

博士論文

# ファミリー企業の 長期生存要因に関する研究

一企業生態系ネットワーク

伝統と革新

経営者ケイパビリティ

2013 年度

静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科博士後期課程  
加納良一(学籍番号 1124503)

主査	静岡県立大学	岩崎 邦彦
副査	日本大学	階戸 照雄
副査	静岡県立大学	尹 大栄
副査・主指導教授	静岡県立大学	奥村 昭博

ファミリー企業の長期生存要因に関する研究  
—企業生態系ネットワーク・伝統と革新・経営者ケイパビリティ—

加納良一(学籍番号 1124503)

主査	岩崎 邦彦
副査	階戸 照雄
副査	尹 大栄
副査・主指導教授	奥村 昭博

要旨

本論文の目的は、ファミリー企業の長期生存性を決定する要因を明らかにするために、理論研究によるモデル構築と事例研究による検証の中から実証仮説を導出し、定量分析による実証を行うことにある。このテーマに取り組んだ問題意識として、日本においてファミリー企業の長期生存性に関する理論的研究が数少ないこと、経営の現場において生存を望みながらも苦境に陥るファミリー企業が多いことがあげられる。よって本論文は、企業の長期生存性に関する理論的貢献、および長期生存に向けた実践的示唆を経営者に提示することも目的としている。

本論文ではまず、組織エコロジー論、進化経済学、ダイナミック・ケイパビリティ論、およびファミリービジネス研究、ソーシャル・キャピタル論の研究レビューを行った。これらの理論考察から、ファミリー企業の長期生存理論フレームワークを構築すると共に、長期生存要因の理論仮説を演繹的に導出した。理論仮説からは、「企業生態系ネットワークの構築」「伝統と革新の経営(長期生存戦略)」「経営者ケイパビリティの継続」の3つが、ファミリー企業の長期生存性要因のキイ・コンセプトとなった。

次に、日本を代表する長期生存ファミリー企業であるキッコーマンの1961年～1995年の期間を対象に事例研究を実施した。ここでは、事例研究による理論導出仮説の検証を通じて、13の帰納的一般仮説を抽出している。

続いて、この帰納的一般仮説に基づき操作化可能な18の説明変数を設定して、企業の生存年数を目的変数とした定量分析モデルの構築を行った。企業アンケート調査による有効回答106社のサンプルをもとに、重回帰分析による統計的実証分析を試みた。その結果は、全体的な結論として次のポイントに集約できる。

1点目は、自由度修正済み決定係数0.365という説明力の高い定量モデルを構築できたことである。モデルで構築した「企業生態系ネットワーク」「伝統と革新」「経営者ケイパビリティ」3カテゴリーの18変数が、ファミリー企業の長期生存性をかなりの程度説明するということが実証された。

2点目は、長期生存のクリティカルな要因として、地域社会および顧客との強い紐帯を重視した企業生態系ネットワークの構築と、経営者ケイパビリティを何代にも渡って継続するための経営者の育成・選別の在り方を提示したことである。

3点目は、実証結果を裏付けとした長期生存理論モデルを提示できたことである。

本論文の結論が、経営学のファミリービジネス論および企業の長期生存性に関する研究領域に対し理論的な貢献をするものであり、長期生存を志向する経営者への指針となる実践的示唆を与えるものであると確信する。

# Factors to influence the longevity in family businesses

Ryoichi Kano(1124503)

## Abstract

This dissertation aims to clarify a factor to influence the longevity of the family businesses. So I extract proof hypotheses from the inspection by model construction and the case study, and perform proof by the quantitative analysis. The critical minds that worked on this theme include that there are few theoretical studies on longevity of the family businesses in Japan and many family businesses which fall into a difficult situation. Thus, this dissertation is intended to contribute the theoretical studies on longevity of the company, and show a practical suggestion to top management.

At first I construct the theoretical framework of the longevity in family businesses, based on review of prior research in population ecology, evolutionally economics, dynamic capability, family business and social capital. In this framework, three concepts (“ecological network”, “long-life survival strategy”, “successive owner’s management”) influence the longevity.

Second I carried out the case study of KIKKOMAN that is the one of the most typical long-lived company in Japanese family businesses. Here, I extract 13 hypotheses through the case study.

Then I set 18 explanation variables with a purpose variable, and construct the quantitative analysis model. Based on the sample of 106 effective answers by the company questionnaire survey, I tried the statistical proof analysis by the multiple regression analysis. The next point can gather the result as a general conclusion.

The first point is to have been able to build a quantitative model having high explanation (adjusted  $R^2=0.365$ ).

It was demonstrated that the 18 variable of 3 categories (“ecological network”, “long-life survival strategy”, “successive owner’s management”) explained to a large extent the longevity of the family business.

The second point is to have shown as critical factors of the longevity, the construction of the ecological network which made much of the strong ties with the community and customer, and the way of successive owner’s management for several generations and continues it.

The third point is to have been able to show the longevity theory model proved by statistic analysis

A conclusion of this dissertation does theoretical contribution for a study on longevity of a company and family business, and give the practical suggestion to top management for intending longevity.

## 目次

第 I 章 問題意識と研究の概要 .....	6
1. 問題意識 .....	6
2. 研究の概要 .....	9
第 II 章 理論研究 .....	12
1. 長期生存性とダイナミック・ケイパビリティ .....	12
2. ファミリー企業の長期生存性とソーシャル・キャピタル .....	31
第 III 章 長期生存フレームワークと理論導出仮説の構築 .....	40
1. 理論フレームワークの統合 .....	40
2. 理論導出仮説の構築 .....	45
第 IV 章 事例研究 .....	53
1. 日本の長期生存ファミリー企業の代表「キッコーマン」 .....	53
2. キッコーマン史の概要 .....	54
3. 第 I 期(1661～1781 年) .....	56
4. 第 II 期(1782～1867 年) .....	59
5. 第 III 期(1868～1916 年) .....	63
6. 第 IV 期(1917～1945 年) .....	69
7. 事例研究の帰納的結論 .....	74
第 V 章 定量的実証仮説の構築 .....	88
1. 定量的実証分析の方法 .....	88
2. 帰納的一般仮説に基づく操作化仮説の設定 .....	90
3. ファミリー企業長期生存性の定量分析モデル .....	107
4. アンケート票 .....	108
第 VI 章 定量的実証結果 .....	117
1. 企業アンケート調査の概要 .....	117
2. 企業生態系ネットワークの構築に関する実証結果 .....	119
3. 伝統と革新の経営に関する実証結果 .....	122
4. 経営者ケイパビリティの継続に関する実証結果 .....	124

5. 重回帰分析による統計的検証の結果 .....	127
第 VII 章 結論 .....	128
1. 長期生存モデルからのインプリケーション .....	128
2. 「企業生態系ネットワーク」「伝統と革新」からのインプリケーション ..	130
3. 「経営者ケイパビリティ」からのインプリケーション .....	132
APPENDIX .....	135
参考文献 .....	173

## 第I章 問題意識と研究の概要

### 1. 問題意識

#### (1) 会社の寿命 30 年説と長期生存ファミリー企業

企業が成長期から成熟期、そして衰退期を迎えるライフサイクルは、30年であるとの説、所謂「会社の寿命 30 年説」は、広く一般に知られている。「会社の寿命 30 年説」は、1984 年に公表されて以来、多くの層に広まり、理解や納得を得てきた。日経ビジネス(1984)によれば、過去 100 年の日本のトップ企業 100 社を調査したところ、ランクインしてから 30 年の間トップ 100 を維持している会社は 2 割に過ぎず、脱落した会社が 8 割を占めるとの結果が得られている。また、日本の全企業を対象とした現在の調査データにおいても、10 年前に開業した企業の約 3 割、20 年前の約 5 割の企業が撤退するという結果が得られている。<sup>1</sup>

このような企業寿命の実態がある一方で、何代にも渡って経営をバトンタッチし、場合によっては何百年もの長期間存続している老舗といわれるファミリー企業があるのも事実である。後藤(2009)によれば、創業から 200 年超の日本の企業数は 3,113 社にのぼる。国際的にみてもこの日本の 200 年以上企業数は、2 位ドイツ 1,563 社、3 位フランス 331 社を大きく引き離し 1 位となっている。まさしく、「長寿企業大国日本」ともいえる実態が垣間見える。

さらには、この 200 年超の日本企業 3,113 社は、わずかな例外を除きすべて創業者一族の影響下にあるファミリー企業である(後藤,2009)。

それでは、このように日本に数多く存在する長期生存ファミリー企業と、多数を占める「寿命 30 年」といわれる短命企業との間には、経営上どのような違いがあるのだろうか？長期生存を可能とする要因は何であろうか？本論文はこの問いをスタートとしている。

#### (2) 日本におけるファミリー企業の長期生存性に関する理論的研究

日本における長期生存ファミリー企業の研究は、主に老舗企業の研究と

---

<sup>1</sup> (株)帝国データバンク「COSMOS II 企業概要ファイル」再編加工(中小企業庁)

して展開してきた。1970年代から1980年代においては「経営史、社会学、経営学といったそれぞれの立場から老舗企業の実態調査を行い、多くは老舗企業研究の先駆けとして、パイロット調査的な意味合いがあった」(加藤,2010)。1990年代においてコア・コンピタンス論やビジョナリー・カンパニーの影響を受けた持続的競争優位性からの老舗企業研究がなされたが、そこでは長期存続の要因として暖簾、家訓、屋号、伝統的商品、創業者一族と相続関係に焦点が当てられており、「老舗企業研究の展開は、必ずしも体系だったものではなく、各々の目的や関心に基づいた実態調査的な研究」(加藤,2010)であったと言える。

近年では、後藤(2009)の独自調査による国際的な長寿性に関する統計比較および企業事例研究、久保田(2010)の企業調査機関のデータに基づく長寿企業の実態調査と歴史的背景および企業事例調査、などの研究がある。これらの研究により長期生存ファミリー企業の統計的実態が明らかとなり、また様々な企業の長期生存ケースが示されてきた。しかしながら、ファミリー企業の長期生存に関する経営理論に基づく研究は少ないのが実態である。

このような実情は、ファミリービジネス研究において経営理論をベースとした理論的研究が切望されている証左であり、さらにはファミリービジネス研究の今後の発展のために必要不可欠であるといっても過言ではない。

### (3) 本論文の2つの視点

企業経営の現場に目を向けると、厳しい環境下で安定利益が確保できず、利益悪化・資金繰りに苦慮して、経営の危機に直面するファミリー企業が多く存在するのが実情である。

苦境に陥るファミリー企業の典型として、中心事業の転換の失敗、トップ・マネジメント継承<sup>2</sup>の失敗の例が多く見られる。

事業転換の失敗では、産業ライフサイクルの成熟・衰退期への移行や競争環境の変化、あるいは新技術の出現などによって環境が劇的に変化したのに対し、既存事業や既存組織から脱却する事業転換あるいは組織革新を実現できず、困難に陥るファミリー企業が数多く見られるのが実情である。

---

<sup>2</sup>承継でなく継承としたのは、相続など財務面の継承をではなく経営そのものの継承を意味しているためである。

トップ・マネジメント継承の失敗においては、トップを継承した経営者本人の経験・能力や経営者を支える人材の薄さ、ワンマン経営から組織経営への転換の困難さなどの問題を抱え衰退するファミリー企業の例が典型である。

逆に言えば長期生存しているファミリー企業は、長い業歴の中で訪れるであろう「環境変動への適合による長期生存性の確保」、およびファミリー企業において企業経営の核となる「歴代のトップマネジメント体制構築」を実現してきたと言える。本論文ではこの2点に着目し、以降の研究を実施している。



## 2. 研究の概要

### (1) 研究の目的

本論文の目的は、前述した問題意識に立脚し「ファミリー企業の長期生存性を説明する理論モデルの構築」を行い、「ファミリー企業の長期生存要因の特定」を行うことである。

よって、本論文ではファミリー企業の長期生存性について、経営理論面、企業事例面、定量的実証面からの研究を実施し、長期生存性モデルの構築および長期生存要因の解明を進める。本論文は、企業の長期生存性に関する理論的貢献と共に、企業の存続・発展を望む経営者に対する経営上の示唆を与えることを目的としている。

### (2) 研究方法

本論文は、前述した「長期的な環境変動への適合」と「歴代のトップマネジメント体制構築」の2つの視点を持ちながら、以下のステップで研究を進めている。

#### ① 第1ステップ:理論研究 (第Ⅱ章 理論研究)

まず、長期生存性に関連する既存経営理論のレビューと理論の限界を考察する。そして、組織エコロジー論と進化経済学に依拠した生存環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム、それをベースとしたダイナミック・ケイパビリティと長期生存性の関係を考察し、企業の長期的環境変動への適合による長期生存性フレームワークを構築する。ここでは、ダイナミック・ケイパビリティによる企業生態系の形成が重要な要素となる。

続いて、上述の企業生態系をさらに吟味すること、およびファミリー企業のプライオリティを示す Davis et al.,(1997)、Miller(2005)の観点から、ソーシャル・キャピタル論を考察する。ここでは、企業生態系を機能させると共に、歴代経営者の育成・選抜とガバナンス機能を補完するソーシャル・キャピタルが重要な要因となる。

#### ② 第2ステップ:理論フレームワークの構築 (第Ⅲ章 長期生存フレームワークと理論導出仮説の構築)

次に、第1ステップでの理論研究に基づき、ファミリー企業の長期生存フレ

ームワークの構築と理論導出仮説の設定を行う。

ここでは、長期的な環境変動への適合を可能とする「長期生存戦略フレームワーク」に、歴代のトップ・マネジメント体制構築を可能とする「長期生存トップマネジメントフレームワーク」を結合させた「ファミリー企業の長期生存理論フレームワーク」を提示する。

さらに、「ファミリー企業の長期生存理論フレームワーク」から演繹的に導出される、長期生存要因の理論導出仮説を設定する。

③ 第3ステップ:事例研究 (第IV章 事例研究、第V章 定量的実証仮説の構築)

第3ステップでは、第2ステップで構築した理論フレームワークに基づきながら企業事例の研究を行う。ここでは、日本を代表する長期生存ファミリー企業であるキッコーマンの1661年~1945年の事例研究を実施する。

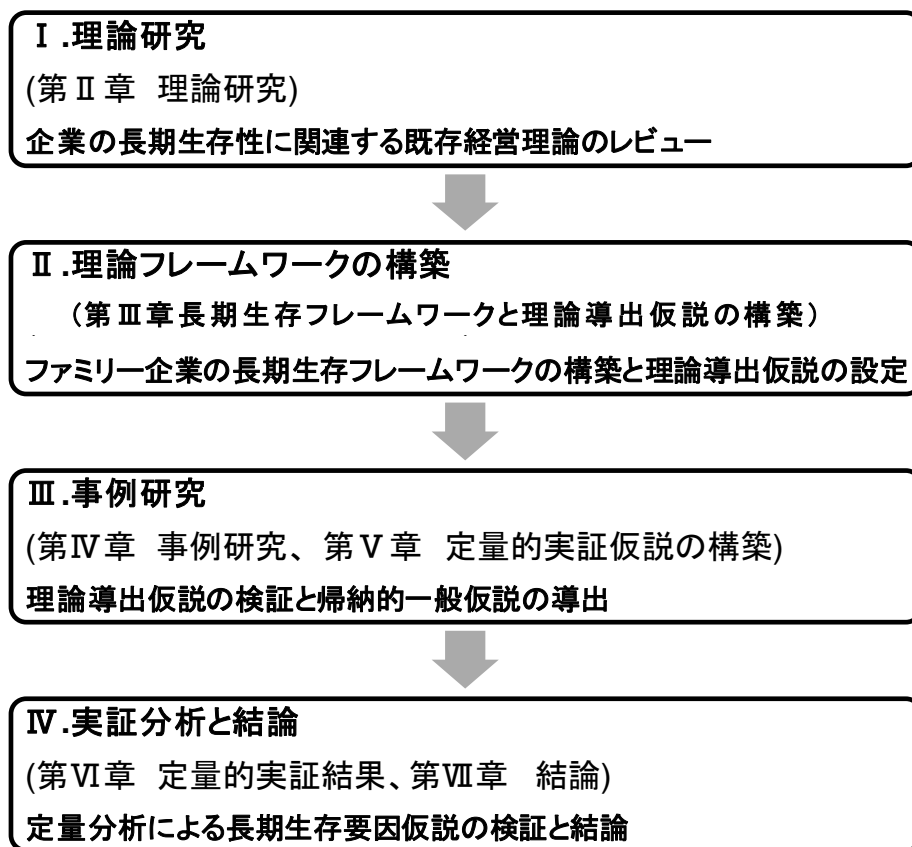
この事例研究により理論導出仮説の検証を行い、帰納的一般仮説としての長期生存要因仮説を構築する。

④ 第4ステップ:実証分析と結論 (第VI章 定量的実証結果、第VII章 結論)

最後に、第3ステップで構築した長期生存要因仮説を統計的に検証し、本論文の結論を提示する。

第4ステップでは、まず初めに、導出した長期生存要因仮説を基に、企業の生存年数を目的変数とした長期生存要因モデルを構築する。次に、モデルに基づく質問表を設計し、企業アンケート郵送調査を実施する。収集したアンケートに対しては、重回帰分析による仮説検証を実施する。

最終的には、本論文の結論として、統計的に説明力のある長期生存要因モデルと、長期生存に対し有意な要因(説明変数)と共に、企業の長期生存性に関するインプリケーションを提示する。



図表 1 研究方法の 4 ステップ

## 第II章 理論研究

### －企業の長期生存性に関連する経営理論の考察－

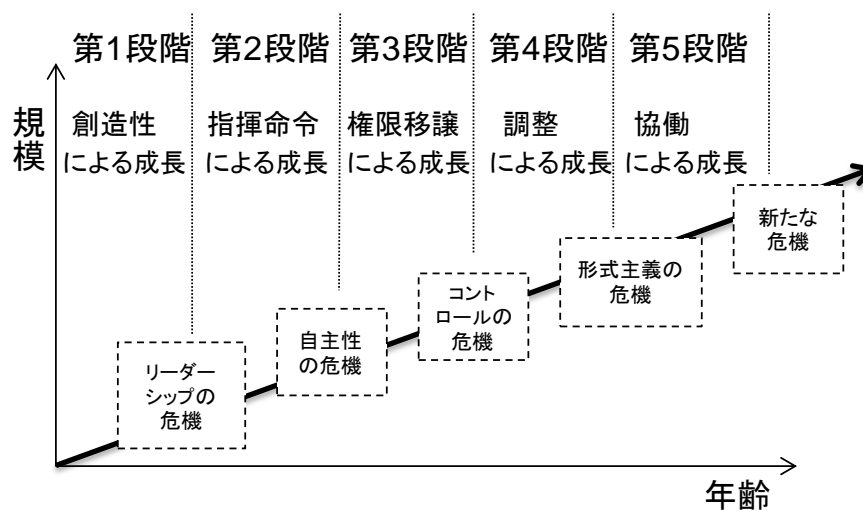
#### 1. 長期生存性とダイナミック・ケイパビリティ

この項では、長期生存性に関連する既存経営理論のレビューと長期生存性を説明する上での各理論の限界を考察する。そして、組織エコロジー論と進化経済学に依拠した生存環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム、それをベースとしたダイナミック・ケイパビリティと長期生存性の関係を考察し、企業の長期的環境変動への適合を可能とする長期生存性フレームワークを構築する。

#### (1) 組織ライフサイクル・モデル ー規模の成長による長期生存ー

企業の長期存続の理論的研究を進めるにあたり、最初に組織ライフサイクル・モデルを取り上げて考察を加える。

組織ライフサイクル・モデルは企業創設からの長期的な成長過程を対象としている。代表的な組織ライフサイクル・モデルである Greiner (1972) の 5 段階モデルでは、組織の成長を歴史的に考察した上で、全ての組織は 5 つの段階を経験しながら成長を遂げ、各段階には比較的長い平穏な成長の期間と、各段階の末期に訪れる危機があるとしている。(図表 2)



図表 2 成長 5 段階モデル

このモデルにおいては組織の年齢と規模が2つの重要な次元となっており、組織は年齢の経過と規模の拡大に伴い、5つの段階を経ながら成長を遂げていくとしている。このモデルからは、ある時点では効果的な組織が、ずっと効果的であり続けることはなく、長期生存のためには、各成長段階で訪れる危機に順次対応し、変革を継続することが必要であるとの示唆が得られる。

しかしながら、このモデルには、規模の成長に伴う各段階の危機を乗り越えることが、あらゆる企業の長期生存を可能とするとの前提が内在している。企業は5つの成長段階を経て成長し生存していくこと、すなわち規模の成長という1つの進化方向のみを前提としていると言える。

このことは、継続的な規模の成長なしに長期生存を実現している、多くのファミリー企業が存在している現実を説明できるとは言えない<sup>3</sup>。すなわち、規模の成長が長期生存を可能にする決定的な要素とは言えない。企業の長期存続を検討する上では、規模の成長以外の分析視角が必要となる。

## (2) 組織生態学理論(population ecology)

### — 個体群の進化による長期生存 —

#### ① 組織生態学理論の展開

Hannan and Freeman(1977)を嚆矢とする組織生態学理論(population ecology)は、進化論アプローチ<sup>4</sup>に基づく組織の多様な生存の方向性を示す理論である。この理論は、なぜ多種の組織が存在するのかという問い、すなわち組織形態の多様性を説明しようとするものであり、組織の個体群(同様の組織形態<sup>5</sup>を持つ組織集団)を分析単位として、その出生率・成長率・死亡率などのパターンを研究するものである。すなわち、規模の成長以外の個体群の生存の方向性を示すモデルとも言える。

組織生態学理論では、組織の個体群変化のプロセスとして次の3つの段階を想定している。

<sup>3</sup> 久保田(2010)によれば創業100年超え企業の96%が中小企業である。

<sup>4</sup> Aldrich(1999)では、進化論アプローチは、個人・作業集団・部門・組織・組織個体群・組織コミュニティといった様々な単位で扱うことが可能であり、さらに組織内部に存在する組織ルーティンや組織能力も対象となるとしている。

<sup>5</sup> Hannan and Freeman(1984)では、組織形態を、組織目標(使命)、権威構造、中核的な技術、マーケティング戦略などの組織特性により分類している。

- 1<sup>st</sup>. 変異の創造 (variation): 変異により組織に多様性が生じ、個々の組織は組織形態や依存する資源に応じていくつかの個体群に分類される
- 2<sup>nd</sup>. 形態の淘汰 (selection): 環境に適合した特定の個体群が選択され、個体群の適切なニッチが決定される
- 3<sup>rd</sup>. 形態の保持 (retention): 選択された形態が再生や複製によって維持される

すなわち、生存可能な個体群は、「変異(新しい組織形態)が生み出され…中略…環境に適合した組織形態が淘汰(選択)され、適切なニッチを見つけた組織形態が選択され…中略…選択された形態が再生や複製によって維持」(渡辺深,2007) される進化プロセスによって決定される。「個体群ごとにそのメンバーとニッチ(生存可能な部分環境)、環境や組織の長期存続との間のダイナミックな関係」(桑田,1989) が決まり、結果として適切なニッチを見出した個体群が生存可能となることが示されている。

また、組織エコロジー理論は組織の生存を決定する環境の淘汰(選択)に焦点が置かれ組織慣性(organizational inertia)が重視されており、組織が生まれながらに持つ組織形態は簡単には変えられないため組織変化への制約となる、という考え方が基本にある。

しかしながら本論文では、新たな環境への適合 (fit)を確保して淘汰による排除から免れるという「組織自体の転換」(Aldrich,1999)、すなわち組織による能動的な環境適合も視野に入れた進化プロセスの考え方を取り入れている。

## ② 環境変化と生存個体群に関する実証研究

生存に有効な個体群に関する実証研究として、Romanelli(1987)がある。この研究では、米国ミニ・コンピュータ業界を対象に、3つの業界ライフサイクル・ステージにおける4つの組織個体群の有効性についての検証が実施され、結論として3ステージ各々における参入に有効な個体群が示されている。しかしながら、参入時の個体群のみに着目しており、環境変化に対応した個体群の転換については研究対象としていない。

奥村・加納(1993)では、産業ライフサイクル上の環境変化に対し、能動的

な個体群の転換も視野に入れ、日本の産業用ロボット業界を対象とした有効な個体群の転換パターンを導出している。ここでは、全方位－特化、開拓－追隨の2次元により4つの組織個体群を設定した上で、産業の生成から成長期までを対象に、生存可能な個体群を抽出し、経路依存性(path dependency)も加味した期間全体にわたっての個体群転換パターン(成功した企業が属してきた個体群のライフサイクル・ステージ上での変遷)を示している。

### ③ 長期生存に向けた考察

組織エコロジー理論から得られる長期生存に向けての示唆として、以下の3点をあげることができる。

- ✓ 進化プロセスの結果、適切なニッチを見出した生存可能な個体群が発生する
- ✓ 長期存続のためにはそれらの何れかの個体群のメンバーとなることが求められる
- ✓ 淘汰・選別の条件を変化させる環境変化が生じる場合には個体群転換が必要となる

ここで、転換は個体群自体が起こすものではなく、個別企業により実行され、それが有効であれば他の企業へと波及し、結果として個体群の転換を生じさせるものであることに注意しなければならない。このことから、個別企業の視点からの分析の必要性が生じる。換言すれば、淘汰環境と生存可能な個体群がどのように形成されるかのメカニズムについて、個別企業の行動に着眼した分析が必要であると言える。

さらに、現実には同じ個体群内の企業でも生存・消滅企業の両者が存在し、さらに変化した環境への適合に向けた転換に成功する企業と失敗する企業が存在する。このことから、個別企業の視点からの長期存続の説明に向けた分析視角が必要となる。

### (3) 企業行動と生存環境の形成－個別企業の進化と長期生存－

Nelson and Winter(1982)では、新古典派経済学のアンチテーゼとしての新たな経済学パラダイム「進化経済学」が提唱されると共に、個々の企業の

特殊性に着目しつつ、企業行動と生存環境に関わる理論構築がなされている。以下、個別企業の長期生存性の視点から、この理論における企業観、生存環境観に基づき、企業行動と生存環境の形成についてのモデル化を図ることとする。

#### ① Nelson and Winter(1982)における企業観の考察

個別企業の長期生存性の観点から、Nelson and Winter(1982)の企業観より抽出される重要な視点として、「企業は多様である」「企業には独自のルーティンとスキルがある」「企業の目的は様々である」「同じ環境に接したとしても企業の行動は異なる」の4つがあげられる。以下に、4つの視点の考察を示す。

##### ◆ 企業は多様である

Nelson and Winter(1982)では、企業は一つひとつが異なる存在であり、企業特殊性を持つ存在であると主張されている。

これに対し、新古典派経済学では、企業を多様な存在としては扱わず、市場メカニズムによる市場全体の動きを対象にしている。すなわち、産業の要素市場・生産関数・需要関数にもとづき、均衡状態において企業は同じ生産関数を持つこととなる。よって、新古典派経済学では完全競争下の市場メカニズムにより、企業は模倣を通じて同様な存在へ帰着するという前提を置いている。

##### ◆ 企業には独自のルーティンとスキルがある

企業には、様々な状況下での企業行動により形成された独自のルーティン(意思決定プロセス、実行プロセス、学習プロセスなど組織全体を網羅するあらゆるプロセス。組織のDNAとも呼べる)<sup>6</sup>およびスキルが存在すると

---

<sup>6</sup> ルーティンとは、「企業行動についての定常的で、予測可能なもののほとんど」であり、「物を生産するための明確に定義された技術的ルーティン」「雇用や解雇、発注」「生産の増強」「投資、研究開発(R&D)、広告に関する政策、製品の多角化や海外投資に関する企業戦略を含んだものをさしている」。また、「これらのルーティンが生物学的進化論で遺伝子が果たす役割を果たす」(Nelson and Winter,1982)。



Nelson and Winter(1982)は主張している。さらに、企業の行動や意思決定には、ルーティンによって強く制約される経路依存性(path dependency)が存在し、結果として、企業の多様性は持続されると主張している。

新古典派経済学では、企業を生産関数という方程式により単純化しており、経路依存性の考え方はなく、どの企業も最適化に向け同じ行動をするという前提が置かれている。

#### ◆ 企業の目的は様々である

Nelson and Winter(1982)では、企業の目的には、存続、成長、株価最大化、経営者の効用等、様々なものが存在すると主張している。

新古典派経済学では、どの企業も利潤最大化行動をするという前提を置いている。

#### ◆ 同じ環境に接したとしても企業の行動は異なる

Nelson and Winter(1982)では、企業には不完全情報や予測不可能性などからなる認知限界が存在し、またルーティンの違いもあり、それらが企業行動に影響を与えているとしている。

新古典派経済学では、企業は全ての選択肢から利潤最大化に向けた最も有利なものを選択するという、最適化行動を前提としている。

### ② Nelson and Winter(1982)における生存環境観の考察

個別企業の長期生存を可能とする生存環境の形成の視点から、Nelson and Winter(1982)の生存環境(淘汰環境<sup>7</sup>)の主要な論点を整理すると「淘汰環境は各企業のルーティンに左右される行動および特性により形成される」「淘汰圧力により生存する個体群が決定する」「シュンペーター的環境変化への対応が長期的な生存を決定する」の3点にまとめることができる。

#### ◆ 淘汰環境は各企業のルーティンに左右される行動および特性により形成される

---

<sup>7</sup> Nelson and Winter(1982)では、本論文で生存環境としてとらえているものを、淘汰環境と表現している。

環境変化に対する各企業の反応・行動→業界の競争状況の変化→変化への各企業の反応・行動→業界の競争状況の変化→…のプロセスで環境変化が進行し、シュンペーター的破壊がなければ均衡状態へ近づいていくというのがここでの主張である。

新古典派経済学では、参入障壁の制約から参入企業が決定し、参入企業の利潤最大化行動の結果、要素市場・生産関数・需要関数(+資本市場、労働市場)から決定する残余利益の生じない完全競争下の均衡状態へと収斂することになり、その過程で市場での競争に勝ち残れない企業は退出することになるとしている。

#### ◆ 淘汰圧力により生存する個体群が決定する

消費者の選択に基づく淘汰圧力、参入企業間の競争による淘汰圧力を受ける中で企業の生存は左右され、結果として生存する個体群(同じようなルーティンを持つ企業の集合)は決定するということが Nelson and Winter(1982)では示されている。

新古典派経済学では、このような個体群の考え方は考慮されておらず、企業は同質的なものであるとの考え方が基本にある。

#### ◆ シュンペーター的環境変化への対応が長期的な生存を決定する

中長期的には内的・外的なイノベーションによる劇的な環境変化が起こる可能性がある。このような変化に対しては、既存ルーティンの修正、変更、新規導入が必要となるというのが Nelson and Winter(1982)での主張である。

そのためには、探索による突然変異の実現、またはルーティンの柔軟性確保が求められると考えられる。すなわち、シュンペーター的環境変化に対し、イノベーションに成功した企業と乗り遅れた企業で生存に差が出るのが想定される。

### ③ 生存環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム・モデル

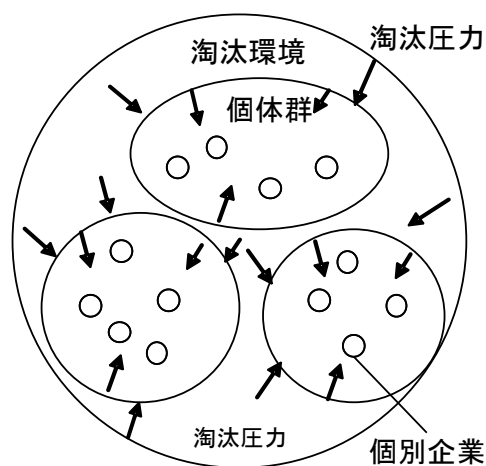
#### i. 個別企業の行動と淘汰環境の形成

以上の Nelson and Winter(1982)の企業観および生存環境観の考察・整理に基づき、淘汰環境と個体群および個体群に属する個別企業の間を

筆者がモデル化したのが図表 3 である。個体群は複数の個別企業で構成され、淘汰環境(業界、地域等の環境)は複数の個体群で構成される。個体群は、淘汰環境の淘汰圧力を受ける存在であり、また、個別企業は個体群内の淘汰圧力にさらされる存在である。

個別企業には、環境に対する不完全情報、環境対応の代替策における認知限界、結果に対する予測不可能性が存在するため、全ての企業が環境に対し最適な反応・行動を取ることはあり得ず、結果として各々が異なる多様な反応・行動を取るようになる。

このような環境に対する各企業の反応・行動の結果、淘汰環境の変化が生じ、その変化に対する各企業の反応・行動が再び行われ、さらにその結果として淘汰環境の変化が生じ…のプロセスで淘汰環境の変化が進行していく。まさに、個別企業の行動が他の企業の行動に依存し、さらに、それが他の企業の行動の変化も促していくのである。このプロセスを通じて淘汰環境が形成され漸進的に変化していくことになる。さらに、時間とともに市場が個別企業の利潤の度合を決定し、経済的な自然淘汰が働き、淘汰・選別される個体群、および個体群内での淘汰・選別される企業が決定される。結果として「一群の企業のなかでの企業の生き残りと成長のパターンはそれぞれに異なってくる」(Nelson and Winter,1982)。



図表 3 淘汰環境・個体群・個別企業(筆者作成)

## ii. 劇的な環境変化への対応と長期生存

漸進的な淘汰環境の変化に加え、長期生存が対象とする長い変化の歴史の中では、技術革新やマネジメント革新、あるいは新規参入業者や急激な政策変更などによる劇的な淘汰環境の変化は起こり得る。このような劇的な淘汰環境の変化のもとでは、それまで生存可能な個体群であったものが有効性を失い、新たな個体群が発生、あるいは既存企業の新たな個体群への転換が行われることになる。

奥村・加納(1993)の日本の産業用ロボット業界の個体群の事例研究においても、産業ライフサイクルの成長前期における中核的技術の変化(駆動源の油圧から電気への変化)およびユーザー業界拡大(自動車業界向けに加え、電子部品組立て業界向けの急成長)という大きな環境変化により、それ以前に有効であった個体群の弱体化と新たな個体群の成長・発展という現象が見られている。長期生存を成功させるためには、このような劇的な変化に対応し企業自らが反応・対応する必要がある。

## iii. 淘汰環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム

図表 3 をもとに、このような劇的な環境変化による新たな淘汰環境の形成を組み入れ、企業行動と生存環境形成のダイナミズムへと発展させモデル化したのが図表 4 である。

図表 4 の a.~e.は以下の通りの内容である。

- a. 淘汰環境の生成:個々の企業の淘汰環境に対する反応・行動の結果、淘汰環境が形成される
- b. 個体群:企業行動の結果として同タイプの個体群にグループ化される
- c. 淘汰圧力:淘汰圧力により個体群が淘汰・選別され、生存する個体群が決定する
- d. 劇的な環境変化:t 期から t+1 期への移行において、内部あるいは外部のイノベーションの発生による劇的な環境変化が生じた場合、t+1 期の新たな淘汰環境が形成される

t 期から t+1 期への移行に対し、個別企業の方向性として、演繹的には以下が想定される。

- e-1.e-2.経路依存性の影響を強く受ける企業

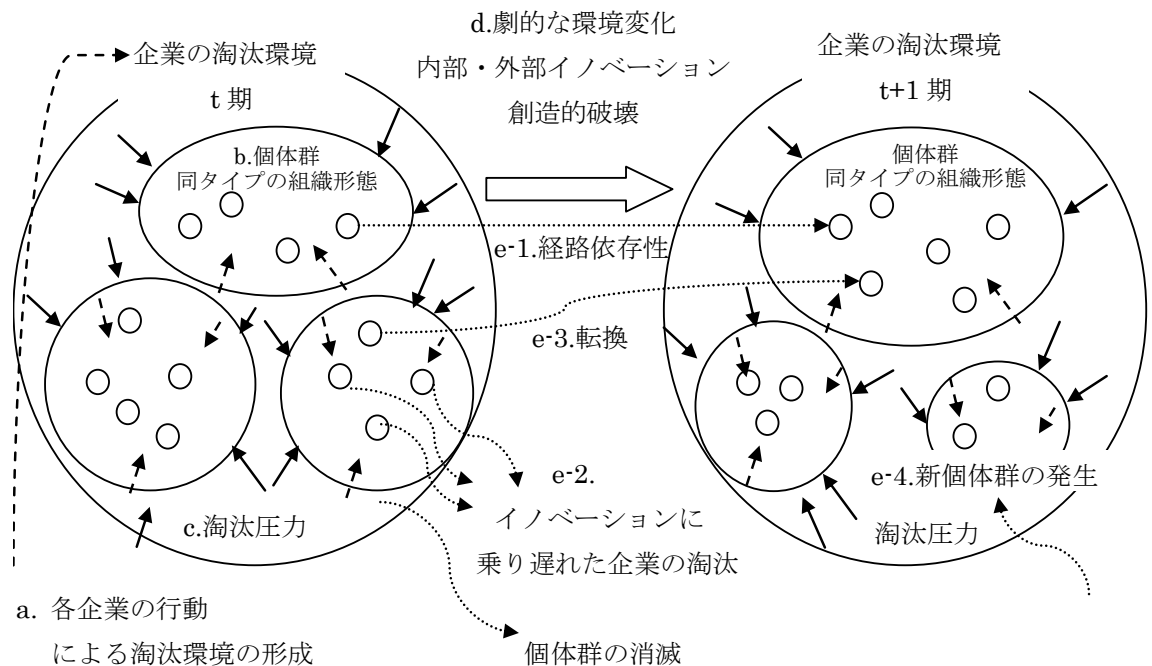
強い経路依存性から個体群を変えられない(ルーティンを変えられない)、あるいは意図的に変えない企業が存在する。但し、個体群が淘汰されないため生存する企業(e-1.)と、個体群の消滅とともに淘汰される企業(e-2.)の両者が存在する。

e-3. 転換する企業

それまでのルーティンを変革し別の個体群へと転換する企業が存在する。個体群の淘汰による消滅を予知し、企業変革により生存可能な個体群へと転換する企業である。

e-4. 新個体群の発生

技術変化やイノベーションにより新たな個体群を形成する企業が存在する。新個体群の形成は、既存企業による場合と新規参入企業による場合の二通りが考えられる。



図表 4 淘汰環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム(筆者作成)

iv. 長期生存に求められる企業行動の考察—長期生存戦略—

図表 4 に提示した淘汰環境と生存個体群・生存企業のダイナミズムから導かれる長期生存のために必要な企業行動、すなわち新環境下における生存可能な個体群への適合の方向性は、

- ◆ 個体群内での生存力を強化する(属する個体群が新環境下でも生存可能な場合)
- ◆ 企業変革により生存可能な個体群へと転換する(属する個体群の消滅ないし衰退化が予知される場合)
- ◆ イノベーションにより新たな個体群を形成する(属する個体群の消滅ないし衰退化が予知される場合)

の3つである。

本論文では、このような長期生存に向けた企業行動を「長期生存戦略」と定義する。また、生存可能な個体群に属し、個体群内での生存を実現できるポジションを、「生存ポジション」と呼ぶこととする。

しかしながら、ここで3つの解決すべき問いが浮かび上がる。

1つ目は、「なぜある企業は生存可能な個体群に属し、その個体群内での生存を可能にすることができるのか？」

2つ目は、「なぜある企業は劇的な環境変化の下で、新個体群への転換あるいは創造が可能であるのか？」

3つ目は、「生存を可能にする淘汰環境(企業側の視点に立てば生存環境)は、どのようにして形成されるのか？」

である。この問いの答えを探索するために、次にダイナミック・ケイパビリティの視角からの考察を行う。

#### (4) 長期生存とダイナミック・ケイパビリティ —長期生存の源泉—

##### ① 生存性の源泉としてのリソース

従来の新古典派経済学では、各企業が利潤最大化を目的に最適化行動を行う結果、残余利益の生じない完全競争下の均衡状態に達し、そこにおいて全ての企業は模倣を通じて同じ生産関数を持つ状態となることを想定している。その過程において、市場メカニズムの淘汰を通じて退出企業が決定され、最終的には単一の個体群のみが存続する帰結となる。このような状況下では、恐らくは大企業による産業集中化の進展が想定される。

しかしながら、現実には各業界や競争市場において、複数の個体群が存在する場合がほとんどであり、さらに同じ個体群(例えば同じ市場戦略)の企業でも生存には差が出る。この実態の要因は、要素市場の不完全性および

生産関数の模倣困難性の存在にあると考えられる。

すなわち、要素市場において独自技術の体化された機械・装置あるいは技術ノウハウや経営ノウハウなどのリソース取引は、取引のほとんど行われない「薄い市場」(Teece,2007)<sup>8</sup>の状態にあり、結果として模倣と市場メカニズムによる各企業の生産関数の同一化＝唯一の個体群のみが生存するという均衡状態へ、とは進まないのが実態である。

Teece(2007)は、「薄い市場」の存在により特異で交換困難なリソースの取引は企業間で行われることは極めて稀であると主張している。このことにより、それを保有する企業による生存可能な個体群の形成、および個体群内での生存は可能となる。

このような観点は、Wernerfelt(1984)の提示する経営資源の重要性に注目したリソース・ベースト・ビューや、資源ポジション障壁の構築にみることができる。

また、Barney(2002)は、企業が超過利潤を得て存続するためには競争優位(少なくとも競争均衡)を実現し続けることが必要であり、経済価値・希少性・模倣困難性の高い、代替不可能な経営資源が持続的な競争優位性を生み出すと主張している。さらに、経営資源を、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本(構造・文化)へと分類すると共に、オペレーション上の経営資源を特定したうえでバリューチェーン上に配置し、より実践的なフレーム構築を行った。

さらに、Hamel and Prahalad(1994)は、顧客に対して他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的能力である、コア・コンピタンスを提唱した。コア・コンピタンスは、幅広い製品やサービス全体の競争力に貢献するスキルや技術の束でもあり、その意味では、特定事業や特定製品に留まらない企業全体の競争優位の源泉であり、将来の競争優位も視野に入れたものとも言える。

日本においては、伊丹(1984)によって見えざる資産(情報的資源)が提唱されている。ここでは、経営資源を人的資源、物的資源、資金的資源、情報的資源の4つに分類した上で、情報的資源を環境情報(技術・生産のノウハ

---

<sup>8</sup>「取引が成立しにくい市場」「数量がきわめて少ないといった状況を含意するもの」(Teece,2007)

ウ、顧客情報)、企業情報(信用・ブランド、流通・下請けへの影響力)、内部情報処理特性(組織風土、現場のモラル、経営管理能力)の3つに整理している。また、情動的資源の特性として、同時多重利用、事業活動の結果による蓄積、長期蓄積、極めて高い固定性をあげると共に、ヒト・モノ・カネという物理的に不可欠な資源を組み合わせるもとであると主張している。

さらに、これらの経営資源を生み出す源泉として、野中(1990)は組織的知識の創造を提示している。組織的知識とは、特定の組織の行動を決定する、その組織に固有の認知的・手法的な諸能力である。ここでは、知識創造をプロセスとしてとらえ、一回限りで完結することのない無限循環性を前提としており、ミドル・アップダウン・マネジメントによる組織的知識創造が提唱されている。また、欧米型と日本型知識創造の対比がなされており、欧米の形式化・システム化に対し、日本型の集団レベルでの暗黙知・形式知の相互作用が提示されている。

これと関連して Barton(1995)は、コア・ケイパビリティを提示している。ここでは、コア・ケイパビリティを組織における知識の蓄積とその知識の制御と方向付けといった知識構築活動の能力と定義している。

リソース・ベースト・ビュー関連の様々な研究が、市場での取引がきわめて困難な、経済価値・希少性・模倣困難性の高い、代替不可能なリソースを保有し、さらにそのようなリソースを生み出す組織の能力を保有することが企業の生存性の鍵となることを支持している。

## ② リソースのオーケストレーション

それでは、このような生存性を高めるリソースはどのようにして保有することが可能となるのであろうか。前述の通りリソース市場は薄い市場であり市場が機能しないため、その獲得は企業自らが行わなくてはならない。この企業自らによるリソースの獲得・構築が Teece(2007)の主張するリソースのオーケストレーションである。すなわち、「企業内部の価値あるリソースの多くは、関係的な、そしてそれゆえ交換不可能な知識であるため…中略…企業内部や企業間の、また、企業外部のサポート制度との間の、価値向上的な新結合」(Teece,2007)を見出せれば、市場で複製されない価値を生み出すことが可能となるのである。



よって、企業内部でのリソースの蓄積と配置に加え、外部リソースと内部リソースとのコーディネーションにより、価値を生み出す模倣困難で代替不可能なリソースが構築できれば、企業の生存性<sup>9</sup>の可能性は高くなることになる。

### ③ オペレーショナル・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ

この理論において、ケイパビリティは「リソースのオーケストレーションを行い、生存性を高める能力」と定義することができる。この定義に基けば、Teece(2007)と Helfat, et al.(2007)の主張するオペレーショナル・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティは、次のように整理することができる。

Helfat, et al.(2007)は、ケイパビリティのうち組織が現時点で収益を実現することを可能にしている能力をオペレーショナル・ケイパビリティとしている。このオペレーショナル・ケイパビリティにより「技術や市場の機会をうまく特定・測定し、技術・製品の属性を適切に選択し、ビジネス・モデルをデザインし、(財務的な)リソースを投資機会にコミットさせる」(Teece,2007)ことができれば初期的な生存に成功することが可能となる。

しかしながら、成功は企業の経路依存性を強め、かつての機能的なルーティンが逆機能化し、Barton(1995)の言うコア・リジディティをもたらすことにもなる。よって、「企業が成長すればするほど、また、市場や技術が変化すればするほど、そしてそれらのことが続けば続くほど、持続的な収益性の成長への鍵は、リソースや組織構造を再結合・再構成する能力」(Helfat, et al.,2007)が必要となる。このような、再結合・再構成する能力がダイナミック・ケイパビリティである。企業の長期生存性のためには、長期にわたる企業活動の中で幾度か訪れるであろう劇的な環境変動に対応し、ダイナミック・ケイパビリティに基づくリソースのオーケストレーションによるリソースの組み換えが必要であると言える。

---

<sup>9</sup>「生存性」の表現は、「ケイパビリティにせよ、その関連語であるコンピタンスにせよ、際立った能力を意味する言葉ではない。これらは、「妥当なパフォーマンス」を実現できる可能性を意味するにすぎない」(Helfat, et al.,2007)に依拠している。すなわち、Porter(1980)の「競争優位性」ではなく、「生存性」の可能性を高めるのがリソースのオーケストレーションであるとの考え方である。

#### ④ ダイナミック・ケイパビリティのプロセス

ダイナミック・ケイパビリティは、「センシング(機会・脅威の感知)」「シージング(機会の活用)」「リコンフィギュレーション(再構成)」( Teece,2007)を通じて実行される。

センシングは、研究活動や顧客ニーズと技術可能性の探究活動を通じて、顧客、技術、市場の構造の精査・探索を行い、機会・脅威の特定化を行う活動である。ここでは、どのような情報が獲得できるかということと共に、その情報をどう解釈し新たな創造へと如何にしてつなげていくかが重要となる。同じ情報に接したとしても、企業によって、感知できるか、どう解釈するか、その結果として機会・脅威をどう認識するか、は異なるからである。

この機会・脅威を感知し認識する能力は、「個人のケイパビリティや現在持っている知識」(Teece,2007)に依存する。すなわち、経営者によって、情報アクセス、獲得した情報に対する感知と解釈、それに基づく新たな創造、といったセンシングに差異が生じる。

センシングにより機会・脅威を感知したならば、シージングでその機会・脅威に取り組む必要がある。ここで重要なことは、内部のみならず外部リソースをも活用することである。

リコンフィギュレーションは「望ましくない経路依存性を避けるために」(Teece,2007)、リソースや組織構造を再結合・再構成するものである。感知した環境に適合するためのリソースのオーケストレーションとも言えよう。さらにここでは、内部・外部のリソースの組み換えやルーティンの再デザインに加え、ビジネスモデルや組織構造の再構築が必要となる場合もある。リコンフィギュレーションには「ルーティンの再デザインを含む、リソースの準継続的なオーケストレーションと企業のリニューアルの実現」(Teece,2007)が含まれると言える。

また、リコンフィギュレーションは突然に実施されるものではなく、ルーティンやリソースへの継続的な努力に基づき、周期的なルーティンとリソースのオーケストレーションを実施し、その結果としてビジネスモデルや組織構造のリニューアルを実現していくものと言える。

さらに、リコンフィギュレーションは、どの企業にとっても経営者がその中心的な役割を演じる必要があり、経営者次第でその結果には差異が生じると言え

る。

#### ⑤ 企業生態系の形成

長期的生存を検討する上で、環境は、Porter(1980)の 5-forces model のような「競争要因に対する防御の構築に関連する短期的な」(Teece,2007)ものと捉えるのはふさわしくない。長期生存には、環境を動的なものとしてとらえる必要がある。

すなわち、「顧客、サプライヤー、標準設定団体、政府の行動に加えて競合他社の行動」といった「生態系の参加者とみなされる主体間の、共進化や複雑な相互作用の結果である」(Teece,2007)企業生態系として捉えなくてはならない。さらに、企業は自らの行動を通して環境形成に影響を与え、時には創造する存在でもあり、まさに「ダイナミックな競争力を持つ企業は、競争への防御を構築するだけでなく、…中略…企業家精神、イノベーション、及び準継続的なリソースのオーケストレーションやビジネス・リコンフィギュレーションを通じて、競争や市場での結果を創り出す」(Teece,2007)存在である。生存可能な企業生態系の形成こそが、長期生存の鍵となるのである。

センシング、シー징、リコンフィギュレーションにおける経営者の役割の重要性は前述の通りであるが、企業生態系はそれらのプロセスを通じて形成されるものであり、企業生態系の形成こそは、まさに経営者の専権事項とも言える。

企業生態系はまた、企業、顧客、サプライヤー、協業者、競合、行政、金融機関等により形成されることから、経営者の構築する企業と関係先との紐帯(ties)<sup>10</sup>でつながった生態系ネットワークとも捉えることができる。このネットワークの存在により、企業は外部リソースを入手することが可能となる。例えば、「ネットワークの中で潤沢な情報を入手できるポジションにおかれている企業は、魅力的なパートナーを識別」(Helfat,et al.,2007)することが可能であり、補完性が高い戦略的パートナーとの提携による価値の増大が可能となる。

---

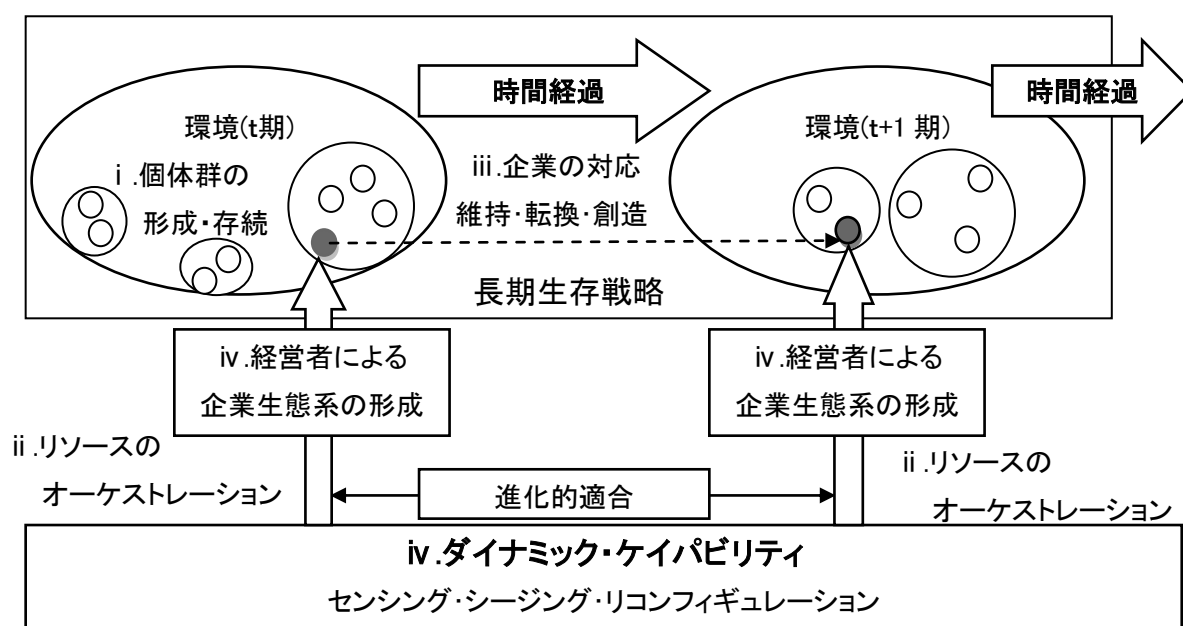
<sup>10</sup> 紐帯(ties)については、次項「2. トップマネジメントとソーシャル・キャピタル(社会関係資本)」で詳述。ダイナミック・ケイパビリティにおいても、組織間ネットワークと紐帯(ties)の考え方が反映されており、本論文においてソーシャル・キャピタル論を研究の対象とした背景となっている。

相対的に内部リソースの乏しい中小企業が多くを占めるファミリー企業にとって、外部リソースの活用は重要な経営課題である。さらに、それは事業戦略に留まらず、高度に経営判断を要するような経営ノウハウのレベルまで広がりを持つ可能性がある。

また、Helfat, et al.(2007)は、「経営機能の基盤となっているのは、経営者のダイナミック・ケイパビリティをなす主要要素－経営者の人的資本・認知・社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)－にほかならない」と主張している。これに従えば、経営者本人のケイパビリティと生態系ネットワークにおけるソーシャル・キャピタルが、企業のダイナミック・ケイパビリティの進化的適合度＝企業の長期生存性を決定することになる。この経営者のケイパビリティとソーシャル・キャピタル、およびそれらと長期生存性がどう関連するかについては、ファミリー企業の特性を明確化しながら次章において考察することとする。

#### ⑥ ダイナミック・ケイパビリティと長期生存性の関係

これまで考察してきたことに基づき、前項の「図表 4.淘汰環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム」との関連も踏まえた上で、ダイナミック・ケイパビリティと企業の長期生存性の関係を示したものが図表 5 である。



図表 5 ダイナミック・ケイパビリティによる長期的環境対応(筆者作成)

以下、図表 5 の i ~ iv について説明する。

i. 個体群の形成・存続

企業は、市場での取引がきわめて困難な、経済価値・希少性・模倣困難性の高い、代替不可能なリソースを保有することで、生存可能な個体群を形成し個体群内での存続が可能となる。

ii. リソースのオーケストレーション

そのような生存を可能とするリソースは、リソースのオーケストレーションによって構築され、さらに、環境変化を予見し継続的な適合の努力を行うと共に、周期的なリソースのオーケストレーションを行うことによって、ビジネスモデルや組織構造のリニューアルへとつながっていく。結果、進化的適合度が確保され、変化が幾度も訪れる長期の環境下においてその生存性が実現されることになる。

iii. 企業の対応 維持・転換・創造(長期的環境変動に対応した生存の方向性)

生存の方向性として、既存個体群内での維持強化、別の個体群への転換、新個体群の創造がある。時間経過と共に訪れる長期的環境変動に対応して、必要に応じた転換・創造によって生存可能な個体群に属し続け、個体群内での生存を実現する企業行動が、本論文で定義する長期生存戦略である。

iv. ダイナミック・ケイパビリティと企業生態系の形成

これらは、ダイナミック・ケイパビリティに基づき可能となる。さらに、進化的適合度の向上は、センシング・シー징・リコンフィグレーションを通じた経営者による生存可能な企業生態系の形成により実現され、長期生存の鍵となる。

以上、ダイナミック・ケイパビリティは長期生存性の鍵であることを示してきたが、なぜファミリー企業に長期生存企業が多いのかを説明するには不十分

である。しかしながら、経営者による生存可能な企業生態系の形成という視角は、ファミリー企業の長期生存性を説明する要因を探求する上で極めて興味深い。とりわけファミリー企業において経営者の演じる役割はより大きく重い。多くのファミリー企業において、ファミリーから輩出されるオーナーであり経営責任者でもある歴代経営者の企業への長期コミットメントが、長期的環境変動への進化的適合を推進する源泉ともなり得るからである。非ファミリー企業と比較するとその差は大きいと言える。

