

「共通の夢」 実現手段としての非同族化

M&Aを通じた中小企業の第三者承継に注目して

和歌山大学

林 侑輝

関西外国語大学

崔 麗超

大阪市立大学

山田 仁一郎

大阪市立大学

吉村 典久

Contains:

- I. 問題の所在
- II. 関連分野の射程
- III. 枠組みと命題の導出に向けて

日本ベンチャー学会 第23回全国大会

1日目 第3会場 第4報告

(2020/12/05)

※ 本研究は日本ベンチャー学会研究型プロジェクトの助成を受けたものです。

I. 問題の所在

I. 問題の所在 // 「大廃業時代」の事業承継

▶ **事業承継の意義**

(日本政策金融公庫総合研究所, 2020: ch.1)

○ 「しなければ**マイナス**となる」面

- 1) 雇用の喪失
- 2) 地域のインフラの崩壊
- 3) 産業の競争力の減退

○ 「したほうが**プラス**となる」面

- 1) 経営革新のきっかけとなる
- 2) 業界や地域の活性化のきっかけとなる
- 3) 資源の再配分の手段となる

I. 問題の所在 // 「大廃業時代」の事業承継

▶ 廃業により今後**10年間で失われるもの**

(ibid., 2020: ch.3)

○ 企業：145.5 万件

- 後継者決定企業の 7.2%、未定企業の 12.8% が10年以内に廃業する可能性。

○ 従業員：704.3 万人

○ 付加価値：25.1兆円

○ 売上高：110.3兆円

「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」

(日本公庫総研, 2019年10月)

および経済センサスからの推計値。

I. 問題の所在 // 「大廃業時代」の事業承継

▶ 小規模企業を含めた事業承継の現状 (ibid., 2020)

○ 承継意図を持たない企業の存在 (ch.5)

- 後継者探しをせずに廃業： 廃業企業の 93.4%
- そもそも承継意図が無かった： 上記のうち 57.2%
- 属人的要素に依存する事業であったこと理由を挙げた回答が目立つ。
(e.g., 個人の技術・技能・感性・個性・人脈)

○ 一方で、**親族外承継**の広がりも (ch.2)

- “業績” と “後継者決定状況” との相関がプラス有意に。
(’15年調査 と ’19年調査 との比較)

「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」
(日本公庫総研, 2015年9月 & 2019年10月),
「経営者の引退と廃業に関するアンケート」
(同, 2019年10月)

I. 問題の所在 // 「大廃業時代」の事業承継

▶ 中小企業庁の施策 (ibid., 2020: ch.1)

- 「事業承継ガイドライン」 (2016年)
 - 親族内承継の他に、従業員承継と「**社外への引継ぎ**」も推進。
 - 2018, 19年度には事業承継税制を改定。
- 「事業承継5ヶ年計画」 (2017年)
 - 「地域の支援者同士が個別企業支援で連携できる地域プラットフォーム」の確立を目指す。
 - これを受け、支援機関はプッシュ型の事業承継診断に力を入れるように。
- 「第三者承継支援総合パッケージ」 (2019年)
 - 数値目標：10年間で60万件の**第三者承継**の実現

