

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 6 月 19 日現在

機関番号：15401

研究種目：若手研究

研究期間：2020～2022

課題番号：20K13556

研究課題名（和文）レガシー企業から起業家的企業への変革：組織開発とベンチャー型事業承継の視座

研究課題名（英文）From Legacy to Entrepreneurship: Transformation through Succession and OD Practices

研究代表者

牧野 恵美 (Makino, Emi)

広島大学・学術・社会連携室・准教授

研究者番号：90706962

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では組織開発（OD）の手法の一つであるappreciative inquiry summitという変革プロセスを参考に、ファミリービジネスで起業家的な活動を推進するプロセスについて検討した。事業承継型ベンチャー（アトツギベンチャー）の育成が、通常のスタートアップ育成や大企業の変革と何が違うかを一部、明らかにした。若い世代が事業承継するという前提から、学生のイノベーション創発プロセスに着目し、低レベルなプロトタイプでもいいから早くつくり見せることの重要性がわかった。このほか、ファミリービジネスで重視される社会情緒的資産の要素が、アトツギベンチャー育成事業で欠けていることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

事業承継型ベンチャー（アトツギベンチャー）の育成は、地域経済の活性化につながるとして注目を集めている。ゼロから始めるスタートアップとは文脈が異なり、急成長型スタートアップのアクセラレーションプログラムから応用できる点と、そうでない点を一部、明らかにした。MVPには遠く及ばない、解像度が低いプロトタイプづくりの重要性と、社会的情緒資産の価値向上を視野に入れることが必要である。

研究成果の概要（英文）：Entrepreneurs who succeed family businesses face both opportunities and challenges stemming from legacies and traditions. This research project looked at how organizational development practices like appreciative inquiry summits can inform how to promote entrepreneurial activity at an atotsugi venture (Japanese for successor startups). Since many successor entrepreneurs are young and inexperienced, a study of student innovation makers was conducted, which identified the importance of pragmatic prototyping at an early stage. This project also identified the importance of socioemotional wealth (SEW) in family businesses. Typical startup acceleration programs do not consider SEW as an outcome variable. SEW may be an overlooked component that may be incorporated into programs specializing on atotsugi ventures to increase the chance of success in promoting sustainable entrepreneurial activity

研究分野：経営学

キーワード：アントレプレナーシップ アトツギベンチャー エフェクチュエーション ファミリービジネス 組織開発 事業創造

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

起業家の活動量は、その国の経済力を左右する。東京をはじめとする大都市圏では、本研究が開始した2020年頃にはスタートアップエコシステムが成熟化し、起業家の活躍が目立つようになっていた。しかし、その効果は地方に波及していなかった。少子高齢化は都市部より急速に進んでおり、そもそも起業の担い手がいない。そこで地方創生の切り札として注目を集めたのがいわゆるアトツギベンチャーである。家業を継ぐ後継ぎ経営者が、ベンチャー的な手法で会社のV字転換をはかる、ベンチャー型事業承継のことである。

アトツギベンチャーは、何も無いところから創業するスタートアップとは課題も成功条件も異なる。このため、必ずしもスタートアップ育成で効果がある方法論が、通用するとは限らない。起業家的活動は、既存事業を否定することにつながりかねない。社内外からそのような活動を阻止しようとする勢力も強まる。また、事業承継案件は、業績が必ずしも思わしくないため、スタートラインがマイナスからの出発ということもある。さらに大企業におけるアントレプレナーシップとも一線を画す。ファミリービジネスは、株式を公開している上場企業とは株主構成が異なる。地域における社会的な立場も違う。ファミリービジネス特有のコンテキストにおける、起業家活動のありかたとその促進方法がわかれば、事業承継型ベンチャーの育成プログラムなどをより効果的に実施し、成功確率を高めることができると考えた。

