

家業の世代を越えた維持発展への意思の形成要因

里見泰啓

(早稲田大学産業経営研究所 招聘研究員)

要 旨

本稿は、血縁を通じて家業を承継し、維持発展を図っている製造業の中小企業経営者を対象に、世代を超えて家業を継続発展させようとする意思を形成する要因を探った。分析は、経営者の内面を解釈する方法をとった。

分析対象の中小企業経営者は、良いものを造ることに使命感があり、使命感の達成を喜びとする労働観を持っている。この労働観とともに、真摯にものを造り弛まない創意を持ってより高度な加工や製品の製作に挑むという、ものを造ることへの気概を内面に形成している。そして、家業経営は、ものを造ることの気概を実践することで、自分の裁量と責任で自分の労働の価値を確認する営みであるという事業観を持っている。自分の家族と従業員の生活を支えながら、家業と家産の次世代への承継を図るため継続性を重視する事業観がある。また、経営環境の変化に対応して家業を継続するため、漸進的であっても技能や技術の進歩を図るとともに家業の姿も次第に変化するという事業観を持っている。

このような労働観とものを造ることの気概、事業観を昇華して、家業に対する価値観と規範を内面に抱き、家業の維持発展に対する意思を形成している。その価値観とは、ものを造ることは、社会に有用な価値と結び付いた価値ある行為とする価値観である。また、真摯にものを造り、弛まず創意を持って新たな価値の創出に果敢に挑むべきという、ものを造る行為に対する規範を内面に抱いている。この規範の実践は、家業への価値観を正当づける規準となっている。

製造業の中小企業経営者にとって、創業以来培われてきた技能や技術は家業の社会的有用性の根拠であるとともに家業の象徴であり、技能や技術の漸進的革新の歴史は家業経営に対する価値観と規範を内包するものであった。そして、自らが価値観と規範を持ち、家業の維持発展への意思を形成する理念的拠り所になった。

家業の世代を超えた維持発展への意思は、製造という行為の意義を高め自らの存在価値を高めたいという利己的な願望と、社会的役割を果たすための価値観と規範を持つという態度によって培われたものと考えられる。

Factors that Form the Intent to Maintain and Develop Family Businesses across Generations

SATOMI, Yasuhiro

Research Institute of Business Administration, WASEDA University

Abstract

This study investigated the factors that contribute to the intent to carry on development of a family business into the next generation. Its subjects were small- and medium-sized business owners in the manufacturing industry who were attempting to maintain and inheriting family businesses from relatives. The analysis attempted to interpret the inner feelings of these managers.

The small- and medium-sized business owners who were analyzed had a sense that it was their mission to manufacture good products and had a work ethic that gave them a sense of accomplishment from achieving that mission. Along with this work ethic, they had an attitude toward making things that was characterized by an attempt to produce higher quality processes and products through unwavering creativity and seriousness about manufacturing. As managers of family businesses, by putting this attitude toward making things into practice, they also had an outlook on business characterized by work that reaffirmed the value of their own labors at their own discretion and responsibility. They have an outlook on business that emphasizes continuity to ensure succession of the family business and property to the next generation, while supporting the lives of their own families and employees. They also have an outlook on business that aims to, however gradually, change the form of the family business in the next generation while making strides in terms of skills and technology in order to pass on the family business in a way that responds to changes in the business environment.

They sublimate this work ethic, as well as their business outlook and attitude toward making things in order to form their intent to carry on and develop the family business with internalized values and precepts about their business. This value system holds that the act of making things is a valuable act that is connected to contributing useful value to society. In addition, they have an internal set of precepts towards the act of making things that holds that they should seriously create and boldly attempt to generate new value with persistent creativity. Putting these precepts into practice is the criterion that legitimizes their sense of values toward the family business.

For small- and medium-sized business owners in the manufacturing industry, the skills and techniques cultivated since the founding of the business are both the basis for the family business's

social usefulness as well as a symbol of the family business. The history of gradual innovation in skills and techniques encapsulate the values and precepts of their family business management. They have their own values and precepts, which is the ideological cornerstone that forms their intent to carry on the family business.

The intent to maintain and develop the family business is thought to be cultivated through a selfish desire to increase the significance of the act of creation and the value of their own existence, as well as the attitude of having values and precepts focused on playing a social role.

Keywords : 技能と技術の漸進的革新, 家業の社会的有用性, ものを造ることの規範, 創業者や先代への尊敬

gradual innovation in skills and techniques, social utility of family business, precepts about making things, respect for founders and predecessors

I 問題意識

本稿は、血縁を通じて事業を承継し事業の継続を図っている製造業の中小企業を対象に、その経営者が持つ事業承継と継続の意思を支えるものを探る。

企業が世代を超えて存続するには、様々な条件がある。所有と経営が一体で血縁を通じて事業を継続している中小企業にとって、事業は経営者一族を支える生業であり、家業といえるだろう。会社を含めた経営者の個人的資産は、経営に必要な資金を調達する際の担保となるものであり会社の経営とは不可分なものである。これらの資産は、家業とともに血縁を通して引き継がれる家産といえるだろう。

承継した家業と家産の維持発展と次世代への承継に対して強い意欲を持つ中小企業経営者が存在する。ただ、家業と家産の維持発展と次世代への承継を図るには、経営環境の変化に対応し時代の潮流に適応した経営基盤を築くための経営能力を持つ必要があるだろう。経営能力には様々な側面があり、市場や経済情勢、日常的には取引先や金融機関といった外部環境を捉え、成長発展のための戦略を形成し実行する能力、内部組織を統率し効率的に機能させる能力などの側面があるであろう。また、経営能力は、いくつかの次元で捉えられるとも考えられる。戦略や内部組織の統率などを実現するための具体的な判断や行動とその成否によって、それぞれの経営者の特徴や能力を評価する一義的な指標になるだろう。これらの判断や行動の裏付けとして経営者が持っている論理、また経営者の人となりといったものによっても経営能力は推し量られると考えられる。このような経営能力の優劣は、家業や家産の維持発展と次世代への承継ができるか否かを大きく左右すると考え

