

ファミリービジネスは 日本の経済を支える主役である

後 藤 俊 夫

(日本経済大学大学院特任教授)
(一般社団法人100年経営研究機構代表理事)



< 要 旨 >

本論は全体を通じて、ファミリービジネスが一国の経済産業を支える主役である点、及びその重要性を指摘すると共に、当面する課題の解決に向けた問題提起を行う。そのため、第1節でファミリービジネスの概要を述べた後、第2節ではファミリービジネスの長寿性、及び第3節でファミリーマネジメントについて述べる。

具体的には、第1節では最初にファミリービジネスの定義を明らかにした後、全企業および全従業員数に占める比重、財務的業績では特に収益性及び安全性が一般企業より高い点、並びに非財務的業績も含めて優位性が示される。

第2節ではファミリービジネスの長寿性について、まずファミリービジネスの変遷を「ファミリー所有権の衰退モデル」を用い、過去100年弱における上場企業の追跡調査で確認する。次に、ファミリーがビジネスに対する影響力を保持する根源としてファミリー資本、その影響力を低下させる重力、維持向上する抗力という概念を導入し、ファミリービジネスを長期間維持するには、ファミリーの意識的かつ持続的な努力が欠かせないと指摘する。日本は世界でも稀な長寿企業大国で、創業以来100年以上継続している企業が25,321社存在し、その約90%がファミリービジネスである。100年以上存続するファミリービジネスは、過去100年間に少なくとも15の大きなリスクを克服してきた。その長寿の要因は、6つの定石と、これらを支える利他主義である。

第3節では、喫緊の課題とされている事業承継を円滑に進める上でファミリーの内部的コミュニケーションの重要性を指摘する。ある大学の「後継者ゼミ」受講者の分析を通じて、次世代の若者は決して承継を拒んでいるのではなく、知る機会がないという事実及び親子間のコミュニケーション不足を明らかにする。最後に、ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けた問題提起をする。

なお、冒頭の「はじめに」及び末尾の「結語にかえて」で、筆者のファミリービジネス関係者に向けた激励と期待を述べた。

はじめに：ファミリービジネスに寄せる想いと期待

第1節 ファミリービジネスの概要

- 1) 定義
- 2) 全産業に占める比重
- 3) 財務的：非財務的業績の優位性

第2節 ファミリービジネスの長寿性

- 1) ファミリービジネスの変遷
- 2) ファミリー資本と重力・抗力
- 3) ファミリービジネスの長寿性

第3節 ファミリーマネジメント

- 1) ファミリー及びファミリーマネジメントの重要性
- 2) 世代間コミュニケーションの現状と課題
- 3) ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けて

結語にかえて

はじめに：ファミリービジネスに寄せる想いと期待

本論では、前半でファミリービジネスの重要性を述べた後、後半では事業承継に関して世代間コミュニケーションを中心に最近の研究結果を紹介するが、その前に私のファミリービジネスに寄せる想いと期待を述べておきたい。

私のファミリービジネス研究は2004年、長寿企業研究を含めれば今から20年前の1999年に始まったが、その動機は「ファミリービジネスは日本の経済を支える主役である」という事実を皆さんにお伝えし、ファミリービジネスに対する理解を深め、誇りをもって欲しいという強い想いに他ならない。海外の常識は日本の非常識、そして日本の常識は海外諸国の非常識だと知って欲しいという想いである。

ファミリービジネスが「日本の経済を支える主役」と言えば多くの読者は驚くかも知れないが、まさしく事実であり、それは海外諸国での常識である。世界主要各国の経済と産業はファ

ミリービジネスが支えている。そして、この事実が海外では常識として承認されている。しかしながら、世界の常識は日本の非常識であり、我が国ではファミリービジネスが正當に評価されていない。

海外諸国ではファミリービジネスが1950年代から注目され始め、その研究も発展が大きく期待されている。国内の研究は21世紀に入って研究が始まったばかりで、本格化には一定の年月を要するであろう。また、欧米を含む海外ではファミリービジネスの当事者が自らに誇りをもっているのに対し、日本では一般世論におけるイメージも高いとはいえず、当事者がファミリービジネスであると公言する状況からは程遠いのが現状である。

グローバル化の時代にあって、ファミリービジネスは海外諸国との温度差が今でも大きい珍しい存在の一つである。「世界の常識は日本の非常識」の典型的な事例を紹介しておこう。

「世界中からファミリービジネスが集まり、FBNサミット（ファミリービジネス・ネットワ

ーク世界大会)が毎年開催される。その会場には、主催国のセレブが登場し、ホストを務めるのが慣習である。ドイツではコール元首相、オランダではマキシマ皇太子妃(現王妃)、そしてモナコでは王子アルベール2世公(現国王)が臨席した。王子は正式の開会挨拶において、「皆様方ファミリービジネスのおかげで日本の経済が成り立っており、改めてお礼を述べたい」と謝辞を述べた。いずれも、既に10年以上も昔の事実である」(後藤, 2016)。

現在直ちに同じことが日本で起きるとは想像し難いが、10年後に実現しないと断言もできない。確かに日本と海外諸国の温度差が大きいのは事実であるが、この温度差が永続すると考えるのも非現実的であろう。世の中は日進月歩のスピードで進化を続けており、日本だけが取り残されてよいはずがない。

そうした筆者の信念は確固とした根拠に裏付けられている。根拠とは、我が国のファミリービジネスの素晴らしさであり、ここでは二つの事実を指摘しておきたい。第一に、我が国が長寿企業大国であるという事実は国内外で知られるようになってきたが、創業以来100年以上存続する長寿企業の大半は、実はファミリービジネスである。第二に、長寿企業に限らず、我が国には世界中が模範とするような素晴らしいファミリービジネスが数多く存在する。身の回りを見渡せば、自動車のトヨタ、スズキ、食品のキッコーマン、和菓子の虎屋、流通業のセブン&アイ・グループ等々、まさに枚挙にいとまがない。

こうした我が国ファミリービジネスの素晴らしさに海外諸国からの熱い注目が集まっている。

筆者が関係する範囲に限っても、アジア、ヨーロッパ、中南米から視察団が来日し、あるいは海外での講演が目白押しである。

また、国内マスコミの論調にも少しずつではあるが、従来と比べて変化が見られる。例えば、先年の大塚家具に関して数多くのマスコミからインタビューを求められたが、この問題をスキャンダルのとらえる質問は少なく、むしろ“良いファミリービジネスの事例も教えて欲しい”、“問題を生じないためには、どうすれば良いか”という類いの質問が多かった。

こうした変化は、我々研究者にとって重要な学会においても近年顕著である。経営学界の二大巨頭的存在である「日本経営学会」及び「組織学会」において、ファミリービジネス、長寿企業のビジネスモデル等に関する発表が増加している。そして、両方の学会において、ファミリービジネスおよび長寿企業のビジネスモデルが統一論題あるいはテーマセッションという主役の地位を獲得する状況が相次いでいる。

更に言えば、ファミリービジネス、中でも我が国長寿ファミリービジネスは21世紀の世界が探求している21世紀型ビジネスモデルとなるかも知れない。我が国長寿ファミリービジネスのビジネスモデルとは、身の丈経営を信条とし、資源節約志向ならびに公益志向が極めて強い。21世紀型ビジネスモデルとは、有限である地球の資源を無駄遣いしない資源節約志向でなければならない。また、Capitalism 2.0として公益資本主義が模索されているように、これまでのウォールストリート型の金融資本主義と決別した公益志向こそ、21世紀型ビジネスモデルに求められる要件であろう。

以下では、ファミリービジネスに対するこうした確信と期待をふまえ、その健全な成長に少しでも貢献したいという想いに基づき、ファミリービジネスの概要を説明したい。ファミリービジネスの当事者が自信を持って頂けるよう、ファミリービジネスが秘める可能性を心から期待し、一層の発展を願ってやまない。

第1節 ファミリービジネスの概要

1) 定義

太古の昔から、大半のビジネスは親子・夫婦などファミリーによって始められた。そして、今日でもファミリービジネスは世界中に存在する企業全体の多数を占めている。欧米など先進諸国でも、また株式を上場している大企業でも、ファミリービジネスが占める比重は大きく、まさに「経済産業の主役」である。また、エルメス、フォードなど、よく知られているブランドの多くもファミリーが代々受け継いできた。

