

## 親族内承継と親族外承継

### —所有権承継を中心に—

後藤俊夫

(日本経済大学経営学部 教授)

### 要 約

本研究は、ファミリービジネスにおける最大の課題である事業承継について所有権承継に焦点をあて、特に親族内承継と親族外承継を対比させ、親族外への所有権承継がファミリービジネスに何をもたらすか、その結末と問題点をファミリービジネスの視点から明らかにする。問題設定の背景として、近年の我が国における後継者問題の深刻化、親族内承継における困難に起因する親族外承継の安易な進行がある。しかし、従来の研究では親族内承継と親族外承継の比較が欠如していた。

本論では、先行研究の吟味と定義の明確化をふまえ、まずファミリービジネスにおける事業承継の本質をファミリービジネスの競争優位性の根源であるファミリー性の承継と指摘し、それを担保する手段として所有権承継を位置づけた。所有権の親族外承継はファミリービジネスの非ファミリービジネス化に他ならず、ファミリー性並びにそれに基づくファミリービジネスの特質を消失させる結果をもたらす。ファミリービジネスは非財務的業績志向性並びに長期経営持続性を特徴とする重要な存在であり、その消失には国民経済的な視点からも極めて慎重な対応が求められる。本論は、まず親族内承継の阻害要因を分析し、その是正策として、事業承継をファミリービジネス問題として明確に認識する抜本的軌道修正とファミリービジネス基本法（仮称）制定、ファミリービジネスに対する世論の喚起、同調査研究の学際的推進、あらゆる親族内承継促進策の導入を指摘した。本研究の含意として、学術・施策・実務にわたる3点がある。今後の研究課題として、親族内／外承継の実態把握並びに親族内承継促進策に資する研究の推進が重要である。

# Intra-family Succession and the Third-party Succession

## With Focus upon the Ownership

GOTO Toshio

Professor

Japan University of Economics

### Abstract

Focusing the ownership succession of family business, this research theoretically analyzes the intra- and extra- family successions. Despite its importance, magnitude of the ownership transfer to the extra- family has been left unfocused in the family business research, while it has been an emerging type of the succession in the western hemisphere, and Japan is no exception. Literature reveals that European Commission, and especially France, has shifted to support extra- family successions as a means to ease succession as an overall economic policy to substantiate strong EC economy.

The paper argues that extra- family ownership transfer means, by definition, the deterioration of family business into non-family business. It, in the long run, loses the familiness, which is the fundamental source of the family business's strength both in the financial performance and its longevity. Extra-family successions may outperform those family firms experienced intra-family succession, but survival is higher among intra-family succession. It also loses the unique strength of family firms to pursue non-financial performance such as reputation, long-term relationship with the various stakeholders, which benefit the surrounding community and the overall economy in the long run.

Addressing the factors to hamper intra-family successions, the paper emphasizes the importance of introducing measures to support and encourage them instead of easing extra- family succession. Such measures include; establishing basic law on family business as the first step to officially recognizing the importance of the family business and setting up overall policy to support smooth growth of the family business over generations, cultivating overall social consensus to highly value the family business and intra-family successions, accelerating researches on the relevant subjects in the multi-disciplinary manner, and introducing various measures to encourage the sustainable growth of the family business through intra-family successions, with major emphasis on the personal and interpersonal aspects.

The paper identifies several implications, both academic and practical, before arriving at the conclusion.

Keywords : ファミリービジネス, 所有権承継, 親族内承継, 親族外承継, ファミリー性

family business, ownership transfer, intra-family succession, third-party succession, familiness

## I 問題設定

本研究は、ファミリービジネスにおける所有権承継、特に親族内承継と親族外承継<sup>1)</sup>に焦点をあて、その得失を論じる。とりわけ、所有権の親族外承継がファミリービジネスに何をもたらすか、その結末と問題点を明らかにする。こうした問題設定の背景として、まず、後継者問題の深刻化があるが、その他に筆者は2つの問題があると認識している。第1は、親族内承継における困難に起因する親族外承継の進行であり、その安易な進行である。第2に所有承継研究の欠如である。こうした問題認識のもとに、本研究はファミリービジネス論を用いて論じる。以下、本論では、関連する先行研究を考察し、ファミリービジネスにおける事業承継の本質、所有権の親族外承継の意味、親族内承継の阻害要因と是正、含意ならびに結論を述べる。

## II 先行研究

中小企業白書（中小企業庁、2003）が事業承継問題、特に後継者難を喫緊の課題と指摘して以来、既に10年が経過する。全国・全業種の65.9%が後継者不在、国内企業の2/3は現時点で後継者が未定（帝国データバンク、2011）、会社代表者が筆頭株主であるオーナー企業では68.2%が後継者不在（同）であり、「70～74歳」でも4割以上の企業で後継者が未定（帝国データバンク、2014）である。事業承継は親族内承継と親族外承継に大別され、後者は従業員や外部への承継とM&Aに区分される。直近10年間に行われた事業承継のうち、親族内承継が約6割を占めてはいるものの、20年以上前は後継者候補として親族を挙げる中小企業が約9割となっていたことと比

べ、足下では少子化等も背景に親族外承継も視野に入れて後継者を検討する企業の経営者が4割を超えている（中小企業庁、2014）。

実は、こうした親族内承継の減少は国外でも顕著で、企業の廃業につながる深刻な問題となっている。特に欧州では、ドイツにおける親族内承継が現状では全体の61.4%ではあるものの、今後更なる低下が指摘されている（根本、2007:46,48）。また、フランスの状況は更に深刻で、同13%である（亀井、2012:43）。

