

担当：山口 隆英 教授

中小企業の事業承継における経営革新の研究

～両利きの経営を通じた経営者能力の形成を中心に～

経営学研究科 博士後期課程

2016年度入学

BD16B802番

瓶内 栄作

2021年12月提出

目次

| | |
|--|----|
| 序章 | 1 |
| 1. はじめに | 1 |
| 2. 研究の目的、問い | 3 |
| 3. 研究の手法 | 5 |
| 4. 本論文の構成 | 9 |
| 第1章 中小企業における現状と課題についての理解 —中小企業政策の視点から— | 12 |
| 1. はじめに | 12 |
| 2. 中小企業政策の役割 | 13 |
| 3. 第二次世界大戦後の中小企業政策 | 15 |
| 4. 旧中小企業基本法の成立 | 18 |
| 5. 中小企業基本法改定 | 22 |
| 6. 中小企業基本法改定以降の変化 | 24 |
| 7. むすび | 27 |
| 第2章 事業承継における現状と課題 —事業承継とイノベーションの両立— | 30 |
| 1. はじめに | 30 |
| 2. 国のとらえる事業承継についての分析 | 35 |
| 3. 事業承継に関する研究 | 44 |
| 4. まとめ | 46 |
| 第3章 親族承継を理解するための、ファミリービジネスとイエの研究 | 48 |
| 1. はじめに | 48 |
| 2. ファミリービジネスの形態 | 50 |
| 3. ファミリービジネスの優位性について | 51 |
| 4. 日本的経営におけるイエについて | 53 |
| 5. 中小企業におけるファミリービジネスの概念との適合 | 55 |

| | |
|--|-----|
| 6. ファミリービジネスの視座からの、同族経営小規模企業像 | 59 |
| 7. まとめ | 61 |
| 第4章 プロセス・コンサルテーションを利用した研究方法 | 64 |
| 1.はじめに | 64 |
| 2. 現経営者から後継者への事業承継の計画立案と推進プロセスの観察 | 65 |
| 3. 事業承継の実施における障壁 | 71 |
| 4. 事業承継プロセスを通じた現経営者と後継者間理解の促進 | 75 |
| 5. まとめ | 78 |
| 第5章 中小企業の事業承継時の組織形成についてのケース分析 - 両利きの経営の視点から - | 79 |
| 1.はじめに | 79 |
| 2. 先行研究の整理 | 80 |
| 3. 事例研究 | 87 |
| 4. まとめ | 99 |
| 第6章 中小企業の事業承継時の後継者能力の形成についての ケース分析 - 両利きの経営の手段としての海外子会社のマネジメント - | 103 |
| 1.はじめに | 103 |
| 2. 先行研究の整理 | 105 |
| 3. 事例研究 | 106 |
| 4. 後継者能力形成についての考察 | 118 |
| 5. まとめ | 122 |
| 第7章 両利きの経営を活用した事業承継時の新規ビジネスの創出 - 経営者間の価値の共有 - | 125 |
| 1.はじめに | 125 |
| 2. 兵庫県豊岡市からみる地場産地の現状 | 126 |
| 3. 地場産地における事業承継の課題 ～兵庫県豊岡市の鞆産業の例 | 129 |
| 4. ケース - 後継者による事業創造 - | 132 |
| 5. ケース - 同年代後継者間の交流による新結合の可能性 - | 136 |

| | |
|--|-----|
| 6. おわりに | 139 |
| 第8章 中小企業の事業承継時の経営者能力の獲得 ―両利きの経営の視点から― | 141 |
| 1. はじめに | 141 |
| 2. 両利きの経営からみる経営者能力について | 142 |
| 3. 現経営者の両利き経営者能力形成についての考察 | 151 |
| 4. 後継者の両利き経営者能力についての考察 ～経営者能力の経路依存につい て | 157 |
| 5.まとめ | 163 |
| 第9章 中小企業の事業承継におけるイノベーション志向 | 165 |
| 1. はじめに | 165 |
| 2. ベンチャー型事業承継について | 166 |
| 3. 事業承継におけるイノベーション志向形成について | 169 |
| 4.まとめ | 176 |
| 終章 | 178 |
| 1. はじめに | 178 |
| 2. 各章まとめ | 178 |
| 3. 本研究の貢献 | 183 |
| 4. 本研究の限界と課題 | 185 |
| 参考文献 | 186 |

序章

1. はじめに

近年、経営者の平均年齢は年を経るごとに上昇している。適切な情報分析、柔軟な事業構想、迅速な意思決定など、経営者に求められる能力は、年齢が高まるにつれ、劣っていくおそれがある。また、事業意欲についても、経営者自身の人生が終末期に近づくとつれ、新しい取り組みを行うよりも、問題がなく日々を過ごしたいという思いを持つかもしれない。経営者が、変化の少ない平穏な日々を過ごそうと願ったとしても、企業を取り巻く環境変化は激しく、変化する商環境の中で絶えずイノベーションを行わないと、企業の存立すらままならない状況である。

成熟した中小企業において、企業の組織・ビジネスモデルなどの新陳代謝を行うためには、企画及び運営の重責を担う経営者についても刷新、つまり経営者の交代が有効な手段になる。

経営者の交代とは、すなわち事業承継のことを指す。事業承継とは、有形無形の経営権を、新しい経営者へ受け継ぐ行為である。事業承継については注目が高まり、研究が進みつつある。研究が進むと並行し、事業承継を支援する政策についても、国や地方自治体により行われるようになった。詳細は後述するが、これら事業承継政策の基準となる事業承継計画におけるゴールは、有形無形の経営権を現経営者から後継者へ引き継ぎ、現経営者が引退をする時点となっている。事業承継を、会社の経営を他者へ引き渡す行為とした場合、引き渡しを終了したことを完了とすることに何ら間違いはない。ただし、事業承継が成功したかどうかは、引き継ぎができたかどうかで判別ができるわけではない。

事業承継の成功とは、「承継候補者へ事業を引き継ぐことができた」ではなく、新しい経営者のもと、「企業がゴーイングコンサーンを実現する」ことである。引き継ぐことをゴールとする事業承継ではなく、引き継いで結果として会社の成長と繁栄を実現できる事業承継のあり方を模索していかなくてはならない。

経営者を交代しただけではない、企業をゴーイングコンサーンに導く事業承継とはどのような承継の状態をさすのか。一例として筆者の例を紹介する。筆者は、自らが中小企業の承継候補者として事業承継を受けた経験がある。承継を受けた際には、企業における所有と経営の移転に対してなんら明確な行動はなく、ただ「彼が承継候補者である」という周辺への宣言のみをもって事業承継をしたといわれた。その後は、従業員や金融機関、取引先などの社外利害関係者から経営者としての能力を評価され、名目的承継者ではない、能力を有する経営者として理解されるにはどうすればよいのか、手探りの10年間を過ごした。手探りの結果として様々な利害関係者から、「彼は経営者である」との理解を得た段階で、初めて事業を承継できたと自己認識した。後に、自ら経営革新計画を策定し、経営者としてゴーイングコンサーンの実現に向けての基盤を構築することができた。

先代より事業承継宣言をされてから現在までを振り返ると、いささか無計画であり、非効率な意思決定が重ねられてきたと評価をしている。自らが行ってきた過去の行為に対する評価をふまえ、より良い親族承継のモデルがあるのではないかと考えるようになった。より良い親族承継のモデルを考えるにあたり、重要な経験であると考えたのは、経営革新計画の策定と実現である。企業経営者として必要な多くを、経営革新からは学ぶことはできた。

その後、中小企業診断士として、経済支援団体における事業承継についての相談業務に従事することになった。親族承継や第三者承継の諸問題に取り組むなかで、事業承継という機会を、もっと企業の継続と発展に生かすべきではないかと考えるようになった。事業承継を迎える企業の多くは、同様に保有技術や商品の陳腐化に直面している。保有技術や商品の陳腐化の対策としてあり、企業の継続と発展において欠かせないのが、イノベーションの実現である。

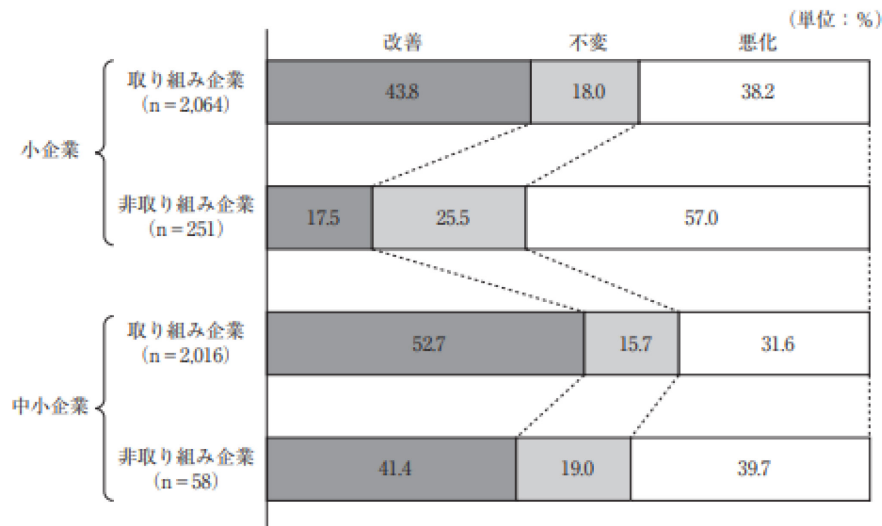
自らの事業承継での体験と、経営革新で得た経験、企業に対する助言業務で経た経験をふまえ、事業承継時に経営革新を行うことは承継候補者の経営能力形成・社内掌握に貢献し、なおかつ企業の成長発展に貢献できると考え、当該事業承継のありかたについて、モデルを示したいと考えるようになった。

2. 研究の目的、問い

事業承継研究は、安田（2005）のように、事業を引き渡す側（いわゆる旧経営者）が、事業を受け取る側（承継候補者）に対して、さまざまな経営資源を、いかに円滑に引き渡すかというものであり、引き渡した結果を静的に捉えて、パフォーマンスを分析するというものがある。対して、承継候補者の視座からの研究は少ない。本研究においては、事業承継の類型のうち、親族承継を対象にする。親族承継の行為者である、現経営者（事業を引き渡す現経営者）と、後継者（事業を引き受ける者）の双方の視点から考察を行うことで、事業承継について、俯瞰的に分析することを可能にする。

次に、事業承継時に企業が行うべき行動について注目したい。中小企業の事業承継において、経営革新に取り組む企業の業績は、非取組企業に比べて改善方向になる割合が約10%高いというデータもある。

図 0-1. 経営革新への取り組み状況別、承継後の業績



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」
 (注) 小企業は従業員19人以下の企業、中小企業は同20人以上の企業。

出所：鈴木(2015),p32.

村上=古泉（2010）や、鈴木（2015）においても指摘があるように、事業承継を行い、企業を持続的に成長発展させていくためには、経営革新は重要な取り組みであるといえる。

既存事業を維持しながら、事業承継後の先を見据えた新規事業に取り組む行為は、March(1991)の指摘する exploration(知の探索)と exploitation(知の深化)に該当する。March(1991)は、組織学習における探索と深化について指摘しているが、知の探索と知の深化について両方のバランスをとり、イノベーションのジレンマを解消する方法として、多くの企業事例を研究し、ambidexterity(両利きの経営)を提唱したのが、O'Reilly and Tushman (2016)である。

本論文では、事業承継時における第二創業という行為を、両利きの経営の実現に適用して、両利きの経営について、中小企業研究からアプローチを行う。

中小企業の事業承継という環境で両利きの経営を成功させるためには、O'Reilly and Tushman (2016)がケースで取り上げている大企業とは異なる視点を持つ必要がある。中小企業の事業承継において、両利きの経営を実現するために持つべき視野は、両利きのリーダーもしくはマネージャーの役割を担う後継者の能力形成についてである。後継者は、事業承継を受けた時点では、後継者は自社組織を完全に掌握しているとも限らず、経営者能力についても、必要に備わっているとは言い切れない。ただし、人的物的両面において経営資源の制約がある中小企業においては、後継者の能力が十分になってから両利きの経営を行い、企業の継続性を確保するというのは、困難である。それゆえに、両利きの経営を実現させながらも、並行して後継者の経営者能力を形成していく必要がある。

本研究においては、中小企業が事業承継時に両利きの経営を実現させながら、なおかつ後継者が経営者能力の形成をはかっているケースを分析することで、両利きの経営における経営者能力の形成について、考察をする。本研究により、両利きの経営における経営者能力の形成プロセスや能力が形成されやすい環境を明らかにし、経営者能力形成の方法論に貢献することを目指す。

3. 研究の手法

最初に、中小企業・ファミリービジネス・事業承継といった、本研究において理解すべき理論について、文献レビューを中心とした研究を行う。次に、事業承継時の経営革新計画策定を通じた、後継経営者の能力育成と、企業のゴーイングコンサーン実現モデルについて、対象企業に対して、長期的にプロセス・コンサルテーションを行い得られた情報に基づく考察を行う。

3.1 本研究におけるプロセス・コンサルテーションを通じた情報収集について

事業承継研究においては、ケース分析や、アンケート分析による定量調査を行うことが多い。ケース分析では、個社の状況をより細密に理解し、帰納法的にいえることについての考察を行う。対してアンケートにおいては、多くの企業事例から一般則を導出することになる。両者に共通するのは、調査者と調査対象者において明確な区別がなされていることにある。科学的研究のあるべき姿として、客観性は必要なことである。反面、調査対象に対して、長期に関与して多くの情報を引き出すためには、ヒアリングに基づくケース分析だけでは不足があると考えられる。そこで、本研究においては、調査対象に対して Schein(2012)で提唱されるプロセス・コンサルテーションを行い、調査対象とより深く長く関与することにより、表層的なヒアリングのみでは明確にしがたい部分について、明らかにすることとした。

プロセス・コンサルテーションにおいては、クライアント自身に問題を知覚・理解させ、解決をはからせる。筆者は 2019 年 8 月から 2021 年現在も継続して、調査対象企業の役員会に参加し、対象企業の経営問題解決、事業承継の計画策定と推進に際して援助を行ってきた。対象と長期的な援助関係を築くことにより、一般的なケース分析だけでは知ることが困難な、経営者の価値観や、価値観に基づいた行動の結果などについてより深く考察ができる。本論文で記述した以上に詳細な経営課題や、関係者の心理的状況などについて把握はしているが、前

述プロセス・コンサルテーションの結果得られた事項であり、論文には記載が出来ない事項も含まれるため、当該部分は記述せず、公開可能な範囲を企業に対して確認をした上で、記述している。なお、プロセス・コンサルテーションにおける企業との交渉プロセスやその経過については、第4章で補足を行う。

3.2 本研究におけるケースごとの研究手法について

本研究においては同一企業内で、現経営者とその後継者に対して綿密なヒアリングを行った。対象毎に研究の問いが異なるため、それぞれに異なる研究手法をとることとした。

(1) 現経営者のケースにおける両利きの経営モデルとの適合分析

現経営者が、当社に入社以来行ってきた第二創業について、O'Reilly, Charles III; Tushman, Michael L. (2016)による、ambidexterity (両利きの経営) の観点で評価を行う。

Ambidexterity は、Christensen (1997)による、イノベーションのジレンマを解決するための方法論である。イノベーションのジレンマとは、業界をリードするような大企業が新規事業を創出しようとする際に、新規事業の成立により、既存事業が破壊されることを恐れて新規事業の成立を妨げてしまうという事象である。なお、破壊的技術とは、次の5原則をふくむものであると提唱している Christensen (1997,pp.301-302)。

1. 企業は顧客と投資家に資源を依存している。
2. 小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない。
3. 存在しない市場は分析できない。
4. 組織の能力は無能力の決定的要因になる。
5. 技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない。

業界をリードする大企業においては、既存製品を期待する顧客の要望に応え、成熟した組織を維持しなければならないがゆえに、破壊的技術に直面しても、優良企業であるが故に取り組めないというジレンマを有し、ジレンマを克服することが出来ない。

Ambidexterity においては、既存事業においては知の深化(exploitation)を実施している企業が、同時に知の探索(exploration)により、新事業を保護育成するための取組みを紹介しており、イノベーションのジレンマに対しての解決法を提示しているといえる。

現経営者のケースにおいては、現経営者が、既存事業である木型製造業を行いながら携わってきた、非関連型の新事業展開や新技術の導入、海外展開などの第二創業を、知の探索(exploration)であると位置づけ、既存事業を並立させながら ambidexterity (両利きの経営) をいかように行ってきたかについて、分析を行う。最初に、Ambidexterity の成功条件としては、探索事業が、市場と組織能力のかけ合わせである、イノベーションストリームにおける位置づけを明確にする。次に、ambidexterity に求められる、4つのリーダーシップを踏まえ、現経営者が過去実施してきた第二創業のケースが両利きの経営に合致するかの分析を行う。4つのリーダーシップは次のとおりである O'Reilly & Tushman (2016)。

- ① 戦略意図
- ② 経営陣の関与と保護
- ③ 両利きのアーキテクチャー
- ④ 共通のアイデンティティ

「① 戦略意図」においては、トップが長期的視点に基づき説明責任を果たすことである。「② 経営陣の関与と保護」については、マネージャー任せにせず、探索事業の保護を経営陣自らが行うことをさす。「③ 両利きのアーキテクチャー」については、探索と深化のユニットを分割し、それぞれ個別の対応をすることである。「④ 共通のアイデンティティ」は、「③ 両利きのアーキテクチャー

一」で分割したユニットが共通のアイデンティティのもとつながるという行為である。

本ケースを通じて、両利きの経営は成熟した大企業を対象とした取り組みであるとみなされているが、人的資源をはじめ経営資源に乏しい小規模企業においても実現しようということを示したい。

(2) 後継者のケースにおける物語分析

後継者がケース企業へ入社をするに至る経緯から、経営者としての能力形成を進めるまでの一連の出来事を、田村(2016)にある、経営事例の物語分析により考察する。経営事例の物語分析は、対象者から語られる出来事を、出来事の因果関係で系列化することにより、経営知識として解明する分析手法である。物語には、ダイナミクスが単純な単純物語、失敗・成功・安定(漸進)といった筋書きが平時と混在する複雑物語が存在する。

通常の事例研究では安定物語が扱われがちであるが、物語分析においては、平時(パクス)や失敗からの成功などの筋書きにより、起伏に富んだ物語を示すことを目指している。

物語分析を用い、単独の事例をより深く分析することで、結果発生ダイナミズムを追いかけることが可能になる。物語分析においては、物語という名称通り、始まりと終わりを設定している。終わりとは、ある出来事がなされた状態をさし、終わりから因果をたどり、因果の始点になる物語が、始まりとなる。

また、物語分析においては、経路依存を明らかにすることが可能になる。経路依存とは、出来事の生じた時間的な順序であり、出来事の順序の結果として、ある点に到達するという考え方である。経営者能力の形成においては、単独の出来事からの能力形成だけではなく、経路依存に注目する必要がある。ある行為により形成された能力を生かして、次の能力を獲得するといった連鎖により、総合的な経営者能力が形成されているためである。本ケースにおいては、後継者の経営

能力形成を物語の終点におき、経営者能力形成における経路依存を考察することで、後継者能力の形成プロセスを明らかにしたい。

本研究におけるケースごとの研究手法のまとめとして、(1)にて示したとおり、現経営者については、複数の第二創業行為について、既存事業を営みながら、新規の事業推進を行う両利きの経営に該当するため、両利きのフレームにて研究を行う。加えて、事業推進の中で形成した組織体制に注目をするものとする。(2)にて示した後継者のケースについては、後継者の経営者能力形成がいかような行動によりなされたかを分析するために、田村(2016)の物語分析を用いるものとする。

4. 本論文の構成

本研究は、序章と終章を含めた全9章で構成される。序章は本章であり、問題意識と研究内容の概要、調査手法を述べている。体系は、図0-2のとおりである。

第1章は、本研究の対象である中小企業が、企業、事業者の中でもどのような特性を持つ存在であるかを、中小企業政策が中小企業をどのように認識しているかの視点より分析する。

第2章では、現経営者が後継者を決定して事業を引き継ぐ、事業承継について、文献レビューを行う。事業承継の類型は、引き継ぎ先である後継者の属性により異なる。自然人への承継においては、親族に対する承継か、非親族に対する承継かで対応が異なる。また法人に対する承継では、M&Aなど、過去からあったものの、近年注目をされている手法についても考察する。多様な手法を網羅的に研究することで、親族承継の優位性及び課題を明らかにする。

第3章では、ファミリービジネスの概念や、イエの論理について、文献レビューを行う。非親族経営と比較して、親族経営にはどのような優位性があるかを比較する。ファミリービジネスや、イエについて理解することにより、本研究が扱う親族承継における、経営者の持つ価値観を明らかにする。さらに、本研究が

対象としている中小企業の経営革新行動の必要性とその課題について明らかにする。中小企業の事業継続に求められる要素について、考察を行い、リサーチクエストを提示する。

第4章では、プロセス・コンサルティングを利用した研究方法について、事例企業への複数年にわたる関与を通じた考察を行う。

第5章から第9章までは、事例研究を行う。製造業で従業員数20人以下の小規模でありながら、100年経営を実現している企業を対象に、現経営と後継者に対して、綿密なインタビューを行った結果を分析する。

第5章では、現経営者が、対象企業に入社をしてから次世代への承継を行うまでの40年超において、行った3つの経営革新行動と、期間中の組織形成を対象として事例研究を行う。大きな企業と比較すると経営資源に乏しい小規模企業が、既存ビジネスと並行しながらビジネスモデルの革新を行っていくための条件について、O'Reilly & Tushman(2016)にて提唱される「ambidexterity (両利きの経営)」のフレームワークへの適合により、考察を行う。

第6章では、後継者が、その生育から事業承継準備を開始するまでの期間を対象として、どのように後継者としての能力を形成したかの考察を行う。低経済成長下において、後継者が経営者としての成功体験を得る場として、海外子会社に注目し、特に工業団地という環境の特徴を生かした能力形成過程について、考察を行う。

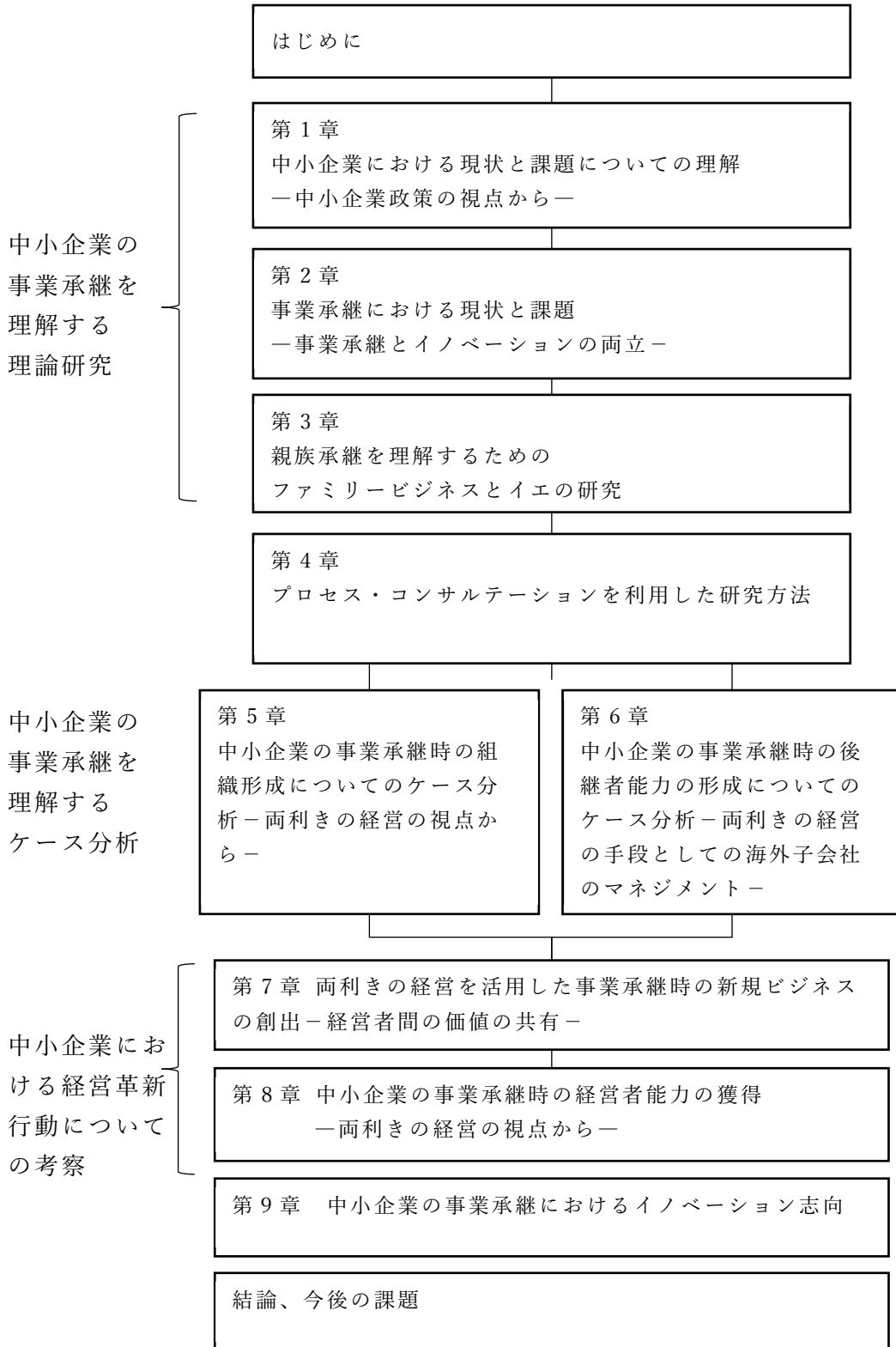
第7章では、経営者間の価値の共有を通じて、事業承継時における新規ビジネス創出を行った事例として、兵庫県豊岡市の鞆産業を例に考察を行う。

第8章では、第5章と第6章の研究をもとに、現経営者から後継者へ事業承継を行っている過程について、資料とインタビューによる分析を行う。

第9章では、後継者が、事業承継時におけるイノベーション志向をどのように持つにいたるかの過程について考察する。

終章では、経営者の成長と事業の革新行動について、分析し、本研究の理論及び実践的なインプリケーションについて考察を行う。とともに、本研究の限界と、今後の研究に向けての展望を示す。

図 0-2. 本研究の体系



出所：筆者作成

第1章 中小企業における現状と課題についての理解

—中小企業政策の視点から—¹

1. はじめに

中小企業には、従業員数300人超の製造業から、従業員を雇用しない個人事業主までおり、中小企業ということばのなかには広い範囲が含まれている。また、日本における中小企業の標準イメージは常に一定ではなく、時代とともに大きく変遷をしている。そのため、本研究において中小企業の事業承継を扱うとしても、中小企業としてどのような規模や業種の企業を対象としているのかを明確にしなければ、読み手の理解が記述の意図通りになされない恐れがある。

本章では、中小企業という言葉の定義を、国の定める中小企業政策とその変遷により把握することで、本研究の対象となる中小企業像を明らかにすることを目指す。

中小企業政策とは、市場経済の下にある中小企業群を国が描く発展形態をたどるように支援していく政策といえる。中小企業政策は、国が持つ中小企業像の認識と想定により変化している。中小企業像の理解について、現実には、多様な中小企業を1つの概念に集約することは困難である。そのため、政策において認識される中小企業は、日本に存在する多様な種類の中小企業をモデル化したものではなく、政策の対象として政策立案者が想定している限定的な中小企業像となる傾向がある。この政策が想定する中小企業像は、年代により変化している。それでは、これまでの日本の過去の中小企業政策は、どのような中小企業を前提に議論してきたのであろうか。日本政府がどのような中小企業をイメージして政策を実施してきているかを、中小企業政策とそこの中での見られる中小企業像の変遷を本稿の課題として明らかにしていく。

¹ 本章は、瓶内栄作(2021年、「中小企業政策に見る中小企業像の認識の変遷に関する研究」『兵庫県立大学大学院 星陵台論集』第53巻 第2号 pp.25-38.)をもとに、加筆修正を行ったものである。

この課題を明らかにするために次のような手順で議論していく。第1に、中小企業政策の役割を示す。第2に、戦後の中小企業政策についてのオーバービューを示していく。第3に、旧中小企業基本法成立以前の日本における中小企業政策における中小企業像を明らかにする。第4に、旧中小企業基本法における中小企業像を明らかにする。第5に新中小企業基本法における中小企業像を説明する。第6に、新中小企業基本法以後、政策にみられる変化とそこでの中小企業像を議論する。そして、最後に、結びとして、戦後の中小企業政策とそこでイメージされる中小企業像の対応関係を明らかにすることで結びとする。

2. 中小企業政策の役割

まず、中小企業政策の類型を提示し、中小企業政策の役割を考察する。

清成（2009,pp.14-15）によると、中小企業政策の類型は次の通りとしている。

- (a) 市場補完政策
 - ① 創業支援政策
 - ② 既存中小企業支援政策
- (b) 調整政策
- (c) 救済的保護政策

清成(2009,p.15)は、上記の(a)から(c)の各項目について次のように説明している。

(a) 市場保護政策における①については新産業の創出、雇用の拡大、イノベーションの促進を目的としている。②既存中小企業支援政策については、「既存中小企業の抱えるさまざまな問題を解決するために実施される」としている。

(b) 市場経済にゆだねておくと短期間のうちに特定の産業に大きな問題が生じ、社会問題化する場合に実施される

(c) 長期的に市場経済の作動を抑え、中小企業にいわば「自然保護地帯」を設定するという政策としており、あわせて参入規制を伴うとしている。

清成(2009)においては、自由経済の中で存在している市場や中小企業に対して、行政の考える方向性を実現させるための補完を目指す取り組みを中小企業政策であるとしている。では、現在成立している政策は、どのように生じたものであるか、寺岡(2003)より、考察する。寺岡(2003,p.1)は「政策」概念を次の3つの範疇と提示している。

第一範疇 生じた諸問題へ個別導入された対応策が、後日、そこに共有な政策論理が与えられ、統一的な体系に組み入れられることで成立したもの。つまり、政策とは個別対応型の集合体としての政策である。

第二範疇 当初から所期の目的を達成するために導入された誘導的制度の集合体としての政策

第三範疇 第一範疇と第二範疇の中間領域にある政策

第二範疇の典型事例としては、後発国において先発国での自生的経済発展を早期に達成させるために導入された経済政策などに見出せるとしている(寺岡,2003,p.1)。

これら研究から中小企業政策とは、自由経済の中で行政が実現をしたい政策方向性に向けて、補完的に働きかける取り組みであり、対象としては、創業、既存企業、既存といったライフステージ毎に存在をしている。また、政策全体の生起経路として、個別対応型とその後集合体となった政策と、目的に誘導させるために導入された当初より集合体であった政策、またはその中間といった類型となることがわかる。個別中小企業への直接干渉と、市場全体への広い干渉を組み合わせしているという点が、中小企業政策の特性であるとみられる。

3. 第二次世界大戦後の中小企業政策

現在の中小企業政策は、第二次世界大戦後の米国の影響も経て新たに構築されたものである。戦前戦中に関しては、その状況の特殊性をもって現在の政策との連続性はないと評価できる。よって本研究においては、戦後の中小企業政策を中小企業政策研究の端緒とし、戦後中小企業政策の成立過程から中小企業基本法成立に至る前段階までを本節にて述べることにする。

(1) 独占禁止法から中小企業庁の設置

1947年独占禁止法が制定された（国立国会図書館）。中小企業庁は、設置法が1948年法律第83号として同年7月2日に公布され（国立国会図書館）、8月1日に商工省の外局として発足した。清成（2009,p.19）によると、中小企業庁設置法はGHQの政策思想を反映し、市場経済を前提としている。当時のGHQの政策は、アメリカにおける中小企業政策を反映しており、アメリカの中小企業政策は、中小企業を、自由主義経済体制に必要な位置づけとして尊重していた。アメリカの中小企業政策にかかわる組織の成立を見ると次のようになる（清成,2009）。

| | |
|-------|--|
| 1932年 | 復興金融公社（Reconstruction Finance Corporation：RFC） |
| 1942年 | 中小軍事工業公社（Small War Plants Corporation：SWPC） |
| 1946年 | 商務省内の中小企業部局（Office of Small Business） |
| 1953年 | 中小企業政策機関を整理統合し、中小企業庁 （Small Business Administration：SBA）の設立 |

戦中・戦後の日本経済は軍事政権下の統制経済を形式としながら、ヤミ経済が広がっている状況であった。ヤミ経済化において中小企業は一時的に反映することとなった。1947年2月には「中小企業振興対策要綱」が閣議決定された。内容は経営刷新の指導、商工協同組合による組織化、金融が盛り込まれていた。

しかしほとんど実施されないまま同年 12 月に「中小企業対策要綱」が閣議設定された。その中に「中小企業総局」(仮称)なる中小企業庁にいたる構想が提起されていた。1949 年 3 月 7 日ドッジ公使の声明を次のように要約している(清成,2009,p.29)。

「日本の経済は、両足を地につけていないで竹馬にのっているようなものだ。竹馬の片足はアメリカの援助、他方は国内的な補助金の機構である」。

この文章からわかるようにドッジ公使は現状が続くことでインフレが進むことを懸念していた。その後インフレ終息の対策として財政圧縮および企業の合理化を行い、同時に輸出振興を行うための 1 ドル = 360 円の単一レート設定を行った。

以降企業援助の在り方として該当産業部門の全企業を重点的に扱う「傾斜生産方式」から、能率の良い優秀企業へ資金と資材を集中的に投入する「集中生産方式」へと移行した(清成,2009,p.31)。産業合理化の結果として生産性は上昇したが、反面中小企業で存続できなくなった企業が生じ、事業整理や人員解雇をまねいた。

1950 年 6 月、朝鮮動乱が勃発した。朝鮮動乱による特需はデフレからインフレへの変化をもたらした(清成、2009、p.36)。特需は、特に繊維や機械、金属を中心に急増し、その後鉄鋼や機械などが活発化した。1951 年にアメリカが戦略物資の買い付けを呈したことをきっかけに特需は終息していったものの、1952 年補正予算からは積極政策が始まり、消費、生産ともに上昇を示した(清成,2009,p.37)。清成(2009,p.38)は、「昭和 27 年に戦後過渡期は終わりを告げた」と述べている。

(2) 民間中小企業金融機関、政府機関の設立

ドッジ・ラインや課税強化のあおりを受けて資金難に苦しむ中小企業は金融対策を必要としていた。そのため政策では中小企業向けの金融機関を整備した。商工中金については1950年に増資を実施した(黒瀬,2006,p.90)。新たな中小企業専門金融機関としては、1949年に国民金融公庫法を制定し、全額政府出資による小零細企業向けの国民金融公庫を発足させた(黒瀬,2006,p.90)。借り入れ申し込みは殺到したが資金源が乏しく、初年度は申込件数の24%に応じただけであった。また1949年に中小企業等協同組合法に基づく信用協同組合制度を発足、戦前の信用組合は信用協同組合に改組された(黒瀬,2006,p.90)。だが改組ではない新規の信用協同組合設立は進まなかった。その他動向として1950年に中小企業信用保険制度が発足した。1951年には相互銀行法・信用金庫法が制定された(黒瀬,2006,p.102)。1953年には中小企業金融公庫が発足した。1958年中小企業信用保険公庫が発足した(黒瀬,2006,p.103)。

また市中銀行を窓口とした復興金融金庫の中小企業向け融資、対日援助見返り資金の中小企業向け融通等、中小企業向け特殊資金が拡充された。だが資金量に乏しく効果は微々たるものであった。黒瀬(2006)では、これら成果がすぐれない一因として中小企業庁の政府内での力が微弱であったことをあげている。

(3) 設備近代化の推進

1958年から日本経済は高成長の段階に入ったが、大企業・重化学工業主体であったため、中小企業の設備近代化促進が重視された。1956年に施工されていた中小企業振興資金助成法に基づいて設備近代化補助制度が実施されていたが、1960年度には補助率が3分の1から、2分の1へと引き上げられた(清成,2009,p.81)。

業種ごとの近代化推進としては1960年4月に中小企業業種別振興臨時措置法が制定され、国際競争力を強める必要のある業種、産業構造の高度化に資する業種から選定がなされた(清成,2009,p.82)。当時は中小企業弱者論が支配的であり、大企業との格差是正が必要とされていた。

(4) 第二次世界大戦後の中小企業政策における中小企業像

旧中小企業基本法成立以前の日本における中小企業政策における中小企業像は、戦後のアメリカ統治下において、アメリカの考える自由主義経済体制に必要な存在と評価されていたが、多くの保護を要する弱い存在であったと認識される。脆弱な存立基盤において、政策によって資金面や設備面での増強が図られるような支援がなされていった。

4. 旧中小企業基本法の成立

この節については清成（2009）の解釈に基づき説明をする。

(1) 旧中小企業基本法の概要と考え方

同法制定前の池田内閣による国民所得倍増計画においても「二重構造の解消」が提起されていた（清成,2009,p.85）。高度経済成長期に入ったとはいえ恩恵は重化学工業独走型で、大企業と中小企業の格差はますます広がっていた。1963年中小企業基本法が制定された。政策目標としては中小企業の近代化が掲げられ、規模の適正化や設備近代化による生産性の向上を行うことで、中小企業を大企業へ近づけることが目標となっていた。旧中小企業基本法は次の項目を内容としていた(清成,2009,p.89)。

- ①設備の近代化
- ②技術の共同化
- ③経営管理の合理化、
- ④構造の高度化（企業規模の適正化、事業の共同化、工場・店舗の集団化、事業の転換及び小売企業における経営形態の近代化）、
- ⑤過度の競争の防止及び下請け取引の適正化、
- ⑥輸出の振興そのほか需要の増進、

⑦事業活動の機会の適正な確保、

⑧労働関係の適正化、従業員の福祉の向上及び労働力の確保

また中小企業および小規模企業を定義する要件が規定された。さらに中小企業白書の作成についても定められた。中小企業基本法立案当時、中小企業庁の政策思想とは、中小企業は過小過多で過当競争であり、中小企業の数減らし、規模を大きくすることで生産力を高め、過当競争を解消し、価値実現力も強化されるものとしている。そのなかでもまず実現すべきは適正規模化であり、実現方法としては共同化が有効であるとしていた。

清成（2009,p.96）は、自らが行った「中小企業業種別カルテ」作成においての疑問について触れ、「適正規模は、技術・賃金の水準などの予見が異なれば当然に異なる」としており、合わせて過小過多についても検証がなされていないと批判している。

1963年中小企業基本法の実体法である中小企業近代化促進法が制定された。経済政策上近代化をはかる必要のある業種を政令で指定し、重点的に近代化を推進することを目指した法律である。その後1969年、1973年、1975年に改定がなされている。

三井（2011,p.99）は、中小企業基本法は戦後日本の政策の理念と目標を代表するものと見て差し支えなく、「不利」「格差」の是正が基本目的であったが、その実態法である中小企業近代化促進法ではその目的が中小企業の近代化とそれによる国民経済の発展にあると限定されており、理念法と具体的施策の違いがありながらも、「以後の政策の重点はこうした「近代化」にあったのであるから、これは軽視できない差である」と述べている。さらに1960年度経済白書の記載についても触れ、生産性の低い農業や中小企業の近代化が経済成長と経済の二重構造の解消に通じるという記載を引用している。

1974年、大型小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（以下大店法）が施行された。中小小売業、大規模小売店舗、消費者の三者間の利害を調整するものとなった。1991年に大幅改正され、調整対象面積の引き下げと第2種

大規模小売店舗の調整権限の都道府県への移管を骨子としている。

1977年、「中小企業の事業活動の機会の確保のための大企業者の事業活動の調整に関する法律」（通称「分野調整法」）が成立した。特定の分野への大企業の進出を制限する内容であった。

清成（2009）は、「事業活動調整法、大店法、商調法などは、中小企業の営業の自由を守るために大企業の営業の自由を制限するものである。したがって、あくまでも中小企業の営業の自由を守るとすれば、中小企業の参入を活発にし、競争を確保しておかなければなるまい」とし、中小企業自身にとっても適切な競争が必要であると述べている。

また飯田経夫の提唱する中小企業を担い手とする有能な「裾野」により我が国経済が発展したとする「低頂上・高裾野型」日本経済と、滝沢菊太郎の指摘する多くの中小企業は劣弱であり、少数の優良中小企業ばかりに目を奪われるべきではないという中小企業「劣弱」論の2つの中小企業論を対比し、「低頂上・高裾野型」を指示したうえで、中小企業の体質強化のためには市場機構を活用する政策を採用するべきであると述べている。

（2）旧中小企業基本法における中小企業

旧中小企業基本法における中小企業は、いまだ二重構造の下層に位置するとみられていた。旧中小企業基本法の内容をひも解くと、下層と定義される要因としては次のとおりである。①大企業と比べ労働装備率が低く、技術や経営管理面での遅れがある、②規模が適正以下であり、過当競争にさらされている、③大企業の下請け企業として搾取される、④労働環境がすぐれない。これらのなかで旧中小企業基本法における特徴的な概念は過小過多が過当競争を招くと言われていた②である。解決法としては共同化により規模の拡大をはかり、中小企業数を減少させるというものである。ただし過小過多には疑念があり、（清成,2009,p92）においても、当時「過小過多」の検証はなされておらず、一律に適正規模というものを特定することもできないとしている。

過小過多、適正規模の事後評価としては中小企業白書にある企業規模の状況を確認してみる。1963年中小企業白書によると、中小企業数は320万社であり、全企業における構成比は99.4%、また就業者数は1,720万人で民営・非一次産業合計に占める比率は66%である。2018年中小企業白書によると中小企業数381万社、全企業における構成比は99.7%、従業者数は3,361万人と民営・非一次産業の7割となっている。中小企業数並びに就業者数とも比率は大きく変わっていない。ただし中小企業者数は20%増であるのに対し、就業者数は倍増しているということから、1社あたりの平均就業者数は65%増となっており、規模の改善は見られ、かつ企業数は増加していると言う評価になる。

他方①、③、④についてはその後の中小企業政策でも取り上げられる概念であり、「二重構造」の要因は①、③、④にあるのではないかと推測される。

(3) まとめ

戦後から一貫して、中小企業は大企業と比較して弱者であるという「中小企業弱者論」に基づく政策展開がなされている。戦後間もなくから旧中小企業基本法成立までの中小企業像と、それ以降の差としては、「過少過多」についての認識がある。旧中小企業基本法成立までの中小企業像においては、弱者ではあったものの、アメリカの影響下で個別企業の競争促進的かつ産業組織政策的な影響を受け（有田,1990,p.15）、育成対象としての認識であった。旧中小企業基本法下においては、「過少過多」解消の考えのもと、集合化により中小企業の数減らし、適正規模化をはかることで近代化が成立するという考えにもとづき、多くの中小企業は淘汰される対象としてみなされている。

5. 中小企業基本法改定

(1) 新中小企業基本法の概要

1999年、中小企業基本法の全面改正が行われた。

1963年の中小企業基本法制定時より中小企業を取り巻く環境変化として、地場産業の衰退や商店街の衰退にも関連する廃業の増加による中小企業数の減少があげられる。さらに中小企業に要求される経営資源は高度化しており、新たな企業間格差が拡大しているとみられる。

政策基本理念の変化としては「企業間における生産性等の「諸格差の是正」」から「独立した中小企業の多様で活力ある成長発展」へと変化した。新しい基本理念において中小企業に期待される役割としては、新たな産業の創出、市場競争の促進、就業機会の増大、地域経済活性化があげられる。また可能な限り市場経済を活用し、合わせてセイフティーネットの整備を求めている。

三井(2011,p.113)では、中小企業基本法の転換において注目を受けたのは「弱者保護」に代わる、「創業支援、ベンチャー支援」であるとしている。条文中に「ベンチャー」なる語は出ず、第二条にて「「創造的な事業活動」とは、経営の革新又は創業の対象となる事業活動のうち、著しい新規性を有する技術又は著しく創造的な経営管理方法を活用したものをいう。」と記載されているが、「ベンチャー支援」と「創業支援」のが区別されるようになったのが一つの特徴であると述べている。

(2) 中小企業近代化促進法の廃止と中小企業経営革新支援法の制定

1999年に中小企業近代化促進法が廃止され、同時に中小企業経営革新支援法(経営革新法)が制定された。従来、中小企業近代化促進法では業種集団での支援であり、国により策定される計画に従うことも求められなかった。経営革新法では中小企業の経営革新(新たな事業活動の展開)全体を対象として、企業が自ら策定する計画に基づき事業活動を行うことを支援することとなった。

(3) 中小企業支援三法の統合

(中小企業経営革新支援法の中小企業新事業活動促進法への改題)

2005年に中小企業新事業活動促進法が制定された。旧来あった経営革新法、中小企業創造活動促進法、新事業創出促進法を統合したうえに、異分野連携新事業分野開拓として異分野事業者が有機的に連携し経営資源を組み合わせる事業活動を実施する「新連携」が加えられた。

(4) 新中小企業基本法における中小企業像

新中小企業基本法においては中小企業と大企業間の格差は認めながらも、差の程度は個別中小企業により異なるとしている。1999年中小企業白書では次のように述べ大企業と同等もしくはそれ以上の存在として一部中小企業を認識している。

「企業に比べ中小企業の業績は平均的には低い傾向があるものの、中小企業における個別企業の業績のばらつきは大きく、上位10%の企業に着目した場合、中小企業においても大企業と同等以上の業績を挙げている企業が少なからず存在することが確認できた。」

基本方針の最初に「経営の革新及び創業の促進を図ること」とあり、旧法では過小過多の解消を共同化（高度化）に依ったものが、新法においては市場に任せ個企業の経営革新または創業により実現させようという姿勢が見える。また、中小企業間のばらつきを「生産性」「収益性」「成長性」といった特徴で捉え、それを「多様性」と表している。

あわせて、地域経済の活性化についても触れられており、地域経済と地域に属する中小企業は疲弊し支援されるべき対象であるとの認識されている。

6. 中小企業基本法改定以降の変化

(1) 中小企業をめぐる新しい動き

1999年の中小企業基本法改定以降、自立して多様化した中小企業の支援を行っていくために、中小企業政策についても変化がみられている。政府系中小企業金融機関の統合・民営化や、担い手の多様化に応えるような支援の多様化などが行われた。

① 政府系中小企業金融機関の統合、民営化

2007年株式会社日本政策金融公庫法が公布され、2008年に国民生活金融公庫、中小企業金融公庫、農林漁業金融公庫、国際協力銀行の一部を統合し日本政策金融公庫が株式会社として発足した。2007年には株式会社商工中金法が成立し、2008年に商工組合中央金庫も株式会社に転換した。

② 中小企業等経営強化法の改正

2016年に中小企業等新事業活動促進法は中小企業等経営強化法へと名称変更された。中小企業経営力強化支援法が施行され、支援事業の担い手多様化・活性化として経営革新等支援機関の認定制度や海外展開に伴う資金調達の支援制度が始まった。

③ その他

ものづくり高度化支援法、中小企業承継円滑化法、まちづくり三法（改正都市計画法、大店立地法、中心市街地活性化法）の改定、地域商店街活性化法、下請代金支払遅延防止法、地域資源活用化促進法、農商工連携促進法、地域ブランド制度、経営力向上計画

(2) 新しい動きの中での中小企業像

2010年代の中小企業像について、実現しようとしていた政策とその主用度合い

の変遷をもとに考察をする。

考察に際しては、各年中小企業白書における、これから生じる中小企業政策という章に注目した。当該の章に記載の項目名変遷を表にし、その掲載順序の早い政策はより主要とみられる政策と仮定した。