## 2. 研究の目的

本研究では、レガシーを抱えるファミリービジネスが、起業家的企業に変革する過程を、米国の先行事例をもとにモデル化することを当初の目的とした。組織開発(OD)の有名な手法で変革をとげた米国のアトツギベンチャーに着目し、起業家活動をなぜ推進できたのかをエフェクチュエーション理論に基づき分析し、プロセスモデルを構築する。これと並行して、アクションリサーチの観点からレゴ<sup>TM</sup>ブロックを使ったワークショップを実践することで、日本のファミリービジネスに適用可能な変革モデルの構築を目指す。

従来のアントレプレナーシップ・イノベーション研究と実践は、急成長型スタートアップか、大企業が主対象であった。多くの前提条件が異なるファミリービジネスにどこまで応用できるのかわかっていない。日本のファミリービジネスは課題も多いが、大企業よりも有利な点もある。例えば、同族によるオーナー経営だからこそ機動力があり、大企業よりむしろイノベーションを起こしやすいともいえる。日本は百年以上続いているビジネスが世界的にみて最も多い国の一つである。時代に合わせて家業を変革し、経営が引き継がれてきたファミリービジネスは少なくない。

ベンチャー型事業承継とは、ベンチャー的な経営をファミリービジネスに応用し、世代交代を機に従来ビジネスを一気に飛躍させることをさす。新しい成長の核となる事業活動が軌道に乗るまでは、レガシー企業からいったんentrepreneurial firm(起業家的企業)に変貌しなければならない。「ファミリービジネスのように過去のレガシーを抱える企業は、どのような過程を経て起業家的企業に変革するのか」という問を立てた。

本研究では経営者の個人的な資質や能力よりも、システム論の観点を重視し、社員、パートナー、顧客、株主など、既存ビジネスを支える利害関係者すべてを含むシステム全体をとらえ、変革モデルを検討した。

## 3. 研究の方法

### (1) 検討対象の軌道修正

研究を始めた当初は、先行研究の整理、理論的枠組みの検討と調整、過去事例の分析、ワークショップ内容の検討と実施、プロセスモデルの抽出という流れを考えていた。特に理論的枠組みについては、対話型組織開発(OD, Bushe & Marshak, 2015)とサラスバシーが提唱するエフェクチュエーションの融合を考えていた。初年度は対話型ODの権威であるブッシュの研究室に滞在し、appreciative inquiry summitと、アトツギベンチャーへの応用可能性について検討する予定だった。ところが、新型コロナウイルスによる感染拡大により、海外への渡航ができなくなり、計画を中断した。また、本研究課題のもう一つの柱であるブロックを使ったワークショップについても、ブロックを組み立て、密に対話をするのが求められることから、コロナ禍での実施が難しい状況となった。

そこで理論的検討についてはエフェクチュエーションをメインにとらえなおし、ファミリービジネスの特徴に注力することにした。前者は、若者がイノベーションを起こすためのプロセスを、エフェクチュエーションのレンズを使って説明を試みた。ファミリービジネスは、大企業に比べ地域に及ぼす影響が大きい。このため、「地方」という地域性に着目し、田舎におけるアントレプレナーシップであるrural entrepreneurshipの観点を新たに取り入れることに軌道修正した。

## (2)研究のアプローチ

当初からアクションリサーチの手法を用いる予定だった。アクションリサーチでは、当事者とともに現場に入り、参与観察などで状況を把握し、当事者と議論しながら研究の問いについて検討する方法論である。ただ、コロナ禍で自由に移動できず、計画を立てて研究を遂行するのが困難となった。不確実性が高い時に起業家的な思考と行動様式であるエフェクチュエーションは効果的なことから、エフェクチュアルに研究を進めた。手元的手段からできることを見出し、コントロールできる要素に着目し、予想外の結果から学ぶ。そして、他者を巻き込むことで目的や手段を調整していく方法である。研究の具体的な方法論としては、アクションリサーチを軸としつつ、自らが体験を通じて事象を明らかにするエスノグラフィーの要素を結果的に取り入れることになった。

