



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2008-26

同族企業の後継者育成

徳宮 太一

Current Management Issues



目次

第1章	序章	3
1-1	はじめに	3
1-2	問題意識	3
1-3	論文の構成	6
第2章	先行研究の検討	7
2-1	はじめに	7
2-2	日本における同族企業の後継者育成の実態	7
2-3	同族企業の強みと特徴	8
(1)	同族企業の強み	8
(2)	同族企業（ファミリービジネス）の概念的モデル	10
(3)	後継経営者の修業期間と在任期間	12
2-4	同族企業の継承プロセスと継承における障害と弊害	12
(1)	継承のプロセス	12
(2)	継承におけるステークホルダーとの間に起きる緊張	12
(3)	エディフィス（建造物）・コンプレックスー築いたものを後継者に壊されたくない	13
2-5	リーダーの内省経験	13
2-6	先行研究の限界	14
2-7	研究課題	14
第3章	調査の概要	15
3-1	調査方法	15
3-2	調査対象	15
3-3	データの分析方法	16
第4章	経営者になるまでの経験	19
4-1	幼少期・青年期の経験	19
4-2	学生時代の経験	20
4-3	会社員の経験	22
4-4	家業に戻るきっかけ	23
4-5	入社間もない時期の経験	24
4-6	一皮むける経験	27
4-7	社外の経験	29
4-8	後継者に必要な修業期間	30
4-9	小括	31
第5章	同族企業の経営者がもつ経営観	32
5-1	企業理念へのこだわり	32
5-2	事業に対する長期的視点	33
5-3	強い責任意識	34
5-4	顧客価値と従業員価値の重視	35

5-5	組織構築の重要性.....	36
5-6	小括.....	37
第6章	経営者になるまでの経験と同族企業の経営者がもつ経営観の関係の分析.....	39
6-1	経営者になるまでの経験と経営観のクロス集計.....	39
(1)	幼少期・青年期の経験が経営観に与える影響.....	39
(2)	学生時代の経験が経営観に与える影響.....	40
(3)	会社員時代の経験が経営観に与える影響.....	41
(4)	入社後間もない時期の経験が経営観に与える影響.....	42
(5)	一皮むける経験が経営観に与える影響.....	43
6-2	同族企業の経営者像.....	44
第7章	同族企業における後継者育成のプロセス.....	46
7-1	育成プロセスの提示.....	46
(1)	幼少期・青年期.....	46
(2)	学生時代.....	46
(3)	会社員時代.....	47
(4)	入社後間もない時期.....	48
(5)	一皮むける経験.....	48
(6)	一連の育成プロセス.....	49
7-2	後継者ごとによるプロセスにおける差異の考察.....	50
(1)	会社員経験がない経営者.....	50
(2)	入社後間もない経験、一皮むける経験が短い経営者.....	51
第8章	本研究の結論と展望.....	53
8-1	本研究の結論.....	53
8-2	本研究の限界と課題.....	54
	参考文献一覧.....	56

第1章 序章

1-1 はじめに

「失われた10年」と揶揄される1990年代の日本の低迷に対して、その原因として経営者の器量の小ささを指摘する声がマスコミ等で目立った。各社とも計画的か否かの違いはあっても、立派なトップマネジメント後継者を育てるべく、手は尽くしているが、企業にとって最も重要な職務を担う人物の器量に対し、その任の大きさと難しさにかなうだけの器の大きさをもった人物を準備することは至難であると考えられる。多くの人材を抱える大企業では社内に複数の経営者候補となる人物同士を競わせながら選抜と育成を行っているが、それでも適任者を選定することは難しく、更には企業の規模が大きくなれば経営者の選定のプロセスにおいて能力だけでなく人間集団の力学が生んだゆがみにより輩出されることも懸念される。

社長になるのに相応しい人物はどうすれば育ちやすいか、あるいは社長たりうるポテンシャルを持った人がそれを開花させられる確率を大きくするにはどのようにすればよいかという疑問が浮かび上がった。

いかなる企業にとっても経営者の育成・選出は重要であるが、企業の長期的な存続のためにその重要性を高く位置づけているのは同族企業であると考えられる。特に中小・中堅の同族企業においては後継人材は限られており、限定された後継者候補を育成し経営のバトンを渡さなければならない。その為、中小・中堅の同族企業における経営者は後継者を育てることが宿命付けられており、早くからその育成に取り組んでいる。一方で同族企業における後継者育成は、一般的にはしばしば帝王学といわれるがその内容は明確でない。

本研究では以上のような観点から、中小・中堅の同族企業における後継者育成に焦点を当て、その効果的な育成プロセスを明らかにすることを目的としている。

1-2 問題意識

アルフレッド・D・チャンドラー（1990）はイギリス経済衰退の一因が、規模の欠如、後進性、資本維持の失敗による同族企業にあったとしており、この見方は今も主流を占めている。また同族経営企業は近代的経営手法の大半の側面を無視していると見られている。更には企業不祥事が起きると同族企業の閉鎖的な経営だけが原因であるかのように、マスコミなどの報道では同族企業におけるネガティブなイメージ—腐敗、見当違いの利他主義、企業統治の不透明さ、世襲の問題—が先行してしまい、その実態にスポットが当たることが少なかった。

しかし日本では税法上、同族企業とみなされる企業は全体の95%を占め、中小企業庁の調べでは世代交代した企業の後継者の63%は前代表者の同族であるとされている。またキッコーマン、コクヨ、バンダイ、村田製作所など上場、未上場を問わず数多くの優秀な企業もある。吉村（2008）によれば、創業者のファミリーが経営に参画している企業をファミリービジネスと定義した場合には、日本の上場企業の中でファミリービジネスの比率は3割を超え、上場企業の23%で社長が創業家の同族であり、19.6%で会長が創業家の同族であるとしている。海外においても2003年のS&P500社のうち、35%の企業で創業家のメンバーが取締役に加わっていると報告されており、1990年代各国の株式公開企業トップ

20社のうち米国で20%、カナダで25%、イタリアで55%、香港で70%の企業で創業家が株式の20%以上を保有する筆頭株主でありかつ2位株主との差が2倍以上とされている。

ビジネスウィーク 1000社を対象とした調査結果によると同族経営企業は利益率、収益安定性、キャッシュフロー、従業員一人当たりの売上高で他の企業を上回っていた。すべての同族経営が一般企業に勝っていると言うものではなく、同族経営企業に特有の問題があることは誰もが知るとおりである。しかし長期的な勝者となっている同族経営企業は我々に教えを示すものをもっていると考えられる。同族企業と一般企業の経営パフォーマンスの差について次にまとめる。

表 1-1 同族経営企業と一般企業のパフォーマンス比較¹

同族企業対一般企業	サンプル	同族企業の定義
株式の年間リターン-同族企業は16.6%、S&P500社は14% (S&P500社のうち3分の1は同族企業であるため、一般企業だけの数字はさらに低い)	「同族企業株価指数」(米国の同族企業上位200社で構成) 1975～95年	創業家がトップマネジメントに関与
株式総合利回り-76%対9%	パリ証券取引所上場の上位250位、1989～96年	創業家が議決権を支配
株式総合利回り-同族経営企業50社のうち31社が一般企業より高水準	米国の主要同族企業50社を同業他社と比較、1972～83年	創業家が株式の30%以上を保有
利益率、株主資本利益率、売上高および資産の増加率で同族経営企業が上回る	英国の製造業大手325社、1980年代	創業家が会社を所有
業界平均と比べて、同族経営企業は利益率で33%、成長率で15%上回る	米国の株式公開企業上位800社、1990年代当初	CEOが創業家のメンバー
資産利益率と株価総額。総資産比率で同族経営企業が上回る	フォーチュン500社、1982～94年	創業家が5位以内の大株主であるか、オーナーがCEOを兼任していない会長であること
株式総合利回り、資産利益率、売上高増加率で同族経営企業が上回る	バリューライン株価指数の同族経営企業205社とS&P500社を比較、1989～94年	創業家が株式の10%以上を保有し、2人以上の経営最高幹部を送り込んでいる
創業家がオーナーで、そのメンバーがCEOにも就いている企業は、売上高利益率で業界平均を上回る	米国の繊維業界の株式公開企業、1983～92年(延べ595件の年度決算を比較)	創業家が5位以内の大株主であるか、オーナーがCEOになっている
株価総額・総資産比率で同族経営企業が上回る	ビジネスウィーク「CEO1000人」の対象企業から、比較対照できる109例を抽出、1987年	CEOが創業家または創業家のメンバー
総資本利益率-8.8%対3.3%。株主資本利益率-27%対6%	スペイン銀行のレポートデータから、同国の同族企業104社と一般企業4702社を比較、1991年	創業家の持ち株比率が50%以上で、一族のメンバーがトップマネジメントに加わっている売上高4000万ペセタ以上の企業
資産利益率と株価総額・総資産比率で同族経営企業が上回っている	S&P500社、1992～99年	CEOが創業者またはその子孫
景気低迷期が多かった期間に同族経営企業は中央値で50%の増収を記録	米国の同族企業1000社、1997～2002年	創業家が議決権を支配(うち940社は経営も創業家による)
株主資本利益率-25.2%対15.8% 資産利益率-7.6%対6.1% 総資本利益率-18.5%対12.6% 売上高利益率-5.4%対3.6%。売上高利益率でも同族企業が上	フランスの製造業1000社から、規模と業種の点で比較対照できる47例を抽出、1982～92年	創業家が議決権を支配
資産利益率-5.4%対4.1% 株式総合利回り-15.6%対11.2% 売上増加率-23.4%対10.8% 所得増加率-21.1%対12.6%	S&P500社、1992～2002年	創業家のメンバーが、経営幹部または大株主として取締役会に加わっている

¹ Danny Miller, Isabel Le Breton-Miller (2005) は「同族経営はなぜ強いのか？」(p.31)の表 1-1 より

それではいったい誰がどのように成功の維持に成功しているのかと考えると、同族経営においては紛れもなくオーナーであり経営者である。加護野（2008）によれば、長期的なコミットメントを持つ人々が企業統治や企業経営を行った場合には、長期的な視野での経営が行われ、日本の場合、同族は企業への長期的なコミットメントを持っていると述べている。

同族経営企業では通常、次世代の後継者が完全に育つまで、現世代のリーダーが会社を率い続ける。この時間的余裕によってリーダーは会社の基本理念を組織に根づかせるとともに、次の世代を十分に教育することができる。そのため経営幹部の修行に時間をかけることができ、長年にわたって在職させることもできるメリットがある。後継経営者を育成することは一般企業においても経営者の最も大きな責任の一つであるが、同族企業にとって数少ない後継候補者を育成することは企業の存続にとって最大の問題であり、長い間経営者を悩ませることである。

中小・中堅の同族企業においては限られた人材の中から、しかも親族内での事業継承が望まれるケースが圧倒的に多い中、後継者を競争を通じて選抜するプロセスよりもむしろ、育成やサポートの重要性が相対的に高い。しかしながら過去の研究では、日本の中小・中堅の同族企業におけるリーダーシップの継承メカニズムを解明することを目的としたものはほとんど見当たらなかった。

同族企業の経営者は後継者にどのような教育を行い、どのような経験をさせるのか。また後継者自身がどのような薫陶を受け、経験を積むことが同族企業の後継者になるために必要なのか。長期的なコミットメントを有するとされる同族企業の後継者育成について追求したいと考える。

1-3 論文の構成

本論文は8つの章から構成されている。その構成と概要については以下のとおりである。

第2章では、同族企業の強みや特徴、後継者育成における問題点についての先行研究レビューを行い、本研究の研究課題の設定を行う。

第3章以降では実際の同族企業の後継者（経営者）へのインタビューに基づき、育成プロセスを明らかにする。第3章では具体的な調査対象を設定し、分析をどのように行うかの方法論を明確にすることで調査の概要を示す。

第4章ではインタビューによって得られた質的データのうち、幼少期から経営者になるまでを7の段階に分けて分析を行う。

第5章ではインタビューから見えてきた、同族企業の経営者の経営観について分析を行う。

第6章では、第4章で得られた経営者になるまでの経験と第5章で述べた同族企業の経営者がもつ経営観との関連性を分析した

第7章では第4章から第6章で得られた結果に理論的検討を加えたうえで、同族企業の後継者育成の効果的なプロセスを提示する。

第8章では、本研究の分析から得られた結論を述べる。最後に今回の研究において触れられなかった課題について整理し、本論文を締めくくりたいと考えている。

第2章 先行研究の検討

2-1 はじめに

本章では同族企業の強みや継承に関連する先行研究についての文献レビューを行う。具体的なレビュー方法については、次のような構成を考えている。

2-2 では日本における同族企業の後継者育成の実態について調査データより明らかにする。

2-3 では同族企業の強みや特徴を明らかにし、そこで経営者が果たすべき役割についての先行レビューを行う。

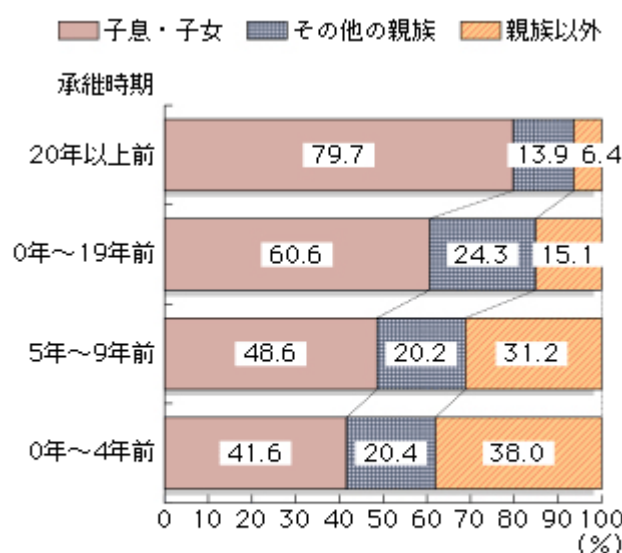
2-4 では同族企業の事業継承について、事業継承のプロセスとファミリー内や親子関係における障害や弊害についてレビューを行う。

2-3 では「中小企業後継経営者の内省経験がもたらすリーダーとしての有効性の向上」(八木,2008)より中小企業の経営者の内省経験を考察したい。八木(2008)を検証することで、本研究における新たな発見を見つけ出す指標にしたいと考える。

上記の通り、文献レビューを行った上で、先行研究の限界、本研究の研究課題について述べる。

2-2 日本における同族企業の後継者育成の実態

東京商工リサーチの「後継者教育に関する実態調査」(2003)によれば同族会社はこの20年間で93.6%から62.0%まで減少している。また同じ期間で親族以外への事業継承が6.4%から38%まで増えている。同族会社であるから、親族に事業継承しようとするという意識は徐々に薄まりつつあると考えられる。

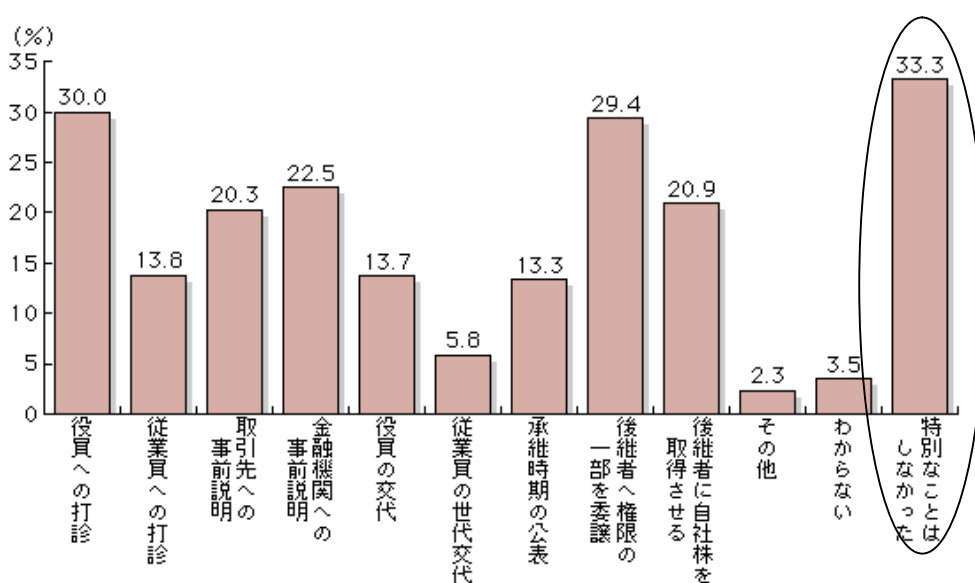


資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

図 2-2 経営者の代と先代経営者との関係

しかし一方で同族会社の場合、後継者となるべき候補者が多数いるということはまれで、業績がよほど良ければ別であるが、親族以外に後継者を頼める人間がないというのも現実である。中小同族企業の場合、とりわけ創業者の場合は社長の個人資産を事業のために提供したり、銀行との関係で個人保証を提供していたりというのは一般的で、親族全体の財産が企業経営に組み込まれていることもある。その為、後継者は親族から選ばざるを得ないという構造的問題も有している。