新中小企業基本法制定時には、活力ある中小企業に対しての支援政策として、「新規起業」、「貸し渋り対策」、「経営基盤強化」といった取り組みが主要であったが、近年では、「既存企業の基盤維持や経営力強化」、並びに「災害からの復旧」など、既存企業に対する支援が中心になり、「新規起業」については、新陳代謝という点で章の一部に扱われるようになったなど、既存企業を偏重する姿勢が見て取れるようになった。

表 1-1 『中小企業白書』にみる中小企業政策の変化

| | 第1章 | 第2章 | 第3章 | 第4章 | 第5章 | 第6章 |
|------|--|-------------------------------|--|--|-------------------------------|---|
| 2010 | 中小企業を守る(資金繰り、下請け対策、経営安定) | 雇用を守る(人材・雇用対策) | 仕事を創る(技術開発、官公需対策) | 魅力を磨き国内外に発信(新事業活動、海外への市場開拓) | 暮らし・地域に潤いを与える(商店街・中心市街地活性化対策) | 中小企業の再生・チャレンجزを支援する(事業再生、事業承継、創業・ベンチャー) |
| 2011 | 中小企業を幅広く支援する(資金切り、税、下請対策、事業再生・事業承継、人材・雇用、経営安定) | | 事業再生・事業承継、 | 意欲ある中小企業を伸ばす(海外展開、起業・転業・新事業展開、官公需対策、技術力の強化経営課題への対応、商店街・中心市街地活性化) | | |
| 2012 | 東日本大震災に係る中小企業対策 | 中小企業の下支えとなる支援(資金、税制、下請対策等) | 中小企業の潜在力活用・経営力強化 | | | |
| 2013 | 中小企業・小規模事業者に対するきめ細かい対応(経営体制、人員、海外展開、技術力強化資金繰り支援、女性の起業、商店街、中心市街地活性化等) | | 中小企業・小規模事業者の下支えとなる支援(税制、下請け対策、官公需、経営安定(BCP)、事業再生・事業承継) | | 東日本大震災に係る中小企業対策 | |
| 2014 | 地域に眠るリソースを最大限に活用・結集・ブランド化する | 中小企業の新陳代謝を活発にする | 下請構造から脱却し、自ら積極的に成長分野に参入する | 海外に打って出る | 東日本大震災への対応・消費税転嫁対策等の重要課題 | |
| 2015 | 被災地の復旧・復興 | 円安による原材料・エネルギーコスト高などへの対応等 | 小規模事業者支援策の強化 | 地域の中小企業・小規模事業者の活性化 | 中小企業・小規模事業者のイノベーション推進 | 創業・事業承継の促進 |
| 2016 | 被災地の中小企業へのきめ細かな支援 | 中小企業の生産性向上支援 | 中小企業の海外展開支援 | 小規模事業者の持続的発展支援 | 地域経済の活性化・新陳代謝の促進 | 事業環境の整備 |
| 2017 | 経営力強化・生産性向上に向けた取組 | 活力ある担い手の拡大 | 安定した事業環境の整備 | 災害からの復旧・復興 | | |
| 2018 | 経営力強化・生産性向上に向けた取組 | 事業承継・再編・統合による新陳代謝の促進、人材不足への対応 | 小規模事業者対策、海外展開・地域へのインバウンド拡大、金融支援 | 安定した事業環境の整備、活力ある担い手の拡大 | 災害からの復旧・復興 | |

出所：『中小企業白書（2010年度版から2018年度版）』を参考にして筆者が中小企業政策の中心的内容を抽出する形で作成したもの

表現は変わるものの、複数年度にわたり同様の政策が、順序を変えながら記載されていることがわかる。2011年には東日本大震災があったため、以降の年度は東日本大震災の記載が続く、年を経るごとに掲載順序は下がっていくが、その後熊

本地震など全国各地で災害が続いたことから、災害という記載に代わり 2018 年においても記載が続いている。地域や下請に対応する政策も根強く続いている。また近年主要政策になっているのが、経営力強化と新陳代謝の促進である。この背景としては人口減少問題があるのではないかと推察される。

2010 年代の中小企業像としては、人口減少局面で、現状の労働装備率では生産性低下が免れない中小企業や、経営者の高齢化により、経営革新や設備投資を阻害されている中小企業といった認識がなされている。

前者については、2018 年中小企業白書によると、人口減少局面における人材不足への対応方法として生産性向上策をとることが推奨されている。旧中小企業基本法制定時より労働装備率の向上は大きな狙いの一つであったが、近年は補助金拡充や経営力向上計画、先端設備等導入計画など目に見えやすい形での設備投資支援策が継続されており、当該問題に強く取り組んでいる姿勢が見える。

後者については、2018 年中小企業白書において、社歴の浅い企業のほうが社歴の長い企業と比べて規模の拡大傾向があることや、経営者の高齢化が進んでいること、親族外承継や M&A により事業承継の担い手が多様化されたことに触れており、中小企業がその規模のまま存立することを認め、生産性や経営者能力面でもより質の高い中小企業に対して手厚く支援をしたい姿勢が見える。関連する 2018 年の政策としては事業承継税制の大幅改正がある。

7. むすび

戦後の中小企業政策における中小企業像の変遷は次のように表すことができる。

表 1-2 中小企業政策の変遷

| | 政策の対象となる中小企業像 | トピック | 中小企業認識 | 政策の方向性 | 支援単位 |
|------------------------------------|--|------------------------|------------------------------|---------------------------|-------|
| 戦後の中小企業政策（GHQの影響下→日本独自の政策へ） | ○単独では存立が危うい、大企業と比べると劣る中小企業（育成対象としての中小企業） | 独占禁止法 中小企業庁 金融支援 | 二重構造 弱者保護 規模を拡大させるべき存在 | 傾斜生産（産業集中）から集中生産（優秀企業集中）へ | 業種 |
| （旧）中小企業基本法 企業間における生産性等の「諸格差の是正」 | ○単独では存立が危うい、大企業と比べると劣る中小企業（育成対象でもあるが、淘汰対象でもある中小企業） | 近代化共同化（高度化） | | 近代化 過小過多 →成長と淘汰、保護的 | 業種・組合 |
| （新）中小企業基本法 独立した中小企業の多様で活力ある成長発展 | ○業種を問わず、市場経済の中で活躍しうる個別の中小企業 | 経営革新 | 適正規模での存在が許容、市場の担い手 | 市場環境下での成長促進自由 | 個別企業 |
| 中小企業基本法改定以降の変化 | ○人口減少局面で、現状の労働装備率では生産性低下が免れない中小企業 ○経営者の高齢化により、経営革新や設備投資を阻害されている中小企業 | 経営力向上計画 | | 経営基盤の強化 | |

出所：この表は、この論文での検討結果を筆者が要約したものである。

戦後の中小企業政策における中小企業像としては、単独では存立が危うい、大企業と比べると劣る中小企業（育成対象としての中小企業）がある。中小企業像

として、大企業と比較して設備投資が立ち遅れており労働生産性が低い、後進的な存在として認識されていた。そのため独占禁止法や金融支援などによる支援が行われた。

旧中小企業基本法における中小企業像としては、単独では存立が危うい、大企業と比べると劣る中小企業（育成対象でもあるが、淘汰対象でもある中小企業）がある。

なお労働生産性指標は人数で除するため、近年の人口減少局面において、生産性の指標として労働生産性のみを扱い過去と比較をすることは適切ではないとみられる。そのため有形固定資産あたりの創出付加価値額である資本生産性が取り扱われるようになった。同指標においても、大企業と比較して劣ることを指摘されている（中小企業庁,2018）。

新中小企業基本法における中小企業像としては、業種を問わず、市場経済の中で活躍しうる個別の中小企業がある。業種を問わず、市場経済の中で活躍しうる個別の中小企業として、中小企業と大企業の格差を認めながらも、一部には大企業と同等の業績を挙げうる存在として認めるようになった。政策としては経営革新および創業の推進をおこなった。

中小企業基本法改定以降の中小企業像としては、人口減少局面で、現状の労働装備率では生産性低下が免れない中小企業や経営者の高齢化により、経営革新や設備投資を阻害されている点がある。中小企業の付加価値向上に向けて量的充実策としての設備投資増加政策は補助金・減税の両面でなお手厚い状況であり、戦後中小企業政策において一貫した姿勢の取り組みであるといえる。また、企業年齢と呼称される企業設立以降の経過年数に注目をし、若齢企業と高齢企業に分けた企業支援の方向性が示唆されている。若齢企業について、(Haltiwanger, Jarmin and Miranda,2013)によると、雇用創出効果が高いとあり、稼ぐ力をつけさせ成長を促すことにより雇用を創出することを期待できる。政策としては創業支援策や小規模企業政策が合致する。高齢企業については、成長は見込めないものの、付加価値の創出には高齢企業の貢献が大きいとされており(中小企業白書 2018)、必要な存在としては認知されている。設備更新を促し生産性を向上させ、その経

営基盤を維持させるような経営力強化・生産性向上政策や事業承継政策が合致する。高齢企業のその後については、親族や第三者への事業承継、事業譲渡、廃業と多様化している。高齢企業が多くは存在しなかった戦後や、高齢企業のその後への選択肢が少なかった新中小企業基本法施行時とくらべて環境変化があり、近年は企業年齢に応じた政策が増加している背景といえる。

中小企業像の変遷として、戦後にあった弱者としての中小企業像から、新中小企業基本法における強い中小企業像を認識した後に、現在は経営者の高齢化と社会環境により成長を阻害されている中小企業として、再び救済対象としての存在を注目されている。しかし救済対象である中小企業は中小企業全体における大半であるわけではなく、寺岡（2003,p. 1）における第1範疇の方向にて、政策が中小企業における高齢企業問題主体に向けられると、活力ある中小企業の成長支援に向けた取り組みが希薄になるのではないかという懸念がある。高齢企業問題は言い換えると、事業承継問題であるといえ、経営人材という人的資源の不足問題であるといえる。限られた経営人材を有効活用するための方法としては、高齢企業の高付加価値を事業承継で維持しつつ、若齢企業の持つ成長・雇用創出効果を発揮するための第二創業の実現が求められる。かつて、後継経営者は親族承継によってなされていたが、経営者の平均年齢が上昇し、伴いその子息も優に就業年齢であることを踏まえると、現在承継を志していない経営者子息を経営者として志させることは容易ではない。

これらから、2021年現在の中小企業政策から見る中小企業像とは、1999年の中小企業基本法改正を経て、市場経済のなかで活躍しうる存在にはなったものの、創業より年数を経過した結果、経営者が高齢化し、事業承継や、経営革新に課題を有している存在であるといえる。以降の章においては、定義された中小企業像を主な対象として、中小企業像を中心とした中小企業全般について研究の対象とするものとする。次の章では、明確になった中小企業像において、喫緊かつ重要課題である事業承継について、文献レビューを中心に考察を行う。

第2章 事業承継における現状と課題 －事業承継とイノベーションの両立－

1. はじめに

第1章では、中小企業政策の視点から、2021年現在の中小企業像を定義した。中小企業政策の変遷から見ると、戦後当時の中小企業とは、過少過多で、発展すべき弱者の存在であった。その後高度経済成長を経て、1999年中小企業基本法改正時には、中小企業とは、市場経済において大企業とは異なる存在意義を持ち、自律して多様な存在へと変化を遂げた。そして2021年現在に至っては、中小企業基本法改正時の認識に変化はないものの、創業より年数が経過し、経営者が高齢化し、事業承継や、経営革新に課題を有している存在であるといえる。本章においては、企業年齢並びに経営者年齢の上昇に伴い、不可避かつ大きな問題となった、事業承継について理解を深める研究を、文献レビュー中心に行うものとする。

まず日本の現状であるが、少子高齢化が進んでいる。人口は、2008年の約1億2,808万人をピークに、2021年9月推計は1億2,521万人まで減少している²。平均年齢も、年々上昇しており、2021年は47.4歳と、2000年の41.4歳に比べ、6歳増加している³。平均年齢の高齢化に従い、経営者の年齢も高齢化をしてい

² 総務省統計局 人口調査 <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.html> (2021年10月5日参照)

³ 国立社会保障・人口問題研究所日本の将来推計人口
http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Mokuji/1_Japan/J_Detail_14.asp?fname=1_1chu/1-1-5.htm&title1=%82P%81%7C%82P%81D%90%84%8Cv%8C%8B%89%CA%95%5C%81%7C%92%86%88%CA%90%84%8Cv&title2=%95%5C%82P%81%7C%82P%81%7C%82T%81D%901%8C%FB%82%CC%95%BD%8B%CF%94N%97%EE%2C%92%86%88%CA%90%94%94N%97%EE%82%A8%82%E6%82%D1%94N%97%EE%8D%5C%91%A2%8Ew%90%94%81F%92%86%88%CA%90%84%8Cv
(2021年10月5日参照)

る。

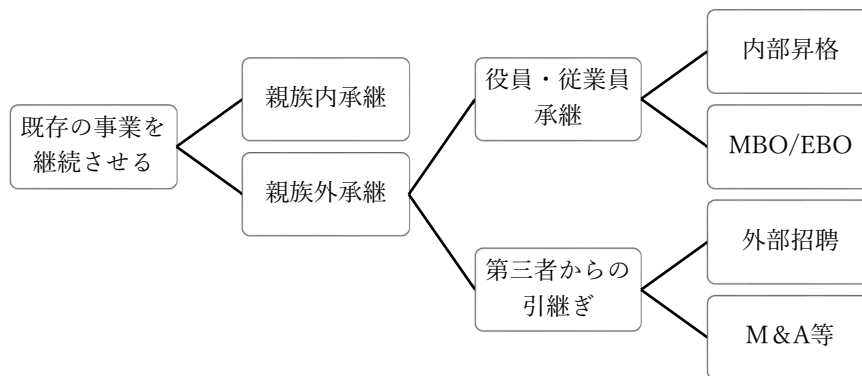
中小企業庁(2019,p.76)によると、最も多い経営者の年齢は、1995年の47歳から、2018年には69歳となっており、経営者の年齢は日本の平均年齢上昇よりも高齢化が激しく進んでいるといえる。

村上(2017)によると、経営者の年齢が上昇するに従い、廃業予定の割合は増加し、廃業の理由としては、「自分の代でやめようと思っていた」や、「事業に将来性がない」に続き、後継者難による廃業を述べる企業が多いとしている。経営者の高齢化は、すなわち企業存続の危機に結び付くということである。企業の存続が危ぶまれるという事態は、単なる私企業の浮沈のみの問題ではない。雇用される従業員及びその家族の生活基盤の毀損や、納税主体の減少による税収減、はたまた商・サービス事業者の減少による地域の魅力低下、雇用の消滅や地域の魅力低下に伴う人口流出など、影響ははかりしれない。

経営者の高齢化のともなう廃業に対して、取りうる対抗手段としては、経営者の交代となり、事業承継の推進は、わが国の産業基盤を存続させるための重要課題の一つと言える。

事業承継は、誰が引き継ぐかにより、下図のように体系化される。

図 2-1.経営者参入(事業承継)の概念図



出所：中小企業庁(2019,p.162)を参照に筆者作成

代表的な事業承継方法としては、経営者の子息や兄弟をはじめとした親族が承継する親族内承継がある。親族承継が他の承継先に比べ優位な点としては、所有の承継がしやすいことがあげられる。事業承継には、株式や事業用資産などの所有の承継と、代表取締役の権限をはじめとする経営の承継が含まれる。所有の承継について、親族承継のなかでも実施や配偶者による承継においては、相続を伴い資産移転がしやすいことがある。他方親族外承継においては承継者が、株や事業用資産を買い取る必要があり、資産面での問題が発生することがある。

親族外承継における身近な手法として、役員・従業員承継の割合も高まっている。経営の移転においては、役員や従業員が経営者に昇格する内部昇格があげられる。所有の移転面において、従業員・役員が株式や資産を買い取り、所有者としても交代する行為が、役員による買い取りの MBO(Management Buyout)、従業員による買い取りの EBO(Employee Buyout)である。従業員や役員において、買い取りのための資力が不足している場合には、事業承継円滑化法における金融支援策としての日本政策金融公庫による融資制度を活用することができる⁴。

さらに、親族内や役員・従業員に適切な担い手がいなかった企業をはじめとする第三の承継手法として、外部招聘や M&A が普及しつつある。外部招聘は、経営者となる人材を外部から招き入れ、経営の承継を行う手法である。招聘相手としては、他社で企業経営経験のある経営者や、自社の業務プロセスを理解している取引先企業の従業員など、多様である。所有の承継を、株式や事業用資産の買い取りにより実現させるのが M&A(Mergers and Acquisitions)である。他の承継手段と異なる点として、実施主体が個人に限定されないということがある。M&Aの多くは他企業が事業承継の対象となる企業を買い取り、そのまま経営もしくは合併をする。そのため、代表者を第三者個人に移転することを狭義の承継とすると、承継には該当しないが、企業経営を引き継ぐ手段としては当てはまるため、

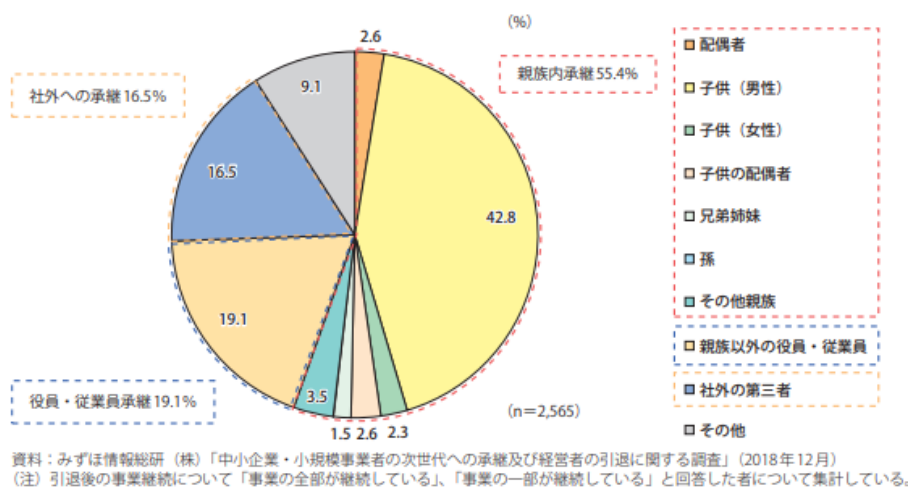
⁴ 日本政策金融公庫 事業承継・集約・活性化支援資金

https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/jigyokeisyousu_t.html 2021年12月10日閲覧

M&A も承継手段の一つとして、公的にも認知されている⁵。

事業承継は、その件数の増加に伴い、手法の多様化が進んでいるといえる。経営者が誰に経営を引き継いだかの割合として、中小企業庁(2019,p.80)においては、全体のなかで、男性の子供に引き継いだ割合が 42.8%となっており、いまだ多くあるものの、役員・従業員承継と、社外への承継を合計した割合も、35.5%と 3 割を超えており、親族外承継も有力な承継手段であることが示されている。

図 2-2.事業承継した経営者と後継者との関係



出所：中小企業庁(2019,p.80)

手法として多様化した事業承継であるが、実施においては複数の障壁が存在し、事業承継が円滑に進まない原因となっている。事業承継の推進における障壁は 3 点ある。1 点目は、承継候補者がいない、もしくは、候補者がいても適任ではないという問題である。2 点目は候補者がいても、心理的障壁により、承継が容易ではないという点である。3 点目は候補者が決意をしても、経営者に集中した資産を、親族外へ移転することが困難という点である。

⁵ 公的に認知されている根拠として、中小企業庁(2019,p.162)において、事業承継の体系のなかに M&A が含まれている。

1 点目の承継候補者不足については、少子化により実子がない、または親族がいても他社へ就職してしまい自社へは帰ってこない、といった問題である。対応策としては、親族外承継の推進と、M&A の普及がある。M&A の一般化で、制度利用についての心理的抵抗感が薄れるとともに、民間での専門業者の台頭や、公的支援機関での後押しもあり、親族承継以外にも多様な事業承継の手段が確立されるようになった。事業承継を取り巻く環境が、社会背景により多様な方向へ変化をしているということになる。

2 点目の心理的障壁については、経営者が企業の債務に対して個人で連帯保証を行う、いわゆる個人保証が該当する。柿沼(2020)では、事業承継において経営者保証の存在は問題であり、事業承継円滑化においては、経営者保証の見直しが有効であると指摘している。経営者保証見直しの動きとして、「経営者保証ガイドライン」において、相応の所有と経営の分離その他要件を満たした企業に対して、借入金における経営者保証の排除をもとめる動きが進んだ。結果として、事業承継への心理的負担が軽減することとなった。

3 点目は、日本の中小企業においては、所有と経営の分離が進んでおらず、事業承継を行う際には、現経営者がもつ資本の移転を、経営の移転と並行して求められていることである。直系親族であれば相続の仕組みにより承継が進めやすいが、第三者では換金性のない株式を多額の資金で買い取る必要があることから、親族以外での承継は多くなかった。当該問題に関しても、税制や融資制度などにより、解決の方向に向かっている。

旧来、事業承継において課題とされていた点は、解決の方向に向かっており、事業承継の推進における障壁は解決されつつあるといえる。

事業承継を取り巻く環境変化に合わせて、事業承継の研究についても、近年様々おこなわれている。方向性としては、経営者に注目をした研究や、承継前後での企業の変化に注目をした研究などがある。

本章においては、まず事業承継の概要を理解するために、国の提唱する事業承継の姿について、中小企業庁や中小企業基盤整備機構などが作成している資料をもって整理する。次に、事業承継のなかでも親族承継における行為者である、現

経営者と後継者に関する先行文献のレビューを行う。次に、事業承継の結果として、企業にはどのような影響があるか、先行文献のレビューを行う。次に、事業承継を行うプロセスについての先行文献レビューを行う。さいごにまとめとして、事業承継という、多くの企業では十数年に一度の取組みをいかに、中小企業の存立基盤確立につなげることができるかについて、文献からわかることの考察を行う。

2. 国のとらえる事業承継についての分析

国のとらえる事業承継については、事業承継にかかる考え方を示した「事業承継ガイドライン」および、法制度である「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が主要な資料である。両者について、分析を行う。

2.1 事業承継ガイドライン

国の認識する事業承継の指針については、中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、円滑な事業承継の促進を通じた中小企業の事業活性化を図るために、中小企業庁により策定された「事業承継ガイドライン」が基準となっている。2006年に制定されて以降、2016年に大幅改定された。

山本(2018)は新旧事業承継ガイドラインの違いとして、事業承継類型の方法が異なることと、類型の方法が異なるに至った理由は2015年に「事業引継ぎガイドライン」が作成されたためであると指摘している。旧事業承継ガイドラインにおいては、親族承継が中心であった時代背景から、親族承内承継と、従業員承継が個別で扱われており、従業員承継のなかに、「従業員等への承継または外部からの雇い入れ」という分類が存在している。対して、新事業承継ガイドラインにおいては、親族承継と従業員承継は同様に社内での承継としており、外部からの雇い入れとM&Aを同様に、社外への引継ぎとしてあつまっている。M&Aの普及につれ、事業承継ガイドラインが変化したということを示している。

以降 2016 年改訂「事業承継ガイドライン」にて述べられている事業承継の考え方について分析する。

事業承継の類型として、中小企業庁(2016a,p.15)によると、①親族内承継、②役員・従業員承継、③社外への引継ぎ（M&A等）としている。

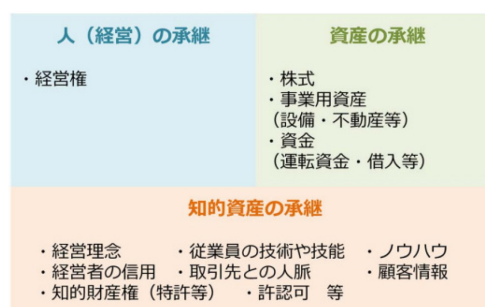
①親族内承継については、現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法である。引継ぎ対象者が経営者の子である場合、資産の引継ぎを相続と連携させて進めることも可能なことや、周囲から後継者であると公式化しやすいことから、所有と経営の一体的な承継を期待することができる。

②役員・従業員承継については、親族以外の役員・従業員に承継する方法をさす。能力を見極めた人選や、業務従事経験があるものについては、経営方針の一貫性を保ちやすいということがある。従来は、株式等所有の移転が課題であったが事業承継税制や様々なスキームの登場により、実施のしやすい環境となった。

③社外への引継ぎ（M&A等）については、株式や事業の譲渡により承継を行う方法をさす。①、②の方法による承継が困難な場合でも、広く候補者を求めることができるのと、現経営者は売却益を得られることもある。民間仲介業者も増え、近年増えた方法である。引き継ぎを成功させるためには、本業の強化や内部統制体制の構築などにより、企業価値を高めておく必要がある。また、マッチング候補を見つけるまでに数年を要する場合もあり、相応の準備期間は求められる。

次に、事業承継の構成要素は、中小企業庁(2016a,p.17)によると、「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の 3 要素に大別されるとしている。

図 2-1. 事業承継の構成要素



出所 中小企業庁（2016a,p.17）

人（経営）の承継とは、経営権の承継をさしており、経営権とは、代表取締役の職位や、個人事業主であれば、事業主としての開業などが該当する。権利の移転行為については、代表取締役としての登記や、税務署への開業届の提出ならびに、現経営者の廃業届の提出により完了する行為であり、行動そのものはさして困難ではない。

次に、資産の承継については、株式や事業用資産を引き継がせる行為である。売却や相続、贈与など、承継させる相手により取りうる行動が異なる。資産の承継には、いくつかの留意すべき点がある。1点目は、資産には債務も含まれており、プラスだけではない、マイナスの引継ぎを行う必要がある点である。2点目は、相続や贈与により、資産を受け取った側は、資産増加にかかる相続税や贈与税が発生する可能性があるということである。事業用の資産のなかには、事業用土地など、そのものでのインカムゲインは発生せず、だが事業の継続において持ち続けられないといけないものがある。インカムゲインが生じない資産を譲渡された場合、資産からの実入りが無いにもかかわらず、譲渡もしくは相続税としてキャッシュの拠出が必要になることもあり、後継者の負担が大きい。

最後に知的資産の承継である。知的資産についてが、どれが価値を有するかわからず、また、信用やノウハウはじめ、多くのものは無形であるがゆえに、明確な引継ぎの方法が存在せず、引継ぎが困難であり、引継ぎ期間が長期化する原因となる。このように、事業承継すべき行動は多岐にわたるため、計画を策定して、長期的に取り組むことが必要になる。

この事業承継にかかる計画は事業承継計画と呼ばれており、会社の10年後を見据え、いつ、どのように、何を、誰に承継するのかを記載する（中小企業庁(2016,p28)）。

独立行政法人中小企業基盤整備機構が提供する事業承継計画表の書式を参考に示す。当該書式は、中小企業庁(2016a)にて提示されているもので、人（経営）の承継と、資産の承継に注目をするものである。株式の移転と、後継者教育、職位の変更が事業承継計画表の主体である。

経営者向けの簡易なガイドブックである、中小企業庁(2017a,pp.10-17)における事業承継計画書式についても、中小企業庁(2016a)と同様の書式であり、計画書において、知的資産の継承を記載する項目はない。事業承継ガイドライン策定当時においては、狙いとしての知的資産継承は掲げられるものの、具体的に承継計画に組み込む方法については未確立であったといえる。

知的資産の承継を考慮した動きとして、中小企業事業承継円滑化支援事業（個別助言業務）における「事業承継計画書（骨子）」が存在する。「事業承継計画書（骨子）」は、現状の棚卸として沿革、受賞歴、自社の強み・弱み・機会・脅威について記載するとともに、課題の整理や円滑な事業承継への骨子を策定する。記載事項のうち、「沿革、受賞歴、自社の強み」については、知的資産の基盤となる情報であり、知的資産の承継を行うための情報整理であると考えられる。

事業承継計画書（骨子）と書式の一部を共有するものとして、「事業価値を高める経営レポート」が存在する。本レポートは、知的資産経営報告書を1枚の用紙で表現できるように簡易化したものである。

図 2-2. 事業承継計画書(骨子)

中小企業事業承継円滑化支援事業（個別助言業務） 様式 20

事業承継計画書（骨子）

前または現経営者氏名： _____ 後継者氏名： _____

I. 経営理念（企業ビジョン）

II-1. 企業概要 **II-2. 沿革**

| | |
|------|-----|
| 会社名 | 百万円 |
| 資本金 | 名 |
| 従業員 | |
| 業種 | |
| 事業内容 | |
| 家族構成 | |

II-3. 受賞歴

III. 現状の棚卸（現経営者・後継者が共有しておくべきこと）

| | |
|---------|---------------|
| 【自社の強み】 | 【自社の弱み】（経営課題） |
| _____ | _____ |
| 【事業機会】 | 【事業脅威】 |
| _____ | _____ |

IV. 事業承継における課題の整理

| | 課題 | 解決の狙い | 優先度 |
|-----|----|-------|-----|
| 会社 | | | |
| 経営者 | | | |
| 後継者 | | | |

V. 円滑な事業承継への骨子

① _____

② _____

③ _____

VI. 業績カレンダー

| | | 〇〇年度 | 〇〇年度 | 〇〇年度 | 〇〇年度 | 〇〇年度 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| 企業 | 年勤 | | | | | |
| | 年商 | | | | | |
| | 経常利益 | | | | | |
| | その他 | | | | | |
| 現社長 | 年勤 | | | | | |
| | 役職 | | | | | |
| | 持株割合 | | | | | |
| 後継者 | 年勤 | | | | | |
| | 役職 | | | | | |
| | 持株割合 | | | | | |

出所：中小企業基盤整備機構 WEB サイト
 (https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/succession1/index.html,2021年10月5日閲覧)

図 2-3. 事業承継計画表の記入例

<事業承継計画（記入例）>

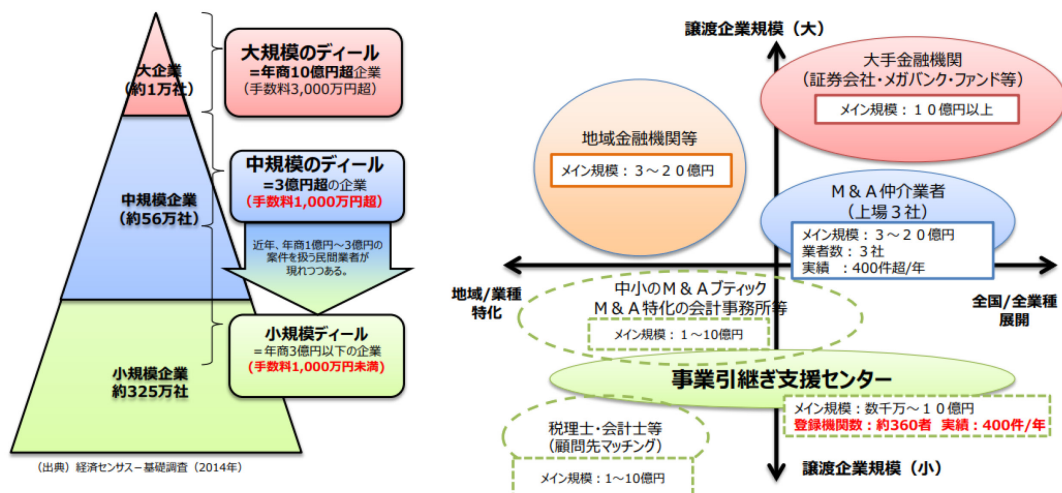
| 社名 | | 中小株式会社 | | | | 後継者 | | 親族内 | | | | 親族外 | |
|------|---|---|----------------|------|-------------|-----|----------|-----|----------------|-----|-----|------|--|
| 基本方針 | ①中小太郎から、長男一郎への親族内承継 ②5年目に社長交代（代表権を一部に譲り、太郎は会長へ就任し10年目には完全に引退） ③10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼 | | | | | | | | | | | | |
| | 項目 | 現在 | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 | 6年目 | 7年目 | 8年目 | 9年目 | 10年目 | |
| 事業計画 | 売上高 | 8億円 | | | | | 9億円 | | | | | 12億円 | |
| | 経常利益 | 3千万円 | | | | | 3千5百万円 | | | | | 5千万円 | |
| 会社 | 定款・株式・その他 | | 相続人に対する売却請求の導入 | | | | | | 親族保有株式を配当優先株式化 | | | | |
| 現経営者 | 年齢 | 60歳 | 61歳 | 62歳 | 63歳 | 64歳 | 65歳 | 66歳 | 67歳 | 68歳 | 69歳 | 70歳 | |
| | 役職 | 社長 | | | | | 会長 | | | 相談役 | | 引退 | |
| | 関係者の理解 | 家族会議 | 社内へ計画発表 | | 取引先・金融機関に紹介 | | 役員の刷新 | | | | | | |
| | 後継者教育 | 後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継 | | | | | | | | | | | |
| | 個人財産の分配 | | | | | | 公正証書遺言作成 | | | | | | |
| | 持株 (%) | 70% | 65% | 60% | 55% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| 後継者 | 年齢 | 33歳 | 34歳 | 35歳 | 36歳 | 37歳 | 38歳 | 39歳 | 40歳 | 41歳 | 42歳 | 43歳 | |
| | 役職 | | 取締役 | | 専務 | | 社長 | | | | | | |
| | 後継者教育 | 社内 | 工場 | 営業部門 | 本社管理部門 | | | | | | | | |
| | | 経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継 | | | | | | | | | | | |
| | 持株 (%) | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 70% | 70% | 70% | 70% | 70% | 70% | |
| 補足 | ・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・遺留分に配慮して遺言書を作成（配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分）。 ・一部以外の株主（次男・長女）の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。 | | | | | | | | | | | | |

【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

出所：中小企業庁(2016a)p.94

事業承継ガイドライン策定後の動きとして、中小企業庁(2017b,p.1)によると、2017年から、2021年までは、事業承継に向けた集中的な取組を行う、「事業承継5か年計画」が定められた。事業承継5か年計画においては、地域支援体制の確立、早期事業承継へのインセンティブ付け、小規模M&Aマーケットの育成、サプライチェーン・地域における事業統合支援、経営人材の活用などが進められている。事業承継は、従来ファミリービジネスに近い、親族承継を主体としていたが、その後従業員によるMBOなどが進み、承継手法の多様化がみられた(中小企業庁,2014,p.253)。「事業承継5か年計画」では、新たな手段として小規模企業のM&A推進を目指しているのが、特徴といえる。M&Aは、対象となる企業の規模と手数料収入が比例関係にある。M&A実施に際しては、査定や契約など、様々なプロセスを経る必要があるが、最低限必要な業務内容は企業規模の大小にかかわらず存在している。小規模企業を対象とした場合、受け取る手数料が、業務負荷と比較して釣り合わないこともあり、小規模企業向けのM&Aについては、従来仲介業者があまり存在していなかった。民間事業者が、積極的に参入していない事業領域ではあるものの、小規模企業こそ、社内に経営人材が不足しており深刻な後継者難にあるということで、行政が当該領域に、事業引継ぎ支援センターを設けることで、小規模企業のM&Aを推進することとした。

図 2-4. 企業規模別、M&A 市場の状況と方向性



出所：中小企業庁(2017,p.8)

2.2 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律

国のとらえる事業承継の骨子として、2008年に、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（通称：経営承継円滑化法）が施行された⁶。施行当初の経営承継円滑化法では、①事業承継税制、②民法の特例、③金融支援により構成されており、財産移転に伴う負担の軽減を主目的としている。

2008年の施行後、2021年現在に至るまで、11回改正されている。改正のなかでは、法の対象である事業承継が親族承継のみであったものを、親族外承継も対象にするよう、変更されている。2021年の改定においては、所在不明株主に関する会社法の特例として、相続により、分散し、かつての従業員の親族などの、会社経営には関与せず、交流もないが、株式を保有している者の保有する株式に関する買い取りに要する期間を短縮することが可能となった。その他親族承継以外の第三者承継の増加など現状に対応するための改正がなされている。以降は主要な施策である、事業承継税制について詳しく述べる。また、主要施策である事業承継税制において、相続税の猶予割合を拡大、対象を個人にも拡充した。

表 2-1. 事業承継税制の内容と主な改正経緯

| | 2009年 | 2013年改正 | 2018年改正 | 2019年改正 |
|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|---------------------|
| 対象事業者 | 法人のみ | | | 法人、 <u>個人事業主</u> |
| 猶予割合 | 贈与税 100% 相続税 80% | | 贈与税 100% | 相続税 100% |
| 対象株式 | 総株式数の 最大 2/3 まで | | 総株式数の 100% | 個人事業主は、多 様な事業用資産 |
| 雇用確保 | 承継後 5 年間 <u>毎年 8 割</u> の 雇用を維持 | 承継後 5 年間 <u>平均 8 割</u> の 雇用を維持 | 未達成でも 猶予継続可能 | |

出所：経済産業省(2021,p.17)をもとに著者改変

⁶ e-GOV 法令検索 平成二十年法律第三十三号 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律 (<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=420AC0000000033>; 2021年10月30日参照)

事業承継税制について、田中(2019)は、いくつかの課題を提示している。

まず、経営の承継と財産権の承継は、一定の場合に対立するとしている。相続税が過大になる場合に、事業用資産が売却され、後継者の事業継続から雇用維持まで影響が出る懸念に対し、事業承継税制は相続税猶予により、懸念を解消する取り組みである。反面、事業承継税制が富者の財産の保護に資するものとみなされ、公平確保の面での問題が生じることを指摘している。

また、事業承継税制の手法として、納税猶予が行われることに対して、納税猶予と評価減のいずれが適切かは一概にはいえないとしており、合理的な事業継続要件をなすべきだとしている。

事業承継税制は、財産の分散なき継承と、相続における富の集中防止という、相反する目的に対して、税の免除ではなく、財産を引き継いだ後継者が死亡するまで納税猶予するという方策をとることで、税の公平性を担保する方法である。猶予を継続するためには、制定当時は厳しい雇用維持が求められていたことにより、税制の活用には容易ではなかったが、要件緩和と適用対象及び範囲の拡充により、現実に即して活用のしやすい形態へと変遷したと評価できる。

2.3 国のとらえる事業承継についてのまとめ

国のとらえる事業承継について、以降まとめをしたい。国のとらえる事業承継については、事業承継にかかる考え方を示した「事業承継ガイドライン」および、法制度である「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が主要な資料である。

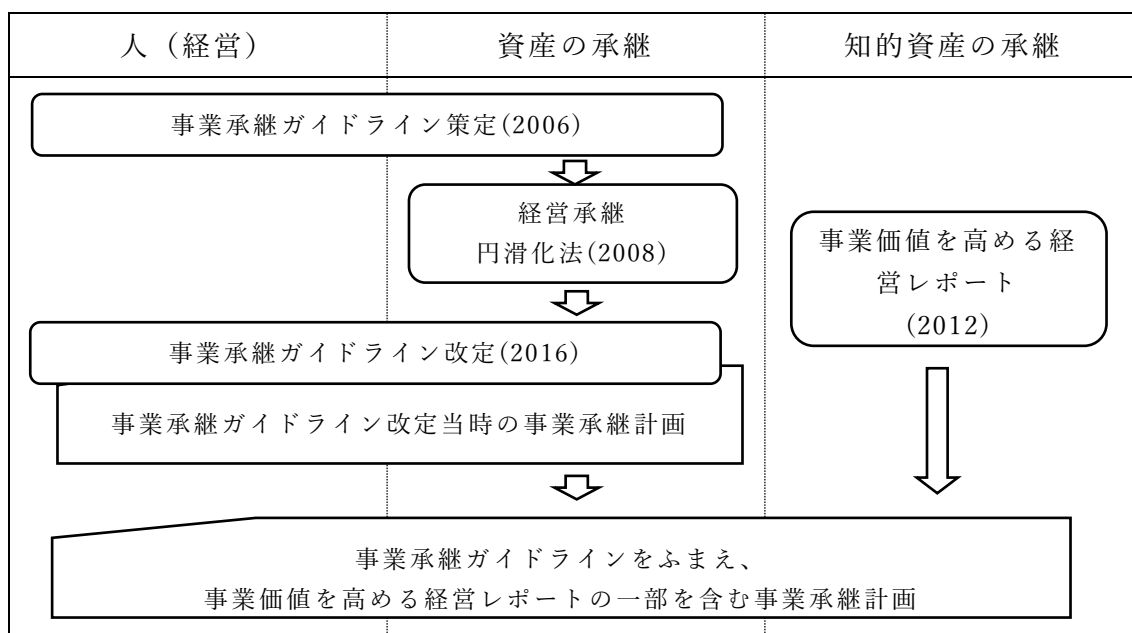
「事業承継ガイドライン」は、2006年に策定されたものが、2016年において大幅改定されている。資産だけではない、経営や知的資産の承継について、計画を策定して取り組むように方針が変換した。ただし、事業承継ガイドライン策定当時においては、知的資産の承継について計画書として明確に落とし込む動きではなかった。その後知的資産経営の高まりを受け、知的資産経営報告書や、その簡易版ともいえる「事業価値を高める経営レポート」の普及とともに、「事業価

値を高める経営レポート」の一部を承継計画策定時に作成して、知的資産の承継を計画に掲出するという取り組みにつながったといえる。

「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」は、2008年の経営承継円滑化法策定当時、事業承継税制として、親族承継における株式含む資産の移転について、負担軽減を図る施策を実施した。その後、事業承継税制は、親族外承継や個人事業主への適応など制度拡充を行い、実用性を高めてきた。課題としては、富の集中にもつながる制度において、いかに税負担の公平性を確保するかということがある。

これらを図にまとめると次のとおりである。

図 2-5. 国のとらえる事業承継について変遷



出所：筆者作成

3. 事業承継に関する研究

事業承継の主な行為者は、事業を譲り渡す現経営者と、事業を譲り受ける後継者である。後継者について、対象者は自然人だけではなく、法人も含まれる。法人における事業承継とは M&A ということになる。本稿においては、主に人対人の承継における文献を調査するものとする。

3.1 現経営者についての研究

事業承継において、現経営者の行うべきことは多く、後継者選定から始まり、承継に向けた計画策定と準備、そして承継後の見守りと多岐にわたる。

取組の内容が多いがゆえに、事業承継における現経営者の影響は大きい。三井(2002)は、経営層は事業承継とともに変わるものであるとして、現経営体制全体が後継者の経営活動に対しての障壁になりうると指摘している。久保田

(2011b)では、事業承継の際に、前経営者の影響が強く、改革に支障が生じた事例を示している。小野瀬(2014)においては、前経営者の影響力を指摘しながら、前経営者と現経営者のコミュニケーションがイノベーションには有効に作用すると示している。落合(2014a)では、事業承継における現経営者の課題として、創業経営者は起業家的側面の強さから、自分の影響力を維持できる承継候補者を選びがちであり、権限移譲には課題があるとしている。

では、現経営者は後継者に会社を継がせたいと思っていないのであろうか。安田(2020)は、創業経営者と、事業承継を受けた経営者、給与所得者に対して、幸福度及び、「子供に自分と同じ仕事に就かせたいか否か」について、アンケート調査を実施した。経営者は総じて自らの現状について幸福感を感じているものの、事業を継がせたいという意識については、事業承継を受けた経営者は相応に高いが、創業経営者については承継させたいという意向はそう当て嵌まらないということを明らかにした。自ら会社を継いだ経験のある経営者は自らの体験を背景に、会社を継がせたいと考えるが、創業者においては、給与所得者が子供に同じ職業へ従事させたいと思う程度の承継意向しかないという結果であった。

以上のことから、現経営者は事業承継において様々な役割を担う重要な存在であると同時に、事業承継と企業継続の障壁にもなりうる存在であり、事業承継時の立ち振る舞いが重要である。また、自らが事業承継を経験していない創業経営者と事業承継を受けた経営者には、事業承継の考え方に差異があるのではないかとということが分かった。

3.2 後継者についての研究

後継者については、素養と能力形成についての研究がなされている。

まず素養について、Lentz= Laband (1990) は、第二世代の経営者は、第一世代の経営者が働く姿に接触する機会があり、その他定型的な経営者教育以外の教育効果としてえることが可能であり、第二世代の経営者の知識となる結果、第一世代よりも事業を拡大させる可能性が高いとしている。この、教育効果を含め、managerial human capital (人的経営資本) の早期形成が、physical capital (物的資本) より、有用であるとしている。González (2006) は、Lentz= Laband (1990) と異なり、親族承継を行った企業は、非親族企業と比較してパフォーマンスが低いのではないかと示している。安田(2005)では、親族承継において、高等教育を受けたか否か、他社経験(いわゆる武者修行)、といった要素はパフォーマンスに影響せず、事業承継の準備期間はパフォーマンスに影響するとしており、素養や事前の状況よりも、事業承継にどれだけ期間をとれるかどうかのほうが重要であると分析している。

次に能力形成について、三井(2002)では、後継者の実施する社内での創業に類推する行為を「第二創業」としているが、第二創業においては、外部にある能力養成機械や学習環境を活用することを指摘している。また、久保田(2011a)では、社外経験と社内でのプロジェクト遂行が後継者の能力形成に有効であるとしている。これらからは、事業承継の成否やその後の企業の成長を分ける要因としては、後継者の素養よりも、事業承継期間を十分にとり、期間中にプロジェクト経験などを通して能力形成をはかることが有効であるとわかった。

4. まとめ

中小企業における事業承継については、従来は家業を前提とした親族承継を主としており、親族承継における資産移転といった側面での事業承継支援がなされてきた。その後、親族での後継者が不足する中で、社内での昇格や M&A の推進といった方法が注目されるようになり、親族外承継における資産移転での税制優遇や、本来私企業の取り組みであった M&A の推進に対して、国が支援をするスキームの導入など、新しい手法が導入されるようになった。一方親族承継においても、ただ単に承継を行うだけではなく、承継を行った後に企業を持続的成長に導くために、後継者の素養や育成についての調査がなされるようになった。

親族承継においては、後継者に高学歴を積ませることや、経営者としての学びの場に出ること、他社での就業を経験することなど、様々な能力形成がなされており、そのパフォーマンスについても評価が行われている。他社での就業経験については、その有無で有効な差異がみられない、安田(2005)という調査がある反面、小野瀬(2014)においては、他社での勤続年数は事業多角化度の変化率に有用な影響があると評価しており、明快な結論は導き出されていない。従来の事業承継研究は親族承継が主体であり、承継の類型として、第三者承継や M&A が存在していたが、事業承継の手法としての第三者承継や M&A についても、今後は研究が進むとみられる。

事業承継にて引き継ぐ内容についても、資産の承継に加え、経営の承継について行うべきとされていたものが、国の承継支援施策の変化からも、新たに、知的資産の承継を行うことを推奨されるようになった。ただし知的資産の承継については、手法の作成途上である。知的資産経営の研究と普及につれ、成果が事業承継プロセスのなかにも取り込まれることで、知的資産の承継についての手法開発と普及が進むと考えられる。

事業承継研究は現在大きく展開途上であり、研究成果を活用した政策立案についても、年々変遷していることが分かった。また、承継のなかで引き継ぐ対象については、従来よりも増えており、財産の承継だけではない、多くの視点が求められることになる。なお、事業の引継ぎ先である後継者については、親族外への承継も増えているものの、まだ親族内の承継割合が高い状況である。本研究においては、親族承継を対象としている。親族承継においては、親族の関係性を理解した事業遂行、すなわち、家の関係性やファミリービジネスについての理解を進める必要がある。次の章については、親族承継を理解するために必要な家の関係性やファミリービジネスについて、文献レビューを行うものとする。

