

日本経済大学 大学院紀要

第3巻 第1号

論文

- 病院における薬剤関連インシデント事例の経営学的分析…………… 関口 潔 (1)
- 商品売上の会計処理に関する一考察(2)…………… 石内孔治 (9)
- 製造業における国際的な戦略提携と理論に関する考察…………… 丑山幸夫 (29)
- アジアの相互依存関係の変化
—日本外交の効果を考える—…………… 叶 芳和 (41)
- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究(2)
—創造的アイデアの履行(実現)プロセス—…………… 古川久敬 (57)
- 防衛調達における組織間関係のリスクの認識とマネジメントに関する一考察
—Socio-political Risk としての Turf-protection の発生を中心として—…………… 森光高大 (83)
- 財務諸表監査制度における内部統制概念の変容とその意義
—1960年代から1990年代までの監査基準・準則に対する分析を中心に—…………… 金 靖 (95)
- 創造性の能力評価法の精緻化とイノベーター診断法開発…………… 櫻井敬三 (113)
- 多発する自然災害に関するリスクマネジメント…………… 仲間妙子 (127)
- 長寿企業の事業承継における理論的研究
—先行研究からの含意と課題, 研究展望— …………… 落合康裕 (143)
-

2014(平成26)年12月

日本経済大学大学院

長寿企業の事業承継における理論的研究 — 先行研究からの含意と課題, 研究展望 —

落合康裕

Theoretical Studies in Business Succession of Japanese Well-established Companies : Challenges and Implications from Previous Research, and Research Outlook

Yasuhiro Ochiai

Abstract

The purpose of this paper is to explore the dynamism of successor's innovative behavior through the succession process in Japanese well-established company by theoretical analysis. This paper reviewed some major research themes, for example, challenges of current management, challenges of successor, intergenerational comparison, succession process, environment and context. And then, challenges and implications from previous research are revealed. While many implications from the previous study are also present, the missing link by differentiation development has been pointed out that family entrepreneurship research to focus on innovative behavior and business succession research in the family business. Finally, research prospects for the empirical research are made in the future.

要旨

本稿は、長寿企業の事業承継の問題に対して、承継者による承継プロセスを通じた能動的行動のダイナミズムの解明という研究課題をきっかけ、理論的に考察しようとするものである。最初に、現経営者の課題、承継者の課題、世代間比較、承継プロセス、環境・コンテキストと事業承継の関係などの主要論点に沿ってファミリービジネスの事業承継研究についての体系化がなされる。次に、研究課題に沿って、先行研究からの含意と課題が明らかにされる。先行研究レビューの結果、研究蓄積があり先行研究からの含意も存在する一方、ファミリービジネスにおける事業承継研究と能動的行動に焦点を当てるファミリー・アントレプレナーシップ研究の分化的発展による陥弊が指摘されている。最後に、先行研究における陥弊を踏まえ、今後の実証研究に向けた研究展望がなされる。

I 研究の目的

日本には、創業100年以上の長寿企業が約25,000社以上存在するとされる（横澤編，2012）。日本は、国内に存在する長寿企業数としては世界一であり、長寿企業大国ともいわれる所以である。長寿企業とは、数世代にわたり事業承継¹されてきた企業である。加えて、横澤編（2012）によると、たんに世代から世代へと事業承継されるだけでなく、核として変化しない伝統の継承とともに、時代に合わせた革新を常に行なうことが長期的な存続の秘訣であるとされる。長寿企業の事業承継は、駅伝経営という概念で説明される（前川編，2011）。事業承継プロセスを通じて、承継者²は先代世代から託されたタスキを受け取り、区間責任を担う者として時代に応じた企業家的革新に繋がる能動的行動³が求められている。故に長寿企業の事業承継とは、承継者による承継プロセスを通じた能動的行動のダイナミズムが内在された営為であるといえるだろう。この承継者による事業承継を通じた伝統と革新のダイナミズムの解明という研究課題を究明することは、長寿企業の存続性を解き明かす梃となるかもしれない。一方、日本の長寿企業の事業承継研究は、豊富な研究資源を有するにもかかわらず、欧米の研究と比較すると必ずしも多いとはいえない。その意味では、日本の長寿企業の事業承継の現象に対して、研究蓄積の多い欧米の事業承継研究との関連的な議論を通じて、本格的な実証研究がなされることが喫緊の課題であるといえるだろう。

本稿の位置づけは、実証研究⁴における準備的な研究である。従って、事業承継にかかわる国内外の研究の体系的な整理を行ない、先行研究における含意と課題を明らかにしたうえで、今後の実証研究に向けた論点の整理と展望を行なうことが本稿の目的である。

II ファミリービジネスとしての長寿企業と事業承継

日本の長寿企業は、その殆どがファミリービジネスであるという（Yokozawa & Goto, 2004）。ファミリービジネス研究によると、事業承継は最大の課題であるとされた（Handler, 1994）。欧米の研究を中心に多くの研究の蓄積がなされてきた領域である。本節では、最初にファミリービジネスの定義を確認し、なぜ事業承継が重要な課題として認識されてきたのかを確認しておくことにしよう。

1 標準的なファミリービジネスの事業承継の定義は、オーナー経営者からファミリーメンバーもしくは非ファミリーメンバー（専門経営者）への経営権の承継とされる（Beckhard & Burke, 1983）。

2 本稿での承継者とは、事業承継上の後継者、次期経営者という意味で使用されている。

3 Miller（1983）が詳しい。本稿では、企業家的革新の発露としての行動を能動的行動と定義し、表記も統一する。

4 本研究では、平成24年1月より創業100年以上の企業（本稿では、長寿企業という表記で統一する）に対して調査依頼が開始され、その後、福島県、東京都、神奈川県、静岡県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県に所在する計15社が調査対象として選定された。現在も調査は進行中であるが、本研究の進捗過程における成果は、順次、落合（2013）、落合（2014a）、落合（2014b）、落合（2014c）、落合（2014d）として纏められ公表されている。

ファミリービジネス⁵とは、スリー・サイクル・モデルで示される。ファミリー、ビジネス、オーナーシップという三つのサブシステムが有機的に絡み合いながら営まれる経営主体である（Gersick et al., 1997）。そのため、非ファミリー企業と異なり、サブシステム間の様々な利害関係の調整が必要とされる複雑な経営主体である（Gersick et al., 1997；武井, 2010）。他方、ファミリービジネスでは経営上の複雑さが存在する反面、創業者世代からの蓄積された資産、ファミリーの価値観、目標、企業の歴史などの関係から（Ward, 1987）、継続性に強い意向をもつ経営主体でもある（Miller & LeBreton-Miller, 2005）。ファミリービジネスは、長期的な経営に加え、将来に向けての存続性や継承性の観点から世代を超えた視野が内在されることにより（Zellweger, 2012）、夢を追い続ける情熱を持つ経営主体とされる（Miller & Le Breton-Miller, 2005）。将来に向けての存続性や継承性の観点から、事業承継がファミリービジネスにおける重要な課題として認識されてきた。次節では、承継者による承継プロセスを通じた能動的行動のダイナミズムの課題を探訪するにあたり、ファミリービジネスの事業承継研究の系譜を辿りどのような議論が展開されてきたのかを確認しておくことにしよう。

