



WIFU 実践ガイド

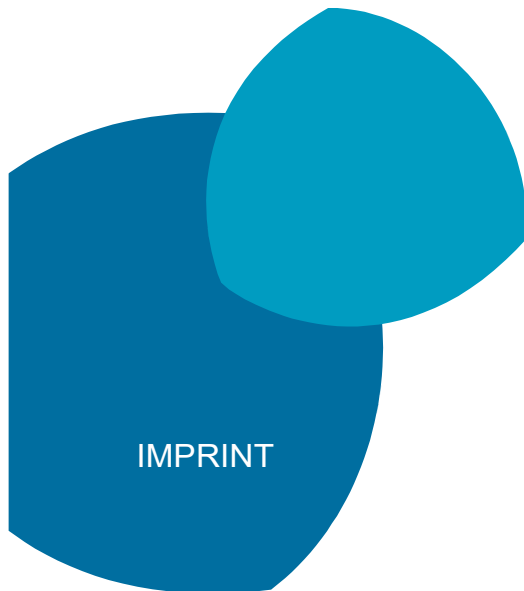
日本の老舗ファミリービジネス

伝統志向のファミリー企業の成功要因
—世代をつなぐ協力関係—

by
Sigrun C. Caspary and
Tom A. Rüsen

With a foreword
by Rudolf Wimmer





IMPRINT

RESPONSIBLE FOR THE CONTENTS:

WIFU Foundation
Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Alfred-Herrhausen-Strasse 48
58448 Witten
Germany

Design: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen
Title photograph: Tupungato – stock.adobe.com
Photographs p.4: Witten Institute for Family Business (WIFU), **p.30:** WIFU Foundation

Please notice: In Japanese names, the surname is written first and the given name second (Suzuki Ichirō instead of Ichirō Suzuki). The transcription of Japanese names and terms follows the Hepburn system unless a person whose name is cited uses another spelling (Satoh instead of Satō). Common names and places are given without an accent (Tokyo instead of Tōkyō, Shinto instead of Shintō, or Ohmi instead of Ōmi province).

Where this practical guide includes references to persons in the masculine, these apply equally to persons of any gender.

ISSN (Print) 2626-7365
ISSN (Online) 2626-7373

June 2023

The Witten Institute for Family Business (WIFU) and the WIFU Foundation express their gratitude to Prof. Akihito Kondo of Reitaku University for his efforts in supervising the translation of this practical guide. By translating the practical guide into Japanese and by including Witten/Herdecke University's partner university we want to foster the cooperation of WIFU with Reitaku University's Global Family Business Research Center.

ヴァッテン・ファミリービジネス研究所 (WIFU)とWIFU財団は、この実践ガイドの和訳監修にご尽力いただいた麗澤大学の近藤明人教授に感謝の意を表します。麗澤大学はヴァッテン・ヘルデッケ大学の協定大学であり、この実践ガイドの日本語版を作成することでWIFUと麗澤大学グローバル・ファミリービジネス研究センターとの協力関係をさらに促進したいと考えています。

目次

序文	4
1 はじめに：「家」	5
2 日本のファミリービジネスの重要性	6
3 老舗の成功要因	7
4 日本の家族制度：「家」・「同族」	8
補足：家族とビジネスにおける言語に見られる階層	11
5 ヴィッテン・モデルの各フェーズ：日本のファミリー ビジネスのケース	12
6 日本のファミリービジネスにおける9フェーズの承継モデル	23
7 日本の承継プロセスのモニタリング	25
8 日本の「家」における承継から得られる知見	27
9 出典と参考文献	28
連絡先	31

序文

ファミリービジネスは、経済研究において高く評価されているテーマです。今日のファミリービジネスに関する研究の主流となっているもののひとつに、ビジネスの重要性と家族の特徴についての確立された考え方があります。こうした考え方によれば、家族経営の企業は、家族の一員であると同時にビジネスの経営者でもあるメンバーから生じる特定の「テンション」の結果として、特異な特徴を発達させます。フォーマルな組織としてのファミリービジネスは世界中の経済に多大な影響をおよぼしており、英米の研究では、世界中のファミリービジネスが同様の特徴を共有しているという見解があります。

ウィッテン・ファミリービジネス研究所 (WIFU) の研究者たちが、この広く知られた「理論帝国主義」に従っていないのは、当研究所の信念によるものであります。米国内やドイツ語圏の国々でさえも、異文化間の観点で見ても、あるいはそれぞれの国内経済的観点で見ても、それぞれのファミリービジネスには大きな違いがあることがわかっています¹。今日の西洋文化的コンテキストで私たちが知る家族の概念は、特定のヨーロッパ的な考え方に沿って、何世紀もかけて発展してきました²。インド、中国、アラビア諸国など、世界の他の地域では、父系家族の伝統が支配的であり、これは結婚において男系でつないでいくことが依然としてほぼ決定的であることを意味します。

日本では、この父系をベースとした特殊な形態が発達し、それが日本のファミリービジネスにおける独自の長寿パターンを生み出してきました。



それは、日本の島国としての地理的状況を含む、固有の状況に根ざすものであり、この国の歴史的、政治的および宗教的發展に影響を与えてきました。日本の家族制度は、他者は触れることのできない祖先から受け継ぐ伝統、拡大された政治的發展路線、そして極めて複雑な宗教的および文化的影響により、主に注意深く綿密に編まれたビジネスとその背後にいる家族の協力関係の網によって承継、決定される経済システムを構築してきました。

この実践ガイドは、西洋諸国ではまだほとんど知られていない日本のファミリービジネスの世界に関する包括的なガイドを提供する『Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan』³ のスピンオフとして執筆されたものです。

Witten/Vienna, June 2023
Professor Dr Rudolf Wimmer

¹ Berghoff & Köhler (2020).

² Wimmer & Simon (2019), pp. 145-166.

³ Caspary, Rösen, Klieve & Köllner(2023).

1 | はじめに：「家」

家族が栄光と名誉を維持することを義務づけられている「家」、と聞けば、ドイツ語圏の読者ならきっとトーマス・マンの小説『ブッデンブローック家の人々』⁴を思い出すでしょう。この有名な小説は、十九世紀のリューベックの商家の隆盛と衰退を描いています。しかし、経済単位としての「家」という概念は、さらに時代を遡り、すでに古代ギリシャのオイコス (oikos) やローマのドムス (domus) に見ることができます。

オイコスという言葉は、長期間にわたって政治的、軍事的指導力を保持できる支配階級の家族を指すために使用されました。家の存続は慎重な結婚によって維持され、指導者の地位をめぐる家族間の対立が平和的に解決されないこともありました。支配力が三世を超えて子孫に受け継がれた場合、その家族は「支配者一族」（王朝）と呼ばれることとなります。家族の長は、家族や親類縁者のリソース全般に対する権限を行使しました。これには、彼らが所有する使用人、奴隷、そして住居、城、領土などが含まれます。通常、後継者と考えられていたのは家の長男です。この経済的行動パターンは、家族全員の資産を保護する必要性から生まれました。歴史的には、指導者の立場を強化するために「神の命令」が使われたこともありました。

しかし、「家」の歴史はヨーロッパだけの伝統ではありません。経済単位としての「家」という考え方は、日本の家族制度の基礎にもなっています。「家」システムは、日本のファミリービジネスの伝統的な考え方の一部として今なお残っており、この意味ではギリシャのオイコスの概念と似ています。

ラテン語のドムスという言葉は、強固な共同体的家族を表しており、先に述べたオイコスと比べうるものです⁵。

ドイツ語のハウス (Haus) という言葉が現れたのは、中世のことです。貴族階級間の権利、特権、義務、行動規範に関する規則や、相続や相続範囲に関する規則を表すため、「ハウスルール」の形で登場しました。その支配者一族が家名で知られている場合、たとえばHouse of Windsor (ウィンザー家) やHouse of Bourbon (ブルボン家) のように、House という語が頭に付けられて用いられました。そうでない場合、支配者一族はその始祖 (カロリング朝など) またはゆかりの地にちなんだ名で呼ばれることがあります (ヴィッテルスバッハ家の名は、ヴィッテルスバッハ城に由来するもので、ホーエンツォレルン家やオルデンブルク家も同様です)。

時代が下るにつれ、ひとつの家族を支配一族としてラベル付けする家の概念は、先に述べた『ブッデンブローック家の人々』で鮮やかに描かれているように、ブルジョワ階級にまで広がりました。貴族と非貴族の区別に加え、「家」の歴史は主に、世代を超えて名声、財産、富を維持することと大きな関わりを持ちます⁶。

日本型モデルにおける承継のプロセスには、ある種の「モニタリング」が含まれています。つまり、家族の長は、家を率いるのに最も適していると判断した人物 (通常は男性) に家の長としての責任を引き継ぎます。これによってシステムの継続性が保証されるというわけです。そのようなわけで、この実践ガイドの目的は、日本の家のシステムと、日本の老舗ファミリービジネスに見られる承継プロセス (モニタリングのメカニズム) について詳しく説明することにあります。

⁴ これに類する英語の小説としては、ノーベル賞作家ジョン・ゴールズワージーの小説『フォーサイト・サーガ』が挙げられます。

⁵ Waterstradt (2019), p. 74.

⁶ On this, see Derks, H. (1996), pp. 221-242.

2 | 日本のファミリービジネスの重要性

日本には約260万の会社がありますが、そのうちファミリービジネスの企業が占める割合は96.6%にもなります。日本の労働者のおよそ四分の三がファミリービジネスの企業で働いており、東京と大阪の株式市場で上場している企業の53.1%が家族所有または家族経営の企業です。これらの数字は、日本経済におけるファミリービジネスの重要性を表しています。

いくつかの統計によれば、日本にはどの国よりも多くの老舗ファミリー企業が存在しています。これらのファミリー企業のうち33,000社以上が創業100年以上、5,500社以上が創業200年以上であり、創業1,000年を超える会社も21社あります⁸。

日生下（ひうけ）民夫氏によると⁹、多くの文書や記録が自然災害や戦争によって失われなければ、これらの数字はさらに大きくなる可能性があるといえます。日生下氏は、兵庫県の城崎温泉にある伝統的な旅館「千年の湯古まん」の最高経営責任者です。この旅館は、717年以来日生下家によって経営されていることが証明されており、一家族によって経営されている世界最古の企業のひとつです。

長く続く家族経営の企業は「老舗」と呼ばれ、その言葉は、時代を超えて受け継がれてきた家の格式や提供する商品の品質をも表します。老舗が皇室に商品を献上すると、「皇室御用達」の称号を得られます。それは、高い品質とサービスを維持するという名誉ある義務と認識されるものであり、その家の地位を高めるものでもあります。今日、老舗は名誉あるものと認識されており、そこには企業の価値観と伝統へのこだわり、社会から受ける尊敬が含まれています。歴史的なルーツは、後進性ではなく、他から際立つ要因として考えられるため、称賛されるべきものとしてラベル付けされます。

老舗の研究は現在、日本における経済および経営研究の中の独立した一分野となっています¹⁰。老舗はその歴史的起源だけでなく企業理念においても特徴的です。それは、古代中国の考え方や儒教の倫理、仏教の教え、あるいは神道の伝統に由来する価値観を含む、社会的美德と深い関係をもっています。

京都の北に位置する琵琶湖の近江商人などの老舗の経営理念は特によく知られており、日本型企業の社会的責任の根源であると言われていています。彼らの哲学は、すべての関係者にとって「win-win-win」の状況、つまり、「買い手にとって良いこと」は、「売り手にとって良いこと」であり、「世間にとって良いこと」でもあるという「三方よし」の考え方を特徴としています。根底にある原則は、顧客が満足し、再び購入してくれるような方法で商売をしなければならないということにあります。これによりビジネスが繁栄し、それによって「世間」にとって良い経済活動が生み出されます¹¹。「世間」という言葉は、十七世紀、十八世紀においては、商人が活動する場所、つまり彼らがビジネスを行うためのリソースを与えてくれる環境、家族や従業員が住んでいる直接的な場所のみならず、より広い意味では、社会をも含んで使われていました。商人は、商品の製造と販売に利用できるリソースを利用することができたからこそ商売を繁盛させられたと考え、自らが置かれた環境に感謝の念を抱いていました。この考え方は、自然と深いつながりをもつ神道の伝統に深く根ざしています。

人を取り巻く自然や地域社会の人々に対するこの感謝や意識は、今日でも、老舗にもそうでない日本企業にも見られます。

ヴィッテン・ファミリービジネス研究所（WIFU）は、2018年秋以来、日本に老舗のファミリービジネスが数多く存在する理由を調査してきました。2019年4月、学際的な研究者グループによって現地調査が実施され、老舗ファミリー企業数社の訪問が行われています。調査旅行の後も、リモートによるインタビュー¹²や訪問などのさらなる補足の調査が行われ、最終的にこの研究結果は、WIFU出版シリーズの一部として『Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan』というタイトルで出版されました。その中でも最重要とされる知見のいくつかを、この実践ガイドの中で紹介しています。

⁷ Based on Caspary & Rösen (2023a), Chapter 1, p. 29 ff.

