



京都大学大学院経済学研究科
ディスカッションペーパーシリーズ

理念を預かり、未来へつなぐ
—中規模製造業におけるファミリービジネス後継者
の企業家活動プロセス—

加藤 将義 京都大学経済学部・学生
柳 淳也 京都大学経営管理大学院・特定講師
山田 仁一郎 京都大学大学院経済学研究科・教授

No. J-25 001

2025 年 3 月

〒606-8501

京都市左京区吉田本町
京都大学大学院経済学研究科

理念を預かり、未来へつなぐ
—中規模製造業におけるファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス—

加藤 将義¹ 柳 淳也² 山田 仁一郎³

要旨

本稿では、ファミリービジネス後継者の企業家活動に焦点を定め、伝統と革新のバランスを追及する企業家活動プロセスを探索的に分析する。事例企業の後継者は、先代経営者から引き継いだ経営資源を起点として、事業を劇的に転換していくと同時に、理念とビジョンの確立にも注力するなど、ファミリービジネスのバトンを繋ぐために奔走していく。分析を通じて、既存研究におけるファミリービジネス後継者の企業家プロセスモデルを再構築するとともに、理念・ビジョンとの接続を試みた。提示された理論的枠組みを通じて、事業承継プロセスと後継者の企業家活動プロセスの連関が示され、先代経営者と後継者の役割が明確化された。

Keywords: Case study, Business succession, Mission and Vision, SMEs, Family business

¹ 京都大学経済学部

² 京都大学経営管理大学院 yanagi.junya.7y@kyoto-u.ac.jp

³ 京都大学大学院経済学研究科 yamada.jinichiro.4t@kyoto-u.ac.jp

1. はじめに

ファミリービジネス⁴は、しばしばその消極的な側面に焦点が当てられ、非合理的な経営を行っているとの見方があるが、業績に着目したときには、非ファミリービジネスと比較してより高い業績を残していることが明らかにされている (Miller et al., 2007)。日本は、質・量共に世界に冠するファミリービジネス大国であり (奥村・加護野, 2016)、創業以来100年以上続くファミリービジネスの数は5万2000社と推測されている (後藤・嶋田, 2012)。日本のファミリー企業においては、業績の高さと合わせて、長寿性に注目されることが多いが、長期的な経営を維持してきた要因として、中核となる価値観や「伝統」を維持しつつも時代に合わせて「革新」を行ってきたことが指摘されている (横澤ら, 2012)。老舗継承者には、現経営者世代からの事業承継とともに、時代に応じた企業家的革新に繋がる能動的行動が求められるかもしれない (落合, 2014a)。ただし、従来のファミリービジネス研究は、後継者を主体とした企業家活動そのものに着眼し、伝統を承継しながらも、革新を推し進めていくメカニズムを明らかにしようとする試みは少ない。

そこで、本稿では、事業承継を契機として、「伝統」と「革新」のバランスを模索する主体である後継者の企業家活動に焦点を定め、そのプロセスを明らかにすることを目的とする。後継者が能動的行動を起こしていく過程には、ファミリービジネス特有の特徴があるのだろうか。

以下では、まず、従来のファミリービジネス研究のレビューから、ファミリービジネスにおける後継者の企業家活動を捉える視点を検討し、分析の視点を提示する。次に、事例分析として、四代に渡る事業承継を経験してきた中堅製造企業であるJOHNAN株式会社の第四代社長山本光世氏の企業家活動に注目する。同氏は、パナソニックグループに専属的な孫請け会社であったそれまでのJOHNAN社の事業を大幅に転換し、多角化や新規事業の創出を推し進めたファミリー企業家である。本稿では、同氏への事業承継の構造的背景と、同氏が展開した企業家活動のプロセス分析を行う。分析を通じた考察として、ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスモデルの精緻化と理論的拡張を試みる。さらに、ファミリービジネスが伝統と革新のバランスを模索するにあたって、先代経営者と後継者が果たすべきそれぞれの役割を明示し、最後に含意と課題を提示する。

2. 先行研究

2.1. ファミリービジネスの事業承継と後継者の企業家活動

事業承継を通じた後継者の企業家活動に関する議論は、事業承継研究とファミリーアントレプレナーシップ⁵研究という別々の研究領域で展開されており、所々論点が重複しつつも、分化的な発展を遂げてきた。

事業承継研究では、世代間の相互作用と先代世代による役割調整について議論されてきたが (Handler, 1990)、あくまで先代経営者の役割に焦点が当てられ、後継者は先代経営者によってマネジメントされる対象であるとの見方がされてきた。Churchill and Hatten (1987) は、世代間の重なり合いを通じて、ファミリービジネスの後継者が将来の経営者となることを示し、事業承継プロセスの中には、後継者の育成、先代経営者と後継者の経

⁴ 「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義する (後藤・嶋田, 2012)。

⁵ アントレプレナーとは、新結合の遂行をする人と概念的に定義され (Schumpeter, 1926)、アントレプレナーの活動は「起業機会を創り出すか、適切にとらえ、資源の有無にかかわらずこれを追及するプロセス」としている (Timmons, 1999)。

営上の協働、世代交代などの段階が含まれると指摘した。後継者育成と世代交代という面では、先代経営者による計画的な配置や昇進を通じて、段階的に権限移譲が行われることが示されている（Longenecker & Schoen, 1978; Handler, 1994）。事業承継研究における重要な視点は、事業承継は一過性の出来事ではなく、世代間が重なり合うプロセスとしての理解が必要であるということである。

一方のファミリーアントレプレナーシップ研究は、先代経営者による後継者育成の議論、先代経営者と後継者の企業家活動の関係についての議論、後継者が主体となった企業家活動についての議論といった三つの議論に大別される。ファミリービジネスの第一世代は現状維持を望む傾向があるが、次世代は新しいやり方を推し進める傾向がある（Kepner, 1991）。実際、複数の世代が経営するファミリービジネスが、前世代と同レベルの成長と財務的継承を維持するためには、時間の経過とともに若返り、再創造し、自己改革を行う必要がある（Jaffe & Lane, 2004）。つまり、アントレプレナーシップは、ファミリービジネスの継続性を促進するものとして、その重要性が主張されており、次世代の企業家である後継者の育成は、ファミリービジネスの存続を考える上で必要な視点として議論されてきた（Poza, 1988; Salvato, 2004）。その後、後継者育成の研究の発展的議論として、先代経営者と後継者の企業家活動の関係についての議論が展開されていく。

Zellweger et al. (2012) は、ファミリービジネスにおける世代間のアントレプレナーシップや価値創造の連鎖性に関する研究の中で、ファミリービジネスが当代の経営者のためではなく次世代の為に事業活動における変化や成長を育もうとする側面を指摘した。逆に、創業者の独創性から生み出され、大きな成功体験を伴う事業を承継した場合、後継者がその経営哲学や手法を否定して革新するのは難しい（奥村・加護野, 2016）。

ここまでは、先代経営者が主体となった研究が中心であったが、後継者を主体とした再創業に焦点を当てた研究も存在する（奥村・加護野, 2016; 林・山田, 2017）。奥村・加護野（2016）は、日本のファミリービジネスにおける、世代交代を機に本業を一変させるファミリーアントレプレナーの存在に着目した上で、事例研究を通して「再創業モデル」を提示した。「再創業モデル」では、日本のファミリーアントレプレナーが、多くの事業経験を持つことで成長し、その創業プロセスは手持ちの資源を使う目的発見と不要資源の棄却・転用でとらえられることを示した。林・山田（2017）は、事業立地の戦略論の観点から、第二創業「後継経営者が転地を図ること」と再定義し、第二創業プロセスの中で経営構造の転換が生じることを示した。再創業に焦点を当てたこれらの研究は、先代経営者を中心として後継者の企業活動についての議論を展開していたそれまでのファミリーアントレプレナーシップ研究に一石を投じるものであると考えられる。

また、加藤（2014）は、ファミリービジネスの後継者が、理念の再解釈、新たなビジョンの提示、既存事業の再考を通して、企業家活動のダイナミズムを引き起こしていることを示した。このように、後継者を主体として後継者の企業家活動を分析する研究が散見されるものの、依然として先代経営者に焦点を当てた研究が主流であり、後継者の企業家活動それ自体に焦点を当てた後者の研究は蓄積が少なく、十分に検討されていない。

2.2. ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス

落合（2018）は、既存アントレプレナーシップ研究における企業家活動の要件とプロセスの概念を援用することで、分化して発展してきた事業承継研究とファミリーアントレプレナーシップ研究を接続し、先代世代が関与する事業承継プロセスと後継者による能動的行動の連関に新たな視点を示すことを試みた。落合（2018）は、先行研究に依拠して構築したモデルとして、「先代経営者への資源依存」、「事業機会の認識と評価」、「事業ドメインの再定義」、「資源の獲得と動員」の四つの要件から構成される「ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス」を提示している（図1）。それぞれの要件の具体的な内

容と、後継者の企業家活動に関する既存研究の課題への分析視点を以下に整理する。

図1 ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス
(Family Entrepreneurial Process in Business Succession)



出所：落合（2018）

2.2.1. 「先代経営者への資源依存」

ファミリービジネスにおける後継者は、一般的に先代世代が保有する経営資源を引き継ぐことが予定されている存在である（落合，2018）。したがって、ファミリービジネスにおける後継者の企業家活動の第一段階は、先代経営者から引き継ぐ経営資源に依存して展開されることになる。先代経営者から引き継ぐ経営資源は、社内と社外の観点から区別され、社内は組織、技術、設備、資金など、社外は顧客、仕入先、外部の利害関係者などがその代表例である。ただし、後継者はそれらの資源を無条件に利用できるわけではなく、先代経営者からの制約のもとで利用可能となることが指摘されている（落合，2014a；落合，2014b）。落合（2018）は、「先代経営者への資源依存」関係の分析を通じて、後継者が直面する制約や、企業家活動が生成する基礎的な仕事環境の条件を明らかにできる可能性がある」と示している。

2.2.2. 「事業機会の認識と評価」

企業家活動全体の発露として位置付けられる「事業機会の認識と評価」という分析視点は、ファミリービジネスの後継者が、経営環境から事業機会をどのように見出しているのかという点を明らかにする可能性がある（落合，2018）。先行研究において、ファミリービジネスの後継者は、先代世代との相互作用の中で制約を課されることが指摘されており（Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1990; Longenecker & Schoen, 1978）、この制約のもとで、いかにして事業機会を認識し、評価するのかが後継者の課題となる。また、先代経営者は、いかに事業承継プロセスにおいて後継者に自律的な状況を確保して、後継者に事業機会の認識を促していくのかという点についても知見を与えてくれる可能性がある（落合，2018）。

2.2.3. 「事業ドメインの再定義」

事業ドメインとは、企業が活動する事業の範囲及び領域であり（榊原，2002）、市場セグメント（顧客）、顧客ニーズ（顧客価値）、中核技術（自社技術）による三つの次元から定義されるべきであるとしている（Abell, 1980）。つまり、「事業ドメインの再定義」とは、事業領域の再考を示す戦略次元の概念であるのだ。後継者による「事業ドメインの再定義」という段階において、後継者が既存の事業ドメインに対してどのように向き合い、企業家的革新のいわば設計図ともなる独自の事業ドメインをいかに設定しているのかについての示唆を得られる可能性がある（落合，2018）。

2.2.4. 「必要資源の獲得と動員」

戦略の実行段階である「必要資源の獲得と動員」は、ファミリービジネスの後継者が先代経営者への資源依存にとどまらず、新たに資源を獲得する段階を指す。先行研究におい

ても、後継者が独自で経営資源を獲得しているケースが示されており、それらの経営資源は社内と社外という観点から区別がなされる（落合，2014a；落合，2014b）。具体的には、新たな人材獲得、新規顧客の開拓などがあげられる。「必要資源の獲得と動員」という分析視点からは、後継者が経営資源をどこから獲得し、どのように経営資源を展開していくのかについての示唆を得られる可能性がある（落合，2018）。また、後継者の資源獲得や資源展開における先代経営者の影響についても分析できる可能性がある。

2.3. 研究課題の導出

ファミリービジネスが永続・存続するためには、経営危機を乗り越えるという外部要因と伝統を守りながらも革新を志向する風土・体質を作るという内部要因の双方への対応が重要である（奥村・加護野，2016）。時に、経営理念を根本に据えながらも、受け継いだ「伝統」（守り）と時代変化に対応した「革新」（攻め）とのバランスを模索することがファミリービジネスの本質である（奥村・加護野，2016）。

