

〔論 説〕

中小企業の事業承継における価値観の役割

—まるとは油脂化学のケーススタディー—

小 野 瀬 拓

〔要 旨〕

本論文は、まるとは油脂化学株式会社のケーススタディーをもとに事業承継にともなう価値観の役割を明らかにすることを目的とする。事業承継では、経営者の交代に伴い現経営者と後継者との価値観の違いが混乱を引き起こす原因となることが指摘されている。このことを確認するため、本論文では、事業承継の実際を調査し、変わらぬ価値観によって円滑に承継をしていくことが最良なのかどうかを明らかにする。

1 はじめに

財務省が発表した平成20年度税制改正において「事業承継税制」が掲げられた。このことは、来る事業承継ラッシュの到来にむけて事業承継税制が重要な項目として認識されたことを意味する。この改正の重要な内容は、具体的には、これまで事業承継の注目点であった非上場株式等の相続税軽減について、中小企業全般を対象に、2008年5月現在の「10%減額」から「80%納税猶予」に拡充するというものである¹⁾。

今年度の税制改正をみればわかるように、経営者大量リタイヤ時代を目前にして事業承継が日に日に注目を集めている。実際に高齢の経営者をもつ中小企業の現場では事業それ自体の承継の対策、所有の承継の対策に取り組んでいる。このような背景から、現在のわが国においては、事業承継が円滑にすすんでいる企業にはどのようなポイントがあるのかを明らかにする現実的な必要性がある。

特に本稿では、事業承継の諸局面における価値観の役割に注目する。この背景として、第一には、中小規模の組織体においても価値観の果たす役割が大きいことが指摘されていることがあげられる。第二の背景は、中小企業というよりはむしろファミリービジネスの特徴としてあげられる特殊な人間関係や諸事情により、事業承継に価値観の観点からみた障害が存在することである。

現在、一般に混乱を防ぐために事業承継における価値観は統一されていたほうがよいといわれている。このことについて、本稿は事業承継における価値観の実際を聞き取りによる調査から実態を明らかにしていく。なぜならば、筆者は本稿に先立ち、拙稿（2008）において、企業存立の観点から事業承継の意義を論じたが、「具体的な事例をもとに考察を加えていない」という課題を残したままであったためである。このことから本稿の目的は、事業承継における価値観の統一の実際を明らかにすること、とする。この目的の達成のため、はじめに、事業承継それ自体と価値観をめぐるいくつかの議論を行う。次に具体的なケーススタディとして、聞き取り調査によって明らかになった「まるは油脂株式会社」（以降「まるは油脂化学」）の事業承継事例を紹介する。その次に本事例についての考察を行い、結びとする。

2 事業承継における価値観の役割

2.1 価値観の共有の意義

筆者は、拙稿（2008）において、企業存立の観点から事業承継の意義を論じた。そこでは、会社を長く生き残らせるためには事業承継という問題に触れざるを得ないという点が示された。長寿企業にある生存のポイントはさまざまな点から論じられるけれども、引継ぎの段階を無視したままで「会社が生き残る」現象を説明するのは本来不可能なのである。たとえば、『会社の寿命』は、経営のソフト面に焦点をあて、長く存在する企業の経営者の特徴を説明している。また、De Geus（1997）の長寿企業に関する研究もまた同様にソフト面にあてたものであり、これも経営者の特徴が中心的に取り扱われていた。

長く生き残る経営者の特徴としてあげられたいくつかの点の背景には、経営者の姿勢を問うものが多いが、これらの根底にあるものは価値観である。しかし一方で、これらふたつの文献の共通点として世代交代についてほとんど説明がなく、事業承継時における価値観の部分については論及がなされていない。そのために、本稿はこのようにブラックボックスになったままの領域を明らかにする理論的な必要性にもとづく。

ところで、価値観といった研究領域は大企業経営に関するトピックとしてとらえられがちである。なぜなら大企業ともなると業務内容が複雑多岐であり、部門間の調整が問題となり、このような問題を解決するために統一した価値観に注目する余地があったためである。1982年の『エクセレントカンパニー』がベストセラーになった理由のひとつはこのような背景があったといえよう。

しかし、実際は価値観の問題は大企業のみならず中小企業でも起こりうる²⁾。ベンチャー企

業の戦略三要素としてバリュー、コア・コンピタンス、マネジメント機能を挙げた井上(2002)が示したように、大企業よりもベンチャー企業のほうが価値観に基づく経営 (value management) を実践している割合が多いという事実がある。このように、規模の問題によって価値観の問題を度外視してよい企業は存在しない。

以上のような理論的な背景から本稿では、中小企業の事業承継における価値観の役割に注目する。現実的な背景としては、中小企業というよりはむしろファミリービジネスの特徴としてあげられる特殊な人間関係や諸事情により、事業承継に障害があるということが指摘されているからである³⁾。事業承継はファミリービジネスの研究領域として展開される場合が多いが、その理由の一つは、事業承継が問題となるのは主に所有と経営の分離していない家族経営の中小企業である場合が多いためである。また、そのような企業でみられる事業承継は、単なる事業の承継の問題ではなく、所有の承継の問題、それに伴う家族の問題が伴う複雑なものであり、役員が定期的に交代する大企業とは大きくことなるためである⁴⁾。

近年では、ファミリービジネスの優位性がしばしば指摘されるようになったが、ファミリービジネスの強さの一つに価値観が共有されていることを挙げることができる。事業承継における価値観の共有の重要性を説明する Davis and Klein (2005) によれば、ファミリービジネスの価値観が事業、家族のすべての基礎として位置づけられ、その上に共有されたビジョン、その上に戦略、顧客、資源が位置づけられている。拙著 (2007) でも取り上げたフィーサ株式会社では、ものづくりに積極的に取り組む価値観が、創業者斎藤寅三氏から子の敏男氏にもつたわり、同社の競争力の源泉である開発活動を長年後押しするものであった。この事例から、ファミリービジネスの強さは価値観の共有にあることが伺える。

