

令和 6 年 6 月 3 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01864

研究課題名(和文)ファミリービジネスの競争優位の源泉としてのファミリー性についての研究

研究課題名(英文)A study on familiness as a source of competitive advantage for family business

研究代表者

上野 恭裕 (Ueno, Yasuhiro)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：30244669

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は日本のファミリービジネスの競争優位の源泉を明らかにすることを目的として、ファミリー企業の経営資源であるファミリー性に注目して行われた研究である。事例研究により明らかとなったことは、長期存続を果たしている伝統産業におけるファミリー企業は、伝統を守りながらも常に革新を行ってきた企業であり、その際に強みとして機能したのは家族のつながりや絆を重視するファミリー性であった。また、伝統産業の継続や地域社会への貢献を目指すことも重要であった。質問票調査では、このようなファミリー性が経営理念として従業員にまで浸透していることが重要であることが示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究により、ファミリービジネスにおける競争優位を議論する際に、ファミリー性という概念が有効であることが示された。また、ファミリービジネスは非財務的な効用を優先的に追及とする社会情緒資産理論を議論することの重要性も示された。このようなファミリービジネスの特徴は、特に伝統産業におけるファミリー企業に顕著にみられ、日本企業の競争力を高め、持続的な存続と発展を実現するためには、伝統産業におけるファミリービジネスの経営の在り方を学ぶことが重要であり、今後の日本企業の進むべき方向性が示された。

研究成果の概要(英文)：This study was conducted with the aim of clarifying the source of competitive advantage of Japanese family businesses, focusing on the familiness, which is a management resource of family businesses. What became clear from the case study was that long-lasting family businesses in traditional industries are companies that have always innovated while preserving their traditions, and that what has functioned as a strength in this is the familiness that emphasizes family ties and bonds. It was also important to aim to continue traditional industries and contribute to the local community. A questionnaire survey showed that it is important that this familiness is instilled as a management philosophy even among employees.

研究分野：経営学

キーワード：ファミリービジネス ファミリー性 社会情緒資産 競争優位性 伝統産業 長期存続 刃物産業 線香産業

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

本研究を開始した当初、日本企業はバブル崩壊後の経営危機から立ち直ることができず、さらにグローバルな競争に直面し、多くの企業が競争力の点で課題を抱えていた。一方、そのような状況でも長期存続を果たしている企業が数多く存在した。それらの多くは伝統産業に関連したファミリービジネスであり、中小企業である。かつて、同族企業として悪いイメージが持たれていたファミリービジネスが、世界的には長期存続を果たしている優良企業として注目されていた。日本でもようやくファミリービジネスが優良企業の特徴を持っていると注目されるようになってきていた。そのような学術的な関心の変化に応じて、本研究ではファミリービジネスの競争優位性について、特に注目が集まっている「ファミリー性 (familiness)」や「社会情緒資産 (socio emotional wealth)」に注目し、研究が行われた。

2. 研究の目的

本研究の目的は上記のような背景をもとに、日本企業の競争優位性を明らかにすることを目的としたものである。特に長期存続を果たしている伝統産業におけるファミリービジネスの競争優位性をファミリー性と社会情緒資産の概念に注目し、定性的な事例研究と定量的な実証研究により明らかにしようとしたものである。

3. 研究の方法

本研究の主な研究方法は事例研究である。事例の対象とするのは、主に長期存続を果たしている伝統産業企業であり、まず刃物産業に注目した。刃物産業は人々の生活に根付いた重要な産業であり、そのため古くから各地に伝統産業として存在してきた。刃物の製造には高度な技能が必要であり、伝統産業のファミリー企業の研究にはふさわしいと考えられる。また、伝統工芸的な高度な技術を必要とする一方、大量生産技術も発展し、両者が共存している点も興味深い。そのため、伝統的な技法のメリット、デメリットを大量生産との比較の観点から分析できることも魅力である。

そのような刃物産業を対象とし、日本とドイツの企業経営に関する国際比較研究を行った。両国はともに先進国として長い歴史を持ち、モノづくりで経済発展を遂げてきた国である。また刃物産業などの重要な伝統産業が存在する。

ドイツと日本は資本主義のシステムに類似性があるとはいえ、細かな経営システムにおいては相違点が存在する。例えば、企業の競争優位の獲得にとって重要な要因である人材育成のシステムやネットワークなどで両国間に違いが存在する。ドイツはマイスター制の下での人材育成が行われてきたが、日本は徒弟制度の下での技術の伝承が主流であった。また、日本の刃物業界では工程別に明確に分業が行われているが、ドイツでは分業の程度は緩やかである。このようにファミリービジネスの競争上の優位性は、両国の類似点から導き出される一方で、日本企業の優位性と課題がドイツとの比較によってあぶりだされることが期待される。

