

# ファミリー企業における CEO の承継：東アジアの知見

Succession of Chief Executive Officers in Family Firms: Findings in the East Asia

光産業創成大学院大学 後藤俊夫

Toshio GOTO, Graduate School for the Creation of New Photonics Industries

## 1. はじめに

経営者は企業革新におけるリーダーとしての役割が求められる一方、日本では企業の圧倒的多数を占めるファミリー企業においてその高齢化が指摘されている。企業の生命力を研究テーマとしてきた筆者は、100 年以上営業を続けてきた長寿企業の圧倒的多数がファミリー所有・経営である点を重視し、ファミリー企業の実態を把握する必要性を痛感した。欧米と対照的に日本を含むアジア諸国では当該分野の研究・実践活動が極めて遅れている。

本論は、まずファミリー企業が国民経済に占める比重の大きさを指摘し、その経営者の承継に関わる諸課題を分析したうえで、東アジアにおける当該分野の共同研究の必要性を提起する。

## 2. ファミリー企業の重要性

### 1) 国民経済に占めるファミリー企業の比重

Berle and Means (1932) が近代経営における所有と経営の分離を指摘してから 70 年余り経過し、さらに Chandler(1977)も 20 世紀初頭の米国におけるファミリー経営から専門的経営者経営への移行を指摘したが、今日でも先進諸国を含めて企業の圧倒的多数はファミリー経営が占めている。

株式所有ないし経営が創業者一族の影響下にある企業をファミリー企業と呼ぶ。ファミリー企業の定義は 20 以上が乱立していた(後藤, 2005b) が、代表的な定義として Newbauer and Lank (1998)はファミリー影響力、ファミリーの経営参画、ファミリー複数構成員の関与、次世代へ承継する意思の 4 点を指摘した。しかし次世代承継の意思は主観的要素であるため定義になじみにくく、また重複する要素を整理して、後藤 (2005c) 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<sup>ii</sup>」と定義した<sup>iii</sup>。

こうしたファミリー企業が世界経済産業に占める役割は一般の予想以上に大きく、先進国を含む各国のファミリー企業比率(図表 2・1) も一様に高い水準を示している。また、Astrachan and Shanker (2003)は米国におけるファミリー企業比率を、企業数、GDP、雇用で各々 89%、64%、62%と推定している。

また、上場企業を中心とした大企業に限定しても、例えば米国 S&P500（銀行及び公益

図表 2-1. 各国におけるファミリー企業の比率 (配列は比率順)

国名	ブラジル	ハンガリー	英国	ニュージーランド	イスラエル	オーストラリア	米国	シンガポール	スペイン	スウェーデン	平均
比率	85%	79%	77%	75%	73%	74%	74%	64%	55%	51%	75%

出所：Reynalds et al (2003)

企業を除く)の 35.0%をファミリー企業が占める(Anderson and Reeb,2003)。更に Family Business (2003)の“世界の主要ファミリー企業 250 社リスト”(売上高順)では、1～5 位がウォールマート(米)、フォード(米)、三星(韓)、LG グループ(韓)、カルフル(仏)の順で、250 位のルーニー・ブラザース(米)でも売上高が 12 億ドルの大企業であり<sup>iv</sup>、うち上場・公開企業が 56% (140 社)を占める。したがって、経営者の承継問題を検討する場合、ファミリー企業ならびにファミリーが抱える課題を無視できない。

## 2) 東アジアにおけるファミリー企業

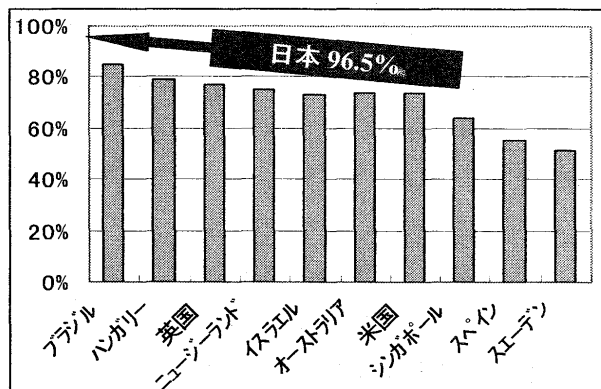
東アジアにおけるファミリー企業は、諸国のおかれている環境条件が異なるため、一括して論じることとはできない。本節では日本、中国および韓国の現状を概観する。

まず日本では、欧米と対照的に当該分野の研究・実践活動が甚だしく遅れていたが、後藤(2005c)は日本におけるファミリー企業の定量的把握を試み、国民経済に占めるファミリー企業の比率が世界各国(先進諸国を含む)以上に高いことを示唆した。調査方法は静岡県<sup>v</sup>を対象とした無作為サンプル抽出による CFS データベース<sup>vi</sup> (N=188) <sup>vii</sup>ならびに TFS データベース<sup>viii</sup> (N=102) 構築による過去 40 年間の時系列推移の把握である。

その結果、ファミリー企業が静岡県の経済産業に占める比率は、企業数では 96.5%を占めると推定した<sup>ix</sup>。資本金規模<sup>x</sup> (x) の増大につれてファミリー企業比率 (y) は減少し、両者には強い相関が存在する ( $y = -0.013x^2 + 0.0209x + 1.0125$   $r^2 = 0.9373$ )。また、県全体の常用雇用には占める比率は 77.4%であり、県下の経済産業活動の重要な位置を担っている<sup>xi</sup>。両方とも欧米諸国の水準に匹敵しており、県下の経済産業活動に占める重要性を確認した(図表 2-2)。なお上場企業に占める比率は 40%とされる(倉科,2003)。

次に、中国に関して、関係当局によって発表されるデータが異なり、私営企業数の正確な把握は困難であるが、全国基本単位センサス(2001 年末)によれば法人企業計 302.58 万社のうち、国有 35.42 万社、集団所有 70.32 万社、非公有制企業 194.84 万社であり、非公有制企業が全体の 64.4%を占めている(財務省中国研究会, 2004)。古いデータではあるが、Broadman(1995)は企業総数 990 万社のうち 8 百万社(80.8%)を民間所有企業としている。中小企業を含めれば私営企業の比率は増大することが予想され、また個人独資企業法の施行(2000 年 1 月)さらには現在準備されている公司法改定にともない、民間所有企業なかんずくファミリー企業比率の更なる増大が推定されよう。

図表 2-2. ファミリー企業比率：日本と世界主要国の比較



出所：後藤（2005b）及び Reynolds et al（2003）

2003 年における民営経済の従業員数は、都市部では 4,922 万人（うち従業員 8 人以上私有企業 2,545 万人、同 8 人未満個人経営 2,377 万人）農村部においても、4,014 万人（うち私有企業は 1,754 万人、個人経営は 2,260 万人）、計 8,936 万人に上昇している。これは、すでに国有企業の従業員数（6,876 万人<sup>xii</sup>）を上回っており、リストラの対象となった国有企業従業員や農村の余剰労働力を吸収してきた。多くの国有企業や郷鎮企業が株式制改革を通じて民間資本を導入していることを勘案すれば、民営経済の貢献度はこれをさらに上回っていると考えられる（関、2005）。このように、ファミリー企業を中心とする私営企業が国民経済に果たす役割は極めて大きい。