それでは現経営者は事業継承において後継者に対しどのようなサポートや育成を行っているかということについて、図 2-3 の調査では「特別何もしなかった」が 33.3%で最も多い回答となっていた。この結果からも事業継承に際して積極的に後継者への育成を行っているとは言えず、計画的な育成が重要であると考えられる。



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

(注) 1. 現在の経営者に対して先代経営者の取組について質問しているので「わからない」という回答が存在する。
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

図 2-3 承継のための先代経営者の取組内容

2-3 同族企業の強みと特徴

先行研究における同族企業の定義を確認し、同族企業の強みや特徴を浮かび上がらせることで、そこで経営者が果たすべき役割について先行レビューから考察していきたい。

(1) 同族企業の強み

日本における同族企業は家族経営やオーナー系企業と呼ばれる。家族経営は、小・零細規模の家業をイメージさせる一方、メディアに取り上げられるオーナー系企業はコクドの株主虚偽記載事件などにより、「公私混同によって企業のガバナンスを乱しがち」、あるいは「オーナー経営者のカリスマ性で成り立っている企業」というイメージが強い。こうしたイメージもあって、日本において同族企業は、特殊な、特異な企業形態として企業経営の在り方を考える場合にジャーナリズムで盛んに取り上げられることはあっても、経営学

的な研究対象としては最初から除外される場合が多かった。

しかし少なくとも株式持合いが崩壊するまでの日本の企業は、同族経営でなくとも、同族経営の経営である長期的視点が強みであった。

Kenyon-Rouvinez and Ward (2005) は以下のとおり、ファミリービジネスの特徴を、プラス面と潜在的なマイナス面に分けて整理している。

表 2-1 ファミリービジネスのプラス面とマイナス面²

プラス面	潜在的なマイナス面
① 長期投資の視点	① 属人すぎる投資の意思決定
② 組織の柔軟性	② 近すぎるファミリーの関係
③ 品質への強いこだわり	③ 硬直的・排他的文化
④ ニッチ市場に軸足	④ 限られた商品の種類
⑤ 人的投資の大きさ	⑤ 組織移行の難しさ
⑥ 革新という伝統	⑥ 人事の不平等
⑦ 強固な組織文化	⑦ ガバナンスの欠如
⑧ 理念・価値の共有重視	
⑨ 長期業績重視の視点	
⑩ 低配当・積極投資	
⑪ 積極的な社会貢献活動	

Miller & Breton-Miller (2005) は、卓越した業績を上げる欧米の同族経営企業を調査する中でこれらの同族企業が長い間、成功を続ける特質を二つの側面から説明した。

第一に、成功している同族経営企業は同族支配下にあるがゆえに、かなり異質なオーナーシップ、ビジネス哲学、社会哲学をもち、またリーダーシップ、戦略、組織に関しても特徴的なアプローチを取っている。いずれも、多くの一般企業の常識や慣行と明確な対比をなすものである。

第二に、これらの特徴的側面は、同族経営企業の最大の弱点と見なされることが多い。最大の新事実との一つとして、最も成功している同族企業の大半において、実はそれらが競争優位の柱となっている。

その上で同族経営企業の優れた経営と競争の方法を次のように述べている。

- 四半期の業績目標にとらわれることなく、勇気をもって会社を率いる独立的リーダーシップ
- 場当たりのなチャンスに惑わされることなく、長期的能力にフォーカスした戦略策定
- 個人主義でも官僚主義でもなく、いたわりの心と一体意識をもつ結束の文化
- 行きずりの取引ではなく、永続的な「ウィン＝ウィン」の関係にある外部との絆

² プラス面の①～⑦、潜在的なマイナス面の①～⑤は R.S.Carlock&J.L.Ward より引用し、Kenyon-Rouvinez and Ward が著書「ファミリービジネス永続の戦略」で提示した p.5 の表 0-1 より

これらは近代的経営手法のほとんどを無視したような経営スタイルであり、いままでの経営戦略論には当てはめ難い。ところが実施にはこれらの特徴が優秀な同族経営企業の強みであった。そしてその原点は、何かのために存在し、道徳意識をもち、全てのステークホルダーのことを考え、長期的に存立する企業であるとしている。

Millerらはこれらの優秀な同族経営企業の調査から、これらの特徴の根底に原動力となる4つのプライオリティが存在することを見出し、4つのC（4つの情熱）としてまとめた。³

コマンド-Command=指揮権—自由な行動と適応

- ・ リーダーはコマンドに大きな裁量を持ち、すばやく大胆で型破りな行動を取る自由を得ている。それは短期的利益しか眼中にない株主がいないからこそ出来る
- ・ 同属企業のリーダーと多くの企業家達との違いは、事業の長期性と一族の信用により強い責任を感じていることである。

継続性-continuity—夢の追求

- ・ 夢を追い続ける情熱
- ・ 長期的視点
- ・ スチュワードシップ（天からの授かり物の番人としての責務）
- ・ 心で感じるミッション

コミュニティ-Community—「同族集団」のまとめ上げ

- ・ 強い結束と士気を持つ従業員コミュニティの構築
- ・ 集団主義的な社会哲学

コネクション-Connection—よき隣人であること

- ・ 正直であること、遠い先を見据えること、愚直なまでに物惜しみしないこと
- ・ 取引よりも関係を重んじる
- ・ 関係に投資してその全てのメリットを生かしている
- ・ コネクションは何世代にもわたって関係が続く

(2) 同族企業（ファミリービジネス）の概念的モデル

Davis, Gersick, Hampton & Lansberg (1997) がファミリービジネスをオーナーシップ、ファミリー、ビジネスの三つの重なり合うシステム、すなわち3サークルモデルに分解して見せている。

³ Danny Miller, Issbel LeBreton-Miller, (2005), Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business (斎藤裕一訳, 「同族経営はなぜ強いのか？」ランダムハウス講談社, 2005) pp. 56-57 より

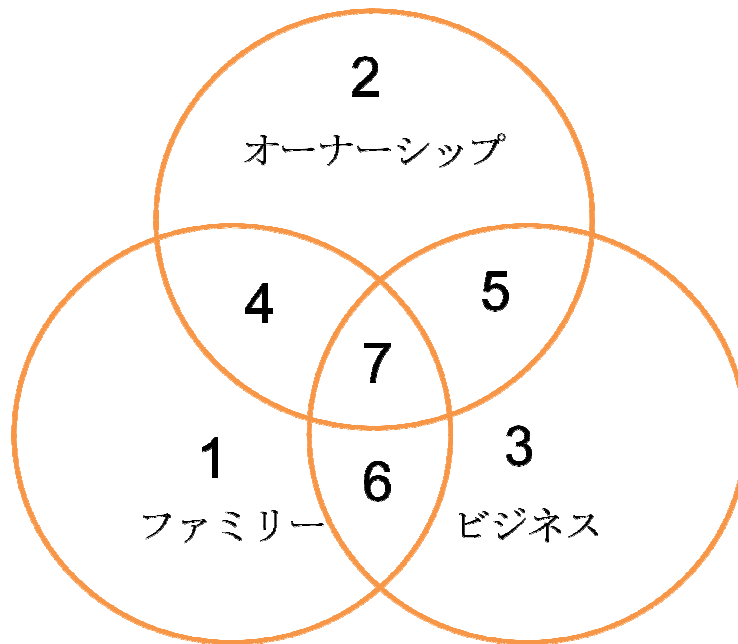


図 2-1 ファミリービジネスにおける 3 サークルモデル
Davis, Hampton & Lansberg (1997) p.14 より引用

ファミリービジネスに関わる人間はすべて、重なり合う三つのサークルがつくる七つのセクターのいずれかに入る。

- ① オーナーでも就業者でもないファミリーメンバー（妻や就業前の子息、株もすべて手放して隠居の身の元会長など）
- ② ファミリーメンバーでなく就業者でもない株主
- ③ ファミリーメンバーでなくオーナーでもない就業者（ファミリー企業の一般従業員）
- ④ 就業していないファミリーメンバーのオーナー
- ⑤ 就業者であってもファミリーメンバーでないオーナー
- ⑥ オーナーでないファミリーメンバーの就業者（同族企業における後継者になる人物は入社後しばらくはこのセクターに属する）
- ⑦ ファミリーメンバーであり就業者でもあるオーナー（社長もしくは会長など）

円が重なるそれぞれの部分は、関係する人の立場を表している。どの立場にいるかによって、問題の見え方、利害のポイントが異なる。例えば株を持つが従業員ではない親族は、利益は出来るだけ配当に回してほしいと考えるが、株を持たない役員は、配当よりは賞与や社内留保にまわしたいと考える。ファミリービジネスに特徴的なことは、会社の大部分を所有するものがビジネスの責任を兼ねており、ファミリーの長としての役割を持っているという、3つの円が重なる部分にいる。

またこのファミリー企業の3つの側面は理論や利害がそもそも異なっている。企業と株主の利害調整の決め事も必要なら、ファミリーメンバー間の利害関係の調整のためのあらかじめの決め事も必要になってくる。

オーナー社長の役割は、この3つの輪がそれぞれに長期にわたって満足がいくよう、成長と調和を保つことと言える。

(3) 後継経営者の修業期間と在任期間

Miller & Breton-Miller (2005) は同族企業の経営者の修業期間と在任期間の特徴について、経営幹部の修業に時間をかけることと、長年にわたって在職させることをあげている。同族企業では通常、次世代の後継者が完全に育つまで、現世代のリーダーが会社を率い続け、この時間的余裕によって、リーダーは会社の基本理念を組織に根付かせるとともに、次の世代を十分に教育することができる。三品 (2005) も経営者が見据える視界の奥行きは、部分的には人の器量にかかわるが、基本的には自らの任期を何年と覚悟するかで決まり、経営者の期待任期は何にもまして重要であると述べている。

同族企業の後継者には経営者になるまでの修業期間に、十分な時間が取れる上に、任期についても自らの判断と覚悟で決定する権限を持っている。一般企業の経営者に比べ、豊富にある修業期間と在任期間をいかに有効に使えるかということが、優れた経営者を育成する鍵になってくる。

2-4 同族企業の継承プロセスと継承における障害と弊害

(1) 継承のプロセス

Kenyon-Rouvinez & Ward (2005) はファミリービジネスの継承のプロセスを三つの特徴的な段階で説明している。

1. 承認前の段階 計画的にせよ、そうでないにせよ、準備が行われる
2. 移行過程 実際の変化が起こる
3. 継承後の段階 新しい環境が設定され、ファミリーとビジネスのあいだにバランスが生まれ保たれる

更に 2 番目の「移行過程」はさらに六つのステップに分けている。

- ① プレッシャーが徐々に高まる段階
- ② 引き金となる段階
- ③ 離脱—古い信念の有効性が失われる
- ④ 探索—関係者が新しいビジョンを追い求める
- ⑤ 選択
- ⑥ コミットメント

ファミリービジネスの継承問題はある日突然「爆発」するように見えるが、そのプロセスは生まれた時から始まり、ゆっくりと進行している。

(2) 継承におけるステークホルダーとの間に起きる緊張

継承の移行過程では様々な影響力が強く絡み合っファミリービジネス全体に緊張が走る。

Kenyon-Rouvinez & Ward (2005) は承継によって浮かび上がるステークホルダーとの問題点について

- 顧客の会社の継続計画についての懸念
- 銀行の取締役会に対する不満
- ファミリー出身者でないマネジャーの、リーダーシップ交代に伴う、自分たちの身分

保障とチャンスへの心配

➤ 兄弟同士のライバル意識の表面化
を上げている。

また Davis, Gersick, Hampton & Lansberg (1997) はファミリーメンバーたちが世代交代時期が来たことを簡単に認めない状況は次期後継者がせっかちで、親がビジネスから離れることを待ちきれない場合よりも、むしろ年少世代のためらいが強い場合にあるとしている。ファミリーメンバーたちによる継承を遅らせる典型的要因の4つを次のようにあげている。

- ✧ 立場に差異が生じることへの兄弟姉妹の恐れ
- ✧ 貧欲だと思われまいかという子供たちの恐れ
- ✧ 夫がリーダーになれば自分にも主体性と行動の自由がなくなるのではないかという配偶者の恐れ
- ✧ リーダーの死に対するファミリーの恐れ

ファミリーによるこのような抵抗が、若い世代の引き継ぎに対する早急さよりも極めて強いとしている。

(3) エディフィス（建造物）・コンプレックスー築いたものを後継者に壊されたくない

先ほどの継承に対する年少世代のためらいとは対照的に Kets de Vries (1997) はリーダーが後継者への継承を遅らせる心理的障害を述べている。リーダーに共通の重大関心事は、自分たちの築き上げてきた建造物（エディフィス）＝企業を、後継者がきちんと大切にしてくれると頼りに出来るかどうかとしている。その為、自分たちの遺産が破壊されるかもしれないという恐怖心のために、多数のリーダーは出来る限り長期にわたって、権力にすがりつきたくなくなってしまう。

オーナーシップをコントロールする権限を次の世代から奪うことは、次の世代を一人前扱いせず親の決定に従い続けさせることになる。これは結果として世代間の対立を生み、次世代の人々も親として、また、リーダーとしての力を発揮できなくなってしまう。

あらゆる弊害により、ビジネスを最終的にコントロールする権限をめぐる世代間で争うことはビジネスとファミリーに害を及ぼすことは間違いない。

2-5 リーダーの内省経験

八木 (2008) は、内省（深く自己を省みること。反省）経験が中小企業における後継者の自己成長につながることを示した。八木は中小企業における後継者選択の特徴としては、そもそも後継者となる人材が限られているということと、親族内で後継者が選ばれるケースが多いため、後継者の選択が必ずしもリーダーシップの有無によってなされているわけではないことを指摘した。そしてその事業の特性上、前経営者をはじめとする事業を継承させる側による努力とサポートだけでは後継者を育成することは十分でないとし、後継者自身が自らリーダーシップを高めるための要因を自覚し、自己成長する必要があるとした。自己成長は、他人を対象とする行為ではなく、自らを対象とする行為としている。人間は自らを内省することで自ら自身に対する自己理解をモデル化して他社理解を行い、さらに

このモデルを自律的に操作することを通じて自己変革を遂げる。このように自らが自らを見つめ吟味する内省行為が、中小企業の後継者にはリーダーシップ向上に有効であるとした。

また内省経験と経営行動の関係を調べ、その行動に高内省経験者と低内省経験者における違いを調査した。その結果、同じように経営改革に取り組んでも内省経験が低い場合、他社理解の欠如から予想外の強い抵抗を受けやすいことや、自己理解の欠如から自己の使命に根ざした明確なビジョンを示すことができず、結果として社内にチームワークが生まれにくいとしていた。また高内省経験者と低内省経験者による経営改革を比較した結果として、内省経験を深めリーダーとしての有効性を高めるためには、自分自身とは何かを一段高い視点から問うこと、困難な経験を自己理解のてがかりに用いること、自分のありようを映し出す鏡の役を果たしてくれる良き対話者を傍らに置くこと、他者の立場に自分を置いて自己理解の枠組みをさらに広げること、経営理念に対しては自分が主体性を持って本当に深く納得できる意味付けを行うことを示した。

2-6 先行研究の限界

ここまで過去の先行研究のレビューを行ってきたが、これらの研究を通じて同族企業そのものの特徴であったり、後継者を育成すること自体の重要性は理解できたが、どのような経験を積ませれば同族企業を維持・成長させられる後継者を育成できるかという、具体策については明らかにされていなかった。

後継者育成における前経営者と後継者の心理的、内的な問題は検討されてきたが、具体的な手段・方法を提示していない点が、先行研究の限界であり、今後の課題である。

2-7 研究課題

本研究では同族企業における、特にその親族内の後継者育成について、優れた経営者となるべく必要な経験にはどのようなものがあるかについて探索を行う。

- ① 同族企業の後継者育成において、重要な経験（クリティカルインシデント）とはどのようなものがあるか
- ② その重要な経験によって後継者はどのような能力を身に付けるのか
- ③ 同族企業の後継者はどのような経営観をもつのか
- ④ その経営観を持つに至った経験にはどのようなものがあるか
- ⑤ 後継者が経営者になるまでのプロセスとは何か

第3章 調査の概要

3-1 調査方法

同族経営企業における後継者育成の経験を分析する為に同族企業の経営者を対象にインタビュー調査を行った。その調査結果より、どのような経験を積ませることによって後継者育成を行なっているかと言うプロセスを明らかにする。

