



# ファミリービジネスの事業継承研究－長寿企業の事業継承と継承者の行動－

落合, 康裕

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2014-03-25

(Date of Publication)

2015-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6109号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006109>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



# 博士論文

## ファミリービジネスの事業継承研究 -長寿企業の事業継承と継承者の行動-

平成 26 年 1 月 20 日

神戸大学大学院経営学研究科

金井壽宏研究室

マネジメント・システム専攻

学籍番号 065B451B

氏 名 落合 康裕

ファミリービジネスの事業継承研究  
-長寿企業の事業継承と継承者の行動-

氏 名 落合 康裕

【目次】

第一章 序論 .....	1
第一節 研究の目的.....	1
第二節 研究の方法.....	3
第三節 研究の意義.....	3
第四節 本稿の全体構成.....	3
第二章 先行研究の整理検討 .....	5
第一節 本章の構成.....	5
第二節 見過ごされてきた課題と先行研究の二つの潮流.....	5
第三節 ファミリービジネスの事業継承研究.....	7
第一項 ファミリービジネス研究における事業継承の位置づけ.....	7
第二項 先行研究の体系化.....	8
第三項 現経営者の役割.....	9
第四項 継承者の課題 .....	13
第五項 組織プロセスとしての事業継承.....	21
第六項 世代間の比較 .....	35
第七項 環境コンテクストと事業継承との関係.....	36
第四節 ファミリー・アントレプレナーシップ研究.....	39
第一項 初期のファミリー・アントレプレナーシップ研究.....	39
第二項 社内企業家.....	40
第三項 世代を超えた企業家活動 .....	41
第四項 小括.....	42
第五節 先行研究の分化的発展の弊害.....	43
第六節 継承プロセスと継承者の能動的行動を繋ぐ二つの鍵概念.....	45
第一項 事業継承における継承者の正統性の問題 .....	45
第二項 事業継承における継承者の制約性と自律性.....	45
第七節 本研究における先行研究の含意.....	48
第一項 ファミリービジネスの事業継承研究からの含意 .....	48
第二項 ファミリー・アントレプレナーシップ研究からの含意.....	52

第三項 小括 .....	54
<b>第三章 課題と方法 .....</b>	<b>55</b>
<b>第一節 本章の構成 .....</b>	<b>55</b>
<b>第二節 研究課題 .....</b>	<b>55</b>
<b>第三節 調査対象 .....</b>	<b>56</b>
第一項 調査対象の選定 .....	56
第二項 調査対象企業の抽出 .....	56
第三項 調査協力の依頼 .....	57
<b>第四節 第一次調査の概要 .....</b>	<b>59</b>
第一項 調査の目的 .....	59
第二項 調査の方法 .....	59
第三項 調査内容 .....	59
<b>第五節 第二次調査の概要 .....</b>	<b>62</b>
第一項 調査目的 .....	62
第二項 第二次調査対象企業の抽出 .....	62
第三項 調査の方法 .....	63
第四項 調査内容 .....	63
<b>第一節 分析方法 .....</b>	<b>66</b>
第一項 分析レベルの設定 .....	66
第二項 分析対象の特定とその他 11 社の事例の取扱い .....	66
第三項 分析枠組みの構築 .....	66
<b>第二節 配置の三つの視点 .....</b>	<b>67</b>
<b>第三節 事業継承における継承者の配置にかんする発展的議論 .....</b>	<b>68</b>
第一項 継承者の配置の空間的意味 .....	68
第二項 継承者の配置の時間的变化 .....	69
第三項 配置を通じた世代間の相互作用的展開 .....	70
<b>第四章 事例研究 I 山本海苔店 .....</b>	<b>72</b>
<b>第一節 本章の構成 .....</b>	<b>72</b>
<b>第二節 事例 .....</b>	<b>72</b>

第一項	山本海苔店の概要 .....	72
第二項	先代世代（初代山本徳治郎～五代目山本徳治郎）の取組み .....	74
第三項	五代目山本徳治郎から六代目山本徳治郎への事業継承.....	80
第四項	六代目山本徳治郎の経営実践 .....	84
第五項	六代目山本徳治郎から継承者への事業継承.....	87
第六項	継承者の独自性の発露 .....	98
<b>第五章</b>	<b>事例研究Ⅱ あみだ池大黒 .....</b>	<b>106</b>
<b>第一節</b>	<b>本章の構成.....</b>	<b>106</b>
<b>第二節</b>	<b>事例.....</b>	<b>106</b>
第一項	あみだ池大黒の概要.....	106
第二項	先代世代（初代小林林之助～五代目小林林之助）の取組み .....	108
第三項	五代目小林林之助から六代目小林隆太郎への事業継承.....	113
第四項	六代目小林隆太郎の経営実践 .....	117
第五項	六代目から継承者への事業継承.....	121
第六項	継承者の独自性の発露 .....	126
<b>第六章</b>	<b>事例研究Ⅲ 大和川酒造店 .....</b>	<b>129</b>
<b>第一節</b>	<b>本章の構成.....</b>	<b>129</b>
<b>第二節</b>	<b>事例.....</b>	<b>129</b>
第一項	大和川酒造店の概要.....	129
第二項	先代世代（初代佐藤彌右衛門～八代目佐藤彌右衛門）の取組み .....	131
第三項	八代目佐藤彌右衛門から九代目佐藤彌右衛門への事業継承 .....	133
第四項	九代目の経営実践 .....	136
第五項	九代目佐藤彌右衛門から十代目予定者・継承者への事業継承.....	138
第六項	継承者による独自性の発露.....	142
<b>第七章</b>	<b>事例研究Ⅳ 近江屋ロープ .....</b>	<b>147</b>
<b>第一節</b>	<b>本章の構成.....</b>	<b>147</b>
<b>第二節</b>	<b>事例.....</b>	<b>147</b>
第一項	近江屋ロープの概要.....	147
第二項	先代世代（初代近江屋藤助～六代目近江屋藤助）の取組み .....	149

第三項	七代目野々内泰一から八代目野々内達雄への事業継承.....	151
第四項	八代目野々内達雄の経営実践.....	156
第五項	八代目野々内達雄から継承者・野々内裕樹への事業継承.....	157
第六項	継承者の独自性の発露.....	164
<b>第八章</b>	<b>議論.....</b>	<b>166</b>
第一節	本章の構成.....	166
第二節	継承者のおかれる状況.....	166
第一項	入社前の継承者の状況.....	166
第二項	仕事関係を通じた親子関係.....	168
第三項	親世代の経営幹部との関係性.....	172
第四項	従業員との関係性.....	176
第五項	外部環境との関係性.....	179
第六項	継承者の内部視点と外部視点.....	181
第七項	事業における継承者の位置づけ.....	183
第八項	生得的な地位と獲得的な地位とのジレンマ.....	185
第九項	生得的正統性と獲得的正統性.....	187
第十項	残された課題.....	188
第三節	現経営者の行動と継承者の能動的行動の関係.....	190
第一項	事業経営上の継承者の配置の意味.....	190
第二項	配置上の現経営者との物理的距離.....	196
第三項	継承プロセスの相互作用的展開.....	201
第四項	世代間の連鎖性.....	216
第四節	事例分析からの知見と仮説の提示.....	228
第一項	制約性と自律性における有機的な関係.....	228
第二項	後見下の自律性.....	229
第三項	制約と自律のジレンマ.....	231
<b>第九章</b>	<b>結論.....</b>	<b>237</b>
第一節	本章の構成.....	237
第二節	要約と結論.....	237

第三節	理論的含意.....	243
第四節	実践的含意.....	244
第五節	本論文の限界.....	244
第六節	今後の課題と展望.....	245
付録	.....	246
参考文献	.....	308



## 第一章 序論

以下、第一節では研究の目的が述べられ、第二節では研究の方法、第三節では研究の意義、最後の第四節では本稿全体の構成が説明される。

### 第一節 研究の目的

数世代の事業継承を通じて、長寿企業とはどのように伝統の継承と革新をおこなっているのか。本研究の目的は、長寿企業<sup>1</sup>の事業継承<sup>2</sup>と継承者の行動との関係に着眼して、伝統の継承と革新について探索することである。

日本には、創業 100 年以上の長寿企業が約 50,000 社以上存在する（横澤ほか, 2012）。長寿企業は、数世代にわたり事業継承され、その多くがファミリービジネス<sup>3</sup>であるとされる（Yokozawa & Goto, 2004）。従来のファミリービジネス研究によると、事業継承とはファミリービジネスが直面する最も重要な課題であるとされる（Handler, 1994, p.133）。Ward（1987）によると、第二世代の継承を通じた企業の生存率は約 30%、第三世代の継承を通じたものは約 13%、それ以上の場合は約 3%であるとしている。このように事業継承の困難さが存在している中で、ファミリービジネスが継承上の重要な要因になっている可能性が示唆されている。前川・末包編（2011）によると、誰から継承したのかという代表者の就任経緯について調査している。「明治末年までに創業した老舗と 1980 年以降に創業した業歴 30 年以下（2010 年現在）の企業をみると、老舗では約 9 割が親・配偶者・親族といった同族から継承して代表に就任しているが、業歴 30 年以下の企業では同族継承が 4 割に留まっている。」としている（前川・末包編, 2011, 17 頁）。この調査によると、数世代にわたり

---

<sup>1</sup> 横澤他（2012）及び前川・末包（2011）では、老舗企業もしくは老舗を創業 100 年以上の企業と定義している。本稿においてはその定義に基づき、創業 100 年以上にわたり事業承継されてきた企業を長寿企業と定義する。従って、本稿では、先行研究においてなされている表記を除き、以下「長寿企業」と表記する。

<sup>2</sup> Beckhard & Burke（1983）によると、ファミリービジネスの事業承継について、経営権を創業経営者もしくはオーナー経営者からファミリー構成員もしくは非ファミリー構成員（すなわち専門経営者）に承継することであると定義している。本稿では、論点を明確にする為に Beckhard & Burke（1983）の定義を継承しつつ「現経営者から現経営者の直系血族の子への事業の引継ぎ」「オーナーシップ（所有資本もしくは資産）を含まずビジネス（事業経営）に絞る」を加えて絞り込み、事業承継を定義する。

<sup>3</sup> 「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 名以上を占める企業」と定義する（後藤ほか, 2012）。

事業継承されてきた長寿企業においては、親・配偶者・親族といった経営者世代間の重なり合い (Churchill & Hatten, 1987; Lansberg, 1983) による継承プロセス<sup>4</sup> (Handler, 1990) が重要な役割を果たしていることが示唆される。

他方、事業継承の問題では、その時代を背負う継承者の行動の側面から重要な指摘がなされてきている。長寿企業の継承者は「のれん」を受け継ぎ、守り、子孫に継承していかねばならないリレーランナーとしての重い責任があるとされる (足立, 1993; 前川編, 2011)。当然、重い責任の背景には、長寿企業の継承者としての正統性が担保されている。前川ほか (2011) では、駅伝経営という概念で長寿企業の事業継承を説明している。駅伝経営とは、創業経営者から現経営者にいたる「全員がタスキ一本に集中して引き継いでいく。引継ぎ区間はルールで決められ、前走者から引き継いで、区間責任を果たし、次走者へ引き継ぐ。」とされる (前川ほか, 2011)。事業継承においては、タスキの引継ぎつまり現経営者世代からの事業継承という制約を伴う状況において、区間責任という継承者の能動的な行動の必要性が示されている。横澤ほか (2012) によると、長寿企業とは核として変化しない伝統の継承とともに、時代に合わせた革新<sup>5</sup>を常に行なうことが長寿の秘訣であるとされる。長寿企業の継承者には、現経営者世代からの事業継承とともに、時代に応じた企業家的革新に繋がる能動的行動が求められるといえるかもしれない。また神田・岩崎 (1996) は、長寿企業の存続要因とは、一見すると矛盾する伝統と革新の間の矛盾やコンフリクトの弁証法的な使用であると指摘する。長寿企業には、世代から世代への事業継承を通じて伝統の継承と継承者による革新という二律背反的事柄の発展的解消が求められるといえるだろう。

本稿は、長寿企業の事業継承と継承者の行動に着眼する。Miller (1983) によると、企業家指向の構成要素として、革新性、能動性、リスク指向性を挙げている。ここでいう能動性つまり能動的行動とは、創意と工夫のある行動を含む企業家活動の発露といえる。長寿企業の事業継承の要諦が伝統の継承と継承者による企業家的革新の賜物である観点から、継承者の独自の企業家活動の発露を能動的な行動と位置づけ、現経営者世代からの継承プ

---

<sup>4</sup> 現経営者と継承者による承継上の「舞踏 (dance)」を繰り広げるプロセスであると表現している (Handler, 1990, p.49)。Handler (1990) によると、舞踏を繰り広げる承継プロセスとは、現経営者と継承者が互いの役割を調整し役割を移行する相互作用の賜物であることを示している。詳しくは、Handler (1990)。

<sup>5</sup> 他方、Dierickx & Cool (1989) など時間圧縮の不経済 (Time Compression Diseconomies) を指摘する研究もある。

プロセスと継承者の能動的な行動との関係について探索的な分析を行う。

## 第二節 研究の方法

本稿では、上記の研究の目的に接近する為に、主としてファミリービジネス研究の理論を用いる。理由としては、二点あげられる。一点目が、先述の通り、我が国の長寿企業の大半がファミリービジネスであるからである（Yokozawa & Goto, 2004；横澤編, 2012）。二つ目が、ファミリービジネス研究の理論が本稿における研究の目的に適しており、先行研究も豊富に蓄積されているからである。

## 第三節 研究の意義

本研究の意義は、四点である。

一点目は、本研究が、従来のファミリービジネスの事業継承研究にはない、継承プロセスにおける継承者のおかれた状況と行動の側面に着眼して究明していることである。

二点目は、日本の長寿企業の現経営者と継承者（先代経営者と現経営者）という通常アクセスが難しいリサーチサイトの二世世代以上の語りを取得して研究していることである。

三点目は、従来のファミリービジネスが、現経営者のみ、もしくは継承者のみの片側の側面からの研究が多い中、本研究では現経営者と継承者の双方の視点から事業継承という事象を照射していることである。

四点目は、日本の長寿企業の事業継承事例を、海外も含めたファミリービジネスの事業継承研究を用いて研究していることである。

## 第四節 本稿の全体構成

第二章では、ファミリービジネスの事業継承研究とファミリービジネスの企業家研究の先行研究の整理検討が行われる。具体的には、見過ごされてきた課題、つまり事業継承における継承者の制約性<sup>6</sup>と自律性<sup>7</sup>という視点が提示され、その課題に基づき、事業継承における経営者の役割、継承者の課題、組織プロセスとしての事業継承、事業継承における環

---

<sup>6</sup> 広辞苑（第五版）によると、制約とは、「条件を課して自由に活動させないこと。」とされる。

<sup>7</sup> 広辞苑（第五版）によると、自律とは、「自分で自分の行為を規制すること。外部からの制御から脱して、自分の立てた規範に従って行動すること。」とされる。

境コンテキスト、世代間の連鎖性に事業継承研究の領域に分けてレビューされる。加えて、ファミリービジネスの企業家研究における初期の研究、社内企業家、世代を超えた企業家活動の領域に分けてレビューされる。その後、先行研究の貢献と限界が指摘される。

第三章では、先行研究レビューにもとづく研究課題、調査対象、第一次調査の概要、第二次調査の概要、分析方法が示される。

次に、継承者のおかれた状況、並びに継承者の配置の視点から事業継承プロセスにおける世代間の行動の関係について、第四章では株式会社山本海苔店（東京都）、第五章では株式会社あみだ池大黒（兵庫県）、第六章では合資会社大和川酒造店（福島県）、第七章では近江屋ロープ株式会社（京都府）の四社の事例研究が行なわれる。

第八章では、継承者のおかれた状況の側面からの発見事実の整理と考察を行なう。

第九章では、事業継承プロセスにおける世代間の行動の関係の側面からの発見事実の整理と考察を行ない、本事例研究での仮説が提示される。

第十章では、要約と結論、理論的含意、実践的含意、本論文の限界と課題、並びに今後の展望が述べられ、本稿が締めくくられる。

## 第二章 先行研究の整理検討

### 第一節 本章の構成

本章では、先の研究の目的と課題に即してファミリービジネスの事業継承研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究についてレビューを行なう。最初に第二節では、事業継承研究と継承者行動の研究という二つの潮流について述べる。第三節および第四節では、本稿が着眼する事業継承における正当性の問題、並びに先行研究において見過ごされてきた事業継承における継承者の制約性と自律性という視点について説明する。第五節では、第三節および第四節での視点に基づき、ファミリービジネスにおける事業継承研究の系譜を辿り、各研究をレビューする。具体的には、事業継承における経営者の役割、継承者の課題、組織プロセス、環境・コンテキスト、世代間の連鎖性にかんする研究である。第六節では、ファミリー・アントレプレナーシップ研究の系譜を辿り、各研究をレビューする。

### 第二節 見過ごされてきた課題と先行研究の二つの潮流

本研究の問題意識は、数世代の事業継承を通じて、長寿企業とはどのように伝統の継承と革新をおこなっているのかというものであった。そこで、長寿企業の事業継承と継承者の能動的行動との関係に着眼して、伝統の継承と革新について探索することを研究の目的と定めた。この事業継承と継承者の能動的行動の関係という研究課題に基づき、従来のファミリービジネス研究を概観すると、事業継承のテーマと継承者の能動的行動のテーマとは、別々の研究の系譜を辿ってなされてきた。

事業継承については、ファミリービジネスにおいて最大の課題であるとされた (Handler, 1994)。それ故に、欧米の研究を中心に多くの研究の蓄積がなされてきた (後藤, 2012)。他方、継承プロセスとの関係において継承者の能動性や能動性に関わる行動の問題は扱われてこなかった。継承者の能動的行動<sup>8</sup>は、事業継承プロセスと切り離された形で、ファミリー・アントレプレナーシップ研究の領域で議論されてきた。ファミリー・アントレプレ

---

<sup>8</sup> Miller (1983) によると、企業家指向の構成要素として、革新性、能動性、リスク指向性を挙げる。本稿では、ここでいう能動性に依拠して能動的行動と定義する。

ナーシップ研究は、経営戦略研究や企業家研究の領域からファミリービジネス研究と関連する研究がなされ始め、ファミリービジネスを取り巻く環境やコンテキストとの関係から関心が高まってきた研究領域である。ファミリー・アントレプレナーシップ研究の中で、継承者の能動的行動の研究は、ファミリービジネスの中で企業家的革新を育む文化、ファミリー志向性とビジネス志向性のバランス、世代を超えた価値創造など議論が中心であった。そのため、継承者の能動的行動について、本稿が着眼する継承プロセスから議論されることはなかった。

本稿は、事業継承と継承者の能動的行動との関係、つまり継承者の能動的な行動に影響を与える継承プロセスを解明することに焦点を当てる。このことは、既存のファミリービジネスの事業継承研究やファミリー・アントレプレナーシップ研究におけるミッシングリンクを埋めることに繋がるとも考えられる。以下、ファミリービジネスの事業継承研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究の体系化を行い、本稿の研究課題に対する手掛かりを探索していくことにしよう。

### 第三節 ファミリービジネスの事業継承研究

#### 第一項 ファミリービジネス研究における事業継承の位置づけ

ファミリービジネス<sup>9</sup>とは、スリー・サークル・モデルで示されるように、ファミリー、ビジネス、オーナーシップという三つのサブシステムが有機的に絡み合いながら営まれる (Gersick et al., 1997)。そのため、非ファミリー企業と異なり、サブシステム間の様々な利害関係の調整が必要とされる複雑な経営主体である (Gersick et al., 1997; 武井, 2010)。Gersick et al. (1997) によると、一人の個人が二つのサークルにおいて、一方で親、他方は経営者として、義務を果たさねばならないために生じてくるという。さらに、「ビジネス」そのものは正しいビジネス慣習や原則に沿って進められるべきものとし、同時に、雇用、アイデンティティ、収入などに対する「ファミリー」のニーズにも合わせていかななくてはならないとされる (Gersick et al., 1997)。他方、ファミリービジネスでは経営上の複雑さが存在する反面、創業者世代からの蓄積された資産、ファミリーの価値観、目標、企業の歴史などの関係から (Ward, 1987)、継続性という強みをもつ経営主体である (Miller and Le Breton-Miller, 2005)。ファミリービジネスは、長期的な視野での経営に加え (Kenyon-Rouvinez and Ward, 2005 ;加護野, 2008)、継承性の観点から世代を超えた視野が内在されることにより (Zellweger, 2012)、夢を追い続ける情熱を持つ経営主体とされる (Miller and Le Breton-Miller, 2005)。このように、継承性の観点から、事業継承がファミリービジネスの経営上密接な課題として捉えられてきた。他方、ファミリービジネスの消極的側面の特徴もあげられる。同族であるが故の経営の排他性や硬直性があげられている (Kenyon-Rouvinez and Ward, 2005)。排他性の観点からは、ファミリービジネス内部での身内びいき<sup>10</sup> (nepotism perceptions) に伴う、ファミリー構成員と非ファミリー構成員内部における処遇の違いがあげられる。また、ガバナンスの欠如の観点からは、ファミリービジネスには外部からの牽制機能が働きにくいとされる。

次に、ファミリービジネスの事業継承の定義について確認しておこう。標準的なファミリービジネスの事業継承の定義は、オーナー経営者からファミリーメンバーもしくは非フ

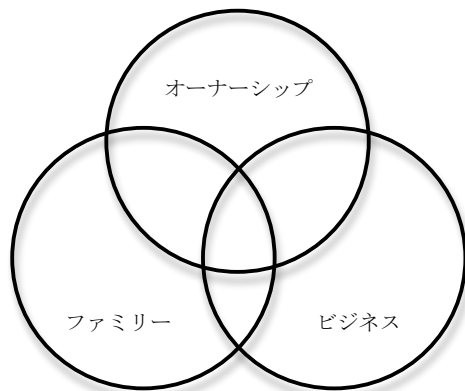
---

<sup>9</sup> 「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 名以上を占める企業」と定義され、全企業数の 9 割を超えるとされている (後藤編, 2012)。

<sup>10</sup> Spranger et al. (2012)。

ファミリーメンバー（専門経営者）への経営権の継承とされる（Beckhard and Burke, 1983）。本稿では、Beckhard and Burke（1983）の定義に基づき、特に経営戦略や経営組織という経営学の主要領域と関わりのある研究を取り上げる。

図 1 スリー・サークル・モデル



（出所）Gersick et al.（1997）の図（訳書，14頁）を引用。

## 第二項 先行研究の体系化

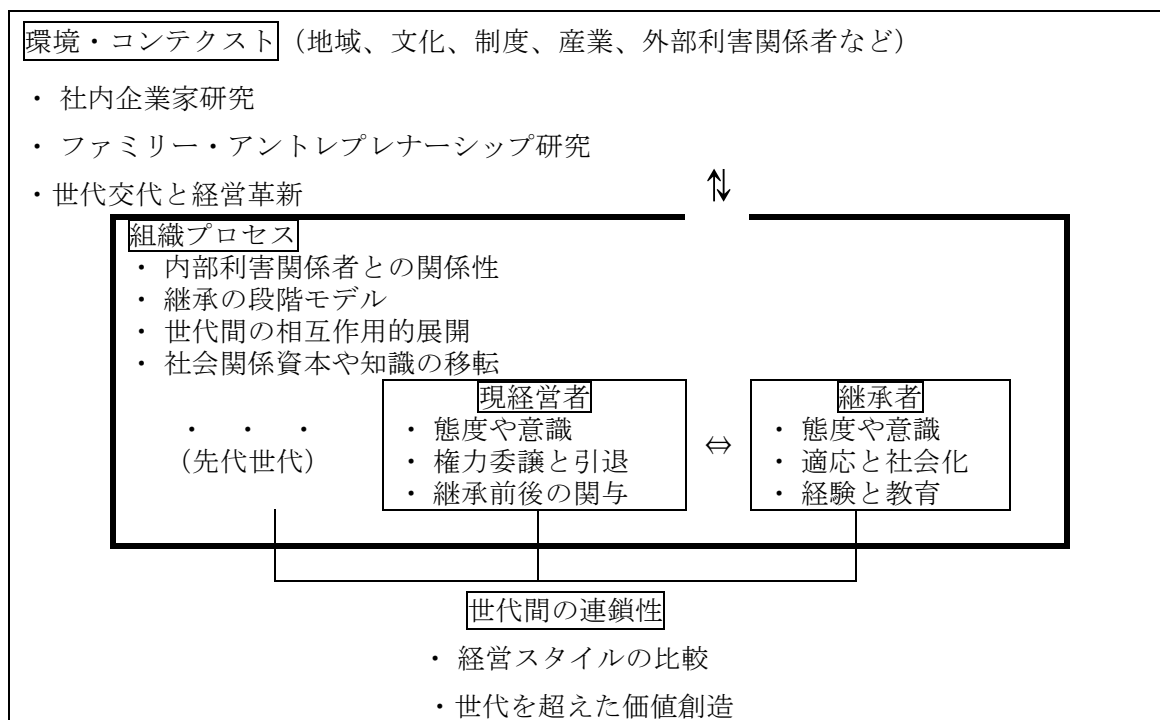
ファミリービジネスの事業継承研究<sup>11</sup>は、現経営者が果たす役割と課題から始まり、次世代に関心が拡大した後、両者ならびに利害関係者との関係性に焦点が移行してきた（後藤，2012）。その後、経営戦略研究や企業家研究の領域からファミリービジネス研究と関連する研究がなされ始め、ファミリービジネスを取り巻く環境やコンテキストとの関係から事業継承研究に関心が高まってきた。以下、従来のファミリービジネスの事業継承研究について、現経営者の課題、継承者の課題、組織プロセス、環境・コンテキスト、世代間の連鎖性という研究テーマに分けて、事業継承における継承者の制約性と自律性の視点から整理検討していくこととしよう。

---

<sup>11</sup> 古くは Christensen（1953）の研究に遡る。



図 2 主要研究テーマと研究枠組み



(出所) 筆者作成

### 第三項 現経営者の役割

当初、従来の継承プロセスにおける現経営者の研究対象は、創業経営者の旺盛な起業家精神の側面に焦点が当てられた (Kets de Vries, 1985)。そのため、創業経営者は事業を自ら作り上げた建造物として認識するあまりに継承者に継承することを躊躇う傾向など態度や意識について議論されてきた。その後、継承を躊躇する傾向にある創業経営者がいかに後継者に権力委譲<sup>12</sup>していくのかという問題に関心が集まり (Barnes and Herson, 1976; Danco, 1980)、創業経営者のキャリア終盤期において引退へのプレッシャーが生じることが示され (Handler, 1994)、経営者の権力委譲や引退に関する議論がなされた (Sonnenfeld, 1987, 1988; Handler and Kram, 1988; Lansberg, 1988)。最近では、継承前後の現経営者の継承者への関与に関する研究 (Cadieux, 2007) がなされてきている。

#### (1) 現経営者の事業継承への態度や意識

<sup>12</sup> 本稿では、権力委譲を現経営者から継承者への経営権の移行を示すこととする。尚、後述の権限委譲については、現経営者から継承者への経営権の一部の移行を示すこととする。

創業経営者は自らが育ててきた事業だからこそ自分自身と事業を一体として認識してしまい、事業の成長に自分自身の成長を見出してしまいう性質が示されている (Levinson, 1971)。Kets de Vries (1985) は、創業経営者は事業自体を自ら作り上げた建造物<sup>13</sup>として認識する (oedipus complex) あまりに、後継者に事業承継することを躊躇うとしている。さらに、創業経営者は、継承後も自分の影響力を維持できるような継承者を選抜する傾向があるとされる (Levinson, 1971)。Levinson(1974)によると、「忠実な奉仕者 (loyal servant)」「油断ならぬ給仕 (watchful waiter)」「偽の預言者 (false prophet)」と表現されている。「忠実な奉仕者」とは、創業経営者に親密的であるが無能な存在、二番目の「油断ならぬ給仕」は内外ともに成功者であるが創業経営者から認められるまで際限なく待たされる存在、三番目の「偽の預言者」は必要とされる分野の能力を持ち合わせていない存在を示している。Levinson (1974) の知見からは、創業経営者が事業承継を躊躇う存在だけではなく、後継者の選抜を行なうにしてもエディプス・コンプレックスが影響することがあげられていることである。つまり、創業経営者は継承後も自分の影響力を維持し続ける目的から、自分の意向をくんでくれるような継承者を選んでしまうのである (Hall, 1986)。後藤編 (2012) も、内部昇進や外部招聘による継承者選抜と比較し、ファミリービジネスの経営者が親族を継承者に選ぶ場合には専門的な能力を欠く可能性を指摘する。

その他、偉大な事業の創造者としての創業経営者の不死性や絶対性について議論されてきた。創業経営者の不死性 (Kets de Vries, 1995) や絶対性の雰囲気蔓延は、結果として問題のある事業継承に繋がるということが明らかにされている (Danco, 1980; Sonnenfeld, 1987)。

## (2) 権力委譲と引退

その後、継承を躊躇する傾向にある創業経営者がいかに継承者に権力委譲していくのかという問題に関心が集まる (Barnes and Herson, 1976; Danco, 1980)。特に、創業経営者のキャリア終盤期において、引退へのプレッシャーが生じることが示され (Handler, 1994)、経営者の権力委譲や引退に関する議論がなされた (Sonnenfeld, 1987, 1988; Handler and Kram, 1988; Lansberg, 1988)。Lansberg (1988) は、創業経営者は経営から離れることを恐れると指摘する。事業経営からの引退は、創業経営者にとりファミリーでの影響力を自

---

<sup>13</sup> オーストリアの精神分析学者である Sigmund Freud が提唱した概念である。

ら引き下げることを意味する。創業経営者は自分の存在が不可欠であると思込む傾向がある (Gersick et al., 1997)。そして自身の社会的使命の消失が、権力委譲や引退への障害となる (Sonnenfeld, 1988; Gersick et al., 1997)。自分自身と事業との一体性の認識や引退への恐れなど継承の阻害要因が複合的に引退時期に差し掛かった創業経営者に襲いかかることが、円滑な事業継承を妨げる原因となる (Handler and Kram, 1988)。

他方、日本の場合、長寿企業の事業継承研究を中心として、企業や事業は決して経営者自身のものではないとする議論がなされてきた (足立, 1974)。長寿企業継承者は「のれん」を受け継ぎ、守り、子孫にこれを伝えていかねばならないリレーランナーとしての重い責任があるとされる (足立, 1993; 前川編, 2011)。つまり、経営者としての当主よりも事業の永続が重視されてきたことが、日本の事業継承研究の特徴の一つであるといえるだろう。

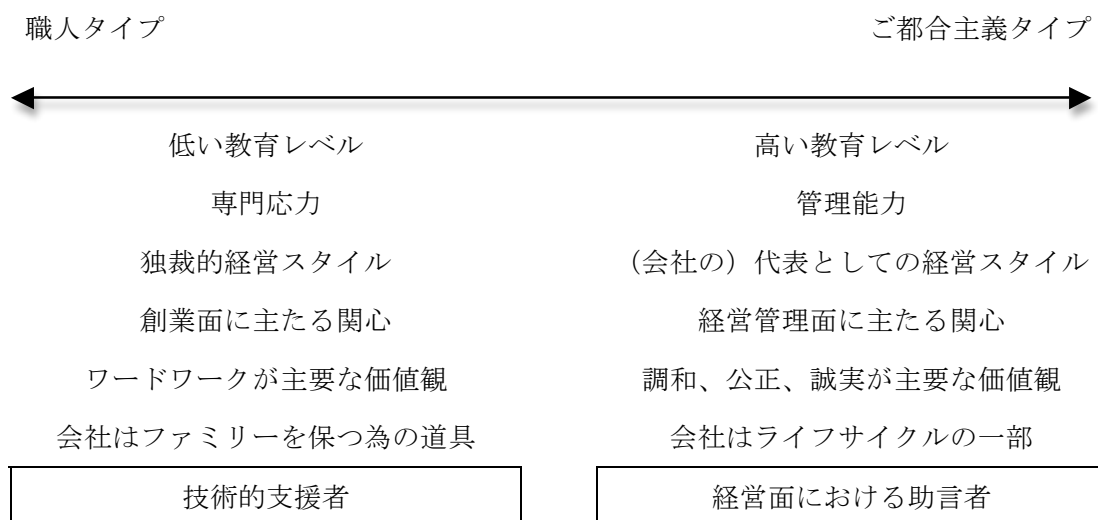
近年の欧米研究でも、当初の創業経営者による事業継承の難しさの議論から、ファミリービジネスでの共通の夢を託す意味での継承者への事業継承に関心が向けられている (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999)。

### (3) 事業継承前後の関与

Kets de Vries (1995) によると、IBM のトーマス・ワトソン・ジュニアの事例を使用して、父親である先代経営者が亡霊のごとく継承者を脅かしていると指摘している。つまり、継承者にとっては先代経営者とは最も影響を受ける存在であり、事業継承における先代経営者の継承者への関与や権力委譲については、継承者の自律性を考える時に重要な問題である。先行研究によると、現経営者が継承者への権力委譲の類型化を図る研究 (Aronoff et al., 2012)、継承者への継承過程もしくは継承後の現経営者の関与にかんする研究がなされ始めている (Cadieux, 2007)。Cadieux (2007) は、ファミリービジネスにおける後継者の任命過程および任命後の先代経営者の役割、つまり関与の仕方を類型化している。承継プロセスの最後の二つの段階、共同経営の段階と引退の段階、あるいは後継者が将来の経営者としてファミリービジネスに入社する段階と先代経営者が第一線を徐々に退き始める段階とはことなる。先述の段階まで先代経営者の単独支配であるが、先代経営者は彼らの人生において重大な移行期を迎えることになる。それは、リーダーという従来の役割が、他の役割に置き換えられていく段階である。この課題については、まだ従来研究では明らかにされていない。Cadieux (2007) の研究では、事例研究の方法を用いて、効果的に事業継承がなされるような、後継者の任命過程および任命後の先代経営者の役割の類型が示さ

れる。Cadieux (2007) は、経営者の事業承継後の役割について、インタビュー調査により、二つの役割の傾向があることを明らかにしている。この研究での注目点は、先代経営者の特性に応じて事業承継後の役割を職人タイプ (craftsmen) ご都合主義者タイプ (opportunists) に区分していることである。会社の業種、先代経営者のこれまでの仕事キャリアや経験などに基づき、引退後の事業経営の関わり方が異なることを示している。Cadieux (2007) の研究からの知見は、事業承継後の先代経営者の影響力の残存度合いや組織規模などの違いによる問題点はあるものの、第一線を退いた後の経営者の処遇の仕方を後継者世代が検討する材料の一つを提供していることである。

図 3 事業承継後の前任者の役割



(出所) Cadieux (2007) の図 7 (p. 105) を筆者が訳出、引用。

#### (4) 小括

従来の事業継承における現経営者の役割の研究では、本稿が着眼する現経営者世代による制約性に関わる議論はなされてこなかった。その理由としては、研究の対象が企業家精神旺盛な創業経営者に焦点が当てられていたことであると考えられる。創業経営者であるが故に事業を自らが築き上げた巨大建造物として認識するあまりに、次世代への事業継承というよりも、事業継承の躊躇や権力委譲や引退のしにくさなど創業経営者自身に関わる議論が中心になってしまったと考えられる。また、日本の老舗企業研究においても経営者としての当主よりも事業の永続が重視されてきた結果、家訓や家憲、事業システムなどに

研究の関心が主に向けられ、経営者や経営者と継承者との関係性に関心が向けられてこなかったと考えられる。

#### 第四項 継承者の課題

Christensen (1953) によると、継承者の使命として、自分の能力を他の経営幹部に証明し、経営幹部からの信頼を勝ち得ていかねばならないと指摘する。継承者とは、経営幹部の監視の元で評価に晒されており、法的権威や将来的なオーナーシップを持っているにもかかわらず、後継者は従業員から本当の尊敬を勝ち取らねばならないとされる (Christensen, 1953)。

従来の事業継承における継承者の研究については、当初、他のファミリーメンバーを含め一括りに扱われていた (Handler, 1994)。その後、継承者の選抜や訓練を含む事業継承の準備の重要性が指摘されるようになり (Danco, 1980, 1982; Schein, 1985; Ward, 1987)、他のファミリーメンバーと峻別して継承者の問題として議論されている。先述の通り、ファミリービジネスにおける共通の夢を託す意味での継承者への事業継承に関心が向けられるようになってきた (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999)。

##### (1) 継承者の態度や意識

当初の研究では、事業継承に向けての継承者の態度や意識に焦点が当てられた (Birley, 1986)。Gersick et al (1997) によると、ファミリービジネスの継承者とは潜在的なジレンマを持つ存在であるという。それは、親世代に組み込まれた世界でいかに自立した存在になるかという課題である。例えば、長子相続制度のもと約束された継承者の場合、自分が特別な人間であるという甘美な感覚を継承者にもたらすと同時に、周囲から大いなる業績が要求される存在であるとされる (Gersick et al., 1997)。Handler (1992) は、事業継承における継承者に要請される要因として個人的なニーズの充足や個人的影響力の発揮と共に、周囲との関係性の側面を指摘している。関係性の側面とは、世代間の相互理解、兄弟など関係者からの受容、組織コミットメントである。継承者に求められるのは、個人的影響力の発揮だけではない。周囲との関係性を通じて継承者は自らの独自性や影響力を発揮することに繋がる。

図 4 事業承継における後継者に求められる要素

個人レベルにおける影響要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人的なニーズの充足</li> <li>    キャリア上のニーズ</li> <li>    社会心理的ニーズ（自己アイデンティティ）</li> <li>    ライフステージ上のニーズ</li> <li>・ 個人的影響力の発揮</li> </ul>
関係性における影響要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世代間における相互の尊敬および理解</li> <li>・ 兄弟による受容</li> <li>・ ファミリービジネスの永続性に対するコミットメント</li> <li>・ ファミリーのビジネス関与による分離の緊張</li> </ul>

（出所）Handler（1992）の図表 5-5（訳書，136 頁）を引用。

Chrisman et al.（1998）は、継承者に最も求められるのは誠実性と組織コミットメントであるという。特に、組織コミットメントについては、継承者自身のファミリービジネスでのキャリア追求行動に繋がるだけでなく、自律的な経営行動に影響を与えるという（Sharma and Irving, 2005）。

## （2）ファミリービジネスへの適応と社会化

継承者の意識や態度と共に、入社後の適応や社会化の議論もなされている。Barach et al.（1988）は、継承者の入社形態について議論している。新卒入社では、早期からの従業員との親密性確保という積極的側面が存在する一方、仕事上の経験や学習などの環境的制約という消極的側面が存在する（Barach et al., 1988）。他方、外部経験後の入社では、継承者の外部経験が従業員からの信頼や継承者の自尊心の高揚に繋がる積極的側面が存在する一方（Barach et al., 1988; Kets de Vries, 1995）、外部経験に基づく行動が組織内部での衝突に繋がるなど消極的側面も示されている（Barach et al., 1988）。

図 5 ファミリービジネスにおける後継者の入社タイミングの比較

新卒での入社 (Low-Level Entry Strategy)	
利点	欠点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 早期から事業や従業員に受け入れられやすいというファミリービジネス内での親密性の確保</li> <li>・ 事業で習得される自社特有の能力開発</li> <li>・ 事業の構成員との協働による組織的受容や信頼の蓄積の促進</li> <li>・ 組織構成員との強い関係性の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 互いの衝突によりオーナー経営者が後継者を育成し統制することを断念</li> <li>・ 普通の失敗が後継者の無能さ所以と判断される危険性</li> <li>・ 環境・状況的知識の制約とそれによる（後継者の）脆弱的発達の危険性</li> </ul>
他社勤務などを経てからの入社 (Delayed Entry Strategy)	
利点	欠点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ （外部で晒されることにより）後継者の技能は高い客観性に基づく</li> <li>・ 過信やファミリーの影響によらない成長の実現</li> <li>・ 後継者の外部での成功経験が周囲からの信頼の蓄積に繋がり、有能な経営幹部としての組織に受容される</li> <li>・ 事業観の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社特有の専門能力や組織の成功要因や文化の理解の欠如</li> <li>・ 外部の経験に基づく行動が、ファミリービジネス内部での衝突に繋がる可能性</li> <li>・ 後継者が古株社員を昇進上追い越していく際に恨みが生じる可能性</li> </ul>

(出所) Barach et al. (1988) の表 2 (p. 53) を筆者が訳出、引用。

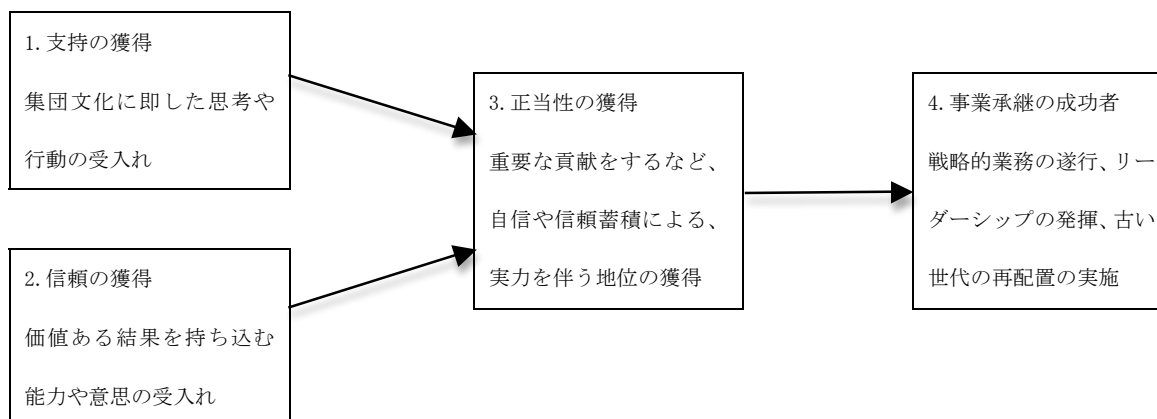
加えて Barach et al. (1988) は、継承者の入社後の適応プロセスを示した。継承者は、組織文化に応じた思考様式を受け入れ周囲からの支持を獲得し、信頼<sup>14</sup>を獲得<sup>15</sup>していく。そして、将来の継承者としての地位を周囲に認めさせる段階、つまり正統性の獲得を経て

<sup>14</sup> 足立(1974)も、特に老舗の当主について次のように述べている。「まことに経営にたずさわるべき当主は店の内外を問わず、他から信頼され、敬慕されるべき存在でなければならないのである (p. 5)。」

<sup>15</sup> リーダーシップ研究の領域においても、リーダーとフォロワーとの相互作用による研究が存在する。Hollander(1974)は、リーダーがフォロワーから信頼の貯蓄を獲得していく過程を特異性-信頼理論(idiosyncrasy-credit theory)として説明している (小野, 2011)。

事業の継承者になる。

図 6 後継者の入社後の適応プロセス



(出所) Barach et al. (1988) の図 1 (p. 52) を筆者が訳出、引用。

Barach et al. (1988) の研究からの知見は二点である。一つ目が、継承者がファミリービジネスへ入社するにあたり、たんに外部経験を積むことが良いのではなく、新卒入社或いは外部経験後の入社が組織に与える影響を積極的意味と消極的意味に峻別して議論していることである。二つ目が、継承者の入社後の社会化のプロセスを関係者との相互作用の中で獲得すべきもの（例えば、正統性の獲得など）を示していることである。継承者の社会化については、その過程として継承者の選抜という問題も含まれる。継承者選抜の正の側面は早い昇進があげられ、継承者自身が気概を示す機会を早く得られる (Kets de Vries, 1995)。他方、負の側面としては、継承者が古株社員を昇進上追い越す際に恨みが生じる可能性 (Barach et al., 1988)、並びに身内びいきが選抜上の参照の基礎となる可能性が示されている (Gersick et al., 1997; 後藤編, 2012)。

その他、Harvey and Evans (1994) は、継承プロセスの状況によっては組織を分裂させることになることと指摘したうえで、継承者の入社タイミングの調整の重要性を指摘する。Harvey and Evans (1994) の研究上の特徴は、継承者のファミリー・ライフサイクル<sup>16</sup>とキャリア・ライフサイクル<sup>17</sup>を、組織ライフサイクル<sup>18</sup>に重ねて多元的に分析していることである。Harvey and Evans (1994) の研究からは、ファミリーメンバーを入社させる場合、

<sup>16</sup> 独身、既婚、既婚・子ども有、既婚・成人の子ども有、既婚・子ども独立、遺族に区分。

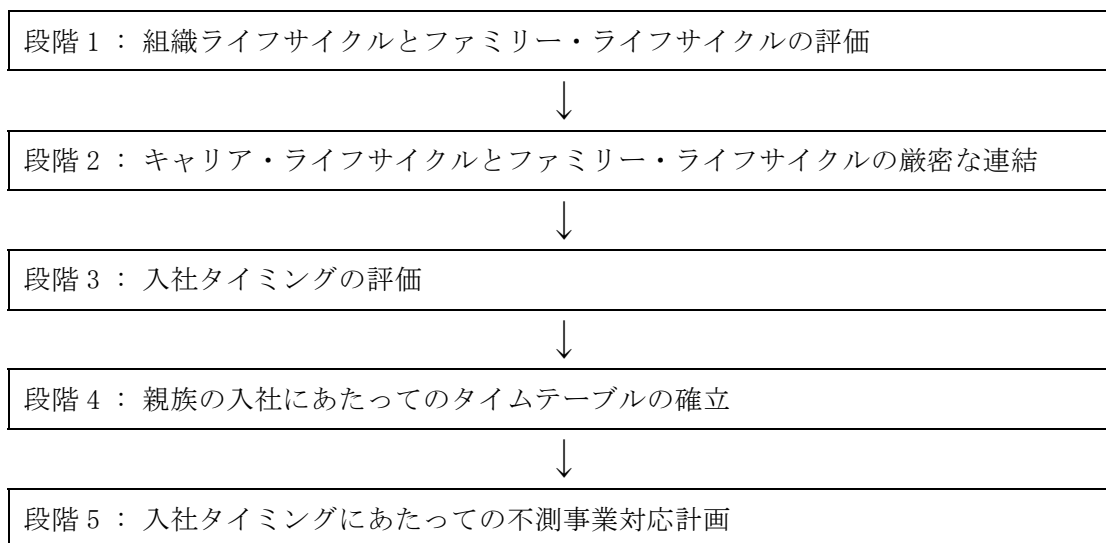
<sup>17</sup> 大学卒業、実務的熟練、地位・権力獲得、業界の熟練、財務的自立、引退に区分。

<sup>18</sup> 設立期、中期、後期に区分。



個人のライフサイクルだけではなく創業期もしくは安定成長期など組織のライフサイクルを含めた複合的な検討が必要であると主張する。複合的な検討がなされない場合、ファミリービジネスにおけるコンフリクトの発生要因（特に事業承継時）となる可能性がある」と指摘している。

#### 図 7 親族のファミリービジネス入社ステップ



（出所）Harvey and Evans（1994）の記述（p. 232-233）を筆者が訳出のうえ引用、表を作成。

#### （3）継承者の経験と教育

継承者の経験や教育の研究も行なわれてきた。Foster（1995）は、CCL<sup>19</sup>の調査をもとに、リーダーシップ開発の要素を検討している。継承者には、学び、成長し、挑戦するうえで、適正な仕事上の環境整備が必要である（Foster, 1995）。Foster（1995）の指摘からは、二つの重要な視点があげられる。一つ目が、継承者に対する仕事上の挑戦的環境の提供である。特に、久保田典（2011）は継承前の新たなプロジェクト遂行が継承者の能力形成のうえで有効であるという。二つ目が、仕事上の挑戦できる環境整備とともに、継承者が自ら仕事から離れてのコースワークや独習の必要性である（Foster, 1995）。併せて、継承者教育では現経営者や経営幹部との協働による徒弟制度も重要とされる（Miller and Le Breton-Miller, 2005）。徒弟制度では、継承者のキャリアパスの設定、幅広い職務ローテ

<sup>19</sup> Center for Creative Leadership の略。

ーションや訓練とともに、経営幹部クラスのマッテナからのフィードバックが常に行なわれる (Danco, 1980; Steier, 2001; Miller and Le Breton-Miller, 2005)。加えて、徒弟制度とは現経営者が継承者を仕込むだけではなく、現経営者自身もまた若い相手から学ぶという相互関係が内在されている (Miller and Le Breton-Miller, 2005)。Charan (2008) は、ファミリービジネスに限定してはいないが、従来のように経営者の大量一括栽培で育成し選抜するのではなく、個別の育成を図るべきだとして徒弟制度モデル<sup>20</sup>を指摘している。徒弟制モデルは、先の Foster (1995) の後継者に対して、挑戦的な配置的機会の提供 (challenging assignment) し、その後継者による実践の評価として、絶え間のないフィードバック (ongoing feedback) を与える必要があるとする主張と符合する。Lumpkin & Brigham (2011) は、ファミリービジネスの特徴として、長期的志向性や根気強さを指摘している。その意味では、Charan(2008)のモデルは、ファミリービジネスにおける後継者訓練と親和性が高いモデルであるといえるかもしれない。Fiegener et al. (1994) では、後継者教育にかんして、中小企業のファミリービジネスと非ファミリービジネスを対象に比較研究をしている。分析の結果、①ファミリービジネスでは個人的側面が重視され、後継者教育には関係性を重視したアプローチがなされている、②非ファミリービジネスでは公的側面が重視され、職務性を重視したアプローチがなされている、③組織規模は、後継者教育には影響を与えないなどが発見事実として示されている (Fiegener et al., 1994, p. 313)。

その他、継承者が身に付けておくべき内容についても議論されている。事業継承など変化の際には、継承者には多様な利害関係者との関係性と組織内部のプロセスの理解が必要であるとされている (Rouvinez and Ward, 2005; Royer et al., 2008)。

継承者の経験や教育における日本の研究では、中小企業研究を中心に第二創業の視点から議論がなされてきた。三井編 (2002) では、次世代経営者の能力形成と世代交代の関係を分析している。世代交代の準備状況 (計画的もしくは偶発的)<sup>21</sup>と継承者の能力形成の場

---

<sup>20</sup> 徒弟制度モデルとは、「中でも最上層部で活躍するポテンシャルを持った人材に関しては、早期に自分の力を試させ、その個人の強みや必要とする能力に沿ったさまざまな試練を与えながら、大胆に昇進させるべきである。その成長プロセスを間近で監視し、それぞれの可能性と、場合によっては限界を見極める必要がある。そして、彼らの仕事ぶりをそばで見ているビジネスに精通したリーダーからリーダーシップに関わるあらゆる側面、とりわけビジネスと対人面 (リーダーシップスタイルだけではなく) について、同時進行でフィードバックを与えることである。」としている (Charan, 2008, 訳書, 36 頁)。

<sup>21</sup> Aronoff et al. (2012) によると、事業継承の類型として次の 5 つを指摘している。①青

(社内もしくは社外)として、自社内修業型、他社武者修行型、社内経験者型、未経験ぶっつけ本番型という4つの類型を示し、その積極的意味と消極的意味を議論している。そのうえで、特に逆境が大胆な転換のイニシャルキックとなり継承者には自立と挑戦のステップとなっているという(三井編, 2002)。

図8 類型別の承継に伴う利点と課題

		キャリアと能力形成の場			
		1 自社		2 社外	
世代交代の準備・決定過程	A 計画的	A-1 自社内修業型		A-2 他社武者修行型	
		〈利点・つよみ〉 ・社内事情熟知 ・テクニカルスキル向上 ・先代の哲学・考え方(伴走) ・内外への信頼性	〈問題点・課題〉 ・外部への接点確保 ・多くの機会活用 ・技術移転努力 ・突き放した厳しい鍛錬 ・自主性確立重視	〈利点・つよみ〉 ・承継準備作業 ・新しい技術・知識・経験伝達 ・鍛錬と自立の精神 ・広い人脈	〈問題点・課題〉 ・社内事情への習熟 ・狭い枠・知識への限定の恐れ ・人的関係の確立努力 ・経営独自の勉強
	B 偶発的	B-1 社内経験者型		B-2 未経験ぶっつけ本番型	
		〈利点・つよみ〉 ・社内事情熟知 ・内外の人間関係 ・テクニカルスキル ・偶発的ゆえの自由さ身軽さ	〈問題点・課題〉 ・偶発性を超える主体性確立努力 ・権威と信頼が問題 ・外部への接点確保 ・自学自習の努力(経営のあり方)	〈利点・つよみ〉 ・ゼロから描ける企業像 ・外部からの新しい知恵 ・背水の陣ゆえの強み ・周囲はつくか離れるかのみ ・まったくの自由さ・挑戦の機会	〈問題点・課題〉 ・すべてに不安 ・ゼロから学ぶ不屈の努力 ・テクニカルの勉強 ・味方となる人材の確保 ・人間関係と信頼醸成

(出所) 三井ほか(2002)の図2-4(p.43)を引用。

その他、八木(2012)は、継承時において継承者が内省を深める経験がリーダーとしての有効性を高める上で重要であることを指摘する。継承者の内省が持つ影響力は、他社で

天の霹靂型、②遅れ遅れ型、③行ったり来たり型、④漸進型、⑤親族外の社長型。

の修業経験、経営学教育、先代経営者や右腕社員によるサポートなど本研究で扱った他の要因に比べてもより大きいものであることが明らかにされた。

#### (4) 小括

従来の事業継承における継承者の研究においては、継承者の意識と態度、継承者の適応と社会化、継承者の経験と教育など、一人称としての継承者の議論が大半であった。そのため、本稿が着眼する先代世代との関係性の中での継承者の議論は見過ごされてきたといえるだろう。その理由としては、初期のファミリービジネス研究において身内びいきやネポティズムの問題が議論されてきたことから、親世代との関係性の中で継承者を議論するというよりも、継承者自身のパーソナリティや能力形成に関心が向けられてきたものと考えられる。

加えて、継承プロセスと継承者の能動的行動との関係についての課題は見落とされてきた。

## 第五項 組織プロセスとしての事業継承

現経営者にはじまり、次世代に関心が拡大した後、両者ならびに利害関係者との関係性に焦点が移行してきた（後藤，2012）。関係性の議論では、組織内部の関係者との関係性に始まり、継承の段階モデル、世代間の相互作用的展開、社会関係資本の移転などのテーマに関心が寄せられてきた。

### (1) 内部利害関係者との関係性

組織内部の利害関係者との関係性については、現経営者と継承者を取り巻く他のファミリーメンバーと経営幹部たちが主な対象とされる（Barnes and Hershon, 1976; Barach and Ganitsky, 1995）。

Beckhard and Dyer（1983）によると、事業承継とはファミリービジネスにおいて大きな変化であると同時に、上級幹部社員、ファミリー構成員にとっても心理的な面において与える影響が大きいことを示している。Beckhard and Dyer（1983）は、経営者、上級幹部社員、ファミリー構成員別における継承者への事業継承後の課題を指摘している。

経営幹部の課題としては、二つに分けることができる。第一に、経営幹部自身は創業経営者に従事してきたが、事業継承後に継承者は創業経営者の価値観、関係性、方針、実践方法を継続するつもりなのかどうかという懸念に対して、どう対応して折合いを付けていくかという課題である。このことは、結果として、経営幹部が継承者を中心とする新しい指導体制に対して親密さ、忠節さ、信頼をおけるかという、経営幹部自身によるファミリービジネスへのコミットメントにも影響する課題である。第二に、事業継承後の経営幹部と継承者との関係性をどのようにとっていくかという課題である。経営幹部が前経営者の功労者であったとしても、事業継承後の継承者の体制では従前の職務権限上の地位や役割が保証されるわけではない。経営幹部にとっては、事業継承後の処遇のされ方、並びに継承者や新しい指導体制との関係性の取り方が重要な課題といえるだろう。

ファミリーメンバーの課題についても、二つの点が指摘されている。第一に、事業継承後のファミリーメンバーの処遇の問題である。ファミリーメンバーが、ファミリーが資産の統制する権利を得られるのか、もしくは資本の所有権が広く配分される場合にどのように自分の利益は守られるのかなどである。第二に、事業継承後の継承者の経営に対して、ファミリーメンバーがどの程度影響力を確保できるかの問題である。

Beckhard and Dyer (1983) の指摘からの知見は、事業継承が決して現経営者と継承者の問題に終わらないことを示していることである。事業継承とは、現経営者の指導体制から継承者の指導体制へと移行されることであり、その移行によってファミリービジネスに関わる利害関係者との間で新たな関係性が生じることになる。特にファミリービジネスに関わり合いが深い経営幹部やファミリーメンバーが、事業継承後の自身の処遇を考える存在であることや、新指導体制との間で関係性を築くことの難しさという点が大きいといえるだろう。

また、Dumas (1990) は、事業継承におけるジェンダー問題を取り上げ、継承者としての娘の存在を認識し、女性特有の潜在能力の高さを評価したうえで将来に向けて重要な訓練を施す必要があることを指摘している。

図 9 娘（後継者）のアイデンティティがもたらす影響

組織構造と組織プロセス	娘のアイデンティティ		
ス	父親を気遣い世話する人	王の黄金の番人	黄金の捕獲者
初期教育	受身、忠実、堅実、 画一的、依存、非対立的、 停滞感	実行、信頼、 生産的な対立、柔軟性、 変革的、相互依存的	実行、慢性的な対立と変化、 相互依存的、変革的
構造	父親により確立、厳格的、 父親譲りの意思決定力とコミュニ ケーション力	柔軟的、決定の共有、 影響力とコミュニケーション の共有、変化への開放性、 明確な定義	不変的な権力闘争、混沌、 不完全な定義、 不明確なコミュニケーション
文化	風格のある規範と価値観、 高い敬意に基づく家父長制	統合的で適応的な規範と価値観、 現実的な父親の評価や自分の 強み・弱みの評価	流動的な規範と価値観、 危機的且つ受け入れがたい環境
戦略	社会的地位に基づく方法、 ミッションや戦略的ビジョン の不変性、非活動的、 変化への耐性、保守的仕組み	新たなミッションと 戦略的ビジョンの統合、 企業・ファミリー・自分への奉仕、 機会への開放性、外部への開放性、 外部からのフィードバック	大胆さ、危険探索的、高い可視性、 ミッションと戦略的ビジョンの 劇的な移行、 個人の利益獲得上のストレス
意思決定	責任回避的、 現存の決定方法に従う	文脈的な指向、 組織的影響に焦点をあわせる	衝動的、不完全な承諾を根拠、 非一貫性、一面的

(出所) Dumas (1990) の表 1 (p. 175) を筆者が訳出、引用。

兄弟との関係性については、兄弟が各々の職責を全うすれば両親との絆からくる両親への依存心を乗り越えていく時に、互いの影響力が最も効果的に発揮されるという (Swagger, 1991)。Friedman (1991) では、兄弟間で相互にライバル心を持つ場合、ファミリービジネスの破壊原因になるという。Friedman (1991) は、たんに兄弟間の対立の負の側面の危険性を示しているのではない。Friedman 研究の特徴は、継承者への影響力の移行プロセスにおいて、対立を適切に調整して正の側面への転換を図ることの重要性を説いていることである。従来研究によると、事業継承上の対立は負の側面が強調され、その回避を中心に議論がなされてきたが (Danco, 1980)、最近、対立の正の側面への転換を指摘する研究もな

されている (Friedman, 1991; 後藤, 2012)。

図 10 兄弟間の関係性に影響を与える要因

決定要因	機能	機能不全
兄弟間比較	個性的	定型的
公正性 (所有権 対 平等性)	公正的	憤慨的
対立解決上の役割	自律的	依存的

(出所) Friedman (1991) の表 1 (p. 7) を筆者が訳出、引用。

図 11 兄弟間の関係改善のための介入法

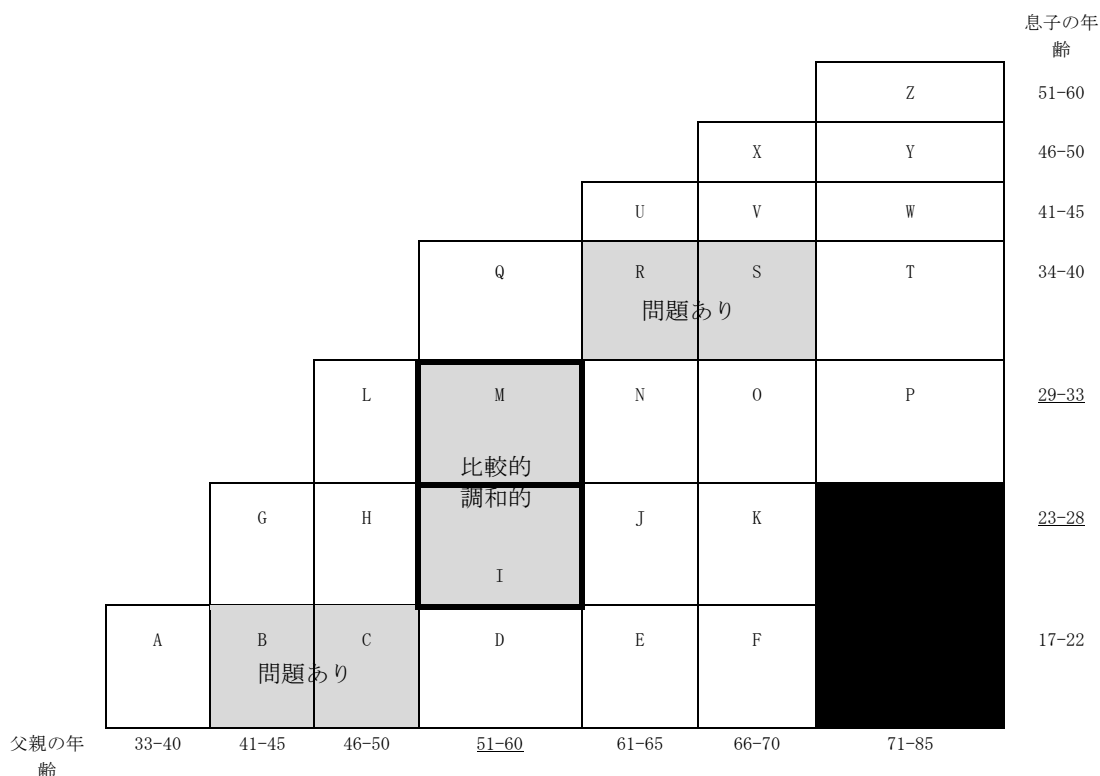
兄弟関係の不全要因	介入方法
定型的	歴史的起源の説明
	確立された役割の妥当性への問いかけ
	個々人の相違点の探索
憤慨的	共感の育み
	自己中心的態度の改変
	相互依存的領域の相互認定
依存的	相違的発想を慣例化することへの取組み
	対立の調整方法の説明
	適度な敵愾心をもちながらの協働

(出所) Friedman (1991) の表 2 (p. 12) を筆者が訳出、引用。

Davis and Tagiuri (1989) は、父親と息子の共同就業における年齢段階ごとの関係性について議論している。将来の事業継承を見据えた上で世代間の最も調和的な年齢の組み合わせとしては、父親が 51～60 歳のときに息子が 23～33 歳の場合が、比較的調和的であるという。また、父親が 41～50 歳のときに息子が 17～22 歳の場合、並びに父親が 61～70 歳のときに息子が 34～40 歳の場合は、比較的問題ありとしている。



図 12 ライフステージ・マトリックス



(出所) Davis and Tagiuri (1989) の図 1 (p. 49) を筆者が訳出、引用。

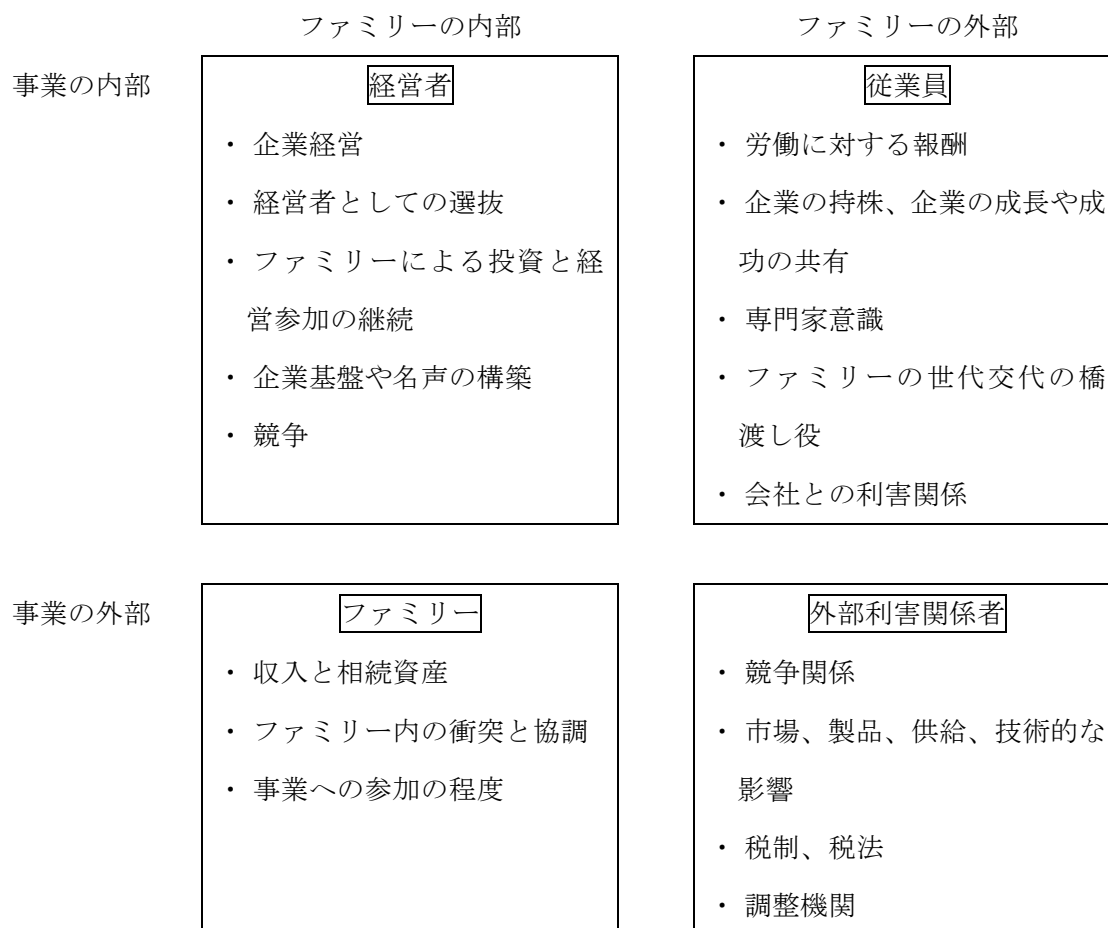
また、Louis and Simon (2000) は、現経営者から後継者への事業承継においては、「影響力の移行上の問題がファミリー構成員と非ファミリー構成員の双方に影響を与える」とし、「先代から後継者への影響力の移行時の経営については、争いなどにより硬直的になりやすく、優柔不断になりやすい」としている。Louis and Simon (2000) からの知見は、事業承継における影響力の移行とは、決して現経営者と後継者だけの問題ではなく内部利害関係者である従業員にも影響を与えることを指摘している。従業員にとっては、事業継承が今後の自身の処遇の問題や後継者との関係の取り方など重要な問題が存在するといえるだろう。Beckhard and Dyer (1983) も、事業継承とはファミリービジネスにおいて大きな変化であると同時に、経営者、上級幹部社員、ファミリー構成員にとっても心理的な面において与える影響が大きいことを示している。

## (2) 外部利害関係者との関係性

Louis and Simon (2000) によると、供給業者、販売先、取引金融機関、行政機関など多

様な利害関係者に対しては、後継者が先代経営者と同様の信頼を構築していけるかの問題、また、規制業種であれば行政組織との関係性の問題も存在するという。

図 13 事業承継時の対応と状況



(出所) Louis and Simon (2000) の図 1 (p. 108) を筆者が訳出、引用。

### (3) 事業継承の段階モデル

次に、継承の段階モデルの議論がなされてきた。世代間の継承段階モデルや相互作用的展開とは、一過性の出来事ではなくプロセスもしくはその相互の関係性である (Churchill and Hatten, 1987; Handler, 1990; Longenecker and Schoen, 1978)。継承プロセスにおける世代間の重なり合いを通じて (Churchill and Hatten, 1987)、ファミリービジネスの継承者は将来の経営者となる。故に、継承プロセスには、継承者の育成、現経営者と継承者の経営上の協働、世代交代などの段階が含まれる (Churchill and Hatten, 1987)。そして、世代間の関係性が継承計画や継承者教育に影響を与える (Lansberg and Astrachan,

1994)。ちなみに、ファミリービジネスでの継承者教育には関係性アプローチが重視されるが、非ファミリービジネスでは職務性アプローチが重視されることが明らかにされている (Fiegener et al., 1994)。

Longenecker and Schoen (1978) は、継承者のファミリービジネスにおける組織社会化のプロセスを提示している。具体的には、就業前段階、部分的就業段階、就業開始段階、継承者入社後の職能段階、上級職能段階、世代交代後の継承導入段階、継承成熟段階の七段階である。Longenecker and Schoen (1978) の貢献は、事業継承における継承者の社会化プロセスの具体的内容と課題、世代交代に向けた継承者の社会化プロセスの時間的変化を示したことである。Goldberg and Wooldridge (1993) によると、承継プロセスにおいては、後継者の自信を持ち経営上の自律性が与えられることが重要であると指摘している。特に、Longenecker and Schoen (1978) の第六段階と第七段階、Churchill and Hatten (1987) の第三段階などの世代交代期もしくはその直後の段階において重要であるとしている (p. 70)。

図 14 経営者父子による事業承継段階

就業前段階	部分的就業段階	就業開始段階 後継者入社	職能段階	上級職能段階	承継導入段階 世代交代	承継成熟段階
・組織や産業について意識し始める。 ・ファミリー構成員による後継者への指導は未計画か活発ではない。	・パートタイム労働の経験もないのに、ファミリー構成員や従業員に晒される。	”・組織にパートタイム労働者として就労する。 ・徐々に職務は困難さと複雑さを増す。 ・経営教育(経営大学院など)や他社での職務経験を積む。 ”	”・組織にフルタイム労働者として就労する。 ・非管理職での職務経験を積む。 ”	”・経営管理を司る職務を引き受ける。 ・将来の経営者就任を見据え、あらゆる経営管理に関係する経験を積む。	”・経営者の職務を引き受ける。 ・就任早々の後継者は、先代経営者以上に実質的な組織のリーダーとなる必要がある。 ”	・実質上の組織のリーダーとなる。

(出所) Longenecker and Schoen (1978) の図 1 (p. 4) を筆者が訳出、引用。

また、継承プロセスについては、世代間の重なり合いの視点から (Churchill and Hatten, 1987)、現経営者と継承者の相互の役割を概念化することができる (Handler, 1994)。Churchill and Hatten (1987) は、事業継承における現経営者と継承者の役割の発展プロセスについて論じている。Churchill and Hatten (1987) では、具体的に役割の発展プロセスを四段階に区分している。第一段階とはオーナー経営者が事業を単独支配する段階で

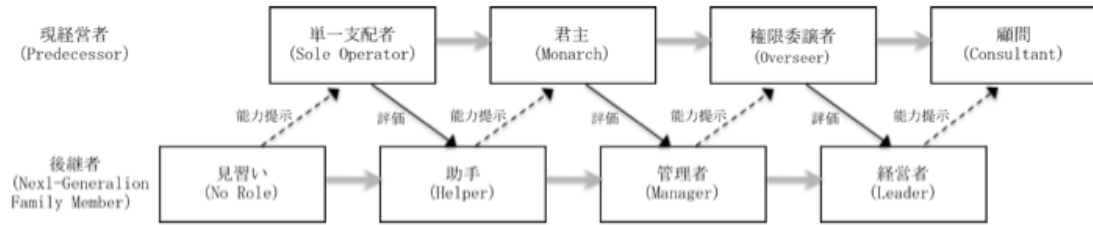
ある。第二段階が訓練育成の段階とされ、子弟がファミリービジネスに入社し事業経営の経験を積んで学ぶ段階である。第三段階が世代間でのパートナーシップの段階とされ、オーナー経営者と継承者が事業経営で協働関係を築く段階である。第四段階が影響力の移行段階とされ、突然或いは計画的に、継承者へ経営上の影響力や責任を移行する段階である。Churchill and Hatten (1987) は、その後の継承プロセス研究の基礎を築いたといえるだろう。

#### (4) 世代間の相互作用的展開

Handler (1990) では、ファミリービジネスの後継者 32 名に対するインタビュー調査を行い、経営者・後継者間役割調整モデル (Mutual Role Adjustment Between Predecessor and Next Generation Family Members) という、承継プロセスの経営者と後継者の役割の移行プロセスをモデル化している。本調査対象では、創業経営者から後継者への事業承継だけでなく、2代目から5代目にかけての経営者から後継者への事業承継を対象とされた。後継者がファミリービジネス内部で社会化するに伴い、現経営者が後継者の社会化段階に応じて適切な役割を選択して後継者に対応するプロセスを表している。後継者はその社会化の段階に応じて、自分の能力を現経営者に示して次の段階の役割に進む。現経営者は、後継者により示された能力を評価し、次の段階の役割を果たすことになる。後継者が能力を蓄積しているにもかかわらず、現経営者が権限の委譲をしない、或いは、後継者の能力が未熟であるにもかかわらず、現経営者が権限の委譲をしてしまう場合には、役割調整上の問題が生じることになるとされる。

本研究の特徴は、従来の Longenecker and Schoen (1978) や Churchill and Hatten (1987) など承継プロセスの概念に、後継者による現経営者への能力の提示、現経営者による後継者への評価という、関係性における相互作用の視点を組み込んでいる点である。つまり、継承者は自分の能力を現経営者に示して次の段階の役割に移行し、現経営者は継承者から示された能力を評価して継承者に権力委譲を行なう (Handler, 1994)。継承者が能力を蓄積しているにもかかわらず、現経営者が継承者に新たな役割を担わせない、反対に、継承者の能力が未熟であるにもかかわらず、現経営者が継承者に経営上の役割を担わせる場合には、役割調整上の問題が生じる。加えて、Handler 研究からは、現経営者が継承者の能力蓄積に応じて権力委譲するという継承者への自律的側面の提供が内在されていることがうかがえる。

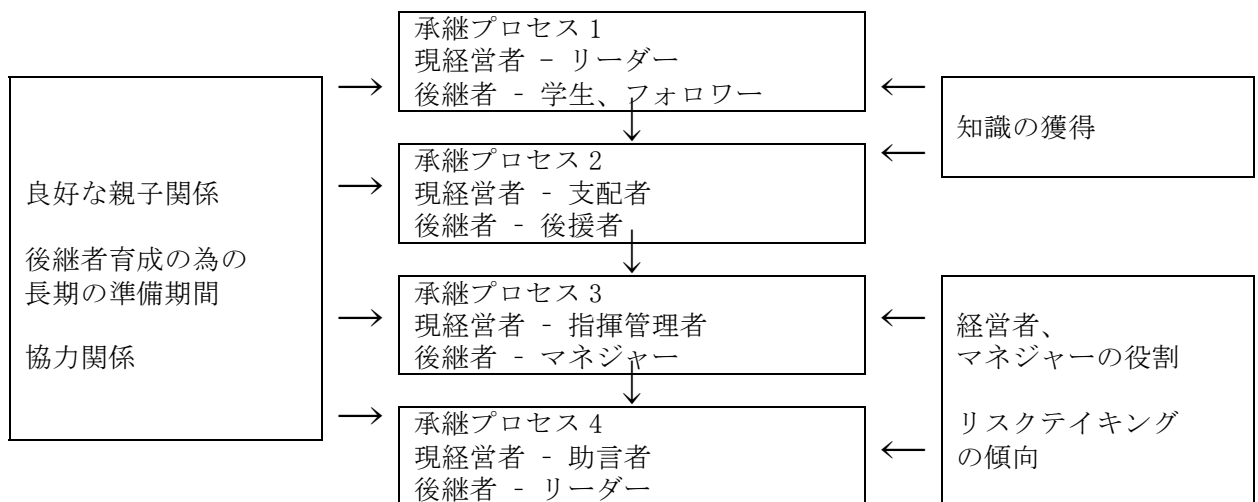
図 15 現経営者・後継者の役割調整プロセス



(出所) Handler (1990) の表 3 (p. 43) を筆者が訳出、引用。

その後の Cater and Justis (2009) では、Churchill and Hatten (1987) をベースに経営者と継承者の継承プロセスにおいて、前半が継承者による知識取得の段階、後半が継承者によるリスクテイキングの段階を示した。特に、リスクテイキングの段階は、継承者の革新的行動との関係での議論がなされている。具体的には、Longenecker and Schoen (1978) の第六段階と第七段階、Churchill and Hatten (1987) の第三段階などの世代交代期の段階、また Handler (1990) の継承者への権力委譲の段階に該当する。この段階では、継承者の企業家行動などに繋がる進取的な取組みを促す意味からも (落合, 2013)、経営上の自律性が与えられることが重要である (Goldberg and Wooldrigde, 1993)。

図 16 後継者のフォロワーからリーダーへの育成体系



(出所) Cater III. and Justis (2009) の図 1 (p. 122) を筆者が訳出、引用。

また、欧米研究では、世代間の継承段階モデルや相互作用的展開の議論が中心であった。

しかし、日本では、長寿企業研究を中心に世代間の継承プロセスにおける第三者的立場としての番頭の役割に関心が向けられた。欧米のファミリービジネス研究において、番頭という位置づけの経営幹部の存在を指摘する研究は筆者が検証する限り存在しない。その意味では、日本特有の老舗企業の事業承継において重要な役割を果たしている存在であるといえるかもしれない。前川・末包（2011）によると、番頭制度とは、江戸時代初期に、江戸、京都、大阪の大都市が発達して、地方の商人が地方の本店の他に大都市に出店を行ない、その出先にも経営の責任者を配置する必要性が出てきたことに起源をもつという。その後、商家の営業規模の拡大、取扱品の多業種化など主人「補佐役」つまり経営の専門家としての役割を担うようになったという（前川・末包，2011）。

前川・末包（2011）は、番頭の機能の必要性を三点指摘している。経営者一人の限界、企業経営の落とし穴、世代交代のつなぎ役である。事業承継にあたっては、世代交代のつなぎ役としての役割が重要になる。事業承継において、父派と息子派の対立、兄弟の断絶、OBと現役の齟齬、複数の後継者争いがおこる場合に、番頭がつなぎ役、黒子役を務める「副」となる番頭が必要となると指摘している（前川・末包，2010）。

青野（2011）によると、日本に番頭制度が生まれた江戸時代の商家では大番頭は二代目の教育係兼後ろ盾としての役割を果たしていたという。そのうえで、青野（2011）は、番頭の役割として5つのポイントを指摘している。ここで注目すべきなのは、番頭とは、経営者へのご意見番としての存在だけではなく、後継者の後ろ盾をする存在であるということである。

#### 図 17 二代目を補佐する時の、5つのポイント

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 新社長の権威づけをする</li><li>(2) 二代目の長所をみていく</li><li>(3) フロント・バンガードに徹する</li><li>(4) 指導者顔をしない</li><li>(5) 大番頭はご意見番ではない</li></ol> |
|--|

（出所）青野（2011）の記述（255-258頁）に基づき、筆者が表を作成。

#### (5) 社会関係資本や知識の移転

最後に、組織プロセスの研究においては、継承の段階モデルや世代間の相互作用的展開

など継承プロセスの他に、継承される内容の研究として、社会関係資本の移転などの議論がなされている。Steier (2001) は、通常移転が困難な社会関係資本の概念から事業継承の説明を試みている。継承者が現経営者の取引先や関係団体などの外部ネットワークに参入する時に、或いは社内の主要な事業部門や職能部門を順次経験する時に、現経営者の適切なメンタリングが継承者の組織内外における社会関係資本の拡大に影響する可能性が示されている (Steier, 2001)。Steier (2001) によると、社会関係資本とは、新しい経済において重要な役割を果たしていると指摘する。多くの企業にとり、彼らが滋養し維持している社会関係資本 (関係性的富) において戦略的な利点を保有している。この重要な資産は、時間をかけて徐々に蓄積される。他方、交換や移転を行なうことは容易ではない。長期的存続を標榜する企業にとり、社会関係資本という大きな実体のない資産を移転してマネジメントすることは重要な活動である。Steier (2001) の研究では、18 社のファミリービジネスの後継経営者へのインタビュー調査に基づいている。当該研究は、関係性的富が移転され、創造され、マネジメントされる方法を浮き彫りにすることにより、ファミリービジネスやより多くの全般管理者層に対して貢献することを目的とされている。研究の結果、社会関係資本の移転に際して、データから四種類の異なる様式が導き出された。①不意もしくは突然の事業承継、②火急な事業承継、③自然体の事業承継、④計画的な事業承継と慎重な社会関係資本の移転である。加えて、七種類の社会関係資本をマネジメントする方法が導き出された。①既存のネットワーク構造を判読すること、②ネットワーク関係性における相互交流の内容を判読すること、③ (ネットワーク関係の) 臨界を決定すること、④正統性を獲得すること、⑤最適な役割を明らかにすること、⑥従業員の代表や組合を通じた紐帯のマネジメント、⑦最適なネットワークの構成やネットワーク構造の再構築に努力することである。Steier (2001) は、ファミリービジネスの事業承継を社会資本関係資本 (関係的富) の視点から考察している。後継者が現経営者の取引先や外部関係団体など社会関係資本のネットワークに参入し、現経営者のメンタリング<sup>22</sup>によりその社会関係資本を拡大させていることを指摘している。また、事業部門や職能部門の経験を通じて、さらに社会関係資本の領域を拡大させているとしている。Kram (1985) も、メンタリング

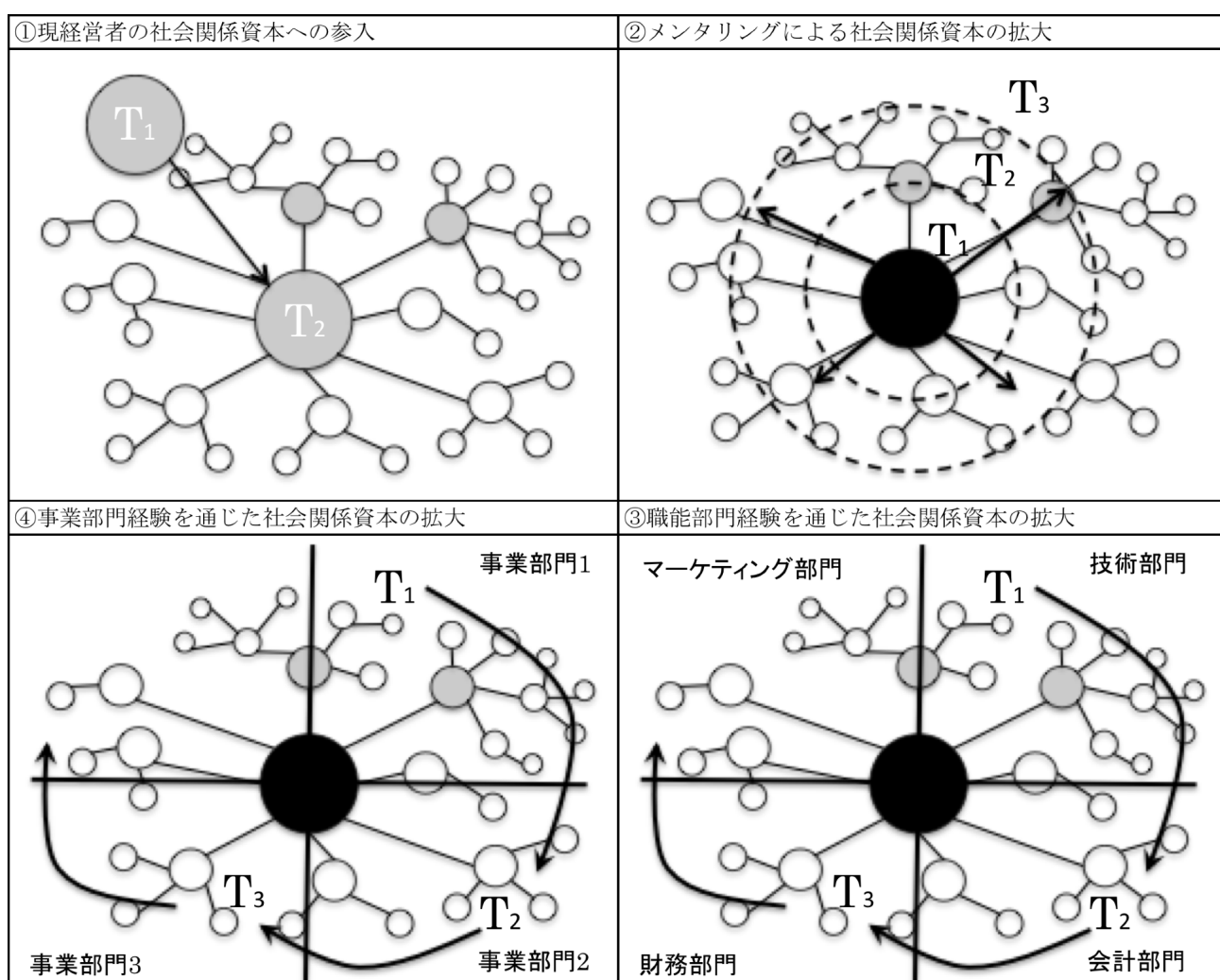
---

<sup>22</sup> 他方、Handler (1994) では、ファミリービジネスにおける親から後継者へのメンタリングが有効であるかどうかは明らかになっていないとしている。両親によるメンタリングについても彼らが普段から担う多くの役割の関係から、効果を発揮しないケースもあるとしている (Bork, 1986; Nelton, 1986; Ward, 1987)。

