

「第二創業」に関する研究展望

Business Innovation after Succession: Review and research agenda

栗井 英大

【要旨】

本稿は、わが国の第二創業に関する調査・研究をレビューし、第二創業の課題を理論的に考察したものである。最初に、横断的、網羅的に収集した第二創業に関する研究論文を基に、本稿における第二創業の定義を明示した上で、わが国における第二創業に関する調査結果や議論を概観し、研究の現状を示す。次に、「後継者が先代経営者から承継される経営力」、「後継者が独自に獲得する経営力」、「後継者による経営革新」、「組織内コンフリクト（衝突）」といった主要論点に沿って、第二創業の主体者である後継者の視点を重視した先行研究の体系化がなされる。続いて、先行研究からの含意と課題が明らかにされる。先行研究レビューの結果、相応の研究蓄積による含意がある一方、経営革新の実行者たる後継者からの視点の不足とともに、知識統合、組織構築の課題が指摘されている。最後に、今後の実証研究に向けた研究展望を示し、本稿の成果を明らかにする。

キーワード：第二創業、ファミリービジネス、事業承継、レビュー

Keyword : Business Innovation after Succession, Family Business, Business Succession, Review

I 本稿の背景と目的

欧米では、ファミリービジネスを対象とした研究がChristensen (1953) 以来活発に行われている(堀越、2017)。しかし、「事業承継の実態に関する実証分析は、欧米においてもそれほど多く行われてこない」状況にあり、「事業承継に係る先行研究の少なさが実感される」(安田・許、2005)と指摘されている。

一方、わが国における事業承継の議論は、佐藤(2018)によれば、「1960年代には後継者不在による廃業が発生し、中小企業の経営課題として認識され始めていた」にもかかわらず、「当時の政策課題であった中小企業の近代化に注力していたことから、事業承継に関する政策は検討されることはなかった」とされる。その後、中小企業庁は、『『中小企業承継税制問題研究会』を1980年に設置し、中小企業の事業承継の実態、税制上の問題、改善施策について検討を始め」(同)ている。

他方、わが国において事業承継に関して「学

術的な議論が活発化するのとは、2001年版の『中小企業白書』において、第二創業の機会として、事業承継がクローズアップされてから」(堀越、2017)とされ、「一世紀を超える、わが国の中小企業研究のなかでは、事業承継は、歴史の浅い分野」(同)である。その結果、事業承継は、注目される割には研究が進んでいない分野であるとの指摘がある(安田、2020)。ただし、事業承継に関する研究蓄積を体系的に整理した著作・論文として、『日本の中小企業研究(2000-2009)』(中小企業総合研究機構編、2013)、『長寿企業の事業継承における論理的研究 - 先行研究から含意と課題、研究展望 -』(落合、2014)、わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題(堀越、2017)等、限定的ではあるものの複数存在している。

一方、事業承継の文脈内で語られることの多い「第二創業」に関する学術的知識の体系的な整理については、事業承継のレビュー論文において、堀越(2017)がⅢ-2-(2)「後継経営者による経営革新」で、神谷(2018)がⅡ-3「事

業承継を契機にした経営革新の課題」として触れている程度にとどまっている。そこで、本稿では、まず、わが国の第二創業に関する研究をレビューし体系的な整理を行い、先行研究における含意と課題を明確にした上で、今後の実証研究に向けた論点整理と展望を行うことを目指している。

本稿では、次節で論文の収集と選択の過程を示し、第3章で第二創業の定義の分類と明確化を行う。第4章でこれまでの議論の変遷を確認した後、第5章で第二創業に関する文献の体系的なレビューを実施する。第6章で先行研究の含意を、第7章で先行研究の課題を述べ、第8章で今後の実証研究に向けた展望を述べる。

II 論文の収集と選択の過程

筆者の恣意性を可能な限り排除するために、論文の収集と論文選択の過程を明確化しておく。

研究対象である「第二創業」に関する論文の検索手法は、以下の通りである。まず、検索サイトは、Cinii、J-STAGE、Google Scholarを使用し、対象言語は日本語とした。「第二」「創業」いずれかの語句が含まれる論文が検索されることを避けるために、検索時のキーワードには、「“第二創業” “事業承継”」と入力し検索(フレーズ検索)を行った。なお、第二創業・事業承継に関する論文を網羅的に収集するために、期間指定等の条件は設定していない。なお、検索日は2021年2月25日である。

文献データベースでの検索の結果、Ciniiでは18編、J-STAGEでは8編、Google Scholarでは97編の論文がヒットした。そのうち、文献データベースで重複していたCiniiでは4編、J-STAGEでは1編、Google Scholarでは10編の論文を除外するとともに、書評、シンポジウム、講演録のほか、主題を事業承継・第二創業に置いていない論文など75編を除外した。他方、検索された論文内で引用されていた論文等において、第二創業という語句を用いてはいないが、第二創

業の要素を含む、和文論文・著作14編を追加し、合計47編の論文を採用し、先行論文研究を行った。

なお、このような論文収集・選択の過程を経た結果、ファミリービジネス研究のみならず、中小企業研究、長寿企業研究など、研究分野にとらわれずに、横断的、網羅的な論文収集を実現することができた。

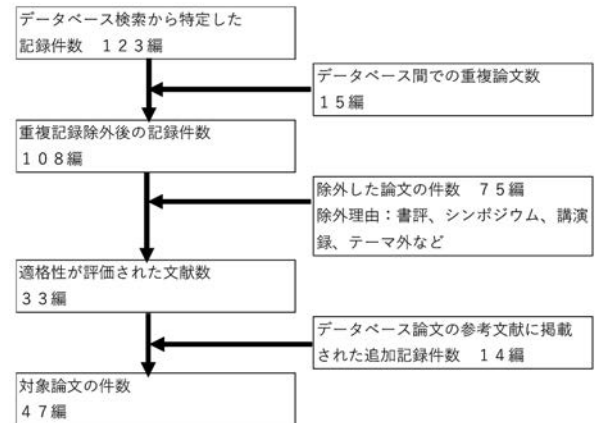


図2-1 論文の収集と選択の過程

(出所) 筆者作成

III 第二創業の定義の分類と明確化

中小企業白書(中小企業庁、2001b) II-第2章第3節3の表題には「『第二創業』としての事業承継の円滑化」と記され、これが、「我が国で、第二創業という用語が「広く普及するようになった」(林・山田、2017)契機とされている。さらに、2001年8月に中小企業庁が取りまとめた「事業体の継続・発展のために-中間報告-」では、「既存の事業体が、従前の事業を円滑に維持すること(狭義の事業承継)のみならず、新たな技術や市場に進出して事業を大きく発展・変革させること(第二創業)」も極めて重要であると記し、「事業の承継にとどまらず、経営資源を活かした後継者による新規事業の展開」を「第二創業」と定義している。

その後、研究者の間でも第二創業という用語が使用されるようになった反面、鉢嶺(2005)は、「第二創業の定義については諸説混沌とした部分がある」と指摘しているほか、「第二創業の定義

は、文献の執筆者の価値前提に基づいている点で恣意的」(林・山田、2017)と指摘されるなど、その含意は研究者により異なっている。事実、前節で示した手法により収集された論文内においてもその含意は多岐に渡っていた。そこで、わが国における第二創業に関する先行研究の体系化の前段階として、これまでの研究における第二創業の含意の分類を試み、その上で、筆者の考える第二創業の定義を提示する。

なお、論文の分類にあたっては、本文中(除く図表、参考文献等)において「第二創業」の含意が判別可能な27編の著作・論文を分析対象とした。なお、同一著者による複数著作・論文が含まれる場合、第二創業の定義をより明確に記述している著作・論文1編のみを分類対象としている。

