

経済と経営 52-1 (2022.3)

## 〈論文〉

# 地域企業の持続性についての研究 ～ファミリー・アントレプレナーシップの視点から～

角 田 美知江

### キーワード

地域中小規模企業、ファミリービジネス、事業承継、ファミリー・アントレプレナーシップ、世代間価値創造

## 1 はじめに

ファミリービジネスは、所有と経営の一致が特徴とされる企業形態であり、日本においては同族企業やオーナー企業と称される。特に地域経済の担い手となる企業は中小規模であることが多い。同族経営であることが多い。同族経営が長期に存続することを目的としているファミリービジネスは、市場環境の変化や社会情勢の変化に適応しながら、持続性を維持してきた。

当然、非ファミリービジネスにおいても、本業の成熟化や市場の飽和、世界的な景気後退や経済の低成長など外的環境の急激な変化にともない、既存資源の有効活用による既存事業の再活性化、新規事業の創造や新しいマーケットの発見、新規分野への進出など、企業内にイノベーションを創出して競争優位を獲得し、企業を存続させ発展させている。

長期的な存続を企業の目的としているするファミリービジネスでは、その長期的な存在そのものに意義を持っていることも多く、企業内の既存事業や既存組織を守りながら新しい機会の発見に努力し、イノベーションを進め実行していくことで、時代や環境に適応しながら存続している (Habbershon, Nordqvist, & Zellweger, 2010)。

このようなファミリービジネスは、地域中小企業でも数多くみられる。本研究の対象となる北海道の中小規模企業の中でも、事業承継の際に後継者が新たな事業の機会を創出し、受け継いだ経営資源を活用して、企業を成長させている。

そこで本研究では、中小規模の同族企業の事業承継と後継者の企業家としての活動に注目し、後継者がファミリー・アントレプレナーとしてイノベーションを進めていくことで、時代や環境に適応していくのかについて考察した。

なお、本研究は、令和2年度札幌大学研究助成（個人研究）の研究成果の一部である。

## 2 ファミリービジネスと事業承継

### 2.1 ファミリービジネスは成功事例が多い

ファミリーに注目してビジネスを考えるという視点は、企業の経営やマーケティングだけでなく、その企業が立地する地域の社会や文化とのかかわりも考える必要がある。

これまでの我が国のファミリービジネスにおける事業承継では、直系の男子だけを後継者とみなして、娘婿はおろか娘も会社に参加させず彼らを部外者とさせるファミリー企業が多かった。しかしその一方で、トヨタ自動車のように血統に関しては寛大で、姻戚だけでなく、養子縁組も認める企業もある。日本には、ヨーロッパやアメリカさらには中国や韓国と比べて長寿企業が多い。その原因の一つは、日本的な家族の制度と文化によるものと考えられることができる。

同族のメンバーが意思決定を行うことによって企業経営の改革がおこなわれることもある。コーセー化粧品は、1946年創業の化粧品製造販売企業である。同族経営の4代目社長である小林一俊氏は、2007年に社長就任後、聖域なき「ムダ」の排除と、受け継いできた「感性」にさらに磨きをかける経営に注力してきた。2016年には、営業利益額で資生堂を抜いている。

化粧品会社の生命線は、どれだけヒット商品を生み出して、新しい顧客をつかんでいけるか、すなわち商品開発力にある。4代にわたって創業家が社長を務める同族会社のコーセーでは商品仕様の細部まで創業家が全権を握り、現場担当者と直接議論して、最終判断する仕組みになっている。社内では「三大決裁」という言葉で、商品にかける創業家の強い意思が継承されてきた。化粧品の「香料」「デザイン」「企画・宣伝」については代表権者が決裁しないと商品化できないという「おきて」であり、もちろん代表権者とは小林家を意味する。

「ネイルホリック」は、こうした同族会社ならではの思い切りがヒットにつながった成功例と言える。ドラッグストアを中心に発売したネイルホリックは、1年で500万個を販売。累計販売数は1500万個を超えた。資生堂やカネボウ化粧品など「老舗」メーカーが存在感を発揮できなかった、若者のネイル市場にコーセーが新風を巻き起こした<sup>1</sup>。

このようにファミリーメンバーによる経営が良い結果につながることは多い。日本の場合、同族は、企業への長期的なコミットメントをもっている。長期的なコミットメントをもつ人々が企業統治や企業経営を行った場合には、長期的な視野での経営が行われる。ヤンマーやサントリーは、これまで何度も上場のチャンスがあったが、上場を回避している。短期的な成果の還元を求める株主によって経営が左右されることを避けたからである。

