

博士学位申請論文

中小製造業における家業の維持発展への意思の形成要因

2018年9月

里見泰啓

## 目 次

はじめに	1
I. 研究対象とする中小企業	3
1. この章の目的	3
2. 中小企業の捉え方	3
2. 1. 中小企業問題の発端	3
2. 2. 『中小企業白書』からみた中小企業の捉え方	4
3. 中小企業に対する認識と研究対象の捉え方	5
3. 1. 中小企業研究の必要性	5
3. 2. 研究対象の捉え方	6
4. 基盤技術を担う中小企業の貢献	7
5. 研究対象とする中小企業の範囲	9
6. I章のまとめ	10
II. 研究の視点と研究方法	15
1. この章の目的	15
2. 研究対象とする中小企業経営者の経営姿勢	15
3. 本論文の視点	17
3. 2. 問題意識	17
3. 2. 研究の視点	18
3. 2. 1. 経済活動の動機	18
3. 2. 2. 労働から得る満足	19
3. 2. 3. 企業家論	20
3. 2. 4. 本論文の視点	24
4. 本論文に関連する中小企業研究の動向と本論文の位置	26
3. 1. 中小企業研究における近年の問題意識	27
3. 2. 本論文と関連する研究	27
4. 3. 本論文の位置	25
5. 研究方法の検討	30
5. 1. 研究方法の基本的方向	30
5. 2. 質的研究と分析方法	31
5. 3. グラウンデッド・セオリー・アプローチの特性	31
5. 4. 本論文の分析方法	30

6. 本論文の分析対象者 .....	33
7. II章のまとめと各章の構成 .....	36
7. 1. II章のまとめ	36
7. 2. 以下の各章の構成	33
III. 中小企業経営者の事業観 .....	45
1. この章での問い .....	45
2. 中小企業経営者の事例 .....	45
2. 1. 目黒機械彫刻所	45
2. 1. 1. 機械彫刻機メーカー勤務を経て創業	45
2. 1. 2. 経営基盤の構築	46
2. 1. 3. NC 彫刻機登場と経営環境の変化	47
2. 1. 4. 開発試作用部品加工への転身	48
2. 2. 日伸スプリング	49
2. 2. 1. 日伸スプリングの前史	49
2. 2. 2. 日伸スプリングの創業	50
2. 2. 3. 経営基盤の確立	51
2. 2. 4. 様々な製品への挑戦	52
2. 3. 神永研磨	53
2. 3. 1. 10年の修業を経て創業	53
2. 3. 2. 周辺の町工場とのネットワークで経営基盤を確立	54
2. 3. 3. 研磨のコンビニ	55
2. 4. 佐藤精巧直線	56
2. 4. 1. 直線加工に商機を見出して創業	56
2. 4. 2. 細物直線の需要増大と競争の激化	57
2. 4. 3. より細い線材をより長い直線に	58
3. 独立創業の要因 .....	59
3. 1. ものを造ることの気概	59
3. 2. 労働の主体者	62
3. 3. 独立創業の動因としての経済的動機	63
3. 4. 事業の存続条件	64
3. 4. 1. 分業構造のなかでの存立条件	65
3. 2. 2. 経済的リスク	66
3. 2. 3. 従業員の生活	67
3. 5. 事業観	67
3. 5. 1. 事業の一義的目的	67

3. 5. 2. 家業・家産としての事業	68
3. 5. 3. 経営の継続を重視	68
3. 5. 4. 自分の存在意義を確認	69
4. III章のまとめ	69
IV. 家業の維持・発展への意思の形成要因	71
1. この章での問い	71
2. ものを造ることの気概、労働観、事業観の昇華	72
2. 1. 家業に対する価値観	72
2. 1. 1. 技能や技術の有用性	72
2. 1. 2. 技能や技術の進歩を図るのは価値ある行為	73
2. 1. 3. 利潤や報酬の正当性	74
2. 1. 4. 家業の価値	76
2. 2. ものを造ることの規範	79
2. 3. 家業の維持発展への意思の背後にあるもの	80
3. 意欲的に家業経営に取り組む後継者の事例	82
3. 1. 川田製作所	83
3. 1. 1. 刀鍛冶の修業を経て創業	82
3. 1. 2. NC 工作機械の導入とフォーミングマシンの考案	85
3. 1. 3. 多品種少量生産への転換	86
3. 1. 4. 生産設備メーカー	87
3. 2. タマチ工業	88
3. 2. 1. 小型自動車の草分け	88
3. 2. 2. オオタ商会からタマチ工業へ	89
3. 2. 3. 高度設備の導入と高度加工	90
3. 3. 浜野製作所	93
3. 3. 1. プレス金型工場としてスタート	93
3. 3. 2. 家業の継承	93
3. 3. 3. 家業の再興	94
3. 3. 4. 事業領域の拡大と産学連携活動などへの参加	97
3. 4. 深中メッキ工業	97
3. 4. 1. 問題山積のなかでの後継	97
3. 4. 2. 経営の立て直し	99
3. 4. 3. 新しい挑戦	100
3. 5. ダイヤ精機	101
3. 5. 1. 工業ゲージメーカーとしてスタート	101

3. 5. 2.	二度の退社の後に社長に	103
3. 5. 3.	経営の立て直し	103
3. 5. 4.	次世代に向けた取り組み	104
3. 6.	昭和製作所	106
3. 6. 1.	舟久保利作氏による創業	106
3. 6. 2.	舟久保和利氏が家業に就くまで	107
3. 6. 3.	経営の改革	108
3. 7.	大野精機	109
3. 7. 1.	丸モノ加工を看板に創業	109
3. 7. 2.	加工の自動化の推進	111
3. 7. 3.	大野和明氏の入社と治工具の開発	112
3. 8.	笠原スプリング製作所	113
3. 8. 1.	笠原スプリング製作所の経緯	113
3. 8. 2.	業績の悪化	115
3. 8. 3.	「てのひらとんぐ」と独自の加工技術の考案	116
3. 9.	チバプラス	117
3. 9. 1.	チバプラスの設立と千葉勇希氏が会社に家業に就くまで	117
3. 9. 2.	取引先の分散	118
3. 9. 3.	自社製品などへの挑戦	119
3. 10.	小松ばね工業	120
3. 10. 1.	小松ばね工業の創業	120
3. 10. 2.	二代目経営者小松節子氏による経営の立て直し	121
3. 10. 3.	小松万希子氏による後継	122
3. 11.	田代合金所	124
3. 11. 1.	活版印刷用活字と地金を製造	124
3. 11. 2.	活版印刷の衰退とキャストメタルへの進出	125
3. 11. 3.	田邊豊博氏の入社と TG メタルの考案	126
3. 11. 4.	建築内装材コンウォールの開発	126
3. 12.	牧野精工	128
3. 12. 1.	ライター部品の製作でスタート	128
3. 12. 2.	NC 旋盤主体の加工体制への転換	130
3. 12. 3.	多品種少量生産と微細加工への展開	131
3. 12.	シンワモールド	133
3. 13. 1.	プラスチック射出成形金型の製作で経営基盤を築く	133
3. 13. 2.	ME 革命と収益性の悪化	134
3. 13. 3.	NC 工作機械による金型製作への転換	135

3. 1 3. 4. 金型製作の多様化	135
4. 後継者の家業の維持発展への意思の背後にあるもの	137
4. 1. 後継者の取り組み	137
4. 2. 後継者の事業観	139
4. 3. 後継者のものを造ることへの気概	147
4. 4. 家業に対する価値観とものを造ることの規範	148
5. IV章のまとめ	159
V. 家業の維持・発展への意思の継承プロセス	161
1. この章での問い	161
2. 創業以来培われたものを受け継ぐ素地	161
2. 1. 後継者が受け継いだもの	161
2. 2. 家業の歴史と創業者への尊敬の念	163
3. 後継者が家業の維持・発展への意思を形成する事例	168
3. 1. 新栄スクリーン	168
3. 1. 1. 新栄スクリーンの経緯	168
3. 1. 2. 鈴木健氏の入社	170
3. 1. 3. 経営者の自覚の醸成	171
3. 2. 東日本金属	172
3. 2. 1. 小林合金工場	172
3. 2. 2. 鋳物工場から鋳物製品工場への発展	173
3. 2. 3. 小林亮太氏による後継	175
4. 家業経営者としての自覚	176
4. 1. 家業経営の実感	176
4. 2. 創業以来の技能や技術の価値の理解	178
4. 3. 家業経営としての自覚	180
5. V章のまとめ	186
VI. 中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方	189
1. 本論文で研究対象とした中小企業の特質	189
1. 1. 分業システムのなかでの貢献	189
1. 2. 全幅の権限と責任を持つ経営者	189
2. 中小企業にとっての発展	190
3. 経営者としてのあり方、生き方と家業の維持発展	192



## はじめに

本論文は、中小企業のオーナー経営者が持つ事業の維持発展への意思を形成する要因を明らかにする。

かつて、中小企業は問題性のある存在とみる見解が強かった。しかし、1999年の改正中小企業基本法が中小企業を日本経済の発展と活力の源泉と捉えたように、経済に貢献する存在とみる見解が強くなっている。本論文は、戦後日本経済の発展を先導してきた機械工業の分業システムのなかで基盤技術を担う中小企業の貢献に注目した。そのなかでも保有する基盤技術と基盤技術を駆使するための技能の進歩に努めている中小企業を研究対象とした。基盤技術の進歩は、機械工業の漸進的革新による競争力の強化に寄与している。

中小企業が技能や技術の進歩に努めるのは、経営者が事業の維持発展に強い意思を持ち事業の継続を図るためである。中小企業経営者が事業の維持発展を図るのは企業を所有し経営する目的を達成するためである。中小企業経営者が企業を所有し経営する目的は、金銭的、物質的富裕を手に入れることである。それとともに、経営者自身が思い描く経営者としてのあり方、生き方を達成するという目的もある。本論文は中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方を、経営者が自分の営む事業の社会における意義づけをし、その意義を実現するために経営者としてこうありたいと思うことと捉えた。本論文は、中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方の達成欲求が意欲的な経営を動機づけるとともに事業の維持発展への意思の形成要因になっていると考えた。オーナー経営の中小企業では経営者が全幅の責任と権限を持っており、経営者の意思がそのまま企業行動に反映される。中小企業経営者が抱く事業の維持発展への意思の形成要因を探ることは、中小企業の行動の根本的な要因を明らかにし中小企業の実像を鮮明にすると考えられる。

中小企業経営者が様々な職業経験や事業経営の経験などを通して経営者としてのあり方、生き方を思い描き、確固とした事業の維持発展への意思を内面に抱いていったと考えられる。そのため本論文は、参与観察やインタビューを中心に中小企業経営者の内面を解釈する質的研究により分析を進めた。対象としたのは、事業の維持発展に強い意思を持ち技能や技術の進歩に努める中小企業経営者とした。

なお、中小企業経営者は自分が営む事業を一家の生計を立てる家業と捉えている。本論文ではこの点を明らかにしたうえで、中小企業経営者の営む事業を家業と言い換えていく。





## I. 研究対象とする中小企業

### 1. この章の目的

日本国内に立地する企業のうち 99.7%は中小企業である<sup>(1)</sup>。あらゆる産業に中小企業は存在し日本経済の動向に影響を及ぼす存在だと考えられる。中小企業は、あらゆる産業に存在するだけに担っている役割は様々であり、存立や発展の条件も一概には捉えられない。また、中小企業が日本経済の発展にとってどのような存在であるかの見解は一様ではなく、問題性の存在とみる立場と日本経済の発展に貢献する存在とみる見解がある。

この章では、中小企業の役割や経営上の特質、また中小企業に対する見解について先行研究を概観し、本論文が研究対象とする中小企業の範囲を定かにする。

### 2. 中小企業に対する見解の変遷

#### 2. 1. 中小企業問題の発端

1999年に中小企業基本法が改正された。この改正中小企業基本法は、中小企業が多様で活力ある存在であり、日本経済の発展と活力の源泉とする理念の下に、中小企業を①市場競争の苗床、②イノベーションの苗床、③魅力ある雇用機会の創出、④地域経済発展の担い手、と捉えている<sup>(2)</sup>。日本経済は高度経済成長を経て成熟期を迎えているなかで、改正中小企業基本法は中小企業に新しい産業や事業、また雇用を創出する存在としての期待を示している。

中小企業への関心は明治期に起こっている。しかし、それは中小企業を肯定的に捉えるというよりも問題視したものであった。中山(1948)は当時の農商務省がまとめた「興業意見」が提起した在来産業問題が、その後の中小企業に関する議論や研究の発端だとしている<sup>(3)</sup>。この在来産業問題は日本に固有の在来工業と殖産興業政策により日本に移植された器械工業を区分し、近代化政策の下で在来工業に生じた問題を議論した。

瀧澤(1996)は、大規模工業に対置した「小工業」概念が浸透するのは大正期だとしている<sup>(4)</sup>。高田(2003)によると、産業資本主義が確立するなかで、小工業に対する問題意識が萌芽し、横山(1899)や社会政策学会(1918)などの研究が背景となって「小工業」問題が広く議論されるようになった<sup>(5)</sup>。機械制大工業が機械と動力を駆使するのに対して小工業は手工業の家内工業であり、生産形態、経営形態が遅れた存在と認識された。そして小工業は、没落し再編されるものと捉えられた。その後、昭和恐慌に至る過程で小工業よりも規模の大きい機械製大工業よりも経営規模の小さい企業の没落や窮乏化も認識さ

れるようになり、「中小工業」問題に進展した。この「中小工業」問題は、日本経済の構造問題として把握されるようになった<sup>(6)</sup>。さらに戦時経済体制に入ると、中小工業の問題は「下請制」に焦点が当てられる。

明治維新以降の工業化は、近代的大規模工場を持つ大企業を生み出したが、多くの中小工場も蔭生させた。「下請制」が問題になった背景には、中小企業が大企業の注文に応じて部品製作や加工を請け負う分業関係が中小企業の技術水準や生産性を規定し、低生産性、ひいては経営の窮乏化という「中小工業問題」を引き起こすと考えられたからである<sup>(7)</sup>。

このような中小工業の問題は戦後に引き継がれる。1950年代に入り大企業と間の中小企業の「系列化」、「二重構造」を問題視した中小企業研究が重ねられる<sup>(8)</sup>。

## 2. 2. 『中小企業白書』からみる中小企業の捉え方

中小企業研究は中小企業の存在を問題視するところから始まった。社会一般が持つ中小企業に対するイメージは学界の見解とともに政策姿勢にも左右される。ここでは国の中小企業に対する認識の変遷をみることにする。

中小企業庁は旧中小企業基本法に基づいて1963年から「中小企業白書」を毎年刊行している。この白書は、その時代ごとに日本経済が置かれた状況のなかで、国の中小企業に対する見方、期待する役割などを記述している。

国が旧中小企業基本法を1963年に公布した。この当時は、日本の経済発展を前進させる大企業部門と停滞する中小企業部門という二重構造の解消に対する議論が盛んな時期であった。中小企業庁(2002)は、旧基本法が中小企業を「過少過多」で「一律でかわいそうな存在」と認識し、「中小企業で働く労働者は社会的弱者」であり、このような者を救済するために社会政策的な施策を講じるべきとする姿勢であったと指摘している<sup>(9)</sup>。その後1969年から、『中小企業白書』は副題をつけている。副題は、国の中小企業に対する見方、期待や役割、あるいは政策姿勢をあらわしていると考えられる。

1970年代に入ると、外国為替の変動相場制への移行や石油危機が起こり、日本経済は高度成長から安定成長期に移行する。このようななかで『中小企業白書』は75年「安定成長経済への適応と発展」、76年「試練の中の中小企業」、77年「厳しさの中に活路を求めて」といったように、日本経済を取り巻く経済環境への対応を強調した副題をつけている。しかし、70年の『白書』は、「将来ともわが国経済の均衡ある発展のために、中小企業の成長が期待されるところが大きい」とし、「中小企業を二重構造の底辺としてとらえる中小企業

観からではなく、新しい中小企業の実態に即した中小企業問題への接近が必要となっている」という姿勢を示している<sup>(10)</sup>。これ以降、『白書』のなかで、二重構造への問題意識は次第に薄れ、中小企業を安定成長経済の下での日本経済の活力の源とする認識が強まっている。

その後をみると、1980年「80年代を拓く中小企業の活力」、83年「活力ある経済社会を支える中小企業の新たな展開」、86年「新たな国際化時代を生き抜く中小企業の活力」、87年「新たな産業構造の転換に挑戦する中小企業」というように日本経済の活力、あるいはフロンティアを拓くことを想起させる表現が多い。二重構造の問題にも触れてはいるが、見方は変わってきている。1980年代にはNIEsが経済成長を遂げ、日本の国内市場や海外市場で日本製品との競合がみられるようになり、85年のプラザ合意によって円高が加速したが、86年の『白書』は、「中小企業は、経済環境の変化に積極的に対応することにより、我が国産業構造の重要な一翼を担い続けるとともに、我が国経済が産業構造を変化させる上で、大きな役割を果たしてきた」と評価した<sup>(11)</sup>。

1990年代はバブル経済が崩壊し、戦後の日本経済の歴史のなかで最も厳しい時期であったが、『白書』の副題は中小企業の役割を積極的に強調する表現が多い。95年「新たなる可能性へのチャレンジ」、96年「中小企業の時代—日本経済再建の担い手として—」、97年「中小企業’その本領の発揚」、98年「変革を迫られる中小企業と企業家精神の発揮」という副題がつけられている。1999年には、中小企業が多様で活力ある存在であり、日本経済の発展と活力の源泉という理念を持つ改正中小企業基本法が公布される<sup>(12)</sup>。2000年代以降の『白書』は、中小企業を経済活力の源泉という認識の下で中小企業への期待や政策課題を表す副題をつけている。

## 2. 研究対象の捉え方

### 2. 1. 中小企業研究の必要性

『中小企業白書』を通して中小企業に対する見方の変遷を概観した。当初、『中小企業白書』は二重構造の底辺に滞留する存在として中小企業を記述していた。しかし、次第に活力ある多数派として中小企業をみるようになり、日本経済の活力を生み出す存在とする姿勢を強めてきた。国はそれとともに中小企業政策を転換した。

学界においても中小企業を経済発展に貢献するという見解が現れる。末松(1962)中村(1964)、清成(1970)などが起点となって中小企業が問題性のある存在から積極評価への転換

を促した。

中小企業は問題性がある存在か、あるいは経済発展に貢献的な存在かという議論の一方で、中小企業が大企業と区別して研究され中小企業政策が展開されるのかという議論もあった。この点について瀧澤（1996）は「なぜ『大企業』と区別して『中小企業』を認識し、研究し、政策を考える必要があるのかという理由は、国によって異なり、また同じ国でも時期によって異なる」、「世界経済の中でのその国の位置付け、経済発展段階、経済社会構造、経済力集中の程度、大企業と中小企業との関連性、等々」によって国ごとに中小企業の定義に相違が生まれるとしている。瀧澤（1996）は国際的にも中小企業への関心が集まるなかで、中小企業を歴史的視野、世界的視野の下で統一的に考察することの重要性を指摘し、統一的理解のためには中小企業を企業全体のなかから切り出して大企業と区別して考えなくてはならない理由があり、中小企業に特有の問題や役割、特質などの存在が中小企業研究の根拠になるということを指摘している。

## 2. 2. 研究対象の捉え方

瀧澤(1996)の見解は、中小企業政策や中小企業研究の必要性の根拠を与えるものとして重要な見解と考えられる。

中小企業の規模は日本経済のなかで大きな比重を占め続けており、量的重要性は高い。経済発展に対する貢献が数多く論じられてきたことを顧みると、問題性のある中小企業が存在しつつも中小企業は経済発展に貢献する存在であったと考えられる<sup>(13)</sup>。

ある時点で中小企業の経営状況を横断的にみたとき、中小企業の経営状況は様々である。高収益で経営が安定し積極的に評価に値する中小企業と収益性に乏しく経営の継続が危ぶまれ、問題性のある中小企業とみなされ実際に姿を消す中小企業の両者が常に存在するのは事実である。個々の中小企業の変遷を追うと経済環境の変動、代替技術の進歩、需要の変化といった様々な要因で業績が悪化し資本蓄積が困難なほどに生産性が低くなる時期がある。しかしその一方で、試行錯誤をしながらも技術やノウハウの革新に取り組み、時代の環境に適った財やサービスを創り出し、その成果によって好業績を残して高付加価値企業として評価される時期もある。中小企業のこのような努力が経済発展への貢献に結びついていると考えられる。中小企業は、日本経済のなかで大きな比重を占めおり、本論文は、そのなかで創意工夫によって漸進であっても革新に取り組み経済発展に貢献する中小企業に注目する。

瀧澤（1996）の認識型中小企業本質論は、中小企業の歴史的視野、世界的視野での統一的理解という視点から中小企業の捉え方を提示したもので、貢献型認識論の4つタイプは、長期的で世界的規模の観点から経済の発展段階と市場の形態を軸に分類したともと考えられる。特定の国や地域、特定の時代の関心から中小企業を捉える場合、瀧澤（1996）の分類によらず、具体的な事象から中小企業の果たす役割や貢献を検討できるだろう。瀧澤（1996）は大企業と中小企業を区別するための理念型としての論理である。「中小企業のみ」が担ったと捉えるのではなく多くの部分は中小企業が担うといった観点で中小企業を捉える。

中小企業という階層の経済発展への貢献を評価する見解をみると、例えば中村（1980）は、明治維新以降、昭和期に至るまで、江戸期から続く在来的な家内工業が拡大しながら国内消費を支えたこと、卸や小売業、運送業などの分野で在来的な産業が日本の経済発展に寄与したことを指摘している<sup>(14)</sup>。谷本（1998）は、在来的発展という視点から、小規模経営あるいは家族経営による在来産業が戦後期に至るまで、日本の経済発展の原動力になっていることを指摘している。本論文は、国際競争力を高めながら戦後日本の経済成長を先導した製造業に注目する。戦後、製造業は欧米への技術的キャッチアップを遂げながら、国際競争力を高めて生産を拡大し経済成長に寄与してきた。製造業の発展の背景には、中小製造業が果たした貢献もある。製造業のなかでも機械工業をみると、中小企業は溶融結合・成形加工、塑性加工、除去加工、表面処理などの機械工業の基盤技術を基礎に部品を製作している企業が多い。この基盤技術は機械工業分野の工業製品には不可欠な加工機能であり多くの部分は中小企業が担っており、基盤技術の高度化が製造業の発展に貢献したと考えられる。

#### 4. 基盤技術を担う中小企業の貢献

製造業は、戦後の日本の経済発展の原動力になった。製造業のなかでも一般機械、電気機械、輸送機械のような機械工業の分野では、完成品メーカーと部品供給部門との間で広範な分業体制が形成され、部品供給部門には多くの中小企業が存在する。経済成長による分業体制の広がりには、創業を喚起し中小企業増大の苗床にもなった<sup>(15)</sup>。

当初、『中小企業白書』の下請についての記述は、問題性を指摘するものが目立っている。例えば、1963年の『白書』は、製造業の中小企業のうち50～80%が下請企業で、発注企業との取引条件の悪化などから下請企業は停滞傾向にあるとした。1980年代になると『白書』

は、分業システムは日本の産業の競争力の源泉であり、そのなかで中小企業の持つ高度な専門技術は効率的な分業システムの基盤として捉えるようになる。

『白書』の分業システムの見方の変化の背景には、日本の分業システムに関わる研究もある。1980年代は日本企業の競争力が世界から注目され、その生産システムに関心が集まった。藤本(1997)は日本の「擦り合わせ」型製品の競争力を創出するサプライヤ・システムの特徴を分析している。藤本(1997)はこのなかで、日本のサプライヤ・システムの機能的特徴として、長期継続取引、少数のサプライヤーの間での能力構築競争、一括外注を日本の部品調達システムの「三種の神器」とし、この3つの特徴の相互補完性が「擦り合わせ」型製品の競争力の源としている<sup>(16)</sup>。

日本の分業システムの特徴である長期にわたる継続取引慣行は閉鎖的といった批判もあったが、一方では長期継続的取引によって生まれる関係レントやインセンティブ・システムなど通して下請企業が技術力を高め、効率性や品質を向上し、完成品メーカーはそれを活用して競争力を強めたと積極的に評価する見解もあった。浅沼(1993)の研究は、日本の分業システムを積極評価するものの1つである。浅沼(1993)は、完成品メーカーと部品メーカーへの調査から自動車産業の部品取引の構造を分析し、部品メーカーを部品の開発設計能力を持つ承認図メーカーと完成品メーカーが開発、設計した部品を量産する貸与図メーカーに分類している。承認図メーカーは開発費や金型製作費を負担しリスクがあるが、部品単価のなかで開発利益などを確保できる。貸与図メーカーの場合は、完成品メーカーが開発費を負担し、開発に関わるリスクは負わないが、部品単価は利が薄い設定となる。浅沼(1993)は、このような完成品メーカーと部品メーカーの間のリスク分担と利益分配のあり方がインセンティブとなって、承認図メーカーは競争者の少ない先端技術の開発を目指し、貸与図メーカーは承認図メーカーへの進化を目指すと指摘する。浅沼(1993)は完成品メーカーと一次下請との間の取引を対象にしているが、青木(1991)はこのようなインセンティブ・システムを二次、三次へと連なる下請グループ全体に広げて考察している<sup>(17)</sup>。

William and Kim(1985)は日本の革新は連続的であり、部分改良の累積による漸進的革新の性格が強いとしている。現在の工業製品、例えば2～3万点の部品で構成される自動車は典型であり、最終製品は様々な技術が複合し完成する。そして最終製品の高性能化や高機能化、新機種の開発、また生産性の向上には、最終製品を構成する技術の改良や進歩が必要になる。浅沼(1993)や青木(1991)が示すインセンティブに動機づけられて部品メーカーが技術力の向上に努め、日本の機械工業の競争力を高める要因になったと考え

られる。しかし、機械工業の部品供給部門には中小企業が多く存在するが、株式市場に上場するような大企業もある。浅沼（1993）や青木（1991）の分析は中小企も含意していると考えられるが、中小企業だけを対象としたものではない。

機械工業の部品供給部門の中小企業は溶融結合・成形加工、塑性加工、除去加工、表面処理などの機械工業の基盤技術を基礎に部品を製作している企業が多い<sup>(18)</sup>。この基盤技術は機械工業分野の工業製品には不可欠な加工機能であり、基盤技術を担う中小企業は、例えば塑性加工のなかのプレス加工、除去加工のなかでの機械加工といったような特定の基盤技術に専門化し、そのなかでも部品の寸法や形状、扱う材料、生産ロットなどによる得意分野に専門化し、技能や技術を高度化する企業も少なくない。関・加藤（1991）は東京城南地域の機械金属工業の中小企業集積を産業組織や生産系列という視角ではなく、基盤技術の集積と捉えて地域工業集積の構造を分析している。そして、東京城南地域の中小企業集積は専門化・特殊化した高度で多様な加工機能が集積し、全国レベルでの機械金属工業のナショナル・センターとして高難度で特殊な仕事を受け入れていると指摘している<sup>(19)</sup>。

東京城南地域がナショナル・センターとなる過程では、産業の再配置による量産工場の地方展開、マイクロエレクトロニクスの進歩による技術条件と市場条件の変化に対応して基盤技術を高度に専門化・特殊化した中小企業と、対応できない中小企業の階層分解がみられたと指摘している<sup>(20)</sup>。

関（1993）さらに、中小企業が基盤技術の高度化の担い手であり、日本の機械工業の競争力を支えてきたと指摘している<sup>(21)</sup>。

## 5. 研究対象とする中小企業の範囲

以上のように、日本の機械工業の発展には部品メーカーが大きく寄与してきた。部品に関わる技術進歩において、部品生産の要となる基盤技術の高度化が重要な役割を果たしている。

先にみた瀧澤（1996）は、中小企業を大企業と区別して研究する前提として、中小企業が大企業とは異なる特質に焦点を当てて規定する必要があるとしている<sup>(22)</sup>。質的規定のなかには企業的特質により規定するものがあり、そのなかには大塚(1939)の自己資本に基づく個人的経営<sup>(23)</sup>、末松(1959)の所有者的・同族的経営者の個人的能力によって支えられている個別資本を重視する見解があった<sup>(23)</sup>。これらの見解は中小企業経営者が会社の所有者でもある中小企業の特質を示している。



中小企業では現在でも、経営者は会社を経営するだけでなく、経営者自身あるいは経営者とその一族が会社を所有する場合が多い。国税庁の平成 22 年分「会社標本調査」をみると、資本金 1 億円未満の企業 2,531,217 社のうち 97.2%が、会社の株主等の上位 3 株主が保有する株式数もしくは出資の金額等の合計が、発行済株式の総数または出資の総額等の 50%を超える同族会社である。「会社標本調査」からは上位 3 株主が経営者及びその一族とは特定できないが、中小企業では少数の個人が実質的に所有していることが明らかである。また、中小企業庁が実施したアンケート調査「企業経営実態調査」（平成 10 年）は、創業者やその血縁者、大株主個人をオーナーとし、オーナーが経営の第一線に立つ企業、もしくは実質的な支配権を握っている企業をオーナー企業と定義している。調査対象企業のうち従業者数 50～99 人規模で 68.1%、100～299 人規模で 64.1%がオーナー企業であったと報告している<sup>(25)</sup>。

このようにオーナー企業であることが、中小企業の特徴の一つであり、本論文は、経営者が会社の所有者でもある中小企業を研究対象とする。

オーナー企業の中小企業では会社は経営者の血縁を通じて継承される場合が多い。これは経営者の持ち株は個人資産であり血縁者に相続すること、会社の持ち株以外の個人資産を担保に事業資金を調達していることとも密接に関係していると考えられる。本論文では血縁を通じた事業の継承を中小企業の特徴と捉え、血縁を通じた後継を考えている、もしくは血縁を通じて事業を受け継いでいる中小企業を分析の対象とする。

## 6. I 章のまとめ

当初、中小企業は生産性が低く停滞的であり日本経済の発展にとって問題性のある存在と捉える見解が学界では強く中小企業政策にも反映された。しかし、学界において中小企業の経済発展への貢献を指摘する肯定的な見解があらわれ、中小企業基本法にみられるように政策面でも中小企業を経済活力の源泉と捉えるのを基本姿勢とするようになった。

東京城南地域の中小企業集積のなかでの階層分解過程にもみられたように、経営環境に対応し高収益で経営が安定している中小企業がある一方、環境変化に対応できず経営を継続できない中小企業が存在する。現実には貢献型の中小企業と問題性のある中小企業が並存している。個々の中小企業の変遷を追うと、経営を取り巻く環境の変化により業績が悪化し生産性が低くなる時期がある。その一方、経営を続けるために試行錯誤をしながらも技術やノウハウの革新に取り組んだ成果が実を結び、好業績を残して高付加価値企業とし

て評価される時期もある。このような努力が経済発展への貢献に繋がっていると考えられる。本論文は中小企業の貢献に注目し、技術やノウハウの進歩に取り組み経営の継続に努める中小企業を研究対象とする。

瀧澤（1996）は、中小企業を大企業と区別して研究し、あるいは政策を展開する必要性は中小企業に特有な役割や問題があるためと指摘している。中小企業は、あらゆる産業に存在し、特質や担っている役割も様々である。本論文は日本の経済成長を牽引した機械工業に注目する。中小企業は機械工業の分業システムにおいて、あらゆる部品製作に不可欠な基盤技術の担い手であり、機械工業のなかでの中小企業特有の役割である。本論文は機械工業のなかで基盤技術を担う中小企業を研究対象とする。また、オーナー企業であり血縁や縁故を通じて事業が受け継がれるのも中小企業の特徴である。本論文は基盤技術を担う中小企業のなかでも血縁により継続するオーナー企業を研究対象とする。そして、全幅の権限と責任を持つオーナー経営者が率いる中小企業のあり様は、経営者が持つ事業継続への姿勢によって大きく左右される。そのため本論文は中小企業経営者に焦点を当て検討する。

#### 【注】

- (1) 経済産業省「経済センサス」2014年による。
- (2) 中小企業庁（2002）pp.11-16。
- (3) 中山（1948）p.6。
- (4) 瀧澤（1996）p.6。
- (5) 高田（2003）pp.9-10。
- (6) 藤田（1965）p.3。
- (7) の当時の下請制についての代表的な研究には小宮山（1941）、藤田（1943）などがある。これらの研究のなかでは、地場産地での問屋制下請についても分析され、下請中小工業の問題が指摘している。この当時の関心事は、戦時経済体制の下での生産性の向上であり、下請制も生産性向上という観点から議論されている。
- (8) 二重構造については、有沢（1957）が、「日本の経済構造は欧米先進諸国のように単一な同質の構造を持たない。いわゆる二種の階層的な構造から成立っている。すなわち近代化した分野と未だ近代化していない分野とに分かれ、この両分野の間にかかなり大きな断層があるように考えられる」、「この近代化した分野は、どんどん前進しているが、非近代的な分野は停滞的である。この非近代的分の停滞性が、就業構造を停滞ならしめている基盤ではなかろうか」と初めて指摘した（p57）。これを受けて、「1957年版経済白書」は、日本の雇用構造は中小企業と農業部門の比重が高く、「一方に近代的大企業、他方に前近代的な労資関係に立つ小企業および家族経営による零細企業と農業が両極に対立し、中間の比重が著しく少ない」と指摘した。そして、近代部門に雇用されない労働力は、生産性の低い農業や中小企業部門に全部雇用というかたちで吸収される構造が賃金格差を生むメカニズムと説明した。このような格差の発生メカニズムの存在が日本経済の生産性を停滞させ、経済の近代化を抑制すると指摘した（p.35）。
- (9) 中小企業庁（2002）p.11。

- (10) 中小企業庁『1970年版中小企業白書』p.11。
- (11) 中小企業庁『1986年版中小企業白書』p.31。
- (12) 2000年の『中小企業白書』は第三部「中小企業政策の転換」で中小企業基本法を改正に対する国の認識が紹介している。その内容は次のようなものである。「(1) ①実質国民所得の向上により、賃金格差の実態が変容し、規模は格差の要因の一つにすぎなくなった、②設備投資よりもむしろ付加価値の増加、資本の効率性や労働の質の向上が成長を牽引する経済への移行、といったマクロ経済環境の変化、(2) 物質的充足よりも自己実現、多様性や個性を重んじる価値観、この価値観の下でのライフスタイルの変化、(3) グローバリゼーションの進展と産業構造の変化、(4) 下請分業関係とは異なる新たな長期継続的取引関係が広がりつつあるといった企業間関係の変化、(5) 産業集積の変容及び流通構造の変化」を挙げている。
- (13) 瀧澤(1996)は、問題を持たない中小企業の存在を認めつつも、問題を持つ中小企業も多く、中小企業の役割や貢献を果たすには、その問題を解消するための政策の必要性を指摘する点も貢献型中小企業認識論の特徴としている(p19)。
- (14) 中村(1980) pp.85-91。
- (15) このような中小企業の実態調査に地域公団(1976)がある。東京都大田区周辺での中小企業の増大を調査し、創業後、ある規模の中小企業に成長すると、その企業からのれん分け的に新たな創業を生み、のれん分けを受けた企業の規模が拡大すると、そこからまた新しい創業を生むという実態を報告している。
- (16) 藤本(1997) 4章を参照。
- (17) 青木(1991) pp.214-229。
- (18) 関、加藤(1991)は、機械金属工業の加工工程と加工機能の相互関係から加工機能、加工段階別に中小企業を類型化している。この企業類型のなかに挙げられている機械金属工業の加工機能は次のとおりである(p113)。①自社製品の企画、設計能力を持つ製品メーカー、②製缶・熔接、③鋸金、④プレス、⑤鋳造、⑥鍛造、⑦熱処理、⑧塗装、⑨メッキ、⑩切削、⑪金型・治工具、⑫プラスチック成形、⑬プリント基板、⑭貸加工組立、⑮ボルト、ナット、歯車などの機械要素、⑯金属や樹脂メーカー、再生業などの原材料関係業種、⑰その他の機能を挙げている。本論文は、これらの加工機能を基盤技術と呼ぶ。
- (19) 関・加藤(1991) pp.107-112。
- (20) 関・加藤(1991) pp.55-102。なお、東京城南地域の中小企業集積の階層分解過程においては、独自の製品を持つ製品開発型企業に変貌した中小企業もあることを指摘している。
- (21) 関(1993) pp.101-109。
- (22) 瀧澤(1996) pp.6-7。
- (23) 大塚(1939) pp.47-50。
- (23) 末松(1959) pp.310-311。
- (25) この他の従業員規模では300~499人は56.2%、500人以上は43.0%と報告している。

#### 【参考文献】

- 青木昌彦(1991)「日本経済の制度分析 ―情報・インセンティブ・交渉ゲーム―」筑摩書房
- 浅沼万里(1993)「取引様式の種類と交渉力」京都大学経済学会『経済叢論』pp.1-26
- 有沢広巳(1957)『日本の経済構造と雇用問題』日本生産性本部
- 地域振興公団(1978)『大田区における工場立地の展開』
- 中小企業庁『1963年中小企業白書』

- 中小企業庁『1970年版中小企業白書』
- 中小企業庁『1986年版中小企業白書』
- 中小企業庁編（1980）『中小企業の再発見 1980年代中小企業ビジョン』通商産業調査会
- 中小企業庁編（1990）『90年代の中小企業ビジョン 創造の母体としての中小企業』通商産業調査会
- 中小企業庁編（1999）『中小企業政策の新たな展開 -中小企業政策研究会最終報告より-』同友館
- 中小企業庁編（2002）『新中小企業基本法 -改正の概要と逐条解説-』同友館
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣
- 藤田敬三（1943）『下請制工業』有斐閣
- 藤田敬三（1965）『日本産業構造と中小企業』岩波書店
- 小宮山琢二（1941）『日本中小工業研究』中央公論社
- 清成忠雄・中村秀一郎・平尾光司（1971）『ベンチャー・ビジネス-頭脳を売る小さな大企業-』日本経済新聞社
- 前田正名（1884）『興業意見』農商務省
- 中村秀一郎（1964）『中堅企業論』東洋経済新報社
- 中村隆英（1980）『日本経済-その成長と構造-第二版』東京大学出版会
- 大塚一郎（1939）『小工業経済論』千倉書房
- 関満博・加藤秀雄（1991）『現代日本の中小機械工業 -ナショナル・テクノポリスの形成-』新評論
- 関満博（1993）『フルセット型産業構造を超えて -東アジア新時代のなかの日本産業-』中公新書
- 社会政策学会編（1918）「1918年版『小工業問題』社会政策学会論」同友館
- 末松玄六（1959）『中小企業の経営学』ダイヤモンド社
- 末松玄六（1962）『中小企業成長論』ダイヤモンド社
- 高田亮爾（2003）『現代中小企業の経済分析 -理論と構造-』ミネルヴァ書房
- 瀧澤菊太郎（1996）『中小企業とは何か』瀧澤菊太郎・小林靖雄編(1996年)『中小企業とは何か』有斐閣 pp.1-34
- 谷本雅之（1998）『日本における在来的経済発展と織物業-市場形成と家族経済-』名古屋大学出版会
- 寺岡寛(1990年)「アメリカの中小企業政策」
- 植田浩史(2004)『現代日本の中小企業』岩波書店
- 鵜飼信一（1994）『現代日本の製造業 -変わる生産システムの構図-』新評論
- 山中篤太郎（1948）『中小工業の本質と展開』有斐閣
- 横山源之助（1899）『日本之下層社会』岩波文庫
- William.J.A.and Kim.B.C,（1985）. *Innovation:Mapping the Wind of Creative Destruction*. Research Policy,vol.14



## Ⅱ. 研究の視点と研究方法

### 1. この章の目的

Ⅱ章では研究の視点と研究方法を明らかにする。

I章でみたとおり、本論文は中小企業の日本の経済発展に対する貢献という視点から中小企業が大きな役割を担った機械工業における基盤技術に注目し、経営上の特質からオーナー経営という側面に注目し研究対象とした。この章では、具体的な研究対象を捉える基本的な考え方を示し本論文の問題意識と研究の視点を明らかにする。そのうえで近年の中小企業研究の動向を概観し本論文の位置を示す。この章では、研究の視点にそった研究方法、また研究対象とする中小企業とその経営者を具体的に示す。

### 2. 研究対象とする中小企業経営者の経営姿勢

本論文で取り上げる中小企業の特質と焦点を当てる側面を明らかにするために、研究対象とする中小企業とは対照的な中小企業とその経営者の事例をみる<sup>(1)</sup>。

東京城南地域にあったA社は樹脂成形品用の金型製作でスタートした企業である。工業製品にプラスチック製の部品が多用されるようになったのも相まって、高度成長期から1980年代後半にかけて業績を伸ばした。A社は大手電機メーカーとの取引が多く、ビデオやオーディオ機器の筐体やスイッチ類などを幅広く受注していた。そして、金型製作にとどまらず樹脂製部品の成形加工も手掛けるようになり、地方に工場を建設し、東京城南地域に多くの外注先を持つほどの業容であった。

1990年代以降、長引く景気低迷や海外との競争に直面したA社は、経営の効率化を理由に、高額な機械設備が必要な金型部門を徐々に縮小し、最終的には金型製作は全て外注先に委ねるようになった。金型製作の外注化は一時的に資金繰りを楽にしたが、樹脂成形加工の技術的な要ともいえる金型製作が社内でできなくなったA社は、新しい成形法を考案したり、取引先からの高度な技術的要求に応える力を失った。それまでのA社は取引先からの評価が高く、取引先が新製品を市場に投入する際には、その製品の樹脂部品用の金型製作と成形加工を必ず受注していた。しかし、様々な工夫をして取引先に提案する力が乏しくなったA社には新規案件の引き合いが少なくなり、また、受注量も減少が続き、倒産に追い込まれた。

東京城東地域にあったB社は、事務機器の筐体などの金属製板金部品を製作していた。創業は1960年代初頭で、当初は手提げ金庫を製作し事務機器メーカーに納入していた。取

引先の要請もあり、当時の新鋭事務機器であったレジスターのキャッシュドローアの製作を始めた。これが各種の量産板金部品を製作し、業容を拡大する契機となった。B社は70年代初めには埼玉に新設し、また取引先も広げ、レジスターの他にもプリンターやキーボード、テレビゲームなどの板金部品を製作するようになった。B社には、主要取引先の1社が倒産し売掛金が回収不能になり、不渡りとなった手形を裏書譲渡していたため負債も負ってしまった時期もあったが、金融機関や外注先、仕入先の協力も得ながら乗り切った。その一方で、それまで手掛けていなかった板厚が薄く小型の板金部品の製作に取り組み、受注を拡大していった。

1990年代になり、受注量の増大に伴ってB社は埼玉の工場を拡張するために山形に移転した。しかし、2000年代に入ると受注量が漸減する。この状況に対処するため受注単価の高い少量生産への対応に努め、その成果が顕われてきた。ただ、後継者は板金部品を製作する事業に関心を示さず、少量生産に対応する技能の向上を怠り趣味の電子工作の延長線上で事業を再構築しようとした。趣味の電子工作に商売になるほどの技術があるわけでもなく、B社は倒産した。

A社とB社に共通する経営を続けられなかった要因の一つは、唯一の経営資源である技能や技術を脆弱にしてしまったことである。両社のとも創業以来、工夫や試行錯誤を重ねて高めてきた技能や技術を基に、発注先が求める品質や納期に対して型どおりには応えてはいた。しかし、品質のより高いもの、あるいは付加価値の高いものを造るために技能や技術をさらに高度なものにする意欲が乏しかった。そのため取引先からの品質や性能の向上、コストダウンなどに対する要請に応えられなくなった。B社の後継者には創業以来の培われたプレスや板金に関わる技能や技術の価値を否定するような態度があった。A社の経営者やB社の後継者は会社を継続する意思がなかったわけではないとしても、将来を見据えて発展させるためにリスクを負い、身を粉にして経営する意欲が乏しかった。