られる。

所有と経営が一体になっている中小企業において、事業の衰退は経営者一家の生計を立てる術を失うだけではなく、経営者の資産も失う場合もある。このように大きな経済的リスクを負いながらも家業の維持発展と次世代への承継を図るには、秀でた経営能力を持つだけではなく、維持発展と承継への確固とした意思が不可欠ではないか、というのが本稿の第1の問題意識であり、本稿の論点の出発点である。中小企業経営者が家業や家産を承継し経営を続けているのは、経営者自身に、そのような意思があるからだと判断される。しかし、リスクを負いながらも経営環境の変化に適應するため家業の革新に取り組み、維持発展と次世代への承継に努めるには、単に家業の承継と経営の意思があるというだけではなく、苦境に耐えながらも家業の維持発展と承継をしようとする確固とした強い意思が必要になるであろう。経営能力を広く捉えると、経営者の意思も重要な要素になる。

中小企業経営者が持つ家業の維持発展と承継に対する確固とした意思を形成し、家業経営への意欲を奮い立たせているものは何か、というのが本稿の第2の問題意識である。経営環境の変化に対応するため漸進的ではあっても技能や技術の革新に努め意欲的に家業を経営するには、自分の利得ばかりではなく、家業を社会的に意義づけるような考えも必要ではないだろうか。そして、経営者が内面に抱く家業に対する意味が、家業の維持発展と承継に対する確固とした意思を支えていると考えられる。本稿は、製造業の中小企業経営者が持つ意思の背景にあり、意思を確固としたものにする要因を探る。

II 先行研究

本稿が分析の対象とする中小企業は、経営者とその一族が所有、経営し、血縁を通して承継している。ファミリービジネスあるいは同族企業に当てはまるだろう。

ファミリービジネスについては、多面的に研究が進んでいる⁽¹⁾。継続性に焦点を当てた研究をみると、代表的なものに Miller et al (2005) がある。この研究は、欧米の卓越した業績を示すファミリービジネスの研究から経営が永続する要因を提示している。ファミリービジネスは、近代的経営手法を無視したような経営スタイルを持つことがある。しかし、そのなかに好業績と経営の永続性をもたらす経営上の特質があり、Miller et al (2005) は、それらの特質を「4つのC」として、次のように整理している。

1つめは、Continuity (継続性) である。これは、事業は夢を実現するためのものと捉えていることを示している。ミッションを高い水準で達成するため、コアコンピタンスの蓄積に努め長期投資をする。経営陣の在任期間は長く、短期的な業績よりも事業の継続性を重視するという特質がある。

2つめは、Community (コミュニティ) である。これは、強い価値観を基礎に従業員の間に同族集団的結束を築くという特質を示している。この結束において官僚主義的規則や金銭的インセンティブは付随的なものである。

3つめは、Connection (コネクション) であり、ビジネスパートナーや顧客、社会一般と永続的で互恵関係を築いているという特質を示している。

4つめは、Command (指揮権) である。ファミリービジネスの経営者達は、株主に制限されることなく独自に行動することを望み、会社を環境の変化に適応させるために迅速に行動するという

特質を示している。

この「4つのC」は、2つの側面で捉えることができると考えられる。1つは、企業の外部と内部の状況を捉え、企業にとって望ましいと考える方向性を示し実行するために経営者が持つ論理としての側面である。このような企業の外部環境や経営資源、戦略に対する経営者の認識枠組みの研究は、経営戦略などの分野で進められている。加護野 (1986) は、実際の経営行動を裏付ける知識体系を「日常の論理」と呼び、経営者は日常の論理に従って意思決定をしているとする。この日常の論理は、心的表象のスキーマの集合体であり、戦略や内部組織構造などは日常の論理の表象であるとしている。Prahalad & Bettis (1986) は、経営者が価値観や経験に基づいて形成した事業を概念化するために依拠する認識構図であり、事業の目標設定や重要な資源配分の意思決定をするための主観的な認識枠組みを「支配的論理」と呼んでいる⁽²⁾。

このように、経営者は意思決定の土台となる認識枠組みや論理を持ち、戦略の選択と実行を図り、また、内部組織を統率している。「4つのC」は、経営者の意思決定の土台となる持論ということが出来る⁽³⁾。本稿の第一の問題意識に照らしてみると、Miller et al (2005) が研究対象としたファミリービジネスの経営者達は、持論である「4つのC」に基づいて主体的に事業を維持発展するための経営を実践している。経営者達が株主や従業員、ファミリー、取引先といったステイクホルダーとの調整を図りつつも、持論に基づいて主体的に経営する背景には、事業の発展と世代を超えた継続に対する確固とした意思があると考えられる。

「4つのC」が持つもう1つの側面は、事業と経営者一族を同定するものであるとともに、ファミリービジネスの経営者やその一族が、創業以来の経営経験を通して培った事業を営むことへの使

命感、オーナー経営者として事業経営に労働を費やすことについての意義を反映したものではないかということである。また、自分達が営む事業に対する価値観や規範を反映した面があると考えられる。

米村（1999）は、近世から明治・大正期かけての日本の財閥をはじめとした家業経営体の存続を分析している。明治期以降の経営の巨大化や民法と商法の制定により、家業経営体の系譜と経営は分断されたかのように見えるが、家業経営体には、「家」をめぐる社会制度や環境の変化に適合するように、その意味付けを再構築して系譜と経営を統合しながら発展させていこうという積極的な意思があったとしている。精神訓戒としての家訓、相続や権利や同族規則を規定した家憲は、このような意思の下で系譜と経営を理念上統合するものであり、「家」を同定するのは、家業や家産のような物財と社会的信用単位としての血縁や暖簾といった象徴財で構成する継承財の有無であった。そして、理念的実在の象徴として、過去、現在、未来へと連続する社会への位座を提供するのが「家」であったと分析している。

米村（1999）に照らして「4つのC」を考えてみると、家訓のように明文化されたものではないが、経営者一族が事業経験を通して築いた経営姿勢であり、それぞれのファミリービジネスを同定する象徴とも捉えられる。そして、本稿の2つ目の問題意識に照らしてみると、経営方針や手法を示すとともに、事業経営が経営者とその一族に対して持つ意味、経営者とその一族が抱く事業に対する価値観、規範を反映しているものと考えられる。「4つのC」のなかでも経営の継続性を重視しながら事業を通して夢を追求し、高い水準でミッションを達成することを目指すことに注目すると、事業経営を続けることが経営者とその一族が自分自身の存在を確認するために重要な意味を