Ⅲ ファミリービジネスの事業承継研究の体系化

ファミリービジネスの事業承継研究⁶は、現経営者が果たす役割と課題から始まり、次世代に関心が拡大した後、両者ならびに利害関係者との関係性に焦点が移行してきた（後藤, 2012）。その後、経営戦略研究や企業家研究の領域からファミリービジネス研究と関連する研究がなされ始め、ファミリービジネスを取り巻く環境やコンテキストとの関係から事業承継研究に関心が高まってきた（落合, 2014b）。以下、主要研究について、現経営者の課題、承継者の課題、世代間比較、承継プロセス、環境・コンテキストという研究テーマに分けて体系的レビューを行なう。

1 現経営者の課題

当初、従来の承継プロセスにおける現経営者の研究対象は、創業経営者の旺盛な起業家精神の側面に焦点が当てられた（Kets de Vries, 1985）。創業経営者は事業を自ら作り上げた建造物として認識するあまりに承継者に承継することを躊躇う傾向があり、事業承継にあたっての現経営者の態度や意識について関心が向けられた。創業経営者は自らが育んできた事業だからこそ自分自身と事業を一体として認識してしまい、事業の成長に自分自身の成長を見出してしまう性質が示されている（Levinson, 1971）。さらに、創業経営者は、

5 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と定義され、全企業数の9割を超えるとされている（後藤編, 2012）。

6 古くはChristensen（1953）の研究に遡る。

事業承継後も自分の影響力を維持できるような承継者を選抜する傾向がある (Levinson, 1971)。つまり、創業経営者は承継後も自分の影響力を維持し続ける目的から、自分の意向をくんでくれるような承継者を選んでしまいがちである (Hall, 1986)。そのため、創業経営者とは、内部昇進や外部招聘による承継者選抜と比較し、ファミリービジネスの経営者が親族を承継者に選ぶ場合には専門的な能力を欠く可能性が指摘される (後藤編, 2012)。創業経営者による人事には、恣意生が入りやすいといえるだろう。このように、偉大な事業の創造者として大きな影響力を持つが故に、創業経営者の不死性や絶対性について議論されてきた。創業経営者の不死性 (Kets de Vries, 1995) や絶対性の雰囲気蔓延は、結果として問題のある事業承継に繋がるということが明らかにされている (Danco, 1980; Sonnenfeld, 1987)。

その後、承継を躊躇する傾向にある創業経営者がいかに承継者に権力委譲していくのかという問題に関心が集まる (Barnes & Herson, 1976; Danco, 1980)。特に、創業経営者のキャリア終盤期において、引退へのプレッシャーが生じることが示され (Handler, 1994)、経営者の権力委譲や引退に関係する議論がなされた (Sonnenfeld, 1987, 1988; Handler & Kram, 1988; Lansberg, 1988)。Lansberg (1988) は、創業経営者は経営から離れることを恐れると指摘する。事業経営からの引退は、創業経営者にとりファミリーでの影響力を自ら引き下げることを意味する。創業経営者は、在任中に自分の存在が事業経営にとり不可欠であると思込みがちである (Gersick et al., 1997)。そして自身の社会的使命の消失が、権力委譲や引退への障害となる (Sonnenfeld, 1988; Gersick et al., 1997)。創業経営者は、事業と自分を同一視するあまりに、事業経営から身を引くことは自らのアイデンティティを喪失させることに繋がる。自分自身と事業との一体性の認識や引退への恐れなど事業承継の阻害要因が複合的に引退時期に差し掛かった創業経営者に襲いかかることが、円滑な事業承継を妨げる原因となることが明らかにされている (Handler & Kram, 1988)。

他方、日本の場合、長寿企業の事業承継研究を中心として、企業や事業は決して経営者自身のものではないとする議論がなされてきた (足立, 1974)。承継者は「のれん」を受け継ぎ、守り、子孫にこれを伝えていかねばならないリレーランナーとしての重い責任があるとされる (足立, 1993; 前川編, 2011)。つまり、経営者としての当主よりも事業の持続性が重視されてきたことが、日本の事業承継研究の特徴の一つであるといえるだろう。

近年の欧米の研究でも、当初の創業経営者による事業承継の難しさの議論から、ファミリービジネスでの共通の夢を託す意味での承継者への事業承継に関心が向けられている (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999)。その他、現経営者が承継者への権力委譲の類型化を図る研究 (Aronoff et al., 2012)、承継者への承継過程もしくは承継後の現経営者の関与にかんする研究がなされ始めている (Cadieux, 2007)。

2 承継者の課題

事業承継における承継者の研究については、当初、他のファミリーメンバーを含め一括りに扱われていた（Handler, 1994）。その後、承継者の選抜や訓練を含む事業承継の準備の重要性が指摘されるようになり（Danco, 1980；Schein, 1985；Ward, 1987）、他のファミリーメンバーと峻別して承継者の問題として議論されている。先述の通り、ファミリービジネスにおける共通の夢を託す意味での承継者への事業承継に関心が向けられるようになってきた（Gersick et al., 1997；Lansberg, 1999）。

当初の研究では、事業承継に向けての承継者の態度や意識に焦点が当てられた（Birley, 1986）。Gersick et al. (1997) によると、ファミリービジネスの承継者とは潜在的なジレンマを持つ存在であるという。それは、親世代に組み込まれた世界でいかに自律的存在になるかという課題である。例えば、長子相続制度のもと約束された承継者の場合、自分が特別な人間であるという甘美な感覚を承継者にもたらすと同時に、周囲から大いなる業績が要求される存在であるとされる（Gersick et al., 1997）。Handler (1992) は、事業承継における承継者に要請される要因として個人的なニーズの充足や個人的影響力の発揮と共に、周囲との関係性の側面を指摘している。関係性の側面とは、世代間の相互理解、兄弟など関係者からの受容、組織コミットメントである。承継者に求められるのは、個人的影響力の発揮だけではない。周囲との関係性を通じて承継者は自らの独自性や影響力を発揮することに繋がる。Chrisman et al. (1998) によると、承継者に求められる要素とは誠実性と組織コミットメントであるという。特に、組織コミットメントについては、承継者自身のファミリービジネスでのキャリア充足行動に繋がるだけでなく、自律的な経営行動に影響を与えるという（Sharma & Irving, 2005）。

