

ファミリービジネスにおける経営者のケイパビリティ  
イノベーションを担う経営者のケイパビリティに関する研究

Capabilities of the Business Manager in a Family Business  
Research on the Capabilities of Managers Responsible for Innovation

テクノロジー・マネジメント研究科  
テクノロジー・マネジメント専攻

学籍番号 7431100004 - 0

山崎 泰明

## 【要旨】

企業の成長には限界が存在している。一つの考え方として、その限界を「経営者の能力」、「製品あるいは要素市場」、「不確実性とリスク」の3つの側面から説明している研究者もいる。1つ目の経営者の能力は企業内の諸条件に関連しており、2つ目の製品あるいは要素市場は企業外部の諸条件に、そして3つ目の不確実性とリスクは企業内の態度と外部の諸条件との組み合わせに関連している。本研究では、企業の成長に大きく関わる要因の中で、特に経営者の能力にフォーカスし分析を行なう。

企業は不確実性に満ちた環境と常に対峙しながら、日々、新たな価値を生み出す。変化に対応するため、技術、組織、戦略のイノベーションを通じて外部環境に適応し、克服するための機会を模索している。経営者は、企業外の環境の変動を絶えず的確に捉え、これに対応する柔軟な組織構造を作っていかなければならない。そういう点では非常に重要な役割を担っているにもかかわらず、経営者に関する既存の研究は、経営者能力論を論理的・体系的な科学の域までに高めているとはいえず、なお不十分であると考えられる。経済理論においても、経営者の役割は過小評価されており、実際、戦略的経営者は経済理論の中にはっきりと認識できる形で分析されていない。経営者能力は企業固有の能力（ケイパビリティ）であり、流動化する企業外環境と固定化する企業内条件とのギャップを埋めるためのイノベーションにおいて最も有効に働くものだと想定する。本研究ではイノベーションにおける経営者能力を明らかにすることを目的とする。

ところで、経営者能力が企業にダイレクトに反映されるのは、株主の権限が相対的に強い大企業よりも、創業者の意思が引き継がれやすいファミリービジネスにおいてである。このような観点に立って、本研究では、ファミリービジネスのイノベーションにおいて経営者能力がどう作用するか、ということに焦点を当てることとする。具体的には、まず、食品容器や包装のイノベーションに成功した企業を抽出し、ファミリービジネスの貢献が大きいことを定量的に実証する。そして、上述の企業のうち、数社のケーススタディを行ない、経営者の行動をイノベーションのプロセスに沿った形で詳細に分析（バリューチェーン分析）し、8つの経営者能力を特定した。それは、1)生活者目線での感知

能力、2) ビジネス構想能力、3) 潜在需要の明確化能力、4) カテゴリー・イノベーションの創出能力、5) 重量級のマネジメント能力、6) 不屈の企業家能力、7) ルールブレイク能力、8) 範囲の経済活用能力、の8つのケイパビリティである。そして、ファミリービジネスの経営者が持つこれらの能力こそが、リスクを伴うイノベーションにチャレンジしなくなった日本企業の中であって、これからの時代、日本企業のイノベーションを起こす担い手として一つの有効な選択肢であるということを提案する。

## **【Abstract】**

There is a limit as to how much a company can grow. Some researchers view this limit from three perspectives, namely, management capabilities, product or factor markets, and uncertainty and risks. This study conducts an analysis by specifically focusing on management capabilities.

Considering the dynamic environment, a company's management must constantly make correct assessments of changes in the external environment and deal with them flexibly. Even though the management plays an extremely important role, existing management studies are not adequate to term the philosophy of management capabilities as a logical and systematical science.

Incidentally, management capabilities reflect directly on the company, especially in family businesses, where the founder's will is likely to be passed down. This study focuses on how management capabilities affect innovations in family businesses. Specifically, the study involved an analysis of companies that successfully innovated food containers and packaging, and quantitatively demonstrated the scale of the contribution made by family businesses. Further, after conducting case studies of several companies, management behaviors were analyzed in detail (to follow the innovation process) and eight management capabilities were identified. The eight capabilities include 1) the ability to consider the consumer's viewpoint, 2) the ability to envision the business, 3) the ability to

specify potential demand, 4) the ability to create a new product or service category (category innovation), 5) impactful management skills, 6) unyielding entrepreneurial skills, 7), unconventional thinking, and 8) the ability to take advantage of economies of scope. Among those Japanese companies that no longer attempt to take on the challenge of risky innovation, owners of family business are ideal leaders to initiate innovations.

## 目 次

1. はじめに.....	8
1-1. 企業戦略論における経営者の位置付け.....	8
1-2. 本研究の構成.....	9
2. 研究の背景と目的.....	12
2-1. 不確実性の高まり.....	12
2-2. 企業の盛衰.....	13
3. 先行研究.....	19
3-1. 経営者研究のレビュー.....	19
3-1-1. 企業成長と経営者の役割.....	19
3-1-2. 経営者の機能.....	20
3-1-3. 経営者の個人的特性.....	23
3-1-4. 経営者能力の体系化.....	25
3-1-5. 他の経営者研究.....	27
3-1-6. 小括.....	28
3-2. ダイナミック・ケイパビリティ研究のレビュー.....	30
3-2-1. 戦略論におけるケイパビリティ.....	30
3-2-2. ダイナミック・ケイパビリティの概要.....	30
3-2-3. 経営者のダイナミック・ケイパビリティ.....	31
3-2-4. 小括.....	33
3-3. ファミリービジネス研究のレビュー.....	35
3-3-1. ファミリービジネスの起源.....	35
3-3-2. これまでのファミリービジネス研究.....	36
3-3-3. 所有と経営の一致.....	39
3-3-4. ファミリービジネスのプレゼンスとパフォーマンス.....	40
3-3-5. 小括.....	46
4. 本研究の意義とフレームワーク.....	48
5. 分析の方法.....	50
5-1. 定量分析の方法.....	50
5-2. 事例分析の方法.....	54

6. 定量分析の結果	56
7. 事例分析の結果	57
7-1. 大関酒造株式会社( 現大関株式会社 )	57
7-1-1. イノベーションの発案と開発の過程	57
7-1-2. 普及にあたっての問題点	58
7-1-3. イノベーションの普及策	59
7-2. 大塚食品工業株式会社( 現大塚ホールディングス株式会社 )	60
7-2-1. イノベーションの発案と開発の過程	60
7-2-2. 普及にあたっての問題点	61
7-2-3. イノベーションの普及策	62
7-3. 上島珈琲株式会社( 現 UCC 上島珈琲株式会社 )	63
7-3-1. イノベーションの発案と開発の過程	63
7-3-2. 普及にあたっての問題点	64
7-3-3. イノベーションの普及策	64
7-4. 日清食品株式会社( 現日清食品ホールディングス株式会社 )	66
7-4-1. イノベーションの発案と開発の過程	66
7-4-2. 普及にあたっての問題点	67
7-4-3. イノベーションの普及策	68
7-5. ケーススタディの整理	69
8. 考察	76
8-1. バリューチェーン分析	76
8-1-1. アイデアの発案	78
8-1-2. 開発コンセプトの構築	78
8-1-3. 製品化の意思決定	79
8-1-4. 製品コンセプトの構築	79
8-1-5. 開発プロジェクトの推進	80
8-1-6. 製品化後の問題発生への捉え方	80
8-1-7. ソリューション	81
8-1-8. 市場での定着化	81
8-2. ファミリービジネス経営者の能力の特性	84

9. 結論.....	86
謝 辞.....	89
参考文献.....	90
付属資料( アンケートの質問票フォーマット ).....	99



## 1. はじめに

### 1-1. 企業戦略論における経営者の位置付け

経営関連諸学の進化プロセスにおいて、企業戦略論 (Strategic Management) は最も未開拓、最も未熟な領域の 1 つであると Barney(2002) は示唆している。財務や組織行動学はすでに 1950 年代までには厳格な学術領域としての地位を固めつつあったし、マーケティング、会計、オペレーション・マネジメントに関しても、1960 年代までには同様の地位に到達していた。しかし、企業戦略論の分野で、厳格な理論に基づく研究が始まったのは 1970 年代の終わりから 1980 年代初頭になってからであった。この時期までは、企業戦略論は多くの場合、引退した経営者によって教授され、授業の中身も組織における経営管理者の行動や意思決定を叙述することに力点が置かれていた (Barney, 2002)。

この遅れてやってきた企業戦略論は、具体的には、2 つの象徴的な研究によって、学問として未熟な状態から現代の学術的理論ベースの分野へと進化を始めた。それは *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Rumelt 1974) とともに *Competitive Strategy* (Porter 1980) の貢献によるところが大きい (Barney 2002)。特に、Porter は産業組織論の概念を企業の競争環境における機会と脅威の分析に適用した。Porter 以前は、企業の競争環境分析は十分に構造化されておらず、企業の直面する機会と脅威に該当する項目を冗長なリストにまとめる場合が多かった。Porter 以後、企業環境における重要な脅威は、産業組織論の概念を利用することによって記述できるようになり、競争環境に存在する機会についても企業が存在する産業の構造から演繹できるようになった。事業レベルの戦略 (事業戦略) の策定における重要な構成要素の 1 つを分析する理論的構造を提供し始めたのである。その後、企業戦略論とその関連分野における理論的ブレークスルーの結果、企業戦略論は知的成熟のスピードを速めることとなった。

Barney は、企業の外部環境における脅威と機会を分析し、その企業が存する業界全体としての経済的魅力度の評価の結果、その業界の脅威と機会の程度が決定される (SPC モデル) としている。しかし、競争構造上は非常に厳しい業

界でも、高い利益を生み出す戦略を構築し実行できる企業の存在がある一方で、目立った脅威がない上に有望な機会に満ちた業界にしながら、標準を下回るパフォーマンスしかもたらさない戦略を選択し、実行してしまう企業もある。どうやら業界の競争環境だけが企業の潜在的収益性を決定する要因ではないことを指摘している。これら両タイプの企業のパフォーマンスを理解するため、個別企業が保有する独自の強みや弱みの検証を行なう資源ベース論が提示されるに至った。ここに企業戦略論は「外から内へ」の考え方から、企業の内的能力の維持と発展に着目した「内から外へ」という資源を基礎とする見解が完全な理論として発展していったのである。

資源ベース論での企業の強み・弱みに関しては、企業固有能力（Distinctive Competencies）に関する研究があり、その第1に経営者（General Managers）が企業固有能力として挙げられる（Barney 2002）。初期の研究においては、経営者が企業のパフォーマンスに非常に大きなインパクトを持っていると仮定されており、すなわち経営者とは、組織にあって自社の置かれた環境を分析し、自社の強みと弱みを理解し、事業価値を最大化する戦略を選択する存在であり、こうした論理から、質の高い経営者はその組織の強みとされ、質の低い経営者は組織の弱みとされた。経営者に機軸を置いて企業の強み・弱みを理解するアプローチには大いに信憑性があるが、その応用可能性の限界もBarneyは示している。経営者の意思決定が企業のパフォーマンスにとって最も重要な要素ではあるが、しかし、質の高い経営者が持つべき特質・属性とは何なのかという点は曖昧模糊のままであるとされている。そこで、本研究は一定の条件の下という制約はあるものの、経営者能力の特定を行なうことを目的とする。

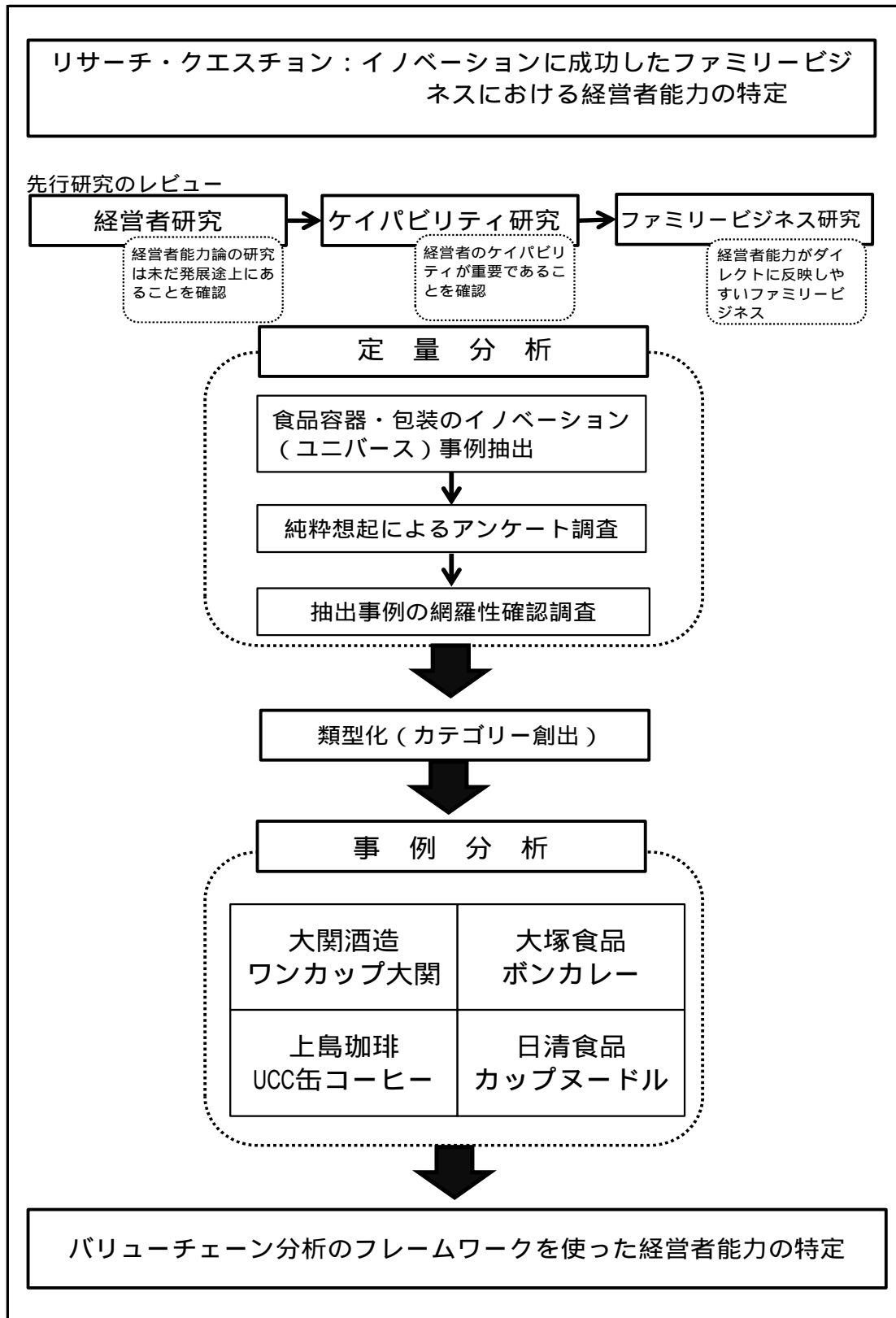
## 1-2. 本研究の構成

本研究は経営者能力の特定を行なうことを目的とする。特に、経営者能力が企業にダイレクトに反映されるのは、株主の権限が相対的に強い大企業よりも、創業者の意思が引き継がれやすいファミリービジネスにおいてであると考え、本研究ではファミリービジネスのイノベーションにおいて経営者能力がどう作用するか、ということに焦点を当てる。そのため、経営者能力の既存研究とケ

イパビリティの先行研究、そしてファミリービジネス研究について詳細にレビューを行なう。なお、既存の経営者能力に関する研究は数が少なく、本研究では清水龍瑩の研究を取り上げ、レビューを行なう。既存研究のレビューを行なう前に、企業の盛衰の存在を振り返り、競争優位の持続性に限界があることを確認する。これは Penrose の企業成長の 3 つの限界（経営者能力、製品あるいは要素市場、不確実性とリスク）のいずれかの要因で、企業が衰退・破綻をしたものであると仮定する。しかし、これら 3 つの要因は各々独立したものではなく、一連の作用としてとらえられるべきものである。存在する「不確実性とリスク」に満ちた種々の環境に対峙する企業は、「製品あるいは要素市場」のイノベーションによってのみ外部環境に適応し、克服する機会を得る。そして、そのイノベーションを惹起する意思決定は「経営者能力」から発せられるものであるからだ。

本研究は、まず食品容器・包装のイノベーションの成果により市場へファーストエントリーを果たした企業を抽出し、それらの企業の統治形態を調べ、ファミリービジネスの貢献が大きいことを定量的に実証する。そして、上述の企業のうち、4 社のケーススタディを通して経営者の行動をイノベーションのプロセスに沿った形で詳細に分析（バリューチェーン分析）し、8 つの経営者能力を特定することとする。

図 1：本研究の構成



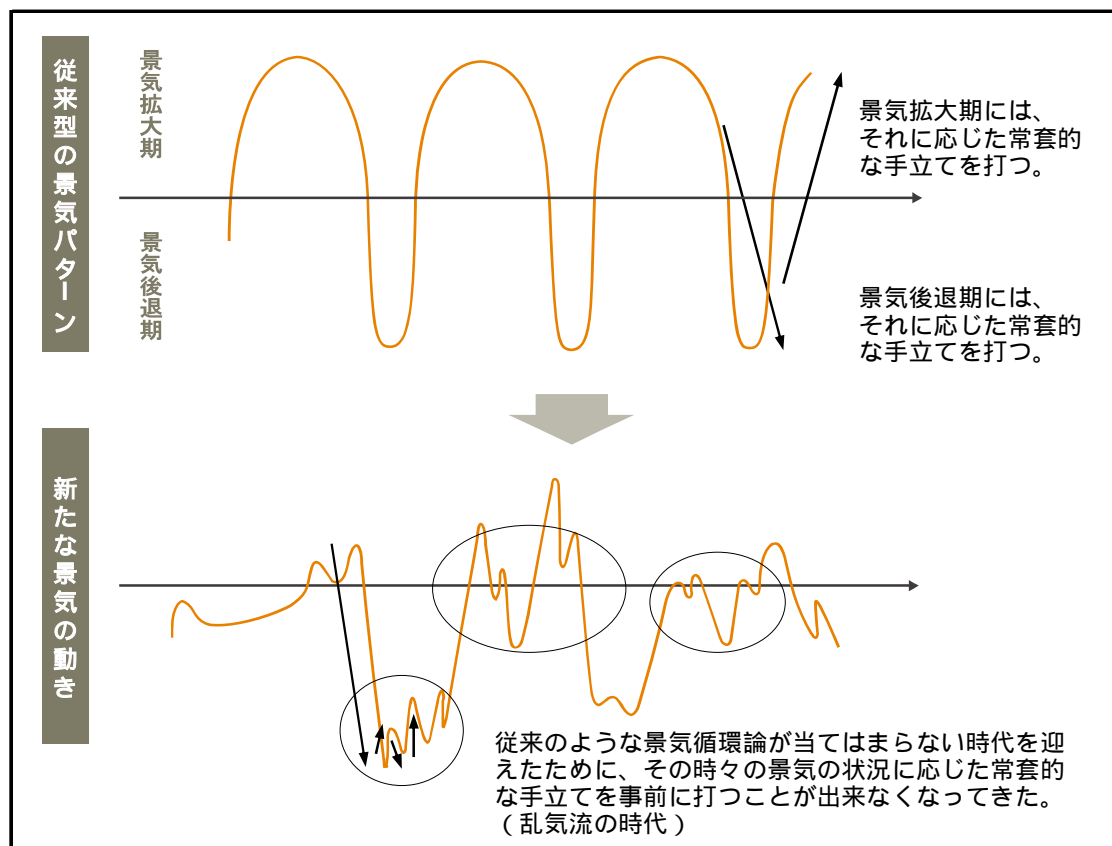
著者作成

## 2. 研究の背景と目的

### 2-1. 不確実性の高まり

今、企業の本質が問われている。企業の価値を測る尺度には種々のバロメーターがあるが、その1つとして株式市場における評価がある。株式市場は、経済の先見性を持つといわれ、時として、来るべき社会の予見に挑むことさえある。そのような点では、ITを駆使した社会の到来を買い進んだ2000年の米国発のネットバブル相場は記憶に新しい。技術イノベーションの進展が世の中の枠組みを変え、従前の景気循環や経済波動までも否定するという暴挙に出た。時のFRB議長であったグリーン・スパン氏にも支持された、いわゆるニューエコノミー論だ。

図2：景気の波動



著者作成

このニューエコノミー論を背景とした社会の変化の中で、企業も例外ではなかった。ABB、ノートル、ビベンディ、エンロンといった企業は、ベスト・プラクティスの集大成と見なされていた。当時、専門家たちは、CEO（最高経営責任者）の起業家的活力と利益第一主義を成功要因に挙げ、株価に基づく報酬が彼らの「説明責任を高めている」と指摘した。経営戦略の学者たちは、補完的買収による急速な成長とリエンジニアリングされたスリムなオペレーションによる効率性を称賛した。そして数々の調査研究が、「成せば成る」の企業文化を解き明かした。そこでは、すべてのマネジャーが起業家として自部門を率い、収益にインセンティブも与えられていた。要するにこれらの企業は、すべて正しくいっているように見えていた。

## 2-2. 企業の盛衰

宴の時間は短く、エンロン、ワールドコム、グローバル・クロッシングなど、飛ぶ鳥を落とす勢いだった企業が破綻となる。ネットバブルの隆盛と崩壊が、仮に特異な状況下であったとしても、企業が成功を維持するということは極めて難しいということを示唆するデータは他にも数多くある。例えば、*In Search of Excellence* (Peters & Waterman 1982) や *Beyond Entrepreneurship* (Collins 1994) といった本で優れた経営能力が称賛を浴びたにもかかわらず、その数年の後に、輝かしい模範として挙げられた企業が影を潜めるケースは多い。

表1は、Peters & Waterman (1982) が革新的な超優良企業を最も特徴づける8つの基本的特質（行動の重視、顧客に密着する、自主性と企業家精神、ひとを通じての生産性向上、価値観に基づく実践、基軸から離れない、単純な組織・小さな本社、厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ）を全て満たしていると挙げた36社の現在の状況を整理したものである。企業を評価する一つの尺度である株価でみた場合、31年の時を経た今、36社の応時の超優良企業のうち半分の18社は大幅もしくは順調に成長を遂げている。しかし、残りの18社においては、7社が合併により社名が消え、8社は簡単にはその軌跡を知ることができない状況となっている。

表 1：企業の盛衰 1（超優良の全基準を満たす企業とその後の状況）

企業名	その後	企業名	その後	企業名	その後
1 アムダール	富士通	13 ワング・ラムズ	不明	25 デルタ航空	NW
2 デジタル・エクイップメント	不明	14 イー・ストマン・コダック		26 マリオット	→
3 エマーソン・エレクトリック		15 ジョンソン&ジョンソン		27 マクドナルド	
4 ヒューレット・パッカード	→	16 プロクター&ギャンブル		28 ディズニー・プロダクション	
5 IBM		17 エイボン	→	29 Kマート	シアーズ
6 ボーイング		18 プリストル・マイヤーズ	→	30 ウォルマート	
7 シュランパーガー	不明	19 チーズブロー・ボンズ		31 ベクテル	不明
8 テキサス・インスツルメント		20 リーヴァイ・ストラウス	不明	32 フルオア	不明
9 データ・ゼネラル	EMC	21 メイタグ	↘	33 ダウ・ケミカル	→
10 インテル	→	22 レプロン		34 デュボン	→
11 ナショナル・セミコンダクタ	TI	23 キャタピラー・トラクター		35 スタンダード・オイル	不明
12 レイケム	タイコ	24 ダナ・コーポレーション	不明	36 アモコ	BP

