

中小同族経営における所有の発展とその対応

Key Challenges for the Ownership Development Stages at Small & Medium Enterprises Management as Family Business

石橋 貞人

Sadahito ishibashi

要旨

本論文では、Gersick ら (1997) に基づいて、所有の発展軸の各段階における、特徴と取組むべき重要課題について、我が国中小同族企業の経営の視点から、再考するとともに、特に中小同族経営において、対応しなければならない点について、①「単独オーナー」、「兄弟姉妹共同所有」、「いとこ集団所有」の 3 つの段階のどの段階の企業なのかを知ることにより、その特徴を踏まえた経営を行うことが必要であること、②非就業オーナーや非就業で非オーナーなど様々な家族が巻き込まれてくることから、これらの経営の外にいるメンバーに対し、適切な情報提供やコミュニケーションの緊密さについても十分に考慮した経営をしなければならないという 2 点について考察した。

1 はじめに

多くの中小企業は、同族経営を行っているが、同族経営における所有 (Ownership) の発展について、は、「単独オーナー」、「兄弟姉妹共同所有」、「いとこ集団所有」の 3 つのタイプに分類されるとしている (Gersick ら 1997)。これらについて発展という言葉をつかっているが、当然のことながら何代にもわたり、単独のオーナーが企業の所有を続ける場合や、兄弟姉妹が力を合わせて 1 つの企業を作り上げるというように兄弟姉妹共同所有からスタートする企業もある。また、単独所有といえども名目的に家族に株を分散してあったり、創業時に、経営には関わらない出資者がいる場合もあるなど様々である。しかしながら、一般的には単独所有 (いわゆるオーナー企業) から、事業承継時に株は、その子供達に相続財産として分配され、さらにその子供たちから孫へ、株が分配されるというように、所有が段階を踏んで複雑化してくるケースが考えられる。そしてこのような所有構造の変化は、就業株主と非就業株主の力関係、経営と親族の力関係、さらに配当などに代表され

る経営へのニーズの違いといった変化が起きてくる（Gersick ら 1997）。

また同族経営を行っている企業では、混成的な所有形態を持っている（Gersick ら 1997）場合もある。例えば、200名ほどの中小企業A社（注1）では、1990年代初めは、第1世代の単独オーナーが経営を行っていたものが、2000年代初頭には、第1世代の単独オーナーの弟と、第1世代の単独オーナーの子息である第2世代の兄弟2名が中心となり経営を行い、さらに、2010年初頭では第2世代の兄弟の1人が急逝したため、その子息である第3世代が経営に参加し始めたという企業もある。このように、様々な世代が会社の所有者となり、経営に参加するようになるなど、所有がある段階から、次の段階へ変わるのに何年もかかる中間的な段階をふむことになる。

本論文では、まず Gersick ら（1997）に基づいて、所有の発展軸の各段階における特徴と取組むべき重要課題について、我が国中小同族企業の経営の視点から、再考するとともに、特に中小同族経営において、対応しなければならない点について考察をする。

2 「単独オーナー」段階

2.1 「単独オーナー段階」の特徴

ほとんどの同族企業は、一人のオーナー（もしくはそれに近い）所有の単独オーナー企業として創立される。これらの創業は、ベンチャー企業にみられるような、革新性やリスクテイキングなどの面において、アントレプレナー（起業家）的なものばかりではない。習得した技能による独立や、「のれん分け」といった伝統的な習慣など、技能や腕を磨いた後に「自分の城をもつ」、「独立する」という夢の挑戦の場としての事業の創業や、会社が倒産したため、そこに勤めていた従業員が独立して新たに創業するケースなどもある。これらの創業は、生活の糧をえるための「家業的」な創業である場合もあり、他社とは異なった事業を創造しよう、あるいは企業を大きく育てよう、子孫代々事業を継続しようとする意識が薄く、生活のための生業としての事業創造が主体である場合もある（渡辺 2006）。

