

2025 年度ファミリービジネス学会

第 18 回全国大会

予稿集

2025 年 11 月 8 日

関西大学

ファミリービジネス学会 2025 年度全国大会挨拶

大会委員長 / 上野恭裕

ファミリービジネス学会の今年度の第 18 回大会は、11 月 8 日に関西大学千里山キャンパスにて開催いたします。「ファミリービジネスと規範的経営学—よい経営とは何か—」を統一論題として、各種の研究テーマを討議します。

このような統一論題とさせていただいたのは、今大会を加護野忠男先生の追悼大会と位置付けているからです。2024 年 12 月に大変残念なことです加護野先生が逝去されました。加護野先生はファミリービジネス学会の設立メンバーであり、理事、さらにはファミリービジネス研究所所長を歴任され、学会の発展に大きく貢献をされました。加護野先生の学恩に報いるために、我々はファミリービジネス研究を発展させていかなければなりません。

加護野先生は生前、これからは規範的経営学が研究されなければならないこと、経営学とは良いことを上手に成し遂げるための学問であることを常々述べておられました。そのような先生の教えを踏まえ、今大会の統一論題を上記のように定めさせていただきました。良いことを上手に成し遂げるファミリービジネスの「よい経営」を研究することは、非常に重要な課題と考えます。加護野先生と直接交流があった方も、そうでない方も、ファミリービジネスの研究を通して、先生の教えを多く受けているはずです。加護野先生が目指されたファミリービジネス研究を引き継いでいくことが、残されたものの使命と考えます。

ファミリービジネス研究の益々の発展を目指して、奮って大会にご参加いただきますよう、お願い申し上げます。学会で活発な議論が交わされることを期待しています。

開催概要

■開催日：2025 年 11 月 8 日（土曜日）

■会場：関西大学 千里山キャンパス第 3 学舎 1 号館（A 棟）

■懇親会会場：レストラン チルコロ（新関西大学会館南棟
4F）

■統一論題：「ファミリービジネスと規範的経営学—よい経営
とは何か—」

■協賛：一般社団法人ファミリービジネス研究所

■参加費：学会員 1,000 円、非会員 2,000 円

懇親会費：学会員・非会員 3,000 円

学生会員 1,000 円

研究発表大会プログラム

・拡大役員会 11:30～12:50 A302(昼食準備あり・オンライン参加可)

統一論題：ファミリービジネスと規範的経営学－よい経営とは何か－

第3学舎1号館 (A棟) A301		
13:00-13:10	10分	開会挨拶・諸連絡 曾根秀一会長（静岡文化芸術大学） 上野恭裕大会委員長（関西大学）
13:10-13:45	35分	統一論題基調講演 田中一弘（一橋大学）「『存続』という目的、『良心』という規準」
13:45-14:20	35分	特別講演 福井隆一郎氏（株式会社福井相談役）「伝統的工芸品産業の伝承を踏まえて、経験に基づいた経営について」
14:20-14:30	10分	休憩・机準備
第3学舎1号館 (A棟) A301		
14:30-15:00	30分	パネルディスカッション（司会：上野恭裕／関西大学） 田中一弘氏（一橋大学）、北居明氏（甲南大学）、福井基成氏（株式会社福井代表取締役）
15:00-15:10	10分	休憩・移動

【自由論題：発表 15 分 質疑 10 分】

	A303 戦略	A304 企業家	A305 事業承継
司会	階戸照雄（日本大学）	秋澤光（Oikos Research 合同会社）	塩次喜代明（九州大学名誉教授）
15:10-15:35 25分	自由論題1 福山公博(立命館アジア太平洋大学)	自由論題4 磯部雄司（静岡県立大学大学院）	自由論題7 熊倉千砂都（東京科学大学大学院）
	ファミリービジネスが永続性を求めて起こす行動の研究	創業家によるエフェクチュエーションとファミリーアントレプレナーシップーエーザイの事例研究ー	跡継ぎの覚悟と所作の継承——江戸文化の公共性としてのファミリービジネス
15:35-15:40 5分 休憩・移動			
司会	今井希（関西大学）	亀井克之（関西大学）	加藤孝治（日本大学）
15:40-16:05 25分	自由論題2 田中恭子（北星学園大学）	自由論題5 梶原浩一（京都大学大学院）	自由論題8 鈴木智博（インクグローウ㈱）
	石州瓦企業の環境適応と生存戦略：条件不利地域での地場産業の事例から	粉飾による経営危機からの再生を左右する中小オーナー経営者の感情、特にネガティブ感情に着目した比較研究	中小企業M&A成功のための課題と現状～譲受及び譲渡双方からのアンケート調査による産学連携の共同分析～
16:05-16:10 5分 休憩・移動			
司会	吉村典久（神戸大学）	井上真由美（高崎経済大学）	富田新（国士舘大学）
16:10-16:35 25分	自由論題3 堀口朋亨（国士舘大学）	自由論題6 関田康人・松尾貴巳（神戸大学大学院、神戸大学）	自由論題9 熊倉千砂都（東京科学大学大学院）
	良いことを上手に実現する経営とはードイツ企業の共同決定を手掛かりにー	同族企業における番頭の役割とマネジメントコントローラーパナソニックの事例ー	血縁と非血縁が紡ぐ老舗の非言語的継承——江戸切子「華硝」の事例から
16:35-16:50 15分 休憩・移動			
第3学舎1号館（A棟）A301			
16:50-17:20 30分	加護野忠男先生追悼講演（司会：上野恭裕） 奥村昭博氏（慶應義塾大学名誉教授）		
17:20-17:50 30分	会員総会		
17:50-18:00 10分	移動		
関大生協レストラン「チルコロ」（新関西大学会館南棟4F）			
18:00-20:00 120分	懇親会		

統一論題

基調講演

「存続」という目的、「良心」という規準

田中 一弘(一橋大学 教授)

略歴

1990 年一橋大学商学部卒業。1999 年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。神戸大学大学院経営学研究科・助教授、一橋大学大学院商学研究科・助教授(准教授)を経て、2010 年より一橋大学大学院商学研究科(現・経営管理研究科)・教授。専門は経営哲学、企業統治。著書に『「良心」から企業統治を考える』(東洋経済新報社、2014 年)、『先義後利の経営―渋沢栄一が求めた経済士道―』(有斐閣、2024 年)などがある。

「存続」という目的、「良心」という規準

一橋大学教授

田中 一弘

「よいことを上手に成し遂げる方法を探究する学問」である経営学のなかで、「よいこと」に焦点を当てるのが規範的経営学である。「よいこと」の探究とは、経営の（究極的な）目的の選択に関わる探究に他ならない。そうした目的は一つの正解があるわけではなく様々にありうる（だからこそ「目的の選択」なのである）が、本講演では、ファミリービジネスにとってとりわけ重要と思われる「自社の存続」という目的をとりあげ、それが「よき目的」となるための条件を中心に考えてみたい。

一方、経営の規範性を問うのであれば、「よいこと」とは何かを探究するだけでなく、それをどのように（何を規準として）行うのが「立派」であるのか、ということにまで議論を押し広げる必要があろう。社会への貢献であれ、従業員の幸福の追求であれ、また自社の存続であれ、それに取り組むための規準（行動の拠りどころ）を企業者の自利心とするのか、良心とするのか。「立派さ」が立ち現れるのはむしろ後者に拠る場合である。その意味での「立派な経営」への志向が、長寿のファミリー企業には多くみられるのではないだろうか。

特別講演

伝統的工芸品産業の伝承を踏まえて、経験に基づいた経営について

福井 隆一郎(株式会社福井 相談役)

【講演要旨】

創業113年の堺刃物を取り扱う卸売企業の歴史と六代にわたる経営者の取り組みと経営の継承

・福井隆一郎様のご経歴

1971年同志社大学を卒業後、同年株式会社福井入社。1998年に代表取締役社長(五代目)就任。その後会長職を経て、現在同社相談役。

堺刃物商工業協同組合連合会理事長。

一般(財)伝統的工芸品産業振興協会副代表理事。

パネルディスカッション

司会：上野恭裕（関西大学教授）

【パネリスト】

田中一弘（一橋大学教授）

1990 年一橋大学商学部卒業。1999 年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了。博士（商学）。神戸大学大学院経営学研究科・助教授、一橋大学大学院商学研究科・助教授（准教授）を経て、2010 年より一橋大学大学院商学研究科（現・経営管理研究科）・教授。専門は経営哲学、企業統治。著書に『「良心」から企業統治を考える』（東洋経済新報社、2014 年）、『先義後利の経営－渋沢栄一が求めた経済士道－』（有斐閣、2024 年）などがある。

北居明（甲南大学教授）

1990 年滋賀大学経済学部卒業。1995 年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士（経営学）。大阪学院大学経営科学部助教授、大阪府立大学経済学部教授を経て、2014 年より甲南大学経営学部教授。専門はミクロ組織論、組織文化論。著書に『学習を促す組織文化－マルチレベル・アプローチによる実証分析－』（有斐閣、2014 年）、『新時代の経営学（共著）』（千倉書房、2022 年）などがある。

福井基成（株式会社福井代表取締役）

2001 年早稲田大学を卒業後、株式会社ブリヂストンを経て 2006 年に株式会社福井入社。2019 年、代表取締役（六代目）就任。

加護野忠男先生追悼講演

加護野君の追悼

奥村 昭博(慶応義塾大学 名誉教授)

略歴

1969 年慶應義塾大学商学部卒業。1975 年ノースウエスタン大学経営大学院修了(MBA)。1976 年慶應義塾大学商学研究科後期博士課程満期退学。慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)助教授を経て、1988 年に同研究科教授。2008 年に慶應義塾大学名誉教授。同大学を退職後、2008 年に静岡県立大学経営情報学部教授に就任。その後、同大学副学長等を務めた。専門は経営戦略、アントレプレナーシップ、ファミリービジネス。著書に『日本のトップマネジメント(単著)』(ダイヤモンド社、1982 年)、『日米企業の経営比較(共著)』(日本経済新聞社、1983 年)、『日本のファミリービジネス(共著)』(中央経済社、2016 年)などがある。

加護野君の追悼

慶應義塾大学
名誉教授
奥村 昭博

加護野君との交友

- 出会い；1975年 神戸大学での組織学会年次大会の時、野中先生の講演が終わった後、二人同時に野中先生の手を握った。
- それはこれまでの日本の経営学の在り方を変えると信じたからであった。
- それまで加護野君と私は接触はなかった。しかし、思いは同じであった。
- そこから共同研究が開始された。

共著本の成果

- 「組織現象の理論と測定」
- 「日米企業の経営比較」
- 「経営戦略論」
- 「戦略策定」（翻訳）

沖縄でのファミリービジネス学会の設立の決定

- 沖縄で日本初のファミリービジネス研究の国際大会が開かれた。
- 日本がファミリービジネス大国にもかかわらずその研究が未発達であった。
- それはファミリービジネスとは遅れた経営システムだという認識があったからである。
- しかし、それを覆す日本発の経営学が必要だと痛感した。

ファミリービジネス学会の課題

- 「日本のファミリービジネス」奥村、加護野の編著の発刊
- ファミリービジネスの研究課題の抽出
- 日本発信の経営理論がまだ未完（将来の挑戦課題）
- 他の同様な研究学会との協働

自由論題

ファミリービジネスが永続性を求めて起こす行動の研究
Study on the family business who seeking for continuous longevity

立命館アジア太平洋大学経営管理研究科/国際経営学部 准教授
福山公博

キーワード：ファミリービジネス、永続性、SECI モデル、祖業、執念、社是

1. 臼杵鉄工所、福岡造船、臼杵造船所、下ノ江造船と創業家：田中家をめぐる数奇な運命

(株)臼杵鉄工所、(株)福岡造船、(株)臼杵造船所、下ノ江(したのえ)造船(株)がたどった数奇なめぐりあわせを見ていきたい。ここでは、現在の存続会社の中で、グループの中核をなす福岡造船(株)(福岡県福岡市)を中心にみていく。