持っているのではないか。また、事業を継続することを夢の追求と捉え、その夢の達成をミッションとする背後には、自分達が営む事業が社会的に意義のあるものとする価値観があり、その価値観を正当づける事業経営に対する規範があると考えられる。このような事業に対する意味づけや価値観、規範がステイクホルダーなどとの調整を図りつつも、主体的に事業を運営する支えになっているのではないか。そして、世代を超えて事業を継続しようとする確固とした意思を支えていると考えられる。

Ⅲ 本稿の論点と研究方法

1 本稿の論点

Miller et al (2005) が提示した「4つのC」には、経営者が戦略の選択と実行、内部組織の統率のための論理という側面と、事業経営が経営者とその一族に対して持つ意味、経営者とその一族が抱く事業に対する価値観、規範を反映している側面との2つの側面があると考えられる。問題意識を基に本稿で明らかにしたい点は、家業の世代を超えた維持発展への意思を持つ製造業の中小企業経営者が、その意思を形成し確固としたものにする要因である。そのため「4つのC」のうち2つ目の側面から得られた示唆から次のような点について分析を試みる。

中小企業経営者にとって家業経営の継続は、経営者や系譜を同定し存在を確認するために重要な意味を持ち、これが家業の維持発展への意思の形成要因になっている可能性がある。では、中小企業経営者は自分の営む事業をどのように捉えどのような目的を定めているのか。このような意味づけは、家業経営や外部との社会関係を通じた経験などからの影響も受けながら認識し自覚していったとも考えられ、家業を承継し事業経験を重ねる

経緯を追いながら、経営者やその一族を同定している意味内容を明らかにしていく。

家業の維持発展と承継に関わる意思を支える要因として、家業が社会的に意義のあるものとする価値観、この価値観を正当付ける家業経営についての規範があると考えられ、これの内容についても明らかにしていく。

2 研究方法

本稿は、家業の維持発展と世代を超えた継続に確固とした意思を持つ製造業の中小企業経営者を分析対象とする。

中小企業経営者が持つ家業の維持発展と承継に関する意思は、経営者の内面にある主観的なものである。同時に意思の形成要因となると考えられる経営者自身やその系譜の存在を確認する家業に対する意味づけ、家業を社会的に意義づける価値観や家業経営に対する規範といった意思の形成要因も事業経験などを通して中小企業経営者の内面で形成された主観的なものである。本稿の分析には、中小企業経営者の内面の解釈が必要であり、そのためインタビューを含めた参与観察を基本とする質的研究により分析を試みる⁽⁴⁾。

質的研究の基本的特徴は、現実には起きている現象を、その現象に関わる人々の主観や社会的背景を踏まえて研究対象を内側から理解し再構成して説明する点にある。方法論上の特徴の一つは、研究対象とする現象や出来事の選定－仮説の設定－対象の選定－データの収集－データのコーディングと概念化－理論構築という手順をとることにある。分析結果が、分析対象者の納得を得るとともに研究者への説得力を持つものにするには、仮説設定、データ作成、理論構築の3つの関係が整合的である必要がある。もう一つは、仮説設定、データ作成、理論構築のそれぞれの段階の作業を、試行錯誤を交え同時並行的に進める漸次構造化法を

とることにある⁽⁵⁾。

本稿が分析対象とする中小企業経営者は参与観察を通して、先代から受け継いだ家業に対して、創業以来の技能や技術の進歩に努め経営環境の変化に対応するとともに、次世代への承継を図っている。そして、その背後に家業の維持発展と承継に関する確固とした意思のあることを確認している。本稿は事象と分析対象を特定したうえで、意思の形成要因について、意思の形成要因に関わる仮説の設定－データ収集と概念化－概念相互の関係性を明らかにした構造化という手順を漸次構造化法により進めて得た分析結果を提示する。

本稿は、これまで参与観察した中小企業のなかから代表例として各種の生産設備の設計製作、切削加工部品の製作を手掛ける川田製作所と自動車エンジン部品などを製作するタマチ工業の2社を取り上げる⁽⁶⁾。川田製作所は2004年から、タマチ工業は2002年から観察を始め、ともに日々の経営を観察している。

IV 家業の維持発展に意欲を持つ経営者

1 川田製作所

(有)川田製作所は、東京の西五反田で金属部品の切削加工と組立冶具の設計製作を手掛けている。創業者の川田周三氏は農家に生まれ、刀鍛冶に徒弟入りし修業、独立して理容鋏の製作や機械部品の旋盤加工を始めた。戦後になり、オートバイのハブの製作を始める。周三氏がハブを納める目黒製作所はオートバイの販売を順調に伸ばし、川田製作所も「切り子を売るだけで家が建った」というほどに繁忙であった。しかし、オートバイの販売が低調になり、川田製作所はタイミングプリーの製作に軸足を移した。

1960年代になると、現会長で二代目の川田昇氏が会社を切盛りするようになる。昇氏は工業高

校を卒業し、工作機械用のバイトの製作に従事した後、家業に就いた。昇氏は電子部品のリードをプリント基盤の回路の形状に合わせて連続して折り曲げるフォーミングマシンを考案し、電機メーカーに売込み新しい分野を開拓した。部品製作では、1980年代に、主力設備をそれまでの汎用旋盤からCNC（Computer Numerical Control）フライス盤や放電加工機などの高度な設備に移行して、加工の幅を拡げ、品質を向上にも努めた。そして自動車のミッションの試作などの新しい分野の受注を拓いていった。

現社長の川田雅展氏は小学生の頃から仕事を手伝っていたが、工業大学の機械工学科を経て本格的に家業に入った。自動工具交換装置を備え、様々な加工ができるマシニングセンターやワイヤー放電加工機を導入し、高度設備による高品質と高効率化を一層進めた。雅展氏は、高度な設備の機能を引き出すため、操作法の習得と工夫に努め、駆使するようになる。その結果、受注先、受注品目ともに拡がりをみせるようになった。

