

年次大会報告⑦

事業承継における根本的問題と解決策の提示

— 両世代間のコミュニケーションを中心に —

後藤 俊夫

(日本経済大学経営学部 特任教授)

問題意識

事業承継の危機に直面する現在、本論は問題の本質的究明と解決策の提示に向け、従来の事業承継の中心であった親族内承継に焦点を合わせ、承継を決めていない次世代の現状と課題を明らかにする。

事業承継の危機が叫ばれ、マスコミ報道は重要な指摘を含んでいるものの、些かセンセーショナルに過ぎ、しかも重要な本質を見過ごしていると筆者は考える。また、多くの団体が事業承継を調査しているが、大半は現経営者の視点から経営問題として論じており、重要な当事者である後継者の視点に立った議論は殆んど見当たらない。特に承継を決めていない次世代は重要であり、彼らが抱える問題を把握できれば、従来の主流であった親族内承継の大幅復活も可能ではないだろうか。

残念ながら、わが国の事業承継対策は常に後手の連続だったと言わざるを得ない。事業承継の問題について、中小企業庁がきちんと取り組みを行ったのは2001年の「事業承継・第二創業研究会中間報告書」からであり、事業承継イコール税制、相続の問題だと語られてきたとも報告されている。後継者育成など経営承継自体には主たる関心が払われてこなかった。近年、多様な事業承継の名の下に、M&A支援策が推進されている。しかし、M&Aは第三者承継で親族内承継と正反対だけでなく、手数料の両建制、営業の品格、報

酬などに批判が集まり、売手側の利益配慮が疑問視されている。今こそ、事業承継の原点に立ち戻り、親族内承継の重要性並びに親族外承継に対する優越性を踏まえた根本的施策が吃緊に求められる。

本論の問題意識は、まさにここにある。本論は承継を決めていない次世代に焦点を当て、その活性化の成功事例である「後継者ゼミ」の成功要因と現状の問題点を、ファミリービジネス理論を用いて分析する。研究視点として、世代間すなわち現経営者と後継者の関係性を親族内承継が抱える本質的問題として認識し、親世代とのコミュニケーションを掘り下げて事業承継における根本的問題を明らかにする。

先行研究

ファミリービジネス研究において事業承継は最も重要な位置を占め、事業承継がファミリービジネスに占める重要性を意味すると同時に、その難しさを示している。研究の進展につれて、両世代間の関係性に対する関心が深まってきたが、現経営者と次世代の性格によって両者間の関係性が影響される。

しかし、これらの先行研究は、後継者と現経営者の自己主張を通じた役割調整を想定しているが、わが国では必ずしも両世代とも強く自己主張しているとは断言できない。事業承継を決断していな

い次世代は、果たして現経営者である親世代に自己主張しているのか、親世代は自らの経営に関する方針や思い、次世代への期待等を明確に伝えているのか、こうした課題に触れた先行研究は存在しない。

研究方法と主な結論

関西学院大学「ガチンコ後継者ゼミ」の初年度である2012年度から2017年度における受講者の提出レポートを情報源とし、受講者の発見及び変化を観察した。特に2017年度については毎回の提出レポートが入手できたので、受講者の受講を通じた変化に着目し、特に第6回の「家業研究発表」の詳細分析を試みた。主任講師の山野千枝氏に対する本件関連の取材ヒヤリングを2015年から2018年にかけて実施した。

主な調査結果は次の通りである。レポート入手数による受講者数は、2012～2017年度合計112名である。なお、2017年度は毎回のレポート、2017年度以外は最終レポート、2014年度受講申請書がある。受講前後の受講者の変化は、レポート類による定量的把握が困難であった為、主任講師に尋ねたところ、「当初、家業に入る意思がある人は10%以下、ゼミの中程で家業への関心が著増するが、ゼミ終了時、家業に入る意思を固めた人は10～20パーセント程度」との回答を得た。

議論

(1) 後継者ゼミの特徴と受講者の変化

当該ゼミの特徴は、次の3点である。

- ・事業承継を大学のゼミという公の場で取り上げた点
- ・事業承継に関する制約を可能な限り外して議論できるようにしたゼミ設計
- ・同じ課題に直面する学生達が仲間意識をもてるようにした場の設計

受講前後に受講者は顕著な変化を生じており、家業、将来、経営(者)について、いずれも受動から能動へ大幅な前進を示している。それと並行して、親との会話についても「話すようになった」「真剣に向き合いたい」など能動的变化が多い。家業調査を契機として親・祖父などと話す機会並びに家業を知る機会を得たことへの感謝が列挙されると共に、家業について今迄知る機会がなかった、ここまで深い話をしたことがなかった事に気づき、親を再評価し、じっくり向き合いたいなどの感想が並ぶ。