## 2. ファミリー企業の長期生存性とソーシャル・キャピタル

企業の長期生存は、ダイナミック・ケイパビリティに基づく生存可能な企業生態系の形成により実現され、他の誰でもなく経営者そのものがその主役であることを主張してきた。

それでは、経営者による生存可能な企業生態系の形成は如何にしてなされるのだろうか？また、長期生存を可能とする企業生態系とはどのようなものであろうか？

この問いへの解を探求するために、ソーシャル・キャピタル論は有効な分析視角と成り得る。ソーシャル・キャピタル論で展開されている、組織間ネットワークおよび個人間ネットワークにおけるソーシャル・キャピタルの研究は、経営者が主役となって形成する企業生態系を理論化する上で、有効なフレームワークであると言える。

また、前項で課題として提起した、非ファミリー企業と比較してファミリー企業に長期生存企業が多いことを説明する上で、ファミリー企業において役割がより大きく重い経営者に着目する必要がある。非ファミリー企業にないファミリー企業経営者の特性が、長期的環境変動の下での企業生態系の継続的形成に大きな影響を与えると考えられるからである。従って、長期生存性から見たファミリー企業経営者の特性を鮮明化することは重要である。

この項では、最初にファミリービジネスの先行研究から、長期生存性に影響を与えるファミリー企業経営者の特性を考察する。そして、長期生存性にプライオリティを発揮するファミリー企業の特性と、それを実現するための課題を特定化する。その上で、ファミリー企業経営者が中心となって構築する企業生態系についてソーシャル・キャピタル論の分析視角から検討を加えると共に、長期生存を実現するファミリー企業の課題に対するソーシャル・キャピタルの働きについて考察する。

### (1) ファミリー企業経営者の特性

既存ファミリービジネス研究におけるファミリー企業の定義には、様々な基準が見られるが<sup>11</sup>、共通するのは企業へのファミリーの経営参画・影響力・フ

---

<sup>11</sup> Miller(2005)では、既存研究におけるファミリービジネスの10通りの定義が示されている。後藤(2012)は、「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点

ファミリーによる継承といった基準の何れかを採用しており、測定基準としては株式のシェアおよびトップマネジメント・取締役会への参加の2つとなっている。よって、本論文においては、この測定基準の2つをファミリー企業の定義として採用することとする。すなわち、創業者一族が支配的株主である企業、または創業者一族のメンバーが社長あるいは取締役会に加わっている企業をファミリー企業と定義する。

このようなファミリー企業において、長期存続の観点からすると、ファミリー企業経営者の特性として、以下の2点が焦点として浮かび上がる。

#### ① 資本と経営の集中により内在する強さとリスク

多くのファミリー企業においてトップは経営執行責任者であり支配的株主でもあるというオールマイティの存在である。言わばファミリー企業は資本と経営の一致という共通の組織形態をもつ個体群とも言える。その意味ではそこにエイジェンシー理論で言うプリンシパルとエイジェント間のエイジェンシー問題は発生しない。換言すれば、プリンシパルとエイジェントが同一人物であることから、利害の調整は不必要であると言えよう。

さらに、既存のファミリービジネス研究の考察から、次のような強さを秘めていることが導出される。

すなわち、

- 他の形態の企業では望んでも得られないようなレベルの献身や長期投資、即応性、愛社精神をビジネスにもたらす(Davis et al., 1997)

ことが可能である。

また、Miller(2005)によれば、次の4C(command, community, connection, continuity)を特徴として持つ存在でもある。

- 独立した行動者としての決断、スピード、革新の自由が担保されている(command)
- 血族的な結束の文化を母胎とする社員の全員をミッションの実現に向け団結させることが可能である(community)

---

において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義している。



- 生態系ネットワークのメンバーと絆を結び永続的なウイン=ウインの関係を結ぶことを志向している(connection)
- 世代間で引き継がれてきた価値観を継承して本質的ミッションの達成に一貫して力を注ぎ続け、人を含むリソースの獲得に長期の辛抱強い投資を行う(continuity)<sup>12</sup>

しかしながら一方で、支配的株主である経営者の公私混同は、近年日本企業で見られるような大きな不祥事を招くことにもなりかねない。また、経営者の誤った判断が企業存続そのものを危ぶませるというリスクも孕んでいる。まさに、ファミリー企業の負の側面がリスクとして存在するのである。

## ② トップ・マネジメントの継承

ほとんどのファミリー企業において、社長である父親は、長男あるいは配偶者も含む子孫の内の何れかに次代の社長を譲っている。さらに、取締役として子孫が参加するケースも間々ある。このような血族によるトップ・マネジメントの継承は、上述の強さを胚胎し続ける条件となる。反面、限られた人材の中からの登用となることは否めない。

「売り家と唐様で書く三代目」という諺がある。初代の創業者が0から起こした事業で築き上げた財産を、二代目が毀損し、三代目には家を売りに出すほどまでに衰退し、その「売り家」の文字が教養を思わせる見事な漢字で書かれていたという諺である。他にも「長者三代」「三代続けば末代続く」といった諺もあり、昔から経営者(あるいは当主)次第で企業(あるいは家)の存続は大きく左右されるということは、経験的に知られていた。

一方で、欧米の名家と言われるような家系では、後継者が一族の栄枯盛衰をほぼ決定してしまう重要な要素であるとの経験知から、子弟の躰や教育をしっかりと行い、当主となり得る人物には一族の象徴となること、社会的規範からの求めに対応して厳しい生活を送ることが求められた。

ファミリー企業には、先述の本来的に胚胎する強さがあり、その強さを継続するためには創業者ファミリーによるトップマネジメントの継承が必要となる。反面、組織内競争を勝ち抜いてきた優秀な人材を選抜するというような、幅

---

<sup>12</sup> Miller(2005)の主張する 4C をもとに筆者作成

広い人材の中からではなく、創業者ファミリーという限られた候補の中からの選抜となる。よって、将来の経営者を如何にして育成し、企業の命運を決める者として誰を任命するかは、ファミリー企業の生存性を決定する重要な要素である。さらに、長期生存には、経営者として求められる一定以上のケイパビリティを、何代にも渡って維持していくことが必要となる。

長期生存には、経営者本人のケイパビリティは極めて重要な要素であり、歴代の社長を如何に育成・選抜し輩出し続けていくかは、ファミリー企業にとって大きな課題である。

## (2) ソーシャル・キャピタルと企業生態系・ファミリー企業経営者

ここでは、ソーシャル・キャピタル論を取り上げ、長期生存を可能とする企業生態系の形成とソーシャル・キャピタルの関係、および歴代経営者のケイパビリティ確保に対するソーシャル・キャピタルの働きについての考察を行う。

### ① ソーシャル・キャピタル論の考察

ソーシャル・キャピタル論は、Putnam(1993)に代表される「社会全般を対象とした互酬性の規範や信頼に基づく協調的行動や社会の効率性」に関する領域で発達してきた一方で、組織コミュニティや組織自体さらには個人のソーシャル・キャピタルを対象とした組織間・個人間ネットワークに関する領域での研究が多くなされてきている。

前述の通り、経営者の構築する企業生態系は、ソーシャル・キャピタル論の組織間ネットワークあるいは経営者の個人間ネットワークに符合するものである。以下、このネットワークの領域での先行研究をもとに、ファミリー企業における長期生存性へのソーシャル・キャピタルの働きについて考察する。

#### i. 信頼性に基づく取引・相互支援 —強い紐帯(strong ties)—

Coleman(1988)(1990)は、個人間のつながりにフォーカスし、閉鎖的で密度の高いネットワークである強い紐帯が、ソーシャル・キャピタルを促進することを示した。強い紐帯によるソーシャル・キャピタルは、将来報いてくれることへの期待と将来報いなければいけないとの恩義の両方がネットワークのメンバー間に存在し、さらに、メンバーのネットワークの構造に対する信頼性

があり、メンバー間の情報チャンネルが構築され、規範の存在と効果的な制裁の実行担保がなされる場合に醸成される。

この強い紐帯(strong ties)によるソーシャル・キャピタル醸成の視点を、企業とそれを取り巻く関係先といった組織間ネットワークへと発展させれば、次のような仮説が得られる。

すなわち、地域や業界など特定領域において、関係先との信頼で結ばれた強い紐帯(strong ties)による凝集性の高いネットワークが構築された場合、そこにソーシャル・キャピタルが形成されるという仮説である。結果、特定領域における長期的な互酬性と規範の構築や信頼される企業姿勢の継続により、関係先との信頼性に基づく効率的な取引や提携、相互支援関係の実現、あるいは地域での信頼される名声や愛着の獲得がソーシャル・キャピタルとして期待できる。

また、社内においてもソーシャル・キャピタルは同様の働きをすることが期待される。Cohen and Prusak(2001)では UPS 社が企業事例として取り上げられ、ソーシャル・キャピタルが単なる個人の集合を「組織」や「協力グループ」へと発展させ、「高い信頼」「強固なつながり」「活気ある集団」「共通の理解」「共同の取り組みに対する対等な参画意識」を醸成することが主張されている。このような状況から「信頼に基づく関係と共通の目標」「知識の共有の促進」「協力精神」「離職率の低下による組織的知識の維持」「企業文化の浸透による行動の一貫性」などが得られるとしている。

## ii. 情報の獲得、外部リソースの活用 –ブリッジ–

Granovetter(1973)は、弱い紐帯(weak ties)の強さを主張している。特定メンバー間の強い紐帯は他のメンバー間の強い紐帯へと波及し、閉鎖的ネットワークを形成する。その結果、メンバーはネットワーク内に密封され、広い世界から遮断される。そのような場合には、閉鎖的ネットワーク間を結ぶ経路であるブリッジが有効となり、このブリッジは弱い紐帯により形成されると主張している。

また、Burt(2001)は、閉鎖的ネットワーク(creek)間の壁を構造的空隙(structural holes)として提示している。ここでは、構造的空隙を橋渡しして仲介することの有利さ、価値創出の可能性が示されている。すなわち、ブリッジ

のない閉鎖的ネットワーク内では、冗長な情報しか還流しない。そのような状況において、閉鎖的ネットワーク(creek)間の構造的空隙(structural holes)を橋渡しするブリッジを構築することで、多様な冗長でない情報流入が可能となる。閉鎖的ネットワークの持つメリットにブリッジによる効果加わることによって、価値が創出されるとの主張である。集団外の冗長でない相手との接触(=ブリッジ:多様な視点やリソースをもたらす)と集団内の閉鎖性(=強い紐帯:緊密なコミュニケーションや信頼性に基づく取引、リスク低減をもたらす)の両者を併せ持つことの重要性が示されているのである。

企業経営においては、特定領域での閉鎖的ネットワークを形成した上で、他のネットワークへのブリッジを確保することによる価値創造が期待できる。ブリッジからの多様性のある冗長でないリソースへのアクセスが可能となることで、ダイナミック・ケイパビリティのセンシングにおける環境情報へのアクセス、感知、解釈でのプラスの効果が期待できる。また、シーリングやリコンフィギュレーションにおける、外部リソースの活用、すなわち他社の補完的リソースの活用や新結合によるイノベーションの促進が期待される。

### iii. ガバナンス強化、経営者育成・選抜 —経営者ネットワーク—

ほとんどのファミリー企業は、株主や取締役、あるいは各種委員会(委員会等設置会社)といった公式の仕組みによる監視機能・アドバイス機能を保有していない。このような状況下、経営者の暴走や判断ミスによる不祥事の発生・経営危機の招来といったファミリー企業の負の側面を回避すると共に、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを発揮するという正の側面を促進していくためには、これに代替するファミリー企業に合った仕組みが必要である。

経営者の構築する強い紐帯(strong ties)で結ばれた密度の高い個人的ネットワークには、その機能を果たす可能性がある。Coleman(1988)(1990)が主張するように、そのようなネットワークでは、社会的規範と効果的な制裁がソーシャル・キャピタルとして醸成される。まさに企業はネットワーク内に「社会的埋め込み(social embeddedness)」(Granovetter,1985)をされた存在となり、ネットワークの道徳や倫理あるいは価値観からの影響を強く受けることになる。すなわち、社会的埋め込みをされた存在である企業が長期生存性

を確保するためには、ネットワーク・メンバーとして承認され続ける必要があり、その意味で経営者の強い紐帯で結ばれた個人的ネットワークが、ガバナンス機能を果たす可能性がある。

このネットワークは、次世代経営者の育成・選抜にも効果を発揮する。長期生存を実現するためには、各世代の経営者ケイパビリティのレベルを担保する必要があるが、そのための育成プログラムおよび選別システムを組む上で、経営者のネットワークは重要な役割を果たす。次世代候補者に対する小さな頃からの経営者に向けた動機づけ、様々な企業での幅広い経験の場の提供、長年にわたる経営者修行期間における適性チェックとアドバイス、客観的な情を挟まない厳しい視点からの次世代経営者選定(ガバナンス機能の一部でもある)といったことが、強い紐帯で結ばれた経営者ネットワークの親密なメンバーにより成されることも可能である。

以上述べてきた通り、経営者による個人ネットワーク形成のしかた如何で、ファミリー企業に本来的に不足するガバナンス機能および経営者育成・選別システムの補完レベルに違いが生じる。結果として、経営者ネットワークは企業の長期生存性を決定する主要な要素である歴代経営者のケイパビリティに大きな影響を与える要素となる。

## ② 企業生態系の形成と歴代経営者ケイパビリティの確保

### i. 企業生態系形成におけるソーシャル・キャピタル

顧客、サプライヤー、協業者、競合、行政、金融機関等の関係先ネットワークにおいて、強い紐帯(strong ties)によるソーシャル・キャピタルが醸成されている場合、そのネットワークは、企業にとって生存可能な企業生態系と見做すことができる。

例えば、顧客に対し信頼される企業姿勢を長期的に継続することができれば、そこにソーシャル・キャピタルが醸成され、信頼される名声や愛着を獲得する可能性が高くなる。あるいは、業界内で互酬性の関係を長期継続し、そこに規範が構築されれば、ソーシャル・キャピタルが生まれ、効率的な取引が可能となり、場合によっては相互に支援する関係も実現されよう。このようなソーシャル・キャピタル醸成による企業生態系の形成は、地域社会やサプライヤー、金融機関等とのネットワークにおいても同様である。

また、弱い紐帯(weak ties) や構造的空隙(structural holes)による他のネットワークへのブリッジは、ダイナミック・ケイパビリティにおける他社の補完的リソース等の外部リソースの活用や新結合によるイノベーションにつながるものである。よって、他のネットワークへのブリッジを構築することは、生存を可能とするリソースの蓄積や環境変動下におけるリソースの組み換えを可能とし、その意味で長期生存の企業生態系を形成する一要素であると言える。

#### ii. 歴代経営者ケイパビリティの確保におけるソーシャル・キャピタル

ファミリー企業経営者の特性である、献身的努力や長期投資、即応性、愛社精神(Davis et al., 1997)、Miller(2005) の4C(command, community, connection, continuity)といった長期生存に対してプラスとなる要素は、経営者が主役となって実現する長期生存可能な企業生態系の形成を促進するものである。しかしながら反面、一族の中から経営者を選抜しなければならず、限られた人材の中からの選抜となることはマイナス要素である。

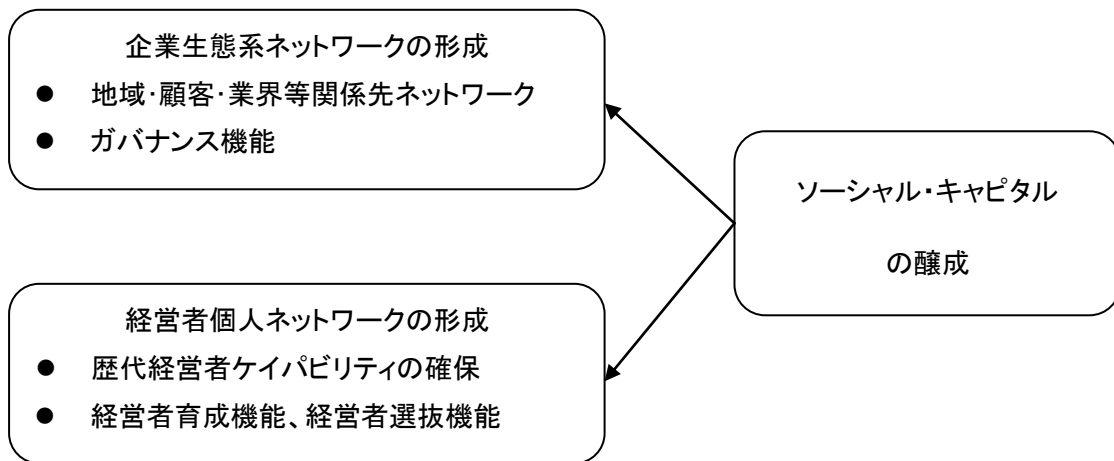
生存には、企業生態系を形成する主役である経営者本人のケイパビリティは極めて重要な要素である。さらに、長期生存のためには代々の経営者のケイパビリティを確保し続けることが必要となる。よって、歴代経営者の継続的な育成・選抜は、ファミリー企業にとって長期生存の鍵となる。

強い紐帯(strong ties)で結ばれた密度の高い経営者の個人的ネットワークは、そこにソーシャル・キャピタルが醸成されていれば、一族の候補者に対する経営者に向けた動機づけ、経験の場の提供、経営者適性チェックとアドバイス、さらには経営者選抜へ有効に機能すると言える。

また、ソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系を形成した場合、企業はネットワーク内に「社会的埋め込み(social embeddedness) 」(Granovetter,1985)をされた存在となる。この時、長期生存性のためには、ネットワーク・メンバーとして承認され続ける必要がある。その意味で、ソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系がガバナンス機能を果たす可能性はある。公式の仕組みによる監視機能・アドバイス機能の無いファミリー企業にとって、ファミリー企業の負の側面を回避し、ファミリー企業の正の側面を促進していく上で、企業生態系が重要な機能を発揮することになる。

図表 6 は、これまでの考察を踏まえ、企業生態系を機能させ長期存続に資するものとするためには、そこにソーシャル・キャピタルが醸成されていることが必要であり、また歴代経営者のケイパビリティを確保するためには、ソーシャル・キャピタルの醸成された経営者個人ネットワークが形成されていることが必要であるという、考察の概要を示したものである。

なお、以下ではソーシャル・キャピタルとの関連から、企業生態系を、企業生態系ネットワークと言い換えて使用する。



図表 6 企業生態系、歴代経営者ケイパビリティとソーシャル・キャピタル

### 第III章 長期生存フレームワークと理論導出仮説の構築

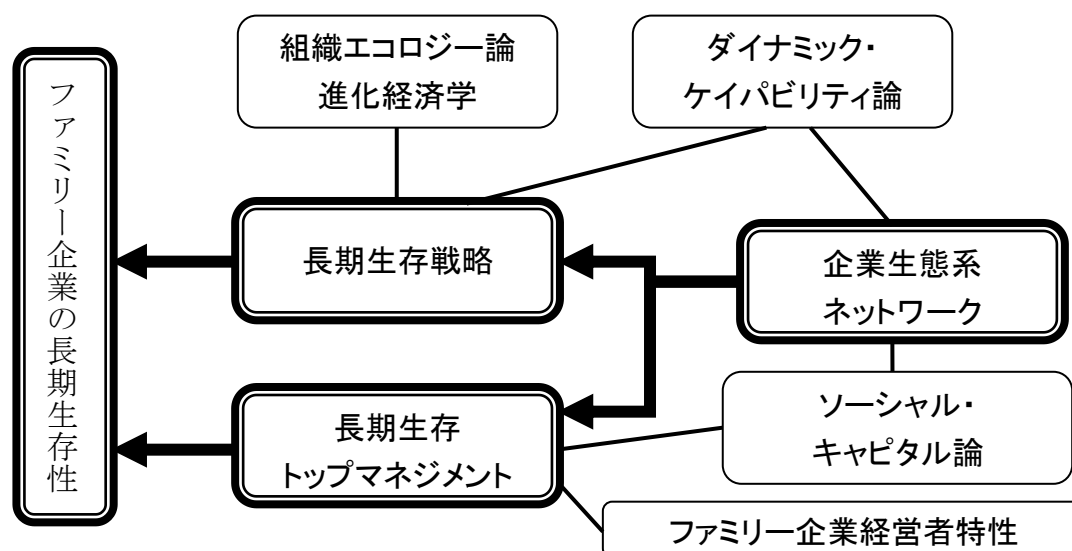
この章では、前章の理論研究に基づき、ファミリー企業の長期生存フレームワークの構築と理論導出仮説の設定を行う。

理論フレームワークとしては、長期的な環境変動への適合を可能とする「長期生存戦略」に、「企業生態系ネットワーク」、および歴代のトップマネジメント体制構築を可能とする「長期生存トップマネジメント」を統合した「ファミリー企業の長期生存理論フレームワーク」を提示する。

さらに、「ファミリー企業の長期生存理論フレームワーク」から演繹的に導出される、長期生存要因の理論導出仮説を設定する。

#### 1. 理論フレームワークの統合

ファミリー企業の長期生存性を説明するためには、前章で考察した通り単一の理論のみでは困難であり、説明可能なフレームワークを複数の理論に基づき構築することが求められる。図表 7 は、これまでの先行理論研究により導出された長期生存要因の大項目と、背景となる理論との関係を表したものである。



図表 7 長期生存要因の大項目と理論考察の関係



図表 7 に示す通り、ファミリー企業の長期生存性は、長期的な環境変動への適合を可能とする「長期生存戦略」と、歴代のトップマネジメント体制構築を可能とする「長期生存トップマネジメント」による影響を受ける。さらに、長期生存に有効な「長期生存戦略」は「企業生態系ネットワーク」の形成により実現される。同様に、「長期生存トップマネジメント」も「企業生態系ネットワーク」の影響を受ける。

理論考察の対象分野との関係としては、「長期生存戦略」は組織生態学論、進化経済学およびダイナミック・ケイパビリティ論に依拠しており、「企業生態系ネットワーク」は、ダイナミック・ケイパビリティ論およびソーシャル・キャピタル論に依拠している。また、「長期生存トップマネジメント」は既存ファミリービジネス研究から導出されるファミリー企業経営者特性、およびソーシャル・キャピタル論に依拠している。

図表 8 は、ファミリー企業の長期生存要因をより詳細に示したものである。この図表に提示する通り、ファミリー企業の長期生存性を決定する要因は、その長期生存戦略の内容とそれを実行するトップ・マネジメントのあり方、および両者の背景にある企業生態系ネットワークの 3 つに区分される。

以下、図表 8 の①～⑨について説明する。

#### ① 生存ポジショニング

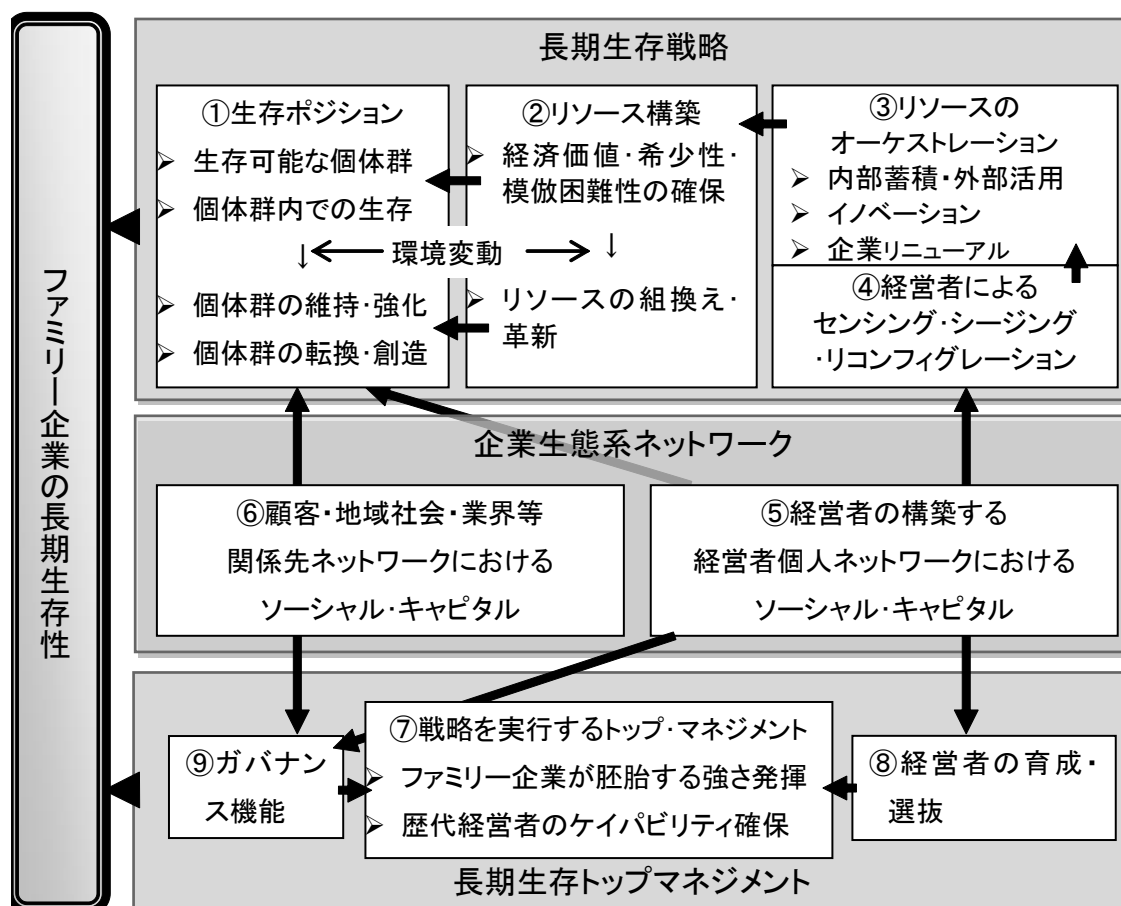
長期生存戦略は、ニッチを見出した生存可能な個体群を形成するものでなくてはならず、また個体群内での企業の生存を確保する必要がある。さらに、長期生存のためには環境変動を予見し、それに対応した個体群の維持・強化、転換、創造の何れかの方向性を選択する必要がある。

この生存ポジションは、企業内部に蓄積される②のリソース構築と、生存環境である⑤および⑥の企業生態系ネットワークにより形成され、リソースと企業生態系ネットワークの在り方が長期生存可能な生存ポジションであるかを決定する。

#### ② リソース構築

個体群形成と生存は、市場での取引が困難で経済価値・希少性・模倣困

難性の高い代替不可能なリソースによって可能となる。また、個体群の維持・強化、転換、創造による環境変動への適合が必要となった場合には、リソースの組換えや革新が求められる。



図表 8 ファミリー企業の長期生存理論フレームワーク

③ リソースのオーケストレーション

④ 経営者によるセンシング・シージング・リコンフィグレーション

リソース構築はリソースのオーケストレーションによりなされる。リソースのオーケストレーションは、企業内部で蓄積されたリソースに加え外部リソースをも活用し、環境対応への継続した努力の中から生み出される。

環境変動があった場合には、リソースの組換え・革新のためのリソース・オーケストレーションが必要となる。この場合、新たな価値を生み出すイノベーションの創造や企業そのものをリニューアルをすることが求められる。

また、このリソース・オーケストレーションは、経営者によるセンシング・シー

ジング・リコンフィグレーションにより実行される。

⑤ 経営者個人ネットワークにおけるソーシャル・キャピタル

センシングに必要な環境情報へのアクセスや取得した情報の感知・解釈は、経営者の個人ネットワークに依存する。どのようなネットワークを構築するかによって、アクセスできる環境情報には差異が生じると共に、その情報を感知できるか、さらにどのように感知するかは、個人ネットワークから得られる意見やアドバイスによって左右される。シージング・リコンフィグレーションでの活用可能な外部リソースについても同様である。

さらに、経営者の個人ネットワークは、後述する経営者の育成・選抜やガバナンスにも影響を与えることになる。

⑥ 関係先ネットワークにおけるソーシャル・キャピタル

企業、顧客、サプライヤー、協業者、競合、行政、金融機関等の外部ネットワークおよび社内ネットワークの両者を含む関係先ネットワークにおいて、ソーシャル・キャピタルが醸成されている場合、そのネットワークは、企業にとって生存可能な企業生態系ネットワークとなる。

すなわち、信頼される企業姿勢を長期的に継続することにより、顧客からの信頼される名声や愛着を獲得することが可能となり、また業界内で互酬性の関係を長期継続し、そこに規範が構築されれば、効率的な取引が可能となり、場合によっては相互に支援する関係も実現される。企業内部においても、強い紐帯によるソーシャル・キャピタルが「信頼に基づく関係と共通の目標」「知識の共有の促進」「協力精神」「離職率の低下による組織的知識の維持」「企業文化の浸透による行動の一貫性」を実現する。このように、企業内外の関係先ネットワークにおけるソーシャル・キャピタルの醸成は、生存ポジションの強化へとつながって行くものとなる。

さらに、ソーシャル・キャピタルの醸成は、ガバナンス機能の源泉ともなり得る。企業生態系ネットワークにおける規範の存在や強い紐帯の保持といったソーシャル・キャピタルは、ファミリー企業の負の側面を露呈させる経営行動を防止し、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを発揮する行動に向けていくものとなる。まさに、企業は企業生態系ネットワーク内に社会的埋め込

み(social embeddedness)をされた存在となり、長期生存のためにはネットワーク・メンバーとして承認され続ける必要がある。

#### ⑦ 戦略を実行するトップ・マネジメント

戦略を実行するトップ・マネジメントでは、リソースのオーケストレーションによる長期生存戦略の遂行に加え、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを現実の経営の場で実現することが求められる。そのためには、歴代経営者のケイパビリティのレベルを確保することが条件となる。

#### ⑧ 経営者の育成・選別の仕組み

#### ⑨ ガバナンス機能

⑦を実現するには、経営者の育成・選別の仕組みと、ガバナンス機能を整備しなくてはならない。これは、先に述べた通り企業生態系ネットワークの影響を受ける。

特に、経営者育成・選別では、経営者の構築する個人ネットワークに依存する部分が大いと考えられる。すなわち、経営者の形成する個人ネットワーク如何で、経営者育成・選別のレベルに差異が生じ、結果的に、企業の長期生存性を決定する主要な要素である歴代経営者のケイパビリティに大きな影響を与えることとなるからである。

## 2. 理論導出仮説の構築

この項では、前項のファミリー企業の長期生存理論フレームワークに基づき、演繹的に理論導出仮説の構築を行う。

前項のフレームワークでファミリー企業の長期生存性を説明する基本要因は、「長期生存戦略」と「長期生存トップマネジメント」、およびその背景となる「企業生態系ネットワーク」であることを示した。この3つの基本要因から次の基本仮説 1.~3.が導き出される。

### 基本仮説 1. 企業生態系ネットワーク

「長期生存ファミリー企業は、長期生存戦略と長期生存トップマネジメントの実現とを可能とするソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系ネットワークを構築している」

### 基本仮説 2. 長期生存戦略

「長期生存ファミリー企業は、生存ポジションを確保すると共に維持・強化し、劇的な環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造を実行している」

### 基本仮説 3. 長期生存トップマネジメント

「長期生存ファミリー企業は、歴代トップのケイパビリティを確保し、ガバナンスを機能させることにより、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを発揮できるトップマネジメントを継続している」

図表 9 3つの理論導出基本仮説

次章においては、本章の理論サーベイからの演繹的な理論導出仮説に基づき、事例研究による仮説検証を行い、仮説を洗練化して帰納的一般仮説を構築する。そのためには、上記3つの基本仮説に基づき、より詳細化した仮説を設定した方が望ましい。

そこで、3つの基本仮説に基づき、より詳細な理論仮説を設定する。

### (1) 企業生態系ネットワークに関わる基本仮説

#### 基本仮説 1.

「長期生存ファミリー企業は、長期生存戦略と長期生存トップマネジメントの実現とを可能とするソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系ネットワークを構築している」

#### ① 外部の関係先ネットワークに関する理論仮説

長期生存戦略における生存ポジションは、企業、顧客、サプライヤー、協業者、競合、行政、金融機関等により形成される企業生態系ネットワークからの淘汰圧力、あるいは生存に有利なフォローを受ける。換言すれば、生存ポジションの生存可能性は、企業自らが蓄積するリソースと共に、企業生態系ネットワークによる影響を受けると言える。企業生態系ネットワークにソーシャル・キャピタルが醸成されている場合、顧客からの信頼される名声や愛着、関係先との効率的な取引、相互支援の関係により生存可能性が高まる。よって、地域社会ネットワーク、顧客ネットワーク、業界ネットワークについて、次の仮説を設定することができる。

##### ➤ 理論仮説 1-①

ソーシャル・キャピタルが醸成された地域社会・顧客ネットワークを構築している

##### ➤ 理論仮説 1-②

ソーシャル・キャピタルが醸成された業界ネットワークを構築している

#### ② 企業内のネットワークに関する理論仮説

また、企業内部においては、経営者・従業員の各個人間の強い紐帯によるソーシャル・キャピタルにより「信頼に基づく関係と共通の目標」「知識の共有の促進」「協力精神」「離職率の低下による組織的知識の維持」「企業文化の浸透による行動の一貫性」が確保され、企業の生存性を高める働きをする。

➤ 理論仮説 1-③

ソーシャル・キャピタルが醸成された社内ネットワークを構築している

③ 経営者個人ネットワークとガバナンスに関する理論仮説

長期生存トップマネジメントの実現のためには、歴代経営者のケイパビリティを確保するための、経営者の育成・選抜を継続的に実施することが求められ、経営者個人ネットワークにおけるソーシャル・キャピタルがそこに影響を与える。すなわち、経営者育成の場としての個人ネットワークの活用や、経営者選抜におけるアドバイス機能としての個人ネットワークである。

さらに、経営者を適正な方向へと導くファミリー企業としてのガバナンス機能も、関係先ネットワークと経営者個人ネットワークのソーシャル・キャピタルに依存する。長期生存性のためには、ネットワーク・メンバーとして承認され続ける必要があり、その意味で、ソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系がガバナンス機能を果たすことが考えられるのである。よって、次の仮説を設定する。

➤ 理論仮説 1-④

ソーシャル・キャピタルが醸成された経営者の個人ネットワークを構築している

➤ 理論仮説 1-⑤

ファミリー企業の強みを発揮できるガバナンスを保持している

(2) 長期生存戦略に関わる理論仮説

基本仮説 2.

「長期生存ファミリー企業は、生存ポジションを確保すると共に維持・強化し、劇的な環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造を実行している」

① 生存ポジションとリソースに関する理論仮説

長期生存戦略は、リソースを背景とした生存ポジションの構築により実現される。すなわち、リソースに裏打ちされた生存可能な個体群への所属と個

体群内での生存＝生存ポジションを確保することが、長期生存を可能とする。

長い歴史の中で、劇的な環境変動がない時期には生存ポジションの維持・強化を図ることが求められ、劇的な環境変動が起こった時期には、生存ポジションの転換・創造が必要となる<sup>13</sup>。

このような生存ポジションの維持・強化あるいは転換・創造は、リソースのオーケストレーションにより実行され、それを可能とするには経営者の主体的な行動が必要である。

次に、このことをファミリー企業の特徴から考察する。ファミリー企業のプライオリティとして、「世代間で引き継がれてきた価値観を継承して本質的ミッションの達成に一貫して力を注ぎ続け、人を含むリソースの獲得に長期の辛抱強い投資を行う」(Miller, 2005)ことがあげられている。このプライオリティは、生存ポジションの維持・強化を可能とするリソース蓄積において、極めて有効であると言える。また、長期生存ファミリー企業においては、経営者による「他の形態の企業では望んでも得られないようなレベルの献身や長期投資」(Davis et al., 1997)により、リソースの蓄積が実行され、生存ポジションの維持・強化を実現していることも仮説として設定できる。

すなわち、長期生存ファミリー企業においては、生存ポジションの強化に向けた長期的で辛抱強いリソース蓄積、およびそれを実現するための価値観の継承と一貫した努力がなされていることが、仮説として成り立ち得る。以上より、次の2つの仮説が設定できる。

➤ 理論仮説 2-①

生存ポジションを強化する長期にわたるリソースの蓄積を重視している

➤ 理論仮説 2-②

リソース蓄積のために企業理念・企業姿勢の継続を重視している

---

<sup>13</sup> 最近の事例としては、写真フィルム業界における富士フィルムホールディングス(株)があげられる。銀塩フィルムからデジタル・カメラ、スマートフォンへの劇的な環境変動に対し、米イーストマン・コダックが経営破綻した一方で、富士フィルムは医薬品や化粧品といった異業種に積極的に進出し生存ポジションを転換・創造した。生存ポジションの転換・創造に際しては、フィルムの研究開発などで培ったコア技術を重視し、新成長事業への転換を実現している。まさにリソースの組換えにより、生存ポジションの転換・創造を実現した優れた企業事例と言える。



## ② 生存ポジションの転換・創造に関する理論仮説

さらに、生存ポジションの転換・創造において、ファミリー企業の経営者のプライオリティである「独立した行動者としての決断、スピード、革新の自由が担保」(Miller,2005)されていることが有利に働くことを想定することは可能である。よって、ファミリー企業経営者が、長期的な視野で将来の環境変動を予見し、生存ポジションの転換・創造を主体となって実行することが、長期生存に影響することを仮説として設定できる。よって、次の2つの仮説を設定する。

### ➤ 理論仮説 2-③

劇的な環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造をしている

### ➤ 理論仮説 2-④

生存ポジションの転換・創造を経営者が主体となって実施している

## (3) 長期生存トップマネジメントに関わる理論仮説

### 基本仮説 3.

「長期生存ファミリー企業は、歴代トップのケイパビリティを確保し、ガバナンスを機能させることにより、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを発揮できるトップマネジメントを継続している」

## ① 経営者育成に関する理論仮説

ファミリー企業において、経営者の役割は非ファミリーと比較して大きく重く、長期生存戦略の可否は経営者が主体となって担うことになる。このような役割を求められる経営者を、ファミリー企業では一族という限られた範囲の中から輩出し続けることが求められる。

すなわち、ファミリー企業では、長い歴史の中で何代にもわたって一族の中で経営者のバトンタッチが行われるが、この歴代の経営者のケイパビリティを、一定のレベル以上に維持し続けることが求められるのである。

よって、ファミリー企業では一族という限られた範囲内の人材から、一定レベル以上のケイパビリティを持つ経営者を歴代確保するために、将来の経営

者となるための育成を周到に行う必要がある。このことから、次の仮説が導出される。

➤ 理論仮説 3-①

経営者ケイパビリティを確保できる経営者育成を実行している

② 経営者選抜に関する理論仮説

また、経営者候補の中から一定レベル以上のケイパビリティを持つ経営者を就任させ続けることも求められる。よって、経営者選抜においてもより優秀なものを選抜する仕組みを保有することが必要となる。よって、次の仮説が設定できる。

➤ 理論仮説 3-②

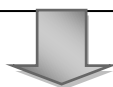
経営者ケイパビリティを確保できる経営者選抜を実行している

#### (4) 理論導出仮説のまとめ

以上、先行理論研究に基づく「ファミリー企業の長期生存理論フレームワーク」から3つの基本仮説と詳細な理論仮説を設定してきたが、その全体像は次の3つの図表の通りである。

##### 基本仮説 1. 企業生態系ネットワーク

「長期生存ファミリー企業は、長期生存戦略と長期生存トップマネジメントの実現とを可能とするソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系ネットワークを構築している」



##### 理論仮説 1-①

ソーシャル・キャピタルが醸成された地域社会・顧客ネットワークを構築している

##### 理論仮説 1-②

ソーシャル・キャピタルが醸成された業界ネットワークを構築している

##### 理論仮説 1-③

ソーシャル・キャピタルが醸成された社内ネットワークを構築している

##### 理論仮説 3-④

ソーシャル・キャピタルが醸成された経営者の個人ネットワークを構築している

##### 理論仮説 1-⑤

ファミリー企業の強みを発揮できるガバナンスを保持している

図表 10 企業生態系ネットワークに関わる理論仮説

基本仮説 2. 長期生存戦略

「長期生存ファミリー企業は、生存ポジションを構築し、長期的環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造を実行している」



理論仮説 2-①

生存ポジションを強化する長期にわたるリソースの蓄積を重視している

理論仮説 2-②

リソース蓄積のために企業理念・企業姿勢の継続を重視している

理論仮説 2-③

劇的な環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造をしている

理論仮説 2-④

生存ポジションの転換・創造を経営者が主体となって実施している

図表 11 長期生存戦略に関わる理論仮説

基本仮説 3. 長期生存トップマネジメント

「長期生存ファミリー企業は、歴代トップのケイパビリティを確保し、ガバナンスを機能させることにより、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを発揮できるトップマネジメントを継続している」



理論仮説 3-①

経営者ケイパビリティを確保できる経営者育成を実行している

理論仮説 3-②

経営者ケイパビリティを確保できる経営者選抜を実行している

図表 12 長期生存トップマネジメントに関わる理論仮説

## 第IV章 事例研究

### －長期生存ファミリー企業：キッコーマンの事例研究－

#### 1. 日本の長期生存ファミリー企業の代表「キッコーマン」

キッコーマン株式会社は、醤油の製造・販売事業を中心に食品・飲料・酒類の製造・販売事業、さらには国内でのバイオ・化成品・運送事業、海外での食料品卸売事業を展開し、連結売上高 2,832 億円(2012 年 3 月期)、従業員 5,316 名を有する、日本を代表する食品企業とも言える存在となっている。

連結決算業績 Consolidated Results		2010年度実績 2011.3 Actual	2011年度実績 2012.3 Actual	2012年度予想 2013.3 Forecast
売上高 Net Sales	百万円 ¥ millions	283,463	283,239	296,000
対前期伸率 YoY Change	%	(0.8)	(0.1)	4.5
営業利益 Operating Income	百万円 ¥ millions	19,208	17,764	19,500
営業利益率 (Operating Income Ratio to Net Sales)	%	6.8	6.3	6.6
対前期伸率 YoY Change	%	(9.0)	(7.5)	9.8
経常利益 Ordinary income	百万円 ¥ millions	16,751	15,242	17,200
経常利益率 (Ordinary income Ratio to Net Sales)	%	5.9	5.4	5.8
対前期伸率 YoY Change	%	(12.5)	(9.0)	12.8
当期純利益 Net Income	百万円 ¥ millions	7,770	8,983	10,000
当期純利益率 (Net Income Ratio to Net Sales)	%	2.7	3.2	3.4
対前期伸率 YoY Change	%	(9.7)	15.6	11.3

図表 13 キッコーマン株式会社の業績(キッコーマン HP より)

その創業は、1661 年に創業家の一家である飯田家が醤油醸造を開始したことに遡る。以来、キッコーマン<sup>14</sup>は 350 年以上の期間、事業を継続してきた。また、創業家 8 家が合同して後のキッコーマンとなる野田醤油株式会社を設立以降も、2013 年 2 月現在までの 12 代の社長の内、初代社長から 10 代目社長までは全て創業家出身であり、2013 年 2 月現在の経営陣にも創業家出身者が加わっている(取締役名誉会長 茂木友三郎、代表取締役専務執行役員 堀切功彰、常務執行役員 CFO 中野祥三郎、執行役員海外事業部長 茂木修)。

<sup>14</sup> 本論文でのキッコーマンの呼称には、創業 8 家・野田醤油(株)を含んでいる。

さらに、2012年3月期現在のキッコーマンの大株主には、(株)千秋社、(株)茂木佐、(有)くしがた、(公財)野田産業科学研究所など、創業家一族とゆかりの深い組織が名を連ねている。

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	11,834千株	5.76%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)信託口	11,340	5.52
(株) 千 秋 社	6,720	3.27
(株) 茂 木 佐	6,140	2.99
明治安田生命保険(株)	4,959	2.41
(有) く し が た	4,171	2.03
日本生命保険(株)	3,951	1.92
(株)丸仁ホールディングス	3,884	1.89
(公財)野田産業科学研究所	3,727	1.81
(公財)興 風 会	3,117	1.52

(注) 1. 当社は、自己株式4,955,545株を保有しておりますが、上記大株主の記載からは除外しております。  
2. 持株比率は発行済株式総数から自己株式を控除した株数により算出しております。

図表 14 キッコーマン株式会社の大株主(キッコーマン HP より)

以上、350年以上の社歴、経営者・経営陣および株主の現在までの状況を踏まえると、キッコーマンは日本を代表する長期生存ファミリー企業ということが言えよう。まさに、ファミリー企業の長期生存性を研究する上で、優れた企業事例である。

この章では、キッコーマンを事例研究の対象として、前章で構築した理論フレームワークの分析視角を持ちつつ、さらに前章で設定した理論導出仮説への検証を加えて、ファミリー企業の長期生存性の要因に関する、帰納的一般仮説の導出を実施する。

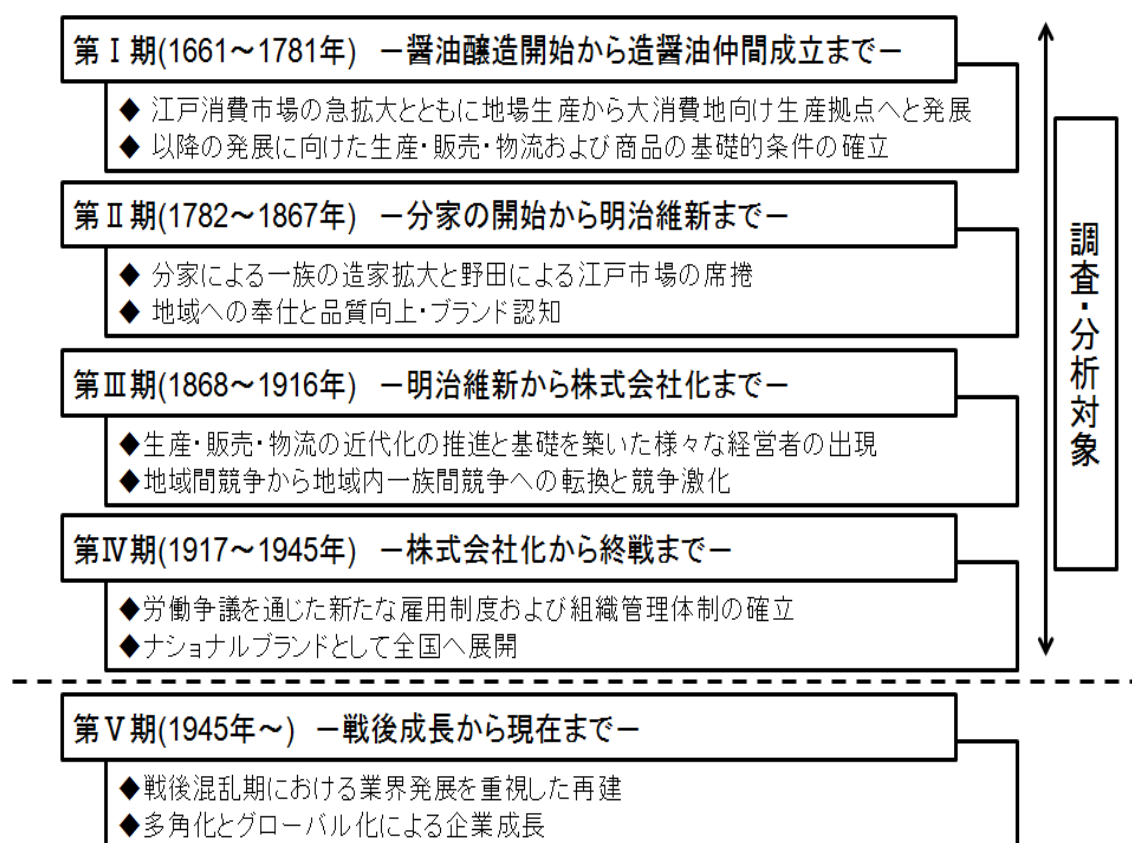
## 2. キッコーマン史の概要

図表 15 は、1661年創業から現在までのキッコーマンの歴史を筆者が5期に区分し、その特徴的なポイントをまとめたものである。

キッコーマンの350年以上の歴史において、明治維新や第2次大戦終戦に代表される日本の社会自体を大きく変えるような環境変化が幾度となく訪れている。このような長期的環境変動の歴史を通して、その時代時代の劇的な環境変化に対応する企業行動をとってきたことにより、キッコーマンは長期的生存を可能としてきたと言える。このよ

うな観点から、本論文では、キッコーマンが生存を図るために対応すべき生存環境の変化、およびキッコーマンのとした企業行動に基づき、図表 15 に示す 5 期への区分を行っている。

以下、各期の分析を通じてキッコーマンの長期生存要因を探求していくこととするが、第 V 期については、本論文の研究対象外とした。第 V 期において、キッコーマンは多角化を成し遂げ海外展開を加速し、グローバル食品多角化企業として成長を遂げるが、その成長の基礎となったのが第 IV 期までに作り上げた日本 No.1 の醤油メーカーの地位である。第 V 期は、確固たる地位を基にした成長戦略が主要な研究領域となろう。長期生存性の根源的な要因は、第 IV 期までの 280 年以上の歴史の中にこそあると言える。



図表 15 キッコーマン史の 5 期区分(筆者作成)

### 3. 第 I 期(1661～1781 年)

— 醤油醸造開始から造醤油仲間成立まで —

#### (1) 第 I 期の主要なトピックス

キッコーマン創業家の一家である 19 代 高梨兵左衛門が、1661 年に野田の地で醤油醸造を開始したのがキッコーマンの始まりである(1917 年にキッコーマン(株)の前身である野田醤油(株)が設立されるが、合同した創業家 8 家は、茂木七郎右衛門、茂木佐平治、高梨兵左衛門、茂木房五郎、茂木啓三郎、堀切紋次郎、茂木勇右衛門、茂木仁平治である)。

この創業に先立ち、江戸川開削が着工され、野田から江戸への川による海運が可能となった。また、参勤交代開始により各地からの人の流入によって江戸の人口が膨張し、一大消費地の出現とともに独自の文化形成がなされることとなった。

このような環境下で、野田の地に醤油醸造家が次々と生まれ、キッコーマンの創業家である高梨・茂木本家と野田の他の造家により、野田の醤油醸造は成長していく。やがて各醸造家は造醤油仲間を形成し、販売面で共同体制を敷くことになる。

図表 16 は、第 I 期の主要なトピックスである。

西暦	主要なトピックス
1560年前後	飯田市郎兵衛が野田にて醤油醸造開始
1640年	江戸川開削の着工
1642年	参勤交代によりこの後、江戸の人口が急膨張
1661年	19代高梨兵左衛門 醤油醸造開始
1662年	初代茂木七左衛門 味噌醸造開始
1688年	甲田三郎兵衛(後に考田)が味噌醸造開始。1704年醤油醸造に転業
1766年	5代茂木七左衛門 醤油に転業
1772年	初代茂木七郎右衛門(柏屋)醤油醸造開始。(1764年高梨家と共同合資で開始後、独立)
1775年	大塚、杉崎、竹本、甲田家が醤油醸造開始
1781年	野田に造醤油仲間(飯田、高梨、茂木七郎右衛門、茂木七左衛門、大塚、杉崎、竹本)が成立 年番行事2名による所納金、相場、江戸問屋との掛合の処理

図表 16 第 I 期の主要なトピックス(筆者作成)



## (2) 第 I 期の考察

第 I 期において、キッコーマン創業家は、野田の地で生産・販売を行う地場生産業者から、江戸という大消費地に向けた生産拠点業者へと発展を遂げていく。また、その発展と共に、後の事業展開においての基軸となる、「生産・販売・物流および商品の基礎的条件」が確立されていくことになる。

基礎的条件確立を可能とした主な要因は、次の 3 つの側面から捉えることができる。

### ① 立地と物流

1 点目は、野田の立地面での優位性である。すなわち、大消費地江戸への利便性の高い消費立地であり、かつ原料である大豆、小麦、塩の入手・輸送に便利な原料立地でもあった。消費・原料の両面で優れた立地であったわけである。

この消費立地・原料立地の優位性は、江戸川を利用した船輸送による原料・商品の物流が可能であったことにより形成された。朝に野田で醤油を出荷すれば夕方には江戸の醤油問屋へ届くという利便性があり、このようなことは他の醤油産地には到底不可能であった。

また、江戸川の存在は、仕込み用に適した水の確保の面でもメリットがあった。

第 I 期において消費・原料の両面で優位な立地を確保したことが、後の長期生存に有効に作用した。このことを換言すれば、

#### ✓ ロジスティクス・ネットワークの形成

と言える。この時期に形成されたネットワークは、以降のキッコーマンの企業行動の結果、信頼と互酬性に裏打ちされたより強固な関係へと発展していく。

後に、キッコーマンは醤油事業の地理的拡大に合わせて工場を設置していくことになるが、株式会社化後の野田の第 17 工場設置(1925 年)、関西工場の設置(1931 年)、ウイスコンシン工場の設置(1972 年)においても、創業の地である野田での成功パターンが少なからず影響を与えていると言える。

## ② ニーズに合った商品

2点目は、野田の醤油が江戸の消費者ニーズに合致した商品であったことである。当初、江戸は上方文化の影響下にあり、醤油も関西品が主流であった。しかしながら、1740年代頃から台頭してきた江戸風の文化が江戸に根を下ろし始め、1770・80年代には江戸趣味の味覚が醸成されていくこととなる。結果として、江戸での醤油消費は関東の濃口醤油が中心になっていくのである。

このことは、濃口醤油の汎用性への自信の芽生えであるとも言える。すなわち、参勤交代により様々な地方より人が集まり、味覚・嗜好のルツボとも言える状況にあった江戸において濃口醤油が好まれるという事実は、濃口醤油が万人に受け入れられるという自信につながっていったのである。

このことは、後の全国展開、グローバル展開における味覚面の自信にもつながっていくことになる。以降の歴史においても、濃口醤油はキッコーマンの中核商品として一貫して品質・機能面での向上が図られることになり、今日でも全世界で消費されるキッコーマンの主力商品であることに変わりはない。

## ③ 販売面の一元管理と生産面の切磋琢磨

1781年にキッコーマンの創業家である高梨・茂木七郎右衛門・茂木七左衛門と他の造家4家により野田に造醤油仲間が作られた。この造醤油仲間では、年番行事を2名置いて諸納金、相場、江戸問屋の掛け合い等の処理を行った。

この仲間の成立により、江戸問屋との営業窓口が一本化され、また販売条件も一本化されることとなった。結果として、野田の醤油醸造の事業運営体制は、販売を一元管理する一方で、生産面は各家が独自運営する形態となった。

すなわち、販売面で協調する一方、生産面では各家が競争する形態である。この形態の形成は、後のキッコーマンの事業展開における主要な特徴の1つである「競争と協調の理念・体制」の萌芽とみることができる。まさに、造醤油仲間の編成は、キッコーマンの市場競争あるいは企業間競争に関する理念の形成の礎とも言えるものであった。すなわち、長期生存に大きな影響を与える市場戦略上の大きな要因となったのである、

✓ 競争と協調の理念・体制

の構築が、この時期に開始されたのである。

#### 4. 第Ⅱ期(1782～1867年)

—分家の開始から明治維新まで—

##### (1) 第Ⅱ期の主要なトピックス

西暦	主要なトピックス
1782年	3代茂木佐平治 醤油醸造開始
1783年	天明の大飢饉。野田の各造家が私財を投じて地域住民を救済
1821年	初代茂木房五郎 醤油醸造開始(嫡男である自身は分家)
1821年	野田地域で大火事。本家の工場類焼、当主と義弟を含む10名焼死。家業中絶の危機に際し、茂木房五郎が全面的に支援。本家の後見
1822年	初代茂木勇右衛門 醤油醸造開始
江戸1カ年の醤油入込高は125万樽のうち123万樽は関東から。江戸の醤油のほとんどが関東濃口醤油。 江戸の醤油問屋は67軒。醤油業者は、野田組19、銚子組20、成田組7、千葉組12、川越組15、江戸崎組4、水海道組7、玉造組25の109軒。野田組と銚子組が関東の造醤油でトップを争い、競争激化。	
1836,7年	天保の大飢饉。茂木房五郎が私財を投じ、同族からも拠出を得て5,000人以上を救済。
1856年	1830年に18軒あった造家は11軒に減少。一方で、石高は23,150から32,000に増加。茂木・高梨一族への集中が進む。
1863年	初代茂木利平 味噌醸造開始(6代茂木佐平治の養女に婿を迎え自身は分家)
1864年	高梨兵左衛門の二男が分家し醤油醸造開始。渋沢栄一夫人の妹と結婚
1864年	物価高騰により幕府から各種商品の価格を3～4割引き下げるよう布令。関西品が歴史的優越性から極上醤油とされていたが、その上に最上醤油があることを幕府に上申。「キッコーマン(茂木佐平治)」も最上醤油と認められ、価格を維持し販売。 醤油の品質向上へのこれまで以上の関心と醸造技術の研究への注力の意識が高まる