2代目以降のオーナー経営者に対し、本調査を通じてインタビューを行なった。オープンエンドな質問で自身の経営者への成り立ちや経験、先代からの指導や今後の後継者の育成に対する考え方などについて自由に語ってもらった。

インタビューはすべてICレコーダーに録音し、後にテープ起こしを行なう。インタビューで得られた情報を一つ一つ詳細に分析し、その特徴をいくつかのパターンに分け考察する。

まずは親しい同族経営企業の経営者に作成した質問表に従ってパイロットインタビューを行い、インタビューに回答頂く事はもちろん、インタビューされる側として答えやすさや改善点についてアドバイスをもらった。

パイロットインタビュー企業

株式会社人丸花壇 取締役 小谷謙介⁴ / 明石市の老舗料亭旅館

3-2 調査対象

対象となる企業は3代以上続き成長しているもしくは2代目で大きく飛躍しており、経営者の世襲を行いその経営者が強いリーダーシップを発揮している同族経営企業とした。

調査対象企業へのアクセスについては私自身のコネクションを利用し、またインタビューした経営者から、上記の条件を満たす優れた経営者を紹介して頂いた。

企業のトップとして、インタビューにご協力いただいた経営者の皆様と経営する企業名は以下のとおりである。

⁴小谷氏からは後継者育成に関するご自身の経験に関する貴重なお話を頂くと同時に、インタビュー方法について、受ける側の立場から感じた注意点などを指摘頂き、後のインタビュー調査を進めるにあたっての有意義な意見を頂くことができました。心より感謝申し上げます。

企業名	調査協力者名	事業内容
株式会社飯田	代表取締役 飯田豊彦	酒類食品卸売業
伊那食品工業(株)	専務取締役 塚越英弘	寒天関連製品製造業
茨城トヨタ自動車(株)	代表取締役 幡谷史朗	自動車販売業
英治出版株式会社	代表取締役 原田英治	出版業
サカタウエアハウス(株)	代表取締役 田中孝明	倉庫・運送業
FRUXグループ(株)三晃	代表取締役 黒田久一	惣菜製造・青果卸業
(株)スノーピーク	代表取締役 山井太	アウトドア製品製造業
大栄サービス(株)	代表取締役 赤澤健一	リサイクル廃棄物処理業
ダイコロ株式会社	代表取締役 松本秀作	アルバム製造・印刷業
株式会社高山堂	代表取締役 竹本清三	和菓子製造販売業
中央炉材鉱業(株)	代表取締役 小畑和成	耐火物販売業
チョーヤ梅酒(株)	代表取締役 金銅重弘	酒類製造業
阪神酒販株式会社	取締役社長 檜垣周作	飲料食品卸・販売業
株式会社人丸花壇	取締役部長 小谷謙介	旅館・飲食業
株式会社ヒトミ	代表取締役 人見康裕	住宅設備・機材商社
株式会社フィット	代表取締役 藤原広光	ソフトウェアの開発・販売
株式会社 HOTTA	代表取締役 堀田芳史	物流・流通業
堀口海運株式会社	常務取締役 堀口悟史	港湾運送業

(企業名の五十音順)

3-3 データの分析方法

インタビューはすべてICレコーダーに録音し、後にテープ起こしを行ない、個々の具体的な事実をもとにして同族企業における後継者育成のプロセスを導き出す帰納的アプローチを行った。インタビュー記録を読み込みながら分析や整理を進め、データそれ自体の中からコードやコードリストを新たに作り上げていく定性的コーディングの作業を行う。

抜き出された後継経営者の経験談とその経験談をコード化したものを一対にして、分類されたカテゴリにすべて振り分けていく。

分類されたカテゴリは全部8カテゴリになった。先ず幼少期から経営者になるまでのプロセスを6つの段階にカテゴリ分けした。次に家業に戻ってから社外で受けた経験を加えた。またインタビューした経営者から多くの語りがあった、社長としての経営観につ

⁵ 経営者の皆様にはご多忙の折にもかかわらず、本研究の調査に対しご協力頂き、また貴重なお話を伺えましたこと、心より御礼申し上げます。

いてのカテゴリーを加えた。

- ① 幼少期・青年期の経験
- ② 学生時代（大学時代）の経験
- ③ 会社員時代の経験
- ④ 家業に戻るきっかけ
- ⑤ 入社後間もない時期の経験
- ⑥ 一皮むける経験
- ⑦ 社外の経験
- ⑧ 社長としての経営観

17名の後継経営者の経験をコード化し、上記のカテゴリーにすべて振り分けて分析を行った。分析を行うための実際のカテゴリ分けの実例を以下に上げる。

会社名 後継者名		体験談のコード	経営者が語った生の体験談
1	会社名 堀口 運	幼少期の経験	
2	氏名 堀口 悟	小学校3,4年生の時に祖父から後継ぎだと紹介される	孫の僕を紹介する。孫なのだ。将来の跡継ぎみたいなのを会話している
3			やはり僕はそうなのかと。それは結構よく覚えてますね
4		身内としての祖父しか知らない	いわゆる身内としての祖父しか知らない
5		外交の大切さを祖父から教わる	外交という言い方をしましたけれども。要は、外回りですね。外に出てお客さんのところに行って話をするという。外交は大事なのだと
6		相手との間合いの計り方を祖父から教わる	外交は大事なのだ。外交をするとき、相手の趣味が何かというのをね、よく探らないかんと。相手が自分に持っていない趣味を持っていたら、その趣味にトライしているのだと
7		祖父の多趣味	祖父は本当に多趣味。柔道、ゴルフ、書道、カラオケ、ギター、シェパード
8		時間に厳しい祖父に初めて怒られた	5分、10分、遅れたんですね。あまり怒られたことはなかったのですが、怒られたのですよ。時間で動いているのだから。時間を守らないというのがいかにいけないことなのかということ
9		時間に厳しいことを後で周りから知らされる	時間に対してきちっとしていると言うかね。よくそのようなエピソードを亡くなった後、ほかの人から聞いたりしたので。時間には厳しい人だったのかなと
10		祖父から父へ継承することを祖父から告げられる	僕が大学に入る年の高校を卒業して入学するまでのインターバルの期間のことだったのですけれども。その年に社長を退くのだと、勝戦に譲るのだという話を打ち明けられた
11		継承について告げた時の祖父は普段と違う	違う普段のおじいちゃんではない祖父
12		後になって偉大な祖父だっと知る	自分にとっては祖父がどれだけ偉大だったかなというのが、だんだん、だんだん、分かってきてね。今の自分にとってはものすごく大きな存在なのですよ。祖父というのは。超えようがないような存在。でも、それは、会社に入ってからですよ。入る前は徹しておじいちゃんですよ。僕にしてみれば
13			
14	飯田	父は9歳で死ぬ	私、九つのときに亡くしているんです
15	飯田 豊彦	父は婿養子	
16		閉鎖的で特殊な教育環境。優秀	附属幼稚園は平野にしかないんですよ。幼稚園から高校まで同じ学校なんです。ちょっと特殊な教育環境
17		父は学者肌。その為会社経営にプレッシャーや悩み	小学館の小学何年生かの編集をやっていたんです。だから、関心的にはそういうところがあったって、ビジネスとは違うところで結婚していて、自分が動いていたのはそういうところですから。相当、いろいろな面でのプレッシャーや悩みがあったんじゃないかな
祖父は母に……果の子だったらそうだったんですけども、女らんきょうだいでしたし、			

分類分けされたカテゴリー

また論文中における体験談の引用については、後継経営者が話した内容通りとし、出来る限り経営者本人の語りを活用するようにした。

各経営者の体験談については、発言者を特定できないように匿名とし、簡単なプロフィールと合わせてA氏～S氏とした。なお、先に紹介した調査協力者の名前の順番と以下の匿名の順番は異なっている。またインタビューより得られた質的データの引用はイタリック調にて記載している。

匿名	世代	年齢
A氏	2世代目 2代目	51歳
B氏	創業者	42歳
C氏	2世代目 2代目	44歳
E氏	2世代目 2代目	48歳
F氏	2世代目 2代目	46歳
G氏	3世代目 5代目	55歳
H氏	2世代目 2代目	33歳
I氏	3世代目 3代目	44歳
J氏	2世代目 3代目	46歳
K氏	3世代目 3代目	37歳
L氏	3世代目 3代目	35歳
M氏	創業者	32歳
N氏	3世代目 3代目	56歳
O氏	2世代目 2代目	41歳
P氏	4世代目 5代目	48歳
Q氏	2世代目 2代目	49歳
R氏	3世代目 3代目	45歳
S氏	2世代目 4代目	42歳

第4章 経営者になるまでの経験

本章では分析方法で示したカテゴリーのうち、同族企業の後継者がこの世に生を受けてから経営者になるまでの6つのカテゴリーと社外の経験に関するカテゴリーについて後継者の経験を抜き出した。

1. 幼少期・青年期の経験
2. 学生時代（大学時代）の経験
3. 会社員時代の経験
4. 家業に戻るきっかけ
5. 入社後間もない時期の経験
6. 一皮むける経験
7. 社外の経験

段階ごとに経験を抽出し、同族企業における後継者の経験をいくつかに集約して提示した。また最後に後継者が家業に戻り、社長になるまでの修業期間についてインタビューした後継者のデータをもとに纏めた。

4-1 幼少期・青年期の経験

インタビューした18名の中で先代の事業を受け継いだ17名のうち、12名が小・中・高校生くらいまでに明確に家業を継ぐことを意識付けられていた。その他5名のうち2名は長男でなかったために、明確な意識付けはなかったが、家業の影響を受けていた。残り3名は先代からの意識付けはなく、本人もあまり意識することはなかった。

明確に意識付けをされた経営者のなかでは、幼少期に既に社長になるということを周りに宣言したり、小学校の卒業文集ではっきりと「将来は社長になる」と書いているケースも見られた。

幼稚園を卒園するとき、将来の夢みたいなのを、社長になりたいということを書いたのを覚えているのですよね (B氏)

小さいときは、社長になりたいとか思っていましたけれども。おじいさんがそう言いよったんでしょうね。(A氏)

同族企業の場合、両親ともに仕事に従事しており、且つ祖父母と同居する場合がある。4名の経営者は幼少期に祖父母に面倒をみられていたが、祖父が息子である父にしないような、事業にまつわる話を孫にし、影響を強く受けていた。上記のA氏の発言も祖父からの影響である。インタビューの中から感じられた親子関係については、父子の間には潜在的なライバル心や互いに遠慮する関係が今回の調査から感じられたが、祖父母と孫の間においてはそのような心理的な障害は無かった。その為、祖父から幼少期・青年期に与えられた意識付けは強く後々まで影響を及ぼしていた。

(祖父は) 外交という言い方をしましたけれども。要は、外回りですね。外交は大事

なのだ。外交をするとき、相手の趣味が何かというのをね、よく探らないかと。相手が自分に持っていない趣味を持っていたら、その趣味にトライしているのだと。祖父は本当に多趣味でした。(K氏)

後継者としての意識付けを受けるケースは、両親や親族との会話などによる直接的な影響と、家庭と会社が分離されていないような環境で育つことによる間接的な影響の二通りあった。

また意識付けされたという記憶がないと言った経営者も後に家業に戻り、経営者になる際は抵抗なく受け入れており、環境による無意識的な意識付けがなされているものと考えられる。

幼稚園上がる前から幼稚園、小学校、そのころに会社のすぐ近くにおりましたので、当然、意識していなくても、ずっと見ていますよね。どんな商売しているのかとか、何を作っているのかとか。(N氏)

商売人の家に生まれてきたから、親戚とかもみんな商売人やし、思考とかもうそうなってるわな。(L氏)

特異な意識付けのケースとしてG氏は大学卒業後、一般企業に就職する際に祖父より遠回しに家業に入らないように言われた経験を持っていた。

同族がもめると会社がつぶれると言うんですね。おそらく、自分の人生の中で、同族がもめてつぶれてきた会社を見てきたんでしょうね。だから、遠回しに「入るな」と言うわけですね。(G氏)

ただG氏はその後、家業に戻り、立派な後継経営者となっているが、この祖父からの影響か、同氏のインタビューでは同族企業内におけるファミリーガバナンスの重要性について強く意識されるコメントが見られた。

今回のインタビューでは比較的裕福な家庭で育っている後継者が多かったが、しかし一方で父や母や祖父などがその対価を得るために苦勞する姿を見ている。幼少期・青年期は人格形成が行われる上で重要な時期であるが、そのような時期に、働くということを身近に受け入れやすい環境で育っていた。

4-2 学生時代の経験

1名は大学を卒業間近で中退したが、全員が大学に進学し、卒業していた。事業の技術に直結する大学の進路を選んだ経営者は1名いたが、他の経営者は大学の進路について、将来家業を継ぐのではないかという漠然とした意識から、経済・経営系に進む経営者が多かった。多くの経営者に共通して大学時代は家業から離れる最初の経験となっていた。新しい仲間や環境から色々な知見を得ることで広い視野を持つようになり、家業を継ぐ以外にも人生には様々な選択肢があることを知ることで、将来を考える貴重な時間となってい

た。

大学を出てすぐに〇〇〇〇（家業の名前）に入ろうとは思っていなかったですね。大学を出るとき、起業したかったのですよ（B氏）

自分の選択肢として、別に帰らなくてもいいんじゃないのというところもあって、大学時代4年間、取りあえず父の会社に入るということをいったん留保して、自分でちゃんと就職活動してというふうに考えたんです。（E氏）

また比較的多くあった学生時代の経験は海外への旅であった。今回インタビューした経営者は40代が多かったが、当時バックパッキングが流行っていた時代背景もあったようだ。インタビューした後継者は好奇心が強く、約半数の8名は積極的に海外に出ていた。また甲南大学を卒業したある経営者は、中学から甲南で学んでおり、特に中学から大学まで甲南で過ごす仲間には商売人の子息が多く以下のようにコメントしていた。

それなりにうまくやっている人間というのは、みんな留学していますよ。だから、甲南、僕らの周りは留学している人は結構多いです。（M氏）

必ずしもすべての後継者が海外に旅をするわけではないが、海外に行くことの重要性についてB氏とQ氏から以下のような考えが聞かれた。

（海外に出ていくということは）想像力の幅をより広くとか、深くと言ったとき、異質なものに触れるという、そのきっかけ、チャンスになるじゃないですか。（B氏）

その7カ月間の放浪の旅というのは、ものすごく自分の今の人生を大きく左右しているのは事実だと思います。というか、怖いもの見たさで行っているわけですね。自分の目で見たいという欲望があって。（Q氏）

海外を旅し、異質なものに触れる経験によって想像力の幅を広げたり、その積極性や好奇心故に新たな知見を広げていた。また前経営者はこの経験に対し、積極的に後押ししていた。

また海外を旅する経験として身に付く資質に客観視するということを話された経営者がいた。

自分の国である日本という国はいい国だと思ったこと。やはりカルチャーショックを受けながら、自分の国も考えますけれども、自分のふるさや、自分が生まれて育った家庭、そういうものを考えますよね。それというのは、僕が今の仕事をここでやっている……コアな気づきというのかな、そういうのがあったと思います。（E氏）

幼少期・青年期を通して家業の商売を身近に感じ、育つが、大学生活における経験は家

業から離れたところの経験で、家業以外にも様々な世界があることを感じ、家業を継ぐことを将来のたくさんある選択肢の一つという客観的な立場から見るようになる。また学生経験、海外経験は、視野を広げる経験となっていた。

4-3 会社員の経験

18名の経営者のうち、13名が家業に戻る前に他の会社で会社員経験をしていた。また13名のうち5名は就職先について前経営者のコネクションや口添えを利用して入社しているケースであった。13名の平均勤務年数は4.4年でほとんどが3年～5年の間で長い人でも8年であった。

会社員平均勤続年数（13名）	4.4年
----------------	------

同族企業の後継者が一般企業に会社員として就職する場合、前経営者の口添えやコネクションを利用して就職するケースと自ら就職活動をして就職するケースと二通りあった。

同族企業の経営者の長男である場合、一般企業への就職活動の際、家庭環境を調査され、門前払いされることがあり、前経営者のコネクションや口添えにより就業先を決めていた。また家業と取引関係のある会社が同族企業の2代目、3代目を今後の長い関係構築のために受け入れるケースもあった。会社のコネクションを利用して就職したケースでは受け入れ先企業も、後継者を預かるという条件であるため、他の新入社員とは別に配属や教育の面で特別な配慮を施していた。

営業は2年。その後1年間、品川の本社で本部機構を勉強した。本部機構の勉強といっても、基本的には人脈を作るために。（中略）数多くの人材、いい人材がたくさん集まっている会社だから、そこで人脈を……。 (R氏)