最後に、韓国では同国産業資源部中小企業庁(2005)によれば 2002 年時点で中小企業<sup>xiii</sup>が 295 万社存在し、それは全企業数の 99.8%に該当し、全従業員の 86.7%を占めており、名実共に同国経済の中心柱的存在である。なお、規模別内訳は、中企業（従業員数 50~300 名）900,000 社、小企業（同 10~50 名）24 万社、零細企業（同 10 名未満）262 万社となっており、ファミリー企業に関するデータは不明であるが、中小企業の大多数をファミリー企業が占めると推定される。

韓国企業や華僑経営企業に関しては、専門的経営者による経営形態は稀であると指摘される（Fukuyama, 1995; Redding, 1990）一方、華僑経営企業では第 2 世代や第 3 世代への経営移行時点において専門的経営者の導入が指摘されている（Abegglen, 1994）。

1997 年のアジア通貨危機後、ファミリー経営に対する否定的な指摘が強まり、たとえば Devinney(1998)は、「ファミリー統治は専門的経営者による経営構造に移行しなければならない」と指摘した。しかし、アジアの大企業は 1997 年以前に技術革新やグローバル経営の必要性に対応して、既に専門的経営者による経営への移行を始めており、通貨危機はそれを促進したに過ぎない（Tsui-Auch and Lee, 2003）と考えられる。

### 3) ファミリー企業の研究

ファミリー企業の研究は1960年代初期に始まり(Gersik et al, 1997)、世界的にまだ歴史が浅い分野である。ファミリー企業の重要性に着眼し、米国著名大学の多くがファミリー企業育成を研究並びに産学連携活動の支柱に据え始めて既に約20年が経過しており、欧州でも同様の傾向が見られる。

欧米、特に米国では60以上の大学がファミリー企業研究と並行してその活性化に貢献している。活動内容として、大学内にファミリービジネス・センターを設け、地域連携によるビジネス活性化、研究活動が進められている。欧州でも、INSEAD、IMD、London Business Schoolなどが研究ならびに啓蒙活動をけん引しており、その構成メンバーにはハーバード、シカゴ大学の研究者も含まれる。しかし、欧米でも同分野に対する関心は1990年前後から活発化した新しい潮流である(後藤,2004b)。

日本では、ファミリー企業のネットワークであるFBN日本支部が2000年からNPOとして活動を始め、CEO承継さらには次世代教育を含む諸問題を検討し始めた(河田,2005)。大学レベルにおける当該分野の研究・教育は漸く2005年に2大学で始まったばかりでありxiv、国民経済に占めるファミリー企業の比重ならびに後述するCEO承継問題の大きさに鑑みて、大学ならびに研究機関が果たすべき役割は大きいと考えられる。

なお、アジア諸国ではシンガポール、香港、インドにおいてFBN活動ならびにファミリービジネス研究が見られるが、東アジア地域は文字通り未開拓な状況であるxv。その理由として、ファミリービジネスをネポティズムなど後進性との関連で考える否定的風潮が挙げられる。

星野(2003)は、1997年アジア通貨危機後、ファミリービジネスの放漫経営などの弊害が喧伝されているが、“ファミリービジネスは不合理で非効率的な存在なのであろうか”と疑問を呈している。その背景には、解体施策の導入さらには度重なる経済危機や経済グローバル化による国際競争の激化など厳しい事業環境にもかかわらず、ファミリービジネスが依然として発展途上国で支配的であり続けるのはなぜかという問題意識があり、また放漫経営や乱脈経営が専門経営者経営による欧米大企業にも共通している点にも留意している。

ファミリービジネスが発展途上国のみならず先進諸国においても普遍的である事実をふまえ、その否定的側面だけでなく肯定的側面も統一的に把握する視点が、当該分野の研究には求められている。

### 3. CEOの承継

#### 1) CEOの承継を巡る事業環境

企業規模が小さいほど、経営者がリーダーとして企業の業績に与える影響は直接的かつ大きく、経営革新活動における代表者(経営実権者)の占める比率と企業規模の間には強い相関関係が存在する(中小企業庁, 2005. 第2-I-39図)。企業規模が50名を超えたあたりから企業は組織化され、経営者は業務に直接携わる段階から、従業員に権限委譲する

マネジメント・スタイルへ変貌することが求められる。

ファミリー企業に関する多くの先行研究は、異口同音に承継の困難なかでも同族内部における承継の難しさを示唆している。ファミリー企業は極めて短命(Neubauer and Lank, 1998)とされ、長寿性の実現が研究上ならびに経営実践上の大きな課題である。創業者から2代目に承継される比率は30%と低く、当該分野における最近の主な論文190件のうち、承継問題が全体の22.1%を占めており(Chrisman et al, 2003)<sup>xvi</sup>、円滑な承継が長寿性実現の重要な鍵とされている。米国での当該企業の平均寿命は24歳(Lansberg, 1983)と比べると、わが国は当該企業の平均寿命が52歳(Goto, 2005)であるが、世代承継などの課題は国内でも数多く報告されている。

CEOの承継を巡る事業環境として、欧米ではファミリー企業の世代交代が今後10年間に大量に行われると予想されている。これは、戦後のベビーブーム世代が立ち上げた多数のベンチャー企業におけるCEOの引退を意味しており、人口動態からも容易に予想できるが、歴史上類を見ない世代間の富の移転であり、その円滑な遂行の有無は国民経済のみならず起業家精神の行方にも大きな影響を及ぼしかねない現象として注目を集めている。

日本においても同様の現象が予想される。ソニー、京セラ、ダイエーなど戦後に産声をあげた当時のベンチャー企業では、既に創業者から次世代へのCEO承継が始まっており、多くのファミリー企業において米国同様に創業者から次世代への円滑な承継が求められている。

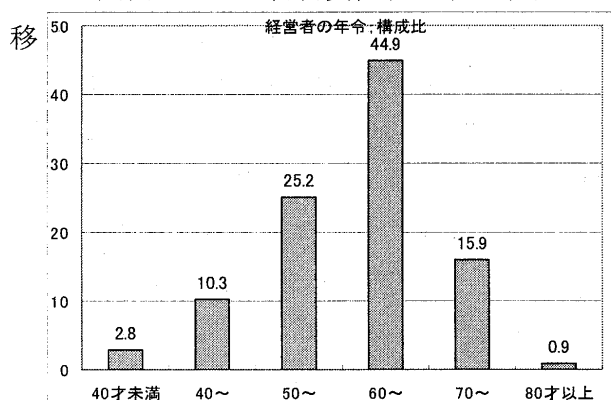
しかし、CEOの承継を巡って、日本では多くの課題が存在する。後藤(2005c)は、日本におけるファミリー企業の定量的把握に基づいて経営者の承継を含む諸課題を指摘した。用いたデータは上述のほか、若干のインタビュー及び新聞雑誌記事で補足を行い、さらに高齢経営者の実態を把握するため、70才を超える企業を全数抽出<sup>xvii</sup>し、「高齢経営者データベース」を作成した。本論に示唆を与える調査結果は、次の5点である。

