

# ファミリービジネスにおける事業承継とイノベーション に関する一考察：ベンチャー型事業承継<sup>1</sup>の視点から

清水 勇輝

キーワード：中小企業、ファミリービジネス、事業承継、イノベーション

## 1. はじめに

本稿では経営学的な視点からファミリービジネスについて理論的な考察をするとともに、ベンチャー型事業承継という視点からファミリービジネスを捉え、中小企業の事業継続にはベンチャー型事業承継が有効な方策であるということを検討する。

中小企業白書によると、中小企業は全企業の99.7%、従業員は全体の約70%、付加価値額は全体の約53%を占める。また付加価値額の変化を開業・存続企業別に見ると、存続企業が付加価値額を伸ばすことで全体の付加価値額を押し上げているということが分かった。日本全体の稼ぐ力をより強いものとするためには、存続企業が付加価値額を増やすことはもちろん重要であるが、稼ぐ力を持っていないながら後継者が確保できず廃業せざるを得ない経営者の事業や経営資源の引継ぎ、あるいは新たに創業した企業や事業が軌道に乗るまでの創業支援によってこれらの層の付加価値額を伸ばしていくことが極めて重要といえる。中小企業庁によると、2019年から今後10年間で、平均引退年齢である70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人(社)となり、そのうち約半数の127万人(社)が後継者未定という状況である。127万人とい

---

<sup>1</sup> (一社)ベンチャー型事業承継の定義によると「ベンチャー型事業承継」とは、若手後継者が世代交代を機に先代から受け継ぐ経営資源をベースに、新規事業・業態転換・新市場参入等新たな領域に挑戦することで、永続的な経営を目指し、社会に新たな価値を生み出すことをいう。第二創業との違いは、同族経営および世代交代のタイミングに限定していることであり、主に34歳未満の後継者を対象としている。ベンチャー型と言われる事業承継の事例では、後継者が新しい挑戦を始めたのは30代前後であることが多い。成熟産業の中にある中小零細企業において新規事業で結果を出すためには5年～10年の時間を要す。ベンチャー型事業承継の特徴は先代が本業を営んでいるうちに次の代の事業の種をまき、存続させる事業の柱を築く点にある。「ベンチャー」といってもIPOやパイアウトを目指すことではなく、地域に根を張り企業永続のために小さな挑戦を重ねることがベンチャー型事業承継のポイントである。

う数は日本企業全体の約 3 分の 1 に相当し、後継者の決まらない状況が続けば倒産・廃業という方法を選ばざるを得ない。(株)東京商工リサーチの 2019 年「休廃業・解散企業」動向調査によると、経営者の高齢化や後継者不足を理由にした休廃業・解散企業は休廃業・解散全企業の 83.5%を占めている<sup>2</sup>。また休廃業・解散企業のうち約 60%は黒字企業である。今後、経営者の高齢化が進むと、年齢を理由に引退を迎える経営者が増えると予想される。こうした中で、地域社会ひいては日本経済を維持・発展させるためには、新たな経営の担い手の参入を促し、有用な事業・経営資源を次世代に引き継ぐことが重要になる。これらの状況に行政は危機感を感じ、事業承継手続の簡素化、特例税制、第三者承継等の支援策を展開し企業の事業継続を後押ししている<sup>3</sup>。

ファミリービジネスという観点から企業を見た場合、後藤(2018)によると、収益性、安全性、成長性の全指標において、ファミリービジネスは一般企業を上回っているという。また米国をはじめ海外各国でも同様の分析結果が明らかにされている(後藤、2018)。奥村教授<sup>4</sup>によれば、イノベーションの観点からファミリービジネスはメリットがあるという。社内での新たなチャレンジは成果が出るまで社内の反発を招きやすく、イノベーションは企業規模が大きくなるほど実現が難しくなる。だが、ファミリービジネスは創業家が強いリーダーシップを持つため社内がまとまりやすく、「実はイノベーションと相性がいい」とみており、その結果が業績の高さとなって表れているという。またファミリービジネスは短期的業績にとらわれず、長期的視点で経営する特徴があり、強いリーダーシップを発揮し、迅速に物事を判断しやすい環境にもあると指摘する。

本稿の構成は次の通りである。第 2 節では、今日までのファミリービジネスの理論を取り上げ、ファミリービジネスとして事業承継がスムーズにいき、ファミリーのガバナンスが取れている 1 企業に当てはめる。第 3 節では、ベンチャー型事業承継の理論的考察とベンチャー型事業承継で成功した事例を取り上げる。第 4 節では、ベンチャー型事業承継がファミリービジネスの事業承継について有効な方策であることを示し、今後の課題を提示する。

---

<sup>2</sup> 休廃業企業の代表者の約 4 割が 70 代で、60 代以上でみると 8 割(構成比 83.5%)を超える。これは 2018 年(83.7%)より 0.2 ポイント低下したが、代表者の高齢化、後継者不足が休廃業・解散を加速する要因になっている。

<sup>3</sup> 中小企業白書によると事業承継においては同族承継の割合が最も高いが、内部昇格、外部招聘や M&A が増加傾向にあり親族外承継が有力な選択肢になりつつある。

<sup>4</sup> 日経ビジネス「知られざる実像 同族経営」(<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00126/>)の文中から抜粋

## 2. ファミリービジネスの理論的考察とケーススタディ

### 2-1. ファミリービジネスの定義

ファミリー企業の要件について、Justin B. Craig, Ken Moores(2017)は、ファミリー企業の要件について明確なコンセンサスはないが、EU の定義では「直接的・間接的な議決権の過半数を、創業者、または株式資本を調達した人、あるいはその家族のメンバーが保有していること」、「会社の経営と管理に、少なくとも 1 人の家族または親族の代表が関わっていることを満たすこと」を要件としている(Justin B. Craig, Ken Moores, 2017)。また玄場(2018)は、ファミリー企業を創業家が株式の相当量を所有し、経営層に加わるなど経営に大きな影響を持つ会社と定義している(玄場, 2018)。

ファミリービジネスの研究は比較的新しい分野であり、欧米が先行している。アメリカではファミリービジネスの研究機関 Family Firm Institute(FFI)が 1984 年に、ヨーロッパでは Family Business Network(FBN)が 1990 年に設立され、アメリカのノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院、フランスの INSEAD、スペインの IESE、スイスの IMD、イタリアのボッコニー大学等の有力ビジネススクールが積極的に取り組んでいる。奥村(2015)によると、日本は世界の中でも数と歴史において最大・最古の「ファミリービジネス大国」でありながらファミリービジネス研究は遅れている(奥村, 2015)。

