

商工金融

巻頭言	地域企業という生き方／小林哲.....1
論文	東日本大震災後に生まれた企業の成長と戦略／福嶋路・品川誠司.....5
論文	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／山本聡.....20
中小企業の目	品質に妥協なし／出田広大.....36
論壇	タイの中小企業における労働力不足から考える／三浦佳子.....38
新企画 現場の視点	墨田区における後継者・若手経営者育成(フロンティアすみだ塾).....40
STREAM	再生可能エネルギーとスマートメーターの活用／中谷京子.....45

1979



変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化とともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

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/>



地域企業という生き方

小 林 哲
(大阪公立大学大学院)
経営学研究科教授



地域企業という名称を聞いたことがあるだろうか。CiNii(国立情報学ナビゲータ)の論文データベースによると、論文タイトルに地域企業が登場するのは、広島修道大学の『商業経済研究所報』に掲載された香川不苦三氏の「地域企業の広告活動の問題点」で、1968年のことである。

ただ、ここで言う地域企業は、限られた特定の地域を活動範囲とする企業で、日本全国あるいは世界を活動範囲とする大規模企業に対し、より狭い地域を活動範囲とする中小企業を意味するものとして使用されることが多かった。もちろん、中小企業の中にも、特定の地理的範囲を越えて全国あるいは世界で活動する企業が存在し、企業規模と活動範囲は必ずしも比例しない。

ところで、1990年代に入り、この地域企業の捉え方に変化が生じる。その一例が、1999年に東京商工会議所が行った政策提言「地域企業ができること」である(表1参照)。この提言は、子供に対して、学校教育や家庭教育に加え、公教育の重要性が高まっているという認識のもと、地域社会の一員である企業が公教育の支援を積極的に行う必要性を示したものである。東京商工会議所の提言は、それまでの地域企業概念を一步踏み出し、地域の一員として地域社会に積極的に関わるという、地域企業としての社会的責任の在り方を示している。

表1. 東京商工会議所の政策提言・要望(平成11年11月15日)

1. 従業員の子育てを支援する
2. 社会的責任を自覚した企業経営、仕事の大切さを伝えることのできる企業人を
目指す
3. 企業の採用方針や人事考課制度の多様化・柔軟化を推進する
4. 地域の子どもたちの育成支援に参画する
 - (1) 「顔の見える関係」づくり
 - ① 地域における挨拶運動等の推進
 - ② 地域住民や親子を対象とした企業主催行事の開催や所有施設の貸し出し
 - ③ 地域の子育て支援事業への協力
 - ④ 学校等が主催する懇談会等への積極的な参加
 - (2) 子どもの「生き方」のアドバイス・職業観の醸成
 - ① 社会人講師・アドバイザーの派遣
 - ② 職場体験・職場訪問などの受け入れ
 - (3) 教育機関・保育機関に対する教材・備品の提供

(出所) <https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=13949>

そして、企業と地域社会とのかかわりを企業理念まで高めたのが、2018年の「京都・地域企業宣言」である（表2参照）。京都・地域企業宣言は、京都市が、中小企業の課題解決のため「京都市中小企業未来力会議」（現「京都市地域企業未来力会議」）を2016年に創設したことに端を発する（阪田, 2019）。京都市中小企業未来力会議は、意欲ある若手・中堅の中小企業経営者を中心に、経済団体や金融機関も参加して、企業間連携による新たなビジネスプランを創出し、その中の実効力のあるプランに対し京都市が支援するというものである。

表2. 京都・地域企業宣言（平成30年9月10日）

企業には理念が必要である。悠久の歴史の中で、多くの企業が生まれ、発展してきた京都では、理念が社是、社訓として重んじられ、私たちの礎となっている。私たちは、規模を基準とする中小企業ではなく、人と自然と地域を大切に、地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する「地域企業」である。その自覚と誇りを胸に、京都から日本、世界、そして未来を見据え活動していくことをここに宣言する。 （中略） 今、人口減少社会の到来、地域コミュニティの弱体化、競争環境の激化といった、数々の困難や時代の転換点に直面している。 今こそ次の千年に向けた出発点であり、共に社業の発展を通じて地域に貢献し、しなやかな強さで京都の未来を切り拓く力、すなわち「未来力」を発揮するときである。 先人の理念である“先義後利”や“不易流行”をはじめ、京都に育まれてきた精神文化を大切に、あらゆる連携によって地域を支え、京都を拠点に日本の活力源となり、共生社会の担い手として、世界の人々の笑顔あふれる未来を創造していくことを誓う。 わたしたち地域企業は、 一、 自助努力や各企業の連携・融合により社業の持続的発展を追求する。 一、 生活文化の継承、安心安全、地域コミュニティの活性化に貢献する。 一、 働きがいや社会に貢献する喜びを大切に、若者をはじめ多様な担い手の活躍を支援する。 一、 受け継いできた文化や知恵、技術を学び、新たな価値の創造に挑戦する。 一、 森や水の恵みを活かし、暮らしを支える豊かな自然環境の保全に寄与する。
--

（出所） <https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000241891.html>

この議論の中で生まれたのが、「京都市の中小企業は地域とともに発展する地域企業である」という認識である。ここで言う地域企業とは、「地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する企業」であり、地域を企業の活動範囲としてではなく、地域と共に継承・発展するという企業理念にまで地域とのかかわりを昇華している。

地域企業となるためには、地域企業宣言の冒頭にあるよう自らが地域社会の一員であることを自覚し、事業活動を通じて、製品やサービスといった経済的価値を提供するとともに、文化の継承や地域のウェルビーイングの向上といった社会的価値を生み出すという2つの価値を同時に満たす必要がある（阪田, 2019）。

これら2つの価値の達成は決して矛盾するものではない。と言うのも、①地元住民との関係性強化による顧客基盤の獲得や市場優位性の確保、②地域資源の活用によるコスト効率の向上や差別化、③他の地域企業との連携や行政の支援等による新規ビジネスの展開など、地域企業として社会的価値を生み出すことで、様々な経済的価値を享受することができるからである。

昨今、このような経済的価値と社会的価値の同時達成を目指す地域企業は、「ローカル・ゼブラ企業」として注目を集めている。ゼブラ企業とは、「自社の成長を第一とし、持続可能な範囲での成長を追求する企業」の総称であり、「ユニコーン（時価総額10億ドル以上の未上場企業）」を称賛する風潮に危機感を覚えたアメリカの4人の女性起業家が2017年に提唱した概念である（表3参照）。ゼブラ企業という名称は、時価総額を重視するユニコーンに対し、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を、白黒模様や群れで行動するシマウマ（ゼブラ）に例えて命名したと言う（中小企業庁、2024）。

表3. ユニコーンとゼブラ企業の違い

		ユニコーン	ゼブラ企業
なぜ	目的	指数関数的な成長	持続的な繁栄
	ゴール	上場、売却、10倍成長	有益性、持続可能、2倍成長
	結果	独占	複数での共存
どのように	世界観	ゼロサム、勝者と敗者	ウィン-ウィン
	方法論	競争	協力
	自然に例えると	寄生	相利共生
	資源	隠し持つ	共有する
	スタイル	独断的	参加型
	求め方	常に不足、更に、もっと	十分だが、より良く
だれが	受益者	限られた個人、株主	公共、コミュニティ
	チーム編成	エンジニア偏重	コミュニティマネージャー、顧客サポート、エンジニアがバランスよく
	ユーザーへの対価	関心惹起に対して(不透明)	価値に対して(透明性がある)
何を	測り方	量的	質的
	優先順位	ユーザー獲得	ユーザーの成功

（注）Zebras Unite 資料をTokyo Zebras Uniteにて翻訳・整理
（出所）<https://note.com/tokyozebrasunite/n/nc51fc137df55>

このゼブラ企業の考え方を地域企業に適用したのが、「ローカル・ゼブラ企業」である。ローカル・ゼブラ企業は、解決する社会課題を地域課題とし、①事業を通じて地域課題解決を図りながら、収益性を確保・継続するため、②新たな価値創造や最新技術の活用により革新的なビジネスを構築し、③それを企業目的として明確化することで、関係者のコミットメントを得ようとする。

企業を規模で識別する時代が終わり、理念で識別する時代が来つつある。そうした中、京都・地域企業宣言の「地域企業」や、中小企業庁の「ローカル・ゼブラ企業」など、地域の社会課題解決と事業の継続・発展を同時に達成することを企業理念や事業目標とする企業が、これからの中小企業の生き方として注目されている。

【参考文献】

- 阪田裕明（2019）「京都市地域企業の持続的発展の推進に関する条例」『自治体法務研究』No.58, pp.70-74.
- 中小企業庁（2024）「地域課題解決事業推進に向けた基本方針」（https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyoi_kyousei/2024/20240301_01.pdf）

1 ゼブラ企業に関しては、「世界で注目される「ゼブラ」とは ～アンチ・ユニコーンから生まれた経営スタイル～」（<https://note.com/tokyozebrasunite/n/nc51fc137df55>）および「ゼブラ企業とは？」（<https://www.zebrasand.co.jp/zebras>）等を参照のこと。

目次

巻頭言 地域企業という生き方

大阪公立大学大学院経営学研究科教授 小林 哲 …1

論文 東日本大震災後に生まれた企業の成長と戦略 ：秋保醸造所の利他性と「テロワージュ」という構想力

東北大学大学院経済学研究科教授 福嶋 路 …5
東北福祉大学総合マネジメント学部准教授 品田 誠 司

論文 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

東洋大学経営学部教授 山本 聡 …20

中小企業の目 品質に妥協なし

株式会社出田産業代表取締役社長 出田 広 大 …36

論壇 タイの中小企業における労働力不足から考える

長崎県立大学経営学部准教授 三浦 佳 子 …38

新企画 現場の視点 墨田区における後継者・若手経営者育成 (フロンティアすみだ塾)

すみだ次世代経営研究協議会 …40
東京都墨田区産業観光部経営支援課

STREAM 再生可能エネルギーとスマートメーターの活用

商工総合研究所主任研究員 中谷 京 子 …45

東日本大震災後に生まれた企業の成長と戦略 ：秋保醸造所の利他性と「テロワージュ」という構想力



福島 路
(東北大学大学院
経済学研究科教授)



品田 誠司
(東北福祉大学
総合マネジメント学部准教授)

<要 旨>

本稿は東日本大震災後に設立された企業が、変わりゆく環境の中でいかに生存し成長を図っていったのかを考察する事例研究である。震災後に起業が増加するが、それは大災害後に、起業家がサポートされやすい環境が現出されるからという理由が挙げられる。しかし大災害から時間がたつと徐々に被災地に対する共感や関心は冷めていき、起業家を巡る環境は変化を見せる。また大災害後に設立された企業の起業動機やビジネスモデルは利他的な傾向があり、変わりゆく環境の中で、いかに生存し成長していくかというのは各社にとって大きな課題である。