また後継者もいつまでも世話になるわけにはいかず、ある程度決められた期限の中で修業し、社会人としてのスキルを身につけなければならないという思いから、同期の社員以上に中身の濃い経験をしようとしていた。

5年で帰ると分かっているわけですから、僕にはこの5年間で成し遂げなければならないものがあるわけです。(O氏)

コネクションを利用しての後継者の社外への就業させた場合、前経営者は預けた先の会社から後継者の勤務状況のフィードバックもあるため、効率的に且つ間接的に後継者に社外の経験を積ませることができ。

また自らの意思と活動により一般企業に就職する場合においても、前経営者などから「他人の釜の飯を食ってから戻ってくる」ことを指導されることはあった。やはりいずれは家業に戻るという意識から、会社員経験において、人よりも多くのものを吸収しようとする会社員経験に対する明確な目的意識が見られた。

辞める気で入っているんだけど、その当時、同期入社が大卒 90 名、高卒 90 名、180 名入社しました。外食産業絶好調の時期だから。昭和 58 年かな。その中で一番になりたいと。早く店長になりたい。(Q 氏)

上司に提案書を書きなさいと。良ければ会社の方針にして、事業として実行されますのでと言われて、当時 30 人くらいその会社に入ったんですけども、僕だけがそれを真に受けて、レポートを毎日書いたんです。その会社は片っ端からやらせてくれました。(E 氏)

会社員経験においてほとんどは一従業員として働くことになる。家業に戻れば例え肩書きがなくとも、将来の経営者と目されて仕事をする事になり、一般従業員の目線に立って仕事をする事は出来ない。そういった意味で会社員時代の経験は家業に戻ってからは出来ないような、従業員の目線で顧客や経営を見たり、従業員として働くことでの様々な体験をしていた。

4-4 家業に戻るきっかけ

父親が家業を営みながら、それを継がずに自分自身で創業した経営者 1 名と、あらかじめ戻ってくることを前提に前経営者の口添えで一般企業へ就職した 4 件の計 5 件のケースを除いた 13 件すべてにおいて、家業に戻るきっかけが前経営者からの働きかけであった。またその 13 件のうち 5 件で先代や身内の健康上の理由、または死など、突発的な要因が絡んで家業に戻るきっかけができたケースがあった。

Davis, Gersick, Hampton & Lansberg (1997) はファミリーにおけるリーダーシップの世代交代において予定していなかった要因によって不意にその状態に投げ入れられるケースがきわめて多いと語っている。その例として最も決定的なのは両親または片親の死であったり、回復に長くかかる怪我など時間をかけて起こる身体的な要因をあげている。

また前経営者からの働きかけの際に、今までに見たことのない前経営者の側面を見ることがあった。

母親ががんになったんです。今、ピンピンしていますけれど。なったときはどうなるか分からないですから、初めて父親の弱気な姿を見たんです。そのときに初めて、「帰ってきたらどうだ」みたいなことを……。 (S 氏)

祖父が亡くなった。それで帰って来ないかという話を、翌年の春かな。なかなか面と向かって真面目な話をする機会がこれまでなかったのですけれども、そのときはさすがに少し真面目な話をして (K 氏)

前経営者にとっては経営者として最も重要な責任である後継者の選抜を息子にするかもしれないという覚悟と、後継者にとっては遂にその時が来たという覚悟の、子供が生まれてこれまで間にあまり表に出ることのなかった二つの覚悟が交差するときである。

上記な様な身内の身体的な不測の事態などの突発的な出来事が絡んだケースでは前経

営者は気持ちの上でやや弱くなることもあり、息子を頼りにするようにも見える。また子供を家業に呼び戻すことを考えさせられるきっかけともなっている。

どのようなケースにせよ、息子を家業に呼び戻すことは、事業の継承や後継者選定における大きな転機であることは間違いないなく、ほぼすべてのケースで前経営者が働きかけを行っているということは重要な事象である。

4-5 入社間もない時期の経験

この時期の経験は、後継者が家業に戻るまでの経験で培った価値観と同族企業が持ち合わせる価値観とのギャップによる葛藤や、同族企業という環境での仕事への取り組みにおいて失敗や挫折を経験するケースが多々見られた。

大学に進み家業を離れて社会を見、その後、会社員として一般企業で経験を積んだ後継者には同族企業の独特な価値観に大きな戸惑いを覚える。

何でもコスト削減というのが連日のように言われていたときだったので協力会社の作業請負単価をわずかな額ですけれども下げる交渉をしてくれというのを現場の事業所長に言ったのです。それがどう話がまわりまわったのか、この営業をやっていた古株の幹部の耳に入って。下げるなんてあり得ないと。むしろ上げてあげたいくらいなのだ。突然、呼ばれて、怒られた。(中略) 1人当たりの平均賃金を古株の幹部が計算し、推定すると、このくらいしかない。安過ぎると。こんなのじゃ、嫁・子どもを養えんじゃないかと。(中略) 社員に対しても、協力会社の人に対しても、生活というのを本当に自然に自分の言葉で考えて語るような方だったので。(そういう感覚を) 自分は持っていないなと感じましたね。そのとき。(K氏)

また業務を通して家業の悪い部分が見えたり、中小・中堅企業であるが故の脆弱さや、環境要因によっては簡単に会社が潰れてしまうとの危機感も感じる経験をする。

自分の目から見ても少し時代遅れのところもありましたから、商品も変えていかないといけないし、(中略) 古い人が多いですもの。やはり歴史があるというのは、いい伝統もあれば、悪い習慣もあるわけですね。(N氏)

現実には、もし規制緩和という問題がなければ、そのままやっつけていても強い会社だったと思いましたがけれども、この規制緩和をこのままでは乗り切れないなと(I氏)

入社後間もない時期の後継者は強い思いから改革や新たな提案といったアクションを会社内で起こすが、社内からの抵抗を受け、うまくいかないケースの方が多い。その理由としては後継者本人の問題と後継者を育てる前経営者の問題の両方が見られた。

後継者本人の問題についてS氏は自らの経験を振り返り、以下のように表現した。

やっぱりなんとなく自分の中で悶々としている部分があるんですね。自分を出したいというか、自分の力を見せたい、人にできると思ってもらいたいという……。これは

絶対誰にでもあると思うんですよ。(S氏)

後継者本人の問題は、これは後々に本人が内省することにより当時の問題を理解するが、何のために経営するかということが明確になっていない状態で、自分の力を試してみたいという、自己顕示欲が前に出てしまうことが考えられる。

一方で後継者を育てる前経営者側の問題としては、後継者が事業に対する積極的な行動に対し、前経営者が自分自身の経験に基づきストップをかけることがあげられる。後継者が入社後、間もなく、既存の事業に対し危機感を感じ改革を起こそうとしたり、新たな事業を画策したりした場合、社内からは抵抗や反対意見が出てくるものである。今までのやり方を覆そうとしたり、否定されることは誰しも快いものではない。後継者の入社後間もない行動は決して上手なやり方でなく、後になってはその当時の行動の未熟さは後継者本人も認めるところであるが、その時のストレートな行動は社内にストレスや軋轢を生んでしまう。ただその行動の背景にある危機感や使命感は後継者の純粋な思いである場合が多く、それに対し前経営者が社内の役員や従業員と一緒に抵抗すると、後継者は落胆してしまう。このことを説明する上で、インタビューにおいて代表的な2つの事例があった。

事例1	しかし業態を変えと言っても30歳半ばの時に私が役員会でそんな提案をすると総スカンをくらいましたよ。「今まで〇〇(大手化学会社)とお付き合いしてきた順調に行っているのに、何故そんなことをする必要があるんだ」など反対意見が出ました。提案を始めたときは役員全員に反対されましたよ。 (イン) その時お父様はどのような態度でしたか? 何も言いませんでした。
事例2	私が先頭に立って改革みたいなことをしたときに、先代が……まだ早いと思ったのか反対する……番頭さんがそちらのほうについてしまって……。ガクッときてしまって。

どちらも社内からは否決されるが、(事例1)のように前経営者が黙っている場合には更なる提案を継続できるが、(事例2)のように番頭や他の役員と一緒にになって否決する場合には次の提案への行動を躊躇してしまう。

またこのような場合、社内の役員や従業員がとる行動は必ずしも理屈に従わないことが同族企業においては考えられる。これについてG氏が以下のようなコメントを行った。

同族の会社の難しいのはそこなので、逆に、親から子に継承したときに、その子どもに対してもみんなイエスと言うでしょうし、親に対してもイエスと言うでしょうね。親と子どもがもめた場合は、みんな引くでしょうね。もしくは、社長が全権握っているんで、全責任があるのでということで、社長に従う方向に行く、もしくは、元のオーナーに、本当の実権はこちらにあるのでこちらに行こうとするでしょうね。その辺は難しいところですね。そういう事態が起こると、やはり後継者は育たないでしょうし。(G氏)

後継者を育てる側の前経営者は、上記のような同族企業特有の従業員心理を理解した上で、後継者の育成におけるサポートや判断を行わなければならない。

入社後間もないこの時期は後継者も若さから、成長志向や変革志向を前面に出して事業を進めていこうとしていた。しかし同族企業では事業の成長とともに事業の継続にも重点が置かれており、このバランス感覚について同族企業の経営者は高い能力を備えているとインタビューを通して分かった。同族企業の経営者は会社に危機を与えるような致命傷となる損害をもたらす可能性のある事業には決して手を出さない。また新事業に手を出す場合もリスクコントロールを心得ている。いくつかの後継者育成の経験において入社後間もないこの時期に、リスクコントロールについて前経営者が後継者に教えるケースが見られた。最もわかりやすい例としてE氏の経験がある。

88年に発売したものを作るのに、5,000万円くらい掛かっているはずなので、それを塊で実行する前に、一個一個商品を考えていって、それを作らせてくれと。提案書ね。この商品上代いくらで、何個売れるという形でリクエストをあげていたんですよ。全部否決されていますね。

否決された理由というのは最初全然分からなくて、「これを作りたいんだけど」と言ったら、社長(父)に「何個売るんだ」と。「だいたい1,000個くらい」「だいたい1,000個って、本当に1,000個売れる確証ないだろう。これを作るのに金型代いくら掛かるんだ」と。「300万」って。100万とか商品によって違うわけですけども。それで否決されていて、4つ、5つ、3回か4回か5回くらい同じことを繰り返していたら、メーカーなんてモノを作って売るのが仕事なのに、モノを作れない会社にもしょうがないので、僕はこの会社辞めたほうがいいかなと思ってね。全然理由も分からないし。

でも、ちょっと待てよと思って、今の自分が開拓したお客さんに、あちこち予注を入れてもらってみようかなと思ったんです。例えば、徳宮さんのところに行って、「社長悪いけれど、120個予注入れてくれない？ 仮注文入れてくれない？」って。「でも、おまえさん、これ商品化できるかどうか分からないじゃない」と言われて、「そうですね。先月も駄目だったし、その前も駄目だったし、もし空売りになったらごめんね」と言って。僕が会社を説得できて、これが商品化できたときに何個買ってくれますかみたいな話をしたら、120個とか。

10件くらい回って行って、ある商品が、金型が100万くらいの商品だったんですけども、僕が集めた予注で300万くらいの粗利が発生するようなことになったんですね。もしこれで、もう一回リクエストあげて行って否決されたら会社を辞めてやろうと思って、辞表を(胸ポケットに)入れて、提案書を持っていったんです。「これは幾つ売れるんだ」ということで、「予注これだけ。1,200個で予注が入っています」「金型いくらか掛かるんだ」「100万です。粗利300万あるけれど」「何やっているんだ、早くやれ」って。

基本的にけちと思ったんですね。でも、ああ、そうだと思った。それが入社して半年目くらいの話なんです。半年目に、この会社全部こうやってリスクヘッジをしながらモノを作るのはオーケーなんだなと思った(E氏)

この経験は後に自身の経営の企業戦略において必ず期限と制限、撤退ルールを設ける行動として現れる。次に上げる「一皮むける経験」においても、同族企業の新規事業は決して本業からかけ離れないところで事業を立ち上げている。新たな事業を始めたり、商品を開発することはリスクを取ることであるが、そのリスクを認識したうえで、限りなくそのリスクを小さくして行動を取っていた。

同族企業の経営者の際立った資質に事業に対するリスクコントロールがみられるが、このような経験の積み重ねに起因していた。

家業に戻って数年間の経験では、後継者は同族企業の独特なビジネス哲学や集団主義的な従業員コミュニティの社会哲学などに戸惑いを感じる。また一方で、企業の不安定さや、脆弱さを見ることにもなる。これらすべてを含めて同族企業の経営というものを知ることになっていた。

4-6 一皮むける経験

今回インタビューした多くの経営者に、経営者となる前に社内外から高く評価される実績を上げる経験をしている。この経営者に脱皮する体験を一皮むける経験として、その事例を取り上げたい。

なお「一皮むける経験」⁶という言葉は、M. McCall (1988) が著書 *Lessons of Experiences* で *quantum lead experience* と表現されている、直訳すると「量子力学的な跳躍となった経験」を、金井 (2002) が日本語になじみやすい形で意識したものである。金井は経営幹部になる人材が、経営幹部ならではの思考法や行動の仕方を身につけるプロセスを、一皮むけた経験に沿って調査した。

いくつかのケースにおいて、継続する事業の中からある新規事業が持ち上がり、先代がそれを、番頭や役員などのサポートの元、後継者に任せるといった経験があった。いずれも既存事業から大きく離れない事業であるが、業態の一部の転換やその企業が今までに経験したことのないような業務をこなす必要がある事業であった。

加護野 (1999) はこのような新事業の創造を「本業のまっただなかでの新事業づくり」とよんでいる。これは既存事業システムはそのままにしておいて、それと並行して新しい事業システムをつくるやり方である。

この「本業のまっただなかでの新事業づくり」をあらわす象徴的な事例を以下に二つ上げる。

⁶ 「一皮むける経験」という言葉は学術用語ではないが、今回のケースを端的に表現しており、実務的にわかりやすいため使用した。

事例1 K氏のケース	事例2 P氏のケース
<p>新規事業の話、声が掛かったのです。(中略)事業領域を広げる大きな決定をした瞬間だったのですね。(中略)この地に残り、新しい貨物をやろう。幸い、荷役機械にしても、人にしても、今、既に持っているものを新たに増やすことなく、それを活用してこの仕事をやる事ができるということが、あるていど見込めたので。要するに、追加投資なくね、やれると見込めたので、やろうじゃないかと。</p>	<p>昭和62年にそれまでの保管型倉庫から流通型倉庫への転換のきっかけとなる化粧品メーカーとの流通センター構築プロジェクトを行ないました。(中略)父親の右腕にあたるようないわゆる会社の番頭さんが当社サイドの責任者でした。父親の判断の元、相当な投資を伴いましたから、会社を上げての真剣な取り組みでした。</p>

上記のK氏のプロジェクトは免許を取得すれば、追加投資なく既存の設備を利用して新たな事業に参入できるケースである。ただしK氏の事業領域は業界団体による規制の強い業界であったためこの免許取得することに約1年間にわたり相当な苦勞と努力を要した。また新規事業の顧客を探すことにも苦勞していた。

P氏のプロジェクトは取引先との共同プロジェクトである上に既存の事業のノウハウを活かしながら行える新事業であった。相当な投資は伴うが、プロジェクトを共同で行った企業が大手メーカーであったため、ある程度約束された仕事がある上に、そのメーカーの優秀な社員とプロジェクトの中でもまれながら知らず知らずに勉強させられる機会であったとP氏は語っている。

また同じ「本業のまっただなかでの新事業」づくりでも、本業から少し離れたところで、あらゆることを包括した仕事を行い、一から自分で作り上げた後継者のケースがあった。事例としては「本業から少し離れた業態での事業」と、「本業が主戦場とする市場ではなく新たな市場に乗り出していく事業」の2つのケースがあった。どちらも新たに始めなければならぬが、本業のノウハウは活かさず、仮に失敗しても本業へのダメージが少ない事業であった。

「本業から少し離れた業態での事業」で実績をあげた後継者としてQ氏の事例がある。Q氏は父が卸売市場における仲卸業を営んでいたが、卸売市場における場内市場の店舗が埋まらなかったために行政や市場の仲間の依頼により、てんぷら屋を始めることになった。そこを任せていた職人が辞めた為（実際は職人がほとんどの顧客をもって独立してしまった）、息子にその店の経営を任せた。前の職人に顧客を持っていかれた為に売り上げは激減している状況であった。

彼（職人）が独立してカッカしていたけれど、「もう、やめようや」と言ったときに、（父親に）えらく怒られた。「おまえ、絶対立ち直らせろ」と言われた。「分かった。じゃあなんとか次の職人見つかるまでやるわ」と言って、自分がそれも半分嫌々というか……。 (Q氏)

