

# 中小ファミリー企業の第二創業

林 侑輝, 山田 仁一郎

<b>Citation</b>	日本ベンチャー学会誌, 30: 19-34
<b>Issue Date</b>	2017-09
<b>Type</b>	Journal Article
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Abstract</b>	<p>【抄録】</p> <p>長期的スパンで事業承継をおこなう中小ファミリー企業が存続するには、製品・プロセス次元の革新によって、業種内競争に勝ち残るだけでは不十分である。すなわち、「何を誰に売するのか」によって規定される「事業立地」の衰退に応じて、いずれ祖業からの「転地」を図ることがもとめられる。後継者には一種の企業家活動である転地を実施することが期待されるが、本稿ではその観点から第二創業という概念の再定義を試み、探索的事例研究を通じて理論化を図る。分析の結果、第二創業の過程で生じた経営の構造転換は(1)オペレーション次元での「業務の再編」、(2)マネジメント次元での「経営層の(再)組織化」、(3)戦略次元での「事業の再編」、(4)見えざる資産に関する「従業員の世代交代」という4つの論点へと整理された。先行研究では明示的に扱われてこなかった事業立地という変数に注目することで、中小企業の戦略論に新たな視点をもたらした。</p>
<b>Rights</b>	©日本ベンチャー学会. For personal use only. No other uses without permission. このコンテンツは、「私的使用」や「引用」など、著作権法上認められている適切な方法にかぎり利用できます。その他の利用には、著作権者の事前の許可が必要です。
<b>DOI</b>	10.24717/jasve.30.0_19

Self-Archiving by Author(s)  
Placed on: Osaka City University

# 中小ファミリー企業の第二創業

— 事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化 —

## Re-Founding of Small Business

— Strategic Renewal in Family-Owned Business by Successor —

大阪市立大学経営学研究科 林 侑輝  
大阪市立大学 山田 仁一郎

### 要旨

長期的スパンで事業承継をおこなう中小ファミリー企業が存続するには、製品・プロセス次元の革新によって、業種内競争に勝ち残るだけでは不十分である。すなわち、「何を誰に売するのか」によって規定される「事業立地」の衰退に応じて、いずれ祖業からの「転地」を図ることがもとめられる。

後継者には一種の企業家活動である転地を実施することが期待されるが、本稿ではその観点から第二創業という概念の再定義を試み、探索的事例研究を通じて理論化を図る。分析の結果、第二創業の過程で生じた経営の構造転換は (1) オペレーション次元での「業務の再編」、(2) マネジメント次元での「経営層の(再)組織化」、(3) 戦略次元での「事業の再編」、(4) 見えざる資産に関する「従業員の世代交代」という4つの論点へと整理された。先行研究では明示的に扱われてこなかった事業立地という変数に注目することで、中小企業の戦略論に新たな視点をもたらした。

キーワード：第二創業、中小ファミリー企業、事業立地の戦略論、転地、経営の構造転換

### Abstract

The purpose of this article is to theorize the concept of “re-founding” of small business implemented by its successor. Since the decline in performance of Japanese firms for the last several decades seems to correspond to the decline of each industry. In other words, it is not enough to simply win the competition within the industry through product or process innovations for long-term survival of family-owned small business. But also this business should transit from the original one to the new type. This is the

most significant entrepreneurial activity in family business and it is called re-founding in this article.

In order to develop this concept theoretically we also investigate how the successor of family-owned small business carries out re-founding, focusing on pinpoint business definition which is determined by the combination of “what is the main product that a company sells” and “who is its key customer.”

The findings from the exploratory case study show that business structures will be overhauled in the process of re-founding and those changes are organized into four aspects: (1) *restructuring of operations* in the operational dimension which will provoke conflicts with employees; (2) *(re-)organizing of the management layer* in the administrative dimension according to organizational growth life cycle; (3) *reconstruction of business categories* in strategic dimension, including disposition of unprofitable or old businesses; (4) *generational change of employees*, derived from the nature of invisible assets.

We address a new perspective based on paying attention to fundamental factor of strategic management explicitly to reconsider the extant literature about small- and medium-sized enterprises and family business.

Key words : re-founding, family-owned small business, pinpoint business definition, strategic renewal, overhaul of business structures

### 1 はじめに

企業の存続のためには、革新や創造、成長と、そ

れを実行する企業家活動がもとめられる。ただし一口に企業家活動といっても、それが様々な次元をもつ、多義的な概念であることを忘れてはならない。

中小企業部門の存立に関する論理は(1) 適性規模という経済合理的な要因か、(2) 不完全競争や収奪などに起因する問題性を孕んだ、非経済合理性な要因のいずれかに分類されるが(佐竹, 2008)、前者の視座にたったとしても、ニッチ市場における中小企業の繁栄は永続的でないことが示唆される。市場の拡大に伴って大企業の参入リスクは高まるため、中小規模のまま存続することを望む企業はアントレプレナーシップを發揮し、大企業との直接的競争を避けて次なるニッチを開拓しなければならないからである。

したがって、革新(イノベーション)をもたらす企業家活動は中小企業の存続にとって極めて重要な条件である(渡辺・小川・黒瀬・向山, 2013, p.54)。だが、企業を経営資源の集合体とみなすとき、中小企業は事業の失敗による資源流出が企業の消滅に直結しやすい、という問題をかかえている。これについて、たとえば水野(2015)は、中小企業が上記の困難を克服しながら企業家活動を実践するための有効な手法を検討している。事例分析の結果、革新を追求する中小企業には、単独で問題の解決を図るのではなく、ステークホルダーがもつリソースの活用を試みる視点が必要であることが示された。

先行研究で論じられる、製品やサービス、あるいはプロセスの革新が、業種内での競争を勝ち抜くための要であることは確かである。しかし、産業や業種といったマクロな次元の長期的な浮沈に注目すると、中小企業に限らないあらゆる種別の企業には、より根本的な革新の必要性があることに気づく。

以上より、本稿の目的は、企業の長期的存続において不可避の「事業立地の転換」を意味する「転地」という概念に注目し、主に中小企業の戦略論に新たな論点を提供することである。

本稿の構成は次のとおりである。まず、第1節で確認した、中小(ファミリー)企業における企業家活動というテーマを掘り下げ、第2節ではよりラディカルな次元における企業家活動の必要性を示す。第3節では先行研究の検討をおこない、後継者による企業家活動の意義と特徴に注目する。さらに「第二創業」という用語を「後継者による転地の試み」と再定義し、その理論化にむけた研究の方法を第4節で述べる。第5節に記述したケースをもとに、第

6節では事例分析をおこなう。その結果、中小ファミリー企業において転地を図る際に特徴的な4つの論点が明らかになり、第二創業の概念は戦略に関する語彙として再定位される。最後の第7節でその含意と限界を述べる。

なお、規模に関わらず、大多数の企業はファミリー企業に分類される(後藤 編, 2012, p.8)<sup>4</sup>。そのため以下では、議論の範囲を中小ファミリー企業における企業家活動に絞る。

## 2 「事業立地の戦略論」と中小企業

### 2.1 事業立地の戦略論

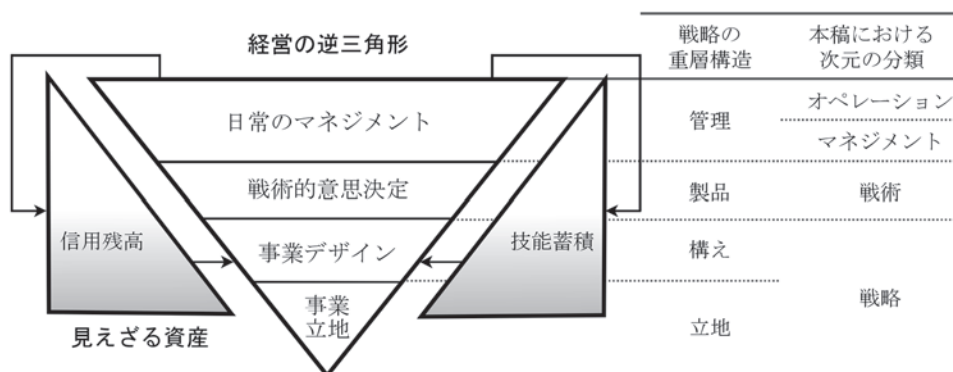
三品(2007)は、日本企業の業績低迷の真因を分析してゆく過程で、利益率の浮沈は企業単位ではなく業種単位で起きており、「企業30年説」があくまでも表層的な説明にすぎないことを指摘した。古い業種を新しい業種が追い越してゆくダイナミズムのなかで、過去の業種に留まっている企業が相対的に地位を低下させているのであれば、自社が属する業種の利益成長が鈍化するまでに、業種の変更によって企業のライフサイクルをリセットすべきである。