承継者の意識や態度と共に、入社後の適応や社会化の議論もなされている。Barach et al. (1988) では、承継者の入社形態を区分してその特徴を議論している。新卒入社では、早期からの従業員との親密性確保という積極的側面が存在する一方、仕事上の経験や学習などの環境的制約という消極的側面が存在する（Barach et al., 1988）。他方、外部経験後の入社では、承継者の外部経験が従業員からの信頼に繋がる積極的側面が存在する一方（Barach et al., 1988；Kets de Vries, 1995）、外部経験に基づく行動が組織内部での衝突に繋がるなど消極的側面も示されている（Barach et al., 1988）。加えて Barach et al. (1988) は、承継者の入社後の適応プロセスを示した。承継者は、組織文化に応じた思考様式を受け入れ周囲からの支持を獲得し、信頼を獲得していく。そして、将来の承継者としての地位を周囲に認めさせる段階、つまり正統性の獲得を経て事業の承継者になる。Barach et al. (1988) の研究からの知見は二点である。一つ目が、承継者がファミリービジネスへ入社するにあたり、たんに外部経験を積むことが良いのではなく、新卒入社或いは外部経験後の入社が組織に与える影響を積極的意味と消極的意味に峻別して議論していることである。二つ目が、承継者の入社後の社会化のプロセスを関係者との相互作用の中で獲得す

べきもの（例えば、正統性の獲得など）を示していることである。承継者の社会化については、その過程として承継者の選抜という問題も含まれる。承継者選抜の正の側面は早い昇進があげられ、承継者自身が気概を示す機会を早く得られる（Kets de Vries, 1995）。他方、負の側面としては、承継者が古株社員を昇進上追い越す際に恨みが生じる可能性（Barach et al., 1988）、並びに身内びいきが選抜上の参照の基礎となる可能性が示されている（Gersick et al., 1997；後藤編, 2012）。その他、Harvey & Evans（1994）は、承継プロセスの状況によっては組織を分裂させることになる」と指摘したうえで、承継者の入社タイミングの調整の重要性を指摘する。Harvey & Evans（1994）の研究上の特徴は、承継者のファミリー・ライフサイクル⁷とキャリア・ライフサイクル⁸を、組織ライフサイクル⁹に重ねて多元的に分析していることである。Harvey & Evans（1994）は、ファミリーメンバーを入社させる場合、個人のライフサイクルだけではなく創業期もしくは安定成長期など組織のライフサイクルを含めた複合的な検討が必要であると主張する。

承継者の経験や教育の研究も行なわれてきた。Foster（1995）は、CCL¹⁰の調査をもとに、リーダーシップ開発の要素を検討している。承継者には、学び、成長し、挑戦するうえで、適正な仕事上の環境整備が必要である（Foster, 1995）。Foster（1995）の指摘からは、二つの重要な視点があげられる。一つ目が、承継者に対する仕事上の挑戦的環境の提供である。特に、久保田典（2011）は承継前の新たなプロジェクト遂行が承継者の能力形成のうえで有効であるという。二つ目が、仕事上の挑戦できる環境整備とともに、承継者が自ら仕事から離れてのコースワークや独習の必要性である（Foster, 1995）。併せて、承継者教育では現経営者や経営幹部との協働による徒弟制度も重要とされる（Miller & Le Breton-Miller, 2005）。徒弟制度では、承継者のキャリアパスの設定、幅広い職務ローテーションや訓練とともに、経営幹部クラスのメンターからのフィードバックが常に行なわれる（Danco, 1980；Steier, 2001；Miller & Le Breton-Miller, 2005）。加えて、徒弟制度とは現経営者が承継者を仕込むだけではなく、現経営者自身もまた若い相手から学ぶという相互関係が内在されている（Miller & Le Breton-Miller, 2005）。その他、承継者が身に付けておくべき内容についても議論されている。事業承継など変化の際には、承継者には多様な利害関係者との関係性と組織内部のプロセスの理解が必要であるとされている（Rouvinez & Ward, 2005；Royer et al., 2008）。

承継者の経験や教育における日本の研究では、中小企業研究を中心に第二創業の視点から議論がなされてきた。三井編（2002）では、次世代経営者の能力形成と世代交代の関係を分析している。世代交代の準備状況（計画的もしくは偶発的）と承継者の能力形成の場

7 独身、既婚、既婚・子ども有、既婚・成人の子ども有、既婚・子ども独立、遺族に区分。

8 大学卒業、実務的熟練、地位・権力獲得、業界的熟練、財務的自立、引退に区分。

9 設立期、中期、後期に区分。

10 Center for Creative Leadership の略。

（社内もしくは社外）として、自社内修業型、他社武者修行型、社内経験者型、未経験ぶっつけ本番型という4つの類型を示し、その積極的意味と消極的意味を議論している。そのうえで、特に逆境が大胆な転換のイニシャルキックとなり承継者には自立と挑戦のステップとなっているという（三井編, 2002）。その他、八木（2012）は、承継時において承継者が内省を深める経験がリーダーとしての有効性を高める上で重要であることを指摘する。

3 世代間比較

世代間比較の研究においては、最初に創業経営者と二代目以降の経営者の経営スタイルの違いについての関心が寄せられた。創業経営者の特徴は父親温情経営主義であり、二代目以降の世代は専門経営主義であるとされ（Dyer, 1988）、ファミリービジネスの二代目以降の世代は専門的経営形態を利用する傾向にあることが示されている（Schein, 1983）。Sonfield & Lussier（2004）では、創業者世代と二代目・三代目世代との比較研究をした。特徴としては、創業者世代は二代目以降の世代よりも事業経営にあたり株式発行や負債による資金調達を行なう割合が高いことが示されている。

4 承継プロセス

現経営者に始まり、次世代に関心が拡大した後、両者ならびに利害関係者との関係性に焦点が移行してきた（後藤, 2012）。関係性の議論では、組織内部の関係者との関係性に始まり、承継の段階モデル、世代間の相互作用的展開、社会関係資本の移転などのテーマに関心が寄せられてきた。

