



【書評】

落合康裕著

『事業継承のジレンマ：後継者の制約と
自律のマネジメント』（白桃書房，2016年）

竹村正明

発展に不思議あり，衰退に不思議の理由なし

本書を読了して2つの相反する経験を最初に思い出した。真っ先に思い出したのは、高校2年生の時に読んだ大佛次郎『帰郷』の一節である。もともとは、毎日新聞の連載小説であり、1948（昭和23）年5月17日から11月20日まで連載された。

「肉親だからと云って余計に甘えたり憎んだりする日本人の感情だなあ。あれが俺は厭だ。それだけは卒業したつもりだ。隣の他人と、どう違うのだ。」（大佛，1948）

このセリフは、土居健郎『甘えの構造』で引用されたので有名であるが、当時のわたくしはそのセリフをホールデン・コールフィールドの一つ一つと同じぐらい、たびたび参照していたのである。高校2年生のわたくしは、現代のネット用語でいうところの中二病であり、自分のルールや信義に則って生きることがクールだと村上春樹に教えられていたからである。

多かれ少なかれ、誰もが自分のシステムに従って生き始めていた。それが僕のと違いすぎると腹が立つし、似すぎてると悲しくなる。（村上，1980，70ページ）

そこでいうシステムが、当時のわたくしには、合理性だった。ストイックで合理的なことが最優先であった。つまり、本書を読了した最初の感想は、こんな非合理的なことをなぜ続けて、会社が100年も続いているのだろう、ということであった。会社なんて社員は誰でも社長になりたいもので、出世競争を勝ち残っていくのだと。確かに、ファミリー企業の業績は非ファミリー企業よりもはるかに高いという実証研究はある（ユバナ・沈，2015）。しかし、それはファミリー企業がなぜ、競争的な社長選抜をしないのか、を説明しているわけではない。そもそも、社長にな

れないとわかっていて、社員はどうしてそんな会社に残るのかという疑問は、解決されない。非合理だと思われるうえに、日本的な特徴であるかのように思われた。

もうひとつは、今から10年ほど前、前中小企業総合研究機構の調査を手伝っていた時のことである。2006年のThe Small Business Economy for Data Year 2005: A Report to the Presidentに、エコノミック・ガーデニングという調査が発表された(Quello and Toft, 2006)。彼らは、1990年前後コロラド州リトルトンで実施されたエコノミック・ガーデニングという新しい地域経済発展の手法を紹介した。

彼らによれば、従来の地域経済発展の主な手法は企業誘致であった。企業を誘致しようとする地域(自治体)は、税制優遇措置や土地の低価格貸与などを条件に、工場を建設させ、地域住民の雇用を確保しようとする。しかし、その手法は根本的な問題を抱えている。それは工場の撤退である。企業がグローバル最適な配置と調整を行う限り、その問題は避けることができない(Porter, 1990)。

リトルトンもこの問題に直面した。リトルトンの経済発展局長に就任したChris Gibbonsは、この問題は経済発展のロジックを変えることでしか対応できないことを経験していた。それが、エコノミック・ガーデニングであった。それは地域の中小企業に、マーケティング機能を提供することで成長を促進させようとする試みである。

マーケティング機能を提供するからといって、どんな会社でも地域を再活性化させるほど成長するわけではない。Gibbonsたちはガゼルと呼ぶ成長の第2ステージにある企業に注目した(従業員規模で10~99人)。ガゼルには、地域の雇用を吸収する成長が期待できたからである。

リトルトンのその後は、山本(2010)に詳しいし、ここで議論したいのはエコノミック・ガーデニング論ではないので省略することにするが、この枠組みを持ってわれわれは、すでに有名になったケースとはいえ、北上市や帯広市、熊本市、今治市、松山市、八尾市、それに東大阪市をはじめ、上述のToft氏を含む数多くの有識者に地域経済の成功規定因を訪ねて回った。

そこでわかったことは、その調査の報告書の結論とは異なるが、わたくしには人(住民と消費者と従業者を意味する)が居続けることだと、きわめて単純に思われたのである。人が居ても規模がなければ産業にはならないが、人が居続ける限り、それがたとえ衰退までの暫時のことであっても、何らかの経済生活が発生するのである(たとえば、夕張市をみればわかるだろう)。そして、その人は、儲かる(と予想する)限り、その事業を続けるはずなのである。村上春樹はこう言っている。

「音楽の鳴っている間はとにかく踊り続けるんだ。おいらの言っていることはわかるかい？ 踊るんだ。踊り続けるんだ。何故踊るかなんて考えちゃいけない。意味なんてことは考えちゃいけない。意味なんてもともとないんだ。そんなこと考えだしたら足が停まる。一度足が停まったら、もうおいらには何ともしてあげられなくなってしまふ。あんたの繋がりは何もなくなってしまふ。永遠になくなってしまふんだ。(後略)」(村上, 1988, 上巻, 169ページ)

(103) 落合康裕著『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』（白桃書房，2016年） 3

村上（1988）には、たびたび（高度な）資本主義という表現が出てくるし、テーマの一部が資本主義の力学にあることは疑いないが、この表現が資本主義の比喩になりえるかについて、わたくしの理解は次のとおりである。音楽を、人々が興味を持つこと、踊ることを商売と置き換えてみよう。そうすると次のように書き換えられるだろう（少し省略した）。

