

教育セッション

ネットワーキングと事業承継教育

～事業承継ネットワーク～

栗本博行（名古屋商科大学学長）

藤原健一（FBAA 執行役員）

緒方直也（（株）快適空間創造研究所 CEO）

落合康裕（静岡県立大学教授）

1. はじめに

本年度の年次大会教育セッションでは、ビジネススクールにおけるネットワーキング活動が事業承継教育に関して持つ意味や可能性を取り上げた。

近年、ビジネススクールでは、正規科目以外でネットワーキング活動という新たな教育方法を実践している。ネットワーキング活動とは、卒業生や在学生在が集い、特定のテーマを討議し学びあう機会である。本セッションでは名商大ビジネススクールの事業承継ネットワークの事例を取り上げる。事業承継ネットワークでは、事業承継の当事者（現経営者や後継者）をはじめ、会計士、税理士、中小企業診断士といった専門家を含め多様な社会人学生が参加している。

彼らは、なぜ事業承継ネットワークに参加するのか、事業承継ネットワークからの学びが日々の実践にどういった示唆をもたらしているのか。本セッションでは、冒頭に栗本博行からの問題提起後に、実務家の立場から緒方直也が専門家の立場から藤原健一が事業承継ネットワークの意味や可能性に関して個別報告が行われた。その後、落合康裕がモデレーターを務め、事業承継教育としてのネットワーキング活動に関して、パネリストと

会場参加者との間で闊達な討論が展開された。本稿では、セッションで議論された事業承継ネットワークの事例の考察と示唆を簡単にまとめておく。

2. 事業承継ネットワーク開催概要 （緒方直也）

2020年2月22日に発足した事業承継ネットワークは、2023年12月1日現在登録メンバー数227名になり、定期的に勉強会を重ねている。メンバーはファミリービジネスの経営者（後継者）だけではなく、ファミリービジネスに勤めている方、ファミリービジネスと取引がある方、ファミリービジネスを客観的立場で支援する専門家な

写真 1 ネットワーキング活動の様子



（出所）緒方直也より提供

ど、多岐に渡っている。大学院の正規の授業とは違い出席義務や発言義務はない。しかし、自分の実践経験を経営理論で体系的に整理したいと学びにくる社会人も多い。勉強会には、毎回約20名～40名が出席し、ファシリテーターが提供したケース（討議するための素材教材）を使用した討論を実施している。また、終了後は懇親会を開催し交流を深めている。以下、過去に取り上げたテーマを紹介する。

図1 過去の開催テーマ

第1回	2020年 2月22日	【発足会】事業承継とファミリービジネス
第2回	2020年 5月24日	ファミリービジネスは危機に強いのか？
第3回	2020年 7月18日	酒造メーカーの危機対応
第4回	2020年 10月24日	父から娘へのバトン
第5回	2021年 6月26日	ファミリービジネスのジレンマ
第6回	2021年 12月12日	ボトムアップ文化の育て方
第7回	2022年 4月24日	ファミリービジネスのガバナンス
第8回	2022年 8月20日 8月21日	(1日目) 老舗ファミリービジネスの第二創業 (2日目) 老舗ファミリービジネスの世代交代
第9回	2023年 1月15日	ファミリービジネス：グループ経営のジレンマ
第10回	2023年 5月20日	ファミリービジネス：異業種経営のジレンマ
第11回	2023年 11月25日	創業家の苦悩と選択

(出所) 筆者作成

過去の開催概要をみると、事業承継と呼ばれる経営現象に焦点をあてつつ、ファミリービジネス、危機対応、組織文化、第二創業、創業家の特徴など多様なテーマが討論されてきた。事業承継が多様な経営現象に関連していることがわかる。

これまでの11回の開催の中で、議論が盛り上がった事例をいくつか紹介する。第4回「父から娘へのバトン」では、娘と息子の場合の事業承継の質的な違いに関して討議がなされた。承継プロセスにおいて、後継者世代に対する配慮の違いを