また、ファミリービジネスは生き残り続けることを当面の目標として成長するが、多くの場合において、そのオーナー経営者は事業を売却しようとせず、事業、それにとまなう価値観や文化を次世代に引き継ごうとする。事業は家族の一部になっており、家族のコミットメントを引き出すことができる。したがって、ファミリービジネスにおいて事業承継は単なる大企業の経営者交代とは性質が異なる。なぜなら家族という別の共同体が企業経営の中に存在し、事業と家族とが密接な関係で結ばれているからである⁵⁾。ファミリービジネスでは、事業、所有、家族という三局面が重要になるが、以上のことから、それぞれの局面に人間の持つ価値観が大きく影響を与えていることがわかる。

このような、人間のもつ価値観といったものをめぐり、Lansberg (1983) が興味深い指摘をしている。この研究では、経営者とはなかなかリーダーとしての役割を手放さないものであるため、コンサルタントが同族企業に対して企業診断する場合にはその会社全体と会社の動きに

注意しておこなわなければならないと説明している。現経営者の価値観は企業内に大きな影響力をもっており、その価値観の共有が事業承継する側とされる側とになされていないといけないということになる。ファミリービジネスにおける価値観の重要性に気づいていたのは Horton (1982) であり、そこでは、経営の維持調整への取り組みといった経営に関することが主に示されているのだが、価値観の共有のための変化や活動の重要性が指摘されている⁶⁾。

2.2 長子への承継の意味

事業承継への影響としては現経営者独自の価値観が与えるものがすべてではない。その背景にひかえる文化的な価値観さえも影響を与える。たとえば事業承継には「誰に継がせるか」という問題があるが、これも文化的な価値観が強い影響を与えている。Chau (1991) の事業承継の日中比較によれば、日本で多く見られる長子相続に対して、中国では、土地と家長としての権限を長男に承継する一方で事業は平等に分割し、共同相続する場合が多い。中国では共同経営に納得できない別の相続人が長男を追い出す場合が多く、このことが中国企業の寿命を縮めていることを指摘している。

このような文化的な価値観が影響して日中間の差異が見られることになる。このことは合理性を度外視するものではあるが、この指摘の中で企業の生き残りのための方策として挙げられた「長子への承継」は、一見すると当然のようであり、実は有効なシステムであったことに気づかされる。平等に分配するということは、逆に見ればリーダーの不在を意味する⁷⁾。

2.3 事業承継における障害

価値観の問題を取り扱うにあたり、組織文化のことについても論及しておく。Schein(1985) は、組織文化を構成員間の基本的仮定と説明している。基本的仮定とは価値観、人工物の基本となるものであり、「当然とされていること」である。つまり、構成員が当然のものともみなしている組織文化が変わるということは、その構成員の価値観や行動様式なども変わることにつながる。このことは、会社がこれまでとはまったくことになった意思決定をすることにつながる。

リーダーは組織文化に対して強い影響力をもっているため、事業承継のようなリーダーの交代は組織文化の変革におおきな役割をはたす。Schein (1985) はこのリーダーの交代による組織文化変革を説明しているが、組織文化を主眼としてみているために、組織文化の変革メカニズムの一環としてリーダーの交代を位置づけている。これは、やや乱暴に要約すれば、組織文化変革のためにリーダーは交代せよ、という意味である。しかし、事業承継の場合は文化の変革というテーマは焦点とならず、むしろ混乱無く事業が継続していくことが重要になる。

当然、リーダーの交代をチャンスとしてとらえ、企業を変革し、会社を急成長させた二代目経営者は数多く存在する⁸⁾。しかし、事業承継を円滑に行うことを重視するという観点は、逆に言えば現状が円滑にいかないから重要視されることなのであって、承継に伴う混乱が生じやすいということが現状なのではないだろうか。

事業承継にはいくつかの障害があることを説明したが、このことについて **Handler and Kram** (1988) は、文献調査より、事業承継に対する障害として、5つの局面を挙げている。第一の局面は個人的局面であり、これは所有者の思い通りに承継できないまま、事業が継続されることである。第二の局面は集団の局面であり、個人間と集団のダイナミクス、家族と事業の違いなどから、特定の集団が事業承継の抵抗勢力となる事態である。第三の局面は組織の問題であって、創業者によって形作られた価値観と仮定とが承継過程に移行したときに、機能的階層を逆機能的に変化させ、事業承継を困難なものにする。第四の局面は環境の問題である。事業承継は企業内部の問題と考えられがちであるが、実際には環境と密接につながっているため社外の環境が抵抗勢力になりうることをこの局面は意味する。これら事業承継の障害となる局面のほとんどが人間個人および人間関係によるものであって、そこに価値観の問題が大いに介入する。特に第三の局面は価値観の違いによって障害になることを示している。

2.4 外部との関係における価値観の役割

環境が障害となることについて、たとえばこれまでの取引先との関係が悪化するというパターンがある。これは事業承継に関して社内ではコンセンサスがとれていても社外が賛同していないということによって引き起こされる。**Horton** (1982) の後継者のための課題として、より多くのことを学習することや、積極的に動くと同時に調整につとめること、といった経営に関するものの他に、信頼を得ていくように努力することが重要であるという指摘がある。このことは現在の事業が現経営者の信頼によって成立しているものであって、価値観が共有されていないまま承継人事において「信頼のない人物と見なされる人物」が次期経営者となり、それまでの信頼が途絶え、事業が立ち行かなくなることを意味する。したがって、信頼を得るという作業は価値観の共有作業といえる。