これをなしえている事例として、本稿は宮城県秋保地区で誕生した株式会社秋保醸造所（秋保ワイナリー）を取り上げた。創業者の毛利親房氏は被災地で壊滅したワイナリーを再興することを思いつき、自治体に提言をしたが受け入れられず、結局、自分でワイナリーを設立することを決意した。同社を起業するまで、適切な環境を見つけられず失敗もしたが、震災直後の支援の追い風を受け、成長を果たした。

他方で、毛利氏はライバルになる可能性もある新規参入業者に研修を提供したり、試験醸造を請け負ったりして、東北地方のワイナリー産業のネットワーク化を図ってきた。また毛利氏は「テロワージュ」というコンセプトを作りだし、秋保地区の異業種のプレーヤーと関わりあい、地域の魅力を創り上げる活動を展開していった。結果として、秋保地区の活性化につながりつつある。

毛利氏は、設立当初から、利他性を失わず、「テロワージュ」という独自のコンセプトを軸に、地域からの支援や共感を引き出し、関係者を引き付け、巻き込み、地域全体として共存共栄の仕組みを作りあげていった。同社は、当初は環境に翻弄されたが最初から利他的であり続け、途中から独自性の高い構想力でもって環境に働きかけ、環境そのものを変えることで成長を果たしてきた。

1. はじめに	
2. 東日本大震災後に設立された企業の特徴	
2.1 移動起業家による起業	
2.2 利他的な起業動機	
2.3 被災地の社会課題解消のための事業	
3. 大災害後に生まれた企業と環境変化	
4. 災害後に事業を拡大させた震災後起業家の事例	
4.1 事例研究の選択と方法論	
4.2 事例：株式会社仙台秋保醸造所	
4.2.1 秋保ワイナリーの創設まで	
4.2.2 ワイナリーのインキュベーターとしての役割	
4.2.3 秋保の「受容能力」とテロワージュ	
4.2.4 新型コロナウイルス感染拡大を超えて	
5. 事例の考察	
5.1 東日本大震災後の環境変化と秋保醸造所の対応	
5.1.1 混乱期の震災直後（2011～2013）	
5.1.2 起業に望ましい環境の現出（2014～2015）	
5.1.3 東北ワイン産業の創生（2016～2018）	
5.1.4 コロナ期（2019～2021）	
5.1.5 「テロワージュ」をコンセプトにした秋保の地域づくりに参画（2022～）	
5.2 毛利氏の活動を支える利他性	
6. 終わりに	

1. はじめに

大災害直後に起業家が増加するというのは多くの研究によって支持されてきた（例えば深沼・藤田, 2014、品田, 2013、2015、Paruchuri & Ingram, 2012、福島, 2015など）。大災害の後には、復興のための補助金がつけられたり、支援金・義援金、寄付などが寄せられたり、被災地にボランティアや復興人員が移動し、それに伴って新しい知識が流入してくるなど、起業がしやすい環境が現出するというのがその理由の一つであろう。

しかしやがて時間がたつと大災害の起業への影響は徐々に薄らいでいく。例えば東日本大震災後の被災地の開業率について計量分析を行った岡室・猿樂（2021）は、2001年から2016年までのパネルデータを用いて分析し、震災直後の2012年から2014年にかけて確かに開業率は上昇したが、2014年から2016年になると開業率に対する震災の影響は、産業や地域に関係なく、ほぼ見られなくなっていることを示

した。これは、震災の影響は時間がたつにつれ減衰していったことを示している。また当該地域とは異なる地域で別の大災害が発生したりすると、社会の注意や関心はそちらに移り、当該地域に対するサポートや関心が減っていったりする。そのような中、大災害後に設立された企業は、どのように生存していけばよいのであろうか。

東日本大震災から13年を経た現在、大災害後に設立された企業が、変化する環境の中で、いかにして生存し成長を図ってきたのか。これら企業の経営を長期的に追跡し、それらの生存と成長の理由を探ることは意味があると思われる。

本稿では、震災後に設立された企業の中で、宮城県のワイン産業の再生と集積に貢献した株式会社秋保醸造所の事例を取り上げつつ、震災後起業家の事業展開やその背後にある考え方、戦略などを考察していく。

2. 東日本大震災後に設立された企業の特徴

東日本大震災後に設立された企業には、通常時に設立された企業に比べ、特徴的な点がいくつかある。第一に移動起業家による起業が多いこと、第二に起業動機が利他的であること、第三に被災地の社会課題解決に関する事業が多いという点である。

2.1 移動起業家による起業

東日本大震災後、他の地域から被災地にボランティアとして来たり、そのまま移住したりする人が数多く見られ、それらの人々の中に起業する人が含まれていた。そのような人々を移動起業家と呼ぶ（品田、2015）。

移動起業家について調査をした品田（2015）は、移動起業家を「起業経験を持ち、能力に

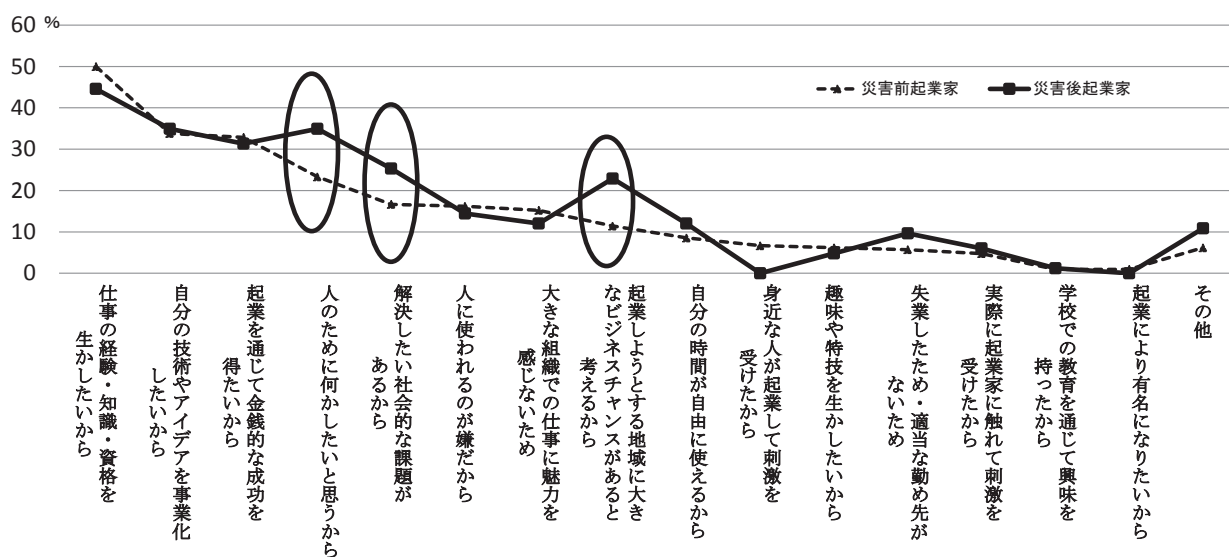
秀で、多くの社会ネットワークを持った」存在としてとらえ、被災地での起業活動の重要なアクターとなっていることを指摘した。

2.2 利他的な起業動機

災害後に設立された企業は、利他的な動機で設立される傾向がみられた。大災害後に社会の利他性が強まることを指摘する研究がある。例えば、ソルニット（2010）は、それを「災害ユートピア」と呼んだ。

また東日本大震災前に起業した人の起業動機と、東日本大震災後に起業した人のそれとを比較した研究（Fukushima,2017）によると、東日本大震災後に現れた起業家のほうが「人のために何かをしたい」「解決したい社会的問題がある」と答えた比率が有意に高いことが示された（図1）。

図1 起業の動機（件数・複数回答）



（出所） Fukushima（2017）を翻訳

2.3 被災地の社会課題解消のための事業

利他的な動機を受けて、震災後に現れた事業には、被災地域の地域課題に応えるようなものが多く見られた。農業や水産業の衰退、少子高齢化、過疎化、職の不足など、被災地が抱える問題は、大災害によってより際立つことになったため、それらに対し真っ向から取り組もうとする事業が多かった。これによって社会から共感を得られやすかったという側面がある。また何人かの起業家たちは、それまで被災地域に蓄積されてきたがそれほど顧みられていなかった資源に価値を見出し、それらを商品化するというような事業を行った。

3. 大災害後に生まれた企業と環境変化

このような移動起業家の利他的な動機で始められ、被災地の社会課題に取り組むビジネスは、震災直後の社会の中では受け入れられやすかったし、補助金、支援金、義援金、寄付金などの資金や経営資源を調達しやすい状態にあった。これは、災害後に現れた企業が、被災者のニーズに合わせてリソースをカスタマイズし、これらのリソースを迅速に提供することで、より広範なコミュニティと地域コミュニティを結びつけ、被災者の苦しみを軽減するという既存研究の知見とも一致する (Shepherd & Williams, 2014)。

しかし時間がたつにつれて、社会の関心は徐々に変わっていき、震災直後に見られたような被災地に対する特別な配慮や共感は一減衰していく。それに伴って、震災後に利他的動機で設立された企業も、環境が変わると「被災地」という冠が外され、通常の企業と同様に社会性

と経済性を両立させることが要求されるようになる。そのような中で災害後に設立された企業は、どのようにしてそれらを両立させ、生存および成長をはたしていったのであろうか。

震災後に起業された企業のその後を辿ると、IPOやM&Aといった出口戦略に成功した個別事例は数件見られたが、本稿では、利他的な動機で事業を始め、独自のコンセプトでもって自社の役割を定義しつつ、周囲を巻き込みながら、産業や地域の発展と自らの成長を重ね合わせてきた企業に焦点をあてる。

4. 災害後に事業を拡大させた震災後起業家の事例

4.1 事例研究の選択と方法論

本稿では、東日本大震災を契機として利他的な動機で設立され、規模を拡大させてきた企業の事例として、株式会社秋保醸造所を取り上げる。同社が運営する秋保ワイナリーは、東日本大震災直後から毛利親房氏によって構想され、紆余曲折を経て設立された。秋保ワイナリーは、東日本大震災によって消滅した宮城県のワイナリーの復活に取り組みつつ、東北のワイン産業のインキュベーターとして、また、秋保地域活性化の重要なアクターの一つとして活動をしている。

この会社を取り上げた理由は以下のとおりである。第一にこの企業は、東日本大震災後に起業し、10年以上にわたって事業を拡大させてきており、震災復興企業として名前が挙がる代表的な企業であるからである。第二に調査対象者との関係性である。このような長期にわたる調査の場合、調査対象者の協力は不可欠である。

筆者の一人は調査対象者と震災直後から様々な形で交流をもち続けてきた。第三に調査対象者は定期的に情報発信をしており、追跡調査がしやすかった点も理由に挙げられる。調査手法は、創業者へのインタビュー、セミナーや講演への参加、二次資料の参照である。