組織内部の利害関係者との関係性については、現経営者と承継者を取り巻く他のファミリーメンバーと経営幹部たちが主な対象とされる（Barnes & Hershon, 1976；Barach & Ganitsky, 1995）。Dumas（1990）は、事業承継におけるジェンダー問題を取り上げ、承継者としての娘の存在を認識し、女性特有の潜在能力の高さを評価したうえで将来に向けて重要な訓練を施す必要があることを指摘している。また、兄弟との関係性については、兄弟が各々の職責を全うすれば両親との絆からくる両親への依存心を乗り越えていく時に、互いの影響力が最も効果的に発揮されるという（Swagger, 1991）。Friedman（1991）では、兄弟間で相互にライバル心を持つ場合、ファミリービジネスの破壊原因になるという。Friedman（1991）は、たんに兄弟間の対立の負の側面の危険性を示しているのではない。Friedman 研究の特徴は、承継者への影響力の移行プロセスにおいて、対立を適切に調整して正の側面への転換を図ることの重要性を説いていることである。従来研究によると、事業承継上の対立は負の側面が強調され、その回避を中心に議論がなされてきたが（Danco, 1980）、最近、対立の正の側面への転換を指摘する研究もなされている（Friedman, 1991；後藤, 2012）。また、Davis & Tagiuri（1989）は、父親と息子の共同就業における年齢段階

ごとの関係性について議論している。将来の事業承継を見据えた上で世代間の最も調和的な年齢の組み合わせとしては、父親が51～60歳のときに息子が23～33歳の場合が、比較的調和的であるという。また、父親が41～50歳のときに息子が17～22歳の場合、並びに父親が61～70歳のときに息子が34～40歳の場合は、比較的問題ありとしている。

次に、事業承継の段階モデルの議論がなされてきた。世代間の承継段階モデルや相互作用の展開とは、一過性の出来事ではなくプロセスもしくはその相互の関係性である（Churchill and Hatten, 1987；Handler, 1990；Longenecker and Schoen, 1978）。承継プロセスにおける世代間の重なり合いを通じて（Churchill and Hatten, 1987）、ファミリービジネスの承継者は将来の経営者となる。故に、承継プロセスには、承継者の育成、現経営者と承継者の経営上の協働、世代交代などの段階が含まれる（Churchill and Hatten, 1987）。そして、世代間の関係性が承継計画や承継者教育に影響を与える（Lansberg & Astrachan, 1994）。ちなみに、ファミリービジネスでの承継者教育には関係性アプローチが重視されるが、非ファミリービジネスでは職務性アプローチが重視されることが明らかにされている（Fieger et al., 1994）。

Longenecker & Schoen（1978）は、承継者のファミリービジネスにおける組織社会化のプロセスを提示している。具体的には、就業前段階、部分的就業段階、就業開始段階、承継者の入社後の職能段階、上級職能段階、世代交代後の承継導入段階、承継成熟段階の七段階である。Longenecker & Schoen（1978）の貢献は、事業承継における承継者の社会化プロセスの具体的内容と課題、世代交代に向けた承継者の社会化プロセスの時間的変化を示したことである。

また、承継プロセスについては、世代間の重なり合いの視点から（Churchill and Hatten, 1987）、現経営者と承継者の相互の役割を概念化することができる（Handler, 1994）。Churchill & Hatten（1987）は、事業承継における現経営者と承継者の役割の発展プロセスについて論じている。Churchill & Hatten（1987）では、具体的に役割の発展プロセスを四段階に区分している。第一段階とはオーナー経営者が事業を支配単独する段階である。第二段階が訓練育成の段階とされ、子弟がファミリービジネスに入社し事業経営の経験を積んで学ぶ段階である。第三段階が世代間でのパートナーシップの段階とされ、オーナー経営者と承継者が事業経営で協働関係を築く段階である。第四段階が影響力の移行段階とされ、突然或いは計画的に、承継者へ経営上の影響力や責任を移行する段階である。Churchill & Hatten（1987）は、その後の承継プロセス研究の基礎を築いたといえるだろう。Handler（1990）は、Churchill & Hattenの研究における段階モデルに加えて、現経営者と承継者の相互作用の展開の機能を追加している。つまり、承継者は自分の能力を現経営者に示して次の段階の役割に移行し、現経営者は承継者から示された能力を評価して承継者に権力委譲を行なう（Handler, 1994）。承継者が能力を蓄積しているにもかかわらず、現経営者が承継者に新たな役割を担わせない、反対に、承継者の能力が未熟であるにもか

ならず、現経営者が承継者に経営上の役割を担わせる場合には、役割調整上の問題が生じる。加えて、Handler 研究からは、現経営者が承継者の能力蓄積に応じて権力委譲するという承継者への自律的側面の提供が内在されていることがうかがえる。その後の Cater & Justis (2009) は、Churchill & Hatten (1987) をベースに経営者と承継者の承継プロセスにおいて、前半が承継者による知識取得の段階、後半が承継者によるリスクテイキングの段階を示した。特に、リスクテイキングの段階は、承継者の能動的行動との関係での議論がなされている。具体的には、Longenecker & Schoen (1978) の第六段階と第七段階、Churchill & Hatten (1987) の第三段階などの世代交代期の段階、また Handler (1990) の承継者への権力委譲の段階に該当する。この段階では、承継者の企業家行動などに繋がる進取的な取組みを促す意味からも（落合, 2013）、経営上の自律性が与えられることが重要である（Goldberg & Wooldridge, 1993）。

欧米研究では、世代間の承継段階モデルや相互作用の展開の議論が中心であったが、日本の老舗研究では承継プロセスにおける第三者的立場としての番頭の役割に関心が向けられた。事業承継では、番頭による世代交代のつなぎ役が重要になる。事業承継において、父派と息子派の対立、複数の承継者争いがおこる場合、つなぎ役、黒子役を務める番頭が必要となる（前川編, 2011）。また、番頭は承継者が組織内外で将来の経営者としての正統性の獲得（Barach et al., 1988）が不十分な場合に、承継者の後ろ盾をする存在である（青野, 2011）。

最後に、組織プロセスの研究においては、承継の段階モデルや世代間の相互作用の展開など承継プロセスの他に、承継される内容の研究として、社会関係資本の移転などの議論がなされている。Steier (2001) は、通常移転が困難な社会関係資本の概念から事業承継の説明を試みている。承継者が現経営者の取引先や関係団体などの外部ネットワークに参入する時に、或いは社内の主要な事業部門や職能部門を順次経験する時に、現経営者の適切なメンタリングが承継者の組織内外における社会関係資本の拡大に影響する可能性が示されている（Steier, 2001）。

5 環境・コンテキストと事業承継

環境・コンテキストとの相互作用の議論については、環境・コンテキストから影響を受ける承継プロセスの議論と環境・コンテキストに働きかける承継プロセスの議論とに分けることができる。承継プロセスに影響を与える要因としては、競争構造や規制などの産業コンテキスト、並びに、文化、社会規範、倫理、宗教、法規制など社会コンテキストが存在する（Le Breton-Miller et al., 2004¹¹）。

