

Title	産地型集積ファミリービジネスとイノベーションの探索的研究—ナレッジスピルオーバーによる外部知識取得の視点から—
Author(s)	村上, 統朗
Citation	
Issue Date	2023-06
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/18701
Rights	
Description	Supervisor: 内平 直志, 先端科学技術研究科, 博士

博士論文

産地型集積ファミリービジネスとイノベーションの探索的研究
ーナレッジスピルオーバーによる外部知識取得の視点からー

村上 統朗

主指導教員 内平 直志

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術専攻
[知識科学]

令和5年6月

Abstract

The purpose of this study is to clarify the process of acquiring external knowledge through knowledge spillover and to determine the relationship between innovation and external knowledge of family businesses in regional centers of industry.

External knowledge acquisition through knowledge spillover was adopted as the perspective for the analysis because of the abundance of previous research. Knowledge spillover is a phenomenon in which knowledge created by universities or firms leaks out and is utilized by other firms.

The research question in this paper is, "What is the relationship between external knowledge acquired through knowledge spillover and innovation in family businesses of regional centers of industry?"

Since it is necessary to deeply explore the phenomenon and clarify the mechanism for identifying the impact of knowledge spillover, this study employed qualitative analysis, suited to identifying the impact and characteristics of family businesses. Specifically, qualitative analysis with the modified grounded theory approach (M-GTA) was conducted on the content obtained from interviews.

We conducted three semi-structured interview surveys. The first focused on innovations in long-established family businesses in three prefectures in the Hokuriku area, the second on succession education in family businesses, and the third on innovations by external knowledge in production area-type family businesses in four production areas (Tsubame-Sanjo in Niigata Prefecture, Sabae in Fukui Prefecture, Takaoka in Toyama Prefecture, and Fukui in Fukui Prefecture).

The first study's result revealed the factors and processes that led managers of family businesses to acquire outside knowledge. The second study's result revealed that family businesses tried to strengthen their absorptive capacity that is important about knowledge spillover, by successors' working for other companies and learning in graduate school. The third study's result revealed that influenced by changes in production areas, family businesses shifted their attempts from subcontract manufacturing to product development, sales channel development, and new services, and that the required external knowledge, its source, and the methods of acquiring it changed as the attempts changed.

Based on these results, we set the answer to the research question as "the external knowledge acquired through knowledge spillover was a factor that encouraged various innovations because it included not only knowledge about technology but also case studies of initiatives and business models. Therefore, acquired external knowledge is a relationship that produces innovations and changes the type of innovations of family businesses in regional centers of industry.

Keyword Knowledge Spillover, Family Business, Innovation, External Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity

目次

第1章 はじめに	1
第1節 本研究の社会的背景と動機.....	1
第2節 本研究の目的と構成.....	2
第3節 研究対象および用語の説明と定義.....	5
第4節 本研究の意義	15
第2章 先行研究のレビュー	16
第1節 ナレッジスピルオーバーについての先行研究.....	16
第1項 立地についての研究.....	18
第2項 大学・学術機関についての研究.....	21
第3項 R&D についての研究	23
第4項 起業・起業家精神についての研究	25
第5項 ネットワークについての研究	27
第6項 イノベーションについての研究.....	29
第7項 最近の研究	31
第2節 ファミリービジネスについての先行研究.....	32
第3節 先行研究に基づく概念フレームワーク	34
第4節 リサーチクエスションの提示	35
第3章 1次調査：老舗ファミリービジネスにおけるイノベーション	36
第1節 調査対象.....	36
第2節 調査方法.....	36
第3節 調査結果.....	37
第1項 M-GTA 結果図の説明.....	37
第2項 カテゴリーの説明	38
1.宿命の認識	38
2.伝統による影響.....	41
3.知識の内化.....	43
4. ITT の実現.....	45
5.宿命の再定義.....	46
第4節 考察	48

第4章 2次調査：ファミリービジネスにおける後継者育成^(注)	49
第1節 ファミリービジネスにおける後継者育成調査	50
第1項 インタビュー調査概要	50
第2項 インタビュー分析手法	50
第3項 調査対象者	50
第4項 現経営者の M-GTA 結果図	51
第5項 現経営者の M-GTA 結果図の説明	51
1.家業について	52
2.事業承継について	53
3.他社就業について	53
4.大学院教育について	53
第6項 後継者の M-GTA 結果図 ^(注)	55
第7項 後継者の M-GTA 結果図の説明	55
1.家業について	56
2.事業承継について	56
3.他社就業について	57
4.大学院教育について	57
第2節 考察	59
第5章 3次調査：産地型集積ファミリービジネスにおけるイノベーション	61
第1節 調査対象	61
第2節 調査方法	62
第3節 調査結果	65
第1項 燕三条産地 M-GTA 結果図の説明 ^(注、注)	66
第2項 燕三条産地カテゴリーの説明	73
1.燕三条産地について	73
2.ファミリービジネスについて	78
3.後継者について	84
第3項 燕三条産地の小括	87
第4項 鯖江産地 M-GTA 結果図の説明	89
第5項 鯖江産地カテゴリーの説明	98
1.鯖江産地について	98
2.ファミリービジネスについて	105
3.後継者について	111
第6項 鯖江産地における小括	114

第7項 高岡産地 M-GTA 結果図の説明	1 1 5
第8項 高岡産地カテゴリーの説明	1 2 2
1.高岡産地について	1 2 2
2.ファミリービジネスについて	1 2 7
3.後継者について	1 3 2
第9項 高岡産地の小括	1 3 4
第10項 福井産地 M-GTA 結果図の説明	1 3 5
第11項 福井産地カテゴリーの説明	1 4 1
1.福井産地について	1 4 1
2.ファミリービジネスについて	1 4 4
3.後継者について	1 4 8
第12項 福井産地の小括	1 5 0
第6章 議論	1 5 1
第1節 3次調査についての議論	1 5 1
第1項 産地について	1 5 1
第2項 ファミリービジネスについて	1 5 3
第3項 後継者について	1 5 5
第2節 ナレッジスピルオーバーについての議論	1 5 5
第3節 研究フレームワークについての議論	1 5 8
第4節 産地の変化についての議論	1 6 0
第5節 議論の総括	1 6 3
第7章 結論	1 6 7
第1節 サブリサーチクエスションへの回答	1 6 7
第1項 サブリサーチクエスション1への回答	1 6 7
第2項 サブリサーチクエスション2への回答	1 6 7
第3項 サブリサーチクエスション3への回答	1 6 8
第4項 サブリサーチクエスション4への回答	1 6 8
第2節 リサーチクエスションへの回答	1 6 8
第3節 本研究の理論的・実務的貢献	1 7 0
第1項 本研究の理論的貢献	1 7 0
第2項 本研究の実務的貢献	1 7 1
第4節 本研究の限界と今後の課題	1 7 1

謝辞.....	173
添付資料.....	174
分類別レビュー論文一覧.....	174
1. 立地.....	174
2. 大学・学術機関.....	175
3. R&D.....	175
4. 起業・起業家精神.....	176
5. ネットワーク.....	176
6. イノベーション.....	177
7. 特許.....	177
8. 政策.....	178
9. 貿易.....	178
10. 海外直接投資（FDI）.....	179
11. 監査.....	179
12. その他.....	180
1次調査 M-GTA 分析プロセス結果.....	181
1.宿命の認識.....	181
2.伝統による影響.....	183
3.知識の内在化.....	185
4.ITT の実現.....	186
5.宿命の再定義.....	188
2次調査 M-GTA 分析プロセス結果（現経営者）.....	190
1.事業承継への思い.....	190
2.家業への思い.....	191
3.後継者への思い.....	192
2次調査 M-GTA 分析プロセス結果（後継者）.....	193
1.事業承継への思い.....	193
2.ナレッジフィルターの克服.....	193
3.吸収力の強化.....	194
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（燕三条産地 産地）.....	195
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（燕三条産地 ファミリービジネス）.....	197
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（燕三条産地 後継者）.....	200
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（鯖江産地 産地）.....	202

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（鯖江産地 ファミリービジネス）	2 0 5
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（鯖江産地 後継者）	2 0 9
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（高岡産地 産地）	2 1 2
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（高岡産地 ファミリービジネス）	2 1 3
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（高岡産地 後継者）	2 1 6
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（福井産地 産地）	2 1 7
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（福井産地 ファミリービジネス）	2 1 8
3次調査 M-GTA 分析プロセス結果（福井産地 後継者）	2 2 0
参考文献	2 2 2
博士論文の骨格となる研究業績リスト	2 2 9

図目次

図 1.1 本論文の構成	4
図 1.2 産地 ライフ サイクルの量的および質的側面	5
図 1.3 組織的知識創造の 2 つの次元	1 2
図 2.0.1 ナレッジスピルオーバー研究の推移	1 6
図 2.0.2 論文選出プロセス	1 7
図 2.0.3 論文選択プロセス	1 7
図 2.1.1 立地についての研究のまとめ	2 0
図 2.1.2 大学・学術機関についての研究のまとめ	2 2
図 2.1.3 R&D についての研究のまとめ	2 4
図 2.1.4 起業・起業家精神についての研究のまとめ	2 6
図 2.1.5 ネットワークについての研究のまとめ	2 8
図 2.1.6 イノベーションについての研究のまとめ	3 0
図 2.2 ファミリービジネスについての先行研究のまとめ	3 3
図 2.3 先行研究に基づく概念フレームワーク	3 5
図 2.4 メインリサーチクエスションとサブリサーチクエスション	3 5
図 3.1 M-GTA 結果図	3 7
図 3.2 宿命の認識	3 9
図 4.1 現経営者の M-GTA 結果図	5 1
図 4.2 後継者の M-GTA 結果図	5 5
図 5.1 インタビューガイドコンセプト	6 4
図 5.2.1 インタビュー前のインタビューガイド概念図(ver.1)	6 5
図 5.2.2 1 回目のインタビューを終えた後のインタビューガイド概念図(ver.2)	6 5
図 5.2.3 最終インタビューガイド概念図(ver.3)	6 6
図 5.3.1 燕三条産地 M-GTA 結果図	6 7
図 5.3.2 燕三条産地における産業構造	7 5
図 5.3.3 福井県鯖江産地 M-GTA 結果図	9 2
図 5.3.4 鯖江産地における産業構造	1 0 1
図 5.3.5 富山県高岡産地 M-GTA 結果図	1 1 8
図 5.3.6 高岡産地における産業構造	1 2 4
図 5.3.7 福井県福井産地 M-GTA 結果図	1 3 8
図 5.3.8 福井産地における産業構造	1 4 3
図 6.1.1 自社でデザインから取り組んだ製品	1 5 6
図 6.1.2 外部デザイナーと取り組んで開発した製品	1 5 6
図 6.1.3 2014 年ギフトショー 展示会ブース	1 5 7

図 6.1.4 2022 年ギフトショー 展示会ブース	1 5 7
図 6.2 ナレッジスピルオーバーを促すメカニズム	1 5 9
図 6.3 研究フレームワークの考察	1 6 0
図 6.4 M-G T A 結果図をもとにしたナレッジスピルオーバーの知識フロー図	1 6 7

表目次

表 1.3.1 産業集積の類型	5
表 1.3.2 ファミリービジネス定義の範囲	6
表 1.3.3 ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスにおけるファミリービジネスの定義.....	7
表 1.3.4 本研究におけるファミリービジネスの定義.....	7
表 1.3.5 家族の影響力と会社のライフサイクルによるファミリービジネスの分類.....	8
表 1.3.6 本研究における研究対象.....	9
表 1.3.7 暗黙知の7つの分類	10
表 1.3.8 本研究で取り上げる暗黙知と形式知.....	11
表 1.3.9 SECI モデルと本研究でのナレッジスピルオーバー事例	12
表 1.3.10 暗黙知の7つの分類.....	13
表 3.1 調査対象	35
表 3.2.1 宿命の認識.....	40
表 3.2.2 伝統による影響	42
表 3.2.3 知識の内在化	44
表 3.2.4 ITT の実現	45
表 3.2.5 宿命の再定義.....	47
表 4.1.1 インタビュー調査概要.....	50
表 4.1.2 調査対象者.....	51
表 4.1.3 現経営者の M-GTA 分析内容	53
表 4.1.4 後継者の M-GTA 分析内容	56
表 4.1.5 クロス分析図.....	56
表 5.1 調査対象	62
表 5.2 調査方法	63
表 5.3.1 燕三条産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化.....	63
表 5.3.2 燕三条産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化	72
表 5.3.3 燕三条産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化	74
表 5.4.1 鯖江産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化	94
表 5.4.2 鯖江産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化	98
表 5.4.3 鯖江産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化.....	100
表 5.5.1 高岡産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化.....	120
表 5.5.2 高岡産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化	122
表 5.5.3 高岡産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化.....	123
表 5.6.1 福井産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化	139
表 5.6.2 福井産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化	141

表 5.6.3 福井産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化.....	1 4 2
表 6.1 燕三条産地、鯖江産地、高岡産地、福井産地の 4 つの調査結果.....	1 5 3
表 6.2.1 産地のライフサイクルによる変化についての議論.....	1 6 2
表 6.2.2 ファミリービジネスの取り組み.....	1 6 3

第1章 はじめに

第1節 本研究の社会的背景と動機

日本の中小企業の9割以上は、同族経営（会社標本調査, 2018）であり、その中でも地方における中小製造業は、下請けやOEMを生業^(注1)としていることが多い（商工業実態基本調査, 1999）が、グローバル化の進展や国内需要の減少等で、厳しい競争にさらされている。そのため、脱下請け・脱OEMを目指し、地方の特性を活かした自社商品開発等のイノベーションに取り組む企業が少なくない。

筆者は、そのような地方における同族経営による中小製造業（以下、産地型集積^(注2)ファミリービジネス^(注3)とする）が、イノベーションを念頭において、自主勉強会の開催、各種セミナーへの参加、工場見学・製造体験などのイベント運営等を活発に行うことを長期間、業務等を通じて目の当たりにしてきたが、なぜ彼らがそのようなことに積極的に取り組むのか、自社製品開発等を実現できたのか、よく理解できなかった。その過程でイノベーションにおける外部知識の重要性に気づき、外部知識取得からイノベーションに至るプロセスの解明を志向するようになった。

しかしながら研究の手がかりが乏しかったため、企業の外部知識取得についての先行研究に取り組んだ。その分野では、研究開発などによって生まれた新しい知識量によって長期的な経済成長率が内生的に決定される（岸, 2018:199）という内生的経済成長論（Romer, 1986）に基づいて、数多くの研究が蓄積されているが、特にナレッジスピルオーバー論に興味を持った。ナレッジスピルオーバーとは、「市場で製品やサービスを商品化するために新しい知識を非公式に取得し、それを利用すること」（Cuvero, Granados, Pilkington & Evans, 2019:4）であり、企業のイノベーションの重要な要因とされている。産地型集積ファミリービジネスにおいては、外部知識が非公式に取得されることが多く、ナレッジスピルオーバーが上記プロセスの中心的役割を果たすのではないかと考えた。

ただ残念なことに、先行研究では、ナレッジスピルオーバーからファミリービジネスにおけるイノベーションにつながるメカニズムは未解明なため、ナレッジスピルオーバーの視点に基づき、産地型集積ファミリービジネスの外部知識取得からイノベーションに至るプロセスについて、探索的に研究することに思い至った。

注1：製造企業における中小企業において、他の企業から何らかの製造又は加工を受注した企業数は42万3千企業（中小企業に占める割合64.2%）となり、ほぼ3分の2の企業が受注を行っている。受注企業割合は、新潟県72.9%、富山県68.9%、福井県70.9%、下請企業割合（自企業より資本金又は従業員数の多い他の法人又は個人から、製品、部品等の製造又は加工を受託する形態）は、新潟県54.5%、富山県45.1%、福井県63.1%である。出所：経済産業省ホームページ；<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syokozi/result-2/h2c6kraj.html>

注2：第1章 第3節 研究対象および用語の説明と定義にて説明

注3：第1章 第3節 研究対象および用語の説明と定義にて説明

第2節 本研究の目的と構成

国際分業の進展、市場のグローバル化の進行、新興国の台頭等により、日本の多くの産地型集積ファミリービジネスは長期低迷に直面しており（中小企業白書, 2006:135）、イノベーションが求められている。産地型集積ファミリービジネスの多くが、中小企業であり（伊丹他, 1998:4）、イノベーションに必要な知識などの経営資源には限りがあるため、イノベーションには外部知識が大きな役割を果たすと考えられる。しかしながら、産地型集積ファミリービジネスがどのようにして外部知識を取得し、それを核にしてイノベーションを実現するのかについては、ほとんど明らかにされていない。

そこで本研究は、ナレッジスピルオーバーによる外部知識取得のプロセスを解明した上で、外部知識と、産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーションがどのような関係にあるのか明らかにすることを目的とした。

分析のための視点としては、Knowledge Based View (Kogut & Zander, 1992:384)や見えざる資産（伊丹, 2012:59）に代表されるような、差別的競争優位をもたらす企業内における知識の蓄積（ストック）も考えられた。しかし、産地型集積ファミリービジネスはそのような蓄積が乏しいため、本研究では企業内外の知識の流れ（フロー）に着目し、ナレッジスピルオーバーによる外部知識取得を採用した。ナレッジスピルオーバーは、大学や企業等が創造した知識が流出し企業等に活用される現象であり、先行研究も豊富なことから、本研究に適切であると判断した。具体的には、ナレッジスピルオーバーにおいて「ブラックボックス」となっている産地、ファミリービジネス、後継者における知識の移転と共有のプロセス（Howells, 2002）に着目する。

分析アプローチとしては定量分析と定性分析があるが、前者は検証型研究、後者は探索型研究に向いているとされる。本研究はほとんど明らかになっていない研究対象（外部知識取得からイノベーションに至るプロセスや外部知識、外部知識とイノベーションの関係）を明らかにする探索型研究であるため、後者を採用した。

具体的には、半構造化インタビューにて、家業（自社のファミリービジネスは家業とする）の歴史、事業承継の背景、新製品開発の背景や開発理由、後継者の地域への思い、地域認知度の有効性等を把握し、それらの結果として現れる意味やパターンを理解する。

本稿は以下のように構成されている。

第1章では、本研究の社会的背景と動機、本研究の目的と構成、研究対象および用語の説明と定義、本研究の学術的意義について述べる。

第2章では、ナレッジスピルオーバーおよびファミリービジネスについての先行研究を調査し、先行研究における論点を整理し、課題を明確にする。

ナレッジスピルオーバーとファミリービジネスの研究課題は、大きく分けて3つある。

1. ファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバーにて取得する外部知識の内容が明らかでなく、ナレッジスピルオーバープロセスがブラックボックス化している

2. ファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバー効果を高める吸収力強化の研究が少ない
3. ナレッジスピルオーバー研究は静態的研究が多く、動態的研究が少ない

これらに取り組むために以下に述べる 3 つの調査に取り組んだ。まず第 3 章では、課題 1 に焦点を当て、Innovation Through Tradition（以下 ITT）の視点にて北陸地域の老舗ファミリービジネスにおける、ナレッジスピルオーバーを通じた外部知識取得によるイノベーションについての調査分析を説明する（1 次調査）。老舗ファミリービジネスが、何のために、どのように外部知識を取得し、イノベーションを興せたのか、またその外部知識取得プロセスについて解明する。

次に第 4 章では、課題 2 に焦点を当て、ファミリーシステムとビジネスシステムの関連の視点から、ファミリービジネスにおける後継者育成についての調査分析を説明する（2 次調査）。ナレッジスピルオーバーの効果は、受け手の吸収力に大きく依存するが、ファミリービジネスが、事業承継や後継者育成などに対し、現経営者と後継者がそれぞれ、どのような思いや考えにて取り組んでいるのかについて解明する。

続く第 5 章では、再び課題 1 に焦点を当てたが、課題 3 にも配慮し動態的なファミリービジネスのナレッジスピルオーバープロセスの解明を目指し、北陸及び新潟県の産地型集積ファミリービジネスにおける外部知識取得によるイノベーションについての調査分析を説明する（3 次調査）。産地、産地内のファミリービジネス、ファミリービジネスの後継者の 3 つのレベルで分析を行い、これら 3 つのレベル間の動的な相互作用を明らかにする。

第 6 章では、主に 3 次調査の結果について議論する。

第 7 章では、リサーチクエスションに対する回答、本研究の理論的・実務的貢献、本研究の限界と今後の課題について述べる（図 1.1）。

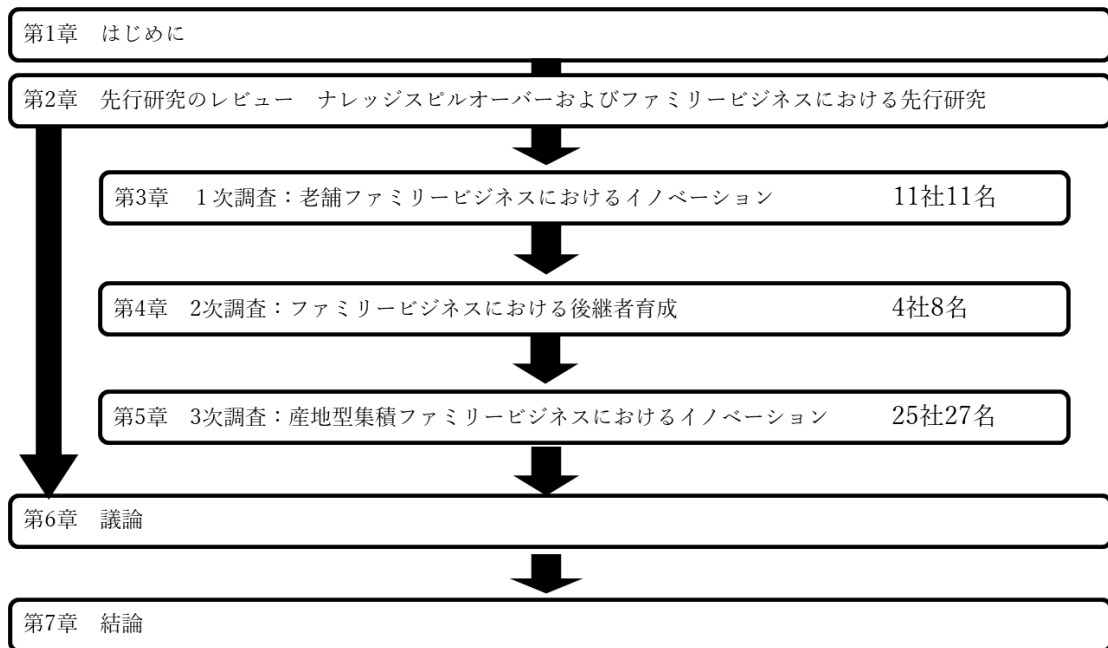


図 1.1 本論文の構成

第3節 研究対象および用語の説明と定義

本研究の研究対象および用語の定義を明らかにする。まず本研究の研究対象は、「産地型集積におけるファミリービジネスの中のイノベーション実現企業」である。

産地型集積（以後産地）とは、産業集積の一類型である。産業集積とは、一つの比較的狭い地域で相互の関連の深い多くの企業が集積している状態のことを指し（伊丹他, 1998:2）、その類型化には、地域特性別、企業規模別、生産財別などがあるが、今回は一般的な類型である地域特性別を採用した。さらに地域特性別の産業集積は、企業城下町型集積、産地型集積、都市型複合集積、誘致型複合集積の4つのタイプに分けられる（中小企業白書, 2006:135）。その中でも、本研究では、地域の特性が出やすい産地型集積を研究対象とした（表 1.3.1）。

産業集積の類型	産業集積類型のタイプ
地域特性別	企業城下町型集積、 産地型集積 、都市型複合集積、誘致型複合集積
企業規模別	
生産財別	

表 1.3.1 産業集積の類型

Menzel and Fornahl (2010:218)は、製品と同様に、産地も周期的な発展パターンをたどるとし、産地のライフサイクルを、創発期、成長期、成熟期（持続）、衰退期の4つの段階に分け、産地において異なる種類の知識が存在するという知識の異質性（Heterogeneity）に着目し（図 1.2）、知識の異質性のリニューアルや変容により産地が衰退期から逃れられるとした。なお本研究では、産地のライフサイクルの段階の移行を「産地の変化」とする。

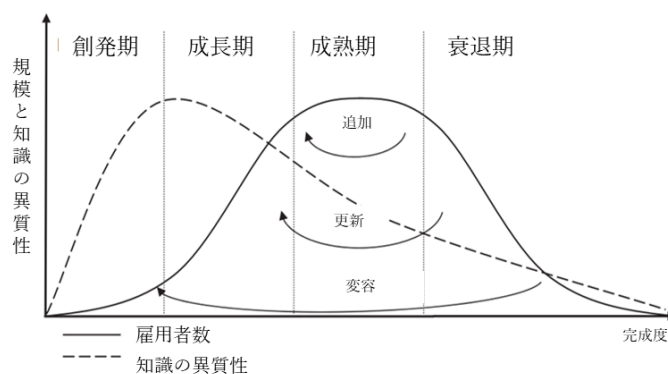


図 1.2 産地 ライフ サイクルの量的および質的側面

出所：Menzel & Fornahl (2010:218). Cluster life cycles—dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and corporate change*, 19(1), 205-238.

ファミリービジネスは、その形態や規模から、同族会社や中小企業と同義に捉えられてきたが、ファミリービジネスの定義は非常に難しい課題であり、先行研究ごとにファミリービジネスの定義が設定されてきた。

広義の定義では、同族が支配している企業をファミリービジネスと呼んでいる。一方、狭義の定義では、同族が支配し、複数世代の家族メンバーが日常業務に関与している企業がファミリービジネスとされ、また中間的な定義では、同族が支配し、日常業務に直接関与している企業をファミリービジネスに分類している (Sharma, 2004) (表 1.3.2)。

定義の範囲	ファミリービジネスの定義
広義の定義	同族が 支配 している企業をファミリービジネスとする
中間的な定義	同族が 支配し、日常業務に直接関与 している企業をファミリービジネスとする
狭義の定義	同族が 支配し、複数世代の家族メンバーが日常業務に関与 している企業をファミリービジネスとする

表 1.3.2 ファミリービジネス定義の範囲

また石井 (2018:25) によれば、中小企業、同族会社、ファミリービジネスは、親和性はあるが、同義ではなく、「国内におけるファミリービジネス研究を進める際にはストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスの定義を軸として日本的ファミリービジネスの特徴を加味した上で、ファミリービジネスの定義と分類をおこなうことが適切である」(石井, 2018:30) と指摘している (表 1.3.3)。

ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスの定義	
次の3条件のうち、1つ以上を満たす	
1	二世代以上にわたりファミリーが支配している
2	三人以上のファミリーメンバーが経営に関与している
3	現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる

表 1.3.3 スtockホルム・スクール・オブ・エコノミクスにおけるファミリービジネスの定義

これらの研究は、いずれも同族による支配と経営関与を重視しており、またイエ意識に裏付けられた日本のファミリービジネスは、永続意図が一つの特徴であり、次世代ファミリーへの経営権譲渡意図も重要と考えられた。そこで本研究では、二世代にわたり同族が支配、同族が経営に関与、次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる条件を 1 つ以上満たす企業をファミリービジネスと定義する(表 1.3.4)。

本研究におけるファミリービジネスの定義	
次の3条件のうち、1つ以上を満たす	
支配者	二世代にわたり同族が支配
経営関与者	同族が経営に関与
経営権譲渡先	次世代の同族に経営権を譲渡するつもりでいる

表 1.3.4 本研究におけるファミリービジネスの定義

また定義されたファミリービジネスをさらに分類する試みもある。例えば、Stanley et al. (2019)は、5つの特徴（家族所有、家族 CEO、取締役会、企業規模、経営における第一世代または第二世代）及び企業のライフサイクルから分類を行った。タイプ 1 は、家族の影響力が低く、会社のライフサイクルの初期段階にある。タイプ 2 は、家族の影響力が低く、会社のライフサイクルの遅い段階にある。タイプ 3 は、家族の影響力が強く、会社のライフサイクルの初期段階にある「生まれながらの」ファミリービジネス、タイプ 4 は、強い家族の影響力と会社のライフサイクルの後期段階を組み合わせた世襲ファミリービジネスの 4 つのタイプがあり、本研究では、タイプ 4 を主な研究対象とする（表 1.3.5）。

タイプ名	家族の影響力	会社のライフサイクル
タイプ1	低い	初期段階
タイプ2	低い	後期段階
タイプ3	強い	初期段階
タイプ4	強い	後期段階

表 1.3.5 家族の影響力と会社のライフサイクルによるファミリービジネスの分類

次にイノベーションについてであるが、ファミリービジネス同様、イノベーションについても多くの定義が存在する。イノベーションという概念は、Schumpeter (1912) が提唱した新結

合から始まるが、彼は国レベルに影響を与える大きなイノベーションを想定していた。その考えを受け、生駒(2006:51)はイノベーションとは、国レベルで大きな効果を生むものであり、単に経済的な効果だけでなく、「社会システムに大きな変革」をもたらす社会的な効果をも視野に入れて追求されるべきものであると述べている。またこれとは対照的に、後藤(2016:2)によれば、イノベーションとは、企業において何か新しいこと、これまでと違うことを行うことで、具体的には新しい製品や生産方法を市場に導入することであると述べ、市場で成功裏に受け入れられることが肝心であると指摘している。また軽部大・青島矢一・石彰(2012:4)は、イノベーションとは、「経済成果をもたらす革新」とし、「研究開発活動等を通じた発明や発見、技術開発活動等を通じた実用化、生産体制や販売サービス体制の構築等を通じた事業化、そして市場取引を通じた社会への普及、という一連のプロセスを経て、経済成果がもたらされた革新のこと」と定義した。

このようにイノベーションの定義には、国レベルと企業レベルの双方があるが、本研究の対象はファミリービジネスであることから、本研究では、後藤や、軽部大らの企業レベルのイノベーションの定義を採用し、企業レベルに影響を与える革新として、イノベーションを捉える。

さらに別な切り口としてライフサイクルとイノベーションの関連を論じた研究もある。例えば Moore(2005) (訳 2006:78, 145, 223)は、ライフサイクルを4つの段階に分け、マーケットの成熟度や製品のライフサイクル上の位置によって、適切なイノベーションの型が異なると主張し、14種類のイノベーションを紹介している。

彼によれば、ライフサイクル後期におけるオペレーショナル・エクセレンス・ゾーン（製品差別化が中心ではなく供給サイドでの差別化を図る領域）では、バリューエンジニアリング（原料や製造プロセスのコストを削減）、インテグレーション（顧客の維持管理コストの削減）、プロセス（作り出すプロセスから無駄を排除）、バリューマイグレーション（より利益率が高い領域にビジネスモデルをシフト）の分野でイノベーションが実施され、それらの主な効果はコスト削減である。

また、同じくライフサイクル後期に位置する顧客インティマシーゾーン（製品差別化を実施し、需要サイドでの差別化を図る領域）では、製品ライン拡張(既存の製品に構造的な変更を加え、独立したサブカテゴリーを作り出す)、機能強化（より細かい変更）、マーケティング（購買プロセスでの潜在的顧客とのやりとりにおける差別化）、顧客エクスペリエンス（顧客インティマシーを極限まで追求）の分野でイノベーションが実施され、それらの主な効果は利益率の向上である。

次に、ライフサイクル終末（カテゴリー再生ゾーン）では、自立再生イノベーション（成長する新規市場カテゴリーに自社の方向性を変更する）、企業買収再生イノベーション（外部企業の合併や買収により解決する）が紹介されており、残された有効期間における利益を最大化することを目的としている。

本研究が対象とする4産地の主産品は、ライフサイクルという観点から見ると、後期・末期の段階にある。そのため本研究では、オペレーショナル・エクセレンス・ゾーン、顧客インテ

イマシーゾーン、カテゴリー再生ゾーンに焦点を当てる。

またイノベーションの分類は、OECD and Eurostat(2005) (Oslo Manual, 3rd ed.)にて、“イノベーションの実現 (implementing innovation)”と“イノベーション活動の実行 (having innovation activities)”は明確に区別されており、イノベーション実現企業 (innovative firm) とイノベーション活動実行企業 (innovation-active firm) は異なる。本研究では、従来イノベーションに消極的だった企業がイノベーションを実現するプロセスに着目するため、イノベーション実現企業 (innovative firm)を研究対象とする (表 1.3.6)。

	産業集積	ファミリービジネス	イノベーション
研究対象	企業城下町型集積	家族の影響力が弱く、創業者ファミリービジネス	イノベーション活動実行企業
	産地型集積	家族の影響力が弱く、世襲ファミリービジネス	
	都市型複合集積	家族の影響力が強く、創業者ファミリービジネス	イノベーション実現企業
	誘致型複合集積	家族の影響力が強く、世襲ファミリービジネス	
出典	中小企業白書 (2006)	Stanley et al (2019)	Oslo Manual, 3rd ed (2005)

表 1.3.6 本研究における研究対象

イノベーションに関する新しい視点としては、ITT (Innovation Through Tradition) が挙げられる。ITT とは、伝統に代表される時間的に離れた知識を活用するプロダクトイノベーション戦略である (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli & Wright, 2016:4)。伝統はイノベーションと相反するというのが一般的な見方であるが、ITT はその見方を覆し、イノベーションは伝統を維持するための手段となり得る (Erdogan, Rondi & De Massis, 2020:46) とする。また逆に、ファミリービジネスは、企業の伝統とその地域の伝統に関連する知識を活用することにより、イノベーションを起こすことができる (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli & Wright, 2016:4) と考える。本研究の調査対象の一つはファミリービジネスにおける伝統とイノベーションの関係であり、ITT の視点を導入し、時間的に離れた知識 (伝統等) を活用するプロダクトイノベーションの可能性を考察する。

最後に知識についてであるが、本研究では、知識を「単にデータや情報を集積したものではなく『意味のある情報』」(野中・遠山・平田, 2010:6) と定義する。意味の有無は人によって解釈が異なるため、知識か情報かの区別は主観的である。また野中らは、知識の最大の特徴は「人が関係性の中で作る資源である」(野中・遠山・平田, 2010:6) とも述べていることから、知識は関係的な特徴を持つ。

また、「知識は情報と違って『信念』や『コミットメント』に密接にかかわり、ある特定の立

場、味方、あるいは意図を反映している」、「知識は情報と違って、目的を持つ『行為』に関わって」おり、「情報は知識を引き出したり組み立てたりするのに必要な媒介あるいは材料」であり、「情報は行為によって引き起こされるメッセージの流れ」であるため、知識は行為によって引き起こされるメッセージの流れから創られる（野中・竹内, 2020a:95,96）。

野中（1990:53）は、知識を暗黙知と形式知に分類し、前者は言語や文章で表すことが難しい主観的で身体的な知識（表出伝達可能な暗黙な知）、後者は、言葉や文章で表現できる客観的で言語的な知識であるとした。

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）

表 1.3.7 暗黙知と形式知の対比（出所：野中・竹内, 2020a:101）

また暗黙知には、ポランニー(Polanyi, 1967)の区別によった認知的な側面と、技術的な側面があり、技術的な側面には、ノウハウ、技巧、技能などが含まれる（野中・竹内, 2020a:98-101）。この点を考慮し、本研究では暗黙知についてはノウハウの部分に着目し、第3者が見ても同じように認識できる客観性を保持しているものは形式知とし、表 1.3.10 も考慮し、暗黙知と形式知を分類した（表 1.3.8）。

より厳密に本研究では、暗黙知とは「個人間の空間的接触でしか伝えられず、客観的に知覚できない知識（個人の脳内にあるノウハウ、方法、概念等）」、形式知とは「個人・企業・産地間でも伝えられ、客観的に知覚できる知識（文書、画像、製品等）」と定義する。

暗黙知	形式知
途中経過を説明できない ひためきやアイデア	文字化、図式化されたひらめきやアイデア
場の雰囲気等によるコミュニケーション	言葉、画像等によるコミュニケーション
学習を効果的にする方法	テキスト・マニュアル
取り組み方法	取り組み事例
製造方法	製品そのもの
販売・運営方法	店舗、ショールーム、チラシ、WEB
展示会出展方法	展示会
サービス提供方法	実施されているサービス

表 1.3.8 本研究で取り上げる暗黙知と形式知

野中の分類は、ポランニーの暗黙知論(Polanyi, 1967)に触発されながらも、異なる発展を遂げたものである(小島, 2019)。野中は経営学における知識を念頭においていたことから、本研究では野中の分類を採用する。

さらに野中・竹内(2020a:94, 2020b:105)は、SECIモデル(ダイナミックならせん状の知識のスパイラル 共同化→表出化→連結化→内面化→共同化→)を特徴とする知識創造モデル)を再考する中、SECIモデルは、知識の区別である認識論を重視し、知識の場である存在論が組み込まれていなかったことを認め、広く社会で生じる相互作用の重要性を指摘した(図1.3)。

つまり、個人だけが知識を創造でき、個人を抜きにして組織は知識を創り出すことはできないため、SECIモデルに存在論的な次元で生じる相互作用を加え、知識は、2つの相互作用のプロセス(暗黙知と形式知の間で生じる認識論的次元での相互作用のプロセスと、個人、グループ、組織、または複数の組織の他者との間で生じる存在論的な次元での相互作用のプロセス)を通じて創造されるとした。

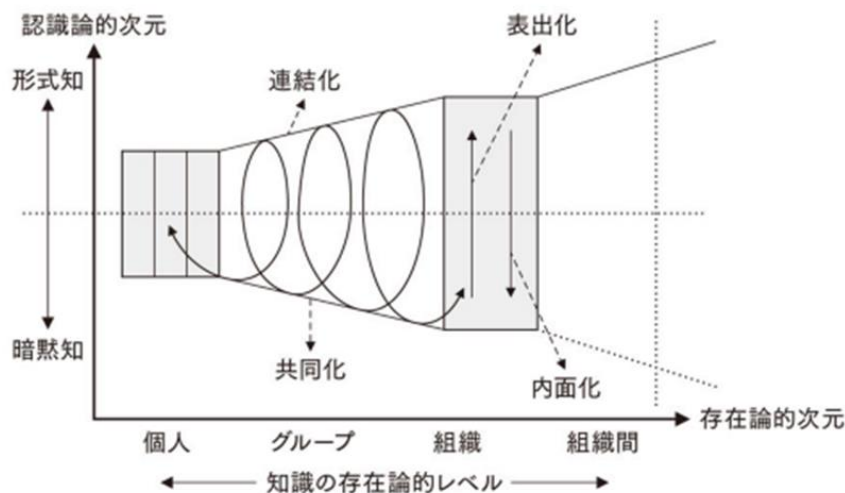


図 1.3 組織的知識創造の 2 つの次元

出所：野中郁次郎・竹内弘高. (2020a:94). *知識創造企業 (新装版)*. 東洋経済新報社.

本研究では、後継者、ファミリービジネス、産地における存在論的な次元での相互作用プロセスを重視する。また本研究でのナレッジスピルオーバー事例における知識フローは直線状であり、ダイナミックならせん状の知識のスパイラル（共同化→表出化→連結化→内面化→共同化→）を特徴とする SECI モデルは、本研究には援用しにくいと考え、採用しなかった。（表 1.3.9）。

SECIモデル	認識論的次元		存在論的次元		本研究でのナレッジスピルオーバー事例
共同化	暗黙知 ノウハウ	→ 暗黙知 ノウハウ	産地内の後継者	→ 後継者	つながりから製造ノウハウ等取得
表出化	暗黙知 ノウハウ	→ 形式知 製品・サービス	後継者	→ 産地・ファミリービジネス	イノベーションの実現
連結化	形式知 製品・サービス	→ 形式知 製品・サービス	産地・ファミリービジネス	→ 産地・ファミリービジネス	産地の方向性取得・拡散
内面化	形式知 製品・サービス	→ 暗黙知 ノウハウ	産地	→ 後継者	他のイノベーションからの学び

表 1.3.9 SECI モデルと本研究でのナレッジスピルオーバー事例

さらに大崎（2009, 2017）は、ポランニー、ハイエクを参考に暗黙知を、①識別の暗黙知、②技能の暗黙知、③ゲームの暗黙知、④問題の発見、創意工夫、発明・発見の暗黙知、⑤コミュニケーションの暗黙知、⑥効果的な学習の暗黙知、⑦遺伝の暗黙知、⑧組織内の個人の暗黙知の 7 つに分類した（表 1.3.10）。

番号	暗黙知名	内容
①	識別の暗黙知	「勘」に代表される物事を識別する暗黙知
②	技能の暗黙知	身体知・熟練・勘の要素が重要な暗黙知
③	ゲームの暗黙知	将棋や囲碁などにて無意識に働く暗黙知
④	問題の発見，創意工夫，発明・発見の暗黙知	なぜ、ひらめき・アイデアが生まれたのか，提案者は途中経過を含め詳細に説明出来ないこと
⑤	コミュニケーションの暗黙知	人間のコミュニケーションは、「形式知」「暗黙知」だけでは行われず、それらが相互作用をしながら行われ、メッセージが相手に伝わること
⑥	効果的な学習の暗黙知	習得することによって，学習が効果的になる知識
⑦	遺伝の暗黙知	人間の子供や動植物などに遺伝的に伝わっている知識
⑧	組織内の個人の暗黙知	職場における個人が所有しており、他人に伝達不可能な知識

表 1.3.10 暗黙知の7つの分類

本研究では、イノベーションへと繋がる④問題の発見，創意工夫，発明・発見の暗黙知、と、暗黙知と形式知が相互作用をしながら行われる⑤コミュニケーションの暗黙知、暗黙知を習得することによって、学習が効果的になる⑥効果的な学習の暗黙知の3つの暗黙知に着目する。

また、知識には企業内外という分類もあり、特に本研究では企業外の知識、いわゆる外部知識に着目している。その正確な定義は、当該ファミリービジネス境界外に存在するすべての知識である (Caloghirou, Kastelli & Tsakanikas, 2004)。また企業境界 (firm boundaries) とは、制御のつながり (The chain of control) の範囲が、最も一般的な区切りである (Luis & Gonzalo, 2017)。

またナレッジスピルオーバーとは「市場で製品やサービスを商品化するために新しい知識を非公式に取得し、それを利用すること」(Cuvero, Granados, Pilkington & Evans, 2019:4) や、想定された境界を意図せず越えて他者に知識が伝達されること (Fallah & Ibrahim, 2004) とされる。これらを踏まえ本研究では、ナレッジスピルオーバーを「市場で製品やサービスを商品化するために新しい知識を非公式に取得し、それを利用すること」と定義する。

なおナレッジスピルオーバーと似た概念としては、オープンイノベーションが挙げられる。オープンイノベーションとは、「企業内部のアイデアと外部 (他社など) のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造する」研究開発プロセスであり (Chesbrough, 2003: 訳 8)、「知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大すること」(Chesbrough, 2006a: 訳 17) を目的とし、知的財産権の取り扱い、知的財産管理が課題となる概念である (Chesbrough, 2003: 訳 162,

2006a:訳 219, 2006b:訳 101)。オープンイノベーションは研究開発プロセスであり、知的財産管理が課題となる点が、知識の流れのプロセスであるナレッジスピルオーバーと異なる点であると言える。一方、似ている点としては、「オープンイノベーションの重要な目標は、組織と組織の間でやり取りされている外部知識をつかみ、そのような知識の流れから閉ざされている企業よりも成功を収めること」(Chesbrough, 2006a:訳 289)であり、公式、非公式ネットワークを通じた組織間、個人間の知識フローに着目し、企業の境界を越えて動く知識の流れを活用する点である (Chesbrough, 2006a:訳 293)。

ナレッジスピルオーバーの特徴は「製品やサービスの商品化に必要な知識のフローを表現できる」ことである。オープンイノベーションと比較することにより、その特徴はより明確になる。両者はともに「知識フロー」を表現する枠組みであるが、前者が表現するのは「非公式な知識の取得や意図しない知識の伝達」といった知識フローに限られ、後者は公式・意図的な知識フローも含む。また前者は知識フローのみに焦点を当てているのに対し、後者は知識フローを含む「イノベーションプロセス」に焦点を当てている。本研究では、関係者間の知識フローを重視しており、またイノベーションも重要視しているが、それよりも「知識フロー」に焦点を当てているため、ナレッジスピルオーバーを採用した。

また産地型集積ファミリービジネスは、そのほとんどが中小企業であるが、知的財産管理に着目するオープンイノベーションは、どちらかと言えば、豊富な経営資源の共有を模索する大企業向けの概念であり、中小企業を分析するにはナレッジスピルオーバーの概念が望ましいと考え採用した。

第4節 本研究の意義

まず、本研究の学術的意義について述べる。ファミリービジネスにおけるイノベーション研究は蓄積があるものの、ナレッジスピルオーバーの視点からは、まだ十分な成果が得られていない。そのため本研究には新規性があると考え。また単なる新規性だけでなく、ナレッジスピルオーバーという新たな視点から研究することにより、イノベーションにおけるファミリービジネスのユニークな特徴を顕在化できるという、創造性もあると考える。

一方、本研究の実践的意義については、得られる知見の有用性が挙げられる。ファミリービジネスにおけるイノベーション研究は、ファミリービジネスの異質性の大きさから定性分析、取り分け事例分析が最も多く適用されている (Leppäaho, Plakoyiannaki & Dimitratos, 2016)。そのため、得られた知見は個別事例としては参考になるが、断片的なものにとどまっており、全体的なファミリービジネスのイノベーションへの取り組みプロセスについて明らかにした研究は少ない。

つまり先行研究やメディアにおいては、個々の産地型集積ファミリービジネスの自社製品開発等の取り組み事象や自社開発製品そのものの紹介は多数あるが、「産地型集積ファミリービジネスにおいて、なぜイノベーションが実現できたのか」という、舞台裏について解明した研究はほとんど見当たらない。特に、ナレッジスピルオーバーによって取得された外部知識が、3者（産地・ファミリービジネス・後継者）において、知識のフローに着目し、どう移転・共有され、イノベーションに繋がったのかについては、ほぼ「ブラックボックス」である。従って本研究は、このブラックボックスに初めて切り込んだという意味において、新規性を有すると考える。

また理論的意義だけでなく、本研究は、イノベーションごとに、どのような外部知識をどこで取得し、どう活用するのかについての情報を提供することにより、参考情報がなく、イノベーションへの取り組みに対し二の足を踏んでいる経営者の背中を押すという実践的意義も有すると考える。

第2章 先行研究のレビュー

第1節 ナレッジスピルオーバーについての先行研究

ナレッジスピルオーバー研究の歴史は古く、産業集積内では企業間のナレッジスピルオーバーによってイノベーションが起きていると指摘した Marshall(1920) に始まり、長期的な経済成長の源泉は、技術進歩であると指摘した Solow(1956)の成長理論、技術進歩がどのようにして起きるのかを理論モデルを用いて考察した Romer(1986)の内生的成長理論に続いた。Romer(1986)はさらに、研究者数（人口規模）と研究者が作り出す新たな知識量（研究開発の効率性）を増やすことが、経済成長につながることを示すことで、技術進歩に影響を与える様々な要因のうち、知識の重要性を指摘した（戸堂, 2015）。

産業集積におけるナレッジスピルオーバー研究では、以下の3つのモデルが有名である。1. 産業集積内の企業の集中に着目する Marshall (1920) -Arrow (1962) -Romer (1986) モデル（以降 MAR モデル）、2. 産業集積内の多様性に着目する Jacobs (1969) モデル、3. 産業集積内の競争に着目する Porter (1990) モデルである。

またナレッジスピルオーバー研究は、起業のナレッジスピルオーバー研究（Audretsch, 1995）、ネットワークによるナレッジスピルオーバー研究（Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996）、地域化されたナレッジスピルオーバー研究（Breschi & Lissoni, 2001）などと細分化している（図 2.0.1）。

今後の産業集積におけるナレッジスピルオーバー研究は、ローカルなナレッジスピルオーバーが、どのように発生し、時間の経過とともにどう変化するのかを正確に理解することが課題である（Iammarino & McCann, 2006）。

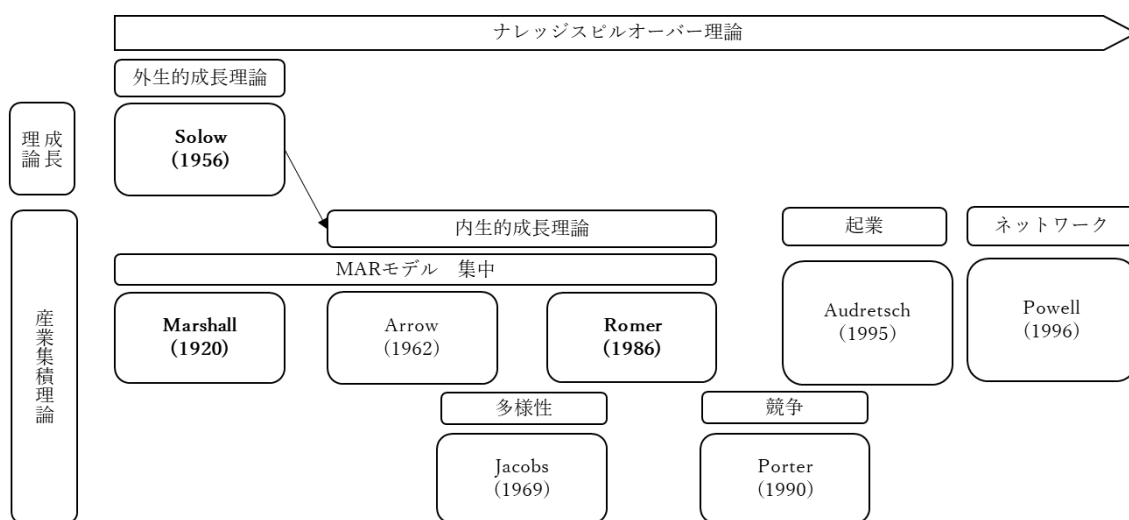


図 2.0.1 ナレッジスピルオーバー研究の推移

ナレッジスピルオーバー研究を網羅的に把握し分析するために、以下の手順で論文を選択した。まず論文データベース SCOPUS にて「knowledge spillover」をキーワードとして検索し、

4145本の文献を得た(2022.3.5時点)。これらのうち、本研究との関連が弱い Environmental Science(376), Decision Sciences(293), Engineering(223), Computer Science(113), Energy(79), Psychology(76), Earth and Planetary Sciences(72), Arts and Humanities(51), Agricultural and Biological Sciences(36), Mathematics(34), Medicine(15), Chemical Engineering(6), Health Professions(3), Physics and Astronomy(3), Veterinary(3), Biochemistry, Genetics and Molecular Biology(2), Neuroscience(2), Materials Science(1), Nursing(1)の分野に属する815本を除外し、Business, Management and Accounting(1681) Economics, Econometrics and Finance(1667), Social Sciences(1227)の分野に属する3,330本を得た。さらに Book Chapter(239)、Book(26)の категорияに属する275本を除外し、Article(2805)、Conference Paper(151)、Review(99)の categoriaに属する3055本を得た。これらのうち、被引用件数が100以上の217本を主要論文として選び出した(図2.0.2)。

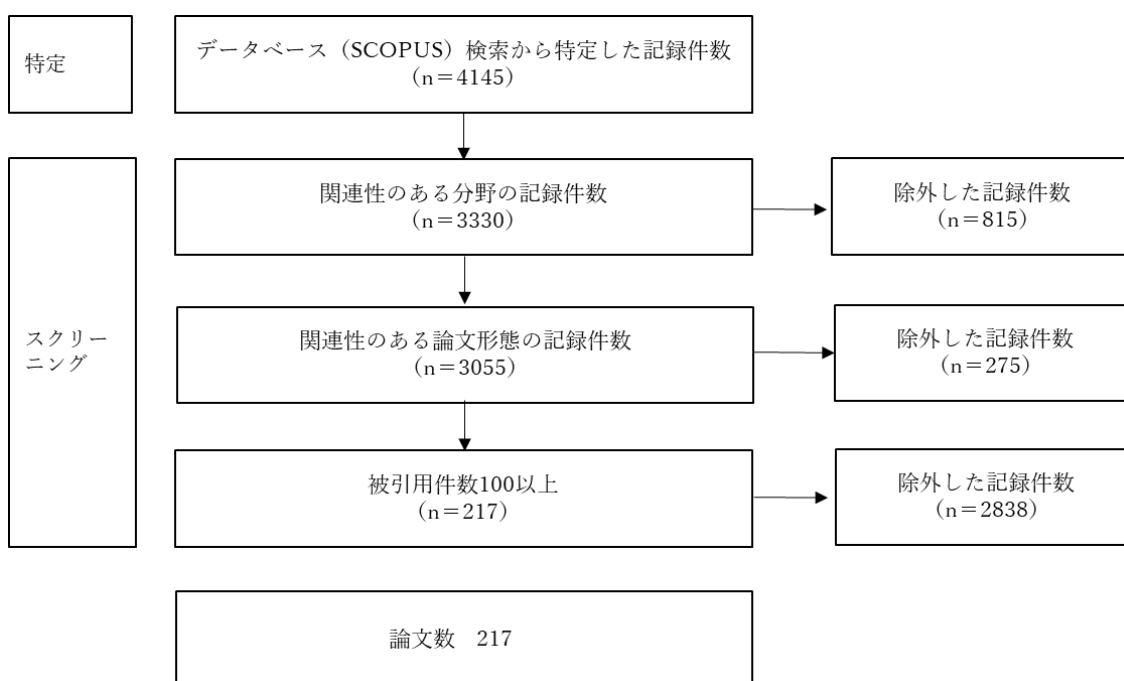


図 2.0.2 論文選出プロセス

選び出した217本を12テーマに分類した。即ち、1.立地、2.大学・学術機関、3.R&D、4.起業・起業家精神、5.ネットワーク、6.イノベーション、7.特許、8.政策、9.貿易、10.海外直接投資(FDI)、11.監査、12.その他、である。これらのうち、本研究と関連が強い1~6を選び、それらに分類される論文132本について、分析を実施した(図2.0.3)。

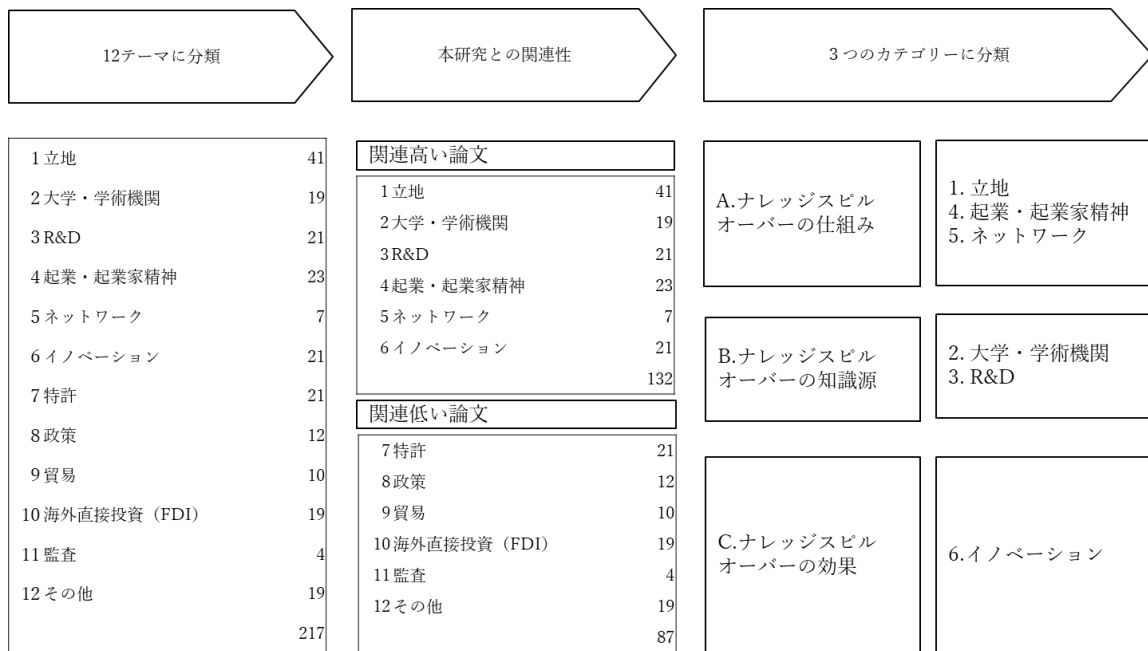


図 2.0.3 論文選択プロセス

第 1 項 立地についての研究

立地についての研究は、上記の選択プロセスで得られた 217 本中最も多い 41 本であり、数の上でもナレッジスピルオーバー研究の中心となるテーマである。

すべてのナレッジスピルオーバー研究において、ナレッジスピルオーバーが空間的に強く拘束されているという結論は一致している (Breschi & Lissoni, 2001; Döring & Schnellenbach, 2006) が、ナレッジスピルオーバーがもたらす知識を積極的に活用する地域がある一方で、それを無視する地域や、実際の生産技術に転換するのに十分な制度的枠組みを持たない地域もある (Döring & Schnellenbach, 2006)。

立地という概念は、相互作用やコミュニケーションが促進される地理的な単位として定義されている (Feldman & Audretsch, 1999)。立地についての研究においては、ナレッジスピルオーバーにおける地理的境界 (Döring & Schnellenbach, 2006) や、局地性 (Jaffe, Trajtenberg & Henderson, 1993)、暗黙知 (Lissoni, 2001; Rodríguez-Pose & Crescenzi, 2008) などが主な研究対象となっており、第 2 章第 1 節において既述した産業集積におけるナレッジスピルオーバー研究の影響を大きく受けている。

一般的にナレッジスピルオーバーは、企業や大学・学術機関から無意図的に流出した知識が他企業に利用されるという枠組みで語られる。また流出した知識は、誰もが自由に利用できる公共財であり、非競争的であるとされる。さらに流出した知識は主に暗黙知であり、コード化が困難なため、対面や空間的に近い人間関係によって、より容易に伝わると考えられている (Breschi & Lissoni, 2001) が、これらの主張は検証されておらず、以下のような反論がある。

まず知識流出は無意図的である、という主張に対しては、知識流出は最初から意図的に横領

目的で管理されている知識フローであり (Breschi & Lissoni, 2001)、知識が大学と企業間および企業間で取引される際の価格および非価格メカニズム (Döring & Schnellenbach, 2006)や、学術機関が地域内外の企業に販売する知識ベースサービスを深く研究するべきである (Breschi & Lissoni, 2001) 等の反論がある。

また流出した知識の公共性や非競争性に対しては、公共財ではなく共同体の財産として捉え、その共有ルール、コミュニケーションパターンを適切に調査しなければならず (Lissoni, 2001)、知識は労働市場や金銭的な取引を通じて、非公共的かつ競争的に地域に拡散される (Breschi & Lissoni, 2001) ののではないか、という反論がある。

さらに、流出した知識は主に暗黙知であることに対しては、「暗黙知」や「コード化」という概念は異なる定義が多い (Lissoni, 2001) という指摘があり、ある研究者から見れば流出した知識は暗黙知だが、別の研究者からは形式知に見えるという問題がある。

立地についての研究課題としては、局所的なナレッジスピルオーバーのメカニズムに関する実証的な証拠 (Huber, 2012) や、同じ地理的な地域にいる人々の間において、実際にどのように知識が伝達されるのかを調査したものがほとんどなく、ナレッジスピルオーバーのメカニズムがモデル化されていない (Breschi & Lissoni, 2001)。また地域内の個々の企業間の距離がナレッジスピルオーバーに重要かどうか、知識の「輸送メカニズム」についてはほとんど分かっていない (Wallsten, 2001)。さらに技術の進化に重要な役割を果たす企業間のナレッジスピルオーバーについて、ほとんど分かっていない (Appleyard, 1996)。その上ナレッジスピルオーバーと企業の立地選択との関係、広く言えば企業のナレッジスピルオーバーの戦略的利用については、ほとんどの研究者が無視している (Alcacer & Chung, 2007)。加えて実証研究においても、ナレッジスピルオーバー効果を正確に測定することができない (Kaiser, 2002) 等の課題があげられている。

さらに、時間変化の視点からの分析も求められている。例えば Iammarino and McCann(2006)は、ローカルなナレッジスピルオーバーが存在するかどうかを判断する必要があると指摘している。Audretsch and Feldman (1996)によれば、大学の知識源は、ライフサイクルの導入期には革新的な活動をもたらすが、熟練労働者など他の知識源はライフサイクルを通じて革新的な活動を促進するとされる

これらの様々な課題への対策としては、知識と情報を明確に区別し、知識の創造、吸収、解積、採用、実施の様々な特性、およびこれらの様々なプロセスを検証し、局所的なナレッジスピルオーバーがどのように発生し、時間の経過とともに、どのように変化するかを、地域や企業において正確に理解する必要がある (Iammarino & McCann, 2006) (図 2.1.1.)。

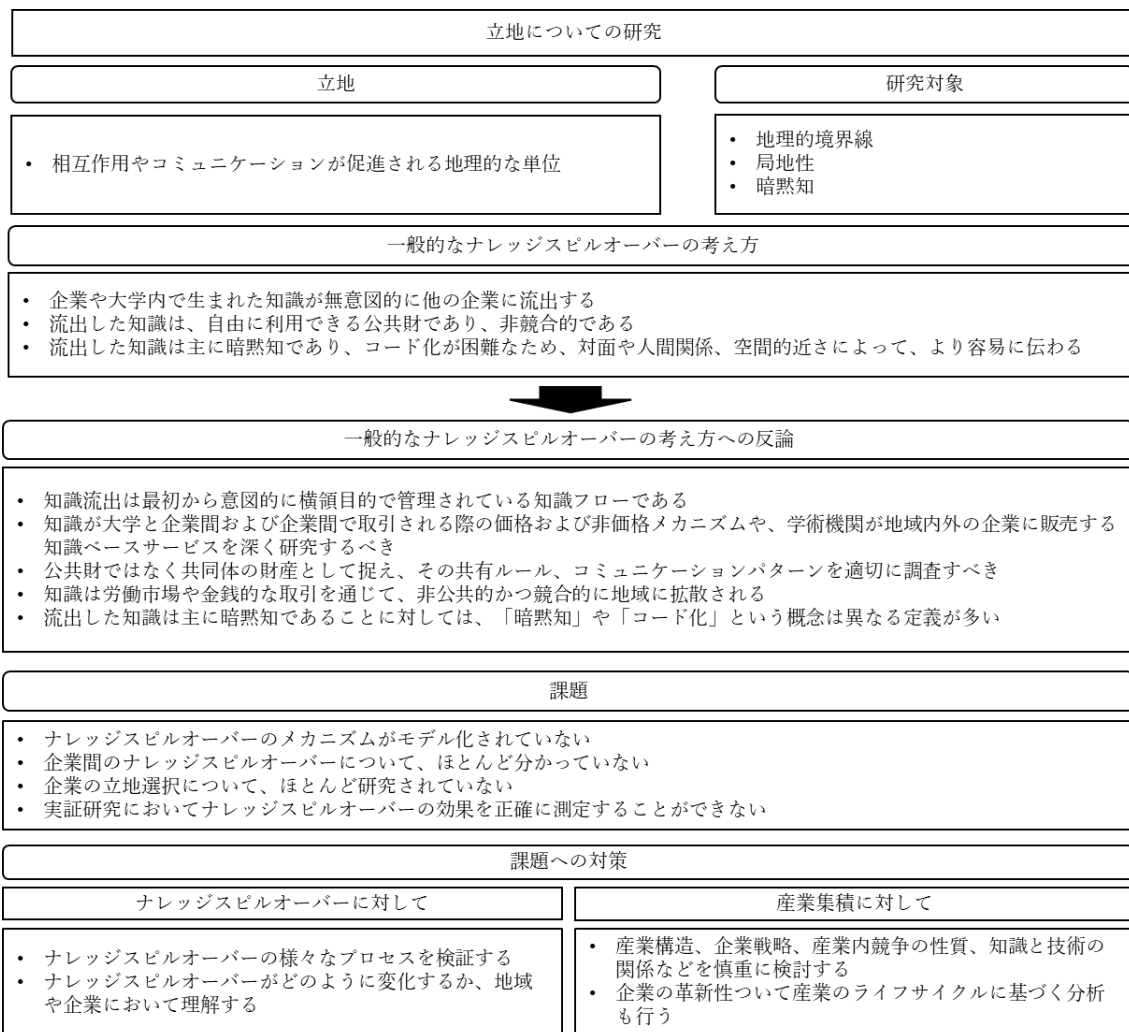


図 2.1.1 立地についての研究のまとめ

第2項 大学・学術機関についての研究

大学・学術機関についての研究は、大学・学術機関を、ナレッジスピルオーバーにおける重要な知識源として捉えられており (Autant-Bernard, 2001)、大学・学術機関と企業間におけるナレッジスピルオーバーで最も重要な経路は、ほとんどの産業で、特許やライセンスではなく、出版、会議、非公式な情報交換、コンサルティングであることがわかっている (Cohen, Nelson & Walsh, 2002)。

この分野における研究は、1.局所的なナレッジスピルオーバーに関する研究、2.知識とイノベーションに関する研究、3.産業集積・地域システムに関する研究の3つに大きく分けられる (D'Este, Guy & Iammarino, 2013)。またこの分野の研究者らは、知識源として学術研究機関の中でも、特に大学の役割に着目しており (Mansfield, 1995)、大学によるナレッジスピルオーバーは、企業の知識へのアクセスコストを低下させるという考え方を持っている (Audretsch, Lehmann & Warning, 2017)。

Audretsch and Vivarelli (1996) は、イタリアの20の地域を対象にした実証分析により、大学の研究からのスピルオーバーは大企業よりも中小企業のイノベーションにとって重要であり、中小企業は、企業外部で創出された知識を活用することによってイノベーションを起こすことが可能であることを明らかにした。

またスピルオーバーの流れについては、Rothaermel and Thursby(2005)は、1998年から2003年の間にインキュベートされた79社の企業データを用いて、ジョージア工科大学から企業への知識の流れが存在することを明らかにし、大学から企業への知識の流れは、企業の吸収力が重要な要因であることを示唆した。なお吸収力とは、新しい情報の価値を認識し、それを吸収し、商業的な目的に適用する能力である (Cohen & Levinthal, 1990)。ナレッジスピルオーバーは、受け手の知識を吸収する能力 (吸収力) に依存し、企業が知識を吸収する能力は、その人材の経験や訓練に依存するとされる (Fallah & Ibrahim, 2004)。

さらに、Zucker, Darby and Armstrong (1998)は、カリフォルニア州の55人のスター科学者 (トップレベルの学術研究者、特に決定的な発見をする科学者) たちは、独占的な直接雇用、独占的または非独占的コンサルティング契約、科学諮問委員会の議長または委員など、様々な方法で特定の企業と同時に繋がっていることを明らかにした。つまり、全ての関係者 (政府やその他の資金提供機関、大学、教授、企業) が契約により、公的、個人的に企業と繋がっていることを示した。

また公式な協力関係を通じて、あるいは出版物や、学会での科学者や技術者同士の議論を通じて、非公式に伝達される大学が生み出す知識 (Monjon & Waelbroeck, 2003) は、暗黙知であり (Fritsch & Slavtchev, 2007)、社会科学分野の研究発表を通じて伝達される知識は、自然科学分野と比較すると体系化されておらず、暗黙知化されていることもわかった (Audretsch, Lehmann & Warning, 2017)。

しかし大学からのナレッジスピルオーバーの存在を明らかにすることよりも、大学が生み出

す知識の種類や、大学からのナレッジスピルオーバーを、企業が利用するメカニズムを明らかにすることが大学・学術機関についての研究に求められている（Audretsch, Lehmann & Warning, 2017）。

Ponds, Oort and Frenken(2009)は、大学・学術機関を知識源としたナレッジスピルオーバーを、大学からのスピノフによる起業、従業員の地域内移動による知識移転、ソーシャルネットワークを通じて行われるインフォーマルな知識交換の3つに区分しており、大学・学術機関からの暗黙知のスピルオーバーの重要性を指摘した。さらにナレッジスピルオーバーのメカニズムとして、研究協力のフォーマルなネットワークや、個人間や組織間のインフォーマルなネットワークの役割も強調しており、ナレッジスピルオーバーのメカニズムを、より体系的に理解することが、大学・学術機関についての研究の今後の課題である（図 2.1.2）。

以上の様々な課題は、主に吸収力とナレッジスピルオーバーの経路に集約できる。そのため、対策としては、吸収力（吸収力の実態、育成等）、ナレッジスピルオーバーの経路（コンサルティングや雇用、個人間や組織間のインフォーマルなネットワーク等）を調査する必要がある。

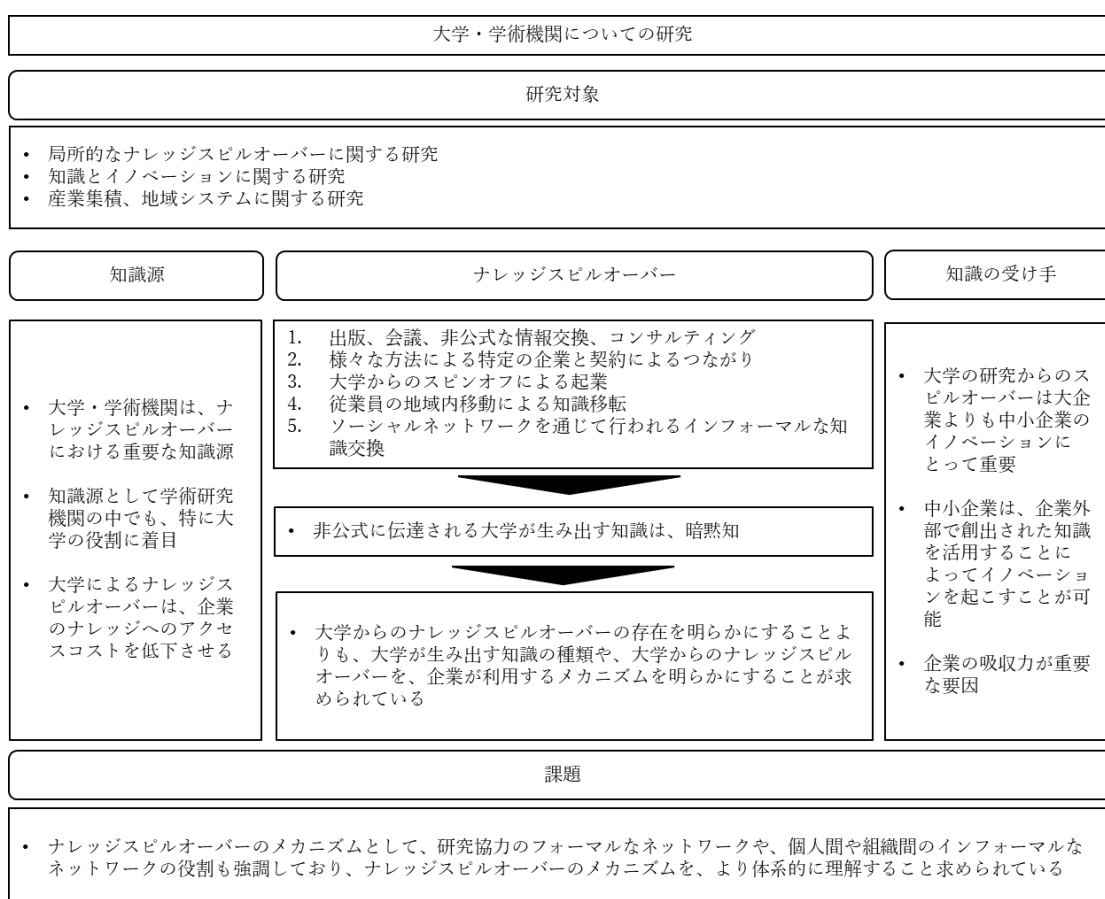


図 2.1.2 大学・学術機関についての研究のまとめ

第3項 R&D についての研究

R&D についての研究は、大学や企業で行われる R&D を、ナレッジスピルオーバーにおける重要な知識源として捉えている。また知識源から得た知識を企業が活用し R&D を行うことで、その企業が新たな知識源となり、さらなるナレッジスピルオーバーをもたらすという、再拡大的な側面も研究対象である。

R&D のナレッジスピルオーバーの効果は、企業規模および、企業における吸収力により、企業ごとに異なる。企業規模においては、R&D のナレッジスピルオーバーは、大企業よりも中小企業のイノベーション活動を促進することが報告されている (Acs, Audretsch & Feldman, 1994)。また Nieto and Quevedo (2005) は、スペインの製造業 406 社を対象に調査を行い、吸収力が、技術的機会と革新的努力の関係を調整する効果を持つことを明らかにし、企業によるイノベーションへの取り組みを決定するのは、経営者の吸収力が重要であることを示した。

また R&D のナレッジスピルオーバーは、先進国か後進国かによっても異なる。一般に先進国は知識源であり、後進国は知識の行き先である。したがって R&D のナレッジスピルオーバーは、後進国の生産性を高めるのに有効であるが、その有効性は、後進国の吸収力に大きく依存する (Mancusi, 2008)。

R&D のナレッジスピルオーバーが企業にとって自らの R&D 投資を行うインセンティブとなっている反面、企業の R&D 投資がナレッジスピルオーバーを通じてライバル企業の生産コストを低下させ、企業の R&D 活動へのインセンティブを低下させるというフリーライダー問題がある。だが、R&D スピルオーバーのコスト削減効果やインセンティブ効果の検証を目的とした実証研究は、これまでほとんど行われておらず、今後、産業内だけでなく産業間における R&D のナレッジスピルオーバーに関する実証研究が重要である (Bernstein & Nadiri, 1989)。

以上をまとめれば、R&D のナレッジスピルオーバーの効果についての実証的な研究（経営者の吸収力による効果の違い、フリーライダー問題等）が求められていると言えよう。（図 2.1.3）。

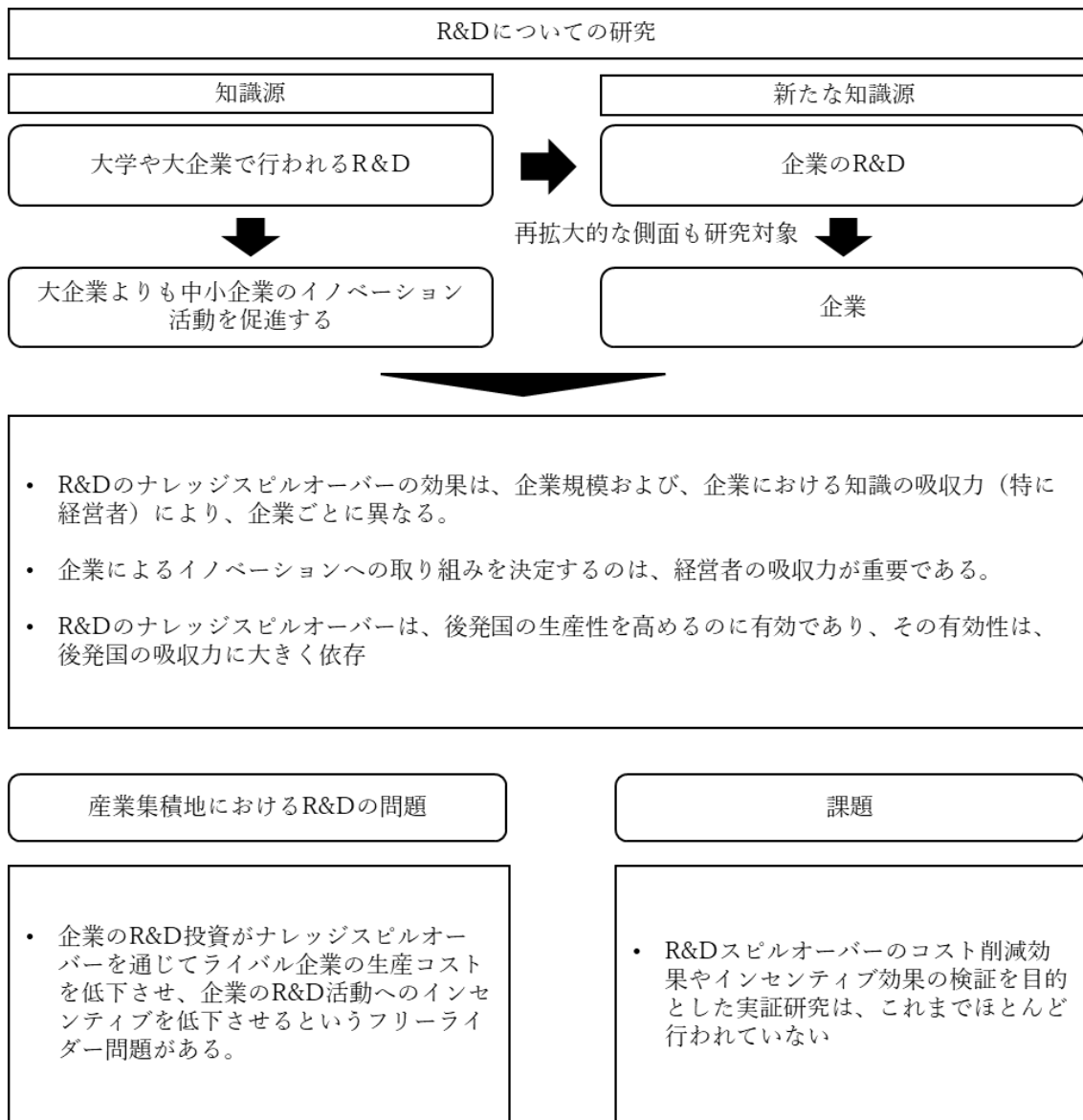


図 2.1.3 R&D についての研究のまとめ

第4項 起業・起業家精神についての研究

起業・起業家精神のナレッジスピルオーバー理論は、既存企業や公的研究機関による知識投資が、十分に活用されていないことから生じる起業機会の創出に焦点を当て、新しい知識の創造に投資することで、ナレッジスピルオーバーのメカニズムとして起業機会が生まれることを示唆している (Audretsch & Lehmann, 2005)。この理論によれば、創造される知識の量と起業機会の数は比例しており、知識量が豊富であるほど、より多くの起業機会が生み出されると考えられている。しかし、この分野において起業機会は与えられたもの（つまり暗黙裡に固定されたもの）とみなされてきたため、起業機会の起源に焦点を当てた起業・起業家精神のナレッジスピルオーバー研究は欠如している (Audretsch & Keilbach, 2007)。起業機会がどこから来るのか、ナレッジスピルオーバーはどのように起こるのか、なぜ同じナレッジスピルオーバーを受ける企業に勤めていても、起業を選択する従業員と選択しない従業員がいるのか等、起業のダイナミクスを説明することが求められている (Acs, Braunerhjelm, Audretsch & Carlsson, 2009)。