：株価が10倍以上に

：株価が5倍以上に

→：株価は上昇

↘：株価は下落

「エクセレント・カンパニー」(1982)より著者作成 2013.10.10

表 2 は、Collins(1994)がビジョナリー・カンパニーとしての 6 つの基準(「業界で卓越した企業である」、「見識のある経営者や企業幹部の間で広く尊敬されている」、「私たちが暮らす社会に消えることのない足跡を残している」、「最高経営責任者が世代交代している」、「当社の主力商品または主力サービスのライフサイクルを超えて繁栄している」、「1950 年以前に設立されている」)を全て満たした 18 社と、そのビジョナリー・カンパニーに引けを取らない優良企業である比較対象企業 18 社の計 36 社の現在の状況を示したものである。ここでも同様に株価で企業を見た場合、ビジョナリー・カンパニー 18 社のうち 14 社は株価が示すように大幅もしくは順調な成長を遂げている。しかし、比較対象として選ばれた 18 社の優良企業のうち、12 社が既に吸収合併などで社名を消し、6 社のみが成長している。この 22 年の間に半数近い 16 社が衰退もしくは経営破綻を起こした事実である。

表 2: 企業の盛衰 2( ビジヨナリー・カンパニーと比較対象企業とその後の状況 )

ビジヨナリー・カンパニー	その後	VS	比較対象企業	その後
3M		1	ノートン	仏企業に買収
アメリカン・エクスプレス		2	ウェルス・ファーゴ	
ボーイング		3	マクダネル・ダグラス	現ボーイング
シティコープ		4	チェース・マンハッタン	現JPモルガン
フォード	→	5	GM	2009年倒産
GE	↗	6	ウエスティングハウス	現バイアコム
ヒューレット・パカード	→	7	テキサス・インスツルメン	
IBM		8	パローズ	現ユニシス
ジョンソン&ジョンソン		9	プリストル・マイヤーズ	
マリオット	↗	10	ハワード・ジョンソン	非公開化
メルク	↗	11	ファイザー	↗
モトローラ	↘	12	ゼニス	現LG電子
ノードストローム		13	メルビル	不明
プロクター&ギャンブル		14	コルゲート	
フィリップモリス		15	R・J・レイノルズ	
ソニー	↘	16	ケンウッド	JVCと合併
ウォルマート		17	エームズ	破産
ウォルト・ディズニー		18	コロンビア	現ソニー子会社

↑ : 株価が5倍以上に

↗ : 株価が一度は5倍以上に

↘ : 株価は上昇

↙ : 株価は下落

「ビジヨナリー・カンパニー」(1995)より著者作成 2013.10.10

また、表 3 は米国の代表的な株価指数ダウジョーンズ工業株価平均を構成している 30 社であり、指数への採用年月日を記したものである。ダウジョーンズ工業株価平均とは、米国経済紙ウォール・ストリート・ジャーナル紙の編集担当者たちによって選出される構成銘柄である。この場合の工業という意味に対しては広範な考えを持ち、鉄道と公共事業以外の会社であれば、すべての企業が対象となる。ダウジョーンズ工業株価平均に加わる新しい企業の選出にあたっては膨大な数の企業の中から、企業の継続的な成長性や投資家たちの関心を考慮に入れ選出され、その時々企業の盛衰が反映されたものとなっている。30 社のうち 2000 年以降に採用された企業が 9 社、1990 年以降に採用された企業も加えると 19 社となり、それ以前から継続して採用されている企業(23 年以上にわたり継続されて採用されている企業)は 30 社中わずかに 11 社である。



表 3：企業の盛衰 3 (ダウジョーンズ工業株価平均採用企業 2013.10.10 現在)

企業名	業種	採用年月日	企業名	業種	採用年月日
1 アメリカン・エクスプレス	金融	1982/8/30	16 マクドナルド	外食	1985/10/30
2 ボーイング	航空機	1987/3/12	17 3M	化学	1976/8/9
3 キャタピラー	建機	1991/5/6	18 メルク	医薬品	1979/6/29
4 シスコシステムズ	情報・通信業	2009/6/8	19 マイクロソフト	ソフトウェア	1999/11/1
5 シェブロン	石油	1987/3/12	20 ナイキ	その他製品	2013/9/20
6 デュポン	科学	2008/2/19	21 ファイザー	医薬品	2004/4/8
7 ウォルト・ディズニー	娯楽・メディア	1991/5/6	22 プロクター&ギャンブル	日用品	1932/5/26
8 GE	総合電機・金融	1996/5/26	23 ATT	通信	1999/11/1
9 ゴールドマン・サックス	金融	2013/9/20	24 トラベラーズ	保険	2012/9/21
10 ホームデポ	小売業	1999/11/1	25 ユナイテッド・ヘルス	保険	2012/9/21
11 IBM	コンピュータ	1979/6/29	26 ユナイテッド・テクノロジーズ	航空宇宙・防衛	1939/3/14
12 インテル	半導体	1999/11/1	27 ビザ	その他金融	2013/9/20
13 ジョンソン&ジョンソン	医薬品	1997/3/17	28 ベライゾン・コミュニケーションズ	通信	2004/4/8
14 JPMorgan・チェース	金融	1991/5/6	29 ウォルマート	小売業	1997/3/17
15 ザ・コカコーラカンパニー	飲料	1987/3/12	30 エクソンモービル	石油	1928/10/1

ダウジョーンズ社発表を基に著者作成

この3つの表が示していることは、企業が長い時空を超えて持続的な競争優位を確立していくことは非常に難しいということである。「不確実性とリスク」に満ちた環境と対峙する企業は、想定外の危機への適応ができず、最終的には、企業の持続的成長にピリオドが打たれる。そして、それらの状況は、今日、大きく高まりつつあるという見方が多い。その一例として、Ramo (2009) は、今日の国際秩序の変化は、ここ数世紀のなかでもっとも劇的なものであり、1648年ウエストファリア条約によってヨーロッパに確固たる国際秩序が築かれて以来、これほど大きな地殻変動が起きたことはないと示唆している。その変化の感染力は非常に強く、仕事、預金、希望、健康など、われわれの日常生活のあらゆる局面に急速に広がりつつあると見ている。今、世界が直面しているのは、例えば第二次世界大戦の終結とかソ連の崩壊とか金融危機といった単独の変化ではなく、雪崩のように押し寄せてくる総体的な変化であり、端的にいえば、われわれは革命の時代に突入したのである、と主張している (Ramo 2009)。

このようなことから企業を取り巻く外部環境は、まさに乱気流の時代を迎えているといえる。表4は、PEST分析のフレームワークを使い、マクロ環境

の変化をもたらすイベントを列挙したものである。多くの場合、これらのイベントが相互に作用し、その結果、近年、ミクロベースである個別企業の経営に大きな影響を与えている。

表 4：PEST 分析 = 不安定化するイベント

マクロ環境の変化（大きな不連続性、動学的な環境、複雑な状況）		
P 政治	米ソ冷戦の終結 米国一極集中から多極化へ 中国のプレゼンス増大	イスラム諸国の台頭 核の分散とテロの頻発 資源争奪の激化
E 経済	経済のグローバル化の進展 各国での財政の困窮 先進国の低成長化	新興国の急成長とその歪み 欧州における通貨統合 ヘッジファンドの暗躍
S 社会	少子高齢化の進行 ネット社会の到来 貧富の格差の拡大	地球規模での異常気象 生活弱者保護の機運 女性の社会進出の活発化
T 技術	インターネットの普及 通信技術の著しい発達 海洋資源掘削技術の発展	工作ロボットの实用化 医療技術、医薬品の開発 情報の漏洩（ハッキング技術）



ミクロ環境（個別企業のパフォーマンス）

著者作成

マクロにおける不確実な状況が、ミクロの実体経済に負の影響を及ぼすことは、経済学の理論・実証研究でも古くから関心を持たれてきたイシューである。その1つの例として、不確実性が企業の投資に及ぼす影響について理論的には McDonald and Siegel (1986),等が投資に対する不確実性の「リアル・オプション価値」効果（"wait and see"効果）を示している。将来の不確実性の存在が投資、特に研究開発投資に対して負の影響を与えるのであるが、しかし、個々の企業は長期にわたる持続的な競争優位の確保のためにイノベーションは避けて通れない。

このような環境の中、Miller et al (2005) は “*Managing for the Long Run*” に

において、長期の勝者を探するため、一つの複雑な問題に答えを見出そうと試みた。その問題とは、「いったい誰が　その誰かがいるとして　どうやって、成功の維持に成功しているのか」という点についてである。その研究を通して、Miller et alは、長期の勝者である成功したファミリービジネスの特徴を明らかにした。

本研究の関心は、Miller et alの研究と同様に、不確実性が高まった外部環境での想定外の変化に適応するためのイノベーションによって成功したファミリービジネスの貢献を実証し、その企業戦略やパフォーマンスに大きく影響を与え、重要な役割を果たす企業固有能力である経営者能力を明らかにすることである。

### 3. 先行研究

#### 3-1. 経営者研究のレビュー

経済理論の中では、戦略的経営者ははっきりと認識できる形で分析されていないと指摘されている（Helfat et al. 2007）。経営者能力についての多くの文献はあるが、しかし、それは主として、実際の経営体験から生まれてきたもの、あるいは、個別の経営史の中から抽象してきたもの、あるいは、戦国史の英雄論などから導いてきたものなど多種多様な指摘（清水 1983）をされている。これらは非科学的な要素が強く、研究とはいいい難い面があり経営者能力論を論理的・体系的な科学にするにはなお不十分であると続けている。そのため、経営者研究、特に経営者能力を特定している研究は未だ乏しく、わずかに経営者の機能や役割を紐解く形の研究として Barnard（1938）や Mintzberg（1973）による言及はあるが、真の意味で経営者能力を明らかにするという試みでは清水の研究があげられる。この項では、主に清水の経営者能力論についてのレビューを行なう。

##### 3-1-1. 企業成長と経営者の役割

清水は、その代表的な著書“経営者能力論”において経営者の役割の大きさを以下のように綴っている。まず、企業経営の目的は長期に維持発展していくことであり、資本主義社会の中で企業が長期的に維持発展していくためには、利潤を獲得し蓄積していかなければならない。この企業の利潤の源泉は企業内の人々の創造性の発揮にある。経営者の創造性は戦略的意思決定に発揮され、技術者・研究者の創造性は新製品・新技術の開発に発揮され、中間管理者の創造性はどうしても部下にやる気をおこさせられるかという工夫に発揮され、一般従業員の創造性は作業手順の改善・工夫などに発揮される。これらの創造性の発揮の総合が利潤となる。ただ長期的にみた場合、経営者の創造性の発揮が最も大きく企業利潤に貢献し、したがって企業成長に貢献するとしている。

現代の企業経営は製品戦略を軸として行われる。これは、製品がたえず流動

化する企業外環境と、たえず固定化する企業内条件との接点となるからである。この製品戦略を意思決定するのは経営者であり、その製品戦略を支えるのは、財務、組織、経営関係などの経営要因である。新製品開発は人々の能力開発を促し、逆にまた能力開発は新製品開発を促し、このレシプロカルなプロセスで人々の創造性が発揮されるからである。この新製品開発を意思決定しこれを企業成長の原動力とするのは経営者である。

経営者は新製品開発を意思決定し、それを成功して財務要因が良くなると自信を得る。また新製品開発が成功すると、銀行取引、系列関係などの経営関係は良くなる。さらに、また新製品開発に成功すると、経営者はそれを担当したプロジェクト・チームをバックアップする。すると、そこに優秀な人々が集まり、情報も多く流れるようになり、そのプロジェクト・チームを中心にして組織全体が活性化する。このように新製品開発を中心にして、経営者、製品、組織、財務、経営関係などの要因が活性化し、それらが絡み合いながら企業成長は促進される。このように企業成長で大きな役割を果たすのは経営者であり、清水らの従来からの研究では、企業成長に短期的には財務要因が、中期的には製品要因が、長期的には経営者要因が貢献することが明らかにされている。清水は、資本主義社会の中の企業成長にどのように経営者が貢献するかという視点から経営者研究を進めている。

### 3-1-2. 経営者の機能

清水は、経営者要因が企業成長にどのように貢献するかを論理的・体系的に捉えることを目的とした研究を行なった。すなわち、大数観察によって経営者能力論を科学化しようとするものである。しかし、経営者能力が直接に経営成果に貢献するわけではなく、それが具体的に発揮される戦略的意思決定、さらにそれが具体化され経営構造を通じて経営成果に貢献するとしている。しかも経営者能力、意思決定の仕方、意思決定の結果はそのまま経営成果に影響するわけではなく、それらと成果との間に介在するものである。さらにまた時系列的には、今期の経営構造・経営成果はフィードバックして、次期には1つの環境となり、それが新しい意思決定に影響を与える。経営者能力をみるためには、

まず経営者は何をするものかという、経営者の機能について根源的に考える必要があり、清水は経営者機能の特定を行なった後に、この機能に対応する経営者能力を明らかにすることを試みた。その思考の流れは表5に示したとおりである。

表5：経営者要因と成果との関係

企業外環境 企業内条件	社長・役員 の属性	経営者能力	意思決定	意思決定の 結果	成 果
業種 規模 経済環境	社長の出身地位 役員の平均年齢 役員の持株比率 外部役員導入比	企業家精神 管理者精神	意思決定パターン 役員の業務担当 経営目標	ミッション施策 能力開発制度 新製品比率 新鋭設備比率	成長性]業績 収益性] モラル

『社長業の条件』（清水 1997）より抜粋

具体的には、25年間にわたる通商産業省（現産業経済省）調査と約305名にのぼる大企業の経営者へのインタビュー・サーベイを行なった。このサーベイでは、「当該企業が抱える問題点」、「それに対する対処策ないし戦略」、「それを支える人間の組織」の3つの質問をし、そこから仮説の構築・検証を行なっている。これによって日本型経営者および日本型経営の動きと、その向かう方向とを徹底的に究明し、実証研究による新しい経営学の理論の構築を試みた。この実証研究によって日本企業ではトップマネジメント要因と製品要因が最も重要であることを知り、その切り口で理論構築を行なった。その結果、経営者機能の3つを特定した。それは、1) 将来構想の構築、2) 戦略的意思決定、3) 執行管理の3つの機能である。

これら3つの経営者機能とは、清水によると、将来構想とは長期の企業外環境の変化の方向、企業内条件の固定化の方向を深く洞察し、企業が将来進むべき方向、姿を心に描くことであり、わが国企業の経営者の将来構想は欧米の経営者のそれと比べると比較的長期的である分析している。

次に、わが国経営者が行なう戦略的意思決定は、カシ・カリの論理の遂行、根まわし、公式な機関での意思決定の3段階からなると示唆している。カシ・カリの論理の遂行とは、社長がまわりの役員に普段からカシをつくっておき、役員が絶えずカリを感じているような雰囲気をつくっておくことである。これは社長の考えを役員に受け入れさせるための前提条件である。根まわしとは、社長が何か具体的案件を考えつくと、これを朝食会、昼食会などの席で話すなどのことである。この根まわしが十分にできたら、公式な意思決定機関にその案件を提出して一気に可決してしまう。一度でも公式な席で否決をされたものはたとえ修正しても執行段階でなかなかうまくいかない。

執行管理は、戦略的意思決定に参画した役員自ら執行担当者となり、その執行責任を感じているため、それ程問題はないというサーベイの結果である。

表 6：経営者機能

機能	機能の内容
1. 将来構想の構築 経営理念の明確化	<p>経営者の嗅覚とシステム思考から、問題点を発見・個性化の芽を発見。</p> <p>経営理念は経営者個人の哲学と企業文化との「積」。</p> <p>創業者社長はそれを明確にし易いが、二代目社長には難しい。</p>
2. 戦略的意思決定	<p>プロセス カシ・カリの論理の遂行（相手の立場に立つ考え）</p> <p>根まわし（順序が重要。情報共有化）</p> <p>公式の決定（機の熟すのを待つ。決定機関の構造・決定パターン）</p> <p>対象 製品ドメイン・製品戦略・新製品開発（個性化のための微差を強みに）</p> <p>効果 製品戦略をベースに、個性化（強みネットワーク構築・深化） 活性化（全経営過程の好循環）を促進する。</p>
3. 執行管理	<p>動機づけ・組織活性化の方策は環境によって異なる（フラット化・ほめる哲学、危機感・現場まわり、異能人材活用・中途採用）。</p> <p>財務管理の方策は長期的な整合性を目的とする。</p>

『社長業の条件』（清水 1997）より抜粋

表 6 は、清水が実証研究によって導き出した経営者機能の概要である。清水の研究は、これら 3 つの機能に対応した形で経営者能力を明らかにすることを試みている。

### 3-1-3. 経営者の個人的特性

経営者能力とは経営者としての機能を遂行する経営者の能力をいい、清水によると、経営者の機能には表 6 のように大別して 3 つがあるとされている。それは将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理である。これらの機能は企業経営の状況によって異なった対応の仕方を要求する。従って望ましい効果的な経営者の能力というものは普遍的な形で存在するものではない。一般に企業成長への強い願望、熱意、野心などの資質は望ましい普遍的な資質といえるかもしれないが、過去の自己主張、直観的判断、カリスマ性などは望ましい普遍的な資質ではない。

経営者の能力の良否は、それが企業の長期の維持発展により良く貢献するかどうかによって決まる。アприオリに望ましい能力というのは少なく、企業の経営状況により適合してより効果的に機能する能力が望ましい。すなわち、望ましい能力とは、ある条件に適合して効率よく機能し、企業成長により良く貢献する能力である。

経営者を取り巻く企業経営状況、すなわち条件とは、たえず流動化する政治、経済、社会、技術などの企業外環境、歴史的に受け継がれた経営理念、いろいろの個性を持ったまわりの役員、ヒト、モノ、カネ、情報などの企業内条件である。これらを正しく認識し、長期的な将来構想を立て、多くの役員を参加させながらも、経営目標、経営戦略を敏速に意思決定し、それら経営目標、経営戦略に沿って適切な管理活動を行ない、従業員のモラルを高め創造性を発揮させ、経営成果をあげ、企業成長をはかっていくのが望ましい経営者の能力である。一般にいわれているように望ましい経営者の能力というのは、上述のような機能を発揮しやすい資質ないし個人特性をいうものである。

清水は、経営者能力を資質としての個人特性と経営者機能との関連から捉え、その上で経営者能力の体系化を試みた。経営者能力を経営者の持つ個人特性と



その機能との関連から考察したものが表7である。経営者の個人特性がそのまま経営能力となるとは考えられないという理由からである。表7の横軸は経営者の個人特性を表わしており、信念を持つ態度、先見力のある態度、その他の企業家精神の3つの個人特性は主として企業家型の経営者に多く備わり、人間尊重の態度、科学的態度、その他の管理者精神の3つの個人特性は主として管理者型の経営者に多く備わり、強靱な肉体を重視する態度、知識を重視する態度の個人特性はすべての経営者に備わっている。縦軸は経営者の個人特性が発揮される3つの局面、すなわち将来構想の構築、意思決定、執行管理の3つの局面を考えている。

樹目の中は経営者の個人特性が経営者能力として発揮される部分を示す印は、ある個人特性がその機能面で大きな経営者能力を発揮しやすいことを示している。例えば、先見性のある態度という個人特性は将来構想を立てやすい。あるいは強靱な肉体を重視する態度、すなわち健康という個人特性は強気の将来構想、自信のある意思決定、統率力のある管理活動には非常に大きな役割を果たす。印は、ある個人特性がその機能面では大きな経営者能力を発揮しないことを示している。例えば、人間尊重の態度を持つ個人特性は一人で将来構想を立てる時に無関係ではないが、あまり重要ではないという具合である。

表7：経営者の個人特性と機能と能力の関係

経営者の個人特性と機能と能力の関係								
	信念を持つ態度	先見性のある態度	その他の企業家精神	人間尊重の態度	科学的態度	その他の管理者精神	強靱な肉体を重視する態度	知識を重視する態度
将来構想								
意思決定								
執行管理								

印のところは、ある個人特性がその機能面で大きな経営者能力を発揮しやすいことを示している。

清水は、特に に注意しながら、発揮される経営者能力を考察している。

『経営者能力論』（清水 1983）より抜粋、著者一部修正

### 3-1-4. 経営者能力の体系化

経営者能力とは、経営者としての機能を遂行する経営者の能力をいい、経営者の機能は、将来構想の構築、意思決定、執行管理の3つである。これらの機能は、企業経営の状況に応じて異なった対応の仕方を要求する。従って望ましい効果的な経営者能力というものは普遍的な形では存在しない。そして経営者能力の良否は、それが企業の長期の維持発展により良く貢献するかどうかに決まる。すなわち望ましい経営者能力とは、ある条件に適合し、効率よく機能し、企業成長に貢献する能力である。

清水による研究では、経営者能力をその機能発揮の局面と絡み合わせてまとめたものが表8（横軸：個人特性、縦軸：機能）であり、各能力は大体その機能局面と関連させて表示されている。また各能力については、その定義とその重要なポイントを各枠目に示している。重要なポイントとは、その能力の企業経営における役割あるいはその能力は形成される条件である。表8からわかるように、野心、使命感、理念、信念、直観力、想像力、洞察力、判断力、危険をおかす力、不連続的緊張を自らつくり出す力は、どちらかといえば企業家型の社長に多く備わり、将来構想の設定、意思決定に大きな役割を果たしている。包容力、人間的魅力、人柄、倫理感、道德感、システム意志、時間の有効利用、計数感覚、統率力・リーダーシップ能力、責任感、連続的緊張に耐えうる力は、どちらかといえば管理者型の社長に多く備わり、意思決定、執行管理に大きな役割を果たしている。健康、知識はいかなる経営者にも備わっている能力であり、また備わっていない能力であり、将来構想の構築、意思決定、執行管理のすべての局面で大きな役割を果たしていると結論づけている。

表 8：経営者能力のまとめ

	企業家型社長				管理者型社長			
	信念を持つ態度	先見性のある態度	その他の企業家精神	人間尊重の態度	科学的態度	その他の管理者精神	強靱な肉体を重視する態度	知識を重視する態度
<b>将来構想</b>	<p><b>野心</b>：自分不相応な望み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業者社長にとって企業成長の原動力</li> </ul> <p><b>使命感</b>：野心から止揚された目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・野心をこれによって他人に理解させる</li> </ul>	<p><b>直観力</b>：感性作用を加えることなく対象を直接把握する能力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・直観力は過去の経験、それによる自信によって強化される</li> </ul> <p><b>想像力</b>：過去の経験を組み合わせて心像をつくる力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・異なった意見にたえず接する</li> </ul> <p><b>洞察力</b>：物の本質を見抜く力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原点に立ち戻って考えるクセが重要</li> </ul>	<p><b>危険をおかす能力</b>：意思決定に際し失敗したら責任をとる覚悟をする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去に入きな不幸があり、それを乗り越えてきた人に多い</li> </ul> <p><b>不連続的緊張を自らつくり出す力</b>：杓を壊して新たなオペティマムを求め</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の成功の経験から自信を持つ人</li> <li>・創業者社長</li> </ul>	<p><b>包容力</b>：相手を許容し理解する力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・常にまわりの人々より高い視点、広い視野を持つ</li> </ul> <p><b>人間の魅力</b>：深刻厚重的な態度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人格：品格</li> <li>・常に自らを愚かにし、他人に対して無我の愛で接する</li> </ul> <p><b>倫理感</b>：道徳的リーダーシップ：自分の行為を良心、社会的価値観に一致させる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・倫理、道徳感は企業経営のための十分条件ではないが必要条件</li> <li>・人事の公正は道徳感の発露</li> </ul>	<p><b>システム思考</b>：事象として大きなシステムのサブシステムと考える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トータル・オペティマムが球まり目標の順位づけが可能</li> </ul> <p><b>時間の有効利用</b>：時間の節約をたえず考える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の最大の制約条件は時間でありそれを有効に利用するには目的意識を明確にすること</li> </ul> <p><b>計数感覚</b>：経営について計量的な面を強く意識する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場関係数値を含んだ損益分岐点についての理解</li> </ul>	<p><b>統率力・リーダーシップ</b></p> <p>能力：多くの人々を指揮し調整し率いる能力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・構想力、包容力、自信、相手の気持ちになって考える力、忍耐力などの統合した力</li> </ul> <p><b>責任感</b>：任務を遂行し、その結果が失敗すれば不利益を負わされることを感じている感情</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・責任感が薄いと部下がついてこないし企業経営の方向を誤ることがある。</li> </ul> <p><b>連続的緊張に耐える力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一定の枠の中でオペティマムを求める力</li> <li>・秀才型の社長</li> <li>・管理者上がりの社長</li> </ul>	<p><b>一般的知識</b>：企業外環境、企業内条件についての知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在および将来の問題についての知識が中心</li> <li>・情報の関連性についての知識</li> <li>・内在化された知識</li> </ul> <p><b>他の役員の考え方や行動パターンについての知識</b>：役員の真の考え方を知らずにはいられない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カシ・カリの論理の差</li> <li>・行、根まわしなごのためには不可欠</li> </ul> <p><b>好奇心</b>：新規なもの、未知なものに対する興味</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新製品開発、多角化などのトリガーになる</li> <li>・生まれつきではなく学習によって得られる</li> </ul>	
<b>意思決定</b>								
<b>執行管理</b>								

