

中小企業の第二創業における理念創成プロセス ー 浜野製作所における後継者のリーダーシップ開発事例から ー

佐 竹 恒 彦

I はじめに

中小企業経営者の高齢化と後継者不足に伴い、中小企業の休廃業・解散件数が増加するとともに、我が国の開業率は低水準で推移しており¹⁾、中小企業数は減少傾向にある。Collins & Lazier [2020] が、「時代を超えて存続する偉大な企業をつくりたいなら、ビジョンが必要」と主張するように²⁾、事業存続の拠り所となるビジョン、すなわち本物の経営理念（以下、理念）が曖昧で³⁾、将来展望を見出せない高齢経営者は、健康上の問題や後継者が見つからない事態に直面し、事業の継続を断念してしまう傾向にあると推定される⁴⁾。

一方で、事業承継が転換点となって、後継者が承継前まで曖昧であった理念を創成・明文化し、当該理念を拠り所とした真のリーダーシップ（以下、リーダーシップ）を十分に発揮して、新たな変革・発展としての「第二創業」を図り⁵⁾、中小企業再生を果たした事象も散見される。金井 [1986] が、「経営理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わる経営トップのリーダーシップに不可欠な要素である」と指摘したように⁶⁾、経営不振にある中小企業が第二創業によって持続型の再生を果たすためには⁷⁾、借り物ではない明確な理念に支えられたリーダーシップを後継者が発揮していく必要がある。

しかしながら、理念は、戦略や計画に比べ、象徴的な飾り物として扱われている場合が多く⁸⁾、実際の経営の現場では財務的な数値計画ばかりが議論され、理念については無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営

不振の中小企業の多くには、そもそも経営者のホンネや計画、戦略と整合性のある明確な理念が存在していないことが推定される。さらに、既存研究においても当該理念を早期に創成する方法に関する議論が十分になされているとはいえない。

そこで、本稿では、後継者が理念を創成していく過程から第二創業に取り組み、再生を果たした東京都における中小企業である浜野製作所の事例をもとに、中小企業の第二創業における理念を創成するプロセスを検討する。

当該プロセスの有効性を明らかにするためには、理念が実際に機能している組織現場の参与観察が必要不可欠となる⁹⁾。これまでは、静的な所与として理念を捉えた研究は多い。しかし、本稿では、経営不振にある中小企業の後継者が事業承継後に理念を創成する過程から第二創業を図り、再生を果たしていく一連の動的な事象の深い記述と分析を行う質的研究の事例研究（case study）を行うために、この参与観察などによるデータ収集法を採用した。

また、当該プロセスの検討には、人間の成長を時間的変化と文化社会的文脈との関係の中で捉え、記述するための方法論であり、オープンシステムに基づき記述するための分析するための枠組みである「複線径路等至性アプローチ（Trajectory Equifinality Approach：TEA）」を援用した¹⁰⁾。筆者が、インタビュー調査¹¹⁾などを実施してきた浜野製作所における第二創業による再生事象をこのTEAによって分析し、中小企業再生に有効と推定される第二創業における理念創成プロセスを探っていくこととする¹²⁾。

以上から、本稿の目的は、「経営不振にある中小企業の後継者が同族承継による事業承継後に理念を見出し、第二創業によって中小企業再生のリーダーシップを開発・発揮していくための理論的視角を提供する」こととする。また、この目的を達成するために、「理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の後継者は、第二創業による再生に有効なリーダーシップ

の開発につながると推定される理念を創成するには、どのようなプロセスが有効か」というリサーチクエスション（research question：RQ）を設定した。さらに、このRQを明らかにするために、浜野製作所における再生事象をTEAによる分析手法を用いて事例研究を試みる。

本稿では、まず、中小企業における事業承継の現状を概観するとともに、事業承継に有効とされている第二創業の課題などを確認する。つぎに、経営不振にある中小企業の第二創業に求められるリーダーシップにおける理念の必要性、および理念の概念と理念の創成方法などに関する既存研究をレビューする。さらに、TEAによる分析手法を用いた浜野製作所の事例研究を通して、中小企業再生に有効と推定される第二創業における理念創成プロセスを探っていくこととする。

Ⅱ 中小企業における事業承継の現状と第二創業の課題

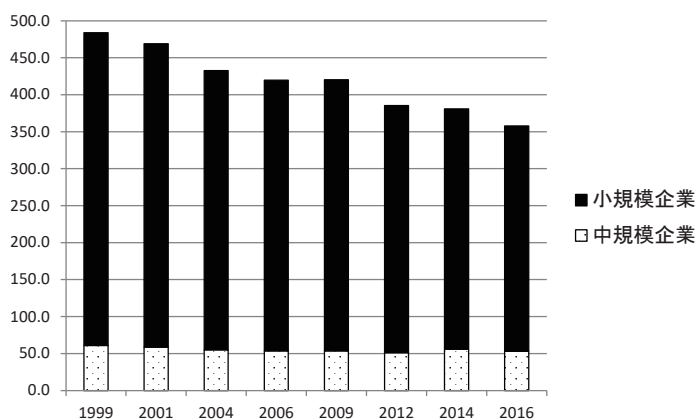
1. 中小企業における事業承継の現状

我が国の企業数は¹³⁾、図表1に示すとおり、1999年では485万者であったが、2016年には359万者まで減少し（1999年から126万者が減少）、このうち、中小企業は358万者であり（企業数全体の99.7%を占める）、その内訳は小規模企業¹⁴⁾が305万者、中規模企業が53万者となっている。

また、1999年を基準とした規模別の増減率は、いずれの規模においても企業数が減少しており、特に小規模企業の減少率が最も高くなっている¹⁵⁾。中小企業庁編「[2020]」によれば、小規模企業者の増減率（対1999年比）は、2001年が-3.0%、2004年-10.7%、2006年-13.4%、2009年-13.3%、2012年-21.0%、2014年-23.1%、2016年-27.9%となっており、小規模企業者の経営環境は、きわめて厳しい状況にあると考えられる。

企業数減少の大きな要因とされている休廃業・解散件数は、経営者の高齢化や後継者不足を背景に、2013年以降、毎年4万件台以上の水準で推移しており、毎年8千件台程度で推移している倒産件数より5倍程度也多

図表1 中小企業数の推移



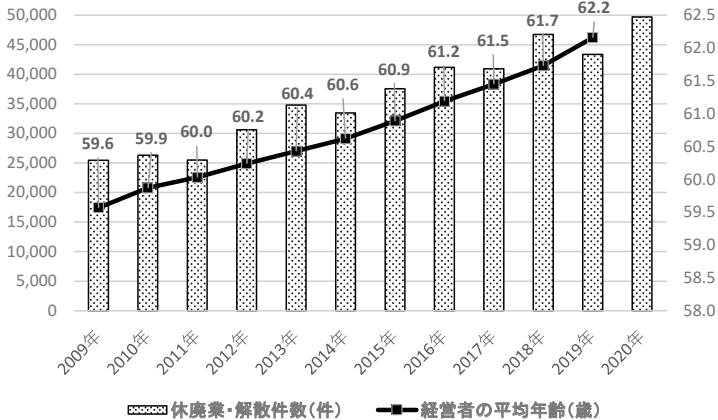
資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス活動調査」再編加工

出所：中小企業庁編「2020」「2020年版中小企業白書（HTML版）」に依拠し筆者作成

い¹⁶⁾。休廃業・解散件数と我が国企業の経営者平均年齢の推移を確認してみると、図表2に示すように、2020年の休廃業・解散は49,698件（2009年は25,448件）にまで増加し、2019年における経営者の平均年齢は62.2歳（2009年は59.6歳）まで上昇している¹⁷⁾。

東京商工リサーチ「2021」は、「高齢化が進むなか、経営不振の企業では同族継承や後継者育成が進まず、事業承継まで手が回らないのが実状」とし、「このため、代表者の『死亡』や『体調不良』などの健康問題で、倒産や廃業に至るケースが増えている」と指摘している¹⁸⁾。東京商工リサーチ「2021」による後継者難による倒産の要因別調査では、最多が代表者の「死亡」の168件（前年度比18.3%増、構成比47.4%）で、ほぼ半数を占めており、「体調不良」が127件（同16.5%増、同35.8%）と続き、代表者などの「死亡」と「体調不良」の合計は295件（前年度251件）となり、「後継者難」倒産に占める構成比は83.3%（同78.6%）と、8割を超えてい

図表2 休廃業・解散件数と我が国企業の経営者平均年齢の推移



資料：東京商工リサーチ「2020年『休廃業・解散企業』動向調査」、「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」を参照

出所：中小企業庁〔2021〕Ⅱ-301に依拠し筆者作成

る¹⁹⁾。

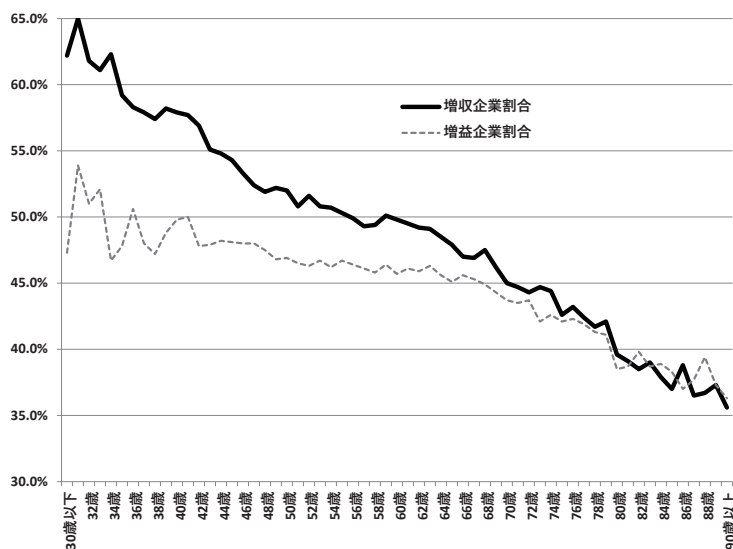
続いて、経営者の高齢化が企業の業績に与える影響について確認する。

図表3は、経営者年齢別に増収企業の割合と増益企業の割合を見たものである²⁰⁾。これを見ると、経営者年齢が30代以下の企業では増収割合が6割程度であるのに対し、80代以上の企業では4割程度となっており、経営者年齢が上昇するほど増収企業の割合が低下している²¹⁾。

増益企業割合は、増収企業の割合ほど顕著ではないものの、経営者年齢が上昇するほど増益企業の割合がなだらかに低下しており、売上高、利益ともに経営者年齢と負の相関があると推定できる²²⁾。

経営者年齢が若い企業ほど増収増益企業の割合が高いのは、経営者年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立った経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性があるかと推定され、こうした取り組みや試行錯誤を許容する組織風土が売上高や利益などのパフォーマンス向上に影響し

図表3 経営者年齢別の増収企業割合と増益企業割合



資料：東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」再編加工
出所：中小企業庁「[2021] II-307-308頁に依拠し筆者作成

ている可能性があると考えられる²³⁾。

さらに、中小企業庁編「[2021]」は、後継者有企業の承継方法は同族承継が67.4%であり、後継者有企業の方が総じてパフォーマンスが高く、後継者有無と企業パフォーマンスが相関関係にあると指摘している²⁴⁾。また、創業者や親族から引き継いだ経営者は同族承継を予定する割合が高く²⁵⁾、同族承継企業の多くは、事業承継の意思を伝えてから後継者に就任するまでに5年超の期間を要しているとしている²⁶⁾。