後継者を主体とした既存のファミリーアントレプレナーシップ研究は、先述したように再創業のメカニズム解明に重きを置いており、後継者の企業家活動に対する示唆に富んだ研究結果を残している（奥村・加護野，2016；林・山田，2017）。しかしながら、奥村・加護野（2016）が提示した再創業モデルは、再創業初期、つまり後継者の企業家活動のスタート地点を描いたモデルであり、中長期的な射程での分析には至っていない。

林・山田（2017）は、後継者の企業家活動の中でも、主業の転換を伴うラディカルな事象へ着目し、事業立地の戦略論の観点から長期的な分析に取り組んだ。事業立地は「売り先」と「売り物」の組み合わせのことであり、製品と販売先のいずれかが異なる二社は別の立地に属しているとみなされる（三品，2016）。すなわち、事業立地の重心移動である転地には様々なパターンが存在することになり、例えば、主業をベースにして売り先を変えるケースや、主業をさらに発展させていくケースを考えることもできる。また、転地を急進的に進めるケースや漸進的に進めるケースなどその進め方にもグラデーションが存在する。ファミリービジネスにおいては、「伝統」と「革新」のバランスを取りながら、転地を進めていく必要があると考えられるが、それらは先代経営者から受け継ぐ、理念・伝統といった価値的な要素との兼ね合いの中で成し遂げられるのではないだろうか。また、事業立地の重心移動が生じない後継者の企業家活動も考慮に入れたとき、より包括的な企業家活動プロセスのモデルが必要である。

落合（2018）は、事業承継プロセスとの関連に着目しながら、ファミリービジネスにおける後継者の企業家活動プロセスモデルを示した。その分析視点の根本には、後継者が、課せられる様々な制約の中で、いかにして自律的に能動的な活動を行うのかという、制約と自律のジレンマ（Gersick et al., 1997；落合，2014a）が存在している。これは、「伝統」と「革新」のバランスを模索することが求められるファミリービジネスの本質を反映したモデルであるといえる。しかしながら、先行研究に依拠して構築された仮説的なモデルであり、事例分析を通じた実証と理論的な拡張が必要である。また、「伝統」と「革新」のバランスを模索する上で鍵概念となる理念や伝統といった価値にかかわる要素が反映されていない。

したがって、本稿の研究課題を、「(1)中長期的な射程での実証分析による、ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスモデルの精緻な検討、(2)理念や伝統といった価値にかかわる要素とファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスの接続、(3)事業承継プロセスと後継者の企業活動プロセスとの関連を整理すること」とする。

3. 方法

本事例研究の対象企業は、京都府宇治市に本社をおく中堅製造企業の「JOHNAN株式会社」である。次節にて詳述するが、JOHNAN社の祖業は、半田づけの家内工業からスタートした電子部品・デバイス加工事業である。創業から間も無く、松下電器（現Panasonicグループ）グループの孫請としての取引が始まり、以来、2008年のリーマンショックとPanasonicショックが起こるまで松下電器への忠誠のもと下請会社としての地位を守り続けた。2004年の時点における売上高構成は、電子部品・デバイス加工が90%以上を占めており、そのほとんどは松下電器グループ関連の売上であった（表1）。二つのショック後に、下請からの脱却をせざるを得なくなった同社は、事業方針を転換し、攻めの姿勢で多角化を繰り返した。結果として、現在の売上高構成は、主に電子部品・デバイス加工、半導体、車載、医療ヘルスケアの四つに分散しており、Panasonicグループ関連の売上比率はわずか1%ほどである。また、2020年～2021年はCovid-19の影響を受けてはいるものの、その他の年では順調に利益を積み上げている。この革新を先導したのが2010年に事業を承継した四代目社長の山本光世氏である。同氏は、二つのショックを好機と捉え、組織と事業をドラスティックに変革し、ダイナミックな企業家活動を展開した。したがって、本研究の理論的関心に沿う事例であるといえる。

事例研究では、主に半構造化インタビューから得られた一次情報と、公表済みの二次情報である社史やホームページの情報をを用いる。インタビュー調査は2024年10月に開始し、現代表取締役社長を中心に、取締役2名、管理職6名の計8名に対して、累計約14時間分実施した。事例記述の中心的なパートは現社長の社長就任から現在に至るまで（2008～2024年）を対象とするが、参照した二次資料はそれ以外の時期に公開されたものを含む。

なお、単一事例研究を通じて構築された理論をただちに一般化することはできず、本稿は探索的事例研究として位置づけられる（Yin, 1994, 邦訳 pp. 30-31）。そして、研究の蓄積が十分でない、ファミリービジネス後継者の企業家活動に新たな理論的視点を提供し、また概念装置の発展に寄与することをその目的とする。

4. 事例

4.1. JOHNAN社の源流

JOHNAN社の源流は、山本松雄・春子夫妻によって1962年に創業された半田付けの家内工業である。松下電子工業から真空管不良の依頼を解決し、松下電子工業の孫請企業として地位を確立すると、松下電器グループにビデオ事業部が設立されたことをきっかけに、トランジスタの加工生産を行う下請企業として松下電子工業と正式な取引を開始した。不良品削減の徹底に対する評価と当時の電化ブームの中で発展を見せていった同社は、1968年に「株式会社城南電器工業所」（以下城南電器）として法人化した。1973年には、ドルの切り下げと円の変動相場制への移行、さらにはオイルショックが重なった結果、世界的インフレや資源・エネルギー問題とともに、日本経済も激しいインフレから厳しい不況へと大きなうねりに飲み込まれていった。そんな中でも、城南電器では着々と業容を拡大し、松下電器グループと全社的な取引が開始された。松下電器グループとの取引の拡大に伴って、和気（岡山）、門真、新潟、山形、京都へ次々と工場を開設していった経緯がある。

同時期に、新規事業として、太陽電池製造に着手したものの、戦後日本で企業倒産が最大となった、1975年に襲い掛かったドルショックの大波が予想を絶して烈しく、並々ならぬ苦悩の上、1976年3月に太陽電池製造事業から撤退した。この太陽電池製造からの撤退は同社の生死に関わるものであり、全く設備投資は回収できず、金融機関への借入が膨れ上

がり、金融機関から資金の引き上げも検討されるほどの状況に追い込まれた。そこで、最後の手段として、松下電子の資材部長を通じて社長へ直接の相談を持ちかけた結果、「なぜもっと早く相談にこなかったのか」と叱咤され、松下電子から城南電工財務部への調査と指導が始まった。最終的には、松下電子により、城南電器が当時作製していた金型の購入代金が一度に決裁されたことで、同社は思わぬ入金を得た。これが当時の運転資金となり、何とか和気工場を中心とした経営の維持を保つことが可能となった。こうして、不良品を減らす再三の努力の中積み上げた信頼と、それに応えた松下電器グループとの間に強い結びつきが生まれる。実際、二代目社長の山本勝氏は「私が松下グループから離れることのできない理由がはっきりそこにある」と松下電器への忠誠を語っている。

また、1980年以降、城南独自の機械開発に着手した。以前は、松下電器グループが開発した他社依存のマシンであったが、技術開発経験を持つ人材の加入によりこれが一変した。山本勝氏は「いうまでもなく、常に当社の新技術の開発には、松下電器グループとの濃密な関係に負うところが大きい」と語り、絶えず松下電器からのニーズの要請があり、それにいかにして応えるかが頭から片時も離れなかったという。開発に際して、松下電器グループの技術はオープンであり、いつでも研究部門にも接触可能であった。日進月歩の速さで進化する松下電器の技術にキャッチアップし、さらにその先に行くコストダウンを実現するべく研究を重ねた結果、TTL-IC製品加工ラインの合理化を達成した。これを皮切りに、多くの新技術、機器開発に成功し、松下電器からその努力を幾度となく表彰された。その後も、経営環境の変化、不況の波に晒されつつも、QC活動の徹底によるコストダウンの実現によって、それを乗り越えていった。松下電器に忠誠を誓い、下請に留まり続ける選択をしたことがオペレーションの合理化に繋がっていったと言える。2000年代の売上のクライアント構成は松下電器グループが約8割、その他2割は複数の米国企業であった。

4.2. 山本光世氏の入社から事業承継までの背景(2003年～2007年)

松下電器グループ（現Panasonic）からの脱却過程に焦点を当てた時、本ケースの主役は現代表取締役である四代目社長の山本光世氏である。同氏は、新卒で経営コンサルティング会社に就職し、脇目も振らずに仕事に没頭していたが、2002年の終わり頃、創業者である祖父の余命宣告を受けて、城南電器に入ることを決めた。そんな同氏は、入社した当時の役員会議を次のように振り返っている。

（確証をもった裏付けのある）事業計画なんかあるわけないと言っていて。人材育成の話なんて何にもありませんし、戦略的な話なんて何もないんですよ。この会社は絶対つぶれるなと思いましたね。

（代表取締役社長 山本光世氏）

ここではじめて、売上高の約8割をPanasonicへ依存する体質や顧客の生産計画が絶対であり、自社独自の事業計画・戦略が存在しない経営体制に問題意識を持ったのである。その後、自身の前職がセールスやマーケティングが中心であったことから、経営知識を身につけるべく、海外MBAの取得を決めた。当時、後継者問題が発生しており、この時点では後継者が決まっていなかったものの、同氏は、事業承継として後を継ぐ可能性をかなり認識していたという。最終的に、山本光世氏が後を継ぐことになるのだが、先代経営者の意思決定について次のように語っている。

創業者と二代目と三代目の三人が集まって三人だけで話し合う場があって、この会社の後継者は誰であるべきかというような話し合いが行われた。そんな中で経営者としての能力が高いというのはもちろん重要だけれども、それはある程度あればいいと。もっと大事な

のは、例えば会社が大事にしようとしている文化とか価値観とかというものをちゃんと継承してくれる人がいることというのが大事だと。

(代表取締役社長 山本光世氏)

先代経営者たちによる話し合いの結果、会社が大事にしている文化や価値観を引き継ぐことができる後継者として、山本光世氏が選ばれたのだ。2012年頃にこの話を知ることになった同氏は、事業承継にあたっての自分が果たすべき役割について逡巡していくことになる。同氏は、2007年、海外MBAを取得し、ファイナンスと戦略の知識を携えて帰国したが、息つく間もなく、2008年のリーマンショックから生じる経営危機に直面していく。

4.3. 生き残りをかけた組織再編・事業探索とM&Aの展開(2008年～2014年)

4.3.1. 経営危機への直面と組織再編

2008年、リーマンショックとPanasonicショックという二つの危機が訪れることによって、城南電器は存続の危機に瀕した。Panasonicショックとは、リーマンショックによる不景気に重なる形で、Panasonicグループが事業の転換を行ったことによって、取引の5割以上が消滅したことを指す。理事の佐々木氏は当時のPanasonicとの取引を以下のように振り返る。

かつては「パナソニックの仕事をやっている以上、他の仕事をやったらダメ」と言われてパナソニック依存体質であったが、経営が悪くなった時期に「他の仕事をやってください」という流れで、ちょうどその辺が変わり目になった。

(理事 佐々木氏)

つまり、Panasonic以外との下請取引に制限をかけられていたものの、経営環境の変化によって急にその方針を転換しており、これこそがJOHNAN社にとっての第二のショックとなった。こうした二つの危機が重なり、ある種、Panasonicへの依存から脱却せざるをえない状況に追い込まれたのだ。当時の山本氏は、同社の存続のため、専務として人員整理と拠点閉鎖にあたっていたが、この危機の発生に対して次のように語っている。

いいタイミングが来たなというか、あのタイミングは逆に改革をするチャンスだと。ようやく来たかという。ようやくというか、ようやくまで余裕はないな、来たなという、よし今だという感覚ですね。

(代表取締役社長 山本光世氏)

同氏は、危機の発生を好機と捉え、先代経営者の山本高春氏の全面的な協力のもと、組織再編を実行していく。具体的には、経営層の一斉交代を行うことによって、軋轢を生みながらも世代交代を力強く推し進めていったのだ。組織再編の結果、昭和気質な組織文化が刷新されるとともに、経営知識の豊富な人材の加入も相まって、合理的な経営がなされるようになった。先代経営者である山本高春氏は、組織再編の完遂後の2010年には、後継者の山本光世氏へ完全にバトンを渡し、同時期に経営から退いている。

