

年次大会報告③

産地企業のイノベーション起因に対する研究

村上 統朗

(北陸先端科学技術大学院大学 先端科学技術専攻 博士後期課程 姜研究室)

姜 理恵

(法政大学デザイン工学部 システムデザイン学科 教授)

1. 研究の背景

グローバル化の進展により、国際競争が激化する中、産業集積内のファミリービジネス経営者が、新製品開発などのイノベーションに積極的に取り組んでいる事例が見受けられる。

2. 研究目的

本研究の目的は、産業集積において先代から承継者に対する起業家精神の伝承が、どのようにイノベーションの起因になるのかについて明らかにすることである。

3. 研究対象と先行研究

本研究では産業集積のなかでも産地型集積におけるファミリービジネス（以後産地企業）を研究対象とする。産業集積とは一つの比較的狭い地域で相互の関連の深い多くの企業が集積している状態のことを指す（伊丹他，1998）。産業集積の類型には、地域特性別、企業規模別、生産財別などがあるが、今回は地域特性別を採用した。さらに地域特性別の産業集積は、企業城下町型集積、産地型集積、都市型複合集積、誘致型複合集積の4つのタイプに分けられる（中小企業白書，2006）。その中でも、地域の特性が出る産地型集積（該当地域：福井県 鯖江地域、新潟県 燕・三条地域ほか）を研究対象とした。また産地型集積を構成する企業の多くは中小企業でかつファミリービジ

ネスであり、ファミリービジネスは、複数の世代にわたって起業家精神を繰り返し発揮することで競争している（Miller & Breton, 2005）。

事業承継における研究分野は、1. 先代から承継者へのバトンタッチに関する分野（承継物、承継者、承継方法）、2. 承継後の企業パフォーマンスに関する分野（第二創業としての事業承継、承継者による経営革新）、3. 承継者の育成に関する分野、4. 先代の関与の分野の4つの研究分野が存在する（堀越，2017）。本研究は、1. における承継物および、2. 承継後の企業パフォーマンスに着目する。具体的には、承継物として先代から承継者に対する起業家精神の伝承が、承継後の企業パフォーマンスであるイノベーションをもたらすかどうかという点である。

Jaskiewicz et al. (2015) によれば、起業家精神のレガシーを特定し、ファミリービジネスの承継者に起業家精神のレガシーを刷り込むことが、承継者への移行を高める重要なプロセスの一つである。しかし起業家精神のレガシーを刷り込む起業家学習プロセスが、多世代のファミリービジネスの成功にどのように役立つのかについては、ほとんど知られていない。また平田 (2019) は、知識創造の具現化の視点からイノベーションプロセスを考えることの重要性を指摘し、イノベーションプロセスにおける新たな分析枠組みが求められているとした。

4. リサーチクエスションと研究方法

リサーチクエスションは、産地企業において、起業家精神の伝承が、どのようにイノベーションの起因になるのかである。

本研究では、研究方法として質的アプローチを採用し、承継者がイノベーションを起こしている産地企業を選び、スノーボールサンプリングを行った福井県内ファミリービジネス承継者（眼鏡関連4名、繊維関連3名）に対し、半構造化インタビューを実施した。インタビューは対面にて実施し、インタビュー時間は90分から120分であった。

5. 研究成果

ファミリービジネスにおける世代間承継プロセスを、承継前の段階、承継の段階、承継後の段階に分けて、インタビューを分析した。

まず承継前の段階において、承継者は、入社前に会社に対する何らかの教育を受けておらず、入社前における先代との事業承継に関する会話も、1名を除いて全くなかった。入社前に会社を継ぐ、継がないという話は、お互い気を遣うデリケートな話題であり、入社していない状況では、お互い話すべきではないという認識であった。先代からの入社要望は4名あり、承継者は、就職時に他社または自社入社を検討することで初めて事業継承を意識した。

次に承継の段階において、7名中6名が他社就業を経験しており、事業承継する上で、非常に有効であったと述べている。先代は、他社就業に関しては積極的に関与する傾向があったが、入社後の承継者育成計画は、通常業務によるOJTが中心であった。

