

Title	長寿ファミリー企業の承継者における知の伝承と更新 ——家訓・承継プロセス・ファミリネスの観点から
Author(s)	中條, 孝一
Citation	
Issue Date	2025-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/19915
Rights	
Description	Supervisor: 内平 直志, 先端科学技術研究科, 博士

博士論文

長寿ファミリー企業の承継者における知の伝承と更新
——家訓・承継プロセス・ファミリーネスの観点から

中條 孝一

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7年3月

Abstract

Objectives — This dissertation explores how successors in long-lived family firms transfer and renew the transgenerational knowledge that is their firms' unique resources. Knowledge has two aspects: information with interpretation and organizational assets. The research model, distinct from previous studies, incorporates familiness, house precepts, dynamic familiness, and the knowledge construction of successors. Familiness refers to the unique bundle of resources derived from the interaction between the family and the family firm. House precepts, which are the explicit transfer of values for a family business across generations in previous research, are expanded here to both explicit and tacit values. The knowledge construction of successors in the succession process is affected by many factors like understanding house precepts, learning from family members, learning from stakeholders, and work experience and education received outside the family firm. It stimulates “dynamic familiness,” which refers to dynamic capabilities (DC) affected by a family. Dynamic familiness of successors manages familiness relying on their knowledge.

Methodology — This qualitative research, a comprehensive case study, involved semi-structured interviews with managers of family firms over 100 years since their establishment in Japan. Theoretical sampling had 15 family firms containing nine firms of several sectors in Hokuriku district and six traditional food sector firms without regional specification. M-GTA (Modified Grounded Theory Approach) performed in-case analysis. Cross-case analysis after in-case analysis identified similarities and differences in house precepts, the knowledge construction of successors, familiness, and dynamic familiness.

Findings — Successors' understanding of house precepts has two categories. One is soundness values related to cooperation and trust in stakeholder relationships. Another is tradition/renewal values to the unique resources of family firms. Successors' entrepreneurial mindset is shaped by two modes: one through inheriting renewal values of house precepts and the other formed through recognizing a decline of familiness. The combination of three dynamic familiness intensities—pioneering DC, enriching DC, and stable resource management—along with the two modes shaping the successor's entrepreneurial mindset and tradition values of house precepts illustrates five types for preservation or renewal of familiness by successors. Successors' entrepreneurial mindset, developed through recognizing a decline of familiness, fosters resilience that supports the longevity of family firms. The resistance of predecessors to DC of successors depends on the difference in the cognitive dimension of social capital more than the intensity of DC.

Implications and limitations —The concept of house precepts extended to tacit values provides a way to find the interaction between familiness and the knowledge construction of a successor. The transgenerational knowledge model of family firms, which shows the interactions between familiness and the knowledge construction of a successor, contributes to the research on the longevity of family firms and the practical succession of family firms. This model provides a comprehensive understanding of how knowledge is transferred and renewed across generations in family firms, and how the knowledge construction of successors influences the longevity of these firms. However, the knowledge-based approach adopted in this research has limitations, as it excludes financial assets and investments from its scope.

Keywords: Family firms, successor, familiness, dynamic capabilities, house precepts

目次

Abstract.....	i
図目次	vi
表目次	vii
第 1 章 序論	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的	2
1.3 研究の学術的意義	4
1.4 論文の構成	4
1.5 略語表記	4
1.6 英語用語の日本語表記	5
1.7 旧字体の扱い	5
1.8 文献引用のスタイル	5
第 2 章 先行研究	6
2.1 ビジネス経営における知の研究	6
2.2 ファミリービジネス研究	7
2.2.1 ファミリービジネスの定義	7
2.2.2 ファミリービジネス研究が依拠する主要研究	8
2.2.3 リソース・ベースド・ビュー	8
2.3 ステークホルダー	9
2.4 企業家、企業家活動、イノベーション、企業家志向性	9
2.5 ダイナミック・ケイパビリティ	11
2.6 ファミリネス	13
2.6.1 ファミリネス文献レビューの目的	13
2.6.2 システマティック・レビューの方法論	13
2.6.3 文献レビュー	14
2.6.4 ファミリネスの深化	15

2.6.5	ファミリーネスの外部性.....	21
2.6.6	ダイナミックなファミリーネス.....	22
2.6.7	ファミリーネス文献レビューからの考察.....	25
2.6.8	ファミリーネス文献レビューのまとめ.....	30
2.7	知的資本.....	31
2.8	組織アイデンティティと組織文化.....	33
2.9	経営理念.....	34
2.10	承継.....	38
2.11	家訓.....	40
2.12	長寿ファミリー企業の伝統と革新.....	45
2.13	企業ブランド.....	45
2.14	先行研究からのモデル構築.....	46
2.15	リサーチ・クエスチョン.....	48
第3章	方法論.....	49
3.1	方法論の選択と概要.....	49
3.2	ケース・スタディの手順.....	49
3.2.1	リサーチ・クエスチョンの設定.....	49
3.2.2	演繹的構築.....	50
3.2.3	ケースの選択.....	50
3.2.4	インスツルメンツとプロトコル.....	53
3.2.5	インタビューの実施.....	54
3.2.6	ケースの分析.....	54
3.3	定性研究における質の基準.....	55
3.3.1	信憑性.....	55
3.3.2	転用可能性.....	56
3.3.3	確実性と確認可能性.....	56
3.4	倫理的事項.....	57
第4章	ケース内分析.....	58
4.1	カテゴリー・サブカテゴリー・概念の定義.....	58

4.2	調査1のケース内分析	63
4.2.1	A社	63
4.2.2	B社	67
4.2.3	C社	70
4.2.4	D社	75
4.2.5	E社	79
4.2.6	F社	81
4.2.7	G社	85
4.2.8	H社	89
4.2.9	J社	93
4.3	調査2のケース内分析	97
4.3.1	P社	97
4.3.2	Q社	102
4.3.3	R社	104
4.3.4	S社	108
4.3.5	T社	114
4.3.6	U社	118
第5章	クロスケース分析	123
5.1	承継者の家訓の理解	123
5.1.1	経営者姿勢	124
5.1.2	対社員姿勢	124
5.1.3	対顧客姿勢	125
5.1.4	対サプライヤー姿勢	125
5.1.5	対地域姿勢	126
5.2	歴史的リソース	126
5.3	承継プロセス	127
5.4	動的ファミリネス	129
第6章	考察	133
6.1	ヒューマン・キャピタル	133

6.2	承継プロセス.....	133
6.3	地域との共生.....	135
6.4	承継者のダイナミック・ケイパビリティに対する被承継者の影響.....	135
6.5	調査1と調査2の結果からの類似と差異.....	137
第7章	議論.....	138
7.1	ファミリー企業の永続性に対する家訓の役割.....	138
7.2	承継者の知の構築とファミリーネスのダイナミックモデル.....	139
7.3	承継者の企業家マインドセットの形成の問題.....	141
7.4	承継者による知の伝承と更新.....	142
第8章	結論.....	146
8.1	サブ・リサーチ・クエスチョンへの回答.....	146
8.2	メイン・リサーチ・クエスチョンへの回答.....	148
8.3	本研究の理論的貢献.....	149
8.4	本研究の実務的貢献.....	150
8.5	本研究の限界と課題.....	151
	謝辞.....	152
	添付資料.....	153
	参考文献.....	154
	研究業績リスト.....	173

図目次

図 2-1	4つの知識変換モード.....	6
図 2-2	3つの分析軸.....	14
図 2-3	ファミリー企業の家訓と承継者の家訓の理解.....	43
図 2-4	リサーチ・モデル.....	47
図 2-5	リサーチ・モデルとリサーチ・クエスチョンの関係.....	48
図 4-1	A社の結果図.....	66
図 4-2	B社の結果図.....	69
図 4-3	C社の結果図.....	73
図 4-4	D社の結果図.....	77
図 4-5	E社の結果図.....	80
図 4-6	F社の結果図.....	83
図 4-7	G社の結果図.....	87
図 4-8	H社の結果図.....	90
図 4-9	J社の結果図.....	96
図 4-10	P社の結果図.....	100
図 4-11	Q社の結果図.....	103
図 4-12	R社の結果図.....	107
図 4-13	S社の結果図.....	111
図 4-14	T社の結果図.....	116
図 4-15	U社の結果図.....	121
図 7-1	永続性に対する家訓の役割.....	138
図 7-2	世代を超えるファミリー企業の知のダイナミック・モデル.....	140

表目次

表 1-1	略語表記.....	5
表 2-1	暗黙知と形式知の対比.....	6
表 2-2	分類別の論文数の推移.....	15
表 2-3	文献リスト（ファミリーネスの深化）.....	20
表 2-4	文献リスト（ファミリーネスの外部性）.....	22
表 2-5	文献リスト（ダイナミックなファミリーネス）.....	25
表 2-6	ファミリーネスの概念.....	31
表 2-7	Guthrie and Petty (2000)による知的資本の分類.....	32
表 2-8	リサーチ・クエスチョン.....	48
表 3-1	調査1のインタビュー先.....	52
表 3-2	調査2のインタビュー先.....	52
表 3-3	業種別老舗出現率.....	53
表 3-4	インタビューガイド.....	54
表 4-1	カテゴリー・サブカテゴリー・概念の定義.....	61
表 4-2	動的ファミリーネスにおけるダイナミック・ケイパビリティの強さ.....	63
表 4-3	A社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	67
表 4-4	B社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	70
表 4-5	C社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	74
表 4-6	D社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	78
表 4-7	E社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	81
表 4-8	F社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	84
表 4-9	G社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	88
表 4-10	H社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	92
表 4-11	J社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	97
表 4-12	P社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	101
表 4-13	Q社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	104
表 4-14	R社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	108
表 4-15	S社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念.....	112

表 4-16	T社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念	117
表 4-17	U社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念	122
表 5-1	承継者の家訓の理解	123
表 5-2	歴史的リソース	126
表 5-3	承継プロセス	128
表 5-4	承継者の知の構築と動的ファミリーネス	130
表 5-5	承継者の知の構築と動的ファミリーネスからの類型化	132
表 6-1	承継者のダイナミック・ケイパビリティに対する被承継者の影響	136
表 7-1	知の構築と動的ファミリーネスからの5つのタイプ	139
表 7-2	承継者の知の構築と動的ファミリーネスからの5類型の特徴	145

第1章 序論

1.1 研究の背景

日本の全企業数におけるファミリー企業の割合は約 97%と推定され、国際的に見ても高い比率である（後藤, 2006, 2012b）。また中小企業の割合は 99.7%であり、従業員数では約 70%を占める（中小企業庁, 2022b）。このことから、中小企業の多くはファミリー企業である。日本経済の現状は、潜在成長率が低く、国際競争力が低下していることから、多くの中小企業がその規模を拡大し成長することが日本経済にとって必要である（中小企業庁, 2022b）。しかしながら、経営者年齢が 70 歳以上である企業の割合は、2023 年まで増加を続けており（中小企業庁, 2024）、「……中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。我が国経済が持続的に成長するためには、中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である」（中小企業庁, 2022a, pp. I-85）。

他方で長寿企業が多いことは日本の特徴であり、2023 年 8 月時点で業歴 100 年を超える企業は、43,000 社を超えた（帝国データバンク, 2023）¹。そして、そのほとんどはファミリー企業である。また、ファミリー企業における事業承継は非同族化が進むが（帝国データバンク, 2022b）、長寿ファミリー企業では同族承継の割合が高く、後継者不在率が低い（帝国データバンク, 2022a）²。このデータは、長寿ファミリー企業においては将来に向けてのファミリーによる承継がより安定的なものであり、ファミリー企業が長寿であることは単なる結果ではないことを物語っている。日本のファミリービジネス研究に対し、奥村（2015）は、「日本は世界のなかでもその数、歴史においても最大・最古の『ファミリービジネス大国』でありながら、残念ながらファミリービジネス研究は甚だ遅れているといわざるをえない」（p. 7）と述べており、さらなる研究が求められている。

1 帝国データバンク史料館（東京都新宿区四谷本塩町）において催された企画展 “老舗の姿 2022”（2022 年 11 月 1 日～2023 年 3 月 3 日）において帝国データバンクから開示された情報によれば、老舗数 1 位の日本は 40,409 社であり、米国が 21,822 社で続く。

2 同族承継は、全体が 40.4%に対し、長寿企業が 77.3%、また後継者不在率は全体が 61.5%に対し、長寿企業が 49.0%となっている（帝国データバンク, 2022a）。

1.2 研究の目的

前節で述べたように、ファミリー企業がさまざまな課題を抱える中で、長寿ファミリー企業では代々ファミリーメンバーによる承継が行われて、企業が永続する固有の要素があると考えられる。本研究は、長寿ファミリー企業の特徴の解明に向けて、承継者を通じて知の観点からアプローチする。企業経営における知は、経験と情報の解釈から生み出される実体としての捉え方と、組織における知の資産としての捉え方の両方を含む (Marr et al., 2004)。本研究の目的は、長寿ファミリー企業における承継者の知の構築を通して、ファミリー企業が固有に持つ知のリソースをどのように伝承し、または更新するのかを探究することである。以下において本研究の目的を2つに分けて詳細を述べる。

ファミリー企業の承継に関する研究において、Cabrera-Suárez et al. (2001)は、承継プロセスにおいて承継者が形式知と暗黙知の両方を取得する必要性を述べた。暗黙知は個人的なものであって主観的な洞察、直観、直感が含まれ、個人の行動や経験、また個人が持つ理想、価値観、感情にも根付くものである (野中, 竹内, 1995/1996)。暗黙知の伝承は、形式知の伝承ほど容易ではない。ファミリー企業における承継に関して Le Breton-Miller et al. (2004)は、被承継者から承継者への知の伝達は家庭の中で巧妙かつ気づかないように始まるものだとする。また Lambrecht (2005)は、欧州における長寿ファミリー企業の事例研究から次世代への承継は、生涯続く継続的なプロセスであるとする。このようにファミリー企業の承継者への知の移転は非ファミリー企業と異なる特徴がある。

一方、ファミリーにおける知の伝承として、日本では古くから家訓の存在が知られている。主に商家における伝統的な家訓は、その永続と繁栄を願い、自らの経験に基づく信念を書き残したものであり (足立, 1970)、家系とビジネスの統合体としての「家」の次世代への継承を目的とした (米村, 1999)³。「家」は先祖から子孫につながる実体であり (堀江, 1984)、その慣習は、明治に入って民法における家制度につながり、この家制度は戦後の民法の改訂まで残った。家訓は、書き物のほかに口伝も存在した (有賀, 1969)。歴史的に成文化された家訓は限定的であり、慣習 (文化) としての存在 (北原, 1920)、組織における暗黙知としての存在 (埜本, 2012)が認められている。曾根 (2019)は、職人系企業の研究から、約 30 の宮大

3 「家」は日本の歴史的慣習と旧民法における制度を指し、一般的な意味での家と区別する。

工企業群のほぼすべてに記された家訓の保持が確認されない事実を発見したことに照らし、家訓や組織文化の堅持は必ずしもファミリービジネスの存続に直結しないことを明らかにしている。しかしながら家訓は、ファミリー企業で伝承された知であり、少なくとも歴史的には重要な要素の 1 つであり、現在でも家訓は存在する。ファミリービジネス研究において、承継における暗黙知の移転の重要性が認識されていることを踏まえれば、口伝および暗黙知の家訓に拡張することは、家訓が示そうとする価値観が承継者にどのように作用するのかを探るうえで有効であり、現在のファミリー企業に幅広く適用が可能となる。承継における家訓を暗黙知まで拡張した研究は管見の限り見られない。承継者の承継のための学習は、ファミリーからだけでなく、幅広い学習からの知の構築である (Cabrera-Suárez et al., 2018)。家訓を承継者における「家訓の理解」の観点で捉え、承継者の知の構築にどのように関わるのかを解明することが第 1 の目的である。

第 2 の目的は、ファミリー企業が固有に持つ知の資産に関係する。ファミリー企業が持つ持続的な優位性に対する研究として Habbershon and Williams (1999) は、Barney (1991) のリソース・ベースド・ビュー (Resource Based View: RBV) の概念から、歴史のあるファミリー企業が固有に持つ、価値があり、希少で模倣・代替できない VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) リソースに着目し、ファミリーネス (familiness) の概念を示した。この概念から Pearson et al. (2008) は、ファミリー企業におけるファミリーメンバーのソーシャル・キャピタルにファミリーネスを見だし、また Zellweger et al. (2010) はファミリー企業における組織アイデンティティに特異性を見いだした。Barros et al. (2016) は、ファミリーネスにリソースを統合する能力であるダイナミック・ケイパビリティ (Teece, 2007) の概念を結合し、ファミリー企業の特徴をダイナミックな概念に拡張した。Cabrera-Suárez et al. (2018) は、ファミリー企業の承継者が得るさまざまな知識と経験において、ファミリーの影響を受けたダイナミック・ケイパビリティを形成するモデルを理論的に示した。このようにファミリーネス研究は発展を見せるが、ファミリー企業における承継とファミリーネスの観点から行った研究は十分ではない。承継者の知の構築が、ファミリー企業の固有のリソースであるファミリーネスにどのように作用するのかを探究することが本研究の第 2 の目的である。

1.3 研究の学術的意義

本研究の主要な意義は、長寿ファミリー企業における承継者の知の構築と、ファミリー企業における固有の知のリソースとの相互作用を明らかにし、世代を超える知のダイナミック・モデルを示したことにある。ここに独創性と新規性がある。この中で、知のリソースとしての家訓を形式知だけでなく暗黙知も含んで承継者の立場から家訓の理解として捉えた点に独創性がある。また、ファミリーの影響を受けた承継者の企業家マインドセット形成において、家訓からだけでなく、ファミリーネスの価値低下の認識からを加えた2つのモードがファミリー企業の永続性を強固にすることを見いだしたことに新規性がある。さらに、承継者の承継プロセスにおける多様な知の獲得とダイナミック・ケイパビリティとの関係の研究は途上にあることから、本研究においてそれを深耕することには学術的有用性がある。加えて、ファミリー企業における承継は、高齢化が進む現在において喫緊の社会的課題であることから、本研究のテーマが時宜を得たものであり、長寿ファミリー企業承継者の価値観形成を捉えたことに実務上の有用性がある。

以上のように、本研究は長寿ファミリー企業における承継者を通して、承継者の知と、ファミリー企業における知のリソースを統合的に探究したものであり、知識科学研究の一端に寄与するものである。

1.4 論文の構成

第1章において、本研究の背景、目的、学術的意義、および論文の仕様について述べる。第2章では先行研究のレビューを行う。この中で、本研究で用いる概念形成を行い、そこからリサーチ・モデルを構築し、リサーチ・クエスチョンを導く。第3章では方法論を述べる。本研究は定性研究であり、第4章でケース内分析の結果、第5章でクロスケース分析の結果を示す。第6章で考察、第7章で議論を行い、第8章の結論で締めくくる。

1.5 略語表記

本論文中において、表 1-1 に示す略語は初出以降、説明なしで使用する。

表 1-1 略語表記⁴

略語	英語の正称／定義
DC	Dynamic Capacities ダイナミック・ケイパビリティ 変化するビジネス環境における持続的競争優位に必要な、リソースの統合、結合の能力 (Teece, 2007)
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable 価値があり、希少で、模倣・代替えができない (Barney, 1991)

1.6 英語用語の日本語表記

特定の概念を持つ英語の日本語訳について、意味として適する日本語がある場合は、日本語で表記する。それ以外の場合は、カタカナで表記する。本研究は日本の歴史的な文化や慣習を含むものであり、「ファミリー」と「家族」をどちらかに統一すると不自然な表現となる恐れがあるため、この2つを同じ意味で併用する。

1.7 旧字体の扱い

本研究を進める上で、古い参考文献から旧字体、旧仮名遣いを含むフレーズを引用する場合がある。この場合に可能な範囲で、旧字体は新字体に、また旧仮名遣いは現代仮名遣いに置き換えて表記する。

1.8 文献引用のスタイル

文献の引用は、アメリカ心理学会 (American Psychological Association : APA) の論文作成マニュアル7版 (American Psychological Association, 2020) に準拠する⁵。日本語文献の引用は、APA の論文作成マニュアル 7 版を基に書かれた論文執筆ルールである前田, 江藤 (2023)に準拠する。

4 Teece (2007)と Barney (1991) を用いて、筆者が作成した。

5 日本語訳本も参照した (American Psychological Association, 2019/2023)。

第2章 先行研究

2.1 ビジネス経営における知の研究

Marr et al. (2004) は、ビジネス経営における知の研究には2つの流れがあるとする。1つは知を実体と見なす。Albino et al. (2001) は、知を「経験とその経験の考察を通じて獲得した情報セットの解釈を通じて個人によって意識的または無意識的に作成され、その結果その所有者に精神的、および/または身体的スキルをもたらす抽象的な実体」(p. 414)とし、知識の構造的側面は情報であるが、解釈プロセスに関係する所有者に依存するものとした。この流れにおける重要な概念は、野中、竹内 (1995/1996) による形式知と暗黙知の区分にある (Marr et al., 2004)。野中、竹内 (1995/1996) は、暗黙知と形式知を表 2-1 のように対比し、暗黙知から暗黙知への共同化、暗黙知から形式知への表出化、形式知から形式知への連結化、形式知から暗黙知への内面化の4つの変換モードを示した (図 2-1 参照)。

表 2-1 暗黙知と形式知の対比⁶

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)
アナログ的な知 (実務)	デジタル的な知 (理論)

図 2-1 4つの知識変換モード⁷



6 野中、竹内 (1995/1996) から転記した。

7 野中、竹内 (1995/1996) から転記した。

もう 1 つは、知を企業の組織パフォーマンスを向上させるために管理する必要のある知識資産 (knowledge assets) としての観点からのアプローチである (Marr et al., 2004)。この観点からは、組織の知の要素を分類する知的資本 (intellectual capital) の概念がある。知的資本については後に 2.7 節で論じる。

2.2 ファミリービジネス研究

2.2.1 ファミリービジネスの定義

用語としてのファミリービジネス (family business) とファミリー企業 (family firms) の使い分けは必ずしも明確ではない (後藤, 2012b)。ファミリービジネスにファミリー企業を含める場合もあるが、本研究では、「ファミリー企業」はファミリーが所有と経営に関与する企業とし、「ファミリービジネス」はファミリー企業が行う事業とする⁸。また、特定のファミリーが関与するファミリー企業に対しては、その関係を明確にするために「家業」を用いる⁹。なお、研究領域としてはファミリー企業を含めてファミリービジネスとする。

ファミリー企業と非ファミリー企業の区分もまた明確でない。「2022 年版 ファミリービジネス白書」(ファミリービジネス白書企画編集委員会, 2021) では、ファミリー企業を「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち 2 名以上を含む企業」(p. 13) とし、上場ファミリー企業の調査に当たり、所有と経営への関与の度合いから 6 分類している。本研究は、ファミリー企業のファミリー内承継を対象とするものであり、実証研究におけるファミリー企業は、ファミリーメンバーにより経営がなされ、少なくとも部分的に所有され、ファミリーメンバーにより承継される株式会社を対象とする。また、ファミリーは世帯に限らず親族を含むものとする。

8 2.6 節でファミリネスのシステマティック・レビューを行うが、この中の Habbershon and Williams (1999)、Habbershon et al. (2003)、Pearson et al. (2008)、Zellweger et al. (2010) などの主要論文において family business と family firms が区別されており、本研究はこれに従う。

9 広辞苑によれば、家業に「家代々の職業」(新村, 2022)の意味があり、長寿ファミリー企業の承継者の文脈において当該のファミリー企業を指す言葉として整合する。

2.2.2 ファミリービジネス研究が依拠する主要研究

浅羽, 山野井 (2022)は、ファミリービジネス研究が依拠する主要研究として、エージェンシー理論、スチュワードシップ理論、社会情緒的資産、リソース・ベースド・ビュー (Resource Based View)の4つを挙げる。エージェンシー理論とスチュワードシップ理論は、企業のガバナンスとパフォーマンスに関連する取引コストに着目するのに対し、リソース・ベースド・ビューは企業が達成する収益の源泉をそのリソースに求める (Siebels & Zu Knyphausen-Aufseß, 2012)。社会情緒的資産 (socioemotional wealth) は、「アイデンティティ、ファミリーの影響力を行使する能力、ファミリーによる支配の永続化など、ファミリーの感情的なニーズを満たす企業の非財務的側面」 (Gomez-Mejia et al., 2007, p. 106) であり、Berrone et al. (2012)は、社会情緒的資産を次の5つの側面で示している。

- ・ ファミリーメンバーのファミリー企業に対する支配と影響
- ・ ファミリーとビジネスの絡み合いから生まれるユニークなアイデンティティ
- ・ ファミリー企業内の社会的関係
- ・ ビジネスに対するファミリーの関与に由来する感情的要因
- ・ ビジネスのファミリー内承継志向

社会情緒的資産は、ファミリービジネス研究における有力な理論の1つであるが、本研究はファミリー企業の承継者を知的観点からアプローチするものであり、リソース・ベースド・ビューの理論は、知的リソースを扱うことができるので本研究と親和性が高い。よって、リソース・ベースド・ビューに依拠して研究を進める。

2.2.3 リソース・ベースド・ビュー

Penrose (1959)は、「会社は基本的にはリソースの集合体である」 (p. 77)とし、リソースとして物理的リソースと人的リソースを定義し、人材が持つ知識と経験がリソースを用いる方法の違いを生み、そしてそれが企業の異質性を生むとした。ここに後の「RBV (Resource Based View) の基となる考え方」 (小野, 2013, p. 19)がある。Barney (1991) は、企業が持つ有形資産と無形資産の両方を含むリソースが異質であることと、その移転が困難であることが企業の持続的な競争優位性につながるとしたリソース・ベースド・ビューのフレームワークを示した。このフレームワークは、企業のリソースが持続的な競争優位性の可能性を

持つために、価値があり (Valuable)、希少であり (Rare)、模倣できない (Inimitable)、そして代替できない (Non-substitutable) 属性を挙げている。これら 4 つの属性を持つリソースは、英語の頭文字を合わせて VRIN リソースとも呼ばれる。Habbershon and Williams (1999) は、リソース・ベースド・ビューのフレームワークを用いて、ファミリー企業の特徴の源泉を示すものとしてファミリーネス (familiness) の概念を示し、ファミリーの関与の結果として生じるそのファミリー企業に特有のリソースのバンドルをファミリーネスとした。ファミリーネスはさらなる研究が行われるが、詳細は 2.6 節においてシステムティック・レビューにより明らかにする。

2.3 ステークホルダー

本研究におけるステークホルダーの概念を定義する。Freeman (1984/2010) によれば、組織におけるステークホルダーは、「組織の使命の達成に影響を与える可能性がある、または影響を受ける可能性のあるグループおよび個人」(p.46) である。具体的には多様なステークホルダーが存在し、定義における範囲のあいまいさから際限なく広がる可能性もある (Fassin, 2009)。本研究では、Freeman et al. (2007/2010) が主要なステークホルダーとして挙げる、顧客、従業員、サプライヤー、資金拠出者 (株主、銀行、債権者など)、地域社会をスコープに入れることで問題はないと考える。

2.4 企業家、企業家活動、イノベーション、企業家志向性

企業家活動とイノベーション、および関連する概念は、本論文の全体を通じて関係するので、それらの概念を定義する。

Schumpeter (1926/1977) は、「生産とはわれわれの領域内に存在するものおよび力を結合すること」(p. 50) とした上で、新商品の生産、新しい生産方法、販路開拓、新たな原材料や半製品の獲得、組織改革を「新結合」(p. 182) と呼び、新結合を行う個人をその地位にかかわらずに企業家 (entrepreneur) とした¹⁰。企業家活動 (entrepreneurship) は、Stevenson and Jarillo (1990) によれば企業家が「現在コントロールしているリソースに関

10 Entrepreneur の和訳として「起業家」と記されることもあるが、この表記は「新規事業をおこす者や創業者を想定」(丸山, 2013, p. 35) する場合がある。本研究は、Entrepreneur をより幅広く捉えるので「企業家」を用いる。

係なく機会を追求するプロセス」(p.23) であり、「機会は望ましいと考えられる将来の状況」(p.23) である。

イノベーションの最初の定義は、Schumpeter (1926/1977) の新結合にあり、「物事を今までとは違うやり方で行う」 (Crossan & Apaydin, 2010, p.1155) こととして要約される。Crossan and Apaydin (2010) は、イノベーションの文献レビューからその定義を次のようににした。

イノベーションとは、

- ・経済的および社会的領域における付加価値のある新規性の生産、または採用、同化、および活用。
- ・製品、サービス、市場の更新と拡大。
- ・新しい生産方法の開発。
- ・新たなマネジメント・システムの確立。

である。それはプロセスと結果の両方である。(p. 1155)

さらに企業家活動とイノベーションの関係は、企業家活動が機会の観点から、イノベーションが新規性の観点から「発見、評価、活用のプロセスを伴うため、本質的に関連している」(p. 1177) とした。

企業家志向性 (entrepreneurial orientation) とは、「企業家的な意思決定と行動の基礎を組織にもたらす戦略作成プロセス」 (Rauch et al., 2009, p. 762) であり、「ビジネスに新しい機会を発見する能力をもたらす」 (Wiklund & Shepherd, 2005, p. 86) ものである。Lumpkin and Dess (1996)は、企業家志向性の特徴的な側面を自立性 (autonomy)、革新性 (innovativeness)、リスクテイク (risk taking)、積極性 (proactiveness)、競争的攻撃性 (competitive aggressiveness) の5つの次元から成るとした。企業家志向性はどのように機会を成し遂げるかに対する用語であるのに対し、企業家活動は追求する機会の内容に関わる用語である (Lumpkin & Dess, 1996)。Lumpkin and Dess (1996) は、企業家志向性は企業または企業のビジネスユニットで議論されるが、リスクテイクは経営者の意思決定であり、また規模の小さい企業ではそのリーダーの関わりが支配的であるとする。中小

規模のファミリー企業は、ファミリーメンバーが経営の支配力を持ちやすいので、ファミリーメンバーが持つ企業家志向性が組織の企業家志向性に及ぼす影響も大きいと考えられる。

2.5 ダイナミック・ケイパビリティ

本研究は中小規模ファミリー企業の承継者に焦点を当てており、その役割との関係からダイナミック・ケイパビリティを論じる。Teece (2014) は、企業のケイパビリティを「製品やサービスを出荷したり提供したりするために、企業の生産資源を利用する現在および潜在的な活動のセット」(p. 328)とし、これをオーディナリー・ケイパビリティと、ダイナミック・ケイパビリティに区分する。オーディナリー・ケイパビリティは、管理的、作業的、統治関連的であり、人材、設備、プロセスとルーティン、段取りの組み合わせの中に埋め込まれたものである(Teece, 2014)。Teece (2007) は、VRIN リソースは企業に競争優位をもたらすとした上で、変化するビジネス環境における持続的競争優位のためにダイナミック・ケイパビリティの必要を説く。ダイナミック・ケイパビリティのコアは、「オーケストレーション」と呼ぶリソースの統合、結合の能力であり、それはトップマネジメントに求められるものである。そして、そのプロセスからの構成要素は、「(1) 機会と脅威を感知して形成する能力、(2) 機会を捉える能力、(3) 企業の無形および有形資産を強化、結合、保護、および必要に応じて再構成することで競争力を維持する能力」(Teece, 2007, p. 1319)、または簡潔に「感知(sensing)、捕捉(seizing)、変容(transformational)の活動」(Teece, 2007, p. 1344)から成る。

ダイナミック・ケイパビリティにおいて、学習は重要な側面である(Teece, 2014)。「再構成し、変革する能力は、それ自体が学習された組織のスキル」(Teece et al., 1997, p. 521)であり、「学習メカニズムがダイナミック・ケイパビリティの進化を導く」(Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1106)。Zollo and Winter (2002) は、「ダイナミック・ケイパビリティとは、組織が効果の向上を追求するために、その運用ルーティンを体系的に生成および変更する、学習された安定な集合的活動のパターン」(p. 340)とし、ダイナミック・ケイパビリティの定義において学習の側面を強調する。

Teece (2012) は、ダイナミック・ケイパビリティを持つには、トップマネジメントに企業家活動の遂行スキルが必要と主張し、そのような経営者を「企業家的経営者」(p. 1395)と呼ぶ。そしてダイナミック・ケイパビリティに含まれる企業家活動は、機会を定めて脅威を突き止め、活動の方針や計画に従ってリソースを管理・修正し、組織の構造やシステムをつくり変えることに関係しており、「(組織内外の) 資産の構成の変化を評価し、指示するケイパビリティは、トップマネジメントの肩にかかっている」(Teece, 2012, p. 1397)とする。また、ダイナミック・ケイパビリティとイノベーションの関係については、Crossan and Apaydin (2010) が、ダイナミック・ケイパビリティはイノベーションの決定要因における経営の手段を説明するものとしている。以上のことから、ダイナミック・ケイパビリティは組織能力ではあるものの、経営トップの果たす役割が大きいこと、またダイナミック・ケイパビリティとイノベーション、企業家活動は関係していることが分かる。長寿ファミリー企業においては、マネジメントの権限と、少なくとも部分的な所有とがファミリーメンバーにあり、ダイナミック・ケイパビリティはファミリーメンバーに大きく依存すると言えよう。

ダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの区分について、Helfat and Winter (2011)は、その明確な区分は難しいとした上で、「ダイナミック・ケイパビリティは、世界初のビジネスやペースの速い環境、または急激な変化と見なされるものに限定されない」(p. 1249)とし、ダイナミック・ケイパビリティの研究では、短期的には急激でない変化、比較的穏やかな外部環境を含めるべきであると主張する。これに対し Teece (2014) は、ダイナミック・ケイパビリティを大きな変化に限定する。ファミリー企業を対象とした場合、中小規模の企業を含み大きな投資が困難な場合があること、また市場変化が緩やかな業種も多いため、ダイナミック・ケイパビリティの定義を狭く捉えるとビジネスの変化を見失う恐れがある。そのため、本研究では Helfat and Winter (2011) の主張に従うのが妥当と考える。

ダイナミック・ケイパビリティ研究は、日本において広がりを見せる。菊澤 (2019)は、日本の組織文化におけるダイナミック・ケイパビリティの有用性を論じている。また、ダイナミック・ケイパビリティ論を用いた最近の老舗企業研究として、浜田, 奥村 (2024) が、三重県伊勢市おはらい町における事例研究を行っている。この中で菓子の製造販売業である赤福を中心とする老舗企業のダイナミック・ケイパビリティを感知、捕捉、変容の

活動から分析すると共に、赤福をキーストーンとするエコシステムの観点に加わる¹¹。その結果、個々の企業の活動と地域としての面の活動が有機的に結びついて示される。

2.6 ファミリネス

2.6.1 ファミリネス文献レビューの目的

ファミリネスは、Habbershon and Williams (1999) が「ファミリー、その個々のメンバー、およびビジネスの間のシステム相互作用により特定の企業が持つリソースのユニークなバンドル」(p.11)とした。この論文の年間引用数は、近年においても増加しており、ファミリービジネス研究に影響を与え続けている。ここでは、ファミリネスのシステムティック・レビューにより、ファミリネスの概念が示されてから 20 年余りの間に、ファミリネスの観点からのファミリービジネス研究がどのように深耕され、また広がりを見せたのかを多面的に分析し、そこからファミリネスの拡張概念を提示する。

2.6.2 システムティック・レビューの方法論

Elsevier 社の抄録・引用文献データベース Scopus 上で、キーワードを「familiness」とし、タイトル、抄録、論文キーワードを対象に検索した。この結果、2021 年 12 月末時点で 168 件が該当した。このうち引用数が 10 を超える論文を抽出し、68 件が得られた。ここから、次の条件でスクリーニングを行った。

- ・ 対象をジャーナル論文とする。論説は含む。
- ・ ファミリネスのオリジナル論文 (Habbershon & Williams, 1999) に直接、または間接的につながっていて、ファミリネスがその論文において論点の 1 つであること。

スクリーニングにおける取捨の判断は別の研究者 (外部指導教官) により確認がなされ、同意を得た。その結果、51 件が得られた。

11 キーストーンは、ビジネス・エコシステムの概念において「エコシステムの健全性を積極的に改善し、その結果、自社の持続的なパフォーマンスにも便益を享受する」(Iansiti & Levien, 2004/2007, p.99) と定義される。

2.6.3 文献レビュー

分析の手順として、まず対象の論文それぞれについて、ファミリーネス以外の理論的背景、ファミリーネスが何に影響を与えるのか、および対象論文の引用関係の3点を抽出した。次に1シート上に各論文アイテムを付箋として並べて論文間のつながりを明らかにし、また類似の実証研究をグループ化し、対象論文全体の関係を可視化した¹²。これに合わせて、初期の段階で Nordqvist (2005) がファミリーネスに対するダイナミック・ケイパビリティの視点を将来研究の課題としていること、またファミリー企業とステークホルダーの関係を述べるいくつかの論文が Zellweger et al. (2010) を引用していることに着目し、これらを手がかりにして次の3つに分類できることを見いだした。1つ目は、ファミリーの関与による影響を受けたファミリー企業の内部に焦点を当てたもので、これを「ファミリーネスの深化」とする。2つ目は、ファミリーネスと社外かつ非ファミリーのステークホルダーとの関係を論じたもので、これを「ファミリーネスの外部性」とする。3つ目は、ダイナミックな経営環境を前提とする中でのファミリーネスを論じるもので、これを「ダイナミックなファミリーネス」とする。この関係を図2-2に示す。

図 2-2 3つの分析軸¹³



12 対象論文全体にわたる関係の可視化は、Lucid Software 社のアプリケーション・ソフトウェアである Lucidchart を使用した。

13 筆者が作成した。

なお、初期の理論論文はこの分類を超えるものがあるが、これらは分類上ファミリーネスの深化に含める。この分類をファミリーネスの概念が示された以降で、前半と後半に分けると、表 2-2 のようになり、論じる視点が拡大してきていることが分かる。

表 2-2 分類別の論文数の推移¹⁴

分類	1999 - 2010年	2011 - 2021年
ファミリーネスの深化	16	9
ファミリーネスの外部性	0	9
ダイナミックなファミリーネス	0	17 (本)

抽出した文献リストは、ファミリーネスの深化の文献リストを表 2-3、ファミリーネスの外部性の文献リストを表 2-4、ダイナミックなファミリーネスの文献リストを表 2-5 として、それぞれの分析を述べる項において示す。以下、分類ごとの分析について述べる。

2.6.4 ファミリーネスの深化

Habbershon and Williams (1999) は、ファミリーネスをファミリー企業の固有のリソースとしてとしてその概念を示し、ファミリーの価値観に基づく組織文化、歴史的資産、ファミリー固有の意思決定プロセス、承継者への密接な指導などが含まれるとした。このような独自性を生むリソースを持つ場合を「優位なファミリーネス」(distinctive familiness) と呼び、そうでない場合の「収縮性のファミリーネス」(constrictive familiness) と区分した。Habbershon et al. (2003) は、個々のメンバー、ファミリー、ファミリー企業のそれぞれのサブシステムから構成される全体システムとして示し、ファミリーネスはファミリー企業のパフォーマンスに対して優位なファミリーネスは正に働き、収縮性のファミリーネスは負に働くとした。またリソースとケイパビリティの関係を明示しファミリーネスを「システムの相互作用から生じるリソースとケイパビリティの特異な企業レベルのバンドル」(p.452)、と再定義した。

14 筆者が作成した。

ファミリーネスをもたらすリソースとして、1 つはソーシャル・キャピタルの観点から理論化がなされた¹⁵。Pearson et al. (2008) は、ファミリー企業の内部的なソーシャル・キャピタルはファミリーネスの 1 つの要素であり、それは「ファミリー企業内に存在する規範、価値観、協力、ビジョン、目的、信頼に関連するもの」(Pearson et al., 2008, p. 955) とした。そして、リソースとして構造的側面(結び付きのパターンや強さ)、認知的側面(共有するビジョン、言語、物語、文化)、関係的側面(信頼、義務、規範、識別)から成る 3 つの側面と、その関係を示し、そこから生まれるケイパビリティを表した。構造的側面からは、ファミリーとしてのつながりが企業において生かされて、固有の結び付きを生み、認知的側面はファミリーが持つ歴史が影響する。この結果として形成される関係的側面は、非ファミリー企業における契約や規則に基づくものよりも関係が強固になる。ここから、効率的な情報交換と協力的に行動する組織能力が生まれる。それにより、ファミリー企業のソーシャル・キャピタルは完全には模倣できないものとした(Pearson et al., 2008)¹⁶。Sharma (2008) は、Pearson et al. (2008) の拡張概念として、強い結び付きの結束型(bonding)である、企業ソーシャル・キャピタルとファミリー・ソーシャル・キャピタル、それらに加えて企業とファミリーがそれぞれ持つ外部との橋渡し型(bridging)ソーシャル・キャピタルの 4 つのつながりを示した。

ファミリーネスのリソースに関し、Habbershon and Williams (1999) は、ヒューマン・キャピタル、組織的キャピタル、プロセス・キャピタル、物理的キャピタルを挙げた。Sharma (2008) は、ソーシャル・キャピタル、ヒューマン・キャピタル、ファイナンシャル・キャピタル、および物理的キャピタルを挙げた。Irava and Moores (2010) は、実証研究からファミ

15 Nahapiet and Ghoshal (1998) は、ソーシャル・キャピタルを「個人または社会ユニットが所有するネットワークに埋め込まれ、利用可能であり、そこから生じた実際のリソースと潜在的なリソースの合計」(p.243)であり、「ネットワークとネットワークから生まれる価値の両方からなるもの」(p.243)とし、構造的側面、関係的側面、認知的側面の三つを示した。

16 Arregle et al. (2007) は、ファミリーのソーシャル・キャピタルがファミリー企業のソーシャル・キャピタルの生成に影響を及ぼすプロセスから述べた。Pearson et al. (2008) は、「Arregle によって提案された概念フレームワークは重要な how の質問に答えるが、われわれの理論モデルは what の質問に答える。」(p.956)とし、違いを述べる。

リネスのリソースとしてヒューマンリソース（評判と経験）、組織的リソース（意思決定と学習）、プロセスリソース（関係とネットワーク）を特定した¹⁷。

Zellweger et al. (2010) は、ファミリーが企業のファミリーネスに影響を及ぼす、関与、本質、アイデンティティの3つの側面から論じており、次のように述べる¹⁸。関与は、ファミリーが企業に対して所有、経営、統制の側面から及ぼす影響の度合いであり、一方、本質はファミリーの関与によりファミリー企業を具現化する振る舞いである。しかしながら、関与と本質だけでは、ファミリー経営者が見せる精勤性や投資などの通常以上の会社への貢献を説明できないとし、象徴的、支持的な側面としてアイデンティティを加えた。組織のアイデンティティは組織としての自分を自己定義するものであり、組織のメンバーの行動に影響を与え、そして行動を解釈する枠組みをメンバーに与えるメカニズムであると見なしている。また、ファミリー企業の経営者は、自己、ファミリー、企業組織のアイデンティティが重複していることから、ファミリー企業の経営メンバーはビジネスをファミリーの延長と見なし、前向きなアイデンティティを確立し、企業イメージを損なわないよう多大な努力を払うとする。さらに、「ファミリーとビジネスに由来するさまざまな信念の統合は、多くの場合それらの共通の歴史に結び付けられており、組織のアイデンティティの独自性がどのように生じるかを説明する」(p.58)。組織のアイデンティティは企業の外部にも影響を与えるが、これについては次項で述べる。

実証研究はさまざまな視点から行われており、まずそれぞれの内容を列挙する。Adjei et al. (2019) は、ファミリー企業において、スウェーデンの中小規模ファミリー企業のファミリーメンバー間の関係と、従業員1人当たりの付加価値としての生産性を定量研究として調査し、配偶者および子の関与は生産性にポジティブであるが、兄弟姉妹の関与は大きな影響を与えないとした。ファミリーネスはファミリーの関与から生み出されて業績に影響する

17 Irava and Moores (2010)は、オーストラリアにおける2代目以上の承継者によるファミリービジネス4社に対する定性研究を行っている。

18 関与と本質に関しては、Chrisman, Chua and Sharma (2005)が、ファミリービジネスの非ファミリービジネスとの違いを論じる中で、それまでの実証研究を関与と本質の観点から整理し、関与アプローチは必要条件ではあるものの、管理プロセスや戦略的な決定と行動を特定する必要を説いていた。