第1に、世代承継に関連して、経営責任者の就任期間は平均14.3年であり、上場企業では10年ごとに経営責任者が替わっているのとは対照的に、著しく長期である<sup>xviii</sup>。非公開企業に限定すれば交代期間は更に長期化する。ファミリー企業では同一の経営者の就任期間が長く、長期的視点による経営の一貫性を担保する仕組みが確認できる。

ただし、一般企業に比べれば確かに長期間であるが、親から子への世代交代には20年ないし30年前後を要する場合が多く、ファミリー・ビジネスの世代交代で誕生する次の経営責任者は、恐らく半数が親子以外の親族関係者(兄弟など)あるいは非同族と推定される(後藤, 2005e)。この点は、先行研究と整合的である。

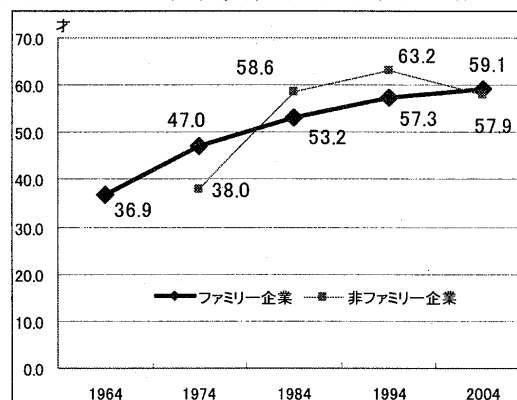
第2に、経営責任者の年齢は平均60.0歳であり、70歳台(15.9%)と80歳以上(0.9%)が全体の16.8%を占めており(図表3-1)、もし後継者が決まらないまま経営者が高齢化しているのであれば問題は深刻である。あるいは、後継者難が高齢化の原因とも考えられる。後継者が決まらないまま経営者が高齢化して、突然の事態が発生した場合、企業経営に重大な支障をきたすリスクが予想される。

図表 3-1. 経営責任者の平均年令



出所：筆者作成

図表 3-2. 経営責任者平均年令の推



出所：筆者作成

第3に、経営責任者の平均年令を時系列的に追跡したところ、1964年（36.9歳）、1974年（47.0歳）、2004年（59.1歳）と高齢化が続いている<sup>xix</sup>（図表3-2）。40年前の時代環境を勘案すれば、おそらく対象企業の多くは創業後の時間経過も比較的短かく、これらの代表者には多くの創業者が含まれていたのではないだろうか。1964年の平均年令（36.9歳）と1974年（47.0歳）を比べると、こうした若い経営者がほとんど10年間世代交代することなく、経営の先頭に立ち続けていた様子が想像できる。滞在期間は平均42.3年であり、極めて長期である。そのうえ、最長期では1942年以来、実に62年間続いている事例を含め、50年間以上にわたっている事例が10社確認されている。

中には2代目として継承している事例もあるが、自ら創業して現在に至っている事例が過半数を占めている。会社規模や業種・業態を勘案せずに結論を出すのは早計であるが、会社の代表者としての期間が半世紀にわたる場合、問題を含んでいる事例が少なくないと推察される。

一方、非ファミリー企業では1994年（63.2歳）から2004年（57.9歳）へ若返りが図られている。非ファミリー企業の大半を占める大企業ならびにその関連会社では人材層が厚く、若返りが可能であるが、ファミリー企業では人材難に加え、退職金引当金の不足、金融機関に対する個人保証対策<sup>xx</sup>など世代交代を阻む諸要因の存在がインタビューで指摘された。

第4に、早期に後継者を決め、長い準備を育成に費やせるのがファミリー企業の強みであり、成功事例では10年以上かけて用意周到に世代交代を図っているが、準備していない世代交代は会社の経営に大きな障害をもたらしている。40.2%以上の企業が、異姓の一族（婚姻・養子）を株主や経営者に迎えている。

第5に、経営者が高齢（70才以上）の企業は全体の12.5%ないし16.8%<sup>xxi</sup>と高率にのぼることが明らかになった。高齢経営者比率を業種別に見ると、特に高いのは鉱業（33.3%）、

金融・保険業(23.1%)、農林水産業(22.2%)である。製造業全体(11.5%)は平均を下回るが、木製品(25.0%)、ゴム製品(同)が20%以上である。卸・小売業全体(15.4%)も平均以下であり、木材木製品販売(22.9%)、食料品販売(22.4%)、化学製品販売(21.4%)、鉄鋼販売(20.0%)は20%以上である。イノベーションや企業間競争が激しい一般機器製造(9.4%)や電気機器製造(5.4%)、輸送用機器製造(9.2%)では比率が低いので、高齢経営者比率は業種別の事業環境との相関関係を示唆しているとも考えられるが、一定の結論を導き出すには更なる分析を必要とする。

## 2) CEO 承継の3パターン

CEO 承継には3つのパターンが存在する。第1は、ファミリー内部における承継であり、通常は子息が承継の対象者とされるが、兄弟あるいは配偶者の場合も考えられる。第2は、ファミリー外部への承継であり、従業員を内部昇格させる方法が一般的であるが、社外からの登用もあり得る。第3は、企業の売却あるいは廃業である。それぞれについて、重要な点と課題を述べる。

第1のファミリー内部における承継は、多くのファミリー企業が実行しており、早くから後継者を指名することができ、長期的に経営者を育成できるという利点がある。実際に、10年前後の長期的計画にしたがってCEO承継をしている例が少なくない。また、世代・兄弟間の分担に細心の配慮を加えて、事業拡大に備える例も多い。兄弟の分担は同一社内のみとは限られるものではなく、新会社設立などによるグループ運営を志向する事例を指摘できる。

このようにファミリー内部でのCEO承継には長期的な計画や世代・兄弟間の分担などの工夫が求められるが、成功している企業の数倍もの不成功事例が存在するのも事実である。ひとつは、後継者の突然の病死などの事故が挙げられる。想定していた後継者が突然死去した場合、既に一定の企業規模に達していれば可能性があるが、そうでない場合は対応が非常に厳しいと考えなければならない。また、同社のように後継者に当事者意識があればまだしも、そうでなければまさに晴天の霹靂という状況になってしまいかねない。社内体制が整備されている大企業の場合でも、経営者を失うダメージは大きいものがある。まして、ファミリー企業は相対的に小規模企業が多く、代表者を失えば企業の体をなさなくなるリスクも決して小さくない。

第2のファミリー外部への承継であるが、従業員の内部昇格は非ファミリー従業員のモラルアップ効果も大きく、実際にこうした方向でCEO承継を計画している企業も少なくない。ここでは、個人保証の問題が阻害要因となる場合が多い。貸付している金融機関としては、新経営者から個人保証を求めるが、サラリーマン社長には十分な資産がないため、応じることができない。金融機関も、世代交代を阻害している自らの立場を認識しているようであるが、これといった妙案がないようである。

