

海外における中小企業の事業承継

—経営研究における文献のレビュー—

関 智 宏
(同志社大学)
(商学部教授)



< 要 旨 >

本研究では、世界における中小企業の事業承継についてどのようなことが議論されているかを知るために、経営研究の国際ジャーナルに掲載された論文をレビューし、その内容を紹介することを目的としていた。そこで、ある方法によって導出した34本の論文を手がかりとしながら、対象となった地域や国ごとにその内容を紹介するとともに、地域や国別、また議論された内容や研究方法について、その特徴をまとめた。

地域別に整理すると、論文の数は、北アメリカが8本、ヨーロッパが6本、アジアが7本、アフリカが4本、その他として南アメリカが2本、中東が2本、オセアニアが1本であった（国際比較は4本）。地域別にみたところ、北アメリカ、ヨーロッパ、アジアをとりあげた論文が多く、地域別に偏りがあることが明らかとなった。また重要な点は、欧米やアジアといっても、とりあげる国や地域にはばらつきがあり限定的であったことである。さらに国際比較については、論文は4本しかなく非常に少ないばかりか、対象となっている国や地域は限定的であった。

内容については、後継者を決めるための戦略や承継計画、さらに事業承継をめぐる成功要因や課題、承継プロセスについてとりあげたものが比較的多いことが明らかとなった。また、それ以外の内容は多様であり、後継（候補）者の能力や世代、承継時の利害関係者（家族など）との関連、世代間のコミュニケーション、承継後の組織改革、財政危機時における承継問題など多様なテーマについて議論されていた。さらに、地域ならびに国に特有の事象との関連について議論されているが、対象となる地域や国は限定的であった。

研究方法について、全体的にみたところ、地域や国別、あるいは国際比較など対象とする地域や国を問わず、ケース・スタディが圧倒的に多いことが明らかとなった。質問票調査による実証分析は、ある一定数の論文で確認することができるものの、インタビュー調査もまた一定数の論文でみられることから、事業承継をめぐる分析枠組や仮説を構築する段階であり、仮説検証という観点からすると、研究の余地が未だ多く残されていることが明らかである。

目次

1. はじめに	(5) その他（南アメリカ、中東、オセアニア）
2. 方法	【南アメリカ】
3. 地域別にみた中小企業の事業承継	【中東】
3-1. 地域・国ごと	【オセアニア】
(1) 北アメリカ	3-2. 国際比較
(2) ヨーロッパ	4. ディスカッション
(3) アジア	5. 小結
(4) アフリカ	

1. はじめに

企業が長期にわたって存続していくためには、手がける事業を継続させていくことが必要になる。この際の大きな課題の1つが、事業をいかに承継させるかという事業承継（business succession）である。

日本では、高度経済成長期に多くの企業が誕生したが、団塊の世代が一線を退く時期を迎えた2000年代に入って承継問題が顕在化し始め、さらにこれに少子化の影響も重なり、その問題はますます深刻化することになった。特に圧倒的な数を誇る中小企業においては、事業承継の対策の立ち遅れが、企業の存続を危うくする場合がある。そのため日本政府は、中小企業対策の一環として、企業の事業を円滑に承継させていくための法制度の整備を進めることとなった。しかし事業承継問題は、必ずしも法制度の整備だけで解決されるものではない。日本においては特に小規模企業を中心に廃業が後を絶たず、企業数は減少の推移をたどっている。円滑な事業承継がどのようなかたちで実現されるのかについては、未だ解明されていない諸点がある。

中小企業の事業承継問題は、日本だけでなく、韓国や中国、また台湾などといった、東アジア諸国・地域でも同様に生じつつある（竇・河口・洪, 2023）。日本で唯一の中小企業を取り扱う専門学会である日本中小企業学会では、2023年度の国際交流セッションにおいて、中小企業のなかでも家族経営の企業（家族企業）の事業承継をとりあげ、おもに日本と韓国の実態や課題を明らかにすべく、これらをめぐって筆者を中心に議論を繰り広げたところである（関, 2024a）。

本誌の本号では、次号とともに、事業承継を特集している。そこでは、日本に加え、韓国や中国などの事業承継をめぐる実態や課題を取り扱う。日本を含めた東アジア諸国や地域における中小企業の事業承継をめぐる実態や課題などについては、本特集でその詳細を知ることができるであろう。しかし中小企業の事業承継問題が日本だけの問題でないことと同様に、東アジア諸国・地域だけの問題でもない。しかしながら、東アジア諸国・地域を含む、日本以外の海外の中小企業における事業承継をめぐる、その実態や課題がどのようになっているのかについて、なかなか知る機会がない。そのことを

知る1つの手がかりは、国際ジャーナルに掲載された諸研究であろう。周知のように、国際ジャーナルにおいては、世界各国の大学など研究機関に属するさまざまな国籍の研究者により、さまざまな地域の実態を踏まえた（なかには概説的な）諸成果が所収されている。

中小企業の事業承継問題にもっとも関連が深いと考えられる家族企業（Family Firm）ないしファミリービジネス（Family Business）をめぐっては、1988年にその専門ジャーナルとしてFamily Business Reviewが刊行された¹。また2004年には、アントレプレナーシップ研究の領域のトップジャーナルの1つである、Entrepreneurship Theory and Practice（第28巻第4号）において、家族企業やファミリービジネスに関する特集が組まれた。その特集の巻頭言を著したSteierらによれば、アントレプレナーシップにあふれた小さなスタートアップから、マルチビジネスや多国籍の大企業に至るまで、多くの組織には家族的な側面が見られるものの、その研究が不十分であることを指摘している。そして、企業を組織化するための家族ベースのアプローチが、どのような偶発的な状況や文脈において、利点や欠点をもたらすかについての理解を深めることの必要性を主張している（Steier et al., 2004）。

このように国際ジャーナルでは、家族企業と

非家族企業との違いを解明しようという動きが比較的多くみられる²。しかしながら、中小企業における事業承継についてはその研究の概要が必ずしも明らかではない。そこで本研究では、国際ジャーナルのなかでも、事業承継問題が経営をめぐるトピックであると考えことから経営研究のそれに絞り、中小企業の事業承継にかかる諸研究をレビューする。そして国際ジャーナルに掲載された諸研究を紐解くことで、世界の事業承継にかかる実態や課題をまとめていく。

2. 方法

本研究においてレビューの対象とする文献を収集するにあたって、Elsevier社の分析ツールであるScopusのプラットフォームを活用した³。Scopusでは、いくつかのキーワードを入力して文献を検索する。一般的に事業承継は、英語では、business succession、また中小企業は、small and medium sized enterprises (SMEs)であるが、ここでは中小企業の事業承継を体現するものとして、business、succession、small、managementの4つとした⁴。これら4つをトピックのキーワードとし、いずれかを含む文献を検索した⁵。なお検索は、2024年1月22日におこなった。

Scopusでは、いくつかの条件を指定することで検索結果を絞り込むことができる。そこで、

1 <https://journals.sagepub.com/home/fbr> (2024年2月20日閲覧)

2 たとえばFamily Business Reviewでは、1994年にFiegenerらが、家族企業における後継者の育成にあたって、より個人的で人間関係中心のアプローチを好むが、非家族企業は形式的で課題中心の育成を好むことを指摘している（Fiegener et al., 1994）。また観光ビジネス研究のジャーナルにおいては、Hallakらが、起業を促す自己効力感（ESE：entrepreneurial self-efficacy）と企業業績との関係が、家族企業と非家族企業との間でどのような違いがみられるかを検討している（Hallak et al., 2014）。