起業家精神は多次元的な概念であり、何をもって起業家精神とするか合意が得られていないが、最も一般的でかつ説得力のある定義は、「新しい経済的機会を認識することと、それに続く新しいアイデアの市場導入に焦点を当てること」とされる (Audretsch, 2007:4)。また Sternberg and Wennekers (2005)によれば、起業家精神は、職業的概念と行動的概念の2つの意味を持つ。前者は、自己の責任とリスクでビジネスを所有し、経営することを指し、後者は、経済的機会をとらえるという意味である。

ナレッジスピルオーバーは、自動的に発生するものではなく、企業活動に依存し (Acs, Audretsch, Braunerhjelm & Carlsson, 2012)、中でも起業家精神は、重要な役割を担っている (Audretsch & Keilbach, 2008)。具体的には、ナレッジスピルオーバーによる知識は、企業において必ずしも商業的に活用されるとは限らず、起業家精神は、ナレッジフィルター（企業において知識の商業化を阻む障害）を克服する重要な役割を担っている (Qian & Jung, 2017)。起業家精神は、他の方法では商業化されなかったかもしれない知識を新製品に変換する導管 (conduit) として機能する (Audretsch & Keilbach, 2008:1704)。

起業には、ナレッジスピルオーバーによって生み出された新しい環境と、起業資本が最も重要である (Stenholm, Acs & Wuebker, 2013)。ナレッジスピルオーバーによる起業には、新しい知識だけでなく、起業家がそれを理解し、その価値を認識し、企業を設立して商業化することを可能にする起業家の吸収力（個人より具体的には起業家の能力を指し、外部知識を吸収する能力だけでなく、その知識を活用するために新しいビジネスを始める能力も含む）が重要である。

しかしこの吸収力の実態等は明らかにされておらず、さらなる実証的研究が必要である (Qian & Acs, 2013)。また起業において優れた業績を上げるには、既存企業からの技術的な知識の承継よりも、戦略やマーケティングに関する非技術的な知識が重要である報告されている

(Chatterji, 2009)。

一般的に地域におけるイノベーションの促進には、その地域におけるネットワーク（人や企業等のつながり）と知識へのアクセス、起業家精神の役割が重要であると考えられているが、この関係をモデル化する試みはほとんどない。起業・起業家精神におけるナレッジスピルオーバー理論に関する実証研究は、主に大学が創造した知識が引き金となるイノベーションに焦点を当てており、地域内外のネットワーク構造が地域のイノベーションおよび成長にどの程度影響するかについて実証研究が必要とされている。(Huggins & Thompson, 2015)。

以上を要約すれば、起業のダイナミクス（起業機会はどこから来るのか、ナレッジスピルオーバーはどのようにして起きるのか等）、起業と吸収力の関係、イノベーションと地域ネットワーク・知識アクセス・起業家精神のモデル化が重要な課題と言えよう（図 2.1.4）。

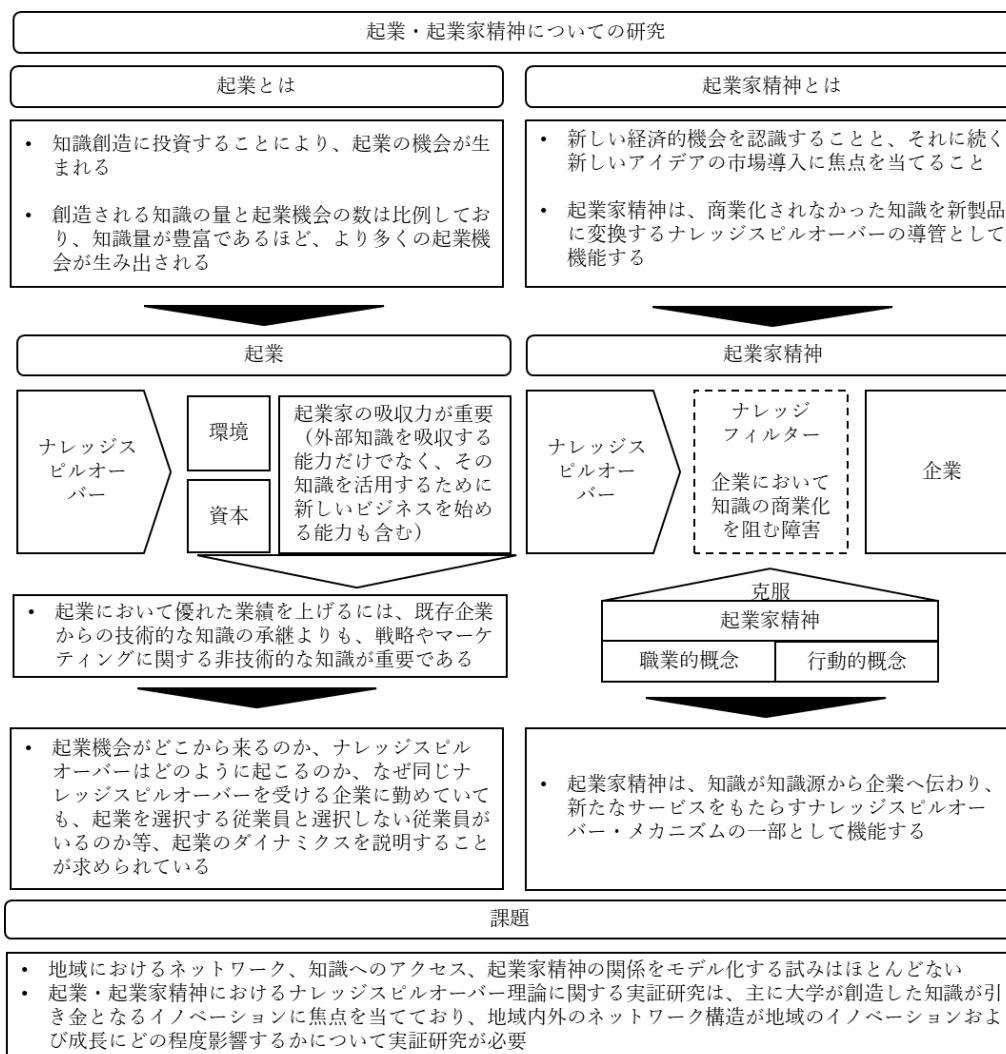


図 2.1.4 起業・起業家精神についての研究のまとめ

第5項 ネットワークについての研究

ナレッジスピルオーバーの仕組みを明らかにするには、起業・起業家精神についての研究に続き、ネットワークについての研究が注目されている。ネットワークは、組織間の相互作用や知識の流れを適切に概念化する表現手法であり、その分析は、産業集積、地域イノベーションシステム、ナレッジスピルオーバーの理解を深めるのに役立つ (Ter Wal & Boschma, 2009)。

ナレッジスピルオーバー研究においては、ネットワークは、個人や企業等の「相互作用、プロセス、手続き、制度化の結果である資源関係に基づく発展的な相互依存システム」と定義され、このようなネットワーク内の活動には、公式・非公式を問わず、資源の創造、結合、交換、変換、吸収、搾取が含まれる (Fischer, 2001:5)。

またネットワークを導管として概念化することは、組織、経済、社会の様々な現象を説明する上で有益である (Owen-Smith & Powell, 2004)。

ネットワークについての研究では、企業間の提携やネットワークが、企業の競争優位性を促進すること (Uzzi & Gillespie, 2002)、地理的な近接性とネットワークの特性が、ネットワーク参加者に優位性をもたらすことが報告されている (Owen-Smith & Powell, 2004)。

またネットワークの特性が、起業家のパフォーマンスにとって重要なリソースを媒介することで (Hayter, 2013)、最終的には起業家が居住する地域のイノベーションに貢献することも報告されている (Huggins & Thompson, 2015)。

ネットワークについての研究における主な課題は、ダイナミクスの解明である。これまで産業集積内のネットワークは、静態的な視点からのみ研究されており、ネットワーク構成がどう変化するか、変化のメカニズムや原因は何か等、動的な視点からの研究はほとんど手付かずである。また産業集積固有の制度が、ネットワーク構造にどのような影響を与えるかについても明らかにする必要がある (Ter Wal & Boschma, 2009) (図 2.1.5)。

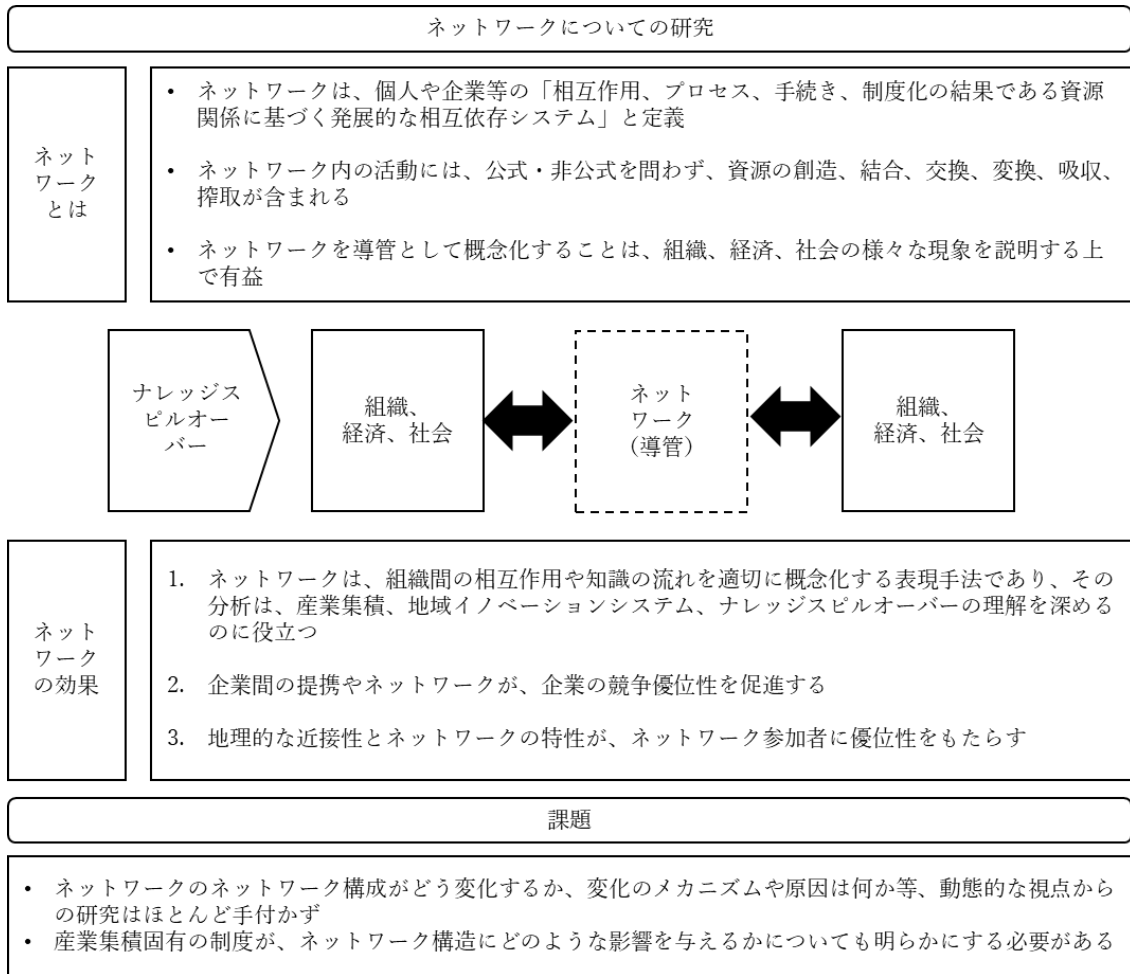


図 2.1.5 ネットワークについての研究のまとめ

第6項 イノベーションについての研究

ナレッジスピルオーバーの効果としては、イノベーションが第一に挙げられる。新しい技術的知識を取得しイノベーションを生み出す方法は、自社内R&Dだけではなく（Sofka & Grimpe, 2010）、多くの企業は、イノベーションのためのインプット（アイデア、知識、知的財産、技術など）を外部ソースから探し、取得し、既存の新製品開発プログラムに統合するメリットを理解するようになっている（Sisodiya, Johnson & Grégoire, 2013）。

企業レベルのイノベーションプロセスは、互いに関連し相互作用している一連の活動であり、具体的には、企業内の製品開発プロセスに関する活動と、顧客、供給業者、研究機関、競争相手などの外部関係が、互いに関連し相互作用している（Fischer, 2001）。

また Ronde and Hussler(2005)のフランスの製造業における研究によれば、イノベーションに大きな影響を与える要因は、地域内関係者間に築かれた関係にあり、その関係性はナレッジスピルオーバーの重要な経路である。

また外部知識先としては、市場知識（顧客、競合他社の持つ知識）、科学的知識（大学、研究機関の持つ知識）、サプライヤー知識（サプライヤー、会議、見本市、ジャーナル記事等から得られる知識）があり、R&Dを市場知識と結びつけることが、イノベーションの成功につながることを報告されている（Sofka & Grimpe, 2010）。

イノベーションについての主な課題は、そのプロセスの解明である。特に暗黙知の移転と共有のプロセスは、ブラックボックスであり、「何が、いつ、どのように」移転されるのかは、ほぼ未解明である（Howells, 2002）（図 2.1.6）。

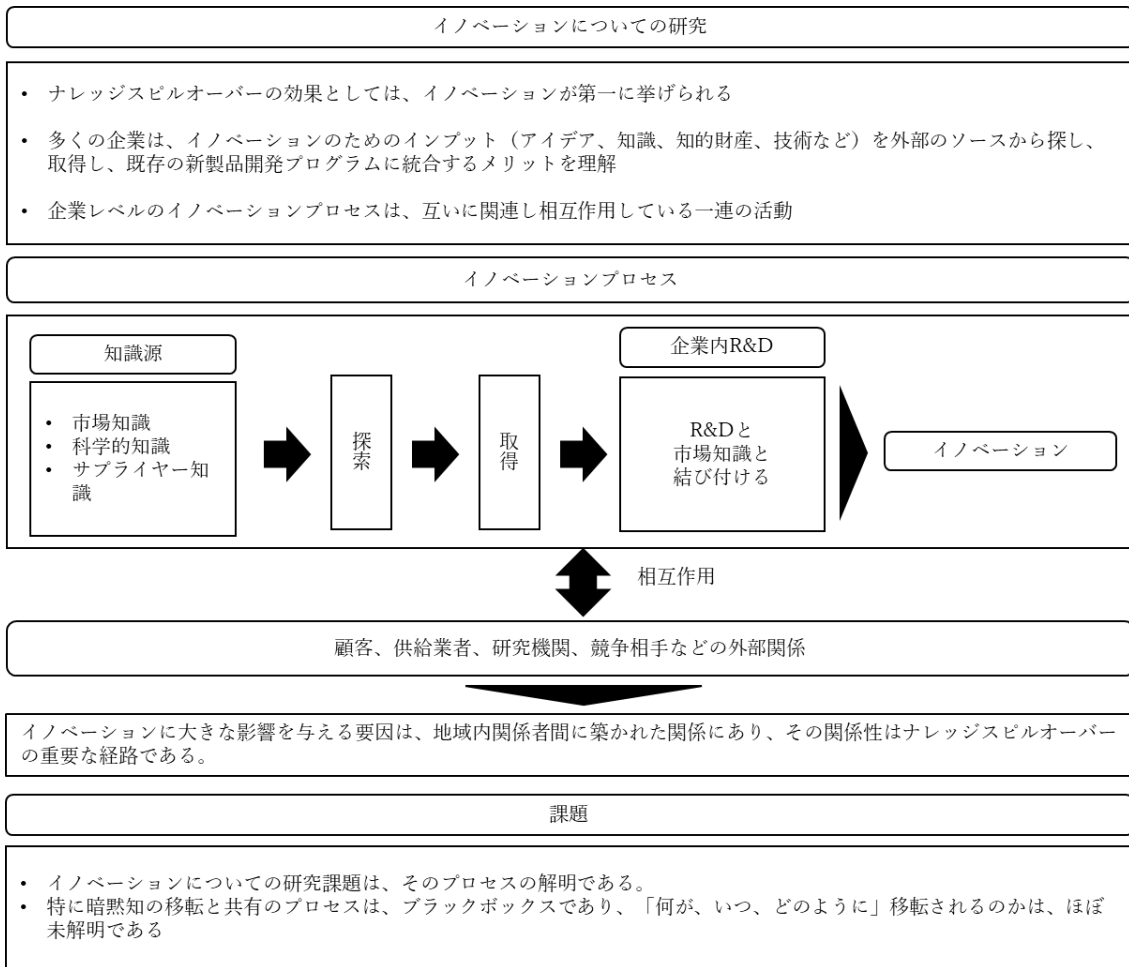


図 2.1.6 イノベーションについての研究のまとめ

第7項 最近の研究

先行研究のレビューは、被引用件数が100以上ある研究に絞ったため、最近の研究成果が抜け落ちる危険性があった。これを補うため、本節では最近（2020-2022年）において被引用件数が多い論文や、ナレッジスピルオーバーに関するレビュー研究などについて紹介する。

まずここ数年の研究動向としては、先進国よりも途上国、先進産業よりも農業などの1次産業、政策に対する実証研究が増えてきている。

立地についての最近の研究は、新たな知見として、Speldekamp, Knoblen and Saka-Helmhout (2020)は、ナレッジスピルオーバーにはプラスの影響だけではなく、地理的資源やネットワーク資源がもたらすマイナスの影響（例えば、知識の漏えいによって損失を被るリスク）もありうると指摘している。

大学・学術機関についての研究は、大学・学術機関からのナレッジスピルオーバーのメカニズムをより体系的に理解することが課題であった。これに対し、Wagner, Schaltegger, Hansen and Fichter (2021)は、大学からのナレッジスピルオーバーを、インプット、アウトプット、成果、インパクト4つのプロセスに分け、インプットからアウトプットまでは、大学と連携した起業家支援プログラムの領域、成果からインパクトまでは、地域の持続的発展の領域と区分することで、大学の役割が明確になり、大学が知識源としての役割を果たすことができると主張した。

R&Dについての最近の研究は、ナレッジスピルオーバー効果は、企業・産業・国の吸収力が高いほど大きくなることが再確認された（Ugur, Churchill & Luong, 2020）。また今後の研究の方向性としては、R&Dとデジタル技術への投資が、企業のイノベーションと生産性に果たす役割を明確にすることが唱えられている（Audretsch & Belitski, 2020）。

起業・起業家精神についての最近の研究は、Audretsch, Belitski, Caiazza and Lehmann(2020)のレビュー論文は、理論的・実証的研究の双方ともに、グローバル（国横断）、多分野（産業横断）、新技術（デジタル技術の活用）の新しい視点が必要だと主張している。

ネットワークについての最近の研究は、イノベーションは、多くの異なる要因とそれらの複雑な相互関係の結果であるため、内部資産の強弱によって企業を分けて、ネットワークの構造的特性を研究すべきであると指摘している（Speldekamp, Knoblen & Saka-Helmhout, 2020）。

イノベーション研究における新たな概念としては、サステナビリティが取り上げられている。単発的なイノベーションでは、企業や地域の持続可能な発展と成長は困難であるため、Costa and Matias (2020)は、経営者はビジネスモデルを変革し、デジタルトランスフォーメーションを活用することでイノベーションサイクル（製品開発から販売までのサイクル）におけるつながりやネットワークを促進し、持続可能なイノベーションに取り組むべきであると指摘している。

第2節 ファミリービジネスについての先行研究

ファミリービジネスは、経済、社会にとって重要な存在であるため、それだけでも十分研究を行う価値がある (Churchill & Hatten, 1987) 研究分野である。しかし Sharma, Chrisman and Chua(1997)によれば、多くの先行研究は、ファミリービジネスのビジネスパフォーマンスよりも、家族関係をいかに改善するかを探究しており、ファミリービジネスの主な特徴 (ファミリーとビジネスという 2 つのサブシステムからなるシステムであること) が、いかにビジネスパフォーマンスに影響を与えているかが探究されていないという指摘がされている。

Sharma (2004)は、ファミリービジネス研究の究極の目的は、ファミリーのシステムとビジネスのシステムの相互関係を考慮したファミリービジネス理論を發展させ、ファミリービジネスの機能を向上させることであると、これらは、ファミリービジネスをより深く理解することによって達成できると主張した。

また経済的な目標だけでなく非経済的な目標も多く含まれていることも、ファミリービジネスの特徴の一つである (Tagiuri & Davis, 1992)。そのため非経済的目標の追求が、ファミリービジネス経営にどのような影響を与えるかについての研究が求められている (Chrisman, Kellermanns, Chan, & Liano, 2010)。

事業承継問題が、ほとんどのファミリービジネスが直面する最も重要な問題であることは、ファミリービジネス研究者の一致した意見である (Handler, 1994)。事業承継においては、暗黙知や実践的スキルの移転等の世代間ナレッジマネジメントがイノベーションにとって重要である (Letonja, Duh & Ženko, 2021)が、多くの研究がファミリービジネスの一世代内のナレッジマネジメントを研究しており (Su & Daspit, 2022:36)、また経営資源制約がある中小ファミリービジネスを対象としたナレッジマネジメント研究も、ごく少数にとどまっている (Belkhdja, 2022)。

しかし、最近の研究では、Knowledge Based View (Kogut & Zander, 1992:384)の視点のほか、動的能力 (dynamic capabilities)、吸収力 (absorptive capacity)、行動的視点 (behavioral perspectives) など、より複雑な視点を取り入れられ始めている (Su & Daspit, 2022:36)。

ファミリービジネスのイノベーションを理解するためには、そのイノベーション活動を明らかにする必要があるが、その際、非ファミリービジネスと異なる特性 (イノベーションの動機、長期志向等) を考慮する必要がある (Diaz-Moriana, Clinton, Kammerlander, Lumpkin, & Craig, 2020)。

イノベーションは、戦略的な意思決定と長期的な視点によって推進される場合、ファミリー企業においてより強い業績成果に結びつくと言われている (Kellermanns et al., 2008 ; McCann, Leon-Guerrero, & Haley, 2001)。ファミリービジネスが、イノベーションを実現するには、外部で取得した知識と既存知識との組み合わせや (Chirico, 2008)、ネットワーク能力や外部の知識・情報源の活用 (Caloghirou, Kastelli & Tsakanikas, 2004) が必要である。

ナレッジスピルオーバーによる外部知識取得においては、対人ネットワークが、地域内の知

識の流れを決定 (Singh, 2005)するが、ファミリービジネスが、どのように対人ネットワークを構築するのかは明らかにされていない。

また、産業集積内外の企業間ネットワークを組み合わせることで、イノベーションの成果を上げることができる (Pucci et al., 2020)。しかし、産業集積におけるネットワーク研究の多くは、静態的視点から分析されており、動態的視点からの分析が求められている (Ter Wal & Boschma, 2009)。

以上のようにファミリービジネスおよびファミリービジネスにおけるイノベーション研究は蓄積がなされてきたが、動態的視点および、ナレッジマネジメントやナレッジスピルオーバーの視点からのファミリービジネス研究については、まだ十分な成果が得られていない (図2.2)

ファミリービジネスについての研究
<ul style="list-style-type: none"> 多くの先行研究は、ファミリービジネスのビジネスパフォーマンスよりも、家族関係をいかに改善するかを探究 ファミリービジネス研究の究極の目的は、ファミリーのシステムとビジネスのシステムの相互関係を考慮したファミリービジネス理論を発展させ、ファミリービジネスの機能を向上させること 事業承継問題が、ほとんどのファミリービジネスが直面する最も重要な問題であることは、ファミリービジネス研究者の一致した意見
ファミリービジネスにおけるナレッジマネジメント
<ul style="list-style-type: none"> 事業承継においては、暗黙知や実践的スキルの移転等の世代間ナレッジマネジメントがイノベーションにとって重要 世代間ナレッジマネジメントについての研究は少なく、また経営資源制約がある中小ファミリービジネスを対象としたナレッジマネジメント研究も、ごく少数
ファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバー
<ul style="list-style-type: none"> ファミリービジネスが、イノベーションを実現するには、外部で取得した知識と既存知識との組み合わせや、ネットワーク能力や外部の知識・情報源の活用が必要 ナレッジスピルオーバーによる外部知識取得においては、対人ネットワークが、地域内の知識の流れを決定
課題
<ul style="list-style-type: none"> ファミリービジネスが、どのように対人ネットワークを構築するのかは明らかにされていない。産業集積におけるネットワーク研究の多くは、静態的視点から分析されており、動態的視点からの分析が求められている ファミリービジネスにおけるイノベーション研究はについて蓄積がなされてきたが、ナレッジマネジメントおよびナレッジスピルオーバーの視点からのファミリービジネス研究については、まだ十分な成果が得られていない

図 2.2 ファミリービジネスについての研究のまとめ

第3節 先行研究に基づく概念フレームワーク

先行研究から、ナレッジスピルオーバーとファミリービジネス研究における課題は、大きく3つある。1つ目は、ファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバーにて取得する外部知識の内容が明らかでないことや、ナレッジスピルオーバープロセスがブラックボックス化していること、2つ目は、ファミリービジネスにおいて、ナレッジスピルオーバー効果を高める吸収力強化の研究が少ないこと、3つ目は、ナレッジスピルオーバー研究は静態的研究が多く、動態的研究が少ないことである。

ファミリービジネスの先行研究については、産業集積内におけるナレッジスピルオーバーの活用内容や、事業承継プロセスについて、ビジネスおよびファミリーの視点から分析することが求められている。

以上を鑑み、ナレッジスピルオーバーのプロセスや産地のライフサイクルの変化によるダイナミクス、具体的には知識の導管としてのネットワークや、知識の受け手としてのファミリービジネスにおける吸収力、外部知識とイノベーションとの関係の動態的な解明を旨として、以下の概念フレームワークにて研究を行うこととする。

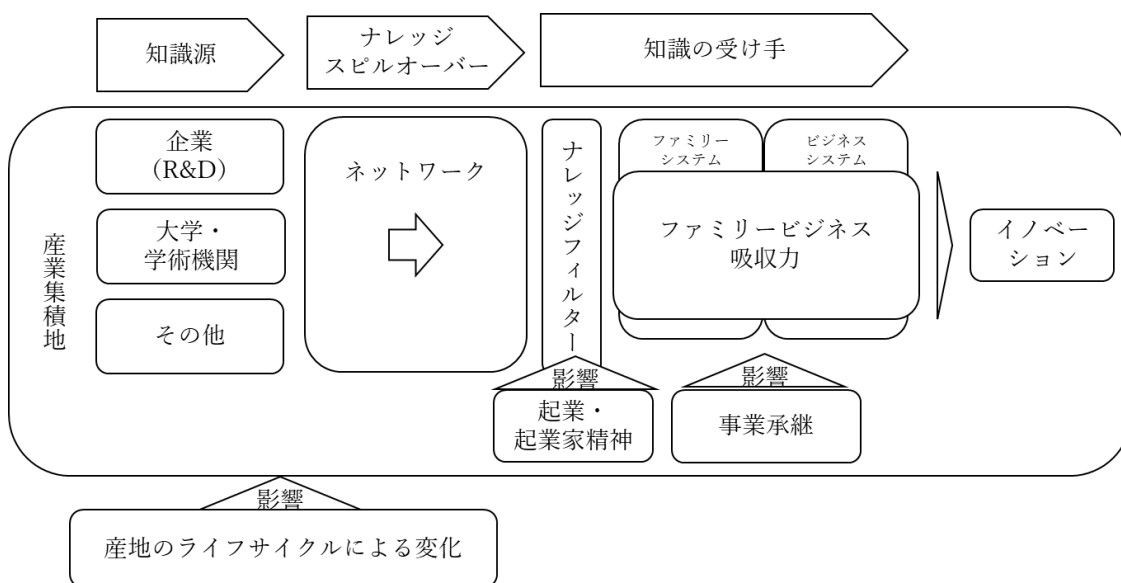


図 2.3 先行研究に基づく概念フレームワーク

第4節 リサーチクエスションの提示

以上を踏まえ、本研究におけるメインリサーチクエスションを、「ナレッジスピルオーバーにて取得された外部知識と、産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーションは、どのような関係にあるのか」と設定する。

またサブリサーチクエスションとして、次のように設定する

1. 産地型集積におけるファミリービジネスの外部知識取得プロセスとはどのようなものか
2. 産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーションに影響を与える外部知識とは、どのようなものか
3. 産地のライフサイクルによる変化は、「産地型集積におけるファミリービジネスの外部知識取得プロセス」に影響を与えるのか？与えるとしたらどのような影響を与えるのか？
4. 産地のライフサイクルによる変化は、「産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーション」に影響を与えるのか？与えるとしたらどのような影響を与えるのか？

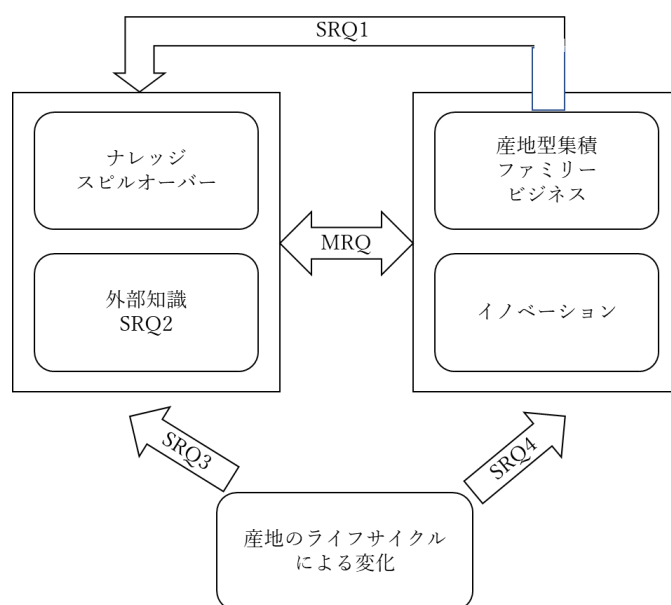


図 2.4 メインリサーチクエスションとサブリサーチクエスション

第3章 1次調査：老舗ファミリービジネスにおけるイノベーション

変化の激しい市場で成功するには、既存の知識と家業以外で得た知識を組み合わせる必要がある（Chirico, 2008）、創業者から後継者に移転された暗黙知に加え、外部からの知識移転が、オーナー経営者およびファミリービジネスの革新能力にプラスの影響を与える（Letonja & Duh, 2016）ことが示唆されている。

企業に変化をもたらす知識が不足している場合、新しい知識の取得に取り組むことは、イノベーション活動、さらには企業パフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが明らかになったことで、経営者にとって、ナレッジスピルオーバーとイノベーションを、企業パフォーマンスに活かすことは急務である（Ramadani, Abazi-Alili, Dana, Rexhepi & Ibraimi, 2017）。

経営者が、ファミリービジネスにおける経営資源の少なさから外部資源を取得し、イノベーションに取り組むことについての研究は、数多く存在する。しかし、経営者が、外部知識を取得しようと考え始めた要因について明らかにされた研究は少ない。

これらの背景をもとに 1 次調査では、ファミリービジネスにおける経営者を外部知識取得に至らしめた要因や、そのプロセスについて明らかにすることを目的として、定性研究を実施する。なお社長に就任する前の経営者を後継者、社長就任後は経営者と呼ぶ。

第1節 調査対象

北陸経済連合会（北陸地域を基盤とする経済団体）に登録されている、北陸地方に本社または活動拠点を持つ 419 社（2022 年 6 月 8 日現在）の中から、創業から 100 年以上経つファミリービジネス 15 社を業種や所在県が偏らないよう抽出し、インタビュー調査を依頼したところ、15 社のうち 11 社が承諾した。

	業種	所在県	インタビュー年月日	インタビュー方法
A	製造業	富山県	2020/5/19	オンライン
B	製造業	福井県	2020/6/12	オンライン
C	食品製造業	石川県	2020/5/27	オンライン
D	宿泊業	石川県	2020/4/22	オンライン
E	宿泊業	石川県	2020/6/6	対面
F	酒製造業	福井県	2020/6/9	対面
G	酒製造業	石川県	2020/6/10	オンライン
H	左官業	石川県	2020/6/5	オンライン
I	小売業	石川県	2020/6/11	オンライン
J	飲食業	福井県	2020/5/15	オンライン
K	印刷業	石川県	2020/5/26	オンライン

表 3.1 調査対象

第2節 調査方法

依頼に応じてくれた経営者 11 名に対し、コロナウィルスの影響が社会に出始めた 2020 年 4

月 22 日から 6 月 12 日にかけて、オンラインまたは対面にて半構造化インタビュー調査を行ったが、オンラインと対面の違いによって得られた結果に違いはなかった。

インタビュー結果は、電子データ化し、概念化、カテゴリー化による M-GTA(Modified Grounded Theory approach)にて定性分析を行った。筆者が M-GTA 分析を行って結果図を得た後、別の研究者 2 名（指導教官、博士後期課程学生）に確認してもらった。

第 3 節 調査結果

第 1 項 M-GTA 結果図の説明

インタビュー結果を分析し、M-GTA 結果図を作成することで、経営者が外部知識取得に至るプロセスが可視化された（図 3.1）。

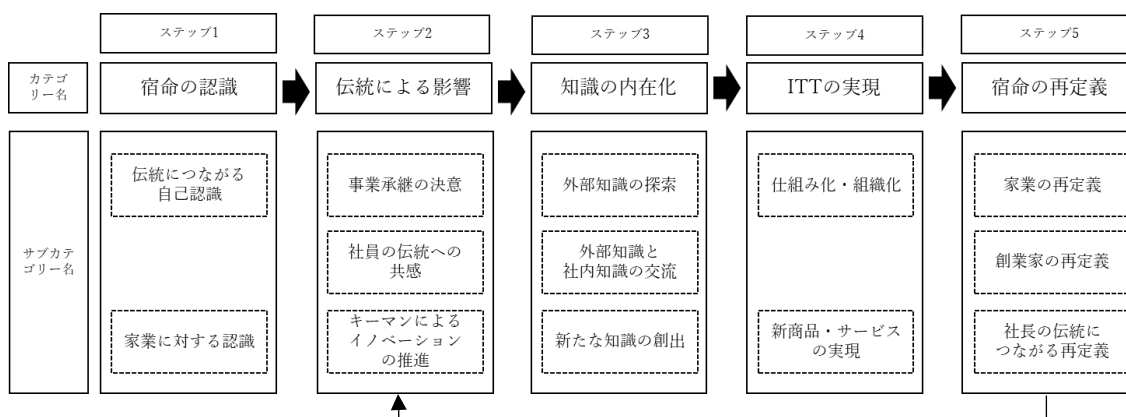


図 3.1M-GTA 結果図

M-GTA 結果図を以下説明する。ステップ 1「宿命の認識」とは、家業に基づく伝統を認識し、事業承継の意義を深く理解することである。このステップは、後継者がイノベーションを興すプロセスにおいて、ゼロからイチを生み出すステップである。また伝統からイノベーション（Innovation Through Tradition。以下 ITT）を興すに当たって、不可欠な最初のステップでもある。

次のステップ 2「伝統による影響」では、家業を再認識して、それを引き継ぐと覚悟を決めた後継者は、伝統による影響というトリガーを得て、イノベティブな人材、イントレプレナーに生まれ変わる。生まれ変わった後継者の影響を受け、社員の伝統への共感らが、キーマンによる革新の推進とともに新しい取り組みを始める。

次のステップ 3「知識の内在化」では、後継者が、新たなイノベーションを興すために使える知識を探索し始める。探索された知識は、そのままイノベーションにつながることは少な

く、外部知識と社内知識が交流し、融合することで、イノベーションに利用可能な新たな知識になる。

その次のステップ4「ITTの実現」では、伝統による影響に触発された知識の内在化を通じて、イノベーションが仕組化・組織化され、ITTを実現する。

最後のステップ5「宿命の再定義」においては、ITTの実現により、家業の伝統に新たなページを付け加えられる。伝統が変化することで、家業や創業家、自己に対する再定義が求められる。また再定義することが、ステップ2「伝統による影響」を刺激し、後継者の言動を変化させ、社員やキーマンに新たな影響を与え、知識の内在化を促進する。そのため、イノベーションに活用できる新たな知識を得ようと、探索行動が再度促される。

このように一連のプロセスは、ループ化もしくはスパイラル化しており、イノベーションの連続性、ひいては長期的な差別的競争優位性をファミリービジネスにもたらしていると考えられる。ファミリービジネスにとって、伝統はイノベーションの阻害要因でなく、イノベーションを促すドライバーなのである。調査結果からは、世代ごとに外部知識の取得し、イノベーションを実現することでファミリービジネスの永続性を維持していることがわかった。

ファミリービジネス経営者は、幼いころからファミリービジネスに対する考え方を漠然と潜在的に刷り込まれていることが多いが、後継者から経営者なることで、初めて当事者意識が発生し、そもそも自分にとってファミリービジネスとは何なのか、ファミリービジネスは自分の人生においてどういう位置づけなのか、などについて真剣に考え始める。

そして自らのファミリービジネスの歴史に主体的に触れることを通して、先代のファミリービジネスに対する取り組みや苦勞を知ることになり、ファミリービジネスの永続性を維持するためには、イノベーションが必要であることを理解する。その結果、先代のように自身もイノベーションを興す必要があると決意することで、イノベーションに利用できる外部知識を探索し始めるのである。

第2項 カテゴリーの説明

1.宿命の認識

「宿命の認識」とは、家業に基づく伝統を認識し、事業を承継するとはどういうことなのかを深く理解することである。このステップは、後継者がイノベーションを興すにあたって、ゼロからイチを生み出すステップであり、欠かすことができない最初のステップである。宿命を認識するためには、2つの認識が求められる。図3.2に示すように1. 現在の家業から見た後継者の認識と2. 後継者から見た家業に対する認識 である。

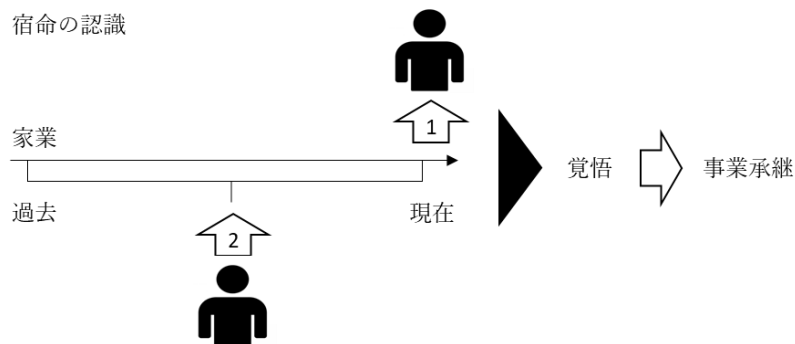


図 3.2 宿命の認識

後継者は、ファミリービジネスに携わる家族の一員として生まれたことにより、幼いころから伝統に対する考え方や、家業に対する考え方を、漠然と潜在的に心の奥底に刷り込まれていく。

先代から跡継ぎに関する言及がなくても、人生の選択肢の一つに跡継ぎがあることは認識している。E 経営者は、子供のころから周囲から跡継ぎと呼ばれ、否応なしに後継ぎということ意識せざるを得ない環境に身を置いていた。その結果、将来なりたいものは、「専務」と発言するほどになったという。また、別の B 経営者は、家業に基づく伝統を認識し、事業を承継することを守破離にたとえて認識しており、守の時代は会社の強みを分析して先代の事業を徹底的に勉強するとし、続く破の時代において、自分が何を破れるかを見極めていた。しかし、D、H、I 経営者のように承継するつもりはなくても、先代等からの強い要請によって跡を継ぐケースもある。例えば D 経営者は、人手が足りないから帰ってきてほしい、H 経営者は、先代が店舗を取得したので帰ってきたほしい、I 経営者は、親と叔父から戻って来てほしい、などの事例がある。

1-1 伝統につながる自己の認識

「伝統につながる自己の認識」とは、後継者が、自分の生き方は、家業の歴史や文化、慣習等の影響を受けていると認識し、自己理解を深めることである。自身の宿命を認識するには、まず家業と自分の関係を認識することが重要だが、その前に、そもそも自分と何かを明確にする必要がある。つまり、家業の歴史との関係において、自分とは何なのか、自分は何のために存在するのか、自分の歴史的な位置付けとは何なのか等といったことを考え、自覚することである。

多くの経営者は、小さいころから会社や工場が遊び場であり、いずれ自分もこの会社や工場で働くのだろうというふうに理解していた。したがってアイデンティティを形成する段階においても自分自身のことだけでなく、伝統というものを考慮して自己理解が深まっていく。家業というコミュニティの中でのアイデンティティの形成は、自身と他者との関係性を考え、家業というコミュニティの中で相対的な存在価値を認識し確立することになる。こうした流れの中

で自己が確立されるため、ファミリービジネスの後継者は、家業の歴史つまり伝統の影響を強く受けるといえる。

とは言え、ある時点までは、第三者として家業を外部から見ている存在であり、伝統の影響を意識しなかったかもしれないが、事業承継を意識し始めると当事者に立場が大きく変わり、意識せずにはいられなくなる。

さらに事業承継後、社長に就任し改めて経営の当事者になってみると、何のために事業をするか、何を目的として事業をしているのかが、よくわかっていないことに気づき、自分なりの答えを見つける必要性に迫られる。これは後継者にとって極めて大きな問題であり、経営の責任者として家業を改めて分析、把握せざるを得ない状況に直面する。さらに、果たして自分が、事業承継してうまく経営できるのであろうかという強い不安にさいなまれる。また家業が何代も続いてきたという事実と自分の存在との関係性に悩むことになる。この時点で、伝統が自分に与えてきた影響を真剣にとらえ直し、何回も自問自答することで、伝統を自分の中で再解釈し、整理し、その中で自身をどう認識し、位置づけするのかということが強く求められるのである。

1-2 家業に対する認識

「家業に対する認識」とは、後継者が、家業は何屋なのか定義づけ、明確にすることである。

後継者は、伝統につながる自己の認識と同時に、家業に対しても認識する必要がある。C は、先代、先々代が行商し、開拓した遠隔地を訪問し、「こんなところでよく頑張ったな」と先代、先々代の苦労を目の当たりにすることで、自分を奮い立たせ、「こんなところでできるなら海外でもできる」と思い、輸出事業を立ち上げる原動力となったと語った。また B は、幼いころから、工場や店舗の中で生活しており、否応なく両親や従業員の働く姿を見聞きし、家業に対する情報の蓄積し、家業に対する認識過程においては、家族、特に先代との関係、コミュニケーションの取り方が非常に重要になった。D は、先代に事業承継すると宣言した時に、先代から「俺を倒すつもりで来い、それぐらいの意気込みがないとだめだ」と言われ一度承継することを諦めた経験がある。それは、リーマンショックの後で業績が悪く、業績が悪いときに息子に後を継がせたくないという親心からであった。後継者は、先代の家業に対する認識や、今までの家業に対する取り組みなどを理解することで、家業に対する認識を深めることができる（表 3.2.1）。

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 宿命の認識	1-1 伝統につながる自己の認識	契約書や薬を運ぶ生業 時代の流れから業態変換 家訓として地域貢献の伝統あり だめなこと、大切にしている考え方あり 社員を幸せにすることの重要性は認識 銀行業、両替業から開始 長い歴史のある創業理念が現在の実質的な経営理念 お客様と歴史を共有することの大切さ 伝統の中にある革新性 イノベティブな企業理念 代々つながっているイノベーションマインド イノベーションの伝統あり
	1-2 家業に対する認識	社長に影響を与える家系のアントレプレナーシップ 後を継ぐことは本人が決心 育むトライ&エラーの行動特性 守破離の破として多角化への取り組み 小さい時から家業にこだわりがあり 何のために商売するのがわからなかった家業 先が見えていた既存事業の商売 既存事業に見切りをつけ新事業に取り組む 生まれついでの家業ではない社長の目線からの発想あり ビジネス革新を可能にするガバナンス改革 よいものをつくるイノベーションの伝統 後継ぎに必要な革新性

表 3.2.1 宿命の認識

2. 伝統による影響

「伝統による影響」とは、家業に対する認識を深める過程で、その歴史を掘り下げた後継者は、家業とは不変ではなくイノベーションの連続であり、真に受け継ぐべきは「イノベーションを行い続ける伝統」だと気づくことである。そして自らをイノベティブな人材、アントレプレナーに作り変え始める。再生した後継者から影響を受け、社員の伝統への共感が、イノベーションを進めるキーマンとともに新しい取り組みをしようと決意する。後継者は、伝統から影響を受け、ゼロからイチを生み出すために、何かに取り組まざるを得ない、やらざるを得ないという強い思い、危機感が醸成される。先代も新たな事業に取り組み、成果を出してきたことを幼いころから見ているため、実際自身が後継者になった時に先代と同じように取り組み成果を出さないといけないと強く認識するのである。B は、各先代は新しい事業に取り組み、成功を取っており、自分も何か新しい事業に取り組まなければならないことを強く認識している。また G は、先代から、得意先や商品を新たに作り直すよう言われ、新たな取り組みを促されていた。これは代ごとに新たな取り組みが求められるファミリービジネス独特の特徴であると言える。

2-1 事業承継の決意

「事業承継の決意」とは、後継者が、社長に就任し、イノベーションに取り組む決意をすることである。また事業を承継した後継者になるということは、家業における最高責任者になる

ということである。したがって、後継者には大きな責任がかかることになる。Bは、現状打開することは、先代の姓をもつ自分しかできないと認識している。先代もそういうことは経験しており、気楽に簡単に後を継げということはなかなか言えない状況である。後継者もそのことを何となく感じており、先代との間で後継者になる、ならないにおいて心理的な駆け引きが、長期間にわたって行われている。Dは、先代から後をつながなくてもよいといわれていたが、かえってそのためモラトリアムを生み出し、アイデンティティ・クライシスのような状況を生み出した。実際先代も同じような経験をして苦労しているため、後継者を決めることは先代・後継者双方ともに大きな責任を感じる行為である。後継者は先代の思いも受け、家業に対し真剣に取り組まないといけないという強い覚悟を強いられ、かつ自身も決意するのである。

2-2 社員の伝統への共感

「社員の伝統への共感」とは、入社したファミリービジネスに受け継がれる価値観、信念、行動規範とはどういうものなのか日々仕事の中で体験し、受け入れ、納得した結果として社員が後継者の思いや感情を共有できることである。

ファミリービジネスを営む企業に入社した社員は、よくもわるくも入社した会社に受け継がれる価値観、信念、行動規範に大きな影響を受ける。この価値観、信念、行動規範を受け入れられない、抵抗がある社員は企業に残ることができない。

したがって、企業に残っている社員は、受け継がれてきた価値観や信念、行動規範を、ある程度受け入れ、納得した社員であるといえる。Iは、社員は会社の取り組みに共感してくれ、出資者のように意見を言ってくれと述べている。またG社では、成功事例等の共有を通し、社員間のつながりを強固にする取り組みもなされている。

その上、伝統を再認識した後継者は、そのような社員らにさらに大きな影響を与える。その結果、社員は後継者の考え方をよく理解し、納得して業務に取り組むことになる（表3.2.2）。

2-3 キーマンによるイノベーションの推進

「キーマンによるイノベーションの推進」とは、イノベーションを事業化する役割を担う人材がイノベーションを推進することである。

後継者が、見つけたイノベーションの種を、共感した社員とともにイノベーションを形にし、社内で推進する。Cは、弟を工場長にし、製品開発を一任していた。またHは、専務から提案された新規事業を、疑問視しながらも新規事業を温かく見守った。

キーマンによるイノベーションの推進は、後継者の関係者である場合、社員である場合、社外の人材である場合等がある。最後の場合の顕著な例としては、G社が挙げられる。G社では、新しい事業に取り組む場合、その事業に関する経験や知見のある人を採用している。その結果、次々と中途採用者が入社し、全社員の60%ほどを占めるまでになっている。またG社では、先代の友人が入社し、専務にまで出世し、現社長の教育係や先代や社員との調整、橋渡

しまで担当した事例もあった。キーマンによるイノベーションの推進は、組織の中でのミドルマネジメント的役割も果たし、社長と社員の橋渡しの役割も担う。

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 伝統による影響	2-1 事業承継の決意	社長責任の自覚 一寸先は闇という強い危機感の必要性 伝統を守るだけではなくトライ&エラーが必要 大学卒業後すぐに家業を継ぐ 地道に真面目に取り組む家業 社長の責任を後継ぎに伝承 後を継ぐことは本人が決心 家業として地域やステークホルダーを大切にすることが重要 自ら後継ぎの決心 現社長は一番のイノベータ
	2-2 社員の伝統への共感	社訓に共感している社員 素敵なデザインを勉強 解雇しない会社だと理解し信頼している社員 経験から社訓を理解する社員 社員との強い信頼関係 社員に自覚と誇りを持たせる 社長の社員とのコミュニケーション重視 社員のイノベーションに対する高い意識 ビジョンは社員向け ビジョンは社員に定着 大切にしている考え方が共有できる仕組み化 一般社員には難しい自由な発想で挑戦すること 社員は船員であり欠けてはいけない貴重な戦力 社員に自覚と誇りを持たせる
	2-3 キーマンによるイノベーションの推進	商品開発力に自信 子会社社長から新事業への取り組み提案 新事業に対する大幅な権限移譲 イノベーションにはイノベータに続く人材が必要 イノベーションのための人材獲得

表 3.2.2 伝統による影響

3.知識の内化

「知識の内化」とは、新たに発見された外部知識が、企業、組織、個人レベルにおいて、既存の知識と交流して融合し、イノベーションをもたらす新しい知識として定着することを指す。

知識は、既に存在していたり、組み合わせたり、新たに生まれたりする。なお本研究では、形式知は企業、組織、個人に、暗黙知は個人に存在すると想定している。ファミリービジネスの後継者は、幼少から家業に接することで暗黙知が蓄積している（表 3.2.3）。

3-1 外部知識の探索

「外部知識の探索」とは、後継者が、イノベーションを興すために必要な知識を会社の外部にて探索し、取得することである。

やみくもに知識を探し回るケースは少なく、大抵は家業や家業に対する思いに基づき、自身

および自身の周辺、社内、取引先、社外へと広げて探していく。D は、経営方針を社内に浸透させる際、同業他社からその知識を得た。また K は、業界の冊子や、展示会に参加することで知識を得た。また C は、儲かりそうだからとか、伸びているなどという理由で、事業的な飛び地に飛び込むのではなく、既存事業の周辺知識の探索に取り組んでいた。また G は、新規事業を立ち上げた時に、通販に対する知識が社内がないことに気づき、通販に対する知識を有する人材を中途採用し通販に関する知識を取得した。また J は、新事業を立ち上げるために、すでにその事業を始めている事業者を訪問し、直接話を聞いて知識を取得した。このように日常業務の中で得られた知識が、イノベーションの実現に十分でなければ、社内はもとより社外に探しに出かけている。

3-2 外部知識と社内知識の交流

「外部知識と社内知識」の交流とは、企業、組織、個人レベルにて、家業に日々取り組む中で、外部知識と社内にある知識を交流させることである。

知識が取得できたとしても、それがそのままイノベーションに使えるわけではない。そのため対話等を通じて、所有する知識と、新たに取得した知識を交流させ、使える知識に昇華させる必要がある。

F 社では、他社の知識が集約された農業製品と自社の知識が集約された自社製品と組み合わせることで新製品開発に取り組んでいる。E 社では、製造、品質、技術管理というありとあらゆる分野において、異なる企業から派遣を受け、イノベーションを行ってきたという歴史があり、OEM においても、OEM 先の社員と E 社が交流することで、スムーズにイノベーションを実現することができた。

3-3 新たな知識の創出

「新たな知識の創出」とは、外部知識と社内にある知識が交流することで新たに生まれた知識が、企業、組織、個人レベルにて共有、蓄積、加工され、直接イノベーションを興す要因となることである。

F は、社員に数を決めて徹底的に改善案を提出させ、その中の優れた改善案に対し、どう実現できるかを社員全員で考え抜く。そうすることで、新たな知識が生まれ、イノベーションにつながっている。また別の B は、ある技術のこの話はこの大学のこの人に相談できるように、社外に人脈を構築し、それぞれが所有する知識を交流することで、新たな知識を創出し、イノベーションにつなげていった。また K は、新たな知識の活用として、プロセスイノベーションの事例を挙げている。

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 知識の内在化	3-1 外部知識の探索	基礎情報として業界情報入手 業界外の情報を参考 他の社長から学ぶ 家業周辺でのイノベーション ITなど他分野からの影響 異業種参入において経験のない課題の解決への取り組み イノベーションのための技術獲得 独自に学ぶ運営方法 社員一人一人の言葉反映し経営理念作成 社長の情報獲得は人に会うこと
	3-2 外部知識と社内知識の交流	お客様ごとに神対応等について議論し共有化 人との出会いがイノベーションのきっかけ OEM受託によるイノベーション OEM先の社員に技術移転する側の使命感 新商品のために材料を厳選 社長の社員とのコミュニケーション重視 社長と社員との定期的な交流を重視 社員が提案しやすい環境づくり
	3-3 新たな知識の創出	社内でアイデアを出し議論 顧客視点からの発想 遊びながら取り組むが、結果にはこだわる 短期イベント事業を活用した起業家意識の醸成 経営数字を解析できる人材を育成 お客様の喜びを見える化・共有化しサービスレベルを向上 時代に合ったデザイン

表 3.2.3 知識の内在化

4. ITT の実現

「ITT の実現」とは、家業における伝統を踏まえ、伝統による影響に触発された知識の内在化を通じて新たなイノベーションを実現することである。

D は、チャレンジ精神を挙げており、伝統は守るだけでは絶対継続せず、トライ&エラーをし続けなければ、守るものも守れないと認識しており、ITT の実現に取り組んでいる。

4-1 仕組化・組織化

仕組化・組織化とは、新たな知識を活用し、製品化、サービス化を実現するために仕組み化や組織化に取り組むことである。

イノベーションを事業化するには、仕組みや、それを継続的に運営する組織が必要となる。A は、大手企業から製造技術という知識を得る際、それを受け入れて製造を行う仕組みを作り、さらにその仕組みを組織化することで、OEM 製造会社としての地位を確立した。また B は、製品化を行う組織を立ち上げて、社内から出てくる知識を次々と製品化することで、事業化を行った。

4-2 新商品・サービスの実現

新商品・サービスとは、仕組み化や組織化に取り組むことで新製品・サービスを実現することである。

E は、社内で培われたオペレーションに関する知識と、地元企業の外部知識を交流させ、日常業務を効率的に運用するための情報システムを構築した。構築した情報システムは、自社運用だけにとどまらず競合他社への販売や、別会社を作り情報システムの導入・運用コンサルティングまで手掛けるようになった。K は、小ロットにて加工できる機械を導入し、少量を都度提供できるサービスを実現したことにより、新サービスを顧客に提供できるようになった。また F は、日本酒に加え焼酎、リキュール、ウイスキー、ビールなども自社で製造できるようになることで、総合酒メーカーになりたいと考えている（表 3.2.4）。

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 ITTの実現	4-1 仕組化・組織化	社長のリスクテイク 新商品は同世代のメンバーの意見を採用し実現 同世代のメンバーとの新事業へ取り組み 短期的な利益にとらわれない新規事業への取り組み 社員にいい仕事をさせる取り組み 当社らしい行動を褒め表彰することによる効果
	4-2 新商品・サービスの実現	海外進出に伴うイノベーション 外国人への対応に伴うイノベーション 業界初の管理システムを独自開発し導入 対面接客サービスを手厚くするシステムの導入 経済効率を考え新ビジネスへ参入 個性を保つために業態変更 本業を軸として事業転換 不振店舗における店内調理の実施と成功 店内調理実施と成功の普及 物販とお惣菜のコラボ店舗を開発 調理とイートインを組み合わせた店舗を開発 おいしさの追求 差別化した商品作り 新事業参入でオリジナリティを出す コア技術から異業種参入 M&Aによる新事業、新製品開発が既存事業とのシナジー効果 新商品の開始 業界内でのイノベーション

表 3.2.4 ITT の実現

5.宿命の再定義

「宿命の再定義」とは、ITT を実現することで、家業の伝統に新たなページを付け加えることである。家業やその伝統が変化することで、それらから影響をうける宿命も変化するため、宿命を再定義する必要が生まれるのである。

再定義の結果、家業を永続させることを自らの宿命と再認識し、覚悟した後継者は、行動に移す必然性を感じるようになる。なぜなら ITT を実現することで、家業は変化しており、その変化に対応するために家業の再定義や、新たなイノベーションが必要となるからである。そして新たな知識探索が始まる。

F は、10 年後 20 年後には既存事業はなくなっている可能性があるため、イノベーションに取り組む必要性を感じていた。イノベーションの結果、全く違う会社になっているかもしれないが、それでいいと言う。ITT 実現は、事業転換を考えるほどの影響を、後継者と家業に与えるのである。

5-1 家業の再定義

「家業の再定義」とは、後継者が、家業は何屋なのか再度明確にすることである。ITT の実現を受け、家業は、価値観、信念、行動規範が変化し、輪郭がぼやけがちになるため、後継者は、家業をしっかり把握するために、家業とは何か、再定義する必要に駆られる。

C は、従来の製造に加えて、新たな製品開発方法を教え広める企業大学を運営し、イノベーションを実現することで、家業を再定義している。さらに B 経営者は、新規事業、海外進出、M&A に取り組むことで、家業は、守破離の破の段階に入ったと認識している。破の段階に入った家業を定義し直し、地方にワクワクする会社をたくさん作ることで、「日本一の地方再生会社になる」とした。

興味深いのは、D の家業に対する再定義である。家業が評価機関から一つ星の認定を受けたことを、家業のブランディングに活かそうと考え、後継者の家業の再定義に影響を与えた（表 3.2.5）。

5-2 創業家の再定義

「創業家の再定義」とは、ITT の実現による家業の内容や定義の変化を受けて、家業を運営する家族が定義し直されることである。

調査対象の中には、D のように、ITT を実現した体験を踏まえて、先代に始まる先祖に対して、改めて頭の中で整理し、創業家の再定義を行っている。

5-3 後継者の再定義

「後継者の再定義」とは、ITT の実現により、家業の内容も変化するため、後継者のアイデンティティが定義し直されることである

ITT を実現していく中、結局自分は何に取り組んでいるのか、なぜ取り組んでいるのかなどの理由付けが行われている。地域貢献という大義名分が語られる中、その中で自身の動機付け要因はどこにあるのかを自身の中で整理し、理解しようとしている。家業の再定義が行われる中、家業における家族、家業における自身の位置づけを再定義することで、既存の宿命の再確認や新たな宿命を発見することにつながり、宿命を理解、把握することが伝統による影響を大いに刺激することになり、後継者の社員に対する言動や、キーマンとのコミュニケーションに対し、新たな影響を与え、知識の内在化を活性化することになる。

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 宿命の再定義	5-1 家業の再定義	概念化 家業にはいろいろなやり方がある この10年で自社製品群の内容に変化 目指す総合メーカー 勤めていることが誇りになるような会社づくり もう一度取り組みたい改善委員会 高品質で生産性の高い会社 業界内で革新的な会社 既存事業の優位性を生かした新規事業の取り組み ベンチャー企業のような取り組み 長年経営していると誤解され認識 社内大学へ新たな取り組み コロナ禍はものすごい変化をもたらすと認識 新型コロナの会社への影響を懸念
	5-2 創業家の再定義	起業家的な価値観は家訓 代々新しい事業や業態転換への取り組み 社外から言われて気づくイズムやスタンダード 後発、よそ者としての家業の創業 地域No1になるという祖父の決意 店はお客様のためにある三方よし 後継ぎに必要な革新性 アントレプレナーシップの伝統あり
	5-3 後継者の再定義	大手ができないことに取り組むことによる地域社会への貢献 経営理念と社訓は関係なく、経営理念は各社長が見つけるもの 経営理念は時代に合わせて変更 状況に合わせて経営理念を変更 経営理念は先代の影響を受けながらも新たな方向付け 社長はイノベーションを目指す ビジョンは社長の意思

表 3.2.5 宿命の再定義

第4節 考察

1次調査の結果から、老舗ファミリービジネスの永続性を維持するためには、外部知識の取得によって、家業の競争優位性を取得するためのイノベーションに注力し、世代ごとに新事業に取り組む必要があることが示唆された。

後継者は、幼いころからファミリービジネスに対する考え方を、漠然と潜在的に刷り込まれているが、後継者から経営者になることで、初めて当事者意識が生まれ、ファミリービジネスは自分にとって何なのか、自分の人生においてどういう位置づけなのか等について真剣に考え始める。

ファミリービジネスの歴史を理解することで、後継者は、先代の取り組みや苦労を知ることになり、ファミリービジネスを永続させるためには、イノベーションが必要だと理解する。そして先代のように自身もイノベーションを興さないといけないと決意することで、後継者は、イノベーションを興すために必要な知識を、外部に探索し始めるのである。

まとめると、後継者が老舗ファミリービジネスの当事者になるに当たって、強い決意と当事者意識を持ってファミリービジネスの歴史を見直したところ、事業永続にはイノベーションが必要なことが分かり、それを実現するために外部知識の探索に踏み出したという一連のプロセスが認められた。

第4章 2次調査：ファミリービジネスにおける後継者育成^(注4)

ほとんどのファミリービジネスが直面する最も重要な問題が事業承継であることは、ファミリービジネス研究者の一致した意見であり (Handler, 1994)、事業承継において苦労したこと
のトップは、後継者の育成と言われる (帝国データバンク, 2020)。その後継者育成の手段とし
ては、自社 OJT、他社就業などがあるが、近年期待されているのが一般大学院 (以降大学院)
である。

通常、後継者育成教育 (ファミリービジネスにおける事業承継教育、学位の取得、人脈形成
など) を受けるには、ビジネスに関する専門職大学院 (MBA) への進学が選ばれる。しかし日
本にある 32 校のうち、26 校は大都市圏に偏在 (文部科学省, 2022) するため、地方では大学
院への進学を余儀なくされる後継者も存在する。そのためファミリービジネス経営者からは、
後継者育成の場として大学院に期待しているとの声も出ている (木村, 2019:5)。文部科学省
(2019:2) も、大学院は「多様なニーズに応じた実践的な教育の展開に努めるとともに、多忙
な社会人の時間的・空間的な障壁を低下させる教育の展開が求められる」とし、大学院が幅広
く活用されることを期待している。

一方、大学院においても、運営課題のトップが学生の確保となっており (工業市場研究所,
2017)、社会人向けリカレント教育に力を入れ始めている。このように各方面の関係者の期待
を受けて、今後、大学院が後継者育成教育を提供し、ファミリービジネスがそれを利用するよ
うになると予測される。

さらに大学院教育は、吸収力の観点からも重要である。なぜなら、ナレッジスピルオーバー
における知識の流れやイノベーションの実現を左右するのは企業の吸収力だからである
(Rothaermel & Thursby, 2005; Nieto & Quevedo, 2005)。これらの研究成果は、知識源である
大学院において教育を受けることにより、吸収力を高めうることを示唆している。

なお大学でなく大学院において、後継者教育が必要と筆者が考える理由は 2 つある。一つは
大学院の方が、よりグローバルで最先端の知識にアクセスでき、またその知識を扱う訓練も受
けられ、イノベーションに繋がる吸収力を高めやすいからである。もう一つは、大学院の方
が、後継者は能動的に後継者教育を受ける傾向が強いからである。大学においては、後継者は
真剣に事業承継を考えることが少なく、就職活動を通して初めて、事業承継が選択肢として現
実味を帯び始める。その意識変化が行動まで変化するには数年かかるため (後藤, 2019)、大学
院での後継者教育が有効と考えられるのである。

以上を踏まえより、本研究では、大学院における様々な教育を取り上げつつも、吸収力教育
に、一つの焦点を当てて考察する。

注4：第4章において以下の論文を博士論文にする過程で修正・加筆した。村上統朗, 江野泰子, 姜理恵 (2021) “事
業承継における後継者育成のための大学院教育 ―ファミリー企業の親子へのインタビュー調査から― ” *事業承
継学会 事業承継*(10)、109-125

第1節 ファミリービジネスにおける後継者育成調査

第1項 インタビュー調査概要

調査方法は、聞きたい内容を深く掘り下げ想定外の回答を得るために、半構造化インタビューを採用した。またインタビューは、守秘性を保つため個室を利用し、コロナ禍のためオンラインビデオ会議(Zoom)を併用して行った。半構造化インタビューの内容は、研究協力者の了解を得てICレコーダーにて録音し、得られた音声データをテキスト化したのちに分析をおこなった(表4.1.1)。

	内容
調査方法	半構造化インタビュー
インタビュー時間	30分~60分
インタビュー方法	対面及びオンラインビデオ会議
インタビュー実施期間	2020.12.8~18
対象者	現経営者4名、後継者4名

表 4.1.1 インタビュー調査概要

第2項 インタビュー分析手法

インタビュー分析手法は、M-GTA分析を行った。筆者1名でM-GTA分析を行った後、M-GTA分析にて可視化された分析プロセスを別の研究者(指導教官)1名にて確認し恣意性に留意した。

第3項 調査対象者

調査対象者は、現経営者とその後継者が現在大学院に通学している4組のファミリー、8名である。調査対象者の属性は以下の表4.1.2に記載する。

コード	年齢	性別	最終学歴	前職	代目	企業規模	インタビュー日	インタビュー方法
AP	50代	女	専門学校	中小企業	1	大	2020.12.15	オンライン
BP	70代	男	大学	大企業	1	小	2020.12.16	対面
CP	50代	男	大学	大企業	2	小	2020.12.17	対面
DP	50代	男	大学	大企業	2	中	2020.12.18	オンライン

コード	年齢	性別	学年	大学院	兄弟有無	入社有無	インタビュー日	インタビュー方法
AC	20代	男	研究生	研究科	なし	未入社	2020.12.9	対面
BC	40代	男	修士1年	専門職 ^{※1}	なし	既入社	2020.12.16	対面
CC	20代	男	修士2年	研究科 ^{※2}	兄	未入社	2020.12.17	対面
DC	20代	男	修士1年	研究科	弟	未入社	2020.12.8	対面

※1:MBAではない

※2:ルールではない

表 4.1.2 調査対象者 調査対象者の属性 (P:現経営者、C:後継者)

第4項 現経営者の M-GTA 結果図

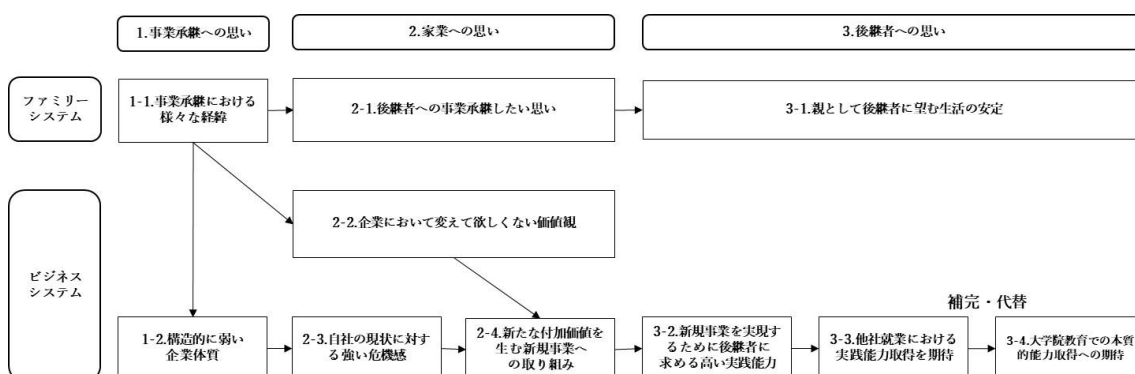


図 4.1 現経営者の M-GTA 結果図

第5項 現経営者の M-GTA 結果図の説明

ファミリーシステムとビジネスシステムの関係性を考慮することにより、ファミリービジネスをより深く理解することになるため (Sharma, 2004)、ファミリーシステムとビジネスシステムに分けて M-GTA 結果図を作成した。

M-GTA 結果図を以下説明する。現経営者は、自身の経験上、経営の厳しさや経営に求められる知識の量や深さについて認識している。親として自身が作り上げてきた家業を継いでほしいというのが親心であり、子供が安定した生活を過ごしてほしいというのも親心である。

しかし変化の激しい事業の承継と安定した生活は、トレードオフの関係にあり、両立することは難しいのが現実である。

したがって、変化の激しい事業を安定させるためにも、既存事業への取り組みに加え、新たな付加価値を生む新規事業への取り組みの必要性を強く感じている。

また新規事業に取り組むためには、後継者に高い実践能力が求められる。新規事業は新規性が求められるため他社でも取り組んでいないことが多く、他社就業だけでは身につけられない可能性があり、大学院教育に補充、代替を求めている (図 4.1)。

カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化		
1 事業承継への思い	ファミリーシステム	1-1	事業承継における様々な経緯	1	事業承継による入社
				2	親族外承継による起業
				3	結婚による入社
				4	地元での起業
	ビジネスシステム	1-2	構造的に弱い企業体質	5	OEM中心の企業体質
				6	輸出中心の業務
				7	地元密着型の業務
				8	企画中心の業務
カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化		
2 家業への思い	ファミリーシステム	2-1	後継者への事業承継したい思い	9	後継者への強い事業承継意欲
				10	事業見直し後に事業承継希望
	ビジネスシステム	2-2	企業において変えて欲しくない価値観	11	責任感・倫理観に基づく経営
				12	経営理念を継承した経営
				13	今後生き残れない現状
		2-3	自社の現状に対する強い危機感	14	自社の企業魅力向上が必要性
				15	タイムリーに売れる商品提供の必要性
				16	家業の低い管理レベル
	2-4	新たな付加価値を生む新規事業への取り組み	17	よい人材に選ばれない企業	
			18	能動的な新規事業への取り組み	
			19	別の業界への進出	
				20	独自ブランド商品開発への取り組み
			21	コロナ禍による事業の要見直し	
カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化		
3 後継者への思い	ファミリーシステム	3-1	親として後継者に望む生活の安定	22	仕事よりも後継者の幸せが大切
				23	後継者の生き方、幸せを重視
				24	後継者が楽しいのが1番
				25	広く1次情報を収集し行動する重要性
	ビジネスシステム	3-2	新規事業を実現するために後継者に求める高い実践能力	26	基本知識の習得と行動力の重要性
				27	事業承継に有効な他社就業
		3-3	他社就業における実践能力取得を期待	28	他社就業による大企業からの知識移転
				29	大学院での思考スキル強化へ期待
		3-4	大学院教育での本質的能力取得への期待	30	大学院教育に対する満足と期待

表 4.1.3 現経営者の M-GTA 分析内容

1. 家業について

まず現経営者について考察する。現経営者 4 名全員が、現在取り組んでいるファミリービジネスの改善や、新たな取り組みの必要性を感じている。既存の商品・サービスを、既存の販売方法で、既存の販売先に販売することで、事業の成長が実現できるとは考えておらず、商品・サービス、販売方法、販売先の 3 つのうち 1 つ以上は変えていく必要性を認識している。例えば、AP は、「家業においては、今後、ブランディングを強化し新市場を開拓に取り組むもうとしているが、自社商品開発が今後の課題である」とし、新商品の拡充と、新たに販売エリアを拡大することの必要性を指摘している。BP も、「大きな消費者行動の変化が起こっており、時代のニーズに合った商品開発への取り組みが求められている。地元企業を巻き込んだ新提案など、個別企業の取り組みも必要であるが、業界対応の必要性も感じている」とし、業界全体の変革の必要性を述べている。CP は、「現状を打開するためには、行動を促す思い切りや勇気が求められ、勉強会等で外部知識を習得し、社内に取り入れることが必要である」と主張しており、行動の重要性を指摘し、積極的な外部知識の取得および活用を示唆している。DP も、「地元の人口減等の現状を踏まえ、現状の打開策が求められている。さらに、業界動向を踏まえ、新たな事業の柱の構築も求められている」とし、社内に新規事業開発プロジェクトを立ち上げ、

新たな事業の柱の構築に取り組んでいる。どの現経営者も現状に対し危機感を持って日々取り組んでおり、この言動が後継者の事業承継に対する考えや行動に影響を与えていることが推測される。

2.事業承継について

現経営者 4 名全員が、現在取り組んでいる事業を、そのまま後継者に承継してほしいとは考えていない。現経営者は、既存事業をそのまま承継するのではなく、後継者には、知識、経験、能力を身につけ、後継者が望む事業に取り組んでほしいと考えている。現経営者は、代が浅いことがあるのかもしれないが、既存事業へのこだわりは弱いと言える。具体的には、DP は、「後継者は、現業種にはこだわらなくてよい」「後継者には企業理念の承継を求める」とし、後継者には、企業理念は承継して欲しいが、現業にこだわらず新たな事業に取り組んでほしいと考えている。CP においては、「ライバルという親子関係の中、後継者には幸せになることを優先してほしい」とし、事業よりも後継者及び後継者の家族の幸せを優先してほしいと考えている。

3.他社就業について

他社就業について現経営者 4 名中 3 名が、他社就業は必要であると指摘しているが、BP は、「他社就業には、メリットの有無があると考えている」とし、後継者は、現経営者の意向の後継者が受け他社就業を実施していない。AP は「他社の経験を積めるため他社就業は非常に有効だと思っており、後継者にも他社就業を進めたい」とし、多くの事業事例に関与できるコンサルティング業や金融業での他社修行が効果的ではないかと考えている。CP は「都会での他社就業は有効であり、他社就業するなら大企業にて経験を積んでほしい」、DP は、「他社の経験を積めるため他社就業は非常に有効であるため、しっかり学び家業に生かしてほしい」とし、自身も大企業にてノウハウ等を身につけ現在役に立っていることから、中小企業では得にくい多くの実務経験を得られる大企業での他社就業の必要性を強く訴えている。

4.大学院教育について

最後に大学院における教育についてであるが、現経営者 4 名中 3 名が、後継者が通学する大学院の教育内容について、ほとんど知らなかった。DP は、「大学院のイメージはわからない」とし、未経験の教育機関であるということで、どのような場所で、どのような雰囲気なのかイメージできていなかった。CP も「大学院で学んだ内容には興味がないが、大学院での勉強は何か役に立つと思われる」のように、大学院での研究および研究結果には関心もなく期待もしていなかった。しかし BP は、「研究へは低い期待値であるが、大学院教育への強い期待感をもっており、大学院で得た知識は家業に生かしている」とし、後継者とのコミュニケーションによって、後継者から大学院の教育内容を聞いており、大学院教育から新たな知見を取得し、新たな知見が社長自身の知見も広げ、新たな事業取り組みのヒントにまでなっていた。

また AP は、「大学院教育は人脈や外部知識が取得でき、ビジネスでも有効であると考えており、大学院では社会で使える深い知識、スキルを身につけ、スキルの習得、知識と理解に基づいた行動力が必要になってくる」とし、行動の重要性を強く認識しており、後継者に、もっと行動することを促したいと考えている。大学院は、意識行動変革を促す場として捉えており、後継者には、基礎知識とロジックの習得に基づき、何らかの行動をすることを強く期待していた。DP は、「興味関心を持ち楽しいのが一番であり、学術的学びよりも実践を重視してほしいと思う」とし、大学における実践的な経験に期待していた。現経営者は、後継者が通学する大学院の教育内容についてほとんど知らないため、大学院教育に対し、行動を伴う実践、社会で使えるスキル・知識の習得などを求めているが、現経営者が大学院教育をもっと知ることで、大学院教育に対する要望も変化すると思われる。

したがって、どの現経営者も現状に対し危機感を持って日々取り組んでいる。その取り組みは、会社の存続、従業員の働く場の確保、取引先に迷惑をかけないなど経営者の視点での取り組みである。この経営者の視点を後継者にどのように身につけさせるのかが現経営者の悩みであり、それを表現しているのが、後継者に、行動を伴う実践的な教育を強く求めるコメントである。

第6項 後継者の M-GTA 結果図 (注5)

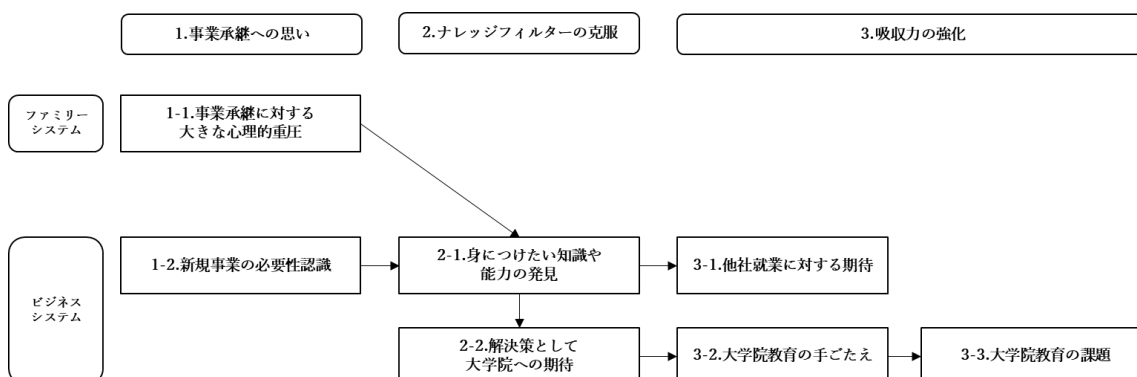


図 4.2 後継者の M-GTA 結果図

第7項 後継者の M-GTA 結果図の説明

後継者は、現経営者と親子の関係から、雇用者・非雇用者の関係に代わる事業承継に大きなプレッシャーを感じている。

現経営者の日々の言動や見聞きすることから、現業だけで家業が安定、成長することがないことは理解しており、そのために必要な知識の習得や経験を積む場を求めている。

後継者は2つの場を想定しており、一つは他社就業であり、もう一つは大学院である。後継者は、大学院教育において形式知の取得、およびナレッジフィルターへの対策や吸収力の強化に手ごたえを感じているが、大学院教育の効果や必要性に対しては個人差がある(図 4.2)。