また、ファミリー出身の経営者は、内部昇進の経営者よりも、非連続的な変化を導入しやすい。その理由として、自分を選んでくれた前任者や同僚たちへの配慮の必要がないことがあげられる。

### 2.2 ファミリービジネスと事業承継

ファミリービジネスは同族企業あるいはオーナー企業と称され、所有と経営の一致が特徴とされる企業形態である。世界的にもファミリービジネスは数多く、GDPのうち70%から90%を担って

---

1 日経ビジネス 2017年09月04日号 pp.62-65 「コーセー（化粧品）同族の力で利益首位」

いる<sup>2</sup>といわれている。我が国における企業の96.4%は法人税法上の同族会社に該当<sup>3</sup>し、ファミリービジネスはいまなお主要な企業形態の1つとして機能している。また、我が国では会社法により、法的に同族企業という概念が存在する。同族企業とは、「株主等の3人以下およびこれらの同族関係者（個人および法人）が有する株式や出資金額の合計額が、その法人の発行済株式総数または出資金額の50%以上に相当する会社」である。ファミリービジネスであるということを意味しているわけではないが、本論文においては、「同族企業、創業家一族もしくはその親族が最大株主であり、創業家一族が再行使し決定者として経営している企業」と定義する。

一方、ファミリービジネスの事業承継は、単に事業を承継するだけではない。

Kenyon-Rouvinez and Ward (2005)<sup>4</sup>は、「所有に基づく経済的価値とオーナーシップの承継」「経営のリーダーシップの承継」「ファミリーの構成員としての資格とリーダーシップの承継」が含まれている。非ファミリービジネスであれば、経営者交代による事業承継は経営・マネジメントの承継にすぎない。

ファミリービジネスの場合、後継経営者が経営者の子である可能性が高く、そのため子供が若い時期から入社して経験を積み、徐々に経営陣に加わっていくという過程を踏むことが多いため、承継プロセスが非ファミリービジネスよりも時間的に長いスパンで行われる可能性が高い。また、先任と後継の関係が非ファミリービジネスよりも近接性が高いため、ビジョンや組織文化の引き継ぎも行われやすく、所有と経営の一致から企業統治に有効な構造が土台にあるなどの優位性を持っている。

親族間承継が企業のパフォーマンスに影響を及ぼす要因については、承継に至るプロセスにおいて、4段階で現経営者と後継者の役割を調整するプロセスがある<sup>5</sup> (Handler, 1990)。これにより現経営者は支配者から段階を経て顧問という存在へと引退し、後継者は一従業員から管理者のとしての役割を経て経験を積み、段階ごとに現経営者がその能力を評価・承認することで次の段階に進むことになる。その一方で、世襲による後継者の登用は、ファミリーメンバー内での承継によって外部から専門的経営者の登用がないこと、ファミリーの事情や状況に左右された承継によってコンピテンスが低下すること<sup>6</sup>、ファミリーメンバーによる事業承継により企業価値が低下する可能性<sup>7</sup>なども指摘されている。

所有と経営の一致、事業承継というファミリービジネスの2つの特徴は、企業文化に影響を与え、非ファミリービジネス企業と異なる企業文化をもたらす。世界各国に共通するファミリービジネスの企業文化は、所属と信頼を土台として組織メンバーに忠誠心を求め、常に結束してビジネスとしての統合を行い、ファミリーだけでなく、周囲との調和をとるといった企業文化を持っている。

所有と経営の一致や事業承継などの特徴があり、独自の企業文化を持つとされるファミリービジ

2 Wealth, Barclays. "Barclays Wealth Insights, volume 9: New horizon, new behavior." 2009.

3 国税庁 (2019)「平成30年度分会社標本調査」第11表参照。

4 Kenyon-Rouvinez, Denise, and John L. Ward. "Introduction and models." *Family Business*. Palgrave Macmillan, London, 2005. 1-16.

5 Handler, Wendy. "C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members." *Entrepreneurship theory and practice*, 1990, 15.1: 37-52.

6 Miller, Danny, et al. "Are family firms really superior performers?" *Journal of corporate finance* 13.5 (2007): 829-858.

