

(共同研究：地域経済における持続的な起業・企業エコシステムの形成 一時系列分析を加味した起業・後継者育成，企業成長支援の調査研究)

予定外の世代交代における経営者の 求心力と事業の変化

——小規模製造業を事例とした世代間の比較——

服 部 繁 一

〈目次〉

- I. はじめに
- II. 先行研究
 - 1. スリーサークルモデルとその展開
 - 2. 世代交代の準備・決定過程と後継者自身の能力形成
 - 3. 経営革新とその内容
 - 4. まとめ
- III. 事例研究
 - 1. 事例研究の概要
 - 2. 事例の内容
 - 3. 結果と考察
- IV. おわりに
 - 1. 結論
 - 2. 研究の限界と今後の課題

Ⅰ. はじめに

本稿の目的は、ファミリーで経営している小規模事業者にも散見される予定外の世代交代による事業の変化を通じて、持続的な経営を考察することにある。先行研究として、スリーサークルモデル、中小企業の事業承継における世代交代の類型、事業承継を契機としたイノベーションや経営革新に関する先行研究を概観する。事例研究として、衣料品および服飾雑貨業界の小規模製造業3社の世代間の比較分析を行う。以上を考察し理論的・実践的示唆を導出する。

わが国では事業承継は喫緊の課題とされ様々な施策が講じられてきた¹⁾。例えば、相談・伴走、補助金、税制、金融支援、経営者保証解除、株式の集約、ファンド、後継者育成・支援、ガイドライン・マニュアル類の整備、承継時の課題や経営状況の分析、事業承継を支援する関係機関が挙げられる。事業承継の準備が不十分な場合には、事業承継がうまくいかずに事業の継続自体も危ぶまれる可能性がある²⁾とされる。

中小企業の子定外の世代交代は、事業規模が小さくなるほど増加し個人事業者では約6割になるとされ³⁾、新聞・雑誌・白書等でもしばしば取り上げられている⁴⁾。持続的な経営のためには、子定外の事業承継の可能性も視野に入れて、早期の事業承継計画の立案、後継者の確保を含む準備に着手することが求められる。

本研究では、子定外の世代交代について先行研究と事例研究を行う。先行研究ではスリーサークルモデルの示すファミリーの視点とビジネスの視点で子定外の世代交代に関する研究を検討する。事例研究ではファミリーで経営している小規模製造業について考察する。以上を通じて、子定外の世代交代の準備・決定過程と後継者自身の能力形成、承継後の事業の変化を考察し、理論的・実践的示唆を導出する。

II. 先行研究

わが国の中小企業の子定外の世代交代による事業の変化に関する研究を検討する。ファミリー企業の持続的な経営を念頭にスリーサークルモデルを検討し、企業の理念や価値観を守り抜く役割であるファミリーの視点と関わる世代交代の準備・決定過程と後継者自身の能力形成、変化し続ける時代とマーケットに適応する役割であるビジネスの視点と関わる経営革新と業績の関わりと経営革新の内容について掘り下げる。検討の結果を先取りすると、わが国の中小企業の子定外の世代交代を対象とする事業の変化に関する研究では、①承継過程は4類型され子定外の世代交代はその一類型であること、②子定外の世代交代は承継後の業績にマイナスの影響があること、③子定外の世代交代の特徴として、求心力のある人物が後継者に選ばれ経営革新につながること、④子定外の世代交代では破壊的イノベーションが多く見られること、⑤小企業の経営革新では中企業よりも柔軟性を活用できることが示されていた。

1) https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/business_succession_support_measures.html (2025年11月9日)。

2) 中小企業庁 [2022], p.16。なお、子定外の世代交代が生じた場合に、実務的に重要な相続・財産面は伊勢田 [2021], 石渡 [2023] が対策を示している。

3) 中小企業庁 [2022], p.16。

4) 例えば、日経産業新聞 2022年3月16日 17面、日経トップリーダー 2015/12号 pp.56-57、中小企業庁 [2017] p.338等が挙げられる。

1. スリーサークルモデルとその展開

スリーサークルモデルは、Renato Tagiuri and John Davis が示したとされる⁵⁾。当初、ファミリービジネスの研究はビジネスそのものに焦点を当てていたが、やがて家族がビジネスに与える影響が認識され、ファミリーとビジネスの2つの円で捉えられるようになった。この2つの円では所有権に関する問題を十分に説明できないことから、第3の円としてオーナーシップを追加し現在のモデルとなった⁶⁾。

たしかに、スリーサークルモデルはファミリー企業に生じる複雑な問題の解決に有効な概念である。しかし、持続的な経営の考察からすると次の2点に課題がある。①スリーサークルモデルはある時点の静的な状態を示すことはできるが、時間の経過による変化を捉える点では限界がある。②ファミリービジネスの3つのサブシステムに対する利害関係者の関わり方を表しているが、持続的経営において各サブシステムが持つ役割を示していない。

時間の経過による変化については、Gersick, et al. [1997] は、オーナーシップ、ファミリー、ビジネスの3つのサブシステムに時間の経過による発展を付加し「三次元発展型モデル」を示している⁷⁾。予定外の世代交代に関しては実際の備えはまずしていないこと⁸⁾、予期していない継承への対応には、リーダーの置き換えだけに焦点を絞らず視野を広く持つこと⁹⁾を示している。

持続的経営における役割については、西川 [2012] が示している。①ファミリーはその企業の理念や価値観を守り抜く役割、②所有権（オーナー）は投資家として長期的なリターンを確保するために絶えない事業継承を求める役割、③ビジネスは変化し続ける時代とマーケットに適応する役割だとしている。そして引き継ぐものの優先順位は財産ではなく、「智慧（正しい判断）」と「理念」だろうとしている¹⁰⁾。予定外の世代交代に関しては会社にとっての不測の事態を重要な順からリスト化し想定される事故、事態に合わせた対応マニュアルを用意するとしている¹¹⁾。

以上を踏まえると、スリーサークルモデルはファミリービジネスの複雑な利害関係の分析に有効な概念だが、持続的な経営の点からは経時的変化と各サブシステムの役割について掘り下げることができる。しかし、予定外の世代交代は準備期間も予定外になることから、企業の理念や価値観の共有や業績にどのような影響を与えるのか、また予定外の経営者の交代が、変化し続ける時代とマーケットに適応する機会となるのかという疑問も生じる。予定外の世代交代に伴うファミリーやビジネスについてさらに検討することが求めら

5) <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/> (2025年11月9日)。

6) <https://cfeg.com/about/thought-leadership/> (2025年11月9日)。

7) Gersick, et al. [1997], 邦訳, p.28。

8) Gersick, et al. [1997], 邦訳, p.147。

9) Gersick, et al. [1997], 邦訳, p.406。

10) 西川 [2012], p.51。

11) 西川 [2012], p.306。

れる。

2. 世代交代の準備・決定過程と後継者自身の能力形成

世代交代の準備・決定過程と後継者自身の能力形成では、①その類型化、②業績への影響、③予定外の世代交代の特徴を検討する。予定外の世代交代は、世代交代の一類型であり、業績にはマイナスに作用し、経営者には求心力が求められる。

類型化について、中小企業の14社の事例研究によれば、世代交代の準備と能力形成の場について4つに類型化されていた¹²⁾。この類型化によると予定外の世代交代に直面した後継者の能力形成過程は、社内経験者型と未経験ぶっつけ本番型があるとされる。社内経験者型の問題は「経営組織分業の一部ではなく、経営の全責任を負う立場としての能力や人格をどのように形成し備えるのか、またそれに相呼応して、社内での権威と信頼関係をどう確立するのか」にあり、未経験ぶっつけ本番型の問題は「社内では有意義なテクニカルスキル獲得の条件も欠いているし、以前のキャリアも直接役に立つものとは考えにくい。むしろどのようにして数々の障害や壁を克服できたのか、そちらが問われる」という¹³⁾。

業績への影響について、中小企業1,194社の定量的に分析した研究によれば¹⁴⁾、予定外の世代交代は、その後の業績にマイナスの影響を与えるという。この研究では先代経営者の他界は183社、先代経営者の高齢化は534社である¹⁵⁾。承継理由が先代の他界、高齢化等の場合は、子息等承継のパフォーマンスが悪化するとしている¹⁶⁾。