2. 事業承継に求められる取り組みと第二創業の課題

このように、我が国において少子高齢化が進むなか、経営不振にある中小企業においても代表者の高齢化が進んでおり、後継者の育成や事業承継

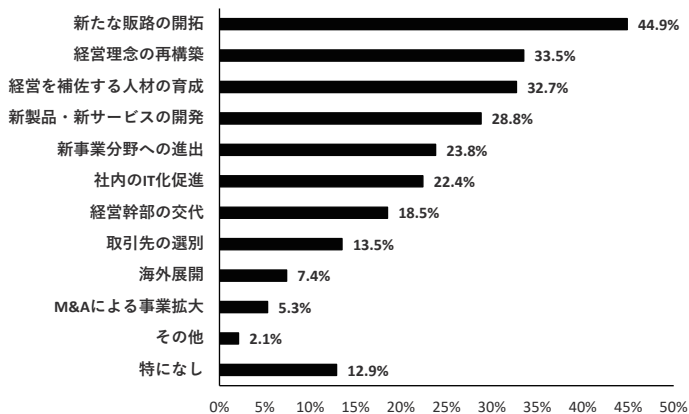
は、中小企業における重要な経営課題となっている。

中小企業における事業承継前後の後継者による取り組み状況を確認すると、中小企業庁編「2021」によれば、「先代経営者とともに経営に携わった」が58.2%で最も多く、次いで、「他社での勤務を経験した」が34.6%、「自社事業の技術・ノウハウについて学んだ」が33.5%となっている²⁷⁾。

現経営者が事業承継後5年程度の間に意識的に実施した取り組みでは、図表4に示すように、「新たな販路の開拓」が44.9%と最も多く、次いで「経営理念の再構築」が33.5%、「経営を補佐する人材の育成」は32.7%、「新製品・新サービスの開発」は28.8%、「新事業分野への進出」は23.8%となっており²⁸⁾、これらの取り組みが、事業承継後に重要視されている²⁹⁾。

また、中小企業庁の事業承継・第二創業研究会によれば、中小企業という事業体の維持・発展の観点からは、既存の事業体が、従前の事業を円滑に維持するという狭義の事業承継のみならず、新たな技術や市場に進出して事業を大きく発展・変革させようとする「第二創業」は極めて重要であ

図表4 現経営者が事業承継後（5年程度）に意識的に実施した取組³³⁾



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

出所：中小企業庁編「2021」II-331頁

るとしている³⁰⁾。

「第二創業」という用語は、様々な捉え方はあるが、本稿においては、中小企業庁の事業承継・第二創業研究会による「新たな技術や市場に進出して事業を大きく発展・変革させること」や栗井〔2021〕による「事業承継後の経営革新」として捉えており³¹⁾、第二創業は、経営不振にある中小企業を承継した後継者が再生を果たすうえで、きわめて重要な取り組みであると考えられる。

つまり、中小企業庁の事業承継・第二創業研究会が指摘したように、第二創業には、中小企業という事業体が有している技術や人材、取引先、信用などという既存の経営資源を活用できるため、事業展開上のリスクを軽減できるというメリットがあると考えられている。そして、第二創業は、経済活性化の観点からも、即効性の期待できる方策であることから、中小企業の第二創業を支後する国による施策なども講じられている³²⁾。

しかしながら、第二創業は、事業展開上のリスクを軽減できると考えられてはいるものの、「経営革新」という変革を伴う困難な取り組みでもある。金井〔1986〕が、理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わる経営トップのリーダーシップに不可欠な要素と指摘したように、理念が曖昧な経営不振の中小企業を承継した後継者が、この困難な第二創業によって「経営革新」に取り組み、持続型の再生を果たすためには、借り物ではない明確な理念に支えられたリーダーシップを発揮していくことが課題といえよう。

Ⅲ 第二創業に求められる後継者のリーダーシップと理念創成

太田〔2009〕は、「持続型再生の基本条件」は「経営者のリーダーシップ」であり、「経営者たる人」のリスク対応能力が先にあって、すべてのリスク対応が成り立つと主張する³⁴⁾。また、岩島〔2020〕は、後継者は未来を見据えたビジョンを描けるリーダーシップを有する人材に育たなければ

ばならないと指摘している³⁵⁾。さらに、Collins & Lazier [2020] は、リーダーシップの機能とは、明確なビジョン、すなわち理念を生み出し、社員と共有し、そのビジョンへのコミットメントと精力的な取り組みを促すこととし、ビジョンはリーダーシップの普遍的要件であるとしている³⁶⁾。

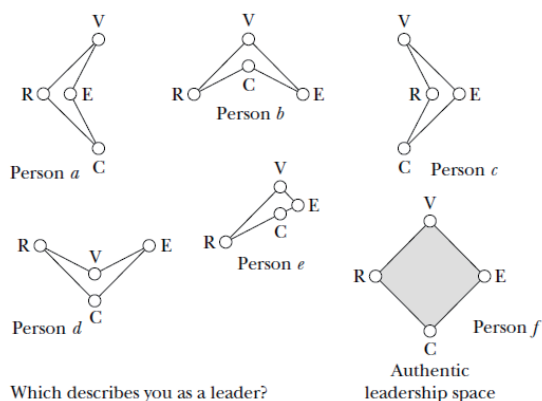
このように、理念が曖昧な経営不振の中小企業を受け継いだ後継者が、第二創業によって「経営革新」に取り組み、再生を図るには、リーダーシップの拠り所となる理念の構築が重要な課題となる。そこで本章では、中小企業の第二創業に求められるリーダーシップにおける理念の必要性、リーダーシップの拠り所となる理念の概念、リーダーシップ開発につながるると推定される理念の創成プロセスなどについて、既存研究をもとに検討していくこととする。

1. リーダーシップにおける理念の必要性

Greenleaf [1977] は、ミッション、すなわち理念の名の下に発揮される「サーバントリーダーシップ (servant leadership)」という概念を提唱する。サーバント・リーダーとは、そもそもサーバントであり、まず奉仕したいという自然な感情から始まり、それから、意識的な選択が働き、導きたいと思うようになるという考えが基礎となっている³⁷⁾。つまり、この概念は、自分が達成すべきことや夢に対して強い使命感を持ち、それを実現するために自らの意志でサーバントに徹し、大きなビジョンを描いて、部下が本当に困っているときにはコーチングを行いながら、自分が信じる理念の実現のために邁進している人たちをしっかりと支援しようとするリーダーシップを指している³⁸⁾。

Koestemburm [2002] は、図表5に示すように、リーダーシップ (greatness) を高めるには、ビジョン (vision: V) や倫理 (ethics: E)、現実 (reality: R)、勇気 (courage: C) の4要素をバランスよく高めていく必要性を「The Leadership Diamond Model (LDM)」において示し³⁹⁾、

図表5 The Leadership Diamond Modelとリーダーシップのタイプ

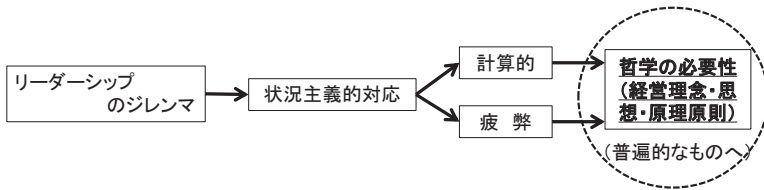


出所：Koestenbaum [2002] p. 188

「Person f」のタイプが、理想であり真のリーダーシップのあるべき広さ（姿）と主張するとともに、理念に相当するビジョン（V）や倫理（E）の重要性について指摘している⁴⁰⁾。

伊丹・加護野[2003]は、図表6で示すように、リーダーシップのジレンマを解消するために必要となってくるのが、哲学や理念であると指摘する⁴¹⁾。つまり、後継経営者などのリーダーは状況に応じて適切な行動をとる必要はあるが、関係者に計算づくや日和見的存在であるという印象を与え、判断への信頼感というリーダーシップの源泉にマイナスの効果を与えてしまうというのである。さらに、状況に応じて適切な行動をとるには、大変な計算の努力が必要で、リーダーを疲弊させてしまうという⁴²⁾。そこで、これらの問題を解消するためにも、哲学や思想、原理原則、すなわち理念が必要になってくるというのである。優れた経営者は、状況に応じた臨機応変な対応力と確固とした基盤、信念を与える普遍的な原理原則としての理念があるとし、理念と現実の矛盾を創造的に解消するような考え方を生み出しているのである⁴³⁾。

図表6 リーダーシップのジレンマと理念



出所：伊丹・加護野〔2003〕388頁に依拠し筆者作成

佐竹〔2020〕などは、Bass & Avolio〔1995〕らによって開発された変革型リーダーシップを測定するMLQ（5-X Short Form）を活用した研究結果から、変革型リーダーシップの構成要素である理念に相当する「理想的影响行動（idealized influence）」と戦略・計画・目標に相当する「鼓舞する動機付け（inspiration motivation）」の度合いが、他の3要素である「カリスマ（attributed charisma）」、「知的刺激（intellectual stimulation）」、「個別的配慮（individualized consideration）」よりも高い状態であれば、企業成長力が高く、好業績にあるリーダーシップとした。一方、企業成長力の低い経営不振時におけるリーダーシップは、明確な理念や戦略・計画などが存在せず、「理想的影响行動」や「鼓舞する動機付け」の度合いが他の3要素よりも低い状態にあるとしており、中小企業再生に有効なPDCAの継続実施には、戦略や計画のみならず、理念に裏打ちされたリーダーシップの発揮が求められると指摘した。

このように、ビジョンやミッション、すなわち理念が明確であれば、理念の名の下に従業員や関係者をまとめ、一つの方向に向かって組織力を結集させるリーダーシップを発揮し、第二創業によって業績を向上させる可能性が高まると考えられる。

しかしながら、理念は、計画に比べ象徴的な飾り物として扱われている場合が多く⁴⁴⁾、目先の利益や企業業績と直結しない「タテマエ」として捉えられがちであり、無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振状

態にある中小企業の多くには、明確な理念が存在しない。さらに、理念が曖昧な危機的状況に陥っている経営不振の中小企業においては、どのようにして理念を創成していけばよいのかについては議論の蓄積が進んでおらず、理念を早期に創成するための方法について議論を重ねる必要がある。

2. 理念の概念

山城〔1969〕は、「経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方」と「主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方」を理念として定義した⁴⁵⁾。中川〔1972〕による定義では、「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」とし⁴⁶⁾、浅野〔1991〕は、「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である」としている⁴⁷⁾。また、清水〔1996〕は、「経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理」とし⁴⁸⁾、伊丹・加護野〔2003〕は、パナソニック社の創業者である松下幸之助の事例から、理念を「組織の理念的目的（この企業は何のために存在するか）と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方」と定義した⁴⁹⁾。