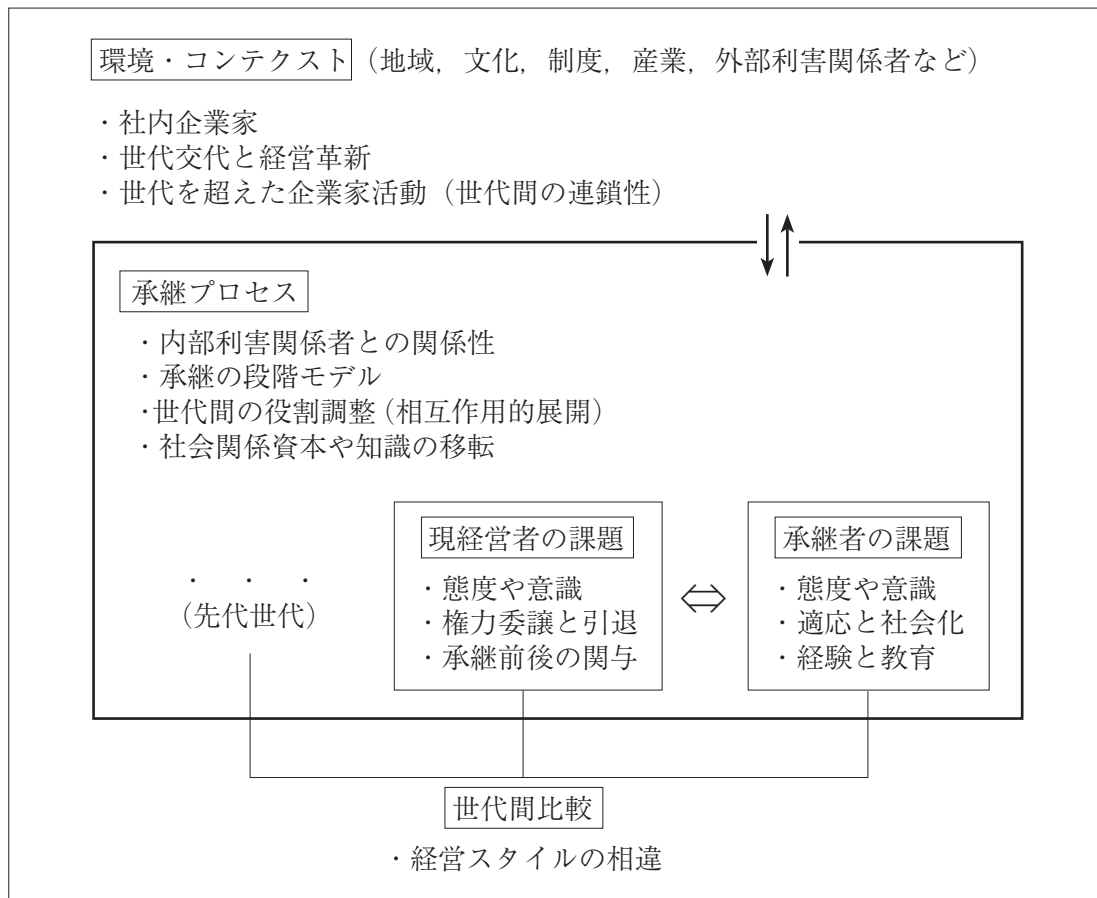
11 Le Breton-Miller et al. (2004) では、事業承継に伴う環境的要因として、経営戦略や組織構造などのファミリービジネス・コンテキストと、ファミリーメンバーの影響力などのファミリー・コンテキストを指摘している。

環境・コンテクストに働きかける承継プロセスの研究としては、ファミリービジネスにおける社内企業家、並びに世代交代と経営革新などに関するものがある (Poza, 1988)。ファミリービジネスの経営者が社内企業家を育むことは、ファミリービジネスの存続、収益性、成長にとり重要なものである (Poza, 1988; Salvato, 2004; Kellermanns & Eddleston, 2006)。Kellermanns & Eddleston (2006) によると、ファミリービジネスでの企業家志向に影響を与える要因として、世代間による関わり合い、変革への意思、技術的機会を認識する能力¹²を指摘している。世代間による関わり合いには、現経営者から承継者への承継プロセスにおける相互作用的展開を含み、承継者による本業内新事業の実践など企業家志向に影響を与える。Jaffe & Lane (2004) は、後継世代における事業の活性化や再創業が必要であるとしている。ここからは、後継世代による時代背景に応じた事業革新が、数世代にわたり事業承継がなされる要素であることが示唆される。久保田章 (2011) によると、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の要因が大きいという。厳しい経営環境に直面した後継経営者が、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きた (久保田章, 2010)。久保田章 (2011) からの知見は、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いうことである。これは、先述の Le Breton - Miller et al. (2004) が指摘するように事業承継自体が産業コンテクストなどに組み込まれた事象であるという主張に符合する。

併せて、先述の社内企業家研究の発展的議論として、世代を超えた企業家活動という概念が示されている (Zellweger et al., 2012)。Zellweger et al. (2012) では、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、進取性、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るとして、長寿性に繋がる可能性を示唆している。Zellweger et al. (2012) の貢献は、ファミリービジネスが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育もうとする側面を指摘したことである。Zellweger et al. (2012) の研究が、経営者としての当主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符合する部分が多いことは興味深い。

12 企業家活動とは環境変化が情報の不調和や差異を創り出す時に生み出される為に、それゆえ環境変化により創出される機会を認識し探索する能力がファミリービジネスにおける企業家志向に重要であるとしている (Kellermanns & Eddleston, 2006)。

図1 ファミリービジネスの事業承継研究の体系化



（出所）筆者作成

Ⅳ 先行研究からの含意

本節では、前節での先行研究の体系化を踏まえ、承継者による承継プロセスを通じた能動的行動のダイナミズムの解明という研究課題から、先行研究からの含意について検討しておくことにしよう。

第一の含意としては、事業承継における段階にかかわる議論である。ここでは承継者の事業承継に向けた発展段階が存在することが示された。事業承継に段階が存在する観点からは、二つの発展的議論がなされることに繋がった。一つ目が、承継者の社会化もしくは現経営者と承継者の関係性における時間的変化が示されたことである。承継者の社会化や現経営者と承継者の関係性の時間的変化が示されることで、段階の進展に応じた経営上の自律性確保の程度について検討する視点を提供してくれている。さらには、承継者の正統性の獲得について検討する視点を提供してくれる可能性がある。二つ目が、事業承継における時間的変化のそのプロセスの中に、承継者の育成、現経営者と承継者の協働、バトンタッチ（世代交代）が内在されていることである。本稿が着眼する承継プロセスと承継者の能動的行動との関係を考察する時に、先代経営者や現経営者が承継プロセスにおいて承