出すべきか、現経営者や先代経営者が後継者といかに伴走するべきかなど、重要な切り口からの考察や議論がなされた。

第5回「ファミリービジネスのジレンマ」では、株主サイドと経営サイドのコミュニケーションに関わるファミリーガバナンスに関する討議がなされた。支配的株主である従兄の社長が個人的に始めた別事業にのめり込み、会社の資金を無秩序につぎ込んでいくケースを取り上げた。「実務的に会社を経営している副社長の主人公は容認すべきか?」「諫めるべきか、そもそも諫められるか?」といった論点が示された。参加者からは、「従兄弟といえども社長は自分（副社長）を自由に解任できる株の力を持っているので、社長の意見には逆らえない。」「同社は社会性が高く、社長といえども自由勝手には経営してはならない。」などの意見が出された。

本稿では誌面の都合上、上記2点のケースを説明したが、初回から現在にいたるまで共通して議論に登場した話題があった。近年、企業不祥事の報道が多くなっている中、事業承継においても経営倫理をいかに担保していくかに関心が向けられている。以下、参考までに示しておく。

図2 数回にわたり登場した共通トピック

- ・株の分散問題をどう解決していくのか？
- ・ファミリー会議（ファミリー内のコミュニケーション）の必要性（重要性）
- ・企業経営はオーナー経営者がどれほど事業に関与しているが重要
- ・地方都市のファミリービジネスは社会性が高く、高い倫理観を求められる（ノブレス・オブリージュ）
- ・ファミリービジネスと地域との長い歴史の中での「恩恵」と「貢献」の関係性

(出所) 筆者作成

最後に、ネットワーキング参加者は事業承継ネットワークをどの様に活かすのか、以下に参加者の声を紹介する。ネットワーキング活動は、多様な立場のメンバーが抱える事業承継問題の解決にあたって、一定の貢献を果たしていることが示されている。ポイントは、参加者の一人ひとりが討論や対話を通じて課題を解決しようとしている姿勢が見られる点である。

図3 ネットワーキング参加者の声

- ・ 経営者（後継者）として、未経験の課題をネットワーク仲間の事例を通じて追体験できる。
- ・ 経営者は会社では孤独なので、利害関係のないネットワークの仲間に包み隠さず相談できるのはありがたい。
- ・ 株式の問題はファミリー間でも話題にしづらいので、ネットワーク内の事業承継経験者や税理士のメンバーに事例共有や助言をいただけてありがたい。
- ・ 事業承継ネットワークで知り合ったメンバーに個別に相談できる。
(守秘義務を必ず守ってくれそうな方や悩んでいる分野の専門の方に相談できる)

(出所) 筆者作成

3. 事業承継ネットワークで学ぶ意義 (藤原健一)

私は、現在、一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会（以下、FBAA と略す）に属していて、国内外のファミリービジネスに関する研究やファミリービジネスに関連した講座を運営している。ここでは、経営者や後継者、税理士、弁護士、銀行、保険会社やセラピストなど多彩な方々が学んでいる。

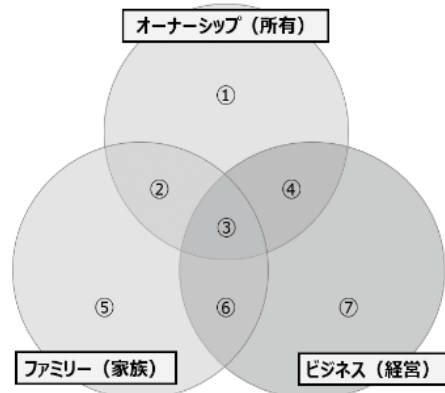
(1) ファミリービジネスに属していない者が参加する意義

FBAA に所属する前には、25 年近く銀行で働いていたが、特定のファミリーが経営や所有に影響力を持たない「一般企業」であった。現在所属している FBAA も「一般団体」である。また、私の父母は公務員や教師であり、「一般家庭」の出身である。私はファミリービジネスを研究しているが、そこで働いていた経験もなく、ファミリービジネスの出身でもないため、ファミリービジネスを直接的に体験していない。そのような者が事業承継ネットワークに参加し、経営者から実例を学ぶ意義はあるのだろうか。