⁸ Numbers from Goto et al.(2018), p. 24 f.; Goto et al.(2021); 100nen kigyō (2019), p. 6.

⁹ Interview on 21 November 2021.

¹⁰ この認識は、第二次世界大戦前の数十年間に発展した財閥（財閥の一部はファミリービジネスから生まれています）に対する見方とは異なります。Caspary & Rösen (2023b) p.35以降およびCaspary (2023a) p.66以降を参照。

¹¹ 「買い手にとってよし」、「売り手にとってよし」、「世間にとってよし」（三方よし）、末永（2019）p.34を照。

¹² 新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、一時的に渡航制限が実施されました。実施されたインタビューの全リストは、Caspary et al. (2023) p.291を参照。

3 | 老舗の成功要因

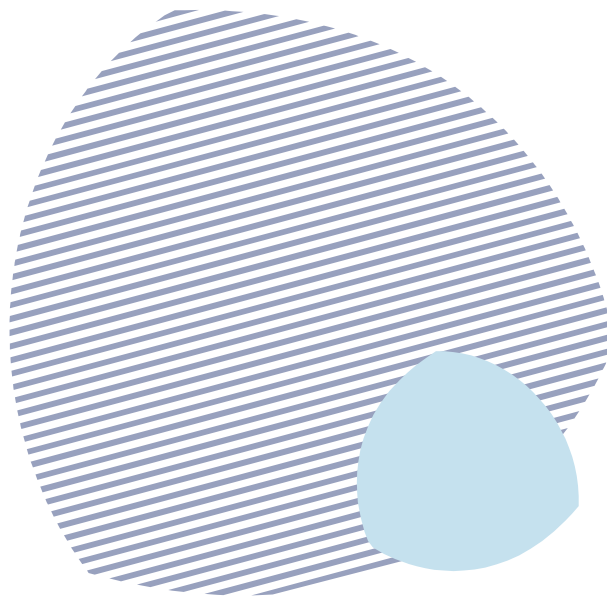
ファミリー企業が何世代にもわたってそのビジネスを維持できている場合、この成功には、それに寄与する何らかの要因があるはずです。日本の場合、その地理的位置と近隣諸国との関わりが、国の政治的、経済的、社会的発展を形成してきました。時間が経つにつれて、独特の家族制度が発達し、現在に至るまでの日本のファミリービジネスを形作ってきました。最も重要と考えられる成功要因は以下の通りです。

1. 家制度。これに従い「家」は、次世代に引き継がれるべき経済単位として理解されます。
2. 養子。承継を確実にし、有能な後継者を増やすための選択肢です。
3. 地域の環境への特別な配慮。そのリソースがファミリービジネスの繁栄を可能とします。

こうした社会文化的コンテキストが、家族とビジネスが発展する環境を形成し、その両方が次世代に受け継がれるべきものであるという認識を形作ってきました。長い間に価値観や習慣は変化してきたものの、日本でファミリービジネスを行う家は代々、以下に挙げることに責任を負うよう、家族を教育し、導いてきました。

1. 先祖伝来の家業を引き継ぎ、維持し、発展させる。
2. 家業を継ぐ次世代を確保する。
3. 引き継いだ後も、ビジネスを次世代への引き渡しを確実なものにするための「モニタリング」の仕組みを確立する。

このモニタリングプロセスは、次世代への承継プロセスに組み込まれたものです。WIFUは設立以来、ドイツ語圏のファミリービジネスにおける承継プロセスに関する研究を集中的に行ってきました。WIFUの研究者は、プロセスを10の理想的かつ典型的なフェーズに分割する「承継のヴィッテン・フェーズモデル」を開発しました。そして私たちは、承継のためのヴィッテン・フェーズモデルを、日本のファミリービジネスと、老舗ファミリー企業に見られたプロセスに当てはめてみました。この実践ガイドは、承継プロセスのモニタリング要素に光を当て、ファミリービジネスの長寿に寄与する重要な要素をいくつか特定することを目的としています。



4 | 日本の家族制度「家」「同族」

家制度はおそらく、日本のファミリービジネスの長寿に最も重要な要因です。家はひとつの経済単位として認識されており¹³、その基本原則は、世代を超えて持続するという意味での永続性です。家の一員であるということは、その特権を享受し、義務を負うことを意味します。これには、家の繁栄に関する内部に対する責任と、社会に溶け込み秩序を守るなどの外部に対する責任が含まれます。

制度としての家の発展の歴史は三世紀にまでさかのぼることができます¹⁴。当時、特定の姓を持つ人々の集団は、彼らの血縁者と使用人たちのための経済単位を形成するようになりました。その後の数世紀で、直系家族を中心に据え、一段下の階層とされる分家を取り巻く、家族システムが出現しました。直系家族である本家と分家から成る家族システムを同族と呼びます。

通常、承継者の一番の候補者とされていたのが長男です。ただし、健康状態やその他の理由により、長男に家業を率いる能力がない、またはその意志がない場合には、後継者として別の息子を選ぶことができます。

男性の後継者がいないが、娘がいる場合は、彼女と適切な後継者となる男性との結婚が整えられました¹⁵。その後、義理の息子となった者が家督と家業を率いる責任を引き継ぎます。彼は妻の姓を名乗り、子孫を養い、仏教や神道の行事を執り行うなど、息子のように家の中の仕事を取り仕切りました。事業運営においてすでに優れた能力を発揮していた番頭が後継者として選ばれることもしばしばありました。通常、義理の息子は彼の立場を固め、法的地位を強固にするために、養子縁組されました。

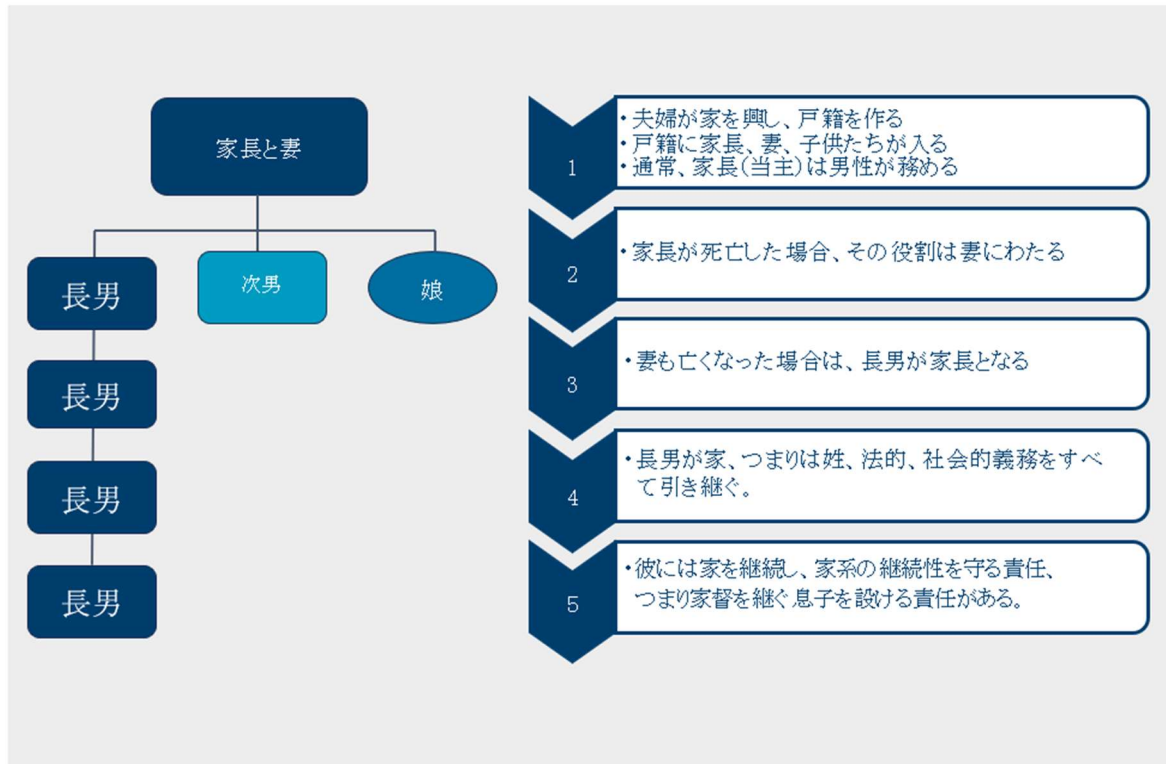


図1：日本の家システム：名前の継続は、「ブランド」の継続
(出典：著者)。

¹³ Kuwayama (2001), p. 9; Murayama (2001), p. 304; Nakane & Ōishi (1991), p. 217; Shimizu (1987), p. 85.

¹⁴ Hendry (2019), Nakane & Ōishi (1991).

¹⁵ Mehrotra et al.(2013).

本家または直系家族の子供たちによる承継が見込めないとされる場合、分家の男子が祖先の家系を継ぐために選ばれます（図3および図4）。また、本家に子供がない場合、一族の家系は分家のひとつによって継承されることになります。通常、次男が養子として本家に入るように求められます。

これらの選択肢のいずれも使えない場合は、夫婦である男女が養子縁組されます。

WIFUの調査チームが日本の老舗ファミリー企業のメンバーに行ったインタビューでは、創業者の家族の中で、家業を継ぐことができる子供に恵まれたことは幸運だった、ということを経験する人が多くいました¹⁶。

実際、日本の老舗ファミリー企業における養子の数はさまざまである。例えば、1627年創業の日本酒メーカー「月桂冠」の大倉家では、兄弟の家系から養子を迎えたケースは1件しか記録されていない。718年創業の伝統的な旅館「法師」の場合、先祖代々の家系は婿養子が継ぐことが多かった。同様に、578年創業の最古の家業として知られる金剛組では、39代目当主で自らも婿養子であった金剛利隆が、息子たちは、家督を継ぐには力も能力も不十分であることが多く、先祖代々の家系は娘の健康に頼っていたと語っている。前述したように、婿養子が家名を継ぐという習慣は、（日本に限らず）家業の長寿を支える要因のひとつである。

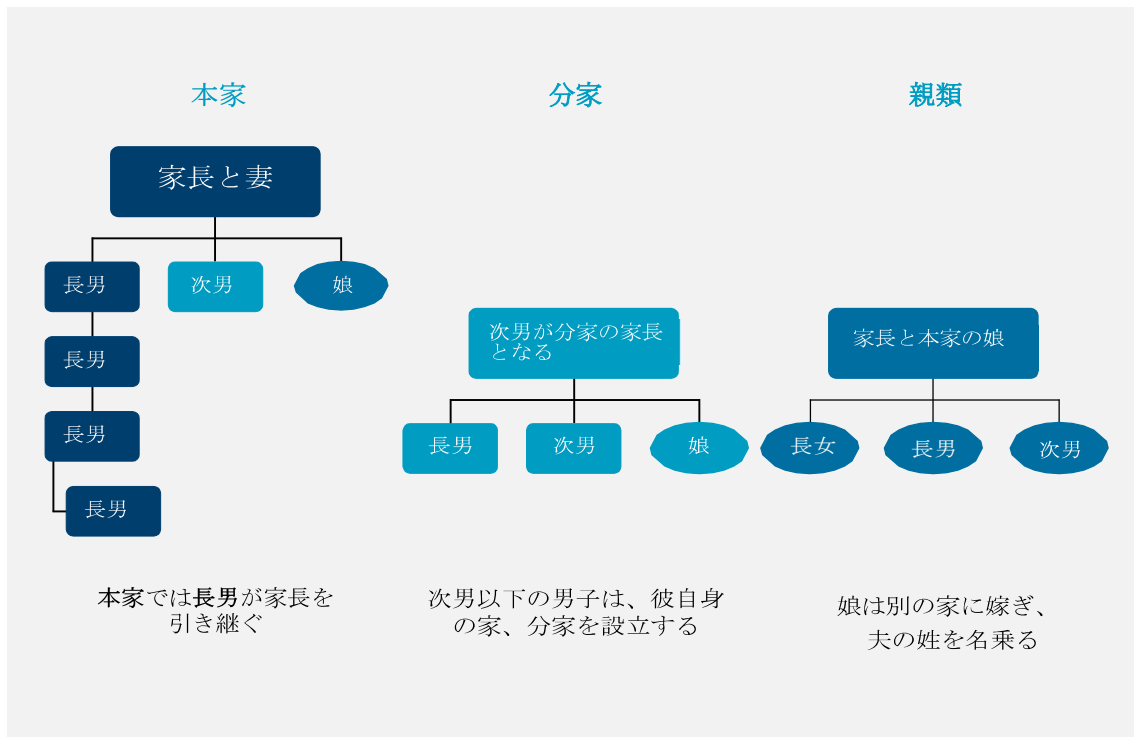


図2：本家と分家を持つ家/同族モデル（出典：著者）。

¹⁶ Shimizu (1987); Caspary (2023a), p. 101 ff.

