営者や後継者など属人的な要素、経営戦略やエージェンシーコストなど組織的・環境的な要素といった、さまざまな視点、視座からの研究がなされている。また、研究の視野についても、事業承継のプロセスやその後のパフォーマンスに至るまで、その射程は広範に及んでいる。次いで、研究の方法は、多い順に「量的研究」10本(構成比58.82%)、「質的研究」4本(同23.53%)、「理論研究」3本(同17.65%)である。このうち、量的研究では、記述統計が3本あるが、回帰分析など、事業承継に関する要素の因果関係を探索する研究が盛んである。最後に、研究の対象については、多い順に、ファミリー中小企業が9本(構成比52.94%)、中小企業が3本(同17.65%)、ファミリー中小企業と中小企業の比較が4本(同23.53%)、分類困難が1本(同5.88%)である。

3.1 内容と知見

Birley (1986) が「期待」をネガティブに捉えたのに対して、Beehr, Drexler Jr及びFaulkner (1997) は、ファミリー中小企業において、所有権を支配するファミリーのメンバーであることは、ファミリーの期待というプレッシャーにさらされるが、他方で、他の組織に先んじるチャンスでもあると指摘した。規模が、事業承継を実現する意図や所有権、ノンファミリーの経営者の雇い入れに影響することを明らかにしたのは、Fang, Randolph, Memili及びChrisman (2016) である。具体的には、規模が大きく、かつ、ファミリーの所有権の支配が低いほど、ノンファミリーの経営者を雇い入れる傾向が強いが、逆に、事業承継を実現する意図が高い、比較的規模の大きい企業ほど、ノンファミリーの経営者を雇い入れる傾向が弱いことを明らかにした (Fang et al.,2016)。その上で、Fang et al. (2016) は、ファミリーによる所有権の拡大と世代間のファミリーによる経営権を保持する意図が、ノンファミリーの経営者を雇い入れる決定に、大きな影響を及ぼすことを指摘した。

⁴EBSCOhost (<http://web.b.ebscohost.com/>) (2018年3月12日閲覧)。

Obadan及びOhiorenoya (2013) は、ほとんどの中小企業には事業承継計画がなく、(事業承継計画が) あっても、後継者の能力や適性は考慮されていないことを明らかにした。その上で、その存在の社会における重要性を鑑みるに、中小企業は、成文化した事業承継計画を策定し、後継者の意志を明確にし、基礎的な経営教育を施し、経営者やすべてのステークホルダーに対して、計画の遂行のための訓練と情報を提供し、引退後のオーナーが快適に過ごせるよう保証すべきであると指摘した。独力での事業承継計画の完遂が難しいと指摘したのはMandelbaum (1994) である。Mandelbaum (1994) によると、大半の中小企業は、セミナーやマニュアルなど教育プログラムやツールが、事業承継計画に役立つと考えているが、ファミリーのメンバーとの関係、企業評価、租税など事業承継の複雑な問題を考慮すると、教育プログラムやツールには限界があり、専門的な援助が必要となる。中小企業の事業承継計画の五つのステップを提示したGeorge (2013) も同様に、計画の進行をサポートし評価する人材の必要性を、また、Bjuggren及びSund (2001) は、事業承継を容易にする法制度の整備が、社会にとって重要であると指摘した。

