

なぜファミリービジネスを継がないのか？ ～学生の事業承継意識を通じた大学の役割の探索～

藤 野 義 和
天 龍 洋 平

1 問題の所在

わが国の経済の発展には中小零細企業も重要な役割を果たしている。中小零細企業の多くが創業者の子息が事業を承継するファミリービジネスであり、その比率は95%であると言われている¹。多数存在するファミリービジネスの後継者をどう育てるか、この問題を大学は検討すべきであると考え。もちろんその課題に取り組む大学もある。例えば早稲田大学には、未来型社会システムの構築、教育・文化の発展への寄与を目的とした「国際ファミリービジネス研究所」があり²、また修士課程の学生を対象としたものであるが、「ファミリービジネスの経営」等の講義が開講されている³。そこでは、専門家が承継時に必要な知識を教授している。

しかし、大学間で学生数や学業レベル、ニーズ、地域特性など在学生の特徴は異なる。よって、同じものを導入するのではなく、大学の特徴に即した内容を探し出す必要がある。本学の学生にも多くの特徴がある。一例として、「約4割が北九州市出身者である⁴」、という特徴があげられる。また本学は、「北九州地域に立脚した人材を養成すること」を目的の一つに掲げている⁵。そこに考えを及ぼせば、地元ファミリービジネスの発展に貢献する人材を育成する方法を探るといふ本研究の提案は、後述するように本学の目的と学生の特徴にマッチしたものであると考える。

一方で、在学生や入学生は、近親者が事業を営む学生（以下潜在承継学生とする）ばかりではないことに注意が必要である。どちらかと言えば潜在承継学

生は少数派であると推察される。さらに潜在承継学生であったとしても、企業家志向ではなく、安定を求め別のキャリア形成を望むこともあり得る。以上のような学生が多いのであれば、新たにファミリービジネスに特化した講義を設ける必要はないかもしれない。また、全学生向けではなく学科やコースを限定し開講するのであれば少数のニーズは満たせるかもしれない。ファミリービジネスに特化した講義の提供の有無と範囲を検討するうえでまず、潜在承継学生の実態を把握すること目的とし、質問紙調査を行った。

質問紙調査は、われわれと協力教員が担当する講義の履修生を対象に実施した。質問は、①近親者がビジネスを営んでいるか。営んでいる場合、②業種と③自身の承継意思を問うた。そして全回答者に④出身地、⑤入学動機を問う内容であった。質問紙調査の有効回答は463名であった。同一学生が複数講義で回答する例もあったが、一つのみ有効とした。結果の一部をまとめたものが表1・2である。

表1は、①の回答を回答者が所属する学科別に整理したものである。表2は、近親者が事業を営んでいると回答した学生を「潜在承継学生」、潜在承継学生の中で「事業を継ぐ」と回答した学生を「承継候補学生」と位置付け、学科別にそれぞれそれぞれの比率を示したものである⁶。

主な特徴は、①全サンプル463名中、潜在承継学生が110名で、約23.76%（表2の注1）であった。②学科別潜在承継学生比率をみると、経営学科が37.42%と最も多く、経済学科が16.25%、国際関係学科が15.38%と両学科間にはそれほど差はなかった。③承継候補学生は25名で、5.4%（表2の注2）で

表1：学科別潜在承継学生

学科別サンプル数 (人)	近親者の事業有無	
	営んでいる(人)	営んでいない(人)
経済	41	207
経営	61	110
国際関係	8	44
計	110	361

出所：筆者作成

表2：潜在承継学生の承継意思

学科	学科別潜在承継学生(人)	学科別潜在承継学生比率	学科別承継候補学生(人)	学科別承継候補学生比率
経済	41	16.53%	7	2.82%
経営	61	37.42%	18	11.04%
国際関係	8	15.38%	0	0.00%
計	110 ^{注1)}	23.76%	25 ^{注2)}	5.40%

注1) 潜在承継学生／全サンプル (%)

注2) 承継候補学生／全サンプル (%)

出所：筆者作成

あった。なお国際関係学科は承継候補学生が1人もいなかった。さらに表には示していないが、潜在承継学生の約33%が北九州市出身であった。

潜在承継学生がファミリービジネスを承継し、北九州市で事業を展開する。そのような展望を持つ学生が多数所属していれば、潜在承継学生を対象とした実践的な講義が効果的であると考えられる。そしてそれを実施することは本学の目的に合致した特色ある大学づくりにつながると思われる。しかし、本学に在籍する潜在承継学生の約8割が「事業を継がない」と答えており、多数に向けた講義を行う必要はないと考えられる。ただし、事業を継がないと考えている場合であっても、理由やその背景が明らかになれば、講義へのニーズを生み出せるかもしれない。

そこで本研究では、「事業を継がない理由は何か」、そしてその「意識の背景は分析可能なのか」、まずその2点を考察する。それを通じて、本学が掲げる北九州地域に立脚した人材育成という目的を果たすための方法や課題を探索する。

本研究ではまず、既存のファミリービジネスの事業承継研究を概観し、承継候補学生が少ない本学の傾向が特異であるのかを明らかにする。そして、その理由や解決策が示されているのかをみていく。そこでは現経営者の事業承継意識については分析が進んでいるが、潜在承継者研究はあまりなく、あったとしても意識形成の背景については分析されていないことが明らかとなる。

次に、ファミリービジネスの発展や事業承継と社会関係資本の関係を論じた研究を整理し、意識形成の背景について簡単な事例分析を行う。現在、潜在承継学生を対象とし、個別面接調査を実施している。本稿で扱う事例は、その中