### 2-2. スリーサークルモデル

ファミリービジネスの基本的なフレームワークは図 1 に示すスリーサークルモデルである。ファミリービジネスは、マネジメント(経営陣)、オーナーシップ(株主)、ファミリーの 3 つのサブシステムが重なり合い、作用し合い、依存し合っているシステムである。ファミリービジネスはこの 3 つのバランスが重要と言われ、一般的なビジネスで語られる、マネジメント、オーナーシップの要素にファミリーの要素が入っているのが特徴である。奥村(2015)はこの特徴を次のように述べている。「ファミリービジネスの経営がいわゆる普通の企業と異なるのは、まさにファミリーという非経済的な要因が経営に入り込むことである。」(奥村, 2015, p. 8)そして、ビジネスの経済合理性を求める戦略プランニングと非経済的なファミリープランニングを並行的に行うことで企業の持続性を確保するのである(奥村, 2015, p. 9)。この 3 つの要素は事業の拡大・時間の経過とともに拡散する傾向にあり。それぞれが重なり合う部分において課題が発生しやすい。図 1 の①の領域では、株式の持ち分や分散した株式の取りまとめ、相続対策などが課題となる。②の領域ではビジネスにおけるファミリーの関与の度合い

(ファミリーを社員として雇用する等)が課題となる。③の領域ではビジネスの経営状態や配当が課題となる。ここは一般的なビジネスでも課題となる部分である。④の領域では、ファミリーを含めた多様なステークホルダーとの利害調整、コミュニケーションの課題が生じる。

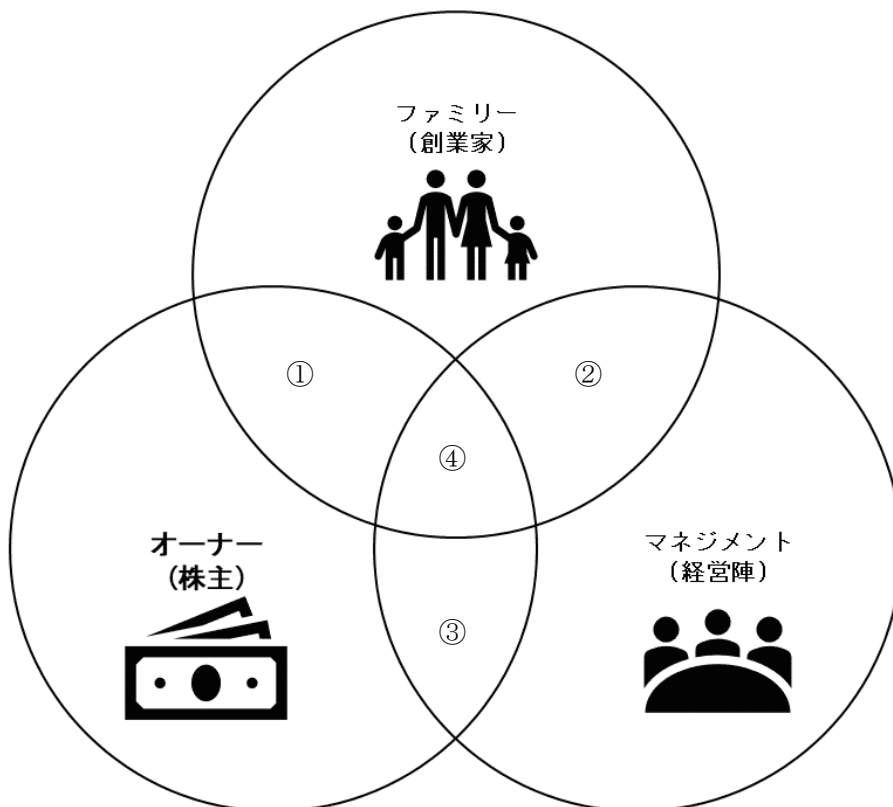


図1：スリーサークルモデル

(出典：Justin B. Craig, Ken Moores(2017)を基に筆者作成)

### 2-3. 4L フレームワーク

次にファミリービジネスの経営者がたどるべき学習と人生のサイクルについて考察する。Justin B. Craig, Ken Moores(2017)によると、ファミリービジネスの経営者の成長過程は図2の4L(Learn)フレームワーク<sup>5</sup>で考えることができるという Justin B. Craig, Ken Moores、2017)。

<sup>5</sup> 以降のL1からL4に関する説明は、Justin B. Craig, Ken Moores(2017)参考になっている。

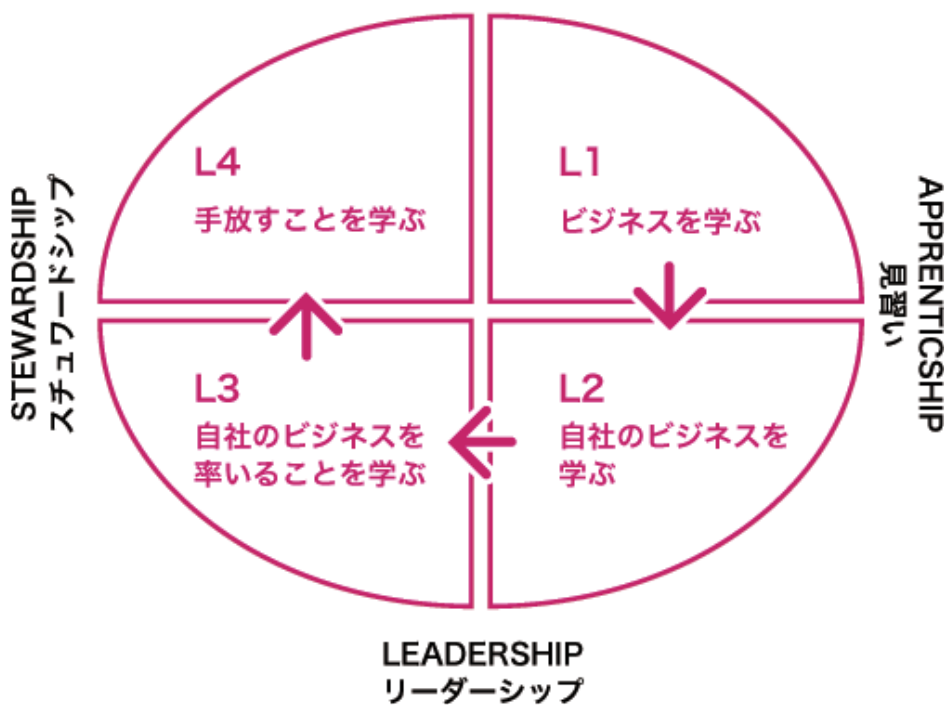


図 2 : 4L フレームワーク

(出典 : 跡取り娘.com ウェブサイト)

L1 の段階では、将来のリーダーとして必要になる基本的なビジネススキルを学ぶことが求められる。具体的には、自己管理のスキル、人間関係のスキル、実践的な知恵、創造力である。これらのスキルは、社外でビジネスを学ぶことが推奨されている。なぜなら社外の経験が後々のファミリービジネスに寄与するからである。

