

# 地域企業の企業家型後継者のキャリア形成<sup>1</sup>

## ～東北地域における企業家型後継者の事例研究から～

望月孝, 山家一郎, 藤本雅彦<sup>2</sup>

### <概要>

東北地域の経済において重要な役割を担っているのは、多くの中小企業である。長期的に見ると中小企業経営の大きな節目は「経営の継承」である。そして、地域の中小企業も経営環境の変化に合わせて新たなイノベーションが求められている。実際に中小企業の後継者がイノベーションによる第二創業を成就した事例は少なくない。彼らを「企業家型後継者」と呼べるが、彼らはどのようなキャリアを通して経営者としての修行をしてきたのであろうか。本研究は、東北地域の中小企業の企業家型後継者のキャリア形成と育成の方策について考察する。

<キーワード> 企業家型後継者, イノベーション, キャリア形成, ネットワーク

### 1. はじめに

東北地域においては、主要都市である仙台市が「支店経済」と言われていることに象徴されるように、本社を首都圏等の他地域に置く大手企業の支店や営業所および工場が多い。経済産業省の「平成16年企業活動基本調査」によれば、実際に、東北地域の売上高500億円以上の製造業は大企業の分社が中心である。資本金別企業数において東北は規模の小さい企業の割合が高く、1億円未満の企業の割合は全国の54.4%に比べて東北地域は62.0%である。従業者規模別企業数においても東北地域は規模の小さな企業の割合が高く、300人未満の企業の割合は全国で75.5%に対して東北は81.6%である。

近年の経済のグローバル化やIT革新による経営環境の変化は、東北地域経済にも少なからぬ影響を与えている。大手製造業の地方工場が中国や東南アジアに移転した結果、その下請中小企業が廃業に追い込まれたり、ITを駆使したネット販売や郊外の大型商業施設などの台頭によって「シャッター商店街」が東北地域の地方都市のいたるところに見られたりするのは周知の事実である。既存の中小規模の製造業や小売業の多くが時代の変化や顧客ニーズの変化に適応することができなくなったとも考えられる。既存のビジネスモデルや企業組織の変革などのイノベーションを迫られている地域の中小企業は少なくない。

周知のように経済発展におけるイノベーションの重要性をはじめて指摘したのはシュンペーター(Schumpeter, 1926)である。彼によれば「企業家」(entrepreneur)による「企業家活動」(entrepreneurship)こそが「破壊と創造」を伴うイノベーションを実現するためには必要不可欠であるという。合理的で組織的な仕組みや意思決定に少なからず依存する大企業とは異なり、経営者の個人的な能力や意思決定に大きく頼らざるを得ない中小企業がイノベーションを実現するためには、尚更こうした企業家の役割に期待せざるを得ない。

東北地域に限らず中小企業が抱える問題は、環境適応やイノベーションだけではない。後継者不足が深刻な問題となっている。『中小企業白書』(2005年版)によれば、中小企業事業団が2003年に実施した調査結果では「廃業・清算した81.9%の企業は後継者となる者がいれば事業の継続が可能であ

---

<sup>1</sup> 本稿は、東北大学大学院経済学研究科に所属する「地域イノベーション研究センター」の「地域人材ネットワーク」プロジェクトの一環として、2006年度前期「現代経営論特別演習」の「経営人材育成プロジェクト」に参加した大学院生の調査活動の結果に大きく依存している。この調査は、業界別に「マルチ業界チーム」(山家一郎, リュウ・ショウニー, 佐藤貴宏)と「印刷団地チーム」(望月孝, スー・ティンティン, 劉曉航)で構成され、宮城県と山形県に所在する地域企業経営者への取材を中心に行われた。

<sup>2</sup> 望月孝: ㈱プロジェクト地域活性 代表取締役社長(東北大学大学院経済学研究科 社会人院生), 山家一郎: 東北経済産業局 循環型産業振興課長(東北大学大学院経済学研究科 社会人院生), 藤本雅彦: 東北大学大学院経済学研究科 助教授