が、それ自体はブラックボックスとして扱われる。Ensley and Pearson (2005) は、米国の中小ファミリー企業の混合研究において、マネジメントチームが、親子関係、親子以外のファミリー関係、非ファミリーの場合について、結束 (cohesion)、アイデアの衝突 (idea conflict)、人間関係の衝突 (relationship conflict)、グループ効力 (group potency)、戦略的認識の共有 (shared strategic cognition)の観点からアンケート調査を行った。その結果、親子マネジメントチームは非ファミリーのチームより全般に効果的な行動ダイナミクスをもたらすことを示した。さらに親子関係は親子以外のファミリー関係に比べ、結束、グループ効力および戦略的認識の共有が強く、人間関係の衝突は少なかった。しかしながら、アイデアの衝突も少なかった。Minichilli et al. (2010) は、イタリアにおける上場と非上場を含む上位のファミリー企業のトップマネジメントチームに対するアンケート調査を行い、トップマネジメントチームのメンバー構成による総資産利益率を評価した。Minichilli et al. (2010) は、トップマネジメントチームに対するファミリーの関与をトップマネジメントチームのファミリーネスと捉え、経営層のファミリーネスのレベルは、ファミリーメンバーの割合によって決定されるとする。Rutherford et al. (2008) は、米国におけるファミリー企業の経営層に対するアンケート調査を行い、ファミリーネスをファミリーの関与と捉える。このアンケートは、後に述べる F-PEC スケールを用いた。その結果、F-PEC と企業パフォーマンスの間に優位な相関を見いだすことができなかった。このことから、ファミリーの関与だけでなく、本質的作用を測定する必要があると述べた。Fattoum-Guedri et al. (2018) は、フランスの上場ファミリー企業における、非ファミリーの大株主の構成に対する、企業の時価総額と負債を資産の簿価で割ったものとして定義される「トービンの Q」への影響を調査した¹⁹。Mani and Lakhal (2015) は、ファミリーネスをファミリー企業の内部ソーシャル・キャピタルと捉え、チュニジアのファミリー企業に対する定量研究を行い、その内部ソーシャル・キャピタルを構造的側面、関係側面、認知側面から捉え、財務と非財務を含む業績との関係を調査した²⁰。Monroy et al. (2015) は、メキシコにおけるファミリー企業へのアンケ

19 トービンの Q は、Tobin (1969)による。

20 ファミリー企業における内部ソーシャル・キャピタルの測定スケールは Carr et al. (2011) が開発したものをを用いている。また、ファミリーソーシャル・キャピタルの認知側面とファミリーの調和、社会的地位、ファミリー・アイデンティティといった非財務パフォーマンスとの間に相関がなく、チュニジアの文化として、ファミリー共通のビジョンと目的が財務パフォーマンスに向かっているのではないかとする。

ートにより、ヒューマンリソース（認知側面）、組織リソース（関係側面）、プロセスリソース（構造的側面）に対する、財務および非財務業績を定量調査して、それらの正の相関を見いだした²¹。 Tokarczyk et al. (2007) は、米国における食品と森林産業のファミリー企業経営メンバーに対するインタビューによる定性研究を行い、ファミリーネスとしてのファミリーメンバーのソーシャル・キャピタルが企業の顧客への価値提供を重視するマーケット志向に企業文化の側面から影響を与えることを示した²²。

以上の実証研究におけるファミリーネスの扱いは大きく3つある。まず、Minichilli et al. (2010) と Rutherford et al. (2008) は、ファミリーネスをファミリーメンバーの関与としている。次に、ファミリーネスを独立変数と従属変数の間に介在する要素と見なすものがある。Adjei et al. (2019)、Fattoum-Guedri et al. (2018) は、ファミリーネスを独立変数と従属変数の間に介在する要素と見なしているが、それはブラックボックスである。また、Minichilli et al. (2010)、Rutherford et al. (2008)、Adjei et al. (2019)、Fattoum-Guedri et al. (2018) の研究はファミリー企業の特徴を定量的に捉える点で意義があるものの、いずれも実証的にファミリーネスの中身に踏み込めていない。一方、Ensley and Pearson (2005)、Tokarczyk et al. (2007)、Monroy et al. (2015) は、ファミリーネスからの業績や行動への影響を捉えており、ファミリーの関与から生まれる本質とパフォーマンスの関係が示されている。

このようにさまざまな面からの実証研究があるが、個々のファミリー企業が固有のファミリーネスを持つという観点からはファミリーネスの解明はまだ十分ではなく、Nordqvist (2005) が述べるようにファミリー企業と非ファミリー企業の違いだけでなく、ファミリー企業間の違いをもっと知る必要がある。このことは実証研究の方法論にも関係するが、方法論については後に改めて考察する。

21 Monroy et al. (2015)は、厳密には組織の学習志向性と意思決定からパフォーマンスの相関が低い結果を示しているが、これはメキシコのファミリー企業がその文化として、効率的な意思決定と過去の失敗からの学習が低い傾向にあると推察している。

22 Narver and Slater (1990) は、マーケット志向を顧客の理解、競合他社の理解、顧客に価値提供するためのリソースの調整の三つの要素で捉える。

表 2-3 文献リスト (ファミリーネスの深化)²³

筆者	種類	概要
Habbershon & Williams, 1999	理論	ファミリーネスの概念提示
Habbershon et al., 2003	理論	ファミリーネスがパフォーマンスにつながるシステムモデル
Chrisman et al., 2005	論説	優位なファミリーネスの観点からの特集号の序論
Ensley & Pearson, 2005	混合	経営メンバーにおけるファミリーメンバーの構成の違いがチームの行動プロセスに与える影響
Nordqvist, 2005	論説	Ensley & Pearson (2005)に対する論説
Habbershon, 2006	論説	ファミリー企業のエージェンシー理論研究に対するコメント
Tokarczyk et al., 2007	定性	ファミリーメンバーのソーシャルキャピタルがマーケット志向の文化的背景に影響を与える
Pearson et al., 2008	理論	内部ソーシャルキャピタルの視点からのファミリーネス
Rutherford et al., 2008	定量	ファミリーメンバーの関与とパフォーマンスの関係
Sharma, 2008	論説	ファミリーネスをソーシャルキャピタル視点からの深耕
Vought et al., 2008	論説	失敗事例の分析の必要
Moore, 2009	理論	ファミリービジネス研究の理論構築方法論からのアプローチ
Frank et al., 2010	理論	ファミリーネスのシステムティック・レビュー
Irava & Moore, 2010	定性	ファミリーネスに含まれるリソースを特定
Minichilli et al., 2010	定量	ファミリーの関与が業績に与える影響
Zellweger et al., 2010	理論	関与、本質、アイデンティティの側面
Kraus et al., 2011	理論	ファミリー企業研究に関する文献レビュー
Weismeier-Sammer et al., 2013	理論	ファミリーネスのシステムティック・レビュー
Dawson & Mussolino, 2014	理論	社会的情緒資産・ファミリービジネスの本質・ファミリーネスのシステムティック・レビュー
Mani & Lakhani, 2015	定量	内部ソーシャルキャピタルが業績に与える影響
Monroy et al., 2015	定量	人的、組織、プロセスリソースのファミリー企業パフォーマンスへの影響
Barros et al., 2017	定量	ファミリーネスが社会情緒的資産に影響を与え、それが組織の有効性に影響を与える
Frank et al., 2017	混合	ファミリーネスの測定スケールの開発
Fattoum-Guedri et al., 2018	定量	ファミリー企業における非ファミリー株主の構成と企業パフォーマンス
Adjei et al., 2019	定量	経営に関わるファミリーメンバーの関係と生産性

23 「ファミリーネスの深化」に分類した文献リストを筆者が作成した。

2.6.5 ファミリネスの外部性

前項では主にファミリネスとファミリー企業のパフォーマンスの関係を見た。ここでは、ファミリネスが社外のステークホルダーとの関係にどのような影響を及ぼすのか、ということに焦点が当たる。

Cabrera-Suárez et al. (2015) は、スペインの非上場ファミリー企業に対するアンケート調査によりファミリーのソーシャル・キャピタルにおける構造的側面がファミリー以外のステークホルダーに関する企業目標の確立に影響を与えることを示した。Zellweger et al. (2010) は、ファミリーの影響を受けた組織アイデンティティは企業イメージに影響を与え、それがファミリー固有の競争優位性を生み出すことを述べている²⁴。Cabrera-Suárez et al. (2011) は、ファミリネスをファミリーメンバーのソーシャル・キャピタルと捉え、ファミリー企業のファミリネスと、マーケット志向とステークホルダーとの関係を理論的に示した。この中で、ファミリネスの高いファミリー企業がファミリーベースのブランドを開発する際にマーケット指向の取り組みから、より高い結果を得るという概念を示した²⁵。アイデンティティの観点から、Thiele and Wendt (2017) は、ファミリー企業が非ファミリー企業に比べ債務水準が高いという実証結果から、ファミリー企業のアイデンティティは資金調達を有利にするリソースであると主張する。また、Binz Astrachan and Botero (2018) は、ドイツとスイスのファミリー企業 11 社の定性調査から、ファミリーのアイデンティティに基づいてファミリー企業の差別化のために積極的に形成されるブランドはファミリー企業固有のものであり、ファミリネスの 1 つと主張する。ただし、ファミリーブランドは外部からのファミリーの可視化につながるために、すべてのファミリー企業が選ぶわけではない。

そのほかに、ファミリー企業による観光ビジネスを対象とした研究として、Presas et al. (2011) は、ホテルビジネスにおけるファミリネスが企業のビジョン、組織文化、企業イメージに表れるとし、また Presas et al. (2014) はホテルの顧客への調査から、顧客との絆、おもてなし、スロートラベルの価値提供がファミリー企業のファミリネスであるとした。また、ファミリー企業とそれが存立する地域との関係から、Basco (2015) は、ファミリネスの概念を地域に拡張し、ファミリーは地域に歴史的なルーツがあり、地域の住民との関係を

24 Whetten and Mackey (2002) によれば、組織のイメージは組織のアイデンティティが外部に投影されたものである。

25 ブランドの概念は後に 2.13 節で論じる。

持っていることから、地理的のみならず、認知的、社会关系的、組織的、制度的近接性を介して、地域開発の要因とプロセスに影響を与えるとした。

企業経営においてステークホルダーとの関係は重要な側面であり、ここで示したようにファミリーネスをステークホルダーとの関係から捉えることは、ファミリー企業の中を捉えることにおいて有効な視点の1つと言える。

表 2-4 文献リスト (ファミリーネスの外部性)²⁶

筆者	種類	概要
Cabrera-Suárez et al., 2011	理論	ファミリーメンバーのソーシャルキャピタルがマーケット志向に作用し、ブランド・アイデンティティを高める
Chirico et al., 2011	理論	ファミリーネスがフランチャイズ関係相互の補完的なリソースを提供する文化的基盤として機能
Presas et al., 2011	定性	観光ファミリー企業において、ファミリーネスは企業ブランディングに影響する
Presas et al., 2014	定性	観光ファミリー企業のファミリーネスは、顧客との絆、おもてなし、スロートラベルの価値の提供
Basco, 2015	理論	ファミリーネスの地域への概念拡張
Cabrera-Suárez et al., 2015	定量	ファミリー企業の内部ソーシャルキャピタルはステークホルダーに対する企業目標設定に影響を与える
Thiele & Wendt, 2017	定量	ファミリー企業のアイデンティティは資金調達に有効に働く
Binz Astrachan & Botero, 2018	定性	ファミリーブランディングの動機は、アイデンティティとリソースとしてのファミリーブランドの両方
Iaia et al., 2019	定性	ファミリー企業と非ファミリー企業のCSR開示の違い

2.6.6 ダイナミックなファミリーネス

これまで見てきた論文の多くはファミリーネスを静態的に捉えている。その理由は Habbershon and Williams (1999) および Habbershon et al. (2003) におけるファミリーネスの定義においては、時間の要素が含まれない (Pearson et al., 2008) ためである。このた

26 「ファミリーネスの外部性」に分類した文献リストを筆者が作成した。

めにダイナミックな経営の観点からファミリーネスを論じるときは、他の理論や概念と組み合わせられてアプローチされる。それぞれの動的な観点は概略的に、企業家活動、イノベーション、ダイナミック・ケイパビリティに大別される。2.4 節と 2.5 節の先行研究レビューから、企業家活動、イノベーション、ダイナミック・ケイパビリティは、お互いに関係していることが明らかになった。この項における議論を簡潔に述べると、ファミリー企業はどのように革新的か、またはそうでないのかという点にある。

Lumpkin et al. (2011) は、ファミリー企業と企業家活動をインプット→プロセス→アウトプットのフレームワークで示し、ファミリーが企業家活動に対する入力としてファミリー、ファミリーの個々のメンバー、および組織のリソースについて挙げた。そして、ファミリーがもたらすリソースとして、ファミリーの関与とコミットメントがファミリー企業に利点を与え、このリソースとして創業者の企業家精神 (entrepreneurial spirit)、企業の評判、経営手腕、ファミリーのソーシャル・キャピタルを挙げた²⁷。Röd (2016) は Lumpkin et al. (2011) のフレームワークをベースとしたシステマティック・レビューを行い、ファミリー企業のイノベーション・プロセスに対するファミリーの役割の観点からフレームワークを示した²⁸。Carnes and Ireland (2013) は、ファミリーネスがリソースのバンドルプロセスに影響を与え、リソースのバンドルの方法は結果としてのイノベーションに影響を与え、理論的に 3 つのタイプのバンドルプロセス——安定型 (stabilizing: 穏やかな改善)、強化型 (enriching: 現行能力の向上)、開拓型 (pioneering: 全く新しい能力の開発) ——を挙げている²⁹。ファミリー企業が持つ固有のリソースとしてのファミリーネスは安定型と強化型に対しては正に作用し、開拓型には負に作用するが、ファミリー企業が開拓に対するファミリーネスの抵抗を克服できればファミリーネスをさらに高めることができる。これは Habbershon and Williams (1999) が、優位なファミリーネスのために維持、管理

27 Meyer and Herscovitch (2001) は、「コミットメントは、個人を一連の行動に結び付ける力」(Meyer & Herscovitch, 2001, p. 308) とする。ファミリー企業における承継者のコミットメントについて、後に改めて論じる。

28 ファミリーの要因をファミリーの目標、ファミリーの人間関係、ファミリーメンバーの特質、および他者に対するファミリーの特質に分類し、イノベーションのインプット→アクティビティー→アウトプットの各ステージへの影響を示している。

29 安定型、強化型、開拓型のリソースのバンドルまたは統合の概念は、Sirmon et al. (2007) により示されたものを用いて論じられる。

の必要性を説いたことに呼応する。Andersén (2015)は Pearson et al. (2008) のファミリー・ソーシャル・キャピタルとしてのファミリネスと吸収能力の関係から述べて、ファミリネスは知識の獲得、同化には負に作用し、知識の変換、活用には正に作用するとした^{30,31}。Daspit et al. (2019) もまたファミリー・ソーシャル・キャピタルとしてのファミリネスを吸収能力に拡張し、非ファミリーメンバーの関与がこの負の要因を緩和するとした。Barros et al. (2016) は、VRIN リソースをファミリネスとし、学習メカニズムに加えて社会情緒的資産の保持、つまりファミリー支配の維持とファミリー企業においてファミリーの価値観を永続させることが、学習を促進してダイナミック・ケイパビリティに作用し、ファミリー企業固有の戦略的経営を生み出すとした³²。

ファミリー企業が製造業の輸出ビジネスにおけるリスクにどう取り組むのか、という観点での着目もある。Merino et al. (2015) は、ファミリーの関与において、世代を超えるビジネス経験とファミリーの価値観が輸出事業に影響し、創業者より後の世代が輸出に取り組む傾向が高いことを見いだした。Zaefarian et al. (2016) は、アジア中東の中小企業において、リスク回避のために意図的ではなく、ビジネス以外のネットワークからの思いがけない発見から、輸出ビジネスに発展させていくことを、また Wąsowska (2017) は、非ファミリーメンバーの経営への参加が輸出事業にポジティブに働くことを実証した³³。

これらの論文の多くは、ファミリー企業はリスクテイクに対して保守的であり、それをどう乗り越えるか、という観点から論じられるが、Pitchayadol et al. (2018) はタイの中小ファミリー企業の定性研究から、それらの経営者はリスクに懸念を持ちながらも、ファミリー企業の世代を超えた経験はファミリー企業における革新を促す要素の 1 つと主張する。このことからファミリー企業の保守性と革新性の間で 1 つの論点がある。なお、ファミリー企業の動的な経営と承継の関係は次項で考察する。

30 Zahra and George (2002) によれば、吸収能力は企業が価値創造のために行う知識の獲得、同化、変換、活用のプロセスである。

31 Andersén (2015) は、吸収能力を獲得、同化、変換、活用からなるダイナミック・ケイパビリティと見なす。

32 Zollo and Winter (2002) は、ダイナミック・ケイパビリティを形成する学習メカニズムを示している。

33 Wąsowska (2017)は、欧州 7 カ国に対する調査であり、このほかに外国人の所有への参加は企業の業績にポジティブな関係であるとする。

表 2-5 文献リスト（ダイナミックなファミリーネス）³⁴

筆者	種類	概要
Lumpkin et al., 2011	理論	ファミリー企業における企業家活動のフレームワーク
Kansikas et al., 2012	定性	ファミリーのソーシャルキャピタルが企業家活動の機会認識と意思決定に影響する
Carnes & Ireland, 2013	理論	ファミリーネスと、安定化、強化、開拓の3つのプロセスを通してのイノベーションとの関係
Jones et al., 2013	定性	長寿ファミリー企業における長期志向、保守的な財務方針、専門家の活用
Penney & Combs, 2013	理論	Carnes & Ireland(2013)に家族間のつながりの程度を加えた検討
Weismeier-Sammer, 2014	定性	ファミリーメンバーによるインキュベーション
Andersén, 2015	理論	ファミリーネスの吸収能力(外部知識の獲得、同化、変換、活用)との関係
Merino et al., 2015	定量	ファミリーの価値観を共有した事業の承継者が輸出に積極的
Barros et al., 2016	理論	ファミリーネスとダイナミック・ケイパビリティの相互作用による固有の戦略的経営
Röd, 2016	理論	イノベーションの入力、活動、出力の各ステージにおけるファミリーネスの影響
Zaefarian et al., 2016	定性	ファミリー企業における輸出ビジネスの機会認識
Wąsowska, 2017	定量	ファミリーの企業への関与が輸出ビジネスに及ぼす影響
Cabrera-Suárez et al., 2018	理論	ファミリーネスと承継者の知識構築
Pitchayadol et al., 2018	定性	ファミリーネスの革新性への影響
Thrassou et al., 2018	定量	イノベーションに必要なリソースの観点からファミリービジネスは非ファミリービジネスに優る
Basco et al., 2019	定量	ファミリーネスと企業家志向が世代を超える企業家活動に与える影響の国際比較
Daspit et al., 2019	理論	ファミリーネスと吸収能力

2.6.7 ファミリーネス文献レビューからの考察

ここでは、いくつかの観点から考察を行う。

34 「ダイナミックなファミリーネス」に分類した文献リストを筆者が作成した。

測定スケール

ファミリー企業の特徴を見いだす実証研究は、先行研究に基づいて定量研究のためのスケール、または定性研究のためのインタビューガイドを開発して実施されているが、いくつかの論文は、F-PEC スケール (Klein et al., 2005) を採用している。「力 (power)、経験 (experience)、文化 (culture) の 3 つの側面が F-PEC スケールを構成」 (Klein et al., 2005, p. 324) し、力は企業に対するファミリーの所有と経営への支配の度合いを、経験は承継の世代数と企業に関わるファミリーメンバーの数を、そして文化はファミリーのビジネスに対する価値観の重なりとコミットメントを含む。Rutherford et al. (2008) は、米国の 800 余りのファミリー企業に対し、F-PEC と企業業績のアンケート調査を行った結果、F-PEC と企業パフォーマンスの間に優位な相関を見いだすことができなかった。このことから、ファミリーの関与だけでなく、本質の作用を測定する必要があると述べた³⁵。

一方、Frank et al. (2017) は、関与、本質、アイデンティティの観点から FIFS (Family Influence Familiness Scale) と呼ぶスケールを開発した。F-PEC は、力と経験に対して 21 項目の数値回答と文化に対して 12 項目のリッカート尺度での回答から構成されるのに対し、FIFS は全体で 37 項目のリッカート尺度での回答で構成される。本研究において対象とした論文には FIFS を用いた論文はないが、F-PEC が主に関与に焦点が当てられているのに対し、FIFS では本質とアイデンティティまで広がったことはファミリーネス研究の進展をうかがわせる。

ファミリーネスの概念提示がなされた 1999 年から、2021 年までの間において、実証研究の方法としては期間の前半に定量研究が多く、その中でもファミリーの関与に関する研究が多く見られる。一方、期間の後半では定性研究が多く見られ、本質、アイデンティティおよびダイナミックな観点からの研究が多い。ファミリーの企業への関与は必要条件であるが、それだけでは十分ではない (Zellweger et al., 2010)。定量研究では、ファミリーの関与から結果に至るプロセスに焦点が当てられ、定性研究では直接的に踏み込むことが難しい本質とアイデンティティの解明に向けられている。定量研究と定性研究がお互いに補完しながら研究の発展が続いており、これら両面からのアプローチが引き続き必要であろう。

35 Rau et al. (2018) は、F-PEC スケールは、ファミリーがファミリー企業に与える影響を測定するもので、関与と本質の視点とは異なるものとして、その有効性を主張する。

アイデンティティ

Zellweger et al. (2010) が示したファミリー企業における経営メンバーの組織アイデンティティは、ファミリーのアイデンティティの影響を受けて複製不可能な固有のものであり、それは外部に対してイメージとして投影され、さらにファミリーブランディングとして競争優位を与えるものである。アイデンティティはファミリー企業の特徴をファミリー、ファミリー企業、ステークホルダーを通して説明する 1 つの要素と見なすことができる。Zellweger et al. (2010) はまたアイデンティティの概念について、ファミリーネスをその定義と異なる次元から捉えたものとする。一方、「ファミリーネスの外部性」における文献レビューにおいて、ファミリー企業の組織アイデンティティとブランドがファミリーネスのリソースとして捉えられている。組織アイデンティティについては 2.8 節で、またブランドについては 2.13 節で後に論じる。

ダイナミック・ケイパビリティとファミリーネス

Carnes and Ireland (2013) は、リソースのバンドルプロセスを 3 つに分類し、ファミリーネスとイノベーションとの関係を論じた。リソースのバンドルプロセスは「マネジャーが企業のリソースを効果的に管理するために行う重要なプロセス」(Carnes & Ireland, 2013, p. 1404) であり、「企業内でリソースがどのように再結合および変換されるかに関係している」(Carnes & Ireland, 2013, p. 1404)。このことからリソースのバンドルプロセスは、ダイナミック・ケイパビリティに関係するものであり、ファミリーネスがダイナミック・ケイパビリティの発揮の度合いにいかに関係するかということに関係する。すでに述べたように、Barros et al. (2016) は VRIN リソースをファミリーネスと見なし、社会情緒的資産の保持が学習を促進してダイナミック・ケイパビリティに作用するとした。一方で Cabrera-Suárez et al. (2018) は、Chirico and Nordqvist (2010) が示したモデルに基づいて、ファミリー企業においてはファミリーの関与が固有の学習メカニズムを生み出しており、ダイナミックな観点からは、ファミリーネスを既存の VRIN リソースと能力を更新するダイナミック・ケイパビリティと見なす³⁶。 Glyptis et al. (2021) は、ファミリーネスとダイナミック・ケイパビリティを区別して扱うが、「ファミリーネスが注入されたダイナミック・ケイパビリティ

36 Chirico and Nordqvist (2010) は、ファミリーとビジネスの中で生まれる固有の知はダイナミック・ケイパビリティにプラスに作用し、その成果が次世代の知識構築につながるという動的な概念を示した。

(familiness-infused dynamic capabilities)」 (Glyptis et al., 2021, p. 360) として、ファミリー企業におけるダイナミック・ケイパビリティにファミリーとの相互作用から生じる特異性を見いだしている。Cabrera-Suárez et al. (2018) と Glyptis et al. (2021) は、ファミリーネスとダイナミック・ケイパビリティの関係について表現の仕方は異なるものの、いずれもファミリー企業におけるダイナミック・ケイパビリティにファミリー固有の要素を見いだしている。本研究においては、ファミリー企業におけるファミリーの影響を受けた特異なダイナミック・ケイパビリティをファミリーネスの概念と区別して「動的ファミリーネス」と呼ぶことにする。

ファミリーネスの概念

ダイナミック・ケイパビリティとファミリーネスの関係の考察を踏まえて、ファミリーネスの概念を改めて確認する。Pearson et al. (2008) と Sharma (2008) は、Habbershon and Williams (1999) と Habbershon et al. (2003) におけるファミリーネスには時間の要素がないことをそれぞれ述べており、Habbershon et al. (2003) のファミリーネスの定義におけるこのケイパビリティは静的なものである。ケイパビリティは先に見たようにオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティから成る (Helfat & Winter, 2011; Teece, 2014)。このことから、ファミリーネスに含まれるケイパビリティは、オーディナリー・ケイパビリティである。一方、ダイナミック・ケイパビリティ理論はリソース・ベースド・ビューからの発展理論であり、VRIN リソースと密接に関係することから、ファミリーネスをダイナミックな経営に適用する上では、ファミリーネスを VRIN リソースにフォーカスする方が整合性がよい。オーディナリー・ケイパビリティはさまざまなリソースの組み合わせの中に組み込まれており、リソースから生まれる (Teece, 2014)。よってファミリーネスを一義的にリソースとして捉えてもその特徴の本質は見失わないであろう。

国の文化

ファミリーネスには、さまざまな要因が影響し、その 1 つがそれぞれの国が持つ文化の影響である。Basco et al. (2019) は、承継者の企業家活動に対するファミリーネスと企業家志向についての調査を 21 カ国で行った。具体的には文化的背景から各国を 4 区分し、クラスター比較を行った。結果は人的キャピタルの影響は各クラスターに共通して高く、そのほかに一部の欧州におけるペイシャント・キャピタルとしての財務キャピタル、中国とアングロサ

クソン圏における外部ソーシャル・キャピタルの影響が特徴的に見られた³⁷。国際的な調査は、各国での個別の調査結果を横並びで見ると大きな意味がある。日本のファミリー企業の特徴である長寿性は、文化を背景とした国際比較からより明確にできるかもしれない。

承継

ファミリーによる世代間の承継は、ファミリー企業の大きな特徴の 1 つであり、大きな関心事項である。Jones et al. (2013) は、6 代に渡るファミリー企業の歴史から、ダイナミック・ケイパビリティとともに長期志向と専門人材の採用、保守的な財務施策が受け継がれてきたことを見いだした。Cabrera-Suárez et al. (2018) は、承継プロセスにおいて被承継者から承継者への知識の伝承だけでなく、ファミリーと非ファミリーの関係者、また企業の内外からのさまざまな機会を通して承継者が知識の構築を行うことがファミリーネスの発展・維持に重要と説く。Habbershon and Williams (1999) は、ファミリーネスには因果関係があいまいで直感的なリソースがあり、これらは承継におけるリソースの変化から明らかになる可能性を示唆する。このことは、承継者とファミリーネスの研究はファミリーネスを明らかにするとともにファミリーネスの変化から承継者の特徴を見いだすことができる可能性があり、本研究の着目点のひとつである。

システム論

ファミリーネスが生じるシステム論の観点からは、Habbershon et al. (2003) がファミリーとファミリー企業のサブシステムを統合した 1 つの全体システムとして示した。これに対して、Luhmann (1984/2020) のシステム理論からのアプローチがある (Frank et al., 2017; Frank et al., 2010; Röd, 2016; Weismeier-Sammer, 2014; Weismeier-Sammer et al., 2013)。このシステム理論では、ファミリーシステムと企業システムの相互依存関係において、企業に対するファミリーの影響を「ファミリーネス」とし、ファミリーに対する企業の影響を「エンタープライズネス(enterpriseness)」とする (Frank et al., 2010)。Frank et al. (2010) は、

37 対象国とその分類は、第 1 分類として、ベルギー、フランス、ドイツ、イタリア、ロシア、スペイン、第 2 分類として、チリ、コロンビア、メキシコ、ペルー、ベネゼイラ、第 3 分類として台湾、香港を含む中国、第 4 分類として、カナダ、アイルランド、スウェーデン、スイス、英国、米国からなる。

Habbershon et al. (2003) の定義との差異を明確に示しておりファミリー企業の特徴をつかむという点では同様であるが、リソース・ベースド・ビューから外れる可能性があり、本研究ではこの考え方は用いない。

2.6.8 ファミリネス文献レビューのまとめ

ファミリネスのシステマティック・レビューにおいてファミリネスを 3 つの軸から分析した。1 つは、ファミリネスの概念そのものであるファミリーとファミリー企業の相互作用を含む内部視点であり、内部ソーシャル・キャピタルの概念と、ファミリーの関与、本質、アイデンティティのアプローチがファミリネスの概念を強化した。もう 1 つは、外部視点としてステークホルダーとの関係からの分析であり、ファミリネスがステークホルダーに関する意思決定に作用し、またステークホルダーに波及することが示される。そして、時間軸を考慮したダイナミックな観点からは、時間の要素がないファミリネスの概念に他の概念や理論を組み合わせて拡張がなされた。また、実証研究はファミリーのファミリー企業への関与から本質、アイデンティティに広がり、また空間的な拡張としてステークホルダーとの関係、時間の要素を加えてダイナミック・ケイパビリティの視点へと広がった。

ファミリネスの概念については、Habbershon and Williams (1999) と Habbershon et al. (2003) が基本概念を提示し、Pearson et al. (2008) と Sharma (2008) がファミリネスが静的な概念であることを述べた。Zellweger et al. (2010) はファミリーの影響を受けるファミリー企業の組織アイデンティティの概念を示した。これはファミリネスを異なる次元から捉えたもので、本来のファミリネスの概念と親和性があり、ファミリー企業の重要な特徴のある部分を説明する。ファミリネスを動的概念に拡張する研究はファミリーの影響を受けたダイナミック・ケイパビリティを示す (Cabrera-Suárez et al., 2018)。これを「動的ファミリネス」とし、ファミリネスと区別する。以上の結論を表 2-6 に示す。

ファミリネスのシステマティック・レビューから得られる課題として次の 3 つが挙げられる。まず、ファミリービジネス研究は成熟しておらず、さらなる事例研究から理論構築が必要である。次に、ファミリー企業はどのように革新的なのか、または保守的なのか、という問いはファミリービジネス研究の中核にあるが、まだ解明が不十分である。そして、承継とファミリネスの関係については深耕の余地がある。これらの点について本研究で取り組む。

表 2-6 ファミリネスの概念³⁸

定義	概念	論拠
ファミリネス	基本概念	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリーとファミリー企業の相互作用から生まれるリソースのユニークなバンドル ・歴史のあるファミリー企業が固有に持つVRINリソース ・優位なファミリネスと収縮性のファミリネス (Habbershon et al., 1999) ・時間の概念はなく、ある時点を指す (Pearson et al., 2008; Sharma, 2008)
	アイデンティティの側面	ファミリーの影響を受けるファミリー企業の組織アイデンティティ (Zellweger et al., 2010)
動的ファミリネス	ダイナミック性への拡張概念	ファミリーの影響を受けたダイナミック・ケイパビリティは動的視点からのファミリネス (Cabrera-Suárez et al., 2018)

2.7 知的資本

Stewart (1997)は、知的資本(Intellectual Capital)を「知識、情報、知的財産、経験など、富を生み出すために利用できる知的財産」 (Stewart, 1997 序文) とした。

Guthrie and Petty (2000) は、オーストラリア企業の年次報告書からの知的資本に関する報告の実証的な調査において、Sveiby (1997) のフレームワークをベースとして、表 2-7 のように分類した。Marr et al. (2004) は、Guthrie and Petty (2000) と階層構造が異なるものの、同様の考え方を示した。Marr et al. (2004) のモデルと Guthrie and Petty (2000) を照らし合わせると、表 2-7 における「構造キャピタル - インフラ資産 - プロセス」には、具体的にプロセスの処理と流れを決める、明示的、暗黙的なルールや手順が含まれることが分かる。知的資本のサブカテゴリーは独立したものでなく相互作用がある (Swart, 2006)。このためさまざまな分類が提案されているが、Guthrie and Petty (2000) は第 2、第 3 分類まで明確であり、また調査実績があるため、この分類を本研究の調査分析において引用する。Ferenhof et al. (2015) は、システムティック・レビューから知的資本を構造キャピタル、ヒューマン・キャピタル、関係キャピタル、ソーシャル・キャピタルの 4 つの側面から成る

38 Habbershon and Williams (1999)、Pearson et al. (2008)、Sharma (2008)、Zellweger et al. (2010)、Cabrera-Suárez et al. (2018) を用いて、筆者が作成した。

とした。ファミリーネスのシステマティック・レビューで示したように Pearson et al. (2008) は、ファミリーのソーシャル・キャピタルをファミリー企業の特徴として捉えている。本研究はファミリー企業における承継者に焦点を当てており、ファミリーメンバーのソーシャル・キャピタルは承継者と被承継者に限ることとする。

知的資本は多くの場合に VRIN リソースである (Teece, 2014)。ファミリー企業がもつ知的資本がすべてファミリーネスとは限らないが、知的資本とファミリーネスの関連は高いと考えられる。

表 2-7 Guthrie and Petty (2000)による知的資本の分類³⁹

構造キャピタル	知的財産	特許 著作権 商標
	インフラ資産	経営理念 企業文化 プロセス 情報システム ネットワーク・システム 財務関連
関係キャピタル	ブランド 顧客 顧客ロイヤリティ 企業名 販売チャネル 協業 有利な契約	
ヒューマン・キャピタル	ノウハウ 教育 能力 知識 適格性 企業家精神、革新性、積極性、反応能力、挑戦性	

39 Guthrie and Petty (2000) から翻訳転記した。

2.8 組織アイデンティティと組織文化

すでにファミリーネスの文献レビューで見たように、Zellweger et al. (2010) は、ファミリー企業の経営者は、自己、ファミリー、企業組織のアイデンティティが重複していることから、「ファミリーとビジネスに由来するさまざまな信念の統合は、多くの場合それらの共通の歴史に結び付けられており、組織のアイデンティティの独自性がどのように生じるかを説明する」(p.58)と述べる。ここで、組織アイデンティティとそれに関係する組織文化について論じる。

Albert and Whetten (1985, p. 265) は、組織アイデンティティを組織としての自分が「誰なのか」、「どのようなビジネスをしているのか」、「何になりたいのか」に答えるものであり、その特徴の基準として、組織の本質としての宣言性 (claimed central character)、他と区別する識別性 (claimed distinctiveness)、時間経過における連続性である時間的連続性 (claimed temporal continuity) の3つを挙げた⁴⁰。Ravasi and Schultz (2006) は、それまでの組織アイデンティティ研究を、アイデンティティの表明 (identity claims) と、アイデンティティの理解 (identity understandings) の2つの側面から捉えた。アイデンティティの表明は、「組織のリーダーによって示された組織の自己定義であり、集合的な自己感覚を構築するための一貫した合理的な説明をメンバーに提供する」(Ravasi & Schultz, 2006, p. 434)。たとえば、Whetten and Mackey (2002) は、組織をソーシャル・アクターと見なし、組織はソーシャル・アクターとしてのステータスを説明する必要があることから、組織アイデンティティはソーシャル・アクターの自己定義とする。一方、アイデンティティの理解は、「メンバーが組織の中心的で独特な特徴について自問自答する際に、メンバーによって実行される意味付けプロセスの結果である」(Ravasi & Schultz, 2006, p. 434)。たとえば Gioia et al. (2000) は、組織アイデンティティを組織のメンバーの集合的な理解とし、この立場をとる。

ファミリー企業においては、ファミリー経営者のアイデンティティの表明としての価値観が組織アイデンティティに強く影響する。そしてその価値観は世代を超えて、その時々の承継者が、ファミリーとファミリー企業が持つ歴史からの影響を受けるものである (Zellweger et al., 2010)。

40 これら3つの用語の日本語訳は、山城慶晃 (2015) による。

組織文化と組織アイデンティティとの関係を押さえておく。Ravasi and Schultz (2006) は、組織文化を「さまざまな状況に適切な振る舞いを当てはめることによって組織の解釈と行動を導く一連の共有された知覚的な認識」(p. 437)とし、暗黙的、自律的で共有された慣行に根ざしている傾向があるとする。そして組織のリーダーによってアイデンティティの表明が改訂されたときに、新しい概念は、従来の文化に関連する集団の理解の調整をサポートすることを実証的に示し、アイデンティティと文化の間の作用を示した。文化は表面的には、企業の製品、テクノロジー、シンボル、文書、話し言葉、歴史的物語、行動などに表れるが、真の文化は組織メンバーの内面にある価値観である (Daft, 2001/2002; Schein, 1985/1989)。

Schein (2010/2012) は、組織文化が生まれる源は基本的に「(1)組織の創設者の信念、価値観、前提認識、(2)組織の成長に連れてグループメンバーが獲得する学習経験、(3)新しいメンバーやリーダーによって持ち込まれる新しい信念、価値観、前提認識の3つである」(p. 251)とし、創設者／リーダーとメンバーの両方が組織文化形成に関わるが、創設者／リーダーである経営者の信念、価値観は、アイデンティティの表明から組織文化に作用することになる。よって、ファミリー企業において、ファミリーとビジネスに由来するさまざまな価値観と信念がアイデンティティの表明として示され、それは組織文化に影響する。

2.9 経営理念

2.7節でみたように、経営理念は企業における知的資本の要素の1つである。中川 (1972) は、経営理念を「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」(p. 9)とした。この定義には、経営理念が①誰によって、②何を、③誰に対して示すのか、という3つが含まれ、それぞれ「経営者」、「企業経営の目的およびその指導原理」、「公表」として示される⁴¹。この3つの観点から経営理念を見ることにする。

まず、経営理念が誰によるものかについて、中川 (1972)は、経営理念は経営者によるものとしたうえで、それは経営者の個人的な価値観や信条ではないとしながらも、それらの影響は強く受けるものとし、ステークホルダーの共感を得るものであれば経営理念となると

41 この見方は、松田 (2003)が経営理念の定義を論じるにあたり、経営理念の主体、公表性、および経営理念を言いかえる用語の3つから行っていることを参考にした。

する⁴²。間 (1972)は、創業者の理念が組織の理念になる場合を認めつつ、大企業に限れば経営層の合議により、組織としての経営理念となっていくと予想した。現在の上場企業においては、組織として経営理念を制定するプロセスは確立している⁴³。経営理念の内容に対する経営者の影響の度合いは、個々の企業の歴史、規模、および経営者、特に創業者の影響に依存すると考えられ、中小のファミリー企業に限れば、所有と経営に關与するファミリーメンバーへの依存は高いと考えられる。

次に、経営理念が何であるのかをその中心となるものに向かって考えてみる。北野 (1972)は、Lewin (1936/2013)の生活空間モデルを援用して論じ、経営理念は企業の複合目的であるとし、そこには価値が含まれる必要があるとする。間 (1984)は、経営理念は構成員を動機づけ、ステークホルダーからの正当性を得るためのイデオロギー (経営組織の思想) であり、イデオロギーの中心にあるものは価値であるとする。両者の経営理念の中核にあるのは共に価値である。価値は、目的や規範の根底にある望ましいもの (the desirable) である (Kluckhohn, 1951/2015)。中川 (1972)は、経営理念を目的と指導原理とするが、鳥羽、浅野 (1984)は、「経営理念は、経営者・組織体の価値観を示す企業経営の指導原理」 (鳥羽、浅野, 1984, p. 38) と述べており、経営理念において指導原理のより中心的なものは価値観であると考えられる。価値観は個人や組織による価値の見方または判断である (厚東, 2010; 山田, 2021)。これらのことから、中川 (1972)、北野 (1972)、間 (1984)、鳥羽、浅野 (1984)の定義において、経営理念は組織の価値観に関わるものであるといえる。高尾 (2009)は、経営理念の定義は成文化され公表された価値観や信念として取れんしているとしたが、その後、横川 (2010)と渡辺 (2011)は経営理念を「価値観」とし、田中 (2012)と柴田 (2017)は、経営理念を「信念・価値観・行動規範」とする。価値観と信念の関係は定まっていはいないが、ここでは Kluckhohn (1951/2015)と真鍋 (2013)に依拠して、価値観は信念に影響を

42 たとえば、京セラの創業者である稲盛和夫氏の信念が経営理念に反映されている (高, 2009)。

43 コーポレートガバナンス・コード (東京証券取引所, 2021)は、企業の透明性、公正性を伴う適切な意思決定の実現に資する原則をまとめたものであるが、この中の基本原則 4-1 は、経営理念の確立は取締役会の役割・責務とすることを求めるのに対し、遵守率はプライム市場で 100%、スタンダード市場で 99.73%である (東京証券取引所, 2022)。

与えるものとして、価値観をより根源的なものとして捉え、経営理念は組織の価値観を示すものとする⁴⁴。

最後に経営理念を誰に対して示すのかについて、公表性の観点から見てみる。公表性に関しては、中川 (1972)のほか、間 (1984)、奥村 (1994)、松田 (2003)、高尾 (2009)、高 (2010)、田中 (2012)、廣川 and 芳賀 (2015)が経営理念の定義に含める。実務的には、上場企業における経営理念の公表は浸透している (東京証券取引所, 2022)⁴⁵。ただし、公表の様式はさまざまである。廣川, 芳賀 (2015) は、経営理念に関する東証一部上場企業 50 社のウェブサイト进行调查し、経営理念とそれを具体化したものが次のような表現を用いて表明されていることを見いだしている。

企業理念, 基本理念, 社是, 信条, 使命, 約束, 企業指針, 経営方針, 経営姿勢, 経営の基本方針, 企業行動憲章, 行動指針, 行動規範, 行動原則, めざす企業像, DNA, 創業の精神, コーポレートビジョン, フィロソフィ, ビジョン, ミッション, バリュー, クレド, ステートメント, メッセージ, スピリット, スローガン, Way (廣川, 芳賀, 2015, p. 74)

水谷内 (1993)は、関連用語の定義が確定していないことから、経営理念の範囲も定まらないことを指摘する。このことは、経営理念の研究においてだけでなく、実務的にもそうであるが、表現の多様性が各企業の個性を表しているとも言える。

44 この見方は、「組織の理念的目的にせよ、経営と行動の規範にせよ、経営理念が提供しているものは結局、組織の価値観である」とする伊丹, 加護野 (1993, p. 333)と同様である。

45 コーポレートガバナンス・コード (東京証券取引所, 2021)は、基本原則 2-1 で経営理念、基本原則 2-2 で企業としての価値観と行動準則のそれぞれの策定を求め、基本原則 3-1 で経営理念を含む事項の開示を求めている。東京証券取引所のレポート (東京証券取引所, 2022)によれば、基本原則 2-1 と 2-2 について、プライム市場、スタンダード市場別で遵守率の最低値は 99.38%である。開示に関する基本原則 3-1 は、スタンダード市場で遵守率 89.22%と低くなるが、この基本原則には、役員の報酬と指名に関する決定の方針という開示のハードルが比較的高い事柄が含まれるため、経営理念だけに限れば遵守率はずっと高いと考えられる。

一方で、中小企業における経営理念は必ずしも公表されたり、成文化されたりせず、小さな組織であれば口頭で伝え、従業員が理解することは可能である(柴田, 2017)。このため、成文化されない経営理念の考え方もある(住原 et al., 2008; 柴田, 2017)。この見方の違いは、すでに 2.7 節で述べた組織アイデンティティ理論から説明できる。Ravasi and Schultz (2006) に従って、組織アイデンティティをリーダーの自己定義として提示されるアイデンティティの表明と、メンバーの意味づけプロセスの結果であるアイデンティティの理解の 2 つの側面から捉える。この観点からいうと、一般的に言う経営理念は、「意図的に提示された組織アイデンティティの一部」(高尾, 王, 2012, p. 26)であり、組織または経営者による組織アイデンティティの表明である。一方、アイデンティティの理解の側面としての経営理念は、企業内における個々のメンバーの内面との関わりであり、組織アイデンティティの表明としての経営理念と視点が異なることを留意する必要がある。さらに柴田(2017)は、経営理念は企業目的の達成に向けた社内の実践を目的とすることから、その公表性を重視しない立場であるが、一般論としては、これは経営理念の役割を過度に制限すると考えられる。現在において、企業が経営理念を公表して透明性を高めることは、ステークホルダーとの協働(東京証券取引所, 2021)、およびステークホルダーとの信頼構築(International Integrated Reporting Council, 2021)の観点から具体的に社会的な要求であることから、中川(1972)が述べるように経営理念の公表はあるべき姿であろう。

本研究が対象とするファミリー企業は、中小企業であり、ファミリーが経営し、承継し、ファミリーが少なくとも部分的に所有する形態であり、経営理念に対するファミリーの影響力は高いので、経営理念作成の主体が経営者であることが多いと考えられる。また経営理念は、公表されたものに限ることとする。以上から本研究においては、経営理念を、経営者または組織により策定し、公表される組織の価値観とする。ファミリー企業においては、ファミリーとビジネスの歴史から生まれた価値観が承継プロセスを通して反映され、経営理念に特徴が表れる可能性がある⁴⁶。

46 米国を中心になされるミッション・ステートメントの研究でファミリー企業の特徴を捉えたものがある。Falsey (1989) によれば、ミッション・ステートメントは経営理念の核心であり、基本的にはその企業が誰であり、何をするのかを表すものである。Blodgett et al. (2011) は、米国におけるファミリー企業と非ファミリー企業のミッション・ステートメントの比較研究から、ファミリービジネスの方が倫理性と誠実さが高く、品質と顧客に貢献的であることを見いだした。