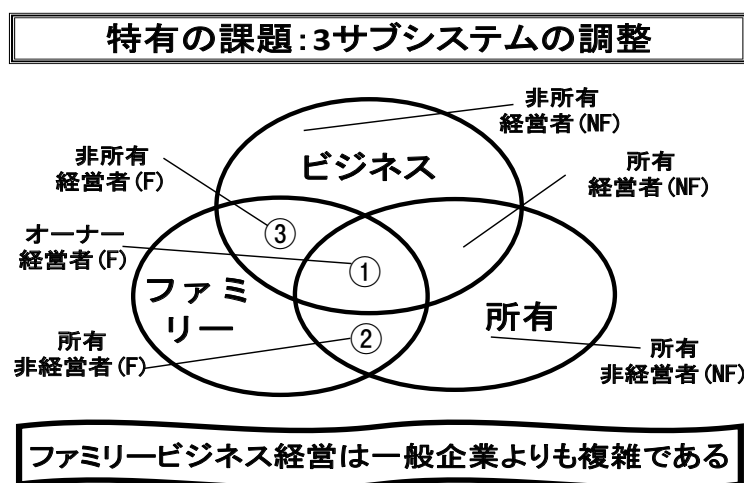
米国で1950年代から始まったファミリービ

ジネス研究は1980年代に大きく注目を集め、著名ビジネススクールに講座が設けられた。更に、各地の大学がファミリービジネス研究センターを開設し、優秀ファミリービジネスの表彰並びに経営指導を通じて地域経済の発展に大きく寄与している。欧州でも約10年遅れで研究が始まり、スペイン等で相続税撤廃に向けた活動も活発化している。

ファミリービジネスを中小企業と同一視してはならない。わが国のトヨタ自動車が世界で最大のファミリービジネスであるように、ファミリービジネスは大企業も中小企業も含む。この点を最初に確認しておく必要がある。企業数ではファミリービジネスの圧倒的多数は中小企業であるが、企業規模の大小ではなく、ファミリーの関与を着眼点として、その役割、影響度、そして経営における重点などを明らかにするのがファミリービジネス研究の重点である。

さて、ファミリービジネスを説明する際、「3円モデル」(Gersick et al., 1997) が用いられる

図表1 ファミリービジネスと3円モデル



出所: Gersick et al (1997) に加筆して筆者作成

注: Fはファミリー、NFは非ファミリーの略

ことが多い。一般企業を所有（株主）と経営（経営者）から構成される2円モデルとすると、ファミリービジネスはファミリー、所有及び経営の3者で構成される3円モデルで示される。そこで、ファミリービジネスを、3円モデル（図表1）に沿って、「ファミリーの複数名が所有または経営に関与する企業」（後藤，2012：FBH，2016）と定義する¹。ここで、気づかれた読者もいると思うが、「所有または経営に関与」であり、「所有及び経営に関与」とは言っていない点に注意されたい。言い換えれば、ファミリーが所有していない場合、または経営に関与していないファミリービジネスも存在する。起業した初期には、所有・経営ともファミリーに集中しているのが常であるが、時間の経過または企業規模の拡大と共に、ファミリー以外が所有・経営に占める比率が増大する。

ファミリーは株主又は経営者として関与するので、ファミリービジネスはファミリー、所有及び経営の3者が交錯する複雑な組織である。図表1が示すように、ファミリーの中でも株式を保有し経営にも関与する者（①）、株式を保有するが経営に関与しない者（②）、株式を保有しないが経営に関与する者（③）の3種類が存在する。「株式を保有し経営にも関与する者」は、経営の責任者あるいは役員に多く見られるので理解しやすい。次の、「株式を保有するが経営に関与しない者」は、経営から退いた先代、先代の配偶者、あるいは現経営者の兄弟姉妹などが該当する場合が多い。あるいは、祖父の代に兄弟で創業した場合、次の世代では、叔父・叔母が、これに該当するだろう。最後の、「株

式を保有しないが経営に関与する者」は、新任の役員などに見られ、場合によっては社長になって代表権を与えられても、株式は先代から承継されていないければ、これに該当する。

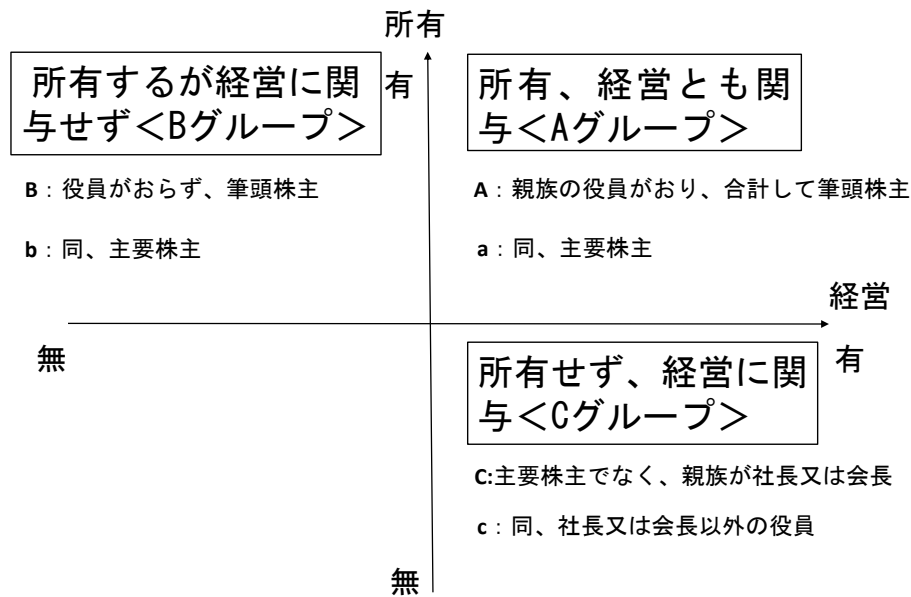
このように、ファミリー内外の利害関係者は、立場によって関心事や利害が異なり、会社の円滑な運営にとって個々の関心事や利害の調整が欠かせない。しかも、3者が交錯する状況は、それぞれのファミリービジネスによって異なるだけでなく、後述するように時間の経過につれて変化する。ファミリービジネスは規模の大小にかかわらず、その経営が一般企業よりも困難とされる所以である。

企業の多くを占める株式会社を例にとれば、所有への影響とはファミリーが株主として、経営に影響とは法律で定める役員として一定程度を占めるという意味である。なお、株式を公開している上場企業の場合、前者は上位10名の株主と考えて良いだろう。

この定義を用いると、ファミリービジネスはファミリーの所有及び経営に対する影響度によってA, B, Cグループの3区分、詳細には6区分される（図表2）。ファミリー影響度が最も大きいのはファミリーが所有・経営とも関与しているAグループである。中でも、ファミリーが筆頭株主で役員を出している場合をA区分、筆頭以外の10大株主で役員を出している場合をa区分とする。次に影響度が大きいのは、株主総会が経営に関わる重要事項を決定する最も重要な場であるから、ファミリーが所有しているが経営に関与していない場合で、これをBグループと呼ぶ。中でも、ファミリーが筆頭株主で

¹ 先行研究における主な定義の説明は右記を参照：後藤（2012：3-4）。

図表2 ファミリービジネスの区分



出所:『ファミリービジネス白書2015年版』に基づき筆者作成

役員を出していない場合をB区分、筆頭以外の10大株主で役員を出していない場合をb区分とする。最も弱いのはファミリーが所有せず、経営に関与している場合で、これをCグループと呼ぶ。その内で、ファミリーが社長または会長を出している場合をC区分、社長又は会長以外の役員を出している場合をc区分とする（FBH, 2016）。

2) 全産業に占める比重

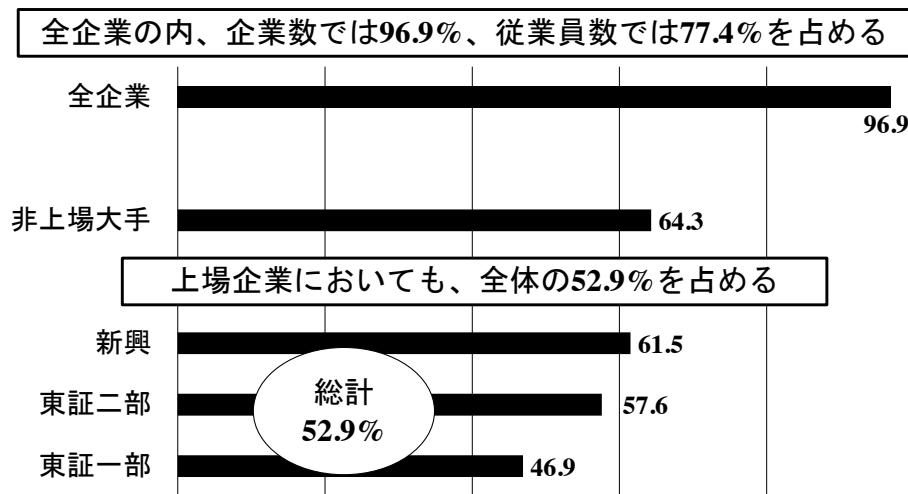
冒頭で、ファミリービジネスが世界中で注目されていると述べた。その背景要因として、第1にファミリービジネスが発展途上国・先進国とも企業の大半を占めている実態がある。まず、わが国の実態を上場企業、非上場大手企業、そして上場・非上場を合計した全企業に占めるファミリービジネスの比重を概観しよう（図表3）。