予定外の世代交代の特徴について、中小企業17社（内4社が突発的な承継）の事例研究によれば¹⁷⁾、「突発的事態を乗り切るために、求心力のある人物が選ばれるという特徴がみられる」「それ自体が企業存続の一大事であり、緊急事態に対応でき、かつ、組織をひとつにまとめることのできる求心力のある人物が後継者に選ばれ、関係者の支持を獲得して初めて、その後の状況を踏まえた経営革新につながる」という¹⁸⁾。

3. 経営革新とその内容

経営革新と業績および経営革新の内容では、①イノベーションと中小企業の事業承継、②事業承継を契機とする小企業（従業員19人以下の企業）の経営革新が検討されている。イノベーションと経営革新には多様な捉え方があり、小企業の場合は柔軟性を活かした取り組みが見られる。

12) 三井 [2002], p.19, 図2-1。世代交代の準備・決定過程は予定された交代と偶発的交代、能力形成の場は自社と社外で類型化している。

13) 三井 [2002], p.25。

14) 安田 [2005], pp.71-73。

15) 安田 [2005], p.73, 表3, ③先代の退任理由（承継発生契機）。

16) 安田 [2005], p.83。

17) 久保田 [2008], p.84。

18) 久保田 [2008], pp.84-85, p.102。

イノベーションと中小企業の事業承継について、事業承継をイノベーションの機会ととらえた類型化が行われている。14社の事例研究によって後継経営者が実施したイノベーションを、破壊的イノベーションと持続的なイノベーションに大別している¹⁹⁾。予定外の世代交代によるイノベーションは14社中6社に見られ、6社中5社では破壊的イノベーションが見られたという²⁰⁾。承継時の状況についての記述もあり、予定外の世代交代の破壊的イノベーションの場合は、危機的状況や廃業寸前にあったという²¹⁾。その上で、事業承継における変革の成否は、総体としての組織の経営資源活用能力と学習能力にあるとしている²²⁾。

事業承継を契機とする小企業の経営革新について、アンケートに基づく経営革新の内容と事例研究が行われている。経営革新の内容について13項目を定義し²³⁾、小企業は中企業よりも「新たな顧客層の開拓」と「取引先の選別」に取り組んでいるとしている²⁴⁾。その上で、小企業では「組織や体制を変えなくても経営者が主体となって事業内容を変えることが可能なのである。こうした柔軟性は小企業ならではのメリットといえるだろう」としている²⁵⁾。予定外の世代交代の事例も紹介されており、新商品開発に取り組み収益を確保しているという²⁶⁾。

4. まとめ

予定外の世代交代について、持続的な経営の点からスリーサークルモデルとその展開を検討し、ファミリーと関わる世代交代の準備・決定過程と後継者自身の能力形成、ビジネスと関わる経営革新と業績の関わりと経営革新の内容を検討した。その結果、わが国の中小企業の予定外の世代交代による事業の変化に関する先行研究には、次の5つのことが示されていた。

①承継過程は4類型され予定外の世代交代は社内経験者型か未経験ぶっつけ本番型に類型化されること、②予定外の世代交代は承継後の業績にマイナスの影響があること、③予定外の世代交代の特徴として、求心力のある人物が後継者に選ばれ経営革新につながること、④予定外の世代交代では破壊的イノベーションが多く見られること、⑤小企業の経営

19) 高橋 [2002] によれば「持続的なイノベーションとは、既存の製品や既存のやり方のパフォーマンスを向上させるようなイノベーション」「破壊的イノベーションとは、少なくとも短期的には、従来の製品・やり方のパフォーマンスを悪化させるようなイノベーション、あるいは従来の製品・やり方の変革を迫るようなイノベーション」であり「新事業進出や事業転換」「異業種参入」「自社製品保有」「経営管理方法」のことである。

20) 高橋 [2002], p.50, 表3-1。

21) 同上。

22) 高橋 [2002], p.62。

23) 古泉 [2009], p.41。

24) 古泉 [2009], pp.48-49, 図表2-15。

25) 古泉 [2009], p.48。

26) 古泉 [2009], pp.51-52。事例2-3の金網施工、金属製品製造のE社は、急きよ事業承継が行われた事例である。大半を占める公共事業に依存した経営を脱却するための新商品開発に取り組み新しい収益源を確保したことが示されている。

革新では中企業よりも柔軟性を活用できることが示されていた。

以上の先行研究について、本研究ではスリーサークルモデルの示すファミリーとビジネスに分けて検討していく。①ファミリーに関する論点は、ファミリーはその企業の理念や価値観を守り抜く役割であることから、承継過程の4類型に見られる経営者の能力形成過程、承継後の業績、予定外の世代交代における経営者の特徴が属する。②ビジネスに関する論点は、ビジネスは変化し続ける時代とマーケットに適応する役割であることから、イノベーションや経営革新の内容、柔軟性を活用できる小企業の特徴が属する。

III. 事例研究

1. 事例研究の概要

(1) 研究の概要

① 問い

わが国の中小企業の予定外の世代交代による事業の変化について、スリーサークルモデルが示すファミリーとビジネスの面で整理すると下記の疑問が残る。本研究では、先行研究を踏まえ下記の問いに取り組む。

a. 引き継いだ経営者の求心力とは何か？

予定外の世代交代後の経営者の特徴は、突発事態を乗り切り、関係者の支持を得られる求心力であるとされる。本研究では、求心力のある経営者像を掘り下げる。承継後の事態を乗り切り企業の理念や価値観を守り抜くために、経営者は何に取り組んだのか？①経営者交代までの能力形成、②承継時の対応、③承継後しばらくしてからの新事業の取り組みや業績について確認する。

b. 予定外の世代交代前と後の事業の変化とその理由とは何か？

先行研究では、予定外の世代交代後のイノベーションや経営革新について様々に示されていた。本研究では、変化し続ける時代とマーケットに適応するイノベーションや経営革新はなぜ生じたのかという契機に着目する。世代間の事業について、①主要顧客、②主要製品、③受注形態、④生産形態について比較する。

② 研究方法

事例研究を採用する。事例研究を通じて、引き継いだ経営者の求心力とは何か、予定外の世代交代前と後の事業の変化とその理由は何かを探ることで、論点の具体化を目指す。事例は繊維関連の小規模製造業とする。対象とする理由は①小規模企業は予定外の事業承継が約6割を占めること、②我が国の繊維産業は成熟産業であり、下請構造や海外移転による空洞化の影響など、今後わが国の成長産業が直面する構造変化を先取りしているとも考えられるからである。

(2) 事例の概要

事例企業の概要は以下の通りである（図表1²⁷⁾。

図表1. 事例企業の概要

| | A社 | B社 | C社 |
|---------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 創業 | 1938年 | 1960年 | 1933年 |
| 事業内容 | 縫製業 | 服飾雑貨製造 | メリヤス製造 |
| 現在の従業員数 | 4名 | 13名 | 10名 |
| 経営者の世代数 | 3代目 | 2代目 | 7代目 |
| 承継先 | 親族 | 親族 | 親族 |
| 承継のきっかけ | 先代の他界 | 先代の急逝 | 先代の退任 |
| 主な承継理由 | 親族のため 取引先や従業員のため | 親族のため 取引先や従業員のため | 親族のため 誠実なものづくり |
| 承継年 | 2019年 | 2001年 | 2006年 |
| 売上高増減 | 減少 | 増加 | 増加 |
| 粗利益増減 | 減少 | 減少 | 増加 |
| 業績 | — | 経営革新計画目標を上回る | 経営革新計画目標を上回る |

出所：筆者作成

2. 事例の内容

(1) A社

当社は、衣料品メーカーを対象とした縫製加工および、自社商品の企画・開発・生産管理・ECサイトでの販売を手がけている。現経営者兄弟の祖父が1938年に創業した。

創業のきっかけは、知人の子息がヨーロッパのファッションに影響を受け、大阪で婦人・子ども服のメーカーを立ち上げることとなり、祖父が縫製加工の協力を依頼されたことであった。当時の主力製品は、子ども服のプリーツスカートの縫製加工であった。受注の経緯は、協力をした知人の子息が婦人子供被服組合の理事長となり、百貨店と提携した子ども服生産を当社で行うことが決まったからであった。