で特徴的な理由を語った学生についてまとめたものである。この学生の承継事例の分析を通じて大学の役割を探索する。

2 ファミリービジネスと潜在承継者

2.1 ファミリービジネスの事業承継の実態

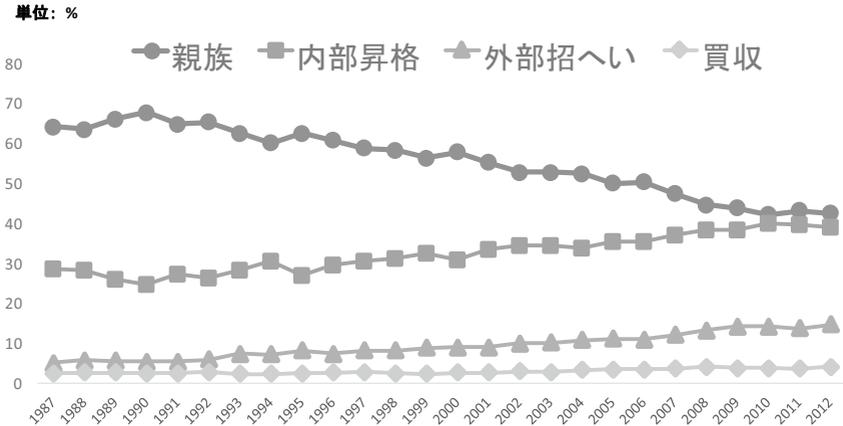
ファミリービジネスの事業承継を扱った研究は多い。例えば特定地域の事業承継の実態を定量的に調査し、浮き彫りとなった問題の解決策を提示する研究、そしてわが国固有の事業承継のメカニズムを分析する研究がある。さらにはファミリービジネスの承継後のパフォーマンスについて分析した研究も多い(例えば、Perez-Gonzalez,2006;沈, 2014;安田, 2005)。そこでは親族承継と非親族承継のどちらが承継後のパフォーマンスが良いかを分析している。さらにその区分に学歴や入社前の実務経験等を加え、細分化した区分で深く分析した研究もある。しかし、どちらが高業績をもたらすのかについては結論に至っていない。本稿は潜在承継学生の承継意識の根源を探索するものであり、まずはわが国の事業承継の傾向を示したうえで、二つ目の研究についてみていく。

図1は中小企業庁(2014)による形態別事業承継の推移を示したものである。同調査は中小企業を対象とし、事業承継の形態や現経営者の状況などを調査している。それを参考に長期的な傾向と現経営者の事業承継意識をみていく。

同調査で設定された「形態」とは承継の形態であり、「親族」「内部昇格」「外部承継」「買収」「創業者の再就任」「分社化の一環」「出向」「不明」がある。中小企業庁(2014)では、「創業者の再就任」「分社化の一環」「出向」「不明」の項目については公開されていなかった為、残りの四項目についてまとめた⁷。親族以外の残り3形態の定義をみると、「内部昇格」は、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することであり、「外部招へい」は、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。「買収」は、合併又は買収を行った企業側の意向により経営者が就任することをいう。

図1の特徴をあげると、①親族が承継するケースが右肩下がりである。調査開始の1987年は64.1%であったが、2012年には42.5%となっている。反対に②内部

図1：形態別事業承継の推移



出所：中小企業庁（2014）

昇格や外部招へいが上昇している。それぞれ10%以上増えている。つまり、近年では親族承継が減少し、内部昇格や外部招へいにかわる傾向が見られる。ただし、減少してはいるが未だ半数近くが親族承継であったという実態は注目に値する。

また同研究では、現経営者の年齢や事業承継意識も調査されている。結果を簡単にまとめると、現在、中小零細企業の経営者は高齢化している。これは事業承継が円滑に進んでいないことを意味する。その中で「事業を何らかの形で他者に引き継ぎたい」と考えている者は、中規模事業者で約6割、小規模事業者で約4割存在する。一方、「自分の代で廃業することもやむを得ない」と考えている小規模事業者が約2割存在する。事業承継が円滑に進まなかった理由として「将来の業績低迷が予想されるから」と半数以上が答えている（中小企業庁，2014）。

2.2 事業承継の決定要因

図1でみたように、親族承継は減少傾向にある。既存研究ではこの事象をどのように説明してきたのだろうか。小売業などを対象とする商業研究では事業承継をテーマとした研究が蓄積されている。本研究で実施した質問紙調査では「事業規模」を質問項目に設定していない。しかし「業種」を設定していた。

回答をみると、日用品や雑貨、精肉などの小売業が30件と最も多い。続いて飲食などのサービス業が24件であった。この結果にもとづけば、まずは商業論のなかの事業承継研究をみていくことで差し支えないと考える。

商業論のなかの事業承継研究は3つに分類できる（柳，2006）。まず、経済的要因と事業承継の関係性を分析した研究である。続いて、経済的要因以外の事業を取り巻く環境の変化と事業承継の関係性を分析した研究である。以上2つは、現経営者の「将来の業績低迷が予想されるから承継をためらう」（中小企業庁，2014）、という意識形成と関連付けられる。最後に、家族制度と商店構造の変化と関連付け事業承継の変化を捉えた研究である。以下では、三つについてそれぞれの特徴的な研究を概観する。

2.2.1 経済的要因とそれ以外の要因による環境変化

この項では、経済的要因およびそれ以外の環境要因と事業承継の関する研究をまとめてみていく。事業承継の傾向については、中小企業庁（2014）のほか、和歌山地域経済研究機構（2011）などがあるが、これらは現経営者の承継意識を扱った調査研究である。

まず経済的要因を見ていこう。和歌山県には「ぶらくり丁」という歴史の長い商店街があるが、同商店街は10年前より通行量が約半減し、売上が大きく落ち込んでいる。同研究では商店街の現経営者の43.5%が「承継しない」と回答しており、事業継続の危機に直面している商店が半数近くあることになる。これはほんの一例にすぎず、特異なものではないと思われる。現在、多くの地域が経済不況で苦しむ中、似たような商店街は多数存在すると考えらる。その要因については、石井（1996）が「外の敵」と「内の敵」と表現し適切に解説している。詳しくは後に触れる。

次に、経済的要因以外の外部要因が事業承継を決定づけるとする研究である。鈴木（2001）は、住宅地の変動、都市環境の変化、消費財の流通量の変化、競争要因（異形態間競争と地域間競争）の四つをあげている。ただしこれら変数は収益に影響を及ぼす説明変数に過ぎない。結局は経済的要因につながり、「将来の業績低迷が予想されるから承継をためらう」（中小企業庁，2014）とい