これに対して、現在営んでいる事業の継続と将来への発展に対する意思の強さを感じられる中小企業経営者がおり、本論文では、そのような中小企業経営者を研究対象にする。研究対象とする中小企業経営者は自分が経営する事業に対して自負があり、ものを造ることに対して厳格な態度を持っている。そして、リスクを負って技能の向上や新しい技術の導入に努め、事業の新しい可能性を模索している。A社の経営者やB社の後継者と比べると、ものを造ることに対して真摯な態度があり技能や技術の進歩を図り、新しい価値を産むことに挑む意欲が旺盛であるといえる。

経営者が同時に会社の所有者でもあるような中小企業の場合、経営者の権限は強く、企業の存立は経営者の姿勢次第である。経営者の、ものを造ることへの真摯な態度、技能や技術の進歩に対する意欲が事業の維持と発展に繋がる取り組みの駆動力になっており、中小企業が存続するためには不可欠な条件といえる。ただ、事業の維持と発展のためには経営者の個人資産を担保に日々の資金繰りや設備投資資金を調達するなど、経済的リスクを負いながら経営をし、将来を見据えて工夫や試行錯誤を繰り返さなければならない。中小企業経営者には精神的にも肉体的にも大きな負荷がかかっていると思われるが、消沈することなく前向きに経営に取り組んでいる。本論文は、中小企業の存続や発展は経営者の次第という視角から中小企業経営者を対象に事業の維持発展への意思を持ち、意欲的な経営へと駆り立てる経営者の内面的要因について検討を進める。

### 3. 本論文の視点

#### 3. 2. 問題意識

中小企業の日本の経済発展に対する貢献という視点から中小企業が大きな役割を担った機械工業における基盤技術に注目し、経営上の特質からオーナー経営という側面に注目し研究対象とした。さらに基盤技術を担うオーナー経営の中小企業のなかでも経営者が事業の維持発展に強い意思の下で技能や技術の進歩に取り組む企業に着目し、具体的な研究対象とした。本論文で研究対象とするこのような中小企業経営者を前提に問題意識を中小企業経営者への観察をもとに整理する。

中小企業のオーナー経営者は代表者として経営上の執行権を持つだけでなく、株主として最終的な決定権を持っている。その一方で運転資金や設備投資資金は経営者の個人資産を担保に調達するなどリスクも負っている。経営に対する全幅の権限と責任を持ちリスクを負っている中小企業経営者の意思決定はそのまま企業としての意思決定であり、企業の業績や存立は経営者の判断次第といえるだろう。中小企業経営者が営む事業は一家の生計を立てるための生業、家業である場合が多く、中小企業経営者の意思決定は一家が豊かな生活を送るためのものであるともいえる。

中小企業経営者をこのように捉え、抽象的な経済主体として捉えてみると利潤最大化を目標とする企業という側面がある。それと同時に余暇と消費の増加が効用を高める家計として捉えることもできる。利潤の最大化と効用の最大化を目標とする中小企業経営者の具体的な行動をみると、企業経営から多くの所得を得るために保有設備や従業員の能力を考



慮しながら利潤の最大化を図っている。利潤の最大化のため中小企業経営者自身も余暇を惜しんで働く。さらに、一層多くの所得を手に入れるために売上の増大や効率化を目指す場合もある。このようにして得た所得によって一家の生活を充足するのと同時に事業の継続性を高めるために資金調達の担保となる資産蓄積を図る。好業績をあげ、暮らしむきが良くなり資産を増大できる時期もあれば、業績が低迷し資産を従業員の給与支払いなどに充て実質的に資産を減らす時期もある。将来を完全に予測するのは不可能としても、業績の変動を考慮しながら消費と資産の配分を選択しながら資産蓄積を図る。中小企業経営者が企業経営するのは、富裕さを手に入れるのが目的だと考えられる。

ただ、中小企業経営者がリスクを負い、ときには労働を厭わず事業を営んで得ようとしているのは金銭的、物質的富裕さだけではない。これまでの観察から、事業の継続に意欲を持つ中小企業経営者は経営を取り巻く環境の変化に対応するため試行錯誤を重ね経営の持続に努め、その過程を通して自分自身が思い描く生き方を実現しようとしている。中小企業経営者は金銭的、物質的富裕を手に入れることとともに、自分自身が思い描く生き方の達成に動機づけられて企業を所有し経営している。中小企業経営者は富裕さや自分が目指す経営者としてのあり方、生き方をより高い水準で達成しようとするために事業を続けていると考えられる。

本論文は中小企業経営者を動機づけているもののうち、経営者としてのあり方、生き方に焦点を当てる。中小企業者が経営者としてのあり方、生き方の思い描くプロセスは事業の維持発展に対する意思を明確にするプロセスであったとも考えられる。さらに経営者としてのあり方、生き方は経営に関わる意思決定にも反映され、企業のあり方に影響を与える。そのため、中小企業の経営行動を理解するには、中小企業経営者がどのような経営者としてのあり方、生き方を求めているのかを知る必要がある。これが本論文の問題意識である。

中小企業経営者は企業の所有し経営する動機は家計としての満足、企業者としての満足を得ようとしているわけであるが、以下では経済理論が個人や企業がどのような経済活動の動機をどのように捉えてきたのか、経済の動因としての企業家が市場経済において果たす役割と企業家たろうとする動機についてどのように考えてきたのかをみることにする。

### 3. 2. 研究の視点

#### 3. 2. 1. 経済活動の動機

経済活動から得られる満足を経済学では満足を効用という概念で捉えている。主流となっているヒックス以降の厚生経済学は、個人は完全情報の下で全ての選択肢を知っているという仮定により労働と消費の最適な選択をし顕示された選好は効用を満たすものであるというように公理的に導かれている。余暇時間と消費量が増加するほど各個人の効用は高まる。需要を満たす最適な資源配分を達成する経済システムのあるべき姿を問う規範的アプローチである厚生経済学のフレームワークの下では、企業は価格受容者として与えられた需要曲線の下で、利潤の最大化を動機に生産要素の組み合わせを最適化し利潤の最大化を図る。経営者の仕事は利潤最大化のために生産要素を組み合わせるだけである。

従来の厚生経済学、社会選択論を批判的に発展させた Sen (1988) は、経済の福祉水準は個人が財の持つ特性を使って成し遂げ得ること、成し得るものの達成度によって決まるとしている。Sen (1988) は、この成し遂げ得ること、成し得るものを「機能」という概念で示している。「機能」は人としての生き方、あり方に関わるもので財の利用によって達成できる生き方やあり方という側面から資源配分のパフォーマンスを評価する。生き方やあり方は利己的動機とともに社会へのコミットメントやシンパシーといった倫理的動機によるものも含んでいる。

従来の厚生経済学を批判的に発展させたセンの見解は、経済の福祉水準に対する新しい視野を拓いたと考えられる。経済活動の動機や満足を消費パターンや物質的富裕さだけでは捉えるのではなく精神活動から問い直し、経済のなかに登場する人間を抽象的なものから実生活に近づけていると考えられる。経済活動によって得る満足について精神活動を加味した点は、中小企業経営者が企業を所有し事業の維持発展を図る目的を精神的側面から捉えようとする本論文の考察に示唆を与えている。ただ、センの見解も個人を家計の側面から捉え、労働と余暇の選択によって得た所得とその制約の下で手に入れた財を使って達成できる生き方、あり方に関わるものである<sup>(2)</sup>。本論文が関心を持つ働くこと、生産活動から得る満足について示すものではない。

#### 3. 2. 3. 労働から得る満足

中小企業経営者にとって企業を営むという行為は労働であり、本論文が対象とする

中小企業経営者のなかには生産現場の陣頭で自分の技能や技術を駆使して、部品などを製作する経営者もいる。中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方の実現は、このような労働と深く関わっている。

労働について新しい見解を示しているものに「幸福の経済学」がある。一連の「幸福の経済学」の研究は、経済活動によって得られる満足を顕示された労働時間や消費パターンの選択ではなく個人の主観的幸福から捉えている<sup>(3)</sup>。効用という概念から離れて、様々な経済的条件と幸福や満足との関係を考察する研究は広く行われており、日本における考察には例えば、大竹・白石・筒井（2010）などがある。

「幸福の経済学」の諸研究のなかで労働にかかわる分析では、Flay & Stutzer（2005）はスイスでの失業に関わる調査から失業者が勤労者に比べ生活満足度が低下すると報告している。この他、Clark & Oswald（1994）のイギリスでの調査、Darity & Goldsmith（1996）、ヨーロッパ12ヶ国で調査したDi Tella et al.（2001）も同様の結果を得ているとしている。いずれの調査も失業に伴う所得の低下や年齢、性別といった間接効果を除いた純粋に失業による効果を示している。Flay & Stutzer（2002）はまた、失業により所得低下を経験した人々の幸福度の低下要因のうち所得低下で説明できるのは1/3で2/3は非金銭的要因によるものとし、失業が生活満足度を低下させる要因を抑鬱や不安を生むこと、自尊心を失うことという心理的コストや社会不安が増すといった社会的コストではないかと指摘している。なお、日本を研究対象にした大竹他（2010）も所得をコントロールしたうえで同水準の所得があっても勤労者よりも失業者の方が幸福度が低いと指摘している。

ただ、一連の「幸福の経済学」に関わる研究は、経済的条件を提示し、それに対しての生活満足度を問うかたちの大規模なアンケート調査を基礎にしている。そのため労働が満足をもたらす理由は明らかではなく、個人の内面を探るさらに進んだ調査が必要だと考えられる。

### 3. 2. 3. 企業家論

経済学の規範的アプローチは、資源が最適に配分され需要と供給が均衡する状態を経済のあるべき姿として示している。フレームワークの下では、企業は価格受容者として与えられた需要曲線の下で利潤の最大化を図るわけであるが、経営者の役割は生産要素を組み合わせるだけである。

しかし、現実の市場経済では不均衡が存在し均衡へと向かわせる試行錯誤が繰り返され

ている。厚生水準を高める新しい均衡に向かう発展的プロセスでは様々な試行錯誤が繰り返されている。このようなプロセスの原動力は不確実性の下で利潤機会を求めて行動する企業家であり、経済の動因となる企業家機能に注目した研究が重ねられている。市場経済の不確実性に着目し企業家論を初めて論じたのはカンティヨンだといわれている。資本主義の黎明期、Cantillon (1931) は経済の中心に位置するのは地主であるとしながらも、市場を動かす原動力は生産、流通、交換を担う企業家だとしている。企業家を自分の労働とリスクで自由に活動し、一定の代価でものを産出あるいは仕入れ、一定しない代価でこれ売る不確実性の下で意思決定をする危険負担者として描き出している<sup>(4)</sup>。

池本 (2004) は、大規模な産業や巨大企業が出現する時代において、マーシャルが企業家の役割を網羅的に、また的確に捉え、現代の企業家論に影響を与えていると評している。マーシャルは不均衡論的視点の下で経済の実像を反映した企業家論を展開した。Marshall (1921,1923) は、生産活動を需要に供給を適合するように調整するプロセスと捉えており、不均衡を発見し、イノベーションを伴いながら交換を仲介して不均衡を解消するのが企業家の役割と捉えている。同時に生産要素の仲介者としても企業家を捉えている。つまり企業を組織し運営して労働や資本を生産活動に結実するのが企業家の役割であり、企業に資本を出資し危険負担するのも企業家機能として捉えている。イノベーションは企業のなかで組織的に遂行され、利潤機会を求めて連続的に行われていく。一般均衡状態では、経済の動因は未知の資源の発見など外生要因に求めるしかない。しかし、マーシャルは市場経済の真只中にある企業家に経済の動因を求めたことで経済の動態を内生的なものにしている。

池本 (2004) は、マーシャルの企業家論を基礎にカーズナー、ナイトなどの主要な企業家論が生まれているとしている<sup>(5)</sup>。Kirzner (1973) は、不確実性の下での意思決定者という発想があり不均衡の調整者として企業家を捉えている。Knight (1921) は、企業家は生産物市場の不確実性に対処するために企業を組織する。危険を負いながらも資本を出資し企業を組織する行為を企業家機能とし、このような企業家行動が不均衡を均衡に近づけるとする。

生産可能領域を拡げ厚生水準を高める経済発展という視点から企業家論を展開したのはシュムペーターである。シュムペーターは、マーシャルの企業論を批判的に捉えて純粋理論としての企業家論を展開した。Schumpeter (1926) は、独占利潤が存在するときに経済は大きく発展するという見解の下に従来の均衡を破壊し、厚生水準が高い新しい均衡水準

に導くのを企業家機能とした。その企業家機能とは新結合であり、「イノベーション」あるいは「革新」の遂行である。企業家の創造的破壊による生産関数の改変が経済の動因であり、市場経済による経済発展の可能性を示唆している。

企業家論は、規範的アプローチである厚生経済学からは見えない経済の動因となる企業家機能を明らかにしていると考えられる。これまでの企業家論のなかにみられる企業家機能を整理してみると、危険負担者、企業の組織者、不均衡の調整者、新しい均衡の創出者という機能が基本的な企業家機能だと考えられる。企業家が経済の動態に直接的に影響を与えるのは不均衡の調整者、新しい均衡の創出者という機能であり、この2つの機能を果たす土台として危険負担者、企業の組織者という企業家機能が必要になると考えられる。また、これの基本的企業家機能を基に中小企業が経済発展に貢献する存在であることを、経済学のフレームワークのなかで説明が可能になるのではないか。オーナー中小企業経営者は危険負担者、企業の組織者という機能を果たしていると考えられる。そのなかでも事業の維持発展に意欲を持つ中小企業経営者に焦点を当てると、不均衡の調整者、新しい均衡の創出者という機能の一端を担っているとみることもできる。

上にみた企業家論は経済の動因として経済理論のフレームワークのなかに企業家の役割を位置づけるのが主旨だと考えられるが、企業家として求められる能力や動機にも触れている。マーシャルは、現代の巨大企業における企業家を網羅的に捉えているだけに企業家に必要な資質についての記述が数多くみられるが、重要視しているのは次の2点だと考えられる。マーシャルは企業家機能として不均衡の調整者としての強調するわけだが、まず企業家には生産と消費についての広範な知識と不均衡を見抜く洞察力、周到さと大胆な決断と実行力が必要だとしている<sup>(6)</sup>。もう1つは、権限移譲する部下を選びその部下を信頼する力、部下から信頼され彼らの能力を引き出す「天性の人間の指導者」でなくてはならないとしている<sup>(7)</sup>。マーシャルの不均衡的視点を発展させたカーズナーの企業家論においても潜在需要を見出し、まだ知られていない生産手段を発見する機を見るに敏な能力の必要性が強調されている。

では、様々な困難に直面しながらも企業家たろうとする動機はどのようなものだろうか。マーシャルは自己研鑽によってより高い水準の価値を生み出そうとする「優越性への欲求」という能動的欲求にあるとしている<sup>(8)</sup>。能動的欲求に基づく意思決定をする背景として資本を所有し危険負担しているという自覚、あるいは資本所有者からの信任を受け責任を負っているという自覚が企業家として最良の意思決定を下すとしている。マーシャルの企

業家論の危険負担者としての側面を発展させたナイトにおいても資本所有と意思決定の繋がりを強調している<sup>(9)</sup>。マーシャルの「優越性への欲求」は、本論文で対象とする中小企業経営者が技能や技術の進歩に努める行動を説明するための視角を提供していると考えられる。しかし、「優越性への欲求」を企業家行動として具現する背景にあるものは危険や責任負担の自覚としている。マーシャルやナイトの所有と経営が分離した巨大企業の経営者を想定し理論を構築していると。銀行や株主といった資金提供者からの信認が経営者の内面を奮い立たせる要因と捉えていると考えられる。しかし、本論文が対象としている中小企業経営者は危険を負担し経営責任があるがゆえに事業の維持発展を図るのではなく、自分自身が思い描くあり方、生き方を達成するために会社を所有する、もしくは危険負担をして責任を負っていると考えられる。会社を所有し危険と責任を負うのは原因ではなく、結果、手段である。

シュムペーターは、経済を定常状態が繰り返される静態状態を創造的破壊によってより高い厚生水準に導く企業家に求められる能力を3つ挙げている。1つは洞察力であり、従来しられていない潜在的なことの本質を見抜くことである。第2は従来の慣習や慣行にとられない自由な精神である。第3は創造的破壊に対する社会的抵抗に負けない強い意志である。シュムペーターは、企業家の能力を以上のものとしたうえで、企業家の動機を論じている。それは「私的帝国」や自己の王朝を建設しようとする夢想や意志、独占利潤を得ようとする「勝利者意志」、新結合を成し遂げる「創造の喜び」の3つである。中小企業経営者は企業を所有しリスクを負いながら全幅の権限と責任を持ち自分の意思を全面的に反映させて事業を経営している。そして、自社の地位を築くために技能や技術の進歩に努めている。シュムペーターの用語で中小企業経営者の動機を通俗的には説明できるかもしれないが、それは実態とは乖離した説明になると考えられる。Schumpeter (1926) に登場する企業家は、独力で生産関数を劇的に改変し生産可能領域を拡張して独占利潤を得る人物である\*。極めて類い稀なる才能や精神力を持つ人物である。森嶋 (1994) はシュムペーターの企業家像について、「ワルラス流の完全競争の市場経済では、数多くの無名のプレイヤーの目立たない日常行動の集積によって経済が運営される。それはマルクスの無名主義や大衆主義の世界である。シュムペーターの資本主義社会では、ただ者ならぬ企業者と銀行家が経済を引っ張っていくニーチェ的な英雄主義の世界である。彼らは革新を行って、古い世界を打破し、今までとは全く違う物質世界をつくることにより新文化を形成する。資本主義社会は旧軌道から不安定的に遠ざかり、全く新しい世界に至るとしている」とい

う見解を述べている<sup>(10)</sup>。

I章でみたように、工業製品の革新は、それを構成する様々な技術進歩によって実現する。革新はシュムペーターが想定するようなドラスチックな才能を持つ特定の人物だけが興すわけではなく、様々な企業や人々が関わり成し遂げられる。基盤技術を担う中小企業の経営者もおり革新の一端を担っている、シュムペーターが描出したドラスチック企業家だけが革新の遂行者ではない。

### 3. 2. 4. 本論文の視点

経済システムのあるべき姿を提示する経済理論においては、企業の行動は利潤の最大化を目標に所与の需要曲線の下で生産要素を組み合わせるだけである。企業経営者や資金提供者などの動機や欲求などは明らかではない。従来 of 厚生経済学を批判的に発展させたセンの諸研究は精神活動を加味し、各個人が財やサービスを利用して成し遂げようとしていることの実現度の総計で経済の福祉水準が決まるとする見解を展開している。センの理論に登場する個人は、自分が成し遂げようとするのが動機となって財やサービスを消費し、成し遂げたいことの達成度に応じて満足度が決まるとみることができるだろう。センの理論は中小企業経営者が企業を所有し事業の維持発展を図る目的を精神的側面から捉えようとする本論文の考察に示唆のある見解である。しかし、「機能」の内容は具体的ではなく企業、あるいは生産活動は分析の焦点にはなっていない。

企業家論は市場経済が静態的ではなく動態的であるとする立場から、企業家を中心とした市場経済のメカニズムの理論的解明が主眼である。企業家に求められる能力や動機について触れてはいるが、理論的位置づけを前提として、それにふさわしい人物像を抽象的、もしくは理想論として描き出していると考えられる。それらは類い稀まれな能力を持つドラスチックな企業家、あるいは巨大組織の専門経営者を想定し描出された人物像であり、生業として事業を営んでいる中小企業経営者の内面を説明するには具体性を欠いていると考えられる。

本論文で研究対象としている機械工業の分業システムのなかで基盤技術を担う中小企業は技能や技術を進歩させることで経済発展の一端を担っている。技能や技術の進歩は基盤技術を担う中小企業にとって事業存続の要因でもあるが、試行錯誤や設備投資に伴うリスクなどの困難もある。しかし、意欲的に経営に取り組む中小企業経営者は様々な課題に挑みながら事業の存続を図っている。中小企業経営者のこのような行動の背後には事業の維

持発展に対する強い意思がある。この事業の維持発展への意思を形成し意欲的な経営行動を動機づけている要因は経営者自身が思い描く経営者としてのあり方、生き方の達成への欲求だと考えられる。本論文は、中小企業経営者が思い描くあり方、生き方の意味内容を明らかにする。

先にみたように研究対象としている中小企業経営者は経営に関わるリスクを負い全幅の責任と権限を持っている。そのため、中小企業経営者の意思は中小企業の行動に全面的に反映されていると考えられる。したがって、中小企業経営者の事業の維持発展への意思の背後にある中小企業経営者が思い描くあり方、生き方の意味内容を探ることは、中小企業の特質を表層に顕れた行動によって捉えるのではなく、特質を生む根本的な要因の解明に繋がると考えられる。先にみた瀧澤（1996）は大企業にはない特質が中小企業にはあることを中小企業研究の根拠としている。ベンチャー企業論は一般の中小企業と対比し、脱中小企業志向を持ち一般の中小企業とは異なる経営上の特徴を持つ企業をベンチャー企業とし研究の根拠としているが、一般の中小企業の特質とは何かは明確ではない<sup>(11)</sup>。中小企業は非中小企業との対比で非中小企業にはない側面を中小企業の特質と捉えている。しかし、なぜ中小企業が存在しているのか、また、なぜ経済発展に問題性を持つ存在と評価されるか貢献する存在となるかといった本質的な部分は中小企業の外側からは見えない。中小企業を興し、あるいは継承して経営を続けている中小企業経営者の内面を探ることで中小企業の実像が明らかになると考えられる。

中小企業を中小企業の内側から探る作業は中小企業に理解を深めるとともに中小企業研究の視角を拓げると考えられ、中小企業の実像を知ることは政策にも寄与する。改正中小企業基本法の基本理念は中小企業を経済活力の源泉とし、中小企業の自助努力を正面から支援するとしている。重点施策として創業や経営革新に前向きな者へのセーフティネットの整備を挙げるが、本論文は中小企業の自助努力とは何か、前向きな経営革新とは何かを具体的に示すことになる。本論文の考察は中小企業と密着し国の制度的政策を運用しながら独自の中小企業支援策を展開する自治体担当者に施策の立案や運用に示唆を与えると考えられる。

本論文の結論は、事業を経営する中小企業経営者の行動の意義づけを明らかにすることになり、中小企業経営者の意欲を高める契機になるのではないかと。

以上のような視点に基づいて経営者としてのあり方、生き方を以下のような側面から捉えていく。これまでの観察から中小企業経営者が達成しようと努める経営者としてのあり



方、生き方は、自分が営む事業をどのように観ているかという点に影響を受けている。この事業観は創業の動機や労働に対する姿勢が反映していると考えられる。経営者になる動機、労働に対する考え方や欲求を探りながら、中小企業経営者がどのような事業観を抱いているのかを考えていく。さらに労働に対する意義づけや事業観、労働に対する意義づけを昇華させ企業の所有と経営に対する価値観や規範を抱き事業の維持発展への意思を確固としたものにしていく。このようなプロセスにしたがって考察を進める。

オーナー経営の中小企業においては家計と企業は表裏一体である。言い換えると、中小企業経営者とその一家からみると営んでいる事業は家業であり会社は家産であり、事業の継続を血縁と切り離して考えるのは難しい。米村(1999)は歴史社会学の立場から近世から明治・大正期かけての財閥をはじめとした家業経営体の存続を分析している。明治期以降の経営の巨大化や民法と商法の制定により、家業経営体の系譜と経営は分断されたかのようにみえるが、「家」をめぐる社会制度や環境の変化に適合するように、その意味付けを再構築して系譜と経営を統合しながら発展させていこうという積極的な意志があったとしている<sup>(12)</sup>。このような「家」を同定するのは、家業や家産のような物財と社会的信用単位としての血縁や暖簾といった象徴財で構成する継承財の有無であり、理念的実在の象徴として過去、現在、未来へと連続する社会への位座を提供するのが「家」ではなかったかと分析している<sup>(13)</sup>。家業を興した創業者がこれの継承を切望すること、血縁を通じて家業・家産を継承した中小企業経営者がその維持と発展に努めることの背景には、米村(1999)が「家」を理念的実在と捉えているように、家業を続ける理念的拠り所として家業に何らかの社会的意義を与えている側面があるのではないかと推察される。

入山・山野井(2014)は、同族企業研究の動向を紹介し日本の同族企業研究への示唆を与えている。このなかで同族企業で創業家が企業への強い感情的な結びつき、事業による一族の永続、創業家内での利他主義といった「非財務的な効用」を追求するという社会情緒資産理論を基に、身内の経営行動が「企業＝一族の象徴」という意識を高めていると指摘している<sup>(14)</sup>。

本論文は上のような見解を参考に、経営の系譜や身内の経営行動が事業の維持発展への意思の形成に与える影響を考慮して検討する。特に、後継者であった中小企業経営者の内面を解釈する視点として検討を進める。

#### 4. 本論文に関連する中小企業研究の動向と本論文の位置

本論文の視点が中小企業研究なかで、どのような位置にあるかを近年の中小企業研究のうち本論文のテーマと関連のある研究からみていくことにする。

#### 4. 1. 中小企業研究における近年の問題意識

日本中小企業学会全国大会の統一論題は、時代状況に応じた中小企業研究の関心事を示していると考えられる。

2003年から最近までの統一論題をみると、2003年の23回大会では「アジア新時代の中小企業」、2012年32回大会の「日本産業の再構築と中小企業」といった世界経済やマクロ経済が中小企業に与える影響や課題、また、経済環境の変化のなかでの中小企業の持つ新しい可能性の所存や中小企業に期待される役割を探るテーマが設定されている。2008年28回大会では「中小企業と地域再生」という論題が掲げられ、地域経済と中小企業の関わりが討議されている。

中小企業の経営に関わる事象についての論題も設定されている。2004年24回大会「中小企業と知的財産」、2005年25回大会「中小企業の新たな連携（コラボレーション）を目指して」、2006年26回大会「中小企業のライフサイクル：誕生、成長、消滅から再生まで」、2011年31回大会「中小企業のイノベーション－失われた20年からの脱却を目指して－」といった論題が設定されている。

この他、2007年27回大会では「中小企業研究の今日的課題をめぐって」という論題が設定され、中小企業研究の持つ課題や方法が検討されている。2009年29回大会では「中小企業政策の再検討－改正中小企業基本法制定後10年を迎えて－」という論題の下で中小企業政策論が討議されている。

日本中小企業学会の統一論題は、経済や社会の変遷とともに中小企業の課題を探るとともに、経済情勢の変化に対応した中小企業の発展可能性や期待される役割を検討するという姿勢の下で設定されたと考えられる<sup>(15)</sup>。

#### 4. 2. 本論文と関連する研究

本論文は、中小企業の経営の継続や発展をテーマにしている。以下では、日本中小企業学会の統一論題にそった研究のなかで本論文との関連が強いものの内容をみる。

日本中小企業学会26回大会の統一論題「中小企業のライフサイクル：誕生、成長、消滅から再生まで」に基づく研究では、江島（2007）がある。江島（2007）は、新製品や新サー

ビスの創出を図る創造的中小企業の戦略タイプと生存率の関係を考察している。このなかでは「中小企業の創造的事業の促進に関する臨時措置法」の認定を受けた 5,521 社を対象に 2000 年にアンケート調査をし、2004 年に有効回答 1,233 社に対して電話調査で生存を確認している。これらのサンプルを基にクラスター分析により、5つの経営戦略タイプと生存率の関係を明らかにしている。「型を破らない保守タイプ」、「成熟・ネットワークタイプ」、「家族結束・効率重視タイプ」の生存率が高く、「若年・意欲突出タイプ」、「楽観的な積極経営タイプ」は必ずしも高くないという結論を導いている。

安田（2007）は、起業－起業直後－成長－衰退という時間軸で企業を分析する「企業の一生の経済学」的視座を中小企業研究に用いる意義や方向性を示唆している。「企業の一生の経済学」的アプローチは、起業－起業直後－成長－衰退の企業ライフステージの各段階の問題を分析するもので、「群としての中小企業」ではなく、時間軸でみた個別企業を研究対象としている。ただ、特定企業の発展過程を分析するのではなく、個別企業のデータから抽出する成長企業と失敗企業の代表的な姿を描出することを特徴としている。安田（2007）は、このようにして中小企業のライフステージごとの問題や課題を探ることは、企業の経営展開が学術的に把握可能になるだけでなく、政策立案や修正にも有効な知識を提示できるとしている。

中小企業の承継問題に焦点を当てた 30 大会「世代交代期の中小企業経営」にそった研究には、久保田（2011）がある。久保田（2011）は、従業員数 20 人以上の中企業を対象に、承継者が経営を継続するための経営革新を遂行する能力の形成と次世代経営者育成への含意を示している。このなかでは、承継者の社外経験の有無、承継前の新たなプロジェクト遂行経験の有無の 2 点に焦点を当て、18 社を事例調査している。このような調査から、承継者の社外経験や承継前の新たなプロジェクト遂行は、承継者が自社の事業基盤や問題点を理解すること、社内・社外のステークホルダーからの理解の確保に役立ち、経営革新の遂行能力の形成に有効としている。ただし、社外経験や承継前の新たなプロジェクト遂行は、次世代経営者育成の絶対条件ではなく、承継者が先代経営者とともに事業拡大に取り組んだり、危機意識を持って社内の力を結集させたりすることも経営革新の遂行能力の形成に繋がるとしている。

「中小企業のイノベーション－失われた 20 年からの脱却を目指して－」にそった研究では高橋（2012）がある。この研究は、中小企業が事業継続能力を高めるにはイノベーションが必要という問題意識に立ち、中小企業の事業能力、中小企業の存立条件という観点か

ら企業規模とイノベーション創出能力の関連を考察している。高橋（2012）は、理論的分析とともに新製品開発や市場創造によって事業継続に成功した中小企業の実証分析により、中小企業のイノベーションを分析している。高橋（2012）は、既存の理論から中小企業のイノベーションに関して、大企業と比べ小規模なゆえに生まれる有利な点、不利な点を整理している。そのうえで、独自製品の開発に成功し独自のポジションを築いている中小企業の実証分析から、中小企業が問題解決能力とイノベーション創出能力を向上できることを示唆している。そして、中小企業は売上などの量的成長ではなく、問題意識を持って問題解決能力とイノベーション創出能力の向上といった質的成長を目指すべきであり、それによって事業の継続が達成されると結論している。

#### 4. 3. 本論文の位置

日本中小企業学会の統一論題から近年の中小企業研究における関心事をみるとともに、本論文と関連のある論文をみてきた。どの研究も中小企業を肯定的に捉えて、中小企業の発展要因を探っている。

本論文との関連が強い論題としては「中小企業のライフサイクル：誕生、成長、消滅から再生まで」がある。この論題に基づく論文のなかで江島(2007)は、中小企業経営の継続性を経営者の戦略的行動の特徴との相関から考察している。中小企業の存立が経営者の姿勢や行動に大きく左右されることを踏まえると、示唆的な研究と考えられる。本論文も経営の継続や発展を図る経営者の行動に関心があるが、研究の焦点は表層に現れる経営行動ではなく、経営行動の背景にある内面的な意思にある。安田（2007）が提示した「企業の一生の経済学」的アプローチは、企業の生存率については経営者の学歴や年齢、資本金規模、産業の集中度との関係から、また企業業績については社歴や規模、企業戦略との関係から分析している。江島（2007）と同様に中小企業経営者の内面的な意思は分析の俎上に上がっていない。

本論文は、創業者から事業を受け継いだ二代目、三代目の中小企業経営者も研究対象としている。中小企業の承継問題に焦点を当てた先行研究には久保田（2011）があり、承継者が経営を継続するための経営革新を遂行する能力の形成要因を分析している。後継者の経営革新遂行能力の育成は、中小企業が時代の潮流に適応し、経営の維持や発展を図るには不可欠の課題である。本論文は、経営者の能力を中小企業の維持や発展の十分条件と位置づけているが、分析対象とはしていない。経営能力を発揮するには経営への意欲が必要

であり、この意欲の基礎になる家業の維持発展への意思の形成要因に注目しており、後継者が維持発展への意思を形成する過程について分析する。

イノベーション創出能力を分析した高橋（2012）も中小企業の時代の潮流に適応した維持や発展に必要な能力を分析している点で、久保田（2011）と同様の位置にあると考えられる。高橋（2012）は、中小企業の存立条件の観点から、中小企業が経営の継続を図るには、問題解決能力とイノベーション能力の向上による質的成長が必要であると強調している。本論文は、中小企業経営者の家業の維持発展への意思の内容を示す。そのなかでは、経営者達が考える家業の発展や成長の意味についても示すが、高橋（2012）は本論文が示す中小企業経営者達が持つ考えの合理性を裏付ける分析だと考えられる。

以上、本論文と関連が高いと考えられる中小企業研究は、中小企業の発展要因として経営者の能力や属性、外部環境への対応といった側面から分析されている。

中小企業が経済情勢などの変化に対応しながら経営を継続できるか否かは、経営者の能力に負うところが大きい。ただ、経営能力を発揮する駆動力となる経営に対する意欲や事業の維持発展への意思に負うところも大きい。本論文は中小企業研究においても分析の視角になっていなかった中小企業経営者の内面を探る。

## 5. 研究方法の検討

### 5. 1. 研究方法の基本的方向

本論文は、事業の維持発展への意思を形成し意欲的な経営行動を動機づけている経営者自身が思い描く経営者としてのあり方、生き方の意味内容を明らかにする。経営者としてのあり方、生き方の意味内容を探るには中小企業経営者の内面を解釈する必要がある。具体的には、経営の現場での、中小企業経営者の行動の観察や経営者との対話などから中小企業経営者の内面を解釈する質的研究方法により分析する。

箕浦（1999）は、心理学研究の立場から質的研究の特徴を次のように指摘している。社会的事実の認識様式には実証主義的アプローチと解釈的アプローチがあるが、心理学研究では統計解析による既存理論の検証による論理実証主義が科学的という考えが根強い。しかし、数値データによる「客観的事実（データ）」は、一連の知的操作を通して「再構築された事実（reality remake）」であり、解釈的アプローチは「事象や対象を測定すること」のなかで見失われた「対象を理解する」という了解的スタンスでデータを見ていくと指摘している<sup>16)</sup>。また、佐藤（2006）は、既存理論の検証に際して採られる統計や数理分析に

よる定量分析と定性分析によるフィールドワークを二項対立的に捉えず相互補完すべきと強調しながらも、現場に密着するフィールドワークは既存の理論では見えない部分を発見し、理論を生成する点に強みがある方法というように質的研究の特徴を指摘する<sup>(17)</sup>。このように質的研究は、人の内面を解釈する、あるいは既存の理論によっては説明できない部分を発見し、理論生成するためには適切な方法と考えられる。本論文は、中小企業経営者の内面を解釈するとともに、これまで研究されてこなかった事業の維持発展への意思を形成する要因を発見して、構造化することを目指している。

既存の理論からは見えない中小企業経営者の内面を解釈する場合、リサーチクエスションの設定、データの収集と分析、理論の検証という分析手順を直線的に辿る既存の理論を検証する方法では的確な解釈を得ることが難しい。経営の現場でのデータの収集と分析を通して中小企業経営者が持つ事業の維持発展への意思を形成する要因に対しての仮説を設定する。この仮説を問いに中小企業経営者にインタビューをし、行動を観察する。このインタビューや観察から新たに問いを立て、インタビューや観察をする。本論文では、問いを立てる、インタビューや観察をするというプロセスの繰り返しによって焦点を絞り、事業の維持発展への意思の形成要因を明確化する。

## 5. 2. 質的研究と分析手法

質的研究は現実に起きている現象を、その現象に関わる人々の主観や社会的背景を踏まえて分析し、説明することを基本的特徴としている。具体的には、①研究対象にする現象や出来事を選びリサーチクエスションを設定して、②研究対象にした現象や出来事に関係した人々などを観察し、データを収集する。③観察やデータをもとに概念と理論を構築する、という段階に分けられる。ただ、何がその事象を引き起こすのか、といったことが未知な事象を解釈していく質的研究を進める場合、分析は直線的に進められるわけではない。上でみたように、本論文ではリサーチクエスションの設定と観察、データ収集を繰り返しながら概念や理論を構築する漸次構造化法を採る。

質的研究には様々な理論的背景があり、このなかには個人が自分の行為について与える主観的意味づけに焦点を当てる象徴的相互作用論がある<sup>(18)</sup>。本論文では象徴的相互作用論に基づく分析手法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチを基本に分析を進める。

## 5. 3. グラウンデッド・セオリー・アプローチの特性

グラウンデッド・セオリー・アプローチは Glaser and Strauss (1967) によって提起された分析手法であり、データを重視し、データを解釈して、理論を生成するための手法として開発された。グラウンデッド・セオリー・アプローチでは観察結果やインタビュー結果からテキストデータを作成し、このデータを客観的に分割して概念を生成する。次にテキストデータから作成した概念となる上位概念となるカテゴリーを設定し、カテゴリー同士を関係づけて事象を説明する理論を構築する。

グラウンデッド・セオリー・アプローチは Glaser and Strauss (1967) が提起した後、研究が進められいくつかのタイプに分化した。本論文ではこのなかで、木下 (2003) が提示した修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づいて分析を進める。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチは、他のタイプのグラウンデッド・セオリー・アプローチがデータの切片化の厳密化を図ったため概念やカテゴリーの生成が難しくなったこと、データを演繹的に解釈しようとし象徴的相互作用論に基づく手法ではなくなったことといった問題点を修正した手法である。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチは象徴的相互作用論に基づく認識論を前提としデータに密着してデータを解釈する、データの解釈に際してデータを切片化はせず文脈として捉えて概念やカテゴリーを生成するといった特徴がある。

本論文は、限定的な範囲の中小企業経営者を対象に、その行動の観察とインタビューによる質的データを基に中小企業経営者が持つ事業経営に対する主観的意味づけを解釈し、事業の維持発展への意思を形成する要因についての概念を生成する。そして、概念を構造化して事業の維持発展への意思の背景にあるものの説明図式、つまり理論の生成を目的とする。本論文の目的に照らして、グラウンデッド・セオリー・アプローチは、有効な方法であり、とりわけ質的データに密着し、分類と解釈を両立した方法を、既存のグラウンデッド・セオリー・アプローチを洗練した修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチは、有効な方法と考えられる。

#### 5. 4. 本論文の分析方法

質的研究の基本的な手順からみると、研究の視点にそって観察やインタビューによって収集したデータをテキスト化し、それを基にデータをコーディングする。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチは、コーディングをオープン・コーディングと選択的コーディングの2つ方法でコーディングを進める。オープン・コーディングは概念を生成する

作業であり、選択的コーディングは複数の概念間の関係を示すカテゴリーを生成する作業である。時間軸でみると、オープン・コーディングから選択的コーディングに進み、分析を収束化させていく。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチは、先にもみたように多重的に同時並行しながら分析作業を進める。コーディングの過程には研究テーマと研究テーマの下位にある分析テーマの再確認や修正、再設定という作業も含まれる。とりわけ初期の段階では研究テーマの再確認といった作業が大きな比重を占める場合もある<sup>(19)</sup>。オープン・コーディングでは概念を生成するわけだが、そのなかには包括的な説明力をもつものもあるが、説明できる範囲が限定的な概念もある。またカテゴリーに値するものもある。コーディング作業の反復を繰り返しながら、様々なレベルの概念を整理し、概念間の関係づけを明らかにし、分析を収束していく。

概念生成を本論文にそくしてみると、例えば、中小企業経営者が自分の持つ技能や技術の進歩を図る行動の具体例や技能や技術の進歩を図ることに対するインタビューへの回答を基に、事業の維持や発展への意思を形成要因に関わる概念を生成する。その際、1つの概念だけを考えるのではなく、解釈をオープン化して、多角的に概念生成の可能性を検討する。また、関連した概念やカテゴリー化についても検討する。このような推測的、包括的思考により分析作業を多重的同時並行で進めていく。中小企業経営者が語る言葉や経営行動には、多様な背景があり、その言動を単純な図式で説明できない場合もある。様々な視角から中小企業経営者の言動をみていくことで解釈を深められると考えられる。

## 6. 本論文の分析対象者と構成

本論文は、中小企業に対する調査の蓄積を基にした中小企業経営者の継続的比較分析から、製造という行為に対して真摯に取り組み、事業の維持発展に強い意思を持っている中小企業経営者を中小企業経営者をサンプリングした。そのなかで分析の起点となる参与観察の対象とする中小企業経営者は、次に挙げる経営者達である。

目黒機械彫刻製作所の近藤善一氏は、1996年当時、機械彫刻業の業界団体である東京工業彫刻協同組合の理事を務めていた。東京工業彫刻協同組合は、東京都から通称「労働力確保法」の認定を受け、組合に加入する中小企業の労働環境の改善に取り組み始めていた<sup>(20)</sup>。近藤氏は、この事業の担当役員であった。近藤氏の観察を始めるのは、このときからで、労働力確保法の認定に基づく事業の推進に協力したのが契機である。その後、近藤氏が考案した身体障害者用のNC彫刻機の開発や缶のプルトップ開けツールの開発に協力した。



また、2009～13年の間、近藤氏は東京工業彫刻協同組合の理事長を務めており、この間、組合運営にも協力した。

日伸スプリングの杉田幸道氏のもとには、2004年から訪問するようになった。受注品目の多様化に呼応して、杉田氏が新しい加工法を考案していく経過を観察とともに、インタビューを重ねていた。杉田氏が二重ロックC環を考案し、これの知的財産権の取得や商品化に取り組んだのを契機に、杉田氏との関係がより深まった。

川田製作所の川田雅展氏は、2005年から特定非営利活動法人ものづくり品川宿が主催する若手経営者の交流会に参加している<sup>(21)</sup>。これが契機となって、川田氏との交流が始まり、同時に経営に関わる大小様々なアドバイスもするようになった。川田氏は後にみるように、組立治具の設計製作と金属の切削加工を手掛けている。2007年には、切削加工技術の向上を図るため、「中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律」に基づく研究計画の認定の取得と経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援事業への事業提案のための支援をした<sup>(22)</sup>。2008年には、組立治具の性能向上を図るため、東京都品川区の助成金の獲得を支援した。また、組立治具の付加価値を高める方策を川田氏とともに考え、自社ブランド化や販売計画を検討している。その他、「鳥人間コンテスト選手権大会」に出場する東京都立産業技術高等専門学校の学生達のライダー製作を共に応援している<sup>(23)</sup>。

タマチ工業の太田邦博氏とは、2002年から特定非営利活動法人ものづくり品川宿の設立に共に携わったのが、交流の契機である。その後2003年から、ものづくり品川宿は、東京都品川区が区内の小学生の安全のために採用した、緊急発報システムの開発を進めることになった<sup>(24)</sup>。太田氏と協力して、この事業に取り組み、緊急発報システムを運営するための会社を設立し経営している。このような活動を通して、太田氏との交流が深まり、太田氏の経営に対する考え方を聞き、実際の経営行動を観察する機会を得た。また、太田氏が医療分野に進出するためステントの製作を始めるにあたって、設備投資に関わる助成金の導入などを支援し、後継者や中堅社員との意見交換なども行っている。

新栄スクリーンの鈴木正宏氏は、経営基盤を立て直すため1990年代の後半から自社製品やスクリーン技術の開発に努めていた。このなかで、後に自動改札機のICカードのタッチパネルに使われるようになる、複数の色の表示ができるLED発光用表示パネルがあった。2002年に、この表示パネルの用途開発や販路開拓などについて支援を始めたのが、新栄スクリーンの観察を始める契機であった。2002年は後継者の鈴木健氏が入社したときであり、健氏をものづくり品川宿が主催する若手経営者の交流会への参加を促し、経営者意識の啓