そして2010年、代表取締役社長に就任した山本光世氏は、意思決定上の不都合を解消するべく、株式の回収に邁進した。株主が約100人に散らばっていた状況から、一人一人の株主に直接会って株式を買い取った結果、現在は70%の株式を保有している。なお、同氏は、人員整理の際に再就職支援に奔走した経験から、組織と各従業員を自律させる必要性を強く認識しており、これが後の組織設計の基礎になっている。

4.3.2. 生き残りをかけた事業探索

二つのショックの発生に伴い、取引の半分、つまり売上の半分か消滅したことについては先述した通りであるが、同社においては、人員整理、拠点閉鎖によるコストカットと並行して、会社を存続させるための生き残りをかけた事業探索が行われていた。事業探索の方向性は、大きく分けて二つである。一つ目は祖業であるデバイス加工・組み立てを軸とした新規取引の開拓、二つ目は、ゼロベースでの新規事業の探索である。一つ目の祖業をベースにした新規取引の開拓について、紅林氏、佐々木氏がそれぞれ次のように語っている。

もうひたすらやっぱりお客開拓というところをやって、当時やっぱりいきなり大きな仕事ももらえないので、試作からでも何でもやりますと言って、やっていく中で産業機器関係の大手さんと取引が開始できたりとかっていうので、そういうのは10年くらいかけてやっとそういう、それなりの規模の会社が数社できてきているという感じですね。そこはもう生きていくためにやったという。

(取締役常務執行役員 紅林氏)

新規顧客については、パナソニックから色々教えてもらったことや、パナソニックと取引ができていたことでの信頼関係から生まれた。その結果、この会社だったら取引できるのではないかということで、営業活動を通じて、新しい取引を大切に、顧客の仕事を担当させていただき、責任を全うすることで事業が広がっていった。パナソニック向けの売上がなくなっていったところを何とかギリギリ埋め合わせて現在にきている。

(理事 佐々木氏)

同社は、パナソニックグループとの取引で蓄積した工場設備、技術、信用、水準の高さをベースに、試作というサプライチェーンの上流への拡大を見せたことによって、生き残るための新規取引を獲得していった。具体的には、産業機器関係の大手との取引や、3M社との取引を確立するに至った。特に、3M社との取引は海外にも広がりを見せており、2013年には、携帯電話の液晶輝度上昇フィルムの加工をJOHNAN社が構内業者として請け負う、JOHNAN CORPORATION (THAILAND) LIMITEDを立上げている。この戦略的取り組みが起点となり、現在の同社の主力事業であるEMS/ODMへのモデルチェンジが進んでいくこととなる。二つ目のゼロベースでの新規事業の探索は、何かやらなくてはいけないという危機感の中で、仮説を立てて取り組んでいた側面が大きかったことから、そのほとんどが撤退を余儀なくされた。具体的には、野菜事業、廃棄物処理事業、介護事業が最終的に撤退している。

4.3.3. M&Aによる事業領域の拡大

ゼロベースでの新規事業創出の難しさに直面した同社であるが、2011年以降のM&Aによって、その流れが大きく変わることになる。二つのショックの発生により、企業存続の危機に瀕しながらも、人員整理・拠点閉鎖によるコストカットと、祖業をベースにした新規取引の開拓によって生き残りに成功した同社は、次なる戦略を実行する。2011年、関西セイキ工業株式会社と資本・業務提携を開始したことにより、医療分野、半導体分野へ参入した。関西セイキ工業株式会社は、半導体業界に関わる自動化・省力化装置の設計・製造を中心に技術力を蓄積し、2010年以降は半導体業界に限らず、医療、製薬、調剤、バイオ関連分野で使用される装置も手掛けるなど、サービスの幅を拡大してきた会社である。JOHNAN社にとって初のM&Aの実行経験となったが、特に医療分野に関しては、参入障壁は高いものの、参入できれば安定した収益が見込めるという意図があった。M&Aの実行に伴って、新規事業の創出にプラスの影響を与えたという点について紅林氏は次のように語っている。

関西セイキと一緒にあった中で、今度は医療とかそういう、元の会社から見れば新規事業みたいなもので一つ広がりができた。そうすると今度じゃあ何かやるとしたら医療機器とか、ちょっと絞れてきてたんですね。（中略）買収を行ったことによって、ある程度絞れてきてというような新規事業の創出という観点と、自分たちが持っていた技術からきっかけを得てという観点がある。

（取締役常務執行役員 紅林氏）

M&Aを行ったことにより新規事業の事業領域が絞れてきたという観点に加え、祖業の中で培った技術をさらに活かし、修理・メンテナンス支援の事業に繋げるという、サプライチェーン後方への拡大も行ってきた。パナソニックからの依存脱却を加速させる契機となったのが関西セイキ工業株式会社とのM&Aである。

4.4. 上場決意と更なるM&A(2015年～2023年)

4.4.1. 上場決意と理念体系の整理

2015年、山本光世氏は、JOHNAN社がIPOを目指すという大きな決断を下す。同氏が、事業承継に際して、先代経営者から託されたバトンは、同社の文化や価値観そのものであり、この「JOHNANらしさ」を次の世代に繋ぐことが自身の使命だと考えた。

僕はこの会社は預かりものだと思っていて、リレーで言えば、陸上のトラックで言えば、バトンを預かっているの、こちらがバトンを預かって、よしっ次の人へバトンタッチして渡さなきゃいけないんだ。ところで俺の持っているバトンって、つまり何みたいな。（中略）何なのかと言ったら、会社が大事にしている価値観とか、らしさというものをこれがバトンだと。

（代表取締役社長 山本光世氏）

2010年に事業を承継した同氏は、「JOHNANらしさ」を次世代に繋いでいくために、売却、廃業、親族内承継、上場を目指すという四つの選択肢の中で、会社の方向性を模索した。実際の経験者に聞いて回り、逡巡を重ねていく中で、上場は、JOHNANが上場する限りにおいて、その理念だけは残ると判断し、IPOを目指す決断を下した。同氏は、IPOについて、高収益を維持し、成長性を示す必要がある上に、企業統治をガバナンス・コードに基づいて行わなければならないという観点からも意義があると考えている。

同氏が次のアクションとして、「JOHNANらしさとは何か」「会社の存在理由は何か」という問いに答えるべく、2015年から着手したのが創業者思想研究である。具体的には、過去の創業者が書いた日記や朝礼で話したビデオテープの音声動画といった記録をすべてデジタルアーカイブ化し、機械学習も使いながら重要となるキーワードを抜き出し、文脈を導き出すという作業に取り組んだ。

お客さんだったり元社員だった人たちにインタビューして、それを掘り起こして文字にして、社員と一緒にワークショップをして、何がキーワードだということを抽出していくプロセスをしていく。最後はそれをJOHNANらしさというのは何なのかという絵本にしてまとめました。絵本ができてようやく、この絵本が俺のバトンだと。よしっ、このバトンで次の世代へ。誰が後継者になるか全然分かりませんが、これが役割なんだと。

（代表取締役社長 山本光世氏）

2020年、創業者思想研究によって導かれた、創業以来JOHNANが守り育んできた価値観と

は、「かこむ・みる・つくる」である。それぞれに込められた意味は以下の通りである。「かこむ」とは、社内外を問わずに語り合い、お互いを尊重し責任を果たすこと。「みる」とは、人間や宇宙を広い視点でみつめ、個人や組織の使命を見出すこと。「つくる」とは、魂と祈りを込めて、まだ誰もやっていないこと、新しい価値を造ること。これらのコンセプトを絵本としてまとめ上げると、社長自らが絵本を用いて「JOHNANらしさ」を社員に伝えると共に、自分らしさを社員一人一人が考える研修を主導した。この研修には一年ほどかかったが、先代から伝わる「JOHNANらしさ」たる「かこむ、みる、つくる」を組織に浸透させることを徹底していったのだ。そして、会社の価値観が長期的に継承されることを願い、JOHNANが重視する理念を特別決議によって定款の中に取り入れた。これにより、将来上場する場合でも、理念はしっかりと守られることが保証された。

また、同氏が、JOHNANらしさを見つけようとする過程は、自己を発見する過程でもあった。社長就任当初の山本氏は、会社と自身が一体となっており、ある意味で生死を共にしている状態だったが、創業者思想研究を通じて、自己と仕事を切り離して考えることができるようになったという。

こうして、存在意義の再確認をする活動に一区切りをつけた山本光世氏が、次なるアクションとして着手したのがビジョンの策定である。事業を推進していくにあたって、長期のスパンで目指す方向性を明確にすることが、成長性、収益性だけではない、事業評価を行う上での指針となると考えたのだ。この点について同氏は次のように語っている。

10年くらいずっと安定した黒字が出せるようになってきて、収益性も上がってきて財務体制もだんだん改善してきた。いよいよ下請けからの脱却のようなものがますます必要になってきた。（中略）やっぱり既存事業で収益を上げている部分も、なんとかスレスレであったりする部分もあるんですけれども、今後本当にどうすべきなのかというところを考えていた中での目指すべき方向性ですね。収益性、成長性だけじゃない、別の軸があるというところで、しかもJOHNANらしさはできているというところからIPOを目指すことも決まった。じゃあ目指す方向性を定めよう。

（代表取締役社長 山本光世氏）

2021年度には、現幹部を除いた各事業部における未来のリーダーとなる30～40代の社員15名を集めて、目指すべき方向性を策定する活動を開始した。具体的には、次世代のリーダーの各々が仮説を持って役員にインタビューを行うなど、経営層との相互作用も生み出しながら議論を重ねていった。方向性について意見が対立することもあったが、合計で650時間もの議論の末、次世代リーダーから役員に至るまで全員が納得し、確立した存在意義を基礎とする形で「JOHNAN VISION 2050」が完成した。「JOHNAN VISION 2050」は存在理由であるレーゾンデートル、どこを目指すかを定めたVISION、何を実現するかを明確にしたMISSIONの三要素から構成される理念体系（図2）であり、それぞれのMISSIONのもとにはKGIが定められている。KGIの一つに未来の製品：1,000種類（個人向け7割／法人向け3割）が提示されていることが、新規事業創出の強い動機となっている。VISIONにおいて明らかにされた大きな方向性として、同社が目指すビジネスモデルは「ものづくりプラットフォーム」である。このプラットフォームは、多様で卓越したものづくりサービスが提供される場を指しており、多様なステークホルダーを巻き込む形で実現が可能であるとしている。「JOHNAN VISION 2050」が定められたことによる組織の自律について、マシナリー・ソリューション事業部・事業部長の上田氏は次のように語っている。

自分たちがどこへ向かっていくのかっていうところは、あるだけでも全然違う。日々の業務に役に立つかって言ったら、よくあるのは判断に迷ったときですよ。これをやるべきかやらないべきか、この事業を続けるべきか続けないべきか。人を採用するとか、人を降格させるっていうような時に、やっぱりそのミッションビジョンがあると、そこに則って

判断をしやすくなるっていうので、やっぱり全然あるとないと違うのかなと思います。
(マシナリー・ソリューション事業部長 上田氏)

図2 JOHNNAN社の理念体系



出所：同社のホームページより

4.4.2. 更なるM&Aの展開による事業分散とPMIにおける苦労

JOHNNAN社は、2017年、資本提携を開始した関西セイキ工業株式会社をマシナリー・ソリューション事業部として合併すると、2019年から立て続けに3社の買収を行った。この買収意図について、山本光世氏は次のように語っている。

事業を分散していくというところに結構重きを置いていたと思います。これから多少なりとも成長していくというんでしょうかね。そういった分野。(中略)拠点分散のところだったり、産業の分散だったり、顧客の分散というのを、思う限りにおいて今後も必要とされるかなと。東南アジアや中国やメーカーズブームとか海外のいろんなEMS企業がどんどん出てくる状況の中で、日本ならではのと思われるところに多少フォーカスしてM&Aをやってきたかなと思います。

(代表取締役社長 山本光世氏)

M&Aを実行するにあたっての一貫した考え方として、産業の分散、顧客の分散、拠点の分散があり、戦略的に事業の分散を加速させたと言える。M&Aを実行したことによって、本社と買収先とのシナジー、買収先同士のシナジーが創出されたという点も見逃せない。本社と買収先とのシナジーとしては、TMT事業本部において、JOHNNAN社の信用によって大手企業との新規取引が増加したことや、後に詳述するJOHNNAN Discipline & Rhythmというものづくりのルールを導入することによるオペレーションの合理化があげられる。買収先同士のシナジーとしては、マシナリー・ソリューション事業本部が他事業部の営業力を補完する役割を果たしていることや、マシナリー・ソリューション事業本部とコムスキャンテクノ社との間でバッテリー関連の共同事業が増加しつつあること、マシナリー・ソリュ