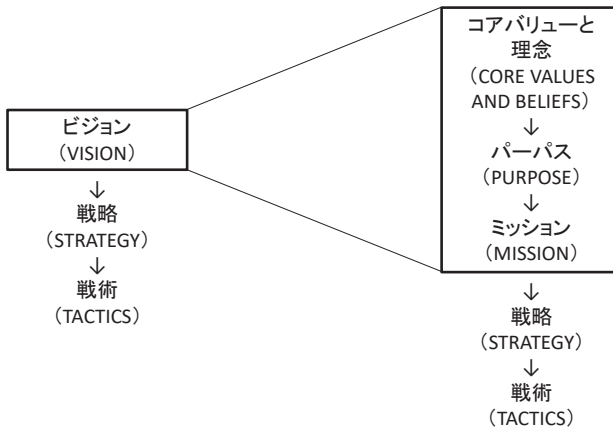
さらに、伊丹・加護野〔2003〕によれば、理念は、モチベーションのベース（人々の心理的エネルギーと生きがいの場）や判断のベース（信条の場）、コミュニケーションのベース（情報伝達の間）を提供し、組織を本当の生きた存在にするとして、理念には三つの組織的意義があるとしている⁵⁰⁾。

高田〔1978〕は、理念を、経営目標とともに経営目的を構成する合成体であるとし、理念を上位概念、経営目標を下位概念として捉えた。そして、理念には、経営信条（management creed）、経営信念（management belief）、経営理想（management ideal）の意義があり、経営目標には、

短期目標（management goals）と長期目標（management objectives）の意味があると明確に区別し、経営目的の構造を示した。また、理念は、経営目的性をもち、経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念（理想）とし、簡単には経営観であると定義し、経営目標観、経営組織観、経営経済観、環境諸主体観（社会観）という四つの見方が含まれると指摘している。さらに、「経営理念と経営目標」、「経営目標と経営経済」、「経営目標と経営組織」には、規制と制約という相互作用の関係があるとしている⁵¹⁾。

Collins & Lazier [2020] は、ビジョン、すなわち理念はリーダーシップの普遍的要件であるとし、図表7の「ビジョン、戦略、戦術の図」で基本的な流れで示すように、まず「ビジョン（VISION）」があり、そこから「戦略（STRATEGY）」、さらに「戦術（TACTICS）」が生まれ、ビジョンは、「コアバリューと理念（CORE VALUES AND BELIEFS）」、「パーパス（PURPOSE）」、「ミッション（MISSION）」という三つの

図表7 ビジョン、戦略、戦術の図



出所：Collins & Lazier [2020] 156頁に依拠し筆者作成

基本要素で成り立っているとしている⁵²⁾。

一つ目の「コアバリューと理念」は、ビジョンの出発点であり、組織を動かす根本原則や信条を体系化したもので、事業と人生に関する哲学に相当するとともに、絶対に順守されるべき原則であるとしている。さらに、組織のリーダー自身が内に秘めた「嘘偽りのない」価値観と理念の延長でなければならないとし、「コアバリューとは『つくる』ものではない」と指摘する⁵³⁾。

二つ目の構成要素である「パーパス」は、「コアバリューと理念」から湧き出てくるもので、組織が存在する根本的理由であり、人々の意欲をかき立て、個人にとっての生きる目的と同じ役割を果たすものとしている。また、組織の行方を照らす星のように、常に実現に向けて努力すべき目標ではあるものの、決して完全に実現されることはないという特徴があると指摘した⁵⁴⁾。

三つ目の構成要素である「ミッション」は、「全社員のエネルギーを集中させるべき、明快で説得力のある全体目標を指す」とし⁵⁵⁾、「決して実現されることのないパーパスと違い、ミッションは実現可能だ」としている⁵⁶⁾。また、「バリュー」や「パーパス」を、「人々を勇気づける明確な目標に落とし込んだもの」とし、「ミッション」には、壮大で困難で大胆で、実現可能な明確なゴールと時間軸があるとしている⁵⁷⁾。さらに、「ミッション」には、「目標」、「共通の敵」、「ロールモデル」、「内部変革」という四つの類型が基本的にあるとしている⁵⁸⁾。

これらの既存研究における理念の捉え方からは、理念そのものを目的とする定義づけや、経営の目的を明確にしたうえで、その目的を達成させるための指針であり、拠り所であり、指導原理となる考え方であることなどが示されている。つまり、これらの定義づけからは、経営の目的が不明確な状態であれば、理念としては成立していないということになろう。

3. 理念創成プロセス

Collins & Porras [1994] は、卓越した企業であり未来志向のビジョナリー・カンパニーを築くには、理念にあたる「基本理念」を文章化することが重要であるとし、そこには、「基本的価値観」と「目的」が明示されることを推奨している⁵⁹⁾。また、「不利益を被るようになったとしても、百年間にわたって守り続けていくべきものはどれか」などと自問することによって、どれが本物の「基本的価値観」なのかを見極める方法を示すとともに⁶⁰⁾、「基本理念」を掲げるときには、「心から信じていることを表現することが不可欠」であるとしている⁶¹⁾。すなわち、「理念を見出すには、『会社を閉鎖し、清算し、資産を売却することもできるのに、そうしないのはなぜなのか』などと自問し、組織が存在する理由をもっと深く、根本的に考えることが重要である」と指摘する⁶²⁾。

しかし、Collins & Porrasは、「理念の文章化は早ければ早いほどよい」と指摘しながらも、ビジョナリー・カンパニーの多くが「基本理念」を文章化したのは設立から10年前後の大企業に成長する前だといった調査結果から、発展途上の中小企業においては、「基本理念を文章化していなくても問題はない」としており、早期に文章化する方法については具体的に示されていない⁶³⁾。

Collins & Lazier [2020] は、本稿でいう理念に相当するビジョンは、前述したように、「コアバリューと理念」、「パーパス」、「ミッション」という三つの要素から構成されているとし、一つ目の「コアバリューと理念」は、ビジョンの出発点であり、リーダー自身の内側から生まれるもので、内に秘めた「嘘偽りのない」価値観と理念の延長でなくてはならず、「つくる」ものではなく、また、「私たちはどのような価値観や理念を持つべきか」という問いでもなく、「私たちの心のなかにある価値観や理念とはどのようなものか」と問うべきであるとしており、言葉ではなく、個別具体的な行動を通じて伝わりと主張する⁶⁴⁾。

二つ目の構成要素である「パーパス」は、「コアバリューと理念」から湧き出てくるもので、「1～2文で簡潔に表現すべきもの」とし、それを示す「パーパス・ステートメント (Statement of Purpose)」は、「企業が存在する理由、基本的な人間のニーズをどう満たし、世界にどんな影響を与えようとしているかを簡潔に伝える声明文である」と指摘するとともに、優れた「パーパス・ステートメント」は、スケールが大きく、本質的で刺激的で永続性があり、少なくとも100年にわたって会社の指針となりうるとしている⁶⁵⁾。

また、『なぜ』という問いかけを何度か積み重ねていくプロセスは、パーパスの明確化にとっても効果的だ」とし、「なぜ私たちは存在しつづけるのか。私たちが存在しなくなったら、この世界は何を失うのか」という問いや、「私たちはXという製品をつくっている」という1文から出発し、「なぜ」を5回繰り返すことで事業の根本的パーパスにたどり着くという「パーパス」を見つける方法の可能性を示している⁶⁶⁾。

三つ目の構成要素である「ミッション」は、情熱が必要であり、「バリュー」や「パーパス」を「人々を勇気づける明確な目標に落とし込んだもの」とし、分析に直感を足し合わせて決め、これが完遂されたら、再び「パーパス」に立ち返って新たな「ミッション」を設定するものとしている⁶⁷⁾。

Collins [2001] は、「だれを選ぶか」をまず決めて、つぎに「何をなすべきか」を決め、ビジョンも、戦略も、戦術も、組織構造も、技術も、「だれを選ぶか」を決めた後に考えるべきであるとしている⁶⁸⁾。また、Collins & Lazier [2020] も「まず目的を選ぶ」から「まず人を選ぶ」への発想転換が必要で、「最初に人を選ぶ」原則の重要性を主張している⁶⁹⁾。

宮田 [2004] は、「経営理念は、経営者の問題意識・能力・課題が社会のニーズと結びついたところに形成される」とするとともに⁷⁰⁾、理念は、「創業者あるいは経営者の自己実現の結果」として形成されるべきもので

あると指摘した⁷¹⁾。そして、自己実現には、努力の方向を間違わないことが要点となり、努力の方向性を示してくれるものが「問いかけ」などの問題意識を含む動機付けであり、「経営理念に結晶化してゆくのは、この『問いかけ』である」と主張した⁷²⁾。

さらに、宮田は、イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏の自己実現による結果として理念が形成された事例から、Maslow [1970] の「欲求5段階説」でいう「生物的欲求（生理的欲求・安定の欲求）」と「社会的欲求（連帯の欲求・自尊の欲求）」の次元からなる「欠乏動機」状態が、「自己実現の欲求（宗教的欲求）」である「成長動機」状態へと質的転換がなされると同時に、経営者の内なる確信が理念へと転換していくとする理念の形成過程を示した。

一方、宮田は、理念のある中小企業のなかで最も経常利益が高いのは、創業後11年～20年に理念を形成した企業であるとする調査結果から、「経営理念の形成には時間がかかる」としており⁷³⁾、理念を早期に創成するための具体的な方法については示していない。

しかし、危機的な状況にある中小企業における後継者の動機付けの観点からは、宮田が示したMaslowの「欲求5段階説」にもとづく自己実現プロセスの視角は示唆に富む。当該経営者が早期に欲しているのは、理念ではなく危機的な状況を回避するための当面のカネや利益であることが想定される。この当面のカネや利益を得ることが当該経営者にとって喫緊の課題であり「ホンネ」である。したがって、理念の必要性や有効性を意識しながらも、まずは、「生物的欲求（生理的欲求・安定の欲求）」としての「ホンネ」である当面の利益の問題を直視し、そこから段階的に「自己実現の欲求（宗教的欲求）」を充足させようとする「成長動機」へと進む自然の流れのなかから、理念を見出していこうとするプロセスは、当該後継者の関心度に応じた方法であり、より現実的でモチベーションが高められると考えられる。

宮田のMaslowの欲求5段階説から理念が導かれる段階を示した概念に⁷⁴⁾、Ackoff [1971]・Ackoff & Emery [1972] の「理想追求システム」⁷⁵⁾にもとづいた概念を加味して考察すると、当面のカネや利益の問題を克服した状態にするための「①短期目標 (goals)」である計画検討後に、「②中長期目標 (objectives)」や戦略を導き、そこから「③理想 (ideal)」としての理念を検討していこうとするプロセスによる方法は、当該中小企業においては、より現実的であり、有効であると推定している。

つまり、経営不振に陥っている「欠乏動機」状態にある事業承継後の中小企業が、いきなりMaslowのいう「自己実現の欲求」に相当し、高い理想である理念を検討するよりは、「生理的欲求」や「安定の欲求」を満たす、すなわち目の前にある当面の利益にかかわる問題を解決するための「①短期目標」を、まずは設定することから着想する方がより現実的だからである。そのうえで「②長期目標」や戦略を検討し⁷⁶⁾、そこから「③理想」である理念を導くという段階を踏んだ「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスは、「理念ありき」とする「理念→戦略→計画」型よりも、当該企業の後継者にとっては受け入れやすく、実行意欲が高まると考えられるのである。

佐竹 [2021] は、この宮田らの視角を手掛りに、たむら社の再生事例から中小企業再生に求められる変革型リーダーシップを支える理念を早期に創成する有効な方法として、理念創成プロセスの検討を試みた。そして、この検討結果から、危機的状況にある経営不振の中小企業においては、「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なり、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、理念を拠り所とし、中小企業再生につながる変革型のリーダーシップが開発されていく可能性を指摘した。