4.2 事例：株式会社仙台秋保醸造所

4.2.1 秋保ワイナリーの創設まで

株式会社秋保醸造所は毛利親房氏によって2014年3月、仙台市太白区秋保町に設立され、ワインの製造、販売を主な業務とする。東日本大震災から3年たってからの設立となるが、それまで様々な紆余曲折があった。

震災前、毛利氏は建築事務所に勤務しており、宮城県女川町の「女川温泉ゆぽぽ」の設計を担当していた。東日本大震災発災直後、毛利氏は設計していた温泉施設に車で向かう途中、遺体搜索のために泣きながら歩く消防団員の姿を目にし、自分も泣きながら運転したという（日本経済新聞、2019年10月30日）。

震災後、毛利氏は同施設の状況確認や設計という仕事のために被災地に残り、地域の復興会議等に参加し、多くの被災地の人々と知己を得た。特に地元の農家や漁師たちと話すなかで、彼らの商品の販路開拓をしなければならないと考えた。さらに毛利氏は、震災前まで宮城県山元町に県内唯一のワイナリーがあったが、東日本大震災で壊滅してしまったことを知り、ワイナリーこそが地域の豊かな食をつなぐものであり、さらにワインツーリズムは地域に人を呼ぶ起爆剤になると考えた。

そこで毛利氏はワインツーリズム、マリアー

ージュ（食と酒の相性の良い組み合わせを指す）による復興事業を宮城県内の自治体に提案した。ワイナリーを核としてレストランやパン屋ができ、少しずつ街が形成されていくことを構想したのである。だが、この案はどの自治体にも採用されなかった。そこで毛利氏は、その実現のために自らワイナリーを立ち上げることにした。

毛利氏は復興の過程でゼネコンを始めとして多くの人々と新たにネットワークを構築していた。毛利氏はもともとワイナリーがあった山元町で瓦礫を処理しながら、町の活性化のためにワイナリーの再興を決意し、その準備のためにブドウの栽培を試験的に始めた。しかし、ここで事業化の壁に直面することになる。ブドウの栽培もうまく行かず、設計会社に勤務しながらでは栽培等の活動に支障をきたした。更に、行政や地元の協力も得られなかった。その主な原因を毛利氏は次のように語る。

「よそ者と思われたのと設計事務所にいた人間に出来るわけがないと思われたことでしょう。また、既存の事業を立て直さなきゃならないのに、外部の人間を支援することができなかったのでしょうか。はしごを外された感がありました」（毛利親房氏へのインタビュー、2019年1月31日）

こうして2013年、山元町でのワイナリー設立のためのプロジェクトは終わりを迎えた。このとき毛利氏はいわれなき中傷を浴び精神的にもつらかったと語る。ワイナリーの設立を断念することも考えたが、「納得できるまでやれば

よい」という妻の言葉に励まされ、設計事務所を辞めワイナリーに本格的に取り組む覚悟をきめた（河北新報、2024年3月13日）。

毛利氏は新たな土地を探すべく、たくさんの地を歩き回った。その時偶然立ち寄った仙台市太白区秋保町で、友人に耕作放棄地を紹介してもらい、そこを借りることができた。秋保は気候、地形、土壌ともブドウ栽培には申し分ない土地であった。秋保の地元の人々の応援もあって、毛利氏は、2014年、約50ヘクタールを開墾し、1,200本の苗木を植えて、秋保でのブドウ栽培を開始することになった。

秋保は今までブドウ栽培が行われたことがない土地であり、毛利氏もワインには素人だったので先輩ワイナリーの本を読みながら事業を考えた。更に土地の状態やブドウ栽培については大学からの協力もあった（注）。また毛利氏は下戸でほとんどアルコールを飲まないため、肝心の醸造の責任者となることができなかったが、イタリアで醸造を勉強していた人物が毛利氏のSNSに反応し、協力してくれることになった。

さらに毛利氏の挑戦に対し、公益財団法人三菱商事復興支援財団が復興支援として5,000万円の資金を提供し、金融機関からも9,000万円を借り入れることができた。これらを元手に2015年9月には「秋保ワイナリー」が開設されワインの醸造が開始された。さらに毛利氏のプロジェクトが、仙台市が主催する起業家応援イベントSENDAI for Startups! ビジネスグランプリ2015で優秀賞を受賞したことで注目が集まり、仙台市、宮城県からも協力を得ることできた。

翌年からは自社で栽培したブドウの収穫が始まり、その味は徐々に向上していった。2019年

には「ジャパン・シードル・アワード」のテイスティング審査部門にて最高評価3つ星を獲得し、2022年にはアジア最大級のワインコンクールである「サクラアワード2021」において同社のワインはゴールドメダルを受賞するまでに認められるようになった。

4.2.2 ワイナリーのインキュベーターとしての役割

秋保ワイナリーの大きな特色は、自社製品を製造するばかりではなく、様々なワイナリーのインキュベーターとしての役割を果たしていることである。震災以降、世界的な「日本ワイン」の人気の高まりや、東北の各県、特に被災地である宮城県と岩手県では復興の文脈でワイン事業への参入者が増え、様々なワイナリーが生まれている（河北新報2021年7月7日、川本、2021）。しかし、新興ワイナリーの中には、労働力をかけてブドウを栽培することができても、設備投資を必要とする醸造を自社で行うことは難しいものもある。

秋保ワイナリーは、そのようなワイナリーをつなぐハブ的な役割を果たすとともに、他のワイナリーの従業員研修、試験醸造等の製品開発の支援を行っている。同社が随時開催している醸造の勉強会には、県内ばかりではなく、山形、岩手、福島からも参加者が来ているという。

また、秋保ワイナリーは、試験醸造ばかりではなく、先行してブドウの栽培に成功したワイナリーの委託醸造を行うことで、スタートアップである各ワイナリーが事業を軌道に乗せるための手助けを行っている。現在までに9件の委託醸造を行ってきた。この事業は秋保ワイナリー

ーにとってビジネスというよりも、東北の新たなワイン産業への支援という意味合いが強い。

更に、このようなワインづくりをする人々が相互にインキュベートしあうネットワークを形成する動きも出ている。

「昨年は4チームがうちでワインづくりを行っている。宮城県3組と東京1組。東京の方は違うが、いずれは独立して自分でブドウを作って、という人達。委託醸造を受ける形にはなるが、ワインづくりを覚えるには実際に作ってみるのが一番なので。うちも自分のワインを作らなければならないので、受け入れには限界もあるが、うちで育った南三陸ワイナリーで委託醸造している人もいる。川崎（町）のアルフィオーレ（Fattoria AL FIORE）さんも」（毛利氏の2024年6月14日のインタビューによる）

もともと宮城県には、震災前に山元町にワイナリーが1軒だけ存在したに過ぎず、そのワイナリーも東日本大震災の時に津波でなくなった。しかし、2024年7月現在までには、宮城県におけるワイナリーは9軒にまで増えており、毛利氏によれば今後もさらに7～8軒程度が宮城県内でワインの醸造に着手しようとしている。

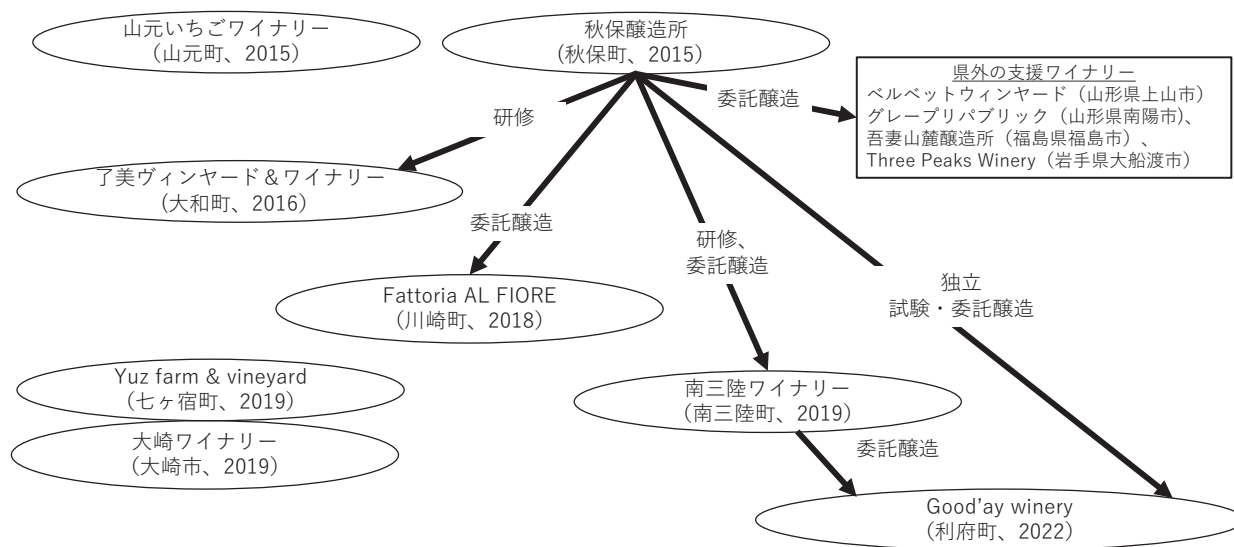
それを支えているのが毛利氏のもつネットワークである。毛利氏のところで学んだあと独立し、しばらくは毛利氏のところで試験醸造をしてもらう。やがて自社で醸造ができるようになると、今度は新規のワイナリーが参入した時に、それらの委託醸造元になるという仕組みで、ワイナリーのネットワークが形成されている。

「ワイン業界では委託醸造ということは、けっこう嫌がることもある。知らない人が入って来てとか。でも僕はワイナリーを県内で増やしてワインツーリズムを仕掛けることが、復興の後押しになるなと思ったので。たまに言われるのは、商売敵をそんなに応援してどうするんだ、と言われることがある。しかし、歴史が証明している。ワイナリーで連携してワイナリーでツーリズムを行うことが、結果的に皆が潤う」（前述6月14日のインタビューによる）

毛利氏は他のワイン醸造家への協力を惜しまない。これは自身の失敗した経験も伝えているところにも表れている。自身が建築の専門家である毛利氏は施工業者の中には能力が低い業者も存在し、そのような業者と仕事をすれば大変な目に遭うことを体験している。それらの失敗事例も余すことなく公開している。

また毛利氏も他のワイナリーからの学びを得ることに貪欲である。災害からの復興でワイナリーを始めた事例として著名な、北海道の奥尻ワイナリーに醸造担当者を1か月派遣し、醸造等の勉強をさせている。これは毛利氏のワイナリーのコンサルタントしている清沢哲也氏が奥尻ワイナリーのコンサルタントをしている関係で紹介されたものである。また、秋保ワイナリーはシードルを製造するのに先立って、長野のサンクゼールワイナリーでシードルづくりを学んだ。このサンクゼールで秋保ワイナリーに教えた人物が、2025年に宮城県七ヶ宿町でワイナリーを立ち上げるという。このように毛利氏は地域内外のワイナリーのネットワーク形成に取り組んでいる。