注5：ナレッジスピルオーバーによる知識は、企業において必ずしも商業的に活用されるとは限らず、企業において知識の商業化を阻む障害を、ナレッジフィルターと呼ぶ(Qian & Jung, 2017)。

カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化					
1 事業承継への思い	ファミリーシステム	1-1	事業承継に対する大きな心理的重圧	1 事業継承について先代と話をすることはタブー				
			2 父親の能力に対する尊敬					
			3 親子間における価値観のずれ					
			4 心理的な重圧になってきている事業承継					
	ビジネスシステム	1-2	新規事業の必要性認識	5 コロナ禍における打開策なし				
				6 新たな事業の柱構築必要				
				7 今後プライベートブランド確立が必要				
				8 事業の多角化に取り組む必要性を認識				
カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化					
2 ナレッジフィルターの克服	ビジネスシステム	2-1	身に着けたい知識や能力の発見	9 営業テクニックやノウハウ				
				10 経営や新事業に取り組める基礎能力				
				11 業界における基礎知識				
				12 経験に基づく意思決定力				
				13 信頼獲得の手段				
				14 自己研鑽				
				15 学んだことを事業に活用するため				
				16 業界研究				
				17 他社動向の探索				
		2-2	解決策として大学院への期待	18 MBA取得への違和感				
				19 事業承継の覚悟を決める時間の確保				
				カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化	
				3 吸収力の強化	ビジネスシステム	3-1	他社就業に対する期待	20 同業他社の情報
								21 大企業のノウハウ
								22 他社での実務経験
								23 社会を見る目
								24 深く考えることの重要性への気づき
						3-2	大学院教育の手ごたえ	25 モノを見る視点や捉え方
								26 実践的な取り組み
27 会社の方向性を知る								
28 人間としての成長								
29 個人差がある大学院教育の効果								
3-3	大学院教育の課題	30 個人差がある大学院教育の必要性						

表 4.1.4 後継者の M-GTA 分析内容

1. 家業について

後継者についてであるが、現経営者と同様に、4名全員が現在取り組んでいる事業の改善や、新たな取り組みの必要性を感じている。後継者の場合は、入社後や事業承継後に、事業の改善や新しい取り組みを自身が実施することになるために、自身のスキルアップや知識、能力の取得の必要性を感じている。具体的には、AC は、「家業は、OEM 生産から自社製品開発への移行を考えている」、BC は、「今後については、取引先に対し情報をディスクロズすることで、家業における業務の取捨選択に取り組むたいと考えている」、CC は、「今後家業は、新たな事業の柱の構築が必要」、DC は、「地元への貢献意欲を所持しており、家業の取り組み課題と対策に取り組む必要性を認識しているが、取り組む上で求められる能力や知識が欠落していることに苦悩している」とし、家業の課題に取り組むには、現状では不十分であり、取り組む上で求められる能力や知識を身につける必要があると認識している。

2. 事業承継について

4名全員が事業承継を考えているが、4名中3名が、事業承継について現経営者と具体的な話をしていない。BC は、「非常に敏感な事業承継」とし、事業承継は、非常に敏感な問題であると捉えられており、CC は「兄が事業承継することは、家族内の合意になっているが、家族の

中で兄を一番尊敬しているため異議はなく納得している」とし、自身の事業承継の可能性は捨てていないが、両親とも具体的な話をするわけでもなく暗黙的に兄の立場を尊重している。

事業承継に求められる能力については、どうしても現経営者と自身との比較になり、4名全員が自身の無力さや非力さを実感しており、ACは「事業承継においては、家業における商品知識は重要と認識しており、関わる人間を幸せにすることは承継したいと思っている」、「他社就業は、視野が広がるため有功であると考えている」、BCは、「大学院での自己研鑽に取り組み、来る事業承継に備えている」、CCは、「可能であれば就職先の大企業や大学院で得た外部知識を活用したいと考えている」、DCは、「事業承継における課題への対策として大学院進学を決めた」とし、大学院教育や他社就業にて事業承継に求められる吸収力を身につけたいと考えている。

3.他社就業について

また後継者4名中3名が、他社就業は必要であると指摘している。ACは、「大学院教育は、刺激になり、勉強になるが、学術的学びよりも実践が重要である」とし、後継者に求められるものは、学術的な知識よりも実践力であると認識しており、実務経験を積むことを望んでいる。DCは、「望ましい事業承継プロセスとして、修行先で失敗を経験し、実力をつけて入社することを考えている」とし、他社就業では、様々な実務経験を積むことで自信をつけ、家業入社後、家業にて失敗しないことを期待している。したがって、事業承継へのステップとしては、大学院、他社就業、家業入社となり、後継者教育における大学院の位置づけ、役割は明確になっている。しかしBCは、「他社の状況は把握しており、家業において新たな事業の柱の構築が求められている」とし、日頃現経営者と共に仕事をし、現経営者から日々指導を受けているため他社就業は必要ないと考えている。

4.大学院教育について

後継者4人全員が、大学院教育には満足している。ACは、「大学院は、経営者として魅力的な人間になることや、物事を考える重要性を気づかせてくれる場であるといえる」とし、電車から見える看板の見方も変わってくると述べ、事業に対して取り組む姿勢、心構えの習得や、今後後継者として、どのように生きるべきかを考える場所になっている。BCは、「大学院での自己研鑽に取り組み、来る事業承継に備えている」とし、事業承継するにあたり、現経営者から認められたい、そのために自己研鑽したいという思いをもとに、今後の事業の方向性を探るために大学院へ入学した。大学院教育に対して、知見が広がり、人間性が豊かになると非常に満足しており、授業等で得た外部知識や情報を自社にて活用している。CCは、「大学院では、社会で求められるスキルや価値観の習得ができ、大学院は充実した時間であった」とし、大学院教育に関しては、専門知識習得のほかに社会を見る目や思考力の習得などの吸収力の強化に十分手ごたえを感じており、他の後継者に対しても大学院進学を勧めたいと考えている。また、事業承継する場合は、家業と学んだ分野は異なるが大学院で得た外部知識を活用したいと考え

ている。DC は、「事業承継に対する心理的圧力の解消と事業承継における課題と対策として大学院進学を決めた」とし、小学生の時から事業承継に関心を持っていたが、大学卒業が近づき現実味が増す中、このままでいいのかという強い危機感と焦燥感からの大学院入学であった。また「大学院では、多様なメンバーとの出会いがあり、競争心が芽生えた」とし、大学院でしか出会えない人たちとの交流に満足している。

後継者は、家業の改善や、第 2 創業が必要であると認識しており、そのために吸収力を高め、新たな知識や考え方の習得できる環境を、他社就業先や大学院に求めている。

現経営者と後継者について、以上をまとめると以下のようなになる（表 4.1.5）。

	P：現経営者	AP	AC	BP	BC	CP	CC	DP	DC
	C：後継者								
家業	本業へのこだわり	○	○	○	○	○	○	○	○
	地元へのこだわり	△	×	○	△	○	△	◎	◎
	新事業の必要性	○	○	○	○	○	○	○	○
	新事業の方向性	明確	不明確	明確	不明確	明確	不明確	不明確	不明確
事業承継	新事業の取り組み	○		○		○		○	
	本業の継続希望	△		×		△		△	
	事業承継の意思		○		○		△		○
他社就業	事業承継に対する会話	無し	無し	無し	無し	無し	無し	あり	あり
	求められる能力等の理解	○	△	○	○	○	△	○	×
	求められる能力等の取得		×		×		△		×
	他社就業の必要性	○	○	△	○	◎	○	○	○
大学院教育	学んだことを事業で活用	○	○	×	—	◎	○	○	◎
	就業先候補の有無	あり	無し	無し	無し	あり	あり	あり	あり
	大学院教育の理解	○	△	○	○	×	○	×	△
	大学院教育の効果	あり	個人差 あり	あり	あり	あり	個人差 あり	あり	個人差 あり
	大学院教育への満足感	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
	研究の教育への効果	あり	なし	なし	あり	なし	あり	なし	あり
	研究以外の学習効果	あり	あり	あり	あり	わからない	あり	あり	あり
学んだことを事業で活用	○	○	◎	◎	×	×	△	△	
交流人脈への期待	○	△	◎	◎	△	○	◎	○	
他者への推奨	個人差 あり	個人差 あり	勧める	勧める	わからない	勧める	わからない	個人差 あり	

表 4.1.5 クロス分析図

第2節 考察

インタビュー結果から、どの現経営者も現状に対し危機感を持って日々取り組んでいることが読み取れた。その取り組みは、会社の存続、従業員の働く場の確保、取引先に迷惑をかけないなど多岐に渡るが、全て経営者の視点からのものである。この経営者視点を後継者にどのように身につけさせるのが現経営者の悩みであり、実際、インタビュー結果からは、後継者に、行動を伴う実践的な教育を強く求めるコメントが複数見受けられた。

しかし、いくら理論で学んでも、実践してみなければ経営者視点は身につかないため、現経営者の大学院教育への関心が薄いことは理解できる。この関心の薄さを打開するには、実際の経営経験を通して、経営者視点が身に付けられる大学院教育カリキュラムの提供がカギとなる。そのようなカリキュラムとしては、創業体験を伴う実習や、長期のインターンシップ制度、企業との共同研究などが考えられる。

またインタビュー結果からは、後継者は、家業の改善や、第2創業の必要性を認識しており、新たな知識・考え方の習得や、経験の場を求めていることも判明した。現状では経験の場としては、ほぼ他社就業という選択肢しかないが、他社就業では、習得できる知識・スキル・経験が不透明であり、得られる知見も限られており、VUCAへの対応が難しいという欠点がある。それに対し、大学院教育はカリキュラムが明確に規定されており、また最先端かつグローバルな知見を得られ、VUCAに対応しやすいという長所がある。そのため、実践的な後継者教育カリキュラムが提供できれば、大学院は後継者教育の有力な選択肢になりうる。

このように大学院における後継者教育の提供は重要であるが、単に提供するだけでは、十分な発展を遂げない可能性がある。なぜなら、日本の大学院における後継者教育は、学生への事業承継に対する意識づけが主であり、学生が後継者教育で学んだことがファミリービジネスにて、どのように生かされ、どのような成果を得たかについて、大学院は把握していないからである。つまり後継者教育の効果が測定されていないとフィードバックもなく、後継者教育は現状維持となり、発展性に乏しくなるため、後継者教育の効果測定が不可欠である。また測定した効果を、ファミリービジネスと大学院が共有することで相互理解が深まり、個別具体的な後継者教育が実現できるというメリットが期待できる。

また先に、筆者は後継者教育を大学ではなく、大学院で行うべきだと主張し、その理由として、大学卒業後の方が後継者の事業承継への意識が高まると述べた（第4章 二次調査の冒頭）が、それを裏付けるインタビュー結果を紹介する。「(大学時の就職活動を通じて) 大学院に入って、ある程度業界がわかった状態で就活するのと、全くわからない状態で就活するのでは、あまりにも差がついてしまうと思った」(CC)、「(大学時の就職活動を通じて) 能力が足りない、新しいものを生み出す、考えることができない、社会に適応しないのではないかという不安があったので、さらに勉強したい」(DC)である。彼らの語りからは、大学時の就職活動を通じて、事業承継が選択肢として現実味を帯び始めることで、危機感や不安を生じ、対策の

必要性を認識するようになったことが窺われた。従って大学より、その後の大学院の方が後継者は能動的に後継者教育を志すため、大学院で後継者教育を行うべきと考える。

最後に2次調査で得られた知見を総括する。後継者は、現経営陣との親子関係を、雇用関係に置き換えることに大きなプレッシャーを感じており、現経営者の日々の言動や見聞から、現事業だけでは事業が安定・成長しないことを理解し、そのために必要な知識や経験を習得する場を求めている。そのような場として、彼らは他社就業と大学院進学を想定している。彼らは、大学院教育が、形式知の習得やナレッジフィルターへの対応力、吸収力の強化に役立つと感じているが、大学院教育の効果や必要性の認識については個人差がある。

次に、現経営者と後継者の共通の目標である新規事業の立ち上げには、形式知（おそらく大学院で得たもの）だけでなく、暗黙知（おそらく他社就業で得たもの）も必要であるが、日本の大学院教育では、暗黙知を得る機会ほとんどなく、その必要性すら認識されていないというのが現状である。

また、現経営者と後継者の間には、大学院教育に対する理解度や期待度にギャップがあるが、大学院にそれを埋める視点が乏しいという点も指摘しておきたい。

第5章 3次調査：産地型集積ファミリービジネスにおけるイノベーション

第1節 調査対象

産業集積の分類には、地域特性によるもの、企業規模によるもの、生産財によるものがあるが、3次調査では、地域の特性が出やすい地域特性による分類を採用した。地域特性による分類には、企業城下町型集積、産地型集積、都市型複合集積、誘致型複合集積の4つのタイプがあるが（中小企業白書, 2006:135）、3次調査では、産地の特性が出やすい産地型集積（該当産地：福井県 鯖江産地、新潟県 燕三条産地ほか）を調査対象とした。

新潟県燕三条産地、福井県鯖江産地、富山県高岡産地、及び福井県福井産地において、自社製品の企画、製造、販売に従事しているファミリービジネスの中から、第三者から評価を受けている経済産業局長認定企業^(注6)やグッドデザイン賞受賞企業^(注7)等を優先して46社選び（燕三条産地19社、鯖江産地12社、高岡産地9社、福井産地6社）、インタビュー調査を依頼したところ、23社（9社、7社、4社、3社）、2組の親子を含む25名から承諾を得た。

No	産地	業界	業種	代目	承継者 兄弟構成	入社年齢	社長就任 年齢	社長就任 までの年数	他社経験	他社修行	大学院教育	地域資源 認定	グッド デザイン賞
1	A	燕三条	金属加工業界	メーカー（サービス）（※1）	3	長男	18	—	○	×	×	×	×
2	B			メーカー（※2）	1	長男	25	25	○	×	×	×	×
3	C			メーカー	3	長男	26	36	○	×	×	×	○
4	D			企業支援サービス（メーカー）（※3）	2	長男	24	30	○	×	×	×	×
5	E			メーカー	2	長男	26	40	○	○	×	×	×
6	F			メーカー	4	長男	25	38	○	×	×	×	○
7	G			卸・ファブレスメーカー	2	長男	35	40	○	×	×	×	○
8	HF	（※4）		メーカー	1	長男	50	50	○	○	×	×	×
9	HC	（※4）			2	長男	25	—	○	×	×	×	×
10	I			メーカー	7	次男	23	30	×	×	×	×	×

※1：メーカーに勤務しているが、新たにサービス会社を設立運営

※2：父親が勤務していたメーカーからのスピンアウト企業の運営

※3：メーカーに勤務していたが、新たにサービス会社を設立運営、メーカーの事業承継可能性あり

※4：父親の経営していた会社からのスピンアウト企業の運営、HFは父親、HCは息子である

No	産地	業界	業種	代目	承継者 兄弟構成	入社年齢	社長就任 年齢	社長就任 までの年数	他社経験	他社修行	大学院教育	地域資源 認定	グッド デザイン賞
1	J	鯖江	眼鏡業界	部品加工・メーカー	3	長男	30	2	○	×	×	○	○
2	K			素材卸・メーカー	2	長男	24	41	○	○	×	○	○
3	L			ファブレスメーカー	2	長男	24	33	○	○	×	×	○
4	M			部品加工・メーカー	2	長男	24	33	○	○	×	×	×
5	N			部品加工・メーカー	2	外部	30	—	○	×	×	○	○
6	O			ファブレスメーカー（※5）	1	三男	25	25	○	○	×	×	×
7	P			メーカー	2	長男	26	42	○	○	×	×	×

※5：ビジネスモデルの普及においてカギを握る企業としてインタビュー実施

注6：地域資源を活用した新商品・新役務の開発や販路開拓に意欲的に取り組む中小企業として、経済産業局長から認定された企業

注7：日本唯一の総合的デザイン表彰制度に顕彰された企業

No	産地	業界	業種	代目	承継者 兄弟構成	入社年齢	社長就任 年齢	社長就任 までの年数	他社経験	他社修行	大学院教育	地域資源 認定	グッド デザイン賞
1	Q	高岡	金属加工業界	卸・ファブレスメーカー	4	長男	30	50	20	○	×	×	×
2	R			メーカー	4	長男	28	38	10	○	×	○	○
3	S			ファブレスメーカー	3	長男	22	34	12	×	×	×	○
4	T			ファブレスメーカー	4	外部	30	46	16	○	×	×	○

No	産地	業界	業種	代目	承継者 兄弟構成	入社年齢	社長就任 年齢	社長就任 までの年数	他社経験	他社修行	大学院教育	地域資源 認定	グッド デザイン賞
1	UF	福井	繊維業界	メーカー	2	長男	18	36	18	×	×	×	○
2	UC	(※4)			3	長男	25	36	11	○	○	×	×
3	V			メーカー	3	三男	20	49	29	○	×	×	×
4	W			メーカー	5	長男	22	30	8	×	×	×	×

※4：UFは父親、UCは息子である

表 5.1 調査対象

これら 25 名の家業への入社年齢は、ほとんどが 20 代であり、社長就任まで平均約 12 年（起業等は除く）かかっている。また 4 人以外の経営者は、家業以外の他社経験（他社での就業経験）をしており、さらに 8 名が、何を習得するのか明確にした他社修行（他社に技術習得など何らかの目的をもって入社していることをいう、技術習得などの目的なく入社した他社経験と区別）を経験している。大学院での教育を受けた経営者は 1 名のみであった。

第 2 節 調査方法

承諾が得られたファミリービジネス経営者 25 名（親子 2 組を含む）に対し、2021 年 7 月から翌年 2 月にかけて、半構造化インタビュー調査をオンラインおよび対面にて行ったが、オンラインと対面の違いによって得られた結果に違いはなかった（表 5.2）。

インタビュー結果は、電子データ化し、概念化、カテゴリー化のコーディングによる M-GTA(Modified Grounded Theory approach)にて定性分析を行った。具体的には、

1. 25 名分のインタビューデータを、記載内容ごとに分け、内容ごとにラベル化し、ラベル化した内容をまとめて概念化、
2. 4 産地ごとに概念化した内容を産地、ファミリービジネス、後継者に分類、
3. 概念化をカテゴリー化し産地、ファミリービジネス、後継者それぞれの結果図を作成（4×3=計 12 個の結果図作成）、
4. 4 産地ごとに産地、ファミリービジネス、後継者の結果図間におけるナレッジスピラーなどを記入した。

筆者 1 名で M-GTA 分析を行った後、M-GTA 分析にて可視化された分析プロセスを別の研究者（指導教官）と計 2 名にて確認し恣意性に留意した。

燕三条地域				鯖江地域			
No会社	インタビュー日	インタビュー方法	インタビューガイドVer	No会社	インタビュー日	インタビュー方法	インタビューガイドVer
1 A	2021.7.27	対面	1	1 J	2021.10.22	対面	3
2 B	2021.7.27	対面	1	2 K	2021.11.9	対面	3
3 C	2021.9.18	オンライン	2	3 L	2021.11.9	対面	3
4 D	2021.10.6	オンライン	2	4 M	2021.11.12	対面	3
5 E	2021.10.26	オンライン	3	5 N	2021.12.8	対面	3
6 F	2021.11.2	オンライン	3	6 O	2022.2.1	対面	3
7 G	2021.11.4	オンライン	3	7 P	2022.2.9	対面	3
8 H	2021.11.29	オンライン	3				
9 I	2021.12.7	オンライン	3				

高岡地域				福井地域			
No会社	インタビュー日	インタビュー方法	インタビューガイドVer	No会社	インタビュー日	インタビュー方法	インタビューガイドVer
1 Q	2021.11.5	オンライン	3	1 U	2021.10.28	対面	3
2 R	2022.1.18	オンライン	3	2 V	2021.11.12	対面	3
3 S	2022.1.25	オンライン	3	3 W	2021.11.16	対面	3
4 T	2022.2.8	オンライン	3				

表 5.2 調査方法

なおインタビューを実施するにあたり、インタビューガイドを作成した。まずインタビューにおけるコンセプトを、1.イノベーター、2.実践コミュニティ、3.ファミリービジネス、4.持続的イノベーション、5.産業集積に整理し、それぞれの構成要素を、先行研究等をもとに選出した（図 5.1）。

1 イノベーター	2 実践コミュニティ	3 ファミリービジネス
1.1 4タイプ	2.1 実践コミュニティの形態	3.1 知識承継
1.2 ナレッジブローカー	2.2 構造モデル	3.2 知識の獲得・共有・統合
1.3 実践共同体への関与度合い	2.3 二重編み組織の重なり度合い	3.3 組織的知識創造
1.4 トランザクティブ・メモリー	2.4 コミュニティの種類	
1.5 シリアル・イノベーター		

4 持続的イノベーション	5 産業集積
4.1 知識実践	5.1 知識移転の容易性
	5.2 ソーシャルキャピタルの蓄積

図 5.1 インタビューガイドコンセプト

これらのコンセプトの関係性については、産業集積内に存在するイノベーター（豊田，2014）^(注8)が、同じ産業集積内における実践コミュニティ^(注9)（Wenger et al., 2002; 梅田2020）を運営しており、両者（イノベーターと実践コミュニティ）が相互作用を起こした結果、知識が創造、実践されると想定した。

次に実践コミュニティへの参加者が、相互作用の結果を自らのファミリービジネスに持ち帰ることで、実践コミュニティとファミリービジネスにおいても相互作用が発生して知識が創造、実践され、知識が具現化されることにより持続的イノベーションにつながると考え、インタビューガイド概念図を作成した（図 5.2.1）。

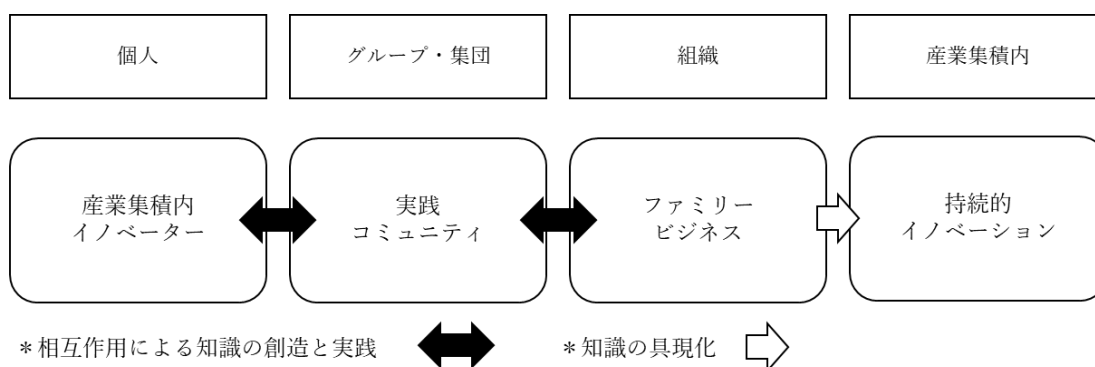


図 5.2.1 インタビュー前のインタビューガイド概念図 (Ver.1)

しかし、産地イベントを運営または参加している企業経営者2名に対し、産地イベントや勉強会について、インタビューした結果、どちらに対しても否定的な返答があり、産地ではどちらも重要視されていないことがわかった。

さらに産業集積内イノベーターについても、リーダー的なイノベーターが存在している訳ではなく、産地内企業が集団かつ持ち回りにて運営していることがわかった。

また産地内では、企業同士、関係企業、取引先とビジネスパートナーとして強く結びついており、情報交換を頻繁に行っていることも判明した。

これらのインタビュー結果を考慮し、インタビューガイド概念図を修正した（図 5.2.2）。

注8：イノベーターの先行研究では、①突出した個性的な才能を持つ人材、②個人ではなく、チームにてイノベーションを興す人材、③組織レベルにてイノベーションを興す人材の、三つの種類のイノベーター像を指摘

注9：実践コミュニティとは、テーマへの関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団と定義（具体的には産地イベントとして燕三条工場の祭典・鯖江 RENEW・高岡クラフト市場街や、勉強会として燕三条デザイン研究会・三条鍛冶道場・高岡伝統産業青年会・Sabae Brand Working group・鯖江ギフト組等がある）

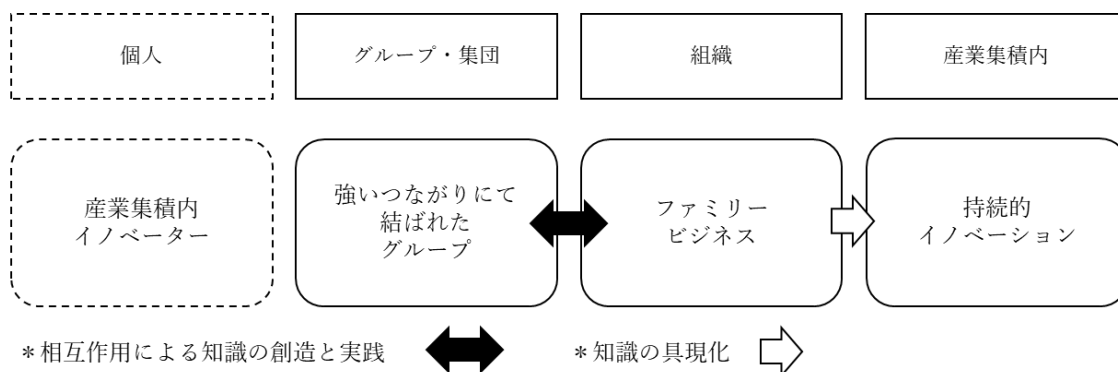


図 5.2.2 2 回目のインタビューを終えた後のインタビューガイド概念図 (Ver.2)

さらにインタビューを進めていく中、イノベーターは産地には存在しないが、各企業が主体性を持っており、危機感を持った後継者が積極的にイノベーションに取り組んでいることが分かった。また彼らは、成功事例を有する産地内外の経営者（知識源）とつながりがあり、直接話したり、見学に行ったりすることで成功事例の関する知識を取得していることもわかった。

そのインタビュー結果を反映し、インタビューガイド概念図を再度修正した (図 5.2.3)

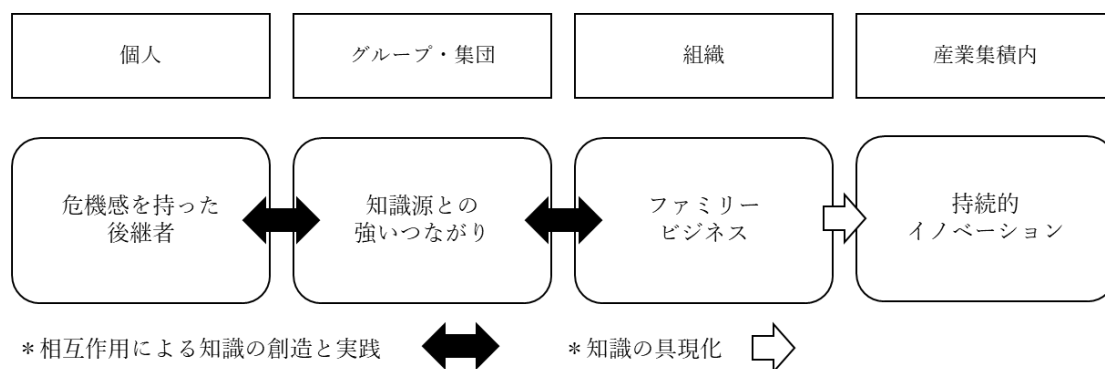


図 5.2.3 最終インタビューガイド概念図 (Ver.3)

第 3 節 調査結果

3 次調査の目的は、ナレッジスピルオーバーにより、産業集積内のファミリービジネスが、どのような知識源から、どのような知識を得て、どのようなイノベーションを起こしたのかという、一連のメカニズムを明らかにすることである。

ナレッジスピルオーバーの主体には、国家、企業、個人の 3 種があり (Fallah & Ibrahim, 2004)、それにぞらえて、インタビュー内容の M-GTA 分析から得られたカテゴリーを産地、ファミリービジネス、後継者（現経営者であるが、先代との関係を明らかにするために後継者とする）の 3 つに分けて配置し、それらの相互作用を表す M-GTA 結果図を作成した (図 5.3.1)。

第1項 燕三条産地 M-GTA 結果図の説明 (注10、注11)

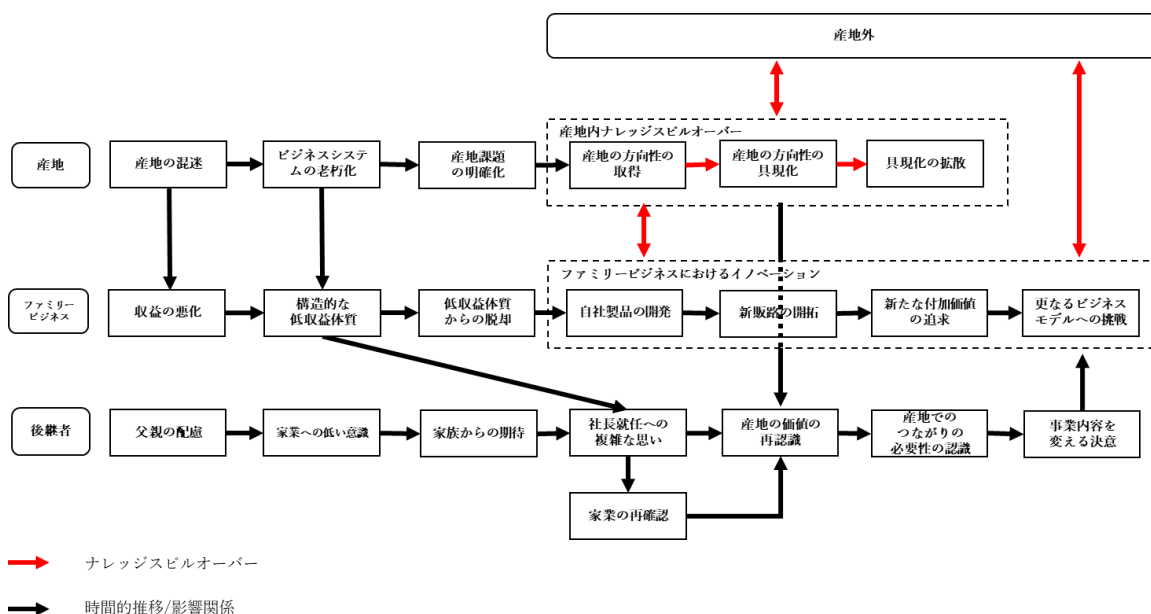


図 5.3.1 燕三条産地 M-GTA 結果図

図 5.3.1 に示した結果図の大まかな流れを説明する。まず「産地（燕三条産地）」においては、経済危機や経済構造の変化を受けて「産地が混迷」した。同時に産地を支えていた産地間屋が衰退することで、産地の「ビジネスシステムも老朽化」し、各企業は今までのような売り上げ・利益を上げることが困難になる等、「産地課題が浮き彫り」になった。この惨状を打開するために、産地は「産地外」の取り組み事例を参考にすることで「産地の新たな方向性」を取得し、「産地の方向性を具現化」した。その内、成功を収めた幾つかの「具現化は拡散」し、産地内外に広まった。

非常に興味深いことは、フランスのワインツーリズム^{注12}（児玉, 2017:192）という国外の産地の取り組み事例を参考に取り組んだ事例が、産地内外に拡散されたことである。具体的な内容は下に譲るが、産地ごとに企業が集積し技術が蓄積されることによって競争優位を得る閉ざされた空間（伊丹他, 1998:137）と考えられていた産地が、産地間においてナレッジスピルオーバーにおける相互作用が見受けられた点が燕三条産地の特徴であると言える。

注10：ビジネスシステムとは、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」（加護野, 1999:47）とする

注11：ビジネスモデルとは、「価値の創造と取得の論理や構造」（井上, 2021:26）とする

注12：ワインツーリズムとは、産地にまつわる歴史や景観に惹かれ、オーナーとの会話や現地ワイナリーでのワインの試飲、食事、宿泊を含めた様々な文化的体験や新作ワイン購入のために、国内外からワイン産地を訪れること（児玉, 2017:192）をいう。日本のワインツーリズムはまだ萌芽期にあり、課題も多い。

一方、産地内「ファミリービジネス」は、「産地の混迷」を受けて、「収益が悪化」し、さらに「ビジネスシステムの老朽化」もあって、特に下請けや OEM 等は「構造的な低収益体質」に陥った。この「低収益から脱却」するための方向性として、「産地内ナレッジスピルオーバー」から、自身で価格や販売先を決められる自社製品の有望性が伝わり、ファミリービジネスは「自社製品の開発」に取り組んだ。これは今まで下請けや OEM しかしてこなかったものにとっては、ハードルの高い試みであったが、産地内外から必要な知識を取得することにより克服し、「新販路の開拓」に漕ぎつけた。そして成功を取めた後も、「新たな付加価値の追求」として、産地内外に知識を求め、例えばある企業はフランスのワイナリーツーリズムにヒントを得て、食事や宿泊を伴うファクトリーツーリズムという「更なるビジネスモデルへの挑戦」を続けている。

またファミリービジネスの「後継者」は、構造的な低収益体質のファミリービジネスを継がせるのは忍びないという「父親の配慮」もあって、「家業へ低い意識」を持っていたが、それでも継いでほしいとの父親はじめ「家族からの期待」を感じつつ、「社長就任への複雑な思い」を持ちつつ、やがては社長に就任する。そして家業に取り組む中で、「家業の再確認」をすることで、家業が拠って立つ「産地の価値を再認識」し、産地で活動していくためにも「産地でのつながりの必要性を認識」する。しかし既存の事業の現状は厳しいため、「事業内容を変える決意」をし、背水の陣にて「ファミリービジネスにおけるイノベーション」に取り組むのである。

以上をまとめると、産地の経済的衰退が、産地、ファミリービジネス、後継者に影響を与え、産地、産地外、ファミリービジネスの間で、ナレッジスピルオーバーがあったといえる。

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 産地の混迷	1-1 産業の伝統工芸化	ほとんどが伝承工芸であり、儲からず衰退 産地は大きな産業がある地域と、伝統工芸を受け継いでいる地域の2種類あり
	1-2 技術革新の低迷	改善やプラスアルファが産まれない燕市 燕三条地域ははまだ戦前のものづくりをしており今後厳しい 全く変えていない創業以来の作り方
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 ビジネスシステムの老朽化		地場問屋の存在が経営の阻害要因 産地はナレッジシェアをしない傾向 昔は盗まれるため考えを隠蔽 燕に一番求めることは模倣を辞めること 産地内模倣の問題 模倣防止の特許出願なし
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 産地課題の明確化	3-1 新たなビジネスシステムの必要性	流通や生産の仕組みを変える必要性 産地内に技術的な蓄積が必要
	3-2 自社製品の必要性	自社商品を作っている企業が多い産地 自社製品と販売の必要性
	3-3 自社店舗の必要性	産地内企業より自社店舗を持つよう推奨
	3-4 自社製品以外の付加価値の必要性	産地内における先輩経営者からの助言 燕三条のメーカーがオープンファクトリーになることが私の願い
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 産地の方向性の取得		ワインツーリズムが目指すべきビジネスモデル 目指しているドイツのゾーリンゲン地域
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 産地の方向性の具現化	5-1 産地内企業同士で教え助け合う関係	お互い抵抗なく工場を見せ合い学習 技術的に知りたいことは、直接会って話を聞く 見えない部分での工夫が必要なモノづくり 産地内にて誰か困っていれば助けてくれる 三条は、企業同士がものすごく仲が良い地域 競合他社を悪く言う文化がない 仲が良い燕市 同業他社は仲間であり、運命共同体 燕地域にて自身が中心となり仲間と事業 三条地域の経営者との交流 産地内にて非常に多い企業間取引 地元企業同士で様々な有益な情報交換を実施 文化的背景をもとに会社関係がフラットな燕三条地域 何らかの会に入って毎日会っている三条地域 団体が多い燕三条地域
	5-3 先輩からのアドバイス	先輩後輩は有力な情報先 地域内の先輩からのアドバイス
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
6 具現化の拡散		当社の取り組みが産地内に拡散 燕三条地域はいい面を情報発信し、切磋琢磨することが望ましい 高岡にて3回ほど講演 産地外の企業動向も把握 他産地との情報交換

表 5.3.1 燕三条産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 収益の悪化		<ul style="list-style-type: none"> ┆ニクソンショックの影響大 ┆ITバブル崩壊後ド的底経験 ┆父親が何度も命を絶とうとしたリーマンショック ┆主取引先からの注文喪失
2 構造的な低収益体質		<ul style="list-style-type: none"> ┆低利益の原因は低価格 ┆利益率が低い製造業 ┆OEMと下請けの収益性に疑問
3 低収益体質からの脱却	3-1 他社就業における生産技術ノウハウ取得	<ul style="list-style-type: none"> ┆他社就業による製造技術の取得 ┆他社就業による生産ノウハウの取得 ┆父親も兄も自身も修行経験あり ┆弟子入りし、モノづくりの製造技術を取得
	3-2 生産技術の取得	<ul style="list-style-type: none"> ┆OEMによる発注先の製造技術を習得 ┆地元グループに入会し生産技術の習得 ┆お金を支払い、チタン加工技術を習得
4 自社製品の開発	4-1 リスクが高い自社製品開発	<ul style="list-style-type: none"> ┆不良率が高く赤字続きの新製品開発 ┆採算の見込みたらず新製品開発は中断 ┆自社製品は時間とお金がかかりリスク高
	4-2 自社製品開発への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ┆既存資源を活用した取り組み ┆思い付きと不満な点を探すことで行う新商品開発 ┆完成品を作ることで付加価値向上 ┆自社製品開発には時間が必要 ┆職人の反対を押し切り新製品を製造 ┆女性職人の採用と活躍 ┆海外を回り、海外企業の取り組みを参考 ┆表現者を実現する新しい経営の実現 ┆モノづくりは芸術品づくりではない ┆ものづくりと経営を極める、両輪がすぐく大事
	4-3 顧客情報の活用	<ul style="list-style-type: none"> ┆自分には何が商売できるかを常に考え試作 ┆密接な顧客関係から生まれる新商品開発 ┆一朝一夕でできない密接な顧客関係 ┆ユーザーとメーカー間に存在する信頼関係 ┆経営トップに直接営業し、要望を聞き、製品化
	4-4 海外ニーズトレンド把握	<ul style="list-style-type: none"> ┆顧客からの情報を活かした商品開発 ┆海外市場のニーズに合った製品開発への取り組み ┆海外の展示会にて業界トレンドを把握
	4-5 デザインの必要性	<ul style="list-style-type: none"> ┆入口から出口まで総合的なデザインの必要性 ┆機能性を高めていくことがデザイン ┆欧米企業の商品より学んだデザイン
	4-6 行政による支援	<ul style="list-style-type: none"> ┆三条市が東京よりデザイナー招聘 ┆産地におけるデザインセンターの必要性
	4-7 外部デザイナーの活用	<ul style="list-style-type: none"> ┆個人のデザイナーと対等に協業 ┆デザインはデザイナーにお任せ ┆デザイナーとは対等な関係で交流
	4-8 デザイナーの内製化	<ul style="list-style-type: none"> ┆デザインは自社で職人が実施 ┆デザインは内製化と外注

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 新販路の開拓	5-1 販売知識の導入	営業担当の採用 マーケティング、デザイン、販売ノウハウがないため、コンサルタントと契約
	5-2 国内外の展示会の活用	ギフトショーなどの展示会に出展 ドイツ展示会へグループにて出展
	5-3 ECへの取り組み	同時期 EC販売への取り組み開始 EC販売による売り上げ拡大
	5-4 海外市場への取り組み	国内市場ではなく、海外市場に活路 世界市場の需要は莫大 海外からの来訪を促すことが経営の本質 後発のため海外に販路拡大
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
6 新たな付加価値の追求	6-1 新サービスの追加	メソドロジーを商品化 仲間との新しいモノづくりサービスの仕組みを構築 ものづくり以外のビジネスが必要 インターネットを活用したレンタルサービスの導入 レンタルサービスによる新たな販路の開拓
	6-2 モノづくりを補うサービスへの取り組み	アフターメンテサービスが海外にて評価 国内でも取り組むアフターメンテサービス アフターメンテナンスは、儲からないが、ファンづくり
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
7 更なるビジネスモデルへの挑戦		ワインツーリズムが目指すべきビジネスモデル 10年ほど前に、オープンファクトリーという言葉が広まる 富裕層向け産地ツーリズムの構築 世界から人が来るため食の空間も提供 将来ミュージアムや宿泊施設を建設 将来、試用ルールを設営

表 5.3.2 燕三条産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 父親の配慮		父親とは事業承継の話なし 父親とは話をしていないが将来的には事業承継をイメージ 家族内では話さない家業 事業承継について全く言わない父親
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 家業への低い意識	2-1 消極的な選択肢であった家業	家業に対する低い意識 漠然とした事業継承をイメージ 家業を継ぐ意味がない薄利多売の下請け構造 家業において受け継ぐものなし 就職氷河期で就職できず、家業を検討 実家という意識はあるが、直系という意識はない 東京の生活に限界を感じ父親からの入社打診を受け入れ
	2-2 家業への入社を意識しない学生時代	入社的心思は全くない学生時代 学生時代は海外で並行輸入業を創業 父親から東京の大学進学を推奨
	2-3 家業の将来性への疑問	鋳物の将来性に疑問 鯖江下請け部品メーカーから聞いた産地の実情や苦勞話
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 家族からの期待		EC好調のため父親からの突然の入社打診 父親から入社を推奨 両親から入社することを小学生時から洗脳 祖父の思いを受け、入社を決意
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 社長就任への複雑な思い	4-1 社長就任への強い危機感	1995年、バブル崩壊後の非常に厳しい環境下での社長就任
	4-2 社長就任に対する不安	今後生き残れない不安
	4-3 社長就任に対する覚悟	事業承継の覚悟あり 仲間からの影響による意識変化 社員、自分の家族、会社の環境を守る必要がある経営者
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 家業の再確認	5-1 家業の小冊子化	3代目の発案で初代の物語を小冊子化
	5-2 家業の方向性確認	経営のヒントや危機への対応策を求めた社史 高級路線という守り続けてきた本質 コロナ禍でも守るべき高級路線
	5-3 企業理念の構築	初代から掘り起こした企業理念づくり
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
6 産地の価値の再認識	6-1 高い認知度のメリット	地域ブランドは認知度が高く有効 燕三条の認知度の高さはメリット 東京にて地元産地の優位性を認識 産地名は国内外で認知
	6-2 産地への否定的な意見	産地という付加価値無し 事業としては産地のメリットなし 産地に対する低い関心

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
7 産地でのつながりの必要性の認識		<p>昔よりは絶対にある繋がろうという意識</p> <p>身近なところから情報を得る</p> <p>情報を取るには、多少経験値もいるが感性が必要</p> <p>目に見えていない一人一人の知識をつなげる必要性</p> <p>意見を言い合うだけでは、新たなものも生まれない</p>
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
8 事業内容を変える決意		<p>会社を変えたいという強い思い</p> <p>危機感と使命感とやる気存在</p> <p>危機感が一番強い</p> <p>会社について父親とよくケンカ</p> <p>母の病気によるEC事業への取り組み</p> <p>海外製品化を危惧</p> <p>地元企業仲間と強い決意をもとに試作品づくり</p> <p>問屋から新製品製作の打診</p>

表 5.3.3 燕三条産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

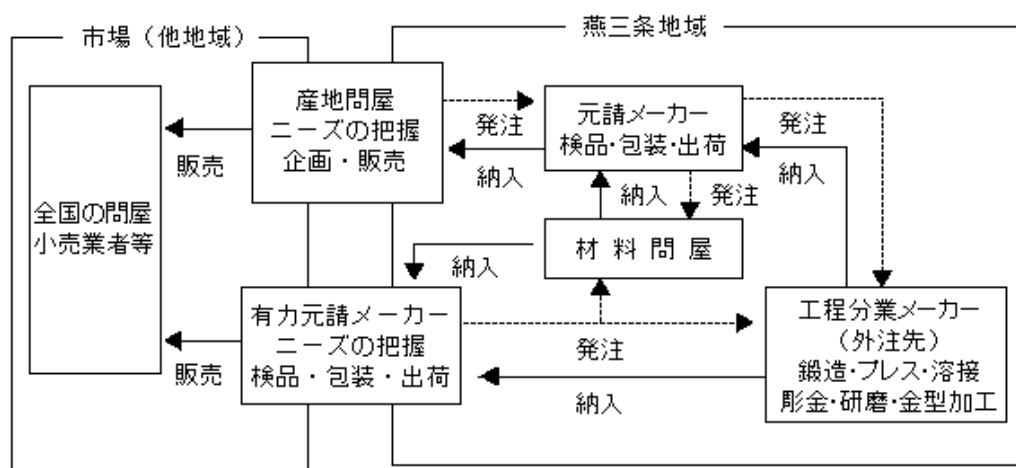
第2項 燕三条産地カテゴリーの説明

1. 燕三条産地について

燕三条産地は、1600年初頭から和釘の製造を始め、江戸時代から銅器、煙管、ヤスリなどの金属加工に取り組み、その後スプーン、フォークなどの金属洋食器の製造が活発化し、アメリカ向け生活用品製造によって飛躍した産地である（宮脇・伊部, 2010:30）。

渡貫(2021:57)によれば、「この燕三条両産地の生産構造は、両産地をまたがり工程別、機能別の形態としての水平的分業構造だけでなく階層的構造も持ち合わせ、元請けと下請けの関係が複雑に入り組んだ非公式なネットワーク構造が存在している」のであり、「行政区域で区分することが困難」なため、本研究では、燕三条産地として一体化して扱う。

また図5.3.2の燕三条産地における産業構造にあるように、産地問屋が市場のニーズの把握、企画・開発を担っており、燕三条においては重要な役割である。



出所：中小企業白書(1997:195) 第2-2-50 図「燕三条産地製造業集積の構造」

図 5.3.2 燕三条産地における産業構造

1.1 産地の混迷

「産地の混迷」とは、経済危機や経済構造の変化等を受けて、産地の競争優位性が失われ、産地の競争優位を取り戻す方策が見えておらず、見通しが見えないことである。

1.1-1 産業の伝統工芸化

「産業の伝統工芸化」とは、燕三条産地の製造業が既存の技術を受け継ぐ、または追いつくことに終始しており、現状維持、または衰退していることをいう。

Iは、燕三条の99%は、ただ技術を受け継ぐだけで衰退が激しく、職人のおよそ半数近くは生活困窮者になっていると語っていた。

1.1-2 技術革新の低迷

「技術革新の低迷」とは、燕三条産地は、古き良きものづくりを重視する傾向が強過ぎる結果、未だに戦前のものづくりを続けており、新たな技術革新が起こっていないことをいう。

Dは、売れるものを作れば正解になるという、未だに戦前のものづくりを続けていることを危惧しており、このままではこの先、燕三条産地は厳しくなると考えていた。その一方で、創業以来の作り方を全く変えずに、ぶれないことを重視し、評価されることを目指す企業Cも存在する。

1.2 ビジネスシステムの老朽化

「ビジネスシステムの老朽化」とは、産地問屋等が産地外から産地内へ仕事をもたらすことで、産地内の企業が利益を上げてきたビジネスシステムが、時代の変化についていけず、うまく機能しなくなってしまうことをいう。

具体的には、Iは、問屋を通すと、顧客の声が聞こえない、問屋から重要な市場情報が入ってこない、価格決定権が握られていると指摘した。

また燕三条産地においては、自社内でオリジナルの製品開発等を行うよりも、同業他社にて売れた製品を模倣し、市場に出す傾向がある。産地問屋が機能しない中、何とかして売り上げを確保しないといけないが、今まで産地問屋に頼って、モノづくりをしてきたため、市場のニーズに疎く、結果的に模倣に頼ってしまうのである。「産地内ビジネスシステムの老朽化」の一例であり、「問屋の弊害」とも言える。模倣への対抗策として特許取得があるが、特許を取得することで、製造ノウハウが公開され流出してしまうこともあり、特許を取得していない企業が多い。

1.3 産地課題の明確化

「産地課題の明確化」とは、ビジネスシステムの老朽化を受け、産地における解決すべき問題が、明確になったことをいう。

1.3-1 新たなビジネスシステムの必要性

「新たなビジネスシステムの必要性」とは、産地問屋に頼らなくても成り立つビジネスシステムが今後必要であることをいう。そのようなシステムとしては、新しい販売方法（インターネットを活用した販売等）や新たな機械（マシンングセンタ等）を活用したものが求められている。

1.3-2 自社製品の必要性

「自社製品の必要性」とは、今後、産地問屋に頼らないためには、今まで下請けやOEMを中心に取り組んできた企業も、自社製品が必要であるということである。

1.3-3 自社店舗の必要性

「自社店舗の必要性」とは、自社製品を販売するための店舗を自社で持つ必要性をいう。

自社製品を産地問屋に卸すと価格決定権はなく、せっかく自社製品を作っても今までと何も変わらない。産地問屋から自立するためには自社製品を自身で売る必要があり、販路として自社店舗を立ち上げる必要がある。産地内では、自社商品を作り始めた企業は、会合などで、自社店舗を持った方が良いと率直なアドバイスを受けている。

1.3-4 自社製品以外の付加価値の必要性

「自社製品以外の付加価値の必要性」とは、自社製品にさらに何らかの付加価値を加える必要性をいう。

具体的には、社長による会社説明や、社員の働きぶり、ショールーム、自社製品の製造過程を見てもらう取り組みが行われている。他社製品よりも高い価格を納得してもらうには、実際に手間暇かけて製造している製造工程の見学や、製造現場の職人や経営者から直接説明を受けることが効果的だからである。

また、産地全体で取り組むことで、複数の会社を見学できる観光として産地に訪れる人が増え、自社店舗にて製品の売り上げも伸び、産業観光（インダストリアルツーリズム）という新たな付加価値も産地に加えられる。

1.4 産地の方向性の取得

「産地の方向性の取得」とは、産地内外の取り組み事例等から、産地の方向性を感じ取ることをいう。

Dによれば、燕三条産地の製造業者らの間では、もともと3,000以上の工場があるドイツのゾーリングゲンみたいな産地になれたらいいと思っていたが、実際ゾーリングゲンを訪れてみると、衰退が著しく、事業所だけでなく、メーカーやブランドの数も大きく減っているという状況であった。

Iは、フランスのワイナリーを訪問し、ブドウ畑の美しさ、職人が一生懸命に仕事に取り組む姿を目の当たりにし、涙ながらに感動した。さらにワイナリーがレストランや、宿泊施設を整えて、オーナーが接客するワイナリーツーリズムに触れ、燕三条にも活かせると思い参考にした。

1.5 産地の方向性の具現化

「産地の方向性の具現化」とは、取得した産地の方向性に基づいて事業を興し、製品・サービスの提供を行うことである。

方向性は事象としては認識できても、今まで取り組んだことがないため、産地内で実施するとなると非常に困難であったが、燕三条では、産地ぐるみで取り組み、具現化していった。

1.5-1 産地内企業同士で教え助け合う関係

「産地内企業同士で教え合う関係」とは、産地内企業が保有する経験やノウハウを教え助け合う関係をいう。

通常では考えにくい関係だが、燕三条では、隠さず親切に教えてくれたり、誰かが困っていれば助けてくれたりする言説が散見された。自社の工場を見せることにも抵抗感がない。

また産地の製造業者らは、大量販売にて利益を出すビジネスモデルは、通用しなくなっていることに気づき、製品の付加価値を高めるために、ものづくりの見えない部分で工夫しているが（例えば、どういう工程で組めば時間短縮できるか、どういう刃物を使ったらいいかという製造技術に関する経験的知識等など）、そのような貴重なノウハウも、直接会って聞けば教えてもらえる。

1.5-2 産地内企業同士の強いつながり

「産地内企業同士の強いつながり」とは、産地内の企業が企業取引やインフォーマルな関係を通して交流を深め、密接な人的ネットワークを築き上げていることをいう。

燕市、三条市ともに、内部では密接な交流がある。例えば三条市には、ロータリークラブとライオンズクラブが10個もあり、商工会議所、三条工業会、エコノミークラブ、青色申告会、さらにはこれらの青年部等もあり、経営者は何らかの会に入って、毎日誰かと会っている状態である。多くの人と直接会い、お酒を飲みながら、様々な情報を交換することで、信頼感が増し、協力してくれる人も増えていった。

燕市と三条市の間には表立った交流はないが、ものづくり企業同士のつながりは強く、取引も非常に多い。どちらかがなくなると非常に困る状態である。

父親の世代では競合もあったが、今の世代では、各社独自路線を取っているため、競合が起きないようにしている。多くの同業他社が淘汰された結果、同業他社は、競合というより運命共同体になっているため、競合他社を悪く言うことがなく、会社間の関係がフラットである。

1.5-3 先輩からのアドバイス

産地内において小中高校の段階から先輩後輩の関係が構築されており、後輩が先輩からアドバイスや情報をもらうことをいう。

Fは先輩から、社長就任時に「三年間は何も変えるな」とアドバイスされる等、誰も言ってくれないこと、誰にも聞けないことを、色々教えてくれる先輩の存在は大きい。また先輩後輩の関係から商取引につながる時もある。

1.6 具現化の拡散

「具現化の拡散」とは、一定程度の成功を収めた「産地の方向性の具現化」の取り組み事例が、産地内外に知られ、広まっていくことをいう。

燕三条においては、Iが工場観光（ファクトリーツーリズム）に取り組んでいたが、同じように取り組む企業が増え始め、現在では産地全体に広まっている。

また他産地にて、産地内での取り組みについて講演を行ったり、他産地の人たちとつながり、一緒にモノづくりや販売をする等の交流も行っている。

1.7 小括

燕三条産地では、技術を受け継ぐだけで、新たな取り組みが乏しい産地の伝統工芸化や技術革新の低迷が深刻になり、先の見通しが見えない「1. 産地の混迷」状況になった。

さらに産地問屋を通すと、顧客の声が聞こえない、価格決定権が持てない等の産地問屋の弊害や、他社が売れた同じ商品を、同業者が市場に出すという産地内における模倣が広がる等、産地における「2. ビジネスシステムの老朽化」が露呈した。

そして「新たなビジネスシステム、自社製品、自社店舗、自社製品以外の付加価値の必要性」といった「3. 産地課題が浮き彫り」になり、解決方法を求め「4. 産地の方向性の取得」に取り組んだ。

ドイツ ゴーリンゲンの産地としての在り方や、フランスのワインツーリズム等の海外産地の取り組みが参考にされ、燕三条産地が目指すべきビジネスモデルとされた。

方向性が見えても、今まで取り組んだことがないため「5. 産地の方向性の具現化」には大きな障害があったが、産地内企業は企業同士で教え助け合う関係や、産地内企業同士の強いつながり、先輩からのアドバイスにて外部知識を取得して成し遂げ、「6. 具現化を拡散」するに至った。

方向性の取得から具現化の拡散に至る一連の産地内ナレッジスピルオーバーを通して、同様の産地内企業の取り組みが促進された。また産地外企業との交流を通して、産地外にも具現化は広まった。

2.ファミリービジネスについて

燕三条産地では、典型的な中小工業ないし零細家内工業が、産地の大半を構成（渡貫, 2021）しており、それらのほとんどはファミリービジネスである。

燕三条産地におけるインタビュー先は、9社全てファミリービジネスである。

2.1 収益の悪化

「収益の悪化」とは、経済危機などの影響を受け、ファミリービジネスの収益が悪化したことをいう。

Fは、1971年ニクソンショックによる円高、さらに1985年プラザ合意にて円高になった結果、経営の大黒柱であった海外受注が大きく落ち込み、大変な時期を迎えた。Eは、当時、設備余り人余り物余りと言われているバブルだったが、ITバブルが崩壊することで、主要取引先の仕事がわずか1年で半分に減少した。さらにあるメーカーからの受注生産に依存していたが、そのメーカーが積極的に設備投資に取り組むことで、安く製造できるようになり、そこからの受注を失った。Dでは、創業から一番大変だったのは、リーマンショックであり、父親は当時大変で、何度も自分で命を断とうとしたくらい厳しい状況を迎えた。

2.2 構造的な低収益体質

「構造的な低収益体質」とは、産地の下請けなどのビジネスシステムの構造上、導かれるファミリービジネスの低収益体質のことをいう。

Eでは、原価にシビアな発注先により価格を低く抑えられ、価格が安いとため儲からない状況になっていた。またAは、下請けである以上、発注先から指値があり、製造業は、全国平均で見ると6%ぐらいしか利益率が取れないと認識していた。

2.3 低収益体質からの脱却

「低収益体質からの脱却」とは、低収益体質から脱却するためのファミリービジネスの取り組みをいう。

2.3-1 他社就業における生産技術ノウハウ取得

「他社就業における生産技術ノウハウ取得」とは、自社の生産技術レベルを向上させるために、他社経験や他社修行（出向、弟子入り等）によって、生産技術のノウハウを取得することをいう。

入社後、取引先企業に8か月出向して生産管理や外注管理を学んだ事例や、大学卒業後、同業企業に2年間勤務し、現場作業を経験した事例、父親の指示により大阪に修行に行った事例や、著名な職人のもとに弟子入りし、2年半で製造技術を習得した事例等が見受けられた。

2.3-2 生産技術の取得

「生産技術の取得」とは、他社就業以外の方法にて生産技術ノウハウを取得することをいう。

OEM 先から生産技術に関する情報を得て、自社の生産技術の向上につなげた事例や、知り合った大手メーカーに、お金を払って磨き方を教えてもらった事例、地元の勉強会に入会し、生産技術を習得した事例があった。

2.4 自社製品の開発

「自社製品の開発」とは、自社製品の企画、製造、販売をいう。

自社製品の開発は、自社で価格設定できるがゆえに、低収益体質から脱却するための切札であるが、OEM や下請けを長年続けてきたファミリービジネスにとって非常にハードルが高い取り組みである。

2.4-1 リスクが高い自社製品開発

「リスクが高い自社製品開発」とは、自社製品の開発には、多大なコスト（開発費・人件費、既存のリソース（設備や労働力等）の占有による生産性の低下、新規設備の導入等にかかる資金調達コスト等）がかかる割には、必ずしもそれに見合う利益が得られる訳ではないことをいう。

A は、自社製品開発は今までやったことがないため、時間とお金が掛かる上、二束の草鞋になり、納期遅れ等で顧客に迷惑をかける可能性が高いことを指摘した。また自社製品開発に取り組んだが、不良品率が高く物にならず、ずっと大赤字を流し続ける結果になった事例もあった。

2.4-2 自社製品開発への取り組み

「自社製品開発への取り組み」とは、低収益体質からの脱却するために、社運を賭けて自社製品開発に取り組むことをいう。

多くの経営者が指摘したことは、自社製品開発は、生産に関することは全て揃う燕三条の地の利を生かせるという点である。知名度の高さなどの地の利を生かし、完成品まで取り組むと、付加価値が向上し、同業他社に仕事が取られないメリットがある。また本業が非常に順調な場合、自社製品開発に割ける経営資源がないという指摘もあった。

2.4-3 顧客情報の活用

「顧客情報の活用」とは、自社製品を開発するにあたり、顧客からの意見や情報を活かすことをいう。

顧客情報の活用について、A は燕三条産地に本社を置くアウトドア総合メーカーの取り組みを参考にしていた。そのメーカーは、毎年何百万も買い物をするロイヤルカスタマーを、年間約 200 回ものキャンプに招待することで、密接な顧客関係を築いている。そしてその関係を通

して、忌憚のない意見をもらい、自社商品開発に活用している。またキャンプや意見交換を通して築かれた密接な顧客関係から得られた情報も、商品開発に活用されている。

またBは、直接営業に行って、経営トップから聞いた要望や、得られた全ての情報（良いことも悪いことも）を、新製品開発に役立てている。さらにIは、今後のメーカーは、生産者であることに加え、顧客情報を表現する表現者でもあるべきだと主張している。

2.4-4 海外ニーズトレンド把握

「海外ニーズトレンド把握」とは、自社製品開発に活かすために、海外の展示会に出展したりして、グローバルな業界のトレンドを把握することをいう。

Cは、海外の顧客は、国内の顧客と異なるニーズを持っていることに気づき、機能重視かデザイン重視かを把握することを重視していた。

2.4-5 デザインの必要性

「デザインの必要性」とは、製品の機能や意匠だけではなく、自社製品の企画開発から製造、流通、販売までの一連の開発から販売まで総合的なデザインの必要性をいう。

Hは、デザインには、いろいろな分野があり、製品が、誰にどういう風にメッセージを伝えるのがデザインであると考えている。Iは、機能性を高めていくことがデザインであるとし、またFはサイズごとのカラーバリエーションなど意匠面をデザインと捉えていた。

2.4-6 行政による支援

「行政による支援」とは、産地がもつデザインへの要望に対し、行政が解決法を提供することをいう。

三条市では、行政が東京よりデザイナーを招聘し、企業に派遣することで、企業のデザイン力向上支援に取り組んでいる。Fは、三条市に招聘されたインダストリアルデザイナーとの協業により、日本で初めて作業工具にてグッドデザイン賞を受賞し、現在までに受賞し続けている。

またDは、単発的なデザイナー招聘ではなく、恒久的なデザイン支援さらに産地のデザイン力向上のために、燕三条産地における公的なデザインセンターの必要性を指摘している。

2.4-7 外部デザイナーの活用

「外部デザイナーの活用」とは、自社製品開発のために、外部のデザイナーを活用することをいう。

企業が自分自身でデザイナーを採用し、育成することは難しいため、Hは、デザインはデザイナーに任せているが、関係が構築しやすい個人のデザイナーと、対等の立場にて協業している。

2.5 新販路の開拓

「新販路の開拓」とは、自社製品開発した製品を販売するために、新たな販売先を開拓することをいう。下請けや OEM に甘んじてきたファミリービジネスでは、販売経験が乏しかったため、次に示すような様々な取り組みが繰り返された。

2.5-1 販売知識の導入

「販売知識の導入」とは、販路開拓や販売に必要な知識を社内に導入することをいう。

E は、販売知識を企業に導入するために、販売知識を有する営業担当を中途採用したり、マーケティング、デザイン、販売ノウハウがないため、コンサルタントと契約したりした。

2.5-2 国内外の展示会の活用

「国内外の展示会の活用」とは、新販路を開拓するために国内外の展示会に出展することをいう。具体的には、国内のギフトショーなどの展示会や、ドイツのフランクフルトで毎年 2 月に開かれる「Ambiente (アンビエンテ)」に出展している。

2.5-3 EC への取り組み

「EC への取り組み」とは、EC (Electronic Commerce) や電子商取引への取り組みをいう。

H は、楽天等のインターネットにて直販出来たことで、自社製品の事業化に目途がついた。

2.5-4 海外市場への取り組み

「海外市場への取り組み」とは、国内だけでなく海外の市場へも目を向けて、販路開拓に取り組むことをいう。

I は、日本市場は限界が見えているが、世界市場に目を向けると、需要は莫大に広がると語った。また C は、市場規模の大きい海外市場に活路を見出し、挑戦する価値があると捉えている。

2.6 新たな付加価値の追求

「新たな付加価値の追求」とは、自社製品の開発だけでなく、さらに自社商品の付加価値の向上や、自社商品の販売増等を追求することをいう。

2.6-1 新サービスの追加

「新サービスの追加」とは、従来のモノづくりを超えた、新たなサービスの開発に取り組むことをいう。

F では、製品だけではなく、製品を使う方法を、商品化し、販売している。また A では、グループにて試作品や研究開発品を短い納期にて製造するサービスに取り組み始めている。今後

はモノづくりだけでなく、モノづくり以外のサービスの部分も、ビジネスにできる仕組みづくりが、これから必要になってくると幾つかのファミリービジネスは認識している。

またBは、気軽に自社製品が使えるように、レンタルサービスを始めた。最初の敷居を大きく下げることでレンタルが増え、結果的に購入増につながっている。

2.6-2 モノづくりを補うサービスへの取り組み

「モノづくりを補うサービスへの取り組み」とは、自社製品の利便性や、製品価値をさらに向上させるためのサービスの開発に取り組むことをいう。

Cは、製品のアフターメンテナンスサービスが海外にて評価され、国内でも製品のアフターメンテナンスサービスに組み組み始めた。製品のアフターメンテナンスサービスは手間暇がかかり面倒であるが、長く使える製品を作っているという自負があるため、製品のアフターメンテナンスサービスに取り組んでいる。アフターメンテナンスサービスによりリピーターや新規購入者が増えるため、他社で断れた製品も受け入れている。

2.7 更なるビジネスモデルへの挑戦

「更なるビジネスモデルへの挑戦」とは、自社製品を開発、製造、販売するというビジネスモデルに対し、さらに価値を高めた新たなビジネスモデルに挑戦することをいう。

2.7-1 産地内企業によるビジネスモデルの提示

「産地内企業によるビジネスモデルの提示」とは、産地内企業が、上記の価値を高めた新たなビジネスモデルを、産地内外に示すことをいう。

Iは、フランスでワイナリーツーリズムの現場を見て、工場観光（ファクトリーツーリズム）のビジネスモデルを思いついた。そして実際に事業化することで、そのビジネスモデルを産地内外に示した。将来、ミュージアムや宿泊施設をつくることも想定している。

2.8 小括

燕三条産地におけるファミリービジネスは、円高、ITバブル崩壊、リーマンショックや主取引先の喪失により「1. 収益の悪化」に陥った。そして「2. 構造的な低収益体質」から「3. 脱却」するために、他社就業における生産技術ノウハウ取得や生産技術の取得に励み、「4. 自社製品の開発」に取り組んだ。

リスクが高い自社製品開発への取り組みを進めるため、顧客情報の活用、海外ニーズトレンド把握を行い、またデザインの必要性を感じて、行政による支援を受けたり、外部デザイナーの活用を行ったりして、製品ライン拡張イノベーションを実現した。

開発に成功した後、販売知識を導入し、国内外の展示会の活用やECへの取り組みを行い、海外市場への活路を見出すなど、精力的に「5. 新販路の開拓」に取り組む、マーケティングイノベーションを実現した。

さらに販路開拓後、新サービスの追加やモノづくりを補うサービスへの取り組み等、製品自体の価値に加えて、「6. 新たな付加価値を追求」し、顧客エクスペリエンスイノベーションを実現した。

率先してこれらのイノベーションに取り組んだファミリービジネスが、産地内外に取り組み事例およびビジネスモデルを提示し、「7. 更なるビジネスモデルへ挑戦」する姿勢を示した。

3.後継者について

全て2代目以降の後継者である。表5.1では、1代目が2名含まれているが、1名は父親の会社からのスピアウトであるが、その会社との関係は継続しており、承継も検討している。もう1名は父親が勤務していた会社からの誘いによる独立である。その会社との関係は継続しており、その信用等も活用している。そのため、2名とも純粋な創業者ではないと判断した。

3.1 父親の配慮

「父親の配慮」とは、小さいころから家業や事業承継についてほとんど話さない等、父親が後継者に対して事業承継についての言動を控えていることをいう。

父親は家業を継げとも言わず、自身も継ぐとも継がないとも言ってない中、家族内では家業や事業承継についての会話が少ない。本人も家業や事業承継について家族、取り分け父親とは話をしていない。

3.2 家業への低い意識

「家業への低い意識」とは、家庭内で家業について話し合わないまま成長した結果、人生選択の時期が迫っても、家業への関心が低く、家業に入社しようという意識も低い状況をいう。

3.2-1 消極的な選択肢であった家業

「消極的な選択肢であった家業」とは、大学卒業後、または大学進学や他社就業した後に、前向きな選択肢としてではなく、消極的な選択肢として家業を考慮したにことをいう。

具体的には、大学卒業後、1.就職氷河期のため、2.東京での生活に疲れていたため、3.リーマンショックの影響で家業に働き手がいなかったため、家業を検討した等の事例があった。またAは、薄利多売の下請け構造には収益性が見込めないと考え、家業入社をためらった。

3.2-2 家業への入社を意識しない自由な学生時代

「家業への入社を意識しない自由な学生時代」とは、高校卒業後、大学での進学する学部は、家業を意識せずに入学し、自由な学生時代を過ごしていたことをいう。

家業入社的心思は全くなく、自分の好きな仕事したいと思って学生時代を過ごしたり、学生時代は海外で並行輸入業を創業など、家業とは関係のない取り組みをしていたりした。

3.2-3 家業の将来性への疑問

「家業の将来性への疑問」とは、家業に対して将来性を感じることができず、家業入社が有力な将来の選択肢にはならないことをいう。

Hは、鋳物会社が産地からなくなり始めたことにより、鋳物産業は潰れると思ひ、さらに他の産地の実情や苦勞話を聞くことによって家業の将来性に疑問を感じていた。

3.3 家族からの期待

「家族からの期待」とは、父親や父親以外から入社を打診されることである。

大学卒業後、東京で働いていたが、父親が病気で倒れたことをきっかけに帰ってこないかと打診されることや、父親から EC 事業がすごく好調なため、戻ってこないかと打診される等の事例があった。また亡くなる直前の祖父に自分が継ぐということを親族が告げると祖父から感謝され、家族や周囲の期待や祖父の思いを認識した事例もあった。

3.4 社長就任への複雑な思い

「社長就任への複雑な思い」とは、父親や親族等から社長就任を依頼や期待され、社長になる意志を固めつつも、本当に家業は大丈夫なのだろうか、やって行けるだろうかという、覚悟に加え、危機感や不安が入り混じった複雑な思いが生じることをいう。

3.4-1 社長就任への強い危機感

「社長就任への強い危機感」とは、社長就任しても今後事業を継続できないではないか、会社を倒産させてしまうのではないかという強い思いをいう。

バブル崩壊後、社員の半分以上を解雇せざるを得ないという厳しい環境下において、入社後すぐに社長に就任して企業運営を全部任されるという状況にあり、強い危機感を持たざるを得なかった事例もあった。

3.4-2 社長就任に対する不安

「社長就任に対する不安」とは、社長に就任しても、生き残れないのではないかという恐れをいう。

H は、何かに特化しないと消費者に選ばれず、今後生き残ることができないと考え、様々な取り組みを行った。

3.4-3 社長就任に対する覚悟

「社長就任に対する覚悟」とは、社長就任により発生した、「企業に関わる人々の生活を守る」という大きな責任を全うする覚悟のことをいう。経営する立場になると、社員、自分の家族、会社の環境を守らないといけなくなるが、先輩から、跡継ぎとして頑張るように諭されることで覚悟を決めている。

3.5 家業の再確認

「家業の再確認」とは、社長就任にあたり、自身の家業とは何屋なのか、いままでどう経営されてきたのか等、家業について今一度、認識を改めることをいう。

3.5-1 家業の小冊子化

「家業の小冊子化」とは、家業を再確認するために、その歴史や内容を調べ、わかりやすくまとめることをいう。

Fは、もらっても誰も要らない社史ではなく、初代の面白い物語を作ろうと、家業の小冊子に取り組んだ。

3.5-2 家業の方向性確認

「家業の方向性確認」とは、家業が危機に陥ったり、今後の取り組みに迷いが生じたりした時に先代の取り組みを参考にする等、原点に戻って家業の方向性を確認することをいう。

Iは、社長就任時、ないない尽くしの中、自社の歴史にヒントを求め、守り続けてきた高級路線が間違いないと再確認した。

3.5-3 企業理念の構築

「企業理念の構築」とは、家業の位置づけや方向性を明確にし、言語化することをいう。

Fは今後企業経営していく上で、何を変えたらいいのか、何を変えていけないのかを明確にするために、初代からの歴史の掘り起こしを行い、企業理念を完成させた。

3.6 産地の価値の再認識

「産地の価値の再認識」とは、社長に就任し事業を行っていく中で、自社に優位をもたらすものとして産地の価値に改めて気づいたことをいう。産地は幼少より住み慣れ、日常生活では特段価値を感じることはない場所である。しかし、事業承継を経て実際に家業を行っていくと、産地の知名度が高く、産地の出身企業ということで信頼される等のメリットを感じたり、逆に特に産地名を出したところで、メリットを感じたりしないという再認識が発生する。

3.6-1 高い認知度のメリット

「高い認知度のメリット」とは、会社名よりも燕三条という産地名の方が取引先や顧客に知られており、そのことで商取引上メリットを感じることをいう。

東京にて地場産業に携わっている多くの友人から、「お前らのところはいいよね」と言われたことで、燕三条のメリットを認識した事例や、日本国内はもとより、海外でも燕三条という産地名は知られているため、対外的に、顧客に認識してもらいやすいように、あえて燕三条という使い方をしている事例があった。

3.6-2 産地への否定的な意見

「産地への否定的な意見」とは、産地の認知度の高さを感ぜず、商取引上のメリットも感じないことをいう。

自社製品に「三条産」という付加価値はついておらず、事業としては産地のメリットはないという事例や、また、そもそも燕三条への思いは全くなかったと断言する事例も存在した。

3.7 産地でのつながりの必要性の認識

「産地でのつながりの必要性の認識」とは、産地内経営資源の有効活用により自社が競争優位を得るためには、産地内企業とのつながりが必要であると認識することをいう。自社だけでの取り組みに限界を感じ、産地内企業との関係づくりが重要と感ずることである。産地内企業とのつながりを生かすためには、ただ単に仲良くなったり、経験を積んだりするだけでは不十分で、感性が必要であること。つながりを生かす感性は、多くのアンテナ張り、情報を取得することにより、磨き上げられる。

Dは、まず各企業において製造技術、製造工程や部品の知識を蓄積した上で、各企業の知識を、物理的につなげていくということが必要であり、目に見える部分だけではなく、目に見えない部分もつなげることが今後重要であると指摘している。

3.8 事業内容を変える決意

「事業内容を変える決意」とは、社長に就任し、家業や産地の価値を再認識し、産地内でのつながりの重要性を認識したうえで、やはり家業の現状および将来は厳しいため、このままではいけない、事業内容を変える必要があると意を固めることをいう。社長就任後、会社がなくなる、事業がうまくいかなくなる、売り上げが落ちるなどの危機感を持ち続けている。

何か新しいことをしないとどんどん落ちていく、何かチャレンジしてこそ現状が保てるとして、危機感と、使命感とやる気にて事業に取り組んでいる事例や、業績悪化は経営者の責任と捉えていたが、業績悪化の理由を社員の働きぶりに求める父親と考え方が合わず、よくケンカした事例があった。

3.9 小括

燕三条産地における後継者は、「1.父親の配慮」により家業や入社に関して少ない会話の中で育ち、「2.家業への低い意識」の中、家業の将来性に疑問を持ちながらも、「3.家族からの期待」を受け、消極的な選択肢であった家業に入社した。入社後、社長就任への強い危機感、不安、覚悟など「4.社長就任への複雑な思い」を抱きながら社長に就任した。

社長就任後、これらの危機感や不安を払拭するために、歴史を調べて「5.家業の再確認」したり、足元を見つめ直して「6.産地の価値を再確認」したりした。

その結果、産地の優位性を生かすための「7.産地でのつながりの必要性を認識」したが、現状に対する危機感はますます募り、事業内容を変える決意に至った。

第3項 燕三条産地の小括

以上の燕三条産地の分析結果を、外部知識取得という観点から俯瞰する。まず産地（燕三条）については、旧来のビジネスシステムが老朽化し、自社製品や自社店舗、自社製品以外の

付加価値の必要性が浮き彫りになった。そして産地の方向性を模索した結果、フランスのワインツーリズム等、海外産地の取り組みを目指すべきビジネスモデルとした。さらに企業間において教え助け合う関係や、産地内企業同士の強いつながり、上下関係からのアドバイスによって外部知識を取得し、その方向性の具現化に取り組んだ。

この取り組み自体は事象（目に見える出来事）という形式知だが、その背後にある「どうすればよいか」「どのようにこの取り組みに至ったか」等は、ほとんどが暗黙知である。

次に（燕三条産地の）ファミリービジネスについては、低収益体質からの脱却するために、後継者が他社就業を通して暗黙知（生産技術ノウハウ・技術等のうち、形式知化できない知識）を取得し、自社製品開発に取り組んだ。自社製品の開発には、デザインが必要になるが、行政支援による暗黙知の取得や外部デザイナーの暗黙知を活用することで、製品ライン拡張イノベーションを実現した。

その後、営業担当導入やコンサルタント契約により販売に関する暗黙知や、国内外展示会の活用方法（出展、展示等）や、ECの活用方法（出品、運営、配送等）、海外市場に活路を見出す方法等について、経験者や取り組み業者、支援機関などから販路開拓に関する暗黙知を後継者が取得した。そしてこれらの暗黙知を活用することで、マーケティングイノベーションを実現した。

販路開拓後は、さらに蓄積された暗黙知をもとに、新サービスの追加やモノづくりを補うサービスを実現し、顧客エクスペリエンスイノベーションをも実現した。

これらのイノベーションに率先して取り組んだファミリービジネスが、取り組み事例およびビジネスモデルを形式知として産地内外に示すこととなった。

最後に（燕三条産地における）後継者については、現状に対する強い危機感のもと事業内容を変える決意をするが、事業内容を変えるバリューマイグレーションイノベーションなどの各種イノベーションを実現するには、様々な暗黙知が必要であり、各種知識源からの暗黙知を取得するには、産地でのつながりが必要であることを認識していた。

第4項 鯖江産地 M-GTA 結果図の説明

燕三条産地と同様に、産地、ファミリービジネス、後継者の3つのレベルに分け、それぞれの影響や作用を明らかにするためにインタビュー内容のM-GTA分析を行い、鯖江産地 M-GTA 結果図を作成した(図 5.3.3)。

日本国内におけるメーカー、問屋、小売りの力関係の変化に対して鯖江産地のファミリービジネスは適応したが、海外産地との競争には負けて競争力を失い、今までのような利益を上げることが困難になった。この惨状を打開するために、彼らは他産業や国内外の産地の取り組み事例を参考にすることで、産地の新たな方向性を取得し、産地の方向性の具現化に取り組み始めた。

