

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 22 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530469

研究課題名(和文)ファミリービジネスの競争優位性の国際比較研究

研究課題名(英文)International Comparative Research 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) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究はファミリービジネスが競争優位を獲得し、持続的な成長を可能とするようなビジネス・システムはいかにして形成されるかを明らかにしようとしたものである。ファミリービジネスは、地域社会と連携し、同業者間のネットワークを作ること生き残りを図っていた。特にヨーロッパでは経営者を外部から招聘することで、次世代のファミリー経営者を育成するシステムが形成されていた。また、地域ブランドも積極的に活用するなど、社会との関係構築が進められている。ファミリービジネスを発展させるためには新事業開発を成功させることも重要であり、そのためには、経営者が論理的思考力とネットワークを持つことが必要である。

研究成果の概要(英文)：This study investigates the business system of family business for their competitive advantage and long term growth. Family businesses have survived by making social network for a long time. In Europe, family business employs an independent manager as CEO to educate next generations of family members. They have built relationship with society by using local brands to get their competitive advantage. Furthermore, it is important for a manager of family business to have a logical thinking and network to launch a new business for their competitive advantage and growth.

研究分野：経営学

キーワード：ファミリービジネス 事業システム ネットワーク 事業承継 伝統産業 新事業開発 中小企業 経営理念

## 1. 研究開始当初の背景

経済のグローバル化や科学技術の大きな変化など、日本企業を取り巻く経営環境は非常に厳しいものであった。このような状況において、日本企業は従来の強みを失っていた。特に中小企業を取り巻く環境は厳しく、企業倒産が増大していた。中小企業の経営戦略についてはこれまで盛んに議論されてきたが、ファミリービジネスという観点からの研究は多くはない状態であった。

中小企業の大部分を占めるファミリービジネスには、非効率性、後進性、排他性等のイメージが付きまわっていたからと思われる。特に伝統産業における中小企業にそのようなファミリービジネスが多い。

Berle & Means (1933) も所有と経営の分離を企業支配形態の進化ととらえ、経営者支配企業の優位性を主張しているし、Chandler (1977) も家族資本主義から経営者資本主義への移行を主張している。確かに多くの中小ファミリービジネスはこのような経過をたどり、経営者支配企業への移行、あるいは衰退の運命をたどっている。

しかしながら、現実にはファミリービジネスは衰退し消滅するものではなく、今日の経済でも一定の重要な地位を占めている。さらにはファミリービジネスとして大きく発展し、中小企業の域を脱している企業も存在する。このような現象を受け、これまでの専門経営者が支配する大企業中心の経営学から、中小ファミリービジネスに焦点を当てた経営学が議論されるようになってきた。

例えば倉科敏材編著(2008)『オーナー企業の経営 - 進化するファミリービジネス - 』、末廣昭(2006年)『ファミリービジネス論』などであり、2008年にはファミリービジネス学会が創設されている。このような学界の潮流と現実的要請を踏まえ、ファミリービジネスの競争優位、存続と成長の論理を明らかにする目的で本研究は開始された。

研究代表者はこれまでに、伝統刃物産業のビジネス・システムや、中小機械工具商の取引ネットワークの研究を進めてきた。伝統的な刃物産業や大阪立売堀にある中小機械工具商の産業集積には、典型的なファミリービジネスが多く存在する。これらの産業には飛躍的成長こそ少ないものの、他の産業や産業集積にはない、多くの強みが備わっている。例えば堺の刃物産業が保有する、たばこ包丁以来の高い技術力であり、機械工具商の仲間取引に見られる柔軟なネットワークである。

しかしながら、これらの産業には同時にファミリービジネス特有の課題も存在する。それらの多くは事業の承継問題に関連している。事業承継の問題は、これまで、学問的な研究対象となることが少なく、個別経営者・実務家の問題として処理されてきた。しかしながら、事業承継の問題は企業の成長・発展という経営学の基本課題と密接に関連しており、中小企業の事業承継問題は重要な社会

問題として認識されるにいたっている。海外ではこの問題は学術研究の課題として定着し、シンポジウムなども開かれるようになってきている。

本研究はそのような状況を背景として、ファミリービジネスの強みや弱みを明らかにし、事業承継の問題などを含め、ファミリービジネスの競争優位性を国際比較の観点から明らかにしようと試みたものである。

