

<b>Title</b>	ファミリービジネスの永続性：経営行動科学からの視座
<b>Author</b>	小沢 貴史
<b>Citation</b>	季刊経済研究, 38 卷 1-2 号, p.51-71.
<b>Issue Date</b>	2018-02-28
<b>ISSN</b>	0387-1789
<b>Type</b>	Departmental Bulletin Paper
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経済研究会
<b>Description</b>	
<b>DOI</b>	10.24544/ocu.20180713-001

Placed on: Osaka City University

# ファミリービジネスの永続性

## \_\_経営行動科学からの視座\_\_

小 沢 貴 史

### I. 問題の所在

#### 1. 日本の長寿企業

日本経済は1970年代に高度経済成長の終焉を迎え、成熟型経済（小島, 1985）と呼ばれるようになって久しい。1990年代に入ってバブル経済も崩壊し、経済の低迷が改善に向かわず、消費や雇用に悪影響を及ぼすと共に、デフレーションになった。更にはサブプライムローン問題をきっかけに、世界同時不況へと陥った。日本経済において、失われた10年や20年といわれるようになった。

このような経済環境の中でも、事業を継続している日本企業は多く存在する。帝国データバンクの調査によると、日本企業の平均年齢は37.16歳である<sup>1)</sup>。2016年における日本人の平均寿命が、男性で80.98歳、女性で87.14歳である<sup>2)</sup>。日本企業の事業活動を主に支えている日本人の方が、日本企業の2倍以上の期間に渡り長生きしている。その一方で日本には、創業から100年以上も事業活動を続けている長寿企業が、33,069社を数える<sup>3)</sup>。

表1は、宗教法人と政治・経済・文化団体を除く、日本の長寿企業の上位10社である。

---

[キーワード] 社会情緒資産, 事業承継者のキャリア, 企業家志向, リーダーシップの分業, 社会ネットワーク

1) 帝国データバンクのHP ( <http://www.tdb.co.jp/trivia/index.html> )

2) 厚生労働省「平成28年 簡易生命表の概況」( <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life16/dl/life16-02.pdf> )

3) 東京商工リサーチのHP ( [http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html) )

表1：日本の長寿企業

企業名	本社所在地	創業年	業歴(年)	業種
(株)金剛組	大阪府	578	1439	木材建築工事業
(一財)池坊華道会	京都府	587	1430	生花・茶道教授業
(株)西山温泉慶雲館	山梨県	705	1312	旅館・ホテル
(株)古まん	兵庫県	717	1300	旅館・ホテル
(有)善吾楼	石川県	718	1299	旅館・ホテル
(株)田中伊雅	京都府	889	1128	宗教用具製造業
(株)ホテル佐勘	宮城県	1000	1017	旅館・ホテル
(株)朱宮神仏具店	山梨県	1024	993	宗教用具小売業
(株)高半ホテル	新潟県	1075	942	旅館・ホテル
須藤本家(株)	茨城県	1141	876	清酒製造業

表1に挙げた長寿企業のうち、世界最古の企業でもある金剛組を除いて、いずれもファミリービジネスである<sup>4)</sup>。ここでいうファミリービジネスとは、次にあげる3つの条件を1つでも満たす企業の事を指す(ファミリービジネス学会編, 2016)。

- (1) 事業継承者として、創業家一族の名前が取りざたされている。
- (2) 必ずしも資産の形成を目的としているわけではなく、創業家の義務として株式を保有している。
- (3) 創業家の同族が、経営トップの重要な地位に就任している。

創業から200年以上に渡り事業活動を続けている日本のファミリービジネスは、3,937社に及ぶ(後藤編, 2012)。創業から100年以上に渡り活動を続けている長寿企業の33,069社と、測定時点などの面で厳密な比較はできない。だが単純に考えると、長寿企業の10社に1社くらいの割合で、200年以上も生存しているファミリービジネスが日本には存在する。

「日本で200年以上も生存しているファミリービジネスは、なぜ事業を永続できるのか。」

本稿の研究課題は、この点に求められる。日本史の教科書を紐解くまでもなく、日本では諸国を巻き込んで、様々な事変が織りなされた。国民の生活や文化での時変や、好不況の経済変動にも、幾度となく見舞われた。つまり日本で長寿しているファミリービジネスは、多様な環境変化を経験してきた。そうした中で、200年以上に渡り事業を継続できている。

4) 金剛組は、かつて金剛家によって営まれたファミリービジネスであった。ところが2006年に業績不振に陥り、一旦は破産をした。その後、経営権が金剛家から、高松コンストラクショングループに移り、これまでの事業が継承されている。

## 2. 事業が永続できるのは何故か

ファミリービジネスに限らず、事業が永続するのは何故かについて、考察を重ねてきた先行研究は存在する。老舗企業や長寿企業の諸研究が、それに相当する。

大西 編 (2014) によると、老舗や長寿企業に関する先行研究は、1990年代から増加し、2000年代が967件でピークであった。日本は、世界で最も長寿企業を多く輩出している国であると言われている。しかし研究されるようになった時期は、近年の事である。前川・末包(2011)は、長寿企業の先行研究を俯瞰すると、経営史の立場からの研究、長寿企業に共通する因子から屋号、暖簾、家訓の本質を探る研究、老舗がなぜ長寿なのかを戦略論 (Miller and Le Breton-Miller, 2005) や組織論から探る研究などがあると指摘している。

先行研究では、老舗や長寿企業が事業を永続させるための要件として、次の諸点が指摘されている (久保田, 2010; 前川・末包, 2011; 倍 ほか, 2012; 大西 編, 2014; 米田, 2015)。

第一に企業のアイデンティティの面では、経営理念 (家訓・社訓・社是) があり、それを維持・継承する。ただ掲げているだけではなく、組織内にも共有させ、その浸透を図っている。のれんやブランドのイメージを守り、家業の継続を優先している。

第二に経営スタイルの面では、本業を重視し、過度な売り上げを追わない。身の丈に合った経営を通して、適正な規模を守っている。その一方で、新規事業も開拓する。経営環境の変化には敏感であり、経営革新に取り組む。事業継承に際しては、後継者を育成する。

第三に財務の面では、好不況に関係なく投資には慎重であり、内部留保を厚くする。「万が一に備えて、バランスを保つ」であるとか、「事業で稼いだ金額以上には、資金を使用しない」というルールを守るファミリービジネスも存在している。

第四に組織の面では、従業員を大切にし、経営層や従業員を問わず、組織全体として親密な関係を構築する。従業員の各自が、役割の認識と自律的な判断ができるような風土を作る。そして、従業員も交えた参加型の経営を行う。

第五に対顧客という面では、顧客第一主義を標榜する。顧客のニーズに対応し続ける事で、顧客からの信頼を得る事を重視し、顧客との関係性を深める。その一方で、新たな顧客を開拓する事にも抜かりがない。

第六に顧客へ提案する価値 (製品やサービス) という面では、品質本位とし、製法を維持・継承する一方で、新しい価値の開発をし続けている。創業時の提案価値に、拘らない。