長く時間のかかる計画とオープンな議論の必要性は、事業承継プロセスの最も重要な問題となる (Malinen,2001)。所有者や経営者の事業承継のプロセスにおける楽観主義が、当該プロセスの意思決定に関与するファミリーメンバーに対する、企業家的方向性の刺激、企業の将来に向けた好意的見方の醸成に繋がる (Colot及びBauweraerts,2014)。また、後継者と経営者及びファミリーメンバーとの良好な関係は、事業承継のプロセス (Venter、Boshoff及びMaas,2005) や承継後のパフォーマンス (Mokhber、Tan、Abdul-Rasid、Vakilbashi、Zami及びSeng,2017) にポジティブな影響を与える。こうした関係性の構築は、後継者を育成するうえでも重要となる。Cadieux (2007) によると、経営者は引退するときに二つの新たな役割—企業に対する技術的なサポートと後継者への指導者としてのサポーター—を担うが、後継者のリーダーシップ開発を手掛けるうえでは、ポジティブな親子関係、経営者との協働、長期間に渡る教育、知識の獲得、後継者の役割の定義及びリスクへの適応が重要となる (Cater及びJustis,2009)。また、若い世代がもたらす付加価値、ファミリービジネスへの意欲及び信頼性という三つの要因は、彼らを取り巻く状況への認知と適合にポジティブな影響を与える (Van der Merwe,2011)。その際、規模の影響ではなく、ファミリーによる支配の程度によって、後継者の能力開発のアプローチは異なる (Fiegener、Brown、Prince及びFile,1994)。具体的には、ファミリー中小企業では、後継者の能力開発は、個人的・関係性中心のアプローチを志向するが、ノンファンミリーの中小企業は、公的・タスク指向のアプローチを好む (Fiegener et. al.,1994)。

以上、関係性、協働、意欲、意図、認知及び信頼といった、極めて属人的な要素は、事業承継プロセスをポジティブに推し進める要因となるが、こうした要素に焦点を当てた場合、事業承継は、知的資本や知識の承継としての側面を有することになる (Bracci及びVagnoni,2011)。そういう意味で、経験に勝るものではなく、Haddadj (1999)、によれば、事業承継を経験している企業の方が、戦略志向である可能性が高い。戦略的計画は、受託責任者に関するエージェンシーコストのコントロールにも有効である (Chrisman、Chua及びLitz,2004)。このことに関して、Chrisman et. al., (2004) は、中小企業の場合、掛け金は小

さくなるかも知れないが、企業の経費の悪用についてのオーナー経営者の裁量や、ファミリーメンバーの怠業の容認は、より大きくなる可能性がある。こうした問題への対処として、戦略的な計画は、そのような活動を制限し、エージェンシーコストに関する費用対効果について、より容易に評価することが可能になると指摘した。