図表 17 第Ⅱ期の主要なトピックス(筆者作成)

第Ⅱ期においては、キッコーマン創業家である茂木家が分家を繰り返し、生産・販売量を拡大させていく。そのような状況下、江戸市場における銚子など他生産地との競争が激化するが、やがて野田が優位に立つことになる。

また、野田においてもキッコーマン創業家のシェアが拡大していく。さらに、高梨兵左衛門家、茂木佐平治家が幕府御両丸の御用拝命となり、また「キッコーマン(茂木佐平治)」「キハク(茂木七郎右衛門)」「ジョウジュウ(高梨兵左衛門)」が最上醤油と幕府に認められ、その品質・ブランドの認知度も向上していくことになる。結果、江戸市場におけるキッコーマン創業家のプレゼンスは強固なものとなっていった。

また、この時期には大飢饉が何度も訪れた。この危機に際して、キッコーマン創業家は地域住民に対し私財を投げ打って救済にあたった。

キッコーマン創業家は、江戸市場を対象に順調な成長を遂げていくが、やがて明治維新を迎えることになる。

## (2) 第Ⅱ期の考察

第Ⅱ期において、キッコーマン創業家は、分家による一族の造家拡大により生産・販売量を大きく増加させた。そして、各生産地との競争で優位に立ち、江戸市場を席捲していく。そして、大飢饉に際して地域への奉仕をすると共に、製品の品質向上に努め、江戸市場におけるブランド認知が進んでいった。

第Ⅱ期は、規模拡大を進めるとともに優位性を確立し、日本一の醤油メーカーに飛躍する上での、事業規模および商品面(品質・ブランド)での基盤を構築した時期であったとも言える。

この時期におけるキッコーマンの長期生存性の要因は、以下5つの観点から捉えることができる。

### ① 分家による規模拡大と各家の助け合い

これまで醤油醸造の事業を運営していた茂木七郎右衛門、茂木七左衛門家に加え、茂木佐平治、茂木房五郎、茂木勇右衛門、茂木利平家の4家が分家し、茂木一族による醤油醸造石高は拡大していった。特に、嫡男であり本来であれば家を継ぐべき者が、自ら分家し独立して経営を行う例が複数見られた。

また、キッコーマン創業家一族間での助け合いもみられた。本家が野田大火事によって当主と共に工場などの施設を失い、壊滅的な打撃を受けその

存亡の危機に瀕している時、分家した茂木房五郎が本家の経営を代行し再建にあたった。さらに、2代 茂木勇右衛門は、15歳の時に当主の父を失った際、経営を茂木七左衛門家に委託し、自らは茂木七左衛門家に勤め業務を習得して、10年後の25歳に再び独立する。

これらキッコーマン創業家の分家拡大と助け合いから、

- ✓ 企業家精神あふれる一族による独立経営志向
- ✓ 一族間の助け合いの重視

が醸成され、長期生存に対し有効に作用したと考えられる。

## ② 競争と協調

この時期、江戸市場での競争は激化した。その競争は、3層構造としてとらえることができる。1つ目は関東と関西の競争であり、2つ目は関東内での地域間競争、3つ目は地域内での各造家間の競争である。

1つ目の関東濃口醤油と関西薄口醤油の競争では、この時期には圧倒的に関東勢が優位となっていた。1822年において、江戸1カ年の醤油入込高は125万樽であったが、そのうち123万樽は関東であった。江戸市場における関東濃口醤油の関西薄口醤油に対する優位性が明白となっていたのである。

2つ目の地域間競争では、関東濃口醤油における野田・銚子間での競争が主であった。この競争においては、野田のロジスティクス面の地理的優位性もあり、野田が次第に優位となっていた。

3つ目の地域内競争は、生産・品質面の競争である。キッコーマン創業家を含む野田の各造家は、江戸市場での販売において協調する一方、生産面・品質面ではより高い水準を目指し互いに競争していたのである。

販売面での関西薄口醤油に対し優位に立った関東濃口醤油における銚子に対する野田造家の協調による競争対抗と、生産面での地域内での造家間競争による品質向上の切磋琢磨、の両者が上手く機能していたと言える。まさに、

- ✓ 競争と協調のバランス

が長期生存の1つの鍵となった。

### ③ 地域貢献

天明の大飢饉、天保の大飢饉において、私財を投げ打ち地域住民を救済する行動がキッコーマン創業家にはみられた。特に、初代 茂木房五郎は、大飢饉の際に私財のほぼ全てを投じて救済し、幕府よりその篤行に対して白銀 10 枚が下賜されている。また、初代 茂木房五郎は、事ごとに喧嘩をする仲の悪い町の若衆全員に「和合」の二字を染めた浴衣を着せて効果をあげるといった行動もしている(地代官を務める家系としての地域に対する責任も背景にはあったと考えられる)。

このようなキッコーマン創業家の行動は、

#### ✓ 地域ネットワークの形成

の面で、長期生存に有効な影響を与えたと言える。すなわち、労働力の担い手である地域住民、運輸・樽製造などの関連業者、原料調達先といった、地域内の関係先との信頼と互酬性で固く結ばれたネットワークを形成していったのである。

### ④ 品質の重視とブランド化

1864 年の幕府による価格引き下げ命令が下される中で、キッコーマン印などが醤油の最高レベルである最上醤油と幕府から認められることにより価格を維持することが可能となったことは、品質に対する意識をより強める要因となった。結果として、品質向上が価格とブランドの両面で重要であるとの認識が、キッコーマンの DNA に強く埋め込まれることになったとも言える。

#### ✓ 品質向上へのたゆまぬ努力

#### ✓ ブランド認知度とイメージの向上

は、キッコーマンの長期生存に欠かせない要素であったと言える。

品質向上への強い意識は、この後の醸造技術研究への注力、生産工程の解明、技術研究所の設立へとつながっていく。また、時代を下って、第 2 次大戦後のアミノ酸醤油の否定にもつながる商品に対する思想の源泉が、この時期に固まったと言えよう。

### ⑤ 外部人脈の構築

1864 年に高梨兵左衛門の二男が渋沢栄一夫人の妹と結婚したことによ

り、キッコーマン創業家と渋沢栄一との関係が作られた。渋沢栄一は、1917年の株式会社化にあたっての助言も行っている。

外部人脈との関係が有効に働いた例は、特に明治維新後に数多い。後の研究所設立には福沢諭吉との関係が不可欠であったし、中興の祖とも言える飯田勝治(2代茂木啓三郎)が入社したのも当時の東京商科大学との関係があったればこそである等、外部人脈との関係作りは、様々な面で有効であった。このような経営者レベルでの外部人脈との関係作りは、

✓ 経営者ネットワークの形成

と言えよう。また、経営者ネットワークは、経営上の重要な情報の入手、経営意思決定をする上での相談、場合によっては事業継承における経営者選定や事業展開上のジョイントなどへ有効に作用する。トップ・マネジメントにとって経営者ネットワークは重要なリソースでもある。

## 5. 第Ⅲ期(1868～1916年)

### －明治維新から株式会社化前まで－

#### (1) 第Ⅲ期の主要なトピックス

明治維新以降、キッコーマン創業各家においては、生産・販売・物流の近代化が急速に進展していった。また、この時期において様々な経営者が出現することになる。市場競争の面では、地域間競争から地域内のキッコーマン一族間競争へと転換し、その競争は激化していった。競争激化の中、創業家一族の合同によるキッコーマン(株)の前身である野田醤油(株)の設立へと至っていく。図表 18 は、第Ⅲ期の主要なトピックスである。

#### (2) 第Ⅲ期の考察

第Ⅲ期では、キッコーマンの経営の基礎を築いた様々な経営者が出現すると共に、経営者による生産・販売・物流の近代化の推進が図られた。また、経営者自らが製品改良・生産方法改善・販路拡大などに取り組むようになり、それまでの番頭中心の運営からの転換が見られ、株式会社化への準備段階ともなった。

以下、第Ⅲ期におけるキッコーマンの長期生存性の要因を、経営者の取り組みの観点から抽出すると共に、8家合同による株式会社化への背景を見

ていくこととする。

西暦	主要なトピックス
1872年	野田の造家13家。仕込高36,550石。造家は増加傾向
1873年	ウィーンの万国大博覧会でキッコーマン醤油に名誉賞牌が授与
1877年	7代茂木佐平治が参画し、外輪蒸気船「通運丸」が航行開始
1881年	7代茂木佐平治の主唱により東京醤油会社設立。問屋組合との関係不調。1899年解散
1887年	6代茂木七郎右衛門が福沢諭吉から旧工部大技師長を紹介され、私設科学試験所開設
1887年	野田醤油醸造組合を設立。翌年に銚子も同業組合設立
1890年	醸造家と東京醤油問屋組合とで東京醤油問屋組合連合会が成立。造家と問屋の協調
1896年	茂木啓三郎が行徳町に業界初のボイラー設備など醸造作業の機械化を図った工場を運営
1900年	茂木啓三郎が室虫撲滅法、製麴改良法、2番醤油の改良法等を考案し、業界に公開
1900年	野田醤油醸造組合が野田商誘銀行、野田人車鉄道株式会社を設立
1902年	町民飢渴。公園築造工事を起こし事業による雇用創出を実施。賃金を出して救済。
1904年	鈴木梅太郎の指導で野田醤油試験所設立。茂木和三郎が研究所主任となり、分析・試験を実施。製麴に大きな進歩。養子の茂木政利も味噌研究で学位取得。
1911年	野田醤油醸造組合が20万円の県債に応じ、野田・柏間の県営軽便鉄道開通。
1912年	キッコーマン印が関西市場で大景品付き売り出しを開始。関西進出を加速化
1916年	茂木佐平治家が保税倉庫開設

図表 18 第Ⅲ期の主要なトピックス(筆者作成)

### ① 経営理念の基礎

5代 茂木七郎右衛門は、先代の長女の養子として茂木七郎右衛門家に迎えられ、1874年に家督を相続、1887年には野田醤油醸造組合を結成した、当時一族の中心的存在ともいえる人物であった。この経営者は、道徳と経済の一致していることを強く確信して「積善講」を起こし、道徳の確立と勤儉淳朴の微風を大いに鼓舞した。また、暇があれば家業を助け、質素を重



んじて怠慢を嫌う経営者でもあった。

また、5代 茂木七郎右衛門は、茂木一族の在来の家風である「深儲けをすな」「弘くそして安く売れ」「同族を親しみ相助けよ」「足ることを知れ」を体現する言行一致の経営者であったと伝えられている。この経営者により

- ✓ 伝承される経営理念

の基礎が明確化されたと考えられる。

また、5代 茂木七郎右衛門は、養子に迎えられ家督を相続していることから、

- ✓ ファミリーを維持した上での外部からの専門経営者導入

のモデルになったとも言える。

## ② 販売・物流・広告宣伝の革新

7代 茂木佐平治は、上述の5代 茂木七郎右衛門とは対照的に、革新を実行した経営者であった。また、子弟教育にも力を入れる経営者でもあった。

物流面では、1877年に外輪蒸気船「通運丸」の運行を開始し、江戸への輸送の近代化を推進した。

広告宣伝面においても、それまでにない取り組みを実施した。東京吉原一円の茶見世を買い切り、花魁や芸者などを総揚げして大門を締め切って、周囲の塀と各茶見世の軒先にキッコーマンの提灯を下げて得意先を招待するというイベントを開催した。また、常時吉原の茶見世にキッコーマンの傘を用意して不意の雨に際し客に貸し出す便宜も図った。結果、7代 茂木佐平治は、紫大尽と称されるに至った。さらに、横綱力士や一流の講釈師、落語家、または自ら創始した赤馬車等を利用した、当時としては奇想天外な広告宣伝の試みも実施している。このような取り組みは、キッコーマンの広告宣伝効果としては、多大なものであった。後に初代 茂木啓三郎は、次のように語っている。

「みなさんは故人を悪く言うが、それは間違っている。おじさんは、カネを使い、身上を悪くしたかもしれないが、50万両にも匹敵する無形の身上を残してなくなられたと思う」(キッコーマン醤油株式会社,1975)

販売面でも、販売チャネルを従来のものから大きく確信する取り組みを実

施している。1881年に従来の問屋制の旧弊打破を目的に、醤油販売会社を設立したのである。しかしながら、問屋側は会社設立に猛反対し、会社発起者の造家の製品は一切取り扱わないことを決定してしまった。その後、暴風雨による倉庫破壊とそれに伴う在庫醤油の流出という被害もあり、この会社は解散することとなった。結果として、販売チャネルの革新は道半ばで頓挫してしまった。

7代 茂木佐平治の革新は、必ずしも成功裏に終わったものだけではなかったが、明治維新とその後の急速な近代化という状況下で実施した、

✓ 環境変動に対応した経営革新

は、後の長期存続を可能とするキックマンの重要なDNAとして引き継がれたと考えられる。また、販売会社の失敗も流通業者との共存共栄への教訓として活かされたともいえ、

✓ 失敗の活用

も長期存続の要件となったと考える。

さらに、7代 茂木佐平治は、子弟教育にも力を入れている。長男のケンブリッジ大学への留学、関係子弟のボストン大学、ケンブリッジ大学への留学をこの時代に実施しているのである。このような、将来の経営者に向けた教育は、後に、年少の頃から逸材に育て上げるためのできる限りの教育を施し、実務での競争の中から経営者を選抜する仕組みへと発展していく。この時代にその萌芽がみられる、

✓ 経営者育成と選抜の仕組み

も長期存続のための欠かせない要因である。

### ③ 生産工程の近代化

初代 茂木啓三郎は、職人に伝承されている工程を詳細に解き明かして把握し、機械化を実施した。本人は、茂木房五郎の嫡男であったが家督を姉の養子に譲り1877年に分家した。17歳時には、大望を抱いて江戸へ上京したが、勝海舟に諭され帰郷したという逸話も残している。

その後、茂木房五郎家の工場で職人と共に労働に従事し、醤油醸造の秘訣を体得することとなる。職人に伝承されてきた秘法を、初めて一族が把握したのである。初代 茂木啓三郎は、醤油醸造工程を把握すると共に、蒸

気機関を活用した圧搾・煮沸・汲水・麦挽等の作業を機械化することにより、生産工程の近代化を実現した。

✓ 生産プロセス技術

の革新が初めて行われたと言える。

また、自ら発明考案した室虫撲滅法、製麴改良法、2番醤油の改良法等を実践すると共に、その技術を業界に公開した。その講習会には、全国の業者300人以上が参加している。

同業者への技術公開は、

✓ 業界内企業間ネットワーク

の構築の一つとして捉えられる。同業者は、競争相手であると共に互いに協調しながら業界を盛り上げる存在であり、そのことが結果的に個別企業の長期存続を可能としていくという、長期存続要因としての業界内企業間ネットワークの構築の端緒がここに見られるのである。

#### ④ 近代科学技術の導入

6代 茂木七郎右衛門は、福沢諭吉に私淑して経済財政を学び、その後、福沢の紹介で化学者宇都宮三郎に就いて醸造化学を学んだ。醸造化学を学ぶと共に、自ら科学研究所を設立して、原料の処理、塩、燃料等についての研究を行い、その研究結果を実地に応用して醸造法を改革していくことになる。なお、6代 茂木七郎右衛門は、後の1917年野田醤油株式会社設立時の初代社長(12年間在任)でもある。

醤油醸造を科学的に解明する姿勢の始まりとなったともいえ、

✓ 科学技術の重視

へとつながっていくことになる。

#### ⑤ トップマネジメント・モデルの嚆矢

11代 茂木七左衛門は東京高等商業に学び、1878年に家督を相続した。後述する一族間競争の激化の中、茂木本家でもある11代 茂木七左衛門は、一族同業の統合を志向し、各家への説得に奔走するなど、その実現に向け努力を傾けた。

1917年株式会社設立時には、初代社長に茂木七郎右衛門を推し、茂木

本家の当主にも関わらず自らは常務取締役となった。後の1929年には2代目社長となっている。この、社長・常務コンビによるトップマネジメント、常務が次期社長、の方式は以降も基本的に継承されることとなる。

✓ 経営者育成と選抜の仕組み

の萌芽がここでも見られる。

また、11代 茂木七左衛門は平素は粗衣粗服で過ごし、工場現場を自動車ではなく徒歩で廻り、一工員に対してまで作業を指示するという経営者であった。この姿勢は、前世代の一族の代表格である5代 茂木七郎兵衛の言行に通ずるものがある。

✓ 伝承される経営理念

の構築にも少なからず影響を与えたと考えられる。

⑥ 地域間競争から地域内一族間競争へ

この時期、江戸を含む関東市場においては野田が圧倒的に優位となり、野田内部でも茂木一族が大きなシェアを占める状況となっていた。(1887年、野田は11家、45,535石に対し、銚子は11家、17,600石。1916年醤油仕込み石高、野田15家182,192石のうち茂木一族8家で153,350石)。

維新後、富国強兵政策のもとで醤油市場は順調に成長していたが、茂木一族は分家により8家まで拡大し、醤油蔵も20を超えるまでに増加した。まさに、茂木一族間による過当競争ともいえる状態となっていたのである。

このような状況下、競争緩和を志向して1887年に野田醤油醸造組合を設立しカルテルを結んだが、その後、第1次大戦景気もあり、醤油市場はさらに拡大し、競争は激化することとなる。一族間では、造石競争による醸造組合の主導権争いが展開され、生産能力拡大、販売量拡大の熾烈な競争が展開されることとなった。

このような状況下において、従来のままの事業展開では熾烈な競争はますます激化し、一族間の対立を深めていくことが予想された。それは、一族内での淘汰を進めるだけでなく、銚子を始めた他の生産地域との競争上も問題となることが危惧された。

✓ 環境変動に対応した戦略転換

が求められていたと言えよう。

## 6. 第Ⅳ期(1917～1945年)

### －株式会社化から終戦まで－

#### (1) 第Ⅳ期の主要なトピックス

西暦	主要なトピックス
1917年	8家が合同して、野田醤油株式会社を設立 資本金700万円(現物出資670万円、キッコーマン商標権30万円) 敷地面積約4万坪、19の仕込み蔵、醸造能力20万石、全国シェア8%
1918年	株式会社としての営業を開始。大阪に出張所を開設
1919年	最初のストライキ勃発
1920年	労働組合の組織化。日本労働総同盟野田支部。上部団体である友愛会の関与・指導
1920年	東京以外の市場での直取引による営業開始。全国での運賃蔵元負担の実施
1922年	人事課創設。親分制度による工員の間接雇用は終了。工員扶助規定(就業規則)で、年給制から日給制へ、請負制から時間制(1日8時間労働)へ変更
1923年	野田労働争議。1924,25年にも小争議が頻発。
1925年	株式会社後設置の近代工場である第17工場操業開始。製品を初出荷
1927～28年	野田労働大争議。218日間におよぶ長期争議。しかしながら、この間も第17工場を中心に操業維持。(職員による作業従事もあったが、第17工場では工員は非組合員)
1929年	初代社長逝去。11代茂木七左衛門が社長就任
1931年	関西工場(現高砂工場)を完成。第17工場を上回る規模・生産能力
1940年	商標をキッコーマンに統一(全国)。ローカルブランドからナショナルブランドへ
1944年	全国醤油統制株式会社設立

図表 19 第Ⅳ期の主要なトピックス(筆者作成)

一族間の競争の激しさが一層強まっていくに及んで、ついに創業8家が資産を抛出し合い野田醤油株式会社を設立するに至った。しかしながら、株式会社設立当初の企業経営は、労働組合への対応に終始することになる。労働運動の激化は、ついに日本の労務史上でも有名な1927～28年にかけての野田労働大争議へと発展していった。

その後、労使関係が一定の収まりを見せる中、キッコーマンは全国展開を

図り、日本一の醤油メーカーの地位を確立していくことになる。

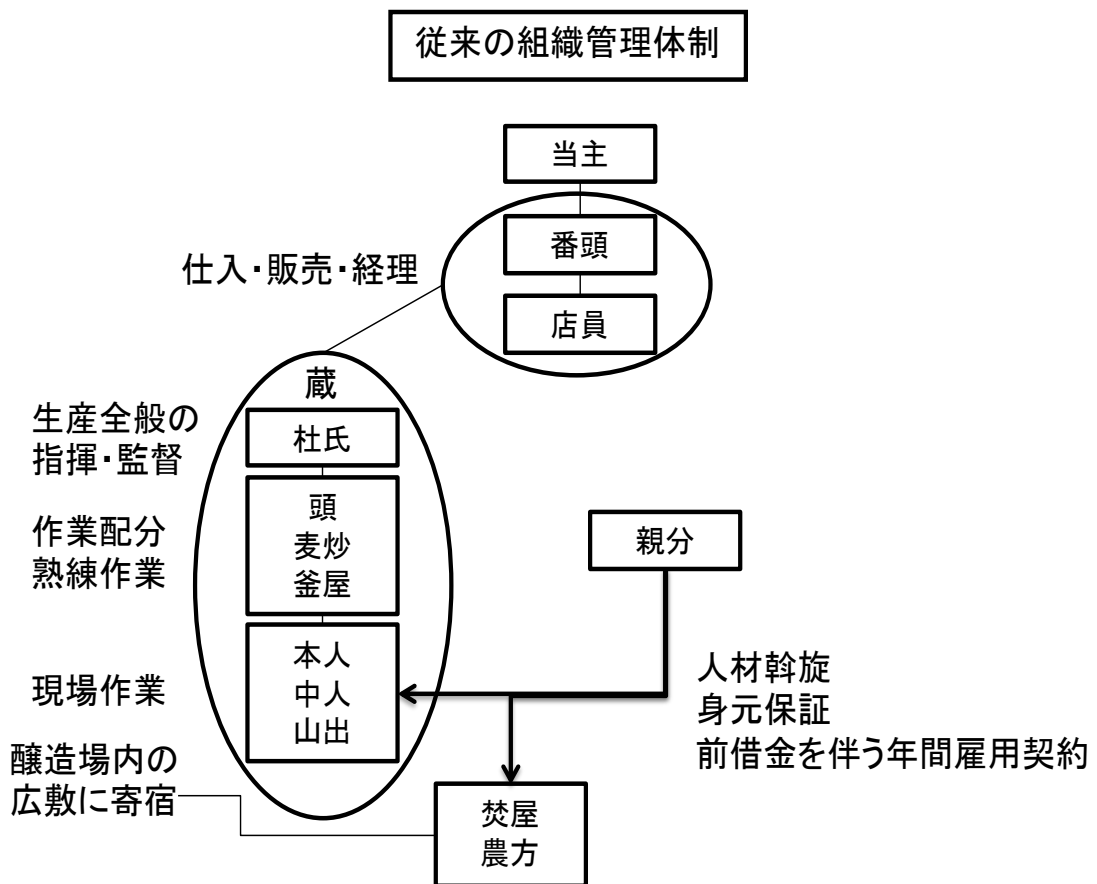
## (2) 第Ⅳ期の考察

8家合同による株式会社設立後の労働運動の激化の背景には、旧来の経営や組織から新たなものへと転換する上での歪みや矛盾が存在したと考えられる。すなわち、新たな株式会社組織へと転換する、産みの苦しみが労働争議と労使交渉であったと考える。

また、この時期には関東ローカルメーカーから全国メーカーへの脱皮も図っている。

以下、この2点について考察していくこととする。

### ① 新たな雇用制度および組織管理体制の確立



図表 20 従来 of 組織管理体制

(W.Mark Fruin(1983)、野田醤油株式会社(1940)(1955)をもとに筆者作成)

8 家合同による株式会社設立前の時点において、野田の各造家では生産工程の機械化が進み、職人を主体とした家内工場から機械化の進んだ近代化工場へと発展を遂げていた。この発展は、家内工場時代の家族的温情的労使関係から、労働争議を招いた労使関係への変化を招く一因となったと考えられる。

従来の家内工場時代の組織管理体制は図表 20 のような形態であった。オーナーである当主のもと、番頭・店員が仕入・販売・経理を担い、生産は杜氏を頂点とする蔵で運営された。蔵で現場作業を行う本人・中人・山出は、外部の親分により斡旋された人員であった。

親分は、本人・中人・山出との年間雇用契約をして蔵への斡旋をすると共に、その身元保証も請け負い、さらには本人・中人・山出の公私に渡る相談相手ともなっていたのである。

このような従来の組織管理体制から、株式会社後の組織管理体制は大きく転換することとなった。図表 21 は、その転換を組織形態、生産拠点、生産工程、現場人材、労働条件の面から整理したものである。

	従来	新体制
組織形態	各造家の独立運営と醤油醸造組合	株式会社
生産拠点	19に分散した仕込み蔵(家内工場)	大型工場への集約
生産工程	職人による伝統製法	機械化された工程
現場人材	杜氏を始めとする熟練工	単純工
労働条件	間接雇用、蔵ごとの労務管理 年給制、請負制	直接雇用、全社共通 日給制、時間制(8時間)

図表 21 体制の転換(野田醤油株式会社(1940)(1955)をもとに筆者作成)

1927～28年にかけての218日間に及ぶ大労働争議を頂点とする数々の労働争議は、従来の伝統的な組織管理体制から新たな組織管理体制への大きな転換点となった。明治以降の近代化は昭和に入ったこの時点ではさら

に進展しており、その環境下において新たな体制での事業運営が求められていたのである。

✓ 環境変動に対応した組織変革

が長期生存のために必要であったと言える。

新たな組織管理体制への転換に伴い、経営者の役割も変化し、これ以降の経営者には近代化された企業の組織運営を担うことが求められた。1925年には一橋大学で労働運動を専攻していた飯田勝治が、卒業と同時に入社する。労働争議に中心となって対応すると共に、近代的な労使関係を築いた人物である。入社後に茂木啓三郎の娘婿として一族に迎えられ、2代 茂木啓三郎となり、1962年には社長に就任することになる。

✓ ファミリーを維持した上での外部からの専門経営者導入

が、近代化された組織には必要であったと考えられる。

また、この度重なる労働争議を通して、労使共通の理念の構築の必要性が強く感じられるようになった。大争議解決後、2代 茂木啓三郎の発案のもと、労使共通の理念として野田醤油の社是「産業魂」が作られた。これまで伝承されてきた茂木一族の家風や家訓に基づきながら、新たな環境下で要求される理念を加味した「産業魂」が制定されたのである。

✓ 伝承される経営理念

が、新たな組織管理体制に対応する形で再構成されたと考えられる。

## ② 新規市場への事業展開

大労働争議が解決された後、キッコーマンは全国メーカーへと躍進する。東京市場が飽和化する中、関西を中心とした他市場への本格展開を始めたのである。

販売面では、関西営業所を開設し関西市場への本格参入を図ると共に、東京以外の市場における問屋を通さない直取引を開始した(当時、東京では問屋による委託販売方式がとられていた)。

また、製品面では、高品質ニーズに応える最上醤油であるキッコーマン印にブランドを統一化している。さらに、生産面では、キッコーマン印専用工場としての当時の日本最大の新鋭工場である第17工場、続いて第17工場を上回る関西工場への先行投資を実施している。関西への工場投資は、関西市



場での本格展開の経営意思を示すものであり、関西市場参入からの退路を断つ不転の大型投資であったと言える。

このような全国市場への事業展開により、キッコーマンは当時における業界唯一のナショナルブランドとしての名声を獲得し、業界 No.1 の地位を確立していったのである。

## 7. 事例研究の帰納的結論

1661年～1945年の284年間のキッコーマンの歴史を4つの期に分け、その長期生存要因を探求してきたが、長い歴史の中には様々な要因があり、決定的な要因を少数に特定することは困難である。様々な要因がファミリー企業の長期生存性に影響を与えると考えるのが妥当である。

以下、キッコーマンの事例に基づき、理論研究において構築した3つの基本仮説と11の理論仮説を検証することにより、帰納的一般仮説を抽出する。さらに、この仮説を基に定性的分析によるファミリー企業の長期生存要因を設定する。

### (1) 理論導出仮説の検証と帰納的一般仮説の設定

#### ① 企業生態系ネットワークに関する仮説の検証

企業生態系ネットワークに関する基本仮説としては、「長期生存ファミリー企業は、長期生存戦略と長期生存トップマネジメントの実現とを可能とするソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系ネットワークを構築している」を設定している。まず、この基本仮説に基づきキッコーマンの事例を概観する。

キッコーマンは、野田の地で創業以来、他の醤油醸造メーカーや販売業者との関係作りを進め業界内ネットワークの構築を図ると共に、労働者でもある地域住民や関係業者を含む地域ネットワークを強固なものとした。また、大消費地江戸あるいは東京の消費者のニーズを満たしながら品質を追求すると共にブランド価値向上を長期に渡り努めることで、顧客との信頼で結ばれたネットワークを構築していった。さらに、大労働争議を乗り越えながら新たな組織や労使関係を再構築することにより社内ネットワークを作り上げてきた。これらは理論研究における「企業生態系ネットワークの構築」の具体化と言える。

この業界・地域・顧客・社内のネットワークの存在は、各々の時点での経営陣の経営行動をより良い方向に導いていく上で、ガバナンス機能も果たしてきたと言える。

以下、理論仮説の検証を行うことにより、帰納的一般仮説を抽出すること

とする。

i. 地域社会・顧客との紐帯(ties)の重視

理論仮説 1-①

ソーシャル・キャピタルが醸成された地域社会・顧客ネットワークを構築している

キッコーマンは、江戸消費市場の急拡大の時期に大消費地向け生産拠点としての発展を遂げた。創業の地である野田は、江戸川の開削もあり江戸への利便性の高い消費立地であり、かつ大豆、小麦、塩の入手・輸送に便利な原料立地であった。船輸送による原料・商品の物流が可能であったためである。さらに、江戸川は仕込み用の水にも適していた。

このような優れた立地において、キッコーマンは労働者や仕入先などの関連業者を含む地域社会との紐帯(ties)を強めていった。天明の大飢饉および天保の大飢饉において私財を投げ打ち地域住民を救済した行動や、公園築造工事により雇用を創出し地域住民に賃金を出した行動は、地域との信頼で結ばれた強い紐帯(ties)を形成し、ソーシャル・キャピタルを醸成するものであった。労働力の担い手である地域住民、運輸・樽製造などの関連業者、原料調達先といった、地域内の関係先との信頼と互酬性で固く結ばれたネットワークを形成していったのである。

また、キッコーマンは、江戸風の文化を背景とする江戸趣味の味覚醸成に対応して、消費者ニーズに合った濃口醤油を提供していった。さらに、最上醤油としての認可、あるいは幕府の御用を拝命するなど、品質向上に努めながら最高品質の商品を提供し続けてきた。このような経営姿勢が、江戸消費市場の顧客からの信頼を獲得し、キッコーマン・ブランドの確立を可能にしたと言える。すなわち、信頼されるブランド確立の背景には、長期的な信頼関係で結ばれた顧客との強い紐帯(ties)が形成されてきたことがあったのである。

以上、理論仮説 1-①を事例研究により定性的に検証してきたが、結果として、「ソーシャル・キャピタルが醸成された地域社会・顧客ネットワークを構築している」という理論仮説の検証により、長期生存ファミリー企業は「地域社会・顧客との紐帯(ties)を重視している」ことが帰納的に抽出された。

## ii. 競争と協調の業界ネットワークの構築

### 理論仮説 1-②

ソーシャル・キャピタルが醸成された業界ネットワークを構築している

キッコーマンの長い歴史において、一貫した競争と協調の体制への志向は特徴的である。第 I 期の造醤油仲間による、江戸問屋への営業窓口一本化と販売条件の統一により販売を一元管理する一方で、生産面は各家が独自運営するという体制は、競争と協調の理念・体制の萌芽であった。以降、野田造家の協調による競争対抗と、生産面での地域内での造家間競争による品質向上の切磋琢磨に見られるように、協調による地域間競争対抗と生産・品質面の競争である地域内切磋琢磨は、長い歴史の中で継続していく。さらに、室虫撲滅法、製麴改良法、2 番醤油の改良法等の業界への技術公開を講習会によって行うなどの行動も、業界内での協調志向の表れと言える。

キッコーマンは、一族同士の競争激化の中、醤油醸造組合を経て、創業家一族の合同による株式会社の設立へと至る。この行動も、シェアを奪いあい、場合によっては撤退や倒産を余儀なくさせるような過度な競争は避け、適度な競争の中で互いに高め合っていく競争と協調の理念が背景にあってこそ、大英断であったと言える。

以上、理論仮説 1-②「ソーシャル・キャピタルが醸成された業界ネットワークを構築している」という理論仮説は検証され、具体的には長期生存ファミリー企業は「競争と協調の業界ネットワークを構築している」ことが帰納的に抽出される。

## iii. 温情と貢献の社内ネットワークの形成

### 理論仮説 1-③

ソーシャル・キャピタルが醸成された社内ネットワークを構築している

キッコーマンは 218 日間に及ぶ大労働争議を契機として、株式会社化後の雇用制度・労使関係を構築し、新たな社内ネットワークへと大きく転換した。

すなわち、組織形態を各造家の独立運営と醤油醸造組合から株式会社へと転換し、生産拠点を19に分散した仕込み蔵から大型工場へと集約していった。これと同時に、生産工程を職人による伝統製法から機械化された工程へと近代化し、現場人材は杜氏を始めとする熟練工から単純工中心へと変化していった。労働条件も就業規則を整備することにより、間接雇用・蔵ごとの労務管理から直接雇用・全社共通の労務管理へと転換し、給与も年給制・請負制から日給制・時間制(8時間)へと転換した。

このような新たな組織管理体制への転換に伴い、経営者の役割も変化すると共に、企業としての労使共通の理念も必要となり、産業魂の制定へとつながっていった。産業魂は、これまで伝承されてきた茂木一族の家風や家訓に基づきながら、新たな環境下で要求される理念を加味したものであった。産業魂では、社内メンバーである経営者・従業員に対する温情と共に、各々の役割を全うすることによる各々の立場での企業への貢献を求める理念が明確化され、社内に浸透していくことになる。

キッコーマンでは、株式会社化を契機として産業魂を理念とする新たな社内ネットワークが構築された。ここでは、社内メンバーに温情と貢献を求める産業魂が、ソーシャル・キャピタルを醸成するための理念として機能したと言える。

以上、理論仮説 1-③「ソーシャル・キャピタルが醸成された社内ネットワークを構築している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「温情と貢献の社内ネットワークを形成している」ことが帰納的に抽出される。

#### iv. 経営者ネットワーク(外部人脈)の活用

##### 理論仮説 1-④

ソーシャル・キャピタルが醸成された経営者の個人ネットワークを構築している

キッコーマンにとって、その長い歴史の中での大きな転機となった8家合同による株式会社設立にあたっては、渋沢栄一からの助言を得ている。渋沢栄一とキッコーマン創業家との関係は、高梨兵左衛門の二男が渋沢栄一夫人の妹と結婚したことにより作られた。また、6代 茂木七郎右衛門と福沢諭吉

との関係により、化学者宇都宮三郎との関係ができ、研究所設立へと至っていく。さらに、中興の祖とも言える飯田勝治(2代 茂木啓三郎)が入社したのも、当時の東京商科大学との関係がその背景にあったからである。

このように、外部人脈との関係作りは、様々な面で有効であった。キッコーマン創業家一族の外部人脈との関係作りは、経営者ネットワーク(外部人脈)の形成と言えよう。経営者ネットワーク(外部人脈)により、大きな経営意思決定をする上での相談、経営上の重要な情報の入手、事業展開上の重要機能の入手などに有効に作用してきたのである。

以上より、理論仮説 1-④「ソーシャル・キャピタルが醸成された経営者の個人ネットワークを構築している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「経営者ネットワーク(外部人脈)を活用している」ことを帰納的に抽出することができる。

#### v. 企業生態系ネットワークの維持・伝承

##### 理論仮説 1-⑤

ファミリー企業の強みを発揮できるガバナンスを保持している

i. ~ iv. で述べてきた、キッコーマンの地域社会・顧客との紐帯(ties)を重視した経営行動、競争と協調の業界ネットワークを構築した経営行動、温情と貢献の社内ネットワークを形成した経営行動、経営者ネットワーク(外部人脈)の構築と活用は、企業生態系ネットワークの構築と言える。

この企業生態系を歴代の経営者が伝承し、維持していったことが、結果的に経営行動に対するガバナンスとして機能したと言える。すなわち、競争と協調の業界内ネットワークの維持、地域貢献を重視した地域ネットワークにおける信頼の継続などに見られる経営行動は、企業生態系ネットワークにおけるソーシャル・キャピタルを醸成し維持するという側面からのガバナンスが働いたことによると言える。信頼性、互酬性で結ばれた地域・顧客・業界・社内ネットワークを維持するための規範が伝承され、それが代々の経営者の行動に対するガバナンスとして機能してきたのである。また、渋沢栄一による株式会社化への助言に見られるように、経営者個人ネットワークもガバナンス機能を果たしてきたと言える。

以上、理論仮説 1-⑤「ファミリー企業の強みを発揮できるガバナンスを保持している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「企業生態系ネットワークを維持・伝承している」ことを帰納的に抽出することができる。

## ② 長期生存戦略に関する仮説の検証

長期生存戦略に関する基本仮説としては、「長期生存ファミリー企業は、生存ポジションを構築し、長期的環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造を実行している」を設定している。以下、この基本仮説から事例を概観する。

キッコーマンは、リソースとしての品質・ブランドを一貫して重視してきており、その維持・向上に向けての努力を歴代経営者が実施してきた。長期にわたる家風を重んじた歴代経営者の行動がリソース蓄積を深め、キッコーマンの生存ポジションを構築することにつながった。

一方、キッコーマンの長い歴史上、劇的な環境変動は何回も訪れた。そのような長期的な環境変動の中で、家風・家訓や歴代経営者の言動を源流とする「経営理念」が、時代に応じた変更を加えられながらも伝承された。また、事業展開範囲の拡大や技術力・ブランド力の獲得といったドメインの転換・強化＝「戦略転換」がなされ、さらに合同による株式会社化に代表される「組織変革」が行われてきた。

伝統を重んじ一貫した経営行動により生存ポジションを構築していく一方で、長期的な環境変動に対しては戦略転換や組織変革により生存ポジションを転換・創造し続けており、まさに「伝統と革新の経営」が実践されてきたと言えよう。このことから、ファミリー企業の長期生存戦略に関するキーワードとして、「伝統と革新の経営」が析出される。以上より、本論文では長期生存戦略に関する仮説のリーダーとして「伝統と革新の経営」を以降使用する。

以下、前項と同様の方法で長期生存戦略(伝統と革新の経営)に関する理論仮説の検証を行うことによって、帰納的一般仮説の抽出を行うこととする。

i. 長期にわたる一貫したリソース蓄積

理論仮説 2-①

生存ポジションを強化する長期にわたるリソースの蓄積を重視している

キッコーマンは、品質とその背景となる生産技術、およびブランドの維持・向上に一貫したこだわりを見せている。品質・生産技術・ブランドといったリソースの蓄積がキッコーマンの生存ポジションを強化していったと言える。

第Ⅰ期～第Ⅲ期までの株式会社として統合する以前の時期においては、各家間で生産・品質面での競争が繰り広げられた。キッコーマン創業家の各造家は、江戸市場での販売において協調する一方、生産面・品質面ではより高い水準を目指し互いに競争していた。

また、1864年の幕府による価格引き下げ命令が下される中、キッコーマン印などが醤油の最高レベルである最上醤油と幕府から認められた。このことは、品質に対する意識をより強める要因となった。さらに、これによって価格維持が可能となったことは、品質向上が価格とブランドの両面で重要であるとの認識を、キッコーマンのDNAに強く埋め込むことになったとも言える。

品質向上への強い意識は、創業家一族による醸造技術研究への注力、生産工程の解明、技術研究所の設立にも見られる。初代 茂木啓三郎は、創業家一族において初めて醤油醸造工程を把握すると共に、蒸気機関を活用した圧搾・煮沸・汲水・麦挽等の作業を機械化することにより、生産工程の近代化を実現している。また、株式会社の初代社長でもある6代 茂木七郎右衛門は、科学研究所を設立して研究を行い、その研究結果を実地に応用して醸造法を改革している。

株式会社への統合時に、キッコーマン印の商標権が資本金の価額として組み入れられたのは、ブランド価値に対する意識の高さであったと言える(資本金の他の価額は、土地・設備などの資産の現物出資であった)。また、7代 茂木佐平治の多額の費用を費やした広告宣伝活動もブランド認知度を高める試みであった。全国展開を果たす上で、高品質ニーズに応える最上醤油であるキッコーマン印にブランドを統一化しているのもブランドを重視していることの現れであろう。

以上、理論仮説 2-①「生存ポジションを強化する長期にわたるリソースの



蓄積を重視している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「長期にわたる一貫したリソース蓄積をしている」ことを帰納的に抽出することができる。

#### ii. 伝統の継承によるリソース蓄積

##### 理論仮説 2-②

リソース蓄積のために企業理念・企業姿勢の継承を重視している

歴代経営者の一貫した行動の背景には、創業家一族の共有する理念があったと言える。5代 茂木七郎右衛門は、在来の家風を体現した経営者であると言われているが、その家風は「深儲けをすな」「広くそして安く売れ」「同族を親しみ相助けよ」「足ることを知れ」であった。この家風は、家憲 17 条として明文化されている。さらに、株式会社後の近代的な組織へと転換する際、全社で共有できる新たな理念の必要に迫られ「産業魂」が制定されたが、その思想は 1789 年の 2代 茂木七郎右衛門の遺訓の影響を強く受けたものとなっている。時代に応じて新たな理念は必要となるが、その理念の根底にある思想は伝承されてきていると言える。

一貫した歴代経営者の行動の背景には、伝承される理念があり、理論仮説 2-②「リソース蓄積のために企業理念・企業姿勢の継承を重視している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「伝統の継承によりリソースを蓄積している」ことを帰納的に抽出することができる。

#### iii. 環境変動に適応した事業ドメインの転換

##### 理論仮説 2-③

劇的な環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造をしている

江戸市場の拡大に対応した分家による生産能力増強、明治維新後の産業革命の日本伝播に応じた技術・生産の近代化対応、新たな環境に対応した販売・広告宣伝の革新、産業界・労働界の変化に対応した組織の革新など、キッコーマンは長い歴史の中で環境変動への対応を繰り返し行ってきた。

とりわけ株式会社後の生存ポジションの転換は、大幅なものである。すなわち、約 250 年間続けてきた江戸・東京市場をターゲットとした事業展開から全国展開へと転換し、創業 8 家の各家ブランドをキックマンへ統一、杜氏を中心とした職人による伝統製法から装置産業への転換を図ったのである。

これを事業ドメインの対象市場(who)、提供価値(what)、独自技術(how)の 3 軸で見ると、対象市場(who): 関東ローカルから全国展開へ、提供価値(what): 各家ブランドから統一ブランドへ、独自技術(how): 職人から装置産業へ、というドメイン転換としてとらえることができる。事業ドメインの 3 軸全ての転換であり、大幅な事業ドメイン転換であることが確認できる。

以上より、理論仮説 2-③「劇的な環境変動に対しては生存ポジションの転換・創造をしている」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「環境変動に適応した事業ドメインの転換をしている」ことを帰納的に抽出することができる。

#### iv. 歴代経営者による新たな展開

##### 理論仮説 2-④

生存ポジションの転換・創造を経営者が主体となって実施している

上述の生存ポジションの転換は、キックマン史において歴代経営者が実施してきている。嫡男でありながら自らは家を継がずに分家して事業を興した初代 茂木房五郎、初代 茂木利平など、企業家精神あふれる一族の分家による独立経営志向が創業家一族全体の成長に大きく寄与した。また、初代茂木啓三郎による生産工程の近代化、6代 茂木七郎右衛門による科学研究所の設立と醸造法の改革といった技術・生産の革新も経営者自らが行っている。さらに、7代 茂木佐平治による、蒸気船を利用した物流の革新、東京醤油会社設立による販売チャネルの革新、広告宣伝の革新もみられた。創業家 8 家合同による株式会社化も、11代 茂木七左衛門が主唱し一族各家当主の意思決定により実現された。

以上より、理論仮説 2-④「生存ポジションの転換・創造を経営者が主体となって実施している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「歴代経営者による新たな展開がなされている」ことを帰納的に抽出することができる

る。

### ③ 長期生存トップマネジメントに関する仮説の検証

長期生存戦略に関する基本仮説として、

「長期生存ファミリー企業は、歴代トップのケイパビリティを確保し、ガバナンスを機能させることにより、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを発揮できるトップマネジメントを継続している」を設定している。以下、この基本仮説から事例を概観する。

キッコーマン創業家 8 家からは、様々な経営者が現れた。一族の中から、自ら独立分家して事業を拡大する者、新たな事業展開への革新をはかる者、伝統を伝承し内在する強みを次代へ継承する者、一族間の助け合いを献身的に行う者、新たな組織管理体制への変革を図る者…等々、歴史上に様々な経営者が現れてきた。

これらは結果的に「歴代経営者のケイパビリティの継続」がなされたことによって実現されたと言える。これを持続するためには「経営者育成・選別プロセス」が必要となる。キッコーマンでは、本論文の第Ⅳ期からその仕組みが整い始めると共に、ファミリーを維持した上での外部からの専門経営者導入もなされてきた。また、外部有識者との経営者ネットワークの形成もこのことに有効に作用した。

以下、長期生存トップマネジメントについても、理論仮説の検証を行うことにより、帰納的一般仮説を抽出することとする。

#### i. 内部での経験による育成。取締役としての重要経営課題経験

##### 理論仮説 3-①

経営者ケイパビリティを確保できる経営者育成を実行している

キッコーマンでは、外部での経験ではなく、一族他家での修行も含む一族内あるいは社内での経験により経営者を育成してきている。例えば、2代 茂木勇右衛門は、15歳の時に当主の父を失った際、茂木七左衛門家に勤め業務を経験した後に独立している。時代を下れば、中興の祖とも言われる2代 茂木啓三郎も東京商科大学在学中にキッコーマンへの入社が決まり、

入社直後に発生した大労働争議解決の経験を経て、初代 茂木啓三郎の娘婿として一族に迎えられている。

「外の飯を食う」ことの重要性を言う経営者は多いが、関係する会社の社長の息子として、とかくお客様として大事にされがちな側面や、真に重要で失敗を許されないような業務は任されないといった問題点がある。また、後継者本人にも、そこに骨を埋めるわけではなく、いずれは自分の会社に戻るという事実から来る仕事に対する意識、責任の度合や真剣さといった問題点が発生する可能性がある。

株式会社化後、キッコーマンでは一族 8 家が交代で社長を輩出しているが、取締役として経営課題解決に取り組んだ後に社長に就任するパターンが多く見られた。株式会社後の大労働争議、大阪工場建設、全国販売網の構築、戦後の復興、ワインやソースなどへの多角化、海外展開など、様々な経営課題があった中、責任ある立場で解決にあたり、その経験と成果が経営者を育ててきたと言える。

ファミリー企業のプライオリティの1つに、他では得られない献身的努力がある。外部ではなく内部において、ファミリーの一員として真に重要な課題に献身的な努力で取り組むことが、経営者育成のためには必要なのかもしれない。

以上より、理論仮説 3-①「経営者ケイパビリティを確保できる経営者育成を実行している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「内部での経験による育成と、取締役としての重要経営課題の経験を重視している」ことを帰納的に抽出することができる。

## ii. 直系にこだわらない一族の中からの選抜。娘婿の重視

### 理論仮説 3-②

経営者ケイパビリティを確保できる経営者選抜を実行している

キッコーマンでは、野田醤油株式会社設立後、親から息子に社長を継承したことは一度も無い。一族の社長が続いた 10 代目までの歴代社長を列挙すると、初代：茂木七郎右衛門、2代：茂木七左衛門、3代：茂木佐平治、4代：中野栄三郎(七郎右衛門系)、5代：茂木房五郎、6代：茂木啓三郎(養

子)、7代:茂木佐平治(3代の長男)、8代:茂木克己(七郎右衛門系・養子)、9代:中野孝三郎(七郎右衛門系)、10代:茂木友三郎(啓三郎系)、となっている。本家当主が代々社長を務めるのではなく、一族8家からランダムに社長へ就任していることが確認できる。各々が社内での経験を踏み、その状況の中から、その時点で最も社長に相応しい者を選抜している様子が窺える。「同族を親しみ相助けよ」の家風を維持した上での社内競争により、経営者を育成し選抜する仕組みがあると言える。

また、キッコーマンは娘婿を重視している。古くは、協同組合結成を主導した当時の一族の中心的存在であり、また在来の家風を体現して経営理念構築の基礎となった5代 茂木七郎右衛門が娘婿であった。労働争議の解決に紛争し、6代目社長として多角化とグローバル化を推進した中興の祖とも言える2代 茂木啓三郎も娘婿であり、8代目社長の茂木克己も娘婿であった。

以上より、理論仮説 3-②「経営者ケイパビリティを確保できる経営者選抜を実行している」の検証結果として、長期生存ファミリー企業は「直系にこだわらない一族の中から経営者を選抜し、娘婿を重視している」ことを帰納的に抽出することができる。

## (2) 定性的分析によるファミリー企業の長期生存要因

以上、本章では1945年までの284年に渡るキッコーマン史から、3分野の理論仮説を検証することにより、長期生存ファミリー企業の帰納的一般仮説の抽出を行った。以下に抽出された仮説を列挙する。

### 企業生態系ネットワークの構築に関する仮説

帰納仮説 1-①「地域社会・顧客との紐帯(ties)を重視している」

帰納仮説 1-②「競争と協調の業界ネットワークを構築している」

帰納仮説 1-③「温情と貢献の社内ネットワークを形成している」

帰納仮説 1-④「経営者ネットワーク(外部人脈)を活用している」

帰納仮説 1-⑤「企業生態系ネットワークを維持・伝承している」

### 基本仮説 2. 伝統と革新の経営に関する仮説

帰納仮説 2-①「長期にわたる一貫したリソース蓄積をしている」

帰納仮説 2-②「伝統の継承によりリソースを蓄積している」

帰納仮説 2-③「環境変動に適応した事業ドメインの転換をしている」

帰納仮説 2-④「歴代経営者による新たな展開がなされている」

### 基本仮説 3. 経営者ケイパビリティの継続

帰納仮説 3-①「内部での経験による育成を重視している」

帰納仮説 3-②「取締役としての重要経営課題の経験を重視している」

帰納仮説 3-③「直系にこだわらない一族の中から経営者を選抜している」

帰納仮説 3-④「経営者の選抜に娘婿を重視している」

定性的な分析により、上記 3 つの基本仮説分野における 13 の仮説を、ファミリー企業の長期生存性の帰納的一般仮説として設定したが、換言すれば、ファミリー企業の長期生存性に影響を与える要因を定性的分析により導出したと言える。

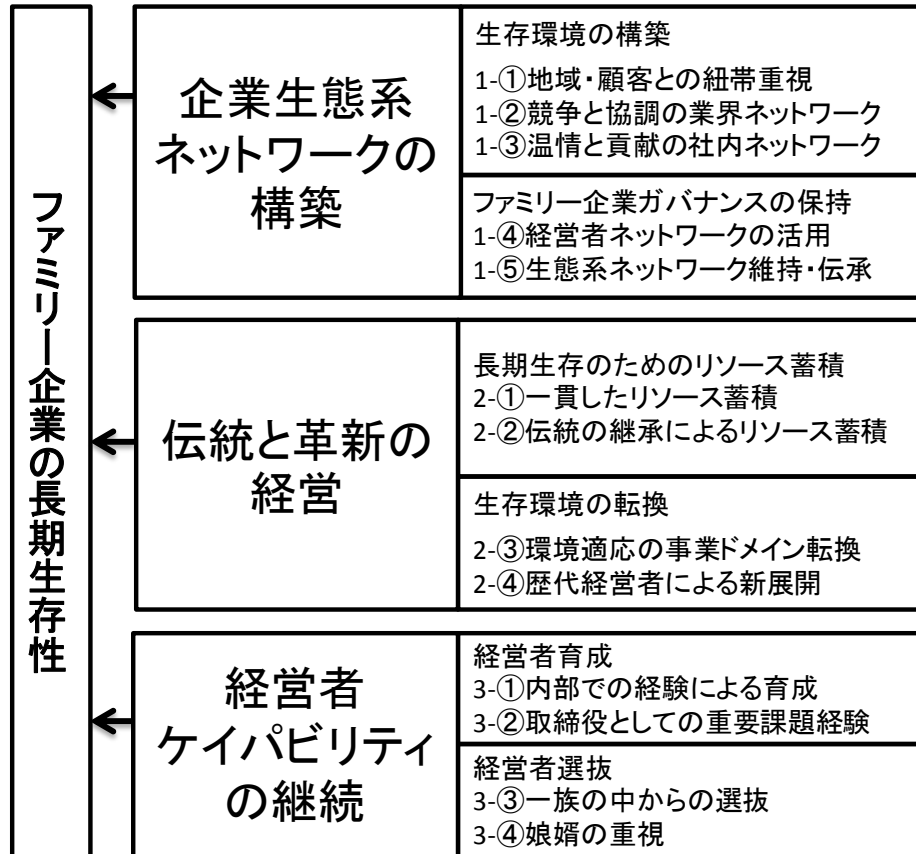
そこで、帰納的一般仮説をファミリー企業の長期生存性に影響を与える要因として、モデル化を行うこととした。そのモデルが図表 22 の「定性的分析によるファミリー企業の長期生存要因」であり、本章の結論である。

ここで、企業生態系ネットワークは、1-①～1-③の地域・顧客・業界・社内ネットワークの構築に関することと、1-④、⑤の経営者個人ネットワークの活用と企業生態系ネットワークの維持に関することに分けることができる。前者は、ファミリー企業の長期生存を可能にする各種ネットワークとしての生存環境の構築に関わることから「生存環境の構築」の分類とした。後者は、長期生存を実現する適正な方向へとファミリー企業を向けるガバナンスとして機能する要因であることから「ファミリー企業ガバナンスの保持」とした。

また、伝統と革新の経営では、2-①、②は長期生存を可能とするリソース蓄積を実現するための要因であることから「長期生存のためのリソース蓄積」、2-③、④は環境変動に対応した新たな生存ポジションを実現する要因であることから「生存環境の転換」とした。

さらに、経営者ケイパビリティでは、育成に関わることと選抜に関わること

を区分し、3-①,②を「経営者育成」、3-③,④を「経営者選抜」とした。



図表 22 定性的分析によるファミリー企業の長期生存要因(筆者作成)

