

小規模町工場における事業承継の抵抗とビジネスの あり方についての考察

ー東京都大田区の町工場を中心にー

目黒圭一

キーワード：小規模町工場、事業承継、承継の抵抗、ファミリー企業

1. はじめに

本稿の目的は、小規模町工場¹の現経営者と承継候補者双方の承継の抵抗に対して、彼らに抵抗を感じさせる支配的な視点（影響を与えるもの）を探り、双方の違いを見出し、その違いからどうすれば円滑な事業承継を引き出せるかを考察することである。また、承継候補者が承継しようというきっかけの1つとなるとと思われるビジネスのありかたについても地域の特色を踏まえて概略考察する。その検討結果は、現経営者や承継に迷っている承継候補者にとって互いの思いや考えの違いを理解し円滑な事業承継の一助になるとともに自治体（大田区）としての課題に対する施策の参考になることも期待できる。本稿の構成は次の通りである。第2節では背景を、第3節では先行研究とリサーチクエスチョンについて記載する。第4節では研究の方法とフレームワークについて記載し、第5節で事例を紹介する。第6節で事例をもとにした考察を行い、第7節で結論を述べる。

2. 背景

国内中小企業の後継者不在率は、帝国データバンクの中小企業の「2023年後継者不

¹ 中小企業基本法第2条第5項及び小規模振興基本法第2条第1項によれば『「小規模企業者」とは、「おおむね常時使用する従業員の数が20人（商業又はサービス業は5人）以下の事業者」をいう。』と規定されているが、ここで言う、小規模町工場とは「小規模企業者」より規模が小さい従業員数9人以下の工場をいう。

在率の調査」によると、図1に示すように改善はしているものの54%である。逆に言えば、46%の中小企業は後継者がいることになる。

2011年から2020年までは後継者不在率は約65%であったが2021年以降は改善されている。主な要因は同族承継が減り、内部昇格が増えたこと及びM&Aによる社外の第三者を代表として迎えたからであると記載されている。また、60歳以上の経営者のうち60%超が将来廃業を予定しており、このうち「後継者難」を理由とする廃業が約30%に迫っているとも記載されている。

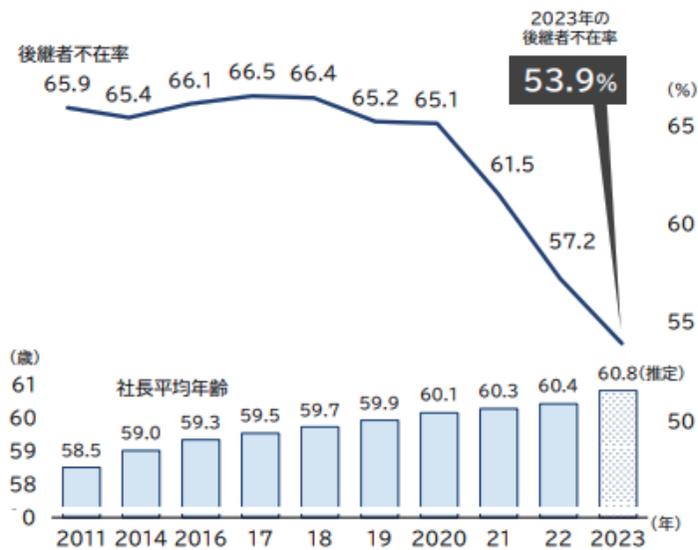


図1：後継者不在率推移

(出典：全国「後継者不在率」動向調査(2023年)，帝国データバンク)

東京都大田区工業ガイドによれば、図2のように大田区の事業後継者の有無では、5割以上の企業が後継者は「決まっている」と回答し、「決まっていないが、候補者はいる」を加えると8割以上の企業が後継者がいると回答している。

しかし、全体の約半数の中小企業が後継者決まっているにもかかわらず、現実はずしも事業承継ができるわけではない。近年は、内部昇格者や社外の人間が承継したことによって後継者が存在している割合が上がったが、小規模事業所ではファミリー承継が大部分であることから後継者の割合は変わっていないと推測できる。

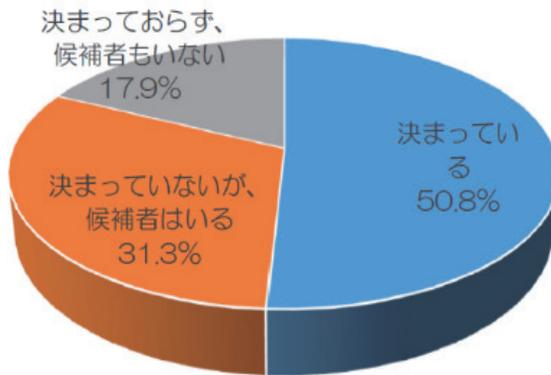


図2：東京都大田区の事業後継者の有無

(出典：大田区工業ガイド)

米国の1980年代のデータであるが、Handler and Kram(1988)は「創業から第2世代へ移行して生き残れるファミリー企業は全体の30%で、第3世代まで生き残れるファミリー企業は全体の10%である」とも述べている(Handler and Kram, 1988, p. 361)。

経営者が自分が作り上げたものを手放したくないという性質(Handler and Kram, 1988, p. 362)や承継候補者のどこまで自由にできるのかという不安(村尾・那須, 2019, pp. 3-4)など現経営者、承継候補者双方の事業承継に対する抵抗があると考えられる。

3. 先行研究とリサーチクエスチョン

ファミリー企業²の事業承継の抵抗についての先行研究として、Handler and Kram(1988)がファミリー企業における事業承継の抵抗問題について①個人、②グループ、③組織、④環境の4つの視点(レベル)から抵抗を助長する要因をモデル化し、(コンサルタントが)適切な介入策を決定するための診断フレームワークを提供した。また、Massis et al. (2009)は円滑な承継の阻害要因を①個人要因、②関係性要因、③環境要因、④財務的要因、⑤承継プロセス要因に分け、それぞれの要因の関係性をモデル化し承継が行われないプロセスを説明している。②～④はHandlerらの4つの視点と内容的に同じである。①の個人要因には社会心理的側より、むしろ個人の能力に着目

² ファミリー企業のはっきりとした定義はないが、日本では法人税法第2条第10号で上位3株主の持ち株比率が50%を超える企業をファミリー企業と定義している。EU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企業で、会社の経営と管理に、少なくとも一人の家族または親族の代表が関わっている会社をファミリー企業と定義している(Craig and Moores, 2019, p. 24)。

している。⑤の承継プロセス要因では現社長と承継候補者間の承継プロセスの不明確さなどが挙げられている。どちらの「承継の抵抗」の先行研究も抵抗の要因を4つ、又は5つに分け、Handler らの研究は、それぞれの要因レベルでの要点を整理し、承継の抵抗度を診断するフレームワークを提供した。Massis らの研究は、それぞれの要因の関係性（つながり）を示し、承継が失敗するプロセスを説明している。

しかし、これら先行研究の内容は現経営者の目線での事業承継の抵抗を論じた研究であり、承継候補者の目線で論じていない。つまり、先行研究は、現経営者が持っている承継の抵抗を論じたものであり、承継候補者が感じている承継の抵抗を論じていない。実際には現経営者の目線と承継候補者の目線では各々の事業承継の抵抗に関する考え方に違いがあり、この違いが合わさって企業としての承継の抵抗が決まってくると考えられる。Handler らの研究の主な内容は、ファミリー企業の事業承継の抵抗の診断に役立つフレームワークの提供であり、Massis らの研究も阻害要因を5つの要因で分け、その関係性をフロー図でつながりを示したものであり、現経営者、承継候補者双方が何の視点の抵抗に重きを置いているかその違いを示していない。また、承継した人と承継を迷っている人の持っている視点の違いも示されていない。現経営者、承継候補者双方の視点の違いの開きが分かることによって両者双方の行動のあり方の案が引き出せ、円滑な事業承継を達成できるのではと考える。

そこで、Handler らの個人、グループ、組織、環境の4つの視点（レベル）を用いて現経営者、承継候補者双方がどの視点の抵抗の違いが大きいかを事例を含め考察することとし、リサーチクエスチョンを「小規模事業所の現経営者と承継候補者それぞれの承継の抵抗に関して、Handler and Kram(1988)の4つの視点からどのような違いがあるのか」とした。