ったと思われる」という。中小企業の廃業率の高まりを押し上げる大きな要因の一つが後継者難の問題なのかもしれない。

当然のことながら企業が継続的に発展するためには、経営者はいつか必ず自分の後継者に会社経営の実権をバトンタッチせざるを得ない。多くの中小企業にとって多大な影響力を保持する経営者の交代は、大きな「節目」を迎えることに他ならない。こうした節目は、しばしば中小企業にとって「第二創業」(『中小企業白書 2001年版』)に匹敵するような何らかのイノベーションのチャンスでもあり、逆に存亡の危機でもありうる。

国民金融公庫総合研究所(1997)によれば、1996年に実施した「後継者に関するアンケート」調査結果から、継承後に取り組んだことに関する上位5項目は「新規取引先の開拓」(42.1%)、「店舗・工場などの拡張や増設」(22.8%)、「新たな経営理念の確立」(21.9%)、「新分野への進出」(20.8%)、「コンピュータやハイテク機械の導入」(19.7%)であった。事業継承による世代交代を節目にして多くの後継者が新たなイノベーションに挑戦しようとする姿勢が垣間見える。

そこで、本報告では東北地域の中小企業の事業継承後に何らかのイノベーションを伴って会社を発展させた「企業家型後継者」(entrepreneurial successors)を対象に、彼らのキャリア形成に関するヒアリング調査を通して、「企業家型後継者」の要件を明らかにすると同時に彼らの育成に関する試案を考察する。

## 2. 中小企業経営と「企業家」の特性

日本における中小企業経営を対象とする研究は、単純に大企業の研究の延長線には成立しないと考えられてきた。なぜならば大企業と中小企業では幾つかの本質的な相違があるからである。まず、大企業では上場企業に象徴されるように一般には所有(株主)と経営(専門経営者)が分離しているが、中小企業では所有(株主)と経営(専門経営者)が明確に分離していないことが一般的である。第二に、大企業では権限と責任が規定された階層組織による組織的意思決定の余地が比較的大きいが、中小企業では経営者個人的意思決定やリーダーシップの役割が相対的に大きく、迅速な意思決定と柔軟な組織行動の余地が大きい。第三に、大企業では高い市場シェアを保持して市場競争を制限するような影響力を発揮することもあるが、中小企業では市場シェアが低く絶え間ない市場競争に直面し、不安定な生存環境での強靭さが要求される。最後に、大企業では豊富な経営資源を保有しているが、中小企業ではあらゆる経営資源が大企業に比較して希少である。であるが故に、中小企業の多くは、希少かつ特異な資源を集中的に投入した差別化戦略(たとえばニッチ市場開拓)やアライアンスなどによる外部資源を活用(たとえば大企業との下請関係)せざるを得ないのである(清成・田中・港, 1996)。

一口に中小企業と言っても、その経営スタイルによって幾つかのタイプに分類することができる。「生業的経営」(生活のための家族従業員に依存する小規模事業者:たとえばコンビニ経営)、「家業的経営」(「家」や「のれん」(good will)を継承することを目的とする事業者:たとえば老舗)もしくは「同族的経営」(社長と同族の人材ならびに資産と信用を経営基盤の手段とする事業者:たとえばファミリービジネス)、「ベンチャー経営」(1960年代後半に登場した知識集約的、新分野創造的、ハイリスク・ハイリターンの新規開業者)である(清成・田中・港, 1996)。

中小企業の継続的な発展段階に関して、Churchill et al. (1983)は米国の中小企業の実証的研究からライフサイクルモデルを提示した。中小企業が経過する発展段階にはそれぞれ異なるパラダイムである5つのステージが存在する。「Stage I (生存)」、「Stage II (生き残り)」、「Stage III (成功:離脱もしくは成長)」、「Stage IV (離陸)」、「Stage V (資源熟成)」である。事業とオーナー(支配的株主)の関係は発展段階が進化するに従って分離すると同時に、経営資源や組織の公式システムの程度は成熟して広範なものに変容する。

こうした発展段階の過程で要求されるオーナー経営者に帰属する課題として、オーナー自身の事業目標、マーケティング、開発、生産、販売管理などの重要な業務に関するオーナーの管理能力、権限委譲と他人の行動を管理するオーナーのマネジメント能力と志向、現在を超越した観察力と企業の強みや弱みを目標に適合させるオーナー自身の戦略的能力が指摘されている。つまり、中小企業経営者が継続的に会社を発展させるためには、適切な目標を設定し、環境変化と自社の資源を見極めて経営