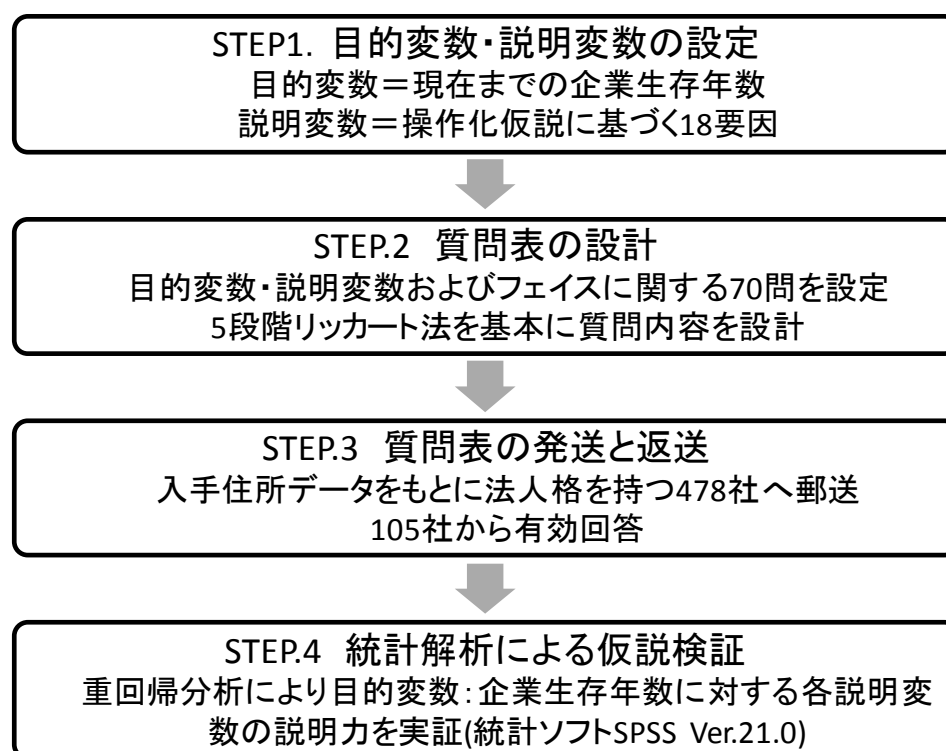
次章では、このモデルを基に操作化仮説の設定をすることにより、ファミリー企業長期生存性の定量分析モデルを構築し、統計解析による仮説検証を実施する。

## 第V章 定量的実証仮説の構築

本章においては、前章の結論に基づき長期生存要因の操作化仮説の構築を行うが、その前提として、なぜ本論文に操作化仮説が必要であることを示すために、まず定量的実証分析の方法を述べることとする。

### 1. 定量的実証分析の方法

本章および次章において、ファミリー企業の長期生存要因に関する定量的実証分析を行っているが、その手順は以下の通りである。



図表 23 定量的実証分析の手順

本論文のテーマである「ファミリー企業の長期生存要因」において、

- ✓ ファミリー企業の長期生存性と長期生存要因の間には、定性的分析で見られるような有意な関係が存在するのか
- ✓ 長期生存要因を企業生態系ネットワーク、伝統と革新、経営者ケイパビリティという基本仮説分野へ分類した時に、長期生存性に対してどの要



因がどの程度の影響を与えているのかということが、分析課題である。よって、実証方法としては、長期生存性を目的変数とするモデル構築を行い、統計解析によって定量的に分析することとした。

目的変数としての長期生存性については、創業時<sup>15</sup>から現在までの年数を数値尺度として用いた。本論文では、これを「企業生存年数」と定義している。説明変数である長期生存要因については、前章の「定性的分析によるファミリー企業の長期生存要因」をもとに、各変数の設定・操作化を行っている。結果として、定性分析による要因が13であったのに対し、操作化変数は18となっている。(STEP1. 目的変数・説明変数の設定)

続いて、操作化変数に基づき質問表を設計している。本論文で構築している仮説および要因の性格上、統計データ等の数値尺度に基づく分析だけでは不可能と考える。よって、企業アンケートを実施し、経営者の志向を5段階リカート法で数値データ化して分析することとした。(STEP.2 質問表の設計。詳細は次章)

質問表設計後に発送を行ったが、発送先としては、株式会社組織、従業員20名以上に限定している。家族のみの少人数で長年家業を営んでいる小規模組織もあり、このような組織は本論文の主旨から対象外とした。

(STEP.3 質問表の発送と返送)

最後に、回収した105社からの返答に基づき、重回帰分析による仮説検証を実施している。検証にあたっては、目的変数である企業生存年数と説明変数である長期生存要因の操作化変数との関係を、係数の符合、および標準化係数の値と説明変数の有意確率によって判断していくこととする。なお、統計ソフトとしては、IBM社のSPSS Ver.21.0を使用している。(STEP.4 統計解析による仮説検証)

本論文はアンケート調査に基づく定量的実証分析を実施している。よって、如何にして定量分析モデルを構築するか、すなわち操作化可能な説明変数をどう設定するかが重要となる。以下、3つの基本仮説分野毎に説明変数の設定と仮説設定を実施する。

---

<sup>15</sup> 法人設立ではなく事業を開始した年としている。よって、法人化より以前に事業開始の場合には、その開始年としている。

## 2. 帰納的一般仮説に基づく操作化仮説の設定

理論導出仮説に基づく事例研究により、既に 13 の帰納的一般仮説を構築している。本論文では、企業アンケート調査により定量的分析による仮説検証を行うが、そのためにはこれらの帰納的一般仮説を定量的に測定可能な操作化可能な変数とする必要がある。

以下、3 分野の 13 の帰納的一般仮説について、操作化仮説の設定を行う。

### (1) 企業生態系ネットワークの構築に関する仮説

#### ① 帰納仮説 1-①「地域社会・顧客との紐帯(ties)重視」

##### 【操作化仮説①】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (地域社会との共生重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{地域社会との共生重視度})} > 0$$

ファミリー企業生存年数 = 創業時から現在までの年数

地域社会との共生重視度 = 経営目的として「地域社会との共生」を重視している度合

地域社会との紐帯(ties)重視とは、労働者ともなり得る地域住民、事業において協働する関連業者や仕入先、顧客ともなる地域消費者、あるいは行政、金融機関等との紐帯(ties)を重視することである。それは生態系ネットワークを構築しソーシャル・キャピタルを醸成することでもある。ソーシャル・キャピタルの醸成された生態系ネットワークは、ファミリー企業の長期生存性を実現することにつながる。

長期生存ファミリー企業の事例研究では、地域社会が困窮した際に幾度となくその救済に勤めると共に、受け継がれてきた家風やそれを明文化した家憲にも地域社会への貢献や共生が謳われ、代々の当主に引き継がれてきた。

以上より、ファミリー企業が長期生存を実現するためには、地域社会との共生を経営の目的として重視することが必要であると言える。すなわち、地域社会との共生重視度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係に

あると仮説できる。

アンケート票では、次の質問を行っている。経営の目標として、「地域社会との共生」を高い順位としているかの度合により、定量化している。

問 8 経営の目的として重視されているものを、以下から上位3項目を選び順位を付けて下さい。

	順位
経常利益等の利益最大化	
市場シェア(市場での順位)の向上	
株主の満足向上	
新事業・新製品の開発	
自己資本比率	
事業構造の改善	
従業員の満足向上	
会社の社会的イメージの向上	
企業の存続	
地域社会との共生	
取引先との共存共栄	
同業との協調	

### 【操作化仮説②】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (顧客との信頼関係・長期関係重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{顧客との信頼関係・長期関係重視度})} > 0$$

顧客との信頼関係・長期関係重視度

= 顧客との信頼関係および長期関係を重視している度合

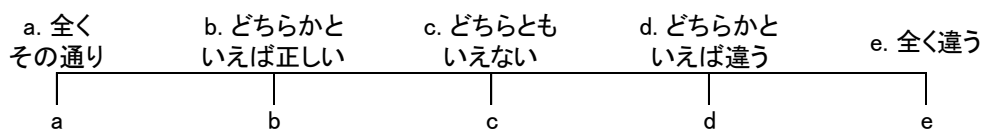
顧客との信頼で結ばれた関係を長期的で一貫した経営姿勢を貫くことにより築き上げることは、企業生態系ネットワーク構築において重要な要素である。まさにファミリー企業は顧客に活かされる存在である。そのためには、顧客を裏切らない一貫した経営姿勢が求められる。

長期生存ファミリー企業の事例研究では、何百年もの長期に渡り品質の維持・向上を常に図り続け、顧客からの信頼と名声を獲得する経営姿勢が見られた。

以上の点から、ファミリー企業が長期生存を実現するためには、顧客との信頼関係および長期関係を重視する経営姿勢が求められる。よって、ファミリー企業の長期生存性と顧客との信頼関係・長期関係重視度との間には、Positiveな関係にあるという仮説が設定できる。

アンケート票では、5段階リカート法による次の質問を行っている。ここでは、逆説的な質問を行うことにより度合を測定している。統計処理においては、スコアが低いほど(e.に近いほど)重視度が高いとして扱っている。

問 22 いくら信頼関係や長年の関係があっても、現在の利益を生まない顧客は選別対象である



## ② 帰納仮説 1-②「競争と協調の業界ネットワークの構築」

### 【操作化仮説③】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (業界共存関係重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{業界共存関係重視度})} > 0$$

業界共存関係重視度 = 同業他社との共存関係を重視している度合

長期的生存において、環境は Porter(1980)の 5-forces model のような「競争要因に対する防御の構築に関連する短期的な」(Teece, 2007)もの、すなわち競合他社との競争に打ち勝ち、競合を退出させてでも自社の勝ち残りを獲得する「ある一時点の競争市場」と捉えるのはふさわしくない。長期生存には、環境を動的なものとして捉える必要があり、そのためには同業他社も含む企業生態系ネットワークの構築が求められる。

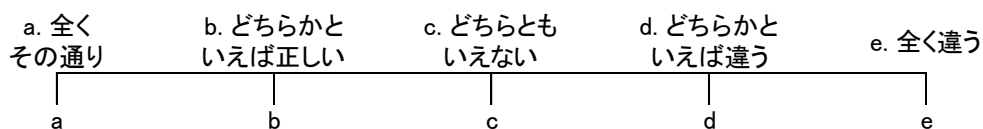
長期生存ファミリー企業の事例研究では、地域内では同業同士が協調し合いながら、江戸・東京市場においては他地域と競争するという、競争と協調の行動が見られた。また、技術を業界に公表するなど、業界全体の発展に資する行動も見られた。さらに、家風や家憲などでは適度な競争が強調されてきている。競争は相手を叩き潰すものではなく、互いを高め合うものである

との思想である。この思想が根底にあり、株式会社への8家統合が実現されることにもなる。

以上より、ファミリー企業が長期生存を実現するためには、同業他社との共存を重視することが必要である。すなわち、業界共存関係重視度は、ファミリー企業の長期生存性とPositiveな関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い5段階リカート法により定量化している。

問 14 同業他社との共存は重要である



#### 【操作化仮説④】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (利益追求重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{利益追求重視度})} > 0$$

利益追求重視度 = 企業の目的として利益追求を重視している度合

企業は継続的に利益を確保できなければ生存できない。上記の業界共存を重視しながらも、同時に自社の利益を長期間にわたって確保し続けることが必要である。業界との共存だけでは長期生存は困難であり、そこには他に頼ることなく自ら生存していくための強い自律的な行動が求められる。

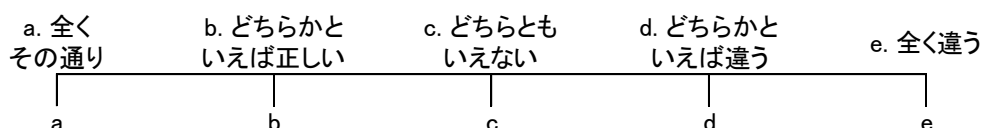
事例研究においても、平素は粗服で過ごし自社の事業に献身的に努力する経営者の姿が見られた。しかしながら、単に利益を追求するだけでなく、大きな利益をあげることができたならば、社内・社外の関係先、すなわち企業生態系ネットワークで分かち合う思想もその背景にはあることにも留意したい。

以上のことから、長期生存実現には、同業他社との共存を重視すると共に、自社の努力により利益を追求する姿勢がないと生存は困難になると考えられる。業界共存関係重視度と利益追求重視度が共に存在することが、

長期生存に必要と言える。よって、利益追求重視度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 11 結局は最大限の利益を追求することが企業の目的である



③ 帰納仮説 1-③「温情と貢献の社内ネットワークを形成している」

【操作化仮説⑤】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (家族的経営志向度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{家族的経営志向度})} > 0$$

家族的経営志向度 = 家族的経営を志向している度合

社内のソーシャル・キャピタルは、単なる個人の集合を「組織」や「協力グループ」へと発展させ、「高い信頼」「強固なつながり」「活気ある集団」「共通の理解」「共同の取り組みに対する対等な参画意識」を醸成する(Cohen and Prusak, 2001)。すなわち、社内における人と人との紐帯(ties)を強める経営、いわゆる家族的経営を志向することが重要であると言える。

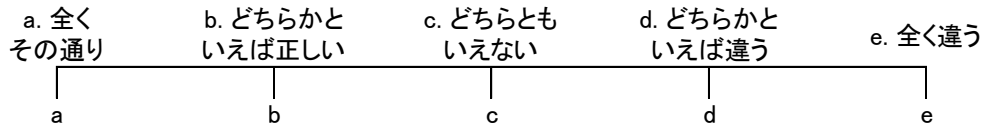
また、事例研究では、大労働争議の反省として、日本における家族を基本とした旧来の良い人間関係を極度に捨て去ってしまったことがあげられている(キッコーマン醤油(株), 1975)。その後の理念である産業魂には、この反省が反映されている。

以上より、ファミリー企業が長期生存するためには、社内にソーシャル・キャピタルを醸成する、いわゆる家族的経営を志向する必要があると予想される。よって、家族的経営志向度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化してい

る。

問 27 自社は、いわゆる「家族的経営」をしていると思う



【操作化仮説⑥】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (社員への会社貢献要求度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{社員への会社貢献要求度})} > 0$$

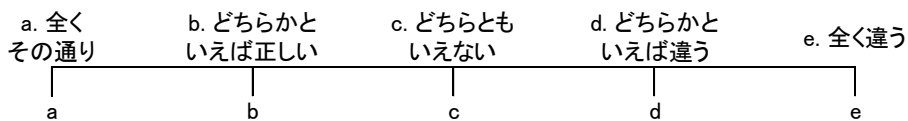
社員への会社貢献要求度 = 社員に対し会社への貢献を求める度合

事例研究の大労働争議後を経た組織変革において、家族的な経営を志向する一方で、経営者も含む会社のメンバー全員が各々の立場で会社に貢献するために全力を尽くすことが必要であるとの「産業魂」の理念が明確となった。この理念は、後にも継承され長期生存に大きな影響を与えてきたと考えられる。

以上より、ファミリー企業が長期生存するためには、上述のいわゆる家族的経営を志向する一方で、経営者も含む全員が会社に貢献するよう求める厳しさも必要であると言える。よって、社員への会社貢献要求度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 29 成果が出ない、会社に貢献出来ない社員の存在は、会社にとってマイナスであるばかりでなく、本人にとっても不幸な状況であり、基本的に転職が望ましい



④ 帰納仮説 1-④「経営者ネットワーク(外部人脈)の活用」

【操作化仮説⑦】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (経営者個人ネットワーク保有度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{経営者個人ネットワーク保有度})} > 0$$

経営者個人ネットワーク保有度 = 経営上の相談ができる個人的なネットワークの保有度合

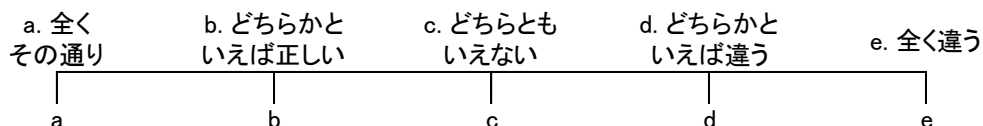
ソーシャル・キャピタルの醸成された個人ネットワークを経営者が保有することは、経営者育成・選抜に関わることや経営判断など、経営上の様々な場面でプラスとなる。また、この存在はガバナンス機能を発揮することにもつながる。

事例研究でも、株式会社への 8 家統合という大きな経営判断や科学技術研究所の設立などにおいて、創業者一族の個人ネットワークが重要な役割を果たしている。

以上より、ファミリー企業の長期生存は、経営者がどのような個人ネットワークをどれだけ保有しているかによる影響を受けると予想される。よって、経営者個人ネットワーク保有度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 61 ご自身の経営判断に対し、はっきりと直言してくれる個人的な知り合いが多くいる



⑤ 帰納仮説 1-⑤「企業生態系ネットワークを維持・伝承している」

企業生態系ネットワークの維持・伝承は、まさにここまで検討してきた【操作化仮説①】～【操作化仮説⑦】の内容と符合する。すなわち、【操作化仮説①】～【操作化仮説⑦】により検証される企業生態系ネットワークの構築が、



結果としてガバナンス機能を保持することと同義となる。帰納仮説 1-⑤で設定した目的である「ファミリー企業ガバナンスの保持」は、【操作化仮説①】～【操作化仮説⑦】の検証により実証されるのである。

以上、企業生態系ネットワークの構築に関する操作化仮説を構築してきたが、操作化仮説を長期生存性に対する説明変数としてモデル化すれば、図表 24 となる。なお、図表の真中にある符号は説明変数の係数の仮説を示しており、ここでは全ての係数が  $0 <$  (目的変数と Positive な関係) の仮説となっている。

説明変数①地域社会との共生重視度	$0 <$	生存環境の構築 1-①地域・顧客との紐帯重視 1-②競争と協調の業界ネットワーク 1-③温情と貢献の社内ネットワーク
説明変数②顧客信頼関係・長期関係重視度	$0 <$	
説明変数③業界共存関係重視度	$0 <$	
説明変数④利益追求重視度	$0 <$	ファミリー企業ガバナンスの保持 1-④経営者ネットワークの活用 1-⑤生態系ネットワーク維持・伝承
説明変数⑤家族的経営志向度	$0 <$	
説明変数⑥社員への会社貢献要求度	$0 <$	
説明変数⑦経営者個人ネットワーク保有度	$0 <$	

図表 24 企業生態系ネットワークに関する説明変数(筆者作成)

## (2) 伝統と革新の経営に関する仮説

### ① 帰納仮説 2-①「長期にわたる一貫したリソース蓄積」

#### 【操作化仮説⑧】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (リソース蓄積一貫性)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{リソース蓄積一貫性})} > 0$$

リソース蓄積一貫性 = 長期間にわたる一貫したリソース蓄積の実行度

長期生存は生存ポジションを構築し強化することで可能となる。そのためには、裏付けとなるリソースを蓄積しなければならない。

事例研究では、品質とその背景となる生産技術、およびブランドの維持・向上への一貫したこだわりによるリソースの蓄積が、生存ポジションを強化していったことを示した。

以上より、長期生存のためには、創業時から現在までの長期間にわたる一貫したリソース蓄積が必要である。よって、リソース蓄積一貫性は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行っている。ここでは、長期生存ファミリー企業が一貫して蓄積してきたリソースは何であるかを探り、定量化する調査ともなっている。

問 6 創業時から現在まで自社の財産として大事にしてきたと思われるものを次のうちから選択して下さい。  
(複数選択可)

- a. 販売先   b. ブランド   c. 製品・サービス   d. 技術ノウハウ   e. 生産ノウハウ   f. 仕入先  
g. 企業風土   h. 理念・家訓   i. その他 (自由記入)

### ② 帰納仮説 2-②「伝統の継承によるリソース蓄積」

#### 【操作化仮説⑨】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (企業理念継承重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{企業理念継承重視度})} > 0$$

企業理念継承重視度 = 創業時から現在まで自社の財産として理念・家訓を

## 重視してきた度合

長い歴史の中で育まれてきた理念・家訓を歴代経営者が大事にし伝承することによって、長期にわたる一貫した経営行動が可能となり、結果的に企業生態系ネットワークの構築・維持につながっていくことが、事例研究において析出された。

以上より、長期生存には、創業時から現在まで自社の財産として理念・家訓を重視することが必要であると言える。よって、企業理念重視度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票は、【仮説⑧】と同様のものを使用している。「理念・家訓」を選択しているか否かにより、定量化している。

問 6 創業時から現在まで自社の財産として大事にしてきたと思われるものを次のうちから選択して下さい。  
(複数選択可)

- a. 販売先   b. ブランド   c. 製品・サービス   d. 技術ノウハウ   e. 生産ノウハウ   f. 仕入先  
g. 企業風土   h. 理念・家訓   i. その他（自由記入）

### ③ 帰納仮説 2-③「環境変動に適応した事業ドメインの転換」

#### 【操作化仮説⑩】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (ドメイン転換実施度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{ドメイン転換実施度})} > 0$$

ドメイン転換実施度 = 環境変動に対応した過去のドメイン転換の実施度

長期生存には、環境変動に対応して生存ポジションを転換・創造することも求められる。事例研究では、環境変動に対応しドメインの大きな転換が見られた。

よって、ファミリー企業の長期生存には、長い歴史の中で訪れる環境変動に対応したドメイン転換を実行することも必要であり、ドメイン転換実施度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行っている。ここでは、長期生存ファミリー企

業が実施したドメイン転換は何であるかを探り、定量化するための調査ともなっている。

問 7 逆に、時代環境の変化と共に変わってきたと思われるものを次のうちから選択して下さい。(複数選択可)

- a. 販売先    b. ブランド    c. 製品・サービス    d. 技術ノウハウ    e. 生産ノウハウ    f. 仕入先  
g. 企業風土    h. 理念・家訓    i. その他(自由記入)

#### ④ 帰納仮説 2-④「歴代経営者による新たな展開」

##### 【操作化仮説⑪】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (継承後の新方針重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{継承後の新方針重視度})} > 0$$

継承後の新方針重視度 = 経営継承後の新社長の新方針を重視する度合

環境変動に対応した生存ポジションの転換・創造は、経営者自らが中心となって実施するリソースの組み換えや企業リニューアルの実施によって実現される。

事例研究では、明治維新後の大きな環境変動に対して、歴代の経営者が新たな機軸を打ち出し、実行していったことを示した。

ファミリー企業が長期生存を実現するためには、新社長として経営を継承した者が、環境変動に合った新たな展開を実行することが必要である。すなわち、継承後の新方針重視度は、ファミリー企業の長期生存性とPositiveな関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 10 経営を引き継いだ後は、過去にこだわらず社長の思い通りの経営をすべきである

- |               |                    |                  |                   |         |
|---------------|--------------------|------------------|-------------------|---------|
| a. 全く<br>その通り | b. どちらかと<br>いえば正しい | c. どちらとも<br>いえない | d. どちらかと<br>いえば違う | e. 全く違う |
| a             | b                  | c                | d                 | e       |

【操作化仮説⑫】

ファミリー企業生存年数 =  $f$  (将来の経営重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{将来の経営重視度})} > 0$$

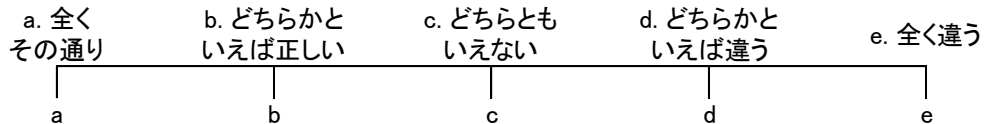
将来の経営重視度 = 経営理念・方針を決める上で将来を重視する割合

操作化仮説⑪と関連する仮説である。生存ポジションの転換・創造が必要な場合、経営者は過去に囚われずに将来を見据える必要がある。リソースの組み換えには、未来志向、先見性が必要である。

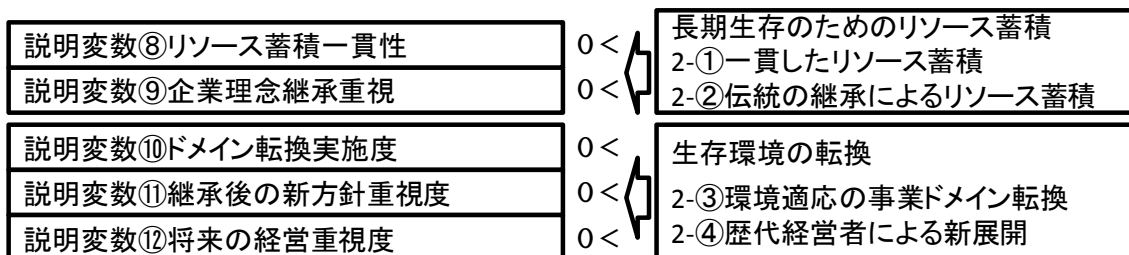
ここでも、将来の経営重視度は、ファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることとなろう。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 35 経営理念・経営方針を決める上で、過去よりも将来を重視した(あるいは、したい)



以上、伝統と革新の経営に関する操作化仮説を構築してきたが、操作化仮説を長期生存性に対する説明変数としてモデル化すれば、図表 25 となる。なお、図表の真中にある符号は図 24 と同様の考え方である。



図表 25 伝統と革新に関する説明変数(筆者作成)

### (3) 経営者ケイパビリティの継続に関する仮説

#### ① 帰納仮説 3-①「内部での経験による育成重視」

##### 【操作化仮説⑬】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (外部経験重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{外部経験重視度})} < 0$$

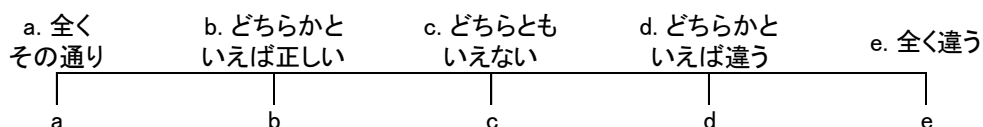
外部経験重視度 = 経営者育成において企業外部での経験を重視する度合

この仮説は、長期生存性に対し Negative な関係にあることを仮説としている。すなわち、経営者の育成にあたっては、企業内部での責任ある立場での真剣勝負の経験が重要であるとの考え方である。事例研究でも、創業者一族の内部での経験を重視する事実が見られた。

よって、外部経験重視度は、ファミリー企業の長期生存性と Negative な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 56 社長になるためには、社外での経験を積むことも重要である



#### ② 帰納仮説 3-②「取締役としての重要経営課題の経験重視」

##### 【操作化仮説⑭】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (同族役員占有度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{同族役員占有度})} > 0$$

同族役員占有度 = 創業者一族が役員を占有する度合

経営者となるための責任ある重い経営事項の経験を積むためには、役員に就任し課題解決にあたる必要がある。創業者一族の複数の者に役員とし

での経験を積ませ、その中から経営者として最も相応しい者を選抜することがファミリー企業の経営者ケイパビリティを確保するために必要である。

以上より、同族役員占有度はファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階により定量化している。

問 45 創業一族の役員についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。

- |                                 |    |
|---------------------------------|----|
| a. 役員は全て創業者一族である                | はい |
| b. 役員の半数超は創業者一族である              | はい |
| c. 役員の内、社長のみが創業者一族である           | はい |
| d. 役員の一部に創業者一族がいるが、社長は創業者一族ではない | はい |
| e. 役員に創業者一族はいない                 | はい |

### 【操作化仮説⑮】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (失敗経験重視度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{失敗経験重視度})} > 0$$

失敗経験重視度 = 経営者となるための失敗経験を重視する度合

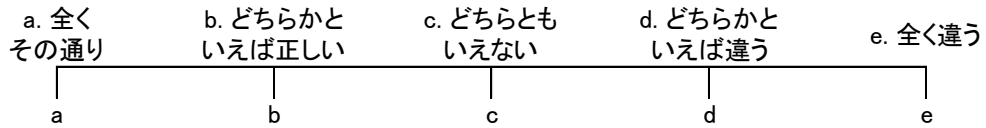
優れた経営者となるためには、失敗経験も必要である。責任ある立場の経験の中で、失敗経験は後の経営者となるための大きな財産となる。

経営者を限られた範囲の中から選抜することを余儀なくされるファミリー企業にとって、如何にして一族の中から経営者を育て上げるかは重要な課題である。そのような中で、経営者となるための失敗経験は尊いものであり、重視されていると言えよう。

以上より、失敗経験重視度はファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 55 社長になるためには、若い頃に失敗を経験することも必要である



③ 帰納仮説 3-③「直系にこだわらない一族の中から経営者選抜

【操作化仮説⑩】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (長男の社長就任度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{長男の社長就任度})} < 0$$

長男の社長就任度 = 歴代社長に直系の長男が就任している度合

経験を積ませた創業者一族の中から社長を選抜することが、歴代経営者のケイパビリティを確保するために必要であるとしたならば、歴代社長に直系の長男が就任している度合は低くなるはずである。

よって、長男の社長就任度はファミリー企業の長期生存性と Negative な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階により定量化している。

問 43 歴代の社長についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。

- |                                    |    |
|------------------------------------|----|
| a. 創業者から現社長まで、全て直系の子孫(長男)が社長を務めている | はい |
| b. 創業者から現社長まで、全て創業者一族が社長を務めている     | はい |
| c. 現社長は創業者一族であるが、歴代には創業者一族以外の社長もいた | はい |
| d. 現社長は創業者一族以外であるが、過去の社長は一族出身が多かった | はい |
| e. 創業者一族以外の社長がここのところずっと社長を務めている    | はい |

④ 帰納仮説 3-④「経営者選抜での娘婿の重視」

【操作化仮説⑪】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (娘婿の社長就任度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{娘婿の社長就任度})} > 0$$



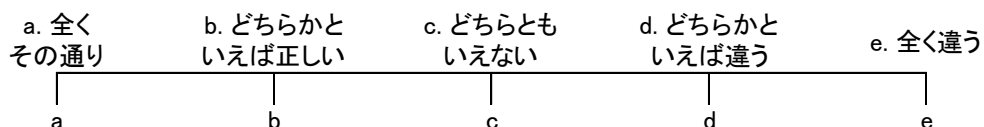
娘婿の社長就任度＝歴代社長に娘婿が就任した度合

経営者ケイパビリティを維持するためには、時には外部から娘婿を招くことも必要となる場合も有り得る。事例研究でも、中興の祖ともいえる経営者は娘婿であった。ファミリーを維持しながら、外部から優秀な人材を注入する方法として、長期生存には有効と考えられる。

よって、娘婿の社長就任度はファミリー企業の長期生存性と Positive な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 52 歴代の社長の中には、創業者一族の娘婿がいる



#### 【操作化仮説⑱】

ファミリー企業生存年数 =  $f$ (長男への経営継承希望度)

$$\frac{d(\text{ファミリー企業生存年数})}{d(\text{長男への経営継承希望度})} > 0$$

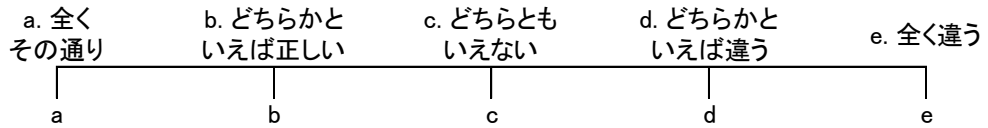
長男への経営継承希望度＝長男に社長を継承して欲しいと希望する度合

【操作化仮説⑱】【操作化仮説⑲】で設定した仮説からすれば、ファミリー企業の長期生存のためには、長男の社長就任にはこだわらず、婿も含む創業者一族複数に経営者候補としての経験を積ませ、その中から社長を選抜することが有効と考えられる。

よって、論理的には長男経営継承希望度はファミリー企業の長期生存性と Negative な関係にあることが予想される。

アンケート票では、次の質問を行い 5 段階リカート法により定量化している。

問 63 社長は、親から長男へと引き継がれるのが本来の姿である



以上、経営者ケイパビリティの継続に関する操作化仮説を構築してきたが、操作化仮説を長期生存性に対する説明変数としてモデル化すれば、図表 26 となる。なお、図表の右端にある符号は図 24 と同様の考え方である。

説明変数⑬外部経験重視度	< 0		経営者育成
説明変数⑭同族役員占有度	0 <		3-①内部での経験による育成
説明変数⑮失敗経験重視度	0 <		3-②取締役としての重要課題経験
説明変数⑯長男の社長就任度	< 0		経営者選抜
説明変数⑰娘婿の社長就任度	0 <		3-③一族の中からの選抜
説明変数⑱長男への経営継承希望度	0 <		3-④娘婿の重視

図表 26 経営者ケイパビリティに関する説明変数(筆者作成)

### 3. ファミリー企業長期生存性の定量分析モデル

これまでの基本仮説 3 分野における帰納的一般仮説の操作化を、目的変数 = 生存年数(Y)と 18 の説明変数(Xn)の定量分析モデルとして構築したものが図表 27 である。なお、ここでは各説明変数の基となる帰納的一般仮説の項目、および基本仮説の 3 分類も併せて示している。



図表 27 ファミリー企業長期生存性の定量分析モデル(筆者作成)

続いて、各説明変数を企業経営者に対する質問として設計した、本論文の調査のためのオリジナル・アンケート票を作成している。アンケート票では、質問数 70 問を設定し、その内訳は、5 段階リカート方式(66 問)、選択方式(4 問)となっている。

次ページ以降は、設計したアンケート票である。

## 4. アンケート票

回答形式: 質問票の該当する項目を丸で囲って下さい。

- 問 1 株主構成についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。
- ① 創業者または創業者の子孫である現社長が株式の50%超を保有している (はい)
  - ② 創業者の子孫である現社長とその父母とで株式の50%超を保有している (はい)
  - ③ 創業者一族で株式の50%超を保有している (はい)
  - ④ 創業者一族で株式の3分の1超を保有している (はい)
  - ⑤ ①～④以外である (はい)
- 問 2 貴社の従業員数(非正規社員を含む)を次のうちから選択して下さい。
- 20人未満      100人未満      500人未満      1,000人未満      3,000人未満      3,000人以上
- 問 3 貴社の創業(法人化より以前に事業開始の場合には、その開始年)からの年数を次のうちから選択して下さい。
- 5年未満      10年未満      50年未満      100年未満      200年未満      200年以上
- 問 4 貴社の現在の事業構成を次のうちから選択して下さい。
- a. 単一事業である      b. 2つの事業を展開している      c. 3つ以上の事業を展開している
- 問 5 貴社の創業時と現在の事業について、次のうちからあてはまるものを選択して下さい。
- a. 創業時の事業と現在の事業は同じである
  - b. 主力事業は創業時から変わらないが、創業時には無かった事業も現在は行っている
  - c. 現在の主力事業は創業時とは異なったものであるが、創業時の事業も継続している
  - d. 創業時の事業は現在行っておらず、現在の事業は創業時とは全く異なったものである
- 問 6 創業時から現在まで自社の財産として大事にしてきたと思われるものを次のうちから選択して下さい。(複数選択可)
- a. 販売先    b. ブランド    c. 製品・サービス    d. 技術ノウハウ    e. 生産ノウハウ    f. 仕入先  
g. 企業風土    h. 理念・家訓    i. その他(自由記入)
- 問 7 逆に、時代環境の変化と共に変わってきたと思われるものを次のうちから選択して下さい。(複数選択可)
- a. 販売先    b. ブランド    c. 製品・サービス    d. 技術ノウハウ    e. 生産ノウハウ    f. 仕入先  
g. 企業風土    h. 理念・家訓    i. その他(自由記入)

問 8 経営の目的として重視されているものを、以下から上位3項目を選び順位を付けて下さい。

	順位
経常利益等の利益最大化	
市場シェア(市場での順位)の向上	
株主の満足向上	
新事業・新製品の開発	
自己資本比率	
事業構造の改善	
従業員の満足向上	
会社の社会的イメージの向上	
企業の存続	
地域社会との共生	
取引先との共存共栄	
同業との協調	

これ以降の質問に関しては、貴社にあてはまると思われるa,b,c,d,eのいずれかに○印をご記入ください

a. 全くその通り      b. どちらかといえば正しい      c. どちらともいえない      d. どちらかといえば違う      e. 全く違う

a                          b                          c                          d                          e

問 9 会社を存続させ、次の世代に良い形で渡すことが社長の使命である

a                          b                          c                          d                          e

問 10 経営を引き継いだ後は、過去にこだわらず社長の思い通りの経営をすべきである

a                          b                          c                          d                          e

問 11 結局は最大限の利益を追求することが企業の目的である

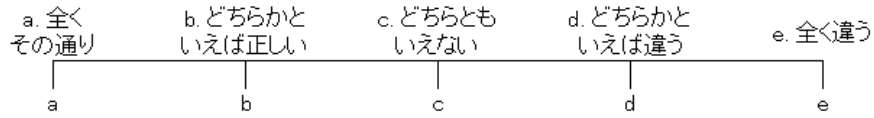
a                          b                          c                          d                          e

問 12 最大限ではなく適正な利益を追求することが結果的にはプラスとなる

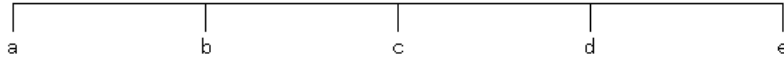
a                          b                          c                          d                          e

問 13 最大のシェアを獲得することが重要であり、そのためには競合他社に勝たなくてはならない

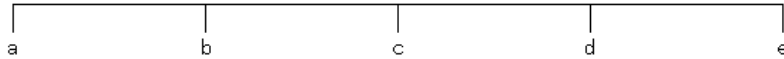
a                          b                          c                          d                          e



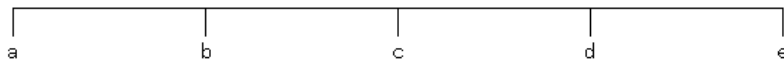
問 14 同業他社との共存は重要である



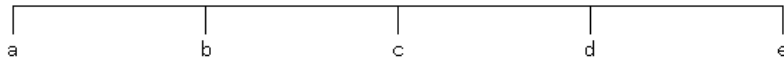
問 15 企業間の競争は、自社の力を向上させるために必要である



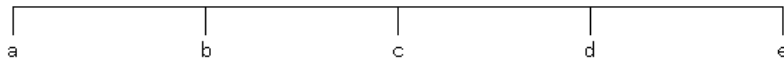
問 16 同業他社は時にライバルであり、時に仲間である



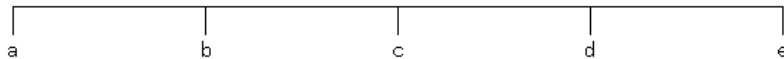
問 17 同業他社は敵であり、食うか食われるかの存在である



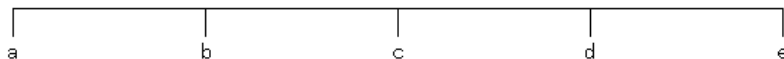
問 18 仕入先などの業者の選定にあたっては、自社の儲けを最優先に考えている



問 19 取引においては、短期的な利益よりも、長期的な信頼関係や互助関係を重視している



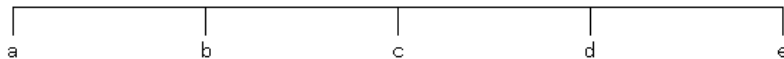
問 20 地域社会への奉仕・貢献を通じた地域住民との共存・共栄を重視している



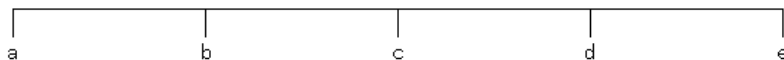
問 21 利益を向上するよりも、顧客からの信頼を得る、あるいは継続することの方が重要である



問 22 いくら信頼関係や長年の関係があっても、現在の利益を生まない顧客は選別対象である

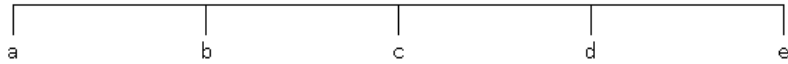


問 23 業者との長年の付き合いは馴れ合いを生み、結果的にマイナスである



- a. 全くその通り      b. どちらかといえば正しい      c. どちらともいえない      d. どちらかといえば違う      e. 全く違う
- a                                  b                                  c                                  d                                  e

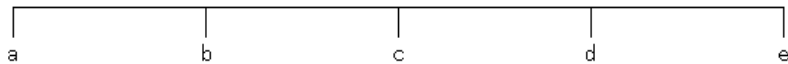
問 24 社員採用において、地縁・血縁など自社とのつながりは重要である



問 25 仕入先・販売先などの関係先は、パートナーであり相互信頼関係を作ることが重要である



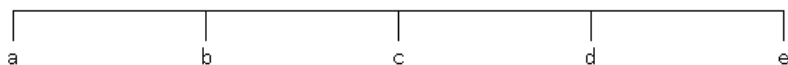
問 26 社員の定着率が高いと羨ましかれることがある



問 27 自社は、いわゆる「家族的経営」をしていると思う



問 28 コスト競争力強化のためには、人員・人件費の見直しは重要な要素である



問 29 成果が出ない、会社に貢献出来ない社員の存在は、会社にとってマイナスであるばかりでなく、本人にとっても不幸な状況であり、基本的に転職が望ましい



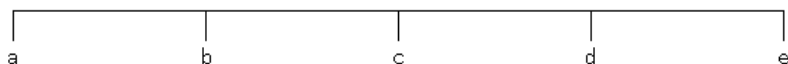
問 30 過去に労働組合などとの交渉が上手くいかないことが度々あった

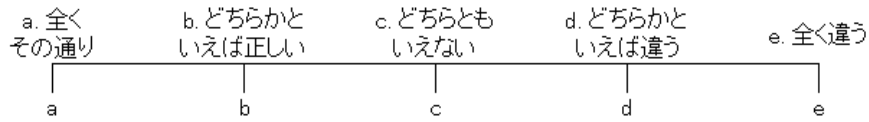


問 31 人材育成には力を入れており、長期雇用のもとでの人材レベルアップが結果的に企業力アップにつながると思う

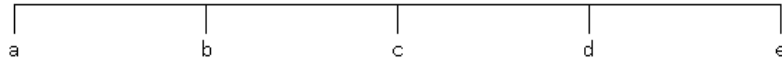


問 32 古くからある「社訓」「家訓」を今でも重視している

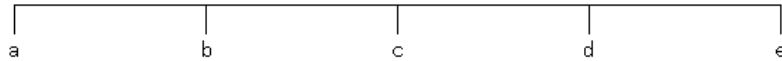




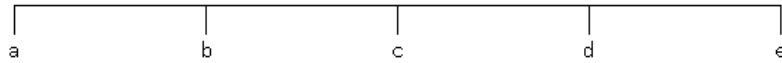
問 33 これからは中途採用により即戦力を獲得し、社員の新陳代謝を進めることで社員の精鋭化を図ることも必要である



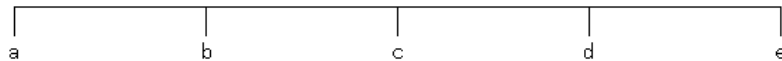
問 34 企業と従業員の関係の基本は、労働契約で結ばれた法的な関係にある



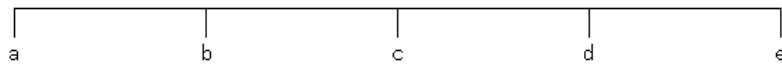
問 35 経営理念・経営方針を決める上で、過去よりも将来を重視した(あるいは、したい)



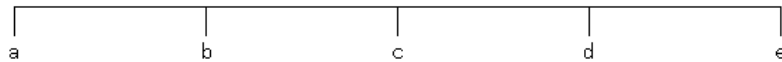
問 36 長期にわたって苦楽を共にした信頼のおける番頭とも言える役員が、経営陣には必要である



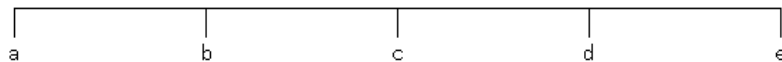
問 37 社長の右腕となる創業者一族の役員は、経営上重要な存在である



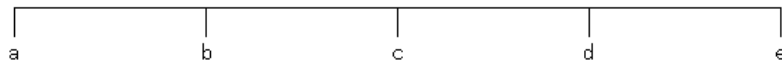
問 38 社長の右腕となる創業者一族以外の役員は、経営上重要な存在である



問 39 過去の歴代社長の言動の中で、今でも引き継がれている教訓とも言えるものがある



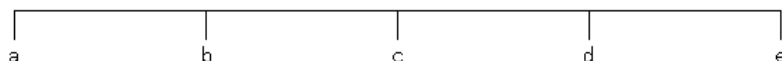
問 40 現在の会社の風土は歴代社長の経営の蓄積により醸成されたものである



問 41 先代社長までの経営に対し、新機軸を打ち出すことが新社長の重要な役割である



問 42 これまでの経営を大事にし、次世代に引き継ぐことが社長の重要な役割である

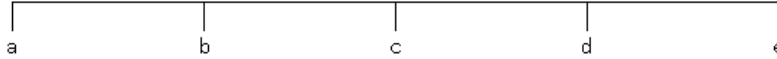




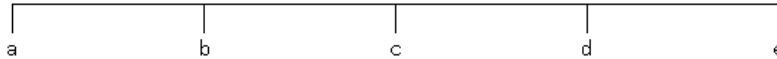
- 問 43 歴代の社長についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。
- a. 創業者から現社長まで、全て直系の子孫(長男)が社長を務めている (はい)
  - b. 創業者から現社長まで、全て創業者一族が社長を務めている (はい)
  - c. 現社長は創業者一族であるが、歴代には創業者一族以外の社長もいた (はい)
  - d. 現社長は創業者一族以外であるが、過去の社長は一族出身が多かった (はい)
  - e. 創業者一族以外の社長がここのところずっと社長を務めている (はい)
- 問 44 c,d,eを選択した方にお尋ねします。創業者一族以外の社長が過去あるいは現在において選任された理由を次のうちから選択して下さい。(複数選択可)
- a. 創業者一族の次期社長候補が適齢に達するまでの期間への対応が必要であった
  - b. 創業者一族に社長適任者が不在であった
  - c. 創業者一族による経営からの脱皮が必要であった
  - d. その他(自由記入 )
- 問 45 創業一族の役員についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。
- a. 役員は全て創業者一族である (はい)
  - b. 役員の半数超は創業者一族である (はい)
  - c. 役員の内、社長のみが創業者一族である (はい)
  - d. 役員の一部に創業者一族がいるが、社長は創業者一族ではない (はい)
  - e. 役員に創業者一族はいない (はい)
- 問 46 創業一族の社員についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。
- a. 創業者一族の役員の子弟が社員に複数いる (はい)
  - b. 創業者一族の役員の子弟が社員に1名いる (はい)
  - c. 創業者一族の社員はいるが、現役員の子弟ではない (はい)
  - d. それ以外 (はい)

- a. 全くその通り      b. どちらかといえば正しい      c. どちらともいえない      d. どちらかといえば違う      e. 全く違う
- a                                  b                                  c                                  d                                  e

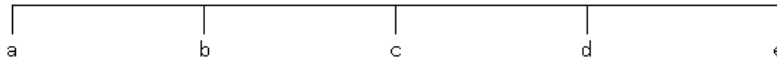
問 47 歴代の社長は、自社で重要なポストを経験し、大きな仕事を成し遂げたくて社長に就任した



問 48 将来の社長候補者には、子供の頃から経営の後継者としての意識付けや教育をすべきである



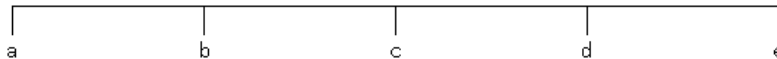
問 49 新社長は、社内での候補者同士の競争の中から自然に決定される



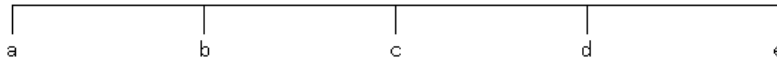
問 50 社長後継者は、何歳の時から社長となる自覚・決意を持つべきか、次のうちから選択して下さい。

- a. 0歳      b. ~10歳      c. ~18歳      d. ~22歳      e. ~30歳      f. ~40歳      g. ~50歳      h. 51歳~

問 51 新社長を選定する時には、親しい経営者など外部の意見を聞くことも重要である



問 52 歴代の社長の中には、創業者一族の娘婿がいる



問 53 優秀な人材を娘婿として迎え社長に据えることで、会社はより発展する



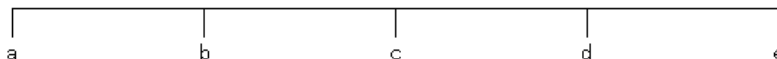
問 54 社長は、候補者としての長年の修行期間を通じて育成されるものである



問 55 社長になるためには、若い頃に失敗を経験することも必要である



問 56 社長になるためには、社外での経験を積むことも重要である







## 第VI章 定量的実証結果

前章において、ファミリー企業の長期生存性について生存年数を目的変数としたモデル構築を行い、18の操作化仮説を設定した。そして、この18操作化仮説を含む企業アンケート票を作成し、郵送・回収を実施している。

本章では、このアンケート結果を基に重回帰分析による定量的実証結果を提示する。

### 1. 企業アンケート調査の概要

#### (1) 調査対象企業

調査対象企業は、株式会社組織、従業員20名以上のファミリー企業としている。調査対象企業に、家族のみの少人数で長年家業を営んでいる小規模組織を含むのは、本論文の主旨から相応しくないと判断し、対象外にすることとした。また、創業者一族が支配的株主である企業、または創業者一族のメンバーが社長あるいは取締役会に加わっている企業を対象とした。これは、第2章 2.(1)で定義した本論文におけるファミリー企業の定義に従っている。

#### (2) アンケート郵送先

筆者が入手した企業データベースから上記(1)の基準に合致する企業を選定し、アンケートを郵送している。なお、サンプル数を確保するために業種特定は行っていない。

アンケート郵送数は計489社、その内の有効回答数106社となり、有効回答率は21.7%となった。企業アンケートとしては高い有効回答率となっている。

#### (3) 質問・回答方法

前章に示した質問票の通り、質問数は全70問、うち企業属性に関する質問が3問、5段階リカート方式が58問、選択式が9問となっている。

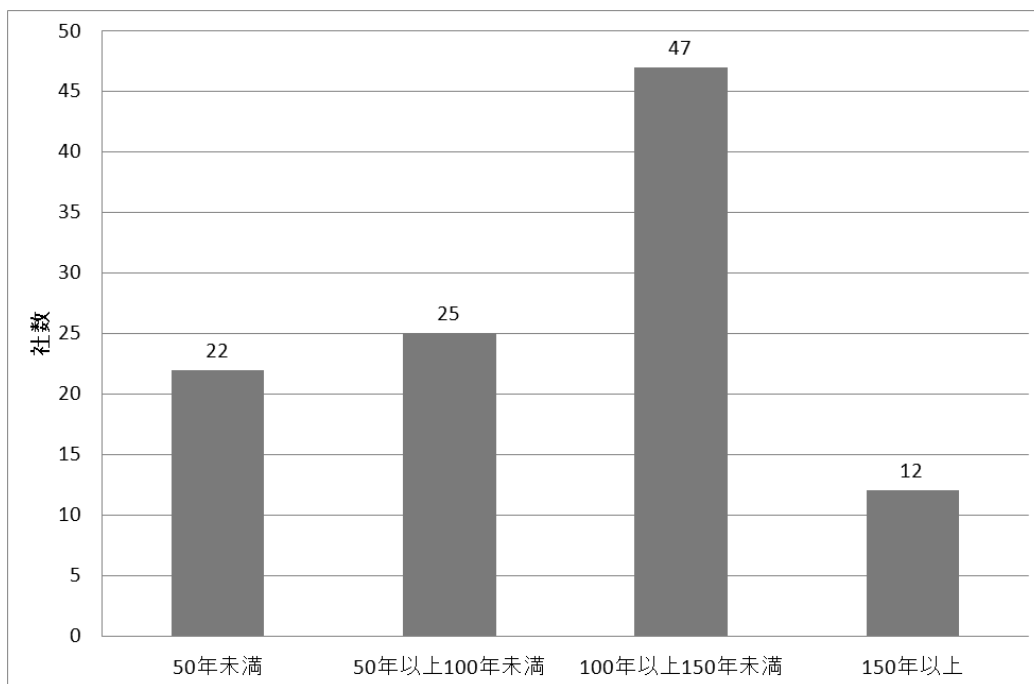
郵送したアンケートへの回答者は経営者に限定し、経営者の主観的判断で回答をした上で返送してもらっている。(2013年1月発送、2013年2月返

信受領)

#### (4) 有効回答企業の生存年数

有効回答企業 106 社の生存年数<sup>16</sup>は、図表 28 の通りとなった。100 年以上 150 年未満の企業が 47 社と最も多く、続いて 50 年以上 100 年未満 25 社、3 番目が 50 年未満 22 社、最後が 150 年以上 12 社となっている。

100 年を基準にすれば、100 年未満 47 社、100 年以上 59 社のバランスとなっている。



図表 28 有効回答企業の生存年数分布

以下では、順次、3つの基本仮説カテゴリー毎に仮説の実証結果を示していくこととする。

<sup>16</sup> 生存年数は、筆者の保有するデータベース上の各企業の創業年に基づき、2013年までの期間を算定して使用している。

## 2. 企業生態系ネットワークの構築に関する実証結果

### (1) 生存環境の構築

#### ① 地域・顧客ネットワーク

##### 【操作化仮説①】

「地域社会との共生重視」(標準化  $\beta$ :0.236,t 値:2.433)

地域社会との共生重視とファミリー企業長期生存性とは、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。しかも、t 値:2.433 となっており高い有意性が見られ、かつ標準化係数  $\beta$  も 0.236 と相対的に高い関係性を示すものとなっている。

経営目的として地域社会との共生を重視することが、長期生存性に大きな影響を与えることを実証したわけである。このことから、ファミリー企業が長期生存を実現するためには、地域住民、協業業者、仕入先、あるいは行政、金融機関等との紐帯(ties)を重視し、企業生態系ネットワークを構築することが重要であると結論付けることができる。

##### 【操作化仮説②】

「顧客との信頼関係・長期的関係重視度」(標準化  $\beta$ :0.246,t 値:2.426)

顧客信頼関係・長期的関係重視度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。この仮説においても、t 値:2.426 となっており高い有意性が見られ、かつ標準化係数  $\beta$  も 0.246 と相対的に高い関係性を示すものとなっている。

顧客との信頼で結ばれた関係を築き、しかも長期的な関係として継続していこうとする経営行動が、長期生存性に大きな影響を与えることを統計的に示せたわけである。ファミリー企業は顧客に活かされる存在でもあり、そのためには、顧客を裏切らない一貫した経営姿勢が求められ、その姿勢が長期生存性のための大きな要素であると言える。

#### ② 業界ネットワーク

##### 【操作化仮説③】

「業界共存関係重視度」(標準化  $\beta$ :0.183,t 値:2.096)

業界共存関係重視度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプ

ラスの関係にあることが実証された。この仮説においても、 $t$  値:2.096 となっており高い有意性が見られる。

競合を退出させてでも業界他社との競争に打ち勝つのではなく、同業他社との共存関係を重視することが長期生存性に影響を与えることを実証したことになる。長期生存には、互いに敵対しあい潰し合うような過度な競争ではなく、業界全体の発展も考慮に入れた、互いに切磋琢磨し合う適度な競争を志向することが必要である。

#### 【操作化仮説④】

「利益追求重視度」(標準化  $\beta$ :0.147, $t$  値:1.531)

利益追求重視度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。但し、 $t$  値は 1.531 となっており、やや有意な関係となっている。

長期生存のためには、業界における同業他社との共存関係を重視する一方で、自社の利益を追求しなければならないとの実証結果が得られた。業界も含む企業生態系ネットワークに生かされることに頼るのではなく、自ら生存していくための強い自律的な行動も、長期生存には必要であることが示されたと言える。

### ③ 社内ネットワーク

#### 【操作化仮説⑤】

「家族的経営志向度」(標準化  $\beta$ :0.184, $t$  値:1.754)

家族的経営志向度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。但し、 $t$  値は 1.754 となっており、やや有意な関係となっている。

家族的経営を志向する度合いが高いほど、生存年数は長くなるとの実証結果であった。いわゆる家族的経営により人と人との紐帯(ties)を強くすることによって、「高い信頼」「強固なつながり」「活気ある集団」「共通の理解」「共同の取り組みに対する対等な参画意識」を高めるソーシャル・キャピタルが醸成され、長期生存性に影響すると考えることができる。



### 【操作化仮説⑥】

「社員への会社貢献要求度」(標準化  $\beta$ :0.170,t 値:1.835)

社員への会社貢献要求度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。但し、t 値は 1.835 となっており、やや有意な関係となっている。