単独オーナー段階の同族企業の多くは「社長はお父さん、専務・経理担当はお母さん」といったように、家族で経営し、会社を所有している場合がほとんどである。そして、このような企業における取締役会や株主総会は、会社法上から作られたものであり、実際の諮問機関としての役割を果たさない名目上の存在であり、オーナーがすでに決めた経営決定事項について署名・捺印するために、形式的に取締役会・株主総会として集まる。中小企業の中には、会社法上定められた役員改選時期になると、なじみの司法書士にその時期

を伝えられ、はじめて役員改選時期を知り、役員改選のための取締役会・株主総会が行われている企業もある。この点について、2006年より株式の非公開・中小企業を想定して、すべての株式の譲渡を制限している株式譲渡制限会社においては、取締役会および監査役の設定が任意となり、取締役1人のみとすることも可能となる、会社法の改正がおこなわれた（中小企業庁 2006 a）。

このように、単独オーナー段階では、取締役会・株主は全員、あるいはほとんどが家族で構成されている。また、オーナー経営者は、企業においても家族内においても、「一家の長」、「大黒柱」であり、その力は優勢であるため、取締役会・株主総会はビジネス上の討議の場でもなく、家族会議の場でもなく（Gersick ら 1997）、企業においても、家族においても、いわゆる「父権」を行使した「マネジメント」が行われる。

2.2 「単独オーナー段階」における取り組むべき重要課題

Gersick ら（1997）は単独オーナー段階における取り組むべき重要課題として、①資本化、②ワンマン経営と主要な支援者とのバランス、③次世代のための所有構造の選択、の3点を挙げている。

2.2.1 資本化

創業にあたり、労働資本の調達と資金などの資本調達が行われる。

労働資本の調達については、創業段階において従業員を雇用する資金的余裕などなく、もっぱら家族、特に配偶者が会社経営を手伝うことや、場合によっては、創業時の資金的ひっ迫感を理解している親戚や友人などの労働提供により調達が行われる。

これに対し資金は、創業者自身の蓄えが当てられるほか、配偶者や親・兄弟姉妹・親戚など、親族からの資金調達がある。これら親族からの資金調達については、「貸してくれた恩にむくいなければ」や「お金を貸してくれた親の老後の面倒を見る」などの心理的付帯条件が付きまとう場合もあるが、「出世払い」や「あるとき払いの催促なし」というように、金利負担や会社経営への介入などが無い分、外部の人間より好ましい資金調達方法ともいえる。

また、親族が新たに事業を立ち上げる際に、親族が積極的に協力して資金を出す場合もある。例えば、不動産賃貸業および建材業を営む中小企業B社では、現在長男が営む会社に他の兄弟が就職している。先代の時、自分の7人の子供のうち、独立したいと考えてい

る子供に対し、新しい事業の立ち上げ資金を提供するとともに、建材業の仕事を優先的に独立した子供に回すことにより、独立をスムーズにさせるようにした。このように独立したがつている子供を、無理に長男の事業に参加させ、社内や兄弟間での対立を生むよりは、積極的に独立することを応援することにより、社内の対立をなくすことに加え、独立を望む子供の独立心を尊重することもできた例といえるであろう。このようなもののほか、小売店・飲食店では「のれん分け」を行い、同じ商号を使いながらも独立採算で各子供にお店を出させている例もある。

一方、中小企業の中には、創業時にビジネスパートナーとして、数人で事業を始める場合がある。このように、いくつかの家族により株式が所有されている場合、第一世代の終わり、または第二世代の初めにパートナーの株式は買い戻されるか、それぞれの家族が引き継ぎ、複数の家族による経営が行われる。後者の場合、安定的に成長する企業もあるが、多くの場合、第二世代・第三世代において企業を分離・売却して解散するケースもある（Gersickら 1997）。