う意識に収斂される。

2.2.2 家族制度：家業意識と家商分離

最後に、家族制度と商店構造の関係性の変化と事業承継の変化にかんする研究を概観する。同分野を代表する研究として石井（1996）がある。彼は商店の衰退は次の三つの敵が関係する問題として整理している。

第一は、「外の敵」問題である。大型ショッピングセンターを代表とする街の外にある勢力を外の敵と位置付け、その台頭により、顧客が大型店に奪われ街の商店の収益性が低下する問題という問題である。第二は「内の敵」問題である。街の有力商店が成長とともに大きな商圏市場に進出することで街の空洞化が起こる。内の敵とは、そのような有力商店を意味する。街に残った商店は空洞化の影響により収益が落ち込む。この内の敵と先述の外の敵の問題は2.2.1の議論と関連付けられる。つまり、経済的要因が事業承継意識を形成する源泉である、ということになる。第三は「内々の敵」問題である。石井（1996）によれば、「家族生活のありようや、家族制度や、それらについての社会的価値観は、大きく変容しつつあるように見えるが、そのことが、街の商店の経営にどのような影響をあたえるのかという問題である」（石井、1996、5頁）とする。これを石井（1996）は家業意識と家商分離の二つの概念で説明している。

石井（1996）によれば、「商売の財産は、家族全員の財産だ」、「自分の仕事は、自分の身内が継いでほしい」、つまり「商店は家族のものだ」という思いを家業意識と呼ぶ。家業意識は「生産のために家族が形成され」、「財産が個人のものではなく、家族全体のもの」、「家父長を軸とした直系意識が強い」、といった財産についての規範や直系意識の中で守られるとする。そのような家父長家族制度や家族理念意識を含む家業意識が、中小零細商店の後継者を絶えず生み出すことを可能にした（荒川、1963；石井、1996）。そこでは、家族という安く、意のままになる人的資源が家業を支えてきた（笹川、2007）。家業意識と次に説明する家商分離の両概念を用い事業承継を分析した柳（2006）は、家業意識が「後継者の有無」を規定する重要変数であると指摘している。

家商分離は、「商人がふつうのサラリーマンのような暮らしをしたいと思っ

たことに始まった」(石井, 1996)、と考えられている。つまり、働く場所と住む場所や、家と商売の分離が生じ、世帯規模が縮小する。そこには生産のための世帯から消費のための世帯といった機能の変化も含意される。その変化のなかで働き手であった家族という人的資源が枯渇し、経営体としての家族が崩壊する。結果、「商売の論理が、家族とその生活のありようの全部を覆ってしまうということはまったくなくなってしまう」(石井, 1996, 17頁)。彼は続けて、働く場所と住む場所が分離することで、商売へのつながりが直接的でない働く場所の街全体の活動への参加を逡巡させ、愛着の希薄化に結びついていると指摘している。

以上の指摘に従えば、ライフスタイルの変化が家業意識の変化につながり、家商分離をもたらした。さらにそれは、個々の商店の事情に留まらず、商店を取り巻く地域住民との関係性の変化をも生み出してきた。その中で、現経営者と潜在承継者の事業承継意識が一致し、図1のように親族による事業承継が減少する結果となったといえる。みてきたように、既存研究では経済的要因と経済的要因以外の環境要因、そして家族制度が事業承継に影響を及ぼすと考えられている。

2.3 潜在承継学生と教育機関：実態、承継意識、承継意識の形成

前節で取り上げた研究は、現経営者からみた事業承継を中心としたものである。一方、潜在承継者の引き継ぐ意欲に影響する要因については殆ど研究されていない(山口, 2013)。少ない中で、大学生を対象とした事業承継の実態調査にもとづく研究、潜在承継者の承継意識を調査した研究、そして大学で結ばれたネットワーク上での関わりの中で、潜在承継者の意識が形成されることを捉えた研究、その三つを取り上げる。

まず、世界26カ国500以上の大学の学生を対象に承継意思を調査した Zellweger and Sieger (2012) によれば、回答のあった調査対象約93,000人の内、28,105人(約30%)が潜在承継学生であった。なお結果には地域差があり、メキシコ、チリ、南アフリカなどは50%を超えている。反対に旧共産主義国のロシアやルーマニアでは20%を下回っていた。また、承継候補学生は6.9%

にとどまっているが、卒業5年経過後の承継意識を問うと、12.8%が「事業を継ぐ」と回答し、卒業直後より承継候補学生が多くなる傾向を示した。日本の学生に限定した場合、それが22%であった⁸。同研究により、事業承継の傾向や潜在承継学生の承継意識は国別に異なることが明らかとなった。

続いて、Birley (2002) が明らかにした潜在承継学生の継がない理由をみると、①親と一緒に働きたくない、②親が事業に加わることを望んでいない、③あまりにも多くの家族が事業に参加している、④(親が営む)特定の事業に興味がない、⑤あまりにも事業規模が小さい、⑥(親が営む)その事業では自身の才能を活かしきれない、⑦(親が営む)その事業ではこれまでのトレーニングを活かせない、⑧もっとほかのことで稼ぎたい、⑨ビジネスキャリアに興味がない、といったものが挙げられる。われわれが行った質問紙調査では、継がない理由を質問設定していないが、現在、潜在承継学生の個別面接調査を進めデータ蓄積を行っている。そこではBirley (2002) が示した、②親が事業に加わることを望んでいない、⑧もっとほかのことで稼ぎたい、これらと似た回答もあった。

最後にMarceau (1989) をみておこう。彼女は、フランスのビジネススクールINSEAD (Institut européen d'administration des affaires : 欧州経営大学院) を対象とした調査に基づき、同校の在學生と卒業生に潜在承継者や潜在後継者が多いことを明らかにする。そして彼女は、潜在承継学生が多い環境で教育を受けることで、「学生たちの間に共通の信念や志向をもったいわば『家族』なるものをつくり出すのであるが、そのような教育機関は、出身家族の中で育まれた信念を『現代化』するのみならず、洗練さえする」(Marceau, 1989 : 邦訳3頁)、と同校がもたらした効果を指摘する。またそのような価値意識の共有による効果のみならず、在學生や卒業生が所属するネットワークに加わることで、別のファミリービジネスの潜在候補者との婚姻に結びついている事を明らかにした。婚姻は巨大なファミリービジネスグループ形成の礎となり、ファミリー資本の増強要因となる。その役割を果たしたのがINSEADそのものであり、同校の在學生や卒業生等のネットワークにある社会関係資本であると彼女は指摘している。