ーション事業本部とTMT事業本部との間で取引先、仕入れ先を共有しているという点が挙げられる。

表1 JOHNNAN社におけるM&Aの展開

年度（年）	買収先および買収意図
2011年	(株)関西セイキ工業と資本・業務提携を開始したことにより、医療分野、半導体分野への参入。2017年にマシナリー・ソリューション事業本部として合併した後には、医療機器の設計というところに焦点を当てる。参入障壁は高いものの、参入できれば安定した収益が見込めるという点に着目をして参入した。
2019年	CELCO Thailand CORPORATION LIMITEDの全株式を取得。CELCO Thailandは、元々日本の愛媛県にある会社の子会社であり、そこではSMT（表面実装技術）という、チップ実装、基盤実装の事業を展開していた。JOHNNANにも、SMT事業に関するものづくりの知識や技術があると同時に、3M社との取引の中でタイに拠点を持っていたことも相まって、シナジーの創出を意図して買収に踏み込んだ。JOHNNAN SIAM CORPORATION LIMITEDとして子会社している。
2020年	(株)ティー・エム・ティーオカモトの全株式を取得し、自動車分野へ参入。自動車業界を牽引し、グローバルな展開を見せる豊田社との取引獲得と名古屋への拠点拡大の意図もあった。2021年にTMT事業本部として合併。
2021年	コムスキャンテクノ株式会社の全株式を取得し、X線・CT分野へ参入。既存事業との整合性や自社製品による売上の安定化、関東圏への拠点の拡大を意図していた。

出所：インタビューとホームページをもとに筆者作成

ただし、この買収に伴うPMIにおいて、本社機能の不足、管理部門の導入による収益性の悪化といった面で苦労があったことに留意したい。より具体的には、買収先と本社の統合にあたって、本社の財務部門の力不足によって、買収先の会計上の状況把握が速やかになされず問題が発生したことや、IPOを目指すために必要な内部統制であるとの意図から、買収先管理部門の整備に取り組んだが、コストが大きく、収益性が悪化したことなどが障壁としてあげられる。本社機能の充実という点について山本光世氏は次のように語っている。

本社機能の充実がやはり弱かったところだと思います。やはり本社から最初に送り込むべき人物っていうのは、やはり経理でしょうね。しかもその経理を送るためには、本社の方で財務会計、税務会計、管理会計、会計にもいろいろありますが、ここのところをちゃんと押さえて、特に管理会計の部分で、ここをちゃんと押さえて、JOHNNANとしての基準というものをちゃんと持っていて、それでローカルに合わせた、JOHNNAN全体として統一した進み方の部分と、ローカルに合わせる部分、ここのところに対応できるような経理人材の採用育成、計画本部の中に置いておく、というところに不足があった。

（代表取締役社長 山本光世氏）

また、創業者との関係性マネジメント、文化の浸透と信頼関係の構築といった面でも苦労をしている。より具体的には、カリスマ創業者のもとで力を発揮していた買収先の従業員が、JOHNNAN社の制度や文化を導入されることに拒否反応を示し、モチベーションが低下する様子見られ、創業者との関係性を維持しながら文化を融合させていくことに苦労した

ことや、文化の衝突や人事制度への不満による大量離職があげられる。これらの問題は、本社から送り込む人材の不足に起因していると紅林氏は指摘する。

JOHNANから人をちゃんと入れなくてはいけないなというのはありますね。やっぱり我々の規模では、そんなに潤沢に人がいる会社じゃないのでこれは課題です。じゃあ買収したらそこに人を送り込めるのかと。それも買収した会社に行くので、それなりの人を入れないとシナジーの創出が進められないので、そこに今の限られたリソースが割けるのかというところ。そういうところは非常にシナジーが重要でありながら難しいところではあるかなと。

(取締役常務執行役員 紅林氏)

前者の問題に対しては、財務体制を整えることで対応しており、これはIPOに向けたガバナンスに直結する部分であると指摘する。管理部門の人材育成に力を入れてきたことや、2019年以降、外部から経営人材を招き、監査体制を整備していったことから、IPOに向けた準備が進んでいる様子がうかがえる。そして、コムスキャンテクノ社のPMIの際には、特に文化や制度のミスマッチが大きく危機的な状況に陥ったが、監査役が経営アドバイザーとして適切な助言を与える役割を果たしたことが功を奏したという点も指摘されていた。後者の問題に対しては、各事業部・子会社が独自の人事制度の導入を行い、自律することによって対応している。

4.4.3. 新規事業の創出と外部ネットワークの活用

2011年以降、事業領域を絞りつつ探索を行うことが可能になった点については上述した通りであるが、その後合計六つの新規事業が立ち上がっていった。これには、山本光世氏が社内の反対を押し切ってまで力強く進めてきたという背景がある。軌道に乗った事業もある一方で、多額の資金を投じたものの撤退に至った事業も存在する。赤字が膨らんでいったものの、実用化に至らなかった新規事業からの教訓として、現在では、撤退の基準を明確化した新規事業創出のルールを設けている。逆に、軌道に乗っている新規事業については、外部ネットワークを有効活用し、限られたリソースをやりくりすることが成功の要因となっている。新規事業の一つであるROV（水中ドローン）事業へ従事するメンバーは三人であり、主に、販売委託先や共同開発を取りまとめる役割を担っている。このように、足りないリソースを外部ネットワークから補うことこそが同社の戦略上の特徴であるが、自らの手でそのネットワークを創り出している点を見逃すことはできない。同社は、(1)産学連携、(2)ネットワーク組織、(3)戦略的提携という三つの外部ネットワークの創出・活用を行っている。(1)産学連携では、「成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション」に貢献するべく、2017年に同社が京都大学経営管理大学院に寄附を行い、「京都ものづくりバレー構想の研究と推進 (JOHNAN) 講座」を設置した。具体的には、京都地域を世界に冠たるものづくりの集積地にするための、研究・発信と啓蒙を行うことを目的に、100年続くベンチャーが生まれ育つ都研究会事業、次世代HRC生産システム研究会事業、エフェクチュエーション教育プログラム企画運営事業を行うなど、研究と教育をメインに大学と連携したプログラムを展開している。2023年、同講座を引き継ぎ、JOHNAN株式会社、ペガサス・テック・ベンチャーズ株式会社、アステリア株式会社が連携する形で「哲学的企業家研究寄附講座」を設置した。他にも、複数の大学と連携して共同開発を行っており、京都における産学連携の旗振り役となっている。

(2)ネットワーク組織については、一般社団法人の京都試作ネットを活用している。京都試作ネットは、京都試作地域を中心とした主に機械金属加工に取り組む中小企業が集まり、2001年に結成された中小企業ネットワーク組織であり、参加企業の技術を結集して、共同受注という形で試作に特化したソリューションを提供している。「二時間レスポンス」を

ルールとしており、受注から二時間以内に参加意思を表明するなど、スピードを重視した連携を行っていることが特徴的である。同組織が結成したのは2001年であるが、現在はJOHNAN社の山本光世社長が同組織の副代表理事を務め、最前線で組織の運営に従事している。同組織は、国際的なハードウェア・テックスタートアップ(HS)に対して、試作から量産化へのデッドバレーを越えるソリューションの提供を核に取引を拡大しており、JOHNAN社においても海外企業とのオープンイノベーションが加速している。

(3)戦略的提携を行って、新規事業を推し進めていることは前述した通りであるが、同社が買収を行った、ティーエムティー社(現 TMT事業本部)においては、50～60社の協力企業のもとで事業を運営している。また、JOHNAN SIAM社においてもリスクの低減を意図した既存事業の工程を外製化する動きを加速させている。

以上三つの外部ネットワークの創出・活用を通じて、新規事業の創出を推進している。

4.4.4. JOHNAN Discipline & Rhythmの策定

JOHNAN社が、「JOHNAN Discipline & Rhythm」(以下JDR)の運用によるオペレーションの合理化を実現している点についても触れておきたい。JDRとは管理手法が全社統一されており、ISOにタイミング管理を加えた独自のシステムである(表2)。JDRはデザイン&ESM事業部(現JOHNAN DMS社)において4年間かけて作成された後、2021年度から事業部の壁を越えて運用されているが、その細かい内容について策定者である理事の佐々木氏は以下の三つに整理をしている。

JDRは、当たり前のことを当たり前にやるためのルールであるが、徹底し続けることによる品質や効率、生産性が向上する副次効果が期待できるという副次効果もあると説明する。また、タイの現地法人であるJOHNAN SIAM社においては、JDRの徹底によるオペレーションの合理化が評価され、タイにおける5Sアワードを受賞すると共に、工場見学で評価を受けて取引につながるといった直接の効果も存在する。

表2 JOHNAN Discipline & Rhythmの概観

項目	ルールの一部
5S	ボトムアップの活動と、トップダウンの活動があり、両方からの活動を文章化し手順書を作って、ルール化したものが存在する。
会議	課長会議、事業部長会議においてどういう内容の協議をするのか等がルール化されている。
目標管理	定期管理、目標管理は多数の項目が存在するが、目標管理を含めた改善活動の目標や、改善のルール等がルール化されている。

出所：インタビューをもとに筆者作成

4.5. 自律・分散・協調型の組織設計(2024年)

最後に、現在のJOHNAN社の取り組みを整理していく。「JOHNAN VISION 2050」では組織デザインについての方向性が示されているが、同社が目指す組織は「ティール組織」である。「JOHNAN VISION 2050」で描かれる組織形態について山本光世氏は次のように語る。

ビジョンだったりKGIでミッションで描かれている世界観というのは、比較的ティール型組織なんです。ああいう理論の組織形態、いわゆるピラミッドストラクチャーな上位下達な

組織形態から事実分散協調型の組織形態に移行していくというのは結構時間がかかるところでありまして、ビジネスのモデルそのものがまだまだ成立しようとする、あえてピラミッドストラクチャーの構造である必要性が当然あります。それを無理くり変えるとボロボロになってお客様の目をかけちゃいますので、徐々に変えていく必要があって、焦らず一步一步進めていくことが大事になると考えています。

(代表取締役社長 山本光世氏)

同氏は、上意下達なピラミッド型の組織と対比しながら、「自律・分散・協調型の組織」への段階的な移行についての展望を示している。事業承継前後に経験した人員整理、再就職支援の苦悩から、従業員と組織を自律させる必要性を強調しており、その考え方がビジョンや組織形態に反映されているとも言える。同氏は、その実現の難しさに言及しながらも「自律・分散・協調型」の組織形態の実現に向けて、三つの構造的転換と、二つの教育制度の改革に取り組んでいる。

構造的転換の一つ目は、全ての事業を統括するマネージャーの設置である。数々の買収を繰り返す中で、事業部間におけるより一層のシナジー創出が課題であった同社であるが、全ての事業部を統括するキーパーソンを設置したことにより、各事業の間に一本の横串が入る形となり、一貫性が生まれつつある。今まで、各事業部のマネージャーがMBO制度のもとで評価をされており、自己完結の形態であったため、事業部間の連携が生まれていなかったが、全ての事業を統括するマネージャーの設置がこの状況を一変させた。この全事業統括のマネージャーとして重要な役割を果たす紅林氏は、ファミリービジネス特有のやりにくさという点や、代表取締役社長である山本光世氏との関係性について問われると、次のように述べた。

うちの山本もワンマンって言ってあんまりこう顔出してなんかっというタイプではないので、やっぱりよく現場の意見も聞かれて、尊重しながらマネジメントされてるので、非常にやりやすいところですね。もちろん結果はきちっとモニタリングされてますけども、基本任せるスタンスでやっておられるので、そういう意味ではやりにくさを感じたことは私は、ほとんどないです。なんでも相談に乗ってもらえます。

(取締役常務執行役員 紅林氏)

山本光世氏自身もフラットな組織づくりを意識しているという点を指摘しているが、「自律・分散・協調型」の組織形態への意識は、同氏と他のマネジメント層や従業員の間の関係性にも現れており、権限移譲の進展やトップとの距離の近さといった組織文化が存在する。