L2 の段階では自社のビジネスを学ぶことが求められる。これは自社のビジネスの価値観を学ぶことを意味する。つまり L1 で学んだことを活かし、自社のビジネスの中で特別なものとは何かを認識することである。ファミリービジネスではこれを「企業の永続的な価値観」としている。

L3 の段階では自社のビジネスを率いることを学ぶことが求められる。ファミリー企業のリーダーは、マネジメント(経営陣)、オーナーシップ(株主)、ファミリーという 3 種類のサブシステム(スリーサークルモデル)において、それぞれのリーダーシップが求められる。ファミリー企業の CEO として、ファミリー全体の代表者として、企業を所有する株主の代表者として、これらの 3 種類のリーダーもしくはそのなかの一部の役割のリーダーとして、ファミリービジネスにリーダーシップを発揮することになる。

L4 の段階では自分からビジネスを手放すことを学ぶことが求められる。このフレームワークで最も重要な L は最後の L4 と言われている。これは後継者にビジネスを譲り、自身がビジネスの一線を退くことであり、いかにスムーズに後継者に譲ることができるかが事業承継のキーとなる。Justin B. Craig, Ken Moores(2017)はこれを、リーダーは、「主導権を手放すことにおいて主導権をとる」ために、「手放すこと」を学ぶ必要があると述べている(Justin B. Craig, Ken Moores, 2017)。

この L4 の事業承継が難しいのは、ファミリービジネスにおいて L4 自体はめったに起こることではなく、ほとんどの経営者にとって一度しか経験しないことであるからである。一般的な企業では経営者は 3~5 年程度で交代するが、ファミリー企業では経営トップが 20 年以上変わらないことがほとんどである。そのため、後継者へ事業を承継する準備(自分が経営権を手放すこと)ができていないのである。Justin B. Craig, Ken Moores(2017)は、ファミリービジネスにおけるリーダーシップの経営者の退任のスタイルを 4 タイプで示している。

表 1: ファミリービジネスの経営者の退任スタイル

タイプ	説明
帝王型	早期に退任する意向なし。「王冠をかぶったまま死ぬ」ことを好む。次世代の育成を行わない。
将軍型	しぶしぶ退任するが、その地位に戻ることを企んでいる。後継者の失敗を待っている。
大使型	自分の職務の大半を後継者に委譲する。外交的な役割は保持する。後継者の育成を目的に段階的に退任する。
ガバナー型	公表されている退任日に従って退任する。計画的に退任する。

(出典: Justin B. Craig, Ken Moores(2017)邦訳 pp.153-154 より筆者作成)

スムーズな事業承継という観点からは大使型やガバナー型の退任方法が求められる。実際は経営者の力が強かったり、実績があったりした場合には帝王型や将軍型の退任方法になる傾向が強いと考えられる。L4 で重要な経営者のマインドセットは「どこかから去る(Move From Something)」ではなく、「どこかへ行く(Move To Something)」である。そのためには経営者が進むべき次のステージを経営者自らがあらかじめ用意する、もしくはスムーズな承継を行うために後継者が用意することが望ましい。

## 2-4. ビッグテント・アプローチ

次にビッグテント・アプローチについて考察する。ビッグテント・アプローチとはファミリービジネスにおいて、ビジネスに関与していないファミリーをいかに巻き込むかという考え方である。

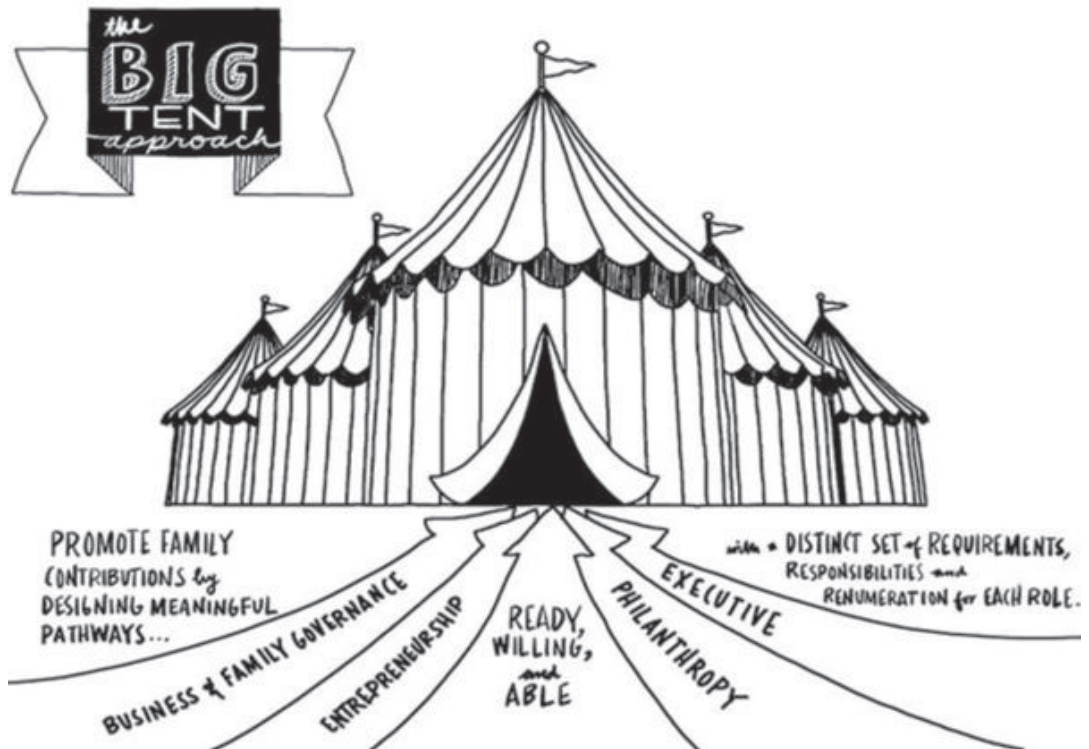


図3：ビッグテント・アプローチ

(出典：Justin B. Craig, Ken Moores(2017))

この考え方では、ファミリービジネスを大きなテントと捉え、立ち位置の異なるファミリーメンバーに様々な役割を与え、より多くのメンバーをファミリービジネスに関与させることで組織の永続、発展、活性化を図る。正しいかたちでビッグテント・アプローチを実践しているファミリーはそれぞれのメンバーに「貢献の道筋」を設計している。具体的には、取締役という役割を通じた貢献、管理職という役割を通じた貢献、新規ビジネスを通じた貢献、ファミリーオフィスという役割を通じた貢献、ファミリーガバナンスを通じた貢献、ビジネスガバナンスを通じた貢献、あるいは慈善活動

を通しての貢献など様々な形が存在する。これらの各役割には、明確な条件、責任、そして報酬が伴う。一方でテントの中に人が多く入れば混乱が生じる懸念もある。それを防ぐためにあるのが、ファミリーの理念や行動規範を定める「ファミリー(家族)憲章」や定期的に集まる「ファミリー(家族)会議」といった仕組みである<sup>6</sup>。