経営者も含む個々のメンバーに対して、各々の立場に応じた会社への貢献を求めることが、長期生存に重要であると言える。

ここで重要なことは、【操作化仮説⑤】と【操作化仮説⑥】のどちらかだけを志向するのではなく、両者を同時に志向することである。すなわち、家族的経営を志向する一方で、社員に対して能力を発揮し会社への貢献を求めるといふ社内ネットワーク構築が長期生存に影響を与えるのである。

## (2) ファミリー企業ガバナンスの保持

### 【操作化仮説⑦】

「経営者個人ネットワーク保有度」(標準化  $\beta$ :0.011,t 値:0.126)

経営者個人ネットワーク保有度とファミリー企業長期生存性については、t 値は 0.126 と統計上有意な関係ではないが、仮説通りプラスの関係にはあった。

経営者育成・選抜に関わることや経営判断など、経営上の相談ができる個人的なネットワークを保有することは、長期生存に少なからず影響を与え得ると言える。また、この存在はガバナンス機能としても期待される。

ここで、【操作化仮説①】～【操作化仮説⑦】により検証された地域社会・顧客・業界・社内・経営者ネットワークは、企業生態系ネットワークの構成要素である。よって、企業生態系ネットワークを構築することがファミリー企業の長期生存性に対し、決定的な主要因になると結論付けることができる。

さらに、企業生態系ネットワークそのものがファミリー企業ガバナンスとして機能することは、これまでも述べてきた通りである。企業は企業生態系ネットワーク内に社会的埋め込み(social embeddedness)をされた存在であり、長期生存のためには企業生態系ネットワークのメンバーとして承認され続ける必要がある。この企業生態系ネットワークにおける規範の存在や強い紐帯

の保持といったことが、ファミリー企業の負の側面を現出する経営行動を防止し、ファミリー企業が本来的に胚胎する強さを発揮する行動に向けていくガバナンス機能ともなるのである。すなわち、企業生態系ネットワークの構築は、ファミリー企業がガバナンスを通じて長期生存性に強い影響を与える存在でもあると言える。

### 3. 伝統と革新の経営に関する実証結果

#### (1) 長期生存のためのリソース蓄積

##### 【操作化仮説⑧】

「リソース蓄積一貫性」(標準化  $\beta$ :0.122,t 値:1.406)

生産ノウハウのリソース蓄積一貫性とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。但し、t 値は 1.835 となっており、やや有意な関係となっている。

分析結果からは、創業時からの長期間にわたる一貫した生産ノウハウの蓄積が、長期生存性に影響を与えるとの実証結果が得られている。一貫したリソース蓄積の行動が生存ポジションの構築、さらには強化へとつながり、ファミリー企業の長期生存を可能にすると言える。

##### 【操作化仮説⑨】

「企業理念継承重視度」(標準化  $\beta$ :0.150,t 値:1.570)

企業理念継承重視度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。但し、t 値は 1.570 となっており、やや有意な関係となっている。

企業理念を財産として継承していくことを重視することは、長期生存に影響を与えるとの実証結果が得られた。これは、【操作化仮説⑧】とも関連する。すなわち、長い歴史の中で育まれてきた理念・家訓を大事にして、歴代経営者が伝承することが、長期にわたる一貫した経営行動を可能とし、結果として一貫したリソース蓄積へとつながっていくと考えることができる。さらに、企業生態系ネットワークの構築・維持につながっていくことにもなる。

これは、事例研究においても析出されたことであるが、企業生態系ネットワークのメンバーである地域住民・顧客・業界他社・協業者などとの長期的な

信頼関係を構築しソーシャル・キャピタルを醸成するには、長期にわたる一貫した経営行動が求められるのである。

## (2) 生存環境の転換

### 【操作化仮説⑩】

「ドメイン転換実施度」(標準化  $\beta$ :0.222,t 値:2.543)

製品・サービスのドメイン転換実施度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。この仮説においては、t 値:2.543 となっており高い有意性が見られ、かつ標準化係数  $\beta$  も 0.222 となっており相対的に高い関係性を示すものである。

長い時代の中で訪れる環境変動に対応して、製品・サービスの転換を実施することが、長期生存に影響すると結論付けることができる。ドメイン転換により、生存ポジションの転換・創造を実現できた企業が、劇的な環境変動を乗り越えて長期生存を勝ち得るのである。

### 【操作化仮説⑪】

「継承後の新方針重視度」(標準化  $\beta$ :0.212,t 値:2.173)

継承後の新方針重視度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。この仮説においては、t 値:2.173 となっており高目の有意性が見られ、かつ標準化係数  $\beta$  も 0.212 と相対的に高い関係性を示すものである。

経営承継後に新社長として打ち出す新方針を重視することが、長期生存性に影響を与えることを実証したこととなる。環境変動に対応した転換・創造は、経営者自らが中心となって実行しなければならず、よって必要に応じて経営者が新たな機軸を打ち出すことが求められる。新社長として経営を継承した者が、環境変動に合った新たな展開を実行することが、長期生存に影響を与える。歴代社長が各々の環境下において、過去に囚われない新たな方針を打ち出すことが長期生存に強く影響すると言える。

### 【操作化仮説⑫】

「将来の経営重視度」(標準化  $\beta$ :0.228,t 値:2.618)

将来の経営重視度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。この仮説においては、t 値: 2.618 となっており高い有意性が見られ、かつ標準化係数  $\beta$  も 0.228 と相対的に高い関係性を示すものである。

将来を重視して経営理念や経営方針を決定することが、長期生存に強く影響することが実証された。【仮説⑩】の実証結果とも関連して、転換・創造が必要な場合には、経営者は過去よりも将来を見据える未来志向、さらには将来を見通す先見性が必要であると言える。

#### 4. 経営者ケイパビリティの継続に関する実証結果

##### (1) 経営者育成

###### 【操作化仮説⑬】

「社外経験重視度」(標準化  $\beta$ : -0.47, t 値: -0.526)

社外経験重視度とファミリー企業長期生存性については、t 値: -0.526 と統計上有意な関係ではないが、仮説通りマイナスの関係にあった。

経営者の育成において社外経験を重視することは、長期生存性に対してマイナスの影響を与える傾向が見られるとの結果である。社外での経験はお客様あるいは腰かけとして扱われる危険性があり、社長候補者としての責任と重圧を感じる社内での経験を重視する傾向が、長期生存企業にはあると言える。

###### 【操作化仮説⑭】

「同族役員占有度」(標準化  $\beta$ : 0.262, t 値: 1.934)

同族役員占有度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。この仮説においては、t 値: 1.934 となっており高目の有意性が見られる。

この仮説検証では、役員に占める創業者一族の占める割合が高いほど、生存年数が長くなることを統計的に実証したことになる。経営責任を負う取締役に複数の同族を選任し、社長候補として責任ある立場で経営課題に取り組む経験の場を任せ、切磋琢磨させることが長期生存に影響すると考えることができる。ファミリー企業の経営者ケイパビリティを確保するための仕組

みとも言えよう

【操作化仮説⑮】「失敗経験重視度」(標準化  $\beta$ :0.203,t 値:2.265)

失敗経験重視度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。この仮説においては、t 値:2.265 となっており高目の有意性が見られ、かつ標準化係数  $\beta$  も 0.203 となっており相対的に高い関係性を示すものである。

経営者となるための失敗経験を重視する度合いが高いほど、長期生存性は高まる結果が実証された。経営者教育において、失敗から学ぶことの多さや重さ、内省により経営者に向かって一皮むけるよう促すことを重視することが長期生存に影響すると言える。

## (2) 経営者選抜

【操作化仮説⑯】

「長男の社長就任度」(標準化  $\beta$ : -0.482,t 値: -3.666)

長男の社長就任度とファミリー企業長期生存性についても、仮説通りマイナスの関係にあることが実証された。この仮説においては、t 値: -3.666 となっており高い有意性が見られ、かつ標準化係数  $\beta$  も -0.482 となっており高い関係性を示すものである。

長期生存企業は、歴代社長に直系の長男が就任している度合いの低いことが統計的に実証された。これは、経験を積ませた創業者一族の中から社長を選抜することが、歴代経営者のケイパビリティを確保するために必要であり、結果として歴代社長に直系の長男が就任している度合いは低くなっていると考えることができる。よって、直系(長男)が代々社長に就任するのではなく、一族の中から優秀な社長を選抜することが長期生存に強く影響していると言える。

【操作化仮説⑰】

「娘婿の社長就任度」(標準化  $\beta$ :0.195,t 値:2.289)

長男の社長就任度とファミリー企業長期生存性については、仮説通りプラスの関係にあることが実証された。この仮説においては、t 値:2.289 となっ

おり高目の有意性が見られる。

生存年数が長いほど、歴代社長に娘婿が就任した度合いが高いことを統計的に実証したことになる。ファミリーの継続と、優秀な人材をより広い範囲から選抜することを両立させるためには、社長として娘婿を招き入れることが有効であり、娘婿の社長就任は長期生存に強く影響すると言える。

#### 【操作化仮説⑱】

「長男への経営継承希望度」(標準化  $\beta$ :0.246,t 値:2.272)

長男への経営継承希望度とファミリー企業長期生存性との関係は、仮説とは異なりプラスの関係にあった。生存年数の長い企業ほど、長男に社長を継承して欲しいと希望する度合いは低いという仮説は棄却された。t 値は 2.272 となっており高目の優位性があり、 $\beta$  も 0.246 と相対的に高い関係性が見られ、生存年数の長い企業ほど、長男への社長継承希望度は高い結果となった。

【操作化仮説⑰】【操作化仮説⑱】の実証結果からすれば、長期生存企業では、現実には婿も含む広い範囲から社長を選抜しているのが実情である。この結果からすれば、長男経営継承希望度はファミリー企業の長期生存性とマイナスの関係にあると考えられる。しかしながら、その逆の結果が得られていることの原因として、社長の本音としては長男に社長を継がせたいとの気持ち強いが、実際には企業の長期生存のためにより相応しい者を社長として選抜する選択を強いられるという、厳しい現実のあることが予想される。

## 5. 重回帰分析による統計的検証の結果

以上の各仮説検証における説明変数の重回帰分析結果をまとめたものが図表 29 である。

R2 乗	調整済み R2 乗	F 値	有意確率
.483	.365	4.092	0.000

	標準化されていない係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
定数	-371.602	93.119		-3.991	****
説明変数①地域社会との共生重視	35.162	14.453	.236	2.433	***
説明変数②顧客信頼関係・長期間関係重視度	17.728	7.306	.246	2.426	***
説明変数③業界共存関係重視度	15.161	7.235	.183	2.096	**
説明変数④利益追求重視度	10.608	6.927	.147	1.531	△
説明変数⑤家族的経営志向度	11.687	6.663	.184	1.754	*
説明変数⑥社員への会社貢献要求度	13.003	7.086	.170	1.835	*
説明変数⑦経営者個人ネットワーク保有度	0.786	6.224	.011	0.126	
説明変数⑧リソース蓄積一貫性	22.782	16.201	.122	1.406	△
説明変数⑨企業理念継承重視	22.270	14.183	.150	1.570	△
説明変数⑩ドメイン転換実施度	31.617	12.435	.222	2.543	***
説明変数⑪継承後の新方針重視度	15.964	7.348	.212	2.173	**
説明変数⑫将来の経営重視度	24.112	9.211	.228	2.618	***
説明変数⑬外部経験重視度	-5.359	10.180	-.047	-0.526	
説明変数⑭同族役員占有度	14.226	7.355	.262	1.934	*
説明変数⑮失敗経験重視度	16.446	7.261	.203	2.265	**
説明変数⑯長男の社長就任度	-27.205	7.421	-.482	-3.666	****
説明変数⑰娘婿の社長就任度	8.928	3.901	.195	2.289	***
説明変数⑱長男への経営継承希望度	16.211	7.136	.246	2.272	**

\*\*\*\*:両側1%, \*\*\*:両側2.5%, \*\*:両側5%, \*:両側10%,△:片側10%

図表 29 重回帰分析による実証結果

## 第VII章 結論

本論文では、「企業の長期生存を決定する要因は何か」を問題意識として、経営理論に基づく長期生存理論モデルの構築、および長期生存ファミリー企業の事例研究を通じた理論モデルの検証と帰納的一般仮説の導出、さらに定量分析モデルの構築と長期生存要因の統計的実証分析を行ってきた。以下、本章においてはそれらの結果を総括し、インプリケーションを導くとともに研究の目的としていた理論的貢献と実践的示唆を明示することで本論文を締めくくることとする。

### 1. 長期生存モデルからのインプリケーション

企業の長期生存モデルについて、本論文では理論フレームワークとそれに基づく定量分析モデルを構築し実証研究を行ってきたが、全体的な結論としては以下の3点に集約することができる。

#### (1) 説明力の高いモデルの構築

1点目は、ファミリー企業の長期生存性と本論文において導出した長期生存要因との間の有意な関係が、統計的に実証されたことである。

これは、自由度修正済み決定係数が0.365、有意確率の棄却域0.0%と、説明力の高いモデルを構築できたことから明らかである。モデルで構築した「企業生態系ネットワーク」「伝統と革新」「経営者ケイパビリティ」3カテゴリーの18変数が、ファミリー企業の長期生存性をかなりの程度説明するということが実証されたことになる。

ファミリー企業の長期生存性要因に関する定量的実証分析は、これまで日本ではほとんどなかった。この分野で説明力の高い定量モデルを本論文で構築できたことは、企業の長期生存性に関する定量的実証研究の先駆けになったと言える。

#### (2) クリティカルな要因の特定

2点目は、長期生存性に対し高い関係性を持つ要因を明らかにしたことである。高い関係性、すなわち標準化係数の絶対値の大きな上位5要因は、



第1番目が⑩長男の社長就任度(-0.482)、2番目は⑪同族役員占有度(0.262)、3番目は②顧客信頼関係・長期関係重視度(0.246)、続いて⑮長男への経営継承希望度(0.246)、①地域社会との共生重視(0.236)の順であった。

このうち、②と①は企業生態系ネットワークのカテゴリー項目であり、長期生存を実現するための企業生態系ネットワーク構築において、顧客との信頼で結ばれた長期的な関係を作り上げること、および地域住民・協業業者・仕入先・行政・金融機関等との共生関係を作り上げることがクリティカルな要素であることが導き出される。

一方、⑩⑪⑮は経営者ケイパビリティの継続のカテゴリー項目である。長期生存を可能とする歴代経営者ケイパビリティの一定レベル以上の維持には、婿養子といった血族以外も含む創業者一族の者に役員を経験させ、その中から最も経営能力のある者に社長を継承することが重要であると考察できる。ここでは、長男に継がせたいという親心を持ちながらも、企業の長期生存のために現実的な選択を迫られる社長の姿も覗かれる。また、ケイパビリティのある経営者を正しい方向へと導くために、②①を重視した生態系ネットワーク構築も重要な要素となっている。

### (3) 長期生存理論フレームワークの提示

本論文において統計的に有意な結果が得られたことは、その理論ベースとなっている長期生存理論フレームワーク(図表 18)を支持する根拠となる。

本論文では、長期生存性要因を探求する理論的洞察の中から「企業生態系ネットワークの構築」「伝統と革新の経営(長期生存戦略)」「経営者ケイパビリティの継続」という3つのキー・コンセプトを導出し、企業の長期生存性のメカニズムをモデル化した。これまで、経営学では企業の長期生存に関する理論的研究は少なかった。その意味で、統計的実証に支持された理論フレームワーク、および3つのキー・コンセプトを提示できたことは本論文の意義である。理論研究から導出した3つのキー・コンセプトは、事例研究による検証、定量分析による実証というハードルを越えて、本論文の結論を示すキーワードとなったものである。

次に、このキーワードからのインプリケーションを示すこととする。

## 2. 「企業生態系ネットワーク」「伝統と革新」からのインプリケーション

### (1) 実証結果からの結論

実証結果をまとめると、以下の3点となる。

- ① 企業は、生存可能な企業生態系ネットワークを自ら継続的に一貫性を持って構築し、さらに維持する必要がある
- ② 生存を脅かす環境変動に対しては、経営者自らが将来を志向して企業生態系ネットワークの転換を実行する必要がある
- ③ ソーシャル・キャピタルの醸成された企業生態系ネットワークは、そこに埋め込まれた企業にとって有効なガバナンスとなり、ファミリー企業の強みを発揮する企業行動を促す

①地域・顧客・協業者・同業他社・金融機関・行政などで構成される「企業生態系ネットワーク」を構成し、そこにソーシャル・キャピタルを醸成することが、長期生存には必要である。また、その構築にあたっては、一貫した経営行動を長期に渡って継続することが求められる。さらに、企業生態系ネットワークは、自然発生的に形成され企業を活かしてくれるという受動的なものではなく、企業自らの能動的な行動により構築していかなくてはならないものである。

②長期にわたる社歴の中で、劇的な環境変動は起こり得る。生存を脅かすような環境変動に対しては、企業生態系ネットワークの転換・創造が必要となるが、それを実行する主体は経営者である。その意味で、歴代の経営者は将来を志向し先見性を持たなくてはならず、必要があれば経営者自らが転換・創造を主導する必要がある。

③ファミリー企業の特長として、創業者一族の献身的な努力、長期的視点での経営、オーナー兼経営者としての決断・スピード・革新、価値観の継承と長期に渡る一貫した行動、といったことがあげられる。これらは、長期生存に対しプライオリティとなるものである。このファミリー企業の特長を良い方向に働かせることによって長期生存を実現するためには、有効なガバナンス機能が求められる。ファミリー企業にとってのガバナンス機能は、ソーシャル・キャピタ

ルの醸成された企業生態系ネットワークである。すなわち、社会的埋め込みをされた存在である企業が長期生存性を確保するためには、企業生態系ネットワークのメンバーとして承認され続け、強い紐帯を維持する必要がある、その意味で企業生態系ネットワークが、ガバナンス機能を果たすことになる。

## (2) 理論的貢献

「企業生態系ネットワークの構築」「伝統と革新の経営(長期生存戦略)」による企業の長期生存性決定のメカニズムについては、「第Ⅱ章 1.長期生存性とダイナミック・ケイパビリティ」の項で、理論的考察を実施している。この項から導き出される理論的貢献は大きく2つある。

第1は、企業の長期生存性に対して「組織エコロジー論と進化経済学に依拠した生存環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム」のフレームワークを構築したことである(図表4 淘汰環境と生存個体群・生存企業のダイナミズム)。この点は2つのことを意味している。1つ目は、企業の長期生存性を説明する上で、伝統的な新古典派経済学に根差した市場メカニズムに基づく理論では限界があり、本論文において進化論的アプローチを用いたことである。2つ目は、長期生存企業の環境を、経営学の1つの主流である競争戦略における競争環境と捉えるのではなく、長期的で動的な企業生態系として捉えたことである。

第2は、リソース・ベースト・ビューに基づき生存性の源泉はリソースにあると捉えた上で、長期生存に対するダイナミック・ケイパビリティの働きのメカニズムをフレームワーク化したことである(図表5 ダイナミック・ケイパビリティによる長期的環境対応)。

## (3) 実践的示唆

ほとんどの経営者にとって、企業の存続と発展は課された使命であり、とりわけ長期生存企業の経営者にとっては、先代から受け継いだ企業を次代に良い形で引き継ぐことは、自身のみならず長い歴史の流れの中で課された宿命ともいえるものである。

本論文において企業アンケートに基づく長期生存性に影響を与える要因を示せたことは、そのような経営者に対し今後の経営の指針を与えるものと

なった。伝統の経営の実践、すなわち理念を継承しながら一貫した経営姿勢を長期に渡って貫くことが、顧客ネットワークや地域ネットワークといったクリティカルな部分を含む企業生態系ネットワークの構築に重要であるとの示唆が得られた。また、革新の経営の実践、すなわち劇的な環境変動に対応した革新を経営者が主導する必要がある、そのために歴代経営者には、将来志向や先見性が求められるとの示唆が得られた。さらには、ガバナンス機能としての企業生態系ネットワークも、経営者にとっては示唆に富んだ考え方であると言える。

### 3. 「経営者ケイパビリティ」からのインプリケーション

#### (1) 実証結果からの結論

実証結果をまとめると、以下の2点となる。

- ① 社長候補者には、責任と重圧のある場や経営課題に取り組む場を経験させ、また失敗も含む経験による育成を実施する必要がある
- ② 社長の選抜にあたっては、娘婿を含む一族に経験を積ませ、その中から経営能力のある適任者を選抜する必要がある

①企業人としての経験あるいは管理者としての経験を積むことや、見聞を広める上では外部での経験も有効と考えられるが、社長となるためには、自分の身に直接影響がある真剣勝負の経験、責任ある重い経営課題の解決の経験が必要であり、そのような場を社外に求めるのは難しい。社内の責任ある立場での献身的な努力の経験が求められるのである。また、心を斧で割るような失敗経験を乗り越えることも一皮むけた成長には有効であるが、経営者となるためには社内でこのような経験を積むことも求められる。

②創業者一族が経営者となることによって献身的な努力等のファミリー企業のプライオリティが確保できる半面、限られた範囲からの社長選抜となるマイナス面が存在する。このマイナス面を払拭するためには、娘婿を含む一族に経験を積ませると共に切磋琢磨させ、その中から最も相応しい者を選抜することが必要であり、それが経営者ケイパビリティを代々確保することにつながる

る。

## (2) 理論的貢献

ファミリービジネス研究において、Davis et al.,(1997)や Miller(2005)に見られるような、ファミリー企業のプライオリティとなる特性が示されてきた。このプライオリティを如何に現出させ最大化するかが、本論文における「経営者ケイパビリティの継続(長期生存トップマネジメント)」の基本課題の1つであった。この課題に対し、本論文ではソーシャル・キャピタルからアプローチした。結果的に、ガバナンス機能としての企業生態系ネットワークへと帰着したが、ファミリー企業のガバナンスへのソーシャル・キャピタルからのアプローチは、本論文の理論的貢献の1つであったと言える。

また、本論文では企業アンケートの中で、経営者の育成と選抜に関する調査を実施し、統計的実証分析を行っている。経営学において定量的分析の少ない経営者の育成・選抜に関する領域において、定量的な実証結果を提示できたことも貢献と言える。

## (3) 実践的示唆

多くの経営者にとって事業承継は重要経営課題となっている。それは、ファイナンシャルな課題に留まらない、経営そのものを次代へと継承するトップ・マネジメント継承の課題でもある。

本論文では、このトップ・マネジメント継承について、その経営者育成の在り方および経営者選抜の在り方を統計的実証結果から提示している。経営者育成の在り方については、経営者となるための社内経験の重要性を提示している。また、経営者選抜に関しては、ファミリーを維持した中でのより幅広い範囲の人材への経験付与と切磋琢磨、最も相応しい人材の選抜を示している。よって、経営者に対する今後の経営者育成と選抜に向けた、実践的示唆を提示したと言える。

しかしながら一方で、経営者を選抜する範囲がそもそも限定されている(1人しかいない等)、あるいは本家相伝を家訓としており幼い頃から将来の社長は決まっているなど、本論文の提示する在り方を実施することが不可能なケースも有り得る。この場合に重要なことは、将来の経営者となるための、実

務的経験も含んだ育成プロセスを準備することである。いわゆる次世代経営者育成プログラムを構築する上でも、本論文の実証結果は示唆を与えるものと言える。

以上、本論文の結果を総括しインプリケーションを導いてきたが、本論文の結論が、経営学のファミリービジネス論および企業の長期生存性に関する研究領域に対し理論的な貢献をするものであり、長期生存を志向する経営者への指針となる実践的示唆を与えるものであると確信し締めくくることがしたい。

## APPENDIX

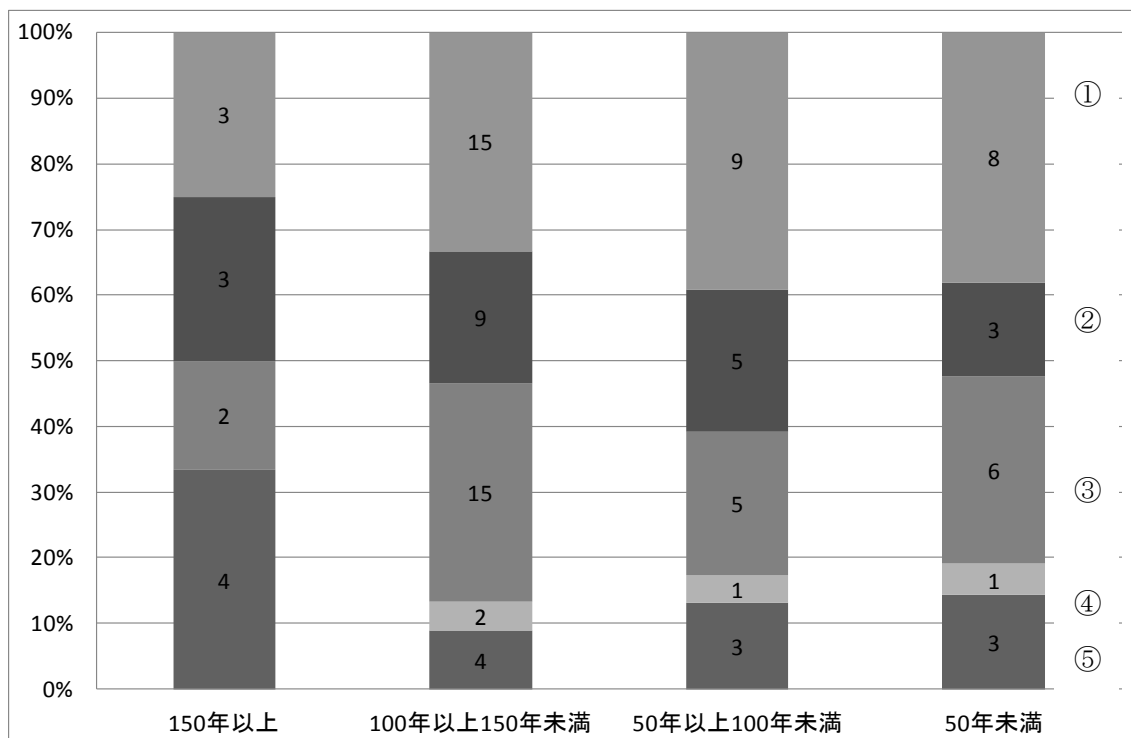
### ◆ 企業アンケート集計結果

本論文で実施している企業アンケート70問についての単純集計結果を以降に示すこととする。

なお、集計は生存年数別の4区分(150年以上、100年以上150年未満、50年以上100年未満、50年未満)で行っている。

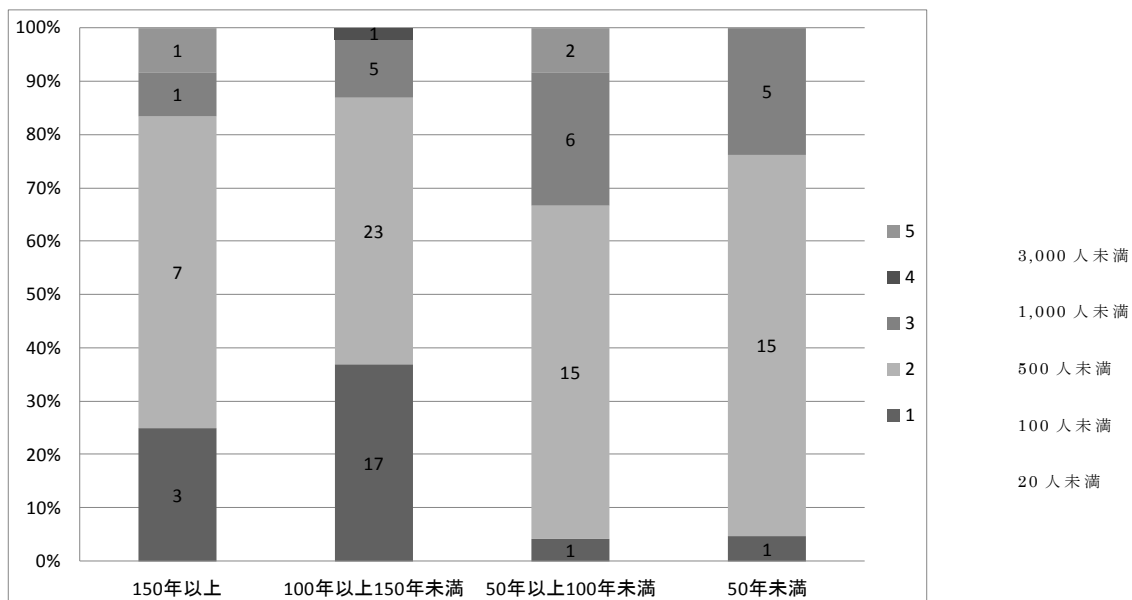
問1株主構成についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまる場所の「はい」を丸で囲って下さい。

- ①創業者または創業者の子孫である現社長が株式の50%超を保有している
- ②創業者の子孫である現社長とその父母とで株式の50%超を保有している
- ③創業者一族で株式の50%超を保有している
- ④創業者一族で株式の3分の1超を保有している
- ⑤①～④以外である



問 2 貴社の従業員数(非正規社員を含む)を次のうちから選択して下さい。

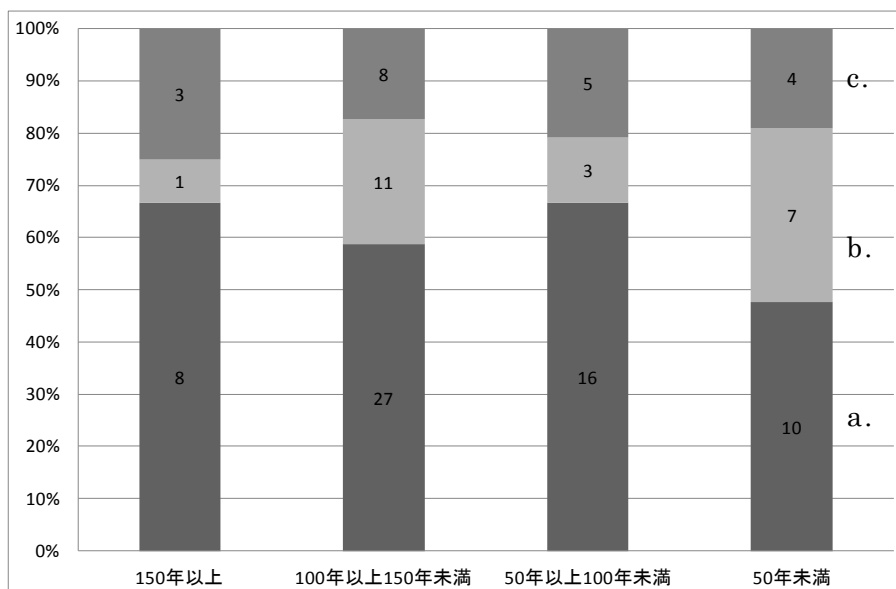
20 人未満      100 人未満      500 人未満      1,000 人未満      3,000 人未満



問 3 は図表 28 で前掲

問 4 貴社の現在の事業構成を次のうちから選択して下さい。

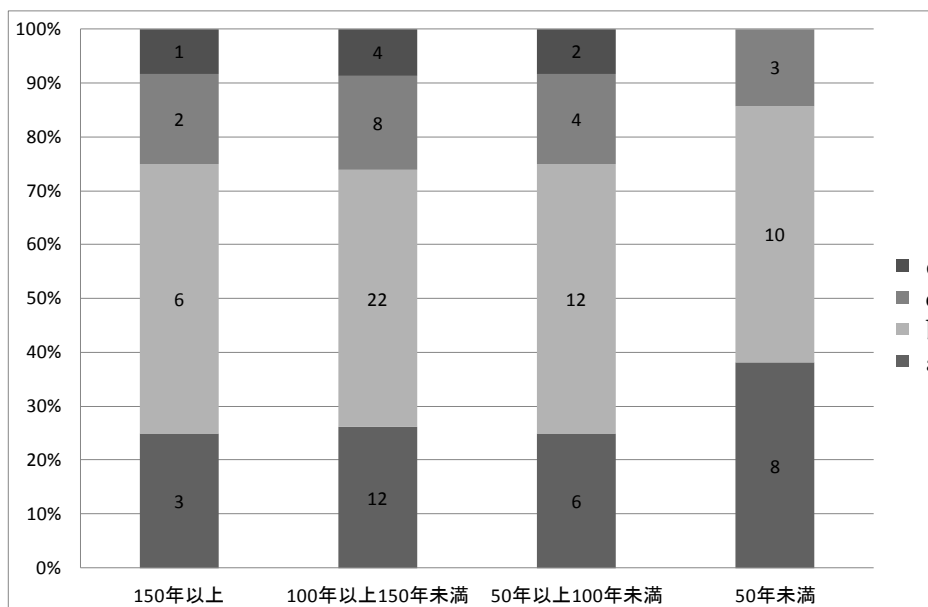
- a. 単一事業である
- b. 2つの事業を展開している
- c. 3つ以上の事業を展開している





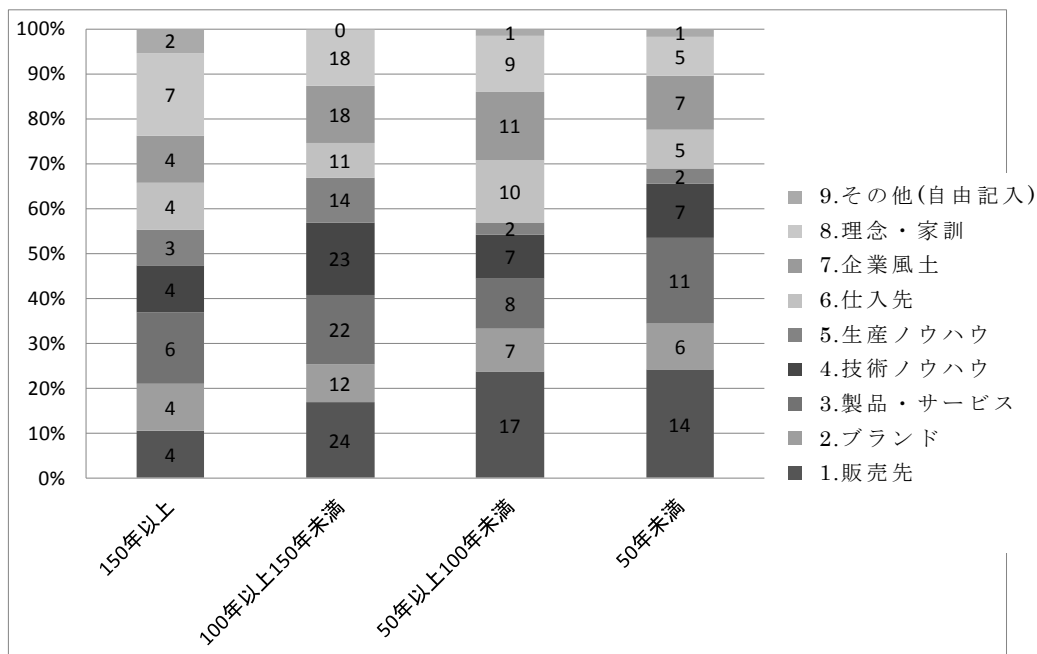
問 5 貴社の創業時と現在の事業について、次のうちからあてはまるものを選択して下さい。

- a.創業時の事業と現在の事業は同じである
- b.主力事業は創業時から変わらないが、創業時には無かった事業も現在は行っている
- c.現在の主力事業は創業時とは異なったものであるが、創業時の事業も継続している
- d.創業時の事業は現在行っておらず、現在の事業は創業時とは全く異なったものである



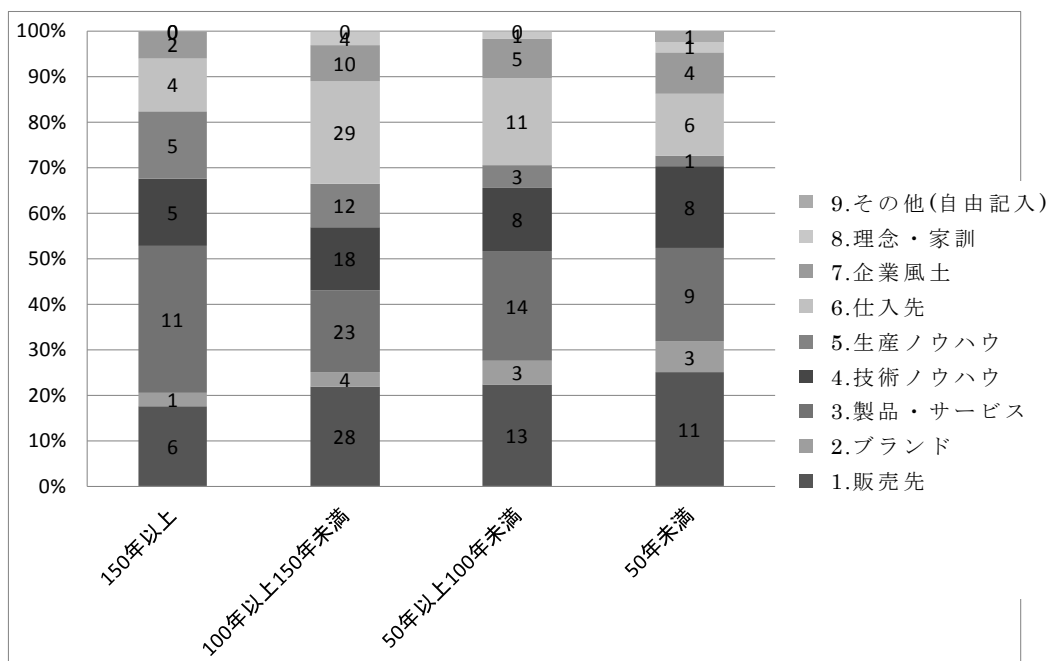
問 6 創業時から現在まで自社の財産として大事にしてきたと思われるものを次のうちから選択して下さい。(複数選択可)

- 1.販売先 2.ブランド 3.製品・サービス 4.技術ノウハウ 5.生産ノウハウ 6.仕入先 7.企業風土 8.理念・家訓 9.その他(自由記入)



問 7 逆に、時代環境の変化と共に変わってきたと思われるものを次のうちから選択して下さい。(複数選択可)

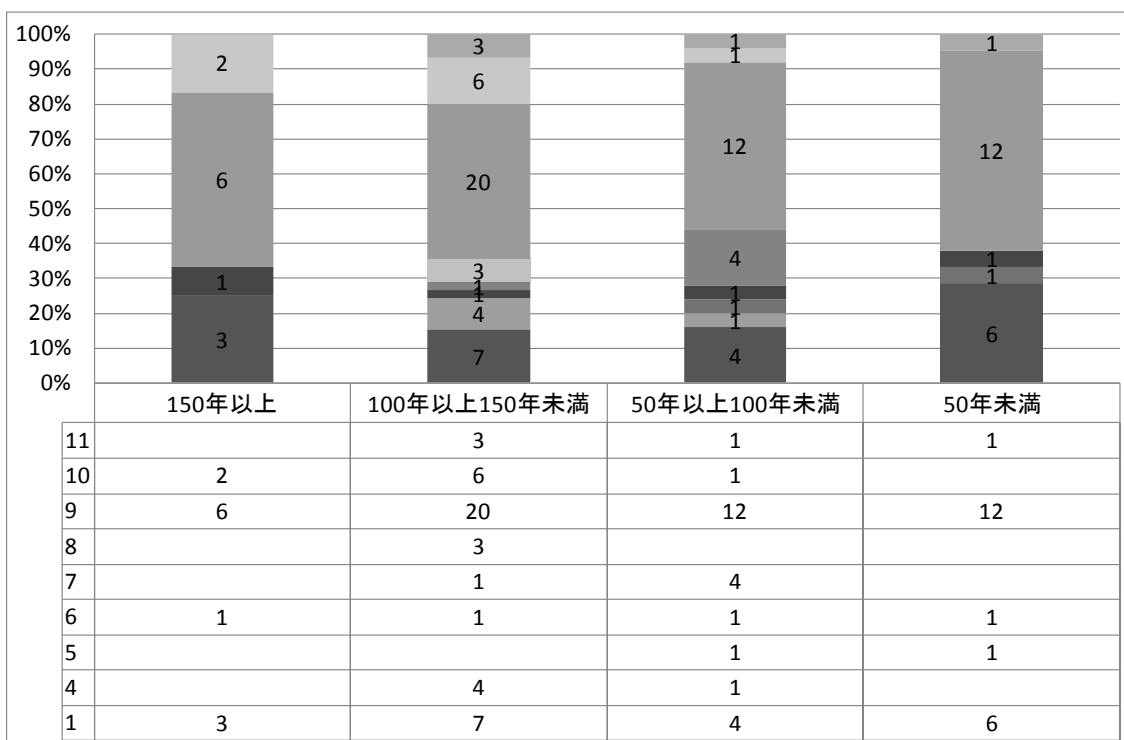
- a.販売先 b.ブランド c.製品・サービス d.技術ノウハウ e.生産ノウハウ f.仕入先 g.企業風土 h.理念・家訓 i.その他(自由記入)



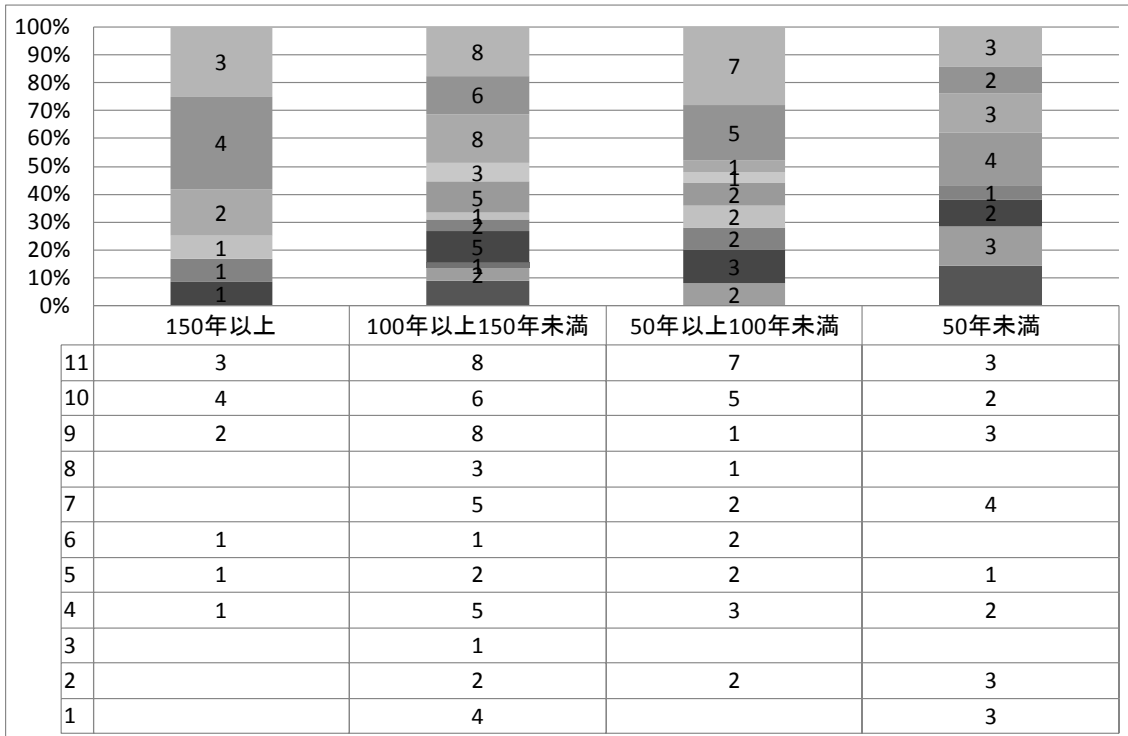
問 8 経営の目的として重視されているものを、以下から上位 3 項目を選び順位を付けて下さい。

- |                |                     |
|----------------|---------------------|
| 1. 経常利益等の利益最大化 | 2. 市場シェア(市場での順位)の向上 |
| 3. 株主の満足向上     | 4. 新事業・新製品の開発       |
| 5. 自己資本比率      | 6. 事業構造の改善          |
| 7. 従業員の満足向上    | 8. 会社の社会的イメージの向上    |
| 9. 企業の存続       | 10. 地域社会との共生        |
| 11. 取引先との共存共栄  | 12. 同業との協調          |

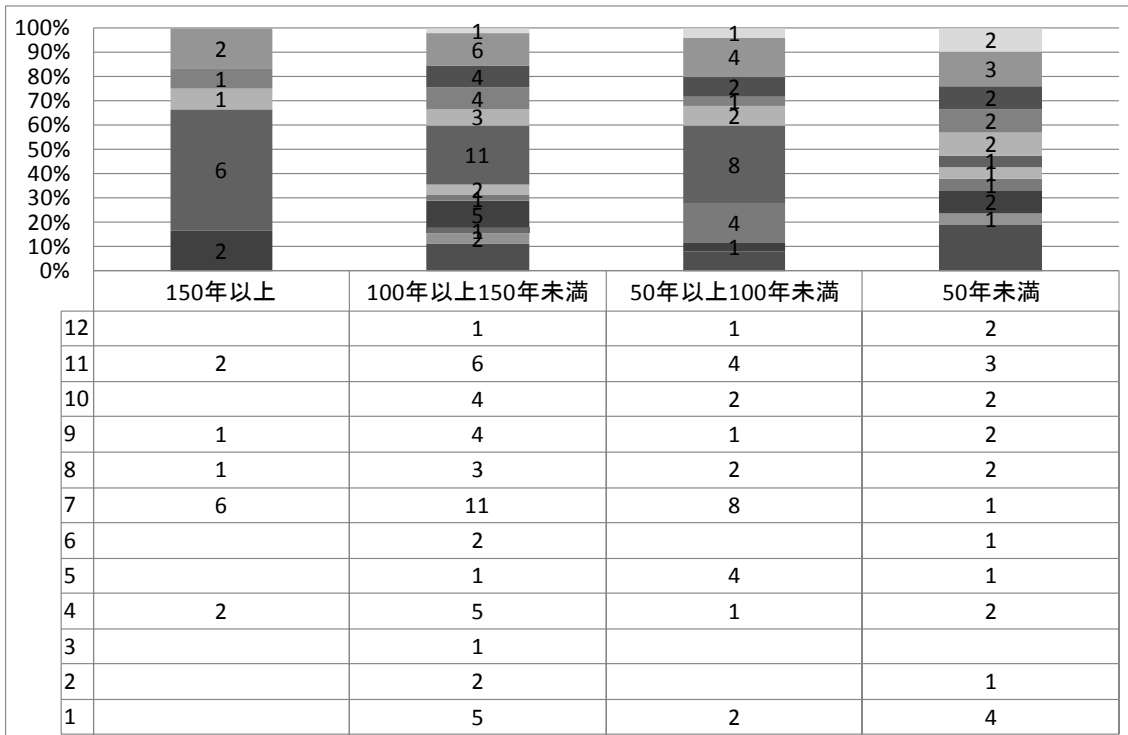
経営の目的 1 位



経営の目的 2位



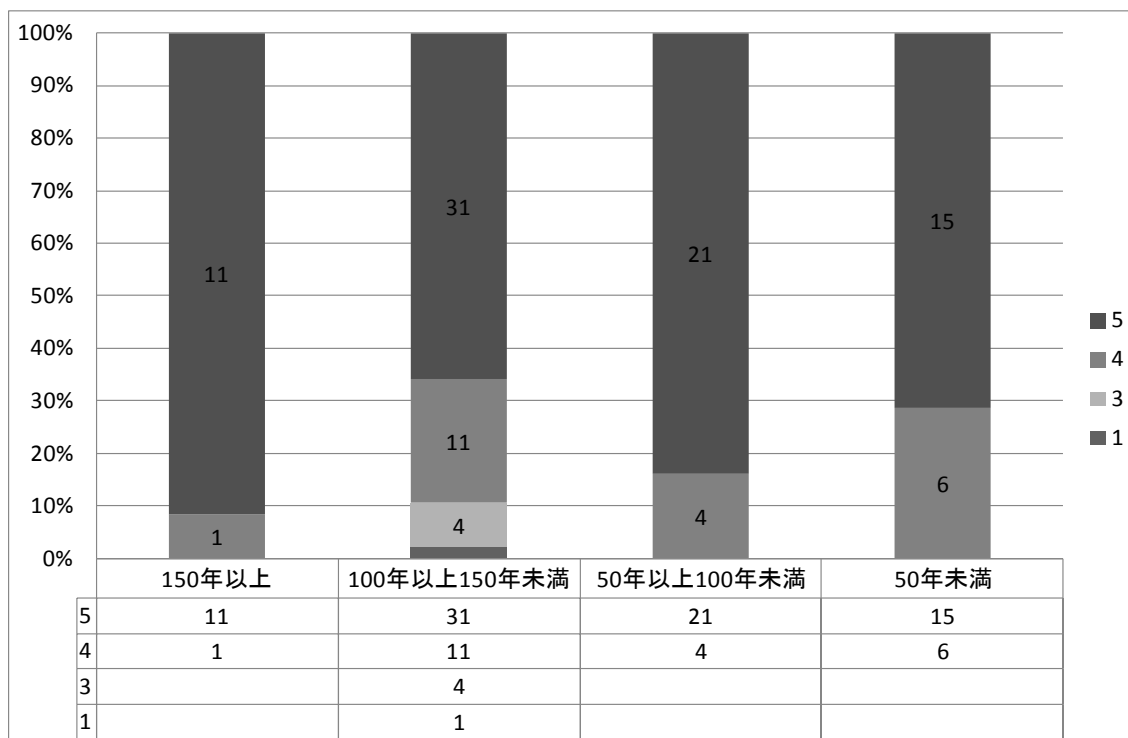
経営の目的 3位



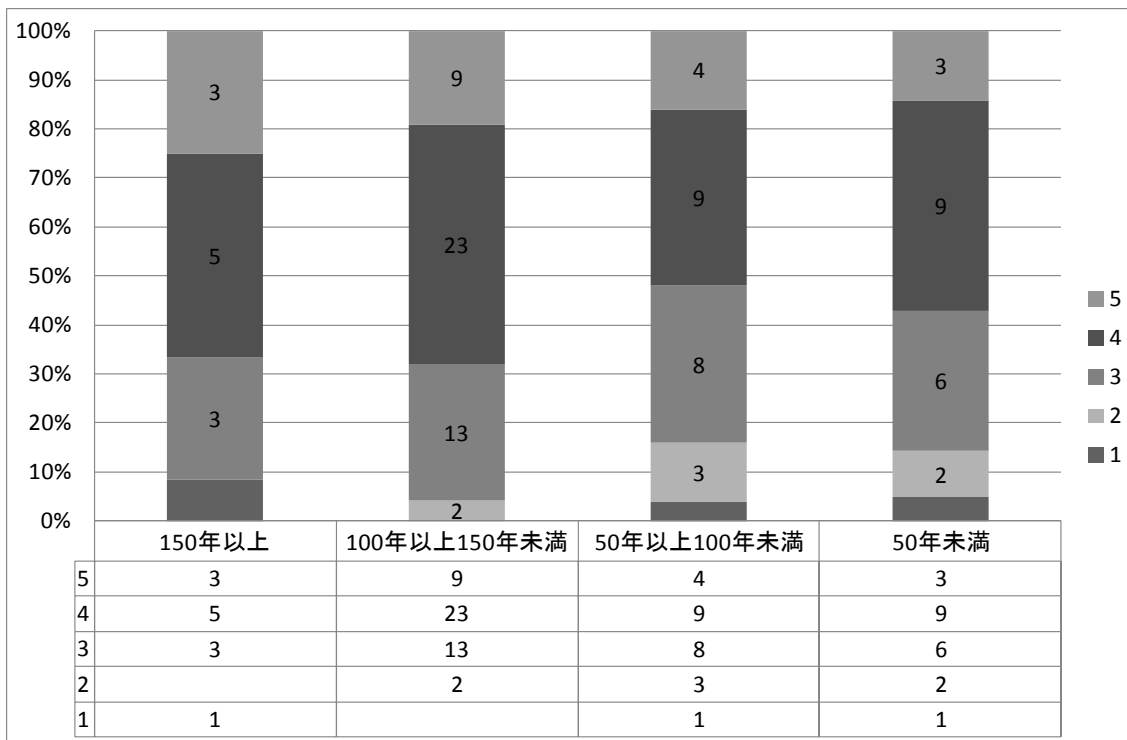
以下からの質問にたいする回答は、次の 5.~1.となっている。

5. 全くその通り      4. どちらかといえば正しい      3. どちらともいえない  
 2. どちらかといえば違う      1. 全く違う

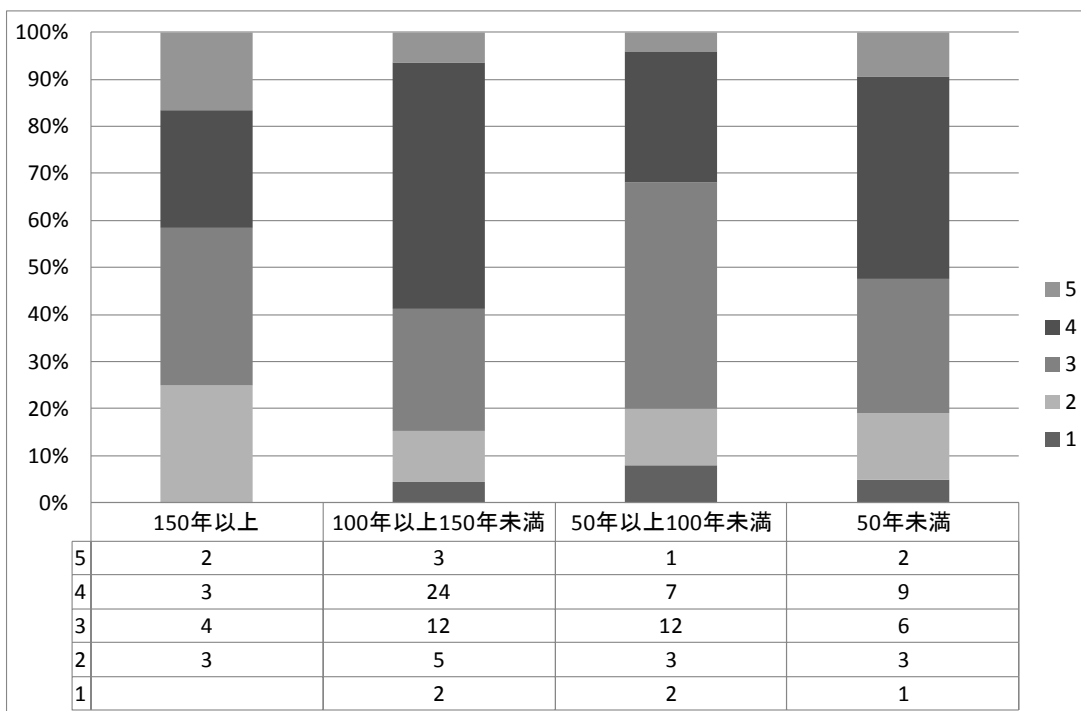
問 9 会社を存続させ、次の世代に良い形で渡すことが社長の使命である



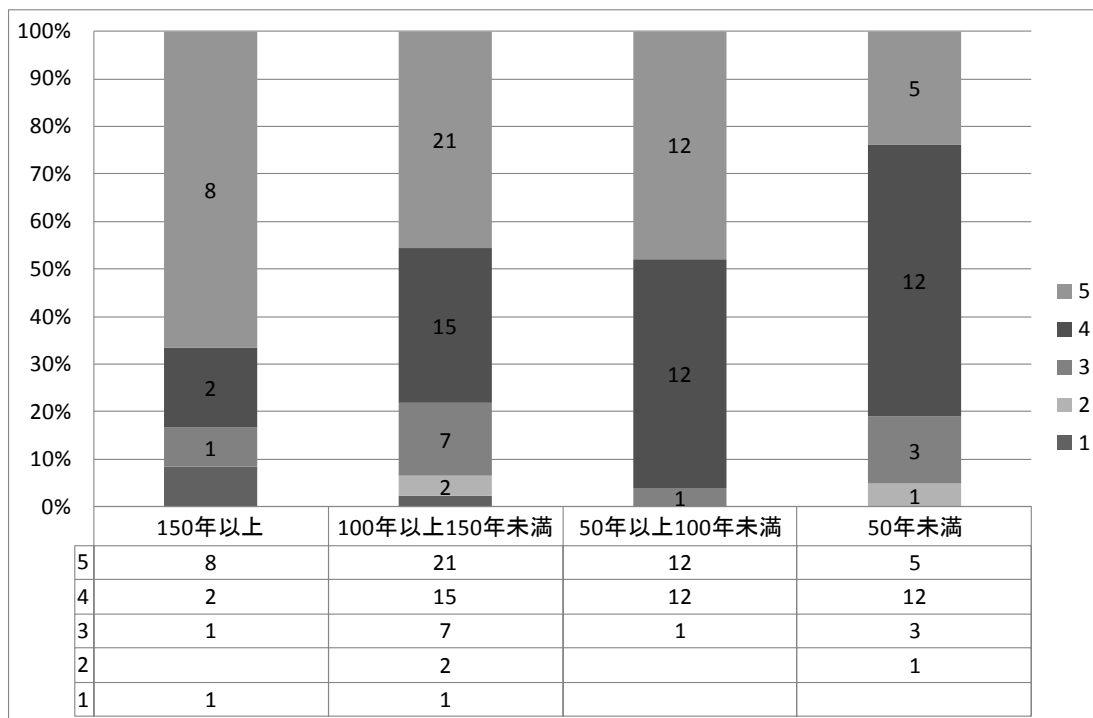
問 10 経営を引き継いだ後は、過去にこだわらず社長の思い通りの経営をすべきである