継者に対する態度や行動についての示唆を与えてくれる。

第二の含意としては、世代間の役割調整にかかわる議論である。世代間の役割調整とは、先述の承継プロセスにおける段階モデルを更に発展させた議論である。承継プロセスにおける世代間の役割調整が存在する観点からは、二つの発展的議論がなされることに繋がった。一つ目が、承継者は自分の能力を現経営者に示して次の段階の役割に進み、現経営者は承継者により示された能力を評価し承継者に次の段階に進むことを承認することが示されたことである。ここからは、事業承継の段階モデルで現経営者と承継者の関係性の段階的進展が示されたものの、その段階的進展を促す要因については明示されていなかった。他方で、世代間の役割調整モデルでは、現経営者と承継者の相互作用的展開の態様を検討する視点を提供してくれているといえるだろう。二つ目が、承継プロセスとは、承継者が自律性を発揮していくプロセスでもあり、現経営者は将来の事業承継に向けて承継者に権限を委譲していくプロセスでもあることが示されたことである。特に、ファミリービジネスの場合、現経営者は親と経営者という二つの顔を持たざるをえず、承継者も子どもとしての顔と経営者候補としての顔を持つ。世代間の承継プロセスにおいてファミリーの関係と仕事世界の関係が交錯する中で、現経営者と承継者が相互の役割調整を通じて自律性や制約性を調整¹³しているといえるかもしれない。

第三の含意としては、ファミリービジネス内部、並びにファミリービジネス外部の関係性の構築にかかわる議論である。先述の事業承継の段階モデルや役割調整モデルの場合、研究の焦点が世代間の関係性の形態または相互作用が中心であった。外部環境や組織内部の関係性の構築にかかわる議論からは、二つの発展的議論がなされることに繋がった。一つ目が、承継者の能動的行動に影響を与える要因として、現経営者との関係性のみに限らないことを示したことである。承継者の能動的行動とは、組織内部での承継プロセスから影響を受けるだけでなく、競争業者や取引先などの外部環境からの影響も受ける。事業承継プロセスが現経営者から承継者への経営承継として組織内部の事象として捉えるのではなく、承継者が外部環境との接触関係を通じて承継者の能動的行動に発現する視点である。従来、事業承継を考察するうえで組織の内部プロセスのみに照射しがちであったが、承継プロセスを通じて承継者が外的環境の影響を受け異質な視点を取込んでいく視点が示されていることである。加えて、承継者が独自性の強い行動をおこそうとする場合など、組織内部との接触関係からの影響と外部環境との接触関係との調整を図るという側面を考察する視点を提供してくれている。二つ目が、外部の利害関係者や内部の従業員との新しい関係性を構築していくプロセスを、現経営者の適切な後見が果たす役割を指摘してくれている点である。

13 ファミリービジネスの承継者とは、将来の承継者として生得的地位を保有するが故に上司や同僚に配慮する必要がなく自律的である（加護野，2008）。他方、親世代のもとでは自分らしさを発揮しづらく（Gersick et al., 1997）、承継当初は実績がないために周囲に認められないという制約的な立場でもある。このファミリービジネスの承継者の特有の状況は、制約と自律のジレンマと呼ばれる（落合，2014b; 2014c）。

V 先行研究における課題

他方、研究課題に対する先行研究上の課題も存在する。それは、ファミリービジネスの事業承継研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究の分化的発展による陥弊にかかわるものである。事業承継と承継者の能動的行動という視点が別々に研究されてきたために事業承継と承継者の能動的行動の両者をつなぐ統合的な議論がなされておらず、両者の関係やその関係が何を生み出すのかという論点からの議論については、全般的な先行研究において見過ごされてきた。以下、主要項目に沿って総括しておくことにしよう。

第一に、従来の事業承継における現経営者の役割の研究では、研究の対象が企業家精神旺盛な創業経営者に焦点が当てられてきた点である。創業経営者であるが故に事業を自らが築き上げた巨大建造物として認識するあまりに、次世代への事業承継というよりも、事業承継の躊躇や権力委譲や引退のしにくさなど創業経営者自身に関わる議論が中心になってしまったと考えられる。他方、日本の長寿企業研究においても経営者としての当主よりも事業の永続が重視されてきた結果、家訓や家憲、事業システムなどに研究の関心が主に向けられてきた。その意味では、欧米研究における創業経営者のパーソナリティに事業承継が影響されるのではなく、家訓や家憲など経営者に影響を与える要因つまり先代世代から承継されてきた伝統的な要素が議論されてきた点は参考とする部分が多い。他方、従来の長寿企業研究においては、現経営者と承継者との関係性や関係性が生み出すダイナミクスに関心が向けられてこなかった。

第二に、承継者の意識と態度、承継者の適応と社会化、承継者の経験と教育など、承継者の課題に関わる研究では承継者という一人称を対象とするテーマが議論されてきた点である。とりわけ承継者の適応、社会化、経験の蓄積にかかわる研究については、承継者がファミリービジネスに入社してからの時間軸の視点から捉えるものであり、現経営者世代と承継者との承継プロセスに着眼する上で示唆的な視点をもたらした。他方、研究の中心が一人称としての承継者の議論が大半であったため、本稿が着眼する先代世代との関係性を通じた承継者の行動に関わる議論は見過ごされてきた。理由としては、初期のファミリービジネス研究において身内びいきやネポティズムの問題が議論されてきたことから、親世代との関係性の中で承継者を議論するというよりも、承継者自身のパーソナリティや能力形成に関心が向けられてきたものと考えられる。加えて、承継者が事業承継を通じて、どのような行動を生み出すのか。またその行動とは、現経営者や現経営者世代との関係性を通じて、どのような影響をもたらすのかの課題は見落とされてきた。

第三に、承継プロセスの研究では、世代間の相互作用的展開の研究など本稿が着眼するテーマの一つが議論されてきたが、現経営者と承継者の役割の調整や権限の移行の議論が中心であり、世代間の関係性を通じた現経営者の行動と承継者の能動的行動の関係の課題