この点については、九州産業大学経営学部「ベンチャービジネス論」においてゲスト講師として招いた西日本建設株式会社の尾崎一徳氏からも同じことが指摘されている⁹⁾。本講義の内容は事業承継に関しては承継する側とされる側との両方の観点が重要であり、それが周囲から納得をえられるようなものでないといけないというものであった。このため、事業承継の局面では情報公開や透明性が重要なポイントになる。現在の経営者から息子に事業を承継する場合、

現経営者と関係のある諸機関との人脈を息子に受け継がせなくてはならないが、その関係者が承継人事に疑問をもつようであれば、仕入れ販売等に影響がおよび、業績悪化の原因につながる。したがって、事業承継は周囲が納得できる対象、方法で行わなくてはならない。

ここで、現経営者、現経営者の社外関係者、後継者候補（この場合は子）との三つの価値観の構造を想定してみる。この構造を想定することによって、価値観の観点から見た事業承継における問題点が明らかになる。それぞれがバラバラな価値観ならば利害一致どころではなく、事業承継自体が成り立たない。現経営者とその社外関係者との価値観がそろい、後継者候補の価値観を受け入れないとなれば、現経営者は子への承継を行わなくなる。現経営者と子の価値観が合致しても、現経営者の社外関係者が反発すれば取引先を失うことにつながり、事業は継続できなくなる。したがって、価値観の問題から事業承継を取り扱うこととなれば、現経営者、現経営者の社外関係者、後継者候補の三つの価値観が合致あるいはほぼ同じような状態になっており、誰もが納得できる形での承継が望ましいということになる。

ところで、どのくらいの人物が賛同を得られるのかということについて、中小企業基盤整備機構が発表した「事業承継に係る親族外承継に関する研究～親族外承継と事業承継に係る M&A の実態～」のなかで円滑な親族内承継には「幹部とのコミュニケーションの心掛け」「取引先など、営業回りに注力、努力」の二点が重要であることが指摘されている¹⁰⁾。前者は社内でのコンセンサス、後者は社外とのコンセンサスのことを意味している。また興味深いことに、「公私混同をしない」「社員より率先した規律ある行動」「なるべく現場の仕事をする」は経営者として当然の要件と見なされていると予測できるため、円滑な承継の要因とはならないということが示された。このことは公私混同することや率先しないことは問題外と見なされているということであって、事業承継にはより高度な姿勢が求められるということである。

以上のように学説、ショートケース、および中小企業基盤整備機構の定量的データから、事業承継においては、社内でのみコンセンサスが得られているというだけではなく、社外との結びつきもまた重要であることがわかる。したがって、価値観は社内だけではなく社外とも共有されている状況が望ましいのである。

2.5 事業承継の諸局面における価値観の役割

ここでは事業承継における価値観の共有の意義、文化的な価値観の役割、事業承継における障害、周囲の観点からの価値観の共有の重要性を説明してきた。事業承継それ自体には当然承継する側とされる側との価値観の問題があり、どういった承継をよしとするかは地理的、状況的な価値観の問題があった。

事業承継が周囲に納得されるものではないといけないということは価値観の問題である。周囲に納得されるということは、会社が基本的にはあまり変わらないという意味を含む。たとえば、事業承継とともに取引がうちきられるという事態は、前経営者および社外関係者の価値観と現経営者の価値観とが相反するために生じるはずである。したがって、事業承継には価値観が共有され、時代にあわせて変わるようなことがあってはいけないはずである。

ここで事業承継における価値観の役割をめぐる想定をまとめると、第一に「事業承継においても中小企業経営に対する価値観の役割は大きい」ということであり、第二に「周囲が賛同しないような事態をさけるために、事業承継の前後に価値観が変化することは望ましくない」ということである。このような想定を確かめるために、実際の中小企業の事業承継を調査する必要がある。本論文は次に実際の中小企業の事業承継の様子を説明する。

3 方 法

3.1 調査対象と方法

本研究は中小企業の事業承継における価値観の役割を明らかにしようとするものである。そのため、調査対象としての要件は、中小企業規模で、老舗であり、事業承継に成功している企業ということになる。また、事業承継により経営を維持していく要因を明らかにしようとする調査としては、中小規模で数回事業承継に成功しているような老舗企業が望ましい。この条件に沿った会社として久留米市に存在する「まるは油脂化学株式会社」が調査の候補として挙げられたため、筆者は同社に対して聞き取りによる調査を行った。調査は2008年2月19日13:00よりまるは油脂株式会社本社にて、同社代表取締役林眞一氏に対して行われた。なお本稿において、まるは油脂化学に関する記述において注釈がない箇所は、この調査を基にして作成している。

3.2 まるは油脂化学概要

まるは油脂化学は福岡県久留米市に工場をかまえる石鹼会社である。同社は「健康と地球環境を考えたライフサイクルの創造」を経営理念として、健康に対する影響を重視した石鹼の製造と販売主力事業としている¹¹⁾。

1932年に眞一氏の祖父にあたる林重右衛門氏によって創業され、その子の九洲男氏に受け継がれ、現在三代目の経営者として眞一氏が代表取締役に着任している。二代目経営者であった九洲男氏は現在会長として会社経営に携わっている。この会社の概要と経緯とは次の二つの表に示すとおりである。

表1 まるは油脂化学の概要

社名	まるは油脂化学株式会社
所在地	福岡県久留米市高野2-8-53
代表者	代表取締役 林 真一
創業	1932年8月
設立	1945年8月
資本金	1,050万円
従業員数	20名
売上高	2億円
事業内容	動植物油脂を原料とした石鹼全般の製造・販売