このような見地にたつ戦略論を、三品は「事業立地の戦略論」と呼ぶ。そこで用いられる概念は独特のものであるため、定義や含意について確認しておく<sup>5</sup>。

まず「事業立地」とは、「何を誰に売ることを主業とするか」、すなわち「売り先」と「売り物」の組み合わせのことである。一般的な業種分類とは異なり、製品と販売先のいずれかが異なる2社は別の立地に属しているとみなされるが、これは顧客視点からの機能代替性に注目しているためである(三品, 2007, 2016)。

事業立地の戦略論では、経営活動の構成要素を、事業立地を最下部に位置づけた逆三角形型のイメージとして表現する(図1)。この視座において、無数の種類の管理やオペレーションを扱う「日常のマネジメント」や、マーケティングの4Pに代表される「戦術的意思決定」、さらには戦略の4Cとして要約され、ポジショニング学派にとっての主戦場に相当する「事業デザイン」でさえも、事業立地の上に成り立つ要素である。逆三角形を支える事業立地が劣悪であれば、その上に積み上げられたいづれの要素の変更も、業績の不振を根本的には打開しえない。超長期的には、あらゆる企業が事業立地の浮沈(期

図1 事業立地の戦略論における経営行動の要素



出所：三品（2007, 2016）を参考に著者作成

待される利益率の増減）に応じて主業を「転地」させねばならない。

逆三角形は経営上の「選択」に関する要素であるが、それを支えるものとして、「蓄積」に関する「見えざる資産」の存在も考慮する。見えざる資産は、対外的な「信用残高」と企業内の「技能蓄積」に区別される。いずれも逆三角形の各要素に関する選択の自由度を担保すると同時に、経営上の諸活動が見えざる資産の残高を増減させる関係にもある（図1中の矢印）。なお、見えざる資産は事業内容について特異的であるため、それが不毛な事業立地からの転地を妨げる呪縛としても作用しうる点には注意が必要である。

前述した区別において、事業デザインと事業立地のみが、非可逆性の程度の高さをもって戦略次元に分類される。なかでも10年以上の歳月を要するとされる転地を遂げるためには、経営者の戦略をもって新たな事業立地を選択し、そこに新たな事業デザインを築くことから始めなければならない。言い換えると、経営の逆三角形（戦略の重層構造）全体を「構造転換」させねばならない（三品, 2016）。部分的な構造転換が転地に由来するものであるとは限らないが、転地は必ず構造転換を伴うのである。

転地の試みは、上記のように長く険しい道のりとなる。三品（2007）によると、この難行を成功させる条件は次の4点に要約される。すなわち経営者の（1）「期待任期」の長さ、（2）「マンデイト」の強さ、（3）「経営能力」の高さ、およびこれらの前提条件となる（4）「自主自立の経営体制」である。

マンデイト（mandate）とは、「正当化された使命」を意味する。必要に迫られておこなう転地が成功する可能性は高くないが、必要性が顕在化していない状況で転地に着手するためには、社内外の反対

を押し切る強力なマンデイトの源泉が必要となる。経済的な事前合理性を欠く営為としてのイノベーションを推進するために必要とされる「資源動員の正当性」（武石, 青島, 軽部, 2012）と似た概念にも思われるが、マンデイトは第三者の受け止めかたではなく、当人が知覚する正当性の問題である点に相違がある。

## 2.2 中小ファミリー企業研究への適用と対抗概念

中小企業の存続にとって、製品やプロセスの革新が重要であることは確かである。ただし、事業立地の戦略論は、超長期のスパンでは事業立地そのものの浮沈こそが決定的に重要である、という問題意識を強調する。長期的な存続を企図するのであれば、存立基盤が失われた環境での残存者同士の消耗戦には与せず、次なる事業立地へと転地すべきであることは明白であろう。それにもかかわらず、中小企業の存立基盤の変容はたびたび論じられてきたが、揺らいだ存立基盤ないし沈降しつつある事業立地から脱するための企業家活動が、明示的には議論されてこなかった。

前川・末包 編（2011）は、老舗企業が百年単位の歳月にわたって存続してきた秘訣を、実直な商いの積み重ねを木づくりに喩えた「年輪経営」や、各世代が経営の区間責任をはたし、さらに次の世代へと引き継ぐ「駅伝経営」と表現している（pp.263-268）。

だが、事業立地の戦略論からは、超長期的存続の鍵とは変化を起こす次元の深さであることが示唆される。つまり、老舗企業の長寿性は、転地というラディカルな企業家活動を通じて、企業ライフサイクルが衰退から死滅へと移行する前にリセット（再生）されてきたことに依っていると考えられる。しか

しながら、ライフサイクルの観点から中小企業を検討した安田・忽那・本庄・高橋 (2007) においても、主業の変更に関する議論はなされていない。

老舗企業の研究を引き合いに出すまでもなく、長期的視野にたつ経営はファミリー企業の代表的な特徴であるとされる (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005)。だが、それならば、なおさら明示的に事業立地 (に相当する何らかの概念) を重要な変数として認識し、その変更を図る企てを他の企業家活動から区別して論じる必要があったはずである。

なお、自社が提供する便益 (機能) に注目する「事業ドメイン」の再定義は戦略次元の議論に属し、事業立地の対抗概念であるといえる<sup>3)</sup>。しかし三品

(2007, 2016) によると、事業ドメインの枠組みは次のような問題をかかえている。事業ドメインは空間、時間、意味の3次元の広がりによって境界を表す概念であり (榊原, 1992)、事業範囲のやみくもな拡大解釈をもたらしかねない側面をもつ。また事業ドメインを広く定義するほど、不毛な事業立地が包含される可能性が高くなる。これに対して、事業立地は売上構成比が最大の「主業」によって規定される、重心を表す概念である。転地は事業立地 X から事業立地 Y への転換によって明確に判定できるため、事業ドメインの再定義よりも操作性の高い概念である。

ポートフォリオ化された複数の事業をもつことが一般的な大企業と異なり、小規模な企業では単一または少数の事業によって企業活動が営まれる場合がほとんどである。経営者自身が思考枠組みとして事業ドメインの概念を用いる意義は認めるとしても、経営資源の制約が大きい中小ファミリー企業によるラディカルな自己革新を論じる視座としては、事業ドメインの再定義や多角化よりも、転地の概念を用いるアプローチのほうが適当であると考えられる。

### 3 中小ファミリー企業の第二創業

#### 3.1 後継者による企業家活動

中小企業の経営者は強い意思決定力を有するため、トップダウンの指揮によって経営上の意思決定を迅速に反映させられる (Wang, Wang, & Horng, 2010)。経営の実権が同族に集中する中小ファミリー企業では、こうした特徴はさらに顕著であると考えられる。経営のスピードが速く、組織の小回りが

利くことが、中小ファミリー企業が企業家活動を実践するうえでの強みである。

ただし同族経営には、排他性と硬直性があることや (Ward, 1997; Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005)、歴史的に形成されてきた企業文化や慣習と、後継者による企業家活動との間にコンフリクトが生じやすいといった (今西, 2004)、負の側面もある。このように、中小ファミリー企業は企業家活動の側面における特有の長所と短所をもつのである。

Gersick, Davis, Hampton, and Lansberg (1997) によると、ファミリー企業における新しいアイデアやシステムは、後継世代の新たなリーダーによってそれまでの世代とは異なる方法を通じて生みだされる。そのため、「ファミリー企業における企業家活動を、誰が、どのようなタイミングで、なぜ構想し、いかに実践してゆくのか」といった問いは、事業承継に焦点をあてる分野で議論されることが多い。近年の研究では、親子両世代を対象に調査を実施した点が特徴的な、落合 (2016) が挙げられる。後継者による企業家活動の発露と、親子世代間の事業承継プロセスとの関係性に注目した事例研究からは、後継者が直面する制約性と自律性のジレンマを適切に解消することが後継者による企業家活動には肝要であり、親世代はそれを支援ないし促進しうることが明らかにされた。

#### 3.2 「転地」概念による第二創業の再定義

日本では、中小ファミリー企業における事業承継という普遍的現象に対して、「第二創業」という標識をあたえられることがある。後継者の企業家活動と関連する概念として、この言葉に注目してみたい。

第二創業という用語は、『2001年版 中小企業白書』II-2-3 節において、事業承継を契機とした「経営資源の維持・再生」を含意して用いられたことで、広く普及するようになった (中小企業庁, 2001) <sup>4)</sup>。学術的には、上記と同様の見地にたつ文献のほか (安田, 許, 2005; 中井, 2009)、より具体的に独自の定義をあたえる文献も存在する。文脈を汲むと、それらの多くは「既存資源の活用と新規性の同時的な追求」といったニュアンスを含む点で共通している (表1中のゴシック体表記部を参照)。しかしながら、これらの第二創業の定義は、文献の執筆者の価値前提に基づいている点で恣意的であり、また理論的概念として扱いづらい。