『経営者能力論』（清水 1983）より抜粋、著者加筆作成

### 3-1-5. 他の経営者研究

ここでは Mintzberg の考え方について簡単に振り返ってみる。Mintzberg は、5 人の企業経営者にそれぞれ 1 週間密着して、その人物がどのような日々を送っているかを観察した結果をまとめたものが「マネジャーの仕事」(1973)である。この観察研究をもとにした調査の結果、10 のマネジャーの役割を特定(表 9)している。

表 9：Mintzberg のマネジャーの 10 の役割

	役割	内容	経営者研究から識別される活動	過去の文献における認識
対人関係	フィギュアヘッド	象徴的な長：法的、社会的性質を持った多数のルーティン責務を遂行する責任がある	儀式、肩書きに寄せられる要請、請願	たまに認識されているが、大抵、ごく最上位層の経営者にのみ限られる
	リーダー	部下の動機付けと活性化に責任がある：人員配置、訓練及び関連責務への責任	部下を引き込む管理活動のほとんど全部	すべての管理者役割の中でもっとも広範に認識されている
	リエゾン	好意的支援や情報を提供してくれる外部の接触や情報通からなる自分で開拓したネットワークを維持する	郵便物の受領通知：社外取締役の仕事：外部の人々と関わるその他の活動	特定の実証研究を除きほとんど無視されている
情報関係	モニター	組織と環境を徹底的に理解するため広範な専門情報を探索・受信：情報の神経中枢になる	主に受信情報に関連するものとして分類される郵便の処理と接触	セールズ、ニュースタット、ラップが認識し、特にアギラーが詳しい
	周知伝達役	外部や部下から受信した情報を自分の組織のメンバーに伝える：事実情報もあり、解釈が入り組織の有力者が持つ多様な価値づけを統合した情報もある	情報のために郵便を組織に転送、部下に情報を流すことも含む口頭接触	認識されていない
	スポークスマン	組織の計画、方針、措置、結果などについて情報を外部に伝える：組織の属する業種に関して専門家の働きをする	取締役会：外部の人への情報伝達に関わる郵便の処理と接触	マネジャーの役割としてほしい認識されている
意思決定関係	企業家	組織と環境に機会を求め変革をもたらす「改善計画」を始動させる：特定のプロジェクトのデザインも監督する	改善計画の始動やデザインに関係した戦略会議や検討会議	暗黙に認められてきたが経済学者とこの役割を細かく調べたセールズを除いて通常は分析されていない
	障害処理者	組織が重要で予期せざる困難にぶつかった時、是正措置を取る責任	困難や危機に関わる戦略会議や事後検討会議	抽象的には多くの論者が議論してきたが、丁寧に分析したのはセールズだけ
	資源配分者	実質的に、組織のすべての重要な決定を下したり、承認したりすることによる、あらゆる種類の組織資源の配分に責任がある	スケジュールづくり：承認要請：部下の作業の予算化や定型化に関わる全活動	組織資源配分活動は分析した多くの研究者が認識していたが、一つの役割としての明示的な認識はほとんどない
	交渉者	主要な交渉に当たって組織を代表する責任	交渉	セールズを除き大部分が認識していない

『マネジャーの仕事』(Mintzberg 1973)より抜粋、著者作成

表 9 では、明確なマネジャー行動の詳細を各役割ごとに、またそれぞれの役割が過去の文献でどう扱われているかも記載している。観察の結果、Mintzberg は、マネジャーとは本質的にスペシャリストからなる組織におけるゼネラリストであると示唆するに至った。そして、この 10 の役割は統合化され、一つの全

体を形成していると結論づけている。Mintzberg は、マネジャーの 10 の役割を特定した上で、管理業務のバリエーションを 8 つのタイプに類型化(表 10)し、その職務遂行のためのケイパビリティとして示し、経営者能力を婉曲的に示唆していると思われる。

表 10：管理者職の 8 類型

職務タイプ	職務の主な内容	中心的役割
コンタクト・マン	自分の時間の多くを組織の外で使っている。自社の評判を高める活動などを行っている。	リエゾン、フィギュアヘッド
政治的マネジャー	自分の時間の多くを組織の外で使っているが、その目的は政治的な仲裁をすることである。	スポークスマン、交渉者
企業家	その時間の大部分を自分の組織における機会の探索と変革の実行に費やしている。	企業家、交渉者
インサイダー	主に内部業務を円滑に運営し続けることを考え、組織構築や業務の監督等に時間をかけている。	資源配分者
リアル・タイム・マネジャー	自分の組織において、毎日の作業が支障なく確実に継続するように傾け当面の業務を担当している。	障害処理者
チーム・マネジャー	一つの凝集性のある統一体として作業し効率的に機能するチーム作りに夢中になっている。	リーダー
エキスパート・マネジャー	スペシャリストのスタッフ・グループ長として大型組織における専門情報のセンターとして働いている。	モニター、スポークスマン
新任マネジャー	新しく職に就いたばかりなので、コンタクトのネットワークとデータ・ベースを築くことをしている。	リエゾン、モニター

『マネジャーの仕事』(Mintzberg 1973)より抜粋、著者一部修正

これらの分析を通して、Mintzberg はマネジャーが組織の戦略策定システムの運営責任があること、一人で組織の重要情報の大部分を処理しなければならないこと、また多くの「家事」的義務を果たさなければならないことなどを強調している。さらに、その職務の持つ非完結的性格(オープン・エンドイデッド)についても言及している。マネジャーという職務には明確な道しるべはなく、当面はもうこれでよし、といえるような指標も一切ない。仮にほんの少しの時間が見つけれられても、何か改善できないかという、しつこい思いがついてまわるとし、だからこそマネジャーの責任負担は本質的に重いものであると示唆している。しかし、Mintzberg 自身も認めている通り、マネジャーの役割はたくさんあり、その多くの考え方の一つに過ぎないと記し、その限界も示している。

### 3-1-6. 小括

経済理論の中では、戦略的経営者ははっきりと認識できる形で分析されていない(Helfat et al. 2007)。経営者能力についての多くの文献はあるが、しかし、

それは主として、実際の経営体験から生まれてきたもの、あるいは、個別の経営史の中から抽象してきたもの、あるいは、戦国史の英雄論などから導いてきたものなど多種多様な指摘(清水 1983)をされている。これらは非科学的な要素が強く、研究とはいい難い面があり経営者能力論を論理的・体系的な科学にするにはなお不十分である。

ここでは清水の経営者能力の研究についてレビューを行なったが、清水も経営者の能力の良否は、それが企業の長期の維持発展により良く貢献するかどうかによって決まると指摘しており、アプリアリに望ましい能力というのは少なく、企業の経営状況により適合してより効果的に機能する能力が望ましいとしている。すなわち、望ましい能力とは、ある条件に適合して効率よく機能し、企業成長により良く貢献する能力とし、どちらかというとな能力(ケイパビリティ)というものが個人特性の面に絞られて結論づけられているといえよう。

## 3-2. ダイナミック・ケイパビリティ研究のレビュー

### 3-2-1. 戦略論におけるケイパビリティ

経営関連諸学の進化プロセスにおいて、企業戦略論（Strategic Management）は最も未開拓、最も未熟な領域の1つである。この企業戦略論は、企業の目的に必要な意思決定・投資に関連した分野を取り扱うものである。この分野では、Porter が先鞭をつけたポジショニング・アプローチ（ポジショニング学派）が主流であった。この学派が分析していたのは、企業は市場競争による外部諸力に勝つため、どのように自社にとって最善のポジションをとることができるかという問題だった。ポジショニング学派は、企業戦略論の中で依然として重要な役割を担い続けているものの、今日行われている多くの研究では、企業の内部要因に焦点があてられるようになった。Porter の「外から内へ」という見解に対し、企業の内的能力の維持と発展に着目した「内から外へ」という見解が Barney(1991)によって発展した。戦略の資源・知識・ケイパビリティ学派は、知識をはじめとした企業の有形・無形資源だけでなく、これらを用いた活動(アクティビティ)を実行する企業のケイパビリティも重要だという点を強調している。

近年のケイパビリティ研究の多くは、企業による適応・変化を可能にするケイパビリティ(ダイナミック・ケイパビリティ)を扱っている。ダイナミック・ケイパビリティという概念は、外部変化に対処する企業の視点からそうした戦略的課題への取り組み方を提供したものである。この項では、ケイパビリティ研究、中でもダイナミック・ケイパビリティ(Dynamic Capabilities)についてのレビューを行なう。

### 3-2-2. ダイナミック・ケイパビリティの概要

本研究では、ダイナミック・ケイパビリティの定義を「組織が意図的に資源ベースを創造・拡大・修正する能力」( Helfat et al 2007 ) とする。対照的に、オペレーショナル・ケイパビリティとは、組織が現時点で収益を実現することを

可能にしているケイパビリティ全般を指す。変化に関係しているのがダイナミック・ケイパビリティである。

表 11：2つのケイパビリティ

資源ベース論におけるケイパビリティ	
1	オペレーショナル・ケイパビリティ 組織が現時点で収益を実現することを可能にしている能力
2	ダイナミック・ケイパビリティ 組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力



ダイナミック・ケイパビリティの定義の変遷	
1	Teece, Pisano, and Shuen 1997 内部・外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対処する企業の能力
2	Eisenhardt and Martin 2000 企業が市場変化に適合するという目的、さらには市場変化を創造するという目的で、資源を利用するさまざまなプロセス
3	Zollo and Winter 2002 学習されて安定した集団活動のパターンであり、組織はこうしたパターンを通じて有効性の改善を追求し、オペレーション・ルーティンの生成・修正を体系的に実現する

最近Pierce, Boerner, and Teece は、機会を認識するための経営者のケイパビリティが重要だと指摘している。またAdner and Helfat は、より一般的に経営者の役割を検討し、組織の資源ベースの創造・拡大・修正を実行する経営者の能力を表わすために「経営者のダイナミック・ケイパビリティ」という言葉を用いている。

『ダイナミック・ケイパビリティ』(Helfat et al 2007) から著者作成

ダイナミック・ケイパビリティは、組織・経営者の能力に注目した概念にほかならない(Helfat et al)。その主な構成要素としては、学習・イノベーションを志向する組織プロセス、事業の基本的な立案方法、時間を通じて企業の投資判断に影響を及ぼす意思決定の枠組・ヒューリスティクス(経験、勘などに依拠した試行錯誤によって解を発見するような手続き)が挙げられる。資産が市場ではなく、経営の領域に取り込まれるようになると、その有効な利用・オーケストレーションが不可欠となる。実際、オーケストレーションは、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの中核をなしている。こうしたオーケストレーションには、賢明な意思決定、企業家能力が必要とされ、その実現において重要な役割を果たしているのが経営者である。

### 3-2-3. 経営者のダイナミック・ケイパビリティ

経営者は、オーケストレーションにおいて重要な役割を果たしているので、



ダイナミック・ケイパビリティにとって特に重要な意味を持つ。

表 12：資産のオーケストレーション

資産のオーケストレーション
1つの基本的な機能
動学的な枠組においてとりわけ重要な意味を持つ
共特化資産の配置をつくり出しその「オーケストレーションを行なう」

『ダイナミック・ケイパビリティ』( Helfat et al 2007 ) から抜粋

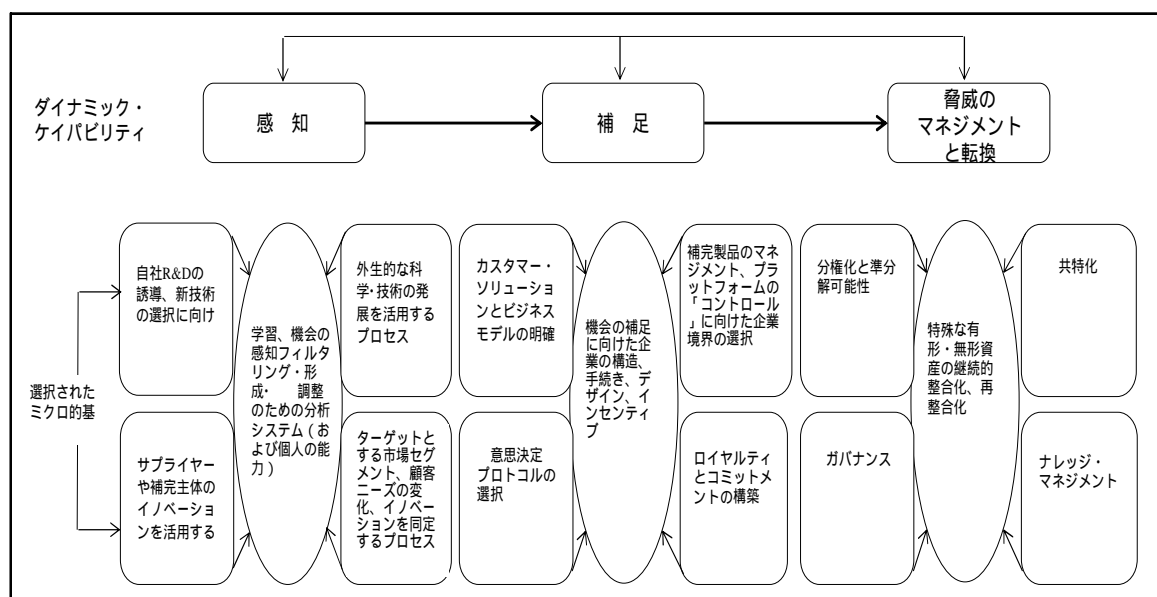
しかし、経済理論は経営者の役割を過小評価している。実際、戦略的経営者は経済理論の中にはっきりと認識できる形で存在していない。たしかに企業の中では、株主はエージェント（経営者）に企業経営の役割を委ねてはいるが、経済理論の中では、経営者の実際に行なっていること、彼らが果たしている経済機能についてはほとんど語られていない( Williamson 1991 )。むしろ、経済理論に登場する経営者は、ほぼ完全に姿形がなく活気を失っており、所有者・投資家の代理人だという点を除けば何の経済機能も果たしていない、と指摘されている( Helfat et al )。

初期の経営学において、Barnard ( 1938 ) や他の研究者は、企業の中でコンフリクトを抑制し協力を実現する上での経営者が果たすべき役割を「コントロール」、「監督」、「経営」と特定している。これらは組織の働きを維持する仕事に関連したオペレーション活動にほかならない。こうした一連の機能は実行しなければならないものではあるが、経営者が動学的な環境で果たすべき戦略的機能の重要性を十分に反映したものではない。今日では、企業が持つ資産の多くは無形資産なのであって、フレキシビリティ、企業家精神、競争・変化する消費者ニーズに対する調整・適応が最重要課題となっている。

多くの無形資産は特異性を持つため、他の資産とうまくコーディネートされた形で共進化できるとすれば独特の配置をつくり出す能力によって、価値を増やすことができる。要するに経営者は、企業内で特定の資産の配置を生み出すことによって、大きな価値をしばしば創造することができる。このように経済利益を得るために特定の資産の配置・オーケストレーションを実行するという

プロセスこそが経営者機能とみることができよう。そのため、経営者のダイナミック・ケイパビリティとは、経営者が組織の資源ベースの意識的な創造・拡大・修正を実行する能力のことであり、資産のオーケストレーションも経営者のダイナミック・ケイパビリティに含まれることとなる。

図 3：ダイナミック・ケイパビリティの基礎と企業のパフォーマンス



『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』( Teece 2013 ) より抜粋

### 3-2-4. 小括

近年の研究で強調されるのは、企業は特異で取引困難な資産・ケイパビリティのポートフォリオからなるという点である。特に、急速に変化する事業環境において、持続的競争優位を確立するには、複製困難な資産を所有するだけでは不十分であり、それに加えて、独特で複製困難なダイナミック・ケイパビリティも必要である。ダイナミック・ケイパビリティは分析のために、「機会と脅威の感知・具体化」、「機会の補足」、「企業の無形・有形資産の強化・結合・保護」に加え、必要な場合に行われる再配置を通じた競争力の維持、といったことに必要とされる能力へと分解できる。こうした一連のオーケストレーション能力に長けていることによって、イノベーションをうまく実現し、長期的に優

れた財務パフォーマンスを達成するのに十分な価値を獲得する企業の能力は強化される、という仮説が示される。ここでの主張は、企業の長期的なパフォーマンスは、外部の事業環境が企業の歴史的遺産にどう作用するかによってある程度は決定づけられる一方、内部のダイナミック・ケイパビリティの開発・利用が企業の成功や失敗を決定づけるということである。そして、それは経営者が大きな役割を果たしており、このような点から、経営者のダイナミック・ケイパビリティが重要である点を示した。

### 3-3. ファミリービジネス研究のレビュー

#### 3-3-1. ファミリービジネスの起源

経営者の能力が着目されるとともに、近年、ファミリービジネスの優位性が評価されている。しかし、ファミリービジネスに関する学術的な歴史は意外なほど短い。

ファミリービジネスを特徴づける最大の点は経営と所有の分離の問題である。これに関しては Berle.A.A and Means.G ( 1932 ) が “ *The Modern Corporation and Private Property* ” で問題提議をした。当時のアメリカでは新たな企業による所有と経営の分離が進んでおり、それらの企業経営は株式をほとんど所有していない専門経営者によって運営されていることを明らかにした。その後、家族企業（ファミリービジネス）と一般企業とを明確に区分したという点では、おそらく Chandler によるものが初めてであろう。その著書 *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business* によって、Chandler ( 1977 ) は、アメリカにおける重要な制度、すなわち、大企業の成立と初期の発展に関する、歴史的な研究の結果を発表した。その序論は、近代企業の定義から始まる。Chandler は近代企業を 2 つの特質で定義づけている。一つは、多数の異なった事業単位から構成されているということ、もう一つは、階層的に組織された専門経営者によって管理されていること、である。この定義づけの背景として、Chandler は 1800 年代前半当時のアメリカの伝統的な企業は、単一の事業単位の企業であったことを挙げ、このような企業においては個人あるいは少数の企業所有者が、作業場や工場、銀行あるいは交通機関を、単一の事務所によって運営していた現状を示した。そして、新たに複数の事業単位をもつ近代的な企業が小規模な伝統的企業に取って代わることに注視した。それまでの企業は、単一の経済的機能のみを遂行し、単一の製品ラインを扱い、また、一つの限られた地理的区域の中でのみ営業するにすぎなかったのである。近代的企業が台頭する以前においては、こうした小規模で個人的に所有され運営される各企業の活動は、市場と価格のメカニズムによって調整され、かつ監視されていた。これに対して、新たに登場した近代企業は、多数の事業単位をその統制の下にお

くことにより、異なった地域で営業するようになったばかりでなく、しばしば異質の経済活動を遂行し、また異なったラインの財貨やサービスをも扱うようになっていった。かくして、これら複数の事業単位の活動と、また各事業単位の取引は、企業内に内部化されるようになり、市場メカニズムよりもむしろ専門経営者によって、監視され調整されるようになった、と Chandler は述べている。

近代企業は、その当初から家族とか友人関係が供給しうるよりも多数の管理者を必要とし、その結果、専門経営者が登場したのである。しかし、若干の企業においては、企業の創設者である企業家とその親しい友人たち(および家族)が、その株式の大多数を保持しつづけ、企業の所有や経営の体制の違いから、管理者たちと密接な個人的関係を持ち、そしてトップマネジメントの意思決定、とりわけ資源配分および最高経営者の人選に関して、強大な発言力を保有していた。このような近代企業を Chandler は企業者ないしは家族企業と名づけ、かかる企業によって支配される経済あるいはその部門を、企業者資本主義あるいは家族資本主義の体制と位置付けたのである。Chandler によって、ここに初めて家族企業(ファミリービジネス)という経営形態が、一般企業と区分されることとなった。

### 3-3-2. これまでのファミリービジネス研究

ファミリービジネスに関する学術的な研究の歴史は意外なほど短い(倉科 2008)。1950 年代に欧米ではじまった新しい研究分野である。一方、日本での研究は 2000 年代に入って本格的に進んできたといっても過言ではない。

アメリカでは、1984 年に Family Firm Institute (FFI) が設立され、学術雑誌として Family Business Review が発行されている。また、ヨーロッパでは、1990 年に Family Business Network (FBN) が設立され、スイスの経営大学院 IMD が中心となり活動している。優れたファミリービジネスが世界で最も多いといわれている日本での研究がもっとも遅れて(倉科、2008)おり、本格的な研究は 2000 年以降に始まったといっても過言ではない。

ようやく学問としてファミリービジネス研究が著しい発展を遂げてきてい

るが、その背景要因を後藤(2012)は表13のように4点に要約している。特に1点目に挙げているファミリービジネスが従来の経営論では説明しきれないというところに、この分野の研究の価値がある。

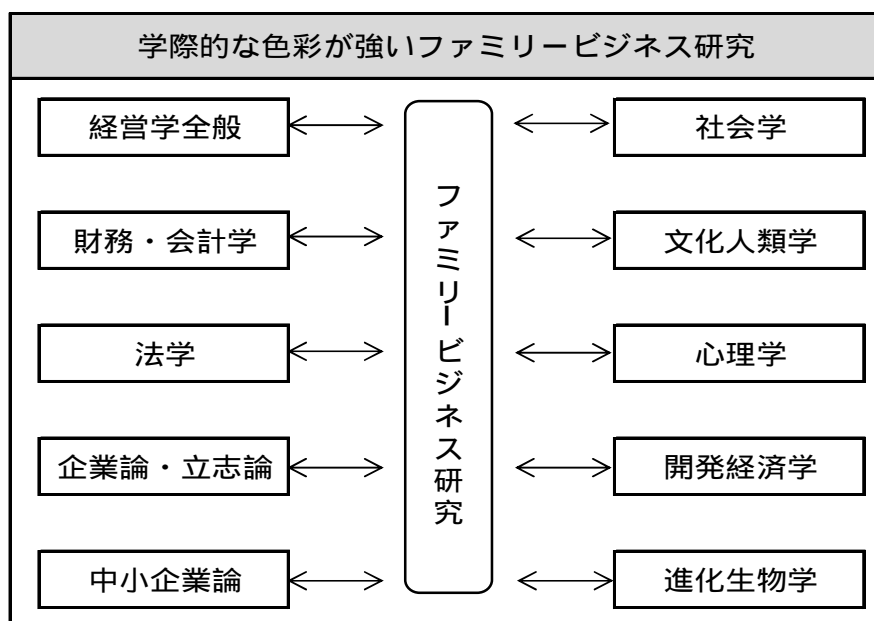
表13：ファミリービジネス研究の発展要因

ファミリービジネス研究が発展している4つの背景要因	
1	ファミリービジネスが従来の経営論では説明しきれない点。
2	ファミリービジネスが先進国を含めて企業の大半を占めている点。
3	業績が一般企業よりも優れている点
4	ファミリービジネスを一国の経済の推進役とするには新しい政策が求められている点