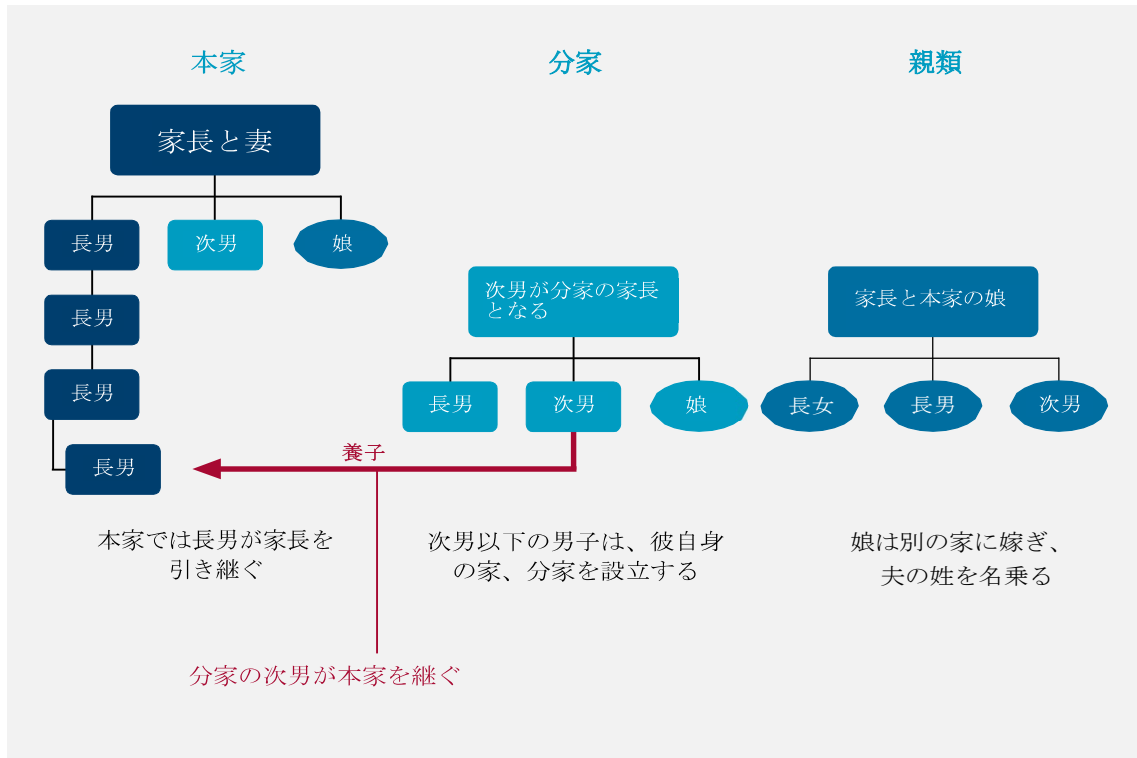


図3：選択肢1：創始者またはその子孫の兄弟または甥の分家からの養子縁組（出典：著者）。

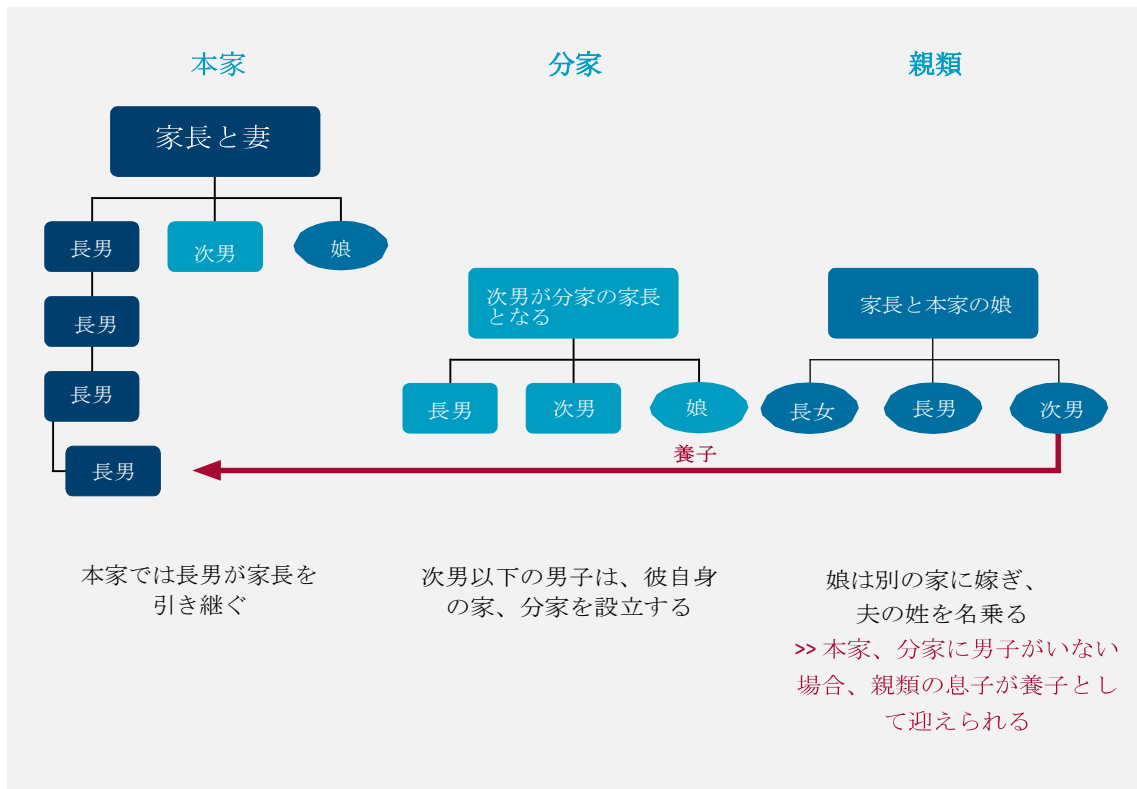


図4：選択肢2：本家出身の女性の嫁ぎ先の男性の養子縁組（出典：著者）。

補足：家族とビジネスにおける言語に見られる階層

家族内の階層は何世紀にもわたって存続しており、これは社会的なやり取りを形成した言語的コンテキストと部分的に関連しています。日本語には（中国語と同様）は、きょうだいを年上と年下で違った言葉（兄と弟、姉と妹）を使って表現します。子供に関しては、長男、次男、三男など、娘についても長女、次女など異なる呼び方が使用されています。出生順を説明するこれらの言葉は、第三者に長男、長女、またはその下の子供たちについて話すときに、子供の名の代わりにも使われます。こうした区別は、きょうだい間の階層を決定し、日常の言語として使用することでそれを強化し、人生全般にわたる社会的コンテキストにおける序列を明らかにするものです。

伝統的に、息子の名前には、生まれ順を表す文字が使われることがあります。たとえば、一郎や初太郎は、文字通り長男を意味しますし、次郎は次男、三郎は三男です。数字を表す他の文字は、子供の生まれた順序、したがって承継の順位を示します。

一部のファミリービジネスでは、家業の経営を引き継ぐときには、自分の名ではなく、創設者の名を名乗るのが一般的でした。例えば、三井家では、本家の息子が家業を引き継ぐ際に与えられる、というより引き継ぐべき名前が、1722年の家憲によってあらかじめ決められていました。三井家の分家の息子たちも、分家の長を引き継いだときに、この家憲に従って改名を行っていました¹⁷。同様の例は法師家に見られます。家業を受け継ぐ息子、または義理の息子はすべて、善五郎を名乗ります。

家系図上の親族関係を示すためによく見られる習慣がもうひとつあります。それは、父親の名前の一文字を実の息子の名前に使うことです。したがって、ファミリー企業の後継者のファーストネームを調べると、その中に創業者の名前の文字が含まれていないために、義理の息子であることが分かってしまう場合があります。この習慣は、娘に対しては行われません。

家族とビジネスの両方を率いる人に対しては、コンテキストに応じて、区別した呼び方が使われます。家族のコンテキストでは、「お父さん」または「主人」という言葉が使用されます。ビジネスでは、同僚を姓ではなく役職で呼ぶのが通例です。したがって、家業の話をしているときは、家長は、「当主」、より一般的には「社長」と呼ばれます。父親が会社の長の役割を果たす場合、家業について話すときは、家族は彼をお父さんではなく、社長と呼びます。

会社のコンテキストでは、家長は、トップマネジメントの構造によっては社長であったり、会長であったりする場合があります。ただし、この2つの役職はいずれも英語では **president** として訳されます。ある一定のタイミングで、社長は通常、会長の職に就きます。事業の主たるリーダーから退いた彼らは、「顧問」の立場となります。ここで先にこれらの役職の紹介をしたのは、次章でビジネスにおける承継のそれぞれの段階の説明に使用するためです。これらの役職は、階層的な社会秩序が（ファミリー）ビジネスの日常的な意識にいか根付いているかを如実に表すものだからです¹⁸。

¹⁷ Roberts (1991), Caspary (2023b).

¹⁸ See also Caspary (2023a).

5 | ヴィッテン・モデルの各フェーズ： 日本のファミリービジネスのケース

Witten Model of Succession in Family Business (WIFU)¹⁹では、承継プロセスを10の理想的かつ典型的なフェーズに分割しています。これにより、承継プロセスをフェーズごとに個別に観察することができます。この概要は理想的なプロセスを示していますが、ケースは一つひとつ異なるように見えますし、ひとつのフェーズの長さもそれぞれまちまちです。しかしこのモデルを適用することで、それぞれの段階で何が起こるか、誰が関与しているか、どのような影響があるか、または影響がある可能性があるかを分析することができます。

次の章では、WIFUモデルのフェーズについて簡単に触れ、その後、日本のコンテキストにおける各フェーズについて具体的に見ていきます。必要に応じて、創業者と後継者、そして、家族のメンバーと、利害関係者を含むファミリービジネスの参加者など、承継に関するさまざまな視点を区別していきます。各フェーズでは、WIFUの研究者が訪問した日本の老舗ファミリー企業における行動、規制、慣行から得た知見を盛り込んでいきます。さらに、文化的な特殊性について言及し、具体的な事例を紹介します。