単独オーナー段階における他人資本として、もっとも一般的なものとして銀行からの資金調達があるが、銀行は比較的厳しい貸付条件をもっており、新規貸付については、慎重な審査がなされる。このように創業の意思はあるものの、創業時になかなか資金が調達できない人たちを対象に、国では、日本公庫による新規創業者に対する融資制度、信用保証協会による保証制度、中小企業基盤整備機構による起業支援ファンド、などの支援施策を講じている（中小企業庁 2011a）。

2.2.2 ワンマン経営と主要な支援者とのバランス

単独オーナー段階における第2の重要な課題として、ワンマン経営と主要な支援者とのバランスをいかに適正にするかの課題である。オーナー企業の長所でもあり短所でもある点として、一人の人間による所有や管理が集中する「ワンマン経営」があげられる。

このワンマン経営の長所として、第1に中小企業の特徴である「機動性」といった表現で表されるように、一人の人間がすべてを決めるといって、迅速な意思決定があげられる。この意思決定の速さにより、好機を逃すこともなく、効率的な経営が可能となる。また、多くの中小企業の経営者では、金融機関からの事業資金の借入に対し、経営者自身の個人保証をしている場合も多く（中小企業庁 2006b）、事業の失敗により自身の財産もなくなるといって緊張感から、精力的に事業に取り組むことも挙げられる。さらに、特に創業者に

みられるが、会社そのものが自分の夢への挑戦であり、明確な経営信念を持った経営者が経営を行うことによる、経営の明快さが長所として挙げられる。

一方、短所としては、経営のあらゆる場面に自分がいなければならない、あらゆる意思決定に自分が関与しなければならないと思っているため、自分がいなければ会社を運営することができない仕組みを作る傾向があることである。そのため、例えば休暇をなかなか取ることができないほか、たまに家族で外出に行ったときにも、いつも会社から携帯電話へ電話があり、席を外して廊下で何やら指示をしている、という光景も見られる。また、経営者が病気や死亡したときに、会社経営がたちゆかなくなるように、「経営者保険」をかけている場合もある。特に、問題となるのが、様々な経営機能に関し「関わりすぎる」ということである。経営者が、自分の存在が会社に必要不可欠であると思いついたり、自分の会社での地位が失われることを恐れるがあまり、従業員の意見具申や、会計士などの専門家のアドバイスなど、他者の経営に関する忠告に耳を傾けず「独裁的」になる恐れもある。このような場合、創業時で規模が小さい時では、事業そのものだけを考えていればいいが、規模が大きくなり、雇用や資金調達、情報化など、各経営機能の専門的な知識が必要になってきたとき、経営の危機を招くことがある。例えば、労働法や税法などに疎いため、行政より指導勧告がなされたり、情報化の進展に乗り遅れたために、非効率な業務をしていたり、商機を逸してしまうなどがあげられる。また、独裁的で意見具申に耳を傾けない経営者についていけず、有能な人材が会社から去り、経営者の周囲はYESマンばかりになってしまい、ワンマン経営者の誤った意思決定に、だれも忠告をしないということもありうる。

また、ビジネスの成功により、その地域でオーナー経営者ばかりではなく、その家族全員が、「〇〇会社の奥さん」「〇〇会社のお坊ちゃん」というように、周囲から一目置かれる存在となることもある。また大きな家に住んだり、子弟の教育にお金を費やしたり、あるいは、一族を代表して経営者の両親の葬儀を盛大に行ったりというように、ビジネスが成功しているワンマン経営者は、家族を含んだ親族にも大きな影響を与える。このことは、家族に富や名誉を与えるという長所もあるが、一方で、一般家庭以上に、家族の経済的・精神的中心となるオーナー経営者に対して、家族ですら「物を申す機会」も与えられないという短所もある。例えば仕事に熱中するオーナー経営者が、家族と過ごす時間が少なくなることに對し、家族が仕事量を減らして家族と過ごすようにとすることができないため、だんだん家族関係が希薄になる可能性もある。あるいは、オーナー経営者の関心や賛美、