(表3) その他の学術誌の中小企業の事業承継を対象とした論文のサーベイ・リスト

主題	論文著者(掲載年)	論点	研究の方法・対象・国もしくは地域	主要な結果
事業承継全般	Beehr et al. (1997)	中小企業との比較を通じて、ファミリー中小企業の利点と欠点を明らかにすること	量的研究(多変量分散分析ほか)・ファミリー中小企業24社と中小企業21社	ファミリーの期待や個人的なアドバンテージはファミリー中小企業において、より強く影響を及ぼすが、そのことが、仕事とファミリーあるいは個人間の義務と結びついただけではないこと。所有権を支配するファミリーのメンバーであることは、ファミリーの期待という、より多くのプレッシャーにさらされるが、他方で、そのことは、他の組織に先んじるチャンスでもあること
事業承継全般	Fang et al. (2016)	ファミリーによる所有権の拡大と世代間のファミリーによる経営権を保持する意図が、ノンファミリーの経営者を雇い入れる決定に影響を及ぼすかどうか	量的研究(トーマットモデル分析)・ファミリー中小企業1277社	ファミリーによる所有権の拡大と世代間のファミリーによる経営権を保持する意図が、ノンファミリーの経営者を雇い入れる決定に、大きな影響を及ぼす
事業承継計画	George (2013)	事業承継計画の五つのステップ	理論研究	五つのステップ: ①潜在的な候補者の特定。②後継者の獲得すべき知識、技能及び能力の定義。③後継者の強みと弱みの評価。④能力開発の機会と識別。⑤モニタリング、サポート及び進行状況の評価
事業承継計画	Obadan and Ohiorenoya (2013)	中小企業の事業承継計画に関する考察	質的研究(事例研究)・中小企業2社・ナイジェリア	ほとんどの中小企業には事業承継計画がない。事業承継計画があっても、後継者の能力や適性は考慮されていない。中小企業は、成文化した事業承継計画を策定し、後継者の意思を明確にし、基礎的な経営教育を施し、経営者すべてのオーナーホルダーに対して、計画の遂行のための訓練と情報を提供し、引退後のオーナーが快適に過ごせるよう保証すべきである
事業承継計画	Mandelbaum (1994)	事業承継計画における教育の有用性	量的研究(記述統計)・中小企業7社・アメリカ	大半の企業は、セミナーやマニュアルなどの教育プログラムやツールは事業承継計画に役立つと考えていること。ただし、ファミリーのメンバーとの関係、企業評価、目標など事業承継の複雑な問題を考慮すると、教育プログラムやツールには限界があり、専門的援助が必要である
事業承継プロセス	Colot and Bauwersaerts (2014)	ファミリー中小企業と中小企業の事業承継プロセスの比較	量的研究(記述統計)・ファミリー中小企業78組、中小企業24組・ベルギー	所有者や経営者の事業承継プロセスにおける柔軟な意識が、事業承継の意思決定プロセスに与えるファミリーのメンバーに対する、企業家的方向性の刺激、企業の将来に向けた好意的見方の醸成に繋がる
事業承継プロセス	Venter et al. (2005)	ファミリー中小企業の事業承継プロセスに影響を与える後継者に関連した要因の明確化	量的研究(記述統計)・ファミリー中小企業33社・南アフリカ	後継者の承継意思及び経営者との良好な関係は、事業承継プロセスにポジティブな影響を与える。また、後継者と所有者の関係は、ファミリーメンバーの仲のよさに影響を受ける。さらに、ビジネスにおける継続的な収益性は、後継者の承継意思と事業承継に向けた準備の水準、後継者と所有者の関係によって左右される。
経営者と後継者	Cadeux (2007)	引退後の経営者の役割	質的研究(事例研究)・ファミリー中小企業5社・カナダ	経営者は引退するとき、企業に関連した技術的なサポートと、後継者に関連した指導者としてのサポートという、二つの新たな役割を担う
経営者と後継者	Cater and Justis (2009)	リーダーシップ開発など後継者の能力開発	質的研究(事例研究)・ファミリー中小企業6社	後継者のリーダーシップ開発に必要な六つの要素-ポジティブな親子関係、経営者との協働、長期間に渡る教育、知識の獲得、後継者の役割の定義、リスクへの適応
経営者と後継者	Malinen (2001)	ファミリー中小企業の事業承継の局面に、支援者が関与できるようにする方法	質的研究(事例研究)・ファミリー中小企業2社の経営者と後継者・フィンランド	事業承継プロセスの最も重要な問題は、長く時間のかかる計画とオープンな議論
後継者	Finigener et al. (1994)	後継者の能力開発のアプローチのファミリー中小企業と中小企業の比較	量的研究(多変量分散分析)・ファミリー中小企業と中小企業357社・アメリカ	ファミリー中小企業では後継者の能力開発は、個人的・関係性中心のアプローチ志向するが、ノンファミリーの中小企業は、公的・タスク指向のアプローチを好む。ただし、企業規模は後継者の能力開発に実質的な影響はない
後継者	Van der Merwe (2011)	次世代ファミリーに対するファミリービジネスの家族経営の要諦を成功させるために、若い世代のメンバーが果たす重要な役割の考察	量的研究(因子分析など)・ファミリー中小企業270社・南アフリカ	若い世代がもたらす付加価値、ファミリービジネスへの意欲及び信頼性という三つの要因が、彼らを取り巻く状況への認知と適合にポジティブな影響を与える
承継後のパフォーマンス	Mokher et al. (2017)	ファミリー中小企業の業績に対する、後継者の参加及びメンバー相互の結びつきの影響を明らかにすること	量的研究(クロス集計)・ファミリー中小企業の後継者50人・マレーシア	後継者の参加及びメンバー相互の結びつきは、ファミリー中小企業の業績にポジティブな影響をもたらすこと
エージェンシーコスト	Chrisman et al. (2004)	エージェンシーコストのコントロールメカニズムが業績に及ぼす影響を通じて、ファミリー及びノンファミリーの中小企業におけるエージェンシーコストの相対的比率を決定するために必要な条件の組み合わせを明らかにすること	量的研究(回帰分析など)・ファミリー中小企業と中小企業1141社・アメリカ	所有者と従業員との関係性や、所有者と買手士の利害の衝突に関連したエージェンシーコストが重要な可能性がある。中小企業の場合、掛け金は小さくなるかもしれないが、企業の経費の悪用についてのオーナー経営者の裁量や、ファミリーメンバーの怠業の容認は、より大きなだろう。戦略的計画を通じて、そのような活動を制限し、費用対効果について、より容易に評価することが可能になる
経営戦略	Haddad (1999)	中小企業における経営者の交代と戦略的配達の関連を考察	量的研究(多変量分散分析など)・中小企業157社・フランス	事業承継を経験している企業の方が、戦略志向である可能性が高い
租税・法律	Bjurgren and Sund (2001)	所有権の承継に関して、明示的もしくは暗黙的な戦略的決定を行うというジレンマの解消	理論研究	事業承継を容易にする法制度の整備が、社会にとって重要
ナレッジマネジメント	Bracci and Vagnoni (2011)	知識承継の理論的モデルの開発	理論研究	ファミリー中小企業の事業承継は、知的資本や知識の承継としての側面を有する