構造的転換の二つ目は、「ものづくりプラットフォーム事業本部」の設置である。この事業部は、ものづくり系の営業部隊を集結させたバーチャル組織であり、商材の勉強会を通じたクロスセルの提案を強化するなど、拡大した顧客基盤の有効活用を推進する役割を果たしている。以上、二つの構造転換は、事業部間のシナジー創出を推し進めるように作用しつつあり、分散した組織を協調させるための仕組みづくりであると言える。

構造的転換の三つ目は、事業部の分社化である。IPOを目指す上では、一社に統括している方が良いとの見方も存在するが、同社では、経営の自主性を育むために事業部の分社化に取り組んでいる。実際に、売上構成の上でもJOHNAN社の主軸であるデザイン&EMS事業本部を(株)JOHNAN DMSとして分社化しており、他の事業部についても長い目で見ながら分社化を進めていく意向を示している。

続いて、教育制度の改革の一つ目は、「早朝経営研究会」の実施である。次世代のリーダーを育成するべく教養を育むための研修であり、その研修内容は、AI、政治経済、歴史、文化など多岐に渡る。二つ目は、倫理研修と自主自律のための研修である。倫理研修とは、JOHNANグループの役員、執行役員以上に対する良心から考える企業経営の勉強会を指して

おり、同志社大学の神学部の中にある良心学研究センターが出す知見などを材料にしながら取り組んでいる。自主自律で自由に事業活動を行うといっても、法律を守っていれば何をしても良いというわけではない。JOHNANグループとしての倫理感を統一するための取り組みである。また、自主自律のための研修とは、スティーブン・コフィーの『7つの習慣』を基にした社員研修であり、特に主体性を育むことに重点を置いている。

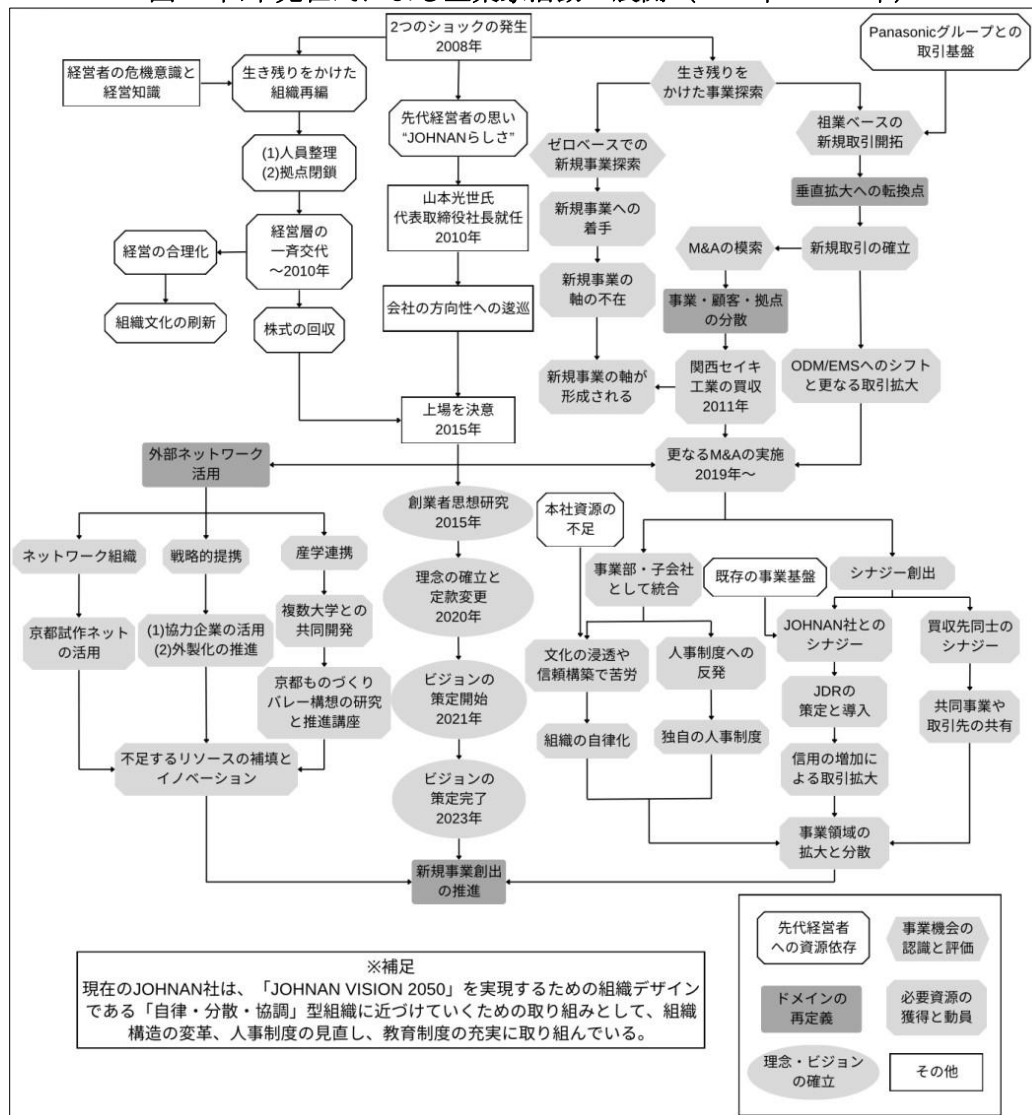
これらの構造転換と教育制度の改革を通じて、「自律・分散・協調型」の組織形態への移行を段階的に進めている様子が見てとれる。ただし、IPOを目指すにあたってはガバナンスの視点が不可欠であり、買収した企業に対し、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス等、JOHNAN社が大事にしている価値観を浸透させていくためには一時的に買収企業を吸収していくということが必要な場合もあると指摘している。

5. 考察

5.1. JOHNAN社の事例解釈

本節では、四代目社長山本光世氏による、2008年から2023年に至るまでの企業家活動を図3のように整理し、詳細な因果分析を加えていく。図3は、落合（2018）によるファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスモデルに基づいた、「先代経営者への資源依存」、「事業機会の認識と評価」、「ドメインの再定義」、「必要資源の獲得と動員」という四つの分類に、同社の事例に特徴的であった「理念・ビジョンの確立」と「その他」を加え、諸要素の連関を示したものである。同社の事例は、上場を決意する2015年を境にして二つの期間に分けることができる。

図3 山本光世氏による企業家活動の展開（2008年～2023年）



出所：インタビューとホームページをもとに筆者作成

5.1.1. 第一期：危機の発生から上場決意までの分析（2008年～2015年）

2008年から2015年にかけての期間を第一期として、その特徴を一言で表すならば「会社の生き残りのための奔走」である。二つのショックの発生により、取引基盤が崩壊したことを契機に、後継者である山本光世氏が取り組んだのは、組織再編、事業探索、会社の方向性への逡巡である。組織再編は、人員整理・拠点閉鎖、経営層の一斉交代、株式の回収を中心に、外部環境の変化に合わせて、先代経営者から引き継いだ資源を棄却していく過程であった。特に経営層の一斉交代は、Panasonicグループの生産計画に従うばかりであり、戦略も何も存在しないという既存組織の体質改善を意図しており、先代経営者の山本高春氏の全面協力のもと実行された。

事業探索は、祖業をベースにした新規取引開拓とゼロベースでの新規事業探索の二つから始まり、2011年にはM&Aに着手していく。同社においては、Panasonicグループとの取引の中で蓄積した、技術、設備、信用を基礎にして、試作からでもやるという泥臭い新規開拓が功を奏したが、この取り組みがサプライチェーン垂直方向への拡大の転換点になって

いる。ものづくりのゆりかごから墓場までという、サプライチェーン上の幅広い工程への参入を試み、その内部環境を整えてきた同社であるが、その起点になっているのは祖業ベースの垂直拡大というドメインの再定義に他ならない。OEMからODM/EMS⁶への発展経路は先行研究においても指摘されており（Zhai, 2007）、同社も同様の発展経路を辿っていると考えることができる。一方、何かしなくてはならないという危機感のもとで取り組んだゼロベースの新規事業探索は、複数事業の撤退という結果に終わっている。つまり、事業承継直後の事業機会の認識と評価は、先代経営者の経営資源に大部分を依存した祖業ベースの拡大が現実的な選択肢として検討されると解釈できる。ある程度の取引を確保し、経営危機からの生き残りを成し遂げた同社の次なる手はM&Aの実行による多角化であった。事業・顧客・拠点の分散というドメインの再定義を通じて実行に移されたM&Aによって、医療機器と半導体事業への参入を果たした同社であるが、同時に新規事業の軸が形成されたという点にも注目したい。以上のように展開されてきた事業探索は、後継者である山本光世氏が能動的に新たな経営資源を獲得する過程として解釈することができる。

組織再編、事業探索と並行して行われていたのが、事業を承継した山本光世氏による同社の方向性に関する逡巡である。同氏は、先代経営者による「JOHNANらしさ」を引き継いで行って欲しいという思いに応えるための方向性を模索し、廃業、売却、親族内承継、上場という四つの選択肢の中から、上場を目指すことを決意した。山本光世氏が上場を目指す決意へと駆り立てたものは何であろうか。激務のコンサルティング会社で培ったバイタリティなど、同氏の経験による影響も当然存在するだろうが、一番の影響は「JOHNANらしさ」という先代経営者からのバトンであろう。この事業承継には、先代経営者たちが受け継いできた同社の文化や価値観を守り、次の世代に引き継いでいくというある種の制約が課されたことによって、同氏がその道を模索してきたというバックストーリーが存在する。第二期では、その「JOHNANらしさ」とは何かを追及するとともに、目指す方向性であるビジョンが明確に示されることになる。

5.1.2. 第二期：上場決意からビジョン策定完了までの分析（2015年～2023年）

2015年から2023年にかけての期間を第二期として、その特徴を一言で表すならば「上場に向けた取り組みの加速」である。第二期は、IPOという共通目的に向かって、理念・ビジョンの確立、外部ネットワークの活用、更なるM&Aの実行が並行して行われていったと解釈できる。2015年、山本光世氏は、JOHNAN社が上場する限りにおいてその理念である「JOHNANらしさ」は守られるという点に加え、上場を目指す過程におけるコーポレート・ガバナンスの強化や、収益性・成長性の追求に意義があるとしてIPOを目指す決意をした。IPOへの決断後、最初に取り組んだのは、創業者思想研究による「JOHNANらしさ」、存在意義の追求である。社員を巻き込み、創業以来のJOHNANの価値を洗い出す作業に取り組んだ後には、同社の存在意義である「かこむ、みる、つくる」を詰め込んだ絵本を用いた研修を行い、組織への浸透を図った。また、存在意義を定款に反映させることで、上場しても理念が守られることを確保した。同氏が、存在意義の確立後に取り組んだのがビジョンの策定である。安定した黒字が出せるようになってきた中で、事業の判断において、収益性・成長性以外の長期的な軸が必要だと考え、「JOHNAN VISION2050」の策定に取り組んだ。

⁶ 本稿においては、先行研究に基づき（秋野，2008；田口，2012）、以下のように定義づける。

OEM：受託企業が委託企業の詳細な仕様に基づいて完成品を生産するとともに、委託企業から受託企業への技術指導も含んだ長期的な契約を結ぶ受託形態。

ODM/EMS：自社ブランドの製品を持つエレクトロニクス製造業者に対して、コンポーネント、機器などの受託製造を、設計や試作といった周辺サービスも含めて提供する受託形態。

OBM：自社ブランド製品の開発・販売を行う企業であり、受託企業への製造委託をする場合がある。

このビジョン策定プロセスは、次世代のリーダー15人と山本光世氏を中心となって、経営層との相互作用を生み出しながら行われたという特徴がある。650時間にも及ぶ議論の末、関与した全員が納得する形で策定が完了した。このビジョンこそが、各マネジメント層の意思決定における指針となり、更なる組織の自律が加速したとともに、KGIとして設定された「未来の製品：1000種類」という指標が新規事業の創出を加速させる強い動機づけとなっている。

この理念体系の整理と並行して、外部ネットワークの活用と、更なるM&Aという戦略が実行に移された。外部ネットワークの活用は、産学連携、ネットワーク組織、戦略的提携の三つに分類されるが、活用に留まらず、その創出に携わり、中心的な役割を果たしていることが特筆すべき点である。これら外部ネットワークの創出、活用、先導を通じて、自社で不足するリソースを補うとともに、イノベーションの創出に果敢に挑み、新たな経営資源の獲得を加速させている様子が確認できる。