ここで、親族の定義に触れておこう。我が国では、親族の範囲は民法第725条が六親等内の血族、配偶者、三親等内の姻族と定めているが、全ての先行研究が必ずしも同一の定義をしているとは限らない。企業会計基準委員会<sup>2)</sup>は、金融商品取引法のインサイダー取引条項に準拠して、会社従業員の配偶者・二親等以内を血縁者と定めている。一方、海外における親族の定義は極めて狭い。本論では、こうした諸状況を勘案して、親族の範囲を厳密に定めず、血縁及び婚姻による親近者とするが、実証研究に向けて詳細規定が必要である。

こうした状況下にあつて、一方では親族内承継の維持、他方で親族外承継の円滑な推進が課題となっている。しかし、両者の比較得失は明らかではなく、先行研究も僅少である。まず、国内における親族外承継に関する先行研究を概観しよう。寺島（2012）は、親族外承継を中心として後継者育成を論じている。ここでは、親族内承継の低減ならびに親族外承継の増加を指摘しているが、親族外承継の必然性には言及しておらず、両者の優劣比較には至っていない。久保田（2008）は非親族承継における所有と経営の分離に関する研究の一部として、事業承継を契機とした経営革新に焦点を当てているが、増大しつつある親族外承継を与件としており、その問題点あるいは親族内承継との比較は論じていない。中小企業金融公庫総合

研究所（2008）も事業承継を契機とした経営革新に焦点を当てる中で、親族内承継及び親族外承継における経営革新の事例を紹介している。調査目的が企業経営の能力形成プロセス並びに事業承継を契機とした経営革新を遂行するための要点を明らかにすることにあり、二つの所有権承継の比較は論じていない。久保田（2010）は非親族承継における所有と経営の分離をテーマとし、非親族承継における所有と経営の状況の違いなどに触れているが、二つの所有権承継の比較は論じていない。野村総合研究所（2013）は中小企業の事業承継を調査する中で、事業売却に関する意向及びM&Aによる事業承継に関する意識に触れているが、他の調査同様に二つの所有権承継の比較は論じていない。この状況は、海外においても同様である。上述したドイツ（根本，2007）、フランス（亀井，2012）に関する記述にも両者の比較は見られない。なお言うまでもないが、筆者はこれらの論文の批判を意図しているのではない。多少なりとも親族外承継に関わる論文の所在を指摘すると共に、それぞれの論文には個別の目的があり、親族承継と親族外承継の比較に触れた論文が存在しない点の立証が、筆者の意図である。

次に、事業承継を巡る行政施策に目を転じよう。EUでは、1990年代から事業承継に関する各種の施策が講じられてきた。主な取り組みとして、「中小企業の事業承継に関する勧告」採択（1994年）、「フォローアップレポート」公表（1998年）、「事業承継に関するBPプロジェクト」開始（2000年）、「中小企業の事業承継に関する専門部会最終報告書」公表（2002年）、「事業承継に関するMAPプロジェクト」開始（2002年）、「MAP2002プロジェクト最終報告書」公表（2003年）を経て、2006年の「雇用と成長のためのリスボンプログラムの実施状況に関する声明：事業承継—新たな始まりを通じた連続性」及び「事業承継のため

の市場：欧州における事業承継のための透明度の高い市場の育成」公表が挙げられる（European Commission, 2011; 根本，2007）。

上記の取組は、EU圏における経済活性化の一環として1990年代から始められたが、2006年に公表された方針が示すように、事業承継のための市場の育成ならびにデータベース構築などに重点を置くようになっており、親族外承継に向けた環境整備が重視されている。「EUが着目しているのは親族内承継ではなく、第三者への譲渡のための環境整備である…EUは第三者への譲渡を新規創業の代替（第二創業）として位置づけており」（根本（2007：53）、その原点は第三者譲渡を奨励した1994年勧告書である（European Commission, 2011: 78）。この点について、より先鋭的なのはフランスで、「承継支援策も親族外承継を前提としている」（亀井，2012:43）。このように、行政当局の施策は親族外承継に焦点が移行しつつあるが、二つの承継を十分に比較吟味していないと大きな禍根を残しかねない。

我が国の場合、承継支援施策はEUを大きく先行して1980年代から取り組まれてきた。相続税・贈与税改訂（1988年）、自社株の相続税軽減措置（2002年）から始まり、特に2008年の経営承継円滑化法施行によって、遺留分に関する民法特例、金融支援措置、更に事業承継税制（非上場株式等の相続税・贈与税の納税猶予など）が進められた。他にも主な施策として事業引継ぎ支援事業（2011年）、第2創業支援、廃業円滑化がある。これらは承継多様化への対応であり、上述したEU路線が進んできた方向に近い。中小企業庁はドイツ及びフランスなど諸外国の事業承継施策を調査しており（新日本有限責任監査法人，2013等）、「フランスの税制が日本の経営承継円滑化法のモデルとなった」（亀井，2012: 43）と指摘されている。

事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員

会(2006: 9-22)は、親族内承継と親族外承継の強み・弱みを比較している。すなわち、親族内承継の強みとして、後継者の早期指名が可能、所有と経営の一致を、弱みとして後継者がいない可能性を指摘している。一方、親族外承継の強みとして、外部人材の登用可能、親族内に後継者不在でも事業の継続可を、弱みとして自社株購入資金力、個人債務保証を指摘している。しかし、二つの所有権承継がもたらす結果、特に長期的な結果には言及していない。

さて、こうした承継問題に直面している主体は、従来から中小企業として認識され、中小企業という視点から問題並びに対策が論じられてきた。例えば、「中小企業における事業承継の重要性を再認識し、その円滑化のために必要な取組の総合的検討及び実施するため」2005年に事業承継協議会が設立された(同HP)。中小企業庁(2014)は、事業承継等に関する現状と課題に触れる冒頭で、中小企業の意義について「とりわけ、地方経済において中小企業の果たす役割は大きくなっており、…他方で中小企業の数減少しており、この事態が続くと「わが国経済全体が悪循環に陥ることも懸念される」という問題意識を示している。