江戸末期、1860(万延元)年に大分県に生まれた田中豊吉は幼少時の奉公から苦勞を重ね、今の大分県臼杵市の中心地である臼杵畳屋町に「田中屋金物店」を開いた。臼杵藩の厳しい身分制度を色濃く映したこの時代、新参者の初代田中豊吉は同業者から仲間外れにされていた。この嫌がらせは二代目田中豊吉になっても続き、同業者間で分配されるはずの材料も分けてもらえない状況であった。そのため、二代目は遠く熊本県天草まで材料を買い付けに行かねばならなかった。

その時、小型船舶に取り付けるエンジンと出会った。これは「焼玉(やきだま)エンジン」と呼ばれたもので、当時の瀬戸内海で行き交う漁船や小型貨物船にはない装備であった。これに商機を感じた二代目田中豊吉は、同業者に先駆けて、資材、知識、人材の入手に成功した。そして、1919(大正 8)年、28 歳にして小型船舶用エンジンを製造する「株式会社 臼杵鉄工所」を大分県臼杵市に創設した。

(株)臼杵鉄工所の経営は順調で、既存のエンジン工場に続き、造船工場も臼杵市の中洲一帯に建設した。こうして業容が次第に拡大していった。そのような中、1937(昭和 12)年の盧溝橋事件に端を発した日中戦争、続いて太平洋戦争の激化に伴い、臼杵鉄工所も「軍管指定工場」を受けることとなった。そして、戦況と共に事業は益々は拡大していった。

敗戦後も日本の復興と高度経済成長の波に乗って臼杵鉄工所は順調に業容を拡大した。そのような中、1957(昭和 32)年、臼杵鉄工所が福岡市の長井造船所(福岡造船の前身)を救済合併し、臼杵鉄工所副社長であった田中徹男が長井造船所、改め興洋造船に派遣され、興洋造船代表取締役社長に就任した。翌 1958(昭和 33)年、興洋造船から「(株)福岡造船」へ商号変更を行った。

1964(昭和 39)年、田中徹男が親会社臼杵鉄工所の社長となり、代わって臼杵鉄工所筆頭常務取締役の美濃正大が福岡造船代表取締役社長に就任した。1967(昭和 42)、

美濃に代わって、臼杵鉄工所本社から専務取締役の高橋長生が福岡造船代表取締役社長に就任した。翌、1968(昭和 43)年、高橋が退任し、代わって臼杵鉄工所常務取締役の池辺騏一郎が福岡造船代表取締役社長に就任した。1974(昭和 49)年、池辺が親会社の臼杵鉄工所の代表取締役社長となり、代わって臼杵鉄工所常務取締役の藤居正規(田中徹男の実弟)が福岡造船社長となった。このように、戦後 1960 年代までは臼杵鉄工所の業況は順調で、福岡造船の社長となることは、親会社臼杵鉄工所の社長となる登竜門となっていた。

しかしながら、1973(昭和 48)年 10 月に、第四次中東戦争を機に第一次石油ショックが始まり、1978(昭和 53)年 1 月にはイラン革命を機に第二次石油ショック(1983 年 3 月まで)が到来し、日本経済はこれらを契機とした長期不況に突入し、臼杵鉄工所の経営も傾いていく。

1977(昭和 52)年、藤居が臼杵エンジニアリング㈱の代表取締役社長として転出したため、代わって池辺騏一郎が再度、福岡造船社長に就任した。翌、1978(昭和 53)年 7 月、親会社の㈱臼杵鉄工所が会社更生法を申請した。事業整理の過程で、中核事業であり、地元臼杵市での雇用も多く、比較的有望とみなされた造船所を基盤とした造船業を中核として、当時の大分県臼杵市商工会議所会頭 小手川力一郎らが発起人となり、1988(昭和 63)年 8 月に㈱臼杵造船所を設立した。この当時は鋼材を川崎製鉄㈱から仕入れていたこともあり、川崎製鉄グループである川鉄鋼材㈱、川鉄商事㈱からの資本参加も受けた。そのため、㈱臼杵造船所の初代社長も川鉄鋼材出身者が起用された。

一方で、一連の石油ショックの傷も癒えない 1985(昭和 60)年のプラザ合意後の急速な円高、更には国を挙げて造船業支援を行っていた韓国の急速な追い上げを受け、日本の造船業界の業況は厳しさを増していった。このような中、臼杵造船所は、内航船を主とした化学品や薬品などを運ぶケミカルタンカーや公共工事などに活路を見出していたものの、その単体での存続は限界に達しつつあった。

このような状況下、初代福岡造船社長であった田中徹男が代表を務める田中産業㈱が、1978(昭和 53)年 7 月に、事実上倒産した臼杵鉄工所が手放した福岡造船㈱を買収し、田中徹男が再び福岡造船社長となった。同年 10 月、田中徹男が福岡造船㈱の代表取締役会長に就任し、長男の正男が福岡造船代表取締役社長に就任した。しかし、一連の心労が重なったためか、オーナー会長の田中徹男は同年 12 月に逝去した。

1986(昭和 61)年、福岡造船社長であった田中正男が親会社である田中産業㈱の業務に専念するため、田中徹男の実弟である田中敬二が福岡造船代表取締役社長に就任した。同年、田中産業㈱の全額出資となっていた福岡造船㈱の株式を、田中産業㈱から田中敬二個人へと移動した。

翌、1987(昭和 62)年、田中産業グループの南日本造船(株)、田中商事(株)、田中産業(株)の三社が和議を申請して事実上倒産した。この責任を取る形で、福岡造船のオーナーで同社代表取締役会長であった田中正男(兼 田中産業(株)代表)と取締役佐藤家利(兼 南日本造船(株)専務)の両名が退任した。

福岡造船は、この間、賃貸マンション建設にも進出して、必死に構造的な造船不況に耐えた。そのような中、2004(平成 16)年、この構造不況に耐えきれなくなった長栄造船(株)(長崎県長崎市)の造船施設の譲受をうけ、土地、生産設備を買収した。この際に、福岡造船は 35 億円もの投資費用を借り入れるという大胆な決断を行った。この借入先であった福岡銀行、十八銀行、日本政策投資銀行からの借入金はのちに完済することに成功した。福岡造船は、長栄造船跡地を福岡造船長崎工場とした。

こうして船種を絞って価格競争力と技術競争力を磨き、業容を拡大し、収益を蓄えた福岡造船は、2018(平成 30)年 1 月には、同じく長崎に拠点を持つ(株)渡辺造船所(長崎県長崎市)の全株式を取得した。長崎市での雇用を守るため、福岡造船はふくおかクリエイト(株)という会社を設立し、長栄造船と渡辺造船所の人員を引き取って、再配置や再就職を進めた。そのふくおかクリエイト(株)も、2024(令和 6)年、ようやくその役割を終え、福岡造船(株)が吸収合併を行った。

こうした構造的な造船不況や逆境が続く中、着実に力を蓄えた福岡造船は、祖業である臼杵造船所を取り戻すことにした。2018(平成 30)年 4 月に、(株)臼杵造船所の発行済株式の 90%超を取得したのに続き、同年 6 月には全株式を取得し、完全子会社化を成し遂げた。祖業である臼杵鉄工所の倒産(1978)から 40 年を経て、創業者：田中家が悲願の祖業を取り戻すことに成功した。

田中正男の長男である田中嘉一(田中徹男の孫)が 2020(令和 2)年、福岡造船代表取締役副社長に就任した。同年 11 月には田中敬二(田中徹男の二男、田中正男の弟)が福岡造船代表取締役会長、田中嘉一が代表取締役社長に就任した。2023(令和 5)年 3 月には、建設を進めていた福岡市中央区港にある新福岡工場が完成し、運用を開始した。

また、この福岡造船をめぐるものと違う、もう一つの流れが存在した。前述 1978 年に倒産した(株)臼杵鉄工所の失業者救済のため、1979(昭和 54)年に田中産業グループが中心となって造船業を目的に大分県臼杵市に下ノ江造船(株)を設立し、初代代表取締役には奥登と田中徹男の二男である福岡造船の田中敬二が就任した。1984(昭和 59)年には南日本造船(株)から営業権を取得し、同時に船台を 2400 総トン(G/T)対応型に拡張した。しかしながら、前述のとおり 1987(昭和 62)年、田中産業グループの南日本造船(株)、田中商事(株)、田中産業(株)の 3 社が和議を申請し倒産した。これを受けて、同年、田中敬二が下ノ江造船代表取締役を退任した。

1995(平成 7)年、下ノ江造船初代代表取締役社長であった奥登が取締役会長に退き、藤本光義が代表取締役社長に就任した。2001(平成 13)年には、代表取締役会長であ

った奥登が代表取締役を退任した。翌、2002(平成 14)年、下ノ江造船代表取締役社長の藤本光義が取締役会長に退き、田中徹男の三男である田中章夫が代表取締役社長に就任した。翌、2003 年(平成 15)年には、船台を 16000G/T に拡張した。

2011(平成 23)年には、田中章夫に代わり山本恭義が代表取締役社長に就任し、田中章夫は代表取締役会長に就任した。しかし、業務多角化のため始めた太陽光発電が振るわず、不良債権が発生したことから、2015(平成 27) 年、山本恭義が下ノ江造船代表取締役社長を退き、田中章夫が代表取締役会長から代表取締役社長に就任した。2020 (令和 2)年、川添敏明が代表取締役に就任し、翌 2021(令和 3)年には南日本造船^(注釈) 下ノ江工場を買収した。2025(令和 7 年)、川添敏明氏が代表取締役を辞任し、田中章夫の長男の田中章太(田中徹男の孫)が代表取締役社長に就任した。

こうして、もう一つの臼杵鉄工所の遺産も田中家に引き継がれている。また、冒頭で触れた、創業者の田中豊吉が興した「田中屋金物店」の系統を組む金物商「(株)田中商店」が、今も臼杵市臼杵畳屋町に現存している。この田中商店は、下ノ江造船の大株主である。また、二代目田中豊吉翁の銅像は、今も(株)臼杵造船所の正面に、造船所を見守るように建てられている。

2. 田中家の執念が支えた九州北部地域の雇用の柱：造船業と SECI モデルが示す持続性

この 1860 年に始まる田中家の造船や鉄にまつわるファミリービジネスは、江戸、明治、大正、昭和という時代、更には明治維新、戊辰戦争、日清戦争、日露戦争、第一次世界大戦、日中戦争、太平洋戦争、戦後の復興・高度経済成長という、船や鉄が活躍する時代に大きく飛躍を遂げた。しかしながら、昭和後期から令和の現在に至るまで、円高、周辺国による急速な追い上げ、価格競争力の低下、熟練労働者の引退という構造的な問題を抱え、危機的な状況にまで陥っている。

このよう中、一度は倒産しかけた福岡市の長井造船所(のちの福岡造船)を田中家の人々が再生させ、この福岡造船を中核にして、長崎市や臼杵市の造船会社を次々に再生させ、ついには祖業を復活させた背景には、田中家の人々の時代を超えた執念を感じずにいられない。

臼杵造船所の社是(Purpose)には、以下の文言が刻まれている。

協調：臼杵造船所の技術・品質を支えるパートナーと同じ目標に向かってモノづくりを行う

躍進：未来を見据えた高い視点で新しいことに挑戦し、成長し続ける

創造：世界ニーズとお客様の想いを具体化し、既存の枠にとらわれず新たな価値を創る

公正：モノづくりに真摯に向き合う姿勢、誠実な対応、常に正しい判断ができるよう行動する

田中家の人々は、この社是を地域の人々と共有し・共同化（Socialization）することにより、暗黙知として田中家の各企業に対する責任を代々伝えていたのではないか。それを言語化し、実際の行動も伴って表出（Externalization）させることにより、地域の人々は田中家に強い信頼感を寄せていたのではないか。こうした言動の結合化・連結化（Combination）によって、構造不況業種である造船業を永続させようとする人々と Local Communities (LCs) の絆や信頼が醸成され、その新しい形式知を個人が LCs から学習し、暗黙知として習得する内面化（Internalization）が行われていたのではないか。そしてこれらの内面化された知を田中家や従業員が、LCs から継続的に感じ続けることによって、価値観・使命感・責任感の強化につながり、それがまた LCs と共有・共同化（Socialization）されるという一連のプロセスが繰り返されているという仮説が得られる。LCs、創業家、従業員とその家族が、この産業や企業の永続性を強く方向づけている。