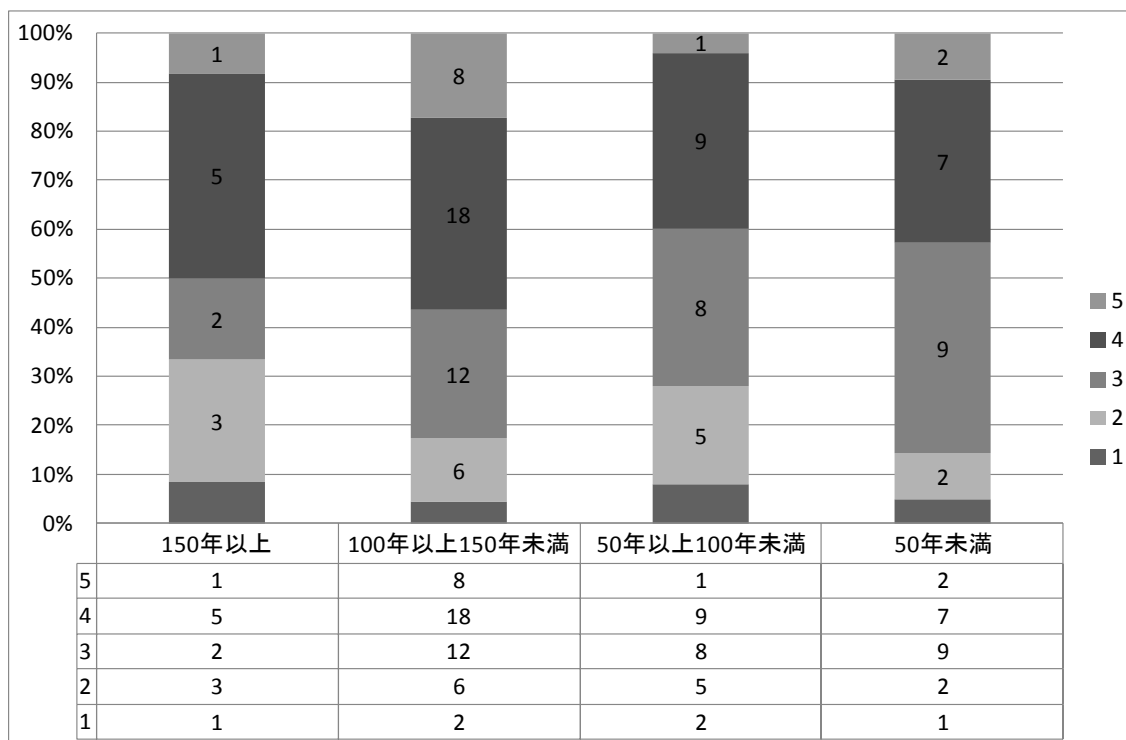
問 11 結局は最大限の利益を追求することが企業の目的である



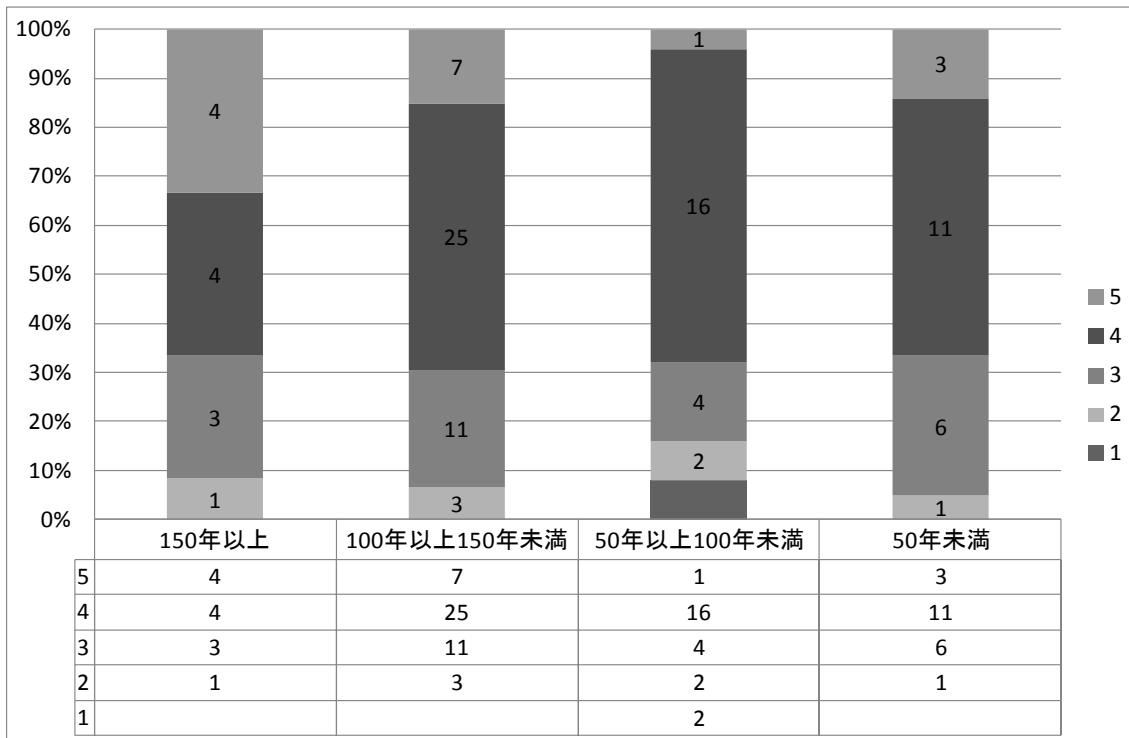
問 12 最大限ではなく適正な利益を追求することが結果的にはプラスとなる



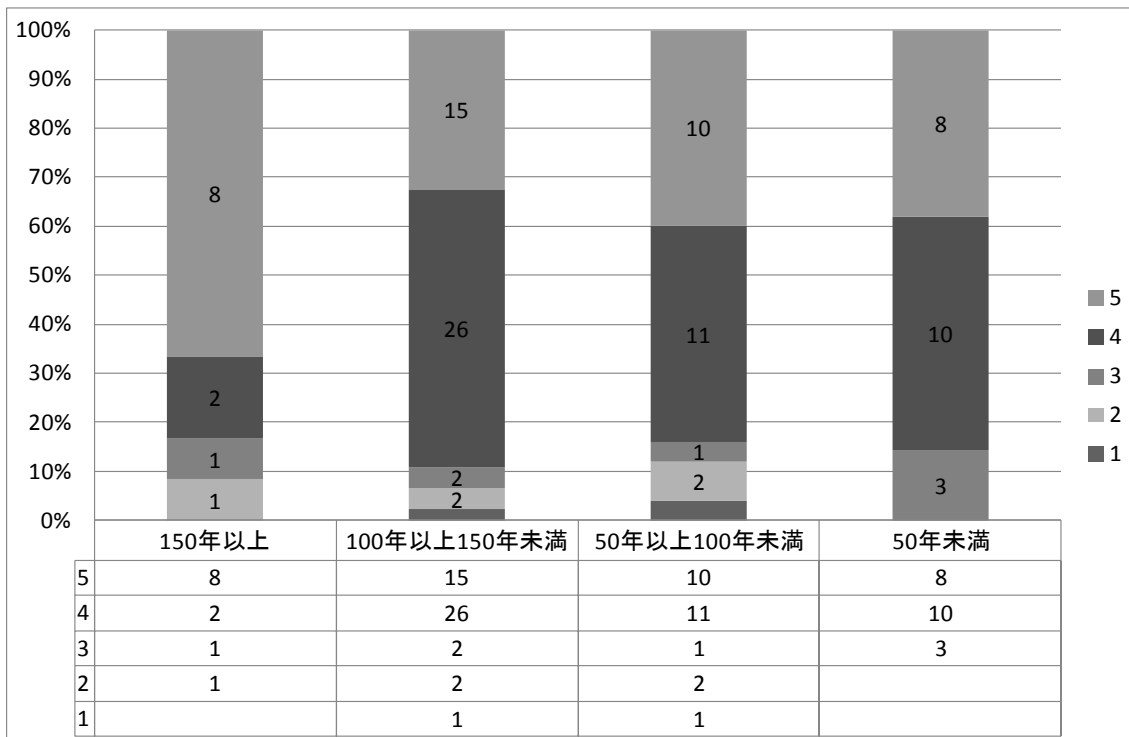
問 13 最大のシェアを獲得することが重要であり、そのためには競合他社に勝たなくてはならない



問 14 同業他社との共存は重要である

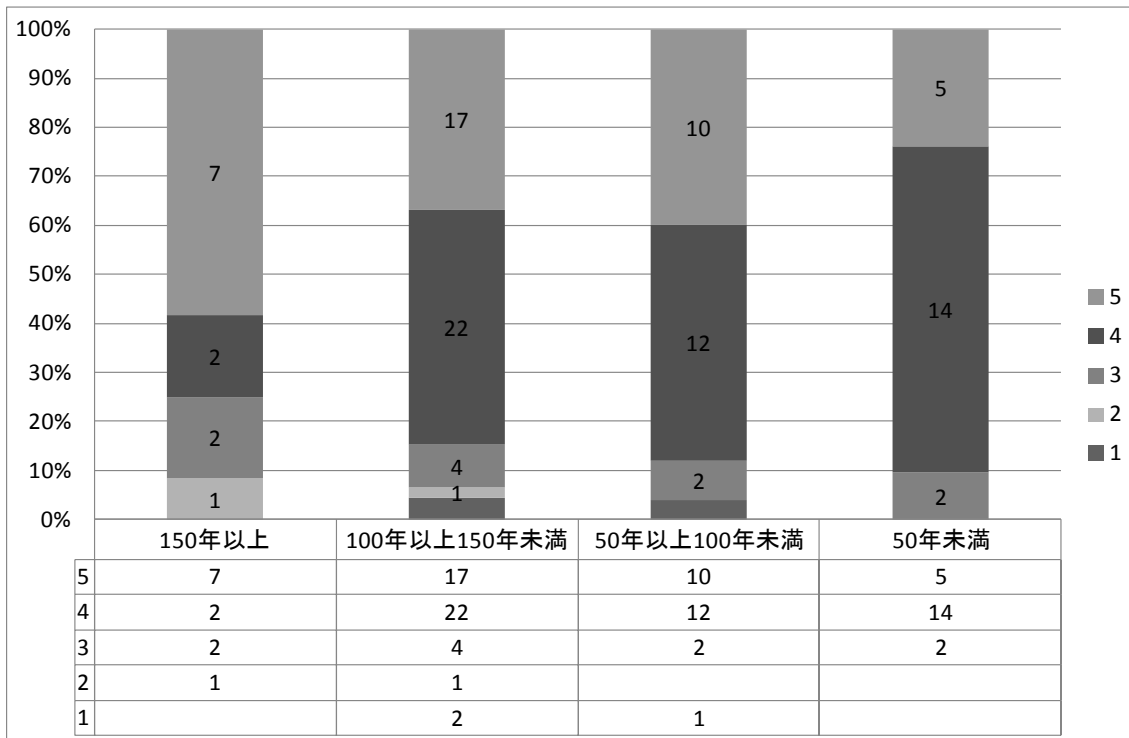


問 15 企業間の競争は、自社の力を向上させるために必要である

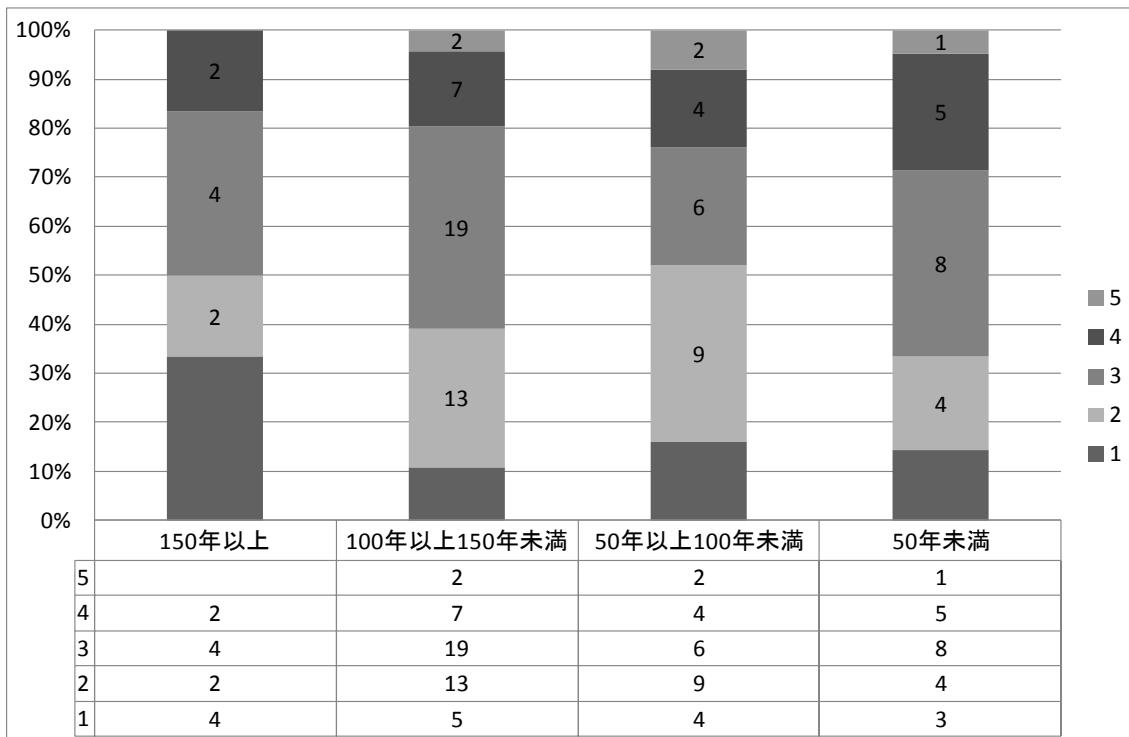




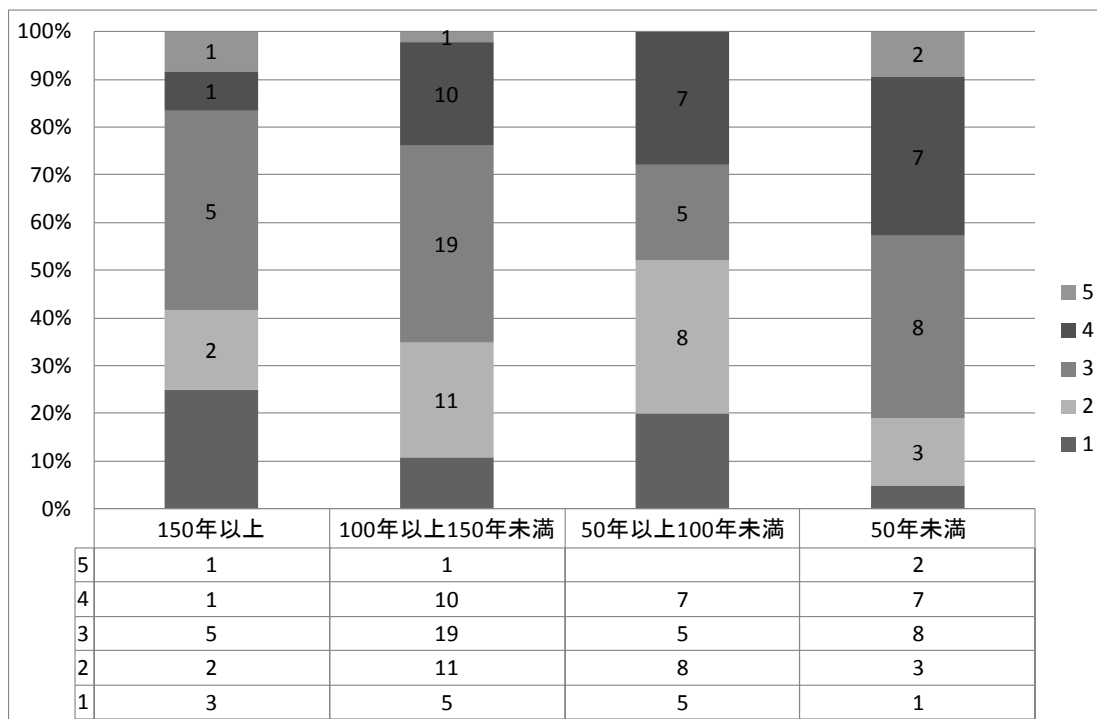
問 16 同業他社は時にライバルであり、時に仲間である



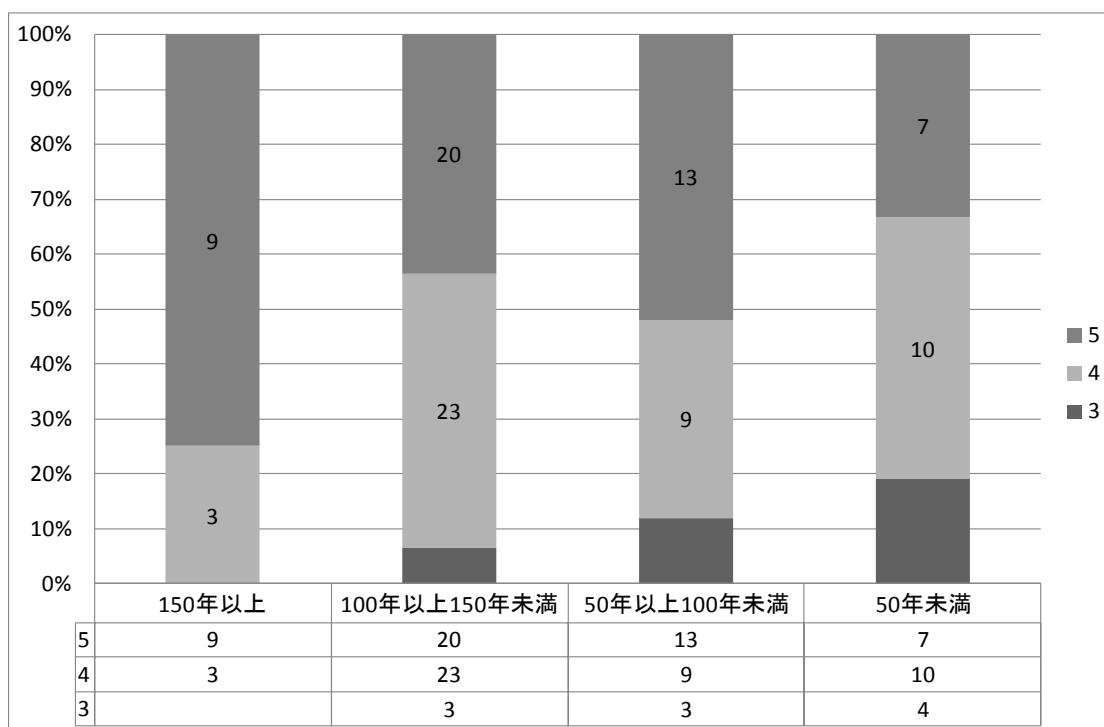
問 17 同業他社は敵であり、食うか食われるかの存在である



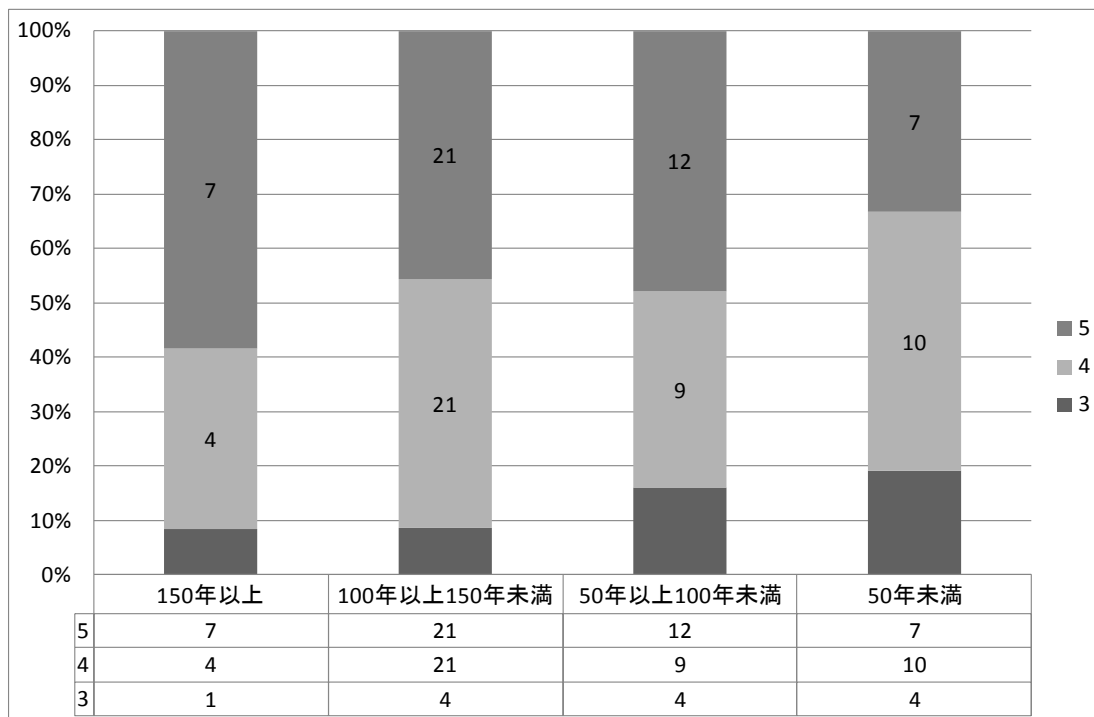
問 18 仕入先などの業者の選定にあたっては、自社の儲けを最優先に考えている



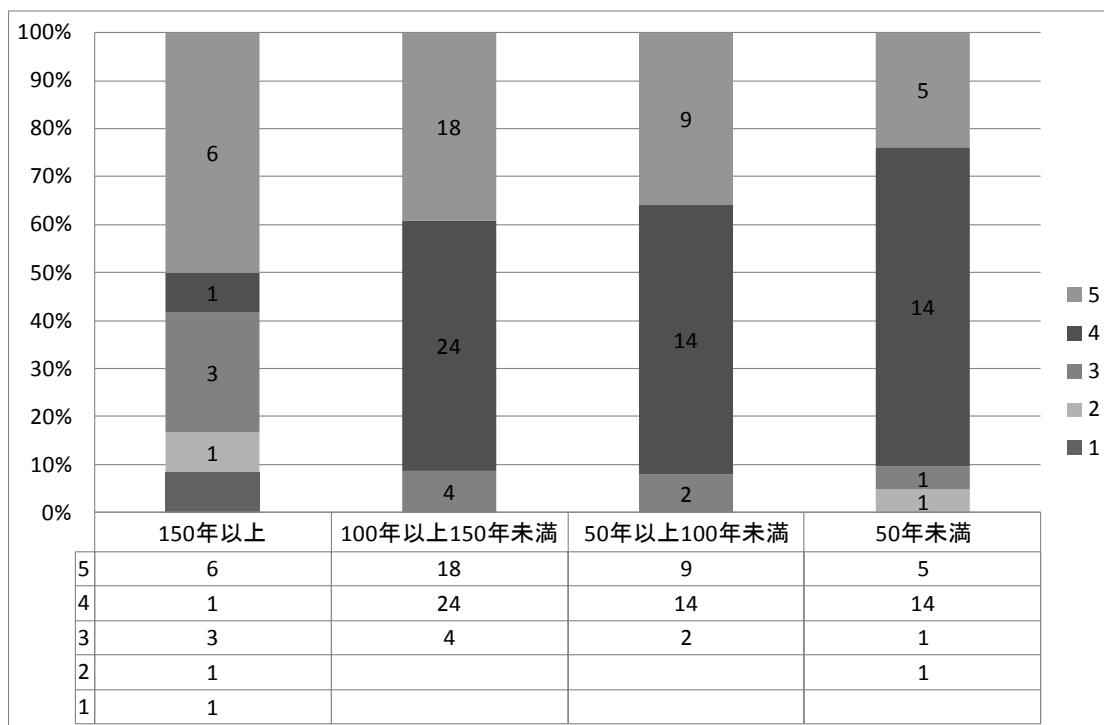
問 19 取引においては、短期的な利益よりも、長期的な信頼関係や互助関係を重視している



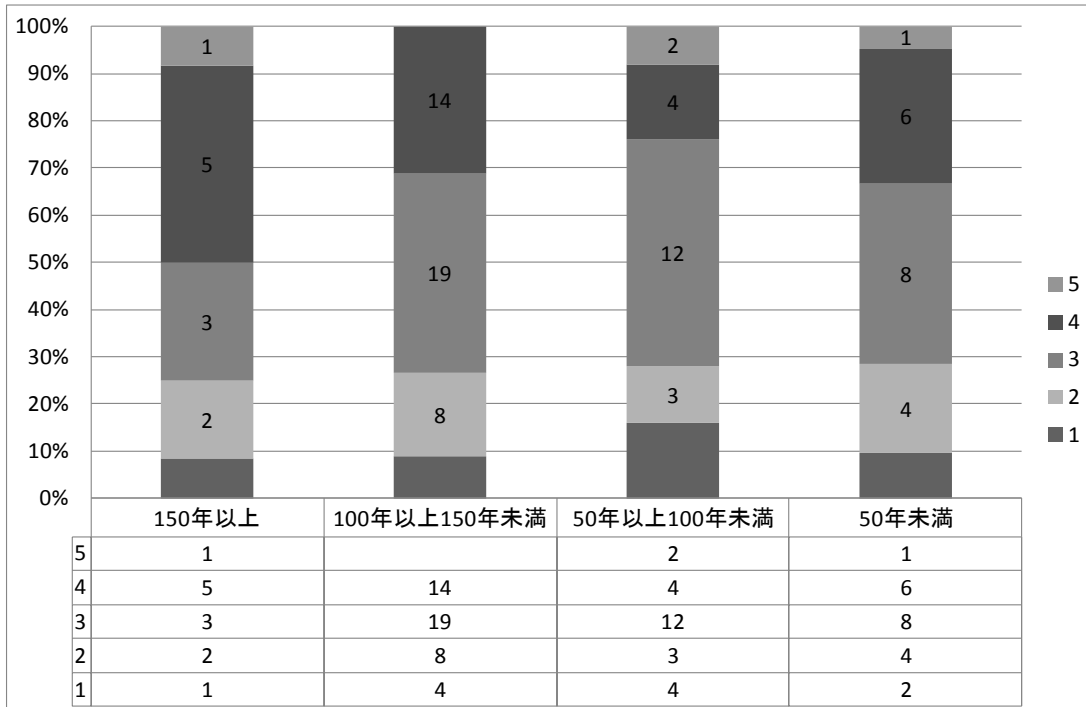
問 20 地域社会への奉仕・貢献を通じた地域住民との共存・共栄を重視している



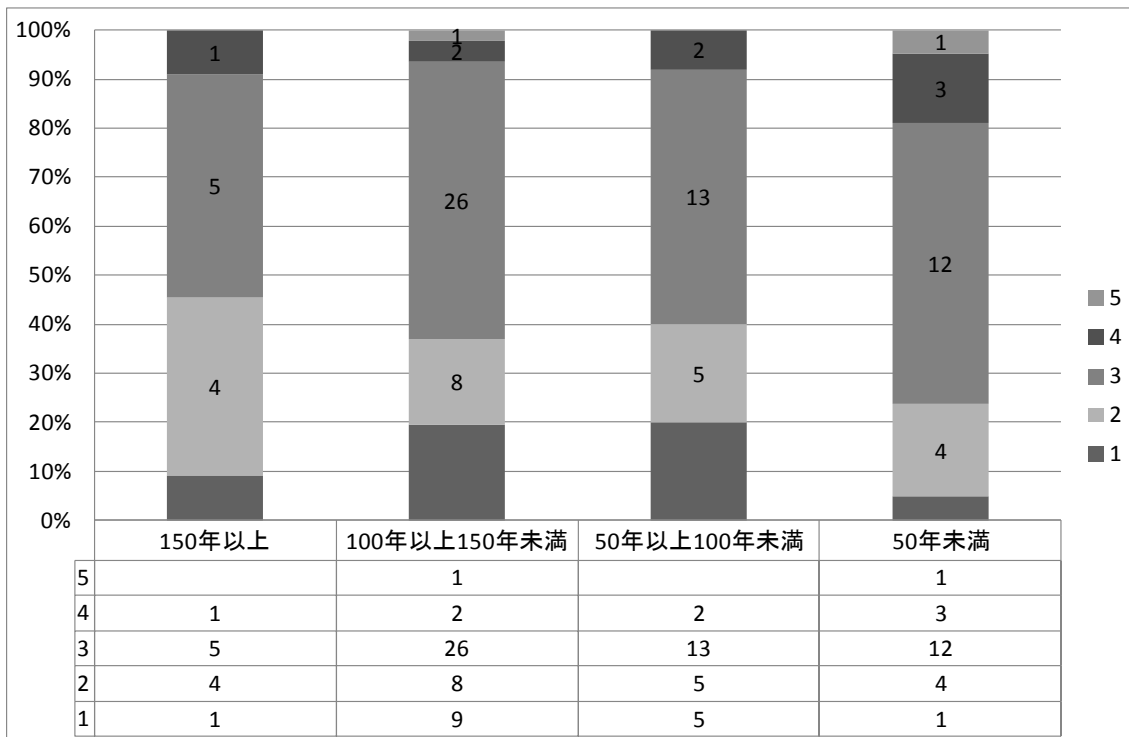
問 21 利益を向上するよりも、顧客からの信頼を得る、あるいは継続することの方が重要である



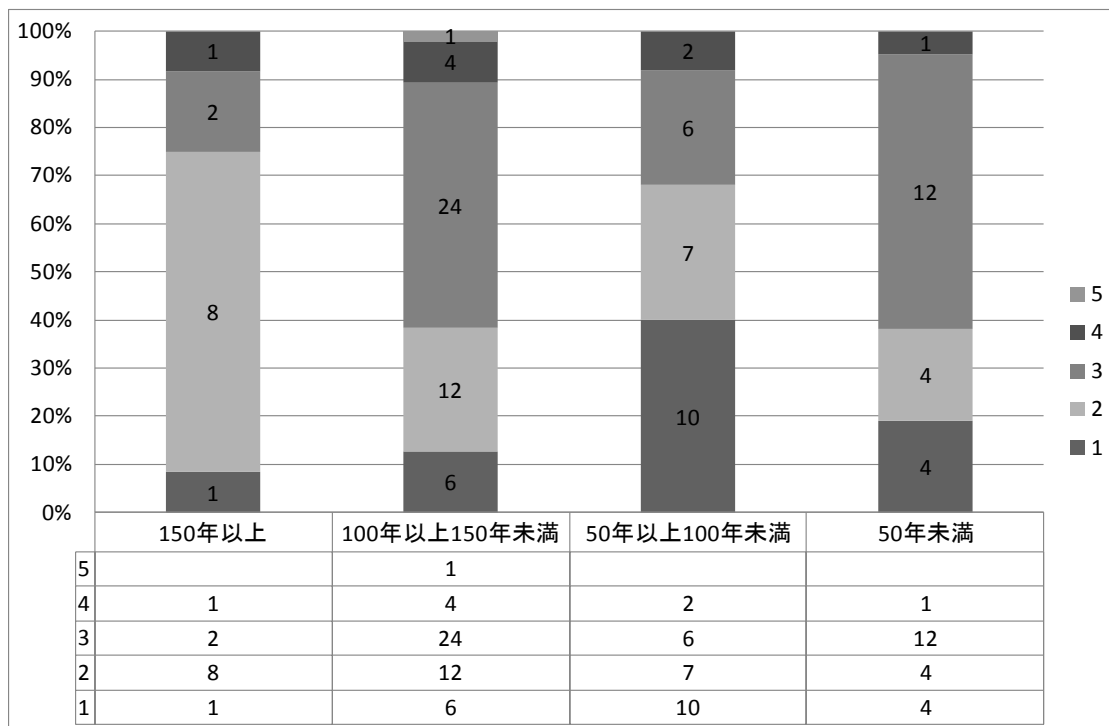
問 22 いくら信頼関係や長年の関係があっても、現在の利益を生まない顧客は選別対象である



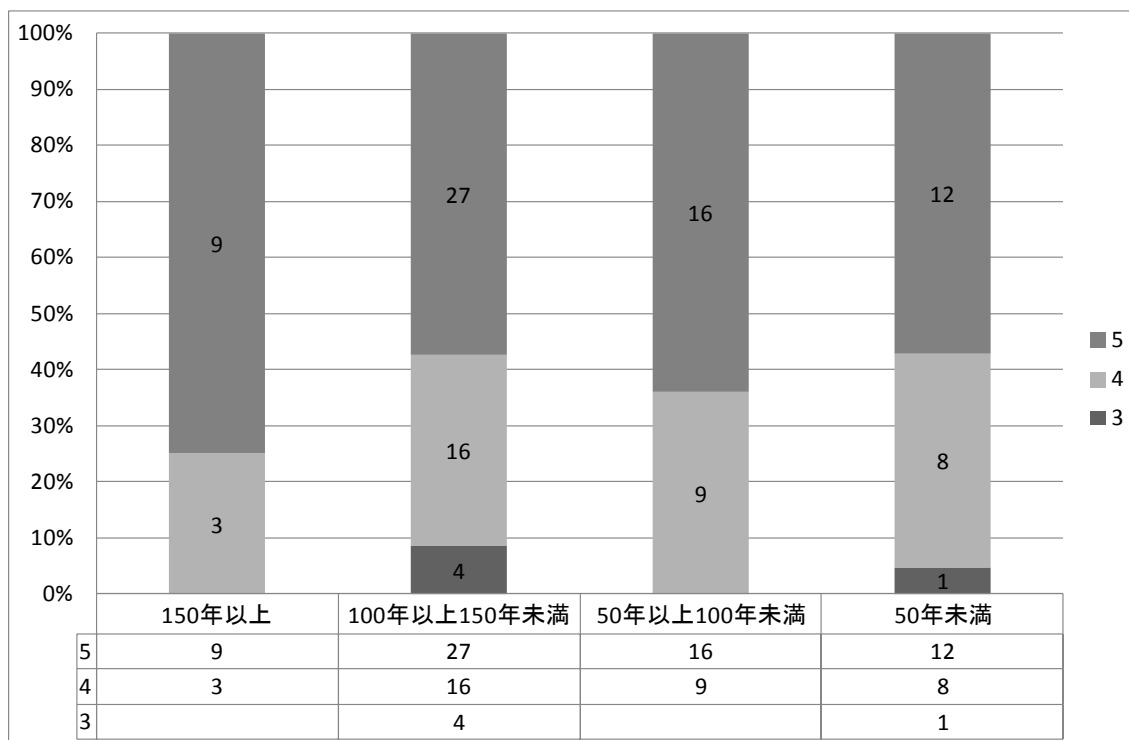
問 23 業者との長年の付き合いは馴れ合いを生み、結果的にマイナスである



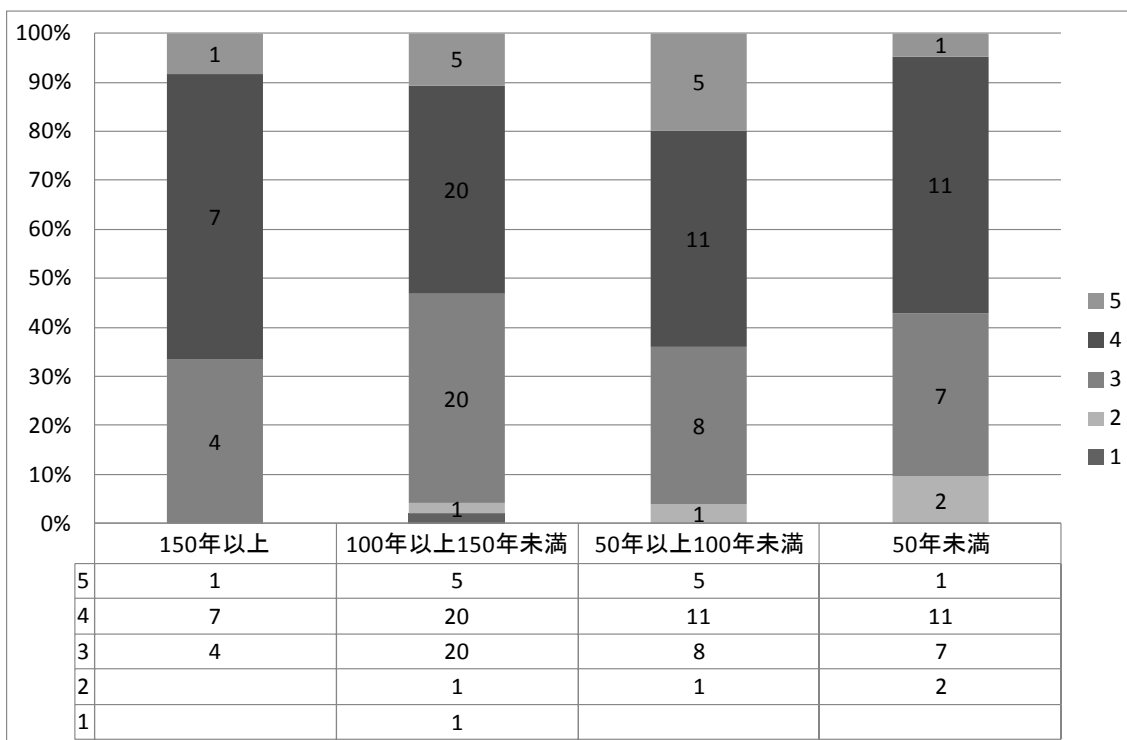
問 24 社員採用において、地縁・血縁など自社とのつながりは重要である



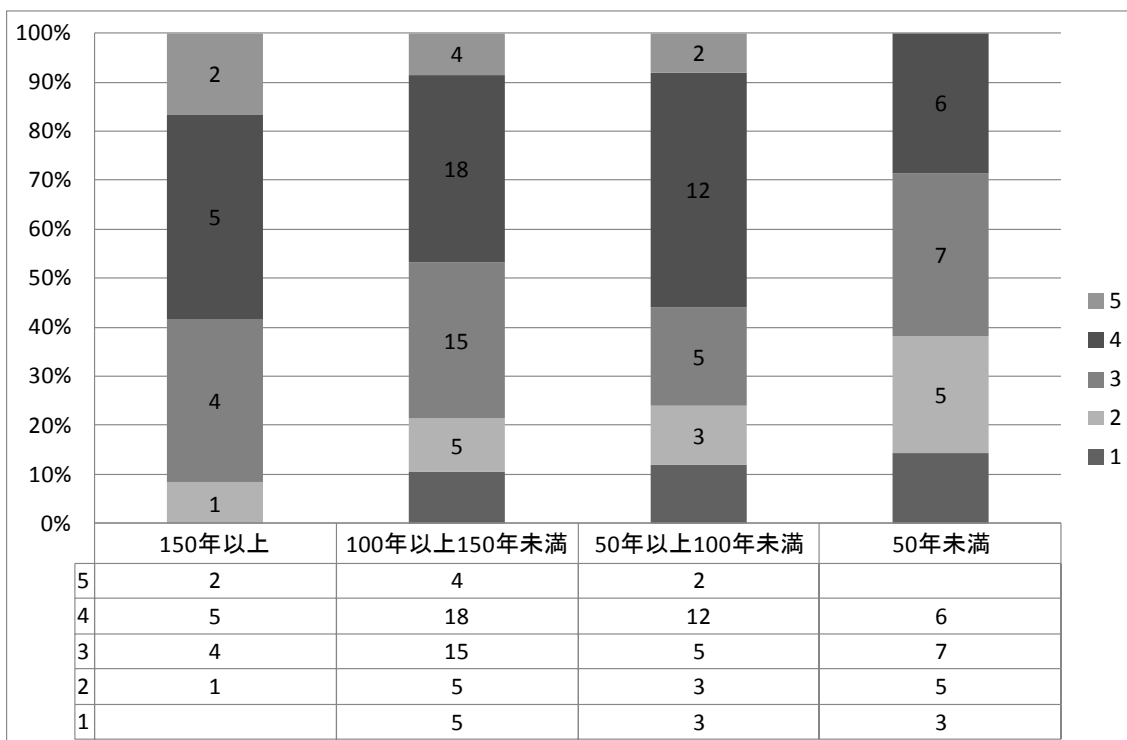
問 25 仕入先・販売先などの関係先は、パートナーであり相互信頼関係を作ることが重要である



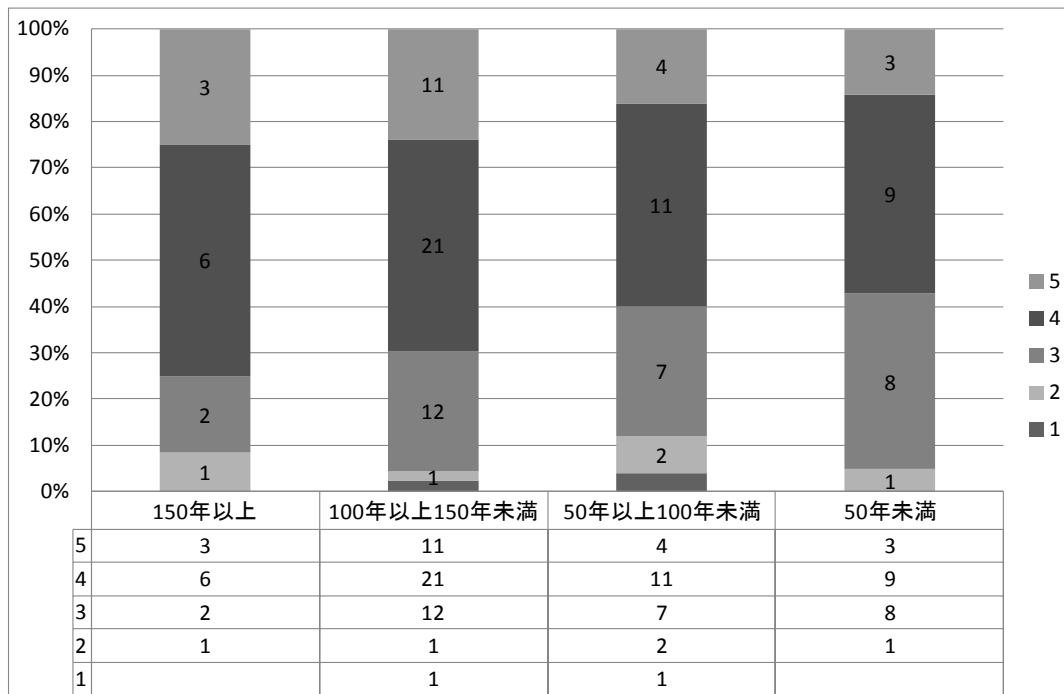
問 26 社員の定着率が高いと羨ましがられることがある



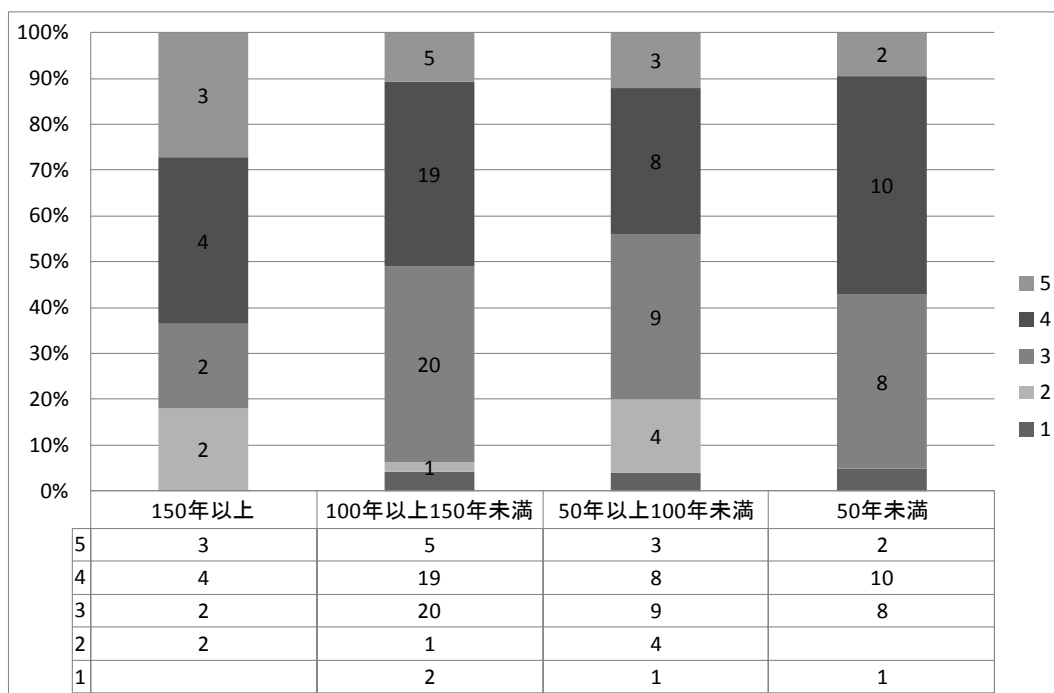
問 27 自社は、いわゆる「家族的経営」をしていると思う



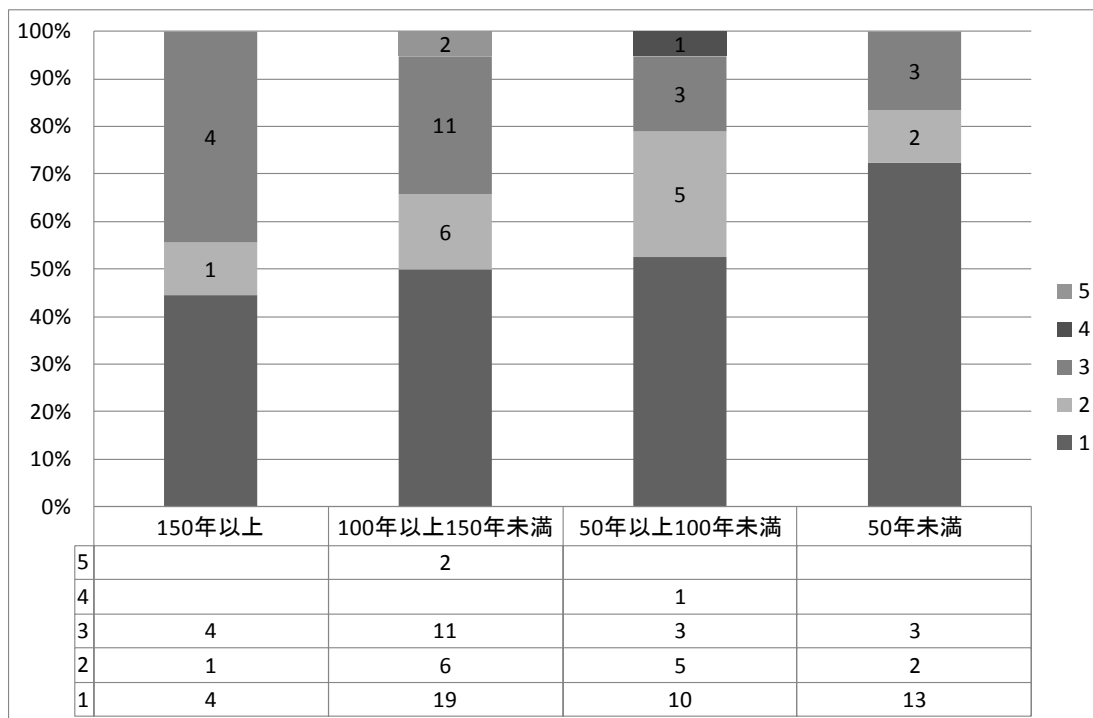
問 28 コスト競争力強化のためには、人員・人件費の見直しは重要な要素である



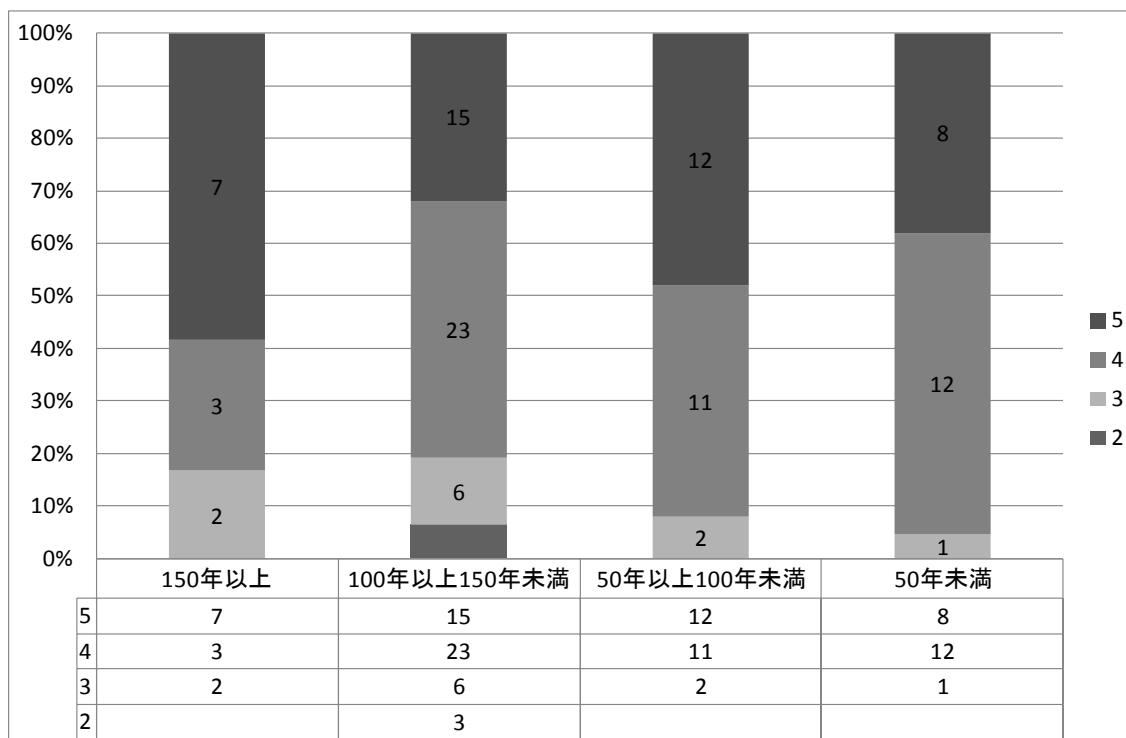
問 29 成果が出ない、会社に貢献できない社員の存在は、会社にとってマイナスであるばかりでなく、本人にとっても不幸な状況であり、基本的に転職が望ましい