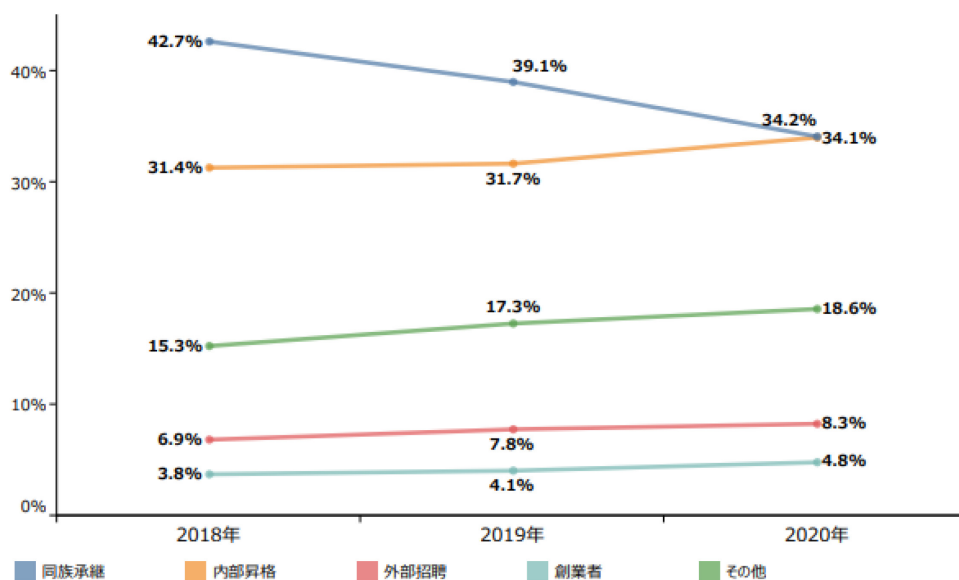
第3章 親族承継を理解するための、 ファミリービジネスとイエの研究

1. はじめに

第2章においては、中小企業の事業承継について、先行研究ならびに、政策の変遷から理解を進めた。そのなかで、本研究の対象である、親族承継について、さらに理解を進めるためには、親族による事業の受け渡しが連続して行われている状態、つまりファミリービジネスや、日本の家父長制の根幹であるイエの研究について、知る必要がある。以降については、ファミリービジネスや、日本の家父長制の根幹であるイエの研究について、これらに注目をした背景から解説し、考察を行う。

中小企業庁(2021)によると、事業承継の形態で最も多いのは同族承継である(構成比 34.2%)。2018年の42.7%から減少しているものの、いまだ高い水準にある。

図 3-1. 近年事業承継をした経営者の就任経緯



資料：(株)帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査(2020年)」
(注)「その他」は、買収・出向・分社化の合計値。

出所：中小企業庁(2021,pp. II -317)

同族承継(以降は親族承継と呼称する)を考えるには、血族を中心として企業経営を行うファミリービジネスについて理解する必要がある。ファミリービジネスは、日本のみならず、世界各国において、企業の統治形態として存在している。研究についても、海外を中心に、古くからなされているが、ファミリービジネスの優位性については論じられながらも、ファミリービジネスの定義および、ファミリーの範囲は定まっていない。また、既存のファミリービジネス研究においては、同族による所有または支配を行う、株式市場上場企業に類する、規模の大きい企業を対象としているとみられる。企業規模の大小にて、ファミリービジネス特性の差異は存在しないと仮定すれば、ファミリービジネスにおいて論じられている経営者の特性は、創業者血族経営の小規模企業経営者の特性と同様のものとして認識できるのではないであろうか。

日本企業におけるファミリービジネスについて、加護野(2008)では、日本のファミリービジネスについて、諸外国より開放的な「イエ」というオープンな制度に注目し、「西洋のファミリーより大きな広がりあるいは抽象性を持っていると考えたほうが良いかもしれない」としている。所有と経営の背景にある家とイエの概念を理解し、ファミリービジネスとの違いを理解することで、日本における事業承継を理解できるのではないか。

これらを、国内外の文献レビューをもとにあきらかにしていく。

次のような手順で議論をしていく。第1に、先行研究から、ファミリービジネスの形態について、オーバービューを示していく。第2に、ファミリービジネスの優位性について、非ファミリービジネスとの比較で示す。第3に、日本的経営におけるイエについて、議論を行う。第4に中小企業におけるファミリービジネスの概念との適合について、論じる。さらにファミリービジネスの視座からの、同族経営小規模企業像についてしめす。

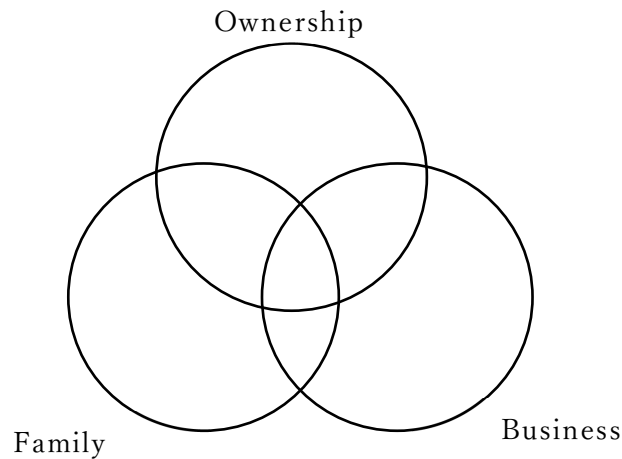
さいごに、事業承継・イエの論理・ファミリービジネスといった先行研究から導き出される、親族承継における課題を考察することで結びとする。

2. ファミリービジネスの形態

まず、ファミリービジネスの形態について、先行研究を整理する。

ファミリービジネスの形態を示している一つとして、Tagiuri & Davis (1982) は、スリー・サークル・モデルを示した。同モデルにおいては、ファミリービジネスの構成要素として、Ownership、Family、Business の3要素とその組み合わせについて指し示している。

図 3-2. ファミリービジネスのスリー・サークル・モデル



出所：Tagiuri & Davis (1992)

各当事者については、それぞれに求める目的が異なるが、オーナー経営者はそのすべてに所属し、それぞれの要望に対応することを求められているとしている。さらに Tagiuri & Davis (1992) では、ファミリービジネスの目標について、Harvard Business School の行った、the Smaller Company Management Program (SCMP) の参加者 100 人以上に対して、アンケートを行い、「利益」、「顧客のための高品質な製品やサービス」、「従業員のための良い職場環境」を求めていることを明確にした。

Saito(2008)は、1990年に日本の上場企業 1818社のデータをもとに、創業家の企

業への関与を分析している。分析結果として、創業家が筆頭株主を占める割合は25%、経営者である割合は36%であるとしている。そのなかで、創業者またはその子息が社長または会長を務めている企業を同族経営と定義している。

入山・山野井(2014)では、Saito(2008)の行った1990年の調査を発展させ、2011年における日本の上場企業392社に対して、調査分析を行った。対象企業中、創業家の株式保有が5%を超える企業100社を母集団とした結果として、創業家の出資比率が5%~20%の、「低レベル同族所有企業」が100社中63社を占めるとしており、過去調査と同様の高い数値を示しているとした。あわせて、「低レベル同族所有企業」63社において、実に41社が創業家から社長が送り込まれており、日本企業の同族所有への関与は低いが、同族経営への関与は高い状況を示している。

ファミリービジネスとは、スリー・サークル・モデルの3要素について、すべてを満たしているが、すべてが高次に維持できているわけではなく、年月の経るにつれ、Ownershipは弱まるものの、Businessの部分については、Ownershipの高低によらず掌握できているということである。

3. ファミリービジネスの優位性について

奥村(2015)は、ファミリービジネス研究について、資源ベース理論(resource-based view)と、エージェンシー理論(agency theory)、社会情緒的資産理論(socio-emotional wealth)に分別をして整理した。資源ベース理論に基づくファミリービジネスの優位性としては、「ファミリー名」、家訓、地域との関係資産、ファミリー間での人的ネットワークなどの社会的資産であるとしている。エージェンシー理論に基づく優位性としては、ファミリー企業と非ファミリー企業を比較した際に、ファミリー企業においては、経営者の在任期間が長いことに注目をしている。在任期間が長くなるということは、当該企業に対する特有の知識を獲得することにつながり、ファミリー企業経営者はプロ経営者と比較してもすぐれた経営者ではないかと指摘をしている。また、短期での利益獲得を目指す非ファミリー企業

のプロ経営者と比較をすると、ファミリー企業の経営者は利益の獲得よりも、家の存続を優先するため、長期的視点での経営を行うとしている。社会情緒的資産理論として、ファミリービジネスにおいては、社会的認知や家族融和、情緒的動機による意思決定などの「非財務的効用」を経済的合理性よりも優先しているとしている。そのなかで、「企業への強い感情的な結び付き」、「事業によるファミリーの永続」、「ファミリー内での利他主義」についてふれ、非ファミリー企業とは対極をなす特徴であると述べている。奥村(2015)から、家が保有している、継続性と継続性を志向する価値観が、企業経営において優位に作用しているといえる。

茶木(2008)は、ファミリー企業の収益性について、1995~2004年において、東証一部上場企業のうち、ファミリー企業に該当するであろう274社、そのうち創業者がトップを務める創業者企業97社を対象に、一般企業とのROAを比較した。結果として、建設や鉄鋼といった社歴の長い業種ではファミリーと非ファミリーで際は認められないが、金属・輸送用機器・化学・電気・機械といった業種においては、ファミリー企業が優位を示し、「ファミリー企業の収益性は一般企業の収益性より高い」としている。また、市場価値分析として、株式の市場評価が高まったかどうかを、「 $simple\ q = (期末時価総額 + 期末有利子負債簿価) \div 期末総資産簿価$ 」を用いて分析し、建設業を除き全業種(食料品、化学、意識、鉄鋼、金属製品、機械、電気、輸送用、卸売、小売)でファミリー企業が優位にあるとしている。ただし、結果のみをもってファミリー企業は経済的合理性をも有しているとは結論付けておらず、ファミリー企業のうち、経済的合理性のある企業のみが生き残った結果なのではないかと指摘している。茶木(2008)からは、数値尺度上においてもファミリー企業の優位性が示されていることがわかる。

4. 日本の経営におけるイエについて

「家」と「イエ」を表記として異なるものとしている理由として、家という用語には様々な解釈が存在し、場所や時代により解釈が変遷しており、定義が定まらないことがある。一般に想起しうる家と異なる、概念として「イエ」という表記を用いることで、定義の定まらない家との使い分けをしている。なお、2020年の日本において想像しやすい「家」とは、生活を共同する家族の構成単位や、その居住する家屋をさすものとみられる。

平成以降の家の概念について、大きく変化はしていないと推測するが、生活共同体の構成人数については、年を経るごとに減少しており、いわゆる核家族化や少子化の影響で家の構成人数は減少している。過去に振り返り、例えば昭和時代の山間部農家であれば、母屋のなかに、親子複数世帯が同居していた。商家であれば、旦那、大旦那、若旦那といった、経営者の血縁で構成される複数世帯と、使用人が文字通り同じ屋根で同居し、同じ釜の飯を食べるといった生活が存在していた。親族と親族ではないものが、同じ家屋や生活単位を形成していることを拡大的な「家」と解釈しており、この場合の「家」が、「イエ」と表記される。生活共同体であるということは、生活水準の浮沈も「イエ」全体で連動することになり、一体となったもので構成される。「イエ」の運営権は直系家族の間から家長が継承をする。「イエ」の特長であるが、阿部(2014)によると、家長の継承順位は、血縁関係を最優先とするのではなく、家長候補者の能力有無が最優先であり、実子に能力がない場合は養子をとることも容易に行われ、「イエ」は「疑似家族システム」であるとしている。

対して、ファミリービジネスにおけるファミリーの定義について、定説は存在しておらず、「創業者とその子息や親族」といったように、解釈はあいまいである。入山、山野井(2014)では、同族を定義する際に、「創業者・あるいはその一族」として詳細にはふれていない。

ただし、「同族経営」「同族所有」という概念に分類をして考察する中で、同族とそれ以外を明確に区別しており、同側に属さない従業員については、生活共同体に内包されないとみなされる。

三戸(1991,pp.161)では、家の定義を、「血縁的な家族を中心的な構成員としながらも、非血縁をも含む家族の生活集団である」として、現代にある血族で構成される、世帯単位は、家の中の一部に過ぎないとしている。以降、三戸(1991)の解釈においては、家とは、血族を中心とした生活集団をさすものとして扱う。本論文においては、家と企業という、一見異なる存在について、酷似する部分が多いとして、敗戦前に存在をしていた家と、日本企業との比較を行っている。

敗戦前に存在をしていた家⁷と、日本企業との差異性として、家については、家長のもとに各構成員は全人格的に所属しているのに対し、企業については、成員は契約によって存在している労働者であり全面的服従はしていないとしている。また家は消費を前提としているので余剰価値を生産せず、対して企業は余剰価値生産を行うとしている。その他、家父長制と官僚制、ゲマインシャフトとゲゼルシャフトといった点が、家と企業の違いであると述べている。

対して敗戦前に存在をしていた家と、日本企業との共通性としては、双方ともに経営体の目的が、維持繁栄であるとしている。営利は維持繁栄の手段であり、維持繁栄こそが優先さるべきとしており、結果として、企業と家族が類似していき、企業の構成員である従業員が、一生をその会社で過ごそうというような存在になる。次の共通点としては、親子の服従関係があるとしている。次に、家族関係が企業内においても存在していると指摘している。本来契約で結ばれている企業と従業員が、契約範囲を得た従属関係を発揮している点が、日本の企業における特徴であるとしている。

あわせて本来企業と従業員において存在しない、実在的・自然的な意思である本質意思にもとづく有機的結合体であるゲマインシャフトが、本来存在していな

⁷ 三戸は、現在の家は、敗戦に伴う占領軍の諸施策によりさまざまな法律が制定された結果、解体されているとしている。

いはずの企業内において、家よりも強固なものとして存在しているとしており、家よりもより、家らしい存在が日本企業であるとしている。そのほか、滅私奉公、嫡系を頂点とする階統制⁸、能力主義、家督相続、家風、本家と分家・別家、であるとしている。このように、家の論理におけるイエとは、日本企業の特徴として、血族によって企業が構成されていなくとも、戦前に存在していた家の特徴と多くを類似するイエを構成しているということを示している。

ファミリービジネスを考察する際には、血族であるファミリーをその対象としていることが多く、日本のイエ、戦前の家族とはその範囲が異なるという点を認識する必要がある。

5. 中小企業におけるファミリービジネスの概念との適合

平成28年経済センサス活動調査集計⁹によると、全国の企業数は358.9万者、うち、中小企業・小規模事業者は357.8万者、うち、小規模事業者数は304万者とある。個人事業者数は197.8万者であるため、雇用者を有し、組織を形成する中小企業は160.0万者になる。個人事業者については、共同体の構成員が存在しないため、組織を形成しうる中小企業160.0万者が本研究の対象となる。

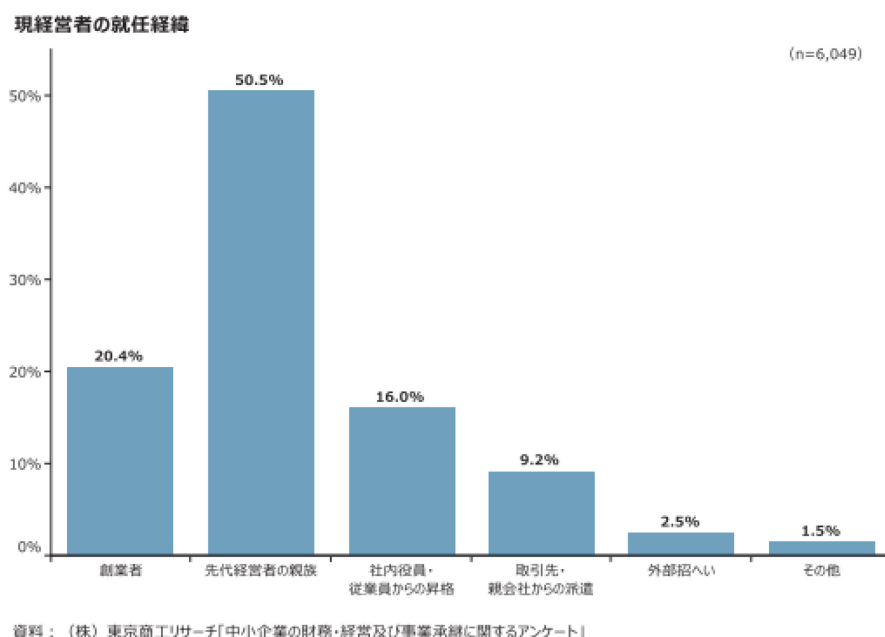
では、中小企業のうち、ファミリービジネスとして継続をしている割合はどの程度であろうか、中小企業庁(2021)によると、中小企業において、創業者及び、先代経営者から承継をした割合は、70.9%である。入山、山野井(2014)でいうところの「同族経営」と近い分類であり、中小企業における「同族経営」の割合は70%程度であるといえる。

⁸ ただし、企業における嫡系とは、学歴および新規学卒採用のことをさしている。

⁹ 「中小企業庁 WEB サイト」

(https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html; 2021年6月23日閲覧)

図 3-3. 現経営者の就任経緯



出所：中小企業庁(2021,p.471)

中小企業の事業承継においては、現親族経営者とそのファミリーである次世代経営者の年齢差があり、現親族経営者が経営者として引退をする際に、次世代経営者がまだ十分な経営者能力を形成していないため、中継ぎの役割として、内部昇格や外部招聘で経営者を依頼する場合がある。当該ケースにおいては、一時的に「同族経営」から切り離されるものの、将来的には再び同族経営になるという状況もあるため、実際同族経営は70%より多いのではないかと推測される。

「同族所有」については、どうであろうか。入山、山野井(2014)における「同族所有」とは、創業家の出資比率の高低による評価である。同様の基準にて中小企業の同族所有を調査しようとした場合、中小企業の株式については公表されている情報が少なく、上場企業と同様に把握することは困難である。中小企業における、同族保有を示すには、法人税法で定められている留保金課税の適用対象判別基準に用いられる、同族会社および特定同族会社という定義がある。法人税法の同族会社とは、株主等の3人以下とこれらの株主等と特殊の関係にある個人及び法人がその会社の株式の総数又は出資金額の合計額の50%超を保有している

会社をさす。このうち、株主1人の考え方として、次に掲出する1から5までに該当するものをすべて合算し1株主グループの持ち株として扱う。

- ① 株主等の親族（配偶者及び六親等以内の血族と三親等以内の姻族）
- ② 株主等と婚姻の届出をしていないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者
- ③ 株主等（個人である株主等に限る。次号において同じ。）の使用人¹⁰
- ④ 前三号に掲げる者以外の者で株主等から受ける金銭その他の資産によつて生計を維持しているもの
- ⑤ 前三号に掲げる者と生計を一にするこれらの者の親族

同族会社においては、3株主グループの合計が50%を超えた際に、同族会社として判定される。

特定同族会社とは、同族会社のうち、1株主グループにおける持ち株割合が50%を超えている会社をさす。株主グループの理解は同族会社と同様である。国税庁(2021,pp.168)によると、単体法人数274.4万社のうち、同族会社は264.3万社(構成比96.3%)、特定同族会社は0.4万社(構成比0.1%)、非同族会社は9.7万社(構成比3.5%)となっている。

資本金階級別でみた場合、資本金5,000万円超区分では、同族会社の構成比が92.3%であるのに対し、1億円超区分では、同族会社の構成比が56.9%になる。以降資本金階級が上昇するに従い、非同族会社の割合が高くなる。資本金要件における中小企業の定義は業種により異なり、製造業のみ資本金3億円以上かつ従業員数300人以上と資本金が1億円を超えても中小企業とみなされることがあるが、資本金1億円未満の企業のうち多くは中小企業であると想定される。中小企業が多い階級においては、おおよそ90%程度は同族会社または、特定同族会社であるといえる。

¹⁰ 株主等の使用人とは、株主等個人の使用人であり、会社自体の使用人は含まれない。

表 3-1 . 単体法人における 法人数の内訳

| 区 分 | 青白区分 | | 同 非 区 分 | | | 組 織 区 分 | | | | | 計 |
|-----------|-----------|--------|---------|-----------|--------|-----------|-------|--------|---------|--------|-----------|
| | 青色 | 白色 | 特定同族会社 | 同族会社 | 非同族会社 | 株式会社 | 合名会社 | 合資会社 | 合同会社 | その他 | |
| (資本金階級) | 社 | 社 | 社 | 社 | 社 | 社 | 社 | 社 | 社 | 社 | 社 |
| 100万円 以下 | 448,459 | 6,976 | - | 431,196 | 24,239 | 340,524 | 2,126 | 7,872 | 82,706 | 22,207 | 455,435 |
| 100万円 超 | 70,046 | 804 | - | 68,356 | 2,494 | 58,665 | 366 | 1,751 | 7,817 | 2,251 | 70,850 |
| 200万円 " | 1,129,693 | 8,975 | - | 1,121,972 | 16,696 | 1,111,124 | 439 | 2,335 | 17,041 | 7,729 | 1,138,668 |
| 500万円 " | 709,606 | 4,015 | - | 688,558 | 25,063 | 688,455 | 265 | 1,099 | 4,573 | 19,229 | 713,621 |
| 1,000万円 " | 145,038 | 574 | 2 | 136,042 | 9,568 | 137,991 | 74 | 243 | 280 | 7,024 | 145,612 |
| 2,000万円 " | 149,214 | 545 | 1 | 138,651 | 11,107 | 141,612 | 55 | 200 | 264 | 7,628 | 149,759 |
| 5,000万円 " | 51,725 | 164 | 20 | 47,873 | 3,996 | 50,188 | 14 | 29 | 195 | 1,463 | 51,889 |
| 1億円 " | 11,615 | 34 | 3,209 | 6,628 | 1,812 | 10,995 | 2 | 5 | 76 | 571 | 11,649 |
| 5億円 " | 1,553 | 7 | 250 | 849 | 461 | 1,463 | - | 2 | 11 | 84 | 1,560 |
| 10億円 " | 2,990 | 2 | 298 | 1,716 | 978 | 2,666 | 1 | 1 | 8 | 316 | 2,992 |
| 50億円 " | 701 | 1 | 36 | 373 | 293 | 607 | - | - | 1 | 94 | 702 |
| 100億円 " | 971 | 8 | 36 | 446 | 497 | 810 | - | - | 4 | 165 | 979 |
| 計 | 2,721,611 | 22,105 | 3,852 | 2,642,660 | 97,204 | 2,545,100 | 3,342 | 13,537 | 112,976 | 68,761 | 2,743,716 |
| 構成比 | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| 100万円 以下 | 98.5 | 1.5 | 0.0 | 94.7 | 5.3 | 74.8 | 0.5 | 1.7 | 18.2 | 4.9 | 100.0 |
| 100万円 超 | 98.9 | 1.1 | 0.0 | 96.5 | 3.5 | 82.8 | 0.5 | 2.5 | 11.0 | 3.2 | 100.0 |
| 200万円 " | 99.2 | 0.8 | 0.0 | 98.5 | 1.5 | 97.6 | - | 0.2 | 1.5 | 0.7 | 100.0 |
| 500万円 " | 99.4 | 0.6 | 0.0 | 96.5 | 3.5 | 96.5 | - | 0.2 | 0.6 | 2.7 | 100.0 |
| 1,000万円 " | 99.6 | 0.4 | - | 93.4 | 6.6 | 94.8 | 0.1 | 0.2 | 0.2 | 4.8 | 100.0 |
| 2,000万円 " | 99.6 | 0.4 | 0.0 | 92.6 | 7.4 | 94.6 | 0.0 | 0.1 | 0.2 | 5.1 | 100.0 |
| 5,000万円 " | 99.7 | 0.3 | 0.0 | 92.3 | 7.7 | 96.7 | 0.0 | 0.1 | 0.4 | 2.8 | 100.0 |
| 1億円 " | 99.7 | 0.3 | 27.6 | 56.9 | 15.6 | 94.4 | - | - | 0.7 | 4.9 | 100.0 |
| 5億円 " | 99.6 | 0.4 | 16.0 | 54.4 | 29.6 | 93.8 | - | - | 0.7 | 5.4 | 100.0 |
| 10億円 " | 99.9 | 0.1 | 10.0 | 57.3 | 32.7 | 89.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 10.6 | 100.0 |
| 50億円 " | 99.9 | 0.1 | 5.2 | 53.1 | 41.8 | 86.4 | - | - | 0.1 | 13.5 | 100.0 |
| 100億円 " | 99.2 | 0.8 | 3.7 | 45.4 | 50.9 | 82.6 | - | - | 0.4 | 17.0 | 100.0 |
| 計 | 99.2 | 0.8 | 0.1 | 96.3 | 3.5 | 92.8 | 0.1 | 0.5 | 4.1 | 2.5 | 100.0 |

出所：国税庁(2021)

以上のことから、中小企業においては、70%が「同族経営」であり、90%超が「同族所有」と推測される。ただし、法人税法上の同族所有の1株主グループにおいては、主たる株主とその家族および家族と生計をともにする親族、主たる株主の直接の使用人など、ファミリーよりも、「イエ」の概念に近い定義がなされている点に注目をし、日本における同族会社の定義は直系血族のみによるものではなく、「イエ」にもとづくものであると解釈される。

6. ファミリービジネスの視座からの、同族経営小規模企業像

中小企業における親族承継の背景にある、親族による事業継続を理解するため、ファミリービジネスとイエおよびイエを企業に対応させた家の論理に基づく日本企業について考察を行った。

構成員を表にまとめると次のようになる。ファミリービジネスにおいては、生活共同体構成員である血族と、契約により雇用され働いている従業員で構成されている。従業員についてはファミリービジネスと非ファミリービジネスの差異はないが、生活共同体構成員たる創業者血族が長期にわたり経営に関与し、長期の関係構築を持つことにより、非ファミリービジネスと比較して、有意に作用しているというのがファミリービジネスの基本的な考え方である。

対して、家の論理に基づく日本企業の特徴としては、血族ではないものの、生活共同体構成員の意識を持つ従業員のみで構成されており、企業全体が家のように機能をしているということである。血縁有無に関わらず、構成員全体がイエ＝企業の長期的存続という共通価値観を持ち、長期的視点で行動をすることで、競争優位を構築するという考え方である。本来のイエと異なる点として、血縁を核として構成する組織とは限らないため、規模の拡大についても柔軟に対応ができるという特徴がある。

表 3-2. ファミリービジネス、イエ、家の論理に基づく日本企業概念

| | 生活共同体 構成員(1) | 生活共同体 構成員(2) | 生活共同体 構成員(3) | 生活共同体 非構成員 |
|------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------|
| ファミリー ビジネス | ・ 創業者血族 | — | — | 従業員 |
| イエ | ・ 家長嫡系血 族 | ・ 傍系血族 | ・ 非血族家業 構成員 ・ 同居奉公人 | — |
| 家の論理に基づ く日本企業 | ・ 新卒入社者 かつ 学閥 校卒 | ・ 新卒入社者 かつ 学閥 校卒以外 | ・ 中途入社者 従業員 | — |

出所：筆者作成

ファミリービジネスは定義が定まっていはいないものの、ファミリー＝家族という単語から想起しうる血族を経営の主体として、契約により就労する従業員との集合で構成されている。対して、イエおよびイエを企業に対応させた家の論理に基づく日本企業については、ファミリーの概念について、血族のほかに、ファミリーを拡大的に取り扱った傍系血族や同居奉公人およびそれらに類するものも含めて、疑似的ファミリーによる企業経営が行われている。日本企業においてはファミリーの概念が広いことにより、働く人の帰属意識、いかえると自己と会社を融合したものとして考えるオーナーシップが成立しやすい環境にあるといえる。

反面、終身雇用制崩壊など、就労環境の変化に起因する、働く人々の価値観変化・多様化により、従来日本企業にはなかったであろう、生活共同体構成員ではなく、契約により会社に帰属をしている従業員が増えているのではないかと想定される。生活共同体構成員と、非構成員が混在する組織の場合、従来は機能をしていた、家の理論による企業統治が機能せず、過去形成した組織形態や指示形態が機能不全に陥る恐れもある。中小企業にとっては、就労者の環境変化に適合する新たな統治形態が求められる。

戦後の経済成長と企業の規模拡大に伴い、家の理論に基づく企業は減少しているかもしれない。ただし、企業の規模別にみて、小規模企業については、企業の構成員数の少なさから、いまだに生活共同体構成員のみで構成されている会社が存在している可能性がある。

組織の規模から、経営者による直接統制がしやすく、血族及び生活共同体に属する使用人で構成された、家の理論に基づく小規模企業は、今の時代においてなお、日本的経営の優位性を発揮し、競争優位へと転換することができる。

7. まとめ

本章においては、ファミリービジネスや、日本の家父長制の根幹であるイエの研究について、これらに注目をした背景から解説し、考察を行ってきた。第1章にてのべたように、日本における中小企業は、戦前戦後に創業された際の、大企業と中小企業の間で、生産性や労働装備率従業員の給与など明確な差異が存在する二重構造の状況から、異質多元性を有し、優良な企業も含む多様な存在へと変遷した。企業の成熟に従い、事業継続に疑義の生じる状況も存在している。その一つが、第2章の事業承継に関する研究でのべた、企業経営者の高齢化である。成長する市場環境に合わせて、成長型のビジネスモデルを構築してきた中小企業にとって、低成長下での事業継続の実現には、ビジネスモデルの転換という課題が求められる。対して、ビジネスモデル構築、企業経営の担い手である組織の状況についての問題もある。

ビジネスモデル構築の問題について、野中・徳岡(2012,pp.60-61)では、既存のビジネスモデルは創業当初の思いにおいて、顧客提供価値命題を定めたものであり、ビジネスが成熟し環境が変化するなかで、価値命題の陳腐化や矮小化が発生するとしており、ビジネスの成熟期における、事業創生における価値命題の刷新の必要性を指摘している。

つぎに価値命題の刷新の担い手である組織の状況についてのべる。三井(2002)では、経営者は自ら構成した組織によって企業運営をするのが最適解としている。しかし成熟した中小企業においては、組織の構成員も経営者同様に高齢化しており、野中・徳岡(2012,pp.60-61)の指摘する価値命題の刷新を従来ながらの経営・組織体制にて遂行しうるのかという疑問が存在する。

事業承継期における中小企業は、ビジネスモデルと組織において成熟したがゆえの問題を有しており、事業承継と同時期に価値命題の陳腐化や矮小化、組織の高齢化についての解消が必要になる。事業承継期においては、単なる所有と経営の移転だけではなく、既存事業の最適化をはかりながら、新規事業の創出と成長をはかっていく必要があるといえる。

既存事業の最適化をはかりながら、新規事業の創出と成長をはかっていく取り組みは、O'Reilly & Tushman (2016)の述べる ambidexterity (両利きの経営) に相当する。ambidexterity (両利きの経営) は、確立されたビジネスモデルと、ビジネスモデルの遂行に最適な組織を有する企業が、イノベーションのジレンマに対応するための組織およびリーダーについての理論である。両利きの経営実現に際しては、深化と探索の両組織が分離された環境下で共通のアイデンティティのもと、個別の目標に向かう必要があるため、マネジメント、組織、拠点、あらゆる面で、多くの経営資源を必要とする。

大企業と比較して経営資源に乏しい中小企業が、事業承継を行いながら、価値命題の刷新を実現させるためには、どのような課題があるのであろうか。以降に、3点の疑問を示す。

1点目は、中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにか、ということである。既存事業をなりたせながら、新規事業を成立させるには、ビジョンを示し、矛盾する2つの目的を持った組織をマネジメントするという高度な経営者能力が必要になる。事業承継期において、経営者としては発展途上であろう後継者が、両利きの経営に求められる経営者能力を形成するためには、どのような環境や要素が求められるのであろうか。

2点目は、後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験が、経営者能力形成においてどのように貢献するのかの要素検討である。後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験過程を物語として分析することで経営者能力形成についての分析を行う。

3点目は、中小企業におけるビジネスモデルの革新と事業承継、経営者の成長はどのように関係しているのかということである。それぞれについて、ビジネスモデルの革新を行うなかで、事業承継を行い、並行して経営者能力が形成されているが、これらには、経路依存が存在し、経路依存に従うことで、事業成果がより創出されやすくなるのではないかということである。

3 点の疑問をリサーチクエスチョンとして整理すると次のようになる。

表 3-3. リサーチクエスチョン一覧

| # | リサーチクエスチョン | 対応する章 |
|---|--|-------|
| 1 | 中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにか | 5 章 |
| 2 | 後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験が、経営者能力形成においてどのように貢献するのか | 6 章 |
| 3 | 中小企業におけるビジネスモデルの革新と事業承継、経営者の成長の経路依存は存在するのか | 8 章 |

出所：筆者作成

以降の章においては、リサーチクエスチョンをもとに、事業承継期の中小企業において行われてきた行動について、課題探索型のケース分析を行い、インプリケーションをしめすものとする。

課題探索型ケース分析の方向性として、第 5 章においては、現経営者が事業承継を受けて後継経営者として、どのように第二創業に取り組み、なおかつ組織を形成していったかのケースについて分析する。第 6 章においては、後継者による海外事業展開のケースについて分析する。第 8 章においては、第 5 章と第 6 章のケースで触れた現経営者と後継者という両経営者の成長に注目してケース分析を行う。

第4章 プロセス・コンサルテーションを利用した研究方法

1.はじめに

本研究では、筆者が事業承継の支援者としてプロセス・コンサルテーションに関与した1企業の事例を中心に扱っている。事例企業における交渉プロセスやその経過について、本章で補足を行うことにより、プロセス・コンサルテーションの実施内容をしめすものとする。プロセス・コンサルテーションは、Schein(2012)で提唱されるクライアントに対しての支援手法である。研究者からの働きかけが活動の契機となるエスノグラフィーに比べ、クライアントの望みにより関与が始まることから、研究者とクライアントの双方に深い関係性が構築できる。コンサルタントによるクライアントへの支援の手法としては、①具体的な知識やサービスを提供する、②クライアントの診断を実施し処方箋を提供する、③クライアントが自ら問題を解決できるようプロセスを援助する、といった方法があげられる。プロセス・コンサルテーションにおける③の実践においては、クライアントとの業界知識等は必要とせず、相手の持つ答えをいかに引き出すかということに提供価値が存在している。

筆者は対象企業に対して、プロセス・コンサルテーションを行い、調査対象とより深く長く関与することにより、表層的なヒアリングのみでは明確にしがたい部分について、明らかにすることを目指すこととした。対象企業とは、本研究においては、神戸市兵庫区に所在する株式会社昭和製作所という製造業である。筆者が事例企業と接していた経緯として、公的支援機関における事業承継アドバイザーとしての関与をしていたことがある。公的支援機関における個別は通常1回から3回程度が多く、昭和製作所についても、3回の相談であった。3回の相談終了後に継続しての関与を期待され、公的支援機関の経営支援専門家派遣制度を使用して、年間単位での訪問を行うようになった。以後個別に事業承継や事業計画の策定、従業員教育等の相談を受けるようになった。2019年8月から訪問を開始しており、2021年12月に至るまで、平均すると月1回程度の面談を行い、様々

な方針立案についてもディスカッションをしながら、結果の分析もあわせて行ってきた。本章では、筆者が中小企業経営支援の専門家として事業承継支援を行った経過と考察を記述することで、プロセス・コンサルテーションの概要を示すこととする。なお、対象企業は現在もなお事業継続中であり、相談事項のなかには機密情報が多く含まれているため、公開可能な範囲の情報に限定し、企業の代表者から公開の許諾が得られた事柄のみを紹介している。

2. 現経営者から後継者への事業承継の計画立案と推進プロセスの観察

2.1 専門家支援を活用した事業計画の策定

関与当初は、事業承継計画を策定することを主目的として、現状のヒアリングを行っていた。事業承継計画の策定においては、主には現経営者の移行が尊重されることが多い。後継者の意向がいかほど反映されるかについては、企業によって異なる。当社の状況として、現状社内にいる親族は、相談当時は長男たる雄大氏のみであり、従業員数 20 人に満たない当社の状況からすると、実質的に後継候補者は雄大氏であるとみなされる状況であった。当該事情であれば、多くのケースでは、後継者の意見も多く反映した計画を作成することになる。

ただし、現経営者たる社長の意向としては、実子であるから安易に後継者であると認めているわけではなく、その証拠として、他の社員に対しても、「努力してその気になれば、経営者になることも可能かもしれない」と語っていた。この発言は社員に対するリップサービスではなく、会社とは実力のあるものがトップに立つべき、との社長の考えに基づいたものである。当時、社長の雄大氏に対する評価は定まっておらず、経営者スキルのなかでも、主に管理者面において、社長の求める要素を雄大氏が満たしていないという、社長の認識であった。

事業承継計画の策定に際しては、一時帰国をしていた雄大氏にもヒアリングを行い、雄大氏の現状認識やビジョンを確認し、承継計画へ落とし込みとともに、他の承継候補者がいればどのような承継計画になるかという、複数のプランを検

討した。事業承継計画の策定においては、通常 1 件の計画書が作成されるが、1 件に確定される前段階として、複数の方向性を検討することがある。例えば親族承継と並行して、第三者承継や M&A の可能性を想定した事業計画とするといったことである。

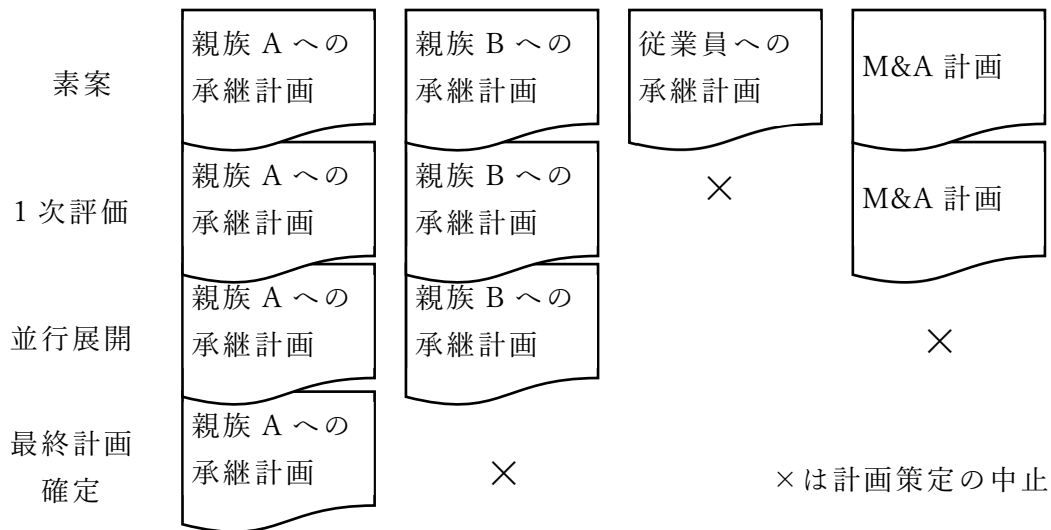
図 4-1 は当社の内容ではないが、他社での実態に即した複数事業承継計画を並行して立案する例である。親族承継候補者が 2 名いるが、社内での承継候補者としての公式化はなされておらず、年齢と経験上不安もあるので、親族外で工場長を務める人間を第 3 の承継候補者とする。さらに事業の展開状況と親族並びに工場長の承継意図によっては事業を M&A も考慮する計画とする。

親族承継時には、所有と経営の承継を考慮し、株式の移転、役職の付与、内外での教育などの計画を事業承継計画に落とし込む。事例企業ではなかったことだが、複数の年代の近い経営者子息が取締役として経営に参画している企業において、複数の子息のうち、いずれかを代表取締役にするというケースがある。親族が複数社内にいる場合は、議決権の行使を想定して、親族間の株式構成を計画する。可能であれば、代表者に集中させることが望ましい。

中小企業庁(2014,p.252)によると、後継者の育成期間は、最も多いのが、5 年以上 10 年未満(中規模企業では 47.4%)であり、次いで 3 年以上 5 年未満(中規模企業では 24.5%)と続く。それゆえ、事業承継ガイドラインでは事業承継の期間を 5 年から 10 年としている。

従業員への承継計画も、対象者が入社済みで内部昇格である場合は親族と大差ないが、所有の移転において、株式や事業用買い取り資産が高額になることが多い為、資金確保の方策として、制度融資の活用を想定することや、暦年で贈与を受けるなど、年数を活用した取り組みを加える。M&A については、3 年以内に完了することが多いが、マッチング先を開拓する前に、財務改善など会社の磨き上げが必要なケースが多く、親族や社内の承継とは異なる手法がとられる。

図 4-1. 事業承継計画の素案作成パターン（例）

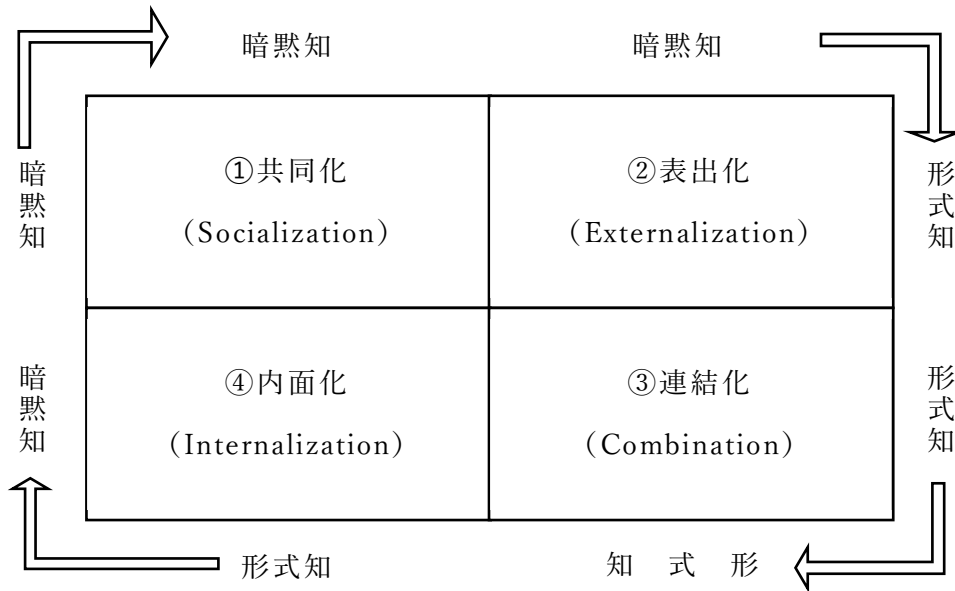


出所：筆者作成

承継計画の策定と並行して進めたのが、ローカルベンチマーク並びに、「事業価値を高める経営レポート」の作成である。これら資料の作成には二つの狙いがある。一つは、承継計画の推進とともに当社を目指すべき姿を、明文化して残すということである。二つ目は、資料作成や情報検討について、リーダー人材を中心としたメンバーに対して行うことで、社内での意思統一をはかることである。ワークショップを複数回開催して、内閣府の提唱する「事業価値を高める経営レポート」と、レポートに連結するアクションプランを作成した。

本支援については、社内のメンバーをどれだけ巻き込むかが重要であった。経営者が崇高な経営理念と優れた事業計画を作成し、数値管理ができている場合でも、従業員に聞き込みをすると、中間管理職以下への理念や計画類の落とし込みができていない企業は存在する。実行力ある計画を策定するためには、支援者が作成するものと同様の内容であっても、企業の構成員が自ら作成することに変意義がある。日頃、自分たちが非言語状態・暗黙知で認識しているものを明文化して、再認識をするという SECI モデルの実践にも作用する取組みである。

図 4-2. SECI モデル



出所：野中(1999)をもとに筆者作成

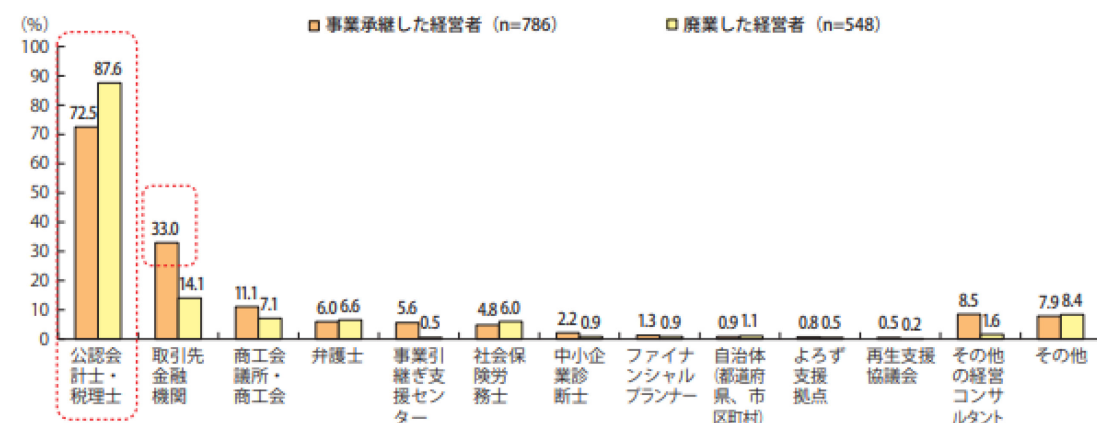
事業承継計画は、現経営者が立案し、展開するものであるが、取組みの一体感を出すためにも、従業員を巻き込む手法として、事業価値を高める経営レポートを使用する。事例企業の経営理念の一つに、「顧客満足度 200%の製品作り」というものがあるが、リーダー人材とは、本項目をテーマに、顧客の期待は何かなど、考えながら、業務の流れの整理、SWOT 分析、ビジョンと取組みの策定、知的資産（人的資産、構造資産、関係資産）の整理ならびに、KGI の作成を行った。

2.2 伴走型での事業承継支援

専門家派遣を使用した事業承継計画の実施後、計画実施および精緻化に際して、代表取締役より、継続関与を求められた。中小企業庁(2019,p.140)によると、経営者引退に向けて相談した専門機関・専門家の第一位は公認会計士・税理士であり、企業経営者が経営相談をする相手としては、顧問の税理士、取引金融機関と日常の接点がある先が多いため、引退に向けた相談も類似することとな

る。専門相談先としては、事業承継系の事業窓口も、商工会議所・商工会、事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点など存在しており、今回の相談事例は後者の事業承継系の事業窓口該当する。

図 4-3. 経営者引退に向けて相談した相談機関・専門家



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 4. 経営者引退について相談した相手として、「外部の専門機関・専門家」と回答した者について集計している。

出所：中小企業庁(2019,p.140)

事業承継計画の実施においては、事業の承継者である後継者の取組が重要である。後継者が納得をしながら事業承継準備が進められるように、計画策定から実現に至るまで、経営者と後継者の間に立ち、両者の相互理解に向けてディスカッションの実施していった。また、株式の移転など、当初計画とずれが生じることもあり、事業承継計画についても随時修正しながら関与した。

複数年での経営関与において注目する必要があるのは、決算書並びに試算表の対計画差異である。事業承継計画においては、年単位で目標とする売上高を記載する。事業承継計画策定支援であれば、計画値を作成すれば終了であるが、伴走型での関与をしていると、年数が進むため、当初立てた計画と実績の対比を行う必要が生じる。特に2020年においてはコロナ禍であったこともあり、受注状況の変化で業績も想定から大幅に変化した。数値が変化した場合は、計画の見直し

を行うとともに、実際値に対しての実務的対応も考慮する必要がある。具体的には、数値が変動した経緯や今後の動向を、金融機関等利害関係者に開示する動きを計画した。その他試算表の作成方法、設備投資計画と減価償却など、相談内容は多様であったが、可能な範囲ですべて応えるようにした。

後継者はインドネシアの責任者として海外赴任しており、日本へは時折一時帰国するのみであるが、一時帰国時には経営者交え面談を行っていた。また、それ以外でもコロナ禍以降については、WEB会議システムを用いてオンライン面談を行っていた。

当初は経営者と後継者のみであったが、他の取締役（経営者親族）も交えて会議を行うことが増え、実質的には臨時に開催される取締役会場で、目下の経営課題解決をはかりながら、事業承継計画の推進を進める立場となった。支援の対象としても、後継者だけでなく、他取締役に対して、会計や財務分析手法について講習を行うなど、従来代表者が1人で経営管理を行っていた体制から、取締役全体で数値と課題を共有する統治体制へと、変遷した。筆者が、取締役全員がいる場で経営課題について話し合う機会というのは複数回行った。いずれも、通常の業務と離れた環境で、経営について取締役が話し合う場の創出に貢献しているといえる。なお、場の創出とはいっても、会議を開催しているのは日中の社内会議室である。場所や時間が重要なのではなく、業務と隔離した環境をいかに創出するか、トリガーとしても、伴走型支援者の存在は機能しているといえる。