3 <https://www.elsevier.com/ja-jp/products/scopus> (2024年2月20日閲覧)

4 中小企業をSMEsとしなかったのは、中小規模の事業の承継ということから、small businessでもその内容をカバーすることができたことと、mediumが含まれることで選定される文献がより広がることを避けようとしたためである。

5 一般的に事業承継は、英語では、business successionであり、このように2語以上をつなげて1つの単語として検索することもできる。しかしながら、そのようにして検索したところ、文献がほとんど抽出されなかったことから、本研究では、上述の4つのキーワードいずれかを含む文献とした。

Scopus内の分野を、経営および会計の領域を意味するBusiness, Management and Accountingとした。さらに文献タイプをArticle、すなわち論文とした。レビューの対象には、たとえば書籍に所収された文献なども含めることがあるが、論文に限定したのは、「検証済みの知識」としてのジャーナル論文としたためである(Podsakoff et al. 2003)。また、本文言語をEnglish (英語)とした。これらの諸条件を付して、Scopusを使って論文を検索した結果、57本の論文が抽出された。

これら57本の論文を、以下の方法でさらに選定した。まず、これら57本のうち、2本が重複していたため、レビュー対象からまず除外した。そして、論文にはそれぞれ要約があるため、それを熟読し、中小企業の事業承継とは関連がないと最終的に判断した7本、また中小企業の事業承継とは関連しているが海外の実態を把握することができない、たとえば特集論文や文献レビュー、さらに概念的なもの5本、原本が入手できないために内容を確認することができないもの8本、をそれぞれ除外した。また、本研究では日本以外の海外における中小企業の事業承継を検討の対象とすることから、日本の中小企業の事業承継をとりあげたもの1本を除外した。⁶

以上の選定を踏まえ、本研究で検討対象とする論文は34本となった。これらの刊行年、引用数⁷、またジャーナルの特徴を示したものが、表1である。まず、論文の刊行年について

みていく。もっとも刊行年が古いもので1991年から最新の2023年までとなっている。10年ごとにみると、1990年代が3本、2000年代が3本、2010年代が19本、そして2020年代が9本となっている。2020年代は2020年から2023年までの4年間にすぎないが、2010年代の約半数に上っていることがわかる。2010年代以降、中小企業の事業承継に関する論文が多く刊行されるとも言える。次に、論文の引用数についてみていく。本研究で検討対象とする論文を引用数順に整理し、引用数が10以上のものをまとめたものが、表2である。もっとも多く引用されている論文は、Corbetta and Montemerlo (1999)であり引用数は112、またその次点が、Cadieux (2007)であり引用数は90となっている。どちらも所収されたジャーナルが、Family Business Reviewであり、ジャーナルの影響力が強いことがわかる。引用数が10以上では、4つの論文がJournal of Family Business Managementに所収されている。また、中小企業経営関連のジャーナルとして著名なJournal of Small Business Management、International Small Business Journal、Journal of Small Business and Enterprise Developmentにも論文が所収されていることがわかる。またJournal of Management DevelopmentやManagement Decisionといった経営研究のジャーナルにも論文が所収されており、中小企業経営関連のジャーナルと比べてその引用数は比較的多いこともわかる。

6 日本についてとりあげたものとして、Kamei and Dana (2012)がある。KameiとDanaは、日本における中小企業の後継者難をめぐる諸制度について、2008年に制定された中小企業承継円滑化法に基づく中小企業株式承継税制の改正が、1つの改革になることを、ある事例から指摘している (Kamei and Dana, 2012)。なお本研究で導出した論文のなかで、日本についてとりあげたものは、この論文のみであった。

7 ここでいう引用数とは、Scopus内に所収された文献のなかでの引用数である。

表1 本研究で検討対象とする論文一覧（論文著者名のアルファベット順）

論文	引用数	ジャーナル
Ahmad and Yaseen (2018)	16	Journal of Family Business Management
Alhatabat (2023)	0	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
Anderson and Swanson (2015)	0	Journal of the International Academy for Case Studies
Ayoola et al. (2023)	0	WSEAS Transactions on Business and Economics
Brito et al. (2021)	0	Revista de Contabilidade e Organizacoes
Cadieux (2007)	90	Family Business Review
Casimiro and José Chambel (2014)	5	Management Research
Cater (2012)	5	Journal of Family Business Management
Chalhoub (2011)	5	Journal of Small Business and Entrepreneurship
Chalus-Sauvannet et al. (2016)	37	Journal of Small Business Management
Chung and Yuen (2003)	42	Management Decision
Clifford et al. (1991)	18	International Small Business Journal
Corbetta and Montemerlo (1999)	112	Family Business Review
Edobor et al. (2021)	1	International Food and Agribusiness Management Review
Heryjanto et al. (2020)	1	International Journal of Supply Chain Management
Leiß and Zehrer (2018)	32	Journal of Family Business Management
Leotta et al. (2017)	21	Qualitative Research in Accounting and Management
Lussier and Sonfield (2015)	35	Journal of Small Business and Enterprise Development
Meeks and Knotts (2015)	0	Journal of the International Academy for Case Studies
Memili et al. (2013)	36	Journal of Family Business Management
Minialai and Hirigoyen (2014)	0	Emerald Emerging Markets Case Studies
Mokhber et al. (2017)	53	Journal of Management Development
Monti and Salvemini (2014)	5	Management Decision
Nigri and Di Stefano (2021)	2	Humanistic Management Journal
Patel et al. (2019)	1	Prabandhan: Indian Journal of Management
Perdomo and Puertas (2013)	0	Emerald Emerging Markets Case Studies
Pöschl and Freiling (2020)	8	International Journal of Information Systems and Project Management
Sims (1992)	4	Harvard Business Review
Spraggon et al. (2012)	8	Asian Journal of Management Cases
Sund and Bjuggren (2012)	4	European Journal of Law and Economics
Tang and Hussin (2020)	11	Journal of Family Business Management
Tien et al. (2020)	1	International Journal of Entrepreneurship
Van Der Merwe (2009)	3	South African Journal of Business Management
Van Der Merwe (2011)	3	South African Journal of Business Management

出所：筆者作成

表2 本研究で検討対象とする論文一覧（引用数順※引用数10以上）

論文	引用数	ジャーナル
Corbetta and Montemerlo (1999)	112	Family Business Review
Cadieux (2007)	90	Family Business Review
Mokhber et al. (2017)	53	Journal of Management Development
Chung and Yuen (2003)	42	Management Decision
Chalus-Sauvannet et al. (2016)	37	Journal of Small Business Management
Memili et al. (2013)	36	Journal of Family Business Management
Lussier and Sonfield (2015)	35	Journal of Small Business and Enterprise Development
Leiß and Zehrer (2018)	32	Journal of Family Business Management
Leotta et al. (2017)	21	Qualitative Research in Accounting and Management
Clifford et al. (1991)	18	International Small Business Journal
Ahmad and Yaseen (2018)	16	Journal of Family Business Management
Tang and Hussin (2020)	11	Journal of Family Business Management

出所：筆者作成

3. 地域別にみた中小企業の事業承継

3-1. 地域・国ごと

検討対象とする論文について、そのなかでとりあげている地域ごとに区分し、それぞれでどのようなことが議論されているかを紹介する。なおここでの地域別区分は、北アメリカ、ヨーロッパ、アジア、アフリカ、その他、の5つである。以下では30本の論文を紹介する。なお残り4本の論文は国際比較を取り扱っており、その内容は後述される。