国際競争力を失った造船業をやめてしまうという決断は容易であるが、上述の LCs と田中家、福岡造船グループの従業員と家族に共有化された「鉄でモノを作る基幹産業を永続させる」という価値観、使命感、責任感、共同意識、絆が、祖業の臼杵市だけでなく、長崎市の造船業をも再生させる原動力となったのではないか。この一連の SECI モデルが回転することにより、永続的に事業が営まれていくと考えられる。

参考文献：

- ㈱臼杵造船所へのインタビュー調査および実査（筆者が 2024 年 10-12 月に実施）
- 帝国データバンク 各企業資料
- 「臼杵市史（中）」臼杵市史編纂室編 1991 臼杵市
- 「地方に移住します」

<https://www.usukilife.com/post/2019aug21> 2025.10.30 アクセス

注釈： この南日本造船㈱（便宜的に「新会社」と呼ぶ）とこれ以前に出てくる南日本造船㈱（同「旧会社」）は実質的には別会社である。旧会社は、㈱臼杵鉄工所が買収したが、1987(昭和 62)年、田中産業グループの旧会社、田中商事㈱、田中産業㈱の3社が和議を申請した際、マーレ㈱として清算目的会社が設置された。新会社は愛媛県今治市の今治造船㈱が新会社の事業譲渡を受けるために設立された会社であり、新会社は今治造船グループの㈱新笠戸ドック(山口県下松市)が95%、㈱商船三井(東京都港区)が5%を出資し、大分市に登記・設立された。

石州瓦企業の環境適応と生存戦略: 条件不利地域での地場産業の事例から
Environmental Adaptation and Survival Strategies of Sekisyu Roof Tile
Companies

: A Case Study of Local Industries in Disadvantaged Areas

北星学園大学 経済学部

田中恭子

1. 研究目的

過疎化した地方都市で見受けられる産業が衰退した環境において企業はどのように適応しているのか。本研究では地方都市に代表される常態的に条件不利な環境での企業の適応行動に焦点を当てることで、産地と企業の生き残り戦略を明らかにすることを目的とする。条件不利地域における瓦産業の経営環境の特性を整理したうえで、外部環境要因が企業の適応行動、生存行動にいかに関与するかを瓦産地の事例を通じて検討する。

地場産地では家族経営が多く、本研究で対象とする瓦産業もファミリービジネスである。そのなかで本研究では、少子高齢化や過疎化が進む地方都市における企業の適応行動、とりわけ協働的な産地内の企業行動に焦点を当て、企業が条件不利な地域でどのように行動するかを考察し、逆境下での生存戦略としての非競争および企業間連携の事例を分析する。

調査では県内過疎地域が最多であり、60 年以上人口減少が続く島根県に焦点を当てている。本県の経営環境は低収益と人材不足が常態化しており、地場産地として歴史がありながらも逆境下にある石州瓦企業がどのように生存適応戦略を展開するかに注目しているため、調査対象を石州瓦産業の亀谷窯業株式会社と石州瓦工業組合企業の協働システムとし、企業間の統廃合や競争と協調の状況、行動規範の変化を探った。

2. 既存研究と分析視角

(1) 非競争戦略

地場産業では、長期的な企業間関係が競争行動に影響を与え、棲み分けや協働体制を維持する競争回避の行動が見られる（山田、2013）。また非競争戦略については、棲み分けや共生による協調戦略が効果的であり、特定の市場での競争回避や相乗効果を得るためのパターンが提案されている（山田、2015）。このような背景の中、本研究では企業が生存や共存を目指す非競争的な行動に重点を置き、長期的な競争や協調行動が形成する適応パターンについても分析を行うことが重要であると考えられる。

(2) 共有資源の長期保有・活用

条件不利地域における企業集積は地場産業や伝統産地に基づく場合が多く、特定の地域に中小企業が集まり、社会的に分業しながら産地品を生産している。地域の天然資源や気候がその特産品の生産に影響する。これらの企業群は共有資源を管理する際に「共有地の悲劇」(Hardin, 1968)に直面する可能性もあるが、Ostrom (1990)によれば、長期的に同じメンバーが関わるコミュニティでは共有された規範が存在し、社会的ジレンマは発生しにくいとされる。このような企業行動がどのように形成され、非競争的かつ協力的な関係が維持されるのか、より詳細な研究成果が求められている。

(3) 社会情緒資産理論 (SEW) とファミリーアントレプレナーシップ

財務的側面よりもファミリーのアイデンティティや永続性、地域社会との関係重視など情緒的ニーズを満たす側面が FB 企業に強く見受けられるという SEW (Socio-Emotional Wealth) 概念 (Gomez-Mejia et al, 2007) について、山田他 (2021) では SEW と地域性の関連付けが限定的であり、「地域性の明示の欠如」としてファミリービジネスの土着性という視点の不足を指摘している。

濱口他 (2025) はファミリーアントレプレナーシップの二律背反の問題 (深化行動を求められるファミリー志向性と、探索行動を求められる企業家志向性) は、FB 企業では長寿性や世代間価値創造によって両立している可能性を示唆している。

(4) 分析視点と研究課題

競争戦略論では、非競争戦略は直接的な競争が損失や組織疲弊を引き起こす場合や、相乗効果を得るために競争を避けることが論じられ、協力的行動はあくまでも自社の個別利益のために行われているという前提がある。また共有資源に関わる小集団内での協調は長期生存のための問題回避として捉えられている。しかし、条件不利地域では他社との相互作用が生存に不可欠であるため、個別企業の利益や問題回避とは別に、土着の環境要因が集团的行動にも影響を与えている。本研究では、条件不利地域における非競争および産地内協調関係が企業行動にどのように影響するのかに着眼したい。

3. 事例分析

(1) 石州瓦産業の動向

島根県西部の石州瓦は日本三大瓦の一つで、400 年前から生産されているが、需要が減少している。新築住宅着工数の減少や木造建築の受注減、住宅の洋風化が原因で、石州瓦を製造する企業は 1998 年の 30 社から 2022 年には 10 社 (組合企業数は 6 社) に減少している。付随して関連事業者も減少しており、産業全体の経営環境は厳しい状況である。石州瓦工業組合 (1961 年設立) は需要減に対し積極的な経営支援を行ってきたが、全体的には需要、企業数ともに減少傾向が続いている。

(2) 亀谷窯業有限会社

石州瓦産業は出荷額で第2位を維持する産地であるが、上述の通り市場縮小が顕著である。亀谷窯業有限会社は、伝統製法を守りつつ、瓦の新たな価値を創造する取り組みを行っている。高温焼成による耐久性の高い瓦は、以前から寒冷地や有形文化財の屋根材として高く評価されてきた。亀谷窯業では需要減少に直面した際に瓦を使った調理器具や食器の製造に乗り出し、職人技術を活かした新市場開拓を行った。また、瓦の価値向上を図るため新たな用途として飲食店やホテルの内装材などにも瓦製品を供給し、そのブランド価値を高めてきた。このように亀谷窯業は伝統製法を守りながらも、新規需要を創出することに成功している。

(3) 非競争行動、協調関係

①業界の再編

石州瓦業界の再編は2つの主要な時期に区分される。第1次再編（2005 - 2006年）では、7社が統合され企業数が減少し、統合後2007年には自己破産に至っている。この間、企業数は25社から17社に減少している。第2次再編（2007 - 2009年）では、再度統合や解散が進み、企業数は17社から8社に激減した。

②企業間の非競争・協調行動

石州瓦の企業数が減少する中、協調行動が進展した。1971年から始まる協調期では、8社が「石州瓦販売協業組合」を設立し、分業生産を行った。1985年には4社が統合し「石州セラミカ協業組合」を設立、1993年には台風19号の影響で需要が増加し、5社で「石央セラミックス協同組合」を設立している。企業が協力する背景には需要増加に応じた協力がある一方で、不況時にも共同受注が行われている。企業数の減少に直面し、協力によって産地全体の存続を図るため、個々の企業が生き残る必要性が重視されている。

③業界内の行動規範、慣習

瓦業界では、瓦の価格が中間財として明示されないという慣習が存在し、価格の透明性が低いため施主が瓦の選択をしにくい構造となっている。瓦製造業者は価格決定権がなく、値下げ交渉を強いられ、産地内での価格競争も非競争的な行動を助長している。かつては競争志向もあったが、現在は他社との協力を重視し、産地全体の利益を優先する傾向にある。また瓦の原材料である土は組合内での購入が主流となり、1992年に設立された「石州瓦原料土開発協同組合」によって、組合員は優先的に土を購入できる一方、組合員以外は数量制限がある。

④競争基調から協調基調への変化

競争から協調への変化を示す3つの段階として、1) 消耗戦略期として、大手企業が価格競争を繰り広げ、市場に商品を提供しても売れる時代があった。しかし生産が増加する前に需要が減少し、共同生産体制によるコストダウンが試みられた。2) 危機認識期は、市場の縮小が見込まれ、企業数の減少や出荷枚数の低下が危機感を

生み出した。この時期、倒産が相次ぎ、業界全体の危機意識が高まった。 3) 生存戦略期では、各社が協力し合う必要性を感じ、顧客のニーズに応じた製品開発や営業戦略の見直しが進められている。共同での製品開発や新技術の探索が行われている。このように競争から協調へと移行する中で、各社は生き残りをかけた新たな戦略を模索している。

4. 結論

石州瓦産地の企業行動について以下の4つの観点から分析が行われた。

第一に業界の再編について、需要の変化に伴い業界が統廃合され、需要増加期と減少期の両方で協調行動が見られ、産地の存続を重視していることが明らかになった。第二に企業間の非競争・協調行動に関しては、生き残った企業は製品種類別に協業する水平分業体制を採用し、競争の激しい他産地とは対照的な協調関係を築いている。第三に業界内の行動規範や慣習については、原材料の使用や価格設定に関する規範が存在し、企業の長期的な存続に寄与していることがわかった。第四に競争基調から協調基調への変化に関しては、競争から危機意識を持つ共存期への移行が確認され、企業の生存優先行動が重視されていることが確認された。

本研究では、条件不利地域下の地場産業での非競争行動と協調行動が、少数企業の強い共存意欲と長期的な協調によって形成される協働システムに寄与する特性を明らかにし、また地縁による結びつきの強い少数のFB企業が長期間産地で協働することで企業間調整が円滑になり、外部環境への適応力が高まる可能性を指摘できた。このことはSEW理論において地域特性が長期的な環境適応に不可欠であることの証左となりえる。条件不利な外部環境による圧力が地域企業間の協調姿勢や調整対応力、危機回避能力を長きにわたり醸成させ、逆境時にそれらが顕在化することが示唆される。

ファミリーアントレプレナーシップ面では、窮地打開のため亀谷9代目が革新的行動を展開したことで中核事業を死守できた。この企業家的行動は一世代でも対立する課題を解決に導き、企業家活動により社会性を追究する行動がなされた事例といえる。

地場産業は地縁による企業間協働によって産地の存続を維持してきたことが示されているが（山田、2013）、地場産地のファミリービジネスは、土着のファミリービジネス企業の集まりとして地縁を紐帯とする企業の過去の連携経験が長期的な外部環境適応力の支えとなっているといえるのではないだろうか。

今後の課題として、非競争行動との関係性や相違を包括的に検討する文献レビュー、他の条件不利地域、他産業での生存戦略や企業間協働システムの特徴を明らかにしたい。

*本研究はJSPS 科研費 JP22K01656 の助成を受けたものでありお礼申し上げます。

参考文献（主要文献のみ）

- ・加護野忠男（2007）「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』第196号(1)、109-118頁。
- ・濱口正樹・落合康裕・後藤俊夫（2025）「ファミリーアントレプレナーに関する文献の体系的レビューと今後の研究展望」第99回日本経営学会全国大会資料、2025年9月5日。
- ・山田幸三（2013）『伝統産地の経営学－陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動－』有斐閣。
- ・山田幸三・江島由裕・足代訓史・藤野義和（2021）「社会情緒的資産概念によるファミリーアントレプレナーシップ分析の課題」Discussion Paper Series, Economic Research Society of Sophia University, ERSS J20-1, 1-19, 2021.
- ・山田英夫（2015）『競争しない競争戦略－消耗戦から脱する3つの選択』日本経済新聞出版。
- ・Gometz-Mejia, L. R., K. T. Haynes, M. Nunes-Nickel, K. Jacobson, and J. Moyano-Fuentes (2007) “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills,” *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp.106-137.
- ・Hardin, Garrett. (1968) “The Tragedy of the Commons” *Science*, vol.162, no. 3859, pp.1243-1248.
- ・Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge university press.