2.10 承継

ファミリー企業の承継者における知の研究では、Cabrerá-Suárez et al. (2001) は、承継者が組織のパフォーマンスを維持、改善するために被承継者が持つ知、特に暗黙知を適切に伝えることの重要性を述べた。暗黙知を伝えることは、形式知を伝えることほど容易ではない (Polanyi, 1966/2003)。Le Breton-Miller et al. (2004) は、承継者への知の伝達は家庭の中で巧妙かつ気づかれないうように始まるものだとする。また Lambrecht (2005) は、欧州における長寿ファミリー企業の事例研究から、次世代への承継は生涯続く継続的なプロセスであるとする。これらの研究は、被承継者から承継者への知の移転に焦点が当てられるが、その後の研究は、より広範であり研究の着目視点は多様である。

Chirico (2008)は、承継者によるファミリーとファミリー以外からの知の蓄積がファミリー企業の永続性につながるとした。そして、知からもたらされたダイナミック・ケイパビリティの成果が、世代を超えて次の知の獲得の投資に向かうとした (Chirico & Nordqvist, 2010)。落合康裕 (2016)は、長寿ファミリー企業の承継者が正当性を獲得するプロセスに焦点を当て、生まれ持った地位と、ファミリー企業に入社して得た地位とのギャップから生じる制約と自立のジレンマを克服しようとするのが承継者を能動的にし、能力を高め、そこに長寿ファミリー企業の伝統の継承と革新の創造につながる特徴を見いだしている。また、ファミリー企業の歴史的な企業家活動の成果に対して、承継者は「先代世代の参照」(落合康裕, 2016, p. 220)と捉えるものとする。Woodfield and Husted (2017) は、承継者の外部での知の獲得がファミリーの世代間で双方向の知の共有をもたらすとする。Cabrerá-Suárez et al. (2018) は、被承継者から承継者への知の伝承だけでなく、被承継者以外のファミリーメンバー、ファミリー企業の従業員、社外ステークホルダー、当該ファミリー企業以外での勤務経験、社外で受けた教育などが承継者の知の構築に影響し、それがファミリー企業のダイナミック・ケイパビリティにとって重要だとした。

このように承継者における知の研究は、被承継者から承継者へどのような知をどのように伝えるかという視点から、承継者が知をどのように構築し、それがダイナミック・ケイパビリティにどのように影響するかという視点に移ってきている。

ファミリー企業における承継に関し、承継者のコミットメントに焦点を当てた研究がある。Meyer and Herscovitch (2001)によればコミットメントは、個人を組織の目標に対する

行動に結び付ける力であり、そしてその力は心構えや心理状態などのマインドセットとして会得されたものである。そして、このマインドセットの違いから、情緒的コミットメント、規範的コミットメント、継続的コミットメントに分類される。情緒的コミットメントは行動への欲求または信念に基づくものである。また規範的コミットメントは義務感を伴うものである。そして継続的コミットメントは、そうしなければコストが発生するために必要となるものである。これら3つの次元は排他的ではない (Meyer & Herscovitch, 2001)。

Sharma and Irving (2005)は、Meyer and Herscovitch (2001)の理論に基づいて、ファミリー企業における承継者のコミットメントを述べている⁴⁷。

まず情緒的コミットメントの形成は、個人のアイデンティティとファミリー企業のアイデンティティの整合と、職業的興味の整合にあるとする (Sharma & Irving, 2005)。Zellweger et al. (2010)によれば、ファミリー企業の経営者は、自己、ファミリー、企業組織のアイデンティティが重複していることから、ファミリー企業の経営メンバーはビジネスをファミリーの延長と見なし、前向きなアイデンティティを確立し、企業イメージを損なわないよう多大な努力を払うとする。このことから、ファミリーのアイデンティティが承継者の情緒的コミットメントの形成を促す1つの要因と考えられる。一方、家業に対する興味に関しては、承継者は幼い頃から家業を知り、またそれになじむ環境にある場合が多い (Le Breton-Miller et al., 2004)。このことは承継者に家業への興味を促すものであろう。

次に規範的コミットメントは、ファミリーへの義務感、またはファミリーの慣習による作用が特徴的に表れるが、このことは必ずしも承継をネガティブにするものではない (Sharma & Irving, 2005)。ファミリーの義務を果たすことは、承継者のプライドを満たして非金銭的インセンティブとなりうる (Sundaramurthy & Kreiner, 2008)。日本においては伝統的な家族の慣習であり、今でも消え去ってはいない「家」、または長子承継の慣行がある (堀江, 1984)。この文化は承継者に規範的コミットメントの形成を促すと考えられる。承継者は現在のファミリーメンバーとの関係とファミリーの歴史の中での位置づけから承継に対する義務感を持ち、ファミリーのアイデンティティが承継者のコミットメントに作用すると考えられる。

47 Sharma and Irving (2005)は、継続的コミットメントをさらに2つの概念に細分化するが、ここではそこに踏み込まないことにする。

最後に継続的コミットメントは、ファミリーが行ってきた投資と、築かれた財務的および非財務的価値に対して継続が最善とする判断である (Sharma & Irving, 2005)。本研究が対象とする長寿ファミリー企業が持つ知の資産の観点からは、ファミリーの影響を受けた企業ブランドやファミリー企業において世代を超えて伝わるノウハウが、ファミリー企業が持つ価値に当たると考えられる⁴⁸。

このようにファミリー企業における承継者のコミットメントは情緒的、規範的、継続的側面があるが、ファミリー・アイデンティティの関わりが大きい。なお、Rautamäki and Römer-Paakkanen (2016)は、実証研究から承継者の情緒的コミットメントは家業の経験を積むと共に増加する可能性を示している。

2.11 家訓

家訓は日本固有のものではないが、その普及は日本の歴史的な家族社会との関係が深いことに特徴がある。豪商の経営体制が確立したのは江戸時代享保期とされる (作道, 1978)。彼らのファミリーとビジネスに大きな影響があるものとして、日本の伝統的な社会秩序である「家」が存在した。「家」に対してはさまざまな捉え方で研究がなされている (米村, 1999)。経営史の視点から述べる堀江 (1984) によれば、「家」はメンバーから独立した実体であり、世代を超えて永続されるものであり、またそこに住むファミリーメンバーは「家」の伝統の下で一体となり統治され、彼らは「家」の繁栄と永続に貢献することが求められた。そして「家」の相続は実子に限らず、場合によっては実子を外して養子によって行われた。封建時代は明治維新により終わりを迎えるが、その後に制定された民法において、「家」の一部が制度化され、その制度は民法が改正されて消滅する戦後の 1947 年まで続いた。

一方、江戸時代中期から、商人が「家」の永続を願う思いを家訓として残すことが多く見られるようになる (宮本, 1942)⁴⁹。その中には経営に対する考えが示された。歴史的に広義の意味での家訓には、商家におけるさまざまな規則や相続に関わるものが含まれるが、本研

48 ファミリーの世代間におけるノウハウの伝承の例として伊藤 (2021)の研究において、従来のノウハウを外部に漏れないようにする「一子相伝」(p. 52)を家訓とする長寿ファミリー企業の事例が見られる。

49 家訓には、遺訓、家憲などと呼ばれるものを含むものとする。

究での家訓は、先行研究において「道德観」（宮本, 1942, p. 148）、あるいは「信念」（足立, 1970, p. 3）として捉えられる部分であり、これらを総じて価値観ということにする。この家訓の価値観とは、「経営者の経験に裏打ちされた個別価値」（高, 2009, p. 47）としての経営哲学である⁵⁰。歴史的な家訓は、「家」の当主であるファミリー企業経営者が後世において承継する者に示す価値観である。商人の家訓が多く見られるようになる江戸時代中期は、インフレ基調からデフレ基調への転換期でもあり、家訓の内容は保守的である（作道, 1978）⁵¹。明治以降の家訓の中では良好な状態を維持しようとする価値観だけでなく、企業家的な要素が見られるようになる。三菱グループの創設者である岩崎彌太郎が残した家訓において、「創業は大胆に守成には小心なれ」（北原, 1920, p. 233）とある。これは、創業においてはリスクテイクで臨み、その後の段階では細かい所までよく気をつけて綿密なやり方を行う旨を述べている。Habbershon et al. (2010) は、企業家マインドセット (entrepreneurial mindset) を企業家活動に向かわせる価値観としており、家訓における企業家的な要素を企業家マインドセットとする。

ファミリー企業における家訓の研究は、その多くの対象が商家である（宮本, 1942; 足立, 1970; 1974 など）。北原 (1920) は、50 余の家訓の事例を示すが、その中で製造業の家訓はごく限られる。この状況において、曾根 (2016) による宮大工の家訓の研究はユニークであり、宮大工固有の特徴を見いだしている。宮大工である金剛家の家訓で、16 条から成る「職家心得之事」において、「稽古」という用語が特徴的に表れ、学習と研さんに対する強い思い入れがあることがうかがえる（曾根, 2016; 曾根, 吉村, 2004）。曾根 (2016) はまた、宮大工において約 30 のうちで、成文化された家訓は 1 つのみで、鑄造業においても口伝のみあったとしており、比較的資料が多く残る商家に比べて調査の難しさを示す。

家訓とファミリー企業の永続性との関係については、足立 (1979) は、京都における老舗の永続性はその家訓の実践にあるとする。ただし、ここで京都という地域としての特殊性は

50 高 (2009)が経営哲学を 7つの定義に分類した中の一つをここで当てはめる。

51 初期の商人の家訓としては、1610年に書かれた17条からなる島井宗室遺言状（山本, 2001）があり、質素を旨とする商人の根本精神が示されている（宮本, 1942）。

考慮する必要はある⁵²。一方で曾根 (2019) は、ほぼすべての老舗宮大工企業は、家訓そのものが存在しないため、存続との関係性が不明瞭であると指摘する⁵³。このほか、米村 (2011) の研究からも家訓は必ずしも不変のものとは言えない⁵⁴。家訓の内容は不変の部分と、時代の変化に依存する部分の両方が含まれると見るのが妥当であろう⁵⁵。

従来の家訓の研究は、「家」の歴史上の当主によって書き残されたものを主な対象とし、口伝の家訓も含んだ。ところで、経営理念をアイデンティティ理論 (Ravasi & Schultz, 2006) から見た場合、経営理念は経営者または組織によるアイデンティティの表明の側面であり、一方組織のメンバーにとっては、アイデンティティの理解の側面である (2.8 節参照)。この考え方を家訓に当てはめると、家訓は歴史的には「家」の当主でありファミリービジネスの経営者によるファミリーメンバーである承継者への価値観の表明である (宮本, 1942; 足立, 1970)。つまり家訓は、ファミリー・アイデンティティと企業アイデンティティの重複におけるアイデンティティの表明である。経営理念との違いは、ファミリー内の閉ざされた領域でのみ共有され、公表の必要はない。家訓は、世代を超えてファミリーメンバーに伝えられるファミリー企業経営の価値観としての組織アイデンティティであり、ファミリーと企業の相互作用から生まれるファミリーネスである。従来はこの価値観を書き記されたもの、または言い伝えられたものを家訓と定義した。しかしながら、価値観の伝承は書き記されたものや口伝に限らない。明治期に法的な家制度が成立し、国家の憲法に対し、「家

52 創業から 100 年を超える長寿企業の出現率は都道府県別で京都府が最も高いが、その要因として古くから都があったことと第二次世界大戦での被害が少なかったことが挙げられる (帝国データバンク, 2023)。このことは、伊藤 (2021) の創業から 1000 年を超える超長寿企業の定性研究において、京都市に所在する企業 4 社は、長寿の要因としてビジネスにおける寺または御所とのつながりをあげていることからわかり、京都は企業の長寿に対する地域としての特殊性がある。

53 ただし曾根 (2019) は、守ることと変えることを選択の違いが、企業それぞれの盛衰につながったとする。

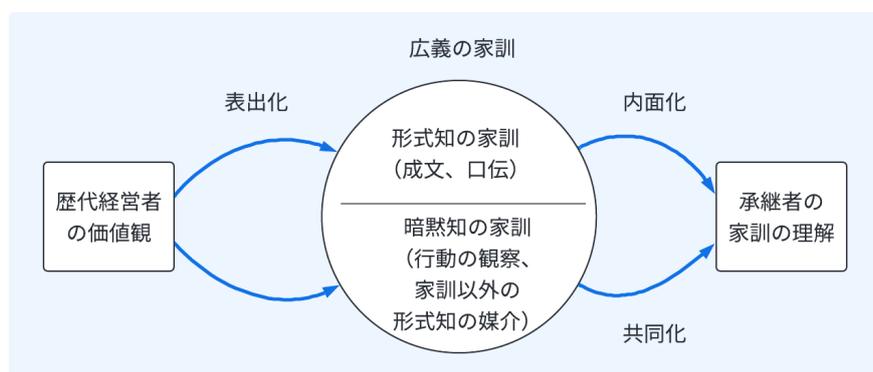
54 米村 (2011) は、近世の商家であった三井家、住友家が明治において「家」の存続と事業拡大を両立するために家訓を時代に反映させることで財閥に発展したが、一方で財閥とならなかった鴻池家は「家」の存続を第一義としたことによるとする。

55 Sasaki et al. (2020) は、歴史上の家訓が残る長寿企業 25 社の調査により、現在の経営理念におけるその位置づけには差異があり、全く反映されない (forgetting) 場合もあることを見出している。

憲」と呼ばれるようになるが(米村, 1999)、北原(1920)は大正期において、家憲の形式以上にファミリーで受け継がれた価値観の継続を重視しており、家憲には成文化されたものだけでなく、不文律の慣習もその1つであるとした。埜本(2012)は、日本の長寿ファミリー企業において、家訓の価値観が明示的に示されるほか、成文化されずとも暗黙知として組織に浸透している場合があるとする。家訓が伝えようとする価値観に着目するのであれば、成文または口伝の形式知に限定せず、暗黙知に拡張することは不合理と言えないであろう。

形式知と暗黙知による価値観の伝承を、野中、竹内(1995/1996)の知識変換モード(2.1節参照)を用いて考えてみよう。経営者の価値観は経営者の暗黙知としてある(Kluckhohn, 1951/2015)。成文または口伝の家訓は、経営者の暗黙知としての価値観を形式知にして表出したものである。承継者はこの形式知の家訓を暗黙知として内面化する。一方、暗黙知である価値観は言語化されなくても行動に示されて、その観察から暗黙知として移転されうる(Kluckhohn, 1951/2015; 野中、竹内, 1995/1996)。このことから、ファミリー企業の被承継者と承継者の間では、暗黙知から暗黙知への移転が可能である。また、世代が離れている場合には、過去のファミリー企業経営者が経験を通して得られた価値観が直接言語化されて伝えられるだけでなく、その価値観を受け継いだ慣習としての振る舞いや物語としての形式知を媒介して伝えられることも考えられる⁵⁶。この関係を図2-3に示す。

図 2-3 ファミリー企業の家訓と承継者の家訓の理解⁵⁷



56 2.8節で述べたように、組織文化は本質的に組織のメンバーの暗黙知であり、それが行動やシンボル、歴史的物語で表れることと同様である(Daft, 2001/2002)。

57 野中、竹内(1995/1996)を用いて、筆者が作成した。

ファミリーにおいては、メンバーの関係は密接であり、またその歴史を共有していることから、世代間および世代を飛び越えた暗黙知の移転には有利である (Cabrerá-Suárez et al., 2001)。これらのことから、家訓の本質である価値観は、成文化された形式知だけでなく、暗黙知としても伝えられ得る。この考えによれば、今日の多くのファミリー企業を対象に家訓の価値観の伝承を調査することが可能である。ただし、暗黙知の家訓は、図 2-3 の左半面にあたる部分である、その価値観がどのように生まれたかについては定かにならないかもしれない。しかしながら、承継者の家訓の理解はファミリーとファミリー企業の影響を受けた価値観の内面化であり、ファミリー固有の知の獲得として捉えることができる。

従来の家訓の研究においては、ファミリー企業経営者の価値観を成文または口伝で表明されたものを家訓とした。一方で、慣習や文化としての家訓が認められており、これを暗黙知の家訓とし、この両方を合わせて広義の家訓とする。曾根 (2019)は、世代を超える価値観の伝承を、書き物としての家訓と、文化としての暖簾で捉えるが、本研究における形式知と暗黙知の家訓の概念は、これと同様である⁵⁸。本研究における家訓は明示的、暗黙的な世代を超えるファミリー企業経営者の価値観である。現在、「家」の制度はないがその慣習は消え去ってはいない⁵⁹。またファミリー企業における形式知の家訓は今日においても散見される⁶⁰。本研究は、長寿ファミリー企業における形式知と暗黙知の両方を含む家訓に対する承継者による「家訓の理解」に焦点を当てる。そして、承継者の家訓の理解を Cabrerá-Suárez et al. (2018)が示す承継者の知の構築の概念における 1つのインプットとして、承継者が体得するその他の学習や経験と共に承継者による経営にどのように作用するのかを探究する。

58 曾根 (2019) は、竹中工務店の事例研究から、「最大たらんことを期すなかれ。ただ最良のもの足らんことを期すべし」(竹中工務店 TQM 推進室, 2023, まえがき)として表される、世代を超える品質重視の価値観を捉えるが、家訓とはしていない。本研究の家訓の定義では、これを家訓と見なす。

59 落合恵美子 (2019)は、戦後の家族を論じる中で「歌舞伎役者や政治家など特定のグループを除き、『家』の終焉を宣言すべきときかもしれません」(p. 253)と述べる。これは、日本の社会において「家」が消滅しておらず、部分的には残っていることを意味する。

60 たとえば福寿園は、「無声呼人」(声なくして、人を呼ぶ)を家訓とする(福寿園)。

2.12 長寿ファミリー企業の伝統と革新

日本の長寿ファミリー企業の研究においては、企業における「伝統」と「革新」の関係が1つのポイントである⁶¹。神田, 岩崎 (1996)は、伝統を守るだけでなく、また革新により伝統を破壊することでもなく、「伝統的な技術と取引関係の継承と変革を通して強みの強化につなげ、伝統への挑戦を通して弱みの克服をはかることによって解決してきた」(p. 221)ことに長寿性の要因があるとする。後藤 (2012a)は、長寿企業における伝統と革新が補完し合い不可分な関係であることを不易流行になぞらえる⁶²。山田 (2013)は、伝統工芸における伝統と革新を表裏一体の関係とする。これらの研究は伝統と革新の両者における、あるバランス関係が永続性につながることを概念的に示すが、リソースの観点から伝統と革新の関係は必ずしも明らかでない。この点において伊藤 (2021)は、創業から 1000 年を超える超長寿企業においては、VRIN リソースである伝統は守られ、革新は新たな VRIN リソースを生むためだけでなく、伝統を守るために行われるとし、伝統と革新の関係を明らかにしている。ここでの VRIN リソースは、提供する製品やサービスのためのノウハウ、企業ブランド、顧客関係として示されており、ファミリー企業においてはファミリーネスと言える。この見方を超長寿ファミリー企業以外に広げた場合にどうなのかを確かめることは一つの着目すべきポイントである。

2.13 企業ブランド

先のファミリーネスの文献レビューにおいて、ファミリー企業とブランドの関係が見いだされ、また知的資本においても、その要素にブランドが挙げられた。Keller and Lehmann (2006) は、製品の観点からブランドを「製品のマーカであり、顧客にとって、選択を簡素化し、特定の品質レベルを約束」(p.740)し、「リスクを軽減して信頼を生み出すものとして機能し、それは製品自体とそのマーケティング活動、および顧客や他の人による使用（または不使用）に基づくもの」(p.740)とした。

61 「革新」はイノベーションを意味するが、「伝統」との対比において漢字表記する。

62 去来抄において「不易を知らざれば基立がたく、流行をわきまえざれば風あらたならず。」(岩田, 1951, p. 171)とあり、不易流行は芭蕉俳句の理念とされる(岩田, 1951)。

Balmer and Gray (2003) は、製品ブランドと企業ブランドとの概念を区別し、企業ブランドは顧客のみならず社員やサプライヤーなども含んだ広くステークホルダーに影響するものであり、その企業の歴史と深く関係して、組織のアイデンティティと企業文化に根ざしたものとし、またそれは、「品質保証、業績不振のリスクや財務リスクに対する保険と見なされる」(p.973)ものとする。このことから知的資本における分類を考えると、まず製品ブランドは顧客に作用するものであることから、関係資本の要素であることが明確である。企業ブランドは、組織アイデンティティと企業文化に密接に関係し、構造資本との関係があるが、顧客だけでなく金融機関を含めたより広いステークホルダーの信頼を生むものである。本研究では企業ブランドを関係資本に含めておく。

2.14 先行研究からのモデル構築

ここまで見てきた先行研究から、本研究の目的に沿ったリサーチ・モデルを次のように構築する。

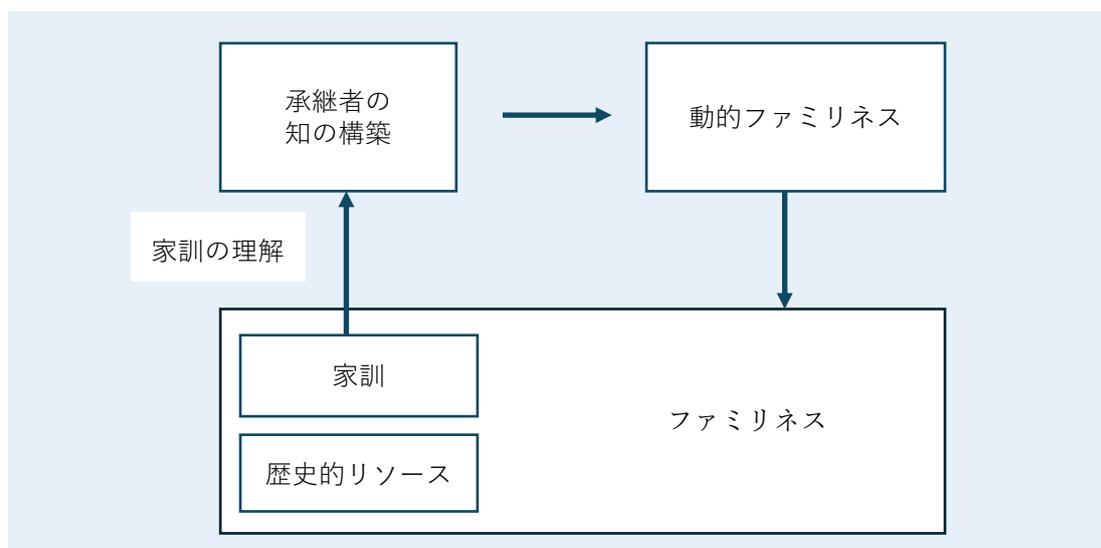
- 1) 「ファミリーネス」はファミリーとファミリー企業の相互作用から生まれる VRIN リソースである (Habbershon & Williams, 1999)。
- 2) 2.11 節における理論構築から、「家訓」は明示的、暗黙的な歴代経営者の価値観であり、またファミリーとファミリー企業の相互作用から生まれる VRIN リソースとしてファミリーネスである。
- 3) 同じく、2.11 節の理論構築から、承継者が家訓を暗黙知として内面化するのが「家訓の理解」である。
- 4) 長寿ファミリー企業においては家訓のほかに、ファミリーの影響を受けた企業ブランドのようなファミリーネスとしての「歴史的リソース」がある (Zellweger et al., 2010)。
- 5) 承継プロセスにおける「承継者の知の構築」には、「家訓の理解」のほかに、ファミリーメンバー、ファミリー企業の従業員、社外ステークホルダー、当該ファミ

リー企業以外での勤務経験、社外で受けた教育が関係する (Cabrera-Suárez et al., 2018)。

- 6) 「承継者の知の構築」は、ファミリーの影響を受けたダイナミック・ケイパビリティである「動的ファミリーネス」の活動を促す (Cabrera-Suárez et al., 2018)。
- 7) ダイナミック・ケイパビリティである「動的ファミリーネス」の活動は、ファミリーネスのリソースに作用する (Teece, 2014)。

以上のことからリサーチ・モデルを図 2-4 に示す。なお、承継者は被承継者である先代と区別する意味合いから、事業承継の前後を含めて承継者と呼ぶ。

図 2-4 リサーチ・モデル⁶³



63 Habbershon and Williams (1999)、Zellweger et al. (2010)、Cabrera-Suárez et al. (2018)、Teece (2014) と、先行研究から導いた概念を用いて筆者が作成した。

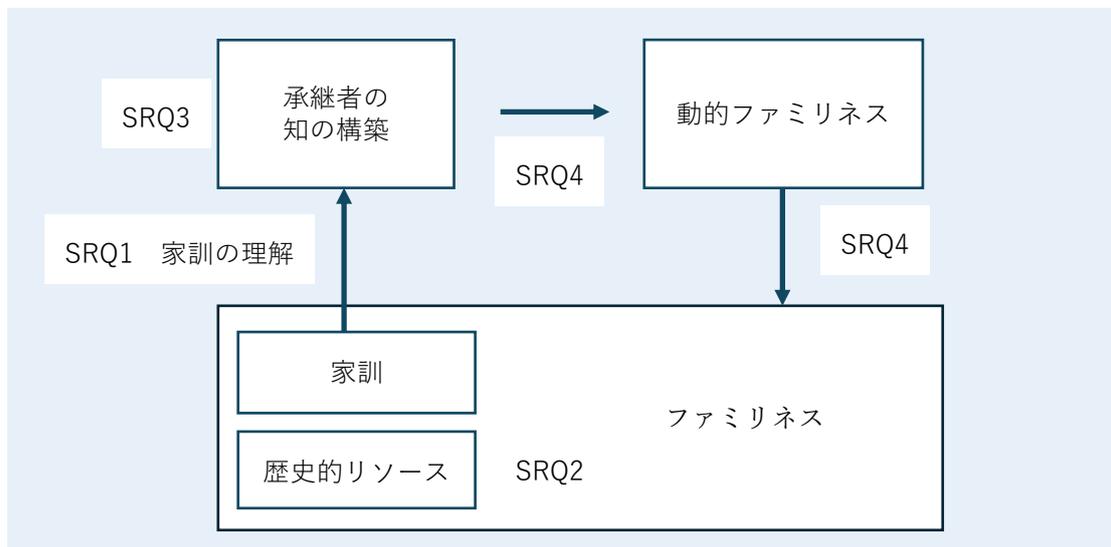
2.15 リサーチ・クエスチョン

本研究のリサーチ・クエスチョンは、メイン・リサーチ・クエスチョン (MRQ) と4つのサブ・リサーチ・クエスチョン (SRQ) からなり、それらを表 2-8 に示す。また図 2-5 にリサーチ・クエスチョンとリサーチ・モデルとの関係を示す。

表 2-8 リサーチ・クエスチョン⁶⁴

MRQ	長寿ファミリー企業の承継者は、世代を超えた知をどのように伝承し、更新するのか。
SRQ1	承継者の家訓の理解はどのようなものか。
SRQ2	歴史的リソースの伝承はどのようなものか。
SRQ3	承継プロセスにおける承継者の知の構築にはどのような特徴があるか。
SRQ4	承継者の知の構築はファミリーネスの更新にどのように作用するか。

図 2-5 リサーチ・モデルとリサーチ・クエスチョンの関係⁶⁵



64 筆者が作成した

65 筆者が作成した

第3章 方法論

3.1 方法論の選択と概要

本研究の目的は、長寿ファミリー企業における承継者の知の構築を通して、ファミリー企業が固有に持つ知のリソースをどのように伝承し、または更新するのかを探究することである。ファミリーネスのシステマティック・レビューからは、ファミリービジネス研究において、まだ解明されない課題が多くあり、さらなる理論構築が必要であることが明らかになった。また、Cabrerá-Suárez et al. (2018) が承継プロセスにおける知の構築の概念を理論的に示しているが、これを実証的に深耕する必要がある。このために探索的研究を選択する。探索的研究は、「何が起きているかを知るために未解決問題を問い、関心のあるトピックについて洞察を得る有効な方法である」(Saunders et al., 2019, p. 186)。本研究は、定性研究としてケース・スタディを用いて帰納的にアプローチする。「ケース・スタディ法を用いるのは文脈の条件が研究対象の現象と密接に関連すると考え、その条件を慎重に扱おうとするからである」(Yin, 1994/2011, p. 18)。文脈は対象となる人の周囲で何が起きているのかを指す (Patton, 2015)。本研究において、長寿ファミリー企業の承継者における知の構築とそれに基づく活動が研究対象の現象であり、ファミリーとファミリー企業が文脈に係る。ケース・スタディは、研究者が制御できない現象について「どのように」または「なぜ」の研究・クエスチョンが問われる (Yin, 1994/2011)。

3.2 ケース・スタディの手順

ケース・スタディによる探索的研究において、分析までのプロセスを Eisenhardt (1989) に従い、以下のように行う。

3.2.1 リサーチ・クエスチョンの設定

リサーチ・クエスチョンを定めることは研究の手がかりを与え (Yin, 1994/2011)、焦点を絞ることができる (Eisenhardt, 1989) ため、重要である。本研究はすでに述べたようにリサーチ・クエスチョンを以下のように設定した。

MRQ：長寿ファミリー企業の承継者は、世代を超えた知をどのように伝承し、更新するのか。

SRQ1：承継者の家訓の理解はどのようなものか。

SRQ2：歴史的リソースの伝承はどのようなものか。

SRQ3：承継プロセスにおける承継者の知の構築にはどのような特徴があるか。

SRQ4：承継者の知の構築はファミリーネスの更新にどのように作用するか。

3.2.2 演繹的構築

先行研究からの理論開発は、データ収集と分析に対する指針を与え (Yin, 1994/2011)、生み出された理論に対する内的妥当性、一般化可能性を強化する (Eisenhardt, 1989)。

本研究の目的は、長寿ファミリー企業における承継者の知の構築を通して、ファミリー企業が固有に持つ知のリソースをどのように伝承し、または更新するのかを探究することである。この目的に沿って、知とファミリービジネスに焦点を当てて先行研究をレビューした。そしてその中から、ファミリー企業における家訓が承継者の知の構築に影響を与え、そこから生まれる承継者の価値観が動的ファミリーネスを通してファミリーネスに作用するというリサーチ・モデルを提示し、このリサーチ・モデルと関連づけてリサーチ・クエスチョンを設定した。

3.2.3 ケースの選択

本研究におけるケースの分析単位は承継者であり、より具体的には長寿ファミリー企業の承継者における知の構築とファミリーネスへの作用である。なお、被承継者である先代と区別する意味合いから、事業承継の前後を含めて承継者と呼ぶ。ケースの分析単位はリサーチ・クエスチョンに関連する (Yin, 1994/2011)。本研究においてケースの分析単位とリサーチ・クエスチョンは整合している。ケース・スタディは単一ケース・スタディと複数ケース・スタディがあり (Yin, 1994/2011)、本研究は複数ケース・スタディを用いる。複数ケース・スタディは、単一ケース・スタディに比べて説得力があり、堅ろうである (Herriott & Firestone, 1983; Yin, 1994/2011)。定性研究におけるサンプリングの考え方は、定量研究の場合と異なる。定量研究においては、統計論に基づき母集団から無作為抽出される確率的サンプリングを行う (Bryman, 2016)。定性研究では理論サンプリングを用いる。「理論サン

プリングの目標は、「生み出される理論の再現の高いケースを選択することである」(Eisenhardt, 1989, p. 537)。

サンプリングは本研究の目的とリサーチ・クエスチョンに鑑みて以下のように行った。長寿企業の目安として、創業から 100 年を超えていることが用いられる場合が多い⁶⁶。この条件では、現経営者が創業者からの承継者であることは現実的にあり得ず、家訓の直接的ではない伝承が含まれる。このことから、対象を創業から 100 年以上のファミリー企業とする。この調査において、ファミリー企業は、ファミリーメンバーにより経営がなされ、少なくとも部分的に所有され、ファミリーメンバーにより承継される株式会社(特例有限会社を含む)で中小企業とする。なお、インタビューイの承継プロセスにおいて中小企業であり、現在において大企業であるものは含む。

本研究が着目するのはファミリー企業の歴史、家訓、承継者の知の構築プロセス、承継者の価値観、そしてそこから生まれる行動である。承継者の企業ウェブサイトから、企業の沿革、経営理念、企業ブランドを通して部分的には表れる。これらのうち、少なくとも部分的に情報を入手できる企業を選択することにより、インタビューデータとの整合を確認する。本研究は調査 1 と調査 2 の 2 つの調査グループから成る。

調査 1

北陸地域において北陸企業連合会メンバーから条件に沿う企業を幅広い業種で 9 企業をサンプリングした。都道府県別に長寿企業の出現率が最も高いのは京都府であるが、これは長く朝廷がおかれた歴史的背景がある。北陸地域はそのような特殊事情はないが、比較的出现率は比較的高い地域である。サンプリングした企業の概要を表 3-1 に示す。インタビューイが会長の場合は、自身が社長を承継した時期のことについてインタビューした。

66 横澤(2012)は、創業から 100 年を超える企業を老舗とし、長寿企業とする。京都老舗の会(京都老舗の会)、金澤老舗百年會(金澤老舗百年會)は、それぞれ創業から 100 年を超える企業が会員である。なお広辞苑(2022)では老舗を「先祖代々から続いて繁盛している店。またはそれによって得た顧客の信用・愛顧」として、長寿性とある種のステータスの意味合いを示しているが、本研究では長寿性のみを条件とする。

表 3-1 調査 1 のインタビュー先⁶⁷

企業	業態	概要	創業	社員数	インタビューイ	インタビューの実施
A社	サービス	宿泊・料理店	明治以前	○	社長	2020.4.22
B社	製造	日本酒	明治以前	○	社長	2020.6.9
C社	小売	食品	明治以前	○	社長	2020.5.15
D社	製造	印刷	明治	○	社長	2020.5.26
E社	製造	建設	大正	○	会長	2020.6.5
F社	製造	日本酒	明治以前	○	社長	2020.6.10
G社	製造	産業資材	大正	◎	社長	2020.6.12
H社	製造	発酵食品	明治	○	社長	2020.5.27
J社	小売	漆器	明治以前	△	会長	2020.6.11

社員数 △：50 名以下、○：50～300 名、◎：300 名超

調査 2

この調査では地域を限定せず、日本の伝統的食品製造業から 6 企業をサンプリングした。企業の概要を表 3-2 に示す。

表 3-2 調査 2 のインタビュー先⁶⁸

企業	業態	概要	創業	社員数	インタビューイ	インタビューの実施
P社	製造	かつおぶし	明治以前	○	社長	2022.8.9
Q社	製造	酢	明治	○	社長	2022.8.23
R社	製造	醤油	明治以前	△	社長	2022.8.30
S社	製造	酢	明治以前	△	常務（後継） 社長	2022.9.6 2023.3.1
T社	製造	魚加工	明治	△	社長	2022.9.12
U社	製造	日本酒	明治以前	○	社長	2023.3.3

社員数 △：50 名以下、○：50～300 名

67 各企業の情報を用いて、筆者が作成した。

68 各企業の情報を用いて、筆者が作成した。

帝国データバンクが示すデータから業種別の老舗出現率は、日本の伝統的食品製造業において高いことによる（表 3-3 参照）⁶⁹。調査 1 と調査 2 の条件の区別は、異業種間および同業種間での類似と差異を確認するために行う。

表 3-3 業種別老舗出現率⁷⁰

業種	老舗出現率
清酒製造	78.3%
しょう油等製造	60.0%
こうじ類製造	51.3%
味そ製造	50.5%
蒸留酒・混成酒製造	47.1%
煙火製造	45.7%
普通銀行	38.3%
砂糖卸売	36.9%
大学	33.2%
食酢製造	33.0%

3.2.4 インストルメントとプロトコル

収集されるデータの主体は、承継者へのインタビューである。インタビューは事前に作成されたインタビューガイドに沿って、半構造化インタビューを行った。インタビューガイドは、リサーチ・モデルに沿って表 3-4 のとおり作成した。半構造化インタビューは、構造化インタビューに比べて質問が一般的で、質問の順序、内容に自由度を持つ（Bryman, 2016）。インタビューでは、インタビューイが話しやすい状況を優先した。そのほかに、ウェブサイトからの企業情報を参考として用いた。

69 帝国データバンクは老舗を、業歴が 100 年を超える企業とする。この中には非ファミリー企業が含まれている。しかしながら、マクロにファミリー企業の比率は圧倒的に高い（後藤, 2006, 2012b）。また表 3-3 のうち、普通銀行、砂糖卸売業、大学を除く 7 業種が伝統的食品製造業であるので、ファミリー企業率の比率は高いと考える。

70 帝国データバンク（2022a）からデータを引用した。

表 3-4 インタビューガイド⁷¹

大分類	中分類	小分類	調査1	調査2
歴史的インプット	家業の歴史		○	○
	歴史的リソース			○
	家訓		○	
承継プロセス	おいたち 家業の認識		○	○
			○	○
	知の構築	学校教育	○	○
		家業への関わり	○	○
		他社経験	○	○
	被承継者との関係	○	○	
ビジネスの実践	価値観・信条に基づく実践 企業家活動		○	○
			○	○

3.2.5 インタビューの実施

調査1は、2020年4月～6月にオンラインで実施した。インタビューは他の研究者を伴って行われた。調査2の調査は筆者1名で行い、2022年8月～2023年3月に、R社はオンラインで実施し、その他は対面で実施した。対面のインタビューは面談者の会社敷地内の会議室、または社長室で実施した。対面とビデオ会議で、インタビュー内容の差異は見られなかった。原則としてインタビューイの同席者はなかったが、H社において他のファミリーメンバーが同席した。P社ではインタビューイが個人的な質問をされても支障はないとし、企画スタッフが同席した。T社ではインタビュー後に先代社長から家訓についてコメントを得た。いずれもインタビューへの支障は見られなかった。

3.2.6 ケースの分析

ケースの分析は、まず個々のケース内分析を行い、その後にクロスケース分析を行う(Eisenhardt, 1989)。ケース分析において、リサーチクエスチョンに沿ったマトリックスやネットワーク図など視覚的な表示の使用は、新たな発見の可能性を高める(Miles et al.,

71 筆者が作成した。

2020)。ケース内分析およびクロスケース分析において、それぞれでふさわしい形式を用いて記す。

インタビューは録音し、その後文字に書き起こしを行った。ケース内分析は、定性研究法のひとつである M-GTA (木下, 2020) を用いた⁷²。データからのコーディングにより、解釈としての概念を生成し、さらに上位概念のカテゴリーを生成する。場合によってサブカテゴリーを生成する。概念・サブカテゴリー・カテゴリーの生成は、データ分析ソフトウェアである Verbi 社の MAXQDA を用いた。ケース内分析における概念・サブカテゴリー・カテゴリーの生成は、ケース間において類似と相違の観点から相互比較を行い、その結果を個々のケース内分析に反映してケース間の概念の統一性を高めていった。ケースごとの結果は、概念・サブカテゴリー・カテゴリー、結果図、ストーリーラインで示す。ケース内分析の後、家訓の理解、歴史的リソース、承継プロセス、動的ファミリーネスの観点からクロスケース分析を行った。

3.3 定性研究における質の基準

定性研究における評価は、定量研究における評価と異なる基準の提案がなされている (Bryman, 2016)。Lincoln and Guba (1985) は、^{しんびようせい}信憑性 (credibility)、転用可能性 (transferability)、確実性 (dependability)、確認可能性 (conformability) を示し、それぞれ定量研究における内部妥当性 (internal validity)、外部妥当性 (external validity)、信頼性 (reliability)、客観性 (objectivity) に対応する⁷³。

3.3.1 信憑性

信憑性は、研究対象の現象や文脈が信頼できる方法で研究結果に反映されているかどうかである (Whittemore et al., 2001)。このための方策として、トライアングレーションとメンバー検証がある (Bryman, 2016)。また、分析におけるパターン適合と説明構築が信憑性を高める (Yin, 1994/2011)。

72 M-GTA は、Modified Grounded Theory Approach の略。

73 各用語の訳は Flick (2007/2011) の訳に準じる。

本研究においては、調査1(9サンプル)のインタビューは他の研究者と共同で実施した。調査1から本研究の主要な結果は得られた。この結果の補強のために、捕捉的に調査2(6サンプル)を筆者単独で実施した。調査2は、調査1のデータ収集手順を用い、インタビューガイドの一部を変更して実施した。また、被承継者との間で対立が見られた場合で、被承継者にインタビューが可能であったS社では、トライアングレーションとして被承継者にインタビューを実施した。分析は、M-GTAを用いてケース内分析を行い、その後ケース間分析を行った。ケース内分析ではストーリーラインでデータ引用を伴って詳細に説明を行った。本研究結果の中核である、承継者の家訓の理解、承継者の企業家マインドセットの形成に家訓による作用と、ファミリーネスの価値低下の認識からの作用の2つのモード、およびファミリーの影響を受けたダイナミック・ケイパビリティの強弱に関しては、別の研究者(外部指導教官)と合意した。

3.3.2 転用可能性

転用可能性は、生み出された理論が他の文脈、時間で保持できるかどうかである(Lincoln & Guba, 1985)。Yin(1994/2011)は、ケース・スタディは定量研究における統計的一般化と異なり、分析的一般化に依拠するものであり、複数ケースにおける追試の論理がこの一般化を強化するとしている。Lincoln and Guba(1985)は、詳細な記述の提供を推奨する。本研究は複数ケースで実施し、詳細な記述を示す。

3.3.3 確実性と確認可能性

確実性は、「研究のプロセスと研究者の責任に関連して、プロセスが論理的で追跡可能で文書化されていることを確かにする」(Patton, 2015, Chapter9)。また確認可能性は、「主張、調査結果、解釈などを、容易に認識できる方法でデータ自体に結び付けることを要求する」(Patton, 2015, Chapter9)。一方、信頼性は、データから結論に至る透明性に関わるものである(Saunders et al., 2019)が、これは上記の確実性と確認可能性の両方に関係する。Yin(1994/2011)は、信頼性の観点からその対策として、ケース・スタディ・プロトコルの利用とケース・スタディ・データベースの開発を挙げる。ケース・スタディの手順は本章の中で示す。データに関しては、書き起こしデータからコード生成のためにデータ分析ソフトウェアを使用しており、インタビューの書き起こしとM-GTAにより得られたカテゴリー・サブ

カテゴリー・概念の結果は1つのファイルに一体化されている。また各ケース内分析においてストーリーラインとして詳細を述べることによりプロセスの透明性を高めた。

3.4 倫理的事項

インタビューの実施に当たっては、研究上の目的を明らかにし、その実施の許諾を得た。企業および個人は匿名とし、インタビューの録音、書き起こしは非開示とする。エビデンスとして書き起こしを引用する場合は、個人情報に十分配慮した上で扱う。このため、書き起こしの引用において固有名詞は他の表現に置き換えて表記する。

第4章 ケース内分析

4.1 カテゴリー・サブカテゴリー・概念の定義

全てのサンプルの分析結果からのカテゴリー・サブカテゴリー・概念とそれらの定義をまとめて表 4-1 に示す。以下においてカテゴリーを〈 〉、サブカテゴリーを〔 〕、概念を' '、で示す。カテゴリーは、〈承継者の知の構築〉、〈ファミリーネス〉、〈動的ファミリーネス〉の3つから成る。

まず、カテゴリー〈承継者の知の構築〉は、承継者が幼い頃からのファミリー企業の承継に対する知の構築である。〈承継者の知の構築〉は、以下の5つサブカテゴリーと4つの概念からなる。

サブカテゴリー〔家訓の理解〕は、ファミリー企業において承継者による形式知と暗黙知の両方を含む世代を超えた価値観の獲得であり、このサブカテゴリーには概念として、' 経営者姿勢 '、' 対社員姿勢 '、' 対顧客姿勢 '、' 対地域姿勢 '、企業家活動に向かう価値観である ' 企業家マインドセット ' (Habbershon et al., 2010, p. 11)、および ' 伝統を守る ' を含む。

サブカテゴリー〔環境の作用〕は、承継者の成長過程における環境が承継にどのように働くかであり、' 環境からのポジティブな作用 ' と ' 環境からのネガティブな作用 ' がある。

サブカテゴリー〔ファミリーとの関係〕は承継者とファミリーメンバーとの関係であり、次の8つの概念がある。' 先代の暗黙的姿勢 ' は、先代が承継を求める意思を示さず、承継者から言ってくるのを待つ。' 先代の権威主義 ' は、親としての先代が、自分が言うことに従うことを求め、子の意見をあまり聞かないことである (Holden, 2023)⁷⁴。承継者と被承継者の間でビジネスに対する目的、ビジョンの差異が生じ、これを解消することを ' 認知的ギャップの解消 ' とする。' 短縮されたファミリー・アイデンティティの形成 ' は、婿養子となることにより、生得ではないファミリー・アイデンティティを獲得することである。' 規範的ファミリー関係 ' は、承継者に対し、ファミリーにおける慣習や義務といっ

74 権威主義の基本概念は、Baumrind (1966)が親の子育て論において、寛容型 (permissive)、権威主義型(authoritarian)、権威型(authoritative)に分類して述べたことにある。この権威主義型を平易に説明した Holden (2023)を参照した。

た規範性が作用する。'先代の早世'は、承継者が在学中に被承継者である先代が死去し、承継者が急きよ家業を継ぐことを言う。'先代との価値観共有'は、承継者が家業に加わる以前に、被承継者の価値観を部分的にでも共有する。'先代のパターナリズム'は、被承継者が既存の組織文化を守り、承継者の決定や自律性に干渉することをいう (Chirico & Nordqvist, 2010)。