第七に提案価値を届ける販売経路の面では、既存の販路と良好な関係を築きながらも、新しい販路を開拓する。

第八に対地域社会という面では、創業の地を大切にし、文化の継承と貢献で信頼を得る。

## 3. 本稿の目的と構成

俯瞰した先行研究から得られる要件は、「伝統と革新の両立」に集約される。また、「三方

よし（売り手よし・買い手よし・世間よし）」の実践<sup>5)</sup>であるともいえる。これらの要件は、ファミリービジネスに限らず、企業一般に通用する。先行研究の母体である経営学では、成長傾向にある産業や企業に関する知識と論理の蓄積が厚い。企業は倒産や廃業をする事なく、半永久的に継続していく事に、その社会的責任が求められている。言うなればゴーイングコンサーンを志向する企業を、経営学は研究対象としている。よって先にあげた先行研究から得られた要件は、経営学やマーケティング論では十分に議論されてきた事であり<sup>6)</sup>、理論的な新規性があるとは言いがたい。実務の現場から考えてみても、いわば当たり前の事の実践に過ぎず（米田, 2015）、特段の目新しさはない。むしろ永続しないファミリービジネスは、なぜ先の節で挙げた要件の実践ができなかったのかを問うべきである。

事業永続性の論理として、ファミリービジネスならではの要因が関わっているのではないか。本稿では、日本のファミリービジネスの永続性について、その要因と織り成す論理を探究する視座を見出す事を目的としている。特にファミリービジネスに関する先行研究を俯瞰する事で、議論の整理を行う。そして事業の永続性に関する視座の構築と共に、先行研究では未解決の新たな論点の導出に努める。この視座の構築に際しては、先行研究の多くが依拠する戦略論や組織論というよりは、むしろ経営行動科学に依拠する。経営行動科学は、人間と組織との最適な相互関係のあり方を追究するものである。経営行動科学に依拠した視座の提示により、独自の問題意識に立脚した新たな論点の導出が期待できる。

## Ⅱ. 経営行動科学からの論点

### 1. 社会情緒資産

#### (1) 社会情緒資産の特性

後藤（2009）は、ファミリービジネスの視点から、世界と日本の長寿企業を研究している。そこで日本で長寿企業が多く輩出される要因として、次の4点を指摘する。

- ① 各種のマネジメント・システムの確立（内部要因）
- ② 市場経済の長期的な拡大（外部要因）
- ③ 家業の継続発展を目指す、強い意思の存在
- ④ 家業を継続する強い意思の背景にある、思想的要因（特に心学）

---

5) 中世から近代にかけて、近江国（現在の滋賀県）から日本国内外に進出して活動した近江商人の多くは「三方よし」を家訓として掲げ、彼等の思想や行動哲学の拠り所とした。三方よしと近江商人の実践については、末永（2014）に詳しい。

6) 村田（1998）や伊丹（2014）、松田（2015）、野田（2017）等、古今や洋の東西を問わず、その例を挙げると枚挙にいとまがない。

上記のうち②は、ファミリービジネスの如何を問わず、企業に影響を与えている。①のマネジメント・システムや、③と④については、ファミリービジネスならではの仕組みや本質が考えられる。特に③と④は、社会情緒資産とも呼ばれる (Gomez-Mejia, *et al.*, 2011 ; Berrone, Curuz and Gomez-Mejia, 2012)。

社会情緒資産は、企業への強い感情的な結びつき、創業家一族内での利他主義、一族による事業と社会との関わり<sup>7)</sup>、事業を通した一族の永続などといった次元から成り立つ (入山・山野井, 2014)。社会情緒資産が台頭する前提として、ファミリービジネスは金銭的な効用などから成る経済合理的な効用よりも、それ以外の非財務的な効用を優先する立場をとる。そのような立場のファミリービジネスが、代々で培われた社会情緒資産から動機づけられ、意思決定を繰り返し続ける。このような意思決定の繰り返しは、永続の如何を問わず、ファミリービジネスで展開されている。

## (2) 笠原十兵衛薬局の事例

長野県長野市に拠点を置く笠原十兵衛薬局は、1543年に創業したファミリービジネスである。同社は、雲切目薬を販売している。現在は第18代 店主の笠原久美子 氏が事業を継承している。先代の第17代 店主の笠原十兵衛 氏を含め、笠原家は代々、明治時代に長野市議会ができて以来の約百年に渡り、市議会議員として議会に名を連ねていた。店主が長野市政に関わる仕事をしてきたため、店の問題で店主に責任が及ばないように、店主は全く目薬作りには関与していなかった。その一方で、店がある長野市伊勢町の人たちに支えられてきた。店の近隣で八百屋を営む名物おじさんがおり、笠原店主が店を空けている時にお客さんが訪れると、代わりに接客をしてくれる事もあった。このような形で、笠原家による事業と社会とは関わっていた。

笠原十兵衛薬局で雲切目薬を製造・販売する事は、女性の仕事とされてきた。笠原家では姑から嫁へと目薬の製法が引き継がれ、その製法を男性で知る人はいなかった<sup>8)</sup>。

1982年、数百年も続いていた雲切目薬の製造・販売に暗雲が立ち込めた。薬事法の改正により、薬局で目薬を製造する事が禁止された。改正された薬事法に沿って製造するには、動物実験をして有効性や安全性を確かめたり、何億円もする無菌室などを作らなければならなかった。動物実験ができる施設や能力、そして無菌室や近代設備の整った工場を、薬局が用意する事はできなかった。その結果、1985年には雲切目薬の販売中止に追い込まれた。しか

---

7) 当主が経営者を引退して地元の議員として活躍することや、事業所の近隣地にある小学校などを対象とした自社工場の見学、地元の神社への寄付なども、創業家一族による事業と社会との関わりの一例と考えられる。他の例は、次の項でも紹介する。

8) 笠原十兵衛薬局のHP (<http://w1.avis.ne.jp/kasahara/>)によると、笠原家では、この目薬を“家伝薬”ならぬ「家内薬」と呼んでいたそうである。

し第17代 店主の妻である笠原恭子氏は、あきらめなかった。笠原十兵衛薬局の有するツテを頼って奔走した結果、点眼薬を製造している佐賀製薬が引き継いでくれる事になり、1998年に雲切目薬の製造・販売が復活した。笠原家では、事業の永続が途絶える危機を、恭子氏の御蔭で克服できたと、感謝している。店に対する強い感情的な結びつきが、なせる業である。

笠原十兵衛薬局では、昨今のスマートフォンの台頭に伴い、スマートフォン専用のWeb サイト<sup>9)</sup>が公開された。このサイトの作成には、笠原家の親戚筋が尽力した。創業家一族内での利他主義や、笠原十兵衛薬局への強い感情的な結びつきのなせる業である。

笠原十兵衛薬局の有するものは、470年以上も続いた伝統と、その伝統に対する顧客からの信用に限ると、第18代の店主は考えている。また彼女は、その伝統と培われた信用を、19代、20代と次世代の店主へと繋げていきたいとも考えている。それは笠原十兵衛薬局への強い感情的な結びつきや、事業を通した創業家の永続を願う気持ちからの現れであると考えられる。