この問題をどう解決するかは、大きな課題であり、何らかのシステムを創り出す必要が

あると思われる。たとえば、現経営者と新経営者の2者間で何らかの契約を結び、現経営者が引退後も個人保証を続け、後任の経営者あるいは企業が代償として保証料を支払う方法が考えられる。この保証料は、引退後の収入を保証する原資となるので、引退後の収入がなくなるという心配を解消する効果もある。

第3の道は、M&Aあるいは廃業である。後継者難を抱えている経営者のうち、廃業を考えている比率は小さくない。まして高齢化している場合、廃業の可能性は高いと思われる。ファミリー以外からも含めて、何とかして後継者を決めることが最善の解決策であるのはもちろんだが、それが最終的に無理な場合、次善策を考える必要がある。

次善の策として、会社の売買が考えられる。従来、日本では会社の売買を悪とみなす風潮があったが、昨今はM&Aに対する抵抗感も少なくなり、まして廃業よりは良い選択肢であることに間違いはない。

M&Aは大企業専門と思われてきたが、今後はファミリー企業の場合もM&Aが増える可能性が見込まれる。既に大阪商工会議所では数年前から中小企業専門のM&Aプログラムを用意してきた。その成果も既に10件以上生まれており、長野県なども類似プログラムを導入している。

企業が売却された場合、ファミリーとの関係はなくなるが、従業員は身分が保障されるし、顧客の不安も一掃される。従来培ってきたブランド力ならびに商圈が継承されるので、事業としてのリスクも比較的小さい。今後の可能性に期待できると考えられる。

### 3) CEO 承継をめぐる問題点

CEO 承継をめぐる第1の問題点は、ファミリー内部における次世代への承継比率の低下である。中小企業庁(2004)によれば、先代の子供が経営者に選ばれる比率は20年前以上(79.7%)から最近4年以内(41.6%)へ著しく低下しているだけでなく、子供が承継する比率は、2代目(65.8%)、4代目(31.6%)、6代目以降(15.3%)と代を重ねるごとに激減している。また、経営者の高齢化を企業活性化の阻害要因と指摘している。経営者の高齢化を自営業主で見ると、70歳以上の比率は1979年(6.3%)から2002年(17.5%)へ20年余で11.2%上昇しており、同年の被雇用者(1.7%)と対照的である。

国民生活金融公庫総合研究所(2003)は、開業1年以内の企業を対象とした「新規開業実態調査」結果を紹介している<sup>xxii</sup>。創業者の年令は平均40.9歳で、従業者数(経営者本人、パート・アルバイト、派遣・契約社員を含む)は平均5.5人、そのうち家族従業員が平均0.7人である。49.0%の企業に家族従業員がおり、人数内訳は1人が37.9%、2人が7.4%という分布を示している。創業における家族の支援の中でも、特に配偶者のサポートは重要であり、配偶者が家族従業員として働いている割合は34.7%と高い。

事業継承の希望と後継者の有無について、子供に現在の事業をついで欲しいと思う人は、49.4%とほぼ半数である。半数は否定的であるが、現在の業績が思わしくなければ否定的な回答が高くなる傾向が強いであろうから、もし業績が改善されれば継承を希望する比率



が高くなると考えられる。

既に後継者が決まっている人は僅か 7.0%であるが、回答者の平均年齢（40.9 歳）からすれば妥当な水準と言えよう。開業時の年令別では、50 歳代では 15.5%が「決まっている」、さらに「候補者はいるが、決まっていない」を合計すると 4 割を超える。さらに 60 才以上では、両方の合計が過半数に達している。

国民生活金融公庫総合研究所（2003）では、調査対象の 49.4%が子供に事業承継を望む反面、既に後継者が決まっている割合は 7.0%に過ぎない。さらに、東京都信用金庫協会（2005）は、後継者として希望する人材として、子供・娘婿、配偶者（60.8%）が圧倒的で、兄弟・親戚など他の同族者（9.5%）、非同族の役員・従業員（8.2%）、非同族の社外人材（3.9%）を引き離している<sup>xxiii</sup>。最後に、中山（2005）によれば、個人企業における経営者の平均年齢が創業者（53.25 歳）から後継者（56.83 歳）へと高齢化しており、法人企業の場合における創業者（58.41 歳）、後継者（54.42 歳）と反対の傾向を示している<sup>xxiv</sup>。

こうした傾向は、放置すれば継続あるいは加速することが予想されるが、それで果たして良いだろうかという疑問が生じる。なぜならば、ファミリー内部の継承にも良い点が指摘されるからである。上述したように、経営者の子供の方が承継のための準備をしている割合が高く、親族以外の経営者の場合に後継者に決まってからすぐに承継することが多いのとは対照的で、計画的な承継が可能である。また、先代経営者の子供は 50 歳までに承継する割合が高いのに対して、親族以外の経営者の場合は 50 歳以降に承継する割合が高い。

実は、ファミリー内部の世代継承に関する上記 3 点の特徴は相互に関連している。すなわち、ファミリーの場合、早期から後継者（あるいは候補者）が決まっているため、準備期間を長く確保できるので、全体の半数（50.3%）の企業では 10 年以上の準備期間を確保しており、全体の 1/3 の後継者が自社での勤務（38.6%）や財務知識の習得（32.7%）、人脈づくり（32.8%）など何らかの準備活動を経て代表者に就任している。

一方、ファミリー以外から選ばれる後継者は多くの場合、ファミリー以外の企業で働く一般のサラリーマン社長であろう。あるいはファミリー企業で後継者に何らかの異変が発生したためにピンチヒッターとして登板する場合もあり得る。前者であれば、通常の人事異動の一環であり、大企業と言えども早くから帝王教育を施してきた事例は稀であろう。また、後者であれば尚更唐突な就任とならざるを得ない。

第 2 の問題点は、当事者自身の問題である。代表者が高齢化しているが、当事者は必ずしも長期政権を夢見ているわけではなく、世代交代を阻害する要因が災いしている場合も少なくない。したがって、こうした阻害要因を放置しておくのではなく、何らかの対策を講じる必要がある。

その前に、代表者の座を交代しない本人の問題について、もう少し分析しておこう。いくつかの精神的あるいは物質的な問題が存在している。

- ・自ら創立し、あるいは育て上げた事業に対する愛着

- ・若い世代の経営力に対する不安
- ・会社を手放すことへの心理的抵抗感
- ・権力への執着
- ・引退後に受けるかも知れない仕打ち（名声や権利剥奪）への不安
- ・引退後の収入の不安

精神的な不安は、努力して減らすように務めるしかないが、物質的な不安については、別の収入源を確保する配慮を、周囲あるいは社会全体が工夫することが望まれる。

第3の問題点として、事業継承に向けた税制などの制度的整備について簡単にふれておく。2003年度の税制改正において、生前贈与を円滑にするため、相続税と贈与税を一体化する措置が導入されると共に、相続税の最高税率の引き下げを含む税率構造の見直しが行われた。その主な点は次のとおりである。