出所) 各種資料より筆者作成。

表2 まるは油脂化学の沿革

1932年	林重右衛門 林商店開始
1945年	林九州男 林商店設立 マルハ化粧品研究所としてポマード、髪油、クリーム、固形石けん、浴用石けんの製造販売開始
1955年	業務用粉石けん着手
1973年	顆粒状石けん製造ラインに着手
1975年	まるは油脂化学株式会社設立 顆粒状石けん製造ライン完成
1980年	石けんシャンプー製造販売開始
1992年	液体石けん製造ライン小郡化粧品工場完成 液体石けんボディソープ製造開始
1996年	林真一氏 代表取締役就任
1997年	化粧石けん製造ライン本社化粧品製造工場完成

出所) 主に、まるは油脂化学ウェブサイト (<http://www.nanairo.co.jp/company.html>) [2008年5月1日] を参考に筆者作成。

まるは油脂化学の石鹼は健康志向・自然志向という点に強みがある。とくに、無添加の石鹼ということが強調される。たとえば石鹼にハーブをいれることによって、無添加でいい香りのする石鹼を開発し、成功していることをあげることができる。ハーブは天然のものであり、「原料」となるため、香料のような添加物にならない、つまり人体に悪影響を与えないのである。ここで実際に次の写真に示されるとおりに製造工程をみると、まず工場二階の石鹼釜で「釜だき」と「攪拌」という作業を行う。なお同社が保有する釜は合計4機である。この作業工程によって、原材料から加工しやすいペースト状にする。石鹼釜を工場一階から撮影した写真をみると、下からペースト状になった石鹼を取り出せるようになっていることがわかる。ペースト状になった石鹼には不純物が混入されているため、「塩析」という作業によってそれらを取

り除いた後、石鹼を釜の下から取り出し成型する。粉石けんを製造するときは、粉碎機と顆粒塔により、粉末状にする。これら一連の製造工程から、大量生産・大量販売といったものではなく、石鹼を丁寧に作っていく工場であることが理解できる。



写真① 工場二階の石鹼釜
(2008年2月19日筆者撮影)



写真② 石鹼釜を工場一階から撮影
(2008年2月19日筆者撮影)

3.3 ビジネスモデル

中小規模の石鹼メーカーが大企業との競争に打ち勝っていくためには、大量生産、大量消費、徹底したコストカットを最重視する大企業とは異なった戦略を打ち出す必要があるが、または油脂化学では、このように手作業に近い工程で、人体への影響を考えた石鹼を製造することによって競争状況を有利にしていた。

このように、事業が存在する理由、会社が生き残り続ける理由を事業のフレームワークであるビジネスモデルに求めることができる。そこで、同社のビジネスモデルがどのようにして成立しているのかを Afuah (2003) のビジネスモデルに対する分析手法である VRISA 分析をもとにして説明する。VRISA 分析とは、その企業の持っている経営資源を価値 (value)、希少性 (rarity)、模倣性 (imitability)、代替性 (substitutability)、専有性 (appropriability) の五つの観点から分析し、そのビジネスモデルの収益性を把握しようとするものである。わが国では、安室・ビジネスモデル研究会編 (2007) のケーススタディにおける中心的な分析手法として使用されている。

第一の問題としてあげられる価値は、その経営資源が顧客から認められるものかどうか、という問いに答えるものである。または油脂化学の主要顧客は、生活協同組合といった健康志向の消費者である。これらの顧客は安全性をもとめるため、低アレルギー性の石鹼を製造できるという点が認められるやすい。特に、成分に注意して製造することは価格上の競争をまねかないことにつながり、同社に安定した利益をもたらしやすい。

第二の問題として挙げられる希少性とは、その資源はオンリーワンかどうかに応えるものである。この点については同社の無添加石鹼の製品開発力の強さを挙げるができる。無添加石鹼開発の競争力が強いため、市場は小さいけれども確実にシェアを獲得することが可能なのである。最近、食品を中心として商品の安全性が注目されるようになってきたため、人体に悪影響を与えない石鹼というものに対するニーズは高まってくるはずである。

第三の問題の模倣性とは、真似されにくいものであるかどうか、という問いに答えるものである。この点についても同様に、製品開発力の強さを挙げる。たとえばハーブ石鹼が、他社が模倣してきたようにならずしもまるは油脂化学だけができるということではない。しかし、模倣されたとしてもすぐに新製品を開発できる能力をまるは油脂化学は身につけているために、対抗策を打ち出すことができるのである。

代替性の問題とは、代替するものが出にくい状況であるかどうか、ということである。この代替性の問題を解決するものとして、最近製品化された石鹼塗装のソープフィニッシュ WEN-NEX（ヴェネックス）が挙げられる¹²⁾。ソープフィニッシュとは木材の保護剤に石鹼を使用する方法である。木材を保護するためにニスと保護剤として塗ることがあるが、ニスでは木材の質感、色、肌触りをそのまま維持することはできない。ソープフィニッシュの手法をつかえば、木材はほぼ何も塗っていないような質感、色、肌触りで木材を保護することができる。さらに、汚れが付着すれば石鹼ごと洗い流し、再度ソープフィニッシュで保護することが可能になる。この製品は、そもそも代替されるという概念とは別のところにポイントがある。ソープフィニッシュとは簡単にいえば素材の持ち味がいかされる反面手間がかかるというデメリットがある。しかしそもそも木材を維持させようとするれば相応の手間がかかるのが自然である。素材の持ち味を活かしつつしかも安全で永続させる技術が現れないかぎり代替可能性はないといつてよい。

最後の専有性の問題とは、資源からの価値をその会社がどのように占めるのかということである。実際に数多くの開発技術といった資源を有していても、その技術が他者に盗まれるようでは、専有性の問題をクリアできない。同社では、知的財産に対する保護をすることによってこの問題に対処していた。

3.4 事業承継の実際

二代目経営者の九洲男氏によって、まるは油脂化学が会社組織として事業化された。このことが1996年の三代目経営者眞一氏への承継のエネルギーとなった。本稿の焦点となるこの事業承継には両者の価値観の相異が存在した。両者の価値観の違いについて、眞一氏からの聞き取っ