(1) 北アメリカ

ここでは、北アメリカを対象とした8本の論文を紹介する (Anderson and Swanson, 2015; Cadieux, 2007; Cater, 2012; Edobor et al., 2021; Meeks and Knotts, 2015; Memili et al., 2013; Monti and Salvemini, 2014; Sims, 1992)。北アメリカのなかでは、アメリカ合衆国とカナダがとりあげられている。

アメリカ合衆国についてとりあげたものとして、Anderson and Swanson (2015)、Cater (2012)、Edobor et al. (2021)、Meeks and Knotts (2015)、Memili et al. (2013)、Monti and Salvemini (2014)、Sims (1992)、がある。

Sims (1992) は、特殊金属を供給するグローブ・メタルギカル社のケース・スタディをおこなっている。Simsは、この会社は、総合品質以外にも多くの魅力があり、1980年代に、倒産寸前のさびれたベルト地帯から、ハイテクと高品質の業界リーダーへと変貌を遂げたことを紹介している。この会社の改革を先導

したのは、最高経営責任者のアーデン・C・シムズであった。シムズが1984年に入社した当時、新しい経営手法の経験はなかったが、1985年にトータル・クオリティのセミナーに参加し、会社の品質プログラムへの道を開き、経営陣主導のレバレッジド・バイアウトによる株式非公開化、フレキシブル・ワーク・チームの採用などをおこない、フレキシブルな作業チームの力を発見することに成功したことを指摘している (Sims, 1992)。

Cater (2012) は、現職の経営者と承継する後継者との双方について論じている。Caterは、家族企業における事業承継の成功には、ビジネスサイドの成功要因として、マーチャンダイジングスキル、顧客ニーズへの対応力、利益率の高い売上、設備への再投資などが、さらにファミリー・サイドの成功要因として、ファミリー・メンバー間の調和、現職リーダーの承継への意欲、現職リーダーの経済的な忍耐や犠牲、後継者の堅実な教育、次世代の指導、意欲と能力のある後継者などがあげられることを指摘している (Cater, 2012)。

Memili et al. (2013) は、家族企業において、経営者の家族の関与の程度が経営者にどのような影響を及ぼすかを検討している。Memiliらは、2,019社の小規模の家族企業に対する質問票調査をおこない、家族の影響力・支配力、および家族内・世代間承継の意図は、インセンティブの使用傾向と負の関係にあることを指摘している。また、同族経営と所有権の相互作用効果はインセンティブ使用傾向を低下させること、すなわち、インセンティ

ブが潜在的な経済的利益をもたらすにもかかわらず、家族の関与がインセンティブを非家族経営者に提供する確率を低下させることを指摘している (Memili et al., 2013)。

Monti and Salvemini (2014) は、起業家の意思決定プロセスと、それが企業戦略の進化にどのような影響を与えるかを探求している。MontiとSalveminiは、自社ワインの生産・販売から、2つのレストランの開業、文化・芸術プロジェクトの推進に至るセレット家のケース・スタディをおこない、セレット家のビジネスの進化と多様化を紹介するとともに、創業者のアイデンティティや個人的な関係といった非経済的な要因が、新規事業の選択や提携の形成がどのようにおこなわれるかを明らかにしている。また2代目も入社しており、非経済的な要因が事業承継プロセスに影響することを浮き彫りにしている (Monti and Salvemini, 2014)。

Anderson and Swanson (2015) は、2名の起業家が建築事業のパートナーシップにより創業したRoofs of distinctionのケース・スタディをおこなっている。起業家の1人であるロッドが、いずれ権限を譲ることを狙ってトムを採用したが、ロッドは残念ながら将来についての計画がまとまる前に他界してしまった。AndersonとSwansonは、このケースを通じて、ロッドが他界した後にトムが直面する課題と、彼が今後どのようにするべきかを検討するきっかけを提供している (Anderson and Swanson, 2015)。

Meeks and Knotts (2015) は、W2 Systems社という商業用途のカスタム水処理シス

テムを設計・販売する家族経営の企業を創業した起業家のケース・スタディをおこなっている。この起業家の父親は会社経営をしていたが、息子である起業家は、高校時代に家でアルバイトをしていたものの、父親の会社に入るつもりはなく、自らの遺産を築く道を選び、W2 systems社を創業した。しかし父親の急病に直面した際に、家族への義務と家業以外のキャリアを追求したいという野心のバランスを取ろうとしたが、最終的には、まったく想定もしなかったことであるが、父親の会社を引き継いだ。MeeksとKnottsは、当初想定していなかった事業承継の過程における戦略立案とビジョン開発、家族との権力と所有権の再配分などについて検討している (Meeks and Knotts, 2015)。

Edobor et al. (2021) は、中小規模の家族企業の後継者への承継計画をとりあげ、特に承継計画における2つの重要な側面、すなわち、事業所有権を同族内に維持するという意思決定と、同族事業の移転準備性について検討している。Edoborらは、アメリカ中西部の中小規模の農家と非農家のデータを用いて、これら2つの構成要素の潜在的な相関関係を評価している。すなわち、全体では、日常経営に関与する世代数、経営権を委譲する上級経営者の準備、経営者の経験が、事業を家族内で継続する意思決定の良好な相関関係であること、また農家では、事業が成功しているという認識と、事業を家族内で継続するという決定との間に、ある程度の相関関係があること、などを明らかにしている (Edobor et al., 2021)。

カナダについてとりあげたものとして、Cadieux (2007) ⁸がある。Cadieuxは、承継プロセスの最後の2つの段階である共同経営フェーズと撤退フェーズに焦点を当て、第一次世代交代を成功裏に終えた5つの中小規模の家族企業のケース・スタディから、後継者就任時および就任後の先代経営者の役割の類型を提示している (Cadieux, 2007)。

(2) ヨーロッパ

ここでは、ヨーロッパを対象とした6本の論文を紹介する (Alhatabat, 2023; Casimiro and José Chambel, 2014; Leiß and Zehrer, 2018; Leotta et al., 2017; Nigri and Di Stefano, 2021; Sund and Bjuggren, 2012)。ヨーロッパのなかでも、イタリア、ドイツ、ポルトガル、オーストリア、スウェーデンがとりあげられている。

イタリアについてとりあげたものとして、Leotta et al. (2017) およびNigri and Di Stefano (2021) がある。Leottaらは、ソーラー・シェーディング・システムを製造する小規模の家族企業のケース・スタディから、後継者のリーダーシップの構築が、現実の4つの次元 (事実、可能性、価値観、コミュニケーション) の統合からどのように導き出されるかを検討したところ、このような統合は、新しい会計情報システムの導入と原価報告によって促進されたことを指摘している (Leotta et al., 2017)。また、Nigriと

Di Stefanoは、イタリアにおける家族企業が継続性を確保するために、継続にかかるプロセスがどのようにおこなわれるかに焦点を当て、譲渡に関する法的手段のなかでも信託 (trust) と家族契約 (family pact: patto di famiglia) ⁹が譲渡に関する有効な法的手段となっていることを指摘している (Nigri and Di Stefano, 2021)。