7 Bennedsen, Morten, Francisco Perez-Gonzalez, and Daniel Wolfensohn. "Do CEOs Matter?." (2006).

ネスの強みは、リスクを意識しながら、時代をリードする革新的な策を大胆に実行できることであり、事業発展のための企業家精神が旺盛であったため、優秀なファミリービジネスが持続性を得ていくのである。

Nordqvist and Melin (2010)<sup>8</sup> は、ファミリービジネスにおいて、ファミリーの存続や企業の生き残り、企業の成長、後継者の育成の問題とともに、市場の急激な変化への対応や新たな事業を生み出すファミリー・アントレプレナーの存在やファミリービジネスにおける企業家としての活動に注目している。

### 2.3 ファミリービジネスと社会情緒資産理論

社会情緒的資産とは、創業家の情緒的なニーズを満たす企業の非財務的側面を意味し、いくつかの次元によって構成されている<sup>9</sup>。

Cennamo, Berrone, Cruz, and Gomez-Mejia (2012) は、社会情緒的資産について、「同族企業における支配と影響力の維持」「長く続く名門の一族としての感覚」「企業への一体化とその評判への関心」「企業への感情的な愛着」「固い社会的なつながり」という5つの次元を特定している<sup>10</sup>。社会情緒的資産の枠組みでは、同族企業の特長性は、社会情緒的資産が意思決定における重要な基準となることから生じると考えられている。そして、同族企業における創業者一族は、経済的な目標だけでなく一族の非経済的な目標も追及するため、経済的な合理性をもたないような決定を行うことがある。

Gómez-Mejía et al. (2007) は、南スペインのオリーブ農家を事例に、社会情緒的資産の枠組みを用いた分析を行っている<sup>11</sup>。経営の安定化や、事業リスクの低下のために、地域の協同組合へ加入することが彼らの将来に良い決定であるにもかかわらず、協同組合に加入しないという同族経営のオリーブ農家の特徴的な意思決定の背後には、協同組合への加入を通じた経営の自立性の低下によって、創業家の社会情緒的資産の損失が生じることを避ける意図があるとしている。さらに、そのような一族の社会情緒的資産への関心は、創業家の経営への関与が高まるほど強まるとした。

Berrone et al. (2012)<sup>12</sup> は、同族によって所有されている企業は、一族のアイデンティティや評判を築き、守っていくために、高いコストを伴っても汚染対策を行うことが必要であるとした。このように戦略的意思決定の基準として社会情緒的資産を用いることは、同族企業が経済的なパフォーマンスに対して無関心ではないということの意味している。さらに、同族による支配を維持するという意味は、経済的なパフォーマンスを犠牲にしながらも、社会情緒的資産を守ることができる行動と、社会情緒的資産が失われるが経済的な利益を得ることができる行動との間のトレー

8 Nordqvist, Mattias; Melin, Leif. "Entrepreneurial families and family firms." *Entrepreneurship & Regional Development*, 2010, 22.3-4: 211-239.

9 Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137.

10 Cennamo, Carmelo, et al. "Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders." *Entrepreneurship theory and practice* 36.6 (2012): 1153-1173.

11 Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106

12 Cennamo, Carmelo, et al. "Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders." *Entrepreneurship theory and practice* 36.6 (2012): 1153-1173..

ドオフを同族企業に生じさせる可能性がある。

社会情緒的資産理論は包括的な概念であるものの、同族企業における様々な行動が、社会情緒的資産の枠組みを用いた研究の対象となり始めている。

## 2.4 ファミリービジネスにおける後継者の育成

### ～経験と学習から生まれる革新への意欲を育む～

Tregoe, Zimmerman, Smith & Tobias (1989) は、経営者の経営哲学は、企業の環境認識の枠組みや戦略策定の傾向、組織のコントロール方法への影響を通じて、企業に影響を及ぼすだけでなく、組織メンバー（すなわち社員）にある種の価値観として共有されることで、企業の将来の業績と生存可能性に大きな影響を及ぼすとした。経営者の個人的特性、とりわけ、経営者自身の内面に關わる特性が企業活動そのものに影響を及ぼすという知見からは、経営者の一連の意思決定のパターンとして現れる戦略が、その試行錯誤のプロセスそのものが経営者の経営哲学の影響を免れえない。