好意をめぐって子供たちの間で実質的な競争が起こることも、しばしばある (Gersic ら 1997)。さらに、後継者となる子供は、自分の将来にかかわる意思決定について、オーナー経営者である自分の親がすべて決めてしまうため、会社の意思決定から遠ざけられているという孤独感を感じることもある (Kenyon-Rouvinez & Word 2005)。

2.2.3 次世代のための所有構造の選択

日本において、開業率は近年2~5%で推移する一方、廃業率は、1990年代半ばから上昇し、また、2011年の東日本大震災の影響により、今後さらに上昇することが懸念される (中小企業庁 2011 b) 中、廃業しないで、経営を家族で継続して行う場合、次世代のための所有構造をどのようにするのかを決める必要がある。

これについて Gersick ら (1997) は、事業承継において、単独オーナーから兄弟姉妹共同所有、そしていっとこ集団所有と所有形態が変わる「段階型」承継や、所有構造を単純化するためにリーダー交代が行われる「回帰型」承継、そして同じタイプの所有構造を維持する「リサイクル型」承継のタイプを示している。

また Gersick ら (1997) は、どのような所有構造にするかについては、例えば日本では、長子相続が一般的なように、文化的伝統・社会的規範などが影響を与えているとしている。そのうえで、ビジネスリーダーを各世代において1人とする伝統を持つ家族で、円滑なビジネスをするうえで、邪魔者がいない1人のリーダーが優れていると考えている場合には、次世代も単独オーナーをとる。また、家族の公平性や家族の和、均等な資産配分に重きを置く場合には、兄弟姉妹共同所有の形態を選ぶことが考えられるとしている。

所有構造の選択のもう一つの考慮する点として、事業承継における資産対策が考えられる。中小企業においては、経営者自身が大部分の自社株式や事業用資産を保有し、強いリーダーシップを発揮して経営のかじ取りをしている場合が多く、このような中小企業の事業承継対策において自社株式・事業用資産の承継への配慮が必要となる。そして特に、単独オーナーに複数の子供がいて、そのうち1人を後継者とする場合には、後継者でない子供の遺留分 (注2) を侵害することがないように、自社株式や事業用資産以外の財産を後継者ではない子供が取得できるようにして、相続紛争を防止することや、後継者や会社が自社株式や事業用資産の買い取りや、相続税の納付のための資金が多額になるため、これら必要な資金を確保しておく必要がある (中小企業庁 2010)。このようなことを踏まえ、国では、2008年に「経営承継円滑化法(中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律)」

を施行され、①相続税・贈与税の納税猶予制度（事業承継税制）、②民法の遺留分に関する特例、③金融支援などの支援策の拡充、を図り、開廃業率が逆転している現状に対し、既存中小企業の円滑な事業承継のための対策を講じている。

3 「兄弟姉妹共同所有」段階

3.1 「兄弟姉妹共同所有」段階の特徴

兄弟姉妹共同所有段階における所有とは、2人またはそれ以上の兄弟姉妹が会社を所有している段階である。この段階では、創業からすでに数十年たっており、企業規模も拡大している。また兄弟姉妹の中で、経営に参加している兄弟姉妹もいれば、経営に関与せず所有のみしている場合もある（Gersick ら 1997）。また、単独オーナーの死去に伴う相続で、その妻が株式の多くを所有し、子供（兄弟姉妹）がそれぞれ一部をもっているという、「単独オーナー」段階と「兄弟姉妹共同所有」段階の混成的な状態である場合もある。

3.2 「兄弟姉妹共同所有」段階における重要課題

兄弟姉妹共同所有段階における重要課題として、①共同経営のためのプロセス開発、②非就業オーナーの役割の明確化、③資本の維持、④分家の派閥志向の管理、の4点がある（Gersick ら 1997）。

3.2.1 共同経営のためのプロセス開発

兄弟姉妹共同所有段階における取り組む課題の1つとして、兄弟姉妹共同所有形態をデザインすることである。この形態については、「親に準ずる形態」、「兄弟姉妹の第一人者」、そして「平等主義的」形態の3つがある（Gersick ら 1997）。