さて、ファミリービジネス研究では信頼や社会関係資本を用い、他者との関係構築がファミリービジネスの発展や事業承継に影響を及ぼすと考える研究が多い（例えば、Casson, 1982; Landes, 2006; Miller and Le Breton-Miller, 2005）。ここでみたMarceau（1989）もその一人である。彼女は、「Bourdieuとその同僚がフランスの生産構造における変化について分析の中で展開した一般的枠組の範囲内に位置付けられる」（Marceau, 1989：邦訳18頁）と述べており、彼の社会関係資本論⁹に依拠し、潜在承継学生の事業承継意識の形成とファミリービジネスの発展を捉えた。他にもFukuyama（1999）は信頼を、コミュニティの他のメンバーが、共有された規範にもとづいて、規則正しい、正直な、そして協調的な行動をとると考えられるようなコミュニティにおいて生じる期待としたうえで、社会関係資本を、信頼が社会にある程度行きわたっている能力とした。彼が定義づけた社会関係資本は、Coleman（1990）を参照したものである。Coleman（1990）自身も社会関係資本の顕著な例がファミリービジネスであると述べている。

みてきたように、他者との信頼関係がファミリービジネスの発展と大きく関わっており、信頼は社会関係資本の重要な要素であると考えて差し支えないだろう。Marceau（1989）の研究ではファミリービジネスの承継にそれが影響を及ぼすと捉えていた。次に社会関係資本が事業承継プロセスに与える影響を独自のモデルで説明した小林（2010）をみたうえで、社会関係資本論の中の世代間閉鎖性と構造的隙間の議論をみていく。これら二つの概念は事例解釈を補完する役割をもつ。

3 ファミリービジネスと社会関係資本

3.1 社会関係資本と事業承継

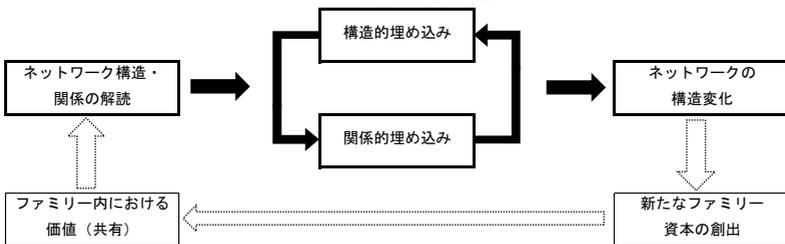
小林（2010）は事業承継プロセスに埋め込まれた社会関係資本に着目する。現経営者は経営活動を円滑に進めるため、多様な人々とネットワークを形成している。そのネットワークは事業承継期に変化が起きやすい。なぜなら承継候補者¹⁰も別のネットワークを持っていることが多く、それを将来の経営に生かさそうと考えることで摩擦が生じるからである。小林（2010）は、ネットワーク

の構造変化は社会関係資本の喪失危機をもたらすと考え、ネットワーク変化を最小限に抑えることが事業承継を上手く進めるために必要であると説く。

そこでGranovetter (1992) による、「誰とどのようにつながっているか」、つまり紐帯の質や内容の影響を意味する「関係的埋め込み」、そして行為者が置かれている位置やネットワークの特性を意味する「構造的埋め込み」という二つの視点でネットワーク構造のなかの承継候補者の状態を捉える必要があると小林 (2010) は指摘する。さらに彼は、関係性に埋め込まれた社会関係資本の「意味システムの共有 (shared system of meaning)」(Napapiet and Ghoshal, 1998) に着目し、ネットワークを認知レベルで理解することが必要であると指摘する。なぜなら「意味解釈システムにおいて埋め込まれていることも社会関係システムの形成・維持にかんして非常に重要な要件となる」(小林, 2010, 220頁) からである。

以上のように考察したうえで小林 (2010) が示したものが「事業承継の埋め込みモデル (図2)」である。図2をみていくと、ファミリービジネスに参加した承継候補者はボトム的な立場でネットワーク構造や内容を解読しようと努める。この段階では現経営者や彼に忠実な社員と摩擦が発生することがある。この原因は意味システムが共有されていないからだと指摘する。そして承継候補者は、ファミリービジネスに継続的に参加することで、構造的ならびに関係的埋め込みが進行する。このような埋め込みプロセスの中、評判や正当性を確保するだけでなく、実際にファミリービジネスを変革・成長させるべく、新たな

図2：事業承継の埋め込みモデル



出所：小林 (2010)

ネットワーク構築を行っていく。これにより、事業承継後の基盤が確保され、新たなファミリー資産が創出されると小林（2010）は考える。

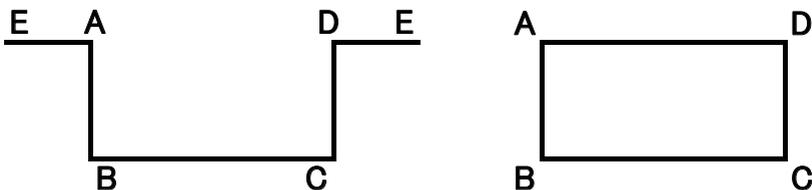
3.2 閉鎖性と構造的隙間

3.2.1 閉鎖性

Coleman（1988; 1990）の特徴はネットワークの閉鎖性、特に「世代間閉鎖性（intergenerational closure）」にある。Coleman（1988）が考える世代間閉鎖性を図3でみていくと、まず図3（b）は、子Bと親A、子Cと親Dはそれぞれ親子関係で繋がっており、さらに子Bと子Cは学校が同じで世代内仲間関係にある。それぞれ高いレベルで閉鎖性があり、お互いの構造に対する規範が形成されている。加えて、子Bの親Aと子Cの親Dが友達で繋がっている場合、世代間閉鎖性が存在すると彼は指摘する。一方、図3（a）は親Aと親Dが繋がっていないのでそれが存在しない。閉鎖的であれば、親同士は子どもの行動について話し合い、行動の基準や制裁について何らかの共通理解をつくることができ、図3（b）のような世代間閉鎖性は多くの社会関係資本を生み出すと彼は述べている。

