

落合康裕 著

『事業承継のジレンマ
—後継者の制約と自律のマネジメント—』

曾根 秀一

静岡文化芸術大学准教授

(1) 本論文の特徴 (概要)

近年、わが国においてもファミリービジネスにかんする研究は盛んになってきている。そのファミリービジネスを論じるにあたって主要なキーワードの1つとなるのが、事業承継であろう。

そこで、本書はファミリービジネスの中でも長期存続している企業4社（山本海苔店、あみだ池大黒、大和川酒造店、近江屋ロープ）を対象に、経営学、ファミリービジネスの視点を援用しながら事業承継をテーマに考察し論じたものである。そして、そこから伝統と革新のダイナミズムの解明に取り組んだ意欲作である。商慣習やしきたりといった厳しい伝統の継承が求められることが多いファミリー型長寿企業の経営者は、どのようにして独創的な行動をとり次世代の経営者として育てていくのか、というリサーチクエストのもとに議論が進められていく。

筆者は、先代世代から義務づけられる承継プロセス（制約）と、次世代経営者としての地位が示す能動的行動（能力蓄積）である自律との二律背反的状况に直面する。これらの問題を考察する際に示された鍵概念が、事業承継における後継者の正統性の問題、承継プロセスにおける後継者の制約性と自律性の問題であることを示した。

そのうえで、ファミリービジネスかつ長寿企

業である4社に研究対象を絞り、現経営者（会社法上の代表取締役）、後継者（現経営者の直系の子）、経営幹部（番頭的な役割を有する）に対して、複数回にわたり丹念なインタビュー調査を行い、制約と自律というジレンマが生じる中で、後継者が正統性を獲得していく承継プロセスを詳細に論じた挑戦的な労作である。

(2) 構成と内容 (本書の構成)

本書は、大きく全9章にわけて構成される。

第1章では、本書の問題意識を論じるとともに、研究の方法として、ファミリービジネス研究の理論を用いることが示された。

第2章では、本書の問題意識に沿って、先行研究の体系的レビューが行われている。著者の見解として、先行研究において、後継者が事業承継を通じてどのような能動的行動を組織に生み出すのかという研究課題は、見落とされてきたと指摘する。さらに、本課題を探索するうえで、「後継者の正統性」および「後継者の制約性と自律性」という2つの鍵概念が導出される。

第3章では、この文献レビューを踏まえて、「生得的地位を保有する後継者は、先代世代からの伝統の継承という制約的であり、かつファミリーの内部者であるが故に自律的であるという二律背反的状况が混在するとされる承継プロセスにおいて、いかに能動的行動をとり能力の蓄積を図るのか（正統性を獲得するのか）」(47

頁) というリサーチクエストを明らかにし、調査概要、分析方法を提示する。

第4章から第7章にかけては、インタビューを中心にした詳細な事例研究である。まず、第4章では、1849年創業で海苔製造小売業の山本海苔店(東京都中央区)の6代目山本徳治郎、第5章では、1805年創業の菓子製造業である、あみだ池大黒(大阪府大阪市)の6代目小林慶太郎、第6章では、1790年創業の大和川酒造店(福島県喜多方市)の9代目佐藤彌右衛門、第7章では、1804年創業となる、近江屋ロープ(京都府京都市)の8代目野々内達雄に焦点を当て、各企業の事例について、先代からの事業承継、自らの経営実践、後継者への事業承継がどのように行われたのかを、聞き取り調査に基づき記述していく。

第8章では、第4章から第7章で提示された山本海苔店、あみだ池大黒、大和川酒造店、近江屋ロープの4社の事例について分析を行い、後継者の配置の視点から、承継プロセスの特徴として、当代経営者の行動と後継者の能動的行動との関係について考察がなされる。後見下の自律性の性質や役割、後見下の自律性の生成について考察し、その上で、後見下の自律性が何を生み出すのか、後見下の自律性の作用や反作用について議論がなされていく。

これらの制約と自律のジレンマ、つまり、将来の承継が約束されたファミリービジネスかつ長寿企業の後継者は入社当初、生得的地位と獲得的地位の間のジレンマに遭遇し、悩む状況が描写される。そこで、本書では、こうした生得的地位と獲得的地位という制約性と自律性の2つのギャップのジレンマを埋めようとする後継者の取組みが、後継者世代の能動的行動および能力蓄積といった源泉になるとの考察がなされる。そして、この後継者のギャップの解消行動は、結果として、先代(前任者)を超えようとする行動や、後継者独自の能動性のある行動につながっている可能性があるとの筆者の見解が示される。