以上から、理念が曖昧な経営不振の中小企業における後継者が第二創業によって再生を図るには、リーダーシップの拠り所となる「嘘偽りのない」のない理念を見出す必要があり、そのためには、「最初に人を選ぶ」

原則の重要性を認識するとともに、「ホンネ」である当面の利益の問題を直視し、そこから段階的に「自己実現の欲求（宗教的欲求）」を充足させようとする「成長動機」へと進む自然の流れのなかから、理念を見出し、いこうとするプロセスは、当該後継者の関心度に応じた方法であり、有効であると考えられる。

IV 事例研究

前章では、第二創業に求められる後継者のリーダーシップにおける理念の必要性とリーダーシップの拠り所となる理念の概念、理念の創成プロセスなどについて既存研究をもとに考察した。

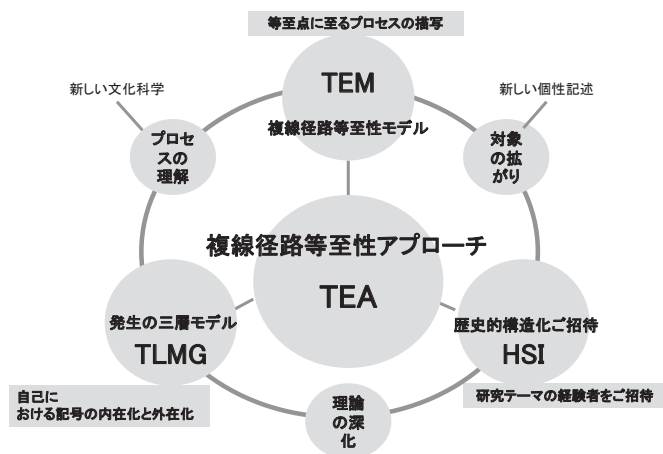
本章では、これまでの議論を踏まえたうえで、第二創業に取り組んだ中小企業である浜野製作所の事例研究を行う。そして、理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の第二創業による再生に有効な後継者のリーダーシップ開発につながると推定される理念の創成プロセスを探っていく。

1. 分析手法

本稿では、複線径路等至性アプローチであるTEA（Trajectory Equifinality Approach）による分析手法を活用する。TEAは、時間を捨象せずに人生の理解を可能にしようとする文化心理学のアプローチであり、構造（ストラクチャー）ではなく、過程（プロセス）を理解しようとするアプローチを指し、図表8に示すように、「複線径路等至性モデル（Trajectory Equifinality Model：TEM）」、「歴史的構造化ご招待（Historically Structured Inviting：HSI）」、「発生の三層モデル（Three Layers Model of Genesis：TLMG）」を統合したものである⁷⁾。

TEMは等至点（Equifinality Point：EFP）に至る複数の径路をモデルとして描く方法であり、このEFPに対する径路の分かれ道が発生するのが分岐点（Bifurcation Point：BFP）である。HSIは対象者選定のための枠

図表8 TEAの三つの要素（TEM・HSI・TLMG）



出所：安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サウトツヤ（編）[2015] 4頁に依拠し筆者作成

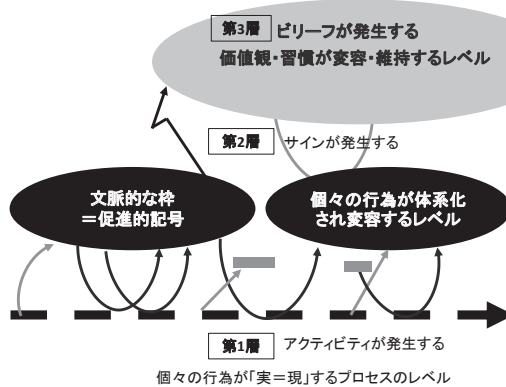
組みであり、EFPの経験者を調査にお招きすることである。TLMGは、BFPにおいて変容や維持が生じる際の自己に関する仮説的メカニズムである⁷⁸⁾。

TEMにおいては、横に一本「→」を引いて非可逆的時間を表し、EFPは研究者が研究したい現象であり、その経験者を招いて（HSI）そこに至る径路を描いていこうというのがTEMである。そして、EFPに対する論理的な補集合として設定されるのは「両極化した等至点（Polarized EFP：P-EFP）」であり、時間の次元と「EFP－P-EFP」の次元、という二つの次元を設定することによって、単なるタイムライン・年表とは異なり、径路をダイナミックに捉えることが可能となってくる⁷⁹⁾。

BFPにおける内的変容過程を捉えるのに有用なTLMGは、文化的な記号を取り入れて変容するシステムとしての人間の動的なメカニズムを捉える理論であり、TLMGを横から表した図表9で示すように、アクティビティが発生する個人活動レベル（第1層）、サインが発生する記号レベル（第

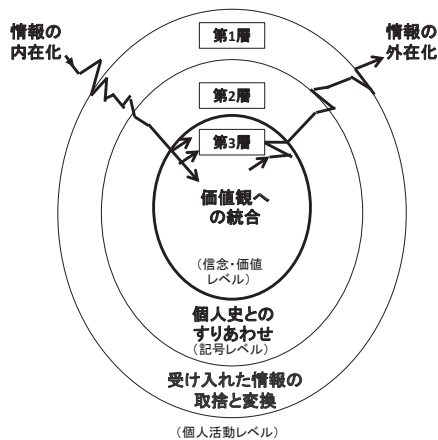
2層)、ビリーフが発生する信念・価値観レベル（第3層）という異なる三つの層によって記述される⁸⁰⁾。また、TLMGを上から表した図表10で示すように、TLMGでは、想定するこの3層間情報の内在化・外在化プロセ

図表9 TLMG（横から）



出所：安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ（編）[2015] 27頁に依拠し筆者作成

図表10 TLMG（上から）



出所：安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ（編）[2015] 34頁に依拠し筆者作成

スにより、行動と価値観・信念の様相を促進的記号の絡み合いによって理解しようとする⁸¹⁾。

本稿においてTEAを用いるのは、経営不振にある中小企業を引き継いだ後継者が、どのタイミングでどのような経験をし、その経験からどのようにして価値観としての理念を創成していき、中小企業再生に有効と推定される第二創業に取り組むリーダーシップを開発・発揮していったのかという内的変容の状態を、個別具体的に描写できると考えたからである。つまり、タイミングについては、時間軸で経験を描写するTEMによって、内的状態の変容実態については、行動（経験）・記号（認識）・信念価値観（理念）という3層に分けられるものと仮定して分析するTLMGによって、それぞれを分析し、TEM/TLMG図としてまとめることができるのである。

本稿におけるTEAによる具体的な分析手順としては、まず、研究者の興味・関心である一つ目のEFPを「理念創成」とし、二つ目のEFPは「第二創業による中小企業再生のリーダーシップが開発・発揮される」とし、インタビューなどで得られた各種データにより、EFPに至るまでの後継者個人のライフストーリーとしての経験（行動）と状態などを時系列に沿って並べ、そこから径路が発生・分岐するポイントであるBFPや、ある経験をする際に必ず行き当たる出来事や行動選択となる「必須通過点（Obligatory Passage Point : OPP）」を描写・確認していく⁸²⁾。つぎに、EFPへ至るように働く力である「社会的助勢（Social Guidance : SG）」と、EFPから遠ざけようとする力である「社会的方向づけ（Social Direction : SD）」をTEMによって図示し、分析していく。

続いて、TEMによって示された後継者のライフストーリーとしての経験（行動）と状態などを踏まえ、その経験などから生じた価値観の変容、すなわち理念の創成プロセスと第二創業としての経営革新によって再生を果たしていくためのリーダーシップが開発されていく流れを確認するために、TLMGを用いた分析を行う。具体的には、TEMの分析結果を「受け

入れた情報の取捨と変換」が行われた第1層である個人活動（アクティビティが発生し、個々の行為が「実＝現」するプロセス）のレベルとして記述する。そして、そこで示された経験などをどのように後継者が認識したのかについて、文脈的な枠であり促進的な記号（サインが発生し、個々の行為が体系化され変容する）レベルとして、「個人史とのすりあわせ」に相当する第2層に描写していく。さらに、それらの経験や認識がどのようにして「価値観への統合」が行われていったのかについて、信念・価値観（ビリーフが発生し、価値観・習慣が変容・維持する）レベルとして、第3層において示し、分析していくこととする。

2. 浜野製作所の概要と事業承継後の経営状況

本節では、調査対象先である浜野製作所の企業概要と同社における事業承継後の経営状況などについて概観する。

株式会社浜野製作所（本社所在地：東京都墨田区）は、現在の代表取締役CEOである浜野慶一氏（以下、浜野氏）の父親（浜野嘉彦氏）によって1968年6月に町工場として創業され、1978年に株式会社化（設立）された。同社は、資本金2,000万円、社員48名（役員を除く）規模の中小企業である⁸³⁾。同社の主力事業は、自動車関連部品などの金属プレス加工や板金加工、設計開発などであり、東京都墨田区八広において本社板金工場・Garage Sumida（ガレージスマダ）、第一工場、第二工場、第三工場の4工場を構えている。さらに図表11に示すように、同社は、経済産業省などの公的機関における様々な賞を受賞するとともに、多くのマスメディアでも取り上げられている。

浜野氏は、1993年に父親が他界すると、急遽、父親の伝手で就職した勤務先を退職し、浜野製作所の2代目として代表取締役社長に就任し事業を承継する。そして、創業以来、父親と二人三脚で同社の経営を支えてきた母親が2年後の1995年に他界してしまう。また、2000年には、近隣からの

図表11 主な受賞実績など

平成15年 3月 (2003年)	墨田区より優良工場であるフレッシュゆめ工場モデル工場の認定を受ける
平成17年 2月 (2005年)	「すみだが元気になるものづくり企業大賞」受賞
平成19年 2月 (2007年)	じょうとうIT経営大賞 優秀賞受賞
平成19年 5月 (2007年)	『レーザー加工作品コンテスト』第2位受賞
平成19年10月 (2007年)	東京商工会議所主催の第5回「勇気ある経営大賞」で優秀賞受賞
平成20年 2月 (2008年)	経済産業省主催「中小企業IT経営力大賞」で、IT経営実践認定企業に
平成20年11月 (2008年)	東京都中小企業ものづくり人材育成大賞奨励賞受賞
平成20年12月 (2008年)	経営革新計画承認
平成23年 8月 (2011年)	東日本大震災・復興・復旧 経済産業大臣表彰
平成23年10月 (2011年)	東京都経営革新計画奨励賞 受賞
平成24年 3月 (2012年)	東京東信用金庫協会 平成23年度優良企業表彰・審査員特別賞受賞
平成26年 3月 (2014年)	日刊工業新聞社主催「第43回日本産業技術大賞」で「江戸っ子1号」が審査委員会特別賞受賞
平成26年 3月 (2014年)	経済産業省主催「平成25年おもてなし経営企業選」選出
平成26年 7月 (2014年)	「江戸っ子1号」プロジェクトが海洋立国推進功労者表彰（内閣総理大臣賞）
平成26年 9月 (2014年)	「江戸っ子1号」プロジェクトが第12回産学官連携功労者表彰（内閣総理大臣賞）
平成26年11月 (2014年)	「江戸っ子1号」プロジェクトが第3回素形材連携経営賞の「中小企業庁長官賞」受賞
平成27年10月 (2015年)	経済産業省主催「攻めのIT経営中小企業百選」選出
平成28年 9月 (2016年)	「江戸っ子1号ビジネスモデル」グッドデザイン賞受賞
平成29年 3月 (2017年)	文部科学省主催「平成28年度青少年の体験活動推進企業表彰」で審査委員会特別賞を受賞
平成30年 1月 (2018年)	経済産業大臣賞（「ものづくり+（プラス）企業」部門）を受賞
平成30年 6月 (2018年)	天皇陛下 行幸
令和 2年11月 (2020年)	東京都中小企業振興公社表彰「功労賞」受賞
令和 3年 1月 (2021年)	認定NPO法人環境文明主催「2020年度 経営者「環境力」大賞」受賞