I. 問題の所在 // 「大廃業時代」の事業承継

▶ 本研究の主題

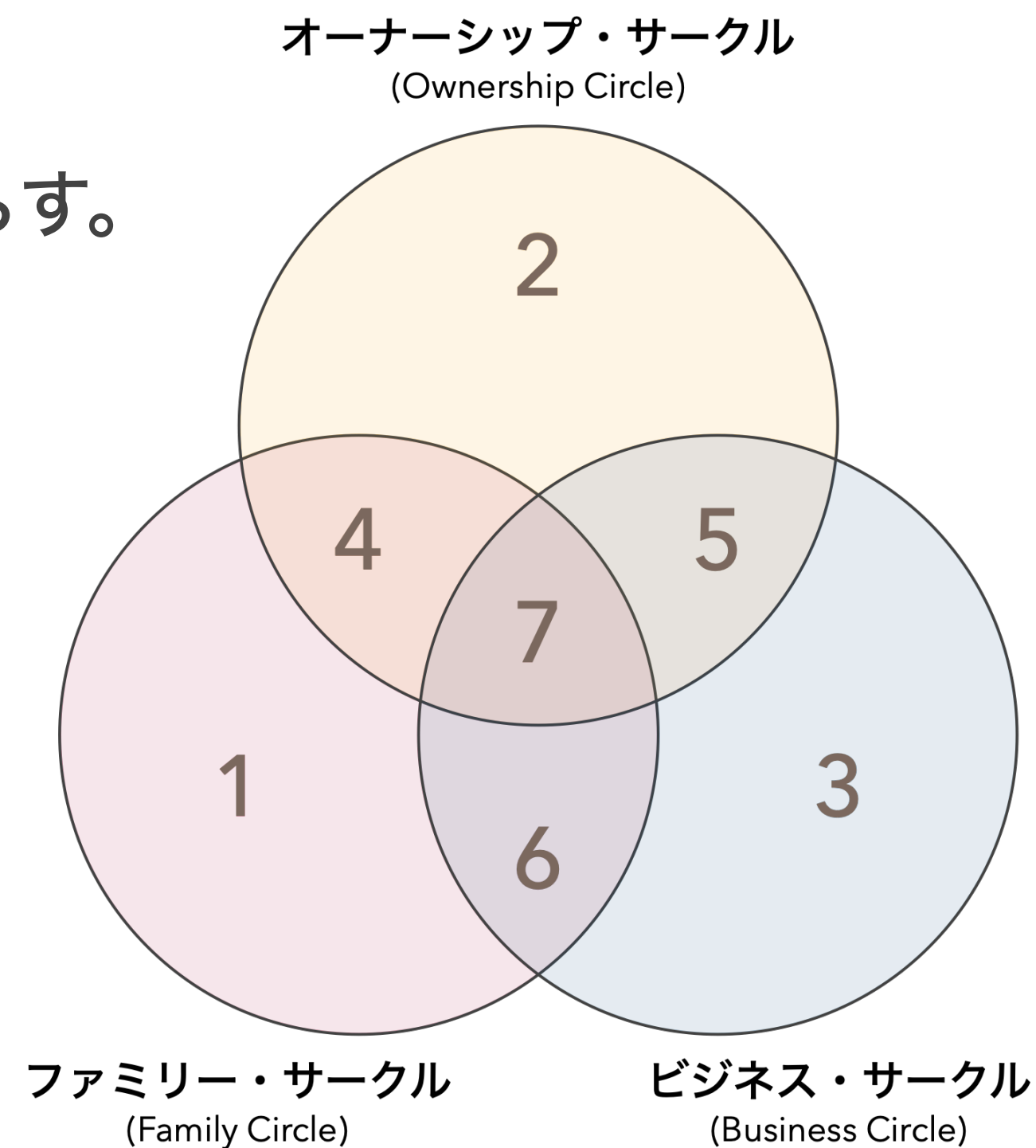
- 中小企業（中小ファミリー企業）における**第三者承継**
 - 「親族外承継」や「非同族承継」の他、文脈により「譲り渡し」も含める。
 - 2015～2020年版の『中小企業白書』に65回、『小規模企業白書』に41回登場。
- 中でも、所有・経営の両面で**非同族化**する場合に注目。
 - いわゆる**中小企業M&A**に関する論点だが、既存文献では売り手視点の議論が不足。