4. 研究の方法とフレームワーク

4-1. 研究の方法

現経営者と事業承継するか迷っている承継候補者、及び事業承継者と承継を迷っている承継候補者が承継に関してどのように思っているのかを把握するため、現経営者、事業承継するか迷っている承継候補者に対してインタビューを実施する。この時、抵抗の違いの比較を同じ土俵で行うため、現経営者と承継を迷っている承継候補者は同一会社（親子）とする。また、事業承継者と承継を迷っている承継候補者の考え方の違いを比較するため、承継時期がほぼ同世代の別の会社の承継者についてもインター

ビューを実施する。インタビューの内容は Handler らの4つの視点（レベル）をベースにした抵抗の状況を判断するためのフレームワークに沿った内容とし、インタビュー対象者の各視点における重要度を判断できるようにした。インタビューから得た情報をもとに現経営者、承継候補者双方の各視点の抵抗の違い、即ち「開き」を見出し、どの視点（レベル）の開きが大きいかを確認する。また、インタビュー結果で得た情報から承継の抵抗の緩和策も考察する。

更に、インタビュー結果で得た情報から承継後の企業構造の状況も考察する。Handler らの承継の抵抗に関するフレームワークを事業承継前、承継移行直後、移行安定後の時点でどのような構造変化をしていったか時間的な要素を入れて適用するのは複雑になるため、スリーサークルモデルのフレームワークを使ってファミリー・オーナー・経営者の時間的な変化による3つのサークルの重なり具合を確認する。

4-2. Handler の事業承継の抵抗の4つの視点による理論

表1は Handler and Kram (1988, p. 362) の Figure 1. をもとに作成したファミリー企業における承継の抵抗の研究の4つの視点（レベル）を示したものである。

表1：ファミリー企業における承継の抵抗の研究への4つの視点

視点	影響を与えるもの	要点
個人レベル	社会心理的側面	ビジネスに対するオーナーのつながりと関連する個人的、感情的、発展的要因
グループレベル	家族システム	①相互作用、②構造、③家族パラダイムの3つの類型を研究することで、家族的な性質がどのようにして後継者計画に対する抵抗を助長するのかの理解ができる。
	ファミリービジネスシステム	家族・会社、オーナーの下位システムの相互依存
組織レベル	文化	価値観や前提が全体のシステムに埋め込まれている
	組織開発	組織における時間の影響
環境レベル	コンティンジェンシー理論	外部環境の影響と組織構造を合わせる
	集団生態学	環境による産業存続の課題

(出典：Handler and Kram(1988) p. 362 の Figure. 1 をもとに筆者作成)

Handler らの4つの視点のうち「個人レベル」とは、個人の社会心理的側面が承継の抵抗に影響を与えている視点である。Handler らによると、自分たちが作り上げたものを手放すのが難しいという経営者の性質や老化、死、無力となる考えに直面することへの抵抗の強化（不死の仮定）、いつかは自分が代わられるという事実と直面できず自分が生きている間に自分が愛するビジネスを完全に消滅させてしまう（身体安楽死）というような個人の社会心理的視点である (Handler and Kram, 1988, pp. 363-365)。

Handler らによると、「グループレベル」は家族システムとファミリービジネスシステムに分けられる。家族システムとは家族間に相互関係の硬直性や相互結合構造、3つの基本的な家族パラダイムが承継抵抗を助長するという視点であると述べられている (Handler and Kram, 1988, pp. 365-367)。この中で、3つの基本的な家族パラダイムとは以下の類型で表されるとしている (Handler and Kram, 1988, p. 367)。

(1) 合意に敏感な家族

互いに同意する必要性を強く感じている家族で、後継者が複数いる場合、後継者計画を立てるのに消極的である。

(2) 対人距離に敏感な家族

環境は家族の人数と同じ数の断片に分割されているという認識を共有している家族で、団結力不足や争いが絶えない問題外の家族である。

(3) 環境に敏感な家族

個人と家族のニーズのバランスをとることができる家族で最良の関係である。

また、ファミリービジネスシステムとは、家族経営の経営者が子供の依存を永続させたいという理由で最終的に事業を引き継ぐための後継者の育成が延期されるかもしれないという抵抗のことであると述べられている (Handler and Kram, 1988, pp. 367-368)。

Handler らによると、「組織レベル」は企業文化や組織の時間的な変化が承継の抵抗に影響するという視点であると説明されている。企業文化の中で育てられ、それを受け入れているが、個人的前提が会社が求めている動きの主流から多少異なる方向にある内部関係者を採用するのがよいが、承継の抵抗は大きいと記載されている。また企業の創業時に開発されたヒエラルキーが企業の将来に対して機能不全に陥る可能性がある。つまり、オーナーが組織から離れることは後継者に対する抵抗を低減するのに役立つと記載されている。移行期の企業の主な問題として①経営者の疲労、②長期政治、③委任の困難、④経営の承継、が挙げられるが、創業者は次世代へ引き継ぐための準備に必要なステップを講じていないと Handler らは指摘している (Handler and Kram, 1988, pp. 368-370)。

Handler らによると、「環境レベル」は外部環境の変化の必要性が承継の抵抗を軽減する可能性があるという視点と業界基準（ライセンス、税金、規制要件など）の変化による承継の抵抗の視点であると述べられている (Handler and Kram, 1988, pp. 370-372)。

以上が Handler らの4つの視点（レベル）であるが、注意しなければならないことは、Handler らのいう「抵抗」はあくまで「現経営者目線」での抵抗のことである。

また、Handler らは図3のような4つの視点（レベル）における承継の抵抗度合いを示す診断モデルも提示している。

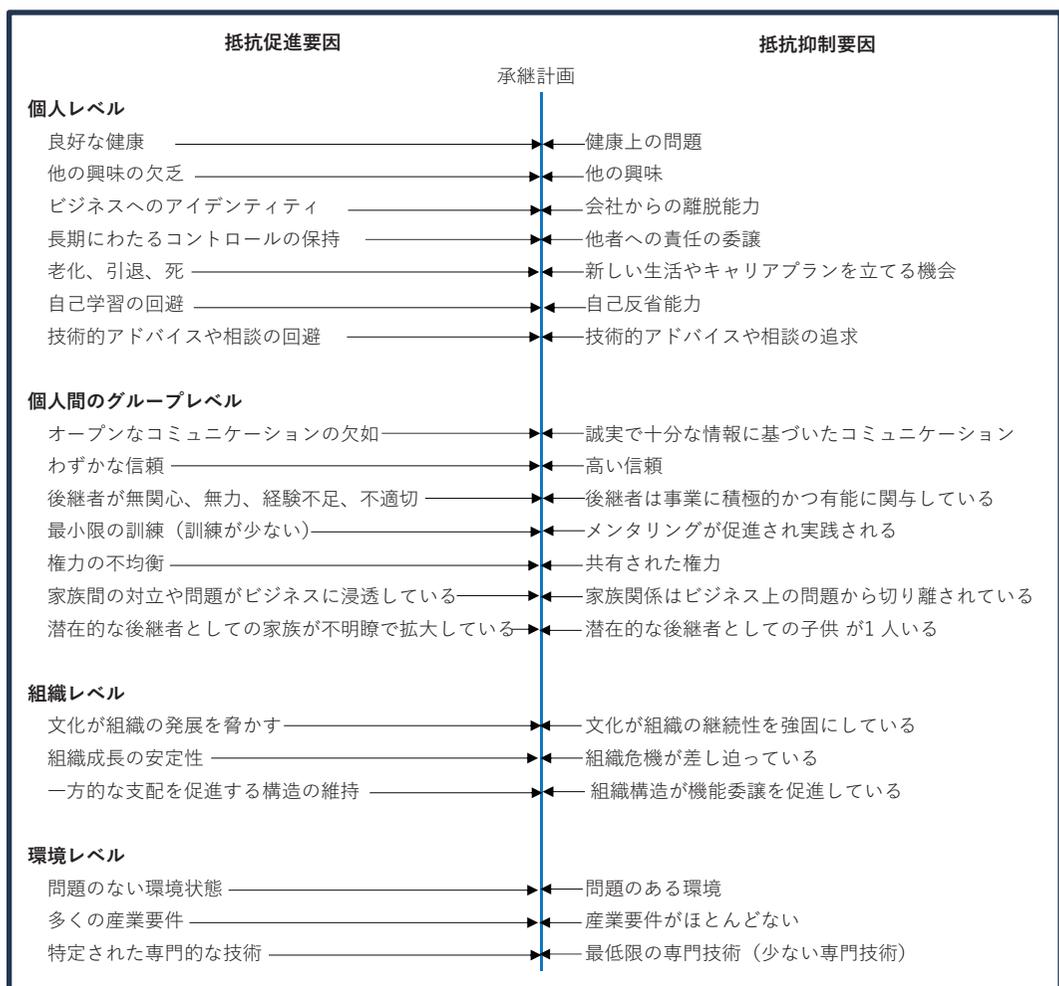


図3：ファミリー企業における承継への抵抗モデル

(出典：Handler and Kram(1988)p.375のFigure 2.をもとに筆者作成)

