

論文内容の要旨

日本の企業の約97%を占めるファミリービジネスにおいて、着実に次世代にその事業を承継していくことは、日本経済の維持発展のためにも極めて重要であり、喫緊の課題である。第四次産業革命と表現されるようなITを始めとする外部環境が激変し、不透明さを増す中、ファミリービジネスに限らず企業経営の舵取りは複雑性、困難性が増している。そのような環境下で、特に中小企業は後継者を見つけること自体も困難さを増しており、最近の中小企業の倒産は赤字倒産ではなく、承継難による廃業が急増している。日本のファミリービジネスは、ファミリー内部における承継を選択する比率が近年著しく増加している一方で、後継者難と経営者の高齢化の問題を深刻な問題として指摘している。また地方にとっては雇用確保や地域のインフラの確保といった観点からも大きな課題となっている。

ファミリービジネス事業承継のパターンは親族への承継、従業員への承継、第三者への承継の3つがあるが、ファミリービジネスならではの優位性や特長を維持するためには、親族への承継であることが重要な意味を持つ。しかしながら「家業は継いで当たり前」といった価値観は徐々に薄れ、親世代は「子供を縛りたくない」といった思いを抱いたり、子供側は「継ぎたくない」というような意識を持つ場合も多く、親族への承継を諦めたり、そもそも第三者への売却を検討するような事例も増えている。そのような中で互いの意思が合致し、親族間での承継の準備を進めていくことになったにも関わらず、その承継プロセスが円滑に進まず、頓挫してしまうようなケースも少なくはない。先代と後継者間の事業承継時のプロセスやコミュニケーションにおいて、会社と家族が絡むファミリービジネス特有の課題があり、親族への遠慮や甘えなどの感情なども入り混じって、上手くいかない場合があり、時には後継者が会社を辞めてしまうなどの大きな問題に発展することもある。

実際に事業承継の当事者たちにインタビュー調査を行ったところ、親族間であるが故にコミュニケーションの曖昧さや遠慮、粗雑さなどがあり、そこから引き起こされる様々な問題があることが分かった。これらは大きくはコミュニケーションの問題とも言えるが、一口にコミュニケーションといっても抽象度が高い概念で、伝える中身の問題なのか、伝え方の問題なのかなど、その内容は複雑である。そもそも事業承継プロセスで具体的に何がどのように引き継がれているのか、引き継がれるべきなのか、そして伝える際に何に気を付けるべきなのか、などについて、既存研究では詳細まで明らかにされていない。

本研究では、先代と後継者間の承継プロセスに着目し、第一にどのようなプロセスで承継が進んでいくのか、第二にそのプロセスではどのような要素が必要で、現経営者と後継者間で伝わり、理解されることで承継されるのか、そして第三にどのようなコミュニケーションが行なわれたら、円滑に後継者にバトンが継がれるのか、その全体像とコミュニケーションの構造について明らかにすることを目的とした。

研究プロセスは以下の通りである。

1. 既存研究の確認と整理：国内外のファミリービジネスの事業承継における既存研究を文献ベースで確認、整理を行った。既存研究については、国内外のファミリービジネス研究の主要分野、経営戦略論、組織論、コミュニケーション論についての主要理論について確認した。
2. 研究範囲の定義：ファミリービジネスの事業承継における成功、並びに事業承継完了について定義を行い、研究範囲を3親等以内の親族間における先代と後継者の事業承継に特定し、先代が後継者に一定期間、伴走しながら承継する場合のファミリービジネスのケースとした。
3. 事前調査(103名)による状況把握：日本国内の社会人経営大学院の在校生並びに修了生である103名の承継者と承継候補者に承継プロセスで困難と感じた点を確認し、既存研究および理論に基づき、事業承継プロセス、コミュニケーションプロセス、および継承される要素に関わる現象を特定した。
4. 事前調査(5名)による仮説設定：詳細な内容を確認するために、研究対象の定義に合致する5名の承継者と承

継候補者にインタビュー調査を行い、ファミリービジネス事業承継のプロセスを進める要素とコミュニケーションプロセスにおける重要な要素を抽出した。

5. 事例研究：事前調査で得た仮説をもとに、1社の事例について実際に先代と承継者にインタビューを行い、事業承継に関わるプロセスについて詳細に経緯を記述することで、事業承継に関わる含意、事業承継プロセスを進める要素と関係性、並びにコミュニケーションプロセスを記述的推論によって明らかにした。