I. 問題の所在 // ファミリービジネス論の射程

▶ FB論における企業の捉え方

○ スリー・サークル・モデル

- 3つのサブシステム間での利害・行動原理の多様性が、FBならではの機会と困難をもたらす。



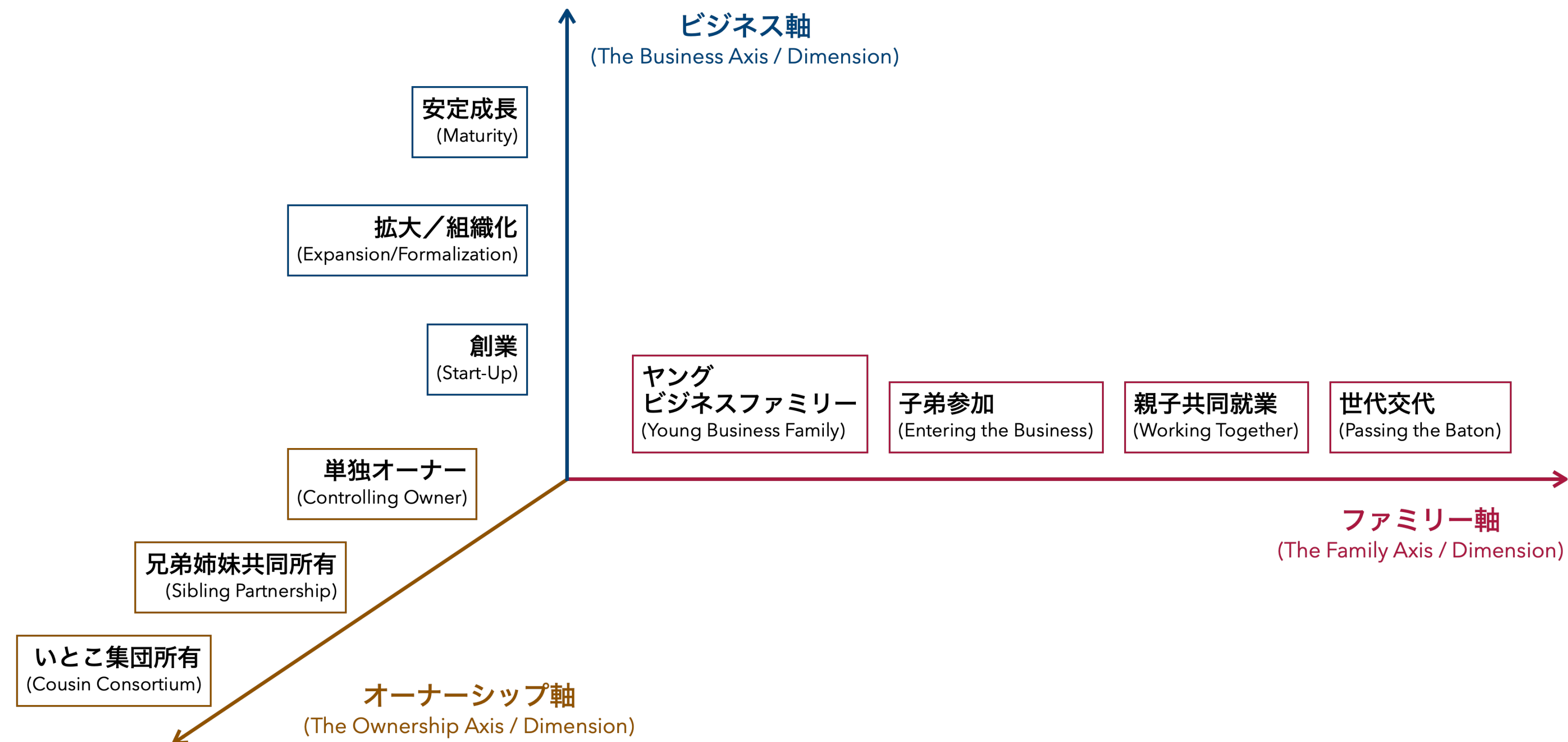
部分集合別の役割

1. **Family Members**
2. Non-family Non-manager **Owners**
3. Non-family **Members**
4. **Family Owners**
5. Non-family **Owner-Employees**
6. **Family Employees**
7. **Family Owner-Employees**

I. 問題の所在 // ファミリービジネス論の射程

▶ FB論における企業の捉え方

○ 三次元発展型モデル



I. 問題の所在 // ファミリービジネス論の射程

▶ FB論における事業承継

- 事業承継は同分野の最重要テーマ。
(Carlock & Ward, 2010; Schwass, 2005)
 - 「ファミリービジネスの最終試験」 (Kenyon-Rouvinez & Ward eds., 2005: 邦訳150)
- 「引き継ぐことで強くなる」という発想の影響力が大。
 - ファミリネス、および測定尺度 F-PEC (Klein et al., 2005)
 - 社会情緒的資産 (Gomez-Mejia, et al., 2011)
 - いわば、FBであることに由来する「見えざる資産」に関心。

I. 問題の所在 // 本研究のパースペクティブ

▶ 問題意識

- FB論の本流から**敢えて距離を置く**と——
 - あらゆるFBに、同族へ継承すべきファミリネスがあるわけではない。
 - それでも、継承することが社会的に望ましい経営資源を持っている可能性はある。
- **非同族化の戦略的側面**（意義・課題）
 - 中小企業M&Aに関する文献は実務的議論が中心。
（福谷・土屋, 2019；大井, 2019；竹林, 2019；横井 編, 2019）
 - 「引退」に関する先行研究は心理面の議論が中心（Sonnenfeld, 1988; 古瀬, 2011）。
 - 林・山田（2017）のヴァリエーションとしての側面：
“適切な承継計画を与件としないFB研究” → “**ファミリネスの存在を与件としないFB研究**”