発に努めた。

図II-1 研究対象とした中小企業経営者の経営過程

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
日産車体印刷 製作所 近藤周一氏		1996年～ 労働環境改善事業の運営支援	1998年～ 身体障害者用NC型印刷機の開発支援					2002年 フルラップ開けツールの開発支援	2005年 東工工業印刷(株)の運営支援	2009年～ 東工工業印刷(株)の運営支援	2013年～ 事業承継への助言													
白虫スプリング 杉田幸治氏											2005年～ 若手経営者交流会への参加	2014年～ C社の開発、知財取得を支援	2016年～ 事業承継への支援											
川田製作所 川田隆雄氏											2007年 戦略的基礎技術高度化支援事業への事業運営を支援	2013年～ 組立治具の自社ブランド化の支援												
タマ子工業 太田利博氏										2002年～ (特許)ものづくり局川河の設立・運営	2005年～ 既成製機システムの開発	2016年～ 新システムの開発												
新栄スクリュー 野木隆氏										2002年～ LED用表示パネルの用途開拓や販路開拓の支援	2005年～ 若手経営者交流会への参加	2013年～ 鳥人間コンテストの応募	2016年～ 事業承継の助言											
神永研鑽 神永正剛氏										2005年														
佐藤精工印刷 佐藤秀雄氏										2005年														
浜野製作所 浜野賢一氏										2004年														
深中メック工業 深田裕氏										2004年														
ダイヤ印刷 関防壽子氏										2007年														
昭栄製作所 舟久保利和氏																								
豆腐スプリング 製作所 豆腐啓之氏																								
チハプラス 千葉廣南氏																								
小松ぼり工業 小松乃希子氏																								
田代合所 田邊謙博氏																								
牧野精工 牧野桂三氏																								
シンのモーリト 川岸忍氏																								
大野精機 大野利明氏																								
原田半倉屋 小林茂氏																								

事例調査として取り上げる中小企業経営者は、次のとおりである。神永研磨の神永正男氏、佐藤精巧直線の佐藤秀雄氏、浜野製作所の浜野慶一氏、深中メッキ工業の深田稔氏、ダイヤ精機の諏訪貴子氏、昭和製作所の舟久保利和氏、笠原スプリング製作所の笠原克之氏、チバプラスの千葉勇希氏、小松ばね工業の小松万希子氏、田代合金所の田邊豊博氏、牧野精工の牧野桂三氏、シンワモールドの川岸忍氏、大野精機の大野利明氏、東日本金属の小林亮太氏の14名である。

## 7. II章のまとめと各章の構成

### 7. 1. II章のまとめ

本論文は、機械工業の分業システムのなかで基盤後術を担う中小企業に焦点を当てている。そのなかでも事業の維持発展に強い意思を持ち、経済発展の一端を担う行動をとる中小企業経営者を研究対象とする。

中小企業のオーナー経営者の多くは一家の生活を支える生業として事業を営んでおり、金銭的、物質的富裕さを手に入れることが企業を所有し経営する動機の1つである。もう1つの動機は経営者自身が思い描く前向きな経営者としてのあり方、生き方の達成である。

基盤技術を担う中小企業は、技能や技術を進歩させることで経済発展の一端を担っている。技能や技術の進歩には中小企業経営者の事業の維持発展に対する強い意思がある事業の維持発展への意思を形成し意欲的な経営行動を動機づけている要因は経営者自身が思い描く経営者としてのあり方、生き方の達成への欲求だと考えられる。本論文は、中小企業経営者が思い描くあり方、生き方の意味内容を明らかにする。

中小企業経営者は経営に関わるリスクを負い全幅の責任と権限を持っている。そのため、中小企業経営者の意思は中小企業の行動に全面的に反映されている。したがって、中小企業経営者の事業の維持発展への意思の背後にある中小企業経営者が思い描くあり方、生き方の意味内容を探ることは、中小企業の特質を表層に顕れた行動によって捉えるのではなく、特質を生む根本的な要因の解明に繋がる。

本論文は、これまで明らかではなかった中小企業経営者が企業を所有し経営し事業の維持発展を目指す理由を中小企業経営者の内面から分析する。これにより中小企業の実像を示し、中小企業研究や中小企業政策への新たな視点を示唆する。また、中小企業経営者の意欲を高める契機とするのが本論文の視点である。

本論文は、以上のような視点により中小企業経営者の内面を解釈する。人の内面を解

積をするには参与観察や事例調査を基本とした質的研究が適切である。質的研究には様々な理論的背景があり分析手法がある。本論文では個人が自分の行為について与える主観的意味づけに焦点を当てる象徴的相互作用論に基づく分析手法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチを基本に分析を進める。

## 7. 2. 以下の各章の構成

参与観察の対象とした中小企業経営者と事例調査の対象とした中小企業経営者を基に家業の維持発展への意思の形成要因を中小企業が思い描く経営者としてのあり方、生き方の意味内容という側面から探っていく。

先にみたとおり、本論文は家業の維持発展への意思の形成要因をテーマとして、中小企業経営者が経営者になろうとした契機となった労働に対する考え方や労働に対する欲求、労働に対する考え方や欲求を反映した事業観を探る。中小企業経営者は労働に対する考え方や欲求、事業観を昇華させて、家業の維持発展への意思を支える家業に対する価値観やものを造ることの規範を探る。

本論文は、研究テーマに適った中小企業経営者という範囲で、その行動の観察とインタビューから、家業の維持発展への意思の形成要因になる、中小企業経営者は労働に対する考え方や欲求、事業観、これらを昇華して家業に対する価値観と価値観を裏付けるものを造ることの規範を分析した。

本論文が分析対象とした中小企業経営者のなかには、創業者の場合と後継者の場合がある。創業者である場合でも、後継者の場合でも、家業の維持発展への意思を形成する要因は共通している。ただ、創業者と後継者では、経営者になるまでに置かれた状況が異なり、家業の維持発展への意思を抱くプロセスや要因に違いがある。本論文の主眼は、先にもみたように、中小企業経営者が抱く家業の維持発展への意思の形成要因を明らかにするのを目的としており、創業者と後継者を区別なく分析し、結論を得たが、創業者の場合と後継者の場合の家業の維持発展への意思を抱くプロセスの違いを示すため、創業者と後継者をそれぞれ章を分けて示すことにした。

この後のⅢ章では、創業者である中小企業経営者が、経営者になろうとした契機となった労働に対する考え方や労働に対する欲求、労働に対する考え方や欲求を反映した事業観を探る。Ⅳ章では、創業者が労働に対する考え方や欲求、事業観を家業に対する価値観、

表Ⅱ－1. 各章で取り上げる中小企業経営者

	事業観/意思の形成要因		意思の形成プロセス
	Ⅲ章	Ⅳ章	Ⅴ章
参与観察	目黒機械彫刻製作所 近藤善一氏	目黒機械彫刻製作所 近藤善一氏	川田製作所 川田雅展氏
	日伸スプリング 杉田幸道氏	日伸スプリング 杉田幸道氏	タマチ工業 太田邦博氏
		川田製作所 川田雅展氏	新栄スクリーン 鈴木健氏
		タマチ工業 太田邦博氏	
事例調査	神永研磨 神永正男氏	神永研磨 神永正男氏	東日本金属 小林亮太氏
	佐藤精巧直線 佐藤秀雄氏	佐藤精巧直線 佐藤秀雄氏	川田製作所 川田雅展氏
		浜野製作所 浜野慶一氏	浜野製作所 浜野慶一氏
		深中メッキ工業 深田稔氏	深中メッキ工業 深田稔氏
		ダイヤ精機 諏訪貴子氏	昭和製作所 舟久保利和氏
		昭和製作所 舟久保利和氏	ダイヤ精機 諏訪貴子氏
		大野精機 大野利明氏	笠原スプリング製作所 笠原克之氏
		笠原スプリング製作所 笠原克之氏	チバプラス 千葉勇希氏
		チバプラス 千葉勇希氏	小松ばね工業 小松氏
		小松ばね工業 小松万希子氏	田代合金所 田邊豊博氏
		田代合金所 田邊豊博氏	牧野精工 牧野桂三氏
		牧野精工 牧野桂三氏	シンワモールド 川岸忍氏
		シンワモールド 川岸忍氏	

その価値観を裏付けるものを造ることの規範に昇華して家業の維持発展への意思を形成するプロセスを追った。併せて、後継者である中小企業経営者の労働に対する考え方や欲求、事業観、価値観と規範を確認する。V章は、後継者である中小企業経営者に焦点を当て、家業の維持発展への意思の形成プロセスの分析を示した。

以上の各章で取り上げる中小企業経営者は表Ⅱ－1に示した。

## 【注】

- (1) この項で挙げる企業は行政機関などからの委託調査を契機に、その後観察を続けた企業である。ただし、倒産もしくは廃業したこともあり、具体的な社名は記さない。
- (2) この記述は鈴木・後藤（2001）pp.274 - 278を参照。
- (3) Flay & Stutzer（2005）は、経済学や心理学でのこのような研究の進展とともにベンサム、エッジワース、ピグーなどが唱えた経済活動によって得られる個人の快樂や満足、社会的善を包括的に捉える功利主義的・古典的効用観への回帰もたらしていると指摘している。そして、古典的効用観の下で所得、失業、インフレといった経済的条件がもたらす主観的幸福について気質や性格的特性といった個人特性、また年齢、性別、人種・民族、健康状態などの社会・人口統計上の特性といった外生変数を加味し先行研究を交え明らかにしている。
- (4) 企業家論の系譜を追った Hebert&Link（1982）は、カンティヨン以降に企業家論を展開している論者としてスミス、リガード、エッジワース、ピグー、セイ、ミル、ケインズなど多くの名を挙げている。本論文では現代において代表的と考えられる論者の企業家論をみる。
- (5) 池本（1984）は、カーズナー、ナイトの他にペンローズを挙げている。ペンローズは企業成長に関わる経営者能力に焦点を当てており、市場経済と企業家との関わりをテーマとしていないため、本論文では取り上げていない。
- (6) Marshall（1920）翻訳書Ⅱp.138、Marshall（1921）p.646を参照。
- (7) Marshall（1920）翻訳書Ⅱpp.298-90を参照。
- (8) Marshall（1920）翻訳書Ⅱp.10を参照。
- (9) Knight（1921）p.360を参照。
- (10) 森嶋（1984）p.84.
- (11) 榊原・前田・小倉（2002）は経営者の志、リスクへの挑戦、製品の性格、社会性という側面からベンチャー企業と一般の企業を比較している。ベンチャー企業は一般の中小企業に比べ、志が高く成長意欲が強く、新市場開拓などリスクに果敢に挑戦するといった特徴を持つとしている（p.221）。松田（2014）は起業家の志・夢、成長意欲、製品・商品の独創性、市場・顧客の創造、設立経過年数、起業家の能力、経営陣の状況、従業員の状況、企業収益の状況、資金調達方法という側面からベンチャー企業と一般の企業を比較している。ベンチャー企業は一般の中小企業と比べ、夢やロマンを持ち、成長意欲が強い。新規市場の開拓に意欲的で高い利益率を持つとしている。ベンチャー論では一般の中小企業を停滞的存在とみている。ただし、これらの比較にある中小企業像は成長志向の強い若い企業の側からみた中小企業の特徴と考えられる。
- (12) <sup>1)</sup> 米村千代（1999）は、精神訓戒としての家訓、相続や権利、同族規則を規定した家憲は、分離した系譜と経営を理念上、統合するものであったとしている（p97）。
- (13) 米村（1999） p274を参照。

- (14) 入山・山野井は、大山健太郎アイリスオーヤマ社長の「それがバネになっているかもしれない。ああ、あの人が、という立ち振る舞いをすれば人の見方も変わる」(東洋経済オンライン 2012年9月24日配信「園芸・ペット・LED照明 今、復興フロントランナー 大山健太郎アイリスオーヤマ社長《下》」)の発言を基に指摘している。
- (15) 日本中小企業学会編(2007)のはしがきのなかで、当時の日本中小企業学会会長渡辺幸男氏は26回全国大会の統一論題「中小企業のライフサイクル：誕生、成長、消滅から再生まで」について「変化の激しい現代経済の中で、中小企業がどのような存在であり、どのような可能性を持つかということを考えるために、避けて通れない重要な課題である。中小企業が中小企業としてダイナミックに展開し、変化していくことにより、現代の経済社会の発展展開もあるということを考えれば、今回の課題は変化する現代経済における最重要課題の1つといえる」と述べ、動的な経済のなかでの中小企業の発展可能性と経済発展への貢献を探ること明かにしている。
- (16) 箕浦(1999) p16。
- (17) 佐藤(2006) pp.91-93。
- (18) Flick(1995)は、質的研究の理論的背景には、象徴的相互作用論の他、エスノメソトロジー、構造主義モデルがあるとしている。
- (19) 先にみた箕浦(1999)、佐藤(2006)が示す漸次構造化法と同様の方法論である。
- (20) 「中小企業における労働力の確保及び良好な雇用の機会の創出のための雇用管理の改善の促進に関する法律」に基づいて、東京都から支援措置を受け、組合員企業の職場環境の改善や人材確保のための事業を推進した。
- (21) 特定非営利活動法人ものづくり品川宿は、主に中小製造業の振興を目的に、2003年2月に設立された産業支援型のNPO法人である。2005年から「ものづくり道場」と称して、若手経営者や後継者の交流会を開いている。この交流会では、若手経営者相互の交流を図るだけでなく、参加者から個別に技術開発や新規取引先の開拓、継承問題など経営全般にわたる相談を受け具体的に支援する活動も進めている。
- (22) 経済産業省は、「中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律」により、企業の成長、産業の高度化に有効と判断された研究計画に対して認定を与える。認定を得た企業は、経済産業省に研究計画に基づいて事業提案をし、採択された場合は、戦略的基盤技術高度化支援事業の委託を受ける。
- (23) (23) 「鳥人間コンテスト選手権大会」は人力飛行機の滞空距離や飛行時間を競う大会である。読売テレビが主催し、1977年から滋賀県彦根市の琵琶湖で開催されている。工科大学や高等専門学校クラブやサークルを中心に社会人のクラブチームなどが参加している。
- (24) 携帯電話通信網を利用した緊急発報システムで、端末機を持った児童が誘拐などの緊急事態に遭った場合、端末機からの発報により、緊急事態が発生場所を特定し、警察や小学校、保護者などに通知する仕組みになっている。端末機の追跡も可能である。品川区では2005年7月に試用し、10月には区立小学校全員に端末機を貸与して本格稼働させている。現在は「まもるっち」の愛称がつけられている。

#### 【参考文献】

- Bergmann, J.R. (1980) , *Interaktion und Exploration: Eine Konversationsanalytische Studie zur sozialen Organisation der Eröffnungsphase von psychiatrischen Aufnahmegesprächen*. Dissertation; Konstanz
- Blumer, H.G. (1969) , *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice Hall (後藤将之訳『シンボリック相互作用論-パースペクティブと方法』1991年 勁草書房)
- Bortz, J. and Doring, N. (1995), *Forschungsmethoden und Evaluation für sozialwissenschaftler 2<sup>nd</sup> ed.*, Springer: Berlin u.a.

- Cantillon, R. (1931) “*Essai sur la nature du commerce en general*” edited by Henry Higgs (津田内匠訳 2009 年『商業試論』名古屋大学出版会)
- Clark, A. E. and Oswald, J. (1994). *Unhappiness and Unemployment*, *Economic Journal* 104(424): pp.648-59
- Darity, W. and Goldsmith, A. H. (1996). *Social Psychology, Unemployment and Macroeconomics*, *Journal of economic Perspective* 10(1): pp.121-40
- Dezin, N.K. ed.(1993), *Studies in Symbolic Interactionism Vol.15*, JAI Press: Greenwich
- Di Tella, Rafael, MacCulloch, R. J. and Oswald, J. (2001). *Preferences over Inflation and Unemployment: Evidence from Surveys of Happiness*, *American Economic Review* 91(1): pp.335-41
- 絵所秀紀 山崎幸治 (2004)『アルマティア・センの世界 - 経済学と開発研究の架橋 -』晃洋出版
- Edwards, D. and Potter, J. (1992), *Discursive Psychology*, Sage: London
- 江島由裕 (2007)「創造的な中小企業の戦略タイプと生存率に関する実証研究」(日本中小企業学会編『中小企業のライフサイクル 日本中小企業学会論集 26』2007 年 同友館 pp.16-29 所収)
- Feather, N, T, (1990). *The Psychological Impact of Unemployment*, Springer: New York
- Flick, U.(1995), *Qualitative Forschung*, Roeholt Taschenbuch Verlag GmbH: Hamburg (小田博志 山本則子 春日常 宮地尚子訳『質的研究入門- <人間の科学>のための方法論』2002 年 春秋社)
- Frey, B, S. and Stutzer, A. (2002) *Happiness and Economics: How the economy and institution affect human well-being*, Princeton University Press (佐和隆光監訳 沢崎冬日訳『幸福の政治経済学 - 人々の幸せを促進するものは何か-』ダイヤモンド社 2005 年)
- Garfinkle, H. (1986) ,*Ethnomethodology Studis of Works*, Routledge & kegan Paul
- Garz, D. ed. (1994), *Die Welt als Text*, Suhrkamp: Frankfurt
- Glaser, B & Strauss, A. L., 1967 *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company, New York (後藤隆 大出春江 水野節夫訳 1996 年 『データ対話型理論の発見』新曜社)
- Glaser, B. (1992), *The Basics of Grounded Theory Analysis :Emergence vs. Forcing*. The Sociology Press, Mill Valley, California
- Graham, C. (2011), *The pursuit of happiness : an economy of well-being*. The Brookings Institution Press, Washington DC (多田洋介訳『幸福の経済学 - 人々を豊かにするものは何か-』日本経済新聞社 2013 年)
- Hebert,R.F.and Link,A.N.(1982), *The Entrepreneur -Mainstream View and Radical Critiques*. Praeger (池本正純・宮本光晴訳 1984 年 『企業者論の系譜- 十八世紀から現代まで』HBJ 出版局)
- 池本正純 (2004)『企業者とはなにか - 市場経済と企業家機能 - 』有斐閣
- 入山章栄 山野井順一 (2014)「世界の同族企業研究の潮流」 『組織科学』第 48 巻 pp.25-37
- 木下康利 (1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ-質的実証研究の再生』弘文堂
- 木下康仁 (2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践-質的研究への誘い-』弘文堂
- Kirzner,I.M. (1973) *Competition & Entrepreneurship*. University of Chicago Press (田島義博監訳 1985 年『競争と企業家精神-ベンチャーの経済理論-』千倉書房
- 清成忠雄・中村秀一郎・平尾光司 (1971)『ベンチャー・ビジネス-頭脳を売る小さな大企業-』日本経済新聞社
- Knight.F.H, (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin



- 久保田典男 (2011) 「世代交代期の中小企業経営—一次世代経営者の育成—」(日本中小企業学会編『世代交代期の中小企業 日本中小企業学会論集 30』2011年 同友館 pp.17-31 所収)
- Livingston, E. (1986), *The Ethnomethodological Foundations of Mathematics*, Routledge & Kegan Paul
- Lofland, J. and Lofland, L. (1995), *Analyzing social setting*, international Thomson Publishing: Wadsworth (進藤雄三 宝月誠訳『社会状況の分析—質的観察と分析の方法—』 恒星社厚生閣 1997年)
- Luders, C. and Reichertz, J. (1986), '*wissenschaftliche Proximität ist, wenn alles funktioniert und Keiner weiß warum: Bemerkungen zur Entwicklung qualitative Sozialforschung*', *Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau*, 12: pp.79-120
- Marshall, A. (1920) *Principles of Economics 8th ed.* Macmillan (馬場啓之助訳 『経済学原理』 東洋経済新報社 1965年)
- Marshall, A. (1921) *Industry and Trade*. Macmillan (永澤越郎訳 1986年 『産業と商業』 岩波センター信山社)
- 松田修一監修 早稲田大学アントレプレヌール研究会編 (2000) 『ベンチャー企業の経営と支援』 日本経済新聞社
- 松田修一 (2014) 『ベンチャー企業』 日本経済新聞社
- Middleton, D. and Edwards, D. ed, *Collective Remembering*, Sage
- 箕浦康子 (1999) 『フィールドワークの技法と実際—マイクロ・エスノグラフィー入門—』 ミネルヴァ書房
- 森嶋通夫 (1994) 『思想としての近代経済学』 岩波書店
- 日本中小企業学会編 (2004) 『アジア新時代の中小企業 日本中小企業学会論集 23』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2005) 『中小企業と知的財産 日本中小企業学会論集 24』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2006) 『新連携時代の中小企業 日本中小企業学会論集 25』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2007) 『中小企業のライフサイクル 日本中小企業学会論集 26』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2008) 『中小企業研究の今日的課題 日本中小企業学会論集 27』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2009) 『中小企業と地域再生 日本中小企業学会論集 28』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2010) 『中小企業政策の再検討 日本中小企業学会論集 29』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2011) 『世代交代期の中小企業経営 日本中小企業学会論集 30』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2012) 『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集 31』 同友館
- 日本中小企業学会編 (2013) 『日本産業の再構築と中小企業 日本中小企業学会論集 32』 同友館
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E. and Krambeck, J. (1979), '*Die Methodologie einer "Objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften*', Soeffner, H. G. ed., *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*, Metzler: Stuttgart pp.352-433
- 大友文雄 白石小百合 筒井義郎編著 (2010) 『日本の幸福度—格差・労働・家族—』 日本評論社
- Punch, K. F. (1998), *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. (川合隆男訳『社会調査入門—量的調査と質的調査の活用—』 慶應義塾大学出版会、2005年)
- 榊原清則 前田昇 小倉都 (2002) 「ベンチャー企業の育成と経営管理」 野中郁次郎編『イ

- ノバージョンとベンチャー企業』八千代出版
- 佐藤郁哉 (2002a) 『フィールドワークの技法－問いを育て仮説をきたえる－』新曜社
- 佐藤郁哉 (2002b) 『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣
- 佐藤郁哉 (2006) 『フィールドワーク増訂版－書を持って街へ出よう－』新曜社
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法－原理・方法・実践－』新曜社
- Schumpeter, J.A. (1926). *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung Munchen und Leipzig 2.Aufl.* Dunker und Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 1977年『経済発展の理論』岩波文庫)
- Sen, A. K. (1982). *Choice, Welfare and Measurement*, Basil Blackwell: Oxford (大庭健川本隆志訳『合理的愚か者－経済学＝倫理的探究－』勁草書房 1989年)
- Sen, A. K. (1985). *Commodities and Capabilities*, Basil Blackwell: Oxford (鈴木興太郎訳『福祉の経済学－財と潜在能力－』岩波書店 1988年)
- Sen, A. K. (1992). *Inequality. Reexamined*, Harvard University: Cambridge (川本幸生野上裕生 佐藤仁訳『不平等の再検討－潜在能力と自由－』岩波書店 1999年)
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field research, *Academy of Management Review*, 25(1): pp.217-226.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique*. SAGE Publications, New York (南裕子監訳 操華子 森岡崇 志自岐康子 竹崎久美子訳『質的研究の基礎－グラウンデッド・セオリーの技法と手順－』医学書院)
- 鈴木興太郎 後藤玲子 (2001) 『アルマティア・セン－経済学と倫理学－』実況出版
- 高橋美樹 (2012) 「イノベーション、中小企業の事業継続力と存立条件」(日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集 30』2012年 同友館 pp.3-15 所収)
- 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一 (2006) 『中小企業・ベンチャー企業論』有斐閣
- 安田武彦 (2007) 『『企業の一生の経済学』とその課題』(日本中小企業学会編『中小企業のライフサイクル 日本中小企業学会論集 26』2007年 同友館 pp.30-41 所収)
- 米村千代 (1999年) 『「家」の存続戦略－歴史社会学的考察』勁草書房



## Ⅲ. 中小企業経営者の事業観

### 1. この章での問い

経営者が同時に会社の所有者でもある中小企業の場合、経営者は全幅の責任を持っている。そのため中小企業の存立は経営者の姿勢によって左右される。中小企業経営者は事業の維持発展のために個人資産を担保に日々の資金繰りをし設備投資資金を調達するなど、経済的リスクを負っている。また、将来を見据えて工夫や試行錯誤を繰り返して技能や技術の進歩を図っている。中小企業経営には精神的にも肉体的にも大きな負荷がかかると思われるが、事業の維持発展に意欲を持つ中小企業経営者は消沈することなく前向きに経営に取り組んでいる。

中小企業経営者が会社を所有し経営する目的は、金銭的、物質的富裕さを得ることと自分が思い描く経営者としてのあり方、生き方の実現にある。これらの会社を所有し経営する目的のうち経営者としてのあり方、生き方の実現は、自分が営む事業を意義あるものにするために経営者としての価値観や規範を定め、目標とする事業像を成し遂げるために努めていくということである。そして中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方の意味内容は、事業の維持発展を図ることに具体的な意味を与えている。

これまでの観察から中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方の内容は、自分が営む事業をどのように観ているかという点に影響を受けている。この事業観は創業の動機や労働に対する姿勢が反映していると考えられる。この章では、経営者になる動機、労働に対する考え方や欲求を探りながら中小企業経営者がどのような事業観を抱いているのかを考えていく。

### 2. 中小企業経営者の事例

#### 2. 1. 目黒機械彫刻所

##### 2. 1. 1. 機械彫刻機メーカー勤務を経て創業

東京の品川区にある目黒機械彫刻所は、カメラやOA機器といった精密機器の開発用のプラスチック製試作部品、酸素吸入器などの医療機器のプラスチック製部品を製作している。

同社は、1975年に近藤善一氏が創業した。近藤氏は、中学校を卒業すると、東京の目黒区にある機械彫刻機メーカー、坂崎鉄工に就職した。「機械工になりたい」という幼い頃からの希望にかなった就職であった。機械彫刻は、彫金から発達した工業技術であり、

会社概要	
企業名	有限会社 目黒機械彫刻所
所在地	東京都品川区平塚1-2-32
代表者	近藤善一
資本金	300万円
従業者数	3名
事業内容	プラスチック製試作開発部品製作 金属彫刻

例えば、カメラ鏡胴の目盛や文字を彫る場合、また、硬貨の鍛造型に模様を彫る場合などに用いられる。近藤氏は、坂崎鉄工に入ると、彫刻機の目盛や銘版の文字の刻印、抜き加工に従事した。このときに一通りの機械彫刻の技能を習得したという。その後、研修部門に転属し、技術指導員として坂崎鉄工製機械彫刻機のユーザーに、バイトの研ぎから機械彫刻機による加工まで、一連の作業を指導した。

近藤氏は、坂崎鉄工に10年間勤務した後、25歳で独立し、目黒機械彫刻所を創業した。独立創業に際して、退職金の代わりにS鉄工からフルセットの機械彫刻機1台を譲り受け、自宅の玄関に据えて仕事を始めた。

## 2. 1. 2. 経営基盤の構築

近藤氏は、独立したものの、先立って十分な受注を確保していたわけではなかった。坂崎鉄工の技術指導員の仕事を請ける傍ら、独立創業したかつての先輩や同僚、坂崎鉄工時代の取引先などに営業をしながら徐々に受注を確保していく。坂本鉄工の関連会社から、精密測定機器メーカーのマークを銘板に刻印する仕事を受注したのを皮切りに、同業の古参企業からもベークライト製のモーターの芯に矢印を刻印する仕事や自動車のフロントグリルにつくセンターマークの切削加工を受注するようになった。目黒機械彫刻所は、これらの仕事で売上を伸ばし、資金蓄えて経営の基盤を整えた。

目黒機械彫刻所の経営が継続できると判断したM社の近藤氏は、平面彫刻機を一台増やし従業員を雇う。創業後3年目のことであった。これによって受注能力が増えると、取引

先などから仕事が紹介され、新しい得意先を得る機会も増えた。この時期に始まった取引には、例えば、カメラレンズの機構部品を製作する企業から受注した鏡胴の文字や目盛の彫刻する仕事があった。テレビ番組で使われるネームプレートや業務用キーホルダーへの文字の刻印の仕事もこの時期に始まった。その後、これらの仕事が目黒機械彫刻所の売上のなかで大きな割合を占めるようになった。

近藤氏は独立した後、売上の増大と収益性を高めようと、日々、機械彫刻について様々な工夫していた。その成果が顕れ、新しい注文を受ける余力が生まれると、近藤氏は新しい取引を開拓した。

近藤氏は、引き続き受注の拡大が見込めると判断し、自宅の作業場を現在の工場に移して彫刻機を増設した。新たに従業員も3名雇った。これを切掛けに目黒機械彫刻所の売上は大きく伸び、加工の一部を同業他社に外注するほどに受注は増大した。

## 2. 1. 3. NC 彫刻機登場と経営環境の変化

創業以来、順調に推移してきた目黒機械彫刻所の経営は、徐々に転機を迎える。半導体の幾何級数的な性能向上を背景にしたマイクロエレクトロニクス革命が進展するなかで、工作機械のコンピュータ制御化が進んだ。彫刻機も彫刻機メーカーのヒルマがコンピュータ制御のNC機を1983年に販売を始める。これをきっかけに主要な彫刻機メーカーもNC彫刻機を市場に投入した。NC彫刻機が登場した当初は、主にカメラのズームレンズの鏡胴に螺旋状に刻印される目盛の加工に用いられたという。円筒状の周りに螺旋状に目盛などを刻印する加工は、それまでは平面彫刻機にローラーアタッチメントを装着して加工するか立体彫刻機で加工されていたが、熟達した技能が必要で加工時間も長かった。ところがNC彫刻機であれば、彫刻機を動作させるためのデータを入力すれば、自動で、しかも短い時間で加工でき、大幅にコストを低減できた。そのため機械彫刻業界で1980年代の半ば以降、NC彫刻機を導入する企業が増えた。

近藤氏も効率化を図り、収益性を高めようとNC彫刻機を導入した。ただ、その一方でインキの品質が向上し、耐摩耗性や耐候性が改善され、工業製品の文字やマークにスクリーン印刷が多用されるようになっていた。大量生産の場合には、スクリーン印刷の方が機械彫刻よりも単価が安いこともあり、機械彫刻がスクリーン印刷に代替されるようになった。また、レーザー加工機の登場によって文字抜き加工がレーザー加工に代替されるようになり、従来の機械彫刻の仕事が減少した。目黒機械彫刻所でも、創業期から続いてきた

注文が途絶えてしまうものもあった。さらに、バブルの崩壊が追い打ちとなって、受注は大幅に減少し、売上は最も高い売上をあげていた時期に比べ、35%程度に落ち込んだ。

#### 2. 1. 4. 開発試作用部品加工への転身

スクリーン印刷への代替と景気後退による需要の減少が重なって、売上回復の見込みが容易に立たず、NC彫刻機を導入した際の銀行から借入も大半が残っており、目黒機械彫刻所は厳しい経営が続いていた。

NC彫刻機が普及すると、NC彫刻機での加工時間を基本に単価が決められるようになった。ズームレンズの目盛を彫るような仕事でも、NC彫刻機を導入しているだけでは優位性を持てるような状況ではなくなった。近藤氏は、経営の継続性を高めるため、長期的な視野から新しい分野の仕事の受注可能性を探った。機械彫刻は元々、刀の鏝の模様や硬貨の模様を施す彫金の技能に端を発し、微細な曲線などを表現する加工を得意としている。近藤氏は、機械彫刻のこのような特徴を活かし微細で複雑な形状のものを、NC彫刻機を使って高い精度で効率的に加工する分野への進出を図った。近藤氏は、いくつかの切削工程が必要な部品の注文を請けことがあり、これをヒントに開発試作用のプラスチック製試作部品の加工に狙いを定めた。

彫刻機は、バイトを回転させて加工物に文字などを彫るわけだが、その機構はバイトが垂直方向と水平方向2方向の直交する3軸で移動し、切削用工作機械のフライス盤と似ている。近藤氏は、フライス盤のようにバイトを同時に動かし、寸法精度の高い開発用試作品の製作を試みていく。

NC彫刻機を使うには、従来の平面彫刻機の操作手順を基に、NC彫刻機を制御するNCデータを作成する必要がある。この頃の近藤氏は、得意先との折衝などに時間を割き、加工現場の仕事から離れるようになっていたが、再び現場に戻り、様々な条件を想定して平面彫刻機を操り、NC彫刻機による同時3軸加工のためのデータを作成していった。坂崎鉄工時代の先輩や仕事仲間の切削加工工場主を頼って、切削加工の注文を請けながら、高品質な試作部品を効率的に製作するための工夫に努めた。バイトの回転数や送り速度といった加工条件の知識を蓄えていった。工程の組み方などにも工夫を加えた。加工物を固定する治具も独自に考案し、特殊な形状の加工を効率化した。

資金の余裕が乏しかったが、NC彫刻機の効率化をさらに進めるため、CAD/CAMを導入する。機械設計の分野ではコンピュータを使った設計の支援システムであるCADが急

速に普及していた。既に客先からも図面は CAD データで送られるようになっていた。見積、加工図の展開、取引先との技術的な打合せには CAD は不可欠になっていたが、

CAD データを NC 彫刻機の制御データに変換する CAM も同時に導入して、NC 彫刻機用の制御データの作成の短縮を試みた。CAD/CAM の技能の習得と活用は一朝一夕にはできなかったが、次第に成果が現れるようになった。

目黒機械彫刻所は、試作部品製作の経験を重ね、取引先や同業者から実績を評価されるようになると、事務機器や音響機器、計測機器などの新製品開発用の試作部品の試作を継続的に受注するようになり、新製品開発用の試作部品加工業者としての性格が強くなった。そして、試作品の受注が拡大し業績は回復に向い、売上は最盛期の 1989 年の水準を超えた。近藤氏は、受注量の拡大を狙って、NC 彫刻機を増設した。このとき増設した NC 彫刻機は、近藤氏が所属する業界団体と工作機械メーカーが共同開発したもので、最新にして唯一の NC 彫刻機であった。尚、近藤氏は後年、この NC 彫刻機を基に、身体障害者用の NC 彫刻機を開発している。

設備を充実させた目黒機械彫刻は、小型のプラスチック製切削部品の製作も受注するようになる。初めて手掛けた部品は医療用酸素吸引機のノズルで、これを契機に小型樹脂製切削部品を製作も事業の柱になった。

## 2. 2. 日伸スプリング

### 2. 2. 1. 日伸スプリングの前史

東京の墨田区にある日伸スプリングは、巻ばね加工から出発し、現在は金属製の線材や板材を利用した様々な部品や製品を製作している。

日伸スプリングの代表者、杉田幸道氏は 1948 年に五人兄弟の五男として、東京墨田区の京島で生まれた。当時の京島は戦災を免れたが、戦災を受けた隣接する本所、八広、向島地区から人が流入し、密集した地域であったという。杉田氏の生家はこの京島で居酒屋を営むなどして生計を立てていた。

杉田氏の長兄がばね工場に勤め始めると、家計を助けるために勤務先の工場から内職の仕事をもたらってくるようになった。小学生になったばかりの杉田氏も高校生や中学生の兄達に交じって、ばねづくりの内職に励んだという。戦後、京島に集まった人々のなかには、住居の片隅でブリキなどの簡単な加工をして、生業にする人もあったという。戦後の



会社概要	
企業名	株式会社 日伸スプリング
所在地	東京都墨田区京島 3 丁目7-15
代表者	杉田幸道
資本金	1000 万円
従業者数	10 名
事業内容	線バネ（押バネ 引バネ トーションバネ）、板バネのフォーミング 加工 金型製作

復興が進み、1950年代になると、このような人達が町工場を経営するようになり、杉田氏の一家は近所の町工場からも内職の仕事を請けた。

内職でばね加工を始めた杉田一家は、1955年に長兄と次男、四男が埼玉県の上野原で杉田兄弟発条を設立し、ばねの製作を本格的に始めた。三男も江戸川区の鹿骨で五洋スプリングを設立して操業を始めた。

## 2. 2. 2. 日伸スプリングの創業

杉田氏は高校を卒業すると、兄達から自分達の工場に勤めるよう誘われたが、違う社会を見たい、また勉強もしたいということで、生命保険会社に就職し、その傍らで明治大学の夜間部に入学した。その後大学を卒業すると、三男の経営する五洋スプリングに入社した。杉田氏は五洋スプリングでばね加工を3年間修業した後、1968年に独立し、生家で日伸スプリングを設立した。杉田氏25歳のときであった。杉田氏は独立資金を貯めており、これで巻きばねを加工するコイリングマシンを1台購入し、1台を五洋スプリングから借り、また中古の汎用旋盤と蹴とばしプレス機を譲り受け操業を始めた。当初は周辺のばね工場から注文をもらい、順調な滑り出しであったが、1年もすると、ドルショックが起き、注文が激減した。既に受注していたものまで、引き揚げられる始末であったという。既に家庭を持っていた杉田氏は月々3万円を借りて、この苦しい時期を凌いだという。ドルショックの影響が和らいでくると、仕事も徐々に戻ってきたが、間もなくしてオイルショックが起き、再び苦しい状況となった。

創業当初からこのような経験をした杉田氏は、受注の安定を図るため、ばね工場の下請はやめようと決意し、ばねのユーザーから直接受注するため、取引先の開拓に努めた。新しい取引先からの注文が次第に増え、1976年に初めて従業員を雇った。78年には従業員は3名になった。

### 2. 2. 3. 経営基盤の確立

日伸スプリングの特徴の一つは、ばね加工を核に線材や板材を様々な形状に加工できる点にある。

同社がこのような特徴を見出す契機はいくつかあったが、そのなかでも大きなきっかけになったのは、台東区にあった仕入先の鋼材問屋からアメリカに輸出するアームバンドの製作を依頼されたことである。このアームバンドは長方形に巻いたばねを円にしたものだが、長方形の断面を捩じったような模様があるものであった。この螺旋模様は、長方形に巻いた線材のある点を外側に突いて突起を付け、この突起を付ける点を少しずつずらし、捩じったような模様をつける。杉田氏はこのアームバンド用の巻ばねを加工するため、専用のコイリングマシンを考案し、組立や溶接などの加工方法を工夫して、アームバンドを製作<sup>[w1]</sup>し、同社に大きな売上をもたらした。

同社は、この取引を契機にファッション雑貨や小物などを扱う問屋との付き合いが増え、奇抜な形をしたイヤリングやネックレス、ときには靴など、様々な商品の製作を依頼されるようになった。現在、同社はこの他に部品商社やメーカー、周辺の町工場など200社あまりの取引先があり、消費財ばかりではなく、広い分野から特殊な規格の工業製品用の部品などの注文が同社に舞い込むようになった。

杉田氏は、このような様々な注文に応えるため、線材や板材の加工機を考案し実用化している。杉田氏は常々、線材や板材の加工法、ばねの性能に影響する熱処理などの関連技術に関心を持ち、自分の知らない技能や技術の吸収に努めている。独自の機械を考案する際は、ばね加工の経験を土台に、新しく吸収した知見を試行しながら加工機を構想している。同社は杉田氏の考案する独自の機械を実用化するばかりではなく、設備の導入や線材や板材加工の前後工程を内製化しながら技能と技術の範囲を広げていく。線材の径に応じたコイリングマシンの増設やワイヤーフォーミングを導入し、線材の加工範囲を広げた。板ばねを加工するためプレス機も設備した。特殊な仕様のばねや形状のものを加工するには、ばね加工の後工程の工夫、金型や治具の工夫が必要になるため、後工程の熱処理と溶

接、塗装を内製化し、フライス盤とワイヤーカットを設備して金型と治具の製作も内製化した。この結果、線材や板材の加工範囲が広がり、線材、板材加工の前後の工程を含め加工方法を社内で自在に工夫できるため、同社の様々な注文への対応力が高まった。雑貨品などは最終製品を内製できる体制も整い、日伸スプリングの地位を築いている。

#### 2. 2. 4. 様々な製品への挑戦

同社には様々な分野から注文や引き合いがくるのは、これまでもみたとおりであるが、近年に同社に持ち込まれたもののなかで、同社の技能や技術の特徴を示すものでは、例えば、巻ばねで巻ばねをつくるというものがあった。これは防衛省向けのヘリコプターに搭載する計測器の部品で、50 $\mu\text{m}$ ほどの線材で1mm径の1500mmほどの長さの巻ばねをつくり、さらにこれを数ミリ径の巻ばね状に加工するものであった。元になる微細な巻ばねを振じれや撚りが生じないように加工するためには、巻ばねの保持方法、加工速度などの加工条件の工夫が必要であり、巻ばねを巻ばね状にするには、熱処理方法の調整が要となった。

最近では、航空機用計測器に使う微細なコイルの製作に取り組んでいる。これは板材の厚さと幅、コイル径により十数種類のタイプがあるが、概ね厚さ20 $\mu\text{m}$ 以下、幅は0.2mm以下の板材を規格品の細線材からつくり、5mm程度の径のコイルにするものである。この部品は既に試作を終え、量産の準備をしており、効率的な量産方法の検討とこの方法を体化した微細なコイル加工用の専用機を構想している。

同社は現在、安全性に優れたC環の開発に取り組んでいる。このC環とは、開閉できるゲートが付いた金属製の輪で、登山用では身に付けた安全带とロープを繋ぐカラビナとして用いられ、キーホルダーなどファッション小物として使われてもいる。この他用途は広く、建築資材としても同じ構造の金具が使われている。

2011年3月の震災のときに天井が崩落し多くの人が傷ついた建築物では、アンカーボルトと天井下地を繋ぐ金具にC環[w2]が使われていた。C環の基本構造は環の内径側に開くゲートが付いており、通常の状態ではC環のなかに通したワイヤーなどが外れることはない。しかし、震災のときのように、激しい揺れにより、C環に通したワイヤーなどが環とゲートの接触部に鋭角にぶつくとゲートを押し開け、外れてしまう。カラビナなどにはゲートが開かないようにする、ねじ式的安全環が付いているが、これも激しい振動や継続的な振動で緩み、外れることが指摘されている。

同社は、同様の構造のC環を受注し製作していた。杉田氏は 2011 年 3 月の震災以来、絶対に外れないC環の構造を考え始め、試行錯誤の末、12 年の初夏に環の内径側に開くゲートの加え、環の外側に開くゲートを設けたC環を思いつき、これのプロトタイプを製作した。安全性を高めて商品化するためにテストを重ね、改良を続けている。

## 2. 3. 神永研磨

### 2. 3. 1. 10 年の修業を経て創業

神永研磨は、東京の大田区で操業している研削加工の専門工場である。自動車や印刷機、発電設備をはじめ様々な工業製品で使われるシリンダーやシャフトなど金属部品を研削している。

創業者の神永正男氏は、栃木県の出身で高校を卒業して陸上自衛隊に入隊した。正男氏は大学への進学を希望していたが、経済的な理由で進学が難しく、夜間大学で学ぶための入隊であったという。

神永氏は自衛隊を除隊すると、大田区の蒲田にあった叔父の経営する工場に就職する。その後、従姉妹の嫁ぎ先の工場に転職し、研削加工の仕事に携わった。神永氏は、工場に勤務した当初から独立創業を目指しており、この希望を叶えるため研削加工の技能を覚え、腕を磨いたという。そして、叔父さんの工場に入社ときから 10 年後の 1979 年に大田区の東糀谷で神永研磨を創業した。神永氏の技能の高さを評価する取引先からも独立を薦められ、独立を決心する後押しになったという。

会社概要	
企業名	有限会社 神永研磨
所在地	東京都大田区大森南 1 丁目 18-6
代表者	神永正男
資本金	300 万円
従業者数	6 名
事業内容	一般鋼・アルミニウム・ステンレス・チタンの精密研磨加工

## 2. 3. 2. 周辺の町工場とのネットワークで経営基盤を確立

大田区には、機械工業の中小零細工場が集積しており、東南部を中心に住宅と混在しながら町工場が建ち並ぶ地区が区内の各所にある。

海苔を養殖する寒村だった大森、蒲田地区への工場の進出は戦前から始まり、第二次世界大戦後戦後、経済成長に歩調を合わせるように町工場が著しく増大した。大田区の工場には農村から多くの若者が職を求めて入ってくるわけだが、このなかには一国一城の主を夢見る者もいた。夢が叶って工場主になる者も多く、工場がある規模になると、そこから分派独立する工場が生まれるというように自己増殖的に増大した。このようにして町工場が増大していった大田区には、「紙ヒコーキ」伝説があった。図面を紙ヒコーキにしてビルの上から大田区の町工場に向かって飛ばすと、一周して製品になって戻ってくる、というものである。この伝説は、大田区にはあらゆる加工技能や技術が集積していることや、工程ごとに専門化した町工場の間で相互に取引し、自分の工場ではできない加工や工程は近くの専門工場に外注して仕事を仕上げる、といった関係を物語っている。神永研磨もこのような周辺の町工場との関係のなかで、受注を確保し経営のある基盤を築いていった。

