

商工金融

特集 日本のファミリービジネス(上)

巻頭言	焦らず着実にテレワークを定着させよう／脇坂 明……………1
特集論文	ファミリービジネスは日本の経済を支える主役である／後藤俊夫……………5
	承継者の海外留学と国際的企業家志向性／山本 聡……………28
中小企業の目	「不確実」というリスクを背負っている経営／峠 重幸……………46
論文	中小製造業における女性就業促進の取組と意義／山下紗矢佳……………48
論壇	家庭において親は子どもにどう関わったら良いのか／無藤 隆……………64
STREAM	有業者の副業保有率／江口政宏……………68



はやく。 つよく。 ともに。

中小企業の挑戦を、最前線で支えつづける。



人を思う。未来を思う。

商工中金

新型コロナウイルス感染症に関する
商工中金の対応について

商工中金は、「新型コロナウイルス感染症に関する特別相談窓口」を開設し、
影響を受けた中小企業の皆さまの資金繰り相談等に対応しております。
詳細はホームページをご確認ください。



本店 〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>

焦らず着実に テレワークを定着させよう

脇 坂 明
(学 習 院 大 学)
(経 済 学 部 教 授)



今年度にはいり、大学ではキャンパス内で授業ができないところがほとんどで、遠隔授業が進行している。研究者としては、普段からテレワークのようなものであったが、授業は異なる。少しだけ機材やツールを覚えて最小限の授業を続けている。便利なものも発見したが、平時に戻った時に、大きくオンライン授業の方向に向かうかといえば、そういうようには思えない。何かが違う。

さて企業職場では、Covid-19（コロナ・ウイルス）の影響で在宅勤務が広がっている。この在宅勤務を「新しい生活様式」のカナメとされている論稿も多いが、私はそこまで期待すべきではないと思っている。以下、良い方向にむかっているというデータを紹介するが、私の主張は、大きな変革を期待するのではなく、着実に普及させようというものである。

コロナ以前の状況をみよう。「国土交通省テレワーク人口実態調査H30」によると、雇用型テレワークは就業者の16.6%を占める。外回りの営業や出張先のモバイルワークも含まれるので、決して多いとはいえない。企業における導入率をみても、2017年で13.9%である（総務省、H29通信利用動向調査）。この10%台という数値が基礎となる。

2018年における、雇用型テレワーカーについてみてみよう。この年の雇用型テレワーク16.6%のうち、勤務先企業にテレワーク制度のある者は10.8%、ない者が5.8%である。制度がなくても運用で行っていたものがそれなりに多かったことがわかる。テレワークを場所で分けると、在宅型、サテライト型、モバイル型の3つになる。自営型も含むテレワークのそれぞれの割合は、49.2%、54.9%、52.7%である。在宅勤務の1日の平均仕事時間は3.2時間だから、1週間完全に在宅で行うケースは稀であったと思われる。

これらのテレワークは「働き方改革」などを背景に、おおむね労働者のWLB（ワーク・ライフ・バランス）の推進や裁量労働的に生産性向上をめざすためのものであった。今回のCovid-19騒動によるテレワーク（ほとんどが在宅勤務）は、これらの目的と根本的に異なる。それは感染防止のため、労働者が望もうが望まなかろうが、可能な業務はすべて在宅で行うところに特徴がある。

この違いは、かつてのワークシェアリングのタイプ分けに通じる。緊急避難型と多様就業型である。前者は急激な需要の落ち込みに対して解雇をするのではなく、全員が労働時間を短くすることによって解雇を出さないためのものである。後者は、短時間勤務のニーズをもつ労働者に対して、積極的に短時間勤務などの働き方を認めるというものである。

このタイプ分けを在宅勤務に適用すると、感染防止のためが緊急避難型、WLB推進が多様就業型といえる。もし前者の在宅勤務の経験から、在宅でもできる業務がこれほどあるのかと

気づくと、平時でも広がるというシナリオが考えられる。この経験が働き方改革の在宅勤務につながっていけば、その職場では新しい経験となる。今回のテレワークの特徴は、まさに緊急避難型で、何より在宅勤務である。STAY HOMEを強くうながされ、通常、テレワークには営業のモバイル・サテライト勤務を入れることが多かったが、感染予防はこれと矛盾するので、在宅勤務が追求された（現業職にはそもそも適用が無理）。そのなかで生産性をあまり考えず行わざるをえなかったが、ピンチがチャンスにつながっていく可能性がないわけではない。その楽観的シナリオを暗示するようなデータが今回みられる。

日本能率協会の調査によれば、「Covid-19以前から在宅勤務を実施している」回答者が22.3%、「感染症拡大対策として初めて在宅勤務を実施した」が、44.6%、残り33.1%が「実施したことがない」、である。なんと7割近くの労働者が在宅勤務をしている。

そして収束後も在宅勤務を希望するか否か、という良い質問がある。ピンチをチャンスにつなげるシナリオの基礎となるところである。結果は、「初めて在宅勤務を実施した」回答者947人のうち78.1%もが、収束後も在宅勤務を継続してほしい、と思っている。なかなか普及しなかったテレワークが、新しい生活様式のなかで一気に普及しそうな予感を抱かせるデータである。

自粛ロックダウンにより、1日中仕事を自宅でこなす、ということで、事務的な仕事はかなり集中できるが、やはり調整業務（社外含めて）ではかなり時間を無駄に要したであろう。ただ、社会全体がこの通常といえないスピードだったので、うまくいったのかもしれない。通常に近いスピードが必要となってくると、結局、終盤では、たまった仕事を処理することになる。

日本生産性本部の調査によると、「自宅での勤務」（在宅勤務）を行っているものは29.3%とやや少ないが、時差出勤16.3%、短時間勤務15.4%、一時帰休が7.9%である。在宅勤務者に「コロナ収束後もテレワークを行いたいのか」どうかを尋ねると、62.7%が希望している。

しかし、在宅勤務により効率が上がったものは33.8%と、下がったもの66.2%を大きく下回る。3分の1もが向上したことに驚いたほうがいいのかもかもしれない。この割合は性別年齢別などの属性による差はないらしい。コロナとともに活動していくとき生産性の向上は欠かせない。テレワークは可能性のある働き方であるが、しばらく時間がかかるであろう。

労働政策研究研修機構と連合総研共同による「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査」の結果をみよう。勤務先で「在宅勤務・テレワークの実施」がある雇用者は29.9%である。ただ企業規模による差は大きく、1,000人以上が51.2%に対し、30～299人 25.3%、29人以下 12.8% である。一般的には中小規模のほうが勤務や仕事の仕方に融通が利くと思われるが、自宅における機材の問題やセキュリティ保護の問題が関係しているのかもしれない。しかしながら29人以下の企業でも12.8%が、在宅勤務で対応している。

同業他社やほかの事例を参考にしながら、地道に取り組んでいけばテレワークも一定程度、広がりそうではある。規模は小さくとも、着実にテレワークを推進し、生産性の維持から向上をめざすのが、「新しい生活様式」へのステップとなろう。

【参考文献】

- 日本能率協会「ビジネスパーソン調査」2020年4月14日～24日（回答数2,123件）
- 日本生産性本部「第1回働く人の意識調査」5月11～13日（雇用者1,100名）
- 労働政策研究研修機構・連合総研「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査」5月18～27日、6月2～3日（民間企業雇用者4,307人）WEB調査

目次

巻頭言 焦らず着実にテレワークを定着させよう

学習院大学経済学部教授 脇坂 明 ……1

特集テーマ 日本のファミリービジネス (上) ……4

特集論文Ⅰ ファミリービジネスは
日本の経済を支える主役である

日本経済大学大学院特任教授
一般社団法人100年経営研究機構代表理事 後藤俊夫 ……5

特集論文Ⅱ 承継者の海外留学と国際的企業家志向性
～台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの比較～

東洋大学経営学部教授 山本 聡 ……28

中小企業のみ 「不確実」というリスクを背負っている経営

株式会社上越観光開発代表取締役 峠 重幸 ……46

論文 中小製造業における女性就業促進の取組と意義
—兵庫県下の中小製造業の事例より—

武庫川女子大学講師 山下紗矢佳 ……48

論壇 家庭において親は子どもにどう関わったら良いのか

白梅学園大学名誉教授 無藤 隆 ……64

STREAM 有業者の副業保有率

商工総合研究所主任研究員 江口政宏 ……68

日本のファミリービジネス(上)

今月号と来月号では、「日本のファミリービジネス」を特集します。

「ファミリービジネス」と聞くと、「家族経営=小規模企業」というイメージを抱く方もいるかもしれませんが、株式（所有）、経営（経営者）、ファミリーの3円モデルから定義される「ファミリービジネス」は、わが国ではトヨタ自動車をはじめ多くの上場企業を含み、その数は上場企業の半数以上ともいわれています。また中小企業も含めると、創業100年超の企業が25,000社以上、200年超の企業も約4,000社と、世界でも長寿企業大国であるわが国においては、その大部分を占める「ファミリービジネス」の研究は、世界的に注目され、また企業の存続システムの解明に重要な手がかりを見出す研究とも言えます。

中小企業の事業承継は大きなテーマです。わが国の「ファミリービジネス」研究を通じて、事業継続のために必要なエッセンスを汲み取っていただければ幸いです。

今回は、4組の方々に論文を執筆していただきます。タイトルと執筆者は次のとおりです。

10 月 号	<p>ファミリービジネスは日本の経済を支える主役である</p> <p>日本経済大学大学院特任教授 一般社団法人100年経営研究機構代表理事 後藤 俊夫</p>
	<p>承継者の海外留学と国際的企業家志向性 ～台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの比較～</p> <p>東洋大学経営学部教授 山本 聡</p>
11 月 号	<p>ファミリー企業における事業承継:サーベイ・データの分析をもとに</p> <p>早稲田大学大学院経営管理研究科教授 浅羽 茂 他3名</p>
	<p>コーポレートガバナンスから見るファミリービジネスとその課題</p> <p>名古屋商科大学商学部准教授 太宰 北斗</p>

ファミリービジネスは 日本の経済を支える主役である



後藤 俊夫

(日本経済大学大学院特任教授)
(一般社団法人100年経営研究機構代表理事)

< 要 旨 >

本論は全体を通じて、ファミリービジネスが一国の経済産業を支える主役である点、及びその重要性を指摘すると共に、当面する課題の解決に向けた問題提起を行う。そのため、第1節でファミリービジネスの概要を述べた後、第2節ではファミリービジネスの長寿性、及び第3節でファミリーマネジメントについて述べる。

具体的には、第1節では最初にファミリービジネスの定義を明らかにした後、全企業および全従業員数に占める比重、財務的業績では特に収益性及び安全性が一般企業より高い点、並びに非財務的業績も含めて優位性が示される。

第2節ではファミリービジネスの長寿性について、まずファミリービジネスの変遷を「ファミリー所有権の衰退モデル」を用い、過去100年弱における上場企業の追跡調査で確認する。次に、ファミリーがビジネスに対する影響力を保持する根源としてファミリー資本、その影響力を低下させる重力、維持向上する抗力という概念を導入し、ファミリービジネスを長期間維持するには、ファミリーの意識的かつ持続的な努力が欠かせないと指摘する。日本は世界でも稀な長寿企業大国で、創業以来100年以上継続している企業が25,321社存在し、その約90%がファミリービジネスである。100年以上存続するファミリービジネスは、過去100年間に少なくとも15の大きなリスクを克服してきた。その長寿の要因は、6つの定石と、これらを支える利他主義である。

第3節では、喫緊の課題とされている事業承継を円滑に進める上でファミリーの内部的コミュニケーションの重要性を指摘する。ある大学の「後継者ゼミ」受講者の分析を通じて、次世代の若者は決して承継を拒んでいるのではなく、知る機会がないという事実及び親子間のコミュニケーション不足を明らかにする。最後に、ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けた問題提起をする。

なお、冒頭の「はじめに」及び末尾の「結語にかえて」で、筆者のファミリービジネス関係者に向けた激励と期待を述べた。

目次

はじめに：ファミリービジネスに寄せる想いと期待

第1節 ファミリービジネスの概要

- 1) 定義
- 2) 全産業に占める比重
- 3) 財務的：非財務的業績の優位性

第2節 ファミリービジネスの長寿性

- 1) ファミリービジネスの変遷
- 2) ファミリー資本と重力・抗力
- 3) ファミリービジネスの長寿性

第3節 ファミリーマネジメント

- 1) ファミリー及びファミリーマネジメントの重要性
- 2) 世代間コミュニケーションの現状と課題
- 3) ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けて

結語にかえて

はじめに：ファミリービジネスに寄せる想いと期待

本論では、前半でファミリービジネスの重要性を述べた後、後半では事業承継に関して世代間コミュニケーションを中心に最近の研究結果を紹介するが、その前に私のファミリービジネスに寄せる想いと期待を述べておきたい。

私のファミリービジネス研究は2004年、長寿企業研究を含めれば今から20年前の1999年に始まったが、その動機は「ファミリービジネスは日本の経済を支える主役である」という事実を皆さんにお伝えし、ファミリービジネスに対する理解を深め、誇りをもって欲しいという強い想いに他ならない。海外の常識は日本の非常識、そして日本の常識は海外諸国の非常識だと知って欲しいという想いである。

ファミリービジネスが「日本の経済を支える主役」と言えば多くの読者は驚くかも知れないが、まさしく事実であり、それは海外諸国での常識である。世界主要各国の経済と産業はファ

ミリービジネスが支えている。そして、この事実が海外では常識として承認されている。しかしながら、世界の常識は日本の非常識であり、我が国ではファミリービジネスが正当に評価されていない。

海外諸国ではファミリービジネスが1950年代から注目され始め、その研究も発展が大きく期待されている。国内の研究は21世紀に入って研究が始まったばかりで、本格化には一定の年月を要するであろう。また、欧米を含む海外ではファミリービジネスの当事者が自らに誇りをもっているのに対し、日本では一般世論におけるイメージも高いとはいえ、当事者がファミリービジネスであると公言する状況からは程遠いのが現状である。

グローバル化の時代にあって、ファミリービジネスは海外諸国との温度差が今でも大きい珍しい存在の一つである。「世界の常識は日本の非常識」の典型的な事例を紹介しておこう。

「世界中からファミリービジネスが集まり、FBNサミット（ファミリービジネス・ネットワ

ーク世界大会)が毎年開催される。その会場には、主催国のセレブが登場し、ホストを務めるのが慣習である。ドイツではコール元首相、オランダではマキシマ皇太子妃(現王妃)、そしてモナコでは王子アルベール2世公(現国王)が臨席した。王子は正式の開会挨拶において、「皆様方ファミリービジネスのおかげで日本の経済が成り立っており、改めてお礼を述べたい」と謝辞を述べた。いずれも、既に10年以上も昔の事実である」(後藤, 2016)。

現在直ちに同じことが日本で起きるとは想像し難いが、10年後に実現しないと断言もできない。確かに日本と海外諸国の温度差が大きいのは事実であるが、この温度差が永続すると考えるのも非現実的であろう。世の中は日進月歩のスピードで進化を続けており、日本だけが取り残されてよいはずがない。

そうした筆者の信念は確固とした根拠に裏付けられている。根拠とは、我が国のファミリービジネスの素晴らしさであり、ここでは二つの事実を指摘しておきたい。第一に、我が国が長寿企業大国であるという事実は国内外で知られるようになってきたが、創業以来100年以上存続する長寿企業の大半は、実はファミリービジネスである。第二に、長寿企業に限らず、我が国には世界中が模範とするような素晴らしいファミリービジネスが数多く存在する。身の回りを見渡せば、自動車のトヨタ、スズキ、食品のキッコーマン、和菓子の虎屋、流通業のセブン&アイ・グループ等々、まさに枚挙にいとまがない。

こうした我が国ファミリービジネスの素晴らしさに海外諸国からの熱い注目が集まっている。

筆者が関係する範囲に限っても、アジア、ヨーロッパ、中南米から視察団が来日し、あるいは海外での講演が目白押しである。

また、国内マスコミの論調にも少しずつではあるが、従来と比べて変化が見られる。例えば、先年の大塚家具に関して数多くのマスコミからインタビューを求められたが、この問題をスキヤンダルのとらえる質問は少なく、むしろ“良いファミリービジネスの事例も教えて欲しい”、“問題を生じないためには、どうすれば良いか”という類いの質問が多かった。

こうした変化は、我々研究者にとって重要な学会においても近年顕著である。経営学界の二大巨頭的存在である「日本経営学会」及び「組織学会」において、ファミリービジネス、長寿企業のビジネスモデル等に関する発表が増加している。そして、両方の学会において、ファミリービジネスおよび長寿企業のビジネスモデルが統一論題あるいはテーマセッションという主役の地位を獲得する状況が相次いでいる。

更に言えば、ファミリービジネス、中でも我が国長寿ファミリービジネスは21世紀の世界が探求している21世紀型ビジネスモデルとなるかも知れない。我が国長寿ファミリービジネスのビジネスモデルとは、身の丈経営を信条とし、資源節約志向ならびに公益志向が極めて強い。21世紀型ビジネスモデルとは、有限である地球の資源を無駄遣いしない資源節約志向でなければならない。また、Capitalism 2.0として公益資本主義が模索されているように、これまでのウォールストリート型の金融資本主義と決別した公益志向こそ、21世紀型ビジネスモデルに求められる要件であろう。

以下では、ファミリービジネスに対するこうした確信と期待をふまえ、その健全な成長に少しでも貢献したいという想いに基づき、ファミリービジネスの概要を説明したい。ファミリービジネスの当事者が自信を持って頂けるよう、ファミリービジネスが秘める可能性を心から期待し、一層の発展を願ってやまない。

第1節 ファミリービジネスの概要

1) 定義

太古の昔から、大半のビジネスは親子・夫婦などファミリーによって始められた。そして、今日でもファミリービジネスは世界中に存在する企業全体の多数を占めている。欧米など先進諸国でも、また株式を上場している大企業でも、ファミリービジネスが占める比重は大きく、まさに「経済産業の主演」である。また、エルメス、フォードなど、よく知られているブランドの多くもファミリーが代々受け継いできた。

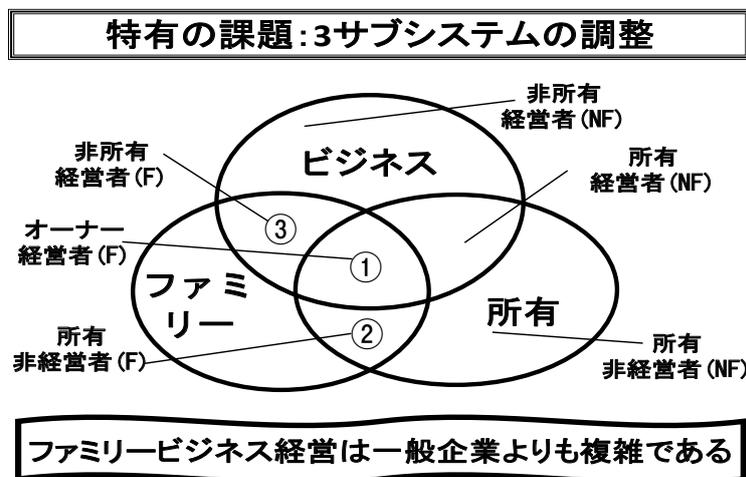
米国で1950年代から始まったファミリービ

ジネス研究は1980年代に大きく注目を集め、著名ビジネススクールに講座が設けられた。更に、各地の大学がファミリービジネス研究センターを開設し、優秀ファミリービジネスの表彰並びに経営指導を通じて地域経済の発展に大きく寄与している。欧州でも約10年遅れで研究が始まり、スペイン等で相続税撤廃に向けた活動も活発化している。

ファミリービジネスを中小企業と同一視してはならない。わが国のトヨタ自動車が世界で最大のファミリービジネスであるように、ファミリービジネスは大企業も中小企業も含む。この点を最初に確認しておく必要がある。企業数ではファミリービジネスの圧倒的多数は中小企業であるが、企業規模の大小ではなく、ファミリーの関与を着眼点として、その役割、影響度、そして経営における重点などを明らかにするのがファミリービジネス研究の重点である。

さて、ファミリービジネスを説明する際、「3円モデル」(Gersick et al., 1997) が用いられる

図表1 ファミリービジネスと3円モデル



出所: Gersick et al (1997) に加筆して筆者作成
注: Fはファミリー、NFは非ファミリーの略

ことが多い。一般企業を所有（株主）と経営（経営者）から構成される2円モデルとすると、ファミリービジネスはファミリー、所有及び経営の3者で構成される3円モデルで示される。そこで、ファミリービジネスを、3円モデル（**図表1**）に沿って、「ファミリーの複数名が所有または経営に関与する企業」（後藤，2012：FBH, 2016）と定義する¹。ここで、気づかれた読者もいると思うが、「所有または経営に関与」であり、「所有及び経営に関与」とは言っていない点に注意されたい。言い換えれば、ファミリーが所有していない場合、または経営に関与していないファミリービジネスも存在する。起業した初期には、所有・経営ともファミリーに集中しているのが常であるが、時間の経過または企業規模の拡大と共に、ファミリー以外が所有・経営に占める比率が増大する。

ファミリーは株主又は経営者として関与するので、ファミリービジネスはファミリー、所有及び経営の3者が交錯する複雑な組織である。**図表1**が示すように、ファミリーの中でも株式を保有し経営にも関与する者（①）、株式を保有するが経営に関与しない者（②）、株式を保有しないが経営に関与する者（③）の3種類が存在する。「株式を保有し経営にも関与する者」は、経営の責任者あるいは役員に多く見られるので理解しやすい。次の、「株式を保有するが経営に関与しない者」は、経営から退いた先代、先代の配偶者、あるいは現経営者の兄弟姉妹などが該当する場合が多い。あるいは、祖父の代に兄弟で創業した場合、次の世代では、叔父・叔母が、これに該当するだろう。最後の、「株

式を保有しないが経営に関与する者」は、新任の役員などに見られ、場合によっては社長になって代表権を与えられても、株式は先代から承継されていないければ、これに該当する。

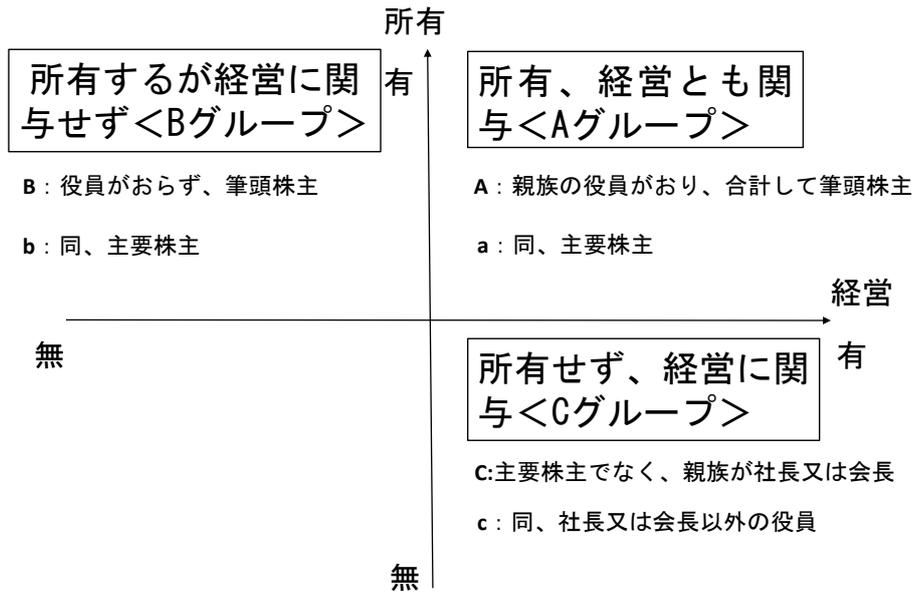
このように、ファミリー内外の利害関係者は、立場によって関心事や利害が異なり、会社の円滑な運営にとって個々の関心事や利害の調整が欠かせない。しかも、3者が交錯する状況は、それぞれのファミリービジネスによって異なるだけでなく、後述するように時間の経過につれて変化する。ファミリービジネスは規模の大小にかかわらず、その経営が一般企業よりも困難とされる所以である。

企業の多くを占める株式会社を例にとれば、所有への影響とはファミリーが株主として、経営に影響とは法律で定める役員として一定程度を占めるという意味である。なお、株式を公開している上場企業の場合、前者は上位10名の株主と考えて良いだろう。

この定義を用いると、ファミリービジネスはファミリーの所有及び経営に対する影響度によってA, B, Cグループの3区分、詳細には6区分される（**図表2**）。ファミリー影響度が最も大きいのはファミリーが所有・経営とも関与しているAグループである。中でも、ファミリーが筆頭株主で役員を出している場合をA区分、筆頭以外の10大株主で役員を出している場合をa区分とする。次に影響度が大きいのは、株主総会が経営に関わる重要事項を決定する最も重要な場であるから、ファミリーが所有しているが経営に関与していない場合で、これをBグループと呼ぶ。中でも、ファミリーが筆頭株主で