以上に示した笠原十兵衛薬局の事例から、社会情緒資産の存在が確認できる。その社会情緒資産が、事業継続の駆動因にも結びついている。

### (3) 新たな論点

では事業の永続に対して、ファミリービジネスの有する社会情緒資産がどのような影響を与えているのだろうか。永続の如何で、培われている社会情緒資産の種類や程度に違いが見られるのだろうか。社会情緒資産が動機づける意思決定は、事業の永続性の名の下に、事業安定や伝統の遵守という、リスクを回避する行動を選ぶようになるのか。それともリスクを克服する行動を、積極的に選ぶとするのか。

先行研究では、ファミリービジネスの永続性に社会情緒資産が影響を与えうる事は指摘されている。しかし200年以上にも渡る事業活動の継続と変化に対して、社会情緒資産が具体的にどのように関わっているのか、その論理が明確になっているわけではない。

## 2. 家訓

横澤 編 (2012) は、老舗企業に対してアンケート調査を行なった結果、その大半はファミリービジネスである事が明らかとなった。そして先祖代々に渡り商売を続けてきた由緒ある老舗企業の永続性に影響を与える要因として、様々な経営上の指針や倫理的・道徳的な基準も含まれる社是・社訓、つまりファミリービジネスで言うところの家訓の存在をあげている<sup>10)</sup>。老

9) 笠原十兵衛薬局のスマートフォン専用のWeb サイト ( <http://www.kumokirimegusuri.com> )

10) 浅田 (2013) においても、経営年数が100年を超える法人事業者330社から得たアンケート調査の結果、事業を永続させている企業では、社訓を実直に守っている事を指摘している。また神田・岩崎 (1996) でも、事業を継続させている企業の精神的な支柱として、家訓の存在を指摘している。その一方で米田 (2015) では、家訓や代々からの教えがそもそも存在していない長寿企業も、一定数ながら存在している事が確認された。



舗企業は、企業文化や家訓などを共有して、幾多の危機を乗り越えてきた（前川・末包, 2011）。横澤 編（2012）によると、老舗企業の多くは、次のような要素を社是や社訓、家訓にかかげて、事業の永続性を実現してきた。

- 顧客に限らず、地域社会からの信頼を得る
- 身の丈にあった経営を行う
- 時代に合った独自性を創り出す

横澤 編（2012）は、変わらないものを堅持しながら、それ以外は全て変える、そうしたダイナミズムに、老舗として長寿している企業の本質があると主張する。こうした企業は、本業の重視と品質本位の姿勢、各時代の顧客ニーズへ適応し続ける志向性、従業員重視という価値観を、変わらないものという事で、伝統として継承し、顧客に提供する製品やサービスは柔軟に革新してきた<sup>11)</sup>。

また神田・岩崎（1996）によると、老舗として事業継続させている企業は、自社の伝統が培ってきた技術や取引関係を継承しつつ変革し、それを自社の競争力の源泉である強みに結びつけていると指摘されている。野田（2017）では、数百年も存続する老舗企業の特徴として、無闇な多角化を行わない保守性<sup>12)</sup>と、事業展開している分野では最先端を走り続ける先進性を、絶妙なバランスで兼ね備えている事を挙げている。これらの先行研究では、言うなれば伝統の継承と変革の弁証法こそ、老舗企業の重要点であると主張する。老舗企業は、伝統の重みを尊重しつつ、それがもつ限界を超えようと事業実践を続けてきた。

伝統と革新の両立を実現させようとする姿勢なり、志向性、価値観が、ファミリービジネスでは家訓に反映されている。もちろん家訓は、時代の流れに応じて、解釈や内容の変更をする事もある。米田（2015）の長寿企業に対するアンケート調査によると、家訓に関する解釈や内容の変更のきっかけは、外部環境の変化と代表者の変更が中心であった<sup>13)</sup>。

家訓は事業の原点を確認すると共に、事業リスクから守るための歯止めという役割もある（横澤 編, 2012）。ならば概ね変わらない家訓を堅持すると、それ以外を全て変えるという革新は、事業リスクの高い行為でもあるため、伝統と革新の両立が難しくなるのではないだろうか。伝統と革新が永続性の鍵であるという指摘がみられるが、家訓はその両立にどのような影響

---

11) 東京商工リサーチ（2003）や前川・末包（2011）、西川（2012）でも、同様の指摘がなされている。

12) Anderson and Reeb（2003）やMiller, Le Breton-Miller and Lester（2013）においても、ファミリービジネスが多角化やM & Aを行うにあたっては現有資産を守ろうとする傾向が強く、あまりリスクを取ろうとしない、戦略面での保守性を指摘している。

13) 米田（2015）の調査によると、経営理念（家訓、教え）以外に、のれん（屋号・事業所名、ブランド名）の変更のきっかけとしても、外部環境の変化と代表者の変更が中心であった。



を与えているのか。例えば顧客ニーズへ適応する志向性を堅持する事自体が伝統を継承する事をも意味するが、顧客ニーズの変化に合わせて従来のやり方を変える事は革新を意味する。こうして長寿している企業は、伝統と革新という相矛盾する要請を共存させているのだろうか。家訓が事業リスクから守る役割を果たすために、家訓の存在を安心材料として、思う存分の革新を長寿のファミリービジネスが実践してきたのだろうか。それとも革新がファミリービジネスに求められる局面では、伝統の名の下に堅持してきた変わらないものにも見直しの契機が生じ、環境変化に適応すべく、伝統よりも革新が優先されるという事象が生じているのだろうか。永続するファミリービジネスは、その時々には伝統か革新の一方を追求しているのだが、来し方全体を振り返ると、ジグザグの指向によるダイナミズムの結果として、伝統と革新が共存しているのであろうか。先行研究では、相矛盾する要請を伴う伝統と革新の両立に対して、家訓がどのような影響を与えているのかについて、十分に議論ができていない。

また先の節で取り上げた社会情緒資産と家訓との関わりについても、先行研究は十分な議論を展開できていない。家訓が、社会情緒資産の蓄積ルートを規定しているのだろうか。それとも創業時に有していた社会情緒資産の萌芽が、家訓として表現されているのであろうか。つまり家訓は、社会情緒資産の一表現ではないのか。この点については、そもそも何故、そのような家訓が掲げられたのかを探れば、明らかになると考えられる。家訓と社会情緒資産の相互規程については、議論する意義がある。また家訓は時代の流れに応じて変化する可能性もあるが、家訓の見直しと社会情緒資産との関わりはどのようなものか。事業の永続性を実現させる上で、社会情緒資産の正統性の根拠は家訓に求められるのか。

### 3. 事業承継者

長谷川・米田（2015）では、ファミリービジネスの永続戦略の構成要素として、事業承継や利害関係の調整に関する方法、効率的な支配株の移転や納税に関する方法などを挙げている。本節では、利害関係の調整においても要役となる事業承継者について考察する。

Schwass（2006）は、広い意味で捉えた創業家一族の世代間コミュニケーションのあり方や、創業家の構成員間に見られる複雑な人間関係の調整に関するあり方も、事業の永続性に関わると指摘している。Schwass（2006）では、事業承継者が事業に関与してから引退するまでについて、リーダーシップの段階的なプロセスを議論している。創業家一族による事業を理解する、一族をはじめとした利害関係者を導く、次世代に任せるといった、事業承継した期間における、事業承継者自身のリーダーシップに焦点が当てられている。