神永研磨が専門とする研削加工は、旋盤やフライス盤などで切削加工された工作物の表面を磨き、平滑に仕上げていく工程である。この研削加工の良否によって、機械の動作精度や性能が左右される。自動車のエンジンを例にとると、高速でシャフト類の外径面、シャフトを支える軸受やシリンダーの内径面など摺動のある部分は、1/1000 mm単位で表面の凹凸を滑らかにし、粗度を良くすることで動作が正確になり、設計性能を安定して出すことができる。またエンジンの耐久性を高めることもできる。研削加工は、地味だが重要な工程である。

神永氏が独立するときまで勤めていた会社では、神永氏の退社により受注が減ることを危惧し、神永氏が担当していた仕事が流出しないように営業活動を活発化したという。しかし、神永研磨には、神永氏の技能を知る周辺の切削加工工場などから注文があった。創業当時、産業用ロボットが普及を始めており、産業用ロボット用のモーターに使うシャフトを研削する仕事を中心に受注を確保していった。

## 2. 3. 3. 研磨のコンビニ

神永氏は、研削工場に勤務している時代から、主に円筒研削を手掛けていた。円筒研削は、文字どおりシャフトなど円筒形の外径を磨く加工である。独立した後も専ら円筒研削

の注文を受けていたが、内径研削や平面研削の依頼が段々と増えてきた。内径研削は、中空のシャフトやシリンダーの内側を研き、平面研削は工作物の平面の部分を研く。神永氏は、仕事仲間や周辺の研削工場に外注し、このような依頼に応えていた。内径研削や平面研削の単価は高く、内製化すれば収益性を高められると考えた神永氏は、内径や平面の研削する技能を習得することにした。

研削加工は、酸化アルミニウムや炭化ケイ素、ダイヤモンドといった硬い鉱物を砥粒にし、固めた砥石車を回転させて工作物の表面を除去する。砥粒が微細な切れ刃となって微量に工作物の表面を除去するので滑らかな表面をつくることができる。砥石車は砥粒の種類や配合によって多くの種類があり、工作物の形状や材質に応じて使い分ける。また、砥石車の回転速度、送り速度、もしくは工作物の送り速度も調整する必要がある。神永氏は、仲間の工場などで円筒研削や平面研削の様子を見ながら、また試しながら、独学で身に付けた。そして、内径研削盤と平面研削盤を導入した。

神永研磨が研削する機械部品の材質は、鉄をはじめアルミニウム、ステンレス、超硬で難削材といわれるチタンなど種々の金属がある。材質によって強度、硬さ、靱性といった機械的性質が異なり、要求される粗度に研削するには、それぞれの性質に応じた最適な加工方法を探る必要がある。砥石車は、切削加工をするバイトのおよそ 10 倍の速さで回転するため、研削加工する点には非常に高い熱が発生する。この発熱によって、材料の機械的性質が劣化する場合もある。機械的性質を損なうことなく、研削加工をするには、材質に応じて表面を変質させない砥石車の回転数など、適切な加工条件についての知識が必要になる。

神永氏は、研削加工の経験を積み、工夫を重ねて加工方法や加工条件についてのノウハウを蓄積した。技能を高めていくばかりではなく、仕事の効率をいかに上げるか、より高品質に仕事を仕上げるかを日々考え、独特な加工法を考案していく。シャフトなどの円筒研削では、芯の位置を特定し、芯と加工物の回転軸を一致させる芯出しという作業が真円度の高い加工ができるか否かの要となる。芯出し作業は、研削作業に入る前に慎重に行われるのが通常であるが、神永氏は研削しながら芯を出す方法を考えて、加工時間を短縮している。また、ゲージを使わずにテーパ加工する治具を考案した。中空シャフトの内側が一方の穴からもう一方の穴に向かって内径が細くなっていく場合、通常はシャフトの芯が狂わないように、ゲージを使って内面の角度に砥石を合わせながら加工するが、神永氏が考案した治具を使えば、加工中にこのような調整をしないで正確に研削できる。この他、

表面粗さを、三次元測定器を使わずに、加工中に測定する方法なども考案している。

研削は最後の仕上工程であり、神永研磨が受注する仕事は納期までのリードタイムが短い場合が多い。客が加工物を持ち込み、研削が終わると直ぐに納品の向かうような特急仕事も持ち込まれる。神永氏の工夫の積み重ねによって、難しい仕事でも、正確で迅速に対応できる、また、材料を問わず、円筒、内径、平面研削ができる神永研磨は、取引先や京浜地域の同業者から「研磨のコンビニ」と言われるようになる。

現在、神永研磨では、原子炉の制御用シリンダーや遠心分離機のシャフト、印刷機のローラー、トラックのエンジンのカムシャフトなど、精度の高い動作が要求される工業製品の部品の研削を切削加工工場や製品メーカーから受注している。「研磨のコンビニ」といわれ業界のなかでの高い評価を基に、2004年には人やまちに優しく、技術や経営にも優れた工場を認定する大田区の「優工場」に選ばれている。

神永氏の二人の子息は、家業を継ぐため、神永研磨に勤務し研削の技能を磨いている。

## 2. 4. 佐藤精巧直線

### 2. 4. 1. 直線加工に商機を見出して創業

佐藤精巧直線は、フープ状に巻かれた主に直径1mm未満の金属製細線材を直線化する加工を手掛けている。

同社は、1975年に佐藤友三氏と子息の佐藤秀雄氏が創業した。創業当初の社名は、佐藤直線工業であった。この当時、オフィスオートメーションという発想が生まれ、紙の上で手作業で行っていた事務作業を自動化する、あるいは帳簿や伝票などの資料を電子データ化する動きが現れてきた。このようななかで、事務作業でもコンピュータの活用が考えられるようになっていた。友三氏は、技術者として線材メーカーに勤めており、導線などの線材の製造に長年携わっていた。友三氏の勤めていた線材メーカーは、オフィスオートメーション化の流れに乗じて、コンピュータの販売拡大を狙うコンピュータメーカーから配線用の導線の注文が増大していたという。導線などの線材は通常、フープ状に巻いて保管されるため、線材に曲線状の癖がついてしまい、後工程の手間が増える場合がある。コンピュータメーカーのIBMからは、導線を絶縁用被膜に通す作業を円滑にするため、導線を直線状に矯正して欲しい旨の要望が度々あったという。友三氏は、このような要望から線材の直線化、とりわけ細い線材の直線加工に商機を見出した。そして、線材メーカー

会社概要	
企業名	有限会社 佐藤精巧直線
所在地	東京都北区浮間 4 丁目 1-21
代表者	佐藤秀雄
資本金	500 万円
従業者数	10 名
事業内容	細線材直線矯正加工

を定年退職すると、秀雄氏とともに同社を創業した。秀雄氏は、同社を創業するまでは、ロータリーエンジンをはじめ自動車エンジンのメンテナンスに携わっていたが、自分独自のものを造ってみたいという思いもあり、友三氏の誘いに応じ佐藤直線工業を創業した。

## 2. 4. 2. 細物直線の需要増大と競争の激化

佐藤直線工業では、創業して暫らくは、主に直径0.14mmの鍼灸針用線材を直線加工していた。創業当初であり、設備の導入が十分ではなく、専用の道具を使って手作業で加工していたという。1980年頃になると、電機製品に関連した注文が増え、CDドライブのピックアップの制御部に使うリード線を大量に加工するようになった。このリード線は、直線加工した細線材を500mmの定尺にカットしたもので、月に10万本、最大で20万本を製作したという。同社は、このリード線の受注を契機に設備を增強し、財務基盤を固めたという。

佐藤直線工業がCDドライブに使うリード線を盛んに製作にしていた1980年代前半は、電機製品の電子制御化や医療機器の超小型化が進み、直線加工した線材の需要が高まった。そして、材料業界では細物直線という言葉が使われるようになったという。この細物直線は、概ね直径0.5mm以下の線材を直線にし、定尺にカットしたものを指している。細物直線の需要が高まると、ばねの製作など、線材の加工に慣れた企業が直線加工に参入するようになった。

金属は、一定の力を加えて変形させると、変形した形状のまま元に戻らない塑性という



性質がある。直線加工は、金属の塑性を利用し、曲がった線材に力を加えて真直ぐにする塑性加工の一種である。ばねも同様に塑性加工であり、線材を螺旋状やゼムクリップのような弾性をもつような形状に加工する。細物直線の需要が高まると、ばね加工用のコイリングマシンを使って、500mmほどの長さであれば細物直線を製作するばねメーカーが現れるようになった。また、簡易な直線加工用の機械が造られ、材料商社でも直径2mm程度の線材で短いものであれば、直線加工ができるようになった。そのため、競争が顕在化し、細物直線の価格や直線加工の単価の低下が著しくなった。

#### 2. 4. 3. より細い線材をより長い直線に

佐藤秀雄氏は、直線加工に参入する企業が増えときに起こった細物直線の価格の低下を「値崩れ」と表現する通り、受注量は確保できるが、殆んど利益は見込めないようになった。佐藤氏はこのような状況に直面し、他社が追随できないような直線加工を目指すようになった。現在は、直径3/100mmの線材の直線加工、長さ5m以上の直線化も可能であるが、従来の細物直線の価格の低下が著しくなった以降に「より細い線材をより長い直線に」をスローガンに技術開発に取り組んだ成果である。

医療分野では、高度な術式が考案され、その術式専用の機械や器具が開発される。そのようななかで、体内のわずかな空間のなかで微細な動作をする医療機器を開発するため、従来よりも細い、また、長い細物直線が必要とされた。例えば、血管や神経を縫合する微細な針や血管内治療に用いるカテーテルには、より細い、長い線材が必要であった。現在、佐藤精巧直線が製作する細物直線の6～70%は、医療機器に使われているわけだが、佐藤氏は、このような需要に応えるため、様々な加工法を試行していく。

直線加工は上にみたとおり、塑性加工の一種であり、曲がった線材に荷重を繰り返し加えて直線にする。ただ、金属は応力が繰り返し加わると、機械的強度が劣化して弾性が失われていき、最終的には破断する。血管の中を通すカテーテルは、血管が走る方向に沿って自在に曲がらなくてはならぬため、弾性を失った脆い線材は不適當である。縫合針も同様に弾性が求められる。このように、強度の劣化を抑えられる工法の開発が求められた。また、工業用の線材は、ステンレス製が多く使われるが、用途によってタングステンや金、銀、銅の線材が使われる場合もある。これらの材料はそれぞれ、硬さ、靱性といった機械的性質が異なるため、機械的強度を劣化させないための加工条件もそれぞれ異なってくる。佐藤氏は、材料の性質を考慮しながら直線加工の工法の開発に取り組んだ。その結果、線

材を回転させながら送り、徐々に荷重を加えて、線材の曲りを矯正する方法を考案し、専用の回転直線機を製作した。そして、他社では加工できない細い線材を、長く直線化でき、細物直線の安定供給を可能にした。

その後も、より細い線材への需要は潜在的に存在し、佐藤氏は引き続き工法の改良に取り組んだ。しかし、直径0.15mmの線材の直線化に大きな壁があったという。佐藤氏は、0.15mm以下の線材の安定した直線化を目標に試行錯誤を重ねた。そして、新たに線材矯正法と専用機を独自に開発し、従来の工程に付加して0.15mm以下の細物直線の安定供給を可能にした。佐藤氏は、このような取り組みをするなかで、より細い線材をより長く直線にすることを標榜する企業であることを顕すため、社名を佐藤直線工業から佐藤精巧直線に変更した。

上にみたとおり、佐藤精巧直線で製作する細物直線は、カテーテルや縫合針など医療分野で使われることが多いが、電子機器や計測機器でも使われている。とりわけ、半導体などの導電や動作の検査に使われるコンタクトプローブ用に多く使われている。コンタクトプローブは、電子部品のリードに探針を当て、電子部品の出す電気信号を計測機に送る機器であり、細物直線は探針に使われる。半導体は、高集積化とともに小型化が進み、最新の半導体は、リードのピッチが数十マイクロンのものもある。これに併せて、プローブの探針のピッチも狭くなり、径も細いものが必要になっている。電子部品検査用コンタクトプローブは、数万回の検査を品質保証の範囲にしているものが多く、探針の機械的強度の劣化の度合が耐久性を決める大きな要因になっている。佐藤精巧直線は最細で直径 4/100 mm のコンタクトプローブ用の線材を製作している。この直径の細物直線を企業は他にはなく、機械的強度も優れているため、高品質のコンタクトプローブ用の線材の注文は、佐藤精巧直線に集中しているという。

### 3. 独立創業の要因

#### 3. 1. ものを造ることの気概

中小企業経営者にとって、工作機械を使って金属などを加工する技能を駆使する労働は生計を立てる手段であった。創業後は、勤め人では手にすることができないであろう利得を手にし、資産を蓄えるための手段でもあった。ただ、働く理由は一面的ではなく経済的理由の他にも、いくつかの理由があると考えられる。中小企業経営者達は、工場に勤務

していたときから独立創業の時期にかけて、どのような姿勢で働いていたのか、それぞれの経営者は次のように語っている。

日伸スプリングを創業した杉田氏は、小学生の頃から生計のために兄達とともにばねを加工していた。高校を卒業した後は自分の知らない世間を見たいという気持ちと勉学への志から生命保険会社に勤めながら夜間大学の政治経済学部に通った。しかし、大学を卒業すると、三男が設立したばね製造会社に就職し、ばねの加工に携わるようになる。杉田氏はばねの仕事に戻った理由を「子供の頃から身体に沁みついた仕事だから、続けていきたいと思った」と語った。杉田氏のこの言葉は、慣れた仕事に就き、楽に稼ぐ、ということではなく、自分が身につけたばねを加工する技能を高め、加工が難しいばねの製作に取り組む意欲を示したものであった。神永研磨の神永氏は修業時代を振り返って、「腕を磨くことに必死だった」そして「腕が上がって、一層難しい仕事ができるようになるのが楽しかった。この気持ちは今も変わらないよ」と語っている。目黒機械彫刻製作所の近藤氏も同様に「つくることが好きで、子供の頃から機械工になりたかった」、「機械彫刻の仕事に就いてからは辛いときもあったが、腕を上げるために努力した。腕が上がったのを実感できたときは嬉しくて、励みになった」と語った。

中小企業経営者達は技能の向上にも余念がなく、磨いた腕を頼りに独立している。自分の会社を創業した後も技能の向上に対する姿勢に変わりはなく、新しい技術も取り入れながら受注品目を拡げている。どの経営者も誰に頼まれたわけでもなく、色々な工夫をし、それを試して失敗を繰り返しながら技能を向上させていった。このような試行錯誤は深夜に及ぶこともしばしばあったというが、それによって作業の効率化や難しい加工を可能にし、さらに新しい仕事に挑戦していった。このような前向きな姿勢は職場で評価され、職場のなかで立場や給料を高めるのに繋がった場合もあった。収入を得るのが労働の一義的目的であるとしても、中小企業経営者達は生活のために働かざるを得ないといったことではなく、ものを造る行為に対して積極的な姿勢を持っている。身を粉にしながらも創意を持って試行錯誤を繰り返し、技能を高めていく姿勢は、労働を苦痛や義務として捉えるのではなく、自分の存在を正当づける積極的な意味があったと考えられる。杉田氏は「良いものを造ることに使命感がある」と語っている。他の経営者も、品質の良いもの、これまで造れなかったものを造れるようにすることは自分の役割だと思う、といった主旨の発言をしている。道具を使い機械を操って、仕事をしているときの中小企業経営者達は、加工に集中力を傾けている。中小企業経営者達にとって自分の技能を注いで、鉄や樹脂などを

表IV-1. 創業者のものを造ることの気概

カテゴリー	ものを造ることの気概
概念	①良いものを造ることへの使命感 ②使命を達成する仕事は喜びとする労働観
定義	①良いものを造ることを使命とし、創意を持ってより高度な加工に果敢に挑む ②労働を厭わず創意工夫の成果を求め、その成果を喜びとする

【参与観察】

分析対象者	内容
目黒機械彫刻製作所 近藤氏	①「つくることが好きで、子供の頃から機械工になりたかった」、「良いものを造ることに使命感がある」 ②「機械彫刻の仕事に就いてからは辛いときもあったが、腕を上げるために努力し、腕が上がったのを実感できたときは嬉しくて、励みになった」
日伸スプリング 杉田氏	①(自分が身につけたばねを加工する技能を高め、加工が難しいばねの製作に取り組む意欲を示す言葉として)「子供の頃から身体に沁みついた仕事だから、続けていきたいと思った」、「良いものを造ることに使命感がある」 ②「例えば、徹夜して朝方になって自分の思う通りのものができたときはなどは幸せだよ」

【事例観察】

佐藤精巧直線 佐藤氏	①「線材の直線加工について『より細いものをより長く』をモットーにしている」(今まで誰も手掛けなかった細い線材に直線加工に挑戦する、しかもより長く直線するという意味の言葉) ②「自分が思ったとおりに材料が伸びたときは嬉しいよ」
神永研磨 神永氏	①②(段取替えなしのテーパー加工などを考案したことについて)「誰もやっていないことを考え出すのは楽しい」

社会に有用な付加価値を持ったものに変えていく、ものを造る行為は、自分の労働の価値を確認する営みであった。それとともに、良いものを造ることを使命と考えて自分の労働を意義づけたと考えられる。ものを造ることへの使命感を支えに工夫を重ねて、これまで加工できなかったものを造る、図面からは見えない品質を読み取って高品質なもの造る。中小企業経営者達は、このようにして職場や客先から信頼を得て、自分の存在意義と労働の価値を感じ、使命の達成感を持ち、労働を喜びに思ったと考えられる。中小企業経営者達は労働の価値の確認することや、使命の達成感を積み重ねて創意を持ってより高度な加工に果敢に挑む気概を内面に醸成した。

ものを造ることの気概は、独立創業の動因となり事業の維持継続への意欲の精神的支柱になったと考えられる。

### 3. 2. 労働の主体者

中小企業の創業者が独立の動機を「一国一城の主を夢見た」と語る場合がある<sup>(1)</sup>。中小企業経営者達は、「一国一城の主」になるわけだが、経営者としてのあり方、生き方の達成という非経済的動機から考えると、自分の労働の価値や存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたいという欲求も独立創業の動機になった。

どの中小企業経営者も限られた資金を元手に最低限必要な機械と作業場を確保して操業を始めている。一国一城の主になったものの、売上を立てる手段は経営者自身が作業場に立ち、工作機械を使って働くのが唯一の方法であった。

中小企業経営者達は、このような苦労があったとしても達成したい欲求があったと考えられる。

子供の頃から機械工になりたかったと言う目黒機械彫刻製作所の近藤氏は、それと同時に「自分の腕一本で稼いでいけるようになりたいと思っていた」と語っている。日伸スプリングの杉田氏は「組織の歯車になりたくなかった。一国一城の主になりたかった」と語る。神永研磨の神永氏も「自分の腕一本で独立して、一国一城の主になりたかった」と語っているように、独立志向が強かった。ものを造ることへの使命感と気概は創業の精神的支柱であったが、中小企業経営者達の独立志向は自分の存在や労働を意義づけたいという気持と並んで、ものを造ることの気概を内面に醸成する契機になった。そして中小企業経営者達が自分の腕一本で独立して一国一城の主を目指したのは、誰に指図されるのではな

く、労働の価値、存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたい、という欲求があったからだと考えられる。

この章で取り上げた中小企業経営者が工場に勤めていたのは、製造業が増大していた時代でもあった。自分の職場や周辺の工場から独立して町工場を創業する者も多くいた。近藤氏のように大学への進学を望んでいたものの家庭の事情で大学進学は難しい例もあったが、製造業や町工場の世界には秀でた技能やものを造ることに真摯に取り組む姿勢を評価する風潮があったことが、中小企業経営者達が技能者となり能動的に独立創業の道を選んだ理由の一つだとも考えられる<sup>(2)</sup>。中小企業経営者達はこのような環境の下で自分の労働の価値や存在意義を確認できることを体験し、自分の技能や労働を意義づける、ものを造ることの気概を確立していった。ものを造ることの気概は労働の価値、存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたいという欲求を正当づける精神的支柱となり、中小企業経営者達は労働の主体者となるために創業した。

### 3. 3. 独立創業の動因としての経済的動機

この章でみてきた中小企業経営者が独立創業する動因として経済的動機があった。後にみる中小企業経営者の事業観を捉えるには経済的動機を捉えておく必要があるため、独立創業に際しての経済的動機をみておく。

創業する以前は勤め先から受け取る給料で生計を立ててきたわけだが、勤め先を辞め独立した後は、自分の会社の売上のなかから一家の生計を立てるための所得を得なくてはならない。ただ、中小企業経営者に創業を促した経済的動機には、生計を立てるためだけではなく、勤め人であるより多くの所得を得て生活水準を高めたいという意識もある。参与観察をした目黒機械彫刻製作所を創業した近藤氏は創業当初の頃を振り返って、「自分一人の生活に必要な月 10 万円程度が稼げればよいと考えていた」と語っている。近藤氏の場合、創業したときは独身で、生計を立てるということに対しては気楽な立場であった。近藤氏は創業後間もなくして結婚し、家庭を持つと、一家の生活を支えるという意識が強まったと言う一方で、自分で会社を経営すれば、勤め人として受け取る給料よりも多くの収入を稼げるようになれると思ったという旨を語っている。日伸スプリングを創業した杉田氏は、かつて生計を立てるために、共にばね加工の内職をした兄達がばね工場の経営を始め、所得水準を高めて、以前とは比べものにならないような良い生活をしているのを見たのが、創業を決意した理由の一つだと言う。「贅沢をしたいわけではないが、良い生活

表Ⅲ－2. 創業者の創業の動機

カテゴリー	労働の主体者
概念	
定義	自分の責任と裁量で、労働の価値と存在意義を確認したい

【参与観察】

分析対象者	内 容
目黒機械彫刻製作所 近藤氏	(子供の頃から機械工になりたかったと同時に)「自分の腕一本で稼いでいけるようになりたいと思っていた」
日伸スプリング 杉田氏	「組織の歯車になりたくなかった。一国一城の主になりたかった」

【事例観察】

佐藤精巧直線 佐藤氏	「勤めているよりは、自分の力で喰っていきたいと思った」
神永研磨 神永氏	「自分の腕一本で独立して、一国一城の主になりたかった」

はしたいし、きちんとした家も持ちたかった」と杉田氏は語る。事例調査をした神永研磨の神永氏、佐藤精巧直線の佐藤氏も創業の理由として、所得増加への期待を挙げている。

このように、中小企業経営者の創業の動機には、より多くの所得に対する期待があった。杉田氏は独立創業した兄達の暮らし振りについて語っているが、この章でみた他の中小企業経営者の周りにも、羽振りのよい中小企業経営者や独立創業した仕事仲間がおり、その人達の贅沢な生活振りを目の当たりにした。彼らがサラリーマンの収入では及びもつかない資産を持っているのをみて、自分も会社に勤めていたのでは得ることができない収入を手にし、資産を蓄えられるのではないかと期待した。このようなより多くの利得への期待は、中小企業経営者達を創業へと促す動因となっている。

### 3. 4. 事業の存続条件

中小企業の経営は経済情勢の変動、需要の変化、技術進歩などに影響を受ける。中小企業経営者達は経済的動機と非経済的動機とによって意欲的に創業した。しかし、事業を続

けるには、機械工業の分業システムのなかでの経営環境に対応して事業観を確立していった。

### 3. 4. 1. 分業構造のなかでの存立条件

一般機械、電気機械、輸送機械など、様々な技術が複合して製品が完成する機械工業では、完成品メーカーと部品供給部門との間で広範な分業体制を形成している。部品供給部門には多くの中小企業が存在し、特定の基盤技術を拠り所に部品供給を担っている。この章で取り上げた目黒機械彫刻製作所は切削技術を基にした機械彫刻加工、日伸スプリングはプレス技術を基にした巻ばね加工、神永研磨は研削技術を基にした研磨加工、佐藤精巧直線は直線加工を売上を立てるための経営資源としている。

中小企業経営者達は様々な注文に応じていける技能を身につけ、それを自信として創業に至った。しかし、経営を続けるには同業者間の競争、代替技術の発達、発注先からの新しい品目の注文などに応える必要があった。それとともに、より多くの利得を得たいという創業の動機を満たすには、唯一の経営資源ともいえる技能の向上、周辺技術や技能の習得を図る必要があった。

目黒機械彫刻製作所の近藤氏は機械彫刻加工の効率化に余念がなかったものの、スクリーン印刷など印刷技術の進歩によって文字彫刻の注文が激減した。しかし、NC 彫刻機による微細加工の技能を工夫し、樹脂製の開発用試作部品の製作に進出して、新しい経営基盤を築いた。専ら平らな金属面を研磨する平面研磨で創業した神永研磨の神永氏は、発注先から様々な形状をした部材の研磨の注文があった。そこで、円筒形の部材の外径を研ぐ円筒研磨、円筒形の部材でパイプ状のものの内径を研ぐ内径研磨の技能を習得した。また、テーパ加工といわれる角度のついた面を段取り替えなく研磨する治具の考案など、加工の効率化の工夫にも取り組んだ。日伸スプリングの杉田氏は、様々な品目の注文に応えるため、ばね加工技能の向上に努めた。それに加えて自在にばねを加工するため、前工程の金型や後工程の熱処理、塗装などの技能の習得している。佐藤精巧直線の佐藤氏は、より細い線材をより長く直線加工するために技能の工夫と直線機の開発に取り組み、他社の追随を許していない。

このような技能や技術の向上は一朝一夕に成し遂げられるわけではなく、日々の作業現場で、発注先の求める品質と納期に応えながらアイデアを基に試行錯誤を繰り返して達成している。杉田氏は「新しいアイデアを実現するには、もの凄い集中力が必要で、ばねを



造っているときよりも疲れる」と語っている。他の経営者も、経営者として、全てを切盛りするようになると、試行錯誤のために時間を割くのは、勤め人であったとき以上の体力と気力が必要だとしている。労働の価値、存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたいと独立した中小企業経営者達は、機械工業の分業構造のなかで唯一の経営資源である技術・技能を拠り所に経営を続けるには、工場に雇われているときよりも一層勤勉な態度が必要であることを実感する。

### 3. 4. 2. 経済的リスク

この章で取り上げた中小企業経営者達は創業した後、取引先を開拓し、設備を導入し従業員も雇い、また銀行などの金融機関との関係を築いて経営基盤を固め操業を続けている。それとともに個人資産も蓄えている。ただ、中小企業経営者が持つ現金などの個人資産は、役員借入などのかたちで運転資金や設備投資資金として融通する場合がある。不動産などの固定資産は、運転資金や設備投資資金を金融機関から借り入れる際の担保になっている。どの経営者も個人で所有する不動産には、メインバンクが根抵当権を設定しており、中小企業経営者の個人資産は会社の経営とは不可分の資産である。

現在は経営基盤を固めている中小企業経営者達であるが、現在に至るまで順調な経過を辿ってきたわけではない。景気変動に業績を左右されながら、また経済情勢の変動や需要の変化、技術進歩など経営環境の変化に影響を受けながら経営基盤を築いてきた。例えば、日伸スプリングの杉田氏は創業後、早々に、オイルショックが起き景気が落ち込んだ影響で受注がなくなるという経験をしている。景気変動の影響を受けた業績の落ち込みは、どの経営者も経験してきている。目黒機械彫刻製作所の近藤氏はスクリーン印刷など印刷技術が進歩し、それまで彫刻されていた銘板などの文字が印刷に代替されて廃業を考えるほどに業績が落ち込んだ経験がある。

業績が悪い時期には会社の営業キャッシュフローは減り、資金繰りの拠り所は経営者の個人資産ということになる。個人資産を担保とした銀行からの借入れも増える。業績を回復できず、会社に貸付けた資金の回収や銀行からの借入を返済できないまま倒産や廃業となれば、経営者は個人資産も失う。製造業は工場や高額な機械設備を必要とすることもあり、中小企業経営者達はこのような経済的リスクを常に感じながら経営を続けている。

### 3. 4. 3. 従業員の生活

中小企業経営者達は独立創業後、取引先の拡がりや受注量の増加に応じて従業員を雇った。会社にとって従業員の技能も付加価値の源であり、熟練の域に達する従業員が多くなれば売上を伸ばすことも可能になる。日々の仕事を通じた育成が中心となるが、中小企業経営者達は従業員の技能の向上を図る。中小企業では経営者と従業員が日々顔を合わせ、ときには一緒に作業するような環境の下では、能動的に仕事や技能の習得に励む従業員に対して経営者の情は厚くなる。

この章で取り上げたどの中小企業経営者も従業員の雇用を通して経営者としての気構えが強くなった、従業員に対する責任を感じるようになったと言う。中小企業経営者達は共通して、精勤する従業員には職業人生を自分の会社で全うしてもらいたい、仕事に励んでいる従業員には、それ相応に報いたいという考えを持っている。実際、会社の業績が悪い時期に給料を払い続けるのは大変なわけだが、どの経営者も無暗に従業員を解雇するようなことはしていない。

### 3. 5. 事業観

中小企業経営者達は会社経営を通じて、分業構造のなかで会社を存続するには勤勉でなくてはならないこと、経済的リスクを負っていること、従業員の生活に責任があることを実感し、自覚していく。創業の動機を満たしたいという欲求とともに、経営を通して得た実感や自覚によって事業観を形成している。

#### 3. 5. 1. 事業の一義的目的

中小企業経営者達は自分の一家の生計を立てる経済的動機により創業している。創業した後も生計を立てることが事業を営む第一の目的になっている。従業員の雇用に対して重い責任を感じており、従業員の生活を支えることも自分の一家の生計を立てるのに並んで重要な目的になっている。

中小企業経営者達には、独立創業に際して金銭的、物質的富裕さを手に入れるという動機もあった。創業後も売上と利益をできる限り増やし、より多くの利得を得られるに努めている。ただ、必ずしも一家の贅沢な生活のためだけではなく資金調達の担保となる個人資産を蓄え会社の経営基盤を盤石にしたいという考えもある。

### 3. 5. 2. 家業・家産としての事業

中小企業経営者達にとって基盤技術や技能を拠り所とする事業の経営は、従業員の生活を支える手段でもあるが、自分の一家の生活を支える生業であり家業である。

本論文で取り上げている中小企業は、株式会社もしくは有限会社である。法人の根拠となる資本金の大半は経営者の出資であり、残りの部分も家族名義である場合が多い。会社以外の個人資産も事業資金を調達するための担保として使われるなど、会社経営に結びついている。そのため、会社と個人資産は不可分の家産と考えている。

中小企業経営者の資産である会社と資金調達の担保となる個人資産は、血縁者に相続される。それとともに経営も引き継がせたいという気持ち強い。これは、中小企業経営者の資産は会社を含め、家業経営のための借入金の担保でもあり、金融機関などの抵当権が外れないかぎり個人資産の保全を左右する家業の経営を他人に譲り渡すわけにもいかないという事情もある。

後にみるように、中小企業経営者達が事業を営む意味には、ものを造ることの気概を示し自分の存在意義を確認するという側面がある。中小企業経営者達には、自分の築き上げた家業や家産、家業を支えた気概を血縁者に引き継がせたいという心情もある。相続や資金調達の制度上の側面に加え、この心情も自分の子息などの血縁者に事業を引き継がせ、家業としての継続を図る要因になっている。

### 3. 5. 3. 経営の継続を重視

中小企業経営者達は自分の一家の生計を立て、従業員の生活を支え続けるため、経営の継続性を重視している。自分の労働の価値、存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者であり続けるためにも会社を存続させる必要がある。

上にみたように、中小企業経営者達は自分が営む事業を家業と捉え、会社と会社経営とは不可分の個人資産を家産と捉える事業観がある。この家業と家産は経営者自身が気概をもって築いてきたものであり、血縁者に引き継ぎたいという心情が強い。そのため事業の永続性を望む。なお、血縁を通して事業を引き継がせたい理由には、中小企業経営者が負う経済的リスクから派生している点もある。金融機関から個人保証で事業資金を借り入れており、個人資産の保全の側面から考えると、他人には家業の経営は任せられないという面がある。

中小企業経営者達は自分の一家の生計と従業員の生活を支え、労働の主体者であり続けるため、また、事業を後継者に引き継ぐため、経営の継続性を重視している。中小企業経営者達には、より多くの利得を求める動機もあるが、経営の継続性を重視することから冒険的あるいは投機的な投資はしない。ただ、技能や技術の向上のための設備投資には積極的な面がある。設備投資に対する姿勢は、需要の変化や技術進歩に対応して技能・技術を進歩させる必要性から生まれ、自分の負うリスクと投資によって得られる受注量を比較考量して合理的な投資を心掛けている。

### 3. 5. 4. 自分の存在意義を確認

いくつかの要因から中小企業経営者達は経営の継続性を重視している。規模的成長は必ずしも目標としていない。しかし、中小企業経営者達に意欲がないというわけではない。

中小企業経営者達を独立創業へと促した要因の一つに、労働の主体者になりたいという動機があった。この動機から事業を営むことに対して、ものを造ることの気概を示し、自分の存在意義を確認する営みとする意識がある。分業構造のなかで存立し、事業を存続させるためにだけに行動しているわけではない。ものを造ることの気概を精神的支柱にし、創意を持って試行錯誤を繰り返し、唯一の経営資源ともいえる基盤技術や基盤技術を駆使する技能の進歩に意欲的に取り組んでいる。

## 4. Ⅲ章のまとめ

この章では独立創業した中小企業経営者を対象に、創業の動機、労働に対する考え方や欲求も探りながら中小企業経営者がどのような事業観を抱いているのかを考察した。

中小企業経営者達は工場などに勤務しているときから独立創業を夢見て、自分の腕を磨くことに余念がなかった。中小企業経営者達にとって自分の腕を磨くために様々な工夫をし、試行錯誤を繰り返しながら技能を高めて高度な加工に挑戦することは喜びであった。それとともに良いものを造ることへの使命感を持ち、使命の達成するための仕事は喜びとする労働観を抱くようになった。そして、中小企業経営者達は、真摯にものを造り、弛まない創意を持って技能や技術の進歩に挑むのが使命であり喜びであるという、ものを造ることの気概を内面に醸成した。ものを造ることの気概は、独立創業の自信をつけることにもなった。

自信をつけた中小企業経営者達は独立創業する。創業の動機は生計を立てるのとともに

勤め人であるよりも多くの利得をえること、ものを造ることの気概を精神的支柱に自分の労働の価値、存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたいという欲求を満たすためであった。

独立創業すると、中小企業経営者達は事業を継続するための試練を受ける。受注を確保するには勤め人であったときよりも一層勤勉に働かなくてはならないこと、事業の継続のために個人資産を賭す必要があること、従業員の支える責任があることを実感する。中小企業経営者達は企業を所有し経営することを経験しつつ、独立創業したときの思いを折り重ねて、事業を営む目的や意味を明らかにする事業観を抱いた。その事業観は以下の4点にまとめることができる。①事業を営むのは家族の生計を立て従業員の生活を支えるとともに大きな利得を得るためためである。②事業経営は家族の生活を支える生業であり家業である。さらに会社は自分の資産であり経営と個人資産は不可分であることから家産である。③家族の生計を立てると従業員の生活を支えるとともに労働の主体者であり続けるために事業の継続を重視する。④労働の主体者になりたいという創業の動機の下で事業を営むことに対して、ものを造ることの気概を示し自分の存在意義を確認する営みとする意識がある。

中小企業経営者達を独立創業へと導く理由と事業を継続への意欲の起点は、労働の主体者でありたいという独立心とものを造ることの気概であった。

**【注】**

(1) Whittaker (1999) p.142 を参照。

(2) 尾高 (1993) p.98 を参照。

**【参考文献】**

Whittaker, D. H . (1999). *Small firm in the Japanese economy*, Cambridge university press

尾高焯之助 (1993) 『職人の世界・工場の世界』 リブロート

#### Ⅳ. 家業の維持発展への意思の形成要因

##### 1. この章での問い

中小企業経営者は会社の経営を通して、労働の主体者として自らの責任と裁量で自分の労働の価値と存在意義を確認したいという欲求を満たしている。そして、ものを造ることの気概を支えに創意工夫を重ね、漸進的ではあるが技能や技術の進歩を成し遂げながら事業を継続する。

中小企業経営者にとって事業の経営は従業員の生活を支える手段であり、自分の一家の生活を支える生業、すなわち家業である。会社は自分の資産であり、家産である。会社以外の個人資産も会社経営に結びついている。家業は、一家の日々の生活だけではなく経営者の資産とも不可分である。中小企業経営者の資産である会社と資金調達の担保となる個人資産は血縁者に相続され、経営も引き継がれる場合が多い。中小企業経営者の資産は会社を含め、家業経営のための借入金の担保でもあり、金融機関などの抵当権が外れないかぎりには資産の保全を左右する家業の経営を他人に譲り渡すわけにもいかないという事情もある。中小企業経営者には、自分の築き上げた家業と家業を支えた気概を血縁者に引き継がせたいという心情もある。相続や資金調達の制度上の問題に加え、この心情も自分の子息などの血縁者に事業を引き継がせ、家業としての継続を図る要因であろう。

中小企業経営者がリスクを負いながらも果敢に技能や技術の進歩に取り組む姿勢を持つのは、自分の持っている労働観や事業観を昇華して社会関係のなかに位置づけ、家業に対しての積極的な意味づけをしているからではないか。このような自らの労働、自らが営む事業に対する意義づけが家業の継続意欲を内面から駆り立てる要因になっていると考えられる。家業を受け継いだ血縁者の家業経営に対する姿勢が、その後の家業の維持と発展を左右するといえるだろう。先代から受け継いだ技能や技術の漸進的革新、様々な変革を試みながら、家業経営に取り組む後継者がいる。

ここでは中小企業経営者の持つ事業観を家業の維持発展という側面から問い直し、創業者が築いた家業を受け継いだ後継者にも注目し、家業の維持発展の意思を支えている要因を考察する。家業を意欲的に経営する後継者は、先代の意思を受け継ぎ、家業経営に対する価値観や規範を育て、家業の維持発展への意思を強くしたと考えられる。家業あるいは家に対する肯定的な評価が創業以来培われた意思を継承し、その意思を育む素地になったと考えられる。

## 2. ものを造ることの気概、労働観、事業観の昇華

前章で中小企業を創業した経営者の事業観を考察した。前章でみた中小企業経営者達は、創業の経済的動機と非経済的動機とともに創業後に直面する事業の存続条件から得た経営の実感、経営者の自覚によって事業観を形成している。この事業観のなかには、自分の営む事業を家業とする意識がある。

経済の潮流や景気変動などの影響を受けながら中小企業経営者は取引先や金融機関、従業員との関係のなかで日々、経営をしている。経営をめぐる社会関係のなかで、製造という行為の意義を高め、家業の存在意義を高めたいという願望を持っている。中小企業経営者達は、家業の継続するため漸進的ではあるが、意欲的に技能や技術の進歩に努め経営に取り組んでいるわけだが、社会関係のなかでの家業の意義を自問しながら、家業の継続意欲を高めていると考えられる。

### 2. 1. 家業に対する価値観

#### 2. 1. 1. 技能や技術の有用性

Ⅲ章でみた中小企業経営者達は基盤技術に関わる技能を高いレベルで習得し、独立創業した。中小企業経営者達が習得した技能や技術は、家業の支える唯一の経営資源である。それとともに、中小企業経営者達は自分が習得した技能や技術が社会にとっても有用なものであるという意識も持っている。

Ⅲ章でみた中小企業経営者達が携わるのは、部品の加工や製作であり、最終製品を製作することは少なくない。しかし、目黒機械彫刻製作所の近藤氏は、「自分が加工した部品を使った製品や試作した部品などの結果が実った製品を見ると嬉しいし、自分のやっていることも満更じゃないと思うよ」と語る。近藤氏をはじめ、どの経営者も様々な製品の部品を製作しており、部品の用途や特性に応じて寸法精度など様々な要求がある。例えば、日伸スプリングには仕様が定まっておらず、概ねの形状と寸法が記されただけのスケッチが持ち込まれて部品製作の注文を受けることが多い。杉田氏はそのような場合、最終製品に対するユーザーの要望、部品の用途や使用条件などの打ち合せを客先と繰り返しながら部品の詳細仕様を固めていく。最終的に決まった仕様で部品を製作するには、新しい工夫が必要な場合も多い。このように自分の技術や技能を活かし工夫をした部品が社会にとって有用な工業製品を構成していること、あるいは工業製品の付加価値の一端を担っていることに対して中小企業経営者達は自負を持っている。近藤氏の語った言葉は、この自負を

表していると考えられる。他の経営者達も自分が製作した部品について、要求される機能を果たすために極めて精密な寸法精度や複雑な形状などが求められること、要求される精度や形状を実現には高度な技能や工夫が必要なことを語る。これも自分の技能や技術とそれを駆使する仕事为社会にとって有用なものとする自負を言い表している。

中小企業経営者達は、ものを造ることの気概を内面に抱いている。ものを造ることの気概は、工場に勤務していた時代に職場で得た評価や信頼、取引先からの評価と信頼といった経験を共有できる身近な関係を基に形成された。中小企業経営者達は、ものを造ることの気概によって意欲を駆り立て、努力した成果を身近な社会関係を越えて感じることで、意味づけることで自分の造った部品が、社会にとって有用な工業製品の機能や付加価値の一端を担っているとする自負を持った。これは社会的有用性を受身的に感じるだけでなく、ものを造ることの気概を持ち労働の主体者として家業を続けることの社会的意味を主体的に明らかにしようとする心情のなかで生まれたと考えられる。

## 2. 1. 2. 技能や技術の進歩を図るのは価値ある行為

中小企業経営者達は、家業の拠り所とする技能や技術の社会的有用性を自負した。技能や技術の進歩を図る行為にも社会的に価値のある行為として意義づけをしている。

分業構造のなかで家業を存続するには、唯一の経営資源ともいえる技能を向上させ、同業者間の競争、代替技術の発達、発注先からの新しい品目の注文などに対応する必要があった。ただ、中小企業経営者達は技能の向上を家業存続のために余儀なくされているというわけではない。効率化や他社では不可能な加工を可能にして付加価値を高め、より多くの利得を得たいという創業以来の動機、労働の主体者であり続け、家産を保全しつつ家業を引き継ぐために、むしろ能動的に技能や技術の進歩に取り組んでいる。

創意を持って試行錯誤を繰り返して成し遂げられる技能や技術の進歩には、それを遂行する経営者の体力や気力が必要である。また、機械設備への投資が必要な場合もあり、中小企業経営者の経済的リスクを高めることもある。近藤氏は従来の文字彫刻がスクリーン印刷に代替され業績が急速に落ち込んだときを振り返り、「あの頃は天狗になっていた。好調な業績に胡坐をかいて先のことは考えていなかった」と語る。そして開発試作用の部品製作に転換していったことについて「廃業も含め色々考えたが、新しい道を探ろうと思い、自分も新しい技術を覚え、NC 彫刻機を思い切って導入した。あの時は大変な思いをしたが、それでも世間の役に立つ会社に立ち直れてよかったと思う」と語る。杉田氏の「新



しいアイデアの実現は、普通にものを造るより5倍疲れる」という言葉は、アイデアを実現する意欲を持ち続けることや設備投資に伴う経済的リスクの増大に伴う精神的緊張に耐えていく気力が必要だという意味の言葉である。しかし、中小企業経営者達は意欲的に技能や技術の進歩を図っている。この意欲はものを造ることへの使命感を持ち、使命感の達成を喜びとする労働観、創意を持って良いものを造ることに果敢に挑戦する気概によって駆り立てられている。

中小企業経営者達は技能や技術の進歩意欲的に取り組んだ結果、工業製品の高度化に寄与した。近藤氏は樹脂製の開発用試作部品を発注先にとって合理的な価格で提供できるようになり、カメラや電子機器の開発を容易にした。杉田氏は50 $\mu$ mの線材で1mm径の1500mmほどの長さの巻ばねをつくり、この巻ばねでさらに数ミリ径の巻ばねを製作することで、高感度の計測器の開発に寄与した。事例調査では、神永氏が実現したテーパー加工の効率化は、それまで高い加工単価のためにシャフトのテーパー加工を可能にし、印刷機など産業機械の性能向上に結びついた。佐藤氏はより細かい線材をより長く直線加工することで、カテーテルなど医療機器の進歩に寄与している。