人々が興味を持っている間とはにかく商売し続けるんだ。何故商売するかなんて考えちゃいけない。意味なんてことは考えちゃいけない。意味なんてもともとないんだ。

ここからいたってトリビアルではあるが論理的な帰結を導出することができるだろう。資本主義で活動する限りは、動き続ける必要がある。ということは、それ（企業であれ、町であれ、人であれ）が動きを止めるのは、続けなくなるから、これである。

本書『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律性のマネジメント』は、そういった直截的な理解を、いったんペンディングさせ、再考を促す力作である。方法論的に厳格な調査設計、構造化された丁寧な取材は、ディレクタントの思い込みに反省を促す。本書は、長寿企業（100年以上事業を続けている企業）における、後継者の事業能力獲得による事業継承の正統性確立プロセスを、4つの事例研究を通じて大胆に描いていく研究書である。

冒頭の理由から、わたくしも事業継承の問題には非常に興味があり、本書とはアプローチが異なるので一層の注意をもって読み込むことになった。とはいえ、生来よりの浅学非才の上、専門はマーケティング論であり、売上の促進技術以外に研究をしたことのないわたくしに、このような先進的な挑戦的課題を解説する能力はもとより期待できないので、素人の感想を超えることはないが、以下に本書の内容と学問上の貢献などを記していこう。

本書の構成と内容

本書の研究目的は、長寿企業の事業継承問題を明らかにすることである。事業継承問題とは、伝統継承と革新の達成である。そのため実際には、3つの研究テーマが含まれている。ひとつは事業継承研究である。本書のほとんどの調査はこの事例研究に充てられている。もうひとつは世襲問題である。もっとも本研究では世襲という用語は出てこないが、ここで扱う事業継承の事例は世襲であり、本来の理論的課題は世襲に関連する問題である。これら2つのリサーチ・クエスションだけであれば、理論的にはシンプルで、実務的にはマネジリアルな研究になっただろうが、本研究は、もう少しリサーチサイトを限定していて、世襲をしている長寿企業がその対象になっている。故に最後のひとつは、長寿企業の理由である。ただ、本書の中で長寿企業の理特性に直接触れることはなく、事業継承の上手なマネジメントは長寿企業を可能にするという暗黙の論理構造になっているようである。

というのも、先行研究の射程を重視すると、長寿企業の研究は、ファミリービジネス論とファミリー・アントレプレナー論が中心になることになる。ということは、本書の特徴は長寿企業の分析に2つの研究領域から理論枠組みを持ち込んだことになるだろう。第1は、ファミリービジネスの研究である。この研究は主に、事業承継の問題に知見を蓄積してきた。ここから、長寿企業（100年以上の事業歴）には、後継者にうまく事業承継するマネジメントがあることが指摘される。第2に、主に、ファミリー・アントレプレナーの研究である。これはファミリー企業の成長（長生）のための社内企業家の育成を研究してきた。社内企業家はファミリービジネスの存続、収益性、成長に重要な貢献をする。というのは、長寿企業には創業者一族の経営（同族経営）であることがあるが、その場合、創業時の事業を維持することで、成長に必要な革新性を取り込むのに課題がでてくることがあるからである。

これら2つの既存研究の批判的検討から、本書のオリジナルな研究テーマが導出される。それはすなわち、後継者事業承継の正統性である。本研究における後継者の事業継承とは世襲であるので、本書評では世襲と呼ぶ。事業承継は世襲であろうがなかろうが、どこの企業にも存在する経営課題である。それを特に、世襲にフォーカスすることで、事業承継に固有の問題を導出するのに成功している。それが、本書の課題である後継者の制約と自律性である。直截的に言えば、本書の焦点はそこにある。すなわち、世襲に正統性を与えるマネジメントの巧拙が企業長生の要諦となる、ということである。

本書はかように多層的な論理展開があったり、学術的概念の連関があったりするので、いかなる意味においても純粋な研究書であるが、読みにくさは全くない。それは、著者が丁寧な説明をしているからであり、本書が明確な構成を持っているからである。それは典型的には、本書の肝をなす第4章から第7章までの事例研究に表れている。それらすべての章は同じ構成になっており、読者は純粋にそこに現れる経営者たちの労苦や革新的な取り組みを楽しむことができるだろう。

本書は、本文9章立てである。アカデミック・ジャーナルの基本的な構造に準じており、問題提起（本書では序章である）、先行研究のレビュー、リサーチ・クエスチョンと方法論、実証研究、議論、まとめときわめてオーソドックスな構造になっている。なお、本書では、章と節以外に、小見出しによって節を分解しているが、同書の目次でも記載されていないのでここでは省略する。

はじめに

第1章 序章

第1節 問題意識

第2節 研究の方法と意義

第3節 本書の全体構成

(105) 落合康裕著『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』（白桃書房，2016年） 5

はじめに、は本書の調査動機と想定する読者の紹介である。想定する読者は3つのタイプがある。それらは、事業承継にかかわる専門家（金融機関担当者、公認会計士、税理士、経営コンサルタント）、研究者、そして事業承継当事者である。この専門書の課題から言って妥当な読者であろう。