本節では、創業家一族の調整とコミュニケーションの要役でもある、ファミリービジネスの事業承継者について、新たな論点を探る。

### (1) キャリア

永続するファミリービジネスは代々、経営者を創業家一族から輩出するべく（浅田, 2013）、事業承継に関心を持っている（前川・末包, 2011）。創業家（本家）から事業承継者の輩出がままならない場合は、分家からの輩出や、外部の血縁者以外の人材を養子に取って事業承継を行う事も多々見受けられる（神田・岩崎, 1996；横澤 編, 2012；沈, 2014）。よって事業承継の前後を含めた、各事業承継者の長い目で見た仕事生活のパターンや在り方、すなわちキャリアは多様を極める。では事業の永続性に対して、事業継承者のキャリアと、彼（彼女）が採用する事業活動は、どのような影響を与えるのか。

ファミリービジネスの事業承継者は一般的に学校を卒業後、家業を継ぐべく入社するか、他社で修行する事が多い。キャリアには、2つの側面がある。第1の側面は、生活拠点の移動や学歴などの人生上の節目の他、家業と同業種または異業種での職歴、職人と経営者の兼任経験など仕事上の節目といった、外部からも分かる経歴、すなわち客観的キャリアである。第2の側面は、その客観的キャリアを、どのような考えで選択し、どのような気持ちで過ごし、その中で誰に出会い、どのような言葉を交わし、何を学び、どう変わったか、その経験が自身にどう影響しているかという側面である。その事業承継者の内面や気持ち、アイデンティティに関するものであり、客観的キャリアに対して自分の思いとしてのキャリアという事で、主観的キャリアと呼ぶ。主観的キャリアは、その事業承継者に大きな影響を与えた経験や他者、自分を変えた一言、エピソード、その時の気持ちなどを省察する事で、浮き彫りに出来る。先行研究では、事業の永続性に対して、事業承継者のキャリアがどのような影響を与えているのか、十分な議論が行われていない。

### (2) 企業家志向

ファミリービジネスの永続性への影響因について、事業承継者のキャリアと合わせて考えるべきものに、企業家志向（Entrepreneurial Orientation）もある。企業家志向に関する先行研究は、欧米を中心に多くの蓄積がなされてきた（Lyon, Lumpkin and Dess, 2000）。企業家志向とは、戦略の策定や企業家活動を実際に行う際の態度やマインド・セットの事をさす。企業家志向の程度は、他者や組織のしがらみにとらわれない自主性、新しい考えを導入する事による革新性、リスクの負担、市場に働きかける事で存在する機会を把握しようとする傾向、および競争に対する向き合い方の如何によって判定される。ファミリービジネスの事業承継者は、企業家志向の赴くままに、事業活動を推進する。先行研究においては、企業家志向が米国だけではなく、フランスや日本、中国、メキシコなどの国でも見いだされ、その有効性が確認されている。日本では、中小企業の存続と成長との関連（江島, 2014）などで、企業家志向が議論されてきた。

しかしファミリービジネスの永続性と企業家志向との関連については、十分な議論が行わ

れているわけではない。永続するファミリービジネスの事業承継者は、どのような企業家志向を有しているのか。この点を議論する事は、理論的意義が高いと考えられる。

### (3) 補佐役によるリーダーシップの分業

先の節で触れた笠原十兵衛薬局では、470年を超える事業永続の秘訣として、代々の店主がやり手の経営者ではなかった事が語り継がれている。生活者の多い都市圏や海外に工場や事務所を進出させるなど、積極果敢な経営を行っていたわけではなかった。数ある家訓の中でも、「細く長く」と「信用第一」を掲げ、素朴な顧客主義を貫いた。雲切目薬という単一ブランドを売り続けるべく、大きく出る事は避け、頑なに細く長く、伝統を守り続けて来た。現在の第18代目店主の笠原久美子氏自身も、経営リテラシーなどを持ち合わせておらず、経営や戦略、組織、革新、リスク、市場機会、競争など、深く考えた事がないと述懐している。また金勘定に苦手意識を持っており、ただ顧客に損をさせない一心で店主を務めている。

笠原十兵衛薬局の歴代の店主は、企業家志向の程度は低いと考えられる。低い企業家志向の赴くままに、470年以上に渡って事業を永続させてきた。企業家志向が低いから、事業が永続したのか。それとも補佐役が企業家志向の低い店主を支え、相互でリーダーシップの分業を果たした事で、事業が永続したのか。笠原十兵衛薬局の場合、第17代店主の妻である笠原恭子氏の尽力が、店主と事業の継続を支えた。恭子氏が、笠原家の内政だけでなく、店主に代わって雲切目薬の製造や薬局の経営にもあたっていた。先の節でも触れたとおり、雲切目薬の復活に向けて奔走する恭子氏は、笠原十兵衛薬局への強い感情的な結びつきがあると考えられる。また市議会議員である店主に対して、店の問題で責任が及ばないように努めた恭子氏は、事業を通したファミリーの永続を視野に入れていたと考えられる。以上のように、店主のリーダーシップを分業した恭子氏の下で事業活動を継続する笠原十兵衛薬局には、社会情緒資産の存在を確認する事ができる。

重要ではあるが複雑な仕事を行うときには、1人のリーダーだけではなく、複数のリーダーが仕事を担当したり、1人のリーダーの下に補佐役がつけられたりする事がある。こうして、リーダーシップの分業が行なわれる。大統領に大統領補佐官がいるように、軍隊の司令官には参謀が任務を補佐している。会社組織に目を向けると、部長に副部长や次長がいるように、課長には課長補佐が業務を補佐している。明治時代末から大正時代にかけて、崩壊しつつあった鈴木商店。そのリーダーである鈴木よね氏に対して、鈴木商店再建のために最後まで努力を続け、ねずみとも呼ばれた名番頭の金子直吉氏は、補佐役の例として挙げる事が出来る。

リーダーシップを分業する補佐役が担う重要な機能とは、いったい何か。

第一は、「補完」としての機能である。つまり、リーダーの不足部分を補う。静と動、組織の内と外への働き掛け、陽と陰の振る舞いなど、リーダーとは異なった哲学やパーソナリティを持った人を補佐役とする事で、異質の組み合わせが実現し、重要ではあるが複雑な仕事を

遂行する事が可能となる<sup>14)</sup>。しかし異質の組み合わせをうまく機能させて、リーダーシップの分業を実現させる事は容易ではない。リーダーと補佐役との間で、様々な葛藤が生じる場合もあるからである。そもそも性格や哲学の違う人が、協働して仕事をする事は難しい。むしろ様々な葛藤の生じる事の方が、圧倒的に多いと考えられる。様々な葛藤を乗り越えるべく、リーダーと補佐役との間には「強い絆」が必要となる。