¹ 先行研究における主な定義の説明は右記を参照：後藤（2012：3-4）。

図表2 ファミリービジネスの区分



出所:『ファミリービジネス白書2015年版』に基づき筆者作成

役員を出していない場合をB区分、筆頭以外の10大株主で役員を出していない場合をb区分とする。最も弱いのはファミリーが所有せず、経営に関与している場合で、これをCグループと呼ぶ。その内で、ファミリーが社長または会長を出している場合をC区分、社長又は会長以外の役員を出している場合をc区分とする (FBH, 2016)。

2) 全産業に占める比重

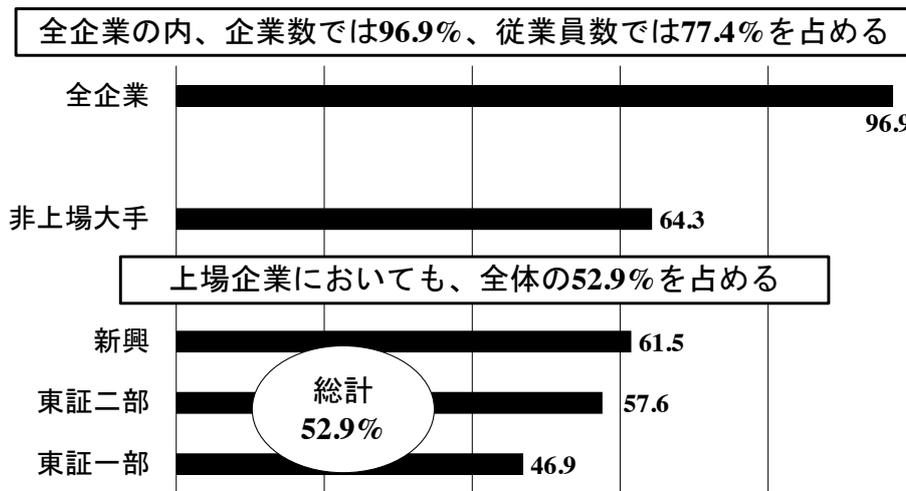
冒頭で、ファミリービジネスが世界中で注目されていると述べた。その背景要因として、第1にファミリービジネスが発展途上国・先進国とも企業の大半を占めている実態がある。まず、わが国の実態を上場企業、非上場大手企業、そして上場・非上場を合計した全企業に占めるファミリービジネスの比重を概観しよう(図表3)。

まず、上場企業の分析結果を『ファミリービジネス白書2015年版』(FBH, 2016)で見ると、

東京証券取引所第一部、第二部、マザーズ、ジャスダックの他、札幌、名古屋、福岡証券取引所に上場している全企業3,183社のうち、上記で定義したファミリービジネスが1,317社と全体の53.1%を占めている。『同2018年版』(FBH, 2018)でも、同比率は52.9%とほぼ変わらず、わが国を代表するような株式を公開している大企業の過半数をファミリービジネスが占めている事実が明らかである。なお、同比率を証券取引所ごとに見ると、東証一部(46.9%)、第二部(57.6%)、マザーズ、ジャスダック等新興市場(61.5%)のように差異があるのは、上場の条件および上場している企業の歴史の違いによる。

次に、非上場大手企業について、『会社四季報 未上場版』(2015年下期)に収録されている4,168社を対象として分析した結果、ファミリービジネスが全体の64.3%であった。収録企業は、半数が注目企業(年商1,000億円以上)、

図表3 ファミリービジネス占有率



出所：『ファミリービジネス白書2018年版』

残りが有力・成長企業（同25～1,000億円）、有力中堅・ベンチャー企業（同25億円未満）であり、中堅～大企業における同比率と言えよう。

最後に、上場・非上場を合計した全企業について、静岡県を対象としてサンプル調査を行った。静岡県は、本社を置く上場企業も多数存在し、産業分布などの面でわが国を代表する県として選んだ。調査の結果、同県に存在する全企業のうち、ファミリービジネスが企業数で96.9%を占めるだけでなく、従業員数でも77.4%を占めることが判明した（後藤，2006：2012：FBH，2016）。企業数だけでは、「わが国経済産業の主役」とは必ずしも言えないが、従業員数が全体の3/4を上回ることで、その存在感が確認できた。

これら一連の調査結果をまとめると、対象企業の規模に反比例して、ファミリービジネスが占める比率が増大していることが分かる。なお、これらを海外諸国と比べると、ブラジル（86%）、

英国（78%）、オーストラリア（77%）、米国（75%）、シンガポール（65%）、スペイン（56%）など先進国を含む諸国でも総じて高く（後藤，2012:6）、中でも日本の数値が上位に位置していることが分かる。なお、米国ではファミリービジネスが全GDPの64%、雇用者数の62%を占め、大企業においても、S&P500の35.0%、上場企業の21%を占めるように、一定の比重を占めている（同：5）。

3) 財務的：非財務的業績の優位性

ファミリービジネスが世界中で注目を集めている第2の要因として、ファミリービジネスの財務的業績が一般企業よりも優れており、経済を支える主役としての評価が高い。『ファミリービジネス白書』（FBH，2016：2018）によれば、わが国でも上場ファミリービジネスを対象とした分析で、一般企業に対する収益性・安全性など優位性が指摘されている。収益性としては、特に総資産利益率（ROA）における優位性が

顕著であり、調査対象期間である2011～2017年を通して統計的有意差を示している。同様に、安全性としても、流動比率および自己資本比率において同様に統計的有意差をもった優位性が確認される（図表4）。一方、成長性についても同一対象期間において優位性が確認できたが、統計的有意差を示すには至らなかった。ファミリービジネスが収益性および安全性を成長性よりも戦略的に重視し、長年の収益を社内留保する結果が安全性に示されていると考えられる。

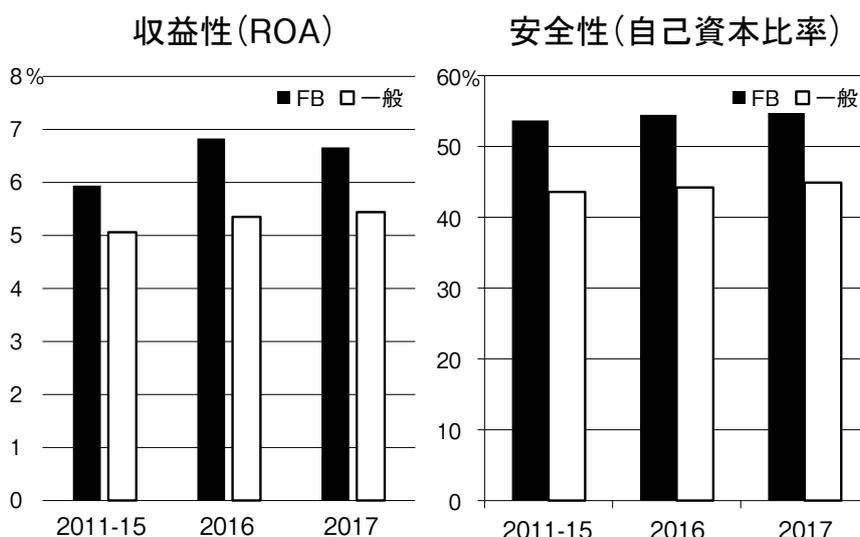
米国（Anderson & Reeb, 2003）を含む海外諸国においても一般企業との業績比較は多数行われており、基本的に、わが国同様にファミリービジネスが収益性における優位性を示している（後藤, 2012: 20-25）。

ファミリービジネスが近年注目される第3の要因として、非財務的業績²の重視がある。この用語は一般的ではないが、ファミリービジネス

ス研究分野では日常的に用いられ、従業員、顧客、地域社会などの重視を意味する。売上、利益など財務的業績と違って財務諸表に示されないが、非財務的価値は諸利害関係者との長期的信頼関係を構築し、長期的に財務的業績を向上させる。

近年、一般企業も企業の社会的責任（CSR）、あるいは持続的成長目標（SDGs）を重視する方向にある。これらは、いずれも社会的要請あるいは地球レベルの環境保護のための必要性として、企業に要請されている。一方、ファミリービジネスにおける非財務的価値の重視は、内部的な必然性に根差している点が一般企業の場合と大きく異なる。すなわち、ファミリービジネスは本来的に同一地域で代々続けて生計を営み、従業員、顧客、取引先との長期的な関係を基盤としており、非財務的価値を重視する必然性が存在する。更にその背後には、代々続く

図表4 ファミリービジネス（FB）の財務的業績



出所：図表3に同じ

² 詳細説明は右記を参照：後藤（2012：104, 198）。

家名の名誉を守る強い意志がある。万が一、従業員、顧客、取引先を疎かにすれば、信頼が損なわれ、やがては業績も大きく損なわれかねない。こうした良い意味での緊張関係の中で、ファミリービジネスは努力を続け、評価されてきた。

第2節 ファミリービジネスの長寿性

1) ファミリービジネスの変遷

創業当初、ほぼ全てのファミリービジネスでは、ファミリーが所有及び経営の全てもしくは大半を占める。しかし、時間の経過と共にファミリー以外の株主や経営者の比重が増大すると、所有・経営におけるファミリーの比重は低下する。

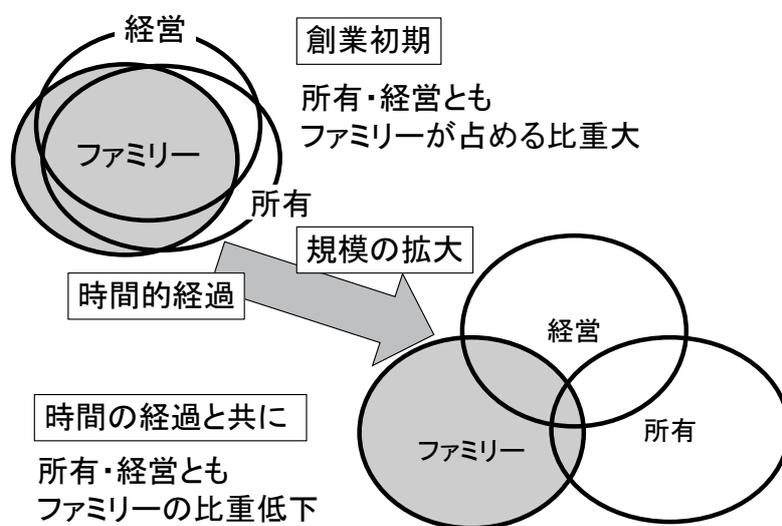
図表5は3円モデルで示したファミリー、所有及び経営の相互関係の時系列的な変化を示す。この傾向は特に事業規模が拡大し、また資本金の増加による新株主の登場につれて顕著となる。経営者についても、必要な人材がファミリー

に存在しなければ、ファミリー以外の人材登用が進む。また、株式を公開すると一定水準の株式流動性が法的に求められ、ファミリーの株式所有比率は低下する。

ファミリーの影響が所有及び経営の両面で失われれば、定義が示すように、もはやファミリービジネスではなくなる。あるいは、ファミリーが所有株式を手放し、経営からも手を引けば、ファミリーの影響度が最も大きい段階から一気に非ファミリービジネス化する。この変化はファミリーの所有ならびに経営における影響度の低下によってもたらされる。図表6の「ファミリー影響力の低減モデル」は、その経過を3つの径路によって示している (FBH, 2016)。

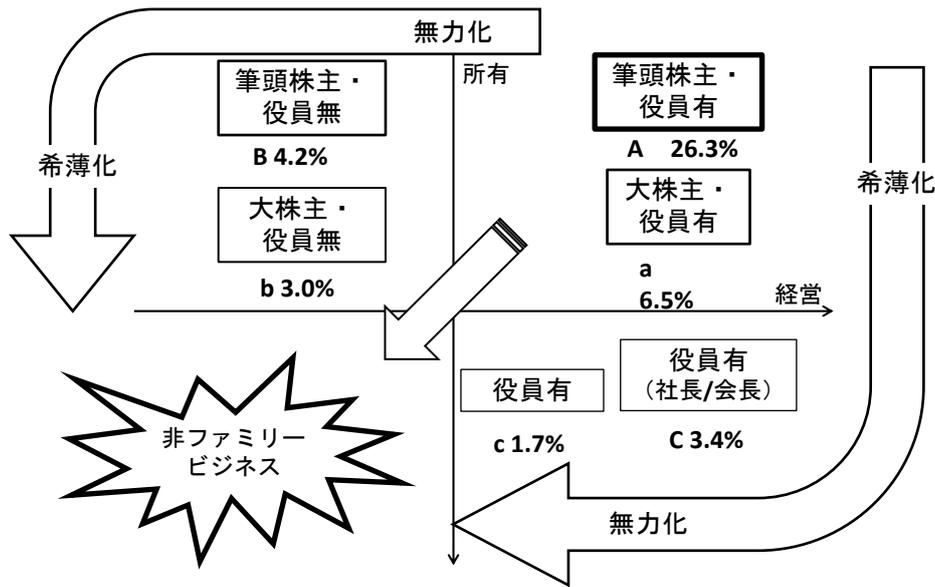
第1の径路は上述したファミリー影響力が最も強いA区分から始まり、図表の下方への移動で示されるファミリーの所有面における影響力低下である。まず、A区分ではファミリーが筆頭株主であったが、その地位が低下して筆頭株主以外の主要株主となり (a区分)、更に所

図表5 ファミリー影響力の低下



出所：筆者作成

図表6 ファミリー影響力の低減モデル



注釈：数値は東証一部上場企業に占める比率
出所：『ファミリービジネス白書2015年版』に基づき筆者作成

有面における影響力が低下して消滅すればC区分、そして経営面における影響力の低下によりc区分へと低下し、経営面における影響力も消滅すれば非ファミリービジネスとなる。

第2の径路はA区分から図表の左方への移動で示されるファミリーの経営面における影響力低下である。まず、A区分から筆頭株主のまま、役員を送り込まなければ経営面の影響力消滅によってB区分となる。この経営面の影響力消滅は人材不足を原因とする場合と、ファミリーが経営関与を選ばない場合がある。さらにその所有面の地位が低下して筆頭株主以外の主要株主となり (b区分)、経営面における影響力も消滅すれば非ファミリービジネスとなる。

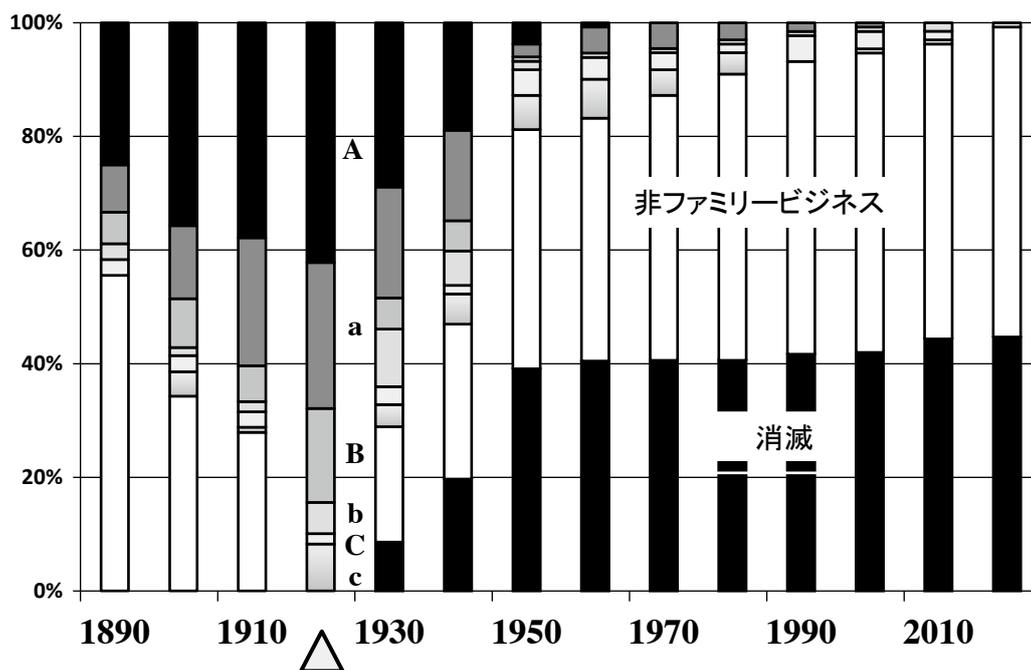
第3の径路はA区分から図表の左下方への移動で示されるファミリーの所有と経営の両面における影響力の同時消滅である。具体的にはファミリーによるビジネスの売却であり、MBO

などである。

以上3つの径路は、ファミリーの自発的な意思による選択もあるが、多くの場合はファミリーの影響力の低下によって引き起こされ、その防止は容易ではない。ある意味では、ファミリービジネスはファミリーの影響力低下によって「非ファミリービジネス化する運命を背負っている」と言える程、このファミリーの影響力低下は強い。

実際に、上場企業を対象として過去約100年間におけるファミリー影響力の低下を追跡した研究がある (FBH, 2016: Goto, 2016)。1922年に上場していた全ファミリービジネス116社を追跡調査したところ、その地位を93年後の2015年まで保持していたのは僅か2社であった。残りの半数は業績不振による清算あるいは吸収合併され、他の半数は現存していても非ファミリービジネス化していた。図表7は、基準

図表7 ファミリービジネスの時系列的変化：1890～2015



出所：『ファミリービジネス白書2018年版』

年である1922年に表示した全てファミリービジネス（区分A～cに区分け表示）が右方に移動するに連れてファミリー影響度が低下する様子を図示している³。特に第二次大戦を経て非ファミリービジネス化及び消滅企業の増加が顕著である。このように、ファミリーの所有及び経営における影響度の維持、ファミリービジネスとしての存続は難しい⁴。

「ファミリー所有権の衰退モデル」は所有における衰退を最も重要な要因とし、ファミリーの所有と経営における弱体化が相互に影響を及ぼして非ファミリービジネス化する一連のプロセスとして提示する。また、B（筆頭株主・役員不在）→A（筆頭株主・CEO）を除けば「可逆的方向は極めて少数」で、放置すれば非ファ

ミリービジネス化が不可避であるため、「ファミリーの影響力を維持する上で保有株式比率の維持は極めて重要」と主張する。

では、「ファミリービジネスはファミリーの影響力低下によって非ファミリービジネス化する運命を背負っている」と記したが、果たしてファミリービジネスとしての存続は不可能だろうか。その回答は、以下で述べるファミリーの影響力の低下及び維持向上の原因を突き止めることで明らかとなる。

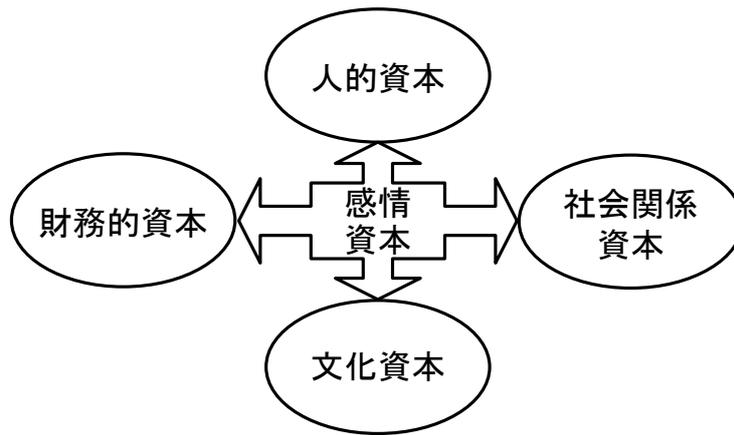
2) ファミリー資本と重力・抗力

ファミリーがビジネスに対する影響力を保持する根源として、ファミリー資本（Danes et al, 2009）の維持が重要である。ファミリー資本と

3 図表7の左方は1922年から1890年まで遡って、分かる範囲で推移を示した。

4 事例研究は後藤（2017）等を参照。

図表8 ファミリー資本



出所：筆者作成

はファミリーが有する資源の総体であり、財務的資本、人的資本、社会関係資本並びに文化資本から構成される（図表8）。

財務的資本とはファミリーが保有する金銭、株式、不動産などの資産であり、特にファミリービジネスの株式は、ファミリービジネスに対する所有面の影響力の直接的根源として重要である。ファミリーの人材を示す人的資本は、ファミリービジネスに対する経営面の影響力の直接的根源として重要であり、量的側面に加え、能力や意欲など質的側面にも配慮する必要がある。社会関係資本とは人と人との関係性を資本とみなす概念であり、従業員、顧客、取引先、地域社会など企業を取り巻く利害関係者などとの信頼関係が重視される。文化資本は製造やデザイン等に関する技能・技術あるいは創業者精神といった価値観などの総称である。創業者精神を長期にわたって伝承するうえで、創業ファミリーの役割は大きく、また技能・技術は工芸など伝統的産業分野で重視される。なお、これらを支える要素として、感情資本が近年注目

されている⁵。

どのファミリービジネスも、事業を代々継承して100年あるいはそれ以上の存続を理想としているだろう。ファミリービジネスが100年、200年間存続するには少なくとも4種類のリスクをくぐり抜けなければならない。第1は、政治経済など社会的環境の変化である。政治体制の変化は、事業を取り巻く経済環境を根本から変えてしまう場合が少なくない。日本では、265年間続いた江戸幕府の崩壊による鎖国の廃止と近代化が始まった1868年からの明治維新、1945年の第二次大戦敗戦などが代表例である。経済面では、世界大恐慌（1929）、ニクソンショック（1971）、オイルショック（1973, 1979）、バブル経済（1986-1991）と崩壊、リーマンショック（2008）など度重なる経済危機がある。社会面では、第二次大戦後の高度経済発展、人口増加、それに伴う都市化（大都市への人口集中）、モータリゼーションがあり、現在は世界で最先端の少子高齢化に直面している。

第2のリスクは大震災、大火事、伝染病など

⁵ 関連説明は右記を参照：後藤（2012：40-45-57-60, 105-106, 147）、ファミリービジネス学会（2016, 34-35）。

の天災地変である。1923（大正12）年の関東大震災は東京を直撃し、10万人以上の死者をもたらした⁶。そして全国総生産（GDP）の3割強を失った⁶。近年では1995年の阪神淡路大震災、そして2011年の東日本大震災では津波を含む深刻な被害が記憶に新しい。2020年の現在、世界が直面しているCOVID-19感染は、1918年のスペイン風邪以来の大規模かつ深刻な伝染病としてのリスクである。

第3のリスクは業種固有のものである。主な内容として技術革新、規制や法制度の変化が挙げられる。昨今、ディストラクション（Disruption）という用語をよく耳にする。世の中の仕組みを破壊してしまうような変化を意味し、第3のリスクの中の人工知能やIoTといった大技術革新をさす場合が多い。法的側面では、規制緩和や新たな規制が該当する。

第4のリスクはファミリー関連のものである。ファミリーによって事情は千差万別ではあるが、どのファミリーも周期的に直面するのが事業承継である。準備不足で直面すれば大きなリスクとなり、その存亡にもかかわる反面、準備すれば危機を新しい成長の大きな機会ともなる。

これらを合計すると、ファミリービジネス固有のリスクである事業承継3回を含めて、過去100年間に少なくとも15の大きなリスクがファミリービジネスを直撃してきたことが分かる。その中において、各種のファミリー資本を如何に維持向上させるかが極めて大きな要素となっている。

『ファミリービジネス白書2015年版』は、ファミリービジネスにおけるファミリー影響力及

びファミリー資本を増減する要素として、「重力」及び「抗力」という概念を導入した（後藤，2016：FBH，2016）。「重力」はファミリービジネスにおけるファミリー影響力を低下させる力であり、それに抵抗してファミリー影響力を維持・向上させる力を「抗力」と呼ぶ。

「重力」は事業の発展ならびに時間の経過に伴う不可避的な力であり、自然界における引力を生じる自然発生的な重力を意識して命名した。それに対して、「抗力」はファミリー関係者一同による意識的な努力であり、その内容は既に記したように所有面ならびに経営面における影響力の維持強化である。ファミリー資本を構成する財務的資本、人的資本並びに社会関係資本の維持増強、すなわち抗力の発揮こそ、ファミリー影響力の衰退を防ぎ、親族内承継（次節で詳述）を復活させる原動力である。ファミリー影響力を衰退させる重力が言わば自然発生的に生まれるのに対し、抗力の発揮にはファミリーの意識的かつ系統的な努力が不可欠である。