中小企業経営者達は、自分が持つ技能・技術は社会的に有用なものと自負している。そして、ものを造ることの気概を持って様々な工夫や試行錯誤を重ねている。中小企業経営者達は、工夫の成果が工業製品の性能や品質の向上、新製品の实用化などに繋がるという経験を通して自分の持つ技能や技術を進歩させることは、社会の要請に応えた新しい付加価値を産む価値ある行為と意義づけている。

### 2. 1. 3. 利潤や報酬の正当性

中小企業経営者達は生計を立てるとともに、より多くの利得を求めて独立創業した。「儲けたいよ」とは、どの経営者からも聞く言葉であった。そして、どの経営者も「儲ける」ためには、他社が真似できないような付加価値の高い技能や技術を持たなくてはならない、という考えがあった。

創業後、中小企業経営者達は機械設備など会社の資産を形成するとともに、個人資産を蓄えていく。中小企業経営者の資産は、運転資金や設備投資資金として会社に融通する場合があります、運転資金や設備投資資金を金融機関から借り入れる場合の担保になっている。どの経営者も個人で所有する不動産には、取引のある金融機関が根抵当権を設定している。中小企業経営者の個人資産は家業経営とは不可分の資産である。資産の蓄積は家業経営を

盤石にするために不可欠であり、中小企業経営者達は、工場に勤務を続けていたのでは蓄積できなかったであろう額の資産を蓄積した。

中小企業経営者達の資産は、家業経営から産まれる利潤、家業経営から得た報酬から蓄積したものである。この利潤や報酬は、中小企業経営者自身が社会的有用性があると自負する技能や技術を駆使し身を粉にして働いて得たものである。また、試行錯誤を繰り返し技能や技術を進歩させた結果、社会の要請に応えた新しい付加価値を産むことに貢献して得た利潤や報酬である。中小企業経営者達は家業が産む利潤、家業経営によって得た報酬は、価値ある生産活動から得られた正しいものという考えを持っている。

近藤氏は文字彫刻から開発用試作部品の製作に家業の軸足を移した後、収益性を回復した。文字彫刻が主力であった頃の収益性を大きく超え、基盤技術を担う中小企業全般と比較しても秀でた収益性を実現した。付き合いのある経営者や取引先、同業者のなかには近藤氏が負ったリスクや努力を評価する声もあった一方、妬むむきもあった。これについて近藤氏は「妬む気持ちがあってもしょうがないよ。自分も経営がうまくいかないときは、儲かっている人をみるとそういう気持ちになったしね」と語り、「でも、後ろ指さすようなことをするのは間違っている。その人達を潰そうとしてやったことではなく、自分のためにひたすら頑張っただけだよ。その結果、儲けられる。ずるいことをしたわけではなく、皆ができないことをやろうとして真面目に頑張った結果をお客さんが評価してくれただけで、やましいことはない」と語る。

佐藤精巧直線には普段から、継続取引のない材料商社からも常時、見積依頼や引き合いがある。佐藤氏はこのような引き合いに対しても、新規の取引先を開拓するために無理な値引きはしないと断る。佐藤氏は「実はそのような引き合いの根元は、うちが取引している線材のユーザーだったりするんですよ。うちにしかできないような仕様の加工で、もっと安いところを探そうとするんでしょうね。それで色々な材料商社に引き合いを出すんです。商社は、手当たり次第にメーカーや加工業者を捜すけれど、見積を依頼できる会社は限られていて、結局、うちに見積依頼が集まることになる」と語る。「うちだって暴利を貪っているわけではない。真剣に働いて工夫をして加工法や機械設備を考え出し、リスクを負って設備投資をして、それに見合った利益を得ようと考えている。安易な値引きはできない」と語る。

## 2. 1. 4. 家業の価値

中小企業経営者達は、経済や社会の潮流、日々の取引先や金融機関、従業員との関係性のなかで家業を継続するために経営をしている。そして、経営をめぐる社会的関係性のなかで、創意を持ってよいものを造ることに果敢に挑む気概の下で家業経営を続ける意味を自問し意義づけをしている。

中小企業経営者達は自分が習得した基盤技術に関わる技能を拠り所に家業を興し、操業を続けて部品を加工、製作する。この部品は社会が求める工業製品の機能を構成し、工業製品の付加価値の一端を担っているという事実から、家業の拠り所となる技能・技術の有用性とその技能・技術を駆使してものを造る行為の有用性を自負することになる。

中小企業経営者達は経済的リスクを負いながらも能動的に技能・技術の進歩に取り組む。これには取引先からの受注を確保し続けるため、コストダウンや新しい品目に対応しなくてはならないという面もある。しかし、取引先からの要請に応じてというよりも、むしろより多くの利得を得たいという動機から付加価値を高めるため、効率化を図り、また、他社では不可能な加工を可能にするための工夫に主体的に取り組んでいる。そして、社会的に有用なものと自負する技能・技術を進歩させるのは工業製品の性能や品質の向上、あるいは新製品の実用化に繋がり、社会の要請に応えた新しい付加価値を産む価値ある行為と意義づけている。

中小企業経営者達は、家業から得られた利潤や報酬は正しいものという考えを持っている。社会的有用性があると自負する技能・技術を駆使して得られたものであるということ、社会の要請に応えた新しい付加価値を産むことに貢献して得られたものということが家業から得られた利潤や報酬が正しいものとする理由である。

中小企業経営者達は創業以来、事業経験を積んで自分の興した事業は家業であり会社は家産という事業観を持ち、自分の一家の生計を立て、従業員の生活を支える。そして、より多くの利得を求めることを家業の一義的目的とした。この一義的目的を果たすため、家業経営の継続性を重視するようになる。家産の保全のために血縁者に引き継がせることを望むのも家業経営の継続性を求める要因になっている。このような事業観を持つ中小企業経営者達は真摯に日々の仕事に携わり、また試行錯誤をしながら技能や技術の進歩に勤しんで家業の経営と継続に努めている。家業と社会との関わりを通して、家業の依り処である技能や技術とそれを駆使した仕事の社会的有用性、技能や技術の進歩させる行為の社会

表IV-1. 創業者の家業に対する価値観

カテゴリー	家業に対する価値観
概念	①技能や技術の社会的有用性 ②技能・技術の進歩を図るのは価値ある行為 ③利潤・報酬の正当性
定義	①家業を支える技能や技術は社会のにとって有用な価値を産むもの ②創意を持って技能や技術の進歩に取り組み、新しい価値を産み出すのは価値ある行為 ③価値ある生産活動から得た利潤や報酬は正しいもの

【参与観察】

分析対象者	内容
目黒機械彫刻製作所 近藤氏	①「自分が加工した部品を使った製品や試作した部品などの結果が実った製品を見ると嬉しいし、自分のやっていることも満更じゃないと思うよ」 ②(文字彫刻がスクリーン印刷に代替され業績が急速に落ち込み、開発試作用の部品製作に転換していったことについて)「廃業も含め色々考えたが、新しい道を探ろうと思い、自分も新しい技術を覚え、NC 彫刻機を思い切って導入した。あの時は大変な思いをしたが、それでも世間の役に立つ会社に立ち直れてよかったと思う」 ③(開発用試作部品の製作に軸足を置き、収益性を高めたのを周囲に妬む態度があったことに対して)「後ろ指さすようなことするのは間違っている。その人達を潰そうとしてやったことではなく、自分のために頑張っただけだよ。その結果、儲けられる。ずるいことをしたわけではなく、皆ができないことをやろうとして真面目に頑張った結果をお客さんが評価してくれただけでやましいことはない」
日伸スプリング 杉田氏	①②(概ねの形状と寸法が記されスケッチで部品製作の注文を受け、最終製品に対するユーザーの要望、注文を受けた部品の用途や使用条件などの打ち合せを客先と繰り返しながら、部品の詳細仕様を固めていく。最終的に決まった仕様で部品を製作するには新しい工夫をして部品などを製作することについて)

【事例観察】

佐藤精巧直線 佐藤氏	①「線材の直線加工を進歩させることで、色々な製品の性能や品質が向上する」 ②「より細い線材を、より長く直線加工することがモットーだ」
---------------	---

	<p>③（線材のユーザーの値引き工作に対して）「うちだって暴利を貪っているわけではない。身を粉にして働いて工夫をして、加工法や機械設備を考え出し、リスクを負って設備投資をして、それに見合った利益を得ようと考えている。安易な値引きはできない」</p>
<p>神永研磨 神永氏</p>	<p>①「研磨加工によって、高性能な工業製品が完成する」 ②「腕を磨いていくことが、工業製品の品質の向上や新しい工業製品の開発につながる」 ③「腕を磨いて、工夫をして利益は正当なものだ」</p>

的有用性、家業経営により産む利潤や自分が受け取る報酬の正当性を見出し、家業に対する価値観を形成している。そして、家業の維持発展への意欲を内面から駆り立てている。

## 2. 2. ものを造ることの規範

中小企業経営者達は創業後の事業経験を通して、一つの事業観を持つようになった。家業と社会との関わりのなかで製造という行為の意義と家業の存在意義を高めたいという願望の下で技能や技術の有用性、その技能や技術を進歩させることの有用性を見出し、家業から得られる利潤や報酬の正当性を見出して家業に対する価値観を形成している。中小企業経営者達は事業観を家業に対する価値観に昇華し、家業の維持発展への意欲を高めている。

中小企業経営者が家業の維持発展への意思を強くする要因には、家業の維持発展を正当づける側面もある。中小企業経営者達は良いものを造ることへの使命感を持ち、使命の達成を喜びとする労働観を持っており、この労働観の延長線上に家業の維持発展の正当性を裏付ける規範を形成していると考えられる。

「造ることが好きで、子供の頃から機械工になりたくて」、「努力して腕が上がったのを実感できたときは嬉しく感じた」と語る近藤氏、「子供の頃から身体に沁みついた仕事だから続けたい」とばね製作に意欲を持ち、「良いものを造ることに使命感がある」と語る杉田氏、「腕を磨くことに必死」で「腕が上がって、一層難しい仕事ができるようになるのが楽しかった。この気持ちは今も変わらないよ」と語る神永氏、「より細いものをより長く」をモットーにする佐藤氏の創業の頃を振り返ると、労働は苦痛や義務ではなく自分の存在を正当づける積極的な意味があった。中小企業経営者達は身を粉にしながらも創意を持って試行錯誤を繰り返し、技能を高めていく姿勢を持っていた。集中力を傾け、自分の技能を注いで、鉄や樹脂などの原材料を付加価値を持ったものに変えていく、ものを造る行為は自分の労働の価値を確認する営みであった。中小企業経営者達は、この営みを重ねるなかで良いものを造ることを使命と感じ、使命の達成感を積み重ねて、真摯にものを造り、弛まず創意を持ってより高度な加工に果敢に挑むという、ものを造ることの気概を内面に醸成した。

ものを造ることの気概は、自分の労働の価値と存在意義を自分の責任と裁量で確認する労働の主体者でありたいという欲求を正当づける精神的支柱となり、中小企業経営者達を創業へと促し、創業後は経済的リスクや同業者との競争、取引先からのより高度な技術的

要請などに対応しながら、家業を意欲的に経営する内面的支えとなっている。そして、ものを造ることの気概の下で真摯にものを造り、弛まず創意を持って改善や開発に取り組むことを実践している。

工業製品やそれを構成する部品は、一般に規格や仕様が定められている。中小企業経営者達が製作する部品なども、寸法誤差や外観、動作など良品と不良品を判別する基準が数値などによって明確に設定されている。製造業は誤魔化しが効かない世界であり、ものを造ることへの使命感や気概を持っているとしても、中小企業経営者達は共通して、発注先の要求仕様に応えられて当たり前、あるいは自分で提案した仕様の通りのものを安定して納品するのが当然と言う。それとともに、工夫を重ね、より高度な要請に応えるのも当然とする態度がある。近藤氏は「工夫をしたり、新しいものに挑戦する気持ちがなくなったら仕事する意義はなくなる」と語り、高度設備の導入による機械彫刻技術の多品目への展開と効率化を図り身体障害者用のNC彫刻機を企画し開発した。「できないことがあると、自分に対して、こん畜生と思う。絶対造ってやろうと思う」と語る杉田氏は、巻ばねの技能や技術を工夫をし、他社が思いも寄らない加工法を考えて様々な部品や製品の製作を可能にしている。佐藤氏は「より細い線材をより長く」を目指して工法と伸線機の改良や開発に取り組んでいる。内径研磨や円筒研磨を吸収しながら研削加工の高精度化、効率化を図っている神永氏は、日本刀を例にとりながら「長い時間をかけて技を鍛えて、真面目に刀に向かい合うから、こういう業物ができるんだよ」と、ものを造ることへの心境を語る。

真摯にものを造ることは技能や技術を駆使して社会にとって有用な付加価値を産み出す行為に繋がり、弛まず創意を持って改善や開発に取り組むことは社会の要請に応えた新しい付加価値を産むことに繋がる。中小企業経営者達はこのようなことから自分が抱く、ものを造ることの規範を社会的にも正しいものとし、家業に対する価値判断の規準としている。そして家業がものを造ることの規範に則って操業しているかぎり、家業は社会的に正当な価値を持つものと判断し、家業の維持発展に対する意欲を高めている。

## 2. 3. 家業の維持発展への意思の背後にあるもの

基盤技術を担う中小企業の経営者達が持つ家業の維持発展への意思の背後にあるものを考えてきた。ここで、これまでの考察を振り返ってみたい。

家業の維持発展に対して強い意思を持って、経営を続けている中小企業経営者は良いものを造ることを使命とし、その使命の達成を喜びとする労働観をもっている。この労働観

表IV-2. 創業者のものを造ることの気概

カテゴリー	ものを造ることの規範
概念	
定義	真摯にものを造り、弛まず創意を持って技能や技術を進歩させる

【参与観察】

分析対象者	内 容
目黒機械彫刻製作所 近藤氏	(高度設備の導入による機械彫刻技術の多品目への展開と効率化を図ること、身体障害者用のNC彫刻機を企画し開発したことについて) 「工夫をしたり、新しいものに挑戦する気持ちがなくなったら仕事する意義はなくなる」
日伸スプリング 杉田氏	(巻ばねの技能や技術を工夫をして他社が思いも寄らない加工法を考えて様々な部品や製品の製作を可能することについて)「できないことがあると、自分に対して、こん畜生と思う。絶対造ってやろうと思う」

【事例観察】

佐藤精巧直線 佐藤氏	(「より細い線材をより長く」を目指した工法と伸線機の改良や開発の取り組み)
神永研磨 神永氏	(ものを造ることへの心境を日本刀を例にとりながら)「長い時間をかけて技を鍛えて、真面目に刀に向かい合うから、こういう業物ができるんだよ」



から醸成された、真摯にものを造り、弛まず創意を持って技能や技術を進歩させる、というものを造ることの気概は、自分の意思に基づいて自分の責任と裁量により仕事をする労働の主体者であることを正当づけ、家業経営への意欲を内面から駆り立てている。

中小企業経営者達は会社あるいは事業を家業・家産と捉えている。家業を続ける一義的  
目的は自分の一家の生計を立て、従業員の生活を支えることであり、家業の継続性を重視  
した経営をしている。それとともに中小企業経営者達は、家業経営を労働の主体者として、  
ものを造ることの気概を示し自分の労働の意義を確認することを営みとする事業観を持っ  
ている。そして家業を継続し、ものを造ることの気概を示すために、漸進的ではあるが唯  
一の経営資源である特定の基盤技術の進歩に取り組んでいる。

中小企業経営者達は、社会との関わりのなかで、自分が労働の主体者として携わる製造  
という行為、労働の主体者として経営する家業の存在を意義付けたいという願望があり、  
自分の持つ、ものを造ることの気概や事業観を昇華させて家業に対する価値観を形成して  
いる。中小企業経営者達はものを造ることの気概とその実践を基礎に、社会の倫理観に照  
らしながら家業を支える技能や技術は社会にとって有用な価値と結びついた尊いものであ  
るとする価値観、技能や技術を社会の要請に応じて付加価値を産むものへと進歩させるの  
は価値ある行為であるとする価値観を形成している。そして社会にとって有用な技能や技  
術を駆使して行う生産活動は価値あるものであり、この価値ある生産活動から得られる利  
潤や報酬も正しいものという価値観を抱いている。このような価値観は中小企業経営者の  
家業経営への意欲を駆り立て、家業の維持発展への意思の精神的支柱になっている。

中小企業経営者達はものを造ることの気概を実践しているわけだが、真摯にものを造る  
ことに向き合い品質の良いものを一義にし、実践すること、創意を持って弛まず改善や開  
発に取り組むことは中小企業経営者達の規範にもなっている。このような、ものを造るこ  
との規範を規準に、家業が価値のあるものか否かを判断し、自分の抱く家業への価値観、  
また家業経営の社会的正当性を裏付けている。そして、家業経営への意欲を駆り立て、漸  
進的ではあるが技能・技術を進歩に取り組み、家業の維持発展に努めている。

### 3. 意欲的に家業経営に取り組む後継者の事例

基盤技術を担う中小企業のなかには、これまでみてきた中小企業経営者達と同様に、も  
のを造ることの気概を持ち、家業の維持発展への意思の下に意欲的に家業を経営する経営

者がいる。そして家業が社会的に有用なものであるとする価値観と、その価値観を正当づける規範を持ち、創業以来の技能や技術の漸進的革新に取り組んでいる。

前章からここまでは、家業を創業した中小企業経営者に焦点を当てて考察を進めてきた。ここからは、家業を受け継いだ中小企業経営者に焦点を当てて検討を進める。既にみたように、中小企業経営者が持つ家業の維持発展への意思を支えている、ものを造ることの気概、家業を社会的有用性のあるものとする価値観、ものを造ることの規範、また労働の主体者であるという意識といった根本的な要因は、これまでみてきた創業者である中小企業経営者、これから取り上げる後継者である中小企業経営者を区別せず、家業の維持発展への意思があり、家業経営に意欲的に取り組む中小企業経営者と捉えて解釈し、得られた概念である。自分が経営し所有する会社あるいは事業を家業・家産と捉える事業観も創業者と後継者を分けずに調査した結果、得られた解釈である。

ここまで取り上げてきた創業者は、独立創業を経て家業の経営基盤を築くなかで、内面に抱いた労働観と事業観を昇華させて、家業を維持発展への意思を支える価値観や規範を培ってきた。これから取り上げる後継者の場合には、創業以来培われてきた価値観や規範の影響を受け、それを受け継いで家業の維持発展への意思を形成してきた側面がある。そして創業以来、工夫と試行錯誤が積み重ねられ進歩してきた技能や技術の維持と漸進的革新を図り、家業の維持発展に努めている。

中小企業経営者の家業の維持発展の意思は世代を超えた家業の永続性を願うものであり、後継者が家業を受け継ぎ、維持発展に努めるか否かは家業の永続性の観点からは重要である。ここからは意欲的に家業経営に取り組む後継者が家業の維持発展への意思を形成する要因を考察していく。

ここでは、家業を意欲的に経営する後継者の事例を、後継者が家業に就くまでの会社の変遷、後継者が家業に就き経営を受け継ぎ、技能や技術の革新、経営の変革への取り組みといった視点から整理する。

### 3. 1. 川田製作所

#### 3. 1. 1. 刀鍛冶の修業を経て創業

東京の品川区にある川田製作所は、金属の切削加工の他、電子部品などの組立用生産設備を設計製作している。

同社を創業者した川田周三氏は、農家の三男に生まれ、刀鍛冶から理容鋏の製作に転身し

会社概要	
企業名	有限会社 川田製作所
所在地	東京都品川区西五反田 7 丁目 17-1
代表者	川田雅展
資本金	300 万円
従業者数	3 名
事業内容	各種生産設備の設計製作 金属部品切削加工

た企業に徒弟に入り修業した。修業を終えた周三氏は、刀鍛冶として独立し生計を立てることを考えたというが、古くから伝わる日本刀の需要は少なく、理容鋏の製作を始めた。その後、旋盤の操作法を習得した周三氏は機械部品の切削加工も手掛けるようになった。

第二次世界大戦が始まり、周三氏は操業を中断したが、終戦とともに操業を再開し、1953年に法人化する。戦後は、専ら旋盤による切削加工を手掛け、オートバイの車輪のハブを製作した。徒弟時代の兄弟子が、オートバイメーカーの目黒製作所の創業に関わっていたのが縁で目黒製作所から仕事を受注するようになった切掛けであるという。

目黒製作所は戦時中、航空機部品を製作していたが、戦後は本来のオートバイの生産を再開した。日本では、戦前からオートバイの生産が始まっており、多くのオートバイメーカーがあった。戦後は、これらのメーカーに加え、戦後に登場した新興メーカーも市場に参入した。このようななかで、目黒製作所の通称「メグロ」のオートバイは、順調に販売を伸ばしていた。メグロの販売に歩調を合わせて、周三氏への注文量も増え続け、川田製作所を法人化した。この時には旋盤を7台設備し、従業員は7名程雇っていたという。ハブを切削した切粉を売るだけで家が建った、というほどに繁忙であった。しかし、1960年頃になると、メグロの販売はホンダやスズキといった新興メーカーのオートバイに押され始め、目黒製作所の業績は悪化し63年には川崎航空工業に吸収された。それとともに川田製作所の経営も厳しくなった。

### 3. 1. 2. NC工作機械の導入とフォーミングマシンの考案

周三氏は、オートバイ部品に代わる仕事の開拓に努めた。車輪のハブは、高速で回転し振動も加わるため、炭素量が多く塑性領域の広い粘りのある金属で造られる。粘りのある金属は難削材といわれており、精密に切削するには高い技能が必要になる。周三氏は、これまで培ってきた技量を活かせる仕事の受注に努めたという。そのようななかで、タイミングベルトメーカーの三ツ星ベルトやバンドー化学からタイミングプーリーの製作を受注するようになり、業績を立て直した。タイミングプーリーは、モーターやエンジンの回転軸に取り付けタイミングベルトやチェーンを通して駆動部に動力を伝達する機械部品である。

この頃に、現会長の川田昇氏が入社した。昇氏は農家の四男に生まれ、工業高校を卒業後、三井精機に勤務し工作機械用のバイトの規格作りと製作に従事した。周三氏は、家業の後継者として昇氏を1963年に養子に迎えた。昇氏は、周三氏の下で切削加工の技能お習得し、タイミングプーリーなどの製作に従事した。そして、72年に社長に就いた。

1970年代に入り、円の変動為替制への移行やオイルショックにより景気が落ち込むことがあったが、川田製作所の業績は堅調に推移した。1980年代になると、マイクロエレクトロニクス革命の進展し、様々な分野で機械制御の電子化が進んでいった。集積回路が幾何級数的に大容量化し、演算能力も高速化する一方、価格は著しく低下した。安価で高性能な集積回路を利用し、製造機械の分野でもコンピュータ制御のNC工作機械が登場した。NC工作機械は、バイトや加工物の回転速度、送り時間を制御し加工を自動化できる。そのため、人が操作する汎用機に比べると、長時間の稼働が可能になり、納期の短縮やコストダウンが可能になる。また、NC化によって旋盤とフライス盤を複合したマシニングセンターも登場し、複数の作業工程を段取り替えせずに連続して加工できるようになった。また、放電加工機という新しい設備も登場した。放電加工は電極と加工物の間にアーク放電を繰り返す、加工物の一部を除去する機械加工法であり、型彫り放電加工により金属に様々な形状を彫り、ワイヤー放電により金属を曲線形状に自在に切り出せるようになった。

昇氏は、工作機械の急速な技術進歩の成果を取り入れて、これまで手掛けていなかった分野の加工を試みることにした。川田製作所は、主に旋盤で金属を切削してきた。旋盤は、加工物を回転させ、そこにバイトを当てて、加工物を特定の形状に削り出す。旋盤とともに代表的な切削加工用の工作機械には、フライス盤がある。フライス盤は、加工物を固定しバイト回転させて加工物に溝や穴を彫る。昇氏は、NC制御のフライス盤と型彫り放電加

工機を導入し新しい分野の受注の獲得を図った。金型は、プレス加工のような金属の塑性加工に用いる場合もプラスチックの成形加工用の場合も、主にフライス盤を使って加工物の形状に金属片を彫り出して造られる。昇氏は、NCフライス盤と型彫り放電加工機を使って金型への進出を図った。もう一つは、旋盤とNCフライス盤を使って、高い寸法精度が要求される製品開発の際に製作する試作部品の加工への進出を試みた。

NC工作機械を動かすには、汎用機の操作法を基礎にNC工作機械を制御するNCプログラムに置き換える必要がある。昇氏は、汎用フライス盤での金属加工の経験を基にNCプログラミングを習得しながら、NC工作機械による金属加工の試行を重ねて金型や自動車のトランスミッションなどの試作品の注文を受けるようになった。

昇氏は、プリント基板にICなどの電子部品を実装する際に電子部品を固定する治具からヒントを得て、ICやコンデンサ、抵抗といった電子部品のリードを基盤の形状に応じて折り曲げるフォーミングマシンを考案した。このフォーミングマシンは、現在、同社の主要製品になっている組立用生産設備の基礎になっている。

### 3. 1. 3. 多品種少量生産への転換

現社長の川田雅展氏は、昇氏がNC工作機械を使って加工品目を多様化し、フォーミングマシンの製作を始めた時期に川田製作所に入社した。雅展氏は、小学生の頃から川田製作所の工場で仕事を手伝っていたという。その後、工業大学の機械工学科を経て1988年に本格的に家業に就いた。

雅展氏は、昇氏の指導を受けながら専ら汎用旋盤で金属部品を製作し、切削加工の基本を学んだ。切削の基本を身に付けてからは、NCフライス盤や型彫り放電加工機も使いながら開発用試作部品などを製作した。雅展氏はプログラミングの基礎知識を持っていたこともあり、NCフライス盤なども早々に使いこなした。そして、さらに高度な加工と効率化を意図して、旋盤とフライス盤の機能を兼ね備えたマシニングセンター、ワイヤー放電加工機の導入を昇氏に提案した。この提案によって導入された設備の能力を引き出すため、雅展氏はマシニングセンターとワイヤー放電加工機の操作法の習得と工夫に努める。

昇氏が開発用試作部品の製作に進出してから、川田製作所では多種の部品を数個から数百個ほどの少量を製作する仕事が徐々に増えていた。1990年代に入ると、かつて川田製作所で製作していたタイミングプーリーのような汎用的で大量に製作する部品生産は、中国など新興工業国に移管される傾向になり、川田製作所は、一層、特殊な部品の多品種少量

生産に活路を見出すようになった。雅展氏のNC工作機械の活用に対する工夫も多様な形状への対応と少量生産を効率化を目指したものであった。また、CADを使ったコンピュータによる機械設計が主流になりつつあるなかで、CADとともにCADの設計データをNC工作機械を動作させるNCデータに変換するCAMも導入した。ただ、当時のCAD/CAMシステムは、CADデータを完全に反映したNCデータへの自動変換は難しかった。NC工作機械を効率的に動作させるNCデータを作成するには、工作機械を操作する技量の基礎にデータ変化に工夫を加える必要があった。雅展氏は、試行錯誤を重ねてデータ変換の方法を確立し、NC工作機械を使った多品種少量生産を一層効率化させた。その結果、受注先、受注品目ともに広がるようになった。

### 3. 1. 4. 生産設備メーカー

現在の川田製作所は、昇氏が考案したフォーミングマシンから進化した各種の生産設備を設計製作している。

2003年に昇氏は会長に退き、雅展氏が体表取締役就任した。昇氏が考案したフォーミングマシンには、電機メーカーなどから継続的に注文があったが、雅展氏が社長になった頃から、曲げの他にも作業工程を付加して欲しいという要望が強くなった。機械設計の知識を持つ雅展氏は、この要望に応じて、昇氏のフォーミングマシンを基に2つの工程を複合させる機構を設計した。そして、電子部品のリードの曲げにリードの切断、曲げ、電子部品の圧入などの作業工程を加えた加工と組立を複合した装置を製作した。

昇氏の考案したフォーミングマシンは手動であり、雅展氏が造った加工・組立装置も手動であった。雅展氏は、加工・組立装置を自動化するため、材料の位置決めや送りなど機構の動作の電子制御化に取り組み始めた。電子制御での正確な動作、従来よりも高速で微細な動作を可能にするため試作を重ね、自動化に成功した。従来の手動の組立装置は、セル生産や特殊な計測器など少量生産の現場での需要が強かった。自動化し動作速度が速くなった組立装置は、大量生産用のラインにも対応でき、例えば、携帯電話の充電用コネクタなどの加工や組立といった、より精密な部品にも対応できるため、新しい需要を掘り起こすことに繋がった。

雅展氏は、従来の組立装置の自動化が軌道に乗ると、より多くの機能を持った生産装置の開発に取り組んだ。手動の加工・組立装置とその延長線上にある自動加工・組立装置は、例えば曲げと圧入といった2工程の複合が限界であったが、雅展氏は従来の機構を改良し、

いくつでも工程を連ねることができるものにした。そして、ユーザーの要望に応じて、工程を複合できる生産装置を完成させた。この取り組みによって、フォーミングマシンから始まった川田製作所の生産装置のユーザーを拓げた。ユーザーの拓がりとともに、雅展氏は、さらに生産装置に機能を付加している。加工については切断、曲げなどの塑性加工が中心であったが、レーザーや熱による刻印といった工程を付加した。また、加工・組立の他にも画像やセンサーによる検査工程や磁気の除去などの組込を可能にした。このような機能拡大の裏側には、制御プログラムの改良、機構部品の精度向上といった努力がある。

昇氏が考案したフォーミングから始まった川田製作所の生産装置は、電機メーカーや自動車メーカーで装備されている。機械工業の世界では、川田製作所を生産装置メーカーとして認識されるようになった。

### 3. 2. タマチ工業

#### 3. 2. 1. 小型自動車の草分け

東京の品川に区あるタマチ工業は、開発試作用のエンジン部品、レーシングカーエンジン部品をはじめとした切削加工を手掛けている。ステントを開発し、医療分野にも進出している。

タマチ工業の前身、太田工場は太田祐雄氏が1912年に創業した。茨城県生まれの祐雄氏は、上京して精米所の徒弟に入る。子供の頃から機械好きだったという祐雄氏は、徒弟時代に諸味吸取機を独学で考案して特許を取得、機械製作の素養を示している。精米所奉公の年季が明けると、芝浦製作所に見習工として入社する。祐雄氏は、この芝浦製作所時代に電気の知識を得、機械も

会社概要	
企業名	タマチ工業 株式会社
所在地	東京都品川区南大井 4 丁目 10-2
代表者	太田邦博
資本金	1000 万円
従業者数	100 名
事業内容	自動車エンジン部品製作 医療機器設計製作

独学し、自動車造りの技能や技術の基礎を身に付けたという。

祐雄氏が修業を積んでいた明治後半期は、日本の航空機製作の黎明期でもあった。この当時、篤志家が航空機製作を試みており、祐雄氏は航空機に惹き付けられていた。そして、弓型の主翼を持つ航空機を考案した元軍人の伊賀氏広男爵が主宰する伊賀式飛行機研究室兼製作所に入った。祐雄氏は、そこで機体やエンジンの製作に携わった。伊賀式が解散すると、足踏み式旋盤を譲り受けて太田工場を設立し、模型飛行機用エンジンなどを製作した。1927年に、発動機国産化の促進を目的に第1回飛行機発動機製作懸賞競技が開かれると、祐雄氏は鉄道省技師の朝比奈順一氏が設計した星型9気筒エンジンの製作を依頼された。このエンジンは、奨励賞を受賞する。

明治、大正期の日本は、欧米の近代的工業技術を次々と移植していた。このようななかで、欧米で実用化されていた自動車も紹介され、日本国内でも製作を試みる者が現れていた。祐雄氏は、自動車の紹介記事や試作車に触れるうちに自動車に傾倒したという。そして、祐雄氏の友人で工学士の矢島謙治氏がイギリスの専門誌に掲載された記事から作成した図面を基に950CC水冷4気筒OHVエンジンを製作した。祐雄氏はその後、このエンジンを搭載した4人乗り自動車、フェー-ton OS号を1922年に完成させた。

この当時、太田工場は太田自動車製作所と社名を変え、東京の神田で操業していた。1923年の関東大震災で被災したため、一時、操業を停止したが、直ぐに再開し500CC五馬力の小型トラックを世に送り出した。そして、1935年には三井物産の投資により高速機関工業を設立し、小型の乗用車とトラック、オオタ号の本格生産が始まる。1936年には報知新聞社が主催する第一回全国自動車競技大会が開かれ、オオタのレーシングカーが出場し優勝した。その後の第三回大会でも優勝し、オオタ号の優秀さを示した。

### 3. 2. 2. オオタ商会からタマチ工業へ

オオタ号は、小型自動車の草分けとして高い評価を得た。祐雄氏の子息、太田祐一氏と太田祐茂氏は、高速機関工業の設立とともに同社に入社し、祐雄氏の下でオオタ号の設計やデザインに携わった。車体の剛性を高めるためのX型クロスメンバーをはじめ、当時としては斬新な発想を取り入れた設計をしていたという。

しかし、戦時統制が強まり、軍用トラックの生産が優先されるようになった。小型自動車の生産に対しては資材が割り当てられず、戦時中の高速機関工業は航空機部品を生産していた。第二次世界大戦が終わると、高速機関工業は自動車の生産を再開したが、経営の主導権は、立川飛行機やその出身者にあった。祐一氏と祐茂氏は、それぞれ独立し、祐茂氏は1946年にオオタ商会



を創業した。オオタ商会は当初、自動車修理専業であったが、次第に公営オートレース用レーシングカーの設計製作やチューニングを手掛けるようになった。57年には、ヤンマーディーゼルの依頼でディーゼルエンジンを搭載したキャブオーバー型軽トラックを試作した。

高速機関工業は1952年からオオタ自動車工業と社名を改め、小型乗用車やトラックを生産していた。しかし、業績不振に陥り、57年に日本内燃機製造に吸収合併された。日本内燃機製造は、オオタ自動車を合併した後、日本自動車工業となり、59年には東急くろがね自動車工業と社名を変えた。祐茂氏は、東急くろがね自動車工業の依頼により、360ccの軽自動車くろがねベビーのプロトタイプを製作した。そして、東急くろがね工業の子会社、くろがね小型自動車製造の技術担当役員に就き、オオタ商会を閉鎖した。くろがね小型自動車製造は徐々に生産台数を伸ばしたものの、62年に東急くろがね工業が倒産し、自動車市場から撤退した。

祐茂氏は、くろがねベビーの生産打ち切られると、くろがね小型自動車製造を退社し、1962年に東京の港区でタマチ工業を設立した。タマチ工業を設立した祐茂氏は、自動車修理を手掛けるとともに自動車エンジン部品を製作した。1964年頃から、現在のトヨタテクノクラフトの前身であるトヨペットサービス特別開発室との取引が始まる。これが後に、タマチ工業が高度なエンジン部品を製作し、自動車業界、モータースポーツ界で独自の地位を築いていく契機となった。

タマチ工業は、エンジン部品の製作が事業の柱になっていく。その一方で、高速機関工業以来、祐茂氏が培った技術を基に、1966年に公営オートレース用のフォーミュラージュニアの設計製作を始め、69年には360CCエンジン搭載のミニフォーミュラーカーを製作販売して、モータースポーツ界で話題となった。また、70年には、ショックアブソーバーロット自動反転供給機を設計製作する。これ以降、各種の省力機器の設計製作も手掛けるようになった。

### 3. 2. 3. 高度設備の導入と高度加工

祐茂氏の子息で現代表の太田邦博氏は、大学の機械工学科を卒業後、化学メーカーの開発部門に勤務した後、1972年にタマチ工業に入社する。

終戦直後の日本の自動車産業は、欧米に比べ生産能力と技術の両面で、後塵を拝していたといわれる。特に、戦時体制の下で生産が抑制された乗用車は大きく立ち遅れていた。しかし、生産能力は著しい成長を遂げ、1960年代から北米を中心に輸出台数を伸ばしてい

た。技術も急速に進歩し、日本車の性能は欧米でも認められるようになった。また例えば1970年代には本田技研が先進国の排気ガス規制法のなかでも、最も厳しいといわれたアメリカのマスキー法に適合する複合過流燃焼方式を開発するなど、日本独自の技術を産むようにもなった。日本の自動車産業は、その発展とともに広範な産業組織を形成し、高度に専門化した部品供給企業が現れるようになった。タマチ工業はこのようななかで、カムシャフトやシリンダーブロックなどエンジンの基幹部品を製作する企業として、基盤を固めていた。邦博氏は家業に就いた後は、レーシングカーや新車などの開発試作用のエンジン部品を、汎用旋盤を使って切削加工する日々であったという。

邦博氏は、1977年に祐茂氏からタマチ工業を受け継いで、代表取締役になった。ただ、モータースポーツ界は73年のオイルショックの影響が残り、停滞している時期であった。タマチ工業の受注も減少する一方だったという。

邦博氏はこの状況を打開するため、マシニングセンターやNC工作機械といった高度な設備の導入を始める。エンジン部品の高精度化が要求されるとともに、コンピュータ制御の工作機械の導入も不可欠になりつつあった。なお、その当時の従業員数は5名、設備は汎用旋盤が主力であった。

マイクロエレクトロニクス革命の進展し、様々な分野で機械制御の電子化が進んでいった。集積回路が幾何級数的に大容量化し、演算能力も高速化する一方、価格は著しく低下した。安価で高性能な集積回路を利用し、製造機械の分野でもコンピュータ制御のNC工作機械が登場した。NC工作機械は、バイトや加工物の回転速度、送り時間を制御し加工を自動化できる。そのため、人が操作する汎用機に比べると、長時間の稼働が可能になり、納期の短縮やコストダウンが可能になる。また、NC化によって旋盤とフライス盤を複合したマシニングセンターも登場し、複数の作業工程を段取り替えせずに連続して加工できるようになった。加工物の形状や寸法を精密に測定する三次元測定機などの検査機器も登場した。

タマチ工業が製作するカムシャフトやシリンダーヘッド、コンロッドなどのエンジンの基幹部品は一般的な機械部品と比べ、形状が複雑で削り出す時間も長い。NC工作機械使って加工を自動化すれば、人手を省き工程も短縮できる。また、NC工作機械はスピンドルの回転が高速化しており、材質によっては切削の加工時間を短縮できる。邦博氏は、高品質のエンジン部品を効率的に製作するため、汎用機からNC工作機械への転換を図った。

NC工作機械を動かすには、汎用機の操作法を基礎にNC工作機械を制御するNCプログラ

ムに置き換える必要がある。邦博氏は、大学の同期で石黒賢二氏の協力を仰いで、NCプログラミングをはじめNC工作機械を駆使するための技術の吸収に取り組んだ。石黒氏は、様々な試行を重ねNC工作機械の能力を引き出し効率的に稼働させる方法を確立していった。その成果が顕れたのが、1984年に製作したキャブレターである。このキャブレターは、サファリラリーに出場する車両のために製作を依頼された特別仕様のもので、製作が難しいキャブレターであった。タマチ工業は、NC工作機械を駆使しキャブレターを完成させ、このキャブレターを装着したラリーカーが優勝し、タマチ工業の部品メーカーとしての評価を高めた。尚、石黒氏はその後、専務取締役として邦博氏を補佐した。

工作機械のNC化と並行して、CADが登場し自動車業界ではいち早くコンピュータによる設計が普及した。タマチ工業は、このような流れに対応するため、CADとCADの設計データをNC工作機械を動作させるNCデータに変換するCAMも導入した。ただ、普及当初のCAD/CAMシステムは、異なるシステム間のデータ互換性やCADデータを反映させたNCデータへの完全な変換は難しかった。そのため、CAD/CAMシステムのメリットを引き出すにはソフトウェアに関する知識や操作についての工夫が必要であった。一朝一夕にはいかなかったが、CAD/CAMシステムを駆使するようになった。

邦博氏は、このような高度設備の導入当初の取り組みを布石に、マシニングセンター、フライス盤、自動盤、研削盤を中心にNC工作機械の増強を図っていく。また、安定して高品質なエンジン部品を製作するため、三次元測定機を導入し工程間検査を充実させた。NC工作機械の増強とともに、1988年に大田区に第二工場を開設した。この第二工場は、その後、静岡県富士宮市に拡大移転している。

邦博氏は、自動車で培った技術を活かした他の分野への進出も試みている。玩具メーカー向けにテープシラーを開発しOEMで供給する他、歩行ロボットの製作や林野庁の要請で木登りロボットの開発にも取り組んだ。最近ではレーザー加工の技術を導入して人の血管の中に投入する医療器材であるステントや歩行介助機の開発に取り組んでいる。粉末冶金を素材にした軽量エンジン部品の開発にも取り組んでいる。

邦博氏は、この他、産業振興を目的とした特定非営利活動法人の設立や、このNPO法人が品川区と協力して設立した産業支援組織の運営など、産業の振興に関わる活動に参画している。

### 3. 3. 浜野製作所

#### 3. 3. 1. プレス金型工場としてスタート

浜野製作所は東京の墨田区で医療機器や検査・計測装置、通信機器などの精密板金部品を製作している。

創業者は現社長の浜野慶一氏の父、浜野嘉彦氏である。嘉彦氏は、福井県の漁村で6人兄弟の五男として生まれた。職に就くにあたって親戚を頼って上京し、プレス加工の工場に就職した。嘉彦氏はそこでプレス金型を制作する技能を磨き、1967年に独立した。古いフライス盤やボール盤、旋盤を勤めていた工場から譲ってもらったの独立であった。仕事もその工場からもらい、主にミシン用プレス部品の金型を製作した。1971年には工場を拡張移転し、プレス加工を手掛けるようになった。

その後、オイルショックが起きたが堅実に経営を続け、1978年には自社所有の工場を建設し、資本金500万円で株式会社化した。この頃までには嘉彦氏が勤めていた工場以外にも取引先が拡がり、家電品やポンプのプレス部品も受注するようになっていた。1988年には資本金を1000万円に増資した。

#### 3. 3. 2. 家業の継承

浜野製作所の現社長の浜野慶一氏は、1962年に嘉彦氏の長男として生まれた。自宅兼工場で育った慶一氏は、両親が忙しく働く姿を見て、嬉しい思いをしたという。小学生の頃

会社概要	
企業名	株式会社 浜野製作所
所在地	東京都墨田区八広4丁目39-7
代表者	浜野慶一
資本金	1000万円
従業者数	34名
事業内容	医療機器、検査・計測装置、通信機器向け精密板金部品の製作 各種治具の製作

は、遊びに来た友達と一緒に簡単な仕事を手伝い、嘉彦氏が友達にお駄賃を渡すのが、とても誇らしかったという。しかし、中学生になると、両親が夜遅くまで働くのは、発注先の単価低減要求や納期短縮化のしわ寄せのせいだと考えるようになり、幼少の頃のような両親に対する気持ちは失せていた。

その後、慶一氏は高校を卒業し、大学では経済学を学んだ。大学卒業が間近になったとき嘉彦氏が突然、慶一氏を飲みに誘った。そして、独立し事業経営を続けてきた思いを語ったという。そのとき、目を輝かせて「ものづくりは楽しい。ものを造り続けることは誇りだ」と言った嘉彦氏の姿を目の当たりにした慶一氏は、子供の頃に父や母を誇らしいと思ったことを思い出し、目を輝かせて自分の思いを語る嘉彦氏を素敵だと感じ、家業を継ぐ決意をしたという。慶一氏は既に、大手総合商社への就職が内定していたが、大学を卒業すると、当時、浜野製作所と取引があったプレス工場に就職した。そして、プレス加工や板金加工の修業を始めた。

慶一氏は、取引先のプレス工場で5年ほど勤めた後、1990年に浜野製作所に入社した。家業に就いた慶一氏は、プレス加工と営業の仕事を任された。プレス加工一筋であった創業者の嘉彦氏が1993年に亡くなり、慶一氏が代表取締役となった。その3年後には、経理を切り盛りしていた母親が亡くなり、慶一氏が家業の経営を担うことになる。

### 3. 3. 3. 家業の再興

慶一氏が家業に戻った当時の浜野製作所には、長年、同社に勤めプレス加工に熟達した従業員を2名雇い、借金もなく、堅実な経営を続けていた。バブル崩壊後、業績の悪化に悩む中小企業も多かったが、同社は受注が減少することもなく、それまでも変わらない業績を保っていた。慶一氏は、先代の嘉彦氏が倉庫用に取得していた土地に新工場の建設を始めた。