図2 震災後設立されたワイナリーとその関係



(出所) 河北新報2021年7月7日、川本 (2021) をもとに筆者加筆修正

4.2.3 秋保の「受容能力」とテロワージュ

震災前には秋保に何の縁も無かった毛利氏は、ワイナリー設立にあたって様々な人に助けられたという。具体的には、事業を始めることになった毛利氏をまず支えたのは、秋保で人望のある町内会長だった。この人物は事業を進める上で、人間関係も含めて秋保の現状を毛利氏に教えたが、このことが事業を進める上で極めて有用であった。このような地域の「受容能力」を毛利氏は次のように語る。

「秋保は温泉地ということもあるのですが、昔から人が来て、震災の後、いろんな警察とか水道局とか全国から来た人の泊る前線基地になっていました。秋保の人たちが、沿岸部のサポートをしようってすごく思ったらしいんですね。で、秋保はそうやって外の人間を受け入れる、そういう体質というか、そういうのがある」(毛利親房氏へのインタビュー、2019年1月31日)

このように地域に助けられたことが、毛利氏の事業と「地域の振興」を強力に結びつけることになった。そこから自分のワイナリーが繁栄するだけではなく、ワインを核としながら秋保に人を呼び込む、宮城の食と連携する、といった考えが生まれた。当初の「ワインと食のマリアージュを通して生産者の応援をしたい」という創業の思いは、「テロワージュ」というコンセプトに発展することになる。これは「テロワール (気候風土と人の営み)」と「マリアージュ (食とお酒のペアリング)」を合わせた造語であり、東北の食や観光地、スポーツを楽しみながら、ワインを楽しむという考えである。

秋保ワイナリーの地域との関係性の重視は、「ワインツーリズム」を重点的に進めながら秋保全体の振興、街づくりを進めるための新会社へと発展した。2017年、毛利氏は地域振興を進めるための会社、株式会社アキウツーリズムファクトリーを2人の企業家と創設した。この二人のうち一人は、食産業で複数の起業経験

を持つ仙台市在住のシリアルアントレプレナーである千葉大貴氏、もう一人は、地元最大手の旅館である「佐勘」のオーナー、佐藤勘三郎氏である。アキウツーリズムファクトリーは地元食材を提供する古民家レストラン「アキウ舎」の経営の他、様々な食のイベントを開催している。現在は、温泉以外で「街歩き」を楽しむ観光客の集客施設の柱となり始めている。

毛利氏の事業は、秋保地域の戦略に組み込まれている。つまり「地域との食と観光との連携がストーリーを生む」という時、秋保に足を運べば、地域で作られたワインを飲むことができるということは、観光客の秋保での満足度を向上させるための重要なパーツとなっている。

4.2.4 新型コロナウイルス感染拡大を超えて

毛利氏が提唱したテロワージュという考え方は徐々に社会に受け入れるようになっていった。2019年には仙台市と「東北・美酒と食のテロワージュ」事業を始め、国税庁の「酒蔵ツーリズム推進事業」にも採択された。2020年にはクラウドファンディングで資金調達してキッチンカーを導入する予定であった。ところが事業の好調な発展を阻むように新型コロナ感染拡大が事業に暗い影を落とした。

新型コロナ感染拡大時には、秋保では旅館が2か月間閉鎖となったため、毛利氏いわく、「誰もいない状態」になった。秋保ワイナリーにも知り合いがお客として来店し「1日1人で売れたワインが1本」という状態で、売上は8割下がってしまった。さらに毛利氏はストレスや過労が重なり、くも膜下出血で倒れてしまった。幸い手術は成功し、2週間ICUに入院した。奇

跡的に後遺症もほとんど無く復帰することができた（河北新報2021年2月14日）。

やがてコロナが収束を見せると、秋保に活気が戻ってきた。毛利氏はこの機をとらえて、2024年夏に自社内に併設してレストランを始める計画をたてた。そこでは地元の食材を使用し、生産者と消費者が直接に向かい合う「メーカーズディナー」を実施していく予定である。「テロワージュ秋保」と名付けられたこのプロジェクトの資金調達にはクラウドファンディングが使われ、目標金額500万円を大きく上回る884万円を集め、同年7月には実現する見通しである。

また2024年1月には、米国ウィスコンシン州に本社を置くアメリカで有数の地ビール醸造所、「グレートデーン」が秋保に進出した。それを仲介した清沢哲也氏は山元町で毛利氏が苦闘している時に協力を申し出た人物である。清沢氏は米国ウィスコンシン州にある地ビール醸造所、「グレートデーン」に勤務し、醸造を行っていた経験があった。この醸造所が日本に進出したがっていることを清沢氏から聞いた毛利氏は、仙台市、宮城県と協力して熱心な誘致活動を行い、結果、グレートデーンは秋保に醸造所を開くことに決めた。現在同社は秋保ワイナリーの近所に醸造所を構え、2024年1月から同地でレストランを併設のビールの醸造所を運営している。

ワイナリーや地ビール醸造所を始めとして秋保がメディアに取り上げられることが増えるに従い、秋保には若い移住者が増加している。アキウツーリズムファクトリーの代表、千葉大貴氏は「デザイナー、カメラマン、クリエイター等が秋保で仕事を始めて、彼らに憧れる人々が秋保に移り住む例が増えている」と語る。この

ことは毛利氏も認めており、毛利氏と千葉氏を中心として2024年4月に「秋保バレー協議会」を設立した。毛利氏がこの協議会の代表を務め、地域のホテル、グレートデーン、アキウ舎、地域のレストラン、クラフト作家、農家等、様々な人々や組織が参加しており、地域の未来を考える場として機能し始めている。

将来的に毛利氏は、秋保でビール、ワイン、ウィスキー等、アルコールに関する事業者との連携を模索している。そのために地元のバス会

社であるタケヤ交通とバスの自動運転に関する実証実験の申請をしたり、来年度以降に開学を予定している事業構想を専門的に学ぶ大学に秋保をフィールドとして使ってほしいと売り込んだりと、秋保のブランディングに熱心に取り組んでいる。このように毛利氏は、ワイナリーのネットワーク形成だけには留まらず、様々な主体とのネットワークを秋保の地に構築中である。

表1 毛利氏の活動年表

年	事象
2011年	東日本大震災発災、毛利氏の設計した建物が津波で壊滅される
2012年	被災地の委員会に参加
2013年	山元町でブドウを植樹、プロジェクト実施、しかし失敗
2014年	仙台市太白区秋保町の耕作放棄地を紹介される 設計事務所を退職、秋保醸造所登記 ブドウの苗木1200本を自費で調達し植える
2015年	三菱商事復興支援財団と銀行からの支援を受け、秋保ワイナリー醸造開始。SENDAI for Startups! ビジネスグランプリ2015受賞により注目が集まる。
2016年	自社栽培ブドウによるワイン生産開始 タンク等増設
2017年	株式会社アキウツーリズムファクトリー設立 新興ワイナリーへの委託醸造開始
2018年	黒字化達成 「テロワージュ東北」設立、代表となる
2019-2021年	新型コロナ感染拡大 ストレスと過労のためクモ膜下出血で毛利氏、倒れる
2022年	アジア最大級のワインコンクール、「サクラアワード2021」で「リバーウインズブラン2020」がゴールドメダル獲得、コロナ収束
2023年	ワイナリー訪問者6万人達成
2024年	地ビール醸造所グレートデーン、秋保進出 「秋保バレー協議会」発足 レストラン併設のためのクラウドファンディング成功 「テロワージュ秋保」オープン

5. 事例の考察

5.1 東日本大震災後の環境変化と秋保醸造所の対応

5.1.1 混乱期の震災直後（2011～2013）

この時期は混乱期であり、環境も混沌としていた。この時期にあったのは、東北地域にあったワイナリーの歴史を復興させたいという毛利氏の思いだけであった。毛利氏は起業当初はワイナリーを設立・経営するのに必要なものをほとんど何も持っていなかった。起業経験もなく、自身も下戸でアルコールを飲むことはなく、ワインの作り方も知らなかった。また設計事務所と掛け持ちをしており、山元町での実験もあまり支援を得られなかった。この時期、毛利氏は暗中模索の状態であった。

この時期の毛利氏は用意周到であったとはとてもいいがたいが、毛利氏は震災直後に自治体で開催された震災復興会議等に積極的に参加し、様々な業界に数多くのネットワークを構築していった。のちに、そこで築いた関係を介して様々な資源獲得ができていくようになる。

5.1.2 起業に望ましい環境の現出（2014～2015）

震災後2～3年たつと復興が進み社会も徐々に安定を取り戻し始める。他方で復興のための新しい挑戦が推奨されつつ、被災地への配慮や共感も維持される時期であった。このような時期、起業家たちにとって好ましい起業環境が現出した。起業が「震災からの復興の手段」として位置付けられ、起業家精神を持つものに対して資金や補助金および賞賛が与えられ、起業を

支援する様々なコンテストも多数開催された。

秋保ワイナリーも、この時期に三菱商事復興支援財団から5000万円、銀行から融資9000万円を受けることができ、それらを元手にして秋保ワイナリーを設立し、ワイン製造施設を購入し、自社栽培のブドウによる自社醸造が可能になった。

またこの時期に「受容能力」の高い秋保地域に出会い定着したのも、毛利氏のその後に大きな影響を与えることになった。

5.1.3 東北ワイン産業の創生（2016～2018）

引き続き起業家にとって好ましい環境は続いていたが、この時期、毛利氏は自身のビジネスが軌道に乗り始めると、ライバルになりかねない他の同業者にも手を差し伸べ、ワインの試験醸造や研修を請け負うということを積極的に行っていた。各地にワイナリー設立を通じたまちづくりが進めば、東北の被災地を復興できると考えていたのである。

ここにはライバルと切磋琢磨しながら、皆で東北の被災地をワインで盛り上げようとする、毛利氏の利他的な行動があった。このような毛利氏の取り組みは、地域に外部経済効果を生み出し同社にもそれは還元されることとなった。

5.1.4 コロナ期（2019～2021）

全国的に新型コロナ感染拡大時は、秋保のみならず、日本全体が苦しい期間となった。特に観光地である秋保の落ち込みは激しく、それに伴い秋保ワイナリーも売上は8割も激減した。また毛利氏も過労のためクモ膜下出血で倒れるという不幸に襲われる。しかし入院中に時