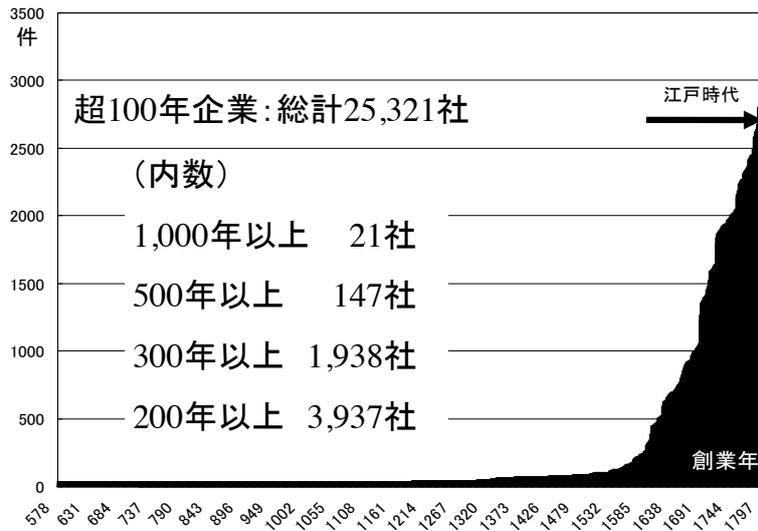
事業の発展拡大における増資は欠かせず、第三者割当などを必要とする場合も多い。こうした経営戦略を判断するにあたり、事業強化の視点だけでなく、ファミリービジネスとしての地位を維持する視点も総合した判断がファミリーには求められる。

3) ファミリービジネスの長寿性

筆者の調査（後藤，2017など）によれば、創業以来100年以上継続している企業は日本に25,321社存在し、その内訳は200年以上3,937社、300年以上1,938社、500年以上147社、

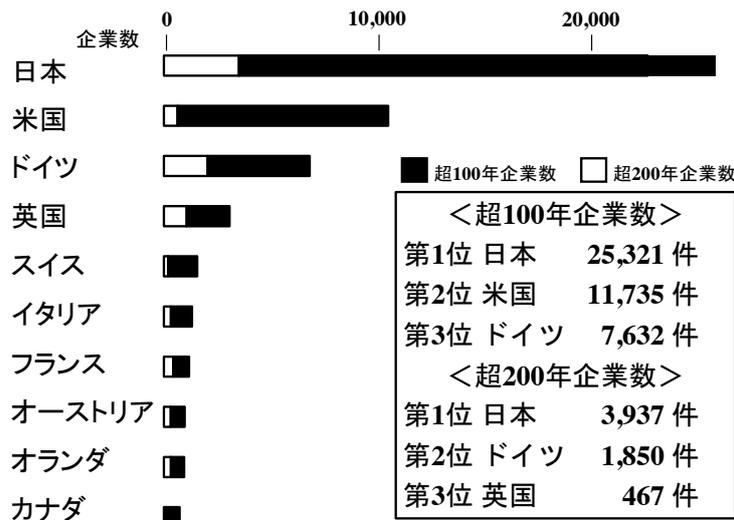
⁶ 例えば岡崎（2011）は35.4%と推定している。

図表9 創業100年超企業数：国内



出所：後藤（2009）を更新

図表10 創業100年超企業数：国際比較

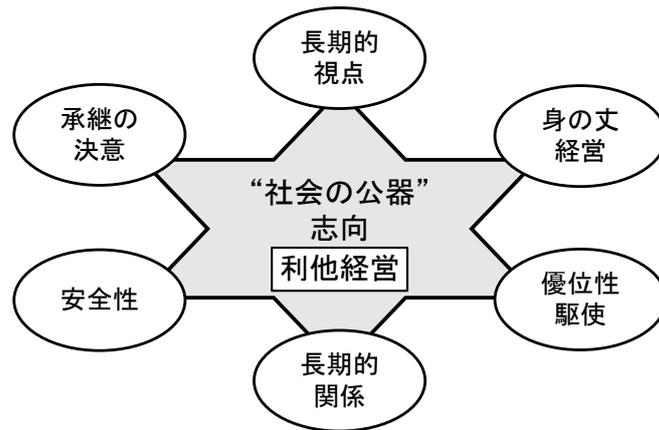


出所：同上

1000年以上21社で、その約90%がファミリービジネスである（図表9。2014年現在、累計）。また、国際比較すると、創業以来100年及び200年以上継続する企業は、世界中でそれぞれ136か国・地域、58か国・地域に及ぶ（図表10）が、日本はその4割前後を占めている。まさに、日本は世界でも稀な長寿企業大国である。

日本が「長寿企業大国」である要因は、6つの定石と思想的背景に要約できよう（図表11）。すなわち、極めて長期的な経営の視点、無理のない「身の丈経営」、核心能力を重視する連続的革新、利害関係者との長期信頼関係、リスクマネジメント、事業承継である（後藤，2017：6-8）。これらを支える思想とは、三方よし、企

図表 11 長寿経営の定石と思想的背景



出所：筆者作成

業は社会の公器とする利他主義である⁷。上述の定石と思想は、上述したファミリービジネスに共通する非財務的業績の重視と関連している。

この背後に、わが国に永く続いたイエ制度があった（米村，1999）。イエ制度とは、戸主が他の家族員の身分変更などに家督責任を持つ家族制度で、他国にはみられない独特な社会的性格を持っていた。封建時代に始まり、1898年（明治31年）に定められた明治民法で法制度化され、第二次大戦後の民法改正まで続いた。新憲法で家族条項が消滅し、戦後70余年が経過した今、ファミリービジネスは大きなチャレンジに直面している。

第3節 ファミリーマネジメント

1) ファミリー及びファミリーマネジメントの重要性

ファミリービジネスと非ファミリービジネスの最大の違いは、既に述べた通りファミリーの存在である。ファミリービジネスの業績は平均

的に非ファミリービジネスより優位であるが、ファミリーがビジネスに対して効果的に関与していれば業績優位性が高まる反面、ファミリーとビジネスの関係性に問題があれば、非ファミリービジネスよりも業績が劣るだけでなく、事業運営に負の影響を与え、あるいはファミリーの内部対立が深刻化する事態を招きかねない。

ファミリーマネジメントという学術用語は幼児教育分野などでは用いられるが、ファミリービジネス分野では海外を含めて先行研究が見られないようである。しかし、ファミリービジネスにおけるファミリーの存在の重要性を考えれば、ファミリーマネジメントに対する関心を今後増加させる必要性は十分理解できるであろう。また、本分野におけるファミリーマネジメント研究は、家族社会学や家族心理学などにおける知見を駆使（後藤，2012）して、経営学の研究成果と融合させて前進させることが期待される。

この分野におけるファミリーマネジメントと

7 これらの定石と思想的背景は、2020年の新型コロナウイルスへの対応とも符合する。詳細は右記を参照：「コロナ禍対応、100年以上の長寿企業は資金繰りに先手」日経ビジネス 2020/6/1, p.14.

いう概念の導入は、筆者は従来触れたことがなく、海外も含めて本論が初めてかも知れない。その定義を、暫定的に「ファミリーの内部的およびビジネスとの関連における外部的なマネジメント」としておこう。内部的とは世代間および同世代内における親子および兄弟などの関係を意味し、外部的とはファミリーマネジメントにおける株主および経営者としての関係を主とするほか、従業員、地域社会など各種ステークホルダーの関係を意味する。マネジメントの範囲は、個々のファミリーメンバーならびにメンバー間の関係性を含み、その内容にはコミュニケーション、価値観の共有、対立の回避などが含まれよう。

本論では紙面の制約もあり、以下ではファミリーの内部的コミュニケーションに焦点を当てることとしたい。その理由は、喫緊の課題とされている事業承継を円滑に進める上で、この課題が極めて重要と考えられるためである。『中小企業白書』（中小企業庁、2004）が後継者難による事業承継問題を喫緊の課題と指摘して以来、状況は好転していない。むしろ、近年では親族外承継も視野に入れて後継者を検討する企業の経営者が4割を超えている（中小企業庁、2014）。しかし、我が国企業全体の9割以上を占めるファミリービジネスでは、数世代にわたって創業家などファミリーの影響力を継続しつつ事業を永続させる事が最も重要視され、単なる事業の継続ではなく、ファミリーによる事業の永続こそ、最も重要とされる（Ward, 1987: Preface）。

2) 世代間コミュニケーションの現状と課題⁸

事業承継における世代間の関係性を分析する為、筆者はある大学の「後継者ゼミ」、別名「ベンチャー型事業承継ゼミ」における受講者の提出レポートを情報源とし、受講者のゼミ参加における発見及び変化を観察した。受講対象者は「全学部、全学科」の2年生以上を対象とし、2単位が授与される正式科目で、受講者数は、初年度（2012）～2017年度合計112名である。なお、ゼミの目的が「ファミリービジネスがもつ可能性と愛着を再認識してもらうことで、後継者の育成ではない」と明示されている点に留意しておこう。

ゼミ内容は、前半では多くのベンチャー経営者が自らの起業体験、経営観をシャワーの如く受講者に浴びせると共に、第三者として事業承継に関する問題提起や意見交換を行う。それに加え、テレビディレクターや雑誌記者も取材活動を通して関与する。中間地点で親世代などへのヒヤリング作業を必須課題と位置づけて、親世代とのコミュニケーションを半ば義務付けている。後半では、各人のファミリービジネスの調査・発表を組み込み、グループ討議、講義を組み合わせ、最終の3回で総括討議及び講師による総括を行う。

主任講師によれば、「当初、ファミリービジネスに入る意思がある人は10%以下、ゼミの中程でファミリービジネスへの関心が著増するが、ゼミ終了時、ファミリービジネスに入る意思を固めた人は10～20パーセント程度」との回答を得た。しかし、ゼミ受講者の実際の変化は、こうした数値を遥かに超えるものであった。

⁸ 本項は基本的に後藤（2019）を抄録した。

以下では、同ゼミの3つの特徴を骨子として、受講者の変化を可能な限り具体的に紹介する。

第1の特徴は、事業承継を大学のゼミという公の場で取り上げた点である。事業承継は、ファミリー又はファミリービジネスの課題と認識されてきた。しかし、当該ゼミでは、正規の大学の講義プログラムの一環として、大学構内の教室で実施し、終了時には2単位が与えられる仕組みを設けている。

公の場という設定は、数々の利点をもたらしている。まず、中間地点で各人のファミリービジネスの調査・発表を組み込み、親世代などへのヒヤリング作業を必須課題と位置づけて、親世代とのコミュニケーションを半ば義務付けている。また、ヒヤリング作業、発表、レポート提出という一連の作業には一定の客観性が求められ、受講者が自らの感情や家族との関係性などの分析など客観化する機会が生じる。最後に、第三者の存在である。第三者は主任講師の他、主に専門家講師として招聘するベンチャー経営者、取材で関わるマスコミ関係者など

ある。

主任講師も「これまで同族経営は、会社でありながら家族の問題だったので、外部がアンタツチャブルでしたが、親世代が「苦勞させたくない」と子どもに遠慮し、子どももファミリービジネスのことを考えるきっかけがなくなっている現在、第三者がコミュニケーションのきっかけをつくっていくことは重要かと思います。」と評価している。

本音が聞けない親子関係（図表12）が常態化する中、テレビ局や雑誌社の取材では両世代に順次質問するので、親子が互いの本音に近い思いを聞く貴重な機会が生じる。NHKの取材に関し、「私が聞いても素直に答えてくれそうにない話の本音を（父から）間近で聞いたのはすごく嬉しかった・・・この先進む道へのプラスにもなりました」と感想が残されている。次の感想は、テレビ取材との真摯な対峙を通じた自分探しによる成長を示している。

「・・・何度も同じような質問を受け、その度に真剣に考え、相手と向き合っているうち

図表12 本音が聞けない親子の関係



出所：後藤（2018）

に、・・・ようやく気付いたのです。こうして将来のことについてとことん苦悩し、答えを探し回るプロセス自体が、自分にとって大切なのだと」

青年期は自己意識や他者意識が高まり（永井, 1994）、親の気持を尋ねることにも抵抗感があり、たとえば、この授業の取材が乗っている雑誌を父親に「さりげなく」見せるのが精一杯で、感想は聞けなかった」。受講者が、初めて「お父さんと二人で飲みに行き」、居合わせた第三者である店主夫婦と常連客を二人の仲介役として「私と二人きりじゃ話せない、聞けない話をたくさんしました。・・・お父さんが何を考えているのか、どんな未来を描いているのか、たくさん聞きました」と親子対話が進んでいる。

コミュニケーションが軌道に乗り始めると、「家に帰り、講義の事を話すと親もファミリービジネスについて色々話してもらう機会が増えた」と親子対話の回数も増えるだけでなく、会話の内容も質的な深まりを見せる。最初は、「父の会社の仕事内容や従業員数、年収から問題点まで詳しく知ったのも初めてで、本当にこの授業を履修してよかった」という知識の吸収段階から、「この授業を受けてから私はやっと、（今迄聞いた話に込められていた）父の気持ちが分かった」など、親世代の心の奥に達し始める者が現れる。

大学のゼミという公の場で第三者の介在などを経て生じた受講者の変化を、やや模式的ではあるが、最終レポートを引用して綴ってみよう。まず「ディレクターさんの「継がないで後悔はしないか」という言葉が心に残り」というように問題意識が生まれ、「（講義で経営の厳しさを）

聞いてから、父に対する見方が変わり、以前より感謝するようになりました」と新たな気付き段階へと進む。また、「知らないところでしっかりと頑張ってくれていたのだなと知り、また素直に話すことで仲が深まったような気がします」と親との関係性も深まり、「祖父を尊敬・・・私学に通わせてもらっているのは祖父が若い時に頑張ったお陰で・・・」と感謝あるいは尊敬の念が明示されるようになる。

こうした発展を経て、20年後の自分像として「親父みたいにかっこよくて皆に愛されて、仕事もできる頼もしい人になっている」、すなわち親をロールモデルとする考えが芽生える。そして、「今、私にとって「向き合う」とは、父にまず自分の考えを話すことだと思います」と、第三者を介さず親世代との直接対話を決意するに到る。

もちろん、この発展プロセスを全ての受講者がたどるわけではなく、中途停止あるいは紆余曲折もあろうが、親世代との直接対話を始めた受講者もあり、「親との会話が受講前後で大きく変化した」（主任講師）。そして、「ゼミ終了時には「ファミリービジネスを継ぐことも人生の選択肢になった」という学生はほぼ全員」（同）であり、「受講を通じて「自らの立ち位置」に自信を持つようになった」（同）。

第2の特徴は、事業承継に関する制約を可能な限り外して議論できるようにしたゼミ設計である。まず、ゼミの目的から後継者育成を外したことで、受講者の心理的制約がなくなっている点大きい。次に、先代以前からの事業内容などの伝統を引き継ぐのが事業承継だとする制約を排除している。「ベンチャー型事業承継」

という別名が示す通り、後継者ゼミでは伝統の継承を事業承継の前提としていない。「業界イメージだけで斜陽産業だと思い込んでいたり、親と同じことをやるのが継ぐことだと思い込んでいるので。その意識を取っ払うのがこの授業です・・・「事業承継」っていうと、受け身のイメージですよね。それを「ベンチャー型」と言うと自分が主体になります。」(主任講師)

企業は存続のため常に自己変革を続けており⁹、経営環境の変化に対応するため、次世代は現経営者が実行できなかった自己変革を実現する位置にいる(ファミリービジネス学会, 2016: 91)。変革に関する誤解を正すため、制約を取り外して次世代の自由な発想を促すことは極めて有益である。

こうした制約排除による受講者の変化は、下記のように著しい。

「後継者による経営は、自分が思っていたよりもずっと自由なものだ・・・会社を継ぐという選択肢に対する関心は、起業することへの関心と同等、あるいはそれ以上の割合を占めるまでに至っている」、「自分の考え方がとても大きく変わった・・・一回一回の授業で、確実に自分自身成長することができた」。

第3の特徴は、同じ課題に直面する学生達が仲間意識をもてるようにした場の設計である。受講者は、親をはじめとする周囲から後継者候補と期待され、「聞き相手を必要としている・・・心を開いて相談できる相手がいるか」が示すように、ファミリービジネスの家に生まれた者として共通の多くの悩みや疑問を抱えている。しかし、相談相手がいない孤独な存在であり、自

らの悩みが多くの後継者候補と同じである事は知らない。

「同じ環境で育った学生たちと話す」ことに魅力を感じてゼミに入り、「同じ境遇の仲間と知り合えた・・・感謝」し、仲間の輪を広げ孤独から脱出し、自らの悩みや疑問が仲間と共通である事を発見する。また、ファミリービジネスに関心を持ちながら、深く知る機会も親世代との深い意思疎通もないまま今に至り、「継いで欲しいと親から言われていない人が殆どだった。しかし、「ゼミ終了時には“ファミリービジネスを継ぐことも人生の選択肢になった”という学生はほぼ全員です」(主任講師)と大きな変化が生まれている。

受講者はファミリービジネスの家に生まれ、現経営者を親としており、自らとファミリービジネスの関係、そして現経営者である親との関係は重要な関心事の一つである。ただし、その関心度は、「親を尊敬している」から「軽蔑している」まで温度差が大きい。また、親子間コミュニケーションについても、普段から何でも話す関係から、それほどでもない関係まで多様である。

約4か月の多様な仲間との接触を通じ、自らを客観視する機会を得て、他の仲間をファミリービジネスの家に生まれた者としてのロールモデルとする受講者も生まれ、他の受講者の発言や親世代との関係に触れているレポートも散見される。

以上、後継者ゼミの3つの特徴があいまって、受講前後における受講者の顕著な変化が生じ、ファミリービジネス、自己の将来、経営(者)

9 ファミリービジネスが大部分を占める100年以上続く企業においても、「現在の事業が創業時と同じ比率は19%に過ぎない」(横澤, 2000: 53)。

について、いずれも受動から能動へ大幅な前進を示している。また並行して、親との会話についても「話すようになった」「真剣に向き合いたい」など能動的变化が多い。ファミリービジネス調査を契機として親・祖父などと話す機会並びにファミリービジネスを知る機会を得たことへの感謝が高まると共に、ファミリービジネスについて今迄知る機会がなかった、ここまで深い話をしたことがなかった事に気づき、親を再評価し、じっくり向き合いたいなどの文言が最終レポートに並ぶ。

3) ファミリービジネスと親族内承継の復権に向けて

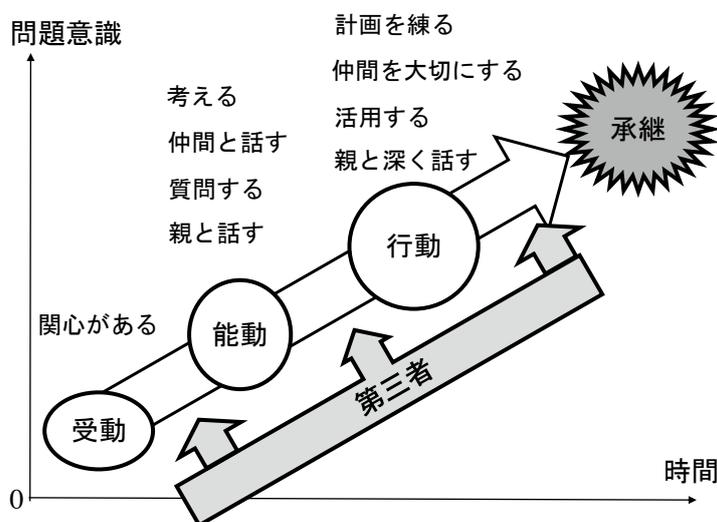
以上、「後継者ゼミ」受講者の分析を通して、本論は次世代の若者が早期にファミリービジネスを知るとファミリービジネス並びに親世代の積極的評価が生まれ、親族内承継を復活する有効性を確認してきた。一方、ファミリービジネス並びに親世代を知る重要な手段である世代

間コミュニケーションを実態分析し、両世代間でファミリービジネスの沿革、将来展望そして最も重要な事業承継に関する真摯な会話が少なくないことを指摘した。

図表13は、これらをモデル化したものである。すなわち、次世代のファミリービジネスに対する問題意識が「受動」から「能動」そして「行動」レベルへと高まるにつれて、事業承継を自らのキャリア選択肢に加える方向へと進む（各レベルの説明は図表13参照）。親とのコミュニケーションは、ファミリービジネスへの問題意識が一定レベルに達すると生まれ、それを契機としてファミリービジネスへの問題意識が大きく高まる。次世代の問題意識を高め、親とのコミュニケーションを実現する全プロセスを通じて、第三者の果たす仲介機能は大きい。

アイデンティティ確立や個別化が進む中、親子間コミュニケーションで父親が担う役割が重要になってくると示唆される（小野島, 2016）。中学、高校へと高学年化するにつれ、親子間コ

図表13 事業承継に向けた行動モデル



出所：後藤（2019）

コミュニケーションが複雑化し親子間での葛藤が生じやすくなる一方、『子供・若者白書（旧青少年白書）平成27年版』によれば、父親との会話する時間は母親の場合の4割で、父親との接触不足が懸念される。

親子間コミュニケーションの改善は、一義的には家族間の課題ではあるが、既に述べたように家族だけでは改善に限度がある。義務教育から始まる学校教育に期待したいところであるが、学校教育ではファミリービジネスの尊さを教える授業の少なさが危惧される。精神分析家の小此木（1983）は、「今や先進諸国の社会では、健全な核家族が解体の道をたどっている」と述べている。わが国における家族解体は、こうした先進諸国同様の核家族化と戦後に公布された憲法および民法における家族制度の変質を併せて論じる必要がある。

本論が取り上げた後継者ゼミの成功は、公的な場を設定して第三者の介在を通じ、可能な限り制約を取り外せば、ファミリービジネスへの認識と関心を高める可能性が十分ある事実を示している。義務教育から始まる各種教育プログラムにおいて制約条件はあるものの、当該ゼミに学んで可能な限りの方法と機会を駆使した円滑な親族内事業承継への前進が求められる。並行して、家庭内においてもファミリービジネスへの関心を高めるためのあらゆる努力と試みが求められるのは言うまでもない。

経営者ゼミの主任講師は、「子どものほうを刺激するほうが、結果的に親世代に好影響を与えます」と述べている。家庭内コミュニケーションも、まず次世代のファミリービジネスへの関心を高め、親世代への接触を主導し、そうし

た次世代の変化と熱意が親世代側の変化を触発するというプロセスが現実的かも知れない。親族内承継とファミリービジネス概念の復権こそ、直面する事業承継の危機を克服する根本に据えなければならない。今こそ、事業承継の原点に立ち戻り、親族内承継の重要性並びに親族外承継に対する優越性（後藤，2015）を踏まえた施策が喫緊に求められる。

結語にかえて

2008年8月29日付の日本経済新聞「経済教室」欄に、筆者の拙文が本論とほぼ同じ見出しで掲載された。副題を「ファミリービジネスは“時代遅れか”」と付したのは、当時の日本におけるファミリービジネスは前近代的という否定的な見方が主流だったからで、それに対する反発であり、異端の意見の表明であった。

あれから既に12年が経過したが、時代は変化したであろうか。ファミリービジネスに対する評価が必ずしも否定的ではなくなったのは事実である。また、ファミリービジネス学会が2009年、そしてファミリービジネスアドバイザー協会が2012年に発足した。特に后者は日本経済の根幹をなすファミリービジネスの永続的発展支援を通じ、地域社会の発展に寄与することを目的として設立され、既に100名を超えるファミリービジネスアドバイザーを生み出している。弁護士や会計士などの専門家が経営、心理学など多面的な知識を習得するだけでなく、信頼されるファミリービジネス専門家ネットワークの核として成長しており、着実かつ大きな前進と評価できよう。

やや楽観的かも知れないが、敢えて予言すれ

ば、我が国におけるファミリービジネスの位置付けは、今後10年以内に劇的な変貌を遂げるであろう。この予言も、実は一定の根拠に根ざしている。それは約30年前の米国である。

「1986年6月、米国のニューヨークタイムス紙が「ファミリービジネスの再発見」と題する大きな記事を掲載した。その書き出しは「米国経済の問題点及びその解決策をめぐる10年来の議論が、ファミリービジネスという驚くべき成功モデルを生み出した」で始まっている。米国経済を復活させるために必要な経営手法と経営価値観を体現する存在として、ファミリービジネスが再発見されたという。その特長を製品の高い品質、従業員の重視、長期的視点と指摘したうえで、「これらはまさに日本が培ってきた一方、米国が無視してきた大切な価値観ではなかったか」と鋭く指摘している」（後藤，2012）。

1980年代の米国がファミリービジネスを新しい経営モデルとして再発見したという指摘は、1991年以降のバブル経済崩壊後、長い経済不振に直面してきた日本に対する深長な問題提起でもある。従来の規模拡大と株主利益最大化