しかしながら、従来の研究において看過ないし軽視されてきた点がある。それは、対象となる企業の大半がファミリービジネスであるという事実である。これは、後述するように承継問題の本質はファミリービジネスの特徴に付随しており、本論では極めて重視する。従来から、こうした特徴が無視されてきたわけではなく、例えば『中小企業白書』では2003年版も同族性に言及している。しかし、用語の定義<sup>3)</sup>が異なるだけでなく、ファミリービジネス研究における先行研究の知見が顧みられておらず、その弱点に関心が集中してきた。

ファミリービジネスの定義は大枠として「ファミリーが影響を及ぼす企業」(Newbauer &

Lank, 1998)とされ、本論では「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」<sup>4)</sup>(後藤, 2012: 3)と精緻化した定義を用いる。

ファミリービジネス研究は1950年代に誕生した比較的新しい分野であるが、その初期には、事業承継が研究テーマの9割以上を占めていた。現在では研究テーマが多様化した結果、その比重は2割程度に落ち着いているが、以前として最大の課題である(後藤, 2012)。その中で、親族内承継と親族外承継の選択は極めて基本的かつ最重要の課題である。なぜならば、それこそが所有に対するファミリーの関与を左右する選択だからに他ならない。

同分野の研究では、ファミリービジネスと一般企業の比較は重要なテーマであり、主として両者の違い並びに財務的業績における優位性<sup>5)</sup>が焦点とされてきた。しかしながら、承継の研究では、経営承継が重要視されてきたのとは対照的に資産承継に関する先行研究は少なかった。経営承継と資産承継を比較した後藤(2013)は少数例である。その理由として、ファミリービジネス論における承継が原則的に親族内を想定してきた点が指摘できる。経営承継においては、外部からの専門経営者導入が注目されてきた。こうした経営権の親族外承継とは対照的に、所有権承継に関する先行研究が極めて少なく、所有権の親族外承継に関する先行研究が見られない。

そこで、本論では所有権の承継に焦点を当て、親族内承継と親族外承継を比較し、問題点の抽出および今後の施策を明らかにする。ファミリービジネスの特質に着目すれば、所有権承継ならびに所有権親族外承継は異なった考察ができる可能性があり、所有権の親族外承継の結末についても従来看過された課題が浮上するかも知れない。

図表1 ファミリービジネスと中小企業の比較

	ファミリービジネス	中小企業
定義	一族の複数名が関与する企業	資本又は人的要件で中規模以下の企業
ファミリー関与	基本的要素として重視	関与の有無を問わない
規模	規模の大小を問わない	基本的要素として重視
全企業占有比率	96.9%	99.7%

出所：筆者作成。中小企業は中小企業法、『経済センサス－活動調査』（2012年2月時点）による。なお全企業は個人事業主を含む。

### Ⅲ 考察

#### 1 ファミリービジネスにおける事業承継の本質

ファミリービジネスは一国経済の生命線と呼ばれるように、発展途上国のみならず先進諸国でも世界中の企業の大半を占める。我が国も同様にファミリービジネスが全法人企業のうち企業数で96.9%、全常用雇用者数でも77.4%を占める（後藤，2006: 37）。ファミリービジネスが経済に占める比重の高さは世界の発展途上国だけでなく先進国も同様であるが、わが国は欧米諸国の水準以上に高い。

ファミリービジネスは3円モデルで示されるファミリー、ビジネスならびに所有サブシステムから構成されるシステムとして認識される（後藤，2012: 4-6）。すなわち、一般企業に見られないファミリーというサブシステムの存在、ならびに経営、所有に対するファミリーの関与がファミリービジネスを独自の存在たらしめる要因である。

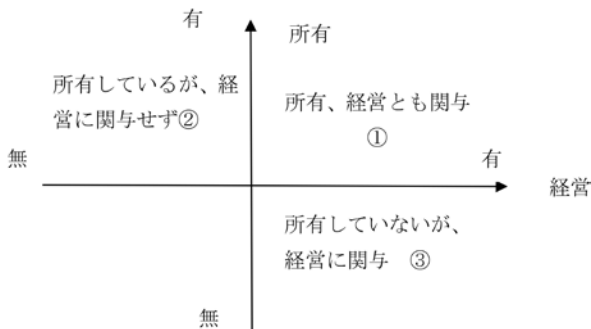
ここで、ファミリービジネスと中小企業を比較し、両者の異同を明確にしておこう（図表1）。ファミリービジネスは規模の大小を問わず、株式公開企業など超大企業も含むので、中小企業と同一視してはならない。

ファミリービジネスにおける承継は、現経営者から後継者への「リーダーシップの引き継ぎ」（Beckhard & Burke, 1983）と定義され、一般的に「最高経営レベルにおけるリーダーシップの交

代（Alcorn, 1982）を意味する。ファミリービジネスでは3円モデルが示すようにファミリー、ビジネス及び所有のサブシステム間の調整が極めて重要である。承継における経営と所有の不整合は世代間の関係性を損ね、後継者の意欲を減退（後藤，2013: 53）させる可能性がある。したがって、ファミリービジネスにおいては経営および資産の両面における承継が実現しなければ円滑な事業承継に支障を来たしかねず、注意が肝要である。

ファミリービジネスは経営と所有におけるファミリーの関与度合いにより3類型に区分できる（図表2）。第1は、経営と所有の両面でファミリーが関与しており、いわゆるオーナー経営である。第2は、経営にファミリーが関与し、第3は所有にファミリーが関与するパターンである。それぞれの詳細については別稿で実証的に論じる必要があるが、基本的に所有面におけるファミリーの関与がファミリービジネスをファミリービジネスたらしめる最終的な要因となる。それは、所有権を掌中にしていれば、最高議決機関である株主総会で経営に関する重要事項が決定できるからである。ファミリーが所有に関与しつつ、ファミリー関係者が最高経営責任者（CEO）に就任しない事例、監査役として君臨する事例、あるいはファミリーを代表する平取締役が1名いるだけで経営権を掌握している場合も少なくない。従業員あるいは社外専門家を経営者に登用する事例も同様である。いずれの場合も、所有権の把握こそファミリービジネスの生命線として重要である。