まず、上場企業の分析結果を『ファミリービジネス白書2015年版』（FBH, 2016）で見ると、

東京証券取引所第一部、第二部、マザーズ、ジャスダックの他、札幌、名古屋、福岡証券取引所に上場している全企業3,183社のうち、上記で定義したファミリービジネスが1,317社と全体の53.1%を占めている。『同2018年版』（FBH, 2018）でも、同比率は52.9%とほぼ変わらず、わが国を代表するような株式を公開している大企業の過半数をファミリービジネスが占めている事実が明らかである。なお、同比率を証券取引所ごとに見ると、東証一部（46.9%）、第二部（57.6%）、マザーズ、ジャスダック等新興市場（61.5%）のように差異があるのは、上場の条件および上場している企業の歴史の違いによる。

次に、非上場大手企業について、『会社四季報 未上場版』（2015年下期）に収録されている4,168社を対象として分析した結果、ファミリービジネスが全体の64.3%であった。収録企業は、半数が注目企業（年商1,000億円以上）、

図表3 ファミリービジネス占有率



出所：『ファミリービジネス白書2018年版』

残りが有力・成長企業（同25～1,000億円）、有力中堅・ベンチャー企業（同25億円未満）であり、中堅～大企業における同比率と言えよう。

最後に、上場・非上場を合計した全企業について、静岡県を対象としてサンプル調査を行った。静岡県は、本社を置く上場企業も多数存在し、産業分布などの面でわが国を代表する県として選んだ。調査の結果、同県に存在する全企業のうち、ファミリービジネスが企業数で96.9%を占めるだけでなく、従業員数でも77.4%を占めることが判明した（後藤，2006：2012：FBH, 2016）。企業数だけでは、「わが国経済産業の主役」とは必ずしも言えないが、従業員数が全体の3/4を上回ることで、その存在感が確認できた。

これら一連の調査結果をまとめると、対象企業の規模に反比例して、ファミリービジネスが占める比率が増大していることが分かる。なお、これらを海外諸国と比べると、ブラジル（86%）、

英国（78%）、オーストラリア（77%）、米国（75%）、シンガポール（65%）、スペイン（56%）など先進国を含む諸国でも総じて高く（後藤，2012:6）、中でも日本の数値が上位に位置していることが分かる。なお、米国ではファミリービジネスが全GDPの64%、雇用者数の62%を占め、大企業においても、S&P500の35.0%、上場企業の21%を占めるように、一定の比重を占めている（同：5）。

3) 財務的：非財務的業績の優位性

ファミリービジネスが世界中で注目を集めている第2の要因として、ファミリービジネスの財務的業績が一般企業よりも優れており、経済を支える主役としての評価が高い。『ファミリービジネス白書』（FBH, 2016:2018）によれば、わが国でも上場ファミリービジネスを対象とした分析で、一般企業に対する収益性・安全性など優位性が指摘されている。収益性としては、特に総資産利益率（ROA）における優位性が

顕著であり、調査対象期間である2011～2017年を通して統計的有意差を示している。同様に、安全性としても、流動比率および自己資本比率において同様に統計的有意差をもった優位性が確認される（図表4）。一方、成長性についても同一対象期間において優位性が確認できたが、統計的有意差を示すには至らなかった。ファミリービジネスが収益性および安全性を成長性よりも戦略的に重視し、長年の収益を社内留保する結果が安全性に示されていると考えられる。

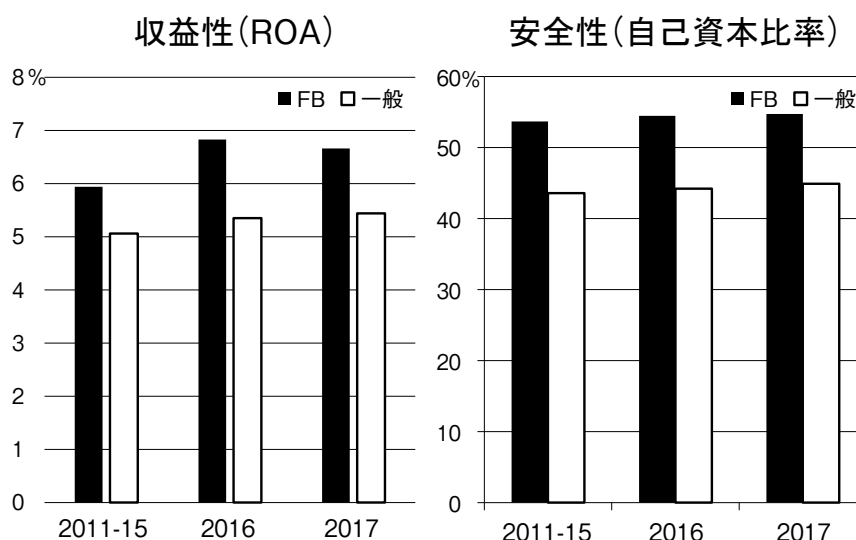
米国（Anderson & Reeb, 2003）を含む海外諸国においても一般企業との業績比較は多数行われており、基本的に、わが国同様にファミリービジネスが収益性における優位性を示している（後藤, 2012：20-25）。

ファミリービジネスが近年注目される第3の要因として、非財務的業績²の重視がある。この用語は一般的ではないが、ファミリービジネス

ス研究分野では日常的に用いられ、従業員、顧客、地域社会などの重視を意味する。売上、利益など財務的業績と違って財務諸表に示されないが、非財務的価値は諸利害関係者との長期的信頼関係を構築し、長期的に財務的業績を向上させる。

近年、一般企業も企業の社会的責任（CSR）、あるいは持続的成長目標（SDGs）を重視する方向にある。これらは、いずれも社会的要請あるいは地球レベルの環境保護のための必要性として、企業に要請されている。一方、ファミリービジネスにおける非財務的価値の重視は、内部的な必然性に根差している点が一般企業の場合と大きく異なる。すなわち、ファミリービジネスは本来的に同一地域で代々続けて生計を営み、従業員、顧客、取引先との長期的な関係を基盤としており、非財務的価値を重視する必然性が存在する。更にその背後には、代々続く

図表4 ファミリービジネス（FB）の財務的業績



出所：図表3に同じ

² 詳細説明は右記を参照：後藤（2012：104, 198）。

家名の名誉を守る強い意志がある。万が一、従業員、顧客、取引先を疎かにすれば、信頼が損なわれ、やがては業績も大きく損なわれかねない。こうした良い意味での緊張関係の中で、ファミリービジネスは努力を続け、評価されてきた。

第2節 ファミリービジネスの長寿性

1) ファミリービジネスの変遷

創業当初、ほぼ全てのファミリービジネスでは、ファミリーが所有及び経営の全てもしくは大半を占める。しかし、時間の経過と共にファミリー以外の株主や経営者の比重が増大すると、所有・経営におけるファミリーの比重は低下する。

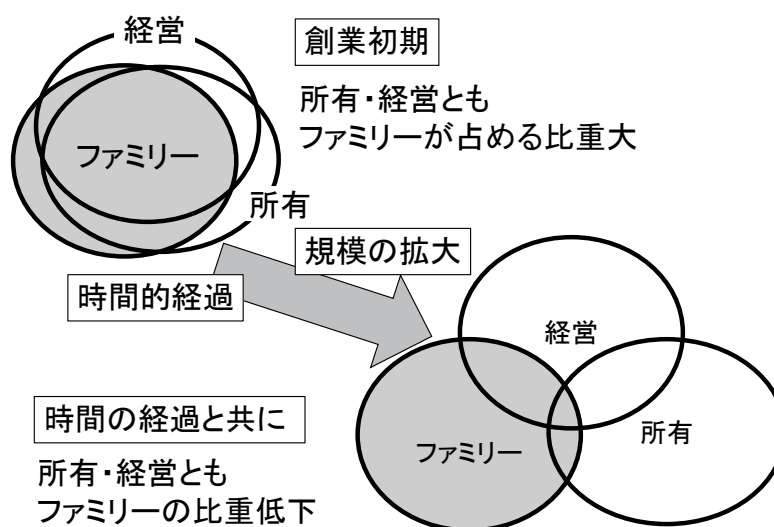
図表5は3円モデルで示したファミリー、所有及び経営の相互関係の時系列的な変化を示す。この傾向は特に事業規模が拡大し、また資本金の増加による新株主の登場につれて顕著となる。経営者についても、必要な人材がファ

