

Title	ファミリービジネスにおける親族内承継の意思決定に関する分析と考察
Sub Title	
Author	谷村, 雄一郎(Tanimura, Yuichiro) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4249号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4249

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 (2024 年度)

論文題名

ファミリービジネスにおける親族内承継の意思決定に関する分析と考察

指導教員	清水 勝彦 教授
副指導教員	林 洋一郎 教授
副指導教員	齋藤 卓爾 教授
副指導教員	

氏 名	谷村 雄一郎
-----	--------

論文要旨

指導教員	清水勝彦教授	氏名	谷村 雄一郎
(論文題名) ファミリービジネスにおける親族内承継の意思決定に関する分析と考察			
(内容の要旨) 問題意識と研究意義 日本企業の90%以上を占めるファミリービジネスは、地域経済や雇用の維持に重要な役割を果たしている。しかし、事業承継の成功は単なる経営権の移転ではなく、後継者の承継意欲と意思決定プロセスが鍵を握る。特に、日本のファミリービジネスでは、先代が後継者に明確な要請をせず、暗黙の期待やプレッシャーをかける傾向があり、後継者が心理的負担を感じながら決断を迫られるケースが多い。これまでの研究では、事業承継のプロセスや後継者の選定基準に焦点が当てられてきたが、親族からの期待やプレッシャーが承継意欲に与える影響や、承継意欲が承継後の満足度に及ぼす影響については、十分に解明されていない。また、先代と後継者のコミュニケーションが事業承継の成否にどのように関与するのかについても、実証的な研究は不足している。本研究は、後継者の承継意欲の決定要因と、それが承継後の満足度に与える影響を定量的に分析することを目的とする。			
検証方法 本研究では、ファミリービジネスの現経営者を対象にアンケート調査を実施し、階層的重回帰分析を用いて仮説を検証した。具体的には、承継意欲、承継後満足度を被説明変数とし、先代からの直接要請の有無、親族からの期待・プレッシャーの強さ、長子か否か、突発的な事象の経験の有無、事業の歴史の長さなどを説明変数として分析を行った。			
結論・提言 本研究の結果から、先代からの直接的な要請の有無や親族からの期待・プレッシャーが後継者の承継意欲に影響を与えること、また承継意欲が承継後の満足度に正の影響を与えることが明らかになった。これにより、ファミリービジネスの事業承継において、承継後の満足度を高めるためには、意欲を高めることが重要であることが示唆された。特に、先代からの明確な要請がある場合、親族からのプレッシャーは意欲を高める要因となるが、要請がない場合は逆に意欲を低下させる要因となることが示された。この結果は、ファミリービジネスにおける承継プロセスにおいて、単に期待をかけるのではなく、先代が後継者に対して積極的にコミュニケーションを行い、意欲を引き出すことが重要であることを示している。ファミリービジネスの事業承継においては、後継者の意欲を高めるための環境整備が不可欠である。特に、「外的要因そのものは変えることが難しいが、先代と後継者の間で意欲を促進させるコミュニケーションを行うことは可能である」ことが示唆された。また、本研究の結果は、自発性を育みたいと考えるあまり直接要請を控える先代と、期待感を感じられずに重圧として意欲を下げる後継者のジレンマを可視化する一助となった。このジレンマを解消するためには、先代と後継者が相互に期待を共有し、対話の機会を増やすことが求められる。			

目次

第1章 問題意識と研究意義

第1節 問題意識

第2節 研究意義

第2章 研究背景

第1節 ファミリービジネスの定義

第2節 日本におけるファミリービジネスの現状

第3節 日本の中小企業における承継状況

第3章 先行研究

第4章 リサーチクエスション

第5章 ファミリービジネス経営者まとめ

第1節 インタビュー対象

第2節 インタビュー内容

第6章 仮説

第1節 調査モデル

第2節 仮説

第7章 調査デザイン

第1節 調査方法

第2節 質問要素

第3節 質問内容

第4節 アンケート結果

第5節 変数一覧

第6節 相関行列

第8章 仮説検証

第1節 分析手法

第2節 仮説 1-1 検証

第3節 仮説 1-2 検証

第4節 仮説 2 検証

第5節 仮説 3 検証

第6節 仮説 4 検証

第 9 章 結論

第 10 章 研究の限界

謝辞

参考文献

第1章 問題意識と研究意義

第1節 問題意識

日本の企業の90%以上をファミリービジネスが占め、これらの企業は地域経済の発展と伝統文化の継承に重要な役割を果たしている。このようなファミリービジネスの事業承継の成否は、日本経済の持続的発展において極めて重要である。事業承継は単なる資産や経営権の移転ではなく、後継者の意欲形成や意思決定プロセスが成功の鍵を握る複雑な課題である。

特に日本のファミリービジネスでは、親子間や親族内における独特のコミュニケーションが承継過程の中核を成す。多くの場合、先代は後継者に対して事業継承の意思を直接的には表明せず、後継者の自発的な決断を期待する。一方、後継者はこの暗黙の期待や非言語的なプレッシャーに敏感に感じ取り、内面的な葛藤を抱えることとなる。この「空気で継がせる」という日本特有の承継文化は、家族の絆や暗黙の了解によって維持される一方で、後継者に深い孤独感と心理的負担を生じさせている。

筆者は、創業100年を超える同族企業の5代目後継者として、この課題に直面した当事者である。20代半ばまで直接的な承継要請を受けることはなかったものの、家業を継ぐことが既定路線とされる環境で育ち、常にその重圧を感じながら進路を決定してきた。慶應義塾大学大学院経営管理研究科での学びを通じ、同じく承継候補者である同級生との対話から自身の経験を客観的に捉え直す機会を得たことで、事業承継における後継者の孤独や心理的負担を可視化し、共有可能な課題として提示する必要性を強く認識するに至った。

先行研究では、承継者の選定基準や承継プロセスの解明に主眼が置かれてきた。しかし、親族内のコミュニケーションが後継者の意欲形成に与える影響や、その意欲が承継後の経営満足度にもたらす効果については、十分な検討がなされていない。また、ファミリービジネス特有の「孤独」や「葛藤」に対する心理的支援の在り方についても、体系的な研究が不足している。

第2節 研究意義

本研究は、ファミリービジネスにおける事業承継の成功要因を、後継者の意欲形成と意思決定プロセスの観点から検証し、実効性のある支援策を提示することを目的とする。本研究の意義は以下の3点に集約される。

第一に、家庭内部環境（親族内の信頼関係や非言語的プレッシャーなど）と外部環境（企業の歴史・規模・財務状況など）が承継意欲に及ぼす影響を定量的に分析し、これまでの事例研究を補完する普遍的知見を提供する点である。この分析を通じて、ファミリービジネスの承継プロセスに関する理論的枠組みの深化を目指す。

第二に、承継時の意欲の程度が承継後の満足度に与える影響を明らかにすることで、納得感のある事業承継の要件を提示する点である。この知見は、後継者候補や現経営者による承継プロセスの計画・実行の指針となるとともに、効果的な心理的支援と親子間対話を促進する具体的施策の基盤を模索する。

さらに、後継者が抱える「孤独」や「葛藤」を一般化し、共有可能な課題として可視化することで、現在および将来の承継者に対する心理的な救済を図る点でも意義を持つ。本研究は、承継

者が抱えるプレッシャーを理解し、家族や支援者がより効果的に後継者を支援できる枠組みの構築に寄与することを目指す。

第2章 研究背景

第1節 ファミリービジネスの定義

1. 本研究での定義

- 「創業家の一族が企業の所有と経営の両方に関わる企業」と定義。
- 「所有だけの企業」や「所有割合が低いが経営の中心に創業家メンバーがいる企業」は除外。

2. 定義選定の理由

- 経営者が外部株主の意見に影響されず、後継者選択に権限を持つ企業に焦点を当てるため。
- 承継プロセスを純粋に検証するためには、所有と経営の一体化が不可欠と判断。

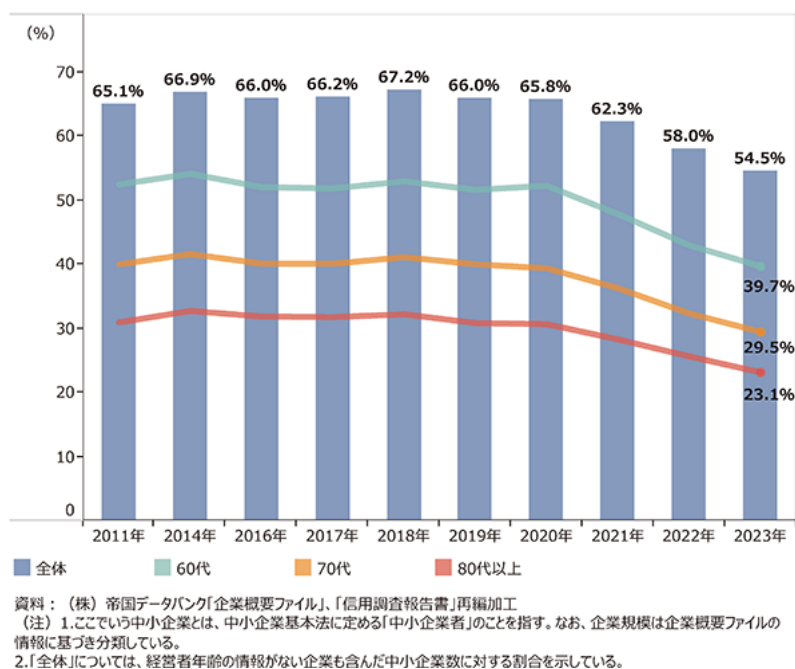
第2節 日本におけるファミリービジネスの現状

日本ではファミリービジネスが全企業の90%以上を占め、中小企業や老舗企業を中心に地域経済や伝統文化の維持に大きく寄与している。特に、創業100年以上の長寿企業が約33,000社存在し、世界全体の長寿企業の約50%を占める。これらの企業では家族の価値観や文化が経営に強く反映される傾向があり、長期的な視点を持つ経営が特徴的である。一方で、日本のファミリービジネスには多くの課題が存在する。後継者不足は深刻で、経営者の平均年齢が60歳を超える中、若者の都市部への流出や家業への魅力の低下が影響している。また、経営においては迅速な意思決定が可能である反面、ワンマン経営や企業の私物化につながるリスクも指摘されている。