## 2-5. ケーススタディ：B社におけるファミリービジネスのガバナンス

ファミリービジネスのガバナンスがうまく機能し、スムーズな事業承継を実現した事例としてB社を事例として取り上げる。B社の概要は以下のとおりである。

表2：B社の概要

所在地	大阪市
設立年	1962年(創業1943年)
代表者	創業家系の3代目
従業員数	30名
事業内容	工業用特殊ブラシ・衛生管理ブラシ及び防虫防鼠シール ブラシの設計開発・製造販売

(出典：B社ウェブサイトの会社概要を参考に筆者作成)

B社は1962年に工業用ブラシの専門メーカーとして設立(創業は1943年)、ブラシをコア技術とし応用範囲を広げ、成長してきた。塗装用の刷毛やブラシからスタートし、機械の進化とともに数々の工業用ブラシを展開。その後、食品工場に特化した様々な特性を備えたブラシ開発に取り組み、異物混入防止策を施したものやシャッターやドアなどの隙間につけ防虫・忌避効果を高めるブラシ状の商品を開発し、市場から支持を得ている。現在は国内だけでなく海外市場にも販路を拡大している。工場機能は持たず、提案営業と開発に集中するファブレスメーカーである。

1971年、創業者の急逝に伴い創業者の息子が2代目として社長に就任、2008年に2代目の息子が3代目として社長に就任し現在に至る。

B社は経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類・社会の、心と技術における進化発展に貢献する」とし全員参加型の経営に取り組んでいる。その結果、Great Place to Work® Institute Japanが実施する、2020年働きがいのある

<sup>6</sup> ファミリー憲章等の家族リスクをマネージする方策については、大澤(2015)が詳しい。



会社ランキング<sup>7</sup>小規模部門(従業員 25~99 人部門)において、3 年連続ベストカンパニーに選出され、また製造業第 1 位を獲得した。また 2019 年には、一般財団法人日本次世代企業普及機構(ホワイト財団)が実施したホワイト企業アワードにおいて、「企業理念共有部門」でアワードを受賞している。

以下では、B 社が様々な賞を獲得する要因となった、従業員の働きがいを高める様々な取組みにファミリーがいかにかコミットしているかを実際の活動から観察する。

同社は表 2 のとおりファミリービジネスである。上記のような革新的な取り組みのきっかけは 2000 年頃の ISO 認証の取得、コーチングのマネジメントの学びであった。2000 年頃、2 代目が外部のコンサルタントに依頼し ISO9001、14001 の認証取得を目指すも 7 年かかっても認証を取得することができなかった。当時はトップダウン型の経営を行っており、ISO 認証取得についてもトップの独断で進めていた。「自分の会社だという意識が強く、一人で話し、一人で決議していた。日々の業務に追われ、社員の声を聞く余裕がなかった。」と 2 代目は振り返る。行き詰まりを感じていた際、コーチングを使ったマネジメント研修に息子(3 代目・現社長)とともに参加、一方向のコミュニケーションでは社員を動かすことはできても続かない、双方向のコミュニケーションで自発的・自走的な行動を促すことがコーチングのマネジメントであると学び、今までのマネジメントのやり方を根本から覆されたという。その後、コーチングを基にしたマネジメントを社内でも実践した結果、自走式の組織へと変わり、ISO 認証の取得も息子と社員が中心となって取り組み、認証取得に至った。2 代目はこの経験から中小企業の経営者にコーチングによるマネジメントを伝えたいと思い、「コーチ型親父<sup>8</sup>」としてコーチング事業を展開する会社を設立した。現在、2 代目は B 社の代表者を退任し、コーチング事業の会社を経営している。

また 2 代目は初代が急逝したこともあり事業承継がスムーズにいかなかった反省から、「事業承継は駅伝であり、経営権というタスキを渡すためにはファミリー(特に女性)のコミュニケーションが重要になる」として、自身の 3 代目への承継については事業承継をスムーズに行うべく、コーチングを活用してファミリーを巻き込んだ取り組みを行った。具体的には、定期的なファミリー会議の開催、誕生日等のファミリーイベントへの積極的な参加、会社主催のイベント(事業計画発表会・ファミリーデー)への

---

<sup>7</sup> Great Place to Work® Institute Japan が実施する「働きがいのある会社」ランキングは、従業員と会社へのアンケート調査を行い、一定の水準を満たした企業がベストカンパニーに選出される。「働きがいのある会社」の定義は、「従業員が会社や経営者、管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社」としている。会社の制度の充実度や外部からの評価で判断するのではなく、その職場で働く従業員からの評価を直接調査に反映するという手法が本ランキングの特徴である。

<sup>8</sup> B 社の 2 代目が商標登録。

参加・社員との交流、社内勉強会の講評と表彰をファミリー(主に会社に関与していない者、B社では主に女性)が行う等である。

3代目は2代目のファミリーの巻き込みに加え、コーチングのマネジメントの考え方から「全員参加型経営」を標榜し、ファミリービジネスの強みである「創業の精神を基に過度な成長を追わず安定を目指し長期的視点で経営できること」を活かし、理念への共感と会社への信頼を高め、働きがいが高める取り組みを行っている。また上述した社内勉強会を企画し、ファミリーが会社の取り組みや活動を理解する場を設けている。これによりファミリーと社員が“共通言語”で話すことができるようになった。

B社の取り組みをファミリービジネスのフレームワークに当てはめると下のようになる。

表3：ファミリービジネスのフレームワークとB社の取り組み

フレームワーク	B社の取り組み
スリーサークル (図4)	①については、2代目が分散していた株式の取りまとめを行い、3代目への承継に向けて準備している。2代目から3代目への株の承継に関しては、3代目が2代目から買い取る形を取っている。 ②については、ファミリー社員は1人(3代目)に限定しており、その他のファミリーはビッグテントの一員として参加している。 ③については、経営計数の可視化を社内で行っている。 ④については、事業承継を期に3代目が様々な取り組みを実施している。
4L	2代目から3代目に経営権を譲る際に、2代目は大使型の退任スタイルでコーチングの会社へ移行しており、「L4」を実践した。
ビッグテント・アプローチ	社内勉強会にファミリーが関与する機会を作り、会社で起こっていることをファミリーが理解する場がある。

(出典：筆者作成)