## (3)若者によるイノベーションの創発

アトツギベンチャーの担い手として期待されているのは、主に若い人である。とりわけ事業承継型ベンチャーの場合、大学を卒業してから他のビジネスに関わっていたことが多いようにみえる。家業で求められる専門能力や技術は持っていない状態で、起業家的活動を通じてイノベーションや変革を起こそうとすることになる。類似の事例として、学生によるイノベーション活動があげられ、ヒントとなると考えた。東京大学が運営する本郷テックガレージという、ものづくり工房での育成事業に焦点をあて、どのようなプロセスで若者がイノベーションに取り組むかをエフェクチュエーションのレンズで明らかにした。

本郷テックガレージの運営者とは他の研究課題で協働していたため、サンプリングは機会サンプリング。学生起業家へのヒアリング、プログラム実施者へのヒアリングと調査、施設の見学などでデータを収集。実際に起業につながった他大学の事例も一部対象とした。エフェクチュエーションの原則を、どのように実践しているかを中心に分析した。

## (4)コンテンツアントレプレナーシップ

コロナ禍で海外出張ができないなかで、コンテンツアントレプレナーシップという斬新な起業家育成プログラムが米国で提供されていた。学生が本を書き出版する、というプロセスを通じて起業を疑似体験するプログラムである。リーンスタートアップという起業の方法論に基づいている。(3)の一環としてこのプログラムに参加し、自ら当事者としてリーンスタートアップを実践し体験した。

## (5)アトツギベンチャーの事例調査

関西の塗装会社から誕生したアトツギベンチャーを調査した。親会社の代表を務めながら、塗装の新しいビジネスモデルを追求するベンチャーを創業した起業家を取材。同社の研修施設に宿泊し、社長や社員をヒアリング。ベンチャーの宿泊施設、ショールームなどを見学。新たに開発した塗装技術とその経緯などを聞き取った。同社の起業家は、アトツギベンチャーの育成事業にも協力している。中小企業庁が主催するアトツギ甲子園の関連イベントに積極的にに関わり、その現場も取材した。

## (6)ファミリービジネスとアントレプレナーシップ

ファミリービジネス研究の潮流と今後の展開を探るため、米国ビジネススクールで開講されたファミリービジネスの講義をオンラインで受講した。講義には著名なファミリービジネスの経営者がゲストとして参加し、本研究で検討している内容についても議論する機会を得た。地域性とくにルーラル(田舎)というコンテキストが、ファミリービジネスではとりわけ重要であることがわかり、ルーラル・アントレプレナーシップの育成と実体をイタリアで調査した。米国ベンチャー学会(U S A S B E)が主催したプログラムを通じて、田舎町で事業展開するアトツギベンチャーの経営者や、農産物や加工品のファミリービジネスが、次の世代にどのように引き継がれているのかを現地でヒアリングした。

## 4. 研究成果

本研究で主に3つのことが明らかになった。一つは、起業家活動の初期の段階からプロトタイプをつくり、対話を促すことの重要性である。熟達起業家が好む思考と行動の様式を体系化したエフェクチュエーション理論では、行動を起こすことと、他者の巻き込みが重視される。そのなかで、アイデアをいかに早く、何かしらの形にするかが、特に若い人による事業創造では重要であることがわかった(Makino, 2020)。リーンスタートアップで目指す minimum viable product (MVP、価値を提供できる最小限の製品)よりももっと手前で、「しょぼいプロトタイプ」をつくり、潜在顧客やユーザーや専門家に見せて、対話するプロセスを経ることが、成功につながる。これを pragmatic prototyping と呼び、起業家教育の年鑑で発表した(Matsui et al., 2023)。