親に準ずる形態とは、単独オーナー段階のように兄弟姉妹のどれか1人が、会社の株式の過半数以上をもつ形態である。また、場合によっては、他の兄弟姉妹の株式を買い取ることも行われる。親に準ずる形態が生じるのは、例えば、先代と同居あるいは近隣に住んでいたり、あるいは祭祀の承継をするなど、先代と選ばれた子供の間が親密な関係にある場合が多い。このようにオーナーシップを持つことにより、他の兄弟姉妹から、合意を得るための努力をしないで会社を経営することは可能となる。

兄弟姉妹の第一人者の形態は、少数株主たちが何らかの権利は行使するが、リーダーと同じ責任を負うことは回避したい場合に発生する形態である。この形態で好ましい例とし

ては、そのリーダーが最も強く企業経営に熱心であり、企業運営において他の兄弟姉妹を尊重し、隠し立てもしないというように、他の兄弟姉妹からの信頼が厚く、全員からの自発的な是認があった時に有効に働く形態である。

平等主義的形態はまさに、兄弟姉妹で、共同で会社の経営を行う形態である。ほとんどの経営管理の専門家はオーナーシップの共同制について反論があるが、いくつかの家族においては共同制による経営をうまく成功させている場合もある（Gersick ら 1997）。例えば、長男が社長、次男が専務というように兄弟で会社を運営している中小企業も数多くみられる。このように共同制による経営を成功させている兄弟姉妹は、同じ価値観で育ち、両親という同じ目標をもっていることから、親密で、お互いをわかりあい、信頼の上で経営をおこなっていることが想像できる。また、単独オーナー段階におけるオーナー経営者 1 人ではなく、さまざまな能力をもった複数人による経営陣は、その多様性により、より良い創造的な意思決定を導き出すこともできる。

以上の 3 形態のいずれにしても、共同経営のためのプロセス開発の成功のカギは、「合意による意思決定」である（Kenyon-Rouvinez & Word 2005）。これは、平等主義的形態ではもちろんのこと、親に準じる形態や兄弟姉妹の第一人者の形態における少数株主に対しても、他の兄弟姉妹を尊重し、兄弟姉妹が平等に扱われていることを示すとともに、企業運営に対する情報提供や、報酬などの経済的恩恵といった約束事をしっかり果たす必要がある。反対に、他の兄弟姉妹の少数株主に対して、これらを果たさない場合、血縁としての兄弟姉妹間に醜い争いごとを生み、家族崩壊へと進んでしまったり、後述する分家の派閥志向に拍車をかけてしまう恐れもある。

3.2.2 非就業オーナーの役割の明確化

兄弟姉妹共同所有段階において取り組まなければならない第 2 の課題は、企業で働く兄弟姉妹オーナーと、そうでない兄弟姉妹オーナーとの間にどのような関係を作るかである（Gersick ら 1997）。この点について、Gersick ら（1997）は、就業オーナーの多くは、非就業者の兄弟姉妹が自分たちを精神的、経済的な側面から支えてくれている見返りとして、成功している企業の収入を分け合うという考えを持っており、また非就業の兄弟姉妹のほうも、会社についての情報提供や、経営にはタッチしないと宣言している兄弟姉妹がいたとしても、少なくとも意向は尋ねてほしいと望んでいるとしている。そのうえで、兄弟姉妹の要望を満たすため、株を売る際の内部市場と機会、緊密なコミュニケーション、

家族会議、取締役会を含めた経営構造など、様々な問題を解決する必要があるとしている。

3.2.3 資本の維持

兄弟姉妹共同所有段階において取り組まなければならない第 3 の課題は、金融機関等との関係の維持にある。Gersick ら (1997) は、兄弟姉妹共同所有段階においては、単独オーナー段階に比べ、資金の調達において苦労はしないが、兄弟姉妹の何人かが会社に雇用されていない場合、雇用されている兄弟姉妹が責任を感じて、彼ら要望に応えなければならないという義務感から、配当を優先させるなど、会社から過度に資金を引き出し、企業の成長の可能性を危うくする場合もある。そしてこのような行動をみて金融機関は、融資方針を変えるかもしれないとしている。