海外との比較では、長期的視点の経営や家族の価値観が反映される点は共通しているが、社会的評価やグローバル展開、ファミリーオフィスの活用状況において差異がある。日本ではファミリービジネスが保守的・閉鎖的と見られがちであり、国内市場への依存度が高い。一方、欧米ではファミリービジネスが尊敬され、国際展開や多国籍経営が進展している。

第3節 日本の中小企業における承継状況

第1-3-30図 中小企業における後継者不在率の推移（年代別）



図表1：中小企業庁「中小企業白書2024」より抜粋

日本の中小企業における事業承継は、長年にわたり深刻な課題として議論されてきた。中小企業庁のデータによれば、2018年以降、後継者不在率は徐々に改善傾向を示しているものの、2023年時点で54.5%に達しており、依然として半数以上の企業が後継者を確保できていない状況にある。これは、地域経済や伝統産業を支える中小企業の存続に対し、大きなリスクをもたらしている。

後継者不在率に関しては、経営者の年代による違いが顕著に表れている。若年層の経営者では後継者を確保できていない割合が高い一方、年代が上がるにつれてその割合は低下していく。これは、経営者が高齢化する過程で承継準備を進めるケースが多いこと、あるいは時間をかけて後継者候補を見つける努力が行われる結果と考えられる。しかしながら、このような傾向は、準備期間が限られる突発的な事象に対して脆弱であることも示唆している。

さらに、後継者不在の背景には、若年層の地方離れや家業への魅力低下といった社会的要因が影響している。特に都市部への人口流出は、地域の中小企業が次世代の経営者を確保する上で大きな障壁となっており、地方経済の持続可能性を危うくしている。加えて、家業を継ぐことに対する社会的な評価や、家族間のコミュニケーション不足も、後継者不在を助長する要因といえる。

中小企業の後継者問題は、経営だけでなく、日本全体の産業構造や地域社会にも深く影響を与える課題である。多くの企業が、後継者不在による廃業や事業縮小に直面する中で、円滑な事業承継を実現するための支援や政策がますます求められている。これには、経営者への事業承継に関する啓発活動、承継支援のための資金調達制度、そして後継者候補への教育プログラムの充実が含まれる。こうした取り組みがなされなければ、日本の中小企業の持続可能性が脅かされるだけでなく、地域経済全体が縮小の危機にさらされる可能性が高まる。

第3章 先行研究

村尾・那須（2019）では、ファミリービジネスの事業承継プロセスが段階的かつ相互作用的な関係の中で進行することが示されている。この研究は、承継プロセスにおける経営者と後継者間の関係性を分析し、特にコミュニケーションがプロセスに与える影響を重視している。具体的には、ファミリー内部で円滑な承継を阻む要因として、以下の5つを挙げている。

1. 個人的要因（後継者の適性や意思）
2. 関係性要因（親子間や親族間の信頼関係）
3. 環境要因（市場環境や規制などの外部要因）
4. 財務的要因（資金調達や税務対策）
5. 承継プロセス要因（計画性や準備期間の不足）

これらの要因により、経営者と後継者間のコミュニケーションが阻害されることが、事業承継の円滑な進行を妨げる主要な要因であることが指摘されている。

さらに、この研究では、承継プロセスを成功に導くための具体的な会話要素として、以下の6つを挙げている。

1. 幼少期からのファミリーの価値観
 - 家族の価値観や会社との関係性を共有すること。
2. 経営理念・社訓について
 - 経営理念や社訓を言葉として継承すること。
3. 社史などのエピソード
 - 会社の成り立ちや過去の重要な出来事を伝えること。
4. 自社の戦略
 - 経営方針や業務内容を詳細に共有し、次世代に引き継ぐこと。
5. 自社らしさ
 - 経営哲学やファミリーの独自性を継承すること。
6. ファミリービジネスの経営
 - 従業員や取引先との関係性、株式の扱いなどを共有すること。

大阪府東大阪市の異型線メーカーを対象にした事例研究では、これらの6つの要素を観察し、特に「自社の戦略」「自社らしさ」「ファミリービジネスの経営」が、承継プロセスを成功に導くための鍵であることが示された。これらの要素が相互に絡み合い、統合的に理解されることで、経営者と後継者の信頼関係が深まり、円滑な事業承継が実現すると結論付けられている。

この研究は、特定の企業を対象とした詳細な事例研究であり、ファミリービジネスにおける承継プロセスの複雑な要素を解明する上で有益な知見を提供している。しかし、特定の事例に基づいているため、得られた結果が一般化可能であるかについては慎重な検討が必要である。

例えば、コミュニケーションの要素が他の業種や異なる規模の企業においても同様に重要であるかどうか、また、家族構成や文化的背景が異なる場合にどのように影響するかについては、この研究では十分に議論されていない。この点で、ファミリービジネス全体における共通の課題を抽出し、普遍的な知見を導き出すためには、より多くの事例を対象とした定量的な分析が必要であると考えられる。

本研究では、このような課題を補完するために、全国規模で事業承継者を対象とした調査を行い、承継プロセスにおける家庭内部および外部環境の要因が承継意欲や満足度にどのように影響するかを包括的に分析することを目的とする。これにより、ファミリービジネスにおける承継プロセスに関する理論的枠組みの深化と、実務的な支援策の構築を目指すものである。

第4章 リサーチクエスチョン

第1章から第3章までの内容を考慮した上で、本論文では以下2つのリサーチクエスチョンを設定する。

①：承継時の意欲の高さは、企業の歴史や規模、財務状況などの家庭外部環境に影響されるのか、先代からの承継要請や後継者が感じていたプレッシャーなどの家庭内部環境に影響されるのか。

②：承継時の意欲の高さは、後の経営者としての満足度に影響するのか。

第5章 ファミリービジネス経営者インタビュー

第1節 インタビュー対象

ファミリービジネスの事業承継に関する現状を調査するために慶應義塾大学大学院経営管理研究科に所属する事業承継者の先代、もしくは同科で紹介されたファミリービジネスの現経営者20名にインタビューを行った。

対象者の選定基準は以下の通りである：

1. 現経営者として事業を承継した経験があること
2. ファミリービジネスにおける親族内承継の実例を有していること
3. 業種や事業規模が多様であること（例：製造業、建設業、教育事業、水産業など）

インタビューは対面およびオンライン形式で実施し、各経営者の承継プロセスや意欲形成、承継後の成長過程を深掘りする質問を行った。個人や企業の特定を避けるため、以下のまとめでは匿名性を確保した形で内容を整理する。

第2節 インタビュー内容

1. 承継への意欲と親からの期待

- 親からの期待：

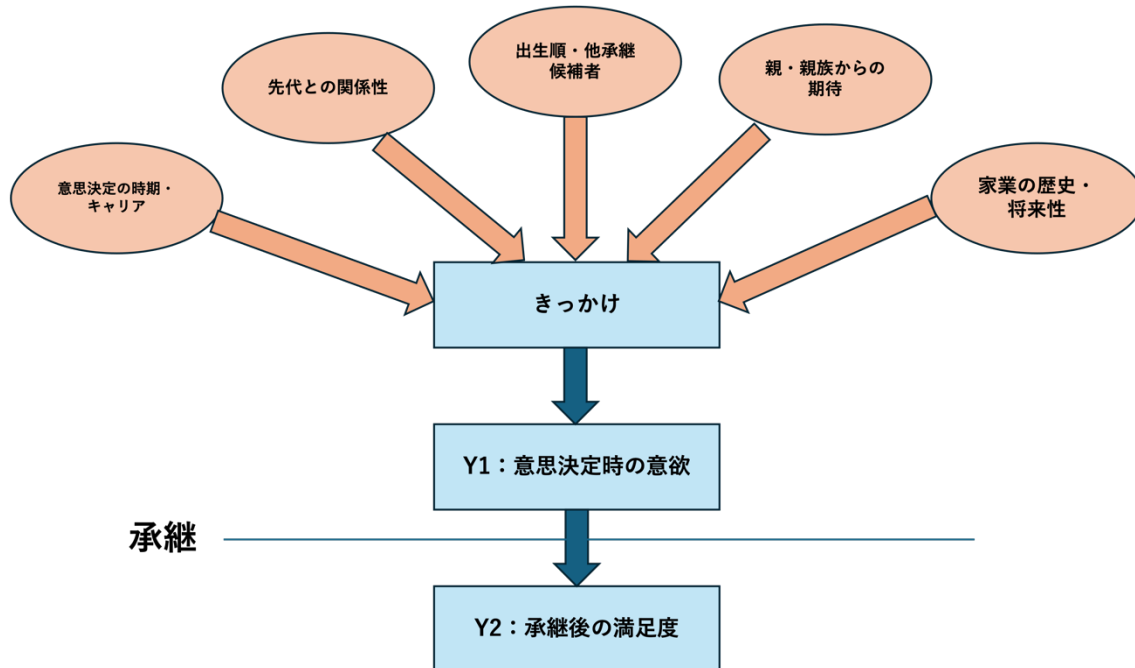
対象者の多くは幼少期から後継者としての期待を受けて育った。一部では直接的な言葉や儀式を通じて後継者として位置づけられた例があり、承継に対する強いプレッシャーを感じたケースもあった。