高級茶飲料の製造・販売を手掛けているR社では、ツートップ体制をとる事で、リーダーシップの分業が行われている。売上や人材、生産などに関わる数字の管理を代表取締役会長のS氏が担当し、会社やブランドに関するアイデンティティのデザインや、マーケティングを代表取締役社長のY氏が担当している。S氏とY氏とは、性格も考え方も全く違うために、対立する事も頻繁にある。しかし、その対立を避ける事なく向き合い、対話を重ね続ける事で、互いの見過ごしていた視点に気づく事ができ、より良い意思決定に結びつくと、Y氏は語っていた<sup>15)</sup>。S氏とY氏は、ビジネスパートナーとしての強い絆を構築してきた。S氏とY氏の役割分担からも分かる通り、補佐役には、専門性を活かしたリーダーの補佐も必要とされる。

第二は、「諫言」としての機能である（笠谷, 2004; 末永, 2014）。暴走や腐敗など、リーダーの非に対して、補佐役は指摘・批判し、改めるように仕向けていく必要がある。しかし特に大きな権力を握っているリーダーに対して、直接的に批判を行う事は難しい。リーダーは、自分に対する批判を聴かなければならないという事が理性では分かっている、感情が制御できなくなる事もある。

第三は、「てこ」としての機能である。リーダーの意図や力を拡大させ、組織での実践をより徹底させる。それを率先する事が、補佐役には求められる。

リーダーシップの分業を実現させるには、補佐役の存在が欠かせない。とは言え永続するファミリービジネスにおいて、リーダーと補佐役によるリーダーシップの分業が行われているのだろうか。先行研究では、その実態について、十分に迫る事ができていない。仮にファミリービジネスの主人と番頭という形で、リーダーシップの分業が行われていたとする。その場合、なぜファミリービジネスではリーダーシップの分業を図る必要があるのか。また補佐役が担う重要な機能は明らかになったが、その機能を実現させるために、補佐役はいかに行動すべきか。先に挙げた「諫言」としての機能については、補佐役による直接的な批判の難しさと、リーダーによる批判の傾聴の難しさが指摘されている。理性ではわかっている、難しい。この諫言を巡って、リーダーと補佐役との関係は、きわめて微妙なものと考えられる。だからこそ補佐役がいかに行動し、互いに分業と調整を織り成すべきかを明快にする事は難

14) 軍隊では、リーダーである司令官と補佐役である参謀との間で、性格の補完というものが重視されていた。

15) 2015年（5月、7月、8月）と2017年10月に交わされた、Y氏とのパーソナル・コミュニケーションより。

しい。然りとてファミリービジネスの永続性とリーダーシップの分業については、その関わり  
の如何を深く議論する必要がある。

#### 4. 外的要因

##### (1) 向き合い方

明治維新の前後に創業した企業は、その一部が明治時代に事業の成長期を迎えて大企業に  
なっている。特に太平洋戦争後に、「拡大」を選んだ企業は大きく成長している。その中には、  
大企業になったものもある。その一部以外の企業の多くは、小規模のまま「細く長く」永続  
する事を選択した(久保田, 2010)。

以上の事から、一部の企業にとって、明治維新や太平洋戦争は、事業拡大の節目であった  
と考えられる。日本では様々な事変をはじめ、生活や文化での時変、経済変動などに、幾度  
となく見舞われた。これらは、ファミリービジネスが直接制御する事の難しい外的要因<sup>16)</sup>(小沢,  
2008)が関わっている。外的要因には、気候の変化や社会の情勢、国内外の景気や為替の変動、  
内需拡大策や公共投資の状況などといった事変や時変の他に、原材料の状況、輸入品の攻勢、  
代替品の台頭、製品の市況、顧客企業の業績や設備投資状況、顧客企業が展開する製品の需  
要などが挙げられる。外的要因は単独でファミリービジネスに影響を与えているわけではな  
く、複数の要因が関わりあいながら影響を与えている。ときには事業の成長を阻む要因として、  
また別のときには事業の成長を促す要因として、外的要因は影響を与えている。

外的要因の中でも、国内外の景気や為替の変動、内需拡大策や公共投資の状況、原材料の  
状況、輸入品の攻勢、代替品の台頭、製品の市況、顧客企業の業績や設備投資状況、顧客企  
業が展開する製品の需要などは、その推移を幾ばくか先読みする事は出来る。永続するファ  
ミリービジネスでは、外的要因の存在と影響力を受け容れた上で変化を先読みし、上手く適  
応しようとしてきた。生産調整の実施や、円高基調に対応するための現地生産の増加、輸出  
価格の引き上げ、円安基調での輸出の積極攻勢などがあげられる。この他にも、輸出拠点を  
拡大する上でのテクニカルセンターの設置や営業体制の強化、製品ラインの見直しなども展  
開された(小沢, 2007)。しかし気候の変化や社会の情勢などを、先読みする事は難しい。こ  
とが起こってから、対応する事も多い。

外的要因の変化は、不確実かつ不安定である。複数の外的要因が大きく関わっている事から、  
それらの要因の変化が合成された場合、不確実性や不安定性は高まる。よって外的要因を制  
御するべく、ファミリービジネスが主体的に働きかける事は、より一層難しくなる。然りとて、  
このような外的要因の招来が、ファミリービジネスにとって宿命論的であるとは一概に言え  
ない。しかもファミリービジネスに限らず、外的要因は程度の差こそあれ、企業にあまねく  
影響を与えている。ならば永続するファミリービジネスは、幾度となく、種類を変えて影響

16) 前川・末包(2011)で言うところの、外部環境要因の事をさす。



を与え続けてきた外的要因に対して、どのように向き合ってきたのか。先行研究では、外的要因との向き合い方について、十分な議論ができていない。どのような環境変化が起きた時に、企業がどのように考え、どのように対応していけばよいのか、あるいはどのように環境変化を事前に予測し、変化をチャンスに切り替えていくのか、また自ら変化を創り出していくのかなど、先行研究では具体的な示唆を示していない（大西 編, 2014）。

## （2）財テクはしない

浅田（2013）では、330社から得られたアンケートの結果を基に、100年以上に渡り事業を永続させている企業の経営面に見る特徴を、15点ほど挙げている。その中で、「財テクはしない」と「内部留保が厚い」点を指摘している。東京商工リサーチ（2003）では、創業から100年を超える企業（7,268社）に対するアンケート調査を行った。その調査を基に、これまでの自社の経営の存続を支えてきた要因の1つとして、「資金の安定調達と堅実な運用」を指摘している。負債は創業家一族以外の投資家の世話になる事をも意味するとして、脆弱性やリスクに繋がると考えているファミリービジネスが多い。

財テクはしない、即ち企業が本業以外に余剰資金や低利の調達資金を株式・債券・土地などに投資する事で、資金運用の多様化・効率化を行わない。その上で外的要因と向き合い、伝統と革新の両立を実践する。なぜ事業を永続させる上で、財テクは行わないのか。事業を永続させていると、事業の成長に伴い、潤沢な資金が蓄積される事もある。また事業の成長に向けた、新たな資金需要が生じる事もある。そうした中で、創業家一族や社内外から、財テクの活用に関する誘因を受ける事も幾度かあると考えられる。しかし資金の運用を多様化・効率化する事で、資金の拡大再生産に寄与する財テクを行わないのはなぜか。ファミリービジネスで稼いだ資金は、創業家一族のお金であるという感覚が身につけているという証左なのか。

