

# 事業承継者の社会的ネットワークの 連鎖的形成と調和的情熱

：東京都の交流グループ「下町サミット」を事例とした物語分析



山 本 聡  
(東 洋 大 学)  
経 営 学 部 教 授

## < 要 旨 >

日本では、中小企業経営者の高齢化が進展している。こうした中で、若い世代への円滑な事業承継を促すことが求められている。中小企業研究の多くでは、中小企業経営者のアントレプレナーシップと社会的ネットワークに正の有意な相関関係があるとされている。すなわち、事業承継者の社会的ネットワークの形成促進が、よりよい事業承継環境の構築を現出することになる。そのため、事業承継者は「どのように社会的ネットワークを形成すればよいのだろうか」、「社会的ネットワークから、何を得ているのだろうか」の二つのリサーチ・クエスチョンに解答する必要性が生じる。既存研究では、事業承継者の社会的ネットワークは所与のものとして扱われていたり、事業承継者がアントレプレナーシップを発露して、アントレプレナーシップの要素である社会的ネットワークを形成するといったトートロジー的な議論も少なくなかったりする。これは上記の問いが、既存の中小企業研究におけるリサーチ・ギャップであることを意味する。本論文では、東京都のゆるやかで、オープンな事業承継者・中小企業経営者の交流グループである「下町サミット」を事例研究の対象にして、上記のリサーチ・クエスチョンに探索的に解答することを企図した。具体的には、下町サミットに関係する三人の事業承継者・中小企業経営者の語りを収集し、物語分析を行った。その結果、上記のリサーチ・クエスチョンに対して、「事業承継者は、事業承継上の困難に対峙し、その解決方法を求めて、地域の交流グループに参加する。当該交流グループの活動の中で、社会的ネットワークを形成し、調和的情熱の発生から、事業承継の困難に対するレジリエンスを獲得する」ことを提示した。下町サミットの事例研究からは、「荒川区の事業承継者が調和的情熱を、他地域の事業承継者・中小企業経営者と共有しようと、地域を跨いだ交流グループである下町サミットを創造したこと」、「葛飾区の事業承継者が、下町サミットで得た調和的情熱を共有し続けようと、自地域に交流グループを創造したこと」といった発見的事実も示された。すなわち、ゆるやかで、オープンな下町サミットを経由して、東京都の事業承継者の社会的ネットワークに関する地域を跨いだ連鎖的形成が生じているのである。事業承継者の社会的ネットワークの形成プロセスに関するこれらの発見的な事実は、既存の中小企業研究のリサーチ・ギャップを埋めるものである。実務的には、地域の自治体や産業支援機関が交流グループを立ち上げる際は、事業承継者や中小企業経営者の調和的情熱の発生に焦点を当てる必要がある。その上で、調和的情熱を他者と共有したい、と思わせることが肝要である。地域の事業承継者が地域外の交流グループに参加することも有用である。これらは本論文の学術的・実務的貢献になる。

1. 問題意識
2. 既存研究のレビューと分析枠組の構築
3. 事例研究：下町サミットの物語分析
4. 事例の解釈
5. 結論と残された課題

## 1. 問題意識

事業承継者はどのように社会的ネットワークを形成すればよいのだろうか。また、事業承継者は社会的ネットワークから、何を得ているのだろうか。本論文の目的は、東京都のゆるやかで、オープンな事業承継者・中小企業経営者の交流グループ（以下、交流グループ）である「下町サミット」を事例研究の対象にすることで、これらのリサーチ・クエスチョンに探索的に解答することである。その上で、事業承継者の社会的ネットワークの形成プロセスの一端を明らかにしていく。事例研究からは、① 荒川区の事業承継者は、地域の交流グループに参加し、社会的ネットワークを形成する→そこで調和的情熱が生じ、地域を跨いだ新たな交流グループである下町サミットを創造する、② 葛飾区の事業承継者が下町サミットに参加し、社会的ネットワークを形成する→そこで調和的情熱が生じ、地域に新たな交流グループであるものコト100を創造する、といった事実を見出した。すなわち、下町サミットを転機にして、地域を跨いだ、事業承継者の社会的ネットワーク

の連鎖的形成が生じていることを探索的に明らかにしている。

事業承継は、日本の中小企業政策の主たるトピックの一つである。日本の事業所数全体の99.7%は中小企業である（2016年：中小企業白書2024年版）。また、日本の就業者の内、68.8%は中小企業で働いている（2016年：中小企業白書2024年版）。加えて、中小企業政策では、中小企業には大企業にはない種々の特性があるとされてきた。例えば、中小企業白書2000年版では、「地域経済社会発展の担い手」、「魅力ある就業機会創出の担い手」、「イノベーションの担い手」、「市場競争の苗床」といった役割を指摘されている。中小企業白書2022年版では、中小企業の役割・機能として、「グローバル展開をする企業（グローバル型）」「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」、「地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」、「地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」が挙げられている。これらは中小企業が日本の社会・経済・地域の基盤を支えていることを意味する。一方、