図表2 ファミリービジネス：ファミリーの所有権と経営権



出所：筆者作成

所有面におけるファミリーの関与がファミリービジネスをファミリービジネスたらしめる最終的な要因である以上、所有面からファミリーが姿を消すことはファミリービジネスとしての存在の終焉を意味する。ここで、親族内承継以外を一括して親族外承継と称してきたが、その具体的形態として、MBO（マネジメント・バイ・アウト）すなわち経営陣による買い取りがある。また、従業員への所有権移転はEBO（エンプロイヤー・バイ・アウト）とも呼ばれる。

ファミリーにとって、ファミリービジネスは二つの目的をもった存在である。一つはファミリー会員に対する雇用を提供する場であり、経済的基盤を確保する場である。ここでは財務的業績が重要となる。もう一つは、ファミリービジネスはファミリーの価値観を実現する場であり、ここでは非財務的業績<sup>6)</sup>が重要となる。Tagiuri & Davis (1992) はファミリービジネスの目的を実証分析したところ、上位6位を占めたのは従業員満足、財務的安全性、製品、人的成長、社会貢献及び雇用安全であり、利益や成長など経済的業績ではなかった。こうした非財務的業績は、一般企業でも近年はコーポレート・シチズンシップ(企業市民)、企業の社会的貢献などとして重視されるようになったが、非経済的業績という用語はファミリー

ビジネス分野では日常的に用いられ、一般企業よりも先行してきたとも言えよう。

本節で最も重要な点として、こうしたファミリーの特徴を支えるファミリー性、すなわち「ファミリー、個人及びビジネス間の相互作用から生じる、企業に固有な資源の束」(Habbershon & Williams, 1999) の存在を指摘しておこう。ファミリー性は創業者精神に起源を發し、経済的価値の創出、希少性、模倣困難、有効活用する組織構造を備えた経営資源(Barney, 1991)であり、ファミリービジネス競争優位性の源泉として位置づけられる。

すなわち、ファミリービジネスをファミリービジネスたらしめている根源はファミリー性であり、その承継こそファミリービジネスにおける承継の本質である。したがって、経営と所有の承継はファミリー性を承継する手段として位置づけられ、中でも所有の承継をファミリー性承継の生命線として重視しなければならない。承継の対象要素をファミリービジネスと中小企業で比較すると、前者ではファミリーとしての世代間伝承、後者では組織的な継承を中心とする要素が多い(図表3)。

図表3 承継の対象要素：ファミリービジネスと中小企業の比較

	ファミリービジネス	中小企業
所有	ファミリー所有が不可欠	第三者所有も容認
経営	専門経営者の登用も可能	ファミリー、従業員、外部登用
匠・ノウハウ	暗黙知の世代間伝承	暗黙知の形式知化
創業精神	ファミリー価値観として重視	経営理念として位置づける
ファミリー性	根源的要素として最も重要	ファミリーか否かは問わない

出所：筆者作成。

## 2 ファミリービジネスにおける所有権の親族外承継が意味するもの

ファミリービジネスにとって、親族外承継は上述したように非ファミリービジネス化、すなわち一般企業への質的变化を意味する。すなわち、非ファミリービジネス化は3円モデルからファミリー要素を奪い、ファミリービジネスとしてのファミリー性が示す特徴を喪失する結果につながり、極めて重要かつ深刻な意味をもつ。

ファミリービジネスの特徴として、財務的業績ならびに長寿性における優位性が挙げられる。ファミリービジネスの一般企業に対する業績優位性を指摘する先行研究は多く、代表的な研究としてAnderson & Reeb (2003)はROA、純利益、ROE、トービンのqを用いて優位性を指摘している(詳細は後藤, 2012: 20-23参照)<sup>7)</sup>。ファミリービジネスの長寿優位性についても同様である。長寿企業の大半はファミリービジネス(Yokozawa & Goto, 2004)であり、日本における企業長寿性(Goto, 2009)と親族内承継の高さ(Goto, 2012, 2014)には因果関係が想定される<sup>8)</sup>。

こうした特徴は、ファミリービジネスにおける経営の長期的視点、迅速な意思決定、外部資本からの独立性、外部リスクに対する慎重性などに起因しており、いずれもファミリーの関与と深く関連している。

ファミリービジネス株主による所有の特徴として、Brundin et al. (2008)は次の7点を指摘している：ファミリービジネス並びに業務への積極

的関与、株主としての長期継続性、商品・戦略に対する深い知識ならびに長期的視点、財務的業績に限らず非財務的業績(企業長寿、社会的名声、信用など)の重視、資本市場に対する距離、迅速な意思決定並びに柔軟な組織体制、一体感すなわちファミリービジネスを自らと同一視。これらは全てファミリービジネスとしての特徴に基づいており、一般の株主の関心が財務業績、特に短期の業績に偏重しているのとは対照的である。

また、Wennberg et al. (2011)は、親族外承継は親族内承継と比較して、業績は優位だが存続性で劣ると指摘している。換言すれば、親族内承継を続けるファミリービジネスは無理な拡大を志向せず長期的な存続を重視する、いわゆる「身の丈経営」を志向している<sup>9)</sup>。

こうした特徴をもつファミリービジネスが、親族外承継によって非ファミリービジネス化するという結末は、国民経済に少なからぬ影響を与える。特に、長期的に見た場合、顧客満足や企業の社会的責任など非財務的業績を持続的に追及する企業持続的成長を妨げ、国家さらには地球レベルにおける好ましからざる結果をも意味する。