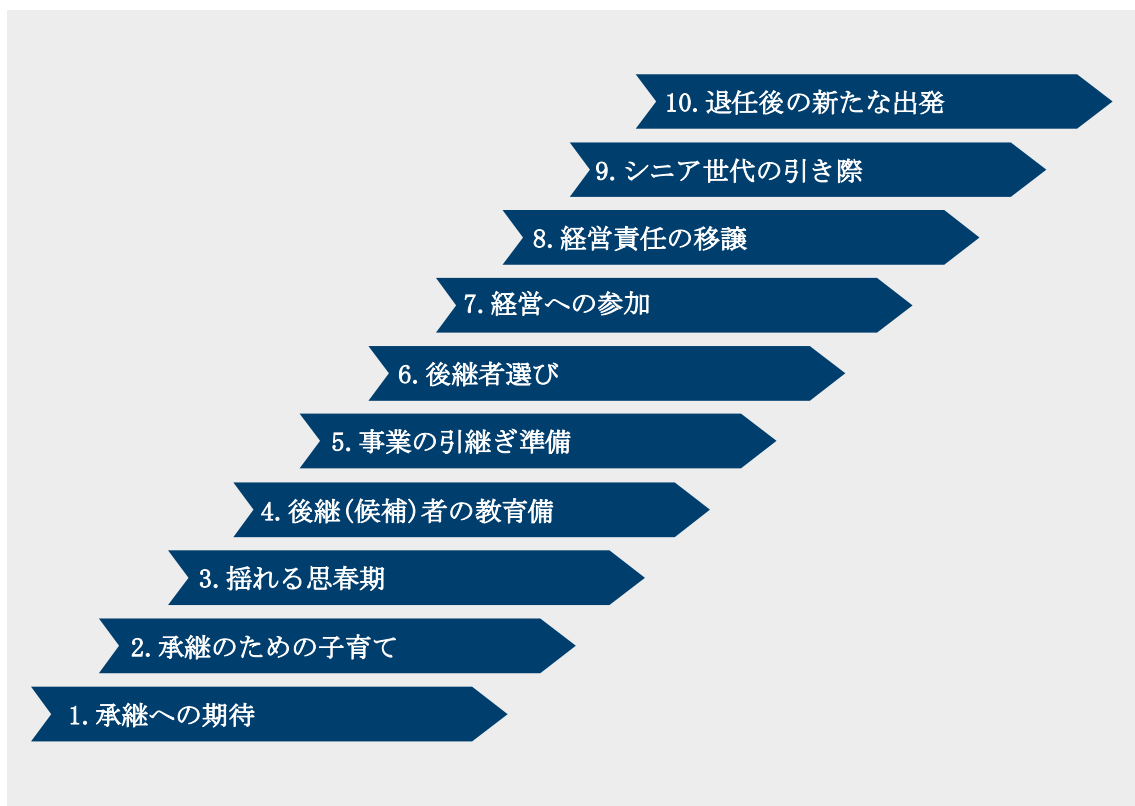


図 5: 承継に関するWIFUフェーズモデル

¹⁹ ここではヴィッテンの10フェーズモデルの第2版 (Groth、Rüsen、von Schlippe、2020年) が使用されています。

第1フェーズ：承継への期待

ファミリービジネスにおいて承継は、時には意識的に、時には無意識に、全員が継続的に関わっていく問題です。新しい世代の子供が生まれれば、いつか次の世代が家業を継ぎ、継続していってくれるだろうという期待が高まります。第1フェーズでは、現在ビジネスを運営している世代の視点を中心としています。事業を行う家族における子孫に対する期待は、後継者の養育と社会化が行われる早い段階で、重要な影響を及ぼします²⁰。

世界の多くの地域では歴史的に、家業を長男に引き継ぐのは「自然な選択」であると考えられてきました²¹。日本の家族制度においても同様で、長男がビジネスを引き継ぐことへの期待は「自然」に高くなります。このような期待は、家長と事業のトップという立場が互いに強く結びついているため、特に強くなります。子孫に対するこうした期待が強くなる要因はふたつあります。ひとつは、家、家名、ビジネスが継続されるものであるという信念が家族全員に植え付けられていることです。長く続くファミリー企業では、通常、ビジネスが最優先されるのです。ふたつ目は、家族内の関係、そして家族の各メンバーが生まれながらに特定の役割を受け取る社会規範に従った関係に対する理解です。こうした家族内の関係は、子供たちの両親に対する義務感、忠誠心を作り出します。両親を尊重する義務は、両親の期待に応えたいという願望と結びつきます²²。この行動は社会に深く根付いており、したがって日本の文化的価値観と呼ぶことができます。このように、親の願いや期待に従って子供が家を継続することは、非常に早い段階ですでに定められていることであり、誰にとっても「自然」なことであると認識されています。²³したがって、長男が家督を継ぐという家長の期待は、その他の子供たちへの期待よりもかなり大きな重みをもつこととなります。

他の家族メンバーも同じく、長男が後継者になるという期待をもっており²⁴、ビジネス界であろうと地域社会であろうと、家族の周囲にいる人々は、これが社会規範であることを信じています。ただし、ほとんどの場合、この期待は必ずしもオープンに議論されるものではありません。

それは疑う余地のない前提であり、初期状態では、関係者全員の面目を大きく失うことなしにそこから抜け出す道はありません。既に述べたように、ひとりの子供のみが本家を承継するため、他の子供たちは他の選択肢を見つける必要があります。こうして弟たちは自分の世帯を作り、娘たちは結婚して親の家を離れて夫の家の人間となります。

第2フェーズ：承継のための子育て

4歳から16歳までの期間は、家業を営む家族の次世代のメンバーが家業承継のための教育を受ける時期です。このフェーズにやるべきことのひとつに、この家族システムに属することの特殊性を本人に適切に認識させることがあります。子供が複数いる場合、きょうだい関係における基本となるパターンが形成されます。これは、その後のきょうだいの行動やきょうだい同士の関係に影響を与えます。

日本のファミリービジネスでは、長男が家を継ぐことが多かれ少なかれ、暗黙のうちに想定されています。したがって、親の観点から見ると、息子がこの役割を引き継げるよう、早い段階から準備しておく必要があります。この教育は、例えば法事など、家の中での立場に応じて家族がそれぞれの役割を果たす機会などを含め、日常生活の中に組み込まれます。さらにきょうだいの階層化は、先に補足で説明したように、日常会話で表現されるため、きょうだい間のやり取りや他の領域の家族内関係にも反映されます。この点において、子供たちはすでに日常生活において、承継における階層というものを知ることとなります。

²⁰ Groth, Rügen & von Schlippe (2020), p. 6.

²¹ 後継者として長男を選ぶことは、多くの西洋諸国でも「自然」な選択とみなされています (Missioner他、2020、p.236)。

²² 「親への忠義」(孝)は、親子関係の中で感じられる義務が特別な形を取ったものです。Caspary (2023a)

²³ 「自然」という言葉が、いくつかのインタビューの中で使われました。

²⁴ 年上の娘がいる場合でも、息子が承継のための教育を受けることが多くあります。

もちろん、このフェーズでは、さまざまな種類のファミリービジネスを区別することが重要です。ビジネスが親の日常生活の大きな部分を占めている場合、または子供たちが幼い頃からビジネスの場で時間を過ごしている場合、それが彼らの子供時代の環境の一部となるため、子供とビジネスの間により緊密な感情的なつながりが形成され、頻繁にビジネスと接することで、そのつながりが大きくなっていく可能性があります。より年を経てから家業と接触する（身体的接触を含む）子供は、そこまで深い関係を築くことができません。この関係はポジティブなものともネガティブなものともなり得ます。私たちは、子供が自己とビジネスとを同一化し、家業が「常に周りに存在していた」ために自分と密接につながっていると感じるケースを見てきました。ただし子供が、ビジネスが親と自分のための時間を奪っていると認識している場合、または自分の家族はビジネスのせいで他の家族と違った時間の過ごし方をしている（たとえば休みが少ないなど）と認識する場合は、それを補う方法を見つけることが重要です。

子供たちには小学校の6年が終わるまで、自分の個性を伸ばすためのかなりの自由が与えられます。その後、中学校では勉強の負荷が大幅に増加し、余暇時間は減少します。

長男が後継者になるという期待は広まっているものの、承継に関する親子間の直接のコミュニケーションは非常に遅れて始まります（あるとしても、このフェーズで）。私たちが行ったインタビューでは、親世代は家業に加わるかどうかは子供たちに任せているということを強調していました。ある仕事を引き受けると決めた人は、それを強制された人とは異なるアプローチで取り組むという前提があります。息子が後継者に選ばれるのか、それとも娘も候補になるのかと尋ねられると、親たちは「まだ分からない」と答えることが多いです。

誰が後を継ぐのか本当にまだ分からないのか、それとも単に子供が承継を希望するまでは分からないと言っているのかは不明です。いずれにせよ、第三者と話す場合、たとえ内部的に誰が家業を引き継ぐかについて明確な方向性があるとしても、家長は明確な回答をすることを避け、将来について曖昧なままにしておくことを好むようです²⁵。「後継者教育」というテーマは、このように、当初は、より確実な予想を可能とする、社会的慣習に関連した、家族内での後継者教育に限定されていました。

ここでもう一度、簡単に先程の言語の話のおさらいをしておきましょう。家族やビジネスの場では通常、割り当てられた役割が、（階層的）関係における位置を表し、それに応じた適切な礼儀が示されます。たとえば家庭環境では、父は「お父さん」と呼ばれますが、ビジネス環境では、彼は「社長」です。ときとして、社長の力が非常に強く、家庭でもお父さんではなく社長としか呼ばれないこともあり得ます。こうした場合、家族は家庭よりもビジネスが絶対的に優先されるという意識を強くもちます。父親にとって、人生には「プライベートな」領域はなく、ビジネスこそが彼の人生なのだと思います。家族とビジネスの長のこのような位置付けは、青年期にある次世代の後継者たちにも永続的な影響を及ぼします。

子供の人生のこの段階においては、親が承継について子供に話すことはあまりありません。多くの場合、家族や家業における役割、そして結婚について意見を述べる役割は祖父母が果たします。このように、環境は、ファミリービジネスにおける立場を伝える上で、さらには社会規範や価値観を安定させるのに役立つ社会慣習を次世代に知らしめる上で重要な役割を果たします。

²⁵ 家族とビジネスが物理的に同じ屋根の下にあったとしても、承継についての直接の話し合いが、次世代が結婚して子供を産むときにないと行われない場合もあります。

第3フェーズ：揺れる思春期

このフェーズは、青少年の成長において、将来の人生についての希望や考えが具体化していく時期です。この段階には思春期が含まれます。思春期の特徴としては通常、子供が一方では親に対する強い愛着を抱きながら、もう一方では強い親離れの意識を示すことが挙げられます。したがって、次世代のメンバーである子供たちの不確実性は、家業における将来の役割に関して環境から受け取るシグナルと関わりを持ちます。

日本のファミリービジネスでは、長男が後を継ぐことが優先されるため、「後継者の不確実性」の発生状況は異なります。伝統的に、誰もが長男が家長の地位を引き継ぐと信じています。事業経営におけるトップの座についても同じことが言えます。つまり彼の弟や姉妹には、家業の世界に入ることを決心する際には、長兄を優先する必要があるというシグナルが発せられています。

こうして、長男がいつ、どのように家業を引き継ぐことを決心するかについての不確実性が初めて出現するのです。彼はこの決定を下すためにかなりの時間を有しています。しかし、ひとたび彼が家業を継ぎたいという希望を表明すると、彼の周囲のあらゆる力が一体となって、彼が「家」の幸福のために、この役割を果たすための技術を習得するのを助けるでしょう。したがって、長男の誕生で後継者問題は解決したように見えても、承継が成功するかどうかは依然として不確実なままなのです。

他の子供たちにとって、事業承継に関する不安は、承継が決定された場合にのみ生じます（第6フェーズ）。それまでは、社会的価値観が、後継者に関する「伝統的な」意思決定の階層構造の理解を形作っていました。つまり、次男以降の息子たちは家業を継がず、娘は結婚で家族を離れ、夫の家に入るということです。

日本の家族制度では、役割や立場があらかじめしっかりと決められています。しかしながら、その日本でも、必ずしも長男が後継者に最も適しているとは限りません。息子が複数いる場合、長男は、弟の方が適しているのではないかと思うこともあるでしょう。承継についてのオープンな議論がなければ、この「不確実なフェーズ」の間に兄弟たちがどのように感じるかによって、結果が変わってきます。

現在の少子化の流れの中で、子供を1人しか持たないことがますます一般的になっています。これが娘の場合、彼女の中に、伝統的なパターンに従って家業を継いでくれる夫を見つけるか、それとも自分自身がその地位を引き継ぐのかという迷いが生じるでしょう。そのような場合、お見合いをするのが今でも一般的な方法となります（この習慣は今日の西洋の観察者にとっては複雑な感情を引き起こすものかもしれません）。

誰が後継者となるのかについての不確実性は、決定が公表されるまで親世代の間にも存在します。WIFU調査チームが行ったインタビューすべてにおいて、父親たち、つまりはファミリー企業の社長たちは、承継について語るとき常に仮定法を用い、まだ承継の時期が来ていないため、この先どうかを知ることは不可能であると述べています。

日本では「不確実なこと」に関する質問に答えるのがより難しいことが分かりました。それは特に、社会的関係において外面的に引き受けられる役割（建前）と、それとは常に一致するとは限らない内なる願望（本音）との間に非常に強い区別があるから、なおさらのことです²⁶。

日本における、親への義務感（または親への忠義）が子供に与える影響については、まだほとんど研究が行われていません。一方で、親への忠義は人生のこのフェーズでの子供の行動を導く重要な概念であり、したがって、子供が間違った方向に行かないためのある程度の安全弁となることができます。一方で、この義務感を果たすための環境条件が、個人が期待する役割を果たすことを難しくしている場合、それは負担となる可能性があります。実際、仏教の僧侶たちは毎年8月のお盆の少し前に、帰省時に、結婚や妊娠などといった、周囲から期待される「報告」ができないことを気に病む若い人々、特に若い女性を慰めることがあると言います。

²⁶ Hamabata (1990), p. 92 f.