出所：浜野製作所のホームページ（<https://hamano-products.co.jp/company/>）より抜粋

出火が原因で同社の本社工場などが火災で焼失してしまったのである。また、この火災によって、建屋の消失のみならず機械設備などの全てが使用できなくなるとともに、出火原因である大手住宅メーカーが倒産し、補償金（6,000万円）も回収できなくなってしまったことから資金が枯渇し、唯一の従業員である金岡裕之氏（現専務取締役）の給与なども支払えないという経営状況にあったという。さらに、当時わずか4社のみの取引先か

らの受注も大幅に減少しており、倒産にまで追い込まれそうになるという危機的な状況に直面していた⁸⁴⁾。

しかしながら、こういった危機的な状況下において浜野氏は、社員（現専務取締役である金岡裕之氏）や法人顧客である取引先の担当者（P社の購買課長）、および墨田区の地域住民（空き工場の貸主と不動産業者の担当者）などとの出会いや関係性がきっかけとなって、それまで漠然と考えてきたこと、ずっと心の中で思いつづけてきたことを2003年に理念として明文化したのである⁸⁵⁾。そして、この理念を拠り所とし、第二創業としての経営革新などに積極的に取り組み⁸⁶⁾、火災から7年後の2007年には、売上高は火災以前の約10倍となり、2020年には取引先が4社から約5,000社にまで増加する。また、「第7回 ものづくり日本大賞」の経済産業大臣賞（「ものづくり+（プラス）企業」部門）などを受賞し、天皇陛下による工場視察も執り行われるなど、着実に業績を伸ばし再生・成長していったのである。

3. 浜野氏のライフストーリーと理念創成プロセス

本節では、浜野製作所における2代目の後継者として事業を承継した浜野氏の学生時代以降のライフストーリーを概観し、第二創業によって同社を再生・成長へと導いた後継者としてのリーダーシップ開発につながったと推定される理念創成プロセスを確認していく。

(1) 第1期：学生時代と精密板金加工企業における修行

浜野氏は、1962に東京都墨田区で生まれ、大学では経営学を専攻していた。学生当時の浜野氏は、浜野製作所を後継者として事業を引き継ぐ気は全くなく、普通のサラリーマンになりたいといった考えから就職活動を行い、大手企業などからの内定も既に出されていた状況にあったという。また、父親からも同社を継いで欲しいといった申し入れなどは一切なかった

としている。そして、当時の同社における役員は父親と母親の二人だけであり、仕事でトラブルが発生するとケンカが絶えず起こり、浜野製作所という場所は両親が毎日ケンカをしている所だというイメージしかなく、「本当は2人とも、こんな仕事をやりたくなかったんじゃないか」と浜野氏は学生当時を振り返る⁸⁷⁾。

このように浜野氏は、同社の事業を引き継ぐ考えは全くなく就職活動をしているなかで、父親から飲みに誘われた際に、「誇りをもって仕事をしている」と父親が発した一言にショックを受け、企業規模などの見てくれだけで判断してしまっていた自分自身が情けなくなるのと同時に、「誇りをもてる仕事って、ステキだな」と湧いてきたとしている。また、「そんな仕事だったら、誰かが引き継がないと、その仕事はなくなってしまうのではないか」と浜野氏は当時の心境の変化を述べている⁸⁸⁾。

悩んだ結果、浜野氏は、後継者となって事業を引き継ぐ考えがあることを父親に申し出るとともに、相談したところ、父親は、「おまえみたいな文系のやつが、いきなりウチの家業を継ぎたいと言っても、使いものにならない。少なくとも10年間、他人の釜の飯を食ってこい。丁稚奉公してから浜野に戻ってこい」と言い放つとともに、以下のように続けたという⁸⁹⁾。

ウチは会社といっても、ちっちゃい個人事業みたいなもんだ。そんな浜野の社長になるには、現場のことを端から端まで、すべてわかっていないと何もできん。技術がわからんと、モノもつくれんし、職人とも話が通じん。お客さんとも、まともな話ができん。10年間、オレの知っている工場に行って現場で働いてこい。⁹⁰⁾

さらに浜野氏の父親は、これまでのような量産する仕事は、今後、人件費の安い海外へ流れていくことになるので、これからは多品種少量生産をメインにしなければ、生き残れないといった将来を見据えた考えを浜野氏

に示す。そして、10年後に浜野製作所の事業を継ぐ頃には、少品種大量生産によるプレス加工や金型製作などではなく、試作品などにも対応する多品種少量生産を柱とし、金型を使用しないでも生き残っていける事業を展開するためにも、他社で修行を積みながら学んでくる必要性などを父親に諭されたとしている。

その後、浜野氏の父親は、将来を見据え、東京都板橋区にある従業員100人規模の精密板金加工企業の知人である社長に頭を下げ、最も低い給料でもかまわないので様々な部署を回らせ、折り曲げの加工や溶接、プログラミングなどを浜野氏に経験させてもらうことを頼み込みこんだという。こうして浜野氏は、浜野製作所を継ぐことを決意し、大学を卒業した1985年にこの板金加工業を営む企業に、父親の紹介で修行のために一旦就職することになるのである。

また、ここで浜野氏は、浜野製作所の現専務取締役である金岡裕之氏と出会うことになる。金岡氏は当時、遅刻の常習犯ということもあり、上司に怒られてばかりいるような社員ではあったが、浜野氏とは頻繁に酒を飲みながら、ものづくりや夢の話で意気投合したという。その後、金岡氏は当該精密板金加工企業を退職し、他の工場を点々と移っていったという。

(2) 第2期：事業承継、金岡氏の入社、火災、仮工場手配、資金の枯渇

しかし、1993年に浜野氏の父親が急死したことにより、浜野氏は、10年間の約束で勤務していた当該精密板金加工企業を7年間で辞め、2代目の代表取締役社長として浜野製作所を継ぐことになる。創業以来、現場や経理に携わってきた母親から浜野製作所における様々なことを教わりながら業務をこなしていくが、2年後の1995年に母親も病で亡くなってしまう。また、それまで同社で働いていた職人も高齢のために離職し、従業員は誰もいなくなってしまったのである。さらに、ハローワークなどの求人情報を通じて応募してきた求職者は、老朽化した社屋と汚れた工場などを見る

と、面接もせずに応募を取りやめてしまったという。

こういった従業員が誰もいない状況において、浜野氏はある所用で金岡氏に電話で連絡をしたところ、偶然にも金岡氏も求職中だということがわかり、浜野製作所への入社を申し入れる。結果、金岡氏は1995年に浜野製作所へ入社し、二人で同社の事業を再開することになる。

しかし、金岡氏が入社した5年後の2000年に、近隣からの出火が原因で同社の本社工場などが火災で全て焼失してしまう。また、この火災によって、建屋の消失のみならず機械設備などの全てが使用できなくなってしまったという。納期を間近に控えた取引先からの受注業務をこなすために、浜野氏は、まずは地元地域である墨田区の不動産業者に相談し、火事が起きたその日のうちに仮工場を手配したとしている。

この不動産業者の迅速な対応で紹介された地元地域の墨田区にある仮工場の貸主と亡くなった貸主の夫は⁹¹⁾、かつては皮のなめし工場を営んでおり、1990年に火事に遭い、経営の危機に直面したという。その後、経営は持ち直したが、1997年にこの貸主は、工場を再建するために無理をした夫を失ってしまう。その後は、職人も高齢となり、後継者がおらず廃業し、土地と建物だけの空き工場が残ったという。そこで、同じような境遇で困っていた浜野氏に、夫の形見ともいえるこの空き工場を即決で貸すとともに、労いの言葉をかけながら食事などもふるまってくれたのである。そして浜野氏は、これを機に、火災に遭い一番大変なときにお世話になった墨田区という地域に感謝の念をもって「墨田の土地で生きよう」と決め、墨田区という「地域」に恩返しをするためにも「夢と希望と誇りをもった活力ある企業になる」ことを志す。

こうして、火事が起きたその日のうちに仮工場は手配できたが、出火原因である大手住宅メーカーが倒産し、当てにしていたわずかな補償金6,000万円の回収もできなくなってしまったことから資金が枯渇してしまう。そして、1台30万円の中古機械さえ購入できないばかりか、当時唯一の従業

員であった金岡氏の給与すら支払えない経営状態にあったという。

出火原因である大手住宅メーカーの倒産をニュースで知った浜野氏は、金岡氏に仕事を早々に終わらせて帰宅させる指示を出し、当該住宅メーカーに赴くが誰とも会うことはできず、その日の深夜に工場に戻る。すると、誰もいないはずの工場には、金岡氏が独りで金型の錆びを落としている姿があったという。その姿を見た浜野氏は、金岡氏がかawaiiそうに思い、自分自身も情けなくなってしまったとし、金岡氏に走り寄り以下のように告げたのである。

金岡、この会社の後始末は俺がやる。おまえには生活があるから、明日からほかの会社に行け、いま借りているおまえの給料はすぐには払えないけど、必ず返す。ほかの会社で仕事をしてくれ。⁹²⁾

このように、浜野氏が金岡氏に言葉をかけると、「社長、俺は金のために浜野に来てるんじゃない、俺はあんたと仕事がしたいからここにいる、浜野製作所、まだ潰れていないよ」と金岡氏は言葉を返し、浜野氏とともに、浜野製作所で働き続ける考えを示したという。そして、金岡氏のこの言葉が、心も体も折れてしまって限界の状態にあった浜野氏の心に突き刺さり、浜野氏は、金岡氏とともに、事業を立て直し、金岡氏のような思いで働いてくれる社員に報いるためにも、「夢と希望と誇りをもった活力ある企業になる」という覚悟を決めたとしている⁹³⁾。

(3) 第3期：P社との継続取引

このように、浜野製作所が「どん底」状態にあったとき、自社製品をつくっている（メーカー機能のある）唯一の取引先であった企業（以下、P社）の購買課長は、すぐに火事の見舞いに訪れ、浜野氏からの話を聞き、仕事を発注してくれたという。それにもかかわらず、火事の影響で浜野製

作所にあった機械は使えなくなっており、受注した仕事を行うには、新たに機械を購入する必要があったという。しかしながら、「どん底」状態にあった浜野製作所では、一番安い中古でも30万円はするという機械を購入できず、「蹴飛ばし」という人力による足踏み式の機械2台を2万円で購入し、急遽対応したのである。

しかし、火災によって「どん底」状態にある浜野製作所の実情を知ったP社の部長は、浜野製作所から仕事を引き上げ、他社に仕事を割り振る指示を購入課長に与えてしまう。それにもかかわらず、「浜野製作所に仕事を出しつづけてやってもらえませんか」と購買課長が上司である部長に頼み込み、そのおかげでP社からの仕事は継続して浜野製作所に発注されたという⁹⁴⁾。そして、浜野氏は、P社の購買課長が部長を説得した理由を、部下であるP社の社員から以下のように聞いたとしている⁹⁵⁾。