そこで本稿では、事業立地の戦略論の視座から、第二創業を「後継経営者が転地を図ること」と再定義することを提案したい。中小ファミリー企業における事業承継は親から子への世代交代を機におこなわれることが多く、第二創業に関する議論は本質的に長い時間的射程をとることから、事業立地の浮沈が問題化しやすいと考えられるためである。なお、第2節での議論により、本稿における第二創業概念は単なる「後継者による企業家活動」と区別されねばならない。

### 3.3 研究課題の導出

前項で再定義された第二創業の概念は、既存研究において議論されてきた要素を断片的に含んでいる。あえて一般的な理論的概念との相対化をおこなう作業を通じて、本稿が想定する第二創業という営為の特徴を観念的に整理してみたい。

戦略という概念の遂行的な側面に注目すると、事後的に転地として判断された現象も、実践主体の認識において、当初から事業立地（主業）の変更であったとはかぎらない。多角化や事業ドメインの再定義を通じて創造された新事業が、古い主業に取って代わる場合もあるだろう。三品（2016）も、現在進行形で戦略を実践する当事者の視点からは、新しい事業立地の「開墾」と表現すべきかもしれない、と述べている<sup>6</sup>。

したがって、中小企業の転地プロセスは小さな事業や市場、あるいは買収した事業を成長させてゆくことを通じて実践され、そのメカニズムの駆動にはアントレプレナーシップを要する（Penrose, 1995）。三品（2007）では抽象化されていた経営能力のなかでも、経営資源が慢性的に欠乏しがちな中小企業においては、特にアントレプレナーシップの重要性が高いとみてよいだろう。また、たとえ中小規模の企業であったとしても、転地プロセスの完了までには、戦術的次元の変更と比較して長い期間を要すると考えられる。

このように、第二創業は困難を伴う試みであり、しかもその実践主体たる後継者はジレンマに苛まれやすい存在である（今西, 2004；落合, 2016）。素直に考えるならば、先代経営者の引退よりも以前から事業承継が戦略的に検討され、しかも事業承継後の第二創業にむけて先取的に布石を打つことが望ましい。従来のファミリー・アントレプレナーシップ研究の枠組みのもとでは、第二創業はこのようにして

理論的に相対化されるだろう。

さて、第二創業の困難性は思弁的に考察されたが、ここである問題が浮上する。それは、注目度や言及される頻度の高さに反して、第二創業という現象そのものの特徴が理論的に分析されてこなかった、という問題である。言い換えると、中小ファミリー企業における古い事業から新しい事業への重心移動は、固有性をもった論点として研究されてこなかった。

たしかに第二創業は事業承継の延長線上に位置づけられるが、しかし単なる事業承継とも、既存研究の多くが注目していた戦術次元の革新とも異なる。このままでは、第二創業にはどのような側面への支援が特に重要であるのかも判然としないままである。以上より、本稿の研究課題を「事業立地の転換を企図する活動としての性質に注目して、第二創業に特徴的な論点を明らかにすること」と定める。

## 4 事例研究の方法

### 4.1 分析の視座と枠組み

後継経営者による転地としての第二創業には、どのような固有の論点があるのだろうか。それを明らかにするために、本項では先行研究における議論の前景と後景（図と地）とを区別する。

既存のファミリー・アントレプレナーシップ研究は、事業承継における後継者支援（後見や後ろ盾：championship；guardianship）の側面に光をあてるだけでなく、先代世代による後継者支援と後継者による企業家活動が、不可分の概念であるかのように扱ってきた。

第二創業は必然的に事業承継よりも遅れて生じる

表1 先行研究における第二創業の定義

「自社のもつ独自技術を見直し、必要とあらば他社技術との融合・連携をおこない、新技術・新市場に挑戦」する過程で誕生する業態変化（大西, 2001）
「既存の経営資源と新たな技術やマネジメントの革新を共生させることにより新しい企業価値を創出するイノベーション」（今西, 2004）
「既存中小企業が、保有する技術・ノウハウといった経営資源を活用し、新たな経営革新行動を進めていくこと」（佐竹, 2004）
「既存事業が存在するなかで、既存事業の見直し・底上げから一步踏みこんで、既存事業の経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野等に挑んでいくこと」（録嶺, 2005）
「既存企業の後継者が中心となって、新事業を立ち上げたり、業態転換を図ること」（前川, 末包, 2011, pp. 179）

ため、時間的に先行する承継計画からうける影響が重要な論点であることに疑いはない。しかしながら、第二創業の本質を検討するためには、むしろ先代による後継者支援がない状態を基準にする、という発想の転換が必要ではないだろうか。

また、先行研究における事業承継は、ファミリー企業であることの欠点の最小化と、利点の最大化を図るプロセスとして理解されてきた。ここで注目したいのは、そのプロセスが記述される際の主語は、先代世代の人物であることが多かった点である (e.g., Barnes & Hershon, 1994 ; Gersick et al., 1997 ; Ward, 1997)。このとき、後継者はマネジメントされる対象 (客体) として定位されている。「後継者の能動的行動」を鍵概念の一つとしていた落合 (2016) においてさえ、後継者の能動的行動そのものよりも、その結果に寄与するために先代世代がおこなう活動に焦点があてられていた<sup>6)</sup>。

上記のように、先行研究ではもっぱら先代世代による後継者支援の文脈内で言及されてきた後継者による企業家活動だが、本稿ではそれ自体を主題化して論じるため、次のような転回を試みる。すなわち、従来は客体として扱われてきた後継者を主体へと転じさせ、その行為を前景化させるパースペクティブこそが、本稿の依って立つ視点である。《先代世代—後継者》との、および《後継者支援—企業家活動》との主客関係の転倒 (図と地の反転) を図ることで、事業承継プロセスは——その重要性を失うわけではないが——あくまでも第二創業を实践する背景となる。

本稿に登場する主要概念の関係性は図2のように整理できるが、ここで、第二創業という論点を事業承継研究の枠組みからいったん取り出してみようという一種の思考実験的な試みが、現実的および論理的に妥当であることを以下の2点から確認しておく。

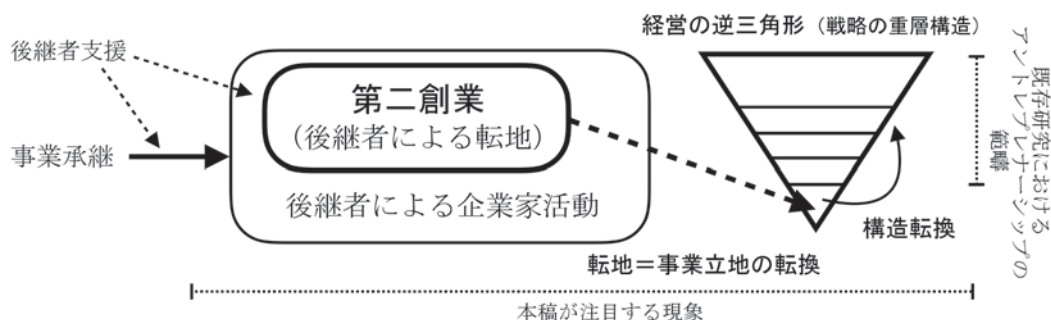
ファミリー企業研究は、いつからか戦略的、計画的な事業承継の存在を前提視してきた。承継計画 (succession planning) という概念が表すように、そこでの議論の対象は先取的 (プロアクティブ) な取り組みに限定されていることが多かった。だが、それらは後継者の成功を後押しする要因の一つでこそあれ、必然的に存在するものではない。入念な承継計画さえ、想定外の事象が起これば「予期されざる承継 (accidental succession)」と呼ぶべき現象と化す。これが1点目である。

またファミリー・アントレプレナーシップ研究では、先代経営者と後継者の行為枠組みの相違が考慮されることは稀で、先代が思い描き、あるいは実際に布石を打ちもしたロードマップを、後継者がよしとしない状況が捨象されている。はたして、同族による事業承継が実施されたことをもって、先代と後継者との間に経営者としての同質性があると、ア priori に想定してよいだろうか<sup>7)</sup>。これが2点目である。

ここまでで、本稿の研究課題と分析視座が導出された。次に、事例分析の枠組みについて述べる。Storey (1994) は、中小企業の成長について論じるうえで「企業家 (資源)」、「企業」、「戦略」の3要素に注目する枠組みを提出した。これに基づき、安田・許 (2005) は、事業承継について論じる際には《戦略×企業→企業家》という影響経路が重要であると述べたが、既述のとおり、本稿ではこの経路が後景化されている。第二創業を論じる際に重視すべき影響経路は《企業家×戦略→企業》であろう。転地を構想した企業家がそれを戦略として実践にうつし、企業の構造転換を図ってゆく過程に注目するためである。