1 第二創業の定義の分類

(1) 第二創業=創業

大東(2003)は「第二創業は基本的に起業の一種であり、厳密に言えば、ベンチャーの一種である」と記している^{注1}。これを文字通り解釈すれば、第二創業は創業(起業)に包含されると解釈できる。

このように、第二創業は創業の一種である、との立場を取る論文は1編であった。



図3-1 第二創業=創業の図示【1編】

(出所) 筆者作成

(2) 第二創業=経営革新(2度目の創業)

野長瀬(1999)は、地域ベンチャー企業の分類において、「新規創業企業と、新分野に事業展開する既存企業、即ち『第二創業企業』がある」と述べ、「新規創業企業」との対比として、新分野に進出する企業を「第二創業」と称している。つまり、新分野進出の有無を第二創業企業の判

断軸として用いている。また、佐竹(2002)では、「中小企業であっても専門能力を有することが存立基盤安定の第一条件であり、新機軸(イノベーション)を展開し、『第二創業』を志向し、ベンチャー型中小企業へ転換すること」が中小企業の発展には必要であると論じている。さらに、鉢嶺(2005)は、『『第二創業』とは、『既存事業の見直し・底上げから一步踏み込んで、既存事業の経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野に挑んでいくこと』である。』と定義しており、既存企業が新市場開拓や新製品開発を行う過程を通じて経営革新を行うことを第二創業と捉えている。そのほか、川上(2011)は、中小企業による新しい分野への進出において、「新規に企業を設立し、創業する場合=『新規創業』」との対比において、「既存企業が新しく創業(新規事業部門へ進出)する場合=『第二創業』」と示している。そして、米田(2019)は、「第二創業の機会を事業承継に限定せず、『既存の企業があたかも新規創業のごとく新規事業分野に挑んでいくこと』」と定義しているほか、「同一の経営者が複数回にわたる変革を実行するケースもみられる」とも記していることから、創業者による新規事業分野への挑戦を第二創業と捉えていると解される。最後に、星野(2019)は、新たなビジネスモデルを次々と打ち出す広島県福山市に本社を置くスーパー『エブライ』グループの成長を「第一創業期(1989年)から第四創業期(2017年)」に区分することができるとし、中でも、生鮮を強化した2003年を「第二創業期」と表記している。そのほか、井上・中村(2015)も、この立場に立っていると読み取ることができる。

このように、第二創業と経営革新が同義であるとの立場を取る論文数は7編に上り、相応の数の研究者から支持されている。

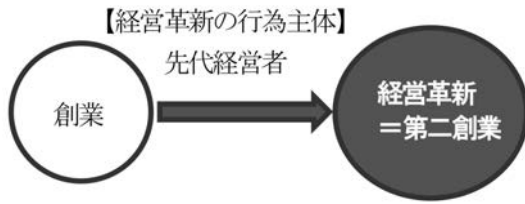


図3-2 第二創業＝経営革新の図示【7編】
(出所) 筆者作成

(3) 第二創業＝事業承継（経営者交代）

安田・許（2005）では、「事業承継は新しい経営者を世に出すことから、しばしば、『第二創業』と言われ」と記し、経営者交代の意として第二創業を用いている。また、安田（2005）は、「『第二創業』と称される事業承継と（第一）創業で企業のパフォーマンスに影響を与える要因が大きく異なる」と述べている。さらに、根本（2007）においても、「EUでは事業承継を第二創業として位置づけることで、（中略）政策支援の連携を模索・実践している」と述べている。そのほか、中井（2009）は「事業承継によって経営者が交代した企業を新たな経営者によって再スタートを切ったという観点から『第二創業』と呼び」と述べ、「経営者の交代、すなわち事業承継を『第二創業』と捉える」ことができると述べている^{注2}。

このように、第二創業と事業承継が同義である、との立場を取る論文数は4編あり、一定数の研究者から支持されている。

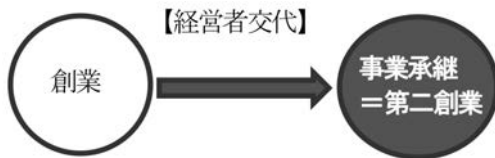


図3-3 第二創業＝事業承継の図示【4編】
(出所) 筆者作成

(4) 第二創業＝事業承継後の経営革新

迫田（2009）は、「中小企業における継承を経営展開プロセスの一環と捉え、『継承は第二創業』といわれる。いわば継承の成否に対して、代替わりすれば成功というのではなく、継承後の経営的パフォーマンスが問われるようになってい

る」と述べている。また、久保田（2010）は、「『第二創業』という言葉に象徴されるように、事業承継は経営革新の機会でもある」とし、創業者よりも非創業者が新たな経営体制の構築に取り組んでいることを紹介した上で、「事業承継を契機として経営革新を実現した企業」の分析を行っている。さらに、許（2014）では、「後継者が大胆な業態転換や新事業・新分野に進出することにより、企業の活力を回復または向上させようとする取り組み」を「第二創業」と呼ぶとしているほか、寺島（2012）は、「先代の事業の踏襲のみではなく、事業そのものを改善させていく第二創業の可能性」があり、「後継者は先代の企業を継続させつつも、第二創業を行う確率が高いことが認識できる」と指摘している。そのほか、義永（2018）は、「事業承継後に社内改革を実行し、情報化投資と共に効率性を向上させ、取引先を拡大したことが確認された。ヤマト自動車は、『第二創業』の事例としても適当である」と述べ、事業承継後に経営革新を断行した第二創業の事例として、ヤマト自動車を取り上げている。そして、黒木、木野（2020）は、新規創業のタイプ分析において、「第二創業（今までであった会社を引き継いでいるが、新たな分野で創業や新規のビジネスを行っている企業）」と述べている。最後に、長谷川（2020）は、「事業承継の場合には、事業のライフサイクルが成熟・衰退期に陥った状態が多く、新たな利益機会を発見したり、新機軸を打ち立て実行したり、組織内の抵抗に向き合いながら経営革新を行う上で、第二創業的な観点が必要であり、企業家論の論点が変わる」としている。そのほか、内山（2002）、増田（2010）、文能（2013）、岸田（2015）、林（2017）、石井（2019）、嶋根（2019）も、この立場を取っていると読み取ることができる。

このように、第二創業を後継者への事業承継後に取り組む経営革新である、との立場を取る論文数は14編と最多である。

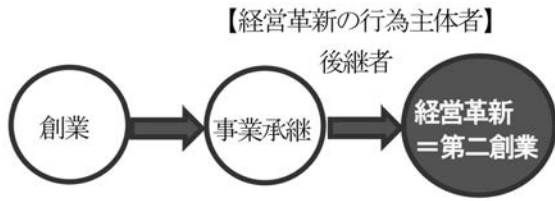


図3-4 第二創業=事業承継後の経営革新の図示【14編】

(出所) 筆者作成

(5) 第二創業=転地 (事業承継後の経営革新+既存事業の整理)

林・山田 (2017) では、「第二創業を『後継経営者が転地を図ること』と定義し、「第二創業概念は単なる『後継者による企業家活動』と区別されねばならない」とした上で、「新事業への進出と既存事業の整理が並行的に生じない後継者による企業家活動は、第二創業から区別されるべき」と述べている。すなわち、後継者に対して、新事業への進出のみならず、承継以前の事業の整理が必要であると定義しており、「第二創業=事業承継後の経営革新」と比し、更なる革新的な事業変化を求めている。