サブカテゴリー〔外部知の獲得〕は、承継者が行う従来のファミリー企業にはない外部知の学習であり、'社外学習経験'と'独学'含む。

サブカテゴリー〔コミットメント〕は、承継者を家業としてのビジネスに向かわせる力である (Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005)。〔コミットメント〕は、承継者のアイデンティティと企業アイデンティティの整合と職業的興味の整合から生まれる'情緒的コミットメント'、ファミリーへの義務感、また歴史あるファミリービジネスにおけるファミリーの慣習の作用による'規範的コミットメント'、およびリソースの伝承を継続することが最善と判断する'継続的コミットメント'の3つの概念を含む (Sharma & Irving, 2005)。

このほか、カテゴリー〈承継者の知の構築〉に以下の4つの概念が含まれる。承継者が自身の生まれ育った地域の活性化に貢献したいという思いを'地域貢献の思い'とする。'個人特性'は、企業家活動に対して承継者が固有に持っている個人特性の作用である。'承継の巡り合わせ'は、幼い頃からの計画的な承継でなく、人生の転機から承継に至る経路を言う。'ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット'は、承継者が家業の固有の価値が環境の変化による劣化を認識し、そこから企業家マインドセットを形成することを言う。

次に、カテゴリー〈ファミリネス〉は、ファミリーとファミリー企業の相互作用から生まれるリソースのユニークなバンドルである (Habbershon & Williams, 1999)。カテゴリー〈ファミリネス〉は、'家訓'の概念と、〔歴史的リソース〕、〔ヒューマン・キャピタル〕、〔構造キャピタル〕、〔関係キャピタル〕の4つのサブカテゴリーを含む。

'家訓'は、ファミリー企業の歴代経営者の価値観である。この'家訓'の内容は、承継者の〔家訓の理解〕から捉える。インタビューにおいて、調査1においては家訓があるかどうかを尋ねている。この分析結果は、インタビューの回答において家訓があるかないかにかかわらず、承継者によるこの価値観の理解があれば家訓とする。調査2においては家訓があ

るかどうかを尋ねていないが、調査1と同様に価値観の理解が認められれば家訓とする。このように判断する根拠は、〔家訓の理解〕は形式知と暗黙知の両方をふくむものとしていることによる。

〔歴史的リソース〕は、ファミリー企業の歴史において伝承された固有のリソースである。この概念としては、'製法'、'味'、'企業ブランド'、'地域ブランド'を含む。'製法'は伝統的な作り方の伝承である。'味'は作り方の伝承と密接に関わるが、場合によっては作り方を変えたり、調整したりして同じ味を守ることであり、製法の伝承以上に暗黙的である。'企業ブランド'は、顧客のみならず広くステークホルダーの信頼に関わるものであり (Balmer & Gray, 2003)、長寿ファミリー企業においてファミリーとファミリー企業の歴史が背景としてある。'地域ブランド'は、他と差別化して消費者に認知させ、商品・サービス、さらに地域そのものの付加価値を高めようとするものである(内閣府, 2017)。ファミリー企業が特定の産地に存立する場合に地域ブランドの影響を受けており、間接的ではあるがファミリー企業のリソースと見なすことにする。

〔ヒューマン・キャピタル〕は、'経営者'と'社員'を含み、〔構造キャピタル〕は、'経営理念'と'プロセス'を含み、〔関係キャピタル〕は、'顧客関係'、'地域関係'、'サプライヤー'を含む⁷⁵。なお、ファミリー・ソーシャル・キャピタルに関しては、承継者と被承継者の関係のみを扱い、それをカテゴリー〈承継者の知の構築〉の中で示して、カテゴリー〈ファミリーネス〉には含めない。

最後に、カテゴリー〈動的ファミリーネス〉は、ファミリーの影響を受けた承継者のダイナミック・ケイパビリティである (Cabrera-Suárez et al., 2018)。このダイナミック・ケイパビリティは、ファミリー企業固有のリソースであるファミリーネスのみを対象とする。〈動的ファミリーネス〉はダイナミック・ケイパビリティの強弱を含む。これを Sirmon et al. (2007) の概念を用いて、全く新しいリソースを統合する '開拓型 DC'、補完的なリソースを追加する '強化型 DC'、および穏やかな改善を行う '安定型リソース管理' に分類する。ダイナミック・ケイパビリティの強さは、'開拓型 DC' が最も強く、'強化型 DC' は中程度であり、'安定型リソース管理' はダイナミック・ケイパビリティがないとする (表 4-2 参照)。

75 サブカテゴリー〔ヒューマン・キャピタル〕、〔構造キャピタル〕、〔関係キャピタル〕それぞれに含まれる概念の分類は、Guthrie and Petty (2000)を参考にした。

表 4-1 カテゴリー・サブカテゴリー・概念の定義⁷⁶

カテゴリー	
サブカテゴリー	
概念	定義
I ファミリネス	
家訓	ファミリー企業における歴代経営者の価値観
i 歴史的リソース	
1 製法	製造方法の伝承
2 味	味の伝承
3 企業ブランド	ファミリーと結びついたファミリー企業のブランド
4 地域ブランド	他との差別化を消費者に認知させ、商品・サービス、ひいては地域そのものの付加価値を高めようとするもの(内閣府, 2017)
ii ヒューマン・キャピタル	
1 経営者	ステークホルダとの関係以外の経営者としての価値観、承継の考え方
2 社員	社員の採用、育成、スキル
iii 構造キャピタル	
1 経営理念	経営者が成文化して表明する価値観
2 プロセス	組織における明示的、暗黙的なルールや手順
iv 関係キャピタル	
1 顧客関係	顧客関係、販売チャネル
2 地域関係	事業を行い、ファミリーが住む地域との関係
3 サプライヤー	事業のための材料、製品を納めるサプライヤーとの関係
II 承継者の知の構築	
i 家訓の理解	
1 経営者姿勢	個別のステークホルダとの関係以外の経営者としての価値観、承継の考え方
2 対社員姿勢	社員に対する考え方
3 対顧客姿勢	顧客に対する考え方
4 対サプライヤー姿勢	サプライヤーに対する考え方
5 対地域姿勢	地域に対する考え方
6 企業家マインドセット	企業家活動に向かわせる価値観 (Habbershon et al. 2010)
7 伝統を守る	価値のあるリソースを持続する
ii 環境からの作用	
11 環境からのポジティブな作用	成長期の環境が承継にポジティブに作用する
12 環境からのネガティブな作用	成長期の環境が承継にネガティブに作用する

76 内閣府 (2017)、Habbershon et al. (2010)、Holden (2023)、Chirico and Nordqvist (2010)、Meyer and Herscovitch (2001)、Sharma and Irving (2005)、Cabrera-Suárez et al. (2018)、Carnes and Ireland (2013) を用いて筆者が作成した。

表 4-1 カテゴリー・サブカテゴリー・概念の定義（つづき その1）

カテゴリー	
サブカテゴリー	
概念	定義
II 承継者の知の構築（つづき）	
iii ファミリーとの関係	
21 先代の暗黙的姿勢	先代が承継を求める意思を示さず、承継者から言ってくるのを待つ
22 先代の権威主義	親に従うことを求め、子の意見をあまり聞かない (Holden, 2023)
23 認知的ギャップの解消	承継者と被承継者の間で生じるファミリービジネスに対する目的、ビジョンの差異を解消する
24 短縮されたファミリーアイデンティティの形成	婿養子となることにより、ファミリー・アイデンティティを獲得する
25 規範的ファミリー関係	ファミリーにおける規範性が作用する
26 先代の早世	承継者が在学中に被承継者である先代が死去し、承継者が急遽家業を継ぐ
27 先代との価値観共有	承継者が家業に加わる以前に、被承継者の価値観を部分的にでも共有する
28 先代のパターンリズム	被承継者が既存の組織文化を守り、承継者の決定や自律性に干渉する (Chirico & Nordqvist, 2010)
iv 外部知の獲得	
31 社外学習経験	ダイナミック・ケイパビリティの発揮に強い影響を与える社外での学習経験
32 独学	企業家活動のための知識を独学する
41 地域貢献の思い	承継者が地域の活性化に貢献したい思い
51 個人特性	企業家活動を有利にする個人特性
61 承継の巡り合わせ	幼い頃からの計画的な承継でなく、人生の転機から承継に至る
71 ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセット	承継者が家業がもつ固有の価値が環境の変化により劣化していることを認識して、企業家マインドセットを形成する
vi コミットメント	
承継者をファミリービジネスの承継に向かわせる力 (Meyer & Herscovitch, 2001)	
81 情緒的コミットメント	承継者のアイデンティティと企業アイデンティティの整合と職業的興味との整合から生まれる (Sharma & Irving, 2005)
82 規範的コミットメント	ファミリーへの義務感、また歴史あるファミリービジネスにおけるファミリの慣習による作用 (Sharma & Irving, 2005)
83 継続的コミットメント	リソースの伝承を継続することが最善と判断する (Sharma & Irving, 2005)

表 4-1 カテゴリー・サブカテゴリー・概念の定義 (つづき その 2)

カテゴリー	
	サブカテゴリー
	概念
III 動的ファミリネス	ファミリーの影響を受けたダイナミック・ケイパビリティ (Cabrera-Suárez et al., 2018)
1 開拓型DC	全く新しいリソース統合 (Carnes & Ireland, 2013)
2 強化型DC	補完的なリソースの追加 (Carnes & Ireland, 2013)
3 安定型リソース管理	リソースを維持する穏やかな改善 (Carnes & Ireland, 2013)

表 4-2 動的ファミリネスにおけるダイナミック・ケイパビリティの強さ⁷⁷

動的ファミリネス	ダイナミック・ケイパビリティの強さ
開拓型DC	強
強化型DC	中
安定型リソース管理	なし

次節以降で各サンプルのケース内分析結果を述べるが、それぞれの結果図において、リサーチ・モデルの重要な要素である〔家訓の理解〕と〔歴史的リソース〕以外のサブカテゴリーの表記は略して概念のみを示す。

4.2 調査 1 のケース内分析

4.2.1 A 社

分析の結果図を図 4-1 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-3 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

A 社は江戸時代初期に創業し、明治維新において時代の変化に合わせて、それまでの事業を大きく変えて旅館業となる。そして、1960 年代に新たにレストラン業に参入した。A 社長は 16 代目となる。A 社長は早くから家業を知るが、ビジネスに関わる家族が忙しく、か

77 筆者が作成した。

つ疲れている様子を見て、承継に対してネガティブに捉えており、「後を継ぐつもりはなかった」(A 社長)。このように、A 社長の成長期においては家業の承継に否定的であり、'環境からのネガティブな作用'がある。

うちの母がですね、よく口癖のようにあの毎日仕事が終わって自宅に帰ってくると、「大変だ、大変だ、大変だ」って、「疲れた、疲れた、疲れた」って言ってたんですね
....今、大人になるとそれはただの愚痴で、本気じゃないってということが分かるんですけども、子供心に「やだやだ。最悪な仕事」だと聞いているとですね、最悪な仕事なんだろうなとすり込まれました。(A 社長)

先代社長である父親は、家業の承継に否定的な A 社長に対し直接的に承継を求めてはいないが、海外留学や社外経験の機会を与え、'先代の暗黙的姿勢'を貫いて、A 社長が自ら承継する気持ちになるのを待つ。A 社長は、自立的に'社外学習経験'を積む。あるセミナーの受講から家業に対し、「誇りを持っていい仕事なんだなと目からうろこが落ちた」(A 社長) 思いとなり、家業の本質的な価値の理解につながる。A 社長が社外で仕事を持っていたときに、先代社長が A 社長に家業への協力を求めるが、そのときも承継しない条件で受け入れる。その後社内経験を積む中で、家業において自分が果たす役割を自覚し、承継の気持ちを固めていく。そして最終的に自ら家業を承継する意思を先代社長に伝える。A 社長は振り返って、「ライオンが子供を落とすみたい」(A 社長) という父親の方針のなかで、さまざまな経験を積み、結果的に A 社長は自ら家業を継ぎたいと思う気持ちになった。このように'環境からのネガティブな作用'から承継に否定的であったが、先代が承継を明示的に求めることはないが、さまざまな学習や経験の機会を与え、また家業を手伝う中で、自分が家業を承継して果たす役割を認識していくことが作用し、当初は承継について否定的であったものの、承継したいという思いに変化し、'情緒的コミットメント'が形成される。

A 社長には、2つの〔家訓の理解〕がある。1つは'対社員姿勢'である。経営者として「広告や宣伝やいろいろな所で個人名を出さない」(A 社長) ことが家訓として伝わるが、これそのものは今では引き継がれていない。しかし、この言葉の本質にある「スタッフあつての会社なので」(A 社長) という'対社員姿勢'の価値観を理解し、A 社長の'社員'の育成を重視する経営につながる。また'経営理念'であるクレドの改訂として、ファミリーの歴史が持つ'対社員姿勢'の価値観が反映される。A 社長は社員に持ってもらいたい姿勢を次のように述べている。

私の考えとしては、たった一人でレストランとか旅館できればいいですけど、一人ではできないんですよね……たった一人欠けても駄目だから皆に感謝の心を持ってきてくれて、ありがとうっていう気持ちで仕事しようよ、文句言うより先に感謝しようよっていうそういうことですね。(A 社長)

社員を重視するのは、A 社が顧客に提供するのサービスであり、サービスの品質を実現するのは社員だからである。このサービス品質の向上は経営としての取り組みだけでなく、顧客と社員との相互作用も働くが、これは顧客の評価が A 社の歴史の中で築かれて、一定の水準以上にあることの証しといえる。

お客様の中に勝手に A 社らしさっていうスタンダードができちゃっている。さすがって言われるときと、たるものがって言われてしまうときの線引きがあるんですよね。そういうのはみんなで共有して、あえて経営者目線であーだこうだ言わなくても、お客さん目線で、お客様から教育していただく。(A 社長)

もう一つの〔家訓の理解〕は ' 企業家マインドセット ' である。A 社は旅館業への転換、レストラン業への参入し、その後出退店を繰り返すという企業家活動の歴史があり、A 社長は A ファミリーの歴史の中に、「チャレンジ精神みたいなこともずっとある」(A 社長) と認識する。A ファミリーにおいて、' 企業家マインドセット ' は企業家活動への積極性だけでなく、機会をセンシングすることの重要性を含んでいる。この機会のセンシングは、新たなビジネスへの参入と撤退の両方であり、A 社長は「引き際が大事ってことですね…父や私にイズムとして伝わっている」と述べており、引き際もまた重視する⁷⁸。

A 社長は、旅館業とレストラン業という形態を維持する中で顧客獲得の機会を追求するダイナミック・ケイパビリティは ' 強化型 DC ' である。これに作用する 1 つは〔家訓の理解〕からの ' 企業家マインドセット ' である。A 社長はダイナミック・ケイパビリティの発揮が自分の役割であり、自分自身が環境の変化を認識し、自ら対処する企業家的経営者 (entrepreneurial manager) であることを認識する (Teece, 2012, 2014)。この企業家的経営者の認識は次の言葉に表れる。

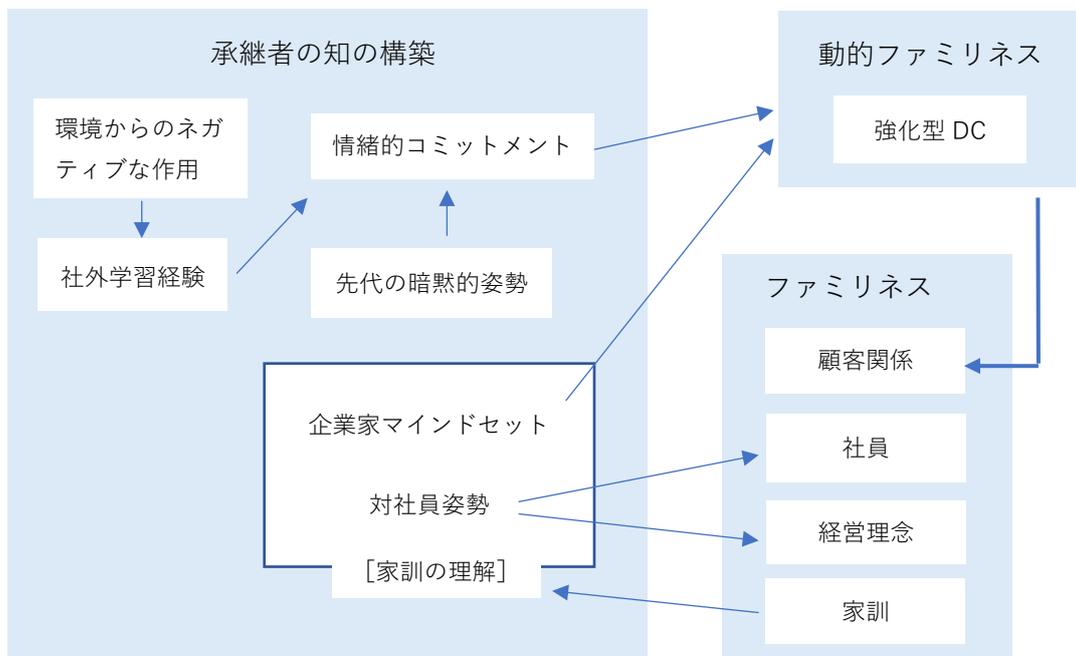
78 引き際を重視する考えは、三井家の家訓にある「商売は見切時の大切なるを覚悟すべし」(北原, 1920, p. 218)に通じる。

「過去の実績にとらわれず、つねに自由な発想で次への主題に挑戦します」っていうのは僕や父にはあるんですけど……トップだけが持っていればいいかなって気がします。(A社長)

海でいうと、潮の流れが変わったからっていうときに、潮の流れ変わったぞっていうのが私の役目じゃなくて、かじをあっちに向かって、かじ切ろうよって言って実際に自分でこいで切り替えるっていうのが私の役目。(A社長)

ダイナミック・ケイパビリティに作用するもう一つは、承継プロセスにおいて形成された家業に対する「情緒的コミットメント」である。このようなA社長のダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉である。よいサービスを提供する機会の追求であり、それが顧客満足を高め、新たな顧客獲得として働く。この知的資本におけるダイナミック・ケイパビリティの発揮の背景には、財務的な出店、改装と撤退のトライ・アンド・エラーがあり、財務資産の入れ替えがある。

図 4-1 A社の結果図⁷⁹



79 筆者が作成した。

表 4-3 A社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁸⁰

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Ⅰ ファミリネス		家訓	暗黙的 口伝
	ii ヒューマン・キャピタル	2社員	伝承 顧客ニーズの実現
	iii 構造キャピタル	1経営理念	
	iv 関係キャピタル	1顧客関係	
Ⅱ 承継者の知の構築	i 家訓の理解	2 対社員姿勢 6 企業家マインドセット	チャレンジ精神 企業家活動の歴史 企業家的機会のセンシング
	ii 環境からの作用	12 環境からのネガティブな作用	
	iii ファミリーとの関係	21先代の暗黙的姿勢	
	iv 外部知の獲得	31 社外学習経験	
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
	Ⅲ 動的ファミリネス		

4.2.2 B社

分析の結果図を図 4-2 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-4 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

B社は、江戸時代末期から続く日本酒醸造の企業である。B社長は11代目に当たるが、幼い頃から家業を知る環境にあり、「環境からのポジティブな作用」があり、将来は家業を継ぐことに前向きであった。

将来的には、好きなことやっていいけども戻ってこいと。私は久しぶりにできた男で、小さい頃から、おっきくなったらうちを継ぐのよってすごく言われましたね……何があっても帰るもんだと思ってましたね。(B社長)

大学入学直後に父である「先代の早世」により家業の承継は突然やってくる。これにより進学を断念し、最小限の社外経験を積んだ後に家業に携わる。社長の地位は一時的に母親が引き継ぐが、現B社長は実質的に家業を継いでいる。「先代の早世」による早い承継をポジティブに捉え、承継後の活動の中での経験から学ぶ。ファミリー企業において承継する立

80 筆者が作成した。

場の人が就学中に先代が死去し、家業を承継することはまれかもしれないが、起こりえることである。'先代の早世'において、承継者が十分な経験がない中でも、社員を含むステークホルダーが承継者と認めることはファミリー企業の特徴と言える。そしてまた、父の早世は承継者が企業家となる時間的に早い機会をもたらしている。

親父が死んだことで、(承継が) 20 年くらい早く、ワープしてるんですね……ありがたかったのは、後継ぎってことで一人前に扱ってくれたんですよ……自由にできたことは間違いなく幸運だったですね (B 社長)

このコメントは、'先代の早世'により承継者が早くに経営者として育ち、早くに裁量を発揮する機会を得て、'情緒的コミットメント'を形成したことを示している。

B 社長には 2 つの〔家訓の理解〕がある。1 つは口伝の'家訓'からの'対地域姿勢'である。B 社長は地域への貢献を行い、危機的状況において地域から協力を受ける。

「地元の人に喜んでいただく」というのがうちの使命だと聞いています。(B 社長)

3.11 のときもそうなんです、一番力になるのは周りの方たちですね。家族にももちろんサポートしてもらったんですが、一番力になったのは周りの人間ですね。地元の人ですね。(B 社長)

もう 1 つは、'企業家マインドセット'である。かつて使われた有形の遺産が企業家活動の歴史を示し、B 社長は暗黙的な家訓として、企業家活動に向かう価値観を理解する。

古い蔵を壊すと、地下に 2 階くらいの防空壕みたいな冷蔵庫がつくってあったんですよ……じいちゃんの代の時代でそういうものをつくってたというのは、すごいなと思いましたね。いいものをつくっていくという精神は私も、私の長男も間違いなく受け継いでいると思いますね。(B 社長)

B 社長のダイナミック・ケイパビリティは、〔家訓の理解〕としての'企業家マインドセット'と'先代の早世'により高められた'情緒的コミットメント'のほかに、'先代の早世'によってもたらされた早くに自身の裁量が発揮できるチャンスを得て、既存事業において、よりよいものを開発して提供し、ビジネスを周辺領域に拡大する。このダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉であり、'強化型

DC' である。そして B 社長は、機会をセンシングし、実行するのは自分であることを認識する企業家的経営者である。

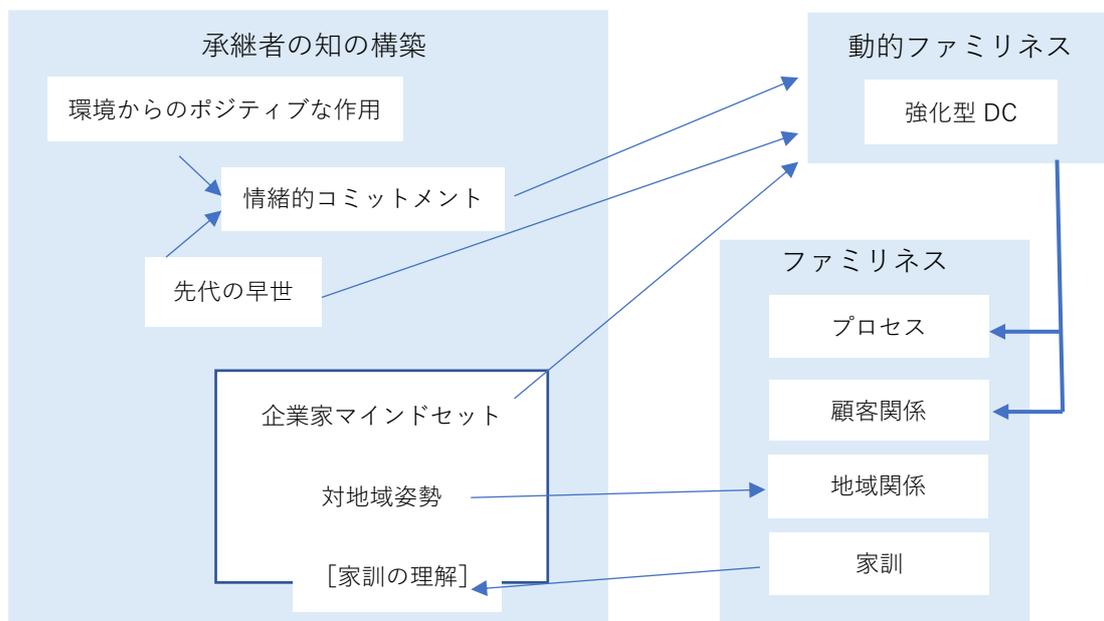
独断でなくて、すべては社長の責任だと言い切れば、社員はなんでもやってくれる…
…タネをまかなかったら芽は出ない。(B 社長)

よい酒造りの思いは、酒造りのプロセスを更新し、海外コンペティションへの挑戦に向かう。海外コンペティションへの挑戦は、そのよい結果が国際的な評判を生み、ファミリーネスであるファミリーブランドの価値を高める。

レベルを上げるためにコンペティションで賞をとるって決めたんですよ。そのために酵母とか生産拠点ってところでいっぱいイノベーションやってるんですよ。(B 社長)

B 社長は 1 対 1 の顧客開拓を重視する。顧客や納入先の店のスタッフと 1 対 1 で向き合うことは、歴史のあるファミリーブランドを背景としたアイデンティティの拡大に有効な取り組みである。この取り組みは、顧客ロイヤリティを高めるものである。

図 4-2 B 社の結果図⁸¹



81 筆者が作成した。

表 4-4 B社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁸²

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Ⅰ ファミリネス		家訓	暗黙的 口伝
	iii 構造キャピタル iv 関係キャピタル	2 プロセス 1 顧客関係 2 地域関係	更新 顧客の信頼 顧客接点拡大 品質提供 地域からの協力 地域貢献
Ⅱ 承継者の知の構築	i 家訓の理解	5 対地域姿勢 6 企業家マインドセット	企業家活動の歴史 家業を知る
	ii 環境からの作用 iii ファミリーとの関係 vi コミットメント	11 環境からのポジティブな作用 26 先代の早世 81 情緒的コミットメント	
Ⅲ 動的ファミリネス		2 強化型DC	企業家的機会のセンシング 企業家的経営者 補完的リソース統合

4.2.3 C社

分析の結果図を図 4-3 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-5 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

C社の創業は安土桃山時代にさかのぼる。C社長は29代目となり、承継するまでは日本酒の醸造と販売を行っていた。その歴史は「よいときもあって悪いときもあって時代をつないできた」(C社長)が、「新しいことを劇的に何かしたということはない」(C社長)状況にあった。先代社長とは親戚関係にあったが、学生時代から事業を知る環境にあった。「経営してるどころ見ていましたし……継ぐとしたら商学部や経営学部の……方がいいかなって思って」(C社長)と述べており、早くから承継の気持ちを持っていた。ここに、'環境からのポジティブな作用'があり、家業に対する'情緒的コミットメント'を形成する。一方でC社の長い歴史の中で培われたブランドと顧客関係といったファミリー企業が持つ固有の価値は衰退しており、家業の危機的状況を認識し、家業に加わる。

82 筆者が作成した。

よその飯を食って勉強したりして 30 才ぐらいになって戻るとかよくありますが、そんなことしたらなくなる、なくなってしまうような危ない状況だったんです。(C 社長)

私がどこかの企業に勤めるよりは、自分でやろうかというところで酒屋を継いだというところが始まりです。(C 社長)

まずは家業である酒屋の仕事に携わり、一定の成果を上げるが、歴史のあるビジネスの形態に限界を感じ、'ファミリネスの価値低下の認識からの企業家マインドセット'の形成につながっていく。

一生懸命やって…… 3 割ぐらいは 1 年ぐらいで伸ばした…… やった結果これは駄目だと思ったんです。(C 社長)

C 社長の〔家訓の理解〕は、以下の口伝の '家訓' から、'対顧客姿勢' と '対地域姿勢' があり、それぞれ '顧客関係' における顧客貢献、'地域関係' における地域貢献として実践する。

(先代から聞いたことは) 人に迷惑をかけてはいけない……C 社は古いんだからね。歴史はお金で買えないんだから、信用というのは大事なんだから……お客様のためにあるって。(C 社長)

売り手よし、買い手よし、世間よければ三方よし……自分が売ってそれでよしとかするのではなくてビジネス、商いっていうのをどちらの立場から考えてもやっているよねって、他人様が見てもいいことやってるよねっていう形が 1 番望ましいというふうには私からはありますし、そのようにしなければならないと思っています。(C 社長)

地域社会に貢献したいということですね (C 社長)

C 社長は、C 社のビジネスが時代の変化に追従できないことから、ファミリネスの価値低下を認識し、企業家マインドセットを自ら形成し、'独学'による学習からダイナミック・ケイパビリティの発揮に向かう。C 社長はまずは既存事業を伸ばす努力をするが、その中でこれまでの延長では限界を感じ、新たな形態を発見し、企業家として行動に移る。この要因

のひとつには、C社長が「個人特性」として持つ企業家活動に対する積極性と洞察力も含まれる。

チャレンジすることが好きだったということです。(C社長)

これは売りに行くんじゃなくて買いに来てもらおうって (C社長)

酒屋をやっただけだと意味がないなって思ったものですからコンビニを始めた。(C社長)

先代はC社長が行おうとする業態の転換には反対であった。ファミリーネスの観点からはソーシャル・キャピタルにおける認知的ギャップである。それは、C社長が成果を上げることにより、先代との「認知的ギャップの解消」がなされていく。

叱られるようなことばかりやっていました……僕がコンビニエンスストアやるってところでも反対でした。理解できないですね。(C社長)

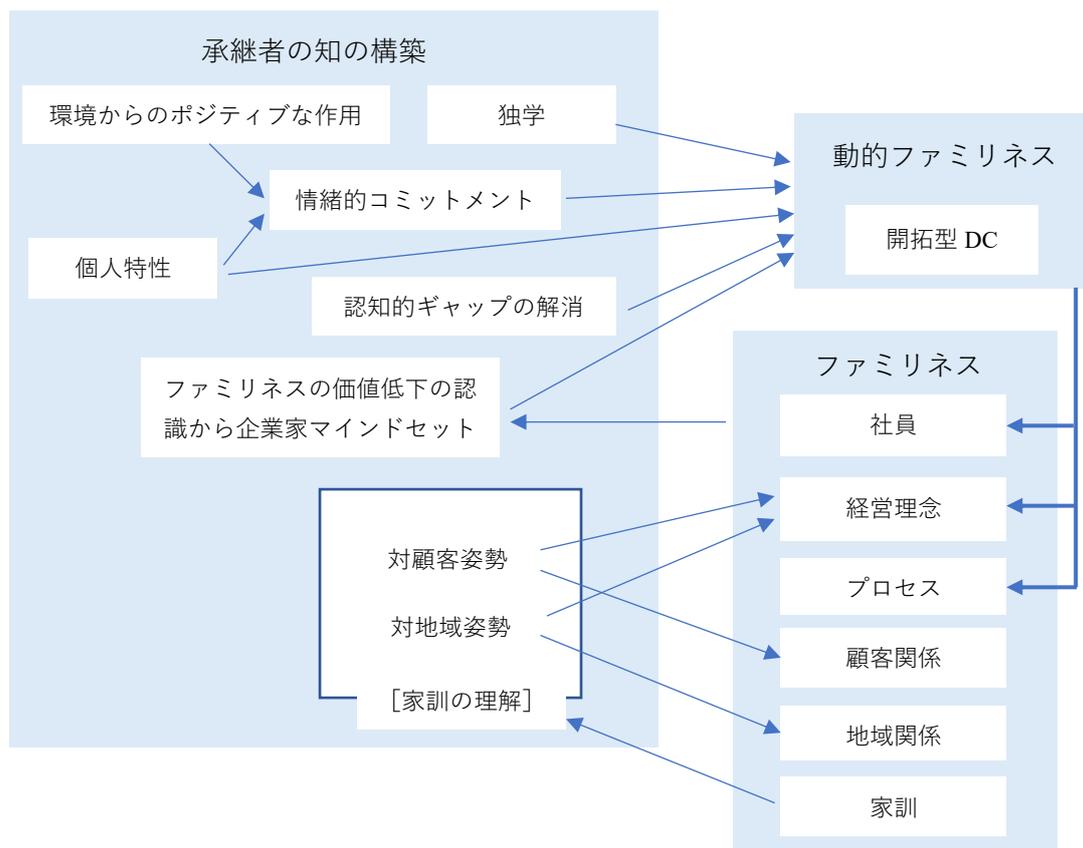
C社長はさらに総菜、弁当の販売に拡大する。この過程におけるトライ・アンド・エラーからビジネスに必要なノウハウを学習する。

ショッピングセンターの中で店内調理の店をつくった……そしたらそれが大失敗だった。全然売れなくて、ノウハウがない……こうやってやればいいんだって弁当の作り方とかもお客様とかが求める弁当の作り方とかもだんだん分かるようになって……ショッピングセンターのビジネスとコンビニ店内調理が始まった (C社長)

C社長のダイナミック・ケイパビリティは、「開拓型DC」であり、全く新しいリソースの統合を行う。その特徴は、企業家活動に対する「個人特性」だけでなく、家業の危機的状況を立て直そうとする「ファミリーネスの価値低下の認識からの企業家マインドセット」が働く〈動的ファミリーネス〉である。ダイナミック・ケイパビリティはC社長自身が中心的に発揮しており、企業家的経営者である。また機会をセンシングする能力を経験の中から高めていく。

どういったことやればいいのかあっていることを潜在的にいろんなことの話聞いて、様子を見ながらどうしたらいいのかというふうに関心する能力を鍛えられていた（C社長）

図 4-3 C社の結果図⁸³



大きな事業転換において、新たなスキルとノウハウが必要であり、新しい業態の確立に向けて「社員」と対等な目線で対話し、「3年、5年やってようやくものになるということをもう30年ぐらいやって」（C社長）、時間をかけて人材を育成し、他社による模倣が困難な組織の「プロセス」としてのノウハウを蓄積する。

飲食業界でこれだけの社員を待ってきめ細やかな店をつくるというのは全国的にもないんだろうかという自負はあります。（C社長）

83 筆者が作成した。

経営理念は、その根幹となる経営哲学を家訓から伝承しながらも、事業内容が大きく変わったため、新たな組織アイデンティティを表明する。

もうかることは何でもやろうってことになってしまえばいけないので事業領域、ドメインを決めないといけないってこともほぼセットで決めました……地域の方々、社員や取引先みんな含めてセットで考え、よって今のドメインになってるんです。(C社長)

顧客との関係は、「売りに行く」から「買いに来てもらう」ことに大きく変わったことから、新たな顧客関係が構築され、この関係構築には、さまざまな商品とサービスを提供し、そのトライアンドエラーを繰り返してその中から顧客満足を得られるビジネス形態を見つけ出し、そのためのノウハウを蓄積し、組織のプロセスを確立したことが特徴的である。

表 4-5 C社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁸⁴

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
I ファミリネス		家訓	口伝
		2社員	ノウハウの蓄積
	ii ヒューマン・キャピタル	1経営理念	更新
	iii 構造キャピタル	2プロセス	更新
II 承継者の知の構築	iv 関係キャピタル	1顧客関係	顧客ニーズの実現
		2地域関係	地域貢献
	i 家訓の理解	3 対顧客姿勢	家業を知る
		5 対地域姿勢	
ii 環境からの作用	11 環境からのポジティブな作用	企業家活動に対する積極性 洞察力	
	23 認知的ギャップの解消		
iii ファミリーとの関係	32 独学	71 ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット	
	51 個人特性		
iv 外部知の獲得	81 情緒的コミットメント		
	vi コミットメント		
III 動的ファミリネス		1開拓型DC	企業家的機会のセンシング 企業家的経営者 新しいリソース統合

84 筆者が作成した。

4.2.4 D社

分析の結果図を図 4-4 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-6 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

D社は、明治期からの印刷業である。第2次世界大戦前は軍需であったが、戦後民間需要に転換して新しい製品開発と技術導入を行って今日に至る。D社長は4代目であり、印刷とは異なる業界で働いた後に、Dファミリーに婿入りして承継する。

結婚したら多分いずれはやらなきゃいけない、その前提でこの話はあるんだろうな、
というのはわかってました。(D社長)

日本において、養子によるファミリー企業の承継は歴史的に特異ではない。それは血縁よりも「家」の存続を優先したためである(堀江, 1984)。「家」の慣習は、養子を法的のみならず、社会的にも後継ぎと見なす(有賀, 1970)。このため、承継者となる婿養子は、単にファミリーメンバーになるだけでなく、社内外のステークホルダーからファミリーの承継者として認められるので、ファミリー企業を所有し経営する「家」のメンバーとしての婿養子に対するファミリー外からの信頼は継続されると考えられる。婿養子は生まれたときからのプロセスをショートカットしてファミリー・アイデンティティを獲得してファミリー企業の承継者となる。D社長には「短縮されたファミリー・アイデンティティの形成」がある。D社長は婿入り前にベンチャーキャピタルで仕事をしてきたことから、会社経営に興味を持っていた。婿入りのときには必ずしも社長になることを思い描いたわけではないが、その後、家業に関与し、積極的になり、経営に対する「情緒的コミットメント」が形成される。

企業経営というものには若干興味はあったと、そういうものは正直ありました。で、それはたまたま印刷業であったということ、今にして思うとですね(D社長)

私としては常にイノベーションを目指しています。(D社長)

社長就任においては、先代は承継者に対し支持的であり、社長業に専念できる環境を得る。

サポートっていえば多分すべてがサポートだったんですけど……どっちかっつたら、自分の思うとおりにやってみろみたいな、感じだったのかなと思いますけれども……
(対外活動は) 先代が全部ほとんど引き受けてくれたんで、自分は社長業に専念できた
と、そういう風に思っています。(D 社長)

D 社長は2つの〔家訓の理解〕がある。1つは経営者としての姿勢が成文化された創業者の言葉として「盛時に驕らず、衰時に悲しまず」(D 社長)である⁸⁵。この家訓はあらゆる状況に置ける沈着さもとめるものであり、D 社長は自らの姿勢としてこれを実践する。

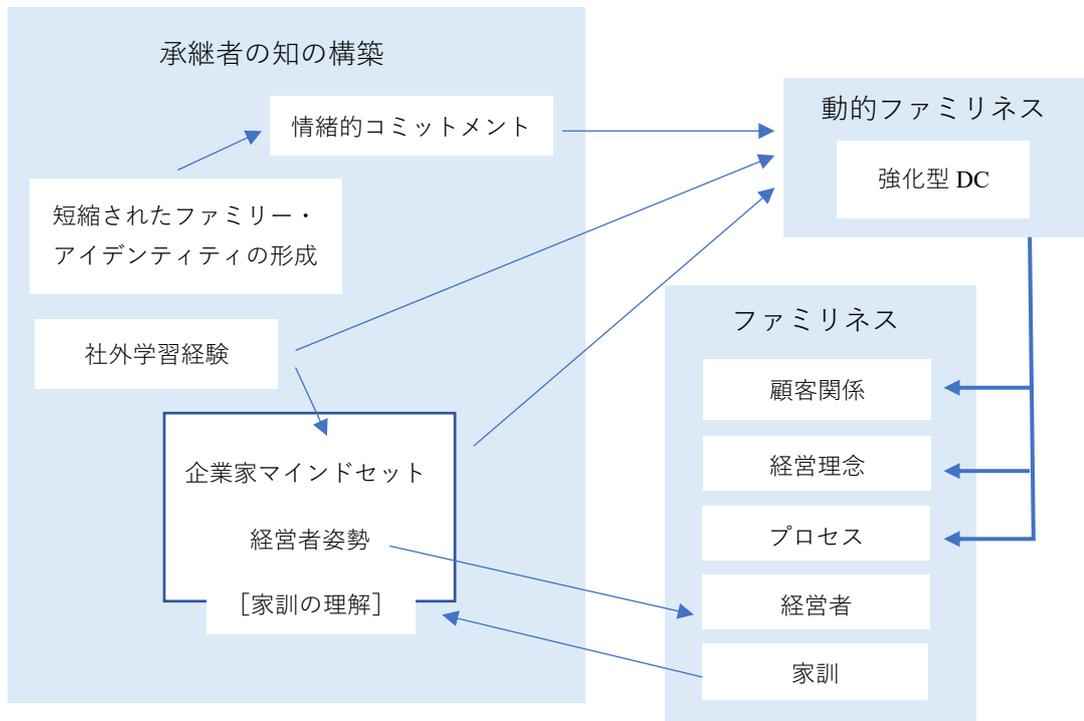
これはどっかに置いて右往左往しないようにやっています……経営者たるもの、よいときに調子に乗って呼ばれるんじゃないで、調子が悪いときも悲しむなどというのは、やっぱりどこかで思い出して社員の前ではこのように振る舞ったりとかしてます。それで社員はやっぱり地震の後とかも動揺してましたけど、社長がどんと構えていれば徐々についてきたかなと思います。(D 社長)

もう1つは、戦前における軍需の印刷物から戦後、民生用のノートを商品化し、さらにその後、受注の印刷業に転換するD社の企業家活動の歴史を通しての「企業家マインドセット」である。この「企業家マインドセット」には、D社長がD社に入る前の「社外学習経験」から生まれたスキルと企業経営への関心もまた作用する。D社長のダイナミック・ケイパビリティの特徴は、企業家的経営者であることと、社員と同じ目線ではなく顧客視点から向き合うことにある。ダイナミック・ケイパビリティは、印刷に新しい技術を導入し、印刷のプロセスを変える。

水なし印刷ですかね。これはプロダクトイノベーションというよりはプロセスイノベーション。(D 社長)

85 「盛時には驕らず、衰時には悲しまず」は、廣池(1928)に見られ、その言葉の意味を「現代の人々は、その盛時には驕傲(きょうごう)を極め、衰時には悲観(ひかん)しかつ煩悶(はんもん)して、実に醜いのであります。それ故に、いかなる人も最高道徳(たうとく)を服膺(ふくよう)して、第1に、かくのごとくその運命に盛衰(せいすい)なきよう、第2に、いかなる幸福(きふ)の時も、不幸の場合にも、安心立命(あんしんりつめい)しつつ最後の目的に向かって進む」(廣池, 1928, p. 3003)と述べる。

図 4-4 D 社の結果図⁸⁶



D 社長のダイナミック・ケイパビリティはファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉であり、補完的にリソースを統合する‘強化型 DC’である。そして、そこにはもともと印刷業でない自身の社外経験が、社員と異なる顧客視点からの発想がある。

私は最初言いましたとおり、生まれつきの印刷屋さんではないので、よい意味で印刷業に対する疑問っていうのは生まれてくるんですよ。(D 社長)

私の発想は自分としてはお客様目線なんです。なのでお客様から何か要望を聞いたり、半ば、なんで印刷ってこんななんだよっていう話を聞くと、何とかしないと、自分も昔思っていたなあとか、ごもっともとか思うんですよ。(D 社長)

環境が変化する中で印刷ビジネスの方向を示すものとして、自らの見方や考えを広い意味での経営理念の 1 つであるビジョンとして示す。

86 筆者が作成した。

社長になった頃から印刷不要論じゃないですけどやっぱり印刷じゃなくてインターネットというのが登場してきて、そっちの方がこれから伸びるんじゃないかという時代背景がありまして。でもそうじゃないって、絶対役に立つものを今までつくってきたわけだから、これからもわれわれとすれば社会で役立つ必要なものをつくってあげれば、会社も社会に必要とされるだろうと言葉にさせてもらいました。(D 社長)

また、企業家活動として IT 事業を分社化する。

4 年前に IT 部門を別会社として独立させました。この会社は、そういうつもりではなかったんですが、結果的にはアントレプレナー的分社かなと思ってます。(D 社長)

このように本業の印刷において新しいプロセスを導入して顧客メリットを創出すると共に、IT 部門の自律的な成長を促して新たな顧客獲得につなげる。

表 4-6 D 社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁸⁷

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
I ファミリネス		家訓	暗黙的 成文
	ii ヒューマン・キャピタル	1 経営者	更新 更新 顧客ニーズの実現 顧客接点拡大
	iii 構造キャピタル	1 経営理念 2 プロセス	
	iv 関係キャピタル	1 顧客関係	
II 承継者の知の構築	i 家訓の理解	1 経営者姿勢 6 企業家マインドセット	沈着 企業家活動の歴史
	iii ファミリーとの関係	24 短縮されたファミリーアイデンティティの形成	
	iv 外部知の獲得	31 社外学習経験	
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
III 動的ファミリネス		2 強化型 DC	企業家的経営者 社員と異なる視点で向き合う 補完的リソース統合

87 筆者が作成した。

4.2.5 E 社

分析の結果図を図 4-5 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-7 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

E 社は大正期に左官業として創業し、E 会長は社長として 3 代目である。現在は左官業のほかにグループ会社として周辺事業を取り込む。ここでは、E 会長が社長を承継する部分を分析対象とする。E 会長は承継に対して、' 環境からのネガティブな作用 ' があり、家業を継ぐつもりはなかった。そのため、学業を終えて他社に勤め、そこで続けたいと思っていた。しかしながら、' 規範的ファミリー関係 ' からファミリーの中で自分が継がざるをえないという認識はあり、ファミリーに対する義務感から家業に入り、社長を引き継ぐ。E 社長の経営に対する行動は、' 規範的コミットメント ' が働く。家業の業界は厳しい状況であることを認識していた。

大学を卒業して …… 就職したんですけれども…うちの親とうちの叔父がですね、戻ってこいと言われてですね、あまりその当時左官工事業というのは衰退企業ですから、これは大変だなという… (E 会長)