経営者の経営哲学が、経営者の意思決定の基盤としての影響を通じて、企業の戦略に影響を及ぼすと考えると、経営者の経営哲学は、とりわけ、戦略策定プロセスにおいて経営者の占める役割が大きくなるような中小企業では、試行錯誤を繰り返す中での経営者の意思決定のパターンとして結果的に現れる戦略に、その意思決定の基底としての影響を及ぼすことが考えられる。

以上のことから、保有する経営資源や直面する環境などの条件から経営成果を考察できる可能性も指摘されている。これらを「経営者の質」と呼ぶこともできるが、経営者の経営哲学といったある程度読み取りが可能な個人的特性との関係性によって分析することもできる。どのような企業であっても、最終的な意思決定者である経営者の企業活動に対する影響力は大きい。とりわけ中小企業では、その関与の度合いの大きさから、経営者の持つ個人的な特質が企業に色濃く反映される。つまり、経営者自身の人間関係を通じて、経営する企業そのものが何らかの便益を享受できると考えられるのである。具体的には、経営者自身を取り巻く社会的な関係の中で動員された資源や、関係性を利用してなされた学習が、事業運営や戦略策定などの企業に関する活動に用いられる可能性が示される。企業の経営者は多様な関係性の中にいるととらえることが可能なのである。それは、自らが企業を経営してきた際の取引関係者や同業者との間に形成された事業上の関係や、自社が活動してきた地域との間で形成された地域的な関係、そして、当該経営者の先代にあたる経営者との間の世代間の関係などもある。

中小規模の同族企業の後継者は、若いうちからファミリーが運営する事業に触れ、これらの関係の上に存在する主体を通じて、事業転換につながる新規事業設立に有益な情報や知識を獲得している。さらに、そうした直接的関係にある主体からだけではなく、彼らを介して間接的な関係にある主体を活用して、同様に有益な情報や知識を獲得できる。現経営者と次世代経営者が既存事業を運営しながら、そのような広大で多様な関係性を利用することで、試行錯誤を行い、さらには個人的な取り組みによって獲得可能な量を上回る情報や知識を獲得し、次世代経営者が活用できる。このように、経営者個人の関係性を利用した学習を通じて戦略が形成されることも可能となる。

### 3 ファミリー・アントレプレナーシップと事業機会の創出

#### 3.1 ファミリー・アントレプレナーシップ研究

ファミリー・アントレプレナーシップは1990年代から注目されるようになった。事業のスタートアップや新会社設立において、ファミリーメンバーが関与し、創業者の資金だけでなくファミリーからの資金援助や資本投資、労働力が提供されることが多いことから、アントレプレナー研究との関連性は議論されてこなかった。そもそも、ファミリービジネス研究の中心は、それまで長寿企業（老舗企業）が研究対象であり、企業年齢が長く比較的規模の大きな企業を対象としてきた。一方で、アントレプレナーシップ研究は、中小規模の若い企業や、企業や事業のスタートアップを研究の中心としており、スタートアップした事業が競争優位を獲得するための資源と資源の獲得・蓄積を研究対象としていた。

Poza (1988)<sup>13</sup>は、社内におけるアントレプレナーシップであるインタープレナーシップをファミリービジネスのコンテクストとしてとらえ、ファミリービジネスの成長と異なる世代のファミリーメンバーが貢献している点に注目し、ファミリービジネスとアントレプレナーシップの統合アプローチを提案した。

Brockhaus (1994)<sup>14</sup>は、ファミリービジネスとアントレプレナーシップという2つの研究分野は、平行に発展すべきであり、この研究分野間のコーディネイトが必要であると論じたことで、これら研究分野の共通性や共通する特徴を分析する動きが広まった。

アントレプレナーシップ研究において、Leadbeater (1997)<sup>15</sup>、Leadbeater and Goss (1998)<sup>16</sup>など、社会企業家や市民企業家という概念をベースに福祉、教育、環境、地域等の社会的分野におけるソーシャル・イノベーション研究が行われるようになってきた。

Drucker (1985)<sup>17</sup>は、企業家活動が経済的領域に限定されるものではなく、あらゆる社会活動に適用可能であり、その活動そのものにはほとんど差異はないと述べ、公的サービス分野における社会的イノベーションの必要性を強調している。つまり、企業家活動は単に企業の領域だけでなく、教育、福祉、行政などの社会的領域においても展開される可能性があり、いかなる領域であろうとも、その本質はイノベーションによって新たな価値を創造することにあると述べている。