次に行われたのが線香産業の事例である。主に淡路島の線香産業に注目し、事例研究を行った。線香産業においては堺の線香産業の歴史が古く、高級品を提供している。一方の淡路島の線香産業は歴史的にはそれほど古くはないが、OEM などにより生産量においては成長を遂げている。そのような産地の戦略の違いに注目し、淡路島の線香産業がどのように生き残りを図っているかについて聞き取り調査を行った。

研究方法は上で述べたように主に事例研究であるが、企業に対する質問票調査により、ファミリービジネスの実態調査も行った。具体的には2023年度に非上場の中小企業で100年以上存続している長期存続企業の売上高上位300社に対してアンケート調査を行った。帝国データバンクの協力により、146社から回答を得た(有効回答率48.7%)。

4. 研究成果

(1) ファミリー性と社会情緒資産

ファミリービジネスの競争優位を経営資源論の観点から議論しようとしたのが Habbershon and Williams (1999) の「ファミリー性 (familiness)」の概念である。ファミリー性とは、家族経営の企業の「システムの相互作用から生じる特異な企業レベルのリソースと機能のバンドル」(Habbershon, Williams and MacMillan, 2003, p.451) と定義されるが、抽象度が高く、現実のファミリービジネスの競争優位を説明するためには、具体的な構成概念の構築が必要である。そのため Pearson, Carr and Shaw (2008) は、このファミリー性について構造的、認知的、関係的の3つの次元からなるソーシャルキャピタルモデルを構築した。これにより、より操作的にファミリービジネスの競争優位性を把握することが可能となった。

ファミリー性の概念を発展させ、より具体的に家族が持っている特性を明らかにしようとする

る研究が社会情緒資産 (socio-emotional wealth : SEW) についての研究である。社会情緒資産理論 (SEW 理論) とは、ファミリー企業では創業家が金銭的な富以外からもたらされる非財務的な効用を優先的に追及するため、非ファミリー企業に対して優位性を持っているという理論である。非財務的効用には、企業への強い感情的な結びつき、事業による一族の永続、創業家内での利他主義があげられている (Gomez-Mejia et al., 2011; Gomez-Mejia et al., 2007; 入山・山野井, 2014)。

この理論は近年注目を集めており、ファミリービジネスの競争優位性を説明する有力な理論となっているが、伝統産業におけるファミリー企業の優位性を説明する理論としては不十分である。伝統産業では企業への結びつき以上に、伝統産業そのものへの強い思いを有して、伝統技術の継承が家業の存続よりも重視されることがあるからである。家族以外の弟子に師匠から技術が伝授されることにより、産業が継続することは伝統産業ではよくあることであり、場合によっては弟子が家業の経営を引き継ぐこともある。そのような伝統産業の事業承継の理論として、新たな理論の構築が求められている。

(2) 事例研究

刃物産業の事例研究

本研究では日本とドイツの刃物産業を対象として事例研究を行うことにより、伝統産業において長期存続を可能としている企業の競争優位性について検討を行ってきた。長期存続を実現している伝統産業企業は家族経営の強みを生かし、伝統的な技法により高品質の製品を生産しながら、多様なネットワークを活用してブランドを構築している。また社会貢献活動にも積極的に取り組み、伝統産業を次世代に継承している。

事例から導かれた理論的な貢献は次のとおりである。伝統産業は伝統産業であるがゆえに、伝統を重視しながら高品質の製品製造に努めてきた。その際、伝統をかたくなに守るのではなく、他社ともかかわりながら、積極的にイノベーションを起こすことで、伝統の精神を維持し、高品質な製品を提供してきた。伝統を守るためにはイノベーションが重要であることを再確認することができた。

また伝統産業のファミリービジネスの強みとして、事例からは家族の絆やネットワークの重要性が再確認できた。これはファミリー性や社会情緒資産理論が指摘する非財務的効用を重視するファミリービジネスの特徴と合致しており、これらの理論の有用性が示された。ただし、事例により示されたのは、単なる企業への強い感情的な結びつきや、事業による一族の永続を目指す企業の姿ではなく、伝統産業の継続や地域社会への貢献を最も重要な経営課題とする企業の姿であった。ファミリービジネスの中でも、伝統産業に属する企業や長寿企業には、伝統産業であるが故の特徴があることが理解できる。