た内容によれば、「価値観は父とほぼ同一のものであるが、経営の意思決定は異なる」ということであった。「意思決定が異なる」ということは、ほとんどの部分が同じであっても、意思決定局面において異なる結果を生じさせる異なる価値観が存在していたということになる。なお、この「意思決定が異なる」という説明の主旨は、現代社会に傾向や流行といった社会変化が存在し、それにあわせて消費者の嗜好性が変化するため、商品開発のポイントは時代によって異なるということである。このようなお互いが異なる点があったために、両者が対立した局面・時期も存在したが、当時眞一氏が中小企業家同友会に入会した事が事業承継の速やかな達成を可能にする要因となった。

4 考 察

4.1 価値観に関する問題

4.1.1 価値観の統一

Horton (1982) や Davis and Klein (2005) 議論から、事業承継における価値観が統一していくことが重要なのかどうかの検証を行う。そのためここでは、まるは油脂化学の事業承継において、価値観は統一されていったのかどうかということが議論の中心となる。先述したように、同社において、二代目経営者と三代目経営者との間の価値観は大部分同じであったが、意思決定局面において異なっていた。

本事例においては、たしかに九洲男氏、眞一氏それぞれに共通の価値観は存在した。それは石鹼に対する心構え、姿勢といった精神的なものであり、この価値観があったからこそまるは油脂化学における事業承継が円滑にすすんだものと推測できる。しかし、一方で価値観が異なった点があるからこそできることも多い。なぜならば、商品開発の重要な要素として時間をあげることができるが、およその消費者の嗜好はいつの時代でも同じわけではなく変化し続けるものであり、企業は同じ姿勢で商品開発をすることは新商品の陳腐化を招くからである。この場合、新商品の開発による成功は眞一氏の価値観がまったくもって同じではなかったからこそドーナツ型石鹼や WENNEX の開発が可能であった。このことは九洲男氏が劣っているということの意味しない。適切な時期に適切な人材が経営したからこそ、まるは油脂化学は競争に勝ち続けることが可能であったといえる。

ここで明らかになったことは、Handler and Kram (1988) の第三局面組織と第四局面環境との関係における価値観の役割である。特に第四局面の環境（この場合は市場）に対する姿勢において、現経営者と次期経営者との価値観が必ずしも一致することが望ましいというわけでは

ない点が重要な発見事実であった。一方で、従業員が離反することなく、まるは油脂化学の承継が行われたのは全社的に共通の価値観があったからである。また、まるは油脂化学が生き残り続けることができたのも価値観が受け継がれたためである。

4.1.2 「無理をしない」経営

まるは油脂化学では、企業存立は徹底した安全経営を重視する価値観がしっかりと共有されていたことによって成り立っていた。この安全経営をよとする価値観は、創業者重右衛門氏までさかのぼることができる。現在に至るまで、三代にわたり、「無理をしない」経営を実施していたために極度の経営危機に陥ったことはなかった。無理をしないとは、具体的に過剰投資をしないということや、極端に不確実性の高い事業を行わないということである。しかし、このことは、新製品の開発といったような、新展開を行わないということではない。先述したソープフィニッシュ WENNEX やドーナツ型石鹼などの技術開発は、信頼できる他機関との連携で展開しており、時代のニーズに応えるものであった。

この「無理をしない」という三代続いた価値観は、同社の社是、社訓のような目に見える状態で掲げられているのではなく、暗黙裡に伝わってきたものであった。しかしこのような世代を超えて共有されてきた価値観があったために同社は安定した経営を続けることができ、現在に至った。

4.1.3 価値観の役割

価値観がファミリー内でまったく共有されていない場合は価値観の共有が事業承継の課題として挙げられうる。しかし一方で、事業の承継に問題ない程度まで価値観が共有されていれば、むしろ価値観の違いこそが新たな事業機会をつかむファクターとなりうることを、本事例は示している¹³⁾。九洲男氏の石鹼を製造する際の価値観が、眞一氏に伝わり、それに基づいたリーダーシップがあったからこそまるは油脂化学の信頼が保たれた。また眞一氏が新たな事業展開を策定できる「異なった価値観」を有していたからこそ、WENNEX やドーナツ型の石鹼をはじめとした新商品開発に成功することができたのである。

一方で過剰投資をしないという三代続いた価値観が同社の存立の要因であった。過剰投資とえば、1980年代にベンチャーキャピタルの過剰投資を理由とした倒産が問題となったが、このような等身大の経営をつづけることを決定しつづけたことが同社の生存要因であった。さらに過剰投資をしないということが、同社の丁寧に作った体に優しい石鹼という競争力をもつコンセプトにつながったという事実がある。

このように、高齢化社会にともない事業承継が注目される中、二度の事業承継に成功し、76年の歴史を有するまるは油脂化学は、過剰投資をせず、職人としての価値観を受け継ぐことに成功しており、同様に異なった観点を有しているからこそ、時代の変化に対応し、事業を継続していくことを可能にしていた。この事例から、価値観が事業承継に与える影響の存在の確認がなされ、価値観の共有の重要性と、まったく同一の価値観が必ずしも望ましいというわけではないということが明らかになった。

4.2 事業承継に関する事実発見

4.2.1 ファミリービジネスの優位性

現在、眞一氏の妻が経理を担当し、息子が営業を担当している。このように家族が経営にあたることで、話がスムーズにでき、気持ちを統一させることができる。家族は一緒に生活するものであるが、仕事も生活の延長上としてとらえることができ、円滑に日常業務を執り行える。このようなすばやい意思決定を実践するためにもファミリーの要因は経営において重要なのである。