良いことを上手に実現する経営とは:ドイツ企業の共同決定を手掛かりに
Management for 'The Good and the Skillful': Insights from German Co-
determination

国士舘大学経営学部
堀口 朋亨

加護野忠男は、経営学を「よいことを上手に成し遂げる方法を探求する学問である」（例：加護野 2014）と定義した。この定義における「よい」は、経営の目的（規範、倫理、社会的使命）に関わる側面の探求を指し、「上手」は、その目的を実現するための手段（効率性、有効性、組織能力）の探求を指す。加護野の視点は、経営事象の解明において、手段の側面のみを掘り下げるアプローチでは不十分であり、目的を実現するための手段という観点から、両者の相互作用を考察することの重要性を示唆している。

ドイツの特徴的な企業統治制度である共同決定（Mitbestimmung）は、ドイツ企業の経営実務者などからは、事業の効率性や機動性（手段）を害するとの批判を受けてきた。他方、我が国のドイツ学説研究を専門とする経営学者からは、民主的ななどの倫理的側面（目的）を評価されることが多かった。しかし、ドイツの「経営」における共同決定の真の姿を検証するには、共同決定がいかに経営目的に関わり、いかなる手段の選択と実行に影響を与えているのかという、目的と手段の相互作用を考察する必要がある。共同決定は、事業所共同決定（Betriebliche Mitbestimmung）と企業共同決定（Unternehmensmitbestimmung）に大別される。事業所共同決定における従業員代表の広範な共同決定権および拒否権、そして企業共同決定における監査役会を通じた経営戦略への関与（社長専任へのコミットメント、M&A や大規模投資に関する説明義務など）は、事業所の閉鎖や大規模な設備投資といった事業転換に際し、経営戦略の実行速度と柔軟性（手段）に構造的な制約を与える。特に、英米型の株主主権モデル企業と比較した場合、事業ポートフォリオの大胆な組み替えを困難にする要因となっている。

ドイツでは、企業の多数を同族企業（Familienunternehmen）が占めており、その経営活動における共同決定の影響は極めて大きい。Wolter ら（2017）によれば、ドイツ国内の 360 万社中 93.6%が同族企業である。Stiftung Familienunternehmen（2025）によれば、全ドイツ企業の 88%が同族企業であり、うち 86%がオーナー経営である。大企業においても同族企業は多数存在し、Monopolkommission（2024）によれば、ドイツの 100 大付加価値企業のうち、少なくとも 26 社が同族企業である（BMW や United Internet を含めると 28 社）。共同決定制度は、従業員 500 人以上の企業において設置が法的に義務づけられているため、多数を占める同族企業においても、経営活動に大きな影響を及ぼしている。共同決定がもたらす構造的制約の

下で、同族と経営者と従業員とは、利害を調整し、共同決定を運営することで、経営活動における手段の効力を確保しているのかという問いが生まれる。そこで本研究は、この調整メカニズムを研究上の問いとして設定し、加護野忠男のフレームワークに基づき、ドイツ同族企業の目的（規範、倫理、社会的使命）と手段（効率性、有効性、組織能力）の相互作用を「共同決定」を通じて解明することを目的とする。

創業家によるエフェクチュエーションとファミリーアントレプレナーシップ —エーザイの事例研究—

静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科博士後期課程
磯部 雄司

【キーワード】 創業家、エフェクチュエーション、ファミリーアントレプレナーシップ、医薬品企業、事例研究

【研究の目的】 エフェクチュエーションがアントレプレナーシップの根幹にあるプロセスと考え、日本のファミリービジネスにおける新事業の見直しプロセスにも適用できるか検証するため、エーザイの現経営者を含めた三世代に渡る創業家経営者のファミリーアントレプレナーシップ行動について特定を試みることにした。

【先行研究】 エフェクチュエーションは、Sarasvathy (2008) がコーゼーションの対立概念として開発した起業家の熟達の基本モデルである。吉田 (2022) によると、エフェクチュエーションは不確実性の高い状況における意思決定の一般理論である。小林ら (2017) は、エフェクチュエーションがアントレプレナーシップの根幹にあるプロセスと考え、日本のファミリービジネスにおける新事業の見直しプロセスにも適用すると共に研究課題を提示し、今後の事例研究に期待を寄せている。児島 (2024) は、同族経営旅館におけるエフェクチュエーションの発現とファミリーアントレプレナーシップ行動についての事例研究を行っており、複数の世代に渡る経営者の諸活動における事例研究についても有用性が示唆される。

山田ら (2020) によると「ファミリーアントレプレナーシップは、ファミリービジネスが長期の存続と価値創造を実現するために、創業者から将来世代にわたって継承される企業家としての精神と活動を総体的に捉える概念」、すなわち「ファミリーアントレプレナーシップは創業者一族によるイノベーション活動」としている。

濱口 (2023) は、ファミリービジネスにおけるイノベーション研究を整理する際、プロセス面の重要性及び先行研究における実証研究の不足を指摘し、「なぜその結果が生じるのかというメカニズムや理由」を探求することが必要としている。

以上の先行研究レビューにより、なぜエーザイは他の大手製薬企業が撤退するような認知症治療薬の研究開発というイノベーションを起こすプロセスを継続できたのか、という問題意識に答えるためには、エーザイの現経営者を含めた三世代に渡る創業家経営者のエフェクチュエーションの発現について確認し、ファミリーアントレプレナーシップ行動について特定を試みることに有用性であることが示唆された。

【研究課題】 エーザイの現経営者を含めた三世代に渡る創業家経営者には、ファミリーアントレプレナーシップ行動がみられるのか？

【研究方法】文献・記事の調査により、エーザイ創業家の各経営者の事業の見直しプロセスを含めた諸活動について、エフェクチュエーションの5つ原則がどのように発現されているかを整理し、ファミリーアントレプレナーシップ行動について特定を試みた。

【事例紹介：エーザイ創業家経営者】

創業者内藤豊次が後のエーザイとなる日本衛材株式会社を設立（1941 年）

創業家二代目の内藤祐次が代表取締役（1966 年～1988 年）

創業家三代目の内藤晴夫 CEO が代表取締役（1988 年～）

【結果】エフェクチュエーションの5つの原則の発現について確認した結果、エーザイ創業家の各経営者のファミリーアントレプレナーシップ行動が特定された（表1の下線部）。

表 1：エーザイ創業家の各経営者のエフェクチュエーションの5つの原則の発現

原則 1（手中の鳥）手持ちの手段の中から新しいものを創り出す。すなわち目的主導ではなく、手段主導。	
行動内容	
内藤豊次	田辺元三郎商店（現、田辺三菱製薬）に在職したまま、エーザイの源流の一つとなる合資会社桜ヶ岡研究所を設立した（エーザイ株式会社、2025）。 “よい研究からはよい薬ができる。よい薬により宣伝をすれば、よい利益を生み出す。よい利益があれば、社業はよく発展し、社員もよい給料をもらえることになる。よい薬を次々と考え出し、よい品質を売り物とし、良心的でしかも巧みな宣伝で普及をはかり、 <u>国家や人類の福祉に大きく寄与することは、エーザイの創業精神である</u> ”（内藤豊次（1970）『創業経営』（p. 1）） “はじめの三五年は人さまの飯を食って製薬事業を見習い、それを土台に自前で町工場を営み、 <u>二五年かかって今の姿に持っていくことができた</u> ”（内藤豊次（1970）『創業経営』（p. 3））
	“私たちは、前社長および創業者グループからマネジメント・コードというエーザイ経営の秘伝の書というものを受け継いでいる。それは単なる経営の手引書ではなく、前社長を中心とする創業者グループが、ゼロに等しかったエーザイという企業を生かしていくために、一本の道を <u>迷いに迷って歩いてきた経験から生まれたもので、後輩に創業者が味わったような無用の苦しみを味わわせたくないような親心をもった表現で、一貫している</u> ”（内藤祐次（2003）『ひと筋に歩んできた道』（p. 69）） “昭和四十四年（一九六九）にタイにサハ・エーザイを設立し、その後インドネシア、フィリピン、マレーシア、台湾、シンガポールに <u>合弁企業や海外支店、工場を設立して今日に至っている。海外に会社を設立した時に、社内外の方々から、「あれは社長の道楽だ」といわれたものである</u> ”（内藤祐次（2003）『ひと筋に歩んできた道』（p. 114）） 米国への事業進出の第一歩として、米国ロサンゼルス郊外に現地法人 Eisai U.S.A. Inc. を設立（エーザイ株式会社、2025）。海外市場にも目を向け、日本を代表する医薬品企業に成長させた。
内藤祐次	“私は1988 年、40 歳でエーザイの社長に就任した。その際に会社を経営していく方針を考える中で、製薬企業は今まで医者をも顧客と見ていたのではないかという思いにとらわれた。薬剤の真の顧客は患者の方々であるはず。ならば、 <u>顧客の規定を変えなければならない。患者を顧客として会社を経営することを決意した</u> ”（内藤、2012、p. 72）
	“本社に、社長直轄として新たに知識創造部が設立された。（中略）企業においては、まず各セクションの構成員の共同体験によって「暗黙知」を共有し（共有化）、それを組織全体で共有できるよう「形式知」として変換するプロセスが必要で（表出化）、そうした共有された「形式知」を組合せ、新たな「形式知」を産みだし（連結化）、得られた多くの「形式知」を構成員一人ひとりが体得（「暗黙知」化）し実践する（内面化）。このスパイラルを繰り返すことで「知識創造企業」として成長できるという考え方である”（エーザイ株式会社（2011）『エーザイ 70 年史』（p. 222））
原則 2：（許容可能な損失）許容可能な損失を設定しておく。期待収益を計算して投資するのは逆。	
内藤豊次	“儲からなくても損はしない 事業のほうも、初めの薬粧と医薬のほかに輸出、動物薬、化成の三事業を加えるようになった。一家でいうならば、二人兄弟から五人兄弟へと家族数がふえたことになる。（中略）あとの三兄弟も創業苦のなかでもまれること数年、月商一億、 <u>儲からなくても損をしない独立採算圏へと成人を待つばかりとなった</u> ”（内藤豊次（1970）『創業経営』（pp. 123-125））
	私財を抛出して「 <u>内藤記念科学振興財団</u> 」を設立（内藤記念科学振興財団 HP： https://www.naito-f.or.jp/jp/about/ab_index.php?data=charter （2025 年 10 月 17 日閲覧）） “社業を繁栄させるために全力を傾注してきたが、その副産物としてひとりでに与えられたのがこの株券で、 <u>けっして自ら求めて得たものではない</u> と考えている。自然発生的に与えられたこれらの株券は、すべてを私すべきではなく、なんらかの形でその一部を「実りある人生」に感謝して、社のため、また社会の