なお、欧州では、第三者への移転(takeover)を創業の一形態と位置づけ、肯定視する主張(Deschamps, 2012)もあるが、上述したファミリービジネスの特質に着目すれば、近視眼的な議論と思われる。



### 3 親族内承継の阻害要因と是正

以上の考察は、親族内承継の重要性を指摘している。本節では、親族内承継の阻害要因と是正の重要性を明らかにする。親族内承継の阻害要因は、個人レベル、関係性、環境、財務に大別される (Ket de Vries, 1993, Massis et al., 2008)。第1の個人レベルは、現経営者並びに次世代の両世代における個人要因を意味する。前者は、事業に対する私的愛着、予期せぬ事故・死亡による退場が挙げられる他、引退後の計画も重要である。後者は、能力及び承継意思の有無が中心的要因である。第2の関係性は、両世代間及びその他関係者間の関係性を意味する。その内容は親子関係における摩擦・敵意・競合、一族における敵意・競合、ファミリービジネスの同意未達に関連する危機、一族関係者の承継候補に対する信頼欠如、一族関係者の承継候補に対するコミット欠如、現経営者/承継候補と一族外の摩擦、一族外の承継候補に対する信頼欠如、一族外の承継候補に対するコミット欠如である。第3の環境要因は、業績の変化、事業規模の減少、顧客・納入業者の損失或いは承継候補と顧客・納入業者の関係悪化である。第4は財務的要因であり、承継に伴う税負担能力不足、事業を離れる遺族の株式買取資金の不足、専門的経営者雇用資金の不足である。第5はプロセス要因であり、まず現経営者と承継候補の役割分担が不明確、承継プロセス関連の意思決定に関する一族関係者及び他のステークホルダーとの意思疎通欠如が挙げられる。

Handler (1992) は、個人レベルにおける影響要因として、個人的なニーズの充足、キャリア (関心)、社会心理 (自己アイデンティティ)、ライフステージ (探索、前進、バランス) を、関係性における影響要因として、世代間における相互の尊敬及び理解並びに兄弟による受容を指摘し、併せてファミリービジネスの永続性に対するコミット

メント並びにファミリーのビジネス関与による分離の緊張を境界に関する事柄として指摘している。

このように、親族内承継を阻害する要因は極めて人的性格が強いが、これこそファミリービジネスの3円モデルが示すファミリーの重要性の証に他ならない。したがって、親族内承継の阻害要因を克服し、現状を是正するには、従来の財務的施策に加えて、こうした側面を直視しなければ、抜本的な改善は望めないと思われる。以下に、主な内容並びに根拠を4点に分けて述べる。

第1は、事業承継をファミリービジネス問題として明確に認識することであり、これこそ全ての施策の出発点として位置づけられる。従来は中小企業問題として位置づけてきたが、これを抜本的に軌道修正する必要がある。そのためには、ファミリービジネス基本法 (仮称) の制定が効果的と考える。その理由は、全国民的コンセンサスを得て重要施策を推進するには基本法の施行が効果的であり、中小企業基本法並びに科学技術法が好例である。

我が国の中小企業施策は海外諸国と比べても質的かつ量的に先進的といわれるが、その出発点は1963年に制定された中小企業基本法である。同様に、1995年に施行された科学技術法が基本となって、科学技術基本計画が定められ、こうしたコンセンサスを背景として関連施策の実施が加速度的に進められてきた。

同様に、ファミリービジネス基本法を定め、ファミリービジネスに関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めるとともに、国及び地方公共団体の役割等を明らかにして、総合的な施策を推進する必要がある。

ここでファミリービジネス基本法の特殊性として、対象範囲が極めて広範囲である点に留意しておく必要がある。中小企業基本法の場合は経済産

業省並びに中小企業庁が主管庁であるが、ファミリービジネス基本法は厚生労働省、文部科学省、国税庁、内閣府等を含む横断的対応が必要である。例えば、キャリア・コンサルティングを行う専門人材の配置や職業能力の開発・向上の促進は従来から厚生労働省、文部科学省、経済産業省が協同して対応してきた。文部科学省は、高等教育におけるキャリア教育においてファミリービジネスの重要性を正当に位置づけ、普及することが急務である。我が国の相続税制はファミリービジネスには決して宥和的ではない。欧米主要国の税体系は多様性をもちつつ、事業継続を相続税に優先させる考え方が共通している（全国法人会総連合、2012、新日本有限責任監査法人、2013）のとは対照的に、我が国では相続税等のさまざまな要因により円滑な事業承継が難しくなっており、基本に立ち返った再検討が切に望まれる。

また、ファミリービジネスの基本的要素である家族の重要性について、国家的施策として再検討が急務ある。民法旧規定（明治民法）では家族の基本は家制度であったが、敗戦後の憲法改訂に伴う民法改正において、旧民法の「家族制度」が廃止された。旧来の家族制度は問題があるにせよ、戦前のファミリービジネスを支える基盤として機能してきた（後藤、2013: 29-30）。本論で重要な点は、廃止後に代替となる枠組みが存在しないまま今日に至っているという認識であり、その対策の早急な構築である。更に、ファミリービジネスの健全な発達、特に円滑な事業承継を支える上で、家庭の重要性はいくら強調しても誇張ではないほど重要であるという点に注意を喚起したい。

第2は、ファミリービジネスに関する世論の喚起である。我が国は長寿を続けるファミリービジネスが世界的にも卓越して多い長寿企業大国であるにも関わらず、ファミリービジネスの社会的評価は高くないどころか、むしろ否定的なイメージ

が抜け切れない。次世代がファミリービジネスを承継する意欲を高めるには、前項のファミリービジネス基本法を出発点として、ファミリービジネスに対する肯定的な世論の喚起が切に望まれる。施策の一例として、優秀なファミリービジネスを対象とした表彰は有効と思われる。また、老舗企業についても国家レベルにおける表彰が効果的であろう<sup>10)</sup>。