現在の川田製作所は、フォーミングマシンから進化した種々の生産設備も設計製作している。同社を生産設備メーカーと考えている取引先も多い。例えば、小さな電子デバイスに微小な金具を圧入する装置がある。この装置は、金具のキャリアからの分離、金具のデバイスへの仮挿入と圧入という3つの作業を統合するもので作業の効率化に大きな効果がある。熱溶着装置やレーザー刻印装置、導通耐圧装置なども設計製作している。フォーミングマシンの技術を土台に、雅展氏が電子制御の技術を付加して動作精度の高い機構の設計製作が可能になった。川田製作所の組立治具は、国内でも有数の電子機器メーカーや電子デバイスメーカーに納入され、海外の主要工場にも出荷されている。

「納期に追われるのは大変だが、色々な技術を

覚えて、新しいつくり方や製品を考え出すのは楽しいですよ」と言う雅展氏は、「信頼を大切にし、価値あるものを最高の品質で納める」のを信条にしているという。これは技術の伝承とともに、先代の川田昇氏から継けられた態度であり、創業者の川田周三氏が昇氏に伝えたものでもあるという。

2 タマチ工業㈱⁽⁷⁾

タマチ工業㈱は、レーシングカーや開発車両のエンジン部品の切削加工を手掛けている。創始者の太田祐雄氏は芝浦製作所で電気や機械技術の基礎を身に付けたという。祐雄氏が修業を積んでいる明治後半期は日本の航空機製作の黎明期でもあった。航空機に惹き付けられた祐雄氏は、伊賀式飛行機研究室兼製作所で機体とエンジンの製作に携わる。伊賀式が解散すると、足踏み式旋盤を譲り受けてタマチ工業の前身、太田工場を1912年に設立、模型飛行機用エンジンを数多く製作する。この当時、欧米で普及しはじめていた自動車も日本にも伝わる。若い工学士がイギリスの専門誌から作成した図面を基に、950cc水冷4気筒OHVエンジンを製作したのを契機に祐雄氏は自動車に傾倒する。1935年には三井物産の投資により、高速機関工業を設立して小型自動車オオタ号の本格生産を始める。戦後になり、祐雄氏の子息で高速機関工業で設計に携わっていた太田祐茂氏は、1946年にオオタ商會を興し自動車修理や公営オートレース用レーシングカーを設計製作する。1958年には360ccの軽自動車くろがねベビーのプロトタイプを製作し、一時はくろがね小型自動車製造の技術担当役員に就くが、62年にはタマチ工業㈱を設立する。そしてトヨタ自動車の子会社の開発部門との取引が始まり、レーシングカーのエンジン部品製作に関わるようになった。

祐茂氏の子息で現社長の太田邦博氏は、機械工

学科を卒業後、化学メーカーの開発部門に勤務した後、1972年にタマチ工業に入社する。77年には祐茂氏を引継いで代表取締役役に就いた。モータースポーツ界は73年のオイルショックの影響が残り、停滞している時でタマチ工業の受注も減少する一方だったという。邦博氏はこの状況を打開するため、マシニングセンターやNC工作機械といった高度な設備の導入を始める。エンジン部品の高精度化が要求されるとともに、コンピュータ制御の工作機械の導入も不可欠になりつつあった。その当時の従業者数は5名、設備は汎用旋盤が主力であった。

高度な設備に体化している機能を引き出し、効率化と汎用機では難しい加工を自在にするために邦博氏は、大学の同期で後に専務取締役に就く石黒氏の協力を仰いで技能と高度設備との融合を図り、受注の拡大に努めた。1984年にはタマチ工業が製作したキャブレターを装備した車がサファリラリーで優勝し、同社の評価は高まる。その後も高度設備の導入と従業員の育成に注力し品質の向上に努め、モータースポーツや開発試作の世界で確固たる地位を築く。

「祖父の代から営々と培ってきた自動車関連の技術や機械加工技術の発展にこだわりを持つ」と語る邦博氏は自動車で培った技術を活かした他の分野への進出も試みている。玩具メーカー向けにテープシラーを開発しOEMで供給する他、歩行ロボットの製作や林野庁の要請で木登りロボットの開発にも取り組んだ。最近ではレーザー加工の技術を導入して、人の血管の中に投入する器材であるステントや粉末冶金を素材にした軽量エンジン部品、燃費効率の良い2サイクルエンジンの開発を試みている。

V 家業の維持発展への意思を形成する要因

1 家業の維持発展と次世代への承継への意思の形成過程

2社の中小企業の変遷とその経営者の行動を追った。2人の経営者は、漸進的ではあるが創業以来の技能や技術を進歩させながら、経営の維持と発展に努めており、その背後には家業の維持発展と次世代への承継に対して確固とした意思がある。

家業に対する意思の形成過程を整理しておく、家業を継ぎ経営者になることを決めた動機が出発点になっている。この動機に基づいて自分が経営者として働くことの目的や捉え方としての労働観、家業の目的や捉え方である事業観を持つようになった。労働観や事業観は、取引先や金融機関、従業員、地域社会などとの関係のなかで、事業経験を積むことを通して家業経営者として自覚を持つとともに、自分の存在を確認するために形成した。

2人の経営者は、労働観や事業観に基づいて家業を経営するわけだが、社会における家業の価値や正当性を明確に意義づける価値観や規範を内面に抱いていく。これらの価値観や規範によって家業の維持発展と次世代への承継に対する意思を確固としたものにしていく。

以下では、家業の維持発展と次世代への承継に対する意思を形成する要因の内容を探り、経営者の間に共通する要因の概念化を試みる。これらの概念化した要因の関係性を考察し、意思形成の過程を追う。

2 家業経営としての存在の確認

(1) 家業を継ぎ経営者になった動機

川田雅展氏と太田邦博氏の行動を追うなかで、

まず立てた問いは、なぜ、経営者となったかという点である。因みに二人とも家業を継がず、他の企業に雇われて職業生活を送る選択もできた。家業を受け継いで経営者の道を選んだ理由の1つに、経済的動機があった。家業を継いで経営者になれば、サラリーマンであるよりも大きな報酬を得る可能性もある。

しかし、大きな利得の裏腹に生涯にわたって、家業経営に対する責任と経済的リスクを負うことにもなる。中小企業の創業者が独立の動機を「一国一城の主を夢見た」と語る場合がある(Whittaker 1999: 142)。これは、経済的リスクを負ったとしても、誰に指図されるのではなく、自分の責任と裁量で事業を営み、その事業を通じて産み出す付加価値によって自分の労働の価値を確認できる労働の主体者でありたいという意味と捉えられる。川田氏と太田氏も同様の考えを持っており、経済的動機とともに、このような非経済的動機も家業を受け継ぎ、経営を続ける重要な動機であった。