事例から導かれる実践的なインプリケーションとしては次のようなことが考えられる。伝統産業に属する企業は、自社の存続の前提として業界の存続をとらえ、積極的にネットワークを活用し、伝統産業の存続を図る必要があるということである。各社の事例からは奇をてらった製品により、短期の利益を得ようとしたり、価格競争により同業他社を駆逐しようというような短期的な思考は感じられない。むしろ人材育成や業界の知名度向上など、業界の存続を考えた長期的な視点からの戦略が展開されている。それらが結果的には自社の存続へとつながることを十分に理解したうえで、事業展開、製品展開がなされている。企業の長期的な存続には、当然ながら長期的な戦略が必要であるが、本研究の事例分析により、伝統産業におけるファミリービジネスの長期的な戦略が明らかになった。

線香産業の事例研究

本研究では線香産業の事例研究もおこなわれた。具体的には淡路島の線香産業について事例研究を行った。淡路島で線香産業が主要な産業となり、集積を形成し、全国的にシェアを拡大したのは、優れた港が存在し、原料の調達が可能であったこと、農業や漁業の副業として季節的な労働力が存在したことが理由として考えられる。また、淡路島の人々の勤勉さが製品品質の維持につながったことも指摘できるであろう。ただ最終消費地から離れていることにより、大企業の販売力に頼ることになり、ブランド構築は遅れていた。

そのような状況を改善しようとする努力が、企業においても、組合においてもみられた。企業においては、淡路島の線香全体のイメージアップを目指した様々な取り組みが行われていた。ショールームの開設や工場見学の実施は、直接的な利益に結びつくものではないが、そのような努力が継続的に行われていた。長期的に見た場合には、そのような努力が線香やお香への顧客の理解につながり、淡路島全体の認知度が向上し、企業の成長に結びついていく可能性が考えられる。

ただし、企業単独の努力によってそのような成果を出すのは難しい。企業同士の連携やネットワークの活用が必要となる。特にファミリービジネスを中心とした中小企業の産業集積では、その強みを生かし、弱みを補い成長するためにネットワークの活用が必要である。またネットワークを活用する際には、協力と競争のバランスが必要となる。淡路島の線香産業では同業者間の競争が品質向上につながっていたことが明らかとなった。そのような競争は、組合がルールを定め、情報交換を促すことにより成果を上げていた。

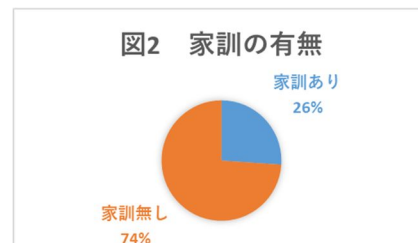
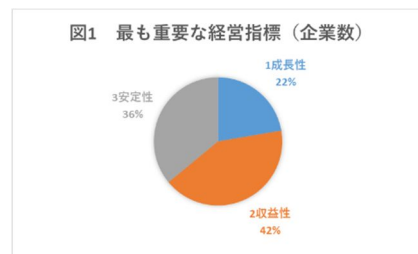
(3) 質問票調査

100年以上存続する非上場の中小製造業企業で売上高上位300社に対する質問票調査を行い、146社から回答を得た。そこで得られた結果は次のとおりである。

まず、多くの企業が最も重要な経営指標として収益性をあげていた(図1、有効回139社中の58社、42%)。ついで安定性(139社中の50社、36%)を重要視しており、成長性を重視する企業は少数(139社中の31社、22%)であった。無理な拡大をせず、着実な経営を行ってきたがゆえに、長期存続が実現できたと考えられる。また企業であるかぎりには収益性が求められ、それを実現するための戦略の構築も必要である。

そのような戦略の方向性を示すものが経営理念である。まず経営理念の前提となる家訓について確認した。創業家に明文化された家訓があるかについて尋ねた質問に対して、家訓が存在すると答えた企業はあまり多くなく、有効回答138社中の36社(26%)であった(図2)。中小企業の中でも100年以上存続し、売上高の上位を占めるような企業は所有と支配の分離が一定程度進んでおり、ファミリービジネスとしての特徴が少なくない可能性があるが指摘できる。

一方で明文化された経営理念は多くの企業が保有していた。有効回答142社中の131社(92%)が明文化された経営理念を保有していた(図3)。その多くは、経営者だけでなく、従業員レベルまで浸透していた。このような経営理念の共有が、長期存続の企業経営には欠かせないものと思われる。