産業・顧客・拠点の分散というドメインの再定義のもと、更に実行された三社のM&Aは、事業領域の拡大と分散に帰結したが、資源獲得後のシナジー創出とPMIにおける問題について見逃すことはできない。シナジー創出とは、JOHNAN社と買収先とのシナジーと買収先同士のシナジーの二つの観点がある。JOHNAN社とのシナジーは、買収先企業がJOHNANグループの傘下に入ることによって信用が増加し、取引の拡大に繋がったことや、同社が運用するものづくりのルールであるJDRを移植することによってオペレーションの合理化がなされたことがあげられる。買収先同士のシナジーは、共同事業の増加や、仕入先・取引先の共有があげられる。PMIにおける問題とは本社の財務機能や人材のリソース不足によって引き起こされた。具体的には、本社の財務機能が不足していたことにより、買収先の会計情報の速やかな把握がなされなかったことや買収先の管理部門を整えるにあたっての苦労やコストの増大といった問題が発生した。また、本社から送り込む人材の不足によって、組織文化の浸透や信頼関係の構築に苦労したことに加え、導入されたJOHNAN社の制度への反発から大量離職の問題が発生した。具体的には、上場を目指し、内部統制の強化を行ってきたJOHNAN社の意思決定プロセスや人事制度、組織文化が、ファミリー経営の買収先とのミスマッチを引き起こした。本社機能の不足に対しては、管理部門の人材育成によって対応しており、この財務体制の整備はIPOに向けたコーポレート・ガバナンスの強化という意味でも重要な構造転換である。また、2019年より、外部から経営人材を招き入れ、監査体制を整えてきたことが功を奏し、PMIにおける経営アドバイザーとしての機能が効果的に作用した。文化の衝突に対しては、買収先創業者との関係性マネジメントに注力しながら、両社の文化を融合させる形で漸進している。そして、制度への反発に対しては、独自の人事制度を導入することや、JOHNAN社の制度を部分的に導入するという折衷案によって、組織を保つ方向性を模索してきた。苦労しながらも、自律した組織設計を進めてきた結果、PMIの障壁を乗り越え、自己完結的に事業運営を行えるようになった。

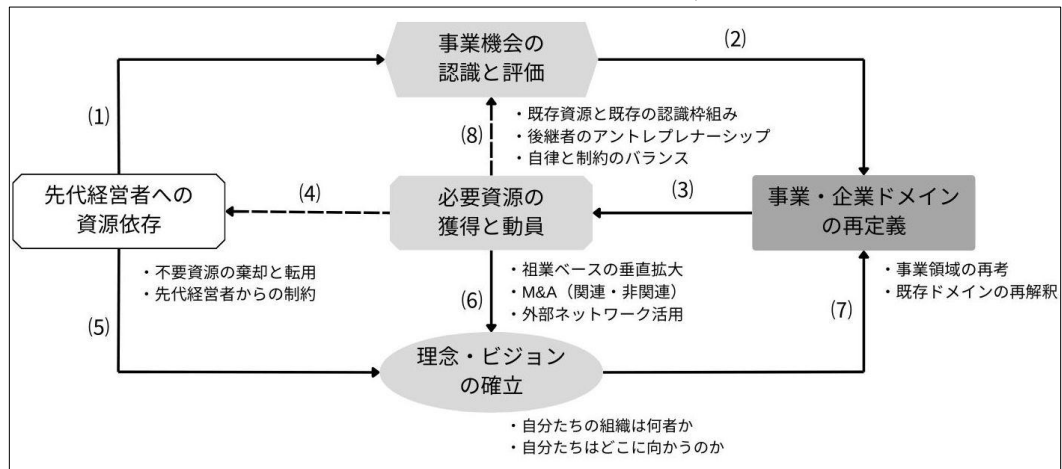
第一期、第二期の小括を行うと、先代経営者への資源依存から始まった後継者である山本光世氏の企業家活動からは、事業機会の認識と評価、ドメインの再定義、必要資源の獲得と動員というプロセスを繰り返していきながら、徐々に先代経営者への資源依存が弱まっていく様子が確認できる。また、並行して行われてきた会社の方向性への逡巡、理念・ビジョンの確立が、意思決定における一貫性を与え、組織の一体化と自律化を促したとともに、新規事業創出への強い動機づけとなっている。

5.2. ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス

本節からは、事例の分析を通じて得た知見をもとに、ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスの理論的拡張を試みる。本稿では、落合（2018）が先行研究から仮説的に構築したモデルを発展させ、ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスモデルを提

示する（図4）。

図4 ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス



出所：筆者作成

(1) 「先代経営者への資源依存」から「事業機会の認識と評価」への経路

ファミリービジネス後継者の企業家活動の第一段階は、先代経営者から引き継ぐ経営資源に依存して展開されることになるが、後継者はそれらの経営資源を無条件に利用できるわけではなく、先代経営者からの制約のもとで利用可能となる（落合，2014）。先代経営者からの制約という視点に加え、本稿の事例のように経営危機の発生が原因となり、先代経営者の資源が部分的に、もしくはその全てが利用できなくなる可能性がある。さらに、後継者が引き継いだ資源それ自体が重大な問題を抱えている場合や先代経営者と後継者の行為枠組みが異なる場合、後継者には活用する資源と活用しない資源を見極めることが求められる。場合によっては、本稿におけるケースのように、人員整理、拠点閉鎖、経営層の一斉交代といった組織の再編や事業の整理を行うことが必要となる。「再創業モデル」において、手持ちの資源を使う目的発見と不要資源の棄却・転用でとらえられるとした奥村・加護野（2016）の研究結果や、事業立地の重心移動に伴う、組織の再編成や事業整理を指摘した（林・山田，2017）の研究結果とも矛盾しない。ただし、本稿のケースからわかるように、後継者やそれを支援する先代経営者には、組織再編に伴う軋轢の発生に対処することが求められる。こうして、事業承継の前後において、先代経営者の制約のもとで、引き継ぐ資源の取捨選択やそれらの変革を伴いながら、後継者の企業活動は第二の段階へ進むことになる。

(2) 「事業機会の認識と評価」から「事業・企業ドメインの再定義」への経路

後継者における企業家活動の第二段階は、企業家活動全体の発露となる「事業機会の認識と評価」である（落合，2018）。先行研究において、ファミリービジネスの後継者は、先代世代との相互作用の中で制約を課されることが指摘されており（Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1990; Longenecker & Schoen, 1978）、この制約のもとで、いかにして事業機会を認識し、評価するのが課題となる。この点において、本稿のケースから与えることができる示唆が三つある。

一つ目は、先代経営者から引き継いだ経営資源を起点とした「事業機会の認識と評価」である。先述したように、後継者は先代経営者から引き継いだ経営資源を場合によっては、棄却・転用して企業家活動を展開していくのだが、引き継ぐ経営資源には、技術や設備と

いった事業活動に直結するものの他に、組織の認識・解釈枠組みが存在すると考えられる。山岡（2015）は、組織内で共有されている認識や解釈の枠組みが、長時間にわたって変革されることがなく、それらが硬直化されている場合、組織は外部環境の変化を正しく認識することができず、ワンパターンな発想に陥ることを指摘している。ファミリービジネスにおいては、事業承継を契機として、後継者が組織の認識・解釈枠組みを変革していく必要があるのではないだろうか。後継者自身がいかに斬新な視点を持っていようと、組織やファミリーの保守的な認識・解釈枠組みとのギャップに苦しむような状況が想定できる。本稿の事例においては、後継者が入社した時点で、事業計画や戦略が存在せず、受注先へ依存した経営体質が問題であった。事業承継を契機とした経営層の一斉交代によって、認識の枠組みが変革され、その後の「事業機会の認識と評価」に大きな影響を与えたと考えることができる。ただし、先代経営者から引き継いだ技術や資源をベースに事業を展開していった様子も確認できることから、組織の認識枠組みをいかにして変革し、引き継いだ資源を活かした事業展開ができるのかというのが後継者の課題となるだろう。

二つ目は、経営層のアントレプレナーシップの高さと経営知識の豊富さが、「事業機会の認識と評価」に影響を及ぼすということである。本稿の事例では、事業承継とそれに伴う経営層の交代によって、経営が合理化され、戦略を転換していく様子が確認されたが、それは海外MBAを取得した後継者と新たな経営メンバーの手腕によるところが大きい。特に後継者は、前職の経験や、様々なバックグラウンドの中で培ったアントレプレナーシップの発揮で、絶えず新たな取り組みを先導してきた。ただし、後継者が高いアントレプレナーシップを持ち、経営知識が豊富であろうとも、先述したような保守的な認識の枠組みや過度な制約のもとでは有効に作用しない可能性がある。

三つ目は、先代経営者による制約と後継者の自律性のバランスが「事業機会の認識と評価」に影響を及ぼすということである。ファミリービジネスの事業承継における制約と自律性のジレンマについては先行研究でも指摘されているが（Gersick et al., 1997; 落合, 2014a）、この制約と自律性のバランスは、後継者が直面する経営環境によって柔軟に選択されるべきであると考えられる。当然、コントロールが不可能な状態も考えられるが、先代経営者がコントロールする限りにおいては、経営環境の複雑性や流動性に応じた選択が必要になるのではないだろうか。本稿の事例においては、リーマンショックによる経営危機に直面した状態で、先代経営者が後継者の自律性発揮の場づくりに注力し、制約を最小限にとどめたことが功を奏している。生き残りをかけた新規取引の開拓に動き出す状況において、先代経営者の制約は足枷になる可能性が大いにあったのだ。もう一步踏み込むならば、後継者のアントレプレナーシップの高さと経営知識の豊富さという要素も、制約と自律性のバランス選択における決定要因となりうるだろう。例えば、後継者のアントレプレナーシップが高く、経営知識が豊富な場合においては、過度な制約が逆効果となるケースが考えられる。以上の議論をまとめると、《後継者のアントレプレナーシップの高さと経営知識の豊富さ×後継者が直面する経営環境×制約と自律性のバランス→事業機会の認識と評価》という影響経路を示すことができよう。

落合（2014a）は、先代経営者による制約と後継者の自律性のバランスを調整する方法として先代経営者による計画的な配置を指摘しているが、これは事業承継が計画的かつ段階的に進むことが前提となった主張である。経営危機に直面した状況下での事業承継や予期せぬ事業承継まで考慮に入れた時、先行研究で指摘されるような後継者の育成という視点だけでは、後継者の企業家活動を説明することはできないと言える。

（3）「事業・企業ドメインの再定義」から「必要資源の獲得と動員」への経路

落合（2018）のモデルにおいては、「事業ドメインの再定義」を第三段階としていたが、本稿では「事業・企業ドメインの再定義」を第三の要件とする。つまり、個別事業の再考を示す戦略次元の概念である「事業ドメインの再定義」だけでなく、全社の事業領域の再

考を示す「企業ドメインの再定義」も必要であると考ええる。

「先代経営者への資源依存」のもとで「事業機会の認識と評価」を行う後継者にとって、戦略次元である「事業ドメインの再定義」は既存ドメインとの兼ね合いの中で行われるものに他ならない。本稿の事例からも、祖業で蓄積した技術、設備、オペレーション効率、信用力を基礎として、サプライチェーン上の垂直方向に拡大することで新たな顧客への価値訴求を行ってきた様子が確認できる。また、既存ドメインに囚われすぎない形で、新たな事業領域へ進出していくという視点も見逃すことはできない。本稿の事例においても、M&Aによる非関連多角化、新規事業への着手などの戦略立案と実行が確認できるが、これは既存ドメインに囚われすぎない形での事業領域拡大と言える。しかしながら、先代から引き継いだ経営資源との補完性やシナジーも重要視されるという点を考慮すれば、既存事業との相互作用の中で新たに事業領域を拡大させていく視点であると解釈できるだろう。

「事業ドメインの再定義」には、既存ドメインの再解釈による事業領域の拡大と非関連多角化や新規事業への着手による既存ドメインに囚われすぎない事業領域の拡大の二通りの方向性が存在することがわかる。そして、ファミリービジネス後継者の企業家活動においては、ファミリーや先代経営者の制約のもとで、事業のポートフォリオや多角化の程度を慎重に検討する必要があるという点から「企業ドメインの再定義」も必要になると考えられる。