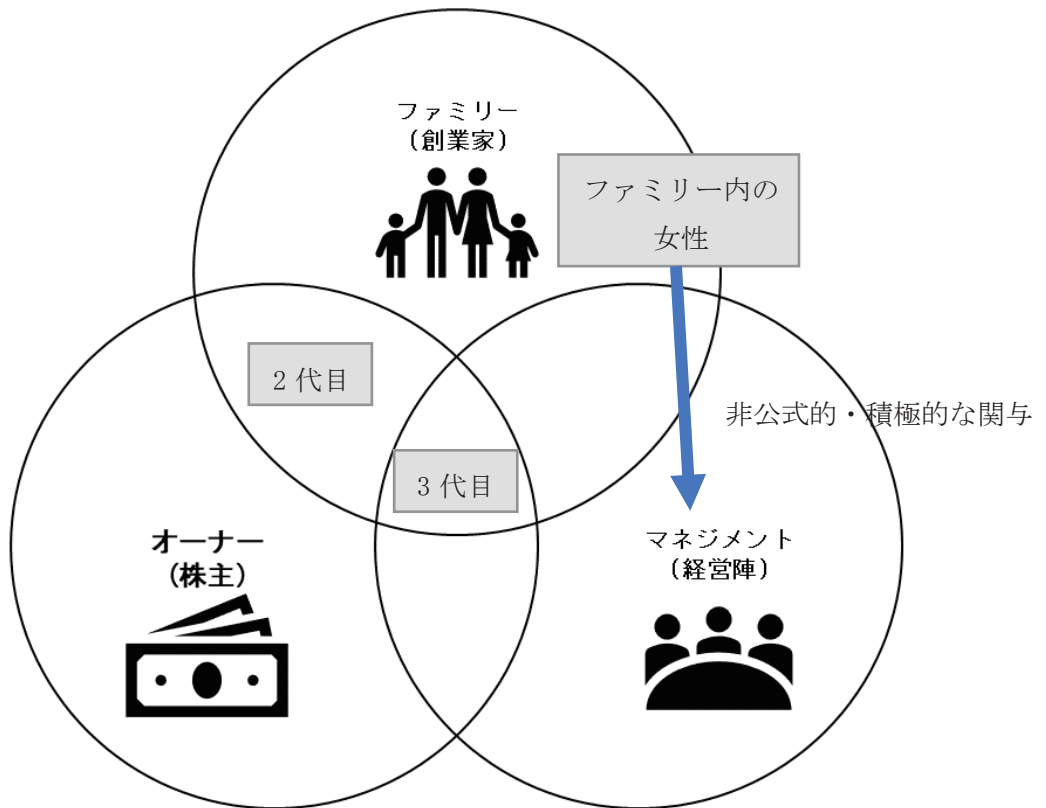


図4：B社のスリーサークルモデル

(出典：筆者作成)

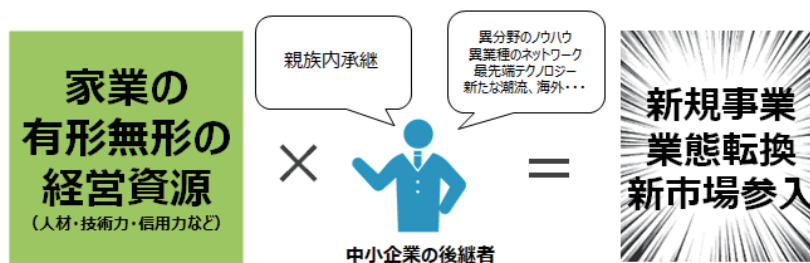
同社はビジネスの経済合理性を求める戦略プランニングと非経済的なファミリープランニングを並行的に行うというスリーサークルモデルを実践している。また3代目に経営権を譲る際には2代目は大使型の退任スタイルでコーチングの会社へ移行しており、4Lモデルの「L4」がスムーズに実践できている。そして、ファミリーを積極的にビジネスに関与させるというビッグテントの取り組みも行っている。その結果、事業の永続性という共通の目標を経営者と社員が持つことができ、働きがいを生み出している。

### 3. ベンチャー型事業承継の理論的考察とケーススタディ

#### 3-1. ベンチャー型事業承継の理論的考察

##### 「ベンチャー型事業承継」とは

- ・ 若手後継者が先代から受け継いだ**有形・無形の経営資源を活用し**、永続的な経営を実現するために**新たな領域に果敢に挑戦し**、社会に新たな価値を生み出すこと



■ **既存産業の更なるイノベーション推進**  
特に、**地域で事例が生まれる可能性が高い**

図 5：ベンチャー型事業承継とは<sup>9</sup>

(出典：経済産業省近畿経済産業局ウェブサイト)

一般社団法人ベンチャー型事業承継の定義によると、ベンチャー型事業承継とは「有形無形の経営資源を最大限に活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦し続けることで永続的経営をめざし、社会に新たな価値を生み出すこと」を意味している。ベンチャー型事業承継は従来の第二創業と考え方は同じである。ファミリービジネスにおいて、従前のビジネスモデルを維持している企業は少なく、イノベーションではなくても販路開拓、技術開発、事業領域の拡大・新展開などは行っている。企業の事業継続を考えた際に、後継者が現経営者と異なる事業をすべきであり、事業承継のタイミングで取り組むべきであるということを確認した点にベンチャー型事業承継の意義があると考えられる。

<sup>9</sup> 近畿経済産業局では、「若手後継者が、家業が持つ、有形無形の経営資源を最大限に活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦することで社会に新たな価値を生み出すこと」を「ベンチャー型事業承継」と定義しており、挑戦する後継者(アトツギ)もベンチャーと位置づけており、この「ベンチャー型事業承継」を、平成 28 年度よりベンチャー施策の一つとして推進している。

表4：ベンチャーとベンチャー型事業承継の違い

ベンチャーによる 事業開発		ベンチャー型事業承継による 事業開発
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい事業の創造</li> <li>・創業者利益の確保</li> </ul>	目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファミリービジネスの事業承継（永続的な経営）における成長戦略の1つとしての位置づけ。</li> <li>・後継者の育成</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1世代(起業家本人)によって実現される</li> <li>・事業開発期間は数ヶ月から数年</li> </ul>	時間軸	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先代経営者らが蓄積した経営資源などを活用するために数世代に及ぶ</li> <li>・事業開発事態は数ヶ月から数年だが、家業などとの調整も必要なために、ベンチャーより時間がかかる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本が限られているため参入業界が限定される。(IT系が多い)</li> </ul>	事業領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家業(ファミリービジネス)の事業領域からアメーバ的に拡大。そのため事業領域は多種多様(新規事業を成功させるために成長市場が理想)。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべてゼロからスタート</li> </ul>	経営資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家業(ファミリービジネス)のヒト・モノ・カネ・情報が活用できる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・特になし</li> </ul>	制限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家業(ファミリービジネス)の業界慣習や企業慣習等がある</li> <li>・しがらみの少ない後継者は挑戦しやすい環境</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケットニーズを的確に捉え、新しいサービス等を提供できるか</li> <li>・競争優位を維持できるか</li> </ul>	成功のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家業(ファミリービジネス)の経営資源を棚卸し成長市場と結びつける</li> <li>・家業(ファミリービジネス)や先代経営者、幹部との調整が必要</li> </ul>