図3の左側の項目が4つの視点における抵抗促進要因を表し、右側が抵抗抑制要因を表す。左側の項目が強いほど矢印は右へ動き(→)、承継計画の縦線が右側へ動いてバランスし、抵抗が相対的に大きいことを示している。例えば個人レベルの「良好な健康」の項目で、経営者の健康状態が良いほど承継の抵抗が大きく矢印は右(→)へ動く。反対に経営者の健康に問題がある時は承継の抵抗は抑制され、矢印は左(←)に動き承継計画の縦線が左側に動いてバランスし、抵抗が相対的に小さいことを表している (Handler and Kram, 1988, p. 374)。

4-3. スリーサークルフレームワーク

Handlerらの承継の抵抗に関する診断フレームワークを使って承継前、承継移行直後、移行安定後など経過時間ごとに計測することによって時間を変数としたの抵抗の変化を比較をすることができる。しかし、多くの項目がからみあっているため比較が複雑になる。そこで、スリーサークルフレームワークを使って簡易的にファミリー企業がどの時点でどのような構造変化ををしようとしたのかを確認し、承継の抵抗の緩和策や承継後の企業構造のあり方を考察することとした。スリーサークルフレームワークを使用することによって、ファミリー・オーナー・経営者の3つのサークルの重なり具合の時間的変化を確認することによって承継の抵抗の緩和や承継後の企業構造について考察する。

ファミリービジネスの基本的なフレームワークとしてCraig and Moores(2007)が提示した図4に示すスリサークルモデルがある。ファミリー企業はファミリー、オーナー、経営者の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。個々のサブシステムには、他のサブシステムとの境界線があり、それぞれ別個に運営されている。

図4の①の領域は持ち株、相続対策が課題と考えられ、②の領域ではファミリーのビジネスへの関与度合いが課題と考えられ、③の領域ではビジネスの経営状態が課題と考えられ、④の領域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やコミュニケーションの課題が考えられる。特に小規模事業所ではファミリー＝オーナー＝経営者に近く、3つのサークルはほぼ重なり合う。

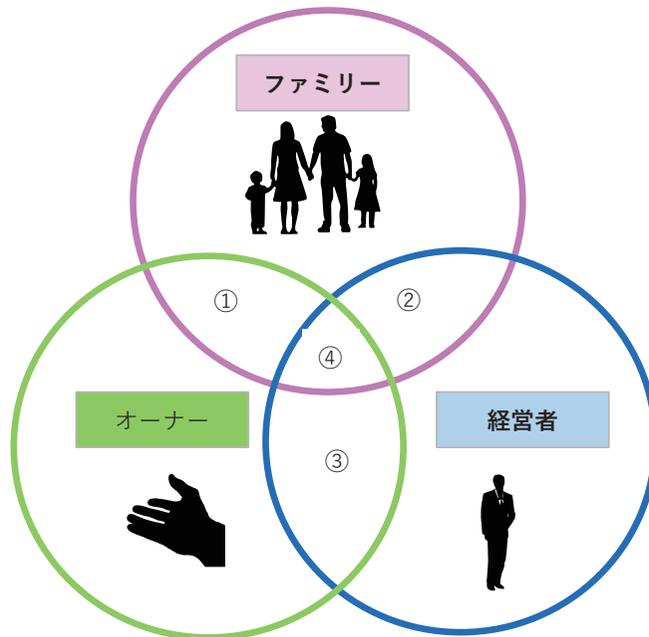


図4：スリーサークルモデル

(出典：Craig and Moores(2007)をもとに筆者作成)

5. 事例研究

5-1. Handler らの4つの視点での抵抗モデルの内容に沿ったインタビュー

図3のファミリー企業における承継への抵抗モデルの判断項目を引き出すためにインタビュー実施した。インタビュー対象は東京都大田区の小規模金属加工業の現経営者と承継を迷っている承継候補者及び、大阪の小規模鋳造業・加工業の現経営者とに対して行った。大阪の現経営者には先代の考えも推測で語っていただいた。

最初に東京都大田区の金属加工業についての事例を説明する。この会社では現経営者と承継候補者の両名に対してインタビューをした。同社は複雑な金属部品の機械加工を得意とする会社で、戦後に先代（現経営者の父親）が創業した。

その後、特定の製品の量産品の事業拡大をし、その対応のため地方に工場を設立した。

現経営者は20年前に先代の急逝により事業承継をした2代目である。東京都大田区の工場の人員構成は承継直後は8名(内5名が親戚)、現在は8名(内3名が親戚)である。地方の量産品工場は10名いて、実質親戚(2名)に半独立的に任せている。

現経営者は長男で、家族は妻と息子、娘の4人家族である。最初に現経営者に対しての聴き取り内容について示す。

小さい時から跡継ぎだと言われてきて、小学校の時から後を継ぐんだと思っていた。高校までは後を継ぐことは運命と思っていた抵抗感といものはなかったが、大学受験に失敗し浪人中に自分の人生を考えたとき、後を継ぐことへの抵抗感が生まれ、予備校を退学し就職してサラリーマンとなった。しかし、先代（父親）が一生懸命働いているのを見て、一緒にやらなければならないと思い直し、就職した会社をすぐに退職し、今の自分の会社に戻った。先代は技術的なアドバイスをしてくれ、客先訪問への同行や、見積の仕方など経営全般について教えてくれ、跡を継がせる準備をしてくれていた。当時の先代は引き継ぐ直前まで全てのビジネスを仕切っており、仕事に対して強い愛着を持っていたので、自分（現経営者）に継がせようという思いはあったが、引退は考えていなかった。

ところが先代が急逝し、突然事業を承継することになった。承継後は得意先も含め先代の路線で進めるしかなかった。当時は親戚2名が在籍していたが、承継直後は彼らの不満があり、忙しいのに定時で帰ったり、勝手にキリ粉（機械加工後に残った金属の切りくず）を換金されたりしていた。また、当時は経理や品証関係業務が全く分からず、妻に頼り切った。リーマンショックの時は危機に見舞われ、最終顧客との直接取引であった従来のやり方から商社を介した取引も開始した。こうしながらも従来の顧客との関係を維持、向上を図ってきた。この地域は昔から「仲間まわし³」のような独特な慣習があったが、そのようなものはまだ残っている。今はそのグループには入っていないが、今後は入ろうと考えている。

後継者については男の子（長男）が生まれた時から継がそうと思っていた。色々教育してきたが、親子関係は良いとはいえない。今は会社で働いているが何を考えているか分からない。ただ最近は関係が少し良くなってきた気がする。

次に現経営者の承継候補者である長男への聴取結果について述べる。彼は現在30歳代前半であり、現経営者（父親）の会社で働いている。

子供のときから事業を引き継げと言われてきたが納得はしていなかった。自分のやりたいことをしたいと思った。親は継がせたいと思っているように見えたが、反面自

³ 仲間まわしとは製品を完成させるプロセスの中で地域内で分業することである。例えばA工場が製品を受注した時、自分の所は機械加工を行いB工場に溶接、C工場に検査をしてもらってA工場に戻るといった仕組みをいう。

由にしてよいと見えるときもあった。父（現経営者）が万が一のことがあれば母が継ぐのかなと思うときがある。今はだいぶ良くなったが、昔から親子関係がしっくりしていない。もし継ぐとしても、上手く会社を運営していけるか心配している。現在は機械加工関係の学校に入り直し卒業して加工の知識が身に付いてきたこともあり、この仕事に興味湧き始め、更に知識を習得して継ごうという気持ちに傾いている。承継したら父と同じ路線を継続すると思うが、業務範囲を広げてみたいという気持ちもある。しかし、この時には父には関与してもらいたくない。最近特定の顧客の新しい部品については父（現経営者）が方向性をアドバイスしてくれ、後は任せてくれるようになり関係性がだいぶ良くなってきた。とはいえ、コミュニケーションは少ない。