鯖江産地の特徴は、アパレル産業のビジネスモデルである SPA (specialty store retailer of private label apparel: 自社で企画から生産、販売までを行う自社製品開発モデル) が、産地内のメガネ産業にも広がったことである。燕三条産地のように海外の他産地からではなく、他産業からのナレッジスピルオーバーが見られたのである。

また、元来メガネフレームメーカーで始められた自社製品開発モデルは、メガネフレームメーカー産業よりも、周辺産業にナレッジスピルオーバーし、今まで自社製品開発してこなかったメガネフレーム部品メーカーや関連企業が、開発に取り組み始めたのも鯖江産地の特徴である。この試みが各ファミリービジネスにて継続的に発生することで、自社製品の開発、新販路の開拓、新たな付加価値の追求というふうに持続的なイノベーションにつながるようになった。しかし燕三条産地と異なり、この鯖江産地の取り組みが、他産地にナレッジスピルオーバーすることはなかった。

一方、燕三条産地と共通点もあり、ファミリービジネスは、産地の衰退を受けて構造的な低収益体質に陥り、特に下請けや OEM の比重が高いファミリービジネスは、経営困難に陥るところが多かった。この苦境から脱却するために、自社製品開発に取り組んだ。

メガネフレームは、製造方法や形状等が決まっているため、自社製品開発は全くのゼロからのスタートではない。しかしメガネフレームメーカーもメガネフレーム部品メーカーも、産地内のしがらみ等から、自社製品開発に乗り出さなかった。ただ後者は前者よりも状況が切迫しており、産地の製造技術等を活用して、メガネフレーム以外の製品づくりに取り組んだ。そのため製品化や販路開拓はゼロからの取り組みになり、大変な苦労を強いられた。

この困難を克服するために、ファミリービジネスの後継者は、鯖江という産地の価値の再確認、および産地でのつながりの必要性を認識し、他社就業、勉強会やセミナーへの参加、産地でのつながりの中で、取り組みに必要な外部知識を取得し、具現化に取り組んだ。

後継者は、小さい時から父親とファミリービジネスについての会話がなく、ファミリービジネスに対する意識は低かった。しかし父親から家業への入社や社長就任の期待を受け、他の選択肢も少なく、入社や社長就任に至っている。

社長就任後は、産地の価値について再確認することで、この産地で取り組む覚悟を決め、産地でのつながりの必要性を認識する。しかし燕三条産地同様に、既存事業の現状は厳しく、現状に対する危機感をもとに、事業内容を変える決意をし、背水の陣にてイノベーションに取り組んだ。

したがって産地の衰退が、ファミリービジネスとその後継者に影響を与え、産地とファミリービジネスにおいて、ナレッジスピルオーバーがあったといえる。

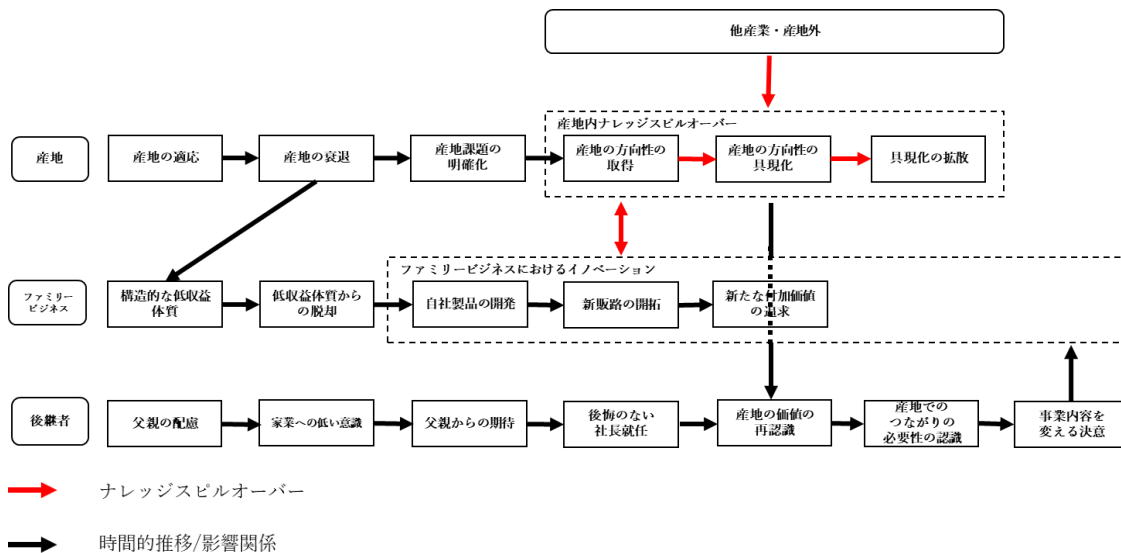


図 5.3.3 福井県鯖江産地 M-GTA 結果図

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 産地の適応	1-1 オリジナルブランドによる生産	ライセンスブランドの前は各社オリジナルブランドを展開 当時は何万ベアというロット注文あり経営は安定
	1-2 ライセンスビジネスの全盛	仲間と共に起業した父親の事業は創業時から順調 産地のライセンスビジネスが全盛期 ライセンスブランドは借り物でリスクが高い
	1-3 産地メーカーの勃興	自社ブランドに対し否定的な対応の間屋 産地は大手眼鏡小売り向けへの対応が主 流通の主導権が産地間屋から産地メーカーに移行 産地メーカーと大手販売チェーンが直接結びつき 産地間屋衰退
	1-4 産地間屋の生き残り策	ライセンスビジネスにてメーカー的仕事始める産地間屋
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 産地の衰退	2-1 淘汰が進んだ産地	産地の淘汰が進んだ平成の30年間 もう相手を出し抜くことはない競合同士 競合から客を奪ってもたかが知れている現状
	2-2 生産能力の喪失	すでに生産規模では中国に全くかなわない産地 出荷額は決まっている産地
	2-3 技術革新の低迷	10社以上の眼鏡メーカーの中国進出は失敗 眼鏡産業は、伝統工芸として生き残るタイミング チタン素材の次が見えてこない産地 中国産と鯖江産の違いはなく、鯖江産の良さの伝え方が課題
	2-4 受け身の産地	中国産と品質の差がない産地品 小売業界は30年で激変 今後10年間にてまだ変わる産地 10年20年スパンにて眼鏡小売り業の変化を大きく受ける産地
	2-5 産地の二極化	流通の変化についていけない産地メーカーは倒産 市場ニーズの変化を大きく受ける産地 産地内には新興勢力と既存勢力が存在 産地における外国勢と産地勢の2極化
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 産地課題の明確化	3-1 新たなビジネスシステムの必要性	産地にてOEMから脱却を意識 お互いに仕事を融通し合い助け合う関係が必要 産地内で完成メーカーよりいいじめられていた部品メーカー 産地における下請けいじめが継続 他の産地の下請けが主であり我慢を強要 主体的に行動すること慣れていない下請け企業
	3-2 リーダーの必要性	産地には熱く引っ張っていく人が必要 産地の中心人物からの支援が重要
	3-3 直販の必要性	3代目が中心になっている産地 利益率の低い卸売りではなく直販の必要性を理解
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 産地の方向性の取得	4-1 参考としての他産地の取り組み	当時から燕三条や今治タオルを意識 三条では見せるための工場設立 愛媛の今治タオルから学んだ地域ブランド 地域ブランドへの関心が薄い産地 他産地においても自社ブランドがあつての地域ブランド
	4-2 参考としての他業界の取り組み	原宿に通い分析しアイデアを仕込む 影響を受けた東京のファッション、建築、ファッションデザイナーの暮らしぶり 他業界ではSPA、直販が主流 アパレルメーカーを参考にして直営店の出店決意 今後したいことを実現している会社を見学
	4-3 参考としての海外の取り組み	ヨーロッパではファクトリーブランド、ハウスブランドが生き残る 自分の目で確かめる海外の情勢 欧米のハウスブランドへの憧れ

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 産地の方向性の具現化	5-1 勉強会への参加	産地内にて企画や勉強会を開催 地元の勉強会にて自社製品の製造販売について学ぶ 産地内にて集団で取り組んだ勉強会 勉強会では、理解できるメンバーと理解できないメンバーに分裂 経験や知識の差により大きく異なった理解力 JC,YEGには入らず異業種勉強会に月1回参加 情報を得ることはない勉強会
	5-2 産地内企業同士の強いつながり	産地内企業を繋ぐことが役割の材料屋 いろいろな会が20以上ある産地 仲の良い家族ぐるみの会が多数ある産地 嫌われている人、価値観が合わない人は入れ無い会 3日に1回飲んでいる産地内のメンバー 魅力のある人のところに集まる情報 知識がある人を紹介しあうことで生まれるネットワーク 各社それぞれの商品を出し、協力し合える体制が産地 独立した個々が、根っこでつながっているというのが一番理想の産地
	5-3 産地外企業との交流	スラックでつながっている他の産地のメンバー facebookにて繋がりが交流している今治産地 LINEグループにてお互いに仕事を融通し合う業界 相談する人がほとんどいない産地
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
6 具現化の拡散	6-1 産地内企業の取り組みの広がり	同時期に同業他社も自社ブランド展開 目の当たりにしたドメスティックブランドのすごい勢い

表 5.4.1 鯖江産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化
1 構造的な低収益体質	1-1	低価格による低収益体質	<p>大量生産時と同じ単価にて製造 全く製造原価に合っていない現在の加工賃 業界の一番悪いところは残業体質 手間がかかり実際は赤字続きの家業 未だに40年前の加工賃で仕事をしている同業社</p>
	1-2	技術の陳腐化	<p>自社だけが保有する技術はない 中国における生産優位性</p>
カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化
2 低収益体質からの脱却	2-1	低価格からの脱却	<p>絶対に必要なことは値上げ 現状から脱却するために付加価値の高いものを生産 現状から脱却するために付加価値の高いものを生産</p>
			<p>値上げを認めた取引先は2社のみ 外注先で加工した部品を、自社で組み立て、問屋に納めるメーカー 赤字体質を抜け出すための製造工程の見直し 製造工程の簡略化など小ロット生産体制の確立 現在の卸や生産の流れは、後世に伝えてはいけない駄目な遺産 時代に合わせた臨機応変なモノづくりが必要</p>
	2-2	大量生産体制からの離脱	<p>設備投資が必要な中小企業の既存事業 完成品を作ることが高付加価値化 祖父の時代は完成品を製造 父親が部品メーカーへ転換 小ロット、オーダーの時代は商品から作品に転換 良い物を作って、売ることが、一番儲かる方法 自社製品で有名になり売り上げを上げたい</p>
	2-3	自社製品開発への期待	<p>目を守るという製品の必要性</p>
	2-4	他社就業における生産技術ノウハウ取得	<p>父親の時代は、短い修行を経て独立 後継者の多くは同業他社で修行 地元の大手眼鏡企業にて2年間修業し一通り技術習得 修行先で吸収できるものは吸収 修行先にてモノづくりについて理解</p>
	2-5	他社就業における販売ノウハウ取得	<p>眼鏡販売店で5年間アルバイト 眼鏡問屋でも3年間アルバイト 入社後、コンセプトショップに修行</p>
2-6	他社就業における企画ノウハウの取得	<p>父親のコネで修行先企業に入社 就職先にて企画デザイン、販路開拓など一通り勉強</p>	

カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化
3 自社製品の開発	3-1	リスクが高い自社製品開発	<p>お金がかかり利益が出るかどうかわからない自社製品開発</p> <p>リスクを冒すことを嫌う経営者は取り組まない自社製品開発</p> <p>本業から逸脱した異分野では難しい新規事業</p> <p>使い方が難しい補助金</p> <p>取り組み数を増やす必要がある成功率が低い新規事業への取り組み</p> <p>効果が出るまで時間がかかる新規事業</p> <p>いろいろ挑戦することで成功率向上</p> <p>商社と工場の考え方は決定的に異なる</p> <p>モノづくりを原点に半歩先に行く重要性</p> <p>大手小売りが自社製品を模倣し製品化</p> <p>売れなければ終わりという思い</p> <p>お金が残る何もしない企業</p> <p>何を作ってよいのか、依然とわからなかった自社製品</p>
	3-2	自社製品開発への取り組み	<p>我流で自社でフレームを製造開始</p> <p>自分で製造販売しようと覚悟</p> <p>眼鏡販売店での接客知見を自社製品に反映</p> <p>かけ心地での製品差別化への取り組み</p> <p>低価格か高価格のどちらでビジネスを行うのか見極めが必要</p> <p>OEMからハウスブランドへの転換</p> <p>産地の作るノウハウの活用し、ハウスブランド開始</p> <p>モノづくりにおいて性能にこだわり買い</p> <p>手視線が欠如</p> <p>製品の性能や機能にこだわり自分の作りたいものを製造</p> <p>百貨店催事にて大きな気づき</p> <p>高単価で売れるギフト商品に転換</p> <p>販売するためにはパッケージや値決め、物流など全て考える必要</p> <p>営業時間外に取り組んだ自社製品開発</p> <p>本業があるから光る自社製品開発</p> <p>メーカーは自分の作りたいものが作れることが魅力</p> <p>当初の自社製品は商品ではなく、できることを形にした作品</p> <p>行政から依頼を受けた自社製品開発</p> <p>社長が率先して取り組む商品開発</p> <p>新商品アイデアというより世の中の流行を把握することが大事</p> <p>新商品開発より収益率が高い他への技術転用</p> <p>余力のあるうちにいろいろなことに取り組む必要性</p>

3-3	デザインの必要性	<p>後発としてデザインによる差別化</p> <p>デザインは機能と意匠であり、スタイリングは形状</p> <p>デザインによるブランディングへの取り組み</p>
3-4	外部デザイナーの活用	<p>ファブレスにてデザイン企画に特化</p> <p>外部デザイナーによる企画の具現化</p>
3-5	デザイナーの内製化	<p>外部デザイナーは自社ブランドらしさを消失</p> <p>デザイン力を持たない工場</p>
3-6	ブランドへの取り組み	<p>今後ブランドは、いろいろな意味で2極化</p> <p>地道に最低20年ほどかけてブランドを育てる</p> <p>新規顧客を増やし長く安定させることがブランド作り</p> <p>行政に頼らず自社ブランド力強化が重要</p> <p>小売業での修業が自社ブランド制作時に強みに転換</p> <p>ブランドイメージを変えることは困難</p> <p>ブランドではなく情報発信する経営者を売ることが重要</p> <p>今後モノづくりのストーリーを、情報発信</p> <p>助けるというテーマによるブランディング</p> <p>ブランド力で売れるためにはファンづくりが重要</p>
3-7	公的機関による支援	<p>商工会議所や行政が実施するセミナーには必ず参加</p> <p>マーケティング、ブランディング、デザイン系のセミナーに参加</p> <p>コロナ過における数多くのセミナー参加</p> <p>市役所、商工会議所職員との頻繁な交流</p> <p>知りたい情報を持っている人を紹介してくれる中小企業団体中央会</p> <p>情報の入手先は、商工会議所などが行うセミナー</p> <p>市役所の人はほとんど顔見知り</p> <p>行政の経済支援の重要性</p> <p>行政開講座にてデザインやブランディングを学習</p>
3-8	産地内企業からの取得	<p>材料の仕入れ先企業の営業担当から産地の情報入手</p> <p>産地内にて詳細な企業情報の伝達を行う材料屋</p> <p>個人差がある得る情報の質や量</p> <p>社長連中と付き合い、社長から直接情報取得</p> <p>自社のことしか知らないメーカー</p> <p>プラスチックの営業担当が一番のキーマン</p> <p>他社の情報が入るレンズ屋</p> <p>個人差がある得る情報の質や量</p> <p>産地の会社からいろいろな情報を入手</p> <p>取引先には月1回訪問し雑談</p> <p>市場情報をたくさんくれる客先が重ならない取引があるメーカー</p>

カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化
4 新販路の開拓	4-1	新たな販路開拓への取り組み	眼鏡販売店に直接営業実施 販路拡大には消極的 参入障壁は高く、売ること到大変苦勞 利益率の低い卸売りではなく直販の必要性を理解 モノとブランディングと販路開拓に取り組む 通販を開拓することで既存の物流に縛られずに売り上げ実現
	4-2	国内の展示会の活用	収益性を上げるために取引先選定 販路開拓は展示会を開催 展示会にて1件づつ販路開拓 自社製品に自社ブランドを設定し、展示会に出展 展示会出展後今後注文を出さないなど散々な目に遭遇 対面で異業種の人たちと知り合える展示会の必要性 勉強会のメンバーで出展している展示会 お金がかかる展示会出展
	4-3	ECへの取り組み	眼鏡はECサイト売るには限界あり
カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化
5 新たな付加価値の追求	5-1	新サービスの追加	工場を購入しモノづくりを見せる場を設立 交通インフラや宿泊施設を含めた産業観光への取り組み

表 5.4.2 鯖江産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 父親の配慮		両親から企業を継いでくれと言われたことはない 何も教えなかった父親 子供のころから少ない父親とのコミュニケーション 事業承継について何も語らなかつた父親 両親から会社を継げと言われたことはない
2 家業への低い意識	2-1 消極的な選択肢であった入社	興味のなかつた眼鏡の仕事 眼鏡業界に関わる仕事を希望 明確ではなかつた事業承継 金融関係を希望していた就職 いつか事業承継しようという思いあり 企業への就職に対する父親の猛反対
	2-2 自身の希望にて入社	自身から家業への入社を希望 父親と一緒に海外に買い付け 眼鏡業界への関心が沸く 歓迎されなかつた入社
3 父親からの期待		起業した時から跡を継ぐよう言つた父親 父親から儲かるから家業継ぐように提案 父親から突然言われた事業承継 父親から事業譲渡を提案 父親は入社後の後継プランを所持し提供
4 社長就任への決意		自身から社長交代を進言し社長交代 後悔していない社長就任 会計事務所が父親を説得し事業承継実現 何とかなると思つた社長就任 妻は当時も今も社長就任に反対 法人化をきっかけに社長就任
5 産地の価値の再認識	5-1 生産拠点としての価値	仕上げ力はまだ鯖江に技術力あり モノを作るうえで切っても切り離せない産地 作ろうと思つたらすぐ作れる産地 父親の代からの信用が構築されている産地 産地内における上手下手、特徴も全部理解
	5-2 高い認知度のメリット	鯖江イコール眼鏡という顧客に安心感を与える地域 ブランド 中小企業にとって、鯖江というバックボーンは絶対 必要 技術では差別化できないため産地で差別化 県名よりも認知度が高く展示会でも有効な産地名 メディアによる産地のイメージ変化
	5-3 産地への否定的な意見	鯖江という地域イメージは良くない 低収益な仕事が多く魅力のない産地 鯖江は全く関係なく特別な思いもない

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
6 産地でのつながりの必要性の認識		<p>常につながっている勉強会メンバー 人を巻き込むことが仕事 中小企業は人のため重要な社交性 仕事をする上で、人柄や人付き合いが重要 知られる範囲を増やすことで異業種とも交流 今後は異業種を重視 業界内よりも他業界やクリエイターとの交流が主 ほんとうに大事だと思う人とのつながり 競合よりも産地企業とかかわった方があるメリット 後発であるため無償でつなぎ、新興ブランドと共に成長</p>
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
7 事業内容を変える決意		<p>もう生きる場所ではない将来性のない眼鏡業界 売上半減を受け、全てを変える必要性を痛感 入社後、危機感しかもてない家業 毎年大きく減少する売上 競争よりも売上につながる産地の盛り上げ 将来消えてなくなる同業他社 コロナ禍の中非常に厳しい売上 産地というより基本自社、自分のための取り組み 眼鏡関連の仕事はなくなるため5年前から取り組み 高齢化の中、同業他社が仕事ができなくなるため対策必要 産地規模が半分になり強い危機感 今後鯖江で眼鏡フレームを作れなくなる可能性</p>

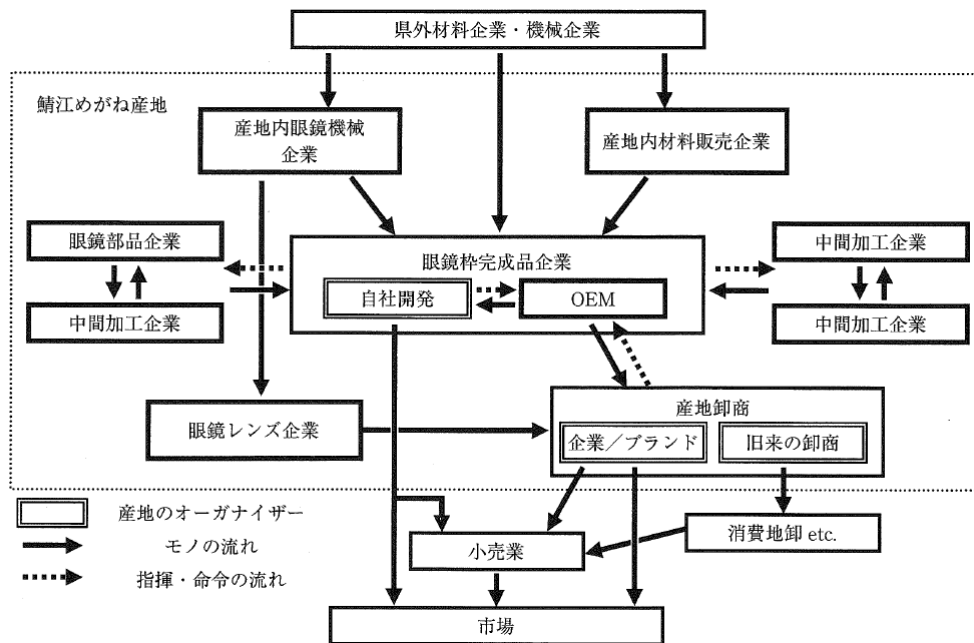
表 5.4.3 鯖江産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

第5項 鯖江産地カテゴリーの説明

1. 鯖江産地について

鯖江産地では、20世紀初頭から始まった眼鏡製造が盛んであり、石川（2021:27）によれば、「鯖江での眼鏡製造は、製造工程が複数に分かれ、各部品などの供給業者を含めて大部分が小規模な供給業者と加工業者によって成立している。また眼鏡製造において必要な機械や工具類も、同地域あるいはその周辺で製造されている」。

図 5.3.4 の鯖江産地における産業構造にあるように、鯖江産地では、以前は産地卸商が影響力を持っていたが、現在は直接小売業と取引がある眼鏡枠完成品企業が影響力を持っている。しかし眼鏡産業としては、全国に販売店を展開する小売店が、鯖江産地に影響を与えている。



出所 榊原・南部 (2009:58)

図.5.3.4 鯖江産地における産業構造

1.1.産地の適応

「産地の適応」とは、メーカー、問屋、小売りの力関係が、時間の経過とともに変わることに対し、産地が適応することをいう。

1.1-1 オリジナルブランドによる生産

「オリジナルブランドによる生産」とは、産地メーカーがそれぞれ自社ブランド（鯖江産地ではハウスブランドと呼ぶ）を生産することをいう。高度成長の時は、問屋、小売店が成長し、日本における小売り店舗数が数千店舗から3万店舗ぐらいまで伸びた。その結果、70~80年代までは、いくら製造しても間に合わない状況であり、産地では分業が進んでいなかったため産地メーカーは各社オリジナルブランドを展開していた。

1.1-2 ライセンスビジネスの全盛

「ライセンスビジネスの全盛」とは、バブル時代（1980年代）、欧米の有名ファッション企業にライセンス料を払い、そのブランドロゴを製造した眼鏡に入れて販売するビジネスが、産地内で流行したことをいう。

手間をさほど掛けずに売り上げが伸びたため、欧州ブランドと契約し、眼鏡を製造する企業が続出した。しかし、ライセンス料がつけ上げられたり、同業他社にライセンスを奪われたり、ファッション会社がファンド会社を買収され、ライセンスの権利を失ったりとさまざまな被害にあい、多数の大手メーカーが倒産した。

1.1-3 産地メーカーの勃興

「産地メーカーの勃興」とは、流通の主導権が、産地問屋から、産地の大手メーカーに移っていったことをいう。

80年代前後、全国展開を始めた大手量販店やチェーン店は、安く大量に販売できる眼鏡を求めて、産地の大手メーカーと提携するようになった。一方、産地問屋は安く大量に供給することができず、流通の中心から大きく後退することとなった。

1.1-4 産地問屋の生き残り策

「産地問屋の生き残り策」とは、流通の中心から外された産地問屋がライセンスビジネスにてメーカー的仕事を始め、生き残りをはかったことをいう。

1980年代、メーカーが流通に、小売りが製造に進出し、業界の垣根を超える行動が目立ち始めたが、産地問屋もライセンスビジネスにて、メーカーのような事業を始め、業界に大きな変化を与えた。

1.2 産地の衰退

「産地の衰退」とは、流通構造の激変や、外部環境の変化影響等を受け、産地内企業の数が増減し、生産能力の喪失や、技術革新の低迷等、産地全体が衰退したことをいう。

1.2-1 淘汰が進んだ産地

「淘汰が進んだ産地」とは、廃業および外資や大手販売チェーン等による M&A などにより産地内企業の数が増減したことをいう。(従業者規模4人以上の事業所は、1980年630所から2020年215所まで減少：柴田, 2021:56)。

昭和の時代には、競合他社を出し抜くことが結構あったが、平成30年の間に目ぼしい企業はほぼ淘汰され、令和に入ってから、そのような行為は行われなくなった。

1.2-2 生産能力の喪失

「生産能力の喪失」とは、企業数の激減を受け、産地の生産能力も大きく低下したことをいう。

メーカーの淘汰が進み、産地の出荷額、製造できる生産能力は大きく低下した。また1990年代以降、10社以上の産地内企業が中国に進出し、ほとんどの企業が失敗したが、数社は成功し、生産能力の海外流出が進んだ。現在、中国には1万人規模の工場をもつ現地企業が10社程度存在し、鯖江産地の生産能力を大きく上回っている。

1.2-3 技術革新の低迷

「技術革新の低迷」とは、チタン素材に代表される技術革新に取り組んできたが、それ以降新たな素材開発ができず、技術革新が低迷していることをいう。

チタンの登場は産地に大きな影響を与えたが、次の素材が見えていない。そのためモノ（製品）だけでなく、コト（工場見学や体験）を加えて取り組む必要性に迫られているが、産地内では、まだモノ（製品）だけで戦っている企業が存在する。

また、技術的に追いつかれた中国産メガネと、鯖江産メガネとの品質の違いを説明することは、ほぼ不可能になっており、品質以外の鯖江産メガネの良さをどう消費者に伝えるかが、長期的な課題になっている。

1.2-4 受け身の産地

「受け身の産地」とは、産地が主体的に変化しているのではなく、外部環境の変化を大きく受けて、産地が変化を余儀なくされ続けていることをいう。

Oは、小売業界はこの30年で激変したとし、東京におけるファッションビルが一気になくなり、百貨店の没落と、ユニクロに代表される専門店の躍進、ECの急成長を指摘した。このような変化の影響を産地は大きく受け、産地は大きく変化した。さらにイタリアの大手アイウェア企業による産地企業のM&A、国内ファンドによる産地企業への投資など、国内外の投資の影響を受けて、産地は今後さらに変わるとも認識している。

またPは、産地は、10年20年スパンにて眼鏡小売業の変化を大きく受けていると認識している。かつて小売りでは老舗の複数店舗経営企業がリーダー的存在であったが、その後、全国に店舗展開している大手販売チェーン店に主役が入れ替わり、現在は安価なメガネフレームを売る店舗が主流になっている。流通の変化についていけない産地メーカーは倒産しており、産地は、小売りの変化や、その先の市場ニーズの変化に対応する必要があると指摘している。

1.2.5 産地の二極化

「産地の二極化」とは、産地が新興勢力と既存勢力の2つに分かれていくことをいう。

Oは、今後産地は、中国企業が経営する会社と、地域に根差したファミリービジネスに分かれるとしている。

1.3 産地課題の明確化

「産地課題の明確化」とは、産地の衰退を受け、産地における解決すべき問題が、はっきりしたことをいう。

1.3-1 新たなビジネスシステムの必要性

「新たなビジネスシステムの必要性」とは、産地の衰退を打開するためには、下請けからの脱却を可能にする、自社製品開発を核とした新たなビジネスシステムが必要であることをいう。

産地内では、下請け企業は完成メーカーから値引き等の要求を受けていたが、他に納品先もないため、我慢を強要された。Nは、部品屋ごときと言われたことから発奮し、自分で作ったものを自分たちで売ることしか生きる道はないとして、主体的に自社製品開発に取り組んだ。

1.3-2 リーダーの必要性

「リーダーの必要性」とは、産地では世代交代が進んで、まとめ役や引っ張り役が引退してしまったため、熱く引っ張っていく人が必要であることをいう。

1.3-3 直販の必要性

「直販の必要性」とは、産地、企業の製造能力（＝販売量）は限られているため、利益額を高めるには、利益率の低い卸への販売ではなく、利益率の高いエンドユーザーへの直接販売が必要であることをいう。

1.4 産地の方向性の取得

「産地の方向性の取得」とは、産地内外の取り組み事例から、産地の方向性を得ることをいう。

1.4-1 参考としての他産地の取り組み

「参考としての他産地の取り組み」とは、訪問・見学や交流により、産地外の取り組みを手本にすることをいう。

Lは、燕三条の金属器や今治タオルを意識しており、またKは、燕三条産地に見学に行き、現地で取り組まれていた工場観光（ファクトリーツーリズム）に感銘を受けた。またOは、Sabae Brand Working Group（行政と地域ブランディングの勉強会）に参加した時に、地域ブランディング先駆者である今治タオルの企業から、これまでの経緯や弊害、成功した要因等を学び、鯖江産地に持ち込んだ。

1.4-2 参考としての他業界の取り組み

「参考としての他業界の取り組み」とは、訪問・見学や交流により、眼鏡産業以外の業界の取り組みを手本にすることをいう。

Oは、営業やデザイナーとの面談、市場調査のために東京原宿に毎月訪問し、つぶさに観察したところ、現地のアパレルメーカーは自身での企画製造販売が主流であった。そのような取り組みを見て、直営店の出店を決意した。

1.4-3 参考としての海外の取り組み

「参考としての海外の取り組み」とは、訪問・見学や交流により、海外の産地の取り組みを手本にすることをいう。

○は、今はネット検索で情報は調べられるが、いろんな場所に自分で行って実際見て確かめたいと語っていた。またヨーロッパにて何百年も続いているグローデン、マルビッツ、スライス、シルエットといった眼鏡のファクトリーブランドや、その後出てきたハウスブランドが、現代まで生き残っていることは参考に値するとも語っていた。

1.5 産地の方向性の具現化

「産地の方向性の具現化」とは、取得した産地の方向性を、どう生かして事業化したかということである。

1.5-1 勉強会への参加

「勉強会への参加」とは、取得した産地の方向性の具現化に必要な知識等を取得するために、産地内で開催された勉強会に参加することをいう。

産地内では、集団で取り組むことでメディアにも取り上げられると考え、勉強会を立ち上げた。ただ実際に始めてみると、経験や知識の差によって参加者の理解力が大きく異なり、内容を理解できる者と理解できない者に分かれ、運営に苦労した。

1.5-2 産地内企業同士の強いつながり

「産地内企業同士の強いつながり」とは、産業内の企業が企業取引やインフォーマルに頻繁に会うことで、交流を深め、密なネットワークを築いていることをいう。

産地のメガネ業界にはインフォーマルな会が20以上も存在する。その中には仲の良い家族ぐるみの会が多数あるが、嫌われている人、価値観が合わない人は入れない。また特定分野の知識がある人を紹介しあうことで、狭く濃いつながりが産地にできている。

1.5-3 産地外企業との交流

「産地外企業との交流」とは、産地内の企業だけでなく、産地外企業とも情報交換などの交流をしていることをいう。

Nは、他産地のメンバーとSlack（ビジネス向けオンラインチャットツール）でつながっており、オンラインにて頻繁に交流している。また今治産地の企業とはFacebookでつながり、交流している。またMは、全国津々浦々の多様な業界企業とLINEグループにてつながっており、仕事の情報をやり取りし、互いに仕事を融通し合っている。ただこれらはいずれも異業種との交流に主軸を置いているため、同業種が存在する産地には、相談する相手はほとんどいないJも存在している。

1.6 具現化の拡散

「具現化の拡散」とは、一定程度の成功を収めた「産地の方向性の具現化」の取り組み事例が、産地内外に知られ、広まっていくことをいう。

1.6-1 産地内企業の取り組みの広がり

「産地内企業の取り組みの広がり」とは、ある産地内企業が始めた「産地の方向性の具現化」を、他の多数の産地内企業も始めることをいう。

鯖江産地における自社ブランド（ハウスブランド）や、部品メーカーにおける自社製品開発は、産地内におけるファミリービジネスに広まった。

1.7 小括

オリジナルブランドによる生産、ライセンスビジネスの全盛、産地メーカーの勃興、産地問屋の生き残り策への取り組みという変遷に対し、「1. 産地は適応」し続けていた。さらに産地では、生産能力の喪失や技術革新の低迷を受けて、淘汰が進んだ産地では、小売業の変化による受け身の産地と化し、外国勢と産地勢による産地の二極化が進み、「2. 産地の衰退」が起こった。

これらを受けて、下請けから脱却する新たなビジネスシステムの必要性、産地を熱く引っ張っていくリーダーの必要性、小売業の変化に左右されない直販の必要性といった「3. 産地課題が浮き彫り」になった。

これらの課題を解決するために、他産地の取り組みや他業界の取り組み、海外の取り組みが参考にされ、「4. 産地の方向性が取得」された。

そして「5. 産地の方向性の具現化」が始められたが、燕三条産地と同様、今までにない取り組みだったために大きな障害が発生した。だが産地内企業は勉強会への参加、産地内企業同士の強いつながり、産地外企業との交流を通して外部知識を取得し、具現化に取り組んだ。

さらに産地内ナレッジスピルオーバーによって、産地内企業の間産地内企業の具現化の取り組みは広がり、「6. 具現化の拡散」が起こった。

2.ファミリービジネスについて

鯖江産地は、2020年工業統計調査において、3人以下の小零細事業所（361所）が62.7%を占めており（経済産業省、2021）、それらのほとんどがファミリービジネスである。なお鯖江産地におけるインタビュー先は、7社全てファミリービジネスである。

2.1 構造的な低収益体質

「構造的な低収益体質」とは、下請け等の産地のビジネスシステムの構造上、収益の低迷が産地内企業に定着していることをいう。

2.1-1 低価格による低収益体質

「低価格による低収益体質」とは、下請けやOEM、産業構造の変化等による低価格に甘んじることで、家業が低収益体質になることをいう。

Jでは、受注量が100分の1になっても、大量に受注していた時の製造原価にて製造しており、ほとんど利益が出なくなっていた。またMでは、未だに40年前の加工賃で、利益を犠牲にして仕事をしている同業に驚いており、そのような会社は、息子も継がず潰れていくと指摘している。

2.1-2 技術の陳腐化

「技術の陳腐化」とは、産地内にて技術革新が行われなため、技術が時代遅れとなることをいう。

Jは、お金を出せば設備も導入でき、外注にて加工もできるため、当社でしかできない技術はなく、さらに機械化に関しては、中国の方が進んでおり技術的優位性は失われていると語っていた。

2.2 低収益体質からの脱却

「低収益体質からの脱却」とは、低収益体質から脱却するためのファミリービジネスの取り組みをいう。

2.2-1 低価格からの脱却

「低価格からの脱却」とは、付加価値の高いものを生産することで、値上げを敢行することをいう。

Jでは、現状から脱却するために付加価値の高いものを生産するしかなく、絶対に必要なことは値上げであると認識し、取引先に対し値上げ交渉を行ったが、値上げを受け入れたのは2社のみであった。

2.2-2 大量生産体制からの離脱

「大量生産体制からの離脱」とは、低収益体質からの脱却するためには、従来の大量生産体制を見直し、改めることをいう。

Jでは、発注ロットが減っていることが、赤字要因の一つであると考え、マシニングセンタ導入によって製造工程を簡略化し、赤字解消に取り組んだ。またOは、規模を大きくするのは簡単だが、小さくするのは難しく、時代に合わせた臨機応変なモノづくりが必要だと指摘している。

2.2-3 自社製品開発への期待

「自社製品開発への期待」とは、低収益体質からの脱却するためには、高付加価値化につながる自社製品開発に取り組むことをいう。

Jでは、祖父の創業時は完成品を製造しており、父親が部品メーカーに転換したが、今後は、購入者の嗜好に合った一品モノを作る時代になり、メガネフレームは商品から作品になり、芸術品になると主張している。またOは、良いモノを作って売ることが、一番儲かる方法であると認識しており、自分が考えデザインしたモノが世間に認められることでハウスブランドを有名にしたいという思いをもっている。

2.2-4 他社就業における生産技術ノウハウ取得

「他社就業における生産技術ノウハウ取得」とは、自社の生産技術レベルを向上させるために、他社経験や他社修行（出向、弟子入り等）によって、生産技術のノウハウを取得することをいう。

Pは、先代の時代は、短い修行を経て独立し、眼鏡産業が横に広がっていったが、我々後継者の多くは、同業他社で修行し家業を継いだと述べている。Mは、地元の手眼鏡企業にて2年間修業することで、金型、プレス、切削、組み立て等の幅広い生産技術ノウハウを取得し、どういう人たちが、どのような思いでモノづくりしているのかを理解することができた。

2.2-5 他社就業における販売ノウハウ取得

「他社就業における販売ノウハウ取得」とは、自社の販売能力を向上させるために他社経験や他社修行によって、販売ノウハウを取得することをいう。

Pは、眼鏡販売店と眼鏡問屋にて8年間勤務し、販売ノウハウを取得した。またLは、家業に入社後、コンセプトショップに修行に出て店員として働き、販売ノウハウを取得した。

2.2-6 他社就業における企画ノウハウの取得

「企画ノウハウの取得」とは、自社の企画能力を向上させるために、他社経験や他社修行によって、企画ノウハウを取得することをいう。

Oは、就職先にて企画ノウハウ、販路開拓など一通り勉強したが、特に販路開拓の経験が、独立後に活かすことができた。

2.3 自社製品の開発

「自社製品の開発」とは、低収益体質からの脱却する切札である自社製品を企画、製造、販売することをいう。

2.3-1 リスクが高い自社製品開発

「リスクが高い自社製品開発」とは、自社製品の開発には、多大なコスト（開発費・人件費、既存の設備や労働力等の占有による生産性の低下、新規設備の導入等にかかる資金調達コスト等）がかかる割には、必ずしもそれに見合う利益が得られる訳ではないことをいう。

Nは、何を作ってよいのかわからず、自社製品は在庫リスクもあり、当時決断することができなかった。またKは、自社製品開発を支援する補助金等に手を出さずに、独自のやり方で淡々とやるべきことをやっている企業の方が、お金が残ると考えている。

2.3-2 自社製品開発への取り組み

「自社製品開発への取り組み」とは、低収益体質からの脱却するために、社運を賭けて自社製品開発に取り組むことをいう。

Jは、下請けで大変な思いをしたため、自分で製造し売ろうと覚悟を決めた。またNは、自社にて販売するためには、パッケージ代や物流経費など全て考慮し、上代を決める必要があるが、今まで加工賃しか気にしていなかったため、いくらで売ってよいのかわからなかった。

2.3-3 デザインの必要性

「デザインの必要性」とは、自社製品開発には、企画から製造、流通、販売までの一連の総合的なデザインが求められることをいう。なお本研究では意匠だけでなく、企画や製造、流通、販売の各プロセスの設計をもデザインと定義する。

Lは、後発であったためにデザインによる差別化を図り、デザインによる差別化を図ったブランディングに取り組み、これまでとは異なる市場にチャレンジしてきた。またOは、自社をファブレス化し、デザインに特化した。

2.3-4 外部デザイナーの活用

「外部デザイナーの活用」とは、自社製品のために、社外のデザイナーにデザインを作成してもらうことをいう。

例えばKでは、企画を外部デザイナーに伝え、ラフ画を描いてもらうことで企画を具現化している。

2.3-5 デザイナーの内製化

「デザイナーの内製化」とは、社内でデザイナーを雇用したり育成したりして、自社製品のデザインを作成することをいう。

Pは、外部デザイナーでは自社ブランドらしさが消失してしまうため、デザインは自社でやるしかないと考えている。

2.3-6 ブランドへの取り組み

「ブランドへの取り組み」とは、自社製品を差別化するために、名称やデザインに組み込み自社製品をブランド化することをいう。

Oは、今後ブランドは、世界的に知名度の高いブランドとハウスブランドに代表される産地ブランドのように、いろいろな意味で2極化すると考えている。地道にブランドを育てるメーカーは強いということは間違っておらず、ブランディングは子供を育てるのと同じ最低20年ぐらい必要であると指摘している。またMは、ブランドだけを売ると模倣する競合が出てくるため、ブランドではなく模倣できない経営者自身を売ることが重要であると指摘している。

2.3-7 公的機関による支援

「公的機関による支援」とは、セミナー開催に等による産地内企業に対する公的機関の支援をいう。

Nは、商工会議所や行政が実施するセミナーには必ず参加しており、特にマーケティング、ブランディング、デザイン系のセミナーに参加している。またLは、行政が開講した講座にてデザインやブランディングを学習した。

2.3-8 産地内企業からの情報取得

「産地内企業からの情報取得」とは、産地内企業の同行に対し、絶えずアンテナを張り巡らせ産地内企業から情報を取得することをいう。

鯖江産地において、いろいろな業種に出入りするため産地内にて詳細な企業情報の伝達を行うのが眼鏡資材販売業であり、材料の仕入れ先企業から営業担当が各種情報を入手している。また注文数の増減にて市場の動向が読める。Kは、営業担当を経由し産地の会社から各種情報を入手し、どの会社が今忙しいか、どこの会社の仕事をしているのか、どんなものを作っているのか、どんなものが売れているのか等を詳細に把握している。

2.4 新販路の開拓

「新販路の開拓」とは、自社製品開発した製品を販売するために、新たな販売ルートを構築することをいう。

2.4-1 新たな販路開拓への取り組み

「新たな販路開拓への取り組み」とは、新たな販路の開拓のために具体的に取り組んだことをいう。

Jでは、自社ブランド品は、参入障壁は高く、既存の販売ルートでは1, 2本しか売れず、売ること到大変苦勞した。その結果、直接消費者に売らないと、弱い立場から脱出することができないことが分かった。またMは、取引先を選定し、収益性を上げることに、まず注力した。

2.4-2 国内の展示会の活用

「国内の展示会の活用」とは、新販路を開拓するために国内の展示会に出展することをいう。

Oは、自ら展示会を開催し、直接販売できる取引先を一件ずつ増やした。ただ成功ばかりでなく、失敗例もある。例えばJは、初めて展示会に出展したところ、自社以外とも関係を持つようとしていると気分を害した既存の発注元から、今後注文をださないと宣告されるなど、散々な目に合った。また小売店側も、しがらみの中、新たに取引してよいものか困惑していた。

2.4-3 EC への取り組み

「EC への取り組み」とは、EC (electronic commerce) や電子商取引への取り組みをいう。

ほとんどのファミリービジネスは、EC に取り組んでいるが、視力矯正器具としての眼鏡は、メガネフレームに加え検眼、レンズ加工、フィッティングが必要なため、物販だけにとどまらず、EC にて販売するには困難さがある。

2.5 新たな付加価値の追求

「新たな付加価値の追求」とは、自社製品の開発だけでなく、さらに自社商品の付加価値の向上や、自社商品の販売増等を追求することをいう。

2.5-1 新サービスの追加

「新サービスの追加」とは、従来のモノづくりを超えた、新たなサービスの開発に取り組むことをいう。

Oは、交通インフラや宿泊施設を含めた産業観光への取り組み始めており、またMでは、工場を購入して、観光客が見学できるように改良し、モノづくりを見せる場に変えることを設立に取り組んでいる。

2.6 小括

鯖江産地におけるファミリービジネスは、低価格による低収益体質や、技術の陳腐化により、「1. 構造的な低収益体質」に陥っていた。この「2. 低収益体質からの脱却」を果たすために、彼らは低い加工賃などの低価格からの脱却および大量生産体制からの離脱の必要性を認識し、高付加価値である自社製品開発への期待を持った。

そして他社就業にて、生産技術ノウハウ、販売ノウハウ、企画ノウハウ取得を実行することで、自社製品開発に取り組んだ。「3. 自社製品の開発」は、時間もお金もかかり、成功率も低く、リスクが高い自社製品開発と認識していたが、他に道もなく、慎重に自社製品開発への取り組みに励んだ。その過程でデザインの必要性を痛感し、外部デザイナーの活用やデザイナーの内製化等により、製品ライン拡張イノベーションを実現した。また自社製品を差別化するために、ブランドへの取り組みも行っていた。足りないリソースや知識は公的支援による支援や産地内企業からの情報取得にて補った。

自社製品開発に成功した後は、国内外の展示会の活用、EC への取り組み等、新たな販路開拓への取り組みを敢行し、マーケティングイノベーションを実現した。さらに「4. 新販路の開拓」後は、産業観光等の新サービスの追加を通して「5. 新たな付加価値を追求」し、顧客エクスペリエンスイノベーションを実現した。

3.後継者について

鯖江産地において、1名を除いて、2代目以降の後継者である。1名は、鯖江産地においてモデルとなる企業を創業しているため、今回インタビュー対象とした。

3.1 父親の配慮

「父親の配慮」とは、小さいころから家業や事業承継についてほとんど話さない等、父親が後継者に対して事業承継についての言動を控えていることをいう。

Lは、父親だけではなく、母親からも企業を継いでくれと言われたことはなく、Kは、子供のころから大人になるまで、父親と話をしたことがない。このように、ほとんどの後継者は親から家業を継ぐように言われていない。

3.2 家業への低い意識

「家業への低い意識」とは、家庭内で家業について話し合わないまま成長した結果、人生選択の時期が迫っても、家業への関心が低く、家業に入社しようという意識も低い状況をいう。

3.2-1 消極的な選択肢であった入社

「消極的な選択肢であった入社」とは、前向きな選択肢として家業に入社したわけではなく、消極的な選択肢として家業に入社することをいう。父親との会話は少なかったが、いざ就職する時期になると、父親から自社就職を勧められ入社した後継者が2名、他社経験後、父親から勧められ入社した後継者が1名、父親からの勧めはなく、眼鏡業界にも興味がなかったが入社した後継者が1名いた。

3.2-2 自身の希望にて入社

「自身の希望にて入社」とは、父親や家族、他人から勧められて家業に入社したわけではなく、自身の意思で家業に入社したことをいう。

自分から家業への入社を先代に打診した後継者も存在し、先代は入社したことを喜んでいった。

3.3 父親からの期待

「父親から期待」とは、父親は普段は口にしないが、心の中では後継者に家業への入社や社長就任を期待していることをいう。

3.3-1 父親からの入社依頼

「父親からの入社依頼」とは、今まで家業や入社等について話してこなかった父親が、何らかのきっかけで後継者に入社を依頼することをいう。父親から外仕事は大変だという理由で、戻ってくるよう勧められたJや、父親が起業した時から跡を継ぐように言われたMもいる。

3.3-2 父親からの社長就任依頼

「父親からの社長就任依頼」とは、父親から依頼されて社長就任したことをいう。
父親から来年社長代わると突然言われた M や、社長就任を提案された L もいる。

3.3-3 父親から社長就任計画提供

「父親から社長就任計画提供」とは、父親から入社から社長に就任するまで、どのように過ごすべきか一連の計画を提供されることをいう。

M は、父親から、入社後 5-6 年間分のスケジュールを渡されたが、その中には仕事に必要な数多くの資格をいつまでに取る等、具体的な取り組みが記載されていた

3.4 社長就任への決意

「社長就任への決意」とは、家業に対しいろいろな思いがある中、家業の社長に就任することを決意することをいう。

K は、先代の 70 歳を契機に社長交代を進言し、社長になったことは後悔していないと言い切っている。L は、もうやるしかなかない状況の中、社長をやるしかなかった、なぜか何とかなると思った。

3.5 産地の価値の再認識

「産地の価値の再認識」とは、社長に就任し事業を行っていく中で、自社に優位をもたらすものとして産地の価値に改めて気づいたことをいう。

3.5-1 生産拠点としての価値

「生産拠点としての価値」とは、鯖江産地が他の地域にはない、生産拠点としての優れた特徴価値を有していることをいう。

O は、技術力は中国の方が優れているが、最終製品は日本の方がきれいに仕上がると認識しており、世界最大手メーカーが鯖江に工場を作ったのは、鯖江のモノづくり力に頼ったからだと言っていた。また M は、鯖江産地は眼鏡産業が集積しているため、気楽に打合せができ、メガネフレームを作る上では家業と産地は切っても切り離せないと言っていた。

3.5-2 高い認知度のメリット

「高い認知度のメリット」とは、会社名よりも鯖江という産地名の方が取引先や顧客に知られており、そのことで商取引上メリットを感じることをいう。

J は、「鯖江イコール眼鏡」という顧客に安心感を与える地域ブランドが構築されており、中小企業にとって、鯖江というバックボーンは絶対必要であると考えている。また技術では中国

製と差別化できないため、知名度の高い鯖江産地でモノづくりをする必要があると認識している。

3.5-3 産地への否定的な意見

「産地への否定的な意見」とは、産地の認知度の高さを感ぜず、商取引上のメリットを感じないことをいう。

産地では低収益な仕事が多く魅力がない、東京のデザイナーから鯖江は良く思われていない、家業に鯖江産地は全く関係なく、鯖江産地への思いは特になく等、産地自体に否定的な意見が見られた。

3.6 産地でのつながりの必要性の認識

「産地でのつながりの必要性の認識」とは、産地内の経営資源を有効活用して自社の競争優位を得るには、他の産地内企業とのつながりが欠かせないと認識することをいう。

3.6-1 つながろうという意識

「つながろうという意識」とは、自社だけの取り組みに限界を感じ、産地内企業との関係づくりが重要と感ぜることをいう。

Nは、勉強会のメンバーと常につながっており、主なメンバーとは週に1回の頻度にて会っている。またKは、競合他社よりも産地企業とかかわった方があるメリットがあると認識している。さらにJは、仕事をする上で、人とのつながりは本当に大事だと思ひ、今は異業種の人に会ったり、異業種の人からメールが来たりすることが多くなっている。

3.7 事業内容を変える決意

「事業内容を変える決意」とは、社長に就任し、家業や産地の価値を再認識し、産地内でのつながりの重要性を認識した上で、やはり家業の現状および将来は厳しく、このままではいけない、事業内容を変える必要があると決意することをいう。

Jは、将来性のない眼鏡業界はもう生きる場所ではない、近い将来、眼鏡関連の仕事はなくなると思ひ、5年前から眼鏡関連以外の仕事に向け準備している。また今後鯖江産地にてメガネフレームを作れなくなるかもしれない、OEMはなくなり、鯖江産地は半分の規模になる等、眼鏡業界や鯖江産地の存在に強い危機感を所持している。Kは、家業に入社後、危機感しかもっておらず、同業他社は将来消えてなくなるため、競争よりも、鯖江産地全体を盛り上げて家業の売上を増やす必要があると認識している。

3.8 小括

鯖江産地における後継者は、「1. 父親の配慮」により家業や入社に関して少ない会話の中で育ち、自身の希望にて入社した後継者もいたが、「2. 家業への低い意識」の中、消極的な選

択肢として家業に入社し、入社後、「3. 父親からの期待」を受け「4. 社長就任への決意」を固めた。

ただ後悔のない社長就任と前向きに捉える後継者もあり、足元を見つめ直すことで「5. 産地の価値を再確認」した。その結果、産地の優位性を生かすには「6. 産地でのつながりが必要性を認識」したが、現状に対する危機感はますます増え、「7. 事業内容を変える決意」に至った。

第6項 鯖江産地における小括

鯖江産地の分析結果は、全体的に燕三条産地と良く似ている。まず鯖江産地は、生産能力の喪失や技術革新の低迷を受けて淘汰が進み、OEM や下請けから脱却する新たなビジネスシステム、産地を熱く引っ張っていくリーダー、小売業の変化に左右されない直販などの必要性が浮き彫りとなった。ただ燕三条産地がワイナリー業界の取り組みを参考にしたのに対し、鯖江産地はアパレル業界の取り組みを参考にした点が特徴である。

また燕三条産地と同様に、勉強会への参加、産地内企業同士の強いつながり、産地外企業との交流にて外部知識を取得し、具現化に取り組んだ。この産地内での具現化の取り組みは、事象として産地内ナレッジスピルオーバーにより産地内企業に広がった。

鯖江産地におけるファミリービジネスは、後継者が他社就業にて、生産技術ノウハウ、販売ノウハウ取得、企画ノウハウという暗黙知を取得し、自社製品開発に取り組んだ。また自社製品開発するためには、デザインが必要になるが、外部デザイナーの暗黙知を活用することで、製品ライン拡張イノベーションを実現した。自社製品開発後は、燕三条産地と同様に国内外の展示会の出展、展示、活用方法や、通販・EC への出品、運営、配送方法、各種催事・イベントやショールーム、直営店の運営方法等について、経験者や取り組み業者、支援機関などから販路開拓に関する暗黙知を後継者が取得することで、マーケティングイノベーションを実現した。さらに販路開拓後は、他産地への見学や交流等により暗黙知を後継者が取得し、工場見学や製造体験等の顧客エクスペリエンスイノベーションを実現した。

これらのファミリービジネスにおける各イノベーションに先行して取り組んだファミリービジネスが、取り組み事例を形式知として産地内に示すこととなった。

鯖江産地における後継者も、現状に対する危機感のもと事業内容を変える決意をするが、事業内容を変える各種イノベーションを実現するには、様々な暗黙知が必要だと気づき、知識源からの暗黙知を取得するには、産地でのつながりが必要であることを認識していた。

第7項 高岡産地 M-GTA 結果図の説明

他産地と同様に、産地、ファミリービジネス、後継者の3つのレベルに分け、それぞれの影響や作用を明らかにするためにインタビュー内容のM-GTA分析を行い、結果図を作成した(図5.3.5)。

高岡産地においても、産地問屋の衰えが、高岡産地及びファミリービジネスに大きな打撃を与えた。現状を打開するために、国内の産地内外の取り組み事例を見聞きし、参考にすることで産地の新たな方向性を取得し、その具現化に取り組み始めた。

高岡産地の特徴は、産地内企業の影響が大きいことである。まず「株式会社能作」というモデル企業が存在し、その取り組みに、複数の産地内企業が大きな影響を受けていた。他産地と同様にビジネスモデルに関しては、他産地の取り組みから影響を受けなかった訳ではないが、産地内のナレッジスピルオーバーの影響が大きかった点が相違である。

また「株式会社竹中製作所」の影響も大きい。竹中製作所は1971年にデザイン室を設置したのを皮切りに、多額の費用をかけ、多数の著名なデザイナーを高岡に呼んできた。この取り組みを土台にして、工芸都市高岡クラフトコンペティション(1986年～)が毎年開催される等、地元企業とデザイナーが交流する土壤が高岡に整っていった。

高岡産地においても、各ファミリービジネスにて継続的に産地の新たな方向性を取得し、それに取り組むことで、自社製品の開発、新販路の開拓、新たな付加価値の追求という持続的なイノベーションを興した。ただ鯖江産地と同様に、産地内の取り組みが他の産地にナレッジスピルオーバーすることはなかった。

ファミリービジネスは、生活の多様化や輸入品増加等による収益の悪化を受け、構造的な低収益体質に陥り、経営困難に陥った。この苦境から脱却するための手段として、他産地と同様に自社製品の開発に取り組んだ。

その取り組みは、既存製品である仏具からの出発であった。仏具を宗教用具としてだけでなく、日常品化できないかという取り組みが最初である。新製品は、仏具とは用途や販売先が全く異なるため、産地問屋など既存販路は利用できず、国内外の展示会およびEC等により新たな販路開拓に取り組んだ。

この取り組みを実現するために後継者は、他産地と同様に産地の価値の再確認、および産地でのつながりの必要性を認識し、産地内企業をモデルにすることにより必要な外部知識を取得し、具現化に取り組んだ。

後継者は、小さい時から父親とファミリービジネスに対して会話のない中、ファミリービジネスに対しても意識が低い中、家業の将来性に疑問を持ちつつ、消極的な選択肢であった家業に入社した。その結果、社長就任においても非主体的な社長就任に至っている。

社長就任後は、産地について再確認することで、この産地で取り組む決意を固め、産地でのつながりの必要性を認識する。しかし他産地同様に、既存の事業の現状は厳しく、現状に対す

る危機感をもとに、事業内容を変える決意をし、家業におけるイノベーションに取り組んだといえる。

したがって産地の変化が、ファミリービジネス、後継者に影響を与え、産地とファミリービジネスにおいて相互作用があったといえる。

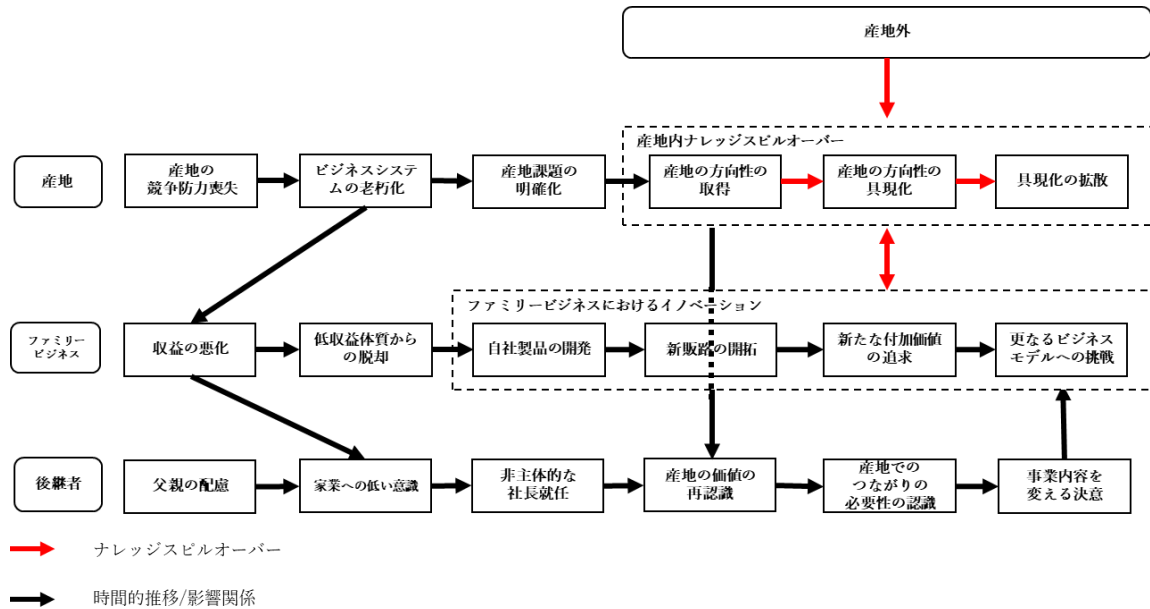


図 5.3.5 富山県高岡産地 M-GTA 結果図

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 産地の競争力喪失	1-1 技術の陳腐化	特異的な技術を保持していない産地
	1-2 製品の無差別性	高岡は京都仏具製造の秘密下請け工場 モノがあふれていた産地 似たような商品が産地に存在

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 ビジネスシステムの老朽化		アイデア商品として積極的に売ってくれた問屋 今までは問屋に対して新商品提案をしていた父親 職人に正当な仕事の対価を払うためにも掛け率を上げる取り組み重要 問屋に卸す掛け率は低く、もの作りが困難 産地中間屋が売る能力を喪失したと痛感 商品が変化し商品がわからなくなった問屋 今までであった問屋から仕事が全く来ない 高岡は、問屋が小売をやっているところが多く、小売りのみは廃業多い 高岡における業界の垣根の喪失 産地の問屋流通機能崩壊による家業の転換

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 産地課題の明確化	3-1 新たなビジネスシステムの必要性	産地高岡の転換が喫緊の課題 産地では、あきらめる人とかしよとしようとする人に2極化
	3-2 自社製品の必要性	産地高岡の現状打開策として、新製品開発に活路 伝統産業の技術が悪くなく方向性と作るものを変えることが大切 伝統工芸の技術を活用した工業製品の必要性
	3-3 ショールームの必要性	ブランディングのためのショールームはなかった高岡産地 産地内企業の取り組みがショールーム開設の動機
	3-4 産地職人に対する今後の対応	高岡は明治以降の企業、職人多数 産地が生き残るために職人の数を整理集約する必要性 技術的な知識はないが職人に関する知識は所有 地元職人の兼業問題 産地職人の仕事内容の把握は困難

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 産地の方向性の取得	4-1 参考としての産地内企業の取り組み	能作さんは自社の売り場にて自社商品を販売 モデル企業は産地内企業の能作さん 凄く参考になったモデル企業は産地内の能作さん
	4-2 参考としての産地外企業の取り組み	事業の参考にした燕や鯖江などの成功事例 燕産地 玉川堂さんの取り組みを参考 他産地の既存技術の活用の成功事例を参考

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 産地の方向性の具現化	5-1 先駆者の存在	産地で最初の事業に取り組んだ父親
	5-2 デザインの重視	伝統産業の中で一番最初にデザイン室を作った高岡の会社 高岡にはデザインを重視するモノづくりの土壌あり 産地の危機感が人とのつながりを生み、産地がビジネスの場となる
	5-3 産地内での強いつながり	

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
6 具現化の拡散		父親が始めた新規事業の産地内拡散 個々の企業、高岡が認知され、高岡を仲間と盛り上げたい気持ち 望ましいことは企業という個が有名になり、そのあとに高岡という地名が有名になること

表 5.5.1 高岡産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 収益の悪化		生活の多様化や輸入品増加による売り上げ減少 技術志向、安売りでは生き残れない 大手企業からの仕事減少

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 低収益体質からの脱却	2-1 自社製品開発への覚悟	新製品開発しか道がない 自社ブランド、製造、販売しか道はない 新製品開発は死活問題 作る機能と売る機能がない会社は生存不可能 世の中になかったようなものを作り続けていくということは必要
	2-2 自社製品実現のための工場閉鎖	製造、卸、小売りをやっていた自社企画部分に特化したファブレスの方が効率的であると父親が決断し工場を閉鎖 2000年までは現状のスタイルの中での打開策の模索

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 自社製品の開発	3-1 リスクが高い自社製品開発	産地の技術力やデザインの制限を受ける 新製品開発 産地問屋が模倣品を製造し競合化 産地問屋が海外で模倣品を大量製造 模倣品を防ぐことは困難 大手企業と製品化したのが全く売れない 産地ビジネスマッチングにて大手企業と
	3-2 自社製品開発への取り組み	コラボレーション開始 父親の積極的な新規事業へ取り組み 新規事業の成長の限界を敏感に察知した父親 父親の知り合いのから得た新事業のヒント 多くの人から学び方向性の正しさを確信 企業のモノを企画し、作る能力が企業の差別化要因 今後繋いでいきたい人に自慢できる、お客様が見て素晴らしいと言ってもらえる、ものづくり 流通が効率的になればなるほど、独自性製品が必要

		<p>既存製品に基づく新製品開発</p> <p>時代によって変わる根源的なニーズを考え抜き製品化</p> <p>ゴールがないまま手探り状態が続いた最初の新製品開発</p> <p>プロダクトアウトの新製品開発</p> <p>価格競争を避けるために、商品に刻印</p> <p>先代による自社商品を好きな値段で売る</p> <p>取り組み</p>
3-3	顧客との直接交流	<p>エンドユーザーとの関係構築が重要</p> <p>商品化には、ファンとの繋がり、関係性が重要</p> <p>新製品開発における顧客とのつながり強化を模索</p> <p>展示会における顧客との対話の中で、いろいろな学習</p>
3-4	行政による支援	<p>ブランディングや展示会の出店の仕方など富山県デザインセンターが指導</p> <p>高岡にあるデザインセンターが有効に機能</p> <p>全国でデザインセンターが機能しているのは、富山と石川と東京の3ヵ所</p>
3-5	外部デザイナーの活用	<p>外部デザイナーの活用</p> <p>デザイナーとの価値観の共有</p> <p>デザイナーからの原案に技術等が組み合わさり製品化</p> <p>デザイナーとの相互理解に基づく製品化</p> <p>デザインの内製化は困難</p> <p>高岡の技術とデザイナーのデザインを結び付け商品化</p> <p>伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけ</p> <p>デザイナーと職人が協業したモノづくり</p> <p>外部デザイナーがブランドマネジメントも担当</p> <p>能作さんお墨付きの外部デザイナー採用</p>
3-6	デザイナーの内製化	<p>新製品開発は外部デザイナーに依存</p> <p>独学でデザインを勉強し、他産地との組み合わせによる新製品開発</p>
3-7	ブランドの必要性	<p>新製品がブランドを強化</p> <p>ブランドアイデンティティーに基づくモノづくり</p> <p>産地内にて組合のブランドを立ち上げ</p>

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 新販路の開拓	4-1 新たな販路開拓への取り組み	問屋など既存販路との住み分け実施 道なき道を行く感じの販路開拓 売り場が確立されていない中、品物を作っている状態が継続 商品開発よりも販路開拓に苦勞 家業の営業力のなさを痛感 今後製販一体、顧客と1対1となる必要がある クリエイティブになるためには製販一体が必要 問屋との対等な関係は継続
	4-2 国内外の展示会の活用	大学院で実践的なマーケティングを学習 販路開拓は国内外の展示会が基本 展示会出展による効率的な販路開拓 効率的な展示会出展による販路開拓 ドイツ、中国など海外の展示会にも出展 初めての展示会出展で大賞を受賞
	4-3 ECへの取り組み	WEB直販が究極の販売形態 定価で売れるため伸ばしていきたいEC ECで売れる商品の見極め必要
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 新たな付加価値の追求	5-1 新サービスの追加	伝統工芸とアウトドアを組み合わせた事業を立ち上げ アートとアウトドアを組み合わせ、キャンプ場の運営開始 アートキャンピンググラウンドの実施 伝統工芸のワークショップの実施 キャンプ地にて企画から運営まで実施 取り組みたい他産地を巻き込んで後継者と伝統産業をつなげる事業 他の分野に技術を活用することで、モノだけではなくてコトも作れ、世の中に認められる
	5-2 モノづくりを補うサービスへの取り組み	
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
6 更なるビジネスモデルへの挑戦	6-1 産地内企業によるビジネスモデルの提示	常設ショールームにてモノを体験できる場の実現 売る側も持つべきであるモノ本来のスタイルを見てもらう場 宿泊する場を提供することにより400年のモノづくりの歴史を体感 高岡に来たお客様に、食材プラスアルファの知識を持って帰っていただく場
	6-2 消費者への情報発信	高岡にはものを作りや情報発信は大事 消費者が商品に関心を持つよう情報発信が重要 ショールーム開設によるブランドイメージ発信 当社がファンのコミュニティのハブになることを想定

表 5.5.2 高岡産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 父親の配慮		<p>自分の意思を尊重した父親</p> <p>会社の業績が厳しいなかで、会社を継いでほしいと言うのは困難</p> <p>地元に戻ることに対し何もなかった父の反応</p>
2 家業への低い意識	2-1 消極的な選択肢であった入社	<p>事業承継を意識していなかったが大学卒業後帰郷</p> <p>祖母から事業承継の話をよく聞く</p> <p>会社の歴史について知り合いや銀行員から知る</p> <p>入社前モノづくりの経験なし</p> <p>漠然と事業継承をイメージ</p> <p>祖父や職人から言われていた事業承継</p> <p>30歳になり意識した家業</p> <p>漠然と事業継承をイメージ</p> <p>サラリーマンになる気もなかった大学生時代</p>
	2-2 家業の将来性に疑問	<p>アルバイトにて家業に携わった大学生時</p> <p>廃業という選択もあった家業</p> <p>母親の事業承継への心配</p> <p>学生時代から家業の営業力対策を思考</p>
3 非主体的な社長就任		<p>父親の入院による社長就任</p> <p>父の死による社長就任</p> <p>事前打診なしに先代が社長就任を依頼</p>
4 産地の価値の再認識	4-1 生産拠点としての価値	<p>離れることは難しい産地</p> <p>産地を活用し事業継続</p> <p>モノづくりを実現する上で産地は絶対必要で大事</p>
	4-2 産地への愛着	<p>大好きな高岡という土地</p>
	4-3 産地への否定的な意見	<p>産地高岡はまとまっていない</p>
5 産地でのつながりの必要性の認識		<p>地元職人との強いつながりの重要性</p> <p>代わりによる職人との繋がり喪失</p> <p>産地問屋、職人との関係は継続</p> <p>職人とのつながりは継続</p> <p>地元青年会における職人との新たな出会い</p> <p>伝統産業青年会でつながった職人から情報取得</p> <p>展示会でつながった人たちと情報交換</p> <p>商工会議所や、若手経営者の会などからも情報取得</p> <p>よく会い、情報交換を行う仕事関係者</p> <p>情報取得はある月1回の組合</p> <p>伝統産業青年会の勉強会における知識取得</p>
6 事業内容を変える決意		<p>高岡銅器の厳しい現状に対する危機感</p> <p>何かしら還元していきたい産地</p> <p>産地の400年の歴史を、自分の代で切らしたくない</p> <p>強い気持ち</p> <p>産地に対する危機感</p> <p>売り上げ減による継続的に保持した危機感</p>

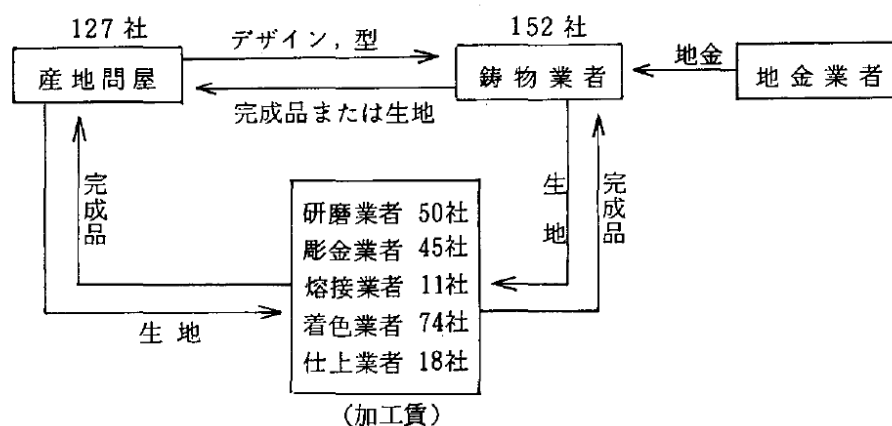
表 5.5.3 高岡産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

第8項 高岡産地カテゴリーの説明

1.高岡産地について

勝又(2020:31)によれば、高岡産地における銅器生産は、江戸時代に産業政策として工場を開設したことに始まる。バブル経済のピークであった1989年以降、高岡産地の製品販売額は急速に減退しており、2016年においては、ピーク時の399.4億円(1989)から114.1億円(2016)へと30%未満となっている。

また佐野(2003:54)によれば、同産地は、「製造・加工部門では工程別の分業体制が確立しており、事業規模は小さく職人集団の色彩が強い。製造部門では、一部を除いて、商品開発や販売機能は持たず、これらの役割は産地問屋が担っている。産地問屋は、製品企画を行い、製造業者に発注し、製品を引き取り全国に販売する生産流通の中核的役割」を果たしていた(図5.3.8)。



出所 小原(1990:107)

図 5.3.8 高岡産地における産業構造

1.1 産地の競争力喪失

「産地の競争力喪失」とは、技術の陳腐化等により、産地の製品や商品の優位性がなくなり、競争力が失われることをいう。

1.1-1 技術の陳腐化

「技術の陳腐化」とは、かつて産地が保持していた先進的な技術が、ありふれた技術になってしまったことをいう。

現状、銅の加工技術は陳腐化し、中国など世界中で銅製品が生産されている状況である。

1.1-2 製品の無差別性

「製品の無差別性」とは、産地内で作る製品が似たようなものになり、差別化ができていない状態をいう。

かつて京都の仏具製造業者は、高岡産地に安く発注して（京都で売られていた廉価な仏具。オカモンともいう）、京都ブランドとして売っていた。そのため高岡産地では受け身体制が染みつき、独自性が薄く、差別化ができていないことが多い。例えば風鈴等の鳴り物は、似たような商品を産地内で各社製造している。

1.2 ビジネスシステムの老朽化

「ビジネスシステムの老朽化」とは、産地問屋等が産地外から産地内へ仕事をもたらすことで、産地内の企業が利益を上げてきたビジネスシステムが、時代の変化についていけず、うまく機能しなくなってしまったことをいう。

1.2-1 産地問屋の衰え

「産地問屋の衰え」とは、今まで、産地問屋が堅持していた需要搬入機能（伊丹他，1998:8）が弱体化し衰えたことをいう。

Tは、先代の取り組みは、アイデア商品として産地問屋が積極的に売ってくれていたが、今の産地問屋は商品がわからなくなり、売る能力を失ったと指摘している。またQは、今は産地問屋からの仕事が完全にないと語っている。さらにSは、高岡における産地問屋が問屋機能を果たせず、流通機構が崩壊し始めていると感じている

1.3 産地課題の明確化

「産地課題の明確化」とは、ビジネスシステムの老朽化を受け、産地における解決すべき問題が、明確になったことをいう。

1.3-1 新たなビジネスシステムの必要性

「新たなビジネスシステムの必要性」とは、産地問屋に頼らなくても成り立つビジネスシステムが今後必要であることをいう。

今までと同じ事をしては、売り上げ減少を招くとして、新たなビジネスシステムへの転換が喫緊の課題になったが、産地では、あきらめる人と、どうにかしようとする人と2極化がおこった。

1.3-2 自社製品の必要性

「自社製品の必要性」とは、今後、産地問屋に頼らないためには、今まで下請けやOEMを中心に取り組んできた企業も、自社製品が必要であるということをいう。

Sは、伝統産業の技術が悪いのではなく、方向性と作るものを変えることが大切であり、打開策として、思考の末、新製品開発に活路を見出した。

1.3-3 ショールームの必要性

「ショールームの必要性」とは、自社商品を知ってもらったり、理解してもらったりするためには、メーカーが自社商品を展示・紹介できるショールームを持つ必要があることをいう。

Tは、従来産地には、ブランディングのためのショールームはなく、産地内企業の取り組みが開設の動機であったと語った。

1.3-4 産地職人に対する今後の対応

「産地職人に対する今後の対応」とは、近い将来に必要な、産地内の職人数の集約・維持や育成等の取り組みのことをいう。

産地には個人事業主としての職人が多数存在し、分業体制を担っているが、近い将来、高齢化によりその多くが引退する予定であり、彼らを今後どう処遇していくのが問題になっている。Qは、職人の高齢化が危機的な状況にあり、職人の数を整理し、産地ごとに職人を集約しないと、本当に途絶えるかもしれないという強い危機感を持っている。また職人を育てるには5年10年かかるため、細く長い支援が必要とも考えている。

1.4 産地の方向性の取得

「産地の方向性の取得」とは、産地内外の取り組み事例等から、産地の方向性を感じ取ることを行う。

1.4-1 参考としての産地内企業の取り組み

「参考としての産地内企業の取り組み」とは、ある産地内企業の先進的な取り組みを、他の産地内企業が取り入れたり、そこから示唆を得たりして、新たな取り組みを始めることをいう。

Tは、株式会社能作は自社売り場で自社商品を販売しており、モデル企業としてすごく参考になったとしている。またSは、スタイリッシュなモノづくりをした株式会社能作の取り組みは、こういうふうにしたら成功するという事例になったと語っている。

1.4-2 参考としての産地外企業の取り組み

「参考としての産地外企業の取り組み」とは、産外内企業の先進的な取り組みを、産地内企業が取り入れたり、そこから示唆を得たりして、新たな取り組みを始めることをいう。

Rは、産地以外の燕三条産地の株式会社タダフサや株式会社玉川堂や鯖江産地の株式会社Hacoa、輪島の輪島キリモトの事業の取り組み事例も参考にし、またTはショールーム開設において、燕三条産地の株式会社玉川堂や株式会社諏訪田製作所等を参考にした。

またSは、多くの産地を訪問して現地の方から話を聞かせてもらい、他産地の成功事例は、既存の技術を、他の分野で活用したり、世の中に合ったモノを売ったりしており、このような取り組みが、世の中の流れであると認識していた

1.5 産地の方向性の具現化

「産地の方向性の具現化」とは、取得した産地の方向性を、どう生かして事業化したかということを用いる。

1.5-1 先駆者の存在

「先駆者の存在」とは、その新しい取り組みが多く産地内企業に影響を与えた、先進的な経営者がいることをいう。

例えばSの父は、産地で最初に高価な型を使った事業に取り組んだ。

1.5-2 デザインの重視

「デザインの重視」とは、モノづくりにおいてデザインを重視した取り組みのことをいう。

高岡産地には、最初にデザイン室を作り、その後も有名デザイナーと一緒にものづくりを続けてきた株式会社竹中製作所が存在し、またそれに触発されて、多くの産地内企業がデザインを重視したモノづくりをしている。

1.5-3 産地内での強いつながり

「産地内での強いつながり」とは、産地内にてインフォーマルな関係のなかで頻りに会うことで、交流を深めていることをいう。

高岡産地には危機感があり、産地を製造だけでなくビジネスの場にもしようと、いろんな人が繋がろうとしてきた。その結果、応援してくれる人が集まり、高岡産地は出会いの場になっている。

1.6 具現化の拡散

「具現化の拡散」とは、一定程度の成功を収めた「産地の方向性の具現化」の取り組み事例が、産地内外に知られ、広まっていくことをいう。

Sの父が高価な型を使って始めた事業が成功し高岡産地内に広まった。また株式会社能作の取り組みがモデルとなり、各企業に広がった。

1.7 小括

高岡産地は、技術の陳腐化と差別化の喪失により、「1.産地の競争力を喪失」し、産地問屋の衰えによる、「2.ビジネスシステムの老朽化」に陥っていた。

これを受けて、産地では、高岡産地の転換をもたらす新たなビジネスシステム、自社製品、ショールームの必要性や産地職人に対する今後の対応といった「3.産地課題の明確化」となった。これらの課題を解決するために、産地内企業の取り組みや他産地の取り組みを参考にし、「4.産地の方向性の取得」に取り組んだ。