レゴ<sup>TM</sup>ブロックを活用したワークショップは、抽象的なアイデアを一早く「プロトタイプ」として形にし、ステークホルダーに見せて話あう点が有効であると考えられる。また、対話型ODの各手法と比較し、appreciative inquiry summit には、「未来をプロトタイプする」という活動が4段階のうち2段階目に入っていることが、効果を発揮している可能性が示唆された。

2つめは、ファミリービジネスでは、経済的な富の創出だけでなく socioemotional wealth

(SEW、社会情緒的資産)が重視され、このことを起業家活動の促進に反映しなければ変革が難しい。ユニコーンのような急成長型スタートアップの育成を目指すアクセラレーションプログラムでは、経済的価値の創出に特化しており、SEWは考慮されない。このため、アトツギベンチャー向けの育成プログラムに、スタートアップ型の方法論をそのまま適用しても、うまくいかない可能性がある。ルーラルな地域で活躍する起業家やファミリービジネスは、急成長よりも家族の誇り、自然環境との共存、地域社会への貢献など、SEW的な要素を大切にしている傾向がみられた。アトツギベンチャーが地域創生の担い手となるには、成長率よりも、企業の耐久性(endurance)を指標にすべきという指摘もみられる(Sarasvathy, 2021)ように、急成長型スタートアップとは異なる成功指標を掲げる必要がある。

3つめは、エフェクチュエーション理論を組織変革に用いるためには、個人と組織という異なる分析単位を結びつける、複数層にまたがる理論的枠組みの構築が必要である。本研究では社会システム論(Cooren & Seidl, 2020; Luhmann, 2018)の応用を検討したが、残念ながら新たなモデルを示すまでに至らなかった。エフェクチュエーションは、起業家個人の思考と行動を説明するために用いられる。ところが、ファミリービジネスの承継は、現存する組織があるため、組織レベルの検討も必要である。エフェクチュエーションと社会システム論の相互補完性が見出せたら、アトツギの起業家的活動を通じてファミリービジネスを変革するアトツギベンチャーの育成プログラムを改善・強化できると期待される。

#### <引用文献>

- Bushe, G. & Marshak, R. (Eds.). (2015). *Dialogic organization development: The Theory and practice of transformational change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cooren & Seidl, D. (2020). Niklas Luhmann's radical communication approach and its implications for research on organizational communication. *Academy of Management Review*, 45(2), 479-497
- Kristiansen, P. & Rasmussen, R. (2014). *Building a better business using the Lego Serious Play method*. Wiley.
- Ludema, J. D., Whitney, D., Mohr, B. J., & Griffin, T. J. (2003). *The appreciative inquiry summit*. San Francisco.
- Luhmann, N. (2018). *Organization and decision*. Translated by Rhodes Barrett. Cambridge University Press
- Makino, E. (2020) *Innovation Makers: How campus makerspaces empower students to change the world*. New Degree Press
- Matsui, K., Makino, E., Ikeuchi, Y. and Hasegawa, K. (2022). Harnessing makerspaces for technology entrepreneurship: a pragmatic prototyping approach. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy – 2023*. Edward Elgar Publishing
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. (2021) The middle class of business: Endurance as a dependent variable in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1054-1082
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Matsui, K., Makino, E., Ikeuchi, Y., and Hasegawa, K.	4. 巻 2023
2. 論文標題 Harnessing makerspaces for technology entrepreneurship: a pragmatic prototyping approach	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy - 2023	6. 最初と最後の頁 378-384
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.4337/9781803926193.00038	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Zollet, S., Makino, E., Wellborn, S., Joufflas, G., Spaeth, T. and Lundbohm, R.
2. 発表標題 Reflections on the Rural Entrepreneurship Education Certificate Experience
3. 学会等名 USASBE 2023 Driven by Dreams Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 Emi Makino	4. 発行年 2020年
2. 出版社 New Degree Press	5. 総ページ数 192
3. 書名 Innovation Makers: How Campus Makerspaces Can Empower Students to Change the World	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------