インタビューにおいて E 会長は「家訓というものは別にはないですよ。」と述べた。その後、「真面目に、真面目に、建設業をやった」、「地道にやってきた」と言う。E 社の主たる事業は創業時から継続されており、ここでの「真面目に」は歴史的に受け継がれたものである。E 社の事業は、建設業の中でも目立たない職域であるが、真面目に取り組む姿勢は重要であり、また E 社の本質であるといえる。ここに暗黙的に経営者姿勢に対する〔家訓の理解〕がある。このことは E 会長が社長時代に作成した経営理念に反映され、顧客に対して誠実な姿勢で臨む。また E 会長は〔家訓の理解〕として対社員姿勢を伝承し、社員に対する責任を引き継ぎ、この価値観を経営理念で表明しそれを実践する。それは、(リーマンショックの後)「人員整理は直接雇用の社員の人にはしなかった」(E 会長)とし、経営が困難な状況で雇用を守るということに表れる。

E 社長は家業の厳しい状況を認識し、必ずしも承継に前向きではなかったが、' 規範的ファミリー関係 ' から承継した。そして、' ファミリネスの価値低下の認識から企業家マイ

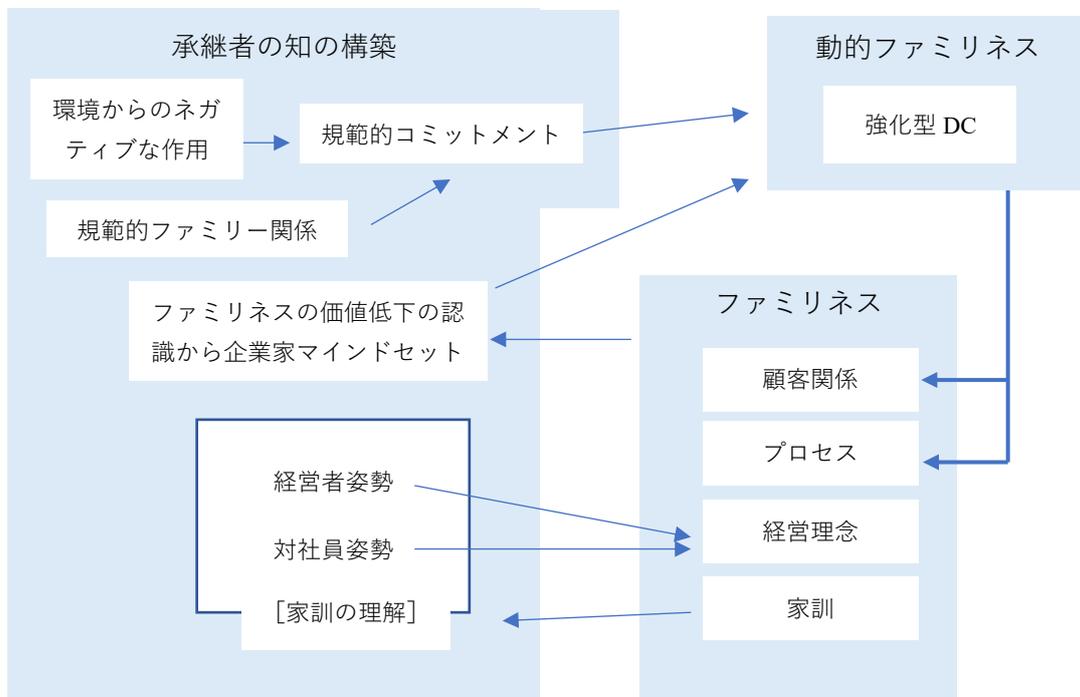
ンドセットの形成¹をして、ダイナミック・ケイパビリティを発揮する。グループ会社において建築関連資材を扱う事業を始め、また左官業から周辺事業に拡大する。E社長のダイナミック・ケイパビリティはファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉であり、リソースを補完的に追加する‘強化型DC’である。

その当時はね、やっぱり仕事が少なかったということで……こういうようなのをやったらどうかとそういう身内の提案があったんです……どうやって売ろうかという売り方がよかったんで、あれだけポンポン売れていったんだと思いますね。(E会長)

グループの中にはタイルの会社もありますし、それから土木関係やってる会社もありますし、それは建設業の中の専門分野ですけども、それはこれからも広げて行こうとは思っています。(E会長)

これにより、新たなプロセスが追加され、その結果顧客の拡大につながる。

図 4-5 E社の結果図⁸⁸



88 筆者が作成した。

表 4-7 E社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁸⁹

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Ⅰファミリネス		家訓	暗黙的
	iii 構造資本	1 経営理念 2 プロセス	伝承 更新
	iv 関係資本	1 顧客関係	顧客ニーズの実現 顧客接点拡大
Ⅱ 承継者の知の構築	i 家訓の理解	1 経営者姿勢 2 対社員姿勢	誠実
	ii 環境からの作用	12 環境からのネガティブな作用	
	iii ファミリーとの関係	25 規範的ファミリー関係	
		71 ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット	
	vi コミットメント	82 規範的コミットメント	
Ⅲ 動的ファミリネス		2 強化型DC	補完的リソース統合

4.2.6 F社

分析の結果図を図 4-6 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-8 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

F社は江戸時代の初期から続く日本酒醸造の企業であり、F社長は13代目である。F社長は小さい頃から、家業を知り、周囲からも後継ぎとして見られ、自然に承継する気持ちを形成する環境の中で育った。承継に関しては、「環境からのポジティブな作用」がある。

小さい頃からうちの酒蔵で生まれ育っておりますので、そういう後を継ぐ意志というのはどこかにあったわけですね、世間の方が後継ぎだっていうふうに接してくる方が多かったので、そういうふうな意識はありましたが、父親は後を継ぎなさいというのは言わなかったということですね。(F社長)

先代社長である父は、承継を明確に求めることはなく「先代の暗黙的姿勢」があり、社外での学習経験の場は得ることができた。F社長は大学卒業の後に他社で業務経験を積む。その後ビジネススクールでの学びが大きな転機となり、ビジネスに対する積極性を高め、「情緒的コミットメント」を形成する。そして自ら家業を継ぐと言うに至る。

89 筆者が作成した。

(他社経験で) 3年たったときに自分の出た大学のビジネススクールに入りまして、その頃はもう後を継ぐ気持ちでビジネススクールに行ったわけですね。ビジネススクールに行きましたので、ハーバードのメソッドを日本語で勉強したんですけど、それが一番大きな何ていうか、私自身大きく変わったと思いますね。(F社長)

自分の方から後を継ぐと言ったということになっておりまして。(F社長)

F社長に2つの〔家訓の理解〕がある。1つは、ファミリーメンバーのうち、一代で一人だけ家業に参与することを伝える。それにより、経営の永続的な安定化を図る。

ほかの兄弟がたとえば3人いたら誰か一人が会社に入る。そのほかの人が入れないというのは家訓といえば家訓ですけど、それはずっと続いてますね。(F社長)

要するに兄弟の間の仲がいいので、一緒に入っていけば問題ないのですが、兄弟がずっと続くと、いとこの代になるとだいたいけんかして、会社が分裂するという例がたくさんあるので、それを防ぐということだと思います。(F社長)

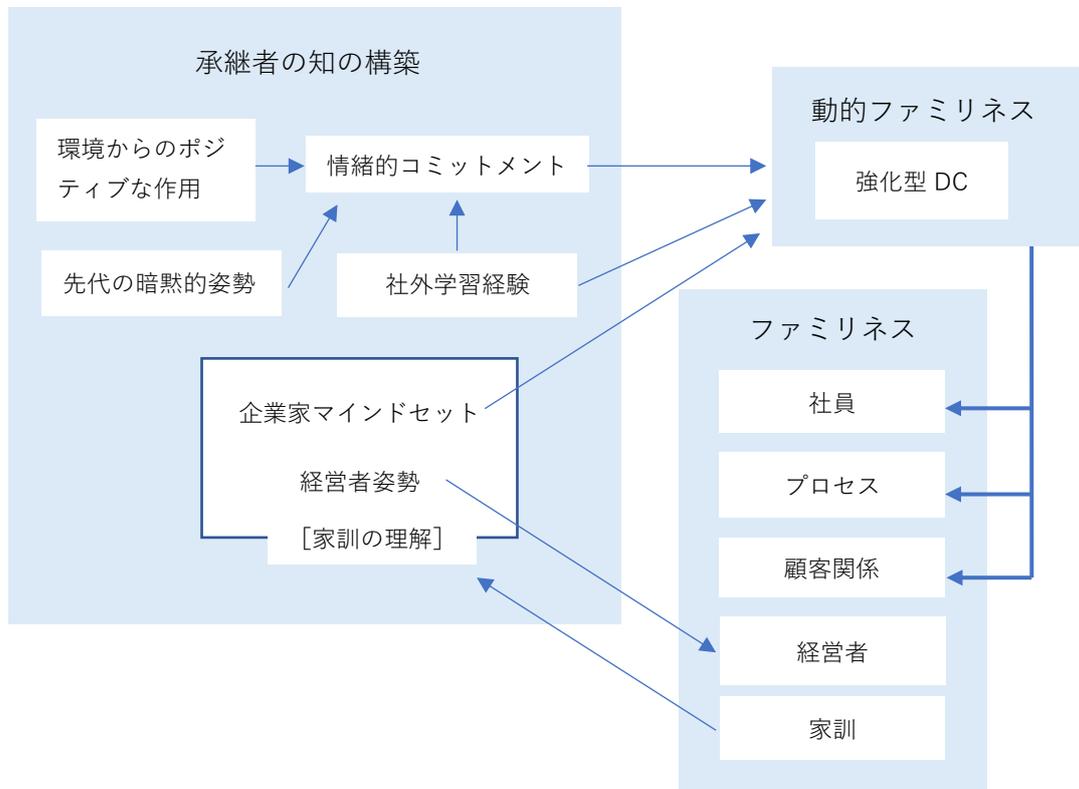
もう1つの〔家訓の理解〕は、'企業家マインドセット'である。家訓は「伝統は革新の連続」(F社長)を伝える。この家訓と合わせて、F社は日本酒製造における商品開発と販売の拡大において企業家活動の歴史がある。さらにF社長はビジネススクールにおける学びから'企業家マインドセット'を高める。

変えていくことに意義を感じたり、それから今の時代のお客様に喜んでもらいたいというそういう心を持っていないと務まらない仕事だろうと思います。(F社長)

時代の様子が変わったり、お得意様が変わったり、新しいお客様ができたり、新しいマーケティングをしたりだとか、そういうことになりますから、そういうことが続いて一生懸命できるので、会社が存続しているんだと言うことがよく分かるんだと思います。(F社長)

F社長のダイナミック・ケイパビリティは、'社外学習経験'、〔家訓の理解〕から形成された'企業家マインドセット'、'環境からのポジティブな作用'、そして'社外学習経験'から形成された'情緒的コミットメント'が作用する。

図 4-6 F 社の結果図⁹⁰



F 社長は自らが企業家であることを認識し、リーダーシップを持ってダイナミック・ケイパビリティを発揮する。

私自身がいかにイノベティブかという所も問われると思うので、そこも非常にふだん重要なことだと思います。(F 社長)

一番の問題は、うちの会社は基礎化粧品の販売をすることに対して、私が決定したものですけど、当時会社の全員は反対をしていました。(F 社長)

F 社長のダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリネス〉であり、F 社が持つ発酵技術をいかして、‘プロセス’に補完的なリソースを追加し

90 筆者が作成した。

て、それまでと異なるドメインにおける商品を開発し、新たな販路を開拓して顧客を獲得する。（‘強化型DC’）

一番イノベーティブなのはいわゆる基礎化粧品。（F社長）

実は技術的にはあまり難しくなくて、要するにその市場が全然違うので、伝え方とか、売り方とかそういうのが難しいわけですね（F社長）

ダイナミック・ケイパビリティの発揮において、必要なスキルを持つ人材を契約型雇用により確保する。

その新しいことについての経験や知見のある人を入れていくっていう、そういうやり方をとってまして、まあそういう人たちは年俸制の社員たちです。（F社長）

表 4-8 F社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁹¹

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Ⅰファミリネス		家訓	口伝 成文
	ii ヒューマン・キャピタル	1 経営者 2 社員	スキル人材獲得
	iii 構造キャピタル	2 プロセス	更新
	iv 関係キャピタル	1 顧客関係	顧客接点拡大 販路開拓
Ⅱ 承継者の知の構築	i 家訓の理解	1 経営者姿勢 6 企業家マインドセット	一代一人 企業家活動の歴史
	ii 環境からの作用	11 環境からのポジティブな作用	家業を知る 周囲が後継としてみる
	iii ファミリーとの関係	21 先代の暗黙的姿勢	
	iv 外部知の獲得	31 社外学習経験	
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
	Ⅲ 動的ファミリネス		2 強化型DC

91 筆者が作成した。

4.2.7 G社

分析の結果図を図 4-7 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-9 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

G 社長は G 社の 4 代目となる。G 社は大正時代に創業し、創業者は米屋から絹織物製造へ、2 代目は絹織物から合織へ、3 代目は土木製品へと、代ごとに業態を大きく転換してきた。G 社長が小さい頃、家に工場があることから家業に接する機会があり、将来はそれに就くことを考えており、幼い頃から家業の承継に対する「環境からのポジティブな作用」がある。

私は小学校とか中学校のときは、住んでる家の中に工場があったんですよ。だから当時はいろんな織機とか繊維が家の中にありまして、小さい頃から油にまみれて僕の遊び場って言うと工場の中で遊んでいたりと、工場の働いてる人にかわいがってもらったりとか、そういう中で私は育ってきたので、いずれこういうことをやるんだろうなというのがありましたよね。(G 社長)

G 社長は 2 つの〔家訓の理解〕がある。1 つは仁である。

仁っていうのは、まっすぐ生きるっていうこと、人のことを思ってあげるといこと、ここがすべての基本である言うことが子供のときからそういうふうに育てられましたよね。好んでそういう本を読むようにしてましたし。(G 社長)

仁は孔子の論語にあるが、鈴木 (1984) は、仁を「誠実とおもいやり」(鈴木, 1984, p. 41) とする⁹²。「誠実」の価値観は、経営理念を通じて実践される。また「おもいやり」の価

92 「孔子はたえず『仁』と言うことを説くが、『論語』においては『仁』そのものを、一般論として論理的・哲学的に説明する言葉はない」(鈴木, 1984, p. 39)。後世の思想家の解釈を踏まえて鈴木 (1984) は、そのように捉えるが、G 社長の理解も同様である。

値観は「厳しくも暖かい」(G社長)社風を目指して制度的に社員を育成し、失敗を恐れない風土づくりを行う。

まさしく経営の中で実践していると思いますし、そこらあたりは社員にしっかり伝わっているんじゃないかなと思います。いろいろな言い方変えてね。若い人に分かるように、たとえば「ワンダラーアウト」。会社のお金を1ドルでも取ったらアウトとかです。まっすぐ生きるとか、そういうところを分かりやすい言葉で社内で言ったりとかそういうのはしてます。(G社長)

もう一つの〔家訓の理解〕は、'企業家マインドセット'である。創業者をはじめとして各代それぞれにおいてドラスティックな業態の変革がある。創業者は米屋から絹織物製造へ、2代目は絹織物から合織へ、3代目は土木製品へと変わる企業家活動の歴史がある。G社長はこの'企業家マインドセット'を「あ、それもね、あの一、うちの家訓の1つですよ」(G社長)といい、なかば無意識に認識している。G社長の〔家訓の理解〕は'先代との価値観共有'につながり、それが家業を継ぐことを見据えた大学時代と他社経験につながっていく。G社長は学生時代から海外に憧れた。また、社外で実務経験を積み、ここで海外ビジネスを経験した。これらのことがG社長の企業家マインドセットの形成に対してポジティブに作用する。

高校時代から海外への憧れっていうものが非常に強くてですね。やっぱり大学で海外に行くっていうあれもあったんですけど、東南アジアとか中国とかを中心に2-30カ国ぐらいですね旅して、そのときから海外でのいろんな出会いがありましてですね。ビジネスはやっぱり海外がベースになってる部分があって、(他社経験)でもイスラムマーケティングをやったりとか。(G社長)

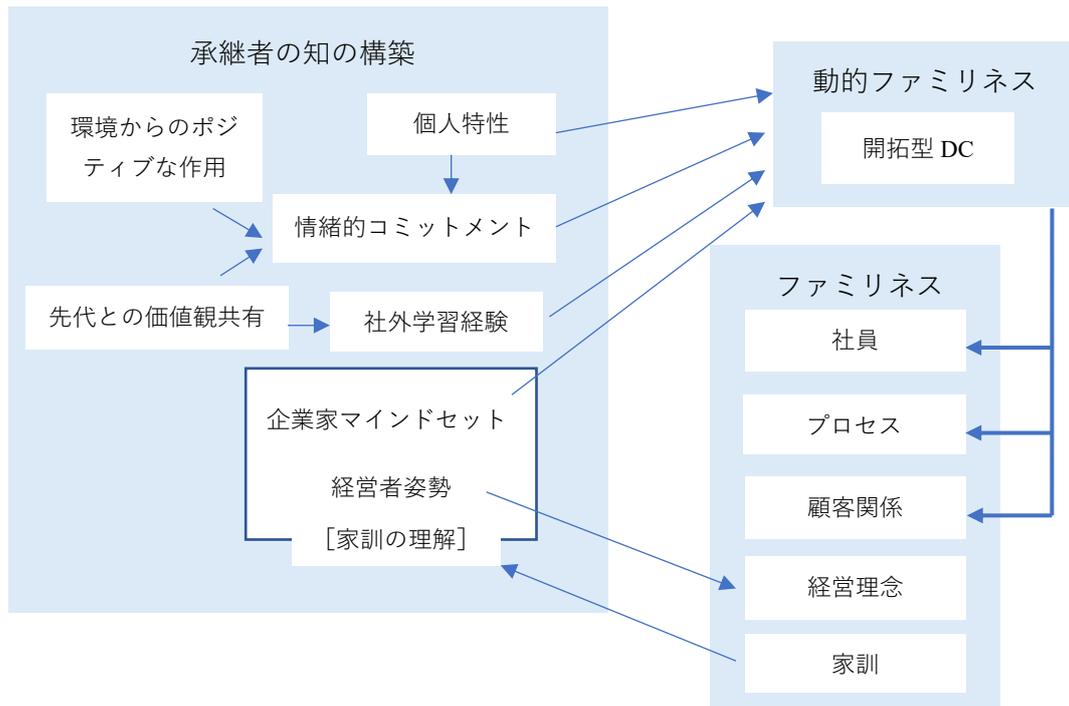
またG社長の'個人特性'として自己効力感がある。

G社に入って出会いを増やすことによってまだまだ成長するんじゃないかっていうのが私の源流なんですね。(G社長)

危機感というのも1つのベースなんです……そこを打ち破るのはやっぱりGっていう名前が付いた4代目の私じゃないと厳しいんじゃないかなって(G社長)

このように幼い頃から環境が承継にポジティブに作用し、自ら外部での経験を積む中で自己効力感を高め、家業の経営に積極的な「情緒的コミットメント」を形成する。

図 4-7 G 社の結果図⁹³



G 社に入社した後、組織の理解と分析の期間を経て、社内企業家として具体的な計画を示し、実行し、それを父親である当時の社長に認めてもらう段階に進み、ここからダイナミック・ケイバビリティの発揮が始まる。

守る時代っていうのは、4年ぐらいあったんですね。とにかく今の会長に白紙で従う時代で、そんときにいわゆるオブザベーションするんですね。会社の強みをじっと分析して先代の事業を徹底的に勉強する……破る時代にいかにやっぱりあの数字でコミットメントをするかかなと思うんですね。で、そのコミットメントすることで、その会長今の、ま、当時の社長にも認められる（G社長）

93 筆者が作成した。

上場はしてますけど僕いつも社員にも社内でも社外でも言うんですけど、やっぱりいつまでもベンチャー企業って言ってるんですね。だからやっぱり、毎年、2割から3割ぐらいは新規事業とか新商品で塗り替えていこうよと。(G社長)

G社長のダイナミック・ケイパビリティは、'企業家マインドセット'、'社外学習経験'、'個人特性'および'情緒的コミットメント'が作用し、大胆にリソースを獲得し、リソースの再統合を積極的に行う'開拓型DC'であり、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉である。その実行は自らがリーダーシップを発揮して行うものであり、企業家的経営者である。中途採用を含めて新たなスキル・ノウハウを持つ'社員'を獲得する。そしてM&Aとこの人材の混合が新たな事業のプロセスを生み出し、新たな市場と顧客関係を構築する。

M&Aした会社同士の、あの一混じり合いによって、やっば新しい新規事業っていうのは始まるなと思って(G社長)

表 4-9 G社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁹⁴

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Iファミリーネス		家訓	暗黙的 口伝
	ii ヒューマン・キャピタル	2社員	スキル人材獲得
	iii 構造キャピタル	1経営理念	伝承
	iii 構造キャピタル	2プロセス	更新
	iv 関係キャピタル	1顧客関係	顧客の信頼
	iv 関係キャピタル		顧客接点拡大
II 承継者の知の構築	i 家訓の理解	1 経営者姿勢	思いやり 誠実
		6 企業家マインドセット	企業家活動の歴史
	ii 環境からの作用	11 環境からのポジティブな作用	家業を知る
	iii ファミリーとの関係	27 先代との価値観共有	
	iv 外部知の獲得	31 社外学習経験	
		51 個人特性	企業家活動に対する積極性
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
III 動的ファミリーネス		1開拓型DC	企業家的経営者 新しいリソース統合

94 筆者が作成した。

4.2.8 H社

分析の結果図を図 4-8 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-10 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

H 社は明治期に創業し、2 代目がしょうゆ醸造、3 代目がみそ醸造を手掛けた。H 社長は 4 代目であり、米こうじを手掛けるなど幅広く発酵食品をつくり、提供する。

H 社長は家業の承継にネガティブで、少なくとも早くから家業に入るつもりはなかったが、父親である先代社長は承継を強く求め、いつかは継ぐことは考えていた。先代社長は、大学卒業後の社外経験先や入社も決め、承継者はそれに従う。このように当初の家業に対する行動は ' 規範的コミットメント ' による。' 先代の権威主義 ' に対して表面的な抵抗はあるものの、父親にはかなわないことは分かっており、父親が言うことに従う。学生時代には海外留学を経験し、これは後に H 社長が新たなビジネスを始めるときの役に立つ。

H 社長は 4 つの〔家訓の理解〕がある。1 つは ' 対社員姿勢 ' である。

戦争のときは最後、少し食料として原材料を社員さんにはまいたって聞いてますね。
(H 社長)

社員に対する姿勢は、経営理念を説いて帰属意識を持った社員の育成につながる。

今の子にその帰属意識を求めてもないんだから、ないんだから求めてもしょうがないと思うんだけど、ポジションが上がっていく人っていうのはやっぱりサービス精神が、昔でいう奉仕の精神がないとポジション、上のポジションは与えられないって僕は思うね……出入りはあります。ありますが、割とうちいい人そろったな。必要な人がいるな。多分それはこちらが自分のなんというか理念を打ち出しているから、うちはこれで社会貢献します、これでやっていきます、っていうのを表しているからじゃないかなと思いますね。(H 社長)

2 つ目は、顧客貢献としての ' 対顧客姿勢 ' であり、3 つ目が地域貢献としての ' 対地域姿勢 ' であり、これらは先代からの口伝として伝わる。

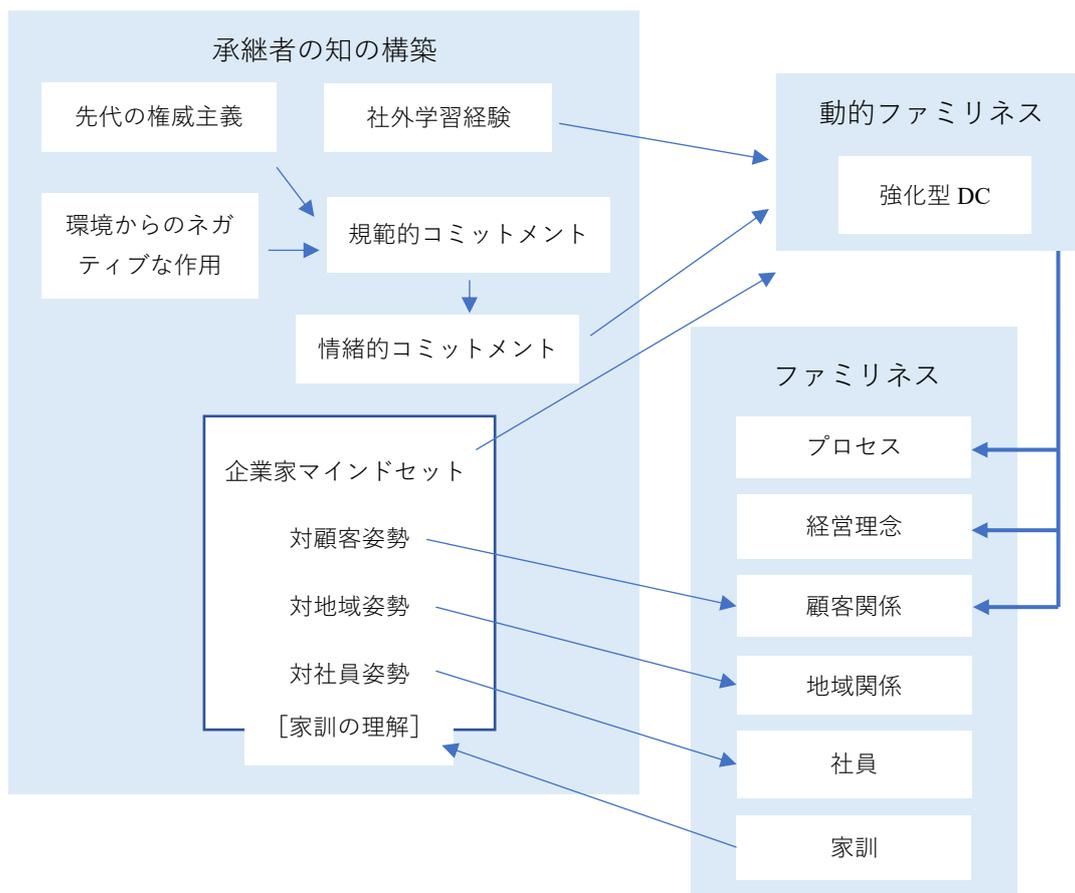
それは、親が、日頃の中でお役に立つんだって、父親がいてましたけどね。日頃の中で世の中のお役に立つって。(H社長)

顧客貢献の姿勢はH社長により実践される。

あったらいいなを決めるのはお客さんだし、僕がディクテートしてるのはプロセスをディクテートしてるだけで、決めるのは僕の上にお客様がいて、お客様が偉いと。(H社長)

先代の価値観を継承し、「町おこしもある」(H社長)とし、地域振興にも力を注ぐ。

図 4-8 H社の結果図⁹⁵



95 筆者が作成した。

4つ目は企業家活動の歴史があり、'企業家マインドセット'を伝える。

1代目はトレーダーだった……しょうゆ醸造を、マニファクチャラーになったのは2代目ですね……3代目が私の父親ですけども、しょうゆ事業にプラスしてみその醸造を始めて。(H社長)

先代の振る舞いは大きな影響を与えるが、海外留学の経験をいかして自身のやり方を見つける。

超越してて泰然としてる人だから、僕はバタバタしてるだけだから、全然そんなの合わないよ、できないよ、無理。無理って分かったから俺は海外やるっていったの。(H社長)

一方、家業に加わった当初は、'規範的コミットメント'であったが、家業における経験を通して、'情緒的コミットメント'に変わっていく。

(商品開発に関して)うちの場合はトップ主導ですね……好きだから。俺の好きなこと取らないでって。(H社長)

H社長のダイナミック・ケイパビリティは、'企業家マインドセット'、'社外学習経験'および'情緒的コミットメント'が作用する。そして、既存事業が持つ強みをいかし、関連分野へ拡大を図る'強化型DC'であり、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉である。

最初から意図があって、成功するには染み出るって言って、周辺を触るのは間違いないのでリスクがないようなやり方をした(H社長)

飛び地は始めからうまく行かないことが分かってたので、それはしないという選択を選択したということですね(H社長)

輸出の取り組みは、新たな顧客を獲得する。

貿易を始めたのが私で、今は去年の決算では売上げの約2割は海外輸出ですね。(H社長)

保有する強みをいかして甘酒を始める。そのためにプロセスが創出される。

ゼロから始めたのは甘酒（H社長）

ビジネスの周辺領域への拡大は、従来の経営理念と整合しなくなり、経営理念を更新する。

しょうゆ・みそ屋さんのふりしてありますが、だいぶ変わってますよね。だからそうなる
と、発酵食品っていうくりにしないとなかなかまとまらないもんだから、それで書き
直したって感じです。（H社長）

表 4-10 H社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁹⁶

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
I ファミリネス		家訓	暗黙的 口伝
	ii ヒューマン・キャピタル iii 構造キャピタル iv 関係キャピタル	2社員 1経営理念 2プロセス 1顧客関係 2地域関係	家族主義的社員の育成 更新 更新 顧客ニーズの実現 顧客の信頼 顧客接点拡大 地域貢献
II 承継者の知の構築	i 家訓の理解 ii 環境からの作用 iii ファミリーとの関係 iv 外部知の獲得 vi コミットメント	2 対社員姿勢 3 対顧客姿勢 5 対地域姿勢 6 企業家マインドセット 12 環境からのネガティブな作用 22 先代の権威主義 31 社外学習経験 81 情緒的コミットメント 82 規範的コミットメント	企業家活動の歴史
III 動的ファミリネス		2強化型DC	企業家的経営者 補完的リソース統合

96 筆者が作成した。

4.2.9 J社

分析の結果図を図 4-9 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-11 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

J社は江戸時代中期に創業し、200 有余年、漆および漆器を販売してきた。J 会長は社長として 7 代目であるが社長の座はすでに息子に譲っている。ここでは J 会長が社長を承継する部分を分析対象とする。J 会長が幼い頃までは漆の販売が主体であった。小さいときから家業を知る環境にあり、また周囲から承継者と見られた。ここに 承継に対する ' 環境からのポジティブな作用 ' が見られる。

子供のときから、J っていう漆屋の子供だというふうな形で私は育ったんです。(J 会長)

漆は漆器のほかに建築などの用途があるが、環境が変化し、その需要は減少の一途をたどる⁹⁷。このような状況の中で、漆販売の将来に限界を感じていた。

あまり漆屋という商売だけでは先が見えているという感じがしたものですから、漆屋になれとはわたし言われてなかったです。(J 会長)

材料としての漆のビジネスは限界が見えており、新たなビジネスの道を開くことは親子共通の考えであった。G 会長は漆と関連する漆器販売に着目する。ここに 'ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット' の形成が見られる。そして自ら望んで社外の漆器販売の会社で経験を積む。ここで漆器製品のビジネスにおいて品質を重視することの大切さを学ぶ。

(社外経験は) 3 年間ですが、修業させていただいたのが、自分にとっては、大きな財産になりました。(J 会長)

97 1900 年代の前半においては、軍需と工業用途の拡大で漆の消費量が拡大していた(湯山, 2011)。しかし、1970~2020 年の 50 年間で漆の国内消費量は 10 分の 1 以下に減少している(文化庁, 2022)。

よいものを扱う店になりなさいよと、お客様は、その買うときに高いというふうに思ったとしても、10年20年たったときに、あそこで買った漆器はよい漆器だった、長持ちするし、傷まないし、だけど、買ったときのことを忘れて安い漆器を買った人は2、3年で割れたり、はげたりして、Jで買ったやつははげたりする、すぐ駄目になったっというようなことしか印象に残らないから、そうならないようなものを扱えるような店になりなさいよと（J会長）

事業承継に向けてのJ会長の行動は自立的であり、家業に対して自ら就きたいと思う「情緒的コミットメント」が見られる。そして、「ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセット」を形成し、漆器販売会社での経験をとおして外部知を獲得したことから、ダイナミック・ケイパビリティが発揮される。

ファミリーネスとしての「家訓」は先代の父親からの口伝であり、J会長の〔家訓の理解〕は、「経営者姿勢」、「対社員姿勢」、「対顧客姿勢」、「対地域姿勢」の4つである。「経営者姿勢」は、経営者として持つべき誠実さを先代である父親の口伝から理解する。

質実寡黙きちんとした考え方で対応できる人間であれというふうなことで。（J会長）

また、「対社員姿勢」は育成の大切さを口伝から理解し、「社員」の育成を実行する。

一人一人が精鋭に……先代はそのように言ってきました（J会長）

それぞれの人たちが、自分が納得して働ける環境づくりが重要かなと思っております。（J会長）

さらに「対顧客姿勢」は、顧客への貢献を理解し、J会長はそこからよい品質の商品を提供して顧客からの信用を得ることにつなげる。

「店はお客様のためにある」……父がよく申しておりましたし、私どももそのように商売、ビジネスをするときには心がけて、何かあったら自分の考えっていうよりも、お客様の立場に立ってものを考えるようにすれば、だいたいうまくいくんではないかなと。（J会長）

求められたお客さんに「ああ、あそこで買った漆器はよかったな」というふうに信用を得る、というふうなことが一番大切ですから、「店はお客様のためにある」という考えが継続してて、お客さんから信用を得るんじゃないかなと（J会長）

そして、「地域関係」は、地域との共生の価値観が伝承される。

父はそういう面では、全体がよくなるために、こうしたら町がすごくよくなるんじゃないかというふうなことを考える人だった。（J会長）

私はやはり公のために一所懸命尽くしてたら...いいことも必ずあるな、というふうに感じていました。（J会長）

承継者のダイナミック・ケイパビリティは、漆販売から漆器販売へという相互に関連性がある補完的リソース統合であり、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉としての‘強化型DC’である。漆と漆器は関連性があるというものの、B to BからB to Cへの転換であり、新たなプロセスを構築する。そして、高い品質の商品を提供するために検品強化の仕組みを組み入れる。

（社外経験した会社では）検品がとても厳しかった。バックヤードにすごく力入れてました。営業にももちろん力を入れてましたが、その人数の倍ぐらい商品を検品したり包んだりする人たちがいました…… そういう体制を整えた（J会長）

商品の品質を高めるためには、検品だけでなく、サプライヤーの理解と協力が必要であり、サプライヤーとの関係を高めることに努力する。

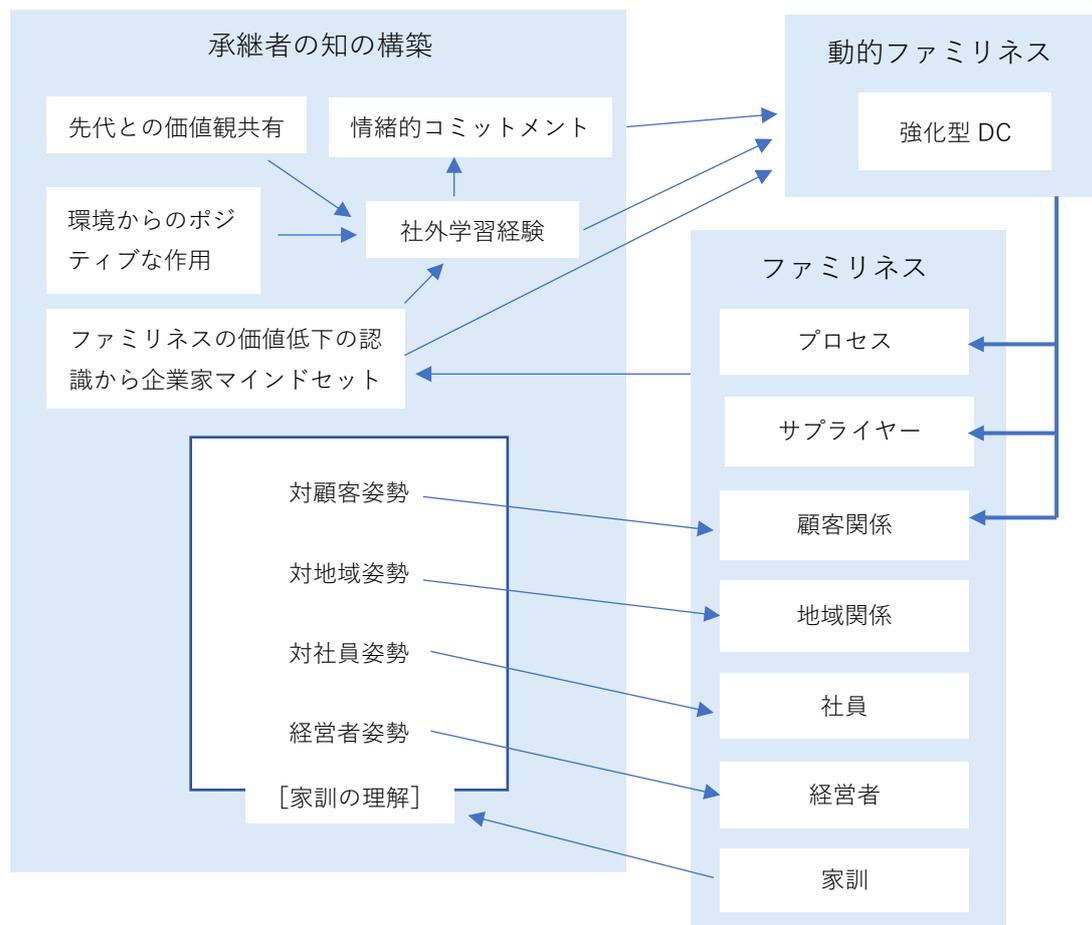
（サプライヤーは）よい商品づくりに、私どもの好みの品物をつくってくださいます。一緒に成長してきたわけです。（J会長）

顧客との関係においては3つの要素が作用する。1つは承継者の誠実な対応姿勢であり、もう1つはプロセスとサプライヤーとの関係から生み出す高い品質である。加えて第3の要素として、時代のニーズを察知し、新しい製品をプロデュースし、顧客満足を得ることにある。承継者はこのニーズを察知し、それに応えるべくダイナミック・ケイパビリティを発揮するのは、自らの役割と認識し実行する。

ほっといたら2割ぐらいずつお客さんは減っていきます。ですけど、それうめて、なおかつ伸ばしてくときには、3割お客さんを増やさなくちゃいけないってことは、時代時代、また新しい顧客を、こ～、つくっていかなければいけない、(J会長)

そういうふうなことの時代にあったデザインというものに対しては、今度プロデュースする立場の自分としてはすごく気を使ってることですね。それがやはりなかったら多分、続かないと思います。古くさ～い感じのものになってしまうと思います。(J会長)

図 4-9 J社の結果図⁹⁸



98 筆者が作成した。

表 4-11 J社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念⁹⁹

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Ⅰファミリネス		家訓	口伝
	ii ヒューマン・キャピタル iii 構造キャピタル iv 関係キャピタル	1 経営者 2 社員 2 プロセス 1 顧客関係 2 地域関係 3 サプライヤー	更新 顧客ニーズの実現 顧客の信頼 顧客接点拡大 品質提供 地域貢献
Ⅱ 承継者の知の構築	i 家訓の理解	1 経営者姿勢 2 対社員姿勢 3 対顧客姿勢 5 対地域姿勢	誠実
	ii 環境からの作用	11 環境からのポジティブな作用	家業を知る 周囲が後継としてみる
	iii ファミリーとの関係 iv 外部知の獲得	27 先代との価値観共有 31 社外学習経験	
		71 ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット	
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
Ⅲ 動的ファミリネス		2 強化型DC	企業家的機会のセンシング 補完的リソース統合

4.3 調査2のケース内分析

4.3.1 P社

分析の結果図を図 4-10 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-12 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

99 筆者が作成した。

P社は江戸時代中期からかつおぶしを扱う。かつおぶしそのものはサプライヤーから仕入れるが、P社が顧客に対してその品質を保証する立場にある。現在は自社の企画によるさまざまな製品をそろえる。

P社長は13代目であり、幼い頃から家業について知る機会があり、それは家族からだけでなく、社員や取引先との接触も通じて自然に培われた。

物心ついた頃から自然にPという会社はもう知ってはいました……（仕事関係者が家に来るのは）生産者だけじゃなくて、社員もしょっちゅうですね。（P社長）

また幼い頃から接するさまざまな人から後継ぎとして見られていることが、自身の承継する気持ちを自然につくり上げていく。このように承継に対する「環境からのポジティブな作用」がある。

いやもう明確にあなたは継ぐんでしょ、ていうふうに皆さんは見てますし。（P社長）

父親には「先代の権威主義」が見られ、P社長は遠回しながら承継を求められ、それを受け入れる。次の言葉に、ファミリー企業の承継と「家」の継承が一体であることが表れる。そして当初はファミリー企業に向かう力は、「規範的コミットメント」である。

先代から問われたんですよ、将来どうするどうするか。家を継がないなら出て行けと言われて……では家を継ぎますって言って大学に行かしてもらった。（P社長）

承継者の〔家訓の理解〕は2つある。1つは知足の考えである¹⁰⁰。P社を承継してきたファミリーに古文書が残る。承継者はその中にある知足として示される「経営者姿勢」を経営に対する良識として共感し、理解し、それを実践する。

1人だけがもうけると、やはり妬みを買うみたいのがあって、信用っていうことは、「足るを知る」というか、そこはよいと思います。（P社長）

100 知足は老子道徳経において、「足るを知る者は富む」（金谷, 1997, p. 113）、「足るを知れば辱められず」（金谷, 1997, p. 145）、「わざわいは足るを知らざるより大なるはなく」（金谷, 1997, p. 150）などと記される。

規模を追求してない……極端に規模を大きくしようっていうふうには思ってません。

(P社長)

もう1つは、かつおぶしをベースとしたさまざまな製品開発が行われてきた企業家活動の歴史から、'企業家マインドセット'の〔家訓の理解〕がある。

また、P社が持つ'歴史的リソース'である'企業ブランド'は、その長い歴史から'顧客関係'に作用し、信頼を構築する。

やはり長く続いているってことはお客様が知ってくださってますし、信頼して下さっているって意味ではすごい大切な財産だと思っています。(P社長)

この企業ブランドと強く結びついているのは、古くからの品質のよいかつおぶしの提供である。P社はこのかつおぶしを'サプライヤー'から仕入れて、さまざまな製品として販売するため、'サプライヤー'と連携は必須である。さまざまな製品を企画して販売してもそのベースは変わらない。

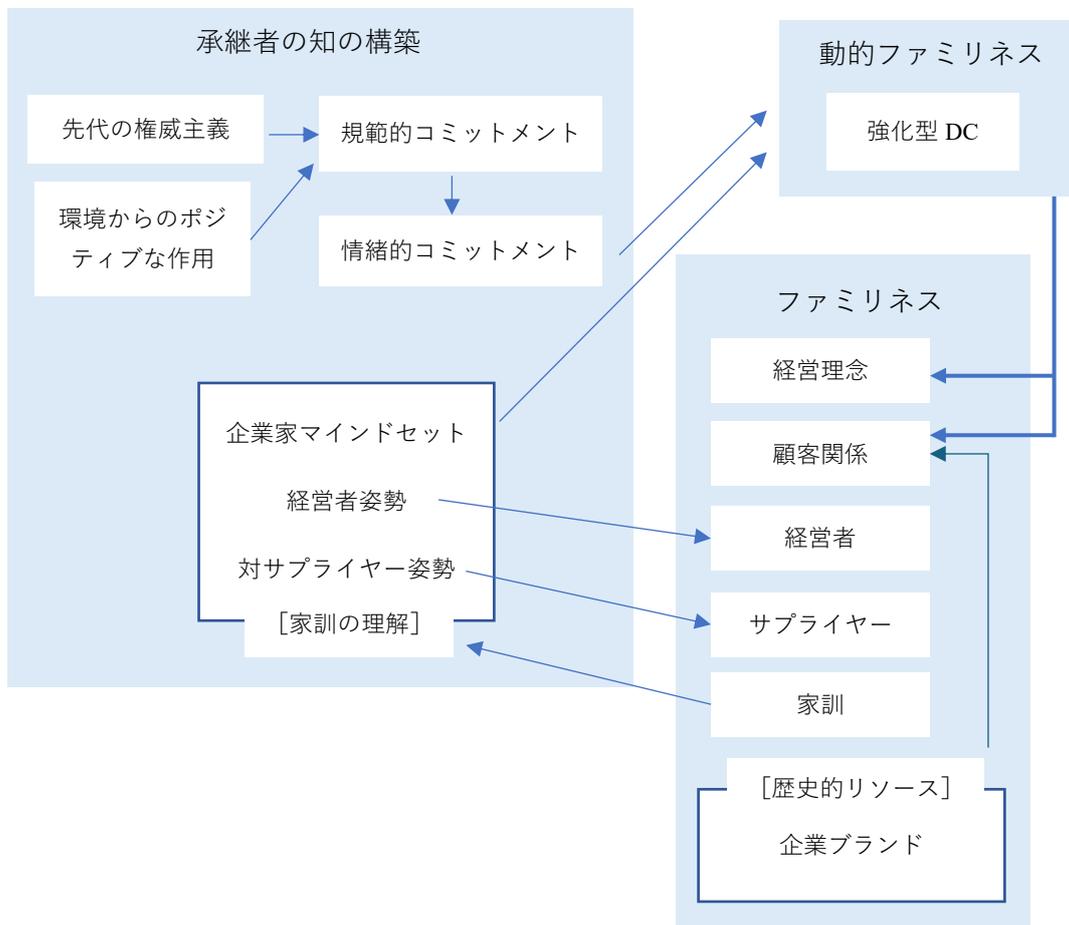
かつおぶしからそこに全く変わっていくことではなく……かつおぶしから離れるわけではなく(P社長)