ドイツについてとりあげたものとして、Alhatabat (2023) がある。Alhatabatは、財政が不安定な時代における小規模の家族企業の後継者のケース・スタディを通じて、スキルを有した管理職の後継者を決定しようとする際に生じる葛藤を明らかにしている (Alhatabat, 2023)。

ポルトガルについてとりあげたものとして、Casimiro and José Chambel (2014) がある。CasimiroとJosé Chambelは、家族企業における文化パターンを実証的に特定している。具体的には、6社のケース・スタディを通じて、父権的、自由放任的、参加型という文化パターンを実証的に特定した。また、世代以外にも、家族企業内で文化パターンが出現する根源となる要因、すなわち、創業者が経営する企業では創業者の年齢や学歴、また人事技術者の存在を、また二代目が経営する企業では創業者の存在を特定している (Casimiro and José Chambel, 2014)。

オーストリアについてとりあげたものとして、

8 Ibrahim et al. (2004) もカナダについてとりあげている。Ibrahimらは、家族企業の後継者に不可欠と考えられる資質を探り、後継者の資質とスキルを高めるために教育と訓練が果たしうる重要な役割について議論しており、後継者の選定プロセスに関する効果的な人材戦略には、後継者のリーダーとしての能力、後継者の経営スキルと能力、そして後継者がファミリービジネスを引き継ぎ、リーダーとしての役割を担うことへの意欲とコミットメント、の3つの要素が重要であることを指摘している (Ibrahim et al., 2004)。しかし本文を入手することができなかったため、本研究の考察対象から除外している。

9 Nigri and Di Stefano (2021) によれば、家族契約とは、2006年にイタリアで導入された世代交代を支援するための法的契約の一種であり、この契約により、企業家は、会社の全部または一部とその所有権または株式を1人または複数の相続人に譲渡することになるという (Nigri and Di Stefano, 2021, p.63)。

Leiß and Zehrer (2018) がある。Leiß と Zehrer は、先代と後継者の世代間コミュニケーションが企業家の一族とファミリービジネスにどのような影響を与えるかを明らかにするために、先代経営者と後継者を対象とした10回のナラティブ・インタビューをおこなっている。そして、継続と変化、関連性と自律性の間で変化する4つのコミュニケーション・タイプを理論的概念として導出するだけでなく、コミュニケーション能力と反射的能力の向上が、家族企業が葛藤に対処し、自己効力感を強化するのに役立つ重要な要因の1つであることを明らかにしている (Leiß and Zehrer, 2018)。

スウェーデンについてとりあげたものとして、Sund and Bjuggren (2012) がある。Sund と Bjuggren は、株式の譲渡可能性を制限するさまざまな条項の長所と短所に関する契約上の分析に焦点を当てている。また、北欧諸国でのみ一般的な、売却後の買取条項が経営に与える影響に焦点を当て、この買取条項が後継者の問題に対してどのようにかかわっているかを検討している (Sund and Bjuggren, 2012)。

(3) アジア

ここでは、アジアを対象とした7本の論文を紹介する (Ahmad and Yaseen, 2018; Chung and Yuen, 2003; Heryjanto et al., 2020; Mokhber et al., 2017; Patel et al., 2019; Tang and Hussin, 2020; Tien et al., 2020)。アジアのなかでも、中国、ベトナム、インドネシア、マレーシア、インド、パキスタン、の6カ国がとりあげられている。

中国についてとりあげたものとして、Chung

and Yuen (2003) がある。Chung と Yuen は、質問票調査を通じて、家族所有の事業において、一世代から次世代への経営承継の継続性をめぐって、二代目経営者が困難に直面するがゆえに、二代目経営者がその能力を高め、情報化時代に対抗するために採用すべきモデルを提案している (Chung and Yuen, 2003)。

ベトナムについてとりあげたものとして、Tien et al. (2020) がある。Tien らは、ベトナムの観光産業におけるファミリービジネスとアントレプレナーシップの問題 (後継者問題や持続可能な発展など) を分析するための理論的枠組を、68名の企業家に対するインタビュー調査から構築しようとしている (Tien et al., 2020)。

インドネシアについてとりあげたものとして、Heryjanto et al. (2020) がある。Heryjanto らは、サプライチェーン・マネジメントがどのように後継者の成功をもたらすかという観点から、インタビュー調査をおこなっている。そして、サプライチェーン・マネジメントが適切な製品やサービスを最も適切なタイミングで、可能な限り低いコストで適切な顧客に提供するものであるということに触れながら、小規模の家族企業の三代目の成功を導いたことを明らかにしている (Heryjanto et al., 2020)。

マレーシアについてとりあげたものとして、Mokhber et al. (2017) および Tang and Hussin (2020) がある。Mokhber らは、中小企業における承継計画の要因が家族企業の成果に及ぼす影響を明らかにすることを目的とし、マレーシア南部の中小規模の家族企業の後継者50人を対象とした質問票調査をおこなっている。そして、相続人の準備レベル、家族と事業メン

バーの関係という2つの要因が、家族企業の成果にプラスの影響を与えることを明らかにしている (Mokhber et al., 2017)。また、TangとHussinは、マレーシアの華人家族所有の中小船外機マリビジネスにおける後継者の課題をとりあげている。そして、5つのマレーシア系華人の家族企業に対するインタビュー調査をおこない、世代交代はマレーシアの中小規模の華人家族経営企業の存続に影響を及ぼすこと、事業を次世代に引き継ぐという創業者オーナーの意思と願望が承継の必要性を生じさせること、創業者オーナーの動機と目標、家族の状況、事業の性質が承継計画の実行方法を大きく左右すること、そして、生き立ち、期待、義務が次世代の子供たちが家業を引き継ぐという見通しをどのように見るかを左右すること、を明らかにしている (Tang and Hussin, 2020)。

インドについてとりあげたものとして、Patel et al. (2019) がある。Patelらは、承継計画の効果的な活用によって成功裏に成長した中小企業 (ナトラジ・ホテル) のケース・スタディから、次世代のための後継者育成計画や将来予想される課題などを説明している (Patel et al., 2019)。

パキスタンについてとりあげたものとして、Ahmad and Yaseen (2018) がある。AhmadとYaseenは、小規模の家族企業の現経営者が事業承継プロセスに影響を与える要因を検討するために、300を超える小規模の家族企業に対して質問票調査をおこなっている。そして、顧客重視の経営、事業戦略、ガバナンス・ボードがパキスタンの小規模同族企業の後継者プロセスに有意なプラスの影響を与えること、また事業

戦略と顧客重視の経営に対して学歴が負の有意なモデレート効果を示すこと、を明らかにしている (Ahmad and Yaseen, 2018)。

(4) アフリカ

ここでは、アフリカを対象とした4本の論文を紹介する (Ayoola et al., 2023; Minialai and Hirigoyen, 2014; Van Der Merwe, 2009; 2011)。アフリカのなかでも、南アフリカ、モロッコ、ナイジェリアの3カ国がとりあげられている。

南アフリカをとりあげたものとして、Van Der Merwe (2009) ならびに Van Der Merwe (2011) がある。Van Der Merweは、南アフリカの81の家族企業に対する504の質問票調査から、退職後の生活設計、遺言の公正さの認識、相続税、事業承継後の事業の流動性の認識、株式所有権の取得という理論的次元を記述する因子を抽出することで、中小規模の家族企業における相続と退職にかかる承継計画の策定の重要性を浮き彫りにしている (Van Der Merwe, 2009)。また Van Der Merweは、南アフリカの77の家族企業に関連する270の質問票調査から、若い世代の付加価値、若い世代のファミリービジネスへの意欲、若い世代の信頼性が、若い世代の知覚適性に有意な正の影響を与えることを示すことで、中小規模の家族企業において、経営承継後の経営を成功させるためには、若い世代の家族構成員が適任であることを浮き彫りにしている (Van Der Merwe, 2011)。

