

ファミリービジネスにおけるガバナンスと そのメカニズムに関する文献レビュー¹

朴 亨 珠

要旨

ファミリービジネスは、日本を含む世界経済において支配的な経済活動の主体であるにもかかわらず、長らく経営学の研究においては非ファミリービジネスを中心とした議論が展開されてきた。ファミリービジネスが研究対象として本格的に注目されるようになったのは、経営学の歴史を踏まえると比較的遅かったと言える。1980年代以降、経済活動の主体としてその重要性が認識されるようになり、その特有の経営行動や課題が注目され、同分野の研究が進展している。本稿では、ファミリービジネスを理解するうえで不可欠な支配構造とその維持のメカニズムに焦点を当て、同分野の概観を試みる。まず、同分野の発展の初期から最も重要視されてきたガバナンスと承継についての文献レビューを通じて、ファミリービジネスの支配力の特徴を明らかにする。次に、近年注目され、ファミリービジネス分野の理論的發展に大きく貢献している社会情動的資産（SEW）に関する文献レビューを行い、ファミリービジネスにおける意思決定の特性を確認する。これらの検討を通じて、ファミリービジネスにおけるガバナンスと承継の包括的な理解を深めるとともに、今後の研究の方向性を明確にすることを目的とする。

キーワード：

ファミリービジネス、支配、ガバナンス、承継、社会情動的資産

1. はじめに

ファミリービジネスは、世界経済において支配的な経済活動の主体である（LaPorta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999; De Massis et al., 2018）。ファミリービジネスは全世界の雇用の約60%を支え、GDPの70%以上を占めると言われており（UNCTAD, 2021）、日本においても、その影響は顕著である。2020年時点で上場企業の約半数がファミリービジネスであり、非上場企業や中小企業を含めると9割を超

¹ 本稿は、著者の博士学位論文を基に一部改訂・補完したものである。

える規模に達する（日本ファミリービジネス白書、2022）。このように、ファミリービジネスは世界および日本の経済において不可欠な存在である。しかし、経営学の発展の歴史を振り返ると、ファミリービジネスが独立した研究分野として注目を集めるようになったのは比較的遅いと言える。

経営学においてファミリービジネスが一つの研究領域として定着し始めたのは1980年代以降である（De Massis et al., 2017; Sharma, 2004）。その後、2000年代に入ると、同分野への関心が一層高まり、関連する論文の出版数も急増した。特に、Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Finance, Organization Science などの主要な経営学のジャーナル、さらに、Entrepreneurship Theory and Practice や Journal of Business Venturing などのベンチャー企業・アントレプレナーシップ関連のジャーナルへの掲載が増え、ファミリービジネス研究は主流の経営学において重要な領域の一つとなった（sharma,2004）。

研究の数が増えるにつれ、経営学の多様な分野からさまざまな研究アプローチが取り入れられ、より豊富なデータが収集・分析されるようになり、ファミリービジネス研究は発展を遂げてきた。しかし、本分野において初期から注目されてきた主要なテーマは、非同族企業と区別されるファミリーの存在と、それによるビジネスへの支配、そしてその支配の維持、すなわちガバナンスと承継の問題である。

ファミリービジネスにおけるファミリーは、株主や経営者としての企業の内外に存在するものの、その役割を超えてグループの支配者としてガバナンスの中心に位置する。そして、その支配力を維持する方向で企業組織のガバナンスシステムを構築していき、その影響は企業や組織構成員の行動にも及ぶ。すなわち、非同族企業にはない特有の特性と行動原理を理解するためには、その中心になるファミリーの支配に対する理解が欠かせないことである。

本稿では、ファミリービジネスにおける支配力の維持という側面に着目し、まず、ファミリービジネス分野において初期の段階から最も重要とされてきたガバナンスと承継について文献レビューを行う。そのうえで、近年、ファミリービジネス分野の発展とともに注目され、同分野の発展に大きく貢献し、広く活用されている社会情緒的資産についての文献レビューを行い、ファミリービジネスに対する全般的な理解を深めることで、今後の研究の方向性を明確にすることを目的とする。

2. ファミリービジネスのガバナンス

所有と経営が分離されている非同族企業と同様にファミリービジネスでもガバナンスの問題は看過できない重要な課題である。Carney (2005) は、インセンティブ、権限構造、責任規範からなっているガバナンスのシステムが組織の特性を形成し、その特性が競争優位の構築を促すと述べた。そして同族企業のガバナンスの性格として、家族の富と企業の富を同一視することでコスト削減と効率性の向上を追求すること、そして支配家族の強力な権限と影響力を取り上げた。

Tagiuri and Davis は、ファミリービジネスを理解するツールとしてスリーサークルモデルを提示した。非ファミリービジネスは「オーナーシップ」と「ビジネス」の2つのシステムで構成されている反面、ファミリービジネスは、これらに「ファミリー」が加えられ3つのサブシステムからなっている。Gersick et al. (1997) はスリーサークルモデルを用いてファミリービジネスをより詳しく説明しながら、このモデルの有用性を強調した。ファミリー企業に関連する個人は、3つのシステム中のいずれかに含まれる。⑤、⑥、⑦は一つの領域のみに含まれている⑤株主、⑥家族構成員、⑦社員や役員を指す。そして、2つのシステムが重なる部分には、②持分を所有している家族構成員、③持分を所有している社員や役員、④企業内で働く家族構成員がいる。全ての部分が重なる①は持分を所有しながら企業内で働いている支配家族である。このモデルは、個人間の葛藤、役割のジレンマ、優先順位、範囲を理解するに役に立つ。スリーサークルモデルから見ると、ファミリービジネスのガバナンスは3つのシステムの中でのバランスを維持する方法を決めることである。