アントレプレナーシップ研究では、経営資源が乏しいベンチャー企業家が制約的な経営環境の中で、いかに経営資源を獲得し動員して企業を立ち上げ軌道に乗せていくのか考察されてきた。その一方で、ファミリービジネスの後継者は、一般的に先代世代の保有する経営資源を引き継ぐことが予定されており、アントレプレナーシップ研究で提示されたモデルをそのままファミリービジネスの事業承継に適用することできない。後継者はファミリービジネスに入社当初、無条件に経営資源を動員できる状態ではなく、むしろ先代世代に経営資源を依存しているといえる。ベンチャー企業

---

13 Poza, Ernesto J. "Managerial practices that support interpreneurship and continued growth." *Family Business Review* 1.4 (1988): 339-359.

14 Brockhaus Sr, Robert H. "Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons." *Entrepreneurship theory and practice* 19.1 (1994): 25-38.

15 Leadbeater, Charles. *The rise of the social entrepreneur*. No. 25. Demos, 1997.

16 Leadbeater, Charles, and Sue Goss. *Civic entrepreneurship*. Demos, 1998.

17 Drucker, Peter F. "The discipline of innovation." *Harvard business review* 63.3 (1985): 67-72.

家が最初に事業機会の認識を行うのに対して、後継者は自分のファミリービジネスが保有する資源を意識する。

ベンチャー企業家による事業機会の認識は、現状からの逸脱の契機になるという（金井ほか、2002）。その意味では、企業家による事業機会の認識とは、企業家活動全体の発露として位置づけられる。後継者による「事業機会の認識と評価」という分析視点は、ファミリービジネスの後継者が経営環境から事業機会をどのように見出しているのかという点を明らかにしてくれる可能性がある。ベンチャー企業家の場合と異なり、ファミリービジネスの後継者の場合は、先代世代との関わりや制約が存在するなかで、事業機会の認識と評価をする必要がある（Handler,1990；前掲）。ベンチャー企業家と比較すると、ファミリービジネスの後継者がおかれる仕事環境は制約がある。このような環境下で、後継者は先代世代からの伝統の承継が求められながら、どのようにアントレプレナーとして事業機会を生み出しているのだろうか。

### 3.2 戦略的ファミリー・アントレプレナーシップ

ファミリービジネスでは、ファミリーとビジネスが相互に影響しあい、また所有と経営が分離されていないことが多い。そのため、トップが有する戦略的思考や意思決定スタイル、イノベーション志向などがアントレプレナーシップの取組みに影響を与える。そのため、経営環境の変化、サービスや技術的革新などに伴い、既存事業を継続していくだけでは競争優位を保持できなくなっており、さらに次世代がファミリービジネスに参加する可能性から、ファミリーや次世代のファミリーメンバーのために、富と雇用を生み出す必要性がある。

そもそも、代々のファミリーの企業家精神が旺盛であり、時代環境の変化に合わせて柔軟な経営姿勢を示し、大胆に実行してきた。組織が年月をかけて身につけてきた視点を置き換え、企業家精神であるアントレプレナーシップをファミリービジネス内で高揚させ、再活性化させ、事業を存続しさらなる発展を行うには、ファミリービジネスのコーポレート・アントレプレナーシップの取組みにおいて、アントレプレナーシップを戦略的に組み入れ、組織内のアントレプレナーシップへの意識や行動を高揚させ、促進させるためにも、戦略的な見通しを持ったアントレプレナー的行動が必要になる。すなわち戦略的ファミリー・アントレプレナーシップである。

Hitt, Tihanyi, Miller, & Connelly (2006)<sup>18</sup>らの研究から、戦略的ファミリーアントレプレナーシップは、戦略的な見通しを用いて、ファミリー企業の次世代経営者が、アントレプレナー的な行動を取ることであり、企業はそれにより機会探求行動と優位性探求行動に取り組むことであるといえる。

日本のファミリービジネスにおけるアントレプレナーシップでは、後継者が、自らが経営資源である（Castanias & Helfat, 1991）と認知<sup>19</sup>し、行動している可能性が高いといえる。日本のファミリービジネスにおけるアントレプレナーシップでは、経営者より意図され誘発された戦略による取組みが中心であり、新しい機会の発見も経営者が中心となって発見されている。そのため組織のアントレプレナー的活動では、組織メンバーによる機会の発見や価値創造の促進をサポートするより、アントレプレナー的行動を組織内で実行する人的資源の開発や人材育成、アントレプレナー的行動を

18 Hitt, Michael A., et al. "International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators." *Journal of management* 32.6 (2006): 831-867.