(2) ファミリービジネスの構造

結論から申し上げると学ぶ意義は大きい。理由はファミリービジネスの構造にある。右図は、ハーバード・ビジネス・スクールの Tagiuri and Davis が1978年にファミリービジネスの構造を図式化したもので、ファミリービジネスを考えるための基本的なモデルとして知られている (Gersick et al, 1997)。

ファミリービジネスを考える基本：3サークルモデル

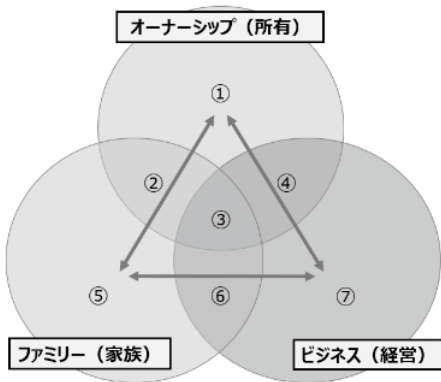


図にあるように、ファミリービジネスは「ビジネス（経営）」、「ファミリー（家族）」、「オーナー

シップ（所有）」の3つの要素に分かれる。そして、ファミリービジネスに携わっている人は、7象限のいずれかに属し、象限毎に立場が異なり、目指す利益が異なっている。そして、3つの要素は、お互いに強く影響を与え合っている。同じファミリーでも、立場が異なれば対立を起し、対立がビジネスに影響を与えるだけでなく、オーナーシップにも影響を与えることがある。

昨年起きた中古車販売業者や芸能プロダクションの不幸事は、ファミリーの問題がオーナーシップやビジネス領域に波及し、ビジネスの業績や存続に甚大な影響を与えたといっても過言ではないだろう。

ファミリービジネスを考える基本：3サークルモデル



この構造を理解すれば、ビジネスが永続的に存続するためには、経営面やオーナーシップ面に対する支援だけでなく、ファミリー面に対する支援（心理的・教育的なアプローチ）も必須である。事業承継とは、資産の承継だけでなく、ファミリーの承継でもあり、これらを三位一体となって進めていく必要がある。ファミリービジネスに属していない者が実例に触れながら、3サークルモデルのどこで何が起きているのかを把握できれば、自分の専門分野を活かした顧客本位の提案を通じて、多くのファミリービジネスを支援可能で

ある。また、ファミリービジネスに対する実態把握・将来分析・与信管理も、過去の業績の分析から導き出されるものより、遥かに的確であろう。

(3) 事業承継ネットワークの可能性

名商大ビジネススクールには、経営学、税法、会計学に関するコースがある。また、名古屋商科大学は、MBA教育に関する三大国際認証（AACSB, EQUIS, AMBA）全てを取得した国内唯一のトリプルクラウン校であり、海外からの留学生も多い。また、系列の高校もある。

事業承継ネットワークでは、名古屋商科大学ビジネススクールで学んでいる経営者や後継者をはじめ、会計士や税理士といった専門家を含め多様な人材が参加し、各々の専門分野から意見を出しながら、学際的な議論が活発に展開されている。

今後は、海外からの留学生や高校生、大学生も加われば、世代・地域・国籍を超えた「本質的な事業承継」を考える世界的なネットワークに発展する可能性もある。こう考えれば事業承継ネットワークは無限の可能性を秘めている。

写真2 ネットワーキング活動後の懇親会



（出所）緒方直也より提供

図4 後継者が経営教育に触れる機会



（出所）栗本（2024）の図（p.4）より引用

4. ネットワーキング活動の効果と課題（栗本博行・落合康裕）

事業承継の学び方は多様である。個別のテーマを扱う形態から、社会的なつながりを形成する形態まで幅広く存在する。その中でも、ネットワーキング活動は社会的なつながりを形成可能な事業承継教育の形態であるといえるだろう。

Granovetter（1973）によると、強い紐帯より弱い紐帯の方がイノベティブな思考や行動が生まれやすいたことが示されている。その意味では、直接利害関係がなく、広域型の社会的関係であるネットワーキング活動による事業承継教育は、参加者に新たな気づきを促し、革新的な行動の発露を醸成する役割を持つ可能性がある。