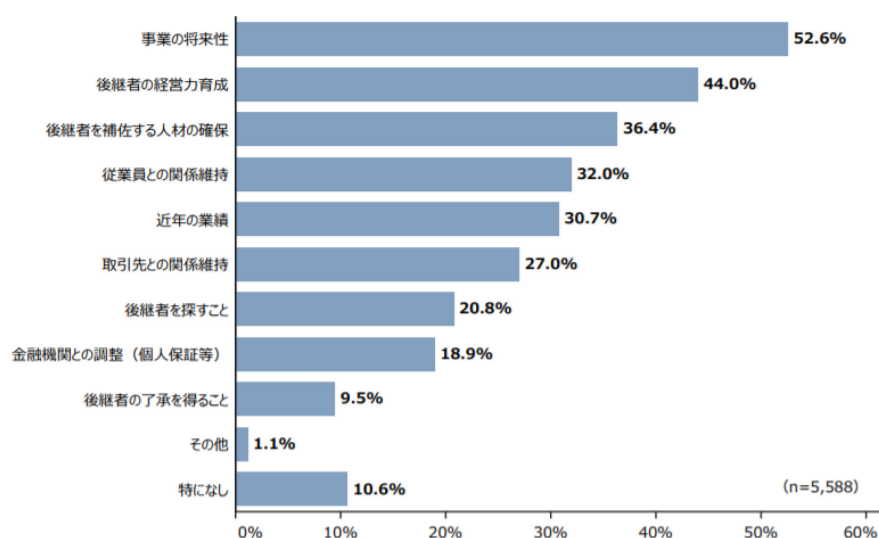
そして事業承継計画を策定して2年経過した時点で、承継候補者としては、社長子息である奥野雄大氏と定まり、様々な事業課題に取り組むこととなった。

伴走型の支援では、当初の対象である事業承継支援に加え、関連する分野での相談を持ち掛けられることが多い。本事例についても、事業計画の進捗管理だけでなく、組織掌握や、決算数値の分析による年次行動方針の策定など、事業承継を契機として、企業活動の多くの部分に関与することとなった。

3. 事業承継の実施における障壁

事業承継支援においては、いくつかの課題に直面することがある。中小企業庁(2021,p. II -334)によると、事業承継の課題としては、「事業の将来性」、「後継者の経営力育成」、「後継者を補佐する人材の確保」、「従業員との関係維持」などある。

図 4-4. 事業承継の課題



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

中小企業庁(2021,p. II -334)

本事例においても、同様の課題に対応をすることとなったため、以下にその対応内容を示し、考察する。

3.1 後継者による既存組織の掌握

中小企業庁(2021,p. II -334)においては、「後継者を補佐する人材の確保」、「従業員との関係維持」に該当する課題である。後継者が経営者親族である場合、後継者より社歴の長い、いわゆる古参の従業員が存在する。古参社員については、

後継者よりも会社のことをよく理解しているため、よきアドバイザーになる反面、改革を行う際には、抵抗勢力になりうる存在である。

事例企業については、後継者視点では三世代の社員層が存在している。第一世代に、現経営者の先代が採用をした手作業を中心とするベテラン職人層である。第二世代に、現経営者が採用をした、現在の基軸事業をになうベテラン職人層である。年齢的には後継者は第二層に属する。第三世代としては後継者よりも社歴が若い、これから技術を習得する層である。

| | 採用者 | 職種 | 統制の難しさ |
|------|---------|---------------|----------------------------|
| 第一世代 | 現経営者の先代 | 手作業 | 現経営者による統制が機能しづらい |
| 第二世代 | 現経営者 | 機械加工 | 後継者と年齢が近く、現経営者による統制が機能しやすい |
| 第三世代 | 現経営者 | 機械加工 (習得中) | 現経営者、後継者とも統制可能 |

出所：筆者作成

表 4-1. 事例企業における採用世代別の従業員の特長

第一層に属する職人の表現をネガティブに解釈すると、頑固で自分のやり方を変えないということになる。現状において、後継者は海外法人の責任者であり、本社の統治には関与していないため、直接の軋轢は存在していない。ただし将来的に改革の障壁になる恐れはある。現経営者の先代が採用したということで、現経営者においても、自分より古参の社員と向き合うこととなっており、リーダーシップの発揮上で大きな問題となっている。特に、年齢が自己と同様または年上の古参社員や、かつて現経営者が同僚としてはたりていた社員については、現経営者が職層的に上位に立ち、経営者になった際にも素直に言うことを聞かず、リーダーシップを発揮できないケースがある。数十年も同様の働き方をしてきた従業員に変節を期待することは困難である。現実的な対応としては、高齢の古参社員については、定年退職により、自然減することを期待することとなる。以降必

要な人材については、これからの経営者が自ら、今後を担う人材を採用育成しておくことである。人材の新陳代謝をすることにより、自らが管理統制をしやすい組織を作ることが出来るのは、事業承継時に行いやすい組織形成の方法であるといえる。久保田(2010)は、承継者特有のリーダーシップとして、「開かれた経営」という解釈をしている。経営情報の数値化と開示、意思決定を会議体で行うことなど、意思決定含み組織的な経営への取り組みを行うことである。開かれた経営の実践においては、経営者と志を共有する社員とともに行う必要があるため、経営者自らの経営思想に合致する人材採用が求められることになる。

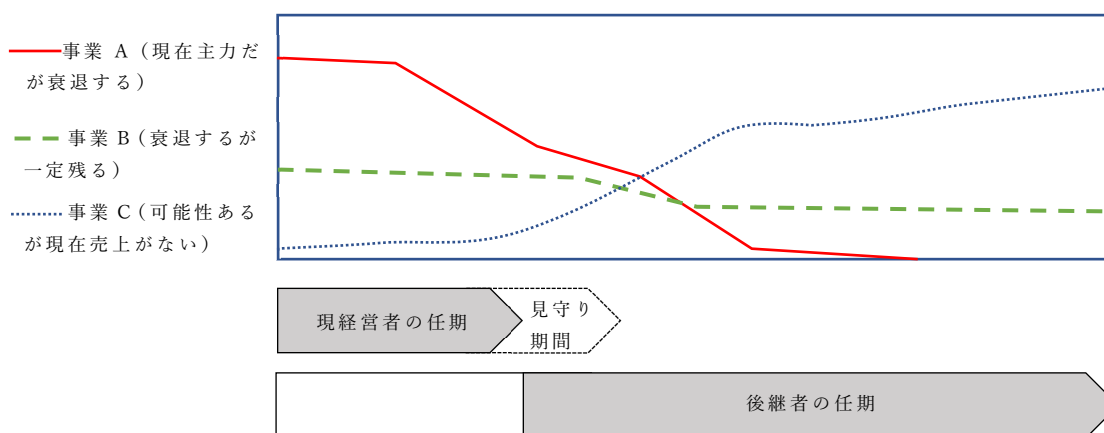
3.2 ビジネスモデルの将来性についての不安

中小企業庁(2021,p. II -334)においては、「事業の将来性」に該当する課題である。事業承継時には、自社を支えているビジネスモデルへの不安を感じることもある。

既存事業のビジネスモデルが、Christensen(1997)の破壊的イノベーションにより、駆逐される。または、対象市場の縮小により、購買層が消滅するといった状況が存在する。市場成長期に創業した企業においては、ビジネスモデルの衰退期と、事業承継時期が重なることがある。

事例企業は、木型製造業として創業し、現在では設計データをもとにウレタン部材を切削する企業として存立している。主力の材料が木に加え、ウレタンが増えたとはいえ、部材を削って製品を製作する事業は、技術革新や市場縮小などにより、維持が困難になるのではないかということである。経営者とビジネスモデルについてディスカッションをしていると、自身の経営者としての活動年齢をビジネスモデルの対象期間として、対象期間中にビジネスモデルの衰退が起こるか否かを基準に将来性不安を感じている。つまり、自身の任期中にビジネスモデルが陳腐化し、収益構造が崩壊するか否かに関心を高くしてしまう傾向がある。

図 4-5. ビジネスモデルの寿命(売上推移)と経営者任期の概念図



出所：筆者作成

図のように、A から C までの 3 件のビジネスモデルが存在しており、主力 2 事業について、事業承継後に大きな売上減がある場合、現経営者は当該事実を理解しているものの、関心としては、A 事業の衰退をどう抑止するかに関心が向く。対して後継者については、A 事業の衰退は事実として認識しながら、C 事業を成立させ、自己の就任後の経営基盤をどのように確立させるかに関心が向く。このように、経営者と後継者は将来構想をする際でも、どこに主たる視点を置いているかに相違があり、相違が経営者と後継者における意見の相違につながることもある。「将来を考えて、新事業を検討していかないといけない」といったときに、将来とは、A 事業が縮退し始めた時点を見ているのか、事業がほぼ消滅した時点を見ているのかなど、将来という言葉の定義だけでは、視点が定まらないということになる。将来をどこまで見据えるかについて、多くの状況では自分の任期を主体にとらえるが、例外が生じることもある。例外が生じる要素としては、後継者について、manager (管理者) としての能力を形成して、entrepreneur (企業家) としての能力形成が途上である状況である。entrepreneur (企業家) としての能力が定まっていないと、後継者とはいえ、現業の管理者であるという視点になり、将来事業よりも短中期的な事業安定を考える Myopia の状態になる。後継者が Myopia になっている際には、現経営者が事業構想における将来点について、意図

して自分の任期を超えた時点で置きなおして考えるなどの手法が必要になる。事例企業についても、ある時点では Myopia に陥っており、現状の経営課題解決を行いつつも将来を見据える取り組みを行っていく必要がある。

後継者の将来構想における Myopia は、経営者能力の獲得段階において生じえる現象と考えられる。管理者能力の形成がなされた結果、現実志向が強まると考慮すると、経営者教育を行いながらの事業承継が順調に進んでいるゆえの事象である。その後の企業家能力の形成を促していくように経過を観察するという取り組みにつながっていく。

4. 事業承継プロセスを通じた現経営者と後継者間理解の促進

事業承継プロセスを始めた際、現経営者（社長）と後継者は、お互いが相手の考えていることに同意ができないという状況であった。時には意見の衝突もあった。いくつかある相違点のひとつは、経営理念についての理解であった。社長は、経営理念の策定と理念に基づいたビジョン及び事業計画策定について重要であると認識しており、理念を策定することで、従業員の管理や営業など経営面での取り組みに一貫性を持たせたいと考えていた。それに対し、後継者は、理念の策定自体に否定はないが、対顧客の方策や数値計画など、戦術面での充実をすることが優先ではないかとの理解であったと推測される。

双方とも、相手の言うことは否定していないが、重視するポイントには差異があり、差異について、自分の考え側に寄り添うべきだという主張があるがゆえに、すれ違いが発生しているという状況であった。すれ違いの解消には充実したコミュニケーションが重要である。村尾・那須(2019)も、多くの経営者へのアンケート調査において、円滑にコミュニケーションがなされるケースにおいては、「先代と経営者間のコミュニケーションの確保」、「親族間の遠慮がない（心理的距離が近い関係性）」、「先代と後継者が双方ともお互いに伝わっていると認識していること」、「後継者が先代への尊敬の念と素直な姿勢を追っているこ

と」があるとしており、事業承継プロセスを始めた段階では多くが不足している状況であった。

コミュニケーション不足の最大の理由は、社長と後継者の勤務地が、神戸とインドネシアであり、かなり離れているということがある。離れている場合でも、以前にコミュニケーションを密にとっていれば、円滑なコミュニケーションが取れることもある。ただし、後継者は、当社に入社して数週間後にはインドネシア法人へ赴任しており、実際に一緒に建屋で連続して就業していた経験は数か月もないため、入社から5年たっても、まとまったコミュニケーション機会はとりにくかったということがある。社長が後継者の駐在するインドネシアへ来訪する機会は、多いときは毎月あり、その他にも日常的に業務のやり取りはIP電話を利用するなど、距離は離れているがコミュニケーションの機会は存在していた。だが、事業承継におけるコミュニケーションは日常の業務とはまた別の空間を用いて行うことが多く、単に顔を合わせ、会話をする機会があっただけでは、事業承継にかかるコミュニケーションは進まないということである。

筆者が関与した事業承継プロセスにおいては、毎回2時間程度は、事業承継を表題とした話し合いの時間が設定されており、実際に会話をする場所は、社内のいつもの会議スペースであったが、支援専門家が立ち会って、他の業務を遮断して話し合いの場を持つことで、経営者としての相互理解は進んだといえる。

事業承継プロセスを進めて2年ほどたち、社長曰く、「あいつの考えていることが理解できるようになった」という発言を聞くようになった。同様の意見は後継者からも寄せられるようになり、相互理解が進んでいることがわかる。

ただし、あくまで理解であって、それぞれ自分の考えを変えているわけではない。理解において、何が理解できたかということだが、おそらくは時代背景の異なる経営者として、お互い何を考えているかわからなかったのだが、仕事を通じて、相手も同じような志向をしているということが分かったということであろう。つまりは、「自分と相手の考えは違うが、それでも会社のためになることでよい」という理解が進んだということになる。これは事業承継における合意形成

であり、上下、前後関係でロイヤリティ、家督を引き継がせるという行為のなかには、上意下達では無い、認め合いがある。

| 時系列 | 現経営者から後継者への思い | 後継者の能力形成 | 後継者から現経営者への思い |
|------------------|-------------------------|----------------|----------------------------|
| 入社前・直後 | 後継者に対して、現実的に実行力は期待していない | 前職で形成した能力の発揮 | 将来構想あり、すぐできるかも（やりたいことを考える） |
| 一緒に働き始めて | 現実認識を深めてほしい | | |
| マネージャーとしての実務遂行期 | | 後継者による管理者能力の形成 | 現実を見る、管理的に実践をする |
| 相互理解の推進 | 経営者としての素養を認める | | 現経営者の言っていることもわかるようになった |
| 事業承継を契機とした第二創業構想 | 第二創業してほしい | | 現実掌握してからやる（構想はある） |
| 第二創業の実践 | 経営者として認める | 後継者による企業家能力の形成 | |

出所：筆者作成

表 4-2. 経営者と後継者の相互理解の推移～支援者の視点から

村尾・那須(2019)によると、事業承継における先代と後継者間でのコミュニケーションについて、言語化されていない内容の伝達には、ノイズや文脈によるコミュニケーションエラーが存在するとしている。また、村尾・那須(2019)は、世代間のコミュニケーションエラーを解消する役割として、社内にいる親族や番頭などの第三者の存在が有効に作用するとしている。株式会社昭和製作所の

事例においては、筆者がコミュニケーションエラーの要因になる非言語部分の解析と伝達を一部担当しており、世代間を介在する役割を果たしていたといえる。

5. まとめ

筆者は株式会社昭和製作所に対して、事業承継支援の専門家として関与し始め、複数年接し続けている。ほぼ毎月行われる平均2時間程度の面談のなかで、常時事業承継について話し合いをしているわけではなく、決算数値の分析や、製造品質、コミュニケーションなど、様々なテーマを扱うようになった。

一見すると雑多なテーマの様に見えるが、重視した点は、「なんらかのテーマ設定をしながら、社長と後継者が経営について話し合う場を設けた」ということである。Schein(2012)の「Process Consulting」ならびに、Schein(2016)「Humble Consulting」で論じられている内容として、コンサルタントは、クライアントとの関係性を構築し、クライアントに気づいてもらい、アクションを促すことである。経営課題が複雑化し、また、解が明らかでも、行動に踏み切ることが最も難しい状況においては、対話の中で、気づいて、行動に移すことを見守る必要がある。諸所の経営課題の解決は、課題解決に寄与するという意味と、課題解決プロセスを通じて、社長と経営者の対話時間を設けることに成功したといえる。場を作って、対話を促し、結果的に成果創出迄導くという方式は大変時間のかかるものであり、初見で信頼関係を構築することを目指す Humble Consulting よりも手間のかかる方法であるが、事業承継計画の実施期間が5年を超えることを考慮すると、対話に数年かける計画というのはそう非効率的な取組とも言い切れないと考えられる。

第5章 中小企業の事業承継時の組織形成についてのケース分析

－両利きの経営の視点から－¹¹

1. はじめに

本章では第3章で定義した「中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにか」という疑問に対して、両利きの経営を実現した中小企業での事例研究をもって、考察を行う。

1999年改定の中小企業基本法では、経営革新の促進として、第二創業によるイノベーションの実現が提唱されていた。近年ではベンチャー型事業承継という名称で、イノベーションを併用した事業承継の概念も提唱されるようになった。

イノベーションにおいては、イノベーションのジレンマに対する解決手段として、両利きの経営が提唱され、探索と深化を実現することでイノベーションの実現が可能であるとされている。両利きの実現においては、探索組織いわゆるイノベーション事業と、深化組織いわゆる既存事業の、つかず離れずの観点での組織環境構築が要求されている。大企業であれば、経営者が優秀なマネージャーを従え横断型組織を形成して、かつオフィススペースを分離したりすることにより隔離と統合実現ができる。しかし、従業者数が限られている小規模企業においては、組織を形成すること自体が困難であり、両利きの経営に求められる隔離と実現は容易ではない。ただし、小規模企業においても、事業承継準備を行っている環境下においては、組織形成を進めることができ、探索と深化に機能を分離させ、両利きの経営を実現させることが可能であると考えられる。本研究では、小規模企業では避けられない、限られた経営資源という制約を乗り越え、探索と深化の組織を両立させた事例を考察し、実現へのロールモデルを示すこととしたい。

¹¹ 本章は、瓶内栄作(2021年、「小規模企業での両利きの経営実現における組織形成についての一考察」『日本中小企業学会論集』第40号 pp.111-124. 査読受理)をもとに、加筆修正を行ったものである。

2. 先行研究の整理

2.1 小規模企業

中小企業者の定義は幅広く、従業員数を雇用していない個人事業主から、従業員が数百人を超える企業まで該当する。中小企業研究を行う際に、これら多くの中小企業から適切なイメージを想定するためには、研究の対象とする中小企業像を特定し、その特性を正しく理解する必要がある。本論文では、中小企業のなかでも規模の小さい小規模企業について、その定義を再確認した後、特性を先行研究より明確化するとともに、政策による関与についても整理をすることで、日本における小規模企業の位置づけについて理解を深める。

表 5-1 中小企業者、小規模企業者、小企業者の定義

| 業種 | 中小企業基本法の定義 | | | 小規模企業振興基本法の定義 | |
|---|---|-----------|---------------|---------------|-----------|
| | 中小企業者 | | うち、 小規模企業者 | 小規模企業者 | 小企業者 |
| | 資本金又は常時雇用する従業員 | 常時雇用する従業員 | 常時雇用する従業員 | 常時雇用する従業員 | 常時雇用する従業員 |
| ① 製造業、建設業、運輸業、その他の業種(②～④を除く)※ | 3億円以下 | 300人以下 | 20人以下 | 20人以下 | 5人以下 |
| ② 卸売業 | 1億円以下 | 100人以下 | 5人以下 | 5人以下 | 5人以下 |
| ③ サービス業※ | 5千万円以下 | 100人以下 | 5人以下 | 5人以下 | 5人以下 |
| ④ 小売業 | 5千万円以下 | 50人以下 | 5人以下 | 5人以下 | 5人以下 |
| ※右記の業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、右記のとおり定めている。(政令特例業種) | <p>【中小企業者】</p> <p>①製造業 ・ゴム製品製造業：資本金3億円以下又は常時雇用する従業員900人以下</p> <p>③サービス業 ・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下 ・旅館業：資本金5千万円以下又は常時雇用する従業員200人以下</p> <p>【小規模企業者】</p> <p>③サービス業 ・宿泊業及び娯楽業：常時雇用する従業員20人以下</p> | | | | |

出所：中小企業庁(2015)

中小企業基本法及び小規模企業基本法によると、小規模事業者とは、「おおむね常時使用する従業員の数が20人（商業又はサービス業は5人）以下の事業者」とされている。いずれの法律に基づいても、従業者数の少ない事業者を特定して小規模もしくは小と呼称しており、人数以外の資本金や売り上げなどによる定義は存在していない。

従来、人数の少ない事業者は、零細という表現がなされていた。零細とは、「きわめて細かいさま。数量や規模のきわめて小さいさま。」である。日本における中小企業研究を年代別に総括している中小企業事業団・中小企業研究所(1985)においては、各論的研究として、中堅企業、ベンチャー企業といった記載とともに、零細企業という記述がある。同(p.413)において三井逸友は、零細企業を、「中小企業一般と賃労働との境界に近いところに位置し、中小企業一般のうちに基本的には包含されるべきもの」としている。あわせて、1940年代においては、5人未満規模零細経営が統計上把握困難な存在であったものが、山中(1944)の調査により存在が明らかになった。戦後しばらくの中小企業研究において、零細企業とは、中小企業またはそれ以上の存在へ発展をしていく過渡的存在もしくは淘汰される存在であるとして位置づけられ、生業の延長線としての存在であるとみなされていた。

中小企業事業団・中小企業研究所(1992)においては、零細企業を、中小企業とは異なる視点で研究すべき対象としてとらえ、「家族経営」としての側面や、経済発展に伴う経営環境の変化についても述べている。

中小企業総合研究機構(2003)においては、零細企業・小規模企業という表記に改められた。同(p.534)において、岡室博之は、中小企業論で議論されるテーマが、小零細企業においても同様に存在しており、中小企業同様に異質多元的であるとしている。なかでは、問題性論において論じられる、工業集積における活力低下への考察と今後の視差や、零細小売業の存立条件としての環境変化への積極的な対応の必要性、自営業者の生活実態を雇用者のそれと比較した研究についてふれている。

中小企業総合研究機構(2013)においては、小企業という表記に変遷をしている。

高橋徳行は、同(p.503)において、小企業の特徴を、「中小企業のるつぼ (Melting Pot)」であるとし、過去は生業から発展する過渡期に存在するのが小企業であると位置していたのに加え、成長停滞や廃業直前にいあっている企業も小企業に該当するとしている。また、小企業の形態としての SOHO(Small Office Home Office)について触れ、情報技術と通信技術の発展により留守番の事務員がなくなり、また就業場所の制限が緩和されたことによってもたらされた新経営形態であるとしている。

小規模企業の発展形態としては、個人が対価を得て財やサービスを提供する活動を行う、生業的な側面から発生し、従業員の雇用を経て企業へと発展をしていく過程がある。他方、従業員を雇用せず、もしくは雇用をしてもごく小規模にとどまり従事者人数増による規模拡大をはからない事業者も存在している。加えて、従事者人数増による規模拡大を目指したものの、現状としては拡大せず、もしくは縮小に至った結果小規模企業として存在をしている事業者もある。表で示すと以下のようなになる。以降は表 4-2 にしたがひ、先行研究を行う。

| 発生 | 成長 | 成熟・衰退 |
|------------|-------------------|------------------|
| 生業 | 規模拡大し企業へ | 拡大した規模を維持 |
| ベンチャー・ビジネス | | 規模縮小して 再度小規模へ |
| SOHO | 小規模を 適正規模として存立 | 拡大した規模を維持 |

出所：著者作成

表 5-2 小規模企業の発生から成長、成熟・衰退までの過程

まず、発生形態について整理する。生業について、末松(1957,pp.114)は、「生業性と企業性」として生業について、過剰人口のはけ口であり、経済的意義が希薄で、家計と営業が混同されているものとしており、生業と企業とは異なるものと認識している。

生業があくまで企業の成立から成長発展における過渡的存在であるのに対し、ベンチャー・ビジネスについては、創業者の保有する知識や技術的背景をもとに成立しているものである。清成(1970)は、アメリカより、研究開発型・知識集約型の小規模企業が成立していることを次のように述べている。

もはやそれらは「セルフエンプロイメント」ではなく、「テクノストラクチャ・マネジメント」型企业群の登場であり、「二重構造」解消の所産であるとされるのである

末松(1957)の述べている生業が、多くは生活を成り立たせる手段として、選択肢ではなく必然的に行われる行為であったのに対し、ベンチャー・ビジネスの創業は、多くは企業勤務者が所属企業をドロップアウトし、新たに企業を創業する手段として成立している点で違いがある。当時は企業等で経験を積んだものが創業をするという理解であったが、現在では、就学時に情報技術を習得し、在学中や就職を経由せず創業するケースもあり、多様化している。

成長過程について、雇用を開始した後は、相当の規模へ拡大をしていくか、もしくは小規模事業者のままとどまるかについては、企業の「適正規模」の議論にあらわされる。

2015年に初めて刊行された小規模企業白書において、小規模事業者の実態を分析しており、小規模事業者は事業者数の86.5%、従業者数の25.8%を占めているが、売上高としては10.3%にとどまっているとある。組織形成を行うに際しては、従業者の存在は不可欠であるが、常用雇用者がいない小規模事業者は334万者中の151万者であり、半数弱である。

和田(2016)は、小規模企業振興法の制定過程について、1999年中小企業基本法改定時において、その政策理念が「大企業との格差是正」から、「独立した中小企業の多様で活力ある発展」に変化した結果、後退をした小規模企業への支援に対して、小規模企業を重視しなおす位置づけであったと指摘している。

2.2 事業承継

小規模企業白書(2015)によると、事業承継については、小規模事業者の44.6%が「創業者であり、事業承継の経験はない」としており、49.1%が、「親から事業承継をした」とある。事業承継のきっかけについては、「先代経営者の経営・事業からの引退」が57.1%である。現経営者が先代経営者から事業承継をする際に、重要と考える引き継ぎ項目としては、「事業に必要な専門知識・技術の習得」、「経営知識一般（財務・会計を含む）」、「販売先・仕入先・支援機関等との人脈」などが上位を占めている。組織に関連する質問項目は「従業員との人間関係について」のみであり、回答もわずかである。これらのことから、小規模企業においては、従業者数で20人以下と定義があるものの、個人事業では組織が存在していないか、従業者がいる場合でも事業承継について、組織形成は重視されていないということが考えられる。

表 5-3 現経営者が先代経営者から事業承継をする際に、
重要と考える引き継ぎ項目

| | 引き継ぎ前に引継を受けておいてよかった項目(n=3,256) | 引き継ぎ前に引継を受けておきたかった項目(n=3,256) |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 事業に必要な専門知識・技術の習得 | 33.8 | 6.5 |
| 経営知識一般（財務・会計を含む） | 15.8 | 19.0 |
| 販売先・仕入先・支援機関等との人脈 | 24.1 | 4.1 |
| 資金調達ノウハウ | 2.0 | 9.0 |
| 事業の実態（会社の売上・利益の金額や推移、事業の好不調等） | 3.0 | 7.1 |
| 業界慣行 | 4.4 | 4.3 |
| 市場や顧客のニーズの把握の仕方 | 1.6 | 5.4 |
| 会社の借入金や資産の金額 | 1.2 | 4.9 |

| | | |
|-----------------------|-----|------|
| 先代経営者の個人資産・借り入れの内訳・金額 | 1.1 | 4.1 |
| 従業員との人間関係 | 2.9 | 2.1 |
| 各種手続きの対応の仕方 | 0.7 | 4.0 |
| その他 | 1.0 | 1.9 |
| 特になし | 8.4 | 27.6 |

資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

(注)本設問は複数回答であるが、本図では「引き継ぎ前に引継を受けておいてよかった項目」、「引き継ぎ前に引継を受けておきたかった項目」とも回答の上位1位を集計している。

出所：中小企業庁(2015)

2.2 第二創業

「第二創業」については、現在事業を営んでいる事業者が、新たな成長を目指し、取り組む事業活動であると認識されている。

村上=古泉(2010)では、小企業において、事業を承継した経営者の9割が経営革新^(注 12)に取り組んでおり、事業承継直前の業績や後継者の年齢、他社での勤務経験の有無、先代経営者の承継後の経営への関与状況などの諸条件により、経営革新への取組みの有無が左右されるとしている。

¹² 村上=古泉(2010)で述べられている経営革新は、中小企業等経営強化法で定義されている取組みよりも広義に解釈されている。具体的には、1 新たな事業分野への進出、2 新商品・新サービスの開発・販売、3 新たな顧客層の開拓、4 取引先の選別、5 製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発、6 新たな経営理念の確立、7 従業員の経営参加や権限委譲、8 店舗・工場・事務所などの増設・拡張、9 新部門や子会社などの立ち上げ、10 採算部門などの整理、11 経営幹部の交代、12 社内の情報化の促進、13 その他である。

2.3 両利きの経営

March(1991)は、組織学習における探索と深化について指摘しているが、知の探索と知の深化について両方のバランスをとり、イノベーションのジレンマを解消する方法として、多くの企業事例を研究し、ambidexterity(両利きの経営)を提唱したのが、O'Reilly & Tushman (2016)である。O'Reilly & Tushman (2016)は、破壊的イノベーションに直面をした企業が、イノベーションのジレンマを克服するための方法として、知の探索(exploration)により、新結合を実現させ、知の深化(exploitation)により、収益化を目指す、両利きの経営(ambidexterity)について提唱している。両利きの経営においては、イノベーションを、技術と組織能力のマトリクスで表現する、イノベーションストリームという概念が用いられている。両利きの実現に際しては、①明確な戦略意図、②経営陣の保護や支援、③対象を絞って統合された適切な組織アーキテクチャー、④共通の組織アイデンティティを必要とするとしている。事例の中では USA トゥデイや、チバビジョン、フレクストロニクスなど複数社がいかにして両利きの経営を実現できる組織を形成したかについて解説している。知の探索(exploration)と知の深化(exploitation)を合わせて行いうる組織を形成することが成功につながるとしている。

事業承継環境下の中小企業においても経営革新は行われているものの、経営者個人の能力に依存した取り組みに限定されることが多く、両利きの経営で述べられるような組織的な取り組み状況については不明瞭である。いざ組織的な取り組みを行おうとする場合にも、両利きの経営に求められるような、リーダーおよびマネージャー人材について、中小企業の人的資源は不足しているとみられる。他方少ない人的資源のなかで、両利きの経営が目指している新規事業の探索と深化の取組みを実現できている企業は存在している。以降については小規模企業ながら探索と深化を実現させた企業について、ケース・スタディを行い、成功の背景を考察するものとする。

3. 事例研究

3.1 研究手法

小規模企業と定義をしても、雇用の有無や業種形態、小企業者か否かなど、多様な分類が存在する。小規模企業の特性についてモデル化するためには、広範囲なアンケート調査の実施とその分析が適当であると考えられる。しかし、多様な小規模企業に対して、最適なアンケートの質問項目の設定が可能なのであろうか。本研究は、小規模企業の第二創業において、両利きの経営が「どのように」実現可能かを考察していく取り組みである。

リサーチ問題が何に焦点を当てるか、「何が」について、探索的とするならば、探索的サーベイ、探索的実験、探索的ケース・スタディのようにいずれを用いてもよい。「何が」が、「どれほど」に関わる探索形態であり、「ある特定の経営組織の再編がもたらした結果はなんであったか」といった識別には、サーベイ戦略や資料戦略がのぞましい。これらの点から、本研究においてはケース・スタディを用いることとした。

表 5-4 異なったリサーチ戦略の関連状況

| リサーチ戦略 | リサーチ問題の形態 | 行動事象に対する制御の必要性 | 現在事象への焦点 |
|----------|--------------------|----------------|----------|
| 実験 | どのように,なぜ | あり | あり |
| サーベイ | 誰が,何が, どこで,どれほど | なし | あり |
| 資料分析 | 誰が,何が, どこで,どれほど | なし | あり/なし |
| 歴史 | どのように,なぜ | なし | なし |
| ケース・スタディ | どのように,なぜ | なし | あり |

出所：18. Yin, Robert K. (2011) より筆者作成

対象企業の選定に際しては、組織形成を調査するという観点から、現状では組織が形成されており、その組織自体は、現経営者が主導で行った企業を対象とした。対象企業については、複数回の第二創業を試みており、シングルケースであるが、3回の第二創業事例を比較評価することができるため、調査対象としては適切であると判断した。情報収集の方法として、ケース・スタディプロトコルを作成、数回のヒアリングを行う¹³とともに、取り組み年度や組織経緯については、工業調査票や登記簿謄本、ISO9001:2015で定義されている書類資料などを参照して、信頼性を獲得するように努めた。

3.2 企業概要¹⁴

株式会社昭和製作所は神戸市で1919年に創業した、船舶のディーゼルエンジン鑄造用木型や発電所のポンプ部品木型、自動車のウレタンシートモデルおよび関連する検査治具などの軟材加工を中心とする製造業である。初代は三菱重工か、周辺の仕事をしており、後に当社を創業した。創業当初は家内工業に近く、母親は長男(のちの2代目)を背負って、足回ししながら、初代が旋盤を操作していた。戦後の主な仕事としては、ドッグに入構した船に対して、部品を現物合わせで製造するという仕事があり、ドッグへ直接的に仕事を受注しに行き、ディーゼルエンジン部品鑄造用木型を製作、近隣の鑄物屋へ依頼をして、鑄物にして収めるという仕事をしてきた。長田区近隣には作業を協力しあえる工場が密接しているという強みがあった。

工業調査票(原本消失)によると創業当時は奥野木型製作所と称していたが、昭和製作所の鉄工部(現社長の叔父が経営)と木工部(現在の昭和製作所)という

¹³ 訪問の記録(すべて2020年)

5月21日(木)13:00~14:00 代表取締役奥野成雄氏、取締役奥野雄大氏

6月17日(水)13:00~15:00 代表取締役奥野成雄氏、取締役奥野雄大氏

7月9日(木)11:00~12:00 代表取締役奥野成雄氏

9月7日(月)13:00~15:00 代表取締役奥野成雄氏、取締役奥野雄大氏

¹⁴ 本稿は、奥野成雄氏へのヒアリングをもとに構成しており、旧社名の情報などについては、社内に蓄積されている写真資料などで確認を行った。

体制となった。木型の製作会社は近隣にもあり、木型製作所を言う名称を付ける事業所が多かったが、当社は鉄工も行っていた経緯から、昭和製作所という名称となった。なお鉄工部は有限会社昭和機工製作所となり、隣地に存在している。

創業地は、当所近隣であり、3回ほど移転ののち現在の所在となった。

現社長は4代目であり、5代目の承継を行っている最中である。従業員は15人ほどであり、数年前から急増した。現況としては自動車の海外生産化が進む中で、シート部分も現地調達が進んでおり、日本の中での仕事量は減少傾向である。船舶関連の木型製造は減少、原発関係の木型製造はほぼなくなったとのことである。そのため海外での受注を確保するべく、数年前にインドネシアへ進出した。

歴史ある企業であるが、先代以前は町工場的であり、企業らしい状況ではなかったが、現社長就任後は色々と制度整備を進めた。

資料について、戦前の記録は焼失しており多く残ってはいない。社長入社以前の資料については前社長並びに前社長の弟の記憶や、多少残っていた資料を基に再構成をした。昭和30年以降の記録に関しては、木型の写真や、旅行の写真などはあった。工業調査票以外の多くの資料について処分してしまっていた。創業100年を迎え資料の重要性に気付いたため、今後残していきたいと考えている。

以降について、現社長である奥野成雄氏が行った三件の第二創業について取り上げ、その際の組織について考察を行う。

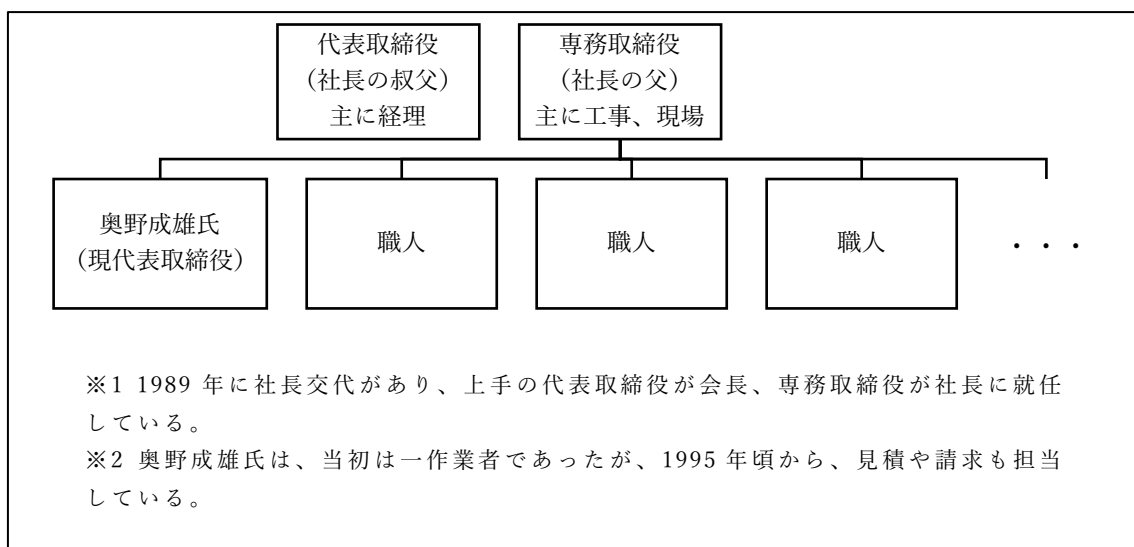
3.3 手工業実施期—建築工事業への進出

現社長は1981年に入社以降、しばらく作業者として従事していた。1980年代は好景気なこともあり、自動車シートのモデルが忙しく^(注 15)、創業事業であった船のエンジン用木型製造はやめようかと検討したくらいであった。なお検討はしたが、先代社長の意思のもと木型事業についても継続することとなり、現在も当

¹⁵ 当時は自動車1車型当たりのグレード数が多く、普及価格の乗用車でも、グレードが数十種類あり、シート型でも100弱ほどあった。なお自動車のシートはモデルチェンジ期に多く受注があり、世間の好況不況と時期ずれがある。

社の主要事業の一つとなっている。1992年頃、世間でバブル経済による好況が終わったあとでも当社は好況であった。その後、世の中が不況になるに従い、当社の受注も落ち着いたため、減少した自動車シートモデル事業の穴を埋める新規事業の探索をしていた。1995年で、社長が32歳のころ、阪神・淡路大震災があり、当社の建物も建て替えを余儀なくされ、建て替え中は加工設備が使えないことから、別の業務で食い扶持を確保する必要があった。震災後の街を見て、建築需要が増えると見越した奥野氏は、いところが建築関係の業務に従事しており、また自らも建築に興味があったこともあり、内装工事業を開業することとなった。開業に際しての設備投資も100万円以下と低廉なこともあり、事業展開について、当時の社長からは見守りの姿勢を示された。作業としては、軽天と呼ばれる軽量鉄骨下地や内装ボードの施工を行っていた。店舗の建築などに関与したものの、1年ほどで工事業から撤退した。当該事業で雇用をした人員のうち1名が、工事業撤退後も当社に残留しており、当社における奥野氏初めての部下になったA氏であった。工事業撤退後は木型等モデル製作事業に注力することとなった。

図 5-1 組織図 I (1981年～2001年)



出所：ヒアリングをもとに筆者作成

3.4 CAD/CAM による生産方式への変更期

自動車のシートモデル製作について、当初は手作業で製作をしていた。その後 2002 年に CAD/CAM 導入、2004 年に 3 軸加工ルーター、以降設備導入を重ね、現在では 3 DCAD でデータを製作、5 軸加工機で加工を行うという状況になっている。機械化をした現状においても、材料の特性を見極めた設計や、仕上げ工程における刃物を使った仕上げなど、手作業のノウハウが活かされており、デジタルとアナログの融合が当社の強みである。

設備導入の経緯について以下に整理をする。

2002 年の CAD/CAM については、顧客から図面情報をデータにて受け取る必要があったので導入をした。当初の使用方法としては CAD ソフト上で図面情報を見て、作業をするか、外注出しをしていた。表層的なソフト利用だけでは主要顧客からの評価が得られず、2004 年に CAD/CAM から加工データを流し込むことができる 3 軸加工ルーターを、約 3,000 万円で導入した。自動車のシートモデル製作を行う企業のなかでは遅めの導入であったが、顧客から、設備導入をしなければ今後の発注は期待できないと言われ決断した。造船やポンプ用の木型製造のみであれば、300 万円程度の木工加工設備でよかったが、当社としては創業来最高額の設備投資へ踏み切った。投資に踏み切れた理由としては、当時優秀な職人が複数おり、船舶のディーゼルエンジン部品鋳造木型製作で十分な利益を獲得できていたことがある（受注 1 件に対して、500 万円ほどの売り上げがあり大半が粗利である）。高額な設備投資にも拘らず、先代（当時会長）は、指摘をすることもなく許容し、見守ってくれた。

2002 年の CAD/CAM 導入当時に、社内にて、奥野成雄氏が直接指示を出せてやり取りができたのは、前項で工事事業をしていた A 氏と、のちに入社をした B 氏のみであった。ソフト導入は対外的要因であったが、加工機導入は社長の自発的な行動であったため、思い入れも深かった。2004 年当時、奥野成雄氏は 41 歳であったが、A 氏と B 氏の両名を呼び出し次のように語った「CAD もうまく使いこなせるようになり、加工機も導入していきたいと考えているので一緒にやる

う、うまくいけばみんなで楽しく過ごせるようになる」。社長にとって、初めてで当時は 2 名だけであった腹心の部下とともに始めた CAD/CAM を用いた生産方式への移行であるが、立ち上げ半年は仕事があまりなかった。A 氏は、工場の一角に作った CAD ルームに籠り、データの作成や習熟を一人で行っていた。

先代社長からは、「パソコン^(注 16)を導入したのなら、すぐにできるはず、色々製作して欲しい」と拙速な対応を迫られたが、納入できるような品質の製品はできなかった。当時の作業環境として、手作業での加工がほぼすべてであったことから、パソコンを使った業務は「主要な仕事」とみなされていなかった。ただしその環境下においても、先代社長や古参社員からは、指摘はなく、新しい事業を見守ろうという雰囲気が社内にもあった。見守りの雰囲気が醸成された背景としては、当該事業のコアメンバーである A 氏は建築作業者出身であり、本業の木型製作には適性が発揮されなかったため、結果として兼務（既存）を期待されなかったということがある。また、A 氏は、古参社員たちから、人間的に好かれていたため、完全な放置状態ではなく、仕上げなどでは、古参社員からの手助けを得ることができた。

仲の良い顧客からは、「設備を入れても使いこなせなければ意味がない」と指摘をされ、A 氏が専任の CAD 担当者として 1 年間ほど取り組んだ結果、顧客からの発注が来るようになった。発注が増えるとともに、社内の認識も、「おぼつかない新規事業」から、「当社の事業の柱の一つ」へと変化するようになった。

後発であった当社が他社に追いつくことができた要因の一つとしては、同業他社と比較しての、主力事業の違いがある。同業他社は、木型製造業から創業しつつも、主力事業は金型製造へ、業態転換をしている企業が多かった。木型¹⁾と金型を同時に製造している他社では、後工程である金型製造において修正をして最終製品化すればよいという思想のもと、木型の精度を深く追求しない企業もあった。しかし当社は、木型を他社へ鑄造モデルとして引き渡す、モデル専業メーカーとしての位置づけで製造をしているため、細部にわたり妥協のないモデルづく

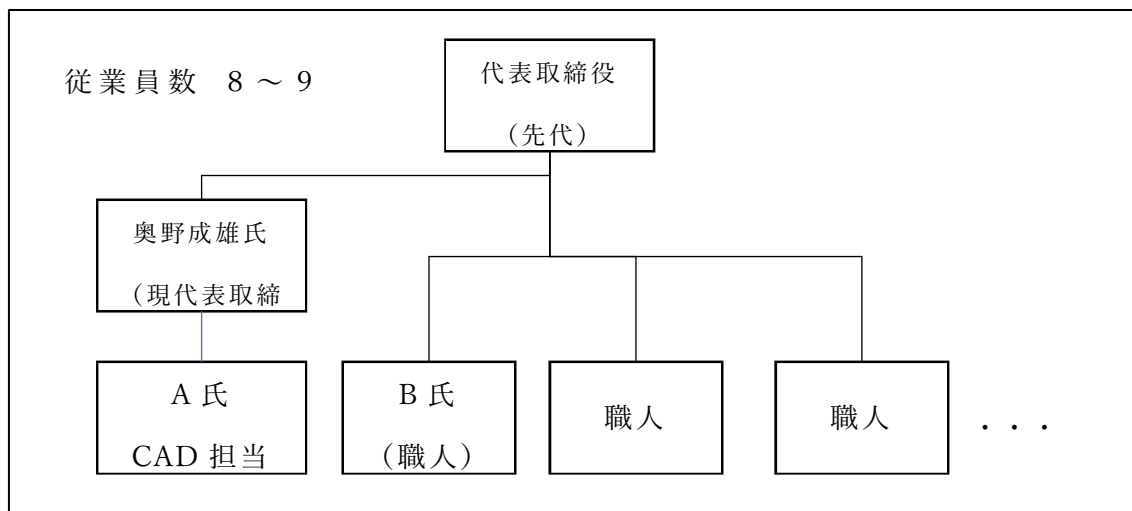
¹⁶ 筆者注：CAD/CAM システムのことをさす

りができている。それゆえに、木型金型専門メーカーと比較して当社製品の品質は高いと、社長は語っている。加えて、1985年から継続して社長が、自動車用シートモデルの主担当であったため、顧客とのコネクションが強固であったことも要因である。

2011年に、奥野成雄氏が代表取締役役に就任をした（当時49歳、先代は78歳であった）。先代は社長退任後会長に就任し、約6年間当社の動向を支えていった。社長が、当時主力事業として注力できたのは、従来事業であった木型事業について先代が管理職としての役割を担っていたことにより、負荷が軽減されていたことが理由であると述べていた。

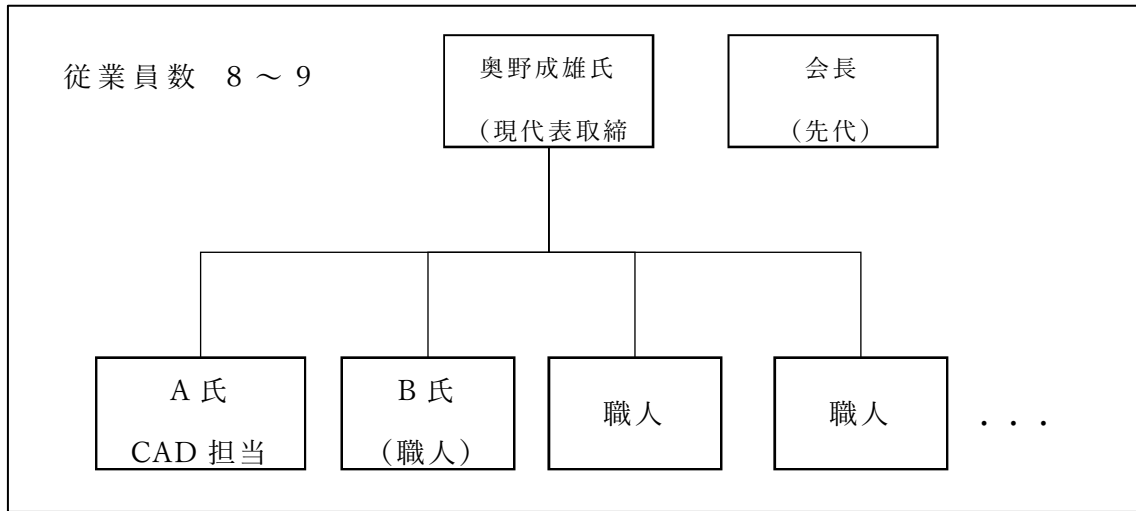
その後2016年に先代は病気を理由に引退をした。交代に際しては社長の母親（前社長の妻）から「このタイミングで後退してはどうか」とのアシストもあった。