(出典：(株)日本FBMコンサルティング資料を基に筆者作成)

上では一般的なベンチャーとベンチャー型事業承継の違いを整理した。

自身もファミリービジネスの後継者である星野リゾート代表の星野佳路氏によると、「ファミリービジネスは後継者にとって『立ち上げリスクが軽減されたベンチャービジネス』である。ファミリービジネスには、当面の売上があり利益があるため、資金が回っている。ベンチャー的な取り組みの戦略の効果が出るまでの期間、事業を維持できるだけのベースがある。」<sup>10</sup>。

### 3-2. ケーススタディ：ベンチャー型事業承継の成功事例

ベンチャー型事業承継の成功事例として、K社を取り上げる。K社の概要は以下のとおりである。

表5：K社の概要

所在地	京都市
設立年	2013年
代表者	親会社の創業家系の3代目(娘婿)
従業員数	45名
事業内容	塗装・左官・防水・内装仕上事業、塗料および塗料関連資材の販売・コンサルティング

(出典：K社ウェブサイト会社概要を参考に筆者作成)

K社は大阪の塗装会社T社の子会社として、人材育成を目的に創設された。K社は技術伝承を重視し「一人前になるには10年かかる」と言われた職人の育成を3年で得できるプログラムを考案した。その他にも身体にやさしい水性塗料の独自開発、保育所を設けて女性が仕事に打ち込める職場環境を整備するなど、建築業界の常識を塗り替える様々な改革にも取り組んでいる。これらの取り組みが奏功し、ベテラン職人の高齢化や若手入職者の減少という人手不足の課題を抱える建設業界において、多くの採用希望者が集まっている。2015年に大阪市「女性活躍リーディングカンパニー」に登録、2016年は「新・ダイバーシティ経営企業100選」として経済産業大臣表彰を受け、その後も多数受賞している。またICT・デジタル技術を活用し、様々な職人の熟練技を携帯端末で視聴、学習することができるアプリを開発する等イノベーションを生み出している企業として高い評価を得ている。

これらの取り組みを推進した人物は現在、K社、親会社のT社の社長を務めるT氏であ

<sup>10</sup> 小野田鶴・日経トップリーダー編集部編(2019)pp. 388-389より引用、一部改変

る。T氏は大学卒業後、大手鉄鋼メーカー、広告会社を経て、妻の実家であるT社に娘婿<sup>11</sup>として入社した。「建築業は3Kのイメージが強くて、いくら採用条件をよくしてもなかなか応募してくれない。このまま若手が採用できず、ベテランの職人が辞めてしまったら、もう会社がなくなってしまう」という危機感から、親会社とは異なる採用や教育、制度を実現すべく、2013年に子会社として設立したのがK社である。

以下でK社のイノベーションに関する取組みを紹介する。

1つ目のイノベーションの取組みは人材育成プログラムの開発である。K社は作業を細分化し、現場の人材育成において特定作業へ集中させる仕組みを取り入れた。これにより、特定の作業における早期戦力化が図れ、生産性の向上につながった。これがさらに高度な技術のスムーズな習得につながり、従来は専門業者に外注していた難易度の高い意匠性のある塗装業務を自社施工できるようになり、単価が20倍、売上が30%アップした。



図6：業務の細分化による人材育成プログラム

(出典：K社の取組みを基に筆者作成)

2つ目の特徴は多様な人材の採用による新たな事業領域への拡大である。女性従業員を採用する中で、シンナーを含む有機溶剤の使用が妊娠・出産に悪影響を与えるのではないかと心配な声が出た。それをきっかけに使用する塗料をすべて水性塗料に切り替えた。このことはコストダウンになったことに加え、消費者向けの安全なDIY塗料を販売するという小売の展開につながった。この小売店の展開は、産休明けの女性従業員が現場以外で働ける環境の整備にもつながった。また現場の女性従業員の負担を軽減するために、工事現場では当たり前だった一斗缶の塗料を塗料入りのビニール袋を入れた段ボールへと変更した。さらに塗料の吹付機器の軽量化を図り、作業負担

<sup>11</sup> Mehrotra ほか(2013)によると、1961年から2000年までの長期に渡る日本の上場企業の所有形態を精査した結果、2000年時点の日本の上場企業1367社のうち、約3割が同族企業であることが示された。そして所有・経営形態と業績の関係を統計分析すると、婿養子(娘婿)が経営者をしている同族企業は、(1)血のつながった創業家一族出身者が経営をする企業よりも、ROA(総資産利益率)が0.56%ポイント高くなり、(2)創業家でも婿養子でもない外部者が経営をする企業よりも、ROAが0.90%ポイント、成長率が0.50%ポイント高くなる、という結果を得た(Mehrotra ほか、2013)。その要因は、エージェンシー理論、社会情緒資産理論から説明できるが本稿では踏み込んでいない。

の軽減を図った。両取り組みともコストダウンに成功したことに加え、外販も可能になり K 社の新たな収益源となった。

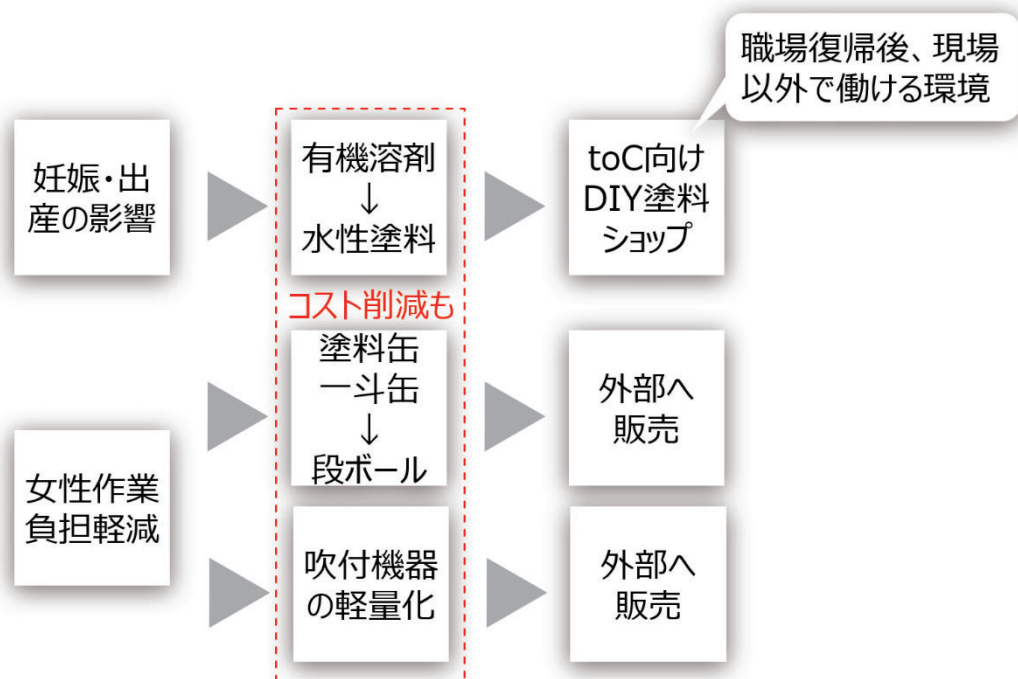


図 7：多様な人材採用による新規事業開発

(出典：K 社の取組みを基に筆者作成)