ウチが困っているときに一生懸命、誠心誠意、納期に間に合わせてくれた。そういう協力工場さんがいちばん大変なときに、ウチが仕事を引き上げてどうするんですか。こういうときだからこそ、仕事を出しつづけなきゃいけないんじゃないですか。⁹⁶⁾

つまり、浜野製作所が火災に遭う3ヶ月前、発注漏れというP社のミスから、金曜日の19時頃に浜野製作所に発注し、週明けの月曜日には納品しなくてはならないという通常では間に合わない納期設定であったにもかかわらず、P社の就業開始時刻である8時よりも1時間も早い月曜日の朝7時に浜野製作所は納品したのである。

このように、P社からの仕事は、当時の浜野製作所にとっては命綱であり、火災後も継続してP社からの注文がなければ、浜野製作所の命運は尽きていたに違いないと浜野氏は当時を振り返っている。そして、浜野製作所が一番大変な「どん底」状態にあるときに、仕事の継続発注によって

救ってくれた「お客様」に恩返しをするためにも、「夢と希望と誇りをもった活力ある企業になる」ことを決意し、この気持ちを同社の理念に盛り込んだのである。

(4) 第4期：理念創成と第二創業による再生・成長

浜野製作所は、こうした金岡氏や地元地域の不動産業者・仮工場の貸主、得意先であるP社などの協力を得て、火災に遭うという危機的な状況を何とか切り抜けることができた。そして、こういった関係者との出会いや関係性がきっかけとなって、浜野氏は、それまで漠然と考えてきたこと、ずっと心の中で思いつづけてきたことを2003年に同社の理念として明文化・成文化する。さらに、この理念を拠り所とし、第二創業としての経営革新などに積極的に取り組んでいくことになるのである。

浜野氏によれば、同社にとっての理念とは、「浜野の精神」であり、全ての行動判断の基準になっているとしている。また、この理念は浜野製作所が倒産に追い込まれそうになった火災に端を発したとしている。つまり、この火災によって、P社などの「お客様」、金岡氏などの「スタッフ」、墨田区地域における不動産業者と仮工場の貸主などの「地域」という三つのキーワードが理念として生まれ、同社と浜野氏の「どん底」を支え、応援してくれた「お客様・スタッフ・地域」への感謝の気持ちからできているとしている。

浜野製作所の理念は、以下に示すとおりであり、同社のホームページなどでも確認することはできる。

おもてなしの心を常にもってお客様・スタッフ・地域に感謝・還元し、夢（自己実現）と希望と誇りをもった活力ある企業を目指そう！

安定した生活の基盤をつくる場・スタッフの人生が輝ける場・充実した人生が送れる場・自分自身が成長できる場としての浜野製作所であ

り続けたい。⁹⁷⁾

このように、浜野製作所が火災に遭い、倒産という危機的な状況に直面していたときに、同社や浜野氏を救った人々に対する浜野氏の内に秘めた「嘘偽りのない」感謝の念や思いが、単なる飾り物としてではなく、浜野氏の「ホンネ」として、この理念に示されているといえよう。そして、この理念を拠り所とし、「経営理念にそぐわないことはしない」という基本方針のもと、経営に取り組んできたと考えられる。

また同社では、この理念が示されたカードを全社員に配布している。そして社員からの発案により、朝礼などにおいて社員とともに当該理念を唱和しており、理念を組織構成員に共有化・浸透させる取り組みも行われている。さらに、単に朝礼で唱和するにとどまらず、仕事上の問題などが発生した際や新たな仕事を始めるときには、個々の社員がこの理念に自身の行動や考えを照らし合わせながら、話し合いや仕事をする習慣になっていったという。

こうして浜野氏は、理念を拠り所とし、法人顧客である取引先からの要望が最も多く、他社がやりたがらないとされている「短納期・多品種少量生産」に対応するとともに、自社製品などを開発していくために、第二創業としての経営革新などに積極的に取り組み、新たな取引先を開拓していったのである。その結果、前述したように、火災に遭ってから7年後の2007年には、売上高は火災以前の約10倍となり、2020年には取引先が4社から約5,000社にまで増加する。また、「第7回 ものづくり日本大賞」の経済産業大臣賞（「ものづくり+（プラス）企業」部門）など多くの賞を受賞し、天皇陛下による工場視察も執り行われるなど、同社は着実に業績を伸ばし、再生・成長していったのである。

Koestemburm [2002] が提示したLDMの枠組みで浜野氏のリーダーシップ状態を確認すると、浜野氏は火災に遭い、倒産の危機に直面してい

るという「現実」要素と向き合い、危機的な状況を救ってくれた社員や地域社会、顧客への感謝・還元という他者利益を追求していこうとする「倫理」要素が高まって、「夢（自己実現）と希望と誇りをもった活力ある企業を目指す」とする「ビジョン」要素が明確となり、社員などの関係者に応援されているという実感から「勇気」要素も醸成され、浜野氏の「リーダーシップ」はKoestemburmのいう「Person f」状態となって、浜野製作所を第二創業によって再生・成長へと導いた後継者としてのリーダーシップが開発・発揮されていったと推察できる。

4. TEM・TLMGによる分析結果と考察

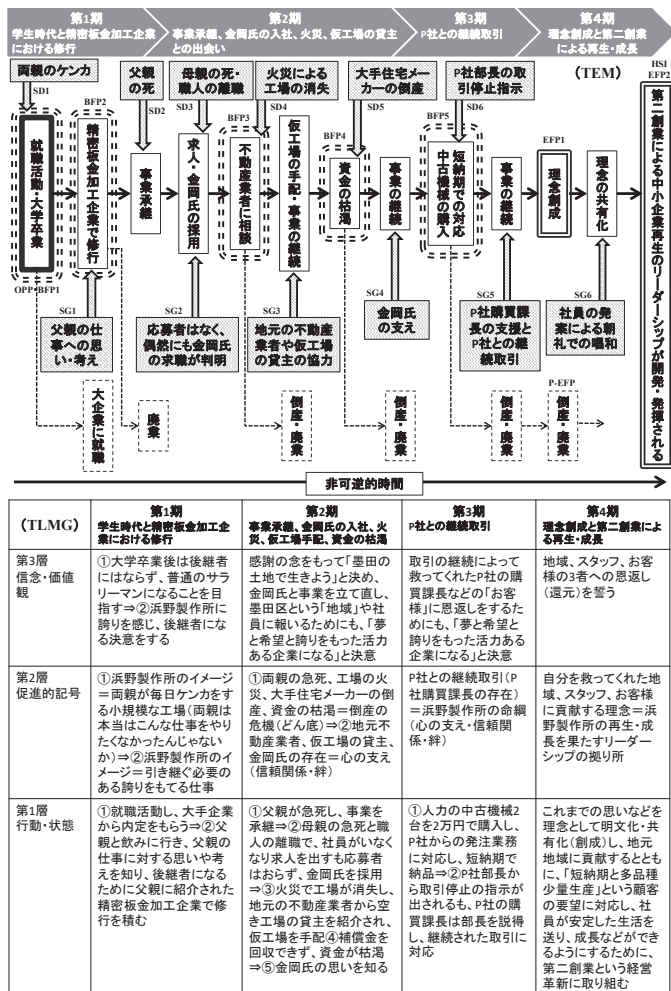
これまで確認した理念創成プロセスをTEMおよびTLMGで整理すると、図表12に示すとおりとなり、本節では、これに沿って分析と考察を行う。

(1) 第1期における分析結果

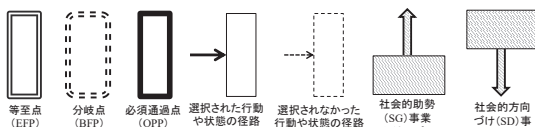
図表12で示すように、第1期におけるTEMで示した「両親のケンカ」は、浜野氏が同社の後継者となって事業を存続させるという観点からはマイナス要因であり、TEMでいう最初の「社会的方向づけ（SD1）」になったと考えられる。そして、この「SD1」が大きく影響し、TLMGでいう「第2層①」の促進的記号である「浜野製作所のイメージ＝両親が毎日ケンカをする小規模な工場」となって、「大学卒業後は後継者にはならず、普通のサラリーマンになることを目指す」という「第3層①」の価値観が生まれ、「就職活動し、大手企業から内定をもらう」というTLMGで示す「第1層①」の行動・状態という経験につながったと分析できる。この「就職活動・大学卒業」という最初の「分岐点（BFP1）」は、多くの人々が必ず行き当たる出来事や行動選択になると推定され、「必須通過点（OPP）」として示している。

しかし、父親から飲みに誘われた際に、「誇りをもって仕事をしている」

図表12 浜野製作所における理念創成プロセスのTEM/TLMG図



※TEMにおける記号の意味



などという「父親の思い・考え」は、浜野氏が同社の後継者となって事業を存続させるという観点ではプラス要因であり、最初の「社会的助勢（SG1）」になったといえる。その後この「SG1」が大きく影響し、TLMGにおける「第2層②」の促進的記号は「浜野製作所のイメージ＝引き継ぐ必要のある誇りをもてる仕事」となり、TLMGにおける「第3層②」の価値観が「浜野製作所に誇りを感じ、後継者になる決意をする」に変容した結果、TLMGの「第1層②」で示すように、「後継者になるために父親に紹介された精密板金加工企業で修行を積む」につながっていったといえる。

（2）第2期における分析結果

それから7年後に父親が急死したため、浜野氏は急遽、精密板金加工企業を退職し、浜野製作所の後継者として事業を承継することになる。結果的に、この父親の急死が浜野氏の「事業承継」径路の選択を早めることになったと推察されるが、一方で、当初の予定では、10年間は後継者にならないということであり、そのまま当該精密板金加工企業で働き続け、浜野製作所は「廃業」させるという径路の選択も理論上は想定できることから、「精密板金加工企業で修行」は2番目の分岐点、すなわち「BFP2」となり、「父親の死」は「廃業」という事業存続上のリスク要因の意味合いが強いと考え、2度目のマイナス要因として捉えたことから「SD2」となっている。

さらに、2年後の1995年に、創業以来、現場や経理に携わってきた母親も病で亡くなるとともに、高齢の職人も離職してしまい、従業員は誰もいなくなるという3度目のマイナス要因である「SD3」に直面する。その後、ハローワークなどで求人を出すも応募者は誰もいなかったが、偶然にも修行時代に出会った金岡氏が求職状態というプラス要因である「SG2」が判明し、金岡氏を採用することになる。

しかし、5年後の2000年に、火災で工場などの全てを焼失するという危

機的な状況であり、4度目のマイナス要因となる「SD4」に直面する。納期を間近に控えており、浜野氏は、まずは地元地域の「不動産業者に相談」し、稼働できる工場を探さなければならないという3度目の分岐点「BFP3」にあったと考えられる。つまり、ここで工場を探し出せなければ、納期に間に合わず、「倒産・廃業」に追い込まれるという岐路に立たされていたと推察できるのである。結果、迅速な対応で協力した当該不動産業者と、火災に遭ったその日に即決で空き工場を貸し協力した貸主との出会いという「SG3」によって、「仮工場の手配・事業の継続」ができたといえる。