については、後継者のキャリア開発の重要な機能であると指摘している。

Steier (2001) の研究での注目点は、先述の Louis and Simon (2000) が示した外部の利害関係者や内部の従業員との新しい関係性を構築していくプロセスを社会関係資本の概念で説明していることである。加えて、後継者による社会関係資本の拡大においては、現経営者が重要な役割を担うということを指摘している点は、本稿における着眼点とも符合する。

図 18 社会関係資本の承継



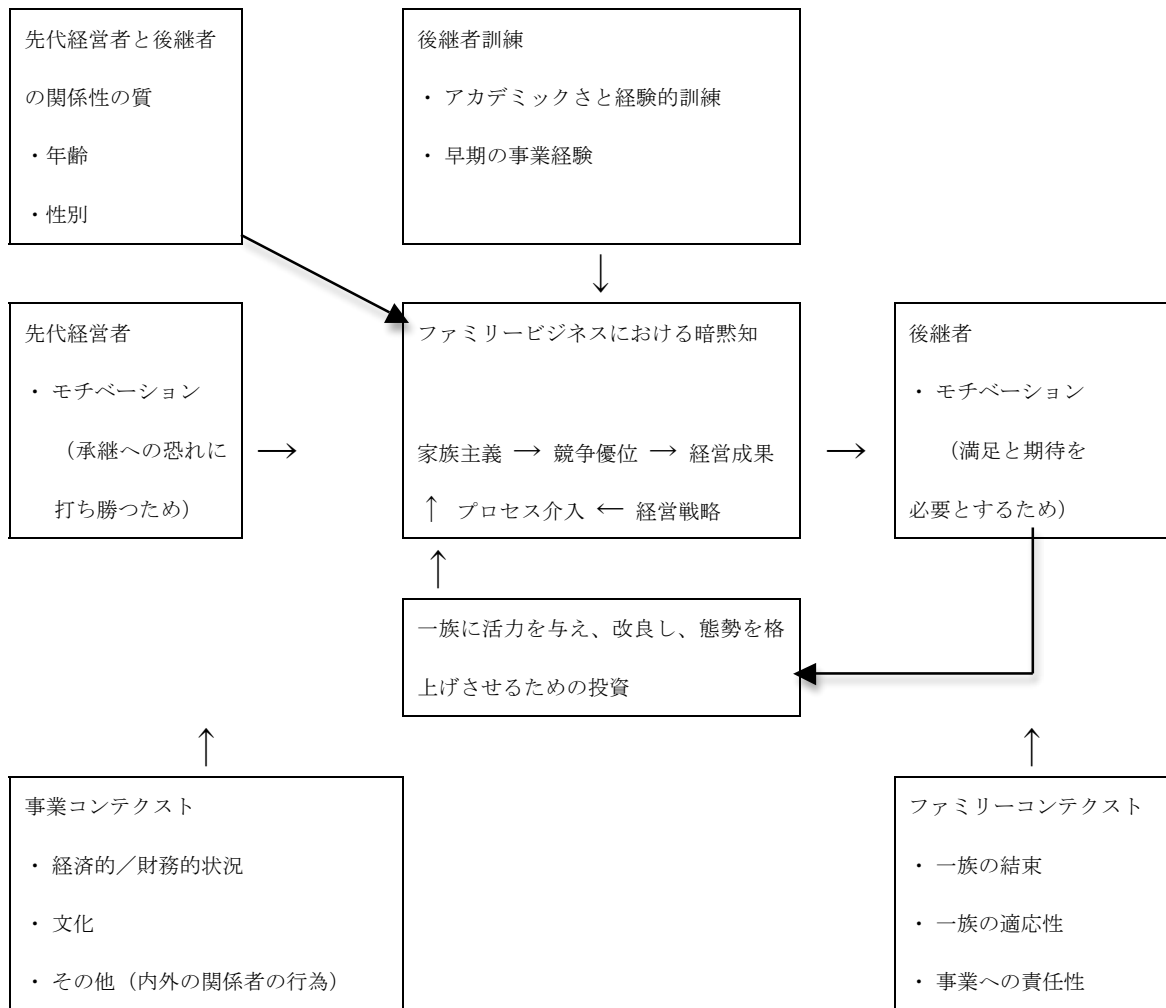
(出所) Steier (2001) の図 1 (p. 264)、図 2 (p. 267)、図 3 (p. 269)、図 4 (p. 269)、より筆者が訳出、一部加筆のうえ引用。



#### (6) 事業承継における暗黙知の移転プロセス

Cabrera-Suarez et al. (2001) は、事業承継における暗黙知の移転プロセスを指摘している。Cabrera-Suarez et al. (2001) の研究では、先代経営者から後継者に暗黙知が移転されるプロセスを、多角的な視点から捉えている。後述の承継プロセスにかんする研究の部分で取り上げる Steier (2001) や Le Breton-Miller et al. (2004) が指摘するように、事業承継とは、事業承継自体で完結して進むものではない。それは、業界、事業環境、ファミリービジネスの組織など社会的な文脈 (context) のなかで捉える必要性を指摘している (Steier, 2001; Le Breton-Miller et al., 2004)。Cabrera-Suarez et al. (2001) の研究では、ファミリービジネスの暗黙知の移転には、先代経営者と後継者個人の動機的側面だけではなく、先代経営者と後継者の関係性の質、早期の事業経験などの訓練、事業やファミリーの状況などから影響を受けることを示している。そのうえで、ファミリービジネス内部における戦略の策定、現経営者によるプロセスへの介入などをへて後継者に移転されるとしている。

図 19 知識移転と後継者育成



(出所) Cabrera-Suarez et al. (2001) の図 1 (p. 41) より筆者が訳出、一部修正のうえ引用。

(7) 小括

従来の組織プロセスとしての事業継承研究においては、世代間の相互作用的展開の研究など本稿が着眼するテーマの一つが議論されてきた。他方、世代間の相互作用的展開の研究においても、現経営者と継承者の役割の調整や移行の議論が中心であり、世代間の関係性における現経営者の行動と継承者の能動的行動との関係についての課題は見過ごされてきた。

その理由としては、世代間の相互作用的展開の研究の調査対象が、現経営者のみ、もしくは継承者のみの片側の側面からの研究がほとんどである点である。第一に、単純に両世代へのアクセスが難しいことであることが考えられる。第二に、日本の当主襲名制度など

予め継承者が特定されているケースを除き、欧米のファミリービジネスでは、兄弟姉妹間や親族間において継承者の選抜の問題があり、継承者として一定期間特定することが困難であるという理由が考えられる。

組織プロセスの研究では、本研究が着眼する世代間の相互作用的展開が議論されていながら、世代間の相互作用的展開を通じて継承者の能動的行動はどのようにたち現れるのか、またその継承者の能動的行動は何を生み出すかの議論については、見落とされてきた課題である。

## 第六項 世代間の比較

世代間の連鎖性の研究においては、最初に創業経営者と二代目以降の経営者の経営スタイルの違いについての関心が寄せられた。創業経営者の特徴は父親温情経営主義であり、二代目以降の世代は専門経営主義であるとされ (Dyer, 1988)、ファミリービジネスの二代目以降の世代は専門的経営形態を利用する傾向にあることが示されている (Schein, 1983)。

### (1) 経営スタイルの比較

Sonfield and Lussier (2004) では、ファミリービジネスにおける世代間比較にかんする研究が少ないとしたうえで、創業者世代と二代目・三代目世代との比較研究をしている。分析の結果、創業世代は、二代目・三代目世代よりも承継計画の策定する割合が少なく、創業者・二代目世代と三代目世代との比較では相違は認められなかった。そして、創業者世代は、株式発行や負債による資金調達を行なう割合が高かった。

### (2) 小括

従来、世代間の比較の研究は、ほとんど研究の蓄積がない領域である。理由としては、欧米のファミリービジネスの場合、日本の老舗のように創業 100 年以上で数世代継承されてきた企業が多くない。従って、世代間の比較を行なう場合、特徴的な性質を有する創業経営者とそうではない二代目経営者との比較にならざるを得ないことが考えられる。

## 第七項 環境コンテキストと事業継承との関係

環境・コンテキストとの相互作用の議論については、環境・コンテキストから影響を受ける継承プロセスの議論と環境・コンテキストに働きかける継承プロセスの議論とに分けることができる。継承プロセスに影響を与える要因としては、競争構造や規制などの産業コンテキスト、並びに、文化、社会規範、倫理、宗教、法規制など社会コンテキストが存在する (Le Breton-Miller et al., 2004<sup>23</sup>)。

### (1) 事業継承とコンテキスト

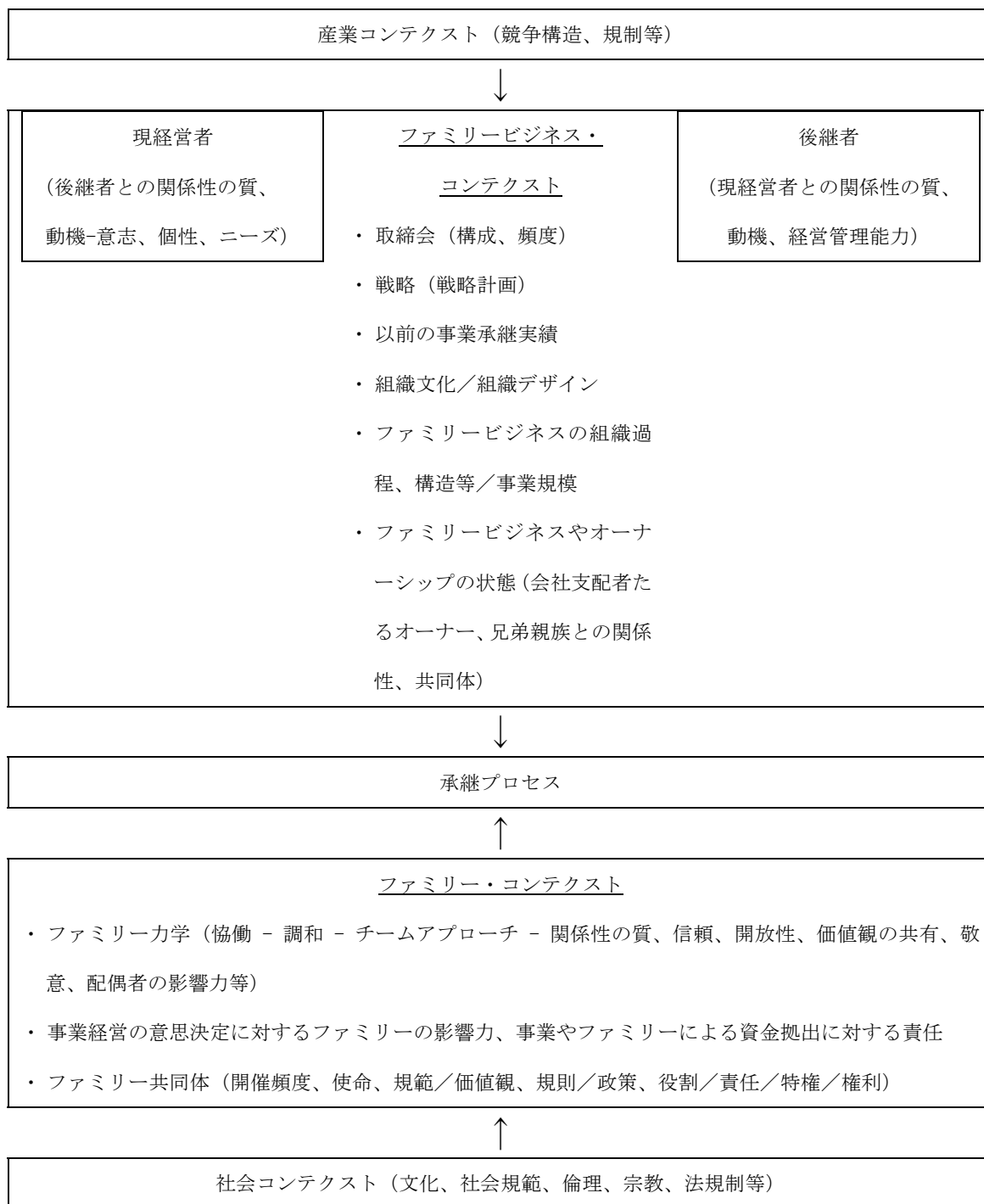
Le Breton-Miller et al. (2004) によると、ファミリービジネスの事業承継とは、様々なコンテキスト (context) から影響を受けることを指摘している。Le Breton-Miller et al. (2004) では、大きく分けて二つのコンテキストからの影響があると指摘している。ファミリービジネス・コンテキスト (family owned business context) とファミリー・コンテキスト (family context) である。ファミリービジネス・コンテキストとは、ファミリービジネスの戦略、組織、組織文化、資本構造などを示す。ファミリー・コンテキストとは、ファミリーの価値規範や影響力の構造などを示す。後継者の選抜、教育、影響力の移転、資本の承継という一連の事業承継のプロセスは、ファミリー組織コンテキストとファミリー・コンテキストからの影響を受けながら進行されるとしている。

Le Breton-Miller et al. (2004) の注目点は、先述の Louis and Simon (2000) が指摘する事業継承自体が従業員や利害関係者に影響を与える事象であるだけでなく、事業承継の一連のプロセスそのものがコンテキストの中に埋め込まれた事象であることを示している点である。従って、事業継承はその時点での業界構造、それに伴う戦略、組織などにより影響を受けることになる。併せて、事業継承時点でのファミリービジネス特有の価値観や組織内部の影響力などにも影響を受けることになる。

---

<sup>23</sup> Le Breton-Miller et al. (2004) では、その他、一部組織内部にかかわるコンテキストとして、経営戦略や組織構造などファミリービジネス・コンテキストとファミリーメンバーの影響力などファミリー・コンテキストを指摘している。

図 20 事業継承におけるコンテキスト



(出所) Le Breton-Miller et al. (2004) の図 2 (p. 318) より筆者が訳出、一部修正のうえ引用。

## (2) 世代交代と経営革新

Gersick et al. (1997) によると、「安定成長」段階におけるファミリービジネスの戦略の再考については前の世代とは違うやり方で進められるとし、新しいアイデアやシステムは、新しいリーダーとともに現れてきていたとする。Jaffe and Lane (2004) は、後継世代における事業の活性化や再創業が必要であるとしている。ここからは、後継世代による時代背景に応じた企業家的革新が、数世代にわたり事業継承がなされる要素であることが示唆されている。久保田章 (2011) によると、中小企業の世代交代と経営革新の関係においては、時代や経営環境の変化の要因が大きいという。厳しい経営環境に直面した後継経営者が、将来に対する危機感を持ち、企業の生き残りをかけて経営革新に取り組んできた (久保田章, 2010)。久保田章 (2011) からの知見は、事業継承において生じる経営革新とは環境からの影響を受けやすいということである。これは、先述の Le Breton-Miller et al. (2004) が指摘するように事業継承自体が産業コンテキストなどに組み込まれた事象であるという主張に符合する。

## (3) 小括

環境コンテキストと事業継承の関係において、継承プロセスが外部環境に影響を受ける視点については、本稿の着眼点に直接的ではないまでも関係する。それは、事業継承プロセスが、現経営者から継承者への経営承継として組織内部の事象として捉えるのではなく、当然継承者が外部環境との接触関係を通じて能動的行動が発現する場合もある。また、生み出された継承者の能動的行動が現経営者との世代間の関係性に影響を与える可能性もある。他方、後者については、旧世代から新世代の事業継承が経営革新の契機となるとの視点であり、本稿が着眼する世代間の関係性が継承者の能動的行動に与える視点での議論ではない。

#### 第四節 ファミリー・アントレプレナーシップ研究

##### 第一項 初期のファミリー・アントレプレナーシップ研究

ファミリービジネスの経営者が企業家を育むことは、ファミリービジネスの存続、収益性、成長にとり重要なものである (Poza, 1988; Salvato, 2004; Kellermanns and Eddleston, 2006)。Poza (1988) は、創業経営者はファミリービジネス内において社内企業家を育み支援していくべきであるとしている。Poza (1988) では、ファミリービジネスにおける変革障壁として識別・管理すべき点として、①成長ビジョンの欠如、②顧客、従業員、運営、競争の間の隔たり、③ (社内企業への) 出資の消極性と短期志向性、④膨大な間接費と高い社会的 (風評的) リスク、⑤過度のデータと論理的思考への依存、⑥経営陣、オーナー、並びに社内起業家との不適切な障壁、を指摘している。そのうえで、社内起業家を育む文化を創出するうえで、戦略、組織、財務、ファミリーの四つの側面から創出上の課題を提示し、課題を克服する為の方法を提示している (p. 349)。Poza (1988) の研究の貢献は、それまでのファミリービジネス研究において創業経営者の側面が強調されてきた中、創業経営者が二代目以降の起業家活動を支援する必要性を訴えた点が大きいと考えられる。

図 21 社内起業家文化の創造

	要件	方法
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品知識と製造技術</li> <li>・ 市場にかんする知識</li> <li>・ 成長ビジョンの欠如からの克服</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門化</li> <li>・ 多様化</li> <li>・ 起業家志向</li> </ul>
組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファミリーとビジネス、オーナーとマネジャーとの役割の相違</li> <li>・ 組織構造</li> <li>・ コミュニケーションと問題解決</li> <li>・ 顧客と従業員との隔たりの克服</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チーム</li> <li>・ 報酬制度</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報豊かな意思決定環境の構築</li> <li>・ 新しい起業に向けての出資</li> <li>・ データからの強迫観念と資金の出し惜しみの観念の克服<sup>24</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報システム</li> <li>・ ファミリーベンチャー キャピタル企業</li> </ul>
ファミリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織構造を支える株式所有構造</li> <li>・ 非ファミリー構成員による帰属意識とオーナーシップ意識</li> <li>・ 創業経営者、ファミリー、事業における不適切な役割や境界の克服</li> <li>・ 社会的リスクの観念の克服</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式所有構造</li> <li>・ 人的資源計画と実践</li> </ul>

(出所) Poza (1988) の図 3 (p. 349) を筆者が訳出、引用。

## 第二項 社内企業家

2000 年代中盤頃から、ファミリービジネスにおける社内起業家 (corporate entrepreneurship) という概念が提唱されるようになった。社内起業家とは、ファミリービジネスの存続、収益性、成長にとり重要なものであると示されている (Rogoff and Heck, 2003; Salvato, 2004; Kellermanns and Eddleston, 2006)。

<sup>24</sup> Zahra (2005) の研究によると、創業当時は起業家精神旺盛な創業経営者も、経営者の在任期間が長くなるにつれて、保守的になることを指摘している。



Kellermanns and Eddleston (2006) によると、ファミリービジネスでの企業家志向に影響を与える要因として、世代間による関わり合い、変革への意思、技術的機会を認識する能力<sup>25</sup>を指摘している。Kellermanns and Eddleston (2006) の指摘によると、世代間による関わり合いには、現経営者から継承者への継承プロセスにおける相互作用的展開を含み、継承者による本業内新事業の実践など企業家志向に影響を与えると考えられ、本稿が着眼する事業継承と継承者の能動的行動に関わりの深い議論であると考えられる。

Zahra (2005) は、エージェンシー理論を使用して、アメリカの 209 社のファミリービジネスの製造業を対象として、起業家のリスク選好に関する調査を行っている。その結果、オーナーシップやファミリービジネスでの帰属意識は起業家志向を促進することが示された。他方、経営者の在任期間の長さはその逆の効果があることを指摘している。その為、ファミリービジネスの起業家は、他のマネージャークラスのファミリー構成員の能力を利用して、起業家志向を促進する必要性を指摘している。Zahra (2005) の研究からの知見は、プリンシパル=エージェントの問題が生じにくいファミリービジネスだからこそ、経営者の在任期間が長くなるにつれて、リスク回避的な傾向に陥ることを指摘していることである。

### 第三項 世代を超えた企業家活動

併せて、先述の社内企業家研究の発展的議論として、世代を超えた企業家活動という概念が示されている (Zellweger et al., 2012)。

Zellweger et al. (2012) は、ファミリービジネスにおける企業家精神の世代間の連鎖性にかんする研究を行なっている。Zellweger et al. (2011) は、Nordqvist and Melin (2010) の概念の一つであるファミリービジネスにおける企業家志向性とファミリー性<sup>26</sup>の相互作用の重要性を指摘している。Zellweger et al. (2012) によると、相互依存的、安定的、伝統的などの側面をもつファミリー志向性に加え、革新性、能動性、リスク志向性などの企業家志向性との相互作用がファミリービジネスの経営成果に影響を与え世代を超えた価値創造に繋がるとして、長寿性に繋がる可能性を示唆している。Zellweger et al. (2012) の貢献は、ファミリービジネスが当代の経営者のためではなく次世代の為に事業活動にお

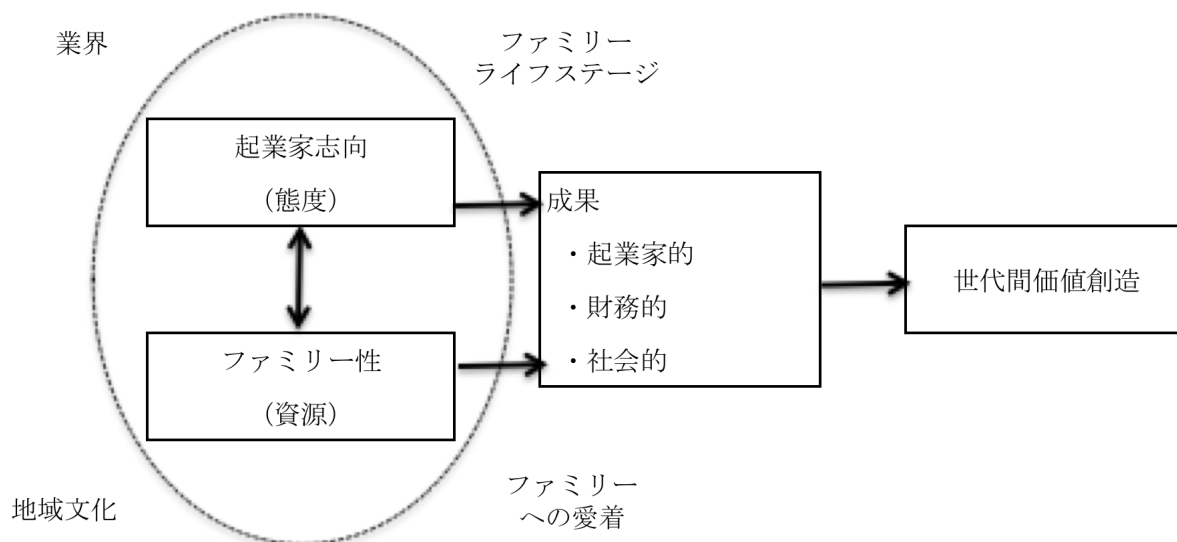
---

<sup>25</sup> 企業家活動とは環境変化が情報の不調和や差異を創り出す時に生み出される為に、それゆえ環境変化により創出される機会を認識し探索する能力がファミリービジネスにおける企業家志向に重要であるとしている (Kellermanns and Eddleston, 2006)。

<sup>26</sup> ファミリー性 (familiness) とは、「ファミリー、個人およびビジネス間のシステム相互作用から生じる、企業に固有な資源の束」と定義される (後藤, 2012, 37 頁)。

ける変化や成長を育もうとする側面を指摘したことである。Zellweger et al. (2012) の研究が、経営者としての当主よりも事業の永続が重視されてきた日本の事業継承研究と符合する部分が多いことは興味深い。

図 22 世代を超えた企業家活動と世代間価値創造



(出所) Zelleweger et al. (2011) の図 1 (p. 138) を筆者が訳出、引用。

#### 第四項 小括

ファミリー・アントレプレナーシップ研究においては、企業家的革新を担う人材をファミリービジネスの中でいかに育てていくのかという社内企業家育成の議論と世代を超えた企業家活動となるという議論がなされてきた。これは、旧世代から新世代の移行が経営革新の契機となるとの視点であり、本稿が着眼する世代間の関係性が継承者の能動的行動に与える視点での議論ではない。他方、前者については、ファミリービジネス内の相互作用的展開を含み、継承者による本業内新事業の実践など企業家志向に影響を与える分析視点であり、本稿が着眼する視点と符合する。他方、従来のファミリービジネスの社内企業家育成の議論は、社内企業家自身の変革への意思や環境コンテキストにおける機会認識の議論が中心であり、ファミリービジネス内の相互作用的展開については曖昧な指摘しかなされていらないといえるだろう。

## 第五節 先行研究の分化的発展の弊害

これまで、ファミリービジネスの事業継承研究、ファミリー・アントレプレナーシップ研究について、世代間の事業継承と継承者の能動的行動との関係という視点から、先行研究の系譜を辿り、整理検討を図ってきた。事業継承と継承者の能動的行動という視点が別々に研究されてきたために事業継承と継承者の能動的行動の両者をつなぐ統合的な議論がなされておらず、両者の関係やその関係が何を生み出すのかという論点からの議論については、全般的な先行研究において見過ごされてきたといえるだろう。以下、主要研究テーマに沿って総括<sup>27</sup>しておくことにしよう。

第一に、従来の事業継承における現経営者の役割の研究では、研究の対象が企業家精神旺盛な創業経営者に焦点が当てられてきた。創業経営者であるが故に事業を自らが築き上げた巨大建造物として認識するあまりに、次世代への事業継承というよりも、事業継承の躊躇や権力委譲や引退のしにくさなど創業経営者自身に関わる議論が中心になってしまったと考えられる。他方、日本の老舗企業研究においても経営者としての当主よりも事業の永続が重視されてきた結果、家訓や家憲、事業システムなどに研究の関心が主に向けられてきた。その意味では、欧米研究における創業経営者のパーソナリティに事業継承が影響されるのではなく、家訓や家憲など経営者に影響を与える要因つまり先代世代から継承されてきた伝統的な要素が議論されてきた点は参考とする部分が多い。他方、現経営者と継承者との関係性に関心が向けられてこなかったと考えられる。

第二に、従来の事業継承における継承者の研究においては、継承者の意識と態度、継承者の適応と社会化、継承者の経験と教育などが議論されてきた。とりわけ継承者の適応、社会化、経験の蓄積にかかわる研究については、継承者がファミリービジネスに入社してからの時間軸の視点から捉えるものであり、現経営者世代と継承者との継承プロセスに着眼する上で示唆的な視点をもたらした。他方、研究の中心が一人称としての継承者の議論が大半であったため、本稿が着眼する先代世代との関係性の中での継承者の議論は見過ごされてきた。理由としては、初期のファミリービジネス研究において身内びいきやネポティズムの問題が議論されてきたことから、親世代との関係性の中で継承者を議論するとい

---

<sup>27</sup> 本節では、先行研究の分化的発展の弊害の視点から、本研究課題に対する先行研究の限界を中心に議論する。尚、本研究に対する先行研究の含意については、後の節で議論される。

うよりも、継承者自身のパーソナリティや能力形成に関心が向けられてきたものと考えられる。加えて、継承者が事業継承を通じて、どのような行動を生み出すのか。またその行動とは、現経営者や現経営者世代との関係性を通じて、どのような影響をもたらすのかなどの課題は見落とされてきた。

第三に、組織プロセスとしての事業継承の研究においては、世代間の相互作用的展開の研究など本稿が着眼するテーマの一つが議論されてきた。他方、世代間の相互作用的展開の研究においても、現経営者と継承者の役割の調整や移行の議論が中心であり、世代間の関係性における現経営者の行動と継承者の能動的行動との関係についての課題は見過ごされてきた。理由としては、世代間の相互作用的展開の研究の調査対象が、現経営者のみ、もしくは継承者のみの片側の側面からの研究がほとんどである点である。第一に、単純に両世代へのアクセスが難しいことであることが考えられる。第二に、日本の当主襲名制度など予め継承者が特定されているケースを除き、欧米のファミリービジネスでは、兄弟姉妹間や親族間において継承者の選抜の問題があり、継承者として一定期間特定することが困難であるという理由が考えられる。組織プロセスの研究では、本研究が着眼する世代間の相互作用的展開が議論されていながら、世代間の相互作用的展開を通じて継承者の能動的行動はどのように出現するのか、またその継承者の能動的行動は何を生み出すかの議論については、見落とされてきた課題であると考えられる。

最後に、環境コンテキストと事業継承の関係、並びにファミリー・アントレプレナーシップ研究においては、企業家的革新を担う人材をファミリービジネスの中でいか育ていくのかという社内企業家育成の議論と世代を超えてファミリービジネスはいかに価値創造を行なうのかという議論がなされてきた。他方、従来のファミリービジネスの世代を超えた企業家活動の議論は、ファミリービジネスの企業家自身の変革への意思や環境コンテキストにおける機会認識などへの関心が中心であり、ファミリービジネス内のファミリー志向性と企業家志向性の相互作用的展開という重要な規定要因を提示しながらも、現時点では具体的にその規定要因同士がどのような組合せで相互作用し何を生み出しているかの論点は曖昧な指摘しかなされていない。加えて、ファミリービジネスにおける継続的な価値創造にはファミリー志向性と企業家志向性との相互作用が重要としながらも、事業継承上最も重要な着眼点である世代間における相互作用の問題に対しては冷淡であったといえるだろう。

## 第六節 継承プロセスと継承者の能動的行動を繋ぐ二つの鍵概念

本稿の研究課題である継承プロセスと継承者の能動的行動という二つの論点を結ぶ解釈としては、継承プロセスを継承者のおかれる状況と捉えることもできる。すなわち、継承プロセスと継承者の能動的行動との関係とは、継承者のおかれる状況とその状況下での継承者の能動的行動との関係といいかえることができるだろう。継承者の能動的行動に影響を与える継承者の状況を考察する時に、二つの鍵概念が想定できる。それが、事業継承における継承者の正統性の問題、並びに事業継承における継承者の制約性という問題である。

### 第一項 事業継承における継承者の正統性の問題

従来、正統性については、政治学、社会学などで議論されてきた。Weber (1922) は、支配の三類型の一つとして、伝統的支配という概念を示して正統性にかかわる議論を行なっている。伝統的支配とは、古くよりおこなわれてきた伝統の神聖や、それによって支配をおよぼす権限を与えられた者の正統性にたいする日常的信念にもとづくものであるとされる。また、Linton (1936) は、正統性の根拠の一つと考えられる社会的地位について、生得的地位 (ascribed status) と獲得的地位 (achieved status) とに分けて説明をしている。生得的地位とは、人が本人の意志に関わりなく生まれ持って保有する地位のことであり、獲得的地位とは、人が自発的に取組み獲得してきた地位のことである。その意味では、長寿企業が創業以来の製品・サーピスや慣習などを含めた伝統の継承を重んじるころが多いことを考えると、その継承者とは生得的な地位を保有しているといえるかもしれない。

本稿では、継承者の正統性の定義について、Barach et al. (1988) に基づき「従業員から支持や信頼を獲得し、継承者の地位について受容され合意されている状態」とする。長寿企業の事業継承において継承者がいかに正統性を獲得していくのかという論点を検討することは、事業継承と継承者の能動的行動との関係という研究課題を検討することに繋がる。

### 第二項 事業継承における継承者の制約性と自律性

Weber (1922) によると、伝統的支配のもとでは、実質上伝統にしばられた首長の行為と実質上伝統にしばられない首長の行為という、二重の首長の行為の領域が存在すると指摘している。後者の伝統にしばられない首長の行為については、伝統がしかるべき自由裁量

の活動の余地を規定するとされる。他方、この首長の自由裁量的な行為が、伝統の限界をふみこえることによって、伝統にもとづき信じられた範囲に動揺をあたえるならば、首長自らの伝統的地位をおびやかすことになるとも示されている。この Weber (1922) の古典的な議論については、後に詳述する事業継承における継承者の制約性と自律性という視点についての発芽的な議論となっている。

Gersick et al. (1997) によると、ファミリービジネスの継承者とは潜在的なジレンマを持つ存在であるという。それは、現経営者世代に組み込まれた世界でいかに自律した存在になるかという問題である。例えば、長子相続制度<sup>28</sup>のもと約束された継承者の場合は、自分が特別な人間であるという甘美な感覚をもつと同時に、周囲から大いなる業績が要求される存在であるとされる (Gersick et al., 1997)。Handler (1994) は、事業継承における継承者に要請される要因として、個人的側面だけではなく世代間の相互理解や周囲からの受容などの関係性を指摘する。創業以来の製品・サービスや慣習などを含めた伝統の継承を重んじる長寿企業の場合、現経営者世代との関係性において、継承者は能動的行動をおこしづらい側面が考えられる。本稿では、これを現経営者世代による制約性 (constraint) と呼ぶことにしよう。他方、加護野 (2008) によると、ファミリー出身の継承者は、内部昇進の経営者よりも、非連続的な変化を導入しやすいという。それは、ファミリー出身の継承者が内部昇進者と異なり自分を選んでくれた前任者や同僚たちへの配慮が必要ないからであるとされる (加護野, 2008)。加護野 (2008) の指摘からは、継承者とは経営上の異論を表明しやすい立場にあると考えることができる。本稿ではこれを継承者の自律性 (autonomy) と呼ぶことにしよう。鈴木 (2013) によると、職務が自律的であるほど創意工夫行動などの能動的行動が起りやすいとし、他方、職務が自律的でなければ能動的行動や役割外行動をとりづらいという。Desi and Flaste (1995) によると、統制など圧力をかけられて行動するのと対照的に、自律性とは自己と一致した行動をすることを意味し、ここからは自律性の確保が継承者の独自の能動的行動の源泉となるとも考えられ

---

<sup>28</sup> Gersick et al. (1997) は、継承者への相続形態を紹介している (訳書, p. 56)。①長子相続：最初に生まれた息子を優先させることはイギリスや日本など世界の多くの国に共通する。

②相続財産共有：中国の伝統的制度で、相続人の中で資産が均等に分割される。

③ベンジャミン・ルール：末の男の子が農場を継ぐスイスの制度。

以上、その制度が優位を占める社会の家族の中では、オーナーシップの移行や維持を安定させる役割を果たしてきたという。

る。このように継承プロセスとは、制約性と自律性という一見するとパラドキシカルな側面が、世代間で交錯しながら相互作用する営みであると考えられる。仮に現経営者世代による制約性が存在しない場合、継承者は事業継承上の見本例がない中で能動的行動が求められることになる。あるいは、現経営者世代からの継承者の能動的行動に対する牽制と規律づけがなされない可能性もある。他方、現経営者世代からの制約性が過剰な場合、継承者の先進的な思考や能動的行動を育む自律性が阻害されることもあるだろう。

このように、継承プロセスがたんなる世代間の相互作用による営みであると捉えるのではなく、制約性と自律性という二律背反的な側面が交錯する状況の中での営みであると考えることで、事業継承と継承者の能動的行動の接続を理解しやすくするであろう。

## 第七節 本研究における先行研究の含意

本稿の研究課題である事業継承と継承者の能動的行動の関係について、先述の二つの鍵概念で言い換えると、「制約的かつ自律的という二律背反的側面が存在するとされる継承プロセスにおいて継承者はいかに正統性を獲得していくのか」といえる。この視点に対して、先行研究では部分的又は断片的な含意を提供している。以下では、ファミリービジネスの事業継承研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究の側面から別々に考察してみることにしよう。

### 第一項 ファミリービジネスの事業継承研究からの含意

最初にファミリービジネスの事業継承研究からは、三つの含意が示された。

第一の含意としては、事業継承における段階にかかわる議論である。継承者の事業継承に向けた段階が存在することが示された。事業継承に段階が存在する観点からは、二つの発展的議論がなされることに繋がった。一つ目が、継承者の社会化もしくは現経営者と継承者の関係性における時間的変化が示されたことである。継承者の社会化や現経営者と継承者の関係性の時間的変化が示されることで、段階の進展に応じた経営上の自律性確保の程度について検討する視点を提供してくれている。さらには、継承者の正統性の獲得について検討する視点を提供してくれることにつながるかもしれない。二つ目が、事業継承における時間的変化のそのプロセスの中に、後継者の育成、現経営者と後継者の協働、バトンタッチ（世代交代）が内在されていることである。本稿が着眼する継承プロセスと継承者の能動的行動との関係を考察する時に、先代経営者や現経営者が継承プロセスにおいて継承者に対する態度や行動についての示唆を与えてくれる。

第二に、世代間の役割調整にかかわる議論である。世代間の役割調整とは、先述の継承プロセスにおける段階モデルを更に発展させた議論である。継承プロセスにおける世代間の役割調整が存在する観点からは、二つの発展的議論がなされることに繋がった。一つ目が、継承者は自分の能力を現経営者に示して次の段階の役割に進み、現経営者は継承者により示された能力を評価し継承者に次の段階に進むことを承認することが示されたことである。ここからは、事業継承の段階モデルで現経営者と継承者の関係性の段階的進展が示されたものの、その段階的進展を促す要因については明示されていなかった。他方で、世代間の役割調整モデルでは、現経営者と継承者の相互作用的展開の態様を検討する視点を



提供してくれているといえるかもしれない。二つ目が、継承プロセスとは、継承者が自律性を発揮していくプロセスでもあり、現経営者は将来の事業継承に向けて継承者に権限を委譲していくプロセスでもあることが示されたことである。特に、ファミリービジネスの場合、現経営者は親と経営者という二つの顔を持たざるをえず、継承者も子と経営者候補としての顔を持つ。世代間の継承プロセスにおいてファミリーの関係と仕事世界の関係が交錯する中で、現経営者と継承者が相互の役割調整を通じて自律性や制約性を調整しているといえるかもしれない。

第三に、ファミリービジネス内部、並びにファミリービジネス外部の関係性の構築にかかわる議論である。先述の事業継承の段階モデルや役割調整モデルの場合、研究の焦点が世代間の関係性の形態または相互作用が中心であった。外部環境や組織内部の関係性の構築にかかわる議論からは、二つの発展的議論がなされることに繋がった。一つ目が、継承者の能動的行動に影響を与える要因として、現経営者との関係性に限らないことを示したことである。継承者の能動的行動とは、組織内部での継承プロセスから影響を受けるだけでなく、外部環境からの影響も受ける。事業継承プロセスが現経営者から継承者への経営承継として組織内部の事象として捉えるのではなく、継承者が外部環境との接触関係を通じて継承者の能動的行動に発現する視点である。従来、事業継承を考察するうえで組織の内部プロセスのみに照射しがちであったが、継承プロセスが外的環境の影響を受け異質な視点を取込みながら進行することが示されていることは本稿にとり有益である。加えて、継承者が独自性の強い行動をおこそうとする場合など、組織内部との接触関係からの影響と外部環境との接触関係との調整を図るといった側面を考察する視点を提供してくれている。二つ目が、外部の利害関係者や内部の従業員との新しい関係性を構築していくプロセスを、現経営者の適切なメンタリングなどの後見が果たす役割を指摘してくれていることである。

図 23 主要な事業継承研究における発見事実と課題

	発見事実	残された課題
継承者の組織社会化 Longenecker and Schoen (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継承者の組織社会化のプロセスをモデルとして提示。</li> <li>・ 具体的には、「就業前段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者の社会化や能力開発の側面における世代間の相互作用の視点の欠如。</li> <li>・ 上記世代間の具体的な行</li> </ul>

	<p>階」「部分的就業段階」「就業開始段階」「職能段階」「上級職能段階」「承継導入段階」「承継成熟段階」の七段階。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業継承に時間的变化の側面、後継者の社会化や能力開発の側面、後継者としての学習や実践の期間の側面の提示。</li> </ul>	<p>動関係の視点の欠如。</p>
<p>継承プロセスの段階 Churchill and Hatten (1987)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継における現経営者と後継者の役割の発展プロセスの提示。</li> <li>・ 第一段階「オーナー経営者による経営の段階」、第二段階「訓練育成の段階」、第三段階「世代間でのパートナーシップの段階」、第四段階が「影響力の移行段階」。</li> <li>・ 後継者の育成、現経営者と後継者の協働、バトンタッチの段階を峻別して提示。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継承プロセスの各段階における世代間の相互作用の視点の欠如。</li> <li>・ 上記世代間の具体的な行動関係の視点の欠如。</li> </ul>
<p>継承者の適応と正統性 Barach et al. (1988)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継承者のファミリービジネスに入社後の適応プロセスを提示。</li> <li>・ 具体的には、「支持の獲得」「信頼の獲得」「正統性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適応プロセスに照射しながら、継承者のおかれた状況を一義的に定義している点。</li> <li>・ 適応プロセスにおける具</li> </ul>

	<p>の獲得」「成功的継承者への就任」。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継承者の入社後の社会化プロセスにおける組織構成員との相互作用の中で獲得すべきものをモデルで提示。</li> </ul>	<p>体的な行動関係の視点の欠如。</p>
<p>経営者継承者間役割調整モデル Handler (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継承プロセスの経営者と後継者の役割の調整と移行プロセスをモデル化。</li> <li>・ 具体的には、先述の経営者継承者間役割調整モデルを参照。</li> <li>・ 現経営者が継承者の社会化段階に応じた役割選択と継承者の評価、並びに継承者の能力提示という継承プロセスにおける相互作用的展開を説明。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継承プロセスの役割調整において、現経営者と継承者以外の関係者の視点の欠如。</li> <li>・ 継承者の能力の提示を指摘しながら、その能力の提示を支える具体的な行動の視点の欠如。</li> <li>・ 世代間の役割調整プロセスに照射しながら、継承者のおかれた状況を一義的に定義している点。</li> </ul>
<p>社会関係資本の継承 Steier (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファミリービジネスの社会関係資本を関係性的富として、継承者に移転され、創造され、マネジメントされる視点の提示。</li> <li>・ 継承者の組織内部ならびに外部環境にかかわる社会関係資本の拡大において、現経営者が重要な役割を担うということを指摘。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織内部における継承者のおかれた状況を一義的に定義して関係性的富の継承が議論されている点。継承者の組織内部と外部環境との接触関係のバランスの視点の欠如。</li> </ul>

<p>フォロワーからリーダーへの移行段階 Cater and Justis (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継承者のフォロワーからリーダーに移行プロセスを提示。</li> <li>・ 積極的な親子関係、知識の習得、長期にわたる育成期間、協力関係、後継者の役割、リスクに対する指導の必要性を指摘。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移行プロセスの役割調整において、現経営者と継承者以外の関係者の視点の欠如。</li> <li>・ 継承者のリスクテイキングの視点を指摘しながら、その具体的な行動の視点の欠如。</li> <li>・ 継承者のおかれた状況を一義的に定義している点。</li> </ul>
--	---	--

## 第二項 ファミリー・アントレプレナーシップ研究からの含意

次にファミリー・アントレプレナーシップ研究からは、三つの含意が示された。

第一に、ファミリービジネスの経営者のリスク選好にかかわる議論である。この議論からの知見は、二つの発展的議論がなされることに繋がっている。一つ目が、経営者の在任期間の長さが企業家のリスク選好を低める視点が提供されていることである。これは、ファミリービジネスの経営の硬直化を防ぐ意味からも、事業継承による継承者の能動的な行動が求められる視点を提供している。二つ目が、継承プロセスにおける現経営者と継承者との間の役割調整という行為が、たんに継承者の能力養成のためだけではないことを示している。現経営者の在任期間の長期化に伴うリスク志向性の遁減に対する対応策として、現経営者と継承者との間の役割調整という行為が正当化される視点が内在されている。

第二に、ファミリービジネスにおける社内企業家の育成にかかわる議論である。継承者の能動性のある行動を促す方法としては、事業継承がなされる、もしくは継承プロセスにおける経営者と継承者の役割調整がなされるだけでは十分であるとはいえない。そこには、社内企業家としての継承者の能動的行動を促すファミリービジネス特有の状況や環境についての理屈が必要である。ファミリービジネスにおける社内企業家研究からは、二つの知見を提供してくれている。一つ目が、社内企業家たる継承者は、経営者だけではなく、ファミリービジネスの経営幹部や従業員、外部の顧客との間の障壁の排除と関係性の構築をする必要があることである。ファミリービジネスの継承者の企業家的行動の成立は、継承者単独ではあり得ずファミリービジネス内部や外部の関わり合いの中で成立する視点を

提供してくれている。二つ目が、非ファミリー構成員による帰属意識とオーナーシップ意識の涵養の必要性である。ファミリービジネスでは、非ファミリー構成員が部外者として扱われがちである。ここからは、非ファミリー構成員との距離をいかに短縮して協働意識を高めるかについての知見を提供してくれている。

第三に、ファミリービジネスの企業家活動におけるファミリー志向性と企業家志向性にかかわる議論である。ファミリービジネスでは、企業家志向性に加え、ファミリー志向性が存在するが故に、二つの相互作用によって世代を超えた価値創造に繋がり、結果としてファミリービジネスの継続性の要因となるとされる。これは、旧世代から新世代の移行が経営革新の契機となるとの視点をもたらしてくれるものであり、本稿が着眼する継承者の能動的行動が何から生み出され、結果として何を生み出すのかという視点を提供してくれる。特に、ファミリービジネスにおける世代を超えた企業家活動の研究では、相互依存的、安定的、伝統的などの側面をもつファミリー志向性に加え、革新性、能動性、リスク志向性などの企業家志向性との相互作用がファミリービジネスの経営成果に影響を与え世代を超えた価値創造に繋がるとして、長寿性に繋がる可能性を示唆している。この研究からは、伝統の継承という制約性、進取の気性が期待される自律性という二律背反的側面が存在する継承プロセスにおいて継承者はいかに能動的行動をとり能力の蓄積を図るのかを明らかにしようとするものである。

図 24 主要なファミリー・アントレプレナーシップ研究における発見事実と課題

	発見事実	残された課題
経営者の在任期間とリスク志向性 Zahra (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オーナーシップやファミリービジネスでの帰属意識が起業家志向を促進することを提示。</li> <li>・ 経営者の在任期間が長くなるにつれて、リスク回避的な傾向に陥る点を指摘。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現経営者の在任期間の進展と次世代への継承プロセス上の役割調整との関係の視点の欠如。</li> </ul>
社内企業家 Kellermanns and Eddleston	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファミリービジネスにおける起業家志向性に与え</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世代間関与を指摘しているながらも、具体的な継承プ</li> </ul>

(2006)	<p>る影響要因として、変革への意思と技術的機会の認識能力を指摘。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営戦略が、世代間関与と技術的機会の認識能力と社内企業家志向を調整する役割を指摘。</li> </ul>	<p>プロセスにおける世代間の相互作用の視点が欠如。</p>
<p>企業家志向性とファミリー志向性 Zellweger et al. (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世代を超えたファミリービジネスにおける価値創造の源泉として、起業家志向性とファミリー志向性の相互作用の視点を提示。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世代を超えた視点を提示しながらも、継承プロセスとの関連の議論が欠如。</li> <li>・ 企業家志向性とファミリー志向性における具体的な行動の視点が欠如。</li> </ul>

### 第三項 小括

本節では、本研究におけるファミリービジネスの事業継承研究、並びにファミリー・アントレプレナーシップ研究からの含意について議論してきた。両方の研究によると、本研究に対して部分的断片的な示唆を与えてくれる。他方、先述の通り、事業継承と継承者の能動的行動という視点が別々に研究されてきたために、事業継承と継承者の能動的行動の両者をつなぐ統合的な議論がなされてこなかった。その意味では、本稿が着眼する現経営者世代による制約性と継承者の自律性との関係、つまり事業承継プロセスにおける現経営者の行動と継承者の能動的行動の間関係についての論点は見過ごされてきたといえるだろう。制約的かつ自律的という二律背反的側面が存在する継承プロセスにおいて、継承者はいかに能動的行動をとり能力の蓄積を図るのか。本課題を考察することは、老舗の伝統と革新、さらには継承者の養成のあり方を考察するうえで一定の意義があるだろう。

### 第三章 課題と方法

#### 第一節 本章の構成

本章では、研究課題、調査対象、一次調査の概要、二次調査の概要、分析方法について述べられる。

#### 第二節 研究課題

前章までの先行研究の検討を踏まえ、本稿の研究課題としては、長寿企業を対象として「生得的地位を保有する継承者は、先代世代からの伝統の継承という制約的であり、かつファミリーの内部者であるが故に自律的であるという二律背反的状况が混在するとされる継承プロセスにおいて、いかに能動的行動をとり能力の蓄積を図るのか」と定めることにする。尚、本稿では、この研究課題に対して、継承者のおかれた状況と継承者の能動的行動への影響の二つの側面から、研究課題に接近する。具体的には、以下の三つの調査課題を設定し、それに基づいた調査分析を行なうことで、先の研究課題に答えようとするものである。

第一に、長寿企業の事業継承プロセスの継承者がおかれる制約的かつ自律的という二律背反的状况と継承者の正統性の関係について探索することである。継承者としての正統性が継承者の制約性や自律性に与える影響が示されれば、継承プロセスにおける継承者の能動的行動の背景の要因を理解することに繋がる。(継承者のおかれた状況)

第二に、継承プロセスにおける現経営者世代の行動が継承者の能動的行動に与える影響を明らかにすることである。言い換えると、現経営者世代の行動と継承者の能動的行動との関係を明らかにすることである。先代世代からの伝統の継承という制約性のうち、現経営者世代との関係性は、継承者にとり最も直接的な要因である。ここでは、継承者の配置という視点から両者の関係を捉える。継承者の配置とは、現経営者世代の専権事項であり前経営者世代の意向が多分に含まれる行動である。その配置を通じて継承者はいかに行動するのか。具体的には、現経営者世代による制約性のもとで継承者はいかに能動的な行動をとり能力の蓄積を図るのかについて探索的に調査することである。その際、制約性と自律性の規定要因である正統性と継承者の能動的行動や能力蓄積との間にどのような関係があるのかを考察する。この継承プロセスと継承者の能動的行動との関係を考察することは、

従来の事業継承研究のミッシングリンクを埋めることに繋がる。(継承者の能動的行動への影響)

第三に、継承者の能動的行動に影響を与える現経営者世代の行動について、先代世代からの継承の側面つまり世代間の連鎖性の側面から考察することである。継承者の能動的行動に影響を与える現経営者世代の行動については、現経営者の独自の視点によるものなのか、それとも先代経営者からの影響を受けているのか。本調査課題を通じて、継承者の能動的行動に影響を与える継承プロセスが何から生み出され何を生み出しているのかを考察する。(継承者の能動的行動への影響)

### 第三節 調査対象

#### 第一項 調査対象の選定

本稿では、日本の長寿企業を調査対象とする。長寿企業を調査対象とする理由は以下の通りである。

第一に、長寿企業の中には、長子相続制度や当主襲名制度など日本のファミリービジネス特有の背景として、幼少期より将来の経営者として生得的な地位を保有している継承者が存在していることである。

第二に、長寿企業とは、創業以来の製品・サービスや慣習などを含めた伝統の継承を重んじる。長寿企業では先代世代から継承されてきた歴史的な文脈が存在し、長寿企業の継承者は自ずとその影響を受ける。本稿が着眼する、先代世代からの伝統の継承という制約的でありかつファミリーの内部者であるが故に自律的であるという二律背反の状況が混在する継承プロセスを分析するうえで、長寿企業が最も相応しいと考えるからである。

第三に、先代世代からの伝統の継承の側面や、先代世代からの連鎖性の側面に接近するうえで、数世代にわたり事業継承されてきた長寿企業が相応しいと考えるからである。

#### 第二項 調査対象企業の抽出

調査協力の依頼を行なう為、依頼対象となる長寿企業の抽出を行なった。抽出に際しては、日本経済新聞社編(2010)、朝日新聞編(2011)、本間・篠田(2006)の書籍<sup>29</sup>を使用し

---

<sup>29</sup> 具体的には、日本経済新聞社編『200年企業』(2010)、朝日新聞編(2011)『日本の百



た。抽出の基準としては、「創業 100 年以上、首都圏地域（東京都、千葉県、神奈川県）、東海地域（静岡県、愛知県）、関西地域（京都府、大阪府、兵庫県）に所在する企業<sup>30</sup>」とした。その後、書籍より抽出された企業とインターネットの企業ホームページとの情報の照合<sup>31</sup>を行なった。その結果、80 社が抽出された。

### 第三項 調査協力の依頼

上記 80 社に対して、平成 24 年 1 月、3 月、4 月にわけて郵送による調査の依頼がなされた。郵送に際しては、本稿の付録に掲載している「インタビュー趣意書」「研究概要のご説明」「ご返信用シート」「返信用封筒<sup>32</sup>」一式を送付した。その結果、14 社より調査協力への承諾がなされた。加えて、調査協力承諾 1 社より 1 社の紹介を受けた。最終的には、合計 15 社より調査協力の承諾を得ることができた。尚、以下、事例研究の分析対象企業四社については正式名称を使用し、その他 11 社については E 社～J 社で表記している。

---

年企業』朝日新聞出版、本間之英・篠田達(2006)『誰かに教えたくなる老舗の底力』講談社。

<sup>30</sup> 地域の選定にあたっては、17 世紀以降政治の中心となった江戸、8 世紀以降 19 世紀まで実質的・形式的権力の中心であった京都、16 世紀以降商業が栄えた大阪、東西を繋ぐ東海道を考慮した。

<sup>31</sup> 「書籍の記載情報と相違はないか」「調査協力を行なう段階で存在しているか」「代表者や所在地に変更がないか」の確認。

<sup>32</sup> 「返信用封筒」については、事前に落合郵便局（東京都新宿区）に料金受取人払郵便の手続きを行なった。

図 25 調査協力承諾企業とインタビュー協力者

	社名	創業	所在地	名称	役職
1	山本海苔店	1849年	東京都	現経営者	取締役社長（六代目）
				継承者	営業部長（七代目予定）
				経営幹部	専務取締役
2	あみだ池大黒	1805年	大阪府	先代経営者	代表取締役会長（五代目）
				現経営者	代表取締役社長（六代目）
				継承者	専務取締役（七代目予定）
3	大和川酒造店	1790年	福島県	現経営者	代表社員（九代目）
				継承者	専務社員（十代目予定）
				経営幹部	工場長・杜氏
4	近江屋ロープ	1804年	京都府	現経営者	代表取締役社長（八代目）
				継承者	営業課長（九代目予定）
				経営幹部	取締役営業部長
5	E社	-	神奈川県	先代経営者	-
				現経営者	-
6	F社	-	静岡県	現経営者	-
7	G社	-	東京都	現経営者	-
8	H社	-	京都府	現経営者	-
9	I社	-	京都府	先代経営者	-
				現経営者	-
				経営幹部	-
10	J社	-	兵庫県	現経営者	-
11	K社	-	京都府	現経営者	-
				継承者	-
12	L社	-	京都府	現経営者	-
				継承者	-
13	M社	-	東京都	現経営者	-
14	N社	-	奈良県	現経営者	-
				継承者	-
15	O社	-	京都府	現経営者	-
				継承者①	-
				継承者②	-

※ 網掛企業は、一次調査および二次調査の対象企業を示す。

※ 具体的なインタビュー日時やインタビュー時間については、付録「インタビューリスト」を参照。  
（出所）筆者作成。

#### 第四節 第一次調査の概要

##### 第一項 調査の目的

第一調査の目的は、長寿企業の事業継承プロセスの継承者がおかれる制約的かつ自律的という二律背反的な状況と継承者の正統性の関係について探索することである。継承者としての正統性が継承者の制約性や自律性に与える影響が示されれば、長寿企業の継承者がおかれる特殊な状況が明らかにされることに繋がる。

##### 第二項 調査の方法

方法としては、現経営者<sup>33</sup>、継承者<sup>34</sup>、経営幹部<sup>35</sup>に対する個別インタビュー<sup>36</sup>を実施した。先述の研究意義において述べた通り、従来の事業継承研究が、現経営者もしくは継承者の片側からの調査が多い中、事業継承のプロセスを多角的に分析する観点から、継承する側（現経営者）および継承を受ける側（継承者）両方を調査対象とする。さらに、協力が得られる場合、現経営者と継承者の事業継承に直接的間接的に関わる可能性がある経営幹部も調査の対象としている。

インタビュー調査については、平成24年2月20日から平成25年8月16日の期間に計15社、計30名に対して実施<sup>37</sup>された。尚、事前にインタビューイに対して、一次調査のインタビュー前には「インタビュー趣意書」「研究概要」「一次インタビュー・ガイドライン」「キャリア情報シート」が配布された（詳しくは、後述の調査内容、もしくは付録を参照されたい）。

##### 第三項 調査内容

第一次インタビュー調査については、現経営者、継承者、並びに協力が得られる場合に経営幹部に実施された。現経営者に対しては、先代経営者との事業継承上の関係性、継承

---

<sup>33</sup> 現経営者とは、商法上の代表取締役と定義する。尚、代表取締役が複数存在する場合には、インタビュー調査などにより実質性を重んじた。襲名しているか否かは問わない。

<sup>34</sup> 先に定義した現経営者の直系の子と定義する。

<sup>35</sup> 実質的に、番頭としての役割を有する経営幹部とする。

<sup>36</sup> インタビュー内容については、承諾を得てすべてICレコーダーに記録された。

<sup>37</sup> 詳細は、付録「インタビューリスト」を参照。

者との事業継承上の関係性を中心とする聞き取りがなされた。継承者に対しては、現経営者との関係性を中心とする聞き取りがなされた。経営幹部に対しては、経営幹部自身と現経営者と継承者との世代間関係、現経営者から継承者への事業継承における経営幹部自身の関与を中心とする聞き取りがなされた。

**図 26 一次インタビュー調査のガイドライン（現経営者向け）**

**【問いA】**

- (1) かつてご自身が幼少期から成人期にかけての先代経営者様との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (2) ご自身が入社後、共同就業、世代交代に至る先代経営者様との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。

**【問いB】**

- (3) 継承者の方が幼少期から成人期にかけての関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (4) 継承者の方が入社後、共同就業、世代交代に至るご自身との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (5) 上記においてご自身の関わり方で気をつけた点
- (6) 上記全期間を通じて、ご自身の関わり方が変化した点
- (7) 最後に、暖簾とその継承についてのご自身の考え方をお聞かせ下さい。また、暖簾がご自身の経営実践にどのように影響しているかについてお聞かせ下さい。

図 27 一次インタビュー調査のガイドライン（継承者向け）

【問い】

- (8) かつてご自身が幼少期から成人期にかけての現（先代）経営者の方との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (9) ご自身が入社後、共同就業、世代交代に至る現（先代）経営者の方との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (10) 上記においてご自身の関わり方で気をつけた点
- (11) 上記全期間を通じて、ご自身の関わり方が変化した点
- (12) 最後に、暖簾とその継承についてのご自身の考え方をお聞かせ下さい。また、暖簾がご自身の経営実践にどのように影響しているかについてお聞かせ下さい。

図 28 一次インタビュー調査のガイドライン（経営幹部向け）

【問い】

- (13) これまでの貴殿と現（先代）経営者様または後任の経営者候補の方との関係性の中で、困難に感じたこと、反対に順調に進んだことについて、時系列に沿ってお聞かせください（その際に思い出される状況やシーン、出来事などについても合わせて具体的にお聞かせください）。
- (14) さらに、具体的に下記についてもお聞かせください。
- (15) その出来事の中でのご自身の関わり方で気をつけた点
- (16) 貴殿と現（先代）経営者様または後任の経営者候補の方との関係性において、ご自身の関わり方について変化した点があれば、その点について。

## 第五節 第二次調査の概要

### 第一項 調査目的

第二次調査の目的は、二つである。第一は、第一次調査の発見事実に基づいて現経営者世代の行動と継承者の能動的行動との関係の探索することである。具体的には、現経営者世代による制約性のもとで継承者はいかに能動的な行動をとり能力の蓄積を図るのかについて探索的に調査することである。従来 of 世代間の相互作用的展開の研究においては、現経営者と継承者の役割や調整の議論が中心であり、世代間の関係性を通じた現経営者の行動と継承者の能動的行動との関係についての課題は見過ごされてきた。第二は、世代間の連鎖性に着眼して、継承プロセスと継承者の能動的行動を考察することである。継承プロセスにおける現経営者による継承者への後見については、現経営者の独自の視点によるものなのか、それとも先代経営者からの影響を受けているのか。本調査課題を通じて継承者の能動的行動に影響を与える現経営者世代の行動が何から生み出され何を生み出しているのかを考察することである。

### 第二項 第二次調査対象企業の抽出

第二次調査の目的に基づき、第一次調査対象の企業より、株式会社山本海苔店、株式会社あみだ池大黒、合資会社大和川酒造店、近江屋ロープ株式会社の四社を抽出した。抽出した根拠は次の通りである。

第一に、第一次調査対象の抽出と同様、現経営者、継承者の両世代、加えて、継承者の育成担当となる経営幹部からインタビューを実施することができたからである（あみだ池大黒の場合、経営幹部は含まれないが、先代経営者、現経営者、継承者の三世代からインタビューを実施している）。

第二に、継承者が継承前の段階であり、かつファミリービジネスに入社後 5 年以上経過している事例だからである（現経営者と継承者の仕事世界における関係性が 5 年以上存在する）。

第三に、四つの事例企業が複数の事業部門を保有しており、継承者の配置の視点からの分析に適合すると考えられるからである。

第四に、先代世代からの系譜を調査する上で、会社案内、社史、新聞雑誌記事、関係書

籍などの史料が存在するからである。

### 第三項 調査の方法

方法としては、現経営者、継承者、経営幹部に対する個別インタビュー<sup>38</sup>を実施した。先述の研究意義において述べた通り、従来の事業継承研究が、現経営者もしくは継承者の片側からの調査が多い中、事業継承のプロセスを多角的に分析する観点から、継承する側（現経営者）および継承を受ける側（継承者）両方を調査対象とする。さらに、協力が得られる場合、現経営者と継承者の事業継承に直接的間接的に関わる可能性がある経営幹部も調査の対象としている。併せて、対象企業にかんする会社案内、社史、新聞記事、雑誌記事、関係書籍についても、調査の対象とした。資料調査をする目的は、インタビュー調査などを通じてアクセスが不可能な過去の世代からの伝統の継承など継承者の能動的行動に影響を与える要因の探索に相応しいことである。併せて、インタビュー調査にて取得された内容の客観的な妥当性の確認を図ることが可能だからである。

インタビュー調査については、平成 24 年 9 月 24 から平成 25 年 10 月 24 日の期間に計 4 社、計 12 名に対して実施<sup>39</sup>された。尚、事前にインタビューイに対して、「インタビュー趣意書」「研究概要」「二次インタビュー・ガイドライン」「キャリア情報シート」が配布された（詳しくは、後述の調査内容、もしくは付録を参照されたい）。

### 第四項 調査内容

二次インタビュー調査については、現経営者と継承者に対して実施された。尚、二次インタビュー調査にあたっては、事例企業の各世代の経営実践の事例を抽出<sup>40</sup>し「二次インタビュー配布資料／各世代における経営実践の事例」<sup>41</sup>を事前に作成した。そのうえで、二次インタビュー調査時に研究者よりインタビューイに同資料が配布され、一次調査で取得された先代世代からの事業継承と継承者の能動的行動（経営実践）との関連について聞き取りがなされた。

---

<sup>38</sup> インタビュー内容については、承諾を得てすべて IC レコーダーに記録された。

<sup>39</sup> 詳細は、付録「インタビューリスト」を参照。

<sup>40</sup> 経営実践事例の抽出にあたっては、一次インタビューの内容、調査企業の会社案内、社史、新聞雑誌記事、関係書籍などに基づき作成した。

<sup>41</sup> 詳しくは、付録「二次インタビュー配布資料」を参照。

**図 29 二次インタビュー調査のガイドライン（現経営者・継承者共通）**

二次インタビュー調査にあたっては、個別企業毎にインタビュー・ガイドラインが作成された。

<p><b>【問い】</b></p> <p>二次インタビューのテーマは、「先代経営者からの事業継承と貴殿による経営実践」にかんするものです。インタビューにおいては、以下の一覧を参考にしながらお話をお伺いさせていただきます。</p>	
<p><b>各世代における経営実践の事例（合資会社大和川酒造店の例）</b></p>	
七代目佐藤彌右衛門氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 耶麻協同組合設置〈昭和 29 年〉（新しい組織の実現）</li> <li>・ 本醸造発売〈昭和 29 年〉（新商品開発）</li> </ul>
八代目佐藤彌右衛門氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全製造酒に糖類の添加を廃止〈昭和 53 年〉（新生産方式導入）</li> <li>・ 小売開始〈昭和 55 年〉（新生産方式導入）</li> </ul>
現九代目佐藤彌右衛門氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三年古酒・純米吟醸「酒星眼回」開発〈昭和 56 年〉（新商品開発）</li> <li>・ 純米酒「絞りたて」開発〈昭和 59 年〉（新商品開発）</li> <li>・ 純米酒「岩代」開発〈昭和 61 年〉（新商品開発）</li> <li>・ 製造工程機械化「飯豊蔵」設置／杜氏制度廃止〈平成 2 年〉（新生産方式導入／新しい組織の実現）</li> <li>・ ネット販売〈平成 10 年〉（新販路開拓）</li> <li>・ 「大和川ファーム」設置〈平成 11 年〉（新しい組織の実現）</li> <li>・ 台湾向け海外販売開始〈平成 19 年〉（新販路開拓）</li> </ul>
継承者・佐藤雅一氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「夜ぐると」開発〈平成 23 年〉（新商品開発）</li> <li>・ 大手外食チェーンへの有機米供給〈平成 24 年〉（新販路開拓）</li> </ul>
<p>（注）上記については、一次インタビューの内容、御社の会社案内、社史、新聞雑誌記事、関係書籍などに基づき作成させて頂いております。</p>	



図 30 調査概要

調査名	方法	調査期間	調査対象	調査課題（目的）
第一次調査	インタビュー調査	平成 24 年 2 月 20 から平成 25 年 8 月 16 日	長寿企業 15 社における先代経営者、現経営者、継承者、経営幹部計 30 名 ※ただし、二次調査の二分析との同義性の関係から、分析に使用する事例は、山本海苔店、あみだ池大黒、大和川酒造店、近江屋ロープとしている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>継承プロセスにおける制約的かつ自律的という二律背反的な継承者のおかれる状況を描写。</li> <li>前世代からの制約性と継承者の自律性の間の規定要因の探索。</li> </ul>
第二次調査	インタビュー調査①	平成 24 年 9 月 24 から平成 25 年 10 月 24 日	山本海苔店（現経営者、継承者、経営幹部）	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次調査の発見事実に基づく、現経営者世代の行動と継承者の能動的行動との関係の探索。</li> </ul>
	インタビュー調査②		あみだ池大黒（先代経営者、現経営者、継承者）	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次調査の発見事実に基づく、現経営者世代の行動と継承者の能動的行動との関係の探索。</li> <li>山本海苔店で得られた発見事実の特殊性と一般性の精査。</li> </ul>
	インタビュー調査③		大和川酒造店（現経営者、継承者、経営幹部）	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次調査の発見事実に基づく、現経営者世代の行動と継承者の能動的行動との関係の探索。</li> <li>山本海苔店、あみだ池大黒で得られた発見事実の特殊性と一般性の精査。</li> </ul>
	インタビュー調査④		近江屋ロープ（現経営者、継承者、経営幹部）	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次調査の発見事実に基づく、現経営者世代の行動と継承者の能動的行動との関係の探索。</li> <li>山本海苔店、あみだ池大黒、大和川酒造店で得られた発見事実の特殊性と一般性の精査。</li> </ul>
	資料調査	—	上記 4 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社案内、社史、新聞雑誌記事、関係書籍などを用いた先代世代からの伝統の継承など継承者の制約性に関わる要因の探索。</li> <li>インタビュー調査にて取得された内容の客観的な妥当性の確認。</li> </ul>

## 第一節 分析方法

### 第一項 分析レベルの設定

本稿では、現経営者からの事業継承を通じて継承者の正統性の獲得のプロセスを究明する関係から、事業継承プロセスの前半から中盤にかけての期間に照射している。従って、現経営者から継承者への事業継承上のバトンタッチがなされる直前の継承プロセス後半、並びに、バトンタッチがなされた後の世代間の関係性については、分析の対象としない。継承プロセスの前半から中盤にかけての期間に照射する理由については、二点あげられる。第一に、継承者の正統性の獲得プロセスに着眼する関係から、継承プロセス初期から中盤にかけて着眼することで変化の程度を顕著に捉えることができると考えるからである。第二が、事業継承上のバトンタッチを経た先代経営者と現経営者（継承者）の事例を取得しようとする、極めてリサーチサイトが限定されてしまうからである。そこで、本稿では、先述の通り、将来の事業継承が既定されている継承者がファミリービジネスに入社後五年以上経過している事例を抽出している。当該事例からは、入社後五年以上の現経営者からの継承プロセス上の関係性を分析することができる。

### 第二項 分析対象の特定とその他 11 社の事例の取扱い

本稿では、先述の通り、山本海苔店、あみだ池大黒、大和川酒造店、近江屋ロープの四つの事例研究がなされる。他方、第一次調査段階においては、四事例を含め計十五社における先代経営者、現経営者、継承者、経営幹部計 30 名に対してインタビュー調査がなされている。この四事例以外の十一社については、四事例との同義性の関係から、事例の分析では使用しない。しかし、本論における四事例から得られたモデルを検証し、一層の普遍化を図る上で活用可能なデータであり、付録に分析対象の四社も含めた十五社のインタビューデータを掲載している。

### 第三項 分析枠組みの構築

本稿では、第二調査である現経営者世代の行動と継承者の能動的行動との関係の分析にあたり、分析枠組みを構築する。ファミリービジネスにおける継承者の配置とは、現経営者の専権事項であり、現経営者の意向が多分に含まれるものである。同時に、その配置に

基づき継承者がどのような行動をとり能力の蓄積を図るのかを考察できる。制約と自律の規定要因と継承者行動との関係について、この継承者の配置の視点から考察されることで、継承プロセスが継承者の能動的行動に与える影響が明らかにされることを目的とする。

分析枠組みを検討するにあたり、以下、配置の視点について経営学における標準的な定義を確認する。次に、ファミリービジネスの事業承継における後継者の配置の意味と定義について整理する。

## 第二節 配置の三つの視点

最初に人の配置<sup>42</sup>にかんする標準的な議論について、確認しておこう。伊丹ほか(2003<sup>43</sup>)によると、配置とはその仕事を通じた人材形成につながるとしたうえで、次の三項目を決定すると指摘する。一つ目がある仕事を誰が行なうかという人と仕事の対応関係、二つ目が人と人の接触関係、三つ目に誰がどのような物理的環境（たとえば土地）で仕事をするかという人の物理的位置関係を決めるとしている（伊丹ほか，2003）。特に、人の配置の物理的側面が人々への接触パターンの基礎になるために、人材育成においても様々な影響がでるといふ（伊丹ほか，2003）。

伊丹ほか(2003)の配置の議論については、空間的要素、時間的変化、相互作用の展開という枠組みで整理することができる。配置の空間的要素としては、人と仕事の対応関係と人と人の接触関係にかんするものであり、組織構造上、物理的環境上の意味のことである。組織構造上の意味としては、誰にどのような職務と権限を与えるかの決定である（伊丹ほか，1989）。また、組織構造上どこに配置されるかという問題は、人が組織のなかでどのように処遇されるかを表すために、周囲へのメッセージ効果をもつ（伊丹ほか，1989）。物理的環境上の意味としては、組織構造上は近い関係にあるはずでも地理的に遠隔地の場

---

<sup>42</sup> 神戸大学経営学研究室編（1988）によると、配置（配置転換）とは理由や目的の相違によって、次のような5種類のタイプに分けられるという。業務的配置転換、雇用配置転換、教育的配置転換、職務充実配置転換、調整配置転換である。ファミリービジネスの事業承継の場合、経営者や専門家あるいは高度熟練工の人材を養成するために関連のある職種や職場の間を配置転換する教育的配置転換の意味が近い。

<sup>43</sup> 本稿では、配置の定義について、伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社.を主に参照しているが、配置の定義について部分的に記載内容の豊富さの関係から、本書の初版である伊丹敬之・加護野忠男（1989）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.についても併せて参照している。本文においては、初版を伊丹ほか（1989）、第3版を伊丹ほか（2003）と表記している。

合は連絡関係の疎遠化に繋がる可能性がある反面、組織構造上は関係ない場合でも地縁の結びつきによる人間関係などに影響を与えるようなものである（伊丹ほか，1989）。配置の時間的变化については、配置を通じた長期的な仕事経験による人材形成にかんするものである。最後に、配置における相互作用の展開とは、主に人と人との接触関係にかんするものである。伊丹ほか（1989）では、配置が情報の相互作用の場、学習の場、感情のからみ合いの場としての組織の複合的機能を変化させていると指摘している。

### 第三節 事業継承における継承者の配置にかんする発展的議論

前節では、配置の基本的な定義について概観した。本節では、先に確認した配置の視点の三つの意味に基づき、ファミリービジネスの事業継承における配置の視点の適用にかんして発展的議論を試みる。

多くのファミリービジネスの場合、後継者の配置とは現経営者の専権事項である。そのため、ファミリービジネスにおける後継者の配置には、将来の事業承継を見据えた現経営者の意向が多分に含まれている。場合によっては、現経営者の前任経営者や現経営者と協働する番頭等の意向も含まれているかもしれない。他方、後継者は配置を通じて仕事経験を積むとともに、独自の経営実践を図る。このように、配置の視点を通して、長寿企業の継承者が先代世代からの伝統の継承という制約的かつファミリーの内部者であるが故に自律的であるというパラドキシカルな状況が混在する継承プロセスにおいて、いかに能動的行動をとり能力の蓄積を図るのかという課題を探究することができる。併せて、配置の視点を事業承継研究に適用することは、従来の承継プロセス研究において新たな分析枠組みを提供することに繋がる。

#### 第一項 継承者の配置の空間的意味

ファミリービジネスの承継プロセスにおいて配置の組織構造上の意味からは、なぜ後継者がそこに配置されるのかという部門の位置づけの問題が論点の一つとして挙げられる。配置される部門が伝統的な基幹事業にあたるのか、それとも新規事業にあたるのかという問題である。次に、後継者が配置される部門と本社との物理的な距離の問題である。仮に、本社と離れた遠隔地に配置される理由は何かという問題が二つ目の論点として挙げられる。

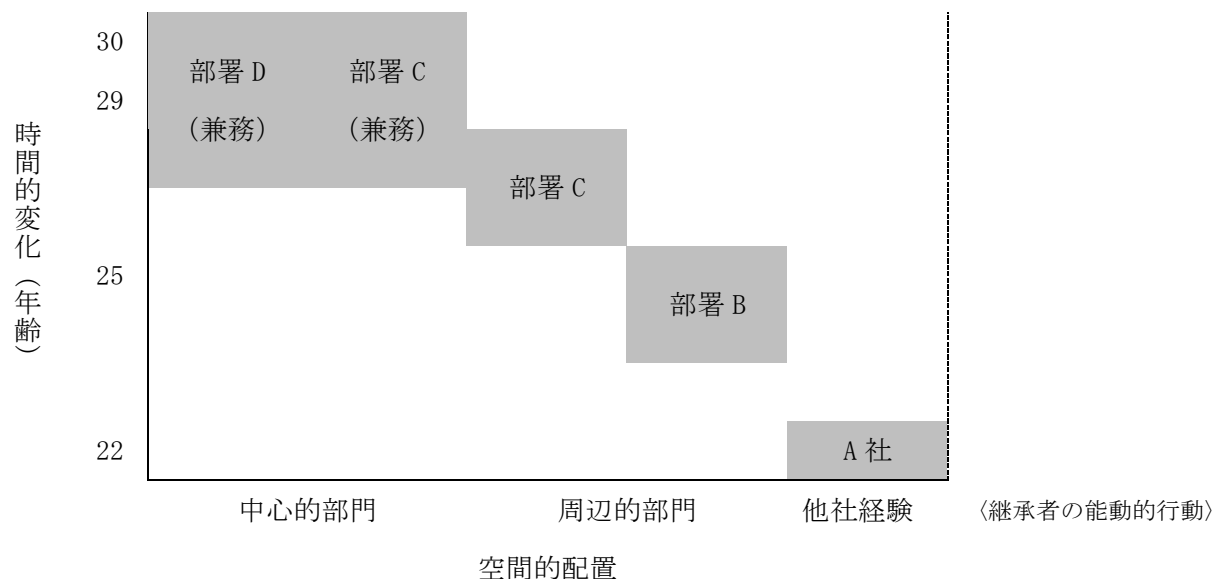
## 第二項 継承者の配置の時間的变化

ファミリービジネスにおける世代間の承継プロセスとは、一過性の出来事ではなくプロセス、もしくはその相互の関係性であるとされている (Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1990; Longenecker & Schoen, 1975, 1978)。したがって、世代間の承継プロセスには、長期的な視野が内在されているといえるだろう。後継者の配置の時間的变化の観点からは、先の後継者の配置の空間的意味の連続が、どのような意味をもつのか。老舗ファミリービジネスの後継者の場合、いわば縦のキャリアが保証されている場合が多い。その後継者がファミリービジネスに入社後どのように部内者化し組織の中心性に接近するか<sup>44</sup>、またファミリービジネス内でいかに信頼と支持を獲得し将来の経営者としての正統性を獲得するのかという問題が、後継者の配置の時間的变化における主要な論点となる。

---

<sup>44</sup> Schein (1978) によると、キャリアコーンという概念で、部内者化と中心性に関して次のように説明している。「職業ないし組織の内円あるいは核へ向かう動きに関わる。ある人の学習量がふえ、職業ないし組織の年長者たちから信頼されるようになり、在職権を得、責任を引き受けるにつれて、その人は、部内者化つまりメンバーシップの次元に沿い、組織の核へ向かう移動を行なうはずである」(Schein, 1978)。

図 31 配置の空間的意味と時間的変化についての分析枠組みの具体例



#### 変数の定義

1. 基幹事業（本社）：本社内の伝統的事業、伝統的職能部門（経営企画、財務、人事、生産等）
2. 非基幹事業（本社）<sup>45</sup>：本社内の新規事業、企画開発関係（事業開発、顧客開発、商品企画等）
3. 遠隔地事業：本社から離れた事業部門、グループ内子会社含む（資本上の支配関係あり）
4. 他社：ファミリービジネス以外での職務（資本上の支配関係なし）

#### 第三項 配置を通じた世代間の相互作用的展開

最後に、配置を通じた先代世代と後継者との接触関係、つまり相互作用的展開である。ここでの論点としては、後継者の最初の配置にはじまり、非管理職の経験、管理職の経験、経営幹部の経験などを通じて、先代世代と後継者との相互の関係性においてどのような相互作用の展開が見られるのか。また、変化のプロセスにはどのような意味が内在されているのかという問題である。特に、Longenecker & Schoen（1978）および Churchill & Hatten（1987）が指摘する世代交代期の段階、若しくは Handler（1990）が指摘する後継者への権

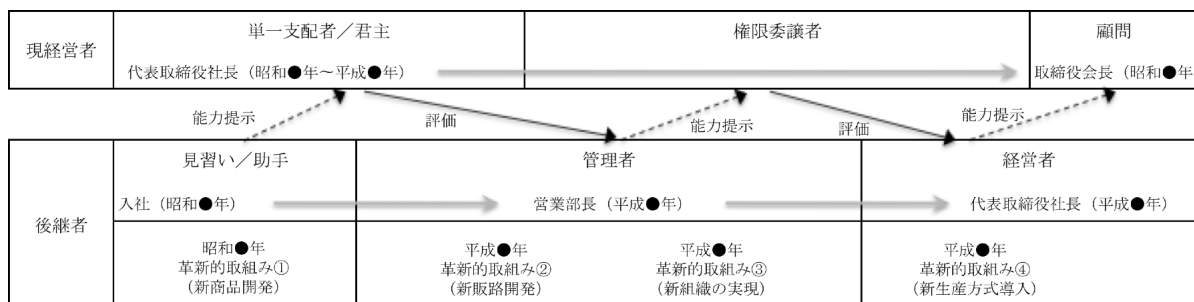
<sup>45</sup> 筆者の調査によると、「非基幹事業（本社）」については、部署の所在地は本社内であるものの、出張業務が多い、もしくは外部との接触の多さなどの特徴がある。

力委譲の段階において、継承者は先代の後見のもとでいかに独自の進取的取組みを行なうのかという問題がここでの主要な論点となる。

主として依拠する分析枠組みとして、Handler（1990）の経営者・後継者間役割調整モデル<sup>46</sup>（Mutual Role Adjustment Between Predecessor and Next Generation Family Members）を使用する。Handler（1990）の分析枠組みを使用する根拠は、①本枠組みが本稿で着眼する世代間の相互の関係性（継承者〈現経営者〉による能力提示／現経営者〈先代経営者〉による評価）を照射していること、②現経営者（先代経営者）と継承者（現経営者）の事業継承における互いの役割を調整・移行するプロセスを照射していること、二点である。

本分析枠組みの構築により、従来の Handler モデルが指摘する事業継承上の現経営者と継承者の役割の調整と移行に加え、継承者の経営実践の変遷を交えて分析することができる。これは、従来の Handler モデルに、本稿が加えた独自の分析方法である。尚、以下に、後述される事例分析に用いられる「分析枠組みの例」を示す。

図 32 世代間の相互作用的展開における分析枠組みの具体例



（出所）Handler（1990）の表 3（43 頁）に基づき、筆者作成。

<sup>46</sup> 従来の Handler モデルでは、現経営者は「単一支配者(Sole Operator)」「君主(Monarch)」「監督者(Overseer)」「顧問(Consultant)」、継承者は「見習い(No Role)」「助手(Helper)」「管理者(Manager)」「統率者(Leader)」という役割を調整し移行すると定義している。但し、本稿では、継承者の経営実践に着眼するものであり、承継プロセスの前半段階よりも後半段階の分析が重要である為、現経営者の「単一支配者(Sole Operator)」と「君主(Monarch)」、継承者の「見習い(No Role)」と「助手(Helper)」については、各々統合して事例分析に使用している。

## 第四章 事例研究 I 山本海苔店

### 第一節 本章の構成

本章では、株式会社山本海苔店の事例研究を行う。

### 第二節 事例

#### 第一項 山本海苔店の概要

##### (1) 沿革

東京都中央区日本橋に本拠を持つ創業 163 年の海苔製造企業である。初代山本徳治郎は、横浜の綱島から江戸に出て、日本橋室町一丁目<sup>47</sup>に創業した。同社は、海苔業界における御三家<sup>48</sup>の一つとされる。初代以降、引き継いできた「マルウメブランド」のもと、「梅の花」「紅梅」「一藻百味」の伝統的商品に加え、サンリオ社との共同企画商品である「HelloKitty 焼のり・味附のり」などを提供している。現在、六代目山本徳治郎のもと、「マルウメブランド」を国内だけではなく、中国、台湾、シンガポールなど海外に対しても提供している。

##### (2) 地域

同社本店が所在する東京日本橋は、江戸幕府開府と同時に五街道の起点<sup>49</sup>として定められた。六代目山本徳治郎によると、現在の築地の魚河岸が以前日本橋にあり、日本橋から江戸湾で収穫された鮮魚が江戸城に献上されていたという。その時に献上品の選別から漏れた鮮魚が日本橋界限で流通するようになり、鮮魚店や寿司店<sup>50</sup>が連なり賑わったという。日本橋界限は、幕府納入品の残余品の流通をきっかけに、その後の越後屋<sup>51</sup>など商家の開業も

---

<sup>47</sup> 昭和 40 年に同社新社屋が竣工した際に編纂された社史によると、江戸開府直後に、作成された「寛永江戸図」にも既に「むろまち一丁目」と記載されているという。