モロッコについてとりあげたものとして、Minialai and Hirigoyen (2014) があげられる。MinialaiとHirigoyenは、モロッコの実業に

従事する小規模の家族企業（サービス業）のケース・スタディから、事業承継における利害関係者の心理と感情について議論している (Minialai and Hirigoyen, 2014)。具体的には、父権主義的なモロッコ社会のなかで、創業者である父親は息子たちに鉄拳制裁を加えてきたが、外国で教育を受けた息子たちは騙されないと決意する。父親は、日常業務から手を引き、次男に責任の一部を譲りたいと主張し、同時に、末っ子は今の会社の体制になじめず、辞めようとしていることに触れ、感情の扱いが事業承継の成功の鍵であることを示している。

ナイジェリアについてとりあげたものとして、Ayoola et al. (2023) がある。Ayoolaらは、ナイジェリアの6つの地域における400を超える小規模の家族企業に対して質問票調査をおこなない、後継者戦略が家族企業の持続可能性に及ぼす影響を明らかにしている。具体的には、後継者育成戦略としてのメンタリング、トレーニング、ジョブ・ローテーション、コーチング、タレント・マネジメント、インターンシップは、ナイジェリアの同族企業の持続可能性と統計的有意差をもって正の相関関係があることを示している。このことから、ナイジェリアにおけるファミリービジネスの創業者、オーナー、経営者は、引退後あるいは死後もビジネスを持続可能なものにするために、承継計画を策定し、効果的な後継者育成戦略を採用すべきであると提言している。

(5) その他（南アメリカ、中東、オセアニア） 【南アメリカ】

ここでは、南アメリカを対象とした2本の論

文を紹介する (Brito et al., 2021; Perdomo and Puertas, 2013)。南アメリカのなかでも、ブラジルとコロンビアの2カ国がとりあげられている。

ブラジルについてとりあげたものとして、Brito et al. (2021) がある。Britoらは、ブラジル北東部の州都であるナタルで1965年に設立された家族経営の道路旅客輸送会社、ヴィアサン・ノルデステの状況を調べている (Brito et al., 2021)。経営不振と取締役間の戦略的整合性の欠如によって引き起こされた財務危機のなかで、後継者育成計画、世代間の対立、投資決定といったジレンマを中心に描いている。そして会計データに基づく明確な短期・中期財務方針が、企業計画や投資・資金調達の決定を導き、それによって家族間の対立を最小限に抑え、存続と持続可能性を確保することの重要性を示している (Brito et al., 2021)。

コロンビアについてとりあげたものとして、Perdomo and Puertas (2013) がある。PerdomoとPuertasは、コロンビアで50年以上も歴史があるマットレス会社、コルチョネス・エルドラドを経営するゴメス家をめぐるケース・スタディをおこなっている (Perdomo and Puertas, 2013)。オーナーでCEOのグメルシンド・ゴメス氏 (75歳) には承継計画がなかったが、事業の将来を確かなものにしたと考えていた。この状況の緊急性と家族構成の複雑さを考慮し、GMのマーサ・ゴメスは、承継計画を設計するためにコンサルタントを雇った。この計画を作成するために、コンサルタントは、一族内での株式所有権の維持、新しいCEOの一族の下での会社の持続可能性、一族の調和の確

保を考慮しなければならないことを指摘している (Perdomo and Puertas, 2013)。

【中東】

ここでは中東を対象とした2本の論文を紹介する (Chalhoub, 2011; Spraggon et al., 2012)。ここでは中東全域、またアラブ首長国連邦の1カ国がとりあげられている。

中東全域についてとりあげたものとして、Chalhoub (2011) がある。Chalhoubは、中東における中小規模の家族企業を成功に導く、立ち上げから長期的な持続可能性に至るすべてのプロセスを対象とし、その要因を実証している。具体的には、中東における173の事業体から収集したデータをもちいて、その要因を明らかにしている。そのなかで、家族企業における承継計画と株式報酬が業績との関連で有意でないということを明らかにしている。この点をインタビュー調査で調べたところ、後継者は業績以外のいくつかの要素を含む理由で選ばれることを期待していることを指摘している (Chalhoub, 2011)。

またアラブ首長国連邦についてとりあげたものとして、Spraggon et al. (2012) がある。Spraggonらは、アラブ首長国連邦を拠点とする小さな自動車修理サービス会社、ラジャ・ガレージ社の物語を描いたケース・スタディをおこなっている。ここでは、イザット・ラジャの起業の夢から始まり、彼の夢を現実にするまでの道のりを追っている。自動車工場を設立して間もなく、イザットは甥のワリードと一緒に、成功への道のりで生じる壁に立ち向かう。数年後、イザットの一人息子カムランもラジャ・

ガレージ社に入社し、会社が徐々に後退し、破綻の危機に瀕していることを知る。カムランは家業を継ぐことを決意し、父親とアイデアを出し合う。財政危機の影響から最近立ち直りつつあるラジャ・ガレージ社は、創業以来、幾多の困難を乗り越えてきたことを証明してきたが、現在の会社の存続と将来の発展は、家族のメンバーが正しい決断を下せるかどうかにかかっていることを指摘している (Spraggon et al., 2012)。

【オセアニア】

ここでは、オセアニアを対象とした1本の論文を紹介する (Clifford et al., 1991)。オセアニアのなかでも、ニュージーランドの1カ国である。

Cliffordらは、ウェリントンのニュージーランド銀行に勤務する著者の経験に基づくケース・スタディから、家族企業における組織変革の原因としての事業承継の重要性を、自らの再現を通じて確認しようとしている (Clifford et al., 1991)。

3-2. 国際比較

次に検討対象とする論文について、国際比較をおこなっているものについてとりあげ、それぞれでどのようなことが議論されているかを紹介する。以下では4本の論文を紹介する (Chalus-Sauvannet et al., 2016; Corbetta and Montemerlo, 1999; Lussier and Sonfield, 2015; Pöschl and Freiling, 2020)。

Corbetta and Montemerlo (1999) は、イタリアの中小規模の家族企業252社を対象とした

調査結果についてまとめている。ここでは、イタリアにおける中小規模の家族企業の構造と行動を分析し、アメリカのそれらと比較している。具体的には、同族の関与、所有とガバナンスの構造、トップマネジメントチーム、意思決定プロセス、戦略目標、後継者に関して比較をおこなっている (Corbetta and Montemerlo, 1999)。

Lussier and Sonfield (2015) は、アルゼンチン、クロアチア、エジプト、フランス、コソボ、クウェート、セルビア、アメリカの8カ国における、それぞれの零細企業（従業員0～9人）と小規模企業（従業員10～49人）を、12の重要な経営特性に関して比較することを目的としている。そこで、小規模企業は零細企業よりも、非同族経営者を雇用する傾向が高いこと、承継計画の策定に取り組む傾向が高いこと、外部アドバイザーのサービスを利用する傾向が高いこと、高度な財務管理手法を活用する傾向が高いこと、より形式的な経営スタイルをとること、しかし創業者の影響力は「零細」企業でより大きいこと、の6つについての統計的な有意差を明らかにしている (Lussier and Sonfield, 2015)。