間をもてたことで、ポストコロナに向けて構想を温める時間を得た。

5.1.5 「テロワージュ」をコンセプトにした 秋保の地域づくりに参画（2022～）

コロナが収束し始めると、毛利氏が温めてきた様々な構想が実現に向かって進み始めた。毛利氏の事業は、ワイン産業にとどまるものではなく、広範かつ独自性のある構想に支えられている。それが気候風土を意味する「テロワール」と、食とお酒のペアリングを意味する「マリアージュ」を合体させた「テロワージュ」という造語に集約されている。これが毛利氏の事業の本質であり、様々な主体を巻き込む力となっている。

現在の毛利氏の事業は、①素人にワイン醸造を教え、自身の設備で醸造も請け負う、②ワインに合うように県産のカキやチーズ等の水産物、農産物を用いた製品開発とワインと食、ツーリズムを一体的に整備する造語「テロワージュ」を発信する、というものであり、このコンセプトのもとに多数の人が毛利氏の事業に関わるようになってきている。

また「テロワージュ」というコンセプトは、いまや秋保ワイナリーのみならず、秋保地域を大きく動かすコンセプトとなっている。このコンセプトの下、同地の他の異業種のプレイヤーが関わりあい、地域の魅力を創り上げ、結果として、クリエイティブな人材が秋保に移住したり、その地域に新しい事業者が移動してきたりということにつながっている。秋保という地域での人口減少を止めるまでの効果は示していないが、その成果は徐々に表れつつある。

5.2 毛利氏の活動を支える利他性

毛利氏の行ってきたことを振り返ると、震災直後、環境に翻弄されていたように見えるが、時間がたつにつれ起業に恵まれた環境が現出し、その波に乗って秋保ワイナリーを設立してから、徐々に毛利氏の経営者としての方向性や構想が明確に打ち出されるようになった。

まず毛利氏の思想としては自社だけの利益優先ではなく、東北ワイン産業全体の再生を目的としていた。またテロワージュというコンセプトを打ち出し、自社を秋保地域の様々な主体の繋がりの中に位置づけつつ、地域の新しい価値を作り出すことに取り組んだ。これら活動を打ち出す中、毛利氏は設立当初から利他的な行動をとり続け、環境が変わってもその方針は一貫していた。

6. 終わりに

震災直後に現れた起業家は、災害の影響を大きく受けるが、時間の経過につれ環境が変化し、それに対応していくことが求められるようになる。特に利他的な動機で設立された企業が、環境が通常状態に戻るにつれて、どう利他性と経済性の両立を図っていくのかという点は今後も議論すべき重要な論点である。

本稿では、東日本大震災直後に利他的な動機で設立され、その後、成長を見せた代表的企業として秋保醸造所を取り上げた。同社は設立当初からの利他性を失わず、「テロワージュ」という独自のコンセプトを軸に、関係者を引き付け、巻き込み、地域からの支援や共感を引き出し、地域全体として共存共栄の仕組みを作りあげていった。つまり同社は、利他的であり続

け、独自性の高い構想力でもって環境に働きかけ、環境そのものを変えて成長していったのである。

謝辞

本研究は日本ベンチャー学会、研究型プロジェクト「災害と起業プロジェクト」(研究代表：福島路)、科研費基盤C「災害後の起業家活動とネットワークのダイナミクス」(代表研究者：品田誠司 17K03916)、科研費基盤C「災害によるネットワークの変化と被災した中小企業のイノベーション」(代表研究者：品田誠司 20K01817)の支援を受けて行われました。また、取材と資料収集には品田尚恵氏の協力を得ました。

注

1) 土地改良においては立命館大学生命科学部が、ワイン醸造については山梨大学ワイン化学研究センター等が協力した。

【参考文献】

- 深沼光, 藤田一郎. (2014). 「東日本大震災が開業行動に与えた影響－震災をきっかけとした開業を中心に－」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』(22), pp. 17-32.
- 福嶋路. (2015). 「震災後の起業家活動とエコシステムの形成: ニューオーリンズの復興から学ぶ」『商工金融』65 (9), pp.4-18.
- Fukushima, M. (2017). “Entrepreneurship after the disaster.” Proceeding of ISPIM2017.
- 岡室博之 & 猿樂知史. (2021). 「災害は開業を増加させるのか?－東日本大震災の事例による実証分析－」『企業家研究』18, pp.1-22.
- Paruchuri, S., & Ingram, P. (2012). “Appetite for destruction: The impact of the September 11 attacks on business founding.” *Industrial and Corporate Change*, 21 (1), pp.127-149.
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in reducing suffering. *Journal of Management Studies*, 51 (6), 952-994.
- ソルニット, R. (2010). 『災害ユートピア－なぜそのとき特別な共同体が立ち上がるのか－』. 高月園子訳, 亜紀書房.
- 品田誠司 (2013). 「災害後の起業家活動－なぜ, 大災害の発生が起業家の増加を引き起こすのか?－」『Venture Review』22, pp.43-57.
- 品田誠司 (2015). 『災害後の起業家活動』東北大学大学院経済学研究科博士学位取得論文.

【新聞記事】

- 河北新報2014年11月18日「湯の街、ワインの里に」
- 河北新報2015年9月29日「秋保の風香るワイナリー」
- 日本経済新聞2016年11月18日地方経済面「秋保ワイナリー生産量5割増」
- 河北新報2017年5月6日「南三陸ワイン 町の名物に」
- 日本経済新聞2019年10月30日地方経済面「ワイン×食で東北観光発信」
- 河北新報2021年2月14日「東日本大震災10年あの日から 第9部なりわい、主役はワイン 人つなぐ」
- 河北新報2021年7月7日「ワイナリー 宮城に続々」
- 河北新報2024年3月13日「食・観つなぐ 初志 さらに前へ：震災機に創業 仙台秋保ワイナリー 10年」

【主要インタビュー】

- 株式会社秋保醸造所代表
毛利親房氏 (2019年1月31日、2024年6月14日)

【ホームページ】

- 川本茂 (2021) 「宮城にワイナリーが復活するまで 仙台秋保醸造所代表・毛利親房さん、8年の軌跡」2021年11月8日
<https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/fbae621927e21287e2aed0d880242895db9cb1a5> (2024年7月11日閲覧)
- 「『秋保ワイナリー』 ワインと食のマリアージュで人と地域をつなぐワイナリー」
<https://terroir.media/?p=2924> (2022年12月1日閲覧)
- 「社長の履歴書 株式会社仙台秋保醸造所代表 毛利親房氏」
<https://donzoko-ceo.com/akiuwinery/> (2024年7月14日閲覧)
- 「新しい東北 特集 東北観光の未来:「テロワージュ」で東北の人・食・風景・文化を発信する。テロワージュ東北 代表 毛利氏に聞く」
<https://www.newtohoku.org/kenshou/feature2023/02/index.html> (2024年7月14日閲覧)

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されていたり、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

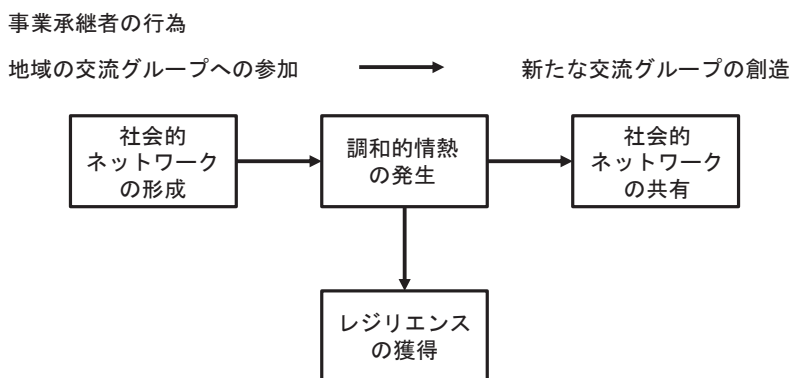
長の扉が開かれるとしている。事業承継者の社会的ネットワークは、ファミリービジネス研究とアントレプレナーシップ研究の2つが交差する領域のトピックだとも言える。以上の既存研究を踏まえつつ、本論文では、冒頭で示した問題意識に則り、Shan and Tian（2022）の議論を援用する。Shan and Tian（2022）は、社会的ネットワークとそこに介在する社会関係資本が、企業経営者の認知と感情に影響を与え、調和的情熱（Harmonious passion）を発生させ、さらにはレジリエンスを呼び起こすとしている。調和的情熱とは活動中や活動後のポジティブな感情に関係するもので、ワクワクするような気持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, Ebbbers 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
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¹。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²。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カタチで、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³。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/）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⁴。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100⁵」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にはいましたが、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ったようになりました。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と、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）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、日興エボナイト入社 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

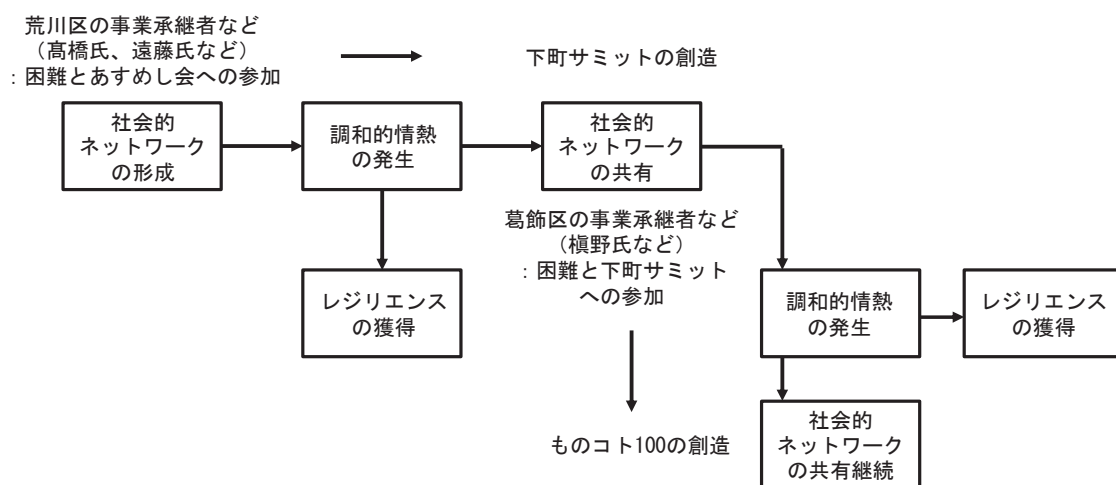
難に対峙していた。その方法を見出すため、あるいは見出す中で、地域の交流グループであるあすめし会に入会した。高橋氏はあすめし会の

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・クエスションを立てた。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., Ebbers, 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.