ただ方向性が見えても、今まで取り組んだことがないため苦勞したが、先駆者の存在、高岡におけるデザインの重視の土壌、産地内での強いつながりにより外部知識を取得し、「5.産地の方向性の具現化」に取り組んだ。この具現化の取り組みは、産地内ナレッジスピルオーバーを通して産地内企業に広がり、「6.具現化の拡散」が行われた。

2.ファミリービジネスについて

高岡産地の特徴として、事業所規模が小さく、集積度が全国の他産地に比べて高いこと等が挙げられ（高岡市, 2020）、そのほとんどがファミリービジネスである。高岡産地において、4社ともファミリービジネスである。

2.1 収益の悪化

「収益の悪化」とは、経済危機などの影響を受け、ファミリービジネスの収益が悪化したことをいう。

Rは、技術志向では今後食べていけないことも、安くモノを作るという方向には未来がないこともよく理解していた。Sは、生活の多様化や輸入品増加により、以前のような売り上げがあげられなくなった。

2.2 低収益体質からの脱却

「低収益体質からの脱却」とは、低収益体質から脱却するためのファミリービジネスの取り組みをいう。

2.2-1 自社製品開発への覚悟

「自社製品開発への覚悟」とは、低収益体質からの脱却するためには、リスクがあるが、自社製品開発に取り組もうと堅く決心することをいう。

Sは、企画してモノを売っていくというスタイルにしていかないと残れないと考えていた。さらにブランドのイメージ向上や、差別化を深めるためには、世の中になく画期的なものを自社で作りに続けていくことが必要とも述べている。またRは、自社のブランドを作って、自社で販売していくしか道はなく、死ぬか生きるかの問題のため、何を言われようとも、もうやってみないと覚悟した。

2.2-2 自社製品実現のための工場閉鎖

「自社製品実現のための工場閉鎖」とは、自社製品開発に際し、経営資源を企画部分に集中するために、工場を閉鎖しファブレス化することをいう。

Sでは、製造部分が経済的負担になり、ファブレスの方が効率的であると判断した。

2.3 自社製品の開発

「自社製品の開発」とは、自社製品の企画、製造、販売をいう。

2.3-1 リスクが高い自社製品開発

「リスクが高い自社製品開発」とは、自社製品の開発には、多大なコスト（開発費・人件費、既存のリソース（設備や労働力等）の占有による生産性の低下、新規設備の導入等）にかか

る資金調達コスト等)がかかる割には、必ずしもそれに見合う利益が得られる訳ではないことをいう。

Tは、自社製品開発に成功したものの、産地問屋が海外の職人に模倣品を大量に安く作らせて販売したため、売上が伸びなかった。またQは、他企業と協業して製品化したが、原価が高く全然売れなかった。

2.3-2 自社製品開発への取り組み

「自社製品開発への取り組み」とは、低収益体質からの脱却するために、社運を賭けて自社製品開発に取り組むことをいう。

Sでは、父親が祖父を説得して新規事業に取り組んだ。父親は、新規事業の成長の限界を察知し、知り合いの古物商から、新規事業のヒントを得た。またRでは、流通が効率的になればなるほど、独自性製品が必要になると考えたが、他に新規商品のアイデアがなく、既存商品の仏具の延長線上でモノを作った。さらにTでは、これからは安く仕入れて売るというやり方が通用しないと認識した先代が、自社商品を好きな値段で売するために新製品開発に取り組んだ。新製品開発は、ゴールがないまま手探り状態が続き、マーケットインではなく、プロダクトアウトにて作っていた。加えてQでは、経営者が産地ビジネスマッチング会場で、大手樹脂メーカーと知り合い、協同で樹脂と漆器の可能性を追求し、海の不純物から作った樹脂をイヤリングとして製品化した。

2.3-3 顧客との直接交流

「顧客との直接交流」とは、顧客の声をくみ取った製品を実現するために、顧客と直接コミュニケーションを取り合うことをいう。

Tは、今後の製品化にはファンとのつながりが重要になると考え、彼らの声を汲み取って製品化するプロセスを模索している。またSでは、展示会における顧客との対話の中で、いろいろ情報を得て、製品化に活かした。

2.3-4 行政による支援

「行政による支援」とは、産地がもつデザインへの要望に対し、行政が解決法を提供することをいう。

Sは、富山県デザインセンター所長の桐山氏に、ブランディングや展示会の出店の仕方等の指導を受け、大変参考になったと語っていた。またQは、県と市のデザインセンターが親切にいろいろ教えてくれ、商品撮影や試作品づくりが安価ででき便利だと語っていた。

2.3-5 外部デザイナーの活用

「外部デザイナーの活用」とは、自社製品のために、社外のデザイナーにデザインを作成してもらおうことをいう。

Rでは、県外のデザイナーと2人3脚で製品開発に取り組んだ。ただデザイナーから出てきた案のまま、モノが進むことはなく価格や技術の専門性とかを考えつつ、デザイナーとのお互いの理解を深めながらできるものを作っている。Tでは、外部デザイナーは、プロダクトデザインだけでなく、ブランドマネジメントも担う。外部デザイナーは、株式会社能作のお墨付きであり、新製品開発は、外部デザイナーに、強く依存している。

2.3-6 デザイナーの内製化

「デザイナーの内製化」とは、社内でデザイナーを雇用したり育成したりして、自社製品のデザインを作成することをいう。

Sでは、家族が、独学でデザインを勉強し、他産地との組み合わせによる新製品を開発した。

2.3-7 ブランドの必要性

「ブランドの必要性」とは、開発された製品を販売していくにはブランドが求められることをいう。

Rは、ブランドは新製品の売りに貢献するだけでなく、新製品がブランドを強化し、他の製品に貢献することもあるため、ブランドが必要と述べている。

2.4 新販路の開拓

「新販路の開拓」とは、自社開発した製品を販売するために、新たな販売ルートを構築することをいう。

2.4-1 新たな販路開拓への取り組み

「新たな販路開拓への取り組み」とは、新たな販路の開拓のために具体的に取り組んだことをいう。

Rは、今後製販一体になり、顧客との関係も1対1になる製販一体でないと生きていけないと考え、高岡デザイン工芸センターからの紹介にて北陸先端科学技術大学院大学でマーケティングを学んだ。

2.4-2 国内外の展示会の活用

「国内外の展示会の活用」とは、新販路を開拓するために国内外の展示会に出展することをいう。

Rでは、国内外の展示会に出展した結果、10年程前に比べて売上げが3倍に成長した。またTも、ギフトショーなどの国内展示会や海外の展示会（ドイツ、中国）に出展することで、新たな販路を取得した。

2.4-3EC への取り組み

「EC への取り組み」とは、EC (Electronic Commerce) や電子商取引への取り組みをいう。

S では、EC は定価で販売できるため伸ばしていきたいが、EC で売れる商品とそうでない商品があるため、EC で伸ばすべき商品とそうでない商品の住み分けが必要と述べている。また R では、こだわりの個人向け商品が、家業の本来の形にマッチするため、WEB 直販比率を引き上げようと考えている。

2.5 新たな付加価値の追求

「新たな付加価値の追求」とは、自社製品の開発だけでなく、さらに自社商品の付加価値の向上や、自社商品の販売増等を追求することをいう。

2.5-1 新サービスの追加

「新サービスの追加」とは、従来のモノづくりを超えた、新たなサービスの開発に取り組むことをいう。

Q は、音楽やおりん（鈴の音を出す仏具で、高岡の伝統商品）を聞きながら星を見る等、アートとアウトドアを組み合わせたキャンブイベントの企画から運営まで取り組んでいる。

2.5-2 モノづくりを補うサービスへの取り組み

「モノづくりを補うサービスへの取り組み」とは、自社製品の利便性や、製品価値をさらに向上させるためのサービスの開発に取り組むことをいう。

S では、他の分野に技術を活用することで、モノだけじゃなくてコト（工場見学や製造体験）に取り組むことで、世の中に認められると考えている。

2.6 更なるビジネスモデルへの挑戦

「更なるビジネスモデルへの挑戦」とは、自社製品を開発、製造、販売するというビジネスモデルに対し、さらに価値を高めた新たなビジネスモデルに挑戦することをいう。

2.6-1 産地内企業によるビジネスモデルの提示

「産地内企業によるビジネスモデルの提示」とは、自社製品開発、製造、販売するというビジネスモデルに取り組んだ産地内企業が、さらに付加価値をつけるビジネスモデルを提示し、取り組むことをいう。

S は、自社製品の使い方や使う場等を見てもらうために、ショールームを常設化した。さらに高岡銅器発祥の地において、その 400 年の歴史に触れてもらい、プラスアルファの知識や体験を得てもらうために宿泊施設も開設した。

2.6-2 消費者への情報発信

「消費者への情報発信」とは、消費者に対し、どういう思いや背景にて、どういう技術を使用してモノづくりに取り組んでいるのか等を積極的に伝えることをいう。

Sでは、産地の技術を使い、産地という背景もとに、モノを作り発信できる産地がすごく大事になると考えている。高岡の特徴を発信し、産地の商品に関心をもたせ、より多くの人をファンにし、購買に繋げていかなければいけないと述べている。

またTでは、ショールームを活用することでブランドイメージを消費者に発信している。さらに家業が、商品のファン同士の横のつながりのハブ（中心地、結節点）になることも検討している。

2.7 小括

高岡産地におけるファミリービジネスは、生活の多様化や輸入品増加による売り上げ減少という本質的な問題を抱え、「1.収益の悪化」が起こった。

「2.低収益体質からの脱却」するために、「3.自社製品の開発」へ覚悟を決め、自社製品実現のための工場閉鎖の必要性を認識した。自社製品開発は、産地の技術力による制限や、すぐに模倣されるためリスクが高いと認識しており、根源的ニーズの取得や顧客との直接交流等を行い自社製品開発に取り組み、できた新製品は検証せず市場へ投入した。

自社製品開発するためには、デザインが必要になるため、行政による支援や、外部デザイナーの活用やデザイナーの内製化等を行い、製品ライン拡張イノベーションを実現した。また自社製品を差別化するために、ブランドの重要性も認識していた。自社製品開発後、国内外の展示会の活用、ECへの取り組み等、「4.新販路の開拓」に取り組み、マーケティングイノベーションを実現した。

さらに販路開拓後、伝統工芸とアウトドアを組み合わせた事業等新サービスの追加や、モノづくりにコト（工場見学や製造体験）の追加等モノづくりを補うサービスに取り組むことで、「5.新たな付加価値の追求」に取り組み、顧客エクスペリエンスイノベーションを実現した。

以上の各イノベーションに先行し、取り組んだファミリービジネスの取り組み事例が、産地内に示されることとなり、他のファミリービジネスの参考事例になった。またファミリービジネスの取り組み事例を、消費者に向けて情報発信することで、消費者が商品に関心を持ち、ファミリービジネスがファンのコミュニティの中心地になることを想定するなど「6.更なるビジネスモデルに挑戦」している。

3.後継者について

高岡産地において、4名とも2代目以降の後継者である。

3.1 父親の配慮

「父親の配慮」とは、小さいころから家業や事業承継についてほとんど話さない等、父親が後継者に対して事業承継についての言動を控えていることをいう。

会社の業績が厳しいなかで、会社を継いでほしいというのは、なかなか難しいため、後継者の父親は、後継者が地元に戻ることにし何も反応せず、後継者の意思を尊重した。

3.2 家業への低い意識

「家業への低い意識」とは、家庭内で家業について話し合わないまま成長した結果、人生選択の時期が迫っても、家業への関心が低く、家業に入社しようという意識も低い状況をいう。

3.2-1 消極的な選択肢であった入社

「消極的な選択肢であった入社」とは、前向きな選択肢として家業に入社したわけではなく、消極的な選択肢として家業に入社することをいう。

Rは、東京の大学卒業後、企業勤務し、家業を継がないといけないと思い帰郷したが、社長になることは意識していなかった。

3.2-2 家業の将来性に疑問

「家業の将来性に疑問」とは、家業への入社に対して関心は低いですが、家業自体に対しても将来性を感じることができず、家業に入社することが、有効な将来の選択肢にはならないことをいう。

Rは、業績は右肩下がりが続いており、家業をやめるという選択肢もあったが、何もしないまま事業を終わらせるのは後悔が残ると思い、決断し戻ってきた。地元に戻るに際し、父は何も言わなかったが、母には本当によいのか確認された。

3.3 非主体的な社長就任

「非主体的な社長就任」とは、後継者自ら社長就任を主体的に名乗り出るのではなく、何らかの要因にて非主体的に社長に就任することをいう。

Rの社長就任は、父の入院により強制的に決まった。またTは、先代から事前の打診はなく、突然先代から来年から社長を頼むと言われた。

3.4 産地の価値の再認識

「産地の価値の再認識」とは、社長に就任し事業を行っていく中で、自社に優位をもたらすものとして産地の価値に改めて気づいたことをいう。

3.4-1 生産拠点としての価値

「生産拠点としての価値」とは、高岡産地が生産拠点として価値を有していることをいう。

Sは、こだわったモノづくりをするには、技術があり、いろんなことができる高岡産地は絶対必要であると述べている。またRは、高岡産地を離れることは難しく、基本的には高岡産地を活用し、高岡産地の使いながらやっていくとしている。

3.4-2 産地への愛着

「産地への愛着」とは、産地の良さに気づき、産地に特別な感情を持つことをいう。

Qは、自然が豊富あり、遊ぶにも住むにも都合が良い高岡産地に特別な感情を持っている。

3.4-3 産地への否定的な意見

「産地への否定的な意見」とは、産地の認知度の高さを感せず、商取引上のメリットも感じないことをいう。

Sは、高岡産地がまとまっていないことを危惧している。

3.5 産地でのつながりの必要性の認識

「産地でのつながりの必要性の認識」とは、産地内の経営資源を有効活用して自社の競争優位を得るには、他の産地内企業とのつながりが欠かせないと認識することをいう。

Tは、家業とノウハウを持っている職人との関係は、現在はしっかり出来上がっているが、代変わりすると職人との繋がりが失われるため不安であると述べている。またRは、高岡伝統産業青年会で出会った職人とのつながりから情報も得ている。さらに展示会でつながりを得た人たちや、商工会議所、若手経営者の会等からも情報を得ている。

3.6 事業内容を変える決意

「事業内容を変える決意」とは、社長に就任し、家業や産地の価値を再認識し、産地内でのつながりの重要性を認識したうえで、やはり家業の現状および将来は厳しいため、このままではいけない、事業内容を変える必要があると意を固めることをいう。

Rは、産地の400年の歴史を、自分の代で切らしたくないという強い気持ちを今も持っている述べている。またSは、売り上げが落ちてきたため、何とかしなければいけないという思いを持っていた。加えてQは、主力製品の売り上げが毎年減収の厳しい状態にあり、現状に対する危機感を所持している。

3.7 小括

高岡産地における後継者は、「1.父親の配慮」により家業や入社に関して少ない会話の中で育ち、家業の将来性に疑問ながら、消極的な選択肢として「2.家業への低い意識」の中で、家業に入社し、「3.非主体的な社長就任」となった。

社長に就任し、産地に否定的な意見はあるが、高岡産地には、愛着や生産拠点としての価値があるとし、「4.産地の価値の再認識」を行った。その結果、産地の優位性を生かすために、「5.産地でのつながりの必要性の認識」を行ったが、現状に対する危機感から、「6.事業内容を変える決意」に至った。

第9項 高岡産地の小括

高岡産地においては、産地におけるビジネスシステムが老朽化に対し、高岡産地の転換をもたらす新たなビジネスシステム、自社製品、ショールームの必要性を浮き彫りにし、産地内企業の取り組みを参考にすることが特徴である。産地内先駆者や、高岡におけるデザインを重視するモノづくりの土壌、産地内での強いつながりにより外部知識を取得し、産地の方向性の具現化に取り組んだ。産地内での具現化の取り組みは、事象として産地内ナレッジスピルオーバーにより産地内企業に広がった。

高岡産地におけるファミリービジネスは、低収益体質からの脱却するために、自社製品開発へ覚悟を決め、自社製品実現のための工場閉鎖の必要性を認識し取り組んだ。また自社製品開発するためには、デザインが必要になるが、行政からの支援による暗黙知の取得、および外部デザイナーの暗黙知を活用することで、製品ライン拡張イノベーションを実現した。自社製品開発後、国内外の展示会の出展、展示、活用方法や、ECへの出品、運営、配送方法等について、試行錯誤を繰り返しながら、販路開拓に関する暗黙知を取得することで、マーケティングイノベーションを実現した。さらに販路開拓後、協業者からの暗黙知取得による新サービスの追加や、他の分野に技術における暗黙知を活用することでモノづくりを補うサービスを実現し、顧客エクスペリエンスイノベーションを実現した。

これらの各イノベーションに先行して取り組んだファミリービジネスの取り組み事例は形式知として産地内に示すこととなった。

高岡産地における後継者も、他の産地と同様に、現状に対する危機感のもと事業内容を変える決意をするが、事業内容を変える各種イノベーションを実現するには、様々な暗黙知が必要であり、各種知識源からの暗黙知を取得するには、産地でのつながりが必要であることを認識していた。

第 10 項 福井産地 M-GTA 結果図の説明

他産地と同様に、産地、ファミリービジネス、後継者の3つのレベルに分け、それぞれの影響や作用を明らかにするためにインタビュー内容の M-GTA 分析を行い、福井産地 M-GTA 結果図を作成した（図 5.3.7）。

福井産地においては、産地が競争力を失うことで、ファミリービジネスに大きな影響を与えた。現状を打開するために、国内の産地外の取り組み事例を見聞きし、参考にすることで産地の新たな方向性を授受し、産地の方向性の具現化に取り組み始めた。

福井産地において非常に興味深いことは、産地外にモデル企業が存在し、その取り組みに、産地内企業が影響を受けていた点である。産業界から産地へのビジネスモデルのナレッジスピルオーバーの影響が大きかった点が相違点であると言える。

また他産地同様、福井産地も複数企業が共同で製品開発に取り組んでいた点も興味深い点である。

福井産地においても、各家業内にて継続的に産地の新たな方向性を授受し、産地の方向性の具現化の取り組みが発生することで、ファミリービジネスにおいて自社製品の開発、新販路の開拓、新たな付加価値の追求という持続的なイノベーションにつながることもあった。

また鯖江、高岡産地同様に産地の取り組みが他の産地にナレッジスピルオーバーされることはなかった。

ファミリービジネスは、海外からの輸入増加等による収益の悪化を受け、構造的な低収益体質に陥り、経営が困難な状態に陥った。構造的な低収益体質から脱却するための手段として、他産地と同様に自社製品の開発に取り組んだ。

福井産地における取り組みは、生地という素材から最終製品をどう作るのかという取り組みになる。最終製品を作るためには、生地をどう活用するのか（企画とデザイン）、生地を使ってどう作るのか、（生地の染色、縫製、製品化）という、生地の前工程と後工程について新たに取り組まなければならない。

この取り組みを実現するために後継者は、他産地と同様に産地の価値の再確認、および産地でのつながりの必要性を認識し、産地外企業をモデルにすることにより必要な外部知識を取得し、具現化に取り組んだ。

後継者は、ファミリービジネスに対しても意識が低い中、家業の廃業まで意識し、家業に入社した。また社長就任においても厳しい環境を認識しつつ社長就任を受け入れている。

また特殊な事例であるが、先代が自社製品開発に取り組むことで、家業がやっていけそうな手ごたえを得ることで、入社を決意した後継者が存在した。この事例は今後産地におけるファミリービジネスの持続性を考える上で非常貴重な示唆を与えている。

社長就任後は、他産地と同様に産地について再確認することで、この産地で取り組む決意を固め、産地でのつながりの必要性を認識したが、既存の事業の現状は厳しく、現状に対する危機感をもとに、事業内容を変える決意をし、ファミリービジネスにおけるイノベーションに取

り組んだといえる。したがって産地の変化が、ファミリービジネス、後継者に影響を与えたといえる。

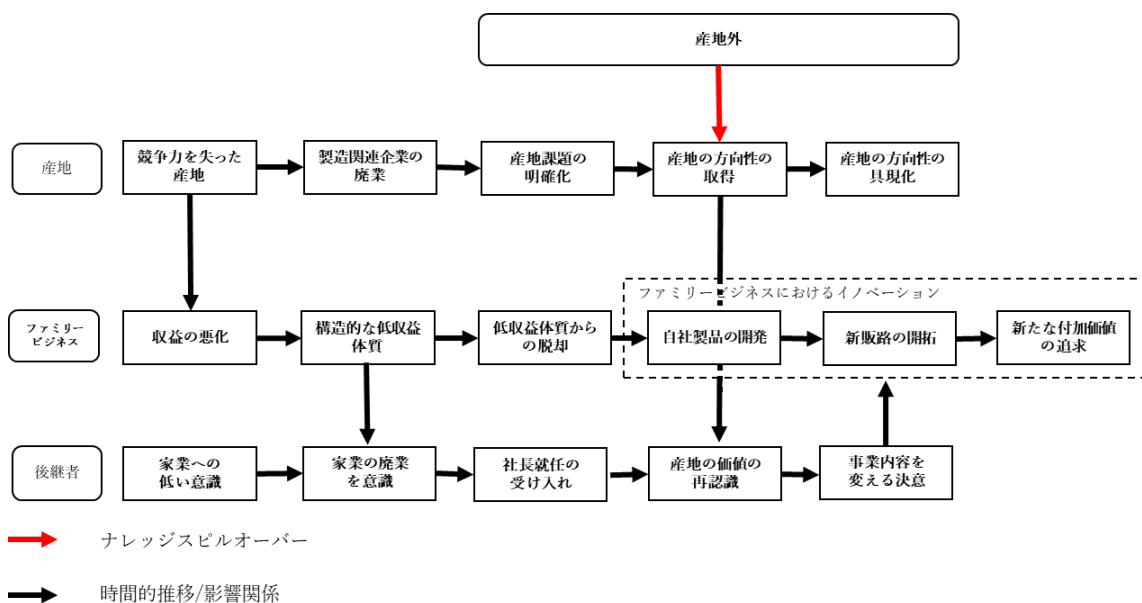


図 5.3.7 福井県福井産地 M-GTA 結果図

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 競争力を失った産地		今後需要が減り伝統文化化する繊維業 技能の技術化により国際競争力を失う産地 基本的に儲からないことが明らかな繊維業
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 製造関連企業の廃業	2-1 廃業の広がり	外注を活用したいが外注先が廃業すると大変 廃業が多い産地 関連企業がどんどん廃業 産地内になくなる染色工場 縫製は産地内にて実施 廃業している同業他社
	2-2 賃織への執着	売り上げが見込めるのに何が悪いのかと言う賃 織り会社
	2-3 競合の位置づけ変化	脅威として捉えていない競合他社 競合はまだ多く、工場を見せることはない
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 産地課題の明確化		同業他社の中で数社自販実施 どこもやっていなかった最終製品の直販
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 産地の方向性の取得		同じ地域出身のデザイナー経営企業がモデル 自社工場に店舗、レストラン、カフェを併設
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 産地の方向性の具現化		アイデアは各種勉強会に参加して取得 勉強会やデザイナーから得ている業界情報 月1回開催する勉強会からも情報取得 他社と交流することで生まれる自社製品

表 5.6.1 福井産地 産地におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 収益の悪化		非常に景気が良かった父親の時代 思いもよらなかった業界の変化 景気良く作れば売れた入社時 現場は20数名社員がおり父親は営業中心の活動
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 構造的な低収益体質		土日祝日休みの企業はどこにもない繊維業界 商社にうまく使われるだけの賃織り 織機の規模が求められる賃織り
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 低収益体質からの脱却		考え方が全然異なる賃織りと自販 業界と共に死ぬ必要はない家業 規模を縮小し継続できる環境を作ることが重要 いきなり変わることができない賃織業者
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 自社製品の開発	4-1 リスクが高い自社製品開発	自社製品開発は難しい 売れないリスクがあるため差別化が必要な自社製品開発
	4-2 自社製品開発への取り組み	余裕がないとできない新製品開発 どこの会社も持ちたいが中々できない最終製品 最終製品を持つとメディアに取り上げられ企業イメージ向上 業界でのニーズ情報を得て製品化 入社以降少しずつ自販化推進 業績悪化が事業転換のいいきっかけ
	4-3 自社製品開発の効果	所持すると周りの目が変わる最終製品 自販による高収益体質の実現 自販による低賃金長時間労働からの解放 自社製品化のお陰で時短の実現 自分で作って自分で売ること自社で値段をつけることができる
	4-4 外部デザイナーの活用	デザイナーとのコラボを検討 デザイナーによるロゴの作成
	4-5 業界情報の取得	同業者から得ている業界情報 繊維会社の稼働状況などすごい業界情報 持っている機料店 多数の会社に入入りし幅広い情報を一番持っている糸商 機料店が持っている地域同業者情報 一番の情報源は福井県の若手による有志組織 よく会うのは同業界、商工会議所青年部の人 よく会い教えてもらう商工会議所職員 教えてくれる商工会議所職員

カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化
5 新販路の開拓	5-1	新たな販路開拓への取り組み	10年20年本当に時間がかかる新規参入作っても売れないところを何とかしないとけない 直売の経験がなく三越に価格など相談知人の店舗にて自社製品を販売できないか構想
	5-2	国内の展示会の活用	業界動向など有意義な情報を得られる展示会 商品売るよりも会社名を売らなければならない展示会 コロナが落ち着いてきたため東京での展示会に出展予定
カテゴリー名		サブカテゴリー名	概念化
6 新たな付加価値の追求	6-1	新サービスの追加	修学旅行生を受け入れた自社工場見学体験ができる自社店舗併設構想 福井ブランドに繋げる自社ブランド力の向上
	6-2	収益性の低いサービス	お金にならないファクトリーツーリズム産業ツーリズムの必要性を考えていくが、まだ不透明

表 5.6.2 福井産地 ファミリービジネスにおけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

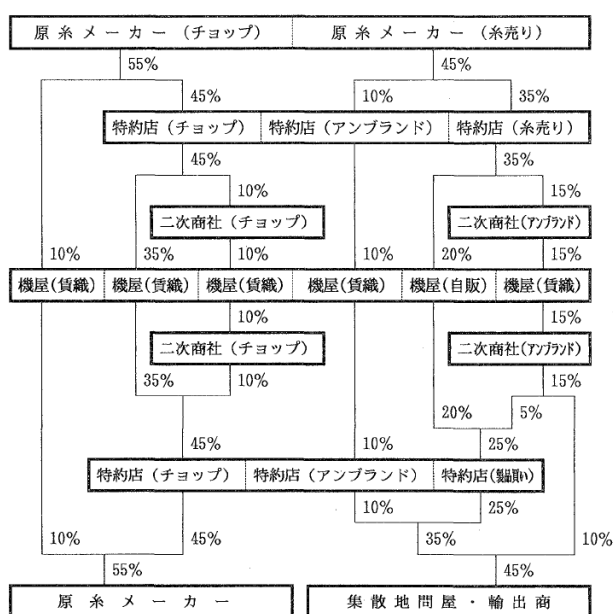
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
1 家業への低い意識	1-1 消極的な選択肢であった入社	就職氷河期にて家業に入社 会社就職後、家業へ入社
	1-2 家業の可能性感じ入社	家業の可能性を感じ家業へ入社 父親の自販化のスタンスが気に入り入社
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
2 家業の廃業を意識	2-1 家業の将来性に疑問	今後何十年も続くとは思えない現業 朝から晩まで土日休みなして働いている大変な父親の姿
	2-2 家業の廃業を意識	父親は自身の時代での廃業を検討 後継者がいなければ自身の代で廃業 こだわりがない家業の廃業 業界の先行き不安性から廃業を検討 伝統工芸のため残したいが手間代が安いため事業承継困難
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
3 社長就任の受け入れ		抵抗感がなかった社長就任 仕事の手伝い、社長就任は当たり前 母親は勧めなかったが社長に就任 早く代替わりを促す雰囲気 40年間社長をした父親から代替わりを打診
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
4 産地の価値の再認識	4-1 生産拠点としての価値	設備や技術が集中している産地 大きく異なる地域差がある産地 気候的に最高の環境を提供する産地
	4-2 産地への否定的な意見	仕事では発生しない地域愛 認知度が低い産地ブランド 地域とのつながりは薄い メリットのない地元ブランド力
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化
5 事業内容を変える決意		事業承継後、業界が急速に悪化 背水の陣で取り組んだ自社技術を生かせる製品開発・販売 業績悪化が事業転換の良いきっかけ 賃織りが儲かっていたら取り組まなかった製品化 現状への危機感からの新製品開発 付加価値のあるモノに取り組む意欲 本業が厳しくなったため取り組んだ自社製品開発

表 5.6.3 福井産地 後継者におけるカテゴリー、サブカテゴリー、概念化

第 11 項 福井産地カテゴリーの説明

1. 福井産地について

立川（1997:19）によれば、福井県福井産地は、北陸織物業の中核的存在であり、特に長繊維織物で全国第 1 位の生産量を占める日本有数の織物産地であるが、福井産地の機屋数は、1974 年の 3,100 社をピークに以後一貫して減少している。産地における織物生産工程を統括するのは、原糸メーカーや商社による系列生産を背景にした、産地問屋あるいは県外商社である（図 5.3.8）。



出所 立川和平. (1997:22)

図 5.3.8 福井産地における産業構造

1.1 競争力を失った産地

「競争力を失った産地」とは、産地として技術や生産における優位性を喪失し、他産地と比較して競争力を失ったことをいう。

U は、すでに産業というより伝統工芸に属すると考えられる繊維産業は、今後更なる需要減が見込まれると指摘している。また繊維産業の競争力の源泉であった職人の技能（暗黙知）が、デジタル（形式知）化されることで、世界中どこでも生産できるようになり、将来的に繊維産業は儲からないのは明らかであると述べている。

1.2 製造関連企業の廃業

「製造関連企業の廃業」とは、産地にて分業を構成している企業および、その関連企業が廃業することで、産地の分業体制を維持することが難しくなることをいう。

1.2-1 廃業の広がり

「廃業の広がり」とは、産地において後継者がいない等様々な理由にて廃業する企業が増えることをいう。

Wは、織機の部品会社や関連会社がどんどん廃業しており、関連先が廃業するとやりたいことがあってもできなくなる。すでに織機メーカーは廃業したため、中古品を活用していると述べている。またVは、問屋訪問時に、同業がどんどん廃業しているため、問屋から事業を辞めないように懇願された。

1.2-2 賃織りへの執着

「賃織りへの執着」とは、売り上げが見込める賃織りに執着し、リスクを取り新たなビジネスに取り組まないことをいう。

Uは、賃織りで生計を立てている会社から、売り上げが見込める賃織りの何が悪いのかと言われた。

1.2-3 競合の位置づけ変化

「競合の位置づけ変化」とは、今までは競合としてしのぎを削ってきたが、淘汰が進み住み分けが進んだため競合という位置づけが変化したことをいう。

淘汰後、それぞれの分野で一社独占となり、競合他社はいないため、競合他社を脅威として捉えていない。ただVは、競合他社は相当減ったがまだ多いと感じており、競合他社に工場を見せるようなことはない。

1.3 産地課題の明確化

「産地課題の明確化」とは、ビジネスシステムの老朽化を受け、産地における解決すべき問題が、明確になったことをいう。

Uは、一日中仕事をしていても儲からなければ、後継者が家業を継ぐことはないため、自社製品の直接販売を検討した。

1.4 産地の方向性の取得

「産地の方向性の取得」とは、産地内外の取り組み事例等から、産地の方向性を感じ取ることを行うことをいう。

同じ産地出身のデザイナーが他産地「播州織」にて運営している企業では、工場見学、製造体験ができる自社工場に、店舗、レストラン、カフェを併設し、コーヒーを飲みながら商品や

機械の稼働を見ることができ、良い参考事例となった。Wは、グループにて見学に行き、福井産地でも同様に組み組めるとよいという感想を持った。

1.5 産地の方向性の具現化

「産地の方向性の具現化」とは、取得した産地の方向性を、どう生かして事業化したかということを用いる。

Uは、月1回開催する勉強会から情報を得ており、勉強会のメンバーやデザイナーからも業界情報を得ている。またWは、自主勉強会や、組合自体の勉強会、商工会議所の勉強会、商品作りの勉強会等から情報やアイデアを得ている。

1.6 小括

福井産地における産地は、産業の伝統工芸化、競争力の喪失により、「1.競争力を失った産地」は、「2.製造関連企業の廃業」の増加や、いまだ賃金への執着する企業が存在したり、競合が競合でなくなる等、競合の位置づけが変化したりした。

これを受けて、産地では、自社製品および自社製品の直接販売という「3.産地課題の明確化」につながった。明確になった産地課題を解決するために、他産地におけるモデル企業の取り組みを参考にし、「4.産地の方向性の取得」した。

方向性が見えても、他産地と同様に今まで取り組んだことがないため、産地内における勉強会や、産地内企業との交流により外部知識を取得し、「5.方向性の具現化」に取り組んだ。しかし、産地内での具現化の取り組みは、産地内ナレッジスピルオーバーとして他の産地内企業に広がることはなかった。

2.ファミリービジネスについて

福井産地の特徴として、福井産地の機屋の規模別構成比は、15台以下の機屋が約49%を占め、多数の小規模機屋と少数の大規模機屋という構成になっており（立川, 1997）、小規模機屋のほとんどがファミリービジネスである。福井産地において、3社ともファミリービジネスである。

2.1 収益の悪化

「収益の悪化」とは、経済危機などの影響を受け、ファミリービジネスの収益が悪化したことをいう。

Uは、父親の時代は景気良く事業を大きく伸ばせたが、社長就任後、繊維業界がここまで変化、悪化するとは思ってもよらなかったと述べている。

2.2 構造的な低収益体質

構造的な低収益体質とは、産地の下請け等のビジネスシステムの構造上導かれる産地における低収益体質のことをいう。

Uは、賃織りをやっている繊維業界で土日祝日休みの企業はどこにもない。賃織り企業は、商社にうまく使われるだけであり、織機の数や人員数等ある程度の規模がないと賃織りは不可能であると述べている。

2.3 低収益体質からの脱却

低収益体質からの脱却とは、下請けやOEMにより低価格が設定され、その低価格に甘んじることでファミリービジネスが、低収益体質から脱却するための取り組みをいう。

Uは、賃織りと自社販売は全然考え方が異なるため、賃織業者はいきなり変わることはできないが、今後商売人になっていく必要があると考えている。今後事業を継続できるかが重要であり、企業規模を縮小することで、技能自体を無くさないよう努力している。

2.4 自社製品の開発

「自社製品の開発」とは、自社製品の企画、製造、販売をいう。

2.4-1 リスクが高い自社製品開発

「リスクが高い自社製品開発」とは、自社製品の開発には、多大なコスト（開発費・人件費、既存のリソース（設備や労働力等）の占有による生産性の低下、新規設備の導入等にかかる資金調達コスト等）がかかる割には、必ずしもそれに見合う利益が得られる訳ではないことをいう。

Uは、自社製品開発はどこにでもあるようなものではだめであり、反対にどこにもないものを作ると売れるまでに時間がかかる、および全く売れないリスクがあるとしている。

2.4-2 自社製品開発への取り組み

「自社製品開発への取り組み」とは、低収益体質からの脱却するために、社運を賭けて自社製品開発に取り組むことをいう。

本業が儲からないと自社製品開発への取り組むための時間的、経済的な余裕が生まれませんが、どの会社も最終製品を持ちたいという思いは強い。Uは、やりがいを生み出す転機が必要であり、転機に自社製品開発に取り組むことができたことで、企業イメージも変わり、このことが人生の中で一番よかったと思っている。

2.4-3 自社製品開発の効果

「自社製品開発の効果」とは、自社製品を開発することで想定していなかった効果を得ることをいう。

Uは、自社製品を持ったことで、メディアに取り上げられ、企業イメージが上がったと述べている。

2.4-4 外部デザイナーの活用

「外部デザイナーの活用」とは、自社製品のために、社外のデザイナーにデザインを作成してもらうことをいう。

Wは、パッケージやロゴについてデザイナーよりアドバイスもらった。

2.4-5 業界情報の取得

「業界情報の取得」とは、低収益体質からの脱却するために、いろいろなところから情報を収集し脱却するための情報を取得することをいう。

多くの繊維会社に入入りしている機料店（繊維の織機等の機械の保守・販売等を行う事業者）は、いろいろな業界情報を持っており、月に1回程度、機料店が来社し、Uは情報を得ている。具体的には、繊維会社の稼働状況や、何を今作っているか、動いているか、どこのブランド品を受注しているかほか、今後の業界の大きな流れをUに教えてくれる。また糸の商社（糸商）も幅広く情報を持っており、業界全体では、糸商から得る情報が一番多い。現在、Uが一番情報を得ているのは、福井県の若手による有志組織からである。

2.5 新販路の開拓

「新販路の開拓」とは、自社製品開発した製品を販売するために、新たな販売ルートを構築することをいう。

2.5-1 新たな販路開拓への取り組み

「新たな販路開拓への取り組み」とは、新たな販路の開拓のために具体的に取り組んだことをいう。

Uは、自社製品を開発したものの、従来の販路は参入障壁が高いため、なかなか売れず、大変苦労した。その結果、製品開発だけでなく、直接消費者に売れる新たな販路も開拓しないと、弱い立場から脱出することができないことが分かった。またWは、収益が上げられる取引先を選定することに、まず注力した。

2.5-2 国内の展示会の活用

「国内の展示会の活用」とは、新販路を開拓するために国内の展示会に出展することをいう。

Uは、展示会の出展は、コロナ禍に入って、基本的にはすべてストップしているが、展示会に出展すると業界動向等がわかり、有意義な情報を得られると述べている。またWは、コロナが落ち着いてきたため東京での展示会に出展を予定している。

2.6 新たな付加価値の追求

「新たな付加価値の追求」とは、自社製品の開発だけでなく、さらに自社商品の付加価値の向上や、自社商品の販売増等を追求することをいう。

2.6-1 新サービスの追加

「新サービスの追加」とは、従来のモノづくりを超えた、新たなサービスの開発に取り組むことをいう。

Wは、資金の問題はあるが、店舗の設立や、体験できると面白いと考え将来的にはやっていきたいとしているが、なかなか行動できないとしている。

2.6-2 収益性の低いサービス

「収益性の低いサービス」とは、ファクトリーツーリズム等世間では話題にはなっているが手間のかかる割には、自社製品が売れなければ収益性が低いサービスであることをいう。

Vは、ファクトリーツーリズムは、以前は良いと思ったが収益性が低い、またUは、産業観光の必要性を考えているが、まだ不透明としており、産業観光への取り組みは様子見の状況である。

2.7 小括

福井産地におけるファミリービジネスは、好調であった父親世代から変化し、「1.収益の悪化」が起こった。賃織りによる「2.構造的な低収益体質」がもたらす「3.低収益体質からの脱却」を実現するために、業界情報の取得し、下請け体質からの脱却を決意した。

「4.自社製品開発」は、難しさや売れない可能性があり、リスクが高いと認識しており、資金や時間等余裕がないと自社製品開発できないため、まだ余裕のあるうちに自社製品開発に取り組んだ。また自社製品も持つことで周りの目が変わることや、労働時間を短縮できること、高収益体質の実現できること等の自社製品開発の効果も認識していた。自社製品開発するためには、デザインが必要になるため、外部デザイナーの活用を行い、製品ライン拡張イノベーションを実現した。

自社製品開発後、大手百貨店や国内の展示会の活用することで、「5.新販路の開拓」に取り組み、マーケティングイノベーションを実現した。

さらに販路開拓後、工場見学等新サービスの追加に取り組むことで、「6.新たな付加価値を追求」したが、収益性が低いため新サービスの追加には否定的であった。

以上の各イノベーションに先行して取り組んだファミリービジネスの取り組み事例が、産地内に示されたが、他のファミリービジネスの参考事例になることはなかった。

3.後継者について

福井産地において、全て2代目以降の後継者である。

3.1 家業への低い意識

「家業への低い意識」とは、家庭内で家業について話し合わないまま成長した結果、人生選択の時期が迫っても、家業への関心が低く、家業に入社しようという意識も低い状況をいう。

3.1-1 消極的な選択肢であった入社

「消極的な選択肢であった入社」とは、前向きな選択肢として家業に入社したわけではなく、消極的な選択肢として家業に入社することをいう。

Wは、大学卒業後、就職氷河期にて就職をどうしようかということになったが、自身が長男であることもあり家業に入社した。

3.1-2 家業の可能性感じ入社

「家業の可能性感じ入社」とは、家業が新たな取り組みを始め、その取り組みに対し将来の可能性を感じたことで家業に入社したことをいう。

Uは、就職後1年半ぐらいで、家業がやっていけそうな手ごたえを得、父親の自社製品の販売化への取り組みが気に入り入社した。

3.2 家業の廃業を意識

「家業の廃業を意識」とは、家業の継続を最優先することはなく、状況を鑑み廃業することもやむなしと家業の廃業を意識することをいう。

3.2-1 家業の将来性に疑問

「家業の将来性に疑問」とは、家業への入社に対して関心は低いですが、家業自体に対しても将来性を感じることができず、家業に入社することが、有効な将来の選択肢にはならないことをいう。

Uは、関連会社の廃業による時代の節目が必ず来るため、現業が今後何十年も続くとは思えないと考えている。

3.2-2 家業の廃業を意識

「家業の廃業を意識」とは、家業の廃業を意識しながら家業に取り組むことをいう。

Uは、市場から必要とされている限り継続したいが、家業を継続させなければいけないという思いはない。業界がだめになったら廃業せざるを得ないが、家業が業界と共に廃業する必要はないと考えている。

3.3 社長就任の受け入れ

「社長就任の受け入れ」とは、家業に入社後、社長として家業に取り組むことを受け入れることをいう。

Uは、社長になる心構えができていれば社長になる時期は問題なく、自身は抵抗なく社長に就任した。またWは、母親は家業を継ぐことはあまり進めていなかったが、家の中の雰囲気は早く代替わりするような感じであり、社長に就任した。

3.4 産地の価値の再認識

「産地の価値の再認識」とは、社長に就任し事業を行っていく中で、自社に優位をもたらすものとして産地の価値に改めて気づいたことをいう。

3.4-1 生産拠点としての価値

「生産拠点としての価値」とは、福井産地が生産拠点として価値を有していることをいう。

Uは、繊維に関するいろいろな技術が集約しているため、他産地と比べて合成繊維における生産優位性はある。またWは、気候的に絹織物は織り易く、羽二重にとっては最高の環境であると考えている。

3.4-2 産地への否定的な意見

「産地への否定的な意見」とは、産地の認知度の高さを感せず、商取引上のメリットも感じないことをいう。

Uは、福井産地は、産地ブランドとしての知名度が低く、福井の繊維産地としての知名度はマイナスのイメージになっている。またWは、産地とのつながりはなくても特に支障はなく、産地のブランド力もなく、産地のメリットはわからないとしている。

3.5 事業内容を変える決意

「事業内容を変える決意」とは、社長に就任し、家業や産地の価値を再認識し、産地内でのつながりの重要性を認識したうえで、やはり家業の現状および将来は厳しいため、このままではいけない、事業内容を変える必要があると意を固めることである。

3.5-1 現状に対する危機感

現状に対する危機感とは、このままの事業内容や経営のやり方、考え方では、家業は成長どころか衰退するという危機感をいう。

Vは、新商品開発は現状への危機感からの取り組みであり、またWも、今後付加価値のあるモノに取り組みたいと思い、本業が厳しくなったため自社製品開発に取り組んだ。Uは、賃織りをやり続けて儲かっていたら製品化には踏み切らなかったと述べている。

3.6 小括

福井産地における後継者は、「1.家業への低い意識」の中、家業に入社した。家業の可能性感じ入社した後継者も存在したが、それは先代が自社製品開発へ取り組んでいたためである。入社後、家業の将来性に疑問をもち、「2.家業の廃業を意識」していたが、「3.社長就任の受け入れ」となった。

背水の陣となり足元を見直したところ、産地には否定的なところもあるが、生産拠点としての価値があるとし、「4.産地の価値の再認識」につながった。

しかし、業績の急速な悪化を受け、現状に対する危機感から、「5.事業内容を変える決意」に至った。

第12項 福井産地の小括

福井産地においては、産地が競争力を喪失し、自身で販売価格を決めることができる自社製品の開発および自社製品の直接販売という新たなビジネスの必要性を浮き彫りにし、他産地「播州織」におけるモデル企業を参考にしたことが特徴である。

産地内における勉強会や、産地内企業との交流により外部知識を取得し、産地の方向性の具現化に取り組んだ。

また産地内での具現化の取り組みは、産地内ナレッジスピルオーバーとして他の産地内企業に広がることはなかった。

福井産地におけるファミリービジネスは、賃織りによる低収益体質からの脱却するために、資金や時間等余裕がないと自社製品開発できないため、まだ余裕のあるうちに自社製品開発に取り組んだ。

また自社製品開発するためには、デザインが必要になるが、外部デザイナーの暗黙知を活用することで、製品ライン拡張イノベーションを実現した。

自社製品開発後、国内外の展示会の出展、展示、活用方法について、試行錯誤を繰り返しながら、販路開拓に関する暗黙知を取得することで、マーケティングイノベーションを実現した。

さらに販路開拓後、ファクトリーツーリズムや工場見学等新サービスは、収益性が低いため新サービスの追加には否定的であった。

これらの各イノベーションに先行して取り組んだファミリービジネスの取り組み事例は形式知として産地内に示すことはなかった。

福井産地における後継者も、他の産地と同様に、現状に対する危機感のもと事業内容を変える決意をするが、事業内容を変える各種イノベーションを実現するには、様々な暗黙知が必要であることを認識していた。

第6章 議論

第1節 3次調査についての議論

燕三条産地、鯖江産地、高岡産地、福井産地の4つの調査結果は以下のようにまとめることができる。

	燕三条産地	鯖江産地	高岡産地	福井産地
産地	産地課題の浮き彫り	産地課題の浮き彫り	産地課題の浮き彫り	産地課題の浮き彫り
	新たなビジネスシステムの必要性 自社製品の必要性 自社店舗の必要性 自社製品以外の付加価値の必要性	新たなビジネスシステムの必要性 リーダーの必要性 直販の必要性	新たなビジネスシステムの必要性 自社製品の必要性 ショールームの必要性 産地職人に対する今後の対応	自社製品の必要性 新たなビジネスの必要性
	産地の方向性の取得	産地の方向性の取得	産地の方向性の取得	産地の方向性の取得
	海外産地の取り組みを参考	他産地の取り組みを参考 他業界の取り組みを参考 海外の取り組みを参考	産地内企業の取り組みを参考 他産地の取り組みを参考	モデル企業の存在
	産地の方向性の具現化	産地の方向性の具現化	産地の方向性の具現化	産地の方向性の具現化
	企業間において教え助け合う関係 産地内企業同士の強いつながり 上下関係からのアドバイス	勉強会への参加 産地内企業同士の強いつながり 産地外企業との交流	先駆者の存在 デザインの重視 産地内での強いつながり	産地内における勉強会 産地内企業との交流
ファミリービジネス	低収益体質からの脱却	低収益体質からの脱却	低収益体質からの脱却	低収益体質からの脱却
	他社就業における生産技術ノウハウ取得 生産技術の取得	低価格からの脱却 大量生産体制からの離脱 自社製品開発への期待 他社就業における生産技術ノウハウ取得 他社就業における販売ノウハウ取得 他社就業における企画ノウハウの取得	自社製品開発への覚悟 自社製品実現のための工場閉鎖	下請け体質からの脱却
	自社製品の開発	自社製品の開発	自社製品の開発	自社製品の開発
	リスクが高い自社製品開発 自社製品開発への取り組み 顧客情報の活用 海外ニューズトレンド把握 デザインの必要性 行政による支援 外部デザイナーの活用	リスクが高い自社製品開発 自社製品開発への取り組み デザインの必要性 外部デザイナーの活用 デザイナーの内製化 ブランドへの取り組み 公的機関による支援 産地内企業からの取得	リスクが高い自社製品開発 自社製品開発への取り組み 試行錯誤の自社製品開発 根源的ニーズの取得 顧客との直接交流 行政による支援 外部デザイナーの活用 デザイナーの内製化 ブランドの必要性	リスクが高い自社製品開発 自社製品開発への取り組み 自社製品開発の効果 外部デザイナーの活用 業界情報の取得
	新販路の開拓	新販路の開拓	新販路の開拓	新販路の開拓
	販売知識の導入 国内外の展示会の活用 ECへの取り組み 海外市場への活路	新たな販路開拓への取り組み 国内の展示会の活用 ECへの取り組み	新たな販路開拓への取り組み 国内外の展示会の活用 ECへの取り組み	新たな販路開拓への取り組み 国内の展示会の活用
	新たな付加価値の追求	新たな付加価値の追求	新たな付加価値の追求	新たな付加価値の追求
	新サービスの追加 モノづくりを補うサービスへの取り組み	新サービスの追加	新サービスの追加 モノづくりを補うサービスへの取り組み	新サービスの追加 収益性の低いサービス
	更なるビジネスモデルへの挑戦	更なるビジネスモデルへの挑戦	更なるビジネスモデルへの挑戦	更なるビジネスモデルへの挑戦
	産地内企業によるビジネスモデルの提示		産地内企業によるビジネスモデルの提示 消費者への情報発信	
後継者	産地の価値の再認識	産地の価値の再認識	産地の価値の再認識	産地の価値の再認識
	高い認知度のメリット 産地の成長可能性 否定的な産地	生産拠点としての価値 高い認知度のメリット 否定的な産地	生産拠点としての価値 産地への愛着 否定的な産地	生産拠点としての価値 否定的な産地
	産地でのつながりの必要性の認識	産地でのつながりの必要性の認識	産地でのつながりの必要性の認識	産地でのつながりの必要性の認識
	つながろうという意識 つながりを生かす感性	つながろうという意識	つながろうという意識	

表 6.1 燕三条産地、鯖江産地、高岡産地、福井産地の4つの調査結果

第1項 産地について

4産地ともに、産地問屋の機能低下等により産地のビジネスシステムが老朽化し、産地課題が浮き彫りになった。そして産地内企業は、新たなビジネスシステムの必要性に迫ら

れ、現状を打開するために自社製品の必要性を認識した。

次に産地は、新たなビジネスシステムや自社製品開発に取り組むために、産地の方向性を模索し、取得したが、ここで各産地の差異が生まれている。燕三条産地では、海外の産地から、鯖江産地は他業界から、高岡産地は産地内から、福井産地は国内の他の繊維産地からという特徴があった。

これらは産地の特性が影響した可能性がある。燕三条産地は、産地の中でも先進的な産地であったため、国内の産地からは方向性を得ることができず、海外の産地から方向性を得るしかなかったと考えられる。それに対し鯖江産地はメガネフレームの産地が、国内では同産地にしないため他業界から、高岡産地は、産地内に先進的な企業が存在したため産地内から、福井産地は、繊維の産地は全国にあるため他産地から方向性を得たと考えられる。

産地の方向性を得た後の方向性の具現化に関しては4産地には、産地内企業とのつながりや交流を重視したという共通点があった。その背景としては、産地では企業同士は競合していたが、数々の経済危機等による産地内淘汰の結果、住み分けが進み、競合が解消していたと考えられる。産地は比較的狭い地域で相互の関連の深い多くの企業が集積している（伊丹他、1998:2）ことが特徴であるが、商取引による関連の深さは、産地の衰退により薄れ、商取引の有無にかかわらず産地内企業同士でつながり、交流している点は、産地における新たな動きといえる。産地に関する多くの先行研究は、産地内企業間の商取引の多さをもって、つながりの強さの指標としているが、4産地においては商取引の有無にかかわらず、知り合いや上下関係、各種会等のインフォーマルな関係により、産地内にて強いつながりが生じているといえる。特に燕三条産地では、「三条は、企業同士がものすごく仲が良い産地」、「仲が良い燕市」と企業同士の仲が良く、「競合他社を悪く言う文化がない」「同業他社は仲間であり、運命共同体」「産地内にて誰か困っていれば助けてくれる」ほどである。その強い企業間関係をもとに「お互い抵抗なく工場を見せ合い学習」「技術的に知りたいことは、直接会って話を聞く」「地元企業同士で様々な有益な情報交換を実施」等、ナレッジスピルオーバーが起こっている。ただそのような仲間関係からは製品の模倣も起きており、「模倣は辞めるべき」と密接な仲間関係の弊害を指摘する経営者もいる。また「何らかの会に入って毎日会っている三条」「団体が多い燕三条産地」「三条の経営者との交流」等、経営者に関してもインフォーマルな会を通したつながりが強く、「先輩後輩は有力な情報先」「産地内の先輩からのアドバイス」等、産地内での先輩後輩の関係からのつながりも存在している。

上記の産地内における強いつながりの結果、「産地内にて非常に多い企業間取引」が生じているのであり、企業間取引が多いがゆえに、つながりが強いと必ずしも言えない。

また鯖江産地も、同様に「いろいろな会が20以上ある産地」、「仲の良い家族ぐるみの会が多数ある産地」であり、企業間取引を超えた強いつながりが生まれている。

高岡産地も、「産地の危機感が人とのつながりを生み、産地がビジネスの場となる」、福井産地も「他社と交流することで生まれる自社製品」と、産地の方向性の具現化には、つながりや交流が重要なことが確認された。

それらの理由は、産地の方向性の具現化に取り組むには、それに必要な暗黙知を、産地内企業とのつながりや交流による、具現化に必要な暗黙知の取得することが有効だからであろう。産地の方向性の具現化に取り組むために、本やネット等から形式知を取得して利用しようとしても、他のファミリービジネスにおける取り組みの結果論であり、取り組みを自社向けにアレンジしようにも、具体的にどうすれば良いか分からず、有効でないことが多い。一方、具現化の先駆者である産地内企業や、同じ考えをもつ産地内企業のもつ暗黙知であれば、おかれている環境や方向性が同じであるため、自らの取り組みにも有効であると考えられる。

第2項 ファミリービジネスについて

次に産地内におけるファミリービジネスについてであるが、低収益体質から脱出するためには、自身で価格を決めることができる自社製品の製造及び販売が必要であることは、4産地とも認識している。そして4産地とも自社製品の製造及び販売をするために、他社就業にて各種ノウハウを取得している。他社にて時間と空間を共有することでしか得ることができない暗黙知を取得し、家業に活かしているのである。

自社製品の開発においては、4産地共に、デザインが大きな難関になっている。これは、デザインは、産地で下請けやOEMでモノづくりに取り組むファミリービジネスに欠落している機能だからである。これに対し、デザインを内製化するという解決策もあるが、これは社内でデザイナーを採用し育成することになり、時間もお金もかかるため、外部デザイナーが活用される場合が多い。ただ「独学でデザインを勉強し、他産地との組み合わせによる新製品開発」「外部デザイナーは自社ブランドらしさを消失」によりデザインの内製化を実現した例もある。

暗黙知の点からいえば、ファミリービジネスでは、デザインに関する暗黙知の取得が難しいため、デザイナーが有する暗黙知を活用し、自社製品の開発に取り組んだといえる。

図6.1.1は、鯖江産地のファミリービジネスが、自社でデザインから開発した製品（筆立て）である。一見筆立てに見えないが、これは縁起物のレンコンを象ったからである。

これに対し、図6.1.2は外部デザイナーとともに開発した製品（防災用の笛）である。この製品は、外部デザイナーの暗黙知を活用したことで、既存製品と全く違う次元の製品になり、マスコミや雑誌でも頻繁に取り上げられた。



出所：筆者撮影

出所：ファミリービジネス web ページ 掲載許諾済み

図 6.1.1 自社でデザインから取り組んだ製品

図 6.1.2.外部デザイナーと取り組んで開発した製品

次に新販路の開拓についてであるが、モノづくりに取り組むファミリービジネスにとって初めての取り組みであり、デザイン以上に難関である。4 産地とも、展示会の活用および EC への取り組みと、ほぼ同じ解決策をとっている。例えば、高岡産地のファミリービジネスでは、「自社製品はまず既存流通で販売」「次のステップとして展示会へ出展」「時期をずらし、いくつかの展示会に出展」「海外の展示会へも出展」というプロセスを踏む等、展示会への出展を重要視している。

ただし、展示会への出展と販路開拓ができることとの間には大きな隔たりが存在する。展示会への出展を販路開拓につなげるためには、まずは来場者にブース前で立ち止まってもらわなければいけない。どうすれば立ち止まってもらえるかは、ブースの場所や規模、レイアウト、ディスプレイ、照明等様々なノウハウが必要だが、そのほとんどが暗黙知である。

この暗黙知をゼロから取得するのは難しいため、外部デザイナーの暗黙知を活用した企業もある。例えば図 6.1.3 は鯖江の企業が自社でデザインしたブースであるが、図 6.1.4 は外部デザイナーにデザインしてもらったブースである。どちらが人目を惹くかは一目瞭然であり、販路開拓における暗黙知の重要性を語る好例である。

さらに高岡産地の T は、「幸いにいろんな方から評価をもらって、現在に至る」と述べており、展示会への出展により得られる暗黙知だけでなく、展示会で他人から得られる暗黙知をも活用していた。



出所：鯖江”ギフト組”Facebook 掲載許諾済み

図 6.1.3 2014 年ギフトショー 展示会ブース



図 6.1.4 2022 年ギフトショー 展示会ブース

次に新たな付加価値の追求について、新サービスおよびモノづくりを補うサービスへの取り組みを追加している。自社製品の物販に、新サービスを加えることで、更なる拡販や、サービスによる売り上げ拡大を期待しているのである。

代表例として、燕三条産地では、「インターネットを活用したレンタルサービス」、鯖江産地では「交通インフラや宿泊施設を含めた産業観光」、高岡産地では「アートとアウトドアを組み合わせたキャンプ場」、福井産地では「修学旅行生を受け入れた自社工場見学」「体験ができる自社店舗」等があげられる。これらは、ファミリービジネスにとっては、新たな取り組みであり、どう取り組めばよいのかわからないため、産地内外の取り組みを参考に、各ファミリービジネスが試行錯誤しながら、暗黙知を蓄積していた。

最後に、更なるビジネスモデルへの挑戦についてであるが、燕三条産地は「ワインツーリズム」「富裕層向け産地ツーリズムの構築」「将来ミュージアムや宿泊施設を建設」を、高岡産地は、「常設ショールームにてモノを体験できる場の実現」「宿泊する場を提供することにより400年のモノづくりの歴史を体感」を目指していた。つまり、両産地ともに、ショールーム（ミュージアム）の設立、宿泊施設の建設、ファクトリーツーリズムの実施と、産業観光に活路を見出していた。

また鯖江産地では「交通インフラや宿泊施設を含めた産業観光への取り組み」、福井産地においても「体験ができる自社店舗併設構想」と似た構想を持っており、ファミリービジネスにおけるビジネスモデルの産地間での共有が、ナレッジスピルオーバーにて実現されていたと考えられる。

以上、産地内企業とのつながりや交流からのナレッジスピルオーバーによって、非公式に取得した外部知識を、産地内企業の吸収力に合わせて解釈し、イノベーションにつなげた。産地内企業の吸収力の差異が、同じ産地においてもイノベーション実現の差異や、実現の時間差につながったと言える。

第3項 後継者について

4産地の後継者はともに、認知度の高さや、生産拠点としての産地の価値は認めているが、厳しい産地の現状を踏まえ、産地の将来性については否定的である。この産地への否定的な意見を持ちつつ、先代からの事業を継続しなければいけない点に後継者の苦悩がある。何とかしなければ生き残れないという危機感が、後継者に行動を促している。

「会社を変えたいという強い思い」「もう生きる場所ではない将来性のない眼鏡業界」「売上半減を受け、全てを変える必要性を痛感」「入社後、危機感しかもてない家業」「高岡銅器の厳しい現状に対する危機感」等、後継者の心の叫びが伝わってくる。

次の節では、後継者は強い危機感をもとに、どのように行動したのか、その行動がどうナレッジスピルオーバーにつながったのかについて考察する。

第2節 ナレッジスピルオーバーについての議論

次に、ナレッジスピルオーバーの視点から3次調査の結果を考察する。具体的には、1.ナレッジスピルオーバー研究は静態的研究が多く、時系列における動態的研究が少ないことや、2.

ファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバーにて取得する外部知識の内容が明らかでないこと、3.ナレッジスピルオーバープロセスがブラックボックス化しているという課題に対し、本研究がどう対応したか考察する。

まず、1の課題に対しては、産地におけるナレッジスピルオーバーを、産地のライフサイクルの段階の移行による時間変化を軸に動的に考察する。高度成長時代においては製造業、卸売業、小売業と、産地内における各業態の役割は固定的であったが、その後外部環境の変化が、産地内における各業態の役割の見直しを促した。さらにこの産地内における各業態の役割の見直しは、ファミリービジネスに求められる機能の見直しをも促し、最終的に後継者に必要な知識の見直しも求められた。この一連のメカニズムにより、産地間や産地内、および産地とファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバーが促されたと考える。

次に2.ファミリービジネスがナレッジスピルオーバーによって取得する外部知識の内容について考察する。取得する外部知識としては、新製品の開発、販売に関する暗黙知が多かった。これは、外部環境等の変化により、産地における製造業が担う役割が変化し、従来製造さえしていればよかったファミリービジネスは、企画から販売まで手掛ける必要に迫られたが、先代はそのための知識を所有してなかったが故に、後継者は外部から取得する必要があったと考えられる。ファミリービジネスにおいて、機能分担の変化により、先代と後継者の間にて、必要な知識が大きく異なり、またその必要な知識は暗黙知であったため、後継者は先代からではなく、産地内のつながり等により対面にて外部から必要な暗黙知を取得したのである。

最後に、3.ナレッジスピルオーバープロセスがブラックボックス化していることについては、3次調査の結果においてそのプロセスを明示化したが、ここでは新たな機能の取得という視点から、考察を加える。ファミリービジネスは機能取得に取り組み、海外や産地内外にて産地の方向性を取得したが、これらの取り組みを具現化することが困難であることに気づく。具現化するための方法論は形式知化されておらず、多くの暗黙知が必要だからである。そこで、産地の方向性を具現化したファミリービジネス等から暗黙知であるが故、対面で教えてもらう必要があった。

つまり、国内外の他産地から産地へ、産地の方向性という形式知のナレッジスピルオーバーが起き、産地内にて役割変更による新たな機能取得のための暗黙知のナレッジスピルオーバーが起きたと考える。

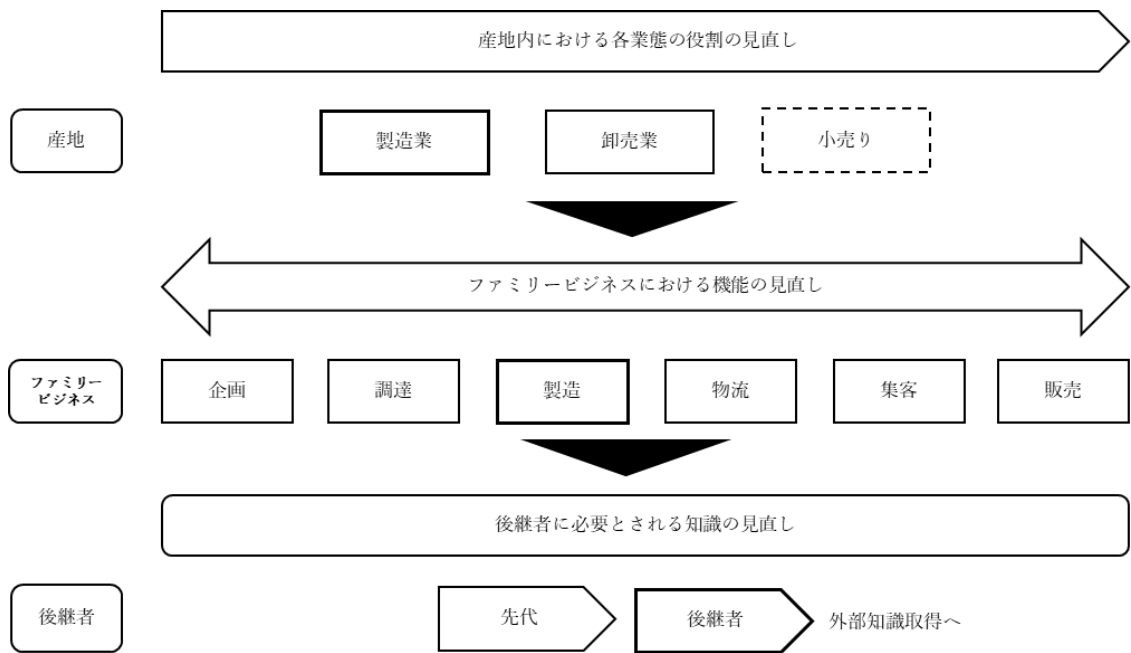


図 6.2 ナレッジスピルオーバーを促すメカニズム

第3節 研究フレームワークについての議論

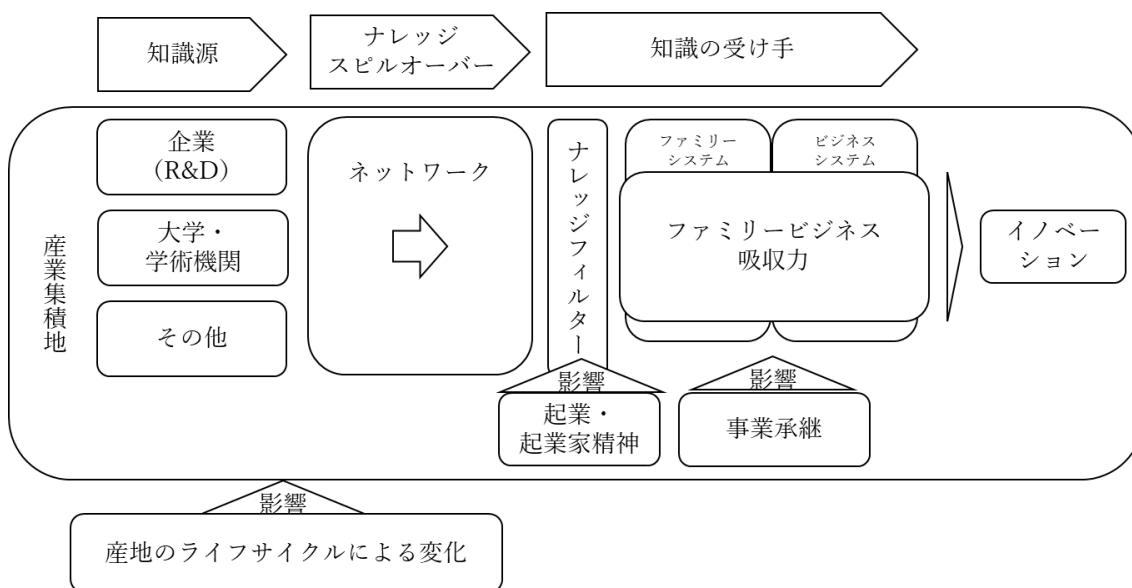


図 6.3 研究フレームワークの考察

本節では、研究フレームワークに盛り込んだ各要素に対し、先行研究と本研究の結果を照らし合わせて考察を深める。まず「知識源」であるが、一般的なナレッジスピルオーバーの考え方では、大学や企業で生まれた知識が他の企業に流出し、対面や空間的に近い人間関係によって伝わると考えられている (Breschi & Lissoni, 2001; Sofka & Grimpe, 2010)、本研究では、大学から企業への知識の流出は確認できなかった。燕三条にある企業支援機関長は、規模が小さい企業には、技術を専門とする人材が少ないと語っており、企業の吸収力の弱さが大学から企業への知識の流出が確認できなかった理由の一つと考えられる。

これに対し、企業からのスピルオーバーは多数確認でき、特に R&D の結果を市場知識 (顧客、競合他社) と結びつけることが、イノベーションの成功につながる (Sofka & Grimpe, 2010)ことは、本研究でも確認できた。

また熟練労働者など、大学や企業以外の知識源は、産業の全てのライフサイクルを通じて革新的な活動を促進する (Audretsch & Feldman, 1996)が、4産地とも、外部デザイナーの活用など、大学や企業以外の知識源からのナレッジスピルオーバーにて、革新的な活動が促進されたことが確認できた。

次に「産地のライフサイクル」による影響については、産地のライフサイクルが、成熟 (持続) 期、衰退期に段階が移行することで、産地における役割、ファミリービジネスに求められる機能、後継者に必要な知識の見直しが求められた。この一連のメカニズムにより、産地間や産地内、および産地とファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバーが促されたと考えられる。

さらに「ネットワーク」に関しては、4産地におけるM-GTA結果図からわかるように、まず、産地外、他業界、産地内から産地の方向性がナレッジスピルオーバーし、次に産地内におけるファミリービジネス同士のつながりにより、産地の方向性の具現化のためにナレッジスピルオーバーが起きた。さらに燕三条産地と高岡産地においては具現化した結果が、産地内外にナレッジスピルオーバーしたことが確認でき、企業間の提携やネットワークが、企業の競争優位性を促進すること (Uzzi & Gillespie, 2002)、地理的な近接性とネットワークの特性の2つが、ネットワーク参加者に優位性をもたらすこと (Owen-Smith & Powell, 2004)を確認できた。

「知識の受け手(後継者)」に関しては、Cabrera et al. (2001)は、後継者が、ファミリービジネスに早期に触れることで、先代の暗黙知を取得することができ、貴重な経験を積むことができる」と指摘しているが、特に2代目の後継者は、学生時代は先代が事業で忙しいため、先代との会話すらなかったと述べている。その経験を埋めるために先代は、他社就業先の決定に際し積極的に関与しており、先代と承継者が相談の上、他社就業先を決め、知識、経験の習得に役立てていた。どうして他社就業先がその企業なのか、他社就業先にて何をどれくらいの期間で習得するのかなどを、先代と一緒に考える中で、先代からの起業家精神の伝承が行われていた。

他社就業を終え、入社後の先代からのOJTが、実質的な起業家教育となっていた。先代から承継者への関与期間は承継後短い期間であるが、その期間において先代からの起業家精神の伝承が行われていた。

最後、ナレッジスピルオーバーの効果としての「イノベーション」であるが、一般的に産地のイノベーションを促進するために、産地におけるネットワークと知識へのアクセスと起業家精神の役割が重要であると考えられている。これに対し本研究では、後継者は家業に対する危機感から事業内容を変える決意をし、新製品開発に取り組んだため、イノベーションの起因は、起業家精神の伝達というより後継者の家業に対する危機感の方が大きかったと言えよう。

ファミリービジネスにおける事業承継において、後継者に対する先代の暗黙知や実践的スキルの移転がイノベーションにとって重要である (Letonja, Duh & Ženko, 2021)が、既述したように、産地におけるファミリービジネスが担う機能の変更が起こり、先代の暗黙知や実践的スキル移転の有効性が薄れてしまった。その結果、先代からではなく、産地内のつながりにより暗黙知や実践的スキルの移転が行われた。

ファミリービジネスが、イノベーションを実現するには、ファミリービジネス外で取得した知識と既存知識との組み合わせや(Chirico, 2008)、ネットワーキング能力や外部の知識・情報源の活用が必要である (Caloghirou, Kastelli & Tsakanikas, 2004)が、本研究でも確認できた。

ナレッジスピルオーバーによる外部知識取得において、対人ネットワークが、産地内の知識の流れを決定 (Singh, 2005)するが、ファミリービジネスが、産地内におけるいろいろな会に

加入したり、先輩後輩の関係であったり、勉強会に参加したりすることなどで、対人ネットワークを構築していることがわかった。

第4節 産地の変化についての議論

産地の段階	成熟期	衰退期	衰退期	衰退期
産地における同業他社との競争	激しい	企業淘汰が進み 住み分け実現	企業淘汰が進み 住み分け実現	企業淘汰が進み 住み分け実現
産地における同業他社との関係	非協力的	友好的	友好的	友好的
ファミリービジネスにおける産地内での取り組み	モノづくりへの 取り組み	自社製品開発への 取り組み	販路開拓への 取り組み	新サービスへの 取り組み
必要な暗黙知	生産方法 機械操作方法 生産管理 品質管理	売れる製品 デザイン ブランド	販路開拓方法 展示会出展方法 催事運営方法 ECサイト運営方法 自社店舗運営方法	工場見学運営方法 ショールール運営方法 宿泊施設運営方法
知識源	先代 修行先 同業他社 取引先 公的機関	産地企業 他産地 他業界 公的機関 デザイナー 専門家	産地企業 他の産地企業 公的機関	産地企業 海外産地 他の産地企業
知識取得方法	他社就業 商取引 勉強会	他産地視察 インフォーマルな会合 個人的上下関係 勉強会 公的支援・セミナー	他産地視察 インフォーマルな会合 個人的上下関係 勉強会 展示会 公的支援・セミナー	インフォーマルな会合 海外視察 他産地視察
イノベーション	インクリメンタル イノベーション	セミラディカル イノベーション	ラディカル イノベーション	ラディカル イノベーション
イノベーションの種類	プロセス イノベーション	製品ライン拡張 イノベーション	マーケティング イノベーション	顧客エクスペリエンス イノベーション バリューマイグレーション イノベーション

表 6.2.1 産地のライフサイクルによる変化についての議論

No	産地	業界	業種	自社製品	WEB販売	自社店舗	ショールーム	工場見学	体験	宿泊施設
1	A	燕三条	金属加工業界	メーカー（サービス）		(○)	(○)	○	○	
2	B		メーカー	○	○	○	○	○	○	
3	C		メーカー	○	○	○	○	○	○	
4	D		企業支援サービス（メーカー）	○	○			(○)	(○)	
5	E		メーカー	○	○	○	○	○	○	
6	F		メーカー	○	○	○	○	○	○	
7	G		卸・ファブレスメーカー	○	○	○	○			
8	H		メーカー	○	○	○	○	○	○	
9	I		メーカー	○	○	○	○	○	○	

注：(○)は関連会社が実施

No	産地	業界	業種	自社製品	WEB販売	自社店舗	ショールーム	工場見学	体験	宿泊施設
1	J	鯖江	眼鏡業界	メーカー	○	○	○	○	○	
2	K		素材卸・メーカー	○	○	○	○	○	○	
3	L		ファブレスメーカー	○	○					
4	M		部品加工	○	○			(○)	(○)	
5	N		部品加工・販売	○	○	(○)	(○)	○	○	(○)
6	O		ファブレスメーカー	○	○	○	○	○	○	
7	P		メーカー	○	○			○	○	

注：(○)は建設中

No	産地	業界	業種	自社製品	WEB販売	自社店舗	ショールーム	工場見学	体験	宿泊施設
1	Q	高岡	金属加工業界	卸・ファブレスメーカー	○	○			(○)	(○)
2	R		ファブレスメーカー	○	○		○			
3	S		メーカー	○	○	○	○	○	○	○
4	T		ファブレスメーカー	○	○	○	○			

注：(○)は関連会社が実施

No	産地	業界	業種	自社製品	WEB販売	自社店舗	ショールーム	工場見学	体験	宿泊施設
1	U	福井	繊維業界	メーカー	○	○	○			
2	V		メーカー	○	○					
3	W		メーカー	○	○			○	○	

表 6.2.2 ファミリービジネスの取り組み

産地における同業他社との激しい競争は、産地のライフサイクルによるステージ変化により住み分けが実現したことで、大きく解消した。その結果、産地における同業他社における関係は、敵対関係から友好関係に変化し、お互い教え合いながら厳しい環境を共に生き抜こうという間柄になった。

ファミリービジネスの取り組みも、産地のライフサイクルによるステージ変化の影響を受け、モノづくりから自社製品開発、販路開拓への取り組み、新サービスと変化した。

モノづくりへの取り組みにおいて、必要な暗黙知は、生産方法、機械操作方法、生産管理、品質管理に関する暗黙知となる。暗黙知を取得する知識源は、先代や、修行先、同業他社、取引先、公的機関になる。知識取得方法は、他社就業や、商取引、勉強会となる。

自社製品開発への取り組みにおいて、必要な暗黙知は、売れる製品、デザイン、ブランドに関する暗黙知となる。暗黙知を取得する知識源は、産地企業、他産地、他業界、公的機関、デザイナー、専門家となる。知識取得方法は、他産地視察、インフォーマルな会合、個人的上下関係、勉強会、公的支援・セミナーとなる。

販路開拓への取り組みにおいて、必要な暗黙知は、販路開拓方法、展示会出展方法、催事運営方法、EC サイト運営方法、自社店舗運営方法に関する暗黙知となる。暗黙知を取得する知識源は、産地企業、他の産地企業、公的機関となる。知識取得方法は、他産地視察、インフォーマルな会合、個人的上下関係、勉強会、展示会、公的支援・セミナーとなる。

新サービスへの取り組みにおいては、必要な暗黙知は、工場見学運営方法、ショールール運営方法、製造体験実施方法、宿泊施設運営方法に関する暗黙知となる。暗黙知を取得する知識源は、産地企業、海外産地、他の産地企業となる。知識取得方法は、インフォーマルな会合、海外視察、他産地視察となる。

なお遠山（2010:128）によれば、衰退期に入った産業集積地域では、企業発展のために学習するロールモデルが身近になくなり、広く地域外や海外にロールモデルを探索し、取得する。ただ取得したロールモデルは、その現象や表層は理解できても、地域的な共有知として、相互に学習したり、模倣したりすることは容易ではない、と遠山は指摘している。流通開拓や製品開発、事業構想、ブランドやデザインの構築などの現象や表層は、形式知として取得できるが、その実現には暗黙知の取得が必要だからではないだろうか。遠山が指摘したロールモデルを「産地の新たな方向性」と読み替えれば、本研究の結果「産地の新たな方向性の実現には暗黙知が必要である」を裏付けたと言える。