しかしQ氏はその後、持前のチャレンジ精神と積極性により、てんぷら屋から弁当屋、

そして小売店における中食キットの販売へと事業を展開・拡大していった。その後、本業の売り上げを追い抜き、本業と事業集約した。

実を言うと、そこから、自分がこの惣菜部に入った大きな人生の転換点だったんです。あれがなかったら、僕は青果仲卸してずっといっていると思う。本業じゃなかったから。それが一つ。今となっては、僕、今自分を振り返ってみて良かったなと思うのは (Q氏)

また「本業が主戦場とする市場ではなく、新たな市場に乗り出していく事業」としてはG氏のケースが挙げられる。G氏の会社は主力商品では国内でNo.1のシェアを持つメーカーであるが、海外への販売はなかった。社内に海外に打って出たいとの思いはあったが、それを実行する術を従来の組織は持っていなかった。そこでG氏は入社後間もなく一人で海外に自社製品を売り込みに行った。

海外というのは、自分で行って自分でやらないと、誰も何もしてくれないんですよね。みんな、海外へ行きたい、行ったらいいなと、口々には言うんですけども、誰もアクションを起こしていなかったんです。私は国内にあまり居場所もないので、海外に行って、あつという間に24、25年たったんです。(G氏)

現在もG氏の会社は海外の市場開拓を積極的に行っているが、その足がかりをつけた成果が先代はじめ社内の親族や従業員がG氏を後継者と認める大きな要因となった。

上記の2つの事例にみられるような本業から少し離れたところでの新規事業を行った場合、後継者にとって良い影響に、本業を客観視して見られるということがあげられる。将来、本業の仕事をするにあたり、新事業から客観的に見ていたことが、事業戦略において冷静な判断を行える経験となる。また新事業を成し遂げた時の達成感是自己自身の自信につながることで、会社にとってはもともとなかった、売上が入ってくるメリットもあり、周囲に経営者としての力量を認めてもらいやすい。

4つの事例を取り上げたが、いずれのケースでも後継者はあらゆる職務を統合したような仕事をし、マネジメントというものを学ぶ。また新規の事業を行うことで同族企業としてのチャンスの勘所を経験することもできると考えられる。

4-7 社外の経験

経営者になるための重要な経験は、必ずしも社内における経験だけではない。実務経験は社内での積み重ねであるが、同族企業というのは大変狭い社会であり、その時の考え方や判断が正しかったかどうかについては社外での経験によって確認したり、また次の判断に生かす教えを受けることがある。それについてG氏は次のように述べている。

同族の人間にもものを教える、同族同志が教育のし合いをする、これはなかなか難しいですね。もちろん、言葉では話をしているいろいろと教えようとするんですけども、そ

の人自身が実感するのは、実際外に出て、ほかの人と話をして初めて、ああ、彼の言ったことは正しいな、間違っていないなど。この判断でしょうね。そうであればこうしようと。それが実際の勉強なんですね。(G氏)

社外の経験としてはビジネススクールなどの社会人になってから、改めて経営を体系的に学び直したり、また多忙により1, 2年の教育期間を設けることができない経営者はビジネススクールが企画する単発の講座などで学んでいる。他の経営者ももっと学びたいという意欲は皆持っており、勉強熱心である。インタビューした中で6名の経営者が経営に関する何かしらの教育を改めて受けていた。

また世襲経営者で最もよく見られる社外の経験は青年会議所(JC)活動である。インタビューした中で11名が途中退会も含め、経験していた。リーダーシップの疑似体験などが出来るなどの効果があるとコメントする経営者もいた。更に一名の経営者は青年会議所で全国の会員の頂点に立つ、会頭経験者がいた。その経営者は仕事を離れる機会が多い、JC活動について父から何度も「やめてしまえ」と言われていたが、会頭になり、ある大会で全国から集まった1万人ほどのメンバーの前で息子が演説する姿を見て、息子の力量を認めることとなった。

僕には死ぬまで言えへんかったけど、おやじはそのとき、うちのおふくろに「息子はもうおれの知らん世界に行ったなあ」って言うのとたてで。うれしそうに。おれを超えたとは言えへんけど、おれの全然知らん世界に行きよったということ、うちのおやじがおふくろに。その会が終わったあと、おふくろがこっそり教えてくれたけど。お父さん喜んでったでいうて。

4-8 後継者に必要な修業期間

今回インタビューした後継者の中で既に社長になっている経営者は14名おり、家業への入社から社長になるまでの平均期間と、社長就任時の平均年齢は以下の通りであった。

14名の後継経営者の修業期間	
家業入社から社長までの修業期間	社長就任時の平均年齢
15.2歳	41.9歳

後継者が経営者になるにあたり、これまでのあらゆる経験を通して自分自身の経営観を養う。このことについてQ氏は次のように述べている。

機微にいろんなことに触れていく中で、自分の経営観というか、自分の中の物差しができてくると思うんです。そういうのにもものすごく時間を要するわけです、中小企業の経営者をやろうと思ったら。(Q氏)

またG氏は社長になることを自覚するまでの時間について次のように述べた。

経営者としてやっていかなくてはいけないなと思ったのは、この会社入って 15 年くらいたってからでしょうか。

人がやってきた会社を維持する場合は、40 歳くらいが（継承の）一番いいタイミングですかね。（G 氏）

上記の家業への入社から社長になるまでの期間の平均 15.2 年、社長就任時の平均年齢の 41.9 歳はスモールサンプルによる結果ではあるが、奇しくも G 氏の証言とほぼ一致した。

4-9 小括

本章では後継者が生まれて経営者になるまでをいくつかのカテゴリーに分け、各カテゴリーで経験する重要な経験について抜き出し集約した。

まず、幼少期・青年期における経験としては後継者としての意識付けに関わるものである。後継者としての意識付けを受けるケースは、両親や親族との会話などによる直接的な影響と、家庭と会社が分離されていないような環境で育つことによる間接的な影響の二通りあった。多くの後継者は意識付けがされていたが、前経営者からの直接的な意識付けはなく、本人もあまり意識することはなかった場合でも、家業から間接的な影響は受けていた。

次に学生時代の経験については、初めて精神的に家業から離れ、将来の選択肢が様々あることを理解する。家業を遠くから見つめる、あるいは家業のことを考えない時期で、海外への旅などに代表される経験が、後継者が広い視野をもたらしたり、客観的に家業を見つめるということに影響していた。

会社員としての経験において、ほとんどは一従業員として働くことになり、家業に戻ってから経験できないような従業員やステークホルダーという立場から経営をみていた。会社員経験をした後継者 13 名の平均勤続年数は 4.4 年であった。

家業に戻るきっかけについてはほぼすべてのケースで先代が、子供に対し戻ることを促す働きかけを行っていた。

入社後間もない時期は、後継者は自分なりの使命感と責任感をもって事業に取り組むが、自分の価値観と会社の価値観の相違による葛藤や、社内での衝突や失敗を経験する。しかしこの時期の経験により同族企業の独特なビジネス哲学を学ぶこととなっていた。

一皮むける経験は経営者となる前に社内外が認めるような実績を上げ、経営者に脱皮する体験である。象徴的な経験の一つは「本業のまっただ中での新事業」を後継者に任せることであった。存続と成長の両方を重視するという同族企業の特徴から、望ましい事業経験である。

最後に社外での経験は、直接的な事業への影響は見られなかったものの、同族企業という狭い社会に身を置く後継者が、そこでの教えや考え方と社会の考え方の隔たりを埋める役割を果たしていた。

今回インタビューした経営者は、スモールサンプルではあるが、家業への入社から社長になるまでの期間は平均 15.2 年、社長就任時の平均年齢は 41.9 歳であった。

第5章 同族企業の経営者がもつ経営観

本章では分析方法で示したカテゴリーのうち、社長としての経営観について分析した。社長としての経営観については経営者から多くの語りがあったが、その経営観にはいくつかの共通する特徴があり、同族企業独特のビジネス哲学から生まれるものと考えられる。今回のインタビューから後継者が強く意識していた経営観として「企業理念へのこだわり」「事業に対する長期的視点」「強い責任意識」「顧客価値と従業員価値の重視」「組織構築の重要性」があった。以下、それぞれについて解説を加える。

5-1 企業理念へのこだわり

後継者は経営者になるにあたり新たなシステムを作り上げていくが、決して変えることなく引き継ごうとするものがある。それは創業の思いや考え、同族企業のミッションである。これが同族企業が後継者を身内から選択する最も重要な要因である。その創業者の思いや考え、同族企業としてのミッションが文字にされたものが企業理念である。すべての会社において企業理念や社是が明文化されているわけではないが、創業者の思いや、事業の目的については必ずと言ってよいほどインタビューの中で触れ、経営の指針としていた。

同族企業のビジネスは決して効率的なものばかりではない。むしろ非効率で、結果に長く時間のかかることをビジネスにしている。

今うちがやっているような事業の仕方というのは、ものすごくハイエンドなビジネスの仕方をやっていて、バランスがいいか悪いかというと、非常に悪いわけですね。でも、バランスが悪いやり方をとっているの、ファンがついてくるという形になっていて (E氏)

社員に喜んでもらうにはどうしたらいいかというのが一番の……。 (中略) 効率は二の次なので。まずは人はどうかということから考えるので。自然にそういう発想になったんですかね。どうしても効率はあまり……。当然言いますけれどもね。あまり最優先ではなくて (S氏)

E氏やS氏がバランスの悪さや効率の悪さを堂々と主張するのも、彼らの企業理念を信じ、それを経営の指針としているからである。これこそ同族企業の最大の特権であり強さの源といえる。

E氏とS氏が特定されてしまうためあえて両社の企業理念(社是)はここに示さないが、両社とも独特な企業理念(社是)を掲げる会社で、ホームページ上でも何度もそのことは語られており、社内外に発信されていた。また経営者もそれを信じてやまない。

同族企業の後継者は経営者になるにあたり、創業期から現在までの経営者のポジショニングを行い企業理念を確認する、もしくは作り上げる、という行動を伴っていた。2代目や3代目くらいの歴史の会社であれば、経営理念や社是が明文化されていないこともある。その際は、創業期からの歴史を紐解き、創業者やそれを引き継いだ後継者が何を考え、経営してきたかということを確認し、内外に発信するための理念を作り上げていた。H氏は

企業理念の重要性について次のように述べている。

今、私のビジネスプランである IT という戦略に乗かってうまくいっているんですけど、でも最終的にずっと、この企業理念というのはこの会社が 100 年、200 年と続いていくためには必ず何か守っていかなければならない。それが企業理念であったり、社是であったり。当社はそれを考えた時に、やっぱり日本トップであると自負している〇〇〇 (H 氏の会社の独自技術) という技術。その私のうわべの IT 技術というのはたぶん 10 年後、20 年後にはどんどん変わっていく。(H 氏)

5-2 事業に対する長期的視点

経営者はどの方向へ経営の舵を取るかという判断を状況に応じて行う。同族企業の経営者はこの経営判断を遠い先を見据えたうえで、現時点での判断を行う。それは同族企業の経営者が長期に経営権を保有することにも関連があると思われる。企業には 30 年寿命説と言われるものがあり、少なくとも 30 年に一度は、業態転換をしなければ企業の存続が危うくなる。仮に、後継者が 40 歳で経営者となり、その子供に経営権を継承するのであれば 20 年くらいは経営者として働かなければならず、長期的視点に立って新たな方向性を示すことは避けては通れない。また同族企業は長く会社が続くこと自体が顧客から信用される要素であるため、長期に存続させることが、更に長期に存続させることの源泉となっている。

同族企業の経営者の長期的視点は少なくとも 10 年単位くらいで物事を考えながら事業展開を考えている。以下のコメントにある I 氏の業界は規制緩和の波にさらされ、事業の大きな転換を図らなければならなかったが、その場しのぎの対策でなく、10 年、20 年先に会社を存続させることを考えたうえでの判断に従業員とともに考え抜いてきた。20 年、30 年と長期的に経営権を保有できる時間的余裕が背景にあるからこそ成せる判断とも考えられる。

会社の経営資源をどういうところに移動したらいいか。何をやっていくのかというのを考えていくというのが、この 10 年の私の仕事でした。10 年前共に改革を考えたプロジェクトリーダーというのは、現在みんなが役員で、(中略) 彼らと本当に濃密な、どうあるべきだろうとか、どこが問題で、何をかえなければいけないのかという話をいっぱいした 10 年だったと思っています。(I 氏)

また企業の存続のためには、業態や業種の転換も、環境の変化に応じて躊躇なく行っていかなければならない。事業環境に流れる風の変化を素早く感じ取り、数十年先まで継続させるためには大胆な転換も行う。

同業の中では非常に積極果敢にいったことが今生き残れたんだと言っているんだけど、中央市場の同業者のほとんどが今大変なことになっているんです。守っていた人ばかりが。新しいリスクテイキングしなかった人、新しい時代に対応しなかった人は、本当に今ね……。 (Q 氏)

変わり続けないと続いていけないと思っていました。大学院でも多くのことを学び、環境の変化に合わせて業態のブラッシュアップをしていかなければならないと感じていました。(P氏)

経営者にはその思い切った転換に必要な覚悟や勇気を持ち合わせていることは Q 氏の「積極果敢」という言葉からも読み取れる。また一度行った経営判断は、経営者がそれを正しいと信じる限り決してあきらめない執着心も備えている。業態や業種の転換は結果が出るまで長期間要するが、我慢強く行動をとり続ける。

L 氏はインタビューにおいて創業から現在まで存続してこられた理由を、サービス業として L 氏の会社の企業目的である「お客様に喜んでもらえるサービスを行う」ということだけ守れば、それ以外については、「こだわりなくやることにこだわる」ことを続けてきたためと評した。ボトムラインである経営理念や同族企業の目的は守るが、その時の環境に合わせて如何様にも対応する柔軟性が企業の継続性と深いかかわりがあると考えられる。

やはりその時その時で、それを受け継いだ者がどう先を読んで、資本の流れをずっと受け継いでおれば、具体的にやっている商売の中身というのは変わらざるを得ないと。古いお店の方にいろいろ聞いてみると、うちはもともと何屋だったんですというのが、よくありますでしょう。(N氏)

5-3 強い責任意識

会社を継続させることについて、同族企業の経営者はその責務と地位ゆえに、深い責任意識と慎重かつ安定重視の経営姿勢を持つことになる。またその一方で決して会社を潰してはならないという重責により、経営者であることに怖さや恐怖心が常につきまっていた。

ただ自分が会社の社長になり会社を預かる身になると怖くなります。今は怖さも感じていますね。(P氏)

この仕事、絶えずつぶれるかなというのを意識しながら僕ずっときていますから……。 (A氏)

同族企業の経営者は、常に崖っぷちの状況に自らを置きながら、重責に対して覚悟を決め、決してあきらめることなく前へ進もうとする姿勢を持っていた。同族企業としての創業家の使命を受け継ぎ、その形である企業を引き継ぐことに、これからの人生を経営に捧げる覚悟をもっていた。

社長になった限りは後戻りできないですから、ここからは先へしか進めないなという意識です。ここから向こうは引退しか残っていないですから。(G氏)

また後継者は、会社は自分のためにあるのではなく、自分が会社のためにあるのであり、それに値する存在にならなければならないということを、長い修業経験から学び取り、経営者となっていく。それは次の C 氏のコメントからも読み取れる。

経営はほんまに、ために生きて忘れる心みたいだね、そのような精神がないとできへんと思うのですよ。(C 氏)

また強い責任感や経営判断を行う際に、経営者に深い悩みをもたらすことになる。同族企業にとって後継者が社長になるということは前経営者からオーナーシップとリーダーシップを継承するということであり、継承により前経営者によって長年築き上げられたシステムが変わる時期でもある。先代から引き継いだ経営資源を、置かれた環境、またこれから起こりうる変化に備え、何を選び、どういう方向に経営主権を向けていくかということを考えなければならない。単に先代の経営資源を引き継ぐだけが、継承ではない。このことを考えるにあたり、経営者になる前に、後継者は大きな悩みを抱えることになる。

社長になる 1、2 年前くらいから、すごく悩んだんです。そのときは投げだそうかなと思ったときもあります。投げだそうかなというのは、もうこのままやっても尽きないなど。自分自身の考えもまとまらないし、どういう方向へ持っていけばいいのか。(N 氏)

自分が (39 歳の時に) 41 歳で社長になると (決めた)。だから、その 2 年間、社長になったときにベクトルが向くための準備期間に自分で置きましたね。ちょっと微妙な言い方なんですけれども。だから、自分が社長になったときに環境整備をするために、いろいろしましたね。(中略) 迷ってもいいんだとかね。迷うのがすごく怖かったですけれども、迷ってもいい、悩んでもいいということが初めてストーンと落ちまして、自分の中でやるべきことは何なんだと考えたとき (J 氏)