図 5-2 組織図Ⅱ（2002年～2011年）



出所：ヒアリングをもとに筆者作成

図 5-3 組織図Ⅲ（2011年～2013年）



出所：ヒアリングをもとに筆者作成

3.5 ISO の導入と海外展開期

奥野成雄氏は、リーマンショックによる不景気も経験する中で、雇用を継続させることへの重圧を感じていた。そのなかで、2003年にC氏とD氏が入社した。当時の奥野成雄氏は社長ではなかったが、先述のA氏、B氏と合わせて4名の自ら採用した部下をもち「みんなで楽しい仕事ができるようになれば」と考えるようになった。

顧客からは「機械を保有しているだけで発注ができるわけではない」と言われて、業務品質向上へ真剣に取り組んだ。社長曰く、木型製造業自体はだいぶ以前より斜陽業種であったが、国全体や業界全体が辛い時期には支援策もあるし、そこまで負荷を感じていなかった。ただし2015年頃に、主要顧客の工場が突然閉鎖された際には大変苦勞をした。世の中全体は不景気ではなかったため、公的支援もなく、当社だけが苦勞をしたと考えている。

その後、ISOの取得に向かい取り組むこととなった。取組の契機としては、同業の社長からの助言がある。海外進出をする際に役立ち、また取得過程において専門家から助言を受けられることへの期待があった。当初は社内の理解も少な

ったが、2017年ごろになると、必要性を理解してくれるようになった。

並行して、インドネシア法人の設立にも取り組んだ。進出の契機としては、2013年前後に、顧客からの下請け企業検査で同席した同業の社長から、これからは海外へ進出すべきと言われたということがある。言われた当時は業務も繁忙であり、あまり本気にはしていなかった。それから1年後に、くだんの同業社長から、海外進出のための視察に誘われ、タイとベトナムへ見学に行った。その後1年たって、社長より電話があり、「当社はインドネシアへ行く(進出する)からパートナーとして早く来てほしい」といわれた。その企業は、海外では、同社が得意な金型製造へ経営資源を集中し、モデル製作については力量を評価している当社へ依頼をしたいという意図での打診であった。インドネシアについては、進出先としては定番のタイやベトナムより、自動車シートモデルの調達商流が未確立であったことから新規参入がしやすく、視察した際にも、現地サプライヤの品質が低く、競争優位があるとみられたことから、海外進出先としては最適と評価した。

具体的な打診であったが、奥野成雄氏は迷っていた。理由として、現地でのマネジメント人材の確保ができていないことがあった。自身が行くのが最も確実であるが、社長に就任してまだ数年であり、経営基盤強化が必要な時期に国内を放置していくことはできない。そのようなときに、当時取引先であったE氏との出会いがあった。E氏は、奥野成雄氏からインドネシア法人の話を知ると、自分に責任者をさせてほしいと直談判をしてきて、会社を退職したので雇用してほしいとの申し入れをしてきた、熱意を評価した奥野成雄氏は、2014年2月に入社させ、国内で半年ほど研修したのちインドネシア法人の設立準備へ赴任させた。

その後、奥野成雄氏の子息が2名、5月と7月に入社し、海外法人を任せられる体制が整った。当社としては、CAD設備導入よりさらに大きな意思決定であり、社長交代後2年での大きな行動であったが、それでも当時会長であった先代は、批判や大きな指摘をすることもなく、理解を示した。社長は当時を振り返ると、この見守りの姿勢に助けられたと語っている。そこから法人設立までの動きは早く、同年6~7月ごろに立ち上げ準備開始、年内年始に登記完了、登記後すぐに設備を導入して操業開始した。子息2名のうち、長男である奥野雄大氏は、入社し

てすぐにインドネシアへ駐在準備を開始した。

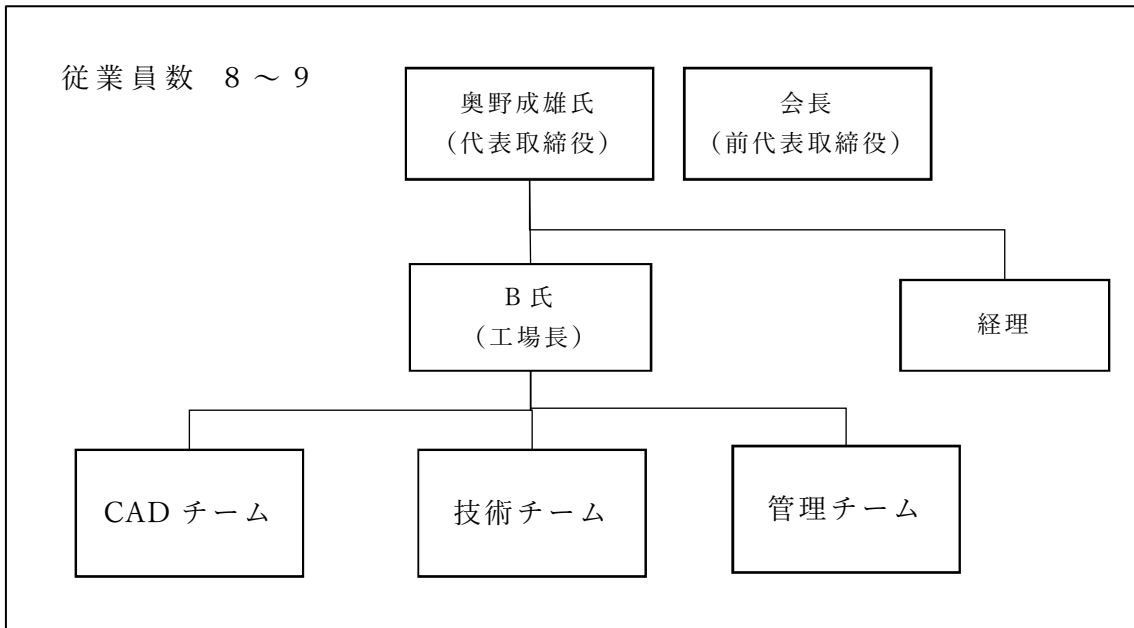
インドネシア法人立ち上げの3か月間について、日本法人で勤務している人員が、入れ代わり立ち代わり教育に出向いた。社長が半常駐、D氏が1~2か月、A氏1週間と3人合計で80人日ほどに及んだ。立ち上げ以降はC氏やD氏が非定期に出張して応援をしている。3人の中で最も重要な役割をしていたのはD氏であり、現地スタッフへの指導を行っていた。その中から、F氏といったインドネシア法人の中核人材が育成された。インドネシア法人について、立ち上げ後は独自の進化を遂げており、道具や副資材も日本に劣る場合もあるが、適合するように行動してきた。

管理部門については、インドネシアの慣習に従い適合をしてきた。インドネシアは人事部門の裁量範囲が大きく、残業指示についても、製造のディレクター(部長級)より、人事のマネージャー(課長級)であるG氏の権限が大きい。当社の人事マネージャーは日系企業での勤務経験もあり、経理もできる女性であり、全社の信頼が厚い。

経営層としては、奥野雄大氏とE氏といった2名の日本人によって実質経営されており、日本からインドネシアに対して業務指示が出ることはあまりない。共同受注案件などの場合のみ、打ち合わせをしている。技術情報の交換については、日本とインドネシアの双方向で行う。加えて社長が毎月1回、インドネシアへ出張をしている。そのほか、通常はIP電話でコミュニケーションをとっている。

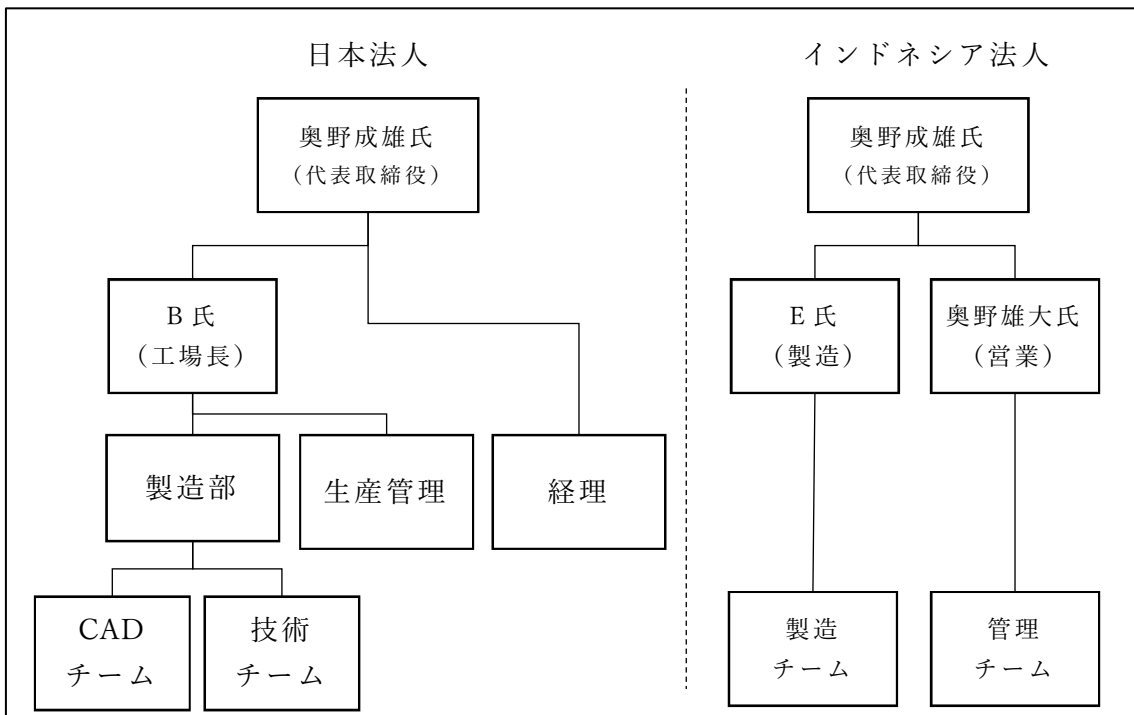
インドネシアから日本へもたらされる利潤としては2点ある。1点目はインドネシアで受注した業務の中で、CADデータの変換等を日本で請け負い、業務上発注関係になることがある。受発注の関係により、利益移転が可能になる。2点目は、インドネシアでできた取引関係をもとに、日本国内での当該企業間の取引へつなげていき、日本法人の新規受注獲得につながるという点がある。大手企業は、海外駐在員が3~5年で定期的に異動して、異動先としては日本へ帰ることが多い。日本法人へ戻った元駐在員が、海外で培った人脈を維持しようとして、日本での新規受注につながることもあるといった事情である。

図 5-4 組織図IV (2014年～2015年)



出所：ヒアリングをもとに筆者作成

図 5-5 組織図V (2016年～)



出所：ヒアリングをもとに筆者作成

3.6 5代目への事業承継

インドネシア法人は設立から5年半が経ち、E氏も駐在6年目となった。一緒に現地責任者をしている奥野雄大氏も、駐在5年半になり、これまで営業としてアジア各地で多く人脈を構築してきた。手探りの数年であったが、新規受注獲得につながる取り組みがみられるようになってきている。奥野雄大氏はこの度、株式会社昭和製作所の事業承継候補者となり、ゆくゆくは駐在を解かれ、日本へ帰国する時期が迫っている。

奥野成雄氏は、当社の今後について、創業100年を契機に考えることとした。これまでを振り返ると、生涯経営者として働き続けた先代のことや、目まぐるしく変わる経営環境など、過去の経営における様々な要素がある。今後も事業継続を目指すためには、経営者としてのありかたと、株主としてのありかたを明確にし、適切な経営者、適切な従業員、そして適切な事業計画のもと、企業を運営していく必要があると考えるようになった。そのためには、経営者が生涯現役で働き続ける必要はなく、新陳代謝、すなわち事業承継も行うべきであると考えている。将来の事業計画を事業承継候補者と策定し、あわせて事業承継を行うと語っている。

また財務面でも、なるべく苦勞をさせたくないと思うようになり、長期借入を可能な限り現状の体制で解消しておきたいと思うようになった。主要な債務としては、主要取引先の工場閉鎖に伴う売り上げ減が数年前にあり、対応のために借入れを増やしたことがある。この借入の返済が終わるのもおおむね2026年なので、返済終了のタイミングで承継をしたいとのことであった。

4. まとめ

1回目と2-3回目の違いは何であったか、環境変化はあるが、両利きの経営におけるフレームワークを用いて考察をしたい。

最初にイノベーションストリームの観点において整理を行う。1回目の内装工事業の開始は全く新規の顧客に対して、工事用の人員を採用しての取組みであった。市場の新規性は高く、既存の組織能力は活用ができない。既存事業とは非関連の取組みであった。2回目のCAD/CAMの移行については、既存の市場に対してではあるが、従来あった手作業の技術要素をもとに機械化を図るという点で、イノベーションであるといえる。3回目のインドネシア法人設立については、市場は国内と同様の業界であるが、海外の企業という新市場であり、組織についてもインドネシアという日本とは異なる雇用環境下での法人設立ではあるが、新市場、新組織とも、既存に日本で存在している経営資源をもとに行われており、関連性は高い中でのイノベーションであると評価できる。

図 5-6 イノベーションストリーム

| | |
|---------|--|
| 新 市場 | ① 内装工事業の開始 ③ インドネシア法人設 |
| | ② CAD/CAM への移行 |
| 既 | |
| | 既 組織能力 新 |

出所：筆者作成

次に、両利きの経営に求められる要素との適合を考察したい。1回目の内装工事業の開始については、戦略的意図としてもスピナウト対象事業であり、探索と深化の両立に際して求められる、探索組織の既存経営資源へのアクセスについ

でも実現しえない環境であったため、事業として成立しえなかったのではないかと考えられる。不成功裏に終わった一番の原因としては、既存事業の非関連性といえる。

2回目である、CAD/CAM への移行については、戦略的意図もあり、技術革新をともなう取組みである。本来であれば、深化部門である既存事業（この場合は手作業の部門）からの反発や、探索事業への同調圧力が存在するが、探索事業従事者の A 氏の人柄から、分離と実現を実現することができた。また、管理者としての奥野成雄氏の成長もあり、経営陣の関与監督保護についても適切に行われた結果であると考えられる。

3回目であるインドネシア法人設立については、契機こそ同業他社であったが、戦略的な重要性もある事業であり、海外法人という管理が難しい環境であったが、E 氏と奥野雄大氏という両名のマネージャーと、代表取締役として組織形成を実現させた奥野成雄氏の関与監督保護のもと、海外事業展開による新規顧客獲得という探索を実現させている。

「中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにか」という疑問に対して、本章では、中小企業ながら両利き経営を実現している事例を取り上げた。事例においては、探索と進化を推進する組織能力つまりはケイパビリティを経営者が形成することにより、経営資源の限られている企業であっても両利きの経営が実現できることを示した。小規模企業においては、人数規模が限定されているため、特にマネジメント層について、代替可能な余裕のある組織を構築するのは困難である。ケース企業においても、現社長入社当時は社長をトップにしたフラットな組織形態で明確な組織体系が形成されていなかったが、現在では組織を形成して、国内および海外の 2 法人を運営するに至っている。少数組織でも有効に機能する経営者のケイパビリティ形成はどのようにしえたのだろうか。本ケースを通じて、ケイパビリティの形成に役立った要素は次の 3 点であるとみられる。

① 複数回の第二創業による経営者能力の育成

経営者の成長により、探索事業の成功可能性が高まるのではないかとということがある。経営者の事業探索能力、判断力、組織管理能力の向上により、3回目の探索事業においては、事業立ち上げまでの期間も短縮され、その後の組織運営も適切に行われていると評価できる。

一般的に両利き経営のケースにおいては、ケイパビリティを有している企業が特定のイノベーション行動を取ることによって、成立した事例を示しており、ケイパビリティの形成については、組織形態の形成プロセスを表現されているが、組織形成能力については深く論じられていない。両利き経営の実現においては、実現の中核となるマネージャーの存在していることがその成功要因であるが、教育する余裕のない小規模企業が、どのようにマネージャーを獲得するかといえば、承継候補者というマネージャー候補者の入社と、第二創業の実施という成長機会の獲得により、なすことができると考えられる。加えて、第二創業は実施者の能力が相応に高くないと実現ができない取組であることから、実現者が複数回の第二創業を経験することにより、その能力を形成していったということが言える。本ケースにおいても、回を重ねる毎に実現までの期間が短くなり、成功度合いが高まっていることから示される。

② 承継者による見守りの役割

新規の取組みにおける経営者の見守りは重要である。奥野成雄氏いわく、いずれの取組みにおいても、先代経営者による見守りがあり、具体的な助言や労力の提供を受けたわけではないものの、先代経営者の承認のもと事業を行えたことにより、周囲の理解を得られ、また、安心して事業推進ができたことと述べられている。おおくの小規模企業においては、代表者がマネージャーであり、管理者の枠割を担うため、マネージャーの行動を見守る役割の職位は存在しない。だが小規模企業においても、事業承継期においては、後継者たるマネージャーと、見守る現社長という2人の管理職が存在しうるため、経営者が見守りの役割を担うことが可能になる。なお、後継者が管理職として行動を始め、代表者となるまでの期間の

うち、事業承継においては、代表者が承継準備を始め、後継者への代表交代までの期間を事業承継計画として定めることから事業承継期を当該期間とすることがあるが、広義に解釈すると、後継者が実務を通じて経営者能力を形成し始めるときから事業承継は始まっていると考えられる。本論文では事業承継期を広義に解釈することで、代表者が承継準備を始めるより前の後継者能力形成の重要性についても言及したい。

③ 次世代経営者が社員を採用することによる組織の形成

小規模企業の事業展開においては、経営者が自ら、自己の経営思想と合致する人材を採用し、社内の構成比を高めていくことにより、組織が形成されるということがある。ケース・スタディにおいても、事業としては失敗であったといえる内装工事事業から、その後の CAD/CAM 導入という現在の当社において欠かせない、エポックメイキングを行うコア人材が生まれたという経緯が判明した。事業探索の過程による人材の発掘と育成という効果が、組織が形成されておらず、採用や教育をシステム的に行うことができない小規模企業にとっては、有用であったと評価できる。

以上のように、本章では第3章で定義した「中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにか」という疑問に対して、両利きの経営を実現した中小企業での事例研究をもって考察を行った。結果として、代表取締役が行ってきた3つの第二創業事例をもとに考察した。複数の第二創業により経営者能力の育成がなされたことと、先代経営者による見守りの重要性、後継者が新たに社員を採用して組織を形成することで組織掌握がなされていく過程などが明らかになった。

第6章 中小企業の事業承継時の後継者能力の形成についての ケース分析

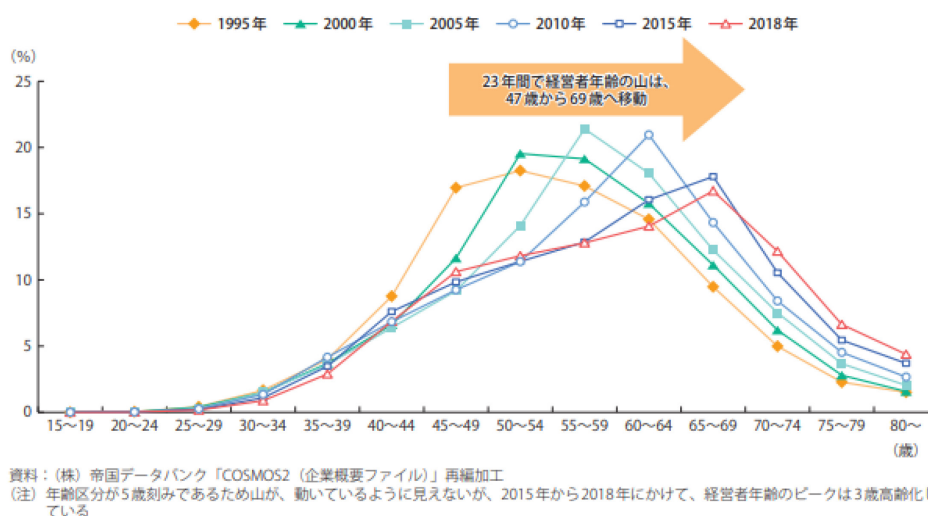
－両利きの経営の手段としての海外子会社のマネジメント－

1. はじめに

本章では、第3章で定義した「後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験が、経営者能力形成においてどのように貢献するのか」という疑問に対して、中小企業での事例研究により考察を行う。

社会の成熟化、医療の発展など、さまざまな要素の結果、高齢化が進んでいる。2021年の日本における平均年齢は45.65歳であり、2001年の41.41歳と比較すると、4歳高齢化している。年齢3区分別人口で見ると、65歳以上の老年人口は、2021年現在、3,111,587人であり、日本人人口における構成比は23.40%となっている。中小企業白書(2019)によると、経営者の平均年齢も上昇の一途をたどっており、1995年には47歳であったのが、2018年には69歳となり、高齢化が進んでいる。

図6-1 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



出所：中小企業庁(2019) p.76 図 2-1-3

高齢化が進む中では、次世代経営者への事業の引き継ぎ、すなわち事業承継の推進が課題となっている。事業承継の類型には、親族内承継にはじまり、役員・従業員への承継や、社外からの経営者の招聘、M&A など様々あるが、いまだ主流は親族承継である。中小企業の特徴として、オーナーシップすなわち株式や事業用資産の所有と、リーダーシップすなわち代表取締役としての経営権の所有が一体に行われていることがあり、相続等と連携させるとオーナーシップの移転がしやすいことから親族承継は事業承継における主流であり続けるとみられる。

では、オーナーシップとリーダーシップの移転が完了すれば、企業経営は問題なく行われるかというところではない。経営者には、組織を統括し、事業の企画推進を行うなど、広範囲に渡る能力が必要になる。三井(2002)は、中小企業経営者の世代交代を「第二創業」としており、次世代経営者の能力形成について述べている。

高度経済成長期の創業者は、スモールビジネスを立ち上げた後、事業拡大と組織拡大をしながらマネジメントスキルを培ってきた。久保田(2011a)は、社外経験ならびに承継前の新たなプロジェクト遂行が次世代経営者の育成に貢献していると述べている。社会的背景として、高度経済成長下では、市場が拡大をしており、新規参入もしやすいということがあり、経営者能力をゆるやかに形成する環境が整っていたといえる。現在においては、新たな市場が発生することも少なく、後継者が経験を積みにくい環境になっている。久保田(2011a)においても、経済成長が進まない現状下においては、本業の事業拡大に取組能力を形成することは難しいと指摘している。

では、これから経営者になる事業承継候補者は、どのように、これから就任するポジションの能力を形成するのか。経営者に就任する前に経験者として必要な経験を積むというのは、一見すると矛盾した要求なのではないかと考えられる。矛盾しながらも、必要性を認識するとともに、実現のための方策を検討したいとの思いが本章の端緒である。

本研究においては、わが国は低経済成長下であるという環境を乗り越え、海外展開を行っている中小企業に注目する。中小企業における海外子会社のマネジメ

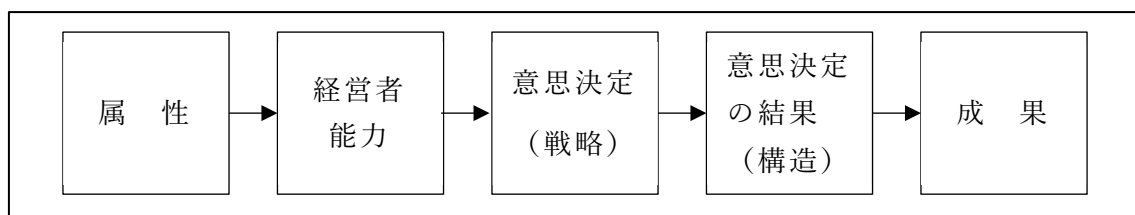
ント経験が、後継者の能力形成においてどのように貢献するのか、構成要素を探索することを目的とする。

海外子会社のマネジメント経験が後継者能力形成に役に立ったという結果だけでなく、どのような構成要素が具体的に貢献をしたかを明らかにすることにより、後継者の能力形成に必要な新たな環境要素を提示することを目指す。

2. 先行研究の整理

経営者能力について、清水(1983,p.6)は、経営者の機能を、将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の3つであるとしている。これら機能を発揮した結果、ある環境のもとで成果が創出され、新しい環境として形成される。

図 6-2.経営者能力の経路



出所：清水(1983)p.6

さらに、経営者の能力について、清水(1983,p.45)は、経営者の個人特性が、経営者の機能別に発揮されるものとしており、主には将来構想と意思決定にて作用する「信念を持つ態度」「先見性ある態度」「その他の企業家精神」と、意思決定と執行管理にて重要な「人間尊重の態度」「科学的態度」「その他の管理者精神」、将来構想から執行管理までのすべてに重要な「強靱な肉体を重視する態度」、「知識を重視する態度」としている。

3. 事例研究

3.1 研究手法

本章においては、事業を引き継ぐ後継者の能力形成について考察している。能力形成における環境要素を探索することが目的であるが、対象の成長背景や、意思決定など、数値化しがたい定性分析を行うこととなる。分析手法については、田村(2016)にある、経営事例の物語分析によるものとする。本分析手法を選定した理由としては、本調査の対象事例とするためには、観察者と長期的援助関係を構築し、より深い聞き取りを行う必要があり、事業承継を行っており、かつ経営を渡す側と受ける側の両方に対してヒアリングする事例を多く集めることは困難なためである。本研究に置いては、単独の事例に対して、より深く考察することとし、量的な分析は、本研究における今後の課題としたい。

田村(2016,p15)によると、「日本語の物語という日常用語は、英語におけるストーリー(story)と、ナラティブ(narrative)の両方の意味を含み両義的である。」としており、創作であるストーリーに対して、事実だけで構成されるナラティブがあるとしている。物語分析においては、ストーリー(story)ではなくナラティブ(narrative)を扱うものであるとしている。

「物語」の記述においては、始点と終点を設定する。ある事象において、物語の結末であり、分析の対象となる時点を終点として、過去にさかのぼり、個別関連の重要性を最終結果に照らして評価して、始点を設定するものである。中間点である「出来事」については、必ずしも時系列で記載するわけではなく、長期持続している事象や、単発の出来事を因果関係で系列化し、経路依存を発見するにちいる。

事例について、物語分析にて分析を行った後に、考察として、前章の考察にて延べた、現経営者がケイパビリティの形成に役立った3要素である、①複数回の第二創業による経営者能力の育成、② 承継者による見守りの役割、③次世代経営者が社員を採用することによる組織の形成 との適合について、考察を行う。

3.2 調査対象者、分析の対象期間、物語分析におけるフレームについて

本事例のインタビュー対象である、奥野雄大氏(以降雄大氏と呼称)は、前章で取り扱った、神戸市に所在する株式会社昭和製作所(以降、当社と呼称)の取締役であり、現代表取締役である奥野成雄氏(以降、雄大氏が当社へ入社するまでは、成雄氏と呼称、入社後は社長と呼称)の長男である。大学卒業後、他社に勤務していたが、2014年、当社へ入社した。現在は事業承継候補者として、将来の承継に向けた準備が進められている。

本分析における終点は、2021年9月現在とし、始点は、当社入社前のキャリア形成過程とした。始点の設定理由としては、当社入社前の職業経験が、雄大氏的能力形成には有効に作用しているのではないかとの仮説を有しているためである。佐藤(2019)は、日本政策金融公庫総合研究所が実施した、中小企業の事業承継に関するアンケートをもとに、経営能力と戦略・施策そしてパフォーマンスの関係性について分析をした結果として、後継者の職業キャリア、特に異業種他社経験の有用性について指摘している。本分析も佐藤(2019)の分析結果を参考に、入社前の経験や意思決定について、入念にインタビューを行うこととした。節目の出来事については、当社入社と、当社入社後に雄大氏が経営者として初めての成功体験であったと語っている、大手自動車メーカーとの取引開始を対象とする。

なお、インタビューに際しては、ケース・スタディプロトコルを作成、数回のヒアリングを行う(注 17)とともに、取り組み年度や業績については、会計帳簿や社内資料を用いて確認を行った。

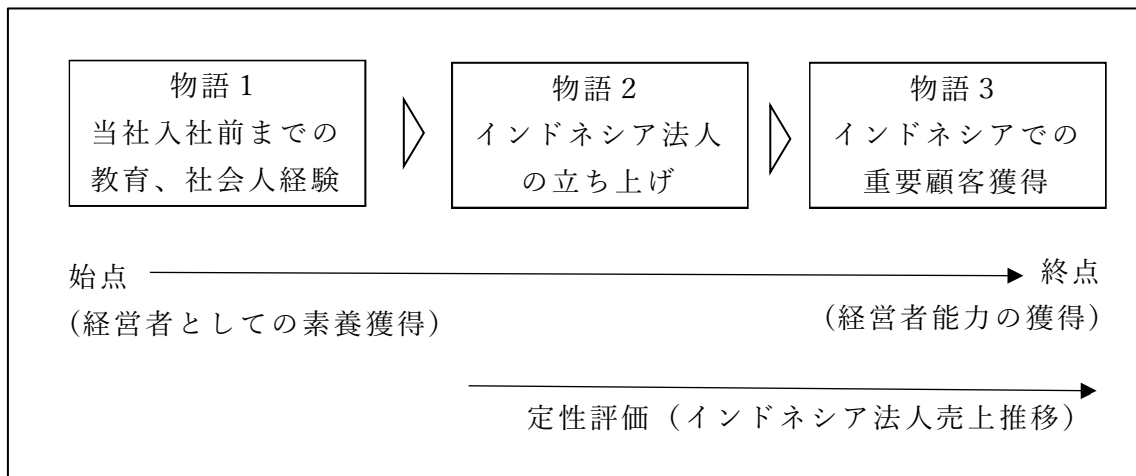
¹⁷ 訪問の記録 (すべて 2021 年)

8月30日(月)15:00~17:00 取締役奥野雄大氏

9月7日(火)15:00~17:00 取締役奥野雄大氏

9月27日(月) 15:00~17:00 取締役奥野雄大氏

図 6-3 本分析のフレーム



出所 筆者作成

3.3 物語1 当社入社前までの教育、社会人経験

(生育時の当社との関り)

雄大氏は、株式会社昭和製作所の代表取締役である奥野成雄氏の長男である。株式会社昭和製作所は、1919年創業の100年企業であり、雄大氏は、幼少期から当社との接点があった。当時は本社社屋の上階に、親族が居住していたため、定期的に親族が集まることもあり、会社を横目に見る機会があった。また、当社は木工の道具が豊富にあるため、夏休みの自由研究では、社内の設備を利用することがあったという。社内で工作をしていると、父である奥野成雄氏が工作のための図面を作ることを手伝うという接点もあった。自由工作で木工設備を使用するなかで、雄大氏に対する周囲の評価としては、あまり木工に向く手先の器用さがあるとは思われていなかった。ただし、小学生の工作技術と職人の加工精度を比較して評価をすることは難しく、実態は不明であるが、幼少の体験からは、自分は職人に向いているという感想は持てなかったそうである。

(大学時代)

大学は、関西学院大学商学部を卒業している。商学部・経営学部などの学部を絞り込んで大学受験をしていた。学部を指定した大学選びをした理由として、法律や経済、社会などの学問分野については、社会での実用性が想像できず、興味がわからなかったとのことであった。大学受験当時は、自分が当社に入社をするということは考えていなかった。大学では体育会スキー競技部に所属し、マーケティングのゼミを履修していた。

(就職活動では、当社に就職するという将来像は考えていなかった)

就職活動に際しては、成雄氏からは、特に当社に入社をするような指示はなく、他社経験を積むために指定の業種等へ就職するというアドバイスもなかった。ゼミでマーケティングを学んでいたため、自己の興味に従い、広告関係を中心に就職活動していた。その後、大手印刷業や IT 企業での内定を確保したが、グループ従業員 1,000 人規模の大手 WEB 制作会社に入社した。志望の動機としては、雄大氏が就職活動をした当時は 2007 年であり、ネットバブルの影響があったという。

(人事へ配属、成雄氏の働き方とサラリーマンの働き方のギャップを感じる)

2008 年、大手 WEB 制作会社へ入社した。当初、人事部に配属されたが、リーマンショックの影響を受け人事業務が減少したタイミングで異動、その後コンサルタント職、ディレクター職を経験した。社長の働き方を見ていて、感じるものがあつたのは、人事部へ配属され、働き始めた時である。人事部所属という立場上、過度な残業は控えるように会社からは言われていたが、成雄氏の朝から夜遅くまで働くさまを見ていた雄大氏は、「長時間働くことを否定するカルチャーが存在している」ということに驚いたとのことであった。

人事部から異動したコンサルタント職、ディレクター職においては、大手広告代理店等のジョイントベンチャー（従業員数 10 人規模）へ出向をした。その後の

出向先も従業員 5 名程度の小規模なコンサルティングファームであった。所属組織は大企業であるが、出向先では、クリエイティブ系小規模企業の働き方を体験した。本社の人事部の所属していた際は就労環境が厳格であったが、出向先ではかなりの過重労働であり、泊まり込みの勤務も重ねていた。従業員の働き方としては不適切な環境下ではあったかもしれないが、成雄氏の働き方を側目で見ているため、仕事というのは決まった時間すればよいという価値観は雄大氏にはなく、過重労働にも特に抵抗は感じてなかった。小規模企業への出向経験は、中小企業の就業環境を体験することにつながったため、その後のキャリア志向に、影響があった。

出向を解かれた後は、本社に戻り、営業やプロジェクトマネージャーを経験した。営業においては、半期の予算が数千万から数億という比較的規模の大きな案件も担当し、年上のデザイナーやエンジニアを取りまとめる機会もあった。

大手 WEB 制作会社の従業員は、同業への転職や、起業する人も多く、自分も転職や起業、留学について考えるようになった。

(当社入社のかっかけ (インドネシア進出に向けて、サポートを行う))

そのような考えを持っていた矢先、奥野成雄氏から、雄大氏に、当社がインドネシアにて、海外子会社を立ち上げるという話を聞いた。奥野成雄氏が、インドネシアでの海外子会社立ち上げを雄大氏に説明した理由としては、現地採用第 1 号社員として、インドネシア人人事総務マネージャーを採用する¹⁸ので、レジュメ (履歴書) について、評価をしてほしいとの依頼であった。従来、成雄氏が上京の際仕事の話聞くことはあったが、相談事は初めて出会った。英語で書かれた履歴書について、人事の経験もある雄大氏ならば、見てもらえるであろうとの

¹⁸ 人事総務マネージャーを最初に採用した理由として、雄大氏いわく、インドネシアでの当該職位の重要性がある。インドネシアでは、現地従業員に対しての残業指示などは人事マネージャーが社員に合意形成をするものであり、日本より、労働者の権利が厳格に定められている。当該ポジションに優秀な人材を配置できるかで作業者の稼働状況が変わるとされているためである。

成雄氏の期待があったそうである。

知人の翻訳者の手も借りながら、5-6 人の英文履歴書を比較表にして、まとめて渡した。成雄氏はこの比較表を参考に、2014 年 6 月に採用活動を始め、その後秋頃採用を行った。雄大氏は、この現地採用の準備支援を行う中で、英語もままならないなか海外進出しようとする成雄氏の姿を見て、心配になったのと、自らの新しい活躍の場が、当社にあるのではないかと考えるようになった。

(入社の意向を伝え、社長から認められる)

雄大氏は、2011 年の東日本大震災を東京で体験した後、必ずしも東京にいる必要はないと感じ、東京以外の土地で働くか、または留学をしようかと考えていた。まさに何も無いところからの取組みである、当社海外法人の立ち上げという仕事は、やりがいがあるのではと期待していた。

その後、成雄氏に対して、当社へ入社したい旨を伝えた。成雄氏からは、「当社事業の先行きは必ずしも明るいとは言えず、インドネシアもすぐ収益が出るとは限らない。また人材が少ない為、いろいろな仕事をしないとイケない」と言われ、採否は数日預かると言われた。その後相互での話し合いを経て、入社意思を確認、入社が認められた。2014 年 8 月には大手 WEB 制作会社を退職、同 9 月に昭和製作所へ入社した。

3.3 物語 2 インドネシア法人の立ち上げ

(日本人生産部門責任者 E 氏の合流と工場の立ち上げ)

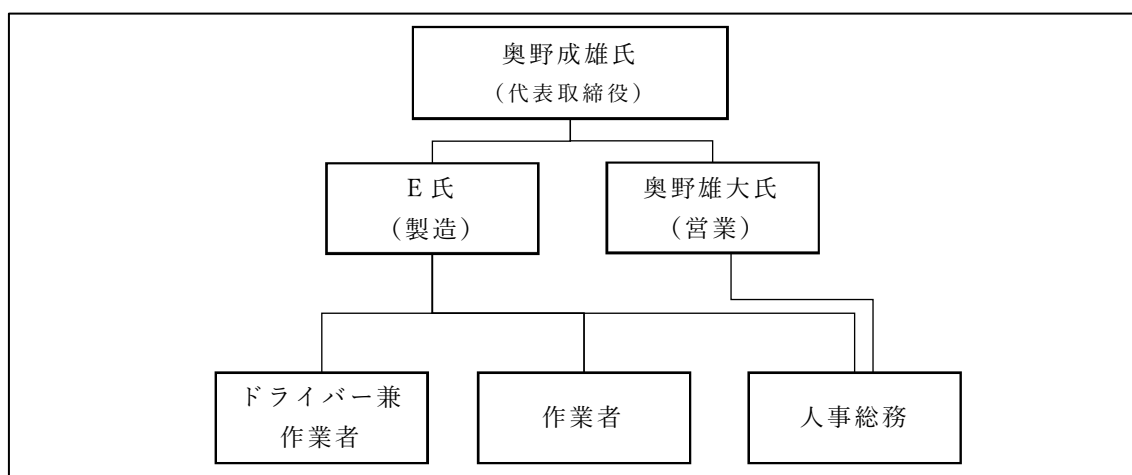
雄大氏は、入社後約 2 週間、当社扱い製品について最低限の知識を吸収したうえで、2014 年 9 月 15 日、インドネシアへ赴任した。赴任当初は住居も決まっておらず、インドネシア進出の先輩で、取引先でもある企業の駐在員宿舎を間借りして 2 か月ほど過ごした。渡航当初は会社の登記中であり、設備も入っていないため、工場工事の進捗を見守るか、工業団地で共用するオフィススペースにて作業

をしたりしていた。その後同年 11 月に、インドネシアでの生産部門責任者である E 氏が赴任、合流した。E 氏主導の設置工事にて、同年 11 月には生産設備（マシニングセンタ）が導入された。インドネシアにて購入したものである。合わせて、汎用機など買い揃えて、生産体制が整った。

同年 12 月には工場が稼働開始した。当初の立ち上げメンバーは、日本人 2 名に加え、人事総務マネージャー1名、作業員 1 名、ドライバー兼作業員 1 名であった。

主な社内のコミュニケーション言語は日本語であり、インドネシア人従業員は、人事総務マネージャーは日本語能力試験 N2 合格、作業員は、日本語能力試験¹⁹N4 合格、日本で技能実習生として経験があった²⁰。

図 6-4 インドネシア法人 稼働開始当時の組織図



出所：ヒアリングをもとに筆者作成

¹⁹ 公益財団法人日本国際教育支援協会と独立行政法人国際交流基金実施の日本語を母語としない人向けの試験である。難易度は最上級の N1 から、N5 までである。N4 の目安は、「基本的な日本語を理解することができる」である。

²⁰ ドライバー兼作業員は、日本語は話せない。N4 の作業員についても、ほとんどのことはわかるが、詳細な部分は人事総務マネージャーが仲立ちすることもあった。

(日本本社と協力しての技術の確立)

当初の業務は、日本本社にて主たる事業であった自動車シート用ウレタンモデルの加工を想定していた。基礎となる CAD や機械操作については、E 氏が日本本社にて 10 ヶ月研修を受け、身につけた技術を基礎に、インドネシア法人にて、現地の生産設備や人員体制に合う手法を確立していった。なお、インドネシアの人材市場は日本と比べても流動性が高いが当社においては、初期採用の中核社員が 7 年経ってなお退職しておらず、技術も定着しているといえる。

日本本社からの技術指導としては、社長および C 氏が出張して、手加工（主には研磨仕上げ技術）について、現地スタッフに指導を行った。社長は年間複数回来訪し、一度の訪問あたり 1-3 週間とまとまった期間、指導を行った。C 氏は頻度は高くないが、来訪時は 1 か月程度滞在して指導を行った。手加工については、マニュアル化できず、作業の様や完成品を見せることが最適であるため、現地に長期滞在しての技術指導は必要な取り組みであったといえる。手加工に関する指導は 2016 年頃まで続いた。以降は、インドネシア内で独自に技能の向上を行うようになった。ただし、作業内容について、日本本社とインドネシア法人でのやり取りを行うこともある。やり取りには、IP 電話や WEB 会議ツール、チャットツールなどを日常的に使用している。インドネシア法人と日本本社の時差は 2 時間程度であり、コミュニケーションに支障はない。

(日本人コミュニティへのコンタクト)

インドネシア法人の立ち上げから 1 年間程度、雄大氏は、自身の活動について、悩んでいた。自身のキャリアは WEB 関係とその営業であり、製造業については知識が豊富なわけではなく、製造業についての営業経験もなかった。営業としての成果を出すための取組として、これまでの取組と比較的親和性のあり、かつ当社の課題であった資材調達などで、現地に所在する日本企業との関係を構築しようと考えていた。海外で日本人が集まる地域には、日本人コミュニティがあることが多いが、赴任当初は、公私の区別をつける目的でコミュニティとは距離を置

こうと考えていた。ただし、インドネシアの狭い日本人社会で公私を分けて業務上の関係を作るというのも難しく、コミュニティに溶け込むよう、方針転換した。

当社の所在地近辺では、日本料理を出す店も数えるほどしかなく、どの店に行っても同じような人と頻繁に会うようになるが、その状態を受け入れると、知人が増えるようになった。インドネシアに進出している企業関係者は程度の大小はあれ、なんらかの困りごとを持っていることが多く、当社の受注にもつながりやすいという点もある。

その後は、日本人コミュニティに溶け込む活動として、ジャカルタ近隣の工場団地に所在する中小企業の現地責任者が集まる「町工場の会(2012年に設立)」へ参加するようになった。会へ参加するに際して、1回の会参加について、1社は訪問の約束をしようと目標を立てて行動した。目標はほぼ実現できており、多くの企業を訪問することができた。異業種の企業へ訪問することで、幅広い技術分野について、理解を深めることができた。当社社員も、自社の関連技術のみ明るく、他は全く知らないというケースが多かったので、本活動は自分の自信を得る機会にもつながった。2016年からは幹事に就任した。他の交流会も含めて、多いときは週5回ほど、業務終了後の活動していた。

海外法人で、交流会活動他異業種交流をする効果および特徴としては、3点ある。1点目は、自分と同じような事業承継候補者がいて、会って情報交換ができることである。2点目は、日本では交流ができなさそうな大手企業や異業種企業とも、対等の付き合いができることである。3点目は、日本での自分の扱いは、あくまで社長の親族や従業員であるが、海外法人のマネジメントという立場で活動をすると、周辺からも、独立した経営者として扱われるため、経営者の心構えなど、学ぶのに適していることである。

3.4 物語3 インドネシアでの顧客獲得

(立ち上げ当初の顧客との接点)

当初は、当社がインドネシアへ進出するきっかけとなった企業との取引がほとんどであった。製品としては自動車シートの加工のみから操業を始めたが、以降、他の自動車関連部材の金型を受注し、製品分野を拡大していった。受注が広がるのと同時に、E氏を中心に加工の技術力を向上させていった。

(重要顧客との接点と取引関係の成立)

取引のきっかけは、日本本社での展示会出展であった。展示会に来訪した技術系の公的機関より、大手メーカー（以下A社と省略）でモデル用の木型を使用している企業があると紹介された。A社と商談した際に、日本にはすでに協力会社が多くあり、新規の発注機会はないが、A社インドネシア法人と、当社インドネシア法人の取引なら可能性があると言われた。2015年に、A社インドネシア法人駐在員を紹介され、商談が始まった。A社も、インドネシアにおいてはサプライヤ網を構築している最中であり、良い機会であった。

駐在員と商談するなかで、2016年には試作品を持ち込んだが、当時の技術力ではA社の要求品質には合わず、すぐさまの取引とはならなかった。ただし、交流はそこで終わらなかった。要求品質について、現物にて確認する機会が設定され、また、木型の研磨度合いを紙やすり片手に相談するなど、A社の当社インドネシア法人を育てようという思いのもと、技術水準を高めていった。2017年には、小型部品の木型であるがA社に対する第1号製品を納めることができた。その後A社との取引は継続しており、当所日本では間に合っているといわれていたものが、とうとう2021年には、当社日本法人とA社の日本本社での直接の取引口座が開設されるに至った。このA社と関係構築するまでの約4年間の過程が、雄大氏にとって、初めての大きな成功体験であった。

(新たな顧客獲得への取組み)

雄大氏は、新しい市場開拓を考え、フィリピンへ市場調査に行った。フィリピンからインドネシアに進出した日本企業に話を聞き、当社の業種であれば、フィリピンでも需要があるのではないかと想定しての行動であった。将来構想として、インドネシアを基軸にして海外を対象に取引ができないかとの期待もあった。調査の結果、その当時には明確な需要はなく、進出は断念した。

その他の取組み例として、神戸市内の企業 B 社に対して、B 社がインドネシアにて、外注加工依頼を行うに際しての、木型の納入や、現地での部品購入や納期品質の向上に向けた支援をしている。対価は B 社より、円でインドネシア法人が受領するビジネスモデルである。インドネシアに日本人が滞在しており、また本社が神戸で事業を営んでいるという 2 拠点制の強みを生かした取組みである。