## 4.2 対象事例と情報源

図2 第二創業が経営の逆三角形にあたる影響：鍵概念の関係



出所：著者作成

表2 SV社のセグメント別売上高構成

(単位：百万円)

決算期	モバイル セグメント	クラウド ソリューション セグメント	計
2014年6月期	4,271	2,098	6,369
2015年6月期	4,298	2,130	6,428
2016年6月期	4,307	2,460	6,767
2017年6月期 (予想)	4,153	2,908	7,061

出所：SV社決算報告資料より著者作成

本事例研究の対象企業は、大阪府大阪市に本社をおく中小上場企業の「株式会社スマートバリュー」（以下、「SV社」と表記）である。SV社の祖業は自動車関連事業（部品の販売や取付サービス）であり、後に取り扱い製品の中心をバッテリーなどの電装品から車載電話へと移した。その延長線上で進出した携帯電話販売事業（モバイル事業）が、現在でも売上構成比では最も大きな事業である（表2）。

主業——売上構成比が最大の事業——と主要取引先の組み合わせによって事業立地は規定される、という三品（2007）の定義に基づくと、SV社の転地は完了していない。ただし目下のところ、同社はクラウドソリューション事業への投資に対して積極的であり、また祖業からは撤退済みである。したがって、B2Cの携帯電話販売からB2Bのクラウドソリューションへ、という転地にむけた第二創業プロセスが進行している最中であるといえる<sup>6</sup>。

SV社の株式の過半数は同族が所有しているが、企業統治のメカニズムを強化してゆく過程で、経営層にも非ファミリーが参加するようになっている。さらに2015年6月、同社は東京証券取引所JASDAQ（スタンダード）に上場した。上場時点における資本金は約2億5千万円、従業員数は230名である。

SV社では、二重の意味での「予期されざる承継」を経て第二創業が実践された。予期されなかった側面とは、(1) 先代経営者が想定外のタイミングで逝去し、先代経営者から長男への事業承継の準備が最初期の段階で終わったこと（承継計画の途絶）、(2) 先代経営者は次男に事業を承継させることを計画していなかったこと（承継計画の不在）である。加えて、事業承継における補佐役も存在しなかった。以上より、本研究の理論的関心に沿う事例であるとい

える。

事例研究では、主に非構造化インタビューから得られた一次情報と、公表済みの二次情報を用いる。インタビュー調査は2015年8月に開始し、現代表取締役社長を中心に、取締役1名、管理職3名、その他従業員2名の計7名に対して、累計約7時間分が実施された<sup>9</sup>。事例記述の中心的なパートは現社長の社長就任から新規株式公開（IPO）まで（2003～2015年）を対象とするが、参照した二次資料はそれ以外の時期に公開されたものを含む。

なお、単一事例研究を通じて構築された理論をただちに一般化することはできず、本稿は探索的事例研究として位置づけられる（Yin, 1994, 邦訳 pp.30-31）。そして、経営実務や政策立案の観点から長らく関心をあつめてきた、第二創業という主題に関する新たな理論的視点を提供し、また概念装置の発展に寄与することをその目的とする。

## 5 ケース：株式会社スマートバリュー

### 5.1 事業承継までの背景

SV社の源流である「堺バッテリー工業所」は1928年に大阪府堺市で創業され、1947年に「株式会社堺電機製作所」として法人化された。バッテリーの製造や輸出、および自動車用電装品の販売や修理をおこなう、いわゆる町工場の形態としての出発であった。1980年代半ばからは、電装品取付業務の一環として車載電話の販売取付も請け負うようになっていた。

創業者から見た孫の世代で起こった第二創業（後述）により、現在のSV社の事業内容は次のように変化している。まず「クラウドソリューション」と「モバイル」の2種類のセグメントへと大別され、前者はさらに「地域情報クラウド」、「モビリティ・サービス」、そしてこれらの基盤となる「クラウドプラットフォーム」へと分類される。

第二創業に焦点をあてたとき、本ケースの主役は現代表取締役社長の渋谷順氏である。同氏は創業者の孫であり、また堺電機製作所設立者の次男にあたる人物である。1963年に生まれた同氏は、高校卒業後の1982年から家業の取引先で営業として勤務しており、家業へと戻ったのは1985年のことだった。

1960年生まれで順氏の兄にあたる、長男の渋谷一正氏は、1983年に本田技研工業株式会社に技術職として入社していた。一正氏は次男の順氏よりも7年



遅い 1992 年に堺電機製作所へ入社した。社長である父につき、事業承継にむけた家業での経験を少しずつ積んでゆく予定だった。

しかし 1994 年、2 人の父である先代社長が急逝してしまい、予期せぬタイミングで長男の一正氏が社長に、次男の順氏は専務となった。

兄弟は父が亡くなって初めて決算書類を閲覧する機会を得たが、そこには家業が何年ものあいだ赤字続きであり、売上高の 6 億円とほぼ同額の債務があることが記されていた。さらに、この事実を知っていたのは亡き父と、常務として管理業務を一手に引き受けていた母のみであったため、その他の従業員が危機感をいなく道理もなかった。

同年、車載電話の販売ノウハウをもつ堺電機製作所に対して、NTT 側から携帯電話の販売代理店の運営を依頼され、順氏が中心となって「ドコモショップ」業態に進出した。その後の携帯電話市場は公知のごとく著しい成長を遂げ、祖業の不振とは対照的に大きな利益を堺電機製作所にもたらした。

さらに 1996 年には、パソコン通信や黎明期のインターネットを通じた双方向コミュニケーションという、個人的な体験から事業機会を見出した順氏により、インターネット接続事業（ISP 事業）やウェブサイト作成などをおこなう子会社である「株式会社スマートバリュー」（現在の同名会社とは別の法人であるため、以下、「旧 SV 社」と表記）が設立された。

だが、その後の数年間で ISP 市場には次々と競合が参入し、付加価値の創出も困難であることから、同事業は 2000 年に売却された。会社としては存続し、その時点では全従業員が留まっていたため開発能力も残ったが、基幹事業の売上が失われたことで、同社は 4 年間ほど赤字が続く。結局、自治体向けクラウドサービスが軌道に乗り始めるまでの約 3 年間で、12 人ほどいた従業員は半数以下になっていた。

## 5.2 第二創業プロセスの顛末

その折、子会社での経営経験を積んでいた順氏が、大手企業の技術職出身だった一正氏に代わって、2003 年 4 月から代表取締役社長に就任した。その後、一正氏は代表取締役会長に就任し、管理部門のトップを務めることになった。

自動車関連の下請企業の営業として幾度となく理不尽と戦ってきた経験と、事業承継時の負債発覚をうけて、順氏は透明かつ厳正な経営の重要性を意識

するようになっていた。これが、順氏が現在掲げている「社会の公器として永続する事業体となる」というフィロソフィーにも繋がっている。

しかし堺電機製作所の実態としては、偶然外部から機会が持ち込まれたモバイル事業への依存体質が明白で、長期的な存続は危ぶまれる状況であった。また、ベンチャー企業的な子会社の経営を経て、順氏は危機を克服するためには、ある程度の逆機能が生じたとしても、トップダウン的な意思決定による機動的な経営が必須であると考えられるようになっていた。

以前より順氏はモバイル事業と旧 SV 社の陣頭指揮を同時に執ってきたが、社長就任後には自動車関連事業に対しても大舵を振った。自動車関連事業、モバイル事業、そして旧 SV 社のインターネット関連事業のいずれに対しても、経営の透明化や予算統制を中心とするマネジメント方針の厳格化や、不採算事業の処分をおこなったのである。これによって多数の従業員が退出したという事実が、その苛烈さを物語っている。

当時の混乱のインパクトを増大させた一つの要因は、すでに自動車関連事業で試みられていた多角化である。収益性の低さを克服するために祖業と関連のあるフランチャイズへの加盟などが試行錯誤されていたが、結果的に事態は好転していなかったため、順氏は事業撤退の意思決定をくださった。

新業態のために雇用された従業員たちの多くは失望し、堺電機製作所を去ってしまった。順氏の社長就任時、同社の自動車関連事業に従事する従業員は 40 人程度いたが、その後述する持株会社化の時点（2006 年）では約半数にまで減少していた。