引き継いだ経営資源から、必要なものを選び、それを振り向ける方向を選択するということは、当然捨てるべきものも出てくる。それは人材であったり、従業員の意見であったり様々であるが、後継者の悩みの原因が選ぶことと同時に捨てることにもあるということが G 氏の次のコメントから分かる。

社長の役割は、100 ある正しい意見を切り捨てて、1 つにまとめる。100 ある正しい意見から 99 を切り捨てる力ですね。1 個を選ぶ力ではなく、99 を切り捨てる力ですね。切り捨てられた人はみんな不満になるでしょう。それをどうやって切り捨てるかですね。(G 氏)

5-4 顧客価値と従業員価値の重視

同族企業の経営者は、ステークホルダーの価値を意識して経営を行っているが、今回の

インタビューからステークホルダーの中でも顧客価値と従業員価値を特に重視していることが分かった。

顧客価値の重要性については次のようなコメントがあった。

うちの会社が、もし、なかったとしたら、だれが困るのや。困る人がいいひん会社やったら、なかってもええやんといつも言っているのですよ。だから、そこのところをきちっと実感できるような形をつくりたいなといつも思っていますね。(C氏)

かなりとがったところで熱狂的なファンをつくり続ける会社なので、平均的なことを言ったり、やったりしていたら、たぶん熱狂的なファンはつくれないでしょうね。(E氏)

また従業員の重要性については、必ずと言ってよいほど、全ての経営者から聞かれた。

子どものころから、(父から)人を大事にしろと教わって。社員をね、大事にしろと。どのような社員でも。要するに、いろいろなアイデアを持っていて。だから、人を活用することにすごく忍耐強くとか、もしくはそのような何だって否定しないで活用すると思って育てられたので(B氏)

根本は会社をつぶさない、社員の人を幸せにするというのが一番のポイントですから。(G氏)

自分の中でやるべきことは何なんだと考えたときに、社長になってちゃんと、みんなを(仕事をする上で不安がないように)やっていかないと駄目なんだと。(J氏)

ずっと裏方でも人に喜んでもらえれば、社員に喜んでもらえれば、それはそれでうれしいことだなと。(S氏)

このような経営者の語りからは、強いリーダーシップでグイグイと組織を引っ張っていくというよりは、従業員や顧客に対して奉仕者としての役割を果たす姿が見えてくる。

5-5 組織構築の重要性

後継者がリーダーシップを継承すれば、新たに作り直していかなければならないものがある。その一つが組織である。前経営者のもとにいた役員や番頭から教わることは数多くある。しかし年齢的にも遅かれ早かれ引退していくことになり、新世代を運営していくには新たな改革をともに成し遂げる組織が必要である。

同族企業における組織の脆弱性の原因の一つは権力がトップマネジメントに集中してしまうことである。強いリーダーシップを持っていけば持っているほど、組織が纏まっているように見えても、組織を構成する従業員の自発性が削がれていることがある。強いリーダーシップを先代にもつある経営者は次のように語っている。

でも、自発的に本当にやらせているか、自分たちで考えさせてやらせているかという
と、それは全部じゃないんです（中略）むしろ会長がいろいろ言って、リーダーシ
ップで引っ張って、みんなをそういうふうにさせている。だから、逆に言い換えれば、
すごいと言えばすごいんですよ。（S氏）

その上で、上記のコメントをした後継者は新世代の組織作りについて次のように語っ
ている。

私自身もたぶんそれ（父のような強いリーダーシップを発揮すること）はできないだ
ろうと思うので、やはりそういうのを意識するためには、自分たちみんなに考えさせ、
自発的にやらせるそういう場をつくる、そういう考え方を伝えるというやり方をやっ
ていくしかないのかなと。そういうところのやり方は変えようと思うし、変えざるを
得ないのかなという気がするんです。（S氏）

組織をどのように作り、動かすかについては社内環境だけでなく、外部環境にも左右さ
れる。このことについてI氏から次のような話をしていただいた。

「治世の能臣、乱世の奸雄」と言われていて、曹操が言われたという話がございます
よね。要するに、平和の時代というのは組織にのって頑張っていけばいい。だけど、
非常に乱れている時代というのは強いリーダーシップとトップダウンが必要だと。言
ったように、ちょうど規制緩和がどんどん進むと。こういう中では社員もなかなか萎
えると。どう進むか分からないと。どう進むか分からないけれども、社長がこうだ
と言わないと、ついていけないんじゃないかという話です。（I氏）

同族企業は経営者に権限が集中することにより、組織にデメリットを与えることもある
が、経営環境が悪い時は権限を集中させることによって社員を引っ張っていくというメリ
ットもある。同族企業の後継者は内部環境、外部環境の両方を考慮した上で、その時に最
も適した組織の状態を形作る必要がある。また一度作った組織形態も環境が変われば変化
させなければならず、変化させられる権限を持っていることは大きな強みと言える。

5-6 小括

本章ではインタビュー調査を通して感じられた、同族企業の経営者の経営観についてま
とめた。顕著に感じられた経営観として「企業理念へのこだわり」「事業に対する長期的視
点」「強い責任意識」「顧客価値と従業員価値の重視」「組織構築の重要性」があり、それぞ
れについてまとめた。

「企業理念へのこだわり」については、企業理念こそが同族企業にとっての経営指針で
あり、後継者が経営者になる上で、必ず確認する、もしくは会社の歴史から紐解き作成す
るという行動を行っていた。経営者になって以降もその企業理念から逸脱する行動はとら
ない。

同族企業の経営者は「事業に対する長期的視点」をもって、現時点での判断を行ってい

る。また長期継続を見据えて、現在の企業形態が存続する上で適当でないと判断すれば躊躇なく転換する。「こだわりなくやることにこだわる」という事業に対する柔軟性が企業の継続性と深いかわりがあると考えられる。

「強い責任意識」について経営者は、同族企業としての創業家の使命を受け継ぎ、その形である企業を引き継ぐこと、またそこで働く従業員を背負い企業経営を行うことに強い責任感を感じていた。またこれからの人生を経営に捧げるという使命感から、途中で投げ出さない執着心と覚悟をもっていた。

同族企業の経営者は、ステークホルダーの価値を意識して経営を行っているが、今回のインタビューからステークホルダーの中でも顧客価値と従業員価値を特に重視していることが分かった。顧客価値と従業員価値の軽視は同族企業の存続危機に大きな影響を与えると考えているようであった。また従業員価値についてはすべての経営者からその重要性について話があった。

同族企業において守るべきものがある一方で、組織は変えていかなければならないものである。どのような組織にするかについては、内部環境、外部環境を考慮した上で変えていかなければならず、また状況に合わせて組織におけるリーダーの役割も変えていかなければならない。

第6章 経営者になるまでの経験と同族企業の経営者がもつ経営観の関係の分析

同族企業の経営者がもつ独特な経営観については5章で述べたが、それではその経営観が、後継者のどのような経験によって引き起こされるか考察してみたい。またその結果から導き出された同族企業の経営者像について述べたい。

6-1 経営者になるまでの経験と経営観のクロス集計

インタビューした18名の後継者が経営者になるまでのプロセスを「幼少期・青年期」「学生時代」「会社員時代」「入社間もない時期」「一皮むける時期」に分け、各時期における経験の中で同族企業の後継者がもつ経営観に関連があると思われる経験を抜き出し、集計した。

なお抜き出す経験は、後継者がその経験によって将来持つことになる経営観に影響を及ぼしたと考えられるもの、もしくは経営観にあげられるような意識をもって行動した経験を上げた。

ここで各時期の経験と経営観に注目して集計した理由は、どの時期の経験が経営観に影響を与え、また経験量の強さから後継者がどの経営観に重きを置いて育成されてきたかを知るためである。

	幼少・青年期	学生時代	会社員時代	入社間もない時期	一皮むける時期	
企業理念	2			5	5	12
長期的視点	2		1	9	10	22
責任意識	10	1	2	14	9	36
顧客価値 従業員価値	5	2	6	10	7	30
組織	1		5	8	9	23
	20	3	14	46	40	

図6-1 経営者になるまでの経験と経営観のクロス集計

経営観の中で、関連する経験の数で最も多かったのは「強い責任意識」で次に多かったものは「顧客価値と従業員価値の重視」であった。2つの経営観に関する経験が他の経営観の経験より多かった原因は、家業に入ってから経験もさることながら、他の経営観の経験に比べ家業に入るまでの経験が多く存在したことにあるようである。

この結果をより具体的に考察していく。

(1) 幼少期・青年期の経験が経営観に与える影響

幼少期・青年期の経験が経営観に与える影響は、家業に戻るまでの経験の中で最も大きいものであることがデータから見られる。特に「強い責任意識」と「顧客価値と従業員価

「値の重視」に関連する経験が多い。

	幼少・青年期	学生時代	会社員時代	入社間もない時期	一皮むける時期	
企業理念	2			5	5	12
長期的視点	2		1	9	10	22
責任意識	10	1	2	14	9	36
顧客価値 従業員価値	5	2	6	10	7	30
組織	1		5	8	9	23
	20	3	14	46	40	

「強い責任意識」に関連する幼少期・青年期の経験を以下にあげる。

- 両親や身内から将来経営者となることを意識付けられる
- 家業や従業員に囲まれ育ち、家業が好きだった
- 両親に朝早くから夜遅くまで働く姿を見る
- 仕事を手伝う

「強い責任意識」を有するための幼少期・青年期の経験の多くは将来経営者となるための直接的な意識付けであった。後継者は両親や親族から意識付けを行われることで、その当時は漠然とした感覚で後継者というものを受け入れるが、家業に戻る際や経営者になる時に、強い使命感や責任感が引き出される。同族企業の経営者は会社に対し長期的コミットメントを有するとされているが、幼い時のすり込みが将来の経営者としての役割を受け入れ、コミットメントを引き出すきっかけとなっているといえる。

(祖父が) 孫の僕を紹介する。将来の跡継ぎみたいなことを会話している。やはり僕はそうなのかと。それは結構よく覚えてますね (K氏)

「顧客価値と従業員価値の重視」に関連する経験をあげる。

- ✧ 祖父が顧客との関係構築について孫に教える
- ✧ 盆暮れの客へのあいさつ回りに連れて行く
- ✧ 収入の対価は何であるかを教えられる
- ✧ 何を作り、誰に売っているか見ている

顧客価値に関連付けられる経験がほとんどであった。自社のサービスや商品も顧客があって初めて成り立つこと意識付けられており、取引よりも関係を重んじるメリットを教えられる。将来、顧客価値を認識する上での貴重な経験となっている。

(家業に) 入る前に僕の中でもビジネスに対する考え方というのは、家庭の中で全部親から聞いていたのかな。(中略) うちの父親も、そこら辺、すごいなと思ってね。だって、お得意さんにあいさつに行くのに自分の子どもを連れて行ってね。(B氏)

(2) 学生時代の経験が経営観に与える影響

クロス集計の結果より、学生時代の経験は直接的に経営者の経営観に影響を及ぼすこと

は少ないことが分かる。4-2「学生時代の経験」でも述べたが、家業から離れたところでの経験が多いため、経営観に与える影響は小さい。

(3) 会社員時代の経験が経営観に与える影響

会社員時代の経験が経営観に与える影響は、「顧客価値と従業員価値の重視」と「組織構築の重要性」に多く見られた。

	幼少・青年期	学生時代	会社員時代	入社間もない時期	一皮むける時期	
企業理念	2			5	5	12
長期的視点	2		1	9	10	22
責任意識	10	1	2	14	9	36
顧客価値 従業員価値	5	2	6	10	7	30
組織	1		5	8	9	23
	20	3	14	46	40	

「顧客価値と従業員価値の重視」に関連する経験をあげる。

「顧客価値」に関係するもの。

- 最前線の営業として働き、商売の原点を知る
- 仕事を通して顧客のライフスタイルを知る

「従業員価値」に関係するもの

- 部下としての立場で仕事をする
- 一般企業の勤務形態を経験する
- 中小企業の現場環境を知る
- 労働組合活動を行う

「顧客価値」に関連するものは最前線の仕事をすることで顧客との関係構築やそこでの商売の在り方を学んでいた。また家業を顧客目線に立って考える機会を経験した後継者もいた。

「従業員価値」に関連するものは従業員の目線に立った仕事経験が後に従業員価値を考える上で役立つことになる。また一般従業員として就労現場を身をもって知ること、経営者になったときに従業員の立場に立った考えをすることの大切さを知る機会となっていた。

(組合活動の経験は) 経営者になったときに、労働者というのはどういうことを考えているのか、何に不満を持っているのかを見せるためだったと思うんです。(N氏)

「組織構築の重要性」に影響を与えた経験として

- 小さな現場マネジメントをする
- 他企業のマネジメントの経験をする
- 大企業の組織で仕事をする

従業員として一般企業で働くことで家業と違った組織を経験することができ、組織の一

員として働く以上、組織形態の重要性について考える。また会社員当時にマネジメント関連の仕事をした経験のある経営者は、その組織運営において上司や仲間と相談し、アドバイスもらいながら仕事をするのが、将来自社の組織構築の際に大きな影響を与えることとなっていた。

面接もしないといけない。仕入れもしないといけない。いろんなことでマネジメントしないといけない。小粒なマネジメントを大学出てやらせてもらったというのは、今となってはものすごく良かったなど。(Q氏)

いずれの経験も家業に戻り、経営側の立場からは見れない視点、もしくは従業員から見られる視点を経験することになり、従業員価値や組織構築の重要性を考える上で影響を与えていた。

(4) 入社後間もない時期の経験が経営観に与える影響

入社後間もない経験が経営観に与える影響は他の期間と比べて最も大きいことが集計結果より分かる。この時期の経験はあらゆる経営観に影響を与えているが、特に「強い責任意識」と「顧客価値と従業員価値の重視」が多い。

	幼少・青年期	学生時代	会社員時代	入社後間もない時期	一皮むける時期	
企業理念	2			5	5	12
長期的視点	2		1	9	10	22
責任意識	10	1	2	14	9	36
顧客価値 従業員価値	5	2	6	10	7	30
組織	1		5	8	9	23
	20	3	14	46	40	

「強い責任意識」に影響を与える経験には次のようなものがある。

- 危機的状況では自分が何とかしなければならないと行動を起こす
- 自社のサービスはなくてはならない存在であると自覚する
- 会社を良くしたい、何とかしたいと考える
- 会社存続のために提案する
- 自分の行動が会社のためになっているかと考えるようになる
- 一生懸命やって周りに認めてもらう

後継者は、入社後間もない時期は使命感や責任感をもって、事業に取り組もうとする。ただし同族企業独特の価値観やビジネス感覚への認識が不足しており、挫折や葛藤を引き起こすことにもなる。上記の経験のような「何とかしなければ」という先走る思いが、失敗や挫折につながることもあるが、同時に後継者として経営者のあるべき姿を考える機会にもなる。この時の使命感や責任感からくる行動は素直な思いであり、将来経営者となったとき、現状に満足しないように自分自身を戒める責任感が入社後間もない時期の思いを持ち続けているためである。

自分がこうしておられるのは誰のおかげなのかということをいろいろ考えていくと、先祖にも申し訳ないし、従業員にも申し訳ないし、お客さんにも申し訳ない。そういうことを思うと、自分のほかに今ここでできる人間はないと。(N氏)

「顧客価値と従業員価値の重視」に関する経験で

- 役員や番頭から顧客・従業員の大切さを教わる
- 主力商品の顧客価値を客観的に分析
- 顧客ニーズは何かを考えさせられる経験
- 従業員が誇れる事業にしたい
- 役員との確執
- 悪い労働環境を何とかしたい

これらの経験は、家業がどのような顧客にどのような手段で商売を行っているかを知る機会である。前経営者から直接指導を受けるというよりは、役員や従業員などから教わるケースの方が多く、自分自身で学ぼうと積極的に行動も起こす。家業の商売がどのように成り立っているかを知り、役員や従業員が何を考えて行動しているかということを知ることが、経営観に影響を与える。また現場に近いところでの仕事を多く経験するため、従業員の就労環境や待遇をもっと良くしたいという思いを持つようになる。

僕の原点で、家内と一緒に天ぷら売っていたときに、絶対に労働環境を良くしようかと、二人でずっと言っていた。(Q氏)

(5) 一皮むける経験が経営観に与える影響

一皮むける経験が経営観に与える影響は様々な経営観にまんべんなく影響を及ぼしていた。その中でも最も多い経験で、今までの経営観に及ぼす影響が少なかった「事業に対する長期的視点」に対す経験について分析する。