- ・相続税の基礎控除額を大幅に引き下げる
- ・事業用資産については、事業を継承するという条件の下で事業継承猶予制度を設けて、10年以上事業を継承した場合、一定額を免除する
- ・自社株に対する相続税を軽減する

また、同6月の政府税調答申「少子高齢社会における税制のあり方」では、今後の検討課題として、現役世代の負担を伴う社会保障給付の充実などを踏まえて、従来よりも広い範囲における税負担の方向を示唆している。

税制の基本的方向性は国家ならびに社会の根幹にかかわる問題であり、本研究の範囲を大きく超えている。したがって、ここでは深く立ち入らないが、累進課税や富の再分配のデザインは、ファミリー企業の健全な成長とも深く関連している。

米国では1997年度税制改正があり、EUでは中小企業を重視する政策が明確化する中で、わが国でも中小企業を中心とするファミリー企業の事業継承が円滑に行われ、日本経済の健全な発展に寄与できるよう、相続税の抜本的な改革が必要と思われる<sup>xxv</sup>。

#### 4. 東アジアに求められる知見

##### 1) ファミリー企業の持続的成長を実現する要因

ファミリー企業の多くが3世代以上継続できない一方、100年以上にわたって持続的成長を実現している事例も少なくない。Goto (2005a) は創業以来200年以上営業を続けている長寿企業を世界中で4,312社特定した。これらは55カ国（6属領を含む）に分布しており、長寿性ならびに長寿企業比率は国・地域ごとに異なるものの、ファミリー企業の長寿性は特定の地域だけに見られる稀有な現象ではないことを示している。

Goto(2005a)は、上記の長寿企業のうち日本が1,846社と世界中で最も多い事実を指摘したうえで、その要因を3点に要約した。第1は、新事業の創出を可能にした経済発展である。第2は、事業の継続を可能にした各種マネジメント・システムであり、それは所有と

経営の分離、高度簿記、組織、リスク・マネジメントおよび人材育成から構成される。図

表4-1. 承継計画の構成要素：エノキアン協会のチェックリスト

15. 事業の所有権の継続が目標である点について、創業者一族は意見が一致している
16. 創業者一族構成員は、会社に関する肯定的イメージをもち、ファミリー事業としての恩恵を理解している
17. ファミリー事業への参入が全く任意である点について、全員が同意している
18. 誰が継承者として資格があるかについて、創業者一族は決定している
19. 全ての可能性のある候補者が客観的に考慮され、評価されている
20. 全ての候補者に関して、キャリア上の選択肢、個人的関心と才能ならびに家族的环境が考慮されている
21. 後継者の正式な教育に関する期待が明示されており、その内容を全員が理解している
22. 会社外における経験及び/又は社内における見習いに関する期間と継続に関する必要条件が決められ、明記されている
23. 継承に要する引継期間が創業者一族によって認識され、同意されている
24. 後継者に対する引継期間における業務並びに責任の委譲に関する日程を、創業者一族として決定している
25. 後継者に対する指導並びに監督責任の具体的内容が承諾されている
26. 創業者一族以外の管理者が継承者育成プロセスに含まれている
27. 後継者の業績を評価する方法が存在する
28. 後継者の金銭的報酬、ならびに社内における昇進及び昇給に関する規程と条件が存在する
29. 退任する所有者が全ての主要な意思決定に関知することを保証すべく、信頼できる情報の流れが存在している
30. 引継過程の速度、質的水準並びに結果を点検するための引継管理が存在する
31. 創業者一族及び会社は、後継者が辞任あるいは更迭しなければならない場合に備えた対応計画を保有している
32. 所有者並びに創業者は、有意義かつ能動的な引退計画を保有している
33. 所有者並びに創業者は、希望する退任の時期並びに方法を決めている

出所：後藤(2005a)

第3に、家業を継続し、次世代へと承継する意思である。これらは、儒教の教えを基本としつつ、18世紀に仏教および神道と融合して唱道された「心学<sup>xxvi</sup>」に結集し、江戸時代を通じて商人哲学として深く浸透した事実を明らかにした<sup>xxvii</sup>。

当該研究分野で老舗企業を取り上げた数少ない実証研究として、Koiranen(2002)はフィンランドの老舗企業68社を対象として、その価値観に着目し、責任感、公正、勤勉など

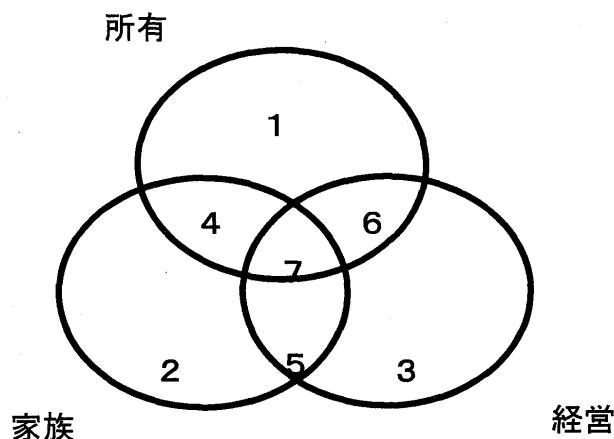
同国の文化に根ざした倫理観の重要性を指摘している。また、de Geus(1977)は200年以上存続している生命力の強いリビングカンパニーを調べた結果、環境に敏感、強い結束力と独自性、寛大さ、資金調達が保守的という4つの特徴を指摘し、社会との共生、学習する組織、ナレッジマネジメント、チームワーク、エンパワーメントについても言及した。

O'Hara (2004)は世界の長寿企業12社を分析した結果、ファミリー企業の長寿に貢献する要素として、以下の諸要因を指摘しており、これらの多くは日本の長寿ファミリー企業にも共通して見られる：生活密着製品・サービス、長子相続、女性の役割、養子制度、ビジネス最優先主義、社会・顧客重視、摩擦解決方法の文書化、ガバナンス・システム、変化への柔軟な対応。

また、創業以来200年以上の長寿企業から成るエノキアン協会<sup>xxviii</sup>は51項目に及ぶチェックリストを公表している。これは同会の入会条件ではないが、ファミリー企業が存続するための自己点検項目であり、ファミリー企業が持続的成長を実現するうえで参考になる経験則と考えられる。計51項目の内訳は、戦略的計画(14件)、継承計画(19件)、資産継承(10件)、緊急用計画(7件)であり、継承計画が最も多く、資産継承<sup>xxix</sup>と合計すると全体の約6割を占めている。