を眼目とした大企業の経営が変調を来し、大きな蹉跌を重ねる中で、それに代わる新しい経営モデルの探求は、まさに1980年代の米国にとって喫緊の課題であった。

筆者の眼前には、今日の日本が1986年の米国と二重写しになって存在する。1991年のバブル経済崩壊以来、我が国はアングロサクソン型の経営論に揺さぶられつつ、新しい経営形態を模索し、苦悩してきた。米国は、1986年にファミリービジネスを新しい経営モデルとして再発見し、そこから再起してきた。いずれ日本もファミリービジネスを再発見するに違いない¹⁰。

国際的にも、ファミリービジネス研究は米国・欧州など先進諸国において、今や経営学の主要分野の一つを占めるに至っている。また、経営学の主流に位置づけられる学術誌で2001年頃から当分野の論文掲載が増え、ベンチャービジネス分野の主な学術誌でも2003年に特集が組まれてきた。わが国におけるファミリービジネス研究の本格的な立ち上がり、そして何よりもファミリービジネスの一層の発展を強く祈念して本稿を閉じたい。

10 実は「株主価値経営」も、米国では1980年代中葉から重視され始め、その後、国内へも大きな影響が押し寄せた。しかし、既に2019年にラウンド・テーブル（米国大企業経営者の団体）がステークホルダー重視への復帰を宣言しており、その行き過ぎた導入には、国内でも揺り戻しが今後予想される。この是正にもファミリービジネスの視点が重要な役割を担う旨をここでは指摘するにとどめ、詳細の説明は別の機会に譲りたい。

【参考文献】

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) Founding - family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22 (3), 199-215.
- Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.
- Goto, T. (2016) Family Firms' Transformation to Non-family Firms During 1920's-2015. *Journal of Japanese Management*. 1 (1), 44-59.
- Ward, J. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. Jossey-Bass.
- FBH (ファミリービジネス白書企画編集委員会) (2016) 『ファミリービジネス白書 2015年版 100年経営を目指して』 同友館.
- FBH (ファミリービジネス白書企画編集委員会) (2018) 『ファミリービジネス白書 2018年版 100年経営とガバナンス』 白桃書房.
- 岡崎哲二 (2011) 「関東大震災と産業復興—自然災害と産業の空間分 布変化」 *RIETI BBL セミナー 700回* <https://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/11051201.html>
- 小此木啓吾 (1983) 『家庭のない家族の時代』 ABC 出版.
- 小野島萌 (2016) 「青年期の親子間コミュニケーションのあり方：青年の発達と Olson の円環モデルの視点から」 『お茶の水女子大学心理臨床相談センター紀要』 18, 37-45.
- 後藤俊夫 (2006) 「静岡県におけるファミリービジネスの現状と課題」 『実践経営』 43, 200-215.
- 後藤俊夫 (2008) 「ファミリービジネスは “時代遅れか” 同族企業こそ経営の主流」 日本経済新聞. 2008年8月29日.
- 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.
- 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継：所有権承継を中心に」 『事業承継』 4, 50-63.
- 後藤俊夫 (2016) 「事業承継における創業家影響力の推移：重力と抗力の考察」 『事業承継』 5, 36-49.
- 後藤俊夫 (2017) 『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～』 第一法規.
- 後藤俊夫 (2018) 「家業について知る機会を」 『日経グローバル』 353, 44-45.
- 後藤俊夫 (2019) 「事業承継と世代間コミュニケーション」 『事業承継』 8, 137-153.
- 中小企業庁編 (2004) 『中小企業白書2004年版』 ぎょうせい.
- 中小企業庁編 (2014) 『事業承継等に関する現状と課題について』
- 東洋経済新報社 (2015) 『会社四季報 未上場版』
- 内閣府 『子供・若者白書 平成27年版』
- 永井 徹 (1994). 対人恐怖の心理 —対人関係の悩みの分析— サイエンス社.
- ファミリービジネス学会 (編) 奥村昭博・加護野忠男編著 (2016) 『日本のファミリービジネスその永続性を探る』 中央経済社.
- 横澤利昌編著 (2000) 『老舗企業の研究：100年企業に学ぶ伝統と革新』 生産性出版.
- 米村千代 (1999) 『「家」の存続戦略：歴史社会学的考察』 勁草書房.

承継者の海外留学と国際的企業家志向性 ～台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの比較～

山 本 聡
（東 洋 大 学）
経 営 学 部 教 授



< 要 旨 >

本研究では、中小ファミリービジネスの国際化に関して、承継者の海外留学がどのような役割を果たすのかという問いに探索的に回答するため、国際的企業家志向性を軸にした仮説的分析視点を設定し、事例研究を行っている。中小ファミリービジネスの経営行動には社会情緒的資産など特有の論理が介在している。そうした論理からは、中小ファミリービジネスは国際化を忌避することが示されている。しかし、近年の経営環境の変化から、日本の中小ファミリービジネスには国際化が強く求められている。以上を問題意識に、本研究では、中小ファミリービジネスの国際化に関連する、ファミリービジネス研究、アントレプレナーシップ研究、教育学の既存研究の成果を紐解き、接続した。具体的には本研究独自の仮説的分析視点として、承継者が海外留学から「国際的な気付き」、「多文化を跨いだコミュニケーション能力」、「自己有効感」を獲得すること、それらが承継者の国際的企業家志向性の向上要因になること、を設定した。また、中小ファミリービジネスの経営にはその国・地域の社会文化的要因が色濃く介在する。よって、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスを事例研究の対象に設定し、国際比較も行った。その上で、以下の発見事実を得た。①先代経営者は国際化のための事業承継計画として、承継者の海外留学を促している ②海外留学先の国や地域は、自社事業と関わりから選択される ③承継者は海外留学から国際的ネットワークや国際的斯業経験を獲得する。④承継者は国際的な気付き、多文化を跨いだコミュニケーション能力、自己有効感を手に入れ、国際的企業家志向性を向上させ、中小ファミリービジネスの国際化を進展させている。そこには各国・地域独自の社会文化的な要素も介在している。以上の発見事実の提示は、本研究におけるファミリービジネス研究およびアントレプレナーシップ研究に対する貢献だと言える。

目次

- | | |
|---|--|
| 1. 問題意識と本論文の貢献 | 事例3. BRAUN Maschinenfabrik
Gesellschaft m.b.H. (オーストリア) |
| 2. 既存研究のレビューと分析視点の構築 | 事例4. 株式会社ハイメックス (日本) |
| 3. 事例研究 | 事例5. 丸源飲料工業株式会社 (日本) |
| 事例1. U-Gear Group (台湾) | 4. 事例の解釈 |
| 事例2. ALK Precision Works (1976) Co., Ltd.
(タイ) | 5. 結論と残された課題 |

1. 問題意識と本論文の貢献

本研究の目的は、ファミリービジネスとしての中小企業（以下、中小ファミリービジネス）の国際化を事業承継の観点から分析することである。より具体的には、承継者の「海外留学」の経験が国際化にどのような影響を与えたかを、複数の国々の中小ファミリービジネスの事例から探索的に提示していく。日本企業の99.7%は中小企業である。加えて、中小企業の大半はファミリービジネスである。そのため、中小ファミリービジネスの動向は、日本企業全体の趨勢を考える上でも非常に重要になる。

中小ファミリービジネスの経営行動には、社会情緒的資産など特有の論理が介在することになる。ファミリービジネス研究は近年、急速に研究成果が蓄積されている。こうしたファミリービジネスの論理を分析視座にすることで、中小企業経営に対するより深い理解が生じ、より適切な中小企業政策の立案が可能になる。中小ファミリービジネスは様々な面から日本経済の基盤を担っており、中小企業白書 2020年度版によれば、今後の中小ファミリービジネスに期待される役割として、「グローバル展開」、「サ

プライチェーンでの中核ポジションの確保」、「地域資源の活用」、「地域の生活・コミュニティの下支え」といった4つの項目が指摘されている。本稿ではその中でも、特にグローバル展開、すなわち国際化に着目したい。日本の中小ファミリービジネスは現在、人口減少による国内経済の縮小や人手不足、国内製造業における国際競争力の減退など、幾つもの急激な経営環境の変化に直面している。そのため、日本の中小ファミリービジネスにとっては、海外市場参入や海外展開といった国際化は極めて重要な経営課題である。実際、新型コロナウイルスの感染拡大下でも、優れた中小ファミリービジネスの経営者はTV会議システムなどを駆使して、国際化を推進していることがわかっている(山本, 2020-a)。

それでは、どうすれば、中小ファミリービジネスの国際化を進展させることができるのだろうか。そこにどのような事象が介在すればよいのだろうか。本稿を貫く問題意識はこの問いにある。後述するように、中小ファミリービジネスの国際化の駆動力は、ファミリー・メンバーである経営陣を中核とした国際的企業家志向性である。加えて、企業にとって、国際的企業家

志向性は自然発生的に生じるものではない。中小ファミリービジネスにとって、先代経営者から現経営者への「事業承継」(Business Succession) といった特有のイベントが、国際的企業家志向性の醸成の鍵になる (Casillas et al., 2007)。

事業承継は中小ファミリービジネスにとって最重要の経営課題の一つであるとともに、ファミリービジネス研究の中核領域の一つでもある (Benavides-Velasco et al., 2013)。そして、事業承継計画 (Business Succession Plan) という言葉があるように、事業承継はプロセスで捉えるべきものである。Sharma et al. (2003) は事業承継計画を、「あるファミリー・メンバーからあるファミリー・メンバーに経営の移転を促すための計画的かつ公式なプロセス」とし、「中小ファミリービジネスの事業継続と繁栄を確実にするために重要な事項」と定義した。既存研究では「よき事業承継計画はよりよく準備された承継者を生み出す (a good succession plan may result in heirs that are better prepared)」とも言われている (Morris et al., 1996)。そうした事業承継計画の要諦の一つが、承継者に対する教育である。よりよく教育された承継者は、事業承継後に自社の経営パフォーマンスをより向上させる。これは国際化の文脈でも同様である。承継者が教育を受けながら獲得する「国際経験」(Yeoh, 2014) が、承継者の国際的企業家志向性を向上させ、その延長線上に中小ファミリービジネスの国際化を促すことになるのである。以上を踏まえ、本稿では中小ファミリービジネスの承継者の教育としての「海外留学」に着目する。より具体的には、

承継者の海外留学が、中小ファミリービジネスの国際化にどのように作用したのかを、事例研究から探索的に明らかにしていく。

中小企業の事業所数は1991年以来、減少の一途を辿っている。製造業、小売業、卸売業、サービス業で、廃業率が開業率を上回り続けているのが実態である。東京商工リサーチによれば、2019年に休・廃業、解散した企業数は4万3,348件とされ、その多くを中小ファミリービジネスが占めている。今後もこうした傾向は続いていくだろう。この背景には、現在の経営者の高齢化と後継者不足がある。経営者が高齢であり、確固たる後継者がいない場合、経営環境の悪化が、事業継続の意思によりネガティブに作用し、休・廃業をより選択しやすくなる。こうした中で、海外留学を視座として、中小ファミリービジネスの事業承継計画を論じることは、国際化を必ずしも志向しない中小ファミリービジネスにとっても有用なことだと言える。

2. 既存研究のレビューと分析視点の構築

近年のファミリービジネス研究で注目されている理論として、社会情緒的資産 (SEW : Socio-Emotional Wealth) がある (Gomez-Mejia et al., 2011)。SEW 研究の文脈では、中小ファミリービジネスは国際化に積極的でない、あるいは忌避するといったことが指摘されている。中小ファミリービジネスの目的はSEWの増加とされている。しかし、中小ファミリービジネスにとって、国際化は必ずしもSEWの増加を約束しない。海外生産展開には、新たな海外生産拠点設立のために「外部資金の導入」

が必要になる。そのため、金融機関の影響が強まる。また、海外市場に参入したり、海外調達を推進したりすれば、「情報収集や販路開拓を専門とする外部人材の招聘」が必要になる。いずれも、ファミリー・メンバーの自社経営への影響力が減じるため、SEWの減少が生じる可能性が高くなる。例えば、Calabrò et al. (2017) では、ドイツのファミリービジネスを対象にして、取締役会に非ファミリー・メンバーがより増えることで、当該企業の国際化のペースとパフォーマンスも有意に増加することを見出している。Calabrò et al. (2017) の研究成果は、国際化とSEWの減少に負の有意な相関があることを示唆していると考えられる。

上記のロジックから、中小ファミリービジネスは国際化にあまり熱心でないとされている。ただし、全ての中小ファミリービジネスが国際化に消極的なわけではない。国際化を強く志向する中小ファミリービジネスの事例は、国内外で、枚挙にいとまがない。中小ファミリービジネスの国際化に着目した既存研究も数多い (Alayo et al., 2020)。

それでは、なぜ、幾つかの中小ファミリービジネスはSEW減少の可能性がありながらも、国際化に傾注するのだろうか。ファミリービジネス研究はアントレプレナーシップ研究と強くリンクしている (Porfirio et al., 2020)。その上で、中小ファミリービジネスの国際化に関しては、ボーン・アゲイン・グローバル現象という概念がある (Bell et al., 2001)。ボーン・アゲイン・グローバル現象とは、長らく国内市場においてのみ操業していた企業が、突然、国際化することである。そうした企業をボーン・アゲイン・

グローバルと呼ぶ。ボーン・アゲイン・グローバルの多くは、中小ファミリービジネスだと考えられる。そのため、ボーン・アゲイン・グローバル現象とファミリービジネスを関連付けた既存研究は数多い。それらの既存研究では、事業承継が中小ファミリービジネスにおけるボーン・アゲイン・グローバル現象の引き金になると指摘している (Meneses et al., 2014)。事業承継を機会に、承継者のそれまでの経験や知識を基盤にした志向性が中小ファミリービジネスに搬入され、それが国際化を促すというロジックになる。

そこで鍵となるのが、ファミリー・メンバーを中核とする中小ファミリービジネスの国際的企業家志向性の高さである。国際的企業家志向性とは、当該企業が「国境を跨いで、事業機会を発見し、規定し、評価し、活用することを目的とした、非常に様々な先駆的かつ革新的な手法、リスク選好的な行動、自律的な行為、優れた競合企業との競争の強調といったかたちで現出する、潜在的価値の創造に関する一連の行動をどのくらい志向するか」、その程度の尺度と言える (Sundqvist et al., 2012)。より具体的には、「自国以外を自社の市場として、認知する」といった思考などが反映されている (Calabrò et al., 2017)。

ファミリービジネスとはファミリー・メンバーによって、所有され、経営されている企業のことである (Litz, 1995)。そのため、ファミリービジネスの国際的企業家志向性は、経営陣としてのファミリー・メンバーの個性・特徴 (Personality Trait) に影響を受ける (Uhlener, et al., 2012)。例えば、ファミリー・メンバーが

どのくらい海外市場や海外文化の知識を持っているかが (Wach et al., 2018)、ファミリービジネスの国際化を考える上で重要になる (Cesinger et al., 2016)。中小ファミリービジネスの場合、規模がより小さくなり、組織構造がより単純になるため、そうした傾向がより強くなる。よって、中小ファミリービジネスの国際的企業家志向性と、経営陣としてのファミリー・メンバーのそれをおおよそ同一のものとして、捉えることができる。国際的企業家志向性の高いファミリー・メンバーならば、自社の国際化のために、外部資金の導入をしたり、情報収集や販路開拓を専門とする外部人材の招聘をしたりすることを、SEWの減少とは捉えることはない。むしろ、そうしたファミリー・メンバーはSEWの増加を企図して、自社の国際化を推進しようとすることになる (山本、2020-b)。

すなわち、中小ファミリービジネスの国際化は、ファミリー・メンバーの国際的企業家志向性を中核とした、企業としての意思決定と行動の帰結なのである。また、国際化とは包括的な語句であり、そこには海外市場や海外生産、海外調達、海外人材といった様々な形態や要素が含まれる。企業の国際化の代表的モデルであるアップサラ・ステージ・モデルでは、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産といったステージから構成されている (Johanson and Vahlne (1977))。そして、アップサラ・ステージ・モデルは、中小ファミリービジネスの国際化にも援用されている。例えば、Rexhepi et al. (2017) では、新たなアップサラ・ステージ・モデルを用いて、中小ファミリービジネスの国際化をモデル化している。その中でも、ファミ

リー・メンバーの国際的企業家志向性が国際化の重要な要素になるとの指摘がなされている。

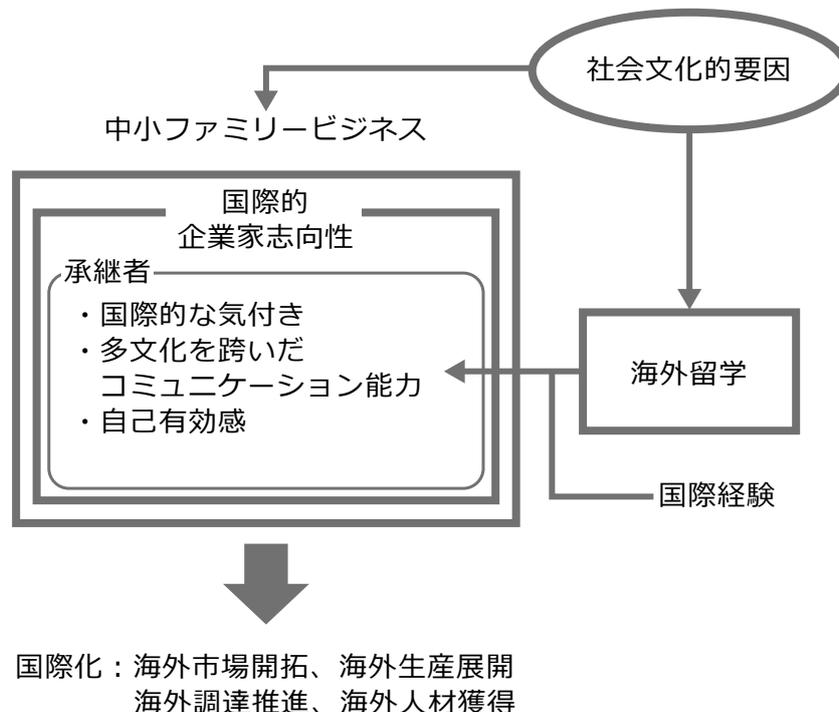
それでは、ファミリー・メンバーの国際的企業家志向性はどのように醸成されるのだろうか。言い換えるならば、国際的企業家志向性の高さに連なるファミリー・メンバーの個性・特徴はどのように形作られるのだろうか。例えば、承継者の国際的起業経験や、趣味としての海外旅行の経験などが、事業承継を機会として、中小ファミリービジネスの国際化を促すとされている (Casillas et al., 2007)。本研究で特に着目したのは教育である。Morris et al. (1996) では、事業承継のための準備として、「教育」、「訓練」、「起業経験」、「自己認識」、「動機」といった項目を上げている。その中でも、教育水準が事業承継後の中小ファミリービジネスの経営パフォーマンスに与える影響を強調している。Dahmann and Anger (2014) では教育が個性に与える影響を提示している。また、ヒトの個性・特徴と認知には不可分の関係が存在する。実際、Frese (2009) では、ある人物が学校/職業教育を受け、様々な経験や知識を獲得することで、人的資本が蓄積され、その延長線上に企業家志向性が醸成されるとしている。Frese (2009) の指摘から、ファミリー・メンバーの国際的企業家志向性を醸成する要素として、海外留学とそこに付帯する国際経験を提示できる。ボーン・アゲイン・グローバル現象に関しては、ファミリー・メンバーである承継者の海外留学が介在することが多い。Chung and Luo (2013) でも台湾企業を事例として、海外留学の経験がある承継者は先代経営者とは全く異なる経営を志向すると指摘している。

なお、教育学では、海外留学をすることで、国際的な気付きや多文化を跨いだコミュニケーション能力、自己有効感を獲得することができ、より創造的な思考と認知が生じるとされる (Lee et al., 2012)。当該研究成果と国際的企業家志向性の定義を組み合わせ、整理したものが、**図表1**になる。これは本研究独自の仮説的分析視点であり、海外留学を承継者の国際的企業家志向性を向上させる要因として捉えている。

なお、中小ファミリービジネスの経営にはその国・地域の社会文化的要因が色濃く介在する (Tapiés and Moya, 2012)。それ故、様々な国・地域のファミリービジネスが研究対象になっているし、国際比較研究もなされている。アジアの中小ファミリービジネスと欧州の中小ファミリービジネスでは経営パフォーマンスに関する志向と家族に関する志向に差があると言われて

いる (Gupta et al., 2009)。これらは本研究が着目する事業承継と承継者に関する教育も同様である。例えば、Lusser and Sonfield (2012) では、クロアチア、エジプト、フランス、インド、コソボ、クウェート、米国の中小ファミリービジネスの事業承継計画の国際比較がなされている。Gupta et al. (2009) でも、英米などアングロサクソン諸国、ドイツ系諸国、北欧諸国の中小ファミリービジネスが比較されている。これらの既存研究から、国・地域ごとに事業承継と承継者教育としての海外留学の在り方は異なると推察できる。また、国・地域ごとに中小ファミリービジネスの経営と事業承継、承継者教育を比較することで、社会文化的な特徴と共通するロジックを明らかにできる。加えて、中小ファミリービジネスにおける国際的企業家志向性も国・地域の文化や経済環境に大きな影響を

図表1 本研究における仮説的分析視点と枠組み



出所：Lee et al. (2012), Tapiés and Moya (2012) などを踏まえ、筆者作成

受ける。先進国と発展途上国、人口大国と人口小国、アジアと欧州では国際化の有する意味は異なるからである。そのため、本研究では、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの事例を提示することで、限定的ながら、国際比較も実施する。

3. 事例研究

本研究では、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの経営者に対し、①承継者としての海外留学の経験と②海外留学が自社の国際化に対し、どのような影響を与えたのかを半構造化インタビューから聞き取っている。その上で、各種の二次資料から情報を補っている。それぞれの企業のインタビュー時間はおよそ2時間になる。また、海外企業の経営陣に対する異なった言語でのインタビューのため、各事例の情報量に差があることを付記する。

事例1. U-Gear Group (台湾)

事業概要

U-Gear Groupは1986年創業、ワイヤー・ケーブル製造用の機械を設計・製造している（従業員数35人）。1992年には米国、欧州、日本に営業代理店を、1996年にはシンガポールとフィリピンに販売拠点を設立するなど、創業当初から国際化を図ってきた。アジア通貨危機により、一時は事業の再編を余儀なくされているが、その後、ワイヤー・ケーブル用の材料の加工を手掛けるようになり、材料の輸出入も行うようになった。その結果、2010年には、銅、アルミニウム、鉄といったワイヤー・ケーブルの材料を

供給するYS Industrial Solutionを設立した。ワイヤー・ケーブルの材料を手掛けることで、石油化学関連の企業との取引も開始している。2015年には建設業や農業、医療産業、テキスタイル産業に対し、化学製品を供給するSong Ye Technologyも設立した。同社は創業以来、国際化と事業の多角化を進展させているのである。現在では世界各国に9社のセールspartnerを有している。販売先は中東、中南米、北米、アフリカ、ロシアおよび周辺各国と多岐に渡り、世界47ヶ国で売上を有している。

承継者の海外留学と国際化

U-Gear GroupのGeneral ManagerであるDon Teng氏は9歳のときに台湾からシンガポールに海外留学している。そして、シンガポールにて、日本の小中高に相当する教育を受けた。Don Teng氏は以下のように語っている。

「9歳からの留学先として、シンガポールを選んだのには二つの理由がある。一つは台湾とシンガポールは距離的に近かったからである。私はまだ9歳だったので、両親は必要な時にいつでも会いにいけるように考えた。また、その当時、シンガポールには我々のビジネス・パートナーもいた。そのビジネス・パートナーが私の保護者になってくれた」(語り1-1)

「シンガポール留学は人生が変わる出来事だった。シンガポールで学ぶことで、より“世界”を知ることができた。そして、世界中から来た人々と知り合いになることができた。また、私の父親は元々、シンガポールに販売拠点を設立

していた。その主たる理由は“言語”である。当時の台湾では現在のように英語を学ぶ場所もなく、中国語のみが話されていた。私の父親は仕事で世界中を回ったが、英語が話せなかったため、通訳を帯同させていた。そのため、父親は語学およびコミュニケーションが非常に重要と考えていた。シンガポールは世界中から人々が来ていて、非常にダイナミックであり、オープンである。そうした中で、私は人種や宗教の垣根を越えて、ともに活動することを学ぶことができた」(語り1-2)

「仕事で様々な国に行っても、カルチャーショックを受けることなく、快適に感じることが出来る。世界各国にクラスメートがいるため、その人脈を活用することで、各国における仕事上の困難を乗り越えることができる。シンガポールで学んだことで最も重要なことは、世界各国から来た人々と接したことである。インド、マレーシア、インドネシアからの留学生と出会った。その関係性が卒業後も継続し、ビジネス上の課題を共有したり、討議したり、新たにビジネスを開始するような関係に発展している」(語り1-3)

事例2. ALK Precision Works (1976) Co., Ltd.