このようにファミリービジネスとして永続していること自体が存立に貢献しているという事実があった。近年ファミリービジネスの優位性がしばしば指摘されるようになったが、まるは油脂化学のケーススタディにおけるファミリービジネスとしての優位性は、教育にあった。眞一氏は父の九州男氏の作業方法を幼少のころから見て学んでいた。石鹼の釜炊き工程における攪拌作業をみて、つねづね「石鹼というものはどのようなものか」を聞かされてきた。ここで重要なことは、石鹼を作る「作業方法」を教わったのではなく、石鹼を作るときの「心構え」を中心に教わり続けたという点である。その心構えとは、たとえば、油と苛性ソーダを鹼化・釜炊きする場合、石鹼の原料を最後の一滴まで無駄にしないといったことや、原料は逐一確認するといったことである。これらのことが現在の健康志向、環境志向の石鹼を製造するうえで重要になっているという。

このようにして、まるは油脂化学では、九州男氏から眞一氏への、石鹼に対する価値観の共有作業をする時間が多く、そのためファミリービジネスとして優良な状況を保つことができていた。それは逆に言えば、ファミリービジネスだからこそ重要な価値観を共有することができるのである。ファミリービジネスは価値観の共有に極めて重要な土台を提供している。

4.2.2 ネットワークの役割

事業承継に果たすネットワークの役割は大きい。日本同様に高齢化がすすみ、事業承継が注

目されているフランスの状況を村上（2008）の報告にもとづいて説明すれば、そこには税制以外の事業承継支援策が存在していることがわかる。そのうちのマッチングサービスとして事業承継に関する優れたデータベースが存在することが挙げられているが、特に小規模企業について商工会議所が強い役割を担っていることがわかる。しかし日本ではそのような状況になってはいない。今後、ネットワークの中核組織が重要視されていくことが予想されるためになんらかの対策が待たれる¹⁴⁾。

本事例においてもネットワークが重要な役割を果たしていた。今回の調査で注目されるのは中小企業家同友会であるが、その中でも久留米 GIEMON 小屋とよばれる異業種交流会である。GIEMON とは、東芝の創始者である田中久重氏の異名「からくり儀右衛門」に由来するものであり、本会は福岡県中小企業家同友会久留米支部のもと設置されている。久留米 GIEMON 小屋は、屋上緑化システムの兼定興産株式会社、三次元立体カタログの有限会社シエン、土のうの高木建設健在株式会社など業種業態ともさまざまな会社によって構成されている¹⁵⁾。

事業承継に関しては、まるは油脂化学が関係していたこれら中小企業同友会の企業のアドバイスがあったから円滑にできたという事実がある。このような支援は、ある種の価値観の共有がまるは油脂化学の構成員とそれら同友会メンバー企業との間で共有されていたといえる。したがって、事業承継にネットワークが重要な役割を果たす場合、Horton（1982）が指摘していたようにコンセンサスを獲得するための価値観の共有活動が重要になる。

4.2.3 情報発信

ここでは、企業が成長する上でもうひとつ重要な外部との価値観の問題を情報発信の観点から説明する。販売網、営業力強化が経営課題として挙げられる中小企業にとって自社製品の紹介の場が設けられることは重要なことである。このような情報発信において、公的機関の果たす役割は極めて大きい。まるは油脂化学においては、たとえばドーナツ型石鹸の福岡産業デザイン賞の受賞や、製品紹介として、東京ビッグサイトでのクラスタージャパン2007やフクオカベンチャーマーケットへの出展は、公的機関がその会社を信用に足るものと認めたことと同じ意味をもつ。こういった第三者による企業の評価は、自社となんらかの関係をもっている会社が認めるものとは情報の色が異なる。このような観点から、まるは油脂化学は情報発信を心がけていた。それが取引先との連携や新たな販路拡大にもつながった。

一方で、行政側の観点から見れば、ベンチャー企業とは将来必要な会社として認められ光が当てられた会社のことを意味する。このようにしてできた、いわば官製ベンチャー企業はいたるところで宣伝されることにより認知度を上げ、さらに販路を拡大することができる。このよ

うにしてみれば、行政が将来の産業としてなにを必要としているのか、どういった企業が登場してきてもらいたいのかという行政側の価値観に注目することも事業を成長させる上で重要なことになる¹⁶⁾。

むすび

本事例研究において、以下のことが明らかになった。

第一にあげられるのは、事業承継において価値観というものが強く影響している点である。

第二にあげられるのは、価値観を共通させるのが重要である一方で、異なった価値観もまた重要であるという点である。事業承継において価値観が共通していることは極めて重要である。価値観が統一されないままの承継には、取引先との関係、日常業務に関して混乱が生じる恐れがある。そのため、承継については価値観を引き継ぐ必要性がある。もう一方で、異なった価値観に注目することも重要である。人間は一人ひとりが異なった価値観をもち、共通する部分で生活を形成しているが、一様の価値観を有していないからこそ良い方向にも悪い方向にも変化が生じる。それゆえ、事業承継を変化の機会としてとらえることもまた注目に値するものである。事例において、眞一氏は九洲男氏とほぼ同じ価値観を有していたが、まったく同じ価値観ではなかった。特にそれは意思決定の局面において顕著であった。Horton (1982) のいうように価値観の共有のための変化や活動は重要であるかもしれないが、一方で、価値観の完全なる統合ではなく、新しい環境に適応できる柔軟な価値観を有することもまた同様に重要である。したがって、変えずに伝えるべき価値観と、経営者候補の独自の価値観とを活かした事業承継がなされることが望ましいのである。そしてこのうち価値観を共有するためにファミリービジネスという場が重要な役割を果たしていたことも明らかになった。同社では石鹸に対する価値観の共有作業が日常的に行われることによって、開発力の源になっていた。