『ファミリービジネス』(後藤 2012)より抜粋、著者作成

今後、ファミリービジネス研究が学問的分野として発展していくには、経営学にとどまらず、その隣接分野の学問との関連において相互に影響し合うことが重要であり、極めて学際的な研究分野であると考え。図4に示す通り、非

図4：学際的な色彩が強いファミリービジネス研究

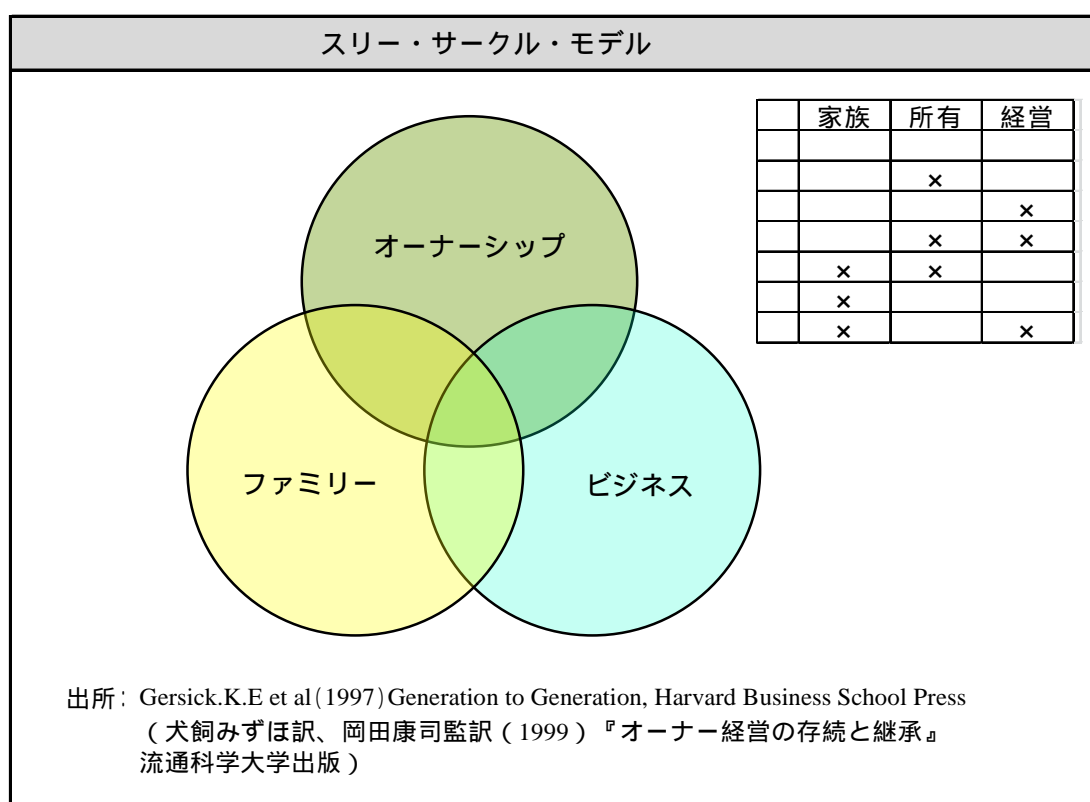


『ファミリービジネス』(後藤 2012)を参考に著者作成

常に幅広い分野との関連性があり、そのことがファミリービジネス研究の発展を遅らせてきた面があるともいえる。

また、これまでの欧米におけるファミリービジネス研究の成果として、いくつかのファミリービジネスの経営モデルが既に存在する。中でもハーバード大学の Gersick.K.E によるスリー・サークル・モデル ( Three Circle Model ) は、ファミリービジネス経営における特徴を理解するのに適している。

図 5 : スリー・サークル・モデル



一般企業の経営者は、図 5 の右下の円であるビジネスに専念し、企業経営を行なうことができる。当然、株主との関係などで対処しなければならない問題は存在するが、経営者自身の立ち位置は、あくまでビジネスの分野 ( 円グラフ内の ) でよい。それに対して、ファミリービジネスの経営者は、ビジネス、オーナーシップ、そしてファミリーの一員 ( 多くの場合は、ファミリーの長である ) という 3 つの立場から企業経営にアプローチすることが必要となる。こ

のことが一般企業の経営に比べ、ファミリービジネス経営が複雑さを持つ所となる。1人3役のようなファミリービジネスの経営者ではあるが、複雑な面を持つ一方で、一般企業に比べて優位性も存在している。それがエージェンシー問題である。

### 3-3-3. 所有と経営の一致

ファミリービジネスの最大の特徴は、所有と経営が一致していることである。多くの場合、経営者は株式の多数を所有しており、株主と経営者が一致している。一般企業においては、株主（プリンシパル）と経営者（エージェント）が分離しており、そのことによって株主と経営者の間に生じるコンフリクト（利害の不一致）が起こることがある。経営者は自らの報酬の極大化を目指し、株主は自らの利益の極大化を目指すことによって発生する類の不一致である。この利害の不一致を防ぐためにはコストの発生があり、その必要なコストをエージェンシー・コストと呼ぶ。逆にファミリービジネスの場合はプリンシパルとエージェントが同一のため、オーナー企業に代表されるファミリービジネスではエージェンシー・コストなどの余分な経費は必要とされない。例えば、表14におけるモニタリングのためのコストや、インセンティブのためのコストである。このような非効率的なコストの発生を生む行動などがエージェンシー問題

表 14：ファミリービジネスと一般企業の違い

ファミリービジネスと一般企業の違い		
	ファミリービジネス	一般企業
株主と経営者	多くは一致している	不一致
両者間のコンフリクト	一致しているので起こらない	起こりやすい
モニタリング	不要	株主による監視が必要
ガバナンス	一般企業よりも重要	監視の効果が期待できる
インセンティブ	不要	必要

『ファミリービジネス』（後藤 2012）を参考に著者加筆



と呼ばれるものである。ファミリービジネスの競争優位に関する研究においては、このエージェンシー問題による影響に端を発する面も決して小さくはない。

ただ、ここではファミリービジネスと一般企業の違いを説明するために用いたものであり、このコストの存在だけをもってして、ファミリービジネスの優位性を示唆するものではない。

### 3-3-4. ファミリービジネスのプレゼンスとパフォーマンス

各国におけるファミリービジネスの存在感は決して小さなものではない。例えば、International Family Enterprise Research Academy（2003）の調べでは、アメリカの全企業に占めるファミリービジネスの企業数の割合は96%と非常に高く、一部の大企業のいくつかを除くと、ほぼすべての企業がファミリービジネスであるといっても過言ではない。アメリカのGDPに占めるファミリービジネスの割合は40%、雇用に占める割合は60%となっている。これは、フランス（65%、60%、45%）やドイツ（60%、55%、58%）なども同様である。欧米の先進国に限らず、2000年代に入り新興経済国の一角を占めるブラジルも、ファミリービジネスの占める企業数の割合は70%と高水準である。

表 15：各国におけるファミリービジネスの存在感

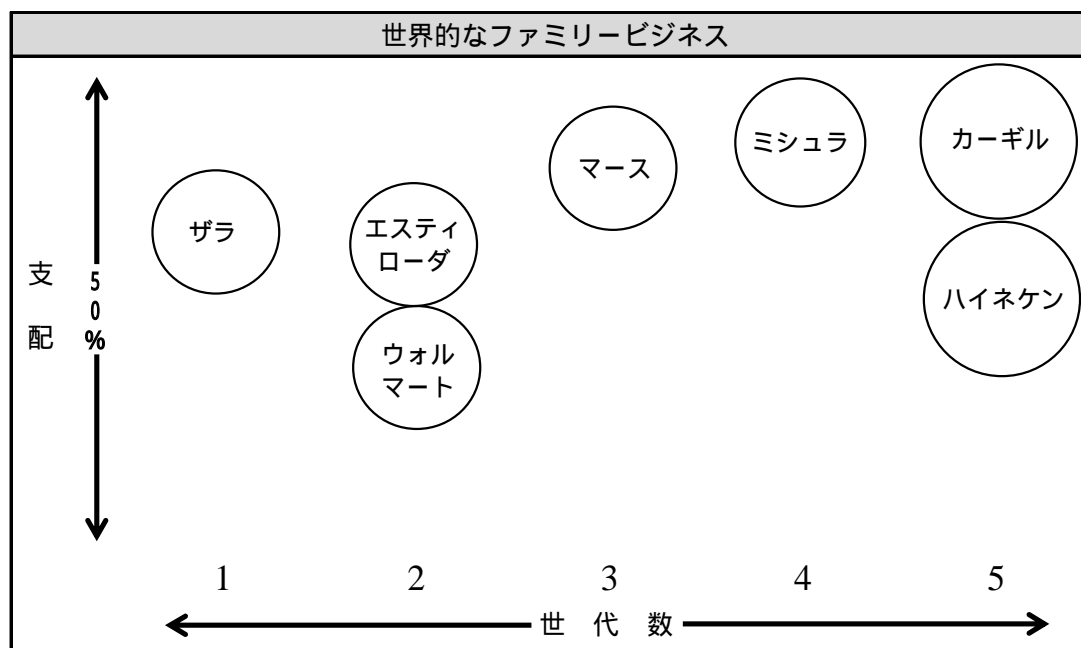
国名	ファミリービジネスの割合	GDPに占める割合	雇用に占める割合
ブラジル	70%	65%	—
アメリカ	96%	40%	60%
フランス	65%	60%	45%
ドイツ	60%	55%	58%
イタリア	93%	55%	79%
イギリス	70%	—	50%
オーストラリア	75%	50%	50%

出所：International Family Enterprise Research Academy（2003）

また、企業単位で考えても、いろいろな産業分野で世界的に展開しているファミリービジネスは多い。ザラ（スペイン、アパレルメーカー）やエスティ・

ローダー（米、美容製品）、ウォルマート（米、小売）やミシュラン（仏、タイヤ）、そして世界№1の穀物商社カーギル（米）もファミリービジネスである（International Entrepreneurship in Family Business 2007）。

図6：世界的なファミリービジネス



出所：International Entrepreneurship in Family Business（2007）

学術的な定量分析の結果でも、ファミリービジネスの優位性が見て取れるいくつかのデータが明らかになっている（Miller et al. 2005）。例えば、ビジネスウィーク 1000社を対象とした調査結果ではファミリービジネスは利益率、収益安定性、キャッシュフロー、従業員一人当たりの売上高で、他の企業を上回っている（McConaughy et al. 2001）。また、フランス企業のデータからも同様の結果を確認し、成長率と総資産利益率、株主資本利益率でファミリービジネスが勝っている（Allouche et al. 1995）。さらにリターンと株式時価総額で勝ることも確認されている（Anderson, and Reeb, 2003）。ユニークな研究としては、Mackie（2001）が、会社の存続年数に焦点を当て、ファミリービジネスの寿命が一般企業に比べ、2倍に及んでいることも確認している。表16はファミリービジネスと非ファミリービジネスのパフォーマンスの比較を列挙したものである。

表 16：同族経営企業と一般企業のパフォーマンス比較

同族経営企業 対 一般企業	サンプル	同族経営企業の定義
株式の年間リターン 同族経営企業は 16.6%、S&P500 社は 14% ( S&P500 社のうち 1/3 は、同族経営であるため、一般企業だけの数字はさらに低い。 )	「同族企業株価指数」 ( 米国の同族企業上位 200 社で構成 )、1975 ~ 1995 年	創業家がトップマネジメントに 関与。
株式総合利回り 76% 対 9%	パリ証券取引所上場の上位 250 社、1969 ~ 1996 年	創業家が議決権を支配。
株式総合利回り 同族経営企業 50 社のうち、31 社が一般企業より高水準	米国の主要同族企業 50 社を同業 他社と比較、1972 ~ 1983 年	創業家が株式の 30% 以上を保有。
利益率、株主資本利益率、売上 高及び資産の増加率で同族経営 企業が上回る	英国の製造業大手 325 社、1980 年代	創業家が会社を所有。
業界平均と比べて、同族経営企 業は利益率で 33%、成長率で 15% 上回る	米国の株式公開企業上位 800 社、 1990 年代初頭	CEO が創業家のメンバー。
資産利益率と株価総額・総資産 比率で同族経営企業が上回る	フォーチュン 500 社、1982 ~ 1994 年	創業家が 5 位以内の大株主であ るか、オーナーが CEO を兼任し ていない会長であること。
株式総合利回り、資産利益率、 売上増加率で同族経営企業が上 回る	パリュールイン株価指数の同族 経営企業 205 社と S&P500 社を比 較 1989 ~ 1994 年	創業家が株式の 10% 以上を保有 し、2 人以上の経営最高幹部を送 り込んでいる。
創業家がオーナーで、そのメン バーが CEO にも就いている企 業は売上高利益率で業界平均を 上回る	米国の繊維業界の株式公開企業、 1983 ~ 1992 年 ( 延べ 595 件の年 度決算を比較 )	創業家が 5 位以内の大株主であ るか、オーナーが CEO になっ ている。

株価総額・総資産比率で同族経営企業が上回る	ビジネスウィーク「CEO1,000人」の対象企業から、比較対照できる109例を抽出、1987年	CEOが創業者または創業家のメンバー
総資本利益率 8.8%対3.3% 株主資本利益率 27%対6%	スペイン銀行のレポートデータから、同国の同族経営企業104社と一般企業4,702社を比較、 1991年	創業家の持株比率が50%以上で、一族のメンバーがトップマネジメントに加わっている売上高4,000万ペセタ以上の企業。
資産利益率と株価総額・総資産比率で、同族経営企業が上回る	S&P500社 1992～1999年	CEOが創業者またはその子孫。
景気低迷期が多かった期間に、同族経営企業は中央値で50%の増収を記録	米国の同族経営企業1,000社、 1997～2002年	創業家が議決権を支配（うち940社は経営も創業家による）
株主資本利益率 25.2%対15.8% 資産利益率 7.6%対6.1% 総資本利益率 18.5%対12.6% 売上高利益率 5.4%対3.6% 売上増加率も同族企業が上回る	フランスの製造業1,000社から規模と業種の点で比較対照できる47例を抽出、1982～1992年	創業家が議決権を支配
資産利益率 5.4%対4.1% 株主総合利回り 15.6%対11.2% 売上増加率 23.4%対10.8% 所得増加率 21.1%対12.6%	S&P500社 1992～2002年	創業家のメンバーが経営幹部または大株主として取締役会に加わっている。

出所：Danny Miller & Isabel Le Breton=Miller (2005) *Managing for The Long*

*Run:Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* ( 齊藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか?』,ランダムハウス講談社,2005年, pp. 30~31 )

以上のように欧米では、ファミリービジネスの優位性に関して実証的な研究が行われている。こうしたファミリービジネスの経営の成否には、株主の力が強い大企業と比べて、経営者能力そのものがダイレクトに効いてくると思われる。すなわち、ファミリービジネスの優位性の源泉の1つはその経営者能力にあるといえる。特に、ファミリービジネスが劇的な変化に直面するとき、言い換えればイノベーションが迫られるとき、経営者能力が成功のメルクマールになるであろう。日本では、こうしたファミリービジネスの優位性を実証的に研究した成果はほとんどない。

なお、ファミリービジネスの定義は一様でないことにも留意が必要である。すなわち、研究者ごとにファミリービジネスの定義が行われているが、本研究ではファミリービジネスの範囲を限定することはせず、創業家一族の経営への関与の有無に焦点を当てる。そのため、定義は「創業者およびその一族が株式の相当量を所有し、それらが経営者の席にあるなどして経営に大きな影響を持つタイプの会社」( 曾根 2012 )とする。なお、表 17 に過去のファミリービジネス研究におけるファミリービジネスの主な定義を列挙し、表 18 で多くの共通の要素を示した。

表 17：ファミリービジネスの定義

	研究者名	年	調査地域	定義
1	Philip H. Burch Jr	1972	米	創業者が株式の5%以上を保有し取締役会にも加わり、複数の世代にわたり関与している
2	John L. Ward	1987	米	創業者のメンバーがトップマネジメントが取締役会に加わっている
3	Denis Leech and John Leahy	1991	英	創業者が会社を所有
4	Hasnehn Jetha	1993	米	経営トップが創業者のメンバーが創業者の子孫
5	Daniel L. McConaughy	1994	米	経営トップが創業者のメンバーが創業者の子孫
6	Forbes	1995	米	CEOが創業者のメンバー
7	ODDO Generation	1996	仏	創業者が議決権を支配
8	Raphael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer	1999	グローバル	創業者が株式の20%以上を保有する単株主で、2位株主の持株との差が2倍以上
9	Robin Mækie	2001	スコットランド	創業者が会社を保有
10	Melissa Carey Shanker and Joseph H. Astrachan	2002	米	創業者の強い支配下にある
11	Maria Faccio and Larry H.P. Lang	2002	欧州	創業者が議決権の20%以上を支配
12	Christine Blondel, Nicolas Rowell, and Lubo Van der Heyden	2002	仏	創業者が株式の10%以上を支配
13	Joseph Weber	2003	米	創業者のメンバーが、経営幹部または大株主として取締役会に加わっている
14	Ronald C. Anderson and David M. Reeb	2003	米	創業者のメンバーが取締役会に加わり、または株式5%以上を保有している
15	Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller	2005	欧米	株式公開企業であるか非公開企業であるかにかかわらず、一族が株式または議決権の最大部分を握り、一人または複数の親族が経営の要職に就いている
16	倉科敏材	2003	日本	事業継承者としてファミリー一族の名前が取りざたされている 必ずしも資産形成を目的としてではなく、ファミリーの義務として株式を保有している ファミリーが重要な経営トップの地位に就任している
17	後藤俊夫	2004	日本	ファミリー企業に関する単一の定義は、いまだ確立されていない。Wortmanはファミリー企業の定義が20以上存在すると述べており、Newbauer and Lankは、先行研究に見られる16種対の定義を列挙している。後者に着目して見ると、それらの定義は、ファミリーの影響力、ファミリーの経営参画、ファミリーの複数の構成員の関与、次世代へ継承する意思の4つに区分できる
18	難波正憲	2011	日本	ファミリー企業の定義は多岐にわたるが、一般的には、企業の大さに関係なく、創業者一族が経営に関与している企業を指している

著者作成

また、表 17 で示されたファミリービジネスの具体的な定義から共通する要素を抽出したものが表 18 となる。株式の所有に関するもの、経営への関与の度合いに関するもの、そして、創業家出身か否かという 3 つの要素が重要なものである。

表 18：ファミリービジネスの定義の主な要素

1	ファミリーが所有する株式の所有比率
2	所有するファミリー構成員の役員あるいはその他の役職への採用
3	非ファミリーの役員あるいはその他の役職員の存在
4	将来にわたるファミリーの介入の度合い
5	所有するファミリーが事業に介入している世代数
6	経営及び/あるいは所有に関与しているファミリーの数
7	該当するファミリーが、その企業を支配することを承諾しているか否か
8	非ファミリーの従業員が、ファミリー企業であると認めているか否か
9	創業者の直系の経営及び/あるいは所有上支配力を有しているか否か
10	企業の規模、特に従業員数

著者作成

### 3-3-5. 小括

各国におけるファミリービジネスのプレゼンスは決して小さなものではない。また、企業単位でみても世界で活躍している有力なファミリービジネスは多い。そのパフォーマンスを一般企業と比較してみると、優れた成果を生み出していることも実証されている。それにもかかわらず、ファミリービジネス研究の歴史は浅い。特に日本においては、まだ始まったばかりである。ファミリービジネスの定義ですら一様ではなく、研究者ごとに、研究の目的に応じて定義を設定している状況である。今後は、ファミリービジネス研究および経営学に隣接する学問分野との相互の展開により、大きく進行していくものであると考える。

こうしたファミリービジネスの経営の成否には、株主の力が強い大企業と比べて、経営者能力そのものがダイレクトに効いてくると思われる。すなわち、ファミリービジネスの優位性の源泉の 1 つはその経営者能力にあるといえる。特に、ファミリービジネスが劇的な変化に直面するとき、言い換えればイノベ

ーションが迫られるとき、経営者能力が成功のメルクマールになるであろう。日本では、こうしたファミリービジネスの優位性を実証的に研究した成果はほとんどない。そのような観点から、本研究はイノベーションにおけるファミリービジネスの経営者能力を特定することを目的としており、十分に価値のあるものだと考える。



#### 4. 本研究の意義とフレームワーク

先行研究のレビューにより、いくつかのことがわかった。1 つは、経営者能力についての多くの文献はあるが、しかし、それは主として、実際の経営体験から生まれてきたものなどが中心であり、非科学的な要素が強く、研究とはいえない。そういう点では、経営者能力論を論理的・体系的な科学にするにはなお不十分だということである。そのため、経営者研究、特に経営者能力を特定している研究は未だ乏しいといえる。

2 つ目として、企業戦略論の研究が進んでいく過程で、企業の内部資源に着目した持続的競争優位の確立が中心的な役割を担うようになってきたことである。本研究では、主に企業の内部資源に着目し、経営者のダイナミック・ケイパビリティについてレビューを行なった。近年の研究で強調されているのは、企業は特異で取引困難な資産・ケイパビリティのポートフォリオからなるという点である。特に、急速に変化する事業環境において、持続的競争優位を確立するには、複製困難な資産を所有するだけでは不十分であり、それに加えて、独特で複製困難なダイナミック・ケイパビリティが必要である。企業内部のダイナミック・ケイパビリティの開発・利用が企業の成功や失敗を決定づけるのであるが、それについては経営者が大きな役割を果たしており、このような点から、経営者のダイナミック・ケイパビリティが重要である。

3 つ目は、ファミリービジネス研究の歴史は浅い。特に、日本におけるファミリービジネスの研究は 2000 年代に入りようやく始まったばかりである。欧米におけるファミリービジネス研究では、ファミリービジネスのプレゼンスの大きさやパフォーマンスの優位性は示されているが、詳細な分析にまでは至ったものは少ない。そのため、本研究が目的としているようなファミリービジネスのイノベーションに関する経営者能力について言及している研究は非常に珍しいといえる。

本研究は、まず、食品容器や包装のイノベーションのデータを収集し、ファミリービジネスの優位性について定量的な検証を行う。その上で、ファミリービジネスのイノベーションに経営者能力が大きく作用することをケーススタディから確認していく。

ところで、既存研究が示すとおり、経営者の能力及びファミリービジネスにも、その重要性は認識されているものの、研究の蓄積は未だ乏しいのが現状である。Chandler が指摘するようにファミリービジネスは、専門経営者が経営する企業と比べ、イノベーションを創出し、競争優位を確立することは難しいと考えられているようだ。しかし、実態は本研究でも示すとおり、日本においても、イノベーションをより多く実現している。本研究ではファミリービジネスの固有の競争優位の源泉として、ファミリービジネスの経営者能力に着目し、イノベーション・プロセスにおける経営者の行動を中心に詳細なケーススタディを行ない、バリューチェーン分析 ( Value-chain Analysis ) のフレームワークを用いて、ファミリービジネスの経営者能力を明らかにすることを目的とする。

