

年次大会報告④

自社内製型のファミリー企業家の育成 ：人口減少社会における老舗企業からの示唆

落合 康裕

(静岡県立大学経営情報学部 准教授)

1. 問題意識

人口減少や少子高齢化に伴う事業承継問題は、今後の中小企業の事業存続において喫緊の課題となっている。最新の中小企業白書によると、事業承継問題の解決策として事業売却やM&A等の外部企業依存型の方法が検討されている。本研究は、日本に数多く存在するファミリー型老舗企業にみられる親族内承継プロセス（自社内製型の後継者の育成プロセス）を考察することで、中小企業の事業承継への示唆を得ることを最終的な目的としている。尚、本研究発表では、ファミリー型老舗企業から示唆を得るべく事例分析を行う一方、今後の研究展開を見据えた承継プロセスを考察するための分析枠組み（分析視角）の構築に主眼がおかれている。

2. 先行研究の示唆と課題

ファミリービジネスの後継者育成というテーマは、様々な研究上の定義が考えられる。本稿では、事業承継プロセスを通じた後継者の能動的行動の生成と展開の方法と定義する。そのうえで、当該テーマにかかわる先行研究の示唆と課題を確認しておくことにしよう。従来、ファミリービジネスの事業承継を通じた次世代の能動的行動の生成と展開の問題は、ファミリービジネスの事業承継研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究という別々の研究領域で互いに没交渉のまま議

論されてきた。前者のファミリービジネスの事業承継研究では、世代間の相互作用や役割調整について議論されてきたが、この相互作用や役割調整が後継者の能動的行動の出現にどのような影響を与えているのか、またその後継者の能動的行動は結果として何を生み出すかという課題は、見落とされてきた。後者のファミリー・アントレプレナーシップ研究では、ファミリー志向性（伝統性、安定性、保守性）と企業家志向性（革新性、進取性、リスク選好性）の連関がファミリービジネスの継続的な価値創造をもたらすと指摘されてきた。しかし、先行研究では、二つの志向性が世代間においてどのように共有・調整・融合されるかの議論について掘り下げられなかった。これは、ファミリービジネスの事業承継研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究双方の先行研究における分化的発展に伴う陥弊であるといえるだろう。

3. 分析視角としての企業家活動プロセス

本稿では、事業承継研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究の両研究を架橋する分析視角の提示を試みる。これは、ファミリービジネスの事業承継を通じた後継者の企業家活動の生成メカニズムの解明に向けての新たな分析視角である。本分析視角によって、既存のファミリービジネス研究のミッシングリンクを埋められる可能性

がある。

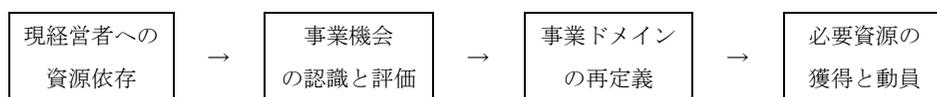
本節では、上記二つの研究の結節点として、従来の企業家研究やベンチャー経営研究において議論されてきた企業家活動プロセスという分析視角について検討する。企業家研究の領域における企業家活動のプロセスは、どのような議論がなされてきたのだろうか。Hisrich & Peters (1989) は、その要件として「機会の認識と評価」「事業計画の策定」「必要資源」「事業管理」を提示している。また、Wickham (1998) によると、「起業家」「起業家機会」「資源」「組織」の四つの要件を提示し、その要件間の相互作用であるとして企業家活動プロセスを整理している。Hisrich & Peters (1989) や Wickham (1998) の貢献は、ベンチャー企業家が事業を立ち上げ事業を軌道に乗せるために必要な具体的な要件を示したことである。具体的な要件が提示されることで、企業家活動の生成と展開にかかわる論点が明確になり、追加的な議論が巻き起こりやすくなる。その後の金井ほか (2002) によると、企業家活動プロセスとは既存の調和状態を新結合により創造的に破壊するプロセスを含むとともに、他方で新結合により生み出された逸脱状態から新たな調和状態へ向かうものであると指摘する。金井ほか (2002) は、企業家活動の一連の循環と進化のプロセスを示しているといえるだろう。企業家活動プロセスが提示されることで、企業家活動の生成と展開についての時間的変化や利害関係者の相互作用について観察できる分析枠組みが提供されることに繋がる。