渋谷順氏：今となつては、よく空気を読まずに入っていたなと思ってます。ぱつぱりとやりましたね。めちゃくちゃ誤解をうけたと思います。

予算統制をより徹底するためには、1 社の内部で曖昧になっていた事業別業績を明確に区別する必要があると順氏は考えた。その実現にむけて、2006 年から持株会社制への移行（ホールディングス化）の準備を開始した。好調のモバイル分野では人材派遣会社の「株式会社モバイルスタッフ」を設立し、事業の規模と範囲を拡大した。

渋谷順氏：一緒の会社の中であつて、モバイル事業はそ

れなりに利益が出ているのに、自動車関連事業はぜんぜん利益が出ていなかった。みんな甘えているわけですよ。

管理業務の脱属人化も推し進められた。既述のとおり、堺電機製作所の管理業務は常務が一元的に担っていたが、彼女自身が引退を望んでいたこともあり、旧 SV 社に勤務していた女性の D 氏が引き継ぎを担当した。これは、ファミリー以外の従業員が財務・会計に関連する業務に携わった最初の例でもある。

2006 年 10 月、堺電機製作所は「株式会社 SDV ホールディングス」へと商号を変更し、持株会社制に移行した。自動車関連事業とモバイル事業を明示的に区別するため、新たに設立された事業会社である「株式会社堺電機製作所」と「株式会社モバイルビズ」へ、それぞれ移管された（前者はそれまでの堺電機製作所とは同名の別法人であるため、以下、「新・堺電機製作所」と表記）。既述のとおり、ホールディングス化の第一義的な目的は、徹底された予算統制に必要な情報、すなわち事業別パフォーマンスを可視化することであったため、旧 SV 社を含めて、グループ企業はいずれも順氏によって経営されていた。

持株会社制への移行から 4 年後の 2010 年には、次のような変化がみられた。まず 9 月には「株式会社トライアंक」を買収し、開発者人材を増員した（翌年に吸収合併）。12 月には新・堺電機製作所の一部事業が新設事業会社の「株式会社 SDV カーソリューションズ」へ移管された。移管された事業は、車載情報機器の販売および自動車に関する IoT（Internet of Things：モノのインターネット）ビジネスである。現在でも SV 社のクラウドソリューション・セグメント内の「モビリティ・サービス」部門として重要な位置づけをあたえられている。これをもって、実質的には新事業群と祖業との切り離しが完了した。

2007 年からは新卒採用を開始しており、それ以降も毎年 5~6 人が定期的に採用されている。新卒採用で入社した従業員は、2015 年度ではすでに全体の 10 分の 1 程度を占めるようになっていた。並行して、ガバナンス機制的強化も続いていた。オペレーションや管理における新しいルールの複雑さと厳格さ、判断基準の変化などに適応できなかった従業員は、管理職であるか否かに関わらず退出していった。それと入れ替わるようにして、マネジメント経験をも

つ人材を中途採用で登用し、管理職の増強も図られた結果、管理職の顔ぶれがほとんど刷新されることになった。

渋谷順氏：昔からいた人はだいぶやめました。〔中略〕予算統制がすごく厳しくなって言い訳できない状況ができたので、責められるのは辛いということでやめていった人がいっぱいいます。

さらに、D 氏と社長の順氏を起点に、新たに入社した管理職への知識の移転と権限委譲を進め、非ファミリーによる経営参加が定着する土壌を整えていった。

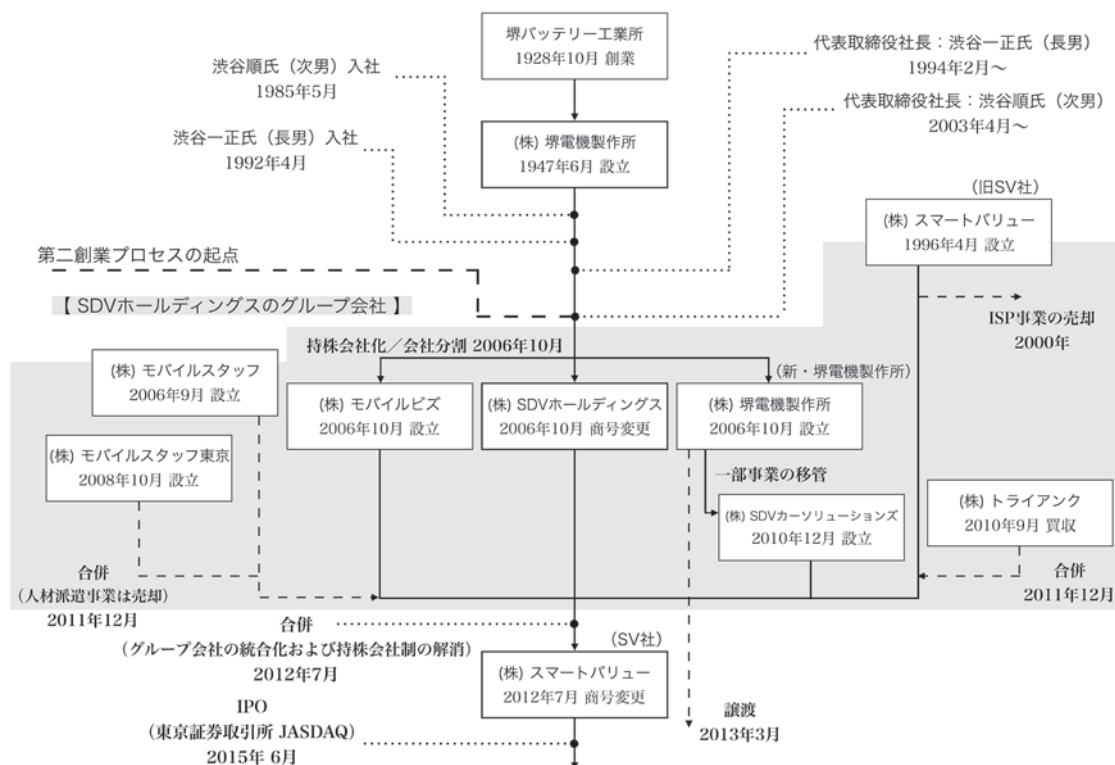
次の転機は 2012 年初頭におとずれた。経営コンサルタントとして独立していた順氏の友人から、ガバナンスの強化を目的として株式公開を勧められたのである。順氏は社長就任後から一貫して透明かつ規律ある会社経営を重要視してきたが、その延長線上にある取り組みとしての株式公開を決断した。

3 ヶ年での上場を目指して 2012 年 6 月から準備が開始され、SDV ホールディングスは組織の再統合へと向かってゆく。7 月には持株会社制を解消し、全てのグループ会社が統合され、それと同時に、存続会社である SDV ホールディングスの商号が株式会社スマートバリューに改められた<sup>(4)</sup>。冒頭で述べたものに近い事業ポートフォリオはこのようにして生まれ、父の世代から残された負債も完済することができた。

上場準備の期間中を通じて、権限や責任の境界が曖昧だったインフォーマルな経営層は、会長、社長、取締役会などから構成される経営チームとして公式的に組織化されていった。

2015 年 6 月、SV 社はほとんど予定通りに JASDAQ（スタンダード）への上場を果たした。その影響について尋ねてみると、上場を主導してきた経営層や、変化に関与した管理職に属するインタビューー曰く、IPO そのものもたらした変化は決して本質的なものではなかったという。ただし、従来はどれほど予算統制が徹底されることになろうとも、あるいはコンプライアンス基準が厳しくなろうとも、それは社内で完結していた仕組みだったが、上場後はそれらが衆人の知りえる情報となる。この変化が、個人の仕事のスタイルに影響をあたえるものであったことも事実だ。

図3 SV社の組織の変遷



出所：SV社の有価証券届出書、および調査に基づき著者作成

——上場準備期に従業員がたくさん辞めるといふことはありましたか？

渋谷順氏：特に最後の1年間。上場後にもありました。ストックオプションなど、一切ありませんでしたので。

なお、祖父や父の代から続く「町工場」である新・堺電機製作所は、株式公開から遡ること2年前の2013年3月をもって譲渡された。順氏の社長就任当時から本件の構想はあったものの、友好的な譲渡先が現れたことで実行にうつされた。

## 6 考察と議論

### 6.1 第二創業がもたらす構造転換の4論点

前節のケースに描かれたのは、祖業から、子会社として開始された新事業への転地が進行し、当該企業にさまざまな変化が生じてゆく過程であった。図3は事例における組織の変遷を示したものである。

本項では《企業家×戦略→企業》という影響経路に注目して、事例から得られた発見事項を解釈してゆく。考察の結果、それらの変化は事業立地の戦略論における「構造転換」として理解され、第二創業