第1章は、主に本書の問題提起である。そこでは、強固な取引基盤を有する長寿企業における事業承継の伝統と革新のダイナミズムを解明することが宣言される。ただし、強固な取引基盤は本書の議論に不可欠な要素ではないので、この限定はなくても構わないと思われる。

ここで著者が、何を不思議（理論的課題）と考えているかと言えば、伝統の継承という制約の下で、後継者が企業を成長させる革新的行動をどのように確保していくかである。伝統の継承は企業の寿命の長短にかかわらず程度問題としては存在していると予想するが、これが長寿企業には特に強く顕れると期待されるからこそ、本研究の特徴が際立つのである。

ここには2つの課題が見て取れるだろう。伝統継承の問題、成長のための革新的行動である（駅伝経営と呼ばれている）。特に、世襲の場合、伝統継承が経営上自明であるが、後継者は昇進競争を勝ち残ってきたわけではないので、経営能力を周囲に認めさせる必要がある。これが通常の事業承継問題との違いになるだろう。これこそが、本書が問う、後継者の制約性と自律性に他ならないのである。

第2章 先行研究レビュー

第1節 本書の構成

第2節 見過ごされてきた課題

第3節 ファミリービジネスの事業継承研究

第4節 ファミリー・アントレプレナーシップ研究

第5節 本研究における先行研究の含意

第6節 先行研究の分化的発展の弊害

第7節 先行研究の分化的発展を繋ぐ鍵概念

第2章は、本研究が立脚する先行研究の包括的なレビューである。これまで述べてきたように、ここで本書の理論上のフォーカスが特定される。一般的な理論研究は、既存研究におけるギャップ（未達の問題）を宣言することから始まる。本書の射程にある先行研究は、ファミリービジネスの事業承継研究（第3節）とファミリー・アントレプレナー研究（第4節）である。前者の究全体像は図2-2に示される。ここでは事業承継における現経営者の役割、後継者の特性、両社の相互作用（世代間の問題解消技法）、継承プロセス（社内事情）そして外部環境の特性が主たる課題であった。

それぞれ論点を整理しているが、秀逸なのはそれらが第5節に本研究における先行研究の含意として、研究に位置づけられていることである。学者の論文にありがちなのは、大量に論文を読

むのだけれども、それが一体何のためにやっているのかよくわからないものがあることである。いろいろ知っているのだろうが、so what? (それだけ読んで、何をしたいのか) に応えられない、ということがよくある。本書は先行研究から次の課題を定義する。それは、先行研究の分化的発展である。分化的発展とは、それぞれの研究が、それ以外のテーマを顧みることなく、互いの関連性に注意せず研究努力を投入してきた結果を言う。体系的な研究を目指す場合には、こういった批判的検討は常套手段である。

ただし、それと同時に注意しなければならないこともある。それは、ここでいう統合的な研究が必要とされていたか、ということである。ある研究テーマが欠落していることをもって、新しい研究テーマの必要性を正当化することはできない。そのテーマの欠落が、ディシプリン発展の阻害になっているのを示すことが条件である。もっとストレートに言えば、多様な研究の統合を主張するのは論点が明確にならなかったから、ということが多い。本研究がそうになっているとは言わないが、むしろ、現場をたくさん観察した結果、現場で問題にされていることが、これまでの研究では部分的にしか説明されない、というギャップの埋め方をした方が、玄人っぽくなるだろう。

第3章 課題と方法

第1節 研究課題

第2節 調査対象

第3節 第1次調査の概要

第4節 第2次調査の概要

第5節 分析方法

第6節 配置の3つの視点

第7節 事業承継における後継者の配置

第3章は、本書の研究方法論である。研究方法論は、結論としたい命題の特性に合わせて選択されなければならない。ある種の法則性を発見しようとするれば大量データ（ここでは一般的に数字の収集としておく）の安定的パターンの観察が必要だし、変化の理由を探ろうとするればインタビューが不可欠であろう（田尾・若林，2002；久米，2013）。

本研究は、後継者の能動的行動（経営成果を出すことによる、経営者としての能力の承認）に注目する。特に、世襲の持つ制約性（長寿企業の伝統があるから）の下で、後継者の配置（空間的、時間的）構造が能力獲得に影響するという仮説を開発する（61ページ，図3-2）。この配置から達成された成果の提示（要するに、どこでどんな成果を達成したか）が、現経営者の評価と相互作用して、能力獲得の証左となっていくプロセスモデルを提示する（62ページ，図3-3）。概念的に示される分析枠組みは図1のとおりである。

これまで紹介してきたように、本研究の目的は、後継者の正統性獲得である。この正統性の獲

第4章以下
(61-62)
第7章まで
の分析枠組み
を示す

(107) 落合康裕『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』（白桃書房，2016年） 7

得は、後継者の能動的行動によって証明しなければならない。しかも、能動的行動は長寿企業の伝統によって自律性が制約されている。それを、現経営者が後継者の配置や後継者育成担当者との相互作用によって実現していく、これが承継プロセスの全体像になる。