<sup>48</sup> 同社の他、株式会社山本山（東京日本橋）、山形屋海苔店（東京京橋）である。

<sup>49</sup> 西の起点は、京都三条大橋。

<sup>50</sup> 同社も創業当時、日本橋界限の寿司店に業務用の海苔を供給している。

<sup>51</sup> 1673 年に三井高利が江戸本町一丁目に呉服店「越後屋」を開業。現在の株式会社伊勢丹三越ホールディングス。



あり商業地として栄えていった。

### (3) 海苔業界の特徴

六代目によると、海苔は昭和 24 年頃まで明確なライフサイクルが判明していなかったという。その為、海苔製造業は、いい魚場を持っている生産者（大森、千葉）を押さえる必要があった。同社も生産者に船や網を与えて、船代や網代は海苔で払って貰う形式にしていたという。しかし、昭和 30 年代に海苔入札制度が導入される。生産者は県の漁連（有明漁連、千葉漁連など）に全量出荷する仕組みになった。さらに入札指定商社が生産者と海苔流通業者の間に入り、同社を含めた入札指定商社が一括<sup>52</sup>して入札する仕組みになったという。その為、従来のように同社と生産者の関係が紐付きできなく、札で買う必要が出てきた。従って、海苔流通業者の仕入業務における一層綿密な調査が、従来以上に大切になってきたという。その為、海苔業界においては、事業革新が行なわれる場合、川上方面に展開することが困難<sup>53</sup>な業界であるといわれている。また、海苔業界では、海苔の輸入数量が IQ（総量規制）<sup>54</sup>により規制されている。その為、現在のところ、国内市場においては良質な国産海苔と比較的安価な中国産や韓国産の海苔との棲み分けができていているという。

### (4) 市場・顧客の変化

海苔業界においても、少子高齢化や消費マインドの冷え込みによる国内マーケットの縮小の影響を受けているという。その為、海苔流通各社も海外マーケットへの展開を行なっている。

また、現在、政府で TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）交渉参加に向けた議論がなされている。現状では、通商規制上海苔については農産物とは取扱いが異なり、また TPP 加盟国に海苔の産地がある国がない為、直接的な影響はないかもしれない。しかし、今後、海苔の産地がある中国や韓国との間での自由貿易への方向性がでる可能性も否めない。

---

<sup>52</sup> 11 月下旬から 1 月下旬までの期間に行なわれる。

<sup>53</sup> 他方、継承者によると、全国海苔問屋協同組合連合会や東京海苔問屋協同組合の要職を就くことにより、影響力をもつことは出来るかもしれないと指摘している。

<sup>54</sup> 通商規制の一種。

〈事例研究企業〉

社 名：株式会社 山本海苔店  
創 業：1849年（嘉永2年）  
創 立：1946年（昭和21年）  
所 在 地：東京都中央区日本橋室町1丁目6番3号  
代 表 者：取締役社長 山本徳治郎  
事 業 内 容：海苔製造小売業  
従 業 員 数：約450名  
資 本 金：4,800万円

第二項 先代世代（初代山本徳治郎～五代目山本徳治郎）の取組み

(17) 初代山本徳治郎<sup>55</sup>（1815年〈文化12年〉～1858年〈安政5年〉）

初代山本徳治郎は、元々横浜の綱島出身であり、多感な熱血漢であったという。当時は寛永の改革が行なわれるなど、政治・経済の大変革期であった。そのような中、初代は、江戸に出て約10年間様々な商家で修行を積む。修行中に得た資金で、江戸の商業の中心地である日本橋室町に同社を創業している。創業当初、同社は、日本橋にあった魚河岸に魚を仕入れにきた江戸前の寿司屋に対してのり巻き用の海苔をその場で供給していた。但し、浅草方面には幕府の御用商人を務める海苔の老舗をはじめ多くの同業者が存在しており、商売は決して平坦ではなかったようである。そのうえ、1854年（安政元年）の安政大地震などで大火に遭遇し、同社は再建を余儀なくされている。しかし、江戸時代末期の頃になると、大森や品川からの良質な海苔が採れはじめ、海苔の商いが徐々に浅草から日本橋へ遷ってきた。神田（1996）によると、初代はこの時代の流れを機敏に察知しての日本橋室町での創業であったと指摘している。

---

<sup>55</sup> 同社では、歴代の当主は「山本徳治郎」を襲名している。

(18) 二代目山本徳治郎 (1834 年〈天保 5 年〉～1900 年〈明治 33 年〉)

初代の後、山本家では、二代目、三代目、四代目までが女系家族が続く<sup>56</sup>。二代目山本徳治郎は、初代と同郷となる武蔵国都築郡新田村吉田<sup>57</sup>に加藤松五郎として出生し、山本家へ婿養子として迎えられてきた。非常に商売熱心で且つ商才がある人物であったとされる。初代から見初められており、1858 年 (安政 5 年) の初代の没後すぐに「山本徳治郎」襲名している。他方、商売の傍ら、神田の千葉周作の剣道場に入門し、そこで山岡鉄太郎 (鉄舟) とも親交をもつなど社交的な性格であった。

事業においては、従来、画一的に取り扱われていた海苔を厳格に 8 種類に峻別<sup>58</sup>のうえ、販売するようになった。販売面においては、顧客の要望に合致した海苔を適正な価格で販売することを心掛けた<sup>59</sup>。ここには、現在のマーケティングの手法が採用されている。他方、商品開発においては、苦勞の末、「味付け海苔<sup>60</sup>」を開発している。当時、焼き海苔しか存在しなかった時代に、「味付け海苔」は画期的な商品となった。「味付け海苔」の開発が、「海苔の山本」の知名度を一挙に引き上げることに繋がっている。さらに 1869 年 (明治 2 年) には同社が宮内省 (現宮内庁) 御用達に採用<sup>61</sup>されることにも繋がっている。その他、二代目は、江戸から明治への時代の移行期の影響もあるが、従来の海苔の仕入と消費の中心地を浅草地区から完全に日本橋地区に移す。同社では、二代目を「海苔の山本」を確立した人物であるとしている。尚、同社には二代目が残した家訓「積善之家必有余慶」がある。これは「山本徳治郎」を名乗る当主だけが見ることを許されるという。

---

<sup>56</sup> 島 (1980) によると、同社に女系家族が続いた故に、いずれも商才のある人物を婿に迎えて商勢を拡大し、今日の山本海苔店の大きな原動力となっていると指摘している。

<sup>57</sup> 現神奈川県横浜市北区新吉田町。

<sup>58</sup> ①食 (しょく) : お客様が食べる海苔、②棚 (たな) : 進物用、③焼 (やき) : 焼き海苔の原料、④味 (あじ) : 味付け海苔の原料、⑤寿司 (すし) : すし屋用、⑥そば : そば用、⑦裏 (うら) : 地方卸用、⑧大和 (やまと) : つくだ煮の原料、であるという。

<sup>59</sup> 「お客様の最も必要とされる商品を最も廉価で販売せよ」との言葉を常々口にしていたという。

<sup>60</sup> 六代目によると、「自分もスナックとしての海苔、サンリオとコラボした海苔、せんべい造ったりしているが、二代目の味付け海苔を超えるものは、残念ながら 100 年経ってもないと感じている」と語っている。

<sup>61</sup> 「明治天皇が京都遷幸の際に土産とされた」(島、1973、225 頁)。

### 図 33 参考：「積善之家必有余慶」

- ・ 善根や陰徳を施せ
- ・ 駄目な息子が生まれたり小遣いを与えて仕事に携わらせるな
- ・ 投機に手を出すな
- ・ 質素儉約
- ・ 一族と従業員は仲良くせよ など

(出所) 柴田 (2011) の記述に基づき、筆者作成。

#### (19) 三代目山本徳治郎 (1856 年〈安政 3 年〉～1917 年〈大正 6 年〉)

三代目山本徳治郎は、埼玉県比企郡大塚村<sup>62</sup>に大塚重太郎として出生し、十一歳の時に山本家へ迎え入れられた。当初より二代目から特訓を受けたという。とりわけ海苔の仕分に秀でており「海苔の神様<sup>63</sup>」という異名をとった。その識別能力については、日本中で三代目の右に出るものはないとされたという。

事業においては、二代目の海苔の仕分制度を強化して、山本の海苔を海外の品質水準に耐えうるブランドに育てあげる。三代目は、「山本のレッテルを貼った海苔は一枚でも決して不良品があってはならぬ」として、一段と商品の仕分けを厳重にし「良品薄利」を強調したという (島、1980、151 頁)。そして、広く朝鮮やアメリカなど海外でも最高品質を示すブランドになるまでに育てあげた (神田、1996、145 頁)。明治 35 年の登録商標法の制定に伴い、創業当時の「マルウメブランド<sup>64</sup>」を登録商標とする。神田 (1996) によると、「マルウメブランド」については、梅が咲く寒中のころ最も上質の海苔が採れることにあやかり、同社が長年使用してきたブランドであるとしている。そのうえで、このブラ

<sup>62</sup> 現埼玉県比企郡小川町。

<sup>63</sup> 「たとえば、各産地から届く海苔の品質を一つも間違えることなく、これほどこの海苔で、こういった味だ、という風に識別する。だから、彼が店内にいる時は、同業者は絶対にごまかしがでしなかつた。」という (島、1980、150 頁)。また、昭和 40 年に同社新社屋が竣工した際に編纂された社史によると、三代目は仕切場 (仕入納品場) において新海苔を手にしたまま急逝されたとことを紹介している。ここからは、三代目の海苔への思い入れの奥深さが推察される。

<sup>64</sup> 「マルウメブランド」の由来は、海苔が梅と同じように香りを尊び、梅の咲く寒中に最も上質の海苔が採取されたことにちなんでいるという。同社の製品には、「梅の花」「紅梅」「梅の友」など梅の字を使った品々が多いのもこれが理由であるという。

ンドが海苔の品質に対する同社の姿勢と自負を表したものであると指摘している（神田、1996）。また、三代目は、品質にこだわった上質の海苔のブランドを普及することに取り組む。三代目の時代は、日露戦争後で日本経済の膨張期でもあった。島（1973）によると、1916年（大正5年）には、朝鮮、ハワイ、アメリカにも輸出され、「マルウメブランド」は日本の海苔の最高品質の代名詞として知られるようになったという。また、製造面においては、雨天や曇天でも海苔を乾かせるよう、深川に人工乾燥所を設置した。

(20) 四代目山本徳治郎（1884年〈明治17年〉～1941年〈昭和16年〉）

四代目山本徳治郎は、荏原郡大森町<sup>65</sup>の乾海苔問屋田中久太郎の四男庄之助として出生し、山本家に迎え入れられる。四代目の時代には、関東大震災が発生している。同社は、震災の影響を受け店舗と数棟の倉庫を焼失する。

四代目山本徳治郎は、東京湾内十組合の会長など数多くの公職を兼務している。事業においては、震災の影響で、従来日本橋にあった魚河岸が築地に移転することに伴い、本店以外のはじめての支店となる山本海苔店築地出張所が開設される。その機動的な対応により、震災の影響を受けつつも、同社の売上高は飛躍的に上昇した。四代目の取り組みは、従来の日本橋の魚河岸の周辺地域に依存した営業方針を脱して、販路の拡大を図っていることである。神田（1996）によると、従来の魚河岸の寿司屋などに頼った商売ではなく、同社が一般顧客に焦点を絞った商いへと本店の営業方針を変え、支店設置による商圈拡大を積極的に押し進めていったことがその後の同社の拡大に寄与したと指摘している。四代目による商圈の拡大の取り組みは、三代目の「マルウメブランド」を広く普及させた意向を引き継いでいる様子が伺える。

(21) 五代目山本徳治郎（1917年〈大正6年〉～1991年〈平成3年〉）

五代目山本徳治郎は、四代目の次男として生まれる。長男が満州事変で戦死した為に「山本徳治郎」を襲名する。五代目の時代には、東京大空襲により戦災を受けている。また、対外的に要職を歴任している。戦後の財閥解体で三井物産の食品部門が独立した東食の初代社長を務め、全国海苔問屋協同組合連合会の会長を務めてきた（中原、1993）。

事業においては、1944年（昭和19年）には戦況の激化の影響を受ける。しかし、終戦直

---

<sup>65</sup> 現東京都大田区大森東二丁目。

後の1945年（昭和20年）12月には、事業を再開した。その後、昭和21年には会社組織に改め、株主関係の整理など経営の整備をはかった。製造面においては、乾海苔の加工技術に新しい手法を取り入れて品質の均一化を図っている。また、海苔業界では、先んじて株式会社山本海苔店研究所<sup>66</sup>を設立している。同研究所では、海苔の養殖技術などの研究を行ない海苔業界に貢献してきた。販売面においては、高度経済成長期に百貨店展開など販売網の拡大を図っている。七代目予定者の継承者によると、この百貨店販路が同社における最大の販路であるとしている。また、五代目は、小売店の自社の利益と顧客の利益の適正化を図ってきた。これは、二代目の厳格な海苔の仕入の考え方を引き継いでいるものと考えられる。

---

<sup>66</sup> 1983年（昭和58年）の株式会社山本海苔店研究所長・大房剛氏へのインタビュー記事であるが、「海苔業者は現在全国でざっと27,000、うちトップクラスにランキングできるのが3,000～4,000、いわゆるNB商品として知られるところとなると5～10社ぐらいか。いわんや研究室なり、研究所を持っているところとなると4～5社。わけても山本海苔店は最も研究のすすんでいるほうだ。」としている（光琳編、1983、21頁）。

図 34 各世代における経営実践の事例（株式会社山本海苔店）

初代山本徳治郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本橋室町一丁目に開業（新しい組織の実現）</li> </ul>
二代目山本徳治郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「味付け海苔」開発（明治2年）（新商品開発）</li> </ul>
三代目山本徳治郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人工乾燥所設立／東京深川（明治中期）（新生産方式）</li> <li>・ 朝鮮、北米、ハワイへの輸出開始（大正5年）（新販路開拓）</li> </ul>
四代目山本徳治郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支店設置による一般顧客向け販売開始（大正12年）（新販路開拓）</li> </ul>
五代目山本徳治郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 百貨店への展開（昭和30年代）（新販路開拓）</li> <li>・ 株式会社山本海苔店研究所設立（昭和38年）（新しい組織の実現）</li> <li>・ 現在の新社屋を竣工（昭和40年）（その他）</li> <li>・ 乾海苔加工技術（昭和40年代）（新生産方式）</li> <li>・ 「一藻百味シリーズ」（昭和50年代）（新商品開発）</li> </ul>
六代目山本徳治郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 秦野作業所増床を機に HACCP 対応工場として改築（平成12年）（新生産方式導入）</li> <li>・ おむすび処「まるうめ」開店（平成12年）（新販路開拓）</li> <li>・ カンロ株式会社との協働による「海苔と紀州梅のはさみ焼」の開発（平成14年）（新商品開発）</li> <li>・ 海苔製造工程への HACCP 導入（平成15年）（新生産方式導入）</li> <li>・ 海外現地法人設立／丸梅商貿（上海）有限公司設立（平成19年）（新市場開拓）</li> <li>・ おむすびの専門店「omusubi maruume<sup>67</sup>」開店（平成21年）（新販路開拓） [現在廃業]</li> <li>・ ネット販売開始（平成23年）（新販路開拓）</li> </ul>
継承者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上海・飲食チェーン展開（平成23年）（新市場開拓）→現在撤退</li> <li>・ シンガポール出店（平成23年）（新販路開拓）</li> <li>・ 台湾出店（平成24年）（新販路開拓）</li> </ul>

（出所）筆者作成。

<sup>67</sup> 「上海環球金融中心」の3Fに開店した。現在は撤退している。

### 第三項 五代目山本徳治郎から六代目山本徳治郎への事業継承

#### (1) 六代目山本徳治郎（襲名前・実）

六代目は、昭和 25 年に五代目の長男として誕生する。先述の通り、山本家では、二代目から四代目までが外部からの養子を迎え入れての「山本徳治郎」の襲名であった。五代目についても次男による襲名であった。その為、六代目は、初代以来の長男による継承である。六代目は、五代目による自分の配置について次のように語っている。

自分の配置は、親父の五代目が決定していた。最初、仕入部で海苔を学び、できたばかりの工場で現場を学び、配送課で物流を学び、外商課で外回り営業をやり、そして経理を学んで会社全体のことを学んだという形である。親父が生きている間つまり社長になる前は、自分は経理回りをやり、営業面は従兄弟が担い、もう一人の従兄弟が仕入等を担うという、三人で役割分担をしていた。社長になってからは、勿論全般だが、社長になってしばらくしてから営業が芳しくなかったのを、自分が営業を見るようになった。今も営業本部長を兼務している状態であると思う。（六代目）

事業においては、二代目以降重要視してきた海苔の品質管理を徹底する為に、製造工程に HACCP を導入している。また、「マルウメブランド」を海外に広げていく為、同社では初めての現地法人である中国上海に丸梅商貿有限公司を設立する。海外に「マルウメブランド」を広く普及させる拠点を作っている。



〈六代目山本徳治郎〉

生年月日：昭和 25 年 09 月 16 日生まれ（62 歳）

昭和 48 年 03 月 慶応義塾大学

昭和 48 年 04 月 株式会社山本海苔店入社

昭和 51 年 07 月 取締役就任

昭和 57 年 07 月 常務取締役就任

平成 04 年 07 月 取締役社長就任

平成 05 年 02 月 六代目山本徳治郎襲名

平成 11 年 11 月 東京海苔問屋協同組合理事長就任

平成 15 年 06 月 全国海苔問屋協同組合連合会代表理事会長就任

## (2) 五代目山本徳治郎から六代目山本徳治郎への継承プロセス

六代目山本徳治郎は、幼い頃から、五代目からは殆ど叱られることはなかったという。また、六代目が高校生の時に、家業の仕事を知る意味で、夏・冬が多忙な時期にアルバイトをしてきた。大学卒業前に、六代目は今後の進路について他社に就職して外の世界を見たいと考えていたようである。というのも自分の同年輩の親族である今の副社長や専務が他社で修行していたからである。しかし、五代目からは、自分が他社で経験を積むよりも他社経験者から話を聞けば良いといわれ、新卒で同社に入社したという。

最初は、新入社員として、大森の同社の工場に配属となる。現場のパート社員からは気兼ねなく接してもらったが、男性社員からは六代目自身が将来の経営者として上にのぼる人間と見られ、気安くは接してもらえなかったという。

最初は、なぜこのような職務をやらねばならないのだろうと思ったことはある。しかし、今は有難かったなあと思っている。自分は最初、他社で修行したいと思っていた。親父はそんなことはしなくてもいいと言われた。従兄弟も他社で経験を積んでいたのだから聞けば良いと言われていた。自分は会社に入社してからすぐに現場に配置されたお陰で本当の現場を経験することができた。新入社員なので、掃除もした。工場では、女性社員とだべったり昼寝をしたり。現場の一員で同じ目線で経験できたことは貴重な経験となった。男性社員は将来自分より上になるからという視線で少し遠慮があっ

だが、女子は非常にフランクに接してくれた。これが、3年・5年外部で経験を積んで入社すると、まさか現場で掃除はさせられない。従兄弟の場合もそうだろうと思う。

(六代目)

また、六代目の語りからは、従業員から気安く接してもらえなかった経験から、自ら従業員のもとに積極的に接近しようとする姿勢も伺える。

自分は今でも、社員の中に入っていこうとしている。若いときはなおさらそうであった。人一倍努力をしていったつもりである。仕事だけではなくプライベートでも。困ったとき以外はみんなに任していけば良いと思っている。自分と違い、貴大はそれほど社員の中に入っていくというよりも、彼の今の立場の中で実力を示そうとする姿勢があるかもしれない。自分は人柄でみんなのところにおりていこうというスタンスであったかもしれない。(六代目)

工場配属の後、仕入係に配属される。同社の仕入業務<sup>68</sup>は、同社での業務を総合的に理解することができる重要な業務であるという。二代目が海苔を8種類に峻別した時と同様に、海苔の選択眼を養成することができるという。後に述べる継承者も仕入係に配属されている。その後、配送係、外商課を経て、26歳の時に、取締役経理担当（常務付）として経理部門に配属される。

経理に異動後は、会社のすべての動きは入出金伝票を見ればわかると教えられ、すべての伝票に目を通し常務と行動を共にして銀行周り等を行なった。(六代目)

六代目は、会社の資金面の取り仕切りや対外的な関係を構築していくとともに、その後

---

<sup>68</sup> 神田（1996）は仕入業務の重要性について次のように説明している。「昭和30年代、海苔の入札制度が導入される以前までは、独自の漁師と漁場を押さえることで『タネつけ』段階から品質を管理することも可能であった。しかし、入札制度の導入によって、産地そのものを押さえ差別化を図ることができなくなった。以来、良質の海苔を確保するうえで、海苔の『摘み取り』が始まる前の漁場の選別と入札により仕入れた海苔の格付けを行なう仕入とが、海苔の品質を決定する重要な仕事となった。熟練したベテラン技術者を抱えた社長直轄の『仕訳技術室』は、暖簾とともに伝承されてきた海苔の選択眼を伝える重要な役割を果たしている。」（神田、1996、146頁）。

も経理部門、総務部門を歩んできた。

五代目の自分の配置の考え方は、全般を知らなければならないということと、経理をやれば全般が理解できるだろうと言う意味があったのだと思う。(六代目)

若い頃から親族の常務の薫陶を受けながら、金融機関との関係の構築をはじめ、経理や総務な会社の管理部門を中心に任されるなど、五代目から六代目に経営上の自律性が確保されてきたことが伺える。六代目によると、この頃の五代目との関係について以下のように述べている。

社長継承前には、父は特に自分に対して何もいわなかった。・・・(中略)・・・父は、怒鳴ったりしなかったし、静かに任せるタイプであった。(六代目山本徳治郎)

他方、五代目より細かな指示を受けなかった六代目でも、若い頃に五代目に対して意見具申をしたこともある。バブル経済の頃、六代目が五代目に事業の多角化の提案<sup>69</sup>をしたところ、五代目からは強く制せられたという。五代目からは次のようにいわれたという。

よく知っている本業の海苔の商売だけでも難しいのに、余計なことに手を出してどうする(中原、1993、155頁)。(五代目)

他にも、六代目が包装紙のデザインの変更を提案した時にも、次のように制せられたという。

当社はこの包装紙によって皆様から認識して頂いているのであるから、容易に変えるものではない。(五代目)

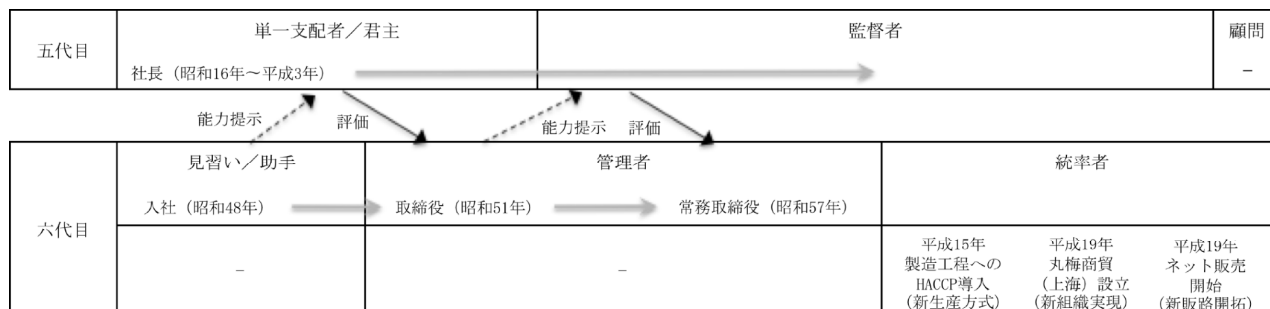
ここからは、継承者の自律性が確保されているとしても、完全な自律性が確保されてい

---

<sup>69</sup>「かつては海苔をつかうおにぎりチェーンや寿司バーなどに興味をもったことがある」としている(中原、1993、155頁)。

るわけではない様子が見てとれる。そこには、五代目による六代目への牽制が見られる。五代目による後見は、自律性を確保された六代目の言動に牽制を与えていることが伺える。

図 35 五代目から六代目への継承プロセス



（出所）Handler（1990）の表 3（43 頁）に基づき、筆者作成。

#### 第四項 六代目山本徳治郎の経営実践

##### (1) HACCP の導入

平成 3 年の五代目の逝去の後、六代目が代表取締役社長を継承する。同時に、六代目の叔父<sup>70</sup>で社長を務めていた山本恵造が会長となり、六代目をサポートする体制をとる。もう一人の叔父も副会長となった。併せて、叔父二人の息子が副社長と専務として代表権を持ち、六代目を助けている（柴田、2011）。六代目にとって、山本恵造は五代目が逝去してから重要な課題に対しては相談させてくれる存在であったという。

平成 3 年に父が亡くなり、叔父が会長となり、自分が社長を継承した。叔父は、6 年前に亡くなったが、父が亡くなってから、重要なことについては相談させてくれる存在であった。いてくれるだけで大変助かった。（六代目）

六代目の場合、1991 年（平成 3 年）の社長継承前の段階では、主立った経営実践の事例は見られなかった。しかし、社長を継承後、六代目は二代目の時になされた海苔の厳格な

<sup>70</sup> 五代目が代表取締役会長となった時に、代表取締役社長を務めるが「山本徳治郎」は襲名していない。昭和 22 年以来、五代目とともに二人三脚で経営にあたってきたという（中原、1993）。

仕入に始まり三代目や五代目によりさらに取組みが強化された海苔の品質の均質化を進めていくことになる。具体的には製造部門への HACCP 導入による品質管理の徹底<sup>71</sup>である。明治期に二代目がそれまで画一的に取り扱われていた海苔を厳格に 8 種類 に峻別し、仕入・販売するようになった。続く三代目は、二代目の海苔の仕分を強化して山本の海苔を海外の品質水準に耐えうるブランドに育てた。先代の五代目も、乾海苔の加工技術に新しい手法を取り入れて品質の均一化を図っている。六代目の発言からも、海苔の品質への思い<sup>72</sup>が見られる。

海外の輸出販売については、寿司ブームの時に、商社を通して販売したこともある。

昭和 50 年代半ばに、一時期、アメリカのスーパーにも卸したことがある。しかし、顧客に届けられた段階で品質が保証されない為にすぐに止めた。(六代目山本徳治郎)

昭和 50 年代に、アメリカで寿司ブーム<sup>73</sup>がおこる。この時に、同社が創業当時、初代山本徳治郎が日本橋の魚河岸に寿司屋が魚を仕入れにきた際にのり巻き用の海苔を提供したように、アメリカの大型スーパーを通じて日本食レストランに同社製の海苔を供給している。しかし、日本における百貨店での顧客への説明を交えた丁寧な店頭対面販売と異なり、ウォルマートなどのスーパーによる倉庫型販売においては、同社製品を販売することは適切ではないと判断されている。商機に乗じるのではなく、五代目逝去後も先代からの意向が六代目の経営実践に影響を与えているといえるかもしれない。

卸売りの場合は、商品を卸した後、目が届かない。問屋が自由にばらまけてしまう。

---

<sup>71</sup> 「現在、海苔の品質は入札にかかる段階で 80 種類くらいに分類されますが、山本海苔店では上位 5、6 等級以上の高級海苔だけ仕入れ、さらに工場でももう一回確かめ直すという慎重さです。」と指摘している(柴田、2011、13 頁)。

<sup>72</sup> 上記のインタビュー内容以外にも、神田(1996)では、以下の六代目の語りを紹介している。「以前、乾海苔を 100 枚いっぺんに焼く機械を作ったことがありますが、効率はいいんだけど、いっぺんに焼くと一枚一枚に火が通らない感じで、どうしても味が落ちてしまうんです。効率的にやろうとすると、大切なものが欠けてしまうような気がします。百貨店に入れさせていただいている商品でも、品質的に二年くらいは問題ありませんが、半年くらいで引き上げさせてもらっています。」(神田、1996、147 頁)。

<sup>73</sup> 従来、現地での日本食レストランは、日本のビジネス関係の駐在員や旅行者に限られていたが、アメリカにおける健康志向により日本食レストランで寿司を食することがブームとなる。代表的なものにカルフォルニアロールがある。

当社では、商品に最後まで責任を持ちたい。売れないならば、是非返品をお願いしている。川上部分では美味しい海苔を選別して買うこと、そして、購入後の海苔が悪くならないように管理をしっかりとしていくこと、この部分で当社がいかに独自性を出していくかが重要だと思う。(六代目山本徳治郎)

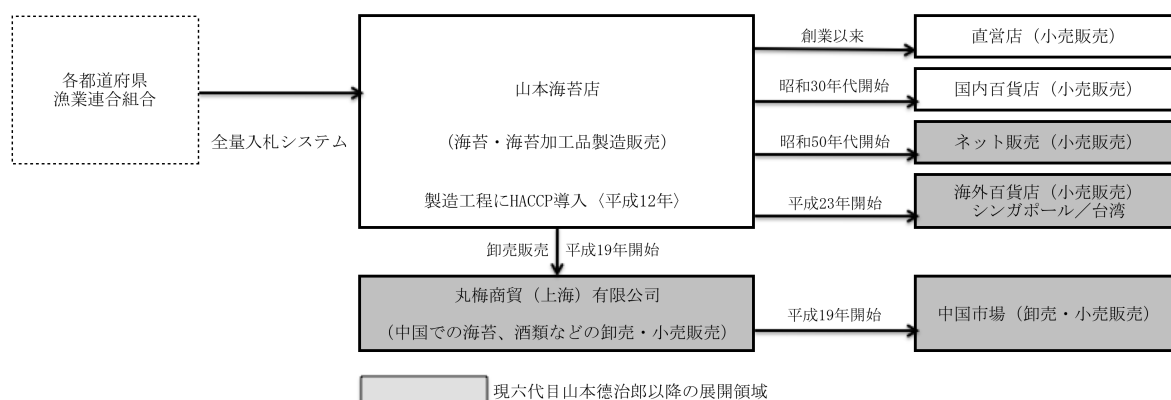
このように、同社の二代目以来受け継がれてきた良質な海苔造り一筋という意向を、三代目が海外の品質水準に耐えうるブランドに育て、戦後五代目が乾海苔の加工技術に新手法を取り入れて品質の均一化を図るなど品質管理の礎を築きあげてきた。さらに六代目がその意向を継いで、製造工程への HACCP 導入に繋げている。尚、同社の HACCP の認証への取組みについては、当時海苔業界では初めての試みであったという(柴田、2011)。

## (2) 海外展開

六代目は、四代目の時代に日本橋室町界限だけではなく、『『マルウメブランド』による良質な海苔の普及』という意向の具現化を図る取組みを行なっている。販路の拡大については、五代目が四代目の意向を継ぎ、高度経済成長期に百貨店への卸売販売という新たな川下領域の拡充を図っている。かつてのアメリカの大型スーパーでの倉庫型販売ではなく、百貨店販売については、直接同社の社員が顧客の顔を見て同社の海苔を販売して手渡すことができる。現在においても、百貨店販売については同社の主力販路である。後述するが、国内の百貨店販売部門については、継承者ではなく、同社の経営幹部が担当している。その他、モータリゼーションやグローバル化の進展に伴い、新たな販路を今後の経済成長が著しい中国に求めている。この中国進出については、社内でも積極論と消極論が出たという。しかし、六代目の裁量で決定し合意した後、代表権をもつ親族の副社長と専務が条件など次の話し合いに入ったという(柴田、2011)。そして、平成19年に中国上海に、同社の海外子会社として丸梅商貿(上海)有限公司を設立する。当初、丸梅商貿については、中国に対して日本の海苔を啓蒙する目的から設置された。ところが、同社が蓄積した中国との繋がりなどが強みになり、現在では、同社製の海苔以外に、東京日本橋界限の老舗企業の商品を中国に輸出する商社機能を有するようになってきている。その為、同社には県産品などの持込みがあるという。その他、川下拡充の視点からは、ネット販売があげられる。六代目によると、現状のネット販売については売上への寄与度は大きくないが、同社の当社の販売店がない地域に対して供給する為なのであるという。この販路の開拓につい

では、たんに商機を追うのではなく「マルウメブランド」という良い海苔をより広く顧客に届けるという三代目の考えが垣間みられる。この新たな川下領域への展開については、先代世代からの海苔の品質にこだわりその海苔を広く普及させるという意向の具現化の取組みの様子が伺える。

図 36 山本海苔店の経営実践の変遷



(出所) 筆者作成。

## 第五項 六代目山本徳治郎から継承者への事業継承

### (1) 七代目予定者・山本貴大

山本貴大（以下、継承者という）は、六代目の長男として生まれる。継承者の語りからは、直系当主の子弟として運命づけられてきた様子が伺える。

自分としては、人生の全ての選択が、山本海苔店の社長になる為に決めてきたという感覚である。(継承者)

事業を継承することについては、祖父母からも強く意識づけされたという。

父や父側の祖父祖母からは特に継ぐ事に対して何も言われたことはなかった。しかし、母親側の祖父祖母の前では、「将来、サッカー選手になりたい」と言うと、「そんなことはとんでもない」と怒られんばかりの言われ方をされて来たと思う。(継承者)

他方、父親である六代目からも間接的な伝え方ではあるが、継承者の語りからは幼い頃からの事業への関わり合いを意識している様子が伺える。

継ぐことに対して何も言わなかった父も、自分が小学校の頃よく家族で日本橋に食事に出かけてその帰りなどに自分に対して、「店に寄っていくけど、ついてくるか」と言うことがあった。小学校の頃だったので、何も考えずについて行っていたが、暗に将来継承してほしいということ言われていたのかもしれない。(継承者)

この頃の経験からは、継承者は幼いながらも事業に対する親しみをもてたという。ここからは、幼少期の頃から、継承者には意識づけと日頃からの事業への交わりなど将来的な事業の継承を嘱望された状況が伺える。

また、以下の継承者の語りからは、六代目との仕事世界における親子関係の様子が伺える。

父とは、幼い頃から一度もぶつかった事がない。怒られた事もない。社員に対してもそういうイメージがある。もっと言えば良いのにと考えることもある。・・・(中略)・・・社長にはよく愚痴をいう。お父さんとして言っているような感じである。週末に言うこともあるし、開店時に社長と店頭で「いらっしゃいませ」をするがそこで愚痴を言っている。(継承者)

継承者からは、親族から将来の継承者として接せられた経験だけではなく、その裏面的な意味で、六代目世代を含めた先代世代からの恩恵を感じさせる様子が語られている。

社内で放任されているので、社長から守られているような感じは、あまり感じないが、海苔業界の集まりや百貨店の集まりで、「社長にお世話になってます」と言われるのは有難い。(継承者)

この継承者の語りからは、二つの点が伺える。第一が、前半の語りにある六代目に対する気兼ねのない姿勢である。第二が、先代世代からの間接的恩恵ある。この先代世代から



の間接的恩恵については、六代目も同様の経験をしている。

周り<sup>74</sup>は、親父の存在そのものを見て自分への接し方に気を遣ってもらっていたのだと思う。親父も守っているとは思っていないだろうし、自分も守られているとは思わなかったが。先代にお世話になったのだから、自分たちの世代を面倒見なければねというものだと思う。(六代目)

大学卒業後、継承者は外部の視点を身に付けてくる意味から、大手都市銀行に入行する。この就職については、六代目にも相談したという。当然、将来の事業の継承の話にもなったという。六代目は次のように語っている。

自分の時は、新卒で入社したが、自社の常識は世間の非常識というように、他社を経験することは重要なことであると思う。(六代目)

また、継承者は、家業に戻るタイミングについて六代目から以下のようにいわれている。

他社で修行をするのなら、期間3年から5年くらいが良いのではないか。(六代目)

継承者は大手都市銀行入行後、最初の二年間は池袋支店に配属され事業会社向けの提案営業を経験する。その後、新宿支店に異動となり建設・不動産業の担当者となる。時節的にリーマン・ショック<sup>75</sup>の頃であり、業務的にかなり本人曰く困憊したという。結果的に大手都市銀行での三年半において査定や評価の業務を経験したことから、財務的な視点も身につけることができた経験になったという。

---

<sup>74</sup> 経営幹部や従業員。

<sup>75</sup> 2008年当時、サブプライムローンなど証券化商品における資産価格の暴落が引き金となり、米投資銀行リーマン・ブラザーズも多大な損失を抱え破産申請した一連の経済的危機である。特に、住宅ローン債権に端を発した経済危機であったため、日本の商業銀行においても、建設・不動産業向けの関係業務は非常に厳しい状況であったとされる。

〈七代目予定者・山本貴大〉

生年月日：昭和 58 年 01 月 07 日生まれ（31 歳）

平成 17 年 03 月 慶応義塾大学

平成 17 年 04 月 株式会社東京三菱銀行入行

平成 20 年 09 月 株式会社三菱東京 UFJ 銀行退行

平成 20 年 10 月 株式会社山本海苔店入社

同社 仕入部配属

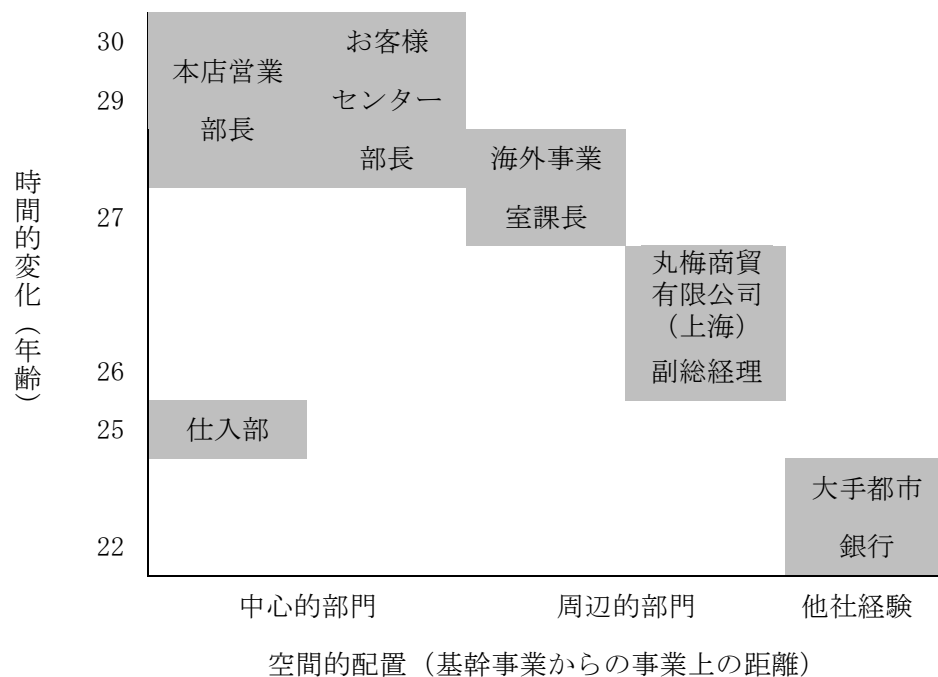
平成 21 年 03 月 丸梅商貿有限公司（上海）副総経理

平成 22 年 09 月 株式会社山本海苔店 海外事業室課長

平成 24 年 03 月 同社 本店営業部長 兼 お客様センター部長 兼 海外事業室課長  
兼 ダイレクトマーケット営業室課長

平成 25 年 03 月 同社 本店営業部長 兼 お客様センター部長  
兼 ダイレクトマーケット営業室課長

図 37 継承者の配置の軌跡



(出所) 筆者作成。

(2) 専務取締役・山本敏治

山本敏治（以下、経営幹部という）と六代目は、同じ年生まれで従兄弟関係にあたる。大手金融機関に三年半勤務した後に、山本海苔店に入社する。その後、仕入部門や製造部門を中心に経験を積み、現在同部門を担っている。そして、現在継承者の後見的な役割を果たしている。経営幹部は、事業継承について次のように語っている。

長い間、海苔の買い付けをやってきた。海苔に値段を付ける仕事である。当社も海苔を扱うことにそれなりに歴史を持っている。その中で、海苔の素を買ってくるわけであり、当社のポリシー等が反映される。全部競争入札であり、実務的に私がやってきた。偉そうな言い方をすれば、会社の原点でもあるかもしれない。海苔を買うということがどういうことであるのかを、会社に入ったらやるべきであろうということで、社長から社長の子弟（継承者）に対して指導してくれないかといういきさつから、社長が指導役であるという紹介があったのかもしれない。（経営幹部）

六代目は、継承者と経営幹部との関係性について、以下のように語っている。

息子は、今は専務付ではないが、何かと専務に色々相談していると思う。自分には、勿論相談もあるが愚痴はよく言うと思う。公式的な相談は、専務に聞いてみなという時もある。専務と役割分担は考えていない。親では言えないことや言いにくいこともあると思うので。自分も専務に言ってもらった方が良いと思うときもあるし、息子も専務に言いやすい場合があると思う。使い分けであると思う。(六代目)

上記の六代目の語りからは、仕事世界における親子関係の取り方の難しさが伺えるとともに、仕事世界における親子関係から生じる負の側面を補う為に、経営幹部に継承者の育成の一端を任せている様子が伺える。また、継承者の語りからは、仕事上の関係性において六代目と同様か、又はそれ以上に経営幹部に対しての関係性を重視している。

大きな仕事の方向性についての相談については、レポーティングライン上の上司にすることは少ない。相談するとすれば、社長か専務にしている。例えば、人事の話など専務から相談されるようなこともある。社長が考えて自分に相談するようなことはない。専務との話し合いを通じて社長に決済を貰うような形式である。社長にはよく愚痴をいう。お父さんとして言っているような感じである。週末に言うこともあるし、開店時に社長と店頭で「いらっしゃいませ」をするがそこで愚痴を言っている。(継承者)

### (3) 最初の配置

継承者は、三年半の大手都市銀行での勤務の後、山本海苔店に入社する。入社後、親類にあたる現専務取締役が継承者の育成担当となった。最初は、仕入部に配置される。仕入業務を経験することで、海苔の収穫高など需給的側面を含め、向こう一年間の商品企画や利益計画など総合的な経営的側面に配慮した視点が養成されるからである。六代目は次のようにいっている。

自分のときもそうであったが、息子も最初は仕入部に配属した。確か、9月に入社して来たと思うが。海苔業界は十一月頃から仕入の時期にあたり、海苔の勉強や当社の業務を理解するには良い時期だった。(六代目)

この六代目による配置について、継承者は以下のように語っている。仕入部への配置は、六代目も経験しており、代々の継承者の登竜門であるということが出来る。

父は、副社長や専務と相談して、社会人4年目の10月から入社することになった。海苔というのはシーズンものであり、10月から年一回の仕入の時期にあたることから、この時期に入社することによりそのプロセスを習得することが出来る。・・・(中略)・・・仕入に配属されたときの印象は、自分の父親が経験していたこともあるし、仕入をやる理由が業界を俯瞰するためであり、合理的であると思った。だから何の違和感もなかったと思う。海苔はとれる量が決まっているし、入札制度なので、あの海苔屋がどれくらいの値段で入札していたのかなどか全体的なことが理解できる。本来は、その次の年も仕入に配属されている予定であった。そのような育成プログラムが組み込まれていたのに、おむすび事業に配属された形である。(継承者)

継承者は、仕入部においてベテラン社員の下について業務の基本を学び始める。そのような中で、継承者は自身が継承者として処遇されることに対して従業員に配慮する様子が伺える。

早い昇進については、周りからの理解はあると思う。自分も入ったばかりのときに、仕入の尊敬する先輩に「自分が取締役になることにより、本来取締役になれた人がなくなるのではないか」ということを相談したところ、「貴大さんの取締役の枠は既定であるものなので心配することはないよ」と言われたことがある。

当時の自分を取り巻く従業員との関係性について次のように語っている。

社員からは自分が継承者ということで、自分への対応には気を遣ってもらっていると感じている。(継承者)

この周囲からの特別な視線については、六代目も、入社当初に同様の経験をしている。

同年次の社員と同様に、新入社員として最初は大森の工場に配属になった。現場のパートの方々には、自分に気兼ねなく接してくれた。彼女達からは、「山本さんが来ると空気が変わる」と言われた事もある。しかし、男性社員は、将来、自分が経営者の継嗣として上に行く人間だからということもあり、あまり気軽には接してくれなかった。

(六代目)

六代目や継承者からの語りによると、ファミリービジネスでは、将来の継承者としての周囲からの特別な視線が内在されていることが伺える。特に六代目は、継承者としての周囲からの特別な視線が醸し出す職場の関係性の溝を埋めるために、積極的に社員の中に入っていく努力をしたという。周囲からの特別な視線があるからこそ、継承者の行為に対して育成担当の経営幹部から事業の当事者としての振舞いをするよう意識づけがなされていたのかもしれない。

佃煮を作る機会があって、おばさん達と六人程度でラインをつくって、煮る、瓶詰め、パックなどの作業をやっていた。自分はパックする役回りをしていたときに、専務から「何で君が煮る作業を率先してやらないのか。」と言われたことがある。自分が一番危険なことをやりなさいと、それが経営者だよと言われた。(継承者)

また、継承者が休暇を取得しようと上席者に許可を得ようとした時のエピソードについて、以下のように語っている。

六月の上旬頃に、家族サービスを兼ねて休暇を取得しようとした時に、番頭格から「君には、公私の区別はないのだからそういう行動は慎みなさい」と言われたことがある。そういうことはちよくちよく言われている。(継承者)

その後、親類にあたる専務が継承者の育成役となった。六代目が専務に任せたものであるという。継承者は専務付となる。

継承者の配置については、社長を含め3～4人で決めたと思う。人事については社長の意思なしでは決めない。社長もこういうふうなものはどうであろうかと我々に相談

してこられる。我々は、時期が早いのではないのでしょうかとか、こういったものがあってからこのような地位につけた方がよいのではないのでしょうかなどを提案することもある。昔は、継承者であれば入ってすぐに将来社長になるので副社長をやるのもいいのかもしれないが、たえそうみんなが思いつつも、みんなと一緒に汗をかき、みんなが嫌なことを率先してやっていくということが重要であると思う。人事異動で言えば、上海のような外国で仕事をすることとか、日本国内でもみんながこの仕事は嫌だなあと思うような仕事を率先してやってもらうようにしている。・・・(中略)・・・だんだんとそのようなことをやっていくことによって、また積み重ねていくことによって、周りが認めてくるようになっていかねばならないと思う。この人の為なら命を落とそうとは言わないまでも一緒にやっ払いこうと。周囲からそう思われてくる時に、社長になったり、それなりの役職についていくことになるとういと思う。普通の会社では、競争を通じてだんだんと落とされたり、その中で勝ち抜いていったりする。うちの会社ではそのようなことはないまでも、自分の人間形成とともに周囲からこの人の為ならやっ払いこうように我々が感じ始めた頃が継承のタイミングとしてはよい頃合いではないかと考えている。(経営幹部)

#### (4) 海外赴任

その後、継承者は上海の現地法人の副総経理として赴任する。現地での職務は、新規事業としてのおむすび店を中国に出店するプロジェクトであった。この配置が発表された直後の心境として、継承者は以下のように語っている。

おむすび事業への配置の時は、その年の3月に結婚していたので、いきなり別居かという印象であった。ただ、自分の場合は、公私の私はないと言われていたので特に何とも思っていなかった。何でもやりますという感じで赴任した。専務からは、育成の視点から、これからの経営者は末端のことも知っていなければならず、君には辛酸をなめる経験をさせたいと言われ続けていたので、上海の配属がこれかと思った。(継承者)

継承者に与えられたミッションは、中国の人々に対して、「良い海苔とは何か」「海苔の使い方」について、おむすび店を通じて啓蒙することであった。この配置の背景について、

六代目は、次のように語っている。

上海でのおむすび事業は、上海に赴任していたときに始められた事業である。米はどうする、具はどうする、レシピはどうするのか、売り子はどうするのかなど最初からやらなければならない仕事であった。中国のおむすび事業はすでに設立されていた丸梅商貿での仕事であったが、海外事業室は中国だけではなく海外事業をいろいろ積み上げていく新しい任務であった。これをやる人物としては、貴大が最適であろうということで配置した。能力面や、やりたいようにやれるという意味もあった。・・・(中略)・・・海外で新しい事業を立ち上げるなど日本でできないようなことをやらせ、海外などみんながあまり行きたがらないような場所に貴大が行くことで「彼も大変なんだな」と周囲から思われることが、意味があると思うし、専務から相談を受けながら考えている。(六代目)

同様に、継承者の育成を担当した経営幹部も継承者の上海現地法人への配置について次のように語っている。

継承者としては分かっているが、この人物はどういう人物なのだろうかと。みんな見ている。そのような中で、俺は継承者だというのではなく、みんなと同じように仕事を同じレベルで行い、みんながむしろ嫌だと思ってしまうようなことをしていくことが重要である。(経営幹部)

同社の基幹事業は、五代目が高度経済成長期に築き上げた百貨店販売事業である。他方、継承者が配置された上海現地法人とは、平成19年に設立された新規事業である。上海現地法人については、今後成長が期待される海外販路拡大の事業と位置づけられる。継承者を最初は基幹事業とは離れた事業に配置することで、国内の基幹事業ではできない経験を積ませる意向が述べられている。海外事業への配置は、従業員に対するメッセージであると共に、継承者に事業の当事者としての意識づけの意味が込められている。継承者は、当時のことを次のように語っている。

丸梅商貿の時が一番やりやすかったと思う。副総経理という現地ではナンバーツーで



あり、丸梅商貿自体がかなりの権限を与えられていた。(継承者)

継承者の語りによると、提供職務が過去からの規定ルールが存在しない新規事業であったこと、そして現地法人副総経理としての権限が付与されたことも、継承者が自律的に取り組める環境が整えられていた。現地では、企画と店舗運営を担当する。事業規模は大きくないまでも、現地での食材の選定・調達や調理方法などの商品開発など現地取引先との調整、現地社員の雇用管理など経営全般の経験を積んでいる。

また、継承者は、現地での経験を積む上で、以下のように語っている。

丸梅商貿有限公司では、海苔以外の商品を販売する業務も行なった。例えば、日本国内の当社と取引先の商品を現地で販売するものである。取引先からは、見ず知らずの会社ではなく、山本海苔店だからということで信用してもらえた。(継承者)

この継承者の語りからは、現地での取組みについては、現地での食材の選定・調達や調理方法などの商品開発など現地取引先との調整や雇用管理など継承者自身の貢献の面もあるが、先代世代からの恩恵も受けているということが出来る。

この一年半に及ぶ上海現地法人での経験において、継承者は小規模であるが総合的な事業経営能力を培った。この継承者の上海での行動については、六代目も評価をしている。

だから、彼を外した今は、海外事業の推進力が弱くなっているような気がしている。そう意味で、彼に任せておけば、前に進む力があると思っていた。だから長くなったのかもしれない。(六代目)

六代目から継承者への継承プロセスにおいては、継承者が二十代で本店営業部長という立場を任されるなど経営上の自律性が確保されながら将来の経営者への役割が移行している様子が伺える。他方、六代目の右腕である専務に育成役を任せるなど継承者の行動を牽制する様子も伺える。一年半に及ぶ上海現地法人での経験において、継承者は小規模であるが総合的な事業経営能力を培った。

## 第六項 継承者の独自性の発露

### (1) 本社海外事業室への配置

帰国後、上海現地法人での経験に基づき、主として中国のみならず、台湾、東南アジアなどの新規市場における海外展開を担う海外事業室の課長に配置される。この海外事業室については、従来同社になかった組織であり、継承者が海外展開を担うにあたり新設されている。尚、台湾、東南アジアの地域においては同社に現地法人がないため、継承者は、東京（本社）から直接市場開拓を行なっている。この配置について、継承者は次のように語っている。

自分が日本に帰ってきた理由は、海外事業室にて中国以外を攻めろと言われたからである。自分の上には海外事業室長として常務がいる。しかし、自分に対しては放任であった。（継承者）

六代目からは、中国以外の地域への販路開拓という経営戦略上の方向性を示されるものの、具体的な方法論については直属の上司から細々とした干渉を受けない環境が提供されていた。その後、継承者は、シンガポール出店を果たす。これは、前任者が現地日系百貨店で2～3回催事を行なってきたものを継承者が引き継ぎ、六代目や前任者からの業務上の引継ぎや見本例がない中、度々百貨店側と折衝を行ない出店に漕ぎ着けたものである。この継承者の取組みは、前任者が催事の開催に留まっていた案件について販売拠点設置の段階にまで昇華させた画期的な実績であった。

他方、帰国後の継承者は、シンガポールでの販路拡大など着実に実績を積み社内での存在感を増す一方、本社勤務の中での制約を感じ始めている。継承者は次のように語っている。

本社に帰ってくると制約が多すぎるというか・・・（中略）・・・基本的に、社内では思考や発想が凝り固まっていると感じている。だから、誰にでも「別に、それもやろうと思えばできるでしょ」と思ってしまう。もしかすると、海苔業界自体が凝り固まっているのかもしれない。海苔という食品自体が、革命を起こさねばならない時期に来ているのかもしれない。（継承者）

そのような中、継承者は、経営上の異論を表明している。以下の語りからは、継承者は将来の経営者として内部者の立場でありながら、既存の経営幹部たちや従業員に迎合するのではなく、他社経験を踏まえての事業に対する冷めた視線を持って臨んでいることが伺える。

自分としては転職者の立場での視点はある。当社は転職者が自分ともう一人しかいない。何でこうしているのかなど、波風を立てていつている感じ。反映される場合もあれば跳ね返されることもある。大きなことで波風は立ててはいないが。(継承者)

また、以下の継承者の語りからは、業務上の改善について提案するものの、意向が組み入れられずむず痒さを感じている様子が伺える。

社内でシャチハタが使われていないことを自分が指摘すると、「前からこういうやり方でやらせて頂いています」と応えられる。その他、休憩室で喫煙することが認められていることを総務担当の役員に指摘すると、「別にそんなことはないと思います」と応えられる。逆に、もっと言うことを聞いてほしいと思う時もある。(継承者)

他方、この継承者の意見具申に対して、経営幹部は以下のように語っている。

継承と革新について。自分は基本的に継承者には出せと言うスタンスである。但し、革新とは、瞬間的に変化を求めることではない。継承者が変化を求め過ぎると、下についてくるものが朝令暮改ではないが困惑してしまう。自分としては変化を求めることは好きであるが、当主としては腰を据えてやるべきであると思う。逆に革新をやる時には徹底的に革新する気持ちを持ってもらわないと、下についてくるものが不安になると思う。革新など仕事の相談については、自分に対して、社長に対してもそれなりに相談していることもあると思う。但し、親子間だけでやってしまうとまずい面もあると思う。我々はどちらかというと家族の方なのだけれども、仕事のことなのに、親子の面が見えてしまうこともある。かわいそうになったりすること、そこまでしないでいいのにとすることも。我々としては、カリスマ性をつけさせる為に、み

んなが嫌なことをしてさせようとするつもりはあるけれども、親だとそこまでやらせるのと感じることもある。他方、親らしくなったりすることもある。(経営幹部)

六代目も継承者の意見具申に対しては以下のような対応を示している。

息子は専務付という立場を与えている。基本的には専務に預けて、自分はなるべく口を出さないようにしている。(六代目)

継承者は、六代目との関係において、ぶつかったことも怒られたこともないと語っていた。加えて、海外現地法人での勤務においても、帰国後の海外事業室の業務においても、比較的自律的な環境が提供されていた。しかし、上記の語りからは、社内において継承者の能動的な言動に対してすべて是認されているわけではないことがわかる。継承者の能動的な提案に対して、経営幹部から疑義が唱えられる場合もある。この六代目世代からの牽制については、六代目も同様の経験をしている。バブル経済の頃、六代目が五代目に事業の多角化の提案<sup>76</sup>をしたところ、五代目からは強く制せられたという。

よく知っている本業の海苔の商売だけでも難しいのに、余計なことに手を出してどうする(中原、1993、155頁)。(五代目)

他にも、六代目が包装紙のデザインの変更を提案した時にも、次のように制せられている。

当社はこの包装紙によって皆様から認識して頂いているのであるから、容易に変えるものではない。(五代目の語り／六代目)

六代目による五代目への提案や継承者による六代目への提案については、前経営者世代からの牽制を通じて継承者自身に提案内容の再考が求められていた。

---

<sup>76</sup> 「かつては海苔をつかうおにぎりチェーンや寿司バーなどに興味をもったことがある」としている(中原、1993)。

## (2) 本店営業部著との兼務

継承者は、海外事業室課長とともに、二十代の若さであるが本店営業部長を兼務する。本店営業部配下の一課（本店店頭担当）や外商課については、主に経験豊かなマネージャー社員が担い、継承者としては海外事業と直営店、ネット通販事業のマネジメントを担っている。同時に国内事務について学ぶため、お客様相談室長も兼任している。この異動について、六代目は以下のように語っている。

あくまで海外事業は、本業ではないので本店営業部も任せることにした。(六代目)

この期間、継承者は本店営業部長としての業務も行ないながら、海外事業室課長として上海以外のシンガポール、台湾、タイ、アメリカへの営業など能動的な取組みを行なっている。本店営業部長と海外事業室の責任者として二足の草鞋の役割を担う中で、継承者は社内調整に苦労しながらも、台湾出店（二カ所）を果たす。以前のシンガポール出店において、先代世代や前任者の見本例がない中で独自に習得した経験が台湾出店でも活かされている。継承者は、既に強固な取引関係が確立されている国内営業部門では習得できないような新規販路開拓のための折衝能力を培った。

## (3) 国内営業部門への専念

平成 25 年 3 月より、継承者は海外事業室課長の兼務が解かれ、本店営業部長に専念している。この配置について、継承者は次のように語っている。

今の本店営業部長の立場の方がやりやすい。海外事業室の業務がやることなすこと当社にとって初めてのことであったから。本店営業部長はまだ過去からの積み重ねがある領域なのでやりやすい。(継承者)

継承者からの語りからは、本店営業部長に専念する前までの海外事業室においてシンガポールや台湾などの新規市場展開の職務の方が困難であったことが伺える。新設された海外事業室では、一から創り上げていく職務が中心であったが、国内営業部門の場合、伝統的な職務上の取り決めが存在する。六代目は次のように語っている。

海外はやっていることは大変だし派手だけれども、売上的にはたいしたことはない。もう少し現場に近いところで密着する意味で、本店営業部を中心に専念させている。いずれ経理も経験させねばならないし、総務も含めた管理本部も経験させねばならないし、将来的には営業のトップみたいになっていくのだろうなど思っている。(六代目)

ここからは、海外事業室の兼務が解かれることは、業務負担の軽減ではないことがわかる。むしろ将来の事業継承を見据え、同社の基幹事業により近い場所で職務を担うための準備であるといえるだろう。継承者からも、全社的な経営の視点を身に付けたいという意向について、六代目に対して表明していることが伺える。

社長には、早く自分を上に上げないでいいのかとは言っている。(継承者)

継承者は、六代目からの『マルウメブランド』による良質な海苔を普及する」という意向を引き継ぐため、同社の上海現地法人である丸梅商貿を通じた海外展開についての取組みを行なっている。

丸梅商貿の設置の目的は、日本の美味しい海苔を中国でディストリビューションすること、もう一つが中国産の海苔を中国国内と世界でのディストリビューションを行うことである。海外は、今後東南アジアなどを含め広げていきたいと考えている。(継承者)

同社では、三代目が常々「お客様の最も必要とされる商品を最も廉価で販売せよ」と口にしてきたという。この意向については、継承者による経営実践として実践されていないが、今後引き継がれようとしている。また、継承者は、六代目からだけでなく、先代世代からの意向の継承を意識している。

当社では、3代目までは、「良品廉価」という言葉をスローガンにして来た。その為、お客様には、一帖たりとも不良品が渡るようなことがあってはならないといわれて来た。(継承者)

このように、六代目と同様に、隣接する世代間だけではなく、隣接しない世代からの影響も受けていると考えられる。現状の取組みや今後の展望についても、継承者は独自の考え方を持っているようである。

先代世代に対しては、もの凄く意識している。いつの間にか、当社は上物屋のような会社になっていると思う。高級品を扱うようになったのはここ50年くらいなのではないか。社長にも愚痴で言ったと思う。二代目の考え方は、「お客様の求める商品をもっとも廉価で提供せよ」というものであった。適正価格で販売せよという意味だと思う。自分としては、適正価格の海苔であれば、廉価品でも販売してもいいのにと思う反面、既にできてしまった高級品を提供する会社としてのイメージとどう整合性をとっていくのが自分の葛藤でもある。・・・(中略)・・・二代目の書いた家訓がある。金庫に入っていて誰も見れない状態のものであるが、自分は社外で山本の歴史や日本橋の歴史についてプレゼンをする機会があるが、そういうときに先代世代の実践を勉強する。二代目の「お客様の求める商品をもっとも廉価で提供せよ」、三代目の「山本の名の付く海苔に付いては一枚たりとも不良品があってはならぬ」がある。二代目のスローガンは廉価で販売せよなので、現在の高級品志向とどうバランスをとっていくのか。海苔は原料ビジネスなので良い原料のものは高くなる。海外に行けば当社においてある高級品は売れないと思う。今悩む話ではないのであるが、先代世代を参照するのはすぎるものがないからなのかもしれない。一般企業では経営意向があつてそこから逸脱するようなことはしないと思うが、当社の場合は、意向がないので先代世代の実践にすがっているのかもしれない。・・・(中略)・・・昨今の山本海苔店の不振を考えると、業務の多様化が必要だと思っている。当社の川上と川下を考えた場合、川上は全量入札システムの関係でとり得る選択肢が限定されている。その為、川下部分において展開していく方法を考えている。例えば、顧客接点をもつ路面店である。直営店を拡充する、またはレストランを経営するなど。また、海苔業界は競争入札システムがあり、生産者と海苔問屋が完全に別れている。つまり海苔問屋が海苔の生産をすることはできないし、生産者が海苔を直接販売することもできない。従って、川上部分への進出する場合には業界全体を変えていかねばならないので難しいと感じている。(継承者)

継承者の上記の語りの中からは、事業への危機感が読み取れる。先代世代からの意向の継承については、たんに現世代がその意向に基づき経営実践に繋げているのではない。先代世代からの意向に基づき、現世代が抱える経営課題に即して、現代的な解決策を検討し経営実践に繋げている可能性が考えられる。六代目は、継承者との世代間の考え方の相違について以下のように語っている。

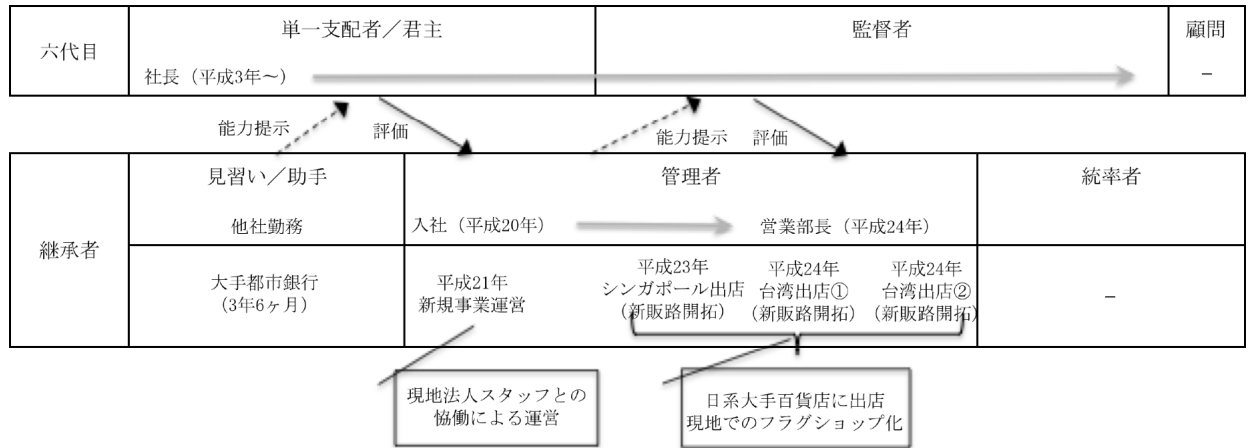
事業継承で一番難しいと思っていることは、世代による考え方の違いであると思う。親父は親父なりの山本海苔店はどうあるべきかという考えがあるし、自分には自分なりの考え方がある。息子の場合も同様であると思う。(六代目)

継承者の語りからは、これまでの制約性の中でのやり辛さとして認識されてきたものについて、その効用を指摘する語りも見られる。継承者は前経営者からの牽制に対して再考し、前経営者世代と自身の意見の相違について発展的解消を試みる様子も伺える。

取引先を一時変えたことがあるが、これも8%コストが安いところでも不良品が10%出たら、結局信頼のある取引先の方こそコストが安くなるなど。「よくも悪くも」と最近言えるようになった。無駄だと思えることも意外と無駄ではないと思えるようになった。(継承者)



図 38 六代目から継承者への継承プロセス



（出所）Handler（1990）の表 3（43 頁）に基づき、筆者作成。

## 第五章 事例研究Ⅱ あみだ池大黒

### 第一節 本章の構成

本章では、株式会社あみだ池大黒の事例研究を行う。

### 第二節 事例

#### 第一項 あみだ池大黒の概要

##### (1) 沿革

あみだ池大黒は、創業 200 年を超える「栗おこし<sup>77</sup>」の製造企業である。「おこし」とは、日本で最も古い歴史を持つお菓子といわれている。大阪堂島の米市場は、世界最初の先物取引が行なわれるなど、「天下の台所」として米・飴が入手しやすい場所であった。初代小林林之助は、長堀川の河畔に店舗工場を建設し「おこし」を製造することになった。明治、大正、昭和、平成にかけて、その時代に応じて様々なおこしの形態を開発してきた。六代目のもと、従来の百貨店向けの高級品に加え、大型テーマパーク、駅売店、空港、高速道路 SA など土産物市場という従来にない新しい顧客層に対する提案を行なっている。

##### (2) 地域

同社の創業当時の所在地である大阪堂島は、米市場が設置されていた場所である。全国からの年貢米や流通米が集積され、全国へ配送されていた。大阪は天下の台所として、多くの大名の蔵屋敷が立ち並んでいた。米の集散地としての機能に付随する形で商業や金融<sup>78</sup>も発達した。当時の堂島界限は、おこしの原料である米、飴、砂糖が手に入れやすい地域

---

<sup>77</sup> 小林ほか（2008）によると、大阪でのおこしの小話として、大阪商人が「大阪夏の陣」において疲労困憊していた兵士に対して「元気おこし」を配布した。そうすると、兵士は疲労を回復し一挙に大阪城を攻め落としたという。ここでは、東軍の兵士におこしを提供することがポイントである。大阪商人の先見性と抜け目のなさを紹介している。

<sup>78</sup> 米の豊作不作の季節的な影響要因を平準化するため、米の先物取引が開始される。世界で初めて先物取引が行なわれた場所である。ちなみに、現在の日経平均株価指数先物についても、東京証券取引所ではなく大阪証券取引所に上場されている。

であったといえる。初代小林林之助は、米を粟状に砕き飴で固めた「お米のおこし」を造りはじめる。小林ほか（2008）によると、「お米のおこし」はその堅さ故に「岩おこし」と名づけられたという。それは、当時大阪において水路工事が施された際に、岩がたくさん掘り出され作業が捗ったことにちなみ、大阪の発展を象徴する縁起の良い菓子として地域に根付いたという。

明治維新以降、堂島や中之島に集中していた大名などの蔵屋敷が全て取り壊され、米相場があった当時の面影はなくなってしまった。現在の堂島は、大阪のビジネスの中心としての新たな機能を発揮している。同社も、現在は実質的な本社工場は兵庫県西宮市に移転している。

### (3) 和菓子業界の特徴

和菓子を含む菓子業界としては、成熟産業と位置づけられる。菓子業界においても、清酒業界と同様、大手の総合菓子メーカーと特定の商品の専門メーカーという棲み分けがなされている。

### (4) 市場・顧客の変化

五代目小林林之助によると、戦後昭和30年代に入ると、世間で「甘さ離れ・堅さ離れ」という流れがおこり、従来の方法では対応できなくなってきたという。そこで、同社では、1956年（昭和31年）に「甘辛三昧」というおこしに辛さを加える<sup>79</sup>という画期的な商品を開発する。昭和30年代から昭和40年代後半にかけての高度経済成長期にかけては、同社のおこしも飛ぶように売れたという。

その後、美味しさや味覚の多様性に加え、健康志向の高まりや食の安全志向が高まる。また、従来の百貨店に加え、同社ではテーマパークなどへの販路の拡大を図っているが、テーマパークからは厳しい品質管理の要請がなされているという。その為、同社では、平成20年に製造工程にHACCPを導入している。

---

<sup>79</sup> 七代目予定者・継承者は、商品開発上のおこしの汎用性について指摘している。『お米』と『砂糖』は日本人なら誰でも好きだし、味もシンプルだから支持されたのだと思うな。それを時代にあわせて生姜を入れたり、ピーナッツを入れたり、チョコレートを買ったり、色々チャレンジしている先代当主と諸先輩達はホントすごいと思う。」（小林ほか、2008、5頁）。

〈事例研究企業〉

社 名：あみだ池大黒株式会社

創 業：1805年（文化2年）

創 立：昭和26年12月

所 在 地：大阪市西区北堀江3丁目11-26

代 表 者：代表取締役会長 小林林之助 / 代表取締役社長 六代目

事 業 内 容：和菓子、洋菓子の製造および、販売。

従 業 員 数：107名

資 本 金：30,000千円

売 上 高：約21億円

第二項 先代世代（初代小林林之助～五代目小林林之助）の取組み

(22) 初代小林林之助（幼名・大助、隱居名・利忠）

初代小林林之助は、美濃国安八郡名守村より大志を抱いて大阪に来た。大阪松屋町の米問屋で菓子製造販売の高岡屋長左衛門に丁稚奉公に入る。高岡屋での丁稚奉公では、お菓子作りから米の商法などを習得する。その後、高岡屋長左衛門より実力が認められて1810年（文化7年）に暖簾分けを受けて独立する。当時の大阪は、諸大名や旗本が蔵屋敷を設け、年貢米や特産物販売の拠点としていた。初代は、年貢米を運んできた千石船の船底にたまる余剰米に目を付けて、おこしの原料米とすることを考案する。もともと良質な年貢米を原料とするおこしは、大阪を象徴する縁起の良い土産として評判を呼んだという。尚、初代については、1833年にあみだ池に家屋敷を構えた際に苗字帯刀を許されるなど相当に商才に秀でた人物であったとされている（小林ほか、2008）。

(23) 二代目小林林之助（幼名・利恭、隱居名・無敵）

二代目小林林之助は、12歳で小林林之助の名前を襲名し、16歳の1849年（嘉永2年）に二代目の家督を引き継ぐ。非常に聡明で、襲名前に自ら白鹿洞書院で朱子学や国学を学んだという。事業においては、当時レモネードなどの多様な菓子の取扱いを「栗おこし」のみに商品を絞り込むことにより売上を伸ばす。現在でいう事業の選択と集中がなされて

いる。また、二代目は、地域の私塾開設に尽力したという。尊皇の志が高く全国の皇陵を巡り各地で大黒像<sup>80</sup>を蒐集する。これは、現在の同社の「あみだ池大黒」という名称として継がれている。

#### (24) 三代目小林林之助（幼名・富之助）

三代目小林林之助は、二代目の長男として生まれ 1899 年（明治 32 年）に襲名する。同社においては、三代目は中興の祖といわれている。三代目は、学童期の時に当時大阪の適塾に通っていた福沢諭吉と親交をもち、諭吉が帰京後も度々上京し諭吉に私淑<sup>81</sup>していたという。また、対外的な活動にも精力的に活動している。1880 年（明治 13 年）の第一回大阪府会・市会議員に 20 歳で当選し、政治活動も経験している。加えて、摂津製油、愛国生命<sup>82</sup>、昌栄印刷などの役員も務めてきた。また、二代目の意志を継ぎ、1917 年（大正 6 年）に皇陵巡拝会を組織し、1933（昭和 8 年）には、「皇陵巡拝案内記」を出版している。

事業においては、1904 年（明治 37 年）の日露戦争時に、明治天皇より戦地の日本軍に慰問品として同社の栗おこしが選定されている。宮内省（現宮内庁）からは、わずか三ヶ月の納期内に 35 万箱という膨大な注文がなされた。三代目は、「陛下のご用命を受けられぬとは大阪商人の恥」であるとし、三代目夫妻は刀を床の間に置き、切腹覚悟の白装束で不眠不休の生産に励んだという（小林ほか、2008、19 頁）。菊の御紋入りの「恩賜のおこし」は、戦地の日本軍兵士を慰労するだけではなく、相当な人気を博して全国的な知名度を上げたという。1911 年（明治 44 年）には、同社の「栗おこし」が当時の菓子業界最高の賞とされる「梶川記念賞」を受賞している。さらに、三代目は、1906 年（明治 39 年）に「輸入ピーナッツ入り 福おこし」の商品開発を行なう。これは、明治後期では珍しい和洋折衷の菓子であり、1915 年（大正 4 年）にはサンフランシスコ万国博覧会に日本の菓子としては初めて出展され、海外でも話題に上ったという。

その後、三代目は、1922 年（大正 11 年）に小林利重に事業継承し、芦屋の自宅で隠居生活を送る。ここで、五代目（現代表取締役会長）の小林林之助は、幼少期を中興の粗である三代目と共同生活を経験することとなる。

---

<sup>80</sup> 大黒像については、約 3,500 体あり、コレクションとして現在に引き継がれている。第二次世界大戦の際には、店舗や工場などは戦災の影響を受けたが、大黒像を所蔵していた蔵は、奇跡的に戦禍を逃れたという。

<sup>81</sup> 小林ほか（2008）によると、明治 39 年に特選塾員に迎えられたという。

<sup>82</sup> 現在の日本生命保険相互会社。

(25) 四代目小林林之助（幼名・林太郎、襲名前・利重）

四代目小林林之助は、三代目の長男として生まれ 1922 年（大正 11 年）に襲名する。三代目が福沢諭吉と親交が深かったことから、慶應義塾大学に進む。慶應義塾大学の同窓生やロータリークラブでの活動を通して交友関係を広げるなど、社交的な性格であったという。また、動物に非常に造詣が深く、シェパード、秋田犬、鶏、蜂、山羊、ガチョウ、猪などを飼育し、自宅はちょっとした動物園さながらであったという。とくに 1935 年（昭和 10 年）頃には、たびたび伝書鳩のレースに参加し受賞していたという。

事業においては、1927 年（昭和 2 年）に近代工場を建設する。この近代工場は、原材料加工から製造まで一貫生産可能なものであった。この新工場建設には、三代目が経験した日露戦争当時の「恩賜のおこし」における不眠不休による生産経験<sup>83</sup>が背景にある。四代目は継承当初の 1922（大正 11 年）に、三代目とともに欧米への視察旅行に出かける。欧米の近代的な生産手法を目の当たりにした結果、量産可能な工場建設が急務と考えたという。

また、四代目は、奇抜なアイデアマンであった。大阪市内観光の名所巡りに同社の大黒コレクションの見学コースを組み入れたことがある。さらに、戦時中においては大阪湾に 300 隻余りの連合艦隊が寄港するにあたり、当時趣味にしていた伝書鳩を活用して受注伝票を持ち帰らせ菓子以外の携帯食料を含め納品したという。数々の効果的なアイデアとその実行力に対して、社員から大きな信任を得ていたという。

---

<sup>83</sup> 1927 年（昭和 2 年）まで、同社では家内制手工業の生産方式がとられていた。

図 39 各世代における経営実践の事例（株式会社あみだ池大黒）

三代目小林林之助	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「輸入ピーナッツ入り 福おこし」開発〈明治 39 年〉（新商品開発）</li> </ul>
四代目小林林之助	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料加工・製造一貫製造工場設置〈昭和 2 年〉（新生産方式導入）</li> </ul>
五代目小林林之助	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「福の花」〈昭和 31 年〉（新商品開発）</li> <li>・百貨店への展開〈昭和 30 年代〉（新販路開拓）</li> <li>・栗おこし全自動製造機械〈昭和 40 年〉（新生産方式導入）</li> </ul>
六代目小林隆太郎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「大阪城主」による土産物市場への展開〈昭和 56 年〉（新販路開拓）</li> <li>・「浪の詩」開発〈昭和 56 年〉（新商品開発）</li> <li>・「ナッツ・バー」開発〈昭和 58 年〉（新商品開発）</li> <li>・「チョコクランチ」開発〈昭和 60 年〉（新商品開発）</li> <li>・和菓子店「四季香」展開（新しい組織の実現）→撤退〈平成 7 年〉</li> <li>・「ミニ岩」開発〈平成 10 年〉（新商品開発）</li> <li>・「みんなのおこし」による若年顧客層の開拓〈平成 12 年〉（新市場開拓）</li> <li>・「大阪ちよ子」による若年顧客層の開拓〈平成 17 年〉（新市場開拓）</li> <li>・「復刻版」「特製」〈平成 17 年〉（新商品開発）</li> <li>・大型テーマパークへの展開〈平成 20 年〉（新販路開拓）</li> </ul>
継承者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「新・浪の詩」開発〈平成 19 年〉（新商品開発）</li> <li>・おこし製造工程への HACCP 導入〈平成 20 年〉（新生産方式導入）</li> <li>・「pon pon Ja pon」開発〈平成 19 年〉（新商品開発）</li> </ul>

（出所）筆者作成。

(26) 五代目小林林之助

五代目（現代表取締役会長）の小林林之助は、1921 年（大正 10 年）に四代目の長男として生まれる。五代目は兄弟と共に幼少期を芦屋の自宅で生活している。ここでは、隠居後の三代目と共に過ごすことにもなる。加藤（1999）によると、五代目は三代目から大きな影響を受けたという。加藤（1999）は、五代目による三代目と四代目の印象を紹介している。

祖父は躰に厳しかったが、父は慶應ボーイとして、自由な振舞いを許してくれた（加藤，1999，56頁）。（五代目）

大学卒業後、五代目は外の世界を見るために住友本社に入社する。その後、海軍に主計大尉として入隊する。そのような中、昭和19年に四代目が急逝する。その為、五代目は、四代目より正式な事業継承を受けていない。また追い討ちをかけるように、昭和20年3月13日の大阪大空襲により、同社の店舗、工場などが全て焼失してしまう。従事していた従業員も離散状態となった。その為、事業は一時停止せざるをえなかったという。戦後、昭和22年に五代目は、大建産業（現株式会社丸紅）に入社する。昭和26年には、丸紅の初代ニューヨーク駐在員として渡米を経験する。この渡米経験の中で、米国の広報技術などビジネス手法を学んだという。同社の再開については、昭和26年当時、関西財界の有力者であった故・小林一三氏（元阪急グループ総帥）など外部の関係者から事業再開への協力の申し出がなされた。1805年創業という歴史を有する同社の暖簾の存在が大きかったのかもしれない。併せて、親族や先代からの支配人（番頭格）の協力があり、昭和26年に事業が再開される。五代目は、丸紅に勤務しながら、週末に東京から大阪に戻り事業に参画した。自らが社長を務めるが、実質的な運営は支配人など事業の幹部に委ねていた。ウィークデーは東京の丸紅本社に勤務し、土日に関西へ帰省して事業に関与したという。

事業においては、昭和31年に三代目による明治39年の「輸入ピーナッツ入り福おこし」以来初めてとなる「福の花」を開発した。「福の花」は、従来のおこしに辛さの側面を追加した画期的商品である。

「福おこし」という従来製品があった。製法の技術というか、捻る技術ができた。この商品は製法技術（捻る技術）の革新により、甘さや辛さを併せ持つ商品（甘さ辛さが混ざらない商品）となった。これらは、従業員発ではなく、我々（経営側）のほうから提案したものである。そしてこんなものできるか<sup>84</sup>と提案していった。（五代目）

「福の花」の宣伝については、当時、日本で始まったばかりのTV・ラジオCMによる広告を

---

<sup>84</sup> 例えば、ピーナッツ味など。



採用し、売上の約6割を投入した。これには、五代目がアメリカ駐在中に広告効果を学んでいた為であるという。その後、高度経済成長期を迎え、同社製品は飛ぶように売れたという。その為、さらに生産性の高い機械設備が必要となり、おこし全自動製造機を開発し導入している。また、昭和62年に生産能力の倍増を図るため、創業の地の大阪から移転し、西宮浜産業団地に本社・新工場を竣工している。

〈五代目小林林之助〉

生年月日：大正10年生まれ（92歳）

昭和18年09月 京都帝国大学経済学部卒業

昭和18年10月 住友本社入社

昭和18年12月 海軍主計大尉

昭和22年04月 大建産業入社（現株式会社丸紅）

昭和26年09月 株式会社丸紅

初代ニューヨーク駐在員として渡米

昭和26年10月 株式会社あみだ池大黒

同社 代表取締役社長 小林林之助襲名

昭和48年03月 株式会社丸紅退社後、株式会社あみだ池大黒に専従

平成07年05月 あみだ池大黒 代表取締役会長

第三項 五代目小林林之助から六代目小林隆太郎への事業継承

(1) 六代目小林隆太郎

現社長である小林隆太郎（以後、六代目）は、1947年（昭和22年）に五代目の長男として生まれる。学生時代には、家業のアルバイトも行なう。大学卒業後、サントリー株式会社に入社する。営業部、宣伝部、マーケティング部などを経験する。

外の世界を経験する為に、先代からの薦めもあって、サントリーに入社した。1年目の頃より、毎週土曜日は、午前中にサントリーでの勤務を終え、午後からは家業の役

員会<sup>85</sup>に出席していた。(六代目)

サントリーに10年間勤務の後、あみだ池大黒に取締役として入社する。「大阪城主」、「浪の詩」「ナッツ・バー」「チョコランチ」など五代目の後見のもと次々と新商品開発を担ってきた。その他、CI(コーポレートアイデンティティ)の確立、欧風創作菓子「ON FIRST」の開発、和菓子店「四季香」の開発運営などおこし業界の枠にとらわれない取組みを行ってきた(小林ほか, 2008)。平成七年の阪神大震災においては、阪神大震災後の甚大な被害を受けたことに伴う組織内部の立て直しと外部取引先との関係再開などの役割を担ってきた。1995年(平成7年)に社長を継承後は、土産物市場の開拓を狙った商品の開発(「大阪ちよ子」)、テーマパークなどへの販路の拡大などを担ってきた。

〈六代目小林隆太郎〉

生年月日：昭和22年生まれ(66歳)

昭和44年03月 甲南大学卒業

昭和44年04月 サントリー株式会社入社  
営業部、マーケティング部、宣伝部に配属

昭和54年04月 株式会社あみだ池大黒入社  
同社 取締役

平成07年05月 同社 代表取締役社長

## (2) 五代目から六代目への継承プロセス

六代目は、幼い頃から将来経営者となるべく意識づけされてきたという。入社当時の六代目と先代世代のベテラン従業員との関係性について、六代目は以下のように語っている。

古株社員には、若いやつだけど、仕方がないと思われていたと思う。会社の神事<sup>86</sup>については、社長が行なった後、会社入社前の幼い時から自分が2番目で、その後に役員が続くという形式であった。(六代目)

<sup>85</sup> 取締役会に出席しているが、他社勤務時代においては、特に役職についていない。

<sup>86</sup> 節分時期。

この語りからは、当主の子弟として、入社前の段階から六代目が自分自身の位置づけを自覚させるとともに、同様に入社前の段階から従業員を含め周囲に継承者としての位置づけを周知させる意味合いがあったのかもしれない。

その他、1970年（昭和45年）の大阪万博への出店時など、同社の出店でのアルバイトを経験している。五代目は次のように語っている。

息子<sup>87</sup>は、学生時代にアルバイトとして、会社の手伝いをさせていた。時代的には大阪万博（1970年頃）の頃であり、おこしもよく売れたので、彼も儲かる仕事であると感じていたのかもしれない。（五代目）

六代目もこの入社前の自社での経験を次のように語っている。

先代からは、幼い頃より将来経営者となるべく、意識付けされてきたと思う。学生時代は、よそでバイトをするのであれば、ここでしなさいということで、家業の手伝いをしていた。（六代目）

五代目によると、六代目が大学卒業後にサントリーに就職したのは、四代目が外の世界を知らずに経営者となったこともあり、自分と同様に息子にも外の世界を経験させたいと考えていたからだという。六代目は、1979年（昭和54年）にあみだ池大黒には取締役として入社している。