(タイ)¹

事業概要

ALK Precision Works (1976) Co., Ltd. (以下ALK) は、1976年創業の精密部品加工を手掛ける中小ファミリービジネスである(従業員数270人)。同社のモットーは“Superior Product

Quality, On Time Delivery, at Reasonable Prices, by High Quality People”(質の高い人々による優れた製品品質、納期厳守、適正な価格)であり、より高品質な機械金属系の製造に傾注してきた歴史を有する。創業者・現社長のAnan Soponanankij氏は手動の旋盤機械二台で、事業を始めた。その後、35mm映写機の部品加工を手掛け、1982年には電車部品の加工を始める。そして、プラスチック金型、ゴム金型、プレス金型、設備機械のスペア部品、治具・ゲージ類の製造・加工など事業領域を拡大し、NC工作機械を導入するなどして、設備も近代化させていった。現在の事業の主軸は、自動車部品の加工用の切削工具、容器のための金型になる。また、品質管理および品質保証にも傾注し、1997年にISO9000、1998年にISO9001:2000、2007年にISO/IEC 17025:2005を継続的に取得してきた。タイ国立科学技術開発庁(NSTDA: National Science and Technology Development Agency)と連携し、A.L.K. CALIBRATION LABORATORYを設立したりするなど、技術開発も積極的に進展させていった。現在の顧客の大半は日系企業だが、ドイツを始めとする欧米企業のタイ現地法人や大手のタイ・ローカル企業とも取引を行っている。

承継者の海外留学と国際化

Anan Soponanankij氏には息子が4人いる。それぞれ、ドイツ、アメリカ、日本へ海外留学している。また、日本に留学した息子は日本の著名な工作機械企業に入社し、業務経験も有している。その結果、ドイツ企業や日本企業の

¹ 本事例は、追加的なインタビューから山本(2019)を加筆・修正したものである。

業務ノウハウが、ALKに搬入されている。例えば、ALKの工場では、日本製、ドイツ製、スイス製、台湾製の工作機械が使われている。

次期経営者であり、ドイツのカールスルーエ大学への留学経験を有するNuthaphon氏は以下のように語っている。

「私が17歳の頃、タイの大学に入学するための試験に合格することができた。しかし、私の両親は、私がドイツに海外留学することを希望した。ドイツでの経験は、私にとって、両親からの最良の贈り物になった。ドイツでは、アフリカ、南米、アジアから来た級友と友人になった。ゲーティンステュートでドイツ語を学んでいる際は、500㎡にすべての大陸から来た人々に会うことができた。また、5か国語を操る人々にも会えた。私は“世界はなんて大きいのだ”と考えるようになった」(語り2-1)

Nuthaphon氏は上述したドイツ留学の経験を活用し、現在、ドイツ市場の開拓も進展させている。

事例3. BRAUN Maschinenfabrik Gesellschaft m.b.H. (オーストリア)²

事業概要

BRAUN Maschinenfabrik Gesellschaft m.b.H. (以下、BRAUN) は創業1848年の中小ファミリービジネスであり、高速切断機や研削盤、水力発電に関する諸設備、原子力発電所の廃炉・解体などを手掛けている(従業員数89人)。初代であるIsidor Braun氏が鍛冶屋を

始めたのが同社の出発点である。それ以来、現経営陣の六代目のMartin Braun氏、そして、その次の7代目までが自社Websiteで略歴が記載され、明示されるなど、自社の伝統と歴史に重きを置いた経営を行っている。

2代目のIsidor Karl Braun氏は実質的な創業者である。Isidor Karl Braun氏は水力に着目、るつぼ鑄鋼法の卓越した見識を用いながら、鋳などを製造することで評判を高めた。3代目のMartin氏とJohann Isidor氏のときに、オーストリア・ハンガリー帝国の皇帝が同社の工場を訪問し、勲章が授与されている。また、1900年頃から同社の製品は欧州に輸出されるようになった。4代目のIsidor Adolf Braun氏のとき、第一次世界大戦が勃発したことで、BRAUNの生産量も著しく増加し、従業員数も350人まで拡大する。しかし、第一次世界大戦終結とともに、需要の急減に直面した。また、オーストリア・ハンガリー帝国の分割も生じる。それまで、BRAUNでは、オーストリア・ハンガリー帝国の領土の中で、製造した武器・鋳を供給していた。しかし、オーストリア・ハンガリー帝国から多くの国々が独立したことで、さらに輸出に傾注する必要性が生じた。しかし、このときはまだ、「経営者が鋳をかついで他国に売りに行く」と表現されるようなトップ・セールスが主軸だった。その後、5代目、6代目の経営陣の下で、現在の事業内容が構築されていった。1965年には設備機械の製造が開始されている。そして、自社の水力発電機に関する技術を援用して、エネルギー会社に対し、発電機の修理部品を、次いで、発電機自体を供給するようにな

² 本事例は、追加的な資料から、山本(2016)を加筆・修正したものである。

った。

承継者の海外留学と国際化

6代目のMartin Barun氏は1979年から経営陣に加わり、BRAUNの国際化を進展させた立役者だとされている。Martin氏はフランスの大学の博士課程に海外留学し、さらにフランスや米国の航空機企業で営業担当者としても働いている。そのため、欧州各国を訪問した経験がある。その上で、以下のように語っている。

「欧州では、ロシアを含め、企業の長い歴史が高いブランド価値に結び付く。一方、米国には、欧州企業が有する『歴史』が存在しないことに気が付いた。そのため、BRAUNの歴史を紐解き、マーケティングに応用するようになった。例えば、自社が製造してきた鎧や武器を飾り、過去の経営者の肖像画を掲げた来客用のカンファレンス・ルームを設立した」（語り3-1）

以上より、同社はフランスや米国に輸出先を拡大し、現在では数百社の顧客を有している。また、現在では7代目のLennart Braun氏、Roderich Martin Braun氏が経営陣に加わっている。二人ともオーストリアだけでなく、イギリスやルクセンブルク、スウェーデンなどで学んでいる。

事例4. 株式会社ハイメックス（日本）

事業概要

株式会社ハイメックス（従業員数36名）は現経営者の中島俊英氏の父親が1985年に個人事業として創業した。食品包装材料、医薬品包

装材料、偏光フィルムやリチウム電池用セパレーターといった機能性フィルムの生産ラインで用いるための、エアーシャフトやエアチャック、ロール搬送機器の製造・販売を主たる事業としている。同社は創業間もない1989年にエアカプセルに関する米国特許を取得している。その後も様々な特許を出願、取得するなど、技術開発に傾注してきた歴史を有する。ハイメックスの技術提案力は高く評価されていて、顧客の数は日本国内、米国、韓国、台湾、中国など3000社以上に上る。また、韓国、台湾、中国、シンガポールに営業代理店を有している。同社の国際化を進展させたのが、二代目・現社長の中島俊英氏である。

承継者の海外留学と国際化

中島俊英氏はお手洗いに貼ってある世界地図に興味を惹かれるなど、幼少時から海外に対し、強い関心を示していた。そして、当時、新設された都立国際高校の入学案内を見て、自分から「行きたい」と両親に申し出て、一期生として入学することになる。17歳のとき、自分から両親を説得して、フランス人留学生のホストファミリーになることを提案し、実行している。そして、国際高校卒業後は米国のコロラド州のフォートルイス・カレッジを経て、コロラド大学ボルダー校に海外留学し、機械工学を専攻している。その上で、以下のように語っている。

「先代経営者である私の父親は、1990年代前半、世の中がグローバル化に進んでいくと強く考えていた。当時のハイメックスが海外に直接の関係があったわけではないが、私が留学したいと

言ったときに、非常に良いことだと認めてくれた。また、私が高校時代に父親と母親が幕張の展示会に出展したことがあった。そして、私が手伝いで、展示会で立っていたことがあった。母親が言うには、それまで、私は“3Kだからハイメックスを継ぐのは嫌だ”と言っていたにも関わらず、海外の方が英語でしゃべっているのを見て、“ハイメックスを継ぎたい”と言ったとのことである」(語り4-1)

「アメリカに留学していたときに、日本市場とアメリカ市場を比較してみた。アメリカ全土を考えた時に、東海岸のNYから西海岸のロサンゼルスまで、飛行機で6時間だった。自分の今後の行動範囲もアメリカ市場を基準にしようと考えるに至った。6時間で移動できる範囲を、“6時間ルール”と呼ぶようになり、自分が活発に行動する範囲と捉えるようになった。では、日本から飛行機で6時間というところになると、韓国、中国、台湾、ASEANまで入ってくる」(語り4-2)

「留学から帰国して、すぐにハイメックスに入社した。そして、ハイメックスにとって、家族とシルバー人材センターから紹介を受けた方以外の従業員を初めて雇用することになり、ハローワークで募集した。そこに応募してきたのが、国立大学の中国人留学生だった。私は“これからはグローバル化だ”と思い、海外の方を家族以外の初の従業員として、迎え入れた。そして、海外でモノをしっかりと売れたり、サービスをしっかりとできたりする体制を構築していった」(語り4-3)

「韓国、中国、台湾などにビジネスの範囲を拡大しているが、元々は自分の趣味の範囲で動き回っていた。また、欧州にも5～6年前から足を伸ばしている。それがハイメックスの国際化につながっていった。また、父親も海外志向が強く、元々、“海外に売りたい”という強い思いを持っていた。そのため、私の背中を押してくれていた」(語り4-4)

事例5. 丸源飲料工業株式会社 (日本)

事業概要

丸源飲料工業株式会社(従業員数163名)は東京都墨田区に立地し、清涼飲料水、果実飲料、嗜好飲料、果実加工品などの製造・販売を手掛けている。その源流は1916年に初代経営者の阿部源之丞氏が創業したラムネ製造業の柳水舎である。その後、太平洋戦争を経て、2代目経営者の阿部栄次郎氏が丸源飲料工業を設立、「トーキョーサイダー」を発売し、さらにフルーツ加工も始める。また、3代目経営者の阿部敏幸氏のときに、フードサービス業界への対応を進めた。2001年からは4代目の阿部貴明氏が経営者に就任している。

同社は海外から飲料が流入し、日本でも新たな食文化が形成される中で、1974年にアメリカのフードプロデューサーズインターナショナル社と合弁契約を結び、日本フードプロデューサーズを設立している。その上で、「ホットチョコレートドリンク」などアメリカの飲料・デザート食材の輸入・販売を開始している。その後、世界各国のサプライヤーと連携することで、果汁やピューレといった飲料原料を共同開発し、直接輸入していった。1997年5月に、丸源飲料

工業のインターナショナル事業部と上記の日本フードプロデューサーが統合し、丸源エフピージェーが設立されている。そして、現在では、丸源エフピージェーを中核に、北アメリカ、中央アメリカ、南アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア、アフリカから直接貿易で飲料・食品の原料を輸入し、自社製品の差別化を図っている。このように、丸源飲料工業は調達面での国際化を推進してきたのである。

承継者の海外留学と国際化

4代目経営者である阿部貴明氏は日本の大学を卒業後、丸源飲料工業に入社した。そして、同社の本社、宇都宮工場に勤務した後、米国に海外留学することになる。日本人のあまりいない中西部を希望し、ミシガン州立ウェスタンミシガン大学でMBAを取得する。そして、その後、米国のミネアポリスにて、フードプロデューサーズインターナショナル社およびカリフォルニア州のフルトンにある企業で、インターンシップを経験している。そこではフルーツ加工品に関するマーケティングのアシスタントとしての仕事を経験した。阿部貴明氏は自分の経験に関し、以下のように語っている。

「先代の3代目経営者は今後、日本の国際化が進んで、日本国内だけのビジネスには限界があると先験的に考え、英語を独学し、上記の合弁会社を設立した。また、海外企業との取引も推進していった。その上で、海外で生活し、勉強をし、経験をすることによって、丸源飲料工業の仕事が広がっていくだろうと考え、私に海外留学の機会を与えてくれた。私の海外留学に

関しては、先代経営者からきっかけを強く提供してもらったと考えている」(語り5-1)

「海外留学の経験はその後の仕事に大きく活かしている。日本にいるよりも明らかに視野が広がった。外から日本を見ると、日本のよいところがたくさん見えてきたし、変なところも見えてきた。言葉はコミュニケーションの手段として重要だが、それよりも異なるカルチャーを尊重し、それをもって、判断することが重要だと考えるに至った」(語り5-2)

「海外に出張し、海外で取引をすることに関する心理的なハードルがぐっと下がる。その上で、いろいろなことにトライし、それがここ20年から25年の間に、私が海外のサプライヤーとの間に広げてきたことの基盤になっている。海外のよいところ、皆が知らない世界を、食を通じて、日本に紹介したいと考えたのが、今の仕事の基礎になっている。また、私には息子が二人いるが、次男は大学を卒業して、全く異なる業界の企業で働いた後、自社に入社した。そして、一昨年夏から米国に留学している。また、私のとくと同じように、サプライヤーの方には現地のお父さん役になってもらっている。去年の夏季休暇中には、次男はそこでもインターンシップを経験している。言葉と同時に、言葉の裏にある異文化の尊重や日本人と違う考え方を学ぶことが重要だと考えている」(語り5-3)

4. 事例の解釈

台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスにおける承継者の海外留学に関

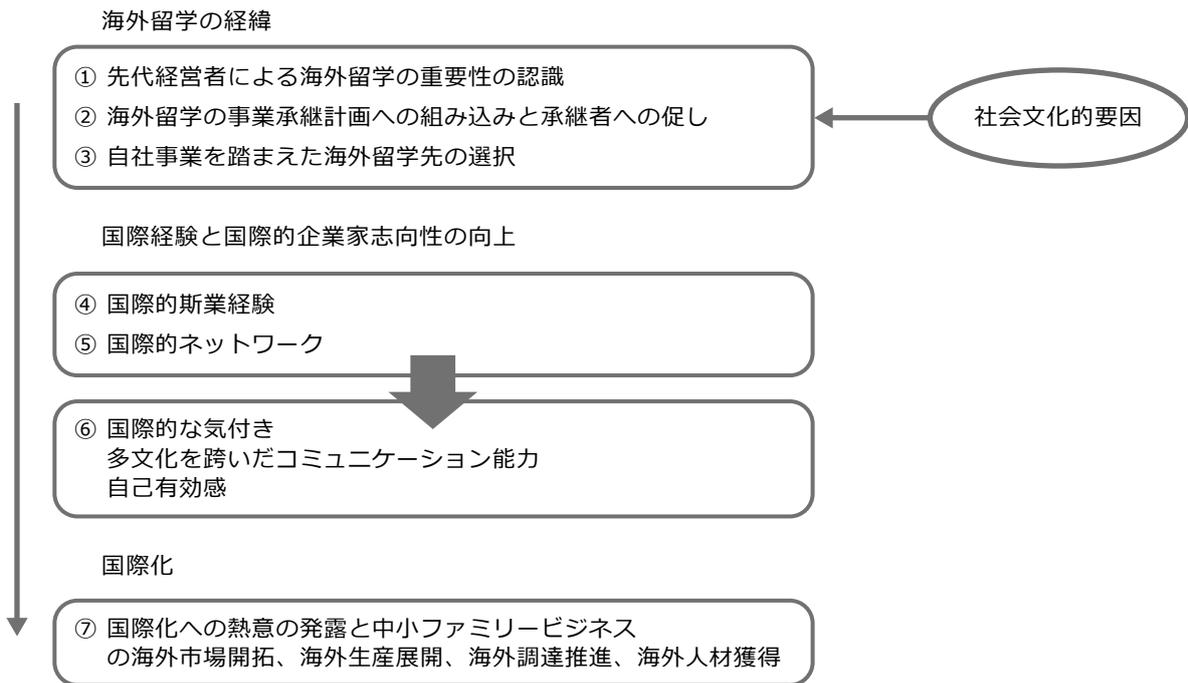
する事例を提示した。これらの事例から、承継者の海外留学と中小ファミリービジネスの国際化に関して、以下のように指摘できる。①として、先代経営者は自社の国際化を進展させてきた／させようとした中で、海外留学の重要性を認識している。**事例1**では、「私の父親は仕事で世界中を回ったが、英語が話せなかったので、常に通訳を帯同させていた。そのため父親は語学およびコミュニケーションが非常に重要だと考えた」と語られている。**事例4**では語り4-1、**事例5**では語り5-1のように、事例1と同様の語りがなされている。①を下敷きにして、②事例企業では、先代経営者が海外留学を事業承継計画に組み込み、承継者に促している。事例2では、創業者の4人の息子の全員がドイツ、アメリカ、日本に留学している。**事例3**でも、6代目経営者がフランスで学んでいるし、7代目経営陣はイギリス、ルクセンブルク、スウェーデンで学んでいる。さらに、**事例5**でも、4代目経営者は自身の米国留学の経験を踏まえた上で、その息子も自社に入社し、米国に海外留学している。加えて、③海外留学先は自社事業と関係性の強い場所が選択されている。事例1ではシンガポールが、**事例5**では米国が、ビジネス・パートナーの存在を理由の一つとして、海外留学先に選択されている。また、**事例2**では、精密品加工に関する国際競争力の高いドイツ、米国、日本が海外留学先に選ばれている。④さらに、承継者の海外留学はその後の海外企業におけるインターンシップや就職といった国際的斯業経験にもつながる。**事例2**では、日本に留学した承継者が、日本の工作機械企業に勤めている。**事例3**では、承継者がフランス留学後に、

フランス企業および米国企業に就職し、国際的斯業経験を獲得している。また、**事例5**では、4代目経営者もその次男も米国に留学し、米国企業でのインターンシップを経験している。このように、海外留学と国際的斯業経験はセットとして、捉えることができる。⑤**事例1**の語り1-3では、「世界各国にクラスメートがいるため、その人脈を活用することで、各国における仕事上の困難を乗り越えることができる」と示されている。このように、承継者は海外留学により、国際的企業家志向性の基盤になる国際的ネットワークを獲得していることも示唆される。

その上で、⑥海外留学が国際的企業家志向性に正の影響を与えていることが示唆されている。仮説的分析視点で示した点で言えば、**事例3**では、承継者が海外留学とその後の経験を通じて、語り3-1で示されているように、欧州企業と米国企業の歴史に対するブランド意識の違いに気付いたことが示されている。これは海外市場における国際的な気付きだと指摘できるだろう。**事例2**の「世界が大きいと感じたこと」(語り2-1)も同様である。

事例1の「世界中から来た人々と知り合いになることができた」(語り1-2)や**事例2**の「ドイツでは、アフリカ、南米、アジアから来た級友と友人になった」(語り2-1)、事例4の「海外の方を家族以外の初の従業員として迎え入れた」(語り4-3)や**事例5**の「言葉はコミュニケーションの手段として重要だが、それよりも異なるカルチャーを尊重し、それをもって、判断することが重要だと考える」(語り5-2)は、多文化を跨いだコミュニケーション能力を意味していると言える。加えて、**事例4**では、語り4-2

図表2 承継者の海外留学と中小ファミリービジネスの国際化プロセス：事例からの整理



出所：筆者作成

で、承継者が海外留学の経験から、飛行機を使って、6時間内に移動できる場所を自身の行動範囲とすることにしたと語られている。**事例5**では「海外に出張し、海外で取引をすることに
関する心理的なハードルがぐっと下がること」(語り5-3)が示されている。直接、間接的に承継者の自己有効感の向上を示唆する語りであり、これらの事象の延長線上に国際的企業家志向性の向上が現出していると言える。

⑦承継者は海外留学により、中小ファミリービジネスの国際化に関する熱意を発露するようになっていく。その結果、承継者は自身の海外留学の経験を駆動力の一つとして、海外市場開拓(**事例1**、**事例2**、**事例3**、**事例4**)、海外調達展開(**事例5**)、海外人材獲得(**事例1**、**事例4**)などを多面的に展開している。また、承継者の海外留学はその国の社会文化的な影響を受け

る。例えば、**事例1**で、承継者は物理的、文化的、言語的な近接性を背景に、9歳という年齢で、台湾からシンガポールに留学している。そこには台湾における留学熱の高さも介在していると推察できる。**事例2**の創業者の息子4人が海外留学先として、ドイツ、米国、日本を選択したのは、欧米日の企業が集積するタイの製造業の状況を反映していると考えられる。また、**事例3**の6代目経営者および7代目経営陣は欧州諸国の中で海外留学している。さらに、6代目経営者はフランスの大学の博士課程に留学している。これらは域内移動が活発で、博士課程進学が珍しくない、欧州諸国の状況を反映しているとも言えるだろう。これらの特徴は、**事例4**および**事例5**の日本の中小ファミリービジネスと比較すると、際立つことになる。以上を整理し、まとめたものが**図表2**になる。

5. 結論と残された課題

本研究では、中小ファミリービジネスの国際化と承継者の海外留学の関係に関して、国際的企業家志向性を仮説的分析視点に設定しながら、事例研究を行った。その際、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスを事例研究の対象に設定し、簡易的ながら国際比較も実施した。その結果、以下の探索的な発見事実を得ることができた。まず、先代経営者が国際化を志向する中で、事業承継計画として、承継者の海外留学を促すことになる。そして、承継者の海外留学先の国や地域は、中小ファミリービジネスの事業と関わりながら選択される。また、承継者は国際的ネットワークを獲得し、インターンシップなどにより、国際的起業経験を蓄積もする。以上を踏まえ、承継者は国際的な気付き、多文化を跨いだコミュニケーション能力、自己有効感を手に入れ、彼我の国際的企業家志向性を向上させている。そして、事

業承継を契機にして、それらを自社に搬入しているのである。その結果、当該中小ファミリービジネスは海外市場開拓や海外調達推進、海外人材獲得など様々な面から自社の国際化を進展させているのである。そこには各国における社会文化的な要素も介在している。既存研究では、中小ファミリービジネスの国際化と事業承継はリンクされ、議論されてきた。ただし、承継者の海外留学と国際化の関係は、既存研究上の空隙になっていた。本研究では教育学の成果も踏まえて、海外留学と国際的企業家志向性を独自に関連付けた。その上で、中小ファミリービジネスの国際化プロセスにおいて、承継者の海外留学が果たす役割を事例から探索的に明らかにした。これらはファミリービジネス研究およびアントレプレナーシップ研究における貢献だと言える。今後は事例研究の数を増やした上で、より頑健的な国際比較を実施する必要がある。以上を本研究の残された課題とする。

【参考文献】

- Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A., & Aparicio, G. (2020). Mapping family firm internationalization research: bibliometric and literature review. *Review of Managerial Science*, 1-44.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7 (3), 173-189.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small business economics*, 40 (1), 41-57.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Edward Elgar Publishing.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35 (2), 238-248.
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V., & Kraus, S. (2016). A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal of World Business*, 51 (4), 586-599.
- Chung, C. N., & Luo, X. R. (2013). Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34 (3), 338-357.
- Dahmann, S., & Anger, S. (2014). The impact of education on personality: Evidence from a German high school reform. *Annual Conference 2015 (Muenster): Economic Development - Theory and Policy*, German Economic Association.
- Frese, M. (2009). *Toward a psychology of entrepreneurship: An Action Theory Perspective*. Now Publishers Inc.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Gupta, V., Levenburg, N., Moore, L., Motwani, J., & Schwarz, T. (2009). Anglo vs. Asian family business: A cultural comparison and analysis. *Journal of Asian Business Studies*, 3 (2), 46-55.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Lee, C. S., Therriault, D. J., & Linderholm, T. (2012). On the cognitive benefits of cultural experience: Exploring the relationship between studying abroad and creative thinking. *Applied Cognitive Psychology*, 26, 768-778.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8 (2), 71-81.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven - country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19 (1), 7-19.
- Meneses, R., Coutinho, R., & Pinho, J. C. (2014). The impact of succession on family business internationalisation. *Journal of Family Business Management*. 4 (1), 24-45.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2 (3), 68-81.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A., & Anggadwita, G. (2017). Models and strategies of family businesses internationalization. *Review of International Business and Strategy*. 27 (2), 248-260.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.