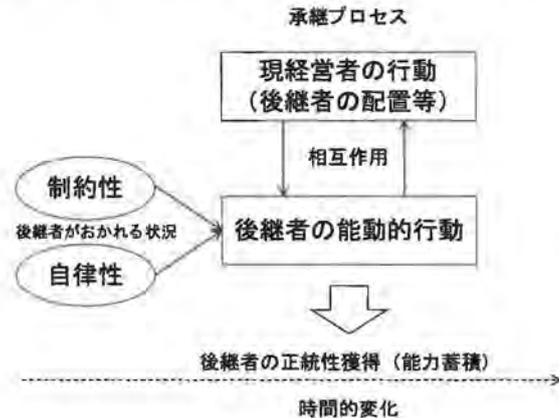


図1 本書の分析枠組みの概念図

ただし、方法論の妥当性についての本研究の論拠は弱い。確かに、著者は「後継者はどのようにして独創的な行動をとり次世代の経営者として育てていくのか」を問うている（1 ページ）。これならば、どのように独創的な行動をとっているかわかっていないから、取材せねばならないという方法論になるのも頷ける。そしてその場合は、本研究の知見は、どうやって独創的な行動をとったか、という情報となって示される。

そういった知りたいことと、それがあある特定のやり方でデータを集めれば達成されるはずだ、という関連を示すのが方法論であるのに、その点についての記述は本書にはない。本研究のデータ（資料）になるのはインタビュー取材からほとんどだが、それを採用した理由が、それらの企業に多くの公刊記録が存在しない（2次資料がない）ということだけであるならば、インタビューは公刊資料と同等の位置づけになってしまうだろう。インタビューの特性が、採用される理由になることが方法論としては必要である。方法論は厳格に学びなおすことを薦める。

さらにこの章では、リサーチサイトの特定を行う。本研究の調査対象は、創業100年以上の長寿企業である。サンプルとして抽出した80社に調査趣意書を送り、14社から同意を得た。その中から、次の4つの条件に適合する企業に長期のインタビューを行っている。第1にインタビューの多様性である。現経営者、後継者、それに後継者の育成担当となる経営幹部である。第2に、世代間相互作用が実現していることである。そのためには後継者が入社後5年以上経過していることが条件になる。第3に、後継者配置が明確になることである。これは、社内でのジョブ・ローテーションが行える規模があることを意味する。具体的には複数の事業部があることである。そして最後に、第4として、周辺資料の存在である。インタビューのみならず、2次資料の利用は、インタビューを補完する重要なデータである。それがそろっているということは、対象企業はあ

る程度近代的な経営を実現しているということである。そこから、第4章から第7章までの4社が特定されることになる。その抽出プロセスは、後進の研究に役立つだけでなく、それら実際に使った調査趣意書や封筒のデザインまで掲載されており、一層、後進は調査がやりやすくなるだろう。この著者の心配りは、印象深い。ただし、これは手続きを公開しているのであって、事例研究の方法論として厳密であるかどうかは別の議論になる。

第4章から第7章までは、調査である。調査は、半構造化インタビューが中心であり、いわゆる定量研究（特に、仮説枠組みを統計的に検定するタイプ）のような厳格な調査枠組みが設定されるので、事例研究の章に入ると、その枠組みに情報を当てはめていくことが可能であり、読者に無用な負荷を強いることがないのは特筆ものである。読者は純粋に、事例のおもしろさ、トリッキーさ、そして未だ知らぬ先達の革新を楽しむことができる。

それが証拠に、それぞれの章の構造を見れば、すべて同じ情報が含まれていることを見れば容易に想像がつく。企業概要（第1節）、現代までの企業成長の記録（第2節）、そして現経営者の実践と承継（第3節、第4節）と、現経営者から後継者への事業承継（第5節）、そして後継者の実績（第6節）である。インタビューの内容については第3章51-55ページに説明があるうえに、実際の問いも掲載されている。このあたりも、追試を行う後進のためには非常に役立つだろう。

それぞれの事例研究は、100年以上の長寿企業だけあって、その発展を知るだけでも十分魅力的である。わたくしは大阪生まれの大阪育ちなので、第5章あみだ池大黒は、子どもの頃から粟おこしを食べていただけに、その誕生が余剰米の利用からという情報には、事業を工夫する人がいつの時代もいるのだと確認できたし、江戸末期（1849年）にレモネードを発売していたのは先駆的だと思った。

それぞれの事例は、分析枠組みにそって整理されており、それらを一覧するだけでも十分、取材記録の理解が可能である。この図表づくりは、本書において一貫しており、読者の理解を促進させるのに貢献しているだろう。ここでは、個々の詳細な発見は紙幅の都合で避けるが、それぞれの章での、現経営者から後継者への相互作用の結論を箇条書きにしておこう。

第4章から第7章の一覧表

第4章	事例研究I 山本海苔店
第1節	山本海苔店の概要
第2節	先代世代（初代山本徳治郎～五代目山本徳治郎）の取組み
第3節	五代目山本徳治郎から六代目山本徳治郎への事業承継
第4節	六代目山本徳治郎の経営実践
第5節	六代目山本徳治郎から後継者への事業承継
第6節	後継者の能動的行動