Coleman（1988）は、例示したような閉鎖的なネットワークがもたらす監督効果は、子どもの学業成績や人的資本に影響することを実証した。しかし社会関係資本は、人的資本や物的資本のように代替性はなく、特定の活動に特化しているところがある。その為、ある行為に対して有効であったとしても、他

図3：世代間閉鎖性の有無



(a) 世代間閉鎖性のないネットワーク

(b) 世代間閉鎖性のあるネットワーク

出所：Coleman（1988: 邦訳, 220頁, 図6-2）をもとに筆者加筆

の行為の促進に役立たなかったり、むしろ有害であったりする負の側面もあると述べている。他にも、密なネットワークは内輪主義やえこひいきといった問題が生じる（金光，2003）、という批判があり、ネットワークの閉鎖性については、アンチテーゼも投げかけられている（三隅，2013）。代表的な批判論者としてBurt（1992; 2001）があげられ、彼が提唱した構造的隙間を用いた議論は、Coleman（1988; 1990）による閉鎖性と社会関係資本の関係を批判するにとどまらず、閉鎖性と構造的隙間の統合を模索している。

3.2.2 構造的隙間

Burt（1992; 2001）は閉鎖的なネットワークを、次のような利点があることを認めている。すなわち、人々のコミュニケーションがよい状態となり、協調性を高める。そして制裁を加えることが容易となり、人々が互いに信頼しても危険な状況が生じにくくなる。つまり内と外の境界付けを明確につくりだし、一定の排除性を生みだしながら、メンバーの内へのコミットメントを促す仕組みをつくる、という利点である。

一方でBurt（1992: 2001）は、閉鎖性は不振や個性の圧殺に強く関連すると指摘した上で、閉鎖的なネットワーク構造間に隙間が存在することによる不利益、そして、隙間を架橋する仲介者が存在することによってもたらされる利益、この二点からよりよい結合状態を次のように説明する。

例えば図3（b）のような閉鎖的なネットワーク構造が複数存在し、それらネットワーク構造間に結びつきがない、もしくは結びつきが弱い場合、構造的に隙間があると述べる。続けて、隙間があることというのは、冗長でない複数の情報源の間を分断するかたちで閉鎖的なネットワーク構造が存在していることになる。そのため情報を持った者は複数のネットワーク構造それぞれに別の情報をもたらす可能性が高くなる。結果、集団内のコミュニケーションや協力関係が低減し、外部の接触相手との関係をうまく仲介し利益をあげる能力が低下する。そのような不利益を生み出す隙間に架橋するのが仲介者であると彼は考える。

Burt（1992: 2001）によれば、仲介者が存在することで閉鎖的なネットワー

ク構造に新たな社会関係資本がもたらされる。というのも構造的隙間が社会関係資本となりうるのは、その隙間が仲介者になる機会をつくるからである。仲介者は多くの人と結びつくことで、多くの情報を入手することができる。閉鎖的なネットワーク構造が多ければ多いほどそれらに架橋する仲介者が必要となり仲介者の利益が増す。仲介者は多くの異なるネットワーク構造と結びつくことで、保有する情報が非冗長的となり、また閉鎖的なネットワーク構造それぞれの活動に詳しくなる。さらに結びつきが多様であるが故、新たな機会が生じた時、そのメンバーになる可能性が高くなる。そうなれば仲介者の魅力はますます膨張するとする。

重要なことは、どの集団も閉鎖性が高いときに初めて構造的隙間の効果は発揮されることにある。構造的な隙間を橋渡しして仲介することが社会関係資本の付加価値を生み出す一方、閉鎖性も構造的隙間のなかに埋没されている価値を実現するために重要な役割を担うことになるとBurt (2001) は指摘する。

以上のBurt (1992: 2001) の考えに従えば、社会関係資本を多く生み出す閉鎖的なネットワーク構造間に架橋することが重要であることが理解される。西口 (2007) は、接触回数が多い緊密なネットワーク (ご近所づきあい) の中でつながりを強めても発展性がなく、つながりが弱い遠くの世界に架橋して (遠距離交際)、いかに重複のない情報と機会を得るかが必要であると述べている。これは、閉鎖性、構造的隙間、架橋の関係性についての射た表現である。

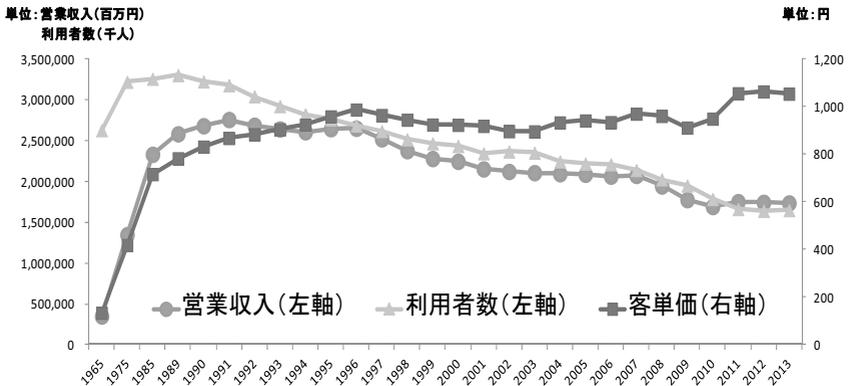
4 潜在承継学生のインタビュー調査

本研究では潜在承継学生が継がない理由と、意識形成の背景が分析可能かについて既存研究をもとに探索してきた。これまでみてきたように、継がない理由については示されているが、意識形成の背景については詳しく考察されていない。そこで本研究が進める個別面接調査のなかの特徴的な事例を一つ紹介する。その目的は、ファミリービジネスの事業承継と社会関係資本の関係性、そして小林 (2010) のモデルが援用可能か吟味することである。