3 つ目の特徴は技術・IT の活用である。親会社 T 社の既存の塗装技術に休眠特許を掛け合わせることで、タイル張付作業に代わるタイル調塗装工法を開発、ゼネコンのリニューアル案件に採用されるに至った<sup>12</sup>。従来のタイルは経年劣化で剥離、落下する危険性がある、またクラック（ひび割れ）が入ることもあり修繕の手間がかかる。しかしタイル調塗装工法であれば、塗装のため剥がれることはない。またこの工法は経営革新計画の認定も受けており、タイル張付に代わる新たな施工方法として業界スタンダードを目指している。

IT 活用としては職人の作業動画をまとめたサービス・アプリを開発した。様々な職人の熟練技術をスマホやタブレットで視聴し学習することができるアプリであり、IT 企業と協業して、全国各地の職人が技を競う全国大会が開催された。

<sup>12</sup> K 社ではこの休眠特許活用方法を、休眠特許をゾンビに例え、「スリラーイノベーション」と呼んでいる。



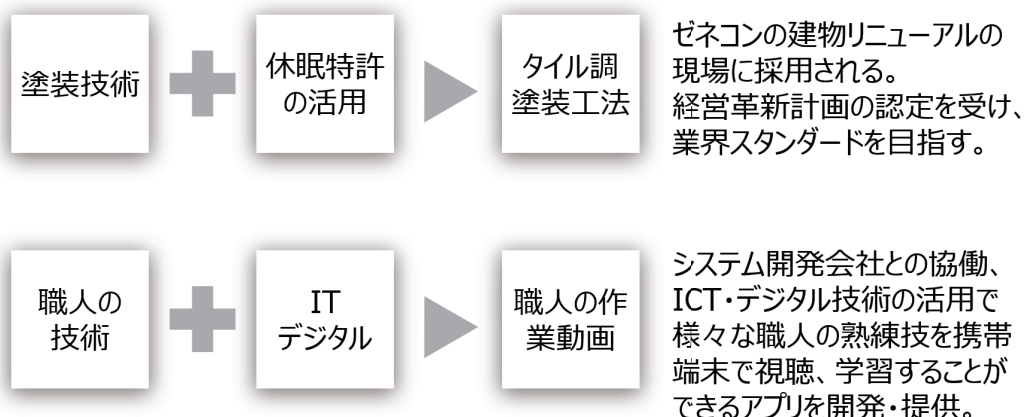


図 8：既存技術と IT の活用

(出典：K 社の取組みを基に筆者作成)

次に K 社の戦略的分析と評価を行う。分析のフレームワークは PEST 分析と SWOT 分析を使用した。なお、この分析では K 社と親会社 T 社を 1 つのものとして捉えている。

表 6：K 社と T 社の PEST 分析

	環境要因の動向 過去・現在・未来	環境変化に対する 自社への影響 (成長機会と阻害要因)	環境変化に対する 自社の対応の方向性
政治的環境要因 (Politics)	公共工事(新設)の減少	元請(ゼネコン)の受注減による同社の受注減 元請(ゼネコン)の低コスト受注による同社の受注額減	下請けポジションからの脱却 (元請の受注に左右されない経営体制の構築)
経済的環境要因 (Economics)	1.民間建設投資額の減少 建設投資の内容の変化 (新設工事→維持修繕工事) 2.関西の建設市況の回復 3.人件費、資材価格の高騰	1.業務減、売上減 2.業務係、売上増 3.利益率縮小	1.下請けポジションからの脱却 (元請の受注に左右されない経営体制の構築) 維持修繕工事体制の構築 2.オーダー増に備えた体制構築 3.収益の柱の構築
社会的環境要因 (Society)	1.生産年齢人口減少による人材確保 2.安全意識の高まり 3.COVID-19等の予測不可能な事態	1.高齢化による従業員の退職、若手従業員の不足 知識・経験・ノウハウの不継承	1.高卒～中途採用・外国人採用の全方向採用 知識・経験・ノウハウの形式知化・データ化 現業に固執しない人材採用・業態転換 2.安全を重視した施工体制の構築
技術的環境要因 (Technology)	IT化による建設現場の労働環境の変化	ゼネコンのIT化による対応(仕様を合わせる)	IT化をゼネコン、他社に先駆けて協力を推し進める。

(出典：K 社、T 社のインタビューに基づき筆者作成)

表 7 : K 社と T 社の SWOT 分析

<p>[強み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大手ゼネコンから施行に関し信頼を得ている</li> <li>・ベテラン社員がいる</li> <li>・施工品質が高い</li> <li>・幅広い知恵、実績</li> <li>・経営者がイノベティブ思考</li> </ul>	<p>[弱み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・知識・経験の共有がなされていない</li> <li>・属人的な知識・経験に頼っている</li> <li>・従業員の高齢化</li> <li>・人材不足、教育体制未整備</li> <li>・アナログの作業が多い</li> <li>・元請工事が少ない</li> <li>・外注に依存</li> </ul>
<p>[機会]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪万博、IR、リニア、北陸新幹線、新路線等の関西エリアにおける建設需要の高まり</li> <li>・AI、IoT、RPAの普及、利用による省力化</li> <li>・外国人労働者の増加、活用</li> <li>・建物の大規模改修、補修、更新の時機到来</li> <li>・価格ではなく品質・安全を重視する顧客の存在</li> </ul>	<p>[脅威]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・価格重視の顧客</li> <li>・技能保有者の高齢化、退職</li> <li>・建設業界全体の若手人材不足</li> <li>・国内の建設市場の縮小</li> <li>・同業他社とのコスト競争激化</li> <li>・最低賃金、労務単価の上昇</li> <li>・資材価格の高騰</li> <li>・業界の習慣、商慣習</li> <li>・当社で対応できない工法の指定</li> </ul>

弱み  
×  
脅威

(出典 : K 社、T 社のインタビューに基づき筆者作成)

PEST 分析からは下請けポジションからの脱却、塗装事業以外の収益の柱の構築、多様な人材の確保、知識・経験・ノウハウの形式知化、IT 化の強力推進が取組事項として考えられ、実際にこれらに取り組んできたことがわかった。SWOT 分析からは、同社のイノベティブな取り組みは「弱み」と「脅威」を掛け合わせたものであることがわかった。