ミリーに存在しなければ、ファミリー以外の人材登用が進む。また、株式を公開すると一定水準の株式流動性が法的に求められ、ファミリーの株式所有比率は低下する。

ファミリーの影響が所有及び経営の両面で失われれば、定義が示すように、もはやファミリービジネスではなくなる。あるいは、ファミリーが所有株式を手放し、経営からも手を引けば、ファミリーの影響度が最も大きい段階から一気に非ファミリービジネス化する。この変化はファミリーの所有ならびに経営における影響度の低下によってもたらされる。図表6の「ファミリー影響力の低減モデル」は、その経過を3つの径路によって示している（FBH, 2016）。

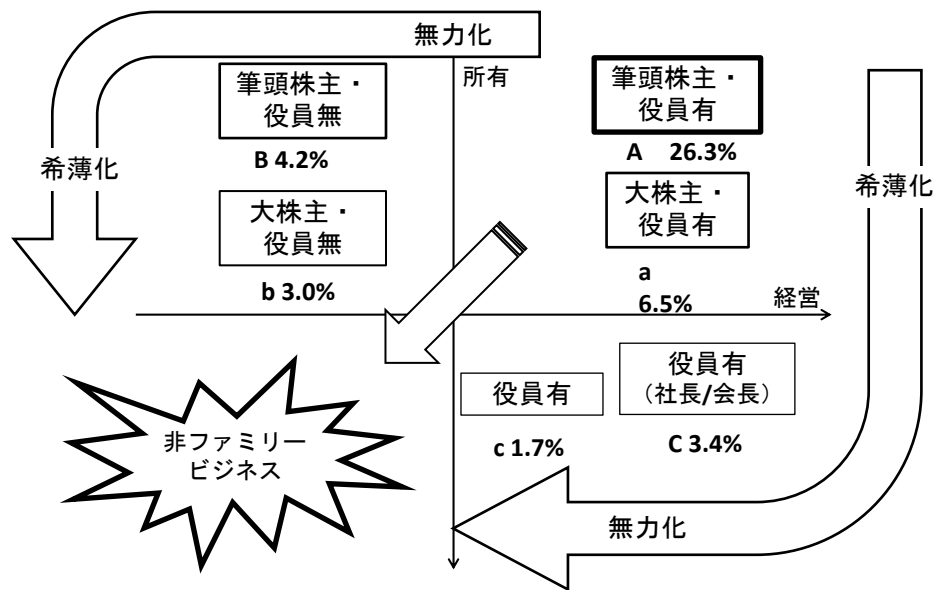
第1の径路は上述したファミリー影響力が最も強いA区分から始まり、図表の下方への移動で示されるファミリーの所有面における影響力低下である。まず、A区分ではファミリーが筆頭株主であったが、その地位が低下して筆頭株主以外の主要株主となり（a区分）、更に所

図表5 ファミリー影響力の低下



出所：筆者作成

図表6 ファミリー影響力の低減モデル



注釈：数値は東証一部上場企業に占める比率
出所：『ファミリービジネス白書2015年版』に基づき筆者作成

有面における影響力が低下して消滅すればC区分、そして経営面における影響力の低下によりc区分へと低下し、経営面における影響力も消滅すれば非ファミリービジネスとなる。

第2の径路はA区分から図表の左方への移動で示されるファミリーの経営面における影響力低下である。まず、A区分から筆頭株主のまま、役員を送り込まなければ経営面の影響力消滅によってB区分となる。この経営面の影響力消滅は人材不足を原因とする場合と、ファミリーが経営関与を選ばない場合がある。さらにその所有面の地位が低下して筆頭株主以外の主要株主となり（b区分）、経営面における影響力も消滅すれば非ファミリービジネスとなる。

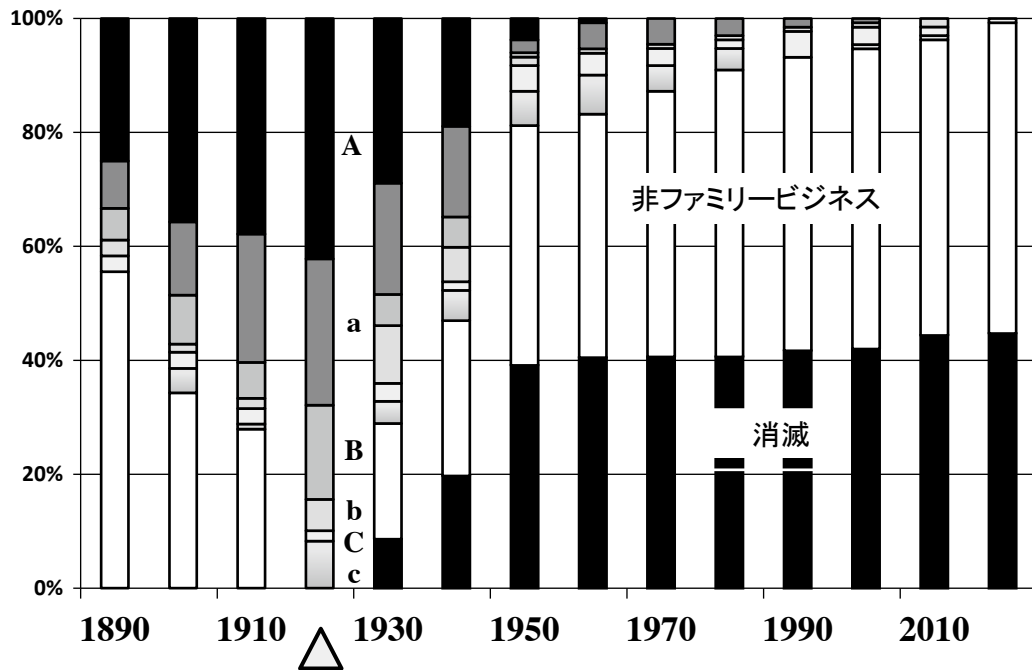
第3の径路はA区分から図表の左下方への移動で示されるファミリーの所有と経営の両面における影響力の同時消滅である。具体的にはファミリーによるビジネスの売却であり、MBO

などである。

以上3つの径路は、ファミリーの自発的な意思による選択もあるが、多くの場合はファミリーの影響力の低下によって引き起こされ、その防止は容易ではない。ある意味では、ファミリービジネスはファミリーの影響力低下によって「非ファミリービジネス化する運命を背負っている」と言える程、このファミリーの影響力低下は強い。

実際に、上場企業を対象として過去約100年間におけるファミリー影響力の低下を追跡した研究がある（FBH, 2016; Goto, 2016）。1922年に上場していた全ファミリービジネス116社を追跡調査したところ、その地位を93年後の2015年まで保持していたのは僅か2社であった。残りの半数は業績不振による清算あるいは吸収合併され、他の半数は現存していても非ファミリービジネス化していた。図表7は、基準

図表7 ファミリービジネスの時系列的変化：1890～2015



出所：『ファミリービジネス白書2018年版』

年である1922年に表示した全てファミリービジネス（区分A～cに区分け表示）が右方に移動するに連れてファミリー影響度が低下する様子を図示している³。特に第二次大戦を経て非ファミリービジネス化及び消滅企業の増加が顕著である。このように、ファミリーの所有及び経営における影響度の維持、ファミリービジネスとしての存続は難しい⁴。

「ファミリー所有権の衰退モデル」は所有における衰退を最も重要な要因とし、ファミリーの所有と経営における弱体化が相互に影響を及ぼして非ファミリービジネス化する一連のプロセスとして提示する。また、B（筆頭株主・役員不在）→A（筆頭株主・CEO）を除けば「可逆的方向は極めて少数」で、放置すれば非ファ

ミリービジネス化が不可避であるため、「ファミリーの影響力を維持する上で保有株式比率の維持は極めて重要」と主張する。

では、「ファミリービジネスはファミリーの影響力低下によって非ファミリービジネス化する運命を背負っている」と記したが、果たしてファミリービジネスとしての存続は不可能だろうか。その回答は、以下で述べるファミリーの影響力の低下及び維持向上の原因を突き止めることで明らかとなる。