のプロセスに特徴的な4つの論点が導出された。

1つ目の論点は「業務の再編」である。第二創業の主役である順氏によって、予期されざる承継の後から一貫して重視された方針は、透明性の高い経営、および予算統制とコンプライアンスの徹底である。事業別業績を明確化するために持株会社化が実施され、コーポレートガバナンス・メカニズムを強化することを第一義的な目的として、株式公開もおこなわれた。それは「社会の公器として永続する事業体となる」という、父親世代には存在しなかった、順氏のフィロソフィーを達成するための手段でもあった。

これらの業務レベルでの変化に適応できなかった従業員が多数退出したことから、後継者がもたらす変革に抵抗感を覚える存在は、先代経営者に限らないことがわかる<sup>(1)</sup>。祖業とモバイル事業は空間的にも心理的にもある程度の距離感をもって運営されており、職場の雰囲気も大きく違っていた。ただしこうした変化は、特に自治体向けクラウドソリューションに関する製品やサービスを提供してゆくために必要であったと考えられる。たとえ経営者のフィロソフィーが異なるものであったとしても、同様の変

化は避けられなかっただろう。

つまり、祖業と転地先事業の業種特性や商習慣には相違があることにより、事業の重心が移行してゆくとともに、組織内のオペレーション次元に構造転換が生じる。組織ルーティンから逸脱的な変革への抵抗が、従業員レベルで起こる可能性は非常に高い (Gersick, 1991 ; Schreyogg & Sydow, 2011)。

2つ目の論点は「**経営層の(再)組織化**」である。事業承継よりも前の段階において、経営の実務や情報に関与しうる存在は社長と常務のみであった。経営への関与については事業承継後にも同じ状況がしばらく続いたが、次男による第二創業への着手にあたって、情報共有がすぐにおこなわれた。その後、ホールディングス化を控えた 2005 年頃を起点として、ファミリーに集中していた権限が段階的に管理職級の従業員へと委譲された。上場準備が始まると、公開企業として必須のコーポレートガバナンス・メカニズムが形成されていった。

注目すべきことは、経営層というべき立場に該当する役職は最初から存在しているのではなく、むしろ事業の規模や内容の変化から生じたマネジメント上の必要性に応じて、事後的に組織化された点である。それがチームとして有機的に機能しはじめたのは、さらに後の段階になってからであった。

機能的必要性からマネジメントの仕組みが変容する現象は、企業成長のライフサイクル・モデルとして表現されてきた (Greiner, 1972 ; Scott & Bruce, 1987)。第二創業の過程では、転地先事業のライフサイクルを初期段階から成長させてゆかねばならないため、マネジメント次元では継続的な構造転換が起こるはずだ。転地は企業ライフサイクルの原点回帰を意味するため (三品, 2007, p.256)、ファミリーから構成される経営層が第二創業以前から存在していたとしても、同様のことが言えるであろう。「再組織化」が起こるのはそのような場合である。

3つ目の論点は「**事業の再編**」である。SV 社は、事業承継以前のある時期からは複数の事業を有していた。だが、祖業に近い分野での多角化が赤字解消に繋がらなかったことから、第二創業の過程では不採算事業として整理 (M&A による売却や譲渡) された。上場後には祖業も売却され、そのうえでモバイル事業からクラウドソリューション事業への転地完了にむけた取り組みが続けられている。

多くの創業者は、自らが創造した事業が衰退期をむかえても、積極的な対策をとらない傾向があると

指摘される (Ward, 1997)。だが、先行研究でもわずかに示唆されているように、第二創業はただ新たな事業を創造するだけでは不十分である (前川, 末包 編, 2011, p.264 ; ファミリービジネス学会 編, 2016, p.95)。既存事業の整理が並行的に実施されなければ、それはあくまでも多角化とみなされよう。

後述する 4 つ目の論点とも関連するが、整理対象になった業務に従事する人物を筆頭に、あらゆる従業員は後継者が推進する構造転換に対して《適応／離脱》という選択を迫られることも指摘しておきたい。後継者の視点からは、従業員に対するコミュニケーションを《説得／排除または放置》のどちらのモードでおこなうか、という問題でもある。

経営資源に余裕のない中小企業では特に、この選択が重要であると考えられる。事業範囲と従業員はともに収支を変動させる重要な要因であり、第二創業という重く時間のかかる活動の成否はおろか、組織の存亡にも関わるためである。経営層の組織化を促進してゆく段階では、そのメンバーを組織の内外いづれから登用するのか、という選択をくだす必要もある。

4 つ目の論点は「**従業員の世代交代**」である。SV 社では、既存の従業員が多数退出していく現象が生じた反面、転地先事業のために雇用された新たな従業員の数は継続的に増加していった。

まず明らかなのは、第二創業は経営者の世代交代後に始動するプロセスであるが、その延長線上では、従業員の世代交代も生じるということである。さらに、一方で先代世代からの管理職を含む従業員が多数離脱し、他方では転地先事業の従業員がより高い職位へと漸進したこともわかっている。

先の 3 つとは異なり、この論点については、経営の逆三角形を左右から支える見えざる資産に着目したい。見えざる資産は人的資源と密接に繋がっているが、三品 (2007) が示唆するとおり、それは事業立地や事業デザインについて特異的である。すなわち、祖業で蓄積された対外的な信用残高も内部の技能蓄積も、祖業に最適化されているが、転地先事業にも寄与する保証はない。第二創業を推進する後継者としては、転地先事業が要求する能力をもつ従業員を雇用し、また経営層の一員として迎えたいと考えるだろう。

上述した論理の存在を仮定すれば、毎年安定的な人員追加をおこなうことが稀な中小ファミリー企業において、従業員の世代交代は第二創業の始動後に

目立って起こる可能性が高い。そこにコンフリクトが生じることは必至であり、第二創業の実践主体が対処すべき代表的な課題の一つに数えられるだろう<sup>12)</sup>。

分析の結果は表3のように整理され、第二創業の実施がもたらす経営の構造転換は、次のような特徴を有することが示された。すなわち、(1) オペレーション次元での「業務の再編」、(2) マネジメント次元での「経営層の(再)組織化」、(3) 戦略次元での「事業の再編」、(4) 見えざる資産に関する「従業員の世代交代」の4点である。

上位概念である転地と同様に、第二創業の過程でも、事業立地の変化に影響され、より上部の構造が転換を余儀なくされる現象が認められた。さらに、これらの論点からは、構造転換の過程における異なる次元同士の相互作用も見出すことができた。これより、第二創業という現象を論じる際には、経営層の行為のみならず、その他の従業員がどのように反応したのかも調査することの必要性が示唆される。

## 6.2 第二創業にもとめられる経営能力

以上が、事業立地の戦略論の視座から導出した、第二創業に特徴的な4つの論点である。さらに本項では、第二創業の実施にもとめられる条件について議論する。転地を成功させるための鍵は「期待任期」、「経営能力」、「マンデイト」、そしてこれらを保証する「自主自立の経営」の4点であったが、第二創業の場合には、各要素にどのような特徴がみられるだろうか。

所有と経営の分離が進化した大企業や、外部者による出資を受け入れたベンチャー企業の経営者は、転地プロセス上の何らかの事由から、期待任期の満了を待たずして更迭される可能性があるが、中小ファミリー企業では「自主自立の経営」——すなわち所有と経営の一致——が一般的に確立されている<sup>13)</sup>。経営者交代は家族の世代交代とほとんど同期しており、「期待任期」も十分である。

「マンデイト」についてはどうだろうか。本稿の事例では、第二創業の実践主体である後継者は先代世代の従業員からの正当性の獲得を目指してはおらず、むしろコンフリクトの発生を顧みずに、従業員を含む経営構造を率先して再編させようとしていた。これは、既存のファミリー・アントレプレナーシップ研究における後継者像とは印象が大きく異なる。

本稿でその是非を論じることはしない。だが、転

地としての第二創業をおこなう主体は、親である先代経営者の経営行動と、その結果として家業の内外に蓄積されてきた見えざる資産の価値を、批判的に見積もる必要があることは認めざるをえない。さもなくば、事業立地の沈降に先んじて家業の転地を实践しうだけの強力なマンデイトはもちえないからである。

上述したコーポレートガバナンス上の特徴と、主観的な基準に基づいて強度が決まるというマンデイト本来の性質を考慮すると、実は、中小ファミリー企業ではラディカルな企業家活動が阻止されづらい条件が揃っている。したがって、ひとたび後継者が第二創業の実施に対する強い動機をもてば、そのことが強力なマンデイトの確立に直結しやすい。さらに、ファミリー企業であること自体が動機の駆動要因としてはたらくとも考えられる。

むろん、マンデイトの強度だけでは第二創業は成功しない。単なる後継者の暴走に終わるおそれもあり(三品, 2010)、4つのなかでもっとも問題化しやすい要素は「経営能力」であると考えられる。