他方で、親が承継の意向を明確に示さず、後継者自身の意志を尊重したことで自然に承継が進んだ例も見られた。

- 兄弟に対する期待：
長男や性別が後継者選定に影響を与えることが多く、兄弟間で明確な役割分担が行われていたケースが多い。一部では兄弟間での競争が避けられない状況も存在した。
2. 要請のタイミングと影響
- 要請のタイミング：
要請は大きく2つに分類された。
 1. 幼少期から要請され続けたケース
 2. 親の健康問題や経営危機を契機に突然要請がなされたケース
 - 要請の影響：
幼少期から期待されていた場合、使命感が育まれた一方で、心理的負担を抱えた事例が多かった。逆に、突発的な要請は後継者の急速な意識変化をもたらし、承継への意欲を高める契機となる場合が多い。
3. 承継後の経営者としての成長
- 実務経験と適応：
後継者たちは営業、財務、組織運営などの実務を通じて経営者として成長した。特に、入社後の早期に経営課題に直面したことで、迅速にリーダーシップを発揮する必要があったケースが多い。
 - 具体的な取り組み：
一部の企業では、デジタル化や新規事業の開発、組織改革などを推進し、事業の成長を実現した例が見られた。
4. 後継者の育成と次世代への承継
- 後継者育成：
多くの現経営者は、次世代への承継について「継ぐ意欲を本人が持つかどうか」を重視していた。強制的な継承を避け、自然な形で意欲を引き出すことを目指している。
 - 次世代への影響：
後継者が家庭環境で経営に触れる機会が多い場合、自然と家業への理解が深まり、承継の意識が芽生える傾向が確認された。

第6章 仮説

第1節 調査モデル



図表 2：調査モデル（筆者作成）

第5章までの内容を踏まえ、図表2に示されている「意思決定の時期・キャリア」「先代との関係性」「出生順・他候補者の存在」「親・親族からの期待」「家業の歴史・将来性」の5つの要素に焦点を当てた調査モデルを構築した。本調査モデルを基にアンケートを設計し、これらの要素が事業承継に対する意欲や承継後の経営満足度にどのような影響を与えるのかを検証する。具体的には、以下の仮説を設定し、調査を実施する。

第2節 仮説

本研究では、経営者インタビューの結果および筆者自身の経験に基づき、ファミリービジネスの承継における後継者の意欲形成および承継後の満足度に影響を与える要因について以下の5つの仮説を設定した。

(1) 先代の直接要請とプレッシャーの影響に関する仮説

経営者インタビューから、親から「継げ」という明確な要請を受けた後継者は、使命感を持ち承継意欲が高まる一方、明確な要請がなく暗黙のプレッシャーだけを受けて育った後継者は心理的負担を抱え、承継に対して消極的になるケースが多いことがわかった。

仮説 1-1：「ファミリービジネスの承継者は、先代（親）から直接「継げ」と伝えられた場合は、親族からのプレッシャーや期待が強いほど本人の承継意欲は高まり、直接「継げ」と伝えられていない場合は、親族からのプレッシャーや期待が強いほど承継意欲は弱まる。」

(2) 後継者の出生順に関する仮説

日本のファミリービジネスでは「長子が継ぐ」という文化的背景が強く、インタビュー対象者の多くも長子であった。その中で、長子は家庭内で「当然後継者になるべき」という無言の圧力を受け、プレッシャーが他の兄弟に比べて大きかった。筆者自身も長子として、こうした期待の大きさが承継の決断に与えた影響を感じている。

仮説 1-2：「ファミリービジネスの承継者が長子である場合、先代（親）から直接「継げ」と言われると、親族からのプレッシャーや期待の影響がより強まり、長子以外の場合よりも承継意欲が高まる。一方で、先代から直接的な要請がない場合、親族からのプレッシャーや期待は、長子以外の場合より承継意欲を低下させる。」

(3) プレッシャーがかかるタイミングに関する仮説

インタビューでは、幼少期から承継を期待され続けた後継者の多くが、「選択の自由がない」と感じる事が承継意欲を低下させる要因となっていた。一方で、プレッシャーがかかるタイミングが遅い場合、後継者が自発的に承継を決断する余地が生まれ、よりポジティブな意思決定に結びつくケースが見られた。

仮説 2：「ファミリービジネスの承継者が、幼少期から親族からの期待やプレッシャーを受け続けると、事業承継の意思決定を行う時点での意欲が低下しやすくなる。」

(4) 突発的事象の影響に関する仮説

インタビュー対象者の中には、親の急病や経営危機といった突発的な事象が承継決断の直接的なきっかけとなったケースが複数見られた。特に「やらざるを得ない状況」が生まれたことで、強い責任感が芽生えたことが多く挙げられている。

仮説 3：「突発的な事象による急な承継は、より責任感が生まれ、覚悟が決まりやすく、意思決定時の意欲を高める。」

(5) 承継後満足度に関する仮説

長い歴史や伝統を持つ企業の経営者からは、「会社の価値や社会的意義を継承する重みを感じた」という声が多く挙げられた。一方で、承継時には意欲が低かった場合でも、事業の持つ意義や従業員の支えによって承継後の満足度が高まる傾向が確認された。

仮説 4：「事業の歴史や伝統が長くなればなるほど、承継の意思決定時に意欲が低くても、承継後の満足度は高まる。」

第6章 調査デザイン

第1節 調査概要

現在ファミリー企業を承継し、2代目以降の経営者へインタビュー、アンケート調査に基づいた現状に関する個別事例の分析と考察を通じて、承継時の意思決定プロセス、またその実態の把握、整理に取り組んだ。まずは本研究科内のファミリービジネス事業承継予定の学生とその両親にインタビューを行い、仮説とアンケート内容の精査を行った。

対象は現在ファミリー企業を承継し、2代目以降の経営者とする。その際には本研究科の在校生におけるファミリービジネス承継予定の親（経営者）、本研究科OBなど非上場中小企業の経営者を主な対象とした。アンケートは、Google Formと調査会社QiQUM0を併用し、有効回答数は253となった。

- ・調査期間：2024年11月15日～11月27日（月）
- ・調査方法：WEBによるアンケート（Google Formと調査会社QiQUM0を併用）
- ・調査対象：現在ファミリー企業を承継し、2代目以降の経営者
- ・回答数：283名（QiQUM0 250名、Google Form 33名）、うち分析対象者253名
- ・質問事項：第6章第3節「質問内容」参照

第2節 質問要素

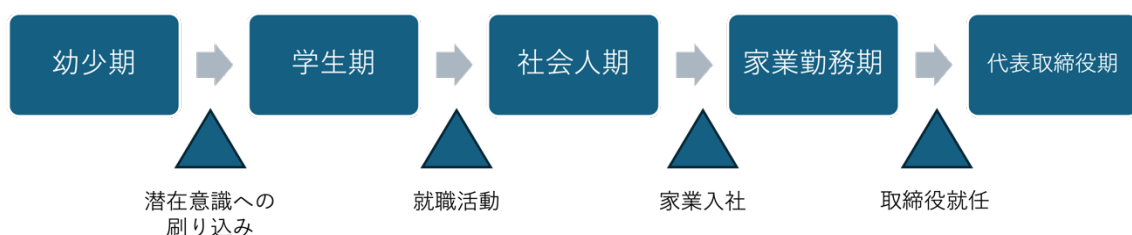
経営者へのインタビューを経て、下記5つの要素を主に調査するアンケートを作成した。それぞれの要素がどのように承継への意欲、承継後の満足度に繋がっていくか調査を行う。

1. 意思決定の時期、キャリア設計

家業を承継する意思決定をした時期と、当時のキャリア設計が承継にどのように関連していたかを調査する。図表3ではファミリービジネスにおける意思決定の時系列を明記した。インタビューを通して就職活動などが大きな転換点となるケースが多いことが明らかになった。承継を決断した時期が、外部環境や個人のキャリアプランとどのように連動していたかを明らかにする。

（突発的な事象や緊急対応の経験）

先代の突然の死去や病気など、突発的な事象が意思決定にどのような影響を与えたかを明確にする。計画外のタイミングで承継を迫られるケースでは、意思決定のスピードやプロセスが大きく変わる可能性があるため、このような事象が発生したかどうかを探る。



図表3：承継に向けた時系列（筆者作成）

2. 先代との関係性

先代との関係性が良好であれば、承継は円滑に進むが、対立や緊張関係があれば意思決定に負担を与える。先代の経営スタイルや価値観に対する後継者の評価も、意思決定の過程に大きく影響するため、この点を探る。

3. 出生順、他後継者候補との関係性

出生順や兄弟姉妹との関係は、後継者として選ばれるかどうか、またその際の意識に影響を与える重要な要素である。長子や跡取りとしての期待、兄弟姉妹間での競争や役割分担が、承継に対する責任感や意思決定にどのように影響したかを明らかにする。

4. 親、親族からの期待

親や親族からの期待やプレッシャーが、後継者の意思決定にどの程度影響を与えたかを調査する。親や親族からの強い期待や支援は、承継を促進する一方、過度のプレッシャーが逆効果になる場合もある。また、親の自由な選択を許す姿勢があるかも重要な要素であり、承継に対する責任感や意思決定にどのように影響したかを明らかにする。