同会のチェックリストの継承計画部分(図表4-1)によれば、承継計画を早期に立案し、ファミリー関係者のコンセンサスを早期に確立し、さらに文書化しておくことが重要と考えられる。実際には、事業に積極的に関与していないファミリー構成員の理解を求め、ファミリー構成員間の調和に留意することも重要であり、なおかつファミリー外部のステークホルダーの合意を取り付けておくことも忘れてはならない。また、経営者の承継と車の両輪の関係にある資産相続についても用意周到な準備が求められる、これらは全てファミリー企業に重要な課題であるが、従来の経営学が重点的に取り上げてこなかった課題であり、わが国においても積極的な研究が求められよう。

図表4-2. ファミリー企業の3つの側面



出所：Lansberg-Gersickn (2004) に基づき筆者作成

ファミリー企業が成功するための要因を考える際、ファミリー企業がもつ3つの側面に着目すると理解しやすい(図表4-2)。図表の3円モデルは、Lansberg-Gersickn がコペンハーゲンで開かれた第15回ファミリー・ビジネス大会の発表を応用して作成したものであり<sup>xxx</sup>、基本的にファミリー企業がもつ3つの側面、すなわち所有、経営ならびに家族に着目している。これら3要素は相互に関連し合っており、しばしば利害対立も見られる。

したがって、これら3つの側面を調整し、バランスのとれたマネジメントがファミリー企業においては常に求められる。特に、所有と経営、経営と家族あるいは所有と家族が重複する部分に対して慎重な配慮する必要がある、これは一般企業の場合と大きく異なるファミリー企業の特異性と考えられる。

Lansberg-Gersickn が指摘した項目には、所有、経営ならびに家族という3要素ならびに、要素間で調整を要する項目の中に、相続計画、キャリア開発計画が、持続的成長計画、危機対応プラン(コンティンジェンシー・プラン)とならんで含まれている。

## 2) 東アジアの共通点

日本に多くの長寿企業が見られる要因は、商業活動が正当性を確立できていない封建時代の逆境下にあって、家業の存続を最優先するため、勤勉・節約・奉公を実践したことにある。特に、藩境を越えて全国的に活躍した近江商人の場合、藩外の地域社会への貢献なしには自らの存在基盤を確保できず、ここから「三方よし<sup>xxxi</sup>」あるいは「先義後利<sup>xxxii</sup>」に結実される経営理念が生み出された。

これらは基本的には儒教あるいは儒教を重要な構成要素として創られた心学の教えに由来しており、東アジア諸国に共通する点も少なくない。韓国では、儒教は高句麗4世紀頃までに中国から伝来し、朝鮮王朝における儒教ならびに科挙制度の定着、両班・常民・賤民の三重構造とその崩壊という経過をたどった。さらに近代では、儒教の否定とキリスト教の妥協的浸透、族譜の全国民への拡大と総両班化も見られたが、現代韓国における儒教は家族制度と儒教すなわち本貫と戸籍の結合、同族における不婚原則の貫徹など、変容した儒教の存在が指摘できる(木村,2003など)。さらに、第2次大戦以前における日本の植民地主義さらには戦後の一定期間にわたる軍事政権の影響も、同国における集団主義を強化する役割を果たした(Brandt, 1987)。

韓国の伝統的な家族における父親の権威は絶大であり、経営者とくに創業者はそうした父権的リーダーシップを企業経営で発揮することを特徴としてきた。その背景要因として、儒教における集団的コンセンサス、自律、対人関係における和の重視、さらには自己の義務に対する忠実さが指摘される。

中国の商業活動においても、集団主義の影響は強く、Wong(1996)はMorton Friedなどを引用しつつ、大半のビジネスは家族経営形態で始まり、一族経営さらには同郷者、同業者、友人たちをも含むパートナーシップに拡大する<sup>xxxiii</sup>こと、また中国人商人にとって商

店名、創業者あるいは現オーナー名、ファミリーはほぼ同義語であることを指摘している。儒教の創始国として、中国社会における“家”の重要性は極めて大きく、“家”系の中でのみ個人の存在は認知される(Colli,2003)。

個人主義に立脚した西欧の資本主義とは異なり、東アジアには集団主義的(communitarianism)資本主義が成立した。こうした集団志向は、東アジア諸国に共通する特徴として、同地域の競争力の一環を構成している。

一国の文化ならびに伝統は企業文化さらにはその業績に与える影響が極めて大きい。また、Lodge and Vogel(1987)は、国としての価値基準であるイデオロギーに着目し、そのイデオロギーが首尾一貫しておりかつ時代に適合する柔軟性があるとき、その強さが発揮されることを指摘している。

## 2) 東アジアの相違点

一方で、東アジア諸国間における相違点も存在する。たとえば、韓国企業の経営原理として、Chen (2004) xxxivはトップダウン的意思決定ならびに父権的リーダーシップなどを特徴とするK型マネジメント・スタイルを指摘している。その他に柔軟な終身雇用制、対人的忠誠心、年功と業績による報酬制、高労働流動性も韓国に見られる経営上の特徴であり、これらを日本の経営制度と比べると微妙に異なっており、個人主義的色彩(後述)に着目して「制限された集団主義」(慎,1992)とも呼ばれている。日本企業の経営編成原理は「会社本位集団主義」と表現されるように、所属する会社を中心に成立しており、忠誠心も上司に対する対人的というよりも会社に向けられており、労働流動性も低い。

日本では「和」が、韓国では人和(Inhwa)が重視される。どちらもハーモニーを意味しているが、日本では集団志向の調和が意識され、韓国の場合は上位者と下位者の間における対人志向の調和が意識されている(Chen,1995)。日本企業と較べると、中国・韓国とも米国的な特徴が表面的には見られる。中国では労働流動性、韓国では中央集権制と成果報酬制が強い点を指摘できる。

所有と経営の関係では、韓国では依然として所有と経営の一体化が強く、1997年以降のチェボル改革後においても創業者ファミリーの所有比率は従前同様ないし以上であり、経営においても然りである。一方、日本ではファミリーの所有と経営の分離が江戸時代に始まっており、“君臨すれど統治せず”という形態はファミリー企業において一般的とさえ言える。

ファミリーの意味と範囲は、東アジア諸国間で必ずしも同一ではない。日本では婚縁や養子も血縁と同様に家族の一員として認識するが、韓国では血縁のみを一族として認識する。中国は日本よりも家族主義的色彩が強く(Colli,2003)、また日本では長子相続制度が明治憲法下では一般的であったのに対し、中国人社会では同世代の男子の間における財産の均等分割が通常となっているxxxv。

Colli(2003)は、“ファミリー企業の長寿事例では、財産と経営権の関係が環境変化に対応

できる柔軟性を保っており、所有構造が競争力の障害と化していない”と指摘しており、東アジア諸国におけるファミリー企業の研究に重要な示唆を与えている。東アジア各国では、ファミリー企業の持続的成長に欠かせないファミリー、経営ならびにオーナーシップという3要素（図表4・2）のそれぞれが異なった様相を呈しており、したがって各要素間のバランスも異なっている。各自の強みを持続しつつ、今日の事業環境下で最も適切な形態を模索する未来志向のアプローチが求められている。