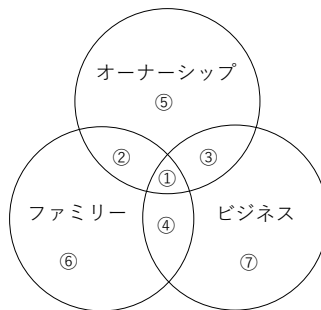


図1 スリーサークルモデル ©Tagiuri and Davis 1982

Chrisman et al. (2018) によると、ガバナンスの重要な役割は支配者である家族と利害関係者との間の均衡を保つことである。そのため、各々の組織は自分の組織に適合する均衡点の位置と適用方法を決めなければならない。これは2つの軸で説明できる。1つ目の軸は公式化の有無である。公式的なガバナンスは成文化された法律、規則、政策で、非公式的なガバナンスは社会的価値と規範、あるいは重要ステークホルダーの意見や圧力を意味する。2つ目は、ガバナンスが働く位置で、組織の内と外で区分できる。内部はモニタリングやインセンティブでエージェンシー理論と関係することを指し、外部は市場と法律などを意味する。この基準でファミリービジネスのガバナンスを見ると、公式的内部ガバナンスの側面からは、株主と経営者との間のエージェンシーコストは低いものの、中心家族と周辺家族との間に新たなエージェンシー問題が発生することが特徴的である。それを防ぐため家族内のガバナンスメカニズムを導入するが、それによりダブルエージェンシー問題が発生する可能性が高くなる。そして、支配家族の非経済的な利益の追求が既存の公式的なガバナンスに否定的に影響することも否めないという。非公式的内部ガバナンスは非家族構成員と家族構成員との相互信頼や共通の価値観に基づく。また、非公式的な外部ガバナンスとしての支配家族に対する社会的評判と公式的な外部ガバナンスとしての相続税は、同族企業が非同族企業と異なる点である。会社に在職する家族の数が多く、ビジネスが家族の中に埋め込まれている場合、最高経営者はスチュワードシップ的行動より効用の最大化を最優先にする行動をする (Le Breton et al., 2011)。これは、企業内の家族構成員の存在が非公式内部ガバナンスとして作用することを意味する。

Kenyon-Rouvinez and Ward (2005) は、ファミリービジネスのガバナンスとは、経営、ファミリー、オーナーの各々のプロセスと組織で、ビジネスの方向性を決め、説明、管理することを目的としていると定義した。そして、取締役会や経営会議などの企業ガバナンスの機構とファミリー評議会や株主委員会などのファミリー組織の公式的な内部ガバナンスの役割の重要性を強調した。Gilding (2005) は、家族企業の富の蓄積、相続、承継に影響を与える家族ホールディングスやオフィスなどの公式的な家族組織の役割に注目した。企業は成長すると複雑性が増し、家族支配力の弱体化が継続的に進むため、それに対抗するネポティズム (縁故主義) が自然に生まれる。また、家族構成員は個人レベルの野望や税金の最小化などのニーズを解決するため、家族間

の信頼に基づいた家族ホールディングスやオフィスへ協力する動因があると説明した。

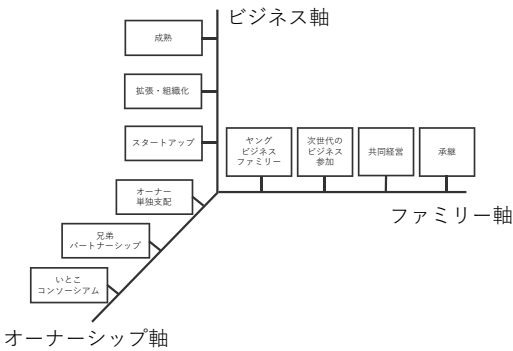


図2 3次元発展モデル [出所] Gersick et al. (1997), p.17

Gersick et al. (1997) は、時間の経過に伴う変化に注目し、特定時点の特徴を表す従来のスリーサークルモデルに時間軸を追加した3次元発展モデル (The Three-Dimensional Developmental Model) を提示した。このモデルでは、時間の経過とともに変化するビジネス、ファミリー、オーナーシップの発展段階とそこから発生するファミリービジネス特有の諸問題を理解することができる。各々の軸の発展過程は、独立しながらも相互作用しており、各々の企業が置かれる段階は異なり、かつ変動していくことである。

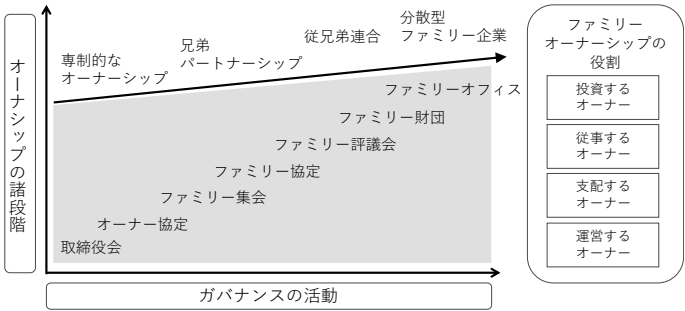


図3 ファミリーオーナーシップのガバナンス [出所] Carlock and Ward,2010p. 291

Carlock and Ward (2010) は、図3で示しているように家族支配のオーナーシップの変化に伴う段階別のカバナンス制度とその役割を説明した。さらにファミリーとビジネスがお互いのニーズや目標を支え合う補完的關係を築くためのツールとして、事業計画とファミリー計画を整合的に組み合わせた並行的プランニング (parallel planning) を提示した。このプランニングは、価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスの5つのステップで構成されていて、各々のステップをファミリーとビジネスの両方に進める。ガバナンスについては、特に公式的な内部ガバナンスを強調している。