I. 問題の所在 // 本研究のパースペクティブ

▶ 本報告の目的

○ 非同族化の理論的再定位

- ファミリーの「**共通の夢** (Shared Dream)」を実現するための戦略的オプションに含める。
(Gersick et al., 1997)
- 本来、それは「事業のファミリー支配」とイコールである必要はない。

○ フレームワークと命題の導出に向けた**理論的考察**

- 中小企業論 & 中堅企業論
- 組織ライフサイクル論
- ガバナンス・ライフサイクル論

II. 関連分野の射程

▶ 中小企業論・中堅企業論の視点

- 狭義の中小企業を超えて成長する中堅企業（中村, 1964）
 - 外部リソースの活用を想定（e.g., 株式公開、社外役員を導入）。
 - 組織的合理性を高めるためならば、ファミリー影響力の低下も辞さない。
- 企業家中心のパーспекティブの限界
 - 中小企業論：自立化・自律化（池田, 2012）を超える成長について論じず。
 - 伝統的に「大企業への隷属性からの解放」を強調してきたため。
 - 中堅企業論：完全な非同族化については具体的な議論を展開せず。
 - 経営・所有両面での非同族化が、創業家の失敗・妥協とみなされかねない。

Ⅱ. 関連分野の射程 // 組織ライフサイクル論

▶ 組織ライフサイクル論の視点

○ 企業成長に伴う通時的な組織変化 (Greiner, 1972)

- 中小規模組織に特化したモデルが複数存在。
- 脆弱性の他に、**オーナーシップの分散**や**経営専門化**に由来する困難も想定。

(Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987)

○ 生命体アナロジーの限界

- **組織の死・不死**や有機的成長ではない現象 (**M&A**など) を上手く表現できない。

(Ingley et al., 2017 ; McKelvie & Wiklund, 2010)

▶ ガバナンス・ライフサイクル論の視点

○ ガバナンス機能の多面性・可変性

- 中小企業では「監視」よりも「資源供給」・「戦略的助言」が重要。
(Filatotchev et al., 2006; Gabrielsson ed., 2017)
- 「境界企業」期を超えるには、**オーナーシップの分散**や**経営専門化**が検討される必要あり。
(Zahra & Filatotchev, 2004 ; Zahra et al., 2009)

○ 所有面の質的变化を捨象

- あくまでも議決権の集中／分散の程度に注目。
- **ファミリー・オーナーシップ**は主題にならない。

Ⅱ. 関連分野の射程 // ガバナンス・ライフサイクル論

▶ ガバナンス・ライフサイクル論の枠組み

		アカウントビリティ (ガバナンスの目的)	
		限定的 (富の創出)	高度 (富の保護)
資源ベース	局所的 (欠乏)	1. 創業 ~ IPO ガバナンス機能 ・ 監視：低 ・ 資源：高 ・ 戦略：高	2. IPO ~ 成熟 ガバナンス機能 ・ 監視：中 ・ 資源：中 ・ 戦略：高
	広範 (充実)	4. 成熟 ~ 刷新 ガバナンス機能 ・ 監視：低 ・ 資源：中 ・ 戦略：中	3. 成熟 ~ 衰退 ガバナンス機能 ・ 監視：高 ・ 資源：低 ・ 戦略：低

III. 枠組みと命題の導出に向けて

▶ ガバナンス・ライフサイクル論からの示唆

○ 戦略とガバナンス

- 企業の**戦略的オプション**の質・量（戦略的資源を調達するチャネルの種類・本数・容量）は、ガバナンス要因から影響を受ける。

○ ファミリー・サークルの働き

- 仮にファミリー・サークルの存在が戦略的オプションを制約している場合には、非同族化がファミリーの「**共通の夢**」を実現する手段となりうる。
- ただし、重大で不可逆的な意思決定であることには相違ない。
 - 議論の土台となる枠組みが必要。

Ⅲ. 枠組みと命題の導出に向けて // 限界点の克服

分野	限界	新たな枠組みの要件 / 解決済みの問題
ファミリー ビジネス論	FBとしての存続を前提視	ファミリー円と オーナーシップ円 との引き離し を明示的に考慮
中小企業論	ガバナンス機能の 多面性・可変性が盲点	(中堅企業論 & G-LC論との接合により解決)
中堅企業論	同族経営者の残留を前提視	ファミリー円と ビジネス円 との引き離し を明示的に考慮
組織 ライフサイクル論	組織の死・不死の 理論化に失敗	(G-LC論との接合により解決)
ガバナンス・ ライフサイクル論	オーナーシップの 質的特徴を捨象	スリー・サークル・モデルとの接合へ