息子には、10年間サントリーで経験させた後、当社に入社<sup>88</sup>させた（五代目）

入社以来、特定の部署に配属されることはなかった。「大阪城主」「浪の詩」「ナッツ・バー」などの新商品開発を任される。五代目は、六代目が入社した当初のことを次のように語っている。

---

<sup>87</sup> 六代目。

<sup>88</sup> 取締役として入社。

当時、息子とは二人三脚で助走期間のようなものだったと思う。商品開発に関しては、プロジェクトチームのような組織は作らないが、我々が営業や製造の人間と話をして導入する形式である。当主の直系の子弟が入社する上では、現場に上手く順応できるか古株社員と上手くやっていけるかは、こっちでよく睨んでおかねばならない。(五代目)

同社においては、新商品開発は、製造部門と営業部門を組織横断的にマネジメントする必要がある業務である。六代目は、五代目から新商品開発の統括責任者という立場を与えられている。新商品開発の統括責任者とは、市場の動向を踏まえたうえで、自社の生産能力、既存商品との調和性など総合的な視点が求められる。併せて、製造部門や営業部門という縦割り組織の調整という視点も求められる。その意味では、縦割りの分業組織に配属されるのではないために、一定の自律性が与えられている。

チョコランチは、森永さん<sup>89</sup>がある博覧会で設計図だけ出されていた。そのブースには人があまり寄っていなかったが、これは面白いと感じた。おこし以外で固める方法はないかと考えていた。そこで、チョコレートで代用できないかと考えた。・・・(中略)・・・チョコレートランチやナッツ・バーは私主導でやったものだと思う。当初は、自分が指図してやらせていたと思う。息子はサントリーから来たばかりで、商品の企画は厳しいと思っていたからである。・・・(中略)・・・私と息子と協働してやったものもある。「大阪ちよ子」は息子の時代でチョコレートランチに技術を導入して作ったものである。「復刻版」等は自分がおこしについては口出しして導入したものである。当時は息子と二人三脚で助走期間のようなものである。商品開発に関しては、プロジェクトチームのような組織は作らないが、我々が営業や製造の人間と話をして導入する形式である。(五代目)

但し、五代目は、六代目が製造部門や営業部門と上手に調整ができるよう後見する役割を担っている。具体的には、六代目が製造部門や営業部門との調整に難航している時は度々

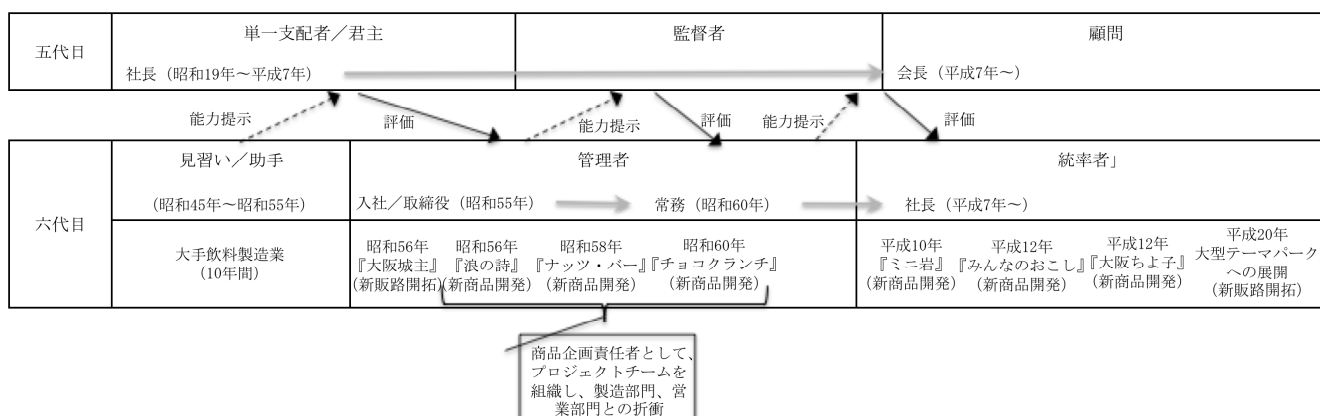
---

<sup>89</sup> 現森永製菓株式会社

介入していたという。六代目は、この調整がうまくいかない時の状況を振り返り、次のように語っている。

チョコレートクランチは我が社にとっては革新であった。我が社でチョコレートをつくることができるか。デザイン等は自分が担当した。最終決済は会長が行なったと思う。・・・(中略)・・・「大阪城主」～「チョコレートクランチ」の開発部長は自分である。「浪の詩」や「ナッツ・バー」は生産効率が悪い。手作業の部分が多い。生産効率が悪いと現場が嫌がる。生産現場は「うーん」と顔をしかめていた。交渉としては、工場長を口説いて行なった。(六代目)

図 40 五代目から六代目への継承プロセス



(出所) Handler (1990) の表 3 (43 頁) に基づき、筆者作成。

#### 第四項 六代目小林隆太郎の経営実践

##### (1) 新商品企画担当

六代目は、10年間のサントリーでの勤務を経て、昭和54年にあみだ池大黒に入社している。入社当初は社内で様々な意見具申をしても、中々相手にされなかったという。

入社当初は、社内で何か言っても中々聞いて貰えず、会社が大会社とは違うよと言われていた。(六代目)

また、六代目は他社経験を踏えて、事業のバランスシートを参照した時の印象を次のように語っている。

経営者は責任がある。他社経験から戻って来た時に、バランスシートを見ても社員の顔を見ても、はたしてこの会社を自分の代 30 年どうやって持たせていくか自分も不安であった。息子もそうであったと思う。(六代目)

このバランスシートの参照については、事業の当事者としての意識づけと自身の代における独自の将来の事業構想を練らせる意味があるのかもしれない。

## (2) 新販路開拓担当

六代目は、「大阪城主」、「浪の詩」「ナッツ・バー」「チョコクランチ」など五代目の後見のもと次々と新商品開発を担い、成功させてきた。新商品開発を通じて、営業部門や製造部門の古株社員からも将来の継承者としての正統性を獲得していった。

他方、六代目は、五代目の後見の下、失敗経験も積んでいる。

1990 年に、新規事業として、新しいスタイルの和菓子店をパイロット的に出店した。社内スタッフからは、投資のしすぎではないかとの反対意見が多く寄せられた。その事業には、自分と同年代の部下を使って取り組んだ。経費の取り扱いの面で、本体事業から兼任という形で人材を使っていた。その人件費が新規事業の方に負荷された為、経費がかさばり赤字の状態<sup>90</sup>であった。(六代目)

六代目は、商品開発業務を経て、1995 年（平成 7 年）の社長を継承後、新販路の開拓に乗り出す。新販路の開拓に乗り出すにあたり、六代目は以下のように語っている。

同社に入社後まもなく、神戸ポートピア博覧会が開催された。あの時は、博覧会のマーク入り商品が少なく弊社のマーク入り商品は大変よく売れた。しかし、洋菓子全盛の時代であり、おこしのようなお菓子は時代的に苦戦を強いられていたと思う。自社

---

<sup>90</sup> 事業としては 1995 年阪神大震災で甚大なる被害を被りやむなく撤退した。

が成長したといっても、他社はその倍成長していたように思う。その為、製造の効率化、販路の多角化つまり老舗販路だけでなくお土産販路の拡大などが必要であると考えていた。それまで会長は贈答品中心に取り組んできた。私は専務時代に量を売っていかねばならないので土産物市場に取り組もうと考えた。会長は、ブランドを中心にプレステージを上げていく方向、自分はお土産市場などの販路を拡大していこうという方向だった。(六代目)

このように、六代目は五代目とともに役割の調整や分担を行ないながらも、対立することも多かったという。

先代とは、ぶつかる事も多かった。先代は頑固な面もあると思う。息子が入社してからは、息子を使って先代に話を伝えた事もある。先代にとっても、孫はかわいいものであり、息子の意見には折れている。(六代目)

他方、五代目の語りからは、対立が生じても親子の絆がその意見の相違からくる離別を防いでいる可能性を示唆する語りが見られた。

三人<sup>91</sup>でよれば、意見の相違は始終おこる。しかし、その中で誰が正しいことを言っているのかはすぐに分かるものだ。(五代目)

また、六代目の語りによると、五代目との対立だけではなく、自らの経営実践においても五代目からの恩恵の上に成り立っている様子が伺える。

暖簾会、大阪土産品会、ロータリー等は、親父の名前が利く世界である。(六代目)

### (3) 阪神大震災における事業復旧の責任者

平成7年に兵庫県南部地震が発生した際には、西宮に本社機能を持つ同社も甚大な被害を受けた。六代目は、事業復旧のプロジェクトリーダーとして、社内を統率した。陸路が

---

<sup>91</sup> 語り手・会長、息子・社長、孫・専務。

寸断されていたので、海路を利用して商品供給を実現した。この対応が、五代目の目にとまり、継承がなされたという。

息子には、10年間サントリーで経験させた後、当社に入社させた<sup>92</sup>。息子に社長を継承しようと決めたきっかけは、阪神大震災の際の対応を見た時である。阪神大震災においては、芦屋の自宅をはじめ、会社の工場なども甚大な被害が発生した。このような中、息子が主導して船による大阪への製品の輸送を行なうなど、その復興に向けての取組みを見ていて、これなら任せられるだろうということで、半年後の1995年（平成7年）6月に社長を継承した。（五代目）

この五代目による事業継承の根拠の背景には、従業員からの継承者への継承に対する根拠が求められていることが伺える。

息子に対する社員の信用も増したと思う。そういうことがないと、社長の若い息子という形で見られてしまう。（五代目）

同社の社是においては、「のれんは絶えず創り直していくもの、のれんにあぐらをかくことなく、日々是新」を掲げている。三代目<sup>93</sup>は、従来の「栗おこし」に加え、明治39年に和洋折衷菓子である「輸入ピーナッツ入り 福おこし」<sup>94</sup>を開発し販売を開始している。現在の同社の社是には、三代目の意向が隠されている。明治維新後、西洋文化が日本に入り、日本の文化様式も洋風化の波を受けることになる。三代目の時代は、西洋文化の模倣が始まり、ビスケットやドロップなどの洋菓子製造販売業者が出現してきた時期である（小林ほか、2008）。西洋文化の日本への流入という時代的要請を受け、三代目は新商品開発に乗り出す。従来の米と餡を原材料とする伝統的な「栗おこし」に加え、輸入ピーナッツを原料に使用して「輸入ピーナッツ入り 福おこし」を開発して1906年（明治39年）に発売を開始している。先述の通り、「輸入ピーナッツ入り 福おこし」は、1915年（大正4年）に

---

<sup>92</sup> 六代目は取締役として入社。

<sup>93</sup> 加藤（1999）によると、「利昌（三代目）は商才溢れた人で、あみだ池大黒中興の祖であった」という。

<sup>94</sup> 小林ほか（2008）によると、「福おこし」は、現在でも「福を招きおこす」縁起のいいお菓子として人気のある商品であるという。



はサンフランシスコ万国博覧会に日本の菓子としては初めて出展され、海外でも話題に上ったという。社是にあるのれんをおこしに置きかえて考えると、「時代に応じておこしは絶えず創りなおしていくもの」となる。まさしく、明治の時期に三代目は、伝統的な「栗おこし」に安住することなく、当時では珍しい和洋折衷型菓子である「輸入ピーナッツ入り 福おこし」の開発という洋風化時代の変化に応じた経営実践を行なっているのが伺える。

五代目も、この三代目とは幼少期に芦屋の自宅で生活を共にしている。五代目は、芦屋での三代目との生活の中で影響を強く受けている（加藤，1999）。それが、1956年（昭和31年）の五代目による「福の花」の商品開発である。この「福の花」の商品開発については、明治39年の三代目による「福おこし」以来となる。五代目の「福の花」の開発の背景は、商品世間でも甘さ離れ・堅さ離れが流行り、従来のおこしの味や風味では受け入れられなくなっていたからであるという。その為、「福の花」は、辛さを加えた当時では画期的な商品となった。続く六代目による「ナッツ・バー」「チョコクランチ」などの商品開発についても、従来の「栗おこし」を現代風にアレンジした商品となっている。六代目による経営実践も「のれんは絶えず創り直していくもの、のれんにあぐらをかくことなく、日々是新」という三代目や五代目の意向を継いだものであるといえる。

三代目からの影響は新商品開発だけではない。三代目は、大正15年に先の「福おこし」をサンフランシスコ万国博覧会に日本菓子として初めて出展し、当時海外でも有名になったという。おこし造りだけではなくその普及の側面である。五代目も、先の「福の花」を開発した際に、売上高の約6割を当時放送が開始されたばかりのテレビ・ラジオのCM広告に投入している。これには、五代目がアメリカ駐在中にその広告効果を学んでいた為であった。この広告作戦により、「福の花」は一躍ヒット商品になったという。その意味では、六代目による新販路の開拓も三代目や五代目の意向を引き継いでいるといえる。従来の直営店舗や百貨店中心ではなく、土産物市場やテーマパークへの展開などを図ることにより、広く同社のおこし商品を顧客に届けることができる。

#### 第五項 六代目から継承者への事業継承

##### (1) 七代目予定者・小林昌平

小林昌平（以後、継承者という）は、1976年（昭和51年）に六代目の長男として生まれる。祖父にあたる五代目と祖母から、自分が将来経営者になるよう意識づけされた。また、

父である六代目からは、努力なしでは将来経営者になれないことを懇々といわれてきたという。大学卒業後、大手金融機関に入社し、7年間勤務する。

30歳の時に、自分の意思で同社に入社した。入社直後の感想としては、楽だなと感じた事である。オリックスの時には、人事異動にて突然見ず知らずの人が自分の上司として赴任し、その上司のもとで業務遂行していかねばならなかった。しかし、同社に入社後は、上司である祖父や父親については、幼い頃からよく知っており何を考えているのかがよく分かるので、とてもやりやすかった。(継承者)

大手金融機関への入社については、継承者本人の意志もあるが、六代目も自分が経理関係に弱かった為にオリックスへの入社を後押ししたという。

オリックスへの入社については、本人の意思もあるが、自分に経理の経験がないのでそれを補完してもらう意味もあった。(六代目)

オリックスでは、豊橋支店や大阪支店で主に営業に従事する。同社では、人間関係、特に、良い上司とは何か、良くない上司は何かというマネジメントの在り方について学んだという。家業には、30歳の時に自分の意志で入社している。

〈七代目予定者・継承者〉

生年月日：昭和51年生まれ(37歳)

平成11年03月 甲南大学卒業

平成11年04月 オリックス株式会社入社  
企業融資営業に従事

平成18年04月 株式会社あみだ池大黒入社  
同社 取締役

平成24年05月 株式会社あみだ池大黒入社  
同社 専務取締役

(2) 六代目から継承者への継承プロセス

継承者は、平成 18 年に家業に入社する。入社後、事業の当事者意識を涵養する意味からも、事業のバランスシートなどの経営情報が継承者にも共有されている。

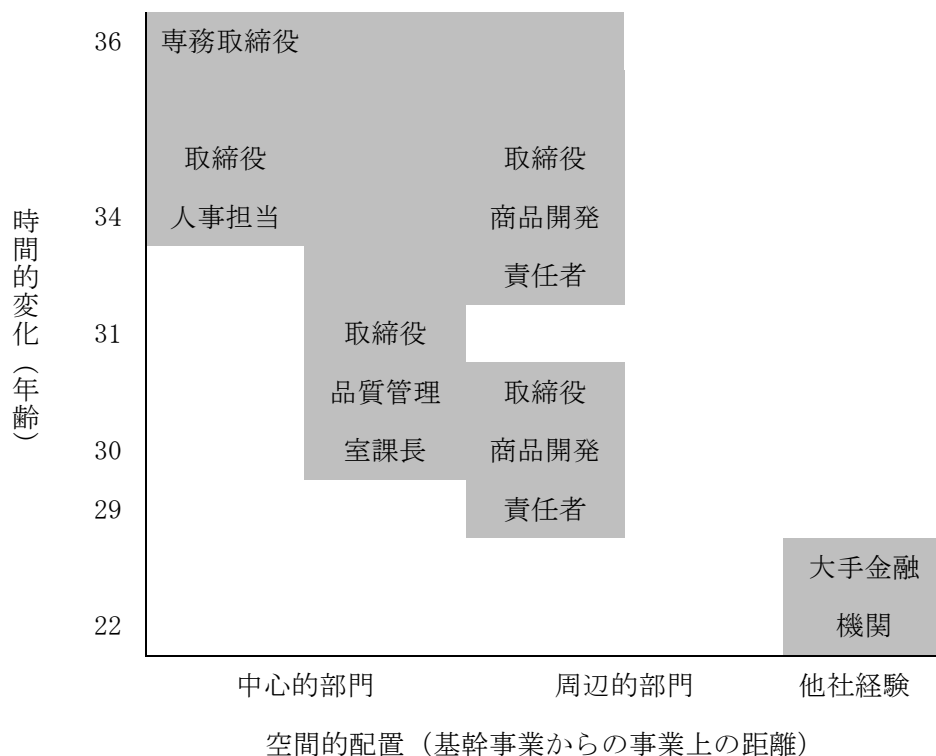
バランスシートは、入社当時から自分も情報共有されていたし、息子にも共有している。(六代目)

### (3) 最初の配置

継承者は、最初営業部門に配属される。その後、「新・浪の詩」の商品企画を任される。「新・浪の詩」については、昭和 56 年に六代目が中心に企画した「浪の詩」のリニューアル商品である。商品の企画に留まらず、営業部門との採算性の検討、製造部門との生産効率性の検討を担わされている。この「浪の詩」のリニューアル商品企画の業務についても、五代目から六代目に対して与えられた新商品開発の統括責任者の業務と似ている。分業組織に配属するのではなく、組織横断的な役割を任されている。五代目は、六代目を通じて継承者に商品企画を任せたことについて次のように語っている。

「新・浪の詩」の企画立案については、当時「浪の詩」の売り上げが落ちてきている状況だったので、孫がおこしのことを学ばせる意味でも、リニュアル企画を行なわせたものである。(五代目)

図 41 継承者の配置の軌跡



(出所) 筆者作成。

#### (4) 品質管理責任者

その後、品質管理の総責任者の役割を与えられている。当時「白い恋人」や「赤福」などの問題が発生していた頃である。また、六代目が中心となって新しい流通経路としてテーマパークへの出店を図っていたが、そのテーマパーク側から厳しい要求がなされていたという。

当時、将来 USJ に進出する目的でテーマパークに出て社内体制を敷いていった。昔おこしを扱う小売市場があって、約 250 店の福の花会というのが、スーパーなどに押されてどんどん潰れていった。そこで、土産物市場に入っていた。そこから交通関係、テーマパークへと入っていった。テーマパークに入っていく時に、厳しい品質管理の要請があったので、息子が製造現場に入って行き HACCP の導入を行なわせた。(六代目)

六代目は、継承者を製造部門と折衝させるにあたり、次のように語っている。

自分の息子も社内の中に入れたらどれくらいの実力か分からないので、気はつかった。彼の場合は、最初、製造部門にずっと入って誰もやらないような汚い仕事をやって HACCP を導入した。その段階で現場から信頼を勝ち得ていった。その後、企画部門へ行った。・・・(中略)・・・息子は品質管理担当として、外圧がテーマパークからあり社内でもどうしたらいいか分からない中で、自分の部下と共に、工場長と折衝しながら HACCP を導入していった。(六代目)

六代目の語りからは、継承者に経営上の自律性を確保しながらも、息子に対する後見する側面が見てとれる。これも、五代目が、六代目がサントリーから同社へ移った当初、新商品開発の責任者として製造部門や営業部門と折衝していく時に必要に応じて介入した経緯と類似している。

また、六代目と継承者の関係性については、会社の上司と部下の関係を前提としながらも、親子関係における気兼ねのない関係の一面も垣間見られる。

一度、東京で一度潰れた会社の事業のマネジャーを息子にさせようとした事がある。しかし、息子より「僕はこの仕事をしたくない」と言われ断念した事がある。(六代目)

#### (5) 新商品開発責任者

その後、継承者は、「pon pon Ja pon」という新商品開発を任される。本企画に対しては、当初、六代目は反対であったという。それは、製造工程に多大な手作業が発生するからである。しかし、継承者はその反対を押し切り、商品化を進める。プロジェクトチームも営業部門と製造部門から人を引き抜いてきている。結果としては、新聞報道されるなど、成功商品となった。六代目は、「pon pon Ja pon」の商品企画について次のように語っている。

息子が新しい取組みを行なう時、例えば、「pon pon Ja pon」の時は任せていたな。自分が本格的に関与していたらここまで思い切った事は出来なかったと思うよ。若いことは素晴らしい。しかし、今冷静に考えてみると、それが突破口であったなと感じるね。美味しいものができるのは分かるし、製造効率化が今でも図れていないが、しかし、ケーキ屋さんをもっともつと手作業を投入しているのも確かだから。息子は、製

造部門 1 人、営業 1 人、デザイナー 1 人で開発に取り組んでいたとおもう。でも、息子の年上の営業部長からは、次の展開をどうするんですかと、プレッシャーをかけられているようだね。(六代目)

また、六代目の語りからは、継承者の事業の当事者意識の涵養を図る意味でも早い昇進の意味について語っている。

よく他の会社から息子をどう上に昇格させていくかということについて、何か実績があればぼんぼんと上げていかねばならないよと言っている。そうして本人の自覚をつけていかさねばならない。息子も、「pon pon Ja pon」(新商品)の実績が 3 月に上がってすぐの 6 月の取締役会で専務に昇格させた。(六代目)

#### 第六項 継承者の独自性の発露

##### (1) 複数部門の兼務による中心的部門への配置

継承者は、先述の通り、「新・浪の詩」のリニューアル企画、製造工程への HACCP 導入、「pon pon Ja pon」の商品開発などを任されてきた。「新・浪の詩」のリニューアル企画や製造工程への HACCP 導入の際には、六代目が必要に応じて介入がなされてきた。但し、それは、継承者の経営上の自律性が毀損されるものではない。継承者は、入社以来の取組みについて以下のように語っている。

5 代目や 6 代目の先代経営者から、将来の経営者として決まった業務を与えられてきたというのではなく、品質管理部門での経験や人材採用の経験等、自分が重要であると思う事を好きなようにやらせてもらってきたと思う。(継承者)

継承者もオリックス時代は営業部に配属され、管理監督者からの指示に基づく業務を行ってきた。その後、あみだ池大黒に入社し、具体的な指示がない状況におかれることになる。そのような中で、継承者は、社内にはない知見を取込む意味からも、外部との関係性を大切にしている。外部からの知見の取込みを重視する姿勢は、五代目が博覧会での展示会からのアイデアの取得がチョコレートクランチの商品開発に繋げている経験と類似して

いるといえるかもしれない。

現在、息子は外部の活動は行なっていない。オリックス時代の仲間は大切にしているようである。また、船井総研のコンサルタントの方からよくアドバイスを貰っているようである。(六代目)

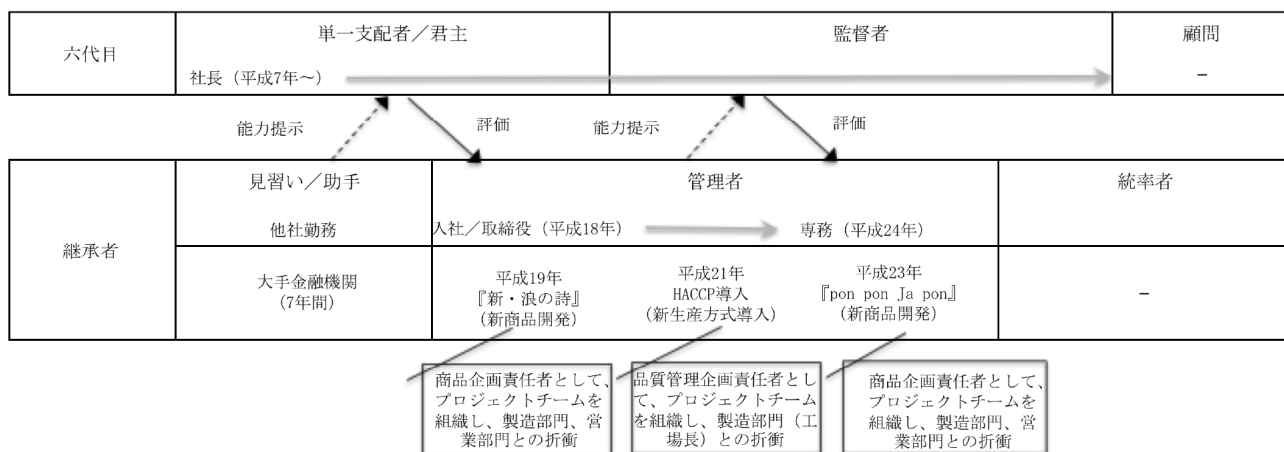
六代目の後見のもとではあるものの経営の自律性が確保される反面、継承者の発言からは、将来自分が会社を担っていかねばならないという緊張感も伺える。

最初、同社に入社した頃、やり辛さは感じなかったものの、社内スタッフでも競争相手として緊張感を持って取り組んできたつもりである。・・・(中略)・・・社内の幹部社員と自分の職責の違いとしては、例えば営業部門長であれば営業実績の構築の延長線上に今後のステップアップがあるが、自分の場合は経営全般を俯瞰した上で必要な手だてを打っていかねばならない。・・・(中略)・・・会社での改革改善については、必要な事であると思う。何の為に改革改善を行うのかと言うと、自分が将来経営を担う時に、会社が不安定な状態で引き継ぎたくないから。世襲については、ベンチャー企業や一般企業と異なり、20年後、30年後の経営を考える準備期間があり有利であると考えている。(継承者)

また、継承者も、三代目からの「のれんは絶えず創り直していくもの、のれんにあぐらかくことなく、日々是新」という意向を受け継いでいる。「新・浪の詩」のリニューアル企画や製造工程への HACCP 導入については、五代目や六代目から与えられた仕事であった。他方、「pon pon Ja pon」については、開発の企画段階から継承者が行なっている。しかし、当初、五代目や六代目からは、「pon pon Ja pon」は、伝統的なおこしとは別物であり、売れるのかと不安視されていた。しかし、継承者が「新・浪の詩」のリニューアル企画や製造工程への HACCP 導入で、継承者としての正統性を高めてきた関係から、止められはしなかったという。取引先であった高島屋大阪店のバイヤーと協働し、従来の比較的年配の顧客層ではなく、いかに若年層を取込めるかということを検討してきた。継承者は、同社の技術者を巻き込んで新しいおこしの食感について試行錯誤を繰り返してきた。従来の「栗おこし」については、製造機械でプレスして製造されるが、「pon pon Ja pon」の場合は、

手作業<sup>95</sup>で対応した。また、継承者は、顧客への提案方法にも工夫を加えている。従来の売場を改装し、店員の制服をジーンズにベレー帽というカフェ風にしたことにより顧客層が一挙に若返ったという。「pon pon Ja pon」については、この軽い食感や売場の雰囲気若い女性に受け、多くのマスコミにも取り上げられるなど、大ヒット商品になっている。

図 42 六代目から継承者への継承プロセス



（出所）Handler（1990）の表3（43頁）に基づき、筆者作成。

<sup>95</sup> 六代目によると、生産管理上効率化できない手作業の工程が入ることも不安視した理由であったと指摘している。



## 第六章 事例研究Ⅲ 大和川酒造店

### 第一節 本章の構成

本章では、合資会社大和川酒造店の事例研究を行う。

### 第二節 事例

#### 第一項 大和川酒造店の概要

##### (1) 沿革

合資会社大和川酒造店は、1790年（寛政二年）創業の福島県喜多方市に本拠を持つ清酒製造企業である。初代佐藤彌右衛門は、当時喜多方地域を治めていた会津藩より酒造免許を受けて創業した。喜多方の米と水を使用し、伝統的な醸造技術を用いて、純米酒と大吟醸<sup>96</sup>を中心に扱う酒蔵である。「純米吟醸 弥右衛門」「特別純米 山廃仕込み」など純米酒を中心とする弥右衛門シリーズ、「大吟醸 会津の冬」「大吟醸 山田錦」などの品揃えがある。現在では、九代目佐藤彌右衛門のもと、自社田による原料米の栽培など川上領域への展開から、海外販売など新たな販路の拡充にも取り組んでいる。

##### (2) 地域

同社の所在地である喜多方市は、最近では喜多方ラーメンという印象が普及しているが、元々は蔵<sup>97</sup>の街で有名な地域である。日本百名山の一つとしても知られる飯豊山の豊富な伏流水が、喜多方地方の農産物などに豊かな恵みをもたらしている。良質な水と米に恵まれた土地を背景にして、昔から、酒蔵、醤油蔵味噌蔵など醸造業が営まれてきた。

---

<sup>96</sup> 広辞苑（第五版）によると、純米酒とは「70%以下に精米した白米と米麴のみで醸造した清酒。」とされ（1296頁）、吟醸酒とは「60%以下に精米した白米に米麴・水を加え、低温発酵させて醸造したもの」とされる（731頁）。

<sup>97</sup> 九代目佐藤彌右衛門によると、喜多方では四十代で蔵の一軒も建てられないのは男の恥であるといわれるくらい蔵が地元市民の生活に馴染んでいるという。その為、喜多方市観光協会によると、市内には4,000棟以上もの蔵がある。

### (3) 清酒業界の特徴

同社の杜氏・工場長である経営幹部によると、清酒業界とは非常に珍しい業界であるという。経営幹部は次のように語っている。

清酒業界は不思議な業界で、同業者が蔵を見せてくれといわれれば、全部見せてあげる。利き酒までさせてあげる。反対に同業者からは、工場を造る時もここをこうしておけばいいと同業の経験を教えてくれる。但し、同業者に内部を公開しても、真似されることはない。水は違う、米は違う、人は違うということで、真似しようとしても容易に真似できない。(経営幹部)

このことは、酒蔵が地域といかに密着して成り立ってきた産業であることを示している。また、清酒業界は、杜氏制度による製法を採用してきた。杜氏は、季節労働で毎年秋口から冬場にかけて地域の酒蔵に就業する。経営幹部によると、同社も以前は越後杜氏<sup>98</sup>と契約を交わしていた。しかし、杜氏集団の過酷な労働環境<sup>99</sup>や継承者難の問題もあり、製造工程を全機械化する酒蔵が多くなってきたという。

### (4) 市場・顧客の変化

とうほう地域総合研究所編(2007)によると、福島には1970年代には百数十社の酒造業が存在していたという。その為、当時は「酒どころ福島」と評されたが、2007年(平成19年)現在、当時の約3割が廃業しているという。九代目佐藤彌右衛門によると、福島県の酒蔵が廃業した理由として、1990年台のバブル経済のころ福島の多くの酒蔵が大量生産体制に移行したことを指摘している。バブル経済崩壊に伴う需要の低下に、世間の日本酒離れが拍車をかけ、福島の多くの酒蔵が姿を消したという。また、1992年(平成4年)には、従来の酒の級別制度廃止<sup>100</sup>という酒税法改正がなされている。従来は、級別制度のもとに大

---

<sup>98</sup> 越後杜氏は新潟県を発祥とする。佐藤和典によると、福島をはじめ東北地方の酒蔵には、越後杜氏と岩手県を発祥とする南部杜氏が酒蔵に入ることが多いという。

<sup>99</sup> 佐藤和典も同社に入社当初、杜氏集団のもとで修行を積んでいる。佐藤和典によると、杜氏集団の仕事とは、24時間体制で、仮に親が死んでも帰らないという過酷な労働環境であったという。また、平成15年頃から各都道府県の労働基準監督署による労働衛生面の規制の強化も、杜氏集団が減っている理由として指摘される。

<sup>100</sup> 1992年(平成4年)まで存在した日本酒の酒税法上の分類体系。戦後、政府が闇酒を規制する観点から「特級」「一級」「二級」「三級」「四級」「五級」に分類した制度。

手酒造メーカーと地域の酒蔵が共存していた。しかし、この法改正に伴い、大手酒造メーカーと純米酒や吟醸を中心に取り扱う地域の酒蔵との棲み分けが明確になされるようになったと考えられる。

〈事例研究企業〉

社 名：合資会社 大和川酒造店

創 業：1790 年（寛政二年）

創 立：昭和 30 年

所 在 地：福島県喜多方市字寺町 4761

代 表 者：佐藤彌右衛門（9 代目）

事 業 内 容：清酒製造業

従 業 員 数：35 名

資 本 金：400 万円

第二項 先代世代（初代佐藤彌右衛門～八代目佐藤彌右衛門）の取組み

(1) 初代佐藤彌右衛門から六代目佐藤彌右衛門

初代佐藤彌右衛門は、松山村（現喜多方市）の製綿業を営んでいた佐藤喜平次家から分家し、当初本家と同じ製綿業を営んでいた。その後、1790 年（寛政 2 年）に会津藩から酒造免許を受けたのを機に、初代は酒造りを始める（財界編，1992，52 頁）。二代目以降も喜多方で粛々と地域の酒蔵としての地位を固めていった。明治に入り、六代目佐藤彌右衛門は、高アルコールで甘口のカス餅酒「彌右衛門酒」を発売する。そのカス餅酒「彌右衛門酒」は、同社での新商品開発の嚆矢である。六代目は事業だけではなく、酒造組合の組合長を務めるなど、喜多方地方における酒造製造販売の組織化の基礎を構築していった。

(2) 七代目佐藤彌右衛門（襲名前：佐藤守一）

七代目佐藤彌右衛門氏は、六代目に引き続き喜多方地方の酒造業の維持・発展に資するべく、酒造業の組織化に力を入れた。戦前には地元の酒蔵の組合組織である耶麻協同組合設置し、その後 30 年間にわたり組合長を務める。他方、戦前に地域の発展に努めた結果、戦後に地域の有力者として大政翼賛会や在郷軍人会との関係を指摘され公職追放となって

いる。七代目は、この時ばかりは一時意欲をなくす側面もあったという。

事業においては、昭和 29 年に本醸造の発売を開始した。戦後しばらくの米不足の時代に、福島酒蔵としては画期的な取組みであったという。これは、その後の世代に続く地域に根ざした本物志向の酒造りへの布石となっている。

### (3) 八代目佐藤彌右衛門（襲名前：佐藤芳男）

八代目佐藤彌右衛門は、1924 年（大正 13 年）に七代目の長男として生まれる。旧制喜多方中学校を卒業後、東京滝野川の醸造試験場で酒造りを学ぶ。1977 年（昭和 52 年）に七代目の逝去に伴い、彌右衛門の襲名を受ける。

事業においては、襲名早々の昭和 53 年に、全製造酒に糖類の添加を廃止するなど、地域に根ざした本物志向の酒造りに着手する。八代目は、さらに自ら醸造を研究した経験を新商品の開発に活かしている。財界編（1992）では、次のように八代目の語りを紹介している。

三増<sup>101</sup>を造っていたのでは大手に勝てない。親父が造っていた、米から造った本物の酒を造りたかった。それが受け入れられなかったなら小売店になるつもりだった（財界編，1992，52 頁）。（八代目）

この八代目の語りからは、七代目の地域に根ざした本物志向の酒造りの意向に影響を受けていることが伺える。

また、八代目は、六代目や七代目に引き続き喜多方地域の伝統文化の維持・保存にも力を入れた。昭和 55 年に、「蔵の町、喜多方」というキャッチフレーズのもと、蔵を利用した資料館を開設する。しかし、当時、専務であった息子の九代目佐藤彌右衛門との間で資料館を開設するにあたり激しい対立が生じている。それは、資料館とする蔵が近隣の呉服店の敷地内にあり、その建物自体を移設してくるもので、移設費用が当時の売上高の半分にあたる約 5,000 万円に及んだ為である。しかし、八代目は、息子の反対を押し切り、蔵

---

<sup>101</sup> 三倍増醸清酒（さんばいぞうじょうせいしゅ）。第二次世界大戦後の米不足の際に導入された清酒の一種であるが、米と米麴で作ったもろみに清酒と同濃度に水で希釈した醸造アルコールを入れ、これに糖類（ぶどう糖・水あめ）、酸味料（乳酸・こはく酸など）、グルタミン酸ソーダなどを添加して味を調える。こうしてできた増醸酒は約 3 倍に増量されているため、三倍増醸酒・三倍増醸清酒などと呼ばれる。

を移設して資料館を開設する。結果として、この蔵の移設は、喜多方地域の文化の保存に貢献しただけではなく、個人顧客への直接販売という同社の伝統的な卸売販売に加えて小売販売の道を切り開くきっかけ<sup>102</sup>となる。

図 43 各世代における経営実践の事例（合資会社大和川酒造店）

七代目佐藤彌右衛門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 耶麻協同組合設置（昭和 29 年）（新しい組織の実現）</li> <li>・ 本醸造発売（昭和 29 年）（新商品開発）</li> </ul>
八代目佐藤彌右衛門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全製造酒に糖類の添加を廃止（昭和 53 年）（新生産方式導入）</li> <li>・ 小売開始（昭和 55 年）（新生産方式導入）</li> </ul>
九代目佐藤彌右衛門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三年古酒・純米吟醸「酒星眼回」開発（昭和 56 年）（新商品開発）</li> <li>・ 純米酒「絞りたて」開発（昭和 59 年）（新商品開発）</li> <li>・ 純米酒「岩代」開発（昭和 61 年）（新商品開発）</li> <li>・ 製造工程機械化「飯豊蔵」設置／杜氏制度廃止（平成 2 年）（新生産方式導入／新しい組織の実現）</li> <li>・ ネット販売（平成 10 年）（新販路開拓）</li> <li>・ 「大和川ファーム」設置（平成 11 年）（新しい組織の実現）</li> <li>・ 台湾向け海外販売開始（平成 19 年）（新販路開拓）</li> </ul>
継承者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「夜ぐると」開発（平成 23 年）（新商品開発）</li> <li>・ 大手外食チェーンへの有機米供給（平成 24 年）（新販路開拓）</li> </ul>

（出所）筆者作成。

### 第三項 八代目佐藤彌右衛門から九代目佐藤彌右衛門への事業継承

#### (1) 九代目佐藤彌右衛門（襲名前：佐藤芳伸）

九代目佐藤彌右衛門（以後、九代目という）は、八代目の長男として生まれる。弟の経営幹部は、同社の工場長を務めている。酒どころ福島の酒蔵の長男ということで農大の醸造科に進んだ。九代目自身、「この進学に迷いはなかった」という（財界 21 編，1990，52 頁）。その後、他社経験をすることなく昭和 49 年に大和川酒造店に入社する。

<sup>102</sup>資料館（北方風土館）では、酒造りの歴史と製作工程にかんする展示と、個人への小売販売を開始している。

〈九代目佐藤彌右衛門〉

生年月日：昭和 26 年生まれ（62 歳）

昭和 49 年 03 月 東京農業大学応用生物化学部醸造科学科卒業

昭和 49 年 04 月 合資会社大和川酒造店入社

昭和 60 年 04 月 同社 専務社員

平成 17 年 01 月 同社 代表社員

平成 18 年 11 月 九代目佐藤彌右衛門襲名

(2) 八代目から九代目への継承プロセス

九代目は入社後、主に営業部門を歩む。ある小売業に卸した膨大な商品を販売してもらえず、商品を全部引き上げてくるという苦い経験もしている。この時期、社内でも新しい企画を行なうが、当時の番頭や古参社員から反対されることが殆どであった。

入社後早々に、新しい企画を提案するが、番頭格から猛反対を食らった。ぶつかり合いは在ったが、番頭からは仕事面で色々教えてもらった。（九代目）

また、父親である八代目ともよくぶつかったという。九代目は、次のように語っている。

親子の意見のぶつかり合いはあるもので、親子ケンカがない方がおかしい。（九代目）

九代目の語りからは、ファミリービジネスにおける対立とは、決定的な決裂を意味するものではなく、むしろ世代間における異質な意見の取込みを意味していることがわかる。その後、九代目は実績を積み、昭和 50 年代中頃より八代目から経営上の自律性を与えられて酒造りに邁進する。同時に、八代目は酒造りの第一線の役割を九代目に移行している。

先代からは、細々とした指示はなく実質的に任されていた。（九代目佐藤彌右衛門）

また、九代目の弟である経営幹部もこの頃のことを次のように語っている。

自分が入社当時<sup>103</sup>、8代目は街並保存に力を入れており、実質的に兄に経営は任されていた。(経営幹部)

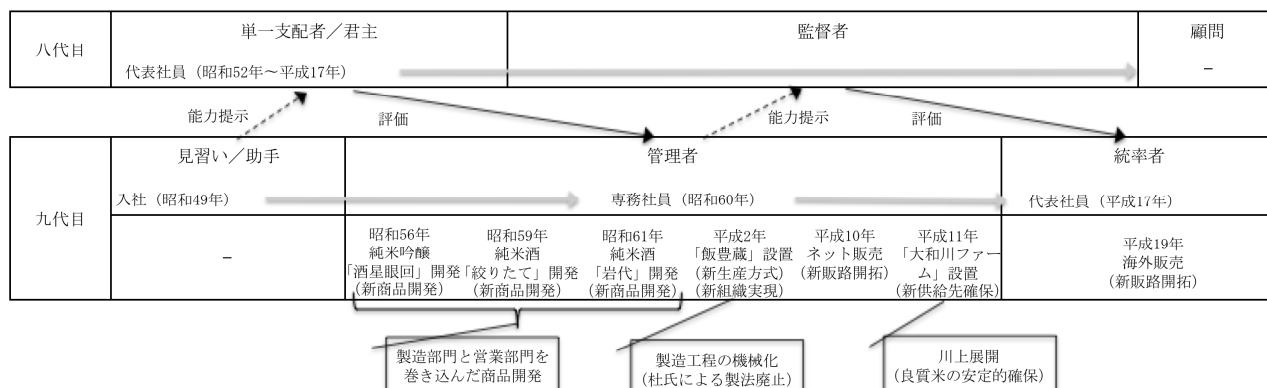
九代目は七代目や八代目の意向を受け継ぎ、昭和56年の三年古酒・純米吟醸「酒星眼回」、昭和59年の純米酒「絞りたて」、昭和61年の純米酒「岩代」など、立て続けに高品質酒を世に送り届けてきた。同社の商品開発の業務は、新商品のコンセプトに基づき製造部門や営業部門との調整が必要な業務であるという。その為、縦割り分業組織での業務とは性格を異にする。そのような中で、九代目は、昭和56年の「酒星眼回」を皮切りに実績を積み重ねていく。

その後、九代目は昭和60年には専務に昇格し、銀行印の引継ぎも受け、実質的な経営の実権を握る。この段階において、立て続けに高品質種を世に送り出してきた実績が、八代目の信頼に繋がり、大和川酒造店の継承者としての正統性を獲得している。平成2年には、酒造りの近代化<sup>104</sup>に対応する為に、当時の年間売上高を上回る5億円超の設備投資(全自動の酒造工場の建設)を計画した。九代目は次のように語っている。

8代目に相談したところ、余腹(よっぱら)だ。200年も続けて来たら十分で、そんなに長く続けなければと思わなくても良いといわれた。(九代目)

九代目は、この八代目の助言がきっかけで思い切った行動がとれたという。この設備投資は、新しい生産方式の導入に留まらず杜氏制度廃止など製造工程の近代化にも繋がっている。

図 44 八代目から九代目への継承プロセス



題、杜氏集団の過酷な労働環境の改善の観点から、酒造工場「飯豊蔵」を作り製造の機械化を図った。

(出所) Handler (1990) の表 3 (43 頁) に基づき、筆者作成。

#### 第四項 九代目の経営実践

##### (1) 杜氏制度の廃止と製造部門の機械化

九代目は、吟醸酒や純米酒などの新商品開発だけではなく、先代からの受け継いだ意向である「喜多方の米と水による本物志向の酒造り」のもと、経営実践に着手する。九代目は、本物志向を継続する理由として、1990 年（平成 2 年）の酒造工場への設備投資を行なった頃、次のように述べている。

絶えず消費者のニーズに合わせた酒造りは大切ですが、同時に蔵元としてどのような酒を造るのか、という哲学をもつ必要があると思う。もちろん、蔵元の自己満足、押し付けの酒造りではいけません、蔵元独自の主張はする必要があるはず（財界 21 編，1990）。（九代目佐藤彌右衛門）

また、筆者によるインタビュー調査においても、次のように語っている。

本物志向としたのは、大手が大量生産で、一級酒、二級酒をつくる。大手に負けないようにするには、当社が三増酒を作っていないといけないんだよね。（九代目佐藤彌右衛門）

##### (2) 川上領域への展開

良い酒造りには、良質な米が必要である。三増酒に頼ってはいけないとの思いは、八代目の語りとも符合する。同社の所在する喜多方地方は、全国でも有数の豊潤な米の産地である。同社は、1999 年（平成 11 年）に従来の契約農家による原料米の供給から、大和川ファーム<sup>105</sup>という農業法人を設立し、グループ内で自社栽培するという事業の川上分野に進出している。この川上展開について、九代目は次のように語っている。

---

<sup>105</sup> 同社では、香りや味など酒の特徴に合わせて六種類の酒造好適米を栽培している。また、原料米だけでなく食用のコシヒカリも栽培している。



酒を造る米は、食用の米よりも栽培することが難しい。50年後、100年後もここでいい酒を造り続けていくためには、ただ出来た作物を買い取るだけでなく、農業と醸造が一体となって進んでいかなくてはならないんだな。(九代目)

大和川ファームでは、大和川酒造店への原料米の供給と共に、一般消費者向けに有機米の直接販売を行なっている。併せて、従来の伝統的な卸売販売に加え、地酒の個人顧客への直接販売という販路の拡大を図っている。現在、同社の売上高における寄与度については伝統的な卸売販売が約50%程度、他方、店頭販売が約42~43%、海外販売が約5%、ネット販売が約2~3%と、消費者への直接販売が増加している。

バブル経済の最盛期に酒造業の大量生産体制移行と世間の日本酒離れの影響による酒造業の衰退を九代目が目の当たりにしてきたことも、この経営実践を後押ししてきた。1990年(平成2年)にかけての景気拡大に伴い、県内の酒造業の多くは大量生産・大量販売に舵を切った。巨額の設定投資もなされた。しかし、その後のバブル経済の崩壊と世間の日本酒離れが清酒市場の縮小を招いた。その結果、大量生産・大量販売を指向した県内の酒造業は軒並み業績を落としてきた。

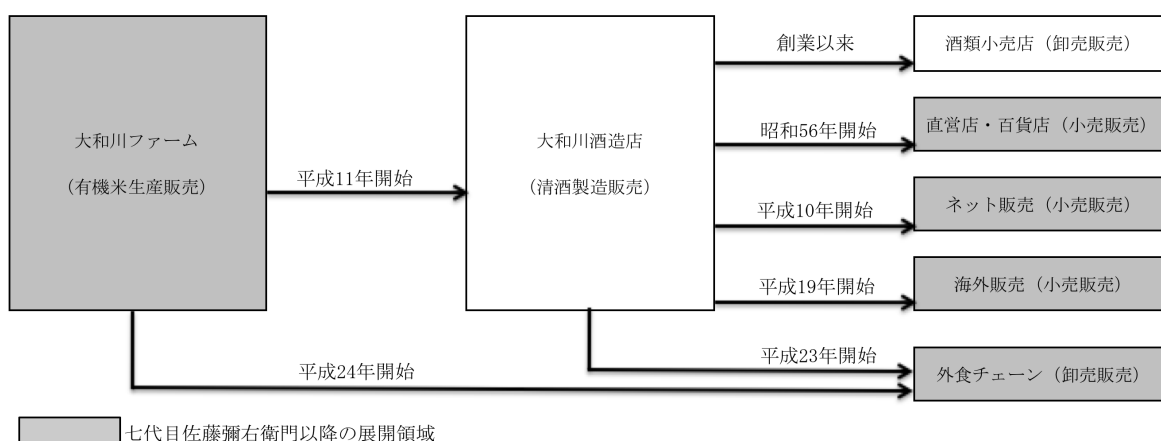
この状況の中、九代目は、「喜多方の米と水による本物志向の酒造り」という意向を具現化する為に、量ではなく質の追求を図る。先述の通り、1992年(平成4年)に清酒業界では、酒の級別制度廃止という酒税法改正がなされた。その環境的な変化も、七代目以降の本物志向の酒造りという質の追求を後押ししたという。

地元喜多方で生きていく為に、この地域の水と米を大切にしていきたい。喜多方の水は軟水、よい原料米。(九代目)

さらには、良い酒を直接消費者に送り届けるという川下展開の拡充などに繋がっている。この経営実践は、生産と販売の需給調整の為でもある。不作の季節では、自家栽培であるため一定量を確保できる。豊作の季節や酒の出荷量の減少の場合でも、酒の原料米ではなく有機米としての消費者に直接販売できる。小売販売への展開により、従来の伝統的な卸売販売の顧客以外の顧客開発が可能となり、販売量の拡大を図ることができる。当時の財界21編(1990)のインタビュー記事では、九代目は次のように語っている。

大口の取引先だけに頼っているのはウチの方のリスクは大きいし、取引先のいい分が強くなる分、ウチで造りたい酒も制限される可能性が高くなる。そのため、取引先の間口を広げようと思った。(財界 21 編, 1990, 52 頁)。(九代目)

図 45 大和川酒造店の経営実践の変遷 (事業構造)



(出所) 筆者作成。

#### 第五項 九代目佐藤彌右衛門から十代目予定者・継承者への事業継承

##### (1) 十代目予定者・佐藤雅一

佐藤雅一 (以後、継承者という) は、1981 年 (昭和 56 年) に九代目の長男として生まれる。二つ違いの弟がいるが、弟も大和川酒造に入社し製造部門に配属されている。幼年期より、自分が継承者になるという意識付けはされてきたという。これまで酒問屋と IT 企業に勤務後、7 年前に大和川酒造に入社している。入社後は、外部団体などを通じた活動も行ってきた。

JC 青年会議所で、部会の委員長の経験をした。ここでは、議案を参加者で議論し決定していかねばならない。その為、運営の方法や人の巻き込み方等を学ぶことができた。ここで習得した方法は、社内でも実践している。(継承者)

〈十代目予定者・佐藤雅一

生年月日：昭和 56 年生まれ（32 歳）

平成 17 年 04 月 合資会社大和川酒造入社

平成 25 年 04 月 同社 専務社員

(2) 工場長・佐藤和典

同社の製造部門責任者であり工場長を務める佐藤和典（以後、経営幹部という）は、九代目の弟である。農業大学卒業後、酒造メーカーに入社するが、九代目の要請により 1983 年（昭和 58 年）に同社に入社する。入社後、製造部門に配属される。当時、同社では、製造部門を杜氏集団が担っていた。その杜氏集団のもとで一から酒造の基礎を学ぶ。その後、1990 年（平成 2 年）の製造工程の機械化に伴い、製造部門の総責任者となる。経営幹部も、本物志向の酒造りに対する意向を持っている。

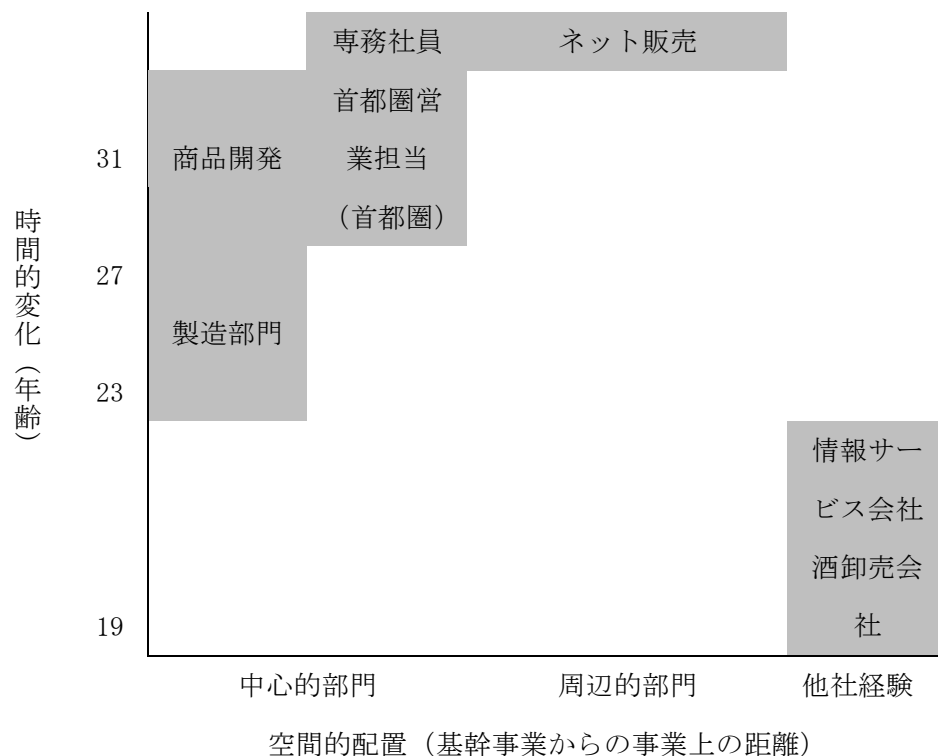
会津の水で、会津の米で、会津の気候風土でうちの酒を造るので、関西の蔵元が来て  
も真似できるものではない。（経営幹部）

経営幹部は、責任者である工場長となってからは、同社の経営幹部として、工場の運営方法、労働条件の整備など、製造工程の機械化に伴う新しい規則を整備していく。入社以来兄である九代目と二人三脚で経営を担ってきた。経営幹部も経営幹部の立場として、九代目から継承者への継承プロセスに関与している。

雅一に対しては、経営者になるのだから、身近なところでは人よりも早く来てやるとか、ビン詰工程でもこう改良すればよいと意見具申するとか、をいつてきた。経営者だからというのではなく、社員は見ているので自らが社員の手本となるよう、雅一には伝えている。最初は、生活習慣から指導してきた記憶がある。業務上の指示など、親子間では駄目な面もあると思う。（経営幹部）

経営幹部の語りからは、現経営者と継承者の間における親子関係の介在から生じる甘やか  
かしを牽制する姿勢が伺える。

図 46 継承者の配置の軌跡



(出所) 筆者作成。

### (3) 最初の配置

九代目の長男の継承者に対しても、将来の襲名に向けての育成がなされている。最初、九代目の弟である経営幹部が工場長を務める製造部門で4年間配属されている。継承者は次のように語っている。

父からは直接的に職業上の指示や訓練を受けた事はないが、工場長からは私生活の面を含めて怒られ比較的厳しい事を指摘されてきたように思う。(継承者)

昨年の東日本大震災以降、継承者は、将来を見据え意識的に九代目や工場長に経営上の意見具申をするようになった。以前は、話さえ聞いてくれなかった工場長も、自分の意見を改善提案として検討してくれるようになってきている。そして、現在、継承者は営業部門に移り、首都圏という同社では国内最大のマーケットを担当している。ここでも、昭和50年代中頃、九代目が八代目から酒造りの全般を任されたように、継承者も、工場長の経営幹部のもとでの製造部門の業務から、以前よりも経営上の自律性が高い業務を担う役割に移

行している。

仕事上の企画を受けるかどうかについては、営業的な見地から考えて、工場長に「将来このように決定しますけどいいですか」という形で確認をとる。後は、営業部長にも確認をする。口頭で確認をする。その後、社長に確認するが、特に異を唱えられるようなことはない。あらかじめ営業的に大丈夫だと言う見込みがあるからかもしれないが。(継承者)

継承者の語りからは、経営上の自律性が確保される一方、経営上の重要な決定については、九代目と継承者の間での決めるのではなく、経営幹部を介在させていることが伺える。このように自律性を高めて首都圏という同社では国内最大のマーケットを任せられた継承者も、失敗経験を味わっている。継承者は次のように語っている。

自分が企画したもので、蜂蜜リキュールというものがあるんだけど、現状あまり芳しくない。女性向けの商品として検討したもの。蜂蜜屋さんとの協働での企画で、広告会社からのコラボレーション企画のようなものであった。リキュールは、おおざっぱにいうと、日本酒と蜂蜜を配合したもの。何種類かの試作品を造り東京でパイロット調査を行った。社内からも大丈夫といわれていたのだが、現状芳しくない感じである。社長から特に怒られなかったけど。リキュールは日持ちするものなので、これからバンバン売りたいなという感じである。ラベルのデザイン料などこれまでの商品よりも予算もかかった商品なので、経理からは大丈夫かといわれている。(継承者)

また、九代目は、次のように語っている。

経営者は30歳代で継承すべきだと考えている。若いうちなら、失敗ができる余地がある。(九代目佐藤彌右衛門)

ここで注目されるのが、現経営者から継承者に経営上の自律性が確保されていることと共に、現経営者が継承者の失敗の余地を許容していることである。九代目のもとで、本命の純米酒や吟醸酒の商品ラインではなく、純米酒と蜂蜜を配合したリキュール酒の新商品

開発という本業内新事業が任されている。九代目も八代目から、56年から昭和59年にかけて、「酒星眼回」「絞りたて」「岩代」などの新商品開発を任されてきた。先述の通り、同社における新商品開発とは、製品部門と営業部門の調整を図る組織横断的な業務である。継承者も、外部の蜂蜜メーカーとの交渉の中でアイデアを自社に持ち帰り、製造部門、営業部門、経理部との調整を経験している。九代目の時は、数々の商品開発の実績が同社の中での継承者としての正統性を高めていった。九代目は継承者に対しても、同様の経験をさせていることが伺える。

## 第六項 継承者による独自性の発露

### (1) 営業部門における首都圏地域担当

現在、継承者は、商品開発に加え、従来から地酒を納入している外食チェーンに対して、新たに大和川ファームで栽培される有機米を提供するという取組みを任されている。外食チェーンでは、同社のこだわりの地酒がメニューで提供されている。併せて地酒の原料となっている大和川ファームでとれる有機米も提供される。地酒と有機米がセットで提供されることにより相互が強化し合い、顧客からの評判もよい。この取組みが新たな顧客層の開拓に寄与しているという。九代目は、「喜多方の米と水による本物志向の酒造り」の意向に基づき、良い酒造りには良い米が必要であることから大和川ファームを設置した。継承者の地酒と有機米の外食チェーンへの提供については、九代目の意向の具現化の取組みをさらに発展させた経営実践となっている。この取組みも、七代目以降の「喜多方の米と水による本物志向の酒造り」の意向が受け継がれている一端が伺える。

これまでの継承者による工場長のもとでの地道な仕事の積み重ね、並びに商品開発の取組みについては、九代目への信頼に繋がっている。そして、継承者に対しての経営上の自律性が提供されていた。その経営上の自律性が、継承者による大手外食チェーンとの共同プロジェクトに蜂蜜リキュールの商品企画の時よりもスケールの大きい仕事に繋がっている。現在、継承者においても、九代目が潜ってきたように、将来の継承者としての正統性を獲得しているプロセスであるといえる。

他方、首都圏という最大のマーケットを任されていた継承者であるが、経営幹部から仕事上の牽制を受けている。

兄<sup>106</sup>には口答えするが、自分に対してはそうではない。この前も、事務所で専務<sup>107</sup>が社長に対して口答えしていたのを伝え聞いた。一般の社員はそれを見ているものだ。雅一には、厳しく伝えているよ。(経営幹部)

大和川酒造店での事業継承において見られる経営上の自律性については、継承者に経営上の自由を与えているのではない。あくまで、九代目を補佐する経営幹部の牽制のもとの経営上の自律性であることが伺える。

## (2) 専務取締役への昇格と本社勤務

その後、継承者は専務取締役に就任する。従来よりも本社勤務の割合が増えてきた。また、以前はよく経営幹部より指摘を受けていた継承者も最近は指摘を受けることが減ってきたという。

工場長からは、最近は特に最近はいわれなくなったというか、見られているなという気がする。専務にもなったのだから、しっかりやれよという感じだと思う。(継承者)

担当職務についても、従来の首都圏の営業部門を担いつつも、新たな販路開発としての本社のネット取引部門を引き受けている。また、昇格に伴い、経営情報の共有がなされるようになっていく。

今年<sup>108</sup>6月に専務に昇格した。日々の実務については、特別、昇格前と後で変化したことはない。他方、専務として経営に携わる意味で、自主的にではあるが決算関係の資料を勉強の意味で見えるようになった。(継承者)

他方、以前よりも本社勤務が増える中、従業員との関係性について、継承者は以下のよう

---

<sup>106</sup> 九代目。

<sup>107</sup> ここでは継承者のこと。

<sup>108</sup> 2012年(平成24年)。

古参社員だけにとどまらず社員と自分との間の関係性は、お互いが何か気を使っているなど感じる。入社当初と比較すると、変わってきていると思うが。互いに意見を交換できるようになってきていると思う。専務と言え、営業の担当なので、役員の振舞いはしていない。・・・(中略)・・・社員に対しての指示は、例えば製品課の社員に「～なので、～してほしい」という形である。特に専務として指示するというよりも、業務として指示をするという形である。(継承者)

継承者は継承プロセスを通じて、九代目に対して以下のような印象を持っている。

会社に入ってやってみて、社長がやってきたことはすごいことだと感じる。輸出など、当時は採算を度外視してやってきた。それを10年前からやってきたおかげで今に繋がっている。当時は、それをやるという勇気があったということがすごいと思う。親なので、やや気恥ずかしい面もあるが。でも、すごいと思う反面、これは違うなど思うこともある。(継承者)

このように、継承者は、九代目の経営実践の数々から影響を受けている。九代目が、1981年(昭和56年)以降の純米酒や吟醸酒の商品開発、1990年(平成2年)の製造工程の機械化、1997年(平成9年)の大和川ファーム設立、海外輸出販売などである。継承者は、これらの取組みが現在の同社に与えている功績を認識している。他方、継承者は九代目を認めながらも、独自の将来の展望も持っている。次のように語る。

従来 of 事業について考えれば、何を辞めるということではなく、販路を新しく考えたい。今でも色々と販路は持っているが。例えば、文化的なからみで。社長が蔵をイベントホールとして改装しているが、喜多方にこんなに面白いホールがある<sup>109</sup>ということアーティストの仲介役のプロモーターを通じて宣伝してもらっている。顧客は老若男女で、地元以外の人々も来ている。県外から来たお客さんが、コンサート前に酒蔵を見学してお酒を味見して買ってもらおうとか。音楽という文化が好きな人たちに、

---

<sup>109</sup> 筆者が、平成24年9月24日に二次インタビュー調査で同社を訪問した際も、朗読会が開催されていた。



今度は蔵とかの酒の文化をみてもらうという文化の融合が重要かと思う。それは、音楽でも、漫画やゲームとかの大衆文化でもなんでもよい。昔から、酒蔵は文化人との交流<sup>110</sup>が多かった。今後、文化人との交流を通じて、様々取り組みたい。社長は、先代から受け継いだ時に、社長自身が色々変えてきたという思いがあると思う。だからこそ、今の和川があるとも思う。売上も伸びているし、自分も正しかったと思っている。でも、自分としても、全部変えるというのではなく、一つ一つ見ていき、変えるべきものは変えていきたいと考えている。例えば、喜多方全体の観光客数は増えているのに、本社での店頭販売はそれほど伸びていない。風土館の在り方自体が前時代的になっているのかもしれない。蔵としては文化的な価値がある。喜多方市全体のことを考えて、観光客を増やせば恩恵も増える。これを先程の文化交流などを活用して、改善していきたい。当社としては酒ありきなもので、地元の水や米を使っていくというのは変えてはいけないことであると思う。地酒であるということがベースで、これを売っていくことが地元還元していくことであると思う。特に、当社には家訓のようなものはないけど。喜多方の水と米を使って酒造りをすることは守りたい。(継承者)

継承者においても、「喜多方の米と水による本物志向の酒造り」については変えてはいけないと述べている。七代目以降の意向を九代目が継承してきたのと同様に、継承者にも引き継がれている。継承者は九代目とは異なる独自の展望を持ちつつも、その独自の展望はあくまで九代目と同様に「喜多方の米と水による本物志向の酒造り」という意向の延長線上でのものであることが、その語りから伺える。

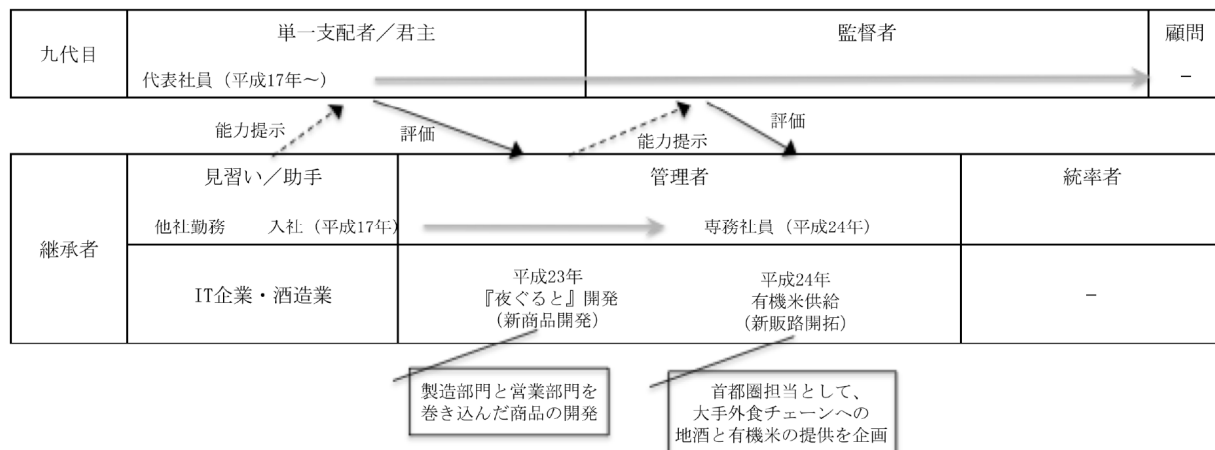
自分が考える和川の伝統というのは、伝統を覆していくことが伝統であると思っている。これまで連続と引き継がれてきたものを踏襲するが、それにとられるのではなくという考え方である。それが、今の社長が先代から引き継いだ以後にやってきたことであるし、自分としても、違うことをやりたいなどと思っている。親子なので、親

---

<sup>110</sup> 九代目によると、以前まで酒蔵には、文人、政治家、芸術家が入り込んでいたという。和川酒造店においても、七代目の頃の1951年(昭和26年)に、武者小路実篤が来ている。九代目は、酒蔵が無償で、文人、政治家、芸術家に酒宴と宿を提供するのは、様々な情報を置いていってくれる点を指摘している。現在の同社の蔵を使用したイベントの開催も福島地域以外の人々からの情報を酒蔵として取得したいためであるとしている。

がやったことのないことをやりたいと思っている。入社した時はぼんやりとしか考えていなかったが、基本的に思いは変わっていない。(継承者)

図 47 九代目から継承者への継承プロセス



(出所) Handler (1990) の表 3 (43 頁) に基づき、筆者作成。

## 第七章 事例研究Ⅳ 近江屋ロープ

### 第一節 本章の構成

本章では、近江屋ロープ株式会社の事例研究を行う。

### 第二節 事例

#### 第一項 近江屋ロープの概要

##### (5) 沿革

同社は、創業 208 年の京都府京都市に本拠を持つワイヤロープ・繊維ロープ・安全保安用品の販売業である。初代・近江屋藤助は、江州堅田字野々内から京にのぼり、麻、綱、糸を商う「つな屋」を開業する。1941 年（昭和 16 年）に戦時統制の関係から麻綱と綿綱の製造部門を切り離し、以後、同社は近江屋商店として卸売販売業に特化することとなる。1944 年（昭和 19 年）に大阪支店が大阪空襲に遭遇する。戦後の 1951 年（昭和 26 年）には、七代目・野々内泰一が林業の近代化促進に寄与するため架空索道資材（ワイヤロープ・集材機）を開始する。1962 年（昭和 37 年）には、チェーンソーの販売を開始する。この段階で組織を産業資材部門と林業機械部門の二部門制とする。1981 年（昭和 56 年）には、クレーン事業を主体とする機械器具設置工事業に参入する。八代目野々内達雄は、1997 年（平成 9 年）に獣害防止用「グリーンブロックネット」の販売を開始する。続けて、2004 年（平成 16 年）には、獣害防止ネットシステム「イノシッシ<sup>111</sup>」「さるさるネット<sup>112</sup>」が開発されて販売が開始されている。

##### (6) 同社取扱いの産業資材<sup>113</sup>市場の特徴と市場・顧客の変化

同社は、江戸後期の天保年間における二代目近江屋藤助および三代目近江屋藤助の頃に、

---

<sup>111</sup> 鹿食害防止ネット「グリーンブロックネット」の延長線上に開発された農業地帯に出没するイノシシ対策の防護金網柵の製品。

<sup>112</sup> 「さるさるネット」は、猿対策の防護金網柵の製品。

<sup>113</sup> ここでは、同社の取扱商品の中心領域である繊維ロープを中心に紹介する。

産業資材としての麻綱、綿綱の製造販売を始めた。明治維新後、加えて、当時は富国強兵を目指す近代日本の政策の影響もあり、ロープの需要は、建設、土木、鉱山、農林漁業、造園業に幅広く使用されるようになってきた。特に京都市内の伝統的な庭園師からの需要が高かったという。加えて、明治期の日本における農業については、機械化されておらず、牛馬の力が必要とされていたため、追い縄、手綱の需要も多かった。大正期の国内の不況、その後の太平洋戦争を経て、繊維ロープは、従来の天然素材から化学繊維<sup>114</sup>に代わり、農林漁業分野で大量に使用され出すようになる。その後、昭和30年代からは、林業分野において、ワイヤロープや繊維ロープへの注目が集まる。林業については、高度経済成長期には非常に好調であったが、徐々に輸入木材に代替されていくようになった。林業が構造不況に陥る反面、昭和期から平成期に差し掛かる頃、いわゆるバブル景気に伴い、繊維ロープやワイヤロープなどの産業資材<sup>115</sup>は、公共事業に後押しされた建築土木業界からの旺盛な需要が発生する。その後、バブル景気が崩壊後、繊維ロープやワイヤロープ等の産業資材は停滞する。他方、最近では、地域の山林などでのイノシシや鹿などによる獣害の問題への対応として、金属製防止ネットの需要が高まっている。実際同社の売上における成長に大きく寄与しているという。

---

<sup>114</sup> 近江屋ロープ株式会社編（2013）によると、ビニロン、ナイロン、ポリプロピレンなどを原料としたロープが開発されたという。

<sup>115</sup> 服部（1983）によると、同社は中心商品であるロープの販売チャネルを生かして、作業の安全保全器具類やチェーンソーなどの林業用機械、クレーンやコンベアなどの荷役搬送機器なども、その取扱品目に加えてきた（32頁）。

〈事例研究企業〉

社 名：近江屋ロープ株式会社

創 業：1804年（文化元年）

創 立：昭和35年

所 在 地：京都市下京区七条通西洞院東入夷之町689番地

代 表 者：代表取締役社長 八代目

事 業 内 容：ワイヤロープ・繊維ロープ・安全保安用品の販売、  
天井走行クレーンなどの機械器具設置工事業

従 業 員 数：30名

資 本 金：3,800万円

第二項 先代世代（初代近江屋藤助～六代目近江屋藤助）の取組み

(4) 初代近江屋藤助から六代目近江屋藤助（野々内辰造）

初代近江屋藤助は近江の国、西江堅田の出身である。当時この地域は織物の生産地であったことから、京都に来て、麻布、麻糸、綿布の販売を始めた。二代目近江屋藤助および三代目近江屋藤助は、麻綱を作るようになり、商いの内容は徐々に産業資材としての麻綱、綿綱の製造販売を行なうようになってきた。この頃より、清水寺に鐘の緒<sup>116</sup>を納め始めている。この二代目や三代目の頃に、現在の同社の原型が形づくられたと言えるかもしれない。

明治時代に入り、富国強兵を目指す近代日本の政策の影響もあり、ロープの需要は、建設、土木、鉱山、農林漁業、造園業に幅広く使用されるようになってきた。特に、京都の伝統ある庭師にとって強いロープは必需品として使用され、現在に至るまで同社と造園業者との取引の素地が形成された。他方、明治期の日本における農業については、機械化されておらず、牛馬の力が必要とされていたため、追い縄、手綱の需要も多かったという（近江屋ロープ株式会社編，2013）。また、田植えの際に使用される田引縄というシュロ縄の需要も膨大にあったという。高級麻である野州麻を使用した綱については、一部海軍が購入したという（近江屋ロープ株式会社編，2013）。五代目近江屋藤助（野々内辰之介）は、こ

---

<sup>116</sup> 具体的には麻綱。

のような日本の近代化の流れにのり、麻ロープや綿ロープの製造販売に取り組んだ。

六代目野々内辰造は、同社では中興の祖といわれている。大正期に入り、第一次世界大戦の直前の日本国内では極度の不景気が続いていた。六代目は、この状況を察し、西日本各地を中心に卸販売先の開拓を目的とする幹部社員による行脚を始める。その成果もあり、綿ロープの販売量において国内有数の店になったという。加えて、大阪の角座、中座、京都の南座など劇場との取引もなされ始めている。

#### (5) 七代目野々内泰一

七代目野々内泰一の世代の始まりは、ちょうど太平洋戦争に頃までさかのぼる。太平洋戦争では、同社の社員の多くが徴兵された。終戦を迎え、七代目は改めて家業の復興に乗り出す。戦後は物資の欠乏が顕著であり、梱包用の麻布は統制品となっており、仕入が困難であったという。1950年（昭和25年）からの朝鮮戦争の開始に伴い、麻布などの商品価格が高騰し、ロープ関連製品の需要も増えていった。

その後、繊維ロープは、農林漁業分野に大量に使用され始める。また、この頃から、ロープの素材が、天然素材から化学繊維に変わる。この頃、同社は、クレモナロープなど合繊ロープの販売を開始し、各地に販売網を展開する。

また、昭和30年頃より、林業分野においてワイヤロープに注目が集まる。七代目は、従来の産業資材販売に加えて林業分野に進出する。これは、国策の一貫に乗ったものであった。当時、同社にとって、林業は経験のない領域であり革新的事業として位置づけられた。七代目は、林業機械部を設置して、京都府の美山町、京北町、丹後半島における伐採、搬出事業に展開した結果好況の恩恵を受ける。他方、林業については、高度経済成長期には好調であったが、徐々に輸入木材に代替されてしまう。その後、七代目は年々売上が落ちてきた林業部門から撤退<sup>117</sup>することになった。

その他、七代目の代では、ワイヤロープ、繊維ロープの卸売販売を担ってきた産業資材販売部において、ウィンチ、チェーンブロックなど省力機械の販売、天井走行クレーンの設置事業を始める。東大寺における昭和の大改修においては、同社のクレーンが採用されている。

---

<sup>117</sup> 林業部門については、同社の部門長が暖簾分けの形で独立する。

図 48 各世代における経営実践の事例（近江屋ロープ株式会社）

七代目野々内泰一	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 架空索道資材(ワイヤロープ・集材機)を開始〈昭和 26 年〉(新商品開発)</li> <li>・ クレモナロープなど合繊ロープの販売〈昭和 32 年〉(新商品開発)</li> <li>・ チェーンソーの販売を開始〈昭和 37 年〉(新商品開発)</li> </ul>
八代目野々内達雄	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教材用とびなわニュースキッパーの販売〈昭和 53 年〉(新商品開発)</li> <li>・ 緑化資材の関東・中部・近畿・四国・中国地区への展開〈昭和 55 年〉(新販路開拓)</li> <li>・ クレーン工事を主体に機械器具設置工事業に事業展開(新商品開発)</li> <li>・ 獣害防止ネットシステム「イノシッシン」「さるさるネット」の販売〈平成 16 年〉(新商品開発)</li> </ul>
継承者・野々内裕樹	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グリーンプロックネット等の関東地域への販売〈平成 23 年〉(新販路開拓)</li> </ul>

(出所) 筆者作成。

### 第三項 七代目野々内泰一から八代目野々内達雄への事業継承

#### (3) 八代目野々内達雄

八代目野々内達雄(以後、八代目という)は、昭和 49 年に慶応義塾大学を卒業する。卒業後、東京の下谷金属株式会社に入社する。その後、近江屋ロープに入社する。入社後、本社に隣接する西洞院営業所に配属される。そこでは、ロープの切り方や組み方などの雑用業務に従事する。その際、同期入社である現取締役の谷田氏(以後、経営幹部という)と協働している。その雑用業務に従事しながら、八代目は、それまで、同社が進出していなかった首都圏地域を任されている。

〈八代目野々内達雄〉

生年月日：昭和 25 年生まれ（63 歳）

昭和 49 年 03 月 慶應義塾大学

昭和 49 年 04 月 株式会社下谷金属入社

昭和 52 年 04 月 近江屋ロープ株式会社入社

昭和 58 年 03 月 同社 取締役

昭和 60 年 01 月 同社 常務取締役

昭和 62 年 03 月 同社 代表取締役副社長

平成 03 年 01 月 同社 代表取締役社長

#### (4) 七代目野々内泰一から八代目野々内達雄への継承プロセス

八代目は七代目との関係で、特に大きな衝突をしたことはなかったという。七代目については、まじめな人であり、家族は大切にし、社員からも慕われており、八代目はそのような七代目を尊敬していたという。そのため、幼い頃から会社を継がねばならないという自覚があった。そのような境遇の中、八代目は、自らの申し出に基づき、大学卒業後に他社に就職する。

大学卒業後、父と関東のワイヤロープの代理店の社長との間で話がなされ、勉強してきたらどうだということで、下谷金属に入社した。自分自身も、どこかで勉強したいと希望していた。それこそ、大学一～二年までは、この家に戻ることにすら窮屈だと思っていた。そこで留学<sup>118</sup>したりしていたが、将来父に背いてまで別の道へ進むことは考えていなかった。他社経験については、そのまま家業に入っても力不足だと思っていたし、業界も知りたいと思っていたので、自ら申し出たというのが正しいかもしれない。（八代目）

他方、この他社経験は、八代目にとり非常に厳しいものであったという。八代目はこのときの経験を次のように語っている。

---

<sup>118</sup> サンフランシスコに一年間留学している。



3年間の他社経験は、聞きしに勝る壮絶な経験であった。通常、慶応大学の学生がやるような仕事ではなかった。取引先の息子を預かるという感じではなかった。辞めてもどうしてもよいと言う形で扱われた。倉庫に泊まりがけで放り込まれたりした。飯場のような生活だった。最後の一年だけ営業をやらせてもらった。営業も卸販売が中心だった。(八代目)

その後、八代目は、近江屋ロープに入社する。最初、西洞院営業所に配属になる。厳しい他社経験をしてきた八代目からは、家業に対してその経験で磨かれた厳しい視線が投げ掛けられている。

その仕事を1~2年やった後はトントン拍子であった。下谷金属での経験を積んで東京の状況を知っていたので、家業に戻ってきた時に、何で営業しないのだろう、何のんびりしているのだろうと思っていた。(八代目)

八代目のこの事業に対する冷めた視線は、将来、同社を背負う危機感の裏返しでもある。八代目は、西洞院営業所に配属されながら、新規の営業を任される。ただ、この営業とは既存の取引先との取引ではなく、すべて新規開拓であり、加えて、同社と何のゆかりもない遠隔地での営業であった。

当時は、名古屋以東は取引がなかった。緑化資材を全国的展開に乗せたい気持ちと、自分の将来の為にと、一生懸命にやっていた。・・・(中略)・・・ 当時、父に答えたいという気持ちと、このままで行くと会社が駄目になると言う気持ちがあった。東京を見て京都を見ると、市場規模も1/100とも考えられ、今後どうなるのかと思う時もあった。今やらねばと言う危機感があった。(八代目)

八代目は、緑化資材商品を中心に関東地域に向けて新販路の開拓に取り組むと同時に、教材用とびなわニュースキッパー<sup>119</sup>を開発する。これは、現在も続くロングセラー商品と

---

<sup>119</sup> 八代目は自ら何件かの特許を持っているほどのアイデアマンであるという。服部(1983)

なっている。

ニュースキッパーというものは、自分と先輩社員の二人でやったものだ。この商品は、今でも続いている。緑化資材については、全国にルート販売をやろうと自らが始めたものである。(八代目)

また、八代目は、七代目の下で、比較的伸び伸びと業務を遂行させてもらっている様子が伺える。

父親が社長で、産業資材が専務、林業が常務という幹部社員がいた。その下に多くの先輩社員がいた。専務は、細かいことなど管理面についてはいわれたが、自分が新しいことをやることについては協力的であった。これは、専務も飛躍したいが、今の社員の状況では厳しかったのだと思う。(八代目)

以下の八代目の語りからは、同社において実績を積んでいくにつれて、七代目から一つの事業部門だけではなく複数の事業部門の仕事を任されるようになっていくことがわかる。

自分は若い時から林業も産業資材の部門も担っていた。・・・(中略)・・・林業の時は嘱託社員についていく、産業資材の時は専務の下の古株社員についていく等、古くから蓄積されてきた知識を吸収していった。(八代目)

他方、先代世代から比較的自律的な機会が確保されてきた一方で、以下の八代目の語りからは、継承者だからこそ従業員からの特別な視線つまり厳しい視線が投げ掛けられている様子が伺える。

自分がいくら成功しても、従業員からは、あれは社長の息子だからできたと思われて

---

によると、ニュースキッパーの開発について次のような八代目の語りを紹介している。「あるときテレビを見ていたら、なわ飛びのチャンピオン大会をやっていたんです。確か秋田県出身の女の子だったか、優勝者の使っていたなわは、それこそ真ん中がすり切れんばかりに細くなっちゃっている。これはひょっとすると、これまでのなわには基本的な点で錯誤が潜んでいたんじゃないかなって・・・」(32頁)。

いた。従業員からは一緒にやっという雰囲気ではなかった。仮に、自分が東京に行って実績を作っても、表面では喜んでくれるが、あれはメーカー側にも社長の口が利くことでできた実績だと思われていた。これはどの世界でもあると思う。社員の感覚と、そこの当主の感覚は違うと思う。入社した時は、先輩社員とは心理的な距離がある。仮に自分が実績を上げたとしても距離があったと思う。先輩後輩という視点であれば、後輩はやりやすいように思うが同じじゃないかと思う。(八代目)

八代目は、同社の知見を活かして、クレーン工事を主体に機械器具設置工事業に進出している。この機械器具設置工事業については、八代目の同期の入社関係である谷田取締役からの提案によるものであった。

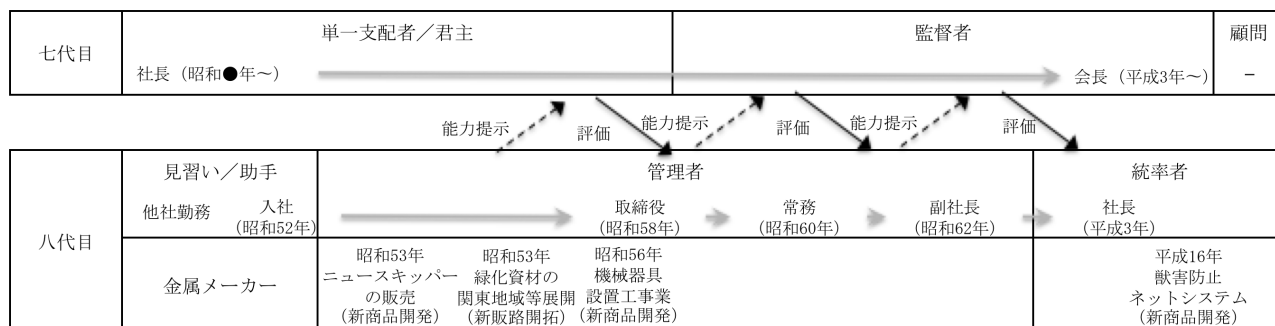
谷田取締役については、自分と違って、エネルギッシュな男で、商売の才覚がある人間であった。その彼から、新規で物流工事業をやらせてほしいと自分に申し出てきた。彼は、伝統的な卸売業ではなくて、これまで物流工事業を中心にやってきた。工事というのは、よい時はよいのだが、非常に特色のある分野をやってきた。(八代目)

また、八代目は、先代よりオーナーシップの継承の大切さについて、伝えられている。

八代目の看板は自分で守り抜く気概を持っていなければならないよと言われていた。もう一つは、近江屋ロープの財産は先祖から蓄積されたものであるから、土地等を含めた財産を守り大きくしていく必要があるよと言われていた。(八代目)

上位の八代目の語りについては、土地などを含めた財産つまりオーナーシップについて資本的な意味合いではなく、当主の継承者としての精神的な支柱とするべきであるということが意味されているのかもしれない。