## 2. 研究の目的

これまで中小企業の大部分を占めるファミリービジネスには、非効率性、後進性、排他性等のイメージがあったが、一定の重要な地位を占め、研究が盛んになっている。

この研究は伝統産業に多くみられるファミリービジネスの競争優位性を、企業の事業システムの観点から、国際比較もとりいれながら行ったものである。研究代表者のこれまでのイギリスを中心とした伝統産業の国際比較研究をさらに継続発展させ、ヨーロッパ諸国の伝統産業におけるファミリービジネスの事業システムの競争優位性と対比させながら、日本のファミリービジネスの競争優位性を明らかにするのが、本研究の目的である。

研究代表者のこれまでの伝統産業の研究により、リーダー的なファミリー企業の存在が、その業界の発展に大きく影響するということが明らかとなってきた。堺打刃物における問屋企業や、自転車産業における(株)シマノのような存在である。リーダー企業が製品の質を高め競争を促進し、業界全体のレベルを向上させると同時に、その業界の秩序を維持し、過度の競争を回避するのである。

このような事例は世界的にも多数存在する。たとえばイギリスのストーク・オン・トレントの陶磁器産業におけるウェッジウッドや、ドイツのゾーリンゲン地方の刃物産業におけるツヴィリング J.A.ヘンケルスなどである。これらの産業ではその産業のリーダー的な企業が中心となり、世界的なブランドを構築し、発展してきた。

しかしながら、全ての伝統産業がそのような発展を遂げるわけではない。伝統産業には伝統産業特有の、あるいは中小ファミリー企業特有の問題が存在する。事業承継の問題や市場の縮小、グローバル化に伴う安価な中国製品との競争などである。これらの産業・企業の長期的な発展には課題も多い。

そこで、これらの産業が抱える課題を明らかにし、その本質を理解することで、継続的に発展していくためにはどのような変革が必要か、今後どのような仕組みを構築することが必要かを、ファミリービジネスのビジネス・システムの観点から明らかにすることが目的である。

伝統産業の中でも、集積を形成するだけでなく、リーダー的な企業を輩出し、シェアやグローバル化で圧倒的な競争優位を獲得して

いる産業に着目し、その産業においてリーダー企業はいかにして企業の成長と事業承継を両立させてきたのか、その競争優位の源泉をビジネス・システムの観点から明らかにするのが本研究の目的である。

### 3. 研究の方法

本研究では伝統産業のファミリービジネスの事業システムの国際比較研究という性格から、文献調査や統計データをもとに、産業全体の状況を明らかにするとともに、ファミリー企業への詳細なインタビュー調査を中心に研究を行った。その際、これまでの研究上のネットワークを活用し、国内の企業経営者に対するインタビューと同時に、海外、特に伝統産業が多く、ファミリー企業も多く存在するヨーロッパを中心に、企業経営者に対するインタビュー調査を行った。

まず伝統産業、ファミリービジネスに関する文献研究を中心にを行い、既存研究を整理した。文献研究では既存の文献・資料を国内外にわたり広く収集し、関連の文献・資料リストを作成した。

特に Administrative Science Quarterly、Organizational Dynamics、Strategic Management Journal、Journal of Management Studies、Journal of Business Strategy、Academy of Management Journal、組織科学、日本経営学会誌など、経営戦略、事業システム、ファミリービジネスに関するジャーナルを調査し、論文を整理した。

また Ernst & Young 社の Schweizer Standards AUS BESTER FAMILIE やエノキアン協会のリストなどのデータベースを活用し、ファミリー企業のデータベースを整理し、インタビュー調査の基礎データとした。

上記のデータベースを利用し、優良伝統産業、優良ファミリービジネスの歴史的研究を行った。経営史、経済史の観点から、特に伝統産業がファミリービジネスを中心にどのように形成され、産業として発展し、競争優位を獲得してきたのかを考察し、伝統産業におけるファミリービジネスの役割を考えた。

経営学的研究においては事業システムの観点から分析を行った。伝統産業のファミリービジネスが、どのようなビジネス・システムを構築し、それはどのように社会に受け入れられていったのかを、インタビュー調査により、明らかにした。

そのようなビジネス・システムが、他の産地に対してなぜ競争優位を獲得してきたのか、どのような合理性を持っていたのかについて、経営学的に比較研究を行うために、同様に産地を形成している諸外国の伝統産業の企業経営者に対してインタビューを行った。

企業の競争優位の源泉を明らかにする目的で、優良企業へのインタビュー調査を行った。企業へのインタビューに際しては、研究代表者これまで構築してきたネットワーク

を利用した。ヨーロッパには、伝統産業でありながら、多角化による大きな成長に成功した企業が多く存在する。本業から出発し、本業を守りながらも多様な事業への展開を実現しているヨーロッパ企業に対して調査を実施し、そのようなリーダー企業が構築したビジネス・システムを日本企業のビジネス・システムと比較することにより、日本企業の発展の方向性を検討した。