このように、自らの仕事を加工そのものだけに限定せず、自己の強みを生かした取組みを行っている点、雄大氏の企業家精神が発揮されているといえる。

図 6-5. インドネシア法人の数値目標と実績推移

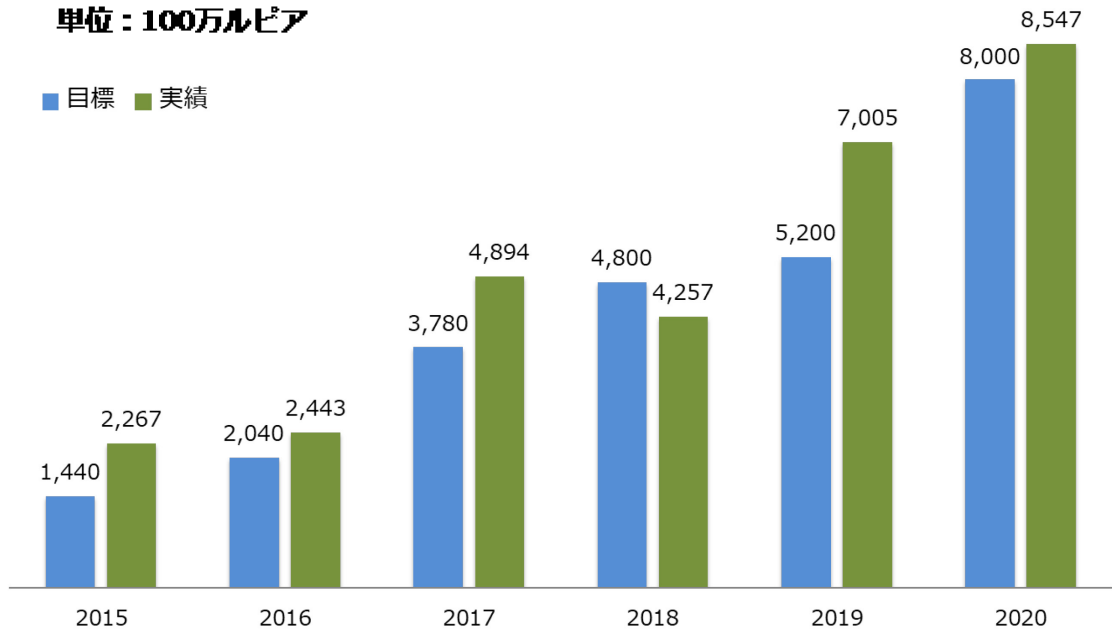
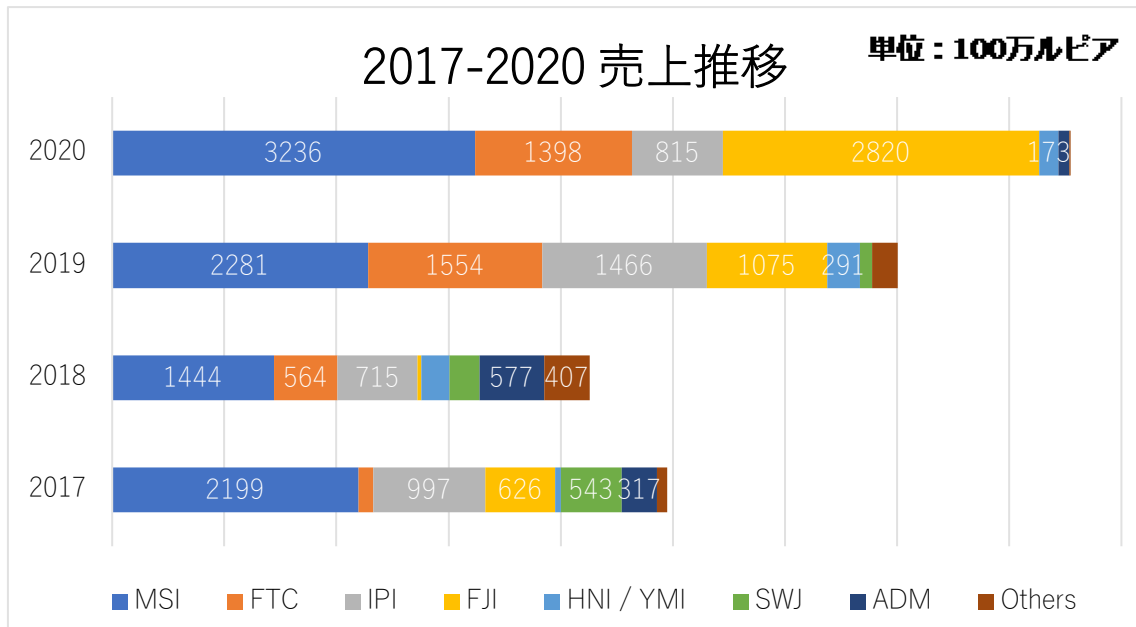


図 6-6. 売上構成比の経年変化



4. 後継者能力形成についての考察

4.1 後継者としてのケイパビリティ形成 ～前章の考察にて述べた、
現経営者がケイパビリティの形成に役立った3要素との適合

雄大氏は、インドネシア法人の立ち上げから、重要顧客獲得までの活動を通じて、経営者としての能力と自信を形成した。雄大氏の能力形成過程は、社長が当社にてケイパビリティの形成に役立ったと考えられる3要素²¹に適合させるといかようになるか、評価を行いたい。

①複数回の第二創業による経営者能力の育成

社長は、建築工事業への進出、CAD/CAMによる生産方式への変更、ISOの導入と海外展開、という、3回の第二創業を行い現在に至っている。複数の第二創業を行うことで、探索事業の成功可能性が高まり、また、立ち上げまでの期間も短縮、組織運営も適切に行われるようになった。

雄大氏については、インドネシア法人の社屋や人材がほとんどない時点で現地に渡航して工場の立ち上げを行っており、社長が構想をした海外事業展開という第二創業において、実行段階を担当していたといえる。根幹たる構想と意思決定は社長のものとは言え、雄大氏のマネジメントスキル発揮により本事業は成功したといえるため、第二創業による経営者能力の形成については評価できる。

②承継者による見守りの役割

社長は、インドネシア法人について、進出するという意思決定と、設立に際して日本本社からの支援を行っている。また、設立前後数か月においては、かなりの期間を現地に滞在して、技術面での支援も行っている。立ち上げ以降もおおむね月1回はインドネシア法人を訪問し、現地の生産体制を視察している。ただし、インドネシア法人の運営は、実質的には現地駐在である雄大氏とE氏によって行

²¹ ①複数回の第二創業による経営者能力の育成、②承継者による見守りの役割、③次世代経営者が社員を採用することによる組織の形成

われており、社長の立ち位置は、見守りの姿勢である。社長と雄大氏の間を振り返ると、社長から雄大氏に対して、行動の制限や、大きな指示をしたことはない。工場立ち上げ以降の新規顧客開拓についても、雄大氏の主体的な行動に任せている。反面、日ごろの状況については、こまめな聞き取りを行っている。本ケースにおいても、承継者から見守られていたといえる。

なお、雄大氏は、社長のことを次のように語り、企業経営への姿勢を学んだとしている。

「トラブルがあったときに、社長が対応をする姿勢見て学ぶことがある。初動が冷静であり、状況確認をよくしてから行動する。起こったことは仕方ないとして、問題の行為者は攻め立てず、解決させようという前向きな考え方をしている。」

また、雄大氏は 2021 年現在の自分の成長について次のように語っている。

「2 年前(2019 年)から今に至るまでの成長は、人に任せられるようになったこと。案件の重要性によっては、インドネシア人のマネージャーに任せられるようになった。設立当初は自分で何もかも行動し、すべての情報を収集しようとした。その当時は何が重要な情報化がわからなかったため、すべての情報を集めようとしたのである。経験を蓄積したことにより、状況から将来像が想像でき、任せた結果を受け入れるようになれた。」

雄大氏の発言のうち、「任せた結果を受け入れるようになれた。」というのは、雄大氏も見守りを行えるようになった根拠であるといえる。

③次世代経営者が社員を採用することによる組織の形成

社長は、日本法人を承継するに際し、自ら採用した社員が増えていくことで、社内の組織を掌握していったといえる。先代の採用した社員については、従前からの管理方法と変化していくことへの反発があり、折り合いをつけることには苦勞をしていたようである。また、かつては手作業が多く、職人氣質の作業者も多かったため、ISO など全体での品質を高める取り組みの推進には苦勞をしたようである。

雄大氏率いるインドネシア法人については、現地採用のすべての従業員について、雄大氏がかかわっており、直接採用に関与していないのは製造責任者である E 氏のみである。組織的には創業ではなく承継に近い形態のため、ゼロから自らの組織を構築できた。また、当社インドネシア法人の人材は、職人氣質というよりは労働者的であり、組織としての行動もとりやすかったという点で、組織形成がうまく進んだといえる。

4.2 中小企業における海外子会社のマネジメント経験による能力形成

雄大氏がインドネシアへ赴任してから現在に至るまでは、前述の物語 2 から 3 に該当する。それらに関連して、形成した能力を考察する。

清水(2000)によると、企業家精神の確立においては、主には企業変革期、緊張の連続する環境における行動能力が求められる。管理者精神の確立については、企業が安定期に入り、従業員を理解し、管理する能力が求められる。

「企業家精神」、「管理者精神」の両面での評価を行う。表内において、どのような能力を形成したかの記載をしている。斜線の項目については、明確な能力形成には貢献していないとの評価である。

表 6-1 雄大氏の物語と経営者能力の確立についての対応表

| | 企業家精神の確立 | 管理者精神の確立 |
|---------------------------|---|---|
| 日本人生産部門責任者 E 氏の合流と工場の立ち上げ | | “システム思考”, “計数感覚” ビジョンに従い、数値目標を策定、必要な人材、設備等を整える |
| 日本本社と協力しての技術の確立 | | “統率力” 現地採用従業員に必要な教育を行う |
| 日本人コミュニティへのコンタクト | “信念”, “直観力”, “想像力” インドネシア法人経営に必要な知識を収集するべく、コミュニティに飛び込む | “人柄” 事業継続に有用な人脈を構築する |
| 立ち上げ当初の顧客との接点 | | “連続的緊張に耐えうる力” 顧客の要求に応え、継続的取引を安定化させる |
| 重要顧客との接点と取引関係の成立 | “洞察力” 重要顧客と認識し、長期的な品質向上に取り組む | “包容力” インドネシア人マネージャーに任せる |
| 新たな顧客獲得への取組み | “野心”, “判断力、決断力” 新市場開拓への取組みを行う | |

出所：筆者作成

全体で評価をすると、雄大氏のインドネシア法人における体験は、経営者能力における管理者精神面を中心に作用している。

インドネシア法人の進出から現在に至るまでで、最大の意思決定は、インドネシアへ進出をしたことであり、当該意思決定については、社長が行ったものであるため、進出初期における企業家精神についての評価は高くない。その後、初期顧客以降の顧客獲得と、新市場展開への取組みにおいては、漸進的ではあるものの、営業の経験のある雄大氏の企業家精神が発揮された取り組みである。清水（1983,p.52）によると、企業家精神を最も端緒にあらわすものに、「不連続的緊張を自ら作り出す力」がある。クリティカルな意思決定の経験から、「不連続的

緊張を自ら作り出す力」が形成されるが、雄大氏については、管理者としての経験を経て、新規顧客開拓を行うなかで、いままさに企業家としての経験を蓄積している段階といえる。

その他、掲出されていない能力としては、次のものがある。これらについて雄大氏が能力を有さないというわけではなく、物語のなかに関連したエピソードがみられなかったのみであるということは申しておきたい。

理念、危険をおかす能力、不連続的緊張を自ら作り出す能力、倫理観、時間の有効利用、責任感、健康、一般的知識、他の役員の考え方や行動パターンについての知識、好奇心

5. まとめ

本章では、第3章で定義した「後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験が、経営者能力形成においてどのように貢献するのか」という疑問に対して、中小企業での事例研究により考察を行ってきた。事例においては、国内の産業が低成長下にある中だが、新事業展開としての海外子会社の立ち上げが、後継者の経営者能力形成における実践機会として有効に作用したことが示された。

では、中小企業における海外子会社のマネジメント経験が、後継者の能力形成においてどのように貢献したのか、構成要素を探索する。海外子会社の創設から稼働、成長に至るなかで、企業家面と管理者面での能力を求められるとした場合、企業家面を最大限に発揮する機会、進出の意思決定そのものである。進出意思決定がなされたのちは、いかに計画通りに立ち上げて、成長させるかが必要になるため、海外子会社のマネジメント経験は、主に管理者面での能力形成に貢献があるといえる。

さらに管理者面での能力形成について、詳しく述べる。管理者面での能力形成においては、人材やインフラ、または様々な仕組みが整っていないなかで、どのように経営資源を整備していくかの経験が有用である。つまり、何もない、また

はあまり整っていない環境から、どのように会社の形を作っていくかという行為を成長機会ととらえると、すべてが整っている日本法人でのマネジメントよりも、海外子会社のマネジメントのほうがその環境の未整備さゆえに、成長の環境としては好適であるといえる。雄大氏においても、自らのミッションが明確ではない中で、海外子会社に身を置き、自らのやるべきことについて、考えて、行動を重ねたと語っていた。社長の目が行き届きやすく、細やかな指示を出してしまう環境にならざるを得ない日本本社に比べて、隔離された環境が成立しやすいのは海外子会社ならではの環境といえる。反面、日本本社からは行動内容がわかりにくく、すべてを海外子会社と後継者にゆだねてしまうと、意図しない結果につながる恐れもある。健全な成長のためには、定期的に訪問する、コミュニケーションをとるなど、見守る仕組みが重要になる。

管理者面での能力形成については、未整備の経営資源を形成する過程が最も能力形成に貢献しているといえる。具体的には、組織を形成している過程や、資材の調達を主目的とした人脈の構築、形成した人脈を発展させての新たな事業機会の創出などである(図 6-7 参照)。

本稿においては、海外子会社のマネジメント経験が、後継者のどのような能力形成に貢献するかを考察した。考察を行うなかで、後継者の個人特性の違いによる、形成する能力の変化については、詳しく調べることができなかった。また、工業団地や日本人コミュニティから雄大氏が得たものは多いとみられたが、これらがどのような構成員により形成されており、どのように後継者の能力形成に作用したかについて、コミュニティの視座から研究することも有用であるとみている。これらについては、実地での調査も必要になるため、今後の研究課題としたい。

図 6-7. 中小企業における海外子会社のマネジメント経験が、
後継者の能力形成においてどのように貢献するのか、構成要素

| 海外子会社の 進出段階 | 企業家精神の確立 | 管理者精神の確立 |
|----------------|---------------------------------------|--|
| 海外進出の 意思決定 | 主に現経営の所管であり、範囲外 | |
| 設立 ・技術の確立 | 獲得した経営資源を生かした “野心”, “判断力、決 断力”等 | 不足経営資源を補完する なかでの、“人柄”、“統 率力”等 |
| 成長発展 | | 売上を確立するための、 “連続的緊張に耐えうる 力”, “包容力”等 |

出所：筆者作成

第7章 両利きの経営を活用した事業承継時の新規ビジネスの創出

－ 経営者間の価値の共有 －

1.はじめに

本章は5章の補論として述べるものである。第6章3.4において、後継者が、インドネシアの日本人経営者コミュニティにおいて、一人の経営者として扱われ、コミュニティに溶け込んだ結果、フィリピンへの進出調査や、神戸市内の企業B社に対しての支援事業など、経営者共通価値の共有が新たな事業機会獲得につながった事例を述べた。経営者のコミュニティは、経営者能力形成やコミュニティ形成など、さまざまな役割を有しているということである。なお海外コミュニティの分析・考察については、今後の研究課題としている。海外コミュニティに類似の環境として、地場産地について、現地での研究調査をする機会を得られたため、地場産地コミュニティにおける現状について考察したうえで、コミュニティを活用した経営者共通価値の共有による新規ビジネスの創出についてのべることとする。

まず本事例の素地となる、地場産地研究の背景について述べる。企業の大都市集中化は年々進んでおり、東証一部上場企業のおおくは本社が東京になっている。他方、産業集積、地盤産業といった地域との結びつきを競争優位としている企業においては、創業の地である地域部に本社を構え続けており、地域には、大都市にはない、魅力が存在していることを示している。地域の中小企業における新たな動きとしては、一部の拠点を地域部へ移そうという動きもある。コロナ禍を経て、商談の仕方にWEB会議システムが加わり、またデジタル化のなかで、どこで働くかという意義が再構築されている。産業の在り方においては、発生地環境を踏まえ、自然発生的に集積されたいわゆる「地場産業」についても、発生経路は伝統的であったものの、グローバル化や顧客の嗜好変化、働き方の変化にあわせ、変化が生じている。本研究においては、経営者の変更、いわゆる事業

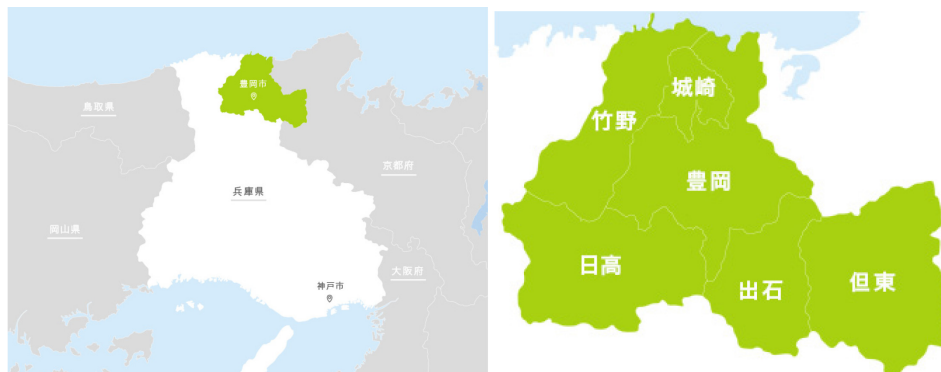
承継が推進された地場産業というコミュニティにおいて発生した、経営者共通価値の共有による新規ビジネスの創出について考察する。

2. 兵庫県豊岡市からみる地場産地の現状

2.1 人口推移から見る豊岡市の現状と課題

本事例の対象となる兵庫県豊岡市は、兵庫県北部に位置し、人口7.7万人²²ながら、総面積を697.55平方キロメートルと、兵庫県最大の面積を有する市である。観光地としての城崎温泉、神鍋高原、出石城下町、竹野海岸等ジオパークを有し、但馬牛やコウノトリ米などの農業に加え、松葉ガニをはじめとする漁業も盛んである。地場産業としては、全国有数の鞆産地として有名である。

図 7-1. 豊岡市について



出所：豊岡ツーリズム協議会²³

豊岡市の人口ピラミッド(図 7-2)を参照すると、20~24 歳において、大幅な減少がある。近隣に大都市圏のない地域の特徴であるが、高校まで地域で学んだが、進学先が自宅から通学できる県内にほとんどなく、大学進学時に市外へ転出

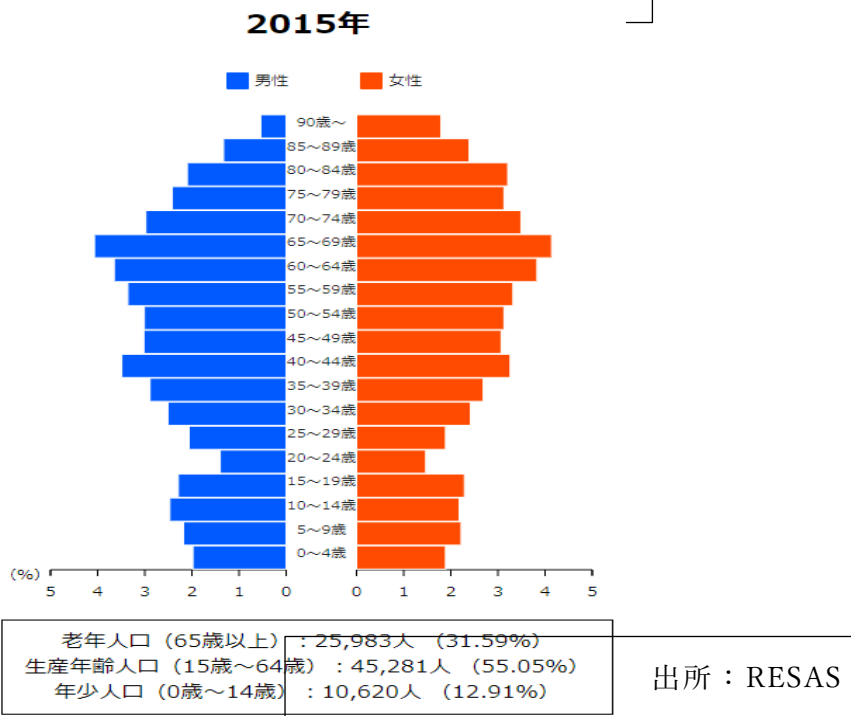
²² 2020 年 10 月 1 日時点 国勢調査調べ

²³ ディスカバー 豊岡 WEB サイト

<https://toyooka-travel.tumblr.com/about> 2021/12/16 閲覧

してしまうということがある。当該理由による人口の社会減が発生した際には、20~24歳が減少することとなる。

図 7-2.豊岡市人口ピラミッド

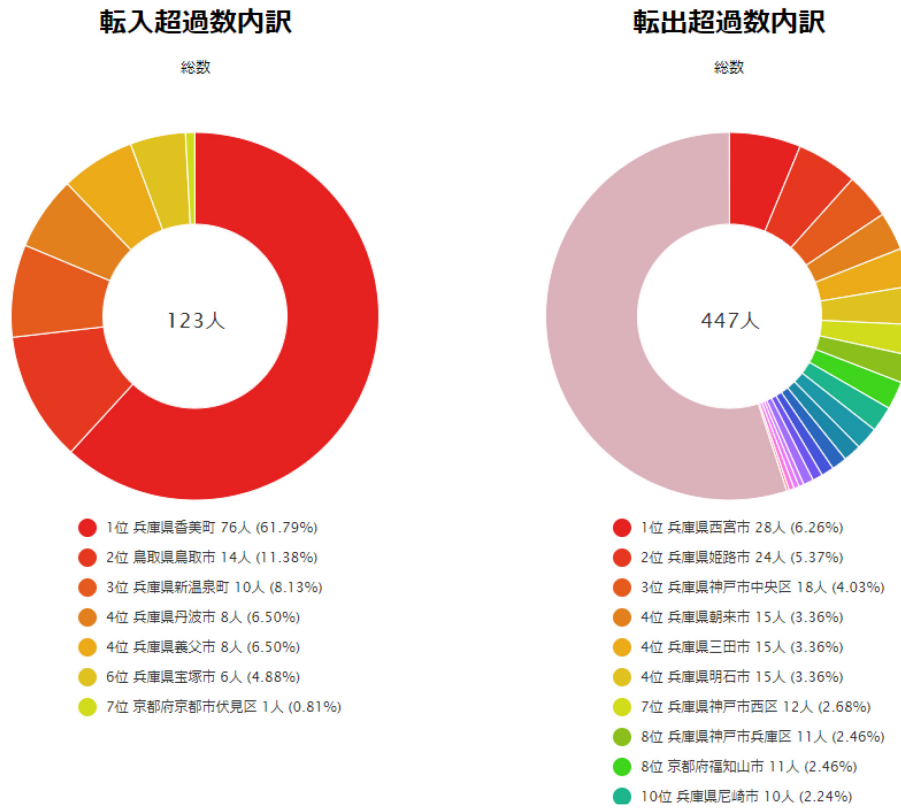


他方豊岡市については、但馬地区の中核を担う側面もある。転入と転出の状況(図 7-3)をみると、転入超過については、香美町、鳥取市、新温泉町と、近隣が多く、転出超過については、西宮市、姫路市、神戸市中央区と、県内の都市圏に転出している。

豊岡市は、地域の中核都市として、近隣からの人口流入を受けながらも、進学を契機にこれからの働く世代が都市部へ流出するというのが現状である。豊岡市は豊岡市人口ビジョン²⁴において、進学と就職による転出超過を防ぐために、10歳代の転出超過数に対する20歳代の転入超過数の割合を「回復率」と定義し、U・I・Jターンの促進によって回復率を高める取り組みを進めている。

²⁴ 豊岡市人口ビジョン <https://toyooka-community.city.toyooka.lg.jp/wp-content/uploads/2016/01/vision.pdf> 2021年12月16日閲覧

図 7-3.From-to 分析(定住人口) 兵庫県豊岡市 2020 年



出所：RESAS 人口マップー人口の社会増減－兵庫県豊岡市 2020 年

[https://resas.go.jp/population-](https://resas.go.jp/population-society/#/fromTo/28/28209/2/2/1/2020/5.333900736553437/41.42090017812787/142.293)

society/#/fromTo/28/28209/2/2/1/2020/5.333900736553437/41.42090017812787/142.293

71418128918 2021 年 12 月 16 日閲覧

豊岡市を中心とする但馬地域は、大学進学先が居住地からの通学可能圏内にほ
ぼない地域である。そのため、大学へ進学をする経営者子息が事業承継をするた
めには、進学のために一度転出をして、就職もしくは事業承継のために当地へ戻
る、つまりほぼ必ず U ターン型の行動をとることになる。一度地域を離れた若
者が U ターンで地元に戻るということは、すなわち転居を伴う転職という大きな
意思決定を伴った行動が必要になるため、U ターンでの事業承継は、都市部で
の事業承継に比べて障壁が高いといえる。

そのような人口動態のなか、豊岡市の経済において一翼を担う、地場産業の事
業承継は進んでいるのであろうか。以降ヒアリングの内容をもとに考察する。

3. 地場産地における事業承継の課題 ～兵庫県豊岡市の鞆産業の例

前項において、豊岡の鞆メーカーと産地問屋の間での事業承継の状況について記述した。メーカー、産地問屋とも事業承継が進んでいるが、もちろん事業承継が進まない企業も存在している。以降は兵庫県豊岡市における鞆産業を例に、地場産地における事業承継の課題について考察する。

3.1 豊岡市の鞆産業における関係者ヒアリング概要

経営者の年齢について、ある産業に特定した公的な統計資料は存在していない。例えば中小企業庁(2021,p.Ⅱ-306)においては、経営者年齢分布を表すのに、東京商工リサーチが行っている、「企業情報ファイル」という調査データを使用している。また、事業承継の現状についても、整理された資料は存在していない。そのため、精密な数値把握には、個別アンケート調査が必要になるが、今回は、ヒアリングデータをもとに述べることとする。

長谷川(2015)によると、2015年当時の豊岡・鞆産地の主たる構成員としては、産地問屋、材料商、メーカー、下請加工業者が存在する。本研究においては、豊岡市の鞆産業を構成する、産地問屋並びにメーカーの複数社および地域金融機関に対し、研究者グループにてヒアリングしたうち、事業承継にかかる部分を中心に、地場産地での参考事例として記述する。

調査当初は、地域金融機関に対して、豊岡市内の鞆業界の現状についてのヒアリングを行い、鞆産業全般についての現状把握を行った。そのうち鞆業界に属する産地問屋並びにメーカーを訪問、個別及び業界の事情について調査した²⁵。

²⁵ 訪問の記録 (すべて2021年)

8月23日(木)16:00～17:30 地域金融機関 理事

8月24日(水)10:00～12:00 メーカーA 代表取締役

8月24日(木)13:30～15:30 メーカーB 代表取締役

8月24日(月)16:00～17:30 産地問屋C 代表取締役

以降、複数者からヒアリングした内容をもとに集約した情報を記載する。

豊岡市を中心とした地域には、産地問屋系の組合である兵庫県鞆卸商業組合(2021年5月現在21社)と、メーカー系の組合である兵庫県鞆工業組合(2021年7月現在61社)が存在する。かつては材料商の組合も存在していたが、今はなく、一部企業については、兵庫県鞆工業組合に加入している。

組合に所属する企業は、それぞれ販路やビジネスモデルが異なっており、売り先や扱い製品も異なる。

産地問屋については、豊岡のメーカーから鞆を仕入れる企業もあるが、中国、ベトナム、カンボジアの生産拠点から仕入れる企業もある。また、卸でありながらメーカー機能を一部持つ企業もある。産地問屋は、都市にある大規模な問屋との差別化を図っていく必要がある状況である。

メーカーについて、従来の産地問屋との関係は、受発注で結ばれていた。しかし90年代以降、海外への輸出が減る中で、商社は海外からの調達を始める企業が増えた。他方、メーカーは海外に提携工場を作り、豊岡市内ではサンプルの製作に注力するところも出てきた。豊岡市内のメーカーは売上が減少していった中で、国内有名バッグブランドの仕事を受けることで、多くの企業が企業規模を維持できるようになった。

2006年に入り、豊岡鞆が全国初の地域商標として認め得られた際には、商標の使用許諾をメーカー系の組合に限るとして、問屋を介しないビジネスモデルが存立することとなった。その後も、外部から見る豊岡鞆の動きは、メーカー主体に勧められているものが多くみえる。創業に関連する内容としては、アルチザンスクールという、鞆職人の養成学校が設けられており、7割くらいの卒業生が豊岡市内各社へ就職、その他の一部も地域内で独立するケースが存在している。

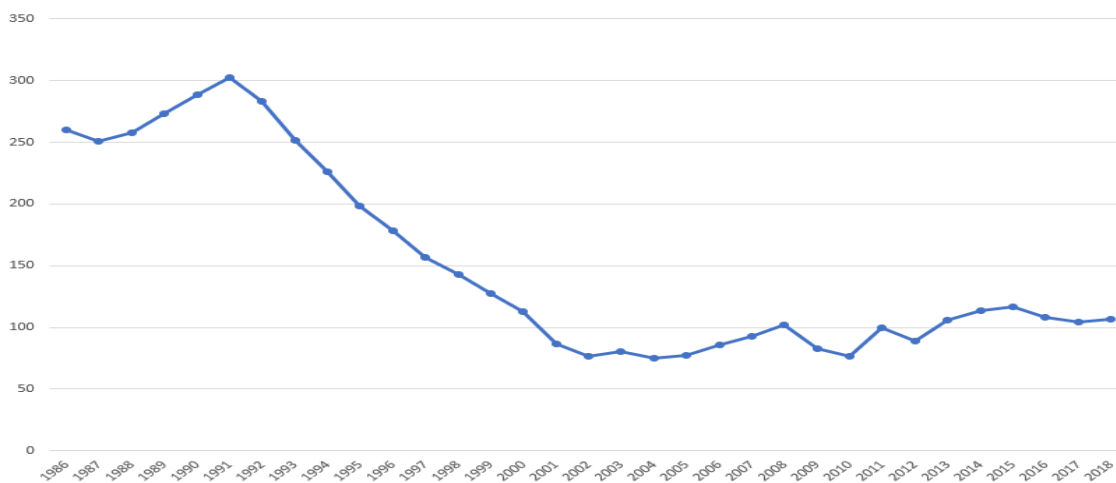
事業承継の状況として、メーカーについては経営者交代が進んでおり、50代の経営者も多いが、産地問屋についても、複数の大手企業では、30-40代の経営者への事業承継が進んでいる。

3.2 親族承継における事業承継の阻害要因

本項では、事業承継が進まない状況のうち、「後継者候補がいても承継に前向きにならないため、候補者不在になっているケース」について取り扱う。中小企業庁(2019,p.219)によると、積極的後継者候補が事業を継ぎたい・ついでもよい理由の上位としては、「事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいるから」（31.2%複数回答）、「事業に将来性があるから」（30.0% 同）、「自分の家族が協力的だから」（24.4% 同）と続く。対して消極的後継候補が事業を継ぐことに前向きでない理由としては、「自身の能力の不足」（57.6% 複数回答）、「事業の将来性」（40.4% 同）、「現在の仕事への関心」（38.6% 同）となる。事業を継がない理由としては、事業の将来性と、自己の能力及び関心に分けられることとなる。

豊岡の鞆産業における「事業の将来性」に関する課題としては、市場規模の縮小が該当する。産地問屋においては、流通構造の変化に伴い、売上高を減少させている企業がある。また、製造業についても、生産の海外シフトが進んだ結果、豊岡市内での生産量については減少している。鞆製造に関連する統計指標として、豊岡市のなめし革・同製品・毛皮製造業を例にとると、1992年の302億をピークに現在はおおよそ3分の1まで減少している。

図 7-4 豊岡市のなめし革・同製品・毛皮製造業の出荷額推移(単位：億円)



出所：RESAS 経済産業省「工業統計調査」より、筆者再編加工

後継者が進学を経て、地域外で就職をしている際に、縮小した市場環境下の自社へ招き入れたいと考える経営者はどれほどいるであろうか。

第二の課題としては、企業のビジネスモデルが独自の深化をたどった結果としての、企業の孤立である。産地内における問屋メーカー間での発注関係が希薄になり、また同業間でも、顧客志向の多様化と、縮小した市場での存立基盤確立を目的に、製品および販路の詳細化が進んだ。結果として、同様の製品・販路を取り扱う企業は存在しなくなり、集積地でありながら単独の企業努力による成長発展が要求されるようになるということである。

以降は、二つの課題に対し、それぞれケース考察で応えるものとする。第一の課題については「後継者による事業創造」、第二の課題については「同年代後継者間の交流による新結合の可能性」にて考察する。

4. ケース – 後継者による事業創造 –

後継者による事業創造は、後継者が有していた社外での経験を活用する取り組みとして、既存の業務形態とは異なる発展可能性を示すことができる有効な取り組みである。あわせて、事業承継時の後継者の経営能力形成にも有用であるが、市場が縮小するなかでの、事業創造は、困難であると言わざるを得ない。久保田(2011)においては、社外経験と社内でのプロジェクト遂行が後継者の能力形成に有効であるとしながらも、経済成長が進まない現状下においては、本業の事業拡大に取組能力を形成することは難しいと指摘している。既存事業の枠組みとは個別の取組みにおいて、事業創造の機会を創出する必要があるといえる。植田(2004b,p.40)は、産業集積の縮小は不可避であるが、「縮小」のなかで機能を高め、競争力を増していく必要性を論じている。

豊岡の鞆メーカーにおいては、市場縮小下において、産地としての集積性を生かした他地場産業地域の部材を活用した商品開発により、地場産品に関心のある購買層への需要喚起を行っている。一例としては、鯖江めがねや、井原デニムなどがある。これら部材の供給を受けるにあたっては、鯖江めがねであれば豊岡の

金具メーカー、井原デニムに関しては豊岡の生地メーカーを介している。外観からは見えない部分であるが、豊岡鞆産業の産業構造にのっとった、材料商から鞆メーカーへの商流を活用した取り組みとなっている。

以降は、岡山県の井原デニムとのコラボレーションをとりあげる。井原デニムとの連携経緯としては、製造系会社の従業員の親族が、岡山県児島のジーンズストリートにて店舗経営をしており、個人の関係がコラボレーションにつながったという経緯がある。豊岡市内の生地メーカーがデニム生地を仕入れて、鞆メーカーへ供給する形態をとっており、材料商と鞆メーカー双方の取組み姿勢により、コラボレーションが実現されたといえる。

井原デニムの連携商材の製造は、複数の鞆メーカーでなされており、井原デニム×豊岡鞆の製品が複数存在している。別の地場産地の関係者子息が、当地でカバン産業に従事をしていたことが経緯であるが、連携事業にまで昇華させたところに革新性がある。

図 7-5 井原デニムとのコラボレーション



出所：豊岡鞆 Official Online Store

https://shop.artisan-atelier.net/c/special/ibara_denim 2021年12月17日閲覧

また製造各社の共同事業として、東京における豊岡鞆のブランドショップ立ち上げ事例がある。当該店舗は、豊岡鞆 KITTE 丸の内店として、東京駅前に所在する。東京都内でも希少な立地であり、出店費用や毎月の経費も相当にかかっているが、豊岡鞆の全国知名度向上に貢献をしている。当店の立ち上げに際して、メーカーBの経営者は主導して各社へ声がけを行い、共同出資を募った。根幹としては、自社で自決できるように、小売店又は消費者までの流通経路をすべて完結できるようにしたいという構想があったと見える。構想の背景としては、従来のOEM専業であれば、顧客の販売が低迷した際に、自社で努力をする余地がないという体験を重ねてきたということがある。

一見すると、卸を中抜きする取り組みともいえるが、目的は中抜きではなく、市場の先行きが見えにくい中で、メーカー主導での販売を行うことで、市場ニーズの的確な把握が可能になり、市場ニーズを生かした製品作りという点に特徴がある。

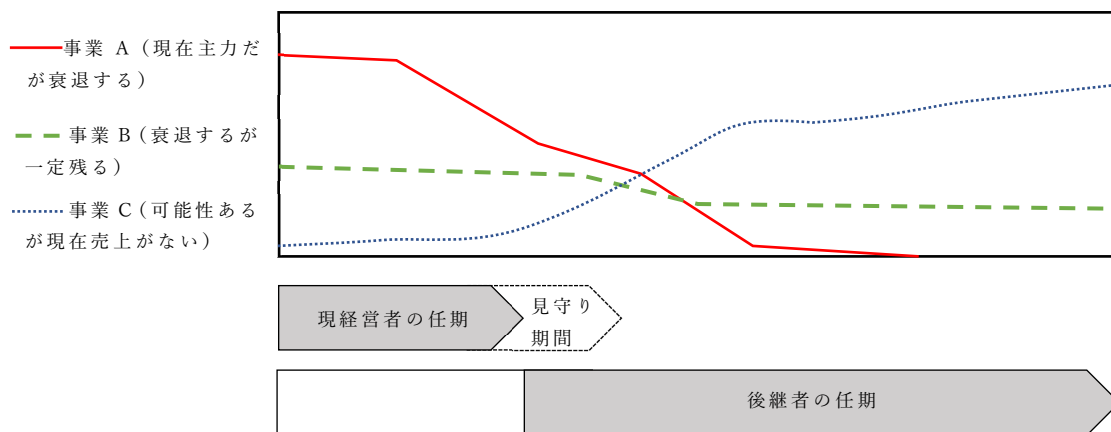
産地問屋についても、情報収集・企画力を生かし、ユーザーの意見を組み入れた鞆企画販売を行っている。ヒアリング企業の社長は、海外での見識から、豊岡の鞆という地場産業の将来について、考えるようになっていた。そのなかで、卸業の役割はシーズン毎にアイテムを企画・販売する。そのための売れる製品の情報を仕入れる、全国に売るといった点であると理解し、必要な取り組みを実施している。ユーザーコラボプロジェクトもその一環である。

3社の事業創造事例を通じて言えるのは、各社の立ち位置という既成概念を排除した取り組みを行っている点である。従前、豊岡鞆の産業構造は、産地問屋が販路を確保し、メーカーへ依頼、メーカーが下請けメーカーと連携しながら製品を作るということであった。当該立ち位置から逸脱する行動をとるということは、周囲に対して目立つ行動をとることにつながると推測される。過去からある商習慣を慣習と表現すると、現在の年齢で60代以降の経営者は慣習を順守する行動が多く、新しい販路や、製品、といったイノベーションに対して後ろ向き姿勢を持っていることが多かったが、50代より若い経営者のなかには、イノベーションに対して前向きな姿勢をとっているということがある。

ただし、60代以降の経営者が経営者能力に劣っているということではなく、50代より若い経営者を取り巻く外部環境が、相当に厳しいがために、世代交代と同時に、イノベーション志向へと変わったと考察される。

(下図参照) 自分の想定任期における市場環境の変化がそう大きくないとみなされるときには変化志向は起こりにくい。現経営者の想定任期においては大きな市場変化はないとみると、たとえ将来し市場縮小が想像されても、仮定の世界であり、変化志向は起こりにくい。対して、現経営者は自分の任期中に市場変化が想定されるのであれば早めに対応しなければ事業存続が危ういということで、後継者は変化志向を持つ環境になるのではないかといえる。ヒアリングにおいても、「いま現役の世代は今の商流で逃げ切れるが、その次は生き残れない」という意見もあり、世代間での所在市場の変化が、イノベーション志向に影響しているといえる。

図 7-6 ビジネスモデルの寿命(売上推移)と経営者任期の概念図



出所：筆者作成

若手経営者の持つイノベーション志向を活かした取り組みとしては、経済産業省による、ベンチャー型事業承継の推進がある。ベンチャー型事業承継は、若手の後継者が先代から受け継いだ経営資源を活用して新しい取り組みを行うものである。イノベーション志向を有する若手経営者への事業承継が進むことにより、

既存の産業構造を制約ではなく、優位性としてとらえ、鞆産業のさらなるイノベーションが推進されることが期待される。

5. ケース – 同年代後継者間の交流による新結合の可能性 –

5.1 経営者の交流組織としての、組合や地域金融機関の役割について

メーカー間においては、井原デニムの事例のように、同一素材を用いて各社が鞆を企画製造する取り組みが定着している。2021年10月にも、SDGsに資する取り組みとして、日本財団の支援を受け、漁網をリサイクルした素材を使用した鞆の企画製造を行っている。

図 7-7 漁網再生素材の鞆



出所：豊岡鞆 Official Online Store

<https://shop.artisan-atelier.net/c/special/gyomou> 2021年12月17日閲覧

これら、メーカーが強調した製品開発をするための一つの基盤が「豊岡靴」商標である。兵庫県靴工業組合は、「豊岡靴」商標の管理と許諾を行っており、商標管理を担う地域ブランド委員会は組合内の組織として、40代の若手委員長のもと運営されている。ヒアリング企業の社長もブランド委員会の経験者であったが、当時を思い出し、「大変にしんどかったが、やれば社長としての威厳も出てくる、（やりがいのある）仕事であった」と語っている。また、別の社長は、「組合内の委員会は所属企業の規模はまちまちだが、みなフラットに語り合う場である」と語っており、組合を介した経営者間の交流がイノベーションを生む土壤になっているといえる。ただし、組合員企業のすべてが、同じようにイノベーションの土壤に立っているわけではない。その原因の一つに、組合の基幹機能は、情報収集や共済の取り扱いなどであり、共同事業の推進は最優先の推進事項ではないということがある。兵庫県靴卸商業組合および兵庫県靴工業組合同業組合は、名称及び構成員方、商工組合の側面があるとみるが、商工組合の役割は、株式会社商工組合中央金庫-一般財団法人商工総合研究所(2020,pp.49)によると、次のようになっている。

「商工組合は、業界全体の改善・発展を図ることを主目的とし、資格として定款で定められた事業（資格事業）に関する指導及び教育、情報または資料の収集及び提供、調査研究事業を行う。つまり中小企業の業種別業界団体という性格が強い。」

組合組織が事業協同組合であれば、共同販促を行うのが主たる事業活動であるが、組合の性質が業種別業界団体であれば、共同での収益事業は行いづらいということになる。定款に共同事業があったとしても、企業により組合や協同事業への温度感もまちまちであるため、積極的な事業を行うためには、イノベーション意欲があり、取り組む状況の企業だけの集まりというものも必要になる。豊岡靴においては豊岡 K-site 合同会社がその機能を担っている。

経営者の情報交流、イノベーション志向創出の場は組合だけではない。地域金融機関においても、イノベーションへの取組が行われている。豊岡市に本店を構える但馬信用金庫では、かばん業界の若手経営者や従業員らが企画提案力を磨く「かばん業界若手育成塾」を開催している。但馬信用金庫は、本店を豊岡市において「カバンストリート」として、かばん産地の情報発信を行っている宵田商店街前に所在し、内閣府推進の「プロフェッショナル人材事業」を活用し、大手アパレル出身者を採用、豊岡鞆のブランド力向上や販路開拓を支援している。地場産業の振興は、営業エリアが限定される地域金融機関においては重要な取り組みであり、同金庫においても、豊岡市内に店舗を多く有することから、情報提供だけでなく、マッチング等様々な役割を担っている。

5.2 同年代後継者間の交流による新結合の可能性

豊岡の鞆関連企業といっても、企業の社歴はまちまちで、1824年創業の老舗²⁶もあれば、2000年以降に創業された企業もある。しかし、経営者の年齢は社歴に比例するわけではなく、企業によっては、2社の経営者が幼馴染であったというケースもあった。地場産業の特徴であるが、地域部のなかにおいても、事業所や経営者の家が同業種で近接していることがある。同じような生育環境で、同じ業界に所在している経営者同士であれば、より少ない情報伝達で意図が伝わる可能性もあり、通常の企業連携で行われる、企業間与信や経営者同士の懇親などの関係構築を行うコストの削減や期間の短縮が可能になるのではないかと考えられる。関係構築の効率化は、単なるコスト削減にとどまらず、環境変化の激しい時代において、大手企業よりも先回りした行動がとれることにもつながる。中小企業においては、所有と経営が一体化されていることを生かして、迅速な意思決定を行っている事例も多い。加えて、関係構築された状態からの新結合を行うことができれば、特徴ある取り組みを実現できるのではと考えられる。

²⁶ エンドー鞆株式会社 <https://endokaban.jp/>

6. おわりに

今回は兵庫県豊岡市の鞆産業を事例に、複数の組織・企業に対して、予備的調査を行った。調査の結果としては、外部から見ると一見厳しい市場環境下において、事業承継を行った企業においては、高いイノベーション志向のもと、メーカー、産地問屋とも、自社の経営資源を最大限に生かして事業に取り組んでいることが分かった。そのなかで二点の地場産業における優位性仮説を持つに至った。一点目は、特色としての業種別組合を基盤とする、連携体の存在可能性である。二点目は、同年代後継者間の交流が関係構築コストを最小化し、競争優位の源泉になりうるのではないかということである。これら二点については、今後ヒアリングの深掘りや、統計的調査を行うことで検証を進めていきたいと考えている。

調査における今後の課題としては二点ある。一点目は、産地全体を網羅する企業を取り巻く現状把握の必要性である。今回のヒアリング対象企業は、地場産地に所在する企業として、連携事業へ積極的に参加している企業ばかりであったが、産地内には、規模・経営資源の制約により、新規事業への積極的参画が困難な企業もあると想定される。実態把握においては、産地全体で規模や、承継状況を網羅的に把握可能な、全数調査を進めていく必要がある。二点目は、事業承継手段の多様化が、地域の地場産地においても生じているかの調査の必要性である。中小企業庁(2021,p.Ⅱ-317)では、事業承継の方法において、親族承継による就任経緯の割合が、2018年は42.7%であったものが、2020年には34.2%と減少し、内部昇格が、2018年に31.4%であったものが、2020年には34.1%と増加、また、買収・出向・分社化の合計値が、2018年の15.3%から、2020年には18.6%と増加している調査結果が示されている。ただし当該数値は都市や地域をすべて合計した平均値であり、地場産地において同様な傾向があるとは言い切れない。実際にヒアリングした時点では、産地問屋や鞆メーカーにおいては当該調査のような状況のように、親族承継以外の事業承継方法がなされているとはみうけられない。地場産地企業がファミリービジネスの側面を有しているのであれば、オーナーシップの割合は減少があっても、経営謙遜のものは親族に承継され

るものであるが、そのような状況になっているのか、産地問屋・メーカー・材料層など、産業を構成する多くの企業における実態把握が求められる。

経済のグローバル化、ICTの普及による情報流の変化、物流の進化などにより、産業の集積効果が希薄化され、地場産業の存在意義を問われる状況になっている。加えて、地域部に存在している地場産業は、人口縮小、若者の都市集中による働き手不足など、多くの問題に直面している。

また、今回のヒアリングにおいては聞かなかったが、他地域の伝統産業のなかには、産品の一部構成部材を供給している企業が国内に1社しかなく、部材メーカーが経営者の担い手不足により廃業し、伝統産業そのものの存続が危ぶまれている事例もある。対策としては、存続懸念企業の取引先、つまりはサプライチェーンの川上もしくは川下の企業が、存続懸念企業をM&Aするサプライチェーン存続型事業承継といった事例も存在し始めた。今後、様々な産業の規模が縮小する中では、伝統産業にとどまらず、地場産業全般においても同様の行動が生じることとも想定されるため、経過を見守りたい。

第8章 中小企業の事業承継時の経営者能力の獲得 —両利きの経営の視点から—

1. はじめに

本章では、第3章で定義した「中小企業におけるビジネスモデルの革新と事業承継、経営者の成長の経路依存は存在するのか」という疑問に対して、5章ならびに6章で取り扱った経営者並びに後継者の事例研究を組み合わせることで考察したい。

これまで、中小企業の経営者に焦点を当て、同一企業の2世代の経営者に対して、それぞれ異なるアプローチから実証研究を行った。

第5章では、現経営者が事例企業に入社してから、現在に至るまでのプロセスを、両利きの経営のフレームを用いて考察した。経営資源の豊富ではない小規模企業においても、事業承継を推進している環境下であれば、現経営者の見守りのもと、後継者がマネージャーとして両利きの経営が実現できることを示した。実現した事業は将来の中核事業となっている。事業承継を単なる経営者の交代や経営資源の引き継ぎと解釈せず、変化の多い環境下において、企業がビジネスモデルを変革する機会として活用することが重要であることがわかった。後継者による第二創業の推進の事例である。

第6章では、後継者が入社までに、どのように企業と関係を持っていたか、現経営者による大学の選考や職業選択を調査することからはじめた。後継者が当社入社後、どのように経営者としての能力を形成していったかについては、海外子会社におけるマネジメント経験を中心に調査した。分析手法としては、田村（2016）の提示する物語分析を用いて、どのような出来事が、後継者の能力形成に貢献しているかについて分析した。海外子会社において、後継者は、取引先からトップマネジメントとして認識され、現地日本人コミュニティとの良好な関係性を背景に、経営者としての能力を形成した。形成した能力としては、清水（1983）でいうところの、管理者としての能力を中心とするものであり、企業

の萌芽・変革期に求められる企業家としての能力形成にかかる出来事は少ないということが分かった。

これまでの事例研究により、経営者の能力を生かした第二創業の推進並びに、経営者の事業活動を通じた能力形成について、理解を進めることができた。本章においては、O'Reilly & Tushman (2016)に記載のある ambidexterity (両利きの経営) の実現にあたりリーダーに求められる能力の考察と、能力の形成過程についての分析を行う。能力形成の過程を理解することで、事業承継期という、後継者が発展途上の段階において、行うべき行動をロールモデルとして提示することが可能になる。