また外部知識取得先として、市場知識（顧客、競合他社の持つ知識）、科学的知識（大学、研究機関の持つ知識）、サプライヤー知識（サプライヤー、会議、見本市、ジャーナル記事等から得られる知識）があり、R&Dを市場知識と結びつけることが、イノベーションの成功につながるということが報告されているが（Sofka & Grimpe, 2010）、本研究においても、市場知識を自社製品開発に結びつけることが、イノベーションにつながったことが確認できた。

イノベーションも産地の変化に応じて、インクリメンタルイノベーション、セミラディカル、ラディカルイノベーションと実現し、また取り組みに応じてプロセスイノベーション、製品ライン拡張イノベーション、マーケティングイノベーション、顧客エクスペリエンスイノベーション、バリューマイグレーションイノベーションと実現された。

ファミリービジネスにおけるイノベーションの結果を、産地ごとにまとめた（表 6.4.2）。燕三条産地は、ほぼどの企業も体験までできるように整備されている。鯖江産地、高岡産地も追随していることが見て取れるが、高岡産地の Q や S、鯖江産地の N が、燕三条産地に先んじて宿泊施設の運営に取り組んでいることが興味深い。福井産地は、まだこれからの取り組みであ

ることがわかる。戦略論の視点から「似て非なるもの」を作り出す「異質化」（三品，2004:163）が重視される。産地やファミリービジネスにおいて、方向性具現化の取り組みは「同質化」するが、イノベーションの結果、生み出される製品、サービスには「異質化」が求められると考えられる。

第5節 議論の総括

ナレッジスピルオーバーとファミリービジネス研究課題は、大きく3つあった。

1. ファミリービジネスにおけるナレッジスピルオーバーにて取得する外部知識の内容が明らかでなく、ナレッジスピルオーバープロセスがブラックボックス化している
2. ファミリービジネスにおいて、ナレッジスピルオーバー効果を高める吸収力強化の研究が少ない
3. ナレッジスピルオーバー研究は静的研究が多く、動的的研究が少ない

まず1つ目の課題に対しては、ファミリービジネス経営者を対象としたインタビューを行い（1次調査）、その結果を分析したところ、ファミリービジネスが外部知識を取得してイノベーションに至るプロセスが明らかになった。2つ目に対しては、ファミリービジネスの経営者・後継者を対象としたインタビューを行い（2次調査）、その結果を分析したところ、後継者は大学院教育に対し期待し満足していたが、経営者、後継者共に他社就業により吸収力の強化を意図していたことが明らかになった。3つ目に対しては、ファミリービジネス経営者を対象としたインタビューを行い（3次調査）、その結果に対して産地のライフスタイルの段階変化という時間軸を導入して分析したところ、ファミリービジネスの取り組みがモノづくりから自社製品開発、販路開拓、新サービスへと変化するにつれ、必要な外部知識や知識源・取得方法も変化したことが明らかになった（3次調査）。

またファミリービジネスの存続という視点から総括すると、まずファミリービジネスを何世代にもわたり継続させるためには、持続的なイノベーションが必要であるが、イノベーションを興すためには、社内の知識だけでは足りず、ナレッジスピルオーバーによって取得した外部知識が求められた。

求めた外部知識を活用するためには、企業や個人の吸収力を高める必要があるため、事業承継プロセスにおいて特に後継者の吸収力をどのように高めるかということが、現経営者と後継者の大きな課題であった。

産地型集積におけるファミリービジネスは、産地の変化に対応するために、外部知識の取得と吸収力の強化を同時に行いながら、イノベーションを興し続けることで、生き残ろうと取り組んできた。

次に、先行研究の知見に対し、本研究の結果に基づいて総括する。まず、ナレッジスピルオーバーがもたらす知識を積極的に活用する地域がある一方で、それを無視する地域や、実際の生産技術に転換するのに十分な制度的枠組みを持たない地域もあるという指摘 (Döring & Schnellenbach, 2006) に対しては、3次調査においては、4産地とも積極性において差はあるが、知識を活用していたことが確認できた。

またナレッジスピルオーバーにおける知識流出は意図的ではない、という主張 (Howells, 2002) に対しては、ファミリービジネスが、企業見学や工場見学を受け入れたり、経営の相談に乗ったり、アドバイスをするなど、意図的に流出させている事例も見受けられた。これは文献においては、流出源はライバル企業への流出を警戒していたのに対し、筆者が調査したファミリービジネスは、同じ産地内の友好的なファミリービジネスへの流出し、流出後、友好的なファミリービジネスがイノベーションを実現することで産地の魅力が高まり、流出させたファミリービジネスに対して、産地の認知度向上による企業ブランディング実現、売り上げ向上などの何らかの見返りがあることを期待しているからだと推測される。さらに知識は労働市場や金銭的な取引を通じて、非公共的かつ競合的に地域に拡散される (Breschi & Lissoni, 2001) という指摘に対しては、熟練労働者の移動 (転職等) による知識の拡散は確認できなかった。

本研究では、スピルオーバーにより流出した知識は主に暗黙知であると想定したが、調査結果は想定以上に複雑で、形式知が流出している事例も見受けられた。そのため、改めて流出する知識の種類を明確にした (図 6.4) (なお本研究における暗黙知の定義は「個人間の空間的接触でしか伝えられず、客観的に知覚できない知識 (個人の脳内にあるノウハウ、方法、概念等)」、形式知の定義は「個人・企業・産地間でも伝えられ、客観的に知覚できる知識 (文書、画像、製品等)」である)。

具体的には、産地外・他産業における取り組み事例は、産地やファミリービジネスに対しては形式知 (新聞、業界誌、WEB 等) として流出し、後継者に対しては、暗黙知 (産地外企業への訪問経験等) と形式知 (新聞、業界誌、WEB 等) として流出した。産地の取り組み事例は、産地外・他産業、ファミリービジネスに対して形式知 (新聞、業界誌、WEB 等) として流出し、後継者には暗黙知 (製造ノウハウ等) と形式知 (製品等) として流出した。後継者の視点から見れば、後継者は産地や産地外・他産業を知識源とし、暗黙知、形式知を取得し、それらをファミリービジネスにおいて活用し、ファミリービジネスにて各種イノベーションを実現したと言える。

本研究が対象とした4産地は特殊な存在ではないため、図 6.4 は他の産地でも起こり得るナレッジスピルオーバーの知識フローであると考えられる。従って他産地の関係者も図 6.4 を参照することで、産地や家業が、現在どの位置づけにあるのかを知ることが可能であろう。ただし、本研究は限られた4産地についての定性研究である以上、その成果の過度の一般化には慎重になる必要がある。

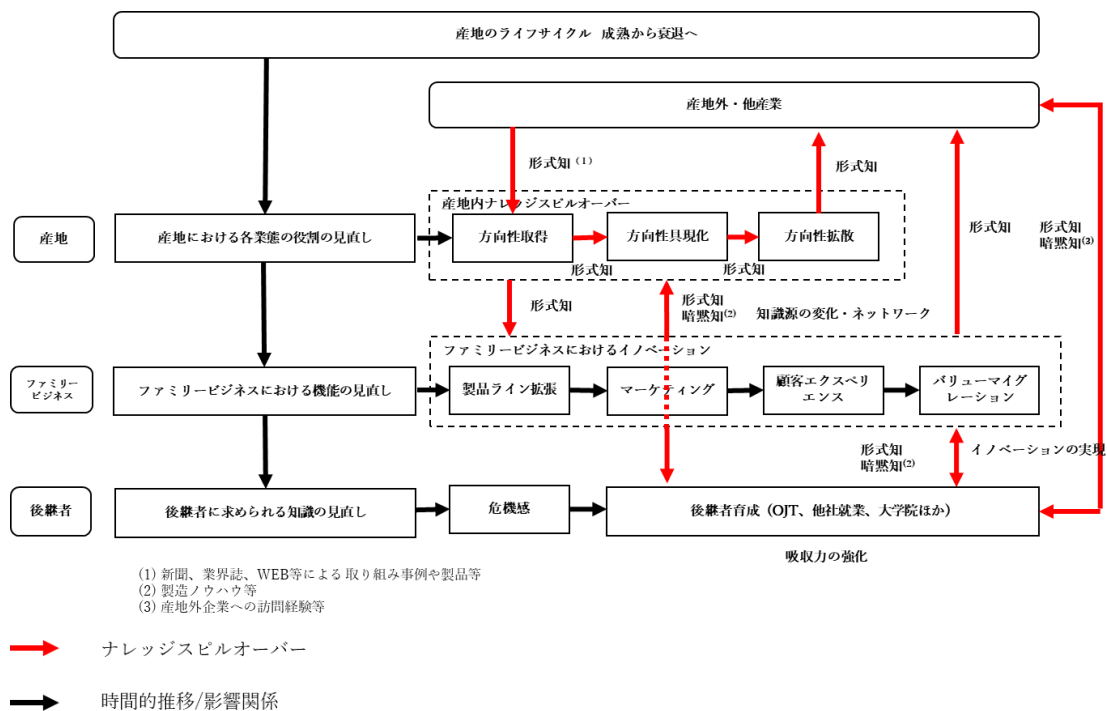


図 6.4 M-GTA 結果図をもとにしたナレッジスピルオーバーの知識フロー図

最後に、本研究が明らかにした事柄および今後の研究課題を述べる。Iammarino & McCann (2006)によれば、知識と情報を明確に区別し、知識の創造、吸収、解釈、採用、実施の様々な特性、およびこれらの様々なプロセスを検証し、産地や企業における局所的なナレッジスピルオーバーがどのように発生し、時間の経過とともにどのように変化するかを正確に理解する必要がある。そのため、本研究では、まず知識と情報の違いを定義し、M-GTA 結果図を基に、知識フロープロセスを明らかにし、局所的なナレッジスピルオーバーが知識源からどのように発生し、産地のライフスタイルの変化に伴う時間経過とともに、ファミリービジネスがどのような順序にてイノベーションを起こしたのかを明らかにした（3次調査）。

また産業集積を理解するには、産業構造、企業戦略、産業内競争の性質、知識と技術の関係などの産業組織における中心的な問題を慎重に検討する必要がある（Iammarino & McCann, 2006）が、本研究では、4産地の産業構造や産業内競争の特質を明らかにした。また知識と技術の関係については、産地のライフスタイル変化に基づき、どのような知識（特に暗黙知）がイノベーションをもたらすか明らかにした（3次調査）。

大学・学術機関は、ナレッジスピルオーバーにおける重要な知識源であり（Mansfield, 1995; Autant-Bernard, 2001）、大学が生み出す知識の種類や、大学からのナレッジスピルオーバーを、企業が利用するメカニズムを明らかにすることが求められている（Audretsch, Lehmann & Warning, 2017）。ただ本研究で確認された大学・学術機関からのナレッジスピルオーバーの事例は1件のみであり、大学・学術機関からファミリービジネスへのナレッジスピルオーバーのメカニズムを、より体系的に調査理解することが今後の研究課題である。

また R&D のナレッジスピルオーバーにはフリーライダー問題があるが、燕三条産地や、高岡産地のインタビュー結果からも、製品の模倣や訴訟という形によるフリーライダー問題が確認できた。しかし、R&D スピルオーバーのコスト削減効果やインセンティブ効果の確認は、今後の研究課題である。

地域におけるイノベーションの促進には、起業家精神の役割が重要であると考えられているが (Audretsch & Keilbach, 2008)、本研究においても、起業家精神の役割よりも経営者が所持する家業に対する危機感が、イノベーションへのドライバーであったことが示された (1次調査)。また起業家が、居住する地域のイノベーションに貢献すると指摘されているが (Huggins & Thompson, 2015)、本研究においては、燕三条産地にて親しいメンバーを集め、試作サービス事業を立ち上げた事例が確認できた。しかし、それが産地のイノベーションに貢献するかどうかは確認できておらず、今後要観察である。

イノベーションに影響を与える要因の一つは、地域内関係者間に築かれたネットワークであり (Ronde & Hussler, 2005)、また企業間の提携やネットワークは企業の競争優位性を向上させる (Uzzi & Gillespie, 2002)とされている。これについては、ファミリービジネスが、地域内ネットワークを通じて、イノベーションを実現したことは確認できたが、その結果が競争優位性を促進したかどうかは確認できておらず、今後の研究課題である。

また地理的な近接性とコミュニティにおけるインフォーマルな社会的関係が、ネットワーク参加者により大きなネットワーク構成の中での組織の位置づけの優位性をもたらすことが報告されている (Owen-Smith & Powell, 2004:17)が、本研究においてはネットワークにより、ファミリービジネスが暗黙知を取得し、各種イノベーションを実現したことは確認できたが、ネットワーク参加者に優位性をもたらしたかどうかは確認できていない。これも今後の課題とする。

企業レベルのイノベーションプロセスは、互いに関連し相互作用している一連の活動である (Fischer, 2001)が、本研究では、図 6.4 M-G T A 結果図をもとにしたナレッジスピルオーバーの知識フロー図により、ナレッジスピルオーバーの知識フローの視点から、産地外、産地、ファミリービジネス、後継者の相互作用を明らかにした。

また SECI モデルにおける各プロセス、共同化、表出化、連結化、内面化の認知論的次元と、存在論的次元および本研究におけるナレッジスピルオーバーにおける事例と比較した。SECI モデルにおける共同化、表出化、連結化、内面化の各プロセスは、本研究におけるナレッジスピルオーバーにおいて確認できたが、共同化、表出化、連結化、内面化の順序性やダイナミックならせん状の知識のスパイラルは確認できなかった。

第7章 結論

第1節 サブリサーチクエスションへの回答

第1項 サブリサーチクエスション1への回答

サブリサーチクエスション1「産地型集積におけるファミリービジネスの外部知識取得プロセスとはどのようなものか？」への回答は、次の通りである。

産地型集積におけるファミリービジネスの外部知識取得プロセスは、

- ① 経営者は、産地の価値を再確認する中、産地でのつながりの必要性を認識し、事業内容を変える決意をする。
- ② 事業内容を変える決意を受け、産地型集積ファミリービジネスは、低収益体質からの脱却を目指し、自社製品の開発、新販路の開拓、新たな付加価値の追求、更なるビジネスモデルへの挑戦に取り組む。
- ③ 取り組むために必要な知識を求め、他産地、他業界、海外産地等に訪問し取り組み事例を産地の方向性として外部知識を取得する。
- ④ 産地の方向性を具現化するために、産地内のつながりを活用し外部知識を取得する。
- ⑤ 産地の方向性の具現化が、産地内外に拡散する。
- ⑥ 拡散された具現化を、産地内外企業が取り組み事例として取得し、新たに独自の取り組みを始める。

である。

第2項 サブリサーチクエスション2への回答

サブリサーチクエスション2「産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーションに影響を与える外部知識とは、どのようなものか？」への回答は、次の通りである。

産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーションに影響を与える外部知識には、次のものがある。

- ① プロセスイノベーションにおいては、「生産方法」「機械操作方法」「生産管理」「品質管理」に関する暗黙知（表出伝達可能な暗黙な知）。
- ② 製品ライン拡張イノベーションにおいては、「売れる製品」「デザイン」「ブランド」に関する暗黙知。
- ③ マーケティングイノベーションにおいては、「販路開拓方法」「展示会出展方法」「ECサイト運営方法」「自社店舗運営方法」に関する暗黙知。

- ④ 顧客エクスペリエンスイノベーションにおいては、「アフターメンテナンス方法」「レンタル実施方法」「ショールール運営方法」に関する暗黙知。
- ⑤ バリューマイグレーションイノベーションにおいては、「工場見学運営方法」「製造体験実施方法」「宿泊施設運営方法」に関する暗黙知。

第3項 サブリサーチクエスション3への回答

サブリサーチクエスション3「産地のライフサイクルによる変化は、『産地型集積におけるファミリービジネスの外部知識取得プロセス』に影響を与えるのか？与えたとしたらどのような影響を与えるのか？」への回答は、次の通りである。

産地の変化は、「産地型集積におけるファミリービジネスの外部知識取得プロセス」に影響を与え、その影響を時系列順に述べると、次の通りになる。

- ① 産地における製造業、卸売業、小売業の役割変更により、産地型集積ファミリービジネスは、新たな機能の取得が求められた。
- ② 産地型集積ファミリービジネスは、新たな機能取得に必要な暗黙知取得に迫られた。
- ③ 産地型集積ファミリービジネスは産地内のつながりにより暗黙知を取得した。

第4項 サブリサーチクエスション4への回答

サブリサーチクエスション4「産地のライフサイクルによる変化は、『産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーション』に影響を与えるのか？与えたとしたらどのような影響を与えるのか？」への回答は、次の通りである。

- ① 産地のライフサイクルによる変化は、ファミリービジネスの産地内での取り組み、従来の下請け製造から自社製品の開発、新販路の開拓、新たな付加価値の追求、更なるビジネスモデルへの挑戦といった取り組みに変化させた。
- ② 取り組みの変化が、必要な暗黙知、知識源、知識取得方法に影響を与えた。
- ③ 必要暗黙知、知識源、知識取得方法が変化した結果、イノベーションも、プロセスイノベーション、製品ライン拡張イノベーション、マーケティングイノベーション、顧客エクスペリエンスイノベーション、バリューマイグレーションイノベーションも変化した。

第2節 リサーチクエスションへの回答

本研究におけるメインリサーチクエスションは、「ナレッジスピルオーバーにて取得された外部知識と、産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーションは、どのような関係にあ

るのか」であるが、これに対する回答は、「ナレッジスピルオーバーによる取得された外部知識と、産地型集積におけるファミリービジネスのイノベーションは、前者が後者を促進する関係にあった。デザインに関する暗黙知、人目を惹く展示会におけるディスプレイ、新たなビジネスモデルといった様々な外部知識が、プロセスイノベーション、製品ライン拡張イノベーション、マーケティングイノベーション、顧客エクスペリエンスイノベーション、バリューマイグレーションイノベーションといった外部知識に応じた様々なイノベーションを促す要因となった。」

第3節 本研究の理論的・実務的貢献

第1項 本研究の理論的貢献

ナレッジスピルオーバーにより取得される外部知識は、特許に基づく製造技術に関する知識が中心に考えられてきたが、販売ノウハウをはじめ、ビジネスモデルに関する知識までナレッジスピルオーバーしていることを明らかにした。またイノベーションを実現するためには、外部知識の取得だけでは困難であり、企業の価値観の変更や体質改善（リストラやファブレス化）まで必要であることを明らかにした点が本研究における理論的貢献である。

次に本研究における理論的貢献を、先行研究の課題に対して述べると、まずナレッジスピルオーバーのメカニズムがモデル化されていない課題に対しては、イノベーションを促すメカニズムとして、産地型集積におけるナレッジスピルオーバーのメカニズムを示し、産地のライフサイクルによる変化に対し、メカニズムが適応し変化することを明らかにした（図6.4）。

次にほとんど分かっていない、イノベーションに関する企業間の暗黙知ナレッジスピルオーバーについては、必要な暗黙知に基づき、産地内のつながりが変化し、具体的には、売れる製品、デザイン、ブランドに関する暗黙知を、インフォーマルな会合、個人的上下関係、勉強会を通じて取得し、各種イノベーションを実現していたことを示した（表6.4.1）。

また、ほとんど研究されていない企業の立地選択については、後継者が産地の認知度や、生産拠点としての価値など産地の価値を再認識することで、後継者が産地における企業立地を選択していたことを示した。

ナレッジスピルオーバーの効果を正確に測定することができないことについては、各産地型集積ファミリービジネスが実現したイノベーションの状況から、ナレッジスピルオーバーの効果を把握することができることを示した。

ネットワークのダイナミクスに関する研究はほとんど明らかになっていないことについては、M-GTA結果図を、産地、ファミリービジネス、後継者の3つにわけ、それぞれの時系列における相互作用を分析することで、ネットワークのダイナミクスを明らかにした。

産業集積固有の制度が、ネットワーク構造にどのような影響を与えるかについても明らかにする必要があるについては、各産地における役割の変化が、産地内におけるファミリービジネスの機能の変化に影響を与え、後継者が必要な暗黙知も変化することで、必要な暗黙知を取得するために産地内のつながりに影響を与えることが分かった。

産地におけるネットワーク、知識へのアクセス、起業家精神の関係を公式化する試みはほとんどないことについては、M-GTA結果図にて示したが、起業家精神よりも後継者の危機感に基づく事業内容を変える決意が、産地型集積ファミリービジネスでは重要であることがわかった。

最後に非ファミリービジネスとファミリービジネスの違いについては、伝統を所持するという点や、事業承継において親族内承継という点などファミリービジネスには、非ファミリービ

ビジネスにはない特徴があり、それらの特徴が、ナレッジスピルオーバーによる外部知識取得によるイノベーションに、ファミリービジネス特有の影響を与えていたことを示した。

第2項 本研究の実務的貢献

本研究の実務的貢献については、産地型集積ファミリービジネスに携わる方々に対し、家業の現在の立ち位置を把握していただき、今後取り組むべきイノベーションは何なのか、どの様にすれば取り組むことができるのか、取り組みに関する知識をどこでどのように取得すればよいのかということを示した。

産地において、下請けや OEM による低収益体質から脱却し、自社製品を開発し、自社で販売し、高収益体質に変化することは、産地型集積ファミリービジネスのある意味悲願である。

しかし自社製品開発は、お金や時間等の経営資源だけでなく、企業の経営に対する価値観、生産体制の見直しや取引先変更等大きな変化を必要とする非常にリスクが高い取り組みであるため、多くの産地型集積ファミリービジネスは二の足を踏んでいるのが実情である。

本研究は、二の足を踏んでいる多くの産地型集積ファミリービジネスに対して、単なる取り組み事例の紹介や、抽象的なあるべき論ではなく、具体的にどうすればよいのかという具体例を示した。さらに自社製品開発、販売に基づき、新たな付加価値を追求している内容や、新たなビジネスモデルに挑戦している取り組みを示すことで、各家業の今後の方向性も示すことができた。

また産地内における先駆的な産地型集積ファミリービジネスは、積極的に海外産地や各産地にて外部知識を取得していることを、産地型集積ファミリービジネスに携わる方々に知っていただくことで、産地内における産地型集積ファミリービジネスの活動がさらに活発化する可能性がある。

最後に、このような研究が広がれば、様々な業種においてイノベーションのための資料が蓄積され、全国の産地が活性化するという波及効果も考えられる。

第4節 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界については、家業入社や社長就任理由など、普段家族間でも話されていないような込み入った内容に関するインタビューであったため、内容の裏付けを得ることが困難であったことが挙げられる。

また本研究は、知識フロー等を探索するために定性研究の枠組みを採用した。そのため本研究で得られた理論的飽和は、あくまで限られたサンプルを用いた研究での枠内の話であり、研究結果を一般化するには慎重になる必要がある。結果の量的検証は、今後の研究課題である。

経営者の吸収力がイノベーション実現に影響を与えるが、経営者の吸収力をどう高めることができるのかについては、他社就業と大学院の併用に可能性があることまでしか示すことができなかった。

本研究において、1次、2次、3次調査共に、ファミリービジネスを対象に行った。特に産地

型集積を構成している企業の多くは、中小企業のファミリービジネスであり、雇用など地域社会を支えているアクターでもある。

そのファミリービジネスが、産地のライフサイクルの変化への対応におけるイノベーションへの取り組みや、事業承継問題、特に後継者の育成に苦悩している。大学院や他社就業等に後継者の育成の場を求めているファミリービジネス特有の苦悩がなければ、本研究結果は得られなかった。この結果を得たいがために、本研究ではファミリービジネスに着目した。また本研究では親族内承継を研究対象とし、研究したため親族内承継が境界条件となり(姜, 2023:146)、家族でない者が事業承継した場合(親族外承継)のナレッジスピルオーバーのメカニズムは今後の研究課題と考える。

2次調査におけるインタビュー結果より、経営者および後継者ともに、大学院教育だけではなく、他社就業における後継者育成に対しても期待していることが明らかになり、3次研究では、大学院教育の有無だけではなく、他社就業を2つに分け、他社経験、他社修行についてもインタビューを実施し後継者における影響をナレッジスピルオーバーの視点から分析した。大学院教育におけるファミリービジネス後継者育成方法については今後の研究課題と考える。

さらに、外部知識習得や、イノベーションの必要性について、産地型集積ファミリービジネス経営者、後継者の危機意識が行動を促している点を指摘したが、後継者が危機意識を保持しているという情報を「暗黙知」と捉えれば、危機意識のナレッジスピルオーバーが発生している可能性がある。これらも今後の研究課題である。

今回産業集積における産地型集積を研究対象としたが、他の企業城下町型集積、都市型複合集積、誘致型複合集積におけるファミリービジネスにおいてどのようなナレッジスピルオーバーによる外部知識取得が行われていたかは把握できていない。

実務的な視点における限界としては、新型コロナの影響を受け、本研究で示したショールームやレストラン、宿泊施設を伴う工場というワインツーリズムに端を発するビジネスモデルが揺らいでおり、新たなビジネスモデルが求められている。

身体の移動を伴うツーリズムや家業訪問・宿泊だけではなく、メタバースに代表されるサイバー上での接客や販売等新たな取り組みが模索される中、産地型集積ファミリービジネスがイノベーションに取り組むためには、どこで、誰から、どのような外部知識を取得すべきなのか、明らかにすることが求められている。

謝辞

指導教官、主査として北陸先端科学技術大学院大学 内平 直志教授、並びに学外副査としての法政大学 姜 理恵教授、事業創造大学院大学 岸田 伸幸教授、学内副査として北陸先端科学技術大学院大学 神田 陽治教授、伊藤 泰信教授、西村 拓一教授には、本論文の作成にあたり適切なお助言を賜りました。ここに深謝の意を表します。

本研究の遂行にあたり、終始多大なお指導を賜った、法政大学 姜 理恵教授に深謝致します。

また多忙の中、快くインタビューにご協力いただきましたファミリービジネスの経営者、後継者の皆様、企業支援機関の皆様に深く感謝いたします。

最後に、姜研究室の皆様には、本研究の遂行にあたり多大なお助言、ご協力頂きました。ここに感謝の意を表します。

添付資料

分類別レビュー論文一覧

1. 立地

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	5	1354	2007	1 Frenken K., van Oort F., Verburg T.	Related variety, unrelated variety and regional economic growth
2	7	1050	1999	1 Feldman M.P., Audretsch D.B.	Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition
3	9	951	2002	1 Malmberg A., Maskell P.	The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering
4	10	844	2001	1 Breschi S., Lissoni F.	Knowledge spillovers and local innovation systems: A critical survey
5	20	605	2001	1 Rosenthal S.S., Strange W.C.	The determinants of agglomeration
6	31	466	1999	1 Feldman M.P.	The new economics of innovation, spillovers and agglomeration: A review of empirical studies
7	36	428	2006	1 Iammarino S., McCann P.	The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spillovers
8	37	424	1996	1 Audretsch D.B., Feldman M.P.	Innovative clusters and the industry life cycle
9	38	414	2008	1 Rodriguez-Pose A., Crescenzi R.	Research and development, spillovers, innovation systems, and the genesis of regional growth in Europe
10	40	394	2007	1 Alcácer J., Chung W.	Location strategies and knowledge spillovers
11	42	375	2005	1 Capello R., Faggian A.	Collective learning and relational capital in local innovation processes
12	48	361	1999	1 Black D., Henderson V.	A theory of urban growth
13	49	347	1996	1 Appleyard M.M.	How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry
14	66	266	2014	1 Delgado M., Porter M.E., Stern S.	Clusters, convergence, and economic performance
15	67	264	2001	1 Breschi S., Lissoni F.	Localised knowledge spillovers vs. innovative milieu: Knowledge "tacitness" reconsidered
16	70	257	2003	1 Simmie J.	Innovation and urban regions as national and international nodes for the transfer and sharing of knowledge
17	73	249	2005	1 Moreno R., Paci R., Usai S.	Spatial spillovers and innovation activity in European regions
18	78	235	2007	1 Crescenzi R., Rodriguez-Pose A., Storper M.	The territorial dynamics of innovation: A Europe-United States comparative analysis
19	83	226	2006	1 Döring T., Schnellenbach J.	What do we know about geographical knowledge spillovers and regional growth?: A survey of the literature
20	84	223	2008	1 Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H.	Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances
21	85	223	2001	1 Lissoni F.	Knowledge codification and the geography of innovation: The case of Brescia mechanical cluster
22	110	174	2002	1 Simon C.J., Nardinelli C.	Human capital and the rise of American cities, 1900-1990
23	134	149	2000	1 Baldwin R.E., Forslid R.	The core-periphery model and endogenous growth: Stabilizing and destabilizing integration
24	135	148	2011	1 Verdolini E., Galeotti M.	At home and abroad: An empirical analysis of innovation and diffusion in energy technologies
25	141	145	2009	1 Trippl M., Tödtling F., Lengauer L.	Knowledge sourcing beyond buzz and pipelines: Evidence from the vienna software sector
26	147	136	2012	1 Huber F.	Do clusters really matter for innovation practices in information technology? Questioning the significance of technological knowledge spillovers
27	149	136	2009	1 Zaheer S., Lamin A., Subramani M.	Cluster capabilities or ethnic ties Location choice by foreign and domestic entrants in the services offshoring industry in India
28	151	134	2015	1 Grillitsch M., Nilsson M.	Innovation in peripheral regions: Do collaborations compensate for a lack of local knowledge spillovers?
29	152	133	2010	1 Weidenfeld A., Williams A.M., Butler R.W.	Knowledge transfer and innovation among attractions
30	156	132	2002	1 Kaiser U.	Measuring knowledge spillovers in manufacturing and services: An empirical assessment of alternative approaches
31	159	131	1999	1 Paci R., Usai S.	Externalities, knowledge spillovers and the spatial distribution of innovation
32	169	125	2007	1 Vernon Henderson J.	Understanding knowledge spillovers
33	173	124	2002	1 De Langen P.W.	Clustering and performance: The case of maritime clustering in the Netherlands
34	175	122	2009	1 Saliola F., Zanfei A.	Multinational firms, global value chains and the organization of knowledge transfer
35	181	119	2005	1 Niosi J., Zhegu M.	Aerospace clusters: Local or global knowledge spillovers?
36	189	113	2004	1 Bode E.	The spatial pattern of localized R&D spillovers: An empirical investigation for Germany
37	193	112	2012	1 Basile R., Capello R., Caragliu A.	Technological interdependence and regional growth in Europe: Proximity and synergy in knowledge spillovers
38	195	111	2012	1 Alcácer J., Zhao M.	Local R&D strategies and multilocation firms: The role of internal linkages
39	200	109	2011	1 Autant-Bernard C., Lesage J.P.	Quantifying knowledge spillovers using spatial econometric models
40	208	102	2003	1 Greunz L.	Geographically and technologically mediated knowledge spillovers between European regions
41	209	102	2001	1 Wallsten S.J.	An empirical test of geographic knowledge spillovers using geographic information systems and firm-level data

2. 大学・学術機関

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	8	963	1997	2 Anselin L., Varga A., Acs Z.	Local geographic spillovers between university research and high technology innovations
2	21	584	2002	2 Zucker L.G., Darby M.R., Armstrong J.S.	Commercializing knowledge: University science, knowledge capture, and firm performance in biotechnology
3	24	553	1998	2 Zucker L.G., Darby M.R., Armstrong J.	Geographically localized knowledge: Spillovers or markets?
4	63	295	2005	2 Audretsch D.B., Lehmann E.E., Warning S.	University spillovers and new firm location
5	64	286	2010	2 Ponds R., van Oort F., Frenken K.	Innovation, spillovers and university-industry collaboration: An extended knowledge production function approach
6	76	241	2015	2 Guerrero M., Cunningham J.A., Urbano D.	Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom
7	77	238	2005	2 Rothaerme F.T., Thursby M.	University-incubator firm knowledge flows: Assessing their impact on incubator firm performance
8	86	212	2003	2 Fischer M.M., Varga A.	Spatial knowledge spillovers and university research: Evidence from Austria
9	90	203	2013	2 D'Este P., Guy F., Iammarino S.	Shaping the formation of university-industry research collaborations: What type of proximity does really matter?
10	97	193	2011	2 Wennberg K., Wiklund J., Wright M.	The effectiveness of university knowledge spillovers: Performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs
11	113	170	2003	2 Monjon S., Waelbroeck P.	Assessing spillovers from universities to firms: Evidence from French firm-level data
12	129	152	2007	2 Fritsch M., Slavtchev V.	Universities and innovation in space
13	158	131	2004	2 Goldstein H.A., Renault C.S.	Contributions of Universities to regional economic development: A quasi-experimental approach
14	174	124	2001	2 Autant-Bernard C.	Science and knowledge flows: Evidence from the French case
15	177	122	1996	2 Audretsch D.B., Vivarelli M.	Firms size and R&D spillovers: Evidence from Italy
16	178	121	1998	2 Branstetter L., Sakakibara M.	Japanese research consortia: A microeconomic analysis of industrial policy
17	185	116	1997	2 Sakakibara M.	Evaluating government-sponsored R&D consortia in Japan: Who benefits and how?
18	196	111	2002	2 Adams J.D.	Comparative localization of academic and industrial spillovers
19	216	100	2008	2 O'Gorman C., Byrne O., Pandya D.	How scientists commercialise new knowledge via entrepreneurship

3. R&D

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	11	835	2004	3 Belderbos R., Carree M., Lokshin B.	Cooperative R&D and firm performance
2	16	732	1996	3 Henderson R., Cockburn I.	Scale, scope, and spillovers: The determinants of research productivity in drug discovery
3	22	582	2002	3 Keller W.	Geographic localization of international technology diffusion
4	26	540	1994	3 Acs Z.J., Audretsch D.B., Feldman M.P.	R&D spillovers and recipient firm size
5	33	444	2013	3 Bloom N., Schankerman M., van Reenen J.	Identifying technology spillovers and product market rivalry
6	52	314	2005	3 Nieto M., Quevedo P.	Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort
7	65	272	2004	3 Fritsch M., Franke G.	Innovation, regional knowledge spillovers and R&D cooperation
8	69	261	2000	3 Jones C.L., Williams J.C.	Too much of a good thing? the economics of investment in R&D
9	75	245	1989	3 Goto A., Suzuki K.	R&D capital, rate of return on R&D investment and spillover of R&D in Japanese manufacturing industries
10	88	208	1997	3 Engelbrecht, H. J.	International R&D spillovers, human capital and productivity in OECD economies: An empirical investigation
11	93	202	1989	3 Bernstein J.L., Nadiri M.I.	Research and development and intra-industry spillovers: An empirical application of dynamic duality
12	117	168	2006	3 Griffith R., Harrison R., van Reenen J.	How special is the special relationship? Using the impact of U.S. R&D spillovers on U.K. firms as a test of technology sourcing
13	118	168	2005	3 Cantwell J., Piscitello L.	Recent location of foreign-owned research and development activities by large multinational corporations in the European regions: The role of spillovers and externalities
14	143	139	2007	3 Zhang Y., Li H., Hitt M.A., Cui G.	R&D intensity and international joint venture performance in an emerging market: Moderating effects of market focus and ownership structure
15	144	139	2005	3 Moen J.	Is mobility of technical personnel a source of R&D spillovers?
16	179	120	2009	3 O'Mahony M., Vecchi M.	R&D, knowledge spillovers and company productivity performance
17	187	114	2004	3 Negassi S.	R&D co-operation and innovation a microeconomic study on French firms
18	188	114	1995	3 Smulders S., van de Klundert T.	Imperfect competition, concentration and growth with firm-specific R&D
19	190	113	2002	3 Stolpe M.	Determinants of knowledge diffusion as evidenced in patent data: The case of liquid crystal display technology
20	197	110	2013	3 Eberhardt M., Helmers C., Strauss H.	Do spillovers matter when estimating private returns to R&D?
21	203	106	2008	3 Mancusi M.L.	International spillovers and absorptive capacity: A cross-country cross-sector analysis based on patents and citations

4. 起業・起業家精神

論文No.	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	12	829	2009	4 Ács Z.J., Braunerhjelm P., Audretsch D.B., Carlsson B.	The knowledge spillover theory of entrepreneurship
2	25	551	2002	4 Armington C., Ács Z.J.	The determinants of regional variation in new firm formation
3	29	506	2005	4 Audretsch D.B., Lehmann E.E.	Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions?
4	46	366	2013	4 Stenholm P., Ács Z.J., Wuebker R.	Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity
5	50	331	2005	4 Ács Z.J., Varga A.	Entrepreneurship, agglomeration and technological change
6	53	312	2018	4 Autio E., Nambisan S., Thomas L.D.W., Wright M.	Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems
7	54	307	2007	4 Audretsch D.B., Keilbach M.	The theory of knowledge spillover entrepreneurship
8	60	297	2010	4 Braunerhjelm P., Ács Z.J., Audretsch D.B., Carlsson B.	The missing link: Knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth
9	62	295	2013	4 Ács Z.J., Audretsch D.B., Lehmann E.E.	The knowledge spillover theory of entrepreneurship
10	71	252	2008	4 Audretsch D.B., Keilbach M.	Resolving the knowledge paradox: Knowledge-spillover entrepreneurship and economic growth
11	74	247	2005	4 Sternberg R., Wennekers S.	Determinants and effects of new business creation using global entrepreneurship monitor data
12	79	233	2009	4 Chatterji A.K.	Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry
13	81	233	2007	4 Audretsch D.B.	Entrepreneurship capital and economic growth
14	89	205	2008	4 Gilbert B.A., McDougall P.P., Audretsch D.B.	Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination
15	108	176	2012	4 Ács Z.J., Audretsch D.B., Braunerhjelm P., Carlsson B.	Growth and entrepreneurship
16	125	154	2013	4 Qian H., Ács Z.J., Stough R.R.	Regional systems of entrepreneurship: The nexus of human capital, knowledge and new firm formation
17	128	152	2013	4 Qian H., Ács Z.J.	An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship
18	138	147	2010	4 Audretsch D., Dohse D., Niebuhr A.	Cultural diversity and entrepreneurship: A regional analysis for Germany
19	155	132	2013	4 Audretsch D.B., Belitski M.	The missing pillar: The creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship
20	163	128	2011	4 Filatotchev I., Liu X., Lu J., Wright M.	Knowledge spillovers through human mobility across national borders: Evidence from Zhongguancun Science Park in China
21	168	125	2015	4 Ghio N., Guerini M., Lehmann E.E., Rossi-Lamastra C.	The emergence of the knowledge spillover theory of entrepreneurship
22	212	101	2007	4 Audretsch D.B., Keilbach M.	The localisation of entrepreneurship capital: Evidence from Germany
23	215	100	2009	4 Audretsch D.B.	The entrepreneurial society

5. ネットワーク

論文No.	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	2	2233	2000	5 Dyer J.H., Nobeoka K.	Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case
2	6	1338	2004	5 Owen-Smith J., Powell W.W.	Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community
3	44	371	2009	5 Ter Wal A.L.J., Boschma R.A.	Applying social network analysis in economic geography: Framing some key analytic issues
4	58	300	2002	5 Uzzi B., Gillespie J.J.	Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance
5	82	229	1999	5 Rallet A., Torre A.	Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy?
6	145	138	2015	5 Huggins R., Thompson P.	Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory
7	183	117	2006	5 Fleming L., Marx M.	Managing creativity in small worlds

6. イノベーション

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	30	492	2002	6 Howells, J.R.	Tacit knowledge, innovation and economic geography
2	47	365	2007	6 Frenken K., Boschma R.A.	A theoretical framework for evolutionary economic geography: Industrial dynamics and urban growth as a branching process
3	94	198	2002	6 Kaufmann A., Tödtling F.	How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria
4	96	195	2009	6 Aschhoff B., Sofka W.	Innovation on demand-Can public procurement drive market success of innovations?
5	100	189	2001	6 Zucker L.G., Darby M.R.	Capturing technological opportunity Via Japan's Star Scientists: Evidence from Japanese firms' biotech patents and products
6	114	169	2006	6 Tödtling F., Lehner P., Trippel M.	Innovation in knowledge intensive industries: The nature and geography of knowledge links
7	120	166	2001	6 Fischer M.M.	Innovation, knowledge creation and systems of innovation
8	121	163	2012	6 Kourtit K., Nijkamp P., Arribas D.	Smart cities in perspective - a comparative European study by means of self-organizing maps
9	126	154	2010	6 Sofka W., Grimpe C.	Specialized search and innovation performance - evidence across Europe
10	130	152	2004	6 López-Bazo E., Vayá E., Artís M.	Regional externalities and growth: Evidence from European regions
11	131	151	2011	6 Fritsch M., Slavtchev V.	Determinants of the efficiency of regional innovation systems
12	140	146	2006	6 Faggian A., McCann P.	Human capital flows and regional knowledge assets: A simultaneous equation approach
13	148	136	2010	6 Yang H., Phelps C., Steensma H.K.	Learning from what others have learned from you: The effects of knowledge spillovers on originating firms
14	154	132	2016	6 Binz C., Truffer B., Coenen L.	Path creation as a process of resource alignment and anchoring: Industry formation for on-site water recycling in Beijing
15	160	130	2010	6 Belenzon S., Berkovitz T.	Innovation in business groups
16	162	129	2017	6 Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L. P., Rexhepi, G., & Ibraimi, S.	The impact of knowledge spillovers and innovation on firm-performance: findings from the Balkans countries
17	165	128	2005	6 Rondé P., Hussler C.	Innovation in regions: What does really matter?
18	166	128	2002	6 Kaiser U.	An empirical test of models explaining research expenditures and research cooperation: Evidence for the German service sector
19	167	126	2013	6 Sisodiya S.R., Johnson J.L., Grégoire Y.	Inbound open innovation for enhanced performance: Enablers and opportunities
20	186	115	2005	6 Criscuolo P., Narula R., Verspagen B.	Role of home and host country innovation systems in R&D internationalisation: A patent citation analysis
21	211	101	2009	6 Li J., Kozhikode R.K.	Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management

7. 特許

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	1	4057	1993	7 Jaffe A.B., Trajtenberg M., Henderson R.	Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations
2	4	1511	1999	7 Almeida P., Kogut B.	Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks
3	17	656	2005	7 Singh J.	Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns
4	27	521	2009	7 Breschi S., Lissoni F.	Mobility of skilled workers and co-invention networks: An anatomy of localized knowledge flows
5	32	445	2002	7 Cohen W.M., Goto A., Nagata A., Nelson R.R., Walsh J.P.	R&D spillovers, patents and the incentives to innovate in Japan and the United States
6	35	438	2000	7 Jaffe A.B., Trajtenberg M., Fogarty M.S.	The NBER/sloan project on industrial technology and productivity: Incorporating learning from plant visits and interviews into economic research - Knowledge spillovers and patent citations: Urban density and the rate of invention
7	56	303	2007	7 Carlino G.A., Chatterjee S., Hunt R.M.	Urban density and the rate of invention
8	57	301	1999	7 Jaffe A.B., Trajtenberg M.	International knowledge flows: evidence from patent citations
9	61	296	2002	7 Maurseth P.B., Verspagen B.	Knowledge spillovers in Europe: A patent citations analysis
10	87	208	2004	7 Feinberg S.E., Gupta A.K.	Knowledge spillovers and the assignment of R&D responsibilities to foreign subsidiaries
11	98	190	2011	7 Singh J., Agrawal A.	Recruiting for ideas: How firms exploit the prior inventions of new hires
12	99	189	2008	7 Criscuolo P., Verspagen B.	Does it matter where patent citations come from? Inventor vs. examiner citations in European patents
13	102	187	2007	7 Maggioni M.A., Nuvolari M., Uberti T.E.	Space versus networks in the geography of innovation: A European analysis
14	104	181	2009	7 Agarwal R., Ganco M., Ziedonis R.H.	Reputations for toughness in patent enforcement: Implications for knowledge spillovers via inventor mobility
15	119	168	2005	7 Duguet E., MacGarvie M.	How well do patent citations measure flows of technology? Evidence from French innovation surveys
16	137	148	2007	7 Singh J.	Asymmetry of knowledge spillovers between MNCs and host country firms
17	139	147	2009	7 Nelson A.J.	Measuring knowledge spillovers: What patents, licenses and publications reveal about innovation diffusion
18	153	133	2006	7 Thompson P.	Patent citations and the geography of knowledge spillovers: Evidence from inventor- And examiner-added citations
19	161	130	2000	7 Kathuria V.	Productivity spillovers from technology transfer to Indian manufacturing firms
20	172	124	2004	7 Iwasa T., Odagiri H.	Overseas R&D, knowledge sourcing, and patenting: An empirical study of Japanese R&D investment in the US
21	199	110	2006	7 Fischer M.M., Scherngell T., Jansenberger E.	The geography of knowledge spillovers between high-technology firms in Europe: Evidence from a spatial interaction modeling perspective

8. 政策

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	15	751	2005	8 Jaffe A.B., Newell R.G., Stavins R.N.	A tale of two market failures: Technology and environmental policy
2	23	573	2011	8 Asheim B.T., Boschma R., Cooke P.	Constructing regional advantage: Platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases
3	28	507	2008	8 Fischer C., Newell R.G.	Environmental and technology policies for climate mitigation
4	68	263	1999	8 Beise M., Stahl H.	Public research and industrial innovations in Germany
5	92	202	2006	8 Feldman M.P., Kelley M.R.	The ex ante assessment of knowledge spillovers: Government R&D policy, economic incentives and private firm behavior
6	103	182	2001	8 Tijssen, R. J.	Global and domestic utilization of industrial relevant science: Patent citation analysis of science-technology interactions and knowledge flows
7	105	181	2002	8 Audretsch D.B.	The dynamic role of small firms: Evidence from the U.S.
8	111	172	2010	8 Claessens S., Dell'Ariccia G., Igan D., Laeven L.	Cross-country experiences and policy implications from the global financial crisis
9	116	169	2001	8 Feinberg S.E., Majumdar S.K.	Technology spillovers from foreign direct investment in the Indian pharmaceutical industry
10	127	153	2010	8 Harrison A., Rodríguez-Clare A.	Trade, foreign investment, and industrial policy for developing countries
11	133	149	2003	8 Buonanno P., Carraro C., Galeotti M.	Endogenous induced technical change and the costs of Kyoto
12	184	116	2009	8 Andersson R., Quigley J.M., Wilhelmsson M.	Urbanization, productivity, and innovation: Evidence from investment in higher education

9. 貿易

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	13	803	1997	9 Coe D.T., Helpman E., Hoffmaister A.W.	North-south R&D spillovers
2	18	616	1991	9 Grossman G.M., Helpman E.	Trade, knowledge spillovers, and growth
3	72	251	2001	9 Branstetter L.G.	Are knowledge spillovers international or intranational in scope? Microeconomic evidence from the U.S. and Japan
4	106	180	2009	9 Kang, M. P., Mahoney, J. T., & Tan, D.	Why firms make unilateral investments specific to other firms: The case of OEM suppliers
5	123	161	1999	9 Xu B., Wang J.	Capital goods trade and R&D spillovers in the OECD
6	124	159	2007	9 Madsen J.B.	Technology spillover through trade and TFP convergence: 135 years of evidence for the OECD countries
7	150	135	2008	9 Salomon R., Jin B.	Does knowledge spill to leaders or laggards? Exploring industry heterogeneity in learning by exporting
8	164	128	2008	9 Crespo Cuaresma J., Hlouskova J., Obersteiner M.	Natural disasters as creative destruction? Evidence from developing countries
9	176	122	1998	9 Ben-David D., Loewy M.B.	Free trade, growth, and convergence
10	202	107	2014	9 Bahar D., Hausmann R., Hidalgo C.A.	Neighbors and the evolution of the comparative advantage of nations: Evidence of international knowledge diffusion?

10. 海外直接投資 (FDI)

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	3	1526	2004	10 Javorcik B.S.	Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? in search of spillovers through backward linkages
2	19	608	1999	10 De Mello Jr. L.R.	Foreign direct investment-led growth: Evidence from time series and panel data
3	34	442	2000	10 Djankov S., Hoekman B.	Foreign investment and productivity growth in Czech enterprises
4	43	372	2002	10 Saggi K.	Trade, foreign direct investment, and international technology transfer: A survey
5	59	298	2006	10 Branstetter L.	Is foreign direct investment a channel of knowledge spillovers? Evidence from Japan's FDI in the United States
6	91	202	2008	10 Spencer J.W.	The impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: Horizontal spillovers and crowding out in developing countries
7	95	196	2008	10 Javorcik B.S., Spatareanu M.	To share or not to share: Does local participation matter for spillovers from foreign direct investment?
8	101	188	2006	10 Kugler M.	Spillovers from foreign direct investment: Within or between industries?
9	112	170	2010	10 Liu X., Lu J., Filatotchev I., Buck T., Wright M.	Returnee entrepreneurs, knowledge spillovers and innovation in high-tech firms in emerging economies
10	115	169	2003	10 Damijan J.P., Knell M., Majcen B., Rojec M.	The role of FDI, R&D accumulation and trade in transferring technology to transition countries: Evidence from firm panel data for eight transition countries
11	132	149	2006	10 Marin A., Bell M.	Technology spillovers from Foreign Direct Investment (FDI): The active role of MNC subsidiaries in Argentina in the 1990s
12	142	140	1999	10 Barrell R., Pain N.	Domestic institutions, agglomerations and foreign direct investment in Europe
13	146	137	2015	10 Newman C., Rand J., Talbot T., Tarp F.	Technology transfers, foreign investment and productivity spillovers
14	157	132	1999	10 Chuang, Y. C., & Lin, C. M.	Foreign direct investment, R&D and spillover efficiency: Evidence from Taiwan's manufacturing firms
15	192	113	1999	10 Fosfuri A., Motta M.	Multinationals without advantages
16	198	110	2007	10 Sanna-Randaccio F., Veugelers R.	Multinational knowledge spillovers with decentralised R&D: A game-theoretic approach
17	201	108	2008	10 Cole, M. A., Elliott, R. J., & Strobl, E.	The environmental performance of firms: The role of foreign ownership, training, and experience
18	204	106	2008	10 Criscuolo P., Narula R.	A novel approach to national technological accumulation and absorptive capacity: Aggregating Cohen and Levinthal
19	217	100	2006	10 Bwalya S.M.	Foreign direct investment and technology spillovers: Evidence from panel data analysis of manufacturing firms in Zambia

11. 監査

論文No	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	55	306	2003	11 Whisenant S., Sankaraguruswamy S., Raghunandan K.	Evidence on the joint determination of audit and non-audit fees
2	80	233	2008	11 Lim, C. Y., & Tan, H. T.	Non-audit service fees and audit quality: The impact of auditor specialization
3	122	163	2006	11 Antle R., Gordon E., Narayanamoorthy G., Zhou L.	The joint determination of audit fees, non-audit fees, and abnormal accruals
4	171	124	2012	11 Robert Knechel W., Sharma D.S.	Auditor-provided nonaudit services and audit effectiveness and efficiency: Evidence from pre- and post-SOX audit report lags

12. その他

論文No.	被引用数	出版年	研究分野	著者名	タイトル
1	14	776	1995	12 Foster A.D., Rosenzweig M.R.	Learning by doing and learning from others: human capital and technical change in agriculture
2	39	397	1996	12 Bénabou R.	Heterogeneity, Stratification, and Growth: Macroeconomic Implications of Community Structure and School Finance
3	41	382	1996	12 Quah D.T.	Regional convergence clusters across Europe
4	45	367	2001	12 Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J.	A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories
5	51	321	1990	12 Lambert S.J.	Processes linking work and family: A critical review and research agenda
6	107	177	2018	Meyfroidt, P., Lambin, E. F., Rodriguez, G. V., 12 Roy, C. R., de Bremond, A., Heinemann, A., ... & Verburg, P. H.	Middle-range theories of land system change
7	109	176	1989	12 Jovanovic B., Rob R.	The growth and diffusion of knowledge
8	136	148	2008	12 Gillingham K., Newell R.G., Pizer W.A.	Modeling endogenous technological change for climate policy analysis
9	170	125	2004	12 Acs Z.J., Armington C.	The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates
10	180	119	2011	12 Balsvik R.	Is labor mobility a channel for spillovers from multinationals? evidence from norwegian manufacturing
11	182	118	2010	12 Bröcker J., Korzhenevych A., Schürmann C.	Assessing spatial equity and efficiency impacts of transport infrastructure projects
12	191	113	2000	12 Watanabe C., Wakabayashi K., Miyazawa T.	Industrial dynamism and the creation of a 'virtuous cycle' between R&D, market growth and price reduction. The case of photovoltaic power generation (PV) development in Japan
13	194	112	2007	12 Acs Z.J., Armington C., Zhang T.	The determinants of new-firm survival across regional economies: The role of human capital stock and knowledge spillover
14	205	105	2007	12 Fu S.	Smart Café Cities: Testing human capital externalities in the Boston metropolitan area
15	206	104	2009	12 Jindra B., Giroud A., Scott-Kennel J.	Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies
16	207	103	2010	12 Comunian R., Faggian A., Li Q.C.	Unrewarded careers in the creative class: The strange case of bohemian graduates
17	210	101	2012	12 Lindman T., Söderholm P.	Wind power learning rates: A conceptual review and meta-analysis
18	213	100	2017	12 Leimbach M., Kriegler E., Roming N., Schwanitz J.	Future growth patterns of world regions – A GDP scenario approach
19	214	100	2010	12 Mariotti S., Piscitello L., Elia S.	Spatial agglomeration of multinational enterprises: The role of information externalities and knowledge spillovers

1次調査 M-GTA 分析プロセス結果

1.宿命の認識

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 宿命の認識	1-1 伝統につながる自己の認識	<p>契約書や業を運ぶ生業</p> <p>時代の流れから業態変換</p> <p>家訓として地域貢献の伝統あり</p> <p>だめなこと、大切にしている考え方があり 社員を幸せにすることの重要性は認識 銀行業、両替業から開始</p> <p>長い歴史のある創業理念が現在の実質的な経営理念</p> <p>お客様と歴史を共有することの大切さ</p> <p>伝統の中にある革新性</p> <p>イノベティブな企業理念 代々つながっているイノベーションマインド</p> <p>イノベーションの伝統あり</p>	<p>ラベル化</p> <p>手紙よりもお金を届ける仕事が主 会社の存続を左右する契約書や命を救う業なども運んでいた</p> <p>明治維新の前の年に業務転換 業務転換理由に疑問を持っていた 時代を先読みすることができたためと理解していた 業態転換はなるようにしてなったと理解 家業として一番のターニングポイント 付加価値をつけて喜んでもらう 社長の父は地域に貢献した 家訓あり 地元のために尽くす家風がある 家業にて、大切にしていること、大切だね、みたいなことがある 先代から受け継いだ従業員を幸せにしなきゃという思いあり 創業時は銀行業、両替業をやっていた 人に迷惑をかけてはいけない、家業の歴史を変えてはいけない、信用は大事ということをよく聞かされた 創業の理念は経営の部分を含め伝えたもの 創業当時横行した 創業の理念の一つは、信用を得るためのもの 創業の理念の一つは、人に役立ってもらおうこと 江戸時代の創業者が統制、教育、マーケティング機能を構築した 創業者は顧客情報を書いた管理台帳を作らせた 創業者は仕組みと手形発行をリンクさせた 経営理念以上に創業の理念が社内に浸透 創業の理念あり 創業の理念は現在の理念に引き継がれる 経営理念は創業の理念を強く踏襲 全ての社員の働く意義、目指す先が経営理念の先にある 何100年という歴史を共有することの大切さをより勉強していかないと いけない 社訓は言われてきたことを言葉にしたもの 先代の作った顧客、商品は次の代で変わる 一代で世の中は変化する どこにもないものどこにもない方法を作り出そうなど 初代は荷を運ぶ 初代も販売 2代目も販売 3代目も売りに行った 3代目は調達した 3代目は調達したもので商売した 製造を始めたのは2代目 3代目は新事業を始めた 代々イノベーションは繋がっている イノベーションの伝統は内面的につながっている 新商品はイノベーション 全国に売った新商品 同一商品における他社イノベーション イノベーションの必要性を認識 注文がなくなった 新分野に進出</p>

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 宿命の認識	1-2 家業に対する認識	社長に影響を与える家系のアントレプレナーシップ	知恵を出す伝統がある イノベーションの泉源は中にある これまで商品とともに社名を変更 売り上げが減少 先代が頑張ってきたことに励まされる 社長は輸出を決意 社長は父と異なるやり方を選ぶ 現社長は自分が継ぐかどうかわからなかった 継げとはいわれなかった 自分から継ぐと言った 周囲は社長を後継ぎとして接していた 父は後継ぎがその気になるのを待っていた 弟と後継ぎの話はなし 大学卒業後、就職のときに後継ぎを決心 失敗が20か30くらいある 駄目だと思ったら引き際が大事 事業撤退はお家芸と言っている チャレンジしてトライ&エラーしないと継続しない 守破離の破として多角化を徹底的にやっていく 有効利用することで、新しい事業ができるのではないか 家というより家業に戻ってきた 将来の夢は家業の専務と言った 子供は無意識にある 息子が頑張んなきゃだめだねと言った 何のために商売するのかわからなかった家業 何を目的として商売をしているのかが、よくわからなかった 特に、なんのために利益が必要かがわからない 商売は先が見えていた 商いだけをしていれば、家族的なビジネスになってしまう 業態変換したことである程度成功することができた 意味がないと思い始めた 財務諸表や物流システム、コンピューターシステムなどを勉強 他業種からきた社長は外部目線からの課題発見力がある 業界内の人間は既成概念から離れにくい 現場から社長はわかっていないと言われる 社長は使い方の工夫を誘導する 社長は購入の効果を考えさせる 今の会社は出資してきた 従来事業の衰退は確実 ビジネス革新には取締役会の改革が必要 ビジネス革新のためにまず資本構成を変える 資本構成を変えて取締役を入れ替え 増資完了後、取締役会を改革 過半が社外取締役の体制を実現 指名委員会を設置 報酬委員会を設置 イノベーションが社長の使命となるガバナンス体制を作る 父がトップクラスの成績を取る 評価された製品が売れなかったけれども先代はやり続けた イノベーションの伝統あり イノベーションの伝統を現在も引き継ぐ 社訓と家訓はある程度関係あり 消極的、保守的な人は後継者に向かない 後継者はイノベティブである必要
		後を継ぐことは本人が決心	
		育むトライ&エラーの行動特性	
		守破離の破として多角化への取り組み	
		小さい時から家業にこだわりがあり	
		何のために商売するのかわからなかった家業	
		先が見えていた既存事業の商売	
		既存事業に見切りをつけ新事業に取り組む	
		生まれつきの家業でない社長の目線からの発想あり	
		ビジネス革新を可能にするガバナンス改革	
		よいものをつくるイノベーションの伝統	
		後継ぎに必要な革新性	

2.伝統による影響

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 伝統による影響	2-1 事業承継の決意	社長責任の自覚	社長責任の自覚あり 社長の高給を社員が認める会社 社長は逆境下でも雇用を守る 供給責任の自覚あり
		一寸先は闇という強い危機感の必要性	入社後、正直騙されたと思った 一寸先は闇という強い危機感を持つ 社内の安心感を打ち破ることが役目
		伝統を守るだけではなくトライ&エラーが必要	家業にはカルチャーとかイズムである チャレンジしてトライ&エラーしないと継続しない
		大学卒業後すぐに家業を継ぐ	継続してきたことに何の価値があるのか何回も自問自答 転校が多く勉強ができないということで暮らしていたのが家業 継ぐとしたら商学部や経営学部に進むのが良いと思った
		地道に真面目に取り組む家業	子供がおらず養子縁組にした 店の状態を知っていたので就職せず家業を継いだ 会社がなくなってしまう危険性があったため会社を継いだ
		社長責任を後継ぎに伝承	社長は新事業のことは考えていなかった イノベーションが頻繁にある企業ではなく、真面目に取り組んできた 地道に事業に取り組んできた
		後を継ぐことは本人が決心	社長の考えを跡継ぎに継承 社長の責任を後継ぎに論ず 現社長は自分が継ぐかどうかわからなかった 継ぎとはいわれなかった 自分から継ぐと言った 周囲は社長を後継ぎとして接していた 父は後継ぎがその気になるのを待っていた 弟と後継ぎの話はなし
		家業として地域やステークホルダーを大切にすることが重要	大学卒業後、就職のときに後継ぎを決心 不要不急の産業 銀行と会う時は一番高い服を着ていった 地域に生かされる仕事であるため地域に還元することを大切にしろ 何年前に、軽産省から認定される 厚生労働省から認定される 現代の名工として認定される
		自ら後継ぎの決心	銀行の対応も変わってきており大切に扱ってくれている ステークホルダーを大切にしていけるということが大切なこと 後継ぎが生きてよかったですと言われて後継ぎの決心をする
		現社長は一番のイノベータ	現社長は自ら後継ぎを決心 現社長は一番のイノベーション期に就任した 現社長は一番のイノベータ

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 伝統による影響	2-2 社員の伝統への共感	社訓に共感している社員	社員が社訓を共感している 社員は自分の商品を消費する立場でもありで社訓は理解しやすい なぜ素敵なのか職人に指摘できるように自分自身勉強している 昔のデザインを再現すると斬新な感じがする 日本文化について勉強しないといけない 明るい光の中での光沢が素敵だと思うが、つやけしを好む人もいる 社員も会社の事情は理解している
		素敵なデザインを勉強	外部に業務委託していたものを内製化する 社員はすごく協力的に前向きに取り組んでいる お客様がいないことを目の当たりにしているため協力的に取り組んでい 家業は解雇しない会社だということ分かってくれている社員が残って 若い社員も解雇しない会社だとわかってくれたら離職率も下がる
		解雇しない会社だと理解し信頼している社員	社員は経験から社訓を理解する 社員は変化の体感から会社の存続を理解 社員と長年の信頼関係があり 社員に対し会社のボーナス事情を打ち明けられる関係 フルネームは社員に責任感を生む
		経験から社訓を理解する社員	達成感のある仕事づくり 個々の社員が会社のブランド プライド重視
		社員との強い信頼関係	採用した人材に対し様々な理念浸透の取組をあらゆる機会で行実施 社長は社員との会食でインフォーマルミーティング 社長は社員とのランチでインフォーマルミーティング 社長は社員とのコミュニケーションの時間を持つ 社長は可能な限り社員とのコミュニケーションに時間をさく 現在は、業界の垣根を越えたイノベティブな商品を作ろう取り組んで 社員はイノベティブな商品を作ることを楽しんでいる 社員は競合メーカーや顧客、世の中を驚かせたという思いは強い
		社員に自覚と誇りを持たせる	ビジョンは社員向け ビジョンは社員に定着 大切にしていて考え方が共有できる仕組み化 若手社員で共有できる仕組みづくりを委員会にてやらせた 家業にとって大切なことを記載したカレンダーを制作 過去の実績にとらわれず、挑戦しますは、一般社員には難しい トップだけが持っていればいい 一人一人が船員になるようにというのは先代から言ってきた すべてが戦力であり、一人でもかけてはいけない フルネームは社員に責任感を生む 達成感のある仕事づくり 個々の社員が会社のブランド プライド重視
		社長の社員とのコミュニケーション重視	社員は競合メーカーや顧客、世の中を驚かせたという思いは強い ビジョンは社員向け ビジョンは社員に定着 大切にしていて考え方が共有できる仕組み化 若手社員で共有できる仕組みづくりを委員会にてやらせた 家業にとって大切なことを記載したカレンダーを制作 過去の実績にとらわれず、挑戦しますは、一般社員には難しい トップだけが持っていればいい 一人一人が船員になるようにというのは先代から言ってきた すべてが戦力であり、一人でもかけてはいけない フルネームは社員に責任感を生む 達成感のある仕事づくり 個々の社員が会社のブランド プライド重視
		社員のイノベーションに対する高い意識	社員は競合メーカーや顧客、世の中を驚かせたという思いは強い ビジョンは社員向け ビジョンは社員に定着 大切にしていて考え方が共有できる仕組み化 若手社員で共有できる仕組みづくりを委員会にてやらせた 家業にとって大切なことを記載したカレンダーを制作 過去の実績にとらわれず、挑戦しますは、一般社員には難しい トップだけが持っていればいい 一人一人が船員になるようにというのは先代から言ってきた すべてが戦力であり、一人でもかけてはいけない フルネームは社員に責任感を生む 達成感のある仕事づくり 個々の社員が会社のブランド プライド重視
		ビジョンは社員向け	ビジョンは社員向け ビジョンは社員に定着 大切にしていて考え方が共有できる仕組み化 若手社員で共有できる仕組みづくりを委員会にてやらせた 家業にとって大切なことを記載したカレンダーを制作 過去の実績にとらわれず、挑戦しますは、一般社員には難しい トップだけが持っていればいい 一人一人が船員になるようにというのは先代から言ってきた すべてが戦力であり、一人でもかけてはいけない フルネームは社員に責任感を生む 達成感のある仕事づくり 個々の社員が会社のブランド プライド重視
		ビジョンは社員に定着	大切にしていて考え方が共有できる仕組み化 若手社員で共有できる仕組みづくりを委員会にてやらせた 家業にとって大切なことを記載したカレンダーを制作 過去の実績にとらわれず、挑戦しますは、一般社員には難しい トップだけが持っていればいい 一人一人が船員になるようにというのは先代から言ってきた すべてが戦力であり、一人でもかけてはいけない フルネームは社員に責任感を生む 達成感のある仕事づくり 個々の社員が会社のブランド プライド重視
		大切にしていて考え方が共有できる仕組み化	若手社員で共有できる仕組みづくりを委員会にてやらせた 家業にとって大切なことを記載したカレンダーを制作 過去の実績にとらわれず、挑戦しますは、一般社員には難しい トップだけが持っていればいい 一人一人が船員になるようにというのは先代から言ってきた すべてが戦力であり、一人でもかけてはいけない フルネームは社員に責任感を生む 達成感のある仕事づくり 個々の社員が会社のブランド プライド重視

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 伝統による影響	2-3 キーマンによるイノベーションの推進	商品開発力に自信	商品はコンセプトを作り、具体化する ゼロベースのものづくりができることが強み 商品開発に自信あり 10年くらい前からスタート リーマンショック後仕事が少ない中取り組みを提案 モノを売ることに限らず素人であるが、売り方が良かったため売れた 社長が全く聞かずに専務が取り組み、成果を出した 強引に取り組み、社長は追認した 社長は見込み産業はわからない 大学卒業後、当社に入社 周辺業務から外れる事業をやることは全く考えていなかった 社員が主に取り組み、社長はそんなに力を入れていなかった 事業取支に関してはアドバイスしたが、販売方法やPR方法は任せ 数字だけは正直であり売上げ利益は確認する 知識があれば口出しするが口出ししない イノベーションにはイノベータに続く人材が必要 製品開発の課題は人材 イノベーションのための人材獲得 知識経験のある人を年棒制で採用 売り方、商品の変化に合わせて必要な人材を採用 日本酒販売の免許取得が容易になった かつての時代から違う状況 必要な人材を取るための報酬制度を採用 新卒は従来型の安定な給与体系 年棒制の人の出入りは激しい 年棒制は一年契約で目標設定
		子会社社長から新事業への取り組み提案	10年くらい前からスタート リーマンショック後仕事が少ない中取り組みを提案 モノを売ることに限らず素人であるが、売り方が良かったため売れた 社長が全く聞かずに専務が取り組み、成果を出した 強引に取り組み、社長は追認した 社長は見込み産業はわからない 大学卒業後、当社に入社 周辺業務から外れる事業をやることは全く考えていなかった 社員が主に取り組み、社長はそんなに力を入れていなかった 事業取支に関してはアドバイスしたが、販売方法やPR方法は任せ 数字だけは正直であり売上げ利益は確認する 知識があれば口出しするが口出ししない イノベーションにはイノベータに続く人材が必要 製品開発の課題は人材 イノベーションのための人材獲得 知識経験のある人を年棒制で採用 売り方、商品の変化に合わせて必要な人材を採用 日本酒販売の免許取得が容易になった かつての時代から違う状況 必要な人材を取るための報酬制度を採用 新卒は従来型の安定な給与体系 年棒制の人の出入りは激しい 年棒制は一年契約で目標設定
		新事業に対する大幅な権限移譲	10年くらい前からスタート リーマンショック後仕事が少ない中取り組みを提案 モノを売ることに限らず素人であるが、売り方が良かったため売れた 社長が全く聞かずに専務が取り組み、成果を出した 強引に取り組み、社長は追認した 社長は見込み産業はわからない 大学卒業後、当社に入社 周辺業務から外れる事業をやることは全く考えていなかった 社員が主に取り組み、社長はそんなに力を入れていなかった 事業取支に関してはアドバイスしたが、販売方法やPR方法は任せ 数字だけは正直であり売上げ利益は確認する 知識があれば口出しするが口出ししない イノベーションにはイノベータに続く人材が必要 製品開発の課題は人材 イノベーションのための人材獲得 知識経験のある人を年棒制で採用 売り方、商品の変化に合わせて必要な人材を採用 日本酒販売の免許取得が容易になった かつての時代から違う状況 必要な人材を取るための報酬制度を採用 新卒は従来型の安定な給与体系 年棒制の人の出入りは激しい 年棒制は一年契約で目標設定
		イノベーションにはイノベータに続く人材が必要	10年くらい前からスタート リーマンショック後仕事が少ない中取り組みを提案 モノを売ることに限らず素人であるが、売り方が良かったため売れた 社長が全く聞かずに専務が取り組み、成果を出した 強引に取り組み、社長は追認した 社長は見込み産業はわからない 大学卒業後、当社に入社 周辺業務から外れる事業をやることは全く考えていなかった 社員が主に取り組み、社長はそんなに力を入れていなかった 事業取支に関してはアドバイスしたが、販売方法やPR方法は任せ 数字だけは正直であり売上げ利益は確認する 知識があれば口出しするが口出ししない イノベーションにはイノベータに続く人材が必要 製品開発の課題は人材 イノベーションのための人材獲得 知識経験のある人を年棒制で採用 売り方、商品の変化に合わせて必要な人材を採用 日本酒販売の免許取得が容易になった かつての時代から違う状況 必要な人材を取るための報酬制度を採用 新卒は従来型の安定な給与体系 年棒制の人の出入りは激しい 年棒制は一年契約で目標設定

3.知識の内在化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
3 知識の内在化	3-2 外部知識と社内知識の交流	<p>お客様ごとに神対応等について議論し共有化</p> <p>人との出会いがイノベーションのきっかけ</p> <p>OEM受託によるイノベーション</p> <p>新商品のために材料を厳選する</p> <p>社長の社員とのコミュニケーション重視</p> <p>社長と社員との定期的な交流を重視</p> <p>社員が提案しやすい環境づくり</p>	<p>管理職候補と期待されている社員を定期的に集合研修を実施 神対応とは、いい対応とはどういうことだろうか、議論している お客様別にシミュレーションし議論し共有することを実施している 各セクションごとのMVPを決め表彰している 人との出会いからのイノベーション商品 空いた時間に人を訪ねる 統を知る 商品化を勧められる 最初のイノベーションとしてOEM受託 OEM先の会社からの製造ノウハウ吸収 OEM先から伝統と技術の評価される 新たなOEM関係の構築 多くのOEM先企業から技術を吸収 OEM拡大により既存事業の縮小 OEM先の会社から技術を吸収してイノベーションを実現 OEM提携実現に難あり 外部査察への対応 ステップバイステップでレベル向上 人間関係、物的な困難を乗り越えて技術移転の達成 スキルアップキャッチアップに五年間を要した 査察対応レベルは初期段階で達成 会心の出来は焼酎 果実で決まる 高知が一番 作付けの現地に行く 砂糖は北海道 最高の材料で原価が合わず 地元の人とは地元の材料を使って欲しい 美味しいものは高くても売れる 割るとすごくおいしい 採用した人材に対し様々な理念浸透の取組をあらゆる機会で実施 社長は社員との会食でインフォーマルミーティング 社長は社員とのランチでインフォーマルミーティング 社長は社員とのコミュニケーションの時間を持つ 社長は可能な限り社員とのコミュニケーションに時間をさく 毎月必ず幹部社員のミーティングを実施 毎月話し合う 営業終了後にご飯でも食べながら話し合う 社長が出ていくと最終決断になる 社員提案の風土づくりをしている 制度にするとうまくいかない フランクな会話が社員提案につながる 社員提案はいろいろ出てくる 提案されたものは実行されている</p>

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
3 知識の内在化	3-3 新たな知識の創出	<p>社内アイデアを出し議論</p> <p>顧客視点からの発想</p> <p>遊びながら取り組むが、結果にはこだわる</p> <p>短期イベント事業を活用した編纂家意識の醸成</p> <p>経営数字を解析できる人材を育成</p> <p>お客様の喜びを見える化・共有化しサービスレベルを向上</p> <p>時代に合ったデザイン</p>	<p>プロダクトイノベーションで社内の意見を重視 インフォーマルな社内コミュニケーションからアイデアを得る 活発な社内議論 具体的な意見を求める お客様にどうつながるかを聞く 達成方法をみんなで考える 改善計画をブラッシュアップ 毎日実行 改善実行を継続 ニュースからのビジネススタイルの発想 顧客はこれまで単価を抑えるために大量発注していた 顧客は小ロット発注によりストレスと無駄を削減できた イノベーションにより顧客メリットを提供する イノベーションにより新規顧客開拓のチャンスあり 新たな顧客を開拓する これまでのお客様も発注数を減らせる 社長は顧客目線で見える 「遅延として急げ」と言ってる 色んなイノベティブなことやするために遅延は必要だが、結果は 全国から出店依頼がある 事業計画を立てて実施するイベント事業を年に数回実施 短期の損益を計算することが楽しく イベント事業に携わる人間が結果的に伸びていく イベント事業に携わることで出世には相関関係がある なんでも前向きにやる人間はいい データ解析ができる人材に育成することが必要 データ解析を毎週実施 お客様が喜んでいただいた事 特によかったことを共有した 表にまとめた 個人の経験を見える化し、共有化することでサービスレベルを上げる勢 後継者が社長になり、モノづくりに関わらなくなった 2割の顧客は減っていくため3割の顧客を増やさなくてはいけない 時代に合ったデザインにすることにごく喜んでいる</p>

4.ITT の実現

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 ITTの実現	4-1 仕組化・組織化	社長のリスクテイク	社長が思い切った提案 増資により建設 増資に懸念 増資を決議 長期事業計画を作成 経営トップとして計画に基づく投資の判断 イノベーションに対し社長としてのリスクテイクの判断をした 情報源は社内が多かった
		新商品は同世代のメンバーの意見を採用し実現	メンバーの提案が社内では通らない場合でも、社長は実行した 社内の同世代の提案を実行することで始まった事業や新商品が多い
		同世代のメンバーとの新事業へ取り組み	メンバーがベンチャー事業を支えてくれた 二人で始め、現在社長をしている
		短期的な利益にとらわれない新規事業への取り組み	同年代の人間で組織化し、事業がうまく立ち上がった 短期的な利益の視点では叱られる様なことばかりしてきた コロナ禍の中今は難しい 作る方からするとどれくらい作らせるか非常に難しい おいしいものを提供していくということに尽きる コロナ禍の中調理を理する人がいなくなる 潜在的なseedsを発見し感じとる能力を鍛えられていた 新事業にチャレンジすることが好き アントレプレナーシップを持って突き進んだと言うことに尽きる トライ&エラーで取り組み、売り上げにつなげる
		社員にいい仕事をさせる取り組み	新たな事業への取り組み 社長がほんのちよっとのずれを見つける 社員に品質に対する気付きを与える 社員の意識を変え品質を改善する 新人を採用する
		当社らしい行動を褒め表彰することによる効果	マニュアルベースの現場作業 新人教育＝価値観＋マニュアル 家業らしい行動を褒め表彰することの効果あり 随時表彰を実施していたが、定期的に表彰したほうがよかったと認識 必ずしも売り上げに貢献したということではないが、家業では良しとし 表彰は他薦が多いが、極力、99%否定しないようにしている 表彰には強弱、大小がある

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 ITTの実現	4-2 新商品・サービスの実現	海外進出に伴うイノベーション	外国から進出の声がかかる 外国に進出することは一つのイノベーション
		外国人への対応に伴うイノベーション	外国人を受け入れる時は、どう対応してよいか全然分からなかった 駄目な点をヒヤリングすることでノウハウを蓄積した 温かくなるとダメ 白時に黒文字もダメ よい意味ですぐ怒られた 外国人はお刺身がダメ、ワサビは山盛りでないとダメ 学びながら対応し、お互いコミュニケーションを積極的にとったことで
		業界初の管理システムを独自開発し導入	Property Management Systemを導入 一緒にソフトを一から作った 部屋数が増えたため追いつかなくなるから 複雑すぎてうまく使えないため売れなかった 同業他社は汎用のソフトで十分となった
		対面接客サービスを手厚くするシステムの導入	自動搬送システムも導入 自走式のレールの上を走り、レバー操作できる 吊り上げ式の自動搬送システムを導入 省人化し、対面での接客サービスを手厚くしようとしたことが目的 機械が全部やることにより、人手不足を補うことができ、残業代も払わ
		経済効率を考え新ビジネスへ参入	新事業への参入が、家業の次のターニングポイント 経済効率が良いと認識 現在は減少 全国チェーンが進出するニュースが出る 先代は変える必要があると判断 先代が選択 高級化路線を選択 業界の一部
		本業を軸として事業転換	周辺業務を取り入れることはずっと考えている グループ内における企業を今後広げていく 業界の違う業界に踏み出すことは勇気が必要で簡単にはできない
		不振店舗における店内調理の実施と成功	店舗での購入行動観察により成功 全部工場で作られたもの 店頭で作ってくれと指示 レジカウンター横で販売したらよく売れた 出来立て調理商品が売れる手ごたえ 参入障壁の低さに対する危機感
		店内調理実施と成功の普及	店内調理の取り組み開始 主婦ファミリーをターゲット 総菜販売に取り組んでみる 赤字が出る 社員の試行錯誤の努力の結果、黒字化実現 ショッピングセンターに変換 一番売れるお店になる
		物販とお惣菜のコラボ店舗を開発	物販とお惣菜のコラボ店舗を開発 ブランドの必要性 調理とイートインを組み合わせ 美味しいの評価は変わらない 製品レベルを上げるために挑戦 顧客は満足を得るとさらなる満足を求める 時代に早すぎる提案は大事 顧客は次のレベルを求める一方、基本に回帰する
		調理とイートインを組み合わせた店舗を開発 おいしさの追求	職人がいなくなり、作家だけになった 店の個性を出している 他の産地も扱っている 商品は以前からあった まねされたが聞いていない
		差別化した商品作り	一番のイノベーション 作ることがおききな変化 参入は、20年前 参入のきっかけは消費減 つけるものに変える 商品に特化
		新事業参入でオリジナリティを出す	新規事業は、基本M&Aで始めることが多い 混じり合いによって、新規事業が始まる 交じり合いをどんどんやることによって新商品が生まれる 会社を作るよりは、新商品をどんどん作るように指示 新商品開発ができるのではない
		コア技術から異業種参入	商品化を決意 水無し 環境対策 オペレータ養成の容易化 イノベーション発生の基盤として新技術 強い技術の優位性を確保 イノベーションで多様なニーズに対応 イノベーションにより小ロット受注実現
		M&Aによる新事業、新製品開発が既存事業とのシナジー効果	
		新商品の開始 業界内でのイノベーション	