Chalus-Sauvannet et al. (2016) は、後継者が予想外の人物であった家族の後継者について、フランス企業とカナダ企業の6社のケース・スタディをおこなっている。具体的には、当初

は家族企業の外でキャリアを積んでいたものの、後に復帰を決意し、小規模の家族企業を引き継ぐことに成功した子どもたちのケースを紹介している。ここでは、そして、彼らがなぜ復帰を決意したのか、父親を継ぐためにどのような条件を設定したのか、そして彼らがどのようにファミリー企業の経営に取り組んだのかを明らかにするとともに、家族企業から遠く離れたプロフェッショナルなキャリアで経験した成功が、彼らを正当なリーダーとして醸成させたことを指摘している (Chalus-Sauvannet et al., 2016)。

Pöschl and Freiling (2020) は、中小規模の家族企業におけるデジタル化と家族企業における事業承継プロセスとの関連についてとりあげている。ヨーロッパのなかでも、オーストリア、ドイツ、スイスに立地する4社の中小規模の家族企業のケース・スタディから、承継プロセスがそれらの企業のデジタル化活動に及ぼす影響を検討している。そして、現オーナー経営者と新オーナー経営者は、事業承継のプロセスにおいて、効率化に関連するデジタル化活動に重点を置いていることを明らかにし、このことから、家族企業ではデジタル化においては短期的な課題に直視し、長期的なものは軽視されていることを指摘している (Pöschl and Freiling, 2020)。

4. ディスカッション

以上の論文の紹介を踏まえ、以下でいくつかの論点をとりあげ、議論を展開していく。ただし、本研究でとりあげた論文は、経営研究の領

域に限ったものであり、とりあげた数にも限りがあることをここで最初に指摘しておきたい。本研究でとりあげた論文を、地域・国別に整理し、その内容また研究方法をまとめたものが、表3である。

表3 本研究で検討対象とする論文一覧（地域・国別、内容、研究方法）

地域別	国別	内容	研究方法	論文
北アメリカ	アメリカ	事業承継後の組織改革	ケース・スタディ	Sims (1992)
	アメリカ	事業承継の成功要因	インタビュー調査	Carter (2012)
	アメリカ	家族の関与が与える影響	質問票調査	Memili et al. (2013)
	アメリカ	意思決定が事業の進化に与える影響	ケース・スタディ	Monti and Salvemini (2014)
	アメリカ	先代が他界したさいの課題と対応	ケース・スタディ	Anderson and Swanson (2015)
	アメリカ	先代が急病に直面したさいの対応	ケース・スタディ	Meeks and Knotts (2015)
	アメリカ	承継計画の重要な側面の相関関係	質問票調査	Edobor et al. (2021)
	カナダ	先代経営者の役割	ケース・スタディ	Cadieux (2007)
ヨーロッパ	イタリア	譲渡にかなする法的手段の有効性	制度	Nigri and Di Stefano (2021)
	イタリア	後継者のリーダーシップの発揮と会計システム	ケース・スタディ	Leotta et al. (2017)
	ドイツ	後継者を決定するさいの葛藤	ケース・スタディ	Alhatabat (2023)
	ポルトガル	家族企業における文化パターン	ケース・スタディ	Casimiro and José Chambel (2014)
	オーストリア	先代と後継者との間のコミュニケーションの影響	インタビュー調査	Leiß and Zehrer (2018)
	スウェーデン	譲渡可能性を制限する条項	制度	Sund and Bjuggren (2012)
アジア	中国	二代目経営者の能力および採用すべきモデル	質問票調査	Chung and Yuen (2003)
	ベトナム	後継者問題を分析するための理論的枠組	インタビュー調査	Tien et al. (2020)
	インドネシア	サプライチェーン・マネジメントと後継者の成功	インタビュー調査	Heryjanto et al. (2020)
	マレーシア	承継計画の要因と成果	質問票調査	Mokhber et al. (2017)
	マレーシア	華人家族所有の企業における後継者の課題	インタビュー調査	Tang and Hussin (2020)
	インド	承継計画の効果的な活用	ケース・スタディ	Patel et al. (2019)
	パキスタン	経営者が事業承継プロセスに与える影響	質問票調査	Ahmad and Yaseen (2018)
アフリカ	南アフリカ	相続と退職にかかる承継計画の重要性	質問票調査	Van Der Merwe (2009)
	南アフリカ	承継者は若い家族構成員が適任であること	質問票調査	Van Der Merwe (2011)
	モロッコ	事業継承における利害関係者の心理と感情	ケース・スタディ	Minialai and Hirigoyen (2014)
	ナイジェリア	後継者戦略が家族企業の持続可能性に及ぼす影響	質問票調査	Ayoola et al. (2023)
南アメリカ	ブラジル	財政危機における事業承継問題	ケース・スタディ	Brito et al. (2021)
	コロンビア	承継計画を設計するためのコンサルタントの役割	ケース・スタディ	Perdomo and Puertas (2013)
中東	中東全域	事業承継プロセスにおける成功に導く諸要因	質問票調査 インタビュー調査	Chalhoub (2011)
	アラブ首長国連邦	財政危機における承継プロセス	ケース・スタディ	Spraggon et al. (2012)
オセアニア	ニュージーランド	事業承継の重要性の確認	ケース・スタディ	Clifford et al. (1991)
国際比較	イタリア アメリカ	家族企業の構造と行動の国際比較	質問票調査	Corbetta and Montemerlo (1999)
	アルゼンチン クロアチア エジプト フランス コンボ クウェート セルビア アメリカ	承継計画などにおける小規模企業と零細企業の違い	質問票調査	Lussier and Sonfield (2015)
国際比較	フランス カナダ	後継者が予想外の人物であった場合の承継プロセス	ケース・スタディ	Chalus-Sauvannet et al. (2016)
国際比較	オーストリア ドイツ スイス	承継プロセスが企業のデジタル化活動に及ぼす影響	ケース・スタディ	Pöschl and Freiling (2020)

出所：筆者作成

第1に、地域の偏りについてである。地域別として、北アメリカ、ヨーロッパ、アジア、アフリカ、その他、の5つに区分し、本研究でとりあげた論文の数を整理した。その結果、地域ごとの論文の数は、北アメリカが8本、ヨーロッパが6本、アジアが7本、アフリカが4本、その他として南アメリカが2本、中東が2本、オセアニアが1本であった。地域別にみたところ、世界のなかでも北アメリカ、ヨーロッパ、アジアをとりあげた論文がどちらかと言えば多いと言える。承継計画の実施を決定する際の戦略的な要因についてシステムティック・レビューをおこなったAl Jahwari and Alwi (2023) は、収集した259件の文献のうち、包含あるいは除外する際の基準を満たした32件の文献を検討したところ、文献のほとんどが欧米やアジアの先進国でおこなわれたものであり、中東やアラブ諸国をとりあげた研究はほとんどないことを指摘している。これは本研究でとりあげた論文の特徴とも同様である。ただ本研究の検討を踏まえて言えば、オセアニアもまた少ないことがわかる。また重要な点は、欧米やアジアといっても、とりあげる国や地域にはばらつきがあることがわかる。たとえば、ヨーロッパやアジアといっても多様な国や地域から構成されているが、本研究でとりあげたヨーロッパを対象とする論文では、その国や地域は限定的である。さらに国際比較については、論文は4本しかなく非常に少ないばかりか、対象となっている国や地域が限定的であることがわかる。