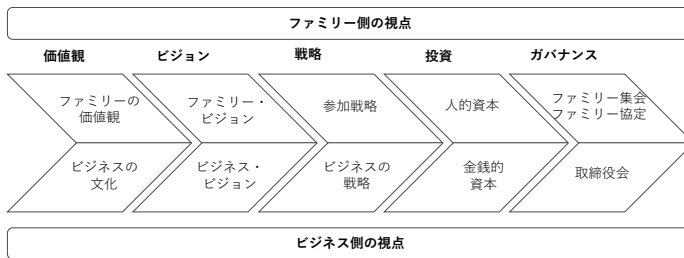


図4 並行的プランニング [出所] Carlock and Ward, 2010, p. 81

既存のファミリービジネスのガバナンスについての研究は、家族企業についての全体像とその変化を説明している。しかし、ファミリービジネスの所有と経営が広く分散していくことを前提にしている、理想型のガバナンスの方向性を提示している研究が多いことが確認できた。

3. 承継

ここでは、ファミリーによる支配力の維持という観点からファミリービジネスの承継に関連する研究を3つのテーマで分類する。最初は、承継そのものに注目し承継の計画やプロセスを分析した研究、その次は家族経営者と後継者などの承継の主体に焦点を当て、その特性を分析した研究、最後は承継に影響を与える要因としての家族間関係や葛藤に注目した研究である。この分類に従い承継に関する研究のレビューを行うことにする。

3.1 承継計画やプロセス

Barach et al. (1988) によると、親経営者は、次の世代への承継の正当性 (legitimacy) を獲得するための組織構造の調整などの環境づくりを行うなど成功的な承継のための準備を整えるという。ここでの正当性は、能力についての周りからの信頼、組織文化への適合性に基づくものである。

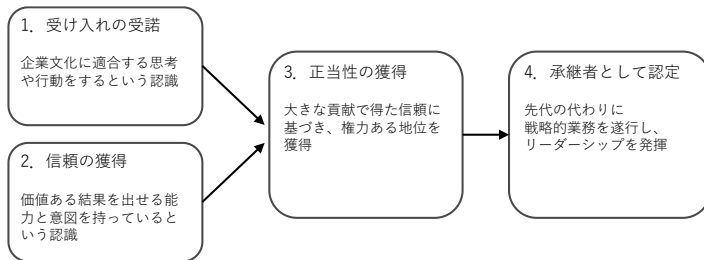


図5 承継プロセス [出所] Barach et al. (1988)

Barach and Ganitsky (1995) は、図6のように、承継にかかわる重要な要素である最高経営者、後継者、ステークホルダー、企業のそれぞれの特性と課題を網羅し、要素間の関係性を強調した。成功する承継のための各要素の重要要因を説明し、承継そのものを総合的に理解しようと試みた。

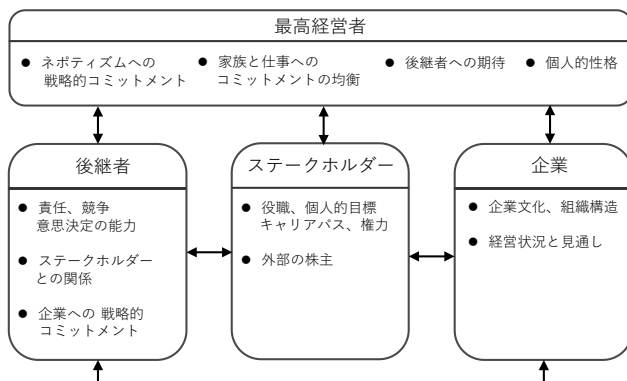


図6 ファミリービジネスの重要要素の相互関係 [出所] Barach and Ganitsky (1995)

Churchill and Hatten (1987) は、承継のプロセスの中で時間の経過に伴う個人の影響力の変化に注目した。世代別のライフサイクルやビジネス経験を考慮し、承継過程を4つの段階に分類した。最初の第1段階は、創業者一人で所有・経営する時期である。第2段階は次世代のトレーニング・発展段階で、後継者が組織の中で職務経験を始める。第3段階はパートナーシップ段階で、後継者が経営全般の方向性を決める責任ある職に就く時期である。最後の第4段階は、完全移転段階で親経営者は引退し、後継者が形式的かつ実質的に最高経営者となる時期である。ここでは、承継を最高経営者の変更という一回のイベントとしてではなく、血縁・婚姻関係で構成された家族が企業の中で経験を共有しながら富と力を移転していくプロセスとして捉えている。