出所) 各論文を参照して筆者作成

3.2 小括—サポート人材の必要性和属人性の問題

以上、各論文では明示的に論及されていないが、小規模性から生じる問題として、次の二点を指摘できる。第一に、後継者の能力や適性を考慮した成文化した事業承継計画の策定の必要性である (Obadan及びOhiorenoya,2013)。第二に、その進行をサポートし評価する人材の必要性である (George,2013)。そもそも、事業承継のプロセスは、長く時間がかかるが (Malinen,2001)、事業承継に関する複雑な問題を考慮すると、規模の小さな中小企業が独力で完遂することは難しい (Mandelbaum,1994)。こうしたなか、事業承継の実現には、それを容易にするための法制度の整備に加え (Bjuggren及びSund,2001)、事業承継計画の策定とその進行をサポートする人材の供給が必要となる。わが国では、「事業承継ネットワーク」(中小企業庁,2017)の構築を通じて、事業承継の実現のためのサポート人材の供給に注力しているが、その有効性を高めるためにも、属人的な問題、例えば、楽観主義 (Colot及びBauweraerts,2014)、ファミリー支配を継続しようとする意図 (Fang et. al.,2016)及びファミリーメンバーの怠業 (Chrisman et. al., 2004)などに注視する必要がある。

4. 成果と課題

本稿では、小規模性から生じる中小企業の事業承継の問題とその克服に向けた、議論の現状の到達点を明らかにするため、世界の中小企業研究の代表的な学術誌「四大学術誌」を中心に、58本の論文を精査した。その成果は、次の二点に大別される。

まず、四大学術誌において事業承継研究の位置づけは、それほど高いとはいえないが、視点、視野及び視座の広範さと、方法と対象の多様な研究の蓄積がなされていた。それらを主題ごとに分類し、わが国の中小企業の事業承継の円滑化に向けた今後の研究上の基盤の一端を提示した。以上が、第一の成果である。