4.1 潜在承継学生の親の事業概要

現在、潜在承継学生（以下学生Aとする）の父親が社長を務めるサービス業（以下A社とする）は、1950年に学生Aの母方の曾祖父がはじめた。父親は2005年に3代目社長となり現在もその職についている。同社には従業員が100名以上在籍しているが、その中で学生Aの父親と母親も勤務している。よってA社はファミリービジネスといえる。同社の業態は詳しく述べることはできないが、北九州の景気に左右され、なおかつ価格競争が激しい業界（以下A業界とする）である。A業界の統計から得たデータを整理したものが図4である。

図4：A業界の収益性



出所：業界団体誌をもとに筆者作成

図4をみると、1965年以降、物価の上昇¹¹と関連するかのよう客単価が急激に上昇している。高度経成長やバブル経済の時期には日本の景気も良くA業界の営業収入は増加する。しかしながらバブル崩壊以降、営業収入は、1991年を頂点とし減少傾向の一途を辿り、2013年には同年の6割ほどに落ち込んでいる。同年間の客単価を比較すると1.2倍となっている。よって、業界の収益性が年々減少する主要因は利用者数の低下にあるといえる。学生Aの父親が社長に就任した2005年のA業界の状況は、利用者数の低下、営業収入減少等により、経営判断が難しい状況であったと推察される。

4.2 学生Aの事業承継意識

学生A（女子）は九州国際大学経済学部経営学科に所属している。北九州市内に父・母・祖母と住み、自宅から通学している。両親や祖母との関係は良好である。学生Aには3歳年の離れた兄がいる。その兄は大学を卒業しているが家業に就いてはいない。兄は現在休職中であるが、家業に従事する予定はないと彼女はいう。学生A自身の事業承継意識については、「積極的でない」と答えている。

その理由は、第一に、兄が継ぐべきであると考えている。そして、兄が承継しない場合でも図4が示すように、業界自体の収益性が低く、承継後苦勞することが予想される。それが第二の理由であるという。ここまでは先述のBirley (2002)の結果から類推できるような一般的な理由であると思われる。それらに加え彼女は、社会関係資本の議論に結びつくようなユニークな理由もあげている。

学生Aによれば、A社が地域密着型のサービス業であり、父親が同社の社長であることや、地域の経営者が所属する経済団体に所属していること等から、彼は広く知られた存在であるという。父親が知られた存在であるが故、彼女はA社の子息であると認識される機会が多いという。また彼女の友人の近親者と彼女の父親が親しい場合も多く、彼女の行動が友人とその近親者を介して父親に知られることが少なくないという。さらに父親の勧めで彼が所属する経済団体の下部組織（例えば日本商工会議所の下部組織の青年部¹³）に所属することになり、上述のような機会が以前より増したと述べている。彼女は同団体の活動自体は充実しているが、関係性が煩わしいことがあると考えている。それが承継をためらう最大理由になっていると述べている。

5 ディスカッション

小林（2010）は、事業承継時にはネットワークの構造変化が起こり、ファミリービジネスに混乱が生じると指摘している。本事例のように、地域の経済団体の下部組織に潜在承継者を所属させる（埋め込む）ことは、承継後のネットワークの構造変化を最小限に抑えようとする取り組みであるとともに、高度な教育の機会をつくりつつ、実務家との関わりを通じて経営に必要な知識や技術

を実践的学ぶ機会を提供したと捉えられる。

Coleman (1988) は、「社会関係資本のなかでもとりわけ重要な効果がある。それは次世代の人的資本形成に及ぼす効果である。家族における社会関係資本と、コミュニティにおける社会関係資本の両方が、次世代における人的資本創出において有用な役割を果たす」(Coleman, 1988 : 邦訳223頁) と述べている。意図していたかどうかは別として、学生A父親の試みは、彼女の人的資本創出とファミリービジネスの発展に向けた取り組みとして評価されるべきであると考ええる。

しかしながら学生Aは、父親が広く知られた存在であるが故、複数の閉鎖的なネットワークに埋め込まれていると感じているかのような発言をしている。一つは、突然構築されたものではなく、長い年月を経て繋がった関係性であろう。例えば図3 (b) のような世代間閉鎖性である。このような世代間閉鎖性とその影響については多くの人を経験していると推察される。それに加え学生Aは、父親が事業を営んでいるが故、経済団体のネットワークにも埋め込まれた。彼女自身、それらネットワークの構造や関係性を解読した結果、煩わしさが増幅したと述べている。それが事業承継をためらう新たな要因となったのであった。

さて、本研究の調査対象は学生であり、彼(彼女)らは新人類ジュニア世代(NHK文化放送局編, 2010)と呼ばれている¹³。同著では様々な世代区分が提示され、世代間で価値意識が異なることが指摘されている。閉鎖的なネットワークは信頼関係や社会関係資本を生み出す最適な構造であるかもしれない。そしてそれは、ファミリービジネスの発展や承継に寄与すると複数の研究が指摘している。しかし今回の事例では、社会関係資本を生み出す閉鎖的なネットワーク構造がファミリービジネスの承継をためらう一つの要因となり、結果としてファミリー資本の創出が難しい状況に陥った。本事例にもとづけば、以上のような社会関係資本とファミリービジネス発展や事業承継の関係性にかんする論理的矛盾が指摘できる。

現経営者世代にとって、閉鎖的なネットワークに埋め込まれることにより、ファミリービジネス発展や承継に繋がったのかもしれない。しかしながら新人

類ジュニア世代は、同様のネットワークに埋め込まれることによる価値を見いだせないのかもしれない。このような意識差が存在する可能性が本事例から示唆される。それを解消するには世代間を架橋する仲介者が不可欠と考える。Burt (1992) が指摘するように、仲介者が複数の隙間を架橋し、認識のずれを緩和することで事業が承継されことも考えられる。その結果、新たなファミリー資本の創出の可能性が見えて来る。世代間の価値意識の差を認識し、架橋する仲介者の役割を大学が担う、それは地域のファミリービジネスの発展を含めた地域貢献の一つのかたちであろう。