### 3) 東アジアの課題

東アジアにおける経営近代化の課題として、コーポレート・ガバナンス、経営の透明性、外部監査などが、効率的株式市場、開放的競争市場、法的制度・枠組、銀行制度、マスコミの独立性などと並んで指摘されている（たとえば Backman:2001）。

一方で、従来の株主利益を最優先する昨今の風潮には、欧米諸国でも反省が強まっている。たとえば Ghoshal(2005)は、経営の現場における倫理観の低下と非倫理的な行動は、まさに経営学の理論が促進したと指摘し、学术界に大きな波紋を生じている。この指摘は、経営学の純粋理論としての位置づけ、ビジネススクールのあり方などを含む広がりをもっているが、社会科学が対象としている人間がもつ意思を巡る議論も含まれている。

さらに、Henderson (2005)は、持続可能な社会と持続的成長を実現するために、競争を主とした従来型の経営モデルから協調を主とした新パラダイムへの転換を提唱している。FBN-IFERA 学術大会ではファミリー企業の理念として利他主義(altruism)、スチュワードシップ(stewardship)理論が以前から指摘され、注目を集めてきた。従来の主導的経営理論であるエージェンシー理論は、適当な統治メカニズムがなければ受託経営者は株主利益を最大化する行動を取らないと指摘した(Jensen and Mecker, 1976)。対照的に、スチュワードシップ理論は受託経営者を会社資産の良き管理者として行動する者として認識し、したがってエージェンシー理論とは異なって物質的報酬を重視しない(Davis et al, 1997)。

スチュワードシップ理論は、エージェンシー理論の限界が露呈する中で台頭しており、両者を西欧と東アジアの経営思想比較という文脈で比較すると興味深い。西欧の経営原理が業務と成果ならびに物質的報酬を重視するのに対し、東アジアでは人材を重視しており、組織自体に着目してきた西欧に対して、長期的人的投資、関係性の重視、マネジメントに対する人間性志向アプローチしてきたからである。

Chen (2004) が指摘するように、世界で最も壮大な経営の実験が西太平洋岸で進められており、ここでは日本、韓国、華僑ならびに中国本土さらにはその他アジア地域の管理者が西欧の競争者とある時は共に働き、ある時は競争している。それは、同時に最も革新的な経営理論が生まれる可能性を秘めた実験室でもある。特に“ファミリービジネスは国固有の文化の所産(Colli,2003)”であり、この未開拓分野における東アジア諸国による共同研究によって得られる知見は少なくないと期待される。

参考文献

- Abegglen, J., *Sea change: Pacific Asia as the new world industrial centre*. New York: Free Press, 1994.
- Anderson, R. and Reeb, D. "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500", *The Journal of Finance*, June, 2003.
- Astrachan, J. and Shanker, M. C. Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, vol. X VI. No.3, September 2003.
- Backman, M., *Asian Eclipse: Exposing the Dark Side of Business in Asia(revised edition)*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2001.
- Berle, A. and Means G. *Modern Corporation and Private Property* (Reprint edition, 1991) Piscataway : Transaction Publishers, 1932 (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1958)
- Brandt, V., Korea, in Lodge, G. and Vogel, E.(ed), *Ideology and national Copetitiveness*. Harvard Business School Press, 1987.
- Braodman, H., *Meeting the challenge of Chinese enterprise reform*. The International Bank for Reconstruction, 1995.
- Chandler, A., *The invisible hand: The managerial revolution in America business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- Chen, M., *Asian Management Systems*. London: Thomson Learning, 2004.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Sharma P. Current Trends and Future Directions in Family business Management Studies: Toward a theory of the Family Firm. *Coleman White Paper series*, 2003.
- Cohen, M., Family management and family division in contemporary rural China. (1992) in Brown, R. (ed), *Chinese Business Enterprise*. London: Routledge, 1996.
- Colli, A., *The History of Family Business, 1850 – 2000*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Davis, J., Schoorman, F. and Donaldson, L., The distinctiveness of agency theory & stwerdship theory. *Academy of Management Review*, 22(3), 1997.
- de Geus, A., *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997(堀出一郎訳『企業生命力』日経 BP 社. 2002 年).
- Devinney, T., 'New model for "Asian capitalism". *Asian Inc*, October.
- Family Business (2003) World's 250 Largest Family Businesses, *Family Business*, Winter 2004, [Online] Available <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html> January 19, 2004
- Fukuyama, F., *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Harmondsworth: Hamish Hamilton/Penguin, 1995.
- Gersik, K. et al, *Generation to Generation: Lifecycles of thefamily business*. Harvard Business School Press, 1997.
- Ghoshal, S., Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 2005.
- Goto, T., Longevity of Japanese Family Firms., *Proceedings of the 16<sup>th</sup> FBN-IFERA Academic Research Conference*, 2005a.
- Goto, T., Longevity of Japanese Family Firms. *Family Business Handbook*, Cheltenham Glos, Edward Elgar Publishing , 2005b (TBP).
- Henderson, H., Sustainable Society and Sustainable Development: Limits and Possibilities. *International Symposium UNISINOS*, University of Sao Leopoldo, 2005.



- [Online] Available  
[http://www.hazelhenderson.com/recentPapers/sustainable\\_society](http://www.hazelhenderson.com/recentPapers/sustainable_society)
- Jensen, M. and Meckling, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 1976.
- Koiranen, M., Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms, *Family Business Review*, 15(3), 2002.
- Lansberg, I., Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 1983.
- Lodge, G. and Vogel, E., *Ideology and national Competitiveness*. Harvard Business School Press, 1987.
- Newbauer, F. and Lank, A., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. New York: Routledge. 1998.
- O'Hara, W., *Centuries of Success*. Avon: Adams Media, 2004.
- Redding, G., *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: De Gruyter, 1990.
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, T., Cox, L. and Hay, M., *Global Entrepreneurship Monitor*, 2002.
- [Online] Available <http://www.emkf.org/>
- Tsui-Auch, L. and Lee, Y., The State Matters: Management Models of Singaporean Chinese and Korean Business Groups. *Organizational Studies*, 24(5), 2003.
- Wong, S., The Chinese family firm: a model.(1985) in Brown, R. (ed), *Chinese Business Enterprise*. London: Routledge, 1996.
- Yokozawa, T. and Goto, Some Characteristics of Japanese Long-lived firms and their Financial Performance, *Proceedings of the 15<sup>th</sup> FBN-IFERA Academic Research Conference*, 2004.
- 中小企業庁『中小企業白書』2004年.
- 中小企業庁『中小企業白書』2005年.
- 河田淳「ファミリービジネスの概念と現状」『実践経営学会第48回全国大会論文集』2005年.
- 木村幹『韓国における「権威主義的」体制の成立—李承晩政権の崩壊まで』ミネルヴァ書房. 2003年
- 後藤俊夫「ファミリー・ビジネス研究の意義と課題」『実践経営学会第47回全国大会論文集』2004年 a.
- 後藤俊夫「ファミリー企業における長寿性」『特集 老舗企業の研究—未来を作る企業へのアプローチ』関西国際大学地域研究所.2004年 b.
- 後藤俊夫「ファミリー・ビジネス研究の意義と課題」『実践経営』42, 2005年 a
- 後藤俊夫「ファミリービジネスの現状と課題：研究序説」『静岡産業大学国際情報学部紀要』第7号,2005年 b.
- 後藤俊夫「わが国におけるファミリー企業の概要と課題」『組織学会発表大会予稿集』2005年 c.
- 後藤俊夫「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」『実践経営学会第48回全国大会論文集』2005年 e.
- 後藤俊夫「わが国におけるファミリー企業の概要と課題」『組織学会全国大会予稿集』2005年 f.
- 後藤俊夫「長寿企業の国際競争力」『国際ビジネス学会全国大会予稿集』2005年 g.
- 韓国産業資源部中小企業庁. 2005年.
- [Online available] [http://www.smba.go.kr/main/english/sub3/sub03\\_3\\_1.jsp](http://www.smba.go.kr/main/english/sub3/sub03_3_1.jsp)