日本では高齢化が急速に進展している。中小企業経営者も同様に高齢化している。中小企業経営者の平均年齢は上昇を続けていて、70～74歳の前期高齢者に属する年齢帯が最も多い状況が続いている（2022年：中小企業白書2023年版）。こうした中で、より若い世代への円滑な事業承継をよりよく促す環境がなければ、中小企業の廃業が増加することになる。そうすると、中小企業に連綿と蓄積されてきた経営資源が散逸し、日本の社会や経済、産業、地域の脆弱化にもつながっていく。ただし、事業承継が社会問題として認識され、種々の政策的支援が展開され続けたこともあり、日本の中小企業における事業承継者の不在率は低下している（中小企業白書2023年版）。そして、中小企業経営者は自身の親族を事業承継者の候補とし、当該人物が「経営者としての自覚・当事者意識を備え」、「自社や他社で十分な実務経験を積み」、「経営者として必要な知識・スキルを習得した」と判断した際に事業承継を行っているのである（中小企業白書2023年版）。中小企業研究の多くでは、中小企業経営者のアントレプレナーシップの高低と社会的ネットワークの多寡には正の有意な相関関係があることが指摘されている。これらの既存研究を援用すれば、事業承継者は社会的ネットワークを形成することで、経営者としての自覚・当事者意識、実務に関する経験、経営者として必要な知識・スキルを獲得するとも言えるだろう。

また、中小企業白書では、「中小企業の事業承継は単なる経営体制の変更ではなく、更なる成長・発展を遂げるための一つの転換点になり得る」とも指摘している（中小企業白書2021

年版）。第二創業という言葉があるように、事業承継による経営者の交代は、中小企業にとってはイノベーションの発露の機会でもある。中小企業白書では、中小企業が事業承継を契機とした事業成長を果たしたこと、その成長には、事業承継者の社会的ネットワーク形成が介在していることが示唆されている（例：中小企業白書2021年版、p.339）。そのため、中小企業政策でも、事業承継者の社会的ネットワークの形成に関心が支払われるようになっている。中小企業白書2024年版では「後継者支援ネットワーク事業」が紹介されている。当該事業では、「後継者による既存事業及び経営資源の活用を踏まえた新規事業等の企画・実行に向けた具体的な行動を引き出すため、後継者向けのピッチイベントを開催する。ピッチイベントを通じた、後継者の掘り起こし並びに後継者同士、先輩経営者とのつながり強化も図る」ことが記述されている。

中小企業の円滑な事業承継は日本社会にとっての喫緊の課題の一つとなっている。そして、円滑な事業承継の実現には、事業承継者の社会的ネットワークが介在する。そのため、事業承継者には社会的ネットワークを能動的に構築するような姿勢と行動が求められることになる。加えて、社会的ネットワークとは、様々な主体の相互作用により、複合的に形成される。以上より、事業承継者の社会的ネットワークの形成プロセスに焦点を当て、その具体的な姿を明らかにすることは学問上、企業経営上、経済政策上の妥当性を有することになる。冒頭で述べたように、本論文では、「下町サミット」の事例を提示する。下町サミットは、東京都の交

流グループである。事業承継者・中小企業経営者は様々な交流グループに参画することで、自身の社会的ネットワークを形成することができる (Hernández-Carrión, Camarero-Izquierdo and Gutiérrez-Cillán, 2020)。下町サミットには、本邦の交流グループとして、① 事業承継者の能動的な社会的ネットワークの形成活動 (Social Networking) であること、② 行政区画に縛られない、東京23区を横断した活動であること、③ 下町サミットが開催された各区で、新たな交流グループが生まれていること、といった他の事例では観察されることの少ない特徴を有している。そのため、事例研究の対象としても妥当性を有する。東京都における事業承継者の社会的ネットワークの地域を跨いだ複合的な形成プロセスも観察できるだろう。以上を踏まえ、本論文では、下町サミットを事例研究の対象として、事業承継者の社会的ネットワークの形成プロセスを探索的に明らかにしていく。合わせて、事業承継者の交流グループとしての下町サミットの「独自性」も提示する。

## 2. 既存研究のレビューと分析枠組の構築

中小企業経営論やファミリービジネス研究では、中小企業の事業承継が様々な観点から論じられてきた。そこでは円滑な事業承継には綿密な事業承継計画が必要であるとされている。既存研究では、「よき事業承継計画はよりよく準備された事業承継者を生み出す (a good succession plan may result in heirs that are better prepared)」とも表現されている (Morris et al., 1996)。その上で、ファミリービジネス研究では、人脈あるいは社会的ネットワークが、

事業承継における移転すべき経営資産として、論じられている。例えば、Steier (2001) では、ファミリービジネスにおける事業承継の4つの形態を示した上で、いずれの形態でも、先代経営者から事業承継者に対して、社会的ネットワークと社会関係資本が移転されていることを示した。Schell, Hiepler and Moog (2018) では、ドイツの中小企業を対象にして、先代経営者から事業承継者に対し、社会的ネットワークがどのように移転されるのか、その具体的なプロセスを明らかにしている。事業承継者はまず、先代経営者の社会的ネットワークを認識する。その上で、当該社会的ネットワークを自分にとって、最適なものに変容させていくのである。

