

落合康裕(静岡県立大学経営情報学部准教授)

事業承継の経営学

企業はいかに後継者を育成するか

白桃書房 2019.9. 8, 161p.

近年、事業承継を目指す学生を対象に、後継者育成コース等を開設し、教育に乗り出す大学が増えている。評者もまた、事業承継コースにおいて、家業を持つ学生を指導する一人であるが、そうした学生に向けた選著として相応しいものが少ないというのが悩みであった。落合氏も指摘するように、事業承継に関する図書は、実務的・手続きの観点から論じられたものが多く、本書のように経営学の観点から事業承継問題の本質にアプローチする図書が待望されていた。また、落合氏の前著『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』（白桃書房、2016年）も、想定する読者層として学部生を挙げているものの、選著として薦めるには少々ハードルが高いと感じていた。

本書は、その『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』と、幻冬舎ゴールドオンラインの連載記事をベースに書き下ろされたものである。したがって、本書においても、数世代にわたって事業承継を成功させてきたファミリー型老舗企業を主な考察の対象としており、読者の理解を助けるために、ファミリー型老舗企業の現経営者、後継者、経営幹部に対する丹念なインタビュー調査の成果が具体例として紹介されている。本書の目的は、「経営課題として事業承継を考える視点や枠組みを提供すること」(i) とされる。事業承継は、現経営

者と後継者、同族と非同族、組織の伝統と革新のはざまに、多様な要因が複雑に絡みあって生じる経営現象であり、事業承継の当事者や支援者、その他の利害関係者にとって、どのように対処すべきか苦慮されてきた経営課題である。しかし、落合氏によれば、経営学の観点から捉えると、異質なものをぶつけ合う事業承継は「マネジメント次第では企業のイノベーションのチャンスになる」(155ページ)という。本書が一貫して論じているのは、いかにして後継者の能動的行動(独自の企業家活動)を引き出し、事業承継を通じてイノベーションを起こすかという点であり、事業承継の積極的側面をダイナミックに捉える枠組みを提示している。

本書は、以下のとおり、「はじめに」と「おわりに」を除くと、第1章から第7章で構成されている。

- 第1章 事業承継とは何か
- 第2章 現経営者の役割と課題
- 第3章 後継者の当事者意識と独自性の育成
- 第4章 先代経営者と後継者の関係性
- 第5章 利害関係者と後継者の関係性
- 第6章 経営戦略と次世代組織の構築
- 第7章 後継者の企業家行動とガバナンス

各章の概要は以下のとおりである。

第1章は、事業承継を捉える視点について論じている。1つは、企業を取り巻く経営環境の視点である。事業承継では、組織の伝統を継承するだけでなく、経営環境の変化に適応できる経営者を育成することも重要である。もう1つは、企業の成長プロセスの視点である。ファミリービジネスのスリー・サークル・モデルの観点から企業の成長プロセスを整理しており、自

社の成長段階に適した事業承継対策を検討することの重要性を論じている。

第2章は、現経営者の役割について論じている。先代経営者の引き際をうまくマネジメントできれば、先代経営者の「良き経験の伝承者」、「異質な価値観をぶつけあう相手」、「経営の牽制者」としての役割が期待できる。とくに、創業経営者は、エディフィス・コンプレックス（自社の発展に自分自身の成長や夢を投影してしまう心理的傾向）によって事業承継に消極的な姿勢を示しがちである。後継者世代が歩み寄り、先代経営者の非合理的な側面も許容しながら、引き際の問題に対応していくことの必要性について論じている。

第3章は、事業承継において最も重要なテーマである後継者育成について論じている。入社後の後継者育成では、後継者が獲得的地位を確立していくために、どのような仕事経験を積ませるべきかについて論じている。獲得的地位とは、生得的地位とともに、後継者が直面する二律背反的な境遇を巧みに描き出す、本書のキー概念の1つである。すなわち、後継者は、生得的地位を持つが故に、生まれながらにして将来の経営者としての地位を約束されるが、しかし、先代世代の経営幹部や従業員によってその地位が無条件に受け入れられるわけではないという二律背反的な境遇である。そのため、後継者は、自ら能力を高めて実績を積み、組織内外からの信認を得て、獲得的地位を確立していかなければならないという。