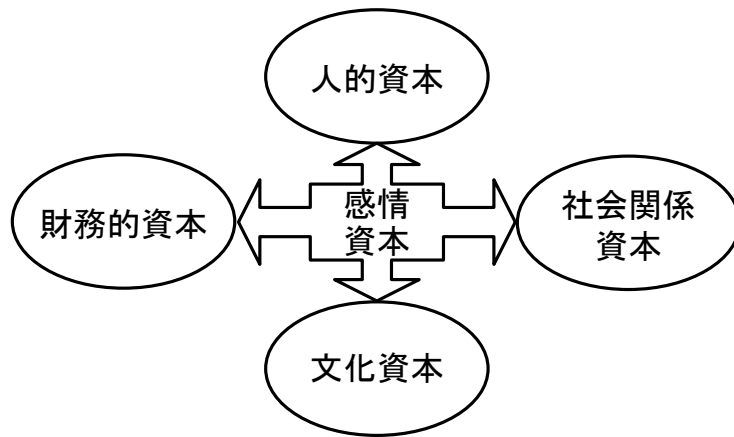
2) ファミリー資本と重力・抗力

ファミリーがビジネスに対する影響力を保持する根源として、ファミリー資本（Danes et al, 2009）の維持が重要である。ファミリー資本と

3 図表7の左方は1922年から1890年まで遡って、分かる範囲で推移を示した。

4 事例研究は後藤（2017）等を参照。

図表8 ファミリー資本



出所：筆者作成

はファミリーが有する資源の総体であり、財務的資本、人的資本、社会関係資本並びに文化資本から構成される（図表8）。

財務的資本とはファミリーが保有する金銭、株式、不動産などの資産であり、特にファミリービジネスの株式は、ファミリービジネスに対する所有面の影響力の直接的根源として重要である。ファミリーの人材を示す人的資本は、ファミリービジネスに対する経営面の影響力の直接的根源として重要であり、量的側面に加え、能力や意欲など質的側面にも配慮する必要がある。社会関係資本とは人と人との関係性を資本とみなす概念であり、従業員、顧客、取引先、地域社会など企業を取り巻く利害関係者などとの信頼関係が重視される。文化資本は製造やデザイン等に関する技能・技術あるいは創業者精神といった価値観などの総称である。創業者精神を長期にわたって伝承するうえで、創業ファミリーの役割は大きく、また技能・技術は工芸など伝統的産業分野で重視される。なお、これらを支える要素として、感情資本が近年注目

されている⁵。

どのファミリービジネスも、事業を代々継承して100年あるいはそれ以上の存続を理想としているだろう。ファミリービジネスが100年、200年間存続するには少なくとも4種類のリスクをくぐり抜けなければならない。第1は、政治経済など社会的環境の変化である。政治体制の変化は、事業を取り巻く経済環境を根本から変えてしまう場合が少なくない。日本では、265年間続いた江戸幕府の崩壊による鎖国の廃止と近代化が始まった1868年からの明治維新、1945年の第二次大戦敗戦などが代表例である。経済面では、世界大恐慌（1929）、ニクソンショック（1971）、オイルショック（1973, 1979）、バブル経済（1986-1991）と崩壊、リーマンショック（2008）など度重なる経済危機がある。社会面では、第二次大戦後の高度経済発展、人口増加、それに伴う都市化（大都市への人口集中）、モータリゼーションがあり、現在は世界で最先端の少子高齢化に直面している。

第2のリスクは大震災、大火事、伝染病など

5 関連説明は右記を参照：後藤（2012：40-45-57-60, 105-106, 147）、ファミリービジネス学会（2016, 34-35）。

の天災地変である。1923（大正12）年の関東大震災は東京を直撃し、10万人以上の死者をもたらした⁶。そして全国総生産（GDP）の3割強を失った⁶。近年では1995年の阪神淡路大震災、そして2011年の東日本大震災では津波を含む深刻な被害が記憶に新しい。2020年の現在、世界が直面しているCOVID-19感染は、1918年のスペイン風邪以来の大規模かつ深刻な伝染病としてのリスクである。

第3のリスクは業種固有のものである。主な内容として技術革新、規制や法制度の変化が挙げられる。昨今、ディストラクション（Disruption）という用語をよく耳にする。世の中の仕組みを破壊してしまうような変化を意味し、第3のリスクの中の人工知能やIoTといった大技術革新をさす場合が多い。法的側面では、規制緩和や新たな規制が該当する。

第4のリスクはファミリー関連のものである。ファミリーによって事情は千差万別ではあるが、どのファミリーも周期的に直面するのが事業承継である。準備不足で直面すれば大きなリスクとなり、その存亡にもかかわる反面、準備すれば危機を新しい成長の大きな機会ともなる。

これらを合計すると、ファミリービジネス固有のリスクである事業承継3回を含めて、過去100年間に少なくとも15の大きなリスクがファミリービジネスを直撃してきたことが分かる。その中において、各種のファミリー資本を如何に維持向上させるかが極めて大きな要素となっている。

『ファミリービジネス白書2015年版』は、ファミリービジネスにおけるファミリー影響力及

びファミリー資本を増減する要素として、「重力」及び「抗力」という概念を導入した（後藤，2016：FBH，2016）。「重力」はファミリービジネスにおけるファミリー影響力を低下させる力であり、それに抵抗してファミリー影響力を維持・向上させる力を「抗力」と呼ぶ。

「重力」は事業の発展ならびに時間の経過に伴う不可避的な力であり、自然界における引力を生じる自然発生的な重力を意識して命名した。それに対して、「抗力」はファミリー関係者一同による意識的な努力であり、その内容は既に記したように所有面ならびに経営面における影響力の維持強化である。ファミリー資本を構成する財務的資本、人的資本並びに社会関係資本の維持増強、すなわち抗力の発揮こそ、ファミリー影響力の衰退を防ぎ、親族内承継（次節で詳述）を復活させる原動力である。ファミリー影響力を衰退させる重力が言わば自然発生的に生まれるのに対し、抗力の発揮にはファミリーの意識的かつ系統的な努力が不可欠である。

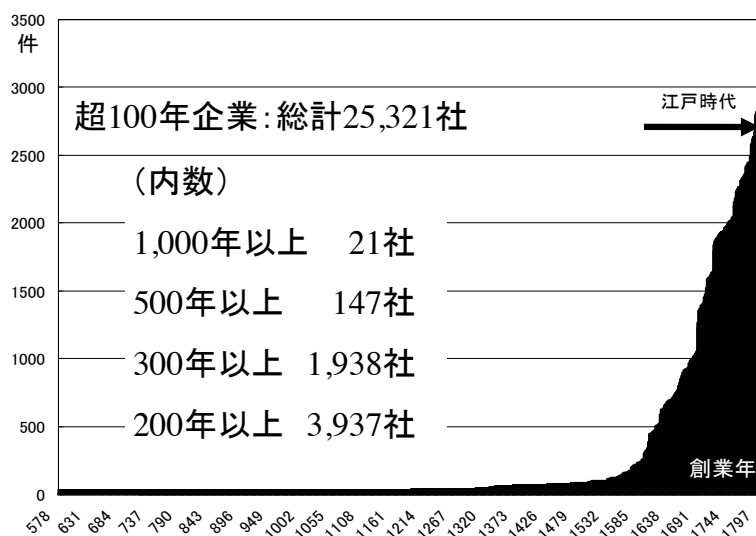
事業の発展拡大における増資は欠かせず、第三者割当などを必要とする場合も多い。こうした経営戦略を判断するにあたり、事業強化の視点だけでなく、ファミリービジネスとしての地位を維持する視点も総合した判断がファミリーには求められる。

3) ファミリービジネスの長寿性

筆者の調査（後藤，2017など）によれば、創業以来100年以上継続している企業は日本に25,321社存在し、その内訳は200年以上3,937社、300年以上1,938社、500年以上147社、

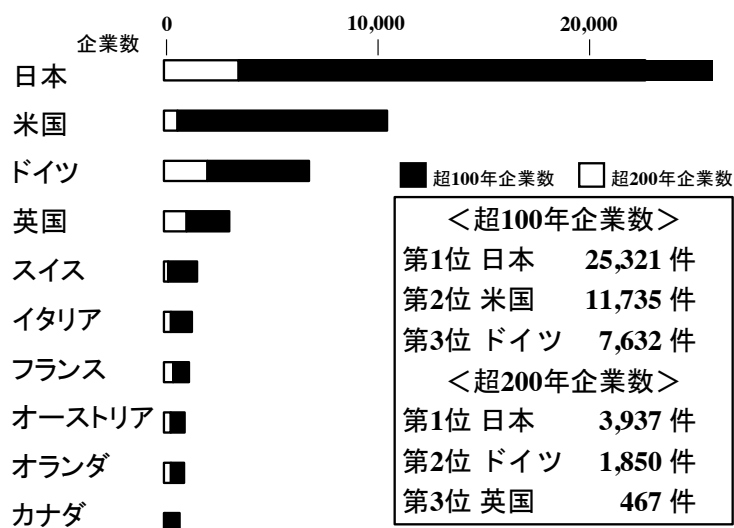
⁶ 例えば岡崎（2011）は35.4%と推定している。

図表9 創業100年超企業数：国内



出所：後藤（2009）を更新

図表10 創業100年超企業数：国際比較

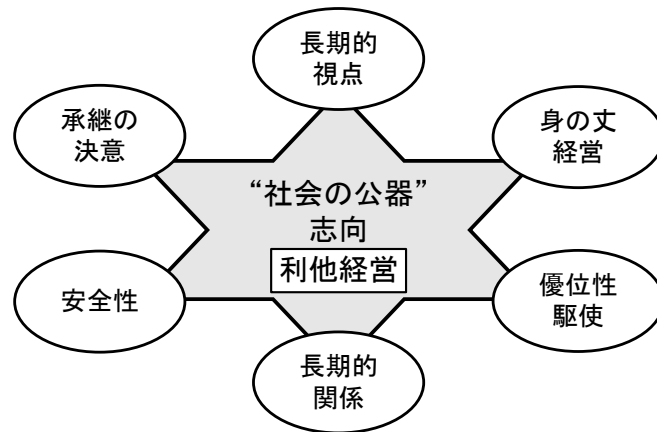


出所：同上

1000年以上21社で、その約90%がファミリービジネスである（図表9。2014年現在、累計）。また、国際比較すると、創業以来100年及び200年以上継続する企業は、世界中でそれぞれ136か国・地域、58か国・地域に及ぶ（図表10）が、日本はその4割前後を占めている。まさに、日本は世界でも稀な長寿企業大国である。