ただし、上述した既存研究の多くでは、社会的ネットワークを所与のものとして、議論がなされていることに注意が必要である。既存の中小企業経営者の多くは長期的に固定化された取引に埋め込まれていることが多く、社会的ネットワークのサイズも小さいことが多い。こうした中で、事業承継者から見ると、承継すべき社会的ネットワークがそもそも存在しない、ということも少なくない。中小企業政策の一つとして、冒頭で示した「後継者支援ネットワーク事業」が存在することも、その証左の一つである。その場合、事業承継者は社会的ネットワークを自ら形成することが肝要になる。しかし、先代経営者がある特定の顧客企業との取引に従事し、その状況をよしとしていたら、事業承継者は社会的ネットワークの必要性も認識しないし、社会的ネットワークを形成する機会も制限されるだろう。加えて、個人として、社会的ネットワークを形成するためには、少なからず

アントレプレナーシップを発露する必要がある。既存研究では、中小企業経営者はリスク志向性、革新性、先駆的・能動的な行動姿勢に裏打ちされた企業家行動を選択することで、周囲からの感情的支援を得られること、そうした感情的支援が社会的ネットワークに転換すること、が示されている（山本、2015）。一方、下述するように、社会的ネットワークは、アントレプレナーシップを喚起する要素の一つである。そうすると、事業承継者から見れば、アントレプレナーシップに必要とされる社会的ネットワークを形成するために、アントレプレナーシップが必要になるというトートロジー的な構図が現出することになる。事業承継者には、創業者のようなアントレプレナーシップが、生来的に備わっていないことも珍しくないののである。以上より、事業承継者の社会的ネットワークの形成に関するより具体的な方法に焦点を当てる必要がある。

事業承継者が社会的ネットワークを形成する、万人向けの再現性の高い方法として、中小企業経営者の交流グループあるいはコミュニティへの参加がある。Hernández-Carrión, Camarero-Izquierdo and Gutiérrez-Cillán (2020) は企業経営者が、種々の交流グループに所属することで、様々な社会的ネットワークを形成すると指摘している、また、海外アカデミアでは、近年、起業家や中小企業経営者のSNSによるオンライン・コミュニティにおける社会的ネットワークの形成に関する研究が進んでいる。その上で、対面（face to face）のコミュニティとオンライン・コミュニティは、社会的ネットワークに関し、相互に対立するもので

はなく、補完関係にあることが示されている（Pérez-Fernández et al.,2020）。そうしたコミュニティの中で形成された社会的ネットワークが、参加者のアントレプレナーシップに正の影響を与えることも示唆されている。そして、事業承継者の社会的ネットワーク形成に関しては、地域コミュニティの役割に焦点の一つが当てられてきた。人々は地域コミュニティに参加し、交流することで、社会的ネットワークを形成することができる。これは事業承継者も同様である。事業承継者は地域コミュニティの中で、他の事業承継者との社会的ネットワークを形成するのである（芳野、2005；堀越、2017）。事業承継者は「ゆるやかで、オープンな」社会的ネットワーク（Sanchez-Famoso,2015）から、経営資源を獲得するとも指摘されている（Hite and Hesterly, 2001）。以上の既存研究から、事業承継者の社会的ネットワーク形成に関して、地域の交流グループ/コミュニティに焦点を当てることは是認されるだろう。既存研究では交流グループとコミュニティがおおよそ同じ意味で用いられている。本論文では、事業承継者・中小企業経営者を対象にしていることから、Hernández-Carrión,Camarero-Izquierdo and Gutiérrez-Cillán (2020) を踏まえつつ、交流グループという語句を用いることにする。

それでは、事業承継者は社会的ネットワークから何を得られるのだろうか。既存研究では、社会的ネットワークは、先代経営者から事業承継者に移転されるべき重要な経営資源であるとされてきた。前述したように、企業や個人といった行為主体（actor）は他の主体との関係性・社会的ネットワークに埋め込まれていて、そこ

から社会関係資本（Social Capital）を獲得することになるからである（Granovetter,1992）。実際、中小企業のパフォーマンスと社会的ネットワークの多寡に関する既存研究は少なくない。例えば、Stam, Arzlanian and Elfring（2014）では、中小企業経営者の社会的ネットワークの多様性が、当該企業の経営パフォーマンスに有意な正の影響を与えていることが示されている。同じように、Franco ,Haase and Pereira（2016）では、ポルトガルの中小企業86社に対する実証研究から、企業のパフォーマンスと社会的ネットワークに関する有意な正の相関が報告されている。Loanid, Deselnicu and Militaru（2018）でもルーマニアの中小企業を対象にして、社会的ネットワークとイノベーションの関係を実証分析している。Sarwar et al.（2021）では、中小企業のネットワーク形成能力に着目して、当該能力の多寡が社会関係資本の獲得につながり、イノベーションの発露につながることを示している。このように、事業承継者にとって、社会的ネットワークはイノベーションやその延長線上にある事業成長の決定要因である。社会的ネットワークは、先代経営者の視点からも、事業承継者の視点からも、重要な経営資源なのである。言葉を換えれば、社会的ネットワークは、事業承継者が第二創業など新たな事業成長を実現する寄る辺になると言える。社会的ネットワークは、事業承継者の思考や姿勢に影響を与え、アントレプレナーシップを惹起すると言われている。Nasution et al.,（2022）は企業経営者の社会的ネットワークから、当該人物のアントレプレナーシップが発露し、能動的な企業家行動が組み合わさることで、事業成