地域特有の仲間まわしや地域連携という発想（筆者が言及）はなかったが、今後は考えてみたい（以上、東京都大田区の小規模町工場の現経営者と承継候補者への聴き取り内容）。

図5にインタビューして聴取した事項を、図3のHandlerらの4つの視点（レベル）における承継の抵抗の診断モデルのを用いて現経営者の視点、承継候補者の視点での抵抗を、1点から5点で点数付けしてまとめた結果を示す。

点数付けは、5：承継の抵抗が大きく感じる、4：承継の抵抗を感じる、3：どちらとも言えない、2：承継の抵抗を感じない、1：承継の抵抗を全く感じないとし、点数が大きいほど承継の抵抗が大きいことを示す。点数付けは筆者がインタビュー結果から感じ取った点数であり、正確ではないかもしれないが、主旨は現経営者と先代あるいは承継候補者との考え方、思い方、価値観の違い（開き）があるかどうかであり、精度そのものには大きな意味合いはないと考える。また、3：（どちらとも言えない）を中心にしており、4：（承継の抵抗を感じる）と2：（承継の抵抗を感じない）を同じレベルと判定することはない。絶対値そのものの精度よりむしろ現経営者と承継候補者視点での「開き」が重要と考える。尚、Handlerらの4つの視点（レベル）のうち、「個人の視点（レベル）」に関しては現経営者個人の視点（目線）と現経営者に関する承継候補者の視点（目線）で比較している。

図6はインタビュー結果から企業の構造の時間的変化をスリーサークルフレームを使って、それぞれのサークルの重なり具合をまとめたものである。承継前、承継移行直後、移行安定後などの時点でどのような抵抗の変化をやっていったのか、あるいは変化していないのかが分かり、承継の抵抗の緩和策や承継後の企業構造のあり方を考察することができる。これらインタビューによる図5、図6の考察は次節で述べる。

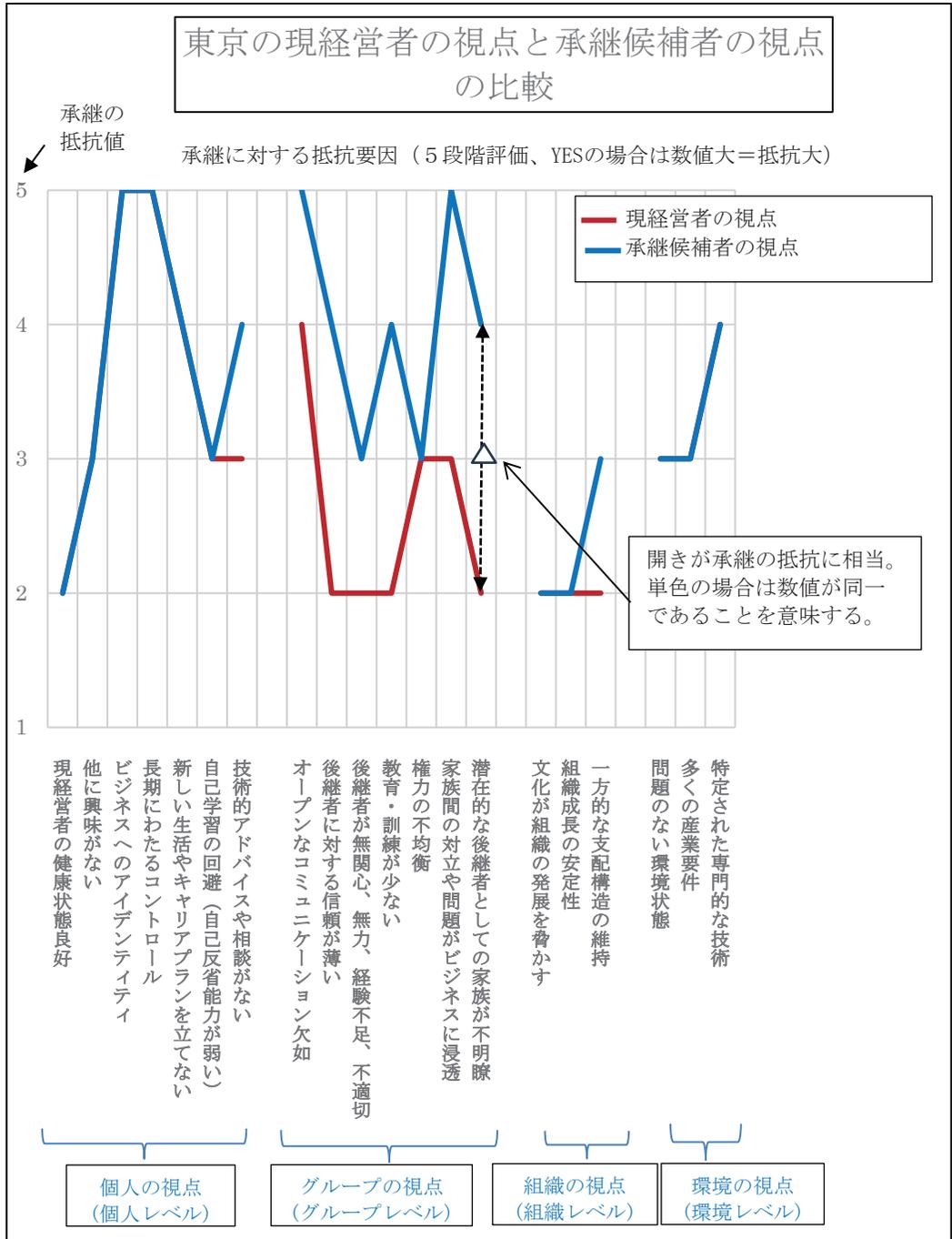


図5 : Handler and Kram(1988)の承継抵抗の判断項目を使った評価 (東京小規模町工場)

(出典 : 筆者作成)

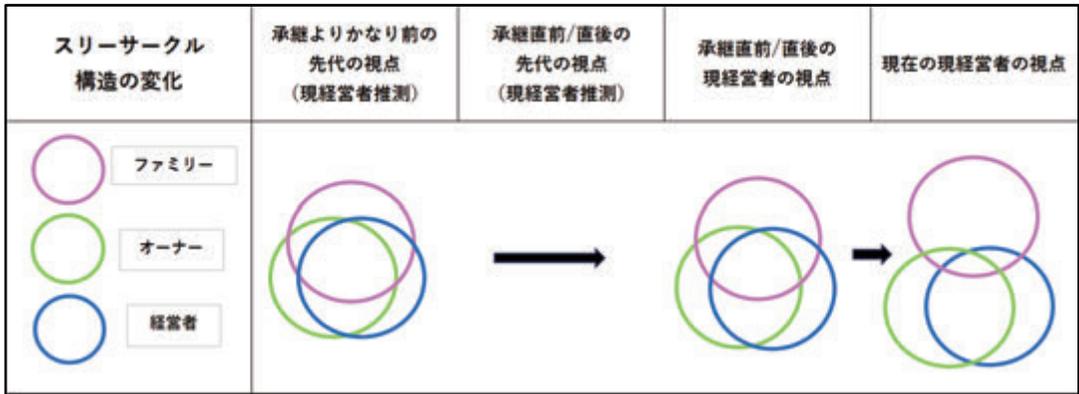


図6：スリーサークルモデル構造の変化（東京小規模町工場）

（出典：筆者作成）

次に大阪の小規模鋳造業・加工業の現経営者へのインタビューから聴取した内容について述べる。大阪の町工場の現経営者は11年前に先代から事業承継をした2代目である。人員構成は現経営者が高校時代は6名（全員親戚）、承継直前は7名（内4名が親戚）、現在は9名＋技能実習生2名（内2名が親戚）である。兄弟は3人いて、現経営者は三男である。以下に現経営者に対する聴取内容を示す。

事業は、既にこの会社で働いていた長男が継ぐものと考えていたため、高校業後は自動車関係かホテル関係に就職しようと考えていたが、先代（父親）に工場を手伝えと言われ、工場長の親族とともに現場仕事をしていた。ものづくりは好きだったし、工場を手伝うことに抵抗感はなかった。

先代が体を壊したとき、長男が事業を承継したが、現場で働いていた親族との関係が良くなかったことから、すぐに会社を辞めてしまった。次男は元々跡を継ぐ気はなくサラリーマンになっていたため、結局自分（現経営者）に白羽の矢が立ち、30歳代前半で事業を承継することとなった。したがって、自分（現経営者）は正確には、3代目の経営者である。