慎侑根『韓国の経営—現象と展望—』博英社、19992年（郭智雄「韓国企業における企業文化の特性」『立教経済学叢書』第49号による）

関志雄「国有企業の改革の前提となる民営企業の発展」2005年。

[Online available] <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/050120ssqs.htm>

国民生活金融公庫総合研究所『新規開業白書』2003年

倉科敏材、『ファミリービジネス経営学』東洋経済新報社、2003

東京都信用金庫協会『特別調査「後継者問題について」』2005年

星野妙子編『発展途上国のファミリービジネス—資料集—』日本貿易振興会アジア経済研究所、2003年。

横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版、2000年。

財務省中国研究会(2004.11.19)「中国の中小企業金融制度」

[Online available] [http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/kouryu/h16/chu16\\_01a.pdf](http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/kouryu/h16/chu16_01a.pdf)

#### <参考文献>

1. 横沢利昌編著「老舗企業の研究」生産性出版 2000

2.

i family businessあるいはfamily firmと称し、ファミリー企業をさす場合に両者は互換的に用いられる。

ii 創業者一族の関与度に言及しなかったのは、株主名簿の詳細が公表されない事例が多く、また異姓の一族判定も困難であり、関与度の精度が低いと想定されるためである。

iii 創業者一族の正確な判別は難しい。非上場企業の株主名簿が正確に公表されている例は少なく、上場企業でも上位10名しか公表されない。さらに難しいのは、姓が異なる一族の把握である。

iv 日本企業はイトーヨーカ堂、サントリーなど5社を含む一方、トヨタ自動車などは含まれていない。

v 本研究は静岡総合研究機構の研究助成金（2004年度）を得て実施した。

vi 『帝国データバンク』（TDB）84版に基づく。TDBは105千社（うち静岡県3,157社）を収録し全国最大級（電子媒体では1,230千社）であり、本調査の情報源として選んだ。ただし、一定の企業規模ならびに信用力を収録基準としており、国内企業総数の上層部に偏在している点に留意しておく必要がある。なお調査方法の詳細は後藤(2005)に詳しい。

vii 同資料に収録されている静岡県企業総数の6.1%に相当する。

viii 同上44～74版。

ix これは、CFSデータベースに含まれる企業全体からファミリー企業を抽出し、資本金階級別にファミリー企業比率を算出したうえで、県内に本社を置く企業全体の資本金階級別企業数に掛けて求めた。『第128回国税庁統計年報書』による。なお同データを用いたのはTDBデータの上方偏在を是正するためである。

x ファミリー企業の資本金別分布は、資本金10百万円未満（60.5%）、10百万円～1億円未満（38.9%）、1億円以上（0.6%）であり、有限会社が過半数を占めている。

xi ファミリー企業が少数である大企業が雇用の多くを占めているため、常用雇用比率は企業数比率に及ばない。

xii ピークは1995年の1億1261万人である。

xiii 厳密には産業分野によって異なるが、一般的には従業員数300名未満をいう。

xiv 甲南大学（イノベーションセンターにおけるファミリービジネス研究）ならびに早稲田大学（「ファミリービジネス研究講座」）をさす。

xv 韓国の財閥（チェボル）に関する研究は多いが、本論で対象とするのは中小企業を含むファミリー企業全体である。また、華僑ファミリー企業と中国本土におけるファミリー企業は区別して考える必要がある。

xvi 1996～2003年に主要学術誌に発表された査閲論文の分析結果を示す。概要は後藤(2005a)参照。

xvii 『静岡県会社要覧2003』により、データベース作成。

xviii TFSデータが10年刻みである点を考慮すれば、実際は更に長期である可能性が強い。

xix 上記の60.0歳（CFSデータベースに基づく）と合致しないのはTFSデータベースに基づくためであ

る。

xx 一族以外から代表者を登用する際に、特にこの要素は大きな障害となっている。

xxi 使用データベースによって数字が異なる（前者は「高齢経営者データベース」、後者はTCFによる）。

xxii 国民生活金融公庫の2001年4月～9月における融資先（全国の支店）のうち、融資時点で開業後1年以内の企業を対象としており、回収数は1,195社（回収率24.9%）。

xxiii 調査対象：都内中小企業（8割以上が従業員9名以下）。調査時期：2005年第1四半期。n=11,593（有効回答率95.19%）

xxiv 調査対象：自己雇用者（従業員3名以下の個人企業事業主）および企業経営者（同20名以上の企業）。

xxv 「2005年度国の政策に対する中小企業家の要望・提言」（中小企業家同友会全国協議会）を参考にした。

xxvi 石田梅岩（1685～1744）が唱え、「石門心学」とも呼ばれる。商人の営利活動を憎む風潮が世の中全体を覆う中、商業活動を肯定的に評価し、江戸時代半ばから明治維新後まで大きな影響を与えた。

xxvii 詳細はGoto(2005b)に詳しい。

xxviii 欧州企業を中心とした老舗企業の組織で、200年以上存続、創業者一族による所有、創業者一族による経営関与、財務的健全性の4点を会員認定の条件としており、34社が同協会の会員となっている。

xxix 資産承継はファミリー内部における資産承継を意味し、経営者の承継と両輪の関係にある。

xxx 3円モデル自体はWard（1980）を始めとして以前から提唱され、既に当分野では定着している。

xxxi 「売ってよし、買ってよし、世間よし」という商いの基本姿勢を「三方よし」と呼ぶ。

xxxii 社会の利益を先に考えて商業活動すれば、収益は自ずから実現されるという考え方である。

xxxiii 社会主義国化する前の中国で基本的な企業形態も、こうした複数のひとびとによる共同出資（合股）型企業であった（末廣昭メモ<http://project.iss.u-tokyo.ac.jp/suehiro/nande/nandell-memo.htm>）。

xxxiv 初出は左記：Asian Management Systems. Chinese, Japanese and Korean Styles of Business (1995)

xxxv Cohen(1992)が例示している家系分割契約書によれば、住居から家畜、負債に至るまで兄弟の間で均等配分している。