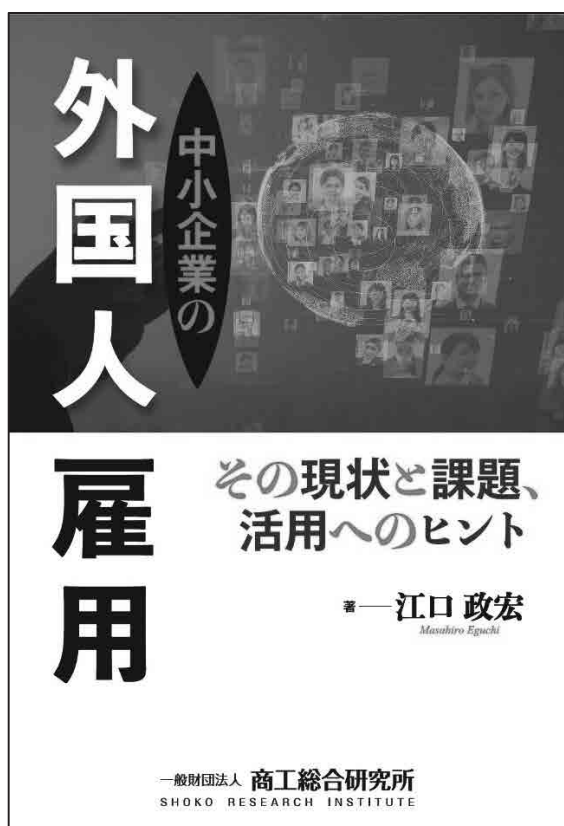
好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業の外国人雇用

定価 1,650 円(本体 1,500 円+税 10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性和日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—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 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

中小企業の目【熊本県熊本市】

品質に妥協なし

出 田 広 大
(株式会社出田産業)
代表取締役社長



皆さまおはようございます。本コラムをご一読いただきうれしく思います。まず初めに弊社のご紹介と私の経歴を簡単に述べさせていただきます。出田産業は1984年に配管工事を目的として創業し、現在では設計→加工→施工までの一貫体制を構築することができました。今年で創業40周年を迎え、本社がある熊本から日本各地の空調・プラント配管工事に携わっています。私は熊本の高校を卒業後、拓殖大学中国語学科に進学、大学四年間で語学習得の素晴らしさを学び、大学卒業から28歳まで台湾の大学院で中国語教育を研究する日々を送りました。日本に帰国してからは大手サブコンへ出向し施工管理者としての経験を積み、出田産業へ戻ってきてからは現場作業から営業まで全てのことをさせていただきました。38歳の時に社長に就任、今年で5年目になります。

私は叶う夢を叶え続けることが大好きです。小さな夢を叶えた先に大きな夢が待っており、そのために何をすべきかを考え行動することを心がけています。45歳までに叶えたい夢は「日本一の技術力を持つ企業になること、職長の年収を1000万円にすること」です。

この業界に携わって15年、建設業は全産業の基盤だと私は考えます。日々の快適な生活ができるのも、あらゆる業界で商売ができるのも、建物を建て、それが有効に稼働する設備を整えているからです。建設業なくして人々の生活は成り立ちませんが、その功績が評価されることは多くありません。業界の就業者数は1997年のピークから約29%減少、年齢構成でみると55歳以上が35.3%、29歳以下は12.0%となっており人手不足は深刻化、工期遅れの常態化やトラブルクレームが頻発するなど品質低下の一途をたどっています。そのため、建設業界の課題解決に向けて様々な対策が進められています。時間外労働の是正、キャリアアップシステムの推進、DXによる業務効率化、建設業法の改正、外国人労働者の活用などです。

ですが、建設業界の問題解決に必要なのはそんなことではないと思います。業界全体の報酬を上げることが第一です。次に、中小企業の企業努力をもっと評価すべきです。大手ゼネコン・サブコンとは違い、施工会社にあたる中小企業の年収はなかなかあげることができません。理由の一つとして「技術力の評価＝金額の評価」ではないからです。「いいものを安く提供する企業」が良い企業と評価されることが多いです。それをよしとする時代がかつてあったかもしれませんが、その時代の風潮が今も深く影響し賃金上昇の足かせになっていると感じることが多いです。安くていい仕事をする職人になりたいと思う人などいません。「我が社は安くていい仕事はせず、品質に妥協しない高度な技術力を提供し、技術力をもった社員には高い報酬を支払います」。この夢を叶えるために、技術力を日本一まで高めます。中小企業であろうと素晴らしい技術力を提供すれば当たり前の対価がもらえることを我が社が体現すれば、熊本の中小企業から全国の中小企業へ、建設業から全産業へ、好影響をもたらすのではと考えています。

次に、技術力向上のために我が社で取り組んでいることを紹介します。2020年にステンレス工場を新設、2023年に鋼管工場を新設しました。ステンレス工場には酸洗・脱脂槽を設け品質を高める処理を自社で実施可能に、さらに熊本大学と産学連携協定を結び酸洗時間最適化に向けての研究も行っています。自動溶接機やバーリングマシン、パイプコースターの導入も積極的に推進し、2025年には1500 A（内径1.5メートル）までのサイズが対応可能な工場となります。人材育成にも注力し、業務に必要と認定した資格については受験料・講習会・書籍代などの必要経費を会社が全額負担。受験回数に制限も設けていません。社員一人当たりの教育研修費用は年間で一般的な上場企業の約3倍になっています。技術力で日本一を目指している以上、配管に関してはどのような産業分野でも対応できる企業へ、求められる品質水準が高度で厳格な現場でも施工可能な力をつけることが重要だと考え、人材と設備への投資は最優先としています。

最後に、熊本は半導体工場が誘致され、日本で一番話題になっている地域です。我が社も工場新設に伴う設備工事に携わらせていただき、高度な要求に応えるべく挑戦と改善を繰り返してきました。そして今、多くの台湾企業が熊本へ進出してきています。半導体に関する大手企業や台湾企業への融資が目立ちますが、中小企業の大事さを決して忘れてはいけません。目の先の利益ばかりを追うのではなく、10年後・20年後の未来を考えて行動すべき時です。

技術力で日本一を目指している過程で海外企業に挑戦することになり、不安と期待でいっぱいですが、私の夢が社員を幸せにすることができ、そして全国の中小企業事業主様への励みになることを願っています。

タイの中小企業における労働力不足から考える

三 浦 佳 子
(長 崎 県 立 大 学)
(経 営 学 部 准 教 授)



2023年にタイの中小企業2社に対して実施したヒアリング内容から、タイが抱えている労働力の課題を考えていきたい。

(1) ヒアリング内容

1社目のA社は食品加工メーカーである。生産している商品自体には技術力は必要とされず、単純作業である。タイ人、特に高等教育を受けた人は3Kの製造現場で勤務することを好まず採用につながらないことから、労働力不足を補うため、ミャンマー人を雇用している。言葉の問題はあるが、真面目で熱心に働いている。高等教育を受けたタイ人から即戦力として営業職への応募はあるが、採用後社内で改めて教育する必要がある。学校での学びと実務の乖離から、モチベーションにつながらず辞める人も多い。人件費の高騰により、自動化を進めると同時に、工場のカンボジアへの移転を考えている。工場の移転と同時に、海外市場参入も考えたい。経営者自身は大学を、子ども（娘、息子）は高校から海外留学している。

2社目のB社はコンテナバッグの加工メーカーである。タイ人を中心に製造ラインを回しているため、価格競争では中国メーカーにかなわないが、中国が新型コロナウイルス感染症対策として工場を一時閉鎖した際に、世界中の注文を一手に引き受けることになった。中国メーカーの再稼働後も、特殊な加工技術が必要な製品については同社が継続して受注している。これは海外からの技術移転と高等教育を受けたタイ人を可能な限り雇用し、時間をかけて教育してきたことが認められた結果だと考えている。今後も高等教育を受けたタイ人を雇用し、更なる技術の高度化に取り組み、差別化を図っていきたい。経営者自身は大学を、子ども（娘、息子）は高校から海外留学している。娘は後継者として海外にてMBA在学中であり、息子はタイで起業した。

(2) ヒアリングから見られる課題

① 海外からの労働力流入

タイは今までは農村部から都市部への人口流入により労働力を確保していたが、高齢化が進むことで国全体が人口減少に見舞われている。そのため、都市部への人口流入も減少し、労働集約型産業が中心となっている国内の労働力を補えない状態となっている。そこで、A社のミャンマー人雇用のように、周辺諸国からの労働力輸入に依存することになる。特に高度な技術が求められる業務でない場合は高等教育を受けている必要はなく、周辺諸国の平均賃金よりも高いことから、タイへの出稼ぎは魅力的である。特にミャンマーは現在政治的に不安定であり、海外での職を求める人も多く、バンコクにはミャンマー人街が自然と出来上がっているほど増加している。また、タイの労働集約型中小企業にすると、安価な賃金での雇用は好都合である。非熟練労働力のみならず、タイ投資委員会が海外の高度人材への特別ビザを発給するなど、高度な技術の獲得も含めて海外に依存する姿勢が見られる。それは、初等教育および中等教育

の租就学率¹は2022年には100%台と高く、教育の普及が進んでいるが、高等教育は2018年で50%を切る点からも、高度人材についても海外に依存せざるを得ないとも考えられる。

② スキルのミスマッチ

B社は高等教育を受けたタイ人を雇用するにあたり、即戦力とはならず、社内で教育する必要があったと答えている。また、A社も営業職として高等教育を受けたタイ人を採用するも、教育することが採用した人材のモチベーションダウンとなり、辞めてしまうと答えている。タイにある日系企業に対して実施したUNDP調査²でも、高等教育を受けたタイ人には技術や語学のスキルが不足しており、採用が難しいとの回答が見られることから、高等教育とタイで操業する企業が求める即戦力としてのスキルのミスマッチが生じていると指摘できよう。中小企業は大企業以上に採用が厳しい点から、スキルに課題のある人材が応募するのではないかと。

③ 富裕層と貧困層の格差

両社の経営者とも大学教育は海外で受けており、また子どもにも海外留学をさせている。海外留学を選んだ理由として、タイ国内の高等教育のレベルの低さと、今後の事業展開を考えた視野の拡大をあげている。B社は、海外に留学したことが技術力の向上につながっていると答えている。タイ全体の教育レベルの底上げには、バンコクと農村部との教育格差の解消も指摘されているが、海外留学が可能な富裕層と貧困層の格差も影響するものと考えられる。持たない層に対して、どのように教育機会を提供するのか、代替となる教育を提供できるのか、一中小企業では対応が難しい問題である。

経済成長と教育制度は関連しており、初等教育制度が発達したことにより労働集約型産業が成長可能となり、中等教育制度の充実が資本集約型産業の成長に、高等教育が知識集約型産業の発展を支えると言われる。アジア開発銀行は、経済と社会のニーズに合致したことで産業構造の転換と経済発展につながった成功例として、シンガポールと韓国を取り上げている。タイは中所得国から高所得国への移行を目指し、労働集約型産業から資本集約型産業、また、知識・技術集約型産業へと産業転換すべく、「Thailand 4.0」の産業政策を掲げている。産業転換を可能とするためには、高等教育への先行投資を行うことで、企業が求める人的資本の蓄積が不可欠である。今まで低賃金で労働集約型産業が可能であったが、周辺諸国との今後の競争や人口減少を考えると、タイ人の高度化が求められる。