なお、第二創業とは転地 (事業承継後の経営革新+既存事業の整理) である、との立場を取る論文は1編である。

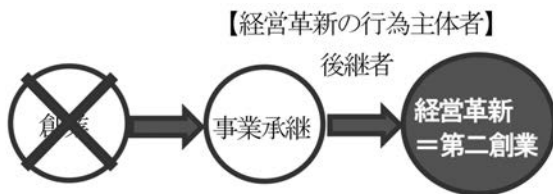


図3-5 第二創業=転地 (事業承継後の経営革新+既存事業の整理) の図示【1編】

(出所) 筆者作成

(6) 第二創業の定義の総括

ここまで過去の研究における第二創業の定義を分類してきたが、研究者によってその含意は異なっており、さらに言えば、同一論文内において、その含意の異なるケースが散見されるなど、いまだ「第二創業」の定義は固定化していない状況にある。そこで、第二創業の定義を振り返り、総括してみる。

①第二創業=創業

第二創業を創業と同義と捉える立場である。この立場を取る研究者は少ないものの、第二創業を実現するにあたっては、創業時と同様の困難が伴うという点を鑑みれば、第二創業が広義の創業に含まれるとの主張には理解できる面もある。ただし、創業の範囲を拡大解釈しているという点において、疑問が残る。

②第二創業=経営革新

次に、第二創業を経営革新と同義と捉える立場である。この立場では、新分野進出、新事業開発のように、創業者が創業時と同様のような経営革新を実行することを2度目の創業、すなわち「第二創業」と捉えている。経営革新には創業時のような痛みと困難を伴うという点を鑑みれば、第二創業=経営革新であるとの主張も理解できる点もある反面、第二創業と経営革新との相違の明確性に欠ける面があると考えられる。

③第二創業=事業承継

第二創業を事業承継と同義と捉える立場である。この立場では、創業者から後継者へ事業を承継することを第二創業と捉えている。経済産業省によると、「現経営者から後継者へ事業のバトンタッチを行うこと」と定義されている事業承継という単語と第二創業が同義であるとの主張については、疑念を挟まざるを得ない。

④第二創業=事業承継後の経営革新

第二創業を、創業者等から事業を後継者に対して引き継いだ後に行われる経営革新と捉える立場であり、事業承継を第二創業における必要条件として位置付ける立場である。前述のように、中小企業庁(2001a)もこの立場を取っている。

⑤第二創業=転地 (事業承継後の経営革新+既存事業の整理)

第二創業を事業承継後に行われる新事業への進出のみならず、創業時に立ち上げた既存事業の整理を求める立場である。この点、「長寿企業における承継者の能動的行動とは、多くが長年築き上げられてきた既存の事業ドメインや取引

関係を含む事業システムを否定するような行動ではない」(落合、2014)との指摘があるほか、川上(2011)は、「既存部門の比重が下がり、やがてこの既存部門からの撤退が起こるのであろう。このことを『事業転換』とすることができる」とも述べている。このように、経営革新の実施に加え、承継以前の事業の整理までも求める点に疑問が生じる。

以上、第二創業に関する各研究者の定義を、創業をスタートとし、概略的に図示したものが下図である。

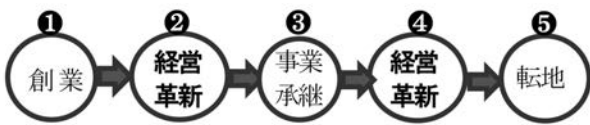


図3-6 第二創業の定義の概略図

(出所) 筆者作成

2 第二創業の定義の明確化

最後に、第二創業に関する研究を進めていくにあたり、筆者がどのような立場を取るかについて明確にしておく。

まず、「創業」とは異なる「第二創業」という用語を用いていることを鑑みれば、「第二創業＝創業」との立場は取りづらい。さらに言えば、「第二創業＝経営革新」、「第二創業＝事業承継」の立場も同様である。そこで、今後の筆者の研究においては、「第二創業＝事業承継後の経営革新」との立場を取るものとする^{注3}。この考えには「第二創業＝転地」との立場も含まれるが、対象が極端に限定的となることなどを考慮すると、本稿では「第二創業＝転地」に限定する立場には立たない。

なお、本稿における「経営革新」とは、中小企業基本法第2条第2項における「経営の革新」の定義、すなわち、「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ることをいう」に依る。

次に、「英語における『第二創業』の定訳はない」(林・山田、2017)とされることから、第二創業の英訳を検討する。上記のように、研究者間において第二創業に関する日本語の含意が相違することから、その英語表記が異なることは必然とも考えられる。先行研究内で確認できた英語表記としては、“second-foundation”(大東、2003)、“Second Start-ups”(中井、2009)、“Second Startup”(米田、2019)、“Strategic Renewal”(林、2018)、“reborn in new business”(黒木・木野、2020)、“Re-Founding”(林・山田、2017)があり、様々な英語表記が用いられていた。

本稿における英語表記については、前段で定義した「第二創業」の含意を正確に伝えることを意図し、“Business Innovation after Succession”とする。

IV 第二創業の議論の変遷

上記定義を踏まえ、わが国におけるこれまでの調査や研究から第二創業に関する議論の変遷をたどり、研究の現状と第二創業の特徴を示す。なお、本稿においては、創業者等の経営者を「先代経営者」、事業を承継した(する)者を「後継者」と表記する。ただし、引用部分は、原典通りの表記としている。

まず、第二創業という用語の発露を確認すると、前述のように、その普及の契機は、2001年版中小企業白書(中小企業庁、2001b)Ⅱ-第2章第3節3の表題に「『第二創業』としての事業承継の円滑化」と記されたこととされる。その本文中においては、「中小企業にとって、後継者を選び、事業を継承させていくことは、それぞれの企業での重要な経営課題であると同時に、我が国経済全体の活力維持の観点から創業と同様に重要な政策課題である」と記され、以後、事業承継・第二創業は、政府における中小企業政策の重要な地位を占めていくこととなる。

同年の白書内で、事業承継後の新分野進出(第二創業)の有無について、40.1%が進出したこ

とを明らかにしている。そして新分野に進出するタイミングとしては、承継後間もない段階のケースが相対的に多い。具体的には3年未満に事業承継した企業の100%が第二創業し、3年以上5年未満の企業の44.8%が第二創業したとしている。また、経営革新に取り組んだ後継者が経営者に就任した年齢は、取組企業は非取組企業に比べて就任時の年齢が若く（日本政策金融公庫、2010）、さらに、代表者に就任した時期が新しいほど取り組む割合が高くなっているとされている（中小企業金融公庫、2008）。この背景には、「承継があった企業のほうが取り組みを開始する割合が高くなっており、事業を継いだばかりの経営者が経営へのやる気に満ちていることから新しい事に取り組んでいることが推測される」（中小企業庁、2004）と分析されている。

そのほか、第二創業が業績に及ぼす影響を分析した調査研究もみられる。例えば、中小企業庁（2004）によれば、経営者の高齢化は、業績の悪化、廃業に直結する課題であり、若い後継者への事業承継をした企業ほど、経営革新の取組が行われ、業績の改善が見られるとしている。加えて、創業企業と「第二創業」のパフォーマンス比較を定量的に行った研究には、安田・許（2005）、岡本（2006）、中井（2009）などがある。例えば、中井（2009）では、「創業企業と『第二創業』の業績指標について、平均の差の検定を行った結果、多くの指標で『第二創業』の平均が上回っており、その差について有意差が認められた」としている。このように、先行研究では、若い年齢で事業を承継し、第二創業に取り組んだ企業の業績が、実施しなかった企業の業績を上回っているとされ、第二創業が中小企業の成長に寄与していることが導かれている。

次に、好業績をもたらすとされる「第二創業」の特徴を、自ら事業を始める「創業」と比較しながらその特徴を明らかにしていく。この点、堀越（2013）によれば、「一代限りの事業であれば、実質的には個人企業と目される中小企業のオーナー経営者が強力なリーダーシップを発揮