その後、「大手住宅メーカーの倒産」という「SD5」に直面し、補償金の回収ができなくなったことから「倒産・廃業」という径路に陥る可能性が生じ、「資金の枯渇」状態という4度目の分岐点「BFP4」に立たされる。しかし、「社長、俺は金のために浜野に来てるんじゃない、俺はあんたと仕事がしたいからここにいる、浜野製作所、まだ潰れていないよ」という金岡氏のこの言葉や存在が「SG4」となり、限界の状態にあった浜野氏の心の支えとなって、「事業の継続」という径路を選択することになったのである。

ここまでの第2期におけるTLMGの「第2層」は、「両親の急死、工場の火災、大手住宅メーカーの倒産、資金の枯渇＝倒産の危機（どん底）」が「地元不動産業者、仮工場の貸主、金岡氏の存在＝心の支え（信頼関係・絆）」となって、「第3層」の「感謝の念をもって『墨田の土地で生きよう』と決め、金岡氏と事業を立て直し、墨田区という『地域』や社員に報いるためにも、『夢と希望と誇りをもった活力ある企業になる』と決意」という信念・価値観につながっていったと考えられる。

(3) 第3期における分析結果

このように「どん底」状態にあったとき、P社の購買課長は浜野製作所に仕事を発注するが、火災で機械は使えなくなっており、新たに機械を購

入する必要があった。そして、資金が枯渇している状態で最も安い人力の中古機械を購入し、短納期での納品を果たしていこうとするが、「SD6」に相当する「P社部長の取引停止指示」が購買課長に出されており、この「中古機械の購入・短納期での納品」に取り組んでいる時期は、「倒産・廃業」という径路の選択にもつながる5度目の分岐点「BFP5」にあったと捉えることができる。しかし、P社の購買課長は部長を説得し、P社との取引は継続されることになる。したがって、「P社購買課長の支援とP社との継続取引」という「SG5」によって、「事業の継続」という径路の選択が可能になったと考えられる。

TEMによって整理・分析した第3期における浜野氏の経験をTLMGの「第2層」によって示すと、「P社との継続取引（P社購買課長の存在）＝浜野製作所の命綱（心の支え・信頼関係・絆）」となる。そして、これが「第3層」で示す「取引の継続によって救ってくれたP社の購買課長などの『お客様』に恩返しをするためにも、『夢と希望と誇りをもった活力ある企業になる』と決意」という信念・価値観につながっていったと考えられる。

（4）第4期における分析結果と考察

これまで見てきたように、「父親の仕事への思い・考え」（SG1）の影響から、「浜野製作所のイメージ＝両親が毎日ケンカをする小規模な工場」（TLMG・1期・第2層①）が「浜野製作所のイメージ＝引き継ぐ必要のある誇りをもてる仕事」（TLMG・第1期・第2層②）となって、「浜野製作所に誇りを感じ、後継者になる決意をする」（TLMG・第1期・第3層②）という信念・価値観が生まれる。

その後、「両親の急死、工場の火災、大手住宅メーカーの倒産、資金の枯渇＝倒産の危機（どん底）」（TLMG・第2期・第2層①）に、「SG3」や「SG4」、「SG5」により、「地元不動産業者、仮工場の貸主、金岡氏の

存在＝心の支え（信頼関係・絆）」（TLMG・第2期・第2層②）および「P社との継続取引（P社購買課長の存在）＝浜野製作所の命綱（心の支え・信頼関係・絆）」（TLMG・第3期・第2層）という促進的記号が加わり、「倒産・廃業」という径路ではなく、「事業の継続」径路を辿ることになる。これにより、「地域、スタッフ、お客様の3者への恩返し（還元）を誓う」（TLMG・第4期・第3層）という信念・価値観が確固なものとなっていった結果、「倒産・廃業」という両極化した等至点「P-EFP」ではなく、「理念創成」という一つ目の等至点「EFP1」に到達したと考えられる。

さらに、「理念創成」（EFP1）後に、「社員の発案による朝礼での唱和」という「SG6」によって「理念の共有化」径路を辿り、組織が一丸となって理念を達成させようとする環境が整っていったと考えられことから、「自分を救ってくれた地域、スタッフ、お客様に貢献する理念＝浜野製作所の再生・成長を果たすリーダーシップの拠り所」（TLMG・第4期・第2層）、すなわち浜野氏のリーダーシップが発揮されやすい状態へと変容していったと推察される。そして、社員とも共有するこの理念を拠り所とし、「地元地域に貢献するとともに、『短納期と多品種少量生産』という顧客の要望に対応し、社員が安定した生活を送り、成長などができるようにするために、第二創業という経営革新に取り組む」（TLMG・第1層）を実行していったことから、前述したとおり業績を伸ばし、「第二創業による中小企業再生のリーダーシップが開発・発揮される」という二つ目の等至点「EFP2」に到達したと考えられるのである。

このように、浜野製作所の理念は、浜野氏が後継者として事業を承継してから10年間で要し、「父親の仕事への思い・考え」（SG1）の影響から事業承継を決意した学生時代も含めると、18年間にも及ぶプロセスを経て創成されている。そして同社の理念は、父親や事業承継後に支えてくれた従業員、取引先、地元地域の協力者などとの信頼関係を築いていくプロセス

から徐々に創成されていったといえる。

Collins [2001] などによる「だれを選ぶか」を決めた後にビジョンを考えるべきであるという「最初に人を選ぶ」原則の重要性については前章でも触れたが、佐久間 [2005] が、経営者が信頼されなければ、いくら理念を提唱しても実のある内容にならないと指摘するように⁹⁸⁾、第二創業による中小企業再生を導くリーダーシップの拠り所となる後継者の嘘偽りのない「ホンネ」を反映した理念を創成するには、まずは、先代社長も含めた社員などの協力者との信頼関係や絆を築いていくプロセスが、きわめて重要であり、何よりも優先される取り組みになると推定される。

以上から、本稿のRQである「理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の後継者は、第二創業による再生に有効なリーダーシップの開発につながると推定される理念を創成するには、どのようなプロセスが有効か」という問いについては、「まずは、先代社長も含めた社員などの協力者であるステークホルダーとの信頼関係や絆を築いていこうとするプロセス」が有効であるという可能性が示されたといえよう。

V おわりに

本稿では、「経営不振にある中小企業の後継者が同族承継による事業承継後に理念を見出し、第二創業によって中小企業再生のリーダーシップを開発・発揮していくための理論的視角を提供する」を目的とし、これを達成するために、中小企業である浜野製作所の事例などをもとに、「理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の後継者は、第二創業による再生に有効なリーダーシップの開発につながると推定される理念を創成するには、どのようなプロセスが有効か」というRQを検討した。

このRQを明らかにするために、まず、中小企業における事業承継の現状を概観するとともに、事業承継に有効とされている第二創業の課題などを確認した。つぎに、経営不振にある中小企業の第二創業に求められる

リーダーシップにおける理念の必要性、および理念の概念と理念の創成方法などに関する既存研究をレビューした。さらに、TEAによる分析手法を用いた浜野製作所の事例研究を通して、中小企業再生に有効と推定される第二創業における理念創成プロセスを探った。

結果、理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の後継者が、第二創業による再生に有効なリーダーシップの開発につながると推定され、後継者の嘘偽りのない「ホンネ」を反映した理念を創成するには、「まずは、先代社長も含めた社員などの協力者であるステークホルダーとの信頼関係や絆を築いていこうとするプロセス」が有効であるという可能性が示された。

本稿は、これまであまり議論されてこなかった、理念が曖昧な中小企業における理念創成プロセスに関する研究の精緻化を目指したものである。しかし、本研究がさらに精緻化・一般化されるためには、検証すべき事例数を増やすとともに、実務的な検証を積み重ねる必要がある。

【謝辞】

ご多忙のなか、インタビュー調査などにご協力いただいた株式会社浜野製作所の代表取締役 CEOである浜野慶一氏には心より感謝の意を表したい。

注

- 1) 中小企業庁編 [2021] I -143頁。
- 2) Collins & Lazier [2020] 158頁。
- 3) 「本物の経営理念」とは、理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているもので（三井, 2010, 97頁）、経営者の「ホンネ」や計画、戦略などと整合性があるものとしている。また、理念やビジョンは、組織にとって最も重要な価値基準を示しており、事業領域の選択を行うときの根拠として位置づけられ（廣田, 2013, 119頁）、理念はビジョンと同義で捉えられている場合もある。
- 4) 中小企業庁編 [2014] 281頁。

- 5) 本稿における「第二創業」の定義は、栗井 [2021]および中小企業庁 [2001]「事業承継・第二創業研究会中間報告（事業体の継続・発展のために）」32頁で解釈している。
- 6) 金井 [1986] 172頁。
- 7) 本稿でいう「再生」とは、2期連続以上の営業損失と債務超過を解消し、経営の独自性を回復したと思われる中小企業の状態を指しており、「安定再生」は太田 [2009] の「安定再生（持続型再生）」を指している（30-31頁）。
- 8) 横谷 [2008] 1頁。
- 9) 三井 [2010] 94頁。
- 10) TEA研究会「複線経路・等至性アプローチとは」<https://sites.google.com/site/kokorotem/whatistem?authuser=0>。
- 11) 参与観察などによるインタビュー調査は、非構造化面接（open-ended interview）法によって、2008年から2022年にかけて実施した。
- 12) 佐竹 [2020] などでは、理念創成のプロセスモデルを提示したが、これを精緻化するために、本稿においては同族承継による第二創業の観点から考察を試みている。
- 13) 企業数は、会社数＋個人事業者数で算出されている。
- 14) 小規模企業者は、「製造業その他」が従業員20人以下、「商業・サービス業」は従業員5人以下と中小企業基本法で定義されている。
- 15) 中小企業庁編 [2020]「2020年版中小企業白書（HTML版）」https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b1_3_1.html。
- 16) 休廃業は、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止することである。解散は、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることを指す。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。また、倒産は、企業が債務の支払不能に陥るなど、経済活動を続けることが困難になった状態となることであり、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる（中小企業庁, 2020, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b1_3_2.html）。
- 17) 2020年の休廃業・解散企業の代表者年齢は70代が最も多い41.8%であり、80代以上は17.9%、60代は24.5%、70代以上が59.8%、60代以上は84.2%となっており、高齢経営者の全体に占める割合は年々増加傾向にある（中小企業庁編, 2021, II-301頁）。
- 18) 東京商工リサーチ [2021]「2020年度『後継者難』の倒産状況調査」2021年2月8日。
- 19) 東京商工リサーチ [2021]「2020年度『後継者難』の倒産状況調査」2021年4月8日。
- 20) 2019年12月時点で判明している直近2期の売上高を比較して「増収企業」、