小さい時からものづくりは好きだったし、事業を継ぐことに抵抗はなかった。ただ先代（父親）からは何ら教育・訓練もアドバイスももらったことがなかったため、専門的な技術は独学で学んだ。承継後3年ほどは、先代（父親）のやり方の延長をしてきた。この時期は、従業員がすぐ辞めてしまう状況だったため、休みなしで働いた。その後は、従業員が会社に定着するように、コミュニケーションを密にすることと従

業員の技能教育やマニュアル作りを行ってきた。また、問題があったときには従業員の意見を聞いて解決するような体制、チーム作りに力を入れた。その結果、離職率は改善された。先代の体調が回復したとき、あれこれ言うようになってやりにくかった。腹がたって「オヤジがもう一度社長をしたら」と言ったらそれ以降は何も口出ししなくなった。

同業の知り合いのほとんどが不動産関係や建設関係などに職種を変えている厳しい職種だが、自分（現経営者）は、お客さんが困っていることを解決できる大阪で一番の町工場にしたいという気持ちを持って日々取組んでいる。万が一上手くいかなかったら、そのときは会社をたたむ覚悟はできている。今は鑄造、加工業が中心だが、今後は部品の組立まで業務を広げていきたい（以上大阪の小規模町工場への聴き取り内容）。

図7にインタビューして聴取した事項を、承継直前/直後の承継者（現経営者）の視点と先代の視点（現経営者の推測）での抵抗を、1点から5点で点数付けしてまとめた結果を示す。尚、Handlerらの4つの視点（レベル）のうち、「個人の視点（レベル）」に関しては先代個人の視点（現経営者の推測）と先代に関する承継者（現経営者）の視点（目線）で比較している。

図8は、インタビュー結果から企業の構造の時間的変化をスリーサークルフレームを使って、それぞれのサークルの重なり具合をまとめたものである。承継前、承継移行直後、移行安定後などの時点でどのような抵抗の変化をしていったのか、あるいは変化していないのかが分かり、承継の抵抗の緩和策や承継後の企業構造のあり方を考察することができる。

これらインタビューによる図7、図8の考察は次節で述べる。

大阪の承継者（現経営者）の視点と先代の視点の比較（承継直前/直後時）

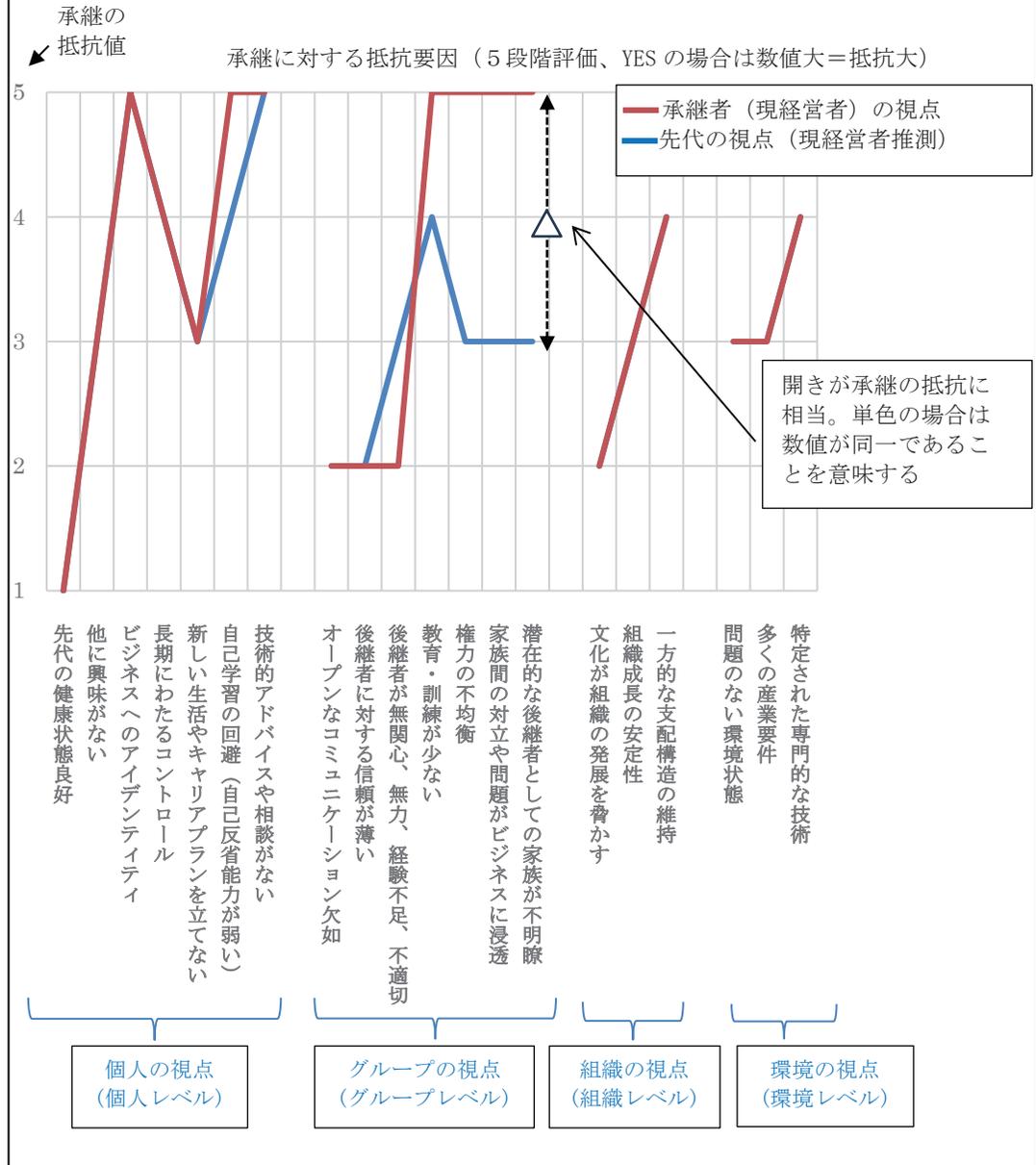


図7：Handler and Kram(1988)の承継抵抗の判断項目を使った評価（大阪小規模町工場）

（出典：筆者作成）

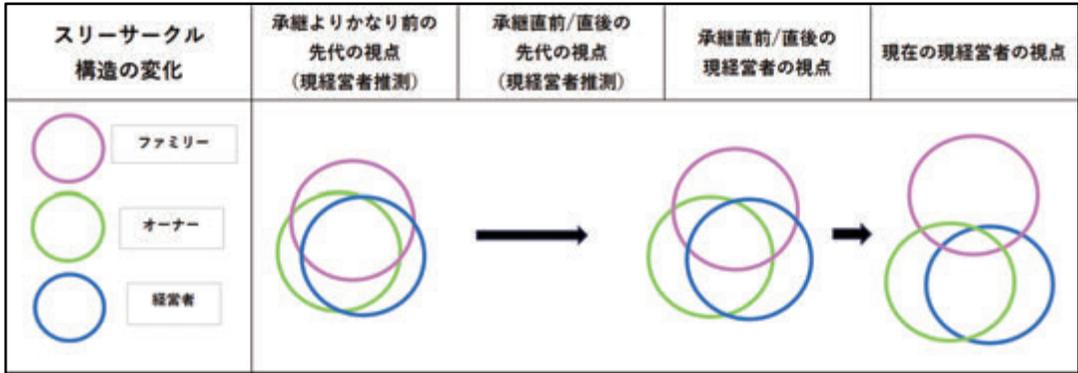


図8：スリーサークルモデル構造の変化（大阪小規模町工場）

（出典：筆者作成）

6. 考察

5節でまとめたインタビュー結果から得た承継の抵抗や企業構造の時系列的变化から、その特徴を考察する。

6-1. 東京都大田区小規模町工場の承継の抵抗に関する考察

図5は、Handlerらの4つの視点における承継抵抗の判断項目を使って、各項目の承継抵抗値を現経営者の目線と承継候補者の目線で比較したものである。主な特徴は以下に示す。