第2に、内容についてである。後継者を定めるための戦略や承継計画、さらに事業承継

をめぐる成功要因や課題、承継プロセスについてとりあげたものが比較的多く、一部の地域を除いて、世界ではほぼ共通して議論されていることがわかる。また、それ以外としてはその内容はきわめて多様であることがわかる。具体的には、本研究でとりあげた論文の数は限られているものの、後継（候補）者の能力や世代、承継時の利害関係者（家族など）との関連、世代間のコミュニケーション、承継後の組織改革、財政危機時における承継問題など多様なテーマについて議論されていることがわかる。また、先代の突発的な事項に焦点を当て、先代が他界したりあるいは急病に直面したりした際の後継者の対応についても議論されていること、また事業承継とは一見すると関連性が薄いとみられがちなテーマ（たとえば、サプライチェーン・マネジメント、会計システム、デジタル化など）との関連についても一部に議論されていることがわかる。これら事業承継をめぐる多様なテーマは、どの国や地域においても検討することが可能な諸点であり、今後のさらなる議論によるテーマの広がりが期待される。

さらに、より重要であると考えられる点は、地域ならびに国に特有の事象との関連について議論されていることである。たとえば、ポルトガルやモロッコでは父権主義的な社会（ポルトガルでは文化パターンとしてより広く取り扱っている）について、またマレーシアでは華人家族所有との関連について、さらにイタリアやスウェーデンでは、法や条項などについて、それぞれその国や地域のコンテキストとの関連について議論されていることがわ

10 かる。国や地域にどのような特有の現象があり、それとの関連について多くの議論が考えられるが、上記で指摘した地域や国ではそのコンテキストとの関連についてはあまり積極的に触れられていないことがわかる。この点、国際比較という点でも、イタリアとアメリカとの違いは触れられているが、それ以外については国別の相違についてあまり積極的に議論されてはいないことがわかる。

第3に、研究方法についてである。全体的にみたところ、地域や国別、あるいは国際比較など対象とする地域や国を問わず、ケース・スタディが圧倒的に多いことがわかる。事業承継をめぐってどのようなことが生じているか、ケース・バイ・ケースであることが多く、特定のケースを丹念に調べ、さまざまな要素を導出する必要性が多くあることがわかる。質問票調査による実証分析は、ある一定数の論文で確認することができるものの、インタビュー調査もまた一定数の論文でみられることから、事業承継をめぐる分析枠組や仮説を構築する段階であり、仮説検証という観点からすると研究の余地が未だ多く残されていることがわかる。

5. 小結

本研究では、世界における中小企業の事業承継についてどのようなことが議論されているかを知るために、経営研究の国際ジャーナルに

掲載された論文をレビューし、その内容を紹介することを目的としていた。そこで、ある方法によって導出した34本の論文を手がかりとしながら、対象となった地域や国ごとにその内容を紹介するとともに、地域や国別、また議論された内容や研究方法について、その特徴をまとめた。

事業承継については、本研究で示したように経営研究において世界的な関心事になっているにもかかわらず、国や地域ごとの比較はおろか、一国でみた際にも、研究はまだ途上であるように思われる。これは事業承継をめぐるテーマが、制度や文化といった国や地域に特有のコンテキストに影響するだけでなく、さらに事業承継にかかる人や組織などさまざまな分析レベルにまたがっていたり、さらに人や組織をめぐるそのときどきの状況に大きく影響されたりするためであろう。このように、経営研究において、地域や国ごとでみた事業承継をめぐるテーマは非常に多岐にわたっている。世界的にみて事業承継についての研究をおこなう余地が多く残されているといえる。本特集は、アジアのなかでも東アジア諸国・地域の日本、韓国を中心に議論されるが、本特集の読者が、本特集を読むことで、事業承継をめぐる議論に積極的に参加することで、事業承継という中小企業の大きな経営課題を解決する一助となることを期待する。

10 なお日本についてとりあげたKamei and Dana (2012) も、2008年に制定された中小企業承継円滑化法に基づく中小企業株式承継税制の改正が、1つの改革になることを指摘しており、この点と同様であるといえる。

【参考文献】

<日本語文献>

- 関智宏 (2024a) 「ファミリービジネスと老舗企業—日本と韓国の事例— (日本中小企業学会第43年全国大会国際交流セッション抄訳)」 信金中央金庫『信金中金月報』 第23巻第2号, pp. 56-64.
- 関智宏 (2024b) 「書評 竇少杰・河口充勇・洪性奉著『東

アジアの家族企業と事業承継—その共通性と多様性—』 (文眞堂、2023年2月)」 アジア・日本研究所編集委員会『学術年報』 所収予定。

- 竇少杰・河口充勇・洪性奉 (2023) 『東アジアの家族企業と事業承継—その共通性と多様性—』 文眞堂。

<英語文献>

- Ahmad, Z. and Yaseen, M. R. (2018) “Moderating role of education on succession process in small family businesses in Pakistan,” *Journal of Family Business Management*, 8 (3) : 293-305.
- Ajgaonkar, M. and D’ Souza, K. (2018) “The Mukhtangan story (Part A) : An organizational study and The Mukhtangan story (Part B) : winds of change,” *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 8 (3) : 1-25.
- Alhatabat, Z. (2023) “Succession in times of financial uncertainty: A case of a German construction family business through the accountant’ s lens,” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 49 (4) : 475-494.
- Al Jahwari, A. T. and Alwi, M. N. R. (2023) “A systematic literature review of factors affecting succession planning implementation in empirical studies,” *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20: 1615-1620.
- Alterman, V., Froidevaux, A., Fasbender, U. and Xie, J. (2020) “A conceptual model of small business owners’ unique retirement decisions: Multilevel antecedents and retirement adjustment consequences,” *Work, Aging and Retirement*, 6 (3) : 146-152.
- Altın, H. O., Pirnar, I., Eriş, E. D. and Gunlu, E. (2022) “Family businesses in the tourism industry: A research agenda,” *Journal of Family Business Management*, 12 (3) : 468-493.
- Anderson, J. R. and Swanson, J. A. (2015) “Roofs of distinction,” *Journal of the International Academy for Case Studies*, 21 (2) : 72-78.
- Armstrong, C. E. (2012) “Overqualified and disadvantaged: Exploring the barriers to growth

of family businesses to second-generation leaders,” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17 (2) : 160-175.