第4フェーズ：後継（候補）者の教育

このフェーズは、学校教育とその後の次世代の職業訓練で構成されます。このフェーズの特徴は、興味、能力、意思、または事前に定められた任務と役割に基づいて選択と決定が行われるところにあります。その傾向が将来の任務につながる事が理想です。

このフェーズにおける親や身近な環境にいる人々の仕事は、子供に、これからの課題を克服できるという自信を与えることです。（ファミリー）ビジネスを運営するという任務の複雑さが増していることを考えると、これは簡単な仕事ではありません。

日本では、幼い頃の学校の選択がその後の人生の方向性を決定します。有名大学には、付属の高等学校、中学校、小学校があり、場合によっては幼稚園さえあるのが一般的です。中学校では授業時間が長くなり、宿題も増えて、すべての若者にとって、より厳しい時期の始まりといえます。親は子供が学校でどのように行動しているか、たとえば勉強に興味を持っているかなどを注意深く観察します。

なお、このフェーズでの「教育」という言葉には、主に高校²⁷と大学が含まれます。日本の子供の90%以上が高校を卒業し、その半数以上が多く存在する大学のいずれかに進学しています。有名な国立大学や私立大学へ入学するためには、受験戦争が待っています。大学入学試験というハードルを越えると、その後の学生生活は、日本人の人生の中では、社会的責任から最も解放されて過ごせる期間です。

ファミリービジネスの経営者らへのインタビューでは、性別や後継者になる意思に関係なく、大学教育を受ける機会を得られた子供たちすべてに可能な限りの自由を与えることに重点が置かれていることが明らかになりました。

この年齢で家業を継ぐことを決めた人の多く（私たちが扱ったケースの後継者のほとんどは、この年齢までに家族に自分の決意を伝えていました）は、経営、マーケティング、または財務の学位を取得することを選択しました。若い世代の後継者は、留学して海外で過ごすことがよくあります。学生として過ごす時間は、ネットワークづくりの素晴らしいチャンスとなります。このときにできたつながりは長く続き、その後の社会生活に役立つことが多くあります。

後継者が家業に入る前に、教育のための中間ステップを経験させるファミリー企業もあります。後継者候補者は大学卒業後、まっすぐ家業を継がず、まずは別のファミリー企業に就職することがあります。老舗のファミリー企業の中には、子供に銀行や大企業での就業を体験させたところもありました。このフェーズは、後継者のための教育または訓練の一部とも見なされます。

第5フェーズ：事業の引継ぎ準備

このフェーズには、ビジネスを引継ぎの状況に合わせて整えていくことが含まれます。現在の経営トップからビジネスを「切り離し」、新しいリーダーシップ、そして新世代がファミリービジネスに加わった後に新しい方法でビジネスを進めていくためのスペースを作るため、構造的および組織的な準備が必要になることがよくあります。これに関連して、引き継ぎプロセスに対する組織の適合性を確保するために、赤字の調整、必要な組織再編や大幅な再構成措置を行うことが推奨されます。

²⁷ 日本は米国の学校制度（小学校6年、中学校3年、高校3年）を採用しています。高校の卒業後50パーセント以上が大学に進学し、約30パーセント（ほとんどが女性）が2年間の短期大学に通い、約15パーセントがそのまま社会に出て働きます（Ouchi, 2004, p. 222）。

日本では一般的に、ファミリービジネスに従事する誰もが、長男が家督を継ぐという期待を持っています。後継候補者が何歳であるかは通常、社内によく知られており、従業員は後継候補者がやってくることに備えています。ビジネスに入る手順自体は事業規模や後継者の年齢によって異なります。小規模な企業では、経験豊富な従業員が後継者を指導し、関連する活動に慣れさせます。このフェーズでは、ファミリービジネスは、従業員たちの、先輩やビジネスに対する忠誠心に依存しています。

老舗の企業では、二代、三代続けて入社する従業員がいるのも一般的に見られることです。このような企業は、ビジネス内の特定の能力に関する知識を保持し、それを製造現場の次世代に伝える方法を既に築いています。後継者がビジネスプロセスに慣れられるよう、後継者の教育に従業員を積極的に参加させることが重要です。

大企業や上場企業では、通常、次世代の教育のために特別な何かが準備されているということはありません。後継者は入社後、他の新卒採用者とともに社内研修に参加します。大学生は年度末の3月に卒業するため、卒業生の多くは4月1日から働き始めます。大企業では後継者に対する優遇措置も特別な条件もなく、他の新入社員と同様に一定のキャリアステップを辿っていく必要があります。経営陣は、もっと後になってから、後継者のための具体的なシナリオを決定します。多くの場合、その条件は家長によって決められますが、上場企業では、これは経営トップとの協議で決定されます。

第6フェーズ：後継者選び

次世代がビジネスや株主の輪に入る前に、現在の株主が新しい株主の参加と解任の条件に同意することが重要です。特に、事業部門や取締役会の上級職に就く場合、後継者候補者が任命される条件が明確にされていることが重要です。選考の際は、外部からの批判的な声を取り入れる必要があります。それは、選択が可能な限り客観性を持って行

われるようにするためであり、また、創始者/オーナー一族出身の候補者の不選出が面目の失墜、家族間の対立の発生につながらないようにするためでもあります。

日本のファミリー企業では、所有形態によっても選考プロセスが異なります。先に述べたように、一族が事業株式の過半数を保有している場合、通常は長男が後継者となります。したがって、誰を選ぶかという問題は他国とは異なり、その人物が入社するかどうかではなく、いつ入社すること（第7フェーズ）を決めるか（第6フェーズ）、いつどの役職や職務を与えられるか（第8フェーズ）が問題となります。これにより、先代、家族、従業員、利害関係者など、すべての関係者が、後継者を適切に扱うことがより重要になります。後継者は一度決意を固めたら、家業とその従業員のために最良の結果を達成するために、全力を尽くします。

指名された後継者が承継を辞退するケースもあり得ます。理由はさまざまです。すべての子供が創業者の起業家スピリットを持っているわけではないため、ビジネスを運営するという仕事への関心が欠如していることもあるでしょう。家族や先祖に対する責任を果たせないのではないかと懸念²⁸もよく見られる理由です。

家族内での対立によって、後継者を再調整する必要が生じることもあります。ここでは世代間の関係が重要な役割を果たします。たとえば、後継者の妻が、家業において社長夫人の役割を引き受けることに同意しない場合があります。つまり彼女は間接的に、未来の家長の妻の役割を拒否していることとなります。子供たちが家業を継ぐことを検討しない理由としては、ワークライフバランスの問題やビジネスへの関心の低さも挙げられます。これは、承継プロセスにおいて最も多く争いが起こるポイントですが、多くの日本のファミリービジネスではその準備が十分にできていません²⁹。指名された後継者が突然失われることは、家族内に深刻な騒動を生み出し、家族内とビジネスに予期せぬ混乱を巻き起こします。

²⁸ このような懸念はまた、金剛組（2013）、p.180のように、自殺などの悲劇的な結末を繰り返し引き起こしています。浜端（1990）、p. 55以降も参照のこと。

²⁹ Muta（2015）。

第7フェーズ：経営への参加

このフェーズは、経営への参加と、その後のトップマネジメントへの道に当たる部分です。いずれに関しても、適切な計画が必要となります。学習段階と具体的なキャリアパスを含んだこの計画によって、後継者は、ビジネスの構造についてより深く知り、プロセスに精通し、そして何よりもビジネスのキーパーソンや重要なステークホルダーと知り合う必要があります。

後継者をどう選ぶかというプロセスはあらかじめ決まっているように見えるものの、今日の多くの日本のファミリービジネスにとって、指名された後継者の参加がひとつの困難であることに注意する必要があります。このフェーズでは、アイデンティティを見つけ出すプロセスが後継者にとって最も厳しい試練となります。

家業の継続を危うくするきょうだい間の対立を最小限に抑えるため、日本のファミリービジネスでは、事業に参加する子供は通常一人だけとされます。通常男性の後継者候補者が事業に加わったときに、従業員がどれほど歓迎するかは、その人がそれまでにどれだけ事業と緊密に関わってきたかによって決まります。ここでも、ビジネスの規模が重要な役割を果たします。小規模なファミリービジネスでは、後継者が早い段階で事業運営に組み込まれるため、関係者全員に、この役割を担う後継者を知り、後継者が確実に訓練を受け、できる限りのサポートを受けられるよう手助けする機会が与えられます。

ビジネスの規模が大きくなるほど、関係者と、後継者候補との心の距離は大きくなる可能性があります。たとえオーナー族の一員であっても、後継者候補者はキャリアのはしごを何段階も登る必要があります。ただし、場合によっては、責任あるポジションに途中から入ることも可能です。このフェーズで後継者は、特定のプロジェクトで起業家としての成功を示すことで従業員からの尊敬を獲得し、その後、後継者が事業を率いるようになるときに必要な権力を得ます。

指名された候補者が、家業に参加した後に、家業を率いる後継者として適さないことが判明した場合は問題です。これは事業承継だけでなく、家制度における階層にも困難をもたらし、その周辺にある家族にも影響をおよぼします。

将来の後継者が経営者の地位に就けない理由は、健康上の問題のほか、個人の性格が関係している場合もあります。彼らが特定の状況にどのように対処するかは、家業に加わった後で初めて明らかになることもあるでしょう。このような場合、健康や心理的な問題はしばしばタブーとなります³⁰。私たちが行ったインタビューでは、家族内の対立は「公の場で議論」せずに、うちうちでできるだけスムーズに解決すべきであるという言及が頻繁にありました。老舗ファミリービジネスの跡継ぎ問題は、特定の地域または特定の業界の人々の注目を集めることがらであるため、家族や会社は友好的かつ控えめな解決策を見つけるよう努めます。

考えられる後継者の選択肢としては、本家または分家から別の男性を後継者に選ぶか、養子縁組を検討することなどがあるでしょう。本当に最後の手段として、家業を売却するという選択肢もあり得るかもしれません。可能であれば、本家の承継と家業の承継を切り離すという手も考えられます。

家と事業の両方の承継者を統一することを望む場合（通常はこれに当てはまります）、家業を継がない息子は親の家を離れることとなります。その後、彼は自分自身の家、つまり分家を設立します。家業の経営を引き継いだ息子は、本家の後継者になります。これにより、家とビジネスの跡継ぎの統一性と血のつながりが維持されます。

³⁰ 日本では病気や障害は依然としてタブー視されています。宗教的な観点から、病気は患者にとって、そしてその家族にとっても大きな不運であると考えられています。人々は、完全に回復するまで「通常の」生活に戻ってくることはありません。健康に関する質問でさえも、質問者にとっては迷惑であると考えられます。病人は不運をもたらすと考えられているため、自分の「正常でない状態」を謝罪します。障害者は、健康でないという「不名誉」が他の人に影響を与えることがないよう、公の場に出ることを躊躇します。病気の遺伝に関する懸念は、結婚の障害となる可能性があり、病気が知られていても明らかにされなかった場合、結婚相手探しに支障が出たり、婚約が解消になったりすることさえあります。（Zachmann (2010)、Hamabata (1990)、p.55を参照のこと）。

ほとんどの場合、ひとつのファミリービジネスにおいて、家族のうち、ビジネスに携わる男性メンバーは1人だけです。したがって、ビジネスを運営するために、ポジションに最も適した家族メンバーが選択されます。適切な候補者がいれば、その後の世代の経営は、本家の男性の手に戻ります。事業規模の拡大によって、事業の継続を危険にさらす人事上の障害をすでに経験しているファミリー企業は、分家から別のメンバーを事業運営に引き入れることに積極的になっています。本家と分家に分かれた血統による家系の継続が優先される場合、パターンは異なります。経営は一時的に分家のメンバーに引き継がれ、その後、次の世代になるかもしれませんが、本家のメンバーの手に戻されます。その場合、一族の長男または最も適した息子がマネジメントの職に就くことが優先されるという原則は一時的に保留にされます。この柔軟性は、家/同族システムが世代を超えてどのように存続していけるかを示しています。