第三に、事業承継において「その事業承継が周囲からどう評価されるか」を意識していた点である。事業承継の局面において、二代目経営者であった九洲男氏と、三代目経営者となる眞一氏との間の価値観だけがすべてではなく、第三者となる社外の関係者との関係において、全員が納得できる状態が重要視されていた。そこでは全員の価値観の調整作業が行われ、途中で内部での混乱があっても、外部の関係者が調整しようとした。このように考えれば、事業承継における価値観の局面への対応策は極めて重要であり、内部だけにとどまることなく、外部に対しても十分な注意を払う必要があるということがいえる。それは関係企業だけではなく、販路拡大に重要な役割を果たす行政に対する価値観の作業も含む。情報発信に力強い影響力を

持っている行政がどのような製品・サービスを求めているかを探れば販路拡大の契機をつかむことが可能になりうる。

本稿では、事業承継の価値観をめぐる問題のみに焦点をあてたため、そのための実践的な方法、たとえば具体的な準備、プロセス、等にまで論及することはできなかった。また事業承継におけるその他の実践面、特に事業承継をとりあつかうもうひとつの研究領域である税務については、ケーススタディの前後を含めほとんど取り扱っていない¹⁷⁾。これらについてはさらに別の角度からの考察も必要となるが、研究課題とする。また、本論文は当然ながらたった一社のケースで説明がなされているため一般性の問題が存在している。

注

- 1) この制度は、平成21年度税制改正における「取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度」の創設にあわせたもので、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」の施行（2008年10月1日）以降の相続に遡って適用が予定されている。「財務省 平成20年度税制改正案の概要」（<http://www.mof.go.jp/seifuan20/zei002.htm>）[2008年5月15日]
- 2) 小規模組織の中でも文化や価値観といった問題は存在するし、むしろ小規模組織のほうがこういったソフト面の問題は顕著である。このことについては拙稿（2004）を参照せよ。
- 3) たとえば、経営者の子が事業承継に無関心であったが、夢を共有して事業承継に成功するという工藤（2007）のコンサルタント向けの話がある。このようなケースがコンサルタント向けの雑誌に掲載されるということは、実際には個人同士の行き違いといった価値観やビジョンといった人間特有のものが影響しているケースが多いと推測できる。
- 4) この観点は、ファミリービジネス研究においてきわめて有名な Tagiuri and Davis（1992）の「スリーサークルモデル」に基づく。
- 5) Sharma, et al.（1996）より。しかし、このことはより多くの書物により指摘されている。
- 6) Lansberg（1983）や Horton（1982）の研究の背景には、同時期の1980年代初頭に注目された組織文化論（企業文化論）の影響がある。当時始まった新しい潮流によって経営学は数値によって合理的な戦略を立てるといったものから人間的なものをもとめるものに変化した。その後、組織文化論は当時注目された優良企業が次々と低迷し、取り扱われることは極端に少なくなった。しかし、その後、Collins and Porras（1994）の経営理念や Christensen（1997）の革新者のジレンマといった価値観を伴う問題が注目された。このように経営のソフト面を取り扱うこともひとつの重要なポイントである。
- 7) このことについて、Ayres（1990）の指摘するように、子への平等な事業承継は不可能であり、むしろ平等よりも経済的合理性に基づいた道理が重要視される。事業承継の前後は富の分配をめぐる混乱が生じやすいため、一人の強いリーダーがいたほうが事業の継続がしやすい。したがって、平等に分配するよりも一人に集中させ承継することが移行過程のなかで重要になる。
- 8) たとえば、年商100億円から約3倍にまで事業を拡大させた正見株式会社の印正哉氏などがあげられる。
- 9) 2007年11月28日12:50~14:20（3時限目）2W303教室において、九州産業大学経営学部産業経営学科の設置科目「ベンチャービジネス論」のゲスト講師として説明。なお「ベンチャービジネス論」の担当教員は筆者であるが、オムニバス形式で実務に携わる方々から講義をたまわる形式であり、2007年度は10名のゲスト講師が講義した。
- 10) 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター「事業承継に係る親族外承継に関する研究～事業承継に係る

M&Aの実態～」2008年、15ページより (http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_chushou/b_keiei/keieichosa/pdf/H19_shoukei1.pdf) (2008年5月13日)。本調査は、中小企業基盤整備機構が、2006年10月から11月にかけて、626社の中小企業大学校後継者養成コース修了者に対し、調査票を配布し回収する調査であった。なお、標本については、有効回答数146社(23.3%)、回収数182社(29.1%)であった。