この点について、Carlock & Ward (2001) は、同族企業経営について、ビジネス優先 (Business First) として経営するのか、家族優先 (Family First) で経営するのかについて検討する必要があると述べている。そして、特に小さくもなく大きくもない適当な規模の企業において、経営に参加する家族の人数が増える場合、ビジネス優先か家族優先かのバランスについての検討が必要であると述べている。

3.2.4 分家の派閥志向の管理

兄弟姉妹共同所有段階において取り組まなければならない第 4 の課題として、分家の派閥志向の管理がある。兄弟姉妹の共同オーナーは、単独オーナー世代の子供達であり、同じ歴史や親密な絆でつながっているが、兄弟姉妹が家族をもち、子供が成長するにしたがって、自分たちの家族を代表した、「分家の長」として、取締役会や株主総会などでの発言や行動をとるようになる。そしてこのようなことがビジネスの目を狂わせ、兄弟姉妹間の競争心や不信感を助長させる。特に、兄弟姉妹の配偶者は、家族以外の第三者であり、兄弟姉妹の関係よりも、自分の家族に焦点を合わせがちであり、また、配偶者とともに形成されたそれぞれの家族の個性やニーズの違いから、ビジネスに対して派閥的な接し方を助長することも考えられる (Gersick ら 1997)。

4 「いとこ集団所有」段階

いとこ集団所有段階では、前の世代の兄弟姉妹が結婚して築いた、それぞれの家族の子供たちにより所有経営され、どの家族も議決に足る株式数を持っていない。また、いとこ

どうしは、兄弟姉妹のように強いきずなで結ばれていることもなく、場合によっては、あったこともない、いところ士さえいる。さらに、創業者と会ったことがない場合もあり、創業の初期に直接立ち会っていない初めての世代なので、家族や企業の伝統・物語などを完全に理解しておらず、その点において企業へのロイヤリティも根づくことがない場合もある（Gersickら 1997）。このように絶対的な力をもつ者が、存在せず、あまりにも多くのオーナーがいるため、兄弟姉妹共同所有段階のように、「合意による意思決定」ではなく、多数決という民主的な意思決定がされる。また、いところ集団所有段階では、効率的に物事を進めるためのプロセスやルールを作ることが必要となる。しかし、大胆な決定をしようとしても多数の同意を得るために、無難の決定に落ち着いてしまうなど、起業家精神が失われるというリスクもある（Kenyon-Rouvinez & Word 2005）。

また Gersick ら（1997）は、いところ集団所有段階において顕著な特徴として、①結婚や子供の誕生を通じて兄弟姉妹や、その配偶者や子供のネットワークが膨らみ「ファミリーの複雑さ」が増大する、②兄弟姉妹や分家の資産計画の違いにより株主の立場が多岐にわたり「オーナーシップの複雑さ」が増大する、という2点を挙げている。

5 考察

中小同族企業における所有の発展軸も、同様に各段階にあたる中小企業は存在しているが、これら企業においても、以上のように「単独オーナー」、「兄弟姉妹共同所有」、「いところ集団所有」の3つの段階のどの段階の企業なのかを知ることにより、その特徴を踏まえた経営を行うことが必要である。例えば、多くの中小企業は単独オーナー段階であるが、兄弟姉妹にその株式を承継する際に、今後経営者の子供である兄弟姉妹にどのような取締役会・株主総会をおこなうかについて、学習させる必要がある。これは、兄弟姉妹共同所有段階になったとき、先代をまねて、単独オーナー段階で行われるように、独断的に意思決定をおこなってしまったため、兄弟間に亀裂が生じることになってしまう恐れがあるからである。