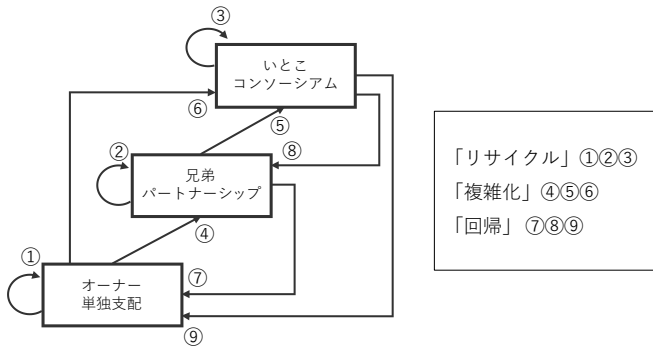


図7 承継の9つのタイプ 【出所】 Gersick et al. (1997), p.203

承継の際のオーナーシップの変化に着目し、各段階の支配力が承継を経ていかに変化するかを示したモデルもある（Gersick et al., 1997）。ここで、承継によるオーナーシップは3つの段階に区分でき、承継による変化は3つの方向に移動するため、合わせて9つのタイプに分類できる。図7の矢印①、②、③は、承継後もオーナーシップの変化がなく、同じ段階に留まる「リサイクル」を、矢印④、⑤、⑥は、より多くの人にオーナーシップが分散される「複雑化」を、矢印⑦、⑧、⑨は、分散された所有が以前より少ない人に集中する「回帰」を表し、承継の多様な在り方を支配力の分散の程度で説明している。

そして、承継への影響要因、承継をめぐる様々な構成要素の特性、解決すべき課題

について注目した研究も数多くある。Sharma et al. (2001) は承継の構成要素として①引退しようとする現経営者、②後継者、③承継計画、④事業の持続性についての家族の同意、⑤企業内役割についての家族の同意などの5つを取り上げた。そして、これらの要素を独立変数として現最高経営者と承継者の承継過程に対する初期満足进行分析した研究 (Sharma et al.2003b) では、承継計画と企業内役割についての家族の同意は、現経営者と後継者の両者の満足に肯定的な影響を与えたものの、お互いの存在に対する認識は食い違った。最高経営者には承継者の意志が、また承継者には最高経営者の引退が承継の対する満足に影響を与える要因であった。この結果は、経営者と後継者が相互の態度や行動を重んじるものの、承継の際に生じる問題の原因と責任が相手にあると思いつていることを示し、将来的には葛藤要因として作用すると思われる。

Lansberg (1988) は、同族経営を持続するための最も重要な要因として承継計画の役割を強調した。個人、企業や家族内の人間関係、組織、環境の各々のレベルで、承継計画の樹立を妨害する力と促進する力の対立が発生する。そのため、家族企業を維持していくためには、承継計画の樹立を阻害する力の戦略的な管理が必要であると主張した。Handler and Kram (1988) もこれと類似したアプローチで、承継の際に発生する問題について、個人とシステムの現状を維持しようとする態度や考え方、動機などを抵抗 (resistance) という概念について説明した。

Davis and Harveston (1998) は、個人、家族、企業組織、そして資源で分類した分析レベルの特性が承継計画に与える影響要因を分析した。その中で個人の年齢、家族構成員の日常的な経営活動への参加、企業組織のサイズや体系化、そして、外部や家族からの資源調達に承継計画の促進に繋がったことを明らかにした。これに加えて、家族レベルを除いた個人、企業組織、そして資源に関しては世代間の差があることも確認した。例えば、資源は1世代と2世代には既存の調達先が重要で、3世代になると家族からの資金調達が重要であった。Sharma et al. (2000) は、承継計画と①引退しようとする経営者、②能力ある後継者、そして③存在感ある諮問委員会という承継の関係者の関係について調べた。家族経営者和其他の家族構成員の間には諮問委員会の役割についての認識の差があったものの、全ての要素が承継計画へ肯定的な影響を与えたという結果を得た。

承継の計画活動に注目した研究 (Sharma et al.2003a) では、①ファミリービジネスを維持しようとする現経営者の欲求、②家族のビジネスへのコミットメント、そして③信頼できる後継者の受け継ごうとする傾向という承継の3つの要素が、a. 後継者選びとトレーニング、b. 承継後の経営戦略、c. 現経営者の承継後の役割、d. 主要ステークホルダーとのコミュニケーションの4つの承継計画の活動に与える影響について調べた。この中で信頼できる後継者の受け継ごうとする傾向のみが承継計画の全ての活動を進める主な動因として働くことを確認した。

これらの研究は、承継や承継計画の特性の仕分けや分析方法には差はあるものの、基本的に承継を成功させるためには如何なる要素が重要であるかに主眼を置いていることに共通している。

3.2 承継の主体

ビジネスとファミリーの基本的な特性とファミリービジネスが置かれている状況により、承継者の選定は様々な基準と方法で行われる。誰が承継者になるのか、その理由と承継者の特性は如何なるものかなど、承継の主体について説明することは、承継を論じる際に基本的な問題である。Lee et al. (2003) によると、企業の存続に危険にならない限りは家族企業は後継者の能力を問わずに家族構成員による家族内承継を選択する傾向が強く、それは企業特有の知識が重要な事業で一層強いと説明した。また、外部経営者にはオーバーペイや交替コストの問題があり、企業が成功するほど利益の流用リスクも高くなるデメリットがあるという。そのため、家族構成員を承継者にすることは、単なるネポティズムの現れではなく、合理的な選択だと述べた。