その後、祖父の息子である現経営者の父が当社に入社した。現経営者の父は、開戦の年に生まれ、3歳から田舎に疎開、5人兄弟の末っ子（姉が4人）であった。大学進学とともに

27) 各社のインタビュー調査は、次の通りに実施した。インタビュー日付順に以下の通りである。

2024年5月21日15時から17時、A社様の現経営者兄弟、母に対面で実施。

2024年5月22日11時から11時30分、2024年6月5日10時から12時、B社様の現経営者に電話とZoomで実施。

2024年5月28日10時から12時、C社様の現経営者に対面で実施。

インタビュー形式は、非構造化インタビューである。ただし、企業概要や創業から現在までの経緯、経営者交代のきっかけなど、共通の大まかな項目を設定している。執筆は、インタビューでの聞き取りの他、調査までの経営相談履歴、インタビュー先からの提供資料に基づいている。執筆後、各社に内容の確認を頂いた。なお、社名および財務情報は本研究の目的とは異なることから非公開である。また、あり得べき誤謬は筆者の責任である。

に祖父と生活するようになった。卒業後はすぐに当社に入った。

入社5年目のある日、祖父が他界し現経営者の父が急きよ事業を引き継ぐこととなった。現経営者の父は、売上向上のため外注工場も増やして朝から晩まで働く生活が続いた。ストレスからくる病気にもなり、半年ほど闘病生活を送りながら経営に当たっていた。売上向上の過程で、主力製品は、子ども服の縫製加工から大手メーカー向けの婦人服の縫製加工に切り替わった。同業の縫製会社の社長から大手アパレルブランドを紹介されたことで、香川県で大規模な縫製会社を運営する親族に生産協力をお願いするに至った。これがきっかけとなり、当社は地方にある人員の充実した工場と提携して生産を進める形が生まれた。婦人服は子ども服に比べて高単価であり、売上高は3億円を超えていた。大手アパレルブランドからの定期安定的な受注を背景に、生産面では子ども服を生産していた外注工場に婦人服の加工技術を指導することで高単価の服を安価に製造する生産体制の構築に成功した。地元の専業主婦からの依頼により技術指導とミシンを提供し、内職確保にも成功した。当時は、限られた品種の大量生産の受注を消化することが経営課題であり、技術指導と内職確保によって課題を解決することができた。

しかし、90年代のバブル崩壊により高額品が売れなくなるようになった。この頃、3代目の現経営者（兄）が入社した。入社後、父からは中国に行くように指示されたものの実現はせず、近隣他県で縫製工場を営む親類の元で1年間縫製指導を受けながら勤務し、戻ってきてからは縫製学校に通い、裁断作業を学んだ。その後、父から突然営業を任されるようになった。それから数年の後、現経営者（弟）も入社した。

現経営者兄弟が入社してからの20年間は、アパレルの国内市場規模縮小により、下がる加工賃と上がる外注費の板挟み、売上を維持する為に薄利でも大量に生産、短納期化に伴い休日・深夜の作業は当たり前の時代を過ごした。父が他界する3年前には、現経営者への承継が実施されていた。承継時点では、当社の財政状態は経営的な無理のできない状態になっていた。

無理のできない状態であっても、売上回復の試みは行われた。布帛からカットソー（カジュアル）、約半世紀変わることなく継続しているレディースのみの縫製加工からメンズの縫製にもチャレンジを始め、販売エリアの変更、ホームページの作成、自社製品の企画（機能性の布マスク等）に取り組んだ。なかでも自社製品の企画はコロナ禍によるマスク不足から、クラウドファンディングでの成功を実現し、メディアにも取り上げられた。その結果、「ありがとう」と言われる喜び、モノ作りの楽しさを再確認、周囲の人への感謝につながった。また、クラウドファンディングを通じて、動きながら考える、説得材料の準備、プロジェクトをたくさん見る、ファンを増やすことを学んだ。

コロナ禍を経た現在では、コロナ後のメーカーの倒産、外注工場の廃業により父の代から引き継いでいた大量生産体制の維持が難しくなり少量生産へ移行した。それでも、年間を通じた新企画の実施、ソーイングスタジオの開設、学生さんに作業場の開放、ミシンの

導入、クラウドファンディングの異業種コラボレーションを実現する活動に取り組んでいる。

(2) B社

当社は、セレクトショップを対象としたハンドバッグや財布などの服飾雑貨開発・製造・生産管理および、自社商品の企画・開発・生産・ECサイトでの販売を手がけている。現経営者の父が職人1名の計2名で1960年に創業した。その後1982年には法人化した。

現経営者は、1987年に当社に入社した。入社前の現経営者は、名古屋の服飾雑貨商社に入社し、東京で仕事をしていた。入社後の現経営者は、先代経営者から営業と帳簿について任された。当時は、現経営者を含めて組織は3人のため、承継するまでに経営の勉強時間は取ることができなかった。

現経営者入社後、当社はバブル景気も重なり売上高1億円を突破した。売上拡大に伴い自社生産だけでは受注消化が難しくなり、周辺の内職10件程にも作業指示を出すようになった。定期的かつ少品種大量生産かつシーズン毎の納期という安定した受注と生産を背景に、1991年には現在の本社兼工場に改装し、1992年には売上高1.4億円を突破した。

その後、バブル崩壊に伴い売上高は2分の1以下に低下する中、2001年に先代が急逝した。親族であること、取引先や従業員の関係性を踏まえ、現経営者が事業を承継した。92年以降は受注の不安定化、多品種少量短納期の生産対応に追われ、利益幅も縮小した。

承継後、財政的には無理できない状態の中、現経営者は、身の丈に合わせた経営を行うこと、現在の技術・生産背景に基づく受注をすること、受注生産を基本にすること、自分たちが分かる仕事を行うことを基本方針とした。また、新たな販路開拓に取り組んだ。皮革製品製造大手からデザイナーズブランドを紹介してもらった。他にも業界団体の展示会出展にも取り組んだ。繰り返し展示会に出展することでセレクトショップを開拓することにつながった。

先代経営者の時代は、主要顧客が卸問屋で発注ロットが大きく発注間隔も年2回程度だった。しかし、承継後は、卸問屋からセレクトショップになった。主要顧客の業種が卸から小売店に変わった。発注ロットが小さく、発注間隔が短く、個別仕様が増えた。丁寧に顧客の要求に対応することで売上高は先代の時代を超えた。雇用も10名以上増やし、内職をはじめとする協力企業も全国各地に依頼するようになった。得意先、当社、協力企業間での生産・販売情報の共有にも取り組んだ。新規事業の開発にも取り組んだ。自社と業界全体の職人の高齢化と若手への技術継承のため、補助金を活用した設備を導入しデジタルデータを入稿することで裁断を行う新サービスの開発に取り組んだ。さらに別会社を設立し、自社製品の販売にも乗り出した。手芸作家や手芸を楽しむ親子を対象に、アイデアや作って楽しむ体験をしてもらうため、チャームなどの小型のアクセサリーキットの提供をECサイトや百貨店での販売を通じて実現した。コロナ禍で在宅時間が長くなったことも重

なり販売実績を重ねることができた。中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画も更新を重ねており、計画達成企業として大阪府から表彰された。

その後、現経営者は急病にともない一時的に経営に関与することが難しくなり、復帰には1年近く要した。その間、現経営者の妻と社員で経営を支えた。回復後は、今後の事業承継について考えるようになり、後継者候補である子息が当社に入社した。入社した後継者候補には、主要顧客であるセレクトショップが販売に集中できるようにサービスを開始した在庫管理・物流・検品部門を担当させることにした。また、経営に関する学習機会として、公的支援機関が提供している後継者塾にも通わせている。

(3) C社

当社は、自社商品の企画・開発・製造・販売を手がけている。7代目である現経営者の祖父が1933年に創業した。創業経営者から現経営者までの系譜は、2代目は現経営者の兄、3代目は兄の長男、4代目は他人（詳細不明）、5代目は現経営者の父、6代目は現経営者の前夫、7代目が現経営者である。基本方針は、受注後の的確な対応・迅速な納品、高級品・特注への特化、国産へのこだわり、日本文化を広げること、心の通う商品を提案することである。商品の販売促進活動は、ホームページやSNSによる告知、クラウドファンディング、検索エンジン対策、新聞・雑誌等の取材によるパブリシティ、地元の商工会議所等が開催する展示会出展等を行っている。