第3は、ファミリービジネスに関する調査研究の推進である。ファミリービジネス研究自体が国際的に見ても1950年代に始まった新しい研究分野であることは既に述べた通りであるが、中でも後継者に関する研究の歴史は30年にも満たない。その中で、我が国は世界でも珍しいファミリービジネス研究の後進国であり、中国更には台湾の後塵を拝する状況<sup>11)</sup>である。まず、ファミリービジネスに関する統計整備から始める必要がある。大学の役割は大きく、調査研究にとどまらず、地域のファミリービジネス・センターとして啓蒙・研修教育面での寄与が期待されるのは、欧米諸国を見れば明らかである。

ファミリービジネス研究は極めて学際的な傾向が強い。ビジネス的側面では経営学、財務・会計学の役割が大きい。一方、ファミリー的側面では心理学、家族社会学などの重要性を過小評価してはならない。そして、総合的に法学、法制史、経営史を含む広い視野からファミリーとビジネスの融合を理解する必要がある（後藤、2012: 15-6）。

第4は、ファミリービジネスを対象とした諸施策の導入・実施である（図表4）。我が国における従来の施策は財務的側面が手厚かったが、上述したファミリービジネス的視点から人間的側面にも十分配慮が求められる。創業者・現経営者、次世代更にはその他利害関係者が抱えている課題は、それぞれ異なっており、きめ細かい対応が欠かせない。主な課題として、創業者・現経営者に

図表4 親族内承継の支援策

	重要性と重点	従来の方策
創業者・現経営者	承継計画策定 引退後の計画	承継計画策定
次世代	後継者教育	後継者教育
その他利害関係者	兄弟関係の改善	関係者（ステークホルダー）の理解 相続発生時に予想される問題点（法定相続人及び相互の人間関係に『事業承継ガイドライン』で言及）
関係性	コミュニケーション	兄弟関係などにおける感情問題に『中小企業白書（2004年版）』が言及
ファミリー・ガバナンス	ファミリーミーティング ファミリーカウンスル ファミリーオフィス	資産管理会社でないこと（非上場株式に係る相続税の納税猶予制度の要件として）

出所：筆者作成。

は引退後の計画明確化（Hall, 1986；Lansberg, 1999）、次世代には後継者教育が挙げられる（Handler, 1992；八木, 2010；Sardeshmukh & Corbett, 2011）。従来は、中小企業白書（2006年版）で円滑な事業承継を行うための主な条件の一つとして後継者教育が指摘されているにとどまっており、大きな施策には至っていない。その他利害関係者には兄弟関係の改善（Chua et al, 2003）という大きな課題があるが、中小企業白書（2006年版）が関係ステークホルダーの理解に簡単に触れている程度である。

こうした各層別課題と並んで、ファミリービジネスでは相互の関係性（Davis & Tagiuri, 1989, Hollander, 1987）を重視する。当事者の努力を待つだけでなく、精神療法カウンセリング、セラピスト、メンターなどの専門家活用を含めた本格的対応が欠かせない。従来、『事業承継ガイドライン』では法定相続人及び相互の人間関係について、相続発生時に予想される問題点として言及しているが、問題が顕在化する以前に対応が求められる。

最後に大きな課題として、ファミリー・ガバナンスがある。民法旧規定（明治民法）では家族の基本は家制度であったが、敗戦後の憲法改訂に伴う民法改正において、旧民法の「家族制度」廃止が最大の課題となった。この間の推移を政府

HP<sup>12)</sup> は次のように説明している。

昭和21年10月の臨時法制調査会第3回総会で「・・・特定の法律制度としての家族制度を廃止しても、道徳的理念としての家族制度は脆弱化されるものではない。否これによって却って新しき時代に即応した家族制度を發展せしめ得るという考えに立脚するものである」（我妻栄委員）と述べ、「民法の戸主及家族に関する規定を削除し親族共同生活を現実に即して規律すること」が決定された。・・・6月の衆議院の憲法審議においては、「新憲法ができて家制度は廃止する必要はない」旨の政府の方針が答弁されていたが、臨時法制調査会における民法改正の議論などから、9月の貴族院審議においては、「憲法24条の結果、戸主を中心とする家族制度というものはなくなる」と司法大臣から明言されるに至った（国立公文書館HP）。

果たして家族制度の廃止が道徳的理念としての家族制度の脆弱化をもたらしていないか、この問題は総合的な判断を待つ必要があるが、少なくとも今日の尊属殺人の多発などにも関連する重要な課題であろう。この問題は本論の範囲を超えており、筆者には論じる資格もないが、少なくとも家族制度の廃止がファミリービジネスの脆弱化を促した原因となっている点だけは明記しておかなければ

ればならない。何故ならば、戸主を中心とする家族制度の廃止は、戸主の戸主権という一家統率の権力、家族に対する身分上の統制力、家督相続すなわち戸主権の承継として長男子一人による遺産の全部相続の廃止を生んだからである。

その代替策として、ファミリー・ガバナンス、すなわちファミリーミーティング、ファミリーカウンシルなどの仕組みが、家族制度の脆弱化を防止する仕組みとして強く求められている。ファミリーオフィスは資産管理会社として、会社株の分散を防止すると共に、ファミリーの結束を担保する基本的仕組みとして、欧米では重視されてきた。わが国の従来の施策では、言及さえ見られない<sup>13)</sup>。

### Ⅲ 含意

本論の含意について、学術的、政策的ならびに実務的な視点から以下に3点略述する。まず学術的には、本論はファミリー性の承継こそ承継の本質であり、それを担保する手段として所有権承継を初めて位置づけた。更に研究を進めるにあたり、まず上述した通り基本統計と学際的な研究が緊急に求められる。ファミリービジネスに関する官公庁統計が存在しない中で、パネル調査による時系列的な実態把握が有効と思われる。米国では2000年代初頭から継続的に実施<sup>14)</sup>されており、欧州各国でも散見される。実態把握では家族など重要用語の定義が前提となるが、関連分野の知見を総動員することが望まれる。これらを前提として、親族内・外の承継に関する実証並びに理論的研究が切に求められる。