2. 両利きの経営からみる経営者能力について

本項では、O'Reilly & Tushman (2016)に記載のある ambidexterity (両利きの経営) において、要になるリーダーが持つべきリーダーシップ原則について、経営者能力の側面から考察する。そのうち、ambidexterity (両利きの経営) を実現するための経営者能力形成について、ケースにより分析を行う。

2.1 ambidexterity (両利きの経営) におけるリーダーシップ原則についての考察

両利きの経営では、探索と深化の両立を行い、両利きの経営を実現させるための5つの要素が提示されている O'Reilly & Tushman ,(2016,pp.312-313.)。

- ①心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む。
- ②どこに探索と深化との緊張関係を持たせるかを明確に選定する。
- ③幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び事業間のバランスを図る。
- ④「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する。
- ⑤探索事業や進化事業についての議論や意思決定の実践に時間を割く。

5つの要素に関するリーダーシップの例として、複数人の経営者の例を取り上げている。以降は、O'Reilly & Tushman (2016, pp.311-344.)の記載内容から考察を行う。

両利きの経営を効果的に実行できなかった例としては、グローバル展開する大手広告代理店であるハバス・ワールドワイド CEO のデイビッド・ジョーンズと、NASA 宇宙ライフサイエンス局ディレクターのジェフ・デービスを取り上げている。両名は、両利きの経営を行う必要性を理解していたが、実現はできなかったとされている。デイビッド・ジョーンズは、クリエイティブ人材を雇用して、クライアントとの間の人間関係に依存する既存の広告プロセスに対し、深化事業として、クラウドソーシングを活用した広告代理業を展開する V&S を買収した。V&S CEO である、ジョン・ウィンザーを、ハバスの最高イノベーション責任者として探索の長に据え、両利きの経営を取り組もうとした。ところが、幹部チームを両利き組織に巻き込めなかったうえに、探索事業の実施を各国の担当マネージャーとウィンザーに一任をした結果、失敗をした。NASA のジェフ・デービスについても、予算削減のなか宇宙ライフサイエンスを研究するための方法として、オープンソースでの問題解決を進めようとしたが、既存の科学者や技術者からは拒絶された。探索と深化の分離をせず、適切な幹部チームを結成しないなかでの取り組みは、内容が合理的であっても、既存の幹部や構成員が有するアイデンティティの変更までは実現しえなかったということになる。

両利きの経営を実現できた例としては、世界的なソフトウェアサービス会社であるマイシス CEO のローリー、イギリス通信大手ブリティッシュ・テレコム (BT) のベン・ヴェヴァイエン、インドに所在しながらフォーチュン500企業のうち300社へビジネス・プロセス・アウトソーシングを提供するセンサー・テクノロジーズ CEO のガネシュ・ナタラジャンが紹介されている。マイシス CEO のローリーは、探索事業ユニットであるマイシス・オープンソース・システムについて、IBM 出身のボブ・バセルムズを雇い入れて取り組ませた。ローリーは二年以上にわたり、探索部門への予算短縮要求を拒絶し、独立性を保つ

た。BTのベン・ヴェヴァイエンは、ブロードバンドという探索事業を実現させるために、ルーセント・テクノロジーズから引き抜かれた。社内方アリソン・リッチーを部門責任者として抜擢して、従来部門毎の縦割りであった幹部体制について、役割ごとの運営委員会に変更、協力行動を評価する報酬制度導入により、事業横断活動を促した。ゼンサーのガネシュ・ナタラジャンは、抜本的なソフトウェア・プロセス・イノベーションであるソリューション・ブループリント（SBP）実現に向けて、CEO直属のユニットにすることで、保護を図った。

両利きの経営が成功した理由としては、CEOが明確に両利きの実現まで関与している点と、権限をゆだねられるマネージャーの存在があるといえる。

5つの原則と、対応する経営者能力について、考察を行う。経営者能力については、清水(1983)の内容をもとにする。

表 8-1. 両利きの経営においてリーダーに求められる

5つの原則と経営者能力の関係

| | 企業家精神 | 管理者精神 |
|-------------------------------------|-----------------------|--|
| ①心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む。 | 「野心」、「理念」「信念」、「洞察力」など | |
| ②どこに探索と深化との緊張関係を持たせるかを明確に選定する。 | | 「統率力」「連続的緊張に耐える力」「包容力」「責任感」 |
| ③幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る。 | | 「ほかの役員の考え方や行動パターンについての知識」、「統率力」、「人柄」、「包容力」 |

| | | |
|--|--------------------|----------------------|
| ④「一貫して矛盾する」 リーダーシップ行動を実 践する。 | 「野心」、「理念」、「信 念」 | 「システム思考」や、 「計数感覚」 |
| ⑤探索事業や進化事業に ついての議論や意思決定 の実践に時間を割く。 | 「判断力」 | 「システム思考」や、 「計数感覚」 |

出所：筆者作成

「①心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む。」については、社内のメンバーが、探索のイノベーションを脅威ではなく、機会だと理解させる取り組みである。単なる抱負ではなく、感情に訴えかけることがもとめられており、清水(1983)でいうところの、企業家精神であり、「野心」、「理念」「信念」、「洞察力」などが該当するとみられる。

「②どこに探索と深化との緊張関係を持たせるかを明確に選定する。」については、確立された事業が、自らを批判されることを望まないという問題に対しての対策が求められる。対策は2種類ある。1つ目はリーダーが自ら重要な選択を行うことである。2つ目は、リーダーと幹部チームが一体となって重要な選択を行うということである。前者においては、幹部チームが、イノベーションストリームについての戦略的な矛盾に対処する組織能力を有していないのを認めて、リーダーが個人の責任で解決をする取り組みとしており、ハブアンドスポーク型と呼称される。後者においてはチーム重視型として、幹部チームが長期的視点を持ち、参加型のリーダーシップを実践している。清水(1983)でいうところの、管理者精神における、「統率力」「連続的緊張に耐えうる力」「包容力」「責任感」などが求められる。

「③幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る。」については、探索と深化の両立時に生じる幹部チーム間の対立に対して、資源と組織能力の配分をいかように実施するかということである。NASAやハバスの様に成功しない事例においては、社内の葛藤をうやむやにしながら進めた結

果として、社内のレガシー事業が探索事業に勝利してしまい、イノベーションのジレンマのような事態が発生する。成功する事例においては、リーダーが幹部チームに対して社内の葛藤を解決させるように、議論を行っている。清水(1983)でいうところの、主に管理者精神である「ほかの役員の考え方や行動パターンについての知識」、「統率力」、「人柄」、「包容力」などが該当する。

「④「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する。」については、探索と深化という相反するユニットに対して、異なる方針を設定するということがある。異なる方針が社内に存在すれば、ユニットのリーダーからは反発があるが、「①心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む。」の原則が存在することで矛盾をはらみながら社内はまとまる。清水(1983)でいうところの、企業家精神においては、「野心」、「理念」、「信念」、が該当する。管理者精神においては、「システム思考」や、「計数感覚」が該当する。

「⑤探索事業や進化事業についての議論や意思決定の実践に時間を割く。」については、探索と深化のユニットを分けて、ただし適切に評価するということがある。既存事業ではエラーをコントロールするが、探索事業では機会を予測する取組みが求められる。清水(1983)でいうところの、企業家精神においては、「判断力」、管理者精神においては、「システム思考」や、「計数感覚」等が該当する。

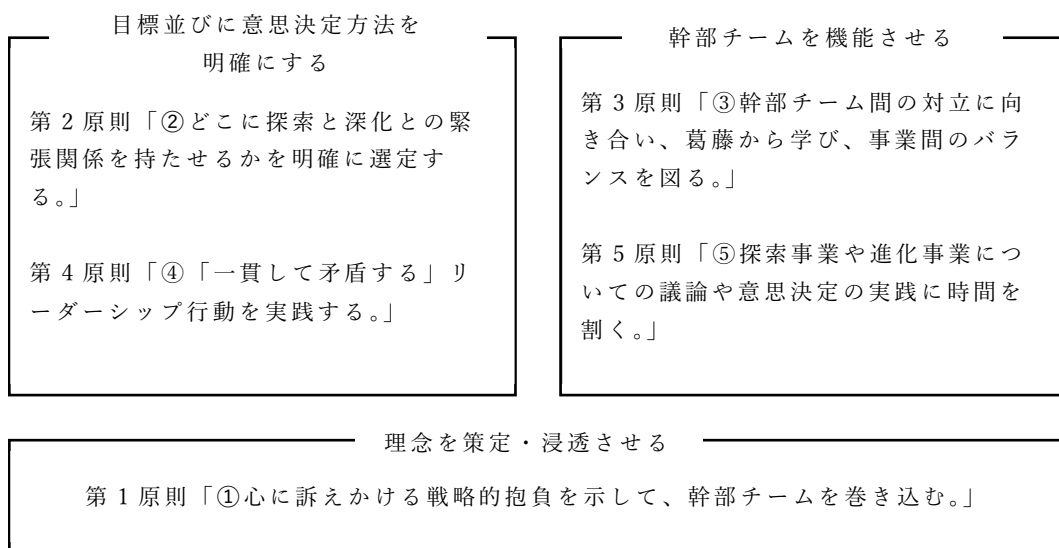
以上のように、両利きの経営において求められるリーダーの要素とは、企業家精神と管理者精神の両面から構成される。探索ユニットを発生させ、探索を行う過程においては、企業家精神を中心としている。他方深化ユニットでもある既存ユニットを維持するためには、評価指標を適切に管理する管理者精神が求められる。そして、両利きの経営を実現させるためには、企業家精神と管理者精神の両面が必要となるということである。

リーダーシップ5つの原則について、さらに別の側面から考察する。リーダーシップ5つの原則において、根幹をなすのは第1原則の「①心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む。」である。第2から第4原則まで

の解説においても、第1原則を充足する重要性に触れている²⁷ことから、第1原則はリーダーシップを満たすための根本思想、つまり理念であるといえる。次に第2原則「②どこに探索と深化との緊張関係を持たせるかを明確に選定する。」と、第4原則「④「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する。」については、おもに両利きの経営における探索と深化の事業について、目標並びに意思決定方法を明確にして、両者のバランスをとるための原則である。リーダーシップにおいて、求められる意思決定の要素になる。

残る第3原則「③幹部チーム間の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る。」、第5原則「⑤探索事業や進化事業についての議論や意思決定の実践に時間を割く。」は、おもに探索と深化の両方の幹部チームを機能させるために、リソースを配分し、話し合いの機会を設け、両幹部チームを納得して行動させるための取り組みである。図示すると次の通りとなる。

図 8-1. 両利きの経営 リーダーシップ 5つの原則に含まれる 3つの能力



出所：O'Reilly & Tushman (2016), pp.330-344 より筆者作成

²⁷ O'Reilly & Tushman (2016) pp.332-337.

両利きの経営においては、隣接する組織において、自己と異なる目標・評価基準・価値観での活動がなされているため、不満が起りやすい。不満を起させず、組織を両立するために求められるのが、「理念を策定・浸透させる」である。深化組織にとって、探索組織との併存は短期的利益につながりにくいうえに、精神負荷のかかる状況である。そのため、理念の浸透により、現状の環境は将来の自社や自己に必要なものであると幹部に納得をさせることが重要になる。

「目標並びに意思決定方法を明確にする」については、探索と深化の矛盾する組織を両立させるためのリーダーシップの発揮である。両利きの経営を志して取り組む中では必要な能力であるが、能力が不足している際には、探索と深化の境界やそれぞれの目標設定があいまいなまま組織を動かすことにつながる。結果として、組織の中で強者である深化組織により、探索組織が打ち負かされる結果につながる。

両利きを目指したものの失敗に終わった、ハバスと NASA 宇宙サイエンス局については、「幹部チームを機能させる」能力が不足しているため、幹部チームすなわち組織を形成しなかったか、形成したものの機能するような取り組みが出来なかったといえる。「幹部チームを機能させる」能力が不足している場合、幹部チームが資源を出し惜しみしてリーダーシップを発揮しない「幹部チームの皮肉」²⁸が発生する。

これら、「理念を策定・浸透させる」、「目標並びに意思決定方法を明確にする」、「幹部チームを機能させる」の3点について、両利きの経営リーダーに求められる能力であると定義する。

2.2 両利きの経営リーダーの能力形成についての疑問

O'Reilly & Tushman (2016)は、両利きの経営の要になるリーダーが持つべきリーダーシップ5つの原則を指摘しているが、リーダーシップ原則の背景にある経営者能力がどのようなもので、かつどのように能力形成を行うべきかについて

²⁸ O'Reilly & Tushman (2016)p340.

では触れられていない。経営者能力とその形成について触れられていない理由として、2点が考えられる。

1つ目の理由は、両利きの経営にて対象とする企業は成熟企業であり、成熟したリーダーがいることを前提としているのではないかということである。両利きの経営は、Christensen(1997)にて提唱されているイノベーションのジレンマに対しての解決方法として提唱されており、イノベーションのジレンマは成熟企業にて起こる事業を対象としていることに起因する。

2つ目の理由は、両利きの経営はすでにリーダーなりマネージャーなりの経験を十分に蓄積した人物が行うことを想定しているのではないかと考えられる。両利きの経営を実現させたリーダーの事例を見ると、探索事業に関連した分野においてすでに実績ある人物を招聘して探索ユニットのリーダーもしくは全社のリーダーとして据え付けており、探索を行いながら経営者能力を成長させた事例は紹介されていない。成熟企業が自社の将来を担う探索に取り組む際に、未成熟のリーダーを据えることは想定しがたく、リーダーの能力形成はすでにできているものとして扱われる。

表 8-2. 両利きを目指した組織におけるリーダーと探索マネージャーの属性

| | | リーダー | 探索マネージャー |
|-----------|-------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 両利きの経営に失敗 | ハバス・ワールドワイド | CEO デイビッド・ジョーンズ | ジョン・ウィンザー (V&S 出身) |
| | NASA 宇宙ライフサイエンス局 | ディレクター ジェフ・デービス | 組織編制せず |
| 両利きの経営に成功 | マイシス | CEO ローリー | ボブ・バセルムズ (IBM 出身) |
| | ブリティッシュ・テレコム (BT) | ベン・ヴェヴァイエン (ルーセント・テクノロジーズ) | アリソン・リッチー (社内) |

| | | | |
|--|------------------|--------------------|-----------------------|
| | センサー・テクノロジー ズ | CEO ガネシュ・ナタラジャン | 起業家精神あふれるリー ダー(社内) |
|--|------------------|--------------------|-----------------------|

出所：O'Reilly & Tushman (2016),pp.313-329 より筆者作成

O'Reilly & Tushman (2016)において、リーダーの原則を提示しながらも、その育成について触れられない背景には、アメリカの国民性の違いによる企業風土の違いがあるとみられる。欧米で主流を占める、アングロ・サクソン社会は相互不信社会であり、良い人材は外部から調達するものという思想が主流であり、育成そのものに関心が薄いのではないかと考えられる。

契約主体相互不信社会の欧米型企業の風土が色濃いグローバル企業に対して、日本の企業は、イエの論理を前提として企業文化を形成している。第2章で述べた通り、イエの論理に基づく企業とは、生活共同体構成員たる創業者血族が長期に亘り経営に関与し、新卒入社社員を主体とする非血族構成員とも長期の関係構築を持つことになる。必然的に、日本企業における両利きの経営の担い手は、社内の人材となり、適切な人材がない場合には内部での育成を行う必要が生じるというわけである。以上のことから、日本的経営の側面が色濃い企業において、両利きの経営を成功させるためには、両利きの経営のリーダーたりうる経営者能力形成について、考慮する必要がある。

以降においては、ケース対象企業である株式会社昭和製作所において、後継者がいかように、両利きの組織を形成するために必要な能力を形成したかについて、考察を行う。

両利きの経営を担う経営者の能力形成を考察するに際しては、5章で取り扱った、現経営者である成雄氏の行った3件の第二創業のケース並びに、6章で取り扱った、現在後継者である雄大氏がインドネシアでのマネジメント経験から経営者能力を形成したケースを対象とする。両利きの経営実施に必要な経営者能力を、①理念を策定・浸透させる、②目標並びに意思決定方法を明確にする、③幹部チームを機能させるとして、当該対象者が、3つの経営者能力について、どのような順序で、どのように形成したか、また能力形成ができた背景や理由について、考察する。

3. 現経営者の両利き経営者能力形成についての考察

3.1 形成した経営者能力と形成過程

現経営者は、当社入社以来現在に至るまでに、3回の第二創業を行っている。第二創業時にマネジメントを行ったことによる能力形成について以下に考察する。

(1) 手工業実施期

現経営者は、阪神大震災後の新事業展開として、復興需要を見越した建設工事業を始めた。同事業においては、内装工事を主として、店舗内装としての軽量鉄骨や内装ボードの施工を行っていた。木型製造業を主業としていた同社としては、非関連型の多角化でもあり、社内ベンチャーのような位置づけであった。非関連型で既存の経営資源を使用しない取り組みであるがために、両利きの経営における戦略的意図としては、戦略的な重要性が低く、本業の資産の活用も低い、スピナウトすべき事業であるといえる。スピナウト対象事業であっても、経営者としての学びはあった。新規性の高いスピナウト事業においては、両利きの経営リーダーシップ5つの原則に含まれる3つの能力のうち、「理念を策定・浸透させる」、「目標並びに意思決定方法を明確にする」についての能力が求められ、形成されていった。ただし、当該事業は成功していないことから、能力形成の結果が当該事業の遂行期間中には発揮されなかったといえる。

次に清水(1983)の企業家精神並びに管理者精神の発揮の側面から分析する。建設工事業を推進した背景として、阪神淡路大震災で本社社屋の縦化を余儀なくされ、既存事業であった木型製造事業への将来不安があったといえる。将来不安のあるなかで、活用できる経営資源を探索した結果、現経営者の親族が建築関連事業に従事していたという強みと、震災で多くの建物が倒壊した結果の復興需要があるのではないかという機会を活用した本事業の創出に至った。非関連の多角化とされる取り組みではあるが、木型事業ではノミやカンナを持って行っていた手

仕事を、ドライバーやノコに置き換えて行う仕事であり、現経営者の作業者としての直感では関連性があると評価していたのではないかといえる。

能力としては、「直観力・カン」、「決断力」、「ビジョン」などの活用を試みた。ただし当社の事業環境においては、成功した取り組みではなかったが、企業家としての経験蓄積はなされており、企業家能力形成において評価ができる取り組みであった。

(2) CAD/CAMによる生産方式への変更期

手工業に次ぐ2回目の第二創業は、CAD/CAMによる生産方式への変更であった。経験の蓄積に基づく手作業での加工方式から、設計ソフトを使用して、加工機を用いる生産方式への移行である。戦略的な重要性が高く、本業の資産の活用も高い本取組は、両利き組織が求められる取り組みであるといえる。

社内創業に類する位置づけとして、進出をした。事業経緯としては、事業企画、事業推進、採用、といった活動を行った。形成能力としてはいくつもある。

まず両利きの経営の側面で考察する。本事業展開においては、同じ建屋のなかで、手作業を行う工場と、CAD/CAMの専用部屋が存在していた。人材も分かれている環境の中で、両環境からの不満を出さず、両立する取組みを行えたということは、両利きの経営における、「心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを巻き込む」、「④「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する。」といった面での貢献があるといえる。

経営者精神の発揮面においては、企業家的取り組みであり、将来への洞察力を発揮したものであった。新生産方式への移行という事業側面と、本事業を通じて採用した人材が後の中核人材へとになっていったことから、管理者的能力である、「人間的魅力」や、「相手の立場に立ってものを考える能力」の形成についても貢献をした取り組みであると評価できる。

(3) ISOの導入と海外展開期

ISOの導入と海外展開においては、従来複数の職人がいるフラットな階層の企業に対して、中間管理職を導入し、企業としての形態を充実させる時期であった。ISOの導入に際しては、費用と手間のかかる取り組みであったが、当社の組織体系を整備したいという考えのもと取り組んだものである。海外展開についても、契機は社外からの紹介であったが、紹介から事業の着手までは年数を要しており、決断に至るまで、社長の間で慎重な検討がなされていた。

本取組は、企業家精神の発揮としての海外展開タイミングの見極めと、決定してから半年の立ち上げというスピード行動がまず見られた。その後、現地マネージャーとして、社長子息が着任はしているものの、技術移転には社長自らも率先してインドネシアへ訪問することで、当社としてのアイデンティティ確立に努めることが出来た点で、管理者精神の発揮面でも評価ができる。結果として、企業家面と管理者面の両面において経営者能力の発揮ができ、能力を十分に確立した事例であると評価ができる。

3.2 現経営者における両利きの経営からみる経営者能力の獲得について

両利きの経営の側面での評価をすると、日本での収益増に貢献できるかわからない海外子会社展開について、日本法人を深化組織として、海外法人を探索組織とした場合に、両者を両立させ、①理念を策定・浸透させる、②目標並びに意思決定方法を明確にする、③幹部チームを機能させる。といった取り組みを実施しえた能力があると評価できる。両社の所在地は、日本とインドネシアであり、かなり離れている。お互いが見えない環境であるため、相互の環境を見ての批判や、方針の矛盾を感じての抵抗などは起こりにくい環境であるが、いかえると共通のアイデンティティを確立することが極めて難しい環境になる。そこで、経営者精神における管理者精神の発揮として、定期的にインドネシアへ訪問をして、現地へアドバイスをを行うことで、両社の組織が共通のアイデンティティを保てるように実践をしていた。

3.3 経営者能力を形成しえた要因

経営者能力を発揮しえた要因としては、先代経営者による干渉が少なく、見守りの姿勢があった点が評価できる。現経営者は、事業承継を想定しながらも、入社当初は作業員として従事しており、就業当初は経営者経験を有していたわけではないが、3回の第二創業を通じて、経営者としての能力形成をはかってきた。

現経営者は、自分が代表取締役ではなかった時代も含め、3回の第二創業を通じて、自律した行動をとったことにより、経営者として必要な、ビジョン、決断力、スピードといった能力にかかる経験を蓄積することができた。3回の経営革新行動について、5章考察②でも述べているが、先代経営者は承認し、見守ることで、事業としての後方支援を行っていた。現経営者も当時を振り返り、「会長は、余計なことは言わないが、事業の様子を見守ってくれたことが心強かった」と述べている。

小野瀬(2014)では、「前経営者の影響」によりイノベーションの可能性が高低することはないと指摘している。小野瀬(2014)の質問票にある、「前経営者は現在でも発言力を持っている」について、当社の事例は、発言力を有していながら、発言権を行使しなかった状況であるといえる。発言力を有している前経営者が、あえて発言をしないことのより、組織全体に事業内容を肯定するというメッセージを伝えているといえる。発言力の保有と行使を個別にとらえると、本事象は小野瀬(2014)の分析を否定するものではないといえる。

表 8-3. 前経営者の発言力保持と行使有無による、社内への影響

| | | |
|-----------------------|---|----------------------------|
| | 前経営者は社内で 発言力を保有している | 前経営者は社内で 発言力を保有していない |
| 前経営者は社内で発言 力を行使する | 発言により影響力が行使され る。 | 前経営者は発言力がないの で、発言に影響がない |
| 前経営者は社内で発言 力を行使しない | 発言をせずとも、暗黙の肯定・ 否定により影響力が行使され る。※今回の事象 | |

出所：筆者作成

中小企業金融公庫総合研究所(2008,pp.92-93)においても、後継者に重要な経営判断を任せることで、経営力を育成するケースが紹介されており、当社の事例も同様である。ただし、任せるとは、すべてを放棄しているわけではなく、そこに現経営者の何らかの行動が存在している。中小企業金融公庫総合研究所(2008,pp.92-93)のケースも、高い自由度を与え、任せるとしながらも、完全放任ではなく、「配慮やサポートをする」としている(中小企業金融公庫総合研究所,2008,pp.93)。

先代経営者が、後継者に対して配慮やサポートを行いつつ、後継者に意識的に権限を委譲して経営判断を要する場面を経験させることが、先代経営者からの経営力の承継と、後継者独自の経営力獲得に係る両方のプロセスにおいて、有効であると考えられる。

見守るとは、「無事であるように注意しながら見る。また、成り行きを気を付けながら見る²⁹⁾」行為である。任せるについては、「仕事などを他にゆだね、その自由にさせる。相手の好きなようにさせる。そのままにしておく。ほっておく³⁰⁾」行為である。見守ると任せるは一見近い言い回しのようなのであるが、監視の有無において違いがあるということになる。見守るについては前提となる任せるが存在している。言葉の意味通りに、任せるを狭義に解釈した場合、任せ、かつ見守らない状況であるといえる。

²⁹⁾ デジタル大辞泉

<https://kotobank.jp/word/%E8%A6%8B%E5%9B%9E%E3%82%8B-639606>

2021年12月2日閲覧

³⁰⁾ デジタル大辞泉

<https://kotobank.jp/word/%E4%BB%BB%E3%81%9B%E3%82%8B-633377>

2021年12月2日閲覧

表 8-4. 言葉の解釈としての見守ると任せるの違い

| | | |
|----------|--------|------------|
| | 任せて見守る | 任せる（見守らない） |
| 権限 | 委譲している | 委譲している |
| 成り行きでの監視 | する | しない |

出所：筆者作成

5章事例において、現経営者は任せるではなく、見守るという言葉を用いていた。あえて見守るという言葉を用いた意味として、前経営者による見守り、すなわち成り行きでの監視は、現経営者の権限遂行において優位に作用しているのではないかということである。権限を委譲されてすぐの経営者は、当該事業のマネジメント経験に乏しい場合がある。経験が乏しいなかでの実践は、手探りの好意になり、安心しての業務遂行ができない。見守りが存在すると、自己のふるまいの正しさを常に判定してくれる存在が伴走していることになり、心強いということになる。

見守りに関連した現経営者と後継者における関係性について、落合(2014b)は、継承プロセスにおける制約性と自律性を指摘している。制約性とは、伝統の継承を重んじる老舗において後継者が能動的状況を起こしづらいことである。自律性とは、ファミリー出身の後継者は、内部昇進者よりも自分を選任してくれた周囲への配慮を要しないため、経営上自律した行動をとりやすいということであるとしている。落合(2014b)は、両者の二律背反の中でいかに自律的行動をとるかが、継承プロセスにおける課題であると指摘している。落合(2014b)の制約性と自律性に対して、見守りは、制約性を排除し、自律性を補助する機能があるのではないかと考えられる。

つまり、見守りとは、現経営者と後継者（本事例については、先代経営者と現経営者）の関係性においての先代側の立ち振る舞いを表す。従業員や顧客、過去の慣習などの影響から、後継者の自由行動を保証する行為であるといえる。

4. 後継者の両利き経営者能力についての考察

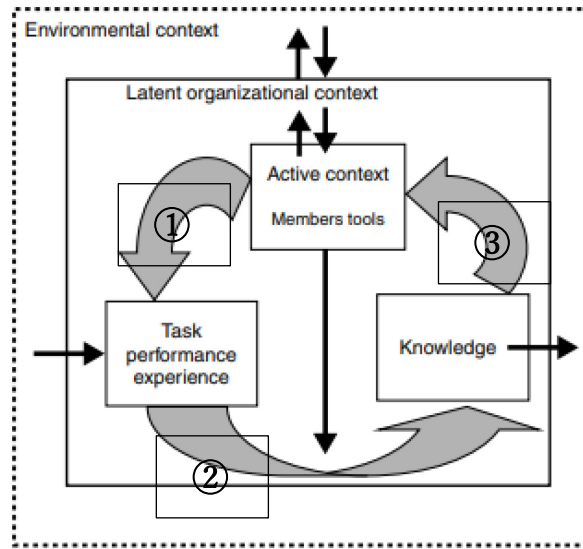
～経営者能力の経路依存について

4.1 経営者能力の定義について

経営者能力とは、清水(1983)によると、企業家的態度と管理者的態度に大別される。O'Reilly & Tushman (2016)の両利きの経営では、後継者の能力獲得について、①理念を策定・浸透させる、②目標並びに意思決定方法を明確にする、③幹部チームを機能させる。といった分類になる。経営者能力には、構想段階から、実現及び管理に至るまで、能力を発揮する順序が存在している。あわせて能力獲得についても順序があり、適切な順序で能力形成をすることにより、より効果の高い能力形成が可能になる。本項では、経営者能力のあるべき獲得順について、経営者能力の経路依存として、昭和製作所における後継者事例を考察する。

Argote, & Miron-Spektor (2011)によると、組織学習のプロセスは、active context, members, tools(組織、人、ツール)が、①何らかの探索活動を行う。次に競合や顧客、規制など様々な環境背景に Task performance experience(経験)が加わることで、②知識として習得を行う。最後に、active context, members, tools(組織、人、ツール)に対して、③習得された知識が定着されるという流れになる。組織学習のプロセスを経営者能力の獲得に適用すると経営者能力の獲得とは、③を経て、経営者という人に知識が定着した段階のことをさす。

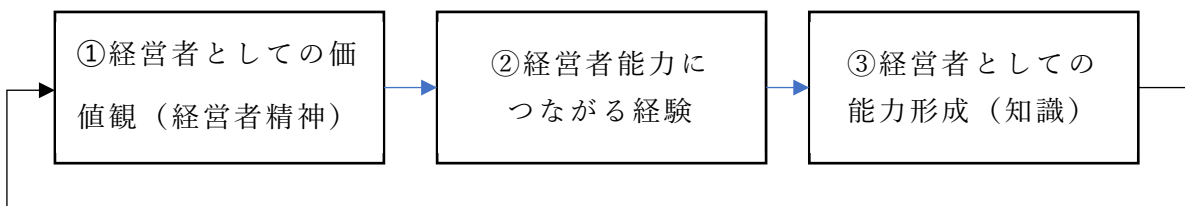
図 8-2. 組織学習のプロセス



出所：Argote& Miron-Spektor(2011,p.1125)に筆者加筆

後継者の能力獲得についても、組織学習と同様に、経験を通じて形成を行うものとみられる。能力形成が知識と経験の連関により成り立つとして、経営者能力として後継者に求められる能力を形成するためには、相応に必要な経験とそこから得られる知識を形成する必要がある。さらに、経験を積むためには、経験すなわち行動が可能になるような前提条件が存在することになる。加えて、(Argote, & Miron-Spektor,2011)における探索活動を行う際には、当該方向性に探索を行うようになる価値観の形成が合わせて行われているとすると、探索行動とは経営者としての行動方向性を形成する、経営者精神の発揮であるといえる。

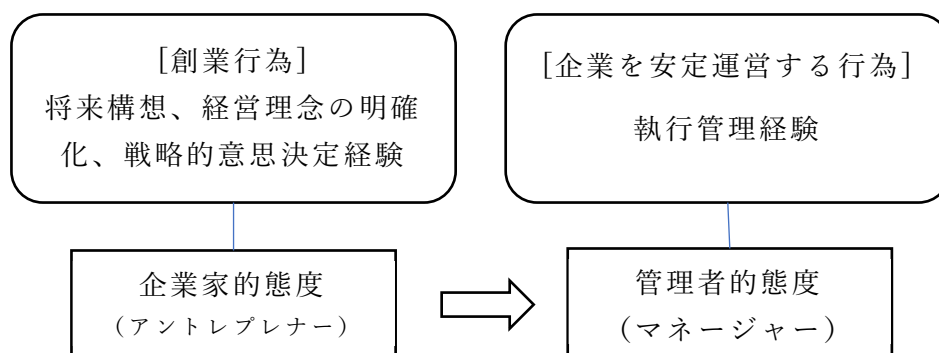
図 8-3. 経営者能力の獲得経路



出所：筆者作成

「②経営者能力につながる経験」においては、経営者としての能力を形成する「③経営者としての能力形成」と、「①経営者としての価値観形成」が同時に行われるといえる。「②経営者能力につながる経験」であるが、清水（1983）によると能力発揮の局面には、企業家的態度の発揮される不連続緊張を作り出す局面と、管理者的態度の発揮される連続的緊張に耐えることが必要な局面が存在する。経験をjする順序については、事業をゼロベースで創出する創業経営者と、すでにある経営基盤をもとに経営を行う後継者により、異なる。創業経営者であれば、企業家的態度をj発揮して、トップリーダーの経営機能として、将来構想や理念の策定、戦略的意思決定などを行うことから始まる。企業家的態度により形成された事業に対して、管理者的態度をj発揮して執行管理を行うということである。将来構想に基づいて事業を構築することが最初に存在するため、企業家的態度の表出、関連する経験が先行して行われることになる。

図 8-4. 創業経営者における経営者経験の順序



出所：筆者作成

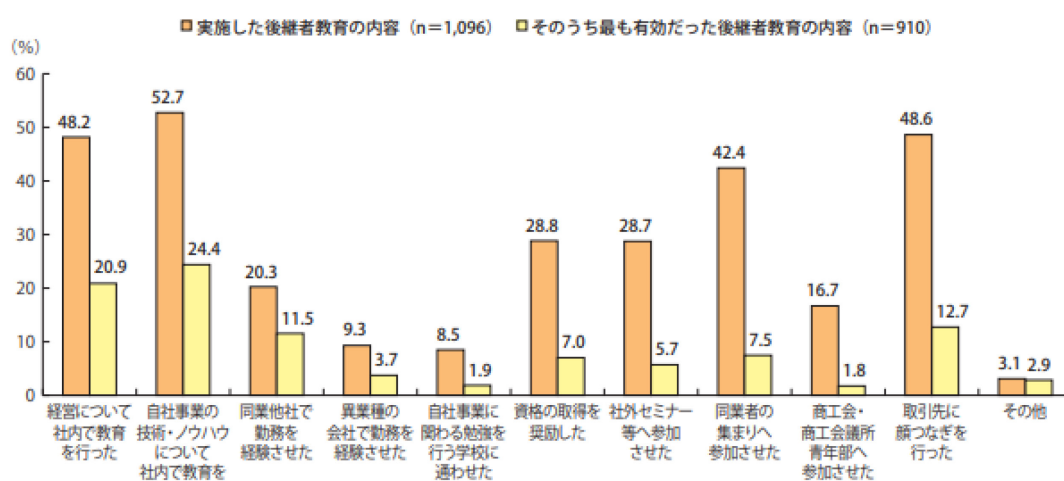
対して、後継者の経営者経験について、既に存在している事業体に入社し経営へ関与していくということから、将来構想から経営者経験を始めることは少なく、既存業務への適応を目指すのが、事業承継時の後継者経験となる。

中小企業庁(2019)においても、実施した後継者教育の内容としては、「経営について社内で教育を行った」、「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を

行った」、「同業他社で勤務を経験させた」などであり、新規事業に関与させたといったような後継者教育の回答はなかった。

後継者のなかでも、主たる事業活動が既存事業主体（知の深化）である場合と新規事業推進を行う（知の探索）で異なるが、中小企業庁(2019)においては、後継者が後継者教育の一環として、企業家的態度を発揮する事業に取り組むというのは想定されていないようである。その他、社内での経験機会が十分ではないが、外部研修の受講や、経営者団体での研鑽などで知識を補う状況も考えられる。

図 8-5. 実施した後継者教育の内容

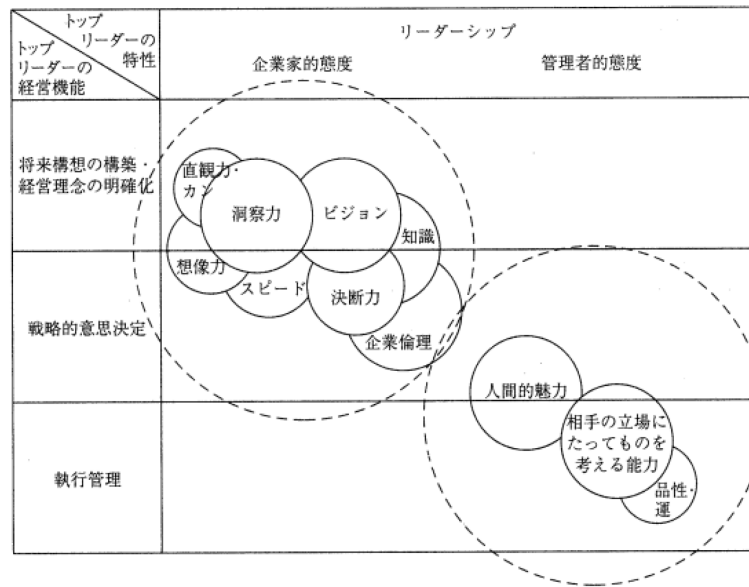


資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者について集計している。
 2. 「実施した後継者教育の内容」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

出所：中小企業庁(2019)pp.92

株式会社昭和製作所の後継者である奥野雄大氏の経験について、清水(2000, pp.34)トップリーダーの経営機能として記載のある「将来構想の構築・経営理念の明確化」、「戦略的意思決定」、「執行管理」に分類をして記載する。

図 8-6. トップリーダーの能力



出所：清水(2000)p.34

表 8-5. 事例企業における後継者の経営者経験

| | 将来構想の構築・ 経営理念の明確化 | 戦略的意思決定 | 執行管理 |
|---------------------------|------------------------|--|--|
| 日本人生産部門責任者 E 氏の合流と工場の立ち上げ | | | 先行進出した取引先企業協力のもと、立ち上げた。 |
| 日本本社と協力しての技術の確立 | | | 日本法人より社長はじめ技術者を招き入れて技術を確立、以降はインドネシアで独自に進化した。 |
| 日本人コミュニティへのコンタクト | 新規顧客開拓をしようという、営業的アプローチ | 既存のコネクションを延長するのではなく、コミュニティから開拓しようという決断 | コミュニティにおいて、人間的魅力を発揮しながらの適合 |
| 立ち上げ当初の顧客との接点 | | | 顧客の要求品質に応える体制構築 |

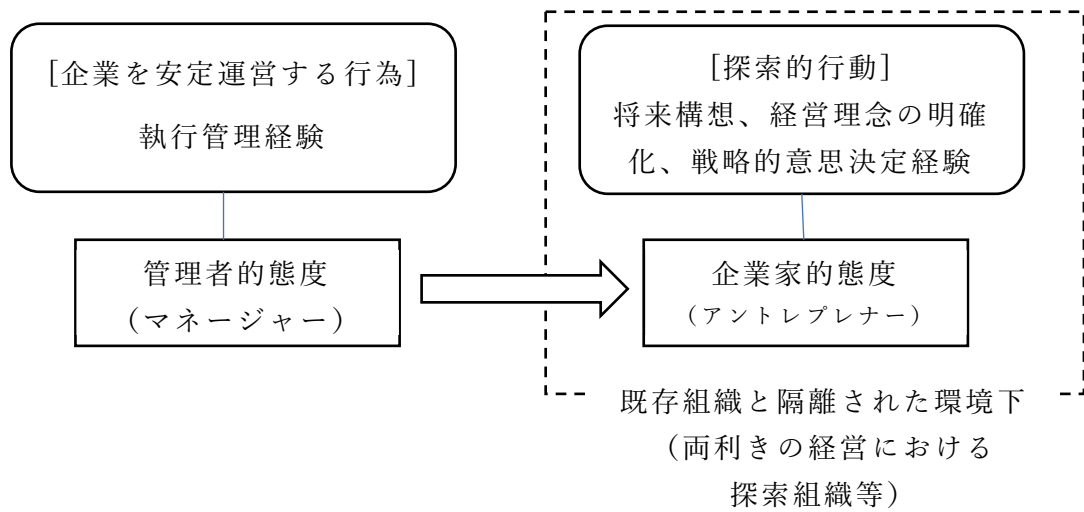
| | | | |
|------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------|
| 重要顧客との接点と取引関係の成立 | 長期的関係により、取引が成立するという洞察 | 当該顧客と取引をしようという強い意志 | 加工品質向上に向けた組織強化 |
| 新たな顧客獲得への取組み | 第3国への展開や、インドネシアに在るという強みの活用などのビジョン | 既存とは違う事業構造を目指そうという決断 | |

出所：筆者作成

奥野雄大氏は、社長からインドネシア法人の立ち上げを支持され、インドネシアで事業に取り組んだ。執行管理経験が先行してあり、その後に、探索的行動として、将来を構想して、戦略的意思決定を行っている。奥野雄大氏の事例の様に、両利きの経営における探索組織マネージャーの役割を担う後継者は、探索組織に所属しているために、企業家的態度—将来構想にかかる経験をしていると想定していた。実態として、与えられた役割は探索組織における執行管理であり、役割を与えられた後継者は執行管理の経験を積んでいる。ただし、両利きの経営における探索部門に所属をしているということは、深化組織すなわち既存の部門とは離れた環境下で、独自のリーダーシップを発揮できる環境下に置かれていることであり、執行管理の経験を蓄積しながら、企業家的態度をとれるような環境下におかれているといえる。事例にある奥野雄大氏においても、一定の執行管理経験ののちは、「日本人コミュニティへのコンタクト」、「重要顧客との接点と取引関係の成立」、「新たな顧客獲得への取組み」といった点においては起業家的態度に基づく、アントレプレナーシップを発揮している。

このように、両利きの経営を行う中で、探索組織のリーダーという環境にある後継者は、与えられた使命が執行管理の役割であったとしても、その置かれた立場が探索組織として独立していることを背景に、企業家的態度の形成が行われるのではないかといえる。

図 8-7. 後継者における経営者経験の順序の一例



出所：筆者作成

5.まとめ

本章では、第3章で定義した「中小企業におけるビジネスモデルの革新と事業承継、経営者の成長の経路依存は存在するのか」という疑問に対して、第5章ならびに第6章にて取り扱った経営者並びに後継者の事例研究を組み合わせることで考察を行った。後継者の能力形成について、先行して、管理者としての経験を経て、企業家的態度を形成することが分かった。なお、企業家的態度の形成に際しては、両利きの経営でいうところの探索組織のように、既存組織と隔離された環境下での経験が有効に作用するともみられる。ただし、両利きの経営の実践には、特定の経営者能力が求められる。本章においては両利きの経営において必要な経営者能力について考察を行った。両利きの経営に求められる経営者能力について、リーダーシップ5つの原則から見ると、3つの能力が存在する。

「標並びに意思決定方法を明確にする」、「目標並びに意思決定方法を明確にする」、「幹部チームを機能させる」であり、O'Reilly & Tushman (2016)の事例においては、「幹部チームを機能させる」において、有効に作用しなかった事例があげられている。

次に、経営者能力の形成について、事例から得られたインプリケーションについて述べる。

現経営者の事例においては、両利きの経営のリーダーとして能力発揮をしながら経営者能力を形成していた。現経営者の能力形成に寄与した内容としては、先代経営者による見守りがある。先代経営者は時に影響力の大きさから改革を妨げる存在にもなりうるが、先代経営者が現経営者に権限付与を公式に行い、経過を観察することで、改革の後押しとして、有効に作用することが分かった。

後継者の能力形成については、創業者とは異なる能力形成経路があることが分かった。そのなかでも、両利きの経営の探索事業化にマネージャーとして置かれた後継者は、与えられた業務が執行管理であっても、探索組織の独立性を活かし、アントレプレナーとしての行動をとるのではないかとの考えが得られた。

第9章 中小企業の事業承継におけるイノベーション志向

1. はじめに

8章を通じて、経営者能力の形成には経路依存が存在することが明らかになった。創業経営者であれば、企業家(entrepreneur)的態度により事業を想像し、起業した組織を執行管理する中で、管理者(manager)的態度を形成していくということになる。後継経営者であれば、すでに形成された組織において、事業の経験を積むことが後継者教育であるため、事業の執行管理、すなわち管理者的態度の形成が先行することになる。中小企業庁(2019)にある、後継者教育において、企業家的態度を培うような取り組みはなされていないが、両利きの経営のマネージャー役をになう後継者については、その環境が既存組織と独立しているという環境特殊性から、執行管理の役割を担いながらも、企業家的態度を形成しようということが事例を通じてわかった。

昨今の中小企業に対しての事業承継支援においては、第二創業の推進によるビジネスモデルの革新によって、企業の Going Concern を実現させるという狙いから、後継者に企業家的態度を身に付けさせようという動きがある。6章で述べたように、企業家的態度を形成させようという意図的な取組でなくとも、結果的に後継者の志向が企業家的態度に向かうという事象も存在するなかで、企業家的態度の形成のために、直接的に施行を醸成する取組みが果たして有効なのかという疑問を持つに至った。

本章では、後継者に企業家的態度を身に付けさせようという政策的動きを分析する。その後、後継者が企業家的態度を身に付けるために、どのような行動をとることが最適であるか、これまでの事例から言えることを考察する。これらにより、後継者にイノベーション志向を抱かせるための有効な方法を考察する。

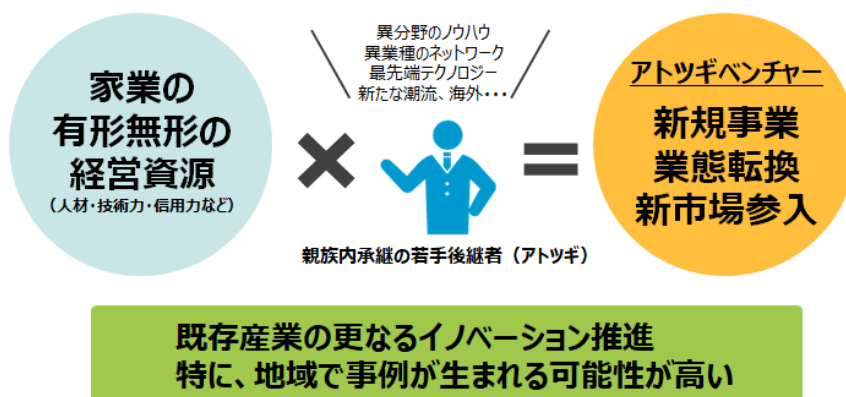
2. ベンチャー型事業承継について

近年国においても、事業承継の実施時に、後継者が経営革新を取り組む企業に対して支援をする取組みがある。ベンチャー型事業承継といわれる事業承継と経営革新を合わせて行う取組みに対して、支援を実施している。

図 9-1.ベンチャー型事業承継の概念図

「ベンチャー型事業承継」とは

- 若手後継者が先代から受け継いだ**有形・無形の経営資源を活用し**、持続的な経営を実現するために**新たな領域に果敢に挑戦し**、社会に新たな価値を生み出すこと



出所：近畿経済産業局 WEB サイト ³¹

2021 年度においても、事業承継補助金のなかに、経営交代型 ベンチャー型事業承継・生産性向上枠として、補助率 2/3、補助上限 300 万円が設定されている。

ベンチャー型事業承継のなかでは、後継者の後継者が保有する知識や技能、または関心により、新たな事業展開を行うことが想定されている。

岸田（2015）では、新潟県央地域金属加工産地に所在する株式会社スノーピーク（以下スノーピーク）の事例を紹介している。スノーピークは、2014 年に上場

³¹ 近畿経済産業局 関西から広がるベンチャー・起業家支援

https://www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/20191112/03.html 2021 年 11 月 27 日閲覧

を果たし、産地の特性を生かした金属器具から、テント、アパレル迄総合展開をする企業である。2014年当時の社長は、3代目³²の山井太氏であり、創業者の行っていた金物を主体とした登山用品商社・メーカーから、RVカーを使用するキャンプ用品総合ブランドとしての第二創業を実現した。

岸田（2015）で記載されている以降の同社の展開として、山井太氏の後継者として、2020年に代表取締役社長へ就任した山井梨沙氏によるアパレル事業への展開がある。山井梨沙氏へのインタビュー記事³³によると、山井梨沙氏は大学院でファッションデザインを学び、国内のウィメンズブランドでの就業を経て2012年スノーピークへ入社し、同社でのアパレル事業へ取り組むことになったとある。