して組織を運営することができる」とし、それは、「あらゆる権威は経営者の一身に集中し、従って、それらの権威が彼の組織運営を阻害する要因にはならないからである」と分析している。すなわち、創業者による経営革新は、自ら立ち上げた事業・企業を自らの手で変えていくことであるため、経営革新の方向性、実行方法等について、当該組織における最大の権力者である創業者単独の意思決定により実行可能である。一方、第二創業の場合、鉢嶺（2005）は、「一概にはいえないものの」との留保付きで、「『第二創業』のキーマンは、既存事業の成功体験に縛られがちな現経営者よりも、世代交代（事業承継）や権限移譲などを機に満を持して登場してくる若手後継者である場合が多い」と述べ、「第二創業」における経営革新の主体は「後継者」としている。すなわち、先代経営者が事業承継後においても一定の影響力を保持しているケースも多いことから、後継者単独の判断のみで経営革新を決定することは、通常容易ではないと考えられる。

さらに、「第二創業」の特徴に関する議論をみると、鉢嶺（2005）は、「『第二創業』は、いわゆる新規創業とは異なり、既存事業を抱えたなかでの取組みとなるところに最大の特徴がある」と述べ、既存の経営資源（取引先や従業員、信用など）・収益（キャッシュ）を活用できることから、新規創業に比べて事業失敗のリスクが少ない、と指摘している。同様に、中井（2009）は、「『第二創業』は、創業企業と比較すると、承継前からの『資産』を引き継いで相対的に高い業績を上げていることが確認できた」としている。さらに、文能（2013）は、「事業承継企業は、新たな経営者の誕生により、それまでは当該企業に存在していなかったアイデアやネットワークを活用することが可能になるため、これまで培ってきた固有技術をそれらを組み合わせることでイノベーションを創出する絶好の機会を得ている」と指摘している。すなわち、後継者は先代経営者が築き上げた有形・無形の資産と外部資源の組み合わせによって第二創業に取り組むこ

とにより、好業績が導かれることを示している。

このように、事業承継や第二創業に関する先行研究においては、先代経営者の役割、後継者の育成、先代経営者と後継者の関係性、承継プロセス、といった課題があげられており、「もっぱら先代世代による後継者支援の文脈内で言及されてきた」(林・山田 2017) と指摘されている。

V 第二創業研究の体系化

本節では、わが国における第二創業に関するこれまでの調査・研究を踏まえ、「後継者が先代経営者から承継される経営力」、「後継者が独自に獲得する経営力」、「後継者による経営革新」、「組織内コンフリクト(衝突)」という4つのテーマに分け、第二創業に関する体系的レビューを行う。なお、本項では、前段の第二創業の定義、先行研究における指摘を踏まえ、第二創業のキーマンである「後継者」の視点を重視した体系化を試みる。

1 後継者が先代経営者から承継される経営力

神谷(2019)は、「中小企業の後継経営者に誰が指名されたとしても、経営革新を依頼された時点ではトップダウンによって革新を推進する力はない」と指摘している。それでは、後継者はどのようにして経営革新を実行できるような「力」を身に付けていくのだろうか。この点、中小企業金融公庫総合研究所(2008)は、「後継者の経営力の形成は、先代経営者から承継される経営力と、幅広い社内外の経験などを背景に後継者が独自に獲得する経営力とに大別される」としている。そこで、まず、後継者が先代経営者から承継される経営力について考察する。

創業者による経営革新と「第二創業(事業承継後の経営革新)」との最大の違いは、先代経営者の存在の有無である。この点、堀越(2013)は、「後継経営者のリーダーシップの発露は、まさに先代に依存しているものであり、先代がその役割を正しく変遷させなければ、後継経営者

は変革者としてのリーダーシップを発揮できず、経営革新も組織変革も頓挫してしまうであろう」と述べている。この点、中小企業金融公庫総合研究所(2008)によれば、事業承継を契機に後継者が経営革新に取り組んだ事例に共通する取り組みとして、「先代経営者が後継者と日常的なコミュニケーションを図り、後継者に重要な経営判断を任せて育成するなど、先代経営者の配慮やサポートによって後継者の経営力の形成が促進される」としている。また、神谷(2019)は、「企業内での経験を積み重ね、先代の持つ経営者としてのパワーとアイデンティティを獲得して行くことが必要」と指摘している。また、今村(2016)は、創業者一族の経営への関与が、正の相関を有しており、企業における系譜性が事業継続にとって重要な要素であることを示しているとし、佐竹(2019)も「事業承継には『系譜性』が最優先される要素である」と述べている。さらに、後継者が権威を保持するためには、先代経営者が長期間にわたって思慮深く関与し、後継者の主体的な学習と成長をお膳立てすることが不可欠である(堀越、2013)と述べている。そのほか、寺島(2012)は、第二創業を軌道に乗せるためには、先代経営者のエンパワーメント(権限委譲)が重要であり、企業がより安定して成長するためには、先代経営者の理解と力添えが十二分に必要であるとしている。また、久保田(2010)は、非親族承継という所有と経営が分離した状況下で、経営革新を遂行できるかについて、創業者一族との間の信頼関係の構築や事業承継までの十分な準備期間の確保が考えられると指摘している。すなわち、第二創業においては、系譜性のほか、先代による後継者育成、事業承継の事前準備、先代との信頼関係の構築、先代の力添えなどを通じて、後継者が先代経営者から経営者としての属人的な能力、例えば、リーダーシップ、マネジメントといった能力、すなわち、「経営力」の承継が、後継者による経営革新に対してプラスの影響を及ぼしていることを表している。このように、後継者は先代経営者から承継

した経営力を、経営革新を実行し得る「力」の源泉としている。

他方、先代経営者が後継者に及ぼす影響は、プラスの側面だけではないことも指摘されている。例えば、小野瀬 (2014) は、後継者の自社での勤続年数は、事業多角化度の変化率に負の影響を与えているとしてほかに、落合 (2016) は、「承継プロセスにおける現経営者世代からの関与の程度が過剰な場合、後継者の能動的行動の芽を摘んでしまうという副作用がある」と述べている。また、佐藤 (2019) は、「先代経営者が承継前に関与しすぎずに、助言しながら権限移譲することが必要である」と指摘している。さらに、神谷 (2018) は、経営革新をもたらす後継者の能力は、先代からは与えにくく、先代経営者による後継者育成の限界を指摘している。また、小野瀬 (2014) は、先代経営者が革新案に反対する理由をまとめており、「①これまでの競争優位や成功体験による『ロック・イン効果』、②組織全体で共有する『強固なパラダイム』、③ファミリービジネスとしての企業や事業の出自、伝統といった『長期的コミットメント』、④先代の年齢から生じる不確実性排除のための『短期偏重』といった4つの理由」を挙げている。この点、神谷 (2018) も、「先代は、自らの経営を行いながら後継者を育成し、自らの経営を革新する役割を担わせるというパラドキシカルな状況にある」と述べ、さらに、「経営革新における先代の役割については、積極的な貢献が必要とする主張と、革新の阻害要因になるという主張の両論があった」と指摘している。このように、先代経営者は、自らが有している属人的な経営力を後継者に受け渡すという積極的な役割を担う一方、後継者の経営革新を妨げるという側面も有している。

2 後継者が独自に獲得する経営力

次に、経営革新の実行に向けて後継者自ら獲得する経営力を、企業内・企業外別に考察する。まず、企業内から獲得する経営力については、

佐藤 (2019) が「社内の教育機会は、経営者になるための助言、段階的な権限移譲が正の効果を持つ」とし、「後継経営者は、先代が出来なかった既存製品での革新を成功させることで、自分の経営能力やビジョンについての理解者を増やし、革新者、変革者としてパワーを獲得することが出来る」と述べている。また、「中小企業の後継経営者のリーダーシップという能力は、組織内の具体的な実務や経験を通して、開発され、醸成されていくものであり、経営での実績を伴わなければ、経営者や変革者のリーダーシップは発揮できない」としている。このように後継者は、企業内部における実務経験や経営実績を通じて、経営者としての能力を獲得している。