5. 家業の将来性、歴史

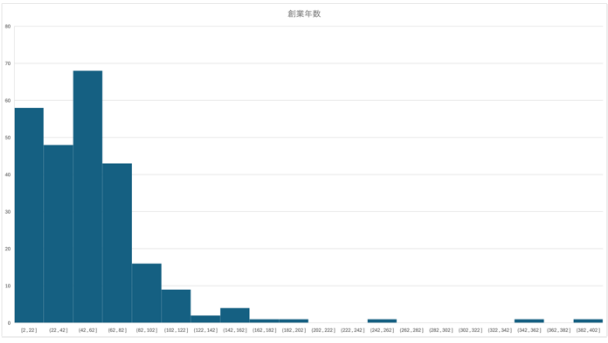
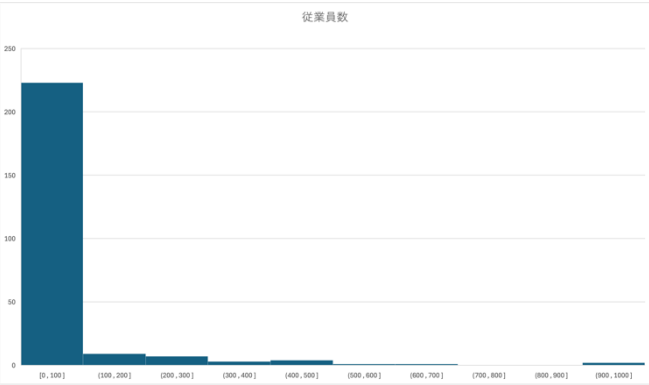
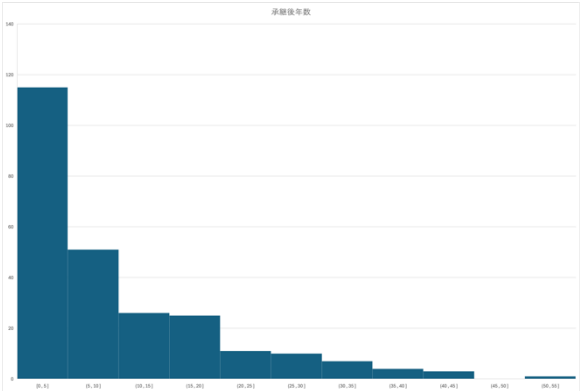
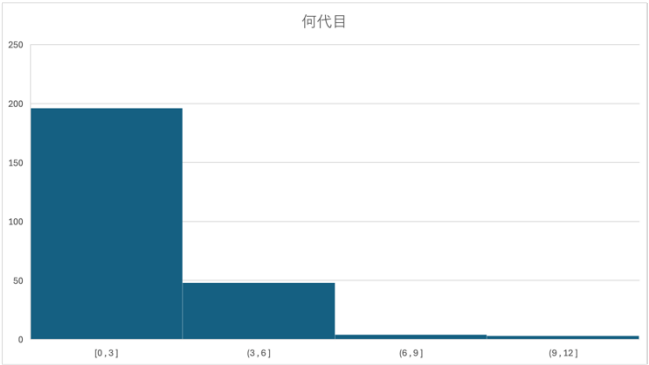
家業の将来性や歴史が、後継者の承継意思にどのように影響したかを調査する。家業が成長し続ける見込みがあるか、または歴史や伝統が強い動機付けとなるかを確認することで、経済的および文化的な要因を探る。

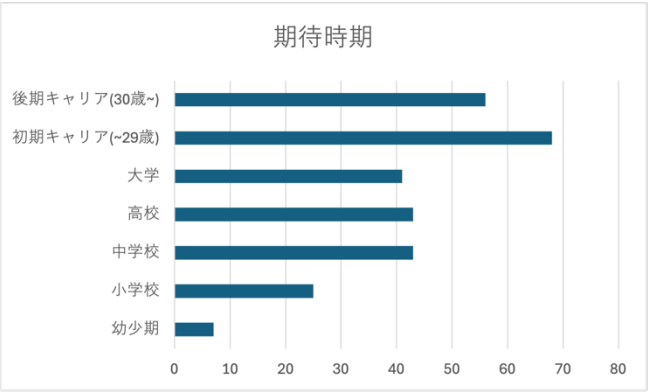
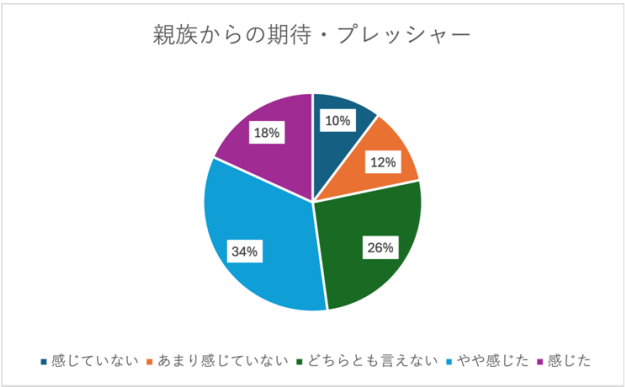
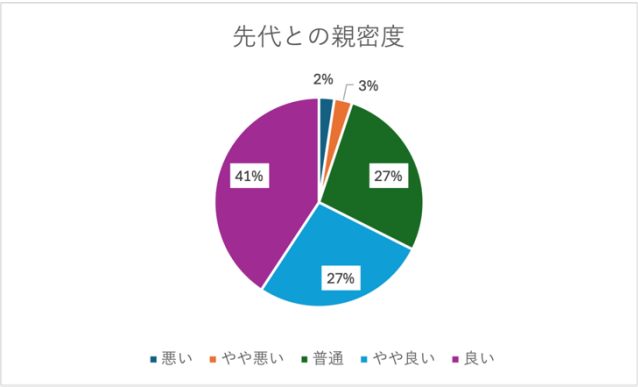
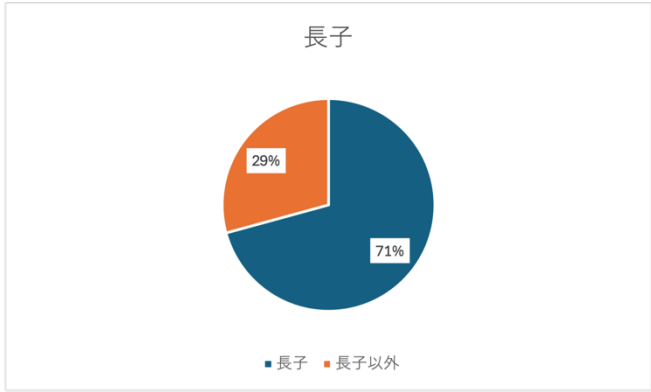
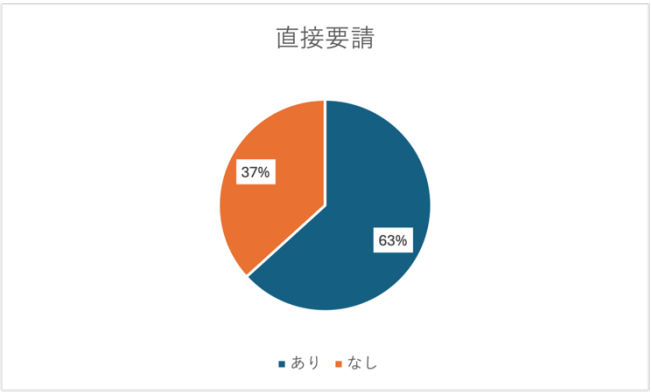
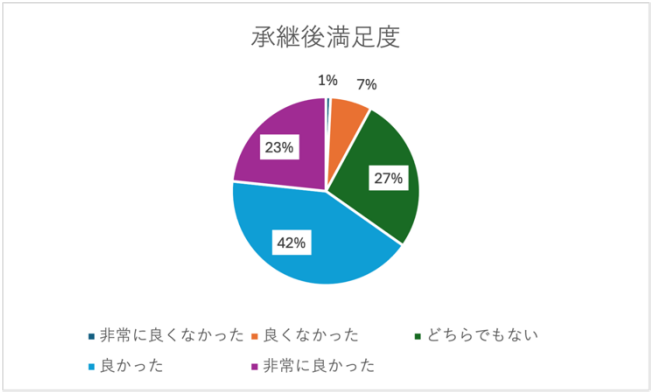
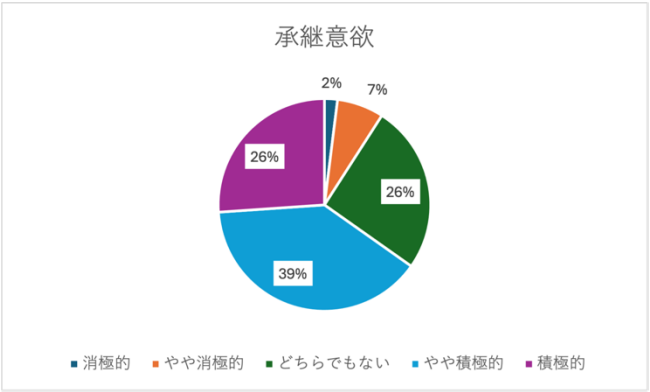
第 3 節 質問内容

	No	質問項目
基本情報	1	あなたの名前を教えてください
	2	あなたの企業名を教えてください
	3	あなたは家業を承継して何年目ですか？（数字のみ回答）
	4	あなたは何代目の代表取締役社長ですか？（数字のみ回答）
	5	あなたの家業は創業してから何年ですか？（数字のみ回答）
	6	あなたの家業の従業員数を教えてください。（数字のみ回答）
意思決定の 時期、キャ リア設計	7	家業を承継すると意思決定したタイミングはいつですか？
	8	どのようなキャリアを経て、家業へ入社しましたか？
	9	家業の承継を最初に意識し始めたきっかけを教えてください。
	10	家業を承継すると意思決定した際に、承継への意欲はどの程度でしたか？（どのくらい離れたかったか）
	11	あなたと先代との関係について教えてください。
先代との関 係性	12	事業を承継するという意思決定を行う前、あなたと先代との関係性はどのようなものでしたか？
	13	上記を選択した理由を教えてください。
	14	先代とのコミュニケーションの中で、承継への意欲に影響を与えた会話の内容を教えてください。（ない場合は「なし」と記入してください。）
	15	先代から直接、承継への要請を明示されましたか？
	16	先代から直接、要請を受けたことによって、承継への意欲に影響を与えましたか？
先代との関 係性②	17	いつ頃直接要請を受けましたか？【複数回答可】
	18	あなたにとって要請を受けた時期は適切でしたか？
	19	あなたの出生順を教えてください。
	20	あなたの兄弟構成を教えてください。
出生順・他 承継候補者 との関係性	21	あなた以外に承継の候補者はいましたか？
	22	兄弟姉妹など自分以外の後継者候補の存在が事業を承継する意思決定に影響しましたか？
	23	事業を承継すると意思決定する以前に、親や親族から承継に対する期待やプレッシャーを感じましたか？
	24	期待・プレッシャーを感じた方にお伺いします。誰からの承継に対する期待やプレッシャーを感じましたか？【複数回答可】
親・親族か らの期待	25	期待・プレッシャーを感じた方にお伺いします。上記で選択した親族からの期待やプレッシャーはいつ感じましたか？【複数回答可】
	26	期待・プレッシャーを感じた方にお伺いします。上記で選択した親族からの期待やプレッシャーは、事業を承継する意思決定にどの程度影響しましたか？
	27	事業を承継する意思決定を行う際に、家業の歴史や伝統はあなたの意思決定に影響しましたか？
家業の歴 史・将来性	28	事業を承継する意思決定を行う以前に、家業の財務状態に関してどの程度把握してましたか？
	29	事業を承継する意思決定を行う際に、家業が含まれる業界の将来性についてどのように考えていましたか？
	30	承継してから1年後、家業を承継して良かったと感じていましたか？
承継後の満 足度	31	現在、家業を承継して良かったと感じますか？
	32	現在の満足度に関して上記回答の理由を教えてください。