## 5. 分析方法

### 5-1. 定量分析の方法

本研究は、食品容器や包装のイノベーションの創出により、新たな市場にファーストエントリーを果たした商品を可能な限り抽出し、そのイノベーションと食品メーカーの関係について分析を行なう。食品は誰にとっても身近な存在であるという点から理解しやすく、かつ、そのイノベーションの享受を多くの人が受けていることから研究対象として取り上げた。

食品メーカーの商品は、容器や包装の力を借りずに消費者へは届かない。すなわち、食品は容器や包装と一体化してこそ製品としての価値が生まれる。そういう意味では、容器や包装のイノベーションは、食品メーカーにおいて重要な競争優位の源泉であると考えられる。新たな食品容器や包装を活用することにより消費者の利便性、特に、調理の簡便化、食の西洋化への対応やアウトリーチ性、保存性を高めることで、市場にファーストエントリーを実現した商品をイノベーションの成功と捉え、定量分析を行なった。

イノベーションの定義は、古くは、新製品開発に関わる技術的な能力の面に限定されていたが、近年では、そのプロセスの戦略性や、工業品といった目に見える成果物だけではなく、より良いサービスを提供する能力も長年にわたっての競争優位の源泉であると考えられ、その意味する範囲は広がっている。そのような点を鑑み、本研究ではイノベーションを「物事を行なう新しい方法や、戦略的な優位性を得るための新しい方法の発見のすべて (Tidd et al 2001)」と定義づける。

容器や包装のイノベーションにより、その後の普及プロセスを経てロングセラーとなっている商品については、既に食品容器や包装に言及している関連書籍や Web (参考文献[1]~[23]) は数多くある。本研究では、それらの書籍及び Web から、食品容器や包装のイノベーションにより新たな分野を開発したと指摘されているイノベーションを抽出した。

また、これらを確認し、かつ補うために 20 歳代から 50 歳代までの男女 42 名へのアンケート調査を行なった。これは、市場調査やマーケティング・リサ

一斉で行われている純粋想起と呼ばれる方法を使用した。事前に、食品容器や包装にかかわるアンケートである旨を伝えた上で、すでに文献や Web で抽出された製品が属する食品分野から頭に思い浮かぶブランド（製品）名を回答者に尋ねるやり方である。各食品分野から思い浮かんだ製品名を1つあげてもらい、その数の合計が、各食品分野で第3位までに入らなかった製品は除外し、事例を抽出した。その結果を示したものが表19である。また、その際に使用したアンケート（質問状）は巻末に付属資料として付している。

表19：食品カテゴリー別の純粋想起によるアンケート結果

食品カテゴリー	回答件数第1位	回答件数第2位	回答件数第3位	
1 キヤラメル	森永	22 グリコ	17 明治	3
2 ハム・ソーセージ	日本ハム	32 丸大ハム	5 伊藤ハム	3
3 佃煮、海苔	山本山	18 大森屋	8 桃屋	6
4 味噌	マルコメ	27 神州一味噌	5 ハチマルキ	5
5 紙パック牛乳	明治	19 雪印	14 テトラパック	3
6 マヨネーズ	キューピー	42 味の素	1	
7 しょうゆ	キッコーマン	30 ヤマサ	5 ヒガシマル	2
8 調味料	味の素	32 S & B	3 キャハン	2
9 ハンバーグ	マルシン	20 イシイ	7 さわやが	2
10 コップ酒	大関	28 番桜	5 月桂冠	2
11 缶ビール	アサヒ	21 キリン	12 サッポロ	4
12 固形ヨーグルト	明治	20 ダノン	8 子チヤス	4
13 レトルトカレー	大塚食品	30 ハウス食品	7 グリコ	2
14 液体ヨーグルト	明治	13 ヤクルト	7 飲むヨーグルト	5
15 缶コーヒー	ポス	13 UCC	8 ショーシア	6
16 ソース	ブルドッグ	29 おたふく	6 イカリソース	4
17 削り節	ヤマキ	16 にんべん	12 花かつお	3
18 練りからし	S & B	23 ハウス食品	15 エバラ食品	1
19 カップラーメン	日清食品	42 明星食品	1	
20 フリン	グリコ	32 ハウス	2 不二家	2
21 切り餅	サトウ	39 越後製菓	1	
22 おにぎり	セブンイレブン	22 ローソン	5 ニチレイ	3
23 ふりかけ	丸美屋	30 永谷園	7 大人のふりかけ	4
24 コーヒー用ミルク	スジャータ	20 クリープ	12 フライト	2
25 ペットボトル入り食品	キッコーマン	6 (無回答)	37	
26 冷凍鍋焼きうどん	加ト吉	24 キンレイ	5 讃岐うどん	5
27 スティックコーヒー	フレンディ	14 アストリア	7 ネスレ	5
28 ペットボトル飲料	伊藤園	10 コカコーラ	9 ポカリスエット	6
29 サラダ油	日清製油	35 キャノーラ	2 豊年油	2
30 パック入りご飯	サトウ	37 やまさき	1 加ト吉	1
31 チューイングガム	ロッテ	36 明治	3 グリコ	2
32 納豆	おかめ納豆	14 金の粒	5 ミツカン	2

アンケート結果に基づき著者作成

これらの手順の後、食品容器や包装のイノベーションについての漏れをなくすため、日本銀行調査統計局の国内企業物価指数（以下、物価指数調査と呼ぶ）

に採用されている調整食品ならびに飲料に分類される 101 品目の各項目を調べ、網羅性を確保する作業を行ない、分析結果をより精緻化した。

表 20： 食品容器・包装のイノベーション事例

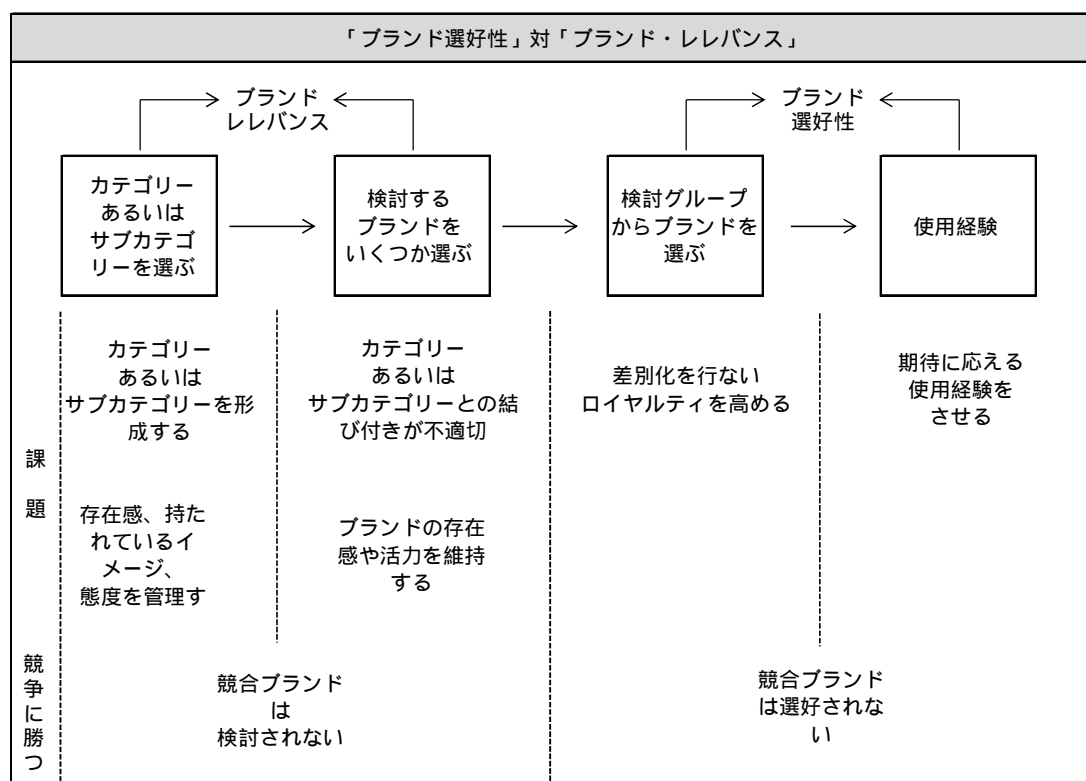
	製品名	イノベーター	容器・包装の名称	発売年	ファミリー
1	森永ミルクキャラメル	森永製菓	携帯用紙サック	1914年	森永家
2	ポールウインナー	伊藤ハム	ゼロハンケージング	1934年	伊藤家
3	江戸むらさき	桃屋	びん詰め佃煮	1950年	小出家
4	神州一味噌	宮坂醸造	パック詰め	1952年	宮坂家
5	名糖テトラ生乳	協同乳業	テトラパック	1956年	×
6	キユーピーマネーゾ	キユーピー	ポリボトル	1958年	中島家
7	しゅうゆ卓上びん	キッコーマン	卓上びん	1961年	茂木家
8	味の素	味の素	穴付き容器	1962年	鈴木家
9	マルシンハンバーグ	マルシンフーズ	スリット入り口ウ紙	1962年	×
10	ワンカップ大関	大関	カップ酒	1964年	長部家
11	サッポロストライク	サッポロビール	ブルトップ式缶	1965年	×
12	チチヤスヨーグルト	チチヤス	プラスチック容器	1966年	野村家
13	ボンカレー	大塚食品	レトルパウチ	1968年	大塚家
14	ヤクルト	ヤクルト本社	ワンウェイボトル	1968年	松園家
15	のりたま3色パック	丸美屋食品工業	プラスチック製円筒容器	1968年	阿部家
16	UCC缶コーヒー	UCC上島珈琲	コーティングスティール缶	1969年	上島家
17	ブルパック	ブルドックソース	ブルトップ注ぎ口	1969年	小島家
18	フレッシュパック	にんべん	フレッシュパック	1969年	高津家
19	チューブ入り香辛料	アスビー食品	プラスチックチューブ	1970年	山崎家
20	カップヌードル	日清食品	発泡スチロールカップ	1971年	安藤家
21	プッチンプリン	グリコ乳業	折棒付きプラスチックカップ	1972年	江崎家
22	サトウの切り餅	サトウ食品工業	スリット入りパック	1973年	佐藤家
23	ゴンビニおにぎり	セブンイレブン	おにぎりフィルム	1974年	伊藤家
24	スジャータP	めいらくグループ	ポーシヨソパック	1977年	日比家
25	ペットボトル	キッコーマン	PETボトル	1977年	茂木家
26	冷凍鍋焼きうどん	キンレイ	アルミ箔容器	1978年	×
27	アストリア	片岡物産	ステックポーシヨソタイプ	1978年	片岡家
28	コカ・コーラ	日本コカ・コーラ	ペットボトル	1982年	×
29	味の素サラダ油	味の素	ノーモレキャップ	1985年	鈴木家
30	サトウのご飯	サトウ食品工業	トレーパーク	1988年	佐藤家
31	キシリトールガム	ロッテ	ファミリーボトル	2002年	重光家
32	金のつばあらかっ便利	ミツカン	仕切りPSP容器	2008年	中埜家

著者作成

## 5-2. 事例分析の方法

定量分析の結果、表 20 に示した 32 事例が抽出された。これらは、食品容器や包装のイノベーションにより、市場にファーストエントリーされ、その後、長い期間にわたって消費者に受け入れられてきた食品である。32 事例の中から、イノベーションの斬新さや破壊度の大きさを測る目的で絞り込みを行なった。前出の物価指数調査を使い、その調査対象商品として新規採用品目となり、かつ、それによって新たな食品カテゴリーの創出を実現した商品である。新たな食品カテゴリーを創出したという点で、絞り込まれた商品には破壊的なイノベーションが認められる。これは Aaker.D.A が提唱するカテゴリー・イノベーションに相当する。表 21 ではカテゴリー・イノベーションの強さを示しており、これによって従来競争関係を覆すものであると位置付けられる。

表 21：破壊的イノベーションによるカテゴリー創出の強さ



ブランド選好モデルでは、確立されたカテゴリーあるいはサブカテゴリーにおいて他のブランドよりも好まれ選ばれるのが勝者であり、一方、ブランド・レlevanceでは、他のブランドが比較検討されないカテゴリーあるいはサブカテゴリーを新たにつくった時に勝者となる。 “ Brand Relevance ” ( Aaker.D.A, 2011 ) pp.33-pp.36

『カテゴリー・イノベーション』( Aaker 2011 ) より抜粋

このようなカテゴリー・イノベーションに成功した商品は、その新しいカテゴリーにおいてロールモデルとなる。そのことによって、先行者優位性の構築が可能となり、顧客ロイヤルティ、本家本元というイメージ、スケールメリット、ライバルの参入阻止などの障壁をつくる強い武器となるのである。

抽出した 32 事例の中からカテゴリー・イノベーションの創出に至る破壊的なイノベーションと認められる 4 つの事例のケーススタディを行なう。このケーススタディを通して、イノベーションの創出プロセスや普及プロセスを詳細に分析し、商品のロングセラー化に成功した企業が持つ競争優位の源泉を求め、これにかかわる経営者能力を明らかにする。表 20 の 32 事例は食品容器や包装のイノベーションにより、市場へのファーストエントリーを果たし、その後、製品のロングセラー化に成功した事例である。

なお、ケーススタディの対象事例は、食品容器や包装のイノベーションによって新たなカテゴリーの創出に成功し、物価指数調査の調査対象商品に採用されたパック酒の先駆けとなったカップ酒（大関酒造）、レトルトカレー（大塚食品）、缶コーヒー（上島珈琲）、そしてカップラーメン（日清食品）である。

ケーススタディの基礎となった情報は著者らの独自の見解ではなく、主に既に公開された文献、Web から引用した。具体的には、参考文献[1]～[23]のグレイン調査団編集（2010）『ニッポンの大発明』、NTTコムウェアの『ニッポン・ロングセラー考』などであり、いずれも日本のロングセラー商品の開発経緯を詳細に紹介している文献である。これらの文献、Web の記述から、各社のさまざまな状況や環境が時間的にどのように展開したかを見ていくこととする。特に、食品容器や包装のイノベーションの発案や開発の過程、そのイノベーションの結果、製品として発売された直後の対処すべき問題、そして問題解決となるイノベーションの普及プロセス、という 3 点にフォーカスし、ケーススタディを行なう。



## 6. 定量分析の結果

食品容器や包装のイノベーションについて詳細に紹介している文献や Web による調査を行ない、それを確認し、補う意味でアンケート調査を実施した。そして、文献調査やアンケート調査の網羅性を確保するために物価指数調査を使用した精査の結果、表 20 の 32 の容器・包装のイノベーション事例に集約された。

これら 32 事例の食品容器や包装のイノベーションにより市場へのファーストエントリーを果たし、製品のロングセラー化に成功した企業の各々の統治形態について類型化を行なった。その結果、これら 32 事例の中で、ファミリービジネスの貢献が大きいことがわかった。商品別に見た場合の 32 事例のうち、27 事例（84.4%）のイノベーションがファミリービジネスによって引き起こされている。また、同一企業別に名寄せを行なうと 29 事例中 24 事例（82.8%）がファミリービジネスによるイノベーションであった。これは、東証一部上場企業総数 1,349 社（2004 年 3 月 31 日現在）に占める（規制対象業種およびファミリービジネスが存在しない業種を除く業種のうち）ファミリー企業 274 社（36.9%）や、東証一部上場の食品会社 68 社に占めるファミリービジネス比率 48.5%と比べても顕著に大きな比率である。

このことから食品容器や包装のイノベーションにおいては、その構成比から判断してファミリービジネスが大きく貢献していることを明らかにしたものであり、ファミリービジネスの優位性を示す結果であると考えられる。

この定量分析の結果、抽出された 32 事例の中で、そのイノベーションの斬新さや破壊度の大きな事例を取り出し、ケーススタディを行なう。

## 7. 事例分析の結果

### 7-1. 大関酒造株式会社（現大関株式会社）

#### 7-1-1. イノベーションの発案と開発の過程

1711年（正徳元年）に初代大坂屋長兵衛（長部文治郎の始祖）が今津村で創業した清酒などのアルコール飲料や食品類の製造販売を行なっている会社である。

1963（昭和38）年頃、当時の社長である10代目長部文治郎は料理屋で日本酒を飲む時、徳利を使うのでどこのメーカーの酒なのかわからないことに不満を持っていた。瓶のまま出されるビールならば、メーカー名は一目瞭然でわかる。しかし、日本酒は徳利に移し替えお客のもとに出されるのでメーカー名や銘柄名はわからない。日本酒でもメーカーの顔が見える容器を作りたいと考えていた文治郎は、目の前に置かれたコップを見ていてパッと閃いた。「そうだ。コップに大関と書けばこのまま飲めるし、メーカー名もすぐに分かる。コップのまま売り出せばええんや」

それは、常識の逆をつく大胆な発想だった。当時は日本酒といえば一升瓶以外の容器がなかった時代に、あまり品が良くないと思われる立ち飲みイメージのコップで敢えて売り出そうというのである。社内でも賛否両論があったが、「時代に先駆けること」をモットーにしている大関には、この難題に向かっていくチャレンジ精神が溢れていた。

中心になって開発を進めたのは、文治郎と息子の二郎だった。二郎ら開発陣は、持ちやすくどこでも飲める容器の日本酒の開発を実現させるために、8つのポイントを設定し、製品化を進めていった。若者をターゲットにする、

立ち飲みイメージを払拭する、コップで飲むことをカッコ良くアピールする、中身は一級酒、ワンタッチで開けられる蓋にする、容量は180ミリリットル、広口瓶を使う、機能的なデザインを重視する、である。

当時は今と違い、立ち飲み屋とは酒店の一隅で木箱を卓にして飲むスタイルであり、客層は中年の男性ばかりだった。しかも、ガラスコップに日本酒を注

いで飲むことが多かったため、コップ酒 = オヤジというイメージが世間に定着していた。それを敢えて逆手に取り、コップ酒 = かっこいい・若者という意味を持たせるイメージの転換を促すような商品開発を目指したのだった。

容器に関しては、その頃、取引のあった容器製造会社がジャムの広口瓶を作る機械をアメリカから導入することになり、それを応用することが決まった。ただ、キャップの内側にゴムのパッキンがあり、そのままでは酒にゴム臭が付いて商品にならない。そこで、新たにアルミのプルキャップを開発し、容器を完成させた。

新商品はネーミングも重要。二郎は社長である文治郎にワンカップという名称を提案した。ワンコップでは当時の立ち飲みスタンドの一般名称ワンコップスタンドと重なってしまう。当初はワンカップという名称に乗り気でなかった文治郎であったが、結局、ワンカップでいくことになり、1964(昭和39)年10月10日、ワンカップ大関は85円の一級と125円の特級の2種類で発売された。まさに東京でオリンピックの開会式が行なわれていたその日、「オリンピックのように華々しく売れて欲しい」と、大関の誰もが思ったという。

イノベーションのポイントは、世界で初めての携帯可能な日本酒であり、いつでもどこでも飲めるという特徴があった。ビールと同じように料理屋などの店で飲む際には銘柄名が分かるということも、狙っていた大きな利点である。

このイノベーションの結果、初年度は69万本の販売本数であったが、年を追うごとに増え、1979(昭和54)年には販売本数は年間1億本を超えたのである。当時、食の西洋化や日本酒離れが進む中、若者の需要を取り込むことにも成功を果たした商品であった。

#### 7-1-2. 普及にあたっての問題点

発売当時は、大関と従来から長い付き合いのある販売店ですら、「売れるかどうか分からない」というネガティブな反応だった。あまりにも一升瓶に入った日本酒が当たり前の時代であり、また、コップ酒のイメージの悪さも手伝い既存の流通経路で順調なスタートを切ることはできなかった。その上、瓶を横にしたら蓋の部分から酒が漏れ出すというクレームもあり、それでさえ乗り気

でない販売店からの返品が相次ぐこととなった。キャップの形状が災いし、口漏れが起こったのだ。この問題はしばらく続いたが、息子の二郎を中心とする開発陣が解決に向け全力で取り組み、1970（昭和45）年に採用したティアオフキャップによって、この問題については解消されることとなった。

### 7-1-3. イノベーションの普及策

ワンカップ大関の飛躍には大きく4つの普及策が奏功している。1つは1966（昭和41）年に成立した鉄道弘済会との取引である。それまでも電車の中で日本酒を一杯やる人は多かったが、多くの場合は瓶からキャップに注いで飲むのが普通で、周りにこぼしてしまうことも珍しくなかった。コップに入ったワンカップ大関なら、そのまま飲めるし、置いて安定している。車内で飲むにはうってつけだった。しかも100円玉1個でおつりがくる。従来の販売経路にはなかったキヨスクという新たな市場を開拓したワンカップ大関は売れ行きを伸ばしていった。

また、1967（昭和42）年には、人気の高かったハイライト（タバコ）のパッケージに当時としては珍しい広告を展開したことによって、ワンカップ大関の名は全国に広く知られるようになったのである。更に同年、まだ数少なかった自動販売機を導入し、初めて酒類の販売を行なった。最初は東京の小売店100軒に試験的に設置しただけだったが、やがて全国の小売店やレジャー施設などに拡大していき、自動販売機でコップ酒を買うスタイルが日常な光景になっていった。ワンコインで気軽に飲める日本酒ということでワンカップ大関は売り上げを伸ばしていったのである。

加えて、ワンカップ大関の特徴の1つに秀逸なラベルデザインがある。濃いブルーの地色に端正なアルファベットの白抜き文字は印象的である。40年以上経った今でも古びた感じをさせない。日本酒のラベルが漢字か平仮名ばかりだった1964（昭和39）年当時、アルファベットを使うことはかなりの冒険だったに違いない。また、面白いことに、このラベルが大関のマーケティング戦略に一役買うことになる。ラベルの裏側に日本の風景、日本の祭り、世界の女性など6種類のテーマで写真を印刷し、ワンカップフォトとして宣伝したのであ

る。飲酒時の雰囲気作りにもつながるアイデアは、1973（昭和48）年のパッケージ展で特別賞を受賞した。

その後、ワンカップ大関は多様化する消費者の嗜好に合わせて、次々とワンカップ大関ファミリーを拡大していった。スタンダードな上撰金冠ワンカップを中心にワンカップ大吟醸、特撰しぼりたて純米、ワンカップ純米酒、ワンカップコンパクト等、年を追ってバリエーション商品を追加し、今では約30種類ものラインアップを揃えている。もちろん、1ブランドでこんなにフルライン戦略を取れるのはブランドが確立しているワンカップ大関だからこそである。

日本酒の市場規模は1973（昭和48）年をピークに、現在は半分ほどに過ぎない。1995（平成5）年に販売のピークを迎えたワンカップ大関も、その後は徐々に販売本数を減らしてきた。それでも、依然としてカップ酒市場の4割弱のシェアを確保できているのは、この新たなカテゴリーの創出を果たしたイノベーターだからである。

## 7-2. 大塚食品工業株式会社（現大塚ホールディングス株式会社）

### 7-2-1. イノベーションの発案と開発の過程

シービーシー食品株式会社として1955（昭和30）年に設立される。その後、1964（昭和39）年に大塚化学の傘下に入り、大塚食品工業に社名を変更した。事業内容は、食品・飲料の製造、販売及び輸入販売である。創業者は大塚武三郎、現在の会長である大塚明彦は創業者の孫である。

関西でカレースパイスを取り扱うシービーシー食品に資本参加した大塚化学は、その会社を立て直すため、新商品の開発に迫られていた。現在の大塚ホールディングス会長である大塚明彦の発案で「一人前のカレー」というコンセプトで商品化に取り組み始めた。その頃、偶然、アメリカのパッケージ専門誌『モダン・パッケージ』に掲載されたソーセージの真空パックに関する記事がプロジェクトメンバーの目に留まった。「この技術とカレーを組み合わせたら、お湯で温めるだけで食べられるカレーができるかもしれない。1人前入りで、しかも「誰でも失敗しないカレー」というコンセプトも併せ持つ、レトルトカ