	ため還元したいと日ごろから考えていた。後述のように、昨年の春、この二十五周年目のはじめにその五〇万株を公益事業に供出することに決めた次第である”（内藤豊次（1970）『創業経営』（p. 287））
内藤祐次	豊次社長が主導するエーザイ初の長期計画「三六計画」策定に取締役経理部長として加わった（（エーザイ株式会社（2011）『エーザイ 70 年史』、内藤祐次（2003）『ひと筋に歩んできた道』（p. 252））。 “海外進出はお金がかかり、いつまでたっても赤字で利益があがらない事業だが、将来の飛躍のために東南アジア方面への積極的な進出をはかっていきたいということである。第六回、第七回の長期計画には、中南米、南アフリカという未開の市場にも手を伸ばしていくことになるだろうが、そのころには、この中の何十人かがそうした仕事についてくれると確信する”（内藤祐次（2003）『ひと筋に歩んできた道』（p. 96））
内藤晴夫	“短期的には非金銭的効用に基づく意思決定が、長期的に莫大な経済的利益をもたらす場合がある。エーザイは WHO と慈善団体と一緒に、リンパ系フィラリア症制圧活動に参加している。一見すると社会慈善活動への参画であるが、長期的には同社の未開拓分野におけるプレゼンスを高め、経済的リターンが夫期待できる”（奥村、2015）
原則 3：（クレイジーキルト）コミットしてくれる人はみな受け入れる。来てくれた人によって結果も変わる。	
内藤豊次	「天は自ら助くるものを助く」の言葉に感銘。頼りになるのは自分自身以外にないと信じて、これを生涯の座右の銘とした（ドラッグマガジン編、1976）。 “今の姿に満足しているわけではないし、それに、研究開発や海外進出など、やりかけて未完成の仕事もたくさんある。事業の生命は永遠であるのに、人間の生命には限度がある。あとに続く人々に万事を託して静かに消え去るほかはない”（内藤豊次（1970）『創業経営』（p. 3）エーザイ株式会社） “晩年好んだ字は“峠”であり、「私がこれまでやってきたことは、峠の字でいえば“山へん”と“下”の部分であり、残り“上”の部分はあとにつづく人をお願いする」とよく述べ懐した“（追想内藤豊次編集委員会編（1979）『追想内藤豊次』（p. 3、生涯の信条）エーザイ株式会社）
内藤祐次	“「灼々たる園中の花、早く開けばかえって凋みやすし。遅々たる潤畔の松、うつうつとして晩翠を含む」もとはといえば能力において特別に優れているとはいえぬ人間を企業の中に入れ、職務を通じてその人の深部に潜在する能力を引き出し、企業の創造力や情熱、執念の源となすところに中堅企業の能力を最大限に伸ばす社会的な使命がある。われわれの第二の青春史はうつうつとして晩翠をふくむ一本一本の細くとも丈夫で水々しい松の葉の集合の歴史であるかもしれぬ。いつまでも青々として清風をおくり、しかも毎年若芽の生い出す松の太木にせずにはおくものか—これがわれわれ同志の創始者に送る誓いである”（日本社史刊行会（1977）『エーザイ創業史』（p. 101）常盤書院） “多くの人の英知を集め組織で経営する エーザイの特徴として、皆さんによく覚えておいてほしいことがある。それは、エーザイは組織で経営している会社であり、ひとりの天才やワンマンな意思決定によるのではないという点である”（内藤祐次（2003）『ひと筋に歩んできた道』（p. 119）エーザイ株式会社）
内藤晴夫	“エーザイ・イノベーション（EI）の実践として晴夫と共に病棟実習を行った奥村、大塚宣夫（青梅慶友病院会長）および西垣克（当時東京大学助教授）らのいわゆる「4 人組」の行動がきっかけとなり、その後、晴夫は、新しいミッションステートメントとしての企業理念、ヒューマン・ヘルスケア（hhc）を宣言したのである。そして、「センチュリオン」たちは、エーザイの理念の実践の担い手になっていった。さらに晴夫は、平成 17 年（2005 年）に知識創造理論の提唱者である野中郁次郎を社外取締役に招き、企業理念を会社の憲法であり経営の基本的なルールを定めた定款に織り込み、理念経営を明確にして株主と共有してはどうかとの提案を受け、株主総会の特別決議で、企業理念を定款にて規定した”（磯部・落合、2024）
原則 4：（レモネード）想定外の事象を活用する。想定外のことは避けるという考えの逆。	
内藤豊次	“中学二年の在学中に読んだ”自助論“（後述）が病みつきになって（中略）一六歳の春、生まれ故郷をあとに、親戚を頼って大阪の土を踏んだ。（中略）わたしはできたボタンを背負い、旦那のあとについて商館に納める仕事をやらされたが、そうこうするうちに、その商館で英語のできるボーイを求めていることを知ったので、旦那の了解を求めてそこへ入れてもらった。（中略）この間に、手紙のコピーをつくったり、タイプを打ったり、インボイスづくりなど、輸出や輸入のことで、それまでの書物の上だけで学んだことを一通り実地で見習うことができたことは、後年になって大きく役立った。（中略）満二〇歳のとき、兵隊検査に合格し、一兵卒として東京九段の近衛歩兵第二連隊に入営した。（中略）またわたしは、看護卒に選ばれ、さらに軍医部の統計助手もさせられたので、その間に、薬業への入門や、疾病統計の手ほどきなど、月謝を出さずに大学以上の実地勉強ができたように思えた”（内藤豊次（1970）『創業経営』（pp. 65- 68）エーザイ株式会社）
内藤祐次	“第 6 長期計画はスタート早々、石油ショックに遭遇したが、社長・内藤祐次自らが営業本部長を兼任して直接指揮にあたるなど、全社一丸となることで難局を切り抜けることができた”（エーザイ株式会社（2011）『エーザイ 70 年史』（p. 126）） “社長職最後のメッセージ（昭和六十三年三月三十一日）「困難に遭遇した時、勇者は可能性の発見に努力をつくし、弱者は自分内部の問題ばかりに気をとられる。こういう時はじっと耐えて、追い風を待ち、勝機をつかむことが海空戦で勝つ手続きである。そのタイミングを判断する能力は経験によって得られるもので、書物からは学ぶことができない。戦いの最中には、相手に与えている被害がわからなく、自軍の損害ばかり目につくから、何時も自分が負けているような感じを受ける。しかし、相手は自分以上に辛が

	っているものだ」勇気、希望そして忍耐を胸中に秘めて・・・ほぞを固め、格闘し、新五ヵ年計画の初年度の戦略目標を見事にクリアできましたことをうれしく思います”（内藤祐次（2003）『ひと筋に歩んできた道』（pp. 144-145））
内藤晴夫	“失敗したときに得られる教訓の方が、成功時よりも遥かに大きいことをご存じですか？なぜなら、人は成功すると、なぜ成功したかなんて分析しませんからね。（中略）実は90年代後半に、当社はある公正取引関連で過去に例をみないほどの大変な事態に直面しました。それが一段落するまでには5年近くかかりましたが、その間ずっと耐え忍ばなければならなかった。私も、会社も、身を切るような厳しい選択を迫られ続けました。こうした経験から言わせていただくと、失敗したときのコツは、「逃げないこと」、夫に尽きます。戦わなくてもいい。その場から逃げず、じっと状況に身を任せておくだけでもいい。なぜなら、逃げないで立ち向かえば、そんなに悲惨な結果にならず、最悪な事態を免れられるからです”（ケロッグ経営大学院同窓会 https://kelloggbiz.jp/interview/vol13/ （2025年10月26日閲覧））
原則5：（飛行機の中のパイロット）不測の事象には自動操縦よりパイロットを頼りにする。つまり新しい機会は、客観的な分析より、むしろ企業家が創り出す。	
内藤豊次	「天は自ら助くるものを助く」の言葉に感銘。頼りになるのは自分自身以外にないと信じて、これを生涯の座右の銘とした（ドラッグマガジン編、1976）。 “神も佛も、むしろ他人も頼むに足らず、たよりになるのは自ら自身以外にない。自らをよくするには自分自身で勉強し、工夫し、努力する以外に秘訣などありようなく、それを励めばよくなり、怠れば当然の報いとして悪くなる、と定義づけていた”（追想内藤豊次編集委員会編（1979）『追想内藤豊次』（p. 3, 生涯の信条）） “ふり返ってみると、学歴を持たないわたしには、相談しようにも恩師なるものがない。勤め先だけを頼りに久しくサラリーマン生活が続けたので、事業を始めるにも親会社になって援助してくれる人がない。当時、気まぐれに桜ヶ岡研究所なるものをやっていたが、いつも赤字続きで、なけなしの貯金までこれに注ぎ込んでおり、整理したいほどである。借金こそないが資金もない。それに戦時下で物資統制が厳しい。久しく考え抜いた挙句、大きな潜在資本に気づいた。それは過去四〇年にわたり、他人の飯を食いながらではあるが、いろいろの事件に出会い、いろいろの失敗や成功を繰り返してきたもろもろの薬業体験であり、その間に習い覚えた「新薬づくり」の特技がある。どれも他から仕込んで来たものではなく、自分で努力して勉強してつくりあげた無形資産である（中略）この無形資産を利用すれば百倍千倍のものを稼ぎ出せる。「よし、これからマイペースで再出発だ」というわけで発足したのが二五年前のことである”（内藤豊次（1970）『創業経営』（pp. 81-82））
内藤祐次	“生命に関連するものだけに、薬が品切れになることは許されない。エーザイは全組織をあげて必要資材の確保に奔走した。社長・内藤祐次みずから購入先を訪問して安定供給を懇願するなど、あらゆる手段を講じて対処した。その結果、かろうじて工場の操業は維持され、生産は予定どおりに達成された”（エーザイ株式会社（2011）『エーザイ 70 年史』（p. 115）） “第6長期計画はスタート早々、石油ショックに遭遇したが、社長・内藤祐次自らが営業本部長を兼任して直接指揮にあたるなど、全社一丸となることで難局を切り抜けることができた”（エーザイ株式会社（2011）『エーザイ 70 年史』（p. 126））
内藤晴夫	“エーザイはそれまで脳神経領域では実績に乏しく、しかもアルツハイマー型認知症治療剤についても有力な化合物が見つかっていただけではなかった。（中略）さらに2年近くが経過した。まだ治療薬に結びつく成果はみられなかった。プロジェクトの継続か廃止かをめぐって研究所内でも激論が交わされたが、そのころ研究所所長であった内藤晴夫は継続を決断した”（エーザイ株式会社（2011）『エーザイ 70 年史』（pp. 188-189））

【まとめと今後の課題】

吉田（2022）は「エフェクチュエーションを構成する 5 つの原則はそれぞれ独立に活用することもできるが、実際には 5 つを組み合わせる用いることが極めて重要（p. 33）」としている。エーザイ創業家の各経営者の諸活動について、不確実性の高い状況における意思決定というエフェクチュエーションの視点から複合的に考えることにより、それぞれのファミリーアントレプレナーシップ行動として以下が特定された。

- ・エーザイ创业者の内藤豊次は自らの強みを活かし、後発ながら医薬品企業を起業した
- ・内藤祐次は未来を見据えて海外投資を行った
- ・内藤晴夫は企業理念の下、限られた予算を患者が求める医薬品の研究開発に集中させた

本研究により、エフェクチュエーションがアントレプレナーシップの根幹にあるプロセスと考え、日本のファミリービジネスにおける新事業の見直しプロセスにも適用できる可能性が示された。また、ファミリービジネスとして創業したバイオベンチャーが、新事業の見直しプロセスを経て多額の予算が必要とされる研究開発型の企業に成長するためには、創業家各世代の経営者のファミリーアントレプレナーシップ行動が重要な役割を果たすことが示唆された。今後の課題として、エーザイ創業家の各経営者のファミリーアントレプレナーシップ行動がどのように組織に浸透し実践されたのか及び他の医薬品企業についても一般化できるのか、検討を進めたい。

【参考文献】

- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳、高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎、2015)
- 磯部雄司・落合康裕 (2024). 「創業家一族の理念の生成と浸透：エーザイ株式会社の事例」『事業承継』13, 152-160.
- エーザイ株式会社 (2025) 『第113期有価証券報告書』エーザイ株式会社.
- エーザイ株式会社 (2011) 『エーザイ70年史』エーザイ株式会社.
- 奥村昭博 (2015). 「ファミリービジネスの理論 昨日、今日、そしてこれから」『一橋ビジネスレビュー』63(2), 6-19.
- 児島幸治 (2024). 「同族旅館経営者によるエフェクチュエーションとファミリーアントレプレナーシップ」『産研論集』51, 57-63.
- 後藤俊夫監修 (2016). 『ファミリービジネス白書 2015 100年経営をめざして』同友館.
- 小林康一・曽根秀一・秋澤光 (2017). 「存続優先のファミリーアントレプレナーシップのプロセス」『ファミリービジネス学会誌』6, 5-19.
- ドラッグマガジン編 (1976). 『第四人生の賛歌 内藤豊次伝』ドラッグマガジン.
- 内藤晴夫 (2012). 「実践の奥義 経営の巨人の教えを生かす (4) 野中郁次郎 社員の価値基準にまで浸透」『日経ビジネス』(1670), 72-77.
- 内藤祐次 (1998). 『祐菜余禄』エーザイ株式会社.
- 濱口正樹 (2023). 「ファミリービジネス研究における「イノベーション」とは」『事業承継』12, 94-105.
- 藤野義和 (2013). 「[3] 医薬品業における同族企業一経営者の承継と戦略の変化の連関一」『経営学論集第83集』1-12.
- 吉田満梨 (2022). 「中小企業の市場創造プロセスにおけるエフェクチュエーションの活用」『商工金融』2, 19-36.
- 吉村典久 (2007). 『日本の企業統治：神話と実態』NTT 出版.