もうひとつの選択肢は、養子縁組を利用して後継者を確保することです。息子はいないが娘がいる場合は、婿が家督を継ぎます。これによって、創業家との血縁は娘を通じて受け継がれていきます。既に説明したように、養子縁組は、法師家や金剛組などの老舗のファミリー企業の一部では非常に一般的に行われています。

また、当主の判断で親族外の男性の中から事業の後継者を選ぶケースもあります。ビジネスに関しては、血縁関係よりも業績が重要であるという前提があり、血統は血を受け継ぐ娘との結婚によって維持されます。これもビジネスを一番に考えるファミリービジネスによく見られるパターンです。

このような場合の目的は、男性の血統の継続によってビジネスを長続きさせるという伝統に固執することではなく、ビジネスのトップとして一族の地位を維持することです。有名な例としては、4代連続で婿養子を採用したスズキ自動車挙げられるでしょう。婿養子のひとりとして指名された後継者の予期せぬ早世により、最終的に一族の息子が初めて後継者となりました。³¹ 日本では伝統的に、危機や不幸が起こると、慣例を破り新しいことを試すべき時が来たと受け取られます。

第8フェーズ：経営責任の委譲

このフェーズは、先代とジュニア世代の両方が事業運営に積極的に取り組む時期です。重要なのは、一緒に働く家族の役割、任務、意思決定権を明確にすることです。従業員や外部の利害関係者の中に明確な期待を生み出すことが重要であり、親子としての関係性は可能な限りビジネスコミュニケーションから遠ざける必要があります。このフェーズにおいて、ジュニア世代の新しいアイデアやアプローチと、先代が築いた経験や人脈を組み合わせることで、理想的な結果を生み出すことができる可能性があります。

日本では通常、ふたつの世代が共同して家業を営む期間は数年に及びます。前のセクションで述べたように、後継者は通常、創業者一族の男性であり、経験と自信を得るためにさまざまな事業部門を担当します。これは、従業員がビジネス上のやり取りを通じて後継者を知るフェーズであり、従業員のビジネスに対する忠誠心の観点からも重要です。特に老舗のファミリー企業では、従業員は簡単に真似できない専門知識を社内に保持しておく必要があります。したがって、次世代と良好な関係を築いていくことが重要です。

³¹ Suzuki Motors at Reuters, see Yamamitsu (2021).

経営トップが変わると、従業員がこの会社に残るかどうかを検討しはじめるということがよくあります。企業の原則と価値観が維持されているのであれば、組織が変わっても、従業員が去っていくことは通常ほとんどありません。従業員が継続して働き続けていることは、新しい経営陣が受け入れられたことを示す重要なサインです。

混乱を最小限に抑えるためには、変化は可能な限り穏やかなものであるべきであり、そのためには現職と次代の協力が必要です。日本のファミリービジネスが次世代の育成について話すとき、「先代の背中を見て」という原則が繰り返し強調されてきました。つまり、次世代は先代の行動を注意深く観察して、さまざまな状況に対処する方法を見つける必要があるのです。

しかし承継を行うシニア世代は、次世代に、これまでとは異なる方法でやってみる自由も与えていることも強調しています。多くの場合、後継者には特定のプロジェクトが与えられ、そのスキルを証明する機会が与えられます。製品の立ち上げ、支社の経営、海外オフィスの管理や設立などのプロジェクトがそれに当たります。海外オフィスの管理・設立は多くの場合、将来の後継者がすでに研鑽を積んでおり、それまでの経験から利益を得て、家業のメリットのために知識を利用できる国で行われます。インタビューの中で、承継を行うシニア世代は、ジュニア世代の誤りを許容することの重要性を強調しています。誤りに対処する方法を学ぶことは、若い世代がビジネスにおいてまだあまり目立った立場にいない、学習フェーズにやっておくべきことのひとつです。

後継者がビジネスのトップまでどれだけ早くのぼるかは、当主自身のライフプラン、年齢と健康状態、後継者の年齢、そしてもちろんビジネスの規模、ビジネス環境、ビジネスが新しいプロジェクトを開始したか、不況に直面しているかなど、さまざまな要因によって決まります。さらに、業界の環境が引き継ぎに影響を与える可能性があります。たとえば、家業において当主が後継者に任せる分野のビジネスモデルを開発する必要があるかどうかなどです。

インタビューでは、このフェーズでは父と息子の間でのビジネス上の問題についてのコミュニケーションがほとんどないと答えた人が多く存在しました。家族として顔を合わせているとき（例えば昼食時など）であっても、ビジネス上の問題についての直接のやりとりはありません。これで、承継のための準備には別のパターンがあることが分かります。当主は後継者に、さまざまな局面での決定について自分で考えることを促します。当主がすることはせいぜい、特定の状況にどう対処するかについてアドバイスを与えることくらいです。実際、多くの後継者たちは、特定の状況において、当主が同様の状況でどのように考え、どのように行動したかを想像しようとしたと語っています。したがって、ビジネス経営のノウハウはあくまで間接的に伝えられます。後継者は外側の形式を真似ることで学び、その枠内を自分なりの解決策で満たすよう努めます。これにより、創造性とその人独自のビジネススタイルを作りあげていくためのスペースが提供されます。

ファミリービジネスでは二世帯が協力して働く時期が数年におよぶこともあり、そこで経営方法の違いが現れることがあります。世代間に起きた論争のケースをひとつ紹介しましょう。事業の運営方法に関して支配的に主張していたのは当主の方でした。後継者は反対の意見を持っていましたが、そのときは譲歩し、後になって当主の意図を理解したといいます。後継者が部下ではなく親戚であるために軋轢が生じるケースもあります。当主はまだ若く、まだ家業のリーダーの座を譲りたくないが、後継者はある一定の年齢に達しており、もはや当主のリーダーシップを全面的には受け入れられなくなっているケースです。このような状況において、どちらかがビジネスへの積極的な関与から手を引いてしまうことを防ぐためのさまざまな戦略があります。

こうした世代間の衝突を解決する方法の1つとして、当主側のビジネスを持株会社に変えることが挙げられます。ある一族は、息子が担当していた事業分野を独立したサブビジネスとしました。責任範囲を分離することで、家業の継続が維持された上で、誰が経営者としてより上に立つかの決定が下される時期を先に延ばすことができました。

ジェンダーの側面も、世代間の対立の解決において、役割を果たす可能性があります。あるケースでは、当主が自分の地位の維持を主張し、後継者、この場合は娘は、父を立てるように振る舞っていました。娘は当初、当主の地位を尊重し、彼の指導に従い、自分の意見を声高に述べることはありませんでした。直接のコミュニケーションがほとんどなかったため、彼女は先代が亡くなった後、彼が何を考えていたのか理解することはできたものの、自分を安心させることも、深刻な衝突の状況での自らの理解不足を謝罪することもできませんでした。娘は、父の（言葉ではなく態度で）道を教えるやり方を理解できなかったことを悔み、父に感謝と尊敬の念を示しました。どちらのケースにおいても、インタビューを受けた人々は、事業経営に関連する家族間の対立によって、苦しんだであろう従業員に対する謝罪の念を述べています。

別のケースでは、当主が後継者の提案を採用し、経営トップの権限を共有しました。実際、これは当主がビジネスのリーダーの地位を後継者に引き継ぐのに良い時期であると認識したことの表れでした。

承継プロセスにおける従業員の役割についてはすでに述べました。日本のファミリー企業の従業員は、一族の長男が後継者になることを知っており、その期待を共有しています。そして、ビジネス上の問題に対する家族（家長）の影響力は、ビジネスの規模によって異なります。取締役会に家族以外のメンバーがいる大企業においては、家族が意思決定プロセスにおいて権限を共有します。上場企業で一族が少数の株を保有している場合、指名された後継者は数年その事業に従事し、その後その業績の評価を取締役会が行うこととなります。上場企業の場合、特定の役職に指名される後継者は最低何歳にはなっていないといけないという社会通念が（今でも）存在します。たとえば、指名された後継者が取締役会のメンバーに就任する年齢については、マスコミでも話題にされます。

第9フェーズ：シニア世代の引き際

このフェーズでは、ビジネスのトップに交代が起こります。シニア世代がマネジメントのトップの座を離れ、後継者に責任が移されます。これはすべての関係者にとって非常に重要なステップであるため、移行には可視性を高めるために象徴的なイベント（オフィスの変更、引き継ぎのセレモニーなど）が行われます。移行を成功させるためには、経営トップの現役を離れた先代のその後の役割を定めることが重要です。

日本のファミリービジネスにおいては、シニアが現役から退く際に考えられるシナリオは、事業の規模によって異なります。中小企業の場合はおそらく死ぬまで経営トップに留まるでしょう。日本は世界でも有数の長寿命国であるため、第二次世界大戦後、ファミリービジネスのオーナーが経営の指揮を執る期間は平均して約10年増加しました³²。

ただし、これは必ずしも、シニアがすべての意思決定プロセスに関与しなければならないという意味ではありません。通常は、定められた責任分担があります。非常に一般的な選択肢のひとつとして、後継者が社長の座に就くときに、先代が会長の職に移るといった方法があります。³³

このシナリオは、先代が、責任の多くを後継者に委任したとしても、円熟した老齢に至るまで家業に関与し続けることを可能にするという点で興味深いものです。社長は運営業務を監督し、会長はコミュニティ内で会社を代表する役割を担うことができます。ただし、経営上の重要な意思決定については、会長の同意が必須となります。これには、多くのコミュニケーションが必要であり、先代が現在のビジネスモデルに合わないアイデアを持ってくることで、計画の実施が遅れたりする可能性もあります。

³² Ochiai (2016).

³³ 名刺に記載される社長、会長などの役職は英語ではPresidentと訳されます。区別を明確にするために、ここでは日本語の表記（社長、会長）を使用しています。

先代は、会社の会長として、たとえばスポーツや文化活動に関する団体のトップを務めたり、学校や神社仏閣のマネジメントに関わる事業を行ったりするなど、地域社会において会社を代表する存在となり、場合によっては社長としての職務を継続することもあります。社長と会長で責任分担をするこのシナリオにより、状況に応じて先代が家業の経営リーダーに戻るという選択肢が可能になります³⁴。先代自身には、家業での中心的役割からスムーズに退くという選択肢が開かれます。またこのシナリオは、先代の経験と生涯の功績に対して敬意と感謝の意を示すものでもあります。ほとんどの場合、先代がビジネスから離れるわけではないため、次のフェーズへのスムーズな移行が図れます。

第10フェーズ：退任後の新たな出発

このフェーズで、先代はまったく新しいライフスタイルに入ります。それまでの仕事やビジネス上の意思決定に対するプレッシャーと責任から解放され、彼は長年計画していた活動に取り組み、趣味に熱中し、家族に対する約束（通常は配偶者に対して行うサービス）を果たすことができるようになります。ビジネスの経営を終えた後の生活のためにこうした活動を綿密に計画することは非常に重要です。家業に関係のないそのような余暇活動がなければ、先代は「リバウンド」を起こし、事業や後継者によって行われている意思決定に干渉し始め、ファミリービジネスにとって好ましくないリスクを招く可能性があります。

第9フェーズで説明したように、日本では先代が家業から完全に離れることはほとんどありません。彼は、会長または顧問のいずれかの職に就きます。先代が事業経営から身を引き、家業を新たな方向に導く機会を後継者に与えたい場合、彼は顧問の地位に就くでしょう。顧問は事業経営に関しては何の役割も持たず、事業に与える影響力も限られています。ただし、会長と同様、周囲の環境やビジネスパートナーの間で尊重される立場であるため、ビジネスの行く先に関わり続けます。通常、顧問は終生その地位に留まります。

会長や顧問の座に就いた先代は、家業にとって重要な、今までとは別の仕事にますます専念するようになります。その例として、展示会やコンサートなどの文化イベント、記念日のお祝い、スポーツイベントや地元の祭りなど、地域社会や家業のコミュニティでの活動への参加などが挙げられます。こうした活動を通じて先代は、ファミリービジネスを目に見える形で、地域社会と感情的に結び付けるという重要な役割を果たします。

家長は、事業の経営者の役割と家族をまとめる役割の両方を果たす必要があるため、後継者は先代が亡くなったときになって初めて、完全な責任を感じるようになります。そのため、早い段階で承継に関する取り決めを行い、あらゆるレベルの関係をすべて巻き込み、関係者全員と適切にコミュニケーションをとることが非常に重要です。