第 6 章の 2 節にて作成した質問要素より、それぞれの項目における計 32 問のアンケート質問項目を作成した。

第 4 節 アンケート結果





第5節 変数一覧

基本情報	BI1	承継からの年数
	BI2	世代（代数）
	BI3	創業からの年数
	BI4	従業員数
意思決定の 時期、キャ リア設計	DTCP1	意思決定の時期
	DTCP2	キャリア
	DTCP3	新卒入社
	DTCP4	競合他社からの転職入社
	DTCP5	異業種からの転職入社
	DTCP6	承継のきっかけ
	DTCP7	突発的な出来事
	DTCP8	結婚
	DTCP9	承継意欲
先代との関 係性①	RP1_1	先代との関係
	RP1_2	先代が親か否か
	RP1_3	先代との親密度（5段階）
	RP1_4	直接要請の有無
	RP1_5	要請の影響
先代との関 係性②	RP2_1	直接の要請（幼少期）
	RP2_2	直接の要請（小学校）
	RP2_3	直接の要請（中学校）
	RP2_4	直接の要請（高校）
	RP2_5	直接の要請（大学）
	RP2_6	直接の要請（初期キャリア：19-29歳）
	RP2_7	直接の要請（後期キャリア：30歳以降）
	RP2_8	直接の要請（不明）
	RP2_9	要請の適切性
出生順・他 承継候補者 との関係性	BOR1	出生順
	BOR2	長子（長男・長女）
	BOR3	他の承継候補者
	BOR4	他候補者による影響
親・親族か らの期待	EPR1	家族からの期待・プレッシャー
	EPR2	父からの期待
	EPR3	母からの期待
	EPR4	祖父からの期待
	EPR5	祖母からの期待
	EPR6	叔父・叔母からの期待
	EPR7	兄姉からの期待
	EPR8	弟妹からの期待
	EPR9	その他の期待
	EPR10	期待（幼少期）
	EPR11	期待（小学校）
	EPR12	期待（中学校）
	EPR13	期待（高校）
	EPR14	期待（大学）
	EPR15	期待（初期キャリア：19-29歳）
	EPR16	期待（後期キャリア：30歳以降）
	EPR17	家族の期待の影響
家業の歴 史・将来性	FBHF1	家業の歴史・伝統の影響
	FBHF2	財務状況の理解
	FBHF3	業界の将来性
承継後の満 足度	PSS1	承継後1年の満足度
	PSS2	現在の承継満足度

第6節 相関行列

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 承継後年数	1.00																
2. 創業からの年数	-0.03	1.00															
3. 従業員数	0.25	0.35	1.00														
4. 承継意欲	-0.14	-0.02	-0.15	1.00													
5. 満足度	-0.08	0.02	0.07	0.49	1.00												
6. 親族要請	-0.11	0.05	-0.01	0.20	0.27	1.00											
7. 親族からの期待	-0.12	0.02	-0.09	0.09	0.17	0.36	1.00										
8. 長子	0.06	0.03	0.16	0.08	0.06	0.05	0.02	1.00									
9. 期待 (幼少期)	0.02	0.00	-0.08	0.16	0.12	0.13	0.15	0.00	1.00								
10. 期待 (小学校)	-0.15	-0.02	-0.10	0.14	0.10	0.10	0.20	-0.13	0.04	1.00							
11. 期待 (中学校)	-0.10	0.02	0.06	0.08	-0.04	0.12	0.18	-0.02	0.11	0.15	1.00						
12. 期待 (高校)	-0.04	0.02	0.06	0.04	0.14	0.15	0.16	0.01	0.12	-0.05	0.24	1.00					
13. 期待 (大学)	-0.07	-0.02	-0.06	-0.02	0.06	0.05	0.17	0.02	0.06	-0.05	0.07	0.09	1.00				
14. 期待 (初期キャリア：19-29歳)	-0.04	0.12	0.01	-0.05	-0.06	0.07	0.07	0.08	0.01	-0.14	-0.14	-0.23	-0.10	1.00			
15. 期待 (後期キャリア：30歳以降)	0.07	-0.05	0.01	-0.06	-0.05	-0.01	0.11	0.01	-0.03	-0.12	-0.14	-0.22	-0.21	-0.15	1.00		
16. 交際事象	-0.01	0.01	-0.01	-0.31	-0.29	-0.40	-0.19	-0.10	-0.09	-0.08	-0.04	-0.07	0.04	-0.11	0.04	1.00	
17. 先代との親密度	-0.03	-0.05	-0.11	0.44	0.35	0.27	0.19	0.10	0.09	0.11	0.04	0.13	0.02	-0.03	0.01	-0.28	1.00

第7章 仮説検証

第1節 分析手法

本研究では、統計ソフト RStudio の重回帰分析を用いて、前述のアンケート調査で得たデータからファミリービジネスの事業承継における意欲、満足度に関する調査を行う。また、調整効果 (moderation) を検証する際は、階層的重回帰分析を採用した。本分析では、各変数を標準化した上で、以下の3段階のモデルで検証を行った。

1. モデル1: 統制変数のみを説明変数として投入。
2. モデル2: モデル1の統制変数に加え、検証対象の説明変数を投入。
3. モデル3: モデル2に交互作用項 (調整変数×説明変数) を追加。

この手順により、交互作用項が調整効果を示すかどうかを検証する。

第2節 仮説 1-1 検証

仮説 1-1: 「ファミリービジネスの承継者は、先代 (親) から直接「継げ」と伝えられた場合は、親族からのプレッシャーや期待が強いほど本人の承継意欲は高まり、直接「継げ」と伝えられていない場合は、親族からのプレッシャーや期待が強いほど承継意欲は弱まる。」

● モデル式

■ モデル1

$$DTCP9 = \alpha + \beta_1 \times RP1_3 + \beta_2 \times BI3 + \beta_3 \times BI4 + \beta_4 \times RN$$

■ モデル2

$$DTCP9 = \alpha + \beta_1 \times RP1_3 + \beta_2 \times BI3 + \beta_3 \times BI4 + \beta_4 \times RN + \beta_5 \times RP1_4 + \beta_6 \times EPR1$$

■ モデル3

$$DTCP9 = \alpha + \beta_1 \times RP1_3 + \beta_2 \times BI3 + \beta_3 \times BI4 + \beta_4 \times RN + \beta_5 \times RP1_4 + \beta_6 \times EPR1 + \beta_7 \times (RP1_4 \times EPR1) + \epsilon$$

● 変数の説明

■ 被説明変数

- DTCP9: 承継意欲。ファミリービジネスを承継する意思決定時の意欲の強さ（5段階）。

■ 説明変数:

- RP1_4: 直接要請の有無（1=あり、0=なし）
- EPR1: 親族からのプレッシャーや期待の強さ（5段階指標）

■ コントロール変数:

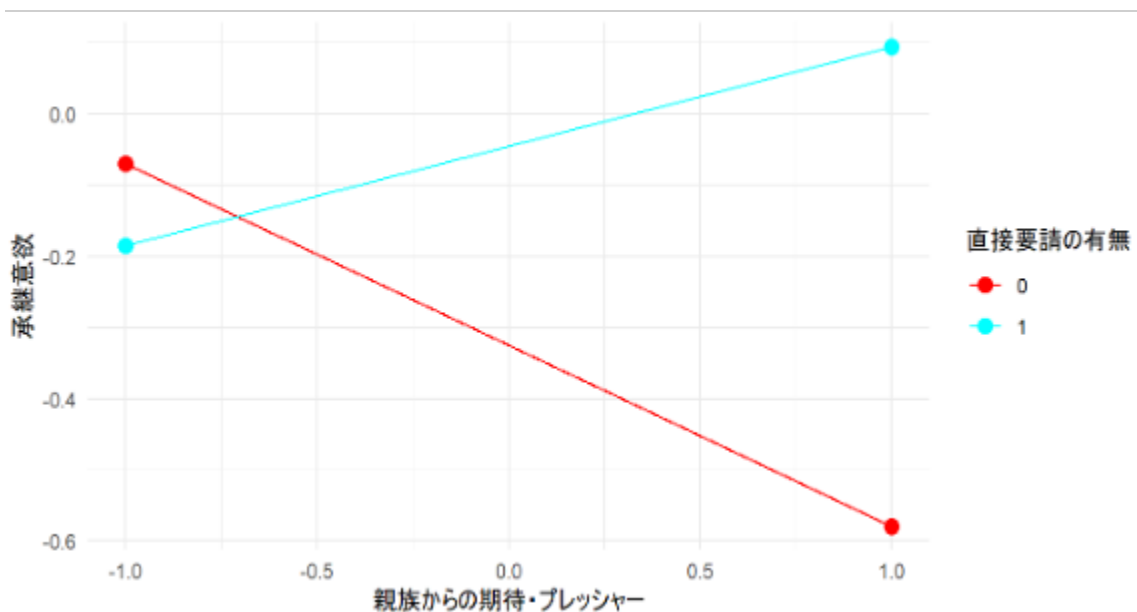
- RP1_3: 先代との親密度（5段階指標）
- BI3: 創業年数
- BI4: 従業員数
- RN: 調査方法（1=Google Form、0=調査会社）