先述の通り、ファミリービジネスの事業承継プロセスの研究では、事業承継における世代間の関係性や相互作用的展開が後継者の企業家活動のプロセスにおいてどのように影響するのかという議論はなされてこなかった。その意味では、事業承継プロセスにおいて、Hisrich & Peters (1989)、Wickham (1998) 並びに金井ほか (2002) が提示する企業家活動の要件とプロセスの概念を援用することで、世代間の相互作用と後継者の能動的行動の連関を新たな分析視角から示すことができる可能性がある。

4. ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス

一般的に、企業家研究やベンチャー経営は、経営資源が乏しいベンチャー企業家が制約的な経営環境の中で、いかに経営資源を獲得し動員して企業を立ち上げ軌道に乗せていくのかを追求する研究である。他方、ファミリービジネスの後継者は、一般的に先代世代の保有する経営資源を引き継ぐことが予定されている存在である。その意味では、企業家研究で示されたモデルをそのままファミリービジネスの事業承継に適用することは適切ではない。後継者はファミリービジネスに入社当初、無条件に経営資源を動員できる状態ではなく、むしろ先代世代に経営資源を依存していることが先行研究で明らかにされている (落合, 2016)。ベンチャー企業家が最初に事業機会の認識を行うのに対して、後継者は自分のファミリービジネスが保有する資源を意識するものと考えら

図 ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス
(Family Entrepreneurial Process in Business Succession)



(出所) Hisrich & Peters (1989)、Wickham (1998) 並びに金井ほか (2002) を参考に、筆者作成。

れる。そこで、本稿では従来の企業家研究に依拠しつつ、新たに「ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス」を提示する。本稿では、「現経営者への資源依存」「事業機会の認識と評価」、「事業ドメインの再定義」、「必要資源の獲得と動員」の四つの要件から構成されるプロセスと定義して事例分析を行う。

5. 事例分析

事例分析の対象企業は、京都府の近江屋ロープ株式会社である。同社は、創業1804年（文化元年）の産業資材業である。最近では、山林における走獣の田畑への侵入防止をはかる獣害ネット製品の新規事業が伸びている。先述の「ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス」の分析視角からは、承継プロセスの世代間の相互作用の詳細が示されている。

第一の「現経営者への資源依存」の分析視角からは、後継者は入社当初、営業におけるベテラン社員との同行訪問、従業員との人間関係のサポートなど人的資源中心のサポートを受けている様子が示された。承継プロセスの時間的経過に伴って、現経営者のサポートの形態は、後継者が新規事業に専念できるような環境整備がなされるなど現経営者による側面支援へと変化している様子が窺えた。

第二の後継者による「事業機会の認識と評価」の分析視角からは、和歌山や奈良の地域における新規開拓に始まり、後継者が顧客と折衝して独自の新商品を企画させていることが示された。事例からは、後継世代による事業機会の認識においては、本社部門（京都）ではなく、物理的に離れた仕事環境が提供されることで、後継者の思考や行動の自律性を確保しようとする様子が窺える。

第三の後継者の「事業ドメインの再定義」なら

びに「必要資源の獲得と展開」の分析視角からは、後継者の入社当初においては現経営者の経営行動の模倣が中心であることが示された。他方、承継プロセスの時間的経過に伴って、後継者が新製品の企画や開発を行うなど、現経営者との差別化を行おうとする様子も示された。この現経営者との差別化行動は、後継者の能動的行動の生成と展開の一形態の顕出といえることができるだろう。

6. 研究成果と課題

冒頭で述べた通り、本研究発表は今後の研究展開を見据えた準備的な研究である。現時点までの研究成果は、ファミリービジネスの事業承継プロセスと後継者の行動を動的に分析するうえで、先行研究に依拠しつつ事業承継プロセスを通じた企業家活動プロセスという独自の分析枠組みを提示したことである。特に、事業承継プロセス初期の後継者の企業家活動の生成だけではなく、事業承継プロセス中期以降の後継者の企業家活動の展開について探索する、いわば今後の研究展開の定礎を提示した。

他方、残された課題も存在する。当該分析枠組みは、あくまで先行研究に依拠して構築したモデルである。ファミリービジネスという複雑な現象を説明するには、更なる実証研究の蓄積によってモデルの精緻化が必要である。

参考文献

- 中小企業庁編（2017）『2017年度版中小企業白書：中小企業のライフサイクル：次世代への継承』中小企業庁。
- 金井一頼・角田隆太郎編（2002）『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 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。
- Wickham, P. A. (1998) *Strategic Entrepreneurship*, Pitman Pub.