- ① 個人の視点（レベル）は、現経営者、承継候補者双方とも抵抗の違いは殆どなかった。つまり、承継候補者は現経営者の個人レベルの承継抵抗をほぼ把握していることになる。このことは承継候補者の抵抗は現経営者の持つ個人レベルの抵抗値次第であることを意味し、双方の抵抗の違い（開き）による承継抵抗より、むしろ抵抗の大きさそのものが影響しているのではないかと考えられる。Handlerらは研究課題として承継プロセスにおいて個人レベルがどの程度中心なのかという疑問を投げている（Handler and Kram, 1988, p. 378）が、現経営者の抵抗が大きいことは承継候補者の抵抗（というより無関心という抵抗以前の問題を）を助長させることになる根本的な視点であると考えられる。
- ② 組織の視点（レベル）については現経営者、承継候補者双方とも承継抵抗の違いはなく、抵抗も小さかった。インタビューを通して小規模事業所ということか

ら組織という意識が殆どないことが感じ取られ、それが要因と考えられる。

- ③ 環境の視点（レベル）については「専門的技術」の項目の抵抗はやや大きかったが、現経営者、承継候補者双方とも承継抵抗の違いはなかった。「専門的技術」は当然必要という共通認識であったためと考えられる。
- ④ グループの視点（レベル）については、現経営者と承継候補者の間で、殆どの項目について承継抵抗の大きな違い（開き）があった。「後継者に対する信頼が薄い」、「教育・訓練が少ない」、「家族間の対立や問題がビジネスに浸透」、「潜在的な後継者としての家族が不明瞭」の項目の抵抗の違い（開き）があり、特に「潜在的な後継者としての家族が不明瞭」の項目の差異が大きかった。承継候補者ははたして自分が後継者なのか分からない時があると話している。また、「オープンなコミュニケーションの欠如」の項目の抵抗の値が双方とも大きかった。現経営者と承継候補者のインタビューを通じて、家族間の認識の違いがあると考えられる。Handler らがいう3つの基本的な家族パラダイムの「対人距離に敏感な家族」の類型（p.6を参照）に当てはまると考えられる家族である。家族として親は子の思いを尊重し気遣い、子は親を尊敬しつつも思いを言わず／聞かず、双方が気を遣って率直な意見を言い合うコミュニケーションが出来ていないことが主要因と考えられ、仕事にも影響していると考えられる。この視点（レベル）の開きが承継候補者の迷いを生んでいるものと考えられる。

図6は企業の現経営者承継前から承継直前／直後、現在に至る時間的な経過によるスリーサークルモデル構造の変化を示したものである。この企業においては、家族の人員を必要最小限だけ残して、代わりに外からの従業員を雇っている。親族は地方の工場で半独立的に運営を任せている。小規模事業所ということでオーナーと経営者のサークルの重なり具合は殆ど変化はないが、ファミリーのサークルが他の2つのサークルの重なりから離れてきている。これは親族のオーナー、経営者の領域への入り込みが対立を生み、企業としての運営に支障が出てきたからだと推測される。

6-2. 大阪小規模町工場の承継の抵抗に関する考察

図7はHandlerらの4つの視点における承継抵抗の判断項目を使って、承継直前／直後の各項目の承継抵抗値を先代の目線（現経営者推測）と現経営者の目線で比較したものである。主な特徴は以下に示す。

- ① 個人の視点（レベル）に関して、健康状態の項目を除き、先代と現経営者の個人レベルの承継抵抗の違いは殆どなかった。また、健康状態の項目を除き、その他

の項目の抵抗値は大きい。それにもかかわらず、この企業が比較的スムーズに事業承継を実現したのは、先代の健康状態が承継の抵抗を押し下げたからと考えられる。東京の町工場についても現経営者の事業承継は先代の急逝のためであった。もちろん、現経営者本人が「大阪で一番の会社にしよう、上手くいかなかったならば、たためば良い」という志しと覚悟を持っていたことも見過ごすことはできない要因である。

- ② 組織の視点（レベル）については先代、現経営者双方とも承継抵抗の違いはない。東京の町工場と同様、小規模事業所ということから組織という意識が殆どないことが要因と考えられる。
- ③ 環境の視点（レベル）については「専門的技術」の項目の抵抗はやや大きかったが、先代と現経営者双方とも承継抵抗の違いはなかった。東京の町工場と同様、「専門的技術」は当然必要という共通認識であったためと考えられる。
- ④ グループの視点（レベル）については、先代と現経営者の間でいくつかの違い（開き）があった。「権力の不均衡」、「家族間の対立や問題がビジネスに浸透」、「潜在的な後継者としての家族が不明瞭」の項目について承継抵抗の大きな違い（開き）があった。「家族間の対立や問題がビジネスに浸透」の項目の抵抗が大きいのは親戚との関係が承継するに当たって大きなネックになっていたためと考える。一方、「オープンなコミュニケーションの欠如」と「後継者に対する信頼が薄い」の項目には双方の視点の差異はなく且つ抵抗値そのものも小さい。Handlerらがいう3つの基本的な家族パラダイムの「環境に敏感な家族」の類型（p.6を参照）に当てはまると考えられる。個人と家族のニーズのバランスをとることができている比較的問題が起きない家族関係である。この結果は、現経営者の推測の範囲での先代の視点で感じていた抵抗のため正確ではないにしても東京の町工場での結果と正反対である。この2つの項目は事業承継の緩和に関し大きな示唆を与えているのではないかと考えられる。

図8は、企業の現経営者承継前から承継直前／直後、現在に至る時間的な経過によるスリーサークルモデル構造の変化を示したものである。この町工場においても、東京の町工場同様、親族を出来るだけ減らし、家族も必要最小限だけ残して、代わりに外からの従業員を雇っている。現経営者は、「今まで家族、親族間で方向性を決めて従業員には単に作業内容を指示していたが、外からの従業員を入れることによって、従業員を巻き込んで作業内容を決めることになり、彼らとのコミュニケーションが増え、組織がまとまって離職率が減少した」と言及していた。小規模事業所ということでお

オーナーと経営者のサークルの重なり具合は殆ど変化はないが、ファミリーのサークルが他の2つのサークルの重なりから離れてきている。これは親族のオーナー、経営者の領域への入り込みが対立を生み、企業の運営に支障が出てきたからだと推測される。

6-3. 大阪小規模町工場の承継者と東京の小規模町工場の承継候補者の抵抗の違い

大阪の現経営者は承継時は30歳代前半だった。また、東京の承継を迷っている承継候補者も現在30歳代前半ある。この2名の承継の抵抗の違いを比較し、承継の迷いはどこにあるか見出すため、大阪の町工場の承継者（現経営者）の承継直前／直後時と東京の町工場の承継に関し迷っている承継候補者についてHandlerらの承継抵抗の診断モデルを用いて比較した（図9を参照）。

図9よりグループの視点（レベル）が大阪の承継者（現経営者）と東京の承継候補者で抵抗の形状が全く違うことがわかる。特に、「オープンなコミュニケーションの欠如」と「後継者に対する信頼が薄い」の項目には双方の抵抗の違いが大きく、東京の承継候補者の抵抗は大阪の承継者（現経営者）の抵抗と比べかなり大きい。これは、東京の承継候補者は現経営者（父親）との間で率直かつ十分なコミュニケーションができていないためと考える。「後継者に対する信頼が薄い」の項目では、東京の現経営者の目線での抵抗は小さかったにもかかわらず、承継候補者の目線では抵抗が大きかった。これは、双方が率直な意見を言い合える環境が十分ではなく、承継候補者が不安を感じていることに起因していると考えられる。父子双方の遠慮や気遣いがお互いの認識の共有を妨げていると考えられる。