戦略を策定し、様々な職能と人材に関する管理能力を自ら開発していくことが必要不可欠なのである。

一方、創造的なイノベーションを創出する「企業家」の特性とはどのようなものであろうか。シュンペーター（清成忠男編訳：1998）によれば、第一番目の資質が意思の強さであり、二番目が知的資質（視野の広さや利発さなど）であるという。そして、実践的な意思決定と実行力を伴うリーダーシップを発揮して「創造と破壊」によるイノベーションを創出することこそが企業家の機能に他ならないという。

マクレランド（McClelland, 1962）の企業家の行動特性に関する実証的な研究によれば、達成意欲が人一倍高いことが彼らに共通した特性である。そして問題解決を成就することに対して個人的に責任を課された状況を好み、適度な達成すべき目標を設定し、「計算されたリスク」を考慮し、自分の仕事の評価に関して具体的なフィードバックを求めるといふ。

だが、彼らは創造的なエネルギーに溢れているが故に、アンビバレントで既存の組織や他人との関係を台無しにするような破壊的な暗黒面も持っているという実証研究もある（Manfred, Kets de Vries, 1985）。彼らは自分や事業を取り巻く環境に対する不信感を抱きながら、いつでも周囲からは賞賛されたいという欲求が強く、自己防衛本能から自己正当化によって相手の意見を受容できなくなることがしばしばあるという。

### 3. 中小企業の事業継承と「後継者」の要件

実際の日本の中小企業の後継者に求められる要件とはどのようなものであろうか。

まず、中小企業の後継者は先代の経営者とはどのような関係にあるのであろうか。一般に中小企業は所有と経営が未分化であり、事業と一体化した個人資産や未公開株式の譲渡が子供などに限定される傾向がある。親や親族の保有する資産や信用を基盤とする事業継承は、個人資産の相続や譲渡の問題に密接に関係するため、子供を中心とする次世代の親族に代々受け継がせざるを得ないと考えられる。経営者が未公開株などの個人資産を後継者に譲る際、相続税や譲渡税を納めるために銀行から多額の借金を余儀なくされるというケースも少なくない。

次に、日本の中小企業の経営者が後継者に期待する能力要件に関して、中小企業事業団の調査（1990年）によれば、現社長が後継者に期待する「必要とされる資質」に関する上位3項目は「判断力」（75%）、「統率力」（73%）、「先見性」（66%）であった。「求められる人間性」については「健康と体力」（85%）、「仕事への情熱」（84%）、「使命感」（49%）であった。「必要とされる実務能力」については「経営戦略立案」（74%）、「人材育成」（74%）、「総務・経理」（55%）であった<sup>3</sup>。

最後に、中小企業の後継者への事業継承のプロセスはどのようなものであろうか。中小企業研究センター（調査研究報告書 No. 109, 2002年3月）によれば、14社の中小企業の世代交代に関して、世代交代の準備・決定過程が計画的に周到に準備されていたか偶発的かという視点と、後継者のキャリアと能力形成の場が自社か社外かという視点から、「自社内修行型」、「他社武者修行型」、「社内経験者型」、「未経験ぶっつけ本番型」という4つのパターンに類型化している。彼らのキャリアに関する調査から明らかになったことは、生い立ちや学生時代を起源として価値観や人生観が形成され、事業継承後の社内外の様々な経験を積極的に活用し厳しい鍛錬を乗り越えることによって経営者としての能力を向上させてきたということである。

では、実際に事業継承後に何らかのイノベーションによって企業を発展させた「企業家型後継者」とはどのような人物なのであろうか。彼らはどのような経験や学習の機会を通して事業継承者として、そして企業家としてのキャリアを形成してきたのであろうか。

### 4. 中小企業の「企業家型後継者」のキャリア形成

経済産業省の「平成16年企業活動基本調査」によれば、東北地域では設立年が比較的新しい企業が多い（1966年以降の設立企業の割合は全国平均が49%だが東北は62%）。製造業について、全国では1946年～1955年に設立された企業が最も多いが（24.1%）、東北では1966年～1975年の時期に設立された企業が最も多く（26.3%）、全国と比べると20年のタイムラグがある。サービス業についても、全