問 30 過去に労働組合などとの交渉が上手くいかないことが度々あった

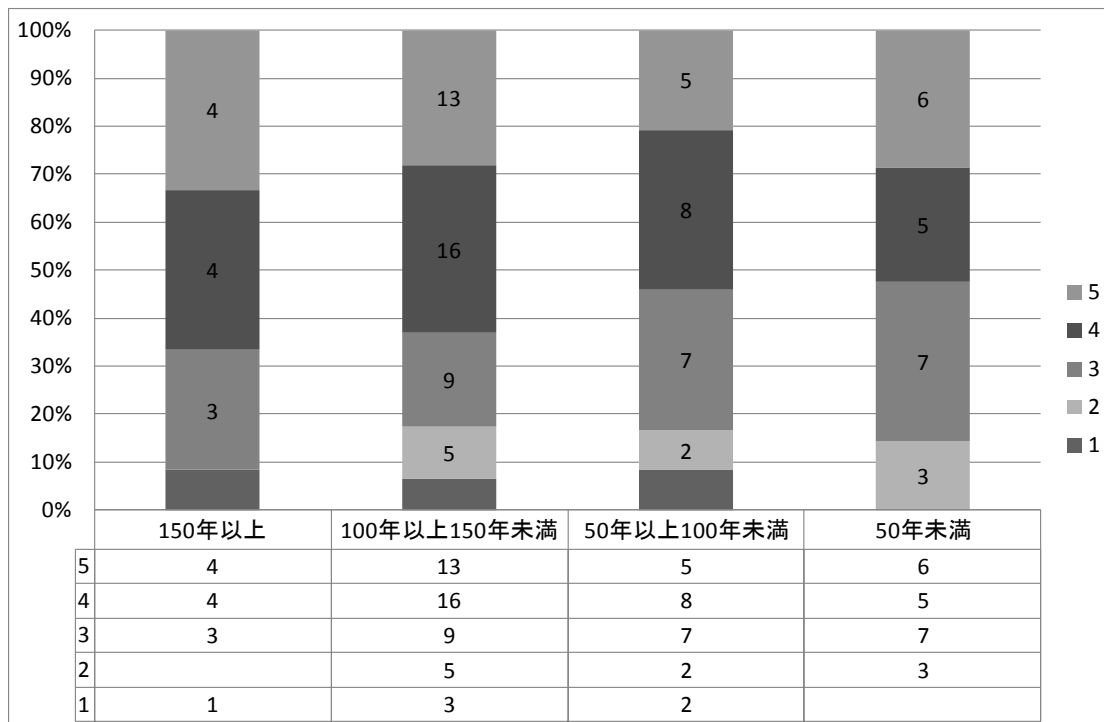


問 31 人材育成には力を入れており、長期雇用のもとでの人材レベルアップが結果的に企業力アップにつながると思う

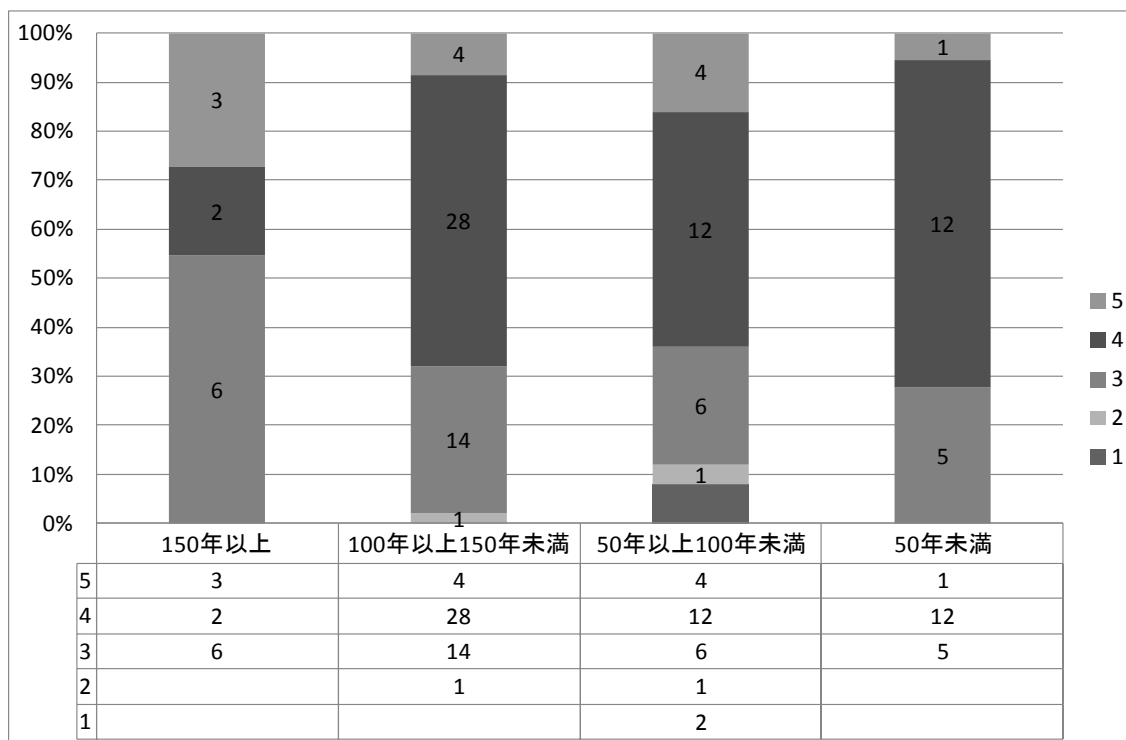




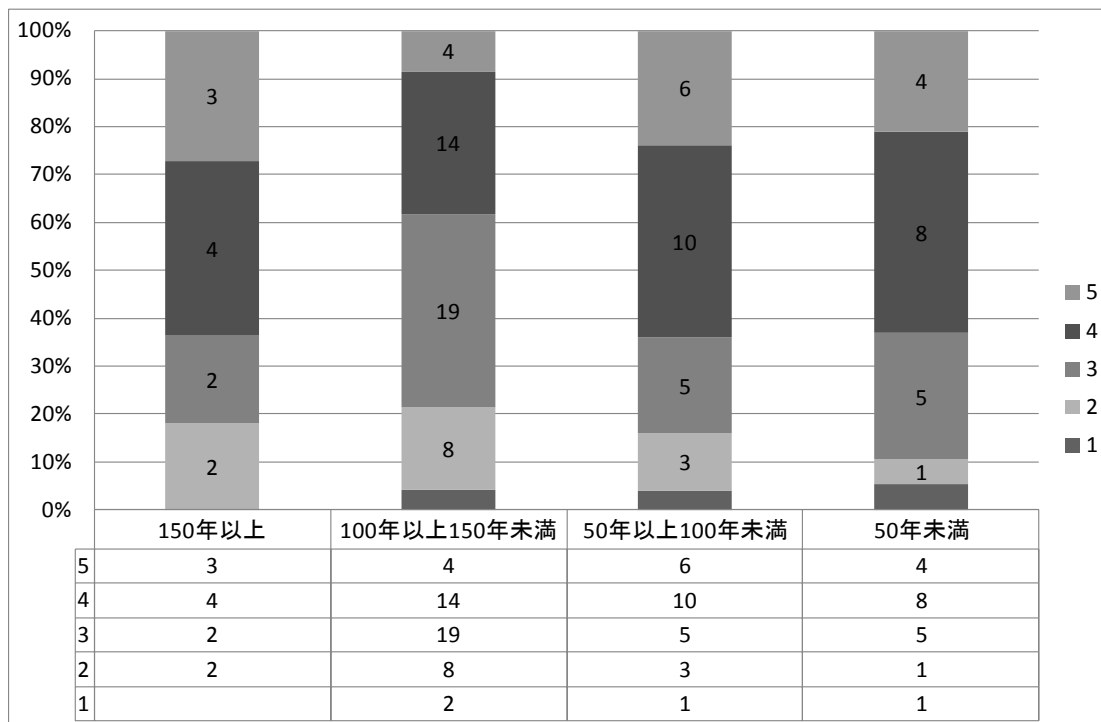
問 32 古くからある「社訓」「家訓」を今でも重視している



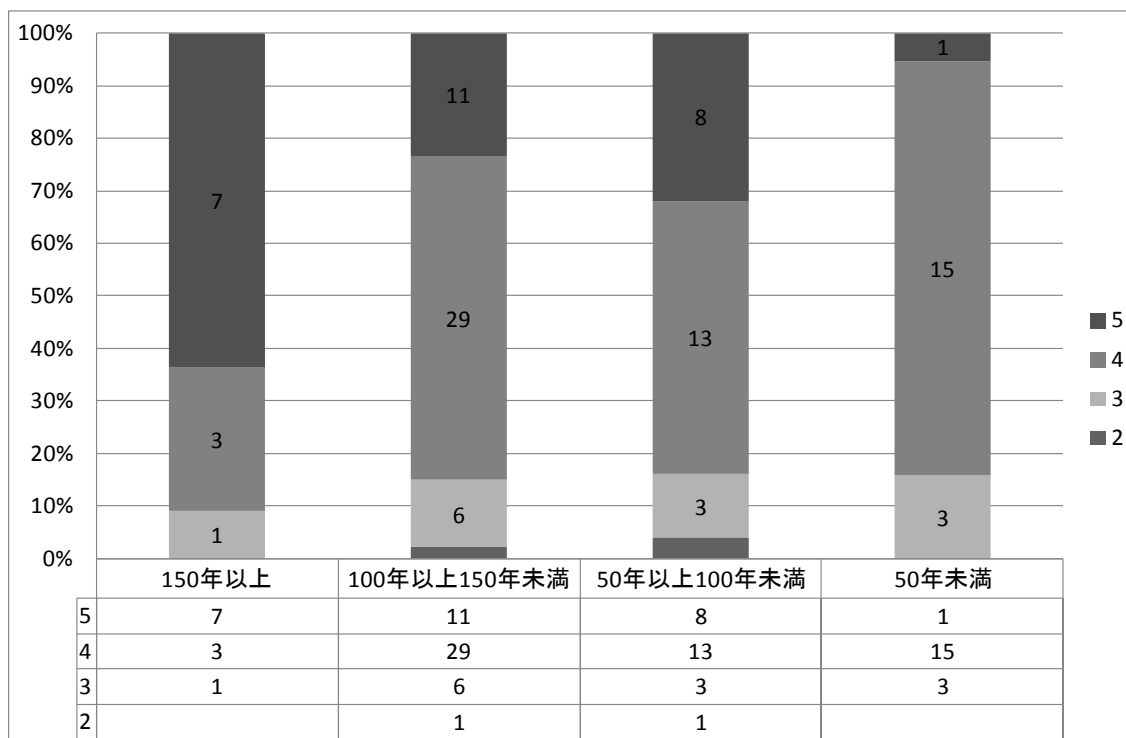
問 33 これからは中途採用により即戦力を獲得し、社員の新陳代謝を進めることで社員の精鋭化を図ることも必要である



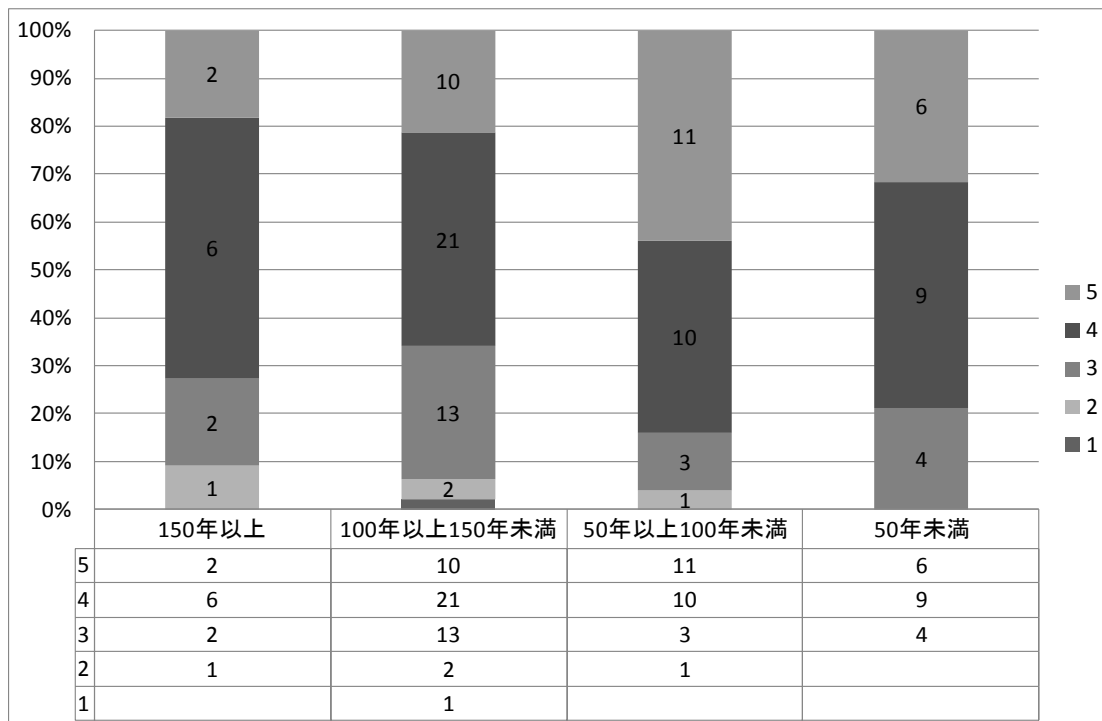
問 34 企業と従業員の関係の基本は、労働契約で結ばれた法的な関係にある



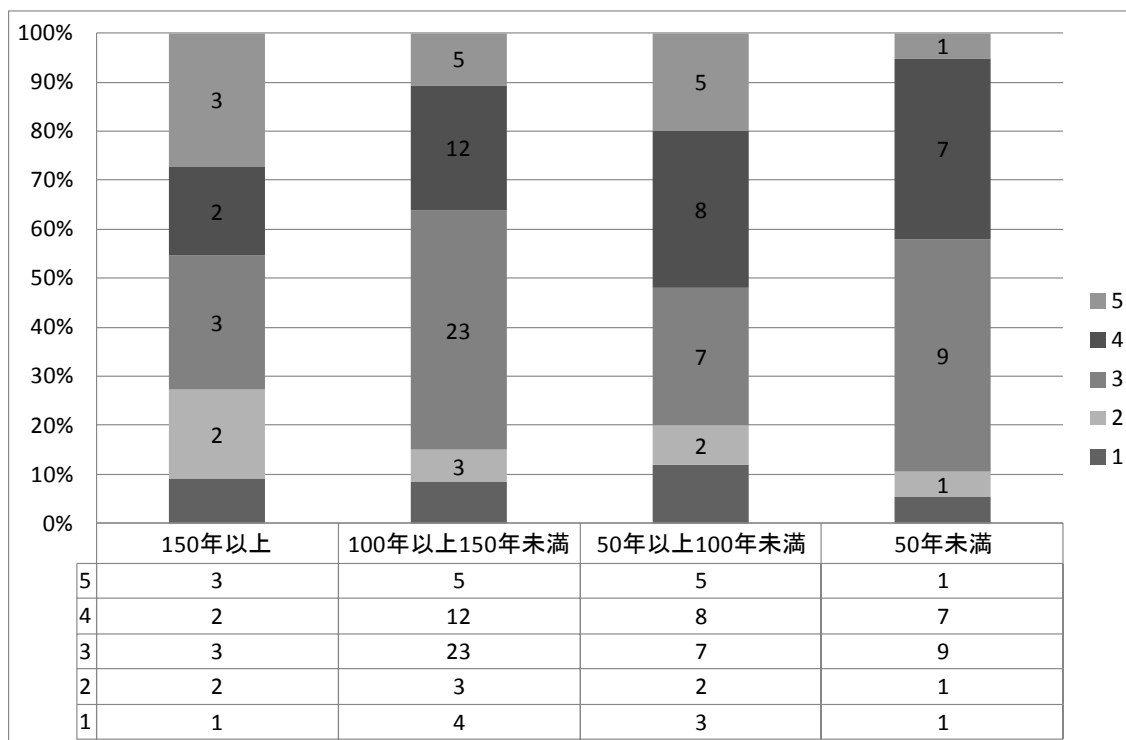
問 35 経営理念・経営方針を決める上で、過去よりも将来を重視した(あるいは、したい)



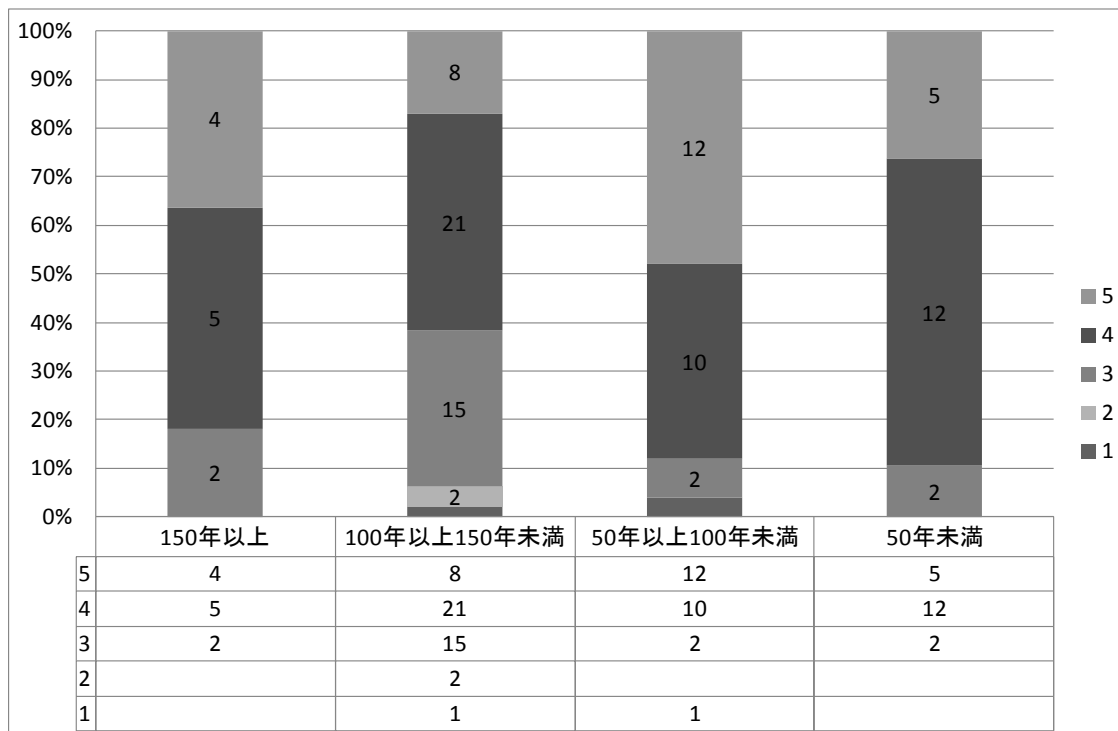
問 36 長期にわたって苦楽を共にした信頼のおける番頭とも言える役員が、経営陣には必要である



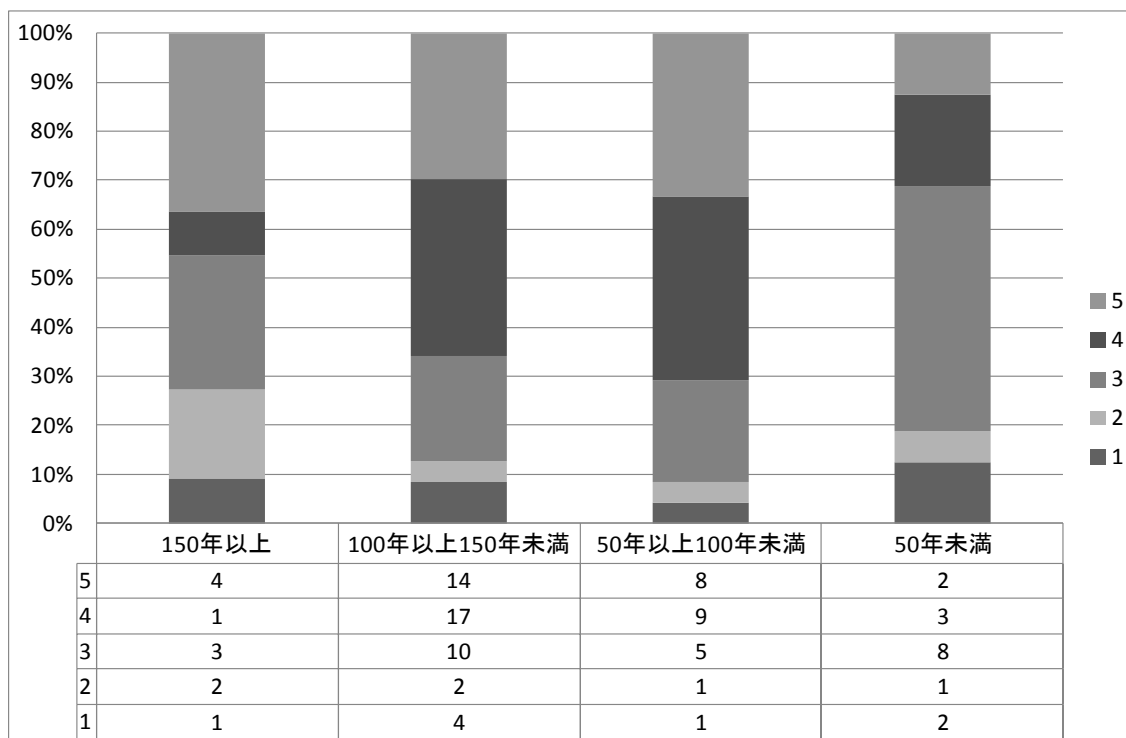
問 37 社長の右腕となる創業者一族の役員は、経営上重要な存在である



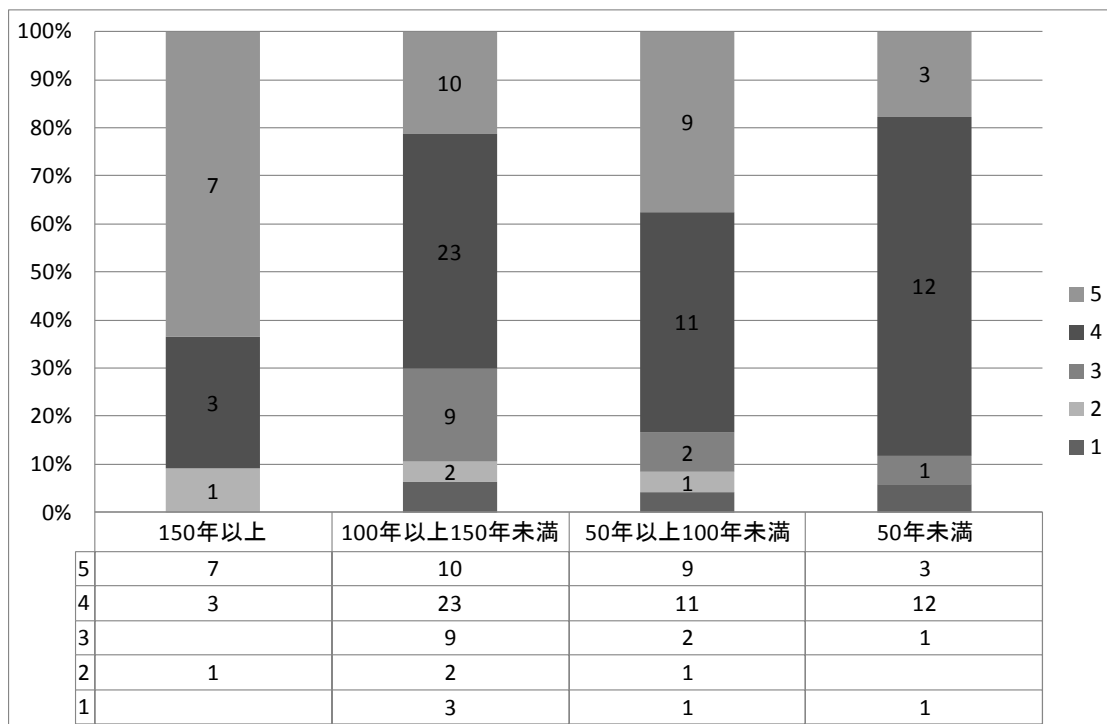
問 38 社長の右腕となる創業者一族以外の役員は、経営上重要な存在である



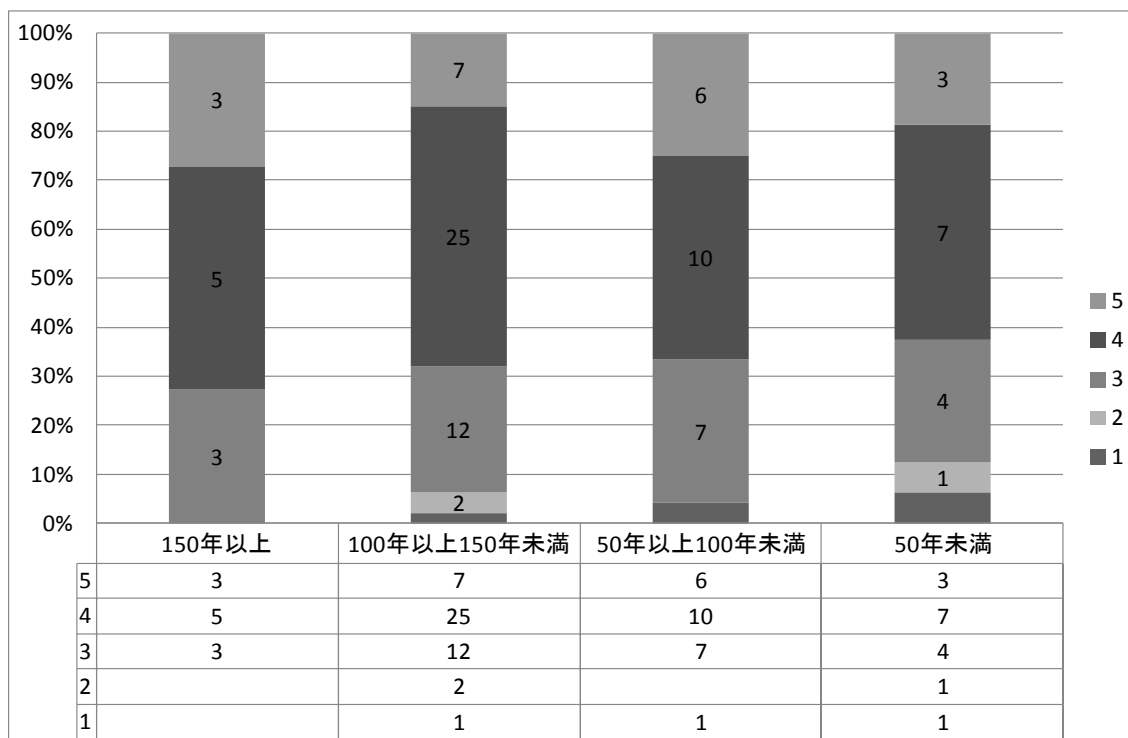
問 39 過去の歴代社長の言動の中で、今でも引き継がれている教訓とも言えるものがある



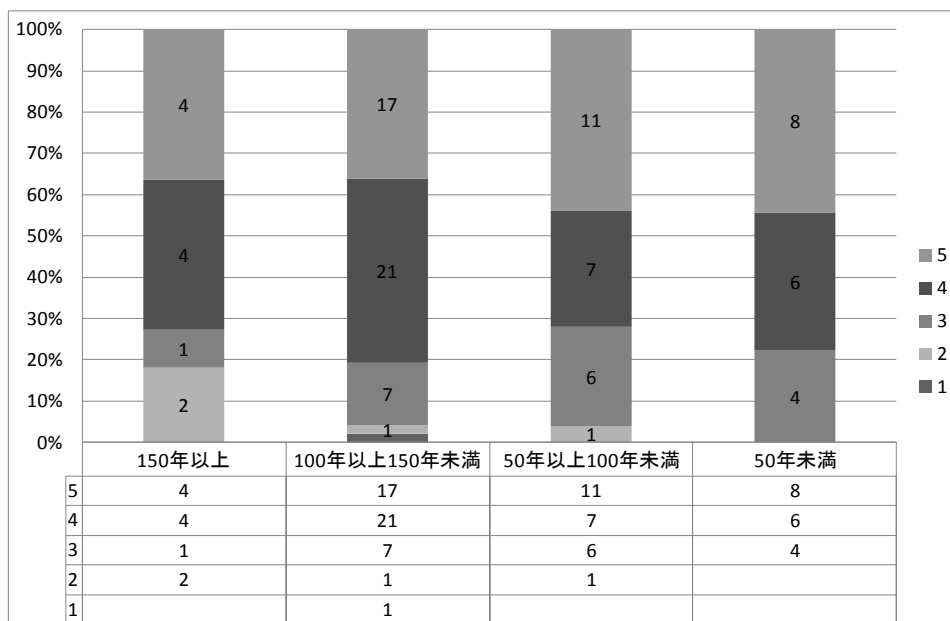
問 40 現在の会社の風土は歴代社長の経営の蓄積により醸成されたものである



問 41 先代社長までの経営に対し、新機軸を打ち出すことが新社長の重要な役割である

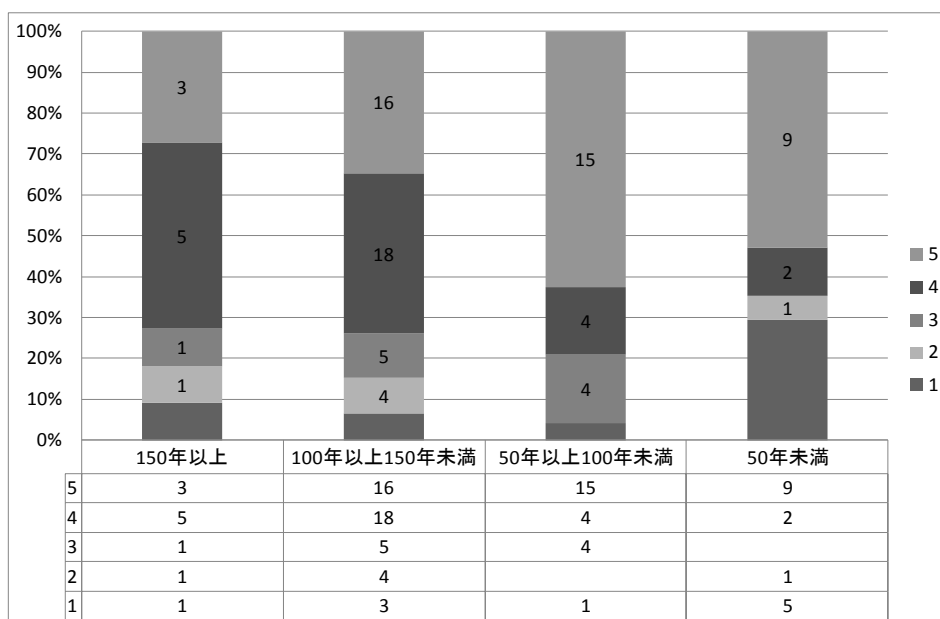


問 42 これまでの経営を大事にし、次世代に引き継ぐことが社長の重要な役割である

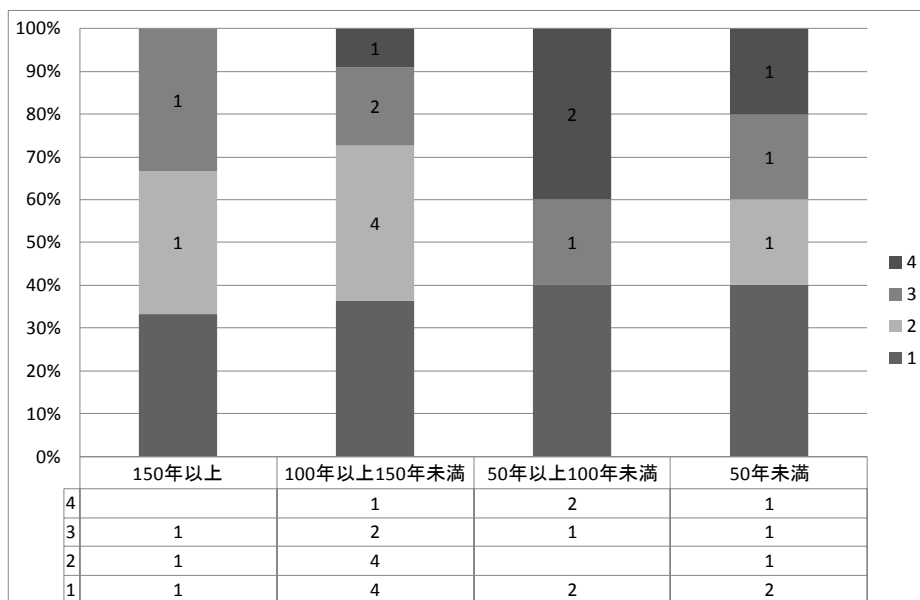


問 43 歴代の社長についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。

- 5.創業者から現社長まで、全て直系の子孫(長男)が社長を務めている
- 4.創業者から現社長まで、全て創業者一族が社長を務めている
- 3.現社長は創業者一族であるが、歴代には創業者一族以外の社長もいた
- 2.現社長は創業者一族以外であるが、過去の社長は一族出身が多かった
- 1.創業者一族以外の社長がここのところずっと社長を務めている

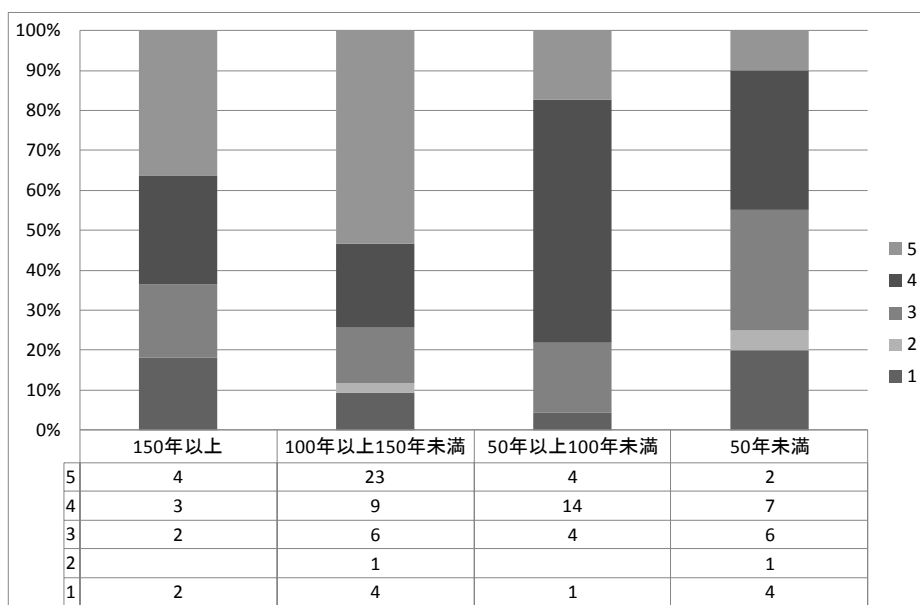


- 問 44c.d.e.を選択した方にお尋ねします。創業者一族以外の社長が過去あるいは現在において選任された理由を次のうちから選択して下さい。(複数選択可)
- 4.創業者一族の次期社長候補が適齢に達するまでの期間の対応が必要であった
  - 3.創業者一族に社長適任者が不在であった
  - 2.創業者一族による経営からの脱皮が必要であった
  - 1.その他 (自由記入)



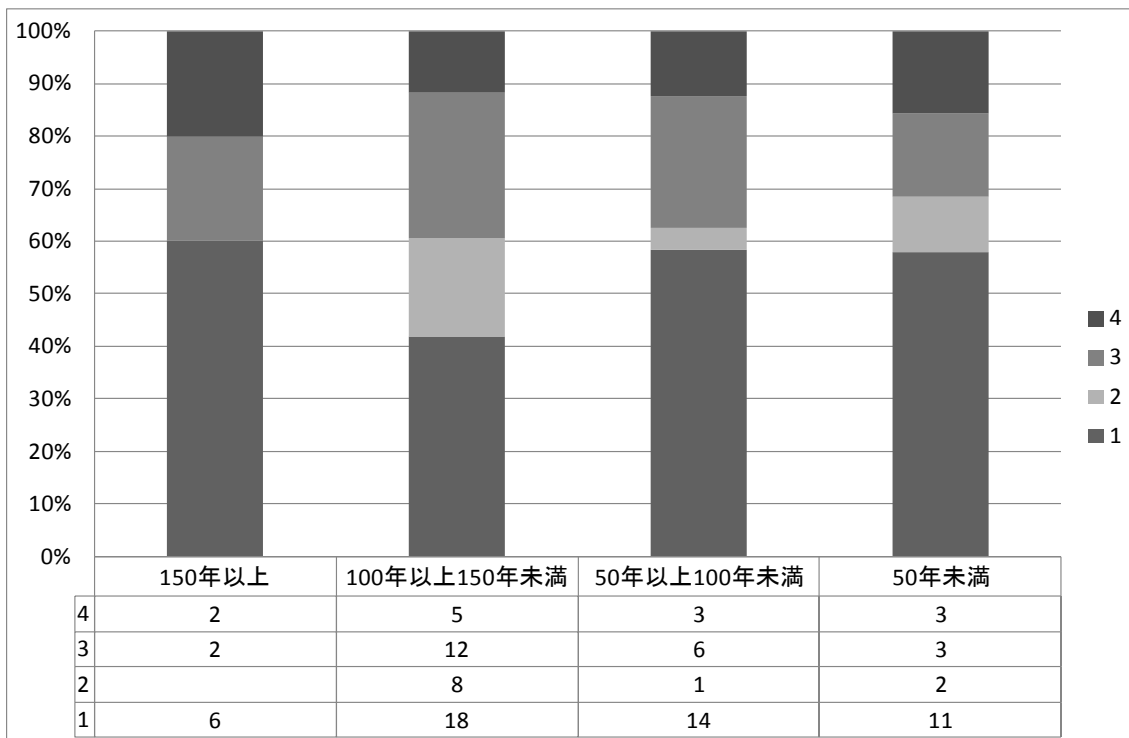
問 45 創業一族の役員についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。

- 5.役員は全て創業者一族である
- 4.役員半数超は創業者一族である
- 3.役員の内、社長のみが創業者一族である
- 2.役員の一部に創業者一族がいるが、社長は創業者一族ではない
- 1.役員に創業者一族はいない



問 46 創業一族の社員についてお尋ねします。以下の質問を①から順番に読んで頂き、あてはまるところの「はい」を丸で囲って下さい。

4. 創業者一族の役員の子弟が社員に複数いる
3. 創業者一族の役員の子弟が社員に1名いる
2. 創業者一族の社員はいるが、現役員の子弟ではない
1. それ以外

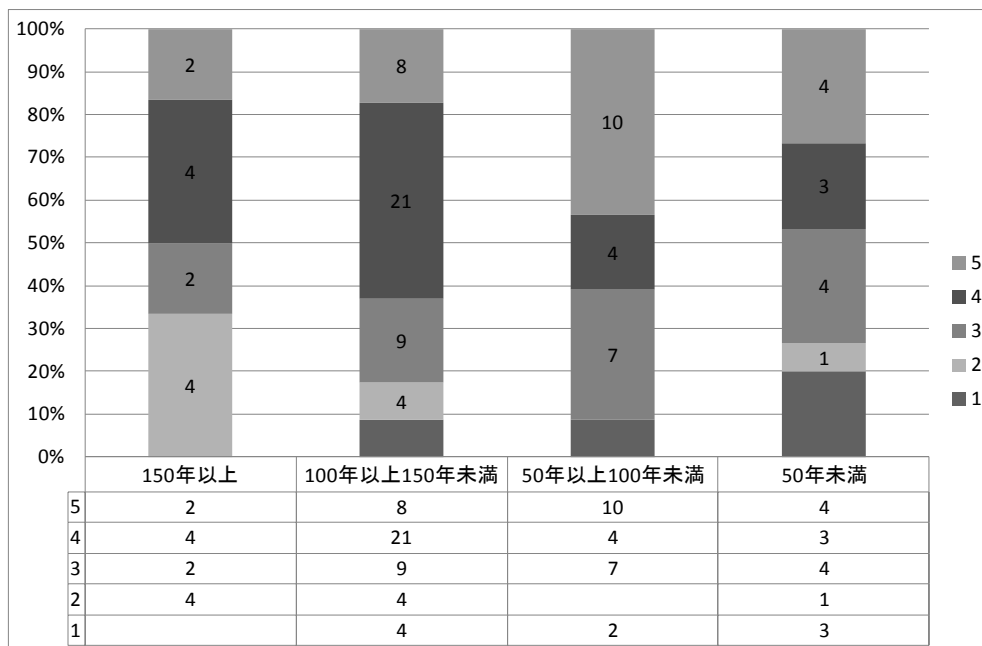




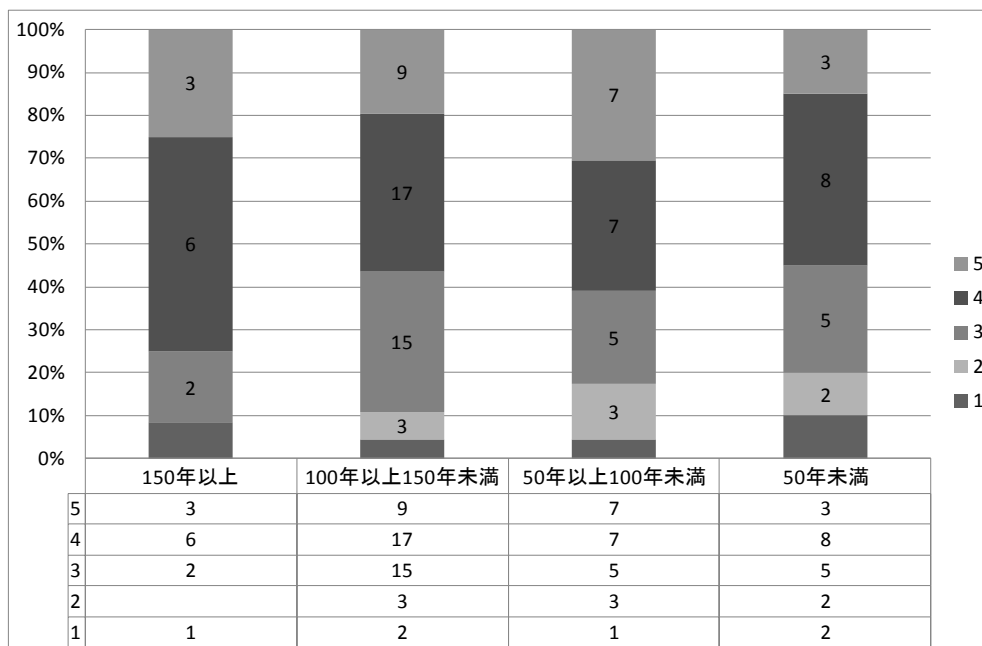
以下からの質問にたいする回答は、次の 5.~1.となっている。

5. 全くその通り      4. どちらかといえば正しい      3. どちらともいえない  
 2. どちらかといえば違う      1. 全く違う

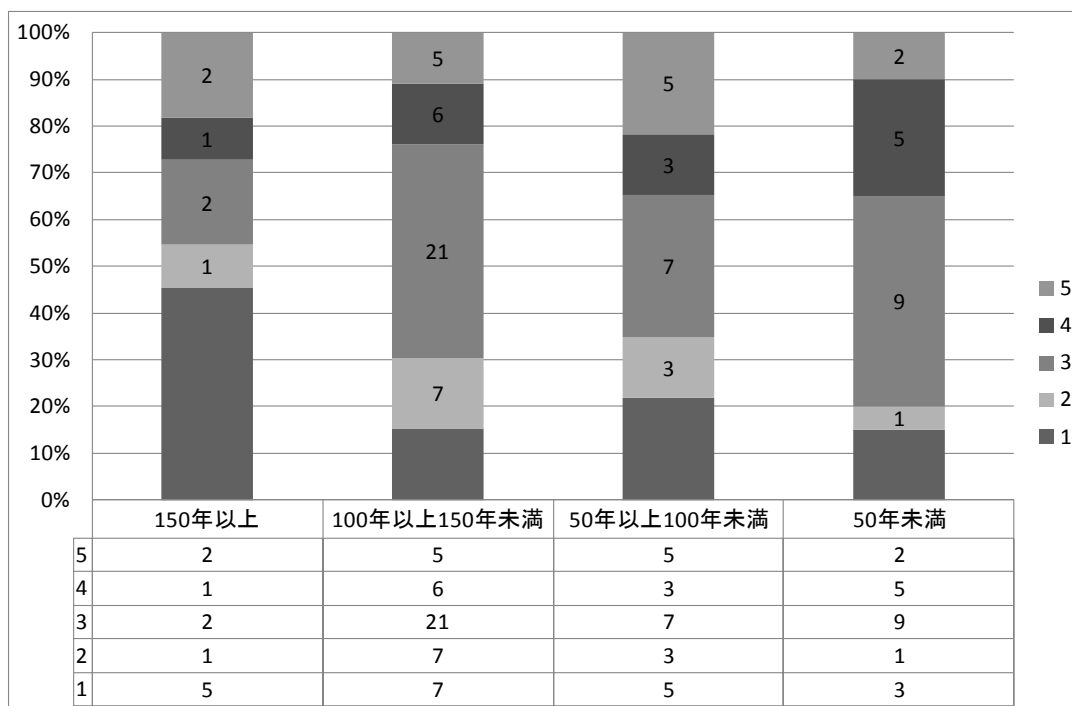
問 47 歴代の社長は、自社で重要なポストを経験し、大きな仕事を成し遂げたうえで社長に就任した



問 48 将来の社長候補者には、子供の頃から経営の後継者としての意識付けや教育をすべきである

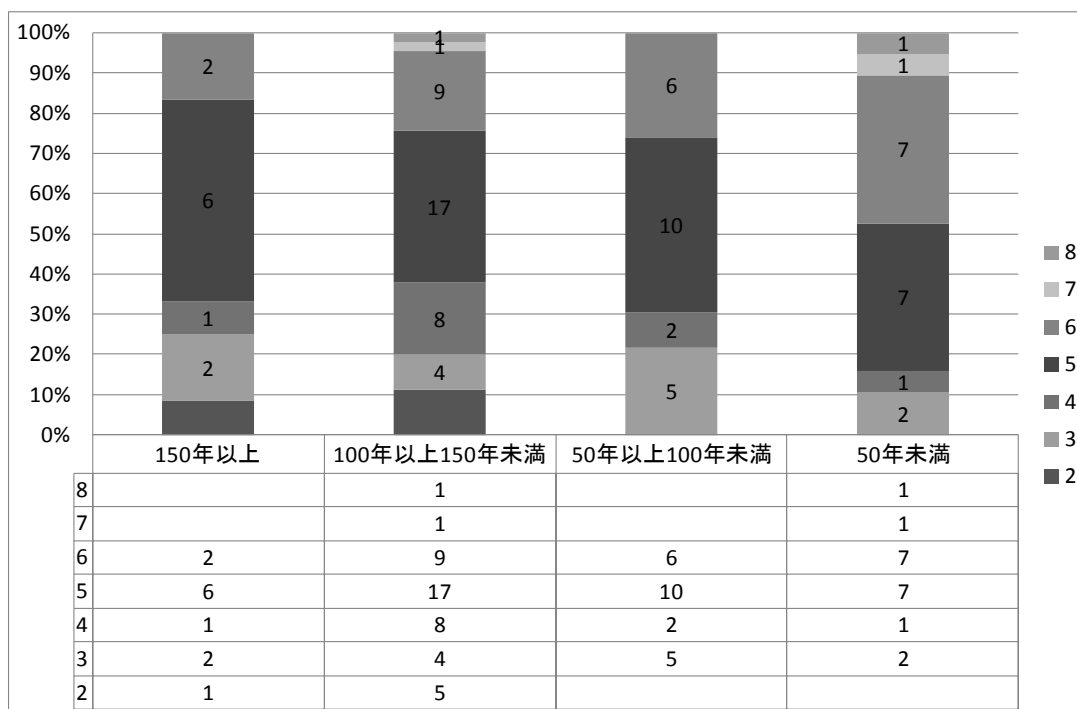


問 49 新社長は、社内での候補者同士の競争の中から自然に決定される

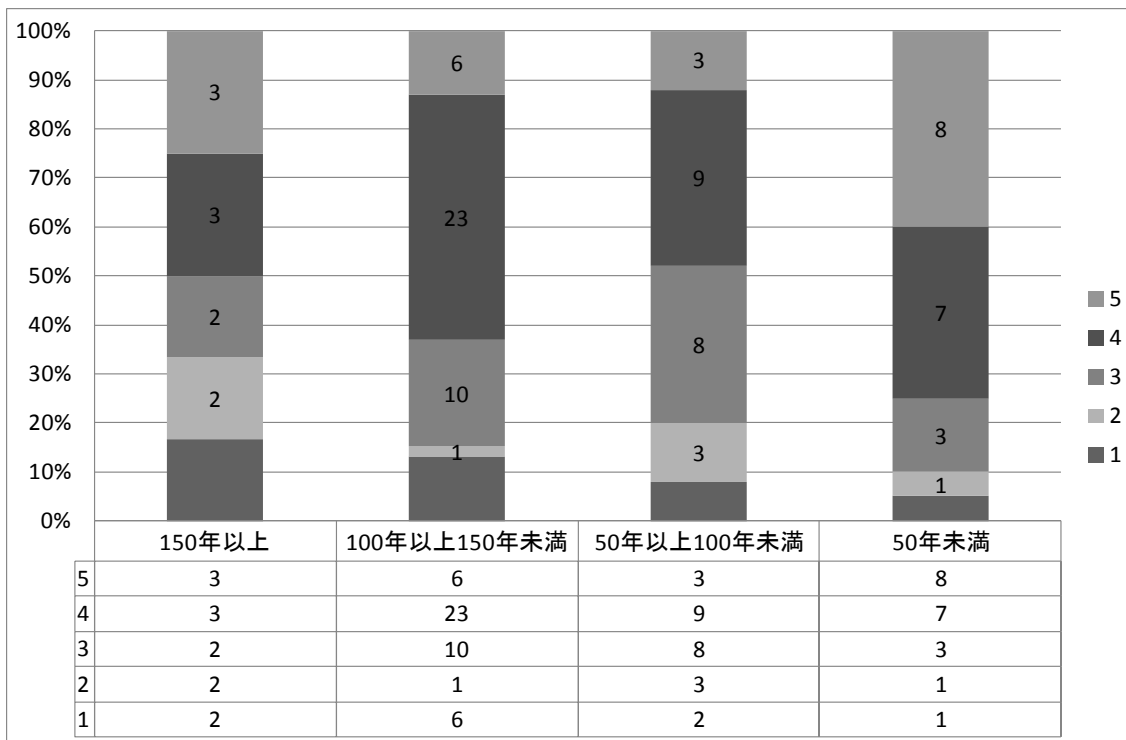


問 50 社長後継者は、何歳の時から社長となる自覚・決意を持つべきか、次のうちから選択して下さい。

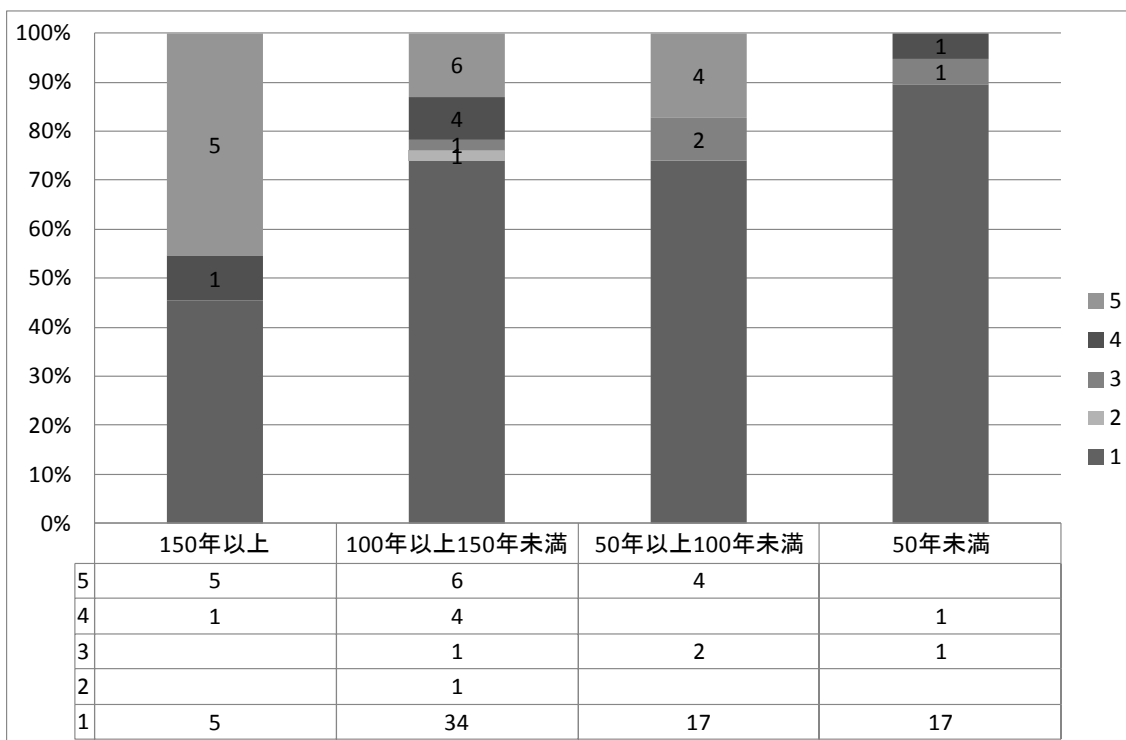
1.0 歳 2.~10 歳 3.~18 歳 4.~22 歳 5.~30 歳 6.~40 歳 7.~50 歳 8.51 歳~



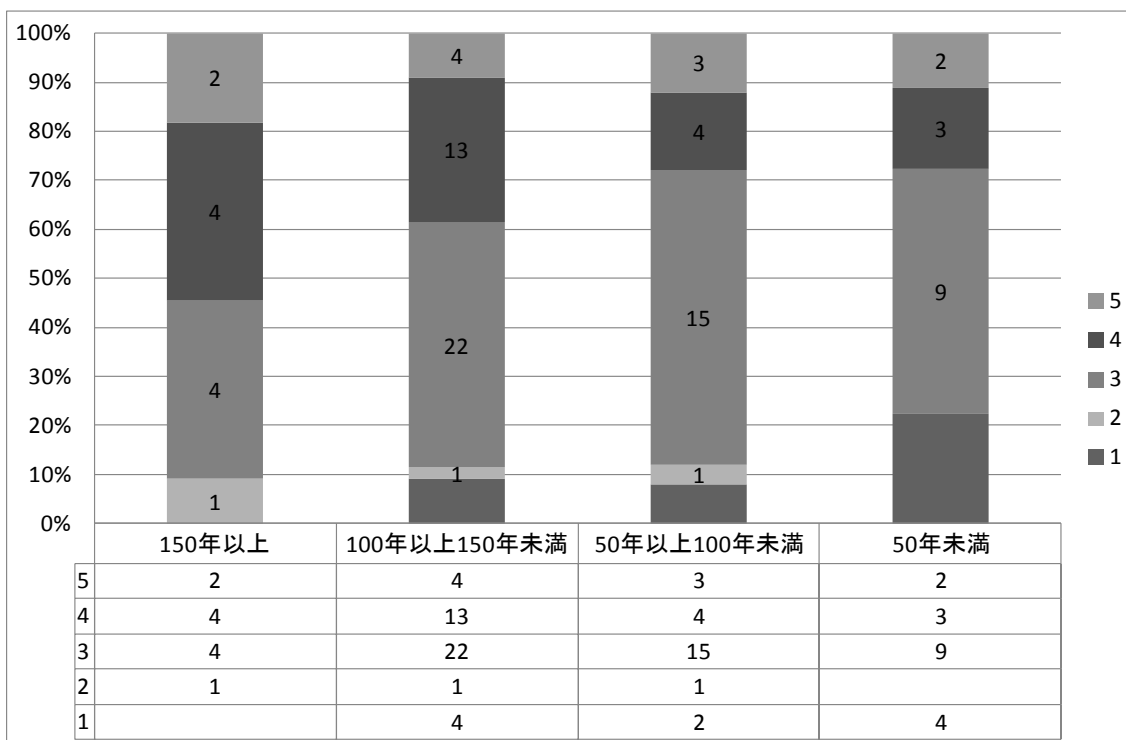
問 51 新社長を選定する時には、親しい経営者など外部の意見を聞くことも重要である