他方、小野瀬 (2014) が、後継者の他社での勤続年数は事業多角化度の変化率に有意な正の影響を与えている。さらに、佐藤 (2019) は、「職業キャリアは、後継者の経営能力を高め戦略・施策に有意な正の効果を持ち、その中でも他社経験は自社経験と比較して強い効果を持つ。さらに、異業種他社経験のみが、後継者に求められる戦略の変更に対して正の効果を持つことが明らかになった」としている。また、「外部教育機関への派遣、取引先・金融機関の紹介が正の効果を持つ」とし、承継後にパフォーマンスを低下させないためには、意識的に異業種で経験を積ませるような戦略的なキャリア開発が必要である、と指摘している。このように、後継者は、企業外部における勤続経験や能力育成の機会を通じてまた、経営者としての能力を獲得している。

この点、久保田 (2010) は、「革新をもたらす後継経営の能力形成には、企業内での学習における後継経営者の主体性や、積極的な外部での学習の活用が重要とされている」と述べ、社内プロジェクトに取り組むことや、経営者就任までに社外経験を有することが、次世代経営者の能力形成に有効であると結論付けている。すなわち、後継者は、企業内・企業外それぞれから経営者としての能力を獲得する必要があると考

えられる。

3 後継者による経営革新

井原 (2018) は、後継者は、自らを起業家と位置づけ、第二創業者として新しい事業や市場にチャレンジしていくことが事業発展の近道であると述べており、経営革新が企業の発展をもたらすとしている。また、久保田 (2010) は、「中小企業の後継者がトップダウンによって計画的変革を行うためには、トップ自身の手によって変革プロセスを強硬に推し進める必要がある」としている。

この点、経営革新の具体策として、林・山田 (2017) は、「第二創業の実施がもたらす経営の構造転換は、(中略) (1) オペレーション次元での『業務の再編』、(2) マネジメント次元での『経営層の(再)組織化』(3) 戦略次元での『事業の再編』、(4) 見えざる資産に関する『従業員の世代交代』の4点である」と述べている。また、久保田 (2011) は、事業承継を契機に経営革新を遂行しつつ事業を発展させている企業の事例における後継者が遂行する組織面の改革の特徴として、①経営方針やビジョンの明確化、②綿密な社内外とのコミュニケーション、組織全体の情報共有、③意思決定や指揮命令系統の見直し、④従業員の育成、意識改革、⑤社内ルールの明確化、をあげている。

他方、第二創業における後継者の特徴として、事業の承継と経営革新という対極に位置する取り組みの実行を求められる存在である点が指摘されている。例えば、久保田 (2010) は、経営革新を行おうとする後継者には、「資産」「経営」「知的資産」の承継と革新が同時に要求されている、と指摘している。また、神谷 (2019) は、「後継経営者は、多くの経営資源を先代に依存しながら、それらを承継し、革新し、組織変革を実現しなくてはならない」とした上で、事業承継を契機とした経営革新においては、後継者が真の経営者、革新者としてのリーダーシップを発揮するためには、先代経営を学びながらその慣

性を打破し、既存パラダイムでの成功を重ねて新たなパラダイムを確立するという難しい実践を経る必要がある、と述べている。さらに、横澤編 (2012) が、老舗企業は、核として変化しない伝統を継承すると同時に、時代に合わせた革新を常に行っており、伝統の継承と革新の間の絶妙なバランスが、長寿の秘訣であると指摘するように、後継者は、先代経営者から承継するものと革新するものを選別しつつ、経営革新に臨む存在である点が指摘されている。

このように、後継者は「制約と自律のジレンマ」を抱えている存在 (落合、2016) であり、すなわち、後継者は、守り (承継) と攻め (革新) というパラドキシカルな立場を背負う存在である。

4 組織内コンフリクト (衝突)

「中小企業では後継経営者が組織変革を行う時点では、先代も在職し、ツーボス状態が通常である」(神谷、2019) と指摘されるように、先代経営者が事業承継後においても一定の影響力を保持しているケースも多い。そんな中、神谷 (2019) は、事業承継を契機とした経営革新においては、後継者は組織が永く共有してきたパラダイムの変更プロセスも主導しなければならない、としている。さらに、「ツーボス状態の中で、先代は後継経営者の経営革新に対して容易に賛成できないと思われる。後継経営者は経営者としては未熟であり、自らの支援が必要であるからである」と指摘している。

このように、先代経営者・後継者というそれぞれ権力を有する存在が同一時期に、同一組織内に共存する状況下においては、コンフリクト (衝突) 発生の可能性を必然的に内在すると考えられる。この点、中小企業庁 (2004) は、「承継した企業に先代経営者の影響が強く残っていると、承継経営者が前任のつくった体制に忠実に事業を営む場合以外には、新しい経営者や彼の経営戦略に対して抵抗が生まれる可能性がある」と旨指摘している。また、神谷 (2018) は、先代

経営者の経営への影響力の強さやその存在は、組織慣性の原因となって、後継者による革新を阻害する可能性がある、としている。さらに、八木(2010)は、親族承継の場合において、親子であるが故に何でも言いやすい面がある反面、衝突も生じやすいと指摘している。

加えて、後継者と古参幹部・従業員との間におけるコンフリクトも指摘されている。例えば、神谷(2018)は、「後継経営者による経営革新においては、組織変革を伴う場合が多く、組織に影響を与える傾向がある」と述べている。そのため、「中小企業にとっては、社長交代はいわばパラダイムシフトともいえるような、大変革」(許, 2015)となる可能性を意味しており、その結果、組織変革には、組織的な抵抗や衝突(コンフリクト)が生じる(神谷, 2018)としている。この点、後継者が組織面の改革を行う理由として、久保田(2011)は、「承継者が先代経営者と異なったリーダーシップを発揮し、従業員等との間に一定の調整を図りつつコラボレーションを推進するために必要なプロセス」であるとしている。一方、大月(2014)は、「長年にわたって構築されてきた既存の行動様式は、合理的にルーティン化されたものとして慣性力をもつため、それを壊して新しくするのは容易でない」とし、後継者が組織変革を実現するには、「古いパラダイムを守る抵抗勢力が変革の足かせとなる」と指摘している。「抵抗勢力」の具体例として、中小企業庁(2004)は、役員や従業員を指摘し、抵抗の背景には、経営者交代に伴う経営戦略の変化には、従来の企業の雰囲気や仕事の進め方を変える可能性が孕むと述べ、その変化が受け入れがたい場合、後継者に対して有形、無形の抵抗を行う、と指摘している。また、事業を承継した後継者は、先代経営者のほか、経営者の家族、先代以来の従業員、それぞれに対して納得性の高いトップ・マネジメントであることが求められる(堀越, 2013)とされ、すなわち、高い納得性が得られなかった場合、コンフリクトの発生が予想される。さらに、神谷(2018)は、

経営資源の少ない中小企業では、企業を維持するために活用される従前の経営資源と、革新によってもたらされる新たな経営資源とが並存すると述べ、さらに、新旧の経営資源の長期並存は、実質的な世代交代や経営革新の進展を阻害する要因にもなりかねない、と指摘している。