- Sundqvist, S., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O., & Cadogan, J. W. (2012). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial - oriented behavior in turbulent export markets. *International Marketing Review*, 29 (2), 203-219.
- Tàpies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross - cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2 (2), 130-146.
- Uhlaner, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Hoy, F. (2012). The entrepreneuring family: A new paradigm for family business research. *Small Business Economics*, 38, 1-11.
- Wach, K., Głodowska, A., & Maciejewski, M. (2018). Entrepreneurial orientation, knowledge utilization and internationalization of firms. *Sustainability*, 10 (12), 4711.
- Yeoh, P. L. (2014). Internationalization and performance outcomes of entrepreneurial family SMEs: The role of outside CEOs, technology sourcing, and innovation. *Thunderbird International Business Review*, 56 (1), 77-96.
- 山本聡 (2020-a) 「新型コロナウイルスは中小製造企業に何をもたらすのか」日本金型工業会 会誌『金型』7月号
- 山本聡 (2020-b) 「第 6 章 ポートフォリオ・アントレプレナーの社会情緒的資産と海外市場参入－岐阜県・小林生麺－」山田幸三他編著『ファミリーアントレプレナーシップー地域創生の持続的な牽引力』有斐閣
- 山本聡. (2019) 「タイ製造業の現状とローカル・日系金型企業の成長」『素形材』, 60 (6), 53-57.
- 山本聡. (2016) 「ドイツ・オーストリアのものづくり中小企業の経営と基盤産業」『素形材』, 57 (2), 37-44.

好評発売中!

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業経営に生かすCSR・SDGs

—持続可能な調達の潮流とCSR経営—

定価 本体1,500円+税

ISBN978-4-901731-33-1 C2034

【概要・特徴】

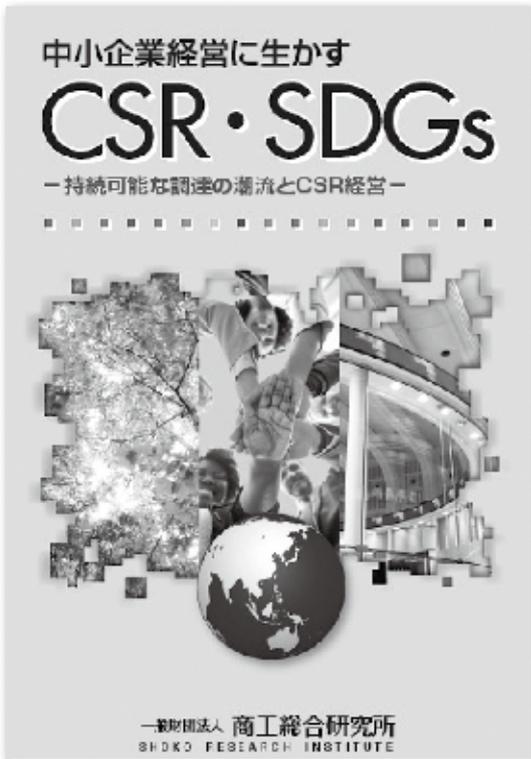
SDGs(持続可能な開発目標)、ISO20400(持続可能な調達)、人権デューデリジェンスといった国際的な潮流は、中小企業の経営にも大きな影響を及ぼしつつあります。

先進的な中小企業は既に対応を始めており、ビジネスモデルを進化させ、CSR経営を実践しています。これには、多様なステークホルダー間の連携とその支援が重要です。

本書は豊富な事例を基に中小企業がCSR・SDGsにどのように取り組むのか、大企業を始めとするステークホルダーは中小企業をどのように支援するのかを論じています。

【目次】

- 序章 なぜ中小企業がCSR・SDGsに取り組むのか
- 第1章 大企業の持続可能な調達と中小企業のCSR
 - 事例1 日本電気株式会社(NEC)
 - 事例2 味の素株式会社
 - 事例3 美津濃株式会社(ミズノ)
 - 事例4 トーヨーニット株式会社グループ
 - 事例5 有限会社穂海(ほうみ) 農耕・株式会社穂海
- 第2章 ジャパンSDGsアワード受賞中小企業にみる先進的CSR
 - 事例6 株式会社大川印刷
 - 事例7 サラヤ株式会社
 - 事例8 会宝産業株式会社
 - 事例9 株式会社日本フードエコロジーセンター
- 第3章 中小企業のCSR・SDGsと多様なステークホルダーの支援
 - 事例10 ニセコ町
 - 事例11 横浜型地域貢献企業支援制度
 - 事例12 武州工業株式会社
 - 事例13 中川株式会社
 - 事例14 吉田 正博氏(永続的成長企業ネットワーク)
 - 事例15 マテックス株式会社(エコ窓普及促進会、ロングライフ・ラボ)
 - 事例16 熊谷 謙一氏(日本ILO協議会・企画委員)
- 補章 中小企業のCSR・SDGsを巡る課題
- 終章 中小企業はCSR・SDGsにどのように取り組むのか



—— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ——

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(5620)1691(代) FAX 03(5620)1697

「不確実」というリスクを 背負っている経営

峠 重 幸
(株式会社上越観光開発)
代 表 取 締 役



<弊社の来歴>

弊社は多くの危機を経て、現在は新潟の中山間地でホテルを始めスキー場等レジャー施設などを中心に経営を行っており、スキー場は開業から半世紀余りになります。

当初は雪国における出稼ぎ対策の意味合いが大変強く、地元住民の期待は相当なもので、周辺でも開発企業の誘致には官民一体となり行われていました。

しかしながら当施設も開場から数年後、第一次オイルショックをきっかけに開発企業は敢え無く倒産、景気の回復も暫くの間地方には中々届かず、スキー場も例外ではなく、数社による経営の継承も上手く行かず閉場の危機を迎えることになりました。地元住民が中心となり出資をし、現会社設立で閉場の危機を何とか免れるも、当初から資金力は乏しく、新たなスポンサー企業を探す日々で、運よくバブル直前に事業継承を担う企業が見つかり、その後は急ピッチに開発が行われ、バブル期を迎えたころには、県内は元より全国から注目されるほどの一大リゾートになりました。

<入社履歴>

時を同じく私は、東京から生まれ故郷へUターンし、冬季間の従業員として採用され数年を経て正規社員となりました。平成の時代に入って間もなくバブル経済は崩壊、巨額な投資による開発は巨大な負債として残り、今度は金融機関による構造改善的な政策が行われる事となり、(金融機関による)事実上の管理状態での経営となりました。その数年後長く続くデフレ経済状況の中、経営の一画に参画することとなるや、中越地震の発生により大きな被害と打撃を受け、翌年に代表となり復旧復興を託される事となりましたが、受けた打撃は財務の面でも想像以上でした。翌年には外資系不動産ファンドへとスポンサーが移り、その後中越沖地震・東日本大震災がまた発生、翌未明には長野北部新潟地震が発生、その年の夏には福島新潟豪雨、また地球温暖化の原因とも言われる気象変動による暖冬小雪と自然災害に見舞われました。このような環境の中、チーム・NEXT ONEの合言葉を皆と共有し、周辺の方は勿論、多くの皆さんお支えもあり、何とか自分達プロパーの企業にして地域の財産を残したい思いが強くなり、外資ファンドからの買戻しを模索し始める中で、商工中金さんとの取引のご縁を頂く事になります。

<スキー場事業>

スキー場事業はその地域にある自然の山々に先行投資を行い、資産・人材を育て残していく過程の中で、地域経済に大きな影響を与え続けています。地域の雇用を守り、連携をも計り、リー

ディングカンパニーとの自負を持ち続けることこそ大切です。

グローバルの時代と言われて、暫くの時が過ぎましたが、地方では都会での生活習慣の変化や技術革新等の変化の情報に接しても、その情報を的確にキャッチし活用、コントロールし活かすという部分にはまだまだ温度差があるようです。高齢化、担い手不足、人口流出などマイナスのスパイラルも続行中です。

故に我々の果たすべき役割は今まで以上に大切になっています。

現在のストレス社会、想像以上の自然災害下に更に新型コロナウイルス禍の中、多岐に渡る社会活動や生活習慣の見直しなど、変化はあらゆる分野で動いています。

ライフスタイルを見直す人も増え、観光も一般的な景勝地・名勝地巡りから暮らしの空間を感じ滞在するものに加速して変わって行くでしょう。将来のライフスタイルをイメージする事で、新たなビジネスのヒントに気付くのではないかと思います。

<直近の小雪と新型コロナ禍>

昨年の暮れから又もや自然による大きな試練が襲ってきました。地域の誰もが記憶にすら無い、無雪と言ってもいいほどの小雪で営業すら儘ならない中での、新型コロナウイルス感染拡大です。これにより人の動きは止まり、動き出すも止まりという状況が続き、東京オリンピック・パラリンピックも延期、学校休校による夏休みの短縮、例年当たり前に行なわれていた花火大会や祭事、イベントなどの中止、人の動きは極端に減少し、全世界で経済に甚大な影響を受けており、誰も明快で正確な姿を示せずにあります。

<経営哲学…不確実と創造力>

今まさに、多くの不確実と真向から向き合う経営が求められます。想定外という発想は捨て、如何に想像力を発揮して影響を最小限に留めるかに努めて、更なるプラスとマイナスのリスクをイメージし備えることこそ大事です。

判断が正しかったかはともかく国策でもあったインバウンドには為替や政情の影響を懸念して消極的な姿勢を通し、国内旅行を軸に行っていたこともありインバウンドの減少による影響は少なく済んでいます。

今後新型コロナウイルス感染の影響がどの様になるか確たるものはありませんが想像力を働かせ、今まで以上に不確実というリスクを背負った経営を、大勢に対して臆病に、流行を追わずとらわれず、全力を集中させない経営を余裕と平常心を保つことにより状況に対して常に対応することの選択肢を広げて参ります。

<結論にかえて>

今や観光業界はまさに転換期とも言われますが、周りが変わっていくから変えようとする前にビジネスにとって何がどの様になったから何処を変える必要があるのか、ハードやソフト・スタッフの意識・財務バランス等々がどうあって何処に立っているのかを把握して、マイナーチェンジの繰り返しを重ねて、時には立ち止まりながら進めて行くことが大切です。同じ業種でも同一なもの無く、唯一無二なものです。

他を真似る事無く、独自の自信策を更新し続けること、目線を変えるだけで無く感性や思考にも意識を置くこと。全ては自らの足元にありデジタル社会・AI社会などと言われ過去にないスピードで変貌し、その対応に責め立てられても、そんな中だからこそ変わらない人の心に問いかけ、自然と共存し、アナログ的に遊び心を伝え、常に経営を楽しみこのロケーションを地域の資産として将来に残していく一人の伝承者として必要とされる限り尽力して参りたいと思います。“不確実なリスクを背負っている今こそが力の見せどころ”

中小製造業における女性就業促進の取組と意義

—兵庫県下の中小製造業の事例より—



山下 紗 矢 佳
(武庫川女子大学講師)

< 要 旨 >

女性活躍推進法の施行などを背景に女性活躍の推進が進められているが、中小製造業に焦点を当てた女性活躍に関する研究はそれほど多くはない。兵庫県における女性活躍に目を向けると、2018年工業統計調査によれば、製造品出荷額の全国シェアは4.9%であり都道府県別では全国5位でありながら、製造業における女性の就業割合は他業種と比較して低い。

こうしたなか、兵庫工業会では2019年より中小製造業における女性活躍推進の取組を展開しており、筆者は本事業において女性就業に熱心に取組む兵庫県下の中小企業を中心にヒアリングをおこなった。目的は女性活躍の進む中小製造業を分析し、社内外への周知を徹底することで、兵庫県下における女性の就業促進を図ろうとするものである。

事例は3社あり、1社目のカルモ鋳工(株)は若手の新卒社員を中心に製造現場における女性活躍を進めている。2社目の高丸工業(株)は、この3社で比較すると企業規模は最も小さく女性の割合が最も少ない。女性社員の活躍の幅を広げながら社員の定着促進と、業界内における多様な人材活躍を進めている。3社目の(株)山本電機製作所は、3社のなかで最も企業規模が大きく、女性社員の割合が最も高い。中途社員を中心に採用活動をおこない、当たり前産休や育休をとり仕事に復帰する組織風土が形成されている。

それぞれの事例では製品分野や企業規模など異なる特性により女性活躍の進め方は異なるが、3点の共通点が浮かび上がった。1つ目は「女性人材を人材不足の補填ではなく企業の戦力として取り入れていること」、2つ目は「女性人材の活躍にはそれぞれの得意分野を活かしていること」、3つ目は「中小製造業における女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階があること」である。

本稿では事例を通じて、中小製造業における女性活躍のポイントや意義について検討していくこととする。

目次

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. はじめに | 3. 3社の事例による共通点 |
| 2. 3社の取組事例 | 4. 中小製造業における女性活躍と職場の雰囲気 |
| ①カルモ鑄工株式会社（兵庫県神戸市） | 5. むすびにかえて |
| ②高丸工業株式会社（兵庫県西宮市） | |
| ③株式会社山本電機製作所（兵庫県神戸市） | |

1. はじめに

兵庫県下における女性活躍の現状

2016年4月に女性活躍推進法（正式名称：女性の職業生活における活躍の推進に関する法）が施行、2020年6月に改正された。企業による育児と仕事の両立支援、いわゆる「ワークライフバランス」や「働き方改革」による制度構築により、就業支援や雇用拡大を図ることが狙いである。常時雇用する労働者数が301人以上の事業主に対し、①女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供、②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備、について女性の活躍に関する複数の項目を設けている。企業は1項目以上を選択して2項目以上を公表することを義務化するという内容である。300人以下の事業主に対しては努力義務とされており、2014年時点で女性活躍推進の情報を公開している中小企業は0.03%であり¹、大企業を中心に制度的な女性活躍推進が進められていることが伺える。

兵庫県における女性活躍に目を向けると、2015年国勢調査によれば女性の就業率は45.2%であり、47都道府県のうち45位と低い。非正規労働者の割合は一貫して上昇傾向にあり、そのうち女性が69.6%（全国 68.7%）を占めている。一方、正規労働者については、女性の占める割合は31.9%（全国 32.5%）にとどまっている²。さらに20代前半の転出超過数が2014年からの5年間で1.7倍、県内大学生の県内就職率は3割弱で推移しており、兵庫県では若者や女性が望む就業の場の創出を喫緊の課題³として位置付けている。

兵庫経済は高度成長期以降、一般機械・電気機械等の加工組立型産業によってけん引された。2018年工業統計調査によれば、製造品出荷額の全国シェアは4.9%であり、都道府県別では全国5位である⁴。しかしながら製造業における女性の就業割合は他業種と比較して低い。非製造業における男女比率はおおむね同率であるのに対し、製造業では男性7：女性3である⁵。

1 田口由美子・松島桂樹・高島利尚（2016）p.378.

2 兵庫県（2019a）pp.10-11.

3 兵庫県（2020）pp.4-9.

4 兵庫県（2018）「工業統計調査結果（確報）（兵庫県統計課）」による。

5 兵庫県（2019b）pp.69-71.

こうしたなか、公益社団法人兵庫工業会⁶では2019年より中小製造業における人手不足解消、ダイバーシティ経営による競争力強化を目的に「ものづくり分野における女性就業の促進」⁷の取組を展開している。2019年度は女性就業に熱心に取組む兵庫県下の中小企業を中心に調査がおこなわれ、筆者はヒアリングを中心に携わった。目的は女性の活躍が期待される業務を明確化し、社内外への周知を徹底することで、県下における女性の就業促進を図ろうとするものである。本事業では兵庫県下の3社の中小製造業を対象に調査がおこなわれた。いずれも「女性（文系）人材活躍推進」⁸を目的とした事例の調査・分析である。1社目のカルモ鋳工(株)は若手の新卒社員を中心に製造現場における女性活躍を進めている。2社目の高丸工業(株)は、この3社で比較すると企業規模は最も小さく女性の割合が最も少ない。女性社員の活躍の幅を広げながら社員の定着促進と、業界内における多様な人材活躍を進めている。3社目の(株)山本電機製作所は、3社のなかで最も企業規模が大きく、女性社員の割合が最も高い。中途社員を中心に採用活動をおこない、当たり前産休や育休をとり仕事に復帰できる組織風土が形成されている。

以下では事例を通じて、中小製造業における女性活躍のポイントや課題について検討していくこととする。

2. 3社の取組事例

①カルモ鋳工株式会社（兵庫県神戸市）

会社概要⁹

- (1) 創 立 年 1944年
- (2) 従業員数 男性58名／女性12名
- (3) 住 所 神戸市西区高塚台3-1-45
- (4) 業 種 製造業（非鉄金属製造業）
- (5) 事業内容 アルミ、銅合金の各種鋳造品製造

カルモ鋳工(株)は神戸市長田の苧藻にて創業し、2003年に現在の西神工場へ移ることとなった。2006年より現在の2代目社長として高橋直哉氏が就任し、ものづくり現場における文系出身者や女性の活躍推進に本格的に取り組むようになった。主要製品は次世代型を含む鉄道車両や航空機関連、自動車や電機関連の部品などがあり、兵庫の個性派企業に選出されるなどオンリーワンのものづくりを進めている¹⁰。現在は先端技術導入による一貫生産体制の確立を目指している。

企業と学生のミスマッチを抑制する独自のインターンシップ

同社のユニークな取組のひとつに大学生を対象とした鍋インターンというものがある。一般的な自社のPRを行うようなインターンシップとは全く異なり、学生が鍋を一からすべて準備することから始まり、鍋の準備が整ってから座談会がスタートするという内容である。座談会で

6 以下、「兵庫工業会」とする。

7 本事業の成果に関する詳細は（公社）兵庫工業会（2020）を参照のこと。

8 本事業は女性や文系出身者の中小製造業における活躍に関する調査事業である。本稿では「女性の活躍」に焦点を絞って述べることとする。

9 2020年3月現在。

10 詳細は日刊工業新聞特別取材班（2017）pp.36-38を参照のこと。

はあらかじめ参加学生によるグループワークで「社会人になってから何を学びたいのか」、「働きたい会社とはどのような会社か」を議論し、作成したフレームワークを発表するというものである。そして社長や社員とともにディスカッションをおこない、自己分析や自己PRのアドバイスとともに「会社に合う」とは一体どういうことなのか、助言を受けることができる。

就職活動における企業と学生の情報は非対称である。一般的に議論される新卒3年後の離職率の高さに関する問題は当然のことながら、これは中小企業で深刻化する人手不足の要因のひとつであるとも考えられる。学生は就職活動において企業のイメージや給与、勤務地、年間休日数、福利厚生などに関心を寄せがちであり、企業の本当の姿をよく知らない。さらに言えば自分自身についての表現の仕方をよく知らない。裏を返せば、「自分がどういう人間か」をわからないまま就職活動をおこない内定を得た企業に就職することとなる。すなわち企業と学生の情報の非対称は就職におけるミスマッチを招く恐れが高く、そもそも人材獲得に難儀する中小製造業にとっては大きな痛手となりうるのである。こうしたリスクを抑制するためにも「自身」を知り、「会社に合う」とはどういうことかを知り、「自身を表現する」方法を知るとは学生と企業の双方にとってメリットがある。

新卒学生を中心とする知名度向上と

社員の所属意識の醸成

このインターンシップは企業と学生のミスマッチを抑制することだけではなく、さらに2つの意義があると考えられる。1つは就職活動中

の学生に対する自社の知名度向上である。学生の中小製造業に対する固定概念を覆すことで、他の企業とは一味違ったおもしろい企業があることを認知してもらう側面がある。2つ目は社長の考え方を社員に浸透させ自社を自分事のように考えられる機会を設けることで、自社に対する所属意識を高めることができるという側面である。実際に社員についてはインターンシップでレクチャーしている通り、文系・理系、性別、経験を問わない採用を心掛けており文系出身者の割合が高い。若い女性社員も増えており、鋳造、仕上げ、加工、総務、営業と幅広く女性社員が活躍している。

また、社員旅行・忘年会・毎月のグループ懇親会など社内イベントを多く設けており、オープンであたたかな組織風土が形成されている。これは「社員同士の仲が良くないと良い商品は作れない」という高橋社長のこだわりによるものである。また高橋社長自ら率先して社員とのコミュニケーションを図り、社員との距離を近づけられるように社内には社長室はない。

日本経済を取巻く環境は厳しさを増すとともに、企業は良いものをつくるだけでは競争に勝ち残ることのできない時代に突入している。製造業が良いものをつくることは当たり前のことであり、「世の中に求められる製造業」となるための手段の一つとして、社内外への「コミュニケーション」を強化する必要がある。コミュニケーションは情報を発信し、正確に価値を伝えるうえで不可欠なものであり、ヒトとヒトが心を通わせあうことのできるツールである。コミュニケーションは文系出身者や女性が得意とされることが多い。同社の文系出身者及び女性

の活躍の場を広げる取組は、製造業において「良い製品」を生み出すことのできる組織文化の形成とともに「良い製品」を発信していくこと、さらには中小製造業の固定概念を覆すユニークな事例といえる。

ヨコのコミュニケーションと連帯感

今回カルモ鑄工(株)ではワークショップ形式を用いて業務仕分作業¹¹を実施した。参加者は採用予定者を含めた若手女性社員であり、オブザーバーとして男性社員が1名参加した。

限られた時間でワークショップをうまく進めるには空間・場所作り、人選が重要となる。オブザーバーで参加した男性社員については、彼自身の個性やワークショップに参加していた女性社員と年齢層が近かったこともあり、コミュニケーション促進に大きく寄与したと思われる。女性ばかりではお互いの意見を尊重しすぎて本音を言いにくい傾向がある。属性の異なる、しかしながら立場や距離感の近い男性社員がワークショップに参加することで、いい意味での「空気を読まない」言動が女性社員同士のコミュニケーション促進に作用した。特に女性は世代間のギャップは埋めにくく、ワークショップ等の際に年齢の高い女性や意見の強い人に対して相手の顔色をうかがうようになる傾向がみられる。今回は同期や世代の近いメンバー選考

であったため、タテではなくヨコのコミュニケーションが促進され、社員同士の連帯感がスムーズなワークショップに作用した。

また今回は高橋社長の意向により内定者を参加させた。同社では入社する前から内定者をイベントに参加させることが多い。違和感なくワークショップは進められ、むしろ入社前に業務内容などを学べる機会となった。一方で入社前に会社のマイナス面も知ることに対する疑問の意見もあったが、会社のいい面ばかり見せようと「定着」の点で課題が出てくるため、ある程度のマイナス面を理解しておくことも重要であるという考えによるものである。

ワークショップに参加することは内定者や1年目の新入社員にとって同社の仕組みを理解する有益な機会となった。製造の全工程を十分に理解していない若手社員自身が自分事として業務仕分作業をおこない全体像を把握することができた。さらにそれぞれの工程に配属された際に必要となる各々の目標を自身で考えることで、キャリアアップに役立てることができる。ワークショップで業務仕分作業を若手女性社員たち自らが実施したことは、業務の可視化と自分事として業務を実践することができるという共通認識が生まれたという意味で大きな意義があった。

11 ワークショップの議題は、議題①「ものづくり産業の未来に向けて（自分達の未来、会社の未来）」、議題②「会社への要望について」、議題③「文系ものづくり女性社員による業務仕分」である。議題①「ものづくり産業の未来に向けて（自分達の未来、会社の未来）」では、自分達の未来での結論については「仕事と主婦の両立」という結論がでた。会社の未来では議題②「会社への要望について」と通じるものが多く議論された。議題②「会社への要望について」は仕事の環境改善、いわゆる働き方改革に関する内容が中心であったように思われる。さらに本題である議題③「文系ものづくり女性社員による業務仕分」では、「文系社員としての課題」と「女性社員としての課題」に区別され、「文系社員としての課題」は主に専門の知識・経験を要する業務、「女性社員としての課題」は体力・危険な業務であった。これらの要素を解決することができれば、女性（文系）社員増が見込めるという結論に至り、業務仕分がなされることとなった。業務仕分の詳細については、(公社)兵庫工業会（2020）を参照のこと。

②高丸工業株式会社（兵庫県西宮市）

会社概要¹²

- (1) 創 立 年 1967年
- (2) 従業員数 男性22名／女性4名
- (3) 住 所 西宮市朝風町1-50
- (4) 業 種 製造業（ロボット製造業）
- (5) 事業内容 ロボット及び同周辺機器製造等

同社は1967年に自動機械製造工場として事業基盤を築き、1985年に現在の2代目社長である高丸正氏が就任し、ロボット関連事業に本格参入することとなった。以後、SIer（ロボットシステムインテグレータ）として、ロボットの技術革新、顧客の要望に合わせたロボット提案、さらにはロボットオペレーターの育成に力を注いでいる。1995年に兵庫県新産業創造プログラム認定、2007年に経済産業省の異分野開拓計画（新連携）の認定を受けるなど、ロボット業界を牽引する企業として注目されており、2015～2017年度の「SIerロボット導入実証事業採択実績ランキング」では1位を獲得している。

ロボット産業の成長とインストラクターの育成

日本経済の課題である労働力不足の解消や生産性向上に向けてロボット産業の成長が期待される。ロボットの技術を高めること、ロボットの導入を促進すること、さらにはロボットを使いこなせる人材の育成が重要となる。

ロボット産業の成長プロセスはコンピュータ産業と類似する点が多い。例えば、ロボットメーカーによってプログラム言語やボタンの配列が異なる。コンピュータもかつては規格が不揃