6. 事業承継プロセス・要素のメカニズムの導出、事業承継のコミュニケーションメカニズムの導出：記述的推論で明らかになった仕組みや関連因子から、論理的にメカニズムをモデル化できると予測される学術分野を特定し、因果的推論により事業承継のメカニズムを導出の上、コミュニケーションモデルを提示した。

7. その他の事例研究（4社）にて検証：成果の不確実性を可能な限り小さくするために、導出した事業承継プロセスの要素とメカニズム、並びにコミュニケーションメカニズムを統合したコミュニケーションモデルを4社の事例で検証した。

8. 結論：ファミリービジネス事業承継のプロセスを進めるための要素と関係性、コミュニケーションプロセスを統合したコミュニケーションモデル、先代と後継者間の事業承継コミュニケーションのマトリックスを提示した。

その結果、ファミリービジネス事業承継のプロセスを進める要素と、先代と後継者のコミュニケーションのメカニズムを明らかにした。

主な成果は以下の4点である。

1点目は、先代の信頼を獲得するために、事業承継プロセスで後継者が理解すべき重要な要素を明らかにしたことである。最も重要なことはファミリービジネスの暗黙知でもある「自社らしさ」の承継であり、その本質の理解のために、以下の5点の要素が重要であり、それらが相互に作用しあっていることが分かった。

- ・幼少期からのファミリーの価値観
- ・経営理念や社訓など
- ・エピソード（社史などを含む）
- ・自社の戦略
- ・ファミリービジネスの経営

経営理念や社訓は、形式知として言語化されているものであるが、その本質的に意味することは、時代背景や時代の文脈（外部環境）を前提に言葉が存在しているため（形式知化されているため）、その前提の暗黙知である「自社らしさ」を時代ごとの具体的なエピソードと共に、経営理念や社訓をその文脈の中で理解することの重要性が示唆された。自社らしさを、後継者が理解したと先代が感じた上で、さらに先代が、経営者としての覚悟、を感じることで、承継プロセスを進めることに繋がり、この間に先代と後継者の信頼関係は徐々に積み重なる。Barachらが指摘する信頼獲得に繋がる、後継者が理解しておくべき具体的要素を特定した。

2点目は、先代と後継者間の事業承継のコミュニケーションを円滑に進めるために必要な要素について、明らかにした点である。先代と後継者のコミュニケーションで本質的に重要なことは、先代と後継者が双方ともに互いの考えが、互いに伝わっている、と認識することであり、そのためには、

- ・先代と後継者間のコミュニケーションの量
- ・親族間の遠慮がないこと（心理的距離が近い関係性）
- ・後継者の先代への尊敬の念と素直な姿勢

この3点が重要であることを明らかにした。

先代と後継者間に認識のズレが発生し、上記の要素が欠けるなどの理由で、コミュニケーションが円滑にいかない場合は、長年、先代と共に仕事をしてきている番頭や幼少期よりファミリーの価値観を理解してくれている先代の兄弟たち（後継者から見たら叔父叔母）や、或いは先代の妻（後継者の母）や息子や娘（後継者の兄弟姉妹）といったファミリーの存在が支援者となり、その要素を補完し、助けてくれることを明らかにした。

また、適切な承継のためには、以下の2点が重要であることが明らかになった。

- ・先代の価値観や哲学を理解するための一定の伴走期間
- ・先代が後継者を尊重する姿勢を持っていること

ファミリービジネスの自社らしさは暗黙知の部分が多く、その承継のためには、先代と多くの経験を共にし、そこから継承していくことが重要であり、またその際に先代自身が後継者を次代を任せる者として、尊重する姿勢を持っていることが重要であるということが明らかになった。

3点目は、上述の2つを統合した先代と後継者のコミュニケーションモデルを提示したことである。これにより先代と後継者間の事業承継プロセスが体系的に理解できることに繋がると考える。

4点目は、先代と後継者間の事業承継コミュニケーションのマトリックスを提示し、先代と後継者の間でやりとりされる言語化できているもの（形式知）と言語化できていないもの（暗黙知）の要素、先代や後継者が承継するものや経営全般について、体系的な理解をしている場合としていない場合の組み合わせで、先代と後継者のコミュニケーションを円滑なものにするためには、できるだけ先代は、形式知化する努力をし、また先代後継者共に承継する要素について体系的な理解をすることが有効であることを示唆した点である。

本研究結果を活用することにより、ファミリービジネスの事業承継プロセスにある先代と後継者が、事業承継の際のプロセス、そして両者のコミュニケーションを円滑に進め、ファミリービジネスの優位性を次代に確実につなぎ、地域産業を守っていくことに貢献できれば幸いである。