この点、後継者は、先代経営者、あるいは古参幹部、従業員との間で生じたコンフリクトをどのように解消しているのだろうか。先代経営者・後継者間におけるコンフリクトの解消に関する議論では、堀越(2017)は、経営者と後継者のコミュニケーションの重要性を指摘している。また、中小企業庁(2004)は、後継者が既にある企業体と自らの理念との折合いをつけるためには、承継後のしばらくの間、経営者と企業の「すり合わせ」のための調整期間が必要となると述べている。次に、後継者と古参幹部、従業員との間におけるコンフリクトの解消に関する議論では、後継者を支える社内人材の育成、従業員の理解を得る取組み(栗井, 2018)のほか、「組織面の改革を行いつつ承継者特有のリーダーシップを発揮することで、社内の従業員や社外の金融機関、取引先などのステークホルダーの支持・理解を確保しつつ事業面の経営革新を遂行」(久保田, 2011)することが重要である、との指摘もある。さらに、中小企業庁(2004)は、後継者は「自分の考え方にあった組織として固めていく作業が必要」とし、具体的には、「従業員教育の拡充」、「社内体制の改編」、「人事制度の改革」といった企業内部を変える取組み、すなわち、企業を経営者にあわせていく取組みが重要である、と指摘している。

VI 先行研究の含意

本節では、前節の第二創業の体系的レビューを踏まえ、先行研究からの含意について検討する。

第一の含意は、二面性を有する先代経営者に関する議論である。事業承継後の企業業績を安

定させ、さらに第二創業の実行に向けて、後継者は先代経営者が保有する経営力、あるいは経営者としての属人的な力を、先代経営者のサポートや力添えを得ながら、事業承継前後を通じて獲得する必要がある。すなわち、後継者は先代経営者から経営力を引き継ぐことで、経営革新を実行し得る「力」を得ていると考えられる。一方、先代経営者による後継者育成の限界が指摘されているほか、先代経営者による過度な干渉は、後継者の能動的な考えや行動を阻害するとされている。また、後継者が行う経営革新は、先代経営者が築き上げた企業をある種破壊する行為であることから、経営革新に対する心理的な抵抗感・反感も生じると考えられる。すなわち、先代経営者は後継者の経営力を高めるといった後継者にとってプラスの要因を保持していると同時に、経営革新の「抵抗者」となり得るようなマイナスの要因をもたらす存在でもある。このように、第二創業における最大の特徴は、功罪併せ持つ先代経営者と先代から後継者の座を譲り受け経営革新に臨む後継者という、権力者が同時に同一組織内に存在している「ツーボス状態」が生じており、そのような状況下において、後継者が経営革新を遂行しなければならないという点にある。そのため、後継者はこのような権力の二重構造の中で経営革新をスムーズに行い、しかも組織内外のステークホルダーから納得を得られるような結果が求められるという重い責務を負っている。この点、企業が存立する業界の知識やこれまでの流れ、同業者や取引業者との関係、経営ノウハウ、古参役員・従業員からの信頼等に関しては、特に事業承継直後においては、先代経営者が後継者に勝っていると考えられる。一方、IT化やグローバル化などにより、従来にも増して経済環境の変化スピードが速まるという「ハイパー競争時代」への対応という点において、先代経営者のマイナス面が際立つ可能性が高いと考えられる。すなわち、先代経営者の経営力を吸収すると同時にその経営革新に対する負の影響

力を抑制しつつ、ステークホルダーからの信頼を獲得しながら経営革新に取り組むという非常に困難な課題を、後継者は抱えている。

第二の含意は、後継者による経営者支配のレジティマシー（正当性）の獲得に関する議論である。経営者支配のレジティマシーを後継者がどの程度獲得できるかという点は、事業承継後の先代経営者と後継者の間における権力の二重構造下において、後継者が経営革新を主導可能かという点において重要な焦点となる。この点、後継者が経営者たり得るのは、それまで権力を有し、企業を支配していた先代経営者から、経営者としての能力や地位、株式などを継承することにより、経営者支配のレジティマシーを承継されることによると考えられる。さらに、後継者が経営革新を進めていくためには、幹部や従業員、株主、金融機関といったステークホルダーから、経営者支配のレジティマシーを持つ者として認知される必要がある。すなわち、経営者支配のレジティマシーの獲得が、経営革新を目指す後継者にとって不可欠な要素となる。

第三の含意は、後継者による「知識統合」に関する議論である。後継者には、先代経営者が築き上げてきた事業を引き継ぎ、それまでに蓄積されてきた経営資源を維持・継続していくという「承継者」としての立場がある。一方、引き継いだ事業を発展させていく使命も背負っており、そのためには、これまで先代経営者が築き上げてきた事業を変化、場合によっては終了し、新機軸を打ち立てるという「革新者」としての立場も同時に有している。つまり、後継者は「承継者」としての立場と、「革新者」としての立場も同時に有している。このように二つの役割を担う後継者は、前述のような経営力を獲得する過程において、先代経営者から得た知識と自ら獲得した知識を統合する必要がある。経営資源が限定される中小企業においては、社内に存在する「知識」という「資源」をいかに有効活用できるかは、経営革新において重要なファクターとなるためである。この点、「知識」は、形式的・体系的で言語や数字

で表すことが可能であるが故に、他者への伝達・共有が可能な「形式知」と個人的・主観的で形式化が困難であるが故に、他者への伝達・共有が困難な「暗黙知」に分けられる(野中・竹内、2020)が、中小企業においては、形式知化されず、暗黙知にとどまっている経営に関する知識が多い。暗黙知は移転困難であり、「知識の複雑な様態は模写再生の困難なものである」(高垣、2013)ことから、後継者は、先代経営者が保有する知識、承継した企業内に元来存在する知識と企業外部から後継者が持ち込んだ知識の統合、すなわち、経営に関する両者の「専門知識間の相互調整」(黄、2003)が必要となる。

第四の含意は、経営の革新と組織慣性への対処である。後継者はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を先代経営者から引き継ぐことで、必然的に組織慣性も引き継ぐこととなる。組織慣性とは「環境に対して組織が現在の状態を継続しようとする性質」(小沢、2011)であり、組織慣性には、高度な再現能力、効率性の増大といった経営に対してポジティブな影響を及ぼす側面を有する反面、経営の停滞、環境変化への対応の遅れのようなネガティブな側面も有している。環境変化が激しく、その速度も増す現代の企業経営においては、外部環境の変化に柔軟に対応していかなければ、企業の生き残りは容易ではない。すなわち、現代においては、組織慣性における負の側面が強調される可能性が高く、後継者は、組織慣性に適切に対処する必要がある。

第五の含意は、組織内の調整に関する議論である。前述のように、先代経営者・後継者はともに二面性を有する存在である。そして、事業をスムーズに継承することを目的に、権力を有する両者が同時期に同じ組織に併存している。それは、ある種必然的にコンフリクト(衝突)の可能性を孕んでいる。さらに、この対立構造は先代経営者・後継者間にとどまらず、先代経営者の参謀役であった役員・従業員と後継者の間にも、同様の対立構造が生じる可能性を十分

に孕んでいる。このように、第二創業においては、パラドキシカルな状態が必然的に内在している。具体的には、①先代経営者から承継された経営資源と外部から導入する経営資源の存在、②継承される経営資源の活用と経営革新の実行を同時に進める必要性、③先代経営者との間に生じるツーボス関係を代表とする権力の二重構造、④組織内における慣性の存在と改革の実行、などである。すなわち、第二創業を実現するためには、先代経営者から引き継ぐ経営資源を活用しつつ、後継者による経営革新が実行されるという、「経営の承継と経営の革新」が同時並行的に行われる必要がある。その結果、第二創業の過程においては、少なからず組織内コンフリクト(衝突)が生じる可能性が高い。このように、先代経営者およびその影響を強く受ける古参役員や古参従業員、あるいは、組織内外のステークホルダーといった、複雑な人間関係、権力関係が存在し、コンフリクトが生じる可能性が高い状況下において、後継者はジレンマを抱えながら経営革新を実行しなければならず、その過程においては、多大なる困難を伴う。そんな中、後継者がスムーズに経営革新を実行していくためには、組織内におけるコンフリクトマネジメント、各方面との調整が必要である。