日本が「長寿企業大国」である要因は、6つの定石と思想的背景に要約できよう（図表11）。すなわち、極めて長期的な経営の視点、無理のない「身の丈経営」、核心能力を重視する連続的革新、利害関係者との長期信頼関係、リスクマネジメント、事業承継である（後藤，2017：6-8）。これらを支える思想とは、三方よし、企

図表 11 長寿経営の定石と思想的背景



出所：筆者作成

業は社会の公器とする利他主義である⁷。上述の定石と思想は、上述したファミリービジネスに共通する非財務的業績の重視と関連している。

この背後に、わが国に永く続いたイエ制度があった（米村, 1999）。イエ制度とは、戸主が他の家族員の身分変更などに家督責任を持つ家族制度で、他国にはみられない独特な社会的性格を持っていた。封建時代に始まり、1898年（明治31年）に定められた明治民法で法制度化され、第二次大戦後の民法改正まで続いた。新憲法で家族条項が消滅し、戦後70余年が経過した今、ファミリービジネスは大きなチャレンジに直面している。

第3節 ファミリーマネジメント

1) ファミリー及びファミリーマネジメントの重要性

ファミリービジネスと非ファミリービジネスの最大の違いは、既に述べた通りファミリーの存在である。ファミリービジネスの業績は平均

的に非ファミリービジネスより優位であるが、ファミリーがビジネスに対して効果的に関与していれば業績優位性が高まる反面、ファミリーとビジネスの関係性に問題があれば、非ファミリービジネスよりも業績が劣るだけでなく、事業運営に負の影響を与え、あるいはファミリーの内部対立が深刻化する事態を招きかねない。

ファミリーマネジメントという学術用語は幼児教育分野などでは用いられるが、ファミリービジネス分野では海外を含めて先行研究が見られないようである。しかし、ファミリービジネスにおけるファミリーの存在の重要性を考えれば、ファミリーマネジメントに対する関心を今後増加させる必要性は十分理解できるであろう。また、本分野におけるファミリーマネジメント研究は、家族社会学や家族心理学などにおける知見を駆使（後藤, 2012）して、経営学の研究成果と融合させて前進させることが期待される。

この分野におけるファミリーマネジメントと

⁷ これらの定石と思想的背景は、2020年の新型コロナウイルスへの対応とも符合する。詳細は右記を参照：「コロナ禍対応、100年以上の長寿企業は資金繰りに先手」日経ビジネス 2020/6/1, p.14.

いう概念の導入は、筆者は従来触れたことがなく、海外も含めて本論が初めてかも知れない。その定義を、暫定的に「ファミリーの内部のおよびビジネスとの関連における外部的なマネジメント」としておこう。内部的とは世代間および同世代内における親子および兄弟などの関係を意味し、外部的とはファミリーマネジメントにおける株主および経営者としての関係を主とするほか、従業員、地域社会など各種ステークホルダーの関係を意味する。マネジメントの範囲は、個々のファミリーメンバーならびにメンバー間の関係性を含み、その内容にはコミュニケーション、価値観の共有、対立の回避などが含まれよう。

本論では紙面の制約もあり、以下ではファミリーの内部的コミュニケーションに焦点を当てることとしたい。その理由は、喫緊の課題とされている事業承継を円滑に進める上で、この課題が極めて重要と考えられるためである。『中小企業白書』（中小企業庁、2004）が後継者難による事業承継問題を喫緊の課題と指摘して以来、状況は好転していない。むしろ、近年では親族外承継も視野に入れて後継者を検討する企業の経営者が4割を超えている（中小企業庁、2014）。しかし、我が国企業全体の9割以上を占めるファミリービジネスでは、数世代にわたって創業家などファミリーの影響力を継続しつつ事業を永続させる事が最も重要視され、単なる事業の継続ではなく、ファミリーによる事業の永続こそ、最も重要とされる（Ward, 1987: Preface）。

2) 世代間コミュニケーションの現状と課題⁸

事業承継における世代間の関係性を分析する為、筆者はある大学の「後継者ゼミ」、別名「ベンチャー型事業承継ゼミ」における受講者の提出レポートを情報源とし、受講者のゼミ参加における発見及び変化を観察した。受講対象者は「全学部、全学科」の2年生以上を対象とし、2単位が授与される正式科目で、受講者数は、初年度（2012）～2017年度合計112名である。なお、ゼミの目的が「ファミリービジネスがもつ可能性と愛着を再認識してもらうことで、後継者の育成ではない」と明示されている点に留意しておこう。

ゼミ内容は、前半では多くのベンチャー経営者が自らの起業体験、経営観をシャワーの如く受講者に浴びせると共に、第三者として事業承継に関する問題提起や意見交換を行う。それに加え、テレビディレクターや雑誌記者も取材活動を通して関与する。中間地点で親世代などへのヒヤリング作業を必須課題と位置づけて、親世代とのコミュニケーションを半ば義務付けている。後半では、各人のファミリービジネスの調査・発表を組み込み、グループ討議、講義を組み合わせ、最終の3回で総括討議及び講師による総括を行う。

主任講師によれば、「当初、ファミリービジネスに入る意思がある人は10%以下、ゼミの中程でファミリービジネスへの関心が著増するが、ゼミ終了時、ファミリービジネスに入る意思を固めた人は10～20パーセント程度」との回答を得た。しかし、ゼミ受講者の実際の変化は、こうした数値を遥かに超えるものであった。

⁸ 本項は基本的に後藤（2019）を抄録した。

以下では、同ゼミの3つの特徴を骨子として、受講者の変化を可能な限り具体的に紹介する。

第1の特徴は、事業承継を大学のゼミという公の場で取り上げた点である。事業承継は、ファミリー又はファミリービジネスの課題と認識されてきた。しかし、当該ゼミでは、正規の大学の講義プログラムの一環として、大学構内の教室で実施し、終了時には2単位が与えられる仕組みを設けている。

公の場という設定は、数々の利点をもたらしている。まず、中間地点で各人のファミリービジネスの調査・発表を組み込み、親世代などへのヒヤリング作業を必須課題と位置づけて、親世代とのコミュニケーションを半ば義務付けている。また、ヒヤリング作業、発表、レポート提出という一連の作業には一定の客観性が求められ、受講者が自らの感情や家族との関係性などの分析など客観化する機会が生じる。最後に、第三者の存在である。第三者は主任講師の他、主に専門家講師として招聘するベンチャー経営者、取材で関わるマスコミ関係者など

ある。

主任講師も「これまで同族経営は、会社でありながら家族の問題だったので、外部がアンタッチャブルでしたが、親世代が「苦勞させたくない」と子どもに遠慮し、子どももファミリービジネスのことを考えるきっかけがなくなっている現在、第三者がコミュニケーションのきっかけをつくっていくことは重要かと思います。」と評価している。

本音が聞けない親子関係（図表12）が常態化する中、テレビ局や雑誌社の取材では両世代に順次質問するので、親子が互いの本音に近い思いを聞く貴重な機会が生じる。NHKの取材に関し、「私が聞いても素直に答えてくれそうにない話の本音を（父から）間近で聞いたのはすごく嬉しかった・・・この先進む道へのプラスにもなりました」と感想が残されている。次の感想は、テレビ取材との真摯な対峙を通じた自分探しによる成長を示している。