図 49 七代目から八代目への継承プロセス



(出所) Handler (1990) の表 3 (p. 43) に基づき、筆者作成。

#### 第四項 八代目野々内達雄の経営実践

##### (1) 獣害防止用のネットの開発

八代目は、平成 3 年に七代目から事業継承を受ける。また、平成 3 年とは、バブル経済が崩壊<sup>120</sup>した直後であり、徐々に業績が落ちてきた時期にあたる。近江屋ロープ株式会社編 (2013) を以下引用する。

1991 年をピークに、売上高は年々減少し始めました。バブル経済が崩壊し、卸販売という商法が年々通用しなくなってきました。ホームセンターが乱立し、ユーザーの多くが当社の得意先から離れていき、当社の仕入れ先である大手商社は、自ら地方に拠点を持ち、当社の得意先にも販売し始めました。また、輸入商材などが、全く違うルートから参入し始めました。地方の公共事業が減少したことで、当社の販売店は衰退するところが殆どであり、老舗でも倒産に追い込まれるところも出てきました。そのような時代の変化の中、当社も経営不振に陥っていきました。(近江屋ロープ株式会社編, 2013, 6 頁)

<sup>120</sup> バブル経済の崩壊の定義は様々存在するが、例えば日経平均株価をその指標と考えると、1989 年 12 月 29 日に、至上最高値である 38,915 円 87 銭をつけており、事例の時期はその一年後ということになる。

このような状況の中、八代目は新商品開発に取り組むことになる。八代目は、同社の不振部門となった卸売販売の社員とともに、新規で市町村の役場への訪問を行ない、時には大学の研究機関を活用した。そのような地道な取組みが、山林における鹿や猪などの獣害防止用のネットである「グリーンプロックネット」や「イノシッシ」の開発に繋がっている。

図 50 近江屋ロープの事業構造の変遷



(出所) 筆者作成。

#### 第五項 八代目野々内達雄から継承者・野々内裕樹への事業継承

##### (4) 継承者・野々内裕樹

継承者の野々内裕樹（以後、継承者という）は、八代目と七代目との関係と同様、八代目ともめたことはなく、順調な関係であったという。継承者は、慶応義塾大学卒業後、産業資材メーカーに就職する。同社では、自動車安全部門に配属され、約5年間所属する。産業資材メーカーへ入社したキッカケは、同社の産業資材部門が家業の取引先であったためである。主に営業業務に従事する。先輩社員は特に何も教えてくれなかったが、トヨタやスズキなどの一流メーカーと触れ合える機会が良い経験となったと言っている。大手企業の購買手法等が大変参考になったという。

上司は、厳しかった。その会社では、上司の人は特に仕事を教えてくれず答えを出してくれるような人ではなかった。上司のやり方を見て仕事を肌で感じて覚えていった。  
(継承者)

〈継承者・野々内裕樹〉

生年月日：昭和 54 年生まれ (34 歳)

平成 14 年 03 月 慶應義塾大学

平成 14 年 04 月 アシモリ工業株式会社入社

平成 19 年 03 月 近江屋ロープ株式会社入社

平成 23 年 01 月 同社 営業部 産業資材物流課長 兼 関東開発課長

(5) 取締役営業部長・谷田光雄

取締役営業部長・谷田光雄（以下、経営幹部という）と八代目は、近江屋ロープへの同期入社の間柄である。最初に、八代目も経営幹部も西洞院営業所に配属になっている。

現社長に対しては、他の従業員は「達雄さん」と律儀に対応されていた。他の従業員からは、次の社長になられるという見方をしていたと思う。他方、自分は現社長に対して当時から全然距離を感じていなかった。(経営幹部)

上記の経営幹部の語りからは、当時、八代目が将来の継承者ということで、従業員から特別な視線を受けていることに伴い従業員との距離感が生じている中、八代目と経営幹部は親密な関係であったということが伺える。

その後、物流工事部門を八代目と共に立ち上げ、現在では営業部門を中心に全体を統轄する役割を担っている。そして、現在営業部において継承者の後見的な役割を果たしている。経営幹部は、事業継承について次のように語っている。

現社長も私も次の世代にバトンタッチすることが、一番重要な課題である。400メートル走で言えば、自分が退職するまでにバトンエリアの中でバトンをきっちりと渡すことである。会社内部も取引先など会社外部の関係についても。だから、現社長にも

言っているが、何でも情報を共有しようと言っている。それが大事やし、自分が正直ではないと駄目だと思う。(経営幹部)

経営幹部の語りにあるように、同社での経営上の情報共有については、現社長と経営幹部に加え、役職的には課長職ではあるが、継承者も加えられている。現経営者と継承者、つまり親密的な親子関係の間に、経営幹部が入ることにより、経営上の情報が共有され、意思決定がなされている様子が伺える。

全社的なことは、現社長と裕樹君と話をしている。(経営幹部)

今は、取締役会のようなものはないが、社長と取締役営業部長とのミーティングには入れてもらうようにしている。話題としては、採用の話等。・・・(中略)・・・新しいことをする時には、部長や社長に相談する。(継承者)

また、継承者は、八代目とは親子関係でありながら、仕事世界においてはフォーマルな関係の一面を見せている。八代目および継承者は次のように語っている。

立派だなと思うことは、会社では例え二人の時でも社長と呼ぶ。とても営業はよく頑張っている。ある意味では尊敬している。人間学だとかをもっと学んでほしいと思うが。(八代目)

社長との関係性については、特にぶつかるようなことはない。会社の中では上司として接している。(継承者)

経営幹部からも、継承者の八代目に対するフォーマルな一面を伺わせる語りとともに、継承者を後見していこうとする意向が述べられている。

滑稽だったのが、裕樹君が現社長に対して「社長よろしいでしょうか」と言って入ってきた。一線引いているなと感じた。自分の息子と同じようなもの。正直、息子だから大目に見ようと言う気持ちもあった。でも、逆に自分の息子のように厳しくやって、

やっつかんと駄目だと思ふようになった。(経営幹部)

加えて、経営幹部からは、仕事世界における親子関係の距離感の取り方の難しさと、経営幹部としての関与の仕方について述べられている。

9代目の裕樹君に対しては、息子だからということで対応していない。より厳しいと思う。現社長も同様に厳しいと思う。現社長から「野之内君に部長の方から言うて下さい。」と言われることもある。(経営幹部)

事例からは、経営幹部が入社当時、同期の八代目が受けていた継承者としての特別な視線について認識し、自分が継承者を育成する役割を担う現在、その時の経験を活かして継承者を保護する取組みをしている様子が伺える。

現社長が入社されてきた時に、従業員が裏でこそこそ言っているのは聞いたことはある。「谷田はええわなあ」と、他の従業員からやっかみみたいなものはあった。だから、9代目が入ってきた時は、そのことを心配した。だから、会社の雰囲気づくりに努めた。(経営幹部)

経営幹部によると、それでも従業員からの特別な視線が、ファミリービジネスでの経験が浅い継承者にとって、継承者と従業員との間の仕事上の内面的距離感の取り方を難しくしていることが伺える。

確かに、一時期やっかみをもつ社員は存在した。うわさでこそこそと言う者はいた。ただ、昔のやり口でやる社員こそ、そういうことを言っていたと思う。だけど、そういう社員は辞めて行った。裕樹君とその社員との間で、お前に言われたくないわというような、やり取りはあったと聞いている。(経営幹部)

上記の経営幹部からの語りからは、経営幹部自身が継承者の人間関係についても、非常にきめ細かく配慮していることが分かる。加えて、継承者が若い故に、若しくは将来の事業の当事者として無理をし過ぎることに対しても、配慮がなされている。



裕樹君には、今の課長職で、実績をつけさせる。今も現実につけてくれている。上下関係も理解してくれている。但し、あまり突っ走らないことかもしれない。一つ一つを固めていくことが重要。自分の若い時と同じである。北海道も行く、九州も行く、四国へも行く、但し、その代わり、無理するなよと裕樹君に言っている。何かがあったら困るから。若いため、しすぎるところがある。(経営幹部)

他方、経営幹部は、伝統の継承とともに新しいことへの取組みの必要性と継承者としての自覚を促す助言を行なっている様子が伺える。

短い期間であっても、課長になって実績を上げてくれている。新しいことは必要だし、昔のやり方では通用しない。発想、新しいエリアの開拓等は評価している。敢えて、あんたは9代目だよと暗に言っている。だけど、私の立場上、営業はもうええよとは言わない。だから、裕樹君とぎくしゃくすることはない。(経営幹部)

上記の経営幹部からの語りにおいては、現経営者世代の後見下の自律性における牽制・規律づけと保護の微妙なバランス感覚が要請されることが伺える。

また、経営幹部は、継承者の多くが受ける従業員からの継承者としての特別な視線や従業員との職場関係上の距離を埋めさせる指導も行なっている。

若い子、20～40代クラスの集団に入っていけと言っている。その集団の束ねる役目を野之内君にしろと言っている。自分が全てお膳立てするのではなく、裕樹君から入って行けと。現社長の時は、他の従業員と年齢差も離れていたなので、現社長としては自分の立ち位置が取りにくかったかもしれない。(経営幹部)

また、以下の経営幹部の語りでは、自ら営業部長として若手の営業部員に指示する役割を敢えて継承者に託すことにより、継承者と若手営業部員との関係性の構築を促進しようとする配慮が伺える。

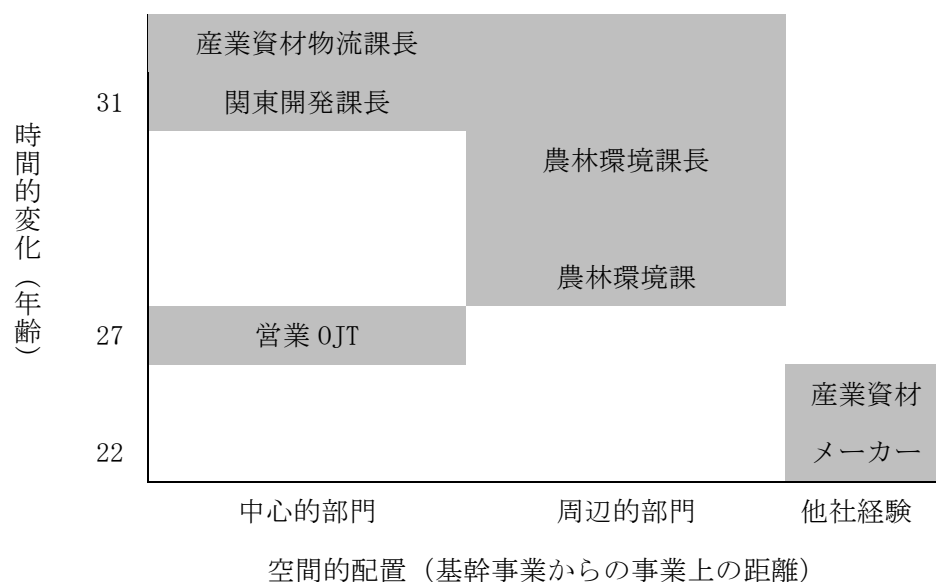
自分が若い子にトップダウンで言うよりも、裕樹君を通じて間接的に若い子に言って

もらうようなこともしている。裕樹君もよく話す。だから営業の関係でも報告書は出さなくても良いと言っている。とくかく話そうと。だから、自分は営業の関係で知らないことはない。(経営幹部)

このように、同社の継承プロセスにおいて、現経営者、経営幹部という旧世代と継承者の世代の非常にデリケートな関係性が確保されていることが伺える。

裕樹君に対しては、今は任せている。でも、彼もわかまえてくれている。賢い子なので、問題はなかった。但し、息子が、部長を飛ばして社長に言うということはNGである。だから、全体的な決め事の際は、裕樹君を入れるようにしている。3人でするようにしている。だから、9代目だからということで、我々役員との間にバリアをはるということはない。自分と社長と関係も、裕樹君と自分の関係も良好であると思っている。(経営幹部)

図 51 継承者の配置の軌跡



(出所) 筆者作成。

(6) 最初の配置

平成19年に、近江屋ロープに入社する。入社当初3ヶ月間は、ベテラン営業員と共に顧客訪問を行なう。どのような顧客がいるのか、ベテラン営業員がどのように商談を纏める

のかを学んだ。その後、農林環境部門に配属となる。農林環境部門は、緑化資材と獣害関係を扱っている部門である。

息子は4～5年程度、メーカーで営業を経験していた。最初、営業をさせたが、状況を少し説明するだけで、「わかった」と言っているところに自律的訪問してくれた。メーカーでの営業経験が生きているのだと思う。(八代目)

八代目の語りでは、継承者の将来的な当事者としての意識が垣間見られる。継承者が任された農林環境部門では、継承者は自分の担当エリアを決められて営業を任されることとなる。継承者は次のように語っている。

最初は、内部でどのような仕事をしているのかを学んだ。その後、各営業マンについて回りどのような顧客がいるのかを学んだ。3ヶ月してから、自分の担当エリアを決められて営業を任されることになった。但し、その時は、一切、引継ぎの顧客を持つことはなかった。和歌山エリアと奈良エリアを任されることになった。和歌山県はその当時一切取引先がなかった。自動車のナビで一軒一軒の自治体を回った。獣害ネットの設計組み込み作業の提案等でそのエリアの市町村自治体、JA、森林組合を一から回っていった。(継承者)

継承者の配置は、八代目の配置のされ方と類似している。それは、既存の取引関係がある顧客への営業ではなく新規開拓中心の営業である。加えて、京都市内に本社のある会社とは離れた和歌山県や奈良県のエリアを任されていることである。八代目も最初、名古屋以東の関東への新規顧客開拓を任されていた。この配置を通じて、継承者は確実に実績をあげていく。

1年目の秋口に和歌山県で大口の物件を獲得することができた。ノウハウは古参の社員と一緒に回って習得した。・・・(中略)・・・その後、2～3年目の時に大阪の卸の顧客も追加で担当するようになった。この頃から、和歌山や奈良での成功事例をもとに、全国向けに広範囲に営業をかけていく気風になった。3年目には、四国や九州等に行き、花が咲いてきた。古参の社員が四国に行っていたので、そのやり方を見て自

分は九州を担当した。(継承者)

上記からは、継承者が実績をあげて経験を蓄積するプロセスにおいて、経験豊かな社員のサポートがあることが伺える。

#### (7) 農林環境部門と産業資材部門の兼務

その後、継承者が3年目に差し掛かる頃から産業資材物流部門を兼務することとなる。大阪の既存の卸売業との取引である。農林環境部門と産業資材部門という同社の二大部門を同時に兼務するというキャリアの横の幅を拡大させている。この配置についても、八代目の時と同様に、複数の部門を担当させられている。

当社には大まかに2つの部門がある。産資物流課、農林環境課がある。産資物流課は、卸のセクション。金物屋等への訪問。物流の方は、工場の設備関係でクレーン等を扱っている。農林環境課は旧来の緑化資材を扱い、プラス獣害関係をやっている。事業ポートフォリオとしては、産資物流課4割、農林環境課5割という感じである。獣害関係がのびている。残りの1割が関東開発課である。(継承者)

### 第六項 継承者の独自性の発露

#### (1) 三つの部門の兼務

現在、継承者は営業部の産業資材物流課長、営業業務課長、並びに農林環境課のグリーンネットグループの課長を努めている。この配置においては、任されている職責は課長職であるが、キャリアの幅の観点からはほぼ全社の部門横断的に任されていることになる。

谷田部長は、他の課長と自分とでは、対応の違いはあると思う。部長は一緒にしているつもりだろうけれども。与えられている裁量権等。(継承者)

上記の継承者の語りでは、部門横断的に担当部門が拡大されると同時に、他の同じ課長職の従業員よりも遥かに裁量性が高いことが示されている。このことは、先述の部分で、課長職でありながら継承者として八代目と経営幹部との会議にメンバーとして入っている

事実からもいえている。

今は営業課長として、課の方針を立ててやっている。各営業担当者が自分の数字を持ってやっており、営業部長がその数字を管理しているという形である。課長は、自分の数字を持ちながら部下のマネジメントをする形である。農林環境課における課長のポジションは3つあり、各々グループがありそのグループを担う課長が複数いる。自分の直接の部下としては、新入社員と一つ年上の社員がいる。(継承者)

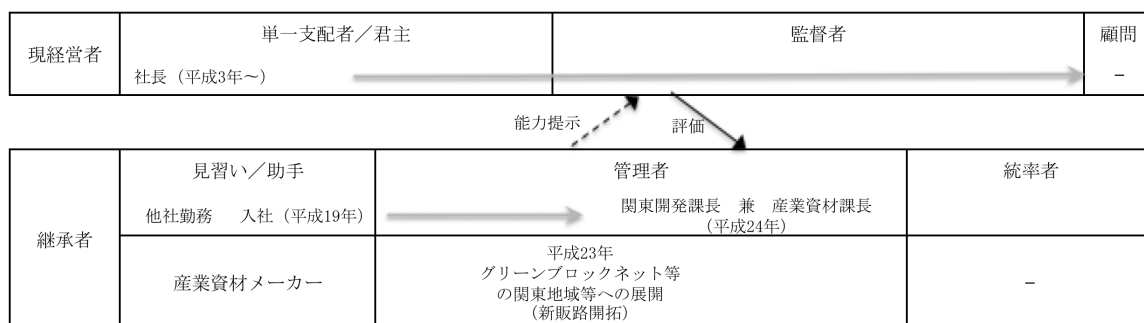
(2) 経験豊かなマネジャーからのサポート

他方、継承者に対してほぼ全社の部門横断的に任されている反面、継承者が職務上あまり経験のない部門においては、経験豊かなマネジャーが配属されている。産業資材物流課については、産資グループや物流グループに各々40代の係長がおり、サポートを受けている。継承者がポジション的には課長として上だが、職務については二人の経験豊かなマネジャーに実質的に纏めてもらっている。その他、営業業務課では女子社員7名を纏め、農林環境課グリーンネットグループでは、同社の新商品について新入社員に指導する立場についている。

また、八代目は継承者に対して次のように語っている。

老舗では、継嗣が経営を継承するという事は宿命的な事である。しかし、継嗣はどこかで自分の殻を破らねばならない時があると思う。(八代目)

図 52 現八代目から継承者への継承プロセス



(出所) Handler (1990) の表 3 (p. 43) に基づき、筆者作成。

## 第八章 議論

### 第一節 本章の構成

本章では、山本海苔店、あみだ池大黒、大和川酒造店、近江屋ロープの四社の事例について分析を行ない議論がなされる。第二節では、継承者のおかれる状況について議論される。第三節では、継承者の配置の視点から、現経営者の行動と継承者の能動的行動との関係について議論<sup>121</sup>される。

### 第二節 継承者のおかれる状況

本節の目的は、先行研究で示された継承プロセスの継承者がおかれる制約的かつ自律的という二律背反的状况と継承者の正統性の関係について議論することである。継承者としての正統性が継承者の制約性や自律性に与える影響が示されれば、継承プロセスにおける継承者の能動的行動がなぜ可能となるのか、どのように遂行されるのかの背景要因を理解することに繋がる。尚、本節における分析上の時間軸としては、継承者がファミリービジネスに入社し、最初の配置までの段階を対象とした。尚、最初の配置以降の分析は、主に次節においてなされる。

#### 第一項 入社前の継承者の状況

ファミリービジネスにおける経営者と継承者といっても、当然のことながら、ファミリービジネス入社前の段階では普通の親子関係の様子が示されている。それ故に、この段階における普通の親子関係こそが、継承者がファミリービジネスに入社後の仕事世界における親子の特有な関係性を産み出している。

##### (1) 幼少期からの継承者としての意識づけ

本稿がインタビューの対象とする継承者とは、将来の継承が既定もしくは可能性がきわめて高い対象者<sup>122</sup>である。その為、インタビューでは、何らかの形で幼少期から将来の継承

---

<sup>121</sup> 尚、本稿では、信頼性と妥当性の観点から、データの解釈について、日本経済大学の後藤俊夫教授に確認を頂いた。

<sup>122</sup> 柴田 (2011) によると、山本海苔店の六代目の次の語りを紹介している。「それぞれに長

者としての意識づけが明示されていた。Gersick et al. (1997) は、将来の継承が既定された対象者、つまり「約束された後継者」という地位は通常、親との緊密さが増し、自分が特別な人間であるという甘美な感覚を当人にもたらすと指摘する。他方、その裏面的な意味としては、継承者にとってキャリアの選択肢を狭めることも意味する。山本海苔店の継承者の事例からは、これまでの人生の全ての選択が、将来の継承を前提としたものであるという語りがあった。この語りからは、継承者がファミリービジネス入社前から、継承者の意思決定の場面において将来の事業の継承が影響を与えていることが示される。父である六代目からは、家族で日本橋に食事に出かけた際の帰りに「店に寄っていくけど、ついてくるか」と言われ、会社に立ち寄ることがあったという語りがあった。現経営者から継承者への声かけはさりげなさの中にも、継承者が自然と事業に親しめるよう配慮がなされている。また、山本海苔店の継承者の場合、祖父や祖母という親族から継承することが前提であると言われてきたという。

山本海苔店のような直接的な意識づけではないが、間接的な意識づけがあみだ池大黒の事例で見られる。あみだ池大黒の事例によると、現六代目が幼い頃に会社の神事において当主の次に参列し経営幹部がその後が続くという語りがあった。ここからは、継承者本人への意識づけとともに、幼いながらも現六代目が将来の継承者であることについて、参列している従業員に対してのメッセージであるとも考えることができる。これが結果として、幼いながらも六代目に対する特別な視線が醸成されることに繋がっている。そして、従業員を含めた周囲からも将来の継承者としての視線が降り注がれることが、継承者自身に継承者らしい振舞いをする必要性を認識させることに繋がっている。ここからは、「約束された継承者」としての地位に基づく自律的な状況とともに、事業の継承を前提とされた継承者の制約性の発芽的な状況が示されている。

## (2) 擬似的な職務経験

Longenecker & Schoen (1978) は、後継者のファミリービジネス入社後の社会化のプロセスをモデルとして提示している。その七段階のプロセスの内、「就業前段階」「部分的就業段階」として入社前の部分的な社会化の段階を指摘している。Longenecker & Schoen (1978)

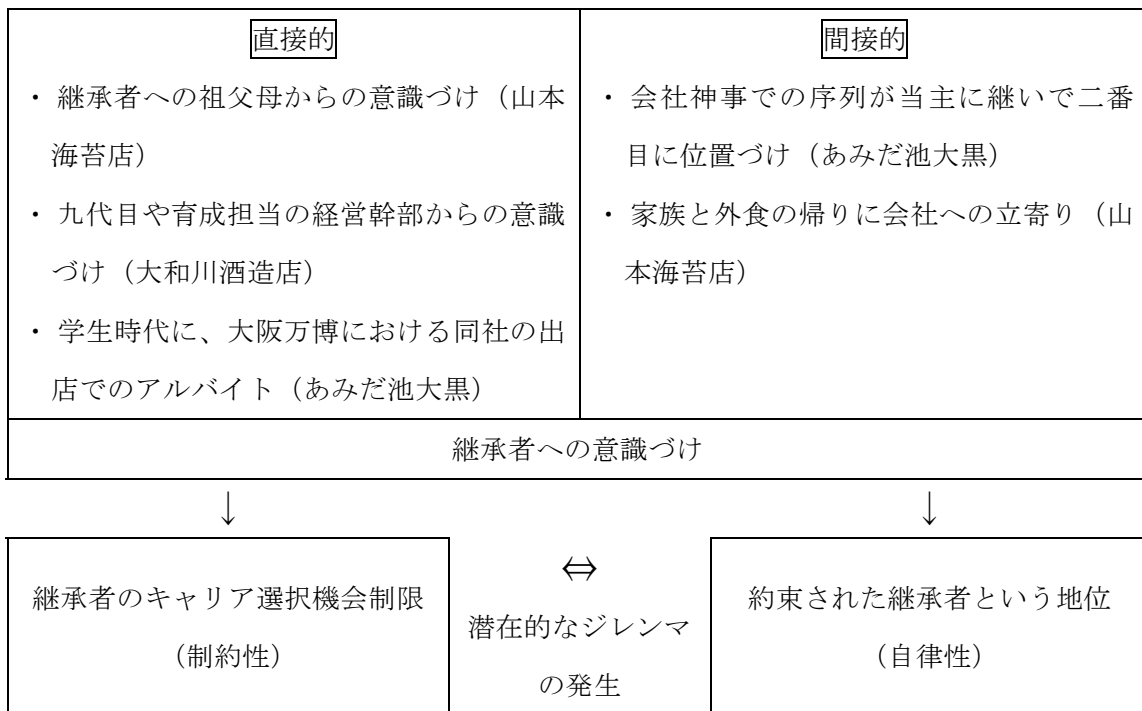
---

男がいます。本人の希望が最優先ですが、それぞれの家の長男だけ経営に当たるという先代からの申し合わせがあり、僕らはそれを期待しています」(14頁)。

は、この段階の特徴として継承者が職務の経験をしていない段階で、自社の経営幹部や従業員との接触をもつ側面を指摘している。事例からも、将来の事業継承に向けての段階的な社会化がなされていることが示された。この段階から、継承者は、生得的な地位は保有するものの獲得的な地位が担保されていないことによる制約性からの影響を少しずつ受け始める段階である。

あみだ池大黒の事例では、継承者に事業のアルバイトをさせるというものがあつた。大阪万博開催における同社の出店販売における手伝いをさせたというものである。継承者の会社との関わりは、当然博覧会場での販売要員としての目的もある。しかし、それ以上に普段経験することができない博覧会での同社従業員との関わり合いをさせることを通じて、従業員との関係性の構築や継承者自身の将来への意識づけがなされることを目的としているといえるだろう。この関係を図示すれば次図のとおりである。

図 53 入社前における継承者への意識づけと効果



(出所) 筆者作成。

#### 第二項 仕事関係を通じた親子関係

先述の通り、継承者は将来の経営者として捉えられ、現経営者世代より様々な影響を受ける。子弟参加の段階では、継承者は、現経営者に対して親としての認識に加えて、事業



における上席者としての存在としての認識を持つことになる。Gersick et al. (1997)によると、ファミリービジネスへの参加段階においては、継承者にとって「自分をはたして自分自身の生活を持った自立した大人になれるのか」(本稿でいう「継承者の自律性」という問いと「親のビジネス(親の世界)に組み込まれたままでいられるのか」(本稿でいう「現経営者世代による制約性」という問いとの潜在的なジレンマが存在するという。これらの問題に対して継承者が「子弟参加」段階の間に出す答えが、そのファミリービジネスの将来を大きく左右することになるとされる。

また、この段階では従来と異なり、現経営者世代と継承者には、仕事関係を通じた関係性が生じることになる。Rouvinez and Ward(2005)によると、世代間に繋がりがあれば、ファミリービジネスを支える世代間が調和して相乗効果を生み出すとし、若い世代の衝動、性急さ、エネルギーに、年長の世代の知恵、経験を合わせて最大限の効果があると指摘している(訳書, 184頁)。これは、継承者が従前の親との関係を超越して事業継承の当事者として親と向き合い始める段階であるといえるだろう。

#### (1) 気兼ねのない関係

事例企業の内、二社で見られたのは、気兼ねのない<sup>123</sup>現経営者と継承者との関係である。気兼ねのない関係性だからこそ、継承者は現経営者に対してはっきりものが言える側面が示されている。言い換えると、継承者が現経営者と親子関係にあるが故に気兼ねのない関係性が存在し、その気兼ねのない関係性が仕事世界における経営者と部下との関係においても温存されている。

山本海苔店の事例では、継承者は現経営者から叱責されたことがないという語りがあった。継承者の語りからは、温厚な現経営者像が見てとれる。あみだ池大黒の事例によると、他社勤務の頃と異なり、祖父や父親は幼い頃からよく知っているのでやりやすかったという語りがあった。ここからは、幼少期からの親子間における基本的信頼の関係に基づき、継承者に自律的な機会が提供されていることがわかる。この気兼ねのない関係とは、職場関係上のやりやすさだけを示すものではない。山本海苔店の事例によると、継承者が現経営者に対する意見具申として、継承者自身を全社的な経営の視点が養成できるポジション

---

<sup>123</sup> ファミリービジネスにおける親子関係という複雑な現象を、「気兼ねのない関係」と一括りに表現することはできない。本稿では、「率直な意見交換ができる関係」と定義する。

につけるべきではないかとの提言を行なう様子が伺えた。ここからは、継承者による能動的に意見具申ができるような環境整備がなされていることがわかる。経営者に対して、自分自身の処遇にかんする提言がなされるのは、非ファミリービジネスでは見られにくく、ファミリービジネス特有の事象であるといえるだろう。また、あみだ池大黒の事例によると、現経営者が、継承者に対して事業の再生を命じた時に、継承者より拒絶されるという語りがあった。この事例からは、親子関係において気兼ねがない関係性であることに加え、継承者の立場であるからこそ、現経営者に対しても自律的な立場で物がいえるということであろう。近江屋ロープにおいても、山本海苔店と同様、継承者の語りからは、温厚な現経営者像が見てとれる。

## (2) 衝突や対立を許容する関係

事例企業の内、三社で見られたのは、現経営者と継承者との衝突や対立を伴う関係である。先述の通り、仕事世界とはいえ親子関係が基底にあることから、双方が気兼ねのない関係性が保たれている。結果として、継承者は現経営者に対して明確に自分の意思を表明しやすい。このことは、世代間の知恵をぶつけ合い、効果を生んでいるといえるだろう。

山本海苔店の事例では、六代目が五代目に対して、多角化の提案や包装紙の変更の提案を行なった際に、制せられたという語りがあった。あみだ池大黒の五代目によると、世代間における意見の相違が起こることは、むしろ自然のことであると語っていた。大和川酒造店の事例によると、九代目は八代目との間でも喧嘩は耐えないと語っていた。加えて、回数は多くないとしながらも、九代目からは、継承者とも口論を交えているという語りがあった。

衝突と対立を伴う関係からは、二つの仕事世界における親子関係の特徴を指摘することができる。第一に、対立の積極的側面である。山本海苔店の六代目は、自らの提案の再考を求められたことに対して否定的な感情を抱いていなかった。あみだ池大黒の場合、五代目は、世代間で意見の衝突が起こったとしても、最後は誰が正しいことを言っているかは世代間で自ずと分かるものであると語っていた。大和川酒造店の場合も、親子間で対立がない方がおかしいと語っていた。ここからは、仕事世界における親子関係における衝突や対立の性質によっては、世代間の異質な価値観をぶつけ合うことにより、伝統の継承と能動性のある取組みの相克を検討する視点を与えているといえるかもしれない。第二に、親

子関係における同士の対立<sup>124</sup>であるがゆえに、継承者が現経営者に対する意見具申上の自律性が確保されている。非ファミリービジネスのように、意見具申にさいしての配慮や遠慮をする必要が少ないことからである。継承者に事業に対する忌憚のない意見を表明させることにより、継承者自身の経営にかんする思考上の訓練になっている可能性がある。

### (3) 上司・部下のフォーマルな関係

他方、親子間において気兼ねのない関係、並びに衝突や対立を伴う関係がある反面、事例からは、現経営者と継承者の関係つまり組織における上司と部下というフォーマルな関係性が垣間見られる。

インタビューにおいては、四事例共に継承者は現経営者のことを社内的な役職名で読んでいた。特に近江屋ロープの事例によると、継承者は会社において周囲に従業員がいる場合でも、例え二人の時でも、現経営者を「社長」と呼ぶことについて現経営者と経営幹部が継承者の振舞いを評価している語りがあった。継承者の語りからも、現経営者を父親ではなく、あくまで経営者として接している。ここから推察されることは二点指摘できる。第一に、現経営者と継承者の関係性そのものに対する従業員からの視線への配慮である。第二に、組織に親子関係を持ち込まないという秩序の維持である。上司と部下という関係性の重視であり、制約性を継承者が受容していることを示す。

### (4) 世代間での自律的余地の調整

四社事例共に、継承者の制約的側面として組織の中の上司・部下というフォーマルな関係を有していた。また、自律的側面は、各事例において温度差が示された。例えば、継承者の親子関係での自律的側面において、あみだ池大黒のように継承者が現経営者からの配置命令を留保するものと、近江屋ロープのように順調な関係性に基づく広い裁量性が存在するものとは、事例間で大きな温度差がある。これは、幼少期からの親子関係の個別性に起因するものなのかもしれない。しかし、ここで注目すべきは、親子関係における継承者の自律的側面の程度が高かったとしても、世代間の関係性を毀損するもしくは対立に進展するようなものではなく、むしろ世代間相互で調整していることである。継承プロセス

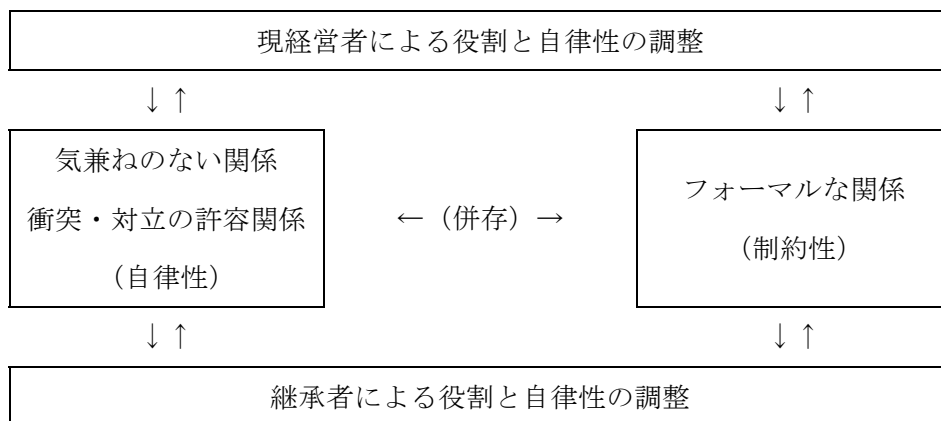
---

<sup>124</sup> 後藤 (2011) が詳しい。継承プロセスの相互作用的展開におけるあみだ池大黒の事例で詳述する。

とは、継承者の自律的な行動に、現経営者の経験や知恵が複合的に融合される時に効果があるとされる (Rouvinez and Ward, 2005)。Handler (1990) は、継承プロセスを現経営者と継承者による舞踏 (dance) と形容した。Handler (1990) および Rouvinez and Ward (2005) からすると、継承プロセスとは、継承者の自律性と現経営者による制約性という二律背反の関係を維持しながら相互作用するプロセスであるといえる。言い換えると、継承者が現経営者世代の制約性を受け入れる限り、事例企業毎の自律性における個体差は存在するものの、継承者に自律性が許されることになる。Handler (1990; 1994) は、継承プロセスは継承者をゆっくりと慎重に巻き込みながら世代間相互に職務上の役割を調整して移行していく過程であることを示した。本稿では、事例分析から、必ずしも職務上の役割に限らない世代間の継承プロセスにおける自律性の余地を調整する可能性を指摘する。

以上、親子関係の二重性と相互の役割調整の関係を図示すれば、次図のとおりとなる。

図 54 親子関係の二重性と相互の役割調整



(出所) 筆者作成。

### 第三項 親世代の経営幹部との関係性

Beckhard and Dyer (1983)によると、事業継承が経営幹部の心理面に大きな影響があると指摘している。第一に、経営幹部が自ら従事してきた現経営者の価値観、関係性、方針、実践方法を継承者が継続するつもりなのかを懸念する存在であると指摘していることである。第二に、事業継承後の経営幹部と継承者との関係性をどのようにしていくかという課題である。継承者が将来の事業の継承が見込まれる状況において、経営幹部にとり継承者の存在とは、ある種の脅威であり社内での新しい利害関係者としての位置づけの模索が見られる。

他方、日本の老舗企業研究では、事業継承において番頭の役割について重要な論点が指摘されていた。第一に、世代交代のつなぎ役である。事業承継にあたっては、世代交代のつなぎ役としての役割が重要になる（前川・末包，2011）。第二が、事業継承段階における後継者の後ろ盾をする存在である（青野，2011）。

事例からは、特に継承者の育成を担当する経営幹部の場合、継承者を新たな利害関係者と認識するというよりも、親子関係にある現経営者及び継承者の役割調整を助け、促進する意味で継承者に対する牽制や規律づけ、経営者に対する助言する役割を担っている様子が示された。

#### （１） 牽制と規律づけ

山本海苔店、大和川酒造店、近江屋ロープの事例によると、現経営者世代の経営幹部は直接的に継承者に牽制や規律づけを行なっていることが示された。大和川酒造店や山本海苔店の事例からは、継承者は経営幹部から事業の当事者意識<sup>125</sup>に関わる内容について指導している様子が伺えた。ここからは、継承者の正統性という概念が関係してくることが示される。

大和川酒造店の事例によると、継承者が入社後に現経営者の弟である経営幹部の下に配置され、基本的な業務の習得だけではなく、私生活の面も含め叱責され比較的厳しいことを指摘されていた。先の現経営者と継承者との関係では、フォーマルな関係性にかかわる語りが見られたものの、現経営者が継承者に対して細部にわたる指示を行なう語りは見られなかった。ここからは、現経営者では継承者に対して親子間であるが故に伝えにくい側面が垣間見られる。親子関係を第三者の視点から見ることができる経営幹部であるからこそ、継承者に対して率直に伝えられる側面が示されている。

山本海苔店の事例によると、継承者が従業員と佃煮を作る作業において経営幹部から、なぜ継承者自身が一番危険な役割を担わないのかと叱責されていた。加えて、ここからは、親子関係に第三者的立場で関わりをもてる経営幹部の存在の意味が示された。同時に、伝えられる内容が将来の事業の当事者としての本人の意識づけを促すものであることが示さ

---

<sup>125</sup> 足立(1993)によると、とりわけ老舗の主人の役割について、次のように指摘している。「上に立つ主人（社長）は単なる雇われ社長ではなく、経営者としては、率先垂範、事業経営の先頭に立ち、よくその職責を果たして、全員を統率し、全員の和合を図り、従業員をあわれみ、恵み、慈悲心をもってその生涯を保障し、守護すること（323頁）。」

れる。経営幹部の叱責の意味の背景には、継承者の事業の当事者としての行為の連続が、従業員への支持や信頼に繋がり継承者としての獲得的な正統性を高めることが示唆されている。

また、上記の三事例間においては、親族関係の近さにかかわる微妙な牽制と規律づけの温度差も見られる。大和川酒造店の経営幹部は九代目の弟にあたる。そのためか、継承者に対しては職務上の事項を含め、プライベートの生活習慣にかかわる点にまでその指導の範囲が及んでいた。山本海苔店の経営幹部は六代目の親族関係であった。継承者に対しては、職務上の当事者意識に対する規律づけがなされていた。他方、近江屋ロープの事例は、育成担当の経営幹部は、八代目との間で親族関係がない。主要な牽制や規律づけは、職務上の人間関係の構築や働きすぎに対する配慮であった。その意味では、親族関係が近ければ近いほど、育成担当の経営幹部から継承者に対しての率直な意見がしやすい側面が指摘される。

## (2) 仕事世界での親子関係を補完する経営幹部

事例からは、業務の基本を指導しようとする育成担当の経営幹部の姿が示されている。四つの事例からは、育成上、現経営者が直接的に継承者に関与する典型的な語りが見られなかった。その意味では、現経営者の役割を経営幹部が代替していると考えられる。

山本海苔店の事例によると、継承者を育成担当の経営幹部が管轄する仕入部に配属した経緯についての語りがあった。この経営幹部の語りでは、同社での仕入部の位置づけは会社の原点であり、継承者に同社の業務の基本を学ばせる意向があったことが見てとれる。また、同社の仕入部の業務は、年間の海苔の仕入を決定するという経営戦略にも繋がるものであり、組織横断的に複数の部署と折衝せねばならないものである。その意味では、将来の全般管理を担わなければならない継承者に対する経営能力を養成する一環でもある。大和川酒造においても、継承者は製造部門に配置され、精米、醸造、蔵出し、ビン詰などの基本的な業務の習得において育成担当の経営幹部が重要な働きを担っていた。この製造部門での酒造りの基本が習得されていることが、首都圏営業担当として外食チェーンに対する提案や商品開発責任者としての清酒ベースのリキュール商品の開発に繋がっている。近江屋ロープの事例では、初期の基本的業務の後見を含め、営業部内での継承者と従業員との人間関係の調整、現経営者から継承者への指示命令系統における介在の役割などの働きを育成担当の経営幹部が担っていた。継承者が営業部門に配置された当初に一部で従業

員との間で摩擦を生じさせながらも、比較的順調に組織に馴染めるよう経営幹部による環境づくりが重要な働きをしていたといえるだろう。

事例の知見からは、継承プロセスにおける現経営者・継承者間の役割調整だけでは、継承プロセスにおける継承者に対する牽制や規律づけにおいて不足する側面が示されている。親子関係を基底とする現経営者・継承者間では、気兼ねのない関係性を通じて、継承プロセスにおける職務上の役割に限らない自律性の調整の余地があることは先に指摘した。他方、現経営者・継承者間の関係性における自律性を制御する仕事上の関係性では、親族関係の近さの程度が存在するとしても、親子関係を第三者的な視点で見られる経営幹部が補完している可能性がある。大和川酒造店の経営幹部の語りによると、継承者が事務所内で現経営者に対して口答えをしたことに対して叱責したという。その為に、大和川酒造店の経営幹部は、業務上の指示など、親子間では適正ではない面もあると指摘する。ここからは、従業員からの視線への配慮とともに、親子関係をだけに留まらない仕事世界の親子関係における距離の取り方の難しさが示されている。事例からは、仕事世界の親子関係における距離の取り方の工夫として、仕事世界での親子関係に経営幹部が介在するところが多く見られた。その意味では、上記の三事例とは異なるが、あみだ池大黒の事例においても、六代目と継承者の関係において、世代を跨ぐ形となるが継承者の祖父にあたる五代目が第三者的な視点に基づく関与をしている。

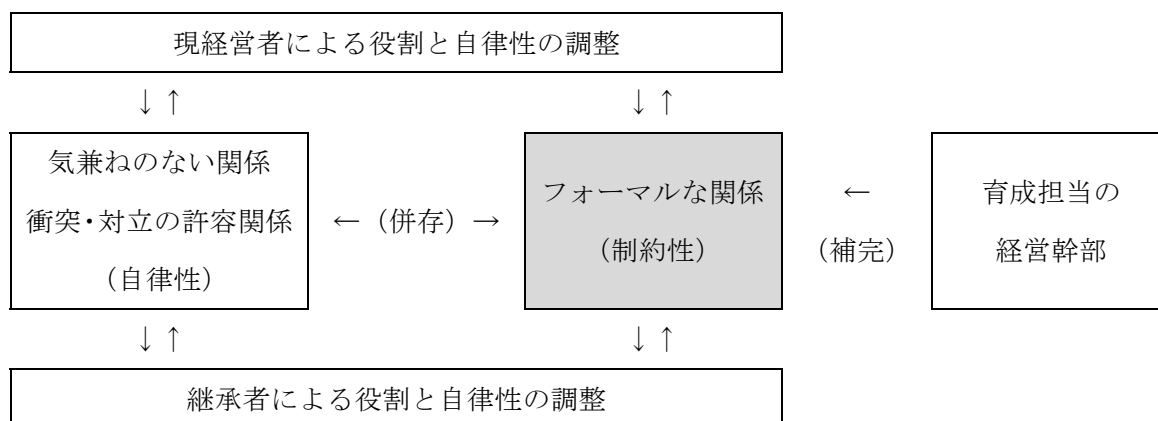
それだけではない。仕事世界での親子関係に介在する経営幹部の存在は、従業員が継承者を新たな利害関係者としての脅威と見る不要な警戒心を取り除き、不要な摩擦を軽減する緩衝役となってくれる可能性がある。継承者・従業員間の調整役となってくれるかもしれない。更に、育成担当の経営幹部がいるからこそ、出過ぎた場合に牽制や規律づけされることから、継承者は自律性を存分に発揮できるとも考えられる。

先述の通り、仕事世界における親子関係では、気兼ねのない関係や衝突・対立の許容関係に基づいて、世代間で率直的な意見交換がなされることはファミリービジネスが有する親子関係の利点である。他方、親子関係では、気兼ねのない関係や衝突・対立の許容関係があるが故に、正式的な仕事世界における一般企業と同じ形での上司と部下としての距離がとりづらい。その弱点を補うものとして、仕事世界における親子関係のフォーマルな関係を補完する第三者的な存在が効果を発揮している。継承プロセスでは、手綱を緩めることも必要だが、手綱を引き締めることも必要である。事例によっては、継承者に対する牽制や規律づけなどを担う経営幹部も存在した。このように、継承プロセスにおける事例

企業は、ファミリービジネスとしての選択肢をもち、個別ファミリーの状況に応じて、親子関係による調整と、本項で取り上げた経営幹部による補完を使い分けている。

以上、経営幹部による仕事世界における親子関係の補完関係を纏めると、次図のように図示される。

図 55 経営幹部の仕事世界における親子関係の補完



(出所) 筆者作成。

#### 第四項 従業員との関係性

Rouvinez and Ward (2005)は、ファミリーメンバー出身の継承者とは、周囲から認められにくい存在であると指摘する。理由としては、継承者が長いあいだ他のファミリーメンバーと一緒に過ごしてきたからである。継承者はファミリービジネスに入社後、将来の事業の経営者として特別な処遇がなされる。他方、ついこの間まで幼かった継承者が、事業の将来の継承者として振る舞うことに対して、従業員など周囲からの受容が十分になされていない状態も想定される。事例からは、従業員からの継承者への特別な視線、継承者と従業員との間の職場上の距離感などが特徴として示されている。

##### (1) 従業員からの継承者への特別な視線

継承者としての特別な処遇にある裏面的意味は、周囲からの特別な視線が内在されていることである。後述する事例からも、将来の継承者として特別的に扱われている様子が示されている。近江屋ロープの経営幹部によると、現経営者が若い頃にベテラン社員から常に「達雄さん」という敬称で呼ばれていたとあった。事例を分析していくと、周囲からの継承者への特別な視線には、二つの意味が内在されていることが分かる。



第一に、Linton (1936) が指摘する継承者としての獲得的地位が確立されていないことである。近江屋ロープの経営幹部の語りによると、継承者の入社当初、継承者に対してやっかみをもつ従業員がいたとあった。後に説明されるが、継承者に対しては、将来の事業継承を見据え比較的順調な昇進や仕事の与えられ方など特別な処遇がなされる。継承者が入社間もない段階で特別な処遇がなされる裏付けとして獲得的地位に基づく継承者としての正統性がない場合、周囲の納得性が確立されていないことが事例からは読み取れる。山本海苔店の経営幹部の語りからは、「俺は後継者だというのではなく、みんなと同じように仕事を同じレベルで行い、みんながむしろ嫌だと思ふようなことをしていくことが重要である。社内の人はそれを厳しく見ている。」というものがあつた。ここからは、継承者とは特別な処遇がなされるが故に、より率先して従業員と同じ目線で辛い仕事を行なわねば、継承者としての生得的な正統性が担保されないことを示しているといえるだろう。

第二に、先述の経営幹部と同様、従業員においても今後の自身の処遇の問題や継承者との関係の取り方など重要な問題が存在する。Louis & Simon (2000) によると、現経営者から継承者への事業継承においては、「影響力の移行上の問題がファミリー構成員と非ファミリー構成員の双方に影響を与える」としている (105 頁)。そのうえで、「先代から後継者への影響力の移行時の経営は、争いなどにより硬直的になりやすく、優柔不断になりやすい」としている (105 頁)。Louis & Simon (2000) からの知見は、事業継承における影響力の移行とは、決して現経営者と継承者だけの問題ではないことを示している。山本海苔店の現経営者の語りによると、利害関係が強い正社員からは、パート社員と異なり気安く接してもらえなかったとあつた。このように、周囲からの継承者への特別な視線が、事業継承プロセスにおける継承者の能動的行動の背景となる状況をより一層複雑にしている。

## (2) 継承者と従業員との仕事上の距離感

周囲からの継承者への特別な視線が存在するが故に、継承者と従業員との間で職場関係上の距離感が生じることになる。事例からは、継承者と従業員との仕事上の距離感を示す語りが取得されている。大和川酒造店の継承者によると、古参社員だけではなく従業員と継承者自身との関係性においても相互に気を使っていると感じるという語りがあつた。加えて、継承者の語りによれば、従業員に対する自分の役職<sup>126</sup>に基づく指示に終始するのでは

---

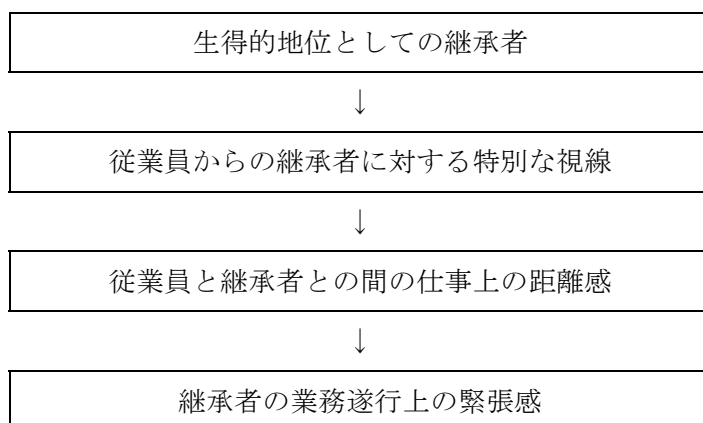
<sup>126</sup> 専務社員。

なく、業務の目的の説明を付け加えた丁寧な言い方をするなどの配慮がなされていた。ここにも継承者の周囲に対する配慮が伺われる。

他方、あみだ池大黒の継承者の語りによれば、従業員を競争相手とみなして緊張感を持って仕事に取り組んできたという。ここからは、継承者と従業員との仕事上の距離感の正面の側面として適正な競争関係を促していることが示される。継承者と従業員との仕事上の距離感が、継承者が従業員と良好な関係性をとろうとするあまり従業員の意見に安易に迎合することを防ぐ役割を果たしている。

このように継承者への従業員からの特別な視線、並びに継承者と従業員との仕事上の距離感、継承者の能動的行動に緊張感を与えている可能性が指摘される。以上の議論を踏まえ継承プロセス初期における継承者と従業員との関係を図示すれば次図のとおりとなる。

図 56 継承プロセス初期における従業員と継承者の関係



(出所) 筆者作成。

### (3) 継承者による能動的な従業員への接近

継承者としての特別な処遇、周囲からの特別な視線などに基づいて、従業員との間で職場関係上の距離感が生じることが示された。従業員との仕事上の距離感では、仕事上のやりづらさや周囲との継承者の業務遂行上の緊張感の醸成が指摘された。事例からは同時に継承者がその職場上の距離感を積極的に埋めようとする取組みが示されている。近江屋ロープの経営幹部の語りでは、継承者に積極的に職場の若手従業員の中に入り込んでいくように指導がなされていた。近江屋ロープの場合、継承者が従業員との仕事上の距離感を埋めることだけを目的としているのではない。継承者が積極的に仕事上の関係の距離を埋め、

従業員から支持や信頼を構築することを目的としている。山本海苔店の事例<sup>127</sup>からも、現経営者自身が入社当初に従業員と一緒に掃除をしたり時には昼寝をしたりしたという語りがあった。継承者が従業員と同じ目線で立ち居振る舞いすることにより、距離感を埋めようとしているといえる。これまでの議論を振り返ると、継承者には従業員との仕事上の距離感のバランスが求められているといえるかもしれない。継承者としての独自の視点を組織に持ち込みやすいよう従業員との一定の距離感や緊張感を保ちながらも、将来の経営者として従業員から受容されなければならない。

#### 第五項 外部環境との関係性

継承者は、親としての現経営者、経営幹部、従業員など組織内部の関係性だけではなく、青年会議所や取引先など外部環境との関係性も存在する。継承者と外部環境との関係性は、次の二点の特徴が指摘される。

第一に、外部環境との接触関係による継承者の知見の取得とその知見の自社への持込である。事例からは、自社にない知見を青年商工会議所等の外部団体との接触関係を通じて、比較的早期から意識して取得しているアドヴァンテージが見られた。これは、ファミリービジネスの継承者として生まれてきた特有の性質のものである。大和川酒造店の事例によると、JC 青年会議所での部会委員長の経験を通じて、会議の運営やプロジェクトの運営に関わる知見を習得したという語りがあった。また、あみだ池大黒の HACCP 導入における事例によると、外部コンサルタントなど継承者独自の関係性を通じて、自社にはない知見を習得している様子が伺えた。継承者にとって、外部環境との接触関係とは、たんなる知見の習得に及ぶだけではない。それは、自社に存在しない継承者独自の視点の涵養を促進するものである。一般的な非ファミリービジネスの場合、経営者候補が外部視野の養成の視点から自社を離れて一定期間他社勤務を实践することは難しい。また、将来の経営者候補として、入社後の早い段階で青年会議所や取引先など外部環境との関係性を構築することができることもファミリービジネス特有のものである。

---

<sup>127</sup> 柴田 (2011) によると、六代目の従業員に対する姿勢を伺わせる次の語りを紹介している。「私どもの会社は家族的な会社です。和を大切に気持ちのいい会社にすることが第一です。縁があってこうして集まった者同士です。社会を構成しているようなものと考えています。しかし、一面新しいことをやるパワーや推進力にかけらあります。どちらも大切ですが、そのバランスを上手に取ることが大切と、(六代目は)社員に声を大きく言っています」(14頁)。

第二に、将来の継承者として、組織の内部からだけでなく外部環境の主体から承認されるという側面も指摘される。山本海苔店の継承者の語りからは、業界団体やのれん会において経験の浅い者でも受け入れてもらえるという先代世代からの関係からの恩恵を受けている様子が伺えた。他方、先代世代からの関係性を重んじる外部団体の場合、継承者には先代世代からの歴史的文脈に沿った行動が求められることになる。反対に、継承者が配慮しないでよい外部環境主体も存在する。それは、継承者が独自で開拓した販路、外部の専門家との関係性である。山本海苔店の事例では、継承者が上海での新規事業で開拓した供給業者や台湾やシンガポールの出店に繋がった日系百貨店の現地スタッフとの関係が示されていた。あみだ池大黒では、継承者が HACCP を導入するに際して外部の専門家を独自見つけ出していた。事例からは、継承者にとって配慮の必要性が少ない外部の主体との関係性が、継承者の能動的な行動の源泉の一つの位置づけとして考えることができるかもしれない。

以上、継承者と外部環境との関係性における制約的要因と自律的要因を図示すれば次図のとおりとなる。

図 57 外部環境との関係性

外部環境主体	制約的	自律的
<p><b>先代世代からの関係先</b></p> <p>業界団体 （山本海苔店、あみだ池大黒）</p> <p>のれん会 （山本海苔店、あみだ池大黒）</p> <p>ロータリークラブ （あみだ池大黒）</p> <p>JC 青年会議所 （大和川酒造店）</p>	<p>先代世代からの関係性 を通じた制約性</p>	<p>継承者としての承認 に基づく自律性 （経験や年齢でなく血筋）</p>
<p><b>継承者独自の関係先</b></p> <p>独自で開拓した取引先 （山本海苔店、大和川酒造店、近江屋ローブ）</p> <p>外部の専門家 （あみだ池大黒）</p>	<p>×</p>	<p>先代世代への配慮の必要がない関係</p>

（出所）筆者作成。カッコ内は行為の主体。

#### 第六項 継承者の内部視点と外部視点

他社経験は、従来のファミリービジネス研究でもその積極的意味と消極的意味が議論されてきた（Barach et al., 1988）。事例からは、他社経験を通じた継承者の外部視点の涵養がなされていることが示された。

##### （1） 経営情報へのアクセス

継承者は、いずれ現経営者より事業を継承して経営者となる。当然、事業を継承するには、全社的な経営情報について把握しておかねばならない。あみだ池大黒の事例においても、大和川酒造店の事例においても、継承者が入社後比較的早いタイミングで経営情報へ

のアクセスをさせていることが示された。継承者に対する早期の経営情報のアクセスには、二つの意味が内在されている。

第一に、事業の当事者としての意識の涵養と覚悟を持たせることである。継承者の職務上の緊張感を高める効果があるといえるだろう。従業員のうち誰もが知ることができない経営情報に触れること自体の心理的效果も然ることながら、事前に経営情報が提供されることにより継承者に全社的な視点からの職務遂行が促されることに繋がる可能性がある。

第二に、特に他社経験を積んできた継承者にとっては、早期に経営情報が提供されることにより、継承者の他社経験などに基づく外部視点からの事業への牽制機能が期待できることである。尚、この継承者によるガバナンス機能は、次の他社経験に基づく事業への客観的視点において説明する。

## (2) 他社経験に基づく事業への客観的視点

Barach et al. (1988) によると、継承者が他社勤務を経てから入社することの利点と欠点を指摘している。利点としては、①外部で晒されることにより後継者の技能は高い客観性に基づく点、②過信やファミリーの影響によらない成長の実現、③後継者の外部での成功経験が周囲からの信頼の蓄積に繋がり有能な経営幹部としての組織に受容される点、等である。他方、その欠点としては、①自社特有の専門能力や組織の成功要因や文化の理解の欠如、②外部の経験に基づく行動がファミリービジネス内部での衝突に繋がる可能性、等を指摘している。

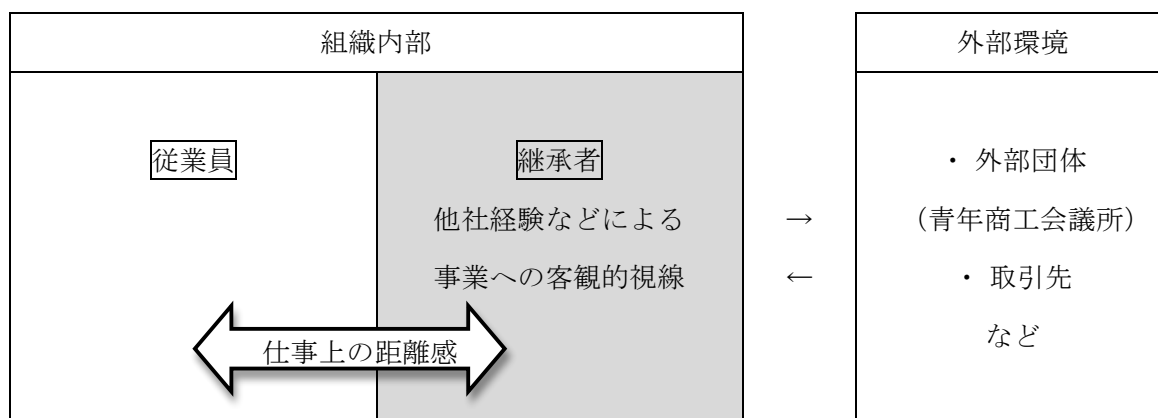
事例からは、他社経験を積んできた継承者の事業に対する冷徹な視点が向けられていることがわかる。近江屋ロープの八代目の語りでは、積極的に営業するべきではないのかという疑問が呈されていた。その後、現経営者はその思想に基づき、従来取引関係がなかった関東地域に取引先の基盤を築いている。山本海苔店の事例においても、喫煙室の運用やシャチハタの業務上の使用など継承者から社内の集团的思考の硬直性に対して疑問が提示されていた。事例からは、入社当初の継承者は、社内の歴史的な文脈に精通していない反面、他社経験において養成された視点から事業への客観的視線を持つことができるといえる。加えて、継承者が、従業員との間での仕事上の距離感があるが故に、この事業への客観的視線を持ちやすい。この従業員との仕事上の距離感が存在するが故に、継承者が外部団体とのアクセスをとろうとするインセンティブが働いているといえるだろう。

このように、他社勤務とは継承者に対して事業への客観的視線を涵養させる。それと同

時に、事業の当事者としての意識の高揚と相まって事業へのガバナンスの役割を果たしている可能性がある。

以上、継承者の内部者視点と外部者視点を図示すれば次図のとおりとなる。

図 58 継承者の内部者視点と外部者視点



(出所) 筆者作成。

#### 第七項 事業における継承者の位置づけ

##### (1) 生得的地位の保有者としての継承者

当主襲名制度が存在する老舗などでは、継承者の縦のキャリアは生得的に保証されているといえるだろう。あみだ池大黒の事例によると、会社の神事が行なわれる時には、継承者が幼い頃から当主に続き二番目に参列し、その後に他の経営幹部が続くという語りがあった。このことから、継承者は Linton (1936) が指摘するところの生得的な地位を保有しているといえる。

##### (2) 継承者としての特別な処遇

従業員からの特別な視線の部分で述べたが、事例からは、継承者としての特別な処遇がなされていることが示された。Gersick et al. (1997) によると、「約束された後継者」という地位は通常自分が特別な人間であるという甘美な感覚を当人にもたらす一方、同時に周囲から大いなる業績を要求される要因でもある。事例分析によると、約束されたポスト、

早い昇進、大きな裁量権、重要な会議への出席、将来の経営者を見据えた行動などが示された。

山本海苔店の継承者からは、ポストについて継承者は別枠で考えられている旨の語りがあった。また、継承者が海外事業室課長のポストにあった時に、海外事業室担当の経営幹部からは細かな指示を受けなかったという語りがあった。あみだ池大黒の事例からは、継承者は他社経験を十年積んだ後に取締役として入社していた。その後も、分業組織において特定の上席者の下に配属されるのではなく、商品開発のプロジェクトリーダーを任されていた。山本海苔店やあみだ池大黒の事例からは、ポストだけではなく、自律性の高い仕事が任されていることが分かる。自律性の高さは、近江屋ロープの継承者にも見られる。近江屋ロープの継承者によると、他の課長と比較しても与えられている裁量性が大きいという語りがあった。ここからは、継承者は役職上の上下関係とは別に、他の従業員と比較して与えられる自律性の程度が大きいことがわかる。近江屋ロープの事例からは、継承者のポストが課長職であるにもかかわらず、現経営者と経営幹部とのミーティングに入れてもらっているとの語りがあった。その他、山本海苔店の六代目の事例では、若いときから、会社の資金運営を理解するために経営幹部に同行して銀行周りを行なってきたとあった。

以上を纏めると、継承者としての特別な処遇とは、たんにポストの高さだけではなく、自律性の程度、経営への参画の程度などが明確に他の従業員と区別されているものと理解することができる。

### (3) 経営上の異論の表明のしやすさ

Miller and Le Breton-Miller (2005)によると、ファミリービジネスの最大の財産の一つは、経営幹部が世代や部門の垣根を超えて率直に話し合える組織風土であるとし、彼らは失職する恐れがないために遠慮なく批判をぶつけ合うことができるという。これらの指摘は、あみだ池大黒における三世代間の意見の相違と調整の事例、大和川酒造店における八代目と九代目並びに九代目と継承者の衝突の事例など実証的にも示された。

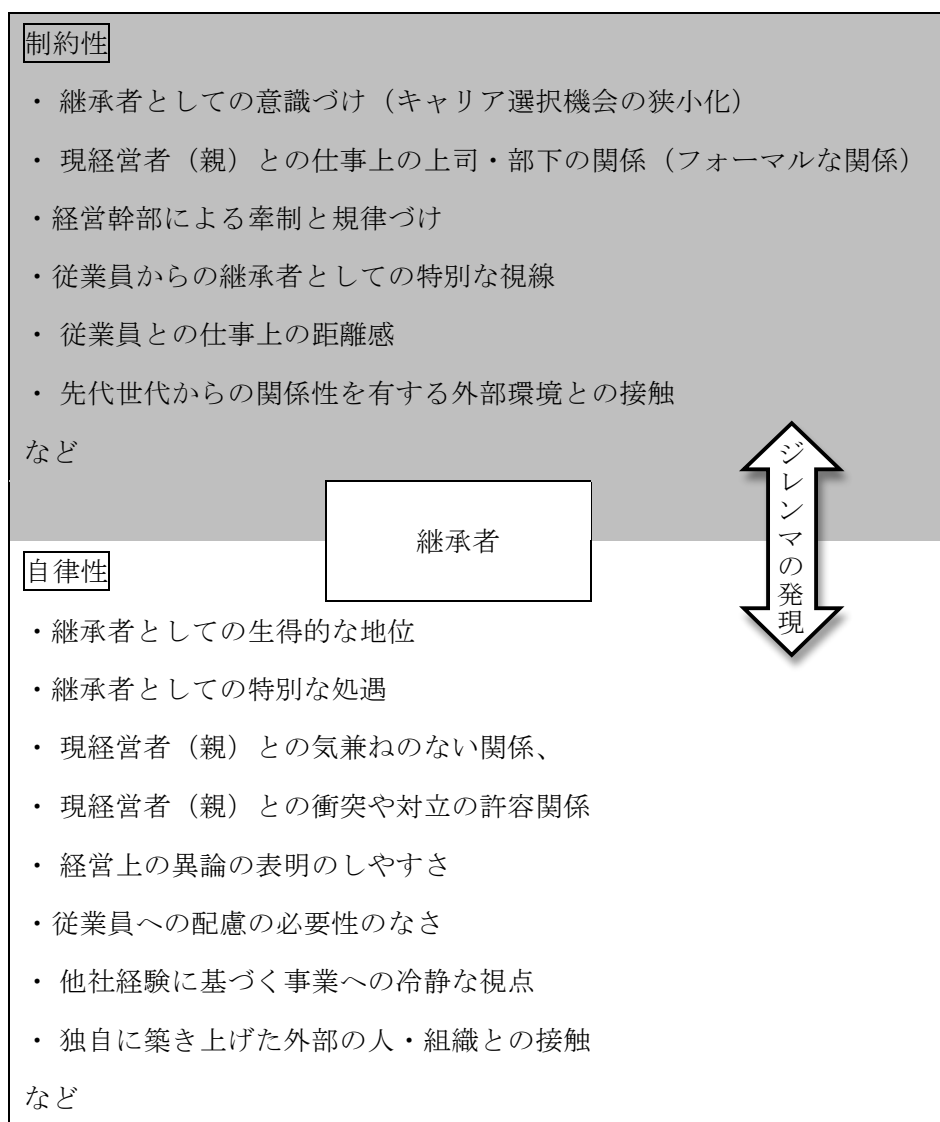
加えて、事例分析によれば、従業員からの特別な視線、それに基づく従業員との間の仕事上の距離感の存在も示された。ファミリービジネスの継承者とは、立場として経営幹部や従業員への配慮の必要の少なさに加え、従業員との仕事上の距離感が交錯することにより、経営上の異論を表明しやすい。その意味では、ファミリービジネスの継承者が内部昇進の経営者よりも非連続的な変化を導きやすいとする指摘（加護野，2008）への根拠を与



えることに繋がる。

以上、継承者の意識づけ、現経営者（親）との関係性、育成担当の経営幹部との関係性、従業員との関係性、外部環境との関係性などを纏めると、次図のように継承者の状況が要約される。

図 59 継承者がおかれる状況



（出所）筆者作成。

#### 第八項 生得的な地位と獲得的な地位とのジレンマ

事例企業の継承者の場合、将来の経営者として生得的な地位を保有している。他方、生

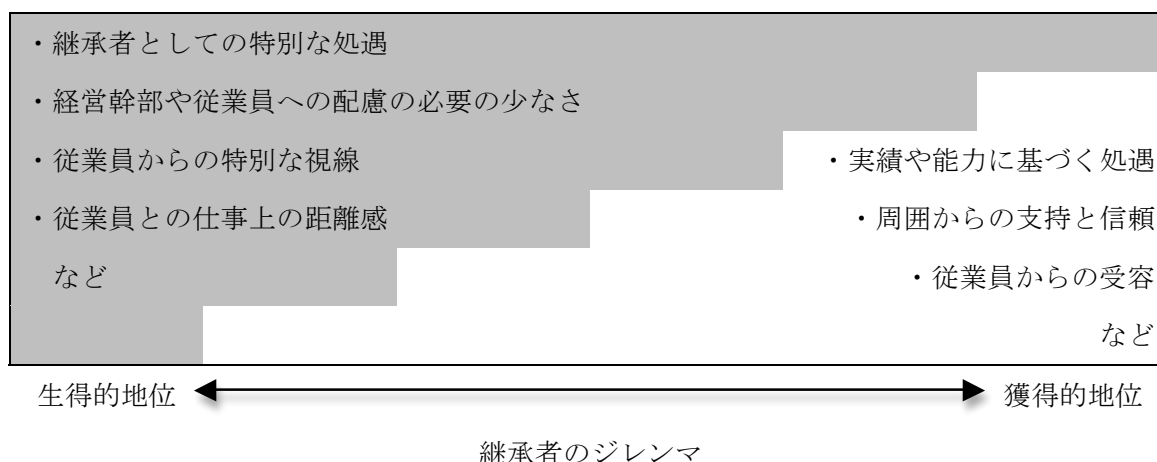
得的な地位は、必ずしも継承者の実績や周囲からの承認を伴うものではない。その結果、事例からは、継承者の生得的な地位と獲得的な地位との狭間におかれる葛藤が読み取れる。

山本海苔店の継承者の語りによれば、継承者が社内で効率化の視点からシャチハタの使用を提案した際、そして休憩室での喫煙に対して疑義を呈した際も、継承者の意向が従業員に組み入れられず、むず痒さを感じている様子が示された。ここからは、継承者が従業員との仕事上の距離感からある種の自律的な側面がある一方、全ての提案が受け入れられているわけではないということが示されている。それだけではない。近江屋ロープの現経営者の語りからは、「従業員からは、あれは社長の息子だからできたと思われていた。」というものがあつた。継承者自身がいくら実績をあげたとしても、経営者の子弟であるからという理由で、従業員からは素直に受け止められない側面も示された。

事例分析からは、二つ点を指摘することができる。第一に、獲得的地位を示す為には、能力、特に実績を示す必要があることである。これは、生得的地位を背景に提案して行動しても受け入れられない点である。第二に、近江屋ロープの事例のように、仮に継承者が実績を提示できたとしても、周囲からは生得的地位ゆえの恩恵であると割り引かれて評価される場合がある点である。

事例のように将来の継承が既定された継承者には、継承プロセスにおいて特別な処遇がなされる。立場上、経営幹部や従業員への配慮の必要性も少ない（加護野，2008）。反面、そのような地位を保有する継承者のファミリービジネスへの参加が、経営幹部や従業員にとって新たな利害関係者としての脅威となり（Beckhard and Dyer, 1983）、周囲から継承者に対して特別な視線が向けられる。結果として、仕事上の距離感も生じることに繋がることになる。他方、継承者の実績と能力が適正に評価されて処遇される場合、継承者は周囲からの支持と信頼を獲得して受け入れられることに繋がる（Barach et al., 1988）。ここからは、特にファミリービジネスへ入社して間もない継承者の場合、生得的な地位と獲得的な地位の狭間に置かれることになり、継承者にとってのジレンマとなっている可能性が指摘される。以上を纏めると、継承者の生得的地位と獲得的地位におけるジレンマについて次図のように要約される。

図 60 生得的地位と獲得的地位



#### 第九項 生得的正統性と獲得的正統性

本章の事例分析を通じて、現経営者世代からの制約性と継承者の自律性が二律背反に併存する状況を産み出す基底要因として、継承者の正統<sup>128</sup>性に係る問題があることが導き出される。Linton (1936) は、正統性の根拠の一つと考えられる社会的地位について、生得的地位 (ascribed status) と獲得的地位 (achieved status) とに分けて説明をしていることは前に述べた。生得的地位とは、人が本人の意志に関わりなく生まれ持って保有する地位のことであり、獲得的地位とは、人が自発的に取組み獲得してきた地位のことである。ここからは、本事例分析によると、長寿企業の継承者には、周囲からの支持や実績や能力の蓄積等による信頼の獲得の前の段階から直系当主の家に生まれてきたという生まれもった生得的な地位の存在が示唆された。

Christensen (1953) によれば、継承者は法的権威や将来的なオーナーシップを持っているにもかかわらず、継承者は従業員から本当の尊敬を勝ち取らねばならないと指摘する。他方、現経営者は継承者を入社させることはできるが、継承者を組織に受容させることはできないとも指摘する。Christensen (1953) の指摘からは、本稿において三つの含意が示されている。第一に、継承者の生得的な位置づけと継承者の組織的な受容のギャップである。第二に、事業継承においては、継承者の獲得的地位を周囲に対して認めさせていかな

<sup>128</sup> 広辞苑〈第五版〉によると正統とは、「正しい系統。正当の血統。伝統・しきたりを正しく伝えていること。」とされる。

ばならないことである。第三に、現経営者にとっても、継承者の獲得的地位を周囲に対して認めさせていかねばならないことは重要な課題であるということである。

Barach et al. (1988) によれば、継承者が事業継承を通じてファミリービジネスに適応する重要な要素として、正統性の獲得をあげている。継承者が獲得すべき正統性とは、原則的にファミリービジネスの文化に応じた思考や行動の様式を受け入れ、周囲からの支持を獲得し、ファミリービジネスに価値を取込む能力を蓄積して信頼の獲得に至った後、継承者の地位を周囲に認めさせる正統性獲得の段階に至るとされる。その意味では、Barach et al. (1988) の正統性の獲得の定義では、継承者が実績を積み能力の蓄積を図りながら徐々に正統性を獲得していくものと規定される。

以上の議論を踏まえ、事業継承における制約性と自律性が二律背反に併存する状況の説明を試みる。本稿では、Linton (1936) および Barach et al. (1988) の定義に依拠したうえで、事業継承における継承者の生まれもった正統性のことを生得的正統性 (Innate legitimacy) と呼ぶことにしよう。また、生得的地位に基づく正統性に対して、継承者が事業継承プロセスにおいて周囲からの支持や実績や能力の蓄積等による信頼の獲得する正統性 (Barach et al., 1988) のことを獲得的正統性 (acquired legitimacy) と呼び区別することにする。尚、生得的正統性と獲得的正統性の比較については、次図のように要約される。

図 61 事業継承における二つの正統性

	生得的正統性	獲得的正統性
受容の根拠	家系、血統	自らの実績
支持の性質	現経営者 育成担当の経営幹部	経営幹部 従業員

(出所) Barach et al. (1988) の図 1 (p. 52) に着想を得て筆者が作成。

#### 第十項 残された課題

本章では、継承プロセスにおいて制約的であり自律的であるとされる継承者が置かれた状況を描き出すこと、並びに前世代からの制約性と継承者の自律性の間の規定要因を探索することを主眼に分析が行なわれた。その結果、継承プロセスにおいては、現経営者世代による制約性と継承者の自律性が併存する可能性が示された。そして、事業継承プロセス

の制約性と自律性の併存関係の規定要因として継承者の正統性の存在が示された。

本節での残された課題としては、現経営者との継承プロセスを通じて継承者はいかに正統性を獲得していくのか、そして正統性を獲得していくプロセスにおいて現経営者世代による制約性と継承者の自律性の関係はどのように調整されているのかという問題である。この問題に対して、次節以降で考察していくことにしよう。

### 第三節 現経営者の行動と継承者の能動的行動の関係

#### 第一項 事業経営上の継承者の配置の意味

経営者を養成するための人の配置として、関連のある職種や職場の間を配置転換する教育的配置転換があげられる（神戸大学経営学研究室編，1999）。伊丹ほか（2003）によれば、人の配置の直接的影響として、職場での体験学習を伴う人材形成をあげている。一般企業においては、職場での専門知識、業務ノウハウの習得に加え、これらを活用した業績の実現が目的とされる。では、ファミリービジネスの事業継承を前提とした継承者の配置とは、どのような特徴があるのでしょうか。以下、四つの事例について、概観してみることにしよう。

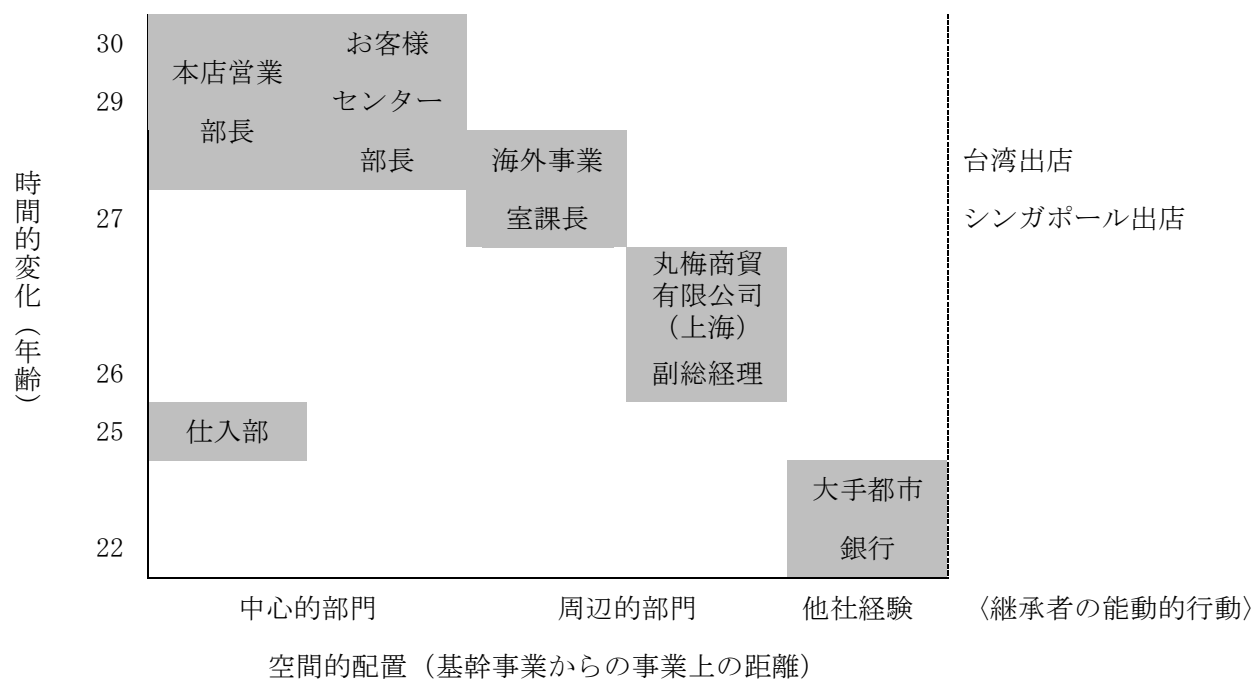
##### (1) 山本海苔店の事例

同社では、継承者が大手都市銀行にて三年半の勤務を経て、仕入部に配置されている。仕入部は、海苔の収穫高など需給的側面を含め、向こう一年間の商品企画や利益計画など総合的な経営的側面に配慮せねばならない部署であり、同社にとって基幹事業部門である。但し、継承者は当該部署に約六ヶ月の間配置されるが、長期的な配置というよりも業務の基本を習得することが目的とされた。その後、上海の丸梅商貿有限公司に赴任させている。この丸梅商貿有限公司は、平成19年に六代目が、「マルウメブランド」を中国に普及させる為に、設立した同社の海外現地法人であった。同社では、仕入部を含め、強固な取引関係を有する百貨店事業を基幹事業としており、丸梅商貿有限公司とは新規事業部門といえる。六代目の語りからは、三つの意向が読み取れる。第一が従業員のメッセージ効果である。六代目の語りでは、上海という本社から物理的に離れた場所には従業員としては誰も行きたがらない為に、敢えてそこに継承者を配置する意向があった。第二が、新規事業部門であるからこそ六代目世代のベテラン社員の影響が及びにくく、継承者が自律的に行動しやすいという側面である。第三が、国内市場の成熟化に伴う、海外市場の開拓である。

その後、同社では、継承者が日本に帰国するタイミングで海外事業室という組織を新設して、そこに継承者が配置されている。継承者の人事異動に合わせて新部署が新設されることは、ファミリービジネス特有のものといえるだろう。海外事業室において継承者に与えられたミッションとは、中国以外の地域において新市場開拓を展開することであった。

さらに、海外事業室課長に配置後の二年目からは、基幹事業の一角である本店営業部長とお客様センター部長を兼務している。継承者の実績としては、海外事業室課長の頃に台湾出店とシンガポール出店を果たしている。

図 62 基幹事業からの事業上の距離と継承者の能動的行動（山本海苔店）



(出所) 筆者作成。

(2) あみだ池大黒の事例

同社の継承者は、大手金融機関にて七年間の勤務を経て、商品開発責任者に配置されていた。同社の商品開発責任者とは、営業部門と製造部門の調整など組織横断的な視野が求められる業務である。継承者の能動的行動との関係では、最初の商品開発責任者への配置において、「新・浪の詩」商品リニューアルを行なっている。

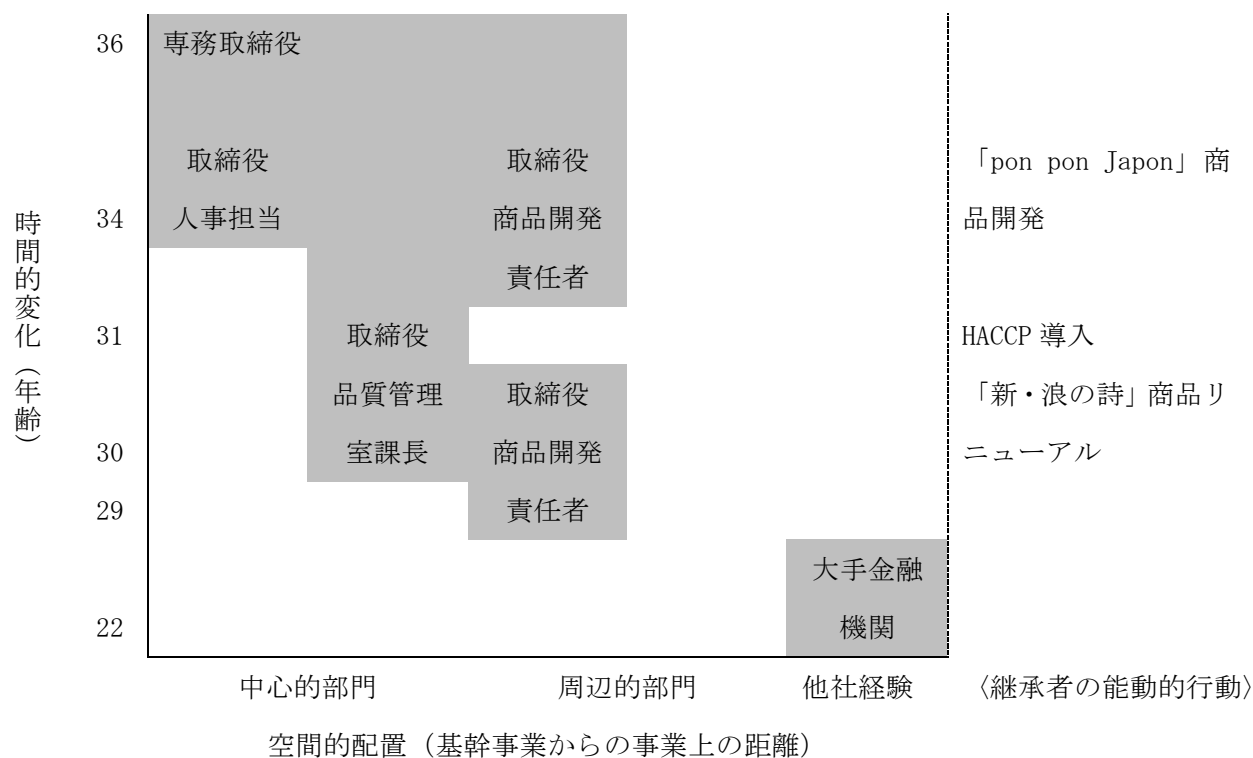
その後、品質管理室課長に配置される。この品質管理室とは、テーマパークからの納入商品の厳しい品質基準をクリアする為に新設された部門である。ここでの継承者の成果としては、HACCPの導入である。この品質管理室についても、伝統的な製造部門とは独立<sup>129</sup>し

<sup>129</sup> 品質管理室は、HACCPという厳格な基準を導入することを目的として設置されている。そのため、製造部門と密接に関連する事項を取扱うが、製造部門の利害関係の影響を受けないよう同社では独立部門として設置された。

て設置されたものであり、HACCP 導入に際しては、製造部門と度重なる折衝を行なっている。その後、改めて商品開発責任者として、「pon pon Japon」の商品開発を行なう。以前行なった「新・浪の詩」のように商品リニューアルについては、その職務の選定やプロジェクト組織の編成は五代目や六代目から主導されていた。しかし、「pon pon Japon」の商品開発については、企画段階から開発段階、そして市場投入に至るまで、継承者が主導してプロジェクトが進められている。