- 「売上横ばい企業」、「減収企業」と分類、また、同時点で判明している直近2期の当期純利益を比較して「増益企業」、「利益横ばい企業」、「減益企業」と分類し、集計している。
- 21) 中小企業庁編 [2021] II-307頁。
 - 22) 中小企業庁編 [2021] II-308頁。
 - 23) 中小企業庁編 [2021] II-311頁。
 - 24) 中小企業庁編 [2021] II-323頁。
 - 25) 中小企業庁編 [2021] II-324頁。
 - 26) 中小企業庁編 [2021] II-327頁。
 - 27) 中小企業庁編 [2021] II-329頁。
 - 28) 中小企業庁編 [2021] II-331頁。
 - 29) 現経営者が事業承継で意識している課題としては、「事業の将来性」が52.6%と最も多く、次いで、「後継者の経営力育成」(44.0%)や「後継者を補佐する人材の確保」(36.4%)など事業承継後の経営体制に関するものが上位となっている(中小企業庁編, 2021, II-334頁)。
 - 30) 中小企業庁 [2001] 32頁。
 - 31) 栗井 [2021] は、「経営革新」の定義を、中小企業基本法第2条第2項にある「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ることをいう」としている(28頁)。
 - 32) 例えば、「事業承継・世代交代集中支援事業(事業承継補助金)」などがある。
 - 33) 経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問で、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 - 34) 太田 [2009] 230-231頁。
 - 35) 岩島 [2020] 48-49頁。
 - 36) Collins & Lazier [2020] 156頁。
 - 37) Greenleaf [1977] p. 27。
 - 38) 金井 [2007] 55-56頁。
 - 39) 本稿では、「ビジョン」や「倫理」は「理念」とし、「ビジョン」は「戦略」としても捉えている。「現実」は当面の問題を明らかにし、問題解決のための短期目標や計画を模索する状態とし、「勇気」は困難な計画などを実行に移す決断をした状態としている。
 - 40) Koestemburm [2002] p. 18。
 - 41) 伊丹・加護野 [2003] 388頁。
 - 42) 伊丹・加護野 [2003] 387-388頁。
 - 43) 伊丹・加護野 [2003] 388-389頁。

- 44) 槇谷 [2008] 1頁。
- 45) 山城 [1969] 23・28頁。
- 46) 中川 [1972] 9頁。
- 47) 浅野 [1991] 3頁。
- 48) 清水 [1996] 90頁。
- 49) 伊丹・加護野 [2003] 347頁。
- 50) 伊丹・加護野 [2003] 347-349頁。
- 51) 高田 [1978] 15頁・30頁。
- 52) Collins & Lazier [2020] 156-157・176頁。
- 53) Collins & Lazier [2020] 176-178頁。
- 54) Collins & Lazier [2020] 185-186頁。
- 55) Collins & Lazier [2020] 193頁。
- 56) Collins & Lazier [2020] 194頁。
- 57) Collins & Lazier [2020] 194-195頁。
- 58) Collins & Lazier [2020] 201頁。
- 59) 「基本的価値観」は、組織にとって不可欠で不変の主義であり、いくつかの一般的な指導原理からなり、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならないとし、「目的」は、単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由であり、個々の目標や事業戦略と混同してはならないとしている (Collins & Porras, 1994, 118-119頁)。
- 60) Collins & Porras [1994] 121頁。
- 61) Collins & Porras [1994] 122頁。
- 62) Collins & Porras [1994] 127頁。
- 63) Collins & Porras [1994] 129頁。
- 64) Collins & Lazier [2020] 176-178頁。
- 65) Collins & Lazier [2020] 185-187頁。
- 66) Collins & Lazier [2020] 189-190頁。
- 67) Collins & Lazier [2020] 194-200頁。
- 68) Collins [2001] 72頁。
- 69) Collins & Lazier [2020] 51頁。
- 70) 宮田 [2004] 228頁。
- 71) 宮田 [2004] 46頁。
- 72) 宮田 [2004] 57-58頁。
- 73) 宮田 [2004] 67-68頁。
- 74) 宮田 [2004] 55頁。
- 75) 理想 (ideal) → 長期目標 (objectives) → 短期目標 (goals) のように、短期目標を選択・整序するのは長期目標であり、長期目標を選択・整序するのが理想とする階層的関係を示している。この理想は、無限に近づくことはで

- きるが実際には到達できない目的であり、どれか一つのgoalまたはobjectiveを達成すると、その理想にさらに近接した他のgoalまたはobjectiveを追求するシステムである。また、このシステムは、「完全」(perfection)とか「最終的に望ましいもの」(ultimately desirable)という概念をもち、それをシステムティックに一相互関連したステップに従って一追求するシステムである(Ackoff, 1971, p. 667; Ackoff & Emery, 1972, pp. 240-241)。
- 76) 伊丹・加護野[2003]は、戦略を市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図としていることから、Ackoff and Emeryのいう「長期目標」を「戦略」として解釈した。
- 77) 安田・滑田・福田・サトウ[2015] 4頁。
- 78) 安田・滑田・福田・サトウ[2015] 4頁。
- 79) 安田・滑田・福田・サトウ[2015] 5-6頁。
- 80) 安田・滑田・福田・サトウ[2015] 27頁。
- 81) 安田・滑田・福田・サトウ[2015] 34頁。
- 82) OPPは、多くの人が通るという意味で使われており、「制度的」や「情緒的」、「結果的」というバリエーションがある(安田・滑田・福田・サトウ, 2015, 21-22頁)。
- 83) 資本金と社員数は2022年3月時点の状況である。
- 84) 浜野氏によれば、取引先である4社のうち、3社は従業員5～7名ほどの規模の会社であり、1社は80名ほどの会社であったという。
- 85) 浜野氏によれば、火災に遭うまでは、浜野製作所には理念はなく、火災に遭い、倒産の危機に陥ったことをきっかけに、明文化したとしている。
- 86) 例えば、「電気自動車HOKUSAI」の開発(墨田区、早稲田大学、他社との産学官連携事業)や「深海探査艇 江戸っ子1号」の開発などがあり、多くのマスメディアでも取り上げられている。また、理念を創成・明文化した2003年に「フレッシュゆめ工場」認定(墨田区)を受けている。
- 87) 浜野[2018] 143頁。
- 88) 浜野[2018] 145頁。
- 89) 浜野[2018] 146頁。
- 90) 浜野[2018] 147頁。
- 91) 浜野氏は、この不動産業者の担当者を「不動産屋のおっちゃん」と呼び、空き工場の貸主を「地域のおばちゃん」、あるいは「大家のおばあちゃん」と呼んでいる。
- 92) 浜野[2018] 117頁。
- 93) 浜野[2018] 118-119頁。
- 94) 浜野[2018] 126頁。
- 95) P社の購買課長は、浜野製作所に仕事の継続発注を頼み込み、部長を説得した経緯などを浜野氏には一切伝えず、購買課長の胸にとどめてくれていた

という。

- 96) 浜野 [2018] 132頁。
- 97) 浜野 [2018] 110頁。
- 98) 佐久間 [2005] 16頁。

参考文献

- Ackoff, R. L. [1971]. Towards a System of Systems Concepts, *Management Science*, 17 (11), 661-671.
- Ackoff, R. L., & Emery, F. E. [1972]. *On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events*, Chicago: Aldine-Atherton.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. [1994]. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Collins Publishers. (山岡洋一訳 [1995] 『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』 日経BP出版センター)
- Collins, J. C. [2001]. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*, New York: Harper Business. (山岡洋一訳 [2001] 『ビジョナリー・カンパニー 2 飛躍の法則』 日経BP社)
- Collins, J. C., & Lazier, W. C. [2020]. *BE 2.0 (Beyond Entrepreneurship 2.0): Turning Your Business into an Enduring Great Company*, Portfolio / Penguin. (土方奈美訳 [2021] 『ビジョナリー・カンパニー ZERO ゼロから事業を生み出し、偉大で永続的な企業になる』 日経BP)
- Greenleaf, R. K. [1977]. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press. (金井壽宏監訳 [2008] 『サーバントリーダーシップ』 英治出版)
- Koestenbaum, P. [2002]. *Leadership, New and Revised: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*, CA: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. H. [1970]. *Motivation and Personality (2d edition)*, New York: Harper & Row. (小口忠彦訳 [1987] 『人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ [改訂新版]』 産能大出版部)
- 浅野俊光 [1991] 『日本の近代化と経営理念』 日本経済評論社。
- 伊丹敬之・加護野忠男 [2003] 『ゼミナール経営学入門第3版』 日本経済新聞社。
- 岩島伸二 [2020] 「中小企業における親族外への事業承継—経営理念を承継する経営陣の育成と開発を中心として—」 龍谷大学大学院経営学研究科『龍谷ビジネスレビュー』 (21), 43-61。

- 太田三郎 [2009]『倒産・再生のリスクマネジメント—企業の持続型再生条件を探る—』同文館出版。
- 金井壽宏 [1986]「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社, 171-177。
- 金井壽宏 [2007]「サーバント・リーダーシップとは何か」池田守男著・金井壽宏著『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版, 19-88。
- 栗井英大 [2021]「『第二創業』に関する研究展望」『長岡大学研究論叢』(19), 23-39。
- 佐久間昇二 [2005]『「知恵・情熱・意志」の経営—映像コンテンツ・ビジネスを支える「古くて新しい」原則』ダイヤモンド社。
- 佐竹恒彦 [2020]「PDCAと中小企業再生時の経営理念創成プロセス—アシザワ・ファインテック社の事例から—」『敬愛大学研究論集』(98), 81-115。
- 佐竹恒彦 [2021]「中小企業再生時の変革型リーダーシップと理念創成—たむら社の事例から—」『敬愛大学研究論集』(99), 3-36。
- 清水 馨 [1996]「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』39 (2), 87-101。
- 高田 馨 [1978]『経営目的論』千倉書房。
- 中小企業庁編 [2014]『中小企業白書2014年版～小規模事業者への応援歌～』日経印刷。
- 中小企業庁編 [2021]『中小企業白書小規模企業白書2021年版上 危機を乗り越える力』日経印刷。
- 中川敬一郎編著 [1972]『経営理念』ダイヤモンド社。
- 浜野慶一 [2018]『大廃業時代の町工場生き残り戦略—浜野製作所奮闘記—』リバネス出版。
- 廣田俊郎 [2013]「経営理念とビジョンに基づく経営戦略 (上)」關西大學商學會『關西大學商學論集』58 (1), 119-138。
- 横谷正人 [2008]「経営理念研究の領域と方法論的諸問題」『経済・経営研究』(41), 39-63。
- 三井泉 [2010]「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』(32), 93-106。
- 宮田矢八郎 [2004]『理念が独自性を生む—卓越企業をつくる7つの原則』ダイヤモンド社。
- 安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ (編) [2015]『ワードマップ TEA実践編 複線経路等至性アプローチを活用する』新曜社。
- 山城章編著 [1969]『現代の経営理念 (理論編)』白桃書房。
- 中小企業庁 [2001]「事業承継・第二創業研究会中間報告 (事業体の継続・発展のために)」chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpglclefndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.chusho.meti.go.jp%2Fkoukai

%2Fkenkyukai%2Fkenkyu%2Fdownload%2Fjigyotai.pdf&clen=1006618&chunk=true（閲覧日：2022年4月6日）。

中小企業庁 [2020]「2020年版中小企業白書（HTML版）」https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b1_3_1.html（閲覧日：2022年1月30日）。

中小企業庁 [2020]「2020年版中小企業白書（HTML版）」https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b1_3_2.html（閲覧日：2022年1月30日）。

TEA研究会「複線径路・等至性アプローチとは」<https://sites.google.com/site/kokorotem/whatistem?authuser=0>（閲覧日：2022年1月29日）。

東京商工リサーチ [2021]「2020年度『後継者難』の倒産状況調査」2021年2月8日 https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210208_03.html（閲覧日：2022年1月30日）。

東京商工リサーチ [2021]「2020年度『後継者難』の倒産状況調査」2021年4月8日 https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210408_03.html（閲覧日：2022年1月30日）。