性別が承継や経営成果に与える影響を分析した研究 (Bennedsen et al.2007) は、家族経営者の長者が息子の場合に家族内承継を選択する割合が高いことと、経営成果は専門経営者による家族外承継が家族内承継より優れたことを示した。家族内承継の中でもお見合い結婚による家族形成や非血縁関係の婿・婿養子承継は後継者の能力や家族企業の競争力を強化させる役割を果たすという (Mehrotra et al., 2011 ; Mehrotra et al. 2013, 沈, 2014)。この他に、家族外承継に注目した研究もある。家族経営者から専門経営者への家族外承継は、家族の持分率と専門経営者の学歴が高く、オーナー家族の経営に対する影響力が弱い場合に、より良い経営成果に繋がったという。これ

は、能力ある専門経営者とその能力を発揮できる安定的な環境づくりのためのオーナー家族の役割が重要であることを示唆する (Chang & Shim, 2015)。

Goldberg and Wooldridge (1993) は承継者の経営に対する自信と自律という個人的な特性が承継に肯定的に影響すると述べた。Amran and Ahmad (2010) は、家族経営者と後継者の各自の特性による経営成果を調べ、家族経営者の持分率、後継者の教育水準、そして家族経営者と承継者の年齢が高いほどより良い経営成果に繋がったことを明らかにした。

そして、後継者のコミットメントに注目した研究もある。Sharma and Irving (2005) は、後継者のコミットメントを情緒、規範、計算、必須の4つの特性で分類し、各々のコミットメントを促す考え方、状況的動機、そして結果的行動について説明した。後継者の欲求に基づいた情緒的コミットメントは後継者本人のアイデンティティと仕事に関する興味がその動機である。規範的なコミットメントの基底には義務感があり、家族と組織の各々の規範の存在がその動機である。計算的コミットメントは機会費用を意識し、金銭的成本と社会的コストを考慮する。最後の必須的コミットメントは後継者のニーズに関係する。後継者が組織内で得られるキャリアパスと技術がその動機である。この4つのコミットメントは企業内で働こうとする基本的行動と良い成果を得ようとする自由裁量の行動に繋がるという。McMullen and Warnick (2015) は、成功的な承継のためには後継者の自発的なモチベーションが不可欠であり、後継者は企業内で経験を重ね、能力、自律性、関係性のニーズを自ら充足しなければならないと語った。親世代は業務の知識、権限、やり甲斐を後継者へ提供し、家族と企業の価値とビジョンを共有させる役割を果たさなければならないと説明した。

家族経営者の世代という特性に注目した Sonfield and Luusier (2004) の研究は、企業を家族経営者の世代別に分類し、以下の11項目で比較分析した。それらは、非家族経営者や女性家族の経営参加、チーム基盤経営の導入、家族内の意見衝突や葛藤、承継計画、外部専門家の利用、戦略的経営、財務管理、創業者の影響、IPO、資金調達方法などである。多くの項目で全世代が同じ行動パターンを見せたが、世代間の差が見えたのは承継計画と資本調達の2つの項目で、2世代経営者の企業は創業世代の企業より承継計画の利用と負債による資金調達が増加したが、両項目とも3世代になると逆の結果を見せるなど、分析結果は混在している。経営者の世代別特性に差がある

ことは、支配家族が同質のかつ不変的な存在ではないことを示唆し、時間の経過に伴う世代別に変化に注目する必要があることを意味する。

また、承継の主体の行動に影響を与える社会文化的背景に注目した研究もある。歴史、文化、社会、時期的な影響により家族企業の承継の方法は異なるという観点から Chau (1991) は、華僑の共同相続と日本の長子相続を社会、文化、政治を総合的かつ歴史的に考察した後、承継の比較を行った。Yan and Sorenson (2006) は、承継の際の儒教の影響について Handler and Kram の抵抗 (resistance) の概念を用いて説明した。承継が行われる際に現状を維持しようとする力 (抵抗) が、個人、家族、企業組織、周辺の社会・経済的ネットワークで発生する。しかし、儒教という文化を共有する社会への埋め込みは、各主体の承継に対する抵抗感を減らす役割を果たすと説明した。この研究では、在米の中国系同族企業を研究対象としている。しかし、同じ儒教文化圏だと言っても、国々においての実際の影響は異なることに注意が必要である。例えば、韓国の場合も儒教が社会の根底にあり、韓国人の思考や行動様式に大きな影響を与えたものの、一般的に相続についての考え方や行動は中国とは異なる。

3.3 関係と葛藤

ファミリービジネスをめぐる主体や構成要素間の関係的特性は重要な分析対象である。資源ベース理論と知識ベース理論に基づき、競争優位の維持するための暗黙知の承継の重要性を強調した Cabrera - Suárez (2001) の研究は、家族関係に基づいた最高経営者と後継者との特殊的な関係は、時間をかけて暗黙知を移転させるに有利な条件であるの述べている。承継の際の家族経営者と後継者との相互関係に注目した Michael et al. (2015) の研究によると、承継の過程で両者間のコミュニケーションが不十分な場合、衝突が起こりやすくファミリーの調和に悪い影響を与えるコミュニケーション・トラップが発生するという。

また、関係的特性の中で葛藤 (conflict) に注目した研究もある。Sorenson (1999) は、同族企業の葛藤の特性として、葛藤の複雑性を加重させる家族の存在、ビジネス問題の解決に影響を与える家族内の規範、そして最高経営者以外の家族構成員にも大きな権限が与えられる家族企業特有の支配力のダイナミックスを取り上げた。Harvey and Evans (1994) によると、葛藤は家族、組織、そして外部のステークホル