いであったが、産業の発展とともに標準化されていった経緯がある。すなわち、現段階ではロボット産業は買い手目線によるものづくりがなされていない。さらにいえばかつての特約店制度のようにロボットを購入する場合はメーカーの販売代理店であることがほとんどで、買い手はいくつかのメーカーの仕様を比較して購入することが難しい。そこで、同社では複数のメーカーの産業用ロボットの中から、買い手の要望に最も適したロボットを選択しシステムに合わせて提供できるような仕組を構築している。さらに産業用ロボット特別教育講習を積極的に開催しロボットオペレーターの育成に励んでいる。この特別教育講習をおこなうロボットインストラクターとして活躍しているのが同社の女性社員である。

インストラクター育成からオペレーター育成へ

ロボットインストラクター業務については業務行程のすべてを女性社員が担える体制が整っている。ロボットオペレーター業務については、展示会において1人でアテンドできるような最終段階を除き、現在、女性社員が担える体制が整っている。

次の段階としてオペレーターの業務に携わる。ロボットオペレーションはインストラクターと異なり、現場へ入り顧客のもとで装置のオペレーションを行う。こうした業務は高い専門知識や経験が必要とされることから、現在はこの段階までは女性は携わっていない。機械工学や電気工学などの専門的知識を有していれば、今後は女性社員でも携わることは可能である。

¹² 2020年3月現在。

本人のやる気次第で専門知識を講義や研修で身に付けることは可能である。そのためにもまずはインストラクターの業務を身に付けるように指導をしているのである。オペレーター業務の習得においては、規模の小さいデモンストレーション、展示会に出展するようなロボットシステムのティーチング、プログラミングなどへ段階的にステップアップし、その次の段階として現場に出られるように意図的に人材教育をおこなっている。

社員の定着に向けた人材育成

女性に門戸を開いている同社ではあるが、現在は女性社員の「定着」に対する解決策を模索している。昨今の学生の就職先を決めるうえでのポイントは、「働きやすそう」という意見が多い。「働きやすそう」とは「(仕事をずっと続けていくとすると)子育てがしやすそう」、「楽しそう」、「社内の雰囲気が明るい」など、業種で決めるよりコミュニケーション重視、環境重視の意見が多くみられる。これまで多くの女性社員を雇用しインストラクターやオペレーターとして一から教育し、一人前のインストラクターになったものの「定着」しなかった女性社員もいた。

ではなぜ「定着」が難しいのか。女性社員の働くことに対する要望と同社の提供する労働環境にギャップが生じているわけではない。むしろ同社で「インストラクター」や「オペレーター」業務を女性の活躍の場と捉えているのは、いわゆるワークライフバランスの実現のため

ある。特にインストラクター業務は産休や育休などを経ても十分に仕事復帰しやすい業務である。産休や育休の制度は同社の規定にも定められており、働きやすい職場の提供は重視されている。すなわち「定着」の難しい社員の多くは「働きやすさ」が欠如しているために辞めていくわけではない。当然、ロボットに関わるうえで必要とされる知識やスキルは簡単なものではない。専門知識を習得するうえでもいくつかの段階があり、なおかつ指導のできる一人前のインストラクター・オペレーターになるにはそれなりのトレーニングが必要とされるため、ある程度の長期的視点にたち業務に臨む必要がある。

こうしたギャップを埋め「定着」する人材育成に取り組むにあたり、同社が期待しているのがいわゆる体育会系¹³の人材である。体育会所属新規大卒者を総合職として採用した実績のある企業を対象に調査をおこなった葛西(2012)によれば、体育会所属新規大卒者について、「対人印象」を示す「人当たりの良さ」「バイタリティ・体力」や、「前に踏み出す力・達成力」を示す「実行力」「達成意欲」「貫徹力」「チャレンジ意欲」、さらに「チームで働く力・コミュニケーション能力」を示す「ストレスコントロール」について優位性が認められる¹⁴。すなわち、学生時代からスポーツや部活動などに熱心に取り組んだ経験のある人は、専門知識や経験を積むのに時間をかけてスキルを習得するのに努力を重ねる傾向にあると捉えることができる。またインストラクターの業務では人に指導をす

13 ここでは、学生時代に部活動やサークル活動等で積極的にスポーツに取組んだ経験のある学生を指す。同社では学生時代に全日本インカレ出場・好成績を残した経験のある女性社員が在籍している。

14 葛西(2012) pp.321-322.

る講師としての能力が活かされている。

一方で、学生時代にスポーツなどの部活動に熱心に取り組む学生ほど、試合などにより就職活動に出遅れることも多いのだという。したがって、安心してスポーツをやり遂げ、その後の社会人としての生活において個人の得意なことが活かされるように、人材のマッチングを図っていかうとしている。

クリエイティブな社風形成と業界の活性化

同社はロボット導入加速に向けて教育現場における体制の見直しが必要であると考え、2008年より阪神南県民センターと尼崎経営者協会の支援を受けて「高校生ロボットって何セミナー&発表会」を開催してきた。2018年より「高校生ロボットアイデアコンテスト」と名を変え、2019年には女子高生が兵庫大会の最優秀賞に輝くなど、若者・女性による新鮮でユニークなアイデアが次々と生まれており、積極的に多様性を取り入れることにより業界の活性化を図っている。

現在、ロボット業界で活躍する女性の割合はまだまだ低く、今後女性の割合を増やしていくことは企業の競争力強化につながる可能性は高い。一般的に、ものづくり現場やロボット業界といえば理系出身者・男性の職場と考えられがちであるが、社員の属性が偏ると社内でクリエイティブな発想が生まれにくくなる。実際に同社ではスポーツや音楽、芸術に携わってきた社員が多く活躍しており、既存の概念に縛られない豊かな感性が同社の成長を支えているのである。特に女性のロボットインストラクターによ

る講習は、丁寧でわかりやすいと受講者からの評判が高い。もちろん同社では文系・理系、性別、経験を問わない採用をおこなっており、社員には最初にインストラクターの業務を指導している。今後、社内でインストラクター以外にもロボット実験などの分野においても文系出身者・女性の活躍の場を広げていく構想である。

以上のように、同社は固定概念にとらわれず、ロボットを通じてモノづくりを経験する機会を積極的に設けることで「誰でも製造業に従事することができる」という意識改革を促し、業界全体の活性化を図ろうとしている先進的事例であるといえる。

③株式会社山本電機製作所（兵庫県神戸市）

会社概要¹⁵

- (1) 創 立 年 1948年
- (2) 従業員数 男性69名／女性53名
- (3) 住 所 神戸市長田区西尻池町1丁目
2-3
- (4) 業 種 製造業（業務用機械器具）
- (5) 事業内容 微差圧計測機器、ガスタービンエンジン周辺機器の設計・製造・販売

同社は1948年に山本電気計器製作所として開設し、1971年に(株)山本電機製作所を設立した。同社のものづくりの原点である「独創性」を重視する姿勢は現在の代表取締役である山本博和氏にも受け継がれている。微差圧計測とシステム制御分野の製品で、業界の先端をゆく開発力を持った企業として知られており、微差圧計測の自社ブランド製品「マノスター」は30

¹⁵ 2020年5月現在。

年以上にわたり国内トップシェアを誇っている¹⁶。

製品分野の特性を活かす

同社の製品はほとんどが手作業によるものであり細やかな作業が多い。ゆえに、創業当初から女性社員の割合は男性6：女性4と高い。従業員122名のうち男性69名、女性53名の構成で、ほぼ全ての部署に女性が在籍している。精密機器製造のため、工場環境は清潔に整備されており、椅子に座る製造工程が多い。また細やかな作業を安定的に継続するのは男性よりも女性の方が向いているという。一方で重量物を取扱う現場や外回り中心の営業では男性社員が活躍している。

設計部で活躍するある女性社員は営業や設計開発を経験し、現在は機械設計に所属しているという。もともと工業高校（建築）出身で専門的な知識はほとんどなかったが、同社に入社してから教育訓練を受けた。設計関係の業務に携わるようになってからも、自ら受けたい外部研修やオーダーメイド研修を見つけ会社に打診し研修を受けている。社内で通常の業務に携わりながら同時に専門知識を学ぶことは難しいが、外部研修を活用することでスキルアップを図っており、会社もこうした姿勢を応援してくれるのだという。その他にも、ジョブローテーションの実施によるスキルアップや、リフレッシュ設備完備、年間休暇125日や半日休暇の導入など、社員に優しい労働環境が整備されている。

中途採用者を中心とする人材育成と

安心して働ける評価基準の明確化

同社のもうひとつの特徴は中途採用者の割合の高さであり、中途採用者は全体の8割に上る。採用の方針は基本的に「素養があれば誰でも歓迎」である。女性・男性、文系・理系出身といった属性は問わず、やる気をもって仕事に臨む姿勢があれば採用する。むしろ、中途採用者の方が他社の経験があるため、働くうえで重視する価値観が明確化されているのだ。実際に複数人の中途採用者に個別ヒアリングをおこなったところ、「前職では決められた業務をひたすらおこなっていただけだが、同社では業務内容に変化があり楽しい」、「前職では休みを取りたくても休みづらい空気感があったが、同社では休暇の理由を言わなくてもいい」、「転職してよかった」など、中途採用者のポジティブな意見が多く聞かれた。また全社員において、結婚や育児といったライフステージの変化を機に退職する社員はほとんどいない。平均勤続年数は男性で約16年、女性で約14年と男女格差がほとんどない。

属性による格差のない組織風土の構築には、山本社長による数字や結果よりも人間性や関係性を重視する考え方が浸透していることにあたる。結果で評価すると、全体最適より自部門だけ良ければいいという考え方の蔓延を引き起こす。パワハラをしてでも結果を出す人を上位管理職に昇進させて会社全体のモチベーションが低下し退職者が増加するという悪循環が生まれる。そこで、①ミスリスクと捉えて管理する（予防・軽減・緊急対応など）、②知識を持って

¹⁶ 詳細は日刊工業新聞特別取材班（2017）pp.230-232を参照のこと。

価値を創造する、③正しいことを提言していく、こうした社員を評価することに価値を置いている。

また、同社には「明るく楽しく面白く愛ある人モノ会社を共に創ろう」という企業理念があり、この企業価値に重きを置いた人事考課と社員の行動規範の促進を実現している。「明るく」とは「コミュニケーション」、「楽しく」とは「スキルアップ」、「面白く」とは「チャレンジ」を指す。「愛」とは「人間性」であり「周囲への影響」である。さらに「どんな仕事をしたいのか」という未来志向と、「現在の仕事は楽しいのか」という自己評価を踏まえて評価をおこなっている。こうすることで、評価をする側も評価される側も企業理念をしっかりと理解し考え方を浸透させていくことができる。

同社の強みは属人的ではないオペレーションを実現していることにあるといえる。例えば、誰かが休みをとると製造ラインがとまるというようなりスクがほとんど生じない。実際に現在3名が産休中で、今年はさらに3名が産休に入るとい¹⁷。当然、大きな生産設備がないこと、手作業が中心の製品分野であることも要因のひとつといえるが、属人的ではないオペレーションが実現されている背景には、社員に対する評価基準が「結果重視・過程重視ではないこと」にある。このような評価基準が明確に示されているので、社員は安心して長く働くことができる。その結果、社員は会社を信用し、モチベーションが高く、新しいことにも挑戦しやすいオープンな組織風土が形成されているのである。

製造現場におけるキャリアアップのための支援の必要性

女性社員が製造業など技術部門で働くにあたっての課題については、作業の標準化・明確化及び研修などの教育の充実であることがヒアリングより明らかになった。ある社員のケースでは、入社時は事務系の部門に配属され、その後製造部へ異動することとなった。製造経験がなかったため最初は不安があったというが、同社では作業が標準化・明確化されているため、男女問わず業務に取組やすかったという。作業研修の時間をさらに多く取ることができれば、未経験の社員でも製造や技術部門でも十分に働ける環境が整っている。

しかしながら、製造現場における現実的な課題もいくつかある。担当する機械についての説明を受ける場合、専門用語や部品、完成品についての基礎的な知識が無い状態で配属されると、説明内容を理解しづらい場合がある。また、製造現場において女性の活躍が進むにつれて、女性の先輩社員からの指導を増やすことも必要である。一般的に、製造現場の指導については男性社員がおこなう（おこなわなければならない）という意識が定着しがちである。特に、これまで男性社員を中心に動いていた部署において女性が1人加わることで組織の意識改革を図るのは難しい。段階を踏んで女性社員の割合を増やしていき、さらにリーダー研修やキャリア研修を導入し、女性活躍の組織文化を定着させていく必要がある。

¹⁷ 2020年2月におこなわれたヒアリング内容によるものである。

女性社員が多いこと自体が企業価値を 向上させる

そもそも女性社員が多いということ自体が働きやすさにつながっているといえる。女性社員の多さから育児休暇や産休取得後の復帰などの事例も多く、こうした先進事例が社員にとって安心して長く働くことのできる企業としての認識につながっている。また、男性社員についても家庭の事情や子育てを理由に有給休暇を取得するケースは多い。残業も少なく、社内一丸となって残業を減らそうという姿勢が定着している。仕事と家庭との両立がしやすく働きやすい、こうした視点は新卒社員というよりも中途採用者が注目する点である。さらに社長が女性社員に対しても社外に出かけるチャンスを多く作り、男女差をつくらずに業務内容に応じて海外出張などもすすめてくれるのだという。

一般的に製造業務は顧客との接点が少なく、組織の目標は「効率的な生産」に主眼がおかれる。当然、それは重要なことに違いないが「効率的な生産」のみを目標とすると対人間の志向は業務的になりがちである。外部環境が激しく変化する時代には、機械的な組織ではなく有機的な組織がより効果的に機能する。従来、製造現場は機械的な組織を目指してきたが、同社では意識的に外部組織との接点を増やし、外からの情報を積極的に取り込んでいることがわかる。すなわち、共通の目標に向けてともに働き、ともに学習し、ともに貢献できるように、より多くの機会を与える手法を取入れる、いわば人材教育の基本ができているのである。

3. 3社の事例による共通点

以上のように3社の中小製造業の取組をみてきたが、いずれも確かな技術を武器にしたものづくりをおこないながら、時代の変化に合わせた人材の獲得・育成を進めている事例であることが分かる。また3社の事例より、女性人材の活躍にあたり以下の共通点が浮かび上がった。

- ① 女性人材を人材不足の補填ではなく企業の戦力として取り入れていること。
- ② 女性人材の活躍にはそれぞれの得意分野を活かす必要があること。
- ③ 中小製造業における女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階があること。

①「女性人材を人材不足の補填ではなく企業の戦力として取り入れていること」について考えると、クリエイティブさが求められるものづくりの分野において、新しく柔軟な発想を生み出し続けるには、多様な人々が自分らしく就業できる環境が必要である。かつては「男性の仕事」「女性の仕事」というように必要以上に性別で業務を判断する傾向があったが、最初から属性で業務を判断することは今や企業の成長を阻害する要因のひとつになりえる。経営者の目指す経営戦略を実現することができるかどうかは人材の質が大きく左右するのであり、成長している企業は社員の能力開発を重視しているのである。

さらに、②「女性人材の活躍にはそれぞれの得意分野を活かす必要があること」、とも関わってくるが、女性人材の活躍は、あまねく全ての事柄に対して過度な男女平等を実現すべき

だと主張しているわけではなく、誤解のないように付け加えると当然男女格差を肯定するものでもない。例えば、かつて「女性の仕事」とされてきた単純作業を中心とする業務は、女性活躍を推進するなかで軽視されるべき仕事ではない。むしろ仕事の基礎となりうるものであり、男女ともに求められるスキルである。仕事の基礎を踏まえたうえで、ものづくり分野において女性人材の得意分野を活かす取組を進めることで、女性人材は企業の戦力になるのである。また、女性にとっても男性にとっても、従来の固定概念を取り払い、さまざまな業務に挑戦することは自身のキャリア形成において重要である。

そして、③「中小製造業における女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階があること」については、近年では製造業全体において就職先としての人気は低下しつつある。かつ中小製造業となると知名度や企業のブランドイメージでも採用活動に苦慮しているのが現状である。そこで、3社は自社を知ってもらう、あるいは製造業のおもしろさを知ってもらうための情報発信を積極的におこない、業界全体の活性化につなげようとしている。さらに入社した社員に対し、幅広く業務選択の機会を設け、従来型の製造業では女性社員が経験できないような業務を任せ人材育成に努めている。

4. 中小製造業における女性活躍と職場の雰囲気

以上のように、中小製造業における女性の活躍の場は広がりを見せているものの、こうした

取組は一部の企業による先進的事例に過ぎないのもまた事実である。日本の労働市場は男性中心社会の意識が根強く、女性は最もメジャーなマイノリティともいわれている。確かにあらゆる業種において女性活躍の場は広がりを見せたように思われるが、「女性優遇策」や「女性の管理職における数値目標設定」に留まるケースも少なくない。いずれにしても加速度的に進む労働人口減少を背景に、早かれ遅かれ従来とは異なる人材活躍の視点を取り入れていかないことには企業の未来はないといっても過言ではない。逆に言えば文系・理系、性別などの属性を問わない組織づくりから一步踏み出し、多様性に富んだ組織づくりを進めることができれば、それは企業の成長を促す可能性の高い有益な取組となるのである。

さらにいえばそもそも「なぜ就業が促進しないのか」の要因を明らかにしその要因を取除く、あるいは「就業が促進される」要素を取り入れていく必要がある。中小製造業では大企業並みの高い賃金を提示できる企業は多くない。また知名度・採用力の弱さ、労働力を代替する設備投資をできるのは一部の企業に限られる。すなわち規模の小さな企業ほど人手不足が深刻化する恐れは高い。

今回の事業を通じ興味深い視点を得られた。「女性社員が多い」こと自体が「売り文句」になるのである。先にも示したように、女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階がある。昨今の傾向として新卒・中途採用者を含めた就職希望者は「働きやすそう」な企業の情報に敏感である。既に「女性社員が多い」「多様な人材が

活躍している」という情報自体が就職希望者にとっては有益な情報となる。

(1)中小製造業を知ること、の第一段階をクリアするには「働きやすそう」な情報を積極的に開示する必要がある。いわゆる「いい企業」は就業規定を当然のことに設けておりわざわざ情報発信する必要性を感じていない場合が多分にある。本稿の冒頭で示した、「2014年時点で女性活躍推進の情報を公開している中小企業は0.03%」であるという点はその象徴かと思われる。しかしながら就職活動の場において「情報の非対称性」は存在する。就職希望者は主に大企業をはじめとする知名度が高く情報発信力の強い情報を中心に収集するため、働きやすい中小製造業の情報が入ってこない。これが(1)中小製造業を知る、うえでの課題である。したがって就職希望者の欲している情報をまずは積極的に発信していくことが重要である。これは中途採用者の多い(株)山本電機製作所において傾向が顕著に表れた。中途採用者は以前の職場での経験を踏まえ、企業選びにおいて必要な情報がより明確になっている。

(2)中小製造業に定着する段階では、仕事内容への理解と働く人材または個人の特性のギャップ解消が不可欠であると思われる。さらに社員が定着するうえで重要な要素となるのが「職場の雰囲気」である。寺村(2013)は女性社員の「離職」の要因は、職務の幅の限定や仕事の成果に対する評価だけではなく、経営者が女性社員を評価したとしても職場に居場所がないときに気軽に相談できるメンターがいないことも大きな離職要因である¹⁸と指摘している。

すなわち、産休や育休の制度が整備されているのは当然のことであり、その制度を使える雰囲気なのかどうか重要である。当事者は周囲の同僚や先輩社員などの様子から雰囲気を察知したり相談したりするなどして状況を判断する。そもそも中小製造業では女性社員の割合が低いことがほとんどである。したがって高丸工業(株)のような規模の小さい中小製造業においては、まずはトップに近い人材や親族などが男女ともに率先して制度を実行に移していくことが効果的であると考えられる。次にカルモ鑄工(株)のように意識的に若手社員を増やしている中小製造業であれば、「ヨコ」の繋がり活用に効果が期待できる。年齢の近い社員が制度を実行に移す雰囲気が浸透すれば、若い女性社員でも安心して働き続けたいと思える雰囲気が生まれやすい。こうした雰囲気が既に形成されているのは(株)山本電機製作所であろう。

職場というのは人間関係の形成の場、つまりコミュニティのひとつである。一般的に「あの人がなぜ辞めたのかよく分からない」という言葉をよく聞く。まさに人間関係が形成されていない職場では、コミュニケーションが不足しており、知らず知らずのうちに孤独な社員を生む。当然仕事なので遊びに行っているわけではないが、職場は「楽しくない」よりも「楽しい」ほうがいい。「仲が良くない」よりも「仲が良い」ほうがいい。年齢や背景など、ある程度の属性の近い社員がいると安心して働ける。仕事やプライベートの話もしやすい環境がうまれる。すなわち「定着」しやすい職場環境の第一歩となるのである。

18 寺村(2013) p49.

5. むすびにかえて

属性が近い社員ばかりであると組織はクリエイティブさを失う。Granovetterによる「弱い紐帯の強さ」という概念がある。強い絆や繋がりよりも、緩やかな絆や繋がりから新しさや創造性が生まれるという意味である。例えば、同じ生活や食事、趣味をともにする者同士は親しくなり「強い紐帯」となる。しかし、その他の新しい視点や新しい概念を取り入れにくくもなる。

ダイバーシティの実現とは単なる女性の活躍ではない。多様な価値観をもつ者が組織のなかで相互作用する場を創造することである。そのためには異なる価値観を受け入れる寛容性が必要なのである。「多様性」と「寛容性」は表裏一体である。ダイバーシティ・マネジメントを進めるには寛容な組織づくりが求められるのである。繰り返しになるが、ダイバーシティに取り組むことは「人手不足」の補填ではない。多様性は刺激とエネルギーをもたらし、新たなアイデアや才能を創出するための戦略となる。中

小製造業こそ、「標準化」ではない「個人」に合った職場づくりが可能なのである。

最後に、ものづくり分野における女性人材の活躍について女性のみ・男性のみで議論するのではなく、組織全体・社会全体で議論し、属性の垣根を越えた相互理解が何よりも重要であることを示唆したい。多様な価値観のなかで人材を育成しボトムアップしていくことで、クリエイティブでおもしろいものづくりが実現できるのである。

本稿は兵庫工業会より委託を受けた「業務仕分けによる女性（文系）人材の活躍促進事業」の成果の一部である。本調査研究にご協力をいただきました、カルモ鑄工(株)代表取締役高橋直哉氏ならびに社員のみなさま、高丸工業(株)代表取締役高丸正氏ならびに社員のみなさま、(株)山本電機製作所代表取締役山本博和氏ならびに社員のみなさまには、この場をお借りして感謝申し上げます。また研究の機会を与えてくださった兵庫工業会ならびに兵庫県工業振興課の関係者のみなさまに厚く御礼申し上げます。

【参考文献】

- Granovetter, Mark S. (1973) "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, 78 (6), May, pp.1360-1380. 大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」野沢慎司編・監訳 (2006)『リーディングネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房.
- 兵庫県 (2019a) 「2019ひょうごの男女共同参画」.
- 兵庫県 (2019b) 「ひょうご経済・雇用活性化プラン (2019～2023年度)」.
- 兵庫県 (2020) 「兵庫県地域創生戦略2020-2024」.
- (公社) 兵庫工業会 (2020) 「兵庫業務仕分けロールモデル集」.
- 日刊工業新聞特別取材班 (2017) 『未来にはばたく！兵庫の個性派企業103社：モノづくり県が誇るオンリーワン企業』日刊工業新聞社.
- 葛西和恵 (2012) 「体育会所属新規大卒者の特性—体育会学生は企業にモテるのか?—」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第9号, pp.293-328, 法政大学キャリアデザイン学部.
- 田口由美子・松島桂樹・高島利尚 (2016) 「関西の中小企業における女性活躍」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』pp.377-380, 経営情報学会.
- 寺村絵里子 (2013) 「『職場の雰囲気』が女性の離職に与える影響：企業属性別にみたデプスイントビュー」『ジェンダー研究：お茶の水女子大学ジェンダー研究所年報』第16号, pp.37-57, お茶の水女子大学ジェンダー研究センター.
- 山下紗矢佳 (2020) 「地域中小製造業における女性就業促進：(公社) 兵庫工業会による調査事例より」『日本地域政策研究』第25号, 日本地域政策学会.(予定)

好評発売中!