また複数のネットワーク構造を架橋する仲介者を育てる。このような場をつくり出すことも大学の役割の一つとして考えられる。本学では2017年度よりプラン・アンド・プラクティスが開講される。同講義の目的は、地域にある問題解決の方法を実践から学ぶことにある。そこで、地域の経済団体等に参画してもらい、実務家とのディスカッションを通じて、実務家視点で語られる地域問題を理解し解決方法を探求する。このような取り組みを盛り込む事は意義があると考えられる。学生は実践的な知識や技術を習得でき、さらに世代の異なるネットワークと繋がることにより、将来的には、ファミリービジネス問題に取り組む仲介者や、新たな価値創造の機会を見つけ出し地域の発展に貢献する企業家(起業家)の育成につながるのではないかと考える。このような人材育成を目的とした講義が機能すれば、本学の目的や第1節で紹介した本学の学生の特徴に即した特色ある大学づくりにつながるのではないだろうか。

6 むすび

既存研究では、現経営者の承継意識については研究が進んでいるが、潜在承継者についてはあまり進んでいない(山口, 2012)。その中で潜在承継学生の事業承継意識を扱ったいくつかの研究を取り上げた。本研究の質問紙調査の結果から、潜在承継学生が見過ごすことのできない数存在するが、その多くが継がないと考えていることが明らかとなった。そのような本学の傾向は、Zellweger and Sieger (2012) が示した各国の大学生の調査結果と大きな差はないことが理解された。また承継をためらう理由については、Birley (2002) によって一

様でないことが示された。本研究で扱った学生Aの事例は、そこに示されていない特異なものであった。同事例を小林（2010）モデルで分析した。ただし彼のモデルは、承継候補者の承継プロセスを分析するために導出されたものではない。結果として、潜在承継者と現経営者という二人の行為が入り組んだ複雑な分析となったが、事例分析を通じて以下に述べる点が示唆される。

ファミリービジネス研究では、その発展や承継に社会関係資本が正の影響を及ぼし、結果として新たなファミリー資本の創出に寄与すると考えられている。しかし本研究の事例から、より多くの社会関係資本を生み出すはずの閉鎖的なネットワークが事業承継をためらう要因となることがあり、かえってファミリー資本の創出に結びつかなくなる。このような論理的矛盾が起こる可能性があるという指摘ができる。そして、その矛盾を解消するためには、Burt（1992）がいうように仲介者が必要となる。そこで、「北九州出身者が多い」という本学の学生の特徴と「北九州地域に立脚した人材を養成する」という本学の目的とに照らし合わせれば、本学が地域経済の発展に寄与する仲介者となるか、そのような仲介者を育てる場をつくり出す必要があると考える。ただし本研究で扱った事例は匿名の単一事例であり、以上の主張の蓋然性を高めなければ多くの人の理解を得ることはできない。その為には以下に述べる課題を克服する必要がある。

第一の課題は、既存の潜在承継者に対する調査研究を概観すると、本研究で行った質問紙調査で不足している質問項目がいくつも明らかとなった。既存研究を参考に質問項目を再設定した上で再び調査を行う必要がある。特にZellweger and Sieger（2012）のように、卒業直後だけでなく、数年後の事業承継意識を問う事は不可欠である。なぜなら、存在したかもしれない事業承継意識をわれわれは捨象したかもしれないからである。また既存の結果にもとづいた個別面接調査も進める必要がある。つまり、有効的なサンプルをより多く収集する作業が蓋然性を高めるためには不可欠と考える。

第二に、小林（2010）モデルについてである。同モデルを潜在承継者の分析に応用できるよう、社会関係資本の議論を整理し直しモデルを精緻化する必要がある。例えば若林（2003）は、ネットワークや構造が異なれば信頼の種類が異なる事を指摘している。ファミリービジネス研究では信頼や社会関係資本を

一様に扱ってきたように思われる。よって状況もしくは時代に応じた信頼の差があり、それにより生まれる社会関係資本も異なることを含意し論を展開する必要がある。

以上の課題はあるが、ファミリービジネスの発展と事業承継に寄与すると考えられてきた信頼や社会的関係資本の関係性に対し疑問を提示した点、そして大学の役割について実践的な含意を提示した点、以上二点の貢献が本研究にはあったと考える。

謝辞

本稿は平成28年度社会文化研究研共同研究費の助成を受けて行った研究の成果であります。記して謝意を申し上げます。また、質問紙調査にご協力いただいた兪成華特任教授、山本雄三助教、調査対象以外の学生の出身地データの収集にご協力いただいた宇都宮浩司教授、北谷仁宏入試広報室室長に感謝申し上げます。

注

- 1 Family Business Network Japan HP (<http://www.fbnj.jp/fb/> : 2016年12月1日閲覧)。
- 2 国際ファミリービジネス研究所HP (<https://www.waseda.jp/inst/cro/other/2016/04/01/778/> : 2016年2月25日閲覧)。
- 3 早稲田大学HP (<https://www.waseda.jp/fpse/pse/students/enrollment/> : 2017年2月25日閲覧)。
- 4 本学の入試広報室を通じて入手した北九州市企画調整局による「入学者及び留学生の状況」調査の内部資料によると、2016年度約43%、2015年度約38%、2014年度約44%が北九州市出身者であった。これに従えば、九州国際大学は大学近隣を出身地とする学生が恒常的に多いと言える。
- 5 九州国際大学HP (<http://www.kiu.ac.jp/about/kiuabout/spirit/> : 2017年2月25日閲覧)。
- 6 本学には法学部も設置されている。しかし、われわれと協力教員の講義を履修する法学部生はいなかった。その為、同学部を対象とした質問紙調査を実施できなかった。
- 7 中小企業庁HP (<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/h26/index>。