は見過ごされてきた点である。これは、世代間の相互作用にかかわる先行研究の調査対象が、現経営者のみ、もしくは承継者のみの片側の側面からの研究がほとんどであるからかもしれない。第一に、単純に両世代へのアクセスが難しいことであることが考えられる。第二に、日本の当主襲名制度など予め承継者が特定されているケースを除き、欧米のファミリービジネスでは、兄弟姉妹間や親族間において承継者の選抜の問題があり、承継者として一定期間特定することが困難であるという理由が考えられる。承継プロセスの研究では、本研究が着眼する世代間の相互作用的展開が議論されていながら、世代間の相互作用的展開を通じて承継者の能動的行動はどのように出現するのか、またその承継者の能動的行動は何を生み出すかの議論については、見落とされてきた課題である。

Ⅵ 実証研究に向けた研究展望

本節では、先行研究上の含意と課題を踏まえ、今後の実証研究上の展望をはかることにしよう。本稿では、承継者による事業承継を通じた能動的行動のダイナミズムの解明という研究課題を探訪するにあたり、二つの分析視角が有力であると考えている。

一つ目の分析視角が、Hisrich & Peters (1989), Wickham (1998) 並びに金井編 (2002) が提示する企業家活動の要件とプロセスの枠組みを承継プロセスにおける承継者の行動に適用することである。ファミリー・アントレプレナーシップ研究では、ファミリービジネスにおける社内企業家の議論がなされてきた。しかし、従来のファミリービジネスの社内企業家の議論は、社内企業家自身の変革への意思や環境コンテキストにおける機会認識の態様にかかわる議論が中心であった。承継プロセスを通じて、承継者は自身の事業ドメインをどのように再定義するのか、親世代からどのような資源を依存しているのか、先行研究では事業承継における企業家活動プロセスの立ち上がりとその後の経過などについては明確な知見の提示がなされていない。先代世代が関与する事業承継プロセスと、承継者による能動的行動の生成プロセスにかかわる論点は見落とされてきたといえるだろう。この二つの論点の結節点としての企業家研究において議論されてきた企業家活動の要件とプロセスという視点から、長寿企業の事業承継のプロセスが深く掘り下げられる可能性がある。本分析視角により、慣習等の伝統の継承が求められる状況において、承継者による能動的行動の生成プロセス並びに先代世代との資源の依存関係などを浮き彫りにし、承継プロセスをより動態的に捉えられることに繋がるであろう。

二つ目の分析視角が、世代間における行動の連鎖性によるものである。事業承継のプロセスでは、承継者による理念や慣習などの伝統承継に応じた保守的行動と承継者の独自性発揮としての能動的行動が内在されている。先行研究では、保守的行動と能動的行動とは対極的な意味合いで議論されることが多かった。一方、伝統の継承を重んじることが多い長寿企業における承継者の能動的行動とは、多くが長年築き上げられてきた既存の事業ド

メインや取引関係を含む事業システムを否定するような行動ではない。むしろ、時代や環境の変化に応じた保守的行動における小さな変化がいわば通増的に蓄積されてきた結果が、能動的行動として顕在化しているとも捉えられる。承継者は先代世代の経営実践の参照しつつ、時代や状況に応じて変えるものと変えざるものを峻別しながら(横澤編, 2012), 自らの独自性を累積的に付加しているといえるだろう。また、承継プロセスにおける先代世代による承継者への関与についても、先代世代自身の経験が連鎖して生かされている可能性がある。本分析視角を通じて、数世代にわたる事業承継を通じた世代間による行動の連鎖性の観点から、承継者の能動的行動の成り立ちを経年的に捉えることができるだろう。

VII 結語

本稿の成果としては、大きく分けて三つである。一つ目は、国内外のファミリービジネスの事業承継研究をについて総合的なレビューを行い、先行研究の系譜を辿り体系化を行った。二つ目には、先行研究の体系化に基づき、承継者による承継プロセスを通じた能動的行動のダイナミズムの解明という実証研究に繋がる研究課題をかけた、先行研究の含意と課題を明確にしたことである。研究蓄積があり先行研究からの含意も存在する一方、ファミリービジネスにおける事業承継研究と能動的行動に焦点を当てるファミリー・アントレプレナーシップが分化的発展による陥弊を指摘した。三つ目には、今後の実証研究に向けての論点と方向性を提示したことである。ファミリービジネスの事業承継研究において蓄積された含意に、企業家研究からの含意が持ち込まれることで、日本の長寿企業の事業承継の実態を更に動態的かつ実践的に捉えることができる可能性がある。今後の実証研究の更なる進展に向けて、本稿からの含意を活用することとしたい。

【参考文献】

【和文文献】

- 青野豊作 (2011)『新版 番頭の研究』ごま書房新社。
- 足立政男 (1974)「経営者の在り方(一) —老舗の家訓・店則から見た—」『立命館経済学』第二十一卷第二号, 1-24頁。
- 足立政男 (1993)『「シニセ」の経営—永続と繁栄の道に学ぶ』広池学園出版部。
- 落合 康裕 (2013)「事業承継を通じた伝統と革新」『Global 産業と創造経営』, 291-303頁。
- 落合 康裕 (2014a)「事業継承における経営者の役割」『六甲台論集』第60巻3・4号, 1-16頁。
- 落合康裕 (2014b)「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動」『組織科学』第47巻 第3号, 40-51頁。
- 落合康裕 (2014c)『ファミリービジネスの事業継承研究—長寿企業の事業継承と継承者の

行動一』神戸大学大学院経営学研究科博士論文.

落合康裕 (2014d) 「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, 55-66頁.

加護野忠男 (2008) 「学術からの発信 経営学とファミリービジネス研究」『学術の動向』第13巻第1号, 68-70頁.

金井一頼・角田隆太郎編 (2002) 『ベンチャー企業経営論』有斐閣.

久保田章市 (2011) 「中小企業における世代交代と経営革新の研究—創業100年以上の長寿中小企業を事例に一」『中小企業季報』 No.3, 1-14頁.

久保田典男 (2011) 「世代交代期の中小企業経営一次世代経営者の育成」『日本中小企業学会論集』 第30号, 17-31頁.

後藤俊夫 (2012) 「ファミリービジネス論における事業承継」『事業承継』 Vol.1, 46-53頁.

後藤俊夫編 (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.

武井一喜 (2010) 『同族経営はなぜ3代でつぶれるのか?—優秀なファミリービジネスになるための方法—』クロスメディア・パブリッシング.

前川洋一郎・末包厚喜編 (2011) 『老舗学の教科書』同友館.

松岡憲司・村西一男・姜紅祥 (2011) 「京都の老舗企業における事業承継と経営革新」『社会科学研究年報』 第42号, 39-52頁.

三井逸友・高橋美樹・塩見正洋 (2002) 「中小企業における世代交代と次世代経営者の育成」『社団法人中小企業研究センター調査研究報告』 No.109.