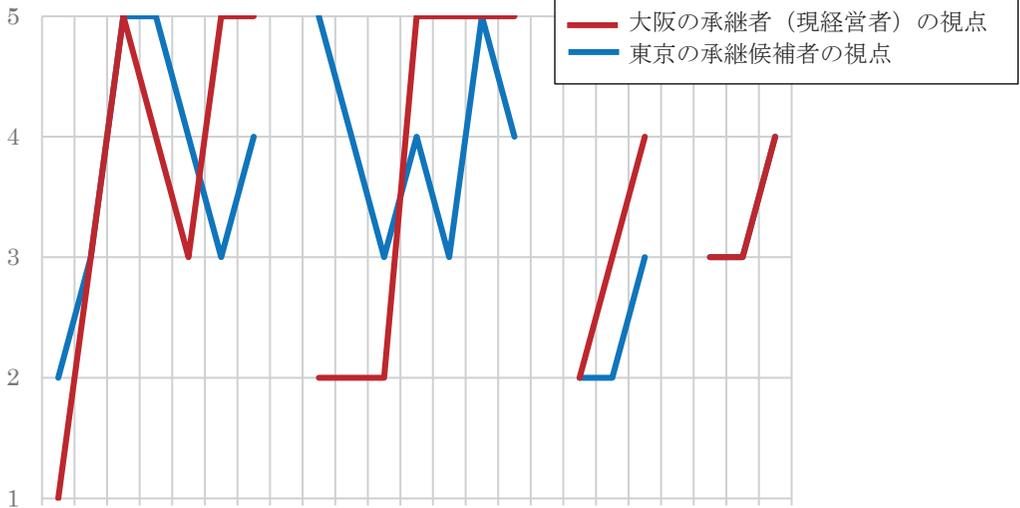
反面、大阪の承継者（現経営者）のケースでは、先代と率直な意見交換をしてきたことから「オープンなコミュニケーションの欠如」と「後継者に対する信頼が薄い」の項目に関する抵抗は低くなっており、これが承継の抵抗を緩和している要因の一つとなって結果、事業承継ができたと考えられる。

このようにグループの視点（レベル）は大阪の承継者（現経営者）と東京の承継候補者の各視点（目線）で違いが明確に現れていて、その違いは承継候補者の承継を阻害する大きな要因の1つと考えられる。

大阪の承継者（現経営者）の視点と 東京の承継候補者の視点の比較

承継に対する抵抗要因（5段階評価、YESの場合は数値大＝抵抗大）

承継の抵抗値



現経営者の健康状態良好
 他に興味がない
 ビジネスへのアイデンティティ
 長期にわたるコントロール
 新しい生活やキャリアプランを立てない
 自己学習の回避（自己反省能力が弱い）
 技術的アドバイスや相談がない
 後継者が無関心、無力、経験不足、不適切
 オープンなコミュニケーション欠如
 潜在的な後継者としての家族が不明瞭
 家族間の対立や問題がビジネスに浸透
 権力の不均衡
 教育・訓練が少ない
 文化が組織の発展を脅かす
 組織成長の安定性
 一方向的な支配構造の維持
 問題のない環境状態
 多くの産業要件
 特定された専門的な技術

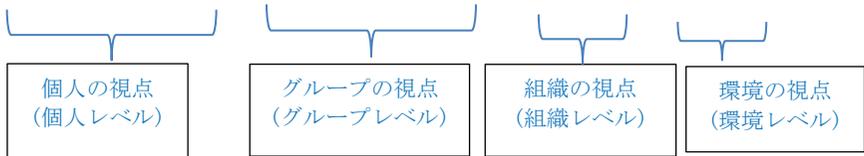


図9：Handler and Kram(1988)の承継抵抗の判断項目を使った評価

（大阪の現経営者と東京の承継候補者）

（出典：筆者作成）

6-4. 東京都大田区小規模町工場における承継の抵抗の緩和策とビジネスのあり方

承継の抵抗を緩和するには、継がそうとする側と継ごうとする側双方の目線での抵抗の違いを出来るだけ一致させ、且つ抵抗の大きさそのものも下げていくことが必要である。個人の視点（レベル）についての抵抗は、双方の認識に大きな差はなく、現経営者個人の持っている抵抗の大きさ次第である。現経営者個人レベルの承継の抵抗は、健康上の懸念や承継候補者への教育もしてきており（承継候補者はそういう認識はないが）、決して大きくなく、むしろ円滑な承継に向かうはずである。しかし、グループの視点（レベル）については、6-1.に記載のように双方に大きな認識の違いがあり、これが承継候補者の承継の抵抗を助長し、企業としての承継の抵抗を大きくしていると考えられる。

このことから、承継の抵抗を緩和する方策としては以下があげられる。

現経営者側： 家族の中で承継者を明確に宣言し、親戚、従業員に周知する。

仕事において承継候補者と意識的に率直な意見交換を行う。

積極的なコミュニケーションを通して双方の信頼を共感する。

承継候補者側： 仕事において現経営者に対して意識的にアドバイスもらう。

現経営者と将来のことを含めた率直な意見交換を行う（自分の仕事に対する思いや心配事など）。

これらのことは難しいことであるが、まずは現経営者が意識的に承継候補者とコミュニケーションをとることに努め、それを継続していけば良い方向に向かうと考える。

承継候補者は承継することに対する心配がある反面、事業の幅を広げたいという思いもあり、現経営者と意見を交換をしながら事業の幅を広げていけば承継の抵抗は緩和されると考える。

参考として、現経営者も承継候補者も考えている、「仲間まわし」など地域特有の特色を活かしたビジネスモデルを概略検討した。

東京都大田区の町工場の数は年々減少してきているものの、約4000の工場の集積地域であり、その内の80%が従業員数9人以下の町工場である（吉田、2016）。大田区工業ガイドによると、業種は機械、金属加工関係の工場が全体の75%を占めていると記載されている。地域内の町工場の業務遂行における大きな特徴は、「仲間まわし」と呼ばれるネットワーク体制が構築されていることである。各々の工場は専門分野に特化して希少性の高い高度な加工技術を蓄積してきた。その結果、様々な専門的な加工技術を持つ工場が集積した。そのため、ある会社が1つの製品を受注したときに分業制を敷いて、1つの製品を作り上げる「仲間まわし」の仕組みが構築された。

地域の集積状況を Porter (2018) のダイヤモンドモデルを使い現状分析すと以下のようになる。

<要素（投入資源）条件>

- (1) 歴史的に培ってきた町工場の集積地としての人的資源はある。
- (2) 行政インフラは、大田区産業振興協会が加工技術展示会や産学連携に絞った展示会を開催し、最先端技術や製品を出展し、新規取引先獲得のためのマッチング活動を支援しており、充実しているように見える。
- (3) 物理的インフラについては、東京の南の玄関口として道路、鉄道、航空の要衝であり、人、物の移動が便利で立地優位性がある。
- (4) 情報インフラについては、額田 (2014) によると大田区ではコーディネーションをする仕事のプロセスや住工近接の生活環境の中で「相互学習」が活発に起こり、情動的連結資源が蓄積されていると説明している。しかし近年は IT 技術の発達もあり、「相互学習」が減っていると指摘している。

<企業戦略、競合関係>

- (1) 受注形態は、相手先（顧客）仕様に基づく生産加工が約 60%を占める（吉田, 2016）。また、顧客の新製品開発のプロトタイプ機の高度な部品製作の受注のような多品種、少量生産型であり、製品を完成させるプロセスの中で分業（仲間まわし）をしている場合が多い。

<需要条件>

- (1) 大田区の町工場が得意としてきたことは、①「小ロット対応」、②「短納期対応」、③「注文量の波の大きい変動に対応」、④「曖昧なアイデアの具現化プロセス対応」、⑤「非常に難しい加工の対応」があげられる。このような小回りの効く需要は必ずある。
- (2) しかし、取引先企業の内製化による需要減は避けられず、農業機械産業や医療機器産業など新規市場の需要を取り込む必要がある。

<関連産業、支援産業>

- (1) 材料（素材）メーカー（卸）、板金溶接メーカー、塗装メーカー、信用金庫など多数存在する。しかし、特殊材料メーカーや機械関係の商社とのかかわりがやや薄い。ものづくりの重要なサポート役である材料、機械関係の商社や卸問屋の更なる支援が必要と推測する。

以上のことをベースに一例として図 10 のようなビジネスモデルキャンバスを描いてみた。図 10 の枠で囲んだ箇所は地域の特徴を活かした項目である。

図中の①の顧客セグメントについては、機械関係商社や機械関係のエンジニアリング会社は現状も付き合いのある顧客であるが、売上規模はまだ小さく、更なるPRと拡販を行ったらよいと考える。②の価値提供については、複雑で難しい製品の製作、短納期（特急）対応、試作品や小ロット生産対応、素材手配から部品完成までの一括生産（仲間まわし活用）対応等の地域特性を前面に出してPRするとよいと考える。これらを実施していくためにも⑦の主な活動として、地域のネットワークを確立すべく地域のグループへの参加を推進したらよいと考える。また、⑧のキーパートナーについては、地域町工場との関係強化や大田区産業振興協会など地域自治体への参画もネットワークを広げる手段になると考える。