ファミリービジネスの業績優位性について、ファミリービジネス研究分野と中小企業白書とでは評価が一致していない。同研究分野におけるファミリービジネスの業績優位性は、海外では定

着しているが、国内では相反する報告がなされている。中小企業白書(2003年版)は、同族企業は成長性が低く、能力或る人材登用が行われていない企業としてとらえ、「人材不足の結果として業績が低くなるという仮説を支持するものである」(同:63-4)と位置づけている。この認識が、中小企業庁として「同族企業を非同族企業に脱皮する前の段階にとどまっている」と位置づけ、「同族企業から非同族企業への脱皮」を勧める根拠の一つであるように思われる。ファミリービジネスの業績優位性に関する認識の不一致に関して、本論では殆ど触れておらず、今後の研究が待たれる。

政策的含意として、ファミリービジネス基本法(仮称)の意義は極めて大きい。ファミリービジネスが一国経済を支えているのは厳正な事実であり、Berle & Means(1932)以来、様々な批判がありながら、その重要性は変わっていない。ファミリービジネスを真正面から直視しない限り、事業承継の本質は把握できない。また、事業承継を促進支援する諸施策の導入も、国を挙げてのコンセンサスが大前提であり、世論喚起も然りである。後継者難が深刻化しており、問題提起が遅きに失した感は否めないが、長期的視点にたった対応が急務である。

最後に実務的含意として、ファミリービジネスに関わる当事者の意識改革と対応が重要である。現経営者は後継者の切実な悩みを共有し理解しているであろうか。後継者は現経営者の立場並びに悩みを自らの課題として受け止めているだろうか。事業承継は重要な問題であるだけに当事者同士の率直な話し合いが難しく、ドラッカーが指摘するように信頼できる部外者の役割も大きい(後藤, 2009: 154)。各世代、各利害関係者の立場と課題を理解した早急な対応なくして問題は解決しない点を、我々研究者も含めて肝に銘じたい。

## IV 結 論

本論の成果として、ファミリービジネスの視点から所有権の承継に焦点を当て、親族外承継の問題点を初めて指摘した。所有権の親族外承継はファミリービジネスを一般企業に変質させ、ファミリー性に基盤を置く諸特徴の消滅、その結果として非財務的業績を志向し長期持続する企業の消滅をもたらす点を明らかにした。さらに、親族内承継の阻害要因を分析し、その是正策として、事業承継をファミリービジネス問題として明確に認識する抜本的軌道修正とファミリービジネス基本法（仮称）制定、ファミリービジネスに対する世論の喚起、同調査研究の学際的推進、あらゆる親族内承継促進策の導入を指摘した。今後の研究課題として、親族内／外承継の実態把握並びに親族内承継促進策に資する研究の推進が重要である。

## 謝 辞

本論執筆にあたり、FB研究会（第64、65回）における討議、特に津島晃一氏の問題提起及び資料提供に負う点が大であり、記して謝意を表す。本論の責は全て筆者に帰する。

## 注

- 1) 親族外承継は「第三者承継」とも称されるが、本論では呼称を親族外承継に統一する。
- 2) 関連当事者の開示に関する会計基準（企業会計基準 第11号）は、財務諸表の注記事項としての関連当事者の開示について、その内容を定めることを目的として、「近親者」を定義し、「関連当事者との取引」に関して、財務諸表作成会社の主要株主及びその近親者及び財務諸表作成会社の役員及びその近親者に着目し、「近親者とは、二親等以内の親族、すなわち、配偶者、父母、兄弟、姉妹、祖父母、子、孫及び配偶者の父母、兄弟、姉妹、祖父母並びに兄弟、姉妹、子、孫の配偶者という」としている。
- 3) 国税庁の「同族会社」を用いており、「株主等の3名以下」の親族関係を問うていない。
- 4) 筆者が初期に提唱した定義は「創業者一族が役員あるいは株主の2名以上を占める企業」（2005）であり、変更点は次

の2点である。第1は、創業者一族をファミリーとした。その理由として、所有権が創業者一族から他のファミリーに移動する事例が僅少ではあるが存在するためである。第2は、「同一時期あるいは異なった時点」と明記した。研究当初から意図していた通り明記した。

- 5) 国内の業績比較では優位性を指摘する研究（斎藤、2006、茶木、2008）と反対の指摘（沈、2009）があり、『中小企業白書 2003年版』も同族性と業績の負の関係を指摘している。それぞれの定義並びに方法論を吟味する必要があるが、別稿に譲りたい。
- 6) 非財務的業績は、事業規模や収益性を意味する財務的業績と対比して用いられ、ファミリービジネス分野では一般的な用語である。
- 7) 業績優位性に対する異論を唱える研究も存在した。代表的な反論として「優位性を大株主の存在が原因であり、ファミリーの存在が原因ではない」という指摘があったが、Andres（2008）によって退けられた。
- 8) イタリア及びスイスにおける親族外承継の高さは確認したが、長寿性と親族内承継の相関はその他諸国を含めた定量的分析を必要とし、今後の研究課題である。
- 9) 今後の研究課題であるが、地球の有限な資源を有効に使用するエコロジー志向経営の可能性もある。
- 10) 現状では国家表彰がないだけでなく、都道府県レベルでも京都府及び和歌山県が表彰している2件あるのみである。
- 11) ファミリービジネスの代表的な学会であるIFERA（The International Family Enterprise Research Academy）の参加人数及び発表論文数による。
- 12) [http://www.archives.go.jp/exhibition/digital/saiken/shousai/2\\_20\\_21\\_22.html](http://www.archives.go.jp/exhibition/digital/saiken/shousai/2_20_21_22.html)
- 13) 非上場株式に係る相続税の納税猶予制度の要件で「資産管理会社ではないこと」に触れているのみである。
- 14) MassMutual Survey（後藤、2012:75）など。