八木陽一郎 (2012) 『内省とリーダーシップ—後継経営者はいかにしてリーダーへと成長するか—』白桃書房.

山田幸三・伊藤博之 (2013) 「陶磁器産地の分業構造の変化と企業家活動—信楽役産地の事例を中心として—」『組織科学』 第46巻 第3号, 4-15頁.

横澤利昌編 (2012) 『老舗企業の研究 [改訂新版]』生産性出版.

【欧文文献】

Aronoff, C. E., McClure, S. L., and Ward, J. L. (2012). Family Business Succession : The Final Test of Greatness. Palgrave Macmillan.

Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). ENTRY OF THE NEXT GENERATION- STRATEGIC CHALLENGE FOR FAMILY BUSINESS. Journal Of Small Business Management, 26(2), 49-56.

Barach, J. A., and Ganitsky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. Family Business Review, 8(3), 131-155.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. Harvard Business Review, 54(4), 105-114.

- Beckhard, R., and Burke, W. (1983). Preface, *Organizational Dynamics*, 26, pp.2.
- Birley, S. (1986). SUCCESSION IN THE FAMILY FIRM- THE INHERITOR'S VIEW. *Journal Of Small Business Management*, 24(3), 36.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses : Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95 – 109.
- Cater III, J. J., and Justis, R. T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. *Family Business Review*, 22(2), 109 – 124.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19 – 34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2011). Resilience of Family Firms : An Introduction. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, (35), 1107 – 1119.
- Christensen, C. R. (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Harvard Business Press.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power - A Research Framework for Family Businesses. *American Journal Of Small Business*, 11(3), 51 – 64.
- Danco, L. (1980). *Inside the Family Business*. Cleveland : The University Press.
- Davis, J. A., and Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47 – 74.
- Dyer, Jr. W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dumas, C. A. (1990). Preparing the New CEO- Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-181.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., and File, K. M. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business. *Family Business Review*, 7(4), 313 – 329.
- Foster, A. T. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8(3), 201 – 209.
- Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 4(1), 3 – 20.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. S. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press (犬飼みずほ・岡田康司訳,『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版, 1999年).
- Goldberg & Wooldridge (1993). Self-Confidence and Managerial Autonomy : Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 6(1), 55 – 73.

- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning. *Human Resource Management*, 25 (2), 235 – 265.
- Harvey, M., and Evans, R. (1994). The Impact of timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession. *Family Business Review*, 7 (3), 221 – 236.
- Handler, W. C., and Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms : The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1 (4), 361-381.
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 15 (1), 37 – 51.
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5 (3), 283 – 307.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business : A Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2), 133 – 157.
- Hisrich, R. D. and Peters, M. P. (1989). *Entrepreneurship : Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwin Professional Publishing.
- Jaffe, D. & Lane, S. (2004). Sustaining a Family Dynasty : Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-owning Families. *Family Business Review*, 17 (1), 81 – 98.
- Kellermanns, F. and Eddleston, K. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms : A Family Perspective, *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 30 (6), 809 – 830.
- Kets de Vries, M.F.R. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 160 – 167.
- Kets de Vries, M.F.R. (1995). LIFE AND DEATH IN THE EXECUTIVE FAST LANE. Jossey-Bass Inc. (金井壽宏・岩坂彰訳『会社の中の「困った人たち」上司と部下の精神分析』創元社, 1998年).
- Lansberg, I. S. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1 (2), 119 – 143 .
- Lansberg, I. and Astrachan, J. H. (1994) Influence of Family Relationship on Succession Planning and Training : The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7 (1), 39 – 59.
- Lansberg, I. S. (1999). *Succeeding Generations : Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 28 (4), 305 – 328.
- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague the Family Business. *Harvard Business Review*, 49, 90 -98.
- Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. (1978). MANAGEMENT SUCCESSION IN THE FAMILY BUSINESS. *Journal Of Small Business Management*, 16 (3), 1 – 6 .

- Miller, D. (1983) "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, Vol. 29, pp.770 – 791.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing For The Long Run*, Harvard Business School Press (齊藤裕一訳,『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005年).
- Poza, E. J. (1988). Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth. *Family Business Review*, 1 (4), 339 – 359.
- Rouvinez, D. K. and Ward, J. L. (2005). *FAMILY BUSINESS*, 1 st edition, Palgrave Macmillan. (秋葉葉子訳 富樫直記監訳,『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年).
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. and Rafferty, A. (2008). Promoting Family : A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21 (1), 15 – 30.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7 (3), 68 – 76.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13 – 28.
- Sharma, P. & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment : Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 28 (4), 305 – 328.
- Sonfield, M. C., and Lussier, R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms : A Comparison. *Family Business Review*, 17 (3), 37 – 50.
- Sonnenfeld, J. (1987). Chief Executives as the Heroes or Villains of the Executive Process. Paper presented at the meetings of the Academy of Management, New Orleans.
- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero s Farewell*, Oxford University Press (吉野壮児訳,『トップ・リーダーの引退』新潮社, 1992年).
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession- An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14 (3), 259 – 276.
- Swagger, G. (1991). Assessing the Successor Generation in Family Businesses. *Family Business Review*, 4 (4), 397 – 411.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Wickham, P. A. (1998). *Strategic Entrepreneurship*, Pitman Pub.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., and Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families : Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25 (2), 136 – 155.

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 3 No. 1

December 2014

Articles

- Analysis by Business Administration View of Drug-related Incidents in Hospitals
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (1)
- A Study on the Accounting Transaction Merchandise (2)
..... ISHIUCHI KOUJI (9)
- A Theoretical Study on the International Strategic Alliance in Manufacturing Industry
..... USHIYAMA YUKIO (29)
- Changes in the interdependence of Asian countries
—Considering the effect of the Japanese Diplomatic Relationship—
..... KANO YOSHIKAZU (41)
- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (2) :
Implementation of Creative Ideas and Job Innovation
..... FURUKAWA HISATAKA (57)
- Study on the Recognition and Management Control of Risks of IORs in Defense Procurement.
—Based on the Turf-protection as the Socio-political Risk—
..... MORIMITSU TAKAHIRO (83)
- The change in an Internal Control Concept in a Financial Statement Audit System
—Analysis for the Auditing Standards from the 1960s to the 1990s—
..... JIN JING (95)
- The Elaboration of Ability Evaluation of Creativity and the Diagnostics method of Innovator
..... SAKURAI KEIZO (113)
- The Risk management about the Natural Disasters which occur frequently
..... NAKAMA TAEKO (127)
- Theoretical Studies in Business Succession of Japanese Well-established Companies
: Challenges and Implications from Previous Research, and Research Outlook
..... OCHIAI YASUHIRO (143)
-