先代によって、早くから「夏休みとか、結構生産地に連れられて行っていました」(P社長)とあり、サプライヤーを重視する価値観が先代にあり、それをP社長はそれを早くから学んでいる。

P社長のダイナミック・ケイパビリティの泉源は、企業家活動の歴史から'企業家マインドセット'の形成と、当初は'規範的コミットメント'であったが承継プロセスを通じて形成された'情緒的コミットメント'にある。P社長は次のように語る。

次(の世代)が(社長を)やりたいと思えるような会社になりたいと思っています。(次の世代が)自らPという会社で働きたい、Pをもっと多くの人に使っていただきたいとか、知っていただきたい、そう思えるような会社に今、私はしていこうという(P社長)

図 4-10 P 社の結果図¹⁰¹



P 社長のダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉であり、補完的リソースを統合する‘強化型 DC’である。P 社長は「P 社の約束」を作成して、製法の伝統を守り高い品質の製品を提供し続けることと合わせて、時代の変化に応じた新しいものをも提供することを明らかにする。

「P 社の約束」というものは、私が社長になったときか、その直前ぐらいからいろいろ P 社というものの見え方がバラバラになってたんですね。ロゴの使い方とかでそれをなるべく皆が 1 つにまとまるように見え方ですとか、考え方みたいなものを整えていって、その約束というものが出来上がってます。(P 社長)

101 筆者が作成した。

P社長は、かつおぶしとその他のさまざまな要素との組み合わせから新たな商品の開発や店舗を出し、顧客が使ったり、味わったりする機会を増やすことで顧客を拡大する。

お客様が昔ながらに家で削るかというのと、かつおぶしをあまり削らなくなってますので。そこに使っていただけるような形を私たちが作り出していく、ということですね。使う場であったり、味わう場であったり、それを触れる、そういったことを、形を変えたり、場所を変えたり、時間を変えたり、そういった機会を増やしていくことは新たにやっていきたい。(P社長)

提供するものの本質は品質のよいかつおぶしである。このことはP社長が幼い頃からサプライヤーに連れて行かれたことにもそれがうかがえる。補完的なリソースの追加は、日本の伝統的な食品であるかつおぶしを入手し提供することを保ちながら、それを使っていたき、味わっていただく機会を増やすように補強する。

表 4-12 P社の分析に基づくカテゴリ・サブカテゴリ・概念¹⁰²

カテゴリ	サブカテゴリ	概念	特徴
I ファミリネス		家訓	暗黙的 成文
	i 歴史的リソース ii ヒューマン・キャピタル iii 構造キャピタル iv 関係キャピタル iv 関係キャピタル	3 企業ブランド 1 経営者 1 経営理念 1 顧客関係 3 サプライヤー	更新 企業ブランド 顧客接点拡大
II 承継者の知の構築	i 家訓の理解	1 経営者姿勢 4 対サプライヤー姿勢 6 企業家マインドセット	良識 企業家活動の歴史
	ii 環境からの作用 iii ファミリーとの関係 vi コミットメント	11 環境からのポジティブな作用 22 先代の権威主義 81 情緒的コミットメント 82 規範的コミットメント	家業を知る 周囲が後継としてみる
III 動的ファミリネス		2強化型DC	補完的リソース統合

102 筆者が作成した。

4.3.2 Q社

分析の結果図を図 4-11 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-13 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

Q社は明治期に酢、みそ、しょうゆの醸造を始め、3代目のときに、酢に集中する。Q社長は4代目であり、早くから家業を知る環境にあり、家業を手伝った。承継に関しては先代社長である父親に早くから言われており、それに従った。Q社長は大学卒業後、すぐに家業の会社に入る。'先代の権威主義'が見られ、Q社長はそれに従う。Q社長の承継に対しては、'環境からのポジティブな作用'があり、'規範的コミットメント'を形成する。

創業者は3代目に対し、直々に酢の製造法を伝授しており、特に酢の醸造に思い入れがあった。そのよいものをつくる思いをQ社長の父親である3代目社長が引き継ぐ。

(父と母の)2人がこの事業を、事業構造を見直さなきゃいけないだろうみたいな話で、酢もみそもたまりもやってて、もういいわけがない。何か1つに集中するかしないと駄目だろうみたいな話を2人で話し合っただけで酢にしよう。(Q社長)

(先代は)酢についてのやっぱり思い入れが強かったから酢にしたってことだと思います……もうかりそうだから選んだとかっていうふうなことではないです。まさにそのバトンを受け取ったっていうふうなことなんじゃないかと思いますね。(Q社長)

よいものをつくる姿勢は新たな商品開発と顧客の獲得につながってきており、〔家訓の理解〕として、'企業家マインドセット'がQ社長に伝承される。

(某ホテルに)ワインビネガーをずっと納めているんですけど、だからそれがうちの酢の専門の会社としての第一歩だったと思います。そういうことを親父はやったんですね(Q社長)

Q社長はこの'企業家マインドセット'の価値観を伝承し、これと合わせて承継プロセスを通じて形成された'規範的コミットメント'を持ってダイナミック・ケイパビリティを発揮する。Q社長のダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的

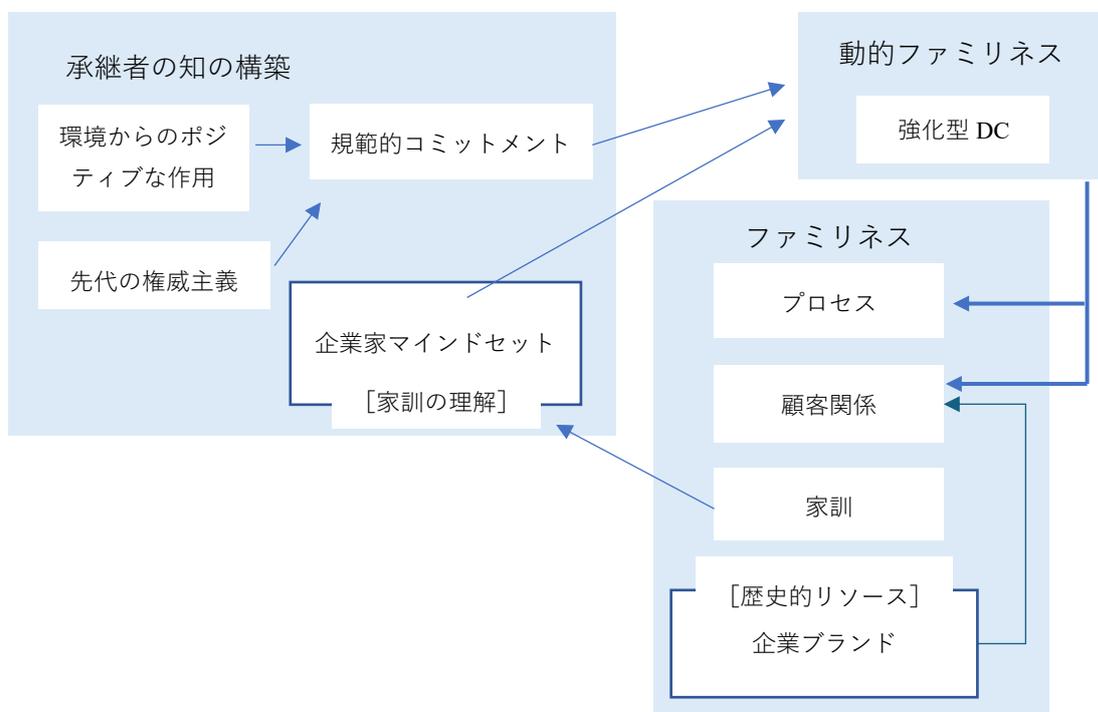
ファミリネス〉であり、補完的にリソースを追加する‘強化型 DC‘である。さらに高い品質の酢を生産するノウハウの獲得に向かい、「独自のやり方をいっぱいいろいろ詰め込んで」（Q社長）ユニークな生産のプロセスを作り上げる。この知的資本の背景として、財務的に最新設備を導入して、高品質な製品を安定して生産できる体制が構築される。

簡単につくるっていうことを選ばずに、しっかりつくるっていうふうなことしかできないような工場になっちゃってる。（Q社長）

このリソースの更新は、価値があり、希少で、模倣できない、代替できない VRIN リソースを生み、高品質を追求するファミリーの価値観に由来したファミリネスと言える。この結果として、品質を強みとして新たな大口顧客の獲得につながる。

Q社は長い歴史を持つが、そのブランドの影響範囲は当初、地域に限られていた。その後、新たな製品を新たなプロセスで生産し、市場が全国的に広がると共に、歴史あるブランドが新たな顧客に浸透し、‘顧客関係’の拡大に作用する。

図 4-11 Q社の結果図¹⁰³



103 筆者が作成した。

表 4-13 Q 社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念¹⁰⁴

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Ⅰファミリネス		家訓	暗黙的
	i 歴史的リソース iii 構造キャピタル iv 関係キャピタル	3 企業ブランド 2 プロセス 1 顧客関係	更新 企業ブランド 品質提供
Ⅱ承継者の知の構築	i 家訓の理解	6 企業家マインドセット	企業家活動の歴史
	ii 環境からの作用 iii ファミリーとの関係 vi コミットメント	11 環境からのポジティブな作用 22 先代の権威主義 82 規範的コミットメント	家業を知る
Ⅲ動的ファミリネス		2強化型DC	補完的リソース統合

4.3.3 R 社

分析の結果図を図 4-12 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-14 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

R 社は、江戸時代中期に創業したしょうゆ製造の企業であり、R 社長は 12 代目となる。R 社長が幼い頃は家業との接点が薄かった。家業を営む場所が自宅から離れていたことと、家業に興味がなく話を聞くことも多くなかった。一方で、両親からの「今からは日本で大学に行くよりは、海外に行ってくる方がいい」(R 社長) との勧めで米国のボーディング・スクールへ留学する。その後、家業にはかかわらないで、他の仕事に就き、レストラン経営を含む仕事を経験する。結婚をするが、子供を連れて戻って来ることになり、生活のために始めたのが家業に携わるきっかけである。このように承継に関しては「環境からのネガティブな作用」のなかで、家業とは直接関係しない「社外学習経験」を積み、その後家業に関わることになる。

(会社は自宅と) 別の場所です。車で高速を使わなければ 1 時間強ぐらいかかるよ
うなところ…… (小さい頃に父は) 仕事の話はあんまりしなかったですね。当然、高校

104 筆者が作成した。

生以上になるとあらかたのことは何か聞いてたような気がする、しますけど、あんまり興味なかった（R 社長）

娘を連れて帰ってきまして、最初はここを何か継ぐなんてことは全くそんなことじゃなくて、生活をしていくためには何かをしないとイケないってことで（R 社長）

家業は父の後を R 社長の姉が継ぐ状況にあったが、姉は家業から離れてしまう。その後、R 社長の父は R 社長が承継しないなら事業を閉じることを告げる。父親は R 社長に対し、承継の判断を求めるまで、'先代の暗黙的姿勢'をとおした。R 社長を海外留学させたのも、家業への関わりを考えていたのかもしれない。R 社長の幼いことからの環境は家業を知る機会が少なく、R 社長は継ぐことも考えていなかった。その後のいくつかの予期しない出来事とおして、'承継の巡り合わせ'がある。

父の友人がポロッと言うときがあるんですけど、最終的には（承継者は）R 社長だったのねって（R 社長）

そこから家業に対して前向きになり、'情緒的コミットメント'が形成される。

締めるぐらいの覚悟があるなら実力のない私がやって潰しても、結果は同じであろうということで、とにかくがむしゃらにベストを尽くしてやるというふうな気持ちにそこでスイッチが入ったってことですね。（R 社長）

〔歴史的リソースの伝承〕として、しょうゆの'製法'と'企業ブランド'があり、これらの VRIN リソースが R 社長を家業の承継に対して前向きにした要因の一つである。R 社長は製法（プロセス）を維持し、顧客の関係において'企業ブランド'を活用する。

歴史、今までのその先代の人たちのやってきた功績、これって絶対にお金では買えないものですよね。（R 社長）

そのつくり方そのものは、もちろん変えないです。それをやめてしまったらもう絶対うちは生き残っていくすべがない。（R 社長）

家業は伝統的な製法を受け継いできたが、一方で R 社長の父は、かつては海外進出を目指したことがある。しかしそれは実現に至らなかった。R 社長はその企業家活動の歴史から ' 企業家マインドセット ' を暗黙的な ' 家訓 ' として伝承する。

父は当時からスペインに工場をつくろうと思って……そんなこと言うのは大手さんのやることで自分には全く関係ないってような話だったと思うんですけども……今となってはすごいことだなと。(R 社長)

R 社長のダイナミック・ケイパビリティは、家業の歴史からの ' 企業家マインドセット '、' 社外学習経験 '、' 承継の巡り合せ ' を通して形成された ' 情緒的コミットメント ' が働く。ダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉であり、伝統の製法は維持し、補完的リソースを統合する ' 強化型 DC ' である。

R 社長は、自分と価値観の合う少数の ' 社員 ' に絞り込み、自らも彼らと同じように働いて事業を行う。これは家族的な関係を高める方向にある。

かなりエキスパートの職人っていうのは実はいないんですね。だけどみんなが同じ方向を向いていいものをつくろうというその気持ち。それって職人だと思うんですね。その気持ちがあることはモチベーションを持ってること。だから、技術的にはまだまだ、もう毎年毎年、教科書がないマニュアルのないやり方を続けてるってことは多分最後まで、勉強だと思うんです。(R 社長)

コロナっていう時期って私にとっては彼らと一緒に工場の中でずっと泊まりもすべて一緒にやったことによって、一緒に持ち上がってきたといいますか、やりなさいってやってたわけではなくて、一緒に学習してるっていう、どうしようっていう、感覚でやってきたので、なぜ今の若い人だからついてこれたかなっていうのはありますね。(R 社長)

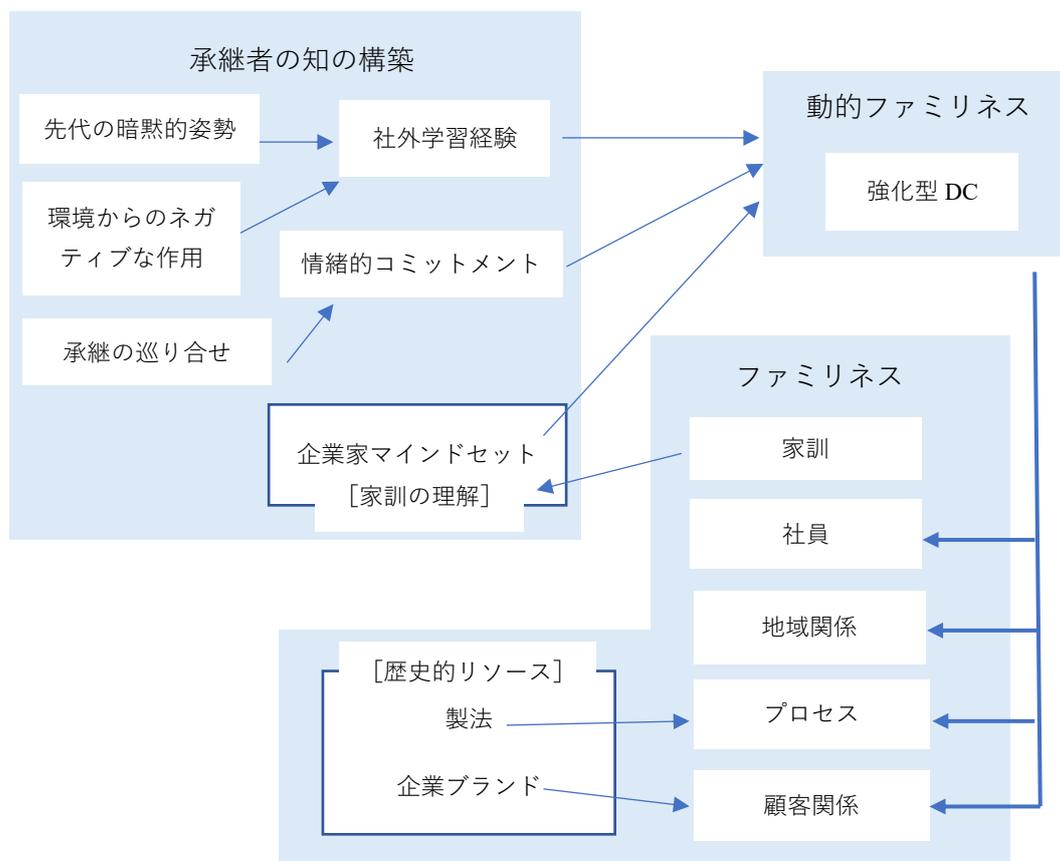
事業に関しては従来の自社製品の製造・販売だけでなく、顧客に来てもらう取り組みをおこなう。そのために、これまで関係が深くなかった ' 地域関係 ' を構築して地元の食材を手に入れてそれらを用いた食の提供し、さらに近くの古民家を利用した宿を提供するとい

う「プロセス」を追加し、あらたな「顧客関係」をつくる。ここにはR社長のレストラン経営の経験がいかされる。

うちのしょうゆを使っていただいて食べるというところに特化するためには一体どうしたらいいのかというのを考えた……ここに人を呼びたいなという気持ちがとにかく芽生えた（R社長）

（地元の）港から水揚げしてきたお魚を含めまして、地元の野菜、果物などを使ったしょうゆピザというのを考案しまして、ピザ屋をオープンさせたり、それをワークショップとしてピザの体験というのもやり始めたりしました……こうじをつくる体験。それって、どうしても言葉で言っても人に対して伝わりませんし（R社長）

図 4-12 R社の結果図¹⁰⁵



105 筆者が作成した。

表 4-14 R社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念¹⁰⁶

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
Ⅰ ファミリネス		家訓	暗黙的
	i 歴史的リソース	1 製法 3 企業ブランド	更新 伝承 企業ブランド 顧客接点拡大 地域との関係構築
	ii ヒューマン・キャピタル	2社員	
	iii 構造キャピタル	2プロセス	
iv 関係キャピタル	1顧客関係 2地域関係		
Ⅱ 承継者の知の構築	i 家訓の理解	6 企業家マインドセット	企業家活動の歴史
	ii 環境からの作用	12 環境からのネガティブな作用	
	iii ファミリーとの関係	21先代の暗黙的姿勢	
	iv 外部知の獲得	31 社外学習経験	
		61 承継の巡り合わせ	
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
Ⅲ 動的ファミリネス		2強化型DC	補完的リソース統合

4.3.4 S社

ここでの主たる対象はS社の承継が決まっているS常務である。加えて承継者と被承継者の関係についてのトライアングレーションとして、S常務の父親であるS社長にもインタビューを実施した。

S常務

分析の結果図を図4-13に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表4-15に示す。以下にストーリーラインを述べる。

S社は江戸時代後期に創業した食酢醸造業である。伝統的な製法を守る一方、新たな製品開発も行う。現社長は5代目であり、S常務が承継すれば6代目となる。S常務は幼い頃から家業については知る環境にあったが、家業に興味を持たず、むしろ家業を避けていた。承継に関しては「環境からのネガティブな作用」がある。大学を中退して実家に戻った後に

106 筆者が作成した。

家業を手伝うことから少しずつ慣れ親しんでいく。S 常務は現社長の息子で、近いうちに承継することは決まっているが、もともと後継ぎとして育てられたわけではなく、' 承継の巡り合わせ ' の要素がある。

(大学中退後) 暇ならちょっと手伝いってということで……誘われて入って、そのときもあんまり仕事やる気なかったからただら、(工場の) 中の手伝いしてて、でもずっとそれをやってるうちにですね……これ仕事を、これ覚えて、これ覚えていこうね、みたいないろいろさせられるようになった。(S 常務)

その後はもう中の方において、社長が何か役職を与えるということで、常務という役職を与えられたりとか、何かそういうのを固められていった感じですね。(S 常務)

S 常務は他社での業務経験はないが、家業に関わってから外部機関からさまざまなアドバイスをもらい、また企業経営についても学ぶことから ' 社外学習経験 ' を得る。そこから家業への関与が積極的になっていき、' 情緒的コミットメント ' が形成される。

(家業を継ぐことに) やっぱその不安はすごくありましたね……ただその時期にですね、ちょうど、よろず支援センター(注: 中小企業庁よろず支援拠点) っていう……そこにですね、うちの今後というところをちょっと相談に行ったらですね、結構いいアドバイスをいろいろもらえたんですよ。(S 常務)

知識を得るようになってきて、だんだんちょっと発言も出るようになってきて (S 常務)

[歴史的リソースの伝承] は2つあり、まず酢の ' 製法 ' である。

(製法に関して) そこは絶対変えないですね。(S 常務)

もう一つは ' 企業ブランド ' であるが、これは家業への関わりの中で、長い歴史から生まれたその価値を認識する。

歴史あるところだっていくらでもあるし、うちもそんな歴史あるわりには何かそんな会社でもないと思ってたんですけど、やっぱり周りがですね、やっぱすごいすごい、

やっぱ言うてくるんですよ。私全然すごいと思ってなくて。こんな 190 年もやるなんて、なかなかないよって言うてくれたんで、(S 常務)

S ファミリーは歴史的にこの地に住んでおり、創業者はあるきっかけから酢の製法を学び、そこから酢造りが始まる。'対地域姿勢'を重視するビジネスは社長である父親を通して S 常務に引き継がれる。

(ビジネスに関して地域との関係は) 実際もすごくあるかというのと、やっぱり大きくはないんですよ。どちらかっていうとやっぱり見えないところ。(S 常務)

S 社はこれまでさまざまなユニークな酢に関係する製品を開発する企業家活動の歴史があり、S 常務に '企業家マインドセット' の伝承がある。S 常務は社外での学習から知識を得て、社内での地位も得ることによってダイナミック・ケイパビリティを発揮するようになる。そこには社長との衝突も恐れぬ積極性が見られ、企業家的経営者である。

常務という役をもらったので、やっぱ何かしら変えてやろうという気持ちがあったんですよ。(S 常務)

S 常務は、経営に関するさまざまなことを外部で学ぶが、ここで得た知識は社長を超える部分もあり、社長と異なる考えが生まれ、時として衝突が起こる。これは S 社常務が実績を上げることにより '認知的ギャップの解消' がなされる。

やっぱそこはですね、私がこうやるってなってるのに社長は何かまた従来のこっちの方が、本当意見が合わなくてですね、けんかが多かった……私のある程度のところはまだ自由にやらせてもらって、というところでだんだんちょっと折り合いがついてた感じですね。(S 常務)

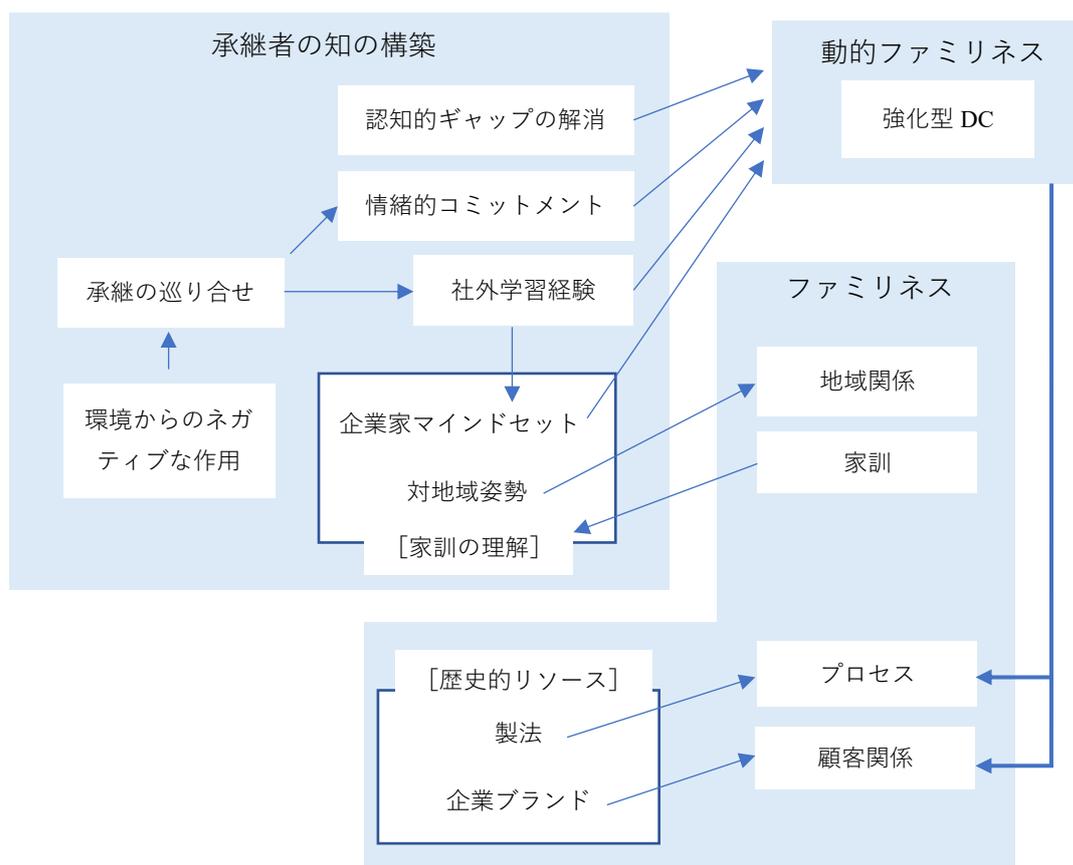
父親である S 社長は、B to B に力を入れてやってきたが、S 常務は歴史のある企業ブランドを積極的に活用し B to C を積極的に取り組み、新たな '顧客関係' の構築に取り組む。S 常務のダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリーネス〉であり、'製法' と '企業ブランド' を守りながら新たな '顧客関係' を築く '強化型 DC' である。

私もできればですね、今この会社の方向性としてはやっぱり見学っていうんですかね、何かを見せる、結構そういうのを積極的にやりたいなと思ってですね。(S 常務)

(お店が) お客さん入って来づらいぐらい事務所で、あとはその雰囲気もですね、老舗の割に、なぜか老舗感がない感じだったんですよ。(S 常務)

ロゴ1つからも全部作り直し始めたんですよ。そういったところも全部修正して、このパンフレットも作り直ししてちょっとこういう文言も考えたりとかですね。(S 常務)

図 4-13 S 社の結果図¹⁰⁷



107 筆者が作成した。

S 常務は経営に関するさまざまなことを外部で学ぶが、そこから家業が持つ課題の解決を進める。従業員の待遇を改善し、ルールを整備する。それに併せて社員の意識と企業文化を変えることに取り組む。この背景には、社内規則が時代の変化に追従できていなかったことにあり、これに対し新しい世代のファミリーメンバーが新たな知識を持って参加することによってその課題を発見し、'プロセス'を改善することができた。これはファミリー企業の持つマイナスの側面の改善と言える。

(社内の雰囲気) 私はすごく嫌で、もうちょっとメリハリつけないと、何か仕事の段取りも悪いし、よくないなと思ってたので……結構口出ししたんですよ……嫌われてもいいからやってやろうみたいな……社労士さんから言わせると健全な会社になった、というふうには言ってもらいましたね。(S 常務)

表 4-15 S 社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念¹⁰⁸

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
I ファミリネス		家訓	暗黙的 口伝
	i 歴史的リソース	1 製法 3 企業ブランド	更新 伝承 企業ブランド 顧客接点拡大 地域貢献
	iii 構造キャピタル	2 プロセス	
	iv 関係キャピタル	1 顧客関係 2 地域関係	
II 承継者の知の構築	i 家訓の理解	5 対地域姿勢 6 企業家マインドセット	企業家活動の歴史
	ii 環境からの作用	12 環境からのネガティブな作用	
	iii ファミリーとの関係	23 認知的ギャップの解消	
	iv 外部知の獲得	31 社外学習経験	
		61 承継の巡り合わせ	
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
III 動的ファミリネス		2 強化型DC	企業家的経営者 補完的リソース統合

108 筆者が作成した。

S 社長：S 専務の認知的ギャップに対するトライアンギュレーション

S 常務のインタビューにおいて、父親である S 社長と認知的ギャップとしての意見の対立が見られた。トライアンギュレーションとして、S 社長にもインタビューを実施した。

S 社長が高校時代に先代である母親が死去し、大学進学を諦めて家業を継いだ。その後、外部からの技術指導を仰ぎながら、ものづくりの方法を経験的に習得する。S 社長は自らさまざまな酢を開発し、販売してきた企業家的経営者である。

もうちょっと出したい、もうちょっと大きくしたいとか。自然な気持ちからの、何か湧いてくるエネルギーじゃなかったらと思う。(S 社長)

S 社長は当初、承継は当初長男にと考え、家業と関係のある学科に入れたかったが、長男の進学の時期に経営が危機的状況にあり、事業の将来に不安があることから、それを諦めて長男のやりたい道に進ませた。そして、最終的に 3 男である S 常務への承継を決める。実際に息子が権限を持ってビジネスに関与すると、パターンリズム (paternalism) が見られる。ファミリー企業における経営者がファミリーの承継者に対する文脈において、パターンリズムは既存の組織文化を守り、承継者の決定や自律性に干渉する (Chirico & Nordqvist, 2010)。

(息子が) 常務という肩書を持ってから、自分の考えが出るようになったんです。それとそういった地域支援センターとか、県の方の施設で勉強する機会が増えて。そういうところに、いろんな知識とか知恵とかが出てきて。そこら辺あたりから自分の考えを主張するようになって…… (社長である父親が) 「経験もないくせに」というような、ちょっとこういう考えでどうしても上から抑え込んでしまうと、そこでやりとり。もうほんと大声を出したりしてですね、言い合ったり……そのたびに、ちょっと言い過ぎたかなと思って。(S 社長)

その要因は考え方や情報の認知的な差異にある。

私はあくまでも経験ということで、世の中をずーっと渡ってききましたけども。息子はその勉強ができないから地域支援センターとか、そういう知識の方面で勉強してきて

いるからですね、結構有効なんですよね。私が長くかけた時間より、短期間でよい知識を得るから。それをやってくとうまくいくんです。(S社長)

そして、息子の活動が成果を上げることにより、パターンリズムは弱まる。

多分、結果で言うとなえていったのかなとは思いますが。だから少しずつ気持ち、考え方が変化していったと思います。(S社長)

歴史が持つ価値を大切にする価値観は親子で一致している。

1つ大事にしたいのはやっぱり歴史が、今まで歴史が来てるわけですから。それをこの後にもずーっと続けてもらいたいという。その点は本人もよく理解しています。(S社長)

S社長へのインタビューから、S社の歴史の持つ価値の重要性は共有されており、S社長もまた企業家的経営者であることが分かった。ただし、S社長は経験を重視する一方、S常務が外部から得た知識を基に行うことを直ちには受け入れられなかったが、その効果を認識し、次第に理解するようになる。このことから、S常務へのインタビューからの分析における、S社長との間の「認知的ギャップの解消」の概念は検証された。

4.3.5 T社

分析の結果図を図4-14に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表4-16に示す。以下にストーリーラインを述べる。

T社は明治時代初期から続く水産加工業の企業であり、T社長は6代目である。T社が存立する地域は歴史的に漁業と水産加工で栄えたが、T社長が生まれた頃から漁獲量は減り始め、加工する商品や売り先を変えながら事業を継続してきた。この歴史においてT社の魚加工技術を持つ「企業ブランド」があり、地域もまた産業としては衰退したものの、「地域ブランド」の影響力は残る。T社長は早くから家業を知り、また周りからも後継として見られていることから、「承継に対する」環境からのポジティブな作用」がある。高校卒業

をしたら家業に入るつもりでいたが、親の勧めで進学する。また地元に関心を持っており、
「地域貢献の思い」があった。

自宅の隣は工場だったので物心ついた頃から、もうかつぶしは身近にありましたね
……自分がすごい仲のいい友だちとかもいるし、この町がやっぱりすごい好きだったん
ですね。(T社長)

学業を終えて水産関係の企業に就職し、家業に関係するさまざまな経験を積む。(「社外
学習経験」)

食品問屋で働いてたときに、本当毎日ぐらい食品工場なんかも見てたんですよ。や
っぱりすごいもう大企業の工場から、もう本当うちみたいな町工場の工場まで見てき
た。(T社長)

T社長は早くから家業を継ぐ思いを持ち、また「地域貢献の思い」があり、家業に対す
る「情緒的コミットメント」を形成する。また、地元でかつおが捕れなくなって以降、家
業は衰退してきていたが、それを「自分が変えていきたい」(T社長)という企業家マイン
ドセットを形成する。(「ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセット」)

先代社長である父親もまた家業が環境の変化に追従できず衰退していることを認識し、
家業をやめる覚悟でT社長が承継することに反対する。ここに「先代のパターナリズム」
が見られる。ファミリー企業における経営者がファミリーの承継者に対する文脈において、
パターナリズムは既存の組織文化を守り、承継者の決定や自律性に干渉する(Chirico &
Nordqvist, 2010)。T社長の父は家業の危機的状況を認識し、息子が後を継ぐことによって
多大な苦勞をかけたくない、という親心からビジネスをやめる覚悟で承継に反対する形で
パターナリズムが表れる。しかしながら、T社長は父の反対を押しつけて家業を継ぐ。

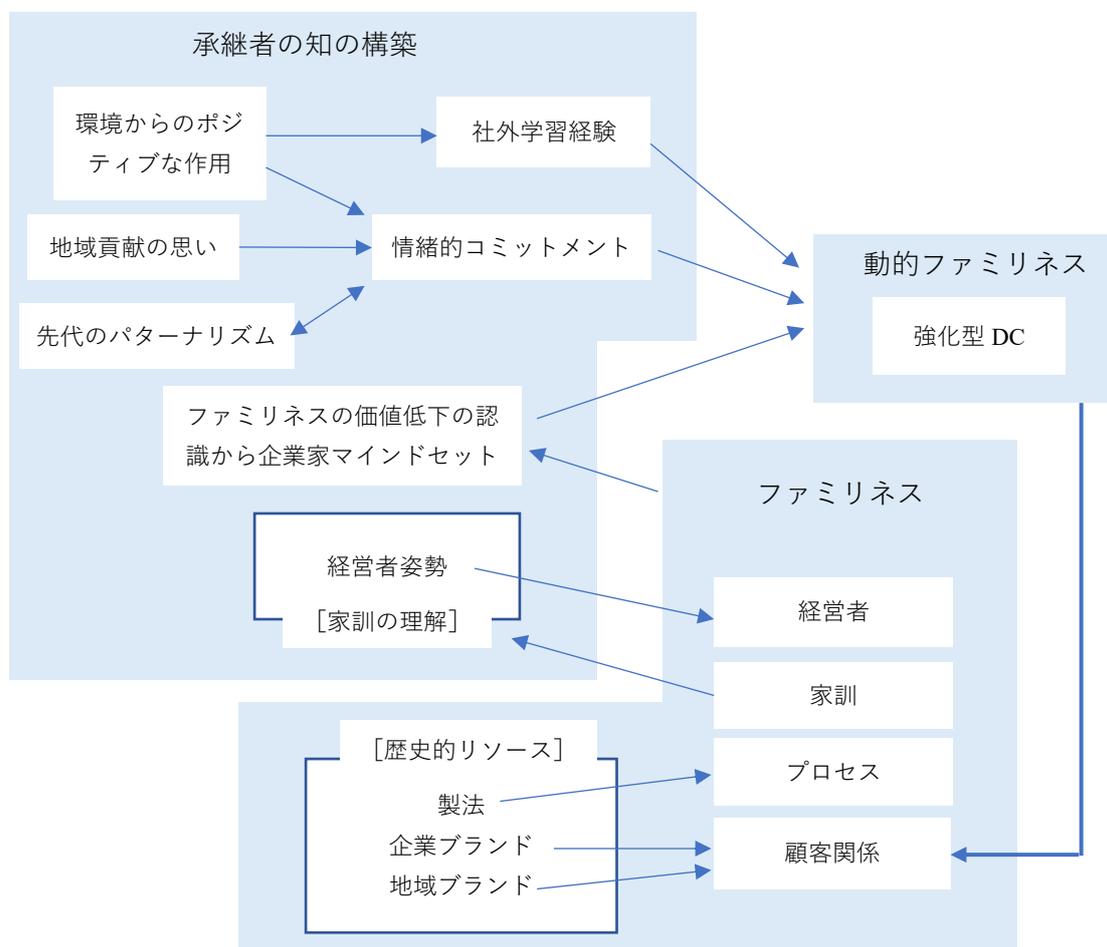
(先代は)就職したところも安泰やから、もう絶対帰ってくるなど。そのとき、子供
もいて結婚してたんで、家族のことも考えると、今ここに帰っていても苦しいだけだと。
(T社長)

せっかく家業もしてるんで、家業も通して、何とかこの町に貢献したいなっていうの
があって帰りたいって思って、説得して帰ってきたっていう形ですね。(T社長)

家業の歴史における価値は、まず長く携わってきた魚加工にある。この魚加工の「プロセス」は、生かされる。

(自社の強みは) かつおぶし工場というところだと思っています。この地域イコールかつおなので。だって、そうじゃないとこんなところでやる意味ってのはやっぱり薄いんで、昔ながらのそのかつおに対する加工技術とかノウハウっていう部分じゃないかなと思ってるんですけど。(T社長)

図 4-14 T社の結果図¹⁰⁹



109 筆者が作成した。

また長い歴史のある企業ブランドは、地域ブランドと一体のものとしてある。これらは、販路開拓に生かされる。

家訓としては、T社長の先々代から「人間の商売は、はかりにまかせろ」（T先代社長）として誠実であることが伝えられ、T社長も「道からはずれるのがだめ」（T社長）として、誠実な経営姿勢がある。

表 4-16 T社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念¹¹⁰

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
I ファミリネス		家訓	口伝
	i 歴史的リソース	1 製法 3 企業ブランド 4 地域ブランド	
	iii 構造キャピタル	2 プロセス	更新 伝承
	iv 関係キャピタル	1 顧客関係	企業ブランド 顧客ニーズの実現 地域ブランド活用 販路開拓
II 承継者の知の構築	i 家訓の理解	1 経営者姿勢	誠実
	ii 環境からの作用	11 環境からのポジティブな作用	家業を知る 周囲が後継としてみる
	iii ファミリーとの関係	28 先代のパターンリズム	
	iv 外部知の獲得	31 社外学習経験	
		41 地域貢献の思い	
		71 ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット	
	vi コミットメント	81 情緒的コミットメント	
III 動的ファミリネス		2 強化型DC	企業家的経営者 補完的リソース統合

T社長のダイナミック・ケイパビリティには、'ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット'と、'社外学習経験'のほかに、家業だけでなく地域にも貢献したいという思いからの'情緒的コミットメント'が働く。T社長のダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた〈動的ファミリネス〉であり、補完的なりソース統合を行

110 筆者が作成した。

う '強化型 DC' である。そして、自らが家業のファミリーネスを高め、地元にも貢献したいとする企業家的経営者である。

たくさん仕事があって、たくさん売上げをつくって、っていうのはないんですよ。
ゆっくりじわじわとでも確実にお客さんを増やししながら (T 社長)

自分を変えていきたいっていうこともあり、(地域の) 中で盛り上げたいっていうんで。(T 社長)

それまで県内であった販路を県外に広げる。それとともに扱う魚の種類を増やし、顧客ニーズに合う商品を開発する。

4.3.6 U 社

分析の結果図を図 4-15 に示し、生成されたカテゴリー・サブカテゴリー・概念を表 4-17 に示す。以下にストーリーラインを述べる。

U 社は室町時代後期(戦国時代)の創業から 500 年以上の歴史を持つ酒造業であり、江戸時代の味を守り続ける唯一の企業である。U 社は歴史上、複数のファミリーで事業が継続され、現在のファミリーにおいて U 社長は 4 代目である。U 社長は幼い頃から家業のことを聞かされ、承継に対する '環境からのポジティブな作用' がある。

物心ついた頃から祖父とかから会社の特徴とか方針とか、他と違うところ
というのを強く聞いてたので、家がそういう仕事してるんだな、変わったことやってんだなってことは聞いてましたですね。(U 社長)

ファミリーから家業についてよく聞かされ、'家訓' として、'伝統を守る' ことが U 社長の [家訓の理解] である。大学時代に承継を決意するが、代々受け継がれた価値観の持続を強く意識しており、承継への行動はリソースの伝承を継続することが最善と判断する '継続的コミットメント' である。その判断は消極的なものではなく、伝統を守ることに積極的な意味を見いだしたものである。U 社には、他社経験なく入社する。

利益というのは生き残るための手段であって、組織の存続というよりは組織の考え方の存続ってことを考えた場合は、オーナー社長がやるのが組織としていいだろうと思って会社継ぎますって言うたのが大学3年生です。(U社長)

U社長は、'先代との価値観共有'があり、父親だけでなく、祖父とも価値観は共有される。

父も祖父と全く意見が変わらない人でしたんで、両方全く同じような感じでしたですね。(U社長)

(U社長が父と)会社の方針でバッティングしたことは一回もないですね。それは会社の理念とか行動指針っていうのがしっかりしてるのが1つ。もう1つは行動指針っていうか理念が理屈によく合ってるっていうので反論のしようがないっていうのが1つ。3つ目は自分の欲を出さないようにしようっていうのは気にしてたっていうところですね。(U社長)

U社は、江戸時代から日本酒の味を守ってきた。U社長は自分なりに歴史の意味を解釈し、そこから自らの理念を形成する。

この酒質ができたのも、うちが江戸で酒売ってたから。江戸っていうのは、たとえば地酒ですと食べる食事っていうのは決まってくるので、料理と酒の味が絞り込める。けども江戸で出す、売ろうとすると味が複雑じゃないと、日本中から人がやってきて、物がやってくる所でどんな料理と合わせるか分からないので、複雑性を出すことによって料理との相性の幅を広げて生き残ったんだろうと。(U社長)

'味'を守り、伝統の'製法'を続けることは、'家訓'であり、また社員を含むステークホルダーに対する'経営理念'である。

要は人がついてくるかどうかの1つの要素に、その人がやりたいことがはっきりしてるかどうかっていうのは非常に大きいなと思ひまして。それは迷って当然だし、迷うと思うんですが、それがはっきりしてて、かつ理論的な裏付けができていうのであれば、それ以上強いものはない。じゃあそれを突き進めば周りについてくる人も分かりやすいし、こっちも迷わへんから無駄が減るだろうって思っています。(U社長)

変わらない ' 味 '、変わらない ' 製法 ' は U 社固有の〔歴史的リソース〕である。

昔からの酒造りをしてるメーカーが、もううちしかない...今の酒造りの教科書には載ってない造り方なんです。(U 社長)

味の継続が経営理念であり、VRIN リソースの更新は見られず、〈動的ファミリネス〉は、' 安定型リソース管理 ' である。ただし、このことは、つくるための施設や装置、ツールなどが昔のままであることを意味しない。それらの更新はファミリネスとしての味を守ることの背後にある。造り方は味が維持できるように管理される。

味さえ変わらなきゃいいんです。途中は変わったって構わへんので。原材料書かないっていうのはそこですね。原材料自体が変わってしまう可能性がありますから、おんなじ味にならないかもしれない。てことは原材料固定化してしまうと味が変わる可能性がある。なんで原材料の指定をしないっていうのはそういうところですね。

造り方もそうですね。ただ結果として味を同じにしようと、造り方はどうしても 1 つに決まってくるけれども、そこを絶対固定するんだって意識はないです。ただ変えるときには科学的な結果がはっきり出るまでは変えたらあかんと。(U 社長)

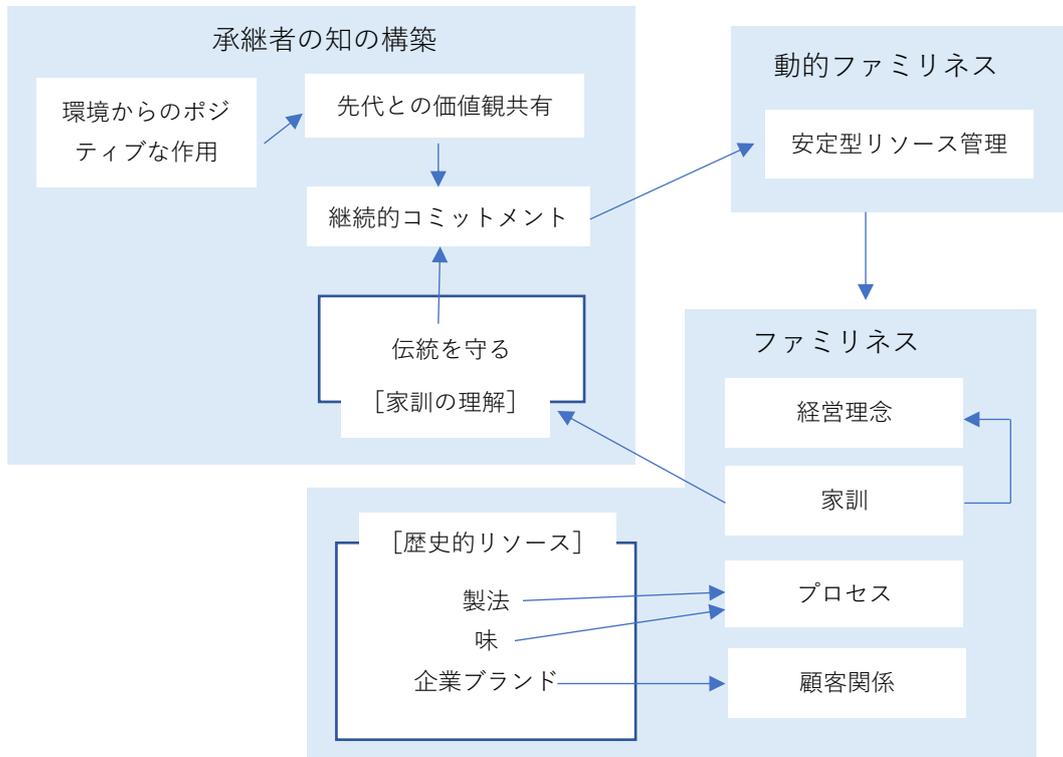
U 社の日本酒は歴史的に評価を受けており、そのことが味を変えない価値観を強固にする。