レーの開発に取り組み始めた。その当時、カレーは庶民の味として親しまれ始めていたものの、お母さんが鍋でじっくり作り、一家揃って食べるものだったから、このアイデアは画期的なものだった。

イノベーションのポイントは、世界で初めて商品化されたレトルトパウチ食品であり、缶詰と違いかさばらず軽く、そのため携帯に便利であり、常温での保存も可能、そして食べる際には缶切りもいらない。その上、食べた後の容器の処理も簡単であり、まさに缶詰や冷凍食品、インスタントラーメンと並ぶほど食のスタイルを変えた革新的なイノベーションであった。

ただし、発想は斬新であったが、その開発は困難を極めた。レトルト食品はアメリカ軍の軍事物資なのでノウハウの入手は不可能だった。当初は半透明の二層構造の作りであったが、光と酸素を通してしまい、そのため本来の風味を失ってしまうことから、アルミ箔を加えた三層構造のパウチを採用することとなった。

このイノベーションに成功した結果、1968（昭和 43）年に発売されたボンカレーは、やがて爆発的な人気を呼び、多くの食品メーカーが参入した。レトルト食品の本格的デビューから2年目には市場規模が100億円にも達することとなる。それまでは、お母さんがじっくり作り、一家揃って食べるものであったカレーだったが、ボンカレーは3分間待つだけで誰でもが簡単に調理でき、一人だけで食べるのが目的とされる点から、従来のカレーの概念を変えてしまった。この大塚食品のボンカレーがレトルト食品の道を開いた。この功績は大きく、レトルト食品はカレーに留まらない。その後、ヤマモリの「釜めしの素」発売を皮切りにハウス食品やS&B、マルハ、カゴメなどの大手企業も相次いで市場に参入し、レトルト食品という新たなカテゴリーが確固たるものとなった。

## 7-2-2. 普及にあたっての問題点

発売当時のボンカレーの評判は、何せ今までに誰も見たことがない食べ物である。しかも値段は80円。レストランで食べるカレーの値段が100円位だった時代だから、かなり高い。それよりも当時の人々は、パックに入った液体状

のカレーが2年間も保つことが不思議でならなかったようだ。中には、大塚製薬と関係があるから防腐剤が沢山入っているのではないかと疑う声まであったという。そんな疑念を払拭し、商品の素晴らしさを理解してもらうため、同社は販売プロモーションに力を尽くす。

### 7-2-3. イノベーションの普及策

販売の現場では、営業マンが市場で炊き出しをし、販売店を相手に試食会を実施。直接ボンカレーを食べてもらって、お店に置いてくれるように盛んに働きかけた。中には、お昼に立ち食いのうどん屋に入り、カバンから取り出したボンカレーをうどんにかけて食べる営業マンもいたらしい。周囲の人々は相当に驚いたことだろう。こんなゲリラ的なやり方が必要だったのも、ボンカレーがあまりにも斬新な食べ物であったため、簡単には受け入れられなかったからだ。とにかくまず存在を知ってもらって、一度食べてもらわなければ何も始まらない。ボンカレーは、大塚食品にとって初めての商品であり、唯一の商品でもあった。社運がかかっていたのである。

また、現在40歳以上の方がボンカレーと聞いてすぐに思い浮かぶのは、パッケージに描かれたあの女性の姿ではないだろうか。和服を着たお母さんが、優しく微笑みながらボンカレーをご飯にかけている。起用されたのは、松竹のお姫様女優、松山容子だった。当時も今も、商品のパッケージにタレントの姿がそのまま使われることは極めて珍しい。ボンカレーは消費者に対し、視覚的にも大きな訴求力を持っていた。ボンカレーはテレビCMにも力を入れた。まずNTV系列で放映された人気野球アニメ『巨人の星』（1968年3月～1971年9月）は大塚グループの単独提供であり、この放送枠でCMを流したことでボンカレーの知名度は急速に高まった。また1972年から放映されたテレビCMでは、笑福亭仁鶴扮する「子連れ狼」のパロディが効いたものである。愛らしい子役との掛け合いで「ダイゴロ～3分間待つのだぞ」のキャッチフレーズが流行語にまでなった（岸本、青谷 2002）。

もう一つ、ボンカレーの宣伝で忘れてはならないものがある。それは、地方に行けば今も時々ま目にすることがある懐かしいホーロー看板である。テレビ

普及以前の 60～70 年代に盛んだった広告手法で、当時は日本各地の電信柱や板塀に、色とりどりのホーロー看板が打ち付けられていた。当時の営業マンには、契約する食料品店にホーロー看板を貼らせてもらうノルマがあったという。約 10 万枚のホーロー看板である。これが国内の津々浦々までボンカレーの浸透を図ったのである。

その後、ロングセラー・ブランドとなったボンカレーは、ボンカレーゴールド、ボンカレーファイブ等々へとシリーズ化されライン拡張によりブランド力を発揮するとともに、2005 年には発売当初の旧パッケージに真似たボンカレークラシックを販売したり、沖縄では、この地域限定（地域ブランド）ではあるが発売当時のままのパッケージが使用されている商品も取り扱われている。

### 7-3. 上島珈琲株式会社（現 UCC 上島珈琲株式会社）

#### 7-3-1. イノベーションの発案と開発の過程

創業者の上島忠雄が 1933（昭和 8）年に個人商店として神戸で創業したコーヒー、紅茶、ココアの輸入並びに加工、販売を行なうとともに、缶コーヒー等の飲料の製造、販売を行なっている会社である。創業者は上島忠雄、その息子である上島達司が現在の会長であり、社長の上島豪太は孫である。

缶コーヒーの誕生は、上島自身が経験した出来事に由来する。昭和 40 年代初め、創業者の上島忠雄は、ある駅で電車の出発が近づき、飲みかけのコーヒー牛乳を売店に置いてこざるをえなかった。返却しなければならない瓶ではなく、缶ならば車内に持ち込めるのに、「もったいないことをした」という思いが発想の原点となり生まれたのが缶コーヒーである。「いつでも、どこでも飲めるコーヒー」というコンセプトである。それも単なるコーヒーではなく、ミルク入りコーヒーにこだわった。1960 年代は、一般家庭において乳飲料は高級品であり、健康にも寄与するイメージが浸透していたからだ。勝算ありと考えた上島は、創業者自らプロジェクトを立ち上げ取り組んだのである。

イノベーションのポイントとして、UCC 缶コーヒーが発売された 1969（昭和 44）年当時、コーヒーはレギュラーコーヒーを喫茶店で飲むスタイルが一般



的であり、まだ家庭でコーヒーを飲む習慣は根付いていなかった。また、缶だと常温での流通が可能であることから、商材としても取り扱い易いという利点があった。しかし、容器の開発においては、コーヒーと缶の間に起こる化学反応を解決することが大きな難題であった。従来の缶メッキ技術では、溶接部分に使うハンダや金属缶から鉄イオンが溶出し、コーヒーの成分の一つであるタンニンと結合してしまい、真っ黒になった。そのため、特殊なコーティングを施すことで解決が図られたのである。製缶技術の専門家に教を乞い、専門書を読み漁り、試作を繰り返す開発陣。遂に完成した時には、工場裏に大型トラック数台分の試作用缶コーヒーの空き缶が山積みされていたという。

このイノベーションに成功した結果、1969（昭和44）年に発売されたUCC缶コーヒーは、日本発の世界で初めての缶コーヒーであり、現在、国内の缶コーヒー市場規模は年間100億本以上もの巨大市場となった。元来、コーヒー文化は輸入されたものではあったが、この缶コーヒーは日本独自の文化といえ、新たなカテゴリーが創出されたのである。

### 7-3-2. 普及にあたっての問題点

瓶入りコーヒーの不便を解決するという発想からスタートした待望の缶コーヒー。上島の「コーヒー屋の意地と執念」を賭けた缶コーヒーの営業戦略が練られた。「UCC 缶コーヒーミルク入り」は、UCCの技術を結集して作り上げた自信作だった。社内の誰もが、「これは売れる」と固く信じていた。だが、UCCの思惑は見事なまでに外れた。コーヒー業界からは、「こんな商品は邪道だ。コーヒーとして認めるわけにはいかない」と無視されたのである。また、値段も喫茶店で飲むコーヒーとほぼ同じ70円であったことも流通業者の賛同を得られにくかった理由の一つである。それならば直接消費者へアピールして売り込みたいところだが、喫茶店など業務用ビジネスに力を入れていたUCCには、家庭用の販売チャンネルがほとんどなかったのである。

### 7-3-3. イノベーションの普及策

せっかく良いものを作ったのに、このままでは大変なことになる。上島は社員を叱咤激励した。それに応えるべく、社員も一丸となって缶コーヒーの販売に乗り出した。とにかく目に付くところで販売し、缶コーヒーの存在を知ってもらう必要がある。営業マンは鉄道弘済会売店(キヨスク)のルートを開拓し、大声で缶コーヒーの指名買いをしたり、買った缶コーヒーを車窓に並べるなどして宣伝に努めた。また、販売とは直接関係のない社員たちも食料品店などに飛び込み営業を行い、販売ルートの開拓に尽力した。当時、大阪支店の営業車は時代背景を汲み取ったコピー「文化人はコーヒーがお好き」と書き、街行く人に視覚的に訴えたのである。

社内に暗いムードが漂い始めた頃、思いがけないところから大きなチャンスが巡ってきた。1970(昭和45)年3月、大阪府吹田市の千里丘陵で開催された日本万国博覧会は、高度経済成長に湧く日本を象徴するようなビッグイベントだった。UCCはこの万博に目を付けたのである。様々なセクションから人材を集めて「万博出展準備室」を編成した。UCCが長年培ってきた喫茶店の運営ノウハウなども取引先にとってはメリットが大きかったのだろう。日本のパビリオンと飲食店は80%、海外のパビリオンはそのすべてがUCCを取引先に選んだ。3月に万博が開幕、やがて夏になった。缶コーヒーは爆発的に売れ出した。会場でコーヒーを飲んだ人からの再注文が殺到し、生産が追いつかない工場がパニックになったほどである。

UCC缶コーヒーミルク入りが全国商品となっていく過程で、見逃せないポイントが他にも2つある。1つは、1973(昭和48)年から実施した自動販売機の導入である。当初、UCCはコールド専用の自販機を使っていたが、間もなくコールド/ホット兼用の自販機を開発した。もう一つのポイントは、テレビへの露出である。もともと上島は、わざわざ新幹線沿線に支店や工場を建て、その屋上に巨大な看板を設置するなど、宣伝に関しても図抜けた才能を持っていた。缶コーヒーを発売した4年後の1973(昭和48)年には、(企業名ではなく)商品名を前面に押し出した初めてのテレビCMを展開した。かつて邪険に扱われた缶コーヒーは、唯一無二のブランド商品として、コーヒー業界だけでなく飲料業界に君臨することになる。

その後、缶コーヒーはショート缶の誕生や味わいも甘さ控えめ、さらには無

糖など、バリエーションが豊かになった。現在、缶コーヒーの市場は緩やかにシュリンクしつつあるが、その中において唯一拡大しているのがブラック無糖のカテゴリーである。背景にあるのは、消費者の健康志向と本物志向だろう。UCC は 1994 (平成 6) 年、このカテゴリーに「BLACK 無糖」を投入し、これが大ヒット、今では UCC 缶コーヒーの基幹商品となっている。実はブラックコーヒーを業界でいち早く発売したのも UCC だった。商品名「ブラックコーヒー」の発売は 1973 (昭和 48) 年だった。時代に合わせ少しずつ進化し、現在 8 代目となる「UCC 缶コーヒー」のみならず、ライン拡張となるサブカテゴリーの無糖コーヒーでも UCC はイノベーターとなったのである。

#### 7-4. 日清食品株式会社 (現日清食品ホールディングス株式会社)

##### 7-4-1. イノベーションの発案と開発の過程

1948 (昭和 23) 年、大阪で安藤百福により設立された即席めん、チルド食品、冷凍食品等の製造・販売を行なう食品メーカーである。現在、社長兼 CEO の安藤宏基は創業者安藤百福の息子が継いでいる。

終戦直後の大阪で、粗末な身なりの人々が 20~30m にも及ぶ長い行列を作り、寒さのために震えながら順番の来るのを待っていた。それはラーメン屋の屋台だった。「たった一杯のラーメンのために、人はこんなに努力するのか」と思うと同時に、創業者安藤百福は大きな需要の予感を感じ、インスタントラーメンの開発を始めることとなった。1948 (昭和 23) 年に食品会社中交総社を設立し、約 10 年をかけて世界初のインスタントラーメンであるチキンラーメンの開発に成功した。そのチキンラーメンの海外展開を考えていた安藤百福は、欧米歴訪の折り、ドンブリと箸を使わない食生活や戸外を歩きながらでも気軽に食欲を満たしている風景から欧米文化に触れることとなる。ドンブリ代わりにジュースを入れる紙コップにチキンラーメンを割って入れ、お湯を注いで食べた取引先のアメリカ人や、飛行機の中で乗客に配られた食事の入った容器の機能性からヒントを得て、それがカップヌードル開発の発端ともいえる合理的かつ高度な包装技術への着目につながるのであった。「フタを開け、お湯を注げ

ば3分でいつでもどこでも歩きながらでも食べられるそんな新商品を開発したい」と、安藤百福は各部門から選抜したプロジェクトのメンバーに第一声を発したのだった。

イノベーションのポイントとして、容器であるカップが流通段階では「包装材」であり、消費される際には「調理器」、そして「食器」にもなる三役を担うカップに入っためんは屋外でも食べやすい。開発当初から国際的な商品を目指していたため、ネーミングもラーメンではなくヌードルと命名された。

容器や包装の開発にあたっては、わが国で初めて発泡スチロールを使った食品容器であり、日清食品がみずから米国の容器メーカーであるダート・インダストリー社と合併会社（日清ダート社）を設立し、技術開発を行なった。容器の開発のみならず、コア製品であるめんの開発も困難を極めた。お湯を注ぎ、一定時間でめん全体が均等にもどるための研究や輸送の際にめんが壊れないようにするための努力が図られた。

このイノベーションに成功した結果、1971（昭和46）年に発売されたカップヌードルによって、成熟化し競争激化していた即席めん市場において、日清食品はトップ企業への復帰を果たすこととなる。また、袋めんが30円前後の時代であり、即席めんは安い価格というイメージが定着している中、100円の価格設定を可能とした。それまでの「即席めんは袋に入っているもの」とか、「ラーメンはドンブリで食べるもの」、はたまた「食事は座ってするもの」などの常識をカップヌードルは次々と破ってきたことも見逃せない。

#### 7-4-2. 普及にあたっての問題点

木島（1999）によると、飽和状態を迎えていた即席めん（袋めん）市場では、各社からさまざまな袋めんタイプの新製品が発売されていたが、いずれも新製品の小売価格は35円を建値としていた。しかし、実勢小売価格25円という状況の中で、各社が模倣的な新製品をいくら開発し続けてもその多くは35円の価格帯商品であり、即席めん業界では新分野を切り拓くような新製品開発の必要性に迫られていた。このような市場競争の中で、日清食品では開発した新製品に100円単価の設定　高付加価値商品の販売（市場の創造）　を行なっ

た。これに対して一部の有力問屋からは値段が高すぎるという指摘があったが、小売価格が 35 円でない新しいタイプの即席めん「カップヌードル」を敢えて発売した。苦心を重ね、自信を持った製品だったのに、流通市場での点数は辛かった。「これは立ったまま食べるんでっしゃろ。行儀が悪い。良風美俗に反するのと違いまっか。」「せいぜい災害時の常備食か、レジャーでっしゃろ。」「100 円とは高いのと違いますか。」など、出荷しても熱心に売ってくれそうにない雰囲気であり、これでは問屋ルートに流しても、日の目を見るのに時間がかかりそうだった。この新商品に対する有力問屋の消極的姿勢に対して、安藤百福は「食品問屋以外での販売」という新しい販売ルートを模索した。

### 7-4-3. イノベーションの普及策

「食品問屋以外での販売」という新しい販売ルート模索の結果、例えば、深夜に仕事をしている消防署への直接販売やレジャー施設、百貨店へのルート開拓を行なったが大きな成果にはつながらなかった。いろいろな模索の中で、新たな試みとして、前年の 1970 年 8 月から実施された銀座の歩行者天国での直接販売を試みた。創業者自らが銀座三越の前で陣頭指揮を執るという力の入れようであった。これが、特に若者に支持を得たのだ。また、当時の美濃部都知事の肝いりで始まった歩行者天国ということもあり、全国の自治体関係者や企業の視察も多く、カップヌードルが全国に広まることにも一役買ったのである。加えて、お湯の出るカップヌードル専用自動販売機を機械メーカーと協同で開発し、官庁や病院、学校や百貨店などの職場に 3 万台ほど設置した。お湯の出る自動販売機は、おそらく最初であっただろう。これは従来の販路が使えないことから、自動販売機という流通チャネルを構築し、新たなマーケティング戦略を切り拓いたと位置付けられる。同様に、通常のルートである問屋を介しての商品流通が難しかったため、消費者への数々の直接的な働きかけが行われた。大阪で開催された万博会場での試食である。真冬に起こった浅間山荘事件では寒さの中で頑張る自衛隊員への配給も効果があった。これがテレビで報道されることとなった。若者をターゲットとした時代を捉えたテレビ CM も、革新過ぎる商品を根付かせるのに一役買ったといえるだろう。

その後、カレーヌードルやシーフードヌードルが定番に加わり、味付けや具材も広がり、サイズまでもが消費者にフィットしやすいラインナップとして揃った。また近畿地区限定ではあるが、カップに入った冷凍米飯もカップヌードル・ブランドとして販売されている。

#### 7-5. ケーススタディの整理

食品の包装とは、日本工業規格（JIS）のJISZ0101（1951）によれば、物品の輸送、保管などにあたって価格および状態を保護するために適切な材料容器などを物品に施す技術および状態をいうと定義されている。また、太田は包装には、詰める、包む、守る、装うという4つの大きな役割を示している（茂木1999）。しかし、本研究での4つのケーススタディにおける容器や包装は、JISの定義や太田の示唆している意味を超えており、食品に新たなカテゴリーを創出したにとどまらず、容器や包装の持つ役割さえ変えてしまったといえる。そういう点からも、これらは明らかに画期的なイノベーションであったことがわかる。ここでは、4つのケーススタディから導き出されるイノベーションの創出から製品のロングセラー化に至る経緯の整理を行なう。

表 22：ケーススタディの整理 1

商品名	アイデアの発案者	創業家一族
ワンカップ大関	長谷部文治郎	10代目
ボンカレー	大塚明彦	創業者の孫
UCC缶コーヒー	上島忠雄	創業者
カップヌードル	安藤百福	創業者

ケーススタディより著者作成

表 22 は、これらのイノベーションの契機となるアイデアの発案者を示したものである。どのイノベーションも研究開発部門からの発案ではなく、創業者もしくは創業家一族出身の経営者自身のアイデアからスタートしている。この

点は非常に重要なことである。Hambrick and Mason (1984) が提唱した経営上層部視座 (Upper Echelons Perspective) というパラダイムがある。これは、経営層にいるメンバーの認知能力や態度、価値観などが反映することによりイノベーションの決定に異質な影響を与えるというものである。従来の延長線上で捉えがちな研究開発部門よりもラディカルなイノベーションを予見させるものである。また、アイデアの発案は、そのアイデアが生まれるための感知能力とも関係してくる。経営層の認知能力や態度、価値観は、多くの人とは違った形の感知能力となり、この異質性は革新性との正の相関関係を持つとの研究結果 (Bantel and Jackson, 1989) があることから考えても、ラディカルなイノベーションにとって大きな源泉であるといえる。

表 23 : ケーススタディの整理 2

商品名	食品容器・包装の開発コンセプト
ワンカップ大関	そのまま日本酒を飲むことができる容器の開発
ボンカレー	保存性があり、温めるだけでカレーができる容器の開発
UCC缶コーヒー	返却しなければならない瓶に代わるコーヒーの容器の開発
カップヌードル	インスタントめんをどこでも食べることができるようにする容器の開発

ケーススタディより著者作成

今回のケーススタディで取り上げた4つの事例はどれも食品自体のイノベーションからスタートしたものではなく、アイデアの発案者である経営者が、生活の利便性を高めたいという思いを持ち、その食品の利用法を多様化するところに始まっている。そのため、食品には欠かすことのできない容器や包装のイノベーションが新商品の開発コンセプトとなる。消費者の利用シーンを頭で描き、その姿と現状の技術を近づけていくことが行なわれている。例えば、コーヒーを入れても化学反応を起こさない缶の開発や、めんのかたまりが壊れにくい発泡スチロールカップの開発であり、これらの容器や包装が完成した段階で、これらのイノベーションは大方のめどが立っていたと言っても過言ではない。表 23 は、アイデアの発案者が頭に描いた消費者の利用シーンを満たす容器像ともいうべきものである。

表 24：ケーススタディの整理 3

商品名	製品化の意思決定
ワンカップ大関	日本酒の需要者として若者をターゲットとすることで潜在需要を想定
ボンカレー	食の個食化や洋風化の流れという社会的な要請から潜在需要を想定
ＵＣＣ缶コーヒー	ミルク入りコーヒーとすることで一般家庭での潜在需要を想定
カップヌードル	食の個食化や新たな若者文化への浸透による潜在需要を想定

ケーススタディより著者作成

ビジネスのさまざまな場面では、特に、新たな商品を市場へ投入するにあたっては、その意思決定時にはリスク/リターンの状況を評価する必要がある。不確実な要素も多く、そのすべてを事前に読み解くことはできない。しかし、少なくとも、投入を考えている新商品が商業ベースとして成り立つかどうかという点は経営者でなくとも誰もが考えることである。その新商品の潜在需要への期待こそが商業ベースでの採算可能性を導くものである。確かに創業者もしくは創業一族の経営者は組織の中で強大な権限を持っていることが容易に想像できる。しかし、これ程までの斬新的な新商品投入の意思決定においては、潜在需要の明確化なしには意思決定は行なわれなかったであろう。社会や消費者ニーズの変化を察知し、その後ろにある潜在需要を汲み取った上での意思決定がイノベーションの進展にとって大きな一歩となっている。表 24 は、各々の経営者が想定した潜在需要を示したものである。

表 25：ケーススタディの整理 4

商品名	製品コンセプト
ワンカップ大関	銘柄名が一目でわかり、コップのまま飲める日本酒
ボンカレー	誰がつくっても失敗しない一人前のカレー
ＵＣＣ缶コーヒー	いつでもどこでも飲めるコーヒー
カップヌードル	カップが「包装材」「調理器」「食器」の三役となる手軽なスナック食品

ケーススタディより著者作成

新商品が市場に定着するプロセスを榊原（1992）は、「停泊点（アンカレッ



ジ・ポイント)」という言葉を使い概念化している。「新しい製品が世の中に登場すると、その製品がどのような製品であるかは、一般には既存の製品との比較で理解されるのが普通である。特定の既存製品がまず参照され、それとの比較で異同を確かめ、評価がなされるのである。そこで、もしその認知過程にメーカーが関与し、意識的に特定の既存製品を参照させるように仕向けることができるのであれば、結果として、その新製品の意味領域はメーカーの意図に沿った形で生み出される可能性が高まる。企業の側で積極的に停泊点を提供することが、その製品の市場への浸透のための強力な手段となり得る」と指摘している。表 25 は各イノベーションの製品コンセプトである。これらのケーススタディで取り上げた4つのイノベーションは、製品コンセプトを中心に据えた形で顧客とのコミュニケーション過程を通して、その新商品の知名度と機能を知らしめた。それはメーカーの意図的な既存製品との製品差別化により、消費者に選ばれるという競争戦略的なブランド選好モデルではなく、競合企業が圧倒的に不利になる分野を形成し、新たなカテゴリーとして、製品コンセプトを消費者へ直接訴えていくカテゴリー・イノベーションの創出 (Aaker 2011) となったのである。