「事業・企業ドメインの再定義」を経た、後継者における企業家活動の次なる段階は、戦略の実行段階となる「必要資源の獲得と動員」である。

(4) 「必要資源の獲得と動員」から「先代経営者への資源依存」への経路

戦略の実行段階である「必要資源の獲得と動員」は、ファミリービジネスの後継者が先代経営者への資源依存にとどまらず、新たに資源を獲得する段階を指しており、どのような資源をどのような手段で獲得しているのかが研究課題とされている。本稿の事例においては、祖業をベースにした垂直拡大、関連と非関連のM&A、外部ネットワーク活用の三点が資源獲得の方法であった。祖業をベースにした垂直拡大は、先代経営者の資源を拡張していく形で新たな技術や新たな顧客を獲得する方法であり、後継者が比較的実行に移しやすい戦略であると言える。それに対して、ファミリービジネスはM&Aや多角化においては現有の資産を守ろうとする傾向が強く、あまり戦略的リスクを取らないことが指摘されている (Miller et al., 2013)。つまり、積極的なM&Aの実行には後継者の自律性が確保されている必要があり、ファミリーや先代経営者の制約の程度が小さいことが条件となるのだ。さらに、本稿の事例に見られるように、資源の制約が存在する中小ファミリー企業においては、買収後のPMIで本社のリソース不足から様々な課題に直面する可能性がある。新たに獲得した資源と既存資源を束ねるための組織の再構築が課題になるだろう。

また、中小企業においては当然ながら資源の制約が存在するため、外部ネットワークの活用が重要であると指摘されている (許, 2024)。本稿の事例では、戦略提携、産学連携、ネットワーク組織という三つの外部ネットワークを活用する様子が確認できたが、その成果を定量的に裏付ける指標は存在しない。しかしながら、外部資源に働きかけ、相互作用を生み出すこのプロセスこそが、組織学習や事業機会の認識を促進していくと考えられるのではないかと。

落合 (2018) は、「先代経営者への資源依存」、「事業機会の認識と評価」、「事業ドメインの再定義」、「必要資源の獲得と動員」という四つの段階が循環することを示唆しているが、本稿の事例においてもこの循環の確認ができた。具体的には、M&Aを通じた複数回の「事業ドメインの再定義」と「必要資源の獲得と動員」が確認されているが、この背景には、先代経営者から引き継いだ内部資源とのシナジーを考慮に入れながら、「事業機会の認識と評価」を行ってきたというプロセスがあると解釈できる。

(5) 「先代経営者への資源依存」か「理念とビジョンの確立」への経路

ここまで、先行研究で指摘されていた、(1)～(4)の循環プロセスの理論的拡張を試みてきたが、本稿においては、上記のプロセスに「理念とビジョンの確立」という新たな要件を追加し、その重要性を指摘する。「理念とビジョンの確立」は、(1)～(4)の循環プロセスに並行する形で行われるものであるとしているが、予期せぬ事業承継まで考慮に入れた場合、事業活動と「理念とビジョンの確立」は順々に行われるというよりむしろ同時並行で行っていくとする方が妥当であると考えたためである。加藤（2014）は、ファミリービジネスの後継者が、理念の再解釈と新たなビジョンの提示を通して、企業家活動のダイナミズムを引き起こしていると指摘しているが、本稿のケースにおいても同様のプロセスが確認されている。本稿の事例においては、先代経営者から後継者へ、価値観や文化といった理念の継承が託されたことが契機となっている。後継者が理念の継承を成し遂げるため、会社の方向性を模索した後、そもそもの理念とは何かを探求し始めたという流れである。つまり、ファミリービジネスの後継者は、先代経営者へ経営資源を依存しているのと同時に理念の承継を制約として課されており、この理念を承継するための方向性の模索と、そもそもの理念は何かを探求する段階へ移行していくと言える。

(6) 「必要資源の獲得と動員」から「理念とビジョンの確立」への経路

理念とビジョンの整理は、先代経営者からの制約が影響経路となることを前述したが、(1)～(4)の循環プロセスの中でその必要性が生じるという点も指摘を行う。「理念とビジョンの確立」は、①～④の循環プロセスに並行する形で行われるものであるとしているが、特にビジョンが不在の場合においては、事業活動を行う上での軸が存在しないという状況に直面する可能性がある。実際、本稿の事例においては、収益性と成長性以外の軸の必要性から、将来ビジョン策定を決断した様子が確認できる。ビジョンが不在の状態では、不必要な事業領域の拡大や経営資源の獲得が行われる可能性も否めないのだ。先代経営者が長期ビジョンを提示しており、それを後継者が引き継ぐケースも考えることができるものの、再解釈やアレンジを加えることが現実的ではないだろうか。理念にせよ、ビジョンにせよ、先代経営者のそれに100%右に倣えという状況では、後継者の自律性や主体性が発揮されず、能動的な活動を期待することはとてもではないができないであろう。

(7) 「理念とビジョンの確立」から「事業ドメインの再定義」への経路

ここからは、「理念とビジョンの確立」の具体的なプロセスを示し、(1)～(4)の循環プロセスへの影響にも言及していく。山岡（2015）は、組織における理念やミッションを主観的で価値的な概念と見なし、他方で経営戦略を合理的で分析的な概念と捉えるならば、将来ビジョンが両者の橋渡しをする役割を担うことを指摘している。すなわち、組織の将来ビジョンとは、組織の理念やミッションといった価値的な要素と経営戦略の素地となる分析的な要素の両方を含むものである。本稿の事例においては、創業者思想研究を通じた理念確立の後に、戦略評価における長期的な軸の必要性からビジョンの策定に踏み切っている。さらに、理念を強く反映して策定されたビジョンを全社の共通基盤として、戦略的意思決定を行っている様子が確認できるが、これは、山岡（2015）の主張と矛盾しない。つまり、「理念とビジョンの確立」が、「事業ドメインの再定義」に一貫性を与えるとともに、暗中模索な「必要資源の獲得と動員」、「事業機会の認識と評価」をなくすことに繋がるのだ。

このように、(1)～(4)の循環プロセスへ影響を及ぼす「理念とビジョンの確立」は、どのようなプロセスを経ることで最大限その効果を発揮するのだろうか。Kotter（1996）は、部門横断的に複数の組織成員から成る連携チームを編成し、そこで組織全体の将来ビジョンを練る必要性を指摘している。本稿の事例において、理念の確立は、創業者の思想を探

求する中で導き出されたコンセプトを現在の組織に合致するようリメイクするという方法で成し遂げられた。また、ビジョンの策定プロセスは、後継者と次世代のリーダーを中心に編成されたチームが現経営層と相互作用する形で進行していた。

Albert et al. (2000) は、外部環境が流動化する中では、組織アイデンティティの形成がより一層重要であると指摘する。そして、この組織アイデンティティとは、組織成員が自分たちの組織に対して知覚している、中核的、持続的、独自の属性である (Albert & Whetten, 1985) が、それはすなわち、過去・未来のつながりの中でどこに向かおうとしているのか、そもそも自分たちの組織は何者なのかについての内面的な捉え方である (山岡, 2015)。同社における、創業者思想研究とビジョンの策定は、この組織アイデンティティの再形成の過程であったと解釈することができる。この組織アイデンティティの形成過程に着目を見ると、組織のリーダーが正式にアイデンティティを主張して組織に示す意味付与 (sense giving) によるものであるという主張とメンバーが自分たちの経験に意味を与えるために集団的に構築する、共有された解釈に存在するという意味形成 (sense making) によるものであるという主張に二分されている。近年の研究ではこれらを統合する流れとして、意味付与と意味形成の相互作用こそが組織アイデンティティの形成において重要であるとの見方が存在しており (Ravasi & Schultz, 2006)、本稿の事例における理念確立およびビジョン策定のプロセスは組織アイデンティティの再形成プロセスに該当すると言えるのではないだろうか。そして、この組織アイデンティティの再形成こそが、組織成員の日々の意思決定を助け、組織の自律化を促進したと解釈できる。

つまり、理念は、先代世代までの理念の再解釈とリメイクを通じて確立され、ビジョンは、部門横断的なチームの編成の中で、経営トップとミドルマネジメントが相互作用することで策定されたが、このプロセスこそが、組織アイデンティティの再形成と組織の自律化への鍵を握っているのだ。また、本稿の事例では、会社の価値的な側面である理念を探求する中で、後継者が自分らしさを見つけていく過程も確認された。すなわち、先代世代までの理念の再解釈とリメイクを通じた理念確立のプロセスそのものが、後継者の成長を促進する可能性を示唆しているのだ。金井 (1997) は、理念浸透のプロセスにおいて、経営者がアイデンティティを発展させる可能性を指摘しており、理念の形成・浸透と経営者の成長は切り離せない視点と言えるだろう。

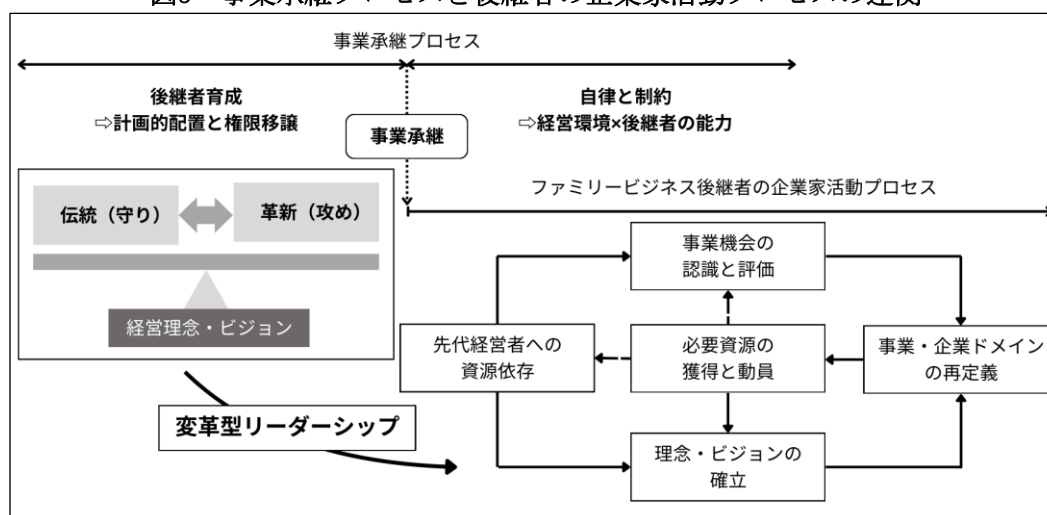
(8) 「必要資源の獲得と動員」から「事業機会の認識と評価」への経路

落合 (2018) は、事業承継プロセスの進展に伴って、「先代経営者への資源依存」が弱まる可能性を示唆しているが、本稿では、この示唆をモデルに反映するべく、(4)と(8)の経路を点線で表現している。すなわち、(1)～(4)の循環プロセスにおいて、(4)の経路のウェイトが徐々に減っていき、(8)を経由する循環へ段階的に移行していく様子を示している。本稿の事例においては、多角化や新規事業への着手を通じて、新たな経営資源を獲得し、事業領域を拡大させてきた様子が確認できるが、これに伴い売上構成に占める祖業の割合は大幅に低下している。また、事業承継前にほぼ100%の売上を依存していた主要顧客との取引はほとんど消滅しており、「先代経営者への資源依存」は徐々に弱まっていることがわかる。したがって、ファミリービジネスにおける後継者の企業家活動プロセスの中で、その一部の経路が進化していると言える。さらに、ビジョンは—その射程にもよるが—不変のものではなく、外部環境と内部環境とともに変化するものである。ビジョンの再策定が行われるたびに、事業・企業ドメインが再定義され、資源獲得や事業機会の認識に直接的な影響を与えていくと考えられる。したがって、本稿で提示したファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスは、事例で示されたように循環を繰り返していくものであると結論づける。

5.3. 事業承継プロセスと後継者の企業家活動プロセスの連関

既存のファミリービジネス研究においては、事業承継研究とファミリーアントレプレナーシップ研究が別々の領域で分化して発展してきたことから、両者の橋渡しをすることが課題とされてきた。図5は、先行研究と本稿の事例分析をもとに事業承継プロセスと後継者の企業家活動プロセスの連関を示したものであり、以下では先代経営者と後継者が果たす役割を明確にすることを試みる。