粉飾による経営危機からの再生を左右する中小オーナー経営者の感情、特にネガティブ感情に着目した比較研究

京都大学 大学院経済学研究科 博士後期課程

梶原 浩一

1. はじめに

2024 年度、企業のコンプライアンス違反倒産は 388 件に達し、4 年連続で前年度を上回り過去最大となった。違反類型別では粉飾が最も多い（帝国データバンク、2025）。粉飾は一時的に資金繰りを支える手段となる一方、発覚後には経営者自身の信用失墜と組織の崩壊を招く。粉飾発覚の時点で事業継続を断念する企業も多い中、再建を果たしている企業も存在する。筆者は、粉飾による経営危機から再生を果たした経営者と、苦戦している経営者の資質や行動特徴を調査するなかで、経営者の怒りや不安、悔しさ、羞恥、罪悪感といったネガティブ感情が契機となり、自らの行動や価値観を見直し、再建へと踏み出しているケースが確認された。本研究はこの点に着目し、危機状況下におけるネガティブ感情の建設的機能を理論的に検討する。

2. 先行研究

2.1 拡張形成理論

Fredrickson (2001) が提唱した拡張形成理論 (Broaden-and-Build Theory、以下 BBT) では、ポジティブ感情が思考や行動を拡張し、長期的な心理的・社会的・身体的資源を構築することを示している。ポジティブ感情が長期的な成長・発展を促す一方で、ネガティブ感情は生存や防衛などの短期的適応機能を果たすとされている。すなわち、喜びや安心は、将来に備えたリソースの蓄積を促進するのに対して、怒りや恐怖は、今直面する脅威への即時対応を導く。この対比により、BBT はポジティブ感情を中心とする上向きのスパイラルを理論化した (Fredrickson & Cohn, 2008)。ただし、この理論ではネガティブ感情を思考や行動を狭めるものとして捉えており、その建設的な機能を促す可能性については考察されていない。言い換えれば、BBT はネガティブ感情がポジティブな行動を生み出す可能性については言及されていない。

2.2 ネガティブ感情の建設的機能に関する先行研究

ネガティブ感情の行動のエネルギー源となり得る特性は、既存の理論的研究において注目されてきた。たとえば、Tetlock ら (2000) が提示した聖なる価値防衛モデル (Sacred-Value-Protection Model) では、人は、命や正義のような聖なる価値を取引するような状況に直面すると、実際に取引をしなかったとしても、感情的に不快さや罪悪感を覚えるとされる。この汚染された感覚を浄化しようとする過程

が、自己の道徳的な品格を守り、強化するための原動力となりうる。羞恥や罪悪感といったネガティブ感情は、道徳的自己を回復・維持するための行動的推進力として機能する。

さらに、van Zomeren ら（2004）は、集合行動の動機づけは、怒りと効力感、二つの独立した要因が相補的に行動を予測することを示した。人々は、集団の不利な状況への怒りから行動をするが、同時に、自分たちの行動が状況を変えることが出来ると信じているときにも行動を起こす。両経路が同時に認識されるとき、行動傾向はもっとも強くなる。

これらの先行研究は、ネガティブ感情が単に思考や行動を狭めるだけではなく、自己の倫理的修復や集団行動を促す契機としても機能し得ることを示している。

3. 研究方法

3.1 データ

本研究の調査対象は、中小企業基本法に基づく中小企業であり、株式を 51%以上保有する最大株主かつ代表取締役、または実質的に経営を担うオーナー経営者である。再生には、経営環境や業種、経営戦略などさまざまな要因が影響するが、中小企業は大企業と比較して、経営者の資質や行動が組織に与える影響が大きい。経営者の感情に焦点を当てる本研究には、大企業よりも中小企業を対象とすることがより適切であると考えられる。

再生の成否に影響を与える要因を明らかにするため、企業を「成功企業群」と「苦戦企業群」の2群に分類した。成功企業群には、粉飾発覚後、借入金融機関から返済条件の緩和（リスケジュール）の支援を受け、3年以内に正常な約定返済へ復帰した企業及びリスケジュールを受けずに安定的な返済を継続している健全企業を含む。一方、粉飾発覚後、3年を経過してもリスケジュール状態にある企業を苦戦企業群と定義した。

対象企業は合計で 11 社であり、うち 6 社が成功企業群、5 社が苦戦企業群に分類された。対象の選定にあたっては、筆者がこれまで企業再生支援に関与してきた企業群の中から調査協力を要請した。

調査方法は、面談による半構造化インタビュー及び資料分析の併用である。インタビューは 2024 年 6 月より 2024 年 9 月にかけて実施し、経営者本人に対して、粉飾・経営危機の発生経緯、危機への認知・感情反応、再生行動の内容および意思決定過程について質問を行った。インタビュー内容は逐語的に記録し、内容分析を行った。11 社の総インタビュー時間は 12 時間 12 分である。また、企業の会社案内、ウェブサイト、財務諸表、経営計画書、会議議事録等の内部資料は補助的に用いた。

3.2 分析

本研究では、経営者の危機対応を、感情、認知再評価、行動の3つの側面から捉え

た。分析の過程で、感情的反応から意味付けの変化、そして行動への移行というプロセスが見いだされたためである。それぞれの側面は、Frijda (1986) の情動心理、Lazarus (1991) の認知的評価理論、Kuhl (1989) の行動志向性の概念に対応をしている。

まず、Frijda (1986) に従い、感情を行動や認知、環境との関係、あるいは特定の関心を満たす活動に向けた準備的な構えの変化と定義する。すなわち、感情はなんとなく気だるいといったムードを表す語ではなく、外的出来事に対して行動を方向づける働きをもつものとする。危機に直面した経営者が経験する恐怖・羞恥・怒り・悲しみといったネガティブ感情も、次なる行動への準備状態、環境適応のための反応として理解される。

第二に、Lazarus (1991) の認知的評価の観点から、感情が出来事の意味付けによって変化することに着目をする。同じ危機でも、それを脅威と捉えるか、挑戦と捉えるかによって感情と行動は異なってくる。本研究では特に、認知的再評価を通じて感情の意味が転換されるプロセスに着目をする。

第三に、Kuhl (1989) の行動志向性の概念を導入する。行動志向性とは、ストレスやネガティブ感情のもとでも、上手く気持ちを切り替えて、目標や計画に向けて行動を開始し、維持する能力である。行動志向性が高い人は、感情の影響を受けながらも行動に移すことができるのに対し、状態志向的な人は、感情にとらわれ思考的停滞に陥る傾向があるとされる。本研究では、インタビューから抽出された行動パターンを、行動志向性の高低を測る指標として解釈した。

具体的な分析手順は以下のとおりである。各経営者のインタビューから、① 感情（生じたネガティブ感情の種類）、② 認知的評価（危機や感情の意味づけの転換）、③ 行動（実際の行動の速度と確実性）の要素を抽出し、成功企業群と苦戦企業群で比較し、差異を特定、分析した。

4. 分析結果

4.1 成功企業の特徴

再建に成功した 6 社は、危機的状況において強いネガティブ感情を経験しながらも、それを再建へ向けた行動エネルギーに転化していた点に共通性がみられた。その感情は悔しさや怒り、恐怖などが多く、特に自責や他者への責任感に基づく感情が顕著であった。また、金融機関への怒り・見返しや家族を守れるかという恐怖など、感情が具体的な対象をもち、行動を方向づけていた。その後の認知的段階では、Lazarus (1991) の再評価過程に対応する意味づけの転換が確認された。経営者は、自身の感情を再生の出発点、試練を与えられた意味と再解釈していた。具体的には、「逃げるから苦しくなる」「何か方法はある」「吹っ切れた」「必ず勝ち切ってやる」といった言葉が確認されている。さらにこの再評価が、行動志向的な思考様式を促

し、早期の意思決定や実行行動へとつながっていた。たとえば、「すぐに行動」「早めの対応」「一日一日今日できることをやるしかない」など、目的意識が強化されたケースが多かった。Kuhl（1989）の理論に照らすと、これらの経営者は行動志向的タイプに該当し、気持ちを切り替えて、行動へ移す自己調整力を発揮していたと考えられる。

4.2 苦戦企業の特徴

苦戦企業も同様に、ネガティブ感情を経験しているものの、それを意味づけの過程が弱く、感情処理が停滞していた点が特徴的であった。具体的には、「苦しい状況を抜きたい」「父がいなくなるとこのような扱いをされるのか」「助けが入る」などの発言に現れており、感情の焦点が後悔や不公平感にとどまり、行動の方向性が外的要因や他社への依存に向かう傾向があった。その結果、感情が行動エネルギーに転化されず、行動志向性は、成功企業の経営者に比べると低かった。

5. 考察

本研究の質的分析により、粉飾による経営危機からの再建に成功した6社の経営者は、恐怖・悔しさ・怒りといったネガティブ感情を経験しつつ、それを認知的再評価によって行動エネルギーへと転化していた。一方、苦戦企業5社は、同様のネガティブ感情を経験しながらも、認知的再評価が十分ではなく、感情が未処理のまま行動が停滞している傾向が見られた。成功企業群のこの過程は、ネガティブ感情が、認知的再評価を介して、長期的・建設的な行動を促す代替経路が存在することを示唆している。

本研究の結果は、BBT が提示する感情の機能区分がすべての文脈において成立するわけではないことを示唆している。粉飾という道徳的・経済的危機の中で生じた怒りや悔しさは、単なる防衛的反応ではなく、再建や信頼回復、社員や家族を守るといった、長期的かつ建設的行動を駆動させていた。これはネガティブ感情が BBT の枠を超えて、リソース構築を促すものとして機能し得ることを意味する。

このメカニズムは、既存の研究とも整合的である。Tetlock ら（2000）の聖なる価値防衛モデルは、羞恥や罪悪感などの道徳的ネガティブ感情が、浄化という建設的行動を駆動することを示している。粉飾の罪悪感、道徳的汚染を払拭する行為としての再建努力を促進する。また、van Zomeren ら（2004）は、集団行動が怒りと効力感という2つの独立した経路によって促進されることを示した。本研究の成功企業でも、怒りや危機感と、「何か方法はある」といった認識が同時に観察され、社員や家族を守るといふ、組織の存続に向けた長期的な行動へとつながっていた。

以上により、本研究で得られた示唆は BBT の枠組みに新たな視点を加えるものである。

紙面の都合上、実務的含意及び本研究の課題に関しては、当日に発表を行う。

参考文献

- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L., & Cohn, M. A. (2008). Positive emotions. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., pp. 777-796). The Guilford Press.
- Kuhl, J., & Kazen-Saad, M. (1989). Volition and self-regulation: Memory mechanisms mediating the maintenance of intentions. In W. A. Hershberger (Ed.), *Advances in psychology* (Vol. 62, pp. 387-407). North-Holland.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C., & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 853-870.
- van Zomeren, M., Spears, R., Fischer, A. H., & Leach, C. W. (2004). Put your money where your mouth is! Explaining collective action tendencies through group-based anger and group efficacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 649-664.
- 帝国データバンク. (2025 年 1 月 24 日). コンプライアンス違反企業の倒産動向調査 (2024 年) . 帝国データバンク.
[https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91dl1489c9a2abd23a4bb5219/403528b531544419895e00aa9bd33aa2/20250124_コンプライアンス違反企業の倒産動向調査 \(2024 年\) .pdf](https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91dl1489c9a2abd23a4bb5219/403528b531544419895e00aa9bd33aa2/20250124_コンプライアンス違反企業の倒産動向調査 (2024 年) .pdf) (参照日 : 2025 年 10 月 27 日)