(4) 研究成果の社会的意義と今後の展望

まず、この研究によって、ファミリー性や社会情緒資産理論といったファミリービジネスに関する概念や理論の重要性が示された。これによって、経営学における重要な研究課題であるファミリービジネスの永続性についての研究がさらに進展することが期待できる。概念の有効性とその限界を示したことに、この研究の社会的意義がある。また数多くの事例により、現実のファミリービジネスが持っている競争優位性やファミリービジネスが抱える課題を明らかにすることができた。

もちろんこの研究にも課題は残されている。まず、理論的な課題として、ファミリー性の概念や社会情緒資産理論の限界を示すことができたが、どのように理論を精緻化していくべきか、その方向性は明確にされていない。また、ファミリービジネスや伝統産業に特有の特徴を議論する際に、家族への思いと伝統産業への思いが明確に区別されているわけではない。両方の思いが複雑にまじりあっていることも考えられる。さらに企業の長期的な存続のために、業界全体の存続を含めた長期的な戦略が必要であることを示したが、業界存続のための手段も多様であり、明確な指針を示せたわけではない。これらの点を踏まえた、より詳細な事例研究が今後の課題である。

また、地域の中小企業の強みを生かした特徴ある製品展開と新たな市場開拓の戦略が、実際にどのような成果を達成したかについても今後の検証が必要である。地域の中小企業の企業間競争がどの程度の激しさをもって行われているのかは、今回検証ができなかった。また、実際に海外においてどの程度のブランド認知が達成されているのかについての定量的なデータは得られていない。今後、そのような国際比較研究が必要であろう。

参考文献

- 入山章栄・山野井順一(2014)「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』第48巻第1号、pp25-37。
- Gomez-Mejia, L. R., C. Cruz, P. Berrone and J. De-Castro (2011) "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms," *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., K. T. Haynes, M. Nuñez -Nickel, K. J. L. Jacobson and H. Moyano-Fuentes (2007) "Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills," *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Habbershon, T. G., and M. L. Williams (1999) "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms," *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., M. L. Williams and I. C. MacMillan (2003). "A unified systems perspective of family firm performance," *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 上野 恭裕	4. 巻 第54巻第1号
2. 論文標題 伝統産業におけるブランド戦略：淡路島線香産業の事例研究	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 関西大学社会学部紀要	6. 最初と最後の頁 97～117
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.32286/00027664	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 上野恭裕・曾根秀一	4. 巻 第53巻第2号
2. 論文標題 伝統産業におけるファミリービジネスの競争優位 - 日本とドイツの刃物産業の事例研究 -	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 関西大学『社会学部紀要』	6. 最初と最後の頁 91-117
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 上野恭裕	4. 巻 -
2. 論文標題 堺市における伝統産業の経営戦略	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 セミナー年報2021	6. 最初と最後の頁 79-102
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.32286/00026317	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 上野恭裕・曾根秀一	4. 巻 第52巻第2号
2. 論文標題 刃物産地の生き残り戦略 - イギリス・シェフィールドとドイツ・ゾーリンゲンの事例 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 関西大学『社会学部紀要』	6. 最初と最後の頁 93 - 114
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.32286/00023110	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 上野恭裕	4. 巻 145
2. 論文標題 中小企業における経営資源としてのネットワーク	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 ひょうご経済	6. 最初と最後の頁 pp. 6-9
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11501/2892791	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件）

1. 発表者名 上野恭裕・曾根秀一
2. 発表標題 伝統産業の競争優位性についての考察 - 日本とドイツの刃物産業の事例 -
3. 学会等名 ファミリービジネス学会第15回全国大会、静岡文化芸術大学
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Yasuhiro Ueno and Sone Hidekazu
2. 発表標題 Familianness and Competitive Advantage of Family Business in Traditional Industry
3. 学会等名 Asia-Pacific Family Business Symposium, University of Western Australia (Perth, Australia, ZOOM), 2021年9月30日 (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 上野恭裕・森田裕之・近藤真司
2. 発表標題 伝統産業の衰退と経営革新 - 刃物産業の事例研究 -
3. 学会等名 2018年度組織学会研究発表大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Yasuhiro Ueno
2. 発表標題 Familiness and the Competitive Advantages of Family Businesses: A Case Study of Japanese Family Firms
3. 学会等名 7th Asian Invitational Conference on Family Business (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 亀井克之編著、上野恭裕、上田正人、林能成、堀越昌和、徐聖錫共著	4. 発行年 2024年
2. 出版社 関西大学出版部	5. 総ページ数 266
3. 書名 『ファミリービジネスの事業承継と経営戦略』関西大学経済・政治研究所研究双書第183冊	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関