	幼少・青年期	学生時代	会社員時代	入社間もない時期	一皮むける時期	
企業理念	2			5	5	12
長期的視点	2		1	9	10	22
責任意識	10	1	2	14	9	36
顧客価値 従業員価値	5	2	6	10	7	30
組織	1		5	8	9	23
	20	3	14	46	40	

「事業に対する長期的視点」に影響を及ぼした経験を以下にあげる。

- 会社の10年先を見据えて新規事業を育てる覚悟をもつ
- 10年間改革し続けた経験
- 企業文化を作るため10年がかりで組織作りを行った

- 存続と成長のバランスを考えながら事業を行う
- 生き残るための業態転換を経験する
- 今の商売に自己満足しない

上記の経験の中でしばしば「10年」という言葉が出てくるが、物事を10年単位くらいで見ていることがわかる。特に一皮むける経験では将来の軸となる事業を担っていることもあり、事業を長く維持できるよう考えるきっかけでもある。決してあきらめることなく、我慢強く事業に取り組むことをこの時期に学びんでいた。また今の状態に満足することなく、常に遠い先を見据え、継続のための策を考えるようになっていく。

(企業の継続性で重要なことは) 長期的視野に立って、決して浮利を追わないということでしょうか。(P氏)

6-2 同族企業の経営者像

先のクロス集計の結果から同族企業の経営者は「強い責任意識」と「顧客価値と従業員価値の重視」を経営観の中でも特に強く意識付けられていることがわかった。またそれらの経営観に関わる経験は家業に入るまでに折にふれ意識付けされる経験に大きな影響を受けていた。

	幼少・青年期	学生時代	会社員時代	入社間もない時期	一皮むける時期	
企業理念	2			5	5	12
長期的視点	2		1	9	10	22
責任意識	10	1	2	14	9	36
顧客価値 従業員価値	5	2	6	10	7	30
組織	1		5	8	9	23
	20	3	14	46	40	

「強い責任意識」は同族企業としての創業家の使命を受け継ぎ、その形である企業を引き継ぐこと、またそこで働く従業員を背負い企業経営を行うことであり、「顧客価値と従業員価値の重視」はステークホルダーの中でも顧客と従業員の価値を重要視し、それぞれの価値を最大限にしようと努めることである。ここから経営者として使命を引き継ぎ、その使命をすべてのボトムラインとして従い、顧客や従業員のために尽くす姿が見えてくる。その姿は奉仕者としてのリーダーと映る。このような経営者のタイプを元 AT&T のロバート・K・グリーンリーフはサーバント・リーダーシップ⁷と唱えた。サーバント・リーダーは、自分が信じるミッションに貢献している限りは部下やフォロワーを支え、彼らに尽く

⁷ Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, (1970)

し、奉仕するリーダーであるとしている。先にも述べたが、後継者は、会社は自分のためにあるのではなく、自分が会社のためにあるのであり、それに値する存在にならなければならないということ、長い修業経験から学び取り、経営者となっていた。同族企業の経営者は同族の使命の下、顧客価値と従業員価値を最大限にするための奉仕者と言える。まさにサーバント・リーダーと同族企業の後継経営者の経営者像が重なってくる。

しかし同族企業の後継者が皆、初めからサーバント・リーダーの資質を持っているわけではない。4-5「入社後間もない経験」で述べたが、むしろ自己顕示欲から来る自我の強い行動により、社内での衝突やトラブルを起こしている。しかしこの経験がサーバント・リーダーになるきっかけではないかと考える。つまり強いリーダーシップを発揮しようとするが上手くいかないことで、自分自身が思い描くリーダー像と同族企業で必要とされるリーダーシップの間で葛藤がおこる。その時、幼少期から家業に入社するまでに潜在的に意識付けられていた責任意識や顧客や従業員の立場に立つ大切さを改めて考え直し、強力なリーダーシップで従業員を引っ張るのではなく、会社をミッションとともに達成するための集団ととらえ、経営者はその奉仕者となる道を選ぶのではないかと考える。

また同族企業の後継者は本人が思うか思わざるかに関係なく、取り巻く関係者は将来経営者になると感じている。既定路線として経営者になった後継者に対し、従業員やステークホルダーはそのリーダーシップを、同族経営という仕組みがもたらす影響力であり、純然たるリーダーシップと感じない。前経営者は後継者が単に親族上の順番により経営者となり、仕組上のリーダーにならないように幼少期から意識付けを行い、注意を促しているのかもしれない。このことについてB氏は幼少期に明確に意識付けられ、今も本人の経営における行動指針としている。

「だれかの夢を応援すると自分の夢も前進する」というのは、それは僕が後になって、この会社をつくってから言語化している言葉でもあるのですけれども。それって、うちの父親から（幼い時から）教わったことだろうなと思って。神輿を担がれるときに必ずくるからみたいだね。皆を応援してやっていると、おまえが必要なときには必ず神輿を担がれるときがくるから。そのタイミングで神輿の上に乗りたいなみたいながあるので。（B氏）

しかしいつも組織を支え組織を活性化させる策を講じるだけではない。数名の後継者は規制緩和や業界の環境変化など危機に直面し、強力なリーダーシップを発揮し、その危機を乗り越えようとしていた。普段は奉仕者としての経営者の姿であっても、危機的な状況になれば自ら先頭に立ち会社を引っ張るリーダーであるからこそ、従業員はリーダーとして認める。

今回インタビューした後継者や前経営者がサーバント・リーダーシップという言葉を知っていて、意識付けや行動をしていた訳ではない。しかし同族企業の経営者は、オーナーシップとリーダーシップが経営者層に集中しているが故に、会社丸ごと自分のものだという意識により、社員は自分のためにあると考えるようになる危険性がある。インタビューした3代以上続き成長しているもしくは2代目で大きく飛躍している同族企業の経営者はその危険性を認識したうえで、後継者を育てているものと考えられる。

第7章 同族企業における後継者育成のプロセス

第4章において同族企業の後継者が経営者になるまでのプロセスを5段階に分けて、各段階における重要な経験を抜き出した。また第5章では同族企業の経営者がもつ経営観について考察し、第6章においてその経験と経営観の関係を分析した。本章では全章を統合して後継者が経営者になるまでの育成プロセスを明らかにしたい。また集約できないいくつかのケースについてはその差異について考察する。

7-1 育成プロセスの提示

(1) 幼少期・青年期

インタビューした経営者で前経営者から継承を受けた17名のうち12名は幼少期・青年期に後継者であることの意識付けがあった。また意識付けされたという記憶がないと言った経営者も後に家業に戻り、経営者になる際は抵抗なく受け入れており、環境による無意識的な意識付けがなされていた。後継者は幼少期・青年期を家業と会社が分離されていない状況で育つことにより、会社を経営するという感覚が人格形成に影響を与える。これは意識的であれ、無意識的であれ日々会社というものと隣り合わせで生活することによりすり込まれている。

またこの時期に後継者であることの意識付けを行うことは、将来経営者としての強い責任感を引き出させることが幼少期・青年期の経験と経営者が持つ経営観の関係から分かった。経営者となり絶えず厳しい環境の中で24時間なにかしら会社経営のことを考えつづけ、でも決して経営者という職を投げ出さない会社に奉仕する強い精神は、幼少期・青年期のすり込みにより潜在的な意識を植えつけられることにある。顧客価値の重要性についてもこの時期の経験を通して印象付けられる。

経済的背景や環境、受ける教育など様々な要因が相まって、将来経営者としてのアイデンティティ形成に影響すると考えられるが、何よりも幼少期・青年期に、商売というものに身近に触れることや、両親や前経営者が愚直に商売に取り組む姿勢を見ることが、将来経営者として長期的なコミットメントを引き出させる大きな要因である。人生＝経営という潜在的な意識が芽生える時期と考えられる。

幼少期・青年期の経験によって

身につける能力・・・人生＝経営という潜在意識

影響を与えた経営観・・・「強い責任意識」「顧客価値重視」

(2) 学生時代

学生時代は家業から離れ、あらゆることを自由に体験し、客観的に家業を見つめることができることで、家業を継ぐこと以外の様々な人生の選択肢があることを知る。後継者が人生の中で最も遠くから家業を見る機会であり、将来の方向性を考える上で貴重な時間となっていた。

またこの時期に海外へ旅する経験をもつ経営者がインタビューした中で8名いた。

学生時代の経験は家業に対する直接的な影響は少なかった。ただ海外への旅を通して異

質なものに触れることが、将来、新事業を求めるときに必要な好奇心や想像性を増長させる。

経営観に与える直接的な影響は少なかったが、あらゆることを考える上で、学生時代の様々な経験は後継者の思考に影響を与えている。

家業から離れ豊富な時間を利用し、様々なことにチャレンジできる期間であり、様々な経験から視野を広げることができる。海外へ旅をする経験が代表的な事例である。前経営者は学生時代の経験について積極的にサポートしていた。

学生時代の経験によって

身につける能力・・・事業に対する客観性
影響を与えた経営観・・・直接的には無い

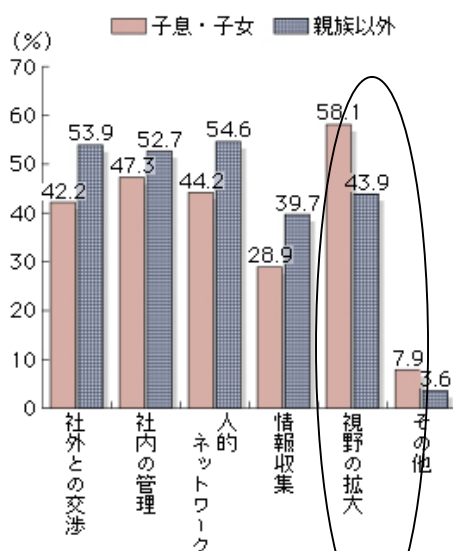
(3) 会社員時代

会社員時代を経験した後継者は13名で、平均勤務年数は4.4年であった。就職方法としては自分で就職活動をして就職する方法と、効率的な修業をさせるために前経営者のコネクションで就職する方法と二通りあった。どちらにしてもいずれは家業に戻るという意識から、会社員経験において、人よりも多くのものを吸収しようとする姿勢と会社員経験に対する明確な目的意識が見られた。

会社員時代は、一般従業員や企業経営のステークホルダーなどの立場に立って仕事をすることで、会社経営を取り巻く様々な視点で企業をみることができる。

この経験は、将来家業に戻り経営者側の立場になったとき、経営側の立場からは見られない視点、もしくは従業員から見られる視点を経験することになり、従業員価値や組織構築の重要性を考える上で影響を与えていた。

下記の表は中小企業の経営者が社外の会社に勤めていた際に、後に経営者になってから役に立った経験について答えたアンケート調査の結果である。



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

図 4-1 先代経営者との関係と他社就業が役に立っている内容

もっとも多い意見の「視野の拡大」は抽象的な表現であるが、今回の考察から会社員という「他人の釜の飯を食う」経験は従業員やステークホルダーという立場から経営をみることができ、事業を多面的に見る視点を養うことになると考えられる。

会社員の経験によって

身につける能力・・・事業に対する多面的視点
影響を与えた経営観・・・「従業員価値重視」「組織構築の重要性」

(4) 入社後間もない時期

入社後間もない時期には同族企業特有の価値観に後継者は戸惑い、事業環境の試練や、社内での衝突、自分自身との葛藤などにぶち当たる。しかし後継者は数多くの失敗から様々なことを学んでいく。また失敗した後に自分のやり方を反省し、次の成功に繋げるために深く考え、考えることが自己成長につながり、経営観にも繋がる。「考えるための時間を持つ」ことがこの時期に必要であり、同族企業の後継者には長い修業期間があるため、考える時間を割くことができる。

一方でそれらの経験から同族企業が事業を継続させるために必要な経営志向やリスク管理など同族企業の経営上の特性を学ぶ。

この時期の経験は同族企業における経営者としての経営観に様々な影響を与え、特に強い責任意識を持つきっかけとなる。更に家業のビジネスの在り方について教わり経験しながら多くの悩みや疑問を抱えることが、将来、顧客価値や従業員価値を考える上での原点となっている。

この時期にどのように後継者を育成するかについては各企業で違ってくるが、後継者の性格をよく理解した上で、後継者の事業に対する意欲や積極性を潰さないよう見守りながら、様々な経験を通して自ら身につけさせることが良い。

前経営者や役員などは後継者に対し、企業を継続させることの重要性、従業員との関わり方など、同族企業特有の考え方を、実際の業務を通して後継者へ教育することは必要と考えられる。またこの時期の後継者はどちらかといえば成長性に重点を置いて事業に取り組もうとするため、新事業に取り組む際のリスクを限りなく小さくしてから行動を起こす方法については実務を通して指導する必要がある。それにより事業の存続と成長のバランスを意識するようになる。

入社後間もない時期の経験によって

身につける能力・・・存続と成長のバランス感覚、リスク抑制思考
影響を与えた経営観・・・「強い責任意識」「顧客・従業員価値重視」

(5) 一皮むける経験

家業に戻り、業務全体を把握したころ、経営者に相応しい人材と認められる実績と経営者になるために必要な思考法や行動の仕方を身につける一皮むける経験をする機会がおとずれる。この一皮むける経験において顕著に見られた事例は、既存事業システムはそのままにしておいて、それと並行して新しい事業をつくる手法の「本業のまっただ中の新事業」である。このような「本業のまっただなかでの新事業」は、土地勘のある事業分野で行われ、既存のシステムの限界を知り抜いた人々がつくるため、比較的成功率が高い。同族企

業の後継者に「一皮むける経験」をさせるには、存続と成長の両方を重視するという同族企業の特徴から、最も望ましい事業経験と考えられる。またこのような新事業を後継者に任せる場合で、サポートが必要な場合は他の役員などに任せ、前経営者は直接業務にかかわらない。その事によって後継者は自らマネジメントを行い事業の全体感を体験することができ、次にその事業の方向性を考えるようになることで経営に対する目的意識も明確にすることとなる。

また一皮むける経験は経営観の「事業に対する長期的視点」に強い影響を与える。新事業は会社の次の主力事業に育てることも念頭においているため、10年周期くらいでの思考で物事を見るようになる。一皮むける経験における事業は即時に得られる結果や満足感につながるものではなく、持続的な進歩に価値を見出す必要がある。

一皮むける経験ではこの経験を通し、マネジメント能力と継続していくために必要な事業の舵取りの嗅覚を養い、将来経営者としての経営目的を意識し始めることになる。

一皮むける経験によって

身につける能力・・・マネジメント能力、事業機会への嗅覚、経営目的の意識
影響を与えた経営観・・・「事業に対する長期的視点」

(6) 一連の育成プロセス

上記の一連のプロセスと各段階で身につける能力と影響を及ぼす経営観に分けて下図に示す。

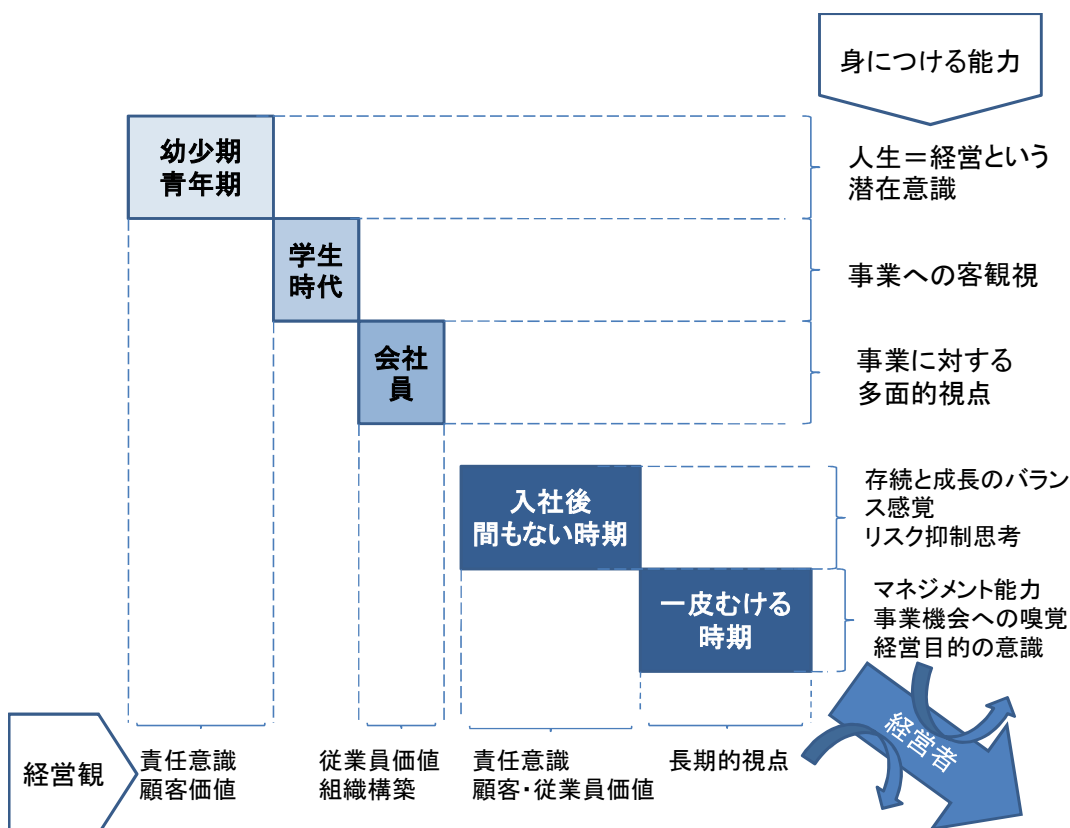


図 7-1 後継者育成プロセス

今回インタビューした後継者の話を集約したところ、先の図のようなプロセスになったが、全ての経営者が同じように各段階を丁寧に踏むわけではない。もちろん同族企業の後継者である限り、幼少期は親や先代が会社経営に携わっている以上、家庭と会社が分離しない環境で育つ経験は皆、持っているが、その他の経験については無かったり、あるいは極端に早く進むケースがあった。その事例について以下にあげて考察する。