(2) 進路選定に関する親子間コミュニケーションの構造

青年後期に位置づけられる大学生にとって、卒業後の進路選定は、その後の人生全体に大きな影響を及ぼす重要な意思決定である。進路決定は、自らの欲求と親をはじめ他者から自分に向けられる期待を調節する意思決定プロセスであり、時により又個人によって、この相互調節に困難を体験する。青年と親が積極的に話し合えば青年のアイデンティティ確立と職業選択が進む一方、こうした話し合いを回避したり、又は自分の意見を示さないと、アイデンティティ確立と職業選択に負の影響が発生するかも知れない。

大学生と親の相互調節を分析するため、両世代のコミュニケーションタイプを“独自性”と“結合性”の軸でとらえ、16の組合せを6タイプに類型化(図表3)したうえで、コミュニケーションの状況と課題を考察した。6タイプの内、親子の意思疎通が十分に図られて衝突がないのは「同志型」、意思疎通なく衝突するのは「衝突型」である。残りの「包容型」、「一方通行型」、「遠慮型」及び「無関心型」は、いずれも衝突はないが相手の見解を聞けないという意思疎通上の問題を残している。

図表3. 親子間コミュニケーション構造

親 子	相互交渉	親主導	応援	不明	独自性 結合性 相互 ◎ ◎ 交渉 ◎ x 親主 ◎ ◎ 導 導 x ◎ 応援 x ◎ 不明 x x
	同志型	包容型			
	包容型	衝突型	一方通行型		
		一方通行型	遠慮型	無関心型	

出所：Grotevant & Cooper (1986), 高橋 (2008) を参考に筆者作成

ゼミ受講前には多くが親と家業に関する会話の機会がなく、深い知識を持ち合わせていなかったが、無関心ではなかったためモヤモヤした状態に留まっていた。ゼミに参加し、第三者の介在を得て、仲間とも交流する中で、家業研究及び親世代との接触の機会を得て、多くの受講者が受動から能動へ大きく変化した。

(3) ファミリービジネスにおける現経営者と後継候補者の関係性

ファミリービジネス文脈における親子関係は複雑で、卒業後の進路としてのファミリービジネス選択は、親が現経営者である企業に入社し、親を上司とする上下関係を持ち、一定期間後に新経営者として事業承継する可能性の存在を意味する。

こうした微妙かつ複雑な関係性は以下の要因により親子間コミュニケーションを一層難しくすると考えられる。

- ・次世代側では親に対して家業に関して質問し難くなる。
- ・親世代でも次世代に対して家業に関する発言には抑制力が働く。

ファミリービジネスが直面する承継をはじめとする諸課題を改善する上で、一族関係者のコミュニ

ケーションは必須の条件である。成功する事業承継の要件として、次世代のファミリー成員が承継する先代との相互の尊敬及び理解を深めるにつれて、その次世代は承継に関する肯定感が高くなる一方、家族がビジネスに関与した為の分離された期間が長いほど、肯定感が低くなる。

親子間のコミュニケーションが始まれば、両者間の関係は前進し、承継の決意に進む場合もある。たとえ異なる進路を選定する場合でも、次世代のファミリービジネスに対する側面支援や肯定的評価、あるいは親世代への感謝などへと発展する可能性がある。

(4) ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けて

アイデンティティ確立や個別化が進む中、親子間コミュニケーションで父親が担う役割が重要になってくる。親子間コミュニケーションの改善は、一義的には家族間の課題ではあるが、既に述べたように家族だけでは改善に限度がある。義務教育から始まる学校教育に期待したいところであるが、学校教育では家業の尊さを教える授業の少なさが危惧される。

本論が取り上げた後継者ゼミの成功は、公的な場を設定して第三者の介在を通じ、可能な限り制約を取り外せば、ファミリービジネスへの認識と関心を高める可能性が十分ある事実を示している。義務教育から始まる各種教育プログラムにおいて制約条件はあるものの、当該ゼミ事例に学んで可能な限りの方法と機会を駆使した円滑な親族内事業承継への前進が求められる。並行して、家庭内においてもファミリービジネスへの関心を高めるためのあらゆる努力と試みが求められるのは言うまでもない。

含意

本研究の学術的含意として、第1にファミリービジネス研究において心理学、社会学の知見を活用する可能性を示唆している。第2に、キャリア計画研究への示唆を指摘できる。

政策的含意として、本論は事業承継問題に対する横断的施策の必要性を示唆している。実務的含意として、本論は3円モデルにおけるファミリーの重要性を改めて指摘している。

結論

本論は、多様な事業承継問題の内、先行研究が注目して来なかった次世代が承継を決意していない問題に焦点をあて、その本質的問題として親子間コミュニケーションの欠落を指摘した。今後の研究課題として、まず後継者ゼミについて被観察者の属性に着目した詳細分析並びに経時変化の定量的分析がある。同様の目的で、受講者の事例研究も効果的と思われる。