第二に、各論文の内容と知見から、事業承継の実現に向けた、小規模性から生じる問題と、その克服に向けた今後の研究上の課題を提示しえたこと。具体的には、以下の通りである。規模が小さいほど事業承継されにくく、とりわけ、小規模なファミリービジネスでは、仕事がきつ過ぎることが廃業の理由とさえなる。それでもなお、中小企業の社会的重要性のみならず、個々の企業にとっても、小規模性から生じる組織構造の制約を克服し、イノベーションの契機となりうることから、事業は承継されるべきである。その際、企業の退出ルートとしての事業売却の困難さを鑑みるに、事業承継の実現のためには、後継者の確保と、彼ら(彼女ら)の能力や適性を考慮した成文化した事業承継計画の策定と、その進行をサポートし評価する人材の供給が重要となる。事業承継計画を成文化し、外部人材のサポートを受けつつ、そのプロセスを適切に管理することが、経営者や所有者にとってメリットがあることを、われわれ研究者は提示する必要があると思われる。

同時に、われわれ研究者は、属人的な要素への傾注に留意する必要がある。承継意欲ひとつとっても、リスクを指摘する論文 (Birley,1986)と、ポジティブに捉える論文 (Van der Merwe,2011)があり、それら指摘のベクトルは正反対といてよい。また、楽観主義にしても、それを批判的に捉えたChristensen (1953)に対し、Colot及びBauweraerts (2014)は

好意的に解釈している。属人的な要素が、事業承継プロセスや承継後のパフォーマンスに対して及ぼす影響については、心理学など隣接領域の成果を援用するなどして、より客観的な評価尺度を開発したうえで検証を進めていく必要があると思われる。

最後に、本稿の今後の課題であるが、わが国の中小企業の事業承継に関する文献研究と本稿との整理統合は不可欠である。そのうえで、上記に提示した研究上の課題の解決に向けて、新たな視点、視座及び視座並びに、対象と方法を提示する必要がある。

参考文献

1 和文文献

- [1] 中小企業庁 (2001) 『中小企業白書(2001年版)』ぎょうせい。
- [2] 中小企業庁 (2017) 『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5ヶ年計画)』<http://www.meti.go.jp/press/2017/07/20170707001/20170707001-1.pdf> (2017年7月8日閲覧)
- [3] 後藤俊夫 (2005) 「ファミリー・ビジネスの現状と課題：研究序説」, 『静岡産業大学国際情報学部 紀要』, 7, pp.205-339.
- [4] 堀越昌和 (2017) 「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」, 『事業承継 Vol.6』, あおぞら出版, pp.44 - 57.
- [5] 落合康裕 (2014) 「ファミリービジネスの事業承継研究の系譜」, 『事業承継 Vol.3』, 文真堂, pp.55-66.
- [6] 岡室博之 (2006) 「中小企業研究における計量分析の意義と課題」, 『大阪経済大学中小企業・経営研究所中小企業季報』, 1, pp.1 - 7.

2 英文文献

- [7] Ambrose, D. (1983), Transfer of the family-owned business, *Journal of Small Business Management*, 21(1), pp.49-56.
- [8] Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008), Boards of directors in family firms: a generational perspective, *Small Business Economics*, 31(2), pp.163-180.
- [9] Barach, J., Gatinsky, 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), pp.49-56.
- [10] Beehr, T. A., Drexler Jr, J. A., & Faulkner, S. (1997), Working in small family businesses : empirical comparisons to non-family businesses, *Journal of Organization Behavior*, 18(3), pp.297-312.
- [11] Berman, B. R., & Coverley, R. (1999), Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, U.K., *Journal of Small Business Management*, 37(1), pp.93-97.
- [12] Birley, S. (1986), Succession in the family firm: The inheritor' s view, *Journal of Small Business Management*, 24(3), pp.36-43.