ダーという3つの要素のどこかで発生するという。葛藤には1つの要素のみで発生するレベル①、2つの要素で発生するレベル②、3つの要素全てで発生するレベル③がある。例えば承継の際には承継結果についての家族と組織の不満が生じ得るので、これはレベル②に当てはまる。

Kellermanns and Eddleston (2004) は タスク、プロセス、そして関係から発生する3つの葛藤と支配の集中、利他主義、複数の世代の経営参加という影響要因についてのモデルを提示した。関係的葛藤は経営成果に否定的な影響を与えるものの、タスク葛藤とプロセス葛藤は適度な水準であれば良い経営成果に繋がると主張し、葛藤の肯定的な側面にも注目した。また、過度な利他主義は関係的葛藤にネガティブな影響を与えるということと関係的葛藤はタスクとプロセス葛藤を悪化させ、結果的に経営成果にも悪い影響を与えると説明した。そして、支配の集中はタスクとプロセス葛藤を和らげる効果がある反面、関係的葛藤にはその逆の効果を与えると述べた。最後に複数の世代の経営参加もタスクとプロセス葛藤に影響を与える要因であると説明を加えた。

Taylor and Norris (2000) の研究は、同族企業内の承継者その他の兄弟間の葛藤の原因として公正に対する基準の差、承継自体の公正さに対する不同意、低い情緒的親密感を取り上げた。Kidwell et al. (2012) は、家族の調和と分配の公正さは葛藤の発生を防ぐものの、企業内役割の曖昧さは家族内の葛藤を惹起したと説明した。

時期別の異なる葛藤の水準に注目した研究もある。Harvey and Evans (1994) は、企業の成長・発展の過程の中で初期成長段階と持続成長段階に承継計画に関する葛藤が起りやすい時期である指摘した。また、世代別に前任経営者が葛藤に与える影響を調べた研究 (Davis&Harveston, 1999) では、葛藤の発生は創業世代と2世代経営者の時よりは、その以降の世代に多かったものの、葛藤原因としての前任経営者の影響は、創業者が最も強いことを明らかにした。

4. 社会情緒的資産

ファミリービジネス分野では様々な理論的根拠に基づいて多様な視座から研究がなされてきた。資源ベース理論、エージェンシー理論、スチュワードシップ理論、そして、制度ベース理論などの理論はファミリービジネスを多様な側面から理解するに大

きな役割をした。しかし、既存の理論では説明しきれないファミリービジネス特有の行動が残ったことも事実であった。その理論的隙間を埋めるため登場したのが、社会情緒的資産の概念である (Berrone et al.2012; Miller and Le Breton-Miller 2006; Peng et al.2018; 奥村、2015; 浅羽、2015)。ここでは、ファミリービジネスを分析する様々な理論の内、社会情緒的資産に関する研究を確認する。

2000年代後半からファミリービジネス分野では、社会情緒的資産 (socioemotional wealth、以下 SEW) を用いた研究が活発に行われている。SEW は、同族企業を通じて支配家族が得られる満足感、所属感、親密感などの諸感情、企業の経営活動を通じて家族価値の実現、そして家族内の利他主義などを含む非財務的な価値を指す。これはプロスペクト理論 (prospect theory) と企業行動理論 (behavioral theory of the firm) をベースとした行動エージェンシーモデル (behavioral agency model、以下 BAM) に基づく。BAM では、リスク選好とそれに伴う行動は、意思決定者が直面する問題のフレーミングにより変わるといふ。それで、ファミリービジネスはリスクを回避する傾向が強いという実体を単純化しすぎた既存の主張とは異なり、SEW では意思決定者の主観的な状況認識によりリスクに対する態度や行動が変わるといふ。

例えば、状況に対する見込みが否定的な時にはリスクを回避し、肯定的な時はリスクを愛好するという主観的な状況認識の条件が付く。具体的には将来の予想される大きなリスクを回避するため現在のリスクは甘受する行動をするという (Wiseman and Gomez-Mejia, 1998 ; Gomez-Mejia et al.2010 ; Gomez-Mejia et al.2011)。これを踏まて Gomez-Mejia et al. (2007) は、リスクを存続リスクと成果リスクに区分づけ、同族企業は存続に脅威になるリスクを回避するために、成果リスクは引き受けると説明した。これは、財務的な目標や成果が SEW と衝突する場合に SEW を優先することを意味する。そして、SEW は無形の規則や社会的な規範が重要な工業地帯に位置する企業には肯定的に作用し、有形の規則や透明性の原則を重んじる上場企業には潜在的に否定的に作用するなど、企業の特性によって異なる影響を与えるという見方もある (Naldi et al., 2013)。

また、Gomez-Mejia et al. (2007) の南スペインのオリーブ加工業の家族企業を対象とした研究で、財務的な損失が発生するリスクの高い行動にも拘わらず、家族企業が共同組合に参加せず独自経営を続けるのは、企業に対する家族の支配力を守るため

あると分析した。また、事業を多角化することは、外部資金や外部人材を受け入れざるを得ないため、SEW の弱化を招く恐れがあると説明した後、非家族企業に比べて多角化を避ける傾向があるという (Gomez-Mejia et al. 2010)。