第4章	第5章
第6章	第7章

7章の事例研究、211-212頁の事例研究

第4章 山本海苔店

後継者は、上海現地法人に出向し、中国でのおむすび事業を立ち上げる。それによって、中国

第4章の事例研究 (64-73) の 事例研究 (以下第7章と同様)

(109) 落合康裕著『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』（白桃書房，2016年） 9

人に「よい海苔」や「海苔の使い方」を啓蒙した。1年半後、帰国して本社で海外事業室に配置され中国以外への販路開拓し、さらに本店営業部長を兼務する。ここで、国内営業では経験できない新規販路開拓の折衝能力を獲得する。

第5章 事例研究Ⅱ あみだ池大黒
第1節 あみだ池大黒の概要
第2節 先代世代（初代小林林之助～五代目小林林之助）の取組み
第3節 五代目小林林之助から六代目小林林之助への事業承継
第4節 六代目小林隆太郎の経営実践
第5節 六代目山本隆太郎から後継者への事業承継
第6節 後継者の能動的行動

第5章 あみだ池大黒

ここでは後継者は、営業部で商品企画を担当する。そこで基幹商品のリニューアル企画行った後、品質管理室に異動し、製造工程への HACCP の導入を実現する。その後、再び商品企画責任者となりプロジェクトチームを設計し、新商品（新しいおこし）を開発する。その際、組織内折衝を行い、見事にチームを運営した。特に、製造工程への手作業の導入を、製造部からプロジェクトチームに人材を異動させて実現した手腕が高く評価されている。

第6章 事例研究Ⅲ 大和川酒造
第1節 大和川酒造店の概要
第2節 先代世代（初代佐藤彌右衛門～八代目佐藤彌右衛門）の取組み
第3節 八代目佐藤彌右衛門から九代目佐藤彌右衛門への事業承継
第4節 九代目佐藤彌右衛門の経営実践
第5節 九代目佐藤彌右衛門から後継者への事業承継
第6節 後継者の能動的行動

第6章 大和川酒造

大和川酒造の後継者は、最初情報サービス企業に就職した。23歳で大和川酒造に入社し、最初は現経営者の弟が工場長を務める製造部門に配置された。ここでいずれ世襲する身として社員の手本となる手ほどきを受ける。4年の後、首都圏営業担当となる。そこで、大和川ファームで栽培する有機米を販売する顧客開拓を行う。同社の地酒と有機米をセットで販売する外食チェーンの開拓に成功する。ネット販売にも取り組み、経営能力を高めている。

第7章 事例研究Ⅳ 近江屋ローブ

第1節 近江屋ローブの概要

第2節 先代世代（初代近江屋藤助～六代目近江屋藤助）の取組み

第3節 七代目野々内泰一から八代目野々内達雄への事業承継

第4節 八代目野々内達雄の経営実践

第5節 八代目野々内達雄から後継者への事業承継

第6節 後継者の能動的行動

第7章 近江屋ローブ

同社は、1804（文化元）年、麻綱や綿綱を産業資材として製造販売し始めた。産業資材であるから顧客は、消費者ではなく、建設、土木、鉱山、農林漁業、造園業から広く需要があった。同社の後継者は、最初、産業資材メーカーに就職し、トヨタやスズキの営業を担当していた。5年後、同社に入社した。最初は営業部に配置され、ベテラン営業員とともに顧客訪問を行っていた。その後、農林環境部門に配置され、緑化資材と獣害関係の商品を扱った。ここでは地方への営業が主な活動になる。最初は和歌山の大口顧客を獲得し、それから奈良や四国、九州でも成果を上げてきた。それから産業資材物流部門を兼務することになる。同社における2つの基盤事業を同時に担当することで、一層高い事業管理能力を獲得していった。

第8章 議論

第1節 後継者のおかれる状況

第2節 新旧両世代の行動の関係

第3節 事例分析からの知見と概念化

第8章は4つの事例研究の分析である。まず4つの事例から、後継者のおかれる制約と自律の状況をまとめる。それによれば、後継者はいくつもの関係性を持つ。大きく分けると内部と外部である。内部では、「（経営者となることを）約束された後継者」への制約が大きく働き、能力を示すことでしか、その正当性を確立できない状況がある。仮に組織フォーマルな構造の下でも、上司と部下の関係があり、部門間では権限構造の垣根が存在する。

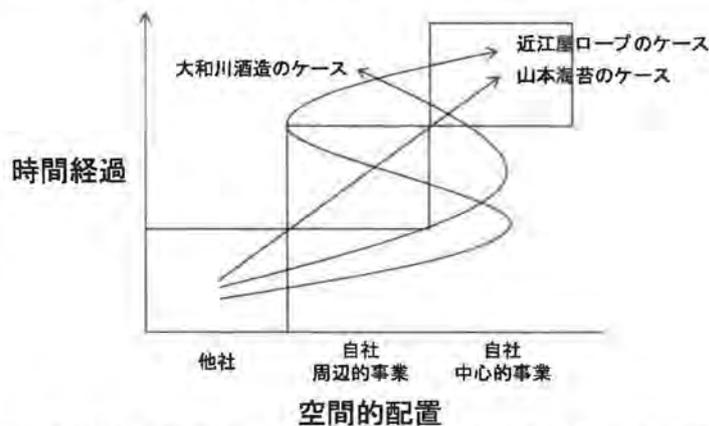
他方、自律的な状況は、あまり明示的に紹介されていない。社内、社外の関係においてそれぞれ制約的などころもあり、自律的などころもあるという消極的な言い回しになっている。おそらく、自律的な活動を促進させるのは経営幹部の第三者的なふるまいである。現経営者と後継者の間にある血縁関係が、フォーマルな組織においても隠しがたく存在している。そこで、経営幹部が第三者となって、その血縁関係のもつ遠慮さを調整するというわけである。外部の利害関係者との関係も、どちらかと言えば、自律的な活動を促進させる。それは社内にはない慣習を持って