表 26：ケーススタディの整理 5

商品名	開発プロジェクトのリーダー
ワンカップ大関	10代目文治郎の息子の二郎
ボンカレー	創業者の孫の大塚明彦
UCC缶コーヒー	創業者の上島忠雄
カップヌードル	創業者の安藤百福

ケーススタディより著者作成

これらのイノベーションの推進に関しては、各々明確なプロジェクト・チームが存在していた。そして、そのプロジェクトは、表 26 にあるように経営者自ら（創業者もしくは創業家のメンバー）がプロジェクトリーダーを務めている。経営者自らがプロジェクトリーダーを務めるということは、そのリーダー

に大きな権限が与えられていることが推察される。プロジェクトのリーダーに大きな権限委譲がなされることがイノベーションの創出に重要であることは数多くの研究が指摘しているが、代表的研究として、藤本(1995)は1980年代のわが国自動車産業の競争優位を分析し、「重量級プロダクトマネジャー」の重要性を指摘した。藤本によると、強力な思想のあるプロジェクトリーダーの下で統合されたまとまりの良い組織が高い製品開発力を発揮しやすいと分析している。重量級プロダクトマネジャーは、開発組織の内部統合と外部統合を同時に、かつ強力に推進する。つまり、強力なプロジェクト調整役と強力なコンセプト推進役を兼ねているとしている。しかし、藤本によると、大半の企業では受身的調整役に徹し、責任範囲も狭い「軽量級プロダクトマネジャー」であるとされており、そういう点では、ファミリービジネスの経営者は、プリンシパルとエージェントの両面を持ち合わせているという点から、重量級プロダクトマネジャーとしてイノベーションを推し進めることが可能であったと考える。

表 27：ケーススタディの整理 6

商品名	製品化直後の取引先等の反応
ワンカップ大関	コップ酒が立ち飲み屋とのイメージと重なり販売店がネガティブな反応
ボンカレー	大塚製薬との関係から大量の防腐剤使用の疑念が持たれた
UCC缶コーヒー	缶コーヒーは邪道だとして、従来の流通チャンネルには無視をされた
カップヌードル	価格の面や、斬新過ぎる商品性のため問屋ルートは消極的な姿勢

ケーススタディより著者作成

これら4つのケーススタディでは、容器や包装の技術的な面でのイノベーションに成功し、市場へのエントリーを果たした時点で、その商品を普及させるための対処しなければならない問題点を抱えていた。これらの製品は、あまりにも斬新的過ぎ、従来の製品カテゴリーでは対応できないために既存の流通業者からの理解が得られにくかった。しかし、イノベーターである食品メーカー各社は消費者マーケットでの潜在需要を確かなものと考えての商品投入であったために強気の価格設定を取っており、このことも既存の流通チャンネルが消極的な姿勢となる一因であった。

表 28 : ケーススタディの整理 7

	新商品名	イノベーションの普及策	類型化	プロモーション戦略
1	ワンカップ大関	鉄道弘済会(キヨスク)を開拓し、長旅客への販	チャンネル開発	プッシュ型
2		人気の高かったハイライトのパッケージを使った	広告	プル型
3		全国展開をにらんだ自動販売機の開発・設置	(人的販売)	プル型
4		カップに施された秀逸なデザインへのこだわり	広告	プル型
5	ボンカレー	販売店相手の試食会の実施	人的販売	プッシュ型
6		立ち食いうどん屋での営業マンの実践	販売促進	プル型
7		松山容子の起用による消費者への視覚的訴求	広告	プル型
8		全国10万枚のホーロー看板設置	広告	プル型
9	UCC缶コーヒー	鉄道弘済会売店(キヨスク)の開拓と実演	チャンネル開発	プッシュ型
10		大阪の万博会場における来場者への販売	販売促進	プル型
11		コールド/ホット兼用の自動販売機の開発と設置	(人的販売)	プル型
12		新幹線の乗客へ訴えるため、沿線に巨大看板を設	広告	プル型
13		商品を前面に押し出したテレビ・コマーシャル	広告	プル型
14	カップヌードル	消防署などの深夜働いている職場への売り込み	人的販売	プル型
15		銀座の歩行者天国でのプロモーション	販売促進	プル型
16		冬場の浅間山荘事件時に自衛隊員へ配布	パブリシティ	プル型
17		給湯器付き自動販売機の開発と設置	(人的販売)	プル型
18		若者を狙った社会性のあるテレビ・コマーシャル	広告	プル型
19		大阪の万博会場で海外からの来場者へも販売	販売促進	プル型

ケーススタディより著者作成

大槻(2005)は、「メーカーのプロモーションにおいては、製品ブランド間競争や卸・小売業者に対するプッシュ競争が大きな比重を占める」と主張している。しかし、今回のケーススタディにあるような斬新的過ぎるイノベーションでは、既存のバリューネットワークに依存することができず、表28に示す通りイノベーションの普及策の多くは消費者へ直接働きかけるプル型のプロモーション戦略が採られた。

新たなカテゴリーを創出するような新商品は「消費者に新商品の存在を知らしめることだけでは消費者の理解を得られない。そのことにとどまらず、この商品を購入して使用することの意味、意義の理解を求めること=製品コンセプト」が非常に重要なポイントであり、ここでは数々のユニークなプル型プロモーションがそれを担った。このプル型のプロモーションは新商品を普及するための施策であったのだが、これを通して製品コンセプトの訴求をするという企業活動が、単に新商品普及の成功に留まらず、その後のブランドの構築を進めることとなった。

表 29：ケーススタディの整理 8

商品名	ブランド拡張による製品ラインナップ
ワンカップ大関	上撰金冠ワンカップ、佳撰ワンカップ、ワンカップエキストラ
ボンカレー	ボンカレーゴールド、ボンカレーネオ、ボンカレークラシック
UCC缶コーヒー	BLACK無糖、ブルーマウンテンブレンド、ザ・クリア砂糖ゼロ缶
カップヌードル	カレーヌードル、シーフードヌードル、チリトマト、キングサイズ

ケーススタディより著者作成

これらの製品は、市場に投入された直後は、従来からある類似の製品の既存概念とは大きくかけ離れていたため、あまりにも斬新的なイノベーションであったことから、従来の流通業者からの理解を得ることが難しく、市場での製品の普及に大きな労力が必要であった。しかし、既存の流通チャネルを通さずに消費者へ直接的に訴えるプル型プロモーションを駆使することにより、やがてヒット商品となっていった。これらの製品は食品分野において新たなカテゴリーを創出し、競争優位を確立したのである。このことは一般的に差別化と呼ばれる程度のものとは違い、新たな土俵をつくったという点で、それまでにない大きな競争優位性になったといえる。市場での先行者として経済的な利益とともにリーダーとしての競争地位獲得により、比較的短い時間の経過の後、ブランド構築を可能とした。ブランド力は、それだけで範囲の経済性を生み、その結果、製品のシリーズ化やフルライン化を可能とし、相乗効果を高めていったのである。いわゆるブランド拡張である。

## 8. 考察

本研究では、経営者能力を最もよく捉えることができるのはファミリービジネスだと考え、さらに、そのイノベーションは経営者能力によるところが大きいと想定した。そこで、まず、ファミリービジネスの優位性を定量的に検証するため、食品及び容器のイノベーション事例を収集し、ファミリービジネスによるイノベーションか否かを検証した。その結果、商品別に見た場合の32事例のうち、27事例(84.4%)のイノベーションがファミリービジネスによって引き起こされている。また、同一企業別に名寄せを行なうと29事例中24事例(82.8%)がファミリービジネスによるイノベーションであった。これは、東証一部上場企業総数1,349社(2004年3月31日現在)に占める(規制対象業種およびファミリービジネスが存在しない業種を除く業種のうち)ファミリー企業274社(36.9%)や、東証一部上場の食品会社68社に占めるファミリービジネス比率48.5%と比べても顕著に大きな比率であり、食品容器や包装のイノベーションにおいてはファミリービジネスが大きく貢献していることが明らかになった。

そして、これらのイノベーションの中から、容器や包装のイノベーションにより、新たなカテゴリーの創出(カテゴリー・イノベーション)を実現させた事例4つについてケーススタディを行なった。これらのケーススタディを通して、アイデアの発案から製品のロングセラー化実現までのイノベーション・プロセス(バリューチェーン)に沿って、各プロセスで導き出された特徴がイノベーションを成功に導いたケイパビリティであると考えられるが、それは以下のように整理できる。

### 8-1. バリューチェーン分析

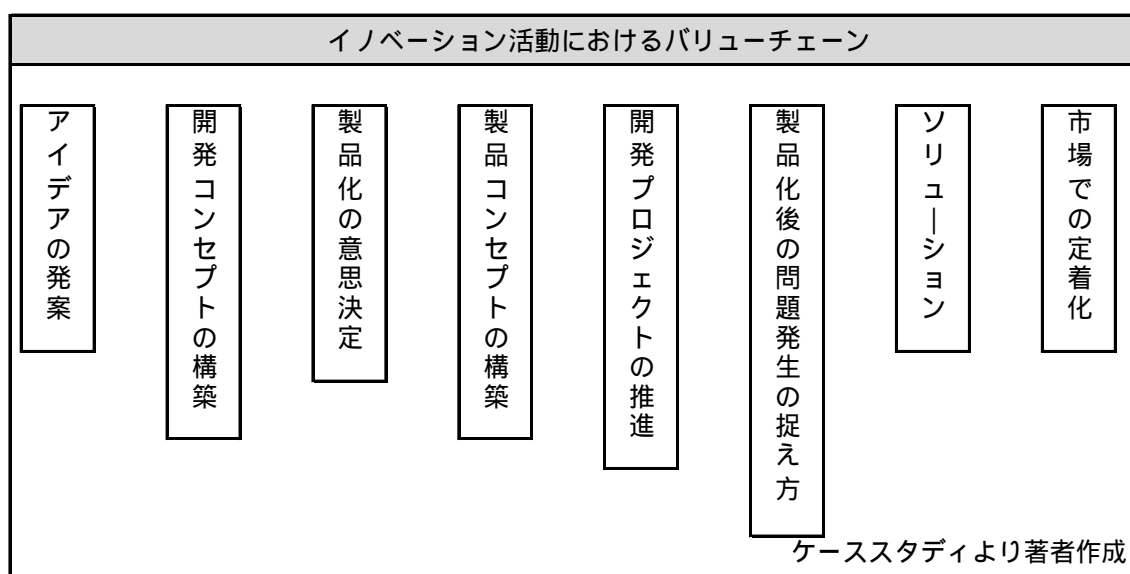
ここでは、企業にとって競争優位を生じさせる可能性がある経営資源やケイパビリティを特定する方法であるバリューチェーン分析のフレームワークを用いて分析を行なう。多くの製品やサービスにおけるイノベーションは、垂直的に連鎖する活動によってつくり出されている。すなわち、アイデアの発案、開

発コンセプトの構築、製品化の意思決定、製品コンセプトの構築、開発プロジェクトの推進、製品化後の問題把握、ソリューション、市場での定着化である。これら垂直的に連鎖する活動の総体を、ある製品のバリューチェーンと呼ぶ。

もちろん、同じ製品のバリューチェーンであっても、企業によって、そのチェーンのどの部分に集中するかは、各々の企業が保有する経営資源やケイパビリティによって異なる。そして次のステップとして、これら保有している経営資源やケイパビリティが、企業にとっての競争優位を生み出すのにどの程度貢献するかを分析することに役立つ。しかし、同一のバリューチェーン上で、たとえまったく同じ活動の組み合わせを選択した企業が複数あったとしても、それぞれの企業がそれらの活動をまったく違う方法で取り組み、結果としてまったく違う経営資源やケイパビリティを生成し蓄積することは十分にあり得る。

バリューチェーン分析を行なうことにより、企業の経営資源やケイパビリティが非常に細かいミクロレベルで考察されることになる。経営資源やケイパビリティをより概括的な大きなレベルで捉えることもむろん可能である。しかし、ある企業が営む個々の活動を仔細に検討することの方が、得てして有効な分析を提供してくれると考える。より細かなレベルで分析を行えば、企業の競争優位をもたらす源泉を詳細に考察できるようになるのである。

図7：ケーススタディによるイノベーション活動におけるバリューチェーン



### 8-1-1. アイデアの発案

これらのアイデア発案は、ものづくりの中核である研究開発部門から生み出されたものではなく、どれも創業者もしくは創業家の経営者自身が一生活者として、自分自身の体験の中で感知した不満足を解決するところからイノベーションのアイデアが生まれているところに特徴がある。研究開発部門の重要性はいうまでもないが、しかし、イノベーションのアイデア発案において、ややもすると思考の経路依存性に陥るケースも考えられ、そういう意味では、斬新なイノベーションにおいては不向きな面もあるかもしれない。Hambrick and Mason (1984) が提唱した経営上層部視座 (Upper Echelons Perspective) というパラダイムである。これは、経営層にいるメンバーの認知能力や態度、価値観などが反映することによりイノベーションの決定に異質な影響を与えるというものである。このような点から経営者自身の発案によるイノベーションは、従来の延長線上で捉えがちな研究開発部門よりもラディカルなイノベーションを予見させるものである。

今回取り上げたケーススタディでは、当時、進みつつあった社会の変化による食に求められる潜在的なニーズが大きく変わろうとしていた時期である。簡便性志向、個食化、洋風化、保存性志向、そしてアウトドア志向などの流れが起こりつつあった。これらの社会的な変化の中で、経営者自身のビジネスへの強い思いを背景とした研ぎ澄まされた感知能力があってこそ、これらのアイデアが発案されたのである。この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、「生活者目線での感知能力」である。

### 8-1-2. 開発コンセプトの構築

新たな製品の開発にあたり、どのケースも創業者もしくは創業家の経営者による食品や飲料とは切り離すことのできない容器や包装のイノベーションからスタートしている。食品や飲料自体の改良やイノベーションから始まったのではなく、まず、容器や包装のイノベーションから始まり、次いで必要に応じ、食品自体の開発が行なわれている。このことから推し測ることができるのは、

既に製品化された後に消費者の手元に届いた商品の利用方法や状況が細かくイメージでき、そこを起点にした構想が描かれていたものと考えられる。この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、経営者によるマーケットインの視点による「ビジネス構想能力」である。

### 8-1-3. 製品化の意思決定

新たな商品を市場へ投入するにあたっては、その意思決定時にはリスク/リターンの状況を評価する必要がある。不確実な要素も多く、そのすべてを事前に読み解くことはできない。しかし、少なくとも、投入を考えている新商品が商業ベースとして成り立つかどうかという点は経営者でなくとも誰もが考えることである。その新商品の潜在需要への期待こそが商業ベースでの採算可能性を導くものである。たとえ創業家の経営者が会社内で強大な権限を持っていたとしても、製品化後に市場で受け入れられないものの開発を安易に行なうことはしない。これらのケースでは、経営者が製品化の意思決定を下した背景には、当時の社会の変化や消費者のニーズを汲み取り、十分に勝算ありという強い思いによって突き動かされている。これは科学的な数値に裏付けされたものではなく、どちらかといえば「これは絶対に売れる」という経営者の強い思いに発するものであった。この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、「潜在需要の明確化能力」である。

### 8-1-4. 製品コンセプトの構築

従来の既成概念を打ち破り、既存の類似製品との対立概念として経営者自身が打ち出した製品コンセプトは、非常にユニークなものであった。しかし、あまりにもユニークな製品コンセプトは、消費者にとって当初は受け入れがたい面もある。知名度の向上を図ることは当然であるが、それとともに新商品の持つ意味や意義を知らしめていくことが重要となる。このことによって、従来のカテゴリーでは一括りにできない新たなカテゴリーの創出を実現させることとなる。これは先行者優位性の構築という持続可能な差別化の大きな源泉である。



このように斬新的なイノベーションにおいては、従来の競争環境を一変させるという大きな効用がある。この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、「カテゴリー・イノベーションの創出能力」である。

#### 8-1-5. 開発プロジェクトの推進

製品化に向けた開発プロジェクトにおいては、シンボリックな創業家の経営者自身がプロジェクトリーダーを務めた。経営者自らがプロジェクトリーダーを務めるということは、そのリーダーに大きな権限が与えられていることが推察される。プロジェクトのリーダーに大きな権限委譲がなされることがイノベーションの創出に重要であることは数多くの研究が指摘しているが、代表的研究として、藤本（1995）は1980年代のわが国自動車産業の競争優位を分析し、「重量級プロダクトマネジャー」の重要性を指摘した。藤本によると、大半の企業では受身的調整役に徹し、責任範囲も狭い「軽量級プロダクトマネジャー」であるとされており、そういう点では、ファミリービジネスの経営者は、プリンシパルとエージェントの両面を持ち合わせているという点から、重量級プロダクトマネジャーとしてイノベーションを押し進めることが可能であったと考える。そのため、一般企業における専門経営者とは違い、大きな権限を持ったリーダーシップが存在していたことが推察される。このことはイノベーションの創出にとり極めて重要なことである。藤本（1995）が1980年代のわが国自動車産業の競争優位の分析を通して導き出した「重量級プロダクトマネジャー」とまさに同義である。この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、「重量級のマネジメント能力」である。

#### 8-1-6. 製品化後の問題発生のかえ方

これらの新商品は、あまりにも斬新過ぎる製品であったことから、従来の製品カテゴリーでは対応できない点から、既存の流通経路では支持が得られなかった。その上、イノベーターである食品メーカー各社は消費者マーケットでの潜在需要を確かなものと考えての商品投入であったために強気の価格設定を取

っており、このことも既存の流通チャネルが消極的な姿勢となる一因であった。しかし、そのようなアゲインストな状況を致命的な障害であるとは捉えず、従来とはまったく違った流通経路の発掘や消費者へ直接訴える普及活動に道を求めるという選択を行なった。このことから、この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、「不屈の企業家能力」であると考えられる。

#### 8-1-7. ソリューション

誰もが見たこともないような斬新過ぎる商品性や既存の類似商品と比べて強気の価格設定は、従来の流通業者の賛同を得られず、そのため既存の流通経路を使えなかった。特に、斬新過ぎる商品は、その存在を知らしめるだけでは需要の喚起はできない。存在を知らしめることだけでなく、メーカー側が、その製品の用途に込めた意図を伝えなければ普及はしない。これらのケースでは、経営者自身が新たな製品を使用する意味や意義を強いメッセージとして発することで、従来とは異なる道を切り拓く選択をした。普及策の多くは、当然、直接的に消費者へ訴求するというプル型のプロモーションの選択となる。歩行者天国で実演販売、万博会場でのプロモーション、当時として極めて珍しい製品志向の広告宣伝や直販体制を敷く手段として自動販売機の開発、設置を行なったのである。それまでの常識に囚われない大胆な発想で既成勢力にチャレンジしていった。その1つが、流通の要である問屋抜きでの経路の開発であり、従来のチャネルパワーのシフトを起こす一因となった。ほぼ時を同じくして流通の川下段階からダイエーによる流通革命が進展し、問屋抜きでチャネルパワーのシフトが進展していったことも興味深い。この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、「ルールブレイク能力」であると捉えられる。

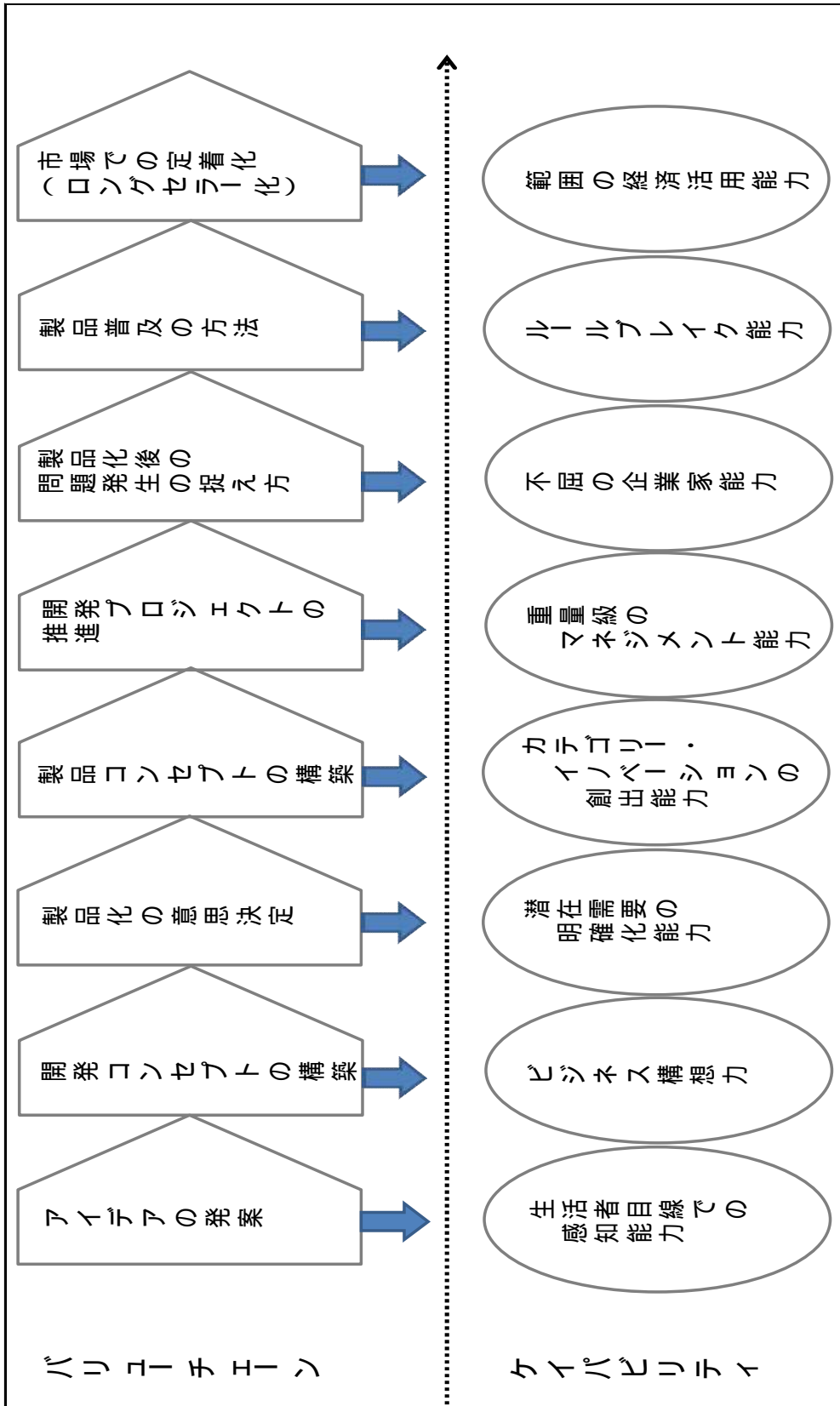
#### 8-1-8. 市場での定着化

上原（1999）によると、メーカーにとって需要の多様化に適応しつつ多品種化戦略を展開することはきわめて重要である。しかしながら、流通業者のパワ

ーが拡大するにつれ、無原則的な多品種化は危険なものになりつつある。流通業者は、その情報力を駆使して、売れ筋・死に筋を的確かつ迅速に識別しつつ、品揃えに合わない製品を売り場から直ちにカットしようとしている。この時、メーカーが無原則的な多品種化を行ない、売場からカットされる製品が多くなればなるほど流通業者に対するパワーはますます低下していくであろう。メーカーは競争優位を確立できる方向に製品戦略を集中化させつつ、その中に緻密な多品種化を展開する、といった方法を採用するようになる。競争優位を確保できる特定カテゴリーの中で、自社ブランド間の内部競争を恐れずに集中的な多品種化を展開し、これによる範囲の経済性を高めていくことが望ましいと提示している。この範囲の経済性が高まることこそがブランドの確立と見ることもできる。このブランド力による製品ランナップの拡張は、市場における製品のロングセラー化につながる。この活動部分での特筆すべきケイパビリティは、「範囲の経済活用能力」である。