しかしその矢先、2000年に近所の工事現場で起きた火災が同社にも延焼し、工場が全焼した。慶一氏は自分の工場が燃え盛る最中、咄嗟の判断で新しい工場を探すため、不動産会社に走り、賃貸物件を物色した。貸主の好意などもあり、直ぐに工場は借りられたものの、機械設備もほとんど使いものにならず、水や消火剤で腐食した金型を持って、貸工場に移転した。金型は客先からの預かり資産であるというだけでなく、続けて受注を得るためにも金型の腐食を落とすため、慶一氏は、連日深夜に及ぶまで金型を磨き続けた。銀行から借り入れた新工場の建設資金の返済という大きな問題もあった。慶一氏の必死な姿を

見た主要取引先の購買責任者の尽力もあり、短期間のうちに受注は回復した。このとき、慶一氏とともに金型を磨き続け、浜野製作所の再興を支えたのが金岡氏である。金岡氏は、その後も同社の技能や技術の進歩に大きな役割を果たし、現在は常務取締役として、慶一氏を補佐している。

受注の回復の目処が立ち、プレス機その他、金型製作用のフライス盤や形成研磨加工機など、新鋭機を導入した。同社の工場を焼失させた火災の出火元となったハウスメーカーが倒産したため、補償金を受け取ることでできず、設備投資のほとんどを借入金で賄った。

バブル崩壊後も同社の経営は、比較的順調に推移していたが、それまで主に製作していたプレス部品は、注文ロット当りの数量が大きい量産品であった。量産部品の生産は、単価の安い海外に切り替わる傾向にあった。同社への注文もいずれは、海外に移管されるのではないかという危惧が慶一氏にはあり、受注の回復に努める一方で、金属を切断し、曲げて成形するというプレス加工の技能や技術を基本に国内生産を続けるための活路を模索していた。そして、精密板金の分野で多品種少量生産に対応する方向に進むことにした。火災に遭う前に着工した工場は2000年8月に竣工し、慶一氏は、その工場にレーザー加工機、ベンダー、CAD/CAMなど多品種少量の板金部品の製作に対応した設備を中心に導入した。

新しい分野への進出を始めた浜野製作所であったが、ベテラン従業員は、量産型のプレス加工にこだわり、少量生産の板金加工には、なかなか順応しなかった。そこで、若手の従業員を採用し、育成を図った。設備の更新、板金工場の建設、若手技能者の育成を背景に受注の拡大も図り、従来からの客先からの注文が増えた他、新しい取引先も開拓した。そして、2002年には、板金工場の隣接地にプレス・金型工場を新設し、火災に遭った後、東墨田に借りていた工場を移転した。

### 3. 3. 4. 事業領域の拡大と産学連携活動などへの参加

現在の浜野製作所が製作するものの品目は、多岐に及んでいる。半導体や電子機器、産業機械、光学機器、自動車、航空機などの部品の他、治工具や各種の計測器も製作している。

同社は、火災の後、受注の拡大を図ったわけだが、それとともに、若手従業員の育成や新鋭設備の導入による金型製作、プレス・板金加工の技能・技術の向上に努め、従来は手掛けていなかった材質や形状のプレス・板金加工にも受注の幅を拡げていった。多品種少量

生産に対応した生産管理の合理化も図っている。

同社は、受注の拡大や多様化を図るため、新鋭設備の導入や従業員の育成以外にも種々の取り組みをしている。例えば、会社のホームページのなかに「お尋ねホーム」というページを作成した。このページは、各種のメーカーから、部品製作の問合せを受け付ける目的で開設したが、実際には消費者からの問い合わせが多かった。長すぎるカーテンレールの切断、壊れた椅子の修理といった本来の業務とは関係がない仕事の問い合わせが舞い込んできたが、可能な限り依頼に応じ、色々なものを製作した。このような「お尋ねホーム」に着た問い合わせのなかに、パイプの加工を依頼するものがあった。慶一氏は、用途などを詳しく聞こうと依頼主に電話をすると、事故で下肢が不自由な小さな女の子を父親からの依頼だということがわかった。依頼主は、リハビリテーションにより機能回復が可能だとする医師の診断を信じ、自宅に置くリハビリテーション器具を探していた。しかし、そのような器具はなく、ベッドメーカーなどにも製作を依頼したが断られていた。依頼主はやむなく、介護用ベッドを改造してリハビリテーション器具を自作しようと、浜野製作所にパイプの加工を依頼した。このような経緯を知った慶一氏は、娘の6歳の誕生日プレゼントにしたいという依頼主の意向を汲んで、社員とも相談し、一週間でリハビリテーション器具を完成させ納品した。娘の喜ぶ姿を見た依頼主から感謝の言葉もらった慶一氏は、ものを造ることの大切さを、改めて感じたという。

2003年に東京都墨田区と早稲田大学は、産学官連携に関わる包括協定を締結した。浜野製作所は、この協定に基づいた産学官連携活動に参加する。同社は、この産学官連携を通して、風力発電機や小型電気自動車「HOKUSAI」の開発に携わった。「HOKUSAI」プロジェクトでは、フレームや車体の製作にあたった。東京葛飾区にある杉野ゴム化学工業の杉野行雄社長の呼び掛けに応じ、「江戸っ子1号プロジェクト」に参加している。このプロジェクトは、東京都や千葉県の中小製造業を中心に、芝浦工業大学や東京海洋大学、海洋開発研究機構、また東京東信用金庫が連携して、深海探査ロボットの開発を目指している。慶一氏は中心的な推進役として、開発に携わり、フレームや筐体の開発を担当した。この他、日本テレビが企画する「リアルロボットバトル」という番組のためにロボットクリエイターに協力して体長2mの人型ロボットの製作に取り組んでいる。このようなプロジェクトの取り組みは、採算に合うものではなく、むしろ赤字になる場合が多かったという。しかし、社員教育の場になり、プレス・板金加工の技能や技術の向上に結び付けた。電気や機械設計の知識も吸収できたという。「おたずねホーム」や様々なプロジェクトの経

験が、治工具などを含め受注品目を広げる要因となった。同社は、燃料電池のなる電気を発生するセルの隔壁板であると同時に、発電に必要な水素と酸素を供給するために供給するために微細な溝を備えたセパレータという部品の製作にも取り組んだ。このセパレータは、燃料電池の基幹部品で、セパレータの低コストでの量産化は、燃料電池普及の要といわれ、高度なプレス技術が必要となる。同社は、様々な取り組みを通してセパレータの製作に挑む技術を習得した。

慶一氏は、高地価で高賃金の東京で新興工業国と競争するには、基盤技術の高度化を図るとともに、東京に集まっている優秀な人材や知識と基盤技術を組み合わせて高付加価値な製品や部品を造る必要があるという。このような考えを実現するため、産学連携、企業連携と試作開発の拠点として「Garage Sumida」を2014年に浜野製作所に設置した。

### 3. 4. 深中メッキ工業

#### 3. 4. 1. 問題山積のなかでの後継

東京の墨田区にある深中メッキ工業は、金、銀、ニッケル、すずなどのめっき、無電解めっきを手掛け、自動車エンジン部品や電子部品、医療機器部品などにめっきを施している。

同社は、現社長の深田稔氏の父が1953年に創業した。戦後の経済復興、そして高度経済成長を重化学工業が牽引するなかで電気メッキへの需要も増大した。同社は、このよう

会社概要	
企業名	深中メッキ工業 株式会社
所在地	東京都墨田区立花5丁目11-7
代表者	深田 稔
資本金	2400万円
従業者数	11名
事業内容	電気めっき（金） 無電解めっき（銀、ニッケル、半光沢ニッケル、光沢ニッケル、すず、銅） 化学研磨



な経済状況の下で業容を拡張し、経営基盤を築いてきた。同社の創業者は、創業以来築いてきた経営基盤の基に、地域の中小企業やメッキ業界の振興を図るための活動にも参画してリーダー役を担うなど、地域や業界のなかでも頼られる存在であったという。

同社の創業者には、二男一女がおり、現社長の深田稔氏はそのなかの次男で父の会社を継ぐという意識もなく育ち、青春を謳歌したという。大学は経済学部で学び、就職を切望した大手食品メーカー採用された。入社後、深田氏は名古屋支店に配属され、営業の仕事に就き、スーパーなどを廻り、自社商品の売り場面の拡張や新商品の売り込みに励んだ。深田氏は営業成績を伸ばし、入社2年目には全国のトップセールスになり、ライバル会社の営業マン達からも一目置かれるようになったという。

順風満帆ともいえるサラリーマン人生を歩んでいた深田氏であったが、後継者であった深田氏の兄が突然、身を引いてしまい、深中メッキ工業の後継者として急遽、呼び戻された。兄が身を引いた3ヶ月後には、創業者の父も亡くなり、同社の存続は一層、深田氏の双肩にかかることになる。深田氏が勤める会社、またライバル会社の間からも深田氏の退社を惜しむ声があがったという。深田氏自身も入社を切望した会社での充実したサラリーマン人生に後髪を惹かれる思いであった。ただ、自分が不自由なく育つことができたのは従業員達がまじめに働いてくれたおかげであり、その人達を路頭に迷わせてはいけいない、という気持ちも反面ではあったという。深中メッキ工業には、中学を出て入社し、同社の寮に住まい、仕事を終わるとそこから定時制高校に通い、成長した従業員も多かった。深田氏はそのような生活を共にした従業員を遠い親戚のようにも感じていたという。深田氏が東京に戻り、家業に就いたのは1991年で26歳のときであった。

家業に就いた深田氏は、工場でメッキの技能を一から覚えていく。ただ、先代が知人の会社の借金を連帯保証したが、その会社が倒産し、深田家には深中メッキ工業の年間売上を超える多額の債務が残った。そのため、会社の資金繰りもままならない状態であった。メインバンクも同社を本店管理にし、運転資金の借入の相談もけんもほろろに断るといった態度であった。深田氏がサラリーマン時代に蓄えた貯金も、資金繰りのために瞬く間に底をついたという。

この当時の深中メッキ工業には、親戚が3人勤めていた。この人達は工場のリーダーであり、先代の時代から同社の現場を支えた熟練工であったが、マンネリに陥り作業の改善をしようという姿勢を失っていた。そのため、客先が従来とは異なる仕様のめっきを求めても応えることができず、また、歩留りが悪化して不良品が多く、長年、取引のある客先

からの注文も減ってしまう状況であった。この親戚筋の従業員は自分達が同社を支えてきたという自負があり、先代の後は自分が社長になると思っていた人もおり、深田氏の品質改善を図って欲しい旨の指示を聞く耳を持っていなかったという。

このように深田氏が家業に就いた早々から、深中メッキ工業には問題が山積していた。当初は改善を従業員に求めていた深田氏であったが、自ら行動するように態度を改めた。深田氏はメッキの基礎知識を得るため、中学校レベルから化学の勉強を始める一方、不良の原因分析や改善方法のアドバイスを東京都立産業技術センターなどに求め、品質の改善を図った。

### 3. 4. 2. 経営の立て直し

めっきは、材料の高機能化や長寿命化などの特性改善のための表面処理である。自動車や電機製品などの工業製品では、電気化学技術による湿式めっきが多く使われている。新式めっきには、主に電気めっきと無電解めっきがある。電気メッキは加工物を陰極、めっき付けさせたい金属を陽極として電解溶液に浸し、直流電流を流して、めっき付けさせたい金属を析出させ加工物に電着する。無電解めっきは、めっき付けしたい金属を含む溶液に加工物を浸す。溶液の中の還元剤が酸化するとき放出する電子によって、めっき付けしたい金属が還元析出し、加工物の上に皮膜を形成する。

めっきの品質は、前処理工程や後処理工程に左右される。前処理工程では、めっきの付着や仕上りを良くするため、加工物の表面を磨く研磨、脱脂や汚れを除去するための電解洗浄、侵漬脱脂、酸洗などの作業がある。後処理工程にはめっき溶液を落とし、めっきの変質を防ぐための中和、クロメート処理、変色防止などの作業がある。

深田氏は、外部のアドバイスなどから、めっき溶剤の混合比や劣化などの日常管理を厳格化したのをはじめ、前処理工程の研磨や洗浄、後処理工程から検査、出荷に至るまで種々の改善策を試し、実行していった。このような改善策は、一方で作業の無駄を省くことにもつながった。改善策が効果を挙げ、不良率の低下と作業の効率化が明らかになるにしたがって、深田氏に対する従業員の信頼が生まれ、深田氏も経営者としての自信をつけていったという。そして、社内には客先の要求仕様に対して柔軟に応じていく姿勢も醸成されていった。

この結果、一時は従来の三分の一以下に落ちていた売上を従来の水準に戻すことができた。

### 3. 4. 3. 新しい挑戦

自分自身で範を示すことで従業員の意欲を取り戻し、品質の向上に成功した深田氏は、老朽設備の更新をはかりながら、新しい取引先の開拓にも努めた。そのようななかで、携帯電話用の小型リチウムイオン電池を開発中の大手電機メーカーから電池の端子へのめっきを打診される。これは、端子に電気めっきによりニッケルめっきを厚 3 μm で施すというもので、表面粗さも通常より厳格であったため、ピンホールがなく、均一にニッケルの薄膜を形成するのに等しい要求仕様であった。通常、薄膜めっきは無電解めっきの方が有利であったが、発熱や発火を防ぐ安全基準を満たすため、電気めっきが要求された。さらに端子にレーザー溶接を施すため、レーザー光線を反射しないように表面の光沢を鈍らせる必要もあった。他のめっきメーカーも、この端子のめっきを試みたが、端部のめっき厚が仕様以上の厚みになってしまうなど、要求を満たせなかったという。

深田氏は、このような状況をチャンスと捉え、電気めっきによる薄膜ニッケルめっきに挑戦する。深田氏は、当時の部長とともに就業時間後や休日にバレル研磨などめっきの前処理、電極の形状、溶剤の配合など大小様々な試行を繰り返した。めっき技術の常識では、してはならないことも試し、有効な方法を見出したこともあったという。試行錯誤を繰り返しながらも、1999年の初め、大手電機メーカーが求めた期限の間際に要求仕様を満たす薄膜ニッケルめっきの開発に成功した。

工業製品の電子制御化と電子部品の微細化が進み、精密めっきが求められているなか、この薄膜めっき技術は、携帯電話用リチウムイオン電池の端子に採用された他、プリンタ部品やF1レーシングカーのエンジン部品などへのめっきの受注にも繋がった。そして収益性を高め、財務上の厳しい状況を改善する契機となった。

1990年代は、中国をはじめ新興工業国が台頭し、日本国内での工業生産は、低コストの新興工業国に移管される傾向が強まっていた。めっき工程も海外に流出する傾向にあった。海外の低価格のめっきと競争し国内で操業を続けるため、めっき工程や洗浄工程を全自動化してコストを下げる方法を採用する企業もあった。しかし、深田氏は従来のめっき技術を基に価格競争をするのではなく、他社が追随しない独自の技術で付加価値の高いめっきを施していく道を選んだ。深田氏は、品質改善や独自のめっき技術の開発に取り組んだ経験から、作業を自動化するよりも人の手でめっき作業を体感することで、品質改善や技術開発のアイデアを発想する力が磨かれると感じていた。深田氏は、設備の更新を進めてはいたが、自動化には注力せず、従業員の育成に力を入れていった。

このようにして開発力を高めた深中メッキ工業は、上にみた薄膜ニッケルめっきに続き、鉄に 1 μm厚で均一にニッケルめっきを施す技術を開発した。防錆が必要な金属部品はステンレスが使われるのが一般的だが、このめっき技術によってステンレスよりも安く同等の防錆性がある鉄製部品の供給が可能になった。取引先の大手メーカーはコストダウンのために海外で調達していたステンレス部品を国内の調達に切り替え、めっきを深中メッキ工業に発注した。この当時は、リーマンショックの後で、深中メッキ工業の業績も落ち込んだが、鉄への薄膜ニッケルめっきの開発が業績回復に貢献した。

ヨーロッパでは、鉛や水銀、カドミウム、六価クロム、PBB、PBDE といった有害物質の電気・電子機器への使用を制限する RoHS 指令が 2006 年に施行された。日本の電機メーカーも RoHS 指令に呼応して、ヨーロッパ向け製品に限らず普く有害部品を含まない材料を使用するようになった。金属部品同士を接合したり、電子部品をプリント基板に固定する際に多用されている鉛とすずの合金、はんだも鉛フリー化が必須となった。ニッケルめっきの上には、はんだ付けはできないとされていたが、鉛フリー化に対応するため、はんだ付け可能なニッケルめっきを考案した。このニッケルめっきは、テレビ部品をはじめ多くの電子製品のなかで使われている。

このような技術開発の結果、深中メッキ工業が独占的にめっきを施す部品も数多くあり、収益性の高い経営を続けている。また、現場で磨く感性が技術開発に結び付くと考える深田氏は、学歴の低い若者を採用し、希望する従業員には定時制高校や夜間大学に通わせるなど、若者のモチベーションを高め才能を引き出していくユニークな人材育成も展開している。

### 3. 5. ダイヤ精機

#### 3. 5. 1. 工業ゲージメーカーとしてスタート

ダイヤ精機は、工業製品や部品の形状や寸法精度を計測するゲージのメーカーである。同社が設計製作するゲージは、自動車エンジン用ゲージ、溝幅ゲージ、プラグゲージなどがある。本社は東京の大田区に置いている。

同社は、現社長の諏訪貴子氏の父、諏訪保雄氏が 1964 年に創業した。保雄氏は、自動車の販売に携わっていたが、貴子氏の兄が白血病に罹り、その治療費を稼ぐため創業を考えていたという。親族が工業用ゲージを製作する工場を営んでおり、この会社を譲り受けて

会社概要	
企業名	ダイヤ精機 株式会社
所在地	東京都大田区千鳥 2 丁目 40-15
代表者	諏訪貴子
資本金	1 億 8700 万円
従業者数	37 名
事業内容	工業用ゲージ設計製作 鋳造金型用部品製作 各種治具設計製作

ダイヤ精機製作所を創業した。取引もそのまま受け継いだ。この当時の得意先は、厚木自動車部品であった。ゲージの他にピストン型なども製作していた。

保雄氏は技術者ではなかったが、ゲージの高度化に取り組む一方、取引先を拡げ、経営基盤を固めていった。1975年には現在の本社工場を開設し、1986年には、本社工場の近くに第二工場を建設した。尚、株式会社に改組したのは1969年であり、このときに社名も現在のダイヤ精機に変更している。

同社が設計製作するゲージの代表的なものをみると、シリンダーやクランクケースをはじめ自動車エンジン部品の機械加工面の位置、穴の位置や深さ、径などを公差内で加工されているか否かを計測するゲージがある。穴明け加工をした部分の内径を測定する限界ゲージ、溝の幅を計測する溝幅ゲージなどもある。ゲージは、切削や研削といった除去加工、プレスや鍛造といった塑性加工など工業製品を構成する部品を加工する現場では、部品の品質を検査する不可欠な器具であり、ダイヤ精機は、顧客の要請に応じて多種のゲージを設計製作してきた。そして、ゲージメーカーとして高い評価を得るようになり、現在のダイヤ精機は、日産自動車、ジャトコ、日立オートモティブシステムズ、日産工機など自動車関連企業を中心に幅広く取引している。また、ゲージを製作するための切削加工や研削加工の技術を活かして、鋳造金型用部品や自動車部品を加工ラインに固定する治具も製作している。

### 3. 5. 2. 二度の退社の後に社長に

現社長で二代目の諏訪貴子氏は、保雄氏の次女で1995年に大学の工学部を卒業した。卒業後は、車載用電子モジュールを生産するユニシアジェックスに入社し、技術者として勤務した。なお、ユニシアジェックスは、ダイヤ精機が創業当初から取引のあった厚木自動車部品が1993年に日本電子機器と合併し創立された。その後、日立製作所の出資があり、現在は日立オートモティブシステムズになっている。

貴子氏は、2年間勤務し出産のため退職した。その翌年、保雄氏から要請がありダイヤ精機に入社し総務部に勤務した。この当時、日本経済は成熟化し、1980年代までのような高成長を望める情勢ではなく、バブル崩壊の影響もあり閉塞感が漂っていた。実際、ダイヤ精機の業績も伸び悩んでいた。このような状況のなかで、貴子氏はリストラ案を作成し、保雄氏に提案した。設計部門を大幅に縮小する他、貴子氏が不採算と考えた部署の人員削減が主な内容だった。しかし、保雄氏はリストラを提案した貴子氏を解雇した。その2年後、保雄氏は貴子氏を改めて入社させるが、再び貴子氏がリストラを主張したため、解雇した。貴子氏は、この時のことについて、大企業に勤務したこともあり、机上の計算でリストラを考えた。雇用を守ろうとする父の気持は考えていなかったという旨の回顧をしている。

その後、2004年に貴子氏の夫がアメリカへの赴任が決まり、貴子氏も長男を連れて渡米するため準備を進めていた。そのようなときに保雄氏が急逝した。このとき、保雄氏の後継者と自他ともに認識している者はいなかった。貴子氏の母親も姉も専業主婦であり、貴子氏の夫はアメリカで技術者としての腕を振るうことが長年の夢であり、その夢が叶おうとしているときであった。貴子氏自身は、後継者になると考えたことはなく、いずれは自分の長男がダイヤ精機を受け継ぐものと思っていた。

このようななかで、多少なりともダイヤ精機での勤務経験がある貴子氏を後継者に推す声が取引先や従業員からも上がった。従業員は、会社の存続を望み、社長交代を機に転職しようという者もいなかった。しかしその一方で、会社の存続に対して不安を感じる従業員もあり、貴子氏が後継者となって経営を続けることへの期待が大きかったという。貴子氏はこのような社内外の期待に応じて代表取締役就任に就いた。

### 3. 5. 3. 経営の立て直し

ダイヤ精機は、保雄氏の手腕によって定評のある工業用ゲージメーカーとしての地位を

築いていた。工業部品などの形状や寸法精度を計測するゲージは、メートル原器のような性格を持つもので、計測対象物の寸法精度よりも高い精度で製作しなければならない。許される公差は、数 $\mu\text{m}$ という製品もある。ゲージは、金属を主に切削加工、研削加工して製作するわけだが、熟達した技能とともに各種の高性能な工作機械を備える必要がある。例えば、現在のダイヤモンド精機は、マシニングセンターや NC 旋盤、NC フライス盤、円筒研削盤、平面研削盤をはじめ多くの工作機械を装備している。貴子氏がダイヤモンド精機を受け継いだとき、主に高性能な工作機械への投資のため、年間売上に匹敵する借入金が残っていた。

社長に就いた貴子氏は、借入金を減らし、経営の継続性を高める必要性を痛感した。そして、経営の効率化への取り組みを始める。社内改革計画を社員に提示し、手始めに従業員の意識を改めるため、整理整頓と挨拶を励行させた。これと並行して、創業以来の社内資料を基に家業の SWOT 分析を試み、強みを探った。その結果、創業以来積み上げてきた技術力がダイヤモンド精機を支えるものであるという一応の結論に達した。貴子氏は、技術力の具体的な内容を探るため、取引先からみたダイヤモンド精機の特徴、あるいはダイヤモンド精機に発注する理由を取引先の購買担当者などに聞いて廻った。それによると、様々な要求仕様、計測対象になっている部品などの設計変更への柔軟な対応力がダイヤモンド精機を評価する理由になっていた。貴子氏は、長年の経験を通して培われた対応力を伸ばす一方で、ゲージ製作の効率化を図るため、生産管理システムの構築を始める。そして、2005 年にバーコードによる工程・原価管理システムを導入した。このシステムは、数千枚の設計図面と 1 万種類以上の受注案件の一元管理が可能で、納期短縮をはじめ製造原価の低減に役立った。

このような一連の改革は、必ずしも円滑に進んだわけではなかった。保雄氏が急逝した後、会社の先行きに危機感を持つ従業員も多く、経営の立て直しに協力を惜しまないといった意識はあったというが、貴子氏との間で齟齬が生じてしまうこともしばしばあったという。また、工程・原価管理システムの導入に際しては、パソコンに不慣れな従業員が多く、有効活用するまでには相応の時間が必要であったという。貴子氏は、このようななかで改革の先頭に立ち、従業員の説得を続け、従業員との一体感を醸成していった。そして、貴子氏が取り組んだ改革の成果が顕れるようになった。

### 3. 5. 4. 次世代に向けた取り組み

貴子氏が進めた改革が、従業員にも浸透し、業績は順調に推移していった。日本経済は、2002 年から景気が拡大基調にあり、これも順調な業績を後押しした。この当時、ダイヤモンド精

機の売上構成は、ゲージの製作から派生した鋳造金型や治具が 8 割を占めるようになっていた。

ゲージは寸法精度などの要求品質が高く、単価も高く設定される。ただ、自動車エンジン部品用ゲージなどは、部品設計や試作と同時並行で製作する場合も多く、ゲージの要求仕様が大きく変更されてしまうこともしばしばある。この場合、赤字を被るケースもある。一方、金型部品や治具は、このようなリスクが少なく、製作日数が短いため資金繰りの面でも有利といった理由から、ゲージから撤退する意見も社内にはあった。貴子氏は色々な側面から検討し、むしろゲージの製作に注力すべきという意向を強くした。鋳造金型用部品や治具は、競合する企業が多く、景気が後退すれば価格競争に巻き込まれる可能性が高いが、ゲージは競合メーカーも限られ利幅も確保できるなどいくつかの理由があった。そのなかでもダイヤ精機は、ゲージメーカーとして創業し、ゲージ製作によって技能や技術を高めてきた。今後も柔軟な対応力を持つ技術というダイヤ精機の強みを伸ばし経営の継続性を高めるには、ゲージの設計製作に注力する必要があるだろうというのが最大の理由であった。

2008 年の 10 月にリーマンショックが起き、急激に需要が減退するなか、ダイヤ精機の受注も大幅に減少した。09 年 1 月の売上は、前年同月比で 10%程に落ち込んだ。その後は徐々に持ち直してきたが、金型部品と治具の受注の落ち込みが大きく、09 年の決算の売上は 08 年の決算と比べ 6 割減少した。

貴子氏は、急激な景気後退を乗り切るため、自身の報酬を数万円に抑え、個人資産で資金繰りをした。一方、柔軟な対応力を持つ技術を次世代に繋げるための積極策を展開した。好況時に中小企業が若年労働者を採用するのは思うに任せないが、景気後退を好機と捉え若手従業員の採用を図った。それとともにベテランの熟練工が若手従業員と意思疎通し、若手を育成する仕組み、若手が能力開発へのモチベーションを高めていく雰囲気づくりを図った。設備投資が冷え込み、値引きが大きくなる時を見計らって、わずかではあったが設備を強化した。

貴子氏は、次世代に向けた人材育成とともに、ゲージの受注を拡大するため、取引からの引き合いに対しても積極的に応える姿勢で臨んでいる。その結果、ゲージの売上は年商の 6 割以上を占めるようになった。ゲージの売上割合が高まるにつれ、業績も年々回復にし、2013 年の決算の売上は、リーマンショック直前の売上の 8 割ほどの水準に戻している。



### 3. 6. 昭和製作所

#### 3. 6. 1. 舟久保利作氏による創業

昭和製作所は、東京大田区で金属の材料試験片や探傷用試験片、製品開発に伴う試作部品などを製作している。

同社は、現社長の舟久保利和氏の祖父にあたる舟久保利作氏が、1959年に創業した。法人の設立は1952年である。舟久保利作氏は、大学の工学部を卒業した後、1937年に日本特殊鋼に就職した。特殊鋼は、普通鋼にマンガンやニッケル、モリブデン、タングステン、コバルト、銅などを添加し、硬度や強度、弾性、耐食性、耐熱性などの特性を高めた金属である。利作氏が入社した当時の日本特殊鋼は、航空機用の特殊鋼や部品などを製造する軍需産業であった。利作氏は、主に研究所に勤務し、欧米各国が開発した兵器の材料の解析や製法の解明、防弾鋼板などの研究に携わった。その傍らで、製造現場などの仕事にも携わった。利作氏は、航空機用エンジンの心臓部となる排気系統に使われる中空弁の良否判定法を確立し、これが陸海軍の規格になるといった業績も残した。研究と現場の間を往来し、様々な体験を基にした知識を持つ利作氏は「材料相手の臨床医師」と云われるようになった\*。戦争が終わると利作氏は、金属材料に対する豊富な知識や経験を基に、金属材料試験片の製作を専業とする工場を創業し、昭和製作所を設立した。

工業製品は、様々な部品で構成される。製品を開発する過程では、部品に使う材料の機械的性質などを調べ、材料としての適性を検討するため、様々な試験をする。金属材料で

会社概要	
企業名	株式会社 昭和製作所
所在地	東京都大田区大森西2丁目17-8
代表者	舟久保利和
資本金	2500万円
従業者数	30名
事業内容	材料試験片、探傷用試験片の製作 自動車、医療機器用試作品の製作

は、一定の温度や湿度などの条件の下で、引張試験や圧縮試験、せん断試験、硬さ試験、衝撃試験などを中心に、材料の性質を調べる。同社は、様々な試験条件に応じた形状や表面粗さ、寸法精度などを持った試験片の製作からスタートした。

舟久保利作氏は、知的好奇心が旺盛である一方、どのような仕事であっても、一つ一つ真摯に取り組む人であったという。昭和製作所を設立した後も、このような姿勢が貫かれ、創意工夫を凝らしながら、質の高い試験片の製作のため、地道な努力を続けた。日本学術振興会は、材料試験の標準化や試験精度の向上を図るため、材料試験片の仕様を定め、仕様に適った試験片を頒布している。同社は、日本学術振興会が仕様を定めた超音波探傷用感度標準試験片 STB-Ⅲ型の試作に参加し、1962年から STB-Ⅲ型の製作を受託するようになるなど、技術的な評価を高めていった。そして、電機メーカーを中心に自動車メーカーなどとの取引を着実に経営の基盤を固めていった。

その後、景気変動の影響を受けつつも、試験片メーカーとしての地位を固めていったが、利作氏が病に倒れた。その当時、大学院に通い経済学を研究していた二代目の舟久保利明氏が、急遽、同社に入社することになり、1984年に代表取締役役に就いた。この84年には、本社工場を新設した。利明氏が家業に就いた当時、従業員は10名ほどであったが、業容が拡大し、従業員が増えるとともに、99年には、栃木県に工場を建設した。

### 3. 6. 2. 舟久保和利氏が家業に就くまで

現社長で三代目の舟久保和利氏は、1979年の生れで、高校時代は野球に明け暮れていたという。この頃は、スポーツトレーナーになりたいと思い、体育学を専攻する大学への進学を希望していた。受験では失敗もあったが、念願が叶い、体育の分野では定評のある大学に入学した。大学入学後は勉学に励んでいたが、家業について考えるようになったという。利和氏は、創業者の利作氏を尊敬しており、祖父の興した家業は、新しい製品や技術が世に送り出されるときには、不可欠な仕事だと感じていた。このような家業の持つ社会的意義について強く意識したことが契機となって、現会長の利明氏に家業を継ぐ意思を伝えた。このときには、自分が後を継がずオーナーがいなくなり、家業が廃業するようなことがあれば、従業員に申し訳が立たないという気持ちもあったという。

家業を継ぐ決意をした利和氏は、客観的に日本の中小企業とその経営を考えてみたいという気持ちから、大学を卒業するとアメリカに留学し、経営について学び、日系企業で半年間のインターンシップも経験した。この当時、会長の友人で自動車メーカーから昭和製

作所に転身した副社長が、同社の経営を手伝っていた。この副社長が、利和氏が経営者になるための指南役を引き受けるという申し出に応じて、2006年にアメリカから帰国すると直ぐに、昭和製作所に入社した。入社後は、試験片などの製作現場、営業、生産管理といった一通りの業務を経験する一方、金融機関との折衝などにも同席しながら、いわゆる実抜計画を作れるほどに財務についても勉強を重ねた。

入社に際して、利和氏は、会社の継続を一義とする覚悟をしたという。また、実務に就いて改めて、家業が世の中の役に立つ仕事であるという意識が強くなった。

### 3. 6. 3. 経営の改革

冒頭でみたように昭和製作所は、材料試験片や試作部品などを製作している。舟久保利和氏が入社したときには、従業員は40名ほどおり、本社工場の他に栃木県にも工場を持つほどになっていた。創業以来の材料試験片の製作は、事業の柱であり、様々な特殊金属材料を、試験目的に応じた形状や寸法精度、表面粗さに加工する。切削や研削など、金属を加工する際に熱が発生するが、この熱が残留歪みエネルギーとして材料の内部に残り、金属の特性を変えてしまう。材料試験片製作の難しさは、切削熱などによる影響を抑え、材料特性を変えないで加工するところにある。この点が、同社の技術が秀でたところでもある。超音波探傷用感度標準試験片は、JISが定める試験方法の改定などにより、仕様が変わってきているが、それに応じて改良し、同社の製作する試験片は日本非破壊検査協会などから頒布されている。材料試験片で培った精密加工や微細加工の技術を活かして、自動車の試作部品や医療機器の試作部品、発電所などで使われるタービン用シャフトなども製作している。タービン用のシャフトは、長尺で加工中に反りが発生も多い。そのため同社は、近隣の熱処理工場の協力を得て、曲がり直しの処理法を考案した。同社は、このように技術の蓄積があり、高い技能を持った従業員も数多く在籍していた。

利和氏は、家業に就いた後、実務を経験するなかで、創業以来培われてきた技能や技術を土台に家業の継続と発展を図るという視点から、会社を観察した。そのなかで利和氏は、人事に関することに問題を感じた。現会長は、従業員10名から40名の規模に家業の業容を拡大し、製造現場は豊富な専門知識を持つ当時の専務が統率していた。専務の専門知識は、従業員の技能のレベルアップに貢献し、試験片の製作に真摯に取り組む姿勢を醸成した。ただ、全体の方針や指示の伝達が場当たりので、従業員を動機づける方策が欠けていると利和氏は感じていた。家業の継続と発展を図るには、従業員が持つ秀でた技能や技術

を十分に発揮させること重要である。そのためには、家業の進む方向と従業員の意欲を合致させる必要があると和利氏は考えた。そこで、毎年度、会社の方針を明確に従業員に示すことにし、具体的な経営目標と目標を達成するための計画を明記した手帳サイズの経営計画書も作成して、従業員全員への配布を始めた。併せて全員との個人面談をはじめ従業員との対話の機会を増やした。このような方策が功を奏して、従業員が和利氏を経営者と認めるようになった。それとともに和利氏は、従業員を説得し意欲を高め、動機づけることができるようになった。

和利氏は、財務についても計画性の乏しさを感じていた。統合的な資金計画の立案などを始めたが、東日本大震災の影響により、売上が約 25%減少した。新製品などの開発案件が先送りされたため、材料試験片の注文が減少したのが原因であった。売上高総利益率はマイナス 20%に達し、資金繰りが苦しくなった。和利氏は、倒産も免れない状況を固定費の徹底した削減などで乗り切ったが、改めて経営の合理化や財務体質の改善の必要性を感じ、経営改善に対する決意を新たにした。また、個人資産を担保に資金調達をするオーナー経営者のリスクを痛感したという。

和利氏は、家業に就いてから経営の改革に取り組んできたが、その過程では現会長の敏明氏と大小様々な場面で意見が食い違い、対立することが多かった。創業以来培ってきた技術を守り、進歩させながら、家業の継続と発展を図るという覚悟とロードマップを作り、改革を実行することで、和利氏の考えが認められるようになった。

### 3. 7. 大野精機

#### 3. 7. 1. 丸モノ加工を看板に創業

大野精機は、東京都大田区で切削加工を手掛けている。円形状の部品のなどの加工を得意とし、減速機や変速機、産業機械などの部品を製作している。近年は、独自に治具や工具を考案し、販売している。

大野精機の創業者、大野末吉氏は栃木県の出身で 1934 年に上京し、旋盤職人の下に丁稚奉公に入った。末吉氏は、そこで 7 年間修業した後、出征し、戦後は独立を目指して働いたという。そして、中古旋盤を 1 台手に入れ、1948 年に独立し、大野精機製作所の看板を掲げた。末吉氏は、切削加工の世界で丸モノといわれる円形状や棒状、パイプ状、また球状の曲面を持つ金属の切削が得意であり、電機製品や通信機器用の丸モノの部品加工の注

会社概要	
企業名	有限会社 大野精機
所在地	東京都大田区大森西 7 丁目 5-35
代表者	大野義栄
資本金	300 万円
従業者数	4 名
事業内容	精密金属加工 各種治工具設計作

文を受けた。そのなかには、1946年に逓信省と日本電気が開発した模写伝送装置の部品加工もあったという。このような仕事を続けていくとともに、大野精機製作所の評判は高まっていっていった。1951年に現在の場所に移転し、58年には、有限会社として法人化した。社名も現在の大野精機に変更した。

二代目の大野義栄氏は、末吉氏の子息で、1969年に高校を卒業してすぐに大野精機に入社した。義栄氏は、末吉の下で切削加工の技能を学びながら、部品加工に携わり、経験を重ねていた。

義栄氏が大野精機で仕事を始めて以降、1970年代になると、日本の経済成長率は鈍化するものの、安定した経済成長を遂げていた。大野精機がある大田区大森周辺には町工場が多く立地し、相互に取引をしていた。大野精機も周辺の工場と盛んに取引をした。隣接地には日本電気の協力会社があり、その企業との取引も多くあった。大野精機は、このような周辺との取引を通して、売上を立てるとともに、従来は扱ったことのない新しい部品の加工を手掛ける機会に恵まれたという。同社は、創業以来、主に電機製品や通信機器など弱電関連製品の部品を加工していた。周辺の企業との取引を通して、減速機能を持つインデックステーブルや変速機能を持つタイミングプーリーなど重要部品を製作するようになった。このような部品は、従来の弱電関連製品の部品とは形状が異なり、寸法精度や外觀基準などの検収基準も異なるものであり、切削加工の技能を高める契機となった。技能の向上は、一方では大野精機の受注の多様性を生み、各種の産業機械の基幹部品など、加工の難易度は高いが、収益性も見込める注文を得られるようになった。

### 3. 7. 2. 加工の自動化の推進

1970年代の後半になると、コンピュータ制御のNC工作機械の普及が始まる。NC工作機械は、バイトや加工物の回転速度、送り時間を制御し、加工を自動化できる。そのため、人が操作する汎用機に比べると、長時間の稼働が可能になり、納期の短縮やコストダウンが可能になる。

このようなNC工作機械の導入は、部品メーカーにとっては、収益性を高めることが可能になる。しかし、NC工作機械が普及すると、部品を発注するアセンブリーメーカーはNC工作機械による部品加工を前提とした部品単価で発注し、納期を要求するようになった。そのため、部品加工を専業とする企業が採算の合う仕事をするには、NC工作機械の導入が不可欠となった。ただ、NC工作機械を動かすには汎用機で培った技能を、NC工作機械を制御するNCプログラムに置き換える必要があった。また、従来の汎用機に比べ、NC工作機械は高価であった。大野精機の周辺では、NCプログラミングや設備投資への対応ができずに廃業する企業もあったという。

大野精機は、工作機械のNC化の流れに対応するため、義栄氏がNCプログラミングなどの技術を習得し、NC旋盤を導入した。同社は、その後も複合加工機であるマシニングセンターや金属片の曲面加工ができるワイヤーカットを導入し、汎用旋盤では加工が難しかった形状の部品を効率良く製作できるようにした。コンピュータを援用した設計システムであるCAD、CADデータを基にNCプログラムなど製造装置をコンピュータで作成するCAMが発達すると、義栄氏は、CAD/CAMシステムを導入し、部品加工の効率化を図った。ただ、義栄氏は、末吉氏が培ってきた汎用旋盤の技能も無駄にはしなかった。汎用旋盤の利点は、一工程の加工時間が短く、加工物を据え付け替える段取替えの回数が多い場合、加工数量が少ない場合、NC機よりも効率的に作業ができるという点である。加工が難しい形状や寸法精度に対する要求が厳しい加工物の場合、汎用旋盤で試作し、作業手順、加工物の送り速度やバイトの回転速度といった加工条件を決める。この汎用旋盤で確立した手順や加工条件をNC機に置き換えて、加工の最適化を図るというような方法でも汎用旋盤を活用した。

義栄氏は、このように、NC機と汎用旋盤の双方の利点を活かして、大野精機の加工技術を高めながら多品種生産と大小様々な生産数量への対応力をつけていった。

### 3. 7. 3. 大野和明氏の入社と治工具の開発

二代目の大野義栄氏の取り組みによって、工作機械の技術進歩を取り入れ、時代の潮流に適応した経営基盤を築いた。1990年代に入ると、日本国内の生産が中国や東南アジアなどの新興工業国に移管され部品の現地調達が進むのに伴い、部品加工の受注を大きく減らす中小企業も多かったが、大野精機は丸モノをはじめ特殊な形状や寸法精度の加工の注文を確保していった。

近年は、大野末吉氏と義栄氏が培ってきた技能や技術を基礎に三代目になる大野和明氏が独自に治具や工具を開発し、新しい分野への進出を試みている。

大野和明氏は、1980年に生まれで、高校時代は野球に明け暮れていたという。大学は、スポーツトレーナーを目指して、体育学部に進学した。大学卒業後は、大手総合商社が傘下の食品スーパーに勤務した。そのスーパーに2年間ほど勤務した後、大野精機に入社することになった。それまで家業にあまり目を向けたことなかった和明氏は、家業に就くにあたって、父の義栄氏に、技能者として仕込んで欲しいという旨を頭を下げてお願いをしたという。和明氏が入社して初めてした仕事は工場の掃除であり、義栄氏に所作から仕込まれた。また、ものを造るときの心構えについても厳しく教えられたという。そして所作や心構えが義栄氏の納得のいくものになるとともに次第に、汎用旋盤やNC工作機械の操作や実際の加工を習えるようになった。

和明氏は義栄氏から仕事を任され、自分ひとりで注文を受けた加工できるようになると、ものを造ることが楽しくなったという。自分は物事を突き詰めたタイプだという和明氏は、工程の短縮やコストの低減、品質の向上のために工夫することが楽しくなり、NCプログラムを作成したり、治具を製作するようになった。和明氏は、ものを造る仕事への意欲に目覚めると、経営への知見を高めるため、経営に関わるセミナーなどを聴講するようになった。そのなかで、狭い分野であっても、その分野でトップに立つことが経営を続ける要になるという主旨の講演を聞き、そのことを意識するようになった。その一方で、経営を知識として知るだけでなく、日々の仕事を通して中小企業の経営を実感し、家業に相応しい経営の仕方を実践することが重要だという思いも強かった。和明氏は、家業の将来について思考を巡らすなかで、創業以来培ってきた丸モノ加工の秀でた技能や技術が大野精機の特徴であり、この特徴を強調することが家業の発展に繋がるとする考えに至った。この考えに基づいて、丸モノ加工の分野でトップに立ち続けるために工夫を続けることを家業経営の基本とし、また、丸モノをはじめ切削加工の経験を活かした独自の製品づくりを

目指すようになった。

大野精機には、「クリンパー」という自社製品があった。これは業務用の野菜や果物を入れる一斗缶を密封する器具で、元々は部品の加工を受注していたが、製造元が生産を止めてしまった。このとき、販売元の商社から顧客の製缶メーカーを紹介され、「クリンパー」を大野精機製として製造するようになった。従来の部品加工とは違い、動作のある器具を製作し、機構についての知識を得たが、大野精機が培ってきた経験から発想された製品ではなかった。

利明氏は、家業が培ったノウハウや経験を反映させた製品として、特殊な用途の治具や工具の開発に取り組んだ。1つは、架橋などの鋼構造物の接合部に使われているリベットやボルトの塗装を剥がすためのケレン工具である。塗装を補修する場合、錆や脆弱になった古い塗膜を除去するケレン作業を十分にしないと仕上がりを損ね、塗膜の寿命も短くなる。しかし、鉄骨造の鉄道橋や道路橋の塗装を補修する場合、球状の曲面を持つリベットや六角形状のボルトのケレン作業は、非常に手間の掛かる作業である。利明氏は、リベットやボルトのケレン作業の難しさに着目して専用工具を考案した。この専用工具は、曲面形状の切削加工のノウハウを応用してケレン用の刃先を加工したものでリベット用を「」、ボルト用を「」という商品名で販売している。利明氏は、土木工事の門外漢であり、ケレン作業の実際を知らないため、商品化に至るまでは試行錯誤が続いた。工事現場に足を運び、刃先の自在な動きや振動吸収について検討し、商品化に辿りついた。