企業が求める人的資本のスキルを見極め、それを先行する教育カリキュラムを開発し、その教育が可能な教員を育成することが、タイの産業構造の変革、中小企業の育成に望まれるのであろう。「鶏が先か、卵が先か」という因果性のジレンマであるが、中小企業として対応可能なことは、社内の教育と合わせて経済界全体としての教育ではないだろうか。

【参考文献】

- アジア開発銀行（2021）『アジア開発史－政策・市場・技術発展の50年を振り返る』勁草書房
- 林田秀樹（編著）（2024）『ASEANの連結と亀裂－国際政治経済のなかの不確実な針路－』見洋書房
- United Nations Development Programme. (2014). Advancing Human Development through the ASEAN Community: Thailand Human Development Report 2014. UNDP

1 租就学率とは、就学者数 / 学齢年齢人口で計算するが、学齢年齢人口を上回る子が就学することにより 100% を越える。

2 2014 年に UNDP（国際連合開発計画）がまとめたタイ版人間開発報告書

新企画「現場の視点」は、全国の地方公共団体などが実施する、地域の特性を活かした独自性のある、効果的な施策や取り組みなどを採り上げます。

墨田区における後継者・若手経営者育成 (フロンティアすみだ塾)

運営主体：すみだ次世代経営研究協議会
支援機関：東京都墨田区産業観光部経営支援課

1. フロンティアすみだ塾とは

墨田区は、近代産業の発祥地のひとつであり、金属・ゴム・繊維など様々な業種が備わった「産業のまち」「ものづくりのまち」として発展してきた。産業構造をみると、都内でも製造業の比率が高い。令和3年現在、区内事業所数は約1万4900事業所となっており、多種多様な業種の集積を生かした異業種企業同士の交流活動が盛んな地域である。高度経済成長期には、働いている区民の多くが区内で就業していたことから、中小企業の振興は区民生活の向上や街の活性化に大きな関わりを持っていた。そのため区では昭和54年に全国初の「墨田区中小企業振興基本条例」を制定し、区民、中小企業、区が一体となって、区内の中小企業の振興を推進する基本方針を明らかにし、現在まで各種施策を展開してきた。しかし、近年、事業主の高齢化、後継者不足、創業数の減少、廃業による事業所数の減少に加え、新技術の急速な進展やアジア諸国・新興国との国際競争の激化等により、本区の就業構造にも変化が生じており、大きな特徴であった産業集積のメリットは徐々に薄れつつある。こうした時代の転換期の中で、「中小企業のまちすみだ」として、本区の産業集積を維持・発展させるため誕生した施策が、後継者・若手経営者育成ビジネススクール「フロンティアすみだ塾」である。

「フロンティアすみだ塾」は、中小企業の円滑な事業承継と、すみだの次代を担う後継者及び若手企業人、いわゆる「フロンティア人材」の育成を図り、もって地域経済の発展と活性化に資することを目的とする、私塾形式のビジネススクールである。平成16年度に本事業は開始され、以降、現在に至るまで213名の修了生を輩出している。卒塾後にも、区事業へ積極的に参画される修了生も多く、修了生同士のコラボ企画により本区産業を国内外へ広く発信を行うなど、地域産業をけん引する人材も多数輩出され、本区の産業振興にも大きく寄与している。運営主体は、区内産業人、塾の修了生等で組織する「すみだ次世代経営研究協議会」となっており、区は当該団体に補助金を支出し支援を行うとともに、協議会の事務局としても積極的に運営補助を行っている。本年度、開講20周年の

節目を迎える「フロンティアすみだ塾」であるが、協議会委員や修了生の方々のご尽力により、今もなお、その熱は冷めることはなく、社会経済状況の変化の激しい今日においても、本区の産業活性化の礎となり続けている。語り尽くせぬ魅力の多い「フロンティアすみだ塾」であるが、その事業概要は以下のとおりである。

【フロンティアすみだ塾の事業概要】

○理念

塾生が相互の全人格的な付き合いにより、成功・失敗等の経験、発想、経営者としての覚悟、志、社会的使命感等を共有することで、直面する様々な課題を自ら考え、克服する力を鍛錬・養成する。

○塾頭

関 満博氏（一橋大学 名誉教授）

○対象

- ① 中小企業の後継者又は若手経営者
- ② 区内在勤者又は区内在住者
- ③ 20 歳からおおむね 45 歳までの者

○入塾条件

以下①～④の全てを満たすこと。

- ① 原則全ての講義に参加できること。
- ② 全ての講義を意欲的に受講すること。
- ③ 課題（各講義及び課題図書のリポート等）に意欲的に取り組むこと。
- ④ 地域経済の発展と活性化に寄与する取組を積極的に行うこと。

○費用

受講料 10 万円

○選考方法

書類審査及び面接審査

○2024 年度（第 19 期）カリキュラム

回	日 時	テーマ・内容	
	4 月 23 日（火）	オリエンテーション	[入塾前の心構え] 塾の進め方
1	5 月 18 日（土）	開講	[開講式] 講演、自己紹介
2	6 月 8 日（土）	スタートアップ期	[意識改革] 『人間魅』あるリーダーを目指して
3	7 月 13 日・14 日（土・日）		[体験演習] 経営シミュレーションゲーム
4	8 月 3 日（土）		[経営入門] 会社を経営するために～経営者として必要な視点～
5	9 月 7 日（土）	経営学習期	[経営環境] 社会経済の実態と中小企業の対応戦略を学ぶ
6	10 月 4 日・5 日（金・土）		[合宿] 地域の後継者・若手経営者との交流・意見交換、企業見学
7	10 月 26 日（土）		[区内企業見学]
8	11 月 23 日（土）	経営戦略形成期	[経営戦略] 自社の経営戦略を考える
9	12 月 14 日（土）		[経営手法] 経営者の事例に学ぶⅠ
10	2 月 1 日（土）		[明日のすみだを拓く大交流会] オープン講義、大交流会
11	2 月 22 日（土）		[経営手法] 経営者の事例に学ぶⅡ
12	3 月 15 日（土）	閉講	[閉講式] 経営戦略の発表

2. すみだ次世代経営研究協議会会長の想い

第19期会長 株式会社和興 代表取締役社長 國分 博史

創業1929年。90年以上両国の地で縫製業を営む4代目。環境負荷を軽減した『和紙』100%素材のアパレル製品を開発し独自のブランドを立ち上げるなど、メイドインジャパンの技術と可能性を追求している。一方地域の催しへの参加や、地域の個人商店やスポーツチームのユニフォーム製作を通じて、地場に根差した活動にも積極的に取り組んでいる。



私は「フロンティアすみだ塾」の12期生として参加させていただき、1年間、様々な業種の若手経営者や先輩経営者との全人格的な付き合いを通じて、経営者としての志を高めることができました。中小企業経営者として、採用や資金繰り、事業承継、自社製品開発など抱える課題に共通点があり、一年間の学びを共にする同期はもちろん、先輩経営者との関わり合いから、経営における具体的な解決策を見出すことができる機会となります。

墨田区の地域産業には、縮小を続ける第二次産業の製造業が多く存在します。特に、ファミリービジネスの小規模製造企業が多く、外部環境の変化の影響を受けやすい下請け型の事業を営まれている特徴があります。私自身も、1980年代から縮小を続ける繊維製造業に身を置きます。国内のアパレル製品の輸入浸透率は1990年の50%程度から、2022年には98.5%に推移しています。つまり、日本製のアパレル製品は現在の日本マーケットにおいて2%も流通しておらず、この傾向は進行しています。その将来を描きにくい経営環境のなか、すみだ塾での学びをきっかけに課題と向き合い、自社の強みを整理した上で、次への方向性をもとに活動しています。具体的には、提案型ビジネスへ切り替えること、価格決定権を持つ仕事をする、海外マーケットへのチャレンジをすることをビジョンに掲げています。

フロンティアすみだ塾には、20年間繋がれてきた「恩送り」の文化があります。それは、たくさんのご縁と学びから得られた成果を次なる後輩経営者へ伝えていくものです。フロンティアすみだ塾は講師からの一方的なインプットだけではなく、OB・OGである修了生と意見を交わし、志を高めていくのです。その脈々と繋がる文化のもと、私も微力ではありますが、いただいた御恩をお返すため、現役生の皆様に貢献したいという気持ちで2023年度から会長をつとめさせていただいております。

次世代を担う後継者、若手経営者の方々においては、第二創業的マインドを持ち、不易流行を実行することで、大変な環境であるとは思いますが、同時に大いなる可能性があることを是非お伝えしたいです。幅広い経験・知識をもつ講師の方々や、区内外の魅力ある経営者の方々から具体的な経営戦略を学び、人間力を磨き、チャレンジすることに勇気をもてる環境があります。

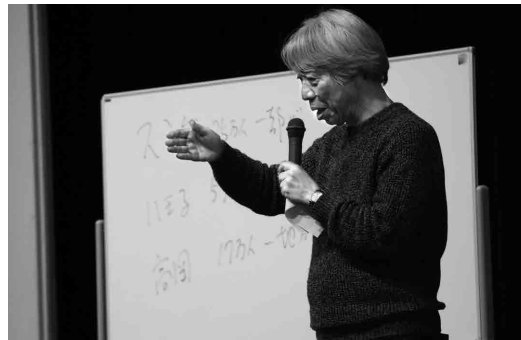
この中小企業の強固なネットワークからなるフロンティアすみだ塾の20年の文化がこれからも継続し、若手経営者にとって、夢を持ち、勇気が持てる組織であり続けることを心から願います。

3. 受講風景

修了生の参加が多いワークショップ



熱弁をふるう関塾頭の講義



4. 現場の視点

東京都墨田区（城東地域）は、東京23区内で大田区（城南地域）に次ぐ工場数を誇り、印刷・紙加工、金属製品など様々な業種が混在している。その多くは従業員数10名未満の小規模事業者である。また全国初の中小企業振興基本条例を制定したことで知られているが、もともと企業同士の交流が盛んな産業集積地域である。

今回採り上げた「フロンティアすみだ塾」は、歴史的にも中小企業振興に積極的であったこの地域で実施されているもので、墨田区もこれを20年も前から継続してサポートしている。

前掲の事業概要からもわかるように、ここは単なる勉強会や親睦会ではない。そもそも入塾には書類審査・面接審査でやる気が問われ、カリキュラムをみてもその本気度が窺える。まさに「人を育てるとは、こういうことか」と再認識させられる。塾頭には著名な経営学者を配し、理論から実践までを徹底的に勉強するのである。新しいビジネスの創造や経営課題の克服など、中小企業の現場の課題に正面から取組む姿勢は特筆に値する。