また、非就業のオーナーに対する配慮も必要である。例えば中小企業C社では、4人家族で株をそれぞれで保有しており、創業者の父親とその長男が長年経営をしてきた。そして、親子で力を合わせて経営をしているなかで、時には経営をめぐる言い争いもあったが、親子の「言い合い」の程度とその長男は思っていた。しかし、父親は、配偶者である長男の母親や次男に、長男のことについて、時には誇張して会社での「うっぶん」話を

言っていた。そのため、会社の現状を知らない母親や次男は、その発言を真に受けてしまい、父親が死亡後、相続をめぐって非就業のオーナーである母親、次男から、長男は生前父親をないがしろにしていたとのことで、相続時に決定的な対立を引き起こし会社経営に大きな影響がでてしまった。このようなことがないように、家族であっても非就業のオーナーに対して、常に会社の状況などの情報提供を行ったり、密度の高いコミュニケーションを行うことが必要である。

さらに、非就業で非オーナーである家族に対する配慮も必要である。同族企業に勤めていて、会社での家族間の対立をつい配偶者などに「愚痴った」ために、何も知らない配偶者は、家族の他のメンバーのことを憎くおもい、それが次世代の事業承継の際に、致命的な対立を生み出してしまう恐れもある。このように非就業で非オーナーであっても、オーナーの配偶者や子供は、オーナーに対して強い影響力を持っている。

以上述べてきたように、同族経営については所有が発展していくとともに、非就業オーナーや非就業で非オーナーなど様々な家族が巻き込まれてくる。これら経営の外にいるメンバーに対し、適切な情報提供やコミュニケーションの緊密さについても十分に考慮した経営をしなければならない。

6 まとめ

本論文では、Gersick ら（1997）に基づいて、所有の発展軸の各段階における、特徴と取組べき重要課題について、我が国中小同族企業の経営の視点から、再考するとともに、特に中小同族経営において、対応しなければならない点について、①「単独オーナー」、「兄弟姉妹共同所有」、「いとこ集団所有」の3つの段階のどの段階の企業なのかを知ることにより、その特徴を踏まえた経営を行うことが必要であること、②非就業オーナーや非就業で非オーナーなど様々な家族が巻き込まれてくるため、これら経営の外にいるメンバーに対し、適切な情報提供やコミュニケーションの緊密さについても十分に考慮した経営をしなければならないという2点について考察した。

注1:

本論文における、企業の事例・描写については、筆者が過去にコンサルティング等をおこなった70社を超える中小企業で得た知見に基づくものが多数ある。ただし、Gersick ら（1997）にならい、企業のプライバシーを尊重することを目的に、事例や短い描写の大半

については、「事実」ではあるが、ほとんどはリソースがわからないように、何社かのケースを組み合わせたか、業種、重要でない特徴などを変更するなど、部分的な修正がくわえられている。この処置は、確かな例証を提示したいという希望と、専門家に求められている倫理をともに満たすための最大限の努力の結果に他ならない。

注2:

「遺留分」とは、配偶者や子供などに民法上保障される最低限の資産承継の権利のことである。

- Carlock, R. S. & Ward, J. L., (2001) Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to Unify the Family and Business- Palgrave macmillan
- Gersick, K. J., Davis, J. D., Hampton, M. M., Lansberg, I., (1997) “Generation to Generation -Life Cycles of the Family Business-, Harvard Business Press
- Kenyon-Rouvinez, D & Word, J.L., (2005) “Family Business, 1st” Macmillan
- 中小企業庁 (2006 a) よくわかる中小企業のための新会社法33問33答
- 中小企業庁 (2006 b) 中小企業白書
- 中小企業庁 (2011 a) 平成23年度中小企業庁支援策のご案内-起業・ベンチャーを支援します-
- 中小企業庁 (2011 b) 中小企業白書
- 中小企業庁 (2012) 中小企業事業承継ハンドブックーこれだけは知っておきたいポイント29問29答ー 平成22年度税制改正対応版
- 渡辺幸男 (2006) 第2章 企業の創業と進化 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫「21世紀中小企業論-多様性と可能性を探る-[新版]」 pp28-57 有斐閣