本研究ではヨーロッパの伝統産業における企業へのインタビュー調査を行い、その国独特のファミリービジネスの歴史を明らかにすることを試みた。例えばオランダでは、コーディネータ的な企業が存在し、その大企業は積極的な多角化を展開している。このようなコーディネータ的な企業・組織の役割が地域によってなぜ異なるのか、そのような企業が他の企業の戦略にどのように影響を与えるのか、そのメカニズムの解明も試みた。

日本においては堺や関の打ち刃物、燕・三条の洋食器などの伝統産業の調査、並びに大阪、立売堀に集積する機械工具商の優良企業に対して調査を行い、ファミリービジネスの競争優位や事業承継の問題を分析し、長期存続の要因を明らかにしていった。同時に機械工具商による同業者組会である大阪機械工具卸商協同組合をはじめとして、様々な業界団体にアクセスし、どのようなネットワークが形成されているかを明らかにしてきた。また、事業承継に成功した2世経営者に対しても詳細なインタビュー調査を行い、事業承継に際してどのような問題があり、それをどのように克服していったのかを、新事業開発に際して利用したネットワークについての分析を中心に進めていった。

このような優良企業に対するヒアリング調査を行うことにより、企業存続のための事業システムのあるべき姿を探っていった。

### 4. 研究成果

この研究は単なる伝統産業における産業集積の研究ではなく、産業集積を形成する伝統産業の中で、特にファミリービジネスが継続的な成長を可能とするような優れたビジネス・システムをいかに形成しているか、その形成要因を明らかにするとともに、そのようなビジネス・システムが社会の中でどのように位置づけられているかを明らかにすることを目的とした研究である。

本研究は特に国際比較の観点からファミリービジネスの競争優位性を明らかにしてきた。伝統産業は世界各国に存在し、その多くがファミリービジネスである。国や地域により、その特徴は異なり、それぞれの条件に合った発展を遂げている。

本研究では特にヨーロッパに注目し、事例研究を進めてきた。例えば家業歴200年以上のファミリー企業のみ加盟を許される老舗企業の国際経済団体であるエノキアン協会が、1981年にフランスに設立されているが、

その加盟企業にインタビューを試みて、ファミリービジネス存続の条件を明らかにしようとしてきた。

エノキアン協会に加入している企業は単に古いというだけでなく、今日でも競争力を保ちながら発展している企業が多い。

例えばドイツの J.D. NEUHAUS は 1745 年に鍛冶屋として創業以来、ホイストやクレーンの製造により世界的な企業に発展している。月桂冠は大倉家の長男による家督相続による家業の存続の仕組みと企業経営の分離の仕組みを作り上げている。家業は長男が承継し、親戚が経営に口をださずに周りからサポートすることにより、長期的な思い切った投資が可能となる。また当主は企業の基本方針を決めるが、事業経営の分権化を進め、具体的な事業展開では専門家の力を活用している。また地域へ貢献することにより、地域社会との連携を強め、ファミリービジネスでありながら、地域からのサポートを得る仕組みが出来上がっていた。

これらファミリービジネスの企業活動は、Polanyi (1957) が主張するように、社会構造や社会的な諸関係に埋め込まれた存在であり、社会関係やネットワークを活用することにより、企業の成長・発展が可能となるものであった。本研究が行った海外企業の事例研究でもそのようなことが明らかとなってきた。

ファミリービジネスを単なる中小企業としてとらえるのではなく、社会との関係性からとらえることにより、ファミリービジネスの競争優位性が明らかとなってきた。

伝統産業を産業集積の観点から分析するだけでなく、伝統産業における老舗企業の競争優位が、社会の中でどの様に位置づけられているかを明らかにすることにより、企業存続の論理が明らかとなってきた。

以下、主な研究対象別にその成果をまとめておく。

#### (1) 国際比較の観点から

本研究では 2000 年代の日英企業の経営戦略と組織構造、経営管理システムの分析をもとに、日本企業の実態を明らかにした。日本企業の多角化戦略は限定的であり、組織構造としては職能別組織構造が多く、ヨーロッパに比べて後進的な面が存在した。しかしながら日本企業も 2000 年代後半には内部管理システムを大きく変化させ、業務レベルの権限を本社組織へ集中させていったが、その一方で戦略調整機能を失っていった。