後継者の経営能力を高める手法はファミリー・アントレプレナーシップの分野で探究されてきたが、その多くが、先代経営者による後継者支援という一種の「お膳立て」を重視する視座にたっていた点は見逃せない。第二創業においては、後継者に期待される能力のなかでも「転地の担い手」というラディカルな側面が重要である。そのため、既存のファミリー・アントレプレナーシップ研究から得られる知見のなかに、第二創業を促す後継者教育としては、妥当でない主張が含まれている可能性は否めない。事業承継に関する研究よりも、むしろ組織変革論における断続的均衡モデルや、変革型リーダーシップ理論との接続が有効かもしれない(Gersick, 1991; Bass, 1990)。

仮に、先代経営者と後継者が共同で第二創業に取り組むことを促すような事業承継プロセスのデザイ

表3 第二創業がもたらす経営の構造転換

第二創業の論点	転換が生じた次元
(1) 業務の再編	オペレーション
(2) 経営層の(再)組織化	マネジメント
(3) 事業の再編	戦略
(4) 従業員の世代交代	見えざる資産

出所：著者作成

ンを図るならば、検討すべき内容はきわめて複雑になるだろう。老舗企業にはそうした複雑な問題にも対応可能な暗黙知や形式知が保持されているのかもしれないが、それを明らかにした研究は存在しない。転地は全ての世代が取り組むべき課題であるとはかぎらず、ファミリー企業の超長期的存続の鍵を、伝統的イェ制度、人事管理と教育の制度、商人道の継承といった説明だけで済ませることには不足があるといえるだろう（大西 編, 2014, pp.10-12）。

## 7 むすび

### 7.1 結論

全体的な概略とともに、本稿の結論を述べる。第1～2節では、既存研究の検討により、中小企業の存続には企業家活動が必要であること、および長期的なスパンで次世代へのバトンパスをおこなう中小ファミリー企業の存続には、事業立地の浮沈に応じた転地がもとめられることを示した。第3節では後継者による企業家活動と関連して第二創業の概念に注目し、事業立地の戦略論からの再定義を試みた。第4節では事例研究の課題と方法について検討し、第二創業という理論的概念そのものの特徴を析出するためには、先代世代による後継者支援の一部としてではなく、あくまでも後継経営者の視点からみた企業家活動として、転地の試みを分析すべきであることが示された。そこで第5節では、予期されざる事業承継を経て第二創業を実現した中小ファミリー企業のケースを記述した。

事例分析の結果と、そこから導出された主張は第6節に示した。まとめると、第二創業によって生じる「経営の逆三角形」ないし「戦略の重層構造」の転換における、特徴的な4つの論点が明らかになった。第二創業としての転地を実現する条件についての議論からは、後継者にもとめられる経営能力の特殊性が示唆された。従来から注目されてきた先代世代の視点からの後継者支援と、本稿が論じた後継者目線での事業立地の転換という双方の要素を考慮してこそ、第二創業の実体をより精確に把握できるようになるだろう。

### 7.2 含意

本稿の独自性は、事業立地の戦略論パースペクティブに立脚し、第二創業の概念を再定義した点である。事例研究では、第二創業の実践過程で生じた出

来事を理論的に説明し、同概念を理論化する端緒を開いた。本稿の定義における第二創業は「後継者による転地」を意味し、また後継者の企業家活動の一類型でもある。第二創業という概念をあえてこのように再定義することで、いかなる含意が得られただろうか。

事業立地の戦略論から中小ファミリー企業にアプローチしたことの意義は、時間的射程が超長期におよぶため、その帰結として、既存の中小ファミリー企業研究にはなかった視点や概念装置を提供する点である。製品やプロセスの革新が中小企業の存続にとって重要であることは確かだが、事業立地の戦略論は、超長期のスパンでは、事業立地そのものの浮沈こそが決定的であることに対して明確な注意を喚起する。

それゆえに、本稿が再定義した第二創業は、その過程において開墾した事業立地への重心移動が伴わねばならない。また、新事業への進出と既存事業の整理が並行的に生じない後継者による企業家活動は、第二創業から区別されるべきであることも示唆される。

中小ファミリー企業に関する研究領域にはすでに多くの蓄積がある。それらの背後に隠れていた事業立地という変数を考慮に含めることで、同領域はさらなる広がりを見せるだろう。あるいは、事例研究から導出された「第二創業の遂行によって生じる経営の構造転換」の実態がより詳細に明らかになることで、後継者支援のありかたを再検討することも可能であろう。

反対に、ファミリー企業や老舗企業の研究の側から事業立地の戦略論に対して含意をもたらすこともできよう。たとえば、客観的正当性を獲得する方法の検討に加えて、創業者以降の世代の経営者にとって、何が強力なマンデイトの源泉（第二創業に取り組む動機）たりえるのかを検討することができる。

事業立地という変数を考慮することで得られた、中小ファミリー企業への実践的な含意としては次のようなものが挙げられる。中小ファミリー企業においては、経営者の生物としてのライフサイクルと比較的近い周期で経営者交代が起こる。したがって後継者は、家業自体だけでなく、家業が属する事業立地のライフサイクルがピークを越え、衰退期をむかえている可能性を精査すべきだろう。長い時間的射程のもとでは、成功事例の繁栄も、当該事業立地が沈降するまでの一時的な様相でしかないのである。

中小ファミリー企業の第二創業を外部から支援する立場への示唆もある。本稿の事例企業は、事業承継の時点ですでに経営不振に陥っており、企業体としての存続が脅かされていた。新たな事業立地の開墾は、祖業が属する事業立地の沈降に関する戦略的予見よりも、むしろ経営危機の解消によって当座の存続を図るための、戦術的対応を契機として始動したとみなせる。こうした対症療法的なケースは、事業立地の戦略論が理想とする転地のイニシャルキックとは異なるが、実務的には示唆に富むといえるだろう。

第二創業の実施にあたっては、後継者の経営能力が問題となる可能性が高いことを指摘したが、痛みを伴う構造転換の過程における学習や訓練の経験には、広義のアントレプレナーとしての能力を高めるはたらきが期待できる。後継者による当座の戦術的対応を、何らかの支援によって、第二創業に繋がる戦略的活動へと深化させられないだろうか。

### 7.3 限界と課題

本稿の結論の一部には留保が必要である。強硬的でトップダウン志向の強い第二創業には高いリスクが伴い、ときには戦略遂行の原資である見えざる資産を失わせる。中小企業はいわば失血死にいたるリスクが高く、本稿の事例においても、従業員の一斉退出によって転地はおろか操業さえ困難になる危険がつきまとっていた。したがって、この単一事例から中小ファミリー企業による第二創業の理念型を構築することはひとまず差し控えられるべきである。

方法上の限界もある。本稿は転地が完了していない単一事例に注目して、第二創業プロセスの内容を調査したため、「第二創業」の理論構築という課題は作業仮説的な視点の提起にとどまっている。さらなる前進のために、複数の事例を用いた外的妥当性の確認と、すでに転地が完了している事例を扱うことによる内的妥当性の向上が必要であろう (Yin, 1994) (14)。

付け加えると、戦術次元の構造転換には、第二創業や転地に固有の特徴が見出されなかった。実質的に戦術次元の変化について論じた先行研究には蓄積があるものの、より詳細に調査することで、5 つ目の論点が明らかになる可能性は残されている。調査設計の難に起因するおそれがあるため、第二創業概念の理論的発展のためには追加の通時的調査が必要である。