<sup>3</sup> 渡辺和幸（1991）『小さな会社 後継者の育て方』日刊工業新聞社を参照。

国では1966年～1975年が設立の最頻値(27.3%)であるのに対して、東北は1976年～1985年(26.7%)である。

仮に東北地域の製造業の経営者が1960年代後半に30歳代で創業したとすると、2006年現在では創業者の年齢は70歳前後に達している企業が最も多いことになる。当然のことながら後継者への引継ぎが喫緊の課題になっていると考えられる。

本稿では東北地域において少なくとも30年以上の歴史を持つ製造業の中小企業において事業継承後に何らかのイノベーションによって会社を発展させた企業家型後継者に焦点を当てた。ここでの中小企業(製造業)とは、経済産業省の定義に従って、資本金3億円以下または300人以下である。また、ここでのイノベーションとは、シュムペーター(Schumpeter, 1926)に従って、①新たな製品やサービスの開発、②新たな生産方法の開発、③新たな市場開拓、④新たな原材料や半製品の供給源の開発、⑤独占的地位などの新たな組織の実現といういずれかのケースを含むものとする。調査時期は2006年5月から2006年9月までである。また、事例企業の概要と企業家型後継者のタイプは下表の通りである。

<表>東北地域における企業家型後継者の事例(6氏)

	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏
事業内容	印刷業	印刷業	印刷業、HPの企画・製作、イベントのプロデュース他	食品製造業(レトルト食品、嚙下食)	ダイキャスト製造業	精密機械部品製造業
会社設立	1972年(創業1895年)	1949年(創業1908年)	1949年(創業1936年)	1952年(創業1939年)	1967年	1974年
資本金	2,700万円	5,000万円	4,600万円	3,000万円	2,000万円	4,720万円
従業員数	95名	61名	40名	140名	95名	35名
イノベーションの内容(注1)	受託営業スタイルから企画提案型営業スタイルの転換(①, ③)	新規顧客の開拓、印刷工程の短縮・生産コストの低減、新材料の開発(②, ③, ④)	印刷技術のコンピュータ化、新規分野の開拓(①, ②, ③)	レトルト食品、咀嚼・嚙下訓練食の開発、原材料の変更(①, ③, ④)	生産工程の改良・改善、新規顧客の拡大(②, ③)	直線運動軸受の開発(①)
先代社長との関係	娘婿	娘婿	長男	他人	長男	長男
他社での経験の有無	有	有	有	有	有	無
キャリア形成のタイプ(注2)	他社武者修行型(意図的)	他社武者修行型(結果的)	他社武者修行型(意図的)	社内経験者型	自社内修行型	未経験ぶっつけ本番型

注1)ここでの数字は、シュンペーター(1926)によるイノベーション5つの類型(①新たな製品やサービスの提供、②新たな生産方法の開発、③新たな市場開拓、

④新たな原材料や半製品の供給源の開発、⑤独占的地位などの新たな組織の実現)に基づき筆者の見解で付した数字である。

注2)ここでのタイプは、中小企業研究センター調査研究報告書(No. 109, 2002年)による4つのタイプ(①自社内修行型、②他社武者修行型、③社会経験者型、

④未経験ぶっつけ本番型)に基づき、筆者がヒヤリング結果からあてはめたものである。

## 5. 企業家型後継者の特性とキャリア開発

今回の事例研究の対象となった6人の企業家型後継者のキャリアは実に多様なものである。しかし、幾つかの共通した特徴も見られた。幼少時代はいわゆる中流階層以上の家庭に育ち、実践的で多様なキャリアを通して一人前の経営者に成長してきたことである。一人を除く全員が大学を卒業してからは一旦別の会社に勤めた経験があり、自社内だけでなく社外での経験的知識も経営者としてのキャリアを形成する上での重要な役割を果たしている。