19 Castanias, Richard P., and Constance E. Helfat. "Managerial resources and rents." *Journal of management* 17.1 (1991): 155-171.

促進する組織や環境作りが主になっている

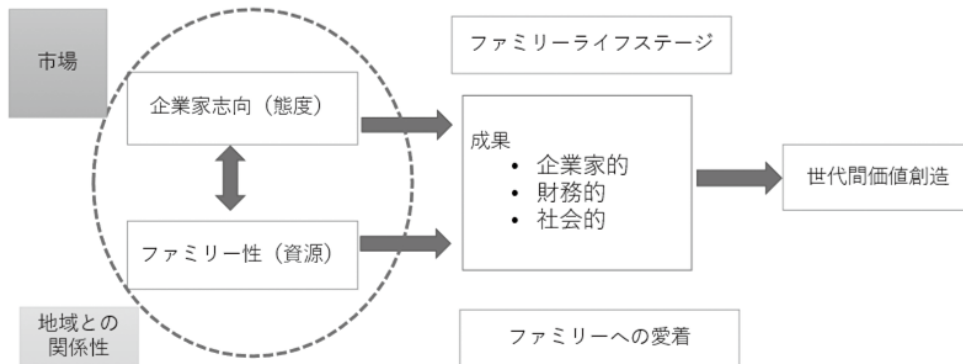
#### 4 終わりに

##### ～世代を超えた企業家活動と世代間価値創造～

Zellweger et al. (2012)<sup>20</sup> は、ファミリービジネスにおける企業家精神の世代間の連鎖性について、相互依存的、安定的、伝統的などの側面をもつファミリー志向性に加え、革新性、能動性、リスク志向性などの企業家志向性との相互作用がファミリービジネスの経営成果に影響を与え世代を超えた価値創造に繋がり、長期的な経営に繋がる可能性を示唆している（図1参照）。

すなわち、ファミリービジネスは、当代の経営者のためではなく次世代の為に事業活動における変化や成長を推進することも目的としているというものである。

図1 世代を超えた企業家活動と世代間価値創造



Zellweger, T., Nason, R. S. & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 138.

Zellweger et al. (2012) pp.138<sup>21</sup> に加筆

また、Gersick et al. (1997)<sup>22</sup> によると、「安定成長」段階におけるファミリービジネスの戦略については前の世代とは違うやり方で進められ、新しいアイデアやシステムは、新しいリーダーとともに出現するとした。さらに、後継世代における事業の活性化や新たな事業機会の創造が必要であり、後継世代による時代背景に応じた企業家的革新が、数世代にわたり事業継承がなされる要素であるとした。

久保田 (2011)<sup>23</sup> は、中小企業の世代交代と経営革新の関係においては、時代や経営環境の変化

20 Zellweger, Thomas Markus, Robert S. Nason, and Mattias Nordqvist. "From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation." *Family Business Review* 25.2 (2012): 136-155. 経営者としての当主個人よりも事業の永続が重視されてきた日本の事業承継研究と類似する部分が多い。

21 前掲 pp.138.

22 Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, and Kelin E. Gersick. "25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future." *Family Business Review* 25.1 (2012): 5-15.

23 事業承継において生じる経営革新とは環境からの影響を受けやすいとも言える。



の要因が大きいことを指摘した。そして、厳しい経営環境に直面した後継者が、将来に対する危機感を持ち、企業の生き残りをかけて経営革新に取り組んでいるとしている。

地域における中小規模企業において、事業存続は喫緊の課題となっている。中小企業白書（2020）<sup>24</sup>によると、事業承継問題の解決策として事業売却や M&A 等の外部企業依存型の方法が検討されている。地域に数多く存在するファミリー企業はその収益構造とは裏腹に存続の危機にさらされている企業が多い。

後継者による「事業機会の認識」は、事業存続に重要な示唆を提供している。例えば、北海道の洋菓子製造業において、その後継者候補（長男）<sup>25</sup>が、自社の強みを利用してスピノフベンチャーとして起業し、成功した事例もある。地域における新規事業に始まり、後継者が顧客と折衝して独自の新品を企画し、企業し、新工場を設立した。事例からは、後継世代による事業機会の認識においては、本社のある地域ではなく、物理的に離れた仕事環境が提供されることによって、後継者の思考や行動の自律性を育んだと考えられる。