同社2020年度の決算資料³⁴によると、同社の売上高167.7億円のうち、アパレル事業の売上高は21.0億円となっている。スノーピークにおけるアパレル事業は、山井梨沙氏が入社後始まった事業であり、後継者が第二創業を行いながら事業承継を行う、ベンチャー型事業承継の取組みであるといえる。

スノーピークにおいては、山井太氏により、登山ではないアウトドア事業の第二創業と事業転換がなされ、山井梨沙氏により、アパレル事業の第二創業がなされるという、2代にわたる第二創業の取組が行われている。

³² 初代社長 山井幸雄氏、2代目 山井トキ氏、3代目 山井太氏、4代目 山井梨沙氏。2代目の山井トキ氏は山井幸雄氏の逝去に伴い1992年から1996年まで社長を務めている。

³³ FASHION SNAP.COM 「アパレルをスノーピークの文化に」躍進を支えるモノづくりと企業風土 <https://www.fashionsnap.com/article/snowpeak-interview/> 2021年11月27日閲覧

³⁴ 株式会社スノーピーク「2020年12月期 決算説明資料および中期経営計画について」
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS03293/078891d8/4e13/420a/aac2/1cb5bb6215e7/20210806132956772s.pdf> 2021年11月27日閲覧

| | 山井幸雄氏 | 山井太氏 | 山井梨沙氏 |
|-----------|-----------|---------------|----------|
| 社長就任 | 1958年(創業) | 1996年 | 2020年 |
| 立ち上げた主な事業 | 登山用品開発販売 | オートキャンプ用品開発販売 | アパレル開発販売 |

出所：筆者作成

表 9-1.スノーピークの第二創業経緯

山井梨沙氏は自著³⁵⁾において、父親である山井太氏の経営するスノーピークへ入社した際に、わずかに存在していたアパレル部門に配属され、その後アメリカポートランドのnauというアパレルブランドとのコラボプロジェクトを通じて、多くのことを学んだと記述している。先代である山井太氏が、アパレル出身である山井梨沙氏の個性を見越した配属をしたことで、事業創造への意欲が高まった結果である。本事例においても該当することであるが、ベンチャー型事業承継においては、既存の経営資源を活用しながらも、後継者の個性を生かした事業展開を行うことを推奨している。

行政機関における支援内容としても、新連携によるビジネスアイデアの創出や、ピッチコンテストおよびメンターによるビジネスプランの磨き上げに主体が置かれている。結果として、経営者能力の育成については注目されていない。ベンチャーという言葉の定義を小規模な事業機会を成長させる、すなわち小さなビジネス展開であるととらえ、投資損失等のリスクが低い事業の経験により、企業家的態度の形成をはかり、8章で掲出した創業者に言える能力形成経路をたどらせようという動きであるといえる。

他方、ベンチャー型事業承継においては、3章においてファミリービジネスの優位性として掲出した、「エージェンシー理論により、企業に対する特有の知識を獲得している」部分を活用できないのではないかと考えられる。ファミリービジネスの優位性を生かした事業承継による事業創造を実施するためには、既存の自

³⁵⁾ 山井梨沙(2020)『FIELDWORK－野生と共生－』マガジンハウス

社事業についての理解を深め、経営資源を後継者のアイデアと結合するだけではなく、後継者が経営資源をハンドルできる立場になり、自らの事業的関心と結合する必要性が生じる。つまり、8章の経路依存性でいうと、後継者の取る経験経路としては、企業家的態度の形成から管理者的態度の形成に向かうのではなく、あくまで後継者として、管理者的態度の形成の結果、企業家的態度を醸成していくことが必要ではないかと考える。

管理者的(management)態度を企業家(entrepreneur)的態度より先行して身に着けた事例として、昭和製作所の事例を取り上げる。同社においてもベンチャー型事業承継に似た行動をたどらせようという動きはあった。現経営者から後継者に対して、「社内外において、自分の考えで新規にやりたいことはないか、あれば応援をする」との問いかけがあった。会社に束縛されず、やりたいことを実現してほしいという親としての思いからの発言であった。それに対して、後継者の回答は、今は内部掌握から進め、組織強化をしてから目指したいという返答であった。なお、後継者にイノベーション志向がないわけではない(デザインセンターの設立当新規事業の構想そのものは有している)。後継者は管理者的態度を有し、執行管理を行う立場であるからこそ、新規事業を行うための環境が今は整っていないことを十分に理解しており、現状に即して、今は行動しないという意思決定をしたということである。

3. 事業承継におけるイノベーション志向形成について

事業承継とは、ビジネスモデルを刷新して、企業の Going Concern を実現していくための契機であるといえる。そのため、政策においても、後継者に対して経営革新を創出させる意欲を創出しようという取り組みが行われている。中小企業の若手承継予定者をアトツギと呼称して、行政支援機関などでも様々な取組が存在する。

| 主催 | 名称 | 事業内容 |
|---------------------|-----------------------------|------------------------|
| 中小企業庁 | アトツギ甲子園 | 新規事業のピッチ（企画書） コンテスト |
| (一社)ベンチャー 型事業承継※ | アトツギ U34 | アトツギ用の交流サロン 、メンター |
| 近畿経済産業局 | ぼくらのアトツギベンチャー プロジェクト | 先進事例の発信 、イベント告知 |
| 関東経済産業局 | アトツギ経営者×プロ人材 新規事業創出モデル事業 | アトツギとプロ人材の マッチング支援 |

※複数の行政機関や企業がパートナー提携する団体

出所：筆者作成

表 9-2. アトツギと名称がつく事業承継支援の取組み例

中小企業庁主催で開催されるピッチコンテストであるアトツギ甲子園の WEB サイト³⁶開催概要には、「先代経営者がこれまでに培ってきた人材やノウハウ等の経営資源を活かしつつ、「新たに提供できる製品やサービスは何か」、「いま起こっている社会課題を解決するために貢献できることは何か」、「自分自身が熱狂できるビジネスは何か」。自問自答した先にある新規事業アイデアを、全国各地から集まったアトツギが発表する舞台、それが「アトツギ甲子園」です。」という記載がある。第 2 回アトツギ甲子園に事業者が参加する特典としては、①最優秀賞者へは、特設 WEB ページの作成および、メディア掲載の可能性、アトツギベンチャー経営者とのメンタリング、②ファイナリストへは、多数の観衆の前でのプレゼンテーション、補助金または補助金採択優遇、メンタリング、③エントリー企業へは、WEB サイトへの事業プラン名と社名の掲載、事業系アック策定にかかる講

³⁶ 第 2 回アトツギ甲子園

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2021/211129shoukei.html> 2021年12月8日閲覧

座の受講といった内容となっている。事業計画を策定するためには、自社の経営資源や市場環境アンドを理解しながら新規事業を立ち上げる必要がある。そのため、アトツギ支援策は、企業家（entrepreneur）的態度が前面に押し出される取り組みではあるが、企業家（entrepreneur）的態度偏向で管理者的（management）態度を軽視する取り組みであるとまで言い切れない。

ただし、イベントの応募条件のなかには、社内での就業や役員の就任年数などを含まず、「39歳以下の中小企業の後継者・後継者候補であること※1982年以降に生まれた方対象」とあることから、管理者的経験は問わない取り組みであるといえる。対して、事業承継を行う際に活用される、事業承継・引継ぎ補助金においては、次のような要件が定められている。

事業承継・引継ぎ補助金において、承継者の代表者が承継以前に

代表権を有していない場合における資格要件

(1) 経営経験を有している（事業）者

- ・ 対象会社の役員として 3 年以上の経験を有する者
- ・ 他の会社の役員として 3 年以上の経験を有する者
- ・ 個人事業主として 3 年以上の経験を有する者

※ 上記について、2021 年 12 月 31 日までに上記基準の年数を超えること。

(2) 同業種での実務経験等を有している（事業）者

- ・ 対象会社・個人事業に継続して 6 年以上雇用され業務に従事した経験を有する者
- ・ 対象会社・個人事業と同じ業種において通算して 6 年以上業務に従事した経験を有する者

※ 上記について、2021 年 12 月 31 日までに上記基準の年数を超えること。

(3) 創業・承継に関する下記の研修等を受講した（事業）者

- ・ 産業競争力強化法に規定される認定特定創業支援等事業を受けた者
- ・ 地域創業促進支援事業（平成 29 年度以降は潜在的創業者掘り起こし事業）を受けた者
- ・ 中小企業大学校の実施する経営者・後継者向けの研修等を履修した者

※ 補助事業期間内に受講する場合を含む。

事業承継・引継ぎ補助金事務局(2021)

令和 3 年度当初予算 事業承継・引継ぎ補助金 経営者交代型 M&A 型 公募要領

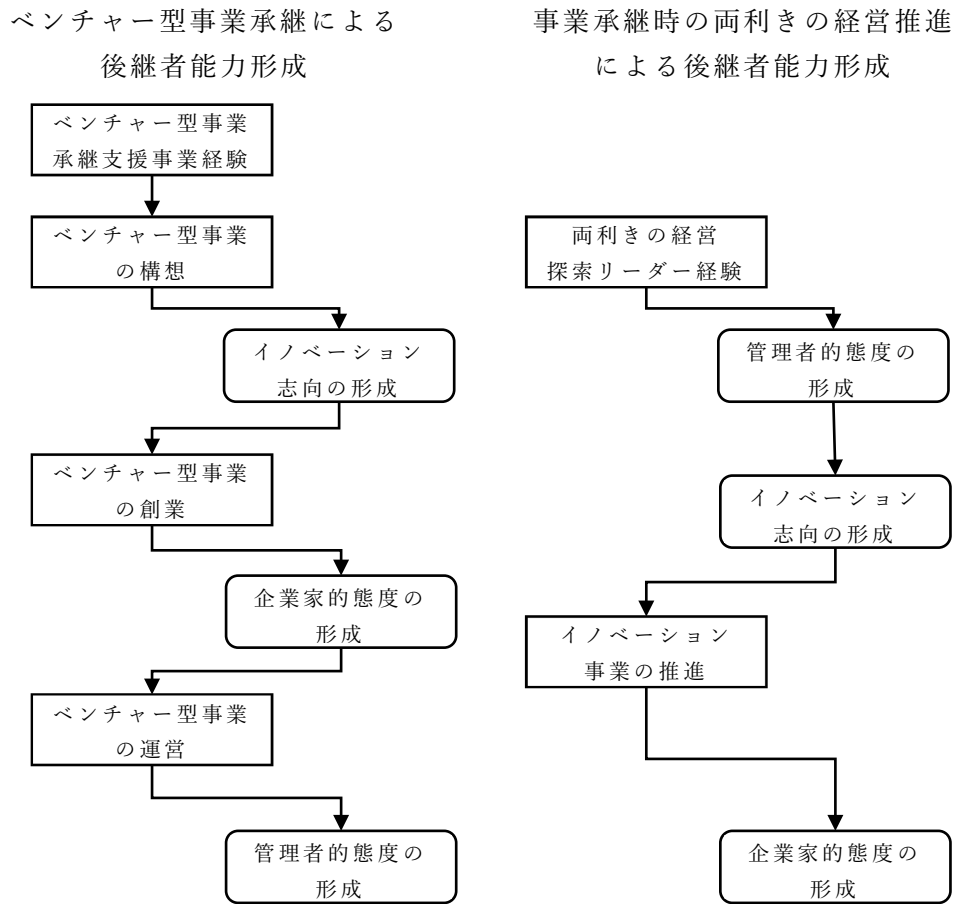
補助金を投入する施策においては、明確に後継者に対して、経営者経験を求め
ており、経験不測の場合は公的機関の関係する研修を受講することを指定してい
る。アイデアコンテストであるイベントと、補助金を並列して比較することは適
切ではないかもしれないが、後継者としての業務遂行能力を求められる局面にお
いては、何らかの業務経験を基礎として求めているということがわかる。対し
て、アトツギ甲子園は、参加者の要件を低く設定することで、これから経験を蓄
積する承継候補者を対象としていることがわかる。これから経験を蓄積する承継
候補者に対して、取るべき施策は、事業承継へのモチベーションを高め、自ら立
案した事業計画に基づき、事業遂行を通じて経営者経験を蓄積することを期待す
ることである。6章において、両利きの経営を実践するマネージャーたる後継者
は、与えられた職務が執行管理であったとしても、その環境的要因から企業家的
態度を形成するというを示した。では、ベンチャー型事業承継を行う後継者
と、両利きの経営を行う後継者の対比で、それぞれの取組みがどのような経路で
存在し、能力形成に至るのであろうか。図7-2にて示す。

ベンチャー型事業承継による後継者能力形成においては、ベンチャー型事業の
構想によって、まずイノベーション志向が形成され、のちに、構想した事業を推
進することによって、第二創業を経験し、企業家的態度が形成される。そのの
ち、第二創業した事業を管理運営することで、管理者的態度を形成することにな
る。

事業承継時の両利きの経営推進による後継者能力形成においては、探索事業で
あれ、立ち上げが決定した事業の運営を行うことから経験が始まるため、最初に
管理者的態度が形成される。そののち、事業の全体が俯瞰できてから、既存の事
業を基盤にした事業を行いたいという、イノベーション志向の形成につながる。
のちに、イノベーション事業の推進により、企業家的態度が芽生える。

ベンチャー型事業承継による後継者能力形成と、事業承継時の両利きの経営推
進による後継者能力形成においては、結果的には同様の志向・能力形成がなされ
るが、志向・能力形成の順序は異なるものと考えられる。

図 9-2. 事業承継におけるイノベーション志向および経営者能力形成



出所：筆者作成

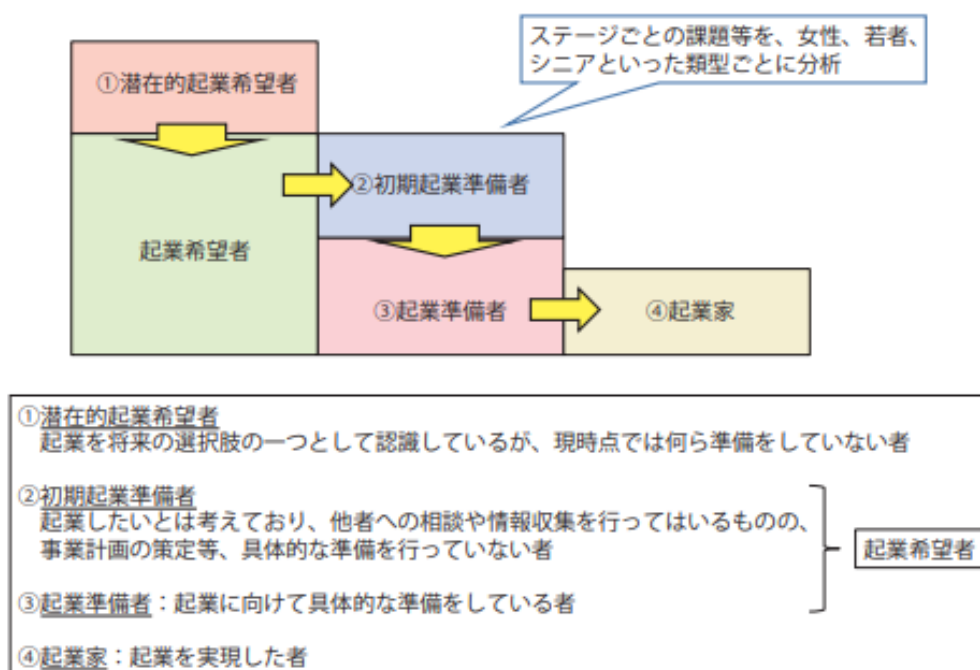
3.1 ベンチャー型事業承継による後継者能力形成

ベンチャー型事業承継による後継者能力形成については、きっかけとして、ベンチャー型事業承継支援事業への参加がある。参画障壁の低い順序より、①情報収集、②プル型参画（交流サロンやイベントへの参加）、③プッシュ型参画（アイデアコンテスト、人材支援への申し込み）となる。

なお、当該3ステップについては、中小企業庁(2014,pp.190-191)の、企業における、潜在的起業希望者から、初期起業準備者、起業準備者、起業家へのステップに類似している。潜在的起業希望者から、初期起業準備者へ変遷させる取り組みとして、①情報収集は存在しており、初期起業準備者、起業準備者へ変遷させ

るために、②プル型参画（交流サロンやイベントへの参加）を行う。最後に起業準備者を起業家にするための事業化ステップとして、③プッシュ型参画（アイデアコンテスト、人材支援への申し込み）を行うとなる。

図 9-3. 起業までの四つのステージ



中小企業庁(2014,pp.190-191)

①情報収集においては、自らが事業承継の担い手であるという自覚ある後継者が、WEBメディア等で情報収集をするなかで、ベンチャー型事業承継という言葉に触れることとなる。ベンチャーと事業承継を組み合わせた新規性を感じる取り組みにおいて、全国各地の若手経営者が自らの成功体験を語る記事を見て、自らの企業に置き換えた事業創造ニーズを探っていくことになる。

次に、②プル型参画である。WEB上で展開されるコミュニティであるオンラインサロンに参加し、自らの現状について、情報交換を行う。①情報収集においては、情報を取得するだけであったが、②プル型参画では、多くはないが自らの情報を発信し、イベント等では出向きながら、情報収集を行う。①の段階に比べ、

イノベーション志向は高まっているといえる。

③においては、これまで収集した情報をもとに、自社で事業企画を行う。アイデアコンテストを通じて、事業企画の磨き上げを行い、いよいよ実際に事業雄立ち上げる段階となる。ここまでの段階でイノベーション志向は十分に形成されており、事後は実際にベンチャー型事業の創業となる。

ベンチャー型事業の創業過程においては、製品開発や販路開拓など、様々な連続的な緊張局面において、意思決定を行う必要があり、企業家的態度の形成が図られる。

事業として創業行為を行い、新サービスであればサービスリリース、新製品であれば製造と販売を行った以降は、事業運営ということで執行管理の局面になる。人材を雇用し、組織を形成、計数管理を行っていく中で、事業の執行役として、管理者的態度の形成を行うとなる。

以上の様に、すでに存在している会社に所属しながら創業者と同様の事業経験プロセスを経験させ、経営者としての能力形成を目指すのが、ベンチャー型事業承継の取り組みである。

3.2 事業承継時の両利きの経営推進による後継者能力形成

両利きの経営においては、探索事業と深化事業を両立させることになる。両事業を統括する立場として、リーダーがおり、各事業にはマネージャーがいることになる。リーダーとは代表者が就任することが多く、マネージャーは事業責任者になるため、事業承継時に両利きの経営を推進すると、リーダーは現経営者、探索事業や深化事業のマネージャーは後継者が担うことが多い。

後継者は、探索と深化のいずれの部門のリーダーを担うこともできるが、探索型のリーダーに就任した際を例にとって記述する。

探索部門のリーダーに就任をしたということは、すでに当該事業を展開するという最大の意思決定は現経営者によって実施されているということになる。それゆえ、探索部門の長であったとしても、主として実施すべき内容は、探索部門の

マネジメントであり、リーダーたる代表取締役が定めた方向性に向けて、人材を管理し、統率力を発揮するという執行管理になる。執行管理においては、管理者的態度の形成がなされ、後継者は、managerとしての能力を形成する。

その後も執行管理に従事することになるが、両利きの経営課においての特徴として、特に探索組織は既存組織と独立した環境下に置かれているということがあがる。物理的に離れた環境下で、独立した目標と評価基準をもとに組織を運営することは、通常の後継者よりも独立性が高いということになる。リーダーから独自の価値観で行動することを期待されたマネージャーは、自らの組織文化を形成し、与えられた目標に向けて事業を構築していくことになる。これら独立した組織活動を通じて、後継者は既存事業にはない、イノベーションを達成しようというイノベーション志向を形成することになる。昭和製作所の事例においても、後継者は日本本社から遠く離れたインドネシア法人において、自主採算で収益を上げる活動として、日本人コミュニティへのコンタクトや、第三国への展開など、両利き組織を基礎にして、複数のイノベーション事業におり組むこととなった。当該イノベーション事業により、後継者の企業家（entrepreneur）的態度はさらに深まったということになる。

4.まとめ

本章では、後継者にイノベーション志向を抱かせるための有効な方法を探索するための考察を行った。既存の施策においては、第二創業の推進によるビジネスモデルの革新によって、企業の Going Concern を実現させるという狙いから、後継者に企業家的態度を身に着けさせようという動きがある。後継者は後継者教育として、自社や他社での就業経験を積み、管理者的態度の形成をはかっているが、昨今、国で推進されているベンチャー型事業承継においては、後継者に自社内での創業体験をさせることで、企業家的態度の形成をはかる取り組みである。

ベンチャー型事業承継を考察したところ、新連携によるビジネスアイデアの創出や、ピッチコンテストおよびメンターによるビジネスプランの磨き上げに主体

が置かれていた。第二創業に受けての初期行動を促す、すなわちイノベーション志向を確立させるという点において、同業支援同様、潜在的起業希望者になりうる後継者に対して、情報提供から始まり、プル型参画、プッシュ型参画を促し、創業行為まで導く経路が作成されている。創業行為ののちは、自己が創出した事業の執行行為を担う部分までを一連の経路とすると、ベンチャー型事業承継の動きは、後継者に対して、イノベーション志向を促したのち、企業家的態度を形成し事業を想像させ、執行管理段階にて管理者的態度を形成させる経路である。

対して、事業承継時の両利きの経営推進においては、後継者が探索事業のマネージャーに就任したとしても、実態的に企業家的態度をはかる意思決定は現経営者によって行われたものであり、探索組織に所属したからすぐに企業家的態度を形成するものではない。しかし、両利きの経営による隔離された組織環境が、後継者の自主独立性を促すことになり、イノベーション志向が形成される。環境によって形成されたイノベーション志向により、後継者は企業家（entrepreneur）的態度を形成して、新規事業の創出に向かうこととなる。

ベンチャー型事業承継と、事業承継時の両利きの経営を比較すると、事業承継時の両利きの経営のほうが既存事業との連続性があり、取り組みの成果が企業業績へ反映されやすい。また、内発的な動機付け度合いがより強いため、意志的で持続性が高いといえる。事業承継時の両利きの経営の難点としては、事業承継時に両利きの経営をすでに実践しようとしている環境である必要があることから、環境整備がやや困難であることがあげられる。また、内発的であるがゆえに、外からの助言等により、イノベーション志向を促すというのは適切ではない。

いずれの環境にしろ、現状の環境と後継者の問題意識に基づき、何らかの環境整備や外的刺激を与えることで志向を形成することになるため、刺激付与の方策としては、イベントや情報発信、または教育の実施などが有効に作用すると考えられる。

終章

1. はじめに

本研究は、事業承継と新事業創造を合わせて行っている中小企業における、後継者の組織形成や能力形成におけるプロセスを明らかにすることを目的とするものである。研究方法としては、同一企業2世代の経験者を、プロセス・コンサルテーションにより深く観察し、O'Reilly & Tushman (2016)の提唱する両利きの経営や、清水(1983)の経営者能力論と照らし合わせ、考察してきた。

当初、研究において、次の3つの課題を設定していた。まず1点目は、中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにかということである。2点目は、後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験が、経営者能力形成においてどのように貢献するのかである。3点目は、中小企業におけるビジネスモデルの革新と事業承継、経営者の成長の経路依存は存在するのかである。本章においては、本論文の要約を行い、3つの課題について、見解を示し、本研究の学術的・実践的貢献と研究の限界、今後の課題を示すものである。

2. 各章まとめ

序章においては、研究に至った背景、研究の目的および問い、研究の手法についてのべた。事例については、プロセス・コンサルテーションとして筆者が複数年関与している企業における、現経営者と後継者の事例を取り扱い、課題探索型ケース分析とした。研究手法としては、対象事例毎に使い分け、両利きの経営と、物語分析を用いた。

第1章では、中小企業における現状と課題についての理解について、中小企業政策の観点から文献レビューを行った。

中小企業の範囲は広く、個人事業から従業員数数百人を上回る企業まで含まれるが、全体像とその変遷については、国の政策から想定することが出来る。戦前

の中小企業とは、大企業との間の格差がある二重構造論の対象とみなされ、弱者である中小企業を保護・拡大させるという取り組みが中心であった。その後、1999年中小企業基本法の改正後、市場経済のなかで、中小企業は、規模は大企業より小さいながらも、必要な存在であり、一部は大企業と伍する存在としての中小企業へと変遷した。そして、現在の中小企業は、経営者の高齢化とともに、経営革新、事業承継、古いビジネスモデルの革新による生産性向上など、様々な課題に直面をしているということが分かった。

第2章では、1章の最終で課題の一つとして触れた事業承継について、現状と課題を理解する目的で、事業承継政策と、事業承継研究の両面から、文献レビューを行った。政策面での考察では、従来の事業承継政策においては親族承継が主であるとみており、資産移転の側面での承継支援がなされていた。その後、親族承継での担い手が不足する中で、承継先が、社内での昇格やM&Aなどへと多様化し、政策もそれに追随する動きをとるようになった。事業承継研究においては、先代経営者の事業承継における影響やその役割、事業承継前後のパフォーマンス変化、後継者の能力育成のありかた、などの研究があった。承継手法が親族承継から多様化し、政策についても現状へ追随したように、事業承継研究についても、社内昇格やM&Aの分野へ多様化するものとみられる。

第3章では、2章で見た事業承継のなかでも、本研究で対象としている親族承継について、理解すべき観点としてのファミリービジネスおよびイエの論理について文献レビューを行った。ファミリービジネスは、血族による企業統治をさしており、他の統治形態と比較すると、非財務的効用を経済合理性よりも優先している点に特徴がある。また、資源ベース理論(resource-based view)と、エージェンシー理論(agency theory)、社会情緒的資産理論(socio-emotional wealth)において、それぞれ優位性が存在している。イエの論理については、イエは血族に、非血族の生活共同体を拡張した疑似家族システムであり、家長には能力が優秀な非血族が就任することも想定されている点でファミリービジネスとは異なる。日本の経営においては、イエの論理が企業内に導入されており、新卒入社学閥社員を主たる構成員とする長期的な雇用システムが存在してきた。しかし、終身雇用制

の崩壊、契約社会の普及により、従来のイエの論理に基づく企業統治は機能不全に陥るようになった。他方、小規模企業は、血族による経営と、企業構成員の少なさから、従来の家の論理に基づく企業経営が可能であり、日本的経営の優位性を競争優位に変換することが可能であるとみられる。また、成長する市場環境に合わせて、成長型のビジネスモデルを構築してきた中小企業にとって、低成長下での事業継続の実現には、ビジネスモデルの転換という課題が求められる。ビジネスモデル構築の問題について、野中・徳岡(2012,pp.60-61)では、既存のビジネスモデルは創業当初の思いにおいて、顧客提供価値命題を定めたものであり、ビジネスが成熟し環境が変化するなかで、価値命題の陳腐化や矮小化が発生するとしており、ビジネスの成熟期における、事業創生における価値命題の刷新の必要性を指摘している。成熟した中小企業においては、組織の構成員も経営者同様に高齢化しており、野中・徳岡(2012,pp.60-61)の指摘する価値命題の刷新を従来ながらの経営・組織体制にて遂行しうるのかという疑問が存在する。

事業承継期における中小企業は、ビジネスモデルと組織において成熟したがゆえの問題を有しており、事業承継期においては、単なる所有と経営の移転だけではなく、既存事業の最適化をはかりながら、新規事業の創出と成長をはかっていく必要があるといえる。

また、以降の探索型ケース分析に用いる、組織およびビジネスモデルの課題を提示し、3つのリサーチクエスチョンを提示した。

- ①中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにか。
- ②後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験が、経営者能力形成においてどのように貢献するのか。
- ③中小企業におけるビジネスモデルの革新と事業承継、経営者の成長の経路依存は存在するのか。

プロセス・コンサルティングの実態として、第4章において解説を行った。筆者が事例企業に対して数年間にわたり行ってきた事業承継支援についての経過と考察である。事業承継支援においては、複数の想定される承継計画を策定する。実行支援においては、様々な問題が生じるが、「後継者による既存組織の掌握」、「ビジネスモデルの将来性についての不安」を中心に考察した。長期にわたる事業承継支援において、現経営者と後継者の対話による相互理解の重要性と、対話環境を支援者が創出する必要性があきらかになった。

第5章では、事業承継時に、後継者はどのような組織形成を行っていくのか、また、経営資源の豊富ではない中小企業において、新事業と既存事業の両方の成長発展、ambidexterity（両利きの経営）はどのように成立しているのかを、事例企業である株式会社昭和製作所の代表取締役が行ってきた3つの第二創業事例をもとに考察した。複数の第二創業により経営者能力の育成がなされたことと、先代経営者による見守りの重要性、後継者が新たに社員を採用して組織を形成することで組織掌握がなされていく過程などが明らかになった。

リサーチクエスチョン①「中小企業経営者が、両利きの経営を行うに必要なケイパビリティを形成するために必要な要素はなにか」について、本章では回答する事実を判明させた。

第6章では、低成長下において、後継者が能力形成を行うための経験蓄積及び能力形成について、どのような環境が存在しているか、事例企業である株式会社昭和製作所の後継者が行ってきた、海外子会社立ち上げから現在に至るまでを物語分析にて分析した。後継者は、海外展開の意思決定がされた状況から事業所の立ち上げを行っており、当該行為は、管理者面での能力形成に貢献があったといえる。その後、日本法人と独立性を保った海外法人において、後継者は自ら探索的行動をとるようになり、企業家面での能力形成もなされるようになった。後継者の成長面では、現経営体制との隔離された環境でありながらも、交流が存在しているという両利き組織の在り方が、後継者育成にも有効に作用すると考えられる。本章では、リサーチクエスチョン②「後継者のマネジメント及びアントレプレナー経験が、経営者能力形成においてどのように貢献するのか」に対応する事実を

確認した。

第7章においては、経営者共通価値の共有による新規ビジネスの創出について述べた。第6章3.4において、後継者の海外コミュニティによる事業創造について述べているが、コミュニティによる事業創造の例として、兵庫県豊岡市の鞆産業を事例に考察した。調査の結果としては、外部から見ると一見厳しい市場環境下において、メーカー、問屋とも、自社の経営資源を最大限に生かしてイノベーションに取り組んでいることが分かった。加えて、2点の地場産業における優位性仮説を持つに至った。一点目は、特色としての業種別組合を基盤とする、別の事業組織の存在可能性である。二点目は、同年代後継者間の交流が関係構築コストを最小化し、競争優位の源泉になりうるのではないかということである。

第8章では、事業承継時の経営者能力の獲得について、O'Reilly & Tushman (2016)の ambidexterity (両利きの経営) において求められる経営者能力を考察した後、株式会社昭和製作所の現代表取締役ならびに後継者の事例に適合して、分析した。O'Reilly & Tushman (2016)の述べる両利きの経営に失敗した企業の事例とは、幹部チームを機能させることができなかつたリーダーに問題があったといえる。事例の分析においては、先代経営者の見守りが改革に向けて有効に作用した点並びに、後継者と創業者では、能力形成経路に違いがあるという点が明らかになった。リサーチクエスション③「中小企業におけるビジネスモデルの革新と事業承継、経営者の成長の経路依存は存在するのか」について、経路依存は管理者的態度から企業家的態度へと至るものであるということを確認した。

第9章では、第8章において判明した、創業者並びに後継者の経営者能力の経路依存について、ベンチャー型事業承継の政策的取り組みと、事業承継時の両利き経営の実現を比較分析することで、後継者の経営者能力形成のなかで、後継者のイノベーション志向の形成が、どのようになされているのかの考察を行った。なお、事業承継時の両利き経営の実現については、株式会社昭和製作所の後継者事例を分析した。ベンチャー型事業承継支援では、イノベーション志向を形成させたのちに、経営者能力形成を行うと想定されるが、事業承継時の両利き経営の実現過程においては、隔離された環境下で管理者的態度の形成を行い、manager

(管理者)としての能力を形成すると、イノベーション志向が合わせて形成され、entrepreneur (企業家)としての能力形成がなされるということが分かった。

3. 本研究の貢献

3.1 理論的貢献

本研究では、事業承継と新事業創造を合わせて行っている中小企業について、両利きの経営や、経営者能力論に基づく経営者の成長の観点で考察した。研究の貢献としては次のとおりである。

第一に、中小企業が両利きの経営を行うケイパビリティを形成するための要素について指摘したことである。経営資源に乏しい中小企業において、リーダーとマネージャーを分け、探索と深化の組織を両立させる両利きの経営を行うことは困難であるが、①複数回の第二創業による経営者能力の育成、②承継者による見守りの役割、③次世代経営者が社員を採用することによる組織の形成、によって実現可能であることを実証研究にて示した。両利きの経営はイノベーションを実現したリーダー企業だけのものではなく、人的経営資源の不足する中小企業における両利きの経営実現にかかる研究に対し、示唆を与えると考える。

第二に、アントレプレナー型事業承継の有用性を示したことがある。事業承継の対象になる企業は、ビジネスが成熟し、価値命題の陳腐化や矮小化が発生している恐れがある。価値命題の刷新なき事業承継は、事業の劣化を招く恐れがあり、承継と並行しての刷新が求められる。ビジネスの成熟期における、事業創生における価値命題の刷新手法として、両利きの経営を行いながら、承継後の世代を支える新規事業を創出することの有用性について、事例を通してしめすことができた。

第三に、事業承継における後継者の経営者能力獲得について、経路を明らかにした点である。事業承継時の後継者育成についての研究はあるが、後継者育成について、経営者能力を企業家と管理者に分類したうえで、その獲得経路を明確に

した研究はなかった。従前獲得した能力を生かして次の能力形成路をいかように行っていくかという能力獲得経路が明確になることにより、後継経営者の経営者能力の獲得手法について、より詳細な研究を進める端緒となる。

第四には、本研究では株式会社昭和製作所という100年企業のケースをより詳細に扱っている。個別の企業の二代の経営者が入社してから現在に至るまでのライフヒストリーに明らかにし、なおかつ、事業承継時の両経営者間でのやり取りまでを詳細に記録した1次資料はあまりなく、事業承継研究における資料的価値が高いと考えられる。

3.2 実践的貢献

本研究からは次のような実務的貢献もあると考える。

第一には、事業承継支援、なかでも後継者の能力形成に対して、有効な手順を示すことができたということである。事業承継時の経営革新は有効な手法であるとされ、政策上も推奨施策は多い。ただし、意欲ある経営者が自助努力で行う、または、個別の不足している能力に対して、個別に能力形成を行っているという状況である。後継者に対する経営者教育について、体系的に能力習得を行っているケースでも、経営理念の策定又は経営戦略の立案から始まり、管理者面に至るといったように、能力の発揮経路順に行われていることが大半である。今回の研究成果を活用することで、後継者が実務上獲得をしていった能力獲得経路をなぞるような後継者教育を行うことも可能になり、より効果の高い後継者教育施策が実現できることであろう。

第二に、事業承継支援を行った際の企業に対してのアプローチ方法並びに、アプローチを受けての企業や経営者の変化について明示できたことである。事業承継支援は、支援者や対象企業により手法も多彩で、本事例はその一部であるが、複数年にわたる事業承継支援について、多くの付属情報をもとに体系的にまとめたことで、事業承継時の第二創業を支援する支援者に対して、ひとつのロールモデルを示すことができたと考える。

4. 本研究の限界と課題

筆者は、中小企業を支援する中小企業診断士として、また事業承継を受けたことのある経験者として、円滑かつ将来性のある事業承継の在り方はないかと模索してきた。模索の一つの成果として、本研究で示した、両利きの経営実現や経営者の成長経路の確立といったことがある。これらについては、一事例であったが、より深く関与した企業を対象に扱うことで、事業承継研究において、理論実務両面での貢献ができたと考える。一方、本研究には問題点もある。

第一に、単一事例をもとに考察をしている点である。Yin (2011) は、単一ケースについては、理論の検証や、ユニーク又は新事実のケースとしており、エスノグラフィーにおける定性的リサーチとも異なると指摘している。本研究においては、エスノグラフィーのように、対象者に伴走して、影響を与えながらの調査を行ってきたが、手法としてはケース・スタディをとっていた。今回の含意をより確実に示すためには、別の事例や、アンケートなどによりでの追試を行うことが有効であると考えられる。

第二に、後継者の能力形成には、海外工業団地での入居者や日本人コミュニティでの海外法人経営者としての立ち振る舞いが有効に作用していたと考察するが、工業団地やコミュニティの側からの調査が行えていないことがある。工業団地や海外コミュニティが有効に作用したというのは、後継者の主観が多く含まれる部分であり、反面から分析した際には、構成員の役割や、後継者が当時おかれていた環境からの影響も大きいとみている。海外工業団地には日本の中小企業の承継候補者がいることも多かったとのことであるので、日本でのコミュニティと海外工業団地でのコミュニティ比較研究などが考えられる。なお、海外工業団地の事例ではないが、地場産地における経営者交流による新事業創出の可能性について、別途研究を行っている。第 7 章として、本論文の中で取り上げた。

第三に、本事例企業における現経営者から後継者への事業承継はいまだ途中ということである。現経営者が承継を受けた際の事例も扱っているため、すべてが不完全であるとは言えないが、今後についても観察を行い、補足をしていきたい。

参考文献

1. Argote Linda; Miron-Spektor Ella (2011) “Organizational learning: From experience to knowledge”, *Organization science*, 22(5), pp.1123-1137.
2. Barnard, C. I. (1968 年) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社) .
3. Bernard F. Lentz and David N. Laband (1990) “Entrepreneurial Success and Occupational Inheritance among Proprietors”, *The Canadian Journal of Economics*, Vol. 23, No. 3, pp. 563-579.
4. Christensen, C.M. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press
(玉田俊平太監修,伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ増補改訂版』翔泳社).
5. Drucker, P. F.(1966) *The Effective Executive*, Routledge
(上田惇生訳『ドラッカー名著集 経営者の条件』ダイヤモンド社) .
6. Drucker, P.F.(1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Routledge
(上田惇生訳『マネジメント——課題、責任、実践』ダイヤモンド社) .
7. Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Routledge.
(上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社) .
8. Francisco, Pérez-González (2006) “Inherited Control and Firm Performance”, *The American Economic Review*, Vol. 96, No. 5, pp. 1559-1588
9. Haltiwanger, Jarmin and Miranda (2013) “Who Creates Jobs? Small Versus Large Versus Young”, *The Review of Economics and Statistics*, 95(2), pp.347-361.
10. March, J.G.(1991) "Exploration and exploitation in organizational learning",

- Organization science*, 2(1),pp.71-87.
11. O'Reilly, Charles III; Tushman, Michael L. (2016) *Lead and Disrupt: How To Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford Business Books.
(渡部典子訳(2019)『両利きの経営』東洋経済新報社).
 12. Schein,E.H. (2012) *Process Consulting Revisited : Building the Helping Relationship* , FT Press
(稲葉元吉、尾川丈一訳(2012)『プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと』白桃書房).
 13. Schein,E.H. (2016)*Humble consulting: How to provide real help faster*, Berrett-Koehler Publishers
(野津智子訳、金井壽宏監訳(2017)『謙虚なコンサルティング』英治出版).
 14. Saito,T(2008)“Family firms and firm performance: Evidence from Japan”,*Journal of the Japanese and International Economies*,22(4),pp620-646.
 15. Shanker,MC; Astrachan,JH(1996)“Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics” ,*Family business review*,9(2),pp.107-123.
 16. Sharma,Pramodita(2004) “ An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, *Family business review*,17(1),pp.1-36.
 17. Tagiuri.R;Davis,JA (1992)“On the goals of successful family companies”*Family Business Review*,5(1),pp.43-62.
 18. Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*,sage.
(近藤公彦訳(2011)『ケース・スタディの方法』千倉書房) .
 19. 阿部一(2014)「日本の伝統的家族・疑似家族システムとしてのイエの形成」、東洋学園大学紀要、(22) pp. 31-47.
 20. 有田辰男(1990)『戦後日本の中小企業政策』 日本評論社。
石井宏宗(2018)「ファミリービジネスの定義 -先行研究のレビューから-」
『MBS Review』14号,pp. 25-32.

21. 石川和男(2019)「小規模事業者における事業承継をめぐる課題と取り組み」『専修商学論集』第109号 pp.1-15.
22. 井上孝二(2008)「小企業における事業承継の現状と課題」『日本政策金融公庫論集』第1号 pp.1-24.
23. 入山章栄,山野井順一(2014)「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』第48巻1号 pp.25-37.
24. 植田浩史(2004a)『現代日本の中小企業』 岩波書店.
25. 植田浩史(2004b)「産業集積の「縮小」と産業集積研究」植田浩史編著『「縮小」時代の産業集積』創風社.
26. 植田浩史,松永桂子,田中幹大,関智宏「小規模製造業の存在意義と今後の役割-大阪・兵庫地域を対象に」『調査季報』国民生活金融公庫総合研究所 第74号 pp.27-49.
27. 奥村昭博(2015)「ファミリービジネスの理論」『一橋ビジネスレビュー』63(2) pp6-19.
28. 落合康裕(2014a)「長寿企業の事業承継における理論的研究—先行研究からの含意と課題、研究展望—」『日本経済大学大学院紀要』第3巻1号 pp.143-161.
29. 落合康裕(2014b)「ファミリービジネスの事業承継と継承者の能動的行動」『組織科学』第47巻3号 pp.40-51.
30. 小野瀬拓(2014年)「事業承継後のイノベーション」『日本経営学会誌』第33号 pp.50-60.
31. 柿沼重志(2020)「事業承継円滑化を企図した経営者保証見直しの動向と課題」『経営のプリズム』185号 pp.1-14.
32. 加護野忠男(2008)「経営学とファミリービジネス研究」『学術の動向』公益財団法人 日本学術協力財団 第13号(1) pp.68-70.
33. 川上義明(2013)「中小企業研究への経営学的アプローチ：特殊経営学としての中小企業経営論」『福岡大学商学論叢』58(3) pp.341-362.

34. 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 卷 1 号 pp.1-15.
35. 清成忠男(2009)『日本中小企業政策史』 有斐閣.
36. 久保田典男(2010)「事業承継に際しての組織改革～親族内承継の中小企業におけるケーススタディ～」『日本経営診断学会全国大会予稿集』日本経営診断学会第 43 回全国大会 pp.182-185.
37. 久保田典男(2011a)「世代交代期の中小企業経営－次世代経営者の育成」『日本中小企業学会論集』第 30 号 pp.17-31.
38. 久保田典男(2011b)「経営革新」前川洋一郎・末包厚喜編『老舗額の教科書』同友館 pp.182-197.
39. 黒瀬直宏(2006)『中小企業政策』 日本経済評論社.
40. 経済産業省(2021)「令和 4 年度税世界性に関する経済産業省要望【概要】」.
41. 国税庁(2021)「会社標本調査－調査結果報告－ 税務統計から見た法人企業の実態」.
42. 坂口桂子(2019)「日本の経営者と家族経営－家族から信頼関係へ－」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』第 57 卷 pp.129-137.
43. 茶木正安(2008)「我国ファミリー企業のパフォーマンスについて 収益性と市場価値についての実証分析」『日本経営品質学会誌オンライン』2008 年 3(1) pp2-16.
44. 佐竹隆幸(2008)『中小企業存立論』ミネルヴァ書房.
45. 佐竹隆幸(2002)『中小企業のベンチャー・イノベーション』 ミネルヴァ書房.
46. 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」『中小企業支援研究』Vol.6, pp.18-23.
47. 佐藤憲(2019)「後継者のキャリア形成が事業承継後の企業パフォーマンスに与える影響」『日本労務学会誌』第 20 号(1) pp.4-18.
48. 佐藤芳雄(1976)『寡占体制と中小企業』 有斐閣.

49. 柴田英樹(2007)「変革すべき企業風土と監査風土」『弘前大学人文学部 人文社会論叢 社会科学篇』第 18 号 pp.1-27.
50. 清水竜瑩(1983)『経営者能力論』千倉書房.
51. 清水竜瑩(2000)「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』第 42 巻 6 号 pp.31-57.
52. 商工組合中央金庫 商工総合研究所 (2020)「組合実態調査報告書」『商工金融 2020 年 7 号』商工総合研究所.
53. 末松玄六(1957)「中小企業経営学の成立」『経営学論集』28 巻 pp.110-120.
54. 鈴木啓吾(2015)「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」『日本政策金融公庫論集』第 29 号 pp.29-41.
55. 高田亮爾他(2009)『現代中小企業論』 同友館.
56. 瀧田航平,石岡賢(2019)「イノベーション創出のための組織に関する研究」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』pp.189-192.
57. 田中治(2019)「事業承継税制の現状と課題」『個人金融』2019 年春 pp.66-74.
58. 田村正紀(2016)『経営事例の物語分析』白桃書房.
59. 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.
60. 中小企業庁(1999)『中小企業政策の新たな展開』 同友館.
61. 中小企業庁(2014)『中小企業白書』 日経印刷.
62. 中小企業庁(2015)『中小企業白書』 日経印刷.
63. 中小企業庁(2016a)『事業承継ガイドライン』中小企業庁.
64. 中小企業庁(2016b)『中小企業白書』 日経印刷.
65. 中小企業庁(2017a)『経営者のための事業承継マニュアル』中小企業庁.
66. 中小企業庁(2017b)『中小企業白書』 日経印刷.
67. 中小企業庁(2018)『中小企業白書』 日経印刷.
68. 中小企業庁(2019)『中小企業白書』 日経印刷.
69. 中小企業庁(2020)『中小企業白書』 日経印刷.
70. 中小企業庁(2019)『中小企業白書』 日経印刷.

71. 鶴田俊正(1982)『戦後日本の産業政策』日本経済新聞社.
72. 寺岡寛(2003)『中小企業政策論』信山社.
73. 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』pp.15-27.
74. 中尾武雄,中嶋剛(2011)「経営者が企業価値に与える影響と経営者報酬の関係」『経済学論叢』同志社大学経済学会 第63巻1号 pp.1-27.
75. 中村精(1983)『中小企業と大企業』東洋経済新報社.
76. 日本中小企業学会論集(2010)『中小企業政策の再検討』同友館.
77. 日本中小企業学会論集(2021)『中小企業研究の継承と発展』同友館.
78. 庭本佳和,藤井一弘 編著(2008)『経営を動かす』文真堂.
79. 野中郁次郎,徳岡晃一郎(2012)『ビジネスモデルイノベーション—知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社.
80. 長谷川英伸(2015)『中小企業の存立可能性に関する比較研究—企業間取引、地場産業、グローバル化—』兵庫県立大学博士論文.
81. 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—』東北大学博士論文.
82. 三井逸友(2002)「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』中小企業研究センター,第109号 pp.17-44.
83. 三井逸友(2012)『21世紀中小企業の発展過程』同友館.
84. 三井逸友(2011)『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社.
85. 三戸公(1991)『家の論理1』文真堂.
86. 三戸公(1991)『家の論理2』文真堂.
87. 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』第5巻1号 pp.12-24.
88. 村上義昭・古泉宏(2010)「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『日本政策金融公庫論集』第8号 pp.1-30.
89. 村上義昭(2017年)「中小企業の事業承継の実態と課題」『日本政策金融公庫論集』,第34号 pp.1-20.

90. 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 — 中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか —」『中小企業総合研究』創刊号 pp.62-85.
 91. 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 —」『経済論集』第 46 巻 1 号 pp.125-134.
 92. 山井梨沙(2020)『FIELDWORK—野生と共生—』マガジンハウス.
 93. 山井太(2014)『スノーピーク「好きなことだけ!」を仕事にする経営』日経 BP.
 94. 山本篤太郎編(1944)『日本産業構造の研究』有斐閣.
 95. 山本昌弘(2018)「事業承継ガイドラインの改訂について」『経理知識』97 号 pp.19-35.
 96. 和田耕治(2016)「小規模企業振興基本法の制定過程に関する考察」『企業環境研究年報』20 号 pp.101-109.
 97. 渡辺俊三(2003)『戦後再建期の中小企業政策の形成と展開』同友館.
 98. 渡辺幸雄他(2001)『21 世紀中小企業論』有斐閣.
-