表1 2つの SEW の比較

	制限された社会情動的資産 (RSEW: Restricted SEW)	拡張された社会情動的資産 (ESEW: Extended SEW)
優先順位	全ての家族構成員のための 雇用安定と経営資源の利用	意欲的な次世代の長期的な繁栄、 企業を成長させる意思
重要 ステークホルダー	直系家族	家族、ビジネス、そして全てのステークホルダー
関連理論	エージェンシー理論、行動エージェンシー理論、 家族の利他主義	スチュワードシップ理論、ステークホルダー理論、 サステナビリティ
ガバナンス	能力関係なく家族に集中された リーダーシップとガバナンス	有能で意欲的な家族メンバーに限定 ⇒ 家族と非家族の幹部や役員間の均衡
戦略的結果	保守主義または停滞、ビジネスへの消極的な投資、 リスク回避、ビジネス資金の家族への抽出	製品やプロセスへの積極的な投資 ⇒ 持続的な再投資や事業改善
商業的結果	成長、生存する可能性が低い	成長、生存する可能性が高い
SEW の結果	ネパティズム、エントランچメント、 企業の家族支配	ステークホルダーと地域社会への貢献や その関係についての家族のプライド

[出所] Miller and Le Breton-Miller (2014)

SEW の範囲に注目した Miller and Le Breton-Miller (2014) は SEW を狭義の制限された SEW (Restricted Socioemotional Wealth、以下 RSEW) と広義の拡張された SEW (Extended Socioemotional Wealth、以下 ESEW) に区分付けた。RSEW は、現時点の支配家族に焦点を当てていて、ESEW は将来のことや家族以外のステークホルダーも視野に入れている。表4で示されているように、各々の SEW は優先順位、関連する理論、ガバナンス、戦略的結果、そして商業的結果が異なる。

そして、Kurland and McCaffrey (2020) は、SEW の適用対象を一層広げた。家族の中に SEW があるように地域内の同業種コミュニティにも SEW が存在すると述べた。家族が企業に対する支配力を維持することのようにコミュニティにも地域内の産業を維持しようとする力が働くとして述べた。また、この2つの SEW は必ず一致することではなく、コミュニティが自らの SEW を守るため、個別企業の SEW を犠牲にすることもあると主張した。このように、SEW の範囲と位置により、その内容が変わるた

め、基準の設定は重要である。

この他に、Berrone et al. (2010) は、家族企業の活動が特定の地域に密着している場合、支配家族が地域社会の評判を気にし、その地域社会に肯定的なイメージを与えることに力を入れると述べた。それで、その結果として非家族経営企業に比べて優れた環境パフォーマンスを見せたという。Chrisman and Patel (2012) によると、同族企業は基本的に SEW の損失になる場合には R & D 投資に消極的である。しかし、経営成果の悪さが SEW に脅威になる場合には、非同族企業に比べて R & D 投資が増える。また、長期的視点の目標は R & D 投資に肯定的な影響を与えることを証明した。

これらの研究は、同族企業の支配家族の究極的な目標は家族支配の維持・強化し、SEW を守ることであり、また一般的な状況の中では SEW の損失が最も大きなリスクであることを示している。

近年、社会情動的資産の概念を利用し、ファミリービジネスにおける承継を説明している研究が増加している中、Naldi et al. (2013) は、SEW の保存のために必要な要素として、支配（企業を所有・経営すること）と評判（良いイメージや評判を維持すること）の他に、永続性（企業支配が代々に受け継がれること）を取り上げた。同族企業の経営者の交替に注目した Minichilli et al. (2014) の研究は、承継方式を家族後継者による家族内承継と非家族の後継者による家族外承継に大別した上で、家族内の承継を後継者の事前指定方式と複数候補者間の競争方式の2つに分けた。承継の際に財務的効用と SEW の2つの基準を考慮すべきで、承継タイプごとの承継者の SEW についての理解度は異なると指摘した。SEW についての理解度は、家族内の事前指定方式、家族内の競争方式、家族外の承継の順番に高かったと語った。Makó et al. (2018) は、ファミリービジネスの核心目標は、経済活動による財務的効用の最大化ではなく、人的資本、社会資本、金融資本の混合による生存性や持続性であると主張した。また、企業ごとに、承継プロセスの中でのリスク、成長に対する企業家の戦略、集团的知識などの無形資産の移転、信頼構築と強化、そして総合的人間価値の移転などの SEW が異なることを明らかにした。

5. 結論

本稿では、日本を含む世界経済において支配的な経済活動の主体であり、経営学において重要な領域の一つとなったファミリービジネス分野を理解するうえで、重要視されてきたガバナンスとその維持の側面からの承継に関する文献レビューを通じて、ファミリービジネス分野の概観を試みた。

まず、ファミリービジネスに関する研究においては、ガバナンスの基本概念とガバナンスへの影響要因について調べた後、同族企業の構成要素とガバナンスの分類、時間軸を加えた発展モデルをレビューすることで、非同族企業と区別されるファミリービジネスの特性を確認することができた。欧米を中心に行われた研究は、公式な内部ガバナンスについては説明されているものの、非公式な内部ガバナンスについての説明は不十分であると思われる。

次に、承継についての研究では、承継の成功のために重要な要素に注目し、承継プロセスや承継の主体の特性を分析した研究が多かったものの、承継に伴う支配力の変化や事業分離についての説明は不足していた。承継に直接関係する行動の主体の個人的な特性、世代、性別による影響などの要素についての研究も確認できた。さらに、社会文化的背景に着目した研究では、文化的要素の影響を受けやすいファミリービジネス特有の側面についての理解の重要性も確認できた。また、承継に大きな影響を与える要因として、承継におけるファミリー構成員同士の関係や、承継プロセスにおけるファミリー内外の葛藤の重要性も確認された。