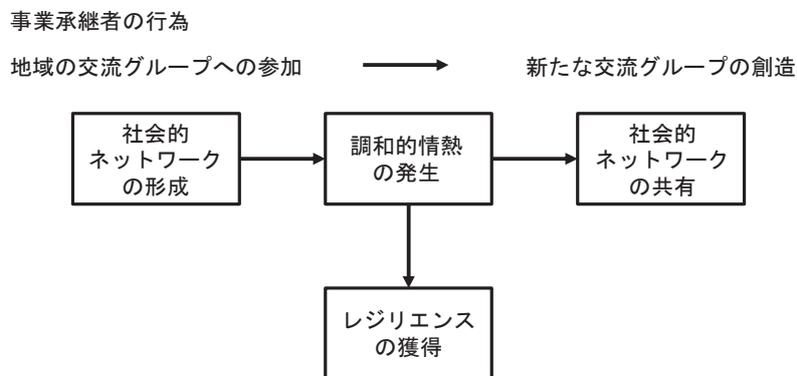
長の扉が開かれるとしている。事業承継者の社会的ネットワークは、ファミリービジネス研究とアントレプレナーシップ研究の2つが交差する領域のトピックだとも言える。以上の既存研究を踏まえつつ、本論文では、冒頭で示した問題意識に則り、Shan and Tian（2022）の議論を援用する。Shan and Tian（2022）は、社会的ネットワークとそこに介在する社会関係資本が、企業経営者の認知と感情に影響を与え、調和的情熱（Harmonious passion）を発生させ、さらにはレジリエンスを呼び起こすとしている。調和的情熱とは活動中や活動後のポジティブな感情に関係するもので、ワクワクするような気持ちと言えるものである。調和的情熱の反対は強迫的情熱（Obsessive passion）で、活動中や活動後のネガティブな感情に関係するもので、げっそりする気持ちや執着心のことである（久保・沢宮、2018）。社会的ネットワークは、調和的情熱をより大きく惹起するとしている。加えて、アントレプレナーシップ研究には、社会的ネットワークと調和的情熱に関する「鶏が先か卵が先か」の議論が存在する。Becker, Ebberts and Engel（2023）では、調和的情熱を有する人物は他者と調和的情熱を共有しようとするし、他者も当該人物の調和的情熱に惹き付けられると指摘している。社会的ネットワークが調和的情熱を生み出すだけでなく、調和的情熱もまた社会的ネットワークを生み出すのである。日本の事業承継者の社会的ネットワーク形成に関して、調和的情熱を分析枠組とした既存研究は見当たらない。また、事業承継者による地域を跨いだ社会的ネットワークの形成活動に焦点を当てた既存研究も少ない。これらは中

小企業研究におけるリサーチ・ギャップだと  
言える。

以上の既存研究の整理から、事業承継者の  
社会的ネットワークの形成プロセスに関し、以  
下のような探索的分析枠組を提示することがで  
きる（図表1）。すなわち、事業承継者は地域の  
交流グループに参加することで、社会的ネット  
ワークを形成する。そこで、調和的情熱を喚起

され、ワクワクするような気持が発生し、事業  
承継に関する困難や逆境から回復するためのレ  
ジリエンスを獲得する。そして、自身の調和的  
情熱を他の事業承継者とも共有しようと、新た  
な交流者グループを構築しようとする。当該分  
析枠組を用いて、下町サミットに関する事例研  
究を行う。

図表1.探索的分析枠組



### 3. 事例研究：下町サミットの物語分析

#### 方法

本論文では、事業承継者の社会的ネットワー  
クの形成プロセスを探索的に分析するため、下  
町サミットの事例を取り上げる。その際、下町  
サミットの創立メンバーである高橋弘明氏（株  
式会社タカハシ：荒川区）、遠藤智久氏（株  
式会社日興エボナイト：荒川区）、第四回から参  
加し、現在は中心メンバーの一人である榎野雄  
平氏（株式会社榎野産業：葛飾区）の3人の  
事業承継者・中小企業経営者の語りを提示す  
る。これらは、2024年1月25日に東洋大学で、

筆者が企画・開催した「荒川のつながりから東  
京のネットワーク・ブランドへ〜『下町サミット』  
とは何なのか？ 過去と今から、東京の中小企  
業ネットワークの未来を考えよう〜」に於いて、  
講演者の自発的な語りとして、資料とともに収  
集・記録されたものである。当該講演は、東洋  
大学産官学連携推進センターのウェブサイトにて、  
アーカイブされている<sup>1</sup>。また、事例の分  
析方法としては、物語分析を用いる（田村、  
2016）。これは、複数の事業承継者を行為主体と  
し、複数の交流グループを行為場所とした、社  
会的ネットワークの複合的な発生過程のダイナミ  
クスを描写することを企図しているからである。

1 東洋大学産官学連携推進センターウェブサイト (<https://www.toyo.ac.jp/contents/research/smes2023/>) 参照：2024年7月31日検索。