創業のきっかけは、現経営者の祖父が縫製関係の勤務から独立したことであった。当時、祖父は軍手・軍足メーカーで技術者として勤務していた。その後、独立して当社を創業した。祖父は1946年に他界し、事業は祖父の兄に承継された。

祖父の兄は、当社に入るまで大手紡績会社に勤務していた。承継後、祖父の兄は当社を株式会社化した。2年程度で経営を退き、祖父の兄の長男（現経営者の父の兄）が3代目に就任したものの直後に早逝し、全く関係ない人物（現経営者の話では地元の地主ではないか？とのこと）が4代目として就任した。この時期、祖父の兄は健在ではあったが、別のことに取り組んでおり経営者ではなかった。

4代目は代表を続ける予定はなく、1950年頃に5代目として現経営者の父に引き継がれた。現経営者の父は、当時大学の外国語学部に在籍しており、兄弟が妹3人、弟2人いた。当社の引継ぎの話が持ち上がる中、19歳で大学を中退し5代目として事業を承継した。その後、2004年に他界するまで、代表として経営にあたった。5代目が就任後しばらくしてから弟2名も入社し、技術と営業を担当することになった。

5代目は、大手メーカーの下請を好まず自ら販路開拓に取り組んだ。当時はメーカーの意向が通りやすく、地元の卸問屋を開拓することができた。現経営者の母も経営に携わっていた。母は大手服飾メーカー出身の技術者であり工場勤務のパートをまとめていた。国内繊維産業が順調に成長する中で、当社も卸問屋からの定期安定的な受注を背景として、土

地や工場の取得や母の意向を踏まえた設備導入を実現し成長した。その中で7代目の現経営者が1990年に入社した。入社後は加工・出荷・経理・営業など、技術・開発以外の業務を一通り経験した。1994年には知り合いを通じてホームページを制作し情報発信を行った。ホームページからは、販促ノベルティ、ゴルフ靴下などの受注につながった。自社製品の開発も行いギフト市場を開拓した。この頃から、受注が不安定になり、卸問屋からは多品種少量短納期生産の要請が増えてきた。

6代目は、7代目の前の夫であり、7代目との結婚に伴い当社に入社した。当初から後継者候補と目されており、入社後は1から機械操作を覚えて主に工場を支えた。工場を担当していた父の弟が亡くなってからは、工場長として活動していた。そして5代目他界にともない事業を承継した。しかし、バブル崩壊と主要な得意先の取引上の事故による取引解消によって大量の在庫と負債を抱えていたこともあり、存続か廃業の選択を迫られる中で2006年に退任した。

7代目の現経営者は、5代目の娘であり、お客さまが納得する誠実なものづくりをしたいとの思いで事業を承継した。承継直後は、資金繰りに奔走することになった。工場と自宅を売却し借入金の返済に充て、売掛金はサービサー（債権回収会社）を介して現金化した。保有在庫はオークションサイト等を通じて現金化した。新たな生産は外部に委託することになり生産力を失った。企業間信用を活用することが難しいため現金取引を中心として個人顧客を対象に、ギフト商品の生産・販売していく自転車操業の日々が続いた。

自転車操業の日々からの転機が訪れたのは、現経営者が市の広報紙を何気なく見ていたときだった。インキュベートルームの入居募集案内に応募し入居した。商工会議所の支援を得て経営革新認定を得るとともに、経営面、広報面の助言を受けて経営を実施した。その結果、業績は経営革新計画認定時の売上高の約3倍に達し、ECサイト、百貨店での販売、クラウドファンディングなどに取り組み、売上を増加させ、自社で新たに設備を導入し、新製品開発・販売を実現した。新製品は、次世代に良い物を引継ぎたいという思いで、ゴミを出さない環境に優しい作り方をしている。具体的には、デザインをいれずナイロンのゴミを出さないようにし、避けられないゴミはワークショップ等で人形にし、履き捨てを止めようと活動している。

後継者候補には、長男と次男がおり社会経験を積んでいる。親族承継が実現しない場合も想定し商工会議所にも相談している。M & Aの話も出ていたが、金銭面など経済的な話を中心であり、経営に関する考え方や理念を引き継いでもらえないと思っている。

3. 結果と考察

(1) 結果

① 引き継いだ経営者の求心力とは何か？

予定外の世代交代後の経営者の特徴である求心力とはどのようなものなのか？ a. 経営者

交代までの能力形成, b. 承継時の対応, c. 承継後しばらくしてからの新事業の取り組みや業績について, 事例企業各社の事例に基づく次の通りであった。

a. 経営者交代までの能力形成

A 社「近隣他県で縫製工場を営む親類の元で1年間縫製指導を受けながら勤務し, 戻ってきてからは縫製学校に通い, 裁断作業を学んだ。その後, 父から突然営業を任されるようになった」

B 社「先代経営者から営業と帳簿について任された」

C 社「入社後は加工・出荷・経理・営業など, 技術・開発以外の業務を一通り経験した。1994年には知り合いを通じてホームページを制作し情報発信を行った」

以上のことから, 3社の経営者とも, 承継までの期間に自社内で業務経験を経ていること, なかでも営業については共通で経験を積んでいることが分かる。

b. 承継時の対応

A 社「承継時点では, 当社の財政状態は経営的な無理のできない状態になっていた。無理のできない状態であっても, 売上回復の試みは行われた。布帛からカットソー(カジュアル), 約半世紀変わることなく継続しているレディースのみの縫製加工からメンズの縫製にもチャレンジを始め, 販売エリアの変更, ホームページの作成, 自社製品の企画(機能性の布マスク等)に取り組んだ」

B 社「財政的には無理できない状態の中, 現経営者は, 身の丈に合わせた経営を行うこと, 現在の技術・生産背景に基づく受注をすること, 受注生産を基本にすること, 自分たちが分かる仕事を行うことを基本方針とした。また, 新たな販路開拓に取り組んだ。皮革製品製造大手からデザイナーズブランドを紹介してもらった。他にも業界団体の展示会出展にも取り組んだ。繰り返し展示会に出展することでセレクトショップを開拓することにつながった」

C 社「承継直後は, 資金繰りに奔走することになった。工場と自宅を売却し借入金の返済に充て, 売掛金はサービサーを介して現金化した。保有在庫はオークションサイト等を通じて現金化した。新たな生産は外部に委託することになり生産力を失った。企業間信用を活用することが難しいため現金取引を中心として個人顧客を対象に, ギフト商品の生産・販売していく自転車操業の日々が続いた」

以上のことから, 承継時には, 厳しい財政状況に直面していることが分かる。①状況改善のために資金繰りと売上向上に取り組み, 存続に向けた財務面の対策を講じていたこと, ②資金面は制約されているが, これまでの技術を活用した販路開拓に取り組んでいることが分かる。

c. 承継後しばらくしてからの新事業の取り組みや業績

A 社「コロナ禍を経た現在では, コロナ後のメーカーの倒産, 外注工場の廃業により父の代から引き継いでいた大量生産体制の維持が難しくなり少量生産へ移行した。それでも,

年間を通じた新企画の実施，ソーイングスタジオの開設，学生さんに作業場の開放，ミシンの導入，クラウドファンディングの異業種コラボレーションを実現する活動」

B社「雇用も10名以上増やし，内職をはじめとする協力企業も全国各地に依頼するようになった。得意先，当社，協力企業間での生産・販売情報の共有にも取り組んだ。新規事業の開発にも取り組んだ。自社と業界全体の職人の高齢化と若手への技術継承のため，補助金を活用した設備を導入しデジタルデータを入稿することで裁断を行う新サービスの開発に取り組んだ。さらに別会社を設立し，自社製品の販売にも乗り出した。手芸作家や手芸を楽しむ親子を対象に，アイデアや作って楽しむ体験をしてもらうため，チャームなどの小型のアクセサリキットの提供をECサイトや催事販売を通じて実現した。コロナ禍で在宅時間が長くなったことも重なり販売実績を重ねることができた。中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画も更新を重ねており，計画達成企業として大阪府から表彰された」