³⁴ たとえばスズキ自動車のように、指名後継者が急死した場合。2007年に娘婿の小野浩孝氏が癌のため急逝し、当時会長だった鈴木修氏が社長に復帰しました。

6 | 日本のファミリービジネスにおける 9フェーズの承継モデル

もともと、WIFUの承継に関するフェーズモデルは、ドイツ語圏（ドイツ、オーストリア、スイスのD-A-CH地域）で運営されているファミリービジネスの承継プロセスを記述するために開発されたものです。WIFUの10フェーズモデルにおける承継フェーズを日本のファミリービジネスの実情と比較すると、これらのフェーズの進行方法に違いがあることがわかりました。

たとえば、後継者選び（第6フェーズ）は、WIFUモデルで紹介されているよりも早い段階で行われます。このため、執筆者は、このフェーズをモデルの4番目の位置に移動することを提案しています。後継者決定は通常、対象者が入社する前に行われますが、最終的な後継者決定は社長就任時となることもあり、その時点まで不透明な場合もあります。

インタビューから、承継に関するコミュニケーションは依然として不明確で、別の選択肢への逃げ道が残されていることがわかりました。次世代からの明確な約束がない限り、すべては仮定のこととして述べられていました。「おそらくそうなるでしょう... しかし、どうなるかはまだわかりません」という表現が、インタビューを通じて頻繁に見られました。日本人の耳にはこれが明確な決定のように聞こえるのかもしれませんが、そこには運命が変わる可能性という不確実な要素が残されています。

日本では、第9フェーズ、第10フェーズも、ヴァイッテン・モデルとは異なります。日本のファミリー企業の先代はビジネスから完全に離れるわけではありません。彼は亡くなるまで会長または顧問の形で地位に留まります。したがって、第9フェーズと第10フェーズは統合され、「退任後の新たな出発」は第9フェーズとなり、第10フェーズは存在しません。

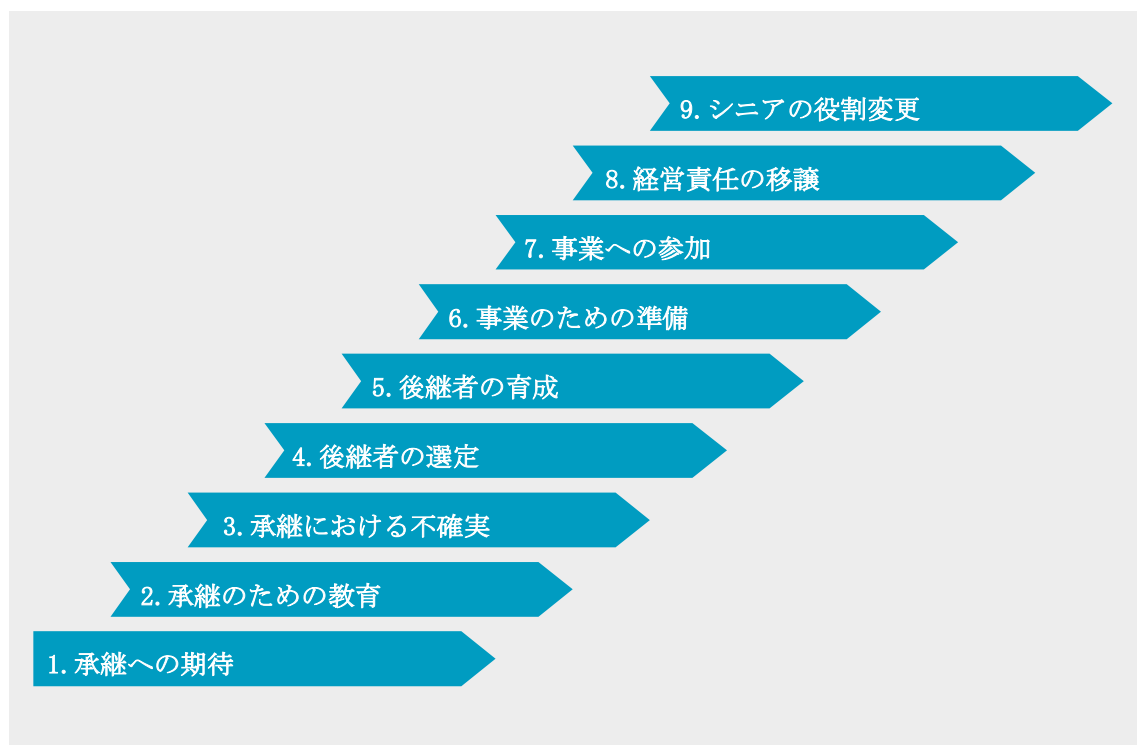


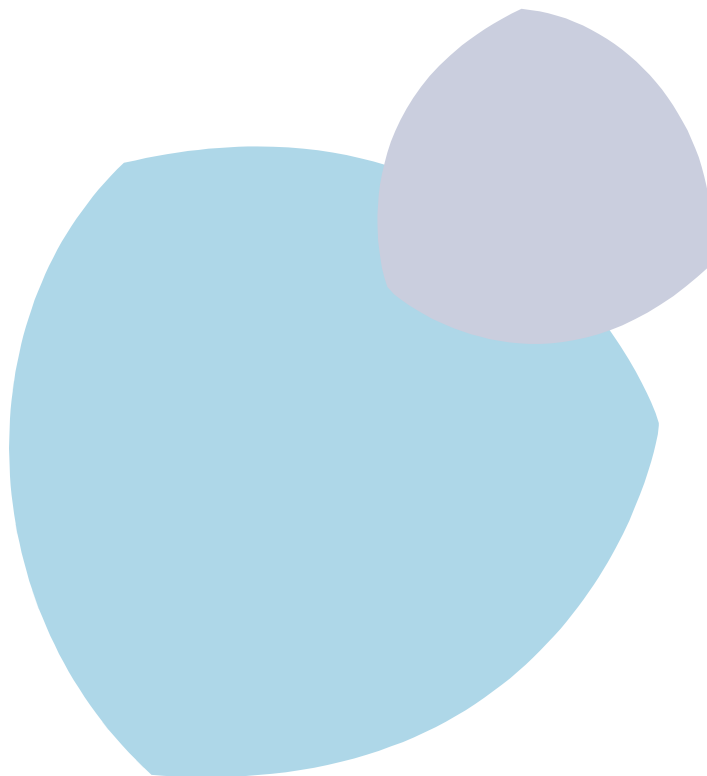
図6：日本のファミリービジネスに合わせたWIFUフェーズモデル
(Source:Caspary et al.(2023), p. 238).

このモデルでも、理想的には、ステップが次々と連続的に続いていきます。ただし前述したように、前世代、現在、次世代など、各フェーズを通過していく人々の間だけでなく、家族の内外で意思決定に関与する人々に関しても、個々のフェーズに重なりがある可能性があります。

すでに述べたように、老舗のファミリービジネスでは、通常、長男が家族とビジネスの両方のリーダーの座を継ぎます。日本人がこの伝統を社会的な規範として共有していることは、日本の多くの資料に記録されています。ただし、地域によっては承継に関するルールが異なる場合もあるので、注意が必要です。たとえば、日本の南西部の一部の地域では、しばしば末の息子が家業を継ぎます³⁵。その理由は、残りの寿命が長く、長期にわたって家族や事業におけるリーダーの座につくことができるためです。

長男は、ビジネスの行く先を自分の手に握りたいと思う年齢に、末の息子よりも早く達します。後の段階で事業を末の息子に引き継ぐことで、当主の活躍期がその分長くなります。また、共に住み、共に働く期間が長ければ長いほど、親の世代だけでなく次の世代にも十分に潤沢な財産を築くための時間が長くなります。次世代はまた、より若い状態で、年を取った親の世話をする仕事を引き継ぐことができます。

ただし、日本モデルの承継プロセスの前提条件は、後継者となるのに適した息子がいることです。これが当てはまらない場合、後継者の選択は遅れ、日本のファミリービジネスにおいても、ヴィッテン・モデルと同様の承継プロセスを辿ることになる可能性があります。



³⁵ Ochiai (2005), p. 362 f.

7 | 日本の承継プロセスのモニタリング

承継プロセスの説明によって、老舗の日本のファミリー企業では特別なモニタリングが行われていることが明らかになりました。このモニタリングは何世代にもわたって続けられ、承継プロセスの各ステージ、各フェーズで洗練されてきており、それ自体が人生におけるそれぞれのステージまたはフェーズに組み込まれています。

家督の承継にはビジネスの長の承継も含まれるため、1人の子供だけが親の「家」を引き継ぐことが合意されていれば、承継の決定の問題は非常にシンプルです。この暫定的な決定は、長男が引き継ぎ、弟たちは異なる選択をすることができるという社会文化的規範によるものです。このようにして、アイデンティティの形成は早い段階で行われ、長男は家族の後継者となる運命を背負います。出生順序の階層（伝統的な男系承継）は、それを是とする社会環境を作り出しました。社会環境がアイデンティティの形成に与える影響は大きく、誕生から始まり生涯を通じて続きます。それは兄弟の有無に関係しており、使用する言語に階層関係を明らかにする表現がある場合には、特に影響力のある要素となります。すでに説明したように、日本語にはきょうだいの上下を表す言葉があり、これは家族内の子供の序列を反映しています。伝統的な家族で男の子に付けられる名前はこの序列における彼の位置を反映しています。きょうだい同士の関係がこの刷り込みから逃れるのは簡単ではありません。

ただし、このパターンには、場合によってはさらに選択肢を増やせる柔軟性が含まれています。長男が実際に事業を承継するかどうか、ひいては家督を承継するかどうかの決定は、適切な後継者を見つける上で大きなリスクを伴うとしても、後の時点で変更することができます。万が一に備えて選択肢を残しておくためには、家族が団結して、場合によっては個人的な利益よりも事業の継続を優先する必要があります。

したがって、後継者決定に関しては、できるだけ早く周囲の支持を得ることが大切です。後継者に適応するプロセスへの従業員による関与は、家族だけでなくビジネス内でも行われるモニタリングの重要な側面です。感情的な絆を築くことも、親だけに任されているわけではありません。それは、長く続く家業を担ってきた先祖たちを通じて、また、事業の歴史を伝える品々や博物館を通じて、あるいは家業がいかに地域に深く根差していたかを伝えるストーリーを通じても築かれます。前の世代がどのように地域社会の幸福に気を配ってきたかについてのストーリーは、家族のメンバーだけでなく、地域社会の人々によって受け継がれており、アイデンティティの形成を助ける地域環境の重要性を改めて示しています。

近隣コミュニティとの密接なつながりは、承継プロセスのどのフェーズにおいても重要です。当主が現役の管理ポジションから離れるフェーズに注目してみましょう。このフェーズでは、顧客との関係やサプライヤーとの関係において、当主の現役からの段階的引退はスムーズに行われます。というのも、彼は、より義務の少ない別のポジションに移ることになるからです。ここでも、いくつかの選択肢があります。彼と事業の絆は地域外のネットワークを通じて維持され、現役の経営者から引退後も、突然に去るのではなく、徐々にビジネスから離れていくことを選ぶことができます。

このようなプロセスは、日本の中で変化しそれに対する適応を続けている社会的規範や価値観を維持するのに役立っている。「家」システムは、変化という課題に対処するさまざまな解決法を持っています。少子化が進む中、こうした一族に生まれた娘たちは、著者らが研究の過程で行ったインタビューや、現役世代の老舗ファミリービジネスの代表者らと行ったインタビューで表現されている以上に、承継において大きな役割を果たすでしょう³⁶。

³⁶ 外国人が日本の「家」に受け入れられる条件については、インタビューでは議論されなかったため、ここではこれ以上議論しません。

歴史を通じて、こうしたモニタリングによって常に、創業者の行動に似た、起業家精神を示す行動を取る人物が家族の中から輩出されてきました。「創業者の起業家精神の復活」³⁷を体現する人物に対し中興の祖という言葉が使われます。これは、先代たちの意思を継いでいくことを決意した後継者を指す言葉として用いられます。彼らはファミリービジネスの繁栄だけでなく、社会の発展に貢献することにも取り組みます。これらの中興の祖は、新しいビジネスモデルの開発、革新的製品の投入などによって、ビジネスの継続性を維持しつつ、その業績を高めてきたこともあったでしょう。

世代を超えて進化してきた承継プロセスのモニタリングを説明するため、私たちは、「起業家精神マネジメント」という言葉を使うことを提唱しています。³⁸長きにわたって続くファミリービジネスでは、

家族のメンバーが常にビジネス経営を引き継ぐことができるように、承継のマネジメントを行うことができるようになっていきます。結果として、この人物はビジネスを次世代に引き継ぐ責任を引き受ける意思を持ちます。この「起業家精神マネジメント」の長期的視点は卓抜したもので、社会文化的枠組みによって支えられています。それは従業員、顧客、サプライヤーをはじめとする利害関係者のネットワークを通じて地域のコミュニティに組み込まれており、帰属意識を生み出すことで、関係性の継続を強固なものとし、これらのネットワークのレジリエンス、ひいてはその強さは、危機の際に特に顕著なものとなります。

³⁷ Goto (2019).