最終章の第9章では、これまでの先行研究レ

ビューや事例分析を踏まえ、本研究の要約と結論、理論的・実践的含意、本研究の限界、課題が示され、本書がしめくられる。

(3) 本書の貢献と評価(検討)

本書の目的は、後継者の行動に影響を与える事業承継プロセスを究明することで、ファミリー型長寿企業の承継と革新について、明らかにすることであった。これらの調査、分析を通じて、本書の意義は、著者自身も示しているように、先行研究と比較しつつ、大別して4点あると考える。

第1に、従来のファミリービジネス研究においてほとんど行われてこなかった、承継プロセスにおける後継者のおかれた状況と行動(能力の蓄積を含む)の側面に着眼して究明していることである。第2に、日本のファミリー型長寿企業の現経営者と後継者(先代経営者と当代経営者)という情報収集やアクセスが困難な対象について、2世代以上にインタビューを行い、研究を試みたこと、第3に、利害関係者も含め、当代経営者と後継者といった多様な視点から事業承継について論じたこと、第4に、日本の長寿企業の事業承継事例を、海外も含めたファミリービジネスの事業承継研究からの知見を用いて研究していることである。

これらの一連の分析および議論をまとめたうえで、本書は、ファミリー型長寿企業の承継プロセスの特徴は、「後見的承継モデル」であると定義した。それは、将来が約束された後継者は、組織での経験は浅いものの生得的な地位に基づく自律的な立場であり、組織での経験が長い従業員との間の大きな溝を上手に調整し、発展的に解決していく働きが、必然的に承継プロセスに求められる。こうした状況のなかで、外部利害関係者との接触関係などを通じて、能動的行動をとり、実績を積むことによって正統性を高めていく。他方で、現経営者世代(先代)の関与が強すぎる場合には、後継者の能動的行動の芽が刈り取られてしまう可能性がみられるという、承継モデルである。

以上が本書の概要である。そこで、評者も十数年、曲がりなりにも長寿企業および同族企業に関する研究を行ってきた一人として、いくつかの課題と要望を論じて締めくくりたい。

はじめに、基本的な先行研究レビューについてである。本書では、ファミリービジネス研究について、欧米での研究を中心に論じているが、その成果がわが国のファミリービジネスかつ長寿企業にも援用することが出来るのかについては深く言及されていない。つまり、本書では、近年蓄積されつつあるわが国のファミリービジネス研究や長年蓄積のある老舗企業研究の先行研究レビューについて不十分さを感じた（とくに老舗企業研究にかんしては半頁ほどであった）。これらの多くの業績に触れることで、より読者の理解の助けになったのではないかと感じた。

そのうえで、著者自身が指摘するように、本書は、事業承継プロセスの前半から中盤にかけての期間に着目し、終盤のバトンタッチ時の分析が手薄になっていると考える。

また、本書は、ファミリー型長寿企業の事業承継に着目し論じているものの、実際に深く調査できたのは直近の世代であり、創業からの数世代にわたる承継プロセスについて論じられていないことは、長寿企業の概要を示すうえでは、いささか物足りないように感じてしまうのは私だけであろうか。しかし、このことは、本書に限ったことではなく、昨今見られる老舗企業研究全体の課題でもあろう。

以上、本書になおいくつかの課題が残ると思われるが、いささか、難題を論じてしまった。しかしながら、かつて大学院生だった著者から長寿企業研究を行いたいとの相談を当時勤務先の大学にまでお越しいただき、また、企業家研究フォーラム年次大会において本書に関連した報告の際に司会を務めたという縁も含め、平にご容赦いただきたい。

いずれにしても、本書が、綿密なフィールド調査に加え、ファミリー型長寿企業のメインテーマの1つでもある事業承継問題の研究を深く掘り下げ、かつ、同分野における研究に貢献し

たという評価には変わらない。今後、本書が残した課題を解消していくことで、より一層の研究発展が期待できよう。

(白桃書房, 2016年5月, 263頁, 3,200円+税)