「・・・何度も同じような質問を受け、その度に真剣に考え、相手と向き合っているうち

図表12 本音が聞けない親子の関係



出所：後藤（2018）

に、・・・ようやく気付いたのです。こうして将来のことについてとことん苦悩し、答えを探し回るプロセス自体が、自分にとって大切なのだと」

青年期は自己意識や他者意識が高まり（永井，1994）、親の気持を尋ねることにも抵抗感があり、たとえば、この授業の取材が乗っている雑誌を父親に「さりげなく」見せるのが精一杯で、感想は聞けなかった」。受講者が、初めて「お父さんと二人で飲みに行き」、居合わせた第三者である店主夫婦と常連客を二人の仲介役として「私と二人きりじゃ話せない、聞けない話をたくさんしました。・・・お父さんが何を考えているのか、どんな未来を描いているのか、たくさん聞けました」と親子対話が進んでいる。

コミュニケーションが軌道に乗り始めると、「家に帰り、講義の事を話すと親もファミリービジネスについて色々話してもらう機会が増えた」と親子対話の回数も増えるだけでなく、会話の内容も質的な深まりを見せる。最初は、「父の会社の仕事内容や従業員数、年収から問題点まで詳しく知ったのも初めてで、本当にこの授業を履修してよかった」という知識の吸収段階から、「この授業を受けてから私はやっと、（今迄聞いた話に込められていた）父の気持ちが分かった」など、親世代の心の奥に達し始める者が現れる。

大学のゼミという公の場で第三者の介在などを経て生じた受講者の変化を、やや模式的ではあるが、最終レポートを引用して綴ってみよう。まず「ディレクターさんの「継がないで後悔はしないか」という言葉が心に残り」というように問題意識が生まれ、「（講義で経営の厳しさを）

聞いてから、父に対する見方が変わり、以前より感謝するようになりました」と新たな気づき段階へと進む。また、「知らないところでしっかりと頑張ってくれていたのだなと知り、また素直に話すことで仲が深まったような気がします」と親との関係性も深まり、「祖父を尊敬・・・私学に通わせてもらっているのは祖父が若い時に頑張ったお陰で・・・」と感謝あるいは尊敬の念が明示されるようになる。

こうした発展を経て、20年後の自分像として「親父みたいにかっこよくて皆に愛されて、仕事もできる頼もしい人になっている」、すなわち親をロールモデルとする考えが芽生える。そして、「今、私にとって「向き合う」とは、父にまず自分の考えを話すことだと思います」と、第三者を介さず親世代との直接対話を決意するに至る。

もちろん、この発展プロセスを全ての受講者がたどるわけではなく、中途停止あるいは紆余曲折もあろうが、親世代との直接対話を始めた受講者もあり、「親との会話が受講前後で大きく変化した」（主任講師）。そして、「ゼミ終了時には「ファミリービジネスを継ぐことも人生の選択肢になった」という学生はほぼ全員」（同）であり、「受講を通じて「自らの立ち位置」に自信を持つようになった」（同）。

第2の特徴は、事業承継に関する制約を可能な限り外して議論できるようにしたゼミ設計である。まず、ゼミの目的から後継者育成を外したことで、受講者の心理的制約がなくなっている点大きい。次に、先代以前からの事業内容などの伝統を引き継ぐのが事業承継だとする制約を排除している。「ベンチャー型事業承継」

という別名が示す通り、後継者ゼミでは伝統の継承を事業承継の前提としていない。「業界イメージだけで斜陽産業だと思い込んでいたり、親と同じことをやるのが継ぐことだと思い込んでいるので。その意識を取っ払うのがこの授業です・・・「事業承継」っていうと、受け身のイメージですよね。それを「ベンチャー型」と言うと自分が主体になります。」（主任講師）

企業は存続のため常に自己変革を続けており⁹、経営環境の変化に対応するため、次世代は現経営者が実行できなかった自己変革を実現する位置にいる（ファミリービジネス学会、2016：91）。変革に関する誤解を正すため、制約を取り外して次世代の自由な発想を促すことは極めて有益である。

こうした制約排除による受講者の変化は、下記のように著しい。

「後継者による経営は、自分が思っていたよりもずっと自由なものだ・・・会社を継ぐという選択肢に対する関心は、起業することへの関心と同等、あるいはそれ以上の割合を占めるまでに至っている」、「自分の考え方がとても大きく変わった・・・一回一回の授業で、確実に自分自身成長することができた」。

第3の特徴は、同じ課題に直面する学生達が仲間意識をもてるようにした場の設計である。受講者は、親をはじめとする周囲から後継者候補と期待され、「聞き相手を必要としている・・・心を開いて相談できる相手がいるか」が示すように、ファミリービジネスの家に生まれた者として共通の多くの悩みや疑問を抱えている。しかし、相談相手がいない孤独な存在であり、自

らの悩みが多くの後継者候補と同じである事は知らない。

「同じ環境で育った学生たちと話す」ことに魅力を感じてゼミに入り、「同じ境遇の仲間と知り合えた・・・感謝」し、仲間の輪を広げ孤独から脱出し、自らの悩みや疑問が仲間と共通である事を発見する。また、ファミリービジネスに関心を持ちながら、深く知る機会も親世代との深い意思疎通もないまま今に至り、「継いで欲しいと親から言われていない人が殆どだった。しかし、「ゼミ終了時には“ファミリービジネスを継ぐことも人生の選択肢になった”という学生はほぼ全員です」（主任講師）と大きな変化が生まれている。

受講者はファミリービジネスの家に生まれ、現経営者を親としており、自らとファミリービジネスの関係、そして現経営者である親との関係は重要な関心事の一つである。ただし、その関心度は、「親を尊敬している」から「軽蔑している」まで温度差が大きい。また、親子間コミュニケーションについても、普段から何でも話す関係から、それほどでもない関係まで多様である。

約4か月の多様な仲間との接触を通じ、自らを客観視する機会を得て、他の仲間をファミリービジネスの家に生まれた者としてのロールモデルとする受講者も生まれ、他の受講者の発言や親世代との関係に触れているレポートも散見される。

以上、後継者ゼミの3つの特徴があいまって、受講前後における受講者の顕著な変化が生じ、ファミリービジネス、自己の将来、経営（者）

9 ファミリービジネスが大部分を占める100年以上続く企業においても、「現在の事業が創業時と同じ比率は19%に過ぎない」（横澤、2000：53）。

について、いずれも受動から能動へ大幅な前進を示している。また並行して、親との会話についても「話すようになった」「真剣に向き合いたい」など能動的变化が多い。ファミリービジネス調査を契機として親・祖父などと話す機会並びにファミリービジネスを知る機会を得たことへの感謝が高まると共に、ファミリービジネスについて今迄知る機会がなかった、ここまで深い話をすることがなかった事に気づき、親を再評価し、じっくり向き合いたいなどの文言が最終レポートに並ぶ。

3) ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けて

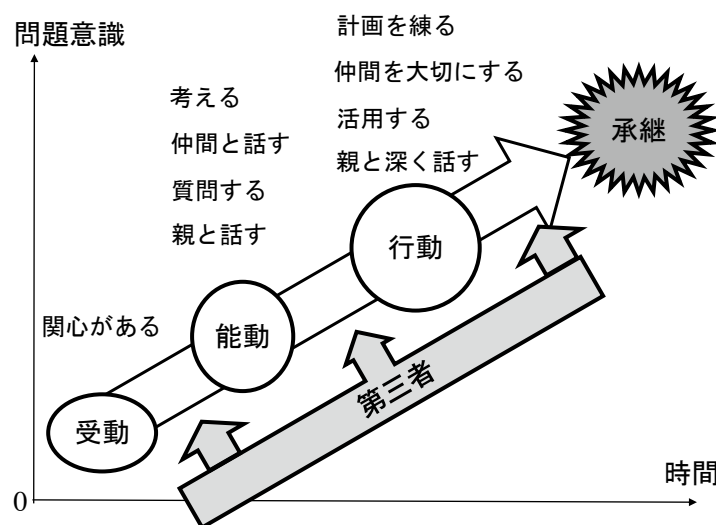
以上、「後継者ゼミ」受講者の分析を通して、本論は次世代の若者が早期にファミリービジネスを知るとファミリービジネス並びに親世代の積極的評価が生まれ、親族内承継を復活する有効性を確認してきた。一方、ファミリービジネス並びに親世代を知る重要な手段である世代

間コミュニケーションを実態分析し、両世代間でファミリービジネスの沿革、将来展望そして最も重要な事業承継に関する真摯な会話が少ないことを指摘した。

図表13は、これらをモデル化したものである。すなわち、次世代のファミリービジネスに対する問題意識が「受動」から「能動」そして「行動」レベルへと高まるにつれて、事業承継を自らのキャリア選択肢に加える方向へと進む（各レベルの説明は図表13参照）。親とのコミュニケーションは、ファミリービジネスへの問題意識が一定レベルに達すると生まれ、それを契機としてファミリービジネスへの問題意識が大きく高まる。次世代の問題意識を高め、親とのコミュニケーションを実現する全プロセスを通じて、第三者の果たす仲介機能は大きい。