- 11) 眞一氏の話によれば、合成界面活性剤は人体に残りやすく、皮膚病のもとになるだけではなく、内臓や胎児にも悪影響をあたえるという。
- 12) まるは油脂化学をめぐる最近のトピックがこのソープフィニッシュのWENNEXの開発である。WENNEXの開発では、デザイナーである関光氏の関与がとても大きい。関光氏がかつて檜の木でテーブルを作成し、表面に保護剤を塗布したところ、変色し、檜の木本来の素材のよさがなくなってしまった。このため、木材本来のよさを保つ保護剤をもとめていたところ、北欧にソープフィニッシュという石鹸を使用する方法を知ることになった。この方法を日本で実現するために目に留まったのがまるは油脂化学であった。両氏はフクオカゲンクラブという異業種交流会で出会い、以後交流を深めていった。このソープフィニッシュ開発のため、まるは油脂化学は福岡県工業技術センターの補助を得ることができ、2005年4月から2006年4月までの1年間共同研究を実施し、大分県産業科学技術センターとも連携し実験を行うことができた。この共同開発にも、関光氏がおおきく関係していた。
- 13) このような理論展開になると「どこまで共有されていけば良いのか」という問題を抱え込むことになる。事業承継は経営者が交代するため、矛盾、混乱の起こらないよう極力価値観、運営体系等については同一のものが望ましいと思われるが、完全に一致することが時代にあわせた事業展開を阻害することにつながるおそれがあるという理論的背景から価値観の違いに注目できたということなのである。このことについて十分な結論を示すことができなくなる。
- 14) これまでの調査結果から興味深いことが伺える。事業承継の手段としてM&Aを選択する場合に、どこに相談するかという中小企業基盤整備機構経営支援情報センターの「事業承継に係る親族外承継に関する研究～事業承継に係るM&Aの実態～」の調査結果では、商工会議所、商工会の比率が極めて低く(3.4%)、その他公的支援機関の比率(8.1%)を足しても11.5%にしかない。このことは、ネットワークを築く商工会等の役割がまだ高くないことを意味するが、その背景として考えられることは、非公開株式の評価等のM&Aに関する実務知識がまだ広まっていないということである。以上のことは事業承継に関してM&Aのみに限定したデータから推測されることであるが、事業承継全般において以上のことが推測される。特に、事業承継におけるM&Aがこれまで余り経験したことのない実務領域であるならば、昨今の事業承継税制の改革に応じられる経験もまた同様に少ないはずだからである。仮にこの憶測が誤りであったとしても、中小企業ネットワークの中核に当たる機関である、商工会、同友会、中央会に対するコンサルタント的な役割を果たしていくことが重要項目となる。
- 15) パンフレット「福岡県中小企業家同友会新事業・新商品開発委員会久留米GIEMON小屋」を参照した。
- 16) 同様の事例として田川産業株式会社をあげることができる。同社は、それまでは新建築材にシェアを奪われ、市場縮小気味の「漆喰」を販売する会社であった。販売が停滞していく事態を打開すべく、低温で製造できる高強度タイルである漆喰セラミックのライミックスを開発し、「ものづくり日本大賞内閣総理大臣賞」を受賞した。これにより多方面からの信用を獲得し、販路拡大することができた。同社は産学連携により研究開発をおこない、その成果を新聞等で紹介してきた経緯がある。なお、このことは、2007年12月12日の「ベンチャービジネス論」のゲスト講師としてお招きした同社研究開発室の尾池哲郎氏の講演にもとづくものである。
- 17) ただし、事業承継の際に問題となる税の対策について、1～3年前から行うことを心がけたこと、および、とくに税理士との相談によって効果的に対策をたてることができた点などの事実をつかむことはできた。

参 考 文 献

- Afuah, A., *Business Models: A Strategic Management Approach*, Irwin, 2003.
- Ayres, G. A. "Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning," in: *Family Business Review*, Vol.3, No.1, 1990, pp.3-22.
- Chau, T. T., "Approaches to Succession in east Asian Business Organizations," in: *Family Business Review*, Vol.4, No.2, 1991, pp.161-179.
- Christensen, C. M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997 (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳【イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき】翔泳社, 2001年).
- Collins, J. C., and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harpercollins, 1994.
- 中禮宗一「ベンチャー企業の成功要因に関する一考察—九州内25社の成長段階別分析—」『福岡大学大学院論集』第39巻, 第2号, 福岡大学大学院論集刊行委員会, 2007年, 201-234ページ。
- Davis, J. A., and S. Klein, "Succession," in: Kenyon-Rouvinez, D., and J. L. Ward (eds.) *Family Business Key Issues*, Palgrave MacMillan, pp.59-72 (富樫直記監訳, 秋葉洋子訳「承継はファミリービジネスの最終試験」『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年, 149-178ページ)。
- De Geus, A., *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997 (堀出一郎訳【リビングカンパニー: 千年企業への道】日経BP出版センター, 1997年)
- Handler, W. C., and K. E. Kram "Succession in family Firms: The Problem of Resistance," in: *Family Business Review*, Vol.1, No.4, 1988, pp.361-381.
- Horton, T. P., "The Baton of Succession," in: *Management Review*, July, 1982, pp.2-3.
- 井上善海「ベンチャー企業の成長と戦略」中央経済社, 2002年。
- Lansberg, I., "Conversation with Richard Beckhard," in: *Organizational Dynamics*, Summer, 1983, pp.29-38.
- 村上義昭「フランスの事業承継と事業承継支援策」国民生活金融公庫総合研究所・国民生活金融公庫総合研究所編【調査季報】第84号, 2008年, 1-30ページ。
- 小野瀬拓「ベンチャー企業の組織文化を考察する意義」日本ベンチャー学会編【日本ベンチャー学会誌】第5号, 2004年, 113-116ページ。
- 小野瀬拓【ベンチャー企業存立の理論と実際】文眞堂, 2007年。
- 小野瀬拓「存立の観点からみた中小企業・ベンチャー企業の事業承継」『経営学論集』第18巻, 第4号, 九州産業大学経営学会, 2008年, 55-73ページ。
- Peters, T. J., and R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, 1982 (大前研一訳【エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件】講談社, 1983年)。
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985 (清水紀彦・浜田幸雄訳【組織文化とリーダーシップ: リーダーは文化をどう変革するか】ダイヤモンド社, 1989年)。
- Sharma, P., Chrisman, J. J., and J. H. Chua, *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Kluwer, 1996.
- Tagiuri, R., and J. A. Davis, "On the Goals of Successful Family Companies," in: *Family Business Review*, Vol.5, No.1, 1992, pp.43-62.
- 高沢修一【事業承継の会計と税務】森山書店, 2008年。
- 安室憲一・ビジネスモデル研究会編【ケースブック ビジネスモデル・シンキング】文眞堂, 2007年。

※ 本稿作成にあたって聞き取り調査を快く受けて下さったまるは油脂化学株式会社代表取締役社長林眞一氏に紙面をかりてお礼申し上げます。しかし文中にありうる誤解は全て筆者の責

中小企業の事業承継における価値観の役割

任である。なお本調査は、平成19年度九州産業大学産業経営研究所研究プロジェクト「九州におけるベンチャー企業存立の要因」によって実施されたことを付記しておく。