下町サミットはどのように生まれたのか？

：高橋氏、遠藤氏の語りから

下町サミットの母体になったのは、荒川区の「若手経営者の会=明日の飯の種をつくる会(あすめし会)」である。あすめし会は、荒川区のモノづくりの新事業展開を支援し、荒川区版産業クラスターの実現を目的とする「MACC プロジェクト (Monozukuri Arakawa City Cluster)」の事業承継者・若手経営者向けの分科会として、発足した<sup>2</sup>。高橋氏と遠藤氏は二人ともあすめし会のメンバーである。高橋氏は日本の高校を卒業後、米国に留学している。1997年に米国の大学を卒業した後、日本に帰国し、タカハシに入社する。当時のタカハシにはそれまでの設備投資を理由とする多額の借入金が存在した。当時の状況を、高橋氏は以下のように語っている。

「本当に稼がないとやばい、潰れてしまうような状況でした。とにかく仕事をするということがその時の名目だったし、命題でした。(中略)この当時は一言で言うのであれば一匹オオカミに近いかたちで、働いていました。(中略)10年ぐらい働いて、病気にもなって、(借金を)完済したってところで、人脈ゼロということに、気付くのですよね。これは変わらないとまずいって言うのを本当に痛感しました」(高橋氏)

高橋氏は当初は選抜外だったものの、MACC プロジェクトのコーディネーターに嘆願するかたちで、あすめし会に入会している。

あすめし会では、月1回の定例の勉強会、発表会、先進的な企業への視察会といった活動が行われている<sup>3</sup>。高橋氏は当時のあすめし会の活動に関して、以下のように語っている。

「地元で頑張っている人と出会うまで、本当に1人でやってきたので、それこそ誰にも相談することもなくやってきたので、(あすめし会の活動は) すごくありがたかったという気持ちが今でもあります」(高橋氏)

遠藤氏は大学卒業後、一部上場企業を経て、1998年に日興エボナイトに入社する。しかし、入社以来、日興エボナイトの売上高が右肩下がりであり、2008年のリーマンショックでも打撃を受ける。遠藤氏は2007～2008年に荒川区のあらかわ経営塾に参画する。東京都の経営革新計画に承認され、エボナイト製の万年筆を開発し、笑暮屋(えぼや)のブランドで、市場展開している。遠藤氏も2008年にあすめし会に参画する。あすめし会はMACCプロジェクトの分科会としての活動の後、2012年4月から参加者による自主運営が開始されている。あすめし会の理念と自主運営後の行動方針に関して、遠藤氏は以下のように語っている。

「あすめし会の理念として『経営者(事業承継者)は孤独ではない』『共有、共存、共栄』というところを掲げていました。また、行動指針として、『自利利他の精神』、『他では話せない議論』、『主業を守りながら、攻めの姿勢』を

2 荒川区MACCプロジェクト『きらりと光る荒川区のモノづくり企業』参照。

3 あすめし会ウェブサイト ([https://asumeshikai.com/about\\_asumeshi/](https://asumeshikai.com/about_asumeshi/)) 参照：2024年7月31日検索。

掲げて、大きく分けて3つの活動を行いました。オープンセミナーの実施、展示会の共同出展、交流会の運営です。下町サミット誕生のきっかけは2013年に実施された合同勉強会でした。この勉強会は文京、豊島、江戸川、墨田等の各地区合同のものだったため、皆が集まるからサミットだね、ということで「下町サミット」という名前が出てきたのがはじまりです。ですので、あすめし会のオープンセミナーが（下町サミット）の起源ということになります。下町サミットは第2回、第3回と回を重ねるごとに参加者の数は増えていきました」（遠藤氏）

遠藤氏の語りにあるように、あすめし会では、自主運営の活動として、オープンセミナーを開催することになる。オープンセミナーは生命保険や事業承継税制といった中小企業経営者向けの内容を主とし、2012年11月14日に始まり、2012年12月12日、2013年2月13日、2013年3月14日、2013年4月11日、2013年5月15日と1～数か月毎に開催されている。あすめし会として、展示会参加もなされていく。そして、2013年7月の第7回オープンセミナーとして、第一回 下町サミットが開催された。第一回 下町サミットは東京商工会議所のつながりなどから、あすめし会（荒川区）に加え、江戸川区の「江戸川で創る会（仮）」、豊島区の「池袋経営勉強会」などが連携して、開催されている<sup>4</sup>。開催後の懇親会の席にて、中核メンバーの一人である西川喜久氏（株式会社西川製作所：江戸川区）の「これは面白いね、またやろうよ」という言葉がきっかけになり、2014年10月に

第2回下町サミットが、江戸川区で、開催される。そこで、東京都の23区を回っていくという指針が提示されたのである。下町サミットの活動に関して、遠藤氏と高橋氏は以下のように語っている。

「第2回の下町サミットのときに、23区をすべてまわろうという指針が決まりました。23区の横串を指すネットワークを繋いでゆき、まるで24番目の新しい区のように有機的に相互理解をするようになればおもしろいことになるのではないかという思いから始めたのが下町サミット、そして東京24区ネットワークという構想なのです」（遠藤氏）

「間接的なつながりをとおして人と人が結びついたことが、下町サミット誕生の経緯であり根幹になっています。下町サミットの主人公は各地区の主催の方々であり、あすめし会はあくまでサポート役的立ち位置として、最低限の関与しかしない体制を取っています。そして最終的には主催の方々にHUB役となっていていただくことを一つの目的としています。そのため、主催の方々に対して時に無茶ぶりのような形になることもあります」（高橋氏）