- html：2017年1月30日閲覧）。
- 8 なお日本の卒業直後の潜在承継学生比率は8%であった。同研究では日本国内の4つの大学の学生4,200名にメールを送り、561名から回答を得ている。他国でも5年後に同比率が上昇している場合もあるが、なぜ上昇したのかその理由が気になる所である。
 - 9 Bourdieu (1980) は社会関係資本を、「相互認識（知りあい）と相互承認（認めあい）とからなる、多少なりとも制度化されたもろもろの持続的な関係ネットワークを所有していることと密接に結びついている、現実的ないしは潜在的な資力の総体である」（Bourdieu,1980：邦訳31頁）とする。彼の社会関係資本論は文化資本とライフスタイルに着目した階層研究である。
 - 10 小林（2010）研究は、ファミリービジネス入社後、経営者になるまでのプロセスに影響を及ぼす社会関係資本に着目したものである。よって子息には継ぐ意思があると捉え、これまで多用した潜在承継者ではなく、ここでは承継候補者を使用する。
 - 11 総務省統計局「消費者物価指数統計表1-1（年度平均）」(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001168992>：2017年2月25日閲覧)。同統計表は1970年以降を対象としたものであるが、1965年までも同様の推移であったと推察される。
 - 12 日本商工会議所青年部HPによれば、「次代の地域経済を担う後継者の相互研鑽の場として、また青年経済人として資質の向上と会員相互の交流を通じ、己の企業の発展と豊かな地域経済社会を築くことを目的として、各地の商工会議所に設置されている」（<http://yeg.jp/>：2017年1月20日閲覧）、とある。
 - 13 NHK文化放送局編（2010）では1984年から1992年生まれまでを「新人類ジュニア世代」と区分している。

引用文献

- 荒川祐吉（1962）『小売商業構造論』千倉書房。
- Birley, S (2002) "Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.26 No.3 pp.5-19.
- Bourdieu, P (1980) "Le Capital Social : Notes Provisoires" *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* No.31 (福井憲彦訳「『社会資本』とは何か：暫定的ノート」福井憲彦・山本哲士訳『actes 1』日本エディタースクール、1986年)。
- Burt, R. S (1992) *Structural holes : The Social Structure of Competition*. Harvard University Press. (安田雪訳『競争の社会的構造：構造的隙間の理論』新曜社、2006年)。
- Burt, R. S (2001) "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital" in N.

- Lin, K. Cook and Burt, R (Eds.) *Social Capital: Theory and Research* (金光淳訳「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司編『リーディングスネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草社、2006年)。
- Casson, M. C (1982) *The Entrepreneur: an economic theory*. Mark Robertson.
- Coleman, J. S (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" *American Journal of Sociology*, Vol.94 pp.95-120 (金光淳訳「人的資本形成における社会関係資本」野沢慎司編『リーディングスネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草社、2006年)。
- Coleman, J. S (1990) *Foundations of Social Theory* Harvard University Press (久慈利武監訳『社会理論の基礎 (上下)』青木書店、2004年、2006年)。
- Fukuyama, F (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Simon and Shuster (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房、1996年)。
- Granovetter, M (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" *American Journal of Sociology*, Vol.91 pp.481-510 (渡辺深訳「経済行為と社会構造」『転職：ネットワークとキャリア形成』1998年、ミネルヴァ書房)。
- Granovetter, M (1992) "Problems of Explanation in Economic Sociology" Nohria, N and Robert, G (eds) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press.
- 金光淳 (2003) 『社会ネットワーク分析の基礎：社会関係資本論にむけて』勁草書房。
- 小林康一 (2010) 「事業承継における社会ネットワークの役割：『埋め込み』アプローチの視点から」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』第13号、216-221頁。
- Landes, D (2006) *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*. Penguin (中谷和男訳『ダイナスティ：企業の繁栄と衰亡の命運を分けるものとは』PHP研究所、2007年)。
- Marceau, J (1989) *A Family Business?* Cambridge University Press (瀬岡誠・瀬岡和子訳『ファミリー・ビジネス?：国際的ビジネス・エリートの創出』文眞堂、2003年)。
- Miller, D and Le Breton-Miller, I (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business Press (齊藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか』ランダムハウス講談社、2005年)。
- 三隅一人 (2013) 『社会関係資本：理論統合の挑戦』ミネルヴァ書房。
- Nahapiet, J and S. Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage" *Academy of Management Review*, Vol.23 No.2 pp.242-266.
- NHK文化放送局編 (2010) 『現代日本人の意識構造 (第7版)』日本放送出版会。
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい：成功する組織ネットワーク戦略』

NTT出版。

- Perez-Gonzalez, F (2006) "Inherited control and firm performance" *American Economic Review*, Vol.96 No.5 pp.1559-1588.
- Trau, M (1971) *The Expansion and Transformation of Higher Education*, General Learning Press (天野郁夫・喜多村和之訳『高学歴社会の大学』東京大学出版会、1976年)。
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書2014年版』 (<http://www.chusho.meti.go.jp/pamphlet/hakusyo/H26/h26/index.html> : 2017年1月30日閲覧)。
- 柳到亨 (2006) 「事業承継意思の高揚に関する決定要因分析：神戸市商店街の商店経営者に対する質問票調査を中心に」『国民経済雑誌』第194巻第5号、91-113頁。
- 笹川洋平 (2007) 「わが国の個人商店の特性と現状：『家業性』とパート・アルバイトの従業時間からの分析」『福岡大学商学論叢』第47巻第4号、547-570頁。
- 沈政郁 (2014) 「血縁主義の弊害：日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」『組織科学』第48巻第1号、38-51頁。
- 鈴木安昭 (2001) 『日本の商業問題』有斐閣。
- 山口勝士 (2013) 「ファミリー企業の承継プロセスにおける潜在承継者の引き継ぐ意欲の影響要因：リサーチモデルの構築」『商学研究紀要』第77巻、33-56頁。
- 安田武彦 (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因：中小企業経営者は事業承継にあたり何を留意すべきか」『中小企業総合研究』第1号、62-85頁。
- 和歌山地域経済研究機構 (2011) 『ぶらくり丁活性化・再生研究会報告書』和歌山地域経済研究機構。
- 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣。
- Zellweger, T., P. Sieger, and P. Englisch (2012) *Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses*. Ernst and Young.