## 参考文献

- Alcorn, P. (1982) *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Anderson, R. and Reeb, D. (2003) Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500. *The Journal of Finance*, 58 (3): 1301-1327.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 : 99-120.
- Beckhard, R., and Burke, W. (1983) Preface. *Organizational Dynamics*, 12: 12.
- Berle, A. & Means, G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. The Macmillan Company（北島忠夫訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958年）。
- Brundin, E., Samuelsson, E. & Melin, L. (2008) The Family Ownership Logic: Core Characteristics of Family-Controlled Businesses. *CeFEO WORKING PAPER*, 2008:1, 1-42.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (2003). Succession and Non-succession Concerns of Family Firms and Agency Relationships with Non-family Managers. *Family Business Review*, 16 (2): 89-107.
- Davis, J. and Tagiuri, R. (1989) The Influence of Life Stage on

- Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2 (1): 47-74.
- Deschamps, B. (2012) External Takeover of Small- and Medium-sized Enterprises: What do we know? *Transeo Academic Awards*, 1-50.
- European Commission (2011) *Business Dynamics : Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*. European Commission.
- Goto, T. (2014) Family business and its longevity. *Kindai Management Review*, 2: 80-98.
- Goto, T. and Yokozawa, T. (2004) Some Characteristics of Japanese Long-lived Firms and their Financial Performance. *Proceedings of the 15th FBN-IFERA Academic Research Conference*, IFERA Publications.
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12 (1): 1-25.
- Hall, D. (1986) Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning. *Human Resource Management*, 25 (2): 235-265.
- Handler, W. (1992) The Succession Experience of the Next-Generation. *Family Business Review*, 5 (3): 283-307.
- Hollander, B. (1987) Silver Spoon Syndrome. (Aronoff, C., John L. Ward, J. and Astrachan, J. (2002) *Family Business Sourcebook*, Third Edition. Family Enterprise Publishers, 539).
- Ket de Vries, M. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, Winter, 59-71.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press.
- Massis, A., Chua, J. and Chrisman, J. (2008) Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21 (2): 183-199.
- Newbauer, F. and Lank, A. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Routledge, New York.
- Sardeshmukh, S. and Corbett, A. (2011) The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms. *Family Business Review*, 24 (2): 111-125.
- Tagiuri, T. and Davis, J. (1992) On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5 (1): 43-62.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K. and Mattias Nordqvist (2011) Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer of Family Firms: Short Term and Long Term Performance. *Ratio Working Paper*, No. 172, 1-50.
- 亀井克之 (2012) 『中小企業の事業承継 日仏比較研究』関西大学中小企業の事業承継・日仏シンポジウム実行委員会。
- 久保田典男 (2008) 「事業承継を契機とした経営革新：非親族承継における所有と経営の分離についての研究」『日本経営診断学会全国大会予稿集』 8 (0) : 96-99.
- 久保田典男 (2010) 「非親族承継における所有と経営の分離：中小企業の事業承継におけるケーススタディ」『日本経営診断学会論集』 9: 145-151.
- 倉科敏材 (2003) 『ファミリービジネスの経営学』東洋経済新報社。
- 後藤俊夫 (2006) 「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」『実践経営』 43: 35-42.
- 後藤俊夫 (2009) 『三代、100年つぶれない会社のルール』プレジデント社。
- 後藤俊夫 (2013) 「事業承継とファミリー・ガバナンス」『事業承継』 3: 26-39.
- 後藤俊夫編著 (2012) 『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房。
- 小林和也・塩谷洋子 (2012) 「アメリカ・イギリス・ドイツ・フランスにおける事業承継税制」『税研』(日本税務研究センター) 165, 64-71.
- 齋藤卓爾 (2006) 「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」『知的財産法制研究』II (通巻第7号) : 171-185.
- 新日本有限責任監査法人 (2013) 『諸外国の創業支援及び事業承継に係る税制等の実態調査事業報告書』。
- 全国法人会総連合 (2012) 『わが国と主要国における事業承継税制の制度比較検討調査に係る報告書』。
- 全国法人会総連合 (2013) 『わが国と主要国における事業承継税制の制度比較検討調査に係る報告書』。
- 事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会 (2006) 『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』。
- 茶木正安 (2008) 「我国ファミリー企業のパフォーマンスについて」『日本経営品質学会誌』 3(1) : 2-16.
- 中小企業庁 (2003) 『中小企業白書』。
- 中小企業庁 (2014) 『事業承継等に関する現状と課題について』(事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会第1回配布資料)。
- 沈政郁 (2009) 「血縁主義の弊害：日本の同族企業のデータを用いた実証分」*CEI Working Paper Series*, No 2009-04.
- 帝国データバンク (2011) 『特別企画：後継者問題に関する企業の実態調査』。
- 帝国データバンク (2014) 『特別企画：第3回全国オーナー企業分析』。
- 寺島雅隆 (2012) 「後継者育成論—親族外承継（第三者承継）を中心に—」『東邦学誌』 41 (2) : 1-11.
- 根本忠宣 (2007) 「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」『調査季報』 81 : 38-63, 国民生活金融公庫総合研究所。
- 村上義昭 (2008) 「フランスの事業承継と事業承継支援策」『調査季報』 (84) : 1-30.
- 野村総合研究所 (2012) 『中小企業の事業承継に関するアンケート調査』。
- 八木陽一郎 (2010) 「内省経験が変革型リーダーシップに与える影響—中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて—」『日本政策金融公庫論集』 7 : 67-80.