7-2 後継者ごとによるプロセスにおける差異の考察

先に示した同族企業の後継者育成に関するプロセスにおいて、インタビューした経営者の中で、経験しないプロセスや極端に時間の短いプロセスのケースが見られた。幼少期・青年期の経験は皆、通る道であり、次の学生経験についても1名が卒業間近に中退したケースを除いて皆、大学を卒業していたため、大学時代を経験するしないによる差異については分からなかった。一方で「会社員経験がない」「入社後間もない経験、一皮むける経験が短い」経営者のケースが見られた。これらのケースについて以下に考察していく。

(1) 会社員経験がない経営者

同族企業の後継者のうち、会社員の経験がなかった経営者が、4名いた。4名とも入社後の役員や従業員との関係についての出来事を多く語っていた。その4名のうち3名は会社の役員や従業員との関係構築で大きな苦労を経験していた。

(事例1)

ほんまに人が信じられなくてね。こんだけ、例えば、社員のことを思うてとかね。思っているのに、なぜ、こんなことになるの？というようなことがいっぱいあったわけですよ。僕からしてみたら裏切られたという気持ちですよ。

(事例2)

古い人いろいろあって。古い役員さん、OBさんの下でやってきた人は、社長は私でもやりたいというのがあるので、お客さんと付き合いも長いし、いろいろあって、もめたりとか……

(事例3)

そのときにやってくれた人（従業員）たちの方向を全然向いていなかったんですね。（中略）そこで完全につまずきました。そのときに、革新系の労働組合ができましたね。

しかしそのような苦い経験に対し、後に自分自身が内省し、従業員や役員の目線に立って、歩み寄り、以後上手く組織運営を行うようになる。

(事例1のその後)

それはね、結局ね、自分が中心になっているからそうなるのやなということに気付い

たわけですよ。

(事例 2 のその後)

いろいろあった番頭さんとも……結局仕事熱心な人ですから、仲良くというか、一緒に頑張っていこうということでもうまくいったんですけども。

(事例 3 のその後)

「何が悪かったん？ おれだって、みんなと一緒にやってきたし、彼らのためにやってきたじゃないか」と思ったんですけども、やはりそれは独り善がりというんですかね。自分の正義感だけでやってきただけで、やはりコミュニケーションが足りなかったという気持ち。そこで教えられたという感じですね。

このような経験からも会社員経験における事業に対する多面的視点が重要であることが分かる。ただし必ずしも会社員経験をしなければならないということではなく、例えば会社員経験がなく上記の事例のような苦い経験を一度は味わうが、優れた経営者は内省することで、多面的視点を養う。

もう一名は従業員との関係で苦勞する前に、家業内で会社員当時に経験するような従業員の立場での疑似体験を父親から受けていた。プロジェクトのリーダーをしていた息子を容赦なく、他メンバーの前で叱り飛ばし、そのことで実際に業務を遂行する現場のつらさや、仲間との結束意識の大切さを教えられていた。

一番ぼろくそに言われた。揚げ句の果てには、「客の前で頭下げてもの売ったことないから、こんなもんしかよう作らんのじゃ」というて言われた。そら悔しかったけどね。そんなんの連続でしたよ、その当時は。で、周りの人が逆に慰めてくれるみたいな。そんなんでしたよ、ずうっと。もうガンガン言われるわけです。(そうこうしていると) みんなでまた結束が固まる。で、やると。今この年になって社長になったから、あれはわざと言ってたなと思うんです。うちのおやじは偉い人やなと思うところはね、そういうことの人の心の機微みたいなもんをよう分かってて、計算し尽くしてそういうことができる人やった。(F氏)

(2) 入社後間もない経験、一皮むける経験が短い経営者

インタビューした経営者の中で、入社後間もない経験や、一皮むける経験が短い、もしくはあまり多く語られなかった経営者がいた。いずれも 30 代前半にして社長が行うような意思決定や経営判断を行っていた。

2 名の経営者は入社後すぐに強い使命感でもって経営のコンセプトを明確にして業務に取り組んでいた。二人とも幼少期・青年期から家業に対する強い意識付けがあったことと、会社員経験においてトップマネジメントに近い仕事や事業創造にかかわる仕事をしてきたことも特徴であった。

コンセプトというのが……。僕は、ある程度それがあって転職したんです。なので、

何がやりたいんだと聞かれたときに、こういうことをやりたいとはっきりと言えるようなビジョンもあったので。それがあって入ったので、良かったなと思うんです。(E氏)

(会社員時代の) 本社の企画としては、管理会計システムをちょうど当時の私の上司の部長が作られたところで、実際どう動かすかというのをほとんどやっていたし、いろいろな資料も作ったり、予算をまとめましたので、そのとき、会社はどうあるべきかとかいう議論を本当によくしました……。 (I氏)

後継者が経営者になる前に環境変化などにより本業に大きなダメージが加わるのが予期される状況では、本業そのものの立て直しを余儀なくされる。そのような状況下では一皮むける経験で経営者としての経営判断を行う経営者もいた。N氏は創業100年を超える老舗企業の経営者であるが、企業の存続のために事業領域も創業した本社場所も移してしまう、大転換の決断を実行した。

それまでの100年の歴史は歴史として、もう一度、再スタートする。その再スタートするにあたって、企業理念、コンセプトその辺りを明確に打ち出さないと、どちら向いて進んでいる会社なのか、何を目指しているのか……。やはり一番大事なのはそういうところにあると思った。(中略) ブランドそのものを変えようと。大阪からこちらへ全部を移してしまおうというようなことで、再スタートするのにこちらへ移ってきたわけです。(N氏)

N氏は自社の事業領域における環境変化に対応するため、自分が先頭に立って会社や従業員を引っ張っていかなければならないという使命感と、会社を存続させるという責任感から、強いリーダーシップを発揮して会社の舵取りを行った。先代は社長として会社に残っているものの、本業の立て直しを息子に任せ、見守っていた。

経営者になる前に本業の立て直しを余儀なくされる状況は、大変重責ではあるが、将来後継者がその事業をしょって立つ以上、現経営者可能な限り、後継者に権限を委譲することが望ましい。

第8章 本研究の結論と展望

本章ではここまで行ってきた議論の結論を研究課題に合わせて纏める。また本研究における議論の限界と今後の課題について述べる。

8-1 本研究の結論

本研究は、中小・中堅の同族企業における後継者育成に焦点を当て、その効果的な育成プロセスを明らかにすることを目的として行われた。17名の同族企業の後継者にインタビューを行い、後継者の育成において経営者になるまでの経験にスポットをあて、探索的な研究を行った。

研究課題を以下の5つをあげたが、それぞれを解明する形で分析を行った。

- ① 同族企業の後継者育成において、重要な経験（クリティカルインシデント）とはどのようなものがあるか
- ② その重要な経験によって後継者はどのような能力を身に付けるのか
- ③ 同族企業の後継者はどのような経営観をもつのか
- ④ その経営観を持つに至った経験にはどのようなものがあるか
- ⑤ 後継者が経営者になるまでのプロセスとは何か

研究課題①

同族企業の後継者育成において、重要な経験（クリティカルインシデント）とはどのようなものがあるか

同族企業の後継者が経営者になるまでの期間を後継者が語ることの多かった経験（内容）から6つのカテゴリーと社外の経験に関するカテゴリーに分け、カテゴリーごとに経験を抽出し、同族企業における後継者の経験をいくつかに集約して提示した。

- ① 幼少期・青年期の経験
- ② 学生時代（大学時代）の経験
- ③ 会社員時代の経験
- ④ 家業に戻るきっかけ
- ⑤ 入社後間もない時期の経験
- ⑥ 一皮むける経験
- ⑦ 社外の経験

研究課題③

同族企業の後継者はどのような経営観をもつのか

今回のインタビューから後継者が強く意識していた経営観として「企業理念へのこだわり」「事業に対する長期的視点」「強い責任意識」「顧客価値と従業員価値の重視」「組織構築の重要性」があった。

研究課題④

その経営観を持つに至った経験にはどのようなものがあるか

各経営観と後継者の経験との関係を調べたところ、「幼少期・青年期の経験」は「強い責

任意識」と「顧客価値重視」、「会社員時代の経験」は「従業員価値重視」と「組織構築の重要性」、「入社間もない経験」は「強い責任意識」と「顧客・従業員価値の重視」、「一皮むける経験」は「長期的視点」にそれぞれ強い影響を与えていることが分かった。

また経営観の中でも数多く経験から影響を与えられ強く意識しているものは「強い責任意識」と「顧客・従業員価値の重視」であった。このことから浮かび上がる同族企業の経営者像は、経営者として使命を引き継ぎ、その使命をすべてのボトムラインとして従い、顧客や従業員のために尽くすサーバント・リーダー（使命の名もとの奉仕者）としての姿が見えた。

以上から後継者が経営者になるまでの期間の各カテゴリーにおける経験から身につける能力と強く影響を与える経営観から後継者の育成プロセスを導き出した。

研究課題②

その重要な経験によって後継者はどのような能力を身に付けるのか

研究課題⑤

後継者が経営者になるまでのプロセスとは何か

表 8-1 後継者育成プロセス

	身につける能力	影響を与えた経営観
幼少期・青年期の経験	人生＝経営という潜在意識	強い責任意識 顧客価値の重視
学生時代の経験	事業への客観視	
会社員の経験	事業に対する多面的視点	従業員価値の重視 組織構築の重要性
入社後間もない時期 の経験	存続と成長のバランス感覚 リスク抑制思考	強い責任意識 顧客・従業員価値の重視
一皮むける経験	マネジメント能力 事業機会への嗅覚 経営目的の意識	事業に対する長期的視点

8-2 本研究の限界と課題

本研究は 18 名の同族企業の後継者をインタビューすることで同族企業の後継者育成プロセスを探索してきた。後継者 1 名 1 名の話が大変貴重な情報であり、そのアクセスには多大な労力が必要であるが、あらゆる事象に対応するためにも更なる調査データの蓄積が必要であると考えられる。

また本研究では 18 名の後継者の経営者になるまでの経験の集約によるプロセスの提示であったが、必ずしも一つに集約できないものもある。成長していく後継者の背景には、個人のパーソナリティや、幼少期・青年期の意識付け、会社員時代のめぐり合わせなどが複雑に絡み合っている。いくつかのケースについてはプロセスとの差異について分析した

が、より個人に焦点をあて、個々のケースを時系列で追い、具体的な関連を見ていくことも大切である。

今回のインタビューはすべて同族企業の後継者であり、その後継者の経験を集めることによって育成プロセスを提示した。しかし育成するのは前経営者や右腕人材と言われる番頭やその他役員であり、育成側の視点も取り入れて多面的に育成について研究することで、後継者育成のプロセスの情報を厚くすることができる。

参考文献一覧

- Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (安部悦生訳『ケープ・アンド・スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993).
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001), *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*, John Wiley & Sons. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『リーダーを育てる会社 つぶす会社 人材育成の方程式』英治出版, 2004).
- Davis, J. A., Gersick, K. E., Hampton, M. & Lansberg, L. (1997), *Generation To Generation: Life Cycle of the Family Business*, Harvard Business Scholl Press (犬飼みずほ訳, 『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版, 1999).
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2005), *Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business*, Harvard Business Scholl Press. (斎藤裕一訳, 『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005).
- 江坂彰他 (2001), 『世襲について 事業・経営篇』日本実業出版社.
- 伊丹敬之, 2007, 『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社.
- 加護野忠男 (1999), 『<競争優位>のシステム-事業戦略の静かな革命-』PHP 新書.
- 加護野忠男, 井上達彦 (2004), 『事業システム戦略-事業の仕組みと競争優位-』有斐閣アルマ.
- 加護野忠男監修, 関西生産性本部編 (2005), 『最強のsmallビジネス経営』ダイヤモンド社.
- 加護野忠男 (2008), 「経営学とファミリービジネス」『学術の動向』2008.1 68-70 頁.
- 加藤啓太 (2008), 「老舗同族企業の継承にともなう企業革新プロセス」2008 年度組織学会研究発表大会報告要旨集 79-82 頁.
- 金井壽宏, (2002), 「仕事で『一皮むける』」光文社新書.
- 金井壽宏, 池田守男 (2007), 『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版.
- Kenyon-Rouvinez, D. and Ward, J.L. (2005), *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan. (秋葉洋子訳 『ファミリービジネス 永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007).
- KetsdeVries, M. F. R. (1993), *Leaders, Fools, and Impostors* Jasse-Bass. (金井壽宏訳, 『会社の中の権力者、道化師、詐欺師』創元社, 1998).
- KetsdeVries, M. F. R. (1995), *Life and Death in the Executive FastLane*, Jasse-Bass. (金井壽宏訳 『会社の中の「困った人たち」』創元社, 1998).
- Kevin Maney, K. (2003), *The Maverick and His Machine*, John Wiley & Sons. (有賀裕子訳 『貫徹の志 トーマス・ワトソン・シニア—IBM を発明した男—』ダイヤモンド社, 2006).
- McCall, M. W. (1998), *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business Scholl Press. (金井壽宏訳, 『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002).
- 三品和広 (2005), 『経営は十年にして成らず』東洋経済新報社.
- 三品和広 (2006), 『経営戦略を問いなおす』ちくま新書.
- 森川正之 (2008), 『同族企業の生産性—日本企業のマイクロデータによる実証分析—』

RIETI ディスカッション・ペーパー.

守屋洋 (2005), 『貞観政要のリーダー学—守成は創業より難し—』プレジデント社.

日経ものづくり (2008), 『・経営者 12 人の原点・日本、ものづくりの神髄』日経 BP 社.

佐藤郁哉 (2008), 『質的データ分析法』新曜社.

老舗学研究会 (2006), 『老舗と職人から学ぶ企業と職業の倫理—組織経営の社会的責任』
老舗学研究会.

老舗学研究会 (2007), 『300 年以上続く商売の秘密～企業の存続要因解明に関する基礎研
究～』老舗学研究会

谷口智彦, 2006, 『マネジャーのキャリアと学習』白桃書房

東京商工リサーチ (2003), 「後継者教育に関する実態調査」

塚越寛 (2004), 『いい会社をつくりましょう』文屋

中小企業庁 (2003), 「中小企業白書」

中小企業庁 (2004), 「中小企業白書」

八木陽一郎 (2008), 「中小企業後継経営者の内省経験がもたらすリーダーとしての有効性
の向上」慶応義塾大学大学院経営管理研究科博士論文。

Watson, T. & Petre, P. (1990), *Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond*, The
Bentam Dell (高見浩訳 「先駆の才 トーマス・ワトソン・ジュニア—IBM を再設計
した男—」ダイヤモンド社, 2006)

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007

2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	10/2007
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考察 －日本エレクトロニクスメーカーの事例を基に－	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 －原子力ビジネスにおいて－	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 －インターネット・メディアとの連動－	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007
2007・24	茂木 稔	デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～	12/2007
2007・25	芦田 渉	地域の吸引力～企業誘致の成功要因～	12/2007
2007・26	滝沢 治	製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレス・バリュー・チェーン」の導入』	12/2007
2007・28	南部 亮志	eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～	12/2007
2007・29	坪井 淳	ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に関する一考察	12/2007
2007・30	石川 眞司	アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察	1/2008
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践－ダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用－	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子	医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008

杉 一也
染谷 誓一
劉 海晴

2008・3	堀上 明	ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008

2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008
2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響－素材 4 産業のマイクロデータ実証分析－	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鈎 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究－製薬企業の事例－	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究～薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマ～	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008