● 検証結果

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	-0.086	-0.212 *	-0.324 **
先代との親密度	0.460 **	0.437 **	0.416 **
創業年数	-0.147 **	-0.150 **	-0.153 **
従業員数	0.073	0.072	0.067
調査方法	0.678 **	0.676 **	0.630 **
直接要請の有無	-	0.199	0.279 *
親族からの期待・プレッシャー	-	-0.016	-0.255 **
直接要請の有無 × 親族からの期待・プレッシャー	-	-	0.394 **
R^2	0.259 **	0.267 **	0.278 **

注: **p < .01 *p < .05 +p < .10

図表 4-1: 仮説 1-1 検証結果



図表 4-2：仮説 1-1 検証結果

● 考察

仮説 1-1 は、親族からの期待やプレッシャーが承継意欲に与える影響が、先代からの直接要請の有無によって異なることを示しており、本研究結果により支持された。図表 4-2 に示されている結果から、直接要請がある場合には親族からの期待やプレッシャーが強まるほど承継意欲が高まる一方で、直接要請がない場合には逆に承継意欲が低下する傾向が確認された。この結果は、直接要請が親族からのプレッシャーの影響をポジティブに転換する重要な調整役を果たすことを示唆している。

直接要請がない場合、親族からの期待やプレッシャーは後継者にとって心理的な負担となり、結果として承継意欲を低下させる方向に働くことが考えられる。これに対して、直接要請がある場合には、プレッシャーが単なる負担ではなく、後継者としての役割を自覚し、意欲を高めるきっかけとして機能する可能性がある。この違いは、直接要請が後継者に対する明確な意思表示として作用し、親族からの期待をポジティブな形で受け入れる助けとなることを示している。

このような結果は、事業承継プロセスにおいて、先代からの明確な要請が後継者の承継意欲を高める重要な要因であることを示唆している。特に、親族からのプレッシャーが強い場合には、直接要請がないことでそのプレッシャーがネガティブに作用し、承継意欲を著しく低下させるリスクがある。一方で、直接要請がある場合には、プレッシャーが後継者の自信や意識を高める方向に作用し、結果として承継意欲を高める効果が期待できる。

したがって、事業承継を成功させるためには、後継者へのプレッシャーを単に与えるだけでなく、先代が明確に承継の意思を示し、後継者を支える姿勢を示すことが重要である。仮説 1-1 の結果は、直接要請の存在が親族からの期待やプレッシャーをポジティブに活用する鍵であることを示し、事業承継における戦略的なコミュニケーションの重要性を強調している。

第3節 仮説1-2 検証

仮説1-2：「ファミリービジネスの承継者が長子である場合、先代（親）から直接「継げ」と言われると、親族からのプレッシャーや期待の影響がより強まり、長子以外の場合よりも承継意欲が高まる。一方で、先代から直接的な要請がない場合、親族からのプレッシャーや期待は、長子以外の場合より承継意欲を低下させる。」

- モデル式

- モデル1

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN$$

- モデル2

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN + \beta 5 \times RP1_4 + \beta 6 \times EPR1 + \beta 7 \times BOR2$$

- モデル3

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN + \beta 5 \times RP1_4 + \beta 6 \times EPR1 + \beta 7 \times BOR2 + \beta 8 \times (RP1_4 \times EPR1) + \beta 9 \times (BOR2 \times EPR1)$$

- 変数の説明

- 被説明変数

- DTCP9：承継意欲。ファミリービジネスを承継する意思決定時の意欲の強さ（5段階）。

- 説明変数：

- RP1_4：直接要請の有無（1=あり、0=なし）
 - EPR1：親族からのプレッシャーや期待の強さ（5段階指標）
 - BOR2：長子か否か（1=長子、0=長子以外）

- コントロール変数：

- RP1_3：先代との親密度（5段階指標）
 - BI3：創業年数
 - BI4：従業員数
 - RN：調査方法（1=Google Form、0=調査会社）

● 検証結果

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	-0.086	-0.320 *	-0.445 **
先代との親密度	0.460 **	0.430 **	0.408 **
創業年数	-0.147 **	-0.163 **	-0.168 **
従業員数	0.073	0.074	0.067
調査方法	0.678 **	0.694 **	0.649 **
直接要請の有無	-	0.196	0.282 *
親族からの期待・プレッシャー	-	-0.016	-0.373 **
長子	-	0.153	0.163
直接要請の有無 ×	-	-	0.393 **
親族からの期待・プレッシャー 長子 ×	-	-	0.163
親族からの期待・プレッシャー			
R^2	0.259 **	0.271 **	0.393 **

注: **p < .01 *p < .05 +p < .10

図表 5：仮説 1-2 検証結果

● 考察

仮説 1-2 は、階層的重回帰分析を用いて検証を行った結果、棄却された。分析の結果、「長子」(BOR2) は単体で承継意欲に対して有意な影響を示さず、また「長子」と「親族からのプレッシャー」の交互作用項 (BOR2 × EPR1) も統計的に有意ではなかった。この結果から、長子であることが承継意欲に対して特別な役割を果たしていないことが示唆された。一方で、「直接要請の有無」(RP1_4) と「親族からのプレッシャー」の交互作用項 (RP1_4 × EPR1) は統計的に有意であり、直接要請が親族からのプレッシャーをポジティブな影響に転換する重要な役割を果たしていることが確認された。

この仮説が棄却された背景には、まず長子という立場が承継意欲に特段の影響を与えないことが挙げられる。日本のファミリービジネスにおいて、長子という地位はしばしば特別視されがちだが、実際には承継意欲を左右する主要な要因ではなかったことが今回の分析から明らかになった。長子という立場が承継意欲を高めるための条件として十分ではなく、むしろ他の要因が影響力を持つことが示された。

また、承継意欲を左右する重要な要因として、「直接要請の有無」が浮き彫りとなった。直接要請がある場合には、親族からのプレッシャーが後継者の承継意欲を高める方向に働くことが示唆されている。一方で、直接要請がない場合には、親族からのプレッシャーが心理的負担として働き、意欲を低下させる要因となる。この違いは、先代からの明確な要請が後継者にとって心理的な支えとなり、親族からの期待をポジティブに受け止める助けとなることを示している。

さらに、長子であるかどうかにかかわらず、直接要請の有無がプレッシャーの影響を大きく左右することから、長子という属性が承継プロセスにおいて重要視されるべきでない可能性が示唆される。むしろ、事業承継を円滑に進めるためには、後継者が心理的負担を軽減しつつ承継意欲を

高められるよう、先代が具体的かつ明確な要請を行い、支援を示すことが重要であると考えられる。

以上の結果を踏まえ、仮説 1-2 は棄却されたが、事業承継における承継意欲の形成には、長子という地位以上に、先代の明確なコミュニケーションと要請の有無が大きな役割を果たしていることが明らかとなった。

第 4 節 仮説 2 検証

仮説 2：「ファミリービジネスの承継者が、幼少期から親族からの期待やプレッシャーを受け続けると、事業承継の意思決定を行う時点での意欲が低下しやすくなる。」

● モデル式

■ モデル 1

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN$$

■ モデル 2

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN + \beta 5 \times EPR10 + \beta 6 \times EPR11 + \beta 7 \times EPR12 + \beta 8 \times EPR13 + \beta 9 \times EPR14 + \beta 10 \times EPR15 + \beta 11 \times EPR16$$

● 変数の説明

■ 被説明変数

- DTCP9: 承継意欲。ファミリービジネスを承継する意思決定時の意欲の強さ（5段階）。

■ 説明変数

- EPR10 – EPR16: 親族からの期待、プレッシャーがかかる時期。（1: あり、0: なし）
 - EPR10: 幼少期
 - EPR11: 小学校
 - EPR12: 中学校
 - EPR13: 高校
 - EPR14: 大学
 - EPR15: 初期キャリア（19-29 歳）
 - EPR16: 後期キャリア（30 歳以降）

■ コントロール変数:

- RP1_3: 先代との親密度（5段階指標）
- BI3: 創業年数
- BI4: 従業員数
- RN: 調査方法（1=Google Form、0=調査会社）

● 検証結果

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数
切片	-0.086	-0.080
先代との親密度	0.460 **	0.445 **
創業年数	-0.147 **	-0.139 *
従業員数	0.073	0.069
調査方法	0.678 **	0.655 **
幼少期の期待、プレッシャー	-	0.513
小学校期の期待、プレッシャー	-	0.248
中学校期の期待、プレッシャー	-	0.211
高校期の期待、プレッシャー	-	-0.045
大学期の期待、プレッシャー	-	-0.132
初期キャリア期の期待、プレッシャー	-	-0.039
後期キャリア期の期待、プレッシャー	-	-0.082
R^2	0.247 **	0.248 **

注：** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

図表 6：仮説 2 検証結果

● 考察

仮説 2 は、分析の結果に基づいて棄却された。分析の結果、親族からの期待やプレッシャーを受けた時期（幼少期から後期キャリア期まで）が承継意欲に対して統計的に有意な影響を与えたことは確認されなかった。この結果から、プレッシャーを受けた時期そのものが承継意欲に決定的な影響を及ぼす要因ではないことが示唆された。