(200 年前に某歴史思想家が) U を評しまして、「U っていうのは、最近ちまたでは目新しさを求めてお酒のマークをころころ変える酒蔵ばかりだと。しかし U は 300 年前から変わってないと。これがマークを変えないっていうのは味を変えてない証拠やと。これが長生きの秘訣 (ひけつ) なんじゃないかと」... (歴史上で) 一回褒められてたら今更変えようがない。変えられへんですね。(U 社長)

' 企業ブランド ' は、味を継続することと一体のものとして引き継がれる。

お客さんとの長い信頼関係を結ぶというのが一番ブランド価値、ブランドってものですので、そこは外したらあかところですね。(U 社長)

図 4-15 U 社の結果図¹¹¹



日本酒としての U は、歴史上複数のファミリーで継承されている。現社長は現ファミリーの 4 代目であるが、味を変えないことを旨とする家訓がある。しかしその家訓はファミリーを超えて日本酒 U 自体が持つ歴史的な価値を受け継ぐ担い手としてのものであるといえる。

要は味を変えるなってことですね。酒の味の好みというのは変わるけどまた戻ってくるもんやからじたばたせずに、自分のお客さんがおいしいって言ってくださった、自分の造りたい、自分の自信のある酒一本に絞りなさいと。(U 社長)

111 筆者が作成した。

表 4-17 U社の分析に基づくカテゴリー・サブカテゴリー・概念¹¹²

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	特徴
I ファミリネス		家訓	口伝
	i 歴史的リソース	1 製法 2 味 3 企業ブランド	
	ii ヒューマン・キャピタル	1 経営者	伝承
	iii 構造キャピタル	1 経営理念 2 プロセス	伝承
	iv 関係キャピタル	1 顧客関係	企業ブランド 伝統の製品を提供
II 承継者の知の構築	i 家訓の理解	7 伝統を守る	
	ii 環境からの作用	11 環境からのポジティブな作用	家業を知る
	iii ファミリーとの関係	27 先代との価値観共有	
	vi コミットメント	83 継続的コミットメント	
III 動的ファミリネス		3 安定型リソース管理	味を変えない

112 筆者が作成した。

第5章 クロスケース分析

全体のクロスケース分析表を巻末の添付資料に載せる。以下において、家訓の理解、歴史的リソース、承継プロセス、動的ファミリーネスに分けて分析結果を述べる。

5.1 承継者の家訓の理解

表 5-1 に承継者の家訓の理解に関するクロスケース分析結果を示す。

表 5-1 承継者の家訓の理解¹¹³

サンプル	家訓の形態	家訓の理解						
		健全性価値観					伝承・更新価値観	
		経営者 姿勢	対社員 姿勢	対顧客 姿勢	対サプ ライヤー 姿勢	対地域 姿勢	企業家マ インド セット	伝統を 守る
A	口伝、暗黙的		○				○	
B	口伝、暗黙的					○	○	
C	口伝			○		○		
D	成文、暗黙的	○					○	
E	暗黙的	○	○					
F	口伝	○					○	
G	口伝、暗黙的	○					○	
H	口伝、暗黙的		○	○		○	○	
J	口伝、暗黙的	○	○	○		○		
P	成文、暗黙的	○			○		○	
Q	暗黙的						○	
R	暗黙的						○	
S	口伝、暗黙的					○	○	
T	口伝	○						
U	口伝							○

承継者の〔家訓の理解〕として、' 経営者姿勢 '、' 対社員姿勢 '、' 対顧客姿勢 '、' 対サプライヤー姿勢 '、' 対地域姿勢 '、' 企業家マインドセット '、' 伝統を守る ' の7つが

113 筆者が作成した。

挙げた。このうち、' 経営者姿勢 '、' 対社員姿勢 '、' 対顧客姿勢 '、' 対サプライヤー姿勢 '、' 対地域姿勢 'の5つは、ステークホルダーの信頼・協力に関わるものであり、健全性価値観とする。一で、' 企業家マインドセット 'と、' 伝統を守る 'は、知の伝承、または知の更新の価値観であり、これを伝承・更新価値観とする。' 企業家マインドセット 'と' 伝統を守る 'については、後に5.4節で、動的ファミリーネスと合わせて改めて述べる。

家訓の形態としては、明示的には、成文と口伝がある。その他に暗黙的な家訓の理解があり、この中には、先代の振る舞い、ファミリー企業の企業家活動の歴史、残された古い設備の遺産から価値観の認識がある。

5.1.1 経営者姿勢

経営者姿勢には、経営の信頼と安定に係る、経営者のあり方、振る舞い、心構えがある。「真面目」(E社)、「仁」(G社)、「質実寡黙」(J社)は経営者が誠実であることの大切さを示す。誠実な姿勢は顧客信頼につながる。「盛時に驕らず、衰時に悲しまず」(D社)は、経営者としての沈着さの心構えである。「一代一人」(F社)は、継続的な経営の安定だけでなく、ファミリー内の自己統制上の問題の発生を防ぎ、ファミリー企業が持つ負の側面を抑止するものである。

5.1.2 対社員姿勢

堀江(1984)によれば、江戸時代の商家における雇用主と使用人の関係は、命令・服従の面のほかに情的な面があり、これを親子関係になぞらえた¹¹⁴。そして、そのような雇用関係は明治以降もそのまま続いたのではないが、戦後も家族主義的な慣行は残る。池内(2019)は、日本企業において親子関係は、会社と従業員、上司と部下のほか、さまざまな局面で認

114 雇用主と使用人の間の親子的關係は江戸期の家訓に見られる。京都の呉服業である矢代仁の家訓において「主人は小者(注：丁稚)に至るまでも我が子のように思い……」(京都府, 1970, p. 176)とあり、また大阪の豪商であった鴻池家8代善右衛門は「雇人には親族同様の扱いをなすこと」(北原, 1920, p. 273)と遺した。

められるとし、維持繁栄の原理と親子関係の構造が 1980 年代の経済大国・日本に至らしめた日本企業のベースにあり、その親子関係の構造は 1990 年代から衰退に向かったとする。

H 社においては、過去の食糧難の時代に製品の原料を社員に配ったという話が残るが、社員の生活まで気遣う家族主義的側面が今でも見られる。

そういうご飯ばかり食べてた子が、そういうのじゃ駄目よって、自分で少しお料理してみようかって、それを毎日毎日チェックしていくと顔色が変わってきます。(H 社長夫人)¹¹⁵

A 社はサービス業であり、社員の振る舞いが顧客の評価、ひいては評判につながることから社員育成の伝承がある。E 社では社員に対する経営者の責任、J 社では社員育成の価値観の伝承がある。

H 社のような社員との密な関係は、ほかに R 社にもあるが、他のケースで特徴的には見られない。いずれにしても、製品やサービスを実現するのは直接的には社員であることから、社員の育成が重んじられる。

5.1.3 対顧客姿勢

C 社、H 社、J 社において、顧客貢献の姿勢が伝承される。このほか、E 社、G 社においては、経営者姿勢としての誠実さは、顧客の信頼につながる。また、社員の育成はよい製品やサービスの実現に必要であり、その結果は顧客貢献につながる。これらのことから、対顧客姿勢の家訓だけでなく、また経営者姿勢と対社員姿勢は、顧客の信頼と顧客貢献に深く関係する。

5.1.4 対サプライヤー姿勢

顧客は全ての企業にとっての必須のステークホルダーであるが、サプライヤーは業種によってその重みが異なり、代替えが困難なほど依存の度合いが高くなる場合もある。P 社にとって、サプライヤーは品質を確保する要であり、P 社長は幼い頃からサプライヤーに連れて行かれ、その重要さを自然に学んでいる。

115 H 社長のインタビューの途中で、補足的にコメントを得た。

5.1.5 対地域姿勢

Zellweger et al. (2010) は、アイデンティティの地域への広がりを示唆し、Basco (2015) は、ファミリーネスの地域への拡張概念を示す。これらはファミリー企業から地域への関係であるが、家訓の対地域姿勢からはファミリー企業と地域との相互作用が見られる。B社は、地域への貢献と地域からの協力の関係がある。H社は家訓としての「日頃の中で世の中のお役に立つ」(H社長)に地域貢献の姿勢があり、地域ブランド活性化への取り組みにつながる。J社は地域再開発への貢献がある。ファミリー企業の承継者と地域との関係は、6.3節で改めて考察する。

5.2 歴史的リソース

歴史的リソースの分析結果を表5-2に示す。共通するのは、歴史のあるブランドを守り、これまで得てきた顧客の評判を継続し、さらに高めるように取り組むことである。製法や味を維持するのは、構造資本としての明示的、暗黙的なプロセスに埋め込まれていると見なす。伝統的な製法は原料や気候の変化も影響するため、それらに対処することも含まれる。また、時代の変化はつくるための設備や道具の入手を困難にし、それに対処する必要がある。そして、古くからのブランドと顧客の評判がファミリーネスである。R社、S社、U社は伝統的な製法を変えずに守る。一方、Q社の場合は、製品の高い品質の追求はファミリーの歴史において変わらない姿勢ではあるものの、製造プロセスは新しい設備を導入し、大量の製品を高い品質で安定してつくれるよう変えた。このように企業によって伝統的な製法の継続に対する考え方の違いが見られる。

表 5-2 歴史的リソース¹¹⁶

サンプル	歴史的リソース
P	企業ブランド
Q	企業ブランド
R	企業ブランド、製法
S	企業ブランド、製法
T	企業ブランド、地域ブランド、製法
U	企業ブランド、製法、味

116 筆者が作成した。

5.3 承継プロセス

承継プロセスに関するクロスケース分析結果を表 5-3 に示す。ファミリー企業がビジネスを行う場所として、ファミリーの自宅、または自宅近くにあることが多いことから、承継者が幼い頃から両親からの話だけでなく、オフィスや工場を知ることできる。また、被承継者が承継者に積極的に仕事を知る機会を提供する場合もある。P 社長は先代である父に学校の休みの時にサプライヤーに連れて行かれたが、P 社の場合は仕入れの品物と仕入れ関係がビジネスの基本にあることから、早くからビジネスの要を学んでいる。また承継者は幼い頃より、学校や近所から承継者として見られる。このように承継者が育つ環境は承継に向かうように作用するが、承継者が当初承継に対してネガティブである場合が 4 つのケースで見られた。A 社長は社外での学習から家業の価値を認識し、前向きな承継につながった。E 会長は、叔父からの承継となるが、ファミリー関係における義務感が作用した。H 社長は、権威主義的な父親である先代に逆らえず、規範的に家業に就くが、その後家業に積極的な取り組みに変化する。S 常務は人生の転機において家業を手伝うこととなるきっかけがあり、そこから少しずつなじむことにより承継につながる。

被承継者と承継者は最終的に価値観の共有、または理解に至るが、その過程において特徴が見られる。被承継者と承継者が早くから価値観の共有ができる場合は、承継に向けて順調に進む（G 社、J 社、U 社）。A 社長は当初、承継について否定的であり、その後さまざまな社外での学習、経験および社内経験から承継を決意するに至る。その過程で被承継者は承継を求めることなく暗黙的であり、被承継者による承継者の育成は、自立的な成長を促す「獅子の子落とし」（A 社長）的なものである。C 社長、S 常務では、被承継者との間の認知的ギャップが見られ、承継者の行動に反対を受けたが、承継者が成果を示すことで解消される。D 社長は婿養子であるが、被承継者は入社時から他の社員と同様に処遇する一方、社長交代後は承継者が自分の考えで経営できるようサポートし支持的である。H 社、P 社、Q 社の被承継者はいずれも権威主義的であるが、承継者は従う。承継のコミットメントは、被承継者が承継を明確に求めず暗黙的な場合、承継者が自らの経験の中で情緒的コミットメントを形成するが、被承継者が権威主義の場合、規範的コミットメントとなるが、家業における経験を通して情緒的コミットメントに変化する傾向にある。

表 5-3 承継プロセス¹¹⁷

サンプル	早くから家業を知る		DCにつながる外部知の獲得	ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセット	被承継者・ファミリーとの関係	コミットメント
		周囲が承継者としてみる				
A	当初ネガティブ		○		先代の暗黙的姿勢	情緒的
B	○	○			先代の早世	情緒的
C	○		○	○	認知的ギャップ	情緒的
D			○		ショートカットされたファミリー・アイデンティティの形成	情緒的
E	当初ネガティブ			○	規範的	規範的
F	○	○	○		先代の暗黙的姿勢	情緒的
G	○		○		早くからの価値観共有	情緒的
H	当初ネガティブ		○		先代の権威主義	規範的→情緒的
J	○	○	○	○	早くからの価値観共有	情緒的
P	○	○			先代の権威主義	規範的→情緒的
Q	○				先代の権威主義	規範的
R			○		先代の暗黙的姿勢 承継の巡り合せ	情緒的
S	当初ネガティブ		○		承継の巡り合せ 認知的ギャップ	情緒的
T	○		○	○	パターナリズム	情緒的
U	○				早くからの価値観共有	継続的

承継者の社外での学習・経験は、家業の価値を再認識させ、顧客視点での思考を育て、ダイナミック・ケイパビリティにつながる学習の機会となる。C社長はセミナーを活用しながらも、独学からダイナミック・ケイパビリティに至る。承継の前後を通してさまざまな方法

117 筆者が作成した。

での学習は重要であるが、特に他社での実務経験は承継前に限って得られる有効な機会である。

5.4 動的ファミリーネス

ここでは、ケース内分析における〈動的ファミリーネス〉と、それに関連する〈承継者の知の構築〉からケース間分析を行う。

動的ファミリーネスに作用する承継者の価値観として、3つの概念を見いだした。1つ目は、〔家訓の理解〕における「企業家マインドセット」であり、これを「家訓からの企業家マインドセットの形成」とする。2つ目は、「ファミリーネスの価値低下の認識からの企業家マインドセット」の形成である。3つ目は、〔家訓の理解〕における「伝統を守る」であり、これを「家訓から伝統を守る価値観の形成」とする。前者の2つが企業家活動に向かう価値観であるのに対し、最後の1つは伝統を変えない価値観である。一方、〈動的ファミリーネス〉には、「開拓型 DC」、「強化型 DC」、「安定型リソース管理」があり、「開拓型 DC」と「強化型 DC」は、ファミリーネスのリソース更新の作用がある。「安定型リソース管理」は、リソースを維持する。以上のことから、承継者の知の構築と動的ファミリーネスの関係は、表5-4のように示される。この表は、上記の3つの価値観形成と動的ファミリーネスの3つのタイプでソーティングしてある。

ヒューマン・キャピタルへの作用はさまざまな内容がある。F社は専門人材を契約型で雇用する。5.1節における家訓の理解で述べたように、日本の企業において、家族主義的な雇用が1990年代まで非ファミリー企業を含む多くの企業で見られた。この視点からいうと、F社の契約型の社員採用は家族主義的雇用を弱める方向にあるが、「革新」を家訓とする価値観には沿うものであると言える。他方、R社においては、承継者は社員を考えの合う人に絞った。これは雇用関係が契約より信頼を重視するもので、社員との家族的な関係を高め、持続性を優先する。G社は、高い企業家マインドセットがファミリーの価値観であり、それを社員に広める取り組みである。C社は、事業そのものを大きく変えたために、新たに人材を育成しノウハウを獲得した。この取り組みはC社のケース内分析でも述べたように、対

顧客姿勢、対地域姿勢の家訓が伝承されており、人材育成はこの実現手段であることからファミリーの影響を受けているといえよう。

表 5-4 承継者の知の構築と動的ファミリーネス¹¹⁸

サンプル	家訓からの企業家マインドの形成	ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットの形成	家訓から伝統を守る価値観の形成	動的ファミリーネス	
				強度	リソースの更新
G	○			開拓型DC	顧客関係、プロセス、社員
C		○			顧客関係、プロセス、経営理念、社員
A	○			強化型DC	顧客関係
B	○				顧客関係、プロセス
D	○				顧客関係、プロセス、経営理念
F	○				顧客関係、プロセス、経営理念、社員
H	○				顧客関係、プロセス、経営理念
P	○				顧客関係、経営理念
Q	○				顧客関係、プロセス
R	○				顧客関係、プロセス、社員、地域関係
S	○				顧客関係、プロセス
E		○			顧客関係、プロセス
J		○		顧客関係、プロセス、サプライヤー	
T		○		顧客関係	
U			○	安定型リソース管理	

プロセスへの作用は、新しい価値の創出、品質の向上のために、場合によっては新たな設備を導入し、新たな技術を習得し、従来から補完的に、または全く新しい独自の組織的なノウハウや、ルーティンを生み出す。

118 筆者が作成した。

経営理念については、H 社では経営理念の更新、P 社では経営理念の再定義が見られるが、いずれもファミリーの価値観は継続しつつ、時代や環境の変化に合わせて更新される。C 社は事業を大きく変えたため、プロセスが一新され、社員を育成し、これまでと異なる顧客関係を築いたが、家訓を経営哲学として伝承し、新たな経営理念に組み込まれる。

顧客との関係は、直接的に新しい販路を開拓するほか、新製品開発、さまざまな拡販拡大施策を通して強化される。このときに長寿ファミリー企業が固有に持つ、歴史とブランドが有効に働く。A 社の承継者は企業家マインドセットがあり、自社の状況とビジネス環境を的確に認識、察知し、店の出退店、修正を行う。これらは財務的な行為であり、知的資本の観点からは、関係キャピタルにおける顧客および顧客ロイヤリティとして表れる。長寿ファミリー企業においては、その歴史とブランドが評判を生み、C 社のように全く新しいリソースの統合においてもファミリー企業の歴史とブランドは有効である。

地域との関係では、R 社はこれまで薄かった地域との関係を新たに構築した。これは、ファミリーがビジネスの拠点と離れていた場所に住んでおり、地域との接触機会が少なかったことが理由の 1 つであり、承継者が社外経験を基に始めた食と提供の取り組みと結び付いた。

以上の結果は、ダイナミック・ケイパビリティの発揮によるリソースの統合は、ファミリーネスを優位にしていることを示す。

表 5-4 から、次の 5 つのタイプに類型化できる。

- ・ タイプ①は、家訓から企業家マインドセットを形成し、開拓型 DC を発揮する。
- ・ タイプ②は、ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットを形成し、開拓型 DC を発揮する。
- ・ タイプ③は、家訓から企業家マインドセットを形成し、強化型 DC を発揮する。
- ・ タイプ④は、ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットを形成し、強化型 DC を発揮する。
- ・ タイプ⑤は、家訓から伝統を守る価値観の形成し、安定型リソース管理を行う。

以上の類型を表 5-5 に示す。

表 5-5 承継者の知の構築と動的ファミリーネスからの類型化¹¹⁹

タイプ	承継者の知の構築			動的ファミリーネス			サンプル
	家訓から企業家マインドセットの形成	ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットの形成	家訓から伝統を守る価値観の形成	開拓型 DC	強化型 DC	安定型 リソース管理	
①	○			○			G
②		○		○			C
③	○				○		A,B,D,F,H,P,Q,R,S
④		○			○		E,J,T
⑤			○			○	U

119 筆者が作成した。

第6章 考察

6.1 ヒューマン・キャピタル

家訓の理解のクロスケース分析からは、社員に対する雇用、育成の価値観の伝承が見られた (5.1.2 項 参照)。一方で、動的ファミリーネスのクロス分析からは、社員の育成だけでなく、速戦的なスキル、ノウハウの獲得が見られた (5.4 節 参照)。Basco et al. (2019) による国際的なファミリー企業の調査は、ヒューマンキャピタルを重視することは国際的に共通していることを示している。日本的経営の特徴であった会社と従業員との親子的關係は失われつつある (池内, 2019)。調査した長寿ファミリー企業において、親子的關係が見られるのは一部である。就労意識の変化や (内閣府, 2018)、雇用に関する法改正がなされる中で、ファミリー企業はそれぞれの状況に応じた最善の策を模索していると考えられる。従業員との関係は時代とともに変わるとしても、顧客に価値のある製品やサービスを提供するのは従業員であり、リソースの重要性は変わらない。

6.2 承継プロセス

ファミリー企業における承継プロセスは、承継者それぞれにより固有のものである。先行研究から理想的には、子供の頃から家業について知り、学ぶ機会を持ち、一定レベルの学校教育を受け、他社で経験を積んだ後に家業に加わり、時間をかけて被承継者から承継し、その後も一定期間のサポートを被承継者から得る、というのが典型と考えられる (Cabrerá-Suárez et al., 2018; Lambrecht, 2005; Le Breton-Miller et al., 2004)。本研究でこのような承継は、5 ケース (F 社、G 社、J 社、P 社、T 社) あり、承継者が当初承継にネガティブであった場合 (A 社、E 社、H 社) を含めて 8 ケースある。このほか、社外経験なく家業に就いたのが 3 ケース (C 社、Q 社、U 社) ある。しかしながら、承継プロセスは理想的パターンのおおりに必ずしも進まない。

家業を承継することを考えていなかったが、人生の転機に遭遇し、承継することを意識せず、別の理由で家業に加わるが、そこから家業の持つリソースの価値を認めて承継を決意したケースが R 社と S 社に見られる。

また別の形態として、養子による承継がある。養子による承継は日本の特徴的な形態であり、歴史的には「家」が深く関わり、江戸時代の商家では有能な承継者を得るために、実子

を差し置いて養子に承継させることもあった(堀江, 1984)。ウィワッタナカンタン, 沈(2015)は、現在においても婿養子はファミリー企業における承継の方法として有効であること実証的に示している。「家」の慣習は、養子を法的のみならず、社会的にも後継ぎと見なす(有賀, 1970)。このため、承継者となる婿養子は、単にファミリーメンバーになるだけでなく、社内外のステークホルダーからファミリーの承継者として認められるので、ファミリー企業を所有し経営する「家」のメンバーとしての婿養子に対するファミリー外からの信頼は継続されると考えられる。本研究ではこれを婿養子の「ショートカットされたファミリー・アイデンティティ形成」の概念とした。

もう一つのファミリー企業の特徴的な承継として、先代社長が早く死去する場合がある。B社長と、S専務のトライアングレーションとしてインタビューしたS社長の場合は、いずれも承継者が在学中に先代社長が亡くなっている。この状況は承継者に後を継ぐ気持ちがあったとしても、その準備が十分でなく、承継の不安定要素となるかもしれない(De Massis et al., 2008)。しかしながら、B社長とS社長はともに進学を断念して早くに家業に関わるが、家業に前向きであり、よい製品、価値のある製品を開発することに積極的であることが共通する。これを支えるもののひとつは、ファミリーの世代を超えたアイデンティティであり、日本の制度的文化側面から言えば「家」の継承にあると考える。「家」の後継ぎはファミリー企業の承継者であり、社内外のステークホルダーもそう認める。そして、承継者自身はたとえ十分な準備がなく家業を継いだとしても、実務の中で経験を積むことができることは、ファミリー企業における承継者の特徴であろう。

このように、理想的な承継だけでなく、さまざまな要因がある場合においても、ステークホルダーから承継者として認識されることが承継に対して有利に作用することが分かる。承継においては、ファミリー企業固有の特徴があり、日本固有の慣習や文化が働くことが見いだせる。しかしながら「家」の慣習は全体としては衰退しており、その慣習は限定的に続くのかもしれない。

なお、ファミリー企業において、「家」の慣習を象徴的に示すものとして、承継者が「家」の当主としてファーストネームを引き継ぐケース(F社、P社)がある¹²⁰。いずれも世代を超えて強化型DCの発揮が見られる。

120 長寿ファミリー企業の経営者である当主が、歴代により受け継がれたファーストネームを襲名する事例は、千疋屋總本店(果物)、山本海苔店(海苔)などでも見られる(参考文献リストにおける、東都のれん会ウェブページ参照)。

6.3 地域との共生

B社、C社、H社、J社、S社において世代を超えて地域に貢献する姿勢が見られる。また T 社長は自らが家業を継ぐことで地域へ貢献したいと思い、R 社長は新たに地域との関係づくりを始めた。このように長寿ファミリー企業において地域との関係に特徴が見られる。

足立 (1974)は、京都の長寿ファミリー企業の歴史的な家訓から地域との共生の価値観を見だし、売り手、買い手と合わせて「三方よし」と言い表している¹²¹。筆者らは金属製品の産地である新潟県三条市における調査から、ファミリー企業の承継者である企業家と産地ステークホルダーとの共生の概念を見いだした (中條 ら, 2022)。ここにもファミリー企業が持つ地域との共生の価値観が見られる。

以上に挙げた複数の事例から、ファミリー企業経営者が持つ地域との共生の価値観は、その強弱はあるものの、時代や特定の地域に限らず存在する。この要因は多くの場合に、ファミリー企業が存立する地域が、そのファミリーが住む場所でもあり、地域との協力関係をつくり、ステークホルダーから持続的な信頼を得ようとすることにありと考えられる。また、前節において見られた承継者の3つ特徴である、幼い頃から周囲の人から後継者として見られること、婿養子としての承継者は社会的にファミリーの後継ぎとして認められること、先代社長が早く死去した場合に経験が浅くても承継者として認められることにも、地域社会との関わりが含まれている。地域社会が、「家」の要素が残るファミリーの影響を受けるファミリー企業の永続性に関わりがあることを示すものであると言えよう。

6.4 承継者のダイナミック・ケイパビリティに対する被承継者の影響

Carnes and Ireland (2013) は、安定型リソース管理と強化型 DC に対して、ファミリーの影響としてのファミリネスは支持的であるが、開拓型 DC に対しては抵抗的であるとす。調査1のC社とG社、調査2のS社から承継者と被承継者の関係に当てはめて考察する。この3社の調査結果は、表6-1のとおりである。

121 大野 (2012)によれば、一般的に近江商人の経営理念と言われる「三方よし」の言葉を最初に用いたのは足立 (1974)による京都の研究であり、近江商人の経営理念として用いたのは小倉 (1988)であるとする。

表 6-1 承継者のダイナミック・ケイパビリティに対する被承継者の影響¹²²

サンプル	ダイナミック・ケイパビリティ	承継者と被承継者のソーシャル・キャピタル
C	開拓型DC	認知的ギャップ
G	開拓型DC	早くからの価値観共有
S	強化型DC	認知的ギャップ

C社長は全く新しいリソースの統合を行うが、先代は当初抵抗的であった。その後、成果を出すことで収束する。G社長は同じく全く新しいリソース統合を行うが、歴史的に代々がそれぞれ大きな変化を遂げており、企業家活動に向かう価値観は共有している。S常務は社長を継ぐことが決まっており、すでに一定の権限を持って活動する。外部で新しい知識を得てそれを実行しようとするが、経験を重視するS社長と対立する。その後、S社長はS常務が成果を出すことを認めて解消する。この3社のうち、C社とS社に承継者と被承継者の対立が見られたが、いずれも承継者の新しい知識と情報に基づく行動に対して被承継者が認めない、または理解できないという認知的なギャップが要因である。C社は開拓型DCであり、S社は強化型DCである。一方で、ビジネスの歴史として開拓型DCを続けたG社では、承継者と被承継者は企業家活動に向かう価値観である企業家マインドセットが共有されている。

本研究の結果は、承継者のダイナミック・ケイパビリティの発揮が全く新しいリソース統合であっても、そのレベルを享受する企業家マインドセットが承継者と被承継者で共有されていれば、ファミリーメンバーの抵抗はなく、一方で承継者と被承継者の間で認知的なギャップがあれば、リソース統合の強弱の程度にかかわらずファミリーメンバーの抵抗が起こると言える。Pearson et al. (2008) は、ファミリーのソーシャル・キャピタルにおいて、強い結びつき（構造的側面）と価値観と言語の共有（認知的側面）から信頼と義務（関係的側面）を生み、これがファミリー企業固有のリソースになるとした。しかし、このリソースは必ずしもすべてのファミリーに存在するとは限らない。ソーシャル・キャピタルの認知的側面で世代間の共有ができなかったり、理解し合えない場合、関係側面としての信頼や義務

122 筆者が作成した。

の履行に影響を及ぼしかねない。承継者がダイナミック・ケイパビリティを発揮するためには、承継者と被承継者の間の価値観の共有、または相互理解が必要である。

6.5 調査 1 と調査 2 の結果からの類似と差異

ここでは、特定地域において異なる業種を対象とした調査 1 と、地域を限定せず同一業種を対象とした調査 2 の分析結果から、それらの類似と差異について考察する。

調査 1 は異なる業種が含まれている。サービス業の A 社の場合、ダイナミック・ケイパビリティの活動に出退店や店の改修があるがそれらは財務的な面であり、知的資本としては顧客との関係の向上、拡大として把握できる。一方で製造業の場合は、つくる製品があるため、新たな製品提供においてプロセスの変更、追加があり、それによって新たな組織的なノウハウを獲得し、場合によっては経営理念の改訂があり、構造資本の追加や修正が明らかになる。このようにダイナミック・ケイパビリティのリソースへの作用は、業種による特徴が見られた。調査 2 は、伝統的な日本の食品製造販売業である。すべての企業は、よい製品をつかって顧客に提供するという価値観は一致しているが、それをどのように実現するかという点で同業種においてでも違いがある。S 社と Q 社はいずれも食酢を製造する。S 社は伝統的な製法を守り、身の丈に合った設備導入を行う。一方、Q 社の場合は製法を変えて投資を伴う最新の装置の導入とそこからの独自ノウハウを構築し、大きなビジネス拡大を行うが、ここにはリスクを伴うものである。両社には、目指す姿の違いがある。

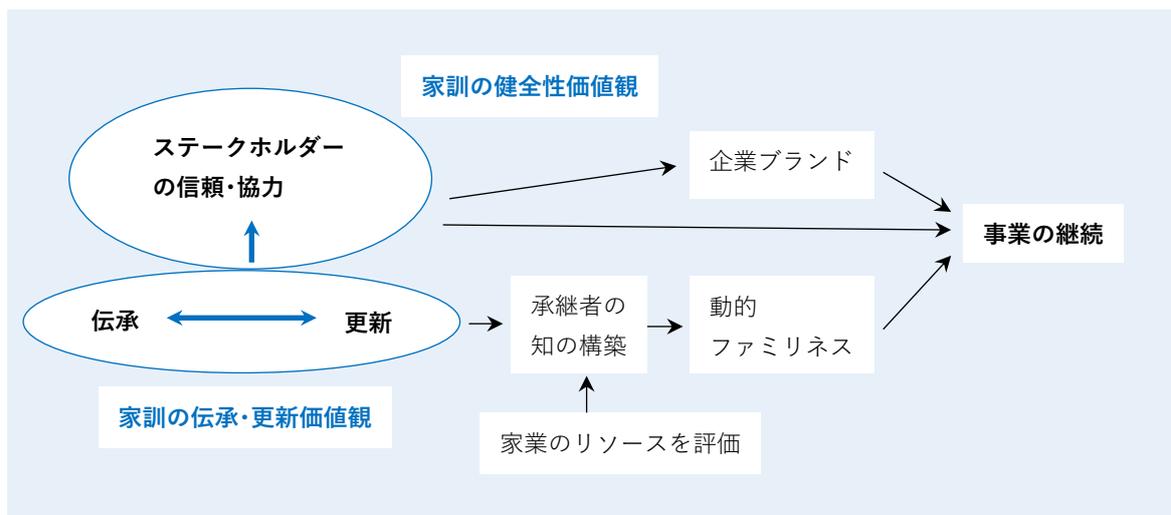
このように調査 1 と調査 2 の区分は、業種間および同業種の差異を認識する上で有効であった。さらに、調査 1 と調査 2 を合わせて見た場合に、承継者の承継前に日本酒製造業が 4 企業ある。このうち、C 社は開拓型 DC により、業態を全く変えてしまった。B 社と F 社は、強化型 DC により補完的にリソースを追加して本業を継続しつつ事業領域を拡大した。U 社は、伝統を守り安定型リソース管理を取る。このように、同一業種においても全く異なるリソースへの作用が見られた。

第7章 議論

7.1 ファミリー企業の永続性に対する家訓の役割

本研究において、家訓を形式知だけでなく暗黙知をも含むものとして拡張し、その上で承継者による家訓の理解の側面を捉えた。その結果、5.1節および5.4節から健全性価値観と伝承・更新価値観を見いだした。家訓の健全性価値観は経営者姿勢、対社員姿勢、対顧客姿勢、対サプライヤー姿勢、対地域姿勢である。これらはステークホルダーの信頼・協力に関わるものであり、その価値観に基づく行動がステークホルダーの信頼につながり、また歴史のある企業ブランド価値を維持・向上する。家訓の健全性価値観は、企業の永続に対して必要であるがそれだけで十分ではない。家訓の伝承・更新価値観は、ファミリー企業が持つユニークな知のリソースを伝承するか更新するかという価値観のどちらかを示す。調査の分析から明らかになったように、承継者は家訓にかかわらず、家業の状況を回復させようと自ら企業家マインドセットを形成する場合がある。承継者の知の構築はさまざまな学習経験を行い、環境の変化と家業の状況を理解することから、動的ファミリーネスをどのように発揮するかを承継者が決定する。その結果、ファミリー企業固有のリソースが維持または向上し、事業の継続につながる。この関係を図7-1に示す。

図 7-1 永続性に対する家訓の役割¹²³



123 筆者が作成した。

7.2 承継者の知の構築とファミリーネスのダイナミックモデル

5.4 節の分析で知の構築と動的ファミリーネスから5つに分類したが、それは表 7-1 のとおりであった。

表 7-1 知の構築と動的ファミリーネスからの5つのタイプ¹²⁴

タイプ	定義
①	家訓から企業家マインドセットを形成し、開拓型DCを発揮する。
②	ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットを形成し、開拓型DCを発揮する。
③	家訓から企業家マインドセットを形成し、強化型DCを発揮する。
④	ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットを形成し、強化型DCを発揮する。
⑤	家訓から伝統を守る価値観を形成し、安定型リソース管理を行う。

これらから次のことが言える。

- 1) 企業家マインドセットはファミリーの世代を超えて伝承される：タイプ①とタイプ③が該当する。
- 2) ファミリー企業固有の VRIN リソースであるファミリーネスが環境の変化に追従できずその価値が低下した場合に、承継者はファミリーネスの価値低下の認識からビジネスを回復させようとして企業家マインドセットを形成する：タイプ②とタイプ④が該当する。
- 3) 承継者の企業家マインドセットは、ダイナミック・ケイパビリティに作用する：承継者が家訓として企業家マインドセットを伝承した場合と、承継者がファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットを形成した場合の両方ともダイナミック・ケイパビリティの発揮に作用する：タイプ①②③④が該当する。

124 5.4 節で筆者が作成した内容を転記した。

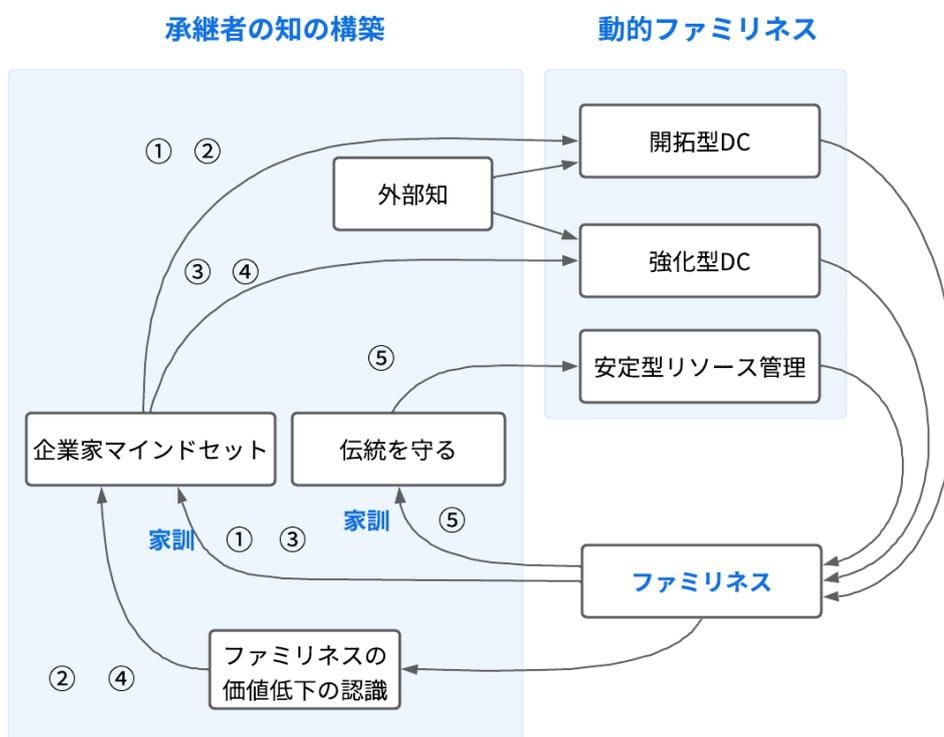
- 4) ダイナミック・ケイパビリティの発揮はファミリーネスを優位にする：ダイナミック・ケイパビリティの発揮がヒューマン・キャピタルの強化、プロセスの更新、経営理念の更新、顧客関係や販路の拡大強化によって、ファミリーネスを優位にする：タイプ①②③④が該当する。
- 5) 伝統を守る家訓の伝承により、動的ファミリーネスは 安定型リソース管理であり、ファミリーネスを維持する：タイプ⑤が該当する。

また、5.3 節における分析結果から次のことが言える。

- 6) 承継者の外部知の獲得は、ダイナミック・ケイパビリティの発揮に作用する：タイプ①②③④が該当する。

以上のことから、表 5-5 における 5 つのタイプは図 7-2 のように図示できる。

図 7-2 世代を超えるファミリー企業の知のダイナミック・モデル¹²⁵



125 筆者が作成した。

図 7-2 に示すモデルは、ファミリー企業におけるファミリーネスが承継者の知の構築にどのように作用し、その結果として発揮される動的ファミリーネスによるファミリーネスへの作用を示すものであるが、承継者の知の構築と知のリソースの観点から、世代を超えるファミリー企業の知のダイナミック・モデルと言えるものである。

7.3 承継者の企業家マインドセットの形成の問題

ここで承継者の企業家マインドセットの形成に関して、明らかにしておかなければならない1つの問題がある。5.4 節において、知の構築と動的ファミリーネスからクロスケース分析を行った中で、「家訓から企業家マインドセットの形成」と、「ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットの形成」が両方同時のケースはなかった。しかしながら、この2つの概念は排他的ではなく、両方が同時に存在することはありえる。また、図 7-2 で示したモデルにおいても、両方が同時に作用することでの矛盾はない。考えられる状況は、何らかの企業家活動によりリソース統合を行ってきたものの、ファミリーネスの価値は低下していることである。この状況では新たなリソース統合がリソースの価値向上につながっておらず、危機的な状況である可能性がある。この状況を脱するためには開拓型 DC により、全く新しいリソースの統合により、ビジネスを大きく変える必要があるかもしれない。

ファミリーの影響を受けた承継者の企業家活動、またはダイナミック・ケイパビリティに関する先行研究では、落合康裕 (2016)は、ファミリー企業の歴史的な企業家活動の成果に対し、承継者が「先代世代の参照」(落合康裕, 2016, p. 220)との見方をする。また、Chirico and Nordqvist (2010)は、ファミリー企業のダイナミック・ケイパビリティによってもたらされる企業家活動の成果が、世代を超えて次の知の獲得の投資に向かうとする。本研究ではファミリー企業の歴史的な企業家活動の成果には先代世代の企業家マインドセットがあり、家訓の理解として承継者の企業家マインドセットの形成に作用することを明らかにした。加えて、ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットの形成を見いだした。この両者は、ポジティブな要因(企業家マインドセットの伝承)と、ネガティブな要因(ファミリーネスの価値低下)による、いずれもファミリーの影響を受けた企業家マインドセットの形成であり、補完的、または可能性として両立する関係にある。よって、この2つのモードは、長寿ファミリー企業における承継者の企業家マインドセットの形成を確実にして、ダイナミック・ケイパビリティの発揮につながるものである。

7.4 承継者による知の伝承と更新

本節においては、知の伝承と更新の観点から表 7-1 の 5 つのタイプを、③、④、①、②、⑤の順に議論する。

タイプ③

まず、最も多くのサンプルから見いだすことができた、家訓から企業家マインドセットを形成し、強化型 DC を発揮するタイプ③を見る。承継者はファミリー企業が歴史的に持っている、価値があり希少で模倣・代替できないリソースを維持しながら補完的なリソースを統合して新しい価値を生み出す。その結果、伝承されたリソースと更新されたリソースの両方の要素がある。ファミリーの歴史において世代を超えた企業家マインドセットが承継者の知となり、ダイナミック・ケイパビリティの発揮につながる。補完的リソースの統合は比較的风险が低くファミリーネスを改善するため、ファミリー企業は持続的であると考えられる。

タイプ④

次に多く見いだすことができた、ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットの形成し、強化型 DC を発揮するタイプ④は、ファミリー企業のビジネスが環境の変化に対応できず、VRIN リソースの価値の低下を招き、承継者がその状況を憂いて自ら企業家マインドセットを形成し、ファミリー企業の有用なリソースを使いながら補完的にリソースを統合し、固有の価値を高めようとする。その結果、タイプ③と同様に伝承されるリソースと更新されたリソースの両方が含まれる。このタイプ④のようなダイナミック・ケイパビリティの発揮は日本の歴史的なファミリー企業の中でも事例がある。日本酒製造を営む 1659 年（万治 2 年）創業の嘉納家の 8 代当主は、1869 年（明治 2 年）にその座を継ぐが、家憲正鑑（北原, 1920）は承継の経緯を次のように述べる。

七代主は専ら学事に身を寄せ、家業たる酒造に力を致さざりしければ、為に家勢日に衰え、造石高も非常に減少しぬ、然れどもまた決して尋常の材にあらず、彼れ生前に於て兵庫新川を開墾して、地方公共に尽くしたるが如き、美績として今なお人口に膾炙せらる。七代逝き其の弟後を継ぐ当主即ち是なり、主は嚴父の性を受けて温厚篤実の人、

窃かに家勢の衰退せるを憂い、先代たる長兄に代わりて之れを回復し、嘉納家の大を成さんと欲し、爾來家業に精励措かず、克く祖父の遺訓を体して、遂に今日を見るに至れり（北原, 1920, p. 461）。

7代当主は地方公共に貢献をしたが、家業に対して消極的であり、8代当主となる7代当主の弟は家業の衰退を憂っている（北原, 1920）。ここに8代当主の承継プロセスにおける収縮性のファミリネスの認識がうかがえる。そして8代当主は自らの経営において次のような取り組みを行っている。

商標令の発付を見るや、率先菊正宗の登録特許を受け、機に乗じて醸酒を全国に販出したるが如き、其の顕著の事例ならずや、他の嗜好の東都人に適するを観破し、販路を東都に拡張し、次いで新開地を耳にするや、此の方面に売出す等、其の機敏なる、同業者の驚服する所なりと（北原, 1920, p. 463）。

8代当主は商標登録の施行をビジネス拡大の機会を捉え、新たな販路と顧客を獲得する。言い換えれば、ファミリー企業が持つ固有のVRINリソースである商標をいち早く獲得し、それを顧客と販路の拡大に活用したダイナミック・ケイパビリティの活動を行ったのである。

本研究の調査から、承継者がファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセットの形成し、強化型DCを発揮するタイプ④をとる背景には、承継者の関与以前の状況においてビジネスが環境の変化に追従できず、構造的な衰退の中にあつたことが共通する。承継者は、ファミリー・アイデンティティと企業の組織アイデンティティの重複からファミリーの延長としてビジネスに貢献しようとする（Zellweger et al., 2010）。この承継者のアイデンティティが企業家活動に向けて積極的になる企業家マインドセットを形成すると考える。そして、ダイナミック・ケイパビリティの活動はファミリー固有のリソースの価値を高める。このことは企業家マインドセットの伝承が続かなかつたとしても、ファミリネスを優位なものに変えようとする活動が起こる要因であり、ファミリー企業の持続性に対するレジリエンスを示すものである。