もう1つは、旋盤用の工具治具「ゴリラホルダー」である。旋盤は、回転している加工物に刃物台に固定したバイトと呼ばれる刃物を当てて切削加工する。旋盤加工では、加工物の形状によって、加工物の回転中心軸に対してバイトをどのような角度、どのくらいの送り速度で加工物に当てていくかが、寸法精度や表面粗さといった仕上がりの良否を左右する。バイトの角度を決める作業を芯出しという。熟練した旋盤工でも、慎重に芯出しをするが、経験に応じて独特のバイト据付け治具を製作している場合が多い。義栄氏をはじめ付き合いのある熟練工は、市販の商品はいらないのではないかという意見が多かった。しかし、利明氏は、若手旋盤工、あるいは段取り時間を減らし効率化を図りたい経営者には訴求できるのではないかと考え、製品化に努めた。旋盤は、様々な加工ができるが、特にパイプ状の加工物の内径加工にターゲットを絞ってゴリラホルダーを商品化した。

利明氏の自社製品の開発の試みは、丸モノ加工、切削加工の技能や技術を高める契機になっている。大野精機の技能や技術を宣伝し、新しい受注を得る契機になっている。また、



自社製品の売上を徐々に伸ばしている。

### 3. 8. 笠原スプリング製作所

#### 3. 8. 1. 笠原スプリング製作所の経緯

笠原スプリング製作所は、製袋機など産業機械のプレス部品を製作する他、デザイン性に富んだトング「てのひらとんぐ」を考案し、販売を始めている。

同社は、1929年に東京の墨田区で創業した。創業者は現社長の笠原克之氏の曾祖父で、創業当初はプレス技術を基に調理道具や洋食器を製作し、三越など都内の百貨店に納めていたという。後に同社の二代目経営者となる現社長の祖父は尋常小学校を卒業した後、ばね工場に奉公にでて、巻ばね製作の技能を習得し、家業に就いた。同社は二代目が持ち込んだばね製作の技能を用いて、製作品目を拡げ、戦時経済期には海軍指定の軍需工場になる。海軍には主に小銃の部品を納入した。

満州に出征した二代目は戦後、シベリアに抑留される。二代目が帰国するまでは二代目の弟が同社を切盛りし、二代目が帰国した後は復興の波に乗って、取引を拡大した。朝鮮戦争の時には再び小銃などの部品も製作したという。この当時、好業績を続ける同社の乗っ取りを目論む会社が現れ、法人形態を出資者の責任が重い合資会社にして、乗っ取りを阻止したこともあったという。尚、同社は1929年の設立時は有限会社であった。

会社概要	
企業名	合資会社 笠原スプリング製作所
所在地	東京都墨田区八広5丁目17-3
代表者	笠原克之
資本金	50万円
従業者数	2名
事業内容	金属プレス加工

このような危機を乗り越えた同社は、井関農機から農業機械向けの各種プレス部品、後の市光工業の前身となる白光舎工業からフォグランプの筐体、富士重工から小型飛行機の部品を受注する他、聴診器やテレビなどのプレス部品を製作し、経営基盤を固めていった。この頃には金型製作を内製化して金型工場を設けている。

先代で三代目の経営者となる現社長の父は工業高校を卒業後、1958年に家業に就いた。日本経済は高度成長期を迎え、同社は受注を拡大していくなかで先代は、同社があまり得意としていなかった板ばねの技術を高めることに努めた。また、品質の高い板ばねを安定して供給するため、熱処理設備とバリ取り用のバレル研磨設備を導入し、内製化した。従来の取引先からの受注は堅調に推移していたが、1960年代半ばを過ぎた頃になると、同業者との価格競争が激しくなり、同社は取引先や製作する品目の転換を徐々に図るようになった。従来製作していたものより生産ロットが小さく、同業者との競合が少ない分野への進出を図り、製袋機械や工業用ミシン向けの部品も受注するようになった。同社は売上高よりも収益性を重視する経営姿勢に転換したともいえる。

笠原スプリング製作所は金型工場、熱処理工場、研磨工場を有するプレス加工業者として、名を知られた存在であった。同社から分派独立する工場も数多くあり、それらの工場は同社の外注先として経営基盤を固めた。しかし1970年代の半ばを過ぎた頃から、同社の取引先を奪うようなかたちで分派独立するケースが目立ち、その影響で同社の売上は縮小した。従業員規模も縮小し、最盛期には30人程であったが1980年代後半には5名であった。

### 3. 8. 2. 業績の悪化

現社長で四代目の笠原克之氏は高校卒業後、職業訓練校で溶接の技能を学んだ。職業訓練を修了した後に建築用鋼製建具の工場に就職し、建具の溶接や組立、建築現場での建具の取り付けに従事した。克之氏はこの建具工場に5年間勤め、1990年に家業に就いた。克之氏は溶接の仕事をする傍らで、熟練従業員の手元をして、プレス技能を身に付けた。

克之氏が家業に就いて間もなくして、先代は体調を崩す。その後も先代は体調がすぐれない状態が続き、克之氏が家業を切り盛りし、2000年に代表者となった。克之氏が代表者になった当時も、製袋機械と工業用ミシン用のプレス部品の受注が続いており、これが売上の大きな割合を占めていた。しかし、海外調達に移行する部品もあり、受注量は減る傾向にあったという。主要な発注先企業が分裂し生産を縮小したため、その企業からの注文

が減っていった。その一方で軽量化やコスト低減のために鋳物を削り出して製作していた部品をプレス部品に代替する機械メーカーもあり、克之氏はそのような部品を狙って受注を確保していった。

しかし、リーマンショック後の急速な景気後退とともに、同社の受注も著しく減少した。リーマンショック後の決算では、売上が前期比で30%程度に落ち込んだ。取引先の工業用ミシンメーカーが倒産し、手形が不渡になり、回収不能になった売上もあった。

### 3. 8. 3. 「てのひらとんぐ」と独自の加工技術の考案

笠原克之氏はこのような状況のなかで、会社経営というものを真摯に問い直したという。先代のときから経営を助けてきた克之氏の母は、廃業も考えていたという。しかし、家業の継続が一義と考えた克之氏は、墨田区が主催する若手の中小企業経営者のためのセミナーに参加し、自己啓発を図った。自分より若い経営者が会社経営に積極的に取り組む姿などを見て、刺激になったという。克之氏も家業を継続するための方向性を模索を始める。ただ、先々代から先代へ、先代から克之氏へと家業が受け継がれる間に相続や親族の負債の肩代りなどで個人資産は減少しており、会社もリーマンショック以降の業績不振で財務的な余裕は乏しく、積極的に投資ができる状況ではなかった。新鋭設備の導入を梃子にした効率性の向上や新規取引先の開拓といった方向は採り難かったが、笠原スプリング製作所は洋食器から出発し、巻きばねを経て様々な経験から、打ち抜き、穴あけ、曲げの他、プレス加工のなかでも特殊な要素のある絞り加工やばね加工の技能を培ってきた。克之氏は改めて創業以来のプレス加工の技能を見直し、その技能を活かした製品の考案に活路を求めた。

墨田区は区内産業の振興を目的に、区内中小製造業の持つ技能や技術とデザイナーなどのセンスを結び付けて商品開発を促す事業を進めていた。克之氏は、この支援策を利用して、手のひらに収まるデザイン性に富んだトングを考案した。このトングは、絞りやばね加工など、同社が得意とするプレス加工を用いて製作した。このなかで、独特の曲線を出すため、絞りの加工方法については、試行錯誤を重ねて、独自の工法を開発した。その結果、お洒落なトングが完成した。このトングは「てのひらとんぐ」の商品名で雑貨の間屋を通じた販売が始まった。当初はイタリヤ料理や焼肉の個店、ケイタリングなど業務用向けの販売も狙ったが、成果は芳しくなかった。墨田区の支援を受けて展示会に出展したこともあったが、商品情報誌や中小企業に焦点を当てたテレビ番組に取り上げられると、「て

のひらとんぐ」が家庭用として注目が集まるようになった。食器や家庭用雑貨を扱う問屋からの注文が増え始め、同社の売上の回復につながった。

笠原克之氏は、「てのひらとんぐ」を契機に家庭用雑貨の品目を増やす一方、「てのひらとんぐ」を同社のプレス加工技術をPRする広告塔と考えて、業容の拡張につなげる取り組みを始めている。その一環として、独自の絞り加工技術を効率化するため、デジタルサーボプレス機を導入した。

### 3. 9. チバプラス

#### 3. 9. 1. チバプラスの設立と千葉勇希氏が会社に家業に就くまで

チバプラスは樹脂製の自動車部品や文房具、雑貨品を成形加工している。創業は1969年であり、東京墨田区で操業を始めた。

創業者は、千葉豊彦氏である。豊彦氏は職を求めて宮城県から上京し、プラスチック成形業を営む親戚がいたこともあり、千葉化学を創業して樹脂製玩具の成形加工を始めた。同社の成形加工は射出成形で、溶解した樹脂を成形したい形を彫った金型に圧力をかけて注入して成形する加工法である。この当時、墨田区をはじめ東京の城東地域には玩具の製作する中小企業が多くあり、同社はこのような中小企業の下請として出発した。1970年代には多くの特撮ヒーローやアニメヒーローが生まれ、これらのヒーローのフィギュアが大手玩具メーカーから発売されてヒットする。同社は、このようなフィギュアの部品を周辺

会社概要	
企業名	有限会社 チバプラス
所在地	東京都墨田区堤通2丁目1-1
代表者	千葉豊彦
資本金	300万円
従業員数	8名
事業内容	プラスチック射出成形加工

の中小企業から受注し、経営基盤を固めた。1978年には有限会社として法人化した。

1980年代にはいと、玩具はアジアなどでの海外生産の比率が高まった。そのため、創業以来、順調に業績を重ねてきた千葉化学だったが、受注の減少が顕著になった。豊彦氏は新しい取引先の開拓に努め、ワイパーの部品など自動車関連の樹脂製部品を樹脂成形品メーカーから受注するようになり、千葉化学は業績を持ち直した。80年代は、70年代の終わりに生産台数でアメリカを抜き、世界一位に躍り出た日本の自動車産業が成長を続けていた時期であり、この勢いに乗って同社も売上を伸ばした。89年には越谷に工場を新設し、成形機を新たに6台設備し、従業員は13名を数えた。

現在、同社の専務で実質的に経営を切り盛りしている千葉勇希氏は、1991年に大学を卒業し大手の自動車販売会社に就職した。勇希氏はこのとき、家業を継ぐという考えは、全くなかったという。しかし、自動車販売会社への就職は明確な意思や考えがあつてのことではなかった。就職をするなら営業の仕事がしたい、日頃から父親の会社に自動車のセールスマンが出入りしていたため、営業といえば、自動車販売だろうといった程度の考えであつたという。実際に仕事に就いてみると、仕事に対する意欲も湧かず、勇希氏は大手自動車販売会社を退職する。勇希氏は退職した後、スキー場のペンションでアルバイトをしながら自分自身や働くことについて見つめ直したという。そして、父親のように「自分の責任で、自分がやりたいように仕事をしたい」というのが本心であるのに気づき、父親に電話で千葉化学に勤めたいことを伝え、勇希氏は同社で働き始めた。

### 3. 9. 2. 取引先の分散

千葉化学に入社後、勇希氏は越谷工場で熟練工の下でプラスチック射出成形を習いながら、自動車部品の成形加工に従事した。勇希氏が入社した1990年代はバブルが崩壊して景気は大きく後退し、いわゆる「産業の空洞化」を懸念する声が高まるほどに電機や自動車などの大手アセンブリーメーカーの海外生産比率や部品の現地調達が顕著になった。千葉化学の受注量は、このような経済情勢の影響を受けて次第に減少した。勇希氏はこの状況をみて、会社を継続性を高めるには、自動車だけに頼るのではなく、いくつかの業種から受注を得ることや取引先の分散が必要だと考えていた。同社は自動車関連部品を製作するようになってから、その発注元の樹脂成形メーカーからの仕事が売上の95%を占めていた。

千葉化学には勇希氏が勤める以前から、勇希氏の実姉夫婦が勤めていた。勇希氏は業種の分散と取引先の分散を図りたかったが、義兄に遠慮があつたという。勇希氏が越谷工場

に勤務したのも、豊彦氏がこの点に配慮した措置だったという。しかし、会社の先行きに不安が募っていた勇希氏は意を決して、自分が営業を担当して新しい取引先を開拓したいと考えていること、新規開拓が義兄の意に沿わないのであれば、自分は会社を辞めるつもりであることを義兄に伝えた。義兄は、勇希氏が豊彦氏の長男なので、会社を受け継ぐべきで、自分の考える通りに会社を経営するのが望ましいと応えた。このときを契機に勇希氏は後継者としての姿勢で仕事に臨めるようになった。

勇希氏は新しい業種の取引先の開拓を試みたが、成形加工の業界に伝手があるわけでもなく、一朝一夕にはいかなかった。そのようななか墨田区が主催する交流会と展示会を兼ねた催しに参加し、メッキ業を営む若手経営者の公演を聴き、感銘を受けたという。因みにその経営者は先代が急逝し、突然、家業を継ぐことになったが年間売上を超える債務が残されており、工夫を重ねて他社が真似できないメッキ技術を実用化し経営を立て直している。勇希氏はこの講演を聞いた後、ビジョンを持って経営をするのが大事だと痛切に感じ、自己啓発をするため墨田区が主催する若手経営者の勉強会に参加する。そこには勇希氏が講演を聞いたメッキ業を営む経営者をはじめ墨田区内の若手経営者が集まっており、若手経営者達の経験を通じた議論のなかから勇希氏は経営のノウハウや経営者の心構えなどを学んだ。そして、新しい展開を図ることへの意思を強くし、社名もチバプラスに変更した。

### 3. 9. 3. 自社製品などへの挑戦

チバプラスへの社名変更は2007年のことであったが、間なくリーマンショックが起きる。千葉化学の売上は前期の50%ほどに減少し、経営を続けるには費用を大幅に削減せざるを得ない状況になった。千葉化学は越谷工場を東向島に移していたが、これを閉じて賃料負担を軽減してパート従業員も解雇し、急激な景気後退を乗り切った。勇希は、このような経験から効率性を重視した損益分岐点の低い経営を目指すようになり、射出成形機の選別と稼働率の向上、成形加工品のハンドリングの自動化などに取り組んだ。勇希氏が後継者になったときからの課題であった取引先の分散は、勇希氏が多くの中小企業経営者と交流してきた成果が次第に顕われ、紹介などを通して雑貨や文具などのプラスチック成形品を受注するようになった。勇希氏は客先の要求仕様に応える品質のものを安定して納品するために検査の厳格化や加工条件の精査に力を入れ、納期にも正確に伝えてきた。これが同社への信頼となり、新しい取引先が開拓できた一因となった。

勇希氏はプラスチック射出成形加工を活かした製品の開発にも取り組む。墨田区はデザイナーなどと連携して区内中小企業が自社製品を開発するのを促進する事業を展開しており、この事業を利用してオリジナル製品開発に取り組んだ。墨田区が派遣したデザイナーが提示したアイデアは、まな板を兼用できる皿で、射出成形ではなく真空成形による加工が適した形状だったが、勇希氏は商品化と販路開拓をプロデュースし、チバプラスのオリジナル商品「お皿まな板」として2010年に発売した。この商品は11年に墨田区のすみだブランド認証を受け、12年には経済産業省の365プロジェクト商品にも選ばれた。「お皿まな板」の発売を契機に同社は展示会などに出展する機会も増え、取引先開拓の切っ掛けになるなど、「お皿まな板」は宣伝効果があった。勇希氏は、玩具メーカーと連携して知育玩具「つつのサイコロ」も商品化している。この商品によりチバプラスは、台東区、荒川区、足立区、墨田区、葛飾区が、この5区内の中小企業の商品開発を促進するため共同で運営するTASKプロジェクトの平成24年度共同開発部門で大賞を受賞した。

勇希氏は、品質向上と納期の厳格化、経営の効率化、商品開発を梃子にチバプラスの継続を図っている。

### 3. 10. 小松ばね工業

#### 3. 10. 1. 小松ばね工業の創業

小松ばね工業は、東京都大田区に本社を置き、トーションスプリング、コイルスプリング、ワイヤーフォーミングスプリングなど各種のばねを家電製品や通信機器、カメラ、時計、医療機器、自動車向けに製作している。

同社の創業者である小松謙一氏は、秋田県出身で上京してからゼンマイの製作に携わり、1941年に独立創業した。創業後はゼンマイの他、板ばねと線ばねの設計製作も始めたという。43年には、軍用工場に指定され仙台に疎開した。

その後終戦により操業を停止したが、1951年に東京都大田区で操業を再開した。工場を再開してからは、カメラのシャッター用のばねの出荷が伸び、52年には有限会社小松製作所を設立して法人化した。その後も時計、自動車、電気機械といった分野に取引先を拡げ、62年には株式会社に改組して社名も現在の小松ばね工業に変更した。同社は、高度経済成長の下で受注が増大し、63年には隣接地に東京第二工場を新設した。

同社は、1970年代に入ってから業績を伸ばし、76年に宮城県柴田町に船岡工場を新設

会社概要	
企業名	小松ばね工業 株式会社
所在地	東京都大田区大森南 5 丁目 3-18
代表者	小松万希子
資本金	1 億円
従業員数	80 名
事業内容	トーションスプリング、コイルスプリングの製作 ワイヤフォーミング

している。81 年には東京第三工場を建設した。

### 3. 10. 2. 二代目経営者小松節子氏による経営の立て直し

小松ばね工業は、戦後、一時操業を停止したが、再開後は経営基盤を固め、順調に業績を伸ばしてきた。同社が製作するばねは、形状で見ると巻ばねと線ばねであり、動作で見ると回転力に反発して動作するトーションばね、圧縮荷重に対して反発する圧縮ばね、引張荷重に対して反発する引張ばねである。用途は多様であり、例えば、操業再開後に主に受注した時計用のばねは、腕時計のボタンやベルトを固定するばね棒などに使われた。電気製品ではスイッチ類、自動車ではキャブレターやメーター、ブレーキなど、機械の様々な箇所で使用されており、特に精密ばねについて客先の評価が高い。このような評価が、同社が業績を伸ばす一因でもあった。

小松ばね工業の地位を築き上げてきた創業者の小松謙一氏は、1980 年に他界した。謙一氏には子息がおらず、姪にあたる小松節子氏に会社を受け継いだ。節子氏が会社を受け継いだ当時は、親族が役員を務めていたこともあり、節子氏は経営をその役員たちに任せていたという。しかし、役員たちは創業者が築いた業界での地位に慢心し、杜撰な経営をするようになった。そのため、業績は停滞し下落するようになったという。

節子氏は、このような状況に直面し、1984 年に代表取締役役に就いて経営にあたることにした。会社に関わることの最終的な責任は自分にあり、放漫な経営の結果生まれる負債も



オーナーである自分が引き受けなくてはならないことを自覚したことが、代表者になる契機となったという。

代表者となった節子氏は、経営計画を立てて目標を設定と目標達成の道筋を明らかにするとともに、財務基盤の強化や従業員の意識の高揚に努めた。減少した受注を回復するために自ら営業をすることも厭わなかったという。

節子氏のこのような努力により、社内は活気を取り戻し、業績は急回復した。1989年には、秋田県大仙市に秋田太田町工場を新設するほどに受注を増大した。92年には第二工場も建設している。この第二工場を建設した当時、80年代後半に高騰した株価と地価の下落はすでに進んでおり、景気動向や企業業績の動向に陰りが見えている時期であったが、小松ばね工業の業績は比較的堅調に推移していた。その後も、バブル崩壊の影響は少なく、同社の業績は堅調さを保っていた。

1990年代は、中国をはじめ東アジアの新興国で工業開発が進んだ。アセンブリーメーカーはグローバル競争に対応するため、国内での生産を生産コストの安い東アジアに移管するようになっていた。それとともに部品の調達コストを低減するため、現地調達を強めていった。小松ばね工業は、このような動向に対応するため、1997年にインドネシアに PT. KOMATSU BANE INDONESIA を設立し、海外生産を始めた。

節子氏の経営は、大胆にもみえるが、海外進出などの投資に際しては、取引先と折衝を重ね、受注を確実にしている。それとともに、現地従業員の採用と育成などについて綿密に検討し、実効性がありリスクを最小限にする計画を立てている。資金調達に関しては金融機関とも交渉し、有利な資金調達を図っている。このようにして、約束手形を発行しなくとも支払いができる堅実な財務基盤を保ちながら、経済情勢の変化に対応した。

### 3. 10. 3. 小松万希子氏による後継

現社長の小松万希子氏は、節子氏の子息である。万希子氏は、大学卒業後、電子計測機器や電子デバイスを製造するメーカーに就職した。その会社では、主にマーケティングの仕事に従事した。小松ばね工業で節子氏の仕事を手伝うようになったのは2003年からである。

小松ばね工業では2002年にISO9001の認証を受けるなど、ばね製作の高品質化と効率化を図っていた。その一環で秋田太田町工場に生産管理システムを導入することになり、万希子氏が導入を手伝うことになった。万希子氏は、文字どおり手伝うつもりだったが、

コンピュータに不慣れな従業員が多く、そのため生産管理システムの導入を指揮する立場になっていったという。その後は、東京の本社で経理と総務の仕事、購買部で材料調達や外注管理に携わった。万希子氏は、小松ばね工業に入社し実務に就いてはいたものの、家業を継ぐという意識は薄かったという。

万希子氏が小松ばね工業を受け継ぐ決意をし、小松ばね工業の事業を家業と意識した契機は、節子氏と弟の小松久晃氏と3人で会社の継続について話し合ったときであったという。万希子氏は、節子氏が創業者の謙一氏から事業を受け継ぎ、経営の第一線に立つようになってからのことを思い起こしたという。節子氏が家では見せないような厳しい態度で小松ばね工業の経営にあたっていたこと、オーナー経営者として個人資産を賭して事業の継続と発展を図ってきたことを改めて認識した。そして、他人に経営を委ねたり、会社を売却したりすべきではないと考えるようになったという。このようにして、小松ばね工業を家業と考えるようになった万希子氏は、創業者と節子氏が築いてきた事業を永続するために力を注ぐことを決意した。

小松ばね工業は創業以来、経済情勢に影響を受けながらも、業績は堅調に推移してきた。しかし、2008年に起きたリーマンショック後の景気後退によって、売上が前期比で30%程度の水準に落ち込んだ。客先のアセンブリーメーカーは、在庫調整をする一方、部品の現地調達を増大させる傾向を強め、小松ばね工業の業績回復は思うに任せなかった。同社への注文は、ばねの試作開発と量産を併せたものが多かったが、試作開発のみを同社に発注し、量産は価格が安い海外メーカーに発注するというものが多くなった。

このような傾向は、リーマンショックが起きる以前から顕れており、海外との競争に対応するため、効率的な生産技術や新しい特性を持ったばねの考案に努めていた。万希子氏は、リーマンショックを経験し、家業の継続を図るには、新しい機能を持ったばねの開発や生産技術の向上によって、高い付加価値を実現することが必要であることを強く認識したという。小松ばね工業の製造現場は、ばねの製作に際して、実績のある確立された方法を尊重する姿勢が強かったという。この姿勢が同社の品質の高さを実現していたが、その反面で、新しいことを試みる姿勢を乏しくさせ、技術進歩の妨げになっていたという。節子氏は、このような面を改善するため、新しいことへの挑戦や技術を進歩させることに対して従業員が積極性を持つように努め、自らも新しい発想を提示しながら従業員を鼓舞した。節子氏の経営姿勢や手法を尊重する万希子氏は、節子氏と同様に技術進歩に対する動機づけに配慮している。そして、厳しい経営状況ではあったが、公的支援を活用しながら、

技術開発に努めた。例えば、経済産業省の「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金」を活用した傾斜ばねの量産技術の開発、秋田県の「技術高度化支援事業」を活用した医療用極細ハダカ線ガイドワイヤーの加工技術の開発などに取り組んだ。このような技術開発を梃子に、医療機器分野で新規顧客を開拓している。

### 3. 1 1. 田代合金所

#### 3.1 1.1. 活版印刷用活字と地金を製造

東京の台東区にある田代合金所は、メッキ材料や鋳鉄添加物用の合金の鋳造をはじめ、オーディオアクセサリや錫合金を用いた建築用壁材などの自社製品も製造販売している。同社は、田代貞一氏が1914年に創業した。貞一氏は、田代合金所を始めるまでは、鰻の料理店を営んでいたという。

明治期以降、文明開化のスローガンの下、近代化政策が進められるなかで、書籍や新聞などの発行部数は増大していた。当時の書籍や新聞などの印刷は、凸版印刷の一種である活版印刷が主流であった。凸版印刷は、凸形に突起した画線部にインキを載せ、紙に押圧して印刷する方法である。活版印刷は、例えば新聞であれば、一文字一文字の活字を紙面に組版し印刷する。書籍や新聞などの印刷量の増大とともに活字の需要も増大してい

会社概要	
企業名	株式会社 田代合金所
所在地	東京都台東区寿3丁目16-16
代表者	田邊豊博
資本金	1500万円
従業員数	5名
事業内容	錫系合金、キャストメタル、半導体用メタル、減摩合金、各種半田地金などの鋳造 錫製内装材の製作

った。

また、日本語には漢字、平仮名、片仮名があり文字の種類が多く、欧米の言語に比べ、印刷に必要な活字の種類も多い。貞一氏は、このような当時の状況の下で、活字鑄造に商機を見出して転業したという。因みに、活字を正しい書体で大量に造るには、鑄造が有利である。活字には大小いくつかのサイズがあり、とりわけ、小さなサイズで画数の多い字を正確に再現するには、融点が低く、溶湯が鑄型の隅々まで十分に流れ込み、凝固時の収縮が小さい活字合金が有利であった。

田代合金所はその後、戦後に至るまで、活版印刷用の活字の鑄造を続ける。

### 3. 1 1. 2. 活版印刷の衰退とキャストメタルへの進出

活版印刷が全盛の時代に、朝日新聞をはじめ新聞各社に活字を納めていた田代合金所は、好業績を続け、経営基盤を盤石にしていっていった。田辺貞一氏は、3人の子息にそれぞれ鑄物工場を持たせた。このなかで田代善三郎氏の経営する鑄物工場が、田代合金所を受け継ぎ、現在に至っている。

家業を受け継いだ善三郎氏も活字の鑄造を続けた。しかし、オフセット印刷などの平版印刷や光学印刷の技術が発達すると、書籍や新聞などの印刷は活版印刷に比べ製版に時間とコストがかからないオフセット印刷が主流になった。活版印刷は、文字の輪郭が鮮明で印刷が綺麗だという評価もあったが、上製本などでもオフセット印刷が主流になり、活字の需要は減少した。

善三郎氏はこのような状況のなかで、ペンダントなど装身具やフィギュアといった分野への進出を図った。服飾の世界では、金属鑄物製アクセサリーなどをキャストメタルと通称している。善三郎氏は、細かい部分の鑄造ができる活字合金の流動性の良さを活かしてキャストメタルの分野への進出を考えたわけだが、活字とは違い表面の色調や風合いなどの装飾性が求められる。善三郎氏は、活字合金を基にキャストメタル用に溶湯の流動がよく、装飾性に富んだ合金を工夫した。活字合金は、鉛を主体にアンチモン、錫によって組成されており、鉛が80%、アンチモン17%、錫3%の割合で配合するのが一般的だといわれている。善三郎氏は、活字を鑄造してきた経験を基に配合比や添加物などを工夫し、試行を重ねて装飾性のあるキャストメタル用の合金を完成させた。

善三郎氏は、キャストメタル用の合金の完成とともに、1965年頃からアクセサリーの鑄造を手掛けるようになった。微細な形も表現でき風合いなども良い田代合金所の合金は、

アクセサリ業界での評判が高まり、アクセサリ鑄造のシェアを高めていった。また、アニメーションに登場するキャラクターフィギアの鑄造も始めるようになり、同社の主要事業の一つとなった。尚、キャストメタルといわれるアクセサリ鑄造の国内での同社のシェアは、概ね 80%と推定されている。

### 3. 1 1. 3. 田邊豊博氏の入社と TG メタルの考案

現社長の田邊豊博氏は、1986年に田代合金所に入社した。豊博氏は大学の商学部を卒業した後、製薬会社に勤務していたが、その会社を退職し税理士を目指した。税理士試験を有利に進めるため、大学院に入学し財政学を学んだ。修了後は会計事務所に勤務していた。

豊博氏が田代合金所に入る契機は、田代善三郎氏の子息、田代晴子氏との結婚であった。豊博氏と晴子氏は大学生の頃からの付き合いで、豊博氏は、田代合金所で幾度となくアルバイトをしていた。そして、会計事務所に勤めていたときに、善三郎氏から晴子氏との結婚と後継者になることを勧められた。豊博氏は、この申し出を受けて、田代合金所に入り、善三郎氏や当時の工場長の下で合金鑄造を習得していった。

学生時代からオーディオが趣味であった豊博氏は、鉛の特性を活かしたオーディオアクセサリについてのアイデアを持っていた。鉛は、塑性抵抗が小さく振動を吸収する性質があり、比重が高く遮音性に優れている。豊博氏は、このような鉛の特性を活かし、スピーカーなどのオーディオ機器の振動を抑えて音質を改善する鑄物のスタビライザーを考案した。そして、田代と合金所の頭文字を採って「TG メタル」と名付けた。TG メタルの鑄造と販売は、善三郎氏の後押しもあり、豊博氏は、全国の代理店を廻り販路を開拓した。TG メタルは、ハイエンドのマニアなどに好評になり、販売を拡げ、東急ハンズなどの専門性の高い都市型ホームセンターでも販売されるようになった。

### 3. 1 1. 4. 建築内装材コンウォールの開発

豊博氏は、1996年に田代合金所の代表取締役役に就いた。豊博氏は、会計事務所に勤めていたときに企業の倒産処理に関わる仕事にも携わっていた。この経験から会社の継続性を高めるには、極力、金融機関などからの借入金を減らすことが重要だと考えていた。当時の田代合金所の経営は比較的安定していたが、原材料仕入のため運転資金の借入が対売上比でも多額であった。豊博氏は、在庫管理を厳格化し在庫回転率を高めるなど、借入金の減少に努めた。債権の優先順位の高い金融機関からの借入を役員借入に振り替えるこ

ともあったという。

しかし、アクセサリーの生産が次第に中国に移管されるようになり、同社の主要事業の一つであるキャストメタルの売上が低迷するようになった。そのため、借入金の減らすこと以前に経営が不振に陥った。豊博氏は、キャストメタルの低迷を補う新しい事業の確立するため模索を始めた。とはいえ、一朝一夕に売上の柱になるような商品を創出できるわけではなく、試行錯誤を重ねた。ペンダントサイズのホイッスルの商品化を試みたこともあった。豊博氏はこのようななかで、合金の鑄造という田代合金所の原点に帰って、新しい商品を考えることにした。豊博氏が注目したのは錫で、流動性の良さに加え、かつては高級食器の材料になったように、錫鑄物の表面は独特の光沢を持っている。豊博氏は、この特徴に着目し、錫を鑄造し独特の模様のある内装用壁材の開発を始めた。この壁材は、「コンウォール」という名で商品化され、同社の売上を支える商品になっている。ただ、壁材が完成するまでには様々な工夫が必要であった。

コンウォールは仕上材であり、現場での施工性や納まりの点から、厚さは2mm程度にする必要があった。この厚さで錫を板状にする製法は、圧延が一般的であり、鑄造は異例であった。実際に、2mm程度の隙間に溶湯を流し込むことは通常の鑄造では難しかった。豊博氏は、様々な方法を試し、特殊な鑄型を考案し、2mmの隙間に溶湯を流し込む方法を開発した。また、特殊な離型と表面に模様を施す方法を考案し、独特な風合いを持つコンウォールが2003年に完成した。尚、コンウォールを着想し、開発を始めたのは2000年のことであった。

豊博氏は、コンウォールが完成すると、販路開拓を始めようとした。TGメタルの経験もあり、同様の販路を想定していたが、晴子氏からコンウォール販路は考え直すべきとの助言があったという。晴子氏の助言の主旨は、苦労の末、他社にはない製法を開発し、斬新な壁材を実現した。それだけにコンウォールの付加価値は高く、その付加価値に相応しい価格付けをし、利益を得るべきだというものであった。販路も販売店が卸値を決めるのではなく、田代合金所が値付けの主導権を持てる経路を開拓すべきだという主旨であった。晴子氏は、販路開拓の手始めとして、内壁の仕上材として鉛シートを田代合金所から仕入れているインテリアデザイナーに売り込みと相談をように豊博氏に勧めた。豊博氏は、その勧めに応じ、コンウォールを紹介すると、そのインテリアデザイナーは、コンウォールの良さを評価し、内装設計の際に仕様に謳うことを約束された。また、インテリアに関わる展示会への出展を勧められた。豊博氏は、2004年に日本インテリアデザイナー協会が主

催する IPEC2004 というインテリアに関わる展示会に出展した。その展示会でコンウォールが評価され、奨励賞を受賞する。翌年の IPEC2005 でも技術賞を受賞した。展示会での評価やセールスプロモーションを契機に、コンウォールはインテリアデザイナーや建築設計事務所に認められ、有名寿司店、老舗旅館をはじめレストラン、ブティック、和菓子店などの内装に採用されるようになった。コンウォールは、内装設計を依頼されたインテリアデザイナーが施主に内壁などに使うことを提案し、施主が承認すれば仕様となり、施工業者などに納入される。コンウォールの商流は、代理店などを通さず田代合金所から施主や施工業者に販売される。そのためメーカーとして主体的に適正な価格付けが可能になった。

国内でコンウォールの販路を開拓した豊博氏は、海外への進出を図る。東京都は、都内企業を海外に PR するために TOKYO SHOWCASE という展示商談会を開催しており、田代合金所は、東京都ベンチャー技術大賞奨励賞の 2008 年の受賞企業として、2009 年にドイツのデュッセルドルフとイギリスのロンドンでの展示商談会に出展する。これを皮切りに、アメリカ、フランス、UAE などで開催される展示会に出展し、アメリカの Koma capital 社、UAE のデュリュース社、香港の SuperStar 社などと代理店契約を結び、販路を築いていく。尚、コンウォールは、海外では「MOONLIGHT」というブランド名で販売しており、販路ができた国々で、それぞれ商標登録している。これは、田代合金所が商標権を持ち、代理店への卸値は、田代合金所の主導で決めるということでもある。

コンウォールは販売実績を重ね、田代合金所の主要な事業一つにもなった。豊博氏は、コンウォールの付加価値をさらに高めるため、2014 年にコンウォールに鍛金を施した建材「たちばな」を彫刻家の橘智哉氏の協力を得て開発した。田代合金所はコンウォールによって合金製内装材の市場を創ってきたが、豊博氏は「たちばな」の投入により、市場を拡げる展開を図っている。

### 3. 12. 牧野精工

#### 3. 12. 1. ライター部品の製作でスタート

東京の墨田区にある牧野精工は、金属製、樹脂製の医療機器や精密模型、防衛関係の機器などの切削加工部品を製作している。

同社は、先代の牧野昇氏が 1961 年に創業した。創業者の昇氏は、福島県出身で上京した

会社概要	
企業名	牧野精工 株式会社
所在地	東京都墨田区八広 4 丁目 40-4
代表者	牧野桂三
資本金	350 万円
従業員数	4 名
事業内容	精密金属加工

後、旋盤工としての修業を積み、独立して牧野挽物製作所を設立した。創業以来、同社は真鍮製ライター部品の切削加工が売上の柱であった。1960年代は現代に比べ喫煙者も多く、携帯用ライターに対する需要は大きかった。特に金属製ライターは、装身具としての側面があり、所得水準が高まるとともに需要が伸びていた。同社は、プリンスなど主要なライターメーカーからの受注を順調に伸ばし、経営基盤を築いた。

ところが、1975年に簡易な「100円ライター」が考案されると、従来の金属製ライターに代替するようになった。そのため、同社へのライター部品の注文は次第に減少していった。〇氏は、ライター部品の製作で培った精密加工の技能を活かして、新しい分野の取引の開拓に努めた。しかし、1970年代後半からコンピュータ制御のNC工作機械の普及が始まり、部品加工業者の受注環境は変化しつつあった。

NC工作機械は、バイトや加工物の回転速度、送り時間を制御し、加工を自動化できる。そのため、人が操作する汎用機に比べると、加工時間の短縮や長時間の稼働が可能になり、コストダウンができる。普及当初は、部品メーカーはNC工作機械を導入し、収益性を高めることもできた。しかし、多くの部品メーカーがNC工作機械を設備するようになると、様々な分野の部品取引は、NC工作機械による加工を前提とした納期や単価が設定されるようになった。そのため、部品加工を専業とする企業が採算の合う仕事をするには、NC工作機械の導入が有利となった。

1990年代に入ると、中小企業でもNC工作機械を装備する企業が多くなった。ただ、NC



工作機械を動かすには汎用機で培った技能を、NC 工作機械を制御する NC プログラムに置き換える必要があった。また、従来の汎用機に比べ NC 工作機械は高価であり、導入はしたものの、プログラミングの習得がままならず、投資回収ができずに廃業する企業もあった。NC 工作機械の導入によって成功する企業がある反面、NC 工作機械への投資が引き金となって廃業する企業があるなかで、昇氏は NC 旋盤の導入を躊躇した。昇氏は、汎用旋盤の利点が活かせる分野での受注の開拓を図った。例えば、新製品開発に伴う試作部品など、最適な加工手順や加工条件を探りながら製作するものの場合、プログラミングをせずに人の手で操作して手順や条件を試していける汎用機の方が NC 工作機械を使うよりも効率的であることが多い。このような部品の製作は、相応の経験やノウハウが必要であり、製作に多くの時間も要するため、加工方法が定型化した量産部品に比べ単価が高いが、一朝一夕に受注は開拓できなかつた。その一方で、従来からあつた量産部品の注文は、減少が続き、一ヶ月に約 1,000 万円あつた売上は、100 万円程度に落ち込んだ。

### 3. 1 2. 2. NC 旋盤主体の加工体制への転換

業績の低迷が続き、昇氏は牧野挽物製作所の廃業を考えるようになったという。ただその一方では、家業を存続させたいという気持ちもあり、長男の牧野佳三氏が後を継ぐことを望んでいた。佳三氏は、システムエンジニアとして自動車のパワーステアリングを制御する組込ソフトなどを作成したいが、家業がなくなるのは惜しいことだと感じており、家業を受け継ぐことにした。

昇氏は、佳三氏が家業に就くと、まずは汎用旋盤で切削加工する技能を習得させ、そのうえで NC 旋盤を導入するつもりであつたという。ところが、同業を営む親戚が牧野挽物試作所の存続を考えた場合、NC 旋盤の導入が最優先課題だと昇氏を諭し、昇氏は個人資産を含め、最後の財務的余力を使って NC 旋盤を設備した。このとき昇氏は、NC 旋盤の導入で家業経営の立て直しができなければ廃業する覚悟だつたという。そして、昇氏を諭した親戚から注文をもらい、NC プログラムも作成してもらい、NC 旋盤を使って当面の売上をたてた。佳三氏は、昇氏の下で汎用旋盤による切削の基本を覚えるのと並行して、NC 旋盤の操作法の習得に努めた。親戚の同業者の他、昇氏が付き合いのあつた周辺の工場に通つて、NC 旋盤の操作法を覚えていった。

佳三氏は、旋盤を使った切削加工の技能を一通り習得すると、取引先の拡大を図つた。墨田区には区内の様々な中小製造業者が集まって組織した「ラッシュすみだ」という共同

受注グループがあった。このグループは、1989年から活動を始め、行政機関をはじめ各方面から注目されるほどに活発な活動を展開していた。桂三氏は、このラッシュすみだに参加した。グループの仲間から色々な仕事を紹介され、一つ一つの注文に応え取引先と受注品目を広げていった。

### 3. 12. 3. 多品種少量生産と微細加工への展開

牧野挽物製作所は、NC旋盤を導入し、ライター部品以外の分野の受注を開拓し、経営を立て直した。

ただその一方で、新興工業国との競争という新しい課題にも直面する。牧野挽物製作所が受注していた部品加工は、一回の注文数量が数千個から数万個といった生産ロットが大きなものが多かった。そのなかでも繰り返し注文される加工については、取引先から単価引き下げの要請が強くなった採算に合わないため、取引先が提示する希望単価には応じられない旨を回答すると、それ以降、注文が来なくなるということが度々起こった。また、考えられないような安い単価での部品加工について打診されることもあったという。このような採算に合わないような安い単価への引き下げ要請、あるいは受注についての打診のある仕事は、新興工業国に発注されるものであった。桂三氏は、取引先の購買担当者から、中国で製作する部品は50%が不良品であるが、それでも日本で造るよりは遥かに安く調達できるという話を聞いたという。

桂三氏は、このような状況のなかで、発注企業にとって国内で生産した方が調達コストが低くなる生産ロットが少ない部品、新興工業国の加工業者の技術では、製作できない特殊な部品に受注の軸足を置くことにした。

牧野挽物製作所は、先代の昇氏のと時から小さな部品の加工を得意としていた。複雑な形状の小型部品の製作には、堅横複合フライス盤といった特殊な工作機械を駆使していた。同社は、複合機を使っていた経験から、主力設備をNC旋盤に転換する際にも複合NC旋盤を導入していた。通常のNC旋盤の基本構造は、加工物を回転させるスピンドルがあり、バイトをスピンドルに直角およびスピンドルに並行に移動させて加工物を切削する。つまり、通常のNC旋盤はバイトの二軸方向の動作で切削する。複合NC旋盤は、加工物を回転させるスピンドルの他にバイトを回転させるスピンドルがあり、このスピンドルは加工物に対して自在の角度に傾けることができ、三軸方向の動作を複合させて加工物を切削できる。三軸の動作を複合させる複合NC旋盤は通常のNC旋盤に比べ、複雑な形状の加工

物を効率的に加工できる。しかし、複合 NC 旋盤を操作するには、通常の旋盤を操作する以上に高度な技能や NC プログラミングのノウハウが必要になる。

桂三氏は、昇氏が培った技能を受け継ぐとともに、NC プログラミングのノウハウの蓄積を活かして、複合 NC 旋盤を駆使した微細な部品加工の受注に努めていく。桂三氏が微細加工を家業のセールスポイントにして受注の開拓を始めてからの実績をみると、例えば自動車の精密模型用パーツがある。これは、直径 0.6mm 凸形断面の六角ナットで米粒の 30 分の 1 ほどの大きさである。寸法精度は、公差 1000 分の 2 を求められた。創業以来、これほどの微細加工は経験がなく、試作は失敗を繰り返したが、これらの失敗を基に専用の加工物を固定する治具やバイトを考案し、加工に成功した。加工した後の部品のハンドリングも大きな問題であった。六角ボルトがあまりに微細なため、切り粉とともに切削油に流されてしまう。桂三氏は、加工が終わった六角ボルトを空気圧を使ってパイプを通して納め箱に送る方法を考えついで問題を解決した。

桂三氏は、この六角ボルトの加工を契機に微細加工の技能を高め、種々の微細な部品や複雑な形状を持つ部品の製作を受注する。0.07 mm の貫通細穴加工を施した米粒大のターボライターの炎の噴出口、らせん状の曲面を四面持つ部品、パソコンに基盤を組み込む際に使われる小型治具など、創業以来培われた技能と高度な設備を組み合わせ、さらに工夫を重ねて加工が困難な仕事の受注を重ねていった。

工業製品には多様な金属が用いられる。材質によって切削加工の条件は異なる。牧野挽物製作所では、比較的加工が容易な真鍮製の部品を製作することが多かった。桂三氏は、受注の間口を広げるため、種々の金属材料の切削を試行し、加工条件についてのノウハウを蓄積して、現在ではアルミニウムや炭素鋼、ステンレス、難削材といわれるチタン、モリブデン鋼などの加工も手掛けている。ポリプロピレン、ジュラコン、テフロン、塩化ビニールなど樹脂材料の切削も手掛けている。