承継後の段階において、先代から承継者への関与はすべての企業に見られた。先代から承継者への関与期間は承継後1～2年であり、その後はほ

んど関与していない。承継者から先代への相談は、すべての承継者が実施していた。また、7名すべて新製品開発に取り組んでおり、取り組み理由は、本業の業績の悪化、下請けからの脱却、利益率の改善、倒産への危機感、返済余力の確保などであった。また7名中6名が、もし自社の業績がよかったらならば新製品開発に取り組まなかったと述べた。

6. 考察と結論

起業家精神の伝承は、まず承継者が、就職時において、事業継承を意識する過程で行われた。ほとんどの承継者が、先代と初めて会社について話す機会を得ることにより、自分事として会社を捉え始め、先代の考えや思いを受け入れる機会となり、先代からの起業家精神の伝承が行われていた。

Cabrera et al. (2001) は、承継者が、ファミリービジネスに早期に触れることで、先代の暗黙知を獲得することができ、貴重な経験を積むことができる」と指摘しているが、特に2代目の承継者は、学生時代は先代が事業で忙しいため、先代との会話すらなかったと述べている。その経験を埋めるために先代は、他社就業先の決定に際し積極的に関与しており、先代と承継者が相談の上、他社就業先を決め、知識、経験の習得に役立てていた。どうして他社就業先がその企業なのか、他社就業先にて何をどれくらいの期間で習得するのかなどを、先代と一緒に考える中で、先代からの起業家精神の伝承が行われていた。

他社就業を終え、入社後の先代からのOJTが、実質的な起業家教育となっていた。先代から承継者への関与期間は承継後1～2年と短い期間であるが、その期間において先代からの起業家精神の伝承が行われていた。

イノベーションへの取り組みであるが、本業の

業績の悪化、下請けからの脱却、利益率の改善、倒産への危機感、返済余力の確保などの取り組み理由により、新製品開発に取り組んでいた。ファミリービジネスの起業家志向を理解する上で重要なことは、ファミリービジネスのリスクテイクが業績と負の関係にあることである (Naldi et al., 2007)。今回、本業の業績は非常に厳しいと認識していた。非常に厳しいと認識していたため、リスクを取って新製品開発に取り組んだと思われる。リスクテイクしたから業績が悪いのか、業績が悪いからリスクテイクしたのかということになるが、業績が悪いからリスクテイクしたことが確認された。

リサーチクエスション、産地におけるファミリービジネスにおいて、起業家精神の伝承が、どのようにイノベーションの起因になるのかへの現時点における分析結果として、以下のことが明らかになった。

- (1) 産地の事業承継における先代から承継者に対する起業家精神の伝承は、入社前教育、他社就業先の決定、入社後 OJT にて実施されていた。それらは、承継者に、入社を決意させたり、他社就業先にて成長意欲をもたらすには有効であったが、リスクを取って新製品開発に取り組むことには有効ではなかった。
- (2) 新製品開発への取り組みには、本業の業績の悪化、下請けからの脱却、利益率の改善、倒産への危機感、返済余力の確保など承継者の事業に対する危機感が大きく関わっていた。したがって、イノベーションの起因は、起業家精神の伝達よりも承継者の事業に対する危機感の方が大きかった。

7. 今後の課題

起業家精神の伝承とイノベーションの起因の関係について、ファミリービジネスにおける世代の数が、入社前教育に影響を与えるため、長寿ファミリービジネスとの比較が必要であると思われる。

また今回、承継者へのインタビューのみとなったが、起業家精神の伝承とイノベーションの起因の関係について先代へのインタビューの必要性を強く感じた。その点も今後の研究課題であると考えられる。

現在、他産地でもインタビューを継続して実施しており、今後、インタビュー内容を M-GTA にて分析し、理論化に取り組みたい。

参考文献

- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎 (1998). 産業集積の本質：柔軟な分業・集積の条件。有斐閣。
- 中小企業庁. (2006). 中小企業白書。
- 平田透. (2019). イノベーションと組織的知識創造. 研究技術計画, 34(1), 19-27.
- 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 = *Journal of business succession*, 6, 44-57.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 30(1), 29-49.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.