家業を継ぎ経営者になった動機は、労働観と事業観に結びついている。労働観と事業観は、取引先や金融機関、従業員、また社会全般との関係を通して、自らの労働や家業の意味を探るなかで、経営者になった動機を満たしながら家業の存在、家業経営者としての存在を確認できる意味づけとして、内面に形成した自分の労働の目的や捉え方、家業の目的と家業経営の捉え方である。

(2) 労働観と事業観

川田氏と太田氏は、自分の責任と裁量で働いて自分の労働の価値を確認する労働の主体者でありたいという動機から経営者の道を選んだ。労働の価値は、付加価値を産むことで確認するわけだが、このことは良いものを作ることを使命とする考えに結びついている。そして、良いものを作る使命

の達成を喜びとする労働観を持っている。この労働観とともに、真摯にものを作り、弛まない創意を持ってより高度な加工や製品の製作に果敢に挑むという、ものを作ることへの気概を内面に形成している。

事業観をみると、川田氏と太田氏は血縁を通して承継してきた会社は家業、家産であり自分の事業、資産であるという事業観を持っている。それとともに、血縁を通して将来に継続することが望ましいという事業観も持っている。

2人の経営者は、経済的動機が経営者になる動機の一つであった。家業経営を継続する一義的目的は自分自身の家族の生計を立て、従業員の生活を支えることである。売上と利益を可能な範囲で最大化し、より多くの利得を得たいという意識もあるが、これは奢侈を求めるといっても、運転資金や投資資金調達のための担保となる資産を蓄積し、家業経営の基盤を磐石にしたいという考えによるものである。家業の継続のためには、需要の変化や技術革新に対応した家業を支える技能や技術の進歩が不可欠であり、新鋭設備への投資が必要である。そのような投資には、蓄積した資産を基に積極的な姿勢で臨んでいる。しかし、会社の規模や売上の成長を一義とするような冒険的な投資はしない。自分の家族と従業員の生活を支えながら、家業と家産の次世代への承継を図るため継続性が重要という事業観がある。また、経営環境の変化に対応して家業を継続するため、漸進的であっても技能や技術の進歩を図るとともに家業の姿も次第に変化するという事業観を持っている。

自分の責任と裁量で自分の労働の価値を確認できる労働の主体者でありたいということが、経営者になるもう一つの動機であった。2人の経営者は、家業に携わることによって創業以来培ってきた技能や技術を基礎にして品質の良いものを作ること、創意工夫を重ねて、これまでにない新しい

ものを造ることに努めている。家業経営は、ものを造ることへの気概を実践しながら自分の労働の価値を確認する営みとする事業観を持っている。

(3) 家業経営者としての存在の確認

川田氏と太田氏にとって、家業は生業でもあり、家業を営むことで生計を立てるとともに、従業員の生活も支えている。

それとともに、良いものを造ることを使命とし、喜びとする労働観があり、ものを造ることへの気概を内面に抱きながら、家業を経営している。ものを造ることへの気概を実践することで、家業と家産を守り、従業員の生活を支え続けて経営者の責任を果たしている。同時に、ものを造ることへの気概の実践により、自分の家業経営者としての労働の価値を確認して家業経営者としての存在を確認している。また、自分が家業経営者としての存在を確認できるのは、家業の基盤があるうえでのことであり、創業以来、技能や技術をはじめとする家業の基盤を築いてきた系譜の存在の意味も感じている。

3 家業の維持発展と世代を越えた継続への意思の形成

これまでに見てきた労働観とものを造ることへの気概、家業に対する事業観は、取引先や金融機関、従業員、また社会全般との関係を通して、自らの労働や家業の意味を探るなかで形成した。家業に対する価値観やものを造る行為に対する規範は、社会における家業の正当性や価値を明確に意義付けるために、労働観やものを造ることへの気概、事業観を昇華させて内面に抱いたものである。そして、家業の維持と発展に対する強い意思を形成する要因になっている。

(1) 家業に対する価値観と規範

造ることが好きだから色々な技術を取り込み、工夫をして新しいことに挑戦すると言う川田氏は、「創意を持って価値あるものを最高の品質で供給する限り、自分のやっていることは正しい。自分の子息の時代になっても、この仕事を続けていけるようにしたい」と家業に対する価値観を語っている。これは、川田氏が製作する部品が社会が求める工業製品を構成していること、生産設備が工業生産の効率化に寄与しているという事実から、家業の拠り所となる技能や技術の有用性、その技能や技術を駆使して、ものを造る行為の有用性に対する自負から生まれた価値観である。そして、社会的に有用なものと自負する技能や技術を進歩させることは、工業製品の性能や品質の向上、新製品の实用化に繋がり、社会の要請に応えた新しい付加価値を産む価値ある行為と意義づけ、世代を越えて継続していきたいとしている。また、川田氏は「祖父が会社の基礎を築いた頃のようにはなかなか儲けられないが、誰も真似できないような高い技術とか製品とかを創り出して金持ちになれば、理想です」と語る。これは自分の持っている技術を基に家業を真面目に営み、その結果、多くの利得を得ることができたとするれば、自分や家業の価値や存在意義の証になるという意味での言葉であった。この言葉の背後には、社会にとって有用な家業の経営によって得た利潤や報酬は正しいものという考え方がある。

川田氏は、家業を営むうえで守るべきこととして「真面目にものを造ることに取り組み、技術の進歩を図り、価値あるものを造るよう努めるべきだ。そのことを実践することが私の次の経営者に私の意思を伝えることにもなる」と語る。これは、自分が抱く、家業経営やものを造ることに対する規範を示したものである。川田氏はこのような考え方や姿勢は、創業者から先代に受け継がれ、