最後に、社会情緒的資産の文献レビューでは、SEWの説明範囲が広いこと、その中心軸を明確にすることが重要であると確認した。人はそれぞれの価値基準に基づいて意思決定を下すが、その基準は財務的な価値のみに限らない。これは企業においても例外ではなく、SEWはその点に主眼を置き、財務的な価値に重点を置いた研究を補完する形で登場した。すなわち、ファミリービジネス研究の説明範囲に非財務的価値を取り入れたことで、ファミリービジネス分野における理論的な貢献は大きいと言える。

本稿では、ファミリービジネスの理解に不可欠であり、同分野で最も重要とされてきたガバナンスと、それを維持するための承継に関する文献レビューを通じて、ファミリービジネスの基本的かつ重要な要素に対する理解を深めるための材料を提供する

ことができたと考えられる。しかしながら、本稿にはいくつかの課題や限界も存在する。まず、概観としてまとめることはできたものの、レビューの対象が広く分散しており、各要素に対する十分な考察には至らなかった点が挙げられる。また、ファミリービジネス分野が一つの研究領域として定着してきた流れについての説明が十分ではなく、それについてデータを用いて示すことができなかった点も課題として残る。

これらの課題を踏まえ、今後の研究では、データを用いた研究の傾向分析、同分野の細部領域についての深い考察、さらには同分野の最新の動向や今後の展望についての説明を加えることが求められると考えられる。

参考文献

- 浅羽茂 (2015) 『日本のファミリービジネス研究』「一橋ビジネスレビュー」63 (2)、20-29。
奥村昭博 (2015) 『ファミリービジネスの理論』「一橋ビジネスレビュー」63 (2)、6-19。
沈政郁 (2014) 「血縁主義の弊害：日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」『組織科学』48巻1号、38-51頁。
朴亨珠 (2021)、韓国財閥の支配構造と承継分類に関する研究：主要財閥の事例分析を通じて、大阪大学大学院経済学研究科博士論文。
ファミリービジネス白書企画編集委員会編 (2022) 『ファミリービジネス白書2022年版』白桃書房。
Amran, N. A., & Ahmad, A. C. (2010). Family succession and firm performance among Malaysian companies. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (2).
Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). ENTRY OF THE NEXT GÉNÉRATION: STRATÉGIE) CHALLENGE FOR FAMILY BUSINESS. *Journal of Small Business Management*, 3, 12.
Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family business review*, 8 (2), 131-155.
Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (2), 647-691.
Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.
Cabrera - Suárez, K., De Saá - Pérez, P., & García - Almeida, D. (2001). The succession process from a resource - and knowledge - based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37-48.

- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). When family businesses are best. Hampshire/New York: Palgrave macmillan. (階戸照雄訳『ファミリービジネス最良の法則』ファーストプレス, 2015)
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (3), 249-265.
- Chau, T. T. (1991). Approaches to succession in East Asian business organizations. *Family Business Review*, 4 (2), 161-179.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 976-997.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (2), 171-186.
- 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.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22 (3), 31-53.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12 (4), 311-323.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8 (1), 3-21.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business Press.
- Gilding, M. (2005). Families and fortunes: Accumulation, management succession and inheritance in wealthy families. *Journal of Sociology*, 41 (1), 29-45.
- Goldberg, S. D., & Wooldridge, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6 (1), 55-73.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Gomez - Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family - controlled firms. *Journal of management studies*, 47 (2), 223-252.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1 (4), 361-381.

- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7 (4), 331-348.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28 (3), 209-228.
- Kenyon-Rouvinez, D. and Ward, J. L. (2005), *Family business*, Palgrave. (秋葉洋子訳 『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年)
- Kidwell, R., Kellermanns, F., & Eddleston, K. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “Fredo Effect.” *Journal of Business Ethics*, 106 (4), 503-517.
- Kurland, N. B., & McCaffrey, S. J. (2020). Community Socioemotional Wealth: Preservation, Succession, and Farming in Lancaster County, Pennsylvania. *Family Business Review*, 33 (3), 244-264.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1 (2), 119-143.
- La Porta, R., Lopez - de - Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54 (2), 471-517.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization science*, 22 (3), 704-721.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28 (4), 657-666.
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring ‘Socio-emotional Wealth’ (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4 (1), 53-67.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). Article commentary: to nurture or groom? The parent-founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (6), 1379-1412.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? Some exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), 1121-1148.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2013). Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 108 (3), 840-854.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28 (1), 26-40.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19 (1), 73-87.
- Miller, D., & Breton - Miller, L. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (4), 713-720.
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio - emotional wealth

- perspective on family - controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51 (7), 1153-1179.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1341-1360.
- Peng, M. W., Sun, W., Vlas, C., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2018). An institution-based view of large family firms: A recap and overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (2), 187-205.
- Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17 (3), 233-244.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003b). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17 (1), 1-36.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (1), 13-33.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First - , second - , and third - generation family firms: a comparison. *Family business review*, 17 (3), 189-202.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family business review*, 12 (4), 325-340.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9 (2), 199-208.
- Taylor, J. E., & Norris, J. E. (2000). Sibling relationships, fairness and conflict over transfer of the farm. *Family Relations*, 49 (3), 277-283.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23 (1), 133-153.
- Yan, J., & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family business review*, 19 (3), 235-250.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2021, April 13). Empowering family businesses to fast-track sustainable development. *United Nations Conference on Trade and Development*. <https://unctad.org/news/empowering-family-businesses-fast-track-sustainable-development>