VII 先行研究の課題

これまでの研究により、第二創業の実態が明らかにされつつあるが、先行研究上の課題も存在する。

第一に、後継者視点による第二創業に関する議論が非常に限定的にとどまる点である。この点、石川(2017)が、事業承継における従来の議論では、後継者の人選と育成に関心が集中した、と述べているほか、林・山田(2017)は、これまでの事業承継・第二創業に関する研究においては、先代経営者に焦点が当てられており、後継者による企業家活動について、先行研究ではもっぱら先代世代による後継者支援の文脈内

で言及されてきた、と指摘している。近年、落合(2016)、神谷(2019)が後継者視点を重視した研究に取り組む一方、経営革新の実行主体である後継者の立場からの議論への関心は薄かった。

第二は、後継者の経営能力向上における先代経営者と後継者の知識統合に関する課題である。先行研究における調査においては、後継者の育成が必要であり、その重要性も指摘されている。他方、神谷(2018)は、「これまでの研究では、先代や古参者が従前の技能を土台として、新たな知識や技能を導入することを前提に、新旧の知識や技能の在り方を議論してきた」一方、「新旧の知識や技能の関係について、経営革新という視点からの議論は多くない」と指摘している。すなわち、後継者は、第二創業に向けて、先代経営者から承継する経営力と後継者が独自に獲得する経営力をいかに、どの程度統合しているのか、さらに、知識統合により獲得した経営力を経営革新にいかに結び付けているのか、に関する課題は見過ごされてきた。

第三は、事業承継後における後継者による組織体制の構築に関する議論の不足である。事業承継後の組織内には、先代経営者と後継者という権力者が二人存在する「ツーボス状態」であることは既に指摘したとおりである。すなわち、権力の二重構造が生じている中で、後継者は経営革新に取り組み、成果を挙げる必要性に迫られている。この点、堀越(2017)は、「システムやメカニズムそしてプロセスといった事業承継の全体像に対する検討が充分に行われているとは言い難い」と述べ、さらに、「承継後の企業統治に関してはほとんど論じられていない」と指摘している。このように、後継者が事業を承継した後、企業存続のみならず、経営革新の実現に向け、有効な企業統治、新たな組織体制の構築に関する議論は、見落とされてきた課題である。

なお、このように、本論文作成に当たり実施した論文の収集方法によっては、上記のような課題が把握されたが、欧文文献等においては、

言及されている可能性は存在する。

VIII 実証研究に向けた研究展望

本節では、先行研究上の含意と課題を踏まえて、今後の実証研究について展望する。また、前節で抽出された研究課題における分析視角を示す。

まず、後継者による第二創業を先代経営者から受け継いだ知識と後継者が自ら獲得した知識の統合と捉え、知識統合の理論を適用することである。従来の中心的議論は、先代経営者から後継者が如何にして経営に関する知識を承継するかという点にあった。そのため、第二創業のプロセスにおいて、後継者が先代経営者から承継した経営資源、および、自ら獲得した知識の活用の手法、程度等に関する知識統合のプロセスに対して、明確な知見は提示されていない。本分析視角により、先代経営者が有する能力・知識への後継者の依存性、後継者が外部から獲得すべき能力・知識、および第二創業に向けた両者の知識統合の過程・手法等を明らかにすることにより、第二創業プロセスのメカニズムを解析できると考えられる。

次に、事業承継後の組織には、慣性が働くと同時に、経営革新の実行を目指す後継者との間でコンフリクトが発生すると考えられる。例えば、中小企業庁(2004)において、経営革新に取り組む後継者は、社内体制の改編、人事制度の改革といった企業内部の変革により、企業を後継者に合わせていくことが有効と指摘している。しかし、組織慣性やコンフリクトの具体的な対処法について、明確な知見が提示されていない。本分析視角により、経営革新に向けた有効な組織慣性・コンフリクトへの対処法を明らかにし、第二創業における組織構築のプロセスを明確化できると考える。

具体的手法としては、今後、先代経営者と後継者、双方に対し、第二創業に関する同様の質問を別々に実施する半構造化インタビューの手

法を用い、事業承継・経営革新前後における先代経営者と後継者間における有効な知識統合の手法、後継者の経営者としての能力の獲得と経営者交代のタイミング、さらには組織慣性・コンフリクトの解消に関する相互の思考、関係性の変化を把握する調査を行う予定である。また、調査対象として、第二創業を実現した企業と伝統を守り同一事業を継続する企業の実証研究及び質的比較分析研究、および、親族内・親族外承継における第二創業の実証研究及び質的比較分析を通じ、その相違点を探るとともに、第二創業の実現の条件を明らかにしていきたい。

Ⅹ 結語

本稿の成果として、大きく分けて三点を挙げることができる。第一は、国内の第二創業に関する研究について、網羅的で恣意性を排除した総合的なレビューを行い、先行研究の系譜を辿り後継者の視点で体系化を行なったことである。第二は、第二創業を「事業承継後の経営革新」(英訳: Business Innovation after Succession)と定義付けを行い、創業や事業承継と第二創業の相違点を明確にしたことである。第三は、先行研究の含意と課題を明確にした上で、今後の実証研究に向けての論点と方向性を提示したことである。これまでの事業承継・第二創業研究において蓄積された含意に、知識統合、組織論、さらには、イノベーション論といった視点を持ち込むことで、第二創業の実態をより実践的かつ詳細に捉えることができる可能性がある。本稿からの含意を有効に活用し、今後の実証研究に挑みたい。

【注釈】

- 1) 当該論文18頁にて「第二創業は一般的に『新分野進出』、『新事業開拓』であり」とも記されていることから、「第二創業=経営革新」と捉えていると読み取ることができる。
- 2) 「新しい経営者によって革新が遂行されるような経営者の交代」という表記からは、次の「第二創業=事業承

継後の経営革新」と捉えることもできるが、要約部分で「事業承継された企業を『第二創業』と呼び」と述べていることから、ここでは、「第二創業=事業承継」に分類した。

- 3) 第二創業に類する用語として(学術用語としての用例は少ないが)、「ベンチャー型事業承継」(google scholarによる検索件数:10件)、「跡継ぎベンチャー」(同:0件)などもある。

【参考文献】

- 石井康夫 [2019] 「中小企業の経営課題を解決するための事業創造に関する一考察」『大和大学紀要』第5巻, pp.1-20
- 石川和夫 [2017] 「事業承継支援と支援事業枠組み - 中小企業の事業承継に向けた政策転換期における模索 -」『専修ビジネス・レビュー (2017)』, 第12巻 第1号, pp.11-22
- 井上尚之, 中村嘉雄 [2015] 「商工会の産学連携事業調査と地方再生に向けた取組み」『神戸山手大学紀要』, 第17号, pp.75-106
- 井原久光 [2016] 「起業と事業継承を実現するための一考察 - 事業計画作成という観点から -」『東洋学園大学紀要』, 第24号, pp.55-72
- 今村明代 [2016] 『創業者一族の経営とコーポレート・ガバナンス』中央経済社
- 内山智裕 [2002] 「農業経営の継承メカニズムの研究: - 無形資産に注目して -」東京大学大学院 農業・資源経済学専攻 博士論文
- 大月博司 [2014] 「組織変革における効率性と創造性をめぐる問題」『北海学園大学経営論集』, 第11巻 第4号, pp.29-43
- 大東将啓 [2003] 「第二創業としての新市場進出とそのリスク・マネジメント - 中国における「Image Golf School」の展開 -」高知工科大学大学院 博士論文
- 岡本弥 [2018] 「事業承継に関する実証分析」『経済論叢』(京都大学), 第178巻 第3号, pp.130-148
- 小沢和彦 [2011] 「組織変革における組織慣性の意義 - 組織ルーティンの観点から -」『早稲田大学大学院商学研究科 商学研究科紀要』, 73巻 pp.15-27
- 落合康裕 [2014] 「長寿企業の事業継承における論理的研究 - 先行研究から含意と課題, 研究展望 -」『日本経済大学大学院紀要』, Vol.3, No.1, pp.143-161
- 落合康裕 [2016] 『事業承継のジレンマ 後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房
- 小野瀬拓 (2014) 「事業承継後のイノベーション: 長寿企業を対象に」, 『日本経営学会誌』, 第33巻, pp.50-60
- 神谷宜泰 [2018] 「中小企業後継経営者の承継と革新に関する