先代から自分が受け継いだと言う。

太田氏は「会社を継続させなくてはならない。そのために次の世代のことを考えて新しい分野への進出を試みている」と語っている。それと同時に「創業以来培ってきた技術を基に自分の会社や自分が営む事業は、社会にとって価値のあるものであると思う。この思いは次世代にも引き継いでもらいたい」と家業に対する価値観を語り、思うように儲からないが、と前置きしたうえで「これまでノウハウを積み重ねてきた技術については、お客さんにも相応の対価を求める。事業を通して蓄積してきた資産は尊いものだ」と家業から得られる利潤や報酬の正当性を語る。そして「会社が価値あるものであるためには真剣に仕事に取り組み、新しい価値を産み出すために努力しなくてはならない」と家業経営の規範を語る。太田氏は家業が社会的有用性を持つという価値観、真摯に、また創意を持ってものを造ることに取り組むべきとする規範を持っている。

川田氏と太田氏には、良いものを造ることを使命とし、この使命の達成を喜びとする労働観がある。この労働観の延長線上に、真摯にものを造り、弛まず創意を持ってより高度な加工や製品の製作に果敢に挑むという、ものを造ることへの気概を内面に持っている。ものづくりへの気概は、家業経営やものを造る行為に対する規範になっていると考えられる。このような規範の実践は、社会にとって有用な価値を産み出すことに繋がり、自分が抱く、ものを造ることの規範は社会的にも正しいものとする家業に対する価値判断の規準としている。そして、家業がものを造ることの規範に則って操業しているかぎり、家業は社会的に正当な価値を持つものと判断し、家業の世代を越えた維持発展に対する意欲を高めている。

(2) 創業者や先代に対する尊敬の念

これまでにみてきた労働観とものを造ることへの気概、家業に対する事業観は、取引先や金融機関、従業員、また社会全般との関係を通して、自らの労働や家業の意味を探るなかで形成した。家業に対する価値観やものを造る行為に対する規範は、社会における家業の正当性や価値を明確に意義付けるために、労働観やものを造ることへの気概、事業観を昇華させて内面に抱いたものである。そして、家業の維持と発展に対する強い意思を形成する要因になっている。このような価値観や規範を抱くようになったのは、自分自身の体験からだけではなく、創業者や先代の影響も大きいと考えられる。

改めて2人の経営者に、家業を受け継いだことに対しての意識を問いただした。先にもみたように川田氏は、「創意を持って価値あるものを最高の品質で供給する限り、自分のやっていることは正しい」と家業に対する価値観を語り、「技術の進歩を図り、価値あるものを造るように努めるべき」と規範を語るわけだが、このような姿勢は創業者が先代に伝え、先代が自分に伝えたものだという。「会社の経営状況が悪くなった時期もあったが、色々な工夫をして技術を高め、新しいものを造ってきたことを尊敬している。自分が会社を続けられるのは、祖父や父が築いた技術が基礎になっているからだ」と語る。また「創業してから高めてきた技術や会社は、世の中の役に立つもので、会社を続けることは価値のあることだと思った。この思いを自分の子供にも伝えたい」とも語っている。技術を高め家業を継続してきた創業者や先代に対する尊敬の念があり、また誇りであり、家業の存在意義を感じていたことが、家業を継ぎ、維持と発展に努める行動の根底にある。

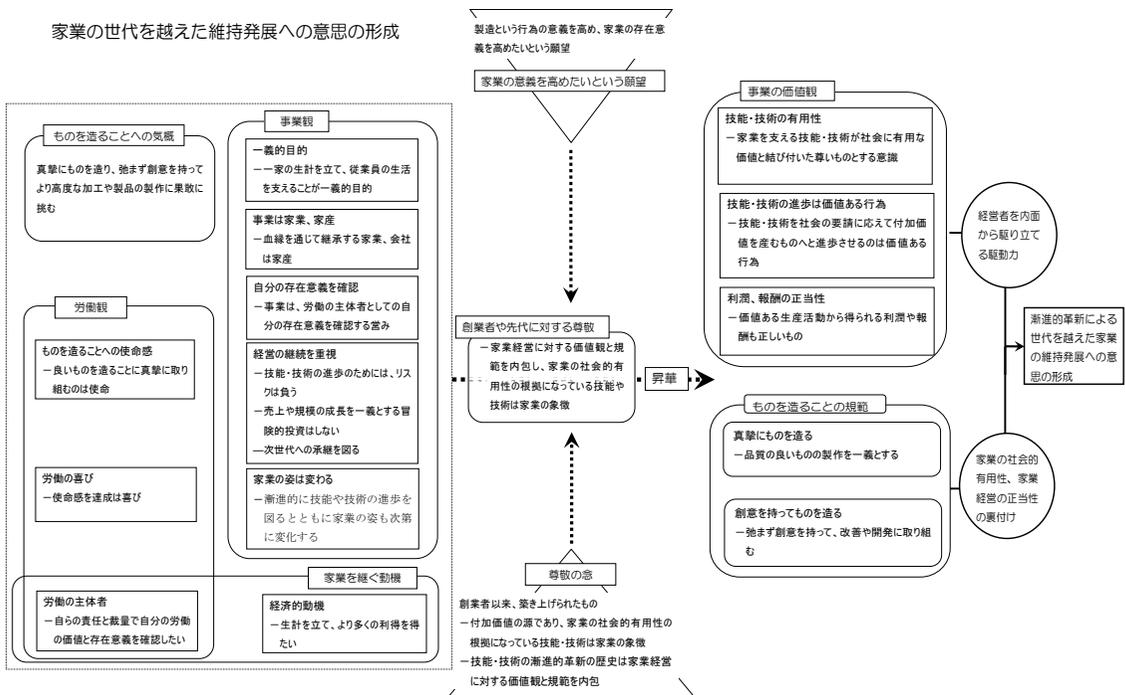
太田氏は、日本の自動車産業の黎明期に活躍した先々代以来の系譜を意識している。「高性能、

高品質な自動車の製作に妥協しない態度を持っていた先々代から受け継いだ技能や技術を基礎に、時代の要請に応えるものを高品質で供給することに使命感がある」と語る。太田氏は先々代、そして先々代の意を汲んで家業を興した先代に対する尊敬の念があり、先々代の日本自動車殿堂入りを誇りに思うと言う⁽⁸⁾。自動車産業の発展とともに歩んできた先々代からの系譜のうえにある家業は意義あるものだとも言う。太田氏は、大学への進学に際して医学部を目指していたが、希望は叶わず機械工学に進んだ。大学卒業後は化学メーカーの開発部門に勤務した後、家業に就いた。太田氏はこのときのことを振り返り、「自分のなかには先々代、先代から受け継いだDNAがあり、家業に就くべきなのを若気の至りで逆らってみたかったのだと思う。そして先々代や先代を尊敬しているから、先々代や先代が築いてきたものを受け継