C社「インキュベートルームの入居募集案内に応募し入居した。商工会議所の支援を得て経営革新認定を得るとともに，経営面，広報面の助言を受けて経営を実施した。その結果，業績は経営革新計画認定時の売上高の約3倍に達し，ECサイト，百貨店での販売，クラウドファンディングなどに取り組み，売上を増加させ，自社で新たに設備を導入し，新製品開発・販売を実現した。新製品は，次世代に良い物を引継ぎたいという思いで，ゴミを出さない環境に優しい作り方をしている」

以上のことから，承継後の経過時間により取り組みに差があることが分かる。A社は，承継から5年程であり，これから新事業活動に取り組もうとしていること，他方，B社，C社は，承継から15年以上を経ており，経営革新計画に基づく計画的な経営を実践し計画の達成または上回る結果を収めていることが分かる。

② 予定外の世代交代前と後の事業の変化とその理由は何か？

先行研究では，予定外の世代交代後のイノベーションや経営革新について様々に示されていた。いずれの論点も承継後の結果に焦点が当たっていた。本研究では，その結果はなぜ生じたのかという契機に着目する。①主要顧客，②主要製品，③受注形態，④生産形態について，各社の世代間の違いを検討する。

a. A社の先代の事業と現在の事業の比較

先代の事業「子ども服の縫製加工から大手メーカー向けの婦人服の縫製加工に切り替わった。同業の縫製会社の社長から大手アパレルブランドを紹介されたことで，香川県で大規模な縫製会社を経営する親族に生産協力をお願いするに至った」「大手アパレルブランドからの定期安定的な受注を背景に，生産面では子ども服を生産していた外注工場に婦人服の加工技術を指導することで高単価の服を安価に製造する生産体制の構築に成功した」

現在の事業「布帛からカットソー（カジュアル），約半世紀変わることなく継続しているレディースのみの縫製加工からメンズの縫製にもチャレンジを始め，販売エリアの変更，

図表 2. 先代と現在の事業内容の比較

| | | A社 | B社 | C社 |
|--------|------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 現 在 | 主要顧客 | 婦人服メーカー メンズメーカー 個人 | デザイナーズブランド セレクトショップ（小売） 個人 | 個人 百貨店 |
| | 主要製品 | 布帛，カットソー 自社企画製品 | 服飾雑貨 製品加工 物流 | 自社企画製品の靴下 |
| | 受注形態 | 法人：不定期，不安定 個人：クラウドファンディング | 法人：定期，不安定 個人：EC，催事 | 個人：ECサイト，催事， クラウドファンディング |
| | 生産形態 | 少量短納期 | 多品種少量短納期 | 多品種少量短納期 |
| 先 代 | 主要顧客 | 子ども服メーカーから 婦人服メーカーへ | 卸問屋 | 卸問屋 |
| | 主要製品 | 婦人服（布帛） | 服飾雑貨 | 靴下 |
| | 受注形態 | 法人：定期，安定 | 法人：定期，安定 | 法人：定期，安定 |
| | 生産形態 | 90年代：少品種大量長納期 00年代：大量短納期 | 90年代：少品種大量長納期 00年代：多品種少量短納期 | 90年代：少品種大量長納期 00年代：多品種少量短納期 |

出所：筆者作成

HPの作成，自社製品の企画（機能性の布マスク等）に取り組んだ。なかでも自社製品の企画はコロナ禍によるマスク不足から，クラウドファンディングでの成功を実現し，メディアにも取り上げられた。「コロナ後のメーカーの倒産，外注工場の廃業により父の代から引き継いでいた大量生産体制の維持が難しくなり少量生産へ移行した。それでも，年間を通じた新企画の実施，ソーイングスタジオの開設，学生さんに作業場の開放，ミシンの導入，クラウドファンディングの異業種コラボレーションを実現する活動に取り組んでいる」

以上のことから，①主要顧客：先々代は子ども服メーカー，先代は婦人服メーカー，現在は婦人服メーカー，メンズメーカー，個人となっていることが分かる。②主要製品：先代は布帛，現在は布帛，カットソー，自社企画製品となっていることが分かる。③受注形態：先代は法人の定期安定受注，現在は法人，個人となっていることが分かる。④生産形態：先代はバブル崩壊前後で変化し，現在は生産体制の維持が難しくなっていることが分かる。

b. B社の先代の事業と現在の事業の比較

先代の事業「先代経営者の時代は，主要顧客が卸問屋で発注ロットが大きく発注間隔も年2回程度だった。定期的かつ少品種大量生産かつシーズン毎の納期という安定した受注と生産を背景」「92年以降は受注の不安定化，多品種少量短納期の生産対応に追われ，利益幅も縮小」

現在の事業「財政的には無理できない状態の中，現経営者は，身の丈に合わせた経営を行うこと，現在の技術・生産背景に基づく受注をすること，受注生産を基本にすること，自分たちが分かる仕事を行うことを基本方針とした。また，新たな販路開拓に取り組んだ。

皮革製品製造大手からデザイナーズブランドを紹介してもらった。他にも業界団体の展示会出展にも取り組んだ。繰り返し展示会に出展することでセレクトショップを開拓することにつながった」 「承継後は、卸問屋からセレクトショップになった。主要顧客の業種が卸から小売店に変わった。発注ロットが小さく、発注間隔が短く、個別仕様が增えた」 「雇用も10名以上増やし、内職をはじめとする協力企業も全国各地に依頼するようになった。得意先、当社、協力企業間での生産・販売情報の共有にも取り組んだ。新規事業の開発にも取り組んだ。自社と業界全体の職人の高齢化と若手への技術継承のため、補助金を活用した設備を導入しデジタルデータを入稿することで裁断を行う新サービスの開発に取り組んだ。さらに別会社を設立し、自社製品の販売にも乗り出した。手芸作家や手芸を楽しむ親子を対象に、アイデアや作る楽しむ体験を、チャームなどの小型のアクセサリキットの提供をECサイトや百貨店での販売を通じて実現した。コロナ禍で在宅時間が長くなったことも重なり販売実績を重ねることができた。中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画も更新を重ねており、計画達成企業として大阪府から表彰された」 「入社した後継者候補には、主要顧客であるセレクトショップが販売に集中できるようにサービスを開始した在庫管理・物流・検品部門を担当させることにした」

以上のことから、①主要顧客：先代は卸問屋、現在はデザイナーズブランド、セレクトショップ（小売）、個人となっていることが分かる。②主要製品：先代は問屋向け服飾雑貨、現在はセレクトショップ向け服飾雑貨、裁断を行う新サービス、自社製品の販売、主要顧客向け物流サービスとなっていることが分かる。③受注形態：先代は法人の定期安定受注からバブル崩壊後の不安定化、現在は多品種少量短納期となっていることが分かる。④生産形態：先代はバブル崩壊前後で変化し、現在は雇用増加、ITを活用した顧客との情報共有、協力企業を活用して対応していることが分かる。

c. C社の先代の事業と現在の事業の比較

先代の事業「5代目は、大手メーカーの下請を好まず自ら販路開拓に取り組んだ。当時はメーカーの意向が通りやすく、地元の卸問屋を開拓することができた。国内繊維産業が順調に成長する中で、当社も卸問屋からの定期安定的な受注を背景として、土地や工場の取得や母の意向を踏まえた設備導入を実現し成長した」 「1994年には知り合いを通じてホームページを制作し情報発信を行った。ホームページからは、販促ノベルティ、ゴルフ靴下などの受注につながった。自社製品の開発も行いギフト市場を開拓した。この頃から、受注が不安定になり、卸問屋からは多品種少量短納期生産の要請が増えてきた」

現在の事業「個人顧客を対象に、ギフト商品の生産・販売」 「業績は経営革新計画認定時の売上高の約3倍に達し、ECサイト、百貨店での販売、クラウドファンディングなどに取り組み、売上を増加させ、自社で新たに設備を導入し、新製品開発・販売を実現した」 「新製品は、次世代に良い物を引継ぎたいという思いで、ゴミを出さない環境に優しい作り方をしている」