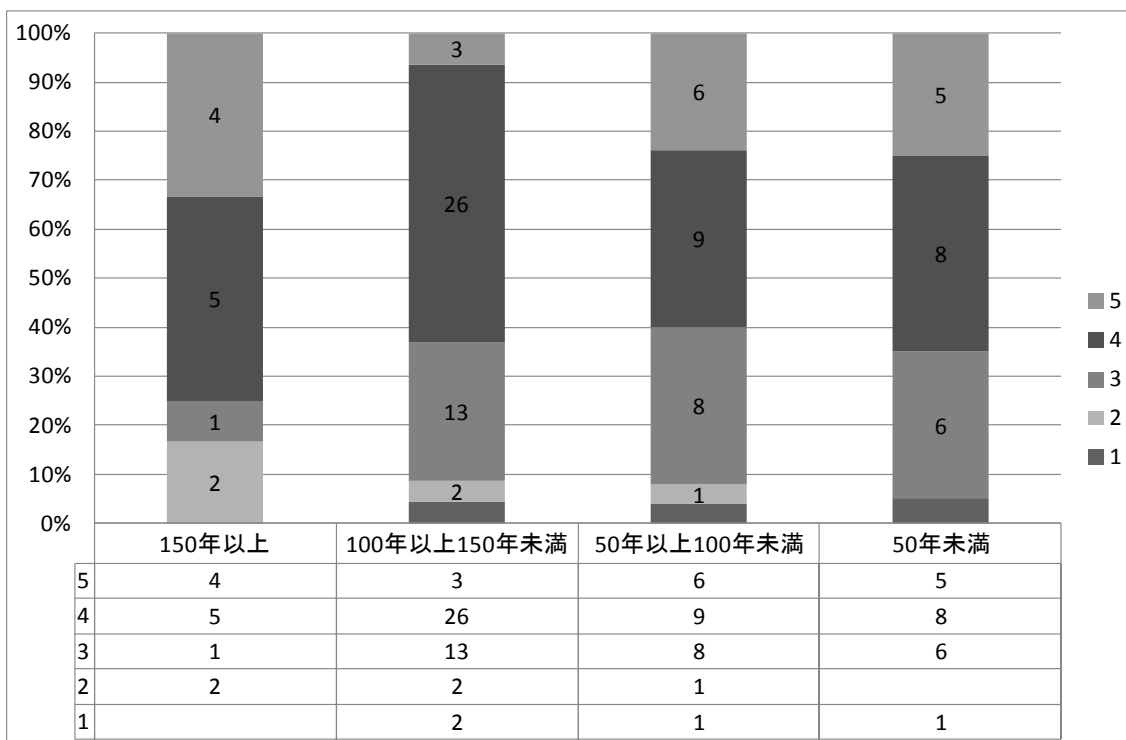
問 52 歴代の社長の中には、創業者一族の娘婿がいる



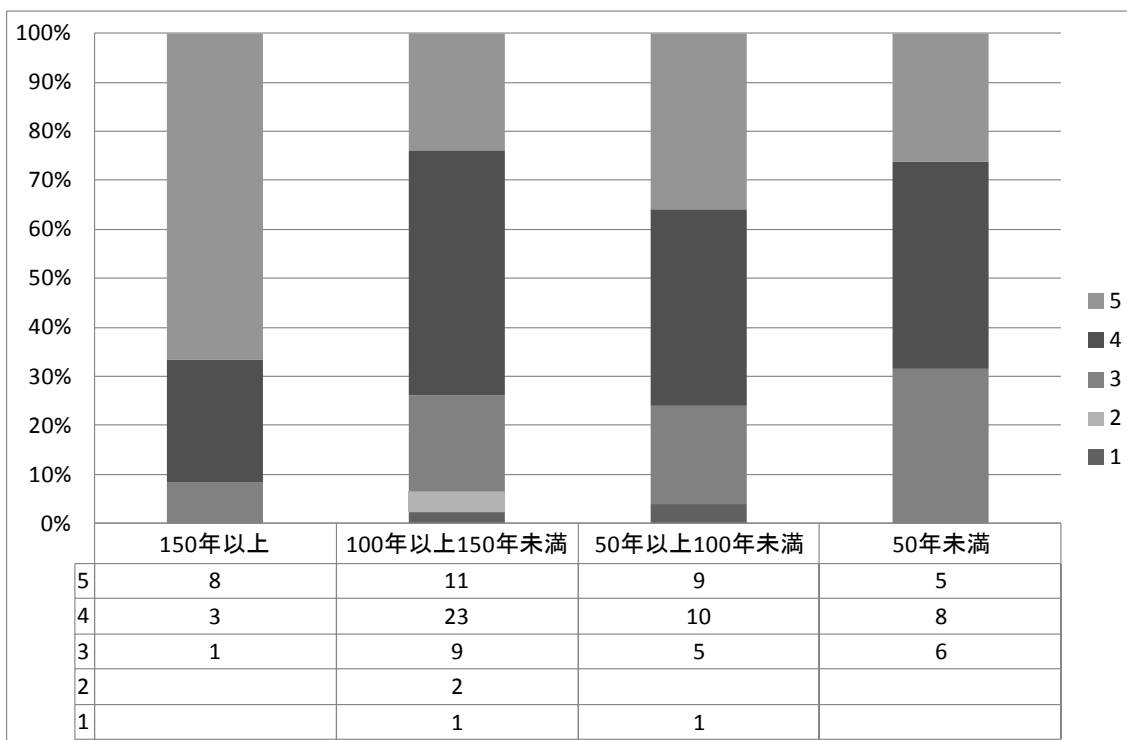
問 53 優秀な人材を娘婿として迎え社長に据えることで、会社はより発展する



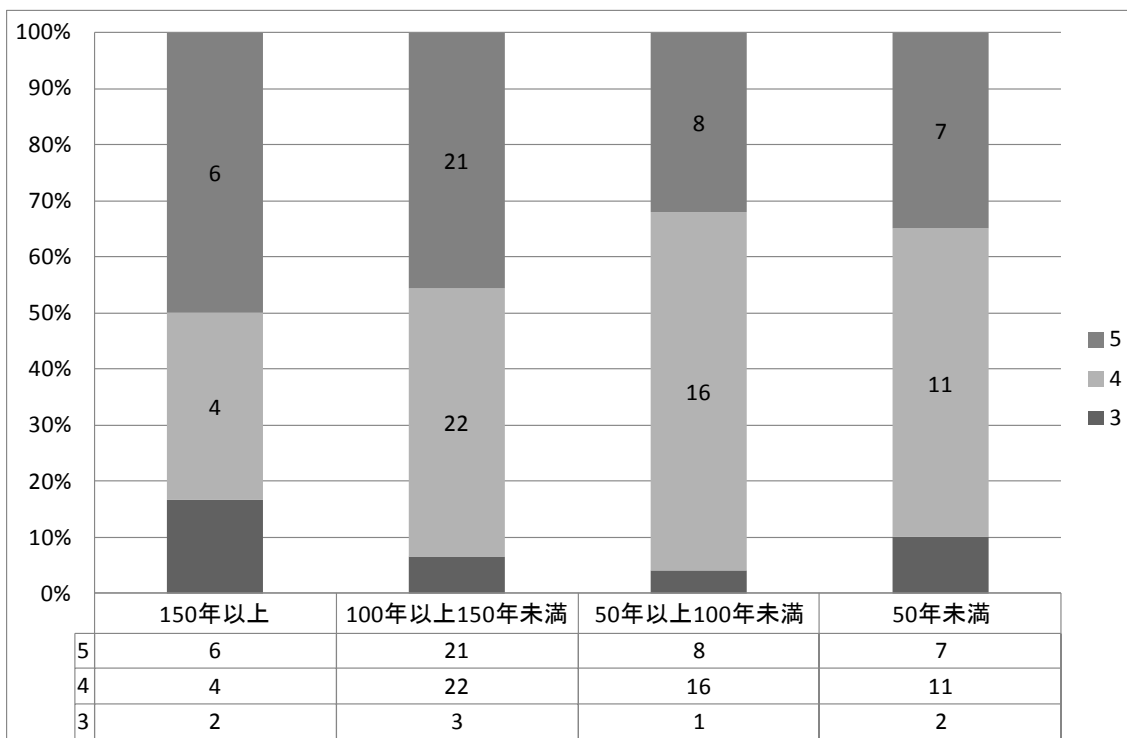
問 54 社長は、候補者としての長年の修行期間を通じて育成されるものである



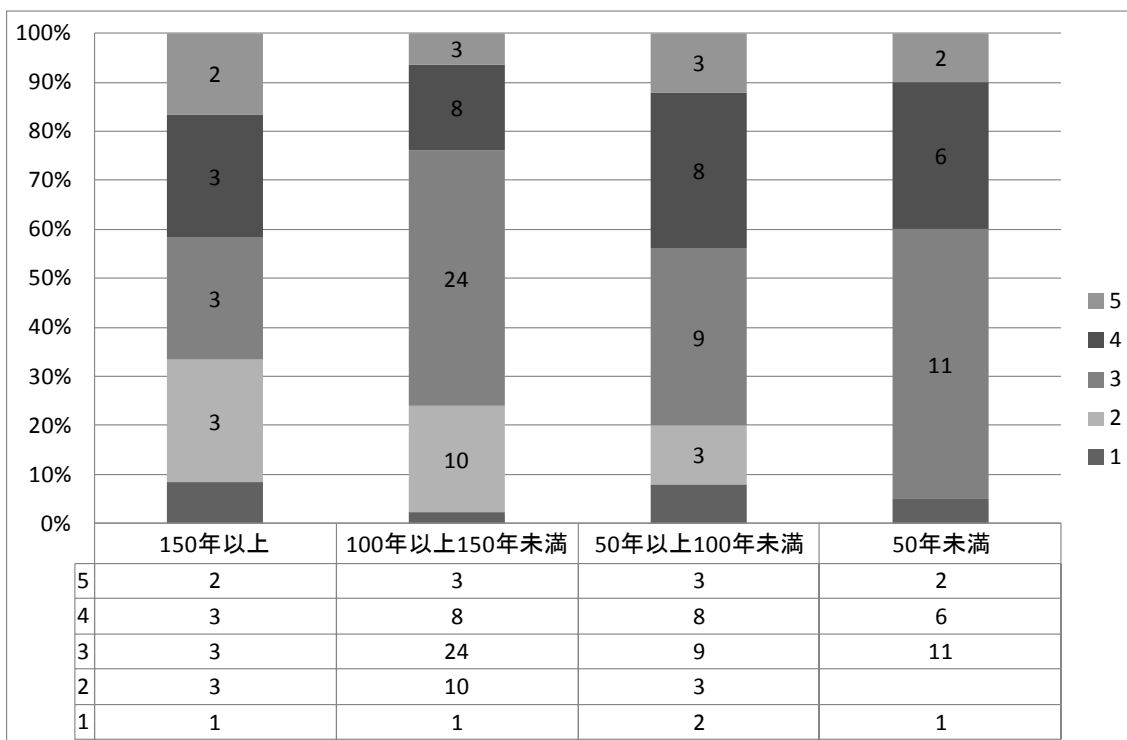
問 55 社長になるためには、若い頃に失敗を経験することも必要である



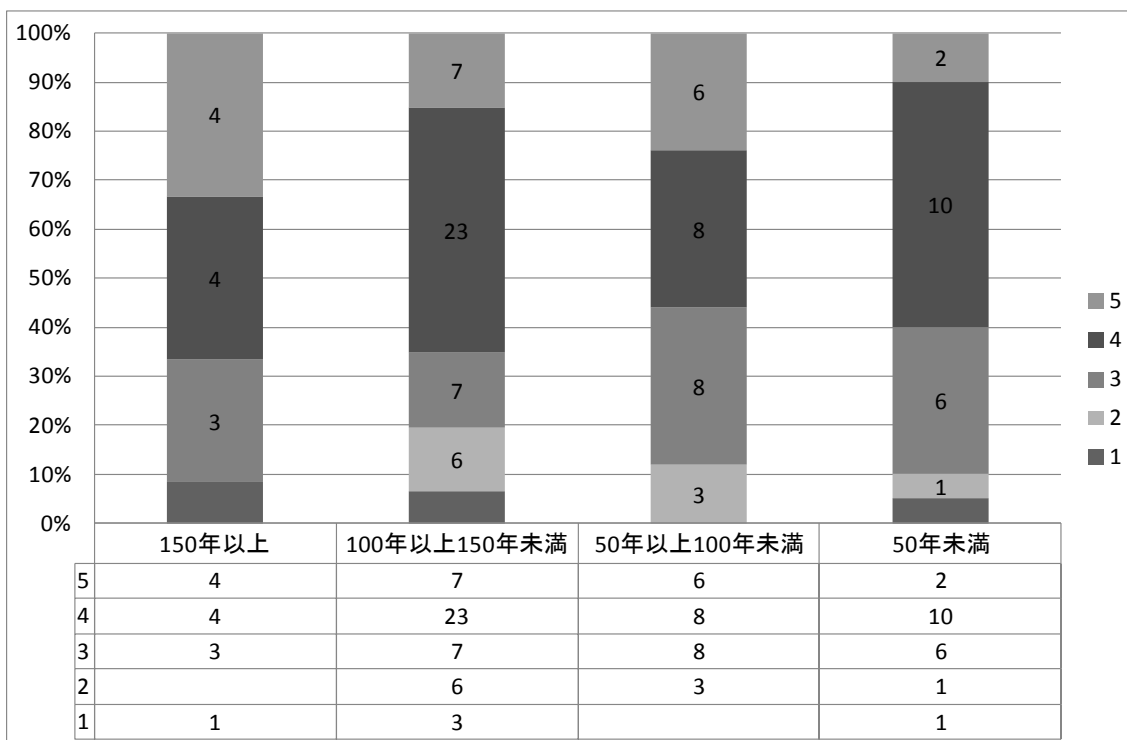
問 56 社長になるためには、社外での経験を積むことも重要である



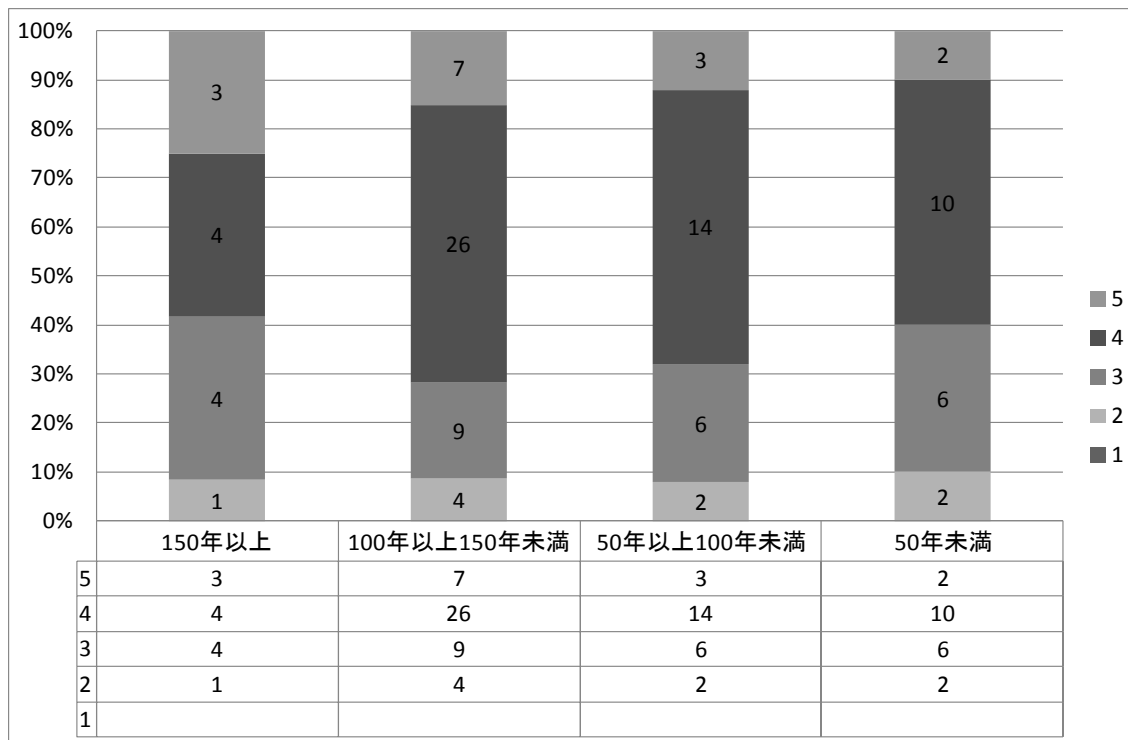
問 57 社長になるためには、社内での経験の方が重要である



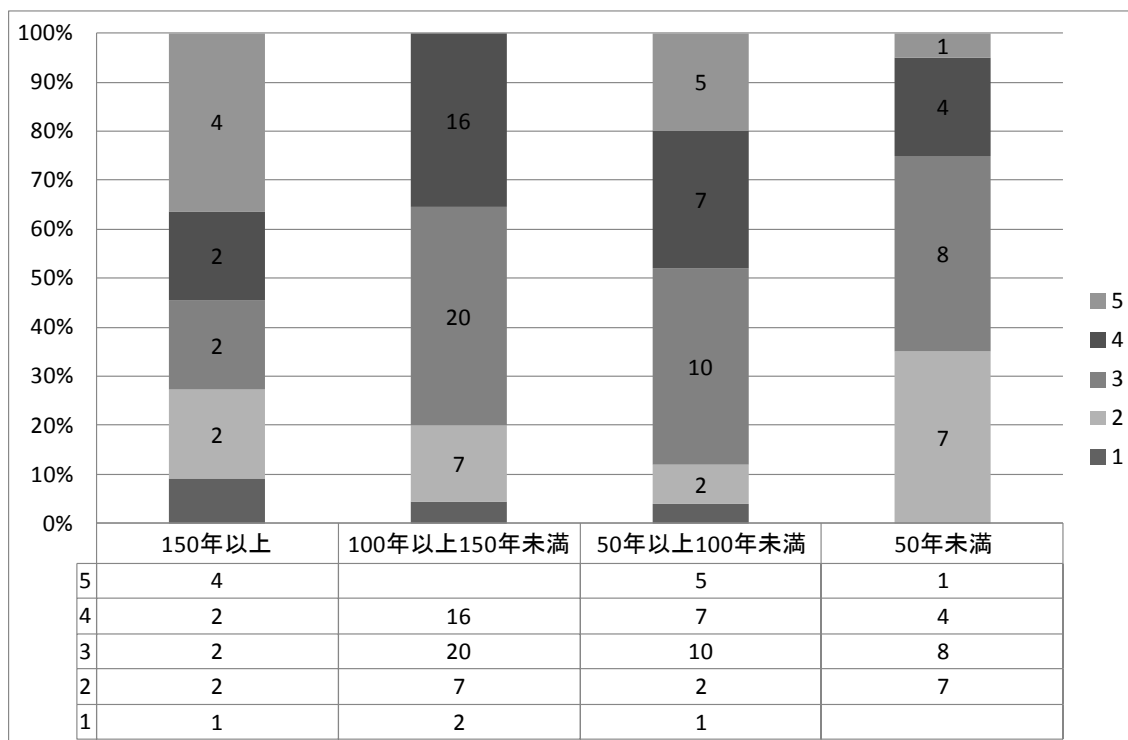
問 58 重要な経営事項について相談したりアドバイスを受れたりする、個人的なつながりのある人が多くいる



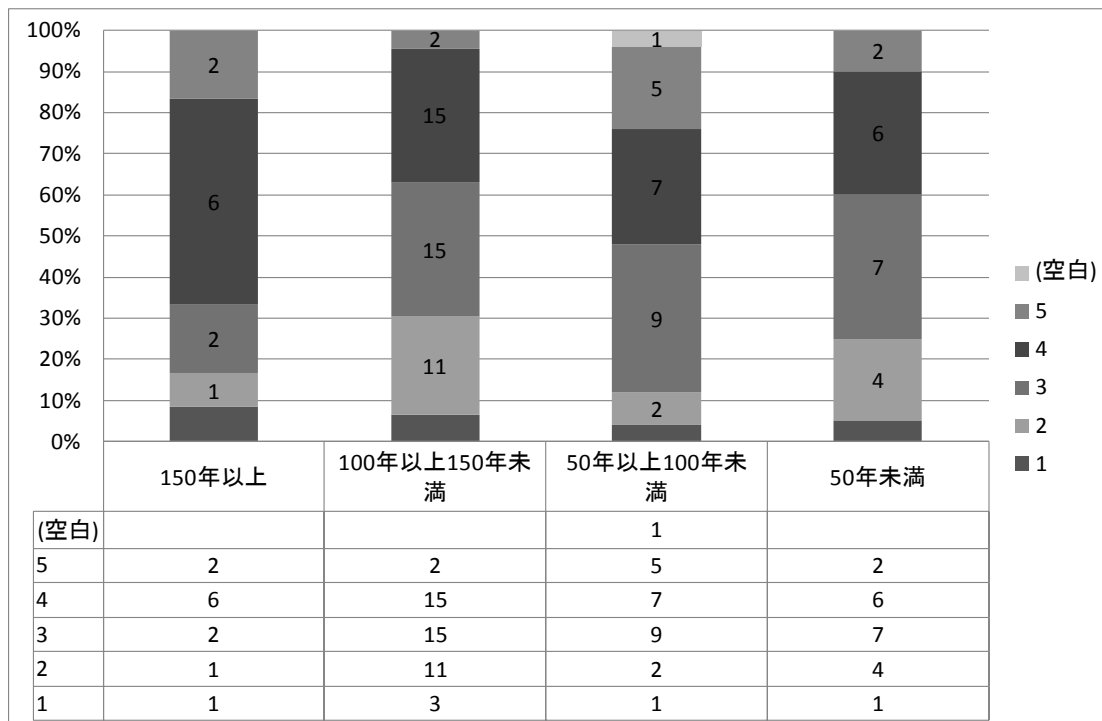
問 59 どんな経営行動をとるかは、外部の関係先との長期的な関係維持を良く考えた上で決める



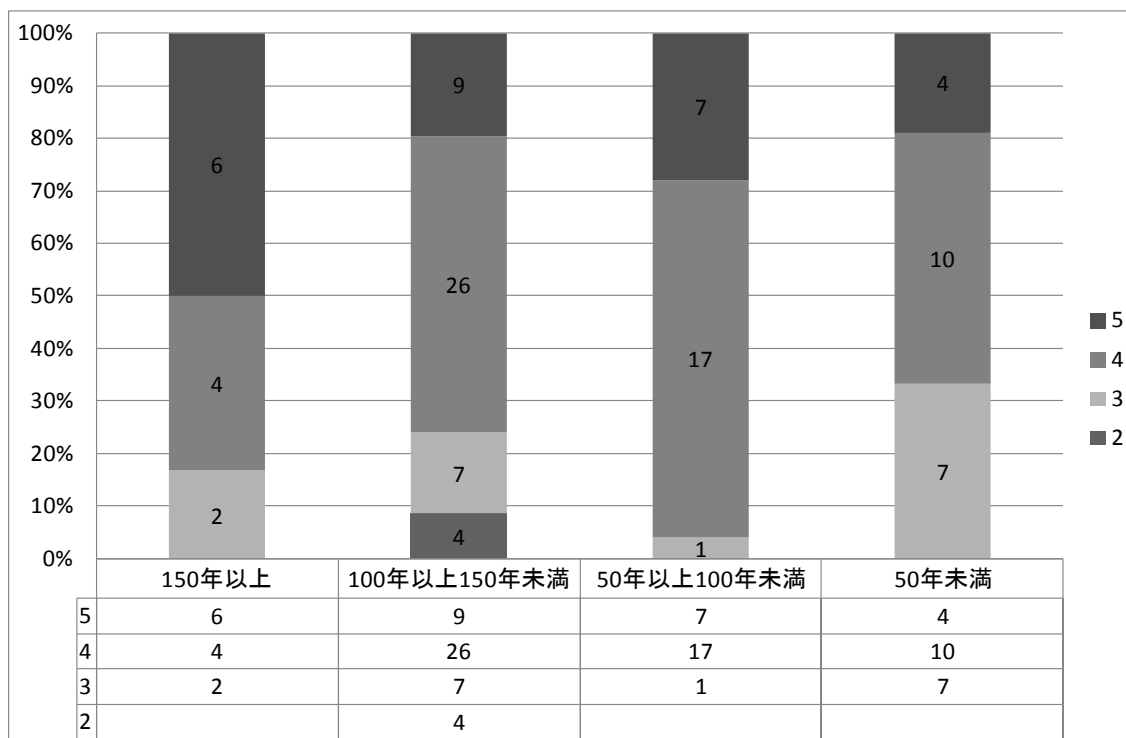
問 60 社長候補者の業務経験の場を与えてくれる個人的な知り合いが多くいる



問 61 ご自身の経営判断に対し、はっきりと直言してくれる個人的な知り合いが多くいる

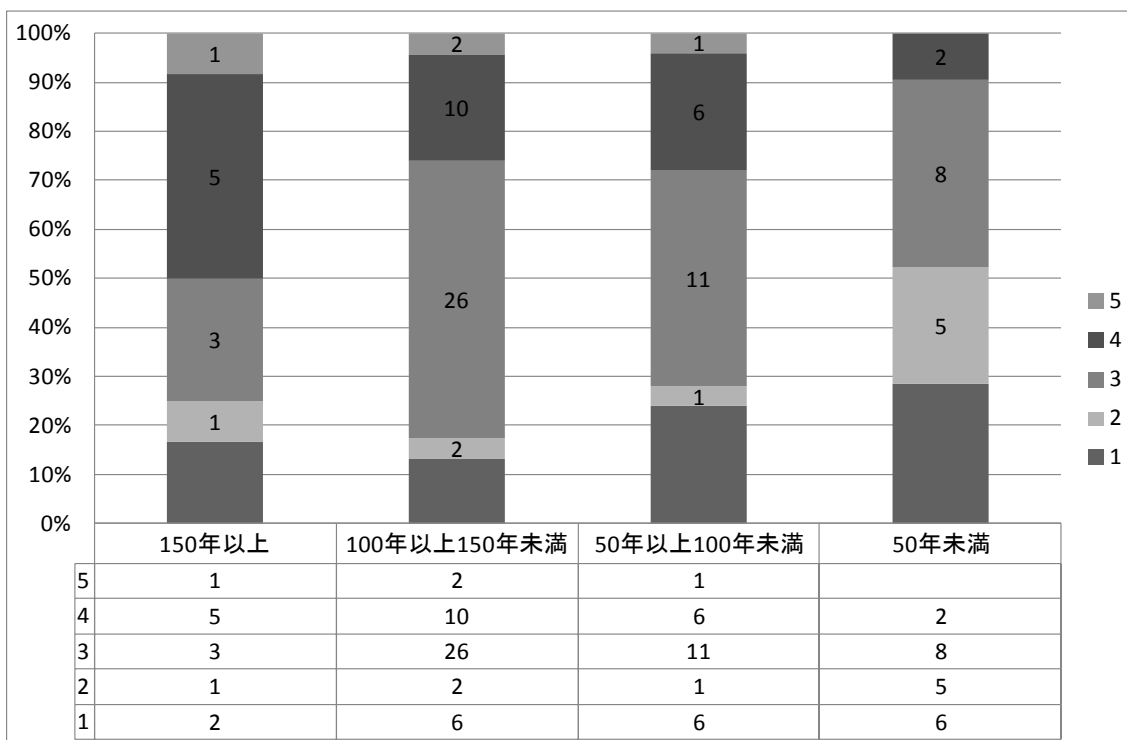


問 62 企業が存続・成長するためには、内外の既存関係先の見直しも場合によっては必要である

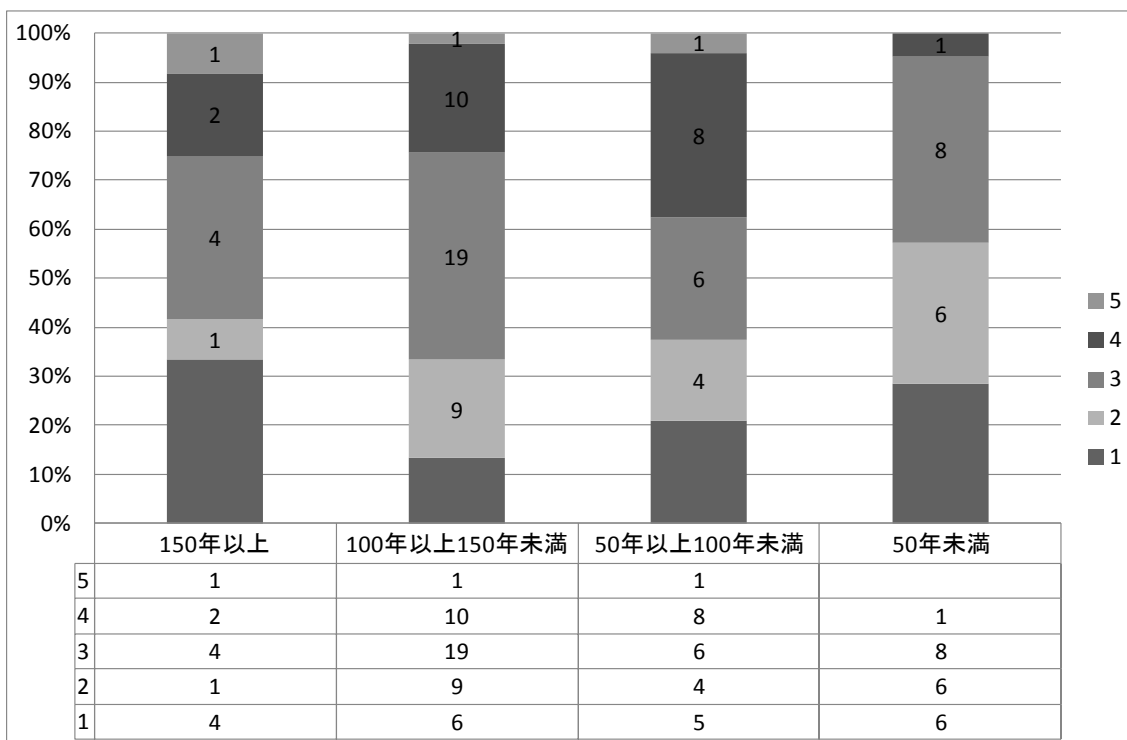




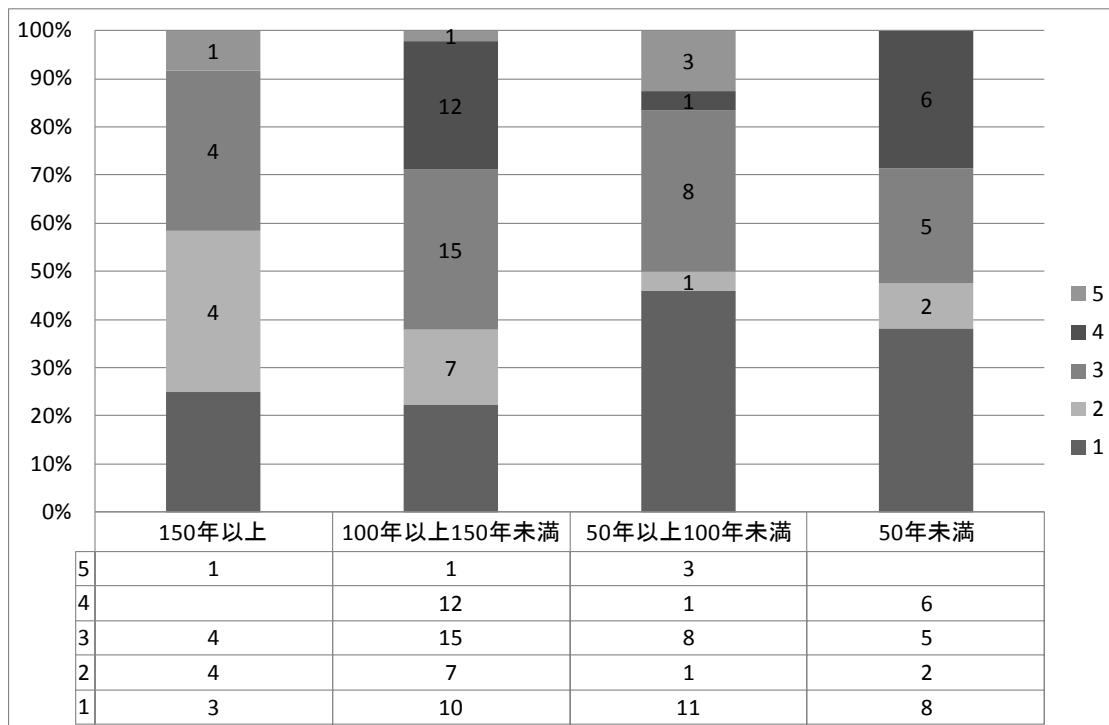
問 63 社長は、親から長男へと引き継がれるのが本来の姿である



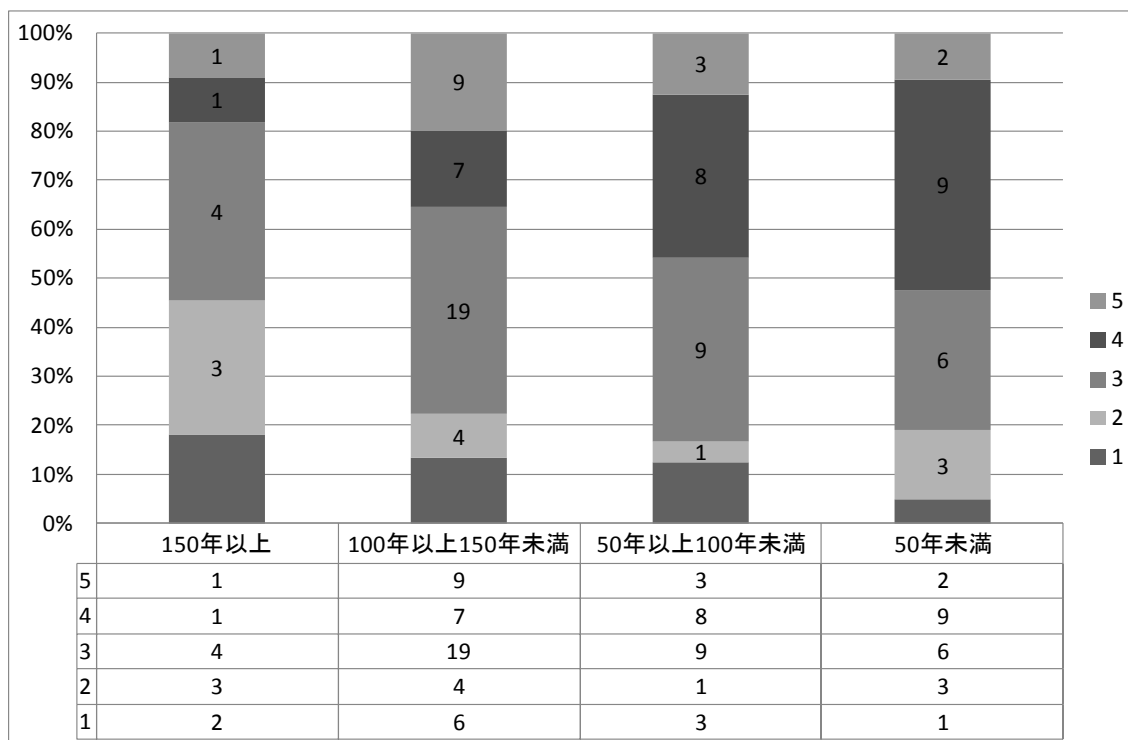
問 64 経営判断に際し、経営に参加している社長以外の創業者一族からの意見を重視している



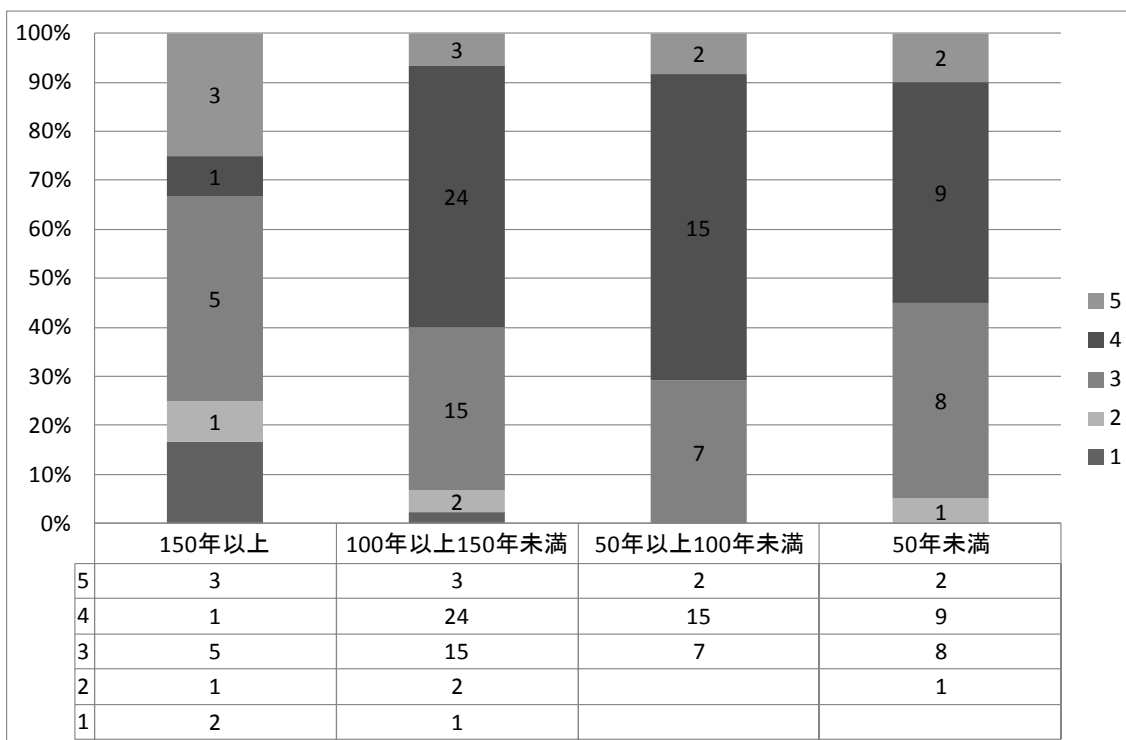
問 65 経営判断に際し、経営に参加していない創業者一族からの意見も重要である



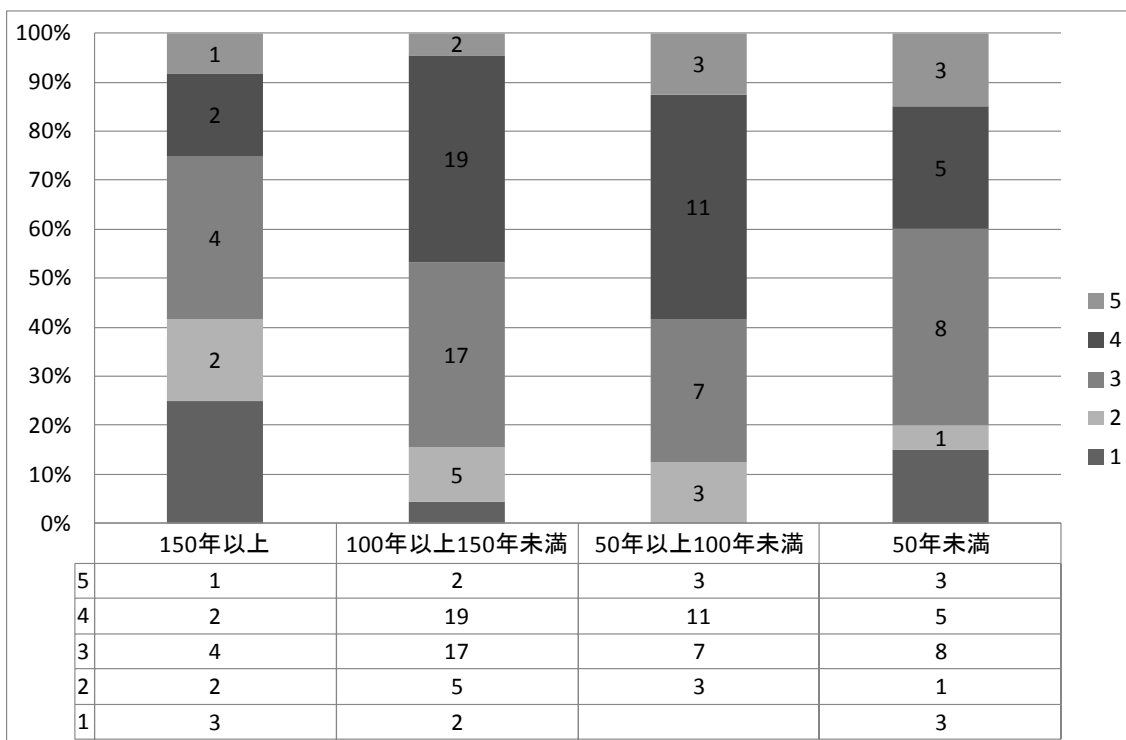
問 66 社外取締役を設置し、重要な経営事項についての意見を聞くことは必要である



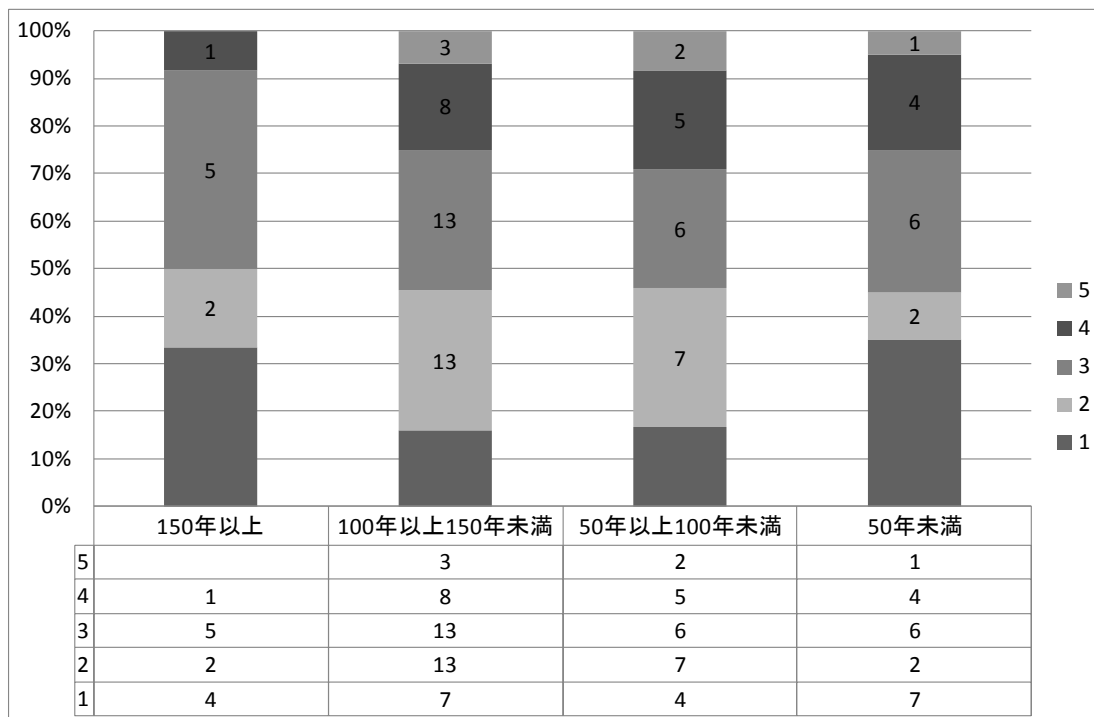
問 67 メインバンク等の金融機関からのアドバイスは有効である



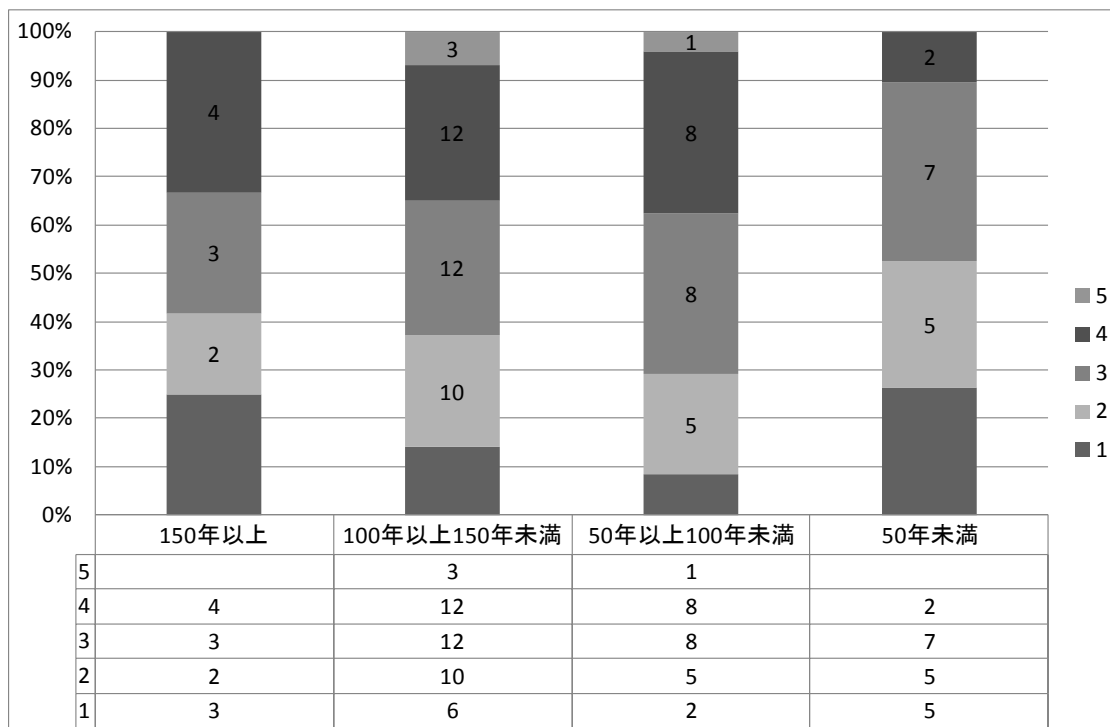
問 68 意思決定をする上で、金融機関や主要取引先からの意見を参考にしていく



問 69 金融機関からの要請により、意に反することでも実行しなくてはならないことがある



問 70 主要取引先からの要請により、意に反することでも実行しなくてはならないことがある



## 参考文献

- 日経ビジネス編(1984)『会社の寿命－盛者必衰の理－』、日本経済新聞社
- 日経産業新聞編(1993)『会社の年齢』、日本経済新聞社
- 後藤俊夫(2009)『三代、100年潰れない会社のルール』、プレジデント社
- 後藤俊夫編(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
- 久保田章市(2010)『百年企業、生き残るヒント』、角川SSC新書
- 倉科敏材編(2008)『オーナー企業の経営』、中央経済社
- 日本経済新聞社(2010)『200年企業』、日本経済新聞出版社
- 野中郁次郎監修 リクルートマネジメントソリューションズ<sup>®</sup>組織行動研究所(2010)『日本の持続的成長企業』、東洋経済新報社
- 加藤敬太(2010)「老舗企業の長期存続プロセスと戦略パターンに関する経時的研究」、大阪大学大学院経済学研究科博士論文
- D.Miller and I.L.Breton-Miller(2005)MANAGING FOR THE LONG RUN, Boston, Mass : Harvard Business School Press(齊藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか』ランダムハウス講談社,2005)
- J.A.Davis et al.(1997)GENERATION To GENERATION: Life Cycle of the Family Business, the Owner Managed Business Institute(岡田康司監訳『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版,1999)
- Denise Kenyon-Rouvinez and John L.Ward(2005)FAMILY BUSINESS, 1<sup>st</sup> edition ,Palgrave Macmillan(秋葉洋子訳『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社,2007)
- Greiner, Larry E(1972)“Evolution and revolution as organizational growth”,Harvard Business Review,50,July-August(藤田昭雄訳「企業成長の”フシ”をどう乗りきるか」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス,1979)
- M.T.Hannan and J.H.Freeman(1977)“The Population Ecology of Organizations”, American Journal of Sociology,Vol.82,P.929-964
- M.T.Hannan and J.H.Freeman(1984)“Structural Inertia and Organizational Change”, American Sociological Review,Vol.49,P.149-164

- 桑田耕太郎(1989)「組織間関係論の展開」土屋守章・二村敏子責任編集  
『現代経営学説の系譜』有斐閣、P.292-299
- 渡辺深(2007)『組織社会学』ミネルヴァ書房
- Howard E.Aldrich(1999)ORGANIZATIONS EVOLVING , Sage  
Publications of London (若林直樹 他訳『組織進化論』東洋経済新報社、2007)
- Nelson,R.R.and S.G.Winter(1982) AN EVOLUTIONARY THEORY OF  
ECONOMIC CHANGE, Cambridge,MA:Harvard University Press.(後  
藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化論』慶應義塾大学出版会、  
2007)
- James M. Henderson and Richard E. Quandt(1971)  
MICROECONOMIC THEORY:A MATHEMATICAL APPROACH  
SECOND EDITION, McGraw-Hill Book Co.,Inc (小宮隆太郎・兼光秀  
郎訳『現代経済学－価格分析の理論－』創文社,1973)
- Michael E.Porter(1980)COMPETITIVE STRATEGY, New York;Free  
Press(土岐坤 他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社,1982)
- Michael E.Porter(1985)COMPETITIVE ADVANTAGE, New York;Free  
Press(土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社,1985)
- E.Romanelli(1987)“New Venture Strategies in the Minicomputer  
Industry”, California Management Review,30/1
- 奥村昭博・加納良一(1993)「ニューベンチャー戦略」『組織科学』第 27 卷,第  
1 号,pp.62-74
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社
- G.Hamel and C.K.Prahalad(1994)COMPETING FOR THE FUTURE,  
Boston,Mass:Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コン  
ピタンス経営』、日本経済新聞社,1995)
- J.B.Barney(2002)GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE  
ADVANTAGE, Second Edition, New Jersey;Pearson Education(岡田  
正大訳『企業戦略論』、ダイヤモンド社,2003)
- B.Wernerfelt(1984)“A Resource-based View of the firm”,  
Strategic Management Journal,5,pp.171-180

- D. Leonard-Barton(1995)WELLSPRING KNOWLEDGE,  
Boston,Mass:Harvard Business School Press (阿部孝太郎他訳『知識の源泉』、ダイヤモンド社,2001)
- 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』、日本経済新聞社
- D.J.Teece(2007)"Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance",  
Strategic Management Journal,Vol.28,Issue13,pp.1319-1350(渡部直樹他訳『ダイナミック・ケイパビリティの解明』、中央経済社、pp.2-66,2010)
- C.E.Helfat,S.Finkelstein,W.Mitchell,M.Peteraf,H.Shingh,D.Teece & S.G.Winter (2007) DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations, Oxford; Blackwell(谷口和弘他訳『ダイナミック・ケイパビリティ:組織の戦略変化』、勁草書房,2010)
- Thomas Markus Zellweger, Robert S. Nason, and Mattias Nordqvist(2011)"From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation" Family Business Review June 2012 25: 136-155
- Francesco Chirico, Mattias Nordqvist, Gianluca Colombo,and Edoardo Mollona(2011)"Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an "Asset" or a "Liability"?"Family Business Review September 2012 25: 318-338
- Francesco Chirico and Mattias Nordqvist(2010)"Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture"International Small Business Journal, October 2010; vol. 28, 5: pp. 487-504
- Cabrera-Suárez, K., Sáá-Pérez, P.D., Garcia-Almeida ,  
D. Cabrera-Suárez, K., Sáá-Pérez, P.D., & Garcia-Almeida ,  
D. (2001). "The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. "Family Business Review, 14, 37-47.

- Ritch L. Sorenson, Kenneth E. Goodpaster, Patricia R. Hedberg, and Andy Yu (2009) "The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test" *Family Business Review* September 2009 22: 239-253
- Erick P. C. Chang, Esra Memili, James J. Chrisman, Franz W. Kellermanns, and Jess H. Chua (2009) "Family Social Capital, Venture Preparedness, and Start-Up Decisions: A Study of Hispanic Entrepreneurs in New England" *Family Business Review* September 2009 22: 279-292
- Carlo Salvato and Leif Melin (2008) "Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital" *Family Business Review* September 2008 21: 259-276
- R.D. Putnam (1993) *MAKING DEMOCRACY WORK: CIVIC TRADITIONS in MODERN ITALY*, New Jersey; Princeton University Press (河田潤一約『哲学する民主主義：伝統と改革の市民的構造』、NTT出版, 2003)
- J.S. Coleman (1988) *SOCIAL CAPITAL in the CREATION of HUMAN CAPITAL*, *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120 (金光淳訳「第6章 人的資本の形成における社会関係資本」野沢慎司編『リーディングス ネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』、勁草書房, 2006)
- J.S. Coleman (1990) *FOUNDATION of SOCIAL THEORY*, Cambridge, MA: Harvard University Press (久慈利武訳『社会理論の基礎』、青木書店, 2004)
- M.S. Granovetter (1973) "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380 (大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」第4章：pp. 123-154, 野沢慎司編『リーディングス ネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』、勁草書房, 2006)



- M.S.Granovetter(1985)“Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness”, American Journal of Sociology,91(3),pp.481-510(渡辺深訳『転職：ネットワークとキャリアの研究』、ミネルヴァ書房,1998)
- R.S.Burt(2001)“Structural Holes versus Network Closure as Social Capital.Ch.2”pp.31-56,Nam Lin,Karen Cook and R.S.Burt(eds.)Social Capital: Theory and Research, New Jersey ; Aldine Transaction(金光淳訳「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」第7章 pp.243-281,野沢慎司編『リーディングス ネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』、勁草書房,2006)
- W.Mark Fruin(1983)Kikkoman Company,Clan,and Community, Cambridge,MA:Harvard University Press.
- 野田醤油株式会社(1940)『野田醤油株式会社二十年史』、野田醤油  
野田醤油株式会社社史編纂室(1955)『野田醤油株式会社三十五年史』、  
野田醤油  
キッコーマン醤油株式会社(1975)『味を創るーキッコーマン社史・挿話』、日  
本工業新聞社  
市山盛雄 (1980)『野田の醤油史』、崙書房  
市山盛雄 (1975)『野田の歴史』、崙書房  
林玲子・天野雅敏(2005)『日本の味 醤油の歴史』、吉川弘文館  
林玲子(2003)『関東の醤油と織物ー18～19世紀を中心として』、吉川弘文  
館  
茂木友三郎(2007)『キッコーマンのグローバル経営』、生産性出版  
荒川進(1989)『なぜキッコーマンは320年も続いているか』、中経出版  
宇田川勝(2008)『ケース・スタディ 日本の企業家群像』、文眞堂  
矢加部勝美(1991)『経営リーダーの昭和労務史』、日経連広報部  
大森映(1988)『日本の財界と閥閥ー”伝統と創造”に生きる企業人の素顔』、  
學藝書林  
新井えり(2009)『名士の系譜 日本養子伝』、集英社  
船橋晴雄(2003)『新日本永代蔵ー企業永続の法則』、日経 BP 社

加納良一(2013)「事例研究:キックマンファミリー企業の長期生存性要因の探求」、ファミリービジネス学会誌第3号

加納良一(2012)「中小ファミリー企業の長期生存理論フレームワークの構築～進化論アプローチとソーシャル・キャピタル～」、ファミリービジネス学会誌第2号

## 謝辞

本論文を完成するにあたり、多くの方々からのご指導、ご鞭撻、ご支援を賜りました。お世話になった方々に、こころからの御礼を申し上げます。

特に、指導教授である奥村昭博先生には、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程での御指導以来、博士後期課程でも大変多くのことをご教示いただきました。進化経済学、ダイナミック・ケイパビリティ、ソーシャル・キャピタルなど本論文の理論的支柱となっている概念は、全て奥村先生のご指導の中でご教示頂いたものです。また、事例研究での企業選定についても奥村先生に大変感謝致しております。

奥村先生の修士課程での御指導から、博士後期課程で再びご指導を頂くまでの間に、ちょうど20年の歳月が流れました。この間、KBS 奥村ゼミ OB会などでアカデミックなことに時折触れることはあっても、企業経営の現場の実務にどっぷり浸かっているのが日常でした。博士後期課程に受け入れて下さった当初は、この20年の垢を落とすところから始まりました。(公財)日本生産性本部で約20年間に200社以上の経営コンサルティングを実施してきた経験があれば何とかなるのではないかという、今思えば甘い私の幻想は最初の段階で木っ端微塵に吹き飛んでしまいました。しかしながら、アカデミックな研究に苦戦しながらも何とか歩を進めていくうちに、実務での経験を如何にしてアカデミックな研究へ活かしていくのか・・・3年の間に少しずつ理解できるようになってきたと感じています。これも、奥村先生の毎回のご指導の中で新しいアイデアをご教示頂き、それを受けて様々に考えを巡らせる日々を送ってきたからと感謝いたしております。2年間の修士課程、20年間の実務、3年間の博士後期課程、合わせて25年間の集大成として本論文を完成できたことに、こころより感謝を申し上げます。

岩崎邦彦先生、尹大栄先生には、研究過程において様々なご指摘やアドバイスを頂きました。私の気付かない視点からのご指摘は、本論文を完成させるにあたって大変貴重なものであったと感じています。有難うございました。

藤澤由和先生からは、英文も含む大量のリーディング・マテリアルによってソーシャル・キャピタルを徹底的に叩きこんで頂きました。本論文の1つの支柱であるソーシャル・キャピタルについて基本から学ばせて頂いたことに大変

感謝しております。

日本大学教授・大学院総合社会情報研究科長の階戸照雄先生からは、ファミリービジネス研究の視角から貴重なご指摘を頂きました。また、ファミリービジネス学会でも大変お世話になりました。

そのファミリービジネス学会では、全国大会で3年連続3回の研究発表の場を頂きました。研究発表などの学会活動を通じては、甲南大学特別客員教授の加護野忠男先生から大変含蓄のある深いコメントやご指摘を頂きました。また、上智大学教授・経済学部長の山田幸三先生、慶應義塾大学准教授の飯盛義徳先生からも貴重なご指導を頂きました。小樽商科大学准教授の加藤敬太先生、大阪経済大学講師の曾根秀一先生と、長寿企業について議論をさせて頂いたことは貴重な機会でした。有難うございました。

慶應義塾大学経済学部3・4年時の指導教官であった慶應義塾常任理事の清水雅彦先生には、学部時代に新古典派経済学の基礎を教えて頂きながら、その批判の議論を挑んでしまったことは今思うと冷や汗ものです。卒業後30年近くたっても、教え子として扱って頂けることに感謝致します。

大学院生としての研究の中で、博士後期課程同期の石井さん、グワランさん、そして奥村ゼミ博士後期課程・修士課程のメンバーの方々との心温まる交流も、研究を進める上で非常に貴重なものでした。有難うございました。

最後に、修了時には50歳を超える私を支えあるいは動機づけてくれた家族にも感謝します。妻・美佐には、2回目となる大学院生活に何も言わず協力してくれたことに感謝します。東京大学工学部4年の長男・達彬が先に同大学大学院への進学を決めたことは、父親としての面子を維持するためにどうしても本論文を完成しなくてはならないという強い動機づけとなりました。次男・斉隆は大学受験を控える身で、我が家にとって不合格の3文字は出してはならない禁句であり、その意味でも本論文を完成させることは家族の長としての使命となっていました。まさに「ファミリー」が、論文完成のための強い誘因と動機づけになっていたと感じています。「ファミリー」への感謝を記すことが本論文に相応しい締めくくりであると思います。「ファミリー」の力に感謝し、筆を置かせて頂きます。

2014年2月 加納良一