であるならば、そのお金の出費を抑制する志向性も理解できる。しかし財テクをしないという事は、抑制志向のなせる業だけで説明のつく事だろうか。創業家一族で自由にできるお金であるからこそ、資金の運用を多様化・効率化する事で、資金の拡大再生産を図りたいと志向する事もあり得る。にも関わらず、永続するファミリービジネスでは財テクをしない傾向がある。これは金銭的な効用などから成る経済合理的効用よりも、それ以外の非財務的な効用を優先する社会情緒資産による制御が、財テクはしないという意思決定と行動に及んでいるのではないか。

また先に示した感覚が身につけているのであれば、稼いだ資金が、利害関係者への分配や社会貢献への投資に結びつきにくくなる。それは社会情緒資産の構成次元の中でも、創業家一族による事業と社会との関わりについて、低い蓄積や評価になっていると考えられる。また先に示した感覚と、事業承継者による利害関係の調整や世間よしの実践との両立が難しく

なるとも考えられる。

先行研究は、事業の持続性と財テクはしない事との関わりについて、その関わりの存在を指摘している。しかし、どのように関わるのか、なぜ事業の持続性と財テクはしない事が結びつくのかなどについて、十分な議論が行われていない。

### (3) 社会ネットワーク

ファミリービジネスに限らず企業は、発達した情報ネットワークを用いる事で、外的要因を包摂する経営環境による事業への影響を、時期に適う形で、かつ効率よく取り込む事が出来る(若林, 2009)。しかし明治維新や太平洋戦争の時代に、昨今にみられる情報通信技術を活用したネットワークが存在していたわけではない。

では持続するファミリービジネスは、外的要因の存在と影響力を受け容れて、適応していく上で、どのようなネットワークを活用したのだろうか。情報通信技術に基づくネットワークに代替するネットワーク、即ち同業者(末永, 2014)や顧客(神田・岩崎, 1996)、供給業者、地域住民(米田, 2015)などから構成される社会ネットワークによる影響という論点である。ファミリービジネスが有する社会ネットワークの中で情報が流通し、更に新たな情報が創造される(今井, 1990)。

社会ネットワークを構成する主体が外的要因の動きを監視し、情報が流通される中で外的要因の存在と影響力が認知される。そして時には、社会ネットワークからの制御も受ける。ファミリービジネスの経営者は、そのような社会ネットワークに深く埋め込まれている。また同業者間での相互監視や、顧客・供給業者からファミリービジネス当事者への監視も行なわれる。外的要因への監視と、社会ネットワークの構成主体間の相互監視を通して、ファミリービジネス当事者によるリスクの伴う事業拡大などが許されないような制御が行われたり、不文律(山田, 2013)が存在する事もある。このようなネットワークでは社会的な制裁が強く働くため、参入している業界の秩序を壊すような行動はとりにくい(森元, 2009)。Bestor (2004)は文化人類学のアプローチで、東京の築地魚市場の研究を行なっている。築地魚市場で生業を営むファミリービジネスや、市場に関わる利害関係者間の取引ルール、及び職業組合などに着目し、義理による統治を検討した。

社会ネットワークの構成主体は、ファミリービジネス当事者に対して、監視と制御に限らず、依存することもある。たとえば、保証人の依頼である。構成主体の人や組織に対して、その身元や債務の保証を、創業家一族に依頼する場合である。創業家一族が保証人となった場合、構成主体に属する主たる債務者が債務を履行しない場合、その者にかわって履行すべき債務(保証債務)を負わなければならない<sup>17)</sup>。これまでに触れた笠原十兵衛薬局では、家訓の1つ

---

17) 民法446条以下を参照。



として「保証人には、なるな」を掲げ、実践してきた。

先行研究では、社会ネットワークの存在が確認され、ネットワークを構成する同業者や顧客、供給業者などによる監視と制御が議論されている。また組織や個人を取り巻く社会ネットワークの有する構造形態が、知識や情報の流れ方を規定すると共に、経営資源の動員を通じて組織の経済成果に大きな影響を与えている事も指摘されている（若林, 2009）。更にネットワーク分析（安田, 1997）など、社会ネットワークへのアプローチの仕方も進展を遂げている。しかし永続するファミリービジネスは外的要因に向き合う上で、有する社会ネットワークによる監視と制御から具体的に、どのような影響を受けているのか。この点について、先行研究では十分な議論ができていない。

また外的要因の変化にうまく適応する上で、社会ネットワークからの影響を一方的に受けているだけでなく、時には有するネットワークの構成を組替えるリワイヤリング（西口, 2009）も必要となる。社会ネットワークの構造分析（静態的な分析）に留まらず、事業の永続性に繋がるネットワークをどのように形成しているのかを明らかにする事で、動態的な分析も可能となる。ファミリービジネスが多くを占めていると言われている日本の中小企業では、特定顧客との長期継続的な関係を持つ事が、その存続にプラスに働くといわれている。しかし、その成長に対してマイナスに働いている場合も考えられる。特定の個人や組織との関係に強く依存すると、その個人や組織が、自社に対する影響力や権力を持つようになる（若林, 2009）。確かに顧客の声に耳を傾ける事なく、ニーズを無視した製品やサービスは、市場での生き残りが難しい。しかし顧客の声を聞く事の重要性が頻繁に強調され、多くの人々にそれが普遍の真理だと思われてしまう事で、「顧客の声」について深く考えない習慣が根付き、延いては問題が生じる場合もある。自社では正しい事を行っているつもりでも、目の前にいる長期継続的な関係にある上得意客の声に引きずられてしまう。上得意客の欲しいものだけを作ろうとすると、製品のバリエーションや数が限りなく増えていき、徐々に破滅の道を歩んでしまう場合もある。

そこで適切な社会ネットワークのリワイヤリングが、事業の永続性を促す可能性を有する（前川・末包, 2011）。何故その可能性を有するのか、その論理を明らかにする事は、成熟型経済の下でのファミリービジネスの発展、及び現場のマネジメントにとって、意義の高い示唆を与える事ができる。また実務的意義に限らず、社会ネットワークの動態性に着目する事で、ネットワーク論に対しても新たな知見を追加できると考えられる。

### Ⅲ. 経営行動科学からの視座

これまでの考察で見出した諸点を、一瞥できるようにまとめたものが、次の図1である。この視座は、ファミリービジネスの永続性に影響を与える全ての要因を網羅しているわけで

はない。先行研究で議論されてきた視点は、捨象している。それは本稿の目的が、ファミリービジネスの永続性に関する新たな論点を探ることにあるからである。

図1を見ると、髭を蓄えた長老の顔のようにも見える。さながら、”Uncle Angle “ とも言えようか。この視座は、大きく3つの層に分けて考える事ができる。

第1の社会ネットワークと外的要因からなる層は、ファミリービジネスにとって外部環境に属する。これらの概念は、ファミリービジネスにとって影響を受けたり、働きかけたりするものの、思い通りの制御が難しいという特徴を有している。

第2の社会情緒資産と家訓、及び伝統と革新の両立と財テクはしないを包摂した事業の永続性からなる層は、永続するファミリービジネスの有する特徴を示すものである。この層を、永続企業と称する。