バリューチェーン分析の結果、8つのバリューチェーンに対応した各々のケイパビリティを示したものが図8である。

図 8：バリューチェーン分析の結果



ケーススタディより著者作成

## 8-2. ファミリービジネス経営者の能力の特性

本研究から導き出された企業のイノベーション活動におけるファミリービジネスの経営者能力は、図8に示す通り、1)生活者目線での感知能力、2)ビジネス構想能力、3)潜在需要の明確化能力、4)カテゴリー・イノベーション能力、5)重量級のマネジメント能力、6)不屈の企業家能力、7)ルールブレイク能力、8)範囲の経済活用能力の8つである。

これら8つの能力を先行研究のレビューで取り上げた清水が示した経営者能力と対比し、ファミリービジネスの経営者能力の際立った特性を考えてみる。清水によって示された経営者能力は、経営者が行なう一般的な活動全般を想定し特定されている。清水自身も示唆しているように、ア prioriに望ましい能力というものは少なく、企業の経営状況により適合して効果的に機能する能力を望ましいとしている。そういう点では、今回、本研究ではファミリービジネスという特殊な統治形態の企業に絞り、かつイノベーション活動という状況の下での能力（いわゆるダイナミック・ケイパビリティを明らかにしたもの）であり、清水の示した24の経営者能力と対比することで、一層、ファミリービジネス経営者の能力の特性を鮮明にすることができる。

先行研究のレビューの際に用いた表（本稿 P26、表8）に本研究によって導き出された8つの経営者能力をプロットしたものが表30である。清水の示した経営者が発揮すべき機能の点から見ると、将来構想機能や執行管理機能以上にイノベーション活動におけるファミリービジネスの経営者の能力は意思決定の機能における能力が重要である（8つの能力のうち、5つが意思決定に関わる能力）ことがわかる。また、清水は経営者能力の特性を企業家型社長の傾向と管理者型社長の傾向に分け、能力の分布を行なっている。この点からイノベーション活動におけるファミリービジネス経営者の能力は、企業家型社長の傾向に多く（8つの能力のうち、明らかに5つは企業家型社長の能力）分布されている。

繰り返しになるが、経営者能力はア prioriに望ましいというものは少ない。企業の経営状況により適合して効果的に機能する能力が望ましいのである。そのようなことから、特殊な企業の統治形態であるファミリービジネスにおいて、



## 9. 結論

従来の戦略論の研究においては、外部環境による影響や経営資源に着目された数多くの研究成果が認められるが、経営者の能力を評価する研究蓄積は今後の課題である。特に、近年の研究で強調されるのは、企業は特異で取引困難なケイパビリティのポートフォリオからなるという点である。特に、急速に変化する事業環境において、持続的競争優位を確立するには、複製困難な資産を所有するだけでは不十分であり、それに加えて、独特で複製困難なダイナミック・ケイパビリティも必要である。ダイナミック・ケイパビリティは、「機会と脅威の感知・具体化」、「機会の補足」、「企業の無形・有形資産の強化・結合・保護」に加え、必要な場合に行われる再配置を通じた競争力の維持、といったことに必要とされる能力に分解され、こうした一連のオーケストレーション能力に長けていることが重要である。このオーケストレーションは経営者の能力の重要な1つであり、この能力に長けていることによって、イノベーションがうまく実現し、長期的に優れた財務パフォーマンスとなる。

このような経営者の能力に着目した研究とともに、近年、特殊な統治形態であるファミリービジネスに関する研究が盛んになってきている。特に欧米においては従来のファミリービジネスの否定的な見方を見直し、むしろファミリービジネスの優位性に関して実証的な研究が提示されている。

そこで、本研究では、まず、食品容器や包装のイノベーションのデータを収集し、ファミリービジネスの優位性について定量的な実証を行ない、ファミリービジネスの貢献が大きいことを明らかにした。その上で、食品容器や包装のイノベーションにより市場へのファーストエントリーを果たし、製品のロングセラー化に成功したファミリービジネス4社の事例分析から、ファミリービジネスの能力について検討を行った。その方法は、イノベーションを8つのプロセスにおける活動（アイデアの発案、開発コンセプトの構築、製品化の意思決定、製品コンセプトの構築、開発プロジェクトの推進、製品化後の問題発生への捉え方、ソリューション、市場での定着化）に沿ったバリューチェーン分析を用いた。

その結果、ファミリービジネスにおけるイノベーション活動では経営者の果

たすべき役割が大きいということが明らかになり、かつ、その経営者能力が極めて重要であることがわかった。イノベーション活動における各バリューチェーンから導き出された経営者のケイパビリティは図8に示す通り、1)生活者目線での感知能力、2)ビジネス構想能力、3)潜在需要の明確化能力、4)カテゴリー・イノベーションの創出能力、5)重量級のマネジメント能力、6)不屈の企業家能力、7)ルールブレイク能力、そして8)範囲の経済活用能力の8つであると提示できた。

今回、本研究ではファミリービジネスという特殊な統治形態の企業に絞り、かつイノベーション活動という制約された状況の下での能力(いわゆるダイナミック・ケイパビリティを明らかにしたものの)の特定を行なった。導き出されたこれらの能力と、先行研究でレビューを行なった清水の示した24の経営者能力と対比することで、一層、ファミリービジネス経営者の能力の特性を鮮明にすることができた。イノベーション活動におけるファミリービジネスの経営者能力は、経営者が発揮すべき機能の点から見ると、将来構想機能や執行管理機能以上にイノベーション活動におけるファミリービジネスの経営者の能力は意思決定の機能における能力が重要である(8つの能力のうち、5つが意思決定に関わる能力)ことがわかった。加えて、清水は経営者能力の特性を企業家型社長の傾向と管理者型社長の傾向に分け、能力の分布を行なっているが、この点からは、企業家型社長の傾向に多く(8つの能力のうち、明らかに5つは企業家型社長の能力)分布されている。

本研究では、経営者能力、中でも企業のイノベーション活動におけるファミリービジネス経営者の能力を特定することを目的に分析を行なった。株主の権限が相対的に強いと思われる専門経営者による一般企業よりも、経営者能力が企業経営にダイレクトに反映され、創業者の意思が引き継がれやすいファミリービジネスを研究の対象とした。既存の研究において経営者能力に関する研究は論理的・体系的な科学の域にまで達しているとはいえ、なお不十分であると考え。そのような中、一定の条件の下という制約はあるものの経営者の能力を特定できたことは価値のあることだと考える。

リスクを伴うイノベーションにチャレンジしなくなった日本企業の中にあつて、これからの時代、日本企業のイノベーションを起こす担い手としてファミ



リービジネスの経営者は一つの有効な選択肢であるということを本研究の分析結果から提案する。

今後は、食品業界に限らず、他の業種にまで研究対象を広げ、主にファミリービジネスにおけるイノベーション活動での経営者能力特定の精緻化に努めていきたい。

## 謝 辞

本論文を執筆するにあたり、暖かくご指導賜りました玄場公規教授、石田修一教授、高梨千賀子准教授に深く感謝致します。また、ビジネススクール時代から長きに渡りご指導賜りました明治大学大学院上原征彦教授に深く感謝致します。

また、長年に渡り経営者のあるべき姿を目の当たりに見せて下さいました武樋政司いちよし証券株式会社社長、ならびに本研究の端緒となるファミリービジネスの魅力を私に示して下さいました伊藤暢洋日栄空調株式会社社長(当時)、土屋七三三豊恒産株式会社社長(当時)、藤田精一株式会社伸幸社長(当時)に深く感謝致します。

最後に、仕事や研究・執筆活動で家族を顧みることができない日々であったにもかかわらず、どうか2人の息子を育て、家庭を守ってくれた妻裕子に、感謝します。

ご協力頂きました方には本当に心からお礼を申し上げます。

## 参考文献

- Aaker, D. A ( 2011 ) *Brand Relevance* John Wiley & Sonic, Inc. ( 阿久津聡、電通ブランド・クリエーション・センター 『カテゴリー・イノベーション』日本経済新聞出版社, 2011 )
- Allouche, J. and Amann, B( 1995 )”Le retour triomphant du capitalisme familial?” , in *De Jacques Coeur a Renault: Gestionnaires et Organisations*, Presses de l’Universite des Sciences Sociales de Toulouse.
- Anderson, R. C. and Reeb, D. M ( 2003 ) Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, No.3, pp. 1301-1328
- Bantel, Karen, and Susan. E. Jackson ( 1989 ) *Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team make a Difference?* Strategic Management Journal, 10. Pp.107-124
- Barnard, C. I. ( 1938 ) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press ( 山本安次郎、田杉競、飯野春樹翻訳 『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 )
- Barney, J.B. ( 2002 ) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, Inc., ( 岡田正大翻訳 『企業戦略論 上・中・下』ダイヤモンド社, 2003 )
- Ben, B S. (1983) “Irreversibility, Uncertainty, and Cyclical Investment,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 1, pp. 85-106
- Berle.A.A and Means.G( 1932 )“ *The Modern Corporation and Private Property* ” ( 明治大学経済学研究会編 『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店, 1958 )

Casillas, J. C ( 2007 ) ”International Entrepreneurship in Family Business” Edward Elgar Publishing

茶木正安 ( 2008 ) 「 我国ファミリー企業のパフォーマンスについて収益性と市場価値についての実証分析 」 『 日本経営品質学会誌 』 オンライン 3(1), 2-16, 2008

Chandler, Jr. A. ( 1977 ) *The Visible Hand*, Harvard University Press ( 鳥羽欽一郎、小林袈裟治翻訳 『 経営者の時代上・下 』 東洋経済新報社, 1979 )

Christensen, C. M. ( 1997 ) *The innovator' Dilemma* Harvard Business School Press ( 玉田俊平太監訳、伊豆原弓訳 『 イノベーションのジレンマ 』 翔泳社, 2001 )

藤井龍二 ( 2010 ) 『 ロングセラー商品誕生物語 』 PHP 研究所[1]

藤本隆宏 ( 1996 ) 「 自動車産業における製品開発パフォーマンスの国際比較 過剰適応と逆キャッチアップのダイナミクス 」 『 研究技術計画 』 10(1/2), 23-28, 1996-09-01

Gersick. K. E. ( 1997 ) *Generation to Generation*, Harvard Business School Press ( 岡田康司監訳、犬養みずほ訳 『 オーナー経営の存続と継承 』 流通科学大学出版, 1999 )

後藤俊夫 ( 2004 ) 「 ファミリー企業における長寿性 」 『 関西国際大学地域研究所叢書 』 1, 91-114, 2004-03-00

後藤俊夫 ( 2005 ) 「 ファミリービジネスの現状と課題：研究序説 」 『 静岡産業大学国際情報学部研究紀要 』 7, 205-339, 2005-02-28

後藤俊夫 ( 2012 ) 『 ファミリービジネス 知られざる実力と可能性 』 白桃書房

グレイン調査団 (2010) 『ニッポンの大発明』 辰巳出版[2]

Hambrick, D. C., and Mason P. A. (1984) *Upper echelon: The Organization as a Reflection of its Top Managers* Academy of Management Review 9 pp.193-pp.206

初見健一 (2005) 『まだある。今でも買える“懐かしの昭和”カタログ食品編』 大空ポケット文庫[3]

初見健一 (2007) 『まだある。今でも買える“懐かしの昭和”カタログ食品編その2』 大空ポケット文庫[4]

初見健一 (2009) 『まだある。増補改訂版でも買える“懐かしの昭和”カタログ食品編』 大空ポケット文庫[5]

Helfat, C. E. et al. (2007) *Dynamic Capabilities*, D. Teece & S. G. Winter (谷口和弘、蜂巣旭、川西章弘翻訳 『ダイナミック・ケイパビリティ』 勁草書房, 2010)

Hoopes, D. G. and Miller, D (2006) “Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses” *Family Business Review* Vol19 Issue2

Huntington, S. P (1996) *The Clash Civilizations and the Remaking of World Order* (鈴木主税翻訳、 『文明の衝突』 集英社, 1998)

International Family Enterprise Research Academy (2003) ”Family Businesses Dominate” *Family BusinessReview* December1, 2003

石井淳蔵 奥村昭博 加護野忠男 野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論』 有斐閣

石谷孝佑 水口眞一 大須賀弘 (2010) 『包装の本』 日刊工業新聞社[6]

加護野忠男(2008)「経営学とファミリービジネス研究」『学術の動向』13(1), 68-70,  
2008

加護野忠男、吉村典久編著、曾根秀一ほか著(2012)『1からの経営学』第13章、  
中央経済社

Kahn, B. E. and McAlister. L.(1997), *Grocery revolution*, Addison-Wesley Pub. Co.(小  
川孔輔、中村博、法政大学産業情報センターブランドマネジメント研究会翻  
訳『グロサリー・レボリューション』同文館,2000)

缶詰技術研究会(2010)『容器の事典』日本食糧新聞社[7]

Kaye, K. (1996) “When the Family Business Is a Sickness” *Family Business Review*  
Vol9 Issue4

木島実(1990)『食品企業の発展と企業者活動 日清食品における製品革新の歴  
史を中心として』筑波書房[8]

岸本裕一 青谷実知代(2002)「食品マーケティングの視点から見たレトルト・カ  
レーのブランドポジショニング」『環太平洋圏経営研究』3,27-51,2002-03-15

児玉文雄 玄場公規(2000)『新規事業創出戦略』生産性出版

倉科敏材(2003)『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社

倉科敏材(2008)『オーナー企業の経営』東洋経済新報社

McConaughy, D. L *et al*(2001) “Founding Family Contyolled Firms: Performance, Risk,  
and Value,” *Journal of Small Business Management* 39, No.1 January 2001,  
pp31-49

- McDonald, R and Daniel S ( 1986 ) “The Value of Waiting to Invest,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 101, No. 4, pp. 707-727.
- McGregor, D. M. ( 1960 ) *The human side of enterprise* McGraw-Hill Inc., ( 高橋達男翻訳 『企業的人間的側面』産業能率大学出版部, 1970 )
- Miller, D. and Breton-Miller, I. ( 2005 ) *Managing for the Long Run*, Harvard Business School Press ( 斉藤裕一翻訳 『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005 )
- Miller, D. ( 1990 ) *The Icarus Paradox*, Harper Business ( イカロス・パラドックス刊行会翻訳 『イカロス・パラドックス』, 亀田ブックサービス )
- Miller, D. ( 2006 ) “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities” *Family Business Review* Vol19 Issue1
- Miller, D. ( 2007 ) “Are family firms really superior performers?” *Journal of Corporate Finance* 13 (2007) 829–858
- Mintzberg, H. ( 1973 ) *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc., ( 奥村哲史、須貝栄翻訳 『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993 )
- 水口眞一 ( 2010 ) 『包装技術実務入門』日刊工業新聞社[9]
- 茂木茂夫 山本徹 太田静行 ( 1999 ) 『食品の包装』幸書房[10]
- 難波正憲 ( 2010 ) 「ファミリービジネスにおけるラディカル・イノベーション創出戦略」『研究・技術計画学会』25 巻 pp. 611- 616, 2010-10-09
- Niehm, L. S. *et al.* ( 2008 ) “Community Social Responsibility and Its Consequences for

Family Business Performance” *Journal of Small Business Management* 2008 46( 3 ),  
pp.331-350

日本包装学会 ( 2011 ) 『包装の事典』 朝倉書房[11]

日本工業規格 包装の定義 ( 1951 ) 日本工業標準調査会

日経デザイン包装向上委員会 ( 2007 ) 『売れるパッケージデザインの秘密 50』 日  
経 BP 社[12]

日経 MJ 編 ( 2010 ) 『日経ヒット商品番付 1971→2010』 日本経済新聞出版社[13]

日本銀行統計局編 ( 1999 ) 『明治以降本邦主要経済統計』 並木書房

NTT コムウェア ( 2013.10.28 ) 『ニッポン・ロングセラー考』 Web COMZINE.[14]  
[http://www.nttcom.co.jp/comzine/new/long\\_seller/index.html](http://www.nttcom.co.jp/comzine/new/long_seller/index.html)

大槻博 ( 2006 ) 「マーケティング・コミュニケーション管理の戦略的枠組の提案  
店頭マーケティング・コミュニケーションの位置づけ」 『経営・情報研究：多  
摩大学研究紀要』 9, 15-32, 2005-00-00

Penrose, Edith ( 1995 ) *The Theory of the Growth of the Firm* ( 日高千景翻訳 『企業成  
長の理論』 ダイヤモンド社, 2010 )

Porter, M. E.( 1980 ) *Competitive Strategy*, A Division of Macmillan. Inc.. ( 土岐坤、服  
部照夫、中辻万治翻訳 『競争の戦略』 ダイヤモンド社, 1995 )

Ramo, J. C. ( 2009 ) *The Age of the Unthinkable*, Little, Brown and Company, ( 田村  
義延翻訳 『不連続変化の時代』 講談社インターナショナル, 2009 )



Robert, P S. (1991), “Irreversibility, Uncertainty, and Investment,” *Journal of Economic Literature*, Vol. 29, No. 3, pp.1110-1148.

Robin Mackie( 2001 ) Family Ownership and Business Survival: Kirkcaldy, 1870-1970,” *Business History* 43, No.3 July 2001, pp1-32

Rogers, E. M.( 1995 )*Diffusion of Innovations*, A Division of Simon & Shuster, Inc. ( 三藤利雄翻訳 『イノベーションの普及』 翔泳社, 2007 )

Rumelt, R. P. ( 1974 ) *Strategy, Structure, and Economic Performance* Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

齋藤孝 ( 2008 ) 『ロングセラーの発想力』ダイヤモンド社[15]

榊原清則 ( 1992 ) 『企業ドメインの戦略論』中公新書

成美堂出版編集部 ( 2010 ) 『ロングセラー商品の舞台裏』成美堂出版[16]

生活情報センター編集部 ( 2004 ) 『創業の逸品』生活情報センター[17]

生活情報センター編集部 ( 2005 ) 『続 創業の逸品』生活情報センター[18]

芝崎勲 横山理雄 ( 2007 ) 『食品包装講座』日報出版[19]

嶋田美奈 ( 2009 ) 「経営者の交代と戦略バイアス ファミリー企業の優位性から」  
『商学研究科紀要』 69, 11-22, 2009-11-25

嶋田美奈 ( 2009 ) 「資源ベース理論によるファミリー企業分析の課題」『商学研究科紀要』 68, 15-27, 2009-03-25

清水龍瑩 (1979) 『企業行動と成長要因の分析 戦後日本企業の実証的研究』 有斐閣

清水龍瑩 (1981) 『現代企業評価論』 中央経済社

清水龍瑩 (1983) 『経営者能力論』 千倉書房

清水龍瑩 (1984) 『企業成長論 新しい経営学』 中央経済社

清水龍瑩 (1992) 『大変革期における経営者の洞察力と意思決定 第 巻 ~ 第 巻』 千倉書房

清水龍瑩 (1998) 『実証研究 30 年 日本型経営者と日本型経営』 千倉書房

新星出版社編集部(2010) 『ロングセラー商品のパッケージデザイン』 新星出版[20]

Simon, H.A.(1997) *Administrative Behavior Fourth Edition*(二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香翻訳 『経営行動』 ダイヤモンド社,2009)

水牛くらぶ (1990) 『モノ誕生「いまの生活」1960-1990』 晶文社[21]

鈴木久昭 (2002) 『容器・包材マーケット情報 2002 年版』 日報出版[22]

Stavrou, E. T. (1998) “A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm” *Family Business Review*, vol. 11, No. 2, June 1998, pp. 135-136

竹内書店新社編集部 (2001) 『超ロングセラー大図鑑』 竹内書店新社[23]

Teece, D. J.(2009) “*Dynamic Capabilities & Strategic Management*” Oxford University

Press ( 谷口和弘他翻訳 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社, 2013 )

Teece, D. J. *et al.* ( 2007 ) “Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance” *Strategic Management Journal* , Vol. 28, Issue13 ( 渡辺直樹編 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, 2010 )

Tidd, J. *et al* ( 2001 ) *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organization Change 2ed*, John Wiley & Sons, Ltd ( 後藤晃、鈴木潤監訳 『イノベーションの経営学』NTT 出版、2004 )

Treacy, M & Wierseman, F( 1995 ) *The Discipline of Market Leaders*, Reading, MA ( 大原進翻訳 『ナンバーワン企業の法則』日本経済新聞社、1995 )

上原征彦 ( 1999 ) 『マーケティング戦略論 実践パラダイムの再構築』有斐閣

Utterback, J. M.( 1994 ) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press( 大津正和、小川進翻訳 『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣, 1998 )

Williamson, O. E. ( 1991 ) ”Comparative Economic Organization: The Examination of Discrete Structural Alternatives.” *Administrative Science Quarterly* 36, 269-96

アンケート調査(2011.11.24～25)

・今、食品の容器や包装のイノベーションについて調べています。

食品のカテゴリーを聞いて、連想する企業名もしくは製品ブランド名を答えて下さい。

例)「自家用車といえば？」 答．トヨタ もしくはカローラ

食品のカテゴリーを聞いて、すぐに頭に浮かぶ名称をあげて下さい。じっくり考え込んだり、調べたりせずに、連想するものを答えて下さい。

正解(この答が正しい)などはありません。また、思い浮かばない場合は空欄で結構です。ご協力をお願い致します。

- |                   |    |
|-------------------|----|
| 01.「キャラメルといえば？」   | 答． |
| 02.「ハムといえば？」      | 答． |
| 03.「佃煮、海苔といえば？」   | 答． |
| 04.「味噌といえば？」      | 答． |
| 05.「紙パック牛乳といえば？」  | 答． |
| 06.「マヨネーズといえば？」   | 答． |
| 07.「しょうゆといえば？」    | 答． |
| 08.「調味料といえば？」     | 答． |
| 09.「ハンバーグといえば？」   | 答． |
| 10.「コップ酒といえば？」    | 答． |
| 11.「缶ビールといえば？」    | 答． |
| 12.「固形ヨーグルトといえば？」 | 答． |
| 13.「レトルトカレーといえば？」 | 答． |
| 14.「液体ヨーグルトといえば？」 | 答． |
| 15.「缶コーヒーといえば？」   | 答． |

16. 「ソースといえは？」 答 .
17. 「削り節といえは？」 答 .
18. 「練りからしといえは？」 答 .
19. 「カップラーメンといえは？」 答 .
20. 「プリンといえは？」 答 .
21. 「切り餅といえは？」 答 .
22. 「おにぎりといえは？」 答 .
23. 「ふりかけといえは？」 答 .
24. 「コーヒー用のミルクといえは？」 答 .
25. 「ペットボトル入り食品といえは？」 答 .
26. 「冷凍うどんといえは？」 答 .
27. 「スティックコーヒーといえは？」 答 .
28. 「ペットボトル飲料といえは？」 答 .
29. 「サラダ油といえは？」 答 .
30. 「パック入りごはんといえは？」 答 .
31. 「チューイングガムといえは？」 答 .
32. 「納豆といえは？」 答 .