第4章は、現経営者と後継者の親子関係に起因する対立が組織に与える影響について論じている。後継者は、現経営者の影響力が強い間は独自性を発揮しづらいという制約と、親子関係が背景にあるからこそ能動的な行動を起こしや

すいという自律との、二律背反的な境遇におかれている。後継者は、先代世代の後見も得ながら、自らの能力で、この「制約と自律のジレンマ」を解消しなければならない。その結果として、後継者は、獲得的地位を確立し、名実ともに次期経営者としての正統性を獲得していくという。

第5章は、後継者と社内外の利害関係者との関係性について論じている。経営幹部や従業員との関係性については、距離感の取り方によって、後継者の能動的行動を促進させる効果や、後継者の不適切経営に対するガバナンス機能が期待できるという。社外の利害関係者は、顧客や仕入先などの取引先をはじめ、銀行、株主などが挙げられている。社外の利害関係者との関係性についても、取引関係の維持や促進だけに留まらず、後継者の経営に対するガバナンス機能を有しているという。また、企業と地域社会は相互依存関係にあり、地域社会もまた関係性を継続すべき重要な利害関係者として言及されている。

第6章は、事業承継と経営戦略および次世代組織の関係について論じている。後継者は、多くの場合、先代世代の経営行動を参考に、経営環境の変化に対してどのような能動的行動をとるべきかを検討する。このことは、後継者の能動的行動の範囲に制約がかかる一方で、その範囲においては後継者に裁量が担保されるという自律の効果を持つという。後継者は、その裁量の範囲内において、経営環境の変化に適応する経営戦略を立案・実行していくことが求められる。また、後継者を支える次世代組織も同時並行で構築していかなければならない。企業間の取引関係や協業関係については、長期的な視点で評価して承継を進めつつ、他方で、技術提

案能力の強化や顧客の多様化などによって、取引先との新たな関係性を築いていくことが重要であると指摘する。

第7章は、事業承継後の後継者の思考や行動について、企業家研究やベンチャー経営研究の観点から論じている。企業家が持つ特性として挙げられる思考や行動は後継者にも同様に求められる。なぜなら、後継者も、経営環境に適応し独自の思考や行動を起こさなければ、獲得的地位を確立し、次期経営者としての正統性を獲得することができないからである。しかし、後継者が経営者としての正統性を高めていくと、その経営行動に対するガバナンスをいかに行うかが課題になるという。

本書の魅力は、何よりもテキストとしての優位性ないし独自性である。事業承継という複雑な経営現象を経営学の観点から平易に解説するとともに、問題解決の指針まで提供しており、労作と呼ぶに相応しい。落合氏も指摘するように、「事業承継が重要な課題と認識されながらも、問題の焦点を掴みきれていない」(i)ことが、事業承継の当事者やその支援者たちにとっての積年の悩みであった。本書は、そうした悩みに対して、「制約と自律のジレンマ」という枠組みを提示し、後継者が直面する二律背反的な境遇と、そうしたなかで後継者としての正統性を周囲から獲得していくプロセス、さらにそのプロセスを通じたイノベーションの可能性について明快に説いてみせるのである。

また、本書では、前著『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』で積み残されていた2つの課題についても取り組んでいる。分析が不足していた事業承継後の後継者の思考や行動については、本書の第7章で取り上

げられており、企業家研究やベンチャー経営研究といった新たな観点を取り入れつつ、承継プロセスをより動的に描き出すことに成功している。また、親族外承継との比較に関しては、各章の章末に「POINT」としてまとめ、当該章のテーマに対応させながら親族外承継との共通点または相違点について整理している。読者層がファミリービジネスに限定されないよう工夫がなされている点も本書の魅力の1つである。

(高千穂大学経営学部准教授 藤木寛人)