このような傾向は大企業だけでなく、中小ファミリービジネスにも見られる傾向であった。事例研究によって明らかになったことは、ヨーロッパのファミリービジネスはその規模こそ小さいものの、経営システムとしては大企業なみのシステムを整備しており、事業承継も着実に進めていた。例えばオランダの飲料メーカーは、ファミリービジネスであ

りながら、ファミリーが事業承継するのではなく、優れた経営者を外部から招聘し、次の世代のファミリー経営者を育成していくシステムが存在した。

ドイツのゾーリンゲン地方の刃物産業におけるファミリービジネスでは、地域に根差した経営が行われていると同時に、グローバルな経営を視野に入れたマネジメント・システムが形成されていた。

またドイツの酒造メーカーでは、地域ブランドを積極的に活用することにより、優良企業として存続を続けることを可能とするシステムが構築されていた。従業員や消費者は企業の地域ブランドに誇りを持ち、継続的にその企業に関与していく社会的なシステムが維持されており、ある種の社会関係資本として存続していた。

またイギリスのストック・オン・トレントに集積している陶磁器産業では、中心的なリーダー企業であるウェッジウッドによって、経営理念主導型の経営が行われており、その地域全体のブランド構築につながっていた。

#### (2) ネットワーク観点から

本研究ではファミリービジネスが形成するネットワークの観点からも、その競争優位性を明らかにした。研究対象は主に大阪に集積する機械工具商のネットワークである。

機械工具商はスモールワールドと呼ばれるネットワークを形成し、業界全体として環境適応をはかり、長期存続を達成していた。

そのネットワークは具体的に仲間買いという形で業界に存在し、直接的には商品の融通、しかし、より重要な実態としては情報交換のためのネットワークとして機能してきた。そのようなネットワークが機能するための促進要因が組合活動である。

組合活動がこの業界のそれぞれの企業を適切な距離感で結び付け、企業間のリワイヤリング(再結合)を起こし、適切な情報が企業を超えて伝達されるようなネットワークを形成することを可能としていることが明らかとなった。

組合の会合は親睦会的な性格が強いが、この会合は様々な製品を扱う企業のトップが一堂に会する場であり、大企業における部門横断型製品開発チームの会議のような場として機能していた。このような情報交換の場の提供がスモールワールド・ネットワークの形成には必要であることが明らかにされた。

大企業においてはトップマネジメントの号令により、部門横断型の製品開発チームが形成され、部門を超えた情報の伝達が可能となる。トップの号令なしに、部門横断型のチームが自然形成されることは通常期待できない。機械工具商の業界においても同様であり、競争状態にある企業が、トップ同士のつながりが無い状態で、部門横断型チームに相当するような仲間買いのネットワークを構築することは容易ではない。企業のトップマ

ネジメントどうしの普段のつながりが、顧客対応という状況において、仲間買いという通常の業務ではない特別な取引を生み出し、業界全体としての環境変化への対応を可能としていたことが明らかにされた。

### (3) 中小ファミリー企業の承継問題

中小ファミリービジネスの事業承継は企業自体の発展が前提となる。企業の持続的発展のためには、コア事業の戦略的転換である新事業開発が必要である。新事業開発を成功させるためには、製品や事業システムにおけるイノベーションが必要である。そのようなイノベーションを実現する存在が企業家であり、企業家による活動がアントレプレナーシップである。

本研究では新事業開発の初期段階が成功し、アントレプレナーシップが実現されるためにどのような条件が必要となるかも明らかにした。中小ファミリービジネスにおいて新事業開発を成功させ、事業承継を達成している電子部品販売業経営者を事例として研究を行った。

この経営者は第2世代経営者であり、新事業開発を行うことを目指し、大学院に入学し、修士論文を作成することにより新事業開発が促進された。この事例より、新事業開発における論理的思考力とネットワークの重要性が示された。そのような論理的思考力とネットワークが大学院教育、特に修士論文の作成を目的としたゼミナールにより提供され、新事業開発の成功確率が高まったことが示され、新事業開発の初期段階におけるMBA教育の重要性が明らかとなった。

### (4) 伝統産業のファミリービジネスの課題

本研究は、伝統産業の1つである刃物産業に焦点をあて、その事業システムの競争優位を分析することにより、さらなる成長を実現するためには何が必要かを明らかにした。

事例として堺・関・燕の主として包丁を製造する企業や個人事業主にインタビュー調査を行った。その調査の結果、堺は問屋を中心とした分業体制により発展してきたが、調整役である問屋の求心力が弱くなり、その体制が崩れてきたこと、洋包丁の産地である関や燕は、合理性や柔軟性といった特徴が規模の経済と速度の経済、範囲の経済を發揮し、競争優位につながっていること、各産地間では積極的にOEM生産が行われ、刃物産業全体の衰退を防いでいる可能性があること、伝統産業は技術とブランドが強みであるが、それが制約となり、成長機会を逃す可能性があり、企業の長期的成長を考えた場合、伝統と革新のバランスが課題となることが明らかとなった。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