仮説が棄却された理由として考えられるのは、プレッシャーの「時期」ではなく、その「内容」や「伝え方」が承継意欲において重要な役割を果たしている可能性である。例えば、同じ時期にプレッシャーを受けた場合でも、それが親族からの温かい励ましや期待として伝わった場合と、厳しい責任として押し付けられた場合とでは、後継者の心理的な影響が大きく異なると考えられる。このように、単なる時期だけではなく、プレッシャーの質的な要因が重要である可能性がある。

また、後継者の心理的成熟度や人生のステージもプレッシャーの影響を調整していると考えられる。例えば、幼少期や小学校期では、後継者がまだ自己形成の途上にあるため、親族からの期待を前向きに受け入れる可能性がある。一方で、大学期やキャリアの初期では、後継者が自己実現や自由なキャリア選択を重視する傾向が強まり、同じ期待が負担や抵抗感を生むことが考えられる。このような心理的発達段階の違いが、分析結果に影響を及ぼした可能性がある。

さらに、プレッシャーの影響は単独で測定できるものではなく、家庭環境、先代との関係性、兄弟姉妹との関係、後継者自身のキャリア志向、事業の将来性など、複数の要因が相互に影響し合う中で決定される。時期という単一の要因に焦点を当てた分析では、これら複雑な要因を十分に捉えられなかった可能性がある。

以上の結果を踏まえると、事業承継プロセスにおいて親族からの期待やプレッシャーの影響を検討する際には、プレッシャーがかかる「時期」よりも、その「質」や「伝え方」、さらには後

継者がそれを受け入れる環境の整備が重要であると考えられる。ただプレッシャーを与えるのではなく、後継者の成長や意思決定を支援する戦略的なアプローチが求められると言える。

第5節 仮説3 検証

仮説3：「突発的な事象による急な承継は、より責任感が生まれ、覚悟が決まりやすく、意思決定時の意欲を高める。」

● モデル式

■ モデル1

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN$$

■ モデル2

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN + \beta 5 \times EPR1 + \beta 6 \times DTCP7$$

■ モデル3

$$DTCP9 = \alpha + \beta 1 \times RP1_3 + \beta 2 \times BI3 + \beta 3 \times BI4 + \beta 4 \times RN + \beta 5 \times EPR1 + \beta 6 \times DTCP7 + \beta 7 \times (EPR1 \times DTCP7)$$

● 変数の説明

■ 被説明変数

- DTCP9：承継意欲。ファミリービジネスを承継する意思決定時の意欲の強さ（5段階）。

■ 説明変数：

- EPR1：親族からのプレッシャーや期待の強さ（5段階指標）
- DTCP7：突発的な事象の有無（1=あり、0=なし）

■ コントロール変数：

- RP1_3：先代との親密度（5段階指標）
- BI3：創業年数
- BI4：従業員数
- RN：調査方法（1=Google Form、0=調査会社）

● 検証結果

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	-0.086	0.014	0.015
先代との親密度	0.460 **	0.409 **	0.409 **
創業年数	-0.147 **	-0.150 **	-0.150 **
従業員数	0.073	0.063	0.063
調査方法	0.678 **	0.605 **	0.604 **
親族からの期待・プレッシャー	-	-0.014	-0.017
突発的な事象	-	-0.443 **	-0.440 **
突発的な事象 ×	-	-	0.012
親族からの期待・プレッシャー			
R^2	0.247 **	0.270 **	0.267 **

注：**p < .01 *p < .05 +p < .10

図表 7：仮説 3 検証結果

● 考察

仮説 3 は、本研究の結果から棄却された。モデル 2 およびモデル 3 の分析結果によれば、突発的な事象（例えば、先代の突然の死去や病気）は、承継意欲に対して統計的に有意な負の影響を持つことが示された。この結果は、突発的な事象が後継者の承継意欲を高めるどころか、むしろ負担や困難を伴う要因として作用する可能性を示している。

また、モデル 3 で検討された突発的な事象と親族からの期待・プレッシャーの交互作用項も統計的に有意ではなく、突発的な事象とプレッシャーが相互に作用して承継意欲を高めるという仮説も支持されなかった。これにより、突発的な事象そのものが承継意欲を高める直接的な要因にはならないことが明らかとなった。

一方で、先代との親密度や調査方法（インタビュー対象者が調査会社を通じた回答者か）は一貫して承継意欲に対して正の有意な影響を持ち、突発的な事象の有無にかかわらず、これらの要因が承継意欲を高める重要な役割を果たしていることが示された。また、創業年数は統計的に有意な負の影響を持ち、創業からの年数が長い企業では後継者の承継意欲が低下する傾向があることが確認された。

これらの結果は、突発的な事象が後継者の承継意欲を高めるという一般的な認識に疑問を投げかけるものであり、むしろ急な承継が後継者にとって心理的負担を増大させる可能性を示唆している。突発的な事象が発生した場合には、後継者に対する適切な支援や環境整備が不可欠であり、後継者が責任感や覚悟を持てるようなプロセスを慎重に設計する必要があると考えられる。

さらに、親族からの期待やプレッシャーが突発的な事象と相互作用して承継意欲を高める結果が得られなかったことから、期待やプレッシャーのかけ方や質についても再検討が必要である。本仮説の結果は、突発的な事象が承継意欲を高める単純な要因ではなく、むしろ適切なサポートがなければ逆効果を生む可能性があることを示しており、事業承継における支援体制の重要性を強調している。

第6節 仮説4 検証

仮説4：「事業の歴史や伝統が長くなればなるほど、承継の意思決定時に意欲が低くても、承継後の満足度は高まる。」

● モデル式

■ モデル1

$$PSS2 = \alpha + \beta 1 \times BI1 + \beta 2 \times BI4 + \beta 3 \times RN$$

■ モデル2

$$PSS2 = \alpha + \beta 1 \times BI1 + \beta 2 \times BI4 + \beta 3 \times RN + \beta 4 \times BI3 + \beta 5 \times DTCP9$$

■ モデル3

$$PSS2 = \alpha + \beta 1 \times BI1 + \beta 2 \times BI4 + \beta 3 \times RN + \beta 4 \times BI3 + \beta 5 \times DTCP9 + \beta 6 \times (BI3 \times DTCP9)$$

● 変数の説明

■ 目的変数

- PSS2：承継後の満足度。（5段階）

■ 説明変数

- BI3：創業年数
- DTCP9：承継意欲（5段階）

■ コントロール変数

- RP1_3：先代との親密度（5段階指標）
- BI3：創業年数
- BI4：従業員数
- RN：調査方法（1=Google Form、0=調査会社）

● 検証結果

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	-0.134 *	-0.106 +	-0.113 *
承継後年数	-0.100 +	-0.059	-0.050
従業員数	0.080	0.032	0.033
調査方法	1.063 **	0.836 **	0.861 **
創業年数	-	0.104 +	0.075
承継意欲	-	0.463 **	0.472 **
創業年数 × 承継意欲	-	-	-0.028
R^2	0.128 **	0.326 **	0.325 **

注：**p<.01 *p<.05 +p<.10

図表9：仮説5 検証結果

● 考察

仮説4は、分析結果に基づいて棄却された。この結果から、事業の歴史や伝統そのものが承継後の満足度を直接的に向上させる要因ではないことが示唆された。

一方で、意思決定時の承継意欲は、承継後の満足度に対して統計的に有意な正の影響を持つことが明らかになった。この結果にはいくつかの理由が考えられる。第一に、承継意欲が高い状態で意思決定を行う後継者は、自発的かつ主体的に事業承継に取り組む傾向があり、これがその後の経営活動に対する満足感に結びつく可能性がある。高い意欲を持つ後継者は、自分自身の意思や目標を持って事業に取り組むため、困難な局面に直面しても、自分の選択に対する納得感を維持しやすい。この自己決定感が、承継後の満足度を向上させる重要な要因となり得る。

第二に、意欲の高い後継者は、事業に対する積極的な学習姿勢や改善意識を持ちやすく、これが成果を上げることで自己効力感や充実感を得やすいことが挙げられる。承継意欲が高い後継者は、事業の問題解決や新しい取り組みに対して前向きであり、経営成果に対する達成感を感じる可能性が高い。このようなポジティブな経験が、承継後の満足度を高める要因として機能していると考えられる。

また、承継意欲が高い場合、従業員や取引先からの信頼を得やすくなることも満足度に寄与している可能性がある。高い意欲を持つ後継者は、リーダーシップや事業への情熱を周囲に示すことで、従業員との連携を強化し、事業運営がスムーズに進む環境を構築できる。このような組織内外の関係性が良好であることも、満足度を向上させる要因と考えられる。一方、創業年数が満足度に与える影響は限定的であり、事業の歴史や伝統そのものは満足度の直接的な向上要因とは言えないことが示された。創業年数は事業の安定性やブランド価値の象徴として後継者に一定の安心感を与える可能性はあるが、それだけでは満足度を左右する決定的な要因にはならない。

以上の結果から、事業承継においては、後継者の承継意欲を高める施策や支援が極めて重要であることが示唆される。また、長い歴史や伝統に頼るのではなく、それを後継者の意欲や経営成果に結びつける取り組みが必要である。意欲を引き出す支援が、承継後の満足度を向上させ、事業承継の成功に寄与する鍵となるだろう。

第8章 結論

本研究では、ファミリービジネスにおける事業承継プロセスにおいて、承継意欲および承継後の満足度に影響を与える要因を明らかにするため、5つの仮説を設定し検証を行った。その結果、先代からの直接的な要請の有無や親族からの期待・プレッシャーが承継意欲に大きく影響を与えること、さらに意思決定時の承継意欲が承継後の満足度に正の影響を与えることが示された。特に、ファミリービジネスの事業承継において、承継後の満足度を高めるためには、承継意欲を促進させる取り組みが重要であることが明確になった。