タイプ①

家訓から企業家マインドセットを形成し 開拓型 DC を発揮するタイプ①は、タイプ③とダイナミック・ケイパビリティの強さが異なり、全く新しいリソースを統合し、場合によっては業態そのものを大きく変えてしまうかもしれない。このため、浅羽、山野井 (2022) が述べるように開拓型 DC は大きな成長の可能性と共に高いリスクがあり、ファミリー企業として世代を超えて開拓型 DC を続けることは難しく限定的と思われる¹²⁶。

タイプ②

ファミリーネスの価値低下の認識から企業家マインドセットの形成し、開拓型 DC を発揮するタイプ②は、ファミリー企業がその延長線上では存続できないような危機的状況からの回復に向けられる。歴史的に見ても、環境の変化、技術の進化がファミリー企業の価値を根本的に消してしまうことが急激に、または漸進的に起こる¹²⁷。危機的状況からの回復の成否は、その変化をいかに早く察知し、リソースの再統合を行うかに関わる。これは、承継者個人の特性に依存する部分が大きいであろう。

タイプ⑤

家訓から伝統を守る価値観の形成し安定型リソース管理を行うタイプ⑤は、ファミリー企業において高い VRIN リソースを保有し、その価値を維持するように世代を超えて伝統を守る価値観を維持し、承継者もまたそれを受け継ぐ。VRIN リソースの持続、つまり変えないことが承継者の価値観であり、それが経営哲学または経営理念となる。ここでの伝承はあくまで VRIN リソースにおいてであり、知のリソースの背後にある設備、装置、ツールの更新は行われる。この結果は、伊藤 (2021) が 1000 年を超える長寿企業の研究から、VRIN リソースを守るためにそれ以外の部分でイノベーションを行ってきたことが長寿性の 1 つの要因とすることと一致する。ファミリー企業が持つ固有の価値が時代や環境の変化によ

126 ファミリー企業が成長した場合に、資金調達の理由から株式上場し、それによってファミリーによる企業の所有と経営への関与が弱まり、最終的に非ファミリー企業となる場合もある。

127 このような変化は、先に挙げた漆の他、養蚕 (加賀美 et al., 2014)、耕作農具、大工道具、キセル (山田, 2019) の需要減少として見られる。

っても持続する日本の伝統文化に関わる分野において、タイプ⑤は 1 つのファミリー企業を持続する方法であろう。

本節のまとめ

類型化した 5 つのタイプを、知の伝承と更新、および企業家マインドセットの泉源からまとめると、表 7-2 のように示される。どのタイプでもステークホルダーの信頼・協力といった経営の健全性の家訓と、歴史あるファミリー企業のブランドは伝承される。動的ファミリーネスのリソースへの作用は、タイプ①とタイプ②では更新として働き、タイプ③と対応④ではコアとなる価値を伝承しながら補完的にリソースを更新する。これらの企業家マインドセットの泉源は、タイプ①とタイプ③の企業家マインドセットの家訓の理解の場合と、タイプ②とタイプ④のビジネスが環境の変化に対応できずそのリソースの価値の低下を憂いてそれを回復させようとする思いによる場合がある。タイプ⑤では、伝統を守る家訓を理解してリソースを伝承する。

表 7-2 承継者の知の構築と動的ファミリーネスからの 5 類型の特徴¹²⁸

タイプ	家訓（健全性） ブランド	動的ファミリー ネスのリソー スへの作用	企業家マインド セットの泉源	特徴
①	伝承	更新	家訓（更新）	リスクを伴う成長 (浅羽, 山野井, 2022)
②	伝承	更新	ファミリーネスの 価値低下の認識	従来の延長線上にないビジネス の選択
③	伝承	伝承 + 更新	家訓（更新）	典型的、継続が安定的 (神田, 岩崎, 1996)
④	伝承	伝承 + 更新	ファミリーネスの 価値低下の認識	永続のレジリエンス
⑤	伝承	伝承	(守りの家訓)	日本の伝統文化に関わる超長寿 ファミリー企業 (伊藤, 2021)

128 本研究の結果に加えて、浅羽, 山野井 (2022)、神田, 岩崎 (1996)、伊藤 (2021) を参照して筆者が作成した。

第8章 結論

本研究の目的は、長寿ファミリー企業における承継者の知の構築を通して、ファミリー企業が固有に持つ知のリソースをどのように伝承し、または更新するのかを探究することである。このために、まず先行研究からリサーチ・モデルを導き、リサーチ・クエスチョンを設定した。その後、定性研究により、調査、分析を実施し、考察、議論を行った。本研究の結論として、リサーチ・クエスチョンに答え、理論的・実務的貢献、限界と課題を以下に述べる。

8.1 サブ・リサーチ・クエスチョンへの回答

本研究のサブ・リサーチ・クエスチョン (SRQ) に対し、以下のように答える。

SRQ1 承継者の家訓の理解はどのようなものか

家訓はファミリー企業における歴代経営者の価値観であり、ファミリーとファミリー企業のアイデンティティの重複において、世代を超えて伝承されるユニークな知としてのファミリーネスである。成文や口伝だけでなく、先代の行動やファミリー企業の史実、遺産を介して、承継者の家訓の理解がある。承継者の家訓の理解は2つに大別される。1つは、社員、顧客、サプライヤー、地域社会など社内外のステークホルダーとの関係で協力・信頼に関わる健全性価値観である。この価値観は、ファミリー企業が世代を超えて持続するために必要であり、「知の伝承」であるが、それだけでは企業が環境の変化に対応することはできない。もう1つは伝統・更新価値観であり、ここには伝統のリソースを守る「知の伝承」、または企業家マインドセットとしての「知の更新」の価値観がある。承継者の家訓の理解は、承継者の知の構築における価値観形成に関わるひとつの要素である。

SRQ2 歴史的リソースの伝承はどのようなものか。

長寿ファミリー企業の企業ブランドは、ファミリーとファミリー企業に関わり、長い歴史を持ち、製品、サービスに対する顧客の信頼を高めるユニークなリソースであり、「知の伝承」の要素である。健全性価値観の家訓の伝承は、企業ブランドの価値を維持するように作用する。健全性価値観の家訓と企業ブランドが作用するステークホルダーとの関係は、ファ

ミリネスである。ファミリー企業の伝統的な製法はユニークなものであるが、必ずしも永続的ではない。環境の変化の中で、その価値を見極め、「知の伝承」を重視するか「知の更新」に向かうかは、承継者の知の構築を経て、承継者の判断に係る。

SRQ3 承継プロセスにおける承継者の知の構築にはどのような特徴があるか。

典型的な承継プロセスは、子供の頃から家業について知り、また学ぶ機会を持ち、一定レベルの学校教育を受け、他社で経験を積んだ後に家業に加わり経験を積み、時間をかけて被承継者から承継し、その後も一定期間のサポートを被承継者から得ることであるが、これらは絶対的なものではない。先代の早い死去、婿養子、人生の転機からの承継など、さまざまな状況がある。承継者がファミリーだけでなく、社員や地域を含むステーク・ホルダから後継ぎとして見られることが、承継への気持ちを高め、承継者の育成を支援し、承継者の立場を確実にするように作用する。

被承継者が父親である場合、父親の姿勢は、承継者の行動に結び付ける力であるコミットメントの形成に影響を与える。父親と承継者が早く価値観を共有できた場合、または父親が承継に対し暗黙的な場合に、承継者は情緒的コミットメントを形成する傾向にある。父親が権威主義的で承継者が承継を受け入れる場合、まず規範的コミットメントが形成され、経験のなかで情緒的コミットメントに変化する傾向がある。

伝統・更新価値観の形成の観点からは、家訓の理解から企業家マインドセットを形成する場合と、家訓から伝統を守る価値観を形成する場合がある。企業家マインドセットの形成は、家訓が作用するモードのほかに、ファミリーネスの価値低下の認識が作用するモードがあり、後者は承継者が企業家マインドセットを自ら形成して家業の危機的状況を打開する力となり、家業を永続に向けて回復させるものである。承継者が伝統を守る価値観を形成する場合、その背景には家業において、時代を超えて持続する高い価値を持つリソースがある。

SRQ4 承継者の知の構築はファミリーネスの更新にどのように作用するのか。

承継者の企業家マインドセットは、外部知の獲得と共にダイナミック・ケイパビリティにつながる。このダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けた「動的ファミリーネス」とも言えるものである。動的ファミリーネスには、「知の更新」の強度がある。多くの長寿ファミリー企業は、伝統のリソースを維持しながら補完的リソースを統合し、新たな

価値を生み出すことにより持続性をもつ。全く新しいリソースの統合は、リスクを伴うが大きな成長が期待できる。日本の伝統文化に関連する VRIN 性の高いリソースの保有においては、承継者に伝統を守る価値観が伝承され、そのリソースを維持する。このように承継者の知の構築から発揮される動的ファミリネスは、「知の更新」を志向する場合、「知の伝承」を行いつつ補完的な「知の更新」により価値を高める場合、および「知の伝承」を志向する場合がある。

承継者のダイナミック・ケイパビリティに対する被承継者の影響は、リソース統合の強弱よりも、承継者と被承継者間での価値観やビジョンといったソーシャル・キャピタルの認知的側面の共有の程度にあり、そのギャップが大きければ被承継者は承継者の行動に抵抗する。

8.2 メイン・リサーチ・クエスチョンへの回答

メイン・リサーチ・クエスチョン(MRQ)に対し、以下のように答える。

MRQ 長寿ファミリー企業の承継者は、世代を超えた知をどのように伝承し、更新するのか。

長寿ファミリー企業の承継者において、歴代経営者の価値観である家訓の理解は承継者の知の構築に影響を与える。ステークホルダーとの協力・信頼に関わる健全性価値観の家訓は、長い歴史を持ち顧客の信頼を高める企業ブランドと共に、「知の伝承」の要素である。これらは、ファミリー企業が世代を超えて持続するために必要であるが、それだけでは環境の変化に対応することはできない。家訓の別の側面として、企業家マインドセットとしての「知の更新」の価値観、または伝統のリソースを守る「知の伝承」の価値観がある。「知の更新」の価値観は、承継者の企業家マインドセットの形成につながるが、企業家マインドセットの形成は家訓が作用するモードのほかに、承継者による家業のファミリネスの価値低下の認識が作用するモードがある。この2つのモードは、承継者の企業家マインドセットの形成に補完的に作用して、ダイナミック・ケイパビリティにつながり、リソースの統合、結合を行うため、ファミリー企業の永続性を強固にする。

承継者が発揮するダイナミック・ケイパビリティは、ファミリーの影響を受けたものであり、「動的ファミリネス」とも言えるものである。動的ファミリネスには、全く新しいリソ

ースを統合して「知の更新」を志向する場合、「知の伝承」として伝統のリソースを維持しつつ補完的に「知の更新」を行うことにより、環境の変化に適合させる場合、および家訓の「知の伝承」の価値観の理解から伝統のリソース維持する「知の伝承」を行う場合がある。承継者の知の構築は、家業の伝統を背景とするユニークなリソースであるファミリーネスと環境の変化を鑑みて、どのように動的ファミリーネスを発揮するかに導くものである。この動的ファミリーネスにおける「知の更新」を行うためには、被承継者との価値観の共有、または価値観の相互理解が必要である。

8.3 本研究の理論的貢献

本研究は、長寿ファミリー企業における承継者の家訓の理解がどのようなものであり、知の構築から形成される価値観から動的ファミリーネスを通してファミリーネスにどのように作用するのかを探究した。

本研究の理論的貢献の 1 つ目は、承継者が企業家活動に向かう価値観をファミリーの世代を超えた価値観の伝承と、それを補完する承継者がファミリー企業固有のリソース価値が低下している状況の認識から、自ら企業家活動に向かう価値観を形成する 2 つのモードを明らかにしたことにある。家訓の先行研究は、家訓を形式知として、後世の経営にどのように生かされているのかどうかにあった。本研究は家訓に暗黙知をも含むものとして拡張し、家訓の本質である価値観に対する承継者の家訓の理解を解明した。この主張の背景には、価値観は本質的に暗黙知であり、形式知だけでなく、文化や慣習として受け継がれることにあり、暗黙知はまた振る舞いや物語を介して伝えられることにある。ファミリー企業承継者の企業家活動、またはダイナミック・ケイパビリティに対するファミリーの世代を超える作用については先行研究でいくつかの見方があった。本研究ではファミリー企業の歴史的な企業家活動の成果には先代世代の企業家マインドセットがあり、承継者は家訓の理解として企業家マインドセットを捉えて自らの企業家マインドセットの形成に作用するとした。そして、家訓からの企業家マインドセットの伝承とは別に、家業が持つ固有のリソースの価値の低下を認識し、それを回復させようとして自ら企業家マインドセットを形成するモードを見いだした。このことは、企業家活動が世代を超えて続かなかつたとしても、それを回復させようとする長寿ファミリー企業のレジリエンスを示すものである。

2つ目に、これまでの長寿企業研究における「伝統と革新」を、ファミリー企業固有の知のリソースの観点から「知の伝承」と「知の更新」として捉えた。先行研究は「伝統と革新」の両方が企業の永続に必要であることを示している。本研究では、ファミリー企業固有の知のリソースに着目し、そのリソースの統合、結合に働く動的ファミリーネスには強弱があり、積極的に全く新しいリソースを統合するタイプ、伝承されたリソースを維持しながら補完的なリソースを追加するタイプ、伝承されたリソースを安定的に管理するタイプに区別した。この中で伝承されたリソースを維持しながら補完的なリソースを追加するタイプが多く見られたが、知のリソースの伝承と更新の差異により、ファミリー企業の永続性に対する異なる特徴があることが見いだされた。そして、「知の伝承」と「知の更新」を承継者の価値観の形成と動的ファミリーネスから5つのタイプに分類し、承継者の知の構築、動的ファミリーネス、およびファミリーネスをつなぐ世代を超える知のダイナミック・モデルを示した。

3つ目は、ダイナミック・ケイパビリティに対するファミリー・ソーシャル・キャピタルの作用である。先行研究は、ダイナミック・ケイパビリティによるリソースの変化が大きいほどファミリーから抵抗を受けるとするが、本研究の結果は、全く新しいリソース統合であっても、そのレベルを享受する企業家マインドセットがファミリーメンバーで共有されていれば、ファミリーの抵抗は弱く、一方でファミリーメンバーの間で認知的なギャップがあればリソース統合の程度にかかわらずファミリーメンバーの抵抗がある。このことから、ファミリー企業における承継者のダイナミック・ケイパビリティの発揮には、ダイナミック・ケイパビリティの強弱よりも、ファミリーメンバーのソーシャル・キャピタルの認知的側面の整合——具体的には、承継者と被承継者の間の価値観の共有、または相互理解——がより重要であると考えられる。

8.4 本研究の実務的貢献

本研究の調査結果は、ファミリー企業の承継者が経営を継ぐまでのプロセスは多様であり、また多くの場合に父親である先代社長と承継者の関係も、さまざまであることを示した。業種と地域についても幅広くサンプリングした。その中で、ファミリー企業固有の知のリソースの伝承または更新の観点と、承継者のファミリーの影響を受けた企業家マインドセットの観点から5つに分類し、それぞれの特徴を見いだした。この結果は、特に歴史

のある長寿ファミリー企業の承継に実務的貢献するものとする。さらに、同一業種の長寿ファミリー企業においても、全く新しいリソースを統合して業態を変えてしまう場合、補完的リソースを追加して周辺に事業を広げる場合、および伝統のリソースを守る場合が見られ、多様な選択肢があることがわかった。また、業種によるリソース統合の特徴の差異も明らかになった。これらの結果もまた、承継の実務において有益な指針を与えるものとする。

8.5 本研究の限界と課題

本研究は、長寿ファミリー企業における承継者の知の構築を通して、ファミリー企業が固有に持つ知の資産をどのように伝承し、または更新するのかを探究し、いくつかの特徴を捉えた。この研究におけるサンプルはすべて、承継者により固有のリソースが維持または更新されて事業を継続している。一方で創業から100年を超える企業においても廃業に追い込まれる企業は少なからずある。本研究は、企業の財務的側面が考慮されていないことからの限界がある。また、本研究が長寿ファミリー企業の持続性にフォーカスして、企業としての成長の観点は除外している。それでもなお、業種による違いが見られたことから、さらに業種を拡大して調査することは有益であり、今後の課題である。また、ファミリー企業固有のリソースを承継者の認知と価値観から捉えたことで、リソースの世代間の変化を明らかにしたが、リソースの持つ強みの評価としては制限がある。これを克服するためには多面的な調査が必要である。本研究の対象は実際の承継者であるが、承継者がいつから家業を継ぐことを意識して、いつ承継を決心するかはそれぞれの承継者固有のプロセスがある。承継者が家業を継ぐことを決心するには、承継者の価値観の形成が深く関わることから、他の承継候補者がなぜ家業を継がなかったかを価値観の観点から解明することも有効と考える。ファミリー企業の長寿性に対する「家」の慣習の影響は、承継者の世代が変わる毎に変化すると考えられるので、継続的な調査が必要であろう。ファミリー企業の特徴の解明は国際的な研究テーマであり、その国際比較は日本の特徴をさらに明らかにする可能性がある。

謝辞

本研究は、多くの方々のご指導とご協力をいただくことで進めることができました。まず、主指導教官として北陸先端科学技術大学院大学（以下、JAIST）内平直志 教授からご指導をいただいたことに厚く御礼申し上げます。JAIST への入学に私の背中を押していただいたのも内平先生でした。そして、当時は JAIST におられた法政大学 姜理恵 教授との出会いが決定的な出発点となりました。姜先生には JAIST 入学前から、ここでは書き切れない手厚いご指導と励ましをいただき、長きにわたり研究を導いていただいたことに多謝申し上げます。

論文審査においては、静岡文化芸術大学 曾根秀一 教授よりファミリービジネスの専門的立場から示唆に富む助言をいただき、新たな気づきにつながりました。ここに深く感謝申し上げます。また、学内の共創ゼミのレビューア、または学内論文審査員として、JAIST 神田陽治 教授、敷田麻実 教授、白肌邦生 教授、西村拓一 教授、伊藤泰信 教授、水本正晴 准教授から有益な指摘、助言をいただきました。Kim, Eun young 准教授には、副指導教官としてご指導をいただきました。各先生方に心より御礼申し上げます。

本研究はファミリービジネスの主に時間軸を見ていますが、副テーマとして新潟県三条市における産地ビジネス・エコシステムの研究を行い、ここではファミリービジネスを空間軸から捉えました。この取り組みは本研究の視座を高めることにつながりました。副テーマ研究においては、事業創造大学院大学 岸田伸幸 教授、ならびに JAIST 池田満 教授のご指導をいただきました。心より御礼申し上げます。

このほかに、研究遂行上の相談に快く応じていただいた Oikos Research 秋澤光先生、JAIST 姜研究室の同期生で、共同研究を行った、現 金沢星稜大学教授 村上統朗氏、論文の査読を引き受けていただいた現 開志専門職大学准教授 阿部俊光氏、またインタビューを快諾していただいた全国の企業経営者の皆様のご協力に深く感謝いたします。

まだ研究に関する十分な知識がなくて模索していた時期に、「家」と家訓に関して有益な助言をいただいた、千葉大学 米村千代 教授に御礼申し上げます。論文を書くことは「出会いの産物」（米村, 1999, p. 278）でもあることを自分自身の研究を通して強く実感し、さまざまな出会いが研究に対する知的興味を絶やさない大きな支えとなりました。最後に、ここに挙げた方々以外からも多くの有形・無形の支えをいただいたことに感謝いたします。

添付資料

クロスケース分析表

コードシステム	A	B	C	D	E	F	G	H	J	P	Q	R	S	T	U	
I ファミリネス																
I.1 家訓																
I.1.1 成文				1		1				1						
I.1.2 口伝	1	1	2			1	2	1	3					1	1	1
I.1.3 暗黙的	3	1		2	2		1	4	1	1	4	1	2			
I.2 歴史のリソース																
I.2.1 製法												5	1	3	2	
I.2.2 味															3	
I.2.3 企業ブランド											1	3	1	3	1	2
I.2.4 地域ブランド															1	
I.3 ヒューマン・キャピタル																
I.3.1 経営者				2		1			1	1					1	
I.3.2 社員	3		3			4	2	6	2			5				
I.4 構造キャピタル																
I.4.1 経営理念	1		5	3	4		5	7			4				4	
I.4.2 プロセス		9	7	7	10	4	11	2	3			12	10	8	5	5
I.5 関係キャピタル																
I.5.1 顧客関係	2	7	2	2	2	4	3	7	10	6	5	11	14	11	5	
I.5.2 地域関係		4	1					1	1			5	2			
I.5.3 サプライヤー								4	3							
II 承継者の知の構築																
II.1 家訓の理解																
II.1.1 経営者姿勢				2	1	6	2		2	1					4	
II.1.2 対社員姿勢	2				1			1	1							
II.1.3 対顧客姿勢			1					1	3							
II.1.4 対サプライヤー姿勢											3					
II.1.5 対地域姿勢		1	1					1	1						3	
II.1.6 企業家マインドセット	10	2		3		2	1	4		1	10	2	3			
II.1.7 伝統を守る															1	
II.2 環境からの作用																
II.2.1 環境からのポジティブな作用		2	1			2	1		2	11	2			5	2	
II.2.2 環境からのネガティブな作用	3				1			1				3	4			
II.3 ファミリーとの関係																
II.3.1 先代の暗黙的姿勢		6				4							2			
II.3.2 先代の権威主義								3		1	4					
II.3.3 認知的ギャップの解消			4											2		
II.3.4 短縮されたファミリーアイデンティティの形成					5											
II.3.5 規範的ファミリー関係					4											
II.3.6 先代の早世		6														
II.3.7 先代との価値観共有							3	4							7	
II.3.8 先代のパターナリズム															3	
II.4 外部知の獲得																
II.4.1 社外学習経験	4			3		5	2	1	6			4	2	6		
II.4.2 独学			3													
II.5 個人特性																
II.5.1 地域貢献の思い															2	
II.5.2 個人特性			9				2									
II.5.3 承継の巡り合わせ												4	12			
II.5.4 ファミリネスの価値低下の認識から企業家マインドセット		2		1				3							5	
II.6 コミットメント																
II.6.1 情緒的コミットメント	3	2	4	2		3	2	2	1	2			1		4	
II.6.2 規範的コミットメント					1			1		1	2					
II.6.3 継続的コミットメント															1	
III 動的ファミリネス																
III.1 開拓型DC				6				13								
III.2 強化型DC	3	3		9	3	5		8	4	2	3	4	5	6		
III.3 安定型リソース管理															8	

参考文献

- 足立政男. (1970). 家業永続の秘訣. 京都府 (編), *老舗と家訓* (pp. 3-104). 京都府.
- 足立政男. (1974). *老舗と家訓—現代商法を問い直す*. 東洋文化社.
- 足立政男. (1979). 京都における老舗の経営理念—老舗の家訓を通して見た. 竹中靖一, 宮本又次 (編), *経営理念の系譜 : その国際比較* (pp. 85-120). 東洋文化社.
- Adjei, E. K., Eriksson, R. H., Lindgren, U., & Holm, E. (2019). Familial relationships and firm performance: the impact of entrepreneurial family relationships. *Entrepreneurship and Regional Development, 31*(5-6), 357-377.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1514074>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). JAI Press.
- Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (2001). A metric for measuring knowledge codification in organisation learning. *Technovation, 21*(7), 413-422.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00058-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00058-4)
- American Psychological Association. (2019/2023). 前田樹海, 江藤裕之 (訳). *APA 論文作成マニュアル 第3版*. 医学書院.
- American Psychological Association. (2020). 7th ed., *Publication manual of the american psychological association*. American Psychological Association.
- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms: How familiness affects potential and realized absorptive capacity. *Journal of Family Business Management, 5*(1), 73-89. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2014-0012>
- 有賀喜左衛門. (1969). *有賀喜左衛門著作集VII*. 未来社.
- 有賀喜左衛門. (1970). 家について. *有賀喜左衛門著作集IX : 家と親分子分* (pp. 121-126). 未来社.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies, 44*(1), 73-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

- 浅羽茂, 山野井順一. (2022). ファミリー企業の戦略原理：継続と革新の連鎖. 日経 BP 日本経済新聞出版.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 972-997.
<https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.06.002>
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- Basco, R. (2015). Family business and regional development-A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), Article 100249.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- Baumrind, D. (1966). Effects of authoritative parental control on child behavior. *Child development*, 887-907.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Binz Astrachan, C., & Botero, I. C. (2018). “We are a family firm”: An exploration of the motives for communicating the family business brand. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 2-21. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2017-0002>

- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). Emerging Trends in Global Ethics: A Comparative Study of U.S. and International Family Business Values. *Journal of Business Ethics*, 99(SUPPL. 1), 29-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1164-7>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- 文化庁. (2022). 文化審議会文化財分科会企画調査会 (第9回) 資料5. 2024年1月10日取得
https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunkazai/kikaku/r03/09/pdf/93743201_05.pdf
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cabrera-Suárez, M. K., De la Cruz Déniz-Déniz, M., & Martín-Santana, J. D. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 34-42. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.001>
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C., & Martín-Santana, J. D. (2015). Family Social Capital, Trust within the TMT, and the Establishment of Corporate Goals Related to Nonfamily Stakeholders. *Family Business Review*, 28(2), 145-162. <https://doi.org/10.1177/0894486514526754>
- Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178-197. <https://doi.org/10.1177/0894486518776867>
- Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. <https://doi.org/10.1111/etap.12073>
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011, Nov). A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1207-1227. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x>
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.

- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chirico, F., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2011). Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantage Through "Familianness". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(3), 483-501. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00441.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 237-247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>
- 中條孝一, 姜理恵, 岸田伸幸. (2022). 産地ビジネス・エコシステムにおける企業家の実践 —— 燕三条ブランドと産地ステークホルダーとの相互作用. *地域活性研究*, 17, 157-166.
- 中小企業庁. (2022a). 2022年版 小規模企業白書. 2022年12月22日 取得
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/shokibo/00sHakusho_zentai.pdf
- 中小企業庁. (2022b). 中小企業白書. 2022年12月22日 取得
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/00Hakusyo_zenta_i.pdf
- 中小企業庁. (2024). 中小企業白書. 2024年9月30日 取得
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho/00Hakusyo_zenta_i.pdf
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Daft, R. L. (2001/2002). 高木晴夫 (訳), 組織の経営学: 戦略と意思決定を支える. ダイヤモンド社.

- Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(2), 133-143.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.003>
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, *5*(2), 169-183. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, *21*(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *29*(3), 267-284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x>
- Falsey, T. A. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statement: A survey and Guide for Corporate Communicators and Management*. Quorum Books.
- ファミリービジネス白書企画編集委員会. (2021). 2022 年版 ファミリービジネス白書. 白桃書房.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, *84*(1), 113-135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Fattoum-Guedri, A., Guedri, Z., & Delmar, F. (2018). Multiple blockholder structures and family firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *42*(2), 231-251. <https://doi.org/10.1177/1042258717748652>

- Ferenhof, H. A., Durst, S., Bialecki, M. Z., & Selig, P. M. (2015). Intellectual capital dimensions: State of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 58-100. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2014-0021>
- Flick, U. (2007/2011). 小田博志, 山本則子, 春日常, 宮地尚子 (訳), 質的研究入門: 「人間の科学」のための方法論. 春秋社.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 709-742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of "Familiness". Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. (Original work published 1984)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007/2010). 利害関係者志向の経営. 中村瑞穂 (訳). *利害関係者志向の経営: 存続・世評・成功* (pp. 1-21). 白桃書房.
- 福寿園. 家訓・社是. 2023年8月7日取得 <https://www.fukujuen.com/company/policy.html>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791603>
- Glyptis, L., Hadjielias, E., Christofi, M., Kvasova, O., & Vrontis, D. (2021). Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. *Journal of Business Research*, 127, 346-363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.019>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007, Mar). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- 後藤俊夫. (2006). 静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題. *実践経営*, 43, 35-41.

- 後藤俊夫. (2012a). コマの経営と結束力. 横澤利昌 (編), *老舗企業の研究* (pp. 151-176). 生産性出版.
- 後藤俊夫. (2012b). ファミリービジネスとは. 後藤俊夫 (編), *ファミリービジネス——知られざる実力と可能性* (pp. 1-17). 白桃書房.
- Guthrie, J., & Petty, R. (2000). Intellectual capital: Australian annual reporting practices. *Journal of Intellectual Capital*, *1*(3), 241-251.
<https://doi.org/10.1108/14691930010350800>
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *30*(6), 879-886. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00158.x>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1-25.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). Transgenerational entrepreneurship. In *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations* (pp. 1-38). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-82755163423&partnerID=40&md5=adadbcbaa890e84e9d8e2316afe33a43>
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 451-465.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- 浜田吉司, 奥村昭博. (2024). 伊勢おはらい町に見る老舗のダイナミズム. *ファミリービジネス学会誌*, *12*, 17-30.
- 間宏. (1972). 日本における経営理念の展開. 中川敬一郎 (編), *経営理念* (pp. 75-176). ダイアモンド社.
- 間宏. (1984). 日本の経営理念と経営組織. *組織科学*, *18*(2), 17-27.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, *32*(11), 1243-1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>

- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), 14-19.
<https://doi.org/10.3102/0013189X012002014>
- 廣池千九郎. (1928). 新科学としてのモラロジーを確立する為の最初の試みとしての道徳科学の論文 第4冊. 廣池千英.
- 廣川佳子, 芳賀繁. (2015). 国内における経営理念研究の動向. *立教大学心理学研究*, 57, 73-86.
- Holden, G. W. (2023). Foundational Theories and the Establishment of Parenting Science Research. In Morris, A. S. & Smith, J. M. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Parenting: Interdisciplinary Research and Application*. Cambridge University Press.
- 堀江保蔵. (1984). 日本経営史における「家」の研究. 臨川書店.
- Iaia, L., Vrontis, D., Maizza, A., Fait, M., Scorrano, P., & Cavallo, F. (2019). Family businesses, corporate social responsibility, and websites: The strategies of Italian wine firms in talking to stakeholders. *British Food Journal*, 121(7), 1442-1466.
<https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2018-0445>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004/2007). 杉本幸太郎 (訳), キーストーン戦略 —— イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム. 翔泳社.
- 池内秀己. (2019). 日本の経営をどう捉えるか——「家」としての日本企業: その原理・構造, 問題——. *経営学論集* (89), 6-18.
- International Integrated Reporting Council. (2021). *Integrated Reporting Framework*. Retrieved January 17, 2023, from
<https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
- Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 131-144. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002>
- 伊丹敬之, 加護野忠男. (1993). *ゼミナール経営学入門*. 日本経済新聞社.
- 伊藤清彦. (2021). 千年企業の経営——経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較. 白桃書房.
- 岩田九郎. (1951). *去來抄評解*. 有精堂.

- Jones, O., Ghobadian, A., O'Regan, N., & Antcliff, V. (2013). Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line. *Business History*, 55(6), 910-941. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.744590>
- 加賀美思帆, 草処基, 山田祐彰, 千年篤. (2014). 長期時系列統計の適用による日本の養蚕業構造変化の定量的分析. *日本シルク学会誌*, 22, 101-108.
<https://doi.org/10.11417/silk.22.101>
- 金谷治. (1997). *老子：無知無欲のすすめ*. 講談社.
- 金澤老舗百年會. 2023年8月13日取得 <https://www.kanazawa-cci.or.jp/shinise/>
- 神田良, 岩崎尚人. (1996). *老舗の教え*. 日本能率協会マネジメントセンター.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 141-158.
<https://doi.org/10.1108/13552551211204193>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- 菊澤研宗. (2019). *成功する日本企業には「共通の本質」がある：ダイナミック・ケイパビリティの経営学*. 朝日新聞出版.
- 木下康仁. (2020). *定本 M-GTA —— 実践の理論化をめざす質的研究方法論*. 医学書院.
- 北原種忠. (1920). *家憲正鑑 9版*. 家憲制定会.
- 北野利信. (1972). 経営理念の構造. 中川敬一郎 (編), *経営理念* (pp. 177-238). ダイヤモンド社.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>
- Kluckhohn, C. (2015). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). FB&c Ltd. (Original work published 1951)
- 厚東偉介. (2010). 経営哲学の諸領域と基礎概念. *早稲田商学*(423), 357-380.

- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32-47. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038446>
- 京都府. (1970). *老舗と家訓*. 京都府.
- 京都老舗の会. 2023年8月13日取得 <https://kyoto-shinisenokai.com/>
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lewin, K. (2013). *Principles of topological psychology*. Read Books Ltd. (Original work published 1936)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Luhmann, N. (1984/2020). 馬場靖雄 (訳), *社会システム : 或る普遍的理論の要綱* (上・下). 勁草書房.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285-306. <https://doi.org/10.1002/sej.122>
- 前田樹海, 江藤裕之. (2023). 第2版, *APA に学ぶ 看護系論文執筆のルール*. 医学書院.
- 真鍋一史. (2013). 価値観の研究の視座: 経緯・課題・展望. *法學研究: 法律・政治・社会*, 86(7), 440 (415)-454 (441).
- Mani, Y., & Lakhal, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance: The impact of internal social capital dimensions on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(6), 898-917. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2014-0100>

- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551-569. <https://doi.org/10.1108/14637150410559225>
- 丸山一芳. (2013). 起業論における企業家チーム研究への予備的考察 —— 企業家・企業家チームの定義と議論の変遷を中心に. *事業創造大学院大学紀要*, 4(1), 16-40.
- 松田良子. (2003). 経営理念と経営戦略. 加護野忠男 (編), *企業の戦略* (pp. 39-53). 八千代出版.
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12111>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis : A Methods Sourcebook*. sage.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'Familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- 宮本又次. (1942). *近世商人意織の研究：家訓及店則と日本商人道*. 有斐閣.
- 水谷内徹也. (1993). 現代企業の経営理念と経営戦略. 水谷内徹也, 村上亨 (編), *現代企業の新展開：理念・戦略・組織* (pp. 70-98). 高文堂出版社.
- Monroy, V. I. B., Solís, E. R. R., & Rodríguez-Aceves, L. (2015). Familiness and its relationship with performance in mexican family firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 1-22. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84959489874&partnerID=40&md5=6c809988121e00d27d8cebcb9bcf9ac>
- Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180. <https://doi.org/10.1177/0894486509333372>

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- 内閣府. (2018). 平成 30 年版子供・若者白書. 2023 年 10 月 12 日 取得
https://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h30honpen/pdf/b1_00toku_01.pdf
- 中川敬一郎. (1972). 経営理念の国際比較. 中川敬一郎 (編), *経営理念* (pp. 3-73). ダイアモンド社.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- 野中郁次郎, 竹内弘高. (1995/1996). 梅本勝博 (訳). *知識創造企業*. 東洋経済新報社.
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's "an exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 285-292.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00083.x>
- 落合恵美子. (2019). *21 世紀家族へ. 有斐閣*.
- 落合康裕. (2016). *事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント*. 白桃書房.
- 小倉榮一郎. (1988). *近江商人の経営*. サンブライト出版.
- 奥村昭博. (2015). ファミリービジネスの理論. *一橋ビジネスレビュー*, 63(2), 6-19.
- 奥村憲一. (1994). *現代企業を動かす経営理念*. 有斐閣.
- 小野伸一. (2013). 組織経営の古典的著作を読む (4) エデイス・ペンローズ 『企業成長の理論』. *経済のプリズム*(119), 18-33.
- 大野正英. (2012). 「三方よし」の由来とその現代的意味. *日本経営倫理学会誌*, 19, 241-253.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>

- Penney, C. R., & Combs, J. G. (2013). Insights from family science: The case of innovation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), 1421-1427.
<https://doi.org/10.1111/etap.12074>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Pitchayadol, P., Hoonsopon, D., Chandrachai, A., & Triukose, S. (2018). Innovativeness in Thai family SMEs: An exploratory case study. *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 38-48. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85042226991&partnerID=40&md5=55a75225ba481bc0bd04cf12f45b85f1>
- Polanyi, M. (1966/2003). 高橋勇夫 (訳), 暗黙知の次元. 筑摩書房.
- Presas, P., Guia, J., & Muñoz, D. (2014). Customer's Perception of Familiness in Travel Experiences. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(2), 147-161.
<https://doi.org/10.1080/10548408.2014.873307>
- Presas, P., Muñoz, D., & Guia, J. (2011). Branding familiness in tourism family firms. *Journal of Brand Management*, 18(4-5), 274-284. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.41>
- Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrniotis, K. X. (2018). The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. *Family Business Review*, 31(2), 200-213. <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rautamäki, H., & Römer-Paakkanen, T. (2016). The next generation's commitment and willingness to continue the family business: Reflecting on potential successors' experiences and pondering. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(1), 52-70. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073356>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the link between "Familiness" and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory

- jungle? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 1089-1109.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x>
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review.
Journal of Family Business Strategy, 7(3), 185-201.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.004>
- 作道洋太郎. (1978). 江戸期商人の系譜と特質. 作道洋太郎 (編), *江戸期商人の革新的行動——日本的経営のルーツ*. 有斐閣.
- Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasio, D., & Vaara, E. (2020). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms.
Strategic Management Journal, 41(3), 590-623.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students Eighth Edition*. Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1985/1989). 清水紀彦, 浜田幸雄 (訳), *組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか*. ダイヤモンド社.
- Schein, E. H. (2010/2012). 梅津裕良, 横山哲夫 (訳), *組織文化とリーダーシップ*. 白桃書房.
- Schumpeter, J. A. (1926/1977). 塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一 (訳), *経済発展の理論 —— 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究*. 岩波書店.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 971-977.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(1), 13-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- 柴田仁夫. (2017). *実践の場における経営理念の浸透：関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察*. 創成社.
- 新村出(編). (2022). *広辞苑 第7版*. 岩波書店.
- Siebels, J. F., & Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- 曾根秀一. (2016). 老舗企業研究の変遷にかんする準備的研究—家訓, 家憲を中心に—. *静岡文化芸術大学研究紀要*, 17, 39.
- 曾根秀一. (2019). *老舗企業の存続メカニズム : 宮大工企業のビジネスシステム*. 中央経済社.
- 曾根秀一, 吉村典久. (2004). 金剛組--家訓 『遺言書』 を中心に. *Faculty of Economics Wakayama University Working paper series*, 4(19).
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. Currency Doubleday.
- 住原則也, 三井泉, 渡邊祐介. (2008). 経営理念の課題と研究方法. 住原則也, 三井泉, 渡邊祐介 (編), *経営理念 : 継承と伝播の経営人類学的研究* (pp. 15-62). PHP 研究所.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(3), 415-436. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>
- 鈴木修次. (1984). *論語と孔子——人間関係論のエッセンス「論語」の新しい読み方*. PHP 研究所.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swart, J. (2006). Intellectual capital: Disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136-159. <https://doi.org/10.1108/14691930610661827>
- 高巖. (2009). 経営哲学とは何か : 7つの定義. 京都大学京セラ経営哲学寄附講座 (編), *経営哲学を展開する : 株主市場主義を超えて* (pp. 21-57). 文真堂.
- 高巖. (2010). 経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか--経営理念の浸透に関する調査結果をもとに. *麗澤経済研究*, 18(1), 57-66.
- 高尾義明. (2009). 経営理念の組織論的再検討. 京都大学京セラ経営哲学寄附講座 (編), *経営哲学を展開する : 株主市場主義を超えて* (pp. 58-87). 文真堂.

- 高尾義明, 王英燕. (2012). *経営理念の浸透：アイデンティティ・プロセスからの実証分析*. 有斐閣.
- 竹中工務店 TQM 推進室. (2023). *企業存在価値の創造品質経営：百年企業竹中工務店が次代に伝える企業永続の道「最大たるより最良たれ」*. 東洋経済新報社.
- 埜本一雄. (2012). 伝統の継承と革新. 横澤利昌 (編), *老舗企業の研究* (pp. 96-124). 生産性出版.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- 帝国データバンク. (2022a). 全国「老舗企業」分析調査 (2022 年). 2022 年 12 月 20 日 取得 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p221003.pdf>
- 帝国データバンク. (2022b). 全国企業「後継者不在率」動向調査. 2022 年 11 月 30 日 取得 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p221105.pdf>
- 帝国データバンク. (2023). 全国「老舗企業」分析調査. 2023 年 11 月 23 日 取得 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p231012.pdf>
- Thiele, F. K., & Wendt, M. (2017). Family firm identity and capital structure decisions. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 221-239. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2017-0012>
- Thrassou, A., Vrontis, D., & Bresciani, S. (2018). The Agile Innovation Pendulum: Family Business Innovation and the Human, Social, and Marketing Capitals. *International*

Studies of Management and Organization, 48(1), 88-104.

<https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1407086>

鳥羽欽一郎, 浅野俊光. (1984). 戦後日本の経営理念とその変化. *組織科学*, 18(2), 37-51.

Tobin, J. (1969). A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of money, credit and banking*, 1(1), 15-29.

Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x>

東京証券取引所. (2021). コーポレートガバナンス・コード. 2024年7月2日取得

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>

東京証券取引所. (2022). コーポレートガバナンス・コードへの対応状況. 2024年7月2日

取得 <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000006jzbl.pdf>

東都のれん会. 戸籍も変える老舗当主の「襲名」. 2024年4月9日取得

<https://www.norenkai.net/%E6%88%B8%E7%B1%8D%E3%82%82%E5%A4%89%E3%81%88%E3%82%8B%E8%80%81%E8%88%97%E5%BD%93%E4%B8%BB/>

Vought, K. L., Baker, L. T., & Smith, G. D. (2008). Practitioner commentary: Moving from theory to practice in family business research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6 SPEC. ISS.), 1111-1121. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00276.x>

渡辺泰宏. (2011). 経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察. *経営哲学*, 8(1), 155-159.

Weismeier-Sammer, D. (2014). The role of familiness for family business innovativeness. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(2), 101-117.

<https://doi.org/10.1504/IJEV.2014.062747>

Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & Von Schlippe, A. (2013). Untangling 'familiness': A literature review and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165-177.

<https://doi.org/10.5367/ije.2013.0119>

- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative health research*, 11(4), 522-537.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- ウィワッタナカントン, ユパナ, 沈政郁. (2015). ファミリービジネスと戦後の日本経済: 上場企業のデータから見えてくる日本のファミリービジネスの姿. *一橋ビジネスレビュー*, 63(2), 32-46.
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>
- Waşowska, A. (2017). The internationalisation of family firms: The role of the ownership structure and the composition of top management team. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 169-185. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050110>
- 山田一成. (2021). 価値. 子安増生, 丹野義彦, 箱田裕司 (編), *有斐閣 現代心理学事典* (pp. 70-71). 有斐閣.
- 山田幸三. (2013). *伝統産地の経営学*. 有斐閣.
- 山田泰巨. (2019). *燕三条 工場の祭典 オフィシャルハンドブック*. 「燕三条 工場の祭典」実行委員会.
- 山本眞功. (2001). *家訓集*. 平凡社.
- 田中雅子. (2012). 理念浸透プロセスの具体化と精緻化: 3つのモデルを検討材料に. *経営哲学*, 9(1), 21-31.
- Yin, R. K. (1994/2011). 近藤公彦 (訳), *ケース・スタディの方法(第2版)*. 千倉書房.
- 横川雅人. (2010). 現代日本企業の経営理念: 「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて. *産研論集*(37), 125-137.
- 横澤利昌. (2012). 再度問う いま、なぜ老舗企業か. 横澤利昌 (編), *老舗企業の研究* (pp. 2-21). 生産性出版.

- 米村千代. (1999). 「家」の存続戦略：歴史社会学的考察. 勁草書房.
- 米村千代. (2011). 家訓の現代的意味に関する社会学的考察. *東北学院大学経済学論集*, 177, 419-431.
- 湯山英子. (2011). 仏領インドシナにおける対日漆貿易の展開過程: 1910年代~1940年代初めの現地日本人商店からの考察. *社会経済史学*, 77(3), 365-385.
- Zaefarian, R., Eng, T. Y., & Tasavori, M. (2016). An exploratory study of international opportunity identification among family firms. *International Business Review*, 25(1), 333-345. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.06.002>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermans, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

研究業績リスト

<学術誌掲載論文>

中條孝一, 姜理恵. (2022). ファミリー企業の核を紐解く「ファミリーネス」—— システマティック・レビューによる探索. *ファミリービジネス学会誌*, 10, 3-17. 査読付論文

中條孝一, 姜理恵, 岸田伸幸. (2022). 産地ビジネス・エコシステムにおける企業家の実践 — 燕三条ブランドと産地ステークホルダーとの相互作用. *地域活性研究*, 17, 157-166. 査読付研究ノート

<国際学会 Proceeding 論文>

Chujo, K., & Kang, R. (2024). Learning of Successors in Long-Lived Family Firms: Knowledge Construction for Entrepreneurial Mindsets. *The Asian Conference on Education 2023: Official Conference Proceedings*, 389-400.

<https://doi.org/10.22492/issn.2186-5892.2024.34>

Abstract 査読あり、2023年11月24日口頭発表

<国際学会口頭発表>

Chujo, K., Wang, H., & Kang, R. (2021, Sep. 30). *Knowledge transfer in long-lived family firms: The role of transgenerational house precepts*. Asia-Pacific Family Business Symposium 2021, Online and University of Shizuoka, Shizuoka City, Japan.

<https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/abstracts-of-the-asia-pacific-family-business-symposium-2021>. Abstract 査読あり、Proceeding 掲載