- [13]Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2001), Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, 14(10), pp.11-24.
- [14] Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2002), A transition cost rationale for transition of the firm within the family, *Small Business Economics*, 19(2), pp.123-133.
- [15]Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011), Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective, *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), pp.7-36.
- [16] Brown, R. B., & Coverley, R. (1999), Succession planning in family businesses: A study from East Anglia, UK, *Journal of Small Business Management*, 37(1), pp.93-98.
- [17] Bruce, D., & Picard, D. (2006), Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, 44(2), pp.306-309.
- [18] 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), pp.95-109.
- [19] Cater, J. J. III, & Justis, R. T. (2009), The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms : An Exploratory Study, *Family Business Review*, 22(2), pp109-124.
- [20] Chalus-Sauvannet, M-C., Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016), Unexpected Succession: When Children Return to Take Over the Family Business, *Journal of Small Business Management*, 54(2), pp.714-731.
- [21]Chittoor, R., & Das, R. (2007), Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage, *Family Business Review*, 20(1), pp.65-79.
- [22] 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), pp.335-354.
- [23] Christensen, C. R. (1953), *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard Business Press.
- [24] Clifford, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. (1991), Management succession and the stages of small business development, *International Small Business Journal*, 9(4), pp.43-55.
- [25] Colot, O., & Bauweraerts, J. (2014), Succession in family versus nonfamily SMEs : What influence does it have on performance ?, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(3), pp.149-159.
- [26] Dimsdale, P. (1974), Management succession. Facing the future, *Journal of Small*

- Business Management*, 12(4), pp.42-46.
- [27] Diwisch, D., Voithofer, P., & Weiss, C. (2009), Succession and firm growth: Results from a non-parametric matching approach, *Small Business Economics*, 32(1), pp.45-56.
- [28] Dyck, B., Mauws, M., Starke, F., & Mischke, G. (2002), Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17(2), pp.143-162.
- [29] Fang, H. C., Randolph, R. V. D. G., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2016) , Does Size Matter? The Moderating Effects of Firm Size on the Employment of Nonfamily Managers in Privately Held Family SMEs, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 40(5), pp.1017-1039.
- [30] Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, M. (1994), A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses, *Family Business Review*, 7(4), pp. 313-329.
- [31] Fiegener, M., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996), Passing on strategic vision: Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms, *Journal of Small Business Management*, 34(3), pp.15-26.
- [32] Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. (1996), Managing succession in family-owned businesses, *International Small Business Journal*, 15(1), pp.15-25.
- [33] George, E. (2013) , 5 Steps to Planning for Internal Successors in a Small Business Environment, *Journal of Financial Planning*, 26(8), pp.21-23.
- [34] Haddadj, S. (1999), CEO Succession and Strategic Change And Orientation In Small And Medium-Sized Firms: New Perspectives From France, *Journal of Applied Business Research*, 15(3), pp.81-97.
- [35] Handler, W. (1991), Key interpersonal relationships of nextgeneration family members in family firms, *Journal of Small Business Management*, 29(3), pp.21-32.
- [36] Haveman, H., & Khaire, M. V. (2004), Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure, *Journal of Business Venturing*, 19(3), pp.437-463.
- [37] Helin, J., & Jabri, M. (2016), Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views, *International Small Business Journal*, 34(4), pp.487-505.
- [38] Hoang, H., & Gimeno, J. (2010), Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding, *Journal of Business Venturing*, 25(1), pp.41-53.
- [39] Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004), Buyouts, information asymmetry and the family management dyad, *Journal of Business Venturing*, 19(4), pp.509-534.
- [40] Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016), Company

- metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts, *Small Business Economics*, 47(3), pp.803-817.
- [41] Janjuha-Jivraj, S., & Woods, A. (2002), Successional issues within Asian family firms: Learning from the Kenyan experience, *International Small Business Journal*, 20(1), pp.77-94.
- [42] Kimhi, A. (1997), Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession, *Small Business Economics*, 9(4), pp.309-318.
- [43] Koropp, C., Grichnik, D., & Gyax, A.F. (2013), Succession financing in family firms, *Small Business Economics*, 41(2), pp.315-334.
- [44] Kuratko, D., Hornsby, J. S., & Montagno, R. (1993), Family business succession in Korean and US Firms, *Journal of Small Business Management*, 31(2), pp.132-136.
- [45] Longenecker, J., & Schoen, J. (1978), Management succession in the family business, *Journal of Small Business Management*, 16(3), pp.1-6.
- [46] Malinen, P. (2001), Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland, *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), pp.195-204.
- [47] Mandelbaum, L. (1994), Small Business Succession: The Educational Potential, *Family Business Review*, 7(4), pp.369-375.
- [48] Mokhber, M., Tan, G.G., Abdul-Rasid, S.Z., Vakilbashi, A., Zami, N.M., & Seng, Y.W. (2017), Succession planning and family business performance in SMEs, *Journal of Management Development*, 36(3), pp.330-347.
- [49] 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), pp.385-401.
- [50] Motwani, J., Levenburg, N., Schwarz, T., & Blankson, C. (2006), Succession planning in SMEs: An empirical analysis, *International Small Business Journal*, 24(5), pp.471-495.
- [51] Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., and Hellerstedt, K. (2012), An entrepreneurial process perspective on succession in family firms, *Small Business Economics*, Vol.40(4), pp.1087-1122.
- [52] Obadan, J. A., & Ohiorenoya, J. O. (2013), SUCCESSION PLANNING IN SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN EDO STATE OF NIGERIA, *European Scientific Journal*, 9(31), pp.64-76.
- [53] Peay, T., & Dyer W. Jr, (1989), Power orientations of entrepreneurs and succession planning, *Journal of Small Business Management*, 27(1), pp.47-52.
- [54] Scholes, M., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A., & Bruining, H. (2007), Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms, *Small Business Economics*, 29(3), pp.329-349.

- [55] Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp.667-687.
- [56] Stavrou, E. T. (1999), Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business, *Journal of Small Business Management*, 37(3), pp.43-61.
- [57] Stavrou, E. (2003), Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion, *International Small Business Journal*, 21(3), pp.331-347.
- [58] Stavrou, E., Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005), Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation, *Journal of Small Business Management*, 43(2), pp.187-206.
- [59] Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. (2008), Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey, *International Small Business Journal*, 26(2), pp.155-180.
- [60] Van der Merwe, S. P. (2011), An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses, *South African Journal of Business Management*, 42(1), pp.31-44.
- [61] 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), pp.283-303.
- [62] Wennberg, K., & Bird, M. (2016), Why family matters: The impact of family resources on immigrant entrepreneurs' exit from entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 31(6), pp.687-704.
- [63] Werner, A., Schröder, C., & Chlosta, S. (2018), Driving factors of innovation in family and non-family SMEs, *Small Business Economics*, 50(1), pp.201-218.
- [64] Westhead, P. (2003), Succession decision-making outcomes reported by private family companies, *International Small Business Journal*, 21(4), pp.369-401.
- [65] Worrell, D. L., & Davidson III, W. N. (1989), The Death of Key Executives in Small Firms Effects on Investor Wealth, *Journal of Small Business Management*, 27(2), pp.10-16.
- [66] Wright, M., Thompson, S., & Robbie, K. (1992), Venture capital and management-led, leveraged buy-outs: A European perspective, *Journal of Business Venturing*, 7(1), pp.47-71.
- 3 その他
- [67] 日本経済新聞社(2017)「大廃業時代の足音 中小「後継」未定127万社」, 『日本経済新聞』2017年10月6日.

Current status and issues of SME business succession studies
learning from English literatures
-Around four major academic journals-

Masakazu HORIKOSHI

*Department of Business Administration, Faculty of Business Administration,
Fukuyama Heisei University*

Abstract: Because of lack of summarization of historical research on SME business succession, we reviewed 58 articles consisting mainly of 「four major academic journals」 on SME research in the world. The major findings in this review are as follows.

1. The smaller the enterprise, the smaller the number of business successions. But, business succession becomes the merit of owners and executives.
2. To attain business succession, it is important that codifies succession planning, accepts external support, and adequately manages its process.

Key Words: Small- and Medium-Sized Enterprise (SME) , Family Business, business succession, business succession planning

堀越 昌和