図説 日本の中小企業 2020/2021

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版86ページ 定価 本体1,000円+税

ISBN978-4-901731-35-5-C2033

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特集 中小機械・金属工業の動向

1. 業態パターン・生製品の形態
2. 発注先・主力納入先との関係
3. 海外生産・IT活用

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移
4. 製造業の出荷額・付加価値額に占める地位
5. 卸売業・小売業の販売額に占める地位 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業関連統計

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(5620)1691(代) FAX 03(5620)1697

家庭において親は子どもに どう関わったら良いのか

無 藤 隆
(白梅学園大学)
(名誉教授)



家庭において親は子どもにどのように関われば良いのだろうか。時代は働き方改革の動きの中で親が家庭にいる時間も増えて行くであろうし、また母親任せではなく、父母ともに育児に携わるのが当然という感覚が増えてきている。とはいえ、子どもの年代などにより関わり方はかなり異なるので、発達の時期ごとに対応のポイントを整理してみよう。主に発達心理学などの知見を元にするが、より専門的な事項は関連書を参照してほしい。なお、家庭として両親と子ども一人二人程度を想定するが、一人親家庭であろうと同様のことが言える。また保育所に小さい時期から預けても家庭での対応がしっかりとあれば問題が起きないことも分かっている。

乳児期において大事なこと

子は親の元に生まれ、単に乳を与えられ、生きて行くに留まらない。何より愛情を受けて育つのである。愛情とは愛していると親が思う感情から発するのであるが、それが具体的な行動としては、乳児とのやり取りを丁寧に行うことへと展開することで子どもの発達に意味をなす。

それは一方的に親が子どもに声を掛けるとかあやすということではない。むしろその逆に、子どもが声を出し、手を伸ばし、微笑むことに対して、同じように、声を出し、手に触れ、微笑むことなのである。そういう応答的な関係を維持することが最も基本となる関わりである。もちろん、最初は大人が声を掛けて、それに乳児が応じることも良い。大切なことは子どもと目と目が合い、やり取りが成り立ち、出来れば、それがいくつも続くことである。それを通して、子どもは親の愛情をいわば体感し、次第に親という存在を心の底に保持するようになる。ちなみに、温かさがあることが言うまでもなく大切であり、例えば、乳児がむずかったことに対していらいら、叩くことという負の連鎖は、全く乳児を無視することと同様に子どもの発達に否定的な影響を及ぼす。

そのことは24時間常に親が子どもに寄り添い、子どものすること一つ一つにもれなく応答しなくてはならないということを意味しない。時に無視されたりすることもあるし、むずかってどうやっても機嫌良くならないこともある。大事なことは長い時間無視されたり、厳しい罰を与えられることがないということである。それに加えて、乳児（もっと大きくなっても）には親との一対一の関係が大切である。いわば親を占有できる時間が長くなくてもよいから日々確保されることである。

子どもにはかなりの個人差が生まれつき存在する。例えば、ちょっとした音がしてもすぐに目覚める子どももいるし、ぐっすりと寝込んでいる子どももいる。夜中にぐずってもすぐに寝

付く子どももいるし、かなりの時間抱っこしていないと寝付かない子どももいる。それはかなりのところの子どもの生まれつきの気質による違いによる。人見知りの程度も極めて大きい子どももいるし、比較的になすぐになれて人なつこい子どももいる。そういう違いは大人でもあるような、例えば社交性の違いと同様である。それ故に、一人の乳児に有効だったやり方が別な子どもには有効であるとは限らない。怖い刺激に極度におびえやすい子どもだったら大きな声で叱ることも注意した方が良いが、案外平気な子どももいるのである。

乳児がハイハイし、立ち上がり、よちよち歩きを始めると、家庭の部屋のあれこれを探索し始める。乳児はおそらく生まれつき、人の表情に敏感であるが、同時に様々な物の動きについても感受する傾向がある。騒音を控えて、子どもに意味のありそうな声や音に留意し、また回りに触っていき、遊べるおもちゃやおもちゃになるような素材を用意することが子どもの知的な発達のはじめとなる。その際、大人がちょっと遊びのモデルを示したり、ともに遊びながら、少しずつ子どもだけでできるように導くと、子どもの遊びが広がるだろう。

子どもが声を出し、次第にその声が言葉に似たものになっていく。そうしたら、それを大人が真似て、意味ある言葉として応答していくことが言葉の発達を促すことになる。

幼児において大事なこと

幼児期とは子どもがかなりしっかりと歩き、さらに小走りができるくらいの時期から始まる。その時期に急速に言葉が発達し、大人との言葉によるやり取りも多少とも意味が理解できるものになるだろう。ものを見立てて遊ぶことも増えていく。それらはその背景には脳の思考過程の成熟が進むことが関与しており、とりわけ記憶して、その場でないところでも思い出せるようになる、思考力を展開できるようになる。特に言葉による概念の命名が進み、その場のないものを思い浮かべて考えたり、抽象化したり（例えば、犬のぼちは「ぼち」であり、「犬」であり、「動物」である）するようになる。

子どもが自在に歩けるということは子どもが探索する世界が著しく広がるということである。それは何より歩く力を育て、ひいては運動能力を伸ばすのであるが、さらに回りの環境にある種々のものについての知識を得ていくことでもある。散歩したり、買い物に歩いて行ったりすると、犬や車や電車やまた工事現場があり、子どもや大人や年寄りや様々な人たちがいることに気づく。公園には滑り台やブランコがあり、ふだん出来ない体の動きが可能となる。砂や水や土や泥や木の葉やどんぐり（つまり木の実）や花びらや時には雨や雪に触れる。一挙に子どもの世界は広がる。それはもちろん大人がどのくらい子どもを外に連れ出すか次第であるので、日々外に連れ出すことが重要になる。また絵本を見ることで周りの探索で見たことが確認され、知識として広がり、また物語として楽しむようにもなるだろう。

幼児期には友達との遊びも増えていく。最初はそばにいて、似た遊びをしているだけだったのが次第に互いに協力して役割分担をして遊ぶように進んでいく。幼児期に友達関係のやり方の多くを学んでいく。いざこごを拡大せずに折り合いを付けつつ遊ぶやり方や、誰もが少しずつ意見を出して、皆の意見で遊びを進めることなどこの時期に身に付けることは多々ある。そこで同年代の子どもと遊ぶ機会をいかに確保し増やすかは、少子化が進んでいる現代社会において重要なことになっている。そのために、幼稚園・保育園などは3歳くらいから通うことが増えてきた。園のやり方にもよるが、子どもたちが互いにどう遊ぶかを考え工夫するようにして、

一律の遊び方を大人が決めて、その通りに行動するやり方でないことが望ましい。

以前は近隣の子ども集団において様々な年齢の子どもが集まって遊ぶことが見られたわけだが、今はその役目は幼稚園や保育園に移っている。そこがない日などには、地域の様々な集まりなどにおいて子どもたちの集団を可能にする場とすることも増えている。数名以上の集団というのは単に互いに仲良くすることを超えて、その集団の規範を守るということが必要になる。とはいえ、それは大人が一方的に教えて身に付くというものではない。大人が手本を示す。子ども同士で守るべきルールの意味を考える。遊びの中でルールを変えたり作ったりする。そういう経験がルールの理解を増し、さらに単に仲よし同士を超えた集団としてのあり方、ひいては社会としてのあり方があるのだということに目覚めさせていく。これもまた幼児教育の場面の大きな効用であろう。

その一方で、ルールを守るのは個々の子どもにはそう簡単なことではない。自分がやりたいこととルールを守ることが一致するとは限らない。また自分がやりたいことと友達がやりたいことが衝突することもある。自分がやりたいことが難しいあるいは時間が掛かりすぎて嫌になったり、すでに通用しないやり方に固執してしまい、動きが取れなくなることもある。そういった折に自分の感情や考えをコントロールして、特に否定的な感情が過大にならないように収めるとか、考えを切り替えて別な見方を試みるとか、いくつかの意見を調整して妥協案を作るとか、そういう自己統制（自己調整）のやり方を練習する必要がある。それは特に幼児期の後半に著しく発達するのであるが、同時に、そういう自分のやりたいことと周りからの制約との折り合いを自分で付ける工夫の機会があることと、さらにそれを助ける周りの子どもや大人の関わり方が不可欠である。それは大人からの命令でも放置でもなく、ヒントを出しながら、子どもの気持ちを穏やかにするように支え、良い工夫が出ることを促すことである。

学童期・思春期に大切なこと

小学校の低学年を過ぎるにつれ、多くの子どもは精神的に安定した時期を迎えるようになり、徐々に親の影響を離れて、友達集団のあり方を志向するようになる。それは服装や話し方やテレビやゲームの好みなど表面的なことが多いが、しかしその時期の子どもには仲間として認められるかどうかという点で重大なことである。とはいえ、親から離れるという程ではなく、親の見ているところで遊ぶとか、子ども同士で遊んだことを親に報告することも多いだろう。親はそういう姿勢を取ることで、子どもの生活をある程度自由にしながらも、危険なところにはいかないように配慮できる。

思春期を迎えるとそういった穏やかな子どもの振るまいがかなり変化していく。必ずしも全員が親に激しく反抗するわけではなく、そういう子どももいる一方で、内にこもる傾向が出てくる子どももあり、親子の間の会話は以前のように維持されながらも、子ども独自の世界を持つことも増えるだろう。それは子どもが自らの性的な成熟と身体的な変化とそれに伴う心理的な気持ちの動揺に自分として対処せざるを得ないことの反映であり、同時に、親から離れて将来一人の大人として生きていくためのいわば予行演習の時期である。

この時期には個人差もかなり大きく、一方で非行やゲームへの過度の熱中なども起こるが、そうではなく大人から見て健全とみられる生活を行う子どもも多い。だが、後者の子どもたちが悩みがないわけではないので、親としてそれとなく会話を日々多少とも続け、子どもの気持

ちの揺れ動きに辛抱強く付き合っていく必要がある。親しい友人ができることがこの大変な時期を乗り越えるのに有用なのだが、その友人がかえって非行行動に誘い込んだりする危険もあるので、その点も留意しておくといよい。とはいえ、友達を誰にするかをもう親が指示できる年代ではないので、むしろ率直にその様子を聴き取りながら、あまりの危険ではない限り、緩やかに許容するのが良いだろう。

生活時間の管理も今時の子どもには大事になる。夜遅くまで起きていて寝不足のまま、朝起きて学校に行くようだと学校の授業についていけなくなる。勉強ならまだしも、ゲームやSNSで夜更かしすると、学習に差し支えるのみならず、ネット上のトラブルに巻き込まれることも増える。そこをどう親が見守るかは難しいが、生活時間としてゲームやスマホの使用時間を一定程度に制限することなどは役立ちそうである。

思春期は子どもの知的感情的な働きそのものが再編成されるときでもある。脳やホルモンのレベルの変化も著しい。抑うつが増したり、危険をあえて指向して、危ない行動を取りたがることも増える。考えの混乱も大きくなり、自分とは何かという疑問も出てくるだろう。一方で、理想に燃え、その実現を願うようになる時期でもある。そういった折に優れた大人や本やテレビ番組やネットでの情報の果たす役割は大きい。

経営側の子どもを持って働く人への配慮点とは

家族がともに過ごす時間を確保することが何よりである。オフィスで働くにしても、リモートワークにしても、それをいかにして一定の時間に止め、必要なだけ働くが、それ以外を心身の健康を保ち、また家族の団らんの時間とするのである。子どもは親を頼って生きている。乳幼児は言うまでもなく、思春期になって反抗などすることがあっても、そうである。そこに気持ちを通わせることはたまに顔を合わせて、話すとか、ましてお説教することでは成り立たない。ともに一緒に同じ場において、楽しいことを家の中でまた外で行って過ごす時間が貴重なのである。気持ちとは1つの表情1つの言葉で伝わるといより、ともに過ごす中でふと目を合わせたたり、笑い合ったり、また1つのことに興味を持って見ていたり、一緒のことをしたり、という中で少しずつ染み通るようにつながっていく。

仕事から来るいらいらや夫婦間の諍いなどを子どもの前で見せてしまったり、子どもにぶつかけたりもたまには仕方がないが、しょっちゅうだと子どもに逃げ場がなくなり、気持ちが断ち切られてしまう。仕事のことは何とか仕事の中に収めるなり、散歩や運動などで和らげ、夫婦の会話はそれとして行うように努めて、子どもがいるときには家族という団らんの時間なのだ意識して、互いにくつろげるようにすることが一番の基本である。

子どもはそれぞれの年代でいろいろな心身の問題を時に起こすことがある。それに対して親として緊急に対応せざるを得ないこともあるだろう。そういったことへの柔軟な働き方をいかにして作っていくかも大いに必要なことである。家族が健全に機能してこそ、働く意欲と力も湧いてくるのであるから、長い目で見れば、プラスの意味が大きい。そういう柔軟な組織のあり方に経営側が配慮することが必要なのであろう。

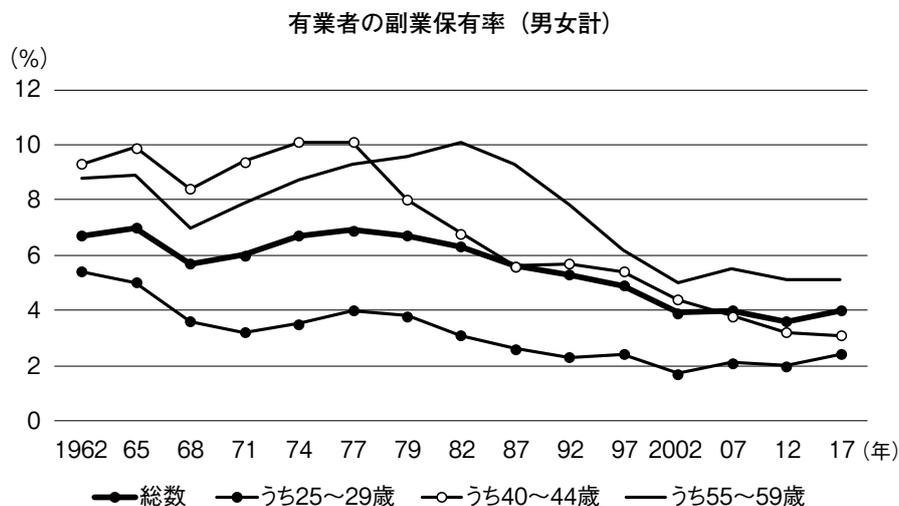
有業者の副業保有率

日本では仕事に就く人が副業を持つ割合(=副業保有率)が低迷している。総務省「就業構造基本調査」によると、副業保有率は全年齢・男女計ベースで1977年に6.9%とピークをつけた後低下傾向を辿り、2012年には3.6%と調査開始以来の最低値となった。直近の2017年調査でも4.0%にとどまっている。年齢階層別にみると、働き盛りの40～44歳の低下幅が特に大きい。

副業保有率低下の背景としては、就業構造の変化が最も大きな理由と考えられる。上記調査によると、有業者のうち本業が雇用者である割合は1960年代平均が59.6%、70年代が69.1%、80年代が74.8%、90年代が81.0%、2000年代以降が87.2%と大幅に上昇し、兼業の自由度が比較的高いと思われる自営業主・家族従業者(農林水産業、個人商店など)の割合は1割強にまで低下している。ちなみに、2017年現在で雇用者の副業保有率は3.8%で、自営業主・家族従業者は6.5%である。

ただ、近年では副業保有に新たな動きもみられる。男女別には歴史的に男性の副業保有率が高かったが、全年齢ベースでは2012年以降女性の方が高い。この傾向は若年層ほど強く、25～29歳では1992年以降、40～44歳では2002年以降、55～59歳では2017年に副業保有率が逆転している。女性は男性に比べ非正規での就業が多い分、時間的・制度的な拘束が強くないことが影響していると考えられる。

諸手当や企業年金等、企業の雇用者に対する給付に削減の動きがあり、「人生100年時代」を前提とした生活設計においては、有業者が副収入源を持つという選択肢は重要性を持つ。また、企業側からも副業保有を容認する動きが出てきている。さらにフルタイム勤務に拘らない労働形態の広がりに加え、テレワークが普及すれば有業者の通勤に要する時間的・体力的負担の軽減、労働時間帯の弾力化が進むことになり、今後の副業保有率の上昇の追い風となる。 (商工総合研究所主任研究員 江口政宏)



(資料) 総務省「就業構造基本調査」

次号 予告 [2020年 11月号]	巻頭言 コロナ禍に負けない中小企業の存続と成長の戦略 法政大学大学院教授 井上善海
	特集 日本のファミリービジネス (下)
	特集論文 ファミリー企業における事業承継：サーベイ・データの分析をもとに 早稲田大学大学院教授 浅羽 茂 / 京都産業大学准教授 井口 衡 早稲田大学商学大学院助手 鳥田友起 / 早稲田大学商学大学院准教授 山野井順一
	特集論文 コーポレートガバナンスから見るファミリービジネスとその課題 名古屋商科大学商学部准教授 太宰北斗
	中小企業目録 勝沼醸造のワイン造り 勝沼醸造株式会社代表取締役 有賀雄二
	論文 中小製造業における外国人技能実習制度活用の現状と課題 神戸大学大学院博士課程 中原寛子
論壇 ラテンアメリカにおける農業経営の革新 ジェトロ・アジア経済研究所グループ長 清水達也	

編集後記

▶特集論文は、「日本のファミリービジネス」を採り上げました。創業100年を超える企業は約25,000社、創業200年を超える企業も約4,000社と、わが国は長寿企業大国として、世界から注目されています。当該研究の第一人者である後藤教授に「ファミリービジネス」の全体像を、山本教授には国際的企業家志向性の視点から論じていただきました。それぞれ示唆に富む内容ですのでぜひご覧ください。

▶当財団が毎年実施している中小企業研

究奨励賞は9月30日で応募を締め切りました。多数のご応募ありがとうございました。なお中小企業懸賞論文・中小企業組織活動懸賞レポートも10月15日で応募を締め切ります。

▼なお本年、10月26日をもって、当財団の事務所を移転いたします。詳しくはHPに掲載いたしますが、お急ぎの方は以下までご連絡ください。引き続きご愛顧いただきますようお願い申し上げます。

(J小林)

商工金融 2020年10月号(第70巻第10号 通巻827号)

発行日 2020年10月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒135-0042

東京都江東区木場5-11-17 商工中金深川ビル5階

TEL 03(5620)1691(代表)

FAX 03(5620)1697

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

【住所変更のお知らせ】

2020年10月26日より事務所を移転いたします。

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

電話 03-6810-9361(代) FAX 03-5644-1867

第 45 回「中小企業研究奨励賞」募集

- **募集対象** 次の2部門で、2019年8月1日から2020年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
 - **経済部門** (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
 - **経営部門** (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
- **応募資格** 著者または出版社
- **審査委員** 東京工業大学名誉教授 古川浩一氏ほか
- **表彰** 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
 - *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
 - *本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 34 回「中小企業懸賞論文」募集

- **テーマ** 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
 - **産業部門**
 - ① **社会的な課題解決に取り組む中小企業**
(視点) 中小企業がCSRやSDGsに取り組み、経営に生かすことは可能か
 - ② **中小企業の事業承継**
(視点) 中小企業が円滑に事業承継を行い、事業を発展させるための有効な対策は何か
 - **金融部門**
 - ① **デジタル革命時代の金融サービスと中小企業**
(視点) デジタル技術などを活用した金融サービスを中小企業はどのように利用しているか
 - ② **中小企業の海外需要獲得に資する金融機関の役割・サービス**
(視点) 海外進出・輸出促進・インバウンド需要の獲得等に資する金融機関の役割・サービスは何か

*上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
- **応募資格** 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- **審査委員** 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
- **表彰** 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
 - *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
 - *本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 24 回「中小企業組織活動懸賞レポート」募集

- **テーマ** テーマは自由です(以下に例を記載しました。また、当財団ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
 - 協同組合、商店街振興組合、企業組合、協業組合、NPO法人などの組織活動について
 - 農工商連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動について
 - 中小企業団体中央会、商工会議所、商工会などの支援機関の活動について

実体験を踏まえた組織活動への「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- **応募資格** 中小企業の連携活動や組織活動に携わっている方であればなたでも応募できます(中小企業者、組合事務局、中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、連携グループ、NPO法人等の実務者など)。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一のテーマでの応募はできません。
- **審査委員** 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- **表彰** 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
 - *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
 - *本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- **応募開始**：2020年8月3日(月)
- **応募締切**：2020年10月15日(木)(当日消印有効) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2020年9月30日(水)(必着)
- **受賞者発表**：2021年2月(予定)に当財団HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当財団あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般 財団法人 **商工総合研究所**

〒135-0042 東京都江東区木場5丁目11-17 商工中金深川ビル5F
 ☎ 03(5875)8907 FAX 03(5620)1697
 URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。



【社内ネットワーク用 映像教材】

コロナショック下の経営改善支援

～ポストコロナを見据えて今何をすべきか～

新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴って、地域金融機関におきましては、事業者への資金繰りを含む経営改善支援について迅速かつ柔軟に取り組むことが求められています。

本教材の対象者は、地域金融機関の法人渉外担当者です。

取引先企業の経営支援に取り組む地域金融機関の皆さまに、コロナウイルス対応に係る各種制度・措置、支援のポイント等を映像講義によりわかりやすく解説し、法人渉外、経営改善支援業務に求められる対応力を養うことができます。

本教材は、社内ネットワーク等でご利用いただける映像教材です。

講義映像(MP4およびWMV形式)、講義レジュメ(PDF形式)、理解度チェック用の確認テスト(PDF形式)一式をデータにてご提供いたします。社内ネットワークを活用したオンライン研修や、自宅学習用の教材、社内会議用の参考資料としての活用など、幅広くご利用いただけます。

■価格:最低基準価格がございます。
担当より別途お見積りいたします。

お見積もり・お問合せ先

東京営業本部
大阪支社
名古屋支社
福岡支社

〒160-8520 東京都新宿区南元町19
〒541-0041 大阪市中央区北浜4-8-4
〒460-0003 名古屋市中区錦1-17-13
〒810-0001 福岡市中央区天神2-14-2

TEL 03-3358-0051
TEL 06-6222-5291
TEL 052-211-1661
TEL 092-761-1511

講師陣

※50音順・敬称略。出演者所属等は、撮影時点です。

日下 智晴(金融庁 監督局 地域金融企画室長)
鈴木 正人(潮見坂総合法律事務所 弁護士)
炭本 典生(株式会社エフ・イー・シー 中小企業診断士)
多胡 秀人(地域の魅力研究所 代表理事)
新田 信行(第一勧業信用組合 理事長)
フロンティア・マネジメント株式会社
森 俊彦(一般社団法人日本金融人材育成協会 会長)

通信講座のご案内

※内容・項目等につきましては、部分的に変更になる場合があります。

ESG金融実践のためのSDGs入門講座

「SDGs」と「ESG」の本質を理解し、新しい事業戦略につなげる!

2カ月コース

■テキスト: 2冊

■添削: 2回

■受講料: 11,000円(税込)

受講対象者

「SDGs」と「ESG」の知識を
深めたい金融機関職員の方

3カ月コース

■テキスト: 2冊 ※テキストは2カ月コース
と同一内容です。

■添削: 3回

■受講料: 13,200円(税込)

■SDGsは、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標」のことで、金融機関には、SDGs達成に直接つながる資金の流れを生み出すことが求められています。本講座ではSDGs、ESGと金融業務の関わりについてわかりやすく解説します。

分冊構成と主要内容

第1分冊 SDGsとESG金融の基礎知識
序章 金融機関の事業性評価と「SDGs」「ESG」
第1章 改めて考える金融の役割
第2章 ESG投資とは何か
第3章 SDGsと企業・金融

第2分冊 SDGs、ESGをどう事業に組み込むか(実践編)
第1章 「SDGs」「ESG」と金融業務
第2章 事例から学ぶESG地域金融のインパクト

認知症対応の実務がよくわかる講座

認知症のお客さまに対する適切な対応方法、トラブル防止方法を学ぶ

2カ月コース

■テキスト: 2冊

■添削: 2回

■受講料: 11,000円(税込)

受講対象者

営業店窓口担当者、高齢者取引に
苦悩している職員および管理職の方

3カ月コース

■テキスト: 2冊 ※テキストは2カ月コース
と同一内容です。

■添削: 3回

■受講料: 12,320円(税込)

■認知症のお客さまとのトラブルや苦情は、お客さま本人だけでなくその家族からの信頼も失うことにつながります。本講座では教科書的な説明だけでなく、多くの事例を紹介し、それに対する解説を行うことにより、実務で使える対応方法が身に付きます。

分冊構成と主要内容

第1分冊 認知症とはどのような症状か
第1章 認知症を理解する
第2章 金融機関と公的支援窓口との連携
第3章 認知症に対応した財産管理・金融商品

第2分冊 認知症のお客さまとの対応の実務
第1章 親の財産管理と金融リテラシーに関する意識調査
第2章 金融機関に求められる法律等
第3章 お客さまとの接し方ケーススタディ

お申込先 株式会社 きんざい カスタマー・サービス・センター

〒160-8520 東京都新宿区南元町19
TEL 03(3358)2471 FAX 03(3358)0036

商工総研