このように、地域の特色を活かしたビジネスモデルを考えることによって、地域のネットワークが確立するとともに事業の幅が広がるのではないかと考える。

⑧キーパートナー	⑦主な活動	②価値提案	④顧客との関係	①顧客セグメント
素材メーカー 進行金庫	定期的顧客訪問 商談打合せ	高品質、高精度部品 価値に見合う価格	対面 WEB	機械製造メーカー 素材、加工工兼用 メーカー
地域町工場 機械関係商社 大田区産業振興協会	地域ネットワーク 確立、推進	<ul style="list-style-type: none"> 複雑で難しい製品の製作 短納期（特急）対応 小ロット生産対応 試作品、開発品対応 素材手配から部品完成までの一括生産（仲間まわし活用） 	③チャンネル 工場内事務所	機械関係商社 エンジニアリング会社
	⑥主なリソース (人材) 生産技能者 加工方案立案 技術者			
⑨コスト構造 人件費 機械保全費用 発送費用 材料費 外注費		⑤収益の流れ 製品納入後		

□ は地域の特色を活かした項目

図 10：東京都大田区の町工場のビジネスモデルキャンパスの一例

(出典：Osterwalder and Pigneur (2012) をもとに筆者作成)

7. 結論

本稿では、「小規模事業所の現経営者と承継候補者それぞれの承継の抵抗に関して、Handler and Kram(1988)の4つの視点からどのような違いがあるのか」というリサーチクエスチョンを設定した。結果として次のような違いがあることが分かった。

- (1) グループの視点（グループレベル）において、現経営者と承継候補者の承継の抵抗に顕著な認識の違いが見受けられた。これは、承継した大阪の町工場にも承継を迷っている東京の町工場でも同じ傾向であった。家族、親族間の対立や後継者が不明瞭であるという要因の抵抗は承継した企業でも承継できていない企業でも見受けられた。これらは避けることが難しい共通の課題であるが、現経営者と承継候補者双方の視点における抵抗の違い（開き）を縮小することによって、互いの承継抵抗の認識が近づき、抵抗の緩和に作用する可能性があると考えられる。

承継抵抗に直接作用する最大の要因は「オープンなコミュニケーションの欠如」の項目である。承継を迷っている承継候補者のいる東京の町工場のケースは、承継した大阪の町工場のケースと正反対で抵抗値が大きくなっている。この項目は双方の承継の抵抗の違い（開き）より、むしろ抵抗値そのものが影響しているものと考えられる。抵抗値そのものを下げること、すなわち図3のHandlerらがいう抵抗抑制要因である「誠実で十分な情報に基づいたコミュニケーション」が抵抗の緩和に最も大きく影響を及ぼし、これが起点となって、その他のグループの視点（グループレベル）の項目の抵抗の違い（開き）も縮小されると考えられる。

- (2) 個人の視点（個人レベル）において、現経営者、承継候補者の間で抵抗に関する大きな認識の違いはない。このことは承継の抵抗は現経営者の持つ個人レベルの抵抗値次第であることを意味し、双方の抵抗の違い（開き）による承継抵抗より、むしろ現経営者の抵抗の大きさそのものが影響しているのではないかと考えられる。
- (3) 組織の視点（組織レベル）については現経営者、承継候補者双方とも承継抵抗の違いはなく、抵抗も小さかった。小規模な町工場ということから組織という意識は殆どない。
- (4) 環境の視点（環境レベル）については「専門的技術」の項目の抵抗値はやや大きかったが、現経営者、承継候補者双方とも承継抵抗の違いはなかった。

- (5) 以上から、小規模町工場の承継の抵抗に影響を及ぼす視点は個人レベルとグループレベルの2つであり、個人レベルの視点は現経営者自身の承継の抵抗値に左右され、組織レベルの視点は、現経営者、承継候補者双方の抵抗の違い（開き）とオープンなコミュニケーションができていくかに左右される。
- (6) 承継後の企業構造のあり方や承継の抵抗の緩和策を考察する目的で Handler らの承継の抵抗に関するフレームワークを使って承継前、承継移行直後、移行安定後の時点でどのような構造変化をしていったのかを検討するのは複雑になるため、スリーサークルモデルを使って時間的な構造変化を簡易的に考察した。
- 調査した2社の企業においてオーナーと経営者のサークルの重なり具合は殆ど変化はないが、ファミリーのサークルが他の2つのサークルの重なりから離れてきている。これは親族のオーナー、経営者の領域への入り込みが対立を生み、企業としての運営に支障が出てきたこと、すなわち、グループレベルの視点による承継後の企業運営や後継者の承継抵抗の緩和策をとったからだと推測される。
- (7) 承継抵抗の緩和策は現経営者と承継候補者双方に関わってくる。Handler らの4つの抵抗モデルの各項目において、双方の抵抗の違いを出来るだけ小さくすることと現経営者の承継候補者指名に対する明確な周知と計画的な教育、そして現経営者個人の事業承継に対する抵抗を意識的に減らしていくこと（例えば何歳までに引き継ぐ等）が必要と考える。これらを実践していくには、何よりも双方の率直なコミュニケーションが必要で、コミュニケーションを通して双方の意見の違いや考えを理解しあうことが最も重要なことであると考え。
- 東京都大田区の事例では、町工場集積地域という利点を活かしたビジネスモデルが様々考えられる。円滑な事業承継を行い、地域の特性を活かして事業の幅を広げていくことができると考える。

8. おわりに

本稿では小規模町工場の事業承継の抵抗が現経営者の視点と承継候補者の視点双方で違いがあり、双方の違いが合わさって企業としての承継の抵抗が決まってくると考えられるため、事例研究を通じて Handler らの4つの視点からどのような違いがあるのかを確認した。小規模町工場の承継の抵抗に影響を及ぼす視点は個人レベルとグループレベルの2つであり、個人レベルの視点は現経営者自身の承継の抵抗値に左右

され、組織レベルの視点は、現経営者、承継候補者双方の抵抗の違い（開き）とオープンなコミュニケーションができていないかに左右される結果を得た。しかし、本稿で取り上げた事例は小規模町工場 2 社に過ぎず、確固たる一般論や理論を導くためには、さらなる事例研究が望まれる。

謝辞

示唆に富んだ数々の御指摘を賜りました本学福田准教授に感謝申し上げます。また、半年に渡り議論を交わした福田ゼミの皆さんに感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Craig, J. B. and Ken Moores (2017) *Leading Family Business -Best Practices for Long-Term Stewardship*, Praeger Publishers. (星野佳路解説、東方雅美訳『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、2019。)
- [2] Handler, W. C. and K. E. Kram(1988) “Succession in Family Firms: The Problem of Resistance” *Family Business Review* Vol. 1, No. 4:pp. 361-381.
- [3] Massis, A. D., J. Chua and J. Chrisman(2008) “Factors Preventing Intra-Family Succession” *Family Business Review* Vol. XXI, No. 2:pp. 183-199.
- [4] Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010) *Business Model Generation*, Wiley. (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション-ビジネスモデル設計書-』翔泳社、2012。)
- [5] Porter, M. E. (2008) *On Competition Updated and Expanded Edition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高監訳、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、2018。)
- [6] 落合康裕 (2014) 「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動」『組織科学』Vol. 47 No. 3、pp. 40-51。
- [7] 清水勇輝 (2020) 「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の視点から」『商大ビジネスレビュー』第 10 巻第 1 号、pp. 101-121。
- [8] 額田春華(2014) 「大田区の変容から考える都市型産業集積のダイナミズム」『企業家研究』第 11 号、pp. 58-83。

- [9] プレジデントムック (2023) 『令和ニッポン「事業承継」大全』プレジデント社
- [10] 村尾佳子・那須清吾 (2019) 「ファミリービジネス事業承継とプロセス・要素についての研究」『Global Business Journal』Vol.5 No.1、pp.1-12。
- [11] 吉田敬一(2016) 「日本経済の発展と大田区工業集積の変容について-地域集積の量的縮小と生産機能の広域展開の進展-」『企業環境研究年報』No. 21. Dec.、pp. 21-40。

引用ホームページ

- [1] 「大田区工業ガイド」 公益財団法人大田区産業振興協会
<https://www.pio-ota.jp/pr/guide/japanese/html>
(2024年7月24日アクセス)
- [2] 大田区ホームページ
<https://www.city.ota.tokyo.jp/index.html>
(2024年7月17日アクセス)
- [3] 中小企業の「2023年後継者不在率の調査」、帝国データバンク
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p231108.pdf>
(2024年6月20日アクセス)