³⁸ Caspary, Goto & Morishita (2023).

8 | 日本の「家」における承継から得られる知見

特有の社会文化的枠組みから発展した日本の老舗ファミリー企業の承継プロセスからは、他地域のファミリービジネスにも応用できるいくつかの知見を導き出すことができます。

- 長期的な視点 - 生涯続く学びの中にも含まれ、世代交代を続けていくファミリー企業では必ず重視されます。
- 「家」の名の継続 - 家族とビジネスの価値観との感情的な絆と強いアイデンティティを生み出します。
- 家族特有の習慣を採用する意思 - これは宗教に基づくものを別にするなら、確かに一見するよりも一般的に見られます。
- 次世代に家業に積極的に参加する選択の自由を与えること - 自尊心を強め、責任を持つことへのモチベーションを高めます。
- 家族やビジネスを治める責任者に信頼を置くことで、将来を見据えて（そして世代を超えて）彼らに託されたリソースを利用する誠実さが醸成されます。
- 引退者が家業とのつながりを維持できる機会の創出 - これは、現役時代の業績に対する感謝の意を表したものです。
- 「家族」という概念の拡大 - 承継プロセスに従業員やより広い地域社会のメンバーが関わります。
- ある世代で確立された、ネットワーク。次世代はその重要性を念頭に置きつつ、ビジネスが置かれた環境で長期的な相互協力関係を築いていくための枠組みを作り上げていくために、ネットワークを更新、拡大し、または新たに確立していく必要があります。

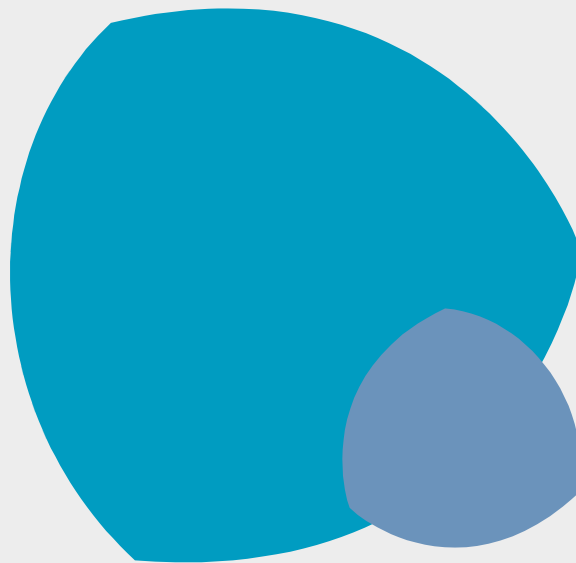
著者らはこの日本の老舗ファミリー企業の調査において、彼らの互いに対するふるまいの思慮深さと、先の世代が達成したことに対する感謝の念に特に感銘を受けました。家族とビジネスを理解するためのこの包括的なアプローチは、先人が成し遂げたことや、地域社会が使用を許したリソースに対する感謝の気持ちを引き出します。未来の不確実性と、将来起きる社会経済的变化にも関わらず、老舗ファミリービジネスのメンバーからは、それぞれの「家」を未来へとつなげることができるだろうという、ある種の根源的な自信と信頼を感じることができるのです。

9 | 出典と参考文献

- Berghoff, H. & Köhler, J. (2020): Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800. Frankfurt: Campus.
- Caspary, S. C. (2023a): Das japanische Familiensystem *ie*. In: Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU Publication Series. Göttingen: V&R unipress, pp. 101-128.
- Caspary, S. C. (2023b): Religion und Ritual in Japan. In: Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU Publication Series. Göttingen: V&R unipress, pp. 79-100.
- Caspary, S. C. & Rüsen, T. A. (2023a): Die Bedeutung der japanischen Familienunternehmen für die japanische Wirtschaft. In: Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU Publication Series. Göttingen: V&R unipress, pp. 29-36.
- Caspary, S. C. & Rüsen, T. A. (2023b): Nachfolge in japanischen Familienunternehmen. In: Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU Publication Series. Göttingen: V&R unipress, pp. 219-240.
- Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.) (2023): Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU Publication Series. Göttingen: V&R unipress.
- Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023a): Fallstudien von generationsübergreifenden Familienunternehmertum in Japan. In: Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU Publication Series. Göttingen: V&R unipress, pp. 129-218.
- Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023b): Übergreifende Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen. In: Caspary, S. C.; Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU Publication Series. Göttingen: V&R unipress, pp. 241-256.
- Caspary, S. C.; Goto, T. & Morishita, A. (2023 forthcoming): Entrepreneurial legacy: What is it and how is it communicated in the long-lived family businesses in Japan.
- Derks, H. (1996): Über die Faszination des „Ganzen Hauses“. *Geschichte und Gesellschaft*, 22 (H. 2), pp. 221-242.
- Goto, T. (2023): How Can a Family Control its Business Without Ownership Influence? A Case Study of Suzuki Corp. *De Gruyter Handbook of Business Families*, p. 369.
- Goto, T. (2019): Who owns the family firms? Berle & Means (1932) and Jensen & Meckling (1976) revisited. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*, 8(1), pp. 209-215.

- Goto, T. et al. (eds.) (2018): Famirī bijinesu hakusho (Family Business Whitebook). Tōkyō: Hakutō shobō.
- Goto, T. et al. (eds.) (2021): Famirī bijinesu hakusho (Family Business Whitebook). Tōkyō: Hakutō shobō.
- Groth, T.; Rūsen, T.A. & Schlippe, A. v. (2020): Securing succession in a family business across generations. How succession may be organised in businesses and among shareholders. Practical Guide of the WIFU Foundation. 2nd ed. Witten: WIFU Foundation.
- Hamabata, M.M. (1990): Crested Kimono. Power and Love in the Japanese Business Family. New York: Cornell University Press.
- Hendry, J. (2019): Understanding Japanese Society, 5. ed, Abingdon & New York: Routledge.
- Hiuke, Tamio, CEO, Sennen no Yu Koman Ryokan, Interview on November 21, 2021.
- Kongō, T. (2013): Sōgyō 1400nen. Sekai saiko no kaisha ni uketsugaeruru 16 no oshie. Tokyo: Diamond Publishing.
- Kuwayama, T. (2001): The Discourse of *ie* (Family) in Japan's Cultural Identity and Nationalism: A Critique. Japanese Review of Cultural Anthropology, 2, pp. 3-37.
- Mehrotra, V.; Morck, R.; Shim, J. & Wiwattanakantang, Y. (2013): Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. Journal of Financial Economics, 108(3), pp. 840-854.
- Missonier, A., Jaouen, A. & Albert, B. (2020): "Daughters: Invisible Heroes of Family Businesses?" In: Deschamps, B.; Missioner, A.; Thévenard-Puthod, C.; Robic, P. & Barbelivin, D. (Eds.), Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship. Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business. New York and London: Routledge, pp. 236-250.
- Murayama, S. (2001): Regional standardization in the age at marriage: A comparative study of pre-industrial Germany and Japan. The history of the Family, 6(2), pp. 303-324.
- Muta, T. (2015): Kōkei shachō ga shūnin-go ni ki o tsuketai 3ttsu no jirai; president online, 3.2.2015 (<https://president.jp/articles/-/14687>).
- Nakane, C. & Ōishi, S. (1991): Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan. Tōkyō: University of Tōkyō Press.
- Ochiai, E. (2005): The *ie* (family) in global perspective. In: Robertson, J., A Companion to the Anthropology of Japan. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 355-379.
- Ochiai, Y. (2016): Business Succession and Successor Legitimacy in Well-Established Family Companies in Japan. International Journal of Business & Information, 11(3).
- Ouchi, Y. (2004): The Asahi Shinbun Japan Almanac 2005. Tōkyō: Toppan Printing Co., Ltd.
- Roberts, J. G. (1991): Mitsui. Three Centuries of Japanese Business. New York & Tōkyō: Weatherhill.
- Rūsen, T.A. & Löhde, A.-S. (2021): The Business Family and its Family Strategy – Insights into the lived Practice of Family Governance. Study of the Witten Institute for Family Business (WIFU). Witten: WIFU.
- Rūsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Family Strategy Development in Business Families – Content and forms of family governance and family management systems. Practical Guide of the WIFU Foundation. Witten: WIFU Foundation.
- Rūsen, T. A.; Schlippe, A. v.; Groth, T. (2020): Mental Models of Family Businesses – How Business Families see themselves and their connection to the Family Business. Practical Guide of the WIFU Foundation. Witten: WIFU Foundation. Shimizu, A. (1987): *ie* and *Dozoku*: Family and Descent in Japan. Current Anthropology 28 (S4), pp. 85-90.
-
-

- Suenaga, K. (2019): *The Story of Japan's Ohmi Merchants. The Precept of Sanpo-yoshi*. Translated by L. Greenberg. Tokyo: Japan Publishing Industry Foundation for Culture.
- Waterstradt, D. (2019): *Westliche (Unternehmens-)Familienmodelle im historischen Wandel: Eine prozess-soziologische Skizze*. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 51-98.
- Wimmer, R. & Simon, F. B. (2019): *Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive*. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Eds.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 145-166.
- Yamamitsu, E. (2021): *Suzuki Management*, Reuters 24. February 2021, see www.reuters.com/article/us-suzuki-management-idUSKBN2AO0XF (last accessed 30 March 2021).
- Zachmann, U. M. (2010): *China and Japan in the late Meiji period: China policy and the Japanese discourse on national identity, 1895-1904*. London: Routledge.
- *100nen kigyō tsuyosa no himitsu (Nikkei MOOK)*. Tōkyō, Nihon Keizai Shinbunsha.



連絡先

著者

編集者

WIFU財団

2009年に設立された非営利のWIFU財団は、ファミリービジネスの起業家精神の分野における研究や教育を行っており、特に実践的な承継の促進に取り組んでいます。私たちの最も重要な支援者には、ドイツ語圏の約80のファミリー企業が含まれます。私たちの活動の焦点となることは、ファミリービジネスとビジネスを行う家族に関する質の高い、時代に即した知識の取得、伝達、そして普及です。

私たちの資金は主に大学講座の設立と維持、研究プロジェクトの支援、若い科学者への奨学金として使用されます。本財団の主要目的のひとつが、ヴィッテン/ヘルデッケ大学に拠点を置き、経営学、法律、心理学/社会学の3つの研究および教育分野を持つヴィッテン・ファミリービジネス研究所 (WIFU) の活動を支援することです。WIFUはほぼ25年にわたり、研究と教育の分野で、ファミリービジネスの世代を超えた持続可能性に大きく貢献してきました。

当財団が重視しているもうひとつの仕事は、家族起業関連のテーマに関する会議やその他のイベントの組織と実行です。ビジネスを営む家族内での家業の承継を促進するための実践的な知識とスキルを、ワーキンググループや研修コースなどの形式で伝えています。当財団のイベントは、親しみのあるオープンな交流を促進するよう配慮された枠組みを特徴としています。WIFU財団ではまた、ファミリービジネスの分野における研究結果の包括的かつ積極的な広報活動も行っています。

〔日本の連絡先〕

麗澤大学 グリーバル・ファミリー
ビジネス研究センター

センター長：近藤 明人（麗澤大学 教授）

経済学部・経営学科

E-mail: akondo@reitaku-u.ac.jp



Dr. Sigrun C. Caspary

Senior Research Fellow

Email: sigrun.caspary@uni-wh.de

Tel: +49 2302 926 520



Prof. Dr. Tom A. Rösen

Managing Director of the WIFU CEO of the WIFU Foundation

Email: tom.ruesen@uni-wh.de

Tel: +49 2302 926-513

Witten Institute for Family Business (WIFU)

Department of Management and Entrepreneurship

Faculty of Management, Economics and Society

Witten/Herdecke University

Alfred-Herrhausen-Strasse 48

58448 Witten

Germany

WWW.WIFU.DE



Alfred-Herrhausen-Strasse 48
58448 Witten
Germany
Email: herausgeber@wifu.de
Tel: +49 2302 926-510

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2023 · WIFU Foundation