上野 恭裕・北山 寛樹、新事業開発の初期段階におけるMBA教育の役割 - 株式会社電子技販の新事業開発の事例にみる論理的思考力向上とネットワークの効果 -、日本ベンチャー学会誌 VENTURE REVIEW、査読有、23号、2014、15-29

谷口 佳菜子・上野 恭裕・北居 明  
「伝統的企業システムの競争優位と課題 - 堺・関・燕の刃物産業の比較より -」『長崎国際大学論叢』、査読有、13巻、2013、pp.31-43。

上野 恭裕「企業の組織構造と管理システムの日英比較」『組織科学』、査読無、Vol.47、No.2、2013、pp.15-26。

上野 恭裕、船本 多美子、福田 隆吉、機械工具商業界におけるネットワーク組織の研究、経営行動科学学会年次大会発表論文集、査読無、No.15、2012、95-100

[学会発表](計12件)

Yasuhiro Ueno, The Competitive Advantage of Family Business Network: A Case Study of Japanese Companies, The International Family Enterprise Research Academy 2016 Annual Conference, June 28th, 2016, IMALDE Business School, (Bogota, Colombia)

Yasuhiro Ueno, Takayoshi Fukuda and Tamiko Funamoto, The Competitive Advantage of Small Business Network: A Case Study of a Machine Tool Distributors Association, International Federation of Scholarly Association of Management 2016 World Congress in Merida, May 18th, 2016, Hyatt Regency, (Merida, Mexico)

上野 恭裕・北山 寛樹、中小企業における新事業開発のための環境創造 - (株)電子技販における新事業 moeco の事例より -、日本ベンチャー学会 第18回全国大会、2015年10月31日、小樽商科大学(北海道)

上野 恭裕・福田 隆吉・船本 多美子、産業集積におけるファミリービジネス存続の現状と課題 - 機械工具商協同組合の事例より -、ファミリービジネス学会第8回全国大会、2015年9月12日、慶應義塾大学日吉キャンパス(神奈川)

Yasuhiro Ueno and Michael Butler, International Comparisons of Corporate Strategy, Structure, and the Role of Corporate Headquarters, Strategic Management Society St. Gallen Special Conference in 2015, May 29th, 2015,

University of St. Gallen, (St. Gallen, Switzerland)

Yasuhiro Ueno, Family Business in Japan, Fifth Asian Invitational Conference on Family Business, February 6th, 2015, Indian School of Business, (Hyderabad, India)

上野 恭裕・北山 寛樹、中小企業における業態転換を伴う新事業開発 - 基板雑貨事業における「moeco」ブランドの構築事例 - 、日本ベンチャー学会第 17 回全国大会、2014 年 11 月 30 日、東京大学 (東京)

上野 恭裕・福田 隆吉・船本 多美子、ネットワーク組織の持続的成長 - 機械器具卸商協同組合の事例 - 、第 9 回東アジア経営管理学会大会、2014 年 9 月 13 日、ハリウッド大学院大学 (東京)

Takayoshi Fukuda, Tamiko Funamoto and Yasuhiro Ueno, Change in the Advantages of a Network Organization: A Case Study of a Machine Tool Distributors Association, International Federation of Scholarly Association of Management 2014 World Congress in Tokyo, September 2nd, 2014, Meiji University, (Tokyo, Japan)

上野 恭裕・北山 寛樹、中小企業におけるイノベーションの実現プロセス - 薄型基板のダウンサイジングを可能にした新事業の事例 - 、日本ベンチャー学会第 16 回全国大会、2013 年 11 月 23 日、沖縄大学 (沖縄)

上野 恭裕・船本 多美子・福田 隆吉、機械工具商業界におけるネットワーク組織の研究、経営行動科学学会第 15 回年次大会、2012 年 11 月 17 日、神戸大学 (兵庫)

上野 恭裕・北山 寛樹、大学におけるアントレプレナーシップ教育の可能性 - 修士論文作成を通じた新規事業開発の事例 - 、日本ベンチャー学会第 15 回全国大会、2012 年 11 月 10 日、武蔵大学 (東京)

## 6. 研究組織

### (1) 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