アイデンティティ確立や個別化が進む中、親子間コミュニケーションで父親が担う役割が重要になってくると示唆される（小野島, 2016）。中学、高校へと高学年化するにつれ、親子間コ

図表13 事業承継に向けた行動モデル



出所：後藤（2019）

コミュニケーションが複雑化し親子間での葛藤が生じやすくなる一方、『子供・若者白書（旧青少年白書）平成27年版』によれば、父親との会話する時間は母親の場合の4割で、父親との接触不足が懸念される。

親子間コミュニケーションの改善は、一義的には家族間の課題ではあるが、既に述べたように家族だけでは改善に限度がある。義務教育から始まる学校教育に期待したいところであるが、学校教育ではファミリービジネスの尊さを教える授業の少なさが危惧される。精神分析家の小此木（1983）は、「今や先進諸国の社会では、健全な核家族が解体の道をたどっている」と述べている。わが国における家族解体は、こうした先進諸国同様の核家族化と戦後に公布された憲法および民法における家族制度の変質を併せて論じる必要があろう。

本論が取り上げた後継者ゼミの成功は、公的な場を設定して第三者の介入を通じ、可能な限り制約を取り外せば、ファミリービジネスへの認識と関心を高める可能性が十分ある事実を示している。義務教育から始まる各種教育プログラムにおいて制約条件はあるものの、当該ゼミに学んで可能な限りの方法と機会を駆使した円滑な親族内事業承継への前進が求められる。並行して、家庭内においてもファミリービジネスへの関心を高めるためのあらゆる努力と試みが求められるのは言うまでもない。

経営者ゼミの主任講師は、「子どものほうを刺激するほうが、結果的に親世代に好影響を与えます」と述べている。家庭内コミュニケーションも、まず次世代のファミリービジネスへの関心を高め、親世代への接触を主導し、そうし

た次世代の変化と熱意が親世代側の変化を触発するというプロセスが現実的かも知れない。親族内承継とファミリービジネス概念の復権こそ、直面する事業承継の危機を克服する根本に据えなければならない。今こそ、事業承継の原点に立ち戻り、親族内承継の重要性並びに親族外承継に対する優越性（後藤，2015）を踏まえた施策が吃緊に求められる。

結語にかえて

2008年8月29日付の日本経済新聞「経済教室」欄に、筆者の拙文が本論とほぼ同じ見出しで掲載された。副題を「ファミリービジネスは“時代遅れか”」と付したのは、当時の日本におけるファミリービジネスは前近代的という否定的な見方が主流だったからで、それに対する反発であり、異端の意見の表明であった。

あれから既に12年が経過したが、時代は変化したであろうか。ファミリービジネスに対する評価が必ずしも否定的ではなくなったのは事実である。また、ファミリービジネス学会が2009年、そしてファミリービジネスアドバイザー協会が2012年に発足した。特に后者は日本経済の根幹をなすファミリービジネスの永続的発展支援を通じ、地域社会の発展に寄与することを目的として設立され、既に100名を超えるファミリービジネスアドバイザーを生み出している。弁護士や会計士などの専門家が経営、心理学など多面的な知識を習得するだけでなく、信頼されるファミリービジネス専門家ネットワークの核として成長しており、着実かつ大きな前進と評価できよう。

やや楽観的かも知れないが、敢えて予言すれ

ば、我が国におけるファミリービジネスの位置付けは、今後10年以内に劇的な変貌を遂げるであろう。この予言も、実は一定の根拠に根ざしている。それは約30年前の米国である。

「1986年6月、米国のニューヨークタイムス紙が「ファミリービジネスの再発見」と題する大きな記事を掲載した。その書き出しは「米国経済の問題点及びその解決策をめぐる10年来の議論が、ファミリービジネスという驚くべき成功モデルを生み出した」で始まっている。米国経済を復活させるために必要な経営手法と経営価値観を体現する存在として、ファミリービジネスが再発見されたという。その特長を製品の高い品質、従業員の重視、長期的視点と指摘したうえで、「これらはまさに日本が培ってきた一方、米国が無視してきた大切な価値観ではなかったか」と鋭く指摘している」（後藤，2012）。

1980年代の米国がファミリービジネスを新しい経営モデルとして再発見したという指摘は、1991年以降のバブル経済崩壊後、長い経済不振に直面してきた日本に対する深長な問題提起でもある。従来の規模拡大と株主利益最大化

を眼目とした大企業の経営が変調を来とし、大きな蹉跌を重ねる中で、それに代わる新しい経営モデルの探求は、まさに1980年代の米国にとって喫緊の課題であった。

筆者の眼前には、今日の日本が1986年の米国と二重写しになって存在する。1991年のバブル経済崩壊以来、我が国はアングロサクソン型の経営論に揺さぶられつつ、新しい経営形態を模索し、苦悩してきた。米国は、1986年にファミリービジネスを新しい経営モデルとして再発見し、そこから再起してきた。いずれ日本もファミリービジネスを再発見するに違いない¹⁰。

国際的にも、ファミリービジネス研究は米国・欧州など先進諸国において、今や経営学的主要分野の一つを占めるに至っている。また、経営学の主流に位置づけられる学術誌で2001年頃から当分野の論文掲載が増え、ベンチャービジネス分野の主な学術誌でも2003年に特集が組まれてきた。わが国におけるファミリービジネス研究の本格的な立ち上がり、そして何よりもファミリービジネスの一層の発展を強く祈念して本稿を閉じたい。

10 実は「株主価値経営」も、米国では1980年代中葉から重視され始め、その後、国内へも大きな影響が押し寄せた。しかし、既に2019年にラウンド・テーブル（米国大企業経営者の団体）がステークホルダー重視への復帰を宣言しており、その行き過ぎた導入には、国内でも揺り戻しが今後予想される。この是正にもファミリービジネスの視点が重要な役割を担う旨をここでは指摘するにとどめ、詳細の説明は別の機会に譲りたい。

【参考文献】

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) Founding - family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22 (3), 199-215.
- Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.
- Goto, T. (2016) Family Firms' Transformation to Non-family Firms During 1920's-2015. *Journal of Japanese Management*, 1 (1), 44-59.
- Ward, J. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. Jossey-Bass.
- FBH (ファミリービジネス白書企画編集委員会) (2016) 『ファミリービジネス白書 2015年版 100年経営を目指して』 同友館.
- FBH (ファミリービジネス白書企画編集委員会) (2018) 『ファミリービジネス白書 2018年版 100年経営とガバナンス』 白桃書房.
- 岡崎哲二 (2011) 「関東大震災と産業復興—自然災害と産業の空間分 布変化」 *RIETI BBL セミナー 700回* <https://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/11051201.html>
- 小此木啓吾 (1983) 『家庭のない家族の時代』 ABC 出版.
- 小野島萌 (2016) 「青年期の親子間コミュニケーションのあり方：青年の発達と Olson の円環モデルの視点から」 『お茶の水女子大学心理臨床相談センター 紀要』 18, 37-45.
- 後藤俊夫 (2006) 「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」 『実践経営』 43, 200-215.
- 後藤俊夫 (2008) 「ファミリービジネスは “時代遅れか” 同族企業こそ経営の主流」 日本経済新聞. 2008年 8月29日.
- 後藤俊夫編著 (2012) 『ファミリービジネス：知られざる実力と可能性』 白桃書房.
- 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継：所有権承継を中心に」 『事業承継』 4, 50-63.
- 後藤俊夫 (2016) 「事業承継における創業家影響力の推移：重力と抗力の考察」 『事業承継』 5, 36-49.
- 後藤俊夫 (2017) 『長寿企業のリスクマネジメント ～生き残るためのDNA～』 第一法規.
- 後藤俊夫 (2018) 「家業について知る機会を」 『日経グローバル』 353, 44-45.
- 後藤俊夫 (2019) 「事業承継と世代間コミュニケーション」 『事業承継』 8, 137-153.
- 中小企業庁編 (2004) 『中小企業白書2004年版』 ぎょうせい.
- 中小企業庁編 (2014) 『事業承継等に関する現状と課題について』
- 東洋経済新報社 (2015) 『会社四季報 未上場版』
- 内閣府 『子供・若者白書 平成27年版』
- 永井 徹 (1994). 対人恐怖の心理 —対人関係の悩みの分析— サイエンス社.
- ファミリービジネス学会 (編) 奥村昭博・加護野忠男 編著 (2016) 『日本のファミリービジネスその永続性を探る』 中央経済社.
- 横澤利昌編著 (2000) 『老舗企業の研究：100年企業に学ぶ伝統と革新』 生産性出版.
- 米村千代 (1999) 『「家」の存続戦略：歴史社会学的考察』 勁草書房.