同族企業における番頭の役割とマネジメントコントロール パナソニックの事例ー

関田康人(神戸大学大学院 三菱 UFJ 銀行)

松尾貴巳(神戸大学)

1. 研究の目的

ファミリー企業の事例研究では、非ファミリーメンバーがファミリー経営者の補佐役（いわゆる「番頭」）として経営に関わる事例が報告されてきた。

管理会計（Management Control System）の観点からは、「ファミリー企業×MCS」研究として、ファミリー企業における業績管理手法の使い方、BSC の導入実践、管理会計実践における非ファミリー企業との比較分析などが行われてきた。

本研究では、ファミリー企業における番頭とファミリー経営者との関係性に目を向けるとともに、以下の点を中心に番頭の役割と MCS との関係を「ファミリー企業×MCS×番頭」の視点から検討し、番頭が果たす役割を MCS の観点から学術的に説明したい。

- ・ 番頭とファミリー経営者との役割分担や機能範囲について
- ・ MCS における番頭とファミリー経営者とのインタラクティブ性について

2. ファミリー企業研究

ファミリー企業の特徴や強みを説明した研究はグローバルに行われている。

エージェンシー理論（Kallmuenzer, 2015）では、所有と経営が一致していることがコンフリクトを削減するとされ、所有と経営が分離した企業との対比が行われてきた。また、資源ベース理論（Barney, 1991）では、豊富なオーナー家の資金援助や地元からの信頼やオーナー経営者同士の人脈（社会関係資本）など模倣困難な資源が存在することが指摘されてきた。さらに、社会情緒的資産理論（Gomez-Mejia, 2007）では、非財務的な効用に着目し、地元や従業員を大事にするマルチステークホルダー主義とファミリービジネスとの関係が議論されてきた。

3. ファミリー企業と MCS

ファミリー企業と Management Control System との関係では、Kapiyangoda and Gooneratne(2020)のレビュー論文などがすでに存在しており、家族経営企業と非家族経営企業における管理会計の比較、業績測定システム（PMS）の実態、管理システムやガバナンスシステムの制度化のプロセス（Garengo and Bititci, 2007; Audretsch et al., 2013）、非財務的な目標の方がより重要であること（Hauriasi and Davey, 2009）、インセンティブシステム（Speckbacher と Wentges, 2012）などが議論されている。また、Speckbacher and Wentges (2012, Management

Accounting Research) ではファミリーオーナーがトップマネジメントに及ぼす影響について分析がなされている。

研究の課題としては、多くは質的研究であり、理論的立場の明確化が不十分であること等が指摘されており、サステナビリティ会計との関係、組織文化や信頼 (Das and Teng, 1998) と管理会計の相互作用についての研究等の可能性が指摘されている。

4. 番頭についての研究

青野 (1997) は、番頭について、歴史的な番頭を「商家の雇い人の長で、主人から店の実務のいっさいを預かる者」と定義し、「実務の総合補佐役」とであると位置づけている。そして、江戸時代の番頭制度における、主人と番頭との主従関係について、主従関係は「タテマエの上」でのことであり、実際には主従の関係を越えた、情愛をもとに深く結び付いた“運命共同体”としての関係性を指摘している。また、日本ならではの特異なものがあり、それは「イエ」の概念で、「主人のものでなく、先祖からの預かり者であり、社会からの預かりものである」という価値観が番頭の行動に影響していることを指摘している。青野 (1997) は補佐役の仕事の中で特に重要な仕事を、①「負担の軽減」、②「決断の補完」、③「非を諫めること」と結論づけた。

また、佐藤朝泰 (1983) は、『リーダーのための大番頭の研究』で大番頭の条件として、私心なく、ボスに楽させてあげたいと思える人、ボスに直言できる人物、信頼を決して部下には強要することのない包容力を持って番頭を育てていくことと指摘している。

5. 番頭の役割に関する研究の観点

番頭の役割を議論する観点としては、以下2つあげることができる。

① フォローシップに関する研究 (Uhl-Bien et al., 2014, Efferin and Hartono 2015 など)

② ファミリー経営者と非ファミリーメンバーの関係に関する研究

フォローシップに関する研究では、形式的な上下の階層的役割としての見方とリーダーと共に成果を構築する能動的参加者と見なす見方 (構築主義的) がある。

- 関係性視点 (相互影響)
- 役割視点 (調整役としてのリーダー、リーダーの機能支援)
- 模範的なフォロワーは、リーダーと「対等性」を有する (Kelly, 1988)

また、ファミリー経営者と非ファミリーメンバーの関係に関する研究では、非ファミリーメンバーのリーダーシップ、かつ高い責任ある管理風土の下で、社員の組織に対する帰属意識が高まる (Elsbacha and Pieperb, 2019)、トップマネジメン

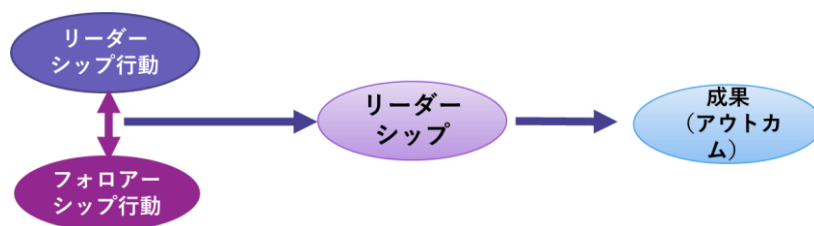
トの構造的権力（報酬、地位、代表性）におけるファミリーメンバーと非ファミリーメンバーの平等性が高まるほど業績が向上する（Patel and Cooper, 2014）、等の研究がある。

6. 分析視点

本分析では、番頭やフォロワー研究で特徴付けられてきた、ファミリー経営者の非を諫める、直言する等、ファミリー経営者と番頭との間に対等的な関係性があることふまえ、関係性視点の視点、すなわち、敬意と信頼をもって助言し、挑戦し、修正し、説得することでより効果的な結果を生み出され「共同生産」的なリーダーシップ成果を得るとの観点に基づき（Fairhurst and Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien & Ospina, 2012）、その関係性に焦点を当てた分析を行う（図表2）。

上述のような関係性は重要であるが、ファミリー経営者と番頭の関係においては、その前提として、フォロワーシップ理論で整理されてきたような上下の階層的関係、従属的關係もあると考えられる。

図表2 リーダーとフォロワーの関係性に基づくリーダーシップ



Uhl-Bien et al. (2014) に基づき作成

また、MCS の観点では、リーダーとフォロアーの関係が相互作用的であり、リーダーがその関係性で得た情報に基づきリーダーシップを発揮するのであれば、リーダーはインタラクティブコントロール（Simons, 1995）に基づくコントロールを行っている可能性がある。フォロアーシップの行動が合理性、正当性をもつためには、フォロアーマネージャーは正確な情報を獲得し、組織をコントロールする必要があると考えられる。

7. パナソニック㈱ 高橋荒太郎の事例

7-1. 高橋荒太郎の略歴

松下電器産業の大番頭、高橋荒太郎とファミリー経営者松下幸之助の関係について、高橋荒太郎の直属の部下であった元松下興産社長、土井亨氏にインタビューを行った。

松下幸之助は、1918年に松下電気器具製作所を設立し、1935年に松下電器産業㈱を設立した。高橋荒太郎はその翌年に松下電器産業㈱に入社し、以降、松下幸之助を実務面で支えた。松下幸之助は1961年に社長を退任し会長に退き、松下正治が社長を継いだ。高橋は、幸之助がまだ社長であった時期に専務まで昇格し、松下正治が社長を継いだ後は、副社長として、また、幸之助が1973年に会長を退き相談役になった以降は会長として会社を支えた。

7-1. 松下幸之助との関係

高橋は、役割分担として人事（ひと）と経理（カネ）に関することを任されていたという点で、かなり大きな権限をもっていたことがうかがえる。大きな権限を非ファミリーメンバーに任せるうえでは信頼関係が重要であった。信頼関係を裏付けるものとして、以下のような例をあげることができる。

- ① きめ細かい報告：海外現法への出張から帰国後、次の日に会うとわかっているにもかかわらず帰国後すぐに報告していた。帰国後すぐに報告するのは、間違っていれば折り返して海外に行けるようにするためであった。
- ② 自分を出さない：「経営方針」をすべてのよりどころとし、「高橋流経営」というものを作らなかった。他方、象徴的行動として、品質問題が生じたときに製品を社員の目の前で処分するなど大胆な行動を行ったが、それは、会社の暖簾を守る行為であった。

対等性を示す行動として、「現場ではこうだ」という観点から幸之助に意見を述べていた。また、ポジティブな情報だけでなくネガティブな情報もバランス良く伝えていた。そして、意見が合わないときは時間をおいて議論をしていた。

7-2. 高橋荒太郎と現場（事業部長、海外現地法人）の関係

荒太郎は、徹底した現場主義であった。現地法人等に出張の際は、まず現地の販売店に行くなど、現地法人の社長のいうことを鵜呑みにせず、自分で情報を集めた。他方、事業部長に対しては、任せる経営を行い、その責任は自分にあると考えていた。このため、部下に対して指示をする場合、「社長が言っている」と言ったことはなかった。

事業部長への権限委譲は、経営管理としては、事業部制の採用と事業部制業績管理に基づいていた（任せて任さず）。他方、事業部長の立場に立ち、現場（事業部長等）の声を松下幸之助に上げ、事業部長に苦労等があった場合も松下幸之助に報告していた。

8. ディスカッション

高橋は松下幸之助の作った経営理念の実践者として自らを位置づけ、自分の色を出すようことはしなかったという点で、上下の階層関係、その関係性においては、従属的なフォロアーシップの要素を持っている。

松下幸之助は、高橋に大きな権限（予算、人事権）を与え、役割（機能）分担をはかり、リーダー、フォロワー両者合わせて会社としてのリーダーシップを発揮していた。大きな権限委譲は、信頼関係に基づくもので、それは、きめ細かい報告、自分の色を出さない等の高橋の振る舞いによって、信頼関係が築かれていた。

松下幸之助の方針、意見を必ずしもそのまま下に落とすのではなく、意見対立する場面もあり、時間をかけて調整していったという点で、対等性の関係がみられる。意見対立は、高橋の徹底した現場主義に基づいたものであり、事業部長等からも信頼を得ていた。

9. インプリケーション

ファミリー経営者とナンバー2に相当するような大番頭の関係性は相互作用的であり、ファミリー経営者は番頭を通じて、現場で生じている課題等に関する情報を得ることができる。ファミリー経営者は、番頭から情報を得て、相互作用的な影響関係を通じてリーダーシップを発揮することでリーダーシップの質を高め、成果を高めることができる。他方、ファミリー経営者は番頭が現場の情報を収集し易いようにするため、一定の権限を付与する必要がある。

ファミリー経営者にとって、番頭との間に生じるエージェンシーコストは番頭とファミリー経営者との信頼関係によって低下させる必要がある。信頼関係が無ければ、大きな権限委譲は、ファミリー経営者にとってリスクとなりかねない。

番頭は、事業部長から情報を得るとともに、ときに現場の情報を直接得ることで、エージェンシーコストを低下させる。番頭はファミリー経営者に対して正確な経営情報を伝え、また、委任された権限・責任を遂行するためにMCSを必要とする。

MCSは、予算管理システム等の診断型コントロールに加え、文化的コントロール、インタラクティブコントロール等複数のコントロールを使い分け、あるいは、組み合わせている可能性がある。

跡継ぎの覚悟と所作の継承——江戸文化の公共性としてのファミリービジネス

株式会社江戸切子の店華硝／東京科学大学博士後期課程

熊倉千砂都

I. 研究背景と目的

従来のファミリービジネス研究は、「ガバナンス」や「所有と経営の分離」を中心に制度的側面から議論されてきた。しかし、老舗の持続を支えてきたのは、制度ではなく人と場の関係、そしてそこに漂う気配である。本研究は、老舗における跡継ぎの覚悟と所作を通して、非言語的な組織知の構造を明らかにすることを目的とする。

II. 研究の問い

跡継ぎの「覚悟」と「所作」は、どのように非言語的組織知として機能し、家と公共をつなぐ持続的システムを形成しているのか。本研究は、この問いを軸に、身体性を媒介とした老舗の組織的継承の構造を探る。