5.宿命の再定義

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 宿命の再定義	5-1 家業の再定義	<p>お酒のビジネスはいろいろなやり方がある</p> <p>この10年で自社製品群の内容に変化 目指す総合メーカー 勤めていることが誇りになるような会社づくり もう一度取り組みたい改善委員会</p> <p>高品質で生産性の高い会社</p> <p>業界内で革新的な会社 既存事業の優位性を生かした新規事業の取り組み</p> <p>ベンチャー企業のような取り組み</p> <p>長年経営していると誤解され認識</p> <p>社内大学へ新たな取り組み</p> <p>コロナ禍はものすごい変化をもたらすと認識</p> <p>新型コロナの会社への影響を懸念</p>	<p>ビジネスはいろいろなやり方がある イノベーションしなければ生き残れない 自社製品群の内容に変化あり 総合メーカーになりたい 街の人から評価されるような会社にした 委員会をもう一回立ち上げたい 委員会は立ち上げ早い 初期のメンバーは少数 品質を高め、生産効率を高めて利益を上げる 理念の浸透は、品質、創意工夫、生産効率を高める チーム内の意思疎通を図って目的達成する チームリーダーはメンバーと仕事の意義を確認しながら目標達成する</p> <p>業界でも異端的 新事業に進出したプロセスにはステージがある 公共事業は道路だけではない M&Aや新規事業にて事業を拡げた いつまでもベンチャー企業のように 新規事業か新商品開発に取り組む イノベティブな行動が生まれてくる 絶えず走り続けている どんだん失敗しろ、失敗しても言わない やっていると勘違いしてくれている ものすごく面白い事例だと認識 勘違いから起こっていると認識 ブランディングが面白い 一定額を補助 トップ100に選ばれる クチコミマーケティングしていた ブームの後に立ち上がる 作ったが売れない 使い方が知られていない 教室を部活動と称して行う 大学を作る 大学は自社以外も含め学ぶ場 新幹線の開通をチャンスにする 大学に通信部開校 大学に分校を開校 大学の大学院を作り、講師を育成する コロナ禍は世界中の人の価値観が一変される出来事だと思う コロナ禍は明治維新の時ぐらいのインパクトと認識 ものすごい変化が起こると認識する中、今後何に、どう変えたらいいか コロナ禍は価値観、スタイルが強制的に変えさせられるような変化と認 今後何がどう変わり、どう対応するのか見極めをしっかりと行いたい 今後に疑問がある 体力のあるうちに、どう対応するのか経営判断を行う 潮の流れを把握し、自分で漕いで切り替えることが私の役目 新型コロナの会社への影響への懸念</p>

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 宿命の再定義	5-2 創業家の再定義	起業家的な価値観は家訓 代々新しい事業や業態転換への取り組み	起業家的な価値観は家訓の一つ 初代は業態転換 2代目も転換 3代目は用途開発に取り組む 4代目はMA中心に徹底的に多角化に取り組む
		社外から言われて気づくイズムやスタンダード	会社の中にとると感じない お客様から頂く家業だねって言葉と家業たるものという2つの言 お客様には、さすがって言われるときと足るものが言われてしまう お客様から教育していただく家業スタンダードみたいなものがある
		後発、よそ者としての家業の創業	1200年前に発見 約120年前から始める 家業は、後発、よそ者の新参者であった 祖父は苦勞した 2番手として家業があった 祖父は厳しく叱責される 祖父はその叱責が大変悔しく、一番店になろうと決意する お店の人の考える事は売り手よし、買い手よし、世間よければ三方よし 売り手よし、買い手よし、世間よければ三方よしと、店はお客のため 短期の利益を問わずに長期的に考え事業に取り組んできた
		地域No1になるとい祖父の決意	社訓と家訓はある程度関係あり 消極的、保守的な人は後継者に向かない 後継者はイノベティブである必要 初代は荷を運ぶ 初代は商人 初代は販売 父も売りに行った 父は調達した 父は調達したもので商売した 始めたのは2代目 1代目はトレーダー 3代目は事業に加えて始めた 初代の仕事は大冒険
		店はお客のためにある三方よし	
		後継ぎに必要な革新性	
		アントレプレナーシップの伝統あり	

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 宿命の再定義	5-3 後継者の再定義	大手ができないことに取り組むことによる地域社会への貢献	変わらない事は地域社会に貢献したいと言う事 別の形で成果に結びつけられるのではないかと考えることが好き 地域社会への貢献
		経営理念と社訓は関係なく、経営理念は、各社長が見つける	社訓と経営理念の関係はなし 社訓は先代、経営理念は現社長 経営理念は時代に合わせて変更 現社長が経営理念を2度改定 経営理念は幹部で決定 経営理念はつながっている 経営理念に社長の意思がある 経営理念に父の言葉の影響 社長は経営理念、経営ビジョンへのこだわりあり 社長はイノベーションを目指す 現社長が作ったビジョンあり ビジョンは時代変化に対する社長の意思 ビジョンは現社長が作成 経営者として商品の低価格化への危機感あり ビジョンはビジネスに対する社長の思い
		経営理念は時代に合わせて変更 状況に合わせて経営理念を変更する 経営理念、ビジョンは先代の影響を受けながらも新たな方向	
		社長はイノベーションを目指す ビジョンは社長の意思	

2次調査 M-GTA 分析プロセス結果（現経営者）

1. 事業承継への思い

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 事業承継への思い	1-1 事業承継における様々な経緯 ファミリーシステム	1 事業承継による入社	親族内承継 20何年前に入社 事業継承し社長就任 父親から事業継承 現社長に事業承継 株等も継承 計画的な事業継承 前社長や周囲の支援に対する感謝の念 人に対する温かさや、国内外のお世話になった方への感謝
		2 親族外承継による起業	不況のどん底での創業 勤務先が後継者不足による廃業 夫婦二人とも業務に精通 強い信頼関係による親族外承継
		3 結婚による入社	大企業から田舎の中小企業へキャリアチェンジ
		4 地元での起業	頑張っている姿に共感し応援してくれる人の存在 地元へ帰ることを優先し 未経験の職種に対する戸惑い 今まで経験してきた分野での事業を立ち上げ

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 事業承継への思い	1-2 構造的に弱い企業体質 ビジネスシステム	5 OEM中心の企業体質	ライン組織というシンプルな会社組織で運営 スタッフ機能が弱く、見込み生産や独自商品製造は不得意 受け身的なOEM生産から脱却自社製品開発 エンドユーザー向け情報発信か、OEMか要選択
		6 輸出中心の業務	国内生産し、輸出することが主な業務 市場は成熟化し、市場は大きく変化
		7 地元密着型の業務	ブランディングを強化しマーケットを水平展開し深堀 今あるのは地元のお客様のお陰であると認識 応えられるのであれば応える
		8 企画中心の業務	モノづくりをしていないファブレス企業

2.家業への思い

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 家業への思い	2-1 後継者への事業承継したい思い ファミリーシステム	9 後継者への強い事業承継意欲	事業承継したいと言えば受け入れる 事業承継への強い意欲 事業承継を望む 現事業には後継者はマッチしている
		10 事業見直し後に事業承継希望	事業安定後に事業承継計画 息子に負担を掛けたくない事業承継 事業承継には時間制限
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 家業への思い	2-2 企業において変えて欲しくない価値観 ビジネスシステム	11 責任感・倫理観に基づく経営	取引先に対する供給責任が一番 倫理観に基づく経営を重視 いい加減なことをすると信用を喪失 周りに迷惑をかけない 受けた仕事は責任をもって取り組む
		12 経営理念を継承した経営	継承して欲しいのは企業理念 前社長の意向をくみ取り経営理念作成 お客様第一主義に加え企業としての役割を記載 継承して欲しいのは意向や思い
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 家業への思い	2-3 自社の現状に対する強い危機感 ビジネスシステム	13 今後生き残れない現状	自社が所有する技術や優位性を説明できない企業は生き残れない 行動を促す思い切りや勇気 勉強会等で社外知を習得 自分から取り組むことが大切
		14 自社の企業魅力向上が必要性 15 タイムリーに売れる商品提供の必要性 16 家業の低い管理レベル	自社の企業魅力度を上げる必要性 タイムリーに売れる商品提供の必要性 家業は企業ではなく個人商店 既存勤務先と事業承継先との大きな差異に困惑 村社会の古い体質を保持し産地の金儲け主義の蔓延 在庫管理意識、能力の欠如 既存勤務先と事業承継先との大きな差異に困惑 何をやるよりも、儲かることが最優先 受注生産のため、注文があれば何でも対応 自己の決断を正当化したための努力 企業内における親族の特別待遇に対する不満と反発 商品知識を得るためにサンプル帳を作成
		17 よい人材に選ばれない企業	よい人材に選ばれない企業 家業は情報発信しない受け身的な企業体質 自社の企業魅力度向上が必要
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 家業への思い	2-4 新たな付加価値を生む新規事業への取り組み	18 能動的な新規事業への取り組み	地元の人気が減少することが、競合他社の地元への出店を躊躇させ 地元での市場占有率を高めることが事業を安定化させる一番の要因 外部コンサルと幹部社員による提案 来客を待つのではなく、顧客宅に訪問することで需要開拓 会社や店舗の存在意義を地元の人に感じてもらうことが必要 早期に減収分を補える新規顧客への提案 海外販路へ新しい商品の販売も検討 消費者行動の変化に業界対応の必要性 ネットでの購入が増える今後の小売業の方向性 エンドユーザーが求めるものを作るメーカー
		19 別の業界への進出	観光産業というサービス業への新たな取り組み 既存の経営資源を有効活用し、新たな事業に取り組む 自分以外では新規事業を立ち上げるの困難 お互いをパートナーと認識して運命共同体として取り組む
		20 独自ブランド商品開発への取り組み	市場ニーズに応え、独自ブランドを開発、販売 品揃えの強化が一番の課題 企画力、デザイン力を活用しブランドイメージを確立 破壊的イノベーションに取り組む決意と覚悟が必要
		21 コロナ禍による事業の要見直し	想定外の大規模な減収 時代のニーズに合った商品開発への取り組み 会社の今後の取り組みを明確化 会社存続の困難さ

3.後継者への思い

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
3 後継者への思い	3-1 親として後継者に望む生活の安定 ファミリーステム	22 仕事よりも後継者の幸せが大切	世間における家族間殺人事件の発生が人生に大きな影響 家族との関係性の薄さ 全く予想していなかった 家族のために一生懸命働くことが 家族との生活を重視するため新たな生活のスタート 無理せずできる範囲での事業展開 息子の自由にさせる しっかり生活してほしい 家族を重視してほしい 幸せになること 息子の生き方、選択を尊重 息子が幸せになることが重要 後継者が楽しいのが1番
		23 後継者の生き方、幸せを重視	
		24 後継者が楽しいのが1番	
3 後継者への思い	3-2 新規事業を実現するために後継者に求める高い実践能力 ビジネスシステム	25 広く1次情報を収集し行動する重要性	いろいろな人から情報を取り、最終的には自分で判断 行動ができるかどうかの重要性 業界外や海外などに目を向け視野を広げることが大事 他社に先駆けて取り組むためには、時代背景を感じ取る感性を磨 情報分析をもとに、何らかの行動することを希望 社会で使える知識習得には大学4年間では困難 経営に関する基本的な知識の習得 自身で考え、解決できるためにロジックが大事 後継者には基本的な経営に関する知識、理解するためのロジック、 ビジネス社会では、人に聞いたり足を運んだり、コンタクトを取る
		26 基本知識の習得と行動力の重要性	
3 後継者への思い	3-3 他社就業における実践能力取得 ビジネスシステム	27 事業承継に有効な他社就業	後継者は本業と異なる他業種への就職は有功 中小企業経営者に販売 他社での、どのような経験も役に立つ 他社の経験を積めるため事業承継に非常に有効 他社の苦勞話や成功体験を社長が聞くことが有効 幅広い社外知の取得が可能な金融業者やコンサルティング業界への 他社就業するなら大企業 大企業では多数経験可能 大企業だからこ身につけられるスキル 大企業で得た知識、経験
		28 他社就業による大企業からの知識移転	
3 後継者への思い	3-4 大学院教育での本質的能力取得への期待 ビジネスシステム	29 大学院での思考スキル強化へ期待	研究は、時間を使って考えさせられる思考トレーニング ビジネス社会で使える、思考フレームワーク 研究室で得た知識にて商品に関するアンケートを作成 実践していく上で、ロジックの部分、ロジカルに深く考えるロジカ 後継者から教授されたアンケートのやり方 大学院にて後継者の成長を期待 今後に期待 新たな情報を吸収させてくれる大学院教育に満足 大学院教育に対する高評価 情報量の多い部会 大学院での学習内容や研究への興味 大学院での勉強は何か役に立つ 社外の学生との交流により、視野が広がることで、閉塞感の打破 優秀な人材と出会う大学院という環境 ビジネスでも生かせるネットワーキング 大学院は人脈や多くの情報が取得でき、ビジネスでも有効 視野が広がるため大学院入学を推奨
		30 大学院教育に対する満足と期待	

2次調査 M-GTA 分析プロセス結果（後継者）

1.事業承継への思い

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 事業承継への思い	1-1 事業承継に対する大きな心理的 重圧 ファミリーシステム	1 事業承継について先代と話をすることはタブー	事業承継について社長と話をしていない 事業承継について話をすることは遠慮があり、タブー 両親とは具体的な話をしない事業承継 事業承継は、親子間における暗黙の了解
		2 父親の能力に対する尊敬	継承したい父親の能力 父親の能力の高さを認識
		3 親子間における価値観のずれ	多重文化的家庭環境の中、親子間での価値観のずれ
		4 心理的な重圧になってきている事業承継	心理的な重圧になってきている事業承継 事業承継に対する高まるプレッシャー
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 事業承継への思い	1-2 新規事業の必要性認識 ビジネスシステム	5 コロナ禍における打開策なし	非常に厳しい状況に対する打開策 事業の具体性はなく方向性のみ明確 具体的な行動計画なし 売上不足 事業構造改革への真剣な取り組み
		6 新たな事業の柱構築必要	新たな事業の柱構築必要 社長と一緒に合意 事業構造改革にはならない 新たな事業の柱構築必要 新たな事業の柱不明
		7 今後プライベートブランド確立が必要	利益よりも、関わる人間、従業員を幸せにすることを重視 OEM生産に頼らず、時流を把握し、プライベートブランドを確立する 努力が必要
		8 事業の多角化に取り組む必要性を認識	自社の経営資源を活用しながら、事業の多角化に取り組む必要性を 認識 甘く見ることにに対する危機感

2.ナレッジフィルターの克服

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 ナレッジフィルターの克服	2-1 身に蓄けたい知識や能力の発見 ビジネスシステム	9 営業テクニクやノウハウ	父親から学びたい営業テクニクやノウハウ
		10 経営や新事業に取り組める基礎能力	身につけたいのは、経営に関する基礎能力 新しい事業に取り組める力を身につける必要性
		11 業界における基礎知識	家業に携わるためにはレンズのことを学ぶことが必要 業界全般に対する知識の必要性
		12 経験に基づく意思決定力	蓄積された経験と胆力に基づく意思決定力が必要
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 ナレッジフィルターの克服	2-2 解決策として大学院への期待 ビジネスシステム	13 信頼獲得の手段	社内外における大学院の価値 学位取得も理由の一つ 社長に認められる手段として大学院入学 社長になり業績を回復させる自信なし
		14 自己研鑽	自身の無力さ、非力さを感じ 事業承継において大学院教育は有功 社会に適応しないのではないかと不安と、経営に特化した勉強 大学院は基本的なことを身につける修業期間 家業に、いきなり入り込んで改革、改善に取り組むというのは困難 社会で全然通用しないと考え、大学院で勉強する必要性 家業をつぶさないために大学院に入学
		15 学んだことを事業に活用するため	大学院で学ぶ内容を事業に活用 入学前は事業承継よりも、経営のやり方について学ぼうと思 変化が激しいため不果実性が高く失敗する可能性大
		16 業界研究	研究の継続と業界研究のために大学院へ進学
		17 他社動向の探索	他社の動向が探る 大学院における社外知の取得と探索が目的
		18 MBA取得への違和感	MBA取得への違和感
		19 事業承継の覚悟を決める時間の確保	自分が継いでいいのか、真剣に事業承継について考え、覚悟を決め

3.吸収力の強化

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化		
3 吸収力の強化	3-1 他社就業に対する期待	20 同業他社の情報	他社就職は、同業他社の情報を得ることができ、視野が広がるため		
		21 大企業のノウハウ	大企業で得たノウハウを、自社に適用		
		22 他社での実務経験	大学院卒業後、他社のことも知る必要性を痛感 修行先で経験を積み、自信を深めることが重要 修業先では、新入社員からのし上がることが修行 修行先で失敗を経験し、家業に入ってからでは失敗したくない		
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化		
3 吸収力の強化	3-2 大学院教育の手ごたえ ビジネスシステム	23 社会を見る目	大学院の授業は人間を豊かにしてくれる幅広い内容 大学院に入って、一番変わったことは、社会を見る目 世界で通用する価値観を育てることが大事 得た情報を説明する能力		
		24 深く考えることの重要性への気づき	身についた思考力 物事についてあまり深く考えていなかった昔の自分 自身はまだ至っていない人生における分岐点 考えることの重要性に気づいたことが大きな変化		
		25 モノを見る視点や捉え方	研究というよりも、取り組むスタンス、心構えを身につける 事業承継を控える同じ境遇の人 学術的知識獲得に取り組む価値		
		26 実践的な取り組み	大学院にて事業承継、後継者教育について研究 実際のビジネスにて、ビジネスモデルを考え、ファイナンスを実践 可能であれば大学で得た知識を活用		
		27 会社の方向性を知る	AIやITと関連付け情報端末未化 大学院の授業はもの凄く有意義 社会人学生は時間の有効活用		
		28 人間としての成長	今後会社をどうしていけばよいか方向性を知る 研究よりも物を見る視点、捉え方が変化し、自身の人間的成長を実 将来、事業承継する立場の人間としての人間性の成長はこれから 魅力的な人間になるという目指す方向の明確化		
		カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
		3 吸収力の強化	3-3 大学院教育の課題 ビジネスシステム	29 個人差がある大学院教育の効果	個人差があり、行くべきとは言えない大学院
30 個人差がある大学院教育の必要性	個人々々によって異なる大学院進学必要性				

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (燕三条産地 産地)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化	
1 産地の混迷	1-1 産業の伝統工芸化	ほとんどが伝承工芸であり、儲からず衰退	伝統は、技術を受け継ぎながら日々経営を革新していく 現状維持は基本的には衰退する 伝統工芸ではなくて伝承工芸になっている 伝承工芸の結果、伝統工芸の職人の年取は低い	
	1-2 技術革新の低迷	産地は大きな産業がある地域と、伝統工芸を受け継いでいる地域の2種類あり 改善やプラスアルファが産まれない燕市 燕三条地域ははまだ戦前のものづくりをしており今後厳しい	ものづくりの町には、大きな産業がある地域と、伝統工芸を受け継いでいる地域の2種類がある 燕市は、あまり改善とかプラスアルファが産まれない状態 未だに戦前のものづくりを続けている 販売できる商品を作っていくことは否定できない この先、燕三条地域は今後厳しいと考えている 古き良きものづくりを、ものすごく愛してしまう傾向が強い 創業以来、ブレていない 海外の顧客が評価してくれる	
2 ビジネスシステムの老朽化		地場問屋の存在が経営の阻害要因	一番最初にやったことは、問屋との取引停止 問屋のおかげで産地が発展してきた 問屋を通すと、顧客の声が聞こえない 問屋を通すと、価格決定権が持てない	
		産地はナレッジシェアをしない傾向 昔は盗まれるため考えを隠避 燕が一番求めることは模倣を辞めること 産地内模倣の問題 模倣防止の特許出願なし	燕三条地域はナレッジシェアが行われなさすぎる傾向がある すぐ盗まれるため昔はとにかく隠した まねるのやめましようというのが一番 他社が売れた同じ商品を、同業者が市場に出す傾向がある まねられるため特許は出さない 最初の自社商品になる	
3 産地課題の明確化	3-1 新たなビジネスシステムの必要性	流通や生産の仕組みを変える必要性	流通業者が価格を決めると、職人が育たない 流通を変えていないと、技術も残っていかない テクノロジーが進化しているため、技術的な蓄積が必要 業界内の知識は、今の方が蓄えられている	
		3-2 自社製品の必要性	自社商品を作っている企業が多い産地 自社製品と販売の必要性	燕市では、新しい機械が導入などの投資が行われている 自社商品を作ってる中小企業が多いため、刺激があった 自社商品があるとよいと思うところは、父と同感であった 地場産業は、自分たちでつくったものは自分たちで売っていくようなことをしていけないといけない 自社商品を作り始めた時から店持ちなさいと言ってくれた 会社とかで一緒に自分の経験とか色々言ってくれる
		3-3 自社店舗の必要性	産地内企業より自社店舗を持つよう推奨	
4 産地の方向性の取得		ワインツーリズムが目指すべきビジネスモデル	オープンファクトリーは現場を見て、感じたのがきっかけ 工場や職人の姿を見て、涙ながらに感動してくれた 職人の一生懸命さを見て、涙ながらに感動した お互い感動した	
		目指しているドイツのゾーリングン地域の衰退	ワイナリーの仕組みは、ビジネスモデルになり、燕三条としてドイツのゾーリングンみたいな地域になりたいと思っている 実際ゾーリングンは、事業者数やメーカー、ブランドも減少している	

カテゴリ名	サブカテゴリ名	概念化	ラベル化
5 産地の方向性の具現化	5-1 産地内企業同士で教え助け合う関係	お互い抵抗なく工場を見せ合い学習	他社の工場を見学することで、お互いにいいところは盗んでいる お互い良くなっていけばいいという感覚が、この地域に根づいてるため、自社の工場を見せることに抵抗感がない 知識量を増やすために、技術を持っている人に会って、聞きに行く どういう工程で組めば時間短縮できるか、どういう刃物を使ったらという製造技術に関する経験的知識を聞く どういう人に会えば、聞くことができるかを、人伝いで確認してから会いに行く 今後、ものをいっぱい作って売って売って多分もうなくなっ 気づいている企業は、多分ものづくりの見えない部分で結構 大量生産大量販売ではない、原点に戻るお手伝いは不可欠だ らうと思う
	5-2 産地内企業同士の強いつながり	三条は、企業同士がものすごく仲が良い地域 競合他社を悪く言う文化がない 仲が良い燕市 同業他社は仲間であり、運命共同体 燕地域にて自身が中心となり仲間と事業 三条地域の経営者との交流 産地内にて非常に多い企業間取引 地元企業同士で様々な有益な情報交換を実施	あまり臆さず親切に教えてくれ、誰が困っていれば助けてくれるところはあ る 別に仲が悪くないが、燕と三条は交流がない 三条は、8万人の町で2000社も会社があり、ものすごく仲が良い 三条工業会には、メーカーが550社入っている 競合他社を悪く言う文化がない 燕市は、燕市の中で仲が良い 淘汰された結果、同業他社は、競合というより運命共同体で ある 先代の時代は、競合するところがあったが、自分たちの時代 は、各社独自路線を取っているため、競合と被らないように なっている 競合という意識はなく、仲間なので喜んで教えている 三条市や企業経営者と仲良くいろいろと事業をやってきた 会議でよく合い、結構、参考になっている 海外の文化などの話をする 父親の代から、昔からものづくり同士の繋がりは、すごくあ り、あつては消え、あつては消えの繰り返し 特にモノづくりでは、企業間取引引きが非常に多くなるた め、燕も三条も、どっかがなくなると非常に困る 地元企業は、お酒を飲みながら様々な情報交換を行っていた 多数存在する専用機メーカーにとって、非常に有益な情報で あった 前職の名刺の効果があるうちに、いろいろな人に会おうと 思った 多くの人と直接会い、一杯やることで、信頼感が増し、協力 してくれる人も増えていった
5-3 先輩からのアドバイス		文化的背景をもとに会社関係がフラットな燕三 条地域 何らかの会に入って毎日会っている三条地域 団体が多い燕三条地域	燕三条地域は、会社間の関係がフラットであり、自社開発し 自社製造し自社で販売することも出来る 雪国における一斉除雪や稲作など、ライバル同士と一緒にや らないと生きていけない地域である 三条市は8万人しかいない時から、ロータリー4クラブ、ライ オンズ3クラブ、それに、商工会議所、三条工業会、さらにそ れぞれに青年部があり、JC、エコノミークラブ、青色申告会 青年部などに、たてよ斜めに、みんなそこに入ってる どこの誰が今、誰とどこにいるのかが、わかるくらい、すご い地域 金物卸商、三条工業会など、大体同じ顔触れで毎日会って いる 平成の大合併で、ロータリー、ライオンズが、さらに増え10 になった 三条工業会中の、金型部会や作業工具部会や、銀行の会など たくさんある 商いが多いため、燕三条は団体が多く存在する 三条市は、社長が一番多い市町村であるため、グループが多 産業がない地域だと、工業会、土木会、農林水産会の3つで完 取先や、流行等について話ができる相手を得ることができ 色々教えて欲しい先輩ができたのは大きい 先輩から、社長就任時に「三年間は何も変えるな」といわれ 過去の否定から入る欧米型とは異なる
		先輩後輩は有力な情報先 地域内の先輩からのアドバイス	
6 具現化の拡散		当社の取り組みが産地内に拡散 燕三条地域はいい面を情報発信し、切磋琢磨す ることが望ましい 高岡にて3回ほど講演 産地外の企業動向も把握 他産地との情報交換	燕三条として本格的にやっていく大きなきっかけになった 影響を受けたふうにはなると思う 燕三条地域には、いい面もあれば悪い面もあるが、いい面を 世の中に発信できたらいい 燕三条地域は、常に切磋琢磨できる環境を築いていきたい なと思う 高岡にて3回ほど講演に行く 福井も自社ブランドに力を入れて頑張っている 他の地域のものづくりの人たちとつながり、一緒にモノづく りや販売しあうことで、結構な情報交換ができています

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (燕三条産地 ファミリービジネス)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 収益の悪化		<p>ニクソンショックの影響大</p> <p>ITバブル崩壊後ドン底経験</p> <p>父親が何度も命を絶とうとしたリーマンショック</p> <p>取引先からの注文喪失</p>	<p>ニクソンショック、プラザ合意の影響を受け大変な時期であった</p> <p>苦しい時代を、リストラセずに自然減で乗り切った</p> <p>ITバブルがはじけ取引先からの仕事が減った</p> <p>創業から一番大変だったのは、リーマンショックのころ</p> <p>父親は大変で、何度も自分で命断とうとした</p> <p>取引先からの仕事がなくなるかもしれないと思った</p> <p>取引先から仕事が来なくなった</p>
2 構造的な低収益体質		<p>低利益の原因は低価格</p> <p>利益率が低い製造業</p> <p>OEMと下請けの収益性に疑問</p>	<p>価格が安く、従来儲からない顧客であった</p> <p>直接原価計算し、価格を見直した</p> <p>製造業は利益率が取れない</p> <p>自社の優位性の発揮した製品は簡単に生まれない</p> <p>OEMと下請けの最終的な宿命</p> <p>下請けやOEMをする気は最初からなかった</p>
3 低収益体質からの脱却	3-1 他社就業における生産技術ノウハウ取得	<p>他社就業による製造技術の取得</p> <p>他社就業による生産ノウハウの取得</p> <p>父親も兄も自身も修行経験あり</p> <p>弟子入りし、モノづくりの製造技術を取得</p>	<p>大学卒業後、取引先でお世話になる</p> <p>取引先では工場での現場作業であった</p> <p>取引先における研修期間は、決まっていなかった</p> <p>取引先である物流機械の会社に修行に行った</p> <p>当時メインの顧客はメーカー</p> <p>父が話をつけてくれた</p> <p>取引先では、生産管理や外注管理が学べた</p> <p>父親は、祖父から修行に行けと言われた</p> <p>自身も兄も、父親から修行に行けと言われていった</p> <p>弟子入りし製造技術を習得した</p> <p>必死で製造技術習得に取り組んだ</p> <p>先行企業があり、早く追いつく必要があった為、毎日長時間働いた</p>
	3-2 生産技術の取得	<p>OEMによる発注先の製造技術を習得</p> <p>地元グループに入会し生産技術の習得</p> <p>お金を支払い、加工技術を習得</p>	<p>OEMにて相手先の要望に応えることで、自社の技術力が上がり最新情報も入る</p> <p>OEMで稼いだお金を自社ブランド開発に投資した</p> <p>OEMがメイン</p> <p>販売ルートは、通販と販売代理店</p> <p>不安はあったが、地元では、代替わりが進んでおり、仲間がたくさんいた</p> <p>同じ価値観の仲間達と繋がりを持てたのは運が良かった</p> <p>月に2回ほど集まり基礎を教えてもらった</p> <p>今は、本業が忙しくなり関わりが薄くなる</p> <p>磨き方は、誰も教えてくれなかった</p> <p>偶然知り合った大手メーカーに教えてもらった</p>

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 自社製品の開発	4-1 リスクが高い自社製品開発	自社製品開発には時間が必要	本業が非常に順調で、自社製品開発はやってる時間がなかった リーマンショックを迎え、暇になり、先代が取り組んだ新規事業を再度やることになる
		不良率が高く赤字続きの新製品開発	ある会社の製品が、一世を風靡していた 技術魂に火がついたが、不良率が高かった 新製品の研究に取り組んだが、物にならず、作っても儲からないため、ずっと大赤字を出し続けた
		採算の見込みたらず新製品開発は中断	値上げが認められず、アウトドアへの取り組みは、終了した 新製品も売れなかった
		自社製品は時間とお金がかかりリスク高	新商品を出したが、黒字転換しなかった 自社製品は、今までやったことがないため、結構時間とお金がかかる 他の仕事への影響や、負債を背負うリスクがあり望ましくない 自身が自社製品開発に専念すると、既存顧客に迷惑をかけるリスクが高い 自社で何か新しいことをしようとすると、投資にお金がかかる
		既存資源を活用した取り組み	既存ブランドに加え、新しいブランドの2本柱でやって行けるように取り組んでいる
		思い付きと不満点を探すことで行う新商品	いまある資源の中でできること、できないことをやっていく 新商品開発は、思い付きと不満点を探すことで行う 三条の特徴は、オールインワンで基本全部揃うこと ある取引先から、鋳造以外に機械加工や熟処理など全部やってほしいと言われる
	4-2 自社製品開発への取り組み	完成品を作ることで付加価値向上	燕三条の地の利を生かせば、完成品まででき、付加価値が上がった 完成品までやると、同業他社に仕事が取れない
		表現者を実現する新しい経営の実現	大事なのは今も昔も職人であるが、顧客と対面で話ができる環境づくりが必要 職人を生産者でかつ表現者にするには、よほど経営として変えていかなければできない
		女性職人の採用と活躍	10年前まで女性職人はゼロだった 自分たちの欲しいものを作りたい 女性の意見を取り入れることは今後大事なこと
		密接な顧客関係から生まれる新商品開発	長い関係を有するユーザーからの声を社長が直接聞いて反映する ユーザーとメーカーが意見を言い合える関係があるからこそ会社は大きくなった 直接ユーザーから忌憚のない意見をもらい、自社内の開発に努めている 買い物をしているファンはお誘いが来る
		一朝一夕でできない密接な顧客関係	ユーザーは自分の意見を取り入れてもらいたいため、忌憚のない意見を言う ユーザーがメーカーに忌憚のない意見を言える関係は一朝一夕でできない
		ユーザーとメーカー間に存在する信頼関係	ユーザーとメーカーお互いに信頼関係が絶対ある メーカーは金儲けのためにユーザーを逃したくない ユーザーは、製品に、自分の意見が反映されることが嬉しい 自社製品を使用してほしいと、自ら頭を下げて、売り込んだことはない
4-3 顧客情報の活用	経営トップに直接営業し、要望を聞き、製品化	他社との違いは、ユーザーの気持ちに歩み寄ることにある 直接営業に行き、経営トップの要望を聞き、ハサミを提案する	
	顧客からの情報を活かした商品開発	直接販売できれば、顧客から、いいことも悪いことの情報が全てダイレクトに 顧客情報を商品開発に生かせれば、何をつくれいいのか明確になる 今後のモノづくりは、生産者だけではなくて、顧客情報を表現していく表現者 海外の顧客と国内の顧客に求められることが異なる	
	海外市場のニーズに合った製品開発への取り組み	海外の顧客は、まず「切れる」ことを求める 海外の展示会にて世界トレンドを把握	
	海外の展示会にて業界トレンドを把握	海外の展示会にて世界のトレンドが一発でわかる 本当に良いもの選択肢は日本か中国しかなくっている 殆どが日本製という傾向がすごく強くなっている	
	入口から出口まで総合的なデザインの必要性	アパレルは、商品だけでなく、入口から出口までデザインしている 誰にどういう風にメッセージを伝えるのか、伝わる色は何か 写真で伝える場合、どういった場面で、それを見せるのかデザインする デザインには、いろいろな分野がある	
	機能性を高めていくことがデザイン	趣味を深め、機能性を知り、高めていくことがデザインになっていく 欧米の商品は、当時からデザインされている	
4-4 海外ニーズトレンド把握	行政による支援	三条市が産業政策に力を入れ、東京で活躍するデザイナーを招聘した グッドデザイン賞は、日本で初めていただき、今70ぐらいいただいている 昔からずっとデザインセンターを作つたらいいなと思っている デザインの本質的な機能は失われている	
	産地におけるデザインセンターの必要性	立ち上げの企業と、個人デザイナーでは結びつきやすく、話しやすかった 相手の立場が強いと、相手の要求を呑まざるを得ない 対等の立場であれば、お互い言いたいことも言え、取り組める 先方からアプローチがあれば、こちらから何う必要もなく、ありがたかった デザイナーへの報酬の払い方が重要であることを知っていた アプローチがあったデザイナーはやりやすかった 契約書をお互い口頭で行った 契約書を作成し、デザインの権利を主張されると困ることは前職の経験で知っていた	
	個人のデザイナーと対等に協業	デザイナーから提示された金額を最初に払うことで、デザインの権利は主張され れないようにした デザインの権利は主張され困った経験があった デザインに関してはデザイナーにお任せであった デザイナーから試作品が出来上がった デザイナーがサンプルを具現化してくれた デザイナーとイメージを固めていった デザイナーに試作品を作ってもらった デザイナーとは対等な立場で交流している デザイナーとは妥協せずに折り合いをつけている 今後内製化できればスピードを上げることができる	
	デザインはデザイナーにお任せ	基本的に自社でデザインする 新入社員や外部のデザイナーにお願している	
	デザイナーとは対等な関係で交流		
	4-8 デザイナーの内製化	デザインは自社で職人が実施 デザインは内製化と外注	

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 新販路の開拓	5-1 販売知識の導入	営業担当の採用 マーケティング、デザイン、販売ノウハウがないため、コンサルタントと契約	ラベル化 自然に労務費は下がり、同時に営業を採用した中途採用の営業担当が、新規開拓してくれた ブランディングなどをコンサルタント契約をした
	5-2 国内外の展示会の活用	ギフトショーなどの展示会に出展 ドイル展示会へグループにて出展	自社商品を市場に売ることには一緒にやるしかないと思っていた ギフトショーなどの展示会には出展していた 自社商品は、グループで出店している
	5-3 ECへの取り組み	同時期 EC販売への取り組み開始 EC販売による売上げ拡大	楽天でのEC販売も同時期に取り組んだ インターネットにて直販出来たことでできた 国内で通用する手法ではない
	5-4 海外市場への活路	国内市場ではなく、海外市場に活路	海外の市場に合わせた商品を増やすことで、売上げが伸びている 市場規模の大きい海外市場に挑戦する価値がある 日本市場は限界が見えてるが、世界市場を見ると、需要は莫大に広がる 日本の文化を相当気に入っており非常に可能性はある 博覧会が年間100回ぐらいある 毎年10月開催の博覧会は世界最大の博覧会
		世界市場の需要は莫大 海外からの来訪を促すことが経営の本質 後発のため海外に販路拡大	日本市場は限界が見えてるが、世界市場を見ると、需要は莫大に広がる 日本の文化を相当気に入っており非常に可能性はある 博覧会が年間100回ぐらいある 毎年10月開催の博覧会は世界最大の博覧会 海外から逆に来てもらうことが経営の本質 見本市や博覧会は、販売することが目的ではなく、来てもらうための手段 後発のため輸出に販路を求めた 高度成長が重なった
6 新たな付加価値の追求	6-1 新サービスの追加	メソドロジーを商品化 仲間との新しいモノづくりサービスの仕組み	ラベル化 ハードだけじゃなくメソッドを売る取り組みをしている 専門学校での正式授業に学ぶ 仲間は11人 役員報酬も株主配当もない 2期目も黒字予想 仲間間で商品開発した 試作品ができた 会社にしてみたらおもしろいと思った 自身でできないことを、適正な金額・適正な技術で商品化し、届けるサービス 人が嫌がる仕事は絶対ある 試作品や研究開発品を受けていく 納期対応できれば会社も成長する メンバーはある会のメンバー 誰一人信用してない 信用できると心から思った 会社にお金を残す仕組みでやっている お金は地域の子供達に使う
	6-2 モノづくりを補うサービスへの取り組み	ものづくり以外のビジネスが必要 インターネットを活用したレンタルサービス レンタルサービスによる新たな販路の開拓 アフターメンテサービスが海外にて評価 国内でも取り組むアフターメンテサービス アフターメンテは、儲からないが、ファンづくり	モノづくり以外のところもビジネスにできるような仕組みづくりというのがこれから必要になってくる インターネットでレンタルに取り組んでいる 営業コストを考えると、採算が合う 利便性を考えると必要なサービス レンタル利用者は購入 メンテナンスすることが、伸びて要因 教えたりデモンストレーションをした 海外で伸びているきっかけの一つ 国内でもサービスの取り組んでいる 大手もサービスをやるようにはなった アフターメンテもしっかりやっている 他社で断れたものもやっている アフターメンテは、儲からないが、ファンづくり 直せる限りは直す 贈答用に使ってもらうケースが多い 国内では指名買いされる
7 更なるビジネスモデルへの挑戦		概念化 ワインツーリズムが目指すべきビジネスモデル 10年ほど前に、オープンファクトリーという 富裕層向け産地ツーリズムの構築 世界から人が来るため食の空間も提供 将来ミュージアムや宿泊施設を建設 将来、試用ルールを設営	ラベル化 オープンファクトリーは現場を見て、感じたのがきっかけ 工場や職人の姿を見て、涙ながらに感動してくれた 職人の一生懸命さを見て、涙ながらに感動した お互い感動した ワイナリーの仕組みは、ビジネスモデルになり、燕三条として活かせると思っ 10年ほど前にオープンファクトリーという言葉を作り広めた 本格的に取り組み、真似しよう、見習おうというメーカーが増えた 今、一生懸命アプローチかけてる産地 海外富裕層向けのかツーリズムを作る 限られた人数をアテンドし認識してもらおうツーリズムにする 燕三条地域もレストランのレベルがすぐ上がってきている 究極としては食の空間も提供できるようにする 食の空間をつくと、世界中から人が来るため、ビジネスにできる体制をつくる 将来ミュージアムや宿泊施設をつくる 実際に製品を見せることが、本当の選び方 実際に、試しルールを作りたい 働き方改革の中で来店され試された

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (燕三条産地 後継者)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 父親の遠慮		父親とは事業承継の話なし 父親とは話をしていないが将来的には事業承継をイメージ 家族内では話さない家業 事業承継について全く言わない父親	父親から事業承継の話は、今もない 母親とは、事業承継の話はよくする 父は継げとも言わず、自分も継ぐとも継がないとも言っていない 大学に行ったため、将来は家業に戻りたいと考える 家業は魅力的ではないが、継がないといけないと思う 事業承継について父とは話してなかった 祖父や父からは事業承継や会社の歴史についての話はなかった 父は事業承継について全く言わない人

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 家業への低い意識	2-1 消極的な選択肢であった家業	家業に対する低い意識 漠然とした事業継承をイメージ 家業を継ぐ意味がない薄利多売の下請け構造 家業において受け継ぐものなし 就職氷河期で就職できず、家業へ入社 実家という意識はあるが、直系という意識はない 東京の生活への限界感じ父親からの打診を受け入れ 入社する意思は全くない学生時代 学生時代は海外で並行輸入業を創業	高校卒業後、職を転々とする 他の作業は結構楽しかった 親から働き手として声がかかると 家業に働き手がいなかった 自身で働く方が稼げる自信があった 独立して社長になるビジネスプランを持っていた 記事はうまくまとめられて記載されている 薄利多売の家業で稼がないことが分かった 売上を伸ばさないと継ぐ意味はないと言われる 家業と言っても、受け継ぐものもない 大学卒業後に実家に就職を考える 父親の反対を受ける 父親に打診し実家に就職 実家に帰ろうという気持ちになった 直系という意識を持っていない 非常に事務的であった 東京での生活に疲れていたため、了解した 自分の好きな仕事したいと思っていた 学生時代は自分で商売していた だいぶ仕組みが変わってきた
	2-2 家業を意識しない自由な学生時代	父親から東京の大学進学を推奨 跡物の将来性に疑問	父には東京の大学に行けと言われた 跡物は潰れると思った 鋳造業がクレームになると潰れる
	2-3 家業の将来性に疑問	下請け部品メーカーから聞いた産地の実情や苦労話	下請け部品メーカーからは、産地の実情や苦労話を聞くことができた

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
3 家族からの期待		EC好調のため父親からの突然の入社打診 父親から家業を継ぐことを推奨 両親から事業承継を小学生時から洗脳 祖父の思いを受け、家業を継ぐ決意	父親からECがすぐく伸びてきてため、戻ってこないかと打診される 弟からは、なんで戻って来たという反応をされる 大学卒業後、東京で働いていた 父親から帰ってこないかと言われていた いろいろなタイミングが重なり、帰省するのは今だなと思った 会社を継ぐことを、小学生の頃から両親に洗脳された 祖父のなくなる前に、「ありがとな」と言われ、退路を断られた 周囲の期待や祖父の思いを認識した 祖父の生きざまから、会社＝個人の人格になると理解した

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 事業承継への複雑な思い	4-1 社長就任への強い危機感	バブル崩壊後の非常に厳しい環境下での社長就任	私が入社した時は厳しい状況 入社してすぐ会議があり、社長から全部任せられた 大学入試の前日ぐらいに亡くなった 本人も、周囲も絶対継ぐという感じであった 地元工業高校に入り、就職難のため入社した 総合メーカーでは、今後生き残れない不安がある 何かに特化しないと、消費者に選ばれないため、いろいろな取り組みをしている
	4-2 社長就任に対する不安	今後生き残れない不安	事業承継した場合、社長をやる覚悟はある 先輩から、跡継ぎとして頑張るように諭された 家業を続けてようと思った 入っている会は一つだけ 会のお陰にて今の自分がある
	4-3 社長就任に対する覚悟	事業承継の覚悟あり 仲間からの影響による意識変化 社員、自分の家族、会社の環境を守る必要がある経	経営する立場になると、社員、自分の家族、会社の環境を守らないといけない

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 家業の再確認	5-1 家業の小冊子化	3代目の発案で初代の物語を小冊子化	「実話の冊子を作製し、社員全員に配った」 「面白い初代の物語を作ろうと3代目が発案した」
	5-2 家業の方向性確認	経営のヒントや危機への対応策を求めた社史 高級路線という守り続けてきた本質 コロナ禍でも守るべき高級路線	「先代が、壁にぶつかったときに、歴史を見て、同じことが起こることを認識する」 「社長就任時、ないない尽くしの中、歴史本にヒントを求めた」 「家業の歴史を調べると、高級路線という本質は変えていない」 「他社は価格が安いほうにシフトした」 「多少売上げが厳しくても技術は守ってきた」 「コロナ禍の中、本質をどう守るか、今後さらに追求しなければいけない」 「販売時に丁寧に説明し、工場見学時に職人の話を聞くことで、愛着を持って使ってくれる」 「高付加価値のものをつくり、職人の技術を上げ続ける」 「小売業者に販売を任せず、対面で販売し、モノづくりの思いを伝えていく」 「企業理念づくりには、初代からの掘り起こしから始めた」
	5-3 企業理念の構築	初代から掘り起こした企業理念づくり	「企業理念づくりには、初代からの掘り起こしから始めた」

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
6 産地の価値の再認識	6-1 高い認知度のメリット	地域ブランドは認知度が高く有効 燕三条の認知度の高さはメリット 東京にて地元産地の優位性を認識	「地域ブランドは、地域や海外でも認知されているため有効」 「燕三条は盛り上がっている産地である」 「産地として注目されている点では非常にメリットがある」 「東京から地元を見た時に、宝があると認識した」 「東京での地方の仲間が多くが、地場産業に携わっていた」 「まだチャンスがあると見えていた」 「東京で、三条は金物で有名だよと言われる」 「家業のことを言うと、すごいね、あと継がないのと言われたことを、しっかり覚えていた」 「対外的に、顧客に認識してもらいやすいように、燕三条という使い方を」 「海外では、燕も三条も、それぞれ産地として認識されている」 「三条産という付加価値はない」 「横のつながりではメリットはない」 「燕三条にある会社ということで、顧客に安心感を与えることができる」 「地元、燕三条への思いは全くなかった」
	6-3 否定的な産地	産地という付加価値無し 事業としては産地のメリットなし 産地に対する低い関心	「海外では、燕も三条も、それぞれ産地として認識されている」 「三条産という付加価値はない」 「横のつながりではメリットはない」 「燕三条にある会社ということで、顧客に安心感を与えることができる」 「地元、燕三条への思いは全くなかった」

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
7 産地でのつながりの必要性の認識		昔よりは絶対にある繋がりという意識	「つながりという意識は、昔よりも絶対にある」
		身近なところか情報を得る 情報を取るには、多少経験値もいるが感性が必要 目に見えていない一人一人の知識をつなげる必要性	「産地の卸問屋と下請けメーカーをつなげようとする会に参加している」 「情報を取るには、多少経験値もいるが感性が必要」 「目に見えていない一人一人の知識をつなげる必要性」 「目に見える部分だけではなく、目に見えていない部分も含めて、研究が行われるような地域になる」 「一人一人の知識を、物理的につなげていくということが必要」 「まず製造技術、製造工程や部品の知識を蓄積する」 「意見を言い合うだけでは、新たなものも生まれない」

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
8 事業内容を変える決意		会社を変えたいという強い思い 危機感と使命感とやる気 危機感が一番強い	「会社を変えたいという強い思い」 「危機感と、使命感とやる気で取り組んでいる」 「危機感が一番強い」 「現状を維持するためには、何か新しいことをしないとどんどん落ちていく」
		会社について父親とよくケンカ	「業績がいい状態ではなかったため、会社のことで、父親とよくケンカした」
		母の病気によるEC事業への取り組み	「母の病気がなければEC事業に取り組まなかった」 「新規に取引を始めるしかなかった」
		海外製品化を危惧	「純国産ではない」 「ものづくりに熱意を持った方が入ってくるのを望む」
		地元企業仲間と強い決意のもとに試作品づくり	「地元企業仲間と試作品づくりに取り組んだ」 「とにかくやるんだという意気込みで取り組んだ」 「話しながら進めた」 「とにかく暇であったため受けた」

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (鯖江産地 産地)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 産地の適応	1-1 オリジナルブランドによる生産	ライセンスブランドの前は各社オリジナルブランドを展開	ライセンスブランドの前は各社オリジナルブランドを展開 「当時は何万ベアというロットの注文が来ていた」 「メタルとセルと両方の部品を製造したため、経営は安定した」 「父親の起業は初年度から順調であった」 「父親は前職の知人と2人にて起業」 「前職からあと2人ついてきたため前職の社長は怒った」
	1-2 ライセンスビジネスの全盛	産地のライセンスビジネスが全盛期 ライセンスブランドは借り物でリスクが高い	産地のライセンスビジネスが全盛期 ライセンスブランドは、結局借り物 産地は倒産した企業が多数あった 大手レンズメーカーも参入したがすべて撤退
	1-3 産地メーカーの勃興	自社ブランドに対し否定的な対応の問題 産地は大手眼鏡小売り向けへの対応が主	自社ブランドに対し否定的な対応 自社ブランドの評価が少しづつ高まる 産地は大手眼鏡小売り向けへの対応が主 今までになかったニーズに対応
	1-4 産地間屋の生き残り策	流通の指導権が産地間屋から産地メーカーに移行 産地メーカーと大手販売チェーンが直接結びつき産地間屋 産地間屋衰退	流通の指導権が産地間屋から産地メーカーに移行 産地間屋が流通の中心から大きく後退 産地間屋衰退の動きと大手販売チェーンの台頭と同じタイミング
		「自社ブランドに直接結びつき」 「ライセンスビジネスにてメーカー的仕事始める産地間屋」	「大手メーカーと大手販売チェーンが直接結びつき」 「産地間屋もライセンスビジネスにてメーカー的仕事始める」 「1980年代に大きな動き」 「メーカー販売の双方からのアプローチにて実現」

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 産地の衰退	2-1 淘汰が進んだ産地	産地の淘汰が進んだ平成の30年間 もう相手を出し抜くことはない競合同士 競合から客を奪ってもたかが知れている現状	「平成の30年間に産地は淘汰進む」 「M&Aにて経営者がだれかわからない状態」 「競合企業の社長ともゴルフや旅行でよく会っている」 「10年前は出し抜いたとか結構あったが、今はもうない」 「現状、競合から客を奪ってもたかが知れている」 「自身の行動の全ては産地を盛り上げのための行動」
	2-2 生産能力の喪失	すでに生産規模では中国に全くなわいな産地 出荷額は決まっている産地 10社以上の眼鏡メーカーの中国進出は失敗	「中国には1万人規模の工場が10社存在」 「産地として納期短縮、生産工程の効率化への取り組み」 「産地の出荷額は決まっている」 「眼鏡メーカーの中国進出は失敗」 「10社以上が中国に進出」
	2-3 技術革新の低迷	眼鏡産業は、伝統工芸として生き残るタイミング 「チタン素材の次が見えてこない産地」	「伝統工芸として生き残るのも一つの手段」 「世界三大産地としては一番小さく、外部から評価されないと生き残ることはできない」 「明確な戦いはまだ見えていないが、今まで一緒ではダメだと思う」 「眼鏡産業は、伝統工芸へ代わるタイミングにある」 「5年先には、時代に合わせて眼鏡業界の変化を受け入れやすくなると思う」 「チタン素材の登場は産地に大きな影響」 「チタンの次の素材が見えていない」 「モノだけで勝負ではなくコトを入れて戦う」 「まだまだモノだけで戦っている企業あり」
	2-4 受け身の産地	中国産と品質の差がない産地品 小売業界は30年で激変 今後10年間でまだ変わる産地 10年20年スパンにて眼鏡小売業の変化を大きく受ける産地	「中国産と中国産の違いはなく、鯖江産の良さの伝え方が課題」 「鯖江産と中国産の違いを説明することは不可能」 「世界の産地のらしきの勝負」 「日本産の良さをどう伝えるかが長期的課題」 「中国産と鯖江産を並べられてもどちらが中国産かわからない」 「東京におけるファッションビルがー気になくなる」 「小売業界は30年で激変」 「今後10年間でまだ産地は変わる」 「鯖江では10年20年スパンで主役が交代」 「小売りでは老舗の複数店舗経営企業がリーダー的役割」 「大手販売チェーン店が全国区で塗り替え」
	2-5 産地の二極化	市場ニーズの変化を大きく受ける産地 産地内には新興勢力と既存勢力が存在 産地における外国勢と産地勢の二極化	「流通の変化についていけない産地メーカーは倒産」 「使い捨てできる安価なフレームが主流」 「小売りの変化を大きく受ける産地」 「産地内には新興勢力と既存勢力が存在」 「産地は中国企業が経営している会社と地域に根差したFBに分かれる」

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
3 産地課題の明確化	3-1 新たなビジネスシステムの必要性	産地にてOEMから脱却を意識	「OEM中心の構造を変えていこうとしていた
		「お互いに仕事を融通し合い助け合う関係が必要 産地内で完成メーカーよりいじめられていた部品メーカー	「お互いに仕事を融通し合い助け合う関係が必要 「産地内では部品屋として完成メーカーよりいじめられていた 「自分たちで作ったものは自分たちで売ることに取り組んだ 「産地における仕事を出す出さないでの脅迫あり 「産地では値引きという下請けいじめが継続 「他の産地の下請けが主であり我慢を強要 「他の産地の下請けが主であり、変化対応型である。 「地場産業は、ずっと我慢してきたと思う 「いいものを作ろうという、底辺の粘り強さを持っていた 「愚直な取り組みが、信頼を獲得し、時代を乗り越えるうえで、非常に重要 「下請け企業は、主体的に行動すること慣れていない
	主体的に行動すること慣れていない下請け企業	「主体的に行動する職人の数を増やすことが重要 「やる気の引き出す力が必要 「主体性を持って取り組まなければ外野になる 「熱い一人に他の人は動かされついでいく 「熱い引張っていく人がいないといけな	
	3-2 リーダーの必要性	産地には熱く引張って行く人が必要 産地の中心人物からの支援が重要 3代目を中心になっている産地	「産地は3代目を中心になっている 「利益率の低い卸ではダメで、直販の必要性を理解していた
	3-3 直販の必要性	利益率の低い卸売ではなく直販の必要性を理解	
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 産地の方向性の取得	4-1 参考としての他産地の取り組み	当時から燕三条や今治タオルを意識 三条では見せるための工場設立 愛媛の今治タオルから学んだ地域ブランド 地域ブランドへの関心が薄い産地 他産地においても自社ブランドがあつた地域ブランド	「当時から燕三条や今治タオルを意識していた 「三条の会社は見せるための工場設立 「鯖江には老舗メーカーが存在しない 「負けず嫌いの経営者が多いところがすごく大事 「鯖江を地域ブランドにすることが目的 「地域ブランドは、愛媛の今治タオルから学ぶ 「産地の重鎮が地域ブランド化に抵抗 「OEMが主のメーカーは地域ブランドの必要性なし 「自社ブランドが地域ブランドより大事 「今治タオルや燕三条を見ても自社ブランドがあつた地域ブランド
		4-2 参考としての他業界の取り組み	原宿に通い分析しアイデアを仕込む 影響を受けた東京のファッション、建築、ファッションデザイナーの暮らしぶり 他業界ではSPA、直販が主流 アパレルメーカーを参考にして直営店の出店決意 「今後したいことを実現している会社を見学
	4-3 参考としての海外の取り組み	ヨーロッパではファクトリーブランド、ハウスブランドが 自分の目で確かめる海外の情勢 欧米のハウスブランドへの憧れ	「3、4年前に、DXに取り組んでいる北海道の会社に見学に行った 「最終的にはブランドが残る 「ヨーロッパではファクトリーブランド、ハウスブランドが生き残っている 「海外などに行き自分の目で確かめる 「ユーザーと自身の感覚も変わらない 「欧米のハウスブランドには、憧れみたいなのがある 「プロモーションの影響は大きい

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 産地の方向性の具現化	5-1 勉強会への参加	産地内にて企画や勉強会を開催 地元の勉強会にて自社製品の製造販売について学ぶ	産地内にて企画や勉強会を開催 地元の勉強会でも、考えやタイミングが合っていた 地元の勉強会は、自社製品を作るところまでしか考えていなかった
	5-2 産地内企業同士の強いつながり	産地内にて集団で取り組んだ勉強会 勉強会では、理解できるメンバーと理解できないメンバー 経験や知識の差により大きく異なった理解力 JC,YAGには入らず異業種勉強会に月1回参加 情報を得ることはない勉強会 産地内企業を繋ぐことが役割の材料屋 いろいろな会が20以上ある産地 仲の良い家族ぐるみの会が多数ある産地 嫌われている人、価値観が合わない人は入れない会 3日に1回飲んでいる産地内のメンバー 魅力のある人のところに集まる情報 知識がある人を紹介しあうことで生まれるネットワーク 各社それぞれの商品を出し、協力し合える体制が産地 独立した個々が、根っこでつながっているというのが一番理想の産地	面白さのため集団で取り組む 集団で取り組むことでメディアにも取り上げられると考え、勉強会を ただ勉強会では、理解できるメンバーと理解できないメンバーに分か 経験や知識の差によって理解力が大きく異なった 勉強会は、低いレベルの会社に大きく引っ張られるため、メンバーか 異業種勉強会に月1回参加している JC,YAGには入っていない 組合青年部から中央会に派遣されている 勉強会から情報を得ることはない もともと材料屋は産地内企業を繋ぐことが役割 産地にはいろいろな会が20以上ある 自身も5つ以上会に所属している 懇話会内でコミュニティがある 20代のころから一緒に飲んだり食ったり悪いことしたメンバーが主力 40人ぐらい集まるが、特に今は仲が良い 嫌われている人間は会に入ることができない 価値観が合わない人は会に入れない 会には限られた人しか入ることができない 他のメンバーがOKしない場合は入れない 年齢オーバーでも会に入ることができない 産地内のメンバーとは3日に1回飲んでいる バイヤーとは月に一回ミーティングしている ライオンズと業界組合の委員会に加入している 魅力のある人のところに情報も集まる モノづくりと情報は同じ 製造について悩んだ時に、相談されることが本物だと思う 悩んだ時には、知識がある人が選ばれ、紹介先にもなる 知識がある人を紹介しあうことで、輪になるというかチームになって 知識がある人を紹介しあうことで、狭く濃いネットワークができてく る 各社それぞれの商品を出し、協力し合える体制が産地 値引きを求めるのは産地ではない それぞれが独立して、根っここの部分がネットワークでつながっている のが産地 個々が見えるが、つながっているという一番理想の産地 下請けは、他から見えず産地ではない 不得意な部分を協力し合える関係が理想
	5-3 産地外企業との交流	スラックでつながっている他の産地のメンバー facebookにて繋がりが交流している今治産地 LINEグループにてお互いに仕事を融通し合うメッキ業界 相談する人がほとんどない産地	他の産地のメンバーとスラックでつながっている facebookにて今治産地と繋がって交流している コミュニケーションすることで、アイデアが生まれ実現する 設備産業なため、お互いに仕事を融通し合っている 全国津々浦々LINEグループにてつながって、仕事の情報をやり取り している 加工できる会社を紹介することは、お客様にもメリットがある 産地にて相談する相手はほとんどない
6 具現化の拡散	6-1 産地内企業の取り組みの広が	同時期に同業他社も自社ブランド展開 目の当たりにしたドメスティックブランドのすごい勢い	同時期に同業他社も自社ブランド展開 ドメスティックブランドの凄い売上を目の当たりにし、自分もそうなり たいと思った ドメスティックブランドはまだ直営店は当時持っていなかった ドメスティックブランドが、海外や東京に直営店を構え始めた ドメスティックブランドは試行錯誤しながら鯖江ブランドを打ち出す ことで、軌道に乗る。

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (鯖江産地 ファミリービジネス)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 構造的な低収益体質	1-1 低価格による低収益体質	大量生産時と同じ単価にて製造	大量に受注していた時の単価にて製造していた 1, 2日にかけてセッティングし、加工は30分しかないこともあった
		全く製造原価に合っていない現在の加工賃 業界の一番悪いところは残業体質	各工程の製造原価を算定すると、既存の加工賃と全く合わないことが分かった 仕事が忙しく両親が迎えに来るのは夜の9-10時であった 残業体質は、業界の一番悪いことであり、なくしていきたい
		手間がかかり実際は赤字続きの家業	実際の家業の業績は赤字続きであった 父親を追求したところ、やり方次第と言われた 父親は社員を労働力としてしか見ておらず、工程ごとに機械と人を張り付けモノづくりをしていた
1-2 技術の陳腐化		未だに40年前の加工賃で仕事をしている同業社	未だに40年前の加工賃で、自己を犠牲にして仕事をしている同業がいて驚いた 自己犠牲のものづくりの会社は、息子も継がず潰れていく
		自社だけが保有する技術はない	SWOT分析を散々やって、当社でしかない技術は何か、ずっと考えていた 当社でしかない技術はなく、他社ではみんなできていると思っ
		中国における生産優位性	機械化に関しては、中国の方が進んでいる 言葉で表せないメンタリティの部分では日本にアドバンテージがある

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 低収益体質からの脱却	2-1 低価格からの脱却	絶対に必要なことは値上げ	絶対に必要なことは値上げ
		現状から脱却するために付加価値の高いものを生産 現状から脱却するために付加価値の高いものを生産 値上げを認めた取引先は2社のみ	付加価値の高いものを生産し、現状から脱却するしかない 会社を救うには利益率の高い製品を作るしかない 値上げを認めてくれたの2社だけであった
		外注先で加工した部品を、自社で組み立て、同屋に納めるメーカー	外注先で加工した部品を、自社で組み立て、同屋に納める
2-2 大量生産体制からの離脱		赤字体質を抜け出すための製造工程の見直し	規模は小さいが、メーカーとしての役割を担っていた 赤字体制から脱却するために、製造工程を見直す必要性を感じた 発注ロットが減っていることが、赤字要因の一つ
		製造工程の簡略化など小ロット生産体制の確立 現在の卸や生産の流れは、後世に伝えてはいけない駄目な遺産	黒字化するために、製造工程の簡略化などの製造工程の見直しに取り組んだ マシニングセンター導入による複数工程を統一した
		時代に合わせた臨機応変なモノづくりが必要	このまま続けていたら跡継ぎが減って行ってしまう 時代に合わせた臨機応変なモノづくりが必要 規模を大きくするのは簡単だが、小さくするのは難しい ブランドの市場規模の見極めは大事
2-3 自社製品開発への期待		設備投資が必要な中小企業の既存事業	中小企業は既存事業を深堀する設備投資が必要 本業から逸脱した新規事業はうまくいかない
		完成品を作ることが高付加価値化	完成品を作ることが高付加価値化につながる かけやすい眼鏡の完成品を作ろうと動き出した
		祖父の時代は完成品を製造 父親が部品メーカーへ転換 小ロット、オーダーの時代は商品から作品に転換 良い物を作って、売ることが、一番儲かる方法 自社製品で有名になり売り上げを上げたい	祖父の創業時は、部品ではなく、完成品を製造したい 父親が、仕事が終わることを契機に、部品メーカーにした 今後、小ロットやオーダー生産になると、アートの部分が必要なる その人だけのものを作る時代になると、商品から作品になり、アートになる。 良い物を作って、売ることが、一番儲かる方法 自分で企画した商品で一山当てたい 自分が考えてデザインしたものが認められたらいい思いがある 先輩企業のように金儲けし、自社のブランドが有名になりたいという思いは基本的にある 企業として目指すものはある ブランドブックに載ることは嬉しい 自身の経験をもとに人によってまぶしきを感じる度合いが異なることに気づく 目に対して悩みが多いことにも気づく 目の病気の半分くらいは紫外線が原因 目を守るというキーワードの製品の必要性に気づく
2-4 他社就業における生産技術ノウハウ取得		父親の時代は、短い修行を経て独立 後継者の多くは同業他社で修行 地元の大手眼鏡企業にて修業し一通り技術習得	先代の時代は、短い修行を経て独立し、眼鏡産業が横に広がっていった時代 後継者の多くは同業他社で修行し家業を継ぐ 帰国後すぐに、地元の大手眼鏡企業に就職し修行することになった 大手眼鏡企業には、すでに6人ほど修行のために就職していた 期間が決まっていたため、吸収できるものは吸収したいと頑張った 全部内製化しているため非常に勉強になった
		修行先で吸収できるものは吸収	修行先で吸収できるものは吸収
		修行先でモノづくりについて理解	修行先でモノづくりについて理解
2-5 他社就業における販売ノウハウ取得		眼鏡販売店で5年間アルバイト	どのような工程が必要だということを理解するには、ちょうどよい期間であった 眼鏡学校の生徒は、家業のために、眼鏡販売店でバイトをしながら技術を習得 眼鏡販売店には、店の都合もあり最低5年はいろいろと言われた。
		眼鏡問屋でも3年間アルバイト	3年間、眼鏡問屋でも修行した いつかは戻って来いと言われていた 眼鏡問屋には最低3年色と言われたので3年働いた 眼鏡問屋は、家業を継ぐために地元へ帰る友人の替りに入社した
		入社後、コンセプトショップに修行	入社後、コンセプトショップに、修行に入る 無我夢中で、コンセプトショップの店員として働いた 父親の元勤務先にコネ入社に花形部署に配属 父親は会社を大きくしたいという夢があった 6年半にて、デザイン、企画など一通り勉強した 特に販路開拓の経験が、独立後に活かされた
2-6 他社就業における企画ノウハウの取得		父親のコネで修行先企業に入社	父親の元勤務先にコネ入社に花形部署に配属 父親は会社を大きくしたいという夢があった 6年半にて、デザイン、企画など一通り勉強した 特に販路開拓の経験が、独立後に活かされた
		就職先にて企画デザイン、販路開拓など一通り勉強	就職先にて企画デザイン、販路開拓など一通り勉強 特に販路開拓の経験が、独立後に活かされた

カテゴリ名	サブカテゴリ名	概念化	ラベリ化
3 自社製品の開発	3-1 リスクが高い自社製品開発	<p>お金がかかり利益が出るかどうかわからない自社製品開発</p> <p>リスクを冒すことを嫌う経営者は取り組まない自社製品開発</p> <p>本業から逸脱した異分野では難しい新規事業</p> <p>使い方が確かしい補助金</p> <p>取り組み数を増やす必要ある成功率が低い新規事業への取り組み</p> <p>効果が出るまで時間がかかる新規事業</p> <p>いろいろ挑戦することで成功率向上</p> <p>商社と工場での考え方は決定的に異なる</p> <p>モノづくりを原点に半歩先を行く重要性</p> <p>大手小売りが自社製品を模倣し製品化</p> <p>売れなければ終わりという思い</p> <p>お金が残る何もしない企業</p> <p>何を作ってよいか、依然とわからなかった自社製品</p>	<p>自社製品開発はお金がかかり利益が出るかどうかわからない</p> <p>自社製品開発はグレードアップを体験できるため面白い</p> <p>仲間を仮想ライバルにすることで頑張れる</p> <p>リスクを冒すことを嫌う経営者は、自社製品開発に取り組みなかつた。</p> <p>新規事業はうまくいかない</p> <p>補助金は使い方を間違えると倒産する</p> <p>補助金をもらうことで苦しむことがある</p> <p>成功率が低い分新規事業への取り組み数を増やす必要あり</p> <p>数年で効果が出るような新規事業はない</p> <p>いろいろなことに挑戦することで成功率が上がる</p> <p>成功しても対価を払う人はいない</p> <p>成功しても自分の手柄にする人が多い</p> <p>取引先における極小均衡への恐怖</p> <p>商社と工場での考え方の決定的違い</p> <p>商社が工場を作ってもうまくいかない</p> <p>原点はモノづくり</p> <p>人に対する信用をもとにモノを購入</p> <p>しがらみから本質の時代に変化</p> <p>デザインなど半歩先をいく</p> <p>半歩先とは世の中のスタイルや流れ</p> <p>業界の中で取り組んでいないことに取り組む</p> <p>自社ブランドが大手小売りに模倣される</p> <p>デザインセンターと協力して推進</p> <p>売れなければ終わらだと思った</p> <p>働いている会社は補助金などに手を出していない</p> <p>独自のやり方で淡々とやるべきことをやっていると金銭が残る</p> <p>しかし、自社製品は何を作ってよいか、依然とわからなかった</p> <p>自社製品は在庫リスクもあり、当時判断することができなかった</p> <p>全くの我流で、自分でデザインし展開づくりを始める</p> <p>下請けで大変な思いをしたため、自分で製造し売ろうと覚悟を決めた</p> <p>修行した小売店では、まず接客し、検眼、レンズ加工を行った</p> <p>産地では接客経験のあるメーカーは、ほとんどないため強みとなった</p> <p>日本人は鼻が低いため鼻パットの高さを工夫した</p> <p>鼻パットの形やデザインを工夫した</p> <p>小売りの現場で、ものづくりの現場でいろいろトライしてみた</p> <p>大手のOEMは無理と悟る</p> <p>OEMからハウスブランドに転換</p> <p>他の企業も同時期にハウスブランドに参入</p> <p>産地の作るノウハウの活用</p> <p>5000万の初期投資のもとにハウスブランド開始</p> <p>産地の協力工場の活用</p> <p>産地で作られたものは、職人が作っているものということで心の満足を提供する</p> <p>メガネフレームは一番目立つ自己表現ツール</p> <p>商談の日にはよいスーツを着ると同じ</p> <p>低価格か高価格のどちらでビジネスを行うのか見極めが必要</p> <p>デザインや機能は出尽くし</p> <p>何十年というスパンで考えると価格とモノの価値が問われる</p> <p>モノづくりにおいて買手のことが振っていたことに気づいた</p> <p>購入者が欲しくないモノを作って売っていた</p> <p>製品の性能や機能にこだわっていた</p> <p>自分が作りたいものを作っていた</p> <p>百貨店の継事に売り子として立った</p> <p>売ろうとした途端お客から失礼など、怒られた</p> <p>売り場に立たないと気づくことはできない</p> <p>贈り物として製品説明することで、女性のバイヤーの対応も変化した</p> <p>自分で買うものとギフトとして贈るものとは求められる要素が異なる</p> <p>お客の声を反映し、自分で買うものではなく、人にあげたくなる製品に大きく転換した</p> <p>売るためには、パッケージや値決め、物流など全て考える必要がある</p> <p>いままですトプラスで価格を決めていたため、いくらで売れるか知らなかった</p> <p>売り場にて、お客の要望が把握出来、お客目線でプレゼンできるようになった</p> <p>本業は優先し、営業時間外に自社製品開発に取り組んだ</p> <p>本業をやりながら自社製品開発に取り組むことで知識が増える</p> <p>メーカーは自分の作りたいものが作れることが魅力</p> <p>夢を語ることで若者を動機付けたい</p> <p>最初作った完成品を、自分への戒めのために飾っている。</p> <p>完成品として何を作っていいかわからず、縁起物を作った</p> <p>いくつか完成品を作ったが、自分の中で本物と思えず、全然駄目であった</p> <p>時計も作ってみたが、今から見れば、商品ではなく、できることを形にした作品であった</p> <p>行政から依頼を受けた自社製品開発</p> <p>社長が率先して取り組む商品開発</p> <p>経営の勉強会に出たり、その資料を作ったりしている</p> <p>新商品アイデアというより世の中の流行を把握すること</p> <p>新商品開発より収益率が高い他への技術転用</p> <p>余力のあるうちにいろいろなことに取り組む必要性</p> <p>後発としてデザインによる差別化</p> <p>デザインは機能と意匠であり、スタイリングは形状</p> <p>立体的なゴーグルの形をアイデアにフレームの形を考えた</p> <p>デザインは機能と意匠として捉え、スタイリングは形状を表す</p> <p>立体的なものを作る場合は、手作業に頼らざるを得ない部分はあった</p> <p>国内は閉塞状況のため、店舗頼みでは厳しい</p> <p>ブランディングのために、賞レースや市場にチャレンジしてきた</p> <p>デザインをどういう風に見せていこうというはある</p> <p>ファブレスにてデザイン企画に特化</p> <p>プロダクトのポジショニングマップに基づき空白を埋めるように製品開発</p> <p>企画をデザイナーに伝え、絵を描いてもらう</p> <p>デザイナー力を持たない工場</p> <p>自社ブランドは庶民的なイメージ</p> <p>デザイナーよりも自社デザインの方が有効</p> <p>外部デザインは自社ブランドらしさを消滅</p> <p>デザインは自社でやるしかない</p>
	3-2 自社製品開発への取り組み	<p>我流で自社でフレームを製造開始</p> <p>自分で製造販売しようと思悟</p> <p>眼鏡販売店での接客知見を自社製品に反映</p> <p>かけ心地での製品差別化への取り組み</p> <p>OEMからハウスブランドへの転換</p> <p>産地の作るノウハウの活用し、ハウスブランド開始</p> <p>産地で職人が作ったものは心の満足を提供</p> <p>低価格か高価格のどちらでビジネスを行うのか見極めが必要</p> <p>モノづくりにおいて性能にこだわり買手視線が欠如</p> <p>製品の性能や機能にこだわり自分の作りたいものを製造</p> <p>百貨店継事に大きな気づき</p> <p>高単価で売れるギフト商品に転換</p> <p>販売するためにはパッケージや値決め、物流など全て考</p> <p>営業時間外に取り組んだ自社製品開発</p> <p>本業があるから光る自社製品開発</p> <p>メーカーは自分の作りたいものが作れることが魅力</p> <p>当初の自社製品は商品ではなく、できることを形にした</p> <p>行政から依頼を受けた自社製品開発</p> <p>社長が率先して取り組む商品開発</p> <p>新商品アイデアというより世の中の流行を把握すること</p> <p>新商品開発より収益率が高い他への技術転用</p> <p>余力のあるうちにいろいろなことに取り組む必要性</p> <p>後発としてデザインによる差別化</p> <p>デザインは機能と意匠であり、スタイリングは形状</p> <p>立体的なゴーグルの形をアイデアにフレームの形を考えた</p> <p>デザインは機能と意匠として捉え、スタイリングは形状を表す</p> <p>立体的なものを作る場合は、手作業に頼らざるを得ない部分はあった</p> <p>国内は閉塞状況のため、店舗頼みでは厳しい</p> <p>ブランディングのために、賞レースや市場にチャレンジしてきた</p> <p>デザインをどういう風に見せていこうというはある</p> <p>ファブレスにてデザイン企画に特化</p> <p>プロダクトのポジショニングマップに基づき空白を埋めるように製品開発</p> <p>企画をデザイナーに伝え、絵を描いてもらう</p> <p>デザイナー力を持たない工場</p> <p>自社ブランドは庶民的なイメージ</p> <p>デザイナーよりも自社デザインの方が有効</p> <p>外部デザインは自社ブランドらしさを消滅</p> <p>デザインは自社でやるしかない</p>	
3-3 デザインの必要性	<p>デザインは機能と意匠であり、スタイリングは形状</p> <p>立体的なゴーグルの形をアイデアにフレームの形を考えた</p> <p>デザインは機能と意匠として捉え、スタイリングは形状を表す</p> <p>立体的なものを作る場合は、手作業に頼らざるを得ない部分はあった</p> <p>国内は閉塞状況のため、店舗頼みでは厳しい</p> <p>ブランディングのために、賞レースや市場にチャレンジしてきた</p> <p>デザインをどういう風に見せていこうというはある</p> <p>ファブレスにてデザイン企画に特化</p> <p>プロダクトのポジショニングマップに基づき空白を埋めるように製品開発</p> <p>企画をデザイナーに伝え、絵を描いてもらう</p> <p>デザイナー力を持たない工場</p> <p>自社ブランドは庶民的なイメージ</p> <p>デザイナーよりも自社デザインの方が有効</p> <p>外部デザインは自社ブランドらしさを消滅</p> <p>デザインは自社でやるしかない</p>		
3-4 外部デザイナーの活用	<p>ファブレスにてデザイン企画に特化</p> <p>プロダクトのポジショニングマップに基づき空白を埋めるように製品開発</p> <p>企画をデザイナーに伝え、絵を描いてもらう</p> <p>デザイナー力を持たない工場</p> <p>自社ブランドは庶民的なイメージ</p> <p>デザイナーよりも自社デザインの方が有効</p> <p>外部デザインは自社ブランドらしさを消滅</p> <p>デザインは自社でやるしかない</p>		
3-5 デザイナーの内製化	<p>デザイナー力を持たない工場</p> <p>外部デザイナーは自社ブランドらしさを消滅</p> <p>自社ブランドは庶民的なイメージ</p> <p>デザイナーよりも自社デザインの方が有効</p> <p>外部デザインは自社ブランドらしさを消滅</p> <p>デザインは自社でやるしかない</p>		