また、一見すると偶発的な人との出会いが彼らのキャリアに多大な影響を与えていることにも注目すべきであろう。日本企業の経営者のキャリア形成について最も豊富な事例は、『日本経済新聞』に長年連載されている「私の履歴書」である。この「私の履歴書」に登場した経営者のキャリアについて、対人関係のネットワークとしての「社会的経歴」という視点から実証研究を行った浜口(1979)は、本人に多大な影響を与えた「レファレント・パーソン」が彼らのキャリア形成のあり様を大きく左右してきたと主張した。

個人主義でも集団主義でもない日本人に特有の「間人主義」を主張する浜口(1982)ならではのユニークな議論であるが、今回の調査対象となった企業家型後継者のキャリア形成からもレファレント・パーソンとの出会いを看過することはできない。幼少時代からの両親、仕事における上司、先代の経営者、経営者同士の研究会などでの様々な出会いが彼らのキャリア形成に様々な示唆や啓司を与えていた。

ところで、彼らは既存の業界団体や地元経済団体の中では異端児に見られることも少なくはないが、決して他の経営者達との関係が陰悪なものではない。場合によってはやり過ぎたりして上手くやっているのである。ベンチャー企業にありがちな創造的なエナジーと同時になりふり構わず自己主張をするような個性的な企業家型の創業者(Manfred, Kets de Vries, 1985)のイメージとは大きく異なる。

る。自分自身を上手くコントロールする術を心得ているのである。彼らは、誰もが一見すると穏やかな表情で謙虚な態度を感じさせるものの、揺らぐことのない信念や価値観と同時に秘めたエネルギーを感じさせる。

地域に根ざした会社を継承するという事は、既存のヒト・モノ・カネなどの経営資源のマネジメントを継承しながら実績を積み重ねることによって様々なステークホルダーから信頼を獲得していくことが必要不可欠である。しかしながら、一方ではリーダーシップを発揮して既存のやり方や仕組みなどの枠組みに囚われない創造と破壊によるイノベーションを創出することも要求される。そのためには単なる破壊者や創造者ではなく、新たなイノベーションを巻き起こす「強い意思」と「静かなリーダーシップ」が要求されると同時に、継続性を意識して状況に応じてバランスのとれたマネジメント手腕が必要不可欠なのかもしれない。

新しいアイデアやビジネスモデルを実現するために創業して会社をある程度発展させた後、株式を公開もしくは他社に売却して莫大な資金を獲得してまた新たなビジネスに挑戦するという、米国のITベンチャー企業に典型的に見られる「企業家型創業者」と本稿での「企業家型後継者」とは、彼らの特性や価値観や役割行動などに関して大きく異なる。

彼らがイノベーションを成功させて安定的に新たなビジネスモデルを推進する段階に至ると、部下への権限委譲をより一層促進させていた。これは Churchill et al. (1983) の「Stage III (成功：離脱もしくは成長)」から「Stage IV (離陸)」の段階に位置すると考えられる。すなわち、「生業的経営」や「家業的経営」から決別して、あらゆるステークホルダーとの関係を意識したゴーイング・コンサーンとしての企業へのステップを踏み始めているようにも見える。

最後に、彼らのような企業家型後継者のキャリア開発を計画的に支援し育成していくためには何が必要なのだろうか。これまでに見てきたように彼らは多様なキャリアを通して経験的知識を蓄積するが、そのキャリアに多大な影響を与えているのは一見すると偶発的な人との出会いである。

経営者は会社の中では孤独であるといわれているが、孤独であるが故に経営者同士の交流が彼らには必要不可欠なのかもしれない。経営者は経営者の立場でしか分からない悩みが沢山あるという。決して社内の従業員や役員にも言えない悩みが一つや二つはある。まして先代のベテラン経営者から事業経営を引き継ぐとなれば、常に先代の経営者と比較されるだけに、非常に微妙な立場に立たされることは少なくない。こうした後継者にアドバイスや示唆を与えてくれる他社の経営者などのレファレント・パーソンの存在は重要になるであろう。