- る理論的研究』『オイコノミカ』, 第55巻第1号, pp.15-37
- 神谷宜泰 [2019] 「事業継承を契機とした経営革新の理論的分析：中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から」名古屋市立大学大学院 経済学研究科経営学専攻 博士論文
- 川上義明 [2011] 「日本の中小企業政策の過程 (II) - 『失われた20年段階』における中小企業政策：試論-」『福岡大学商学論叢』, 第56巻第3号, pp.221-263
- 岸田信幸 [2015] 「株式会社スノーピークの起業的な事業承継 - 第二創業経営者による事業群変革のマネジメント-」『事業創造大学院大学紀要』第6巻第1号, pp.1-15
- 許伸江 [2011] 「ベンチャー企業のマネジメント分析の現状と課題 - 3社の事例にみる企業家の役割-」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』, 第12号, pp.129-151
- 許伸江 [2015] 「中小企業の事業承継におけるCSRの役割 - 後継者の信頼獲得と従業員満足の上昇-」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』, 第9号, pp.138-145
- 久保田典男 [2010] 「非親族承継における所有と経営の分離 - 中小企業の事業承継におけるケーススタディ-」『日本経営診断学会論集』, 9巻, pp.145-151
- 久保田典男 [2011] 「事業承継に際しての組織改革 - 中企業の事業承継におけるケーススタディ-」『日本政策金融公庫論集』, 第11巻, pp.47-64
- 栗井英大 [2018] 「新潟県内企業における事業承継の現状と課題」長岡大学地域連携研究センター『地域連携研究』第5号 (通巻28号), 別刷 pp.1-52
- 黒木弘司, 木野泰伸 [2020] 「テキストマイニングによる新規創業者インタビューの分析事例」『第11回横幹連合コンファレンス 予稿集』
- 黄在南 [2003] 「知識統合としての組織ケイパビリティ (capability) について」『アドミニストレーション』, 第9巻3・4合併号, pp.105-125
- 米田真理子 [2019] 「中小製造業の創業期・第二創業期におけるサプライチェーンの構築に関する研究」『政治経済学研究論集』, 第5号, pp.143-164
- 迫田登稔 [2009] 「稲作を基幹とする農企業における「非農家型経営継承」プロセスの分析 (株)六星におけるケース・スタディ」『農業経営研究』, 第47巻第2号, pp.1-17
- 佐竹隆幸編著 [2002] 『中小企業のベンチャー・イノベーション - 理論・経営・政策からのアプローチ-』ミネルヴァ書房
- 佐竹隆幸 [2019] 「中小企業及び小規模事業者の事業承継における課題と対応 - 承継者難への対応と持続可能な地域づくり-」『中小企業支援研究』別冊 Vol.6, pp.18-23
- 佐藤憲 [2018] 「事業承継をめぐる戦後中小企業政策史：1980年代以降の変化に焦点を当てて」『法政大学大学院紀要』, 第81巻, pp.141-153
- 嶋根政充 [2019] 「ニッチの技術と市場からみた承継なき承継 - 2社のケースとその比較-」『経営学論集』, 第89集 (23), pp.1-8
- 高垣行男 [2013] 「環境経営戦略における知識管理について」『駿河台経済論集』, 第22巻第2号, pp.213-233
- 高橋美樹 [2002] 「イノベーションと中小企業の事業承継」中小企業研究センター編『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告 No.109, pp.45-64
- 中小企業金融公庫総合研究所 [2008] 「事業承継を契機とした経営革新」『中小公庫レポート』, No.2008-1
- 中小企業総合研究機構編 [2013] 「日本の中小企業研究 (2000-2009) <第1巻> 成果と課題」同友館
- 中小企業庁 [2016] 「事業承継ガイドライン」
- 中小企業庁 [2001a] 「事業承継・第二創業研究会中間報告 (事業体の継続・発展のために)」
- 中小企業庁 [2001b] 「中小企業白書 (2001年版)」ぎょうせい
- 中小企業庁 [2004] 「中小企業白書 (2004年版)」ぎょうせい
- 中小企業庁「法令 中小企業基本法」中小企業庁ホームページ <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/> (2021年3月31日閲覧)
- 寺島雅隆 [2012] 「後継者育成論 - 親族外承継 (第三者承継) を中心に」『東邦学誌』第41巻第2号
- 中井透 [2009] 「『第二創業』としての事業承継：創業企業とのパフォーマンス比較と『第二創業』を生み出す要因の分析-」『年報財務管理研究』第20号, pp.15-27
- 日本政策金融公庫 [2010] 「中小企業の事業承継」『日本公庫総研レポート』, No.2009-2
- 根本忠宣 [2007] 「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」『国民生活金融公庫 調査季報』第81号, pp.38-63
- 野中郁次郎, 竹内弘高 [2020] 梅本勝博訳『知識創造企業 (新装版)』東洋経済新報社
- 野長瀬裕二 [1999] 「地方都市の第二創業企業に関する研究」『日本ベンチャー学会誌』1999年1巻, pp.71-80
- 長谷川智之 [2020] 「経営革新におけるプロ経営者の役割」中央大学大学院戦略経営研究科ビジネス科学専攻博士課程後期課程 博士論文
- 鉢嶺実 [2005] 「脚光を浴びる『第二創業』」『信金中金月報』2005年3月号, pp.13-25
- 林侑輝 [2018] 「企業の長寿と第二創業 - 質的比較分析 (QCA) を用いた戦略論的考察-」『組織学会大会論文集』2018年7巻2号, pp.117-122

- 林侑輝, 山田仁一郎 [2017] 「中小ファミリー企業の第二創業－事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化－」『日本ベンチャー学会誌』 pp.19-34
- 文能照之 [2013] 「事業承継企業のイノベーション創出活動」『商経学叢 経営学部解説 10周年記念論文集』 pp.289-302
- 星野優太 [2019] 「スーパー業界の新ビジネスモデルの革新とその財務分析－エプリー社の事例－」『メルコ管理会計研究』, 第11号－I, pp.45-58
- 堀越昌和 [2013] 「事業承継の本質と円滑化のための課題－老舗中小企業を対象とした実証研究－」東北大学大学院経済学研究科経済経営学専攻 博士論文
- 堀越昌和 [2017] 「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」『事業承継』, Vol. 6, pp.44-57
- 増田幸一 [2010] 「老舗の経営承継 ～北九州の老舗企業の事例～」『九州共立大学経済学部紀要』, 第122号, pp.43-52
- 八木陽一郎 [2010] 「内省経験が変革型リーダーシップに与える影響－中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて－」『日本政策金融公庫論集』, 第7号, pp.67-80
- 安田武彦 [2005] 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因」『中小企業総合研究』創刊号, pp.62-85
- 安田武彦 [2020] 「経営者は本当に事業承継を望んでいるのか－創業経営者と承継経営者の意識の違いの調査分析－」『東洋大学「経済論集」』, 46巻1号, pp.125-134
- 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」『RIETI Discussion Paper Series 05-J-018』独立行政法人経済産業研究所
- 横澤利昌編 [2000] 「老舗企業の研究」生産性出版
- 義永忠一 [2018] 「縮小する国内産業の構造変化についての一考察－自動車用補修部品産業における商社・卸売業を中心に－」『桃山学院大学経済経営論集』, 第59巻 第4号, pp.123-153