T 氏のイノベティブな取り組みは表 4 のベンチャー型事業承継による事業開発に該当すると考えられる。特に「成功のポイント」の「家業(ファミリービジネス)の経営資源を棚卸し成長市場と結びつける」では自社を分析し、弱みや脅威をイノベーションの源泉として活かした。「制限」の「家業(ファミリービジネス)の業界慣習や企業慣習」「しがらみの少ない後継者は挑戦しやすい環境」については、業界経験のない娘婿という立場が奏功したと考えられる。

本取り組みはファミリービジネスの 4L フレームワークの観点からも説明できる。T 氏は親会社である T 者に入社後、会社の管理部門や職人の働き方の見直しなど改革に

着手し、大幅に収益を改善した。しかし T 氏の改革は管理部門の古参の社員から見ると長年やってきたことを否定されたことと同じであり T 氏の存在は目障りであり反発があった。しかし、義父である先代経営者は「こいつの改革は、やらなきゃいけないことなんだ。」と言い、家族内や社内で T 氏の改革をバックアップした。また子会社として職人を育てる会社 K 社を T 氏が起業する際には、「技術は教えられるものではない、盗むものであり、育成なんてできない。」という建設業界の常識に挑もうとする T 氏に最初はいい顔をしなかったが、塗装業界のためという T 氏の熱意を認め、起業を許可した<sup>13</sup>。先代経営者のこれらの動きは 4L フレームワークの L4 の大使型に、T 氏の動きは L3 に該当すると考えられる。後継者にスムーズにビジネスを譲り、先代経営者がビジネスの一線を退き、後継者である T 氏が事業を拡大した。

#### 4. おわりに

本稿では経営学的な視点からファミリービジネスについて理論的な考察をするとともに、ベンチャー型事業承継という視点からファミリービジネスを捉え、中小企業の事業継続にはベンチャー型事業承継が有効な方策であるということを検討してきた。ファミリービジネスの事業承継の方法については、親族内での後継者不在という状況から内部昇格や外部人勢の招聘という第 3 者への承継、M&A による譲渡等の親族外承継が有力な方策であり増加傾向である。しかし、「創業の精神を基に過度な成長を追わず安定を目指し長期的視点で経営を行う」というファミリーを中心にした中小企業の永続性の観点からは、B 社、K 社の事例で見たような親族内承継とそれに関連する取り組みと従来の経営資源を活用したイノベーションが有効な方策であると考えられる。

ただし、本稿では他の事業承継の方策の分析やそれとの比較ができておらず、またファミリービジネス研究におけるその他の理論(スチュワードシップ、ダイナミックケイパビリティ、地域社会資本、資源ベース、エージェンシー、本稿で使用したもの以外のファミリービジネスにおけるフレームワーク等)を十分に網羅できていないため、これらの理論を利用した検証は今後の研究課題とする。また本稿で取り上げたケーススタディは各々1つであり、他の事業承継の成功事例や失敗事例も検証し裏付けを進めていくことが今後は必要である。

---

<sup>13</sup> 竹延幸雄(2020)pp. 32-33, 78-80 から筆者が取りまとめた。

## 参考文献(引用文献含む)

### ・外国語文献

Charles A. O' Reilly III, Michael L. Tushman(2016)*Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books(邦訳 入山章栄監訳・解説, 富山和彦解説, 渡部典子訳(2019)『両利きの経営』東洋経済新報社)

Justin B. Craig, Ken Moores(2017)*Leading a Family Business: Best Practices for Long-Term Stewardship*, Praeger Pub Text(邦訳 星野佳路解説, 東方雅美訳(2019)『ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論』プレジデント社)

Mark W. Johnson(2010)*Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Review Press(邦訳 池村千秋訳(2011)『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』CCC メディアハウス)

MEHROTRA, Vikas, et al. Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 2013, 108. 3: 840-854.

### ・日本語文献(五十音順)

浅羽茂(2015)「日本のファミリービジネス研究」『一橋ビジネスレビュー』pp. 20-30 東洋経済新報社

ウィワッタナカントン・ユパナ, 沈政郁(2015)「ファミリービジネスと戦後の日本経済」『一橋ビジネスレビュー』pp. 32-46 東洋経済新報社

大澤誠(2015)「ファミリービジネスの強みと課題」『一橋ビジネスレビュー』pp. 56-68 東洋経済新報社

奥村昭博(2015)「ファミリービジネスの理論 昨日、今日、そしてこれから」『一橋ビジネスレビュー』pp. 6-18 東洋経済新報社

小野田鶴・日経トップリーダー編集部編集・構成(2019)『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』日経BP

加藤雅則, チャールズ・A・オライリー, ウリケ・シェーデ(2020)『両利きの組織をつくる一大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』英治出版

忽那憲治(2019)『アツギよ！ベンチャー型事業承継でカベを突き破れ！』中央経済社

忽那憲治(2018)「地方創生とファミリービジネスのベンチャー型事業承継」『Omni-management 27(9)』pp. 2-7 日本経営協会

玄場公規(2018)『ファミリービジネスのイノベーション』白桃書房

後藤俊夫(2018)「ファミリービジネスこそ地域再生の切り札」『Omni-management 27(9)』  
pp. 8-13 日本経営協会

曾根秀一(2015)「世界最古の企業 金剛組の叡智に学ぶ」『一橋ビジネスレビュー』  
pp. 70-88 東洋経済新報社

竹延幸雄(2020)『小さな三代目企業の職人軍団教科書なきイノベーション戦記』日経  
BP

長谷川博和・米田隆(2015)「ファミリービジネスの発展成長とガバナンス」『一橋ビジ  
ネスレビュー』 pp. 48-54 東洋経済新報社

### 参考ウェブサイト

跡取り娘.com 事業承継コラム跡取り娘のキャリアはどこで積みばいい？

<https://atotorimusume.com/column/> (2020年7月31日アクセス)

一般社団法人ベンチャー型事業承継

<https://take-over.jp/> (2020年7月31日アクセス)

株式会社東京商工リサーチ 2019年「休廃業・解散企業」動向調査

[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200122\\_03.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200122_03.html) (2020年7月31日ア  
クセス)

経済産業省近畿経済産業局広報誌・E!KANSAI 2019年11・12月号 特集関西から広がる  
ベンチャー・起業家支援

[https://www.kansai.meti.go.jp/E\\_Kansai/page/20191112/03.html](https://www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/20191112/03.html) (2020年7月31  
日アクセス)

経済産業省「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5ヶ年計  
画)」

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170707shoukei1.pdf> (2020年  
7月31日アクセス)

中小企業庁「2020年版中小企業白書」全文

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/2020\\_pdf\\_mokujityuu.h  
tm](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/2020_pdf_mokujityuu.htm) (2020年7月31日アクセス)

日経ビジネス「知られざる実像 同族経営」

<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00126/> (2020年8月1日アク  
セス)