以上のことから、①主要顧客：先代は卸問屋、現在は個人や百貨店となっていることが分かる。②主要製品：先代は問屋向け靴下、現在は環境に配慮した自社企画製品となっていることが分かる。③受注形態：先代は法人の定期安定受注からバブル崩壊後の不安定化、現在は個人向け多品種少量短納期となっていることが分かる。④生産形態：先代はバブル崩壊前後で変化し、現在は自社設備を活用して対応していることが分かる。

(2) 考察

事例企業の予定外の世代交代は、先代他界前に入社し社内経験を積み重ねていることから、社内経験者型の予定外の世代交代と考えられる。本研究ではこの事例について、①引き継いだ経営者の求心力は何か？②予定外の世代交代前後の事業の変化とその理由は何か？という2点について検討してきた。

① 引き継いだ経営者の求心力とは何か？

予定外の世代交代を遂げた経営者には、求心力が求められるとされる。本研究では、求心力について、a. 経営者交代までの能力形成、b. 承継時の対応、c. 承継後しばらくしてからの新事業の取り組みや業績に分けて、経営者像を掘り下げを試みた。その結果、3社に見られる経営者の求心力とは、a. 余人をもって代え難しと周囲が認める状況、b. 状況判断と対応力、c. 中長期的な視点と変化適応、d. 先代と現在の経営者に共通する企業の理念や価値観であることが推察される。

a. 経営者交代までの能力形成

いずれの事例も承継前に自社内で幅広い業務経験を積んでおり、特に営業経験は共通していることが確認できた。この時期の経験が経営者としての基礎力となり、顧客や取引先との信頼関係構築に役立ったと推察される。

このことは先行研究の社内経験者型に示されているとおりであり、全責任を担う立場での能力・人格の形成は確認されなかったということである。しかし、予定外の世代交代の準備期間の少なさという問題については、全責任を負わずとも対処できる可能性があるということでもある。さらに言えば社内経験者型の場合でも顧客や取引先など社外との関係構築が求心力として作用している可能性があると考えられる。

b. 承継時の対応

当面の資金繰りを確保し、売上向上の対策を講じていることが確認できた。縮小均衡を図り当面の見通しを立てつつ、売上げ拡大を模索するという経営改善の基本に沿った取り組みであった。A社では、布帛からカットソーへの転換、メンズ服への進出、販売エリアの変更、クラウドファンディングに取り組んでいた。B社では、定めた経営方針の下、皮革製品製造大手からの紹介、業界団体展示会への出展によるセレクトショップを開拓していた。C社では、不動産売却、在庫現金化、生産体制の転換を行い、個人顧客向けギフト

商品の生産・販売、ECサイトの活用をしていた。

先行研究では、緊急事態に対応でき、かつ、組織をひとつにまとめることのできるものが求心力につながるとされていた。求心力につながる対応の1つには、当面の資金繰り確保し売上拡大を模索するという経営改善の基本に沿った取り組みがあるものと考えられる。

c. 承継後しばらくしてからの新事業の取り組みや業績

B, C社では経営革新を上回る業績を実現していた。B社では、業界全体の問題を解決する新サービスの提供、C社では環境に配慮した製品販売を実現していた。A社は両社に比べて間が無いことから業績面への反映は見られなかった。しかし、クラウドファンディングでの成功を実現し、メディアにも取り上げられた。その結果、「ありがとう」と言われる喜び、モノ作りの楽しさを再確認、周囲の人への感謝につながった。また、クラウドファンディングを通じたファンを増やすことの学習、年間を通じた新企画の実施、ソーイングスタジオの開設、学生さんに作業場の開放、ミシンの導入、クラウドファンディングの異業種コラボレーションを実現する活動に取り組んでいる。B, C社にも承継後しばらくしてから見られたことであり、今後の業績に反映されるものと推察される。

先行研究では、予定外の世代交代が業績に悪影響を与えることが示されていた。たしかに承継時の対応をみれば、いずれの事例も積極拡大ではなく縮小均衡を図っており先行研究を支持する結果であった。しかし、その後の経営をみると経営革新計画を上回る業績の実現やクラウドファンディングでのファンづくりに取り組んでおり、さらに縮小する経営とはなっていない。予定外の世代交代は一時的には業績に悪影響を与えるが、中期的には求心力のある経営者によって回復や発展する可能性があると考えられる。

以上を踏まえると、3社に見られる経営者の求心力は、a. 余人をもって代え難しと周囲が認める状況、b. 状況判断と対応力、c. 中長期的な視点と変化適応、d. 先代と現在の経営者に共通する企業の理念や価値観であることが推察される。

第1に、余人をもって代え難しと周囲が認める状況である。各社とも引継ぎの時点では、財務状況が厳しいことから第三者承継や従業員承継を行うことは考えにくい。血縁による親族承継に頼らざるをえない事情にあったと考えられる。加えて、幅広い業務経験と顧客との信頼関係があった。予定外の世代交代では、承継時期の明示や経営全般を任せる理想的な承継は難しいことがわかる。

第2に、状況判断と対応力である。社内経験を経ているという第1の点があるからこそ、限られた経営資源を有効活用することで、既存技術を活かした新たな価値創造と販路開拓による当面の経営を継続させることができたと考えられる。

第3に、中長期的な視点と変化適応である。当面の対応では、各社とも先代が創業あるいは承継したときは経営環境が変化していることから、異なる取り組みが求められていた。さらに、B, C社に見られるように経営革新計画をはじめとする事業計画を作成し中長期的な視点での取り組み業績を高めていた。

第4に、先代と現在の経営者に共通する企業の理念や価値観である。第3の点で示したとおり各社とも環境変化に適応している点为先代と現在の経営者に共通していた。A社では市場変化を軸とした事業内容の変化、B社では顧客中心の成長志向、C社では誠実なものづくりという一貫した価値観が存在すると推察される。このことが予定外の世代交代のなかでも状況判断や中長期的な変化適応の判断規準として機能し、周囲からの求心力につながったと推察される。

以上の通り、経営者の求心力とは、余人をもって代え難しと周囲が認める状況、状況判断と対応力、中長期的な視点と変化適応、先代と現在の経営者に共通する企業の理念や価値観であると推察される。

② 予定外の世代交代前と後の事業の変化とその理由は何か？

本研究では、イノベーションや経営革新はなぜ生じたのかという契機に着目し、先代の事業と現在の事業について、a. 主要顧客、b. 主要製品、c. 受注形態、d. 生産形態について比較することを試みた。承継後にはA、C社は自社製品保有、B社は新事業進出、C社は事業転換に取り組んでいることから先行研究でいう破壊的イノベーションに取り組んでいるといえよう。主要顧客は、A社には先代からの顧客の継続も見られるが、各社とも先代から切り替わっている。主要製品は先代と共通の技術を基盤としながら、素材や製品が変化している。受注形態は、法人向けは先代と同様にモノの提供を主体としている。個人向けには製品を販売するのではなく価値を販売している。生産形態は、先代で発生した多品種少量短納期化を引き継ぐとともに、A、B社に見られるように外部委託の生産量低下に対応している。C社は外部委託から内製化に取り組んでいる。その結果、予定外の世代交代前と後の事業の変化とその理由は、a. 顧客や市場など販売面、b. 技術や生産など生産面、c. 経営者の行動の背景にある方針にあると推察される。

a. 顧客や市場など販売面

先行研究によれば、小企業は事業承継を契機として、新たな顧客層の開拓に取り組む割合が高い。その理由は、従業員の数が少なくても、経営者自身が営業活動に励むことで実現可能な経営の柔軟性にあるとされる。本研究の事例では、事例企業各社とも新たな顧客層の開拓に取り組んでおり、経営者自身が営業活動に動いていた。その意味では先行研究を支持する結果であった。そこで本研究では新たな顧客層の開拓に取り組むことをもう少し具体化し、なぜ経営者自身が営業活動に動いていたのか、承継後間もない時期の対応とその後の対応に違いは無いのかを検討する。

第1に、なぜ経営者自身が営業活動に動いていたのかである。事例企業各社の事例からは、先代からはじまっていた経営環境変化への対応が主な理由として推察される。A社では先代の主要顧客に加えてメンズの開拓、B社では卸問屋との取引が厳しくなる中でのセレクトショップの開拓、C社では資金繰り改善の縮小均衡による工場売却により生産力を