(111) 落合康裕著『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』（白桃書房，2016年） 11

いるからである。

本書の鍵となる分析枠組みの一つに、後継者の配置概念がある（図2）。これは、社外、社内周辺部門、社内中心部門という空間的配置が、後継者の能力蓄積にどのように影響するかを記述する概念枠組みである。4つの事例から、後継者の配置の一般的（本書の言葉では、主要な）傾向が示される（195ページ，図8-17）。

しかし、これは明らかに言いすぎである。まず、事例研究の方法論的な特性として、このような一般化は避けるべきである。このような結論を導き出したのであれば、どうやっても統計的検定以外には方法は正当化されない。もうひとつは、これら4つの事例でもそれぞれ異なる配置運動が観察されるからである。山本海苔（186ページ，図8-8）は、直線的に上がっていくと言ってもいいだろうが、大和川酒造（188ページ，図8-10）はどう見ても直線上がりではない。近江屋ロープ（189ページ，図8-11）はS字上がりといった方が適当である（図2）。



（出典：本書では61ページ，図8-2であるが，一部修正し，事例の解釈を評者において加筆）

図2 事例研究の配置研究の結果概念図

美しい概念図をつくったからと言って、それに調査結果を合わせるの**は実証研究ではない**。それどころか、図8-17のようにならなくても、配置の概念枠組みの重要性は否定されない。それは分析のための枠組みだからである。法則性を発見するのが、本研究の目的ではないだろう。

なぜこういうことになるのかと言えば、本研究が、行動の発見が目的と言いながら、一般的法則性をまとめとしたいからである。それは方法論が厳密に定義されていないからである。結論は方法論に規定されるのである（伊丹，2001）。事例研究のおもしろさは沼上（2000）が示すだけでなく、Yin（1994）のケース・リサーチやEisenhardt（1989）のケースからの理論化にすら、批判がある（横澤他，2013）。一層、方法論の厳密さを学びなおすことをお勧めする。

最後に、後見的承継モデルが提案される。これは、制約と自律の発展的統合を促進させる経営行動の概念的枠組みである。繰り返しになるが、後継者は強い制約があり、それを克服する自律性が求められ、その成果が次世代の経営者にふさわしい正統的な能力として承認される必要がある。長寿企業の持っている制約を克服するために現経営者は、後継者が（あたかも）自律的に能

理論的意義

本質

大和川

力を蓄積できるように環境を整えているのである（これが後見の意味するところである）。本書のサブタイトル、制約と自律性のマネジメントとは、現経営者の仕事なのである。

第9章 結論

第1節 要約と結論

第2節 理論的含意

第3節 実践的含意

第4節 本書の課題と展望

第9章は、本研究のまとめである。理論的インプリケーションと実践的インプリケーションが簡潔にまとめられる。興味深いのは、第4節本書の課題と展望である。次の4つが指摘される。第1に、比較研究である。事業承継は、冒頭で指摘したようにファミリービジネスに特有ではない。一般的な企業との比較で後見的承継モデルの検証が必要だという。第2に、承継プロセスの実施段階の調査である。というのは、能力を蓄積し終えた後継者がいつ、次世代の経営者になるのかはまだわからないからである。本研究が示したのは、後継者が事業継承をする準備が整った、ということである。最後は、一般化である。本研究の基本的なモデルは、制約と自律性である。これは、ファミリー事業の世襲だけでなく、どこにでもある経営問題である（そもそも経済問題はトレードオフだからだろう）。その一般化が可能になるかもしれない。

そのあと、参考文献、付録、事項索引、人名索引が続く。はじめに、目次 i-vii と全 263 ページ、白桃書房刊で 3200 円（税別）である。

本書の貢献

本書の学問上の貢献は、本邦初の本格的な事業承継研究であることに尽きる。特に、多様なファミリービジネスの既存研究から、制約（伝統の継承義務）と自律性（約束された経営者だから）を統合するフレームワークを導出したことが第1の貢献である。冒頭で告白したように、社長になんて誰でもなりたいのだから、能力の一番高いものを後継者とするのが経済合理的（後継者問題などトリビアだということ）だろう、と考える評者のようなディレクタントには、強力な反論となる。

第2に、詳細な事例研究である。協力した企業も立派であるが、ここでまとめられた事例は、日本に多くあるファミリー企業にはある種の福音となるだろう。それら多くの企業は、おそらく「よその企業はどうやってうちが抱える問題を解決してるんだろう」と思っているに違いないからである。