III. 事例紹介（伊場仙）

日本橋の老舗扇子商・伊場仙では、長男が一度跡を継いだが「向かない」と判断され、弟が継いだ。その判断は経営能力によるものではなく、場の気配への感受性に基づいていた。「声の出し方が違う」「空気を乱す」「身体のリズムが場に合わない」という評価は、家の内部原理ではなく公共的秩序によるものである。すなわち「向かない」とは、経営ではなく公共性＝非言語的継承空間が拒否した状態であり、次の担い手は血縁ではなく場によって選ばれた。

IV. 覚悟と所作

現会長は「跡継ぎには芸が必要」と語る。その理由は「所作が違うから」である。能や茶道に通じる型の修練は、身体を通して倫理と秩序を学ぶ方法であり、跡継ぎが継ぐのは経営権ではなく沈黙のうちに共有された構えである。ポランニーの言う「暗黙知」は、言葉ではなく身体に宿る知であり、継承とは身体における倫理の再生である。

V. 理論的枠組み

アーレントによる「行為＝世界の共有」は、覚悟を公共空間への再参加として捉え直す視座を与える。ブルデューやポランニーの「ハビトゥス」「暗黙知」、西平直の「型の継承＝死者の知」、中島岳志の「利他＝受け取られて成立」、さらにノナ

カ・ワイクの組織学習理論を統合し、老舗を「非言語的組織知によって支えられる文化的組織」として再定義する。

VI. 老舗の組織構造

家の内部秩序では、声・手・間の取り方を通じて記憶が継がれ、公共の秩序では、客や地域との関係を通じて信頼が継がれる。その媒介として、職人や跡継ぎの身体が両者を往還させる。すなわち、継承とは家の記憶と公共の信頼を身体の沈黙を通して循環させる組織的営みである。

VII. 公共性の再定義

公共性とは制度ではなく、「他者との信頼を維持する空間的倫理」である。経営者の役割は意思決定者ではなく、場を調える身体である。ファミリービジネスとは、組織の中に“公共の気配”を内包する身体的システムであり、その持続性は理念ではなく、身体による場のマネジメントに支えられている。

VIII. 理論的貢献と結論

本研究は、ファミリービジネスを非言語的組織知に基づく文化的組織として位置づける理論的貢献を持つ。暗黙知・身体・公共性を統合することで、経営理念を超えた「身体の倫理」としての継承を提示する。跡継ぎの覚悟とは血縁を超えて公共に身を委ねる構えであり、所作の継承とは非言語的身体による組織知の再生である。老舗の持続とは、身体が場を整える力に支えられた公共的实践なのである。

中小企業 M&A 成功のための課題と現状
～譲受及び譲渡双方からのアンケート調査による産学連携の共同分析～

鈴木智博(インクグローウ株式会社)

【共同研究者情報】

菊地雄太(近畿大学准教授)

久保克行(早稲田大学教授)

山野井順一(早稲田大学教授)

石垣圭史(インクグローウ株式会社副社長)

1. 当共同研究の目的と主旨

本研究は、日本のファミリービジネスの大半を占める中小企業における M&A の実態を、アンケートに基づき明らかにする。M&A に関して、経営学やファイナンスにおいて多くの研究があるが、その先行研究のほとんどは上場企業を対象としており、未上場企業である中小 M&A に関する研究の蓄積は乏しい。本研究の特徴は中小企業の M&A に注目していること、さらに譲受企業ではなく、譲渡企業の意思決定に注目していることである。このことについてまとめた情報を提示していることが本研究の貢献である。

2. 調査概要

①企業買収の現状と課題に関する調査

調査対象：全国の譲受（企業買収）経験のある企業

調査期間：約 1 ケ月間

調査方法：東京商工リサーチを通じたアンケート調査（オンラインおよび郵送）

実施年月	対象先	分析対象企業数
2023 年 2 月	5288 社	426 社
2024 年 3 月	6379 社	588 社
2025 年 3 月	3993 社	490 社

②企業譲渡の現状と課題に関する調査（今年度、初実施）

調査対象：全国の株式譲渡経験の前オーナー経営者

調査期間：約 1 ケ月間（2025 年 5 月）

調査方法：東京商工リサーチを通じたアンケート調査（オンラインおよび郵送）

対象先：全オーナー経営者 2879 名 有効回答数 381 名

3. 調査結果の概要（一部抜粋）

①譲受側の 1 社あたりの M&A 経験回数は増加傾向にある

■図表1 M & A 経験回数

総買収件数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10回 以上
2023	205	93	42	26	12	9	5	4	3	14
2025	156	70	35	20	28	2	6	1	2	22

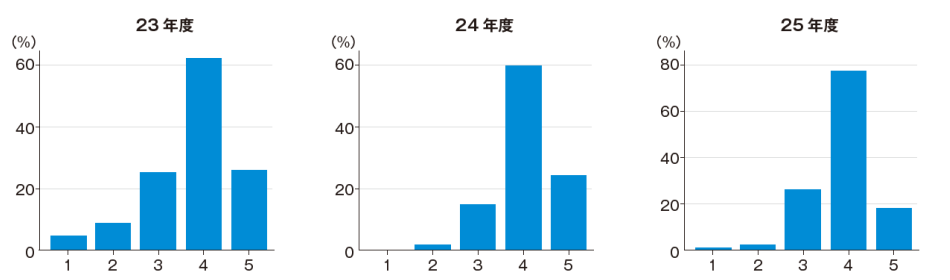
■図表2 1 年間の M & A 経験回数

M & A 回数	1	2	3	4	5	6	10	11
2024	37	10	2	3	0	1	1	0
2025	70	19	7	1	1	1	0	1

図表 1 は、現在までの M&A の経験回数を、23 年度と 25 年度で比較したものとなる。1 社あたりの M&A の回数は増加傾向で、3 社から 5 社を買収しているケースがあり、25 年度は、10 回以上実施している企業が 20 社以上という結果だった。図表 2 は、過去 1 年の間に何社の買収を行ったかを、24 年度と 25 年度で比較したものとなる。M&A は労力がかかるが、1 年間の間に 2 社買収した企業が 10 社以上という結果だった。なかには、10 社 11 社を買収した企業も存在する。

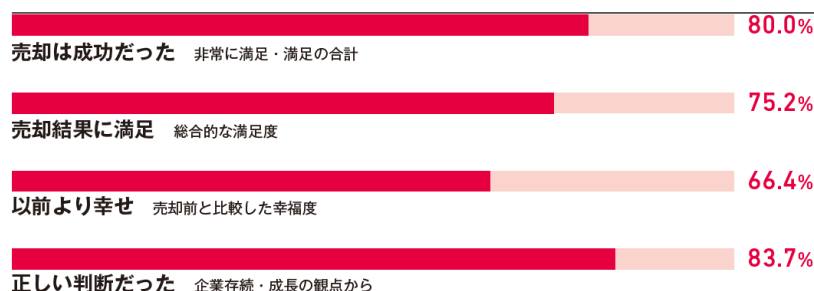
②譲受及び譲渡した中小企業の多くが「成功」だと考えている

図表 3 譲受側の M&A に対する総合的な評価



未上場会社における「成功の定義」は様々であり、それ故に当アンケートも回答者の主観によるアンケートを行った。特筆すべきは各社が様々な「成功の定義」がある中で、図表 3 のように譲受側に対するアンケート調査では 23、24、25 年度と、毎回かなり異なっている 400～500 社の企業が回答しているにもかかわらず、一定して「成功」の傾向が強く見られることにある。

図表 4 譲渡側の M&A に対する総合的な評価



一方で、25 年度は譲渡側の元オーナー経営者へのアンケートを実施した（図表 4）。その結果、約 8 割の元オーナー経営者が「M&A は成功だった」と回答している。

③元オーナー経営者のアンケートから見る譲渡側の M&A の実態（抜粋）

譲渡側の特徴として当然であるがそのほとんどが初めての譲渡（84.6%）であり、創業 20 年以上（83.7%）で且つ業績は好調（77.3%）であった。譲渡した理由は後継者不在が 76.8%、経営交代の必要性（事業成長のため経営者の交代が必要）は 52.8%だった（複数回答あり）。

また、譲渡相手は、全体の 6 割以上が譲渡前に取引関係のない同業他社に譲渡しており、約 7 割は自社の 10 倍以上の規模の会社に譲渡しており規模格差がかなり大きいことが示された。譲渡の機会は、積極的に譲受企業を探していた企業が 47.9%、たまたまよい相手と出会った企業が 48.3%と M&A の機会は様々な形で訪れていることが分かった。計画的なアプローチとそれほど意識していなかったが具体的な相手が見つかったことで推進したという両面がある。

譲渡時に重視したこととしては、「譲受先の経営者との信頼関係（73.5%）」「譲受先の企業文化・経営理念（67%）」「自社の従業員の処遇・キャリアアップ（75.6%）」「企業名・ブランドの存続（55.7%）」となっている。中小 M&A においては譲渡側及び譲受側の信頼関係と円滑なコミュニケーションが必須であることが伺える。また、譲渡後の関りに聞いたところ、全体の 1/3 が継続して経営、1/3 がほぼ関係が無くなり、残りの 1/3 が何らかの形（顧問や相談役など）で関りがあるとのことで、約 7 割が譲渡したからと言ってすぐに引退とはなっていないことが分かる。

以上

血縁と非血縁が紡ぐ老舗の非言語的継承——江戸切子「華硝」の事例から
Non-verbal Inheritance Bridging Kin and Non-kin: A Case Study of Edo Kiriko
“Hanashyo”

株式会社江戸切子の店華硝／東京科学大学博士後期課程
熊倉千砂都

1. 研究背景

華硝の二代目は職人であり、華硝流江戸切子の思想（即興）を確立した。三代目である発表者は血縁であるが、職人ではなく、組織運営を担当している。本研究は、血縁と非血縁の関係性からなる継承の新たな形を明らかにするものであり、「非血縁者でも技術と感性を継承できるのか」という問いに基づく。

2. 研究課題

従来、血縁による継承は経営権や理念の移転を中心としてきたが、組織の閉鎖性が指摘される。一方、非血縁による継承は技術伝達に優れるものの、理念や感性の継承が困難である。

本研究では、血縁と非血縁の共存による「協働の場」に焦点を当て、感性や構えが共有される非言語的継承のメカニズムを探る。

3. 事例企業

株式会社江戸切子の店 華硝は、創業 70 年以上、日本橋と亀戸を拠点とする工房である。二代目・熊倉隆一（旭日単光章受章）は伝統を継承しつつ、即興の思想を生み出した。

発表者である三代目は経営を担い、非血縁の職人チーム「華組」と共に制作を行っている。華組は「伝統も即興も非血縁でも学べる」という信念のもと、継承の新たな形を実践している。

4. 研究方法

本研究は、参与観察および職人へのインタビューを通じて、継承の実態を明らかにした。

華組では、作品はすべて一点ものであり、下書きを行わない。音や呼吸、リズムによる即興的制作が特徴であり、言語や図面に依存しない非言語的共有が成立している。

5. 結果

- ①場にいること（同じ空気を感じる）②音を聞くこと（師のリズムを身体で聴く）
- ③気配を共有すること（沈黙の中で感性を合わせる）

これらの行為が、血縁・非血縁を問わず感性を共有する基盤となっていた。特に、二代目と弟子の間における「雑談」「日常的対話」が、継承の核心的行為として観察された。

6. 理論的整理

継承の理論的段階は以下の通りである。

- ①形式知：技術の伝達（経営学的承継論）
- ②暗黙知：熟練の蓄積（ポランニー）
- ③身体知：行為と環境の共鳴（インゴルド）
- ④関係の呼吸：感性の共有（本研究）

華硝の継承は第四段階に位置づけられ、知識の伝達ではなく「場・音・気配」を媒介とした生命的な関係性の共有である。

7. 結論

華硝における継承とは、知識の伝達ではなく、身体知の共有による「関係の呼吸」である。

血縁と非血縁、師と弟子、素材と身体が呼吸を合わせることで感性が共鳴し、継承が生命的プロセスとして成立する。

本研究は、ファミリービジネス研究に感性の視点を導入し、継承を知識伝達から関係的实践へと再定義するものである。