失い、個人顧客を開拓していた。以上を踏まえると、経営環境変化への対応が新たな顧客層の開拓理由として推察される。

第2に、承継後間もない時期の対応とその後の対応に違いは無いのかである。事例企業各社の事例からは、経営者の求心力になる行動は、承継後の資金繰り対応と売上向上、その後の対応に分けて考えることができた。顧客や市場は売上向上の内容に関わる。承継後まもなくは、事例企業各社とも顧客に目立った変化はない。しかし、承継からしばらくすると、B社のように業界の問題の解決やC社のように、環境に優しい商品を購入いただく個人など、新たな特徴を持った顧客を開拓していることが分かる。以上を踏まえると、承継後間もない時期の対応とその後の対応に違いがあり、承継後しばらくするとさらに新たな顧客を開拓していることが推察される。

b. 技術や生産など生産面

先行研究によれば、破壊的イノベーションの場合は、危機的状況や廃業寸前にあり、事業承継における変革の成否は、総体としての組織の経営資源活用能力と学習能力にあるとされる。事例企業各社の取り組みは、A社では、メンズへの進出による新事業進出や、クラウドファンディングによる自社製品の拡販、B社では、セレクトショップの開拓や、業界の問題を解決するための新サービス、アクセサリキット販売による新事業進出、C社ではギフト商品の販売という自社製品による事業転換を果たしている。本研究の事例は先行研究を支持しているといえよう。

では、イノベーションを実現する技術や生産には変化はあったのだろうか。先行研究が示している経営資源の活用能力の変化を検討する。

A、B各社とも先代からの技術を用いた生産を行っていた。C社は工場売却により生産を外部に委託することになったが、全く新たな製品による事業継続を目指したわけではない。各社とも既存の生産に関する経営資源を活用していた。しかし、生産方法には変更があったと推察される。先代は少品種大量生産長い納期から多品種少量短納期への転換過程にあった。一般的にこの転換は細かな点に配慮した管理が必要となる。具体的には、少品種から多品種への転換は、間違いの無い設計打合せ、新たな品種を作るための従業員への教育・指示、品種にあわせた材料・資材の確保や新たな設備の導入、製品の検査、大量生産から少量生産への転換は、資金繰りと受注量と納期を考慮した材料仕入・仕掛品・製品管理、生産量にあわせた人員・協力企業の調整、短納期化対応は、納期に対応するための工程管理、人員・協力企業の納期管理、不良や手戻りが発生した場合の対応などが必要である。転換過程では多品種少量に対応したルール作り、従業員教育が必要となる。以上の一般的な生産面の事情を踏まえると、事例企業各社の経営資源活用能力の変化は、生産方法に生じていたと推察される。

c. 経営者の行動の背景にある方針

以上に述べた事業の比較の背景にある先代と現経営者の考え方を考察する。先代の方針

は他界しているため、明文化されていない限り窺うことはできない。しかし、販売面の箇所でも触れたとおり現経営者に代わってからの行動も見られる。その背景にある方針について推察する。

A社では、先代は大手アパレルブランドの受注対応が中心であり、現経営者は新たな顧客層の開拓をしている。同じ売上向上でありながら、先代は1社に深く入り込む市場浸透型の方針であり、現経営者は1社に頼らずに新たな顧客を開拓していく新市場開拓または新製品開発型の方針であることが推察される。

B社では、現経営者に承継後は、卸問屋向けの売上高・利益の低下や生産対応を進めるとともに、デザイナーズブランドやセレクトショップの開拓を果たしている。その際、新たに経営方針も定めている。先代の売上高を超えて以降は計画経営にも取り組んでおり、成り行き経営からの脱却を図る方針を持っていたことも分かる。

C社では、お客さまが納得する誠実なものづくりをしたいとの思いで事業を承継している。また承継後に経営革新計画に取り組んでいることから成り行き経営からの脱却を図る方針を持っていた。さらに現在ではゴミの出ない製品づくりにも取り組んでおり、経営環境の変化に適応しようとしていることも分かる。

以上の経営者の行動の背景には、先代と現経営者の共通点に加えて、現経営者ならではの行動も見られる。これは変化し続ける時代とマーケットに適応する方針があると推察される。

IV. おわりに

1. 結論

本稿の目的は、ファミリーで経営している小規模事業者にも散見される予定外の世代交代による事業の変化を通じて、持続的な経営を考察することであった。先行研究として、スリーサークルモデルおよび、わが国中小企業の予定外の世代交代に関する研究を踏まえ、経営者の求心力の具体化、先代との経営の変化について、衣料品および服飾雑貨業界の小規模製造業3社の事例について世代間の比較を行った。成果は次の通りである。

経営者の求心力の具体化について、事例企業の経営者の①経営者交代までの能力形成、②承継時の対応、③その後の取り組みと業績を検討した。その結果、3社に見られた経営者の求心力とは、具体的には a. 余人をもって代え難しと周囲が認める状況、b. 状況判断と対応力、c. 中長期的な視点と変化適応、d. 先代と現在の経営者に共通する企業の理念や価値観であることが推察された。

予定外の世代交代前と後の事業の変化とその理由では、事例企業各社の主要顧客、主要製品、受注形態、生産形態を検討した。先代との経営の変化では、a. 顧客取引先、b. 技術や生産、c. 経営者の行動の背景にある方針の面から比較した。その結果、a. 顧客や取引先の面では、新たな顧客層の開拓理由として、経営環境の変化への対応と、承継後しばらくしてから新たな顧客を開拓していることが推察された。b. 技術や生産では、事例企業

では生産方法の経営資源活用能力を変化させていたと推察された。c. 経営者の行動の背景にある方針では、先代と現経営者は共通することに加えて環境変化に適応した方針を背景に持っていたことが推察された。

(1) 理論的な示唆

本研究では、事例研究を通じた求心力の内容、小企業の経営革新の内容を示した。具体的には次の通りである。

第1に、事例企業における経営者の求心力の具体的内容として、a. 余人をもって代え難しと周囲が認める状況：血縁であり厳しい財務状況に対処できること、幅広い業務経験による顧客など社外との信頼関係、b. 状況判断と対応力：既存の経営資源による価値創造と販路開拓、c. 中長期的な視点と変化適応：承継後の環境変化に適応した経営の変革、d. 先代と現在の経営者に共通する企業の理念や価値観：状況判断や中長期的な変化適応の判断基準が推察される。先行研究によれば、予定外の世代交代では経営者の求心力が重要とされている。事例企業の観察により以上の通り求心力につながる具体的な内容を示すことができた。

第2に、予定外の世代交代前と後の事業の変化とその理由について、a. 顧客や市場など販売面：先代からはじまっていた経営環境変化への対応と承継後間もない時期の縮小均衡対応とその後の経営革新、b. 技術や生産など生産面：既存の生産に関する経営資源の活用、経営環境に適した生産方法の変更、c. 経営者の行動の背景にある方針：先代とは異なる環境に適応した行動が推察される。先行研究によれば、予定外の世代交代に直面した中小企業では、破壊的イノベーションに取り組む例が見られるとされる。この点は事例企業各社にも同様に確認することができた。また、小企業の経営革新では、組織や体制を変えなくても経営者が主体となって事業内容を変える柔軟性が示されていた。事例企業の観察を通じてより具体的な内容を確認することができた。

(2) 実践的な示唆

本研究では、①承継までの経験が、承継時に周囲から認める信頼、状況判断と対応力、中長期的な視点と変化適応に反映される可能性があること、②承継時の対応では、当面の資金繰りを確保するとともに、既存の経営資源を活かし、経営環境の変化に対応した顧客開拓が、予定外の世代交代後の持続的な経営につながる可能性があることを示した。実践的な示唆として、事例企業と同様のわが国の規模・業種において予定外の世代交代に直面した経営者自身と、その支援に関わる支援機関担当者に分けて示す。