金井 (1994) によれば、米国のボストンには MIT を中心として 2 種類の典型的に異なる企業家ネットワークが存在するという。「フォーラム型」は、広い世界につながりたいという広さを追求し、価値観類似性による弱連結によってメンバーが異質性と非連続性を選好するルース・カップリング（緩やかなつながり）で厳格な会員資格のないオープン・メンバーシップの世界である。一方、「ダイアログ型」は、なじみの世界に打ち解けたいという深さを追及し、価値多様性による強連結によってメンバーが同質性と連続性を選好するタイト・カップリング（しっかりしたつながり）で厳格な会員規定をもつ閉鎖的な交流のためのネットワークである。ボストン近郊の多くの企業家がどちらかもしくは両方のネットワークに所属しているのである。

これまでに見てきた日本でも地方には業界団体の他に商工会議所などの様々なネットワークが存在するが、企業家型後継者を育成することを目的とした継続的な地域企業者ネットワークは存在しない。地域の行政や銀行などが融資先を対象として一時的に経営者育成セミナーを開催したりすることはしばしばあるが、企業家型後継者を対象にしたものではない。

これまでに見てきた企業家型後継者のキャリアは非常に多様であり、学習の形態や機会も様々である。大学や行政などが地域の民間企業とも連携しながら定期的に体系的な経営知識の学習の機会を提供すると共に、継続的な企業家型後継者のためのフォーラム型およびダイアログ型ネットワークを構築し運営することも必要なのではあるまいか。

## 6. おわりに

多くの中小企業に支えられている東北地域の経済発展に関して、ベンチャー企業を中心とする新規

ビジネスの創出だけでなく、既存の中小企業の継続的な発展にも目を向けることが重要であろう。これまで研究者の間ではベンチャー企業論に代表されるように新規創業に関する議論が注目されてきたが、地域経済に焦点を当ててみると既存の中小企業のイノベーションを伴う継続的な発展を助長させることも重要な課題の一つである。既存の地域中小企業の革新的な発展なくして地域経済の発展も期待できないというのは過言であろうか。長い目で見れば東北地域の中小企業経営者の世代交代が「第二創業」という新たな「企業家活動」を喚起する絶好の機会なのかもしれない。

しかしながら、中小企業が単独で企業家型後継者を育成するには様々な困難がある。大手企業のように次期経営者の育成を独自に企画し実施するために必要な経営資源や機会も限られているからである。であるが故に地域ぐるみで次世代リーダーを育成することが重要な課題となる。そのために地域の大学や関係団体などが政策的に支援することがますます期待されることになるであろう。今回の調査研究がその一助になれば幸いである。

なお、今回の取材調査にご協力いただいた経営者の方々ならびに東北大学大学院経済学研究科の地域イノベーション研究センターのスタッフおよび「現代経営論特別演習」（2006年度前期）の「経営人材育成プロジェクト」に参加した大学院生諸君に厚く御礼を申し上げたい。

#### <主な参考文献>

Churchill, N. C. and Lewis, V. L. (1983) “The five stages of small business growth” *Harvard Business Review*, May-June 1983.

中小企業センター（2002）『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』（調査報告書 No. 109 平成 14年 3月）。

中小企業庁（2001）『中小企業白書』（2001年版）ぎょうせい。

中小企業庁（2005）『中小企業白書』（2005年版）ぎょうせい。

浜口恵俊（1979）『日本人にとってキャリアとは何か』日本経済新聞社。

浜口恵俊（1982）『間人主義社会 日本』東洋経済新報社。

金井壽宏（1994）『企業者ネットワークの世界』白桃書房。

清成忠男（1996）『ベンチャー・中小企業 優位の時代』東洋経済新報社。

清成忠男, 田中利見, 港徹雄（1996）『中小企業論』有斐閣。

国民金融公庫総合研究所（1997）『中小企業の後継者問題 世代交代期は経営革新のチャンス』中小企業リサーチセンター。

Manfred, F. R., Kets de Vries (1985) The Dark side of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, Vol. 63, pp160-167.

McClelland, D. C. (1962) Business Drive and National Achievement, *Harvard Business Review*, Vol. 40, No. 4, pp99-112.

Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳『経済発展の理論 (上)・(下)』岩波書店, 1977)。

シュンペーター, J.A. (清成忠男編訳) (1998)『企業家とは何か』東洋経済新報社。

渡辺和幸（1991）『小さな会社 後継者の育て方』日刊工業新聞社。