### 【注釈】

- 1) 後藤 編 (2012) において、ファミリー企業とは「ファミリーが同一時期あるいは異なった時期において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義される (p.3)。Chua, Chrisman, and Sharma (1999) のように、共有されたビジョンを重視する定義も存在するが、本稿はファミリー企業としての存続や発展そのものを主題としていないため、所有に基づく前述の定義に依拠する。
- 2) 本来、事業立地の戦略論は主に上場大企業を対象として論じられた事業戦略論であるが、中小企業が属する事業立地が顕著に新しいとはいえず、論理の出発点となる事業立地の浮沈に関しては差がない。さらに、中小企業の存立基盤の変化は川上や川下に位置する大企業の取引関係の変化からも影響をうけることが示唆されるため (西岡, 2012 ; 水野, 2015)、根本的には事業立地の浮沈に還元される側面をもつ。したがって、同アプローチに基づく中小企業研究も可能である。
- 3) 西村 (2014) は旭山動物園の事例に依拠し、産業全体が衰退してゆくような状況下では、ポジショニングの議論に先立って事業ドメインの再定義をおこなうべきであると述べた。
- 4) 中小企業白書では当初、第二創業という用語に特定の定義があたりていなかったが、後に補助金事業の規定などにおいて明文化された。たとえば「平成 28 年度創業・第二創業促進補助金」では、「既に事業を営んでいる中小企業者又は特定非営利活動法人において後継者が先代から事業を引き継いだ場合に業態転換や新事業・新分野に進出するもの」が第二創業に該当する。また、中小企業白書における同制度の総括には、「事業承継を契機に既存事業の全部又は一部を廃止し、新分野に挑戦する第二創業者」に対して廃業費用を支援した、という記述が含まれる (中小企業庁, 2017, p.587)。なお、英語における「第二創業」の定訳はないが、本稿では“re-founding”とした。
- 5) 最低限すべき線引きは、経営者の主体性が介在しない技術的変化などによる主業の直線的な移行や、総合化は転地とみなされない、という基準である (三品, 2007, p.157)。
- 6) 落合 (2016) 自身、経営者の世代交代が完全に終了した後の時期を分析しなかったことを、残された研究課題として挙げている。
- 7) たとえば、ビジネスパーソンが MBA 課程で学ぶことが一般化した後継世代と先代との間で、家業に関する認識に根本的な相違があったとしても不思議ではない。ファミリー企業には、個人間や家族間での利害対立やコミットメント差に関するリスクが内在するが、類似する問題が親子間で生じないとも限らない (Gersick et al., 1997 ; Ward, 1997)。また、予期されざる承継の発生は、先代世代に対する批判的または懐疑的な印象を後継者にいざかせるきっかけとして、十分なインパクトをもつ出来

事であろう。

- 8) SV社のウェブサイトやIR資料などにおいては、現在の同社が「第三創業期」にあると表現されている。だが本稿では「意志が作用して立地を動かす場合」のみを転地と認めるという基準にしたがって(三品, 2007, p.157)、モバイル事業への進出は転地とみなさず、クラウドソリューション事業への転換過程を第二創業であると解釈する(注釈5も参照)。
- 9) インタビューの主題は、調査時期によって異なるものが設定された。おおまかに、業態転換とIPOのプロセスにおける従業員の反応(2015年)、および同プロセスに沿った経営体制の変遷(2016年)、という内容に区別できる。2017年5月時点で同社の社史は存在しないが、現社長の自伝的要素を含む著書が存在するため、補助的な位置づけとして参照した(渋谷, 2012)。
- 10) 本稿で「SV社」と表記してきた会社のことで、「旧SV社」とは別である。したがって、法人格としての同一性は堺電機製作所から現在のSV社にまで継承されている。この商号を用いたのは、クラウドソリューション事業を次なる主業として成長させてゆくという意味と、すでにブランド名として定着していたことによる。
- 11) 先代世代から勤続している従業員の一人は、上場準備の前後でオペレーションが煩雑化したように感じると述べた。だが、言い換えると、変化に対する一定の抵抗を覚えつつも、新たな方針に適応した古参の従業員は少数ながら存在している。
- 12) ファーストリテイリング創業者の柳井正氏が、同社の前身の家業において経営手法を刷新したことが従業員の離脱をもたらした、という例もある(ファミリービジネス学会編, 2016, p.92, 95)。
- 13) 下請比率の高い企業はその限りではない。下請企業が第二創業を企図する場合には、まず「自主自立の経営」という前提条件を満たすことがもとめられるため、自社製品の開発などを通じた新たな収益源の確立といった、事業立地以外の次元から問題を対処してゆかなければならない。
- 14) 本稿は事業立地の戦略論の視座から中小企業を対象とする議論を展開したが、中小企業の異質多元性に起因する量的な比較困難性や、データの入手困難性から、三品(2007)や一連の著作と同様の設計による研究は困難であると言わざるをえない。本稿の延長上にさらなる研究が提出されるならば、それはオリジナルの事業立地の戦略論とは異なる方向性を目指すことになるだろう。

#### 【参考文献】

- Barnes, Louis B., and Hershon, Simon A. (1994) "Transferring Power in the Family Business," *Family Business Review*, Vol.7, No.4, pp.377-392
- Bass, Bernard M. (1990) "From Transactional to

Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Vol.18, No.3, pp.19-31

Chua, Jess H., Chrisman, James J., and Sharma, Pramodita (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, No.4, pp.19-39.

中小企業庁 (2001) 『2001年版 中小企業白書』

中小企業庁 (2017) 『2017年版 中小企業白書』

ファミリービジネス学会 編 (2016) 『日本のファミリービジネス：その持続性を探る』中央経済社

Gersick, Connie J. (1991) "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, pp.10-36

Gersick, Kelin E., Davis, John A., Hampton, Marion M., and Lansberg, Ivan (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family*, Brighton, Massachusetts: Harvard Business Press (岡田康司 監訳・犬飼みずほ 訳『オーナー経営の存続と継承：15年を越える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版, 1999)

後藤俊夫 編著 (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

Greiner, Larry E. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, July-August, 1972, pp.37-46

鉢嶺 実 (2005) 「脚光を浴びる 「第二創業」：既存事業の“行き詰まり感”の打開へ向けて」『信金中金月報』4巻3号, pp.13-25

今西正典 (2004) 「中小企業の第二創業におけるコンフリクト・マネジメントについて：イノベーションとコンフリクトの関係から見た考察」『マネジメント・レビュー』10巻, pp.1-30

Kenyon-Rouvinez, Denise and Ward, John (2005) *Family Business Key Issues*, London, UK: Palgrave Macmillan (秋葉洋子 訳・富樫直記 監訳『ファミリービジネス 永続の戦略：同族経営だから成功する』ダイヤモンド社, 2007)

前川洋一郎・末包厚喜 編著 (2011) 『老舗学の教科書』同友館

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

三品和広 (2010) 『戦略暴走：ケース179編から学ぶ経営戦略の落とし穴』東洋経済新報社

三品和広 (2016) 「事業立地の戦略論 最新形」『一橋ビジネスレビュー』64巻3号, pp.6-17

水野由香里 (2015) 『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』碩学舎

中井 透 (2009) 「「第二創業」としての事業承継：創業企業との



パフォーマンス比較と「第二創業」を生み出す要因の分析  
『年報財務管理研究』20巻、pp.15-27

西村友幸 (2014) 「マーケティング洞視眼：事業定義の論理的手法」『マーケティングジャーナル』33巻4号、pp.75-90

西岡 正 (2012) 『ものづくり中小企業の戦略デザイン：サプライヤー・システム、産業集積、顧客価値』同友館

落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房

大西正曹 (2001) 「経済政策に「経営者育成」の視点を：中小企業の第二創業こそが日本経済復活のカギ」『論壇』2001年9月号、pp.104-111

大西 謙 編著 (2014) 『老舗企業にみる100年の知恵：革新のメカニズムを探る』晃洋書房

Penrose, Edith T. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.), Oxford, UK: Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論〔第3版〕』ダイヤモンド社、2010)

榊原清則 (1992) 「企業ドメインの戦略論：構想の大きな会社とは」『組織科学』25号3巻、pp.55-62

佐竹隆幸 (2004) 「中小企業のベンチャー・イノベーション：第二創業の事例を中心として」『ひょうご経済』83巻、pp.2-8

佐竹隆幸 (2008) 『中小企業存立論：経営の課題と政策の行方』ミネルヴァ書房

Schreyogg, Georg and Sydow, Jörg (2011) “Organizational Path Dependence: A Process View,” *Organization Studies*, Vol.32, No.3, pp.321-335

Scott, Mel and Bruce, Richard (1987) “Five Stages of Growth in Small Business,” *Long Range Planning*, Vol.20, No.3, pp.45-52

渋谷 順 (2012) 『経営を引き受ける覚悟』同友館

Storey, David J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Stamford, Connecticut: International Thomson Business Press (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行 訳『アントレプレナーシップ入門』有斐閣、2004)

武石 彰・青島矢一・軽部 大 (2012) 『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣

Wang, Yu-Lin, Wang, Yau-De, and Horng, Ruey-Yun (2010) “Learning and Innovation in Small and Medium Enterprises,” *Industrial Management & Data Systems*, Vol.110, No.2, pp.175-192

Ward, John L. (1997) “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices,” *Family Business Review*, Vol.10, No.4, pp.323-337.

渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2013) 『21世紀中小企業論：多様性と可能性を探る〔第3版〕』有斐閣

安田武彦・許 伸江 (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフ

フォーマンス」RIETI Discussion Paper Series, 05-J-018

安田武彦・忽那憲治・本庄裕司・高橋徳行 (2007) 『テキストライフサイクルから見た中小企業論』同友館

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Newbury Park, California: Sage (近藤公彦訳『ケーススタディの方法〔第2版〕』千倉書房、1996)

(論文受理日: 17.2.25 採択日: 17.6.28

担当審査編集委員: 本庄裕司)