3-6 ブランドへの取り組み	今後ブランドは、いろいろな意味で2極化 地道に最低20年ほどかけてブランドを育てる	今後ブランドは、いろいろな意味で2極化する 地道にブランドを育てるメーカーは強いということは間違っていない 自分でブランドつけて育てていくのが本当のブランディング ブランディングは子供を育てると同じ最低20年ぐらい必要
	新規顧客を増やし長く安定させることがブランド作り 地道に最低20年ほどかけてブランドを育てる 行政に頼らず自社ブランド力強化が重要	新規顧客を増やし長く安定させることがブランド作り 100年ブランドの本質にヒントがある 行政に頼らず自社ブランド力強化が重要 産地内にて新しい動きあり
	小売業での修業が自社ブランド制作時に強みに転換	生産規模月100万本のOEMは世界に存在 小売業における修行は弱みと認識 自社ブランド制作時に強みに転換
	ブランドイメージを変えることは困難	最初の販売先によってブランドイメージ構築 イメージがついたブランドの新たな販路への販売は困難 開屋との取引は自社商品を始めても変わらず
	ブランドではなく情報発信する経営者を売ることが重要	ブランドだけを売ると競合が出てくる 自身を売ると競合が出てこない 自身の魅力が高めることが重要 情報発信し自身に興味を持たれたら勝ち
	今後モノづくりのストーリーを、情報発信 助けというテーマによるブランディング	モノづくりのストーリーを、情報発信していきたい 助けというテーマが、本質的な意味合いになる 助けるをブランドイメージにしていきたい
3-7 公的機関による支援	ブランド力で売れるためにはファンづくりが重要 商工会議所や行政が実施するセミナーには必ず参加	今の体質ではなく、違う路線から眼鏡を盛り上げていきたい ブランド力で売れるためにはファンづくりが重要 商工会議所や行政が実施するセミナーには必ず参加 鯖江市や商工会議所がニーズに合ったセミナーを開催 セミナーの3回に1回はためになる
	マーケティング、ブランディング、デザイン系のセミナー コロナ禍における数多くのセミナー参加	マーケティング、ブランディング、デザイン系のセミナーに参加 コロナ禍の中16個新しいことをやると決めて8つやり遂げた コロナ禍の中、出張が無くなり時間ができたため、頻繁に商工会議所のセミナーにも加入し、商工会議所のセミナーへの参加を促した
	市役所、商工会議所職員との頻繁な交流	商工会議所のメンバーとも交流し頻繁に自身の事業に巻き込んでいる 鯖江市の職員とも交流している
	知りたい情報を持っている人を紹介してくれる中小企業 情報の入手先は、商工会議所などが行うセミナー	中小企業団体中央会は、知りたい情報を持っている人を紹介してくれる 情報の入手先は、商工会議所などが行うセミナーが多い 数合わせのために頼まれて出席するセミナーも多い
	市役所の人はほとんど顔見知り	行政もやる気があり、民間の方に近づいてきてくれた 市役所の人はほとんど顔見知りであった
	行政の経済支援の重要性	経済界と結びつく行政の強いリーダーシップを求む 行政の長が経済を理解することが重要
	行政関係講座にてデザインやブランディングを学習	眼鏡に特化した講座ではなく建築に関するデザインの講座であった ほとんどの人が辞めてしまう厳しい講座であった プロのデザイナーが講師で、非常に厳しかった 漆器の会社も参加していた
3-8 産地内企業からの取得	行政関係で相談している人はいない 材料の仕入れ先企業の営業担当から産地の情報入手 産地内にて詳細な企業情報の伝達を行う材料屋	デザイン講座にてデザインを鍛えられたが、落ちこぼれであった 行政関係で相談している人はいない 材料の仕入れ先企業の営業担当からは産地の情報を仕入れている 材料屋はいろいろな業種に出入りするため産地内にて詳細な企業情報の伝達を行う
	個人差がある得る情報の質や量 社長連中と付き合い、社長から直接情報取得	どの産地でもキーマンがおり同じことが行われている 病院に出入りしている業者が、他の病院に情報を流すことはある 得る情報の質や量は個人差がある 自身は社長連中と付き合い、社長から直接情報を得ている 優れた営業担当は、どこがどれだけどこでつくるか、それをどこに出すかという ことを全部把握している
	自社のことしか知らないメーカー プラスチックの営業担当が一番のキーマン 他社の情報が入るレンズ屋	メーカーは自社のことしか知らない 特にプラスチックの営業担当が一番のキーマンになる レンズも材料であるため、レンズ屋も他社の情報が入る 人とは週1ぐらい、そんなに会っていない
	個人差がある得る情報の質や量	毎朝直接担当している会社に関することで注文数がわかりたいの市場の流れ が読める 情報の扱いはその人次第で個人差が大きい
	産地の会社からいろいろな情報を入手	産地の会社を回ることで、いろいろな情報が手に入る 青年部や部会には行っていない どの会社が仕事に忙しいとか、どこの仕事をしているかなどが噂になる
	取引先には月1回訪問し雑談	信用問題があるため材料会社は取引先の稼働状況を気にしている。 取引先には月1回訪問し、雑談している
	市場情報をたくさんくれる客先が重ならない取引がある	組合には入っているが、あまり顔を出していない 客先が重ならない取引があるメーカーとは、2日に1回会い、市場情報をたくさん 仕入れ先とは週に1回電話している

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 新販路の開拓	4-1 新たな販路開拓への取り組み	眼鏡販売店に直接営業実施 販路拡大には積極的	雑誌を見て電話でアポを取り、眼鏡販売店に売り込みに行った 販路拡大には積極的 地方の眼鏡販売店が販路の中心 自社ブランド品は、1、2本しか売れず、参入障壁は高く、売ることに大変苦労した
		参入障壁は高く、売ることに大変苦労 利益率の低い卸売りではなく直販の必要性を理解 モノとブランディングと販路開拓に取り組む	直接、消費者に売ることができる完成品を作らないと、弱い立場から脱出する モノとブランディングと販路開拓に取り組む すでに認知度のあるブランドの中のカテゴリーを増やす 通販で売られる自社製品になった 今の物流に縛られずに売り上げを上げることができた 当社は取引先を選定し、収益性を上げることに、まず注力した 人材の質が上がらないとよいものが作れないため、人材に投資している 現在一部上場の取引先が何社もある
	4-2 国内の展示会の活用	販路開拓は展示会を開催 展示会にて1件ずつ販路開拓	展示会を開催し直接販売できる先を一件ずつ増やす 東京での展示会にて一件ずつ取引先を増やす 小売り主導からメーカー主導の関係づくり 異端児であるため業界でのしがらみなし 自社製品に自社ブランドを設定し、展示会に出展 かけやすいブランドとした
		自社製品に自社ブランドを設定し、展示会に出展 展示会出展後今後注文を出さないなど散々な目に遭った	展示会に出展したが、今後注文を出さないなど、しがらみが深く、散々な目に合った 部品メーカーが、完成品を展示会にて初めて出品したため、小売店も困惑していた
4-3 ECへの取り組み	対面で異業種の人たちと知り合える展示会の必要性 勉強会のメンバーで出展している展示会 お金がかかる展示会出展 眼鏡はECサイト売るには限界あり	異業種の人とは、展示会で知り合うことが多い 異業種の人と出会うには、オンラインでは相手の真意がわからなく、対面で話せる展示会が必要。 展示会も勉強会のメンバーで出展している 展示会出展するにもお金がかかる 内製化よりも、BtoCも視野に入れないといけない ECサイトにて販売するには、眼鏡は限界がある 販売などを人を増やしたい	
5 新たな付加価値の追求	5-1 新サービスの追加	工場を購入しモノづくりを見せる場を設立	工場を買って、リニューアルし、モノづくりを見せることができる場をつくる リクルートなどいろんな意味合いを兼ねてつくる
		交通インフラや宿泊施設を含めた産業観光への取り組み	宿泊施設を含めた産業観光を見据える 産業観光は交通インフラや宿泊施設がカギ Uberのような移動手段の導入必要 移動手段や地域通貨など規制緩和が必要

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (鯖江産地 後継者)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 父親の配慮		両親から企業を継いでくれと言われたことはない	父親から企業を継いでくれと言われたことはない 母親からも企業を継いでくれと言われたことはない 家業は忙しくしていることは、知っていた
		何も教えなかった父親	先代から教えられたことは何もない
		子供のころから少ない父親とのコミュニケーション	子供のころから大人になるまで、父親と話したことがない 一緒に働くようになって、自身と父親が性格も考え方も行動も全く一緒なことに気づく 息子も、自身と父親と性格が同じ
		事業承継について何も語らなかった父親	事業承継に関しては一切何も言われていなかった 良い会社だから継ぐといいよと言われたことを覚えている
		両親から会社を継げと言われたことはない	親から会社を継げと言われたことはない 母親からも会社を継げと言われたことはない

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 家業への低い意識	2-1 消極的な選択肢であった家業	興味のなかった眼鏡の仕事	正直、眼鏡の仕事には関心がなかった
		眼鏡業界に関わる仕事を希望	先代の会社を継ぐというよりも、眼鏡業界に関わる仕事がしたいと思った 先代の会社を継ぐことはちょっとした強みになるぐらいの考え方であった
		明確ではなかった事業承継	会社を継がないといけない、継がないとも明確に思っていなかった
		金融関係を希望していた就職	金融機関に就職したかった 自身は金融関係への就職を希望していた
		いつか事業承継しようという思いあり	いつかは事業承継しようとは思っていた
	2-2 自身の希望にて入社	企業への就職に対する父親の猛反対	アメリカで留学し、アメリカで就職したが、住みにくく帰国した 帰国後、大阪で就職したいということに対し父親から猛反対された
		自身から家業への入社を希望	家業への入社は自分から先代に打診した 先代は、入社したことを喜んでいて
		父親と一緒に海外に買い付け	先代は、外注管理の方が億劫になり任せがっていた 父親は海外に買い付けに行くようになる
		眼鏡業界への関心が薄く	父親は全く英語が話せないで自分が同行した 父親の海外買い付けに同行することで、先端技術などを目の当たりにし眼鏡業界に関心が薄いた
			自分に同行を求めた父親の意図はわからない

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
3 父親からの期待		起業した時から跡を継ぐよう言った父親	父親が起業した時から跡を継ぐように言われた
		父親から儲かるから家業継ぐように提案	父親から外仕事は大変だという理由で、戻ってくるよう勧められる 父親から家業は儲かると言われた 戻ってくる時に現在の社屋を建設した
		父親から突然言われた社長就任	父親から来年社長代わると突然言われた 営業の仕事をしており心の準備はできていなかった
		父親から社長就任を提案	父親のほうから会社を譲ると言われる
		父親は入社後の後継プランを所持し提供	父親から今から2年間、行って来いと命令された 父親の頭の中には6年間分があり、決まっていた 父親から、入社後5-6年間分の具体的な取り組みスケジュールを渡された 数多くの仕事に必要な資格を、いつまでにとるということが記載されていた 父親とはよくケンカするが勝てない 父親と本当に仲が悪い会社は、怖いぐらい仲が悪い

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 社長就任への決意		自身から社長交代を連言し社長交代	先代の70歳を契機に社長交代 自身から社長交代を連言
		後悔していない社長就任	自分のやりたいことができる社長になったことは後悔していない
		会計事務所が父親を説得し事業承継実現	会計事務所が、父親に社長を譲るように勧めた 会計事務所に相談し、父親を説得することになった
		何とかなると思った社長就任	社長をやるしかなかった、なぜか何とかなると思った
		妻は当時も今も社長就任に反対	妻は社長就任を当時大反対し、今でも反対している 同じ作業をすることがほんとうに嫌で合わない 仕事のストレスで子供もできなかった
	法人化をきっかけに社長就任	法人化をきっかけに社長就任	

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化	
5 産地の価値の再認識	5-1 生産拠点としての価値	仕上げ力はまだ鯖江に技術力あり	技術力は中国の方が優れているが、最終製品は日本の方がきれいに仕上がる世界最大手メーカーが鯖江に工場を作ったのは、鯖江のモノづくり力に頼ったから	
		モノを作るうえで切っても切り離せない産地	集積しているため、気楽に打合せができることがよい モノを作るうえでは産地は切っても切り離せない	
		作ろうと思ったらすぐ作れる産地	産地では思ったらすく作れる	
		父親の代からの信用が構築されている産地	父親から会社の信用を引き継いでいる 産地内では一応名前が知られており、目に見えるかたちで信用がある中、行産地が好きというより、会社の信用にて行動がとれる環境であることが一番	
		産地内における上手下手、特徴も全部理解	どこか上手か下手か、特徴も全部わかっている 専門用語を使用し、モノづくりに注力できる	
		鯖江イコール眼鏡という顧客に安心感を与える地域	お客にとって、鯖江イコール眼鏡という潜在的な安心感ができている 安心感によるブランド価値が鯖江にでき、鯖江で作る意味を生み出している	
	5-2 高い認知度のメリット	中小企業にとって、鯖江というバックボーンは絶対	鯖江の眼鏡技術を活用して作ったという安心感を顧客に与える 中小企業にとって、鯖江というバックボーンは絶対必要になる 鯖江が枕詞になった商品が多い	
		技術では差別化できないため産地で差別化	技術では差別化できないため、鯖江でモノづくりをする必要がある	
		県名よりも認知度が高く展示会でも有効な産地名	産地の話から始めると、話をしやすい 県名よりも産地名の方が認知度がある	
		メディアによる産地のイメージ変化	展示会では特に県名よりも産地名の方が知ってくれている イベントは産地にとってメディアが取り上げてくれるため有効 メディアによるイメージ変化	
		5-3 産地への否定的な意見	鯖江という地域イメージは良くない	ばかばかしいことへの取り組み 鯖江というキーワードだけではオンリーワンにならない 東京のデザイナーから鯖江は良く思われ地なかった
			低収益な仕事が多く魅力のない産地	産地の仕事は低収益であるため魅力なし 技術のある企業は他業種へ転換
鯖江は全く関係なく特別な思いもない	自身にとって鯖江は全く関係なく鯖江への思いはない どっぷり鯖江に浸かっているため周りは勘違いしている			
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化	
6 産地でのつながりの必要性の認識		常につながっている勉強会メンバー	勉強会のメンバーとは、常につながっており、主なメンバーとは週1で会っている	
		人を巻き込むことが仕事	人を巻き込むことが仕事	
		中小企業は人のため重要な社交性	長男よりも、社交的な次男の方が社長に向いていると思う 中小企業は人だと思っている	
		仕事をする上で、人柄や人付き合いが重要	当社への注文理由は、自身の人柄であった 仕事をする上で、人付き合いが重要になる	
		知られる範囲を増やすことで異業種とも交流	自身をいろいろな人に知ってもらい、知られる範囲を増やさない、できる人にたどりつかない 既存の業界いたら、今付き合いがあるデザイナーには出会わなかった 現在、異業種の人としか付き合いがない 眼鏡業界は、自分には合っておらず、異業種を重視したい	
		今後は異業種を重視	今は異業種の人に会ったり、異業種の人からメールが来ることが多い 商品の納入や催事への出店などの話に発展している デザイナーを紹介してもらったこともあった	
		業界内よりも他業界やクリエイターとの交流が主	業界内よりも他業界やクリエイターとの交流が主	
		ほんとうに大事だと思う人とのつながり	人とのつながりは、ほんとうに大事だと思う 地元では、他人、知り合い、友達、親友ぐらいになって、ほとんどが知り合いになっている 友達はちょっと濃い関係で、親友はもう仕事以外の関係 枠の外に、反面教師も必要	
		競合よりも産地企業とかかわった方がよい	競合よりも産地企業とかかわった方がよい	
		後発であるため無償でつなぎ、新興ブランドと共に	後発であるため無償でつなぎを実施 後発であるため新興ブランドと共に成長 ファブレス企業とメーカーを繋ぐことで一緒に成長 新興ブランドが困っているときに助けることが役目	

カテゴリ名	サブカテゴリ名	概念化	ラベル化
7 事業内容を変える決意		もう生きる場所ではない将来性のない眼鏡業界	眼鏡はもうなくなると考えている 業界内にいると気づかないことも多く、業界外の方が気づきがり、勉強になる
		売上半減を受け、全てを変える必要性を痛感 入社後、危機感しかもてない家業 毎年大きく減少する売上	売上半減を受け、全てを変える必要性を痛感 家業に入社後、危機感しかもっていない 毎年、スキーの滑降のように売上げが減少している 毎年どん底かと思ったら、さらにどん底になることを繰り返している もっと大きな会社を任せてくれたら成長させる自信はある
		競争よりも売上につながる産地の盛り上げ	売上げは産地と正比例する 競合云々より産地を盛り上げないと今後生き残れない 産地を盛り上げることはリーマンショック以降もうあきらめている
		将来消えてなくなる同業他社 コロナ禍の中非常に厳しい売上	同業他社は将来消えてなくなる 売上げの3、4割を占めた催事の売上げがゼロに近い 売上の現状は非常に悪い 去年なみだが大きな案件がない
		産地というより基本自社、自分のための取り組み	会社に訪問してほしいが、現状ではガツガツさせるリスクが高い 産地というより自社のための取り組み 鯖江のためではなく、みんな基本的に自分のため 好きだから楽しいからやっているだけ
		高齢化の中、同業他社が仕事ができなくなるため対策必要	高齢化の中、同業他社が仕事ができなくなるため、当社が仕事をくみ取っていく必要がある
		産地規模が半分になり強い危機感	OEMはなくなり、産地は半分の規模 強い危機感を感じる
		今後鯖江で眼鏡フレームを作れなくなる可能性	今後鯖江で眼鏡フレームを作れなくなるかもしれない 産地に高齢化の波が来ており、すでに生産キャパ不足のための納期遅れが発生し、今後小ロット対応ができないことが起こり得る 生産現場とのコミュニケーションを取らないと思ったモノはつくれない

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (高岡産地 産地)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 産地の競争力喪失	1-1 技術の陳腐化	特異的な技術を保持していない産地	産地は特異的な技術を保持していない
	1-2 製品の無差別性	高岡は京都仏具製造の秘密下請け工場モノがあふれていた産地 似たような商品が産地に存在	高岡銅器は、京都仏具製造の秘密下請け工場供給サイドの産地にはモノがあふれていた 似たような商品が産地に存在する
2 ビジネスシステムの老朽化		アイデア商品として積極的に売ってくれた問屋 今までは問屋に対して新商品提案をしていた父親 職人に正当な仕事の対価を払うためにも掛け率を上げる 取り組み重要	先代の取り組みは、アイデア商品として問屋が積極的に売ってくれ 今までの売り先は問屋で、新商品は問屋に提案していた 自分たちで販売するという事は、違う掛け率で卸す仕組みをなく した
		問屋に卸す掛け率は低く、もの作りが困難 産地の中で問屋が売れる能力を喪失したと痛感 商品が変化し商品がわからなくなった問屋 今まであった問屋から仕事が全く来ない 高岡は、問屋が小売をやっているところが多く、小売り のみは廃業多い	職人さんに正当な仕事の対価を払うためにも、掛け率を上げること 問屋に卸す掛け率は低く、もの作りが難しくなっている 産地中間屋が売れる能力を喪失したと痛感 問屋は、商品が変化し商品がわからなくなった 今は問屋からの仕事が完全にないため、危機感から自ら動き出して 高岡は、問屋が小売をやっているところ多い
		高岡における業界の垣根の喪失 産地の問屋流通機能崩壊による家業の転換	反対に小売りを辞めているところが多い 他の産地と違い町中立地のため、小売りが成り立つ 昔みたいに工場問屋お店という垣根はなくなる 家業の売上げが下降する中、家業の転換期を感じた 高岡における問屋が、従来の問屋機能を果たせず流通機能が崩壊し 始めていた
3 産地課題の明確化	3-1 新たなビジネスシステムの必要性	産地高岡の転換が喫緊の課題	今までと同じ事をしている、売上げ減少を招くと産地高岡の転換が喫緊の課題になった
	3-2 自社製品の必要性	産地では、あきらめる人とどうにかしようとする人に2 産地高岡の現状打開策として、新製品開発に活路 伝統産業の技術が悪くなく方向性と作るものを変えること が大切 伝統工芸の技術を活用した工業製品の必要性	産地では、あきらめる人とどうにかしようとする人に2極化している 打開策として、思考の末、新製品開発、に活路を見出した 伝統産業の技術が悪いのではなく、方向性と作るものを変えること が大切 伝統工芸の技術を使いつつ、工業製品も作る 高岡銅器で作成したキャラクタービジネスが売れる ポケモン商品を製造し、販売店では高額で売られている
	3-3 ショールームの必要性	ブランディングのためのショールームはなかった高岡産地 産地内企業の取り組みがショールーム開設の動機	産地には、ブランディングのためのショールームはなかった 産地の企業の取り組みが、ショールーム開設の動機
	3-4 産地職人に対する今後の対応	技術的な知識はないが職人に関する知識は所有 地元職人の兼業問題 産地職人の仕事内容の把握は困難	技術的な知識はないが、職人に関する知識は有している 仏具以外の分野で職人は売上げを伸ばしている 産地の職人の仕事内容や、レベル的にどんな仕事をしているかは、 わかってない部分がたくさんある
4 産地の方向性の取得	4-1 産地内企業のビジネスモデルを参考	能作さんは自社の売り場にて自社商品を販売 モデル企業は産地内企業の能作さん	能作さんは自社の売り場を持って、自社商品を販売している 能作さんの事例で確信 参考にした企業は能作 能作さんみたいなスタイリッシュなモノづくりをしたかった モデル企業は、同じ産地内の能作であり、すぐ参考になった
	4-2 産地外企業のビジネスモデルを参考	凄く参考になったモデル企業は産地内の能作さん 事業の参考にした燕や鯖江などの成功事例 燕産地 玉川堂さんの取り組みを参考 他産地の既存技術の活用の成功事例を参考	産地以外の企業の事例も参考にした ショールーム開設において、他産地の玉川堂さんなどを参考にする 他産地の成功事例は、既存の技術を、他の分野で活用し、世の中に あったモノを売っている
5 産地の方向性の具現化	5-1 先駆者の存在	産地で最初の事業に取り組んだ父親	父が産地で最初の事業に取り組む
	5-2 デザインの重視	伝統産業の中で一番最初にデザイン室を作った高岡の会 高岡にはデザインを重視するモノづくりの土壌あり	伝統産業の中で一番最初にデザイン室を作った会社 高岡で、有名デザイナーと一緒に、ものづくりをしている 先人の取り組みにより、地元企業とデザイナーとが交流する土壌が 高岡にできていた
	5-3 産地内での強いつながり	産地の危機感が人とのつながりを生み、産地がビジネス の場となる	産地には危機感があり、いろんなものと繋がろうとしている
6 具現化の拡散		父親が始めた新規事業の産地内拡散 個々の企業、高岡が認知され、高岡を仲間と盛り上げた いい気持ち 望ましいことは企業という個が有名になり、そのあとに 高岡という地名が有名になること	その後、始めた事業が産地内に広まる 高岡で、今まで関わっている仲間たちともしっかり盛り上げたいとい う気持ちがある 企業という個が有名になり、そのあとに高岡という地名が有名にな るのが良い

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (高岡産地 ファミリービジネス)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 収益の悪化		生活の多様化や輸入品増加による売り上げ減少 技術志向、安売りで生き残れない 大手企業からの仕事減少	生活の多様化や輸入品増加により、売り上げがあげられなくなった 技術志向では食べていけないことはじゅうじゅうわかっていた 安くモノを作るという方向には未来がない 当時の仕事が下降線をたどっていたが、その代替になるほどは売れなかった
2 低収益体質からの脱却	2-1 自社製品開発への覚悟	新製品開発しか道がない 自社ブランド、製造、販売しか道はない 新製品開発は死活問題 作る機能と売る機能がない会社は生存不可能	取り組んだきっかけは、もうそれしか道がないと思っていたから 自社のブランドで、モノを作って、自社で販売していくしか道はない 死ぬか生きるかの問題のため、何を言われようとも、もうやってくしかない 仕入れて物を売ることが、相当限界が来ている どの会社も、企画をしてモノを売っていくというスタイルにしていけないと 作る機能と売る機能が会社には必要になり、そうでなければ残れない ブランドのイメージ向上や、差別化をさらに深めるためには、世の中にな かったようなものを作り続けていくということは必要
	2-2 自社製品実現できる	世の中になかったようなものを作り続けていくという ことは必要 製造、卸、小売りをやっていた自社 企画部分に特化したファブレスの方が効率的であると 父親が決断し工場を閉鎖 2000年までは現状のスタイルの中の打開策の模索	自社は、製造、卸、小売りをやっていた 工場閉鎖時は、社員の再就職先を斡旋した 製造部分が経済的負担になり、企画部分に特化したファブレスの方が効率的 であると決断した 2000年までは現状のスタイルの中の打開策を考えていた 現状を打ち破るってという考えに至ったのは2000年過ぎてからである
3 自社製品の開発	3-1 リスクが高い自社製品開発	産地の技術力やデザインの制限を受ける新製品開発 産地間屋が模倣品を製造し競合化 産地間屋が海外で模倣品を大量製造 模倣品を防ぐことは困難 大手企業と製品化した全く売れない	新製品開発は、産地の技術的な制限や、デザイン上の制限を受ける 産地間屋が、模倣品を作るなどするため、間屋との付き合いを避けていた 間屋が安い価格のモノを作らせたりした 上代は決まっていない 見た目同じような模倣品が売られるとどうしようもない 海外産は大量に作るため、大量に売らないといけなかったため、当社の売り上げ に影響を与える 模倣品を防ぐことは難しい 模倣品には神経過敏にはなっていない 製品化したのが、原価が高く全然売れない 売れないため封印する 第2弾は製作中
	3-2 自社製品開発への取り組み	産地ビジネスマッチングにて大手企業とコラボレー 父親の積極的な新規事業へ取り組み 新規事業の成長の限界を敏感に察知した父親 父親の知り合いのから得た新事業のヒント 多くの人から学び方向性の正しさを確信 企業をモノを企画し、作る能力が企業の差別化要因 今後繋いでいきたい人に自慢できる、お客様が見て素 晴らしいと言ってもらえる、ものづくり 流通が効率的になればなるほど、独自性製品が必要 既存製品に基づく新製品開発	大企業からすると、伝統工芸は日本の宝物としてなくしていいなもの 産地ビジネスマッチング会場でも知り合う 協同で可能性を追求 海の不純物を樹脂化し製品化する 父は祖父を認めて新規事業に取り組み 父は仕事を一生懸命する人で、蓄積した資金は、継続的に設備投資を行って 父は、新規事業の成長の限界を敏感に察知した 知り合いの古物商から、新規事業のヒントを得る たくさんの人から学ばせていただき、話を聞いて間違いないと確信した どういものをつかっていくか、どういものを作るか、会社が持つる 特徴が差別化になる 人に自慢できる、お客様が見て素晴らしいと言ってもらえる、ものづくりを 繋いでいきたい 流通が効率的になればなるほど、独自性製品が必要になる 父がやろうと決めた 他に事業アイデアがなく、既存商品の延長線上でモノを作った ずっと苦しい状況が続いている中、新製品がけっこう売れた 内発的なものから何か生み出すしかない 何が根源的なニーズなのかというのを一生懸命考える その都度、新しく製品をつくるために一生懸命考える 最初の製品開発は、ゴールがないまま手探り状態が続いた 今までは、全くマーケットインではなく、本当にプロダクトアウトで作って インテリアとして開発 価格競争を避けるために刻印を押し出した商品を市場に出す 先代が、今までの安く仕入れて売るといやり方が通用しないと認識した 中、自社商品を好きな値段で売ることに取り組んだ エンドユーザーと関係を密にし、どう繋がるのか、課題としてある 今後、商品化には、ファンと繋がるのか、関係性が重要になる 今後、顧客の声をくみ取り製品化するプロセスをイメージ モノを作るっていう前段階で、顧客と、どうつながれるのか、今模索してい る
	3-3 顧客との直接交流	エンドユーザーとの関係構築が重要 商品化には、ファンとの繋がり、関係性が重要 新製品開発における顧客とのつながり強化を模索	展示会における顧客との対話の中で、いろいろ学習できた ブランディングや展示会の出店の仕方など富山県デザ インセンターが指導 高岡にあるデザインセンターが有効に機能 高岡市にある県と市のデザインセンターが親切にいろいろ教えてくれる 商品撮影や試作づくりが安価ででき便利である デザインセンターには専門家の職員が多数在籍している 全国でデザインセンターが機能しているのは、富山と石川と東京の3ヶ所ぐ らい
	3-4 行政による支援	展示会における顧客との対話の中で、いろいろ学習 ブランディングや展示会の出店の仕方など富山県デザ インセンターが指導 高岡にあるデザインセンターが有効に機能 全国でデザインセンターが機能しているのは、富山と 石川と東京の3ヶ所	展示会における顧客との対話の中で、いろいろ学習できた ブランディングや展示会の出店の仕方など富山県デザ インセンターに指導を 受け大変参考になった 高岡市にある県と市のデザインセンターが親切にいろいろ教えてくれる 商品撮影や試作づくりが安価ででき便利である デザインセンターには専門家の職員が多数在籍している 全国でデザインセンターが機能しているのは、富山と石川と東京の3ヶ所ぐ らい

3-5 外部デザイナーの活用	外部デザイナーの活用	外部のデザイナーと2人3脚で始めた デザイナーと新製品開発に取り組んだ デザインのカラーは、ほぼ統一化されてる デザイナーから出てきた案のまま、モノが進むってことは絶対ない コンセプトに沿って合わせていくと、原形からまるで違ったものになる 製品化は、価格や、技術の専門性とか考えないと、絶対できない デザイナーとは、お互いの理解を深めながら完成品に近づけていき、できるものを作るプロセスを取っている デザインの内製化というのは、難易度が高すぎる 技術の方を内製化した方が、プラスになる デザイナーは県外の人材 地元デザイナーは、縁がなかった
	デザイナーとの価値観の共有 デザイナーからの原案に技術等が組み合わさり製品化	高岡の技術とデザイナーのデザインを結び付け商品化 伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけ デザイナーと職人が協業したモノづくり 外部デザイナーがブランドマネジメントも担当
	デザイナーとの相互理解に基づく製品化	高岡の技術とデザイナーのデザインをくっつけて商品を作る 伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけを作ってくれる 自分たちの世代は、デザイナーも職人の1人であり、一緒にモノの作る人 デザイナーは、プロダクトデザインだけでなく、ブランドマネジメントも担 つなぐ建築士がショールームをデザインする デザイナーは、能作さんのお墨付き 新製品開発は、デザイナーに、強く依存している
	デザインの内製化は困難	高岡の技術とデザイナーのデザインをくっつけて商品を作る 伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけを作ってくれる 自分たちの世代は、デザイナーも職人の1人であり、一緒にモノの作る人 デザイナーは、プロダクトデザインだけでなく、ブランドマネジメントも担 つなぐ建築士がショールームをデザインする デザイナーは、能作さんのお墨付き 新製品開発は、デザイナーに、強く依存している
3-6 デザイナーの内製化	能作さんお墨付きの外部デザイナー採用 新製品開発は外部デザイナーに依存	高岡の技術とデザイナーのデザインをくっつけて商品を作る 伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけを作ってくれる 自分たちの世代は、デザイナーも職人の1人であり、一緒にモノの作る人 デザイナーは、プロダクトデザインだけでなく、ブランドマネジメントも担 つなぐ建築士がショールームをデザインする デザイナーは、能作さんのお墨付き 新製品開発は、デザイナーに、強く依存している
3-7 ブランドの必要性	弟が、独学でデザインを勉強し、他産地との組み合わせ 新製品がブランドを強化	高岡の技術とデザイナーのデザインをくっつけて商品を作る 伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけを作ってくれる 自分たちの世代は、デザイナーも職人の1人であり、一緒にモノの作る人 デザイナーは、プロダクトデザインだけでなく、ブランドマネジメントも担 つなぐ建築士がショールームをデザインする デザイナーは、能作さんのお墨付き 新製品開発は、デザイナーに、強く依存している
	ブランドアイデンティティに基づくモノづくり	高岡の技術とデザイナーのデザインをくっつけて商品を作る 伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけを作ってくれる 自分たちの世代は、デザイナーも職人の1人であり、一緒にモノの作る人 デザイナーは、プロダクトデザインだけでなく、ブランドマネジメントも担 つなぐ建築士がショールームをデザインする デザイナーは、能作さんのお墨付き 新製品開発は、デザイナーに、強く依存している
	産地内に組合のブランドを立ち上げ	高岡の技術とデザイナーのデザインをくっつけて商品を作る 伝統産業青年会が、デザイナーと出会うきっかけを作ってくれる 自分たちの世代は、デザイナーも職人の1人であり、一緒にモノの作る人 デザイナーは、プロダクトデザインだけでなく、ブランドマネジメントも担 つなぐ建築士がショールームをデザインする デザイナーは、能作さんのお墨付き 新製品開発は、デザイナーに、強く依存している

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベラ化
4 新販路の開拓	4-1 新たな販路開拓への取り組み	問屋など既存販路との住み分け実施 道なき道を行く感じの販路開拓 売り場が確立されていない中、品物を作っている状態 商品開発よりも販路開拓に苦勞 家業の営業力のなさを痛感 今後製販一体、顧客と1対1となる必要がある クリエイティブになるためには製販一体が必要 問屋との対等な関係は継続 大学院で実践的なマーケティングを学習	問屋などの既存取引先との軋轢は、なかったことない 最初のころは混乱があったが、既存販路とは住み分けを行っている 販路開拓は、教わるというよりも、わからない状態の中道なき道を行く感じだった 売り場が確立されていない中、品物を作っている状態がまだ続いている プロダクトアウトであったため、商品開発よりも販路開拓に苦勞した 3年間営業職に就いていた 帰省時家業に取り組み、今後事業継続が難しいことを実感 今後製販一体になり、顧客との関係も1対1になる 製販一体じゃないとクリエイティブに生きていけない クリエイティブの根幹とは、手を動かしてものを作れること 問屋との関係は継続 問屋との関係は対等な関係 問屋からの轡がらせはない 大学院にてMOTにてマーケティングを学んだ MOTは展示会に出店したり実践的な内容であり大変参考になった 高岡デザイン工芸センターからの紹介で参加した 2年間通学した
	4-2 国内外の展示会の活用	販路開拓は国内外の展示会が基本 展示会出展による効率的な販路開拓 効率的な展示会出展による販路開拓 ドイツ、中国など海外の展示会にも出展 初めての展示会出展で大賞を受賞	自社製品はまず既存流通で販売 次のステップとして展示会へ出店 時期をずらし、いくつかの展示会に出展 海外の展示会へも出店 売り上げが3倍に成長 販路開拓の基本は、展示会に出る取り組み 展示会に出展し、新製品を披露する 販路開拓は、ギフトショーなどの展示会を活用した 海外の展示会（ドイツのアンビエント）にも出店した 中国での展示会は別ブランドで出店した 初めての展示会出展で大賞を受賞し、自信を得る 展示会にて、新たな販路を獲得し、不安の中、商取引を始めた 展示会出店経験は持っていた
	4-3 ECへの取り組み	WEB直販が究極の販売形態 定価で売れるため伸ばしていきたいEC ECで売れる商品の見極め必要	WEB直販が、究極的な形につながる WEB直販比率を上げる ECは定価で売れるため伸ばしていきたい ネットで売れるものとしてでないものを見極めて、ネットで伸ばすべき商品とそうでないモノとの住み分けも必要

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 新たな付加価値の追求	5-1 新サービスの追加	伝統工芸とアウトドアを組み合わせた事業を立ち上げ アートとアウトドアを組み合わせ、キャンプ場の運営 アートキャンプグラウンドの実施 伝統工芸のワークショップの実施 キャンプ地にて企画から運営まで実施 取り組みたい他産地を巻き込んで後継者と伝統産業をつなげる事業	地元以外の人脈と、工芸をもとにアウトドア事業を立ち上げる 地元の人脈と交流する時間的余裕がない キャンプ場運営に取り組む キャンプ場では、アートとアウトドアを組み合わせる 大手メーカーや地元からも協力を得ている アートキャンプグラウンドとして、音楽を聞きながら星を見る 伝統工芸の器を使用や、伝統工芸のワークショップの実施 企画から運営まで取り組む 伝統産業に関心のある人からの支援を受け、後継者と伝統産業をつなげる事業に取り組みたい 福井や山中など他の産地も巻き込んで進めていきたい
	5-2 モノづくりを補うサービスへの取り組み	他の分野に技術を活用することで、モノだけじゃなくてコトも作れ、世の中に認められる	他の分野に技術を活用することで、モノだけじゃなくてコトも作れ、世の中に認められる
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
6 更なるビジネスモデルへの挑戦	6-1 産地内企業によるビジネスモデルの提示	常設ショールームにてものを体験できる場の実現 売る側も持つべきであるモノ本来のスタイルを見ても 宿泊する場を提供することにより400年のモノづくりの歴史が400年あることをちゃんと伝える	常設ショールーム開設は、メーカーからプロデュースしたいという思いがあった モノの良さは、使ってみたり、実際の適切な場所に置いてあったものを見て、最終的に伝わるべき モノ本来のスタイルというのを見てもらう場を、売る側も持つべき 宿泊の開設は、身を置いて、触れて、感じてもらうため モノづくりの歴史が400年あることをちゃんと伝える
	6-2 消費者への情報発信	高岡に来たお客様に、食材プラスアルファの知識を持つ 高岡にはものを作りや情報発信は大事 消費者が商品に関心を持つよう情報発信が重要 ショールーム開設によるブランドイメージ発信 当社がファンのコミュニティのハブになることを想定	高岡に来たお客様に、食材プラスアルファの知識を持って帰っていただく 産地の技術を使い、産地という背景のもとに、ものを作り、発信できる産地がすごく大事になる ビジネスが成り立つことをやっている人は少ない 高岡の特徴を発信し、その商品に関心をもっと多くの人が持っていただけの理由に繋げていかなければいけない ショールームにて、ブランドイメージを発信 ショールーム開設は、新幹線開通のタイミング ショールーム開設の決断は、会長の判断 ファンのコミュニティのハブになる

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (高岡産地 後継者)

カテゴリ名	サブカテゴリ名	概念化	ラベル化
1 父親の配慮		自分の意思を尊重した父親	父は、本人の意思を尊重したと思う 父が言うとは強制力ではないが、強い言葉になる
		会社の業績が厳しいなかで、会社を継いでほしいと言うのは困難 地元に戻ることにに対し何もなかった父の反応	会社の業績が厳しいなかで、会社を継いでほしいというは、なかなか難しいと思う 地元に戻ることにに対する父の反応は、何もなかった
2 家業への低い意識	2-1 消極的な選択肢であった入社	事業承継を意識していなかったが大学卒業後帰郷	東京の大学卒業後帰郷した 事業承継は意識していなかった 継がないといけないと思いつつ 祖父は他界したため事業承継の話は聞いていない 祖母からは事業承継の話、本当に耳にタコができるくらい聞いていた
		祖母から事業承継の話をよく聞く	祖母からは事業承継の話、本当に耳にタコができるくらい聞いていた
		会社の歴史について知り合いや銀行員から知る	会社の歴史については身近なところで話をしたので耳には入っていた 工場は約十分位の所であった 社員旅行時に同行し、社員から会社の歴史について言い聞かされたことはよくあった 苦労話はなかった
		入社前モノづくりの経験なし	入社前はモノづくりはしたことはほぼなかった 父親がモノ作る担当
		漠然と事業承継をイメージ	専門学校卒業後は海外にも勤務した 実家に帰らないといけないという思いはずっとあった
	2-2 家業の将来性に疑問	祖父や職人から言われていた事業承継	祖父や職人からは家業を継ぐように言われていた 母親はあまり言わなかった
		30歳になり意識した家業	30歳になりそろそろ帰らないという思いになった 現在は個人事業主
		漠然と事業承継をイメージ	大学卒業後、経理の勉強に取り組み、他社就業はない 家業を継ぐことを漠然とイメージしていた
		サラリーマンになる気もなかった大学生時代 アルバイトにて家業に携わった大学生時	サラリーマンになる気もなかった 大学生の帰省時に、家業に携わっていた アルバイトとして家業に携わっていた
		廃業という選択もあった家業	業績は右肩下がりが続いており、事業をやめるという選択肢もあった 何もしないまま事業を終わらせるのは、後悔が残ると思い、戻った方がよいと決断をし戻ってきた
母親の事業承継への心配	決断に際し、父は何も言わなかったが、母にはだいたい確認された 父は無口なため、帰省時、会社について話はない		
学生時代から家業の営業力対策を思考	どうしたらうまくいくだろうか思考するようになる		
3 非主体的な社長就任		父親の入院による社長就任	入社時は、普通の一般社員と同じ待遇であった 役員には、社長就任と同時に就任した 社長就任は、父の入院により強制的に変わった
		父の死による社長就任	父が他界後に社長に就任した モノづくりがしたいと入社した
		事前打診なしに先代が社長就任を依頼	先代から来年から社長を頼むと言われる 先代から事前の打診はなし
4 産地の価値の再認識	4-1 生産拠点としての価値	離れることは難しい産地 産地を活用し事業継続	産地を離れることは難しい 産地を活用している 基本的には産地の使いながらやっていく 高岡でモノをつくるという、こだわったモノづくりは絶対必要なので、産地は大事
		モノづくりを実現する上で産地は絶対必要で大事	高岡には技術があり、いろんなことができるのは特徴である 高岡という土地は大好き 最近、高岡が産地として認知されつつある
	4-2 産地への愛着	大好きな高岡という土地	高岡は良くなってほしい 高岡の町自体がまわってない
4-3 産地への否定的な意見	産地高岡はまわってない		
5 産地でのつながりの必要性の認識		地元職人との強いつながりの重要性	職人との関係が、しっかり出来上がっている 高岡のすぐれた技術を持っている職人との繋がりを本当に大事にしていかなないと不安 代わりすると繋がりが失われる
		代わりによる職人との繋がりの喪失	代わりすると繋がりが失われる
		産地問屋、職人との関係は継続 職人とのつながりは継続 地元青年会における職人との新たな出会い	産地問屋に義理を欠かない分野で売り上げを伸ばした 職人とのつながりは、今までどおりの形を継続 高岡伝統産業青年会での新たな出会いで職人との関係を築いている 職人からの売り込みは、ないこともない
		伝統産業青年会でつながった職人から情報取得 展示会でつながった人たちと情報交換 商工会議所や、若手経営者の会などからも情報取得 よく会い、情報交換を行う仕事関係者	情報は、伝統産業青年会でつながった職人から得ている 展示会でつながった人たちとも情報交換している 商工会議所や、若手経営者の会などからも情報を得ている 仕事の依頼先と週に2回ぐらい会う 商品開発時は毎日とか会う 職人とよく会い相談している 若い職人とよく打ち合わせする
		情報取得はある月1回の組合	組合の部会ではいろんな情報を頂いたりしている 月1回ぐらいの頻度で開催している
伝統産業青年会の勉強会における知識取得	伝統産業青年会の勉強会はプラスの知識になった セミナー参加よりも本を読んだり、実際展示会に出たりして学んだ		
6 事業内容を変える決意		高岡銅器の厳しい現状に対する危機感	高岡銅器は、ひどい状態で危機感がある
		何かしら還元していきたい産地	産地に何かしら還元していきたい
		産地の400年の歴史を、自分の代で切らしたくない	産地の400年の歴史を、自分の代で切らしたくない気持ちはずっと強い 小さいときには地域という考えはなかった 産地を離れると地域を言う感覚が生まれてくる
		産地に対する危機感	危機感は、今も持っています
		売り上げ減による継続的に保持した危機感	売り上げ減少の危機感はずっともっていた

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (福井産地 産地)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 競争力を失った産地		<p>1 今後需要が減り伝統文化化する繊維業</p> <p>2 1 技術の技術化により国際競争力を失う産地</p> <p>3 1 基本的に儲からないことが明らかな繊維業</p>	<p>ラベル化</p> <p>伝統文化に属する繊維は、今後需要減が見込まれる 伝統文化の保存ということを念頭におかないと継続できない 自社の生産規模を、需要に合わせて縮小させて効率化している 今後海外企業と競争にならないのは目に見えている 技術で事業を行っている 技術が技術に移り変わり世界中どこでも生産できる 技能ではなく機械でできてしまうと商売にならない 繊維は儲からない仕組みになっている 基本的に繊維業は儲からないのは明らか</p>
2 製造関連企業の廃業	2-1 廃業の広がり	<p>1 外注を活用したいが外注先が廃業すると大変</p> <p>2 1 廃業が多い産地</p> <p>3 1 関連企業がどんどん廃業</p> <p>4 1 産地内になくなる染色工場</p> <p>5 1 縫製は産地内にて実施</p>	<p>ラベル化</p> <p>衣服の原料としての織物は、最先端の織物でも儲けが少ない 内製せず外注を活用していきたい 外注先が廃業すると大変 産地にはだいぶ減ったが50、60社存在 絹を織る企業は県内に自社含めて2社のみ 合織が主であるため今後自社のみになる可能性あり 織る技術はもとより、織機の部品や関連会社もどんどん廃業している 関連先が廃業するとやりたいことがあってもできなくなる 織機メーカーは廃業したため、中古品を活用している 染色会社もなくなり自社で草木染している 絹の染色は山形県の会社にて染色 福井県の企業はみんな山形県の会社にて染色 縫製は着物問屋にて実施 自社商品お縫製は自社や地元で実施 大手の受注もこなし地元の縫製会社のスキルは高い 同業他社は廃業している</p>
	2-2 貨織への執着	1 廃業している同業他社	
	2-3 競合の位置づけの変化	<p>1 売り上げが見込めるのに何が悪いのかと言う貨織り会</p> <p>2 1 脅威として捉えていない競合他社</p> <p>3 1 競合はまだ多く、工場を見せることはない</p>	<p>売り上げが見込める貨織りの何が悪いのかと言われる 淘汰後、競合他社はいないため、他社を脅威として捉えていない それぞれの分野で一社独占となり、各社の責任が高くなっている 需要減の中、日本の伝統文化を守る思いの中で取り組んでいる 競合は相当減ったがまだ多い 競合に工場を見せるようなことはなかった</p>
3 産地課題の明確化		<p>1 同業他社の中で数社自販実施</p> <p>2 1 どれもやっていたなかった最終製品の直販</p>	<p>ラベル化</p> <p>同業他社で数社自販をしている企業があった 商社を接待することが馬鹿らしくなった 問屋に聞いたらどれも最終製品の直販はやっていなかった 一日中仕事して儲からなければ家業を継ぐわけではない</p>
4 産地の方向性の取得		<p>1 同じ地域出身のデザイナー経営企業がモデル</p> <p>2 1 自社工場に店舗、レストラン、カフェを併設</p>	<p>ラベル化</p> <p>モデルは、同じ地域出身のデザイナーが運営している企業 自社工場に店舗、レストラン、カフェを併設 理想とはいわないがヒントになる</p>
5 産地の方向性の具現化		<p>1 アイデアは各種勉強会に参加して取得</p> <p>2 1 勉強会やデザイナーから得ている業界情報</p> <p>3 1 月1回開催する勉強会からも情報取得</p> <p>4 1 他社と交流することで生まれる自社製品</p> <p>5 1 よく会うのは同業界、商工会議所青年部の人</p> <p>6 1 競合せず結構仲が良い業界内企業同士</p> <p>7 1 競合してなければ仲が良くお互い情報を交換</p>	<p>ラベル化</p> <p>アイデアは各種勉強会に参加して取得 勉強会のメンバーやデザイナーからも業界情報を得ている 月1回開催する勉強会からも情報を得ている 地域の企業連携も始まったが、今後どうなるかは未知数 共同自社開発においては材料を共通化 シルク+各社の特徴を加味し開発 1社だけでは難しく3者共同にて自社製品開発に取り組む 共同開発社から製品開発のアイデアをもらう 染色は京都の友禅染めの先生にきれいに染めてもらう 一番大変だったのはデザイナーに色々相談したこと 一つのブランド化ということでパッケージについてデザイナーよりアドバイスをもらう ロゴもデザイナーに作成してもらう 新しい自社製品は自分自身では思いつかない 自身ではできないが他の共同開発社の取り組みについて言っている感じ 他社と交流することによって、新しい製品ができる 共同開発もお互いの知り合いをうまく活用し実施 1社ではたぶんできない 仕事以外では、同じ業界とか商工会議所の青年部の人とはしょっちゅう会う 同業種では月1、2回程度会議や例会にて顔を合わす 福井県内の機屋さん同士は結構仲が良い 県連部会の若手のメンバーはみんな仲が良い 仲が悪いというのはいささか聞かない やっかみみたいのがあるくらい 売ってるものが違い仕事があんまりかぶってないためぶつからない かぶって競合してると仲が悪い 競合しなければ仲良く、お互い情報交換したりしている</p>

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (福井産地 ファミリービジネス)

カテゴリ名	サブカテゴリ名	概念化	ラベル化
1 収益の悪化		非常に景気が良かった父親の時代 思いもよらなかった業界の変化 景気良く作れば売れた入社時 現場は20数名社員がおり父親は営業中心の活動	父親の時代は景気良く事業を大きく伸ばせた 業界がここまで変化するとは思ってもよらなかった 入社時景気良く作れば売れた 父親は営業中心の活動 当時社員は20数名くらい 現場は社員がおり、営業が中心
2 構造的な低収益体質		土日祝日休みの企業はどこにもない繊維業界 商社にうまく使われるだけの賃織り 織機の規模が求められる賃織り	繊維業界で土日祝日休みの企業はどこにもない 零細企業では家族仲良く、夫婦仲よくが基本 賃織は商社にうまく使われるだけ 規模がないと賃織りは不可能 売上げではなくゆとりのある人生を追いかける
3 低収益体質からの脱却		考え方が全然異なる賃織りと自販 業界と共に死ぬ必要はない家業 規模を縮小し継続できる環境を作ることが重要 いきなり変わることができない賃織業者	賃織りと自販は全然考え方が異なる 自販に可能性を感じ、事業承継した 家業が業界と共に死ぬ必要はない 今後どのように継続できる環境を作ることが重要 企業規模を縮小し技能自体を無くさないように経営努力している 賃織業者もいきなりは変わらないが今後商売人になっていく 経営者は実務が全くできない
4 自社製品の開発	4-1 リスクが高い自社製品開発	自社製品開発は難しい 売れないリスクがあるため差別化が必要な自社製品開発	自社製品開発は難しい 自社製品開発はどこにでもあるようなものではダメ
	4-2 自社製品開発への取り組み	余裕がないとできない新製品開発 どこの会社も持ちたいが中々できない最終製品 最終製品を持つとメディアに取り上げられ企業イメージ	反対にどこにもないものを作ると売れるまでに時間がかかる、全く売れないリスクもある 事業継承は儲かっていないとできない 本業が儲からないと時間的、経済的な余裕が生まれない 最終製品を持ちたいという思いが強いが、どこの会社でも中々できない 最終製品を持つとメディアに取り上げられ企業イメージが上がる 新聞やテレビで紹介されることで、企業に対する注目度が上がる 最終製品を持つ前は、朝起きてから寝るまで一日中仕事 製品化に際し、業界で今求められているという情報を得ていた 3社連携製品は、やりやすい製品からスタートした 入社時に最終製品はほとんどなかった 賃織りが落ち目の中、自販化への切り替えを少しづつやっていた
	4-3 自社製品開発の効果	所持すると周りの目が変わる最終製品 自販による高収益体質の実現 自販による低賃金長時間労働からの解放 自社製品化のお陰で時短の実現	最終製品を持つと周りの目が変わる 自販やっていたら自社はずでなくなっていた 息子に事業継承を勧めることはできない 賃織から自販に変えたためコロナの影響を受けても赤字にはならなかった 儲けすぎると余計なことにお金を使う 収支トントンで緊張感をもって取り組んだことが今につながる 3代目にて自販100%になりやっと自分の形になる 自販100%になることで5時に仕事が終われば生活や人生の楽しさや味わうことができる 賃織時は人生の楽しさなんて味わったことがない 自社製品化のお陰でコロナ禍でも我慢できる苦しみ 金曜日休んでも問題ない 儲かってないが17時に業務を終了できる
	4-4 外部デザイナーの活用	自分で作って自分で売ること自社で値段をつけること デザイナーとのコラボを検討	自分で作って自分で売ること自社で値段をつけることができる デザイナーとのコラボを検討 共同開発製品は宣伝的インパクト重視であった 繊維業界組合や協会、同業者から業界場を得ている 直販先からも業界内容を深く得ている
	4-5 業界情報の取得	同業者から得ている業界情報 繊維会社の稼働状況などごい業界情報を持っている	繊維業界組合や協会、同業者から業界場を得ている 直販先からも業界内容を深く得ている 多くの繊維会社に入っている機料店は、すごい業界情報を持っている 繊維会社の稼働状況や、何を今作っているか、動いているかなど知ることができる どこのブランド品を受注しているか、今後の業界の大きな流れを教えてください 月に1回程度、機料店が来社し、情報を得ている 機料店が情報入手先として一番ではない 糸の商社も月に一回来社し、いろいろ来社する会社から幅広く情報を得ている 得る情報の中で、必要のない情報もある 業界全体では、糸商からの情報が一番多い 地域同業者情報は、機料店が持っている 現在、福井県の若手による有志組織から一番情報を得ている 仕事以外では、同じ業界とか商工会議所の青年部の人とはしょっちゅう会う 同業種では月1、2回程度会議や例会にて顔を合わせる 商工会議所の職員にはよく会う 商工会議所の職員からは良く教えてもらう

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 新販路の開拓	5-1 新たな販路開拓への取り組み	10年20年本当に時間がかかる新規参入 作っても売れないところを何とかしないといけない 直売の経験がなく三越に価格など相談	新規参入が困難で、10年20年本当にかかる 作っても売れないところを何とかしないといけない 若い人の発想で情報発信の必要性 直売の経験がなく三越に価格など相談した 店頭ではなく外商になった 自身にて設定 共同開発社内にて協議した インパクトを出すために設定
		知人の店舗にて自社製品を販売できないか構想	知人の店舗にて自社製品を販売できないか構想 組合にて売り場を作らないか提案
	5-2 国内の展示会の活用	業界動向など有意義な情報を得られる展示会 商品売るよりも会社名を売る必要がある展示会 コロナが落ち着いてきたため東京での展示会に出展予定	展示会に出展している 展示会に出ると業界動向などがわかり、有意義な情報を得られるときもある 展示会でも興味を持ってもらえる 商品売るよりも会社名を売らないとダメ コロナが落ち着いてきたため東京での展示会に出展予定
5-3 ECへの取り組み	自社製品をECでも販売	百貨店での販売も再開予定 ECにて販売する商品がたまに売れる	
カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
6 新たな付加価値の追求	6-1 新サービスの追加	修学旅行生を受け入れた自社工場見学 体験ができる自社店舗併設構想	自社工場見学が観光ツアーに組み込まれたことあり 修学旅行生も受け入れた経験あり 体験は難しいが工場見学は地元PRの一環として実施 お店を作ることは共同開発社と話をしている 資金問題はあるが店舗設立や体験できると面白い 将来的にはやっていきたいが行動できない
		福井ブランドに繋げる自社ブランド力の向上	自社ブランド力を上げることで、福井ブランドに繋げる 自社ブランド力を上げるための種まきを実施
6-2 収益性の低いサービス	お金にならないファクトリーツーリズム 産業ツーリズムの必要性を考えていくが、まだ不透明	ファクトリーツーリズムは以前が良いと思ったがお金にならない 産業ツーリズムの必要性を考えていくが、まだ不透明	

3次調査 M-GTA 分析プロセス結果 (福井産地 後継者)

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
1 家業への低い意識	1-1 消極的な選択肢であった入社	就職氷河期にて家業に入社 会社就職後、家業へ入社	自身は就職氷河期にて家業に入社 弟2人は継ぐ気がなく長男の自身が大学卒業後に入社 自身は印刷会社に就職 兄が家業を継いだ、IT系で独立 自身は退職後、家業を手伝い
	1-2 家業の可能性感じ入社	家業の可能性を感じ家業へ入社 父親の自販化のスタンスが気に入り入社	就職後1年半ぐらいで、家業がやっていけそうな手ごたえを得た 就職先の職場環境が最悪だったので家業も考えるようになった 仕事のやり方を考えたうえで、家業へ入社した 父親の自販化のスタンスが気に入り入社 父親は事業承継で苦労 自販化が成功するかどうか分からないため、会社をつがなくてもいいという流れであった

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
2 家業の廃業を意識	2-1 家業の将来性に疑問	今後何十年も続くとは思えない現実 朝から晩まで土日休みなしで働いている大変な父親の姿	現実が今後何十年も続くとは思えない 関連会社の廃業による時代の節目が必ず来る 野球の投手のように事業を引継ぎながら勝つことが大事 いいものを作ることができなくなることが一番怖い 廃業は柔軟にやればよい 父親の朝から晩まで土日休みなしで働いている姿を見て大変だなと思っていた
	2-2 家業の廃業を意識	父親は自身の時代での廃業を検討 後継者がいなければ自身の代で廃業 こだわりのない家業の廃業 業界の先行き不安から廃業を検討 伝統工芸のため残したいが手間代が安い事業承継	先細りの中直接製品を納めさせてもらっている役割を真剣に担っていく 福井ブランドの中で産地が生き残っていくのは難しい 父親は自身の時代での廃業を検討 20年前の全盛期と比べると企業数は数分の一に減少 知り合いの企業も跡継ぎが返ってこない 自身もなぜ戻ってきたのか聞かれた 自社もいつまで続けられるのかわからない 子供がいないため第三者承継しないといけない 自身の代にて廃業する可能性は高い 第三者承継も視野に入れたいといけない 事業承継は自社の状況を考えると難しいのでないか 業界がだめになったら廃業せざるを得ない 設備が古く事業承継させるかどうかは後々の判断 3代目で事業を辞めた方が良いとは内内で話し いかにきれいに廃業するか 企業を継続させなければいけないという思いはない 市場から必要とされている限り継続 業界の先行き不安があり、自身の代で廃業も検討していた 伝統工芸のため残したいが手間代が安い事業承継困難

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
3 社長就任の受け入れ	3-1 抵抗ない事業承継	抵抗感がなかった事業承継	自身の事業承継は抵抗なく実施 社長になる心構えができていれば社長になる時期は問題ない 学校から帰ってくると工場の仕事の手伝いをして 事業承継も当たり前で、当たり前のように継いだ 他にも興味があったが親の姿を見てると言い出せなかった 母親は家業を継ぐことはあまり進めていなかった 家の中の雰囲気は早く代替わりするよう感じ 父親から代替わりを打診 株式会社化と同時に代表取締役も変更
	3-2 何となく事業承継	仕事の手伝い、事業承継は当たり前 母親は勤めなかったが社長に就任 早く代替わりを促す雰囲気 40年間社長をした父親から代替わりを打診	

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
4 産地に対する低評価	4-1 生産拠点としての価値	設備や技術が集中している産地 大きく異なる地域差がある産地 気候的に最高の環境を提供する産地	繊維に関するいろいろな技術が集約していることが産地として素晴らしい 繊維産地といっても、大きく異なる地域差が生まれる 繊維は設備産業である 他産地と比べて合繊の優位性はある 気候的に繊維はおりやすく羽二重にとっては最高の環境 デメリットは積雪は大変なくらい 住みやすいため地域愛はある 仕事抜きで考えれば郷土愛がある 子供の時は娯楽が多いので、都会へのあこがれはあった 仕事に関しては、地域愛はない
	4-2 産地への否定的な意見	仕事では発生しない地域愛 認知度が低い産地ブランド 地域とのつながりは薄い メリットのない地元ブランド力	地域ブランドとして、産地としての知名度が低い 北陸の中では、金沢の伝統的繊維の知名度が高い 福井の繊維産地としての知名度はマイネスイメージ 繊維産地としての福井は、業界人は知っているが、一般人は知らない 地域とのつながりはなくても特に支障はない 地元ブランド力はなく、メリットもわからない

カテゴリー名	サブカテゴリー名	概念化	ラベル化
5 事業内容を変える決意		事業承継後、業界が急速に悪化	事業承継してから5、6年後急速に業界が悪くなった 他社は新台機に対応し儲かっているところもあった
		背水の陣で取り組んだ自社技術を生かせる製品開発・販売	このままでは潰れるかやめるかのどちらか 思い切って自社技術を生かせる製品開発・販売に取り組む 販路開拓に取り組むと、競合からすぐに怒られる
		業績悪化が事業転換の良ききっかけ	業績がよいままであったら、一気に変えることができないため、現状どうなっていたかわからない
		貸織りが儲かっていたら組みなかつた製品化	貸織りをやり続けて儲かっていたら製品化には踏み切らなかつた 貸織りは、時間がとられるため考える時間が確保できない
		現状への危機感からの新製品開発	新商品開発は現状への危機感からの取り組み
		付加価値のあるモノに取り組む意欲	今後付加価値のあるモノに取り組みたい 商品化には取り組まないといけない
		本業が厳しくなったため取り組んだ自社製品開発	本業が厳しくなったため自社製品開発に取り組む

参考文献

- 生駒俊明. (2006). 「イノベーションと国際競争力」『学術の動向』11(12), 50-59.
- 石井宏宗. (2018). 「家業の定義-先行研究のレビューから」『MBS Review』14: 25-32
- 石川和男. (2021). 「福井県眼鏡産業の生成・展開と断続的環境変化——地域産業集積における事業活動の継続」『専修大学社会科学研究所月報』698, 27-54.
- 伊丹敬之. (2012). 『経営戦略の論理 < 第4版 > ——ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』 日経 BP.
- 伊丹敬之・松島茂・橘川二郎 (1998). 『産業集積の本質——柔軟な分業・集積の条件』 有斐閣.
- 井上達彦. (2021). 「ビジネスモデルで読み解く経営学——日本は「世界標準」から遅れているのか」『日本経営学会誌』46, 21-31.
- 梅田周. (2020). 「燕三条工場の祭典にみる体験価値による地域ブランド創造の研究」『新潟経営大学紀要』26, 107-116.
- 大崎正瑠. (2009). 「暗黙知を理解する」『東京経済大学 人文自然科学論集』第127号, 21-39.
- 大崎正瑠. (2017). 「暗黙知を再吟味する」『東京経済大学 人文自然科学論集』第140号, 79-99.
- 小原久治. (1990). 「地場産業・産地の産地内分業構造と社会的分業体制の一般の特徴と存続条件及び地場産業・産地振興推進の必要性」『富山大学日本海経済研究所研究年報』(16), p89-138.
- 加護野忠男. (1999). 『< 競争優位 > のシステム: 事業戦略の静かな革命 (Vol. 92)』 PHP 研究所.
- 勝又悠太郎. (2020). 「富山県高岡銅器産地における新製品開発の進展」『経済地理学年報』66(2), 189-203.
- 株式会社帝国データバンク (2020) 「事業承継に関する企業の意識調査」
- 株式会社工業市場研究所 (2017) 「国内外の経営系大学院及び修了生の実態並びに 産業界の経営系大学院に対するニーズ等に関する調査報告書」
- 軽部大・青島矢一・武石彰. (2012). 『イノベーションの理由』 有斐閣.
- 姜理恵. (2023). 『コンテンツ創造プロセスとクリエイターのマネジメント』 晃洋書房.
- 岸真清. (2018). 「地方創生の内発的発展アプローチ」『商学論纂』59(5-6), 193-222.
- 木村亮. (2019). 「国際地域マネジメント研究科(専門職大学院)の設置」『福井大学高等教育推進センター年報』(9), 3-14.
- 経済産業省. (1999). 1998年商工業実態基本調査 第7章 下請分業構造の状況.
- 経済産業省. (2021). 2020年工業統計調査
- 国税庁. (2018) 平成30年度分会社標本調査 第11表 法人数の内訳.
- 児玉徹. (2017). 「世界で活発化するワインツーリズム」『一般財団法人国際貿易投資研究所 「国際貿易と投資」』(108), 191-199.
- 後藤晃. (2016). 『イノベーション——活性化のための方策』 東洋経済新報社.
- 後藤俊夫. (2019). 「事業承継と世代間コミュニケーション」『事業承継 = Journal of business succession/事業承継学会 編』8, 137-153.
- 榑原雄一郎・南保勝. (2009). 「経済のグローバル化と鯖江産地の構造変化」『地域経済学研究』19, 53-68.
- 佐野宣信. (2003). 「高岡の銅器——その歴史と現状」『In 鑄造工学 全国講演大会講演概要集 第143回全国講演大会講演概要集』(pp. 4). 公益社団法人日本鑄造工学会.
- 柴田弘捷. (2021). 「日本の眼鏡産業と産地福井・鯖江の盛衰——鯖江のフレームメーカーの動向」『専修大学社会科学研究所月報』698, 55-79.
- 高岡市. (2020). 『高岡特産産業のうごき』.
- 立川和平. (1997). 「福井合織物産地の構造変化」『経済地理学年報』43(1), 18-36.
- 中小企業庁. (1997). 『中小企業白書』.

- 中小企業庁. (2006). 『中小企業白書』.
- 戸堂康之. (2015). 『開発経済学入門』 新世社.
- 遠山恭司. (2010). 「産業集積地域における持続的発展のための経路破壊・経路創造」『日本中小企業研究の到達点』同友館.
- 豊田義博. (2014). 「イノベーターを生み出すのは、誰か?—Works 連載『成功の本質』の再分析から」『研究紀要 Works Review』 9(3), 1-14.
- 野中郁次郎. (1990). 『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』.
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透. (2010). 『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・竹内弘高. (2020a). 『知識創造企業 (新装版)』 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・竹内弘高. (2020b). 『ワイズカンパニー—知識創造から知識実践への新しいモデル』 東洋経済新報社.
- 三品和広. (2004). 『戦略不全の論理—慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』 東洋経済新報社.
- 宮脇敏哉・伊部泰弘. (2010). 「燕三条の中小企業による環境対応製品開発の可能性について—調査結果の分析」『地域活性化ジャーナル』 16, 29-44.
- 文部科学省 中央教育審議会大学分科会 大学院部会. (2019). 「2040 年を見据えた大学院教育のあるべき姿 (審議まとめ)」
- 文部科学省. (2022). 令和 4 年度専門職大学院一覧, https://www.mext.go.jp/content/20230127-mxt_senmon02-000027264_1.pdf
- 渡貫正治. (2021). 「産業集積域内に所在する中小企業の優位性について—燕・三条産地における有機的連携の仕組みの解明」『新潟経営大学紀要』 27, 57-70.
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1994). R & D spillovers and recipient firm size. *The Review of Economics and Statistics*, 336-340.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30.
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2012). Growth and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(2), 289-300.
- Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic management journal*, 17(S2), 137-154.
- Alcacer, J., & Chung, W. (2007). Location strategies and knowledge spillovers. *Management Science*, 53(5), 760-776.
- Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors*, 609-626. Princeton University Press.
- Autant-Bernard, C. (2001). Science and knowledge flow evidence from the French case. *Research Policy*, 30(7), 1069-1078.
- Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and industry evolution*. MIT press.
- Audretsch, D. B., & Vivarelli, M. (1996). Firms size and R&D spillovers: Evidence from Italy. *Small Business Economics*, 8(3), 249-258.
- Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2005). Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions? *Research Policy*, 34(8), 1191-1202.
- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), 63-78.
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2007). The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1242-1254.

- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2007). The localization of entrepreneurship capital: Evidence from Germany. *Papers in Regional Science*, 86(3), 351-365.
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2008). Resolving the knowledge paradox: knowledge-spillover entrepreneurship and economic growth. *Research Policy*, 37(10), 1697-1705.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Warning, S. (2017). University spillovers and new firm location. In *Universities and the Entrepreneurial Ecosystem*. Edward Elgar Publishing.
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Lehmann, E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 373-385.
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2020). The role of R&D and knowledge spillovers in innovation and productivity. *European Economic Review*, 123, 103391.
- Bernstein, J. I., & Nadiri, M. I. (1989). Research and development and intra-industry spillovers: an empirical application of dynamic duality. *The Review of Economic Studies*, 56(2), 249-267.
- Belkhdja, O. (2022). Managing Knowledge Resources in Family Firms: Opportunity or Challenge? *Sustainability*, 14(9), 5087.
- Breschi, S., & Lissoni, F. (2001). Knowledge spillovers and local innovation systems: a critical survey. *Industrial and corporate change*, 10(4), 975-1005.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Chatterji, A. K. (2009). Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry. *Strategic management journal*, 30(2), 185-206.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. (ヘンリー・チェスブロウ(2004), 大前恵一朗訳「OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて—」, 産業能率大学出版部.)
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006a). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand. (ヘンリー・チェスブロウ. (2008). 長尾高弘訳, 「オープンイノベーション—組織を越えたネットワークが成長を加速する」, 英治出版.)
- Chesbrough, H. (2006b). *Open business models: How to thrive in the innovation landscape*. Harvard Business Press. (ヘンリー・チェスブロウ. (2007). 栗原潔訳「オープンビジネスモデル」, 翔泳社.)
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in the family business: An identification & review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
- Cuvero, M., Granados, M. L., Pilkington, A., & Evans, R. D. (2019). The Effects of Knowledge Spillovers and Accelerator Programs on the Product Innovation of High-Tech Start-Ups: A Multiple Case Study. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Cohen, W. M., Nelson, R. R., & Walsh, J. P. (2002). Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D. *Management Science*, 48(1), 1-23.
- Costa, J., & Matias, J. C. (2020). Open innovation 4.0 as an enhancer of sustainable innovation ecosystems. *Sustainability*, 12(19), 8112.
- Data, I. I. (2005). Oslo manual. Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2020). Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship theory and practice*, 44(2), 256-287.
- Döring, T., & Schnellenbach, J. (2006). What do we know about geographical knowledge spillovers and regional growth? A survey of the literature. *Regional Studies*, 40(03), 375-395.
- D'Este, P., Guy, F., & Iammarino, S. (2013). Shaping the formation of university–industry research collaborations: what type of proximity does really matter? *Journal of economic geography*, 13(4), 537-558.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 44(1), 20-54.
- Fallah, M. H., & Ibrahim, S. (2004). Knowledge spillover and innovation in technological clusters. In *Proceedings, IAMOT 2004 Conference, Washington, DC* (pp. 1-16).
- Feldman, M. P., & Audretsch, D. B. (1999). Innovation in cities: Science-based diversity, specialization, and localized competition. *European economic review*, 43(2), 409-429.
- Fritsch, M., & Slavtchev, V. (2007). Universities and innovation in space. *Industry and innovation*, 14(2), 201-218.
- Fischer, M. M. (2001). Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *The annals of regional science*, 35(2), 199-216.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Hayter, C. S. (2013). Conceptualizing knowledge-based entrepreneurship networks: perspectives from the literature. *Small Business Economics*, 41(4), 899-911.
- Howells, J. R. (2002). Tacit knowledge, innovation and economic geography. *Urban studies*, 39(5-6), 871-884.
- Huber, F. (2012). Do clusters really matter for innovation practices in Information Technology? Questioning the significance of technological knowledge spillovers. *Journal of economic geography*, 12(1), 107-126.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 45(1), 103-128.
- Iammarino, S., & McCann, P. (2006). The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spillovers. *Research policy*, 35(7), 1018-1036.
- Jacobs, J. (1969). *The economy of cities*. Vintage.
- Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *the Quarterly journal of Economics*, 108(3), 577-598.
- Kaiser, U. (2002). Measuring knowledge spillovers in manufacturing and services: an empirical assessment of alternative approaches. *Research Policy*, 31(1), 125-144.

- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family business review*, 21(1), 1-14.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Letonja, M., Duh, M., & Ženko, Z. (2021). Knowledge transfer for innovativeness in family businesses. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 181-199.
- Leppäaho, T., Plakoyiannaki, E., & Dimitratos, P. (2016). The case study in family business: An analysis of current research practices and recommendations. *Family Business Review*, 29(2), 159-173.
- Lissoni, F. (2001). Knowledge codification and the geography of innovation: the case of Brescia mechanical cluster. *Research policy*, 30(9), 1479-1500.
- Luis Armando Luján Salazar¹ & Gonzalo Maldonado Guzmán. (2017) The Definition of Firm Boundaries and Its Impact on Sustainability. *Journal of Management and Sustainability*, 7(2)
- Mansfield, E. (1995). Academic research underlying industrial innovations: sources, characteristics, and financing. *The review of Economics and Statistics*, 55-65.
- Mancusi, M. L. (2008). International spillovers and absorptive capacity: A cross-country cross-sector analysis based on patents and citations. *Journal of International Economics*, 76(2), 155-165.
- Marshall, A., & Marshall, M. P. (1920). *The economics of industry*. Macmillan and Company.
- Mccann III, J. E., Leon - Guerrero, A. Y., & Haley Jr, J. D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of small business management*, 39(1), 50-59.
- Menzel, M. P., & Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles—dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and corporate change*, 19(1), 205-238.
- Monjon, S., & Waelbroeck, P. (2003). Assessing spillovers from universities to firms: evidence from French firm-level data. *International Journal of Industrial Organization*, 21(9), 1255-1270.
- Moore, G. A. (2005). Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution. *Strategic Direction*, 23(9).
(ジェフリー・ムーア (2006). 栗原潔訳「ライフサイクルイノベーション 成熟市場+コモディティ化に効く14のイノベーション」. 翔泳社.
- Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization science*, 15(1), 5-21.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Anchor books. New York.
- Ponds, R., Oort, F. V., & Frenken, K. (2009). Innovation, spillovers and university–industry collaboration: an extended knowledge production function approach. *Journal of Economic Geography*, 10(2), 231-255.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Pucci, T., Brumana, M., Minola, T., & Zanni, L. (2020). Social capital and innovation in a life science cluster: the role of proximity and family involvement. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 205-227.
- Qian, H., Acs, Z. J., & Stough, R. R. (2013). Regional systems of entrepreneurship: the nexus of human capital, knowledge, and new firm formation. *Journal of economic geography*, 13(4), 559-587.
- Qian, H., & Jung, H. (2017). Solving the knowledge filter puzzle: Absorptive capacity, entrepreneurship, and regional development. *Small Business Economics*, 48(1), 99-114.
- Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L. P., Rexhepi, G., & Ibraimi, S. (2017). The impact of knowledge spillovers and innovation on firm-performance: findings from the Balkans countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 299-325.
- Rodríguez-Pose, A., & Crescenzi, R. (2008). Research and development, spillovers, innovation systems, and the genesis of regional growth in Europe. *Regional studies*, 42(1), 51-67.
- Ronde, P., & Hussler, C. (2005). Innovation in regions: What does matter? *Research Policy*, 34(8), 1150-1172.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of political economy*, 94(5), 1002-1037.
- Rothaermel, F. T., & Thursby, M. (2005). University-incubator firm knowledge flows: assessing their impact on incubator firm performance. *Research policy*, 34(3), 305-320.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management science*, 51(5), 756-770.
- Sisodiya, S. R., Johnson, J. L., & Grégoire, Y. (2013). Inbound open innovation for enhanced performance: Enablers and opportunities. *Industrial marketing management*, 42(5), 836-849.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research & future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status & directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70(1), 65-94.
- Speldekamp, D., Knoblen, J., & Saka-Helmhout, A. (2020). Clusters and firm-level innovation: A configurational analysis of agglomeration, network and institutional advantages in European aerospace. *Research Policy*, 49(3), 103921.
- Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Kellermanns, F. W. (2019). A typology of family firms: An investigation of entrepreneurial orientation and performance. *Family Business Review*, 32(2), 174-194.
- Stenholm, P., Acs, Z. J., & Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of business venturing*, 28(1), 176-193.
- Sternberg, R., & Wennekers, S. (2005). Determinants and effects of new business creation using global entrepreneurship monitor data. *Small business economics*, 24(3), 193-203.
- Sofka, W., & Grimpe, C. (2010). Specialized search and innovation performance—evidence across Europe. *R&D Management*, 40(3), 310-323.
- Su, E., & Daspit, J. (2022). Knowledge management in family firms: a systematic review, integrated insights and future research opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 291-325.

- Schumpeter, J. A. (1912). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle..
(J.A. シュムペーター, (2020) 八木 紀一郎・荒木 詳二 訳, 『経済発展の理論』(初版) 日本経済新聞出版) .
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Ter Wal, A. L., & Boschma, R. A. (2009). Applying social network analysis in economic geography: framing some key analytic issues. *The Annals of Regional Science*, 43(3), 739-756.
- Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23(7), 595-618.
- Ugur, M., Churchill, S. A., & Luong, H. M. (2020). What do we know about R&D spillovers and productivity? Meta-analysis evidence on heterogeneity and statistical power. *Research Policy*, 49(1), 103866.
- Wagner, M., Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Fichter, K. (2021). University-linked programmes for sustainable entrepreneurship and regional development: how and with what impact? *Small Business Economics*, 56(3), 1141-1158.
- Wallsten, S. J. (2001). An empirical test of geographic knowledge spillovers using geographic information systems and firm-level data. *Regional Science and Urban Economics*, 31(5), 571-599.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard business press.
- Zucker, L. G., Darby, M. R., & Armstrong, J. (1998). Geographically localized knowledge: spillovers or markets? *Economic Inquiry*, 36(1), 65-86.

参照 URL

Scopus URL:<https://www.elsevier.com/ja-jp/solutions/scopus> (2022.3.5 参照)

鯖江"ギフト組"Facebook Page URL:<https://www.facebook.com/giftgumi> (2023/2/01 参照)

プラスジャック株式会社 Web Page URL:<https://plusjack.com/> (2023/2/01 参照)

博士論文の骨格となる研究業績リスト

<学術誌掲載論文>

- 村上統朗, 江野泰子, 姜理恵 (2021) “事業承継における後継者育成のための大学院教育 —ファミリー企業の親子へのインタビュー調査から— ” *事業承継学会 事業承継(10)*、109-125、査読あり

<国際学会 Proceeding 論文 (ポスター発表を含む) >

- Nobuo Murakami, Rihyei Kang(2023) “Qualitative study on the problems of successor education in general graduate schools in rural areas of Japan”, *The proceeding of the Southeast Asian Conference on Education (SEACE2023)*, 9 P, Singapore Management University (online), 2023.2.13, Abstract 査読あり, Proceeding 掲載

<国際学会口頭発表論文 (ポスター発表を含む) >

- Nobuo Murakami, Hao Wang, Rihyei Kang(2021) ” Development process of willingness for innovation of owner managers“- A qualitative study of long-established family business in Hokuriku region of Japan -, *2021 Asia-Pacific Family Business Symposium*, 4P, the University of Western Australia(online), 2021.9.30、Abstract 査読あり Proceeding 掲載

<国内学会口頭発表論文 (ポスター発表を含む) >

- 村上統朗, 中條孝一, 姜理恵, “地域イノベーションモデルの提案 —ナレッジブルとアントレプレナーシップの観点から—”, 研究・イノベーション学会、4 ページ、東京工業大学 (オンライン)、2020.11.1
- 村上統朗,Wang Hao,姜理恵, “家業経営者のコロナ危機に対する初期認識と対応— 北陸地域における家業経営者へのインタビュー調査から —” 家業学会、4 ページ、神戸大学 (オンライン)、2020.12.19
- 村上統朗, 姜理恵, “産地企業のイノベーション起因に対する研究”、事業承継学会、3 ページ、名古屋商科大学 (対面)、2021.12.4