① 予定外の世代交代に直面した経営者—承継前の経験からの学びと変革の重要性

本研究では、承継前の経験が求心力に反映されること、承継後の変革が示された。持続

可能な経営のためには、この求心力は社内と社外での経験が重要である。また承継後の不安定な状況が一段落した後は新たな取り組みが重要である。

社内の面では、資金面と業務面の把握である。資金面ではB社の後継者が経理面を任されていたように、自社のカネの流れを把握することやC社のように当面の資金繰りを確保できる状況を作ることにある。業務面では、A社のように縫製技術に関する習得を通じて既存の経営資源を把握することである。社外の面では、顧客との信頼関係構築の機会となる営業経験である。将来後継者となりうる立場にある者は、製造現場だけでなく、積極的に顧客と接点を持ち、自社の技術が誰のどのような課題を解決しているのかを理解しておくことが求められる。

また、予定外の世代交代が一段落した後の攻めの経営への展開が求められる。各社とも先代から承継してしばらくの間は事業継続の取り組みに追われていた。しかし、継続への見通しが見えてからは新たな事業展開に取り組んでいた。現在の経営環境に合わせた変革に取り組むことが持続可能な経営につながる。

② 中小企業の支援担当者—日常的な支援と予定外の世代交代における中長期的な支援

支援担当者に対しては、予定外の世代交代を企業変革の好機と捉え、適切な介入を行うことが期待される。事例を踏まえて支援担当者に求められる日常的な支援と予定外の世代交代が生じた場合の支援について示す。

日常的な支援では、後継者が積み重ねている業務経験や理念・価値観に着目することが求められる。日常的な支援を通じて後継者がどのような業務経験を重ねているのか、なかでも周囲との関係構築につながる社内・社外の経験を重ねているのか注視する必要がある。また、理念・価値観の面では、経営者と後継者の二者に加えて支援機関が介入することでより客観的な理念・価値観の共有を促すことが求められる。

予定外の世代交代が生じた場合には、事例が示すように、事業の立て直しのために一時的に「縮小均衡」に陥ることが少なくない。この時期の売上減少や利益率の悪化といった財務指標の短期的な悪化を過度に問題視するのではなく持続的経営に向けた変化の過程として中長期的に支援していくことが求められる。さらに、当面の資金繰り支援に留まることなく、C社が商工会議所の支援を得て経営革新を成し遂げたように、後継者が既存の経営資源を棚卸しし、新たな市場を開拓するための計画策定と実行を、専門的知見をもって伴走支援することにある。

2. 研究の限界と今後の課題

本研究は、わが国中小企業の予定外の世代交代を対象とした先行研究と、服飾雑貨業界に属する小規模製造業の事例研究からの推察であり課題も多い。少なくとも3点の課題がある。

第1に、本研究では、経営者の求心力を中心に検討してきた。今後の研究ではこの点を明らかにするとともに、理念・価値観の継承が能動的になされた可能性の検討、予定外の世代交代に伴うファミリーシステムの動的な変化の分析も必要である。まず、経営者の求心力について、本研究で示した4点が予定外の世代交代における求心力となるのか、経営者が本来備えていた潜在的な経営能力の発揮によるものなのか、より深く研究する必要がある。次に、理念・価値観の継承が能動的になされた可能性について、本研究では経営者の求心力の1つとして示しているが、先代の時代には暗黙知であった価値観を、引き継いだ後継者が能動的に新たな経営の軸としたという可能性について探求する必要がある。さらに、予定外の世代交代に伴うファミリーシステムの動的な変化の分析について、関係者間のコンフリクト調整をどのようになされたのか探求する必要がある。

第2に、事業変化の要因分析である。本研究では先代と現経営者による事業の変化を示した。しかし、この変化が市場環境など外的要因によるものなのか、経営者の意思によるものなのか示すことができていない。主たる要因がどちらになるのか、あるいはその背景に共通する要因が存在するのかさらに研究する必要がある。

第3に、事例の特殊性である。本研究では、わが国の1990年代から2000年代の服飾雑貨業界の経営環境における同業界の小規模製造業の事例を対象としている。そのため、同様の条件であれば適用可能性があるものの、その他の条件の場合には説明力に欠ける。今後はより説明力を増すために、①事例の蓄積を進めるとともに、②計画的な承継との比較、③老舗企業との比較などを進めていきたい。

〈付 記〉

2022年度から2024年度までの3年間にわたる本学の共同研究プロジェクト「地域経済における持続的な起業・企業エコシステムの形成一時系列分析を加味した起業・後継者育成、企業成長支援の調査研究」(22共288)の成果の一部です。

本研究の一部は、第209回日本経営診断学会関西西部会、第57回日本経営診断学会全国大会で、予稿および口頭報告しました。拙稿および報告への貴重なコメントに感謝申し上げます。

最後に、事例企業各社様には、ご多忙にも関わらず快く取材および度々の原稿確認を受け入れていただきました。多大なご協力いただきましたことに、深く感謝申し上げます。

参考文献

(著書・論文)

Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg [1997] *Generation to generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press (岡田康司監訳 [1999] 『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版)。

伊勢田篤史 [2021] 『緊急事業承継ガイドブック—社長が突然死んだら』税務経理協会。

石渡英敬 [2023] 『事業承継・相続の教科書』翔泳社。

久保田典男 [2008] 『事業承継を契機とした経営革新』中小企業金融公庫総合研究所。

古泉宏 [2009] 「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『中小企業の事業承継』日本政策金融公庫, pp.37-66。

- 高橋美樹 [2002] 「イノベーションと中小企業の事業承継」『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』調査研究報告 No.109, 社団法人中小企業研究センター, pp.45-64。
- 西川盛朗 [2012] 『長く繁栄する同族企業の条件』日本経営合理化協会。
- 三井逸友 [2002] 「世代交代の過程と次世代経営者の能力形成・自立の道」『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』, 調査研究報告 No.109, 社団法人中小企業研究センター, pp.17-44。
- 安田武彦 [2005] 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因—中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか—」『中小企業総合研究』創刊号, pp.62-85。

(新聞・雑誌・ホームページ)

- 中小企業庁 [2017] 『中小企業白書 2017』中小企業庁。
- 中小企業庁 [2022] 「事業承継ガイドライン (第3版)」中小企業庁。
- 「特別リポート 自らの死に備え, 思いを伝える 社長の遺言」(日経トップリーダー, 2015/12号, pp.56-57)。
- 「父の興した造園業, 母から娘へ, 都内のアイキョー, 信金などと承継準備」日経産業新聞 2022年3月16日, 17面。
- https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/business_succession_support_measures.html (2025年11月9日)。
- <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/> (2025年11月9日)。
- <https://cfeg.com/about/thought-leadership/> (2025年11月9日)。

(2025年11月20日受理)

Family Entrepreneurship in Unplanned Generational Succession: An Intergenerational Comparison in Small-Scale Manufacturing Firms

HATTORI Shigekazu

This study examines the dynamics of unplanned intergenerational succession in small-scale family businesses and how sudden leadership transitions can serve as a catalyst for family entrepreneurship and business transformation. Literature often views unprepared succession as a major threat to business continuity due to the lack of formal planning and knowledge transfer. However, challenging this narrative, this study suggests that sudden unexpected succession can trigger “destructive innovation,” pushing firms to break path dependence and adapt to market changes.

Using a comparative case study approach, this study analyzes three Japanese small-scale textile and apparel manufacturing firms that experienced the sudden loss of a predecessor. It applies the Three-Circle Model to assess shifts in family dynamics, business operations, and ownership. The analysis shows that successful turnaround depends on the successor’s “centripetal force”—a unifying leadership cohesion shaped by four elements: (1) situational “irreplaceability” of the successor amidst financial crises; (2) immediate responsiveness derived from prior operational experience; (3) a long-term strategic perspective; and (4) commitment to preserving the founder’s core philosophy and values.

The findings show a distinct trajectory in which firms first enter a “short-term retrenchment equilibrium” to stabilize their cash flow, followed by “medium-to-long-term managerial innovation.” In all three cases, successors leveraged the crisis to pivot their business models from passive B2B subcontracting (mass production) to active B2C direct sales and high-mix, low-volume production. The study concludes that in unplanned succession, the successor’s tacit knowledge from prior internal experience and alignment with family values are more critical than formal succession planning. This study advances family business scholarship by clarifying how emergency transitions can unlock latent entrepreneurial potential and foster sustainable regeneration in mature industries.