**なぜ、下町サミットに参加したのか？**

**：槇野氏の語りから**

それでは、参加者としての事業承継者は下町サミットをどのように捉え、何を得ているのだろうか。ここでは槇野氏の語りを提示したい。槇野氏は大学卒業後、2008年に槇野産業に入

4 MACC通信第30号（2014年10月3日発行）参照。

社、2015年に常務取締役、2022年に代表取締役に就任している。金融機関の紹介で、第四回下町サミット in 墨田（2015年3月19日）に参加し、第五回下町サミット in 葛飾区（2015年3月19日）を、運営の一人として開催した。現在では、中心メンバーの一人として、下町サミットの開催に関わっている。葛飾区では、下町サミット in 葛飾を契機にして、中小企業経営者のネットワーク・グループである「ものコト100」<sup>5</sup>が生まれている。これは、槇野氏を含む下町サミット in 葛飾の運営者が「このまま終わったら楽しくない」と考えたからである。槇野氏の下町サミットに関する語りは以下のようになる。

「初めて下町サミットに参加したのは第4回の開催時でした。当時はまったく輪に入れずでしたが、サミットの光景を見て色々な人の話を聞くことが大切なのだと思い始め、様々な交流会に参加していくようになりました。そしてとある交流会で第5回下町サミットの運営者になることを無茶ぶりされたことが、僕が本サミットの中心メンバーになった発端です。初めて運営を行い、自分が思ったことを後先考えずに話せることの楽しさや、年代の近い人、さらには異業界の人と相互交流ができることの喜びを感じました」（槇野氏）

「経緯を全く覚えていませんが、その後次回の下町サミットの打ち合わせに参加しました。以降の打ち合わせにも呼ばれるままに参加。利用されたのか重宝されたのか、いつの間にか事

務局的な立場の主要メンバーとなってしまいました。僕はそれを逆手にとって便乗しようと思うようになりました。元々イベントが好きでしたし、なにより色々な人と繋がることに快感を感じるようにもなりました。経営者同士の横のつながりが生まれるので、ときにはちょっとした悩み事から社員には話せない相談までできるようになりました」（槇野氏）

「なぜ事務局側にいるかという点で言えば、開催日の1日だけではもったいないからというところかと思います。事務局は運営側との密度も濃くなりますし、準備段階から参画することで達成感、成功体験を得る事ができます。また、下町サミットをとおして人脈がひろがり、情報交換を通じて自分の会社や自身の経営力に還元することにもつながります。なぜ僕が下町サミットに継続して参画しているかという点、このように人と人が繋がれるところに魅力を感じ、共感しているからだと思います」（槇野氏）

#### 4. 事例の解釈

本節では、下町サミットにおける事業承継者の社会的ネットワークの形成プロセスを、前述した分析枠組から整理する。その際、高橋氏、遠藤氏、槇野氏の三人の語りと二次資料を踏まえた上で、過程追跡法（process tracing method）から、下町サミットに生じた出来事と結果の因果関係を捉える（田村、2016）。過程追跡法では、事例の始点から転機、結果に至る出来事を、発生順序を踏まえて、抽出する。その上で、各出来事と結果の因果関係を明示する。

5 ものコト100 Facebook ページ ([https://www.facebook.com/monokoto100/?locale=ja\\_JP](https://www.facebook.com/monokoto100/?locale=ja_JP)) 参照。: 2024年7月31日) 検索。

本論文では、高橋氏、遠藤氏の自社入社を始点とし、槇野氏を始めとする葛飾区の事業承継者・中小企業経営者によるものコト100の設立を終点としている。高橋氏、遠藤氏、槇野氏の

三人を行為者とした下町サミットの出来事年表は図表3になる。事例をよりよく理解するため、高橋氏、遠藤氏、槇野氏の代表取締役就任も出来事に加えている。

図表3. 出来事年表

	出来事	場所
1997年	高橋氏、タカハシ入社 多額の借入金に対峙	荒川区
1998年	遠藤氏、日興エポナイト入社 右肩下がりの売上に対峙	荒川区
2006年	高橋氏、代表取締役就任	荒川区
2008年	荒川区、あすめし会設立 高橋氏があすめし会入会 遠藤氏があすめし会入会 槇野氏が槇野産業入社	荒川区
		葛飾区
2009年	遠藤氏、代表取締役就任	荒川区
2012年	あすめし会 自主運営化 オープンセミナーを開催していく	葛飾区
2013年7月	第一回 下町サミット in 荒川 開催	荒川区
2014年10月	第二回 下町サミット in 江戸川 開催 23区をすべてまわろうという東京24区構想が生まれる	江戸川区
2015年3月	槇野氏、下町サミット in 墨田参加	墨田区
2015年6～7月	槇野氏、下町サミット in 葛飾を運営の一人として、開催 ものコト100が生まれる	葛飾区
2022年	槇野氏、代表取締役就任	葛飾区