Ⅲ. 枠組みと命題の導出に向けて // 理論的枠組み

		アカウントビリティ (ガバナンスの目的)	
		限定的 (富の創出)	高度 (富の保護)
資源ベース	局所的 (欠乏)	1. 創業 ~ IPO 	2. IPO ~ 成熟
	広範 (充実)	4. 成熟 ~ 刷新 	3. 成熟 ~ 衰退

- 元来のスリー・サークル・モデルは、あくまでもステークホルダーの分類枠組み。
 → どのサークルを動かせば状況を好転させられるか？ を検討するツールとして用いることを提案。
- 結果として導出される選択肢の1つには、**第三者承継を通じた非同族化**も含まれる。

Ⅲ. 枠組みと命題の導出に向けて // 研究アジェンダ

▶ 事例分析・内容分析

- 実際の**意思決定**
- 経営者やファミリー・メンバーの「**夢**」
 - 一族の繁栄
 - 技術・知識の継承、雇用・共同体の維持

▶ 実証分析に耐えうる**命題**の導出

- 中小企業M&Aに伴う**困難の緩和**へ。
 - 情報の非対称性、オーナーの感情、負のイメージ（古瀬, 2011）

参考文献 (1)

- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2010).** *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success.* Palgrave Macmillan (『ファミリービジネス 最良の法則』 階戸照雄 訳. ファーストプレス, 2015年) .
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983).** The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Filatotchev, I., Toms, S., & Wright, M. (2006).** The Firm's Strategic Dynamics and Corporate Governance Life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 256–279.
- Gabrielsson, J. (2017).** Corporate Governance and Entrepreneurship: Current States and Future Directions. In Gabrielsson, J. (ed.). *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship* (pp.3–26). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011).** The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997).** *Generation to Generation: Life Cycles of the Family.* Harvard Business Press (『オーナー経営の存続と継承：15年を越える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』 岡田康司 監訳, 犬飼みずほ 訳. 流通科学大学出版社, 1999年) .
- Greiner, L. E. (1972).** Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 50(4), 37–46.
- Ingley, C., Khlif, W., & Karoui, L. (2017).** SME Growth Trajectories, Transitions and Board Role Portfolios: A Critical Review and Integrative Model. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(6), 729–750.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005).** The F–PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339.
- Lansberg, I. (1999).** *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business.* Harvard Business Press.
- McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010).** Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288.

参考文献 (2)

- Schwass, J. (2005).** *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. Palgrave Macmillan (『ファミリービジネス 賢明なる成長への条件：傑出した世界のベストプラクティス』長谷川博和, 米田隆 訳. 中央経済社, 2015年) .
- Scott, M. & Bruce, R. (1987).** Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.
- Sonnenfeld, J. (1988).** *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. Oxford University Press (『トップ・リーダーの引退』吉野壮児 訳. 新潮社, 1992年) .
- Zahra, S. A. & Filatotchev, I. (2004).** Governance of The Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-based Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 885–897.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009).** How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship?: The Role of Boards and Absorptive Capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248–260.
- 池田潔 (2012) 『現代中小企業の自律化と競争戦略』 ミネルヴァ書房.
- 大井大輔 (2019) 『『経営』承継はまだか』 中央経済社.
- 竹林信幸 (2019) 『日本型PMIの方法論：中堅・中小企業を成長させるポストM&Aのプロセス』 プレジデント社.
- 中村秀一郎 (1964) 『中堅企業論』 東洋経済新報社.
- 日本政策金融公庫総合研究所 編 (2020) 『経営者の引退、廃業、事業承継の研究：日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から』 同友館.
- 林侑輝 (2017) 「企業成長プロセスにおけるガバナンス・メカニズムの戦略的役割に関する事例研究」 『経営研究』 68(3), 107–123.
- 林侑輝, 山田仁一郎 (2017) 「中小ファミリー企業の第二創業：事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化」 『VENTURE REVIEW』 30, 19–34.
- 福谷尚久, 土屋文博 (2019) 『会社の終活：「M&A」という究極の事業承継プラン』 中央経済社.
- 古瀬公博 (2011) 『贈与と売買の混在する交換：中小企業M&Aにおける経営者の葛藤とその解消プロセス』 白桃書房.
- 横井伸 編著 (2019) 『買い手の視点からみた中小企業M&AマニュアルQ&A』 中央経済社.
- 謝辞：本報告は、日本ベンチャー学会「再訪・中堅企業：成長の節目を乗り越えようとする企業の調査研究プロジェクト」に基づく成果の一部です。