現在、継承者は、商品開発と品質管理を含め、中心的部門である人事担当として人材採用や人材開発も兼務するなど経営全般を担うようになっている。

図 63 基幹事業からの事業上の距離と継承者の能動的行動（あみだ池大黒）



(出所) 筆者作成。

### (3) 大和川酒造店の事例

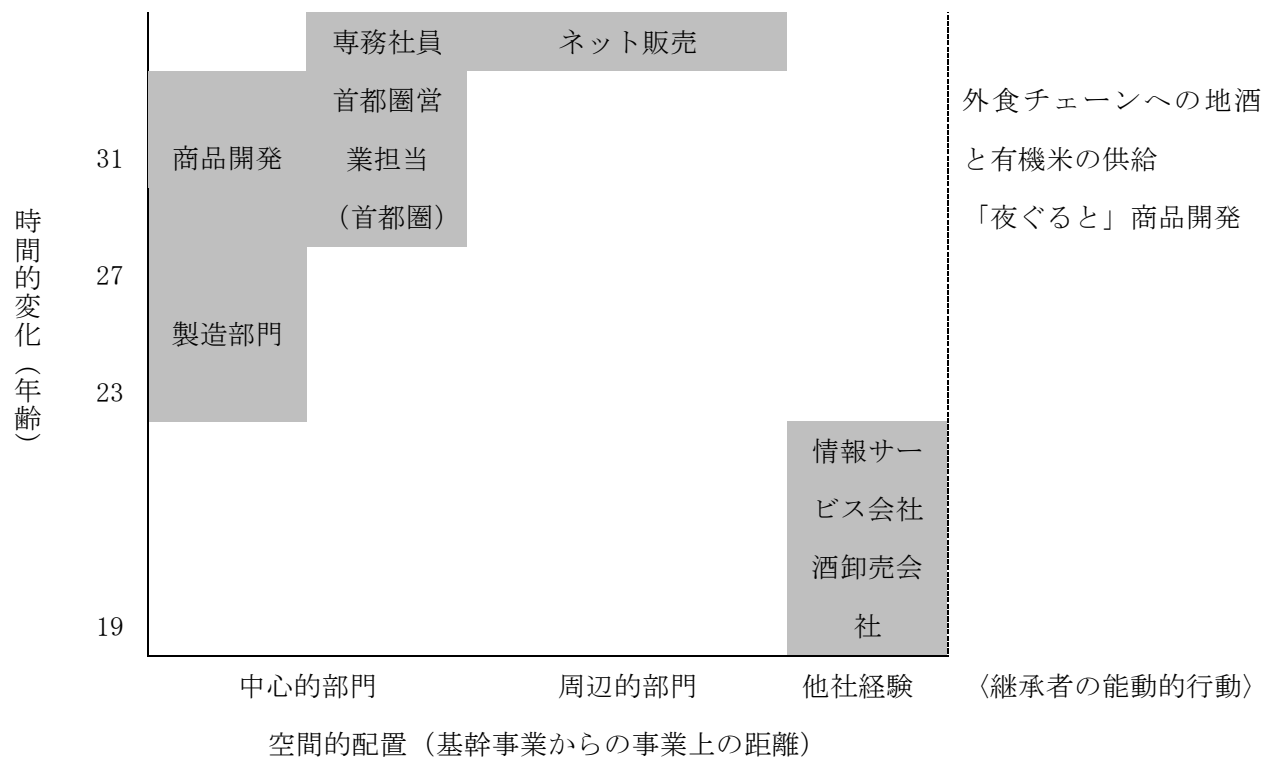
同社では、継承者が情報サービス会社と酒卸売会社の勤務を経た後、最初に製造部門に配置されていた。同社の製造部門は、九代目の弟である経営幹部が杜氏・工場長を努めている部門である。山本海苔店の仕入部と同様、同社ではこの製造部門にて一連の業務の基本を習得させることが目的とされた。継承者は、製造部門において四年間経験を積んだ後、



首都圏の営業担当者と商品企画責任者を兼務するよう配置されている。首都圏の営業担当者とは、同社の地酒を広く首都圏に新販路を求めていくミッションを担うものであった。継承者の能動的行動との関係では、継承者は首都圏の営業担当者に配置されている時に、「夜ぐると」の商品開発や大手外食チェーンへの地酒と有機米の供給を行なっている。同社では、酒造をはじめ強固な取引関係を有する卸売販売事業を基幹事業としており、首都圏の営業担当者とは新規事業の種を見いだす職務であるといえる。継承者の語りからは、育成を担う経営幹部からの牽制や規律づけは、製造部門の頃よりも首都圏の営業担当者として行動する段階となるにつれて、少なくなってきたとの話があった。その意味では、本社から出張という形ではあるが福島から物理的にはなれた首都圏における営業業務は、比較的自律的に行動できたことが推察される。

現在、継承者は、専務取締役昇格し、営業担当者と商品企画責任者に加え、ネット販売企画責任者に任命されている。

図 64 基幹事業からの事業上の距離と継承者の能動的行動（大和川酒造店）



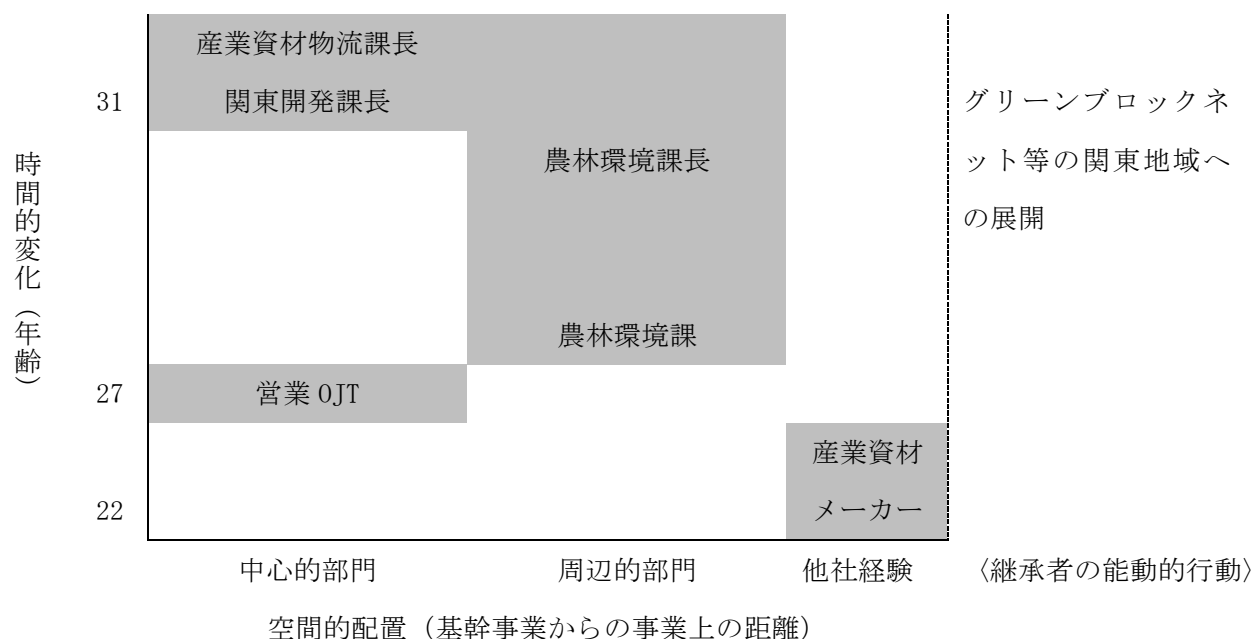
（出所）筆者作成。

#### (4) 近江屋ロープの事例

同社では、継承者が産業資材メーカーでの勤務を経た後、最初の配置として営業部門に配置していた。同社の営業部門は、八代目の同期入社である経営幹部が営業部長を努めている部門である。山本海苔店、大和川酒造店と同様、同社ではこの営業部門にて一連の営業業務の基本を習得することが目的とされた。継承者は、営業部門においてベテラン社員について業務の基本を学んだ後、農林環境部門という新規事業部門の営業担当者に配置されている。同社には、伝統的部門として産業資材部門があるが、同社の農林環境部門とは獣害ネット関係を担う比較的新しい部門である。加えて同社にとって売上の寄与度が上昇してきている部門である。最初、奈良地域と和歌山地域を任され、その後、大阪地域、九州地域や四国地域も任されるようになった。京都府内に本拠を持つ同社にとって、継承者が任された地域における営業とは新販路開拓がメインとなる業務であった。大和川酒造店の継承者と同様、所属する事業場こそ本社であるが、担当地域が京都府以外の遠隔地に位置しており業務の大半が出張形式であった。継承者や育成担当の経営幹部の語りから推察

すると、継承者は比較的自律的に動ける状況が確保されている様子が見てとれる。継承者の能動的行動との関係では、継承者は農林環境部門の営業担当者に配置されている時に、グリーンブロックネットの関東地域などへの展開を行なっている。

図 65 基幹事業からの事業上の距離と継承者の能動的行動（近江屋ローブ）

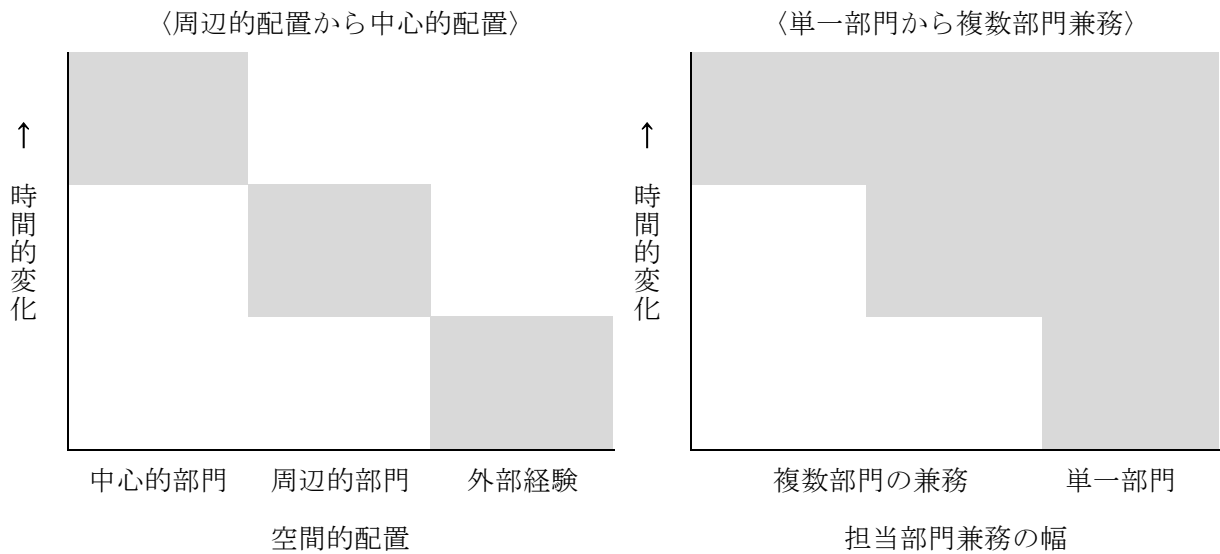


(5) 小括

四社の事例で見られた事業経営上の継承者の配置の動きの特徴としては、四点あげられる。第一が、周辺の部門への配置から中心的部門への配置という動きである。第二が、海外現地法人や支店などの事業場から本社へと人事異動がなされるタイミングで、継承者の為に新組織が設置される動きである。第三が、複数の職務や部門の兼務であり、継承者のキャリアの横展開を意識した配置である。つまり、単一部門の担当から複数部門の兼務という動きである。第四が、周辺の部門への配置から中心的部門への配置の動きと同時に、単一部門の担当から複数部門の兼務の動きが複合的に絡み合いながら配置がなされている動きである。以上、主要な継承者の配置軌跡の傾向を纏めると、図 69 のように要約される。

それでは次に、継承者の配置上の現経営者との物理的距離の調整についてみていくことにしよう。

図 66 主要な継承者の配置上の動き



(出所) 筆者作成。

## 第二項 配置上の現経営者との物理的距離

伊丹ほか（2003）によると、人の配置の組織構造場の側面に加え、物理的側面が人々の間の接触パターンの基礎となると指摘し、人材の育成にも影響が出るという。特にファミリービジネスの場合、先の事例分析の通り、仕事世界における親子関係の距離の取り方には複雑な問題が存在する。

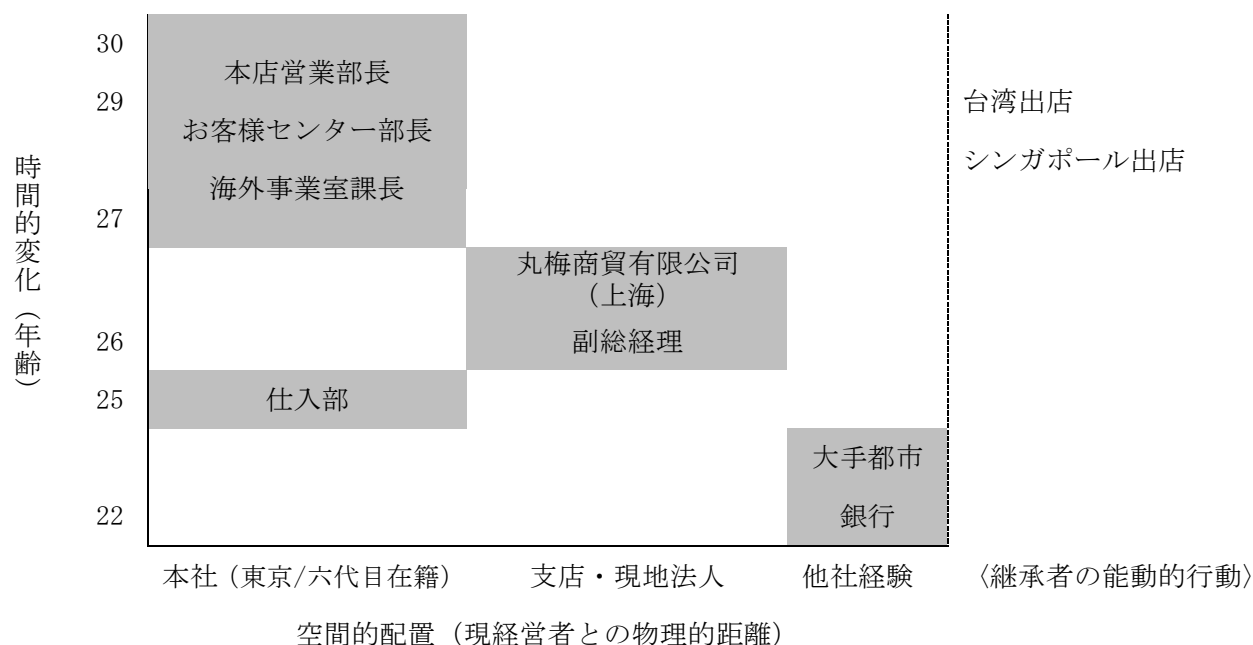
以下、四つの事例について、概観してみることにしよう。

### (1) 山本海苔店の事例

継承者は六代目と同じ事業場である本社に配置され、仕入部の職務に従事する。しかし、仕入部では、同じ事業場にいる六代目とは仕事上直接関わり合うことがなかった。仕入部の後、六代目から物理的に大きく離れた上海現地法人に配置される。六代目の語りからは、誰も行きたがらない場所への配置とされながらも、継承者の語りからは自律的な動きやすさが表明されていた。丸梅商貿有限公司が新規事業部門であったことを含め、東京（本社）と上海という事業場の物理的距離が六代目世代からの影響力が及びにくく、継承者の能動的行動を促しやすい部署であった。継承者による台湾出店とシンガポール出店は、帰国後に配置された本社の海外事業室での実績である。海外事業室は本社内に所在していることや仕入部の時の職務と異なり経営的側面が強い業務であったため六代目世代との接触関係も生じている。但し、海外事業室における継承者の業務は、東京から台湾やシンガポール

に新市場開拓を行なうものであり、度々出張業務を伴うものであった。その意味では、台湾出店とシンガポール出店についても、継承者は比較的自律的に行動できていることが示されている。

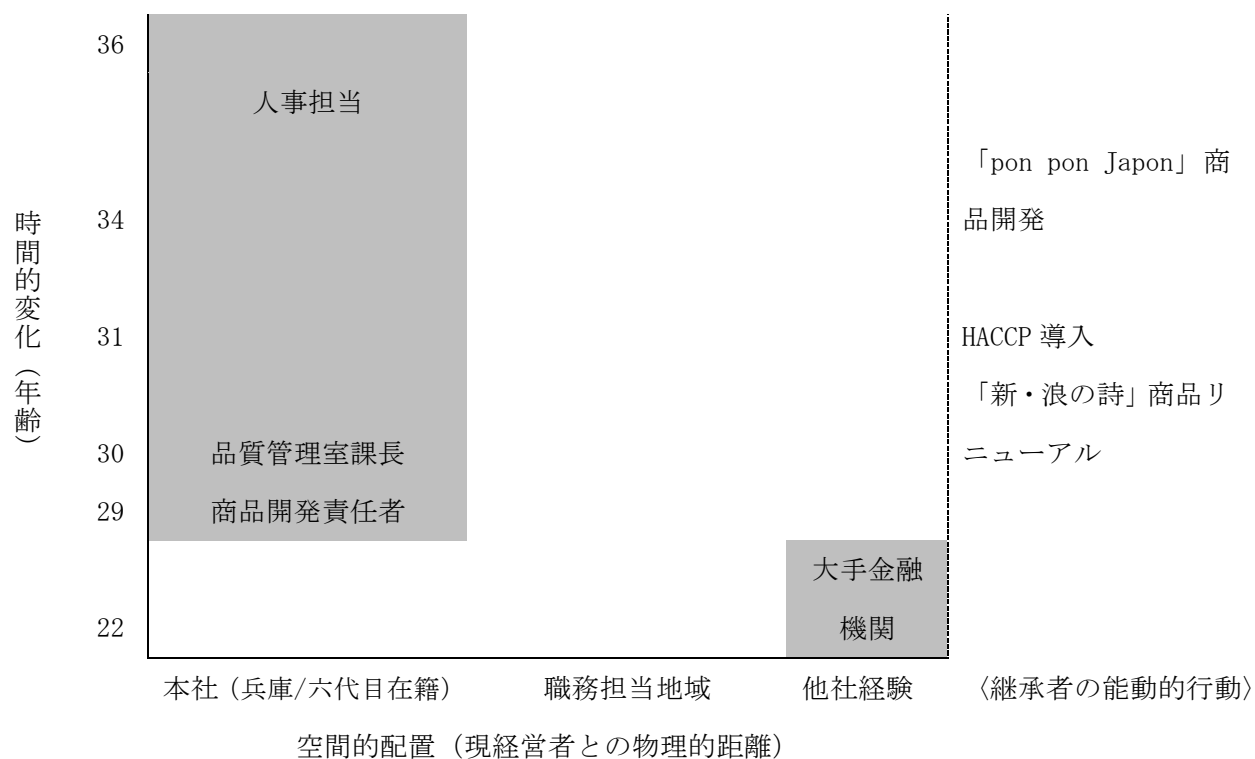
図 67 現経営者との物理的距離と継承者の能動的行動（山本海苔店）



(2) あみだ池大黒の事例

同社の事例は、山本海苔店の時とは異なり、継承者は現在に至るまで本社部門に配置されており六代目と継承者の物理的距離は近い状況にあったといえる。他方、配置上における物理的距離が近いとはいえ、継承者の語りから推察すると自律的な行動が行ないやすい状況がわかる。第一が、通常縦割りの分業組織ではなく、職務が組織横断的な独立部門に配置されていたことである。組織横断的な商品企画責任者や独立部門である品質管理室課長などに配置されたことが、分業組織における上下関係から継承者を回避させていた。第二が、商品企画や HACCP の導入という社内に知見の蓄積が少ない部門への配置である。社内に知見の蓄積が少ない部門で知見を習得することで、その領域において同社のパイオニア的存在になることができる。その領域のパイオニアとして、対等に同社の伝統的な製造部門の責任者と折衝することができる。加えて、パイオニア的な部門であるからこそ、五代目、六代目並びに六代目世代からの直接的な影響力が及びにくく、継承者が行動を促しやすい状況を形成しているといえるかもしれない。

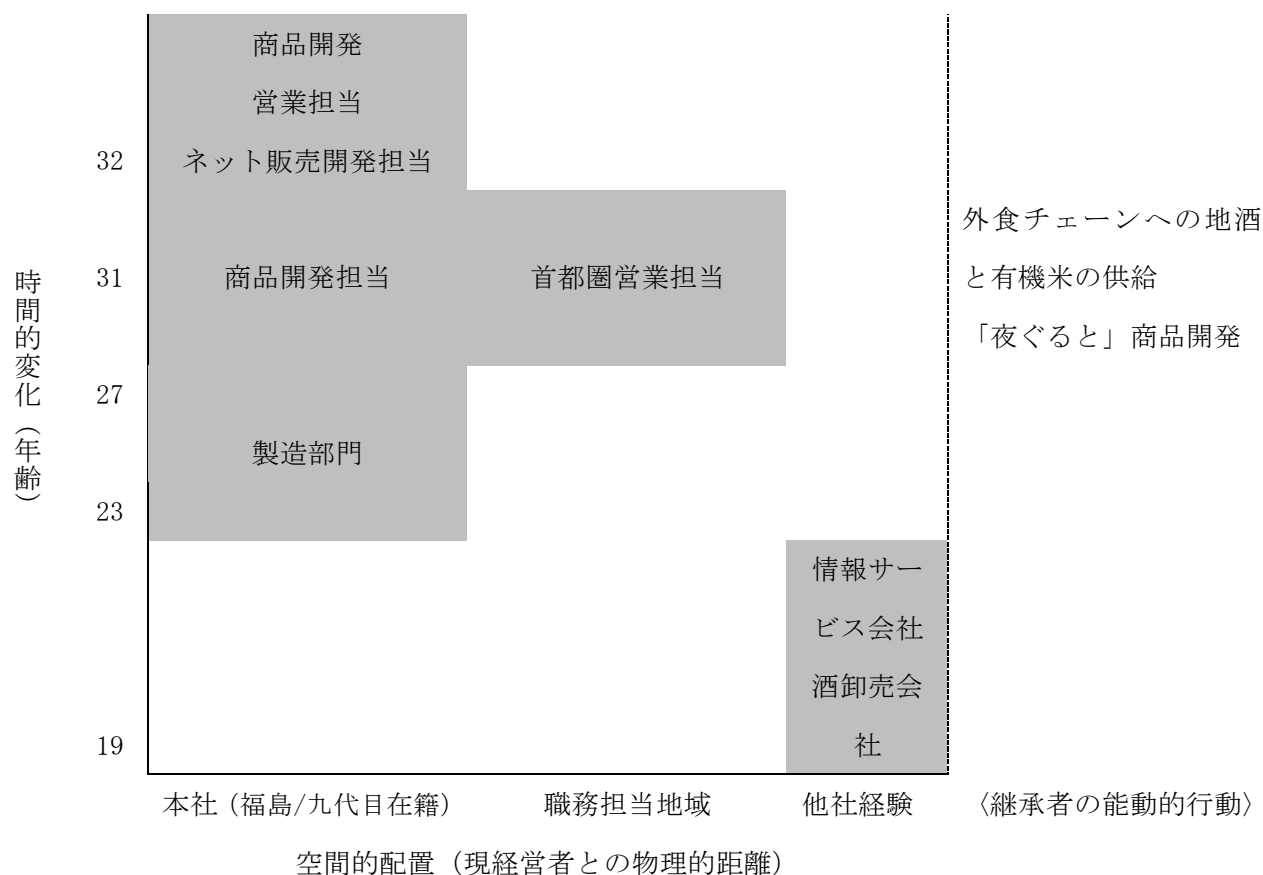
図 68 現経営者との物理的距離と継承者の能動的行動（あみだ池大黒）



(3) 大和川酒造店の事例

継承者は本社製造部門にて業務の基本を習得した後に、首都圏の営業担当者として配置されている。これは、先の山本海苔店の事例と似ている。山本海苔店の場合は、仕入部の後に上海現地法人であった。首都圏の営業担当者という職務が新規販路を開拓する部門であったことを含め、福島（本社）と首都圏を活動の場とするなど物理的距離が九代目世代からの影響力が及びにくく、継承者の能動的行動を促しやすい部署であった。先述の通り、継承者による商品開発や継承者による外食チェーンへの地酒と有機米の供給は、首都圏の営業担当者の頃の成果である。

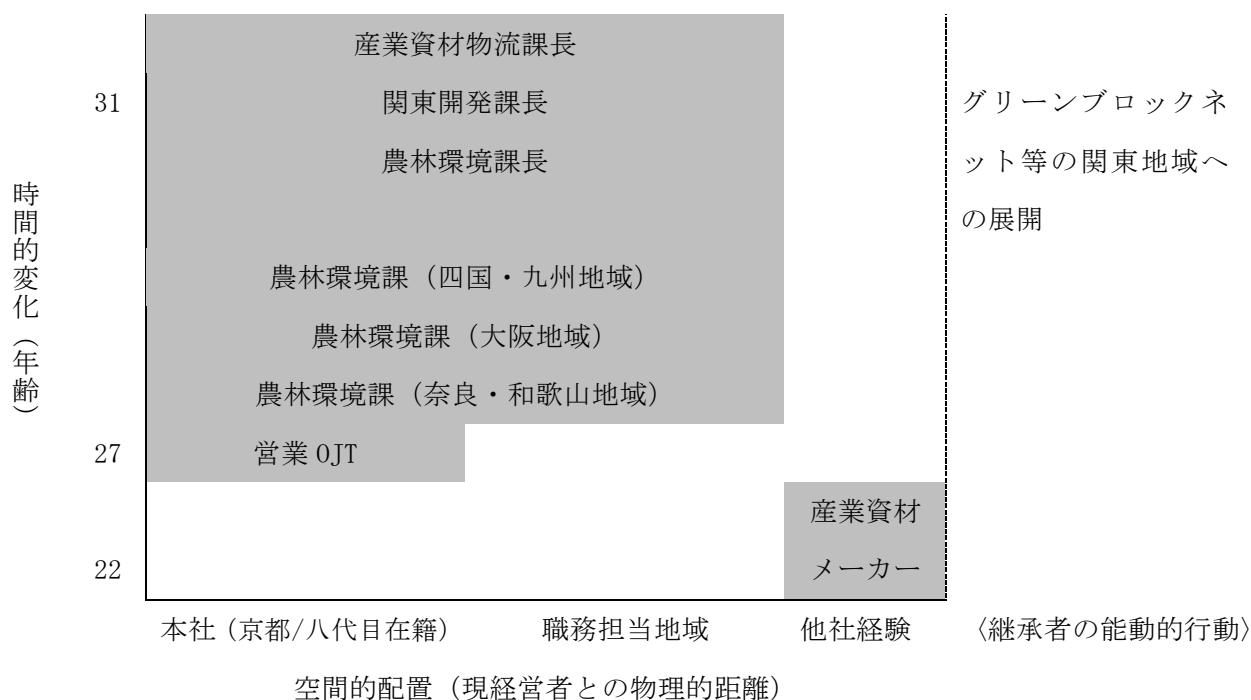
図 69 現経営者との物理的距離と継承者の能動的行動（大和川酒造店）



(4) 近江屋ロープの事例

継承者は営業部門にて業務の基本を習得した後に、新規事業部門である農林環境課における奈良地域、和歌山地域の担当者、その後に、大阪地域、九州地域、四国地域の担当者に配置されていた。このように遠隔地の顧客を担当させるという配置は、先述の山本海苔店、大和川酒造店においてもみられた。近江屋ロープにおける首都圏の営業担当者という職務が新規販路を開拓する部門であったことを含め、京都（本社）と首都圏を活動の場とするなど物理的距離が八代目世代からの影響力が及びにくく、継承者の能動的行動を促しやすい部署であった。先述の通り、継承者による行動の関係からは、グリーンブロックネットなどの関東地域への展開は、農林環境部門に配置されている時の成果である。

図 70 現経営者との物理的距離と継承者の能動的行動（近江屋ロープ）



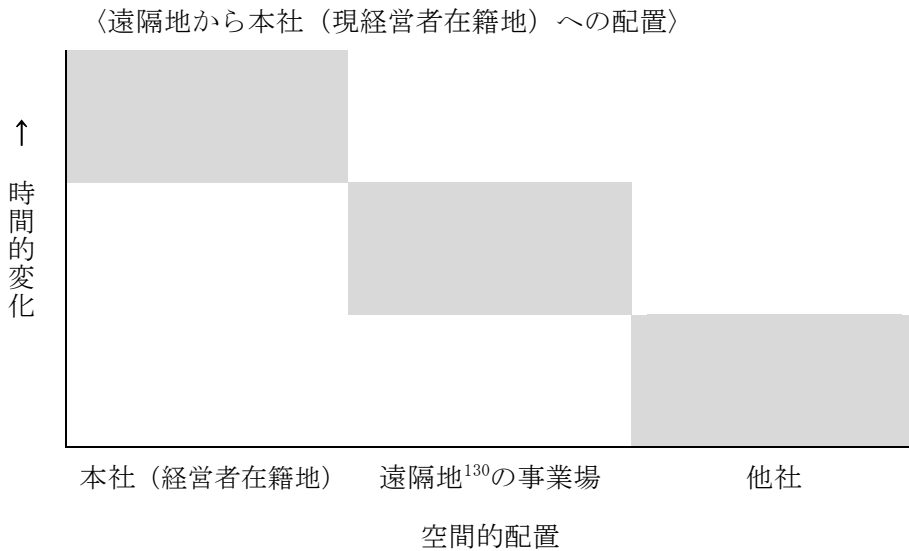
(5) 小括

四社の事例で見られた継承者の配置上の現経営者との物理的距離の特徴としては、二点あげられる。第一が、特に当初の配置では、現経営者の影響を受けにくい職務への配置がなされていることである。ここからは、現経営者の影響を受けにくい職務への配置がなされることにより、継承者の事業への独自の視点を促進させることに繋がっている。第二が、現経営者が直接的に継承者に指示命令する関係となる職務への配置がなされていないことである。仮に、分業組織への配置であったとしても、現経営者の膝元ではなく育成担当の経営幹部のもとに継承者が配置されるというものである。ここでは、先述の仕事世界での親子関係における距離のとりづらさが起因している。以上、主要な継承者の配置軌跡の傾向を纏めると、図 74 のように要約される。

それでは次に、世代間の相互作用的展開についてみていくことにしよう。



図 71 主要な継承者の配置軌跡の傾向



（出所）筆者作成。

### 第三項 継承プロセスの相互作用的展開

#### (1) 山本海苔店の事例

##### (ア) 特殊な命令報告体系（親子関係に介在する経営幹部）

先の議論における親子関係の特徴として、気兼ねのない関係とフォーマルな関係の一面（例えば、職場において継承者が現経営者を「社長」と呼ぶなど）が並行して見られた。仕事世界においては、親子関係の中に気兼ねのない関係とフォーマルな関係が併存していることが現経営者・経営者間の内面的距離の取り方を難しくしていると考えられる。事例によると、その難しさを軽減する方策の一つとして、職務の命令報告体系において現経営者と継承者の間に経営幹部が介在する場合は示唆されている。

山本海苔店の経営幹部からは、仕事世界に親子関係が見えてしまうことに対して懸念す

<sup>130</sup> ここでいう遠隔地とは、次の二つの意味を含む。第一が、本社からの物理的距離である。第二が、所属部署は本社内に存在するが、遠隔地でのプロジェクト推進や顧客取引など担当職務の心理的距離のことを示す。

るとともに、逆に親子関係だからこそ厳しすぎる一面も出てしまう可能性を指摘する語り  
がなされていた。ここからは、従業員からの視線への配慮とともに、親子関係だけに留ま  
らない仕事世界の親子関係における距離の取り方の難しさがわかる。山本海苔店に限らず  
本稿の事例からは、仕事世界の親子関係における距離の取り方の工夫として、仕事世界で  
の親子関係に経営幹部が緩衝にあたる場所が多く見られた。山本海苔店の六代目による  
と、継承者が直接相談してきた時に、「公式的な相談は、専務に聞いてみなという時もある。  
専務と役割分担は（固定的には）考えていない。親では言えないことや言いにくいことも  
あると思うので。自分も専務に言ってもらった方が良いと思うときもあるし、息子も専務  
に言いやすい場合があると思う。使い分けであると思う。」と語っていた。ここからは、仕  
事上の意思決定や企画案の執行について、意図的に経営幹部を介在させようとする現経営  
者の意向も示されている。また、継承者が常務<sup>131</sup>から疑義を唱えられた時に、「社長は、い  
つもどちらにもつかずに良きに計らえという姿勢であったと思う。」と語っていた。これは、  
六代目は直接的に継承者に介在するのではなく、継承者と経営幹部との間の中立<sup>132</sup>の立場を  
取っていることがわかる。この六代目の対応は、継承者を放任するというのではなく、そ  
の成り行きを見守りながら継承者を後見しようとする姿勢であることがわかる。仕事上の  
直接的な指導では、六代目の右腕である専務に育成役を任せながら、六代目自らは継承者  
を間接的に牽制する様子が示されている。

事例によって示された経営幹部を仕事世界における親子関係に介在させることには、三  
点の意味があることが考えられる。第一に、先述の通り、仕事世界の親子関係における距  
離の取り方の工夫である。育成担当の経営幹部の語りにあった通り、仕事世界における親  
子関係には難しさが存在する。第三者を親子関係に介在させることが、優しさが過剰とな  
るか若しくは厳しさが過剰となる事態の歯止めになっている可能性がある。第二が、親子関  
係という閉鎖的な環境での経営の意思決定に対する透明性の確保の意味である。一般的に  
ファミリービジネスの負の側面<sup>133</sup>、例えば外部からの牽制機能が働きにくい側面への対応策

---

<sup>131</sup> ここでいう常務とは、育成担当の専務取締役のことを示すのではなく、他の経営幹部を  
示す。

<sup>132</sup> 柴田（2011）によると、次の六代目の姿勢を伺わせる語りを紹介している。「社長として  
の意見はすぐには言いません。もう一回『みんなはどうか』と問い返してみます。社長が  
押し付けた 100 点のものより、社員の決定した 70 点の方が、一生懸命やる結果 90 点にな  
るものだと思います」（p. 15）。

<sup>133</sup> 最近の事例では、大王製紙事件などがある。

である。第三が、継承者と従業員との仕事上の距離感を縮める目的である。先述の分析によると、継承者には従業員からの特別な視線が注がれており、その特別な視線に基づく従業員との距離感が存在していた。重要な意思決定が現経営者と継承者との間で決定されるのではなく、第三者としての経営幹部が介在していることが、従業員に対するファミリービジネスの密室的な認識の低減に繋げられるのかもしれない。

#### (イ) 継承者への厳しい経験の提供

先述の議論において、入社当初の継承者には生得的な地位がある一方で、将来の経営者としての獲得的な地位では十分ではない側面が示された。事例によると、継承者に対して事業の当事者としての厳しい経験が与えられていることが示されている。例えば、継承者が入社半年後に上海現地法人に配置されていたことである。この継承者に対する厳しい経験の付与には、三つの意味が考えられる。第一に、継承者自身における事業の当事者意識の植え付けである。同社では、折に触れて継承者の事業に対する当事者意識の涵養がなされていた。継承者からは、当時の心境として新婚後の間もない状況の中で配置されることの思い<sup>134</sup>が語られていた。第二が、従業員に対するメッセージ効果である。育成担当の経営幹部の語りによると、他の従業員が嫌がるような辛い仕事を敢えて継承者が行なうことの重要性が指摘されていた。六代目からも、周囲から継承者も大変であると思われることの重要性が語られていた。第三に、入社当初の経験の浅い継承者において、獲得的な正統性を補完するためのものである。先述の分析では、生得的正統性を有する継承者であるとしても、入社当初の周囲からの支持や信頼が取得されていない中での行動には制約的な側面が指摘されていた。そのような中で、他の従業員が回避したい経験を積んでくことで、ファミリービジネスの中での継承者の経験の浅さや獲得的正統性の不備を補完してくれる意味がある。

#### (ウ) 周辺の部門への配置に伴う自律性の確保

事例では、継承者を周辺の部門へ配置することにより、能動的行動が発現されやすいよう配置上の配慮がなされていた。具体的には、上海現地法人の副総経理としての駐在経験

---

<sup>134</sup> 継承者の語りによると、育成担当の経営幹部より事前に場所や時期は明らかにされていなかったとしながらも、「これからの経営者は末端のことも知っていなければならず、君には辛酸をなめる経験をさせたい」と言われていたという。

と、アジアの新規市場の開拓を担う海外事業室課長の経験である。この周知的部門への配置では、二つの特徴をあげることができる。第一が、先述のように現経営者世代との物理的距離が、継承者の自律性を確保させていた可能性である。継承者の語りからは、上海現地法人への配置について、意外にも海外の業務の過酷さというよりも、むしろ働きやすさが表明されていた。上海現地法人では、継承者には副総経理という権限が与えられていたことも、自律的に働きやすさに繋がっていたと考えられる。上海という海外の文化的な背景や文脈を考慮せねばならないなど多難な職務であるものの、本社からの物理的距離やそこから生じる心理的な距離感が、入社当初の継承者にとって比較的順調に能動的行動を促すことに繋がっている。第二が、現経営者や前任者からの業務上の引継ぎや前例のない中、継承者が独自に取引先開拓など外部環境との接触関係を通じて能動的行動や能力の蓄積を図ってきたことである。但し、継承者の語りから推察する限り、上海現地法人での職務とは、将来の継承者としての箔を付けにいくという性質のものではない。上海現地法人は、2007年（平成19年）に六代目が設立した比較的新しい組織であり、現地での食材の取引先の開拓から組織の管理システムに至るまで一から新たに創り上げていかねばならない事業であった。継承者は副総経理という権限を与えられるものの、同社として海外事業の実績がない中、自ら最前線に立って取引先の開拓を行ってきた。また、海外事業室に移ってからも、シンガポールにおいて前任者が催事の開催に留まっていた案件について、継承者自ら日系の百貨店と折衝し、現地スタッフを紹介してもらった上、出店に漕ぎ着けている。その後の台湾出店についても、シンガポールで自ら養った経験に基づいて最初の段階から日系の百貨店に折衝して二カ所の出店に漕ぎ着けている。

#### （エ）本社の中心的部門への配置に伴う制約性

継承者は帰国後、上海現地法人でのおむすび事業の経験を生かす意味合いから、引き続き、六代目より本社の海外事業室課長を任される。他方、同じ海外事業を行うにしても、上海現地法人ではなく海外事業室という本社勤務の中での制約を感じはじめている継承者の語りが見られた。具体的には、現経営者世代の経営幹部による継承者の能動的行動に対する牽制と規律づけである。これまで継承プロセスには、自律性や異論の表明のしやすさなど継承者の能動的行動を促す可能性があるという特徴が指摘されていた（加護野，2008）が、継承者の自律性と併存する制約性についての指摘は見られない。本事例では、継承プロセスにおいて、継承者の自律性が完全に保証されてはおらず、現経営者世代による制約性の

下での自律性である点が新たに指摘できるだろう。本事例の場合、継承者が新規取引先を模索するために相見積もりをとろうとした時に、現経営者世代の経営幹部による継承者の能動的行動に対する牽制がなされていた。これは、継承者の世代の話だけではない。六代目においても、バブル期に経営の多角化を提案した時や包装紙の変更を提案した時に、先代の五代目から制せられていた。本事例から示唆されることは、継承者の提案に対する現経営者世代の牽制や規律づけは、必ずしも継承者の自律性を阻害するものではない。これは、ファミリー出身の継承者が、内部昇進の経営者よりも、非連続的な変化を導入しやすい（加護野，2008）が故に、経営戦略や取引関係にかかわる継承者の意見具申に対しての現経営者世代による制約性が、同社の伝統継承の観点から整合的であるかどうかを検証する視点を提供している可能性がある。Handler モデルが指摘するように、現経営者との継承プロセスにおいて継承者が役割を移行することにより、継承者は更に経営的側面が強い仕事を任せられ、自律性が高まる。反面、継承者の自律性が高まる中で、現経営者世代からの制約性が、継承者の能動的行動への牽制と規律づけを果たすと同時に、現経営者世代からの牽制の程度が過剰な場合、継承者の能動的行動の芽を摘むという副作用があるとも指摘しておかねばならない。

#### （オ）経験豊かなマネジャーのサポートによる自律性の確保

台湾やシンガポールへの出店は、継承者が海外事業室課長の時になされていた。時を同じくして、継承者は台湾やシンガポールへの展開を担っている際に、基幹事業の一角を担う本店営業部長のポストとの兼務を任命されている。通常、基幹事業部門と頻繁な出張業務を有する海外事業室との兼務は、現実的な配置ではない。他方、この継承者の兼務の配置にあたっては、本店営業部に継承者をサポートする経験豊かなマネジャーが配置されていた。本店営業部を構成する一課や外商課に経験豊かなマネジャー社員が存在し、継承者には一定程度の仕事を任せられる環境が整えられていた。ここからは、継承者は、国内事業と海外事業の兼務という幅広い職務責任を担わされる一方、成長性が期待される海外事業室の課長として業務に取り組む時間と空間が確保できるよう一定の配慮がなされていた。

その他、この継承者と基幹事業の一角を担う本店営業部の経験豊かなマネジャーとの接触関係からは、二つの意味が指摘できる。本店営業部での職務上の知見の効率的な習得である。継承者は将来の事業継承に向けて、事業経営の総合的な視野の養成が求められるために、一つの部門に長期滞留することができない。基幹事業の一角を担う本店営業部の業

務を効率的に習得する為には、継承者自らが一から経験するよりも、経験豊かなマネジャーとの接触関係を通じた学習の方が合理的である。第二が、継承者にとって、獲得的正統性の獲得のための従業員との関係性構築の発露とすることである。同社の国内営業部門とは、強固な取引関係を有する百貨店事業などを含む事業部門であり、歴史的な文脈が存在する事業部門である。その意味では、上海現地法人や新規事業部門である海外事業室と異なり、長年同社に後見してきた経営幹部やベテラン社員が存在している。継承者にとって獲得的正統性を獲得する為には、国内営業部門の経営幹部やベテラン社員から受容されなければならない。その為の足掛かりとして、継承者と本店営業部の経験豊かなマネジャーとの親和的な関係性の構築が重要な意味を持つてくるといえるだろう。他方、継承者が歴史的な文脈を持つ部門の経営幹部やベテラン社員から受容されることは継承者としての正統性を高めることに繋がるものの、以後の継承者の能動的行動が経営幹部やベテラン社員からの影響を今まで以上に受けることに繋がることを指摘しておかねばならない。そうした制約下においても更なる自律性が求められていると考えることもできる。この場合には、制約を与えて試しているわけである。

#### (カ) 先代世代の恩恵による外部団体やベテラン社員からの受容

先代世代の間接的恩恵として、業界との対外的な関係性において業界での経験が浅い継承者でも受入れてもらえるという利点があげられる。Gersick et al. (1997) によると、「安定成長」段階に位置するファミリービジネスでは、ビジネスの安定や周囲からの容認、そして、企業独自の歴史と伝統によって身元が保証されており、「創業」段階のオーナーたちがおぼろげにしか想像しなかった「安定成長」から与えられる褒美なのであるとしている。事例分析からは、経験の浅い継承者が社内で言動を受入れてもらえる下地が作られていると推察できるものが示された。

山本海苔店の事例では、六代目世代による間接的な恩恵が見られた。継承者の語りからは、百貨店業界や海苔業界との対外的な関係性において業界での経験が浅い継承者でも受入れてもらえるという内容があった。更に、六代目の語りからは、同社の六代目世代の頃から従事していた従業員からは六代目世代から受けた恩のお返しとして、従業員との関係性の浅い六代目に対しても信頼や忠誠心が表明されるという間接的恩恵があった。これらの間接的恩恵についても、経験の浅い継承者が社内で言動を受入れてもらえる下地が作られたといえる。他方、継承者による経験豊かなマネジャーとの関係性構築と同様、継承者

が先代世代の恩恵を受けることは同社での獲得的正統性が受け入れられ始めていることではあるものの、以後の継承者の能動的行動が先代世代の経営実践からの影響を今まで以上に受けることに繋がることも指摘しておかねばならない。

## (2) あみだ池大黒の事例

### (ア) 意図的な継承者への当事者意識の促進

事業の当事者意識の形成とは、継承者がファミリービジネスの子弟であるという甘美な心持ちから脱皮して将来の事業の当事者としての意識をもつことである。現経営者世代による継承者への事業の当事者意識形成の促進は、山本海苔店の事例でも示されていた。あみだ池大黒の事例によると、継承者が他社勤務からファミリービジネスに入社した時に、現経営者が意図的に継承者に自社のバランスシートを見せるというものである。先述の継承者のおかれた状況における事例分析において、継承者としての特別な処遇というものがあった。事業の当事者意識とは、いわば継承者としての特別な処遇の裏返しの意味である。事業の継承者には、遅かれ早かれ、事業の当事者意識と覚悟を持つことが周囲から要請される。六代目によると、自社のバランスシートをみて将来的に事業を継続していけるかどうかという危機感をもったという語りがあった。継承者に対しての自社の財務諸表を見せるという行為が、継承者に事業の当事者意識を涵養している。継承者の語りでは、他の従業員と異なり自分の場合は経営全般を俯瞰した立場で業務を遂行せねばならないと語っていた。

### (イ) 分業組織から隔離された配置

あみだ池大黒の事例では、山本海苔店、大和川酒造店、近江屋ロープと異なり、継承者を分業組織から隔離された職務への配置がなされていた。あみだ池大黒の継承者は、五代目と現六代目と同様、外部視点を重視する観点から、大手金融機関に入社し約七年間勤務している。2006年（平成18年）にあみだ池大黒に入社後、現六代目と同様、新商品開発が任される。最初に任されたのが、「新・浪の詩」という1981年（昭和56年）に現六代目が開発した「浪の詩」を時代に合わせた商品コンセプトにしてリニューアルを行なうものであった。継承者は、現六代目と同様に、営業部門や製造部門との度重なる折衝を行ない「新・浪の詩」のリニューアル化を成し遂げている。また、同社がテーマパークなど顧客側から

高い品質基準が求められたことから、継承者が品質管理責任者として HACCP の導入を任されている。当時、HACCP の導入の段階では、社内で何の知見もない状況であった。継承者の品質管理室課長への配置には、自ずと継承者に社外にその知見を求めさせるような組織的動機が内在されている。実際に継承者は、HACCP の導入にあたり、外部のコンサルタントをはじめ専門家との接触を通じて社内に新たな知見を持ち込む取組みを行ない、製造部門との折衝を経て導入を図っている。これが、仮に分業組織に配属されていた場合には、自律的に継承者が動けなかった可能性も考えられるだろう。

ここで注目すべきは、六代目の時と同様に、継承者にも分業組織から隔離された配属がなされていることである。つまり、分業組織<sup>135</sup>に配置され当該組織の管理者のもとでの下積みの仕事の提供ではなく、自らプロジェクト責任者として将来を構想し、組織横断的な調整を通じた課題解決など経営的側面の強い仕事が任されていることである。分業組織から隔離された配置とは、後継者にとってはより厳しいものが求められる職務の提供であるといえる。将来の事業の担い手として、周囲からの厳しい視線を通じて、しかも具体的指示がないなかで自ら構想しプロジェクトを導かねばならない。他方、分業組織に置かれなないことが、後継者の自律性を促す側面も指摘される。既存の分業組織における文脈に支配されないことが、後継者にプロジェクトの構想や組織的調整を行ないやすい環境を提供していた。

#### (ウ) 経営的要素が高い業務に特化した複数部門の兼務

同社の継承者の場合、継承者が新商品開発や品質管理の責任者と共に、人事、採用、教育を担当するなどの動きが見られる。同社の事例の特徴としては、継承者が最初に商品開発の責任者として、製造部門や営業部門との接触関係を通じて一つひとつ実績を積んでいく中で、製造部門や営業部門のスタッフとの信頼関係を構築していた。その上で、継承者には基本的な業務は部下の社員に権限委譲しながらも引き続き新商品開発の業務を担わせつつ、品質管理の業務が兼務させられていた。すなわち、単純に複数部門を兼務させるのではない。一つひとつの部門における職務が完遂され、その産物として少しずつ従業員との信頼関係が構築される。そして、従来担当していた部門における経営的色合いが強い業

---

<sup>135</sup> 三品（2007）は、戦略ができる経営者を育成するには、細分化された分業組織での経験の重要性を踏まえつつも、分業組織から隔離され、事業全体が俯瞰で戦略を構想できる経験の重要性を指摘している。



務に特化しながら、次の新たな部門を兼務していくという動きが見られた。

#### (エ) 世代間における異質な意見の生成

同社では、世代間の意見の相違や衝突は頻繁におきているという語りがあった。Levinson(1971)によると、ファミリービジネスにおける父と子、そして親族との間の不和は、組織を機能不全にしてしまうと指摘している。他方、Gersick et al. (1997)によると、対立はファミリーとビジネスが新しい規範と価値観を育て、それらを合体させる手段なのであり、新しいメンバー（配偶者や孫）の立場をつくる際に最も重要なものになるという。Swogger (1991) と Friedman (1991) では、ファミリービジネスにおける対立を適切に調整して正の側面へ転換することの重要性を解いている。後藤 (2012) は、先代経営者の父と後継経営者の息子の相互対立<sup>136</sup>に焦点を当て、敵対的対立と同志的対立に区分し、事業承継においては同志的対立の有効性を指摘している。Joni & Beyer (2010) は、ファミリービジネスに限定しているわけではないが、大きなスケールの事業革新を成し遂げる為には、正しい対立 (the right fight) を起こし、衝突する異論の中から将来の道筋を見出していく必要性を指摘している。

あみだ池大黒の事例によると、「三人<sup>137</sup>で寄れば、意見の相違は始終おこる。しかし、その中で誰が正しいことを言っているのかはすぐに分かるものだ。」と五代目は述べていた。同社では、世代間における対立を必ずしも否定的に認識しておらず、その影響をマイナスだけとも捉えていない。むしろ同社では、世代間において相違ある意見を産み出して検討すべき多様な選択肢の点検を行ない、互いの主張の是非の検討を促すという対立の正の側面を享受している。

また、五代目と六代目が仕事上において衝突した際に、継承者を介在させることで対立関係を緩和させたという語りがあった。仕事世界における親子関係での衝突を、世代を跨いだ孫に託すというのも、同社の工夫の一つといえる。これは、旧世代と次世代とが調和して相乗効果を生み出すプロセスであるといえるかもしれない (Rouvinez and Ward, 2005)。

---

<sup>136</sup> 2011年3月11日の東日本大震災に伴い、八木澤商店は甚大な被害を受け、廃業に追い込まれる。その後、事業再開を標榜する息子と再開に否定的な父との同志的対立の事例である。

<sup>137</sup> 五代目（現代表取締役会長）、六代目（現代表取締役社長）、継承者（現専務取締役）。

### (オ) 世代間の意見の相違の中での新商品開発

同社では、継承プロセスにおける世代間の意見の相違を調整して、継承者による能動的な行動を促していた。具体的には、継承者による「pon pon Ja pon」の商品開発である。現在ではヒット商品となっている「pon pon Ja pon」であるが、企画段階では五代目も六代目も反対していた。製造工程において手作業の行程が入ることから製造部門からも疑義の声が表明されていた。事例からは、継承者も企画段階における製造部門や営業部門との調整や折衝に苦勞している様子が伺えた。しかし、六代目の下、周囲からの摩擦が調整されながら、五代目だけではなく六代目自身ですら不安視していたにもかかわらず、継承者は最後までプロジェクトを任されていた。ここで注目すべきなのは、継承者が同社の技術者を巻き込んで新しいおこしの食感について試行錯誤を繰り返していたことである。これは、決して継承者の単独的な動きではなく、同社の従来のおこしの伝統の系譜を知っている技術者と新たな発想を同社の商品に取込みたいという継承者の協働的な動きであるといえる。世代間の意見の相違の中での継承者の能動的行動とは、たんに対立関係を温存する意味ではない。世代間の主張の是非の検討を行いつつ、世代間で伝統的なおこしの味や食感と新規性の取込みなどの行動の調整をも含むといえるだろう。

### (3) 大和川酒造店の事例

#### (ア) 育成担当の経営幹部に配慮する継承者

大和川酒造店の事例によると、継承者は仕事上の企画を行なう時に、自ら担当する営業の見地から製造部門の責任者である経営幹部に確認をとっている。その後、育成担当の経営幹部や現経営者に対して確認をとる形式にしているという。

継承者は、立場上、育成担当の経営幹部に対して配慮する必要があるという視点は先に述べた。他方、事例によると継承者は逆の行動を取っている。これはどのように解釈すべきであろうか。ここには、二つの意味が隠されていると考えられる。第一に、先述の経営幹部や従業員との仕事上の距離感を埋めようとする意味合いである。大和川酒造店の事例では、継承者が任されている職務は、新販路の開拓においても新商品の開発においても営業部門と製造部門の調整が必要な業務である。継承者が十分に獲得的正統性を高められていない段階では、継承者の独自性は発揮しづらく社内で影響力をもつ経営幹部の合意と協力が必要である。第二が、仕事上の意思決定プロセスにおいて、経営幹部を介在させ

ることで、継承者の行動の正統性を高めさせる効果である。従業員からの協働を得るうえでも、上席者である経営幹部が合意している事実が協働するうえでの根拠となる。他方、この第二の意味では、意思決定プロセスにおいて経営幹部を介在させることで継承者の意向が制約される可能性も指摘しておかねばならない。

#### (イ) 首都圏の営業担当者への配置に伴う自律性の確保

大和川酒造店の事例では、山本海苔店の事例と同様に、継承者が入社後、製造部門において基本的業務を習得した後に、首都圏地域の営業担当への配置されていた。継承者が首都圏における百貨店との取引関係、外食チェーンとの取引関係など外部環境との接触関係が図りやすいよう能動的行動が発現されやすいよう配置上の配慮がなされている。加えて、他の事例と同様、現経営者や育成担当であった工場長との物理的距離が、継承者が自律性を確保させていた可能性も指摘される。

#### (ウ) 獲得的正統性の構築による経営幹部による関与の低下

先述のあみだ池大黒の事例と同様、大和川酒造店の事例においても、継承者が正統性を獲得するに従い育成担当の経営幹部による関与の低下が見られた。当初、継承者は製造部門の責任者である経営幹部の下に配属され私生活の面まで細かく指導されていた。その後首都圏の営業を任せられ、飲食チェーンとの間で同社製の地酒と大和川ファームで収穫された米をセットで供給する取組みを行なっている。継承者が中間業者を介在して、外食チェーンとの折衝を行い、同社として初めての試みとなる地酒と有機米の供給を実現させていた。また、商品企画責任者として、「夜ぐると」の開発も担ってきた。その結果、最近では経営幹部からも見られている感覚はあるものの、漸次指示はされなくなってきたという継承者の語りがあった。

#### (エ) 現経営者による失敗の許容

同社の特徴として、継承者の事業経営上の失敗に対する現経営者による許容が指摘できる。Miller & Le Breton-Miller(2005)によると、時には現実から離れ壮大な失敗を喜ぶ姿勢が必要であるとし、想定外の探究を許容する長期的姿勢が必要であるとしている。これは、近視眼的であり事前合理的な行動に終始するべきではないとの指摘である。事例においても、現経営者は、若いうちなら失敗ができる余地があるという語りがあった。実際、

継承者が蜂蜜リキュールの商品企画を行なうものの売れ行きが芳しくない状況の中、一部経理部門から継承者に対して危惧の意思が伝えられはしたものの、現経営者より継承者は忍耐強く見守られていた。この事例は、あみだ池大黒の継承者が「pon pon Ja pon」の新商品開発に従事した時と似ている。あみだ池大黒の継承者の場合も、従業員だけではなく先代経営者などからも不安視される状況の中での取組みであった。同事例から得られる知見として、第一に継承者による事業経営上の失敗を許容することの重要性である。第二に、許容する方法として、現経営者が、継承者の能動的な行動に対して危惧が表明されたり不安視されたりする周囲からの圧力を調整して継承者が初志貫徹できるようサポートすることの有効性である。

#### (オ) 複数部門の兼務と職務の部下への引継ぎ

継承者は専務社員に昇格後、新たにネット販売企画の新チャンネル開発の責任者を兼務することになる。これに伴い、継承者は営業部門を引き続き担当するが、首都圏の担当は部下に担当を変わっている。そして、勤務場所も現在は、福島県の本社が中心となっている。この配置上の動きは、山本海苔店の事例とよく似ている。山本海苔店の場合は、本店営業部の経験豊かなマネジャーによるサポートがなされていた。大和川酒造店の継承者の場合、首都圏地域の営業担当は、部下に引継ぎがなされている。しかし、継承者の語りによると、営業の担当が外れたわけではないとし、引き続き首都圏地域の営業も担当するが、以前よりもマネジメント的な職務の性格に重点が移動しているという。山本海苔店の事例を含め、継承者はファミリービジネスでの経験を積む中で、全社的視野の養成の目的からキャリアの横展開の配置の動きが見られる。継承者の複数部門の兼務というキャリアの横展開が行なわれるということは、継承者が各事業部門の通常業務に忙殺させられる可能性も高まる。事例からは、兼務する部門の経験者の協力を受けるか、若しくは基本的職務を部下へ引継ぎなどを行ない、継承者の職務負担が調整され一定の自律性が確保されるよう配慮されていることが確認された。

#### (4) 近江屋ロープの事例

##### (ア) 意図的な経営幹部の親子関係への介在

近江屋ロープにおいても、山本海苔店、大和川酒造店と同様、継承者が親子関係にある

現経営者への報告体系に経営幹部を介在させる様子が伺えた。同社の継承者の語りによると、重要な意思決定は、必ず経営幹部を通すという話があった。八代目の語りからも、八代目自身が継承者に対する業務指示についても、敢えて直接行わず、経営幹部を通して継承者に指示をするという話があった。八代目並びに継承者の語りから推察されることは、会社における報告命令体系では、意図的に経営幹部を介在させる意向が見られることが示された。先述の通り、意図的に経営幹部を介在させる意義は、仕事世界の親子関係における距離の取り方の工夫である。第二が、親子関係という閉鎖的な環境での経営の意思決定に対する透明性の確保の意味である。第三が、継承者と従業員との仕事上の距離感を縮める目的である。

#### (イ) 遠隔地での新販路開拓業務への配置に伴う自律性の確保

近江屋ロープの事例では、継承者が入社後に営業部のベテラン社員と共に顧客訪問を行ない、同社での基本的な業務を習得してきた。その後、既存の取引先ではなく、和歌山や奈良の未開拓地域における新規顧客開拓の業務を担わされる。現経営者の語りからは、継承者が5年間営業の他社で経験を積んできたことに対する一定の信頼に基づき、継承者に業務を任せている様子が伺えた。継承者の語りでも、本社から物理的に離れた場所で、業務上細かな指示や命令はなされない中で業務が遂行できた様子が示されている。遠隔地地域への新規顧客への訪問と折衝を通じて、継承者が顧客のニーズを掴み顧客と一緒に商品提案を行ない、新販路の開拓を行っていた。

#### (ウ) 複数部門の兼務と経験豊かなマネジャーによるサポート

近江屋ロープの事例では、山本海苔店や大和川酒造店の事例と同様、継承者に対して、複数部門の課長職を兼務させるなど組織横断的な業務を経験できるよう配置上の配慮がなされていた。それに対して、同社では、伝統的部門である産業物流部門では経験豊かな社員が継承者の下に配置されていた。継承者からの語りでは、産業資材部門についての報告は受けるが、実質的な業務は経験豊かな社員に委任されていた。この配置上の配慮は、獣害ネットシステムについて、継承者が新規顧客開拓の業務が行ないやすいようにするためのものである。

他方、業務レベルでの関与はしないが、経験豊かな社員からの業務上の報告を受けることにより、新規事業部門だけではなく伝統的部門における業務知識習得や業務経験を積む

ことに繋がっている。近江屋ロープの場合は、特に山本海苔店の継承者の配置の動きと似ている。継承者は、同社の中では比較的新しい農林環境関係の商品の販路拡大を経験してきた後に、伝統的部門である産業資材物流関係の部門を経験豊かなベテラン社員の協力をもとに兼務している。あくまで活動の軸足は、農林環境関係という同社にとり新たな成長領域に置きつつ、将来の事業継承を見据えた伝統的部門の経験を同時に積ませていこうという意向が示されている。

(5) 小括

(ア) 特殊な命令報告体系

事例によると、現経営者から継承者への命令報告体系において経営幹部を介在させていることが伺えた。ここからは、二点指摘することができる。第一に、継承プロセスにおける透明性の確保の役割である。たとえ親子関係で決定できたとしても敢えて経営幹部を介在させることにより、第三者視点を取込むことであるといえる。第二に、従業員に対するメッセージ効果である。親子関係の中に第三者が入ること自体が、従業員への貴重なメッセージになっていると考えられる。重要な意思決定が親子関係にある現経営者と継承者との間で決定されるのではなく、従業員に対して第三者としての経営幹部が介在していることがファミリービジネスの密室的なイメージを払拭できる。

(イ) 継承者の自律性の確保

継承プロセス前半の継承者の配置の特徴としては、継承者の自律性の確保があげられる。継承者自律性が発揮しやすいよう、本社からの遠隔地への配置もしくは遠隔地での顧客対応の業務への配置がなされていた。本社からの遠隔地への配置もしくは遠隔地での顧客対応の業務への配置からは二つの点が示唆される。

第一が、現経営者世代からの影響の調整である。親世代から物理的に離れることで、経験の浅い継承者が潰されないよう配慮されていた。実際、山本海苔店、大和川酒造店、近江屋ロープの継承者は、新規の取引先の開拓と取引関係を通じて具体的な案件を成約させるなど現経営者の下であるが比較的自律的に動いている様子が見てとれた。他方、あみだ池大黒の場合、先の三社と異なり、遠隔地への配置ではないが、継承者が非分業組織への配置がなされることによって、既存の分業組織の影響を受けにくくする工夫がとられてい

た。

第二が、配置のメッセージ性である（伊丹ほか，1989；2003）。継承者が、一般の従業員が嫌う業務を率先垂範して担うものである。このような継承者の配置や取組みを通して、将来の経営者であることを間接的に従業員に対して意識づけをしているといえる。

配置先の相違はあるものの、いずれの事例においても継承者の自律性が確保されている。

#### （ウ）正統性獲得に伴う中心的配置と先代世代の恩恵

継承プロセス中盤以降の継承者の配置の特徴としては、継承者の獲得的正統性の構築に伴う中心部門への配置である。事例の多くで見られたのが、継承者の全社的視野の養成の視点から、キャリアの横展開の動きであった。具体的には、周辺の部門への配置から中心的部門への配置に伴う動きと単一部門の担当から複数部門の兼務に伴い中心的部門に近づく動きであった。継承者のキャリアの横展開の動きについても、三つの点が示唆される。

第一が、獲得的正統性の構築である。先述の通り、獲得的正統性の構築は、業績実現が必要条件となる。先述の継承プロセス前半の周辺部門への配置の際は、継承者の自律性確保が主たる目的とされたが、中心的部門への配置では多くの従業員の目にも晒される為に、業績を上げさせることが目的とされる。

第二が、キャリアを積ませる意味合いである。この意味合いからは、高リスク部門には配置しないなどの工夫がなされる。事例においても、継承者が重要な部署を兼務する際に、兼務先の部署には経験豊かなマネージャーが配置されており、継承者をサポートする体制が整備されていた。

第三が、中心的配置に応じて制約性が高まる中で継承者が自律的に活動する為に先代世代の恩恵を受けることである。特に、複数事業部門の兼務にあたっては、先代世代の恩恵とサポートが行なわれる動きが見られた。この動きは、前述の通り継承者の自律性が損なわれることに繋がる。そこで、見られたものの一つが、先代世代の経験豊かな従業員からのサポートであった。もう一点が、継承者自身は、経営的要素の高い職務に特化することであった。

ここまで、継承プロセスの相互作用的展開について議論してきた。次項では、継承者の能動的行動に影響を与える現経営者からの継承プロセスについて、世代間の連鎖性の視点から議論してみることにしよう。

#### 第四項 世代間の連鎖性

##### (1) 山本海苔店の事例

###### (ア) 現経営者の経験の反映

事例からは、先代経営者と現経営者の継承プロセスにおける経験が、現経営者から継承者への継承プロセスにおいて生かされている様子が見られた。反対に、先代経営者と現経営者の継承プロセスにおける経験を教訓にして、現経営者は継承者への継承プロセスにおいて異なった経験を提供する側面も見られた。

山本海苔店の五代目からの継承プロセスにおいて、六代目は最初仕入部に配置されていた。先述の通り、仕入部への配置とは同社にとって業務の基本を学ぶ経験の提供である。この経験が、六代目から継承者への継承プロセスにおいても活かされていた。

他方、六代目は、自身が他社勤務の経験をしたかったけれども、五代目から必要ないと認められなかったとの語りがあった。六代目自身も外部的視点を涵養することの有効性を認識している語りがあり、継承者には大手都市銀行での勤務を認められていた。



図 72 継承プロセスにおける経験の世代間連鎖（山本海苔店）



（出所）筆者作成。共通する職務・部署を□枠。

（イ）継承者の能動的行動にあたっての参照点の提供

事例からは、現経営者からの継承プロセスにおいて継承者が行動を行なう際に、その行動にあたっての参照点を提供している様子が示されている。

山本海苔店に事例によると、六代目は、社長を継承後、2003年（平成15年）当時、海苔業界では初となる製造工程に HACCP を導入している。これは、二代目の時になされた海苔の厳格な仕入に始まり、三代目や五代目によりさらに取組みが強化された海苔の品質の均質化を進めていることから影響を受けている。事例からは、二代目の「海苔の厳格な選別と徹底した品質の維持」という考え方が脈々と受け継がれていることが示されていた。ま

た、三代目の「マルウメブランドによる良質な海苔の普及」という意向に対しても、五代目が受け継ぎ、高度経済成長期に百貨店への卸売販売という新たな川下領域の拡充を図っている。六代目は、先代世代の意向を継ぎ、マルウメブランドの中国での普及を試みる。当初社内から慎重論が提起されるものの、最後は六代目の意向がくまれ、2007年（平成19年）に同社の海外子会社として丸梅商貿（上海）有限公司を設立する。現在、この丸梅商貿（上海）有限公司を通じて、マルウメブランドが中国に提供されている。この六代目による先代世代の経営実践を参照するという姿勢が、継承者の能動的行動にも影響を与えている。継承者によると、経営実践を検討する際に二代目の書いたものを読み返すという語りがあった。山本海苔店の場合、継承者の能動的な行動とは、先代世代による歴史的文脈から無条件に存在するものではなく、先代世代による歴史的文脈が参照されながら行なわれる可能性を示している。尚、継承者が先代世代の経営実践を参照し独自性を発揮しようとすることは一面で同社での獲得的正統性を高め自律性を発揮することに繋がるものの、以後の継承者の能動的行動が先代世代の経営実践からの影響を受けてしまうという制約的側面も同時に高めてしまうことも指摘しておかねばならない。

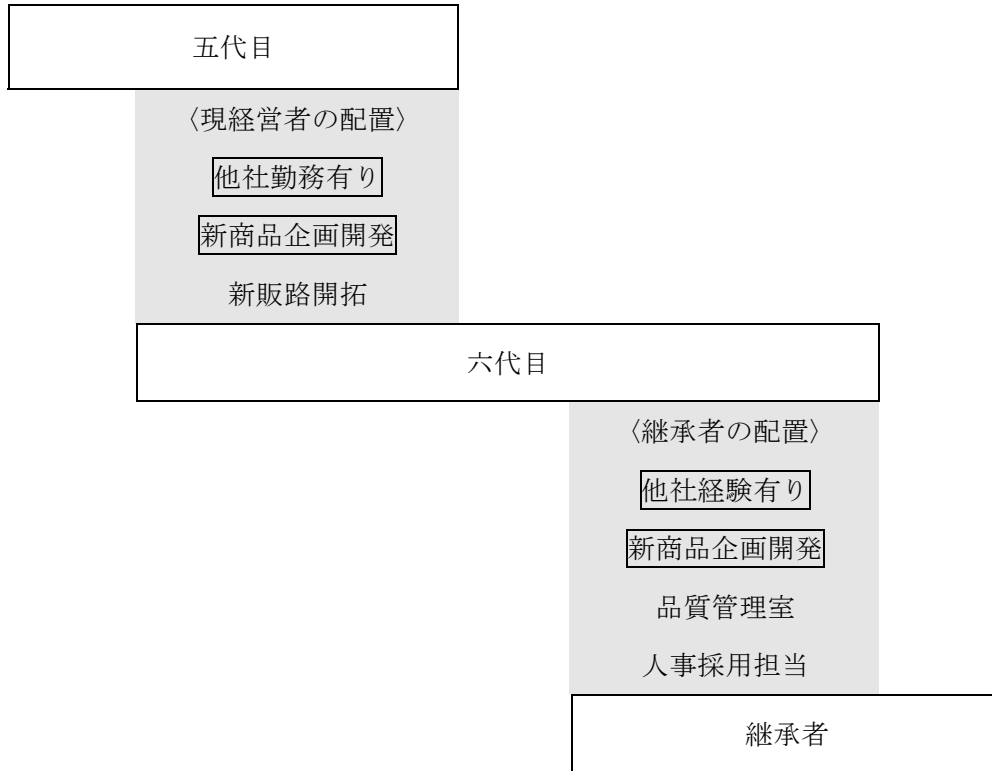
## (2) あみだ池大黒の事例

### (ア) 先代世代の経験の継承

あみだ池大黒の事例によると、五代目、六代目、継承者の三世代にわたり、外部視野の取込みの目的からファミリービジネス入社前に他社勤務の経験を積むことが継承されている。五代目は、1944年（昭和19年）に四代目の急逝により社長を継承しているが、戦後丸紅に入社し1973年（昭和48年）まで、あみだ池大黒と二足の草鞋を履いている。五代目は、ウィークデーには丸紅に勤務し、週末に帰省しあみだ池大黒の事業に関与している経験を持っている。ここからは、同社が外部視点を養成しながら本業にあたることを重視する姿勢が見られる。六代目は、取締役としてあみだ池大黒に入社後、新商品の開発を任される。同社の商品開発は、専門特化した分業組織での業務ではなく、営業部門と製造部門を調整する組織横断的の性質を持つ業務であるという。五代目は六代目に対して商品開発の統括責任者という組織横断的な役割が任されていた。当初、六代目が製造部門や営業部門との調整に困難を生じている際には、五代目は必要に応じて介在している。五代目は「当主の直系の子弟が入社する上では、現場に上手く順応できるか古株社員と上手くやっ

けるかは、こっちでよく睨んでおかねばならない。」と語っている。そのような中で、六代目は、1981年（昭和56年）の「大阪城主」「浪の詩」、1983年（昭和58年）の「ナッツ・バー」、1985年（昭和60年）の「チョコランチ」など、新商品開発を担ってきた。六代目は、「会長は、ブランドを中心にプレステージを上げていく方向、自分はお土産市場などの販路を拡大していこうという方向だった。」と語るように、商品開発を担う中において世代間で役割の調整を行なうとともに独自性を出そうとの意向も示されている。また、六代目から継承者に対しても同様の関係が見られる。継承者の場合、五代目と六代目と同様、外部視点を重視する観点から、オリックスに入社し約七年間勤務している。2006年（平成18年）にあみだ池大黒に入社後、六代目と同様、新商品開発が任される。最初に任されたのが、「新・浪の詩」という1981年（昭和56年）に六代目が開発した「浪の詩」を時代に合わせた商品コンセプトにしてリニューアルを行なうという企画であった。継承者は、六代目と同様に、営業部門や製造部門との度重なる折衝を行ない「新・浪の詩」のリニューアルを成し遂げている。同社がテーマパークなど新たな販路開拓を行うにあたり、顧客側から高い品質基準が求められたことから、継承者が品質管理責任者として HACCP の導入を任されている。HACCP の導入では、当時社内で何の知見もない状況であった為、継承者が外部の専門家や勉強会などを通じて知見を習得し、製造部門との折衝を経て導入を図っている。六代目は、五代目が六代目に施したことと同様に、継承者が製造部門と営業部門との折衝に難航している時には関与していることも示された。

図 73 継承プロセスにおける経験の世代間連鎖（あみだ池大黒）



（出所）筆者作成。共通する職務・部署を□枠。

(3) 大和川酒造店の事例

(ア) 失敗を許容した自律性の確保

九代目は、当初小売店担当の営業担当者としてスタートした。その後、1981年（昭和56年）から徐々に新商品開発を任されるようになる。同社での新商品開発の業務は、製造部門や営業部門を調整する組織横断的な業務である。その為、この段階で分業組織における担当者の仕事から組織横断的な調整<sup>138</sup>を主とする業務に役割が移行している。九代目が新商品開発を任された当時、八代目が三増酒<sup>139</sup>を造っていたのでは大手に勝てないと述べていた。

<sup>138</sup> 三品（2007）は、戦略ができる経営者を育成するには、細分化された分業組織での経験の重要性を踏まえつつも、分業組織から隔離され、事業全体が俯瞰で戦略を構想できる経験の重要性を指摘している。

<sup>139</sup> （再掲）三倍増醸清酒（さんばいぞうじょうせいしゅ）。第二次世界大戦後の米不足の際に導入された清酒の一種であるが、米と米麴で作ったもろみに清酒と同濃度に水で希釈した醸造アルコールを入れ、これに糖類（ぶどう糖・水あめ）、酸味料（乳酸・こはく酸な

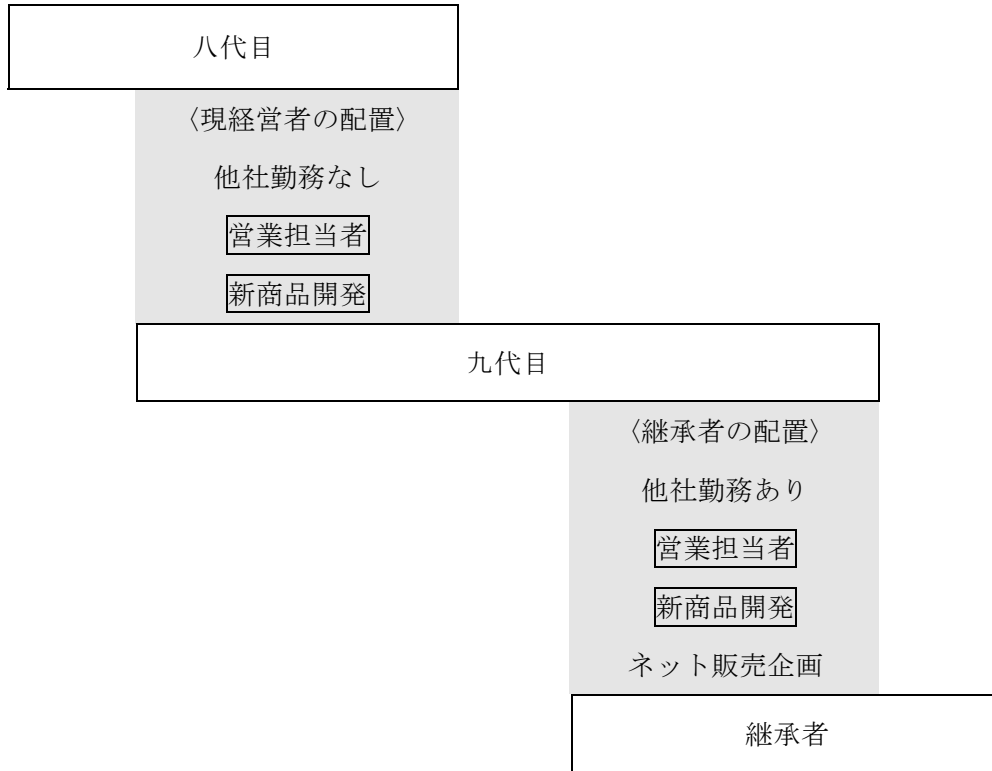
現九代目も八代目の影響を受け純米酒や吟醸酒を中心とする商品開発を行なってきた。現九代目は、八代目の思いでもある本物志向の酒造りの実績を積むことを通じて Handler (1990) の指摘する能力の提示を行ない、八代目はその能力を評価し 1985 年（昭和 60 年）には銀行印を渡すなど実質的な経営を現九代目に継承している。当初、九代目は入社後新しい企画をするが古参社員から度々反対をされてきた。しかし、その後、九代目は八代目との対立を経ながらも純米酒の開発や小売販売の開始など着実に実績を積み、八代目からの信頼を獲得してきた。その対価として八代目による九代目へさらに大きな経営上の自律性の提供がなされる。1990 年（平成 2 年）の現九代目が年間売上高を遥かに超える設備投資（製造の機械化）を行なう基盤となったといえる。

そして、この新商品開発責任者の仕事は、継承者への配置という形で連鎖している。継承者は、首都圏の営業担当者としての業務をこなすと同時に、商品開発担当者として、「夜ぐると」の開発を行なっている。当初、「夜ぐると」の売れ行きは芳しくなく、社内の経理部門から、不安視されたという語りがあった。他方、九代目の語りにもあったように、20 代や 30 代における失敗こそが大きな経験に繋がるとして、継承者に能動性のある行動を促すような行動があった。この九代目の行動の背景には、1990 年（平成 2 年）の年間売上高を遥かに超える設備投資の執行はじめ八代目との間で時に対立を交えながらも大きな仕事を任されてきた経験が生かされている。

---

ど)、グルタミン酸ソーダなどを添加して味を調える。こうしてできた増醸酒は約 3 倍に増量されているため、三倍增醸酒・三倍增醸清酒などと呼ばれる。

図 74 継承プロセスにおける経験の世代間連鎖（大和川酒造店）



（出所）筆者作成。共通する職務・部署を□枠。

（出所）筆者作成

（イ）情報の集積地としての酒蔵の活用

事例によると、七代目の頃に、武者小路実篤など文豪が同社を訪問していたという。これは、当時の酒蔵では、全国各地の酒にかかわるものを含め情報を取得することは容易なことではなかった。そこで、先代世代が文豪を酒蔵に無償で飲食を提供し宿泊させて、その見返りとして全国の情報をおいていってもらおうという行動を取っていた。

同社の九代目と継承者は、この七代目の頃の行動を参照し、使用していない蔵を使用し、福島地域以外のアーティストを招きコンサート<sup>140</sup>を定期的に行っている。そして、ア

<sup>140</sup> 平成 24 年 9 月 24 日に実施された同社への第二回目インタビュー終了後の夜、筆者自身も、大和川酒造店北方風土館で開催された朗読会『銀河鉄道の夜』とその後のアーティスト達との打ち上げ会に招待された。特に打ち上げ会においては、同社からは九代目が参加し積極的なアーティスト達との交流がなされていた。話の内容としては、アーティスト達

アーティスト達から、全国ツアーを含めたエピソードなどを九代目や継承者は聞いてビジネスに生かしている。例えば、継承者による「夜ぐると」の商品開発の着想は、アーティスト達との対話の中から生まれたという。

#### (4) 近江屋ロープの事例

##### (ア) 遠隔地での新販路開拓への配置の世代間連鎖

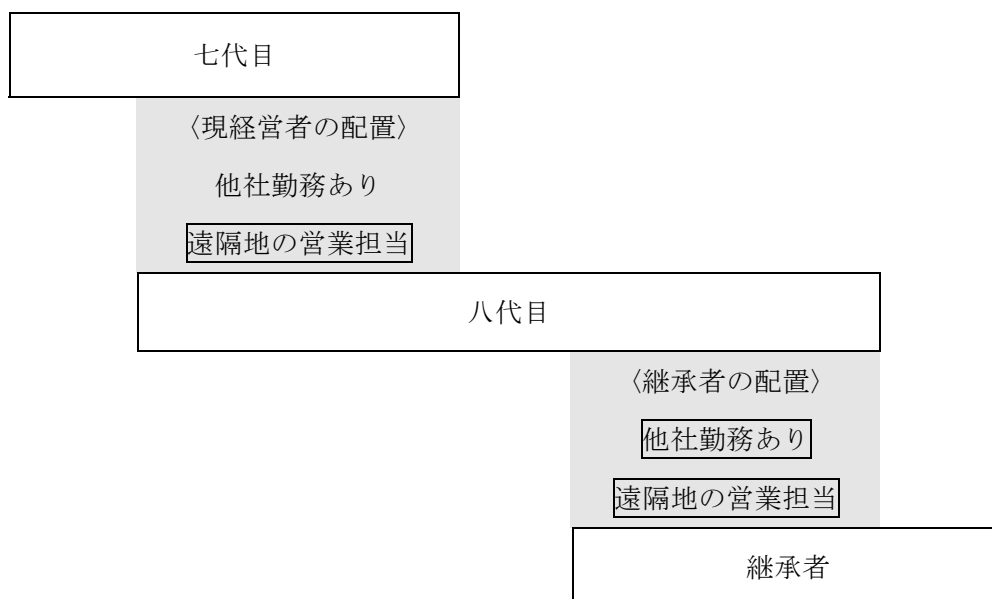
近江屋ロープにおいては、遠隔地における新規販路の開拓という職務が継承されていた。八代目は入社後、西洞院営業所に配属されて業務の基本を習得すると共に、本社から遠隔地となる関東地域を中心に、自社の商品の新規の販売先の開拓を任されていた。従来、京都府の既存の取引先を中心とする中で、当時関東地域をはじめとする他の地域への販売先拡大は同社では初めての取組みであった。業務当時の状況について、八代目の語りからは、先代世代からは自分が新たな取組みをする時に協力的であったという話があった。この経験が継承者の配置にも活かされている。

継承者に対しても、和歌山や奈良のエリアにおける新規顧客開拓業務が任されていた。八代目と同様、継承者は、育成担当の経営幹部の後見の下で新規顧客開拓にあたっていることが伺えた。近江屋ロープの場合、育成担当の経営幹部の若い時代の経験が継承者への対応に繋がっていることが示されている。この経営幹部の行動の背景には、自分が若い頃、同期入社で年齢が近く同期入社である八代目が受けてきた経験、具体的には周囲からの継承者としての特別な視線を見てきた経験が生かされている。育成担当の経営幹部の語りからは、八代目が経験してきたことを継承者に対しても投影しようとする様子が推察される。それは、将来の経営者となる者が経験する制約的な状況の中で、経営幹部が継承者に対していかに自律的に動ける環境を提供していくかの思いが読み取れる。

---

が抱く喜多方地方の話、宴で提供されている同社製の清酒の話、ツアーで訪問した地域などの話題が多かった。

図 75 継承プロセスにおける経験の世代間連鎖（近江屋ロープ）



（出所）筆者作成。共通する職務・部署を□枠。

(5) 小括

(ア) 先代経営者からの継承プロセスで得た経験の連鎖

継承者の能動的行動に影響を与える現経営者からの継承プロセスにおいては、現経営者が先代経営者からの継承プロセスで得た経験が生かされていることが示された。先代経営者からの継承プロセスにおける経験の生かされ方には、二点の類型がある。第一が、現経営者の経験が、継承者への継承プロセスにおいてそのまま生かされるケースである。第二が、現経営者の先代経営者からの継承プロセスにおける経験を教訓にして、継承者への継承プロセスでは自分の経験と異なる方法が生かされるケースである。

第一のケースは、四つの事例の全てで見られた。四つの事例の特徴としては、初めての配置ないしは当初の配置が、現経営者の経験と同様かもしくは類似した配置がなされていることである。特に、山本海苔店のように、仕入部という部署が同社にとり業務の基本を習得できる職務への配置の場合、隣接する世代間だけではなく代々同様の部門への配置が引き継がれていくようなものが示された。

他方、第二の世代間で連鎖しないケースも示された。事例では、山本海苔店と大和川酒造店のケースのように、現経営者が他社経験を積んでいない関係から、継承者に対しては



外部視野の養成の視点から他社経験をさせるようなものが示された。しかし、現経営者が自分の経験とは異なる継承プロセスを採用している場合であっても、先代経営者から現経営者への承継プロセスを参照するという意味では連鎖性が存在しており、これは一種の現経営者の経験からの教訓の連鎖（chain of lesson）とも位置づけることができる。

以上、継承プロセスにおける世代間連鎖の内容を纏めると、次図のように要約される。

表 76 継承プロセスにおける世代間連鎖の内容

現経営者の経験内容の連鎖	
山本海苔店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最初の配置としての仕入部への配置（六代目・継承者）</li> <li>・ 経営的要素が強い部門の兼務（六代目・継承者）</li> </ul>
あみだ池大黒	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他社経験を通じた外部視野の養成（五代目・六代目・継承者）</li> <li>・ 最初の配置としての新商品開発など非分業組織の責任者への任命（六代目・継承者）</li> </ul>
大和川酒造店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最初の配置としての営業担当者、新商品開発の責任者（九代目・継承者）</li> </ul>
近江屋ロープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 遠隔地での新販路開拓責任者（八代目・継承者）</li> <li>・ 複数事業部門の兼務（八代目・継承者）</li> </ul>
現経営者の教訓の連鎖	
山本海苔店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他社経験による外部視野の養成（六代目）</li> </ul>
大和川酒造店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他社経験による外部視野の養成（九代目）</li> </ul>