- Ayoola, A. J., Abubakar, H. L., Nwoye, M. I. and Daniel, C. O. (2023) “Effect of succession planning strategies on the sustainability of family businesses in Nigeria,” *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20: 2512-2527.
- Bapat, G. S. and Nerlekar, V. S. (2023) “Mahesh Foundation: Care for the uncared,” *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 13 (4) : 1-12.
- Brito, M. I. M., da Silveira, M. C., de Araújo, M. V. P. and de Santana, A. B. C. (2021) “Viação nordeste: What will become of us?,” *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, e171833.
- 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.
- Casimiro, M. and José Chambel, M. (2014) “Culture in small-sized Portuguese family businesses: Do first and second generations make a difference?,” *Management Research*, 12 (1) : 40-67.
- Cater III, J. J. (2011) “Leadership crisis at Algood press: A case study,” *Journal of the International Academy for Case Studies*, 17 (6) : 73-80.
- Cater III, J. J. (2012) “The Pierre Part Store & colon: A case study,” *Journal of Family Business Management*, 2 (2) : 166-180.
- Chalhoub, M. S. (2011) “Culture, management practices, and the entrepreneurial performance of small and medium enterprises: Applications and empirical study in the Middle East,” *Journal of*

- Small Business and Entrepreneurship*, 24 (1) : 67-84.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., Deschamps, B. and Cisneros, L. (2016) "Unexpected succession: When children return to take over the family business," *Journal of Small Business Management*, 54 (2) : 714-731.
 - Chung, W. W. C. and Yuen, K. P. K. (2003) "Management succession: A case for Chinese family-owned business," *Management Decision*, 41 (7) : 643-655.
 - Clifford, M., Nilakant, V. and Hamilton, R. T. (1991) "Management succession and the stages of small business development," *International Small Business Journal*, 9 (4) : 43-55.
 - Corbetta, G. and Montemerlo, D. (1999) "Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States," *Family Business Review*, 12 (4) : 361-374.
 - D' Costa, D., Bodolica, V. and Spraggon, M. (2018) "In the uncertain world of Qontrac International: Navigating through family, growth and succession management challenges," *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 8 (4) : 1-31.
 - Ding, S. and Wu, Z. (2014) "Family ownership and corporate misconduct in U.S. small firms," *Journal of Business Ethics*, 123 (2) : 183-195.
 - Edobor, E. W., Wiatt, R. D., and Marshall, M. I. (2021) "Keeping the farm business in the family: The case of farm and nonfarm family businesses in the midwestern United States," *International Food and Agribusiness Management Review*, 24 (6) : 921-934.
 - Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A. and File, K. M. (1994) "A comparison of successor development in family and nonfamily businesses," *Family Business Review*, 7 (4) : 313-329.
 - Gaumer, C. J. and Shaffer, K. J. (2018) "Family business succession: Impact on supplier relations and customer management," *Human Resource Management International Digest*, 26 (6) : 1-4.
 - Hallak, R., Assaker, G. and O' Connor, P. (2014) "Are family and nonfamily tourism businesses different? An examination of the entrepreneurial self-efficacy-entrepreneurial performance relationship," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 38 (3) : 388-413.
 - Heryjanto, A., Tannady, H., Ihalauw, J. J. O. I., Dwiatmadja, C. and Harijono (2020) "Supply chain management for small and medium enterprises at central java-Indonesia," *International Journal of Supply Chain Management*, 9 (3) : 1136-1140.
 - Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P. and Lam, J. (2004) "Qualities of an effective successor: The role of education and training," *Education + Training*, 46: 474-480.
 - Kamei, K. and Dana, L.-P. (2012) "Examining the impact of new policy facilitating SME succession in Japan: From a viewpoint of risk management in family business," *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16 (1) : 60-70.
 - Leiß, G. and Zehrer, A. (2018) "Intergenerational communication in family firm succession," *Journal of Family Business Management*, 8 (1) : 75-90.
 - Leotta, A., Rizza, C. and Ruggeri, D. (2017) "Management accounting and leadership construction in family firms," *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14 (2) : 189-207.
 - Lobo, C. A., Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P. M. and Gerschewski, S. (2023) "The determinants of international performance for family firms: Understanding the effects of resources, capabilities, and market orientation," *Entrepreneurship Research Journal*, 13 (3) : 773-811.
 - Lussier, R. N. and Sonfield, M. C. (2015) "Micro versus "small" family businesses: A multinational analysis," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22 (3) : 380-396.
 - Meeks, M. D. and Knotts, T. L. (2015) "W2 Systems: Strategically managing punctuated family business succession," *Journal of the International Academy for Case Studies*, 21 (5) : 181-196.
 - Memili, E., Misra, K., Chang, E. P. C. and Chrisman, J. J. (2013) "The propensity to use incentive compensation for non & hyphen: Family managers in SME family firms," *Journal of Family Business Management*, 3 (1) : 62-80.

- Minialai, C. and Hirigoyen, G. (2014) "Emotional dimensions of intra-family transmission: Moroccan Shipping, a team adrift," *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 4 (5) : 1-8.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N. and Woon Seng, Y. (2017) "Succession planning and family business performance in SMEs," *Journal of Management Development*, 36 (3) : 330-347.
- Monti, A. and Salvemini, S. (2014) "The "Barolo brothers" : Organizational identity and social relationships as strategic decision-making drivers," *Management Decision*, 52 (9) : 1750-1781.
- Nigri, G. and Di Stefano, R. (2021) "Family business in Italy: A humanistic transition of assets and values from one generation to the next," *Humanistic Management Journal*, 6 (1) : 57-76.
- Patel, M., Patel, R. and Patel, N. (2019) "Succession planning in a family-owned hotel business," *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 12 (12) : 23-37.
- Perdomo, S. J. S. and Puertas, M. A. M. (2013) " "Eldorado" family: The survival and succession plan," *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 3 (1) : 1-8.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003) "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) : 879-903.
- Pöschl, A. and Freiling, J. (2020) "The impact of family-external business succession on digitalization: Exploring management buy-ins," *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8 (2) : 24-46.
- Shah, S., Meghrajani, I. J. and Thanki, H. (2023) "Khushboo Pouch and Packaging – "adapt to change" : A case on succession planning," *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 13 (4) : 1-24.
- Sims, A. C. (1992) "Trial-by-fire transformation: An interview with Globe Metallurgical' s Arden C. Sims. Interview by Bruce Rayner," *Harvard Business Review*, 70 (3) : 116-129.
- Spraggon, M., Bodolica, V. and Manoussifar, M. (2012) "Succession management challenges: The case of a family business in the UAE," *Asian Journal of Management Cases*, 9 (2) : 115-126.
- Sreih, J. F., Lussier, R. N. and Sonfield, M. C. (2019) "Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the family business success model," *Journal of Organizational Change Management*, 32 (1) : 32-50.
- Srivastava, S. and Bagga, T. (2014) "A comparative study on the usage of hr in the it/ites, services, and manufacturing sectors in the Indian scenario," *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 7 (6) : 21-36.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. (2004) "Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (4) : 295-303.
- Sund, L.-G. and Bjuggren, P.-O. (2012) "Protection of ownership in family firms: Post-sale purchase clauses and management perspective," *European Journal of Law and Economics*, 33 (2) : 359-370.
- Tang, J. K. K. and Hussin, W. S. (2020) "Next-generation leadership development: A management succession perspective," *Journal of Family Business Management*, <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0024>.
- Tien, N. H., Van Thuy, N., Hiep, P. M., Mai, N. P. and Duc, L. D. M. (2020) "Small family business in Vietnam succession and sustainable development," *International Journal of Entrepreneurship*, 24 (1) : 1-12.
- Toombs, L. A. and Autry, L. L. (2014) "Family feud at John Blaine trucking company, Inc.," *Journal of the International Academy for Case Studies*, 20 (6) : 47-54.
- Van Der Merwe, S. P. (2009) "An investigation of the determinants of estate and retirement planning in intergenerational family businesses," *South African Journal of Business Management*, 40 (3) : 51-63.
- Van Der Merwe, S. P. (2011) "An investigation into the suitability of younger generation successors in

small and medium-sized family businesses,” *South African Journal of Business Management*, 42 (1) : 31-44.

- Visser, T. and Chiloane-Tsoka, E. (2014) “An exploration into family business and SMEs in South Africa,” *Problems and Perspectives in Management*, 12 (4) : 427-432.