しかも年間10万円の費用でここまでできるのは、区のサポートもあるが、その運営自体を修了生が担っているからでもある。修了生に「なぜそこまで協力できるのか」と聞いてみたが、口をそろえるように「自分たちもこの塾に育ててもらった。だから今度はその塾に恩返しをしたい」と。塾頭によれば「合宿では、今でも夜通し議論することもある」という。古くから企業同士の交流が盛んであったこの産業集積地で、中小企業経営者が今でも「全人格をかけて」次世代経営者を育てているのである。

来春には卒塾する今期の塾生に、その成果を語ってもらいたい。

（商工総合研究所主任研究員 小林順一）

好評発売中

図説 日本の中小企業 2024／2025

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5 版 103 ページ 定価 1,100 円（本体 1,000 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-46-1 C2033 ￥1000E

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」 中小企業の人手不足

- ・ 足元の人手不足状況、人手不足の背景
- ・ 人手不足解消に有効な外国人雇用 他

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 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 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

中小企業関連統計資料

——— 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(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

再生可能エネルギーとスマートメーターの活用

日本の2022年度の発電量は、企業や家庭の省エネ努力の結果、2010年度比で約12%減少している。また、太陽光発電などの再生可能エネルギー¹（以下再エネ）は2010年度比およそ2倍の19.0%を占めるまでになっている（図表）。

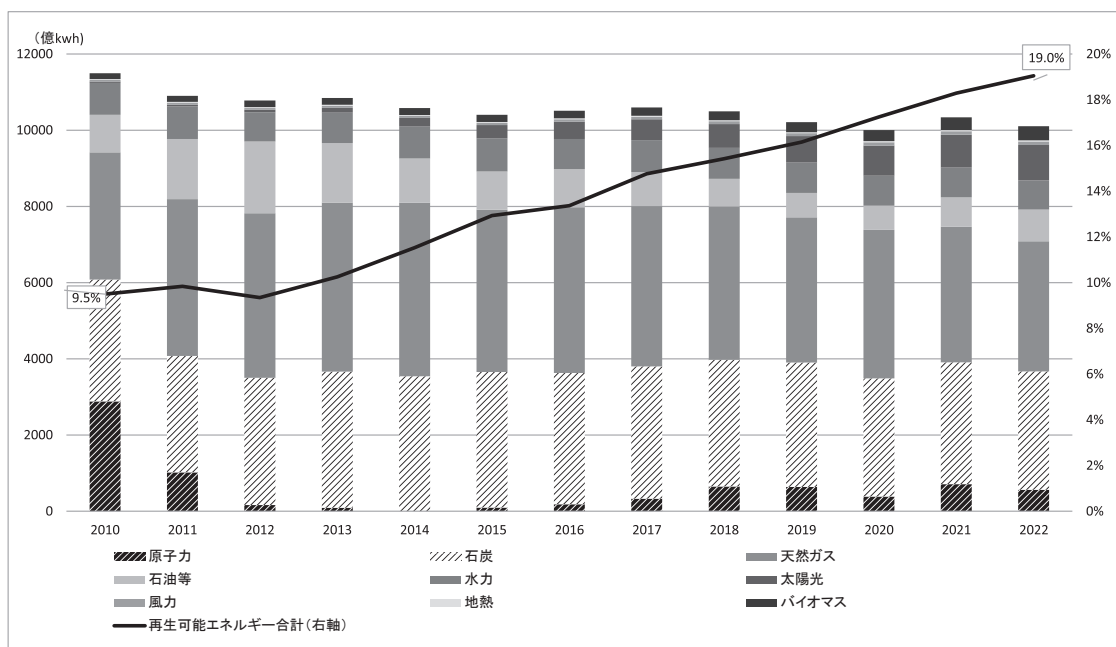
太陽光・風力などの再生可能エネルギーの発電量は天候の影響を受けるため、供給量が変動する。電力需要も暑さ・寒さといった天候の影響を受ける。加えて、電力需給の変動は1日単位ではなく、日々の時間帯によっても変動する。これらに対応するためには、データ収集とその活用が不可欠である。

2014年以降、スマートメーター²の設置が進んでいる。これにより、電力会社は電気使用量を30分毎に確認することが可能となった。また、需要者側も自らの電力使用状況をリアルタイムで把握可能となり、節電・省エネ効果の見える化が可能となった。現在、全国の設置率は85.7%（2021年3月末現在、資源エネルギー庁）で、東京電力管内では100%となっており、2024年度末までに全国に普及する予定。

スマートメーターのデータは、電気料金の算出だけではなく、設置されたメーター毎の電力使用量の統計データとしての活用が期待されている。すでに海外では電力需給がひっ迫している時間帯に需要側への節電を呼びかけ、節電の度合いに応じた報酬を支払う³といったサービスにより需給の調整をしているところもある。今後、スマートメーターから収集できる電力データを活用する新しいアイデアに期待したい。

（商工総合研究所 主任研究員 中谷京子）

（図表）日本の電源構成（発電量）



出典：「総合エネルギー統計」（資源エネルギー庁）（https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/total_energy/results.html）
（2024年7月16日に利用）、筆者作成

- 1 再生可能エネルギー：太陽光、風力その他非化石エネルギー源のうち、エネルギー源として永続的に利用することができると認められるもの（太陽光・風力・水力・地熱・太陽熱・大気中の熱その他の自然界に存する熱・バイオマス等）
- 2 スマートメーター：電気の使用量をデジタルで自動計測し、電力会社へ送信できる電力メーター。遠隔自動検針により業務の効率化を図るとともに、計測データを活用した電力マネジメントの高度化に活用されている
- 3 環境省「諸外国におけるデマンドレスポンスの活用状況」<https://www.env.go.jp/content/900449404.pdf>, p.433

好評発売中

第27回（2023年度）

中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動で中小企業を強くする

活動への熱い思いを語る！

編集・発行 一般財団法人商工総合研究所

定価 770 円（本体 700 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-45-4 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- ・「佐賀の異業種 11 社が連携して挑むカーボンニュートラル」
山口 真知氏

○本賞受賞作品

- ・「閉鎖したスキー場の再生のために地域のガイドが連携して協同組合を設立」上野 健太氏
- ・「中小企業の自己変革に向けたプロジェクト伴走型支援」
青木 博之氏
- ・「届け、沖縄の底力！」城間 康平氏ほか 2 名
- ・「事業協同組合へのデジタル化支援と支援機関の役割」
渡邊 信氏ほか 1 名
- ・「奈良県三輪素麺産地の挑戦」朽本 英範氏
- ・「まちを一つにする食の一大プロジェクト」星野 佑介氏

——— 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(6810)9361 FAX 03(5644)1867

事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

今話題の/ 伴走支援

にも使える!

今年6月に発表された
「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。
注目の伴走支援にも
活用できる1冊。

「伴走支援」の関心が高まる、
今こそ基本から学べる1冊。

入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル
事業性評価と本業支援で中小企業の未来を変える

青木 剛 [著]
定価2,750円
(本体2,500円+税10%)

入門 事業性評価と 課題解決型営業 のスキル

Business Feasibility Evaluation

事業性評価と本業支援で
中小企業の未来を変える

青木 剛

金融の現場を知り尽くした著者が書き下ろす、
事業性評価テキストの決定版!

ダウンロードですぐに活用できる! 「事業性評価」に関する各種シートが満載。
銀行員に不可欠な7つの基本スキルの習得方法を詳細に解説

関係構築力 | 質問力 | 分析力 | 説得力 | 構想力 | 段取り力 | 調書作成力

一般財団法人 商工総合研究所

5つの支店長を10年歴任した金融のプロが
現場で使えるテキストとして事業性評価を
体系的かつ実践的に解説。



☑ SDGs/ESGなどのサステナブル経営や
DXなど環境変化を踏まえたアップデートにより
内容がさらに充実。

☑ 経営者評価、マーケティング、工場実査の方法など、
非財務分析に役立つ情報や手法が満載

発行元／一般財団法人 商工総合研究所

発売元／同友館

次号 予告 [2024年 10月号]	巻頭言	地球とともに、未来を創る 日本商工会議所常務理事 畠山 一成
	特集	中小企業の人的資本経営を考える
	特集論文	中小企業が取り組むべき人的資本経営 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授 岩本 隆
	特集論文	人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？ 事業構想大学院大学事業創造研究科教授 一守 靖
	中小企業目	山から海へ そして世界が舞台 100年の航跡を振り返る 宮崎産業海運株式会社代表取締役社長 宮崎 昇一郎
	論壇	中小企業の人的資本経営 株式会社平井彩子事務所代表取締役 平井 彩子
	STREAM	中小製造業の外部からの受託状況 商工総合研究所調査研究室長 江口 政宏

編集後記

▶今月号では、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」に注目しました。

▶まず、東日本大震災後に設立された企業が、その後、生存・成長していく過程を秋保ワイナリーの事例を通じて、福岡・品田両氏が考察しています。震災後の起業には、移動起業家の存在、利他的な起業動機、社会課題解消といった特徴がみられるものの、その後環境が平時に戻るにつれて、利他性と経済性をどう両立していくかという論点を提示しています。

▶また山本論文では、東京23区内で行われている「下町サミット」から、事業承継者の社会的

ネットワークの形成プロセスを検証する中で、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性を指摘しています。

▶新企画「現場の視点」を掲載しました。全国の地方公共団体などが実施する、地域特性を活かした施策や取り組みを紹介していきます。当面不定期での掲載となりますが、ご意見などお寄せいただけると幸いです。

▶今年度の中小企業研究奨励賞、中小企業懸賞論文、中小企業活性化懸賞レポートの募集を開始しました。多数の応募をお待ちしております。
(J小林)

商工金融 2024年9月号(第74巻第9号 通巻874号)

発行日 2024年9月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒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

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

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



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

第 49 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2023年8月1日から2024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刊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 名古屋大学名誉教授 山田 基成氏ほか
- 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 38 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ テーマは以下のとおりです。
- 産業部門 ①中小企業のマーケティング戦略
②中小企業における AI、IOT 等の導入や活用
- 金融部門 ①アフターコロナにおける金融機関の事業再生支援のあり方
②地域金融機関によるスタートアップ支援
- 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 28 回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所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)。
- 連携・組織 〇事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 〇農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
- 支援 〇中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 〇官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
〇税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO 法人などによる支援活動
- 実体験を踏まえた「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 中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。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：2024年8月1日(木)
- 応募締切：2024年10月15日(火)但し、「中小企業研究奨励賞」は2024年9月30日(月)(必着)
- 受賞者発表：2025年2月に当研究所 HP および日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所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**

〒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3F
お問合せは当研究所ホームページ「ご意見・お問合せフォーム」からお願いします
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。

商工総研