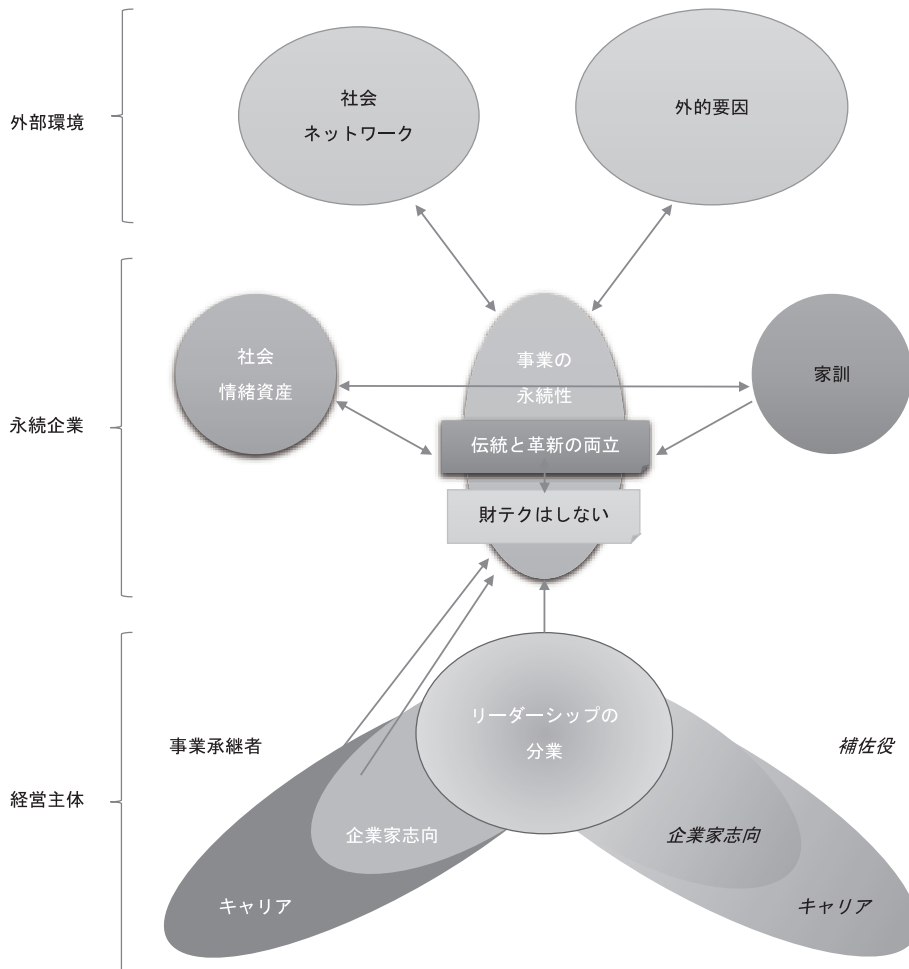


図1：ファミリービジネス永続性の新たな視座

第3の事業継承者と補佐役からなる層は、永続企業を舵取りする経営主体に属する。経営主体は、各々に独自のキャリアを有している。事業承継者にしろ補佐役にしろ、長い目で見た仕事生活の中で、様々な人と出会い、多様な経験を積む。そして、その出会いと経験から、種々の感情を抱き、たくさんの事を学ぶ。これらは、事業承継者や補佐役に影響を与える。その影響は、戦略の策定や企業家活動を実際に行う際の態度やマインド・セットである企業家志向にも表れる。事業承継者や補佐役は、自身の有する企業家志向の赴くままに意思決定を繰り返し出し、事業活動を推進する。然りとて事業承継者と補佐役の各々が、勝手な方向にリーダーシップを発揮するわけではない。事業承継者と補佐役との間でリーダーシップの分業を行う事で活動を推進し、事業の永続性を実現させると考えられる。

図1の中で示した、矢印の存否と、その矢印がなぜ成り立つのかを明らかにする事が、ファミリービジネスの永続性に関する新たな論点となる。これらを明らかにするためには、図1で示した諸概念の存在を確認したり、その程度を測定したりする事も求められる。

#### IV. 今後の課題

日本で200年以上に渡り生存しているファミリービジネスは、なぜ永く事業を継続できるのか。この点に、本稿の研究課題は求められる。しかし本稿では、その研究課題の解明ができたわけではない。ファミリービジネスの永続性に関する先行研究を俯瞰する中で、既に議論された論点を捨象し、新たな論点を探し出し、それらを基にした視座を構築したまでである。よって本稿で提示した新たな論点について、日本で200年以上も生存しているファミリービジネスを対象に、具体的な研究を進める事は今後の課題となる。

ここで図1に沿い、具体的な研究の推進に際するアプローチを付言して、本稿を止める。

現在の事業が行われている当代の実態と、諸概念間の関係については、測定尺度などを設けて、定量調査を行う事で明らかになると考えられる。しかし先代、先々代…といった、過去の世代のファミリービジネスを対象とした場合、また200年以上にも及ぶ幾多の世代間の比較を行う場合、定量調査から得られる情報には限界がある。そこで存命の関係者にインタビューを行うオーラルヒストリーの手法を用いる事で、世代をまたいだ諸概念の実態や、諸概念間の関係に見る時系列変化を捉える事が可能となる。しかしファミリービジネスの創業以来200年以上もの年月となると、関係者からの口述で歴史を探る事にも限界が生じる。そこでファミリービジネスに遺されている議事録や取引記録、財務報告書、業務日誌、創業家一族による日記などといった内部資料のほか、伝記など、いわば史料を収集し、それらを読み解く事で、ファミリービジネスの永続性の本質に迫る事ができよう。

永続の如何で培われている社会情緒資産の種類や程度に違いが見られるのかについては、定量調査などを通して、当代の社会情緒資産の測定と、複数のファミリービジネス間の比較

を行う事で浮き彫りになると考えられる。一方、200年以上にも渡る事業活動の継続と変化に対して、社会情緒資産が具体的にどのように関わっているのかについては、史料の内容分析を通して迫る事が求められる。

リーダーシップの分業についても、社会情緒資産と同様のアプローチが求められる。当代に見る分業の実態については、その存否や分業の当事者、分業と調整のスタイルなどを、定量調査する事ができる。また当代を対象とした、複数の永続するファミリービジネス間の実態比較も可能である。それは当代に限らず、存命である場合には、先代や先々にまで対象を拡張できる。その際、定量調査では捉えきれない部分については、インタビューなどの定性調査で実態の解明の補完を行う事ができる。ただし存命でない場合の世代を対象とした、リーダーシップの分業に関する調査では、史料を読み解く事が求められる。

企業家志向と事業の永続性との関わりも、社会情緒資産やリーダーシップの分業と同様のアプローチが求められる。企業家志向の尺度は、Covin and Slevin (1989, 1991) や Lumpkin and Dess (1996) などによって開発されてきた。その尺度を用いて、当代をはじめ、存命である歴代の事業承継者の企業家志向について、彼らの認知を測定する事が可能となる。そのアプローチは、補佐役の企業家志向についても、同様に活用できる。また存命でない歴代の事業承継者や補佐役の企業家志向については、史料を内容分析する事で推し量るという方法が考えられる。