後継者の入社当初においては現経営者の経営行動の模倣が中心であったが、承継プロセスの時間的経過に伴って、後継者が新規事業の企画や開発を行うなど、現経営者との差別化を行おうとする様子が見られた。この現経営者との差別化行動は、後継者の企業家活動、すなわちアントレプレナーシップへの展開を意味していることが考えられる。

本研究においては、ファミリービジネスという複雑な現象にかかわる先行研究を通じて、中小規模の同族企業の事業承継と後継者の企業家としての活動に注目した。また、後継者がファミリー・アントレプレナーとしてイノベーションを進めていくことで、時代や環境に適応していくのかについて考察した。これは、今後の研究展開の基礎的研究であり、今後の課題として実証研究の蓄積によって地域との関係性や後継者の育成環境、そして、事業機会の創出についての調査を進めていく必要がある。

新型コロナウイルス感染症による経営環境の急激な変化や市場の変化に適応していくための後継者たちの今後についてさらなる成長が期待される。

## 参考文献

- 伊丹敬之（2007）『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社。  
伊丹敬之（2013）『日本企業は何で食っていくのか』日本経済新聞出版社  
落合康弘（2016）『事業承継のジレンマ』白桃書房  
久保田章市（2010）『百年企業、生き残るヒント』角川新書  
倉科敏材（2008）『オーナー企業の経営—進化するファミリービジネス』中央経済社  
鈴木竜太（2002）『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化—』白桃書房  
P.F. ドラッカー著、上田 淳生翻訳（2007）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社

24 中小企業庁「中小企業白書 2020 年度版 第3章 中小企業・小規模事業者の新陳代謝」

25 当該企業は、後継者候補の長男が若いこともあり、現在の後継した社長は同族ではないが、次期経営者として創業者が新規事業の責任者に任命し、新規店舗などの企画などにかかわってきた。この経験から自社のスピノフベンチャーを設立し、成功している。（インタビュー調査より）。また、留学経験や海外生活経験、学生時代の起業経験もある。

- Bennedsen, Morten, Francisco Perez-Gonzalez, and Daniel Wolfensohn. "Do CEOs Matter?." (2006) .
- Brockhaus Sr, Robert H. "Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons." *Entrepreneurship theory and practice* 19.1 (1994) : 25-38.
- Castanias, Richard P., and Constance E. Helfat. "Managerial resources and rents." *Journal of management* 17.1 (1991) : 155-171.
- Cennamo, Carmelo, et al. "Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders." *Entrepreneurship theory and practice* 36.6 (2012) : 1153-1173.
- Drucker, Peter F. "The discipline of innovation." *Harvard business review* 63.3 (1985) : 67-72.
- Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007) : 106-137.
- Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007) : 106-137.
- Handler, Wendy. "C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members." *Entrepreneurship theory and practice*, 1990, 15.1: 37-52.
- Hitt, Michael A., et al. "International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators." *Journal of management* 32.6 (2006) : 831-867.
- Kenyon-Rouvinez, Denise, and John L. Ward. "Introduction and models." *Family Business. Palgrave Macmillan*, London, 2005. 1-16.
- Leadbeater, Charles, and Sue Goss. *Civic entrepreneurship. Demos*, 1998.
- Leadbeater, Charles. *The rise of the social entrepreneur. No. 25. Demos*, 1997.
- Miller, Danny, et al. "Are family firms really superior performers?" *Journal of corporate finance* 13.5 (2007): 829-858.
- Nordqvist, Mattias; Melin, Leif. "Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*", 2010, 22.3-4: 211-239.
- Wealth, Barclays. "Barclays Wealth Insights, volume 9: New horizon, new behavior." 2009.
- Zellweger, Thomas Markus, Robert S. Nason, and Mattias Nordqvist. "From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation." *Family Business Review* 25.2 (2012) : 136-155.

日経ビジネス 2017年09月04日号 pp.62-65

国税庁 (2019) 「平成30年度分会社標本調査」

経済産業省ホームページ ([https://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/localinnovation/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/localinnovation/index.html))

中小企業庁 (2021) 「中小企業白書 2021年度版」

中小企業庁 (2020) 「中小企業白書 2020年度版」

中小企業庁 (2019) 「中小企業白書 2019年度版」