下町サミットにおける一連の出来事を、前述した分析枠組に立脚しながら整理する。高橋氏、遠藤氏は事業承継者として、乗り越えるべき困

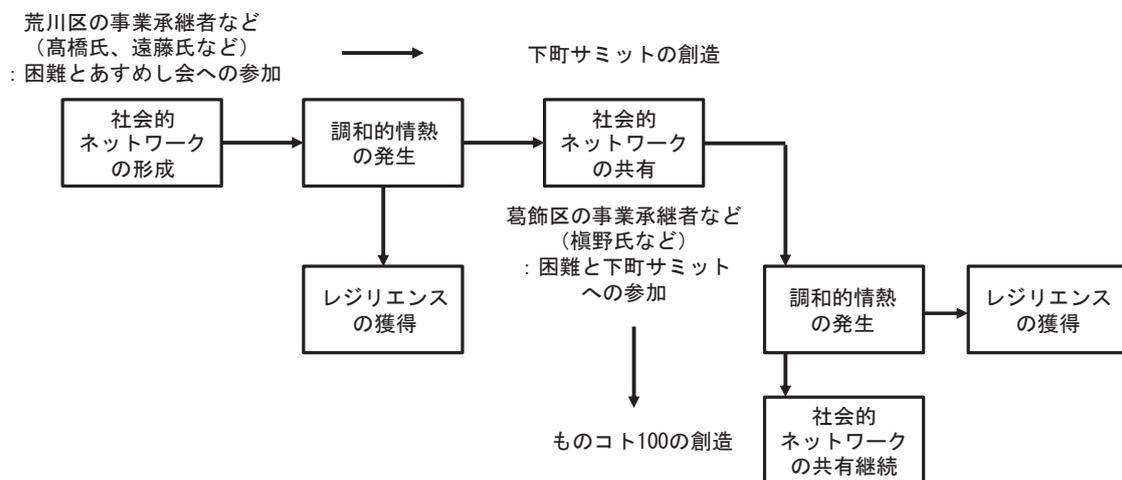
難に対峙していた。その方法を見出すため、あるいは見出す中で、地域の交流グループであるあすめし会に入会した。高橋氏はあすめし会の

活動に関して、「地元の頑張っている人に出会ったこと」が「すごくありがたかった」と語っている。遠藤氏も「経営者（後継者）は孤独ではない』『共有、共存、共栄』という言葉、あすめし会の理念として、語っている。高橋氏、遠藤氏はあすめし会への参加を転機として、社会的ネットワークを形成した。また、そうした社会的ネットワークから、あすめし会の参加者にワクワクとした気持ちとしての調和的情熱が発生し、その延長線上にある事業承継の困難に対するレジリエンスを獲得する。加えて、そうした調和的情熱を、地域外のまだ見ぬ事業承継者・中小企業経営者と共有しようと、新たな交流グループである下町サミットの創造と社会的ネットワークの共有につながっていったのだと言える。遠藤氏が東京24区構想に関して、「23区の横串を指すネットワークを繋いでゆき、まるで24番目の新しい区のように有機的に相互理解をするようになればおもしろいことになる」と語っているのがその証左である。加えて、高橋氏の語りから、下町サミットは「ゆるやか

で、オープン」な交流グループであることも確認できる。

一方、槇野氏は、下町サミットに参加したり、運営を担当したりしたことを転機として、社会的ネットワークを形成している。槇野氏など葛飾区の事業承継者・中小企業経営者も下町サミットへの参加を通じ、調和的情熱が惹起されている。その上で、槇野氏が「経営者同士の横のつながりが生まれるので、ときにはちょっとした悩み事から社員には話せない相談までできるようになりました」と語るように、事業承継の困難に対するレジリエンスも獲得している。加えて、下町サミットで得た調和的情熱を共有継続を企図して、葛飾区に新たな交流グループであるものコト100も生み出している。すなわち、下町サミットを経由した、事業承継者の社会的ネットワークの形成と新たな交流グループの創造が連鎖的に生じているのである。下町サミットにおける各出来事の因果関係は図表4のようにまとめられる。

図表4. 出来事の因果関係



## 5. 結論と残された課題

本論文では、事業承継者はどのように社会的ネットワークを形成すればよいのだろうか、事業承継者は社会的ネットワークから、何を得ているのだろうか、という二つのリサーチ・クエスチョンを立てた。そして、東京都の地域を跨いだ交流グループである下町サミットを事例研究の対象にして、探索的な解答を試みた。問いに対する探索的な解答として、「事業承継者は、事業承継上の困難に対峙し、その解決方法を求めて、地域の交流グループに参加する。当該交流グループの活動の中で、社会的ネットワークを形成し、調和的情熱の発生から、事業承継の困難に対するレジリエンスを獲得する」ことが示された。また、事例研究では、「荒川区の事業承継者が調和的情熱を、他地域の事業承継者・中小企業経営者と共有しようと、地域を跨いだ交流グループである下町サミットを創造したこと」、「葛飾区の事業承継者が、下町サミットで得た調和的情熱を共有し続けようと、自地域に交流グループを創造したこと」といった発見的事実も示した。すなわち、「ゆるやかで、オープン」な下町サミットを経由して、東京都の事業承継者の社会的ネットワークに関する地域を跨いだ連鎖的形成が生じているのである。これらの発見的事実、既存の中小企業研究のリサーチ・ギャップを埋めるものであり、本論文の学術的貢献になる。また、下町サミットの事例には、事業承継者の社会的ネットワーク形成を促すための知見も存在する。地域の自治体や産業支援機関が交流グループを立ち上げる際は、事業承継者や中小企業経営者の調和