そして第3には、リサーチサイトの特定である。事例研究は、企業が実際のところどうやっているのか、そのとき何を考えたのか、という実践を知ることができるが、そのためには調査協力

(113) 落合康裕著『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』（白桃書房，2016年） 13

企業との友好的な関係が不可欠の条件になる。その手続きを余すところなく公表しているのは、後進には手本となるだろう。わたくしもこの手の調査協力を行ったことがあるが、その手間は想像がつく。社会化されていない大学教員の特徴で、公式的な言葉遣いがわからないこともあって、依頼の手紙一つ書けないものである。後進の作業が効率的になるのが、明らかである。

大佛次郎『帰郷』を想う

本書は確かに、長寿企業における世襲の成功法則を定式化した。出版後の著者の活躍を拝見すると、世界中から引く手あまたであることがわかる。中国に東南アジアに大活躍である。いかに本研究が社会的に求められていたかである。

とはいえ、わたくしの問題意識といくぶん食い違っている点はいくつかあるので、その点について以下で考察しよう。それは、わたくしが近年、地域活性化研究を少し手伝ったりしているからである。エコノミック・ガーデニングでは企業の後継者問題は、雇用を地域で維持できるかという問題に関連して、喫緊の課題だからである。ただし、ここでの問いは本書（著者）への質問ではなくて、なぜわたくしはそのように問題を考えてこなかったか、そのようにアプローチするならばどうやったか、という反省である。大きく分けて次の4つである。すなわち、1) 問題の定式化、2) 長寿企業のユニークさ、3) シンタックス、そして4) 汎用性である。

問題の定式化の問いというのは、研究課題（期待する命題といってもよい）がどれくらいシンプルにできるかということである。ここまで何度か触れてきたが、本研究は少々言葉を増やして説明しなければならない問題の定式化になっている。それは、本研究の理論的問いがあまり読み取れないことに現れる。すなわち、著者のなぜは何だったのか、である。

DiMaggio (1995) が指摘するように、研究には what, how, それに why があることは同意する。しかし、what や how を明らかにした後は、なんでそうなっているのだろうか、と次の好奇心をドライブさせるのは自然な動機だと思える。本研究が事例研究によって what や how を調べることが課題であることは十分承知しているが、それならば第8章における次の課題は、理論的な問いを仮説的にでも示すことがなほ一層有効であっただろう。そこで触れてないということは、著者にはなぜという理論的な問題意識はなかったと推察できる。これが、本書の問題意識を冗長にしている理由だと思われる。

わたくしならば、本書の理論的な問いとして、むしろ、世襲の正統性はどのように確保できるかと定式化したであろう。そうすると一般企業との比較研究で、世襲をダミーとして扱うだけで済んだだろう。すなわち、一般企業（世襲なし）、ファミリー企業（世襲あり）という比較研究が容易になるはずである。

この問題意識の冗長さが長寿企業のユニークさをどう考えるか、に現れていると思われる。それが2つめの問いである。長寿企業のユニークさの問いというのは、長寿企業の特有さを研究で明らかにしたのか、という問いである。確かに本書は、強固な取引基盤を有する長寿企業におけ

る事業承継の伝統と革新のダイナミズムを解明するのが目的だと冒頭で宣言する。ところが、長寿企業のユニークさは本書では、まったく扱われていない。おそらく、著者の意図と評者の読解のフォーカスが異なっているからだと思えるが、それでも、それが何で、なぜそれを議論せねばならないか、その意図は伝わらない。*長寿企業は、なければならぬ。理論的・理論性がないから。*

ましてや強固な取引基盤は、本研究では何一つ意義が考察されないし、研究の枠組みには無用ですらある。この条件の限定は何のためにあったのだろうか。このあたりが、問題意識の冗長さにつながっていると思われる。

強固な取引基盤がなくても、100年以上の長寿企業でなくても、ファミリー企業でなくても、後継者問題は存在する。そしてその後継者は、現経営者やその先達が残してきた企業の伝統を維持することと、自分の自律性を確保するというジレンマに直面しているだろう。

シンタックスの問いとは、いわゆる内的整合性を意味しようとしているが、ここではもう少し広い意味でそれを問うているので、シンタックスということにする。特にここでは2つの課題があるように思われた。ひとつは、結論と研究の枠組みの適合である。もうひとつは、インタビューの解釈である。

前者は、仮説的に開発した本書の研究の枠組みと結論が論理的に直結しないのではないかという問いである。というのは、本書の研究枠組みでは、(伝統という)制約の下、自律性を発揮して、後継者は次期経営者としての正統性を確保すると(まずは仮説的に)に定式化する。そして、インタビューを通じて、制約になることや自律性を発揮したことを記録していく。

その結論は、当然、制約を克服したことと、自律性を発揮したことだけが記録されることになる。これは、いわゆる論点先取の誤謬である。厳格な方法論に基づく事例研究(インタビュー)の魅力は、枠組みに従って調査はしたけれども、こちらが予想した制約でも自律性でもなかった、という発見にあるのであって、それこそが本書の求める what だっただろう。

後者は、インタビューの解釈で、制約や自律性と読み取れない記録があるように思われた。それがなぜ制約なのか、なぜ自律性なのか、研究方法論でいうところの測定尺度が内的信頼性を確保しているということを説明した方がよかった。おそらく、たくさん事例を集めたので、教訓を引き出したいという誘惑が優先してしまったのだろう。*①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺㊻㊼㊽㊾㊿*