事業継承者のキャリアと事業の永続性との関わりについては、先でも触れた客観的キャリアと主観的キャリアの分析によって、浮き彫りになると考えられる。当代をはじめとした存命である歴代の事業承継者のキャリアについては、当事者へのインタビューを通して、彼らのライフストーリーに迫る事が可能となる。一方、200年以上にも渡る事業活動の継続と変化に対して、当時の経営の主体であった事業承継者のキャリアが、どのような影響を与えてきたかに関しては、史料を読み解く事で、事業承継者たちとファミリービジネスのライフストーリー<sup>18)</sup>に迫る事が可能となる。このようなアプローチは、補佐役の企業家志向についても、同様に活用できる。

なぜ事業の永続性と財テクはしない事が結びつくのか、その問いに答えるには、経営主体など当事者へのインタビュー、及び内部資料を読み解く必要がある。また伝統と革新の両立に対して、家訓がどのような影響を与えているのかについては、史料で取り上げられた、永続するファミリービジネスのエピソードを読み解く事で明らかになると考えられる。家訓と社会情緒資産の相互規程や、社会情緒資産の正統性の根拠に関する探索についても、家訓の制定と見直しの局面を記したエピソードを読み解く事で明らかになると考えられる。

外的要因への向き合い方、つまり外的要因による影響への適応の仕方や、外的要因への働きかけと事業の永続性との関わりについてはどうか。それは事変や時変にまつわる、永続す

18) ライフストーリーとライフストーリーの相違については、亀崎 (2010) が議論している。

るファミリービジネスのエピソードに探ると、明らかになると考えられる。そもそも史料に残る内容は、対象となるファミリービジネスにとって、その永続の如何をかけた特異な出来事が多い。そこで史料で取り上げられた出来事を題材に、先に触れた事業継承者の客観的キャリアと主観的キャリアの分析と類似した調査アプローチで、ファミリービジネスの内部資料を読み解くこと事で分析が可能となる。

最後に社会ネットワークによる事業の永続性への影響や、事業の永続性に繋がるネットワークの形成については、ネットワーク分析の活用により明らかになると考えられる。

日本には、多様な環境変化を潜り抜けて、200年以上に渡り事業を継続しているファミリービジネスが存在している。これらのファミリービジネスは、なぜ事業を永続させる事ができるのか。これまでの経営学で伝えられてきた教訓を超えた、新たな論理、ファミリービジネスならではの論理の探究が、いま求められている。

#### 〈参考文献〉

- Anderson, R.C. and Reeb, D.M. (2003), "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500," *Journal of Finance*, Vol.58, No.3, 1301-1328.
- 浅田厚志 (2013), 『成功長寿企業への道』, 出版文化社.
- 倍和博, 坂入克子, 吉田健一郎 (2012), 『永続企業の条件』, 麗澤大学出版会.
- Berrone, Curuz, and Gomez-Mejia. (2012), "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research," *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.
- Bestor, Theodore. (2004), *Tsukiji: The Fish Market at the Center of the World*, University of California Press.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, Vol.10(1), 75-87.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.16(1), 7-25.
- 江島由裕 (2014), 『創造的中小企業の存亡\_\_生存要因の実証分析』, 白桃書房.
- ファミリービジネス学会 (編) (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.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. and De-Castro, J. (2011), "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms," *Academy of Management Annals*, Vol.5, No.1, 653-707.
- 後藤俊夫 (2009), 『三代、100年潰れない会社のルール』, プレジデント社.
- 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.
- 長谷川博和, 米田隆 (2015), 「ファミリービジネスの発展成長とガバナンス」, 『一橋ビジネスレビュー』, 2015 AUT., 48-55.

- 入山章栄, 山野井順一 (2014), 「世界の同族企業研究の潮流」, 『組織科学』, 第48巻 第1号, 25-37.
- 今井賢一 (1990), 『情報ネットワーク社会の展開』, 筑摩書房.
- 伊丹敬之 (2014), 『孫子に経営を読む』, 日本経済新聞出版社.
- 亀崎美沙子 (2010), 「ライフヒストリーとライフストーリーの相違 - 桜井厚の議論を手掛かりに - 」, 『東京家政大学博物館紀要』, 第15集, 11-23.
- 神田良, 岩崎尚人 (1996), 『老舗の教え』, 日本能率協会マネジメントセンター.
- 笠谷和比古 (2004), 『武士道と現代\_江戸に学ぶ日本再生のヒント』, 扶桑社.
- 小島健司 (1985), 『成熟型消費市場のマーケティング行動』, 日本経済新聞社.
- 久保田章市 (2010), 『百年企業, 生き残るヒント』, 角川SSC新書.
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*, Vol.21(1), 135-172.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G.T., and Dess, G. G. (2000), "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process," *Journal of Management*, Vol.26, No.5, 1055-1085.
- 前川洋一郎, 末包厚喜 (2011), 『老舗学の教科書』, 同友館.
- Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005), *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Lester, R. H. (2013), "Family Firm Governance: Strategic conformity and performance: Institutional vs. strategic perspective," *Organizational Science*, Vol.24, No.1, 189-209.
- 森元伸枝 (2009), 『洋菓子の経営学\_「神戸スイーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略』, プレジデント社.
- 村田昭治 (1998), 『村田昭治のマーケティング・ゼミナール\_すてきな考え方と ころときめく発想の旅』, 国元書房.
- 西口敏宏 (2009), 『ネットワーク思考のすすめ\_ネットセントリック時代の組織戦略』, 東洋経済新報社.
- 西川盛朗 (2012), 『長く繁栄する同族企業の条件』, 日本経営合理化協会出版.
- 野田稔 (2017), 『実はおもしろい経営戦略の話』, SB新書.
- 松田久一 (2015), 『比較ケースから学ぶ戦略経営』, 中経出版.
- 大西謙 (編著) (2014), 『老舗企業に見る100年の知恵』, 晃洋書房.
- 小沢貴史 (2007), 「市場再活性化を実現させる企業家行動の考察」, 『企業家研究フォーラム 2007年度 年次大会 報告要旨集』, 12.
- 小沢貴史 (2008), 『製品市場の再活性化』, 神戸大学大学院経営学研究科 博士取得論文.
- Schwass, J. (2006), *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*, Palgrave Macmillan.
- 沈政都 (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』, Vol.48 No.1, 38-51.

- 末永國紀 (2014), 『近江商人と三方よし』, モラロジー研究所.
- 東京商工リサーチ (2003), 『長寿のDNAを探る 世紀を超えた企業たち100\_\_創業承継と時流対応』, 東京商工リサーチ.
- 若林直樹 (2009), 『ネットワーク組織\_\_社会ネットワーク論からの新しい組織像』, 有斐閣.
- 山田幸三 (2013), 『伝統産地の経営学\_\_陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』, 有斐閣.
- 安田雪 (1997), 『ネットワーク分析\_\_何が行為を決定するか』, 新曜社.
- 横澤利昌 (編著) (2012), 『老舗企業の研究 (改訂新版)』, 生産性出版.
- 米田良夫 (2015), 『日本の長寿企業にみる事業の継続』, 大阪市立大学大学院創造都市研究科 修士学位論文.

(2017.12.31受理)