いだ。このDNAを次の世代に受け継いでもらい事業を続けて欲しい」と語る。経営の現場で家業を実感し、経営者としての自覚を持つなかで、創業者や先代の姿勢への理解を深め誇りに思い、家業に対する価値観や規範、家業の維持と発展への意欲を形成したと考えられる。

家業とそれを支える技能や技能に抱く価値観とものを造ることへの規範は創業以来、代々、経営の現場に立ち醸成してきたものである。川田氏、太田氏ともに家業の意義付けや規範は脈々と伝えられてきたものだという。先にみた米村(1999)は、「家」が家業経営体の継続と発展を図るための理念の実在としての象徴であるとしている。本稿でみた2人の中小企業経営者にとって、付加価値の源であり家業の社会的有用性の根拠になっている技能や技術は家業の象徴であり、技能や技術の漸進的革新の歴史は家業経営に対する価値観と規範

家業の世代を越えた維持発展への意思の形成



を内包するものであったと考えられる。そして、自らが価値観と規範を持ち、家業の維持と発展への意思を形成する拠り所になったと考えられる。

企業経営は経済活動ではあるが、中小企業経営者の家業への思いは経済学的な合理性基準の観点からだけではなく、製造という行為の意義を高め、家業の存在価値を高めたいという利己的な願望と、社会的役割を果たすための価値観と規範を持つという態度によって培われたものと考えられる。このような態度は、家業として事業を営む中小企業が経営をめぐる情勢の変化に対応して漸進的であっても革新を続け、維持発展を図るための必要条件と考えられる。

おわりに

日本経済が成熟するとともに新興工業国との競争に直面するなど、製造業の中小企業を取り巻く状況は大きく変化している。廃業率が開業率上回り、企業数は減少傾向にある。しかし、このような状況のなかでも、技能や技術を進歩させ付加価値を高めて経営の継続性を高めている中小企業が存在する。本稿で取り上げた2人の中小企業経営者は、経営環境の変化に果敢に対応し、家業の付加価値を高めている経営者の一例である。そして、その行動の駆動力になっているのは、家業の維持発展と次世代への承継に対する確固とした意思である。

日本経済の発展の背景には、製造業を中心とした技術進歩がある。工業製品は、様々な製品技術と製造技術が複合し完成する。日本の革新は連続的であり、様々な技術の部分改良の累積による漸進的革新の性格が強いといわれる (William & Kim 1985)。この漸進的革新は部品や生産設備の供給を担う中小企業に依るところも大きく、高付

加価値な中小企業の存在は今後も不可欠であろう。

中小企業においては、所有と経営が一体であり家業として事業を営む企業が多いと考えられ⁽⁹⁾、血縁を通じた事業の承継は、中小企業の経営の継続や発展にとって重要な意味があるだろう。本稿は特定の研究対象の内面を探る解釈的アプローチであり、法則定立的方法ではない。本稿の検討が一般性を得るには、定量調査を含む広範な経営者を対象にした検討が必要になる。ただ、本稿が提示した、中小企業経営者の家業の意義付けに裏打ちされた家業と家産の維持発展への意思と行動は、中小企業が力強く経営を継続する条件を検討する視角になるのではない。

注

- (1) 後藤 (2005) は、欧米でのファミリービジネスの研究結果を中心に概観している。マクロ経済におけるファミリービジネスの役割やファミリービジネスの概要といった現状把握に関する研究、業績や経営の継続性に影響を与える要因を収益性、ガバナンス、財務などの側面から捉えた分析、ファミリービジネスの起業家精神などファミリービジネスについての多面的な研究を紹介し、日本における本格的な研究の必要性を提示している。
- (2) この他、外部環境や経営資源、戦略に対する経営者の認識枠組みの研究には、沼上他 (1992) などがある。沼上他 (1992) は、競争相手や顧客に関する情報を解釈し、戦略を策定する思考枠組みを「戦略スキーマ」と呼んでいる。
- (3) 芦澤 (2008, 2009, 2010, 2011) は、経営者の価値観や経験に基づいて形成された「支配的論理」を主観的な論理とし、戦略プロセスや客観的論理を選択する枠組みになっていることを定性分析から明らかにしている。また、芦澤 (2014) は、経営者の持つ「支配的論理」、あるいは主観的論理を「持論」と呼んでいる。
- (4) 箕浦 (1999) は、社会的事実の認識様式には実証主義的アプローチと解釈的アプローチがあるが、心理学研究では統計解析による既往理論の検証による論理実証主義が科学的という考えが根強いと指摘する。しかし、数値データによる「客観的事実 (データ)」は、一連の知的操作を通して「再構築された事実 (reality remake)」であり、解釈的アプローチは「事象や対象を測定すること」のなかで見失われた「対象を理解する」という了解的スタンスでデータを見ていくと指摘している。本稿は心理学研究ではないが、中小企業経営者が事業を継続する思いは一面的ではなく、既往の理論では見えない部分を探るため解釈的アプローチをとる。

また、佐藤（2006）は、既往理論の検証に際して採られる統計や数理分析による定量分析と定性分析によるフィールドワークを二項対立的に捉えず相互補完すべきと強調しながらも、現場に密着するフィールドワークは既往の理論では見えない部分を発見し、理論を生成する点に強みがある方法と指摘する。

(5) 質的研究には理論的背景となる認識論の相違からいくつかの手法が生まれている。本稿は、中小企業経営者が内面に抱く主観を解釈するとともに、今後の同様の分析を続けるための仮説の提示を目指している。そのため本稿は、Glaser and Strauss (1967), Flick (1995), 木下 (1999, 2003)などを参考に、研究対象が持つ主観的視点に焦点を当てる立場、以後の研究での応用可能性を重視したグランデット・セオリー・アプローチの手法を参考に分析を試みた。