的情熱の発生に焦点を当てる必要がある。その上で、調和的情熱を他者と共有したい、と思わせることが肝要である。地域の事業承継者が地域外の交流グループに参加することも有用である。これらは本論文の実務的貢献になる。

なお、本論文は三人の事業承継者の語りをデータとしている。加えて、物語の終点を2015年に設定している。一方、下町サミットには東京23区の非常に多くの事業承継者・中小企業経営者が参加し、現在でも活動が継続されている。本論文は下町サミットの一部にしか焦点を当てていないことになる。そのため、下町サミットに関わるより多くの事業承継者・中小企業経営者の語りを収集する必要がある。また、発見事実の一般化のため、他の交流グループとの比較も必要になるだろう。以上を本論文の残された課題とする。

### 【筆者注】

本論文は、2023年度 荒川区地域産業活性化研究補助金「荒川区中小企業経営者の事業継続マネジメントと経営者ネットワークの捉え直し：企業家的ストレス制御とバーンアウト回避の荒川区モデルの提示」（代表者 山本聡）およびJSPS 科研費 19K01872「中小企業の海外市場参入プロセスにおける従業員の企業家行動の促進・阻害要因と自律性」および23K01542「中小企業の海外市場参入プロセスにおける企業家的ストレスとバーンアウト」（基盤研究 C:代表者 山本聡）の助成を受けた成果の一部である。

## 【参考文献】

- Becker, K., Ebberts, J. J., & Engel, Y. (2023) . Network to passion or passion to network? Disentangling entrepreneurial passion selection and contagion effects among peers and teams in a startup accelerator. *Journal of Business Venturing*, 38 (4) , 106299.
- Carrión, C. H., Izquierdo, C. C., & Cillán, J. G. (2020) . The internal mechanisms of entrepreneurs' social capital: A multi-network analysis. *Business Research Quarterly*, 23 (1) , 3.
- Franco, M., Haase, H., & Pereira, A. (2016) . Empirical study about the role of social networks in SME performance. *Journal of Systems and Information Technology*, 18 (4) , 383-403.
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), 3-11. pp. 3-11.
- Hernández-Carrión, C., Camarero-Izquierdo, C., & Gutiérrez-Cillán, J. (2020). The internal mechanisms of entrepreneurs' social capital: A multi-network analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(1), 2340944420901047.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001) . The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22 (3) , 275-286.
- Loanid, A., Deselnicu, D., & Militaru, G. (2018) . The impact of social networks on SMEs' innovation potential. *Procedia Manufacturing*, 22, 936-941.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996) . Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2 (3) , 68-81.
- Nasution, M. D. T. P., Rini, E. S., Absah, Y., & Sembiring, B. K. F. (2022) . Social network ties, proactive entrepreneurial behavior and successful retail business: a study on Indonesia small enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24 (1) , 141-160.
- Pérez-Fernández, H., Martín-Cruz, N., Delgado-García, J. B., & Rodríguez-Escudero, A. I. (2020) . Online and face-to-face social networks and dispositional affectivity. How to promote entrepreneurial intention in higher education environments to achieve disruptive innovations?. *Frontiers in Psychology*, 11, 588634.
- Sanchez-Famoso, V. (2015) . Family firm and social capital: A brief literature review. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (5) , 67.
- Sarwar, Z., Khan, M. A., Yang, Z., Khan, A., Haseeb, M., & Sarwar, A. (2021) . An investigation of entrepreneurial SMEs' network capability and social capital to accomplish innovativeness: A dynamic capability perspective. *Sage Open*, 11 (3) ,
- Schell, S., Hiepler, M., & Moog, P. (2018) . It' s all about who you know: The role of social networks in intra-family succession in small and medium-sized firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9 (4) , 311-325.
- Shan, T., & Tian, X. (2022) . The effects of social capital on entrepreneurial resilience of SME from China: A moderated mediation model of entrepreneurial passion and Confucian traditional golden-mean thinking. *Frontiers in Psychology*, 13, 961824.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014) . Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29 (1) , 152-173.
- Steier, L. (2001) . Next - generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14 (3) , 259-276.
- 久保尊洋・沢宮容子 (2018) 「パッション尺度日本語版の作成および信頼性・妥当性の検討」『心理学研究』。第89巻5号、pp.490-499.
- 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析』白桃書房
- 荻野亮吾・中村由香 (2013) 「地域における社会的ネットワークの形成過程に関する研究：飯田市における分館活動を事例として」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第52巻、pp.233-250.
- 堀越昌和 (2017) 「わが国における中小企業の事業承

- 継研究の現状と課題』『事業承継』第巻、pp.44-57.
- 山本聡（2015）「中小企業の海外市場参入プロセスにおける公的機関の役割とソーシャル・キャピタル」『日本経営診断学会論集』、第15巻、pp.99-105.
  - 芳野俊郎（2005）「地域中小企業の国際化と事業承継支援ネットワークの現状」『愛知東邦大学東邦学誌』、第34巻、第1号、pp.39-57.