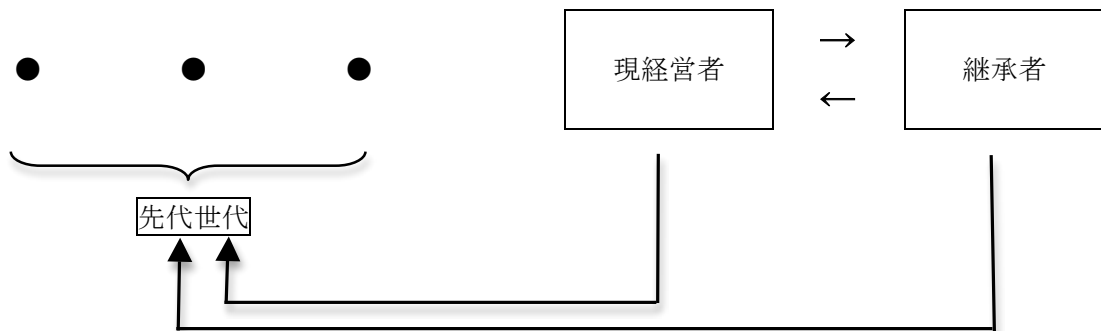
（出所）筆者作成。

#### （イ）先代世代の経営実践の参照

三つの事例からは、継承者が能動性のある行動を行なう場合（先代経営者や現経営者の場合も含む）、先代世代の経営実践を参照することが示された。このことは、先代世代の経営実践を現代において単純再生産する性質のものではない。いわば、継承者が、先代世代の経営実践を見本例として活用し、現代においてどのように時代ならびに状況に適合させて実施できるかを検討するものである。あみだ池大黒の事例では、五代目が幼少期に芦屋の自宅で同社の中興の祖である三代目との接触を通じて、おこしを守っていただくだけではなく時代に応じたおこしの形態を世に問う重要性を学んでいた。そしてその精神が六代目や

継承者においても、新商品の開発への取組みが続けられている。大和川酒造店の場合も、九代目による川上展開や海外展開、継承者による新商品開発や新販路の開拓などの行動においても、七代目以降が取り組んできた喜多方という産地へのこだわりをベースとしてなされているものであった。

図 77 先代世代の参照と継承プロセス



(出所) 筆者作成。

継承者による先代世代の経営実践の参照とは、世代間の進取的な取組みの相克の調整のような役割をする場合もある。山本海苔店の事例では、五代目や六代目を中心に取り組まれてきた百貨店向けの高級志向に対して、継承者が二代目の時代の人々に廉価に提供したい意向を持っていることである。大和川酒造店の継承者の場合にも、七代目が文豪を自社に寝泊まりさせて全国の情報を置いていってもらった経験が、現在の蔵をコンサートホールとして全国のアーティストの集う場所として使用してもらいビジネス上の情報収集することに繋がられている。この二つの事例からは、現経営者が伝統の継承＝制約性、継承者が進取的な行動＝自律性という図式では必ずしもないことを示している。先述の議論によると、継承者の最初の配置においては、先進的な発想を事業に取込む意味でも、自律性を確保できる職務や環境が検討されていた。これは、継承者が新しいことに積極的に取り組むように、現経営者が求める行為である。他方、継承者による先代世代の経営実践の参照においては、現経営者よりも昔の代の経営実践を参照して行動を検討する、もしくは行動をしていることになる。このことは、時に世代間において、「伝統の継承＝制約性」「進取的な行動＝自律性」というものが入れ替わる場合もあることを示しているといえるだろう。

以上、継承者による先代世代の経営実践の参照と制約・自律の関係の内容を纏めると、

次図のように要約される。

表 78 先代世代の経営実践の参照と制約・自律の関係

先代世代の経営実践の参照事例	制約的要因	自律的要因
<p><b>山本海苔店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三代目の海苔の品質の重視、四代目の山本の海苔の普及（六代目）</li> <li>・ 二代目の海苔の廉価での販売（継承者）</li> </ul>	<p>継承者の能動的行動を既定</p>	<p>参照の範囲内における継承者の裁量性</p>
<p><b>あみだ池大黒</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三代目による時代に応じた新商品の追加（五代目・六代目・継承者）</li> </ul>		
<p><b>大和川酒造店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 七代目および八代目による「喜多方の米と水による本物志向の酒造り」の意向の重視（九代目・継承者）</li> </ul>		

（出所）筆者作成。

#### 第四節 事例分析からの知見と仮説の提示

##### 第一項 制約性と自律性における有機的な関係

本節では、鍵概念である自律性と制約性について、前節までにおける事例分析を踏まえて知見ならびに仮説を提示する。継承者の自律性は、従来の先行研究<sup>141</sup>でも示されており、現経営者からの事業継承においては、継承者の自律性の確保が重要であるとされてきた。また、継承プロセスには、自律性や異論の表明のしやすさなど継承者の能動的行動を促す可能性がある特徴が指摘されていた（加護野，2008）。

他方、従来研究において継承者の自律性と併存する制約性についての指摘は見られない。前節における現経営者と継承者の関係性の議論において、Handler（1990）や Rouvinez and Ward（2005）の指摘から、継承者が現経営者世代の制約性を受け入れる限り継承者に自律的余地が許されて調整される可能性に触れた。その後の事例分析では、継承プロセスにおいて、継承者の自律性が完全に保証されてはおらず、現経営者世代による制約性の下での自律性である点が新たに指摘できる。ここからは、継承者の自律性とは無条件のものではなく、現経営者世代による制約性の中で成り立っていることが示される。

以下、継承者の自律性について、その特徴に基づいて説明される。

##### (1) 対立、牽制、規律づけが混在する自律性

対立、牽制、規律づけが混在する自律性とは、事例企業では継承者の自律性が与えられているにもかかわらず、現経営者との対立や経営幹部による牽制がなされていることである。経営者から継承者に経営上の自律性が確保されている一方、親子間の対立もしくは育成担当の経営幹部からの継承者への牽制がなされていることが示された。事例によると、継承者の自律性とは、継承者に奔放的な行動を許容するものではない。継承者の自律的な行動を促しながらも、必要に応じて現経営者との意見の対立や育成担当の経営幹部からの牽制がなされるものである。

---

<sup>141</sup> Swogger（1991）, Goilberg and Woodridge（1993）, Zelleweger et al.（2011）など。「継承者の自律性（autonomy）」、もしくは「経営上の自律性（management autonomy）」とされる。

## (2) 現経営者世代からの保護が伴う自律性

事例によると、現経営者世代からの後見下の自律性とは、継承者がファミリービジネスに入社してから、経営上の自律性を伴う仕事を任される移行期に見られるものである。「継承者を保護する役割」とは、言い方を変えれば、継承者に対して一定程度の自律性が確保される現経営者世代による措置である。

## 第二項 後見下の自律性

### (1) 後見下の自律性の定義

これまで、「対立、牽制、規律づけが混在する自律性」、「現経営者世代からの保護が伴う自律性」という性質や役割がある継承者の自律性の存在を指摘した。上記を踏まえると、事例企業における継承者の自律性とは、経営者の後見の範囲内での継承者の経営上の自律性であるということが出来る。先述の通り、事業継承研究においては継承者の自律性の確保が重要であるとされてきた。しかし、従来の研究では、経営上の自律性の性質や役割について説明するものは見当たらない。本稿では、これを後見下の自律性 (autonomy under guardianship) と呼ぶことにしよう。

### (2) 後見下の自律性の生成

先述の後見下の自律性とはどのような状況で何から産み出されるのか、ここでは後見下の自律性の生成について議論しておくことにしよう。

最初に、後見下の自律性が生成される状況について考えてみることにしよう。これまでの議論では、継承者には生得的な地位に基づき自律的な立場であること、そして継承者が自律的な立場であることが、自社の経営幹部や従業員との間での距離感に繋がっている可能性を示してきた。特に入社当初の継承者は、職務遂行上、生得的正統性と獲得的正統性とのギャップに葛藤を感じている様子が伺えた。組織での経験は浅いが生得的な地位に基づき自律的な立場である継承者と、組織での経験が長い従業員との間の大きな溝を上手に調整して発展的に解決していく働きが、必然的に継承プロセスに求められる。これが、後見下の自律性が生成される一因といえるかもしれない。それだけではない。業界団体やのれん会など先代世代からの関係性を有する外部環境の主体からいかに継承者として承認されるかということも継承プロセスにおいて重要な課題である。この組織内部における溝

の調整や解消や外部環境からの承認がなされるうえで、現経営者による後見が重要な機能を果たしているといえるだろう。

次に、この後見下の自律性が何から産み出されているのかを考えてみることにしよう。事例分析によると、現経営者から継承者への継承プロセスにおいては、現経営者が先代経営者からの継承プロセスにおける経験が生かされていた。他方、現経営者の経験が生かされる中でも、自らの経験を良い教訓として継承者への継承プロセスに活かす様子が示されている。このように、現経営者による後見とは、現経営者単独に想起されて実践されるだけでなく、多分に先代経営者の経験や先代経営者からの現経営者への継承プロセスにおける経験が、その生成に影響を与えていることが示された。

### (3) 後見下の自律性の作用と反作用

これまで、後見下の自律性の性質や役割、後見下の自律性の生成について概観してきた。最後に、後見下の自律性が何を産み出すのか、後見下の自律性の作用や反作用について議論しておくことにしよう。

第一に、継承者の獲得的正統性が構築されていない状況において、順調に獲得的正統性を構築できるよう継承者の自律性を確保する働きである。これには、仕事世界における親子関係を調整する働きも含まれる。具体的な現経営者の行動としては、継承者の周縁的部門への配置、非分業組織への配置、遠隔地への配置などが見られた。入社当初の継承者が、比較的自律的に能動的な行動がおこしやすいように、既存ルールが存在しない新規事業や組織横断的なプロジェクトチーム、親世代からの影響力が及びにくい本社から遠隔地に位置する事業場に配置されていた。社内の経営幹部や古株社員との関係性の中で、硬直的になりがちな継承者の能動的行動を革新の側面にむけて促進させる働きがあるといえるだろう。

他方、たんに継承者の配置を調整すればよいというわけではない。事例からは、配置による調整において困難な側面も指摘されていた。それは、継承プロセスが無期限のものでなく、比較的短期間のうちに継承者の獲得的正統性を高めさせねばならないことに起因している。継承プロセスが無期限ではないからこそ、早い昇進や重要なポストへの配置など継承者としての特別な処遇を行なわざるを得ない。併行して、その裏面的な効果としての経営幹部や従業員からの負の心理的影響を考慮していかなければならない。事例からは、それに対する配慮として、継承者に対する厳しい経験の付与など後見にあたっては、継承者

の育成の側面だけではなく周囲への配慮も視野に入れた運用がなされなければならないことが示唆された。

第二に、現経営者による継承者の配置を通じて、継承者に対する制約性と自律性を調整する働きである。具体的な現経営者の行動としては、継承者の周縁的部門から中心的部門への配置、もしくは単一部門の担当から複数の部門の兼務（中心的部門との兼任含む）などが見られた。後見下の自律性を通じて、継承者は能動的行動が促され実績を積んでいく。実績を積んでいくことによって、継承者は事業のより中心的な職務を担わされることになる。または、仕事の範囲が広げられる。Handler（1990）も指摘した通り、継承者は現経営者との関係性を通じて、将来の事業継承に向けて、より経営的な性質をもつ仕事が任されて行くと同時に、継承者の自律性も高められる。事例においても同様の様子が見てとれた。他方、事例からは、継承者が経営的な性質をもつ仕事が任されてくると同時に、周縁的部門から中心的部門への配置がなされることで、継承者が受ける制約性も高められていくことが新たに指摘された。

他方、この後見下の自律性においては、消極的な側面も同時に指摘される。それは、後見上の制約が強すぎる場合には、その反作用として継承者の能動的行動の芽を摘んでしまう可能性である。

### 第三項 制約と自律のジレンマ

#### (1) 制約と自律のジレンマの発現

事例からは、継承者はファミリービジネスへの入社当初の状況として、生得的正統性と獲得的正統性の葛藤に悩む様子が示されてきた。親子関係にある現経営者との仕事上のフォーマルな関係、経営幹部による牽制と規律づけ、従業員からの継承者としての特別な視線など制約的側面の存在が示された。他方、継承者としての生得的な地位があるからこそ、現経営者との気兼ねのない関係が許され、経営幹部や従業員への配慮の必要がないことから、経営上の異論の表明のしやすさが示された。このことから、継承者は制約的でありながら他方で自律的であるというジレンマの状況にあることがわかる。先述の継承者の葛藤とは、制約と自律のジレンマ（constraint-autonomy dilemma）ということができる。

## (2) 継承者の二つの正統性のギャップ

次に、事例からは、現経営者の後見下にて継承者が生得的正統性と獲得的正統性の狭間におかれる葛藤をはねのけようと行動する様子が示された。この二つの正統性のギャップは、継承プロセスにおける継承者の能動的行動に二つの影響を与えられとされる。

第一が、獲得的正統性を高めていく上で、事業継承上のような行動が求められるのかという、継承者の行動上の参照点の提供である。事例のような長寿企業の場合、継承者には時代に応じた進取の気性に適う行動が求められるとはいえ、伝統の継承を大きく逸脱するような継承者の能動的行動は、組織から受容されることは難しい。Barach et al. (1988) が指摘するように、正統性を高めるためには、組織での支持や信頼の蓄積が必要である。

第二が、二つの正統性のギャップを埋めようとする継承者の心理的エネルギーの蓄電と発散への影響である。本稿では、生得的正統性と獲得的正統性の二つの正統性のギャップを埋めようとする継承者の取組みこそが、継承者の能動的行動の源泉になっているのではないかと考えている。この継承者のギャップの解消の行動は、結果として、前任者を超越しようとする行動や、継承者独自の能動性のある行動につながっているといえるかもしれない。

図 79 事業継承における二つの正統性（二次調査分析後）

	生得的正統性	獲得的正統性
受容の根拠	家系、血統	自らの実績
支持の性質	現経営者 育成担当の経営幹部	経営幹部 従業員
継承プロセス上の イニシャチブ	現経営者 育成担当の経営幹部	継承者自身
帰結	制約と自律のジレンマ	制約と自律の統合性が高い

(出所) Barach et al. (1988) の図 1 (p. 52) に着想を得て筆者が作成。網掛け部分は、二次調査分析による発見事実。

## (3) 制約と自律のジレンマの発展的統合

継承者が、獲得的正統性の構築を図ることにより、制約と自律のジレンマが解消されていく様子も示された。具体的には、継承者が自律的な行動を行なう為に、ベテラン社員の



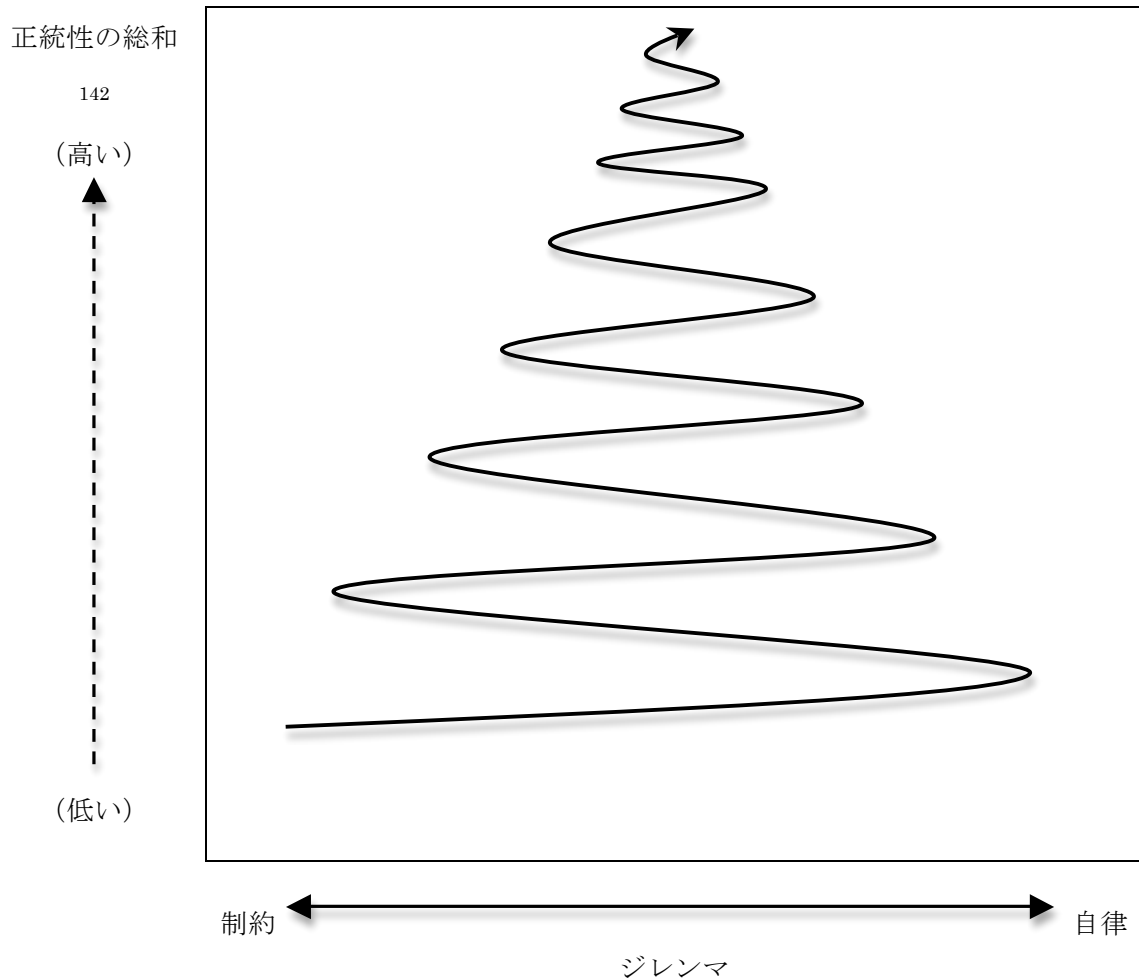
支援を受ける、若しくは先代世代の恩恵に基づく古株従業員や取引先との関係構築である。後者の場合は、経験が浅い継承者でも受容されるという結果に繋がり、当初継承者が抱えていた従業員との仕事上の距離感の解消と継承者の自律性も高めていた。他方、ベテラン社員の支援を受ける、若しくは先代世代の恩恵を受けるという行為は、継承者を自律的に動きやすくする反面、先代世代やベテラン社員からの歴史的な文脈に基づく新たな制約を受けることにも繋がる。事業の継承者としての獲得的正統性を高めるということは、結果としてその事業の当事者としての立ち居振る舞いを求められることに繋がる。だからこそ、継承者が脱線しかねない状況におかれても、先代世代からの恩恵や後見を受けることができるといえるのかもしれない。

ファミリービジネスにおける継承プロセスと継承者の能動的行動における特徴は、制約・自律発展的統合プロセス (constraint-autonomy resolution process) として表すことができる。すなわち継承者はファミリービジネスに入社当初、生得的正統性と獲得的正統性のギャップに基づく、制約と自律のジレンマの中におかれる。その後、継承者は後見下の自律性のもと実績を積み、獲得的正統性を高めていく。事例分析によると、そして、継承者が獲得的正統性を高めていくことにより、本来有していた生得的正統性といわば統合されるような形をとって、継承者は制約と自律のジレンマは発展的に統合していく。

他方、制約と自律のジレンマは発展的に統合される負の側面も指摘しておかねばならない。制約と自律のジレンマは発展的に統合されていくことは、いわば継承者の能動的行動の源泉でもある二つの正統性のギャップを埋めようとする継承者の心理的エネルギーの蓄電と発散を弱めてしまうことにも繋がるといえるだろう。

本稿では、継承者によるジレンマ解消の実践的営為を通じて、長寿企業における伝統の継承と革新の創造の一つの側面を説明することができるのではないかと考えている。

図 80 制約・自律発展的統合プロセス (constraint-autonomy integration process)



(出所) 筆者作成。

<sup>142</sup> これまでの事例分析では、継承者のファミリービジネスにおける社会化が進展するにつれて、生得的正統性と獲得的正統性を区分していた人々の特別な視線は消え、先代世代の恩恵や支援を受け入れていく様子が示された。その意味では、継承者の正統性が、生得的正統性から獲得的正統性へと変化するのではなく、生得的正統性に加えて獲得的正統性が追加される。そのため、本稿では、正統性の総和の高低と表現している。

#### (4) 後見的自律性モデル

以上の議論を纏めると、継承プロセスの特徴は後見的自律性モデル (autonomy-under-guardianship model) と定義され、「下図」に示される。後見的自律性モデルに基づいて、事例企業の事業継承と継承者の能動的行動を考察すると、以下のよう  
に要約される。

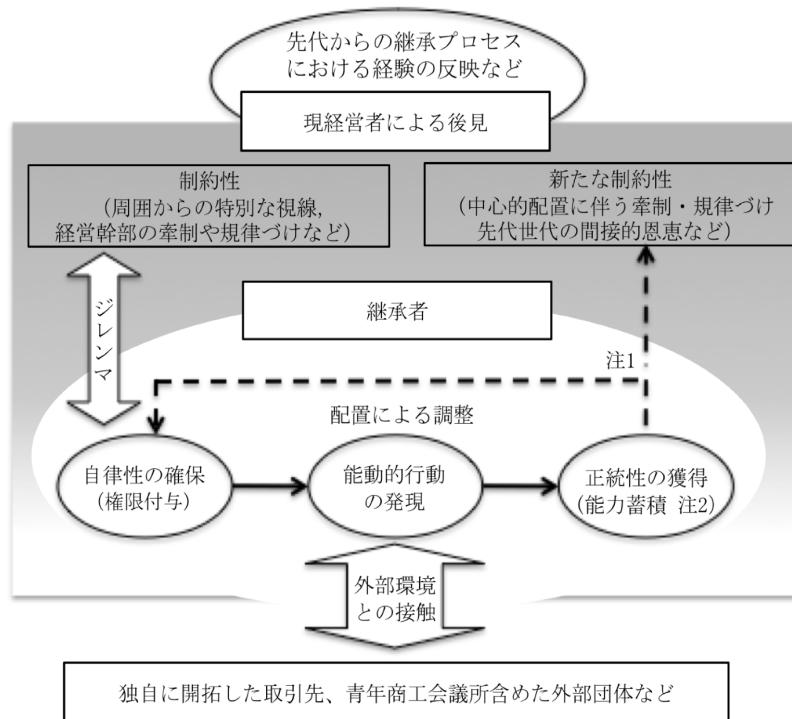
将来の継承が約束されたファミリービジネスの継承者は入社当初、生得的正統性と獲得的正統性のギャップのジレンマに遭遇する。このジレンマとは、継承者が組織の中で経験は浅いが生得的な地位に基づき自律的な立場である一方、実績がなく周囲からの支持や信頼を獲得できておらず受容されていない立場によるものであった。継承プロセスにおいて、現経営者世代による牽制や規律づけなど制約性の下に置かれる反面、継承者には獲得的正統性を構築する為に権限付与を通じて自律性が確保される。この継承者に与えられる自律性とは、制約性と二律背反のものではない。継承者の自律性とは無条件のものではなく、現経営者世代による制約性の中で成り立つ、いわば互いが有機的な関係であることが示された。具体的には、継承プロセスにおいて継承者に与えられる自律性とは、世代間での対立、牽制、規律づけが混在する自律性であり、時には現経営者世代からの保護が伴う自律性である。このような自律性を本稿では「後見下の自律性」と定義された。継承者は、現経営者からの後見下の自律性が確保される中で、外部環境との接触関係などを通じて能動性を発揮して実績を積み獲得的正統性を高めていく。他方、後見下の自律性には、現経営者世代の関与が強すぎる場合、継承者の能動的行動の芽を刈り取ってしまう可能性も示された。

この後見下の自律性とは、継承者が現経営者による制約と保護の下で自律性を育み、正統性を高めさせるだけなのであろうか。本稿では、継承者は獲得的正統性を高めることは、継承者に更なる自律性の確保がなされる反面、先代世代の恩恵を受けるなどの新たな制約性を高めることに繋がることを新たに指摘した。この後見下の自律性において、継承者は獲得的正統性を高められていくことに伴い、継承者にとっての制約と自律のジレンマは発展的に統合される。他方、その過程で、いわば継承者の能動的行動の源泉でもある二つの正統性のギャップを埋めようとする継承者の心理的エネルギーを弱めてしまう可能性も存在する。

本モデルは、伝統の継承を守りつつ、時代に応じた革新を創造せねばならない長寿企業

の事業継承メカニズムを分析するうえで有効なモデルであると考える。

図 81 後見的自律性モデル (autonomy under guardianship model)



〈注1〉本サイクルは、継承者の正統性獲得に従い、継承者の更なる自律性の確保がなされる一方、新たな制約を高めることを示す。

〈注2〉能力蓄積は、成功経験および失敗経験の側面の両方を含む。

(出所) 筆者作成。

## 第九章 結論

### 第一節 本章の構成

本章では、これまでの研究課題、ファミリービジネスの事業継承研究レビュー、事例分析を踏まえ、本研究の要約と結論、理論的・実践的含意、本研究の限界、最後に今後の課題が示され、本稿が締めくくられる。

### 第二節 要約と結論

本研究の目的は、事業継承プロセスと継承者の能動的行動との関係、つまり継承者の能動的な行動に影響を与える事業継承プロセスを究明することにより、長寿企業の伝統継承と革新の問題を究明することであった。以下、先行研究の整理検討、研究課題と方法について述べた後、本稿の独自の貢献である発見事実について述べていく。

第二章では、事業継承と継承者の能動的行動という研究課題に対して、先行研究の整理検討が行われた。先行研究の検討を行う中で、事業継承と継承者の能動的行動とが、別々の領域において研究がなされてきていることが示された。そこで、本稿ではファミリービジネスの事業継承研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究の領域について整理検討が行なわれた。

最初に、二つの研究が様々な領域からの研究がなされている関係から、先行研究の主要論点を体系的に整理した。具体的には、ファミリービジネス研究における事業継承研究の位置づけを確認し、現経営者の役割、継承者の課題、組織プロセスとしての事業継承、環境コンテキストと事業継承との関係、世代間の連鎖性、ファミリー・アントレプレナーシップ研究の各領域別に整理された。初期の事業継承における現経営者の役割の研究では、企業家精神旺盛な創業経営者に焦点が当てられるあまりに継承というよりも事業継承の躊躇や権力委譲や引退のしにくさなど創業経営者自身のマイクロ行動に関わる議論が中心になってしまった。次に、事業継承における継承者の研究では、初期の研究において身内ひいきやネポティズムの問題が議論されてきたことから、親世代との相互関係の中で継承者の能動的行動を議論するというよりも、継承者自身のパーソナリティや能力形成に関心が向けられてきた。そのため、継承者個人の一人称のテーマに焦点が当てられ、継承者が事業継承を通じてどのような行動を生み出すのかというダイナミックな論点は見落とされてき

た。

他方、過去のファミリービジネスの事業継承研究やファミリー・アントレプレナーシップ研究からは、本研究に対する含意も示されている。ファミリービジネスにおける事業継承研究からの含意の第一が、継承者の社会化もしくは現経営者と継承者の関係性における時間的变化が示されたことである。継承者の社会化や現経営者と継承者の関係性の時間的变化が示されることで、継承段階の進展に応じた経営上の自律性確保の程度について検討する視点を提供してくれている。また、そこには、継承プロセスにおける現経営者と継承者の協働の側面が内在されていることで、継承プロセスの継承者に対する態度や行動への影響の視点を与えてくれる。第二が、仕事世界における親子関係の相互作用のあり方について、世代間の役割の調整と移行という視点を提供してくれている。ここからは、現経営者と継承者の関係性の段階的進展のみならず、継承者の能力の提示と現経営者による評価という相互作用的展開という論点が提示された。第三に、事業継承における継承者の組織内部と外部環境との関係性の構築の視点の提示である。組織内部との接触関係と外部環境との接触関係の調整を図るという側面を考察する視点を提供してくれている。

次に、ファミリー・アントレプレナーシップ研究からの含意の第一は、経営者の在任期間の長さが企業家のリスク選好を低める視点が提供されていることである。この議論からは、ファミリービジネスの経営の硬直化を防ぐ意味からも、事業継承による継承者の能動性のある行動が求められる視点を提供していることである。ここからは、現経営者の在任期間の長期化に伴うリスク志向性の通減に対する対応策として、現経営者と継承者の間の役割調整という行為が正当化される視点が内在されていた。第二に、ファミリービジネスの継承者の企業家的行動の成立は、継承者単独ではあり得ずファミリービジネス内部や外部の関わり合いの中で成立する視点が提示されていることである。第三に、相互依存的、安定的、伝統的などの側面をもつファミリー志向性に加え、革新性、能動性、リスク志向性などの企業家志向性という視点を提供してくれている。この研究からは、伝統の継承という制約性、進取の気性が期待される自律性というパラドキシカルな側面が存在する継承プロセスにおいて、継承者はいかに能動的行動をとり能力の蓄積を図るのかという本稿が着眼する視点と符合する視点であった。それは、伝統の継承と革新の創造という長寿企業のミッションに係る論点でもある。

最後に、事業継承と継承者の能動的行動の関係という研究課題に答えるために、二つの鍵概念が先行研究の検討を通じて理論的に導出された。第一に、事業継承における継承者

の正統性の問題である。正統性の議論は、Weber の伝統的支配の概念などを発芽的な議論として政治学や社会学などの領域で研究がなされてきた概念である。獲得的地位を得ていないが生得的地位を保有する継承者が現経営者からの継承プロセスにおいていかに行動をおこすのかという論点は、いわばファミリービジネス特有の問題として捉えることができる。第二に、事業継承プロセスにおける継承者の制約性と自律性である。継承者の自律性と制約性は、これまでのファミリービジネス研究において断片的な議論がなされてきたものの、事例分析に依拠した包括的な議論がなされてこなかった。他方、先述の通り近年のファミリー・アントレプレナーシップ研究では、ファミリー志向性と企業家志向性というファミリービジネスのダイナミズムにかかわる内容が議論され始めている。本稿では、制約と自律という視点から、このファミリービジネスの伝統と革新の相克にかかわる内容に接近することにした。以上のように、本稿では事業継承と継承者の能動的行動の関係間のミッシングリンクを埋めるものが、継承者の二つの型の正統性、並びに継承者の制約性と自律性という二つの鍵概念であると捉え、次章以降の実証研究が行われることになる。

第三章では、先行研究の整理検討に基づき、長寿企業を対象として「生得的地位を保有する継承者は、先代世代からの伝統の継承という制約的であり且つファミリーの内部者であるが故に自律的であるという二律背反的状况が混在するとされる継承プロセスにおいて、いかに能動的行動をとり正統性を獲得するのか」という研究課題が設定された。具体的には、以下の三つの調査課題が設定され、調査と分析がなされた。第一に、長寿企業の事業継承プロセスの継承者がおかれる制約的かつ自律的という二律背反的状况と継承者の正統性の関係について探索することである。第二に、継承プロセスにおける現経営者世代の行動が継承者の能動的行動に与える影響を明らかにすることである。第二の調査課題は、継承者の人事配置という視点から調査がなされた。継承者の配置施策とは、現経営者世代の専権事項であり前経営者世代の経営者への長期的な育成の意向が多分に含まれる行動である。その配置を通じて継承者はいかに行動するのか。具体的には、現経営者世代による制約性のもとで継承者いかに能動的な行動をとり能力の蓄積を図るのかについて探索することに主眼がおかれた。第三に、継承者の能動的行動に影響を与える現経営者世代の行動について、先代世代からの継承の側面つまり世代間の連鎖性の側面から考察がなされた。本調査課題を通じて、継承者の能動的行動に影響を与える継承プロセスが何から生み出され何を生み出しているのかについて考察がなされた。

尚、本稿の構成としては、四事例（山本海苔店、あみだ池大黒、大和川酒造店、近江屋

ロープ)を対象として事例研究が行なわれた。その後、四事例の分析を通じて取得された発見事実の整理とともに議論が展開され、最後に仮説として概念モデルが提示された。以下、四つの事例研究と議論における主要な論点を要約し、本書の結論としたい。

#### (1) 継承者の能動的行動の源泉としての二つの正統性のギャップ

従来の先行研究によると、継承者の正統性とは、ファミリービジネスの文化に応じた思考や行動の様式を受け入れ、周囲からの支持を獲得し、ファミリービジネスに価値を取込む能力を蓄積して信頼の獲得に至った後、継承者の地位を周囲に認めさせる正統性の獲得に至るとされた (Barach et al., 1988)。その意味では、継承者がファミリービジネスにおいて社会化していくことに応じて実績を積み能力の蓄積を図りながら徐々に正統性を獲得していくものと規定される。

他方、事例分析によると、長寿企業の継承者には、周囲からの支持や実績や能力の蓄積等による信頼の獲得の前の段階から直系当主の家に生まれてきたという生まれもった正統性の存在が示唆された。事例では、生来の正統性が、継承プロセスにおける継承者の能動的行動をとりづらくさせている点が示された。本稿では、Linton (1936) の生得的地位と獲得的地位の定義に依拠したうえで、正統性の概念を生得的正統性と獲得的正統性と分けて議論が展開された。

事例分析によると、従業員からの特別な視線や従業員との仕事上の距離感など、継承者がファミリービジネスに入社直後において従業員との関係性の構築に苦勞している様子が示されている語りがあった。加えて、継承者が生得的正統性と獲得的正統性とのギャップに葛藤を抱く様子が如実に示された。この生得的地位に基づく正統性とは、継承者が集団文化に即した思考や行動の受入がなされていないか不十分な状態で周囲からの支持や信頼が獲得できていない状況であるということが出来る。事例からは、継承者が生得的正統性と獲得的正統性とのギャップから生じる葛藤を乗り越えようと取り組む実践的営為が示された。言い換えると、生得的正統性と獲得的正統性とのギャップの存在が、継承者にとっての事業継承上の恒常的なチャレンジ課題となっている可能性が示唆される。二つの正統性のギャップを認知することが、継承者に対して葛藤を乗り越えていく為の心理的エネルギーを高めさせることに繋がり、結果として獲得的正統性を高める為の継承者に進取的な行動を促している可能性である。

その意味では、この二つの正統性のギャップを埋め、このギャップを自他ともに感じさ



せないような状況へと経営者と承継者が協働して役割調整することが継承プロセスなのかもしれない。そして、円滑に継承者の正統性を獲得させるため、後述する現経営者の後見とは、継承者の心理的エネルギーを途切れさせず、維持促進させることも役割の一つであるといえるのかもしれない。

## (2) 自律性と関係性の調整としての配置

継承者のおかれた状況の分析からは、いかに継承者が獲得的正統性を構築するのかが事業継承プロセスにおいて重要な論点であることが示された。事例分析によると、継承者の配置を通じた事業継承プロセスにおける制約性と自律性の調整の役割が見られたことである。例えば、継承者を周辺の部門へ配置するような行動である。この周辺部門への配置は、継承者による能動的行動が発現されやすいよう配置上の配慮がなされていた。周辺の部門への配置では、二つの特徴をあげることができる。第一が、現経営者世代との物理的距離が、継承者の自律性を確保させていたことである。第二が、現経営者や前任者からの業務上の引継ぎや前例のない中、継承者に対して独自に取引先開拓など外部環境との接触関係を通じて能動的行動を強いていたことである。その後、継承者は周辺の部門で正統性を獲得することに伴い、中心的部門へ配置されることで新たな制約性を感じはじめていくという継承者の語りが見られた。具体的には、現経営者世代の経営幹部による継承者の能動的行動に対する牽制と規律づけである。これまで継承プロセスの研究では、自律性や異論の表明のしやすさなど継承者の能動的行動を促す可能性がある特徴が指摘されていたが、継承者の自律性と併存する制約性についての指摘は見られなかった。本稿では、事業継承プロセスにおいて、継承者の自律性が完全に保証されてはならず、現経営者世代による制約性の下での自律性であることが示された。同時に、本事例から示唆されることは、現経営者世代からの牽制や規律づけは決して継承者における経営上の自律性を阻害するものではないということである。現経営者世代による制約性とは、継承者からの意見具申について伝統の継承から則しているかどうかを検証する視点を提供している。

Handler モデルが指摘するように、現経営者との相互作用において継承者が役割を調整し移行することにより、継承者は更に経営的側面が強い仕事を任せられ自律性が高まる。しかし、本稿では、継承者の自律性が高まる中で、現経営者世代からの制約性が継承者の能動的行動への牽制と規律づけを果たすと同時に、現経営者世代からの牽制の程度が過剰な場合、継承者の能動的行動の芽を摘むという副作用があるとも指摘した。加えて、従来の現

経営者継承者間役割調整モデルでは、役割の移行など時間的変化や能力の提示や評価という相互作用的展開のみの指摘であったが、空間的配置による関係性の調整の機能を指摘した。本稿では、この継承プロセスの特徴について、後見下の自律性と定義した。

### (3) 正統性の獲得に伴う自律性と制約性

継承者の獲得的正統性を高めるということは、更なる自律性が高められる効果がある一方、継承者の制約性も高まるともいえる。第一に、継承者が周辺の部門に配置において獲得的正統性を高めた後、中心的部門に配置され、そこで現経営者世代からの牽制や規律づけなど新たな制約性が高まることが示された。第二に、継承者がファミリービジネスで獲得的正統性を高めて更なる能動性の高い行動を起こす際に、先代世代の恩恵や経験豊かな従業員からのサポートを受けていた。このことは、ファミリービジネスでの経験が浅い継承者が、自分の意向が受容されやすくなるという自律性の拡大に繋がる一方、それ以後の継承者の能動的行動が現経営者世代の関係性に影響を受けてしまうことである。第三に、継承者が更なる進取的な行動を起こす際に、先代世代の経営実践を参照していたことである。このことは、継承者による能動性の高い行動に変わりはないが、先代世代の経営実践の参照に基づくことにより社内で受け入れやすい状況を造り出している可能性が示唆される。

上記の正統性の獲得に伴う自律性と制約性の視点からは、次の二点が新たに指摘できる。第一に、継承者とは全継承プロセスを通じて、制約と自律のジレンマの狭間におかれている存在である。継承者は、実績を積み正統性を獲得するに従い、新たに自律性が拡大する一方で、新たな制約性の下で能動的行動と能力の蓄積が求められるといえるだろう。第二に、継承プロセスにおいて、制約は悪であり自律は善ということは、必ずしも言えないということである。先行研究では、事業継承もしくは企業家的革新を促す状況において、継承者に対する自律性の確保が重要であると指摘されてきた。他方、本稿では、継承プロセスにおける制約性は、時に継承者の自律性を確保することに繋がり、時に継承者の失敗を許容する役割もある点を指摘した。

### (4) 世代間での伝統継承と革新創造の相克と調整

ここまで、ファミリービジネスの継承者が、現経営者世代からの全継承プロセスを通じて、制約と自律のジレンマの狭間におかれている可能性を指摘した。他方、事例によると、

継承者が獲得的正統性の進展に伴い、入社当初に感じていた従業員からの特別な視線や仕事上の距離感に基づく仕事のやりづらさにかかわる語りはみられなくなっている。それでは、継承者が獲得的正統性を高めて経営者に近づくにつれて保守的な思考や態度に変容するのであろうか。事例からは、必ずしもそうではないことが示されている。典型的なものが、失敗の許容に基づく継承者に対する能動的行動の促進である。複数の事例において、社内の経営幹部や従業員との関係性を通じて、どうしても継承者の進取的取組みが硬直性を帯びてくる状況の中、現経営者が積極的に継承者に自律性を確保して進取的な取組みを促していた。

ここからは、継承プロセスの状況によっては、現経営者が伝統の継承の側、継承者が革新の側と一律にはいえない可能性が示唆されている。

その意味では、事業継承とは制約性と自律性をめぐる現経営者・継承者間における関わり合いの調整がジレンマ解消の駆動力であると共に、事業継承とは伝統継承と革新創造の相克と調整の実践的営為となっているのかもしれない。

### 第三節 理論的含意

本研究の理論的含意としては次の三点である。

第一は、長寿企業の継承者が制約的かつ自律的であるという複雑な立場におかれているとの新たな視点から事業継承のプロセスを捉え、その継承プロセスが継承者の能動的行動や能力蓄積など正統性の獲得に与える影響について探索的に究明したことである。従来のファミリービジネス研究が事業継承の発展段階や影響力の移行段階など継承プロセスそのものを主眼とするものが多い中、本稿では配置の視点から継承プロセスの中の現経営者と行動と継承者の能動的行動の関係に着眼して議論した。

第二は、従来、ファミリービジネスの事業継承を通じた企業家的革新の議論は、事業継承研究とファミリー・アントレプレナーシップ研究と別々の領域で議論されてきた。本研究では、事業継承プロセスにおける制約的且つ自律的な状況の中で継承者がいかに能動的行動を行なうのかを問うことにより、両方の研究領域の架け橋の意味合いをもつ研究となっていることである。

第三は、継承プロセス上の重要な特徴を指摘し、後見的自律性モデルという独自の新たな概念を提示したことである。継承者の自律性の確保は、従来のファミリービジネス研究においても重要性が示されてきた。しかし、従来の研究では、継承者の自律性の性質や役割

について説明するものは見当たらない。後見下の継承者の自律性をいかに調整し、企業家活動の発露としての継承者の能動的行動に繋げていくのか。今後の効果的な事業継承を検討する上で重要な視点を提供した。

#### 第四節 実践的含意

本研究の実践的含意としては、事業継承における現経営者との関係性を通じた行動レベルでの継承者の養成プロセスを提示したことである。本稿では、後見下の自律性モデルを新たに提示した。この後見下での自律性モデルとは、二つの実践的な含意が示される。

第一に、継承者教育を世代間の関係性で捉える視点を提示した。本稿では、世代間の伝統継承と革新創造の相克と調整の視点や経営戦略の継続性の視点から、現経営者の関わり合いを通じた継承者教育の必要性を指摘される。

第二が、次世代経営者候補の配置についての検討の視点を提供したことである。本稿で取り上げた継承者が経験する制約性や自律性は、ファミリービジネスだけではなく、非ファミリービジネスでも生じる可能性がある。例えば、早期選抜などを通じて比較的若い時代から次世代の経営者候補として囑望されてきた人材もまた周囲からの特別な視線に晒されることになる。そのような時に、次世代経営者候補が社内の関係性を通じて脱線することがないように、現経営陣の後見下で配置を調整して制約性と自律性を調整するという視点である。この問題において、本稿が指摘した周辺の配置から中心的配置、単一部門から複数部門の兼務、現経営者世代からの物理的距離の配置上の調整などの視点が有効性をもつ。

今後の更なる後見的自律性モデルにおける実践事例の検証を行ない、事業継承の視点から企業のリーダーシップ開発プログラムとして提示したいと考えている。

#### 第五節 本論文の限界

本論文の限界としては、以下の点である。

第一に、本稿での発見事実は、長寿企業の事業継承を対象としてファミリービジネスの特徴を議論してきたが、対象全てがファミリー関係にある者同士による事業継承の事例分析を通じたものであり、非ファミリー関係にある事業継承の事例との比較研究を通じて議論したものではない。その意味では、今後、非ファミリービジネスの事業継承事例との比較研究を通じて、ファミリービジネスの事業継承の特徴を浮き彫りにしていきたい。

第二に、本稿では、二つの正統性のギャップに着眼する意味で継承プロセスの前半から

中盤にかけての期間に照射しており、現経営者から継承者へのバトンタッチの時期は照射していないことである。今後、継承プロセスにおける制約性や自律性、継承者の正統性の獲得の視点から、現経営者から継承者に対してなされるバトンタッチの瞬間の調査と分析を行いたい。

第三に、本稿では、議論の焦点を定める関係から、正統性の獲得を能力の蓄積として議論を進めてきた。他方、継承者の正統性獲得に伴うリーダーシップの問題は、重要な問題と考えられる。これは今後の課題としたい。

#### 第六節 今後の課題と展望

今後の課題としては、今後の長寿企業の調査を通じて、後見的自律性モデルという概念をより精緻に考察し一般化を図ることである。

幸いなことに、本稿での調査研究活動を通じて、東京、神奈川、京都、大阪などの多くの老舗企業との良好な関係性が構築された。今後の研究対象企業との関係性を通じて博士後期課程で取り組んだ研究課題を真正研究に基づいて更に深めることができると考える。

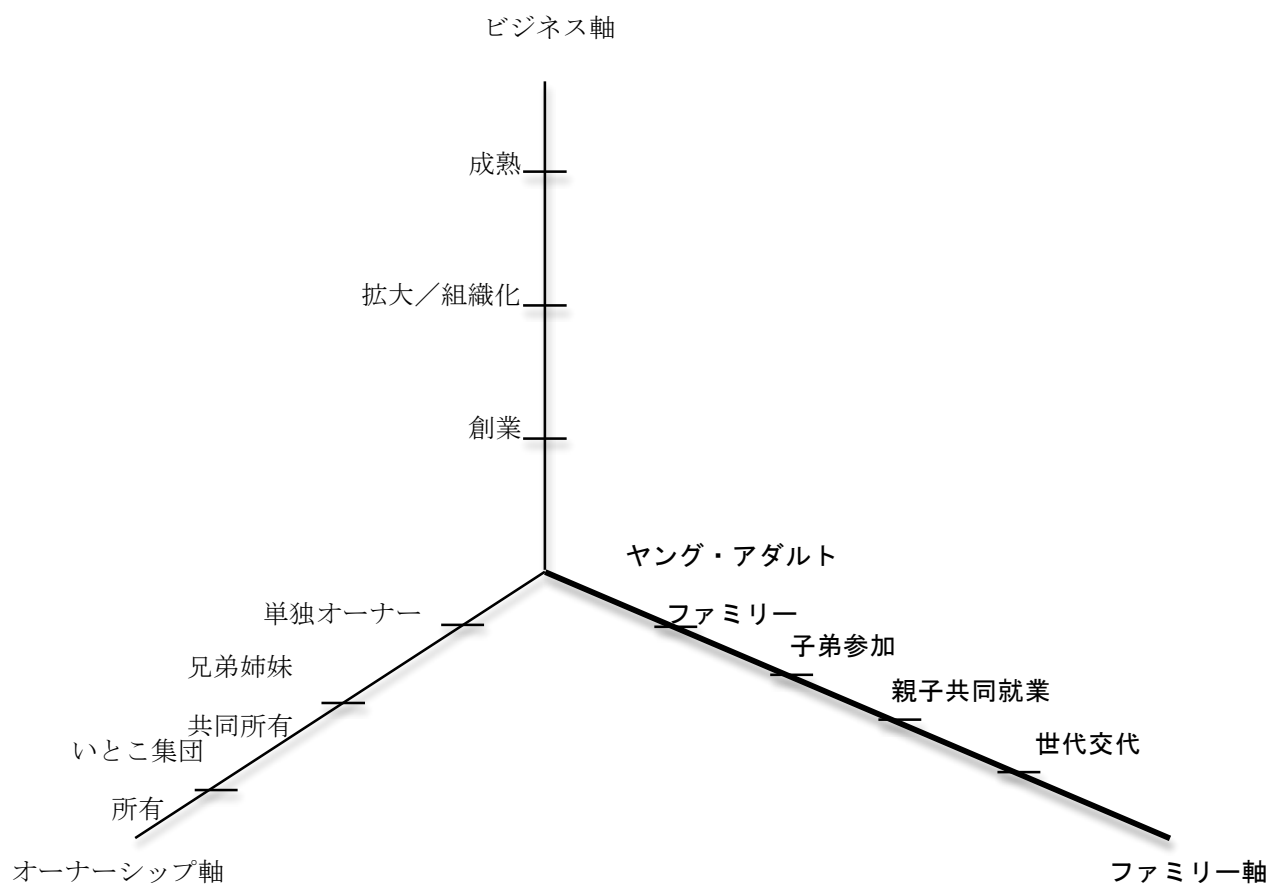
付録 1. 長寿企業 15 社の調査データ（継承者のおかれる状況）

ここでは、日本の長寿企業 15 社を対象に、継承者が事業継承プロセスにおける状況 (situation) について調査され取得されたインタビューデータを記載する。第一次調査の目的は、二つである。第一は、継承プロセスにおいて制約的であり自律的であるとされる継承者が置かれた状況を描き出すことである。先行研究の検討では、一人称としての継承者の研究が中心であり、継承プロセスにおける継承者を取り巻く関係性の視点は見過ごされていた。第二は、前世代からの制約性と継承者の自律性の間の規定要因を探索することである。従来議論を踏まえると、二律背反の関係にある両者は併存している可能性が示唆される。制約と自律の併存関係の規定要因が明らかにされることで、継承プロセスにおける継承者の能動的行動の背景の要因を理解することに繋がる。

尚、以下のインタビューデータについては、Gersick et al. (1997) のスリー・サークル・モデルにおける三つの側面の発展モデル別に記載している。そこで、簡単に Gersick et al. (1997) のスリー・サークル・モデルの発展段階モデルについて説明しておこう。ビジネス軸では、創業、拡大／組織化、成熟というファミリー企業のライフサイクルに伴う段階を表している。オーナーシップ軸では、資本の所有段階の発展段階を表している。単独オーナーによる所有、兄弟姉妹による所有、そして、親族や親族集団による共同所有の発展段階を表している。最後に、ファミリー軸については、ファミリービジネスに携わる構成員間の関係性の発展段階を表している。ヤング・アダルト・ファミリーとは、例えば、家族の構成員としての経営者と幼少期から青年期にあたる後継者の関係性を表す。その後、後継者が家業に入社する子弟参加、現経営者と後継者との家業での共同就業、現経営者から後継者への経営の世代交代という経緯を表している。

尚、本章では、スリー・サークル・モデルの発展段階モデルを使用し、継承者のおかれた状況をヤング・アダルト・ファミリー」「子弟参加」「親子共同就業」の段階に分けて記載している。

図 82 スリー・サークル・モデルの発展段階モデル



(出所) Gersick et al. (1997) の図 (p. 14) を筆者が訳出、引用。

1. ヤング・アダルト・ファミリー

ヤング・アダルト・ファミリーの段階では、親世代と継承者が取り組むべき重要課題として、仕事とファミリーの関係に関する最初的意思決定を行なう段階であるとされる (Gersick et al., 1997)。これは、継承者が従前の親との関係を超えて事業を継承する存在として親と向き合い始める段階であるといえるだろう。

<p>継承者としての意識 づけ</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10 代目を継ぐことについては、子供のころから継ぐのだなあと いう意識はあったが。</li> </ul>
<p>A 他社経験からの教訓</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昭和 18 年に外の世界を見る為に、旧財閥の住友本社へ入社。1 週間程の入社研修の際に、人事課長が教えてくれた言葉を今でも 覚えている。「簿記のようなものは女性社員でもできるし彼女</li> </ul>

先代との関係（行動）	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海軍入隊後、先代（4代目）が脳梗塞を発症し体調を崩してしまう。途中3日程度休暇を取得し実家に帰ってきたのが、先代との最後であった。その為、事業経営についての継承は殆ど受けた事がない。</li> </ul>
他社経験からの教訓	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・息子に対しても、外の世界を経験させる意味で、他社にお世話になる事にした。オリックスへの入社については、本人の意思もあるが、自分に経理の経験がないのでそれを補完してもらう意味もあった。</li> </ul>
過酷な他社経験（行動）	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先の息子を預かるという感じではなかった。辞めてもどうでもよいと言う形で扱われた。倉庫に泊まりがけで放り込まれたりした。飯場のような生活だった。最後の一年だけ営業をやらせてもらった。営業も卸販売が中心だった。</li> </ul>
現経営者の紹介による他社経験	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大学卒業後は、父親の紹介の関係で、アシモリ工業に入社した。5年勤務した。自動車のエアバックを製造する会社であった。ここでは、営業を経験した。人は長く一つの会社にいると、リセットしづらくなるので、5年間はちょうど良い期間であったと思う。</li> </ul>
他社経験からの教訓	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・5年間で自分が経験したことは、人との接し方である。当時の先輩からは、自分はプライドが高いのではないかと指摘されることがあった。営業をしていく中で、人との接し方が変わっていたのかもしれない。</li> </ul>
継承者としての意識	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現社長のT氏は、彼の兄（長男）が当初より継承しない意向であったので、自分が引き継がねばならないと考えていたのかもしれない。</li> </ul>
継承者としての意識づけ	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現社長のT氏は、彼の兄（長男）が当初より継承しない意向であったので、自分が引き継がねばならないと考えていたのかもしれない。哲郎氏が大学1年の時に4代目が急逝した後、当時、塚</li> </ul>



<p>継承者としての意識づけ</p>	<p><b>【E社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 兄が23歳頃、自分が17歳頃に、父・H氏から双方に将来の継承に関する意思確認がなされた。兄は、当初より継承する意思はなかったようであった。自分は、父親のことが好きであったこともあり、継承する意思を表明した。兄が23歳頃、自分が17歳頃に、父・H氏から双方に将来の継承に関する意思確認がなされた。兄は、当初より継承する意思はなかったようであった。自分は、父親のことが好きであったこともあり、継承する意思を表明した。</li> </ul>
<p>現経営者の紹介による他社経験</p>	<p><b>【E社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学を卒業する頃、以前に父・H氏と仲良くしていたM氏（当時のKN社社長）より、大学卒業後3年程度面倒を見てもらえるとお誘いがあった。母親とも相談して平成2年にKN社に入社することとなった。同社では、様々な経験させてもらった。毎日夜11～12時頃まで残業し、月間残業時間は130時間にも及んでいた。多い時は週二回程度、カプセルホテルに宿泊していた。そのような生活にも良い面もあり、先輩社員と夜中に焼き肉を食べに行くことや、会社近くのカプセルホテルであったので朝少しはゆっくり出社することができたことである。</li> </ul>
<p>過酷な他社経験（行動）</p>	<p><b>【E社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ KN社では、配送車振り分け、製版、印刷、製本、営業等、あらゆる仕事を経験させて頂いた。特に、象徴的に覚えていることは、大型輪転機にインクを溜めているドラム缶からインクが床にこぼれるということがあった。長時間、その床の汚れを洗い油（洗剤）を使用して洗浄したことがある。徐々に視界が悪くなってきたなど感じていたら、眼鏡の表面に塩が付着していた。その時の経験は、まさに自分としては過酷なものであった。</li> </ul>
<p>外部経験からの教訓</p>	<p><b>【山本海苔店・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の時は、新卒で入社したが、自社の常識は世間の非常識というように、他社を経験することは重要なことであると思う。</li> </ul>
<p>継承者としての意識づけ</p>	<p><b>【山本海苔店・継承者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子どもの頃より、将来、山本海苔店を継ぐような意識があった。父や父側の祖父<del>249</del>からは特に継ぐ事に対して何も言われたことはなかった。しかし、母親側の祖父祖母の前では、「将来、サ</li> </ul>

<p>継承者としての意識 づけ</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継ぐことに対して何も言わなかった父も、自分が小学校の頃よく家族で日本橋に食事に出かけてその帰りなどに自分に対して、「店に寄っていくけど、ついてくるか」と言うことがあった。小学校の頃だったので、何も考えずについて行っていたが、暗に将来継承してほしいということ言われていたのかもしれない。</li> </ul>
<p>継承者としての意識 づけ</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分としては、人生の全ての選択が、山本海苔店の社長になる為に決めてきたという感覚である。</li> </ul>
<p>外部経験における事 前の申し合わせ (行動)</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 就職にあたっては、父にも相談した。当然、将来の継承の話にもなった。父から、「他社で修行するなら、期間 3 年以上が望ましいのではないかと」アドバイスを受けた。そして「銀行に 10 年いると…」と、ご指導を受けた上記のある先輩の話を活かし、5 年以上は銀行にいないことを決定した。</li> </ul>
<p>継承者としての意識 づけ</p>	<p>【F 社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子にもこれまで二つのチョイスのタイミングがあったと思う。一つが大学卒業後にどこに就職するのか、二つ目が NY 社の後どのようにするのか、である。特に自分としては、こうしなさい等と言ってこなかったが、結果として息子は自発的に戻ってきてくれた。</li> </ul>
<p>継承者としての意識 づけ</p>	<p>【G 社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幼い頃から、将来的に継承するように意識付けしてきたことは確かだ。息子には、2 人の子供がいる。まだ幼いし、一緒に住んでいないので、将来の継承のことはまだ言っていない。でも、今度娘の子（孫）と九州旅行をするのであるが、このような旅行を一緒に行けるのも会社を運営しているおかげだよと言っている。</li> </ul>
<p>継承者としての意識 づけ</p>	<p>【H 社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 家族からは、将来、あんたが継ぐのだよといわれてきた。</li> </ul>
<p>継承することへの躊躇</p>	<p>【H 社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分としては、不自由さがあった。本当は、バイオケミストリーの研究を行っていた。生命、人間の由来等、興味があり様々な本を読んだ。中学校、高校のときはカトリックだったので、そ</li> </ul>

継承者としての意識 づけ	【I社・現経営者】 ・ 幼い頃から、父・K氏から「将来は店に入れよ」と言われてきた。
継承者としての意識 づけ	【K社・現経営者】 ・ 仕事面については、祖父が熱心に教えてくれた。
継承者としての意識 づけ	【K社・現経営者】 ・ 父が早くに亡くなったので、祖父としても、事業を自分に継がせなければならないと考えていたと思う。同様に、自分も手伝いをしなければならないと考えていた。
一子相続制度の名残	【L社・現経営者】 ・ 家の言い伝えで、兄弟で仕事をすると喧嘩をすると言われてきた。嫁と嫁同士の確執等。また、男性を雇うとその家族までを見る覚悟が必要であるとも言われてきた。
現経営者の紹介による 他社経験	【L社・現経営者】 ・ 自分は、大学卒業後、TY社さんに修行をしに来る意味で2年間お世話になった。当時、京菓子業界で進んだ経営をされていたのである。TY社さんでお世話になることについては、父親が話を付けていたようである。当時は、大学の指導教授(ゼミの教授)が就職先の紹介口を持っていた。
他社経験からの教訓	【L社・現経営者】 ・ TY社さんには、昭和43年から昭和45年までお世話になった。最初は、販売を経験させてもらった。その後、企画管理室という部署を経験させてもらった。経理関係の仕事も担っていた。
A 継承者としての意識 づけ	【L社・継承者】 ・ 小学校の頃より店で遊んだり、店頭でのお茶の袋詰めを手伝ったりと、そのような雰囲気の中での経験により、将来は自分が継ぐのだなという認識があった。周りからも継承するものと思われており、幼い頃より意識づけがなされていた。
他社経験からの教訓	【M社・現経営者】 ・ 兄がいるが、当社に入社後7～8年で退社した。先代との軋轢、
	251

他社経験からの教訓	<p><b>【M社・現経営者】</b></p> <p>・ 兄がいるが、当社に入社後7～8年で退社した。先代との軋轢、人間関係の作り方が上手い人ではなかったように思う。自分は、大学で原子力工学を専攻していた。卒業後、MR社へ入社した。入社後は、エンジニアとして新素材の研究開発に従事した。エンジニアとして、工場の生産現場のスタッフと協働することがあったが、ここでの経験から上手な人間関係の作り方を学んだ。この経験は、現在の経営者として人を使う仕事に役立っている。</p>
	<p><b>【O社・現経営者】</b></p>

## 2. 子弟参加

Gersick et al. (1997)によると、スリー・サイクル・モデルの発達段階モデルには移行期が存在することを指摘している。発展段階の移行期には、移行のきっかけや移行に伴う責任が生じるとしている。その意味では、「ヤング・アダルト・ファミリー」の段階から「子弟参加」の段階については、現経営者世代と継承者との関係における初めての節目とすることができる。

前節の通り、継承者は将来の経営者として捉えられ、現経営者世代より様々な影響を受ける。子弟参加の段階では、継承者は、現経営者に対して親としての認識に加えて、事業におけるもう一つの存在としての認識を持つことになる。Gersick et al. (1997)によると、子弟参加段階においては、継承者にとって「自分をはたして自分自身の生活を持った自立した大人になれるのか」という問いと親のビジネス（親の世界）に組み込まれたままでいられるのかという問いとの潜在的なジレンマが存在するという。これらの問題に対して継承者が「子弟参加」段階の間に出す答えが、そのファミリービジネスの将来を大きく左右することになるとされる。

また、この段階では従来と異なり、現経営者世代と継承者には、仕事関係を通じた関係性が生じることになる。Rouvinez and Ward(2005)によると、世代間につながりがあれば、ファミリービジネスを形づくる異なる世代が調和して相乗効果を生み出すとし、若い世代の衝動、性急さ、エネルギーに、年長の世代の知恵、経験を合わせて最大限の効果があると指摘している（訳書, p. 184）。

先代世代からの教訓	<p>【大和川酒造店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 7代目からは、「3つの財産（不動産／資金繰り／信用）」の大切さを学んだ。8代目は経営にあまり関心がある意味示されない方だった。</li> </ul>
現経営者世代からの牽制と規律づけ	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幼年期より、自分が後継者になるという意識付けはされてきたと思う。同社に入社後は、社長の弟である工場長（番頭格）のもとで訓練された。父の社長は、それほど直接的に職業上の指示や訓練を受けた事はないが、工場長からは、私生活の面を含めて怒られ、比較的厳しい事を指摘されてきた。</li> </ul>
現経営者世代からの牽制と規律づけ	<p>【大和川酒造店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入社後早々に、新しい企画を提案するが、番頭格から猛反対を食らった。ぶつかり合いは在ったが、番頭M氏からは仕事面で色々教えてもらった。</li> </ul>
先代世代からの教訓	<p>【大和川酒造店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先代から語り継がれてきたものは、歴史や教訓である。成功談や失敗談の語り伝えである。同業他社をみて、身近なところの経験則である。</li> </ul>
経営情報へのアクセス	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今年6月に専務に昇格した。日々の実務については、特別、昇格前と後で変化したことはない。他方、専務として経営に携わる意味で、自主的にはあるが決算関係の資料を勉強の意味で見ることがようになった。</li> </ul>
B 継承者としての特別な視線	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 古参社員だけにとどまらず社員と自分との間の関係性は、お互いが何か気を使っているなど感じる。入社当初と比較すると、変わってきていると思うが。互いに意見を交換できるようになってきていると思う。専務と言え、営業の担当なので、役員的な振る</li> </ul>

<p>継承者と従業員との 仕事上の距離感</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業としての部下はいない。社員に対しての指示は、例えば製品課の社員に「～なので、～してほしい」という形である。特に専務として指示するというよりも、業務として指示をするという形である。</li> </ul>
<p>同世代としての親密性</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 弟が製造に入っている。兄弟だから話しやすいという印象である。互いに置かれている立場が違う面はあるが、弟にはいてほしい面はある。営業で取得した情報を弟にフィードバックする。彼も作り手としての意見を述べ、自分は営業としての意見を述べという形で話し合うことはある。</li> </ul>
<p>同世代としての親密性</p>	<p>【大和川酒造店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 兄も経営に専念する意味でも身内の人間と一緒に酒造りをやってほしいということで、当社に入社することに決心した。当時、山登りに明け暮れていた頃だったと思う。正直、結婚もしたし、田舎に帰っても山登りもできるし、やるからには自分なりに製造を一生懸命にやってみようということで返ってきた。</li> </ul>
<p>継承者としての経験の拡充</p>	<p>【大和川酒造店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雅一には、将来経営者になる者として、大和川の全ての部署を知らない駄目であると言ってきた。あらゆる部署で短期間でも責任持ってやった経験がないと。</li> </ul>
<p>継承者としての特別な視線</p>	<p>【大和川酒造店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雅一に対しては、経営者になるのだから、身近なところでは人よりも早く来てやるとか、ビン詰工程でもこう改良すればよいと意見具申するとか、を言ってきた。経営者だからと言うのではなく、社員は見ているので自らが社員の手本となるよう、雅一には伝えている。最初は、生活習慣から指導してきた記憶がある。</li> </ul>
<p>親子間の特別な関係</p>	<p>【大和川酒造店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務上の指示等、親子間では駄目な面もあると思う。兄には口</li> </ul>
<p>親子間の特別な関係と周囲からの特別な視線</p>	<p>【大和川酒造店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務上の指示等、親子間では駄目な面もあると思う。兄には口答えするが、自分<del>254</del>に対してはそうではない。この前も、事務所で一専務が社長に対して口答えしていた。一般の社員はそれを見て</li> </ul>

<p>アルバイトでの家業への参加</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子（隆太郎氏）は、学生時代にアルバイトとして、会社の手伝いをさせていた。時代的には大阪万博（1970年頃）の頃であり、おこしもよく売れたので、彼も儲かる仕事であると感じていたのかもしれない。</li> </ul>
<p>継承者としての特別な処遇（生得的正統性）</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子には、10年間サントリーで経験させた後、当社に入社させた（取締役として入社）。</li> </ul>
<p>外部経験と家業との併行（行動）</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昭和20年台半ば当時、丸紅に勤務しながら、本業も経営するという二足の草鞋をはいていた。</li> </ul>
<p>継承者としての当事者意識</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長と同じ年に入社した者のうち、自分は社長と比べこの役職だけかどうかという従業員がいる。経営者は四六時中経営者であるが、従業員は18時になれば関係ない。</li> </ul>
<p>親子間の特別な関係</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <p>（後継者に今後新たにやってほしいことと、他方守って欲しいことについて）そこらへんはみんな分かっていると思う。親父の背中をみているから。【大和川酒造店・経営幹部】</p> <p>・</p>
<p>アルバイトでの家業参加</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先代からは、幼い頃より将来経営者となるべく、意識付けされてきたと思う。学生時代は、よそでバイトをするのであれば、ここでしなさいということで、家業の手伝いをしていた。</li> </ul>
<p>外部経験と家業との併行</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外の世界を経験する為に、先代からの薦めもあって、サントリーに入社した。1年目の頃より、毎週土曜日は、午前中にサントリーでの勤務を終え、午後からは家業の役員会に出席していた（その時は、特に役職はつかなかった）。</li> </ul>
<p>B 継承者としての特別な処遇（生得的正統性）</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サントリーでは、営業部、マーケティング部、宣伝部を経験。10年間勤務の後、25社に取締役として入社した。</li> </ul>

親子間の特別な関係	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一度、東京で一度潰れた会社の事業のマネジャーを息子にさせようとした事がある。しかし、息子より「僕はこの仕事をしたくない」と言われ断念した事がある。</li> </ul>
生得的正統性と獲得的正統性とのギャップ	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入社当初は、社内で何か言っても中々聞いて貰えず、会社が大会社とは違うよと言われていた。</li> </ul>
継承者の生得的正統性	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>古株社員には、若いやつだけど、仕方がないと思われていたと思う。会社の神事（節分時期）については、社長が行なった後、会社入社前の幼い時から自分が2番目で、その後に役員が続くという形式であった。</li> </ul>
経営情報へのアクセス	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バランスシートは、入社当時から自分も情報共有されていたし、息子にも共有している。</li> </ul>
継承者としての当事者意識の醸成	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者は責任がある。他社経験から戻って来た時に、バランスシートを見ても社員の顔を見ても、はたしてこの会社を自分の代30年どうやって持たせていくか自分も不安であった。息子もそうであったと思う。</li> </ul>
継承者としての意識づけ	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5代目たる祖父や祖母は、自分が将来経営者になるという事を意識付けしてもらった。一方、現社長である父親は、努力なしでは経営者にはなれない事を教えられてきた。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30歳の時に、自分の意思で同社に入社した。入社直後の感想としては、楽だなと感じた事である。オリックスの時には、人事異動にて突然見ず知らずの人が自分の上司として赴任し、その上司のもとで業務遂行していかなければならなかった。しかし、同社に入</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30歳の時に、自分の意思で同社に入社した。入社直後の感想としては、楽だなと感じた事である。オリックスの時には、人事異動にて突然見ず知らずの人が自分の上司として赴任し、その上司</li> </ul>



<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行</p>	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最初半年間は、営業が重要であると感じ、同業務に従事した。そこでは、新聞を読む時間が持てる等、それほど忙しくはなかった。</li> </ul>
<p>継承者と従業員と仕事上の距離感</p>	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最初、同社に入社した頃、やり辛さは感じなかったものの、社内スタッフでも競争相手として緊張感を持って取り組んできたつもりである。</li> </ul>
<p>継承者としての当事者意識</p>	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内の幹部社員と自分の職責の違いとしては、例えば営業部門長であれば営業実績の構築の延長線上に今後のステップアップがあるが、自分の場合は経営全般を俯瞰した上で必要な手だてを打っていくというものである。</li> </ul>
<p>継承者としての当事者意識の醸成</p>	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社での改革改善については、必要な事であると思う。何の為に改革改善を行うのかと言うと、自分が将来経営を担う時に、会社が不安定な状態で引き継ぎたくないからである。</li> </ul>
<p>経験豊かなマネジャーの配置（行動）</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配置的には、大番頭格の専務が産業資材部門を、常務が林業部門を担うという形態であった。</li> </ul>
<p>継承者としての当事者意識</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分が事業を継承せねばならないという意識があった。</li> </ul>
<p>継承者としての当事者意識</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子が入社してきた。息子が高校・大学の時代に会社が苦しかったので、そういう意味では、会社の体制を整えてから入社させる事が出来た。息子は 4～5 年程度、メーカーで営業を経験していた。最初、営業をさせたが、状況を少し説明するだけで、「わかった」と言っているところに自律的訪問してくれた。メーカーでの営業経験が生きているのだと思う。</li> </ul>
<p>B 同世代としての親密性</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ その後、家業に入社した。谷田取締役と同期入社であったが、最初、本社近くの255に配属となった。そこで、配達だとか、格納だとか、ロープ切りだとかを一緒にやっていた。</li> </ul>

他社経験に基づく家業への冷めた視線	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ その仕事を1～2年やった後はトントン拍子であった。下谷金属での経験を積んで東京の状況を知っていたので、家業に戻ってきた時に、何で営業しないのだろうか、何とのんびりしているのだろうかと思っていた（冷めた目）。</li> </ul>
継承者としての経験の拡充	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分は若い時から林業も産業資材の部門も担っていた。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 立派だなと思うことは、会社では例え二人の時でも社長と呼ぶ。とても営業はよく頑張っている。ある意味では尊敬している。人間学だとかをもっと学んでほしいと思うが。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 父親とは、順調な関係だったと思う。もめたことはない。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最終的には、父親とも話をして、慶應義塾の法学部にした。後悔はしていない。</li> </ul>
継承者としての当事者意識	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学3年の頃、当時特にやりたいことはなかったので、将来、家業に入ることを意識しはじめた。</li> </ul>
継承者としての特別な処遇	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 谷田部長は、他の課長と自分とでは、対応の違いはあると思う。部長は一緒にしているつもりだろうけれども。与えられている裁量権等。</li> </ul>
継承者としての特別な処遇	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分は、2年目で主任、3年目で係長、4年目で課長代理、5年目で課長という形で昇格してきた。（早い昇進）</li> </ul>
継承者としての特別な処遇	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今は、取締役会のようなものはないが、社長と取締役営業部長とのミーティングには入れてもらうようにしている。話題として</li> </ul>
継承者としての特別な処遇	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今は、取締役会のようなものはないが、社長と取締役営業部長とのミーティングには入れてもらうようにしている。話題としては、採用の話等。</li> </ul>

親子間の特別な関係	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長との関係性については、特にぶつかるようなことはない。会社の中では上司として接している。</li> </ul>
継承者と経営幹部との関係	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 谷田取締役とも特にやりづらさはない。</li> </ul>
同世代としての親密性	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二人とも、当時独身だったのでプライベートでも一緒に活動した。現社長は、兄貴と言うイメージであった。立場は違うが何でも話せる。一緒に汗を流してくれた。</li> </ul>
同世代としての親密性	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現社長のことを” のんちゃん” と読んでいた。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現社長に対しては、他の従業員は「達雄さん」と律儀に対応されていた。他の従業員からは、次の社長になられるという見方をしていたと思う。他方、自分は現社長に対して当時から全然距離を感じていなかった。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 確かに、一時期やっかみをもつ社員は存在した。うわさでここそと言う者はいた。ただ、昔のやり口でやる社員こそ、そういうことを言っていたと思う。だけど、そういう社員は辞めて行った。裕樹君とその社員との間で、お前に言われたくないわというような、やり取りはあったと聞いている。</li> </ul>
継承者による能動的な従業員への接近	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若い子、20～40代クラスの集団に入っていけと言っている。その集団の束ねる役目を野之内君にしろと言っている。自分が全てお膳立てするのではなく、裕樹君から入って行けと。現社長の時は、他の従業員と年齢差も離れていたの、現社としては自分の立ち位置が取りにくかったかもしれない。しかし、今は現社長も求人関係もコンスタントに採用されていたので（現在は、会社</li> </ul>
継承者による能動的	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若い子、20～40代クラスの集団に入っていけと言っている。その集団の束ねる役目を野之内君にしろと言っている。自分が全てお膳立てするのではなく、裕樹君から入って行けと。現社長の時</li> </ul>

同世代としての親密性	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ワイヤーを止めている時に、自分が現社長に対して「のんちゃん、自分は片腕になるわ」と言っていたようである。</li> </ul>
継承者としての当事者意識	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S氏のご兄弟も候補に考えたが、事業が失敗した時のことを考えて自分が引き受けることにした。</li> </ul>
継承段階でのフロントバンガードとしての経営幹部	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>そのような中、当時2代目・J氏の頃から仕えられた大番頭・M氏が貴会社を経営していく上でサポートしてくれる存在となってくれた。これは大きかったと思っている。M氏は、夜間の中学を出てE社に入社された。得意先の営業面等、様々協力してくれた。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入社当初、彼なりにE社の古参社員の方々との関係に苦労したのだと思う（年代が大きくなはなれていたこともあって）。</li> </ul>
同世代としての親密性	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>T氏（現経営者）は、ロータリーには年をめいた方が多いので入りたくないという考えのようである。それよりも、新しい方々と、今後の印刷業がいかにあるべきかを考えているようである。</li> </ul>
継承者としての特別な視線 現経営者の保護下での継承者の業務遂行	<p>【E社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成5年に、社長室室長という立場で入社した。当時、会社の大番頭であったM氏（当時相談役）がおられた。社員から、自分は経営者の息子という形で甘く見られるところを、よくサポートしてくれた。M氏以外にも、常務の萩原氏もよくサポートしてくれた。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【E社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現会長・S氏との関係については、自分にとり経営者としての側面と、他方母親としての側面があった。意見の食い違いはあっても、殆どのケースでは反対されなかった。自分の提案することに</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【E社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現会長・S氏との関係については、自分にとり経営者としての側面と、他方母親と260の側面があった。意見の食い違いはあっても、殆どのケースでは反対されなかった。自分の提案することに</li> </ul>

親子間の特別な関係	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ こんな話を後日談として訪問客から聞いた事がある。父がそのお客様との応接対応をしている時、幼い自分が机の下から手を伸ばしてお出した茶菓子をもらったという事があった。しかし、父はその振る舞いに対して、自分に何も言わなかったというのである。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 山本家は、2代目、3代目、4代目と養子による継承が続いた。3代目の長男も、横須賀の観艦式に不慮の事故で亡くなっている。その為、長男は早死にするという事態が続いていた為、父からは自分が運転して出かける時には必ず、「気をつけて行きなさい」と言われてきた。また、こんなこともあった。自分が3~4歳の時に、父がゴルフを始めようとクラブを揃え庭で素振りをしている時、たまたま自分の尻をひっぱたいてしまうという事があった。その時以来、父はゴルフをする事を止めてしまった。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同年次の社員と同様に、新入社員として最初は大森の工場に配属になった。現場のパートの方々は、自分に気兼ねなく接してくれた。彼女達からは、「山本さんが来ると空気が変わる」と言われた事もある。しかし、男性社員は、将来、自分が経営者の継嗣として上に行く人間だからということもあり、あまり気軽には接してくれなかった。</li> </ul>
継承者の生得的正統性	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今となっては、仕入担当が自分の意見を尊重してその想定相場を適用したのか、それとも、たまたま自分の想定相場の水準が良かったのかわからない。</li> </ul>
継承者としての特別な処遇	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 26歳で結婚をしたが、その時取締役経理担当（常務付）という肩書きとなった。（早い昇進）</li> </ul>
B 将来の経営者を見据えた仕事経験	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経理に異動後は、会社のすべての動きは入出金伝票を見ればわかると教えられ、<del>26</del>すべての伝票に目を通し常務と行動を共にして銀行周り等を行なった。</li> </ul>

親子間の特別な関係	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社長継承前に、父は特に自分に対して何も言わなかった。</li> </ul>
親子間の特別な関係 (継承の意思決定)	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・息子とはいい関係である。自分としては、息子に特に家業を継いでほしいと言ったことはない。</li> </ul>
現経営者の代弁者としての経営幹部	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・息子は専務付という立場を与えている。基本的には専務に預けて、自分はなるべく口を出さないようにしている。</li> </ul>
継承者による能動的な従業員への接近	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員なので、掃除もした。工場では、女性社員とだべったり昼寝をしたり。現場の一員で同じ目線で経験できたことは貴重な経験となった。男性社員は将来自分より上になるからという視線で少し遠慮があったが、女子は非常にフランクに接してくれた。これが、3年・5年外部で経験を積んで入社すると、まさか現場で掃除はさせられない。従兄弟の場合もそうだろうと思う。</li> </ul>
継承者による能動的な従業員への接近	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今も売場の社員の中に入って行って話を聞く、気さくに話す姿勢は当時の経験が役に立っている。経営者は裸の王様になってはいけない。</li> </ul>
継承者による能動的な従業員への接近	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都会の場合は、会議や朝礼の場でという形になりやすいので距離感はあると思う。但し、自分は売場に入って行って、どうだ、何かないかと聞くようにしている。</li> </ul>
継承者による能動的な従業員への接近	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分は今でも、社員の中に入っていこうとしている。若いときはなおさらそうであった。人一倍努力をしていったつもりである。仕事だけではなくプライベートでも。困ったとき以外はみんなに任していけば良いと思っている。自分と違い、貴大はそれほど社員の中に入って行くというよりも、彼の今の立場の中で実力</li> </ul>
継承者による能動的な従業員への接近	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分は今でも、社員の中に入っていこうとしている。若いときはなおさらそうであった。人一倍努力をしていったつもりである。仕事だけではなくプライベートでも。困ったとき以外はみんな</li> </ul>

親子間の特別な関係	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・父とは、幼い頃から一度もぶつかった事がない。怒られた事もない。社員に対してもそういうイメージがある。もっと言えば良いのにと考えることもある。</li> </ul>
入社タイミング	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行勤務が3年を経過しようとする時、父とこれからどうすべきかかという相談をした。当初の勤務予定期間が3～5年であったためである。そこで、父は、副社長や専務と相談して、社会人4年目の10月から入社することになった。海苔というのはシーズンのものであり、10月から年一回の仕入の時期にあたることから、この時期に入社することによりそのプロセスを習得することが出来る。</li> </ul>
外部団体との関係性	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、対外的な活動としては、東都のれん会の若手会に参加している。</li> </ul>
他社経験に基づく家業への冷めた視線	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的に、社内では思考や発想が凝り固まっていると感じている。だから、誰にでも「別に、それもやろうと思えばできるでしょ」と思ってしまう。もしかすると、海苔業界自体が凝り固まっているのかもしれない。海苔という食品自体が、革命を起こさねばならない時期に来ているのかもしれない。</li> </ul>
継承者としての特別な処遇	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の上には海外事業室長として常務がいる。しかし、自分に対しては放任である。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員からは自分が後継者ということで、自分への対応には腫れ物に触ると感じるという感じなのかもしれない。</li> </ul>
	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内でシャチハタが使われていないことを自分が指摘すると、</li> </ul>
生得的正統性と獲得的正統性とのギャップ	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内でシャチハタが使われていないことを自分が指摘すると、「前からこうい<del>263</del>り方でやらせて頂いています」と応えられる。その他、休憩室で喫煙することが認められていることを総務</li> </ul>

<p>事業の当事者としての 辛酸な経験</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ おむすび事業への配置の時は、その年の3月に結婚していたので、いきなり別居かという印象であった。ただ、自分の場合は、公私の私はないと言われていたので特に何とも思っていなかった。何でもやりますという感じで赴任した。専務からは、育成の視点から、これからの経営者は末端のことも知っていなければならず、君には辛酸をなめる経験をさせたいと言われて続けていたので、上海の配属がこれかと思った。上海での赴任経験はつらくはなかった。上海での配属基幹は一年半であった。</li> </ul>
<p>継承者としての特別 な処遇</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 早い昇進については、周りからの理解はあると思う。自分も入ったばかりのときに、仕入の尊敬する先輩に「自分が取締役になることにより、本来取締役になれた人がなれなくなるのではないか」ということを相談したところ、「貴大さんの取締役の枠は既定であるものなので心配することはないよ」と言われたことがある。</li> </ul>
<p>親子間の特別な関係</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長には、早く自分を上に上げないでいいのかとは言っている。</li> </ul>
<p>現経営者世代からの 牽制と規律づけ</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 牽制と言うか、？佃煮を作る機会があつて、おばちゃん達と六人程度でラインをつくって、煮る、瓶詰め、パックなどの作業をやっていた。煮る作業が一番過酷であった。自分はパックする役回りをしていたときに、専務から「何で君が煮る作業を率先してやらないのか。」と言われ、オーツと思ったことがある。自分が一番危険なことをやりなさいと、それが経営者だよと言われた。</li> </ul>
<p>事業の当事者としての 辛酸な経験</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 六月の月上旬頃に、家族サービスを兼ねて休暇を取得しようとした時に、番頭格から「君には、公私の区別はないのだからそういう行動は慎みなさい」と言われたことがある。そういうことはち</li> </ul>
<p>事業の当事者としての 辛酸な経験</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 六月の月上旬頃に、家族サービスを兼ねて休暇を取得しようとした時に、番頭格が264「君には、公私の区別はないのだからそういう行動は慎みなさい」と言われたことがある。そういうことはち</li> </ul>



<p>継承者の道先案内人としての経営幹部</p>	<p>【山本海苔店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長い間、海苔の買い付けをやってきた。海苔に値段を付ける仕事である。当社も海苔を扱うことにそれなりに歴史を持っている。その中で、海苔の素を買ってくるわけであり、当社のポリシ一等が反映される。全部競争入札であり、実務的に私がやってきた。偉そうな言い方をすれば、会社の原点でもあるかもしれない。海苔を買うということがどういうことであるのかを、会社に入ったらやるべきであろうということで、社長から社長の子弟（貴大氏）に対して指導してくれないかといういきさつから、社長が指導役であるという紹介があったのかもしれない。</li> </ul>
<p>同世代としての親密性</p>	<p>【山本海苔店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社長と私は昭和25年生まれで同じ年である。先の話は、小学生の頃の話である。年の上の従兄弟が我々の面倒を見てくれた。</li> </ul>
<p>親子関係の介在者としての経営幹部</p>	<p>【山本海苔店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・継承と革新について。自分は基本的に後継者には出せと言うスタンスである。但し、革新とは、瞬間的に変化を求めることではない。後継者が変化を求め過ぎると、下についてくるものが朝令暮改ではないが困惑してしまう。自分としては変化を求めることは好きであるが、当主としては腰を据えてやるべきであると思う。逆に革新をやる時には徹底的に革新する気持ちを持ってもらわないと、下についてくるものが不安になると思う。革新など仕事の相談については、自分に対して、社長に対してもそれなりに相談していることもあると思う。但し、親子間だけでやってしまうとまずい面もあると思う。我々はどちらかというとな家族の方なのだけれども、仕事のことなのに、親子の面が見えてしまうこともある。かわいそうになったりすること、そこまでしないでもいいのと思うこともある。我々としては、カリスマ性をつけさせる為に、みんなが嫌なことをしてさせようとするつもりはあるけ</li> </ul>
	<p>【山本海苔店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・継承と革新について。自分は基本的に後継者には出せと言うスタンスである。但し革新とは、瞬間的に変化を求めることではない。後継者が変化を求め過ぎると、下についてくるものが朝令</li> </ul>