具体的に、先代からの明確な直接要請がある場合、親族からの期待やプレッシャーは後継者にとって責任感や役割意識を高めるポジティブな要因として作用し、承継意欲を高めることが確認された。一方で、直接要請がない場合、親族からの期待やプレッシャーが後継者にとって心理的な負担となり、結果として意欲を低下させる可能性が高いことも明らかになった。これは、直接要請が後継者に対する明確なメッセージとして機能し、曖昧な期待感や暗黙のプレッシャーをポ

ジティブな動機付けに変える役割を果たしていることを示唆している。

また、意思決定時の承継意欲が承継後の満足度に対して有意に正の影響を与えることが確認された。これは、意欲が高い状態で意思決定を行った後継者は、自発的かつ主体的に事業に関与し、経営に対する納得感を持ちやすいためと考えられる。特に、後継者が積極的に経営に関わり、意思決定の過程で自らの意志を反映させることができた場合、困難な局面に直面しても自己決定感を維持し、結果として満足度の向上につながる。さらに、意欲の高い後継者は、事業に対する学習意欲や改善意識が強く、経営成果を高めることが期待される。このように、事業承継の成功には、単に後継者を選定すること以上に、承継意欲をどのように高めるかが鍵となる。

一方で、親族からの期待やプレッシャーがかかる時期は承継意欲に影響を与えないことが示された。この要因は一律にポジティブまたはネガティブに作用するものではなく、むしろプレッシャーの「質」や「伝え方」、さらには後継者がそれをどのように受け止めるかという心理的要素が重要であると考えられる。例えば、幼少期にプレッシャーを受けたとしても、それが家業への関心や誇りを育む形で伝えられた場合、後継者の意欲を促進する可能性がある。一方で、プレッシャーが単なる強制や圧力として伝わった場合、逆に反発を生み、意欲を低下させることにつながる。この結果は、事業承継の成功には、単なるプレッシャーの強度ではなく、それがどのように伝達され、後継者がどのように受け止めるかが極めて重要であることを示唆している。

また、突発的な事象による急な承継が意欲を高めるという仮説も支持されなかった。これは、突発的な承継が後継者にとって計画的な準備ができない状況を生み出し、心理的負担や混乱を引き起こす可能性があるためと考えられる。事業承継は後継者の成長過程と密接に関係しており、計画的な準備が不足している場合、責任感が生じるよりもむしろ不安やストレスが強まることが示唆された。したがって、事業承継を円滑に進めるためには、突発的な事象に対する備えを整え、後継者が適切な準備期間を持てるようにすることが求められる。

本研究の結果から、ファミリービジネスにおける事業承継の成功には、単に後継者を決定するだけでなく、後継者の承継意欲を高めるための支援や環境整備が不可欠であることが明らかになった。外的要因そのものは変えることが難しいが、先代と後継者の間で意欲を促進させるコミュニケーションを行うことで、事業承継の円滑化と後継者の満足度向上が可能となる。この点が、ファミリービジネスの持続的な成長と発展のために極めて重要な要素であると考えられる。

現ファミリービジネス経営者に対する提言

本研究の結果から、外的要因そのものを変えることは難しいが、先代と後継者の間で意欲を促進させるコミュニケーションを行うことが可能であることが示された。具体的には、先代が後継者に対し、明確な直接要請や期待の意図を伝えることが、後継者の心理的負担を軽減し、意欲を高める効果をもたらす。さらに、直接要請がない場合であっても、期待がプレッシャーとしてではなくポジティブな「期待感」として受け止められるようにする工夫が求められる。

本研究はまた、自発性を育みたいと考えて直接要請を控えながらも、無意識のうちにプレッシャーを与えてしまっている先代と、その期待感を感じ取れずに重圧として意欲を下げる後継者とのジレンマを可視化する一助となった。このジレンマを解消するためには、後継者が感じている期待やプレッシャーについて直接対話を行い、双方の認識を共有することが重要である。こうした取り組みによって、後継者の責任感や役割意識を高め、事業承継プロセスを円滑に進める環境

を整えることが期待される。

ファミリービジネスを承継する後継者への提言

後継者に対しては、先代の期待やプレッシャーを積極的に確認し、それを自身の成長や承継意欲に結び付ける努力が求められる。直接要請がない場合には、後継者が能動的に先代へ「自分が期待されているか」を尋ねることで、心理的な支えを得ることが可能である。また、先代が直面した過去の意思決定や葛藤を共有することで、先代との共感を深め、プレッシャーをポジティブな期待として受け止める準備を整えることができる。

こうした取り組みを通じて、後継者が自発的かつ主体的に事業運営に取り組む姿勢を持つことが、承継意欲を高め、承継後の満足度向上に繋がると考えられる。本研究の結果は、先代と後継者の間に存在するディスコミュニケーションが承継意欲を低下させる一因であることを示している。この課題を解決するためには、相互理解を深めるための対話を促進し、後継者が主体性を持って事業を受け継ぐ環境を整備することが、事業承継の成功において極めて重要であるといえる。

第9章 研究の限界

本研究にはいくつかの限界が存在する。第一に、親子間のコミュニケーションにおいて承継時の意欲に影響する因子を十分に特定できなかった可能性がある。例えば、親が幼少期や青年期に抱えた葛藤を子と共有した経験の有無や、幼少期から学生時代にかけての稼業への職場訪問や体験の有無、プレッシャーや期待をポジティブな期待感とネガティブな重圧に分けて評価する試みが不足していたことが挙げられる。また、先代が後継者に対して稼業以外の夢を否定した経験の有無など、心理的な背景を詳細に評価する因子が調査対象から漏れていた可能性も考えられる。

さらに、承継候補者でありながら承継しない選択をした人々のサンプルを収集できなかったことも本研究の限界として挙げられる。こうしたサンプルが含まれていれば、承継意欲の形成や意欲の低下に関するより広範で多角的な知見が得られた可能性がある。加えて、本研究は一部のケースにおいて回答者が顔見知りであったため、社会的望ましきバイアスの影響を完全には排除できなかった点も、結果の一般化を考える際の留意点として挙げられる。これらの限界を補完するためには、より多様なサンプルの収集や長期的な縦断的調査の実施が必要である。

謝辞

本研究を遂行し、本論文を完成させるにあたり、多くの方々から温かいご支援とご協力をいただきました。ここに深く感謝の意を表します。

まず、本研究の指導を賜りました清水勝彦教授に、心より感謝申し上げます。研究の初期段階から一貫して親身にご指導いただき、研究の方向性を見失うことなく進めることができました。清水教授の幅広い学識と鋭い洞察に基づくアドバイス、そして研究に対する熱意と献身的なご支援により、本研究をここまで深めることができました。また、副査を務めていただきました林洋一郎教授と齋藤卓爾教授には、論文内容の精査、分析手法について貴重なご指導を賜り、大変感謝しております。お二人の専門的かつ実践的なアドバイスにより、論文の完成度を大きく向上させることができました。

次に、日々研究活動を共にし、刺激し合いながら学びを深めた清水ゼミのメンバーの皆様には感謝申し上げます。研究室での活発な議論や意見交換は、私の視野を広げるとともに、研究を進めるうえで大きな励みとなりました。また、研究科で共に学んだ同級生の皆様にも厚く御礼申し上げます。同級生の皆様との交流や切磋琢磨した日々は、私の研究に多くの気づきと刺激を与えてくれました。

本研究におけるデータ収集に際しては、アンケート調査にご協力いただいた皆様には心より感謝申し上げます。貴重なお時間を割いてご回答くださったおかげで、本研究にとって有意義なデータを得ることができました。その一つひとつの回答が、研究の精度を高める重要な基盤となりました。また、インタビューにご協力いただいたファミリービジネスの経営者の皆様には、特別な感謝を申し上げます。皆様が率直にお話くださった貴重な経験やご見解は、本研究にとって欠かせないものでした。経営者としての実体験を共有していただく中で、ファミリービジネスの承継というテーマの奥深さと、その中に潜む複雑な意思決定プロセスへの理解を深めることができました。

最後に、本研究を支えてくださったすべての方々に、心より感謝申し上げます。皆様からのご支援と励ましがあったからこそ、本研究をここまで完成させることができました。この場をお借りして、改めて御礼申し上げます。

参考文献

- ・ 中小企業庁 中小企業白書 2024 年版
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>
- ・ 齋藤卓爾(2008)「日本のファミリー企業」,(宮島英昭編(2008)「企業統治分析のフロンティア」,日本評論社 p142-164)
- ・ 中小企業庁 中小企業白書 2017 年版
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf
- ・ 村尾佳子・那須清吾 (2019)「ファミリービジネス事業承継のコミュニケーションについての研究」 グローバルビジネスジャーナル/5 巻 (2019) 1 号
- ・ 村尾佳子・那須清吾 (2019)「ファミリービジネス事業承継のプロセス・要素についての研究」 グローバルビジネスジャーナル/5 巻 (2019) 1 号
- ・ 佐々木真佑 (2019)「事業承継後の企業パフォーマンスの決定要因」 日本政策金融公庫総合研究所主任研究員
- ・ 安田武彦・許伸江 (2005)「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」 独立行政法人経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 05-J-018
- ・ 入山章栄・山野井順一 (2014)「世界の同族企業研究の潮流」 J-STAGE 組織科学 2014 年 48 巻 1 号 p. 25-37
- ・ 後藤俊夫 (2004)「ファミリー・ビジネスの現場と課題：研究序説」 静岡産業大学国際情報学部研究紀要
- ・ 永野さくら (2022)「日本のファミリービジネスにおける事業継承について：様々な事業継承モデル」 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士学位論文
- ・ 棚橋泰文 (2020)「ファミリー企業の世襲問題：一子相伝であるべきか否か」 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士学位論文
- ・ 亀井孝郁 (2019)「事業売却の意思決定におけるファミリー企業の行動特性」 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士学位論文