最後は、その教訓に関連する汎用性である。ここで汎用性とは、制約性と自律性は事業承継に特有の理論的課題ではない、という問いである。事例研究をするのは、そこにユニークな理論特性があると期待されるから選択するのであって、一般化(ある種の法則性)を問うなら、事例研究ではどうやっても方法論的に適合しない。本書は、研究のユニークさをあまり考慮していないと思われる。わたくしならば、研究ではそれが上位の優先的課題にして研究テーマを選択するだろう。

上述したように、現代的な実践上の事業承継問題は、それができないことだ、というのがわたくしの問題意識である。後継者がいないこと、これこそ事業承継が問うべき理論的問題である。それが証拠に、日本の小売商店数(個人商店)は1986年以来減り続けているが、廃業の最大の

(115) 落合康裕著『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』（白桃書房，2016年） 15

理由は後継者がいないことである（丸山，1992）。となると，本書に関連づけて理解するならば，なぜ長寿企業には後継者が次々に現れるのか，が理論的な問いである。ファミリー企業が対象であるならば，なぜ後継者は事業承継に同意したのか，である。このようなアプローチは，なぜ考えなかったのだろうか。

このことは，後継者が世襲できる事業承継の問題は，事業承継研究の特殊ケースであることを意味している。本書で問題とする制約と自律性のジレンマは，どこ会社でも程度の差はあれ起こることである。さらに言えば，その典型例は官僚組織である。彼らは，形式上は立法主体にはならないが，実質的に立法主体として自律的に振る舞っている。すなわち，現代の日本で国会が審議する法案の大半は内閣提出法であり，それらは官僚が作成しているからである（官僚制優位論）。しかも，制度（ここでは法律）はいったん施行されると，今度は制約条件ともなる。そのもとの，次の官僚は新しい改革案をつくりだすのだ。それがしばしば法律のスパゲティ構造と呼ばれはするものの，制約と自律性（というよりも革新性）がもっと明確に顕れている。先行する制約を所与として，新しい制度（規制緩和はもとより，政令や省令なども含む）によって制度改革を実現していく。少なくとも日本国はそうやって発展してきた（石上，2005）。そういった制約と革新（自律性）の関係という一般的な問題を，なぜ強固な取引基盤を持つ100年以上経営が続く長寿企業で特定の研究しなければならないか，を明示したら，方法的にももっと厳格になっただろう。

これら4つの問いは，何も本書に限定的ではないし，このような刺激的な研究であるがゆえに生じる必然的な期待である。少なくともわたくしは，反省することしきりであった。凡百の作品にはありえない。こういう読者の既成の思い込みを批判的に検討する機会を与えてくれた本書には，感謝あるのみである。

邦文引用文献

- 石上奉州（2005）『日本の官僚制』加藤修治郎・岩渕美克編『政治社会学（第2版）』一藝社，55-60 ページ
- 伊丹敬之（2001）『創造的論文の書き方』有斐閣
- 伊丹敬之（2015）『高度成長を引きずり出した男：サラリーマン社長・西山彌太郎の夢と決断』PHP 研究所
- 大佛次郎（1948）『帰郷』67回，毎日新聞，1948年7月22日
- 久米郁男（2013）『原因を推論する：政治分析方法論のすゝめ』有斐閣
- 田尾雅夫・若林直樹（2002）『組織調査ガイドブック：調査党宣言』有斐閣
- 沼上幹（2000）『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣
- 松浦静山『常静子伝』（吉丸一昌校訂『武術叢書』国書刊行會，1915年，国立国会図書館デジタルコレクション，393 ページ）
- 丸山雅祥（1992）『日本市場の競争構造：市場と取引』創文社
- 村上春樹（1988）『ダンス・ダンス・ダンス』（上），講談社
- 山本尚史（2010）『地方経済を救うエコノミック・ガーデニング：地域主体のビジネス環境整備手法』新

建新聞社

- ユバナ, ウィワットナンカンタン・沈政郁 (2015) 「上場企業のデータから見えてくる日本のファミリービジネスの姿」一橋ビジネスレビュー, 第63巻第2号, 32-46ページ
- 横澤公道・辺成祐・向井悠一郎 (2013) 「ケース・スタディ方法論: どのアプローチを選ぶか」赤門マネジメント・レビュー, 第12巻第1号, 41-68ページ

英文引用文献

- DiMaggio, Paul J. (1995), "Comments on 'What Theory is Not'," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 391-397.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 532-550.
- Porter, Michael E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, NY: Free Press. (マイケル・ポーター (土岐坤・小野寺武夫・中辻万治・戸成富美子訳) 『国の競争優位 (上・下)』ダイヤモンド社, 1992年)
- Quello, Steve and Graham Toft (2006), "Economic Gardening: Next Generation Applications for a Balanced Portfolio Approach to Economic Growth," Small Business Association (eds.), *The Small Business Economy for Data Year 2005: A Report to the President*, Washington, D. C, United States Government Printing Office, pp. 157-193.
- Yin, Robert (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Edition, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