親子間の特別な関係	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社長の継承にあたっては、特に父親からも叔父からも何かを教えられた記憶はない。</li> </ul>
外部経験と家業との併行（行動）	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昭和42年、自分は会社に籍を置きながら、出向の形式でNY社に入社した。これは、外の世界を見る目的での入社であった。代々、祖父も父親も他社経験を持っている。この経験は今でも生きている。</li> </ul>
外部経験と家業との併行（行動）	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>そのような時に、父親に手紙を書いたところ、父親から電報で「すぐに戻ってくるべし」という命があり帰国した。帰国後、昭和49年に常務取締役としてF社に戻った。自分が日本郵船にいた時から、社内的には取締役に就任していたようである。</li> </ul>
継承者としての特別な処遇	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当時最初に行なった仕事が、運輸部門統轄室の担当役員という仕事である。この仕事は、社内の各業務ラインを横断的に統括する組織であった。現在の企画室のような仕事である。時の大番頭が（自分が）戻ってくるので一番良いポストを考えてくれ、自分が就く事となった。</li> </ul>
継承者の意向の受容	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>父親はあまりとやかく言う人でなく、自分が提案することはすべて聞き入れてくれた。（→自律的）</li> </ul>
現経営者の代弁者としての経営幹部	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在は、息子の経営のやり方に対しては何も言っていない。SK社の社長（同社グループ出身の生え抜き社員の方）が息子の上司として存在している。</li> </ul>
	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業継承に関しては、後継者の本人次第である。グループの形態としては、物流に主軸を置きながらも各事業の切り離しが行な</li> </ul>
継承者の意向の受容	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業継承に関しては、後継者の本人次第である。グループの形態としては、物流<del>266</del>に主軸を置きながらも各事業の切り離しが行ないやすいようにしている。息子が、時代時代において、その身の</li> </ul>

<p>継承者としての当事者意識</p>	<p>【G社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店の継承については大学4年の頃に決意した。当時、店の宿舎で職員とともに住んでいた。その生活の中で、先代の考え方と今の人(当時の従業員)とは合わないのではないかなと感じていた。継承の条件としては、奉公にすることであった。自分の両親ともに、他で給料をもらったことがなかったので、外の世界を見たかった。外の世界を見る事で、従業員の意欲をいかに高めるかを学びたかった。そこで、1年半～2年の間、兵庫県西宮市の飲食店と京都の飲食店にて職務経験を積んだ。店の運営方法や従業員への接し方等を学べたと思う。</li> </ul>
<p>継承者の意向の受容</p>	<p>【G社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・息子としては、低成長の時代が続き、高齢化が進むにつれて、今後の外食産業は厳しいと捉えているらしい。</li> </ul>
<p>現経営者の関与への嫌悪感と依存</p>	<p>【G社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・息子は、指示されるのは嫌だと感じているようだ。しかし、私を頼っている面もあると思う。社長的な役割を2人でやる必要はないと考えているようだ。だから、息子は土日出社していない。</li> </ul>
<p>現経営者による教育上の関与</p>	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・父とは、物心つく頃から交流する機会が少なかった。朝早く出て行き、帰りも遅かった。その為、祖母や母からは、「当主が、こうしなさい、こう考えなさい、この本を読みなさい」と伝言で伝えられていた。</li> </ul>
<p>継承者としての当事者意識</p>	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本家の当主の責任の重たさは、感じていた。</li> </ul>
<p>現経営者による教育上の関与</p>	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・正直、当時は、はっきりと家業に戻るという意識はなかった。先方からも10年程度は勤務してくれるだろうと思われていた。就職に対しては、父からは特にいわれる事はなかった。</li> </ul>
<p></p>	<p>【H社・現経営者】</p>
<p>B 入社タイミング</p>	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家業に戻ったのは、結婚がきっかけである。だから、寿退社と言っている。結婚するならば、そろそろ家業に戻ったらといわれたのがきっかけである。</li> </ul>

継承者による能動的な従業員への接近	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家業へ入社当時に、父から言われたのは、「従業員から信頼される」ということであった。</li> </ul>
継承者としての当事者意識	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家業へ入社後は、見習いからのスタートであった。工場、配送等を経験した。当時は、早く認められたいという一心で、一日も休まず誰よりも早く出社していた。7時から24時まで会社にいた。</li> </ul>
継承者と従業員との仕事上の距離感	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当時、自分の背後には従業員がいると言っても、それは、従業員をだしに使っていたと思う。兵隊である。</li> </ul>
継承者と従業員との仕事上の距離感	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一番ショックを受けたのが、当時、従業員休憩室の隣の部屋で自分が仕事をしている時に、従業員達のうわさ話を耳にした事である。「今度来たボンはえげつない。この工場かてぼろちいけど、我々はおやっさんを信頼して入ってきた。おやっさんと一緒にブロックを積んだ。今度のボンは古いくさいものを新しくする。その内、あの若手経営者もおやっさんの後を引き継いだら、もしかするとわしらも辞めさせるかもしれない。はよ辞めよ。」</li> </ul>
継承者と従業員との仕事上の距離感	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当時、ますます、孤立していったように思う。明らかに孤独感があった。社員からも、家族からも。どこに自分の味方がいるのか。</li> </ul>
獲得的正統性の必要性	<p>【H社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・周りから信頼を受ける人格を持っているかという視点で決めた。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【I社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・よく先代からは、6代目の話を聞かされた。「じいさんはこう言っていた…」と言う形で、直接自分の考えを言いくかしたかも</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【I社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・よく先代からは、6代目の話を聞かされた。「じいさんはこう言っていた…」と言う形で、直接自分の考えを言いくかしたかもしれない。三世代一座と言う言葉があるが、直接息子には伝えに</li> </ul>

<p>入社タイミング</p>	<p>【I社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員から「もう戻って来てえなあ」と言われ、その言葉に心打ち同社に入社。入社後は、当時の新入社員と同様の過程を経験。組み立て関係、配送関係、外注管理、工程管理を経験した後、店頭接客そして本店長を経験。この仕事については、働き甲斐や生き甲斐を感じさせられるときがある。</li> </ul>
<p>現経営者世代からの牽制と規律づけ</p>	<p>【I社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい企画については、社内で反対されることも多かった。</li> </ul>
<p>現経営者の代弁者としての経営幹部</p>	<p>【I社・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代の経営者については、具体的にはわからないものの、現社長の長男や次男には色々助言を行なっている。将来、人の上に立つべき立場で物事を考えてはと助言するようにしている。</li> </ul>
<p>現経営者世代からの牽制と規律づけ</p>	<p>【J社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当時、商社と取引することは「危ない」と言われていたが、自分としては何が「危ない」のか分からなかった。</li> </ul>
<p>継承者としての特別な視線</p>	<p>【K社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦前の自分が幼い頃は、豊かな生活であった。いわゆる、自分もお坊ちゃんだったと思う。エピソードとしては、小学校入学当初、自分だけが髪を伸ばしており、周りから浮き上がっていたと思う。当時、祖父は、対外的にも力を持っていた方だった。</li> </ul>
<p>継承における所有と経営の分離</p>	<p>【K社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の方向性としては、会社を持株会社形態にしているので、オーナーシップたる持株会社は、息子に継承しようと考えている。一方、事業については、3人の執行役員を中心に検討している。現状、3人の執行役員については、誰を社長にするというのではなく、共同運営形態を考えている。今回のボーナス査定からは、自分は査定に参加しない事にして、3人の執行役員を頂点にして査定させる仕組みにしている。</li> </ul>
<p>D</p>	<p>【L社・現経営者】</p>
<p>B 現経営者による教育上の関与</p>	<p>【L社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の存在は、久しぶりの男の子だったので、大事にされていたのだと思う。特に父親からは、何でも「あかん」「あかん」と言われて過保護に育ってきた。</li> </ul>

<p>継承者の意向の受容</p>	<p><b>【L社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長職を継承する際には、「勝手にしたらよい」という感じで、特に継承らしいものは受けていなかったようだ。性格としては、もの凄くまじめな人であったと思う。養子の典型的な守りの人であった。商売についても、むやみに広げることを嫌う人であった。</li> </ul>
<p>現経営者世代による牽制と規律づけ</p>	<p><b>【L社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分が、倉庫の拡張を行なおうとした時は反対された。また、商品の包装材料を変更しようとした時にも、「この投資をすると、何年でその投資額を回収できるのだ」と言われたことがある。</li> </ul>
<p>親子間の特別な関係</p>	<p><b>【L社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分は、どちらかと言うと、おばあちゃん子だった。当時、父と上手く行っていなかった面もある。父親に、自社の経営革新の必要性も交えた内容の手紙を送ったことがある。父親としては、ショックを受けていたのかもしれない。しかし、おばあちゃんの事が好きであったので、おばあちゃんの建前、父親と仲良くせねばならないと考えていた。</li> </ul>
<p>継承者の意向の受容</p>	<p><b>【L社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昭和63年に父親から社長職を継承した。継承にあたっては、「好きなようにしろ」と言われた。継承前後を比較すると、より継承後の方が自由になった印象である。</li> </ul>
<p>継承者の意向の受容</p>	<p><b>【L社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子の提案に対しては真摯に耳を傾けている。若い人の感覚は違うと思う。新しい感性を持っており、新たなものを掘り起こす感性があると思う。</li> </ul>
<p>継承者の自律的機会の確保</p>	<p><b>【L社・継承者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 茶業研究所を修了した後、当社に入社した。当時は就職難の時代であった。入社後行なった事は、経理ソフトや販売ソフトの導入である。当時、当社ではパソコンはまだMS-DOSを使用しており、顧客情報を移管するのに大変苦労した。6,000軒程度の情報</li> </ul>
<p>継承者の自律的機会の確保</p>	<p><b>【L社・継承者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 茶業研究所を修了した後、当社に入社した。当時は就職難の時代であった。入社後行なった事は、経理ソフトや販売ソフトの導入である。当時、当社ではパソコンはまだMS-DOSを使用してお</li> </ul>

「背中を見せる」教育的関与	<p>【L社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実際の仕事面については、例えば父親のお茶を立てる姿の様子を自然と見る等、感覚的に習得していたと思う。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【L社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・暖簾については、プレッシャーに感じた事はないが、個人的に変な事はできないなと考えている。</li> </ul>
現経営者による教育上の関与	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和52年に、兄が会社を継承しないことになったので、急遽、前職を退職し当社に入社した（昭和52年10月31日退職→翌11月1日当社入社／28歳）。入社後は、見習いとして営業活動に従事した。先代と共に、飛び込み等の新規開拓営業をしたこともある。</li> </ul>
「背中を見せる」間接的関与	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社へ入社後、先代からは「こうしろ」「ああしろ」と言われたことはない。先代としては、まずは現場に飛び込ませて試行錯誤させることが重要であると考えていたのであろう。また、細かな指示を出すことで、誤った先入観を植え付けさせないようにしていたのかもしれない。言葉で伝えるというよりも、うしろ姿等の行動で示すタイプであった。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先代の存在としては、自分が次男であったからかもしれないが、老舗の当主というよりも一般的な父親としての印象が強い。父親から継承したものは、会社の株、ネクタイ一本、パーカーペン一本、時計程度である。</li> </ul>
継承段階でのフロントバンガードとしての経営幹部	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先代の友人でT専務という方が番頭格として在籍されていた。ツクダ専務は、自分が入社する（若手であり期待の的として入社する）に際して、すぐに社内に溶け込めるよう交通整理をしてくれていたと思う。T専務とは、仕事以外のプライベートな面</li> </ul>
継承段階でのフロントバンガードとして	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先代の友人でT専務という方が番頭格として在籍されていた。ツクダ専務は、<del>自分</del>自分が入社する（若手であり期待の的として入社する）に際して、すぐに社内に溶け込めるよう交通整理をしてい</li> </ul>

<p>継承者に対するネガティブリストと自律性</p>	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先代から伝えられてきたことは、社会貢献、副業を持たない、顧客を大事にするということくらいである。これ以外は、自由にすればよいという感じであった。家訓等は特に存在しない。</li> </ul>
<p>継承者に対するネガティブリストと自律性</p>	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>後継者に対しても、継承にあたっては、先代から自分が教えられた社会貢献をすること以外に、基本的には、干渉しない、言わない、自由にさせていきたいと思う。</li> </ul>
<p>親子間の特別な関係 (祖母と孫)</p>	<p>【N社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自分と祖母との関係については、祖母・孫という関係であったと思う。どうしても、甘やかしの雰囲気があったかもしれない。先代が亡くなったとき、祖母は3歳の自分を今後どのように育てていくかを考えていたようである。</li> </ul>
<p>親子間の特別な関係 (祖母と孫)</p>	<p>【N社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>また、祖母は、下宿先に沢山のお金を送ってくれた。当時、同じ立場の学生と比較すると、10倍は贅沢にお金を使えたと感じている。</li> </ul>
<p>継承段階でのフロントバンガードとしての経営幹部</p>	<p>【N社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>U氏は、先々代、先代、自分の代と3代にわたり約70年間の間、大番頭として、会社を支えてくれた。U氏からは、自分がN社に入社後、商売のイロハ、個々の顧客への手ほどき（一軒一軒共に訪問すること等）を教えてもらった。また、当時、当主が女性（祖母）であったので、N社同盟会等の協力団体での会合の役員の方々に対し、大学出たての自分を紹介頂き上手く周りとの順応させてくれた。</li> </ul>
<p>継承者としての特別な処遇</p>	<p>【N社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昭和40年3月に大学を卒業し、N社に入社した。立場としては、同年5月に祖母と並列して代表取締役役に就任した。</li> </ul>
	<p>【N社・現経営者】</p>
<p>親子間の特別な関係 (祖母と孫)</p>	<p>【N社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>三光丸に入社後も、祖母は自分に対しては甘かったと思う。自分が仕事上<del>で</del>かした失敗を報告しても、「そうか、そうか」と言って決して責められるような事はなかった。</li> </ul>



継承者としての経験の拡充	<p>【N社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>息子は、大学卒業後、N社へ入社した。当初は、平社員として、荷造りや発送業務をさせていたと思う。その後、総務関係の責任者（総務部長）をさせた。それから7～8年程度経過して、専務に昇格させた。</li> </ul>
継承者の自律的開会の確保	<p>【N社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>息子は、元々内向的な性格であるが、最近は多少人前でも話ができるようになってきていると思う。ある会社関係の裁判案件に対しても、姉の婿である顧問弁護士と相談しながら、自分の意見を述べ、自分で判断してこうに決めてきたと言ってくれるようになってきている。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現経営者（以下、父という）については、家にいなかった印象がある。</li> </ul>
親子間の特別な関係	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>子どもの頃の印象としては、父は厳しい方であるという印象がある。例えば、約束を守らなかったり、嘘をついたりした時等は特に厳しかった。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>子どもの頃、N社の息子ということで、周りからねたま等を受けていたような気がする。</li> </ul>
継承者に対するネガティブリストと自律性	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高校を卒業してから、父親からは「何をしていても良いが、30歳位になったら、家業を継げよ」と言われていた。</li> </ul>
継承者の自律的開会の確保	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その後、20歳くらいの時に大阪で1年程度派遣の営業の仕事をした。20～24歳くらいの頃は遊んでいたが、父からは何も言われなかった。</li> </ul>
	<p>【N社・継承者】</p>
継承者の自律的開会の確保	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>三光丸には、30歳の時に入社した。入社当初、父親の知り合いの薦めで、中小企業大の継承者コース（10ヶ月）を受講した。その後、31歳の時に、取締役総務部長に就任した。入社後</li> </ul>

経験豊かなマネジャーからの学習	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当初、自分よりも役職は下であったが社歴の長い総務課長から、N社の事業概要や取引先に関する事等を教えてもらった。</li> </ul>
親子間における家族上と仕事上の線引き	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入社後、父に対しては、「社長」という呼び方をしている。</li> </ul>
継承者と従業員との仕事上の距離感	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、従業員に対しては、自分の立場が上であっても、「～さん」と呼び、敬語を使っている。</li> </ul>
継承者としての経験の拡充	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専務に昇格後、総務部門以外に、営業や製造部門も見るようになった。以前と異なり、仕事面では厳しく見るようになったと思う。また、幅広く物事を考えるようになったとも思う。</li> </ul>
継承者と従業員との仕事上の距離感	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員から色々学んできたと思う。一度、従業員とぶつかった事がある。時期的には専務昇格前の総務部長時代の事である。当時、従業員の申し出を自分が全て抱え込んでしまった事が原因であった。その後、従業員より、「抱え込まないで言ってほしい」と言われた事がある。そこから、頼み方を学んだような気がする。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・暖簾については、重く受け止めている。正直、プレッシャーに感じる事も多い。変な事をすると、すぐに身分がばれてしまう。</li> </ul>
「背中を見せる」教育的関与	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・両親の背中を見て育ってきた。</li> </ul>
継承者の意向の受容	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先代との間には、確執のようなものはなかった。自分の代では、もっと良くしていこうという気持ちであった。</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家業入社当時は、平社員で現場に配属となった。3～4年現場で経験を積んだ。製造には製麺と菓子製造とがあるが、自分は製麺</li> </ul>
継承者としての特別な視線	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家業入社当時は、平社員で現場に配属となった。3～4年現場で経験を積んだ。製造には製麺と菓子製造とがあるが、自分は製麺の調理を含めて両方の現場を経験した。現場では、一般社員と一</li> </ul>

外部団体との関係	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・20代後半に専務取締役となった。そこからは、対外的な集まりにも参加するようになった。例えば、百味会という、料理、お酢や醤油などの調味料、和菓子関係の業者の集まり（100店程度）があり、その青年会等である。</li> </ul>
継承者の自律性の確保	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・30代半ばから実質的な経営者となった。殆ど全てを任されていた。</li> </ul>
継承における所有と経営の分離	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・A取締役には感覚的な仕事、イメージづくり。A取締役には、将来の当主として、象徴としての存在になってほしい。K氏に対しては現在現場に入ってもらっているので、将来的には実質的な社長を想定している。</li> </ul>
経験豊かなマネジャーからの学習	<p>【0社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・K氏は現場に入りながら、現在のところ先輩社員を指導するというより、先輩社員から教えて貰っているようである。</li> </ul>
子弟参加	<p>【0社・継承者①】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昔から不思議な感覚であった。歴史的に代々続いてきた老舗であり、会社と家族の垣根が低い感じであった。家庭では、会社の話題がよく上がっていた。そのような面において、少しやりづらさがあった。</li> </ul>
継承者の生得的正統性	<p>【0社・継承者①】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従来、弟が継承するものと考えていた。周りもそうだったのかもしれない。老舗には、“生まれながらにして”という感じがあると思う。</li> </ul>
継承における所有と経営の分離	<p>【0社・継承者①】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・父は、あくまで自発性を大切にする人であった。自分の写真家としての強さとKさんの協力とがあれば互いに補完してやっていけるのではないかと考えるようになった。</li> </ul>
B 家の人としての意識	<p>【0社・継承者①】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営については、父親（社長）、母親、金井さん、金井さんの母親、自分という親族のメンバーで協議しながら行なっている。</li> </ul>
B	<p>【0社・継承者②】</p>

同世代としての親和性	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後、Aさんとの連携については、亜理子さんが新規のプロジェクト関係、自分が全体の調整関係の役割を担う事でうまく運営できると考えている。</li> </ul>
------------	---

### 3. 親子共同就業

親子関係においては、新たな仕事上の関係が追加された状況が説明された。加えて、親世代の経営幹部、従業員、青年商工会議所のスタッフとの間での新たな関係が追加される中での継承者の状況が説明された。本節では、一定の時間経過を経た後に発現する親子共同就業の段階における継承者の状況にかんするインタビューデータを記載する。Gersick et al. (1997) によると、親子共同修業の段階では、世代間の協力とコミュニケーションの促進、対立を建設的なものになるよう管理することが重要な課題としている。

親子間の対立	<p>【大和川酒造店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>親子の意見のぶつかり合いはあるもので、親子ケンカがない方がおかしい。</li> </ul>
失敗の許容 (行動)	<p>【大和川酒造店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>息子には、継ぎたくなかったら継がなくても良いと言っている。自分でこういう目的のために、こういうことがやりたいという、積極的な意見具申が欲しい。自分は、34歳から実質的な社長業務をしているが、今年で26年になる。やはり、経営者は30歳代で継承すべきだと考えている。若いうちなら、失敗ができる余地がある。これが50歳代になってからの失敗は、その人に致命傷を与えることになるかもしれない。だから、今年様子を見て、息子を専務にするかどうかを検討している。</li> </ul>
継承者の意見具申 (行動)	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同社に入社後、社長へも工場長への意見具申のようなことはしてこなかったが、昨年の3/11東日本大震災以降は、意識的に提言するようにしている。以前までは、話さえ聞いてくれなかった工場長も改善提案として検討してくれるようになった。</li> </ul>
外部団体との関係	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JC青年会議所で、部会の委員長の経験をした。ここでは、議案を参加者で議論して決定していかねばならない。その為、運営の方法や人の巻き込み方等を学ぶことができた。ここで習得した方法</li> </ul>

<p>特殊な命令報告体系</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事上の企画を受けるかどうかについては、営業的な見地から考えて、工場長に「将来このように決定しますけどいいですか」という形で確認をとる。後は、営業部長にも確認をする。口頭で確認をする。その後、社長に確認するが、特に異を唱えられるようなことはない。あらかじめ営業的に大丈夫だと言う見込みがあるからかもしれないが。</li> </ul>
<p>親子間の対立と解消</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 父親と意見のぶつかり合いはあるが、社長の意見は尊重している。私が本当に大切であると思っていること以外については、特に対立はないと思う。</li> </ul>
<p>獲得的正統性の獲得に伴う自律性拡大 (行動)</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工場長からは、最近は特に最近はいわれなくなったというか、見られているなという気がする。専務にもなったのだから、しっかりやれよという感じだと思う。</li> </ul>
<p>周边的配置に伴う自律性の確保 (行動)</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在は、業務上、特に決まった定型的な仕事はない。業務指示を受けるような感じではない。いつ東京に出張に行くか等。但し、じぶんは性格的にずぼらなところがあるので、抜け落ち等の実務レベルのことは社員からも指摘されることがある。</li> </ul>
<p>失敗の許容 (行動)</p>	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事については、失敗の経験もある。自分が企画したもので、蜂蜜リキュールというものがある。しかし現状あまり芳しくない。女性向けの商品として検討したものである。蜂蜜屋さんとの協働での企画で、広告会社からのコラボレーション企画のようなものであった。リキュールについては、おおざっぱに言うと、日本酒と蜂蜜を配合したものである。何種類かの試作品を造り東京でパイロット調査を行った。社内からも「大丈夫」と言われていたのだが、現状芳しくない感じである。社長から特に叱責されな</li> </ul>
	<p>【大和川酒造店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事については、失敗の経験もある。自分が企画したもので、蜂蜜リキュールというものがある。しかし現状あまり芳しくない。女性向けの商品として検討したものである。蜂蜜屋さんとの</li> </ul>

<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ チョコレートクランチやナッツバーは私主導でやったものだと思う。当初は、自分が指図してやらせていたと思う。息子はサントリーから来たばかりで、商品の企画は厳しいと思っていたからである。</li> </ul>
<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当主の直系の子弟が入社する上では、現場に上手く順応できるか古株社員と上手くやっっていけるかは、こっちでよく睨んでおかねばならない。</li> </ul>
<p>特殊な命令報告体系</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告体系については、組織階層的な順序を重んじなければならない（平社員→課長→部長→役員）。そうしないと、役員や部長が育たない。ここがきちっとできれば組織が生きてくる。</li> </ul>
<p>親子間の対立と解消</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三人（自分・会長、息子・社長、孫・専務）でよれば、意見の相違は始終おこる。しかし、その中で誰が正しいことを言っているのかはすぐに分かるものだ。</li> </ul>
<p>継承者の獲得的正統性の獲得</p>	<p>【あみだ池大黒・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者の交代については、阪神大震災の時の対応を見た時である。息子に対する社員の信用も増したと思う。そういうことがないと、社長の若い息子という形で見られてしまう。</li> </ul>
<p>親子関係の緩衝剤としての孫の存在</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先代とは、ぶつかる事も多かった。先代は頑固な面もあると思う。息子が入社してからは、息子を使って先代に話を伝えた事もある。先代にとっても、孫はかわいいものであり、息子の意見には折れている。</li> </ul>
<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1995年に、社長を正式に継承した。以前より何でもさせてもらっていたので、先代（5代目）の関与や介入については、社長就</li> </ul>
<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1995年に、社長を正式に継承した。以前より何でもさせてもらっていたので、先代（5代目）の関与や介入については、社長就任前と就任後で特に変化した点はないように思う。</li> </ul>

<p>外部との関係性を通じた知識習得</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在、息子は外部の活動は行なっていない。オリックス時代の仲間は大切にしているようである。また、船井総研のコンサルタントの方からよくアドバイスを貰っているようである。</li> </ul>
<p>親子間の対立と解消</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子とはよくぶつかる事もある。でも最近は、自分が折れるようにしている。</li> </ul>
<p>獲得的正統性の獲得に伴う自律性拡大 (行動)</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今は専務の時代となって、彼の路線を引いていっていると思う。</li> </ul>
<p>先代世代の恩恵</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 暖簾会、大阪土産品会、ロータリー等は、親父の名前が利く世界である。</li> </ul>
<p>獲得的正統性の促進 (行動)</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ よく他の会社から息子をどう上に昇格させていくかということについて、何か実績があればぼんぼんと上げていかねばならないよと言っている。そうして本人の自覚をつけていかさねばならない。息子も、「pon pon Japon」(新商品)の実績が3月に上がってすぐの6月の取締役会で専務に昇格させた。</li> </ul>
<p>獲得的正統性の獲得に伴う自律性拡大 (行動)</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 彼の場合は、どんどん社長に近づいていっていると思う。報告はしてくれている。億近い決済の時等。こことここが抜けているのではと指摘することもある。息子の場合は、色々お膳立てをしてくるので承認せざる得ないことが多い。</li> </ul>
<p>外部との関係性を通じた知識習得 (行動)</p>	<p>【あみだ池大黒・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専務は、JC 活動は行っていない。船井総研の会合、同業、銀行の若手の会には参加しているようである。</li> </ul>
<p></p>	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 改革改善を実施する場合、特に古株の社員との間で軋轢が生じ</li> </ul>
<p>先代世代の影響力の利用</p>	<p>【あみだ池大黒・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 改革改善を実施する場合、特に古株の社員との間で軋轢が生じる事がある。その279な時に、祖父たる5代目や現社長たる6代目に潤滑油の役割をしてもらいたいと考えている。だから、5代</li> </ul>

<p>伝統継承と独自性発揮の狭間</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 老舗では、継嗣が経営を継承するという事は宿命的な事である。しかし、継嗣はどこかで自分の殻を破らねばならない時があると思う。</li> </ul>
<p>継承としての先代世代からのレガシー</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 8代目の看板は自分で守り抜く気概を持っていなければならないよと言われていた。もう一つは、近江屋ロープの財産は先祖から蓄積されたものであるから、土地等を含めた財産を守り大きくしていく必要があるよと言われていた。</li> </ul>
<p>現経営者世代からの受容</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 父親が社長で、産業資材が専務、林業が常務という幹部社員がいた。その下に多くの先輩社員がいた。専務は、細かいことなど管理面についてはいわれたが、自分が新しいことをやることについては協力的であった。これは、専務も飛躍したいが、今の社員の状況では厳しかったのだと思う。</li> </ul>
<p>生得的正統性と獲得的正統性との葛藤</p>	<p>【近江屋ロープ・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分がいくら成功しても、従業員からは、あれは社長の息子だからできたと思われていた。従業員からは一緒にやっという雰囲気ではなかった。仮に、自分が東京に行って実績を作っても、表面では喜んでくれるが、あれはメーカー側にも社長の口が利くことでできた実績だと思われていた。これはどの世界でもあると思う。社員の感覚と、そこの当主の感覚は違うと思う。入社した時は、先輩社員とは心理的な距離がある。仮に自分が実績を上げたとしても距離があったと思う。先輩後輩という視点であれば、後輩はやりやすいように思うが同じじゃないかと思う。</li> </ul>
<p>特殊な命令報告体系</p>	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しいことをする時には、部長や社長に相談する。状況にもよるが、社長に対しては、これまで一緒に住んでいたこともあるので、フランクに話せる時もある。</li> </ul>
<p>C 特殊な命令報告体系</p>	<p>【近江屋ロープ・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長からは、直接何をしろとかは言われたことはない。会社の理念とかについて話をする時はある。何のために会社をやっているのか、会議等でも接することはある。自分がなまじ大学で学ん</li> </ul>



<p>特殊な命令報告体系</p>	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 9代目の裕樹君に対しては、息子だからということで対応していない。より厳しいと思う。現社長も同様に厳しいと思う。現社長から「野之内君に部長の方から言うて下さい。」と言われることもある。</li> </ul>
<p>特殊な命令報告体系</p>	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 滑稽だったのが、裕樹君が現社長に対して「社長よろしいでしょうか」と言って入ってきた。一線引いているなど感じた。自分の息子と同じようなもの。正直、息子だから大目に見ようと言う気持ちもあった。でも、逆に自分の息子のように厳しくやって、やっていかんと駄目だと思えるようになった。</li> </ul>
<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行</p>	<p>【近江屋ロープ・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 裕樹君に対しては、最初は、鍛えてやろうと思っていた。決して変な意味じゃなしに。但し、自分も現社長も、自分がされて嫌だったことは絶対しないさせないようにした。しごいたろ、いじめてやろうとは思わなかった。教育をしようかと考えていた。裕樹君には、最初、会社はこんなもんだから、目立ったことはするなよとは言っていた。</li> </ul>
<p>周回的配置に伴う自律性の確保（行動）</p>	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ その後（平成5年）、T氏が、社長室室長という肩書きでE社に入社してきた。入社当初は、戸塚（本社）にいたが、しばらくして横浜の営業所をみるようになった。（遠隔地）</li> </ul>
<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行</p>	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成16年のグリーン購入大賞を受賞した。自分としては、この哲郎による環境対応の取組みに対して全面的に支援した。社員も当時半信半疑であったが、今後この世界でやっていくには何らかの付加価値を築いていく必要があると考えていたと思う。実際には、現場では軋轢があったのかもしれない。自分としては、そのような状況の中で、賛成しているのだという意志を社内で表明し</li> </ul>
	<p>【E社・先代経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成16年のグリーン購入大賞を受賞した。自分としては、この哲郎による環境対応の取組みに対して全面的に支援した。社員も当時半信半疑であったが、今後この世界でやっていくには何らか</li> </ul>

先代世代の恩恵	<p>【E社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幼少期で覚えていることは、社員の家族を集めて社内運動会等を行っていたことである。また、工場の職人の方から、自分の名前の文字の鉛の活字を貰ったこと等もある。その他、昔は、大晦日や元旦に、社員が経営者宅を年末年始の挨拶で訪問してきたことも覚えている。</li> </ul>
先代世代の恩恵	<p>【E社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当時、一家の主が亡くなると環境が激変するなと痛感したことがある。それは、家族で寿司屋に外食に行った時の話である。当時は明朗会計の寿司屋が少なく、家族共々ビクビクしながら、母が友人に紹介してもらった寿司屋に行った。父親がいた頃と比較すると、今後どうなるのかと感じていたのを思い出す。</li> </ul>
現経営者の保護下での継承者の業務遂行	<p>【E社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当時の自分の立場は、M氏やH氏の部下ということではなかったが、仕事面ではよく教えてもらった。</li> </ul>
外部との関係性を通じた知識習得（行動）	<p>【E社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 青年会議所の活動については、当初はあまり重要でないと感じていたが、今は重要なものであったと思っている。現在のような時代に、地域において経営者もしくは経営者の二世同士が連携できる機会は必要であると思う。また、経営者の二世同士で社内では語れない悩み事を相互に相談し合える機会もある。口外してはいけないようなことまで話し合うという副作用もあるかもしれない。</li> </ul>
先代世代の恩恵	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成3年に父が亡くなり、叔父が会長となり、自分が社長を継承した。叔父は、6年前に亡くなったが、父が亡くなってから、重要なことについては相談させてくれる存在であった。いてくれるだけで大変助かった。</li> </ul>
	<p>【山本海苔店・現経営者】</p>
C 現経営者の保護下で	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二十五歳くらいで取締役となった。常務取締役経理部長がうえにおられて、その2827付きという役職で経理担当となった。その常務がその後、広告宣伝（企画部）に移られたので、自分も広告</li> </ul>

<p>現経営者の保護下での継承者の業務遂行 (行動)</p>	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先代が上にいたということは、ある程度の立場になると困ったことを取引先等から言われることがあるが、会長や社長に対して相談したいときに相談できたことは良かった。今は自分が社長なのでそれができないときはつらいと感じることはある。親父や叔父貴からは、実務に対してはノータッチだった。勿論、取締役会等で現状を報告するようなことはしていたが、昔から我々にかなり任せてもらっていたと思う。常務になってしばらくしてから、自分の担当領域は君たちでよく考えてやりなさいと言われていた。動きやすかった印象はある。勿論、止められたこともある。当時、親父を中心に先代グループというものがあつたが、先代グループから番頭さんに相談してごらんなど制せられたこともあつた。先代グループのなりに相談していたのだろうと思う。相談相手がいたという意味でも、周りは、親父の存在そのものを見て自分への接し方に気を使ってもらっていたのだと思う。親父も守っているとは思っていないだろうし、自分も守られているとは思わなかったが、先代にお世話になったのだから、自分たちの世代を面倒見なければねという形だった。</li> </ul>
<p>世代間の思考の相違</p>	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継で一番難しいと思っていることは、世代による考え方の違いであると思う。親父は親父なりの山本海苔店はどうあるべきかという考えがあるし、自分には自分なりの考え方がある。息子の場合も同様であると思う。</li> </ul>
<p>特別な命令報告体系</p>	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>息子は、今は専務付ではないが、何かと専務に色々相談していると思う。自分には、勿論相談もあるが愚痴はよく言うと思う。公式的な相談は、専務に聞いてみなという時もある。専務と役割分担は考えていない。親では言えないことや言いにくいこともあると思うので、自分も専務に行ってもらった方が良いと思うとき</li> </ul>
<p>特別な命令報告体系</p>	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>息子は、今は専務付ではないが、何かと専務に色々相談していると思う。自分に<del>283</del> 勿論相談もあるが愚痴はよく言うと思う。公式的な相談は、専務に聞いてみなという時もある。専務と役割</li> </ul>

<p>継承物としての先代 世代のレガシー</p>	<p>【山本海苔店・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先代の経営実践は参照する面はあると思う。二代目を書いたものを読み直したり、親父がやっていたことを思い出したり。意識としては襲名というものは重要であると思う。初代から続いてきた店を預かっているという意識がある。次の代に店を引き継いでいかねばならないという思いがある。</li> </ul>
<p>現経営者の保護下で の継承者の業務遂行 (行動)</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入社後、親戚の専務が自分の育成役となった。役職としては、専務付となり、仕入部に配属となった。父が専務に自分を一人前にするよう任せたのだと思う。</li> </ul>
<p>先代世代の恩恵</p>	<p>【山本海苔店・現経営者継承者経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>丸梅商貿（上海）有限公司では、海苔以外の商品を販売する業務も行なった。例えば、日本国内の当社と取引先の商品を現地で販売するものである。取引先からは、見ず知らずの会社ではなく、山本海苔店だからということで信用してもらえた。</li> </ul>
<p>先代世代の恩恵</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>暖簾については、恩恵を受けていると思う。取引先からも、「山本海苔店さんですね」と言ってもらえる。</li> </ul>
<p>継承物としての先代 世代のレガシー</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本家については、全て徳治郎という名前を襲名する。分家は別である。(制約)</li> </ul>
<p>周边的配置に伴う制 約性 (行動)</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他方、社内では、海苔一筋の会社が海苔以外のことを扱うことはいかがなものかと言われた。海苔一筋の山本海苔店が、他のものを扱うことには大変な苦労があった。</li> </ul>
<p>周边的配置に伴う制</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>丸梅商貿の時が一番やりやすかったと思う。副総経理という現地ではナンバーツーであり、丸梅商貿自体がかなりの権限を与えられていたというのもある。本社に帰ってくると保守層が多いと</li> </ul>
<p>周边的配置に伴う制</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>丸梅商貿の時が一番やりやすかったと思う。副総経理という現地ではナンバー2であり、丸梅商貿自体がかなりの権限を与えられていたというのもある。本社に帰ってくると保守層が多いと</li> </ul>

<p>特別な命令報告体系</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大きな仕事の方向性についての相談については、レポーティングライン上の上司にすることは少ない。相談するとすれば、社長か専務にしている。例えば、人事の話など専務から相談されるようなこともある。社長が考えて自分に相談するようなことはない。専務との話し合いを通じて社長に決済を貰うような形式である。社長にはよく愚痴をいう。お父さんとして言っているような感じである。週末に言うこともあるし、開店時に社長と店頭で「いらっしゃいませ」をするがそこで愚痴を言っている。</li> </ul>
<p>継承者としての異論の表明のしやすさ</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分としては転職者の立場での視点はある。当社は転職者が自分ともう一人しかいない。何でこうしているのかなど、波風を立てていっている感じ。反映される場合もあれば跳ね返されることもある。大きなことで波風は立ててはいないが。そのような場合は、社長に言うと思う。</li> </ul>
<p>先代世代の恩恵</p>	<p>【山本海苔店・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長から守られているような感じは社内では放任されているのであまり感じないが、海苔業界の集まりや百貨店の集まりで、「社長にお世話になってます」と言われるのは有難い。</li> </ul>
<p>獲得的正統性の必要性</p>	<p>【山本海苔店・経営幹部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カリスマ性をつけさせることは、従業員の目を向けさせようとしていることでもある。後継者としてはわかっているが、この人物はどういう人物なのだろうか。みんな見ている。そのような中で、俺は後継者だというのではなく、みんなと同じように仕事を同じレベルで行い、みんながむしろ嫌だと思ってしまうようなことをしていくことが重要である。社内の方はそれを厳しく見ている。自分が一生働いていくこの会社の親分は大丈夫だろうか。そのような後継者本人が気付かないようなことをフォローしていくことが我々の使命だと思っている。(→正統性)</li> </ul>
<p>周位的配置に伴う自</p>	<p>【F社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループの食品会社の再建を社長として担った。同社がとんでもない赤字を抱え285億という話が父親の耳に入った。誰かが再建に行かねばならないという状況の中、自分が行く事となった。</li> </ul>

<p>周辺の配置に伴う自律性の確保 (行動)</p>	<p><b>【F社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子も物流はある程度経験してきているので、今はグループの食品会社の常務としてものづくりの経験をさせている。ものづくりの経営とはサービス業とはまた違うと考えている。</li> </ul>
<p>親子間の対立と解消</p>	<p><b>【G社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 34歳の時に、両親の反対を押し切って、渋谷に出店することにした。新規出店してまず自分がやってみないとわからないから挑戦した。家訓では、多店舗展開は禁止されていた。先代からも家業を企業にすることに異を唱えていたので反対された。当時渋谷への出店については、2,400万程度必要であったと思う。自分では600万程度しかなかったのに、母親にも説明し800万出資してもらうことができた。また、反対していた先代も100万出資してくれることになった。最終的には、渋谷店では大成功をおさめることができた。</li> </ul>
<p>世代間の価値観の相違 親子間の対立と解消</p>	<p><b>【G社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 息子は、3年程度関西で修行をしていた。G社や仕出屋さんで経験を積んだようだ。現在は、会社の財務をやっている。それまでは、渋谷店や本店での勤務もしている。しかし、責任者にはさせなかった。息子だからといって、いきなり責任者にさせるのではなく、何年かやってみてという考えである。息子とは、考えの違いはあるが、親子関係という暗黙の繋がりがあるので、価値観の決裂の歯止めになっていると思う。だから、血縁関係にない従業員との関係をいかに作って行くかが重要であると考えている。 (→親子関係のルール)</li> </ul>
<p>親世代との対立と距離感</p>	<p><b>【H社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 見習いを1年経験した後、営業部長となった。当時は、自分でも自分をあげつなかつたように思う。当時の番頭格の専務に対しても、「お前みたいなやつには絶対に負けない。」と言っていた。親父に対しても同様であった。旧世代を打ち倒すという意気込み</li> </ul>
<p>親世代との対立と距離感</p>	<p><b>【H社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 見習いを1年経験した後、営業部長となった。当時は、自分でも自分をあげつなかつたように思う。当時の番頭格の専務に対しても、「お前みたいなやつには絶対に負けない。」と言っていた。</li> </ul>

<p>外部との関係性を通じた知識習得（行動）</p>	<p><b>【H社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・気づくのに時間もかかった。気づくきっかけとなったのが、経営者の集まりである、青年会議所、稲盛さんの盛和塾、TLK等の活動である。JCの仲間達との交流である。一緒に勉強しよう。JCでは、理事長まで努め、日本青年会議所の常任理事も経験した。40歳で卒業して、京都YGをつくり。</li> </ul>
<p>世代間の価値観の相違</p>	<p><b>【H社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・親父を一見否定する意味になるが、その親父を含めて会社を救えるようになると考えている。</li> </ul>
<p>獲得的正統性の必要性</p>	<p><b>【H社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・周りから信頼を受ける人格を持っているかという視点で決めた。</li> </ul>
<p>世代間の価値観の相違（兄弟間）</p>	<p><b>【I社・先代経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現社長とは、以前からぶつかり合いはあった（会長ご自身が社長、弟様が専務の時）。会社人事の事、財務的な事など。財務的な事では、一度、賞与を支給するかしないかで意見がぶつかった事がある（結局支給する事となった）。互いが互い自分の価値観に固執していても仕方がない。自分の意見を出さない方が良いと考えることもあった。</li> </ul>
<p>現経営者世代からの受容</p>	<p><b>【I社・先代経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現社長に引き継いで間もないが、基本的には、現社長のやり方を尊重する姿勢を考えている。相談があった際は受けるスタンス。</li> </ul>
<p>親子間の対立と解消</p>	<p><b>【I社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・兄・K氏とは、ぶつかることもよくあったが、基本的には賛同してくれていた。大きな事例としては、工房見学のパンフレットの掲載の問題であった。経営者が登場しないことに不満を感じ掲載をしたくないとする賢一氏に対して、経営者が出るべきではないと主張する進氏とのぶつかりであった。しかし、翌日には賛同し</li> </ul>
<p>親子間の対立と解消</p>	<p><b>【I社・現経営者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・兄・K氏とは、ぶつかることもよくあったが、基本的には賛同してくれていた。大きな事例としては、工房見学のパンフレットの掲載の問題であった。経営者が登場しないことに不満を感じ掲載</li> </ul>

<p>分業組織から隔離された配置（行動）</p>	<p>【J社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分は、J社に入社した当初、流通経路の再構築という仕事を行なった。当時、市場構造が大きく変化しつつある時であった。当時はまだ酢や醤油等の商品については、お酒のルートで半分くらいは販売されていた。</li> </ul>
<p>外部との関係性を通じたビジネス機会の創出（行動）</p>	<p>【J社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が、J社に入社した当初、手を付けたのがチャネルの見直しである。従来の流通経路を尊重しながら、今後食品流通はどのように変化していくのかを考えた。MS社とは、縁があって色々話をする機会があった。</li> </ul>
<p>外部との関係性を通じたビジネス機会の創出（行動）</p>	<p>【J社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和48年頃、SY社とMS社との協働で、PB開発の企画があった。当時の企画は、今のPBの草分け的存在であると思う。SY社には、そのPB商品と共に、NB商品も取り扱ってもらうことになった。</li> </ul>
<p>外部との関係性を通じたビジネス機会の創出（行動）→強すぎると芽を摘む可能性</p>	<p>【J社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自ら開拓したこの商社を通じた取引については、当時の番頭からも感心された。「商社を通じての食品系の問屋との取引は、自分の視界の外であり、自分ではとても対応できなかった」と言われた。先代からも、MS社との取引については喜んでもらった。また、社内の若い人を中心によく理解してもらえた。</li> </ul>
<p>現経営者自身の限界意識と継承者への期待</p>	<p>【M社・現経営者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・世代継承を意識したのは、自分の発想の限界があるからである。</li> </ul>
<p>継承物としての先代世代からのレガシー</p>	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・父からは「企業は生き物なので今後のおかれる状況により仮に潰れても仕方がない。しかし、米田家だけは守ってくれ。」と言われている。</li> </ul>
<p>先代世代の恩恵</p>	<p>【N社・継承者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、父の存在のおかげで、取引先等から自分という存在を安心して受け止めてもらっていると思う。</li> </ul>
	<p>【O社・現経営者】</p>



離感	・ 最初は、会議をすると言えば、日程を調整してくれるものばかり考えていたが、その日に敢えて休暇を取得する人が出る等、暗にボイコットされたこともある。
----	--

付録 2. インタビューリスト

1	株式会社山本海苔店	1849年	東京都	山本徳治郎	取締役社長 (六代目)	平成 24 年 7 月 19 日	13:20~14:21 (61分)
						平成 24 年 10 月 1 日	13:56~14:40 (44分)
						平成 25 年 6 月 17 日	13:36~14:35 (59分)
				山本貴大	営業部長(七 代目予定)	平成 24 年 7 月 19 日	14:36~16:06 (90分)
						平成 24 年 10 月 1 日	15:04~16:08 (64分)
						平成 25 年 6 月 17 日	14:37~15:49 (72分)
山本敏治	専務取締役	平成 25 年 8 月 16 日	10:40~11:30 (50分)				

2	株式会社あみだ池大黒	1805年	大阪府	小林林之助	代表取締役会長(五代目)	平成24年4月19日	9:36~10:23 (47分)
						平成24年9月6日	9:59~10:47 (48分)
						平成25年6月20日	10:17~11:04 (47分)
				小林隆太郎	代表取締役社長(六代目)	平成24年4月19日	10:39~11:25 (46分)
						平成24年9月6日	11:10~11:59 (49分)
						平成25年6月20日	11:08~12:00 (52分)
小林昌平	専務取締役(七代目予定)	平成24年4月19日	11:32~12:09 (37分)				

3	合資会社大和川酒造店	1790年	福島県	佐藤彌右衛門	代表社員(九代目)	平成24年2月20日	15:48~16:53 (65分)
						平成24年9月24日	13:17~14:46 (89分)
						平成25年7月30日	14:15~14:56 (41分)
						平成25年7月31日	09:01~09:57 (56分)
				佐藤雅一	専務社員(十代目予定)	平成24年2月20日	17:42~18:30 (48分)
						平成24年9月24日	16:20~17:14 (54分)
						平成25年7月30日	15:04~16:10 (66分)
佐藤和典	工場長・杜氏	平成24年9月24日	15:12~16:11 (59分)				

4	近江屋ロープ株式会社	1804年	京都府	野々内達雄	代表取締役社長 (八代目)	平成24年7月9日	14:02~15:12 (70分)
						平成24年9月4日	15:08~16:12 (64分)
						平成25年9月9日	13:17~14:07 (50分)
				野之内裕樹	営業課長(九代 目予定)	平成24年9月4日	13:44~14:47 (63分)
						平成25年9月9日	14:22~14:43 (21分)
				谷田光雄	取締役営業 部長	平成24年9月4日	16:25~17:24 (59分)
平成25年9月9日	14:55~15:55 (60分)						

5	E社	-	神奈川県	先代経営者	-	平成24年6月4日	11:07~12:12 (65分)
						平成24年9月26日	11:44~12:27 (43分)
				現経営者	-	平成24年6月4日	10:04~11:06 (62分)
						平成24年9月26日	10:24~11:28 (64分)

6	F社	-	静岡県	現経営者	-	平成24年4月23日	15:06~16:03 (57分)
---	----	---	-----	------	---	------------	----------------------

7	G社	-	東京都	現経営者	-	平成24年3月16日	10:26~11:43 (77分)
---	----	---	-----	------	---	------------	----------------------

8	H社	-	京都府	現経営者	-	平成24年9月7日	13:57~14:49 (52分)
---	----	---	-----	------	---	-----------	----------------------

9	I社	-	京都府	先代経営者	-	平成24年3月2日	10:49~11:45 (56分)
				現経営者	-	平成24年4月17日	10:28~11:19 (51分)
				経営幹部	-	平成24年4月17日	11:25~11:57 (32分)

10	J社	-	兵庫県	現経営者	-	平成24年9月26日	14:11~15:46 (95分)
----	----	---	-----	------	---	------------	----------------------

11	K社	-	京都府	現経営者	-	平成24年6月14日	10:10~11:16 (66分)
				継承者	-	平成24年6月14日	11:39~12:59 (80分)

12	L社	-	京都府	現経営者	-	平成24年7月9日	10:06~11:01 (55分)
				継承者	-	平成24年7月9日	11:08~11:59 (51分)

13	M社	-	東京都	現経営者	-	平成24年5月28日	14:35~15:23 (48分)
----	----	---	-----	------	---	------------	----------------------

14	N社	-	奈良県	現経営者	-	平成24年6月13日	9:57~11:10 (73分)
				継承者	-	平成24年6月13日	11:12~12:18 (66分)

15	0社	-	京都府	現経営者	-	平成24年9月7日	11:11~11:59 (48分)
				継承者①	-	平成24年7月10日	16:07~17:14 (67分)
				継承者②	-	平成24年7月10日	17:31~18:32 (61分)

平成 24 年●月吉日

株式会社●●

●● ●●様

神戸大学大学院経営学研究科  
金井研究室所属 落合 康裕

## 「経営者の世代継承」にかんする調査へのご協力をお願い

拝啓 時下、御社におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

突然の不躰なるお手紙を差し上げ申し訳ございません。私は現在、神戸大学大学院経営学研究科において、金井壽宏教授の指導のもと、「伝統企業における経営者の世代継承が、事業の継続性と革新性に与える影響」をテーマに研究に取り組んでおります。

この度、御社に関しては、日本経済新聞社編『200 年企業』(2010)<sup>143</sup>を拝読させて頂き、大変興味を持たせて頂きました。是非、御社の経営実践をお聞かせ頂く機会が頂ければと考え、お手紙をお送りした次第です。

経営者の世代継承にかんする研究分野は、国際的にも活発な議論がなされていますが、まだ実務界に役立つ理論が確立されているとは言えません。とりわけ、企業の長期的存続に不可欠である世代継承が企業経営の継続性と革新性にどのように影響を与えるのかというテーマは、実務に根ざす踏み込んだ研究が強く求められており、本研究では是非この部分を明らかにしたいと考えております。

調査の詳細については、別紙「研究概要のご説明」に記載させて頂いておりますが、対面形式によるインタビュー調査をさせて頂きたいと考えております。本調査はあくまでも学術的なものであり、学術・教育分野の発表に限定させて頂きます。また、ご協力企業様には、後日、インタビュー内容をテープ起こししたものと、本研究の成果物（学術論文）をご進呈し、ご要望に応じて他社事例も踏まえての内容をレビューさせて頂きます。今後の御社の施策にてお役に立てて頂ければと考えております。

ご多忙の折、大変恐縮ではありますが、どうか趣旨をご理解賜り、ご協力頂ける場合には同封の「ご返信用シート」にご記入の上、同封の「返信用封筒」にてご返信賜りましたら幸いです。何卒よろしくお願い申し上げます。

敬具

---

<sup>143</sup> 送付先企業に応じて、「朝日新聞編（2011）『日本の百年企業』朝日新聞出版」「本間之英・篠田達(2006)『誰かに教えたくなる老舗の底力』講談社」と記載され送付された。



## 付録 3-2. 研究概要のご説明

以下が本研究における調査概要となります。ご高覧を賜りましたら幸いです。

### (1) 趣旨

本研究では、「伝統企業の経営者の世代継承が、事業の継続性と革新性に与える影響」を明らかにすることを目的としています。特に、長い歴史と伝統を有する企業の世代継承の過程から得られる知見は、日本のみならず海外においても実践的示唆に富むものと考えています。

### (2) 調査内容

(ご対象) 経営者様、ご協力を頂ける場合は関係者の方々含む

(方法) インタビュー調査 計2回 (1回60分程度を予定)

(内容)

「現(先代)経営者もしくは経営者候補(経営幹部含む)との関係性の中で、特に象徴的に思い出される状況やシーン、出来事など」を中心にお聞きする予定です。尚、後日インタビュー・ガイドラインをお送り致します。

(3) インタビュー内容の録音ならびにテキスト化(テープ起こし)をさせていただきますが、プライバシーにかかわる箇所につきましては、該当部分の削除やイニシャル化などにより守秘義務を厳守致します。

(4) インタビューの実施にあたっては、ご指定の場所にお伺い致します。

### (5) フィードバックと公表

後日、インタビュー内容をテープ起こししたものと、やや学術的になりますが、本研究の成果物(学術論文)をご進呈致します。ご要望に応じて、他社事例も踏まえ、内容のレビューをさせていただきます。

尚、本調査はあくまでも学術的なものであり、調査結果は企業名や氏名などを伏せたうえで、学術・教育分野の発表に限定させていただきます。

## 【お問い合わせ先】

落合 康裕(神戸大学大学院経営学研究科 社会人博士後期課程所属)

(電話) 080-3178-8767 / (Email) y.o1973@soleil.ocn.ne.jp

(住所) 東京都新宿区上落合 3-8-25FLAMP601

## 〈研究者略歴〉

長年、日本の金融機関の人事部において、経営幹部のリーダーシップ開発の実務に従事。また、実務に理論的な省察を得るため、一貫して実務と研究の二重生活を続けてきた。

付録 3-3. ご返信用シート

ご協力頂ける場合のみ、お手数をおかけしますが、以下にご記入頂き、同封の返信用封筒にて返信を賜りましたら幸いです。

後日、こちらからお電話にてご連絡させていただきます。

御社名	
ご氏名	
ご連絡先	お電話番号：            -            -  (1)        ご指定の部署・ご担当者様がございましたら以下ご記入願います。  (部署：                            /ご担当者様：                            )  (2)        ご連絡に際しご都合の良い日時がありましたら、以下ご記入願います。  (時間帯：        時～        時頃 / 日時：        /        ~        /        )

ご多忙の折、ご高覧・ご協力を賜りまして、誠に有り難うございました。

【お問い合わせ先】

落合 康裕（神戸大学大学院経営学研究科 社会人博士後期課程所属）

（電話）080-3178-8767 / （Email）y.o1973@soleil.ocn.ne.jp

1 6 1      8 7 8 0



料金受取人払郵便

●●支店承認

2033

差出有効期限  
平成26年1月まで

切手不要

ご氏名	ご住所

落合 康裕 宛

(神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程マネジメント・システム専攻)

付録 3-5. キャリア情報シート【事前配布用】

キャリア情報シート

ご氏名： \_\_\_\_\_

生年月日： \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

(記入例)

年月日	ご職歴
昭和 50 年 04 月	商事 (株) 入社
昭和 60 年 04 月	商事 (株) 営業部長 (年月迄)
平成 07 年 04 月	商事 (株) 専務取締役 (年月迄)
平成 17 年 04 月	商事 (株) 代表取締役社長 (現在に至る)

年月日	ご職歴

【個人情報の取り扱い】

上記のご協力頂いた個人情報については、学術・教育分野の発表に限定させていただきます。

(※) その他、会社パンフレット、並びに売上高・利益がわかる資料があれば頂戴できれば幸いです。

## インタビューの概要について

インタビューのテーマは、「経営者の世代継承」にかんするものです。インタビューでは、最初に先代経営者様との関わりについての内容をお聞かせ頂き【問い A】、次に後任経営者様（経営者候補含む）との関わりについての内容をお聞かせ頂き【問い B】たく存じます。尚、インタビュー時間として、約 60 分程度頂戴できれば幸いです。

### 【問い A】

- (1) かつてご自身が幼少期から成人期にかけての先代経営者様との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (2) ご自身が入社後、共同就業、世代交代に至る先代経営者様との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。

### 【問い B】

- (3) 継承者の方が幼少期から成人期にかけての関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (4) 継承者の方が入社後、共同就業、世代交代に至るご自身との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
  - (1) 上記においてご自身の関わり方で気をつけた点
  - (2) 上記全期間を通じて、ご自身の関わり方が変化した点
- (5) 最後に、暖簾とその継承についてのご自身の考え方をお聞かせ下さい。また、暖簾がご自身の経営実践にどのように影響しているかについてお聞かせ下さい。

以上です。

## インタビューの概要について

インタビューのテーマは、「経営者の世代継承」にかんするものです。インタビューでは、現（先代）経営者様との関わりについての内容を中心に、ご自身がどのように関与し、どのようなことを学ばれたのかなどをお聞かせ頂きます。

尚、インタビュー時間として、約 60 分程度頂戴できれば幸いです。

### 【問い】

- (1) かつてご自身が幼少期から成人期にかけての現（先代）経営者の方との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (2) ご自身が入社後、共同就業、世代交代に至る現（先代）経営者の方との関わりの中で、特に思い出される出来事・エピソードについてお聞かせ下さい。
- (3) 上記においてご自身の関わり方で気をつけた点
- (4) 上記全期間を通じて、ご自身の関わり方が変化した点
- (5) 最後に、暖簾とその継承についてのご自身の考え方をお聞かせ下さい。また、暖簾がご自身の経営実践にどのように影響しているかについてお聞かせ下さい。

以上です。

## インタビューの概要について

インタビューのテーマは、「経営者の世代継承」にかんするものです。インタビューでは、貴殿と経営者様または後任となりうる経営者候補の方との関係性にかんする内容を中心にお聞かせ頂きたく存じます。

尚、インタビュー時間として、約 60 分程度頂戴できれば幸いです。

### 【問い】

- (1) これまでの貴殿と現（先代）経営者様または後任の経営者候補の方との関係性の中で、困難に感じたこと、反対に順調に進んだことについて、時系列に沿ってお聞かせください（その際に思い出される状況やシーン、出来事などについても合わせて具体的にお聞かせください）。
- (2) さらに、具体的に下記についてもお聞かせください。
- (3) その出来事の中でのご自身の関わり方で気をつけた点
- (4) 貴殿と現（先代）経営者様または後任の経営者候補の方との関係性において、ご自身の関わり方について変化した点があれば、その点について。

以上です。

付録 5-1. 二次インタビュー配布用資料（合資会社大和川酒造店）

神戸大学大学院経営学研究科  
金井研究室所属 落合 康裕

二次インタビューの概要について

二次インタビューのテーマは、「先代経営者からの事業継承と貴殿による経営実践」にかんするものです。インタビューにおいては、以下の一覧を参考にしながらお話を伺いさせていただきます。

尚、インタビュー時間として、約 60 分程度頂戴できれば幸いです。

各世代における経営実践の事例（合資会社大和川酒造店）

七代目佐藤彌右衛門氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 耶麻協同組合設置（昭和 29 年）（新しい組織の実現）</li><li>・ 本醸造発売（昭和 29 年）（新商品開発）</li></ul>
八代目佐藤彌右衛門氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 全製造酒に糖類の添加を廃止（昭和 53 年）（新生産方式導入）</li><li>・ 小売開始（昭和 55 年）（新生産方式導入）</li></ul>
現九代目佐藤彌右衛門氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 三年古酒・純米吟醸「酒星眼回」開発（昭和 56 年）（新商品開発）</li><li>・ 純米酒「絞りたて」開発（昭和 59 年）（新商品開発）</li><li>・ 純米酒「岩代」開発（昭和 61 年）（新商品開発）</li><li>・ 製造工程機械化「飯豊蔵」設置／杜氏制度廃止（平成 2 年）（新生産方式導入／新しい組織の実現）</li><li>・ ネット販売（平成 10 年）（新販路開拓）</li><li>・ 「大和川ファーム」設置（平成 11 年）（新しい組織の実現）</li><li>・ 台湾向け海外販売開始（平成 19 年）（新販路開拓）</li></ul>
継承者・佐藤雅一氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 「夜ぐると」開発（平成 23 年）（新商品開発）</li><li>・ 大手外食チェーンへの有機米供給（平成 24 年）（新販路開拓）</li></ul>

（注）上記については、一次インタビューの内容、御社の会社案内、社史、新聞記事、雑誌記事、関係書籍などにに基づき作成させて頂いております。



付録 5-2. 二次インタビュー配布用資料（株式会社山本海苔店）

神戸大学大学院経営学研究科  
金井研究室所属 落合 康裕

二次インタビューの概要について

二次インタビューのテーマは、「先代経営者からの事業継承と貴殿による経営実践」にかんするものです。インタビューにおいては、以下の一覧を参考にしながらお話を伺いさせていただきます。

尚、インタビュー時間として、約 60 分程度頂戴できれば幸いです。

各世代における経営実践の事例（株式会社山本海苔店）

二代目山本徳治郎氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 「味付け海苔」開発〈明治 2 年〉（新商品開発）</li><li>・ 電気乾燥所設立／東京深川〈明治中期〉（新生産方式）</li></ul>
三代目山本徳治郎氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 朝鮮、北米、ハワイへの輸出開始〈大正 5 年〉（新販路開拓）</li></ul>
四代目山本徳治郎氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 支店設置による一般顧客向け販売開始〈大正 12 年〉（新販路開拓）</li></ul>
五代目山本徳治郎氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 百貨店への展開〈昭和 30 年代〉（新販路開拓）</li><li>・ 乾海苔加工技術〈昭和 40 年代〉（新生産方式）</li><li>・ 「一藻百味シリーズ」〈昭和 50 年代〉（新商品開発）</li><li>・ 株式会社山本海苔店研究所設立〈昭和 50 年代〉（新しい組織の実現）</li></ul>
現六代目山本徳治郎氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 海苔製造工程への HACCP 導入〈平成 15 年〉（新生産方式導入）</li><li>・ 海外現地法人設立／丸梅商貿（上海）有限公司設立〈平成 19 年〉（新市場開拓）</li><li>・ ネット販売開始〈平成 23 年〉（新販路開拓）</li></ul>
継承者・山本貴大氏	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 上海・飲食チェーン展開〈平成 23 年〉（新市場開拓）→現在撤退</li><li>・ シンガポール出店〈平成 23 年〉（新販路開拓）</li><li>・ 台湾出店〈平成 24 年〉（新販路開拓）</li></ul>

（注）上記については、一次インタビューの内容、御社の会社案内、社史、新聞記事、雑誌記事、関係書籍などに基づき作成させて頂いております。

二次インタビューの概要について

二次インタビューのテーマは、「先代経営者からの事業継承と貴殿による経営実践」にかんするものです。インタビューにおいては、以下の一覧を参考にしながらお話を伺いさせていただきます。

尚、インタビュー時間として、約 60 分程度頂戴できれば幸いです。

**各世代における経営実践の事例（株式会社あみだ池大黒）**

三代目小林林之助氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「輸入ピーナッツ入り 福おこし」開発〈明治 39 年〉（新商品開発）</li> </ul>
四代目小林林之助氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料加工・製造一貫製造工場設置〈昭和 2 年〉（新生産方式導入）</li> </ul>
五代目小林林之助氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「福の花」〈昭和 31 年〉（新商品開発）</li> <li>・百貨店への展開〈昭和 30 年代〉（新販路開拓）</li> </ul>
現六代目小林隆太郎氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「大阪城主」による土産物市場への展開〈昭和 56 年〉（新販路開拓）</li> <li>・「浪の詩」開発〈昭和 56 年〉（新商品開発）</li> <li>・「ナッツ・バー」開発〈昭和 58 年〉（新商品開発）</li> <li>・「チョコクランチ」開発〈昭和 60 年〉（新商品開発）</li> <li>・和菓子店「四季香」展開（新しい組織の実現）→撤退〈平成 7 年〉</li> <li>・「ミニ岩」開発〈平成 10 年〉（新商品開発）</li> <li>・「みんなのおこし」による若年顧客層の開拓〈平成 12 年〉（新市場開拓）</li> <li>・「大阪ちよ子」による若年顧客層の開拓〈平成 17 年〉（新市場開拓）</li> <li>・「復刻版」「特製」〈平成 17 年〉（新商品開発）</li> <li>・大型テーマパークへの展開〈平成 20 年〉（新販路開拓）</li> </ul>
継承者・山本昌平氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「新・浪の詩」開発〈平成 19 年〉（新商品開発）</li> <li>・おこし製造工程への HACCP 導入〈平成 20 年〉（新生産方式導入）</li> <li>・「Pon Pon Japon」開発〈平成 19 年〉（新商品開発）</li> </ul>

（注）上記については、一次インタビューの内容、御社の会社案内、社史、新聞記事、雑誌記事、関係書籍などにに基づき作成させて頂いております。

## 二次インタビューの概要について

二次インタビューのテーマは、「先代経営者からの事業継承と貴殿による経営実践」にかんするものです。インタビューにおいては、以下の一覧を参考にしながらお話をお伺いさせていただきます。

尚、インタビュー時間として、約 60 分程度頂戴できれば幸いです。

### 各世代における経営実践の事例（近江屋ロープ株式会社）

七代目野々内泰一	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 架空索道資材(ワイヤロープ・集材機)を開始〈昭和 26 年〉(新商品開発)</li> <li>・ クレモナロープなど合繊ロープの販売〈昭和 32 年〉(新商品開発)</li> <li>・ チェーンソーの販売を開始〈昭和 37 年〉(新商品開発)</li> </ul>
現八代目野々内達雄	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教材用とびなわニュースキッパーの販売〈昭和 53 年〉(新商品開発)</li> <li>・ 緑化資材の関東・中部・近畿・四国・中国地区への展開〈昭和 55 年〉(新販路開拓)</li> <li>・ クレーン工事を主体に機械器具設置工事業に事業展開(新商品開発)</li> <li>・ 獣害防止ネットシステム「イノシッシ」「さるさるネット」の販売〈平成 16 年〉(新商品開発)</li> </ul>
継承者・野々内裕樹	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グリーンブロックネット等の関東地域への販売〈平成 23 年〉(新販路開拓)</li> </ul>

(注) 上記については、一次インタビューの内容、御社の会社案内、社史、新聞記事、雑誌記事、関係書籍などに基づき作成させて頂いております。

## 参考文献

- 足立政男(1974)「経営者の在り方(一)-老舗の家訓・店則から見た-」『立命館経済学』第二十一卷第二号, 1-24頁.
- 足立政男(1993)『「シニセ」の経営-永続と繁栄の道に学ぶ』広池学園出版部.
- 青野豊作(2011)『新版 番頭の研究』ごま書房新社.
- 朝日新聞編(2011)『日本の百年企業』朝日新聞出版.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., and Ward, J. L. (2012) *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Palgrave Macmillan.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). ENTRY OF THE NEXT GENERATION- STRATEGIC CHALLENGE FOR FAMILY BUSINESS. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barach, J. A., and Ganitsky, J. B. (1995) Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barnes, L. B. (1988) Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Beckhard, R., & Dyer Jr., W. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 4-12.
- Beckhard, R. (1997). *Agent of change : my life, my practice*. Jossey-Bass Inc.
- Birley, S. (1986). SUCCESSION IN THE FAMILY FIRM- THE INHERITOR'S VIEW. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., and Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.

- Cater III, J. J., and Justis, R. T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- Chau, T. T. (1991) Approaches to Succession in East Asian Business Organization. *Family Business Review*, 4(2), 161-179.
- Charan, R. (2008). *LEADERS AT ALL LEVELS*. John Wiley & Sons, Inc. (石原薫訳『CEOを育てる 常勝企業の経営者選抜育成プログラム』ダイヤモンド社, 2009).
- Christensen, C. R. (1953) *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Harvard Business Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Sharma, P. (1998) Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2011) Resilience of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(6), 1107-1119.
- Chung, W. W. C., and Yuen, K. P. K. (2003) Management Succession: a case for Chinese family-owned business. *Management Decision*, 41(7), 643-655.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power - A Research Framework for Family Businesses. *American Journal Of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Danco, L. (1980). *Inside the Family Business*. Cleveland: The University Press.
- Danco, L. (1982). *Beyond Survival*. Cleveland: The University Press.
- Davis, J. A., and Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). ASSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dumas, C. A. (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- Dumas, C. A. (1990). Preparing the New CEO- Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-181.
- Dyer, Jr. W. G. (1988) Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyer, Jr. W. G. and Handler, W. C. (1994). Entrepreneurship and Family Business:

- Exploring the connections. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(1), 71-83.
- 江坂彰 (2001) 『世襲について一事業・経営篇』 日本実業出版社.
- Friedman, S. D. (1987). *The Succession Process: Theoretical Considerations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 4(1), 3-20.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., and File, K. M. (1994) A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
- Foster, A. T. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8(3), 201-209.
- Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J., and Gonzalvo, P. S. (2002) Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation, *Family Business Review*, 15(3), 189-204.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. S. (1997) *Generaition to Generaition : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press (犬飼みずほ・岡田康司訳, 『オーナー経営の存続と継承』 流通科学大学出版, 1999年).
- Glaser. B. G.. & Strauss, A. L, (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldine. (後藤隆・大江春江・水野節夫訳 『データ対話型理論の発見-調査からいかに理論をうみだすか-』 新曜社, 1996年).
- Goldberg & Wooldrigde (1993) Self-Confidence and Managerial Autonomy : Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 6(1), 55-73.
- Gordon, G. E., and Rosen, N. (1981). Critical Factors in Leadership Succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 227-254.
- 後藤俊夫(2012) 「ファミリービジネス論における事業承継」 『事業承継』 Vol.1, 46-53 頁.
- 後藤俊夫編(2012) 『ファミリービジネス-知られざる実力と可能性-』 白桃書房.
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235-265.
- Handler, W. C , and Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of

- Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W. C. (1991). KEY INTERPERSONAL RELATIONSHIPS OF NEXT-GENERATION FAMILY MEMBERS IN FAMILY FIRMS. *Journal Of Small Business Management*, 29(3), 21-32.
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business : A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- 服部康夫(1983)「販売拠点の不足を補うファクシミリの戦略的活用-近江屋ローブ」『月刊中小企業』第35巻第10号, 32-33頁.
- Harvey, M., and Evans, R. (1994). The Impact of timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession. *Family Business Review*, 7(3), 221-236.
- Harvey, M., and Evans, R. (1995). Life After Succession in the Family Business : Is It Really the End of Problems? . *Family Business Review*, 8(1), 3-16.
- 樋口修吉 (1999)『老舗の履歴書 I』中央公論新社.
- 本間之英・篠田達(2006)『誰かに教えたいくなる老舗の底力』講談社.
- Hollander, B. (1987). *Silver Spoon Syndrome*. in Aronoff, C., Astrchan, J., & Ward, J. eds. (2002) *Family Business Sourcebook, Third Edition*, Family Enterprise Publishers, 539.
- Hollander, E.P. (1974). Process of Leadership Emergence. *Journal of Contemporary Business*, 3, 19-33.
- 星野佳路 (2010)「子に事業を継がせたいなら経営者として英才教育せよ」『週間東洋経済』第6256号, 77頁.
- Howard, A., and Bray, D. W. (1988). *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*, New York: The Guilford Press.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K. and Lam, J. (2001) A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-257.
- 伊丹敬之(2007)『よき経営者の姿』日本経済新聞社.

- 伊丹敬之・加護野忠男(1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門〈第3版〉』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重(1988)『競争と革新-自動車産業の企業成長』東洋経済新報社.
- 岩崎尚人・神田良(1996)『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター.
- Jaffe, D. & Lane, S. (2004). Sustaining a Family Dynasty : Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT- A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE. *Academy Of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Joni, S. N. & Beyer, D. (2010). *THE RIGHT FIGHT*. Cambridge International Group Ltd. and Booz & Company Inc. (満園真木訳『ザ・ライト・ファイト』アルファポリス, 2010年).
- 加護野忠男(2008)「学術からの発信 経営学とファミリービジネス研究」『学術の動向』第13巻第1号, 68-70頁.
- 加藤勝美(1999)『親父のうしろ姿』紫翠会出版.
- Kellermanns, F. and Eddleston, K. (2006) "Corporate Entrepreneurship in Family Firms : A Family Perspective," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), pp.809-830.
- Kets de Vries, M.F.R. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 160-167.
- Kets de Vries, M.F.R. (1995). *LIFE AND DEATH IN THE EXECUTIVE FAST LANE*. Jossey-Bass Inc. (金井壽宏・岩坂彰訳『会社の中の「困った人たち」上司と部下の精神分析』創元社, 1998年).
- 神戸大学経営学研究室編(1988)『経営学大事典』中央経済社.
- 小林隆太郎編(2008)『おこしとともに二百年 五代目林之助ノートより』あみだ池大黒.
- 小林林之助(1960)「近代人にも好かれる大阪の栗おこし」『老舗は語る：一流専門店うちわばなし』実業之日本社, 82-90頁.
- 小林林之助(2010)「事業承継の知恵」『事業承継』第1号, 41-45頁.
- 久保田章市(2010)「中小企業における後継経営者の育成」『人事実務』No. 1088.



- 久保田章市(2011)「中小企業における世代交代と経営革新の研究-創業100年以上の長寿中小企業を事例に-」『中小企業季報』No. 3, 1-14頁.
- 久保田典男(2011)「世代交代期の中小企業経営-次世代経営者の育成」『日本中小企業学会論集』第30号, 17-31頁.
- Landes, D. S. (2006) *DYNASTIES: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Business*, Sandra Dijkstra Literary Agency. (中谷和男訳『ダイナスティ 企業の繁栄と衰亡の命運を分けるものとは』PHP研究所, 2007年).
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 12, 39-47.
- Lansberg, I. S. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I. S. (1991). On Retirement: A Conversation with Daniel Levinson. *Family Business Review*, 4(1), 59-73.
- Lansberg, I. S. (1999) *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2003). Lost in Time: Patterns of Intergenerational Succession in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague the Family Business. *Harvard Business Review*, 49, 90-98.
- Levinson, H. (1983). Consulting with the Family Business: What to Look For, What to Look Out For. *Organizational Dynamics*, 12, 71-80.
- Linton, R. (1936) *The Study of Man*, APPLETON-CENTURY-CROFTS, INC.
- Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. (1978). MANAGEMENT SUCCESSION IN THE FAMILY BUSINESS. *Journal Of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- Lumpkin, G. & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(6), 1149-1169.
- 前川洋一郎(2011)「老舗に学ぶ永続繁盛の秘訣〈第二回〉長寿には、駅伝経営のおすすめ！」

- 『PHP Business Review 松下幸之助塾 (2011年11・12月号)』リニューアル創刊 Vol. 2.  
 前川洋一郎 (2012) 「ナニワの老舗に学ぶ事業承継の秘訣」『企業と人材』Vol. 45, No. 992,  
 46-48 頁.
- 前川洋一郎・末包厚喜編(2011)『老舗学の教科書』同友館.
- Mandelbaum, L. (1994). Small Business Succession: The Educational Potential. *Family Business Review*, 7(4), 369-375.
- Massis, A. D., Chua, J. H. and Chrisman, J. J. (2008) Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Mathews, C. H., Moore, T. W., and Fialko, A. S. (1999) Succession in the Family Firms: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159-170.
- 松岡憲司・村西一男・姜紅祥 (2011) 「京都の老舗企業における事業承継と経営革新」『社会科学研究年報』第 42 号, 39-52 頁.
- McConaughy, D. L., and Phillips, G. M. (1999) Founders versus decedents: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public. *Family Business Review*, 12(2), 123-131.
- McGivern, C. (1989) The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 401-411.
- Miller, D. (1983) "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, Vol. 29, pp.770-791.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005) *Managing For The Long Run*, Harvard Business School Press (齊藤裕一訳, 『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005年).
- 三品和広(2007)『戦略不全の因果 1013社の明暗はどこで分かれたのか』東洋経済新報社.
- 水知悠之介(2012)「堀江・あみだ池大黒の二百年」『大阪の歴史』第七十八号, 75-90 頁.
- Mitchell, L. R., Hart, T. A., Valcea, S., and Townsend, D. M. (2009) Becoming the Boss: Discretion and Postsuccession Success in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, 1201-1218.
- 三井逸友・高橋美樹・塩見正洋 (2002) 「中小企業における世代交代と次世代経営者の育成」『社団法人中小企業研究センター調査研究報告』No. 109.
- 中原秀樹(1993)「創業百四十年の老舗を支える『不易流行』の教え 連載 59 山本実 山本海

- 苔店社長」『月刊経営塾』第8巻第3号, 154-155頁.
- Neubauer, H. (2003) The Dynamics of Succession in Family Business in Western European Countries. *Family Business Review*, 16(4), 269-281.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice. *Family Business Review*, 21(1), 103-118.
- 日本経済新聞社編(2010)『200年企業』日本経済新聞出版社.
- 日本醸造協会(1984)「〈醸家銘々伝〉福島県・喜多方市 大和川酒造」『日本醸造協会雑誌』第79巻第10号, 681頁.
- 新村出編(1998)『広辞苑(第五版)』岩波書店.
- 野々内達雄編(2013)『Wisdom Report-知恵の経営-』近江屋ロープ株式会社.
- 落合 康裕(2012)「老舗企業における事業承継にかんする研究」『実践経営研究』第7巻第1号(通巻第7号), 85-94頁.
- 落合 康裕(2013)「事業承継を通じた伝統と革新」『Global 産業と創造経営』, 291-303頁.
- 落合 康裕(2014)「事業継承における経営者の役割」『六甲台論集』第60巻3・4号, 1-16頁.
- 大阪「NOREN」百年会編(1996)『暖簾 永続と革新は命なり』嗟峨野書院.
- Pontet, S. B., Wrosch, C., and Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*, 20(4), 337-354.
- Poza, E. J. (1988). Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth. *Family Business Review*, 1(4), 339-359.
- Rogoff, E. G. & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship (Introductory editorial note for special issue). *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559-566.
- Rouvinez, D. K. and Ward, J. L. (2005) *FAMILY BUSINESS, 1<sup>st</sup> edition*, Palgrave Macmillan.  
(秋葉葉子訳 富樫直記監訳, 『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年).
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. and Rafferty, A. (2008) Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Runbenson, G. C., and Gupta, A. K. (1996) The Initial Succession: A Contingency Model

- of Founder Tenure. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(2), 21-35.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76.
- 産業社編(1952)「のれんの由来【山本海苔店】」『産業と産業人』第5巻第5号, 21頁.
- Sardeshmukh, S. R., and Corbett, A. C. (2011). The Duality of Internal and External Development of Successors- Opportunity Recognition in Family Firms. *Family Business Review*, 24(2), 111-125.
- Schein, E. H. (1978) CAREER DYNAMICS: matching individual and organizational needs. Addison-Wesley publishing Company, inc. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年).
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- 誠文堂新光社編(1971)「古くて新しい店の経営—二〇年の伝統を支える山本海苔店の哲学—」『商業界』第52号第9巻, 182-186頁.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. (2003) Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., and Chua, J. H. (2003) Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Result. *Family Business Review*, 16(1), 1-16.
- Sharma, P. & Irving, P. G. (2005) Four Bases of Family Business Successor Commitment : Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- 柴田光榮(2011)「江戸ののれんに学ぶ事業承継と人づくり 第三回 山本海苔店社長 山本徳治郎『海苔ひとすじ』を貫き通すファミリービジネスの強み」『商業界』2011/12, 12-15頁.
- 島武史(1980)「現代に生きる老舗商法④山本海苔店-梅の香りを日本橋に漂わせて今日に至る-」『商業界』第33巻第5号, 148-151頁.
- 嶋田美奈 (2013)「コーポレート・アントレプレナーにおけるアントレプレナー的マインドセットとアントレプレナー的パフォーマンスの分析」『実践経営』No. 50, 55-64頁.
- 将来世代総合研究所編(1999)『いまなぜ世代継承性なのか-その概念解明、基礎理論及び実践課題』将来世代国際財団.

- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell*, Oxford University Press (吉野壮児訳, 『トップ・リーダーの引退』新潮社, 1992年).
- Sonfield, M. C., and Lussier, R. N. (2004) First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17(3), 37-50.
- Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C., and Arvey, R. D. (2012). Effects of kin density within family-owned businesses *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), 151-162.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession- An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- 武井一喜 (2010) 「ファミリービジネス (同族経営) はなぜ強いのか～三代以上「永続」する条件～」『会社法務 A2Z』第一法規株式会社, 8-15 頁.
- 武井一喜 (2010) 『同族経営はなぜ 3 代でつぶれるのか? -優秀なファミリービジネスになるための方法-』クロスメディア・パブリッシング.
- ダイヤモンド社編(1983) 「誠意を込めて” 伝統の味” を地道に売る-山本海苔店社長 山本恵造氏」『月刊中小企業』第 35 号第 12 巻, 4-5 頁.
- 帝国データバンク史料館・産業調査部編 (2009) 『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新聞出版.
- Thompson, W. E., Streib, G., and Kosa, J. (1960). The Effect of Retirement on Personal Adjustment: A Panel Analysis. *Journal of Gerontology*, 15, 165-169.
- とうほう地域総合研究所編 (2007) 「厳しい経営環境の酒造業、その活性化策を探る」『福島の進路』No. 297, 10-18 頁.
- 八木陽一郎 (2012) 『内省とリーダーシップ-後継経営者はいかにしてリーダーへと成長するか-』白桃書房.
- 山本恵造(1960) 「東京名物『浅草海苔』」『老舗は語る：一流専門店うちわばなし』実業之日本社, 11-18 頁.
- Yan, J., and Sorenson, R. (2006) The Effect of Confucian Value on Succession in Family Business *Family Business Review*, 19(3), 235-250.

- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research 2/e*. Sage Publication, Inc. (近藤公彦訳, 『ケーススタディの方法 (第2版)』千倉書房, 1996年).
- 横澤利昌編(2012)『老舗企業の研究 [改訂新版]』生産性出版.
- Yokozawa, T. & Goto, T. (2004). Some characteristics Japanese long-lived firms and their financial performance. *Proceeding of the 15<sup>th</sup> FBN-IFERA Academic Research Conference*, IFERA Publications.
- 吉村克己 (2011) 「事例3: 病に倒れた父に代わり老舗ソースメーカー再建に奮闘」『ニュートップL』第三卷第十一号, 22-25頁.
- Venter, E., Boshoff, C., and Maas, G. (2005) The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weber, M. (1922) *The theory of social and economic organization*. ed. T. Parsons. Glencoe: Free Press. (浜島朗訳, 『権力と支配』講談社学術文庫, 2012年).
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- 財界 21(1990) 「こだわりの酒造りに挑む」『財界ふくしま』第19巻第9号, 52頁.
- 財界 21(1992) 「夢は世界相手の酒造り～純米・吟醸だけを、の(資)大和川酒造店～」『財界ふくしま』第21巻第5号, 52頁.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., and Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

以上

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの方々にお世話になった。

まずは、本論文の事例研究で取り上げ、度重なる取材協力と史料提供を頂いた株式会社山本海苔店、株式会社あみだ池、近江屋ロープ株式会社、合資会社大和川酒造店の経営者、継承者、経営幹部の方々に御礼申し上げたい。その他 11 社の取材協力を頂いた老舗企業の経営者、継承者、経営幹部の方々にも御礼申し上げたい。ここにあげさせて頂いた企業の協力なくして本論文はありえない。

また、博士前期課程の恩師である加護野忠男先生には、経営学そのものの面白さを気付かせて頂いた。博士後期課程の恩師である金井壽宏先生からは、ゼミ活動を通じて怠けがちな筆者に常に意欲と自信を持たせ頂いた。このお二人の恩師の出会いと学恩がなければ、実務家から研究者への転身はあり得なかったであろう。また、本論文の審査を頂いた鈴木竜太先生からは、研究の基本を学ばせて頂いた。同じく平野恭平先生からは、経営史の訓練を受けていない著者に貴重な助言を頂いた。社会人ゼミの先輩やメンバーである片岡登氏、荒木謙一郎氏、内田恭彦氏、堀口悟史氏には、丹念に本論文を読んで頂き、多くの示唆的な指摘を頂いた。その他、実践的内省家の集まりである社会人ゼミの方々には、時に切磋琢磨のための、時に同じ志を共有する仲間としての良い刺激を与えて頂いた。老舗企業研究の横澤利昌先生、前川洋一郎先生には、学会発表におけるコメンテーターをお引き受け頂くなど、研究活動を適切に導いて頂いた。本論文のコンセプトにあたっては、ジャーナル誌「組織科学」の投稿活動を通じて、シニアエディターを努めて頂いた橘川武郎先生からの助言が大変参考となった。ファミリービジネス研究会の後藤俊夫先生、武井一喜氏、阿部眞史氏には、毎月の議論を通じて専門的な知見に基づく貴重な助言を与えて頂いた。特に後藤俊夫先生には、研究に取り組むハングリーな姿勢を学ばせて頂いた。ここにお世話になった方々全てを記す事はできないが、全ての方々のご支援がなければ、この本論文は日の目を見なかったであろう。改めて、ここに記して御礼申し上げたい。

最後に、この三年間、静かに研究活動を見守ってくれた妻とその間に誕生した息子に感謝の意を表したい。

平成 26 年 3 月 22 日

三河湾を見渡す高台の旅先より