(6) 本稿で取り上げる川田製作所とタマチ工業の他、目黒機械彫刻製作所、新栄スクリーン（以上、東京都品川区で操業）、日伸スプリング、東日本金属、浜野製作所、チバプラス、笠原スプリング製作所、深中メッキ工業（以上、東京都墨田区で操業）、昭和製作所、大野精機、神永研磨（以上、東京都太田区で操業）、田代合金所（東京都台東区で操業）、シンワモールド（栃木県足利市で操業）についても本稿と同じ問題意識の下で参与観察を続けている。本稿の分析結果は、上に示した中小企業経営者にも共通している事項をまとめたものである。

なお、川田製作所の川田雅展氏は、ものづくり品川宿が開催する若手経営者の交流会に2005年から参加している。この交流会を契機に参与観察を続けている。タマチ工業の太田邦博氏とは、2002年のものづくり品川宿の設立と、後にこの法人による子供の安全見守りシステムの開発に筆者とともに参画した。これを契機に参与観察を続けている。

(7) タマチ工業の変遷の記述に際しては、岩立（2009）も参照した。

(8) 日本自動車殿堂は、特定非営利活動法人日本自動車殿堂が運営している。この法人は、日本の自動車産業の発展、自動車に関連した学術や文化などの発展に貢献した人々の偉業を讃え、顕彰し、永く後世に伝えることを目的に活動している。太田祐雄氏は、日本の自動車の黎明期に純国産自動車を完成させ、現代の自動車技術の基礎を築いたとして、2010年に顕彰された。

(9) 国税庁の平成22年分「会社標本調査」をみると、資本金1億円未満の企業2,531,217社のうち97.2%の企業は、上位3株主が保有する株式数もしくは出資金額の合計が発行済株式総数または出資総額の50%を超える同族会社である。「会社標本調査」は上位3株主が経営者及びその一族とは特定できないが、中小企業では少数の個人が実質的に所有していることが明らかである。また、中小企業庁の調査「企業経営実態調査」(平成10年)は、創業者やその血縁者、大株主個人をオーナーとし、オーナーが経営の第一線に立つ企業、あるいは実質的な支配権を握っている企業をオーナー企業と定義し、調査対象企業のうち従業員数50～99人規模で68.1%、100～299人規模で64.1%がオーナー企業であったと報告している。

参考文献

【和文文献】

- 芦澤成光 (2008) 「ゼネラルエレクトリック社の全社レベルの戦略の論理」『日本経営学会誌』第21号: pp.41-55
- (2009) 「ルノーの全社戦略の論理」『日本経営学会誌』第22号: pp.66-78
- (2010) 「シャープの全社レベルの戦略転換の分析」『日本経営学会誌』第26号: pp.51-64
- (2011) 「東芝の全社レベル戦略の転換」『日本経営学会誌』第28号: pp.3-15
- (2014) 「新潟県のモノづくり中小製造業における戦略とコミュニケーション、そして支配的論理」『玉川大学経営学部紀要』第22号: pp.1-15
- 岩立喜久雄 (2009) 「国産小型自動車の歩み (17) 小型オオタ号五馬力の登場 (1921～1931)」『Old timer No.105』八重洲出版: pp.166-175
- 鶴飼信一 (2007) 「地域社会の小規模企業がものづくりを支えるー生業資本主義の世界ー」『一橋ビジネスレビュー』第55巻第1号 東洋経済新報社: pp.62-76
- 尾高邦雄 (1970) 『職業の倫理』中央公論
- 尾高煌之助 (1993) 『職人の世界・工場の世界』リポート
- 加護野忠男 (1986) 『組織認識論』千倉書房
- 木下康仁 (1999) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチー質的実証研究の再生』弘文堂
- (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践ー質的研究への誘いー』弘文堂
- 後藤俊夫 (2005) 「ファミリー・ビジネスの現状と課題: 研究序説」『静岡産業大学国際情報学部研究紀要』第7号: pp.205-339
- 佐藤郁也 (2002) 『フィールドワークの技法ー問いを育てる、仮説をきたえるー』新曜社
- (2006) 『フィールドワーク増訂版ー書を持って街へ出ようー』新曜社
- 武田晴人 (1999) 『日本人の経済観念』岩波書店
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久長 (1992) 「対話としての競争ー電卓産業における競争行動の再解釈ー」『組織科学』第26巻第2号: pp.64-79
- 中小企業庁 (1999) 『平成11年版中小企業白書』
- 星野妙子編 (2004) 『ファミリービジネスの経営と革新ーアジアとラテンアメリカー』アジア経済研究所
- 箕浦康子 (1999) 『フィールドワークの技法と実際ーマイクロ・エスノグラフィー入門ー』ミネルヴァ書房
- 米村千代 (1999) 『「家」の存続戦略ー歴史社会学的考察ー』勁草書房

【欧文献】

- Bettis, R.A. & Prahalad, C.K. (1995) 'The Dominant Logic: Retrospective and Extension' "Strategic Management Journal" Vol.16: pp.5-16
- Colli, A. (2003) "The History of Family Business 1850-2000" Cambridge
- Flick, U. (1995) "Qualitative Forschung" Roeholt Taschenbuch Verlag GmbH: Hamburg (小田博志 山本則子 春日常 宮地尚子訳 2002年『質的研究入門ー人間の科学>のための

- 方法論』春秋社)
- Gersick.K.E., Davis.J.A., Hapmton.M.M. & Lansberg.I. (1997)“Generation to Generation Life Cycles of the Family Business” The Owner Managed Business Institute (岡田康司監訳 犬飼みずほ訳 1999『オーナー経営の存続と継承－15年を超える実地調査が明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版)
- Glaser.B. & Strauss.A.L. (1967)“The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research” Aldine Publishing Company, New York (後藤隆 大出春江 水野節夫訳 1996『データ対話型理論の発見』新曜社)
- Miller.D. & Miller.I.B.(2005)“Managing for The long Run” Harvard Business Press (斎藤裕一訳 2005『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社)
- Prahalad,C.K. & Bettis,R.A. (1986) ‘The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance’ “Strategic Management Journal” Vol.7: pp.48-79
- Whittaker,D.H. (1999) “Small Firm in the Japanese Economy” Cambridge University press
- William,J.A.and Kim.B.C. (1985) ‘Innovation: Mapping the Wind of Creative Destruction’ “Research Policy” vol.14: pp.48-79