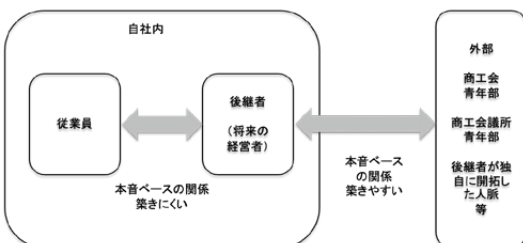
この点は、落合（2019）においても示されている。後継者は、経営上の課題に関して、自社の先代世代の経営幹部に相談するよりも、外部のネッ

トワークに依存しやすい。例えば、地域の商工会議所青年部、商工会青年部、JC といった同世代で同じ境遇にある者同士の方が忌憚ない意見交換を行いやすいことが示されている。先述（ネットワーキング参加者の声）の通り、参加メンバーのうち後継者は実践の現場において孤独な場合が多い。社内では、上司である先代世代の経営幹部も将来は自分の部下になる可能性がある。そうした仕事環境の中で、ネットワーキングのつながりは、後継者にとって壁打ち相手になる。

もう一点、ネットワーキングによる教育効果としては、大学院修了後の継続学習を促すことがあげられる。大学院修了者よりしばしば聞く語りの一つに、修了後の日常生活に大きな穴が空いたという声だ。ビジネススクール通学中は、毎週新たな課題が出され、学生は日々の仕事をこなしながら大学院の課題をこなしている。しかし、修了後、普段の日常生活に戻ると、日々の学びの大変さが今度は寂しさや物足りなさにつながっている場合もあるようだ。したがって、ネットワーキング活動は修了者に学びの刺激を与え続ける教育手段である。事業承継のような経営、会計税務、法律、社会、心理など多様な分野に及ぶテーマの場合、知識のブラッシュアップも必要であり、ネットワーキングは継続学習の一手法として有効である。

最後に、ネットワーキング活動を展開していく場合の留意点を確認しておくことにしよう。第一に、参加者の資格をどのように設定するかという問題である。ネットワーキング活動は、一定の目的意識を持ったメンバーによって運営されている。開放的なメンバーシップにすると、多様な人々の参加が期待される一方で、教育品質を維持できるか課題が生じる。事業承継ネットワークのように、主体的参加が推奨されるケース討論方式で展開される場合、教育方法にも一定程度慣れて

図5 後継者は外部に壁打ち相手を求めやすい



（出所）落合（2019）を参考に筆者作成。

いる必要もあろう。その場合、修了生中心で展開する方が運営は容易である。他方、毎回決まったメンバーによる運営となる可能性もあり、どの範囲まで参加を認めるのかを検討することは重要である。

第二に、ネットワーキング活動を永続的に展開していく上での課題は、参加者の学びに対するインセンティブをいかに維持発展させていけるかである。毎回のテーマ選定もさることながら、当日のケース討論を担当する話題提供者をいかに確保していくかが重要である。ケースメソッドは、参加メンバーに事業承継の重要な局面における意思決定に関する追体験を提供することが主たる目的となる。学習到達目標を達成するためには、ケースの設定、ケース設問の検討、議論の深掘りと横展開、多様な発言を引き出しつつ対立軸をもって議論を運営する能力がファシリテーターに必要である。その人材をいかに確保もしくは発掘育成していくかが重要である。

現在、名商大ビジネススクールでは事業承継ネットワークだけではなく、経営戦略や経営組織に関連するテーマを学び合う複数のネットワーキンググループが存在する。リスクリング（社会人の学び直し）が叫ばれる中、大学に求められる役割の多様化が予想される。在学生向けの教育の高

写真3 事業承継ネットワークのメンバー



（出所）緒方直也より提供

度化もさることながら、修了後の学びをどう提供するかが重要な課題となろう。事業承継ネットワークはこの課題に対する示唆を提供している。

（参考文献）

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. S. (1997) *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press (犬飼みずほ・岡田康司訳、『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版, 1999年).
- 栗本博行 (2024) 「事業承継とネットワーキング」第14回事業承継学会年次大会スライド資料.
- Mark S. Granovetter (1973) *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- 落合康裕 (2019) 『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房.