図5 事業承継プロセスと後継者の企業家活動プロセスの連関



出所：先行研究と事例研究をもとに筆者作成

事業承継を点ではなく線で捉えた時、時間的広がりがあるプロセスとしての捉え方が妥当である。そして、この事業承継プロセスは経営権が先代経営者から後継者へと譲渡されるタイミングを境にして二つに区切られる。先行研究では経営権移譲前の分析射程が主流であったことに対し、本稿の分析射程は、経営権移譲のタイミング以降であることを強調する。経営権を移譲する前段階における先代経営者の役割は、後継者の育成である。先行研究においても、後継者の計画的配置と権限の移譲の重要性は繰り返し指摘されている（Longenecker & Schoen, 1978; Handler, 1994; 落合, 2014）。先代経営者が後継者の育成にどの程度の力を注ぐことができるのかは、事業承継の計画性に大きく影響されると考えられ、予期せぬ事業承継のように有効に作用しないケースも想定できる。経営権の移譲後における先代経営者の役割は、後継者の自律と先代経営者からの制約のバランスを調整することである。先述したように、後継者のアントレプレナーシップの高さと経営知識の豊富さ、経営環境に応じてそのバランスを調整する必要があるだろう。また、本稿の事例のように、後継者が自律性を発揮するための場づくりを先代経営者が支援する必要があるだろう。まとめると、後継者育成と自律・制約のバランス調整の双方が後継者の企業家活動に影響を与える先代経営者の役割である。

経営権の移譲を契機として展開されていく後継者の企業家活動プロセスは、「先代経営者への資源依存」、「事業機会の認識と評価」、「事業・企業ドメインの再定義」、「理念・ビジョンの確立」という五つの要件の相互作用とその循環である。前節においては、「理念・ビジョンの確立」という要件に関して、その重要性、タイミング、方法を中心に議論してきた。ここでは、「理念・ビジョンの確立」の前提条件についての指摘を行うとともに、ファミリービジネス後継者に求められるリーダーシップについて言及する。「理念・ビジョンの確立」があらゆるファミリービジネスにおいて可能であると想定することはできず、そこには、外部環境、内部環境、先代経営者の制約、後継者のリーダーシップ

といった諸条件が存在する。事例のように、外部環境の変化に伴う経営危機に直面している状態や、業績が安定していない状態での理念やビジョンの追求は難しい。また、ファミリービジネスの事業承継においては、先代経営者が守ってきた伝統や価値観の継承が求められるが、このある種の制約に後継者が向き合うことによって、「理念・ビジョンの確立」という要件に踏み込めると考える。事例においては、後継者である山本光世氏が、「JOHNANらしさ」を継承するべく会社の方向性と理念・ビジョンを探究していった過程が確認できる。同氏のような振る舞いをアプリアリに想定するのは適切ではなく、後継者によっては、継承した自社の価値や強みを理解しようとしめないケースも存在する。このようなケースに対しては、先代経営者から後継者へ理念の再解釈を課すなど、直接的な指導が必要となるだろう。しかしながら、山本光世氏が理念追求のプロセスを通して自身のアイデンティティを形成し、経営者として成長していったことを考えれば、後継者の自発性に委ねることが理想的であろう。

先行研究では、ファミリービジネス後継者のリーダーシップについて十分な検討がなされていないが、本稿の事例研究と組織変革論の観点をもとに示唆を出すことを試みたい。組織変革論⁷においては、変革プロセスにおけるリーダーシップの重要性が繰り返し指摘されており、中でも変革型リーダーシップ(transformational leadership)に議論の焦点が当てられる。変革型リーダーシップとは、長期的な目標を提示し、その目標の実現に向けてフォロワーの自発性や内発的な欲求に働きかけるリーダーシップである(Burns, 1978)。変革型リーダーには、組織の将来ビジョンを提示し、その社会的な意義を組織成員の情緒面に訴えることや、そのビジョンの実現に向けて、多くの同志を巻き込むことが期待されるのだ(Bennis, 1993)。加えて、変革プロセスで発生する様々な課題に対処する必要があるとされている(Kotter, 1996)。事例企業において、戦略、組織、理念体系の整理といった経営の構造転換が進んで行った中で、それらの組織変革を支えていたのは、同氏のリーダーシップである。危機の発生をも好機と捉え、組織の再編と多様な戦略実行を推し進めたばかりか、社内の反対を押し切った新規事業への着手、会社の方向性の模索、存在意義とビジョンの確立、それらの周知徹底など、変革を先導してきたこの同氏のリーダーシップは、変革型リーダーシップに限りなく近いものと解釈することができる。ファミリービジネスにおいては、保守的なガバナンス構造から、創業者の成功体験に依存した事業展開や組織設計がなされ、それらの変革の必要性が認識されない傾向が高いだろう。このような状況を打開するには、組織の方向性を示し、組織全体を巻き込みながら変革を先導する変革型リーダーシップを持った後継者の出現が求められると言える。後継者の変革型リーダーシップは、育成可能なものなのか否かという観点の検討は、今後の研究課題としたい。

6. むすび

6.1. 結論

全体的な概略とともに、本稿の結論を述べる。第1～2節では、既存ファミリービジネス研究の検討により、後継者を主体とした企業家活動の更なる分析の必要性を示し、既存モデルの再構築と理論的拡張を研究の課題とすることを示した。第3節では事例企業の概要と事例研究の方法を示し、第4節では、経営危機に直面した状態で経営のバトンを引き継ぎ、

⁷ 組織変革とは、組織の持続的な存続と成長を実現するために、組織の内部統合と外部適応および両者の相互作用のパターンを変革することを意味する(山岡, 2015)。つまりは、組織のどこをどのように変革するのかを分析する枠組みである。

企業家活動を展開したファミリービジネスの事例を記述した。事例分析の結果と、そこから導出された主張は第5節に示した。まとめると、ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスは、「先代経営者への資源依存」、「事業機会の認識と評価」、「事業・企業ドメインの再定義」、「理念・ビジョンの確立」という五つの要件の相互作用によって展開され、その循環プロセスは進化を遂げていく。提示された理論的枠組みによって、ファミリービジネスにおける事業承継プロセスと後継者の企業家活動の連関が示され、先代経営者と後継者の役割が明確化された。さらに、ファミリービジネス後継者に求められる変革型リーダーシップについての指摘を行った。

6.2. 含意と課題

本稿における理論的貢献は次の三点である。第一は、研究の蓄積が少ない後継者視点からの企業家活動を包括的に分析する理論的枠組みを提示したことである。仮説的に構築された、ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセスのモデルを事例研究によって検討し、そのブラッシュアップに取り組んだ。さらに、ファミリービジネス後継者の企業家活動に関する既存研究でフォーカスされることが少なかった理念・ビジョンを企業家活動プロセスに組み込み、その役割を明らかにした。「先代経営者への資源依存」、「事業機会の認識と評価」、「事業・企業ドメインの再定義」、「理念・ビジョンの確立」という五つの要件のそれぞれに対し、種々の制約に直面する後継者が現実的に選択可能なアクションや直面しうる課題を探索的に究明している点で含意がある。第二は、事業承継プロセスと後継者の企業家活動の連関を明示し、先代経営者と後継者の役割を明確化したことである。既存研究の論点と本研究の論点を整理することで、別々の領域で分化して発展してきた事業承継研究とファミリーアントレプレナーシップ研究を接続することを試みたという点で含意がある。第三は、研究の蓄積が少ないファミリービジネス後継者のリーダーシップに対して、変革型リーダーシップの必要性を提起したことである。ただし、変革型リーダーシップの必要性は仮説的に提示されたものであり、ファミリービジネス後継者が発揮すべきリーダーシップについて更なる研究の蓄積が求められる。

伝統と革新の同時追求が必要となるファミリービジネスに対する実務的な示唆は次の三点である。第一に、ファミリービジネス後継者は、時間をかけた理念の再解釈によって自分達組織は何者かという存在意義に対しての理解を深める。すなわち、ファミリービジネスである自社の伝統を理解する。加えて、再解釈した理念を明文化することにより伝統を保守（部分的にリメイクすることも想定できるが）し、浸透させる。この際、先代経営者からの理念の承継という制約が後継者による理念の再解釈に影響を与える。第二に、理念の再解釈が伝統の保守であるのに対し、新たなビジョンの提示とその実現に向けた戦略と組織の変革こそが革新である。具体的には、長期のビジョンが提示されることによる、組織の自律化、戦略の転換と一貫性、組織の再設計が革新に該当する。この理念の再解釈プロセスと、ビジョンの策定プロセスにおいて、周りを巻き込み、トップ、ミドル、ローワーが相互作用する形でなされることが、理念の再解釈とビジョンの再策定が機能する上での成功条件となる。第三に、この理念の再解釈による伝統追求、長期ビジョンの提示による革新追求を、周りを巻き込んで行うことこそが後継者に求められるリーダーシップである。本研究においてはこのリーダーシップを変革型リーダーシップの範疇に当てはめているが、更なる研究の深化が必要になる。

他方、残された課題も存在する。当該分析枠組みは、あくまで単一の事例分析を通じて再構築されたモデルである。本稿の事例は、危機の発生を契機とした企業家活動の展開であり、生き残りをかけて改革を推し進めたという側面も大きい。様々な制約が存在するファミリービジネスの企業家活動という現象を説明するためには、更なる事例研究によるモデルの精緻な検討や理論的拡張が必要であると考えられる。ファミリービジネス後継者のリー

ダーシップについても、その育成も含めた更なる検討が必要である。

謝辞

本論文作成にあたり事例協力にご尽力頂いた山本光世氏、紅林倫太郎氏、林佑樹氏、佐々木浩氏、松田良成氏、上田憲作氏、松本英二氏、岡本勉氏、上野敏寛氏（JOHNAN株式会社）に謝意を表したい。また、共同調査を行った西本圭吾氏（京都大学経営管理大学院）に深謝の意を表する。

参考文献

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice-Hall (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984)
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Bennis, W. G. (1993). *An invented life: Reflections on leadership and change*. Addison-Wesley Publishers.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family*. Harvard Business Press (岡田康司監訳・犬飼みずほ訳『オーナー経営の存続と継承：15年を越える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版, 1999)
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research, *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Jaffe, D.T., & Lane, S.H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business and investment-owning families. *Family Business Review*, 69, 85-98.
- Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4, 445-461.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. (村井章子訳『企業変革力』日経BP社, 2009)
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Cannella Jr, A.A. (2007). Are family firm really superior performer? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R.H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24, 189-209.
- Poza, E. J. (1988). Managerial practices that support interpreneurship and continued growth, *Family Business Review*, 1(4), 339-359.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波文庫, 1977)
- Timmons, J.A. (1999). *New venture creation 5th Edition*, Irwin/McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Sage. (近藤公彦訳『ケーススタディの方法〔第2版〕』千倉書房, 1996)
- Zhai, E., Shi, Y., & Gregory, M. (2007). The growth and capability development of electronics manufacturing service (EMS) companies. *International Journal of Production Economics*, 107(1), 1-19.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- 秋野昌二 (2008) 「EMS の現代の特徴とOEM」『立教ビジネスレビュー』創刊号
- 奥村昭博・加護野忠男編 (2016) 『日本のファミリービジネス: その永続性を探る』中央経済社.
- 落合康裕 (2014a) 「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』47(3), 40-51.
- 落合康裕 (2014b) 『ファミリービジネスの事業継承研究: 長寿企業の事業継承と継承者の行動』神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- 落合康裕 (2018) 「後継者の企業家活動の生成と展開」『日本経大論集』47(2), 13-22.
- 金井壽宏 (1997) 「経営における理念(原理・原則), 経験, 物語, 議論: 知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報 経営学・会計学・商学』(神戸大学) 43, 1-75.
- 加藤敬太 (2014) 「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム: ミツカングループにおける7代目当主と8代目当主の企業家継承と戦略創造」『組織科学』47(3), 29-39.
- 許伸江 (2024) 『中小企業の経営』八千代出版.
- 後藤俊夫編著・嶋田美奈著 (2012) 『ファミリービジネス: 知られざる実力と可能性』白桃書房.
- 榊原清則 (2002) 『経営学入門 (上)』日本経済新聞社.
- 田口冬樹 (2012) 「OEM戦略の研究: その役割と問題点」専修大学経営研究所『専修マネジメント・ジャーナル』1(1), 65-78
- 林侑輝・山田仁一郎 (2017) 「中小ファミリー企業の第二創業: 事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化」『VENTURE REVIEW』30, 19-34.
- 三品和広 (2016) 「事業立地の戦略論 最新形」『一橋ビジネスレビュー』64(3), 6-17.
- 山岡徹 (2015) 『変革とパラドックスの組織論』中央経済社.
- 横澤利昌・後藤俊夫・埴本一雄・竹田茂生・曾根原敬悦 (2012) 『老舗企業の研究〔改訂新版〕』生産性出版.