牧野挽物製作所は 2006 年に工場を建て替えた。それを契機に社名を牧野精工に変更し、社長も昇氏から桂三氏に交代した。社名の変更は、微細加工を社名に表現したいという桂三氏の希望にそって変更した。社長の交代後、2008 年に起きたリーマンショックの影響で業績が落ち込んだが、桂三氏は、家業経営の継続性を高めるため、若手従業員の採用と育成を図った。現在は、売上がリーマンショック前の水準に戻り、さらに微細なもの複雑なもの、また加工が困難な材料の加工のための工夫と試行を続けている。

### 3. 1 2. シンワモールド

#### 3. 1 3. 1. プラスチック射出成形金型の製作で経営基盤を築く

シンワモールドは栃木県足利市でプラスチック射出成形金型、FRP 成形金型、プレス金型を設計製作している。同社は、1965 年に川岸関造氏が創業した。法人化は 71 年のことである。

群馬県太田市には富士重工の本社工場が立地し、隣接する大泉町には同じく富士重工の群馬製作所、三洋電機の東京製作所といった大規模工場が立地している。周辺地域では、経済成長とともに自動車や電機関連の部品の製作や加工をする中小工場が立地するようになった。このような中小工場は、有力金型メーカーのオギワラなどの技能者が独立して創業するケースが多かった。製造業とは関りがなかった創業者が、部品製作に商機を見出し、工場を設立する場合もあったという。川岸関造氏は後者のケースで、農業を営んでいたが、技能者を雇って親和金型製作所を創業し金型製作を始めた。創業当初は、自動車や家電品向けのプラスチック真空成形部品用の金型を製作したが、自動車や家電品のプラスチック部品は射出成形品が主流になり、創業後直ぐにプラスチック射出成形金型を専ら製作するようになった。

プラスチック射出成形金型の製作を始めた親和金型製作所は、順調に受注を拡大し金型工場としての経営基盤を築いた。1970 年代になると、ドルショックやオイルショックが起

会社概要	
企業名	株式会社 シンワモールド
所在地	栃木県足利市鹿島町 545
代表者	川岸 忍
資本金	1000 万円
従業員数	3 名
事業内容	プラスチック射出成形金型の設計製作、修理、改造

こり、日本経済は安定成長期に入ったが、業績は堅調に推移した。

### 3. 13. 2. ME革命と収益性の悪化

関造氏はプラスチック射出成形金型メーカーとして親和金型製作所の存立基盤を築いたこともあり、1981年に子息の川岸知三郎氏に家業を引き継いだ。

射出成形金型は、雄型と雌型の間製品と同じ形状の空間をつくり、その空間に溶融したプラスチックを加圧注入して製品を成形する。雄型と雌型は、製品と同じ空間ができるようにフライス盤などで切削加工する。知三郎氏が家業を引き継いだ1980年代は、マイクロエレクトロニクス革命が進展していた。集積回路の幾何級数的な大容量化、演算能力の高速化により各種機械の電子制御が進展し、製造機械の分野でもコンピュータ制御のNC工作機械が普及した。NC工作機械は、バイトや加工物の回転速度、送り時間を制御し、加工を自動化できる。そのため、人が操作する汎用機に比べると、長時間の稼働が可能になり、納期の短縮やコストダウンが可能になる。また、NC化によって旋盤とフライス盤を複合したマシニングセンターも登場し、複数の作業工程を段取り替えせずに連続して加工できるようになった。また、放電加工機という新しい設備も登場した。放電加工は電極と加工物の間にアーク放電を繰り返し、加工物の一部を除去する機械加工法であり、型彫り放電加工により金属に様々な形状を彫り、ワイヤー放電により金属を曲線形状に自在に切り出せるようになった。金型は、通常の切削加工部品などと比べ一つ一つの作業工程の加工時間が長く、金属を様々な形状に彫り、あるいは削り出す必要もある。そのため、NC工作機械の導入によって金型製作を効率化し、収益性を高めることが可能になった。

ただ、NC工作機械を動かすには汎用機で培った技能を、NC工作機械を制御するNCプログラムに置き換える必要があった。また、従来の汎用機に比べ、NC工作機械は高価であった。NC工作機械の導入に際してのこのような問題に加え、知三郎氏はNC工作機械の実際の能力に対して懐疑的であり、従来の汎用機による金型製作の方向を探った。

しかし、NC工作機械が普及すると、金型を発注するアSEMBリーメーカーはNC工作機械による加工時間を前提とした単価で発注し、納期を要求するようになった。そのため、汎用機を主体に金型を製作する親和金型製作所は、収益性が悪化した。また、発注先が要求する納期に応えられないことによる受注量の減少を防ぐため、NC工作機械を駆使する同業者に外注して発注先の納期に応じるといった方法で受注の確保を図った。ただ、従来の従業員を雇い続けた一方で、社内で加工する仕事が少なくなったため、この面からも収益

性の悪化を招いた。

### 3. 13. 3. NC 工作機械による金型製作への転換

親和金型製作所は 1990 年代に入り、業績の低迷が続いたが、知三郎氏は家業を継続するため、子息の川岸忍氏に親和金型製作所への入社を促した。忍氏は知三郎氏の誘いに応じ、2001 年に家業に就いた。

川岸忍氏は 1971 年の生まれで、子供の頃から機械に興味があり専門学校では機械工学を学んだ。卒業後は工作機械メーカーの牧野フライスに勤務し、ユーザーに工作機械の操作法などを指導する研修部門の仕事に携わった。忍氏は、このような経験から NC 工作機械を使った加工法について熟知していた。

家業に就いた信夫氏は、知三郎氏に NC 工作機械の有用性を説いた。それとともに機種選定や従業員の教育などを含め、NC 工作機械の導入と社内体制の整備について計画を立てた。その当時、親和金型製作所は採算性が悪化していたとはいえ、創業以来、蓄積してきた資産を基に、設備投資資金を調達する余力を残していた。知三郎氏は、忍氏の説得に応じ、最後の余力を使って NC 工作機械を順次導入していった。忍氏は、NC 工作機械の導入にそって、NC プログラミングや NC 工作機械の操作法を従業員に教育していった。最終的にはマシニングセンター 3 台、NC フライス盤 1 台、型彫り放電加工機 2 台、平面研削盤 1 台を装備した。

従業員の育成や資金繰りの点から、計画した工作機械を導入し、それらを駆使するまでには数年かかったが、体制が整うと、それまで外注に頼っていた加工を内製化し、収益性を改善していった。

### 3. 13. 4. 金型製作の多様化

忍氏は、NC 工作機械の導入を軸とした社内体制の立て直した後、従来は親和金型製作所では製作していなかった金型の製作に取り組む。

射出成形用のプラスチックの種類は多い。そのなかでも耐摩耗性や耐熱性、溶剤に対する耐性、機械的強度が汎用プラスチックより優れたエンジニアリング・プラスチックといわれる材料が多用されるようになった。このエンジニアリング・プラスチックを使った射出成形品は量産した場合、切削加工した金属部品よりも安価に製作できる。そのため、電機製品などでは、ギヤなどの機構部品でも金属部品に代わってエンジニアリング・プラスチッ

ク製部品が多用されるようになった。親和金型製作所は、汎用プラスチックを使った外装部品などの金型の製作が中心であった。忍氏は、牧野フライスに勤務した頃の伝手をたどって顧客を開拓する一方、エンジニアリング・プラスチックを使った機構部品用の金型の受注を図った。エンジニアリング・プラスチックは、汎用プラスチックと比べ凝固する際の収縮率が異なり、汎用プラスチック用金型とエンジニアリング・プラスチック用の金型ではクリアランスの取り方も異なる。また、形状が小さく複雑なものも多く、成形した製品を金型から取り出す離型工程の際、コアと呼ばれる雄型を分割しなくてはならないなど、金型の機構にも工夫が必要であった。忍氏は、客先から他の部品の金型を借り、材料によるクリアランスの取り方や機構を研究し、エンジニアリング・プラスチック製機構部品の金型の設計製作を可能にした。

忍氏は、続いてプレス金型の設計製作にも取り組む。プラスチック射出成形金型は、雄型と雌型の間に空間をつくり、その間に熔融したプラスチックを注入し冷却、凝固するわけだが、プレス加工は金属板を雄型と雌型の間に挟み、加圧して成形する。プラスチック射出成形金型とプレス金型とでは、クリアランスや機構が異なる。プラスチック射出成形金型の設計製作の経験があるとしても プレス金型を設計製作するには、プレス加工やプレス金型についての知識が必要になる。プレス加工には金属の打抜き、一定の角度に曲げる曲げ加工、円柱形や角柱形などにする絞り加工などがあり、忍氏は、それぞれの加工と金型について取引先から金型を借り、実物を見ながら研究し、プレス加工を試行しながら設計製作ができるようになった。また、繊維強化プラスチックの成形金型の設計製作についても同様の方法で習得し、受注するようになった。

忍氏は、このように社内体制の立て直しを契機に、製作できる金型の種類を拡げることによって顧客を拡げ、受注の拡大と安定化を図ってきた。このような忍氏の取り組みの成果が顕れ、家業経営の安定が図られたのを機に、2011年に忍氏は代表取締役役に就いた。社名は親和金型製作所からシンワモールドに変更した。

最近の忍氏は、熱可塑性エラストマーの成形を高品位に実現するための金型製作と連続射出成形法の開発や型彫り放電加工を使った微細な深堀りのための加工法の加工法に取り組んでいる。

#### 4. 後継者の家業の維持発展への意思の背後にあるもの

基盤技術を担う 10 社の中小企業の後継者の足跡を追った。後継者達は、試行錯誤をしながらも、創業以来の技能や技術の漸進的革新や経営の変革に取り組んでいる。そして、先代までが築いてきた家業の維持発展に対しての強い意思を持っている。この意思の背後には、先にみた中小企業経営者と同様の価値観や規範などがある。これらの価値観や規範などは、先にみた創業者である中小企業経営者達と、ここで取り上げている後継者とを分類せず、家業経営に意欲的な中小企業経営者という範疇で両者を並行して調査、分析して得られた結果である。

ここでは、後継者達の家業の維持発展への意思の背後にあるものを確認し、前章からこの章の前半までで提示した解釈の信頼性を高める。

##### 4. 1. 後継者の取り組み

それぞれの後継者の足跡と取り組みは、先にみたとおりである。後継者達は、創業以来の技能や技術を基礎に家業を意欲的に経営している。経済の潮流、需要の変化や技術進歩など経営を取り巻く環境の変化に対応するため、受け継いだ技能や技術を進歩させながら家業の維持発展に努めている。ここで、改めて後継者たちの家業の維持発展への意思の顕れと考えられる取り組みを整理する。

初めにみた、川田製作所の川田氏は先代が始めた高度設備の導入を続けるとともに、高度設備の能力を引き出すため、操作法の工夫に努め切削加工の高品質化と高効率化を進めて、受注先と受注品目を拡大した。また、先代が考案した電子デバイスのリードのフォーミングマシンに高度な機構を加え、電子制御技術を付加し、より複雑な動作をより高い精度で動かす精度組立治具に深化させている。

タマチ工業の太田氏は、自動車エンジンの高性能化が進むなか、高度設備の導入し創業以来の技能と融合させ高精度なエンジン部品の製作を可能にして、F 1 などモータースポーツ界で確固たる地位を築いた。自動車部品の製作で培った技術を活かして高効率な 2 サイクルエンジンやステント、介護用歩行補助機などの開発に取り組んでいる。

浜野製作所の浜野氏は貰い火で工場を焼失したが、会社の再建に努め、量産品のプレス加工から多品種少量生産に対応した板金加工への転換を図った。業容の拡大とともに人材の育成に力を入れ、電気自動車や深海艇の開発などに携わり新しい事業展開の可能性を探っている。



深中メッキの深田氏は、先代の突然の死去とともに急遽、家業を継ぐことになり、多額の負債や人事上の問題など多くの困難があったが、品質管理の徹底を端緒に社内の意識の変革に努め経営基盤を再構築した。またリチウムイオン電池用端子の特殊なメッキ加工に成功するなど独自の技術を持つ企業として地位を築いている。

チバプラスの千葉氏は品質の向上と納期の厳格化に取り組むとともに、取引先の分散と多様化を図り、経営の安定化に努めている。オリジナル商品の開発にも取り組み新しい事業展開を探っている。

笠原スプリング製作所の笠原氏は、先代の頃から受注していた部品の生産が海外に移管される一方、相続や負債の肩代わりなど経営基盤が脆弱になるなかで、多様なプレス技術を活かすことを模索し、「てのひらトング」などの商品の開発を試みている。

昭和製作所の舟久保氏は、創業以来続いているテストピースの製作を多様化する試験に対応させる一方、先代の家業経営のなかで弱点と感じた財務と人事の変革を図っている。

この章でみた後継者達の取り組みを振り返ったが、どの後継者も家業の維持発展に対して明らかな意思を持ち、その意思を実践した家業経営をしている。家業が継続し、発展するには付加価値を産む経営資源の進化が必要であり、工夫や試行錯誤によって技能や技術の進歩を図っている。この点では川田氏や太田氏、深田氏、浜野氏の取り組みが特徴的である。川田氏をはじめ、どの後継者も創業以来の技能や技術を活用して従来とは異なる業種への進出や新しい品目の受注を図っている。浜野氏の開発プロジェクトへの参加は、このような新しい分野への進出を探る意味もあり、千葉氏や笠原氏、大野氏のオリジナル商品の開発も新しい分野への進出を試みたものである。創業以来、様々な工夫が重ねられ蓄積した技能や技術を活かして、効率的に付加価値を産むには現場で働く従業員の育成や動機づけが必要になる。深田氏や浜野氏、諏訪氏、舟久保氏の人材育成や従業員の動機づけのための取り組みが特徴的であろう。

家業の継続性を高めるには財務の強化が重要になる。この点はどの後継者も苦心しているわけであるが、舟久保氏は財務面が従来の家業経営の弱点と考え、財務の合理化に取り組んだ。財務の強化には付加価値を高める一方、日々の業務の効率化による収益性の向上も有効であり、諏訪氏はITを活用した受注・生産管理を構築して効率性の向上を図っている。

後継者達は受け継いだ技能や技術の進歩を図るとともに、先代までとは異なる経営の手法を採り入れ、付加価値あるいは収益性の向上を図り、家業の継続性や発展性を高める努力をしている。

#### 4. 2. 後継者の事業観

家業の維持発展への意思を支える、家業に対する価値観やものを造ることの規範に繋がっていく家業に対する事業観や労働の主体者としての意識、ものを造ることの気概についてみていく。まず、家業に対する事業観と労働の主体者としての意識からみていく。

参与観察をした川田氏は、家業を経営する目的は「まずは自分の家族や会社で働いている人達が食べていくのが第一」と語る。「続けていけることが重要で、そのために頑張っている。続けていけるうちは自分のやっている仕事や会社に意味があるということだと思う」とも語る。自分の生計や従業員の生活が家業経営の目的のなかで重要な位置にあり、そのため経営の継続性も重視している。川田製作所の川田氏は家業が「続けていけるうちは」という消極的に思える表現をしているが、ものを造ることの気概が実践でき、労働の主体者としての存在意義を示していきたい、という意味の発言であった。会社もしくは事業を家業と思うか、という問いに対して「祖父、そして父が築いてきたものであるから家業だと思う。自分も自分の子供に引き継がせたいと思う」としている。会社や事業を家業と捉えているが、後継者の場合、自分で創り上げたものではなく、家業は先人達から受け継いだものであり、家業に対する考え方などは創業者や先代の影響を受けていると考えられる。この点については後で検討する。

タマチ工業の太田氏は、「家族と従業員のために頑張っているんですよ」と語る。タマチ工業は太田氏が受け継いだ後、従業員数は増大しているが、景気変動による業績悪化などを理由に人員削減をしたことはない。「ボーナスが払えなくなったことはあるが、社員の首を切ろうとしたことはない。彼らの生活を支えるのが経営者の役目だ」と語り、自分の家族と従業員の生活を支えるのを一義としている。太田氏は「この会社は祖父の自動車づくりから始まって、その技術や考え方を父が受け継ぎ、私が受け継いだ家業であり、血縁を通して次の世代に繋げていかななくてはならない。自分の次の代の後取りは決まっている。その次の代の後取りの教育を始めている」と語る。会社や事業が家業であるという意識があり、継続性も重視している。血縁を通じた家業の継続については、中小企業経営者の資産は、家業経営のための借入金の担保でもあり、金融機関などの抵当権が外れないか

表Ⅳ－3. 後継者の労働の主体者としての意識

概念	労働の主体者
定義	自分の意思で仕事をしたい。自分の責任と裁量で仕事をしたい。

【参与観察】

分析対象者	内 容
川田製作所 川田氏	(労働の主体者としての意識、家業経営を通して自分の労働の価値や存在意義を確認するという意識を表した言葉として)「続けていけることが重要で、そのために頑張っている。続けていけるうちは自分のやっている仕事や会社に意味があるということだと思う」
タマチ工業 太田氏	「経営者として会社を続けていく覚悟ができたときから、そういう(労働の主体者としての)意識はある」

【事例観察】

浜野製作所 浜野氏	「自分の思う通りに生き抜きたい。子供にもそのように教えている」
深中メッキ工業 深田氏	(サラリーマン時代にも意欲的に仕事をし、経営者になった後も経営を立て直したことを例として、労働の主体者としての意識の有無についての問いに対して)「そういう意識はある」
ダイヤ精機 諏訪氏	(尊敬する先代が興した家業を継いだことと、自分の意思、自分の責任と裁量で家業を経営することについて)「凄く幸せなことだ」、「(それは)好きな仕事に就け、経営者の仕事が楽しいから」、「事業資金の調達のための個人保証は厭わない」
昭和製作所 舟久保氏	(経営計画を明確にして人事管理や財務体質の改善を『自分でやって、その成果を見せる』と言い実行していること例として、労働の主体者としての意識の有無についての問いに対して)「家業を継ぐ覚悟とともに、そのような意識も強い」
大野精機 大野氏	「サラリーマンをやっていて、会社に使われる職業人生に対して気持ちが行き詰った。自分の意思で仕事をしたかったことが、家業を継ごうと思った動機の一つだ」
笠原スプリング製作所 笠原氏	「リーマンショックの後、母は『もうやめよう』と言ったが、廃業しなかったのは、誰かに指図されるのではなく、自分の考えで仕事をしていきたいからだった」
チバプラス 千葉氏	「自分のやりたいように、仕事をしたかった。それが家業を継ごうと決心した動機だった。今はそれを毎日実行している」
小松ばね工業 小松氏	(労働の主体者としての意識の有無についての問いに対して)「意識はある。母の意思を継ぐことが自分のアイデンティティを示す」、「会

	社を継ぐことになって、会社を引っ張っていくには、そのような意識が必要だ」
田代合金 田邊氏	(なぜ、義父の申し出に応えたのか、という問いに対して)「誰かがつくった枠組みのなかで仕事をする、もしくは誰かがつくった枠組みを守ろうとするのがサラリーマン。自分で枠組みを造るのが(オーナー) 経営者。自分を顧みると、自分で枠組みをつくって進んでいきたいという気持ちが強かった」
牧野精工 牧野氏	「自分の意思で仕事がしたい」
シンワモールド 川岸氏	「自分の考え方で、ものを造ってみたい」、「金型にまつわる仕事は色々あると思う。それを一つ一つ、自分の考えに基づいてビジネスにしていきたい」

ざりは個人資産の保全を左右する家業の経営を他人に譲り渡すわけにもいかないという事情がある。創業以来の経営者達が経営基盤を築き、自分もその発展に努めた家業は血筋を通じて永続させたいという心情もある。また、自分の生計と従業員の生活を支えるという点からも家業の継続性を重視している。

事例調査をした後継者の場合も創業以来の技能や技術を基に、家業の継続に努めているのは既にみたとおりである。浜野製作所の浜野氏は、貰い火で工場を焼失し、設備も損傷するという事態に遭った。しかし、このときも家業を廃業するつもりはなく、絶対に再興させようという気持であったと言うように、家業を続けることを重視する姿勢が顕れている。家業の継続や発展を目指して経営をする姿勢について、「自分の思う通りに生き抜きたい。子供にもそのように教えている」と語り、労働の主体者としての意識を示している。浜野氏は「社員は自分が採用した人達であり、自分の息子のように思う」と語る。これは従業員の生活を支えることが、家業経営の一義的目的であるとするという考えを示した言葉であった。

深中メッキの深田氏は、先代から受け継いだ事業を家業、会社を資産とする意識があり、「先代のやったことは価値があり、これを伸ばすのが使命」と語るように、家業の継続とともに発展を重視している。この言葉には家業経営を通じて、自分の労働の価値と自分の存在意義を確認するという意味もあった。深田氏は、従業員のモチベーションを高める人材育成に取り組んでおり、それと同時に従業員の生活を支え、自分の生計を立てていくのが経営の基本と言う。

ダイヤ精機の諏訪氏は家業を継いで経営者になったのを「凄く幸せなことだ」と語り、それは「好きな仕事に就け、経営者の仕事が楽しいから」と心境を語る。この言葉には尊敬する先代が興した家業を継いだことと、家業の継続のため「事業資金の調達のための個人保証は厭わない」と語った。これは、自分の意思で、また自分の責任と裁量で家業を営む労働の主体者であることを幸せだという意識を語ったものである。先代が存命の頃、ノンプロフィット部門と思えた部署の従業員を、無慈悲に解雇しようとした諏訪氏であったが、経営者になってからは態度を改め、従業員の生活を支え続けるのを経営の基本と捉えている。

「自分のやりたいようにやりたい」ので家業を継いで経営者になるのを決意したと言うチバプラスの千葉氏、業績の低迷と相続による資産の減少が相まって、母親から廃業を促されたが家業の継続を決断した笠原スプリング製作所の笠原氏の例など、事例調査の対象

表Ⅳ－4. 後継者の事業観

カテゴリー	事業観
概念	①家業の一義的目的 ②事業は家業・家産 ③家業経営の継続性を重視 ④自分の存在意義を確認
定義	①自分の一家の生計と従業員の生活を支えるのが一義的目的 ②個人資産を賭け、自らの責任と裁量で営む事業は一家を支える生業、すなわち家業。会社は家産 ③設備投資など技能・技術の進歩のためのリスクは負う。しかし冒険的・投機的な危険は冒さず、経営の継続を重視。 ④家業は、ものづくりの気概を示し自分の存在意義を確認する営み

【参与観察】

分析対象者	内容
川田製作所 川田氏	①「まずは自分の家族や会社で働いている人達が食べていくのが第一」 ②「祖父、そして父が築いてきたものであるから家業だと思う。自分も自分の子供に引き継がせたいと思う」 ③④「続けていけることが重要で、そのために頑張っている。続けていけるうちは自分のやっている仕事や会社に意味があるということだと思う」、(自分の生計と従業員の生活を支えるという点からも家業の継続性を重視)
タマチ工業 太田氏	①「家族のために頑張っているんですよ」、(景気変動による業績悪化などを理由に人員削減をしたことはない)「ボーナスが払えなくなったことはあるが、社員の首を切ろうとしたことはない。彼らの生活を支えるのが経営者の役目だ」 ②③「この会社は祖父の自動車づくりから始まって、その技術や考え方を父が受け継ぎ、私が受け継いだ家業であり、血縁を通して次の世代に繋げていかなくてはならない。自分の次の代の後取りは決まっている。その次の代の後取りの教育を始めている」

【事例観察】

浜野製作所 浜野氏	①「社員は自分が採用した人達であり、自分の息子のように思う」 ②③「(貰い火で工場を焼失し、設備も損傷するという事態に遭った後、再興に努めたことについて)このときも家業を廃業するつもりはなく、絶対に再興させようという気持であった」
--------------	--

	④「(家業の継続や発展を目指して経営をする姿勢について)自分の思う通りに生き抜きたい。子供にもそのように教えている」
深中メッキ工業 深田氏	①「従業員のモチベーションを高める人材育成に取り組んでいるのと同時に)従業員の生活を支え、自分の生計を立てていくのが経営の基本」 ②③「先代のやったことは価値があり、これを伸ばすのが使命」 ④(サラリーマン時代にも意欲的に仕事をし、経営者になった後も経営を立て直したことを例にとり、「そういう意識はある」
ダイヤ精機 諏訪氏	①「従業員の生活を支え続けるのは経営の基本」 ②「会社は家業であり、家産である。だから継いだ」 ③④(尊敬する先代が興した家業を継いだことと、自分の意思、自分の責任と裁量で家業を経営することについて)「凄く幸せなことだ」、「(それは)好きな仕事に就け、経営者の仕事が楽しいから」、「(家業の継続のためには)事業資金の調達のための個人保証は厭わない」
昭和製作所 舟久保氏	①③「会社が継続できるようにするため『会社方針の見える化』をモットーに、明確な経営計画とロードマップを作成している。」「20年後も、今、勤めている社員の生活を支えていけるのを目標に経営をしている」 ②「祖父が創業し、父が後を継いだ会社は家業」 ④「会社を長く継続させようという覚悟で会社を継いだ。会社を続けていけるかどうかで、経営者として働くことの意義が決まる」
大野精機 大野氏	①「家族でやっている。家族それぞれが生計を立てていくことが基本」 ②「会社は家族が代々受け継いできた事業であり家業である。家の財産でもある」 ③「規模の成長ではなく、小規模でも(会社を)長く続けていこことを重視している」 ④「しかし、受け身ではなく、自分からも打って出て会社を継続させたい。工具や治具の製品開発もそのための試みだ」、「自分から打って出ていき続けることで、会社とともに自分の存在意義が示せると思う」
笠原スプリング製作所 笠原氏	①「まずは家族の生活のために会社を続けている」 ②「会社を家業・家産と考えている」 ③④「この会社を長く続けることが、自分の存在意義」
チバプラス	①「一家がこの仕事で生きてきた。これからも生活できるようにする」

千葉氏	<p>のが会社を続ける目的」、(リーマンショック後、業績が急速に悪化し、パートを解雇したことに対して)「やむを得なかった。しかし、あの人達の生活も支えていくのが会社の役目だったけど、それができなかったのは残念だ」</p> <p>②「親父が興して家族で続けて、一家がこの仕事で生活してきた。これからもそうなので家業だと捉えているし、会社は家の財産だ」</p> <p>③「一家の生活や従業員の生活を考えれば、会社を続けていくことは重視している」、「会社の続けていくために必要な設備投資は思い切ってる」</p> <p>④(お皿まな板などの商品開発について)「世の中にチバプラスの名前を出したいという気持ちで取り組んだ。自分が会社を経営していて、自分の仕事の成果を世間に示せるのは嬉しい」、「難しい仕事に対して、取引先から『チバさんならできるよね』と言われるのは、自分や会社が認められていると思えるので、嬉しい」</p>
小松ばね工業 小松氏	<p>①「社員が自分の会社で働いていることに喜びを持ってくれるのが、嬉しい。このような社員の生活を支えるのは会社の重要な目的である」</p> <p>②「母の代には色々あったが、血縁を通じて続けていくべき事業と財産だと思う」</p> <p>③④「続いているから、きちんとした会社なのだと思う」、「会社を続けるには技術を進歩させたり、時代に合った経営のやり方に変えたりしていかなくてならない。そのようなことができるかどうかで経営者の価値が確認できる」</p>
田代合金 田邊氏	<p>①④「社長になって、売上が漸減しているときに、鬱っぽい気持ちになりながら、なぜ会社を続けようとしているのかとしているとき、家族や従業員のためなんだと勘付いた」</p> <p>②「(血縁、縁戚を通じて)自分まで三代続けてきた。息子が継ぐのが、次の世代につなげる基盤をつくるイノベーションのモチベーションになっている」</p> <p>③「IT長者、ラーメン店長者に誘惑を覚えたことはある」、「しかし、(恐竜に例えて)身体が大きくて沢山食べないと生きていけないと環境が少しでも変わるとすぐ死んでしまう。でも小さい動物は環境に適応して生きていける。むしろ小さくても生き続け、小さな市場の横綱になりたい」</p>
牧野精工	<p>①「一家と従業員が不自由なく暮らせるように会社を経営する。真</p>



<p>牧野氏</p>	<p>面目に仕事をすればサラリーマンより稼げる」</p> <p>②「会社と仕事は父から受け継いだ自分のもの」</p> <p>③「困難もあるが、それを乗り越えて会社を続けることに価値がある」</p> <p>④「色々な問題を乗り越えてものを造ることに自分の意義がある」</p>
<p>シンワモールド 川岸氏</p>	<p>①「まず、生計を立てる。それからリスクをとって事業をことに相応しいほどに稼ぐ」</p> <p>②「創業以来、家族で築き上げ続けている会社である」</p> <p>③「一攫千金的な発想ではなく、堅実な設備投資をして会社を続ける」</p> <p>④「金型に関わるビジネスを創ることは、自分の存在意義を感じる」</p>

とした後継者達の事業観を示す特徴的な行動や言葉はあるが、これらは参与観察をした後継者とともに図表IV-4に整理し示している。

#### 4. 3. 後継者のものを造ることの気概

事業観とともに家業が社会にとって有用なものとする価値観、また、家業に対する価値観を正当づける、ものを造ることの規範に繋がる、後継者達のものを造ることの気概をみる。

参与観察をした川田製作所の川田氏は新しい技術を取り入れるのに熱心である一方、創業以来培われた技能や技術を深めて考える態度がある。例えば、川田氏が加工することの多い金属材料の成分や力学的特性、切削加工の際に発生する熱を抑えると同時に加工物と刃物の間の摩擦を適度にする切削油の成分、切削用の刃物の特性などを綿密に調べ、それを基に独自の加工法を工夫するため試行を繰り返している。試行は深夜に及ぶこともある。川田氏はこのようなことに対して「自分が造ることが好きだからやっている。色々な技術を取り込んだり、工夫をして新しいことに挑戦したい」と語る。川田氏は創意を持って良いものを造ることに果敢に挑戦する、ものを造ることの気概を持っている。

タマチ工業の太田氏は、創業以来の自動車関連の技術あるいは切削加工技術を活かし各種の製品開発などに取り組んでおり、「会社を継続させなくてはならない。そのために次の世代のことを考えて新しい分野への進出を試みている」、「しっかりした品質のものを供給する、技術を進歩させようという強い気持ちが必要である」と語る。太田氏はこのように内面にもものを造ることに対する強い気持ちがあることを示しており、ものを造ることの気概を持っているといえる。

参与観察をした後継者はこのように、ものを造ることの気概を持っている。事例調査の対象とした後継者をみると、浜野製作所の浜野氏は、取引先の要請に応えた品質のものを造るのが、まず肝心だと言う。浜野製作所は板金部品の製作とともに、板金製の筐体の中の基板の組み込みや配線も手掛けて携帯電話の基地局を製作するようになっている。浜野氏は下肢に障害のある子供の誕生日プレゼントのために依頼されたリハビリテーション器具の製作を契機に、電気自動車や深海探査艇など新しい分野での開発案件にも取り組んでいる。これは、機構や電気などの知識を吸収するのが目的の一つでもあったと言う。このような取り組みに対して、浜野氏は「プレス・板金の技術を基に新しいものにどこまで可能性が広がるか探してみたい」と言う。

深中メッキの深田氏は、基盤技術をコア技術とする中小企業が継続できるか否かは「結局は技術がものを言う。一步先を行かないと価格競争に巻き込まれ、経営は苦しくなる」と語る。これは同業者間の競争、代替技術の発達、発注先からのより高度な品質要求に対応する必要があるという分業構造のなかで家業を存続するための条件を語った言葉であった。その一方で、リチウムイオン電池用端子のメッキを実現したときを例にとりながら「百のうち九十九苦しくても、最後に新しいものができたときが楽しい」と語る。

浜野氏や深田氏の姿勢は、家業の存続のために売上や利益を追うのを一義としても、そのために心身ともに重荷を負いながら、能動的に良いものを造り、新しいものに挑むことに内面から駆り立てるのは、創意を持って新しい価値を産むことに果敢に挑戦する気概を示したものである。ダイヤ精機の諏訪氏もこのような心境を「ものづくりには終わりががない」と言っただけで「新興工業国の追い上げは凄まじいが、日本でしか造れないものを創るように努めている」と語る。

先代までに培われた技能を活かしてゴリラホルダーなどの工具や治具を製品化した大野精機の大野氏は、自分が多くの利得を得ようという以前に、「深夜まで働いても創業以来蓄積した技能やノウハウを使ってアイデアを出し、工夫をして製品を創るのは楽しい」と語り、新しいものを考案することの気持ちを示している。チバプラスの千葉氏は新しい取引先を開拓するために要求品質と納期に愚直に応えること、プラスチック射出成形の技能や技術の新しい可能性を拓くために「お皿まないた」などの商品開発に取り組んでいる。このような取り組みのなかで、真面目に対応しても「何の見返りもないときもあるんだよね。そうすると辛いだけで逃げ出したくなることもある」と語り、「でも、それでは駄目で、自分がやっていることに自負をもたないと自分を駆り立てられない」と語る。千葉氏は否定的な言葉で自分の行動とその成果を語ってはいるが、良いものを造ること、プラスチック射出成形の新しい可能性に挑んでいくことへの気概を示す意味があった。

この他、事例調査の対象とした後継者達のものを作ることの気概を示す特徴的な行動や言葉は、参与観察をした後継者とともに関表IV-5に整理し示している。

#### 4. 4. 家業に対する価値観とものを作ることの規範

造ることが好きだから色々な技術を取り込んだり、工夫をして新しいことに挑戦すると言う川田氏は「創意を持って価値あるものを最高の品質で供給する限り、自分のやっていることは正しい」と家業に対する価値観を語っている。家業を営むうえで守るべきことと

表IV-5. 後継者のものを造ることの気概

カテゴリー	ものを造ることの気概
概念	①良いものを造ることへの使命感 ②使命の達成を喜びとする労働観
定義	①良いものを造ることを使命とし、創意を持ってより高度な加工に果敢に挑む ②労働を厭わず創意工夫の成果を求め、その成果を喜びとする

【参与観察】

分析対象者	内 容
川田製作所 川田氏	①（金属材料の成分や力学的特性、切削油の成分、切削用の刃物の特性などを綿密に調べ、独自の加工法を工夫するため試行を繰り返している。試行は深夜に及ぶこともあることに対して）「自分が造ることが好きだからやっている。色々な技術を取り込んだり、工夫をして新しいことに挑戦したい」 ②「色々、試してみて成功すると嬉しいですよ」
タマチ工業 太田氏	①（創業以来の自動車関連の技術、あるいは切削加工技術を活かし各種の製品開発などに取り組んでいることに対して）「会社を継続させなくてはならない。そのために次の世代のことを考えて新しい分野への進出を試みている」、「しっかりした品質のものを供給する、技術を進歩させようという強い気持ちが必要である」 ②「新しいことに挑戦するとなかなかうまくいかない。でも、諦めないで様々な角度から試して完成を目指す。完成したときは、思わず笑顔になる」

【事例観察】

浜野製作所 浜野氏	①「取引先の要請に応えた品質のものを造るのが、まず肝心だ」、(板金製筐体の中の基板の組み込みや配線、電気自動車や深海探査艇など新しい分野での開発案件などの取り組みについて)「プレス、板金技術の可能性がどこまで広がるか探してみたい」 ②「新しい可能性を探ることは簡単なことではないが、努力を重ねて成果がでることは楽しい」
深中メッキ工業 深田氏	①（同業者間の競争、代替技術の発達、発注先からのより高度な品質要求に対応する必要があるという分業構造のなかで家業を存続するための条件を語った言葉として）「結局は技術がものを言う。一歩先を行かないと価格競争に巻き込まれ、経営は苦しくなる」 ②（リチウムイオン電池用端子のメッキを例にとりながら）「100

	のうち99苦しくても、最後に新しいものができたときが楽しい」
ダイヤ精機 諏訪氏	①「ものづくりには終わりが無い」、「新興工業国の追い上げは凄まじいが、日本でしか造れないものを創るよう努めている」
昭和製作所 舟久保氏	①「破壊試験用、非破壊試験用を問わず試験の種類や条件が多様になっている。試験条件にピッタリあったテストピースを製作するのが信条」、「顧客の動向をみながら、先手を打って新しい加工方法を工夫するのも信条」 ②「日々、工夫を積み重ねて、新しい境地が見えてくるのは楽しい」
大野精機 大野市	①②（先代までに培われた技能を活かしてゴリラホルダーなどの工具や治具を製品化したことについて）「深夜まで働いても創業以来蓄積した技能やノウハウを使ってアイデアを出し、工夫をして製品を創るのは楽しい」
笠原スプリング製作所 笠原氏	①「創業以来の技能を駆使して勝負する」、「（てのひらトング」の製作について）「自分の技能で、どのような価値が産み出せるのか、ダメ元でもいいという気持ちで挑戦した」 ②「例えば、てのひらトングの加工はとても難しかった。しかし、色々試して形になったときは嬉しかった」
チバプラス 千葉氏	①（取引先の要求品質と納期に愚直に応えること、プラスチック射出成形の技能や技術の新しい可能性を拓くために「お皿まないた」などの商品開発に取り組みについて）真面目に対応しても何の見返りがないときもあるんだよね。そうすると辛だけで逃げ出したくなることもある」、「でも、それでは駄目で、自分がやっていることに自負をもたないと自分を駆り立てられない」 ②「自分がやったことのない新しいことをやると、中々うまくいかない。だけど結果がみえてくるのは楽しい」
小松ばね工業 小松氏	①「新鮮な発想で、新しい付加価値があるものを造り出さないといけない」 ②「いろいろ考えて、やってみるのは楽しい」
田代合金所 田邊氏	①「錫合金、合金の技術にこだわりがある」、「（TGメタル」、「コンウォール」を開発したことに対して）「イノベーションは不可欠。錫合金が産む付加価値を追求する」 ②「辛いことが多いが、色々考えて試してみて、ものが出来上がっていくのは楽しい」
牧野精工 牧野氏	①②「どうやれば無駄が省けるのか、新しい加工ができるようになるのをいつも考えて工夫をしている。そして、成果がうまれてくる

	と楽しくなって、また新しいことを試したくなる」
シンワモールド 川岸氏	①「もっと合理的な金型の造り方や金型から派生するビジネスに関して常に考えて工夫している」 ②「元々、新しいことを考えるのが好きな性質だと思うが、うまくいくと、どんなもんだ、と思う」

して「技術の進歩を図り、価値あるものを造るように努めるべきだと思う」と語る。家業と家業を支える技能や技術が社会的な有用なものとする価値観を具現化するために真摯にものを造り、弛まず創意を持って技能や技術を進歩させるのを規範としていると考えられる。川田氏はこのような考え方や姿勢は、創業者から先代に受け継がれ、先代から自分が受け継いだと言う。川田氏は「祖父が会社の基礎を築いた頃のようにはなかなか儲けられないが、誰も真似できないような高い技術とか製品とかを創り出して金持ちになれば、理想かな」と語る。これは自分の持っている技術を基に家業を真面目に営み、その結果、多くの利得を得ることができたとすれば、自分や家業の価値や存在意義の証になるという意味での言葉であった。この言葉の背後には、社会にとって有用な家業の経営によって得た利潤や報酬は正しいものという考えもある。

先にみたとおり太田氏は「会社を継続させなくてはならない。そのために次の世代のことを考えて新しい分野への進出を試みている」と語っている。それと同時に「創業以来培ってきた技術を基に自分の会社や自分が営む事業は、社会にとって価値のあるものであると思う」と家業に対する価値観を語り、思うように儲からないが、と前置きしたうえで「これまでノウハウを積み重ねてきた技術については、お客さんにも相応の対価を求める。事業を通して蓄積してきた資産は尊いものだ」と家業から得られる利潤や報酬の正当性を語る。そして「会社が価値あるものであるためには真剣に仕事に取り組み、新しい価値を産み出すために努力しなくてはならない」と家業経営の規範を語る。太田氏は家業が社会的有用性を持つという価値観、真摯に、また創意を持ってものを造ることに取り組むべきとする規範を持っている。

ところで、太田氏は創業以来の自動車関連の技術、切削加工技術を活かし各種の製品開発などに取り組んでおり、そのなかには本社を置く自治体の産業支援策に協力して、地域の企業の新製品開発を先導するための取り組みもある。地域の篤志家的な取り組みともいえるわけだが、このような取り組みは家業や家業を支える技能や技術が社会にとって有用なものとする価値観から発した側面がある。つまり、太田氏には社会に有用な技能や技術を地域振興に役立てようという考えがある。

事例調査をした後継者をみると、「ものづくりは楽しいよ」と言った父親の姿を素敵だと思い、家業を継ぎ、品質と納期を守るのを信条に板金部品を造り続けてきた浜野氏であったが、客先から支給される図面の通りに部品を造る仕事に飽き足りなくなった時期があると言う。しかし、下肢に障害のある子供の誕生日プレゼントのために依頼されたりハビリ

レーション器具を製作し、その子供の父親からお礼の言葉をもらったときに、改めて家業や家業を支える技能や技術の価値、心を込めてものづくりをする大切さを感じたと言う。それ以来、電気自動車や深海探査艇など新しい分野での開発案件に取り組んで、プレスや板金の技術の可能性を探ることで会社や自分の価値の所存が明らかになると感じたと言う。その価値を保つには真面目に仕事に取り組まなくてはならないとも言う。浜野氏が持っている、ものを造ることの気概はリハビリテーション器具の製作を契機に家業に対する価値観、また、家業の価値を正当づけるものを造ることの規範に昇華したと考えられる。

浜野氏は、電気自動車の開発のときのように、産学連携や企業間連携に参加し、重要な役割を果たしている。先にもみたように、このような取り組みは、自社に新しい技術を導入し、プレスや板金の可能性を探っていく目的もある。浜野氏はこのような取り組みについて「日本の基盤技術の新興工業国への流出が顕著だが、これまでの創意工夫の蓄積の上に、さらに進歩を図っていけば、日本に基盤技術は残っていく。そのようにしたい」、自分が育ち、家業が存立の基盤を置く墨田区から「ものづくりの素晴らしさを発信したい」とも語る。これは家業に対する価値観を敷衍し、国内でも有数の工業集積地でもある東京城東地域にも、社会的に有用な価値があり、家業の維持発展と同様の価値観から地域をみたものであった。

深田氏は、家業に対する価値観について「誇りがある」と端的に語る。先代の築いた家業は価値のあるもので、その家業を発展させるのが自分の使命と言う深田氏は、家業の維持発展のためにもものを造ることの気概の下に、従業員のモチベーションを高めながら、リチウムイオン電池用端子のメッキ加工法を確立するなど創業以来の技能や技術の進歩に努め、取引先を開拓した経験を通じて、家業の経営がより高機能なものを産む一端を担っていることを実感するなかで、家業が社会に役立つものという価値観を形成してきたのを「誇りがある」と表現している。深田氏は家業の維持発展のうえに確立された技能や技術を評価することなく、単価の切り下げを求める購買担当者の態度には憤慨すると言う。深田氏は「自分の努力や苦勞を購買担当者は、汲んでいない。自分や社員の苦勞と努力を費用換算したら、安易なコストダウン要求には応えられない。客先に提示している単価は、誤魔化しをして儲けようと提示した単価ではない」と語る。真摯にものを造ることで得る利潤や報酬の正当性についての問いにたしての答えであった。

諏訪氏は先代の「ものづくりに終わりはない」という言葉を実践して、家業の経営にあたっていると語る。先代のこの言葉の意味は、一つは技術の発達には終わりがなく、自社



の技術の進歩を怠ってはいけないということと、もう一つは、ものづくりは世の中に役立つものであり、必要なものだということである。諏訪氏は先代の言葉は、会社や自社の技術は世の中の役に立つから価値があり、真面目に仕事をし、技術を進歩させることで会社の価値が裏付けられると言う。

舟久保氏は、家業が新製品開発に関わる仕事であり「世の中を良くする社会的に意義のある仕事だと思ったのが、家業を継ぐ決心をした理由の一つ」と語っており、この言葉が家業に対する価値観になっている。

この他、事例調査の対象とした後継者達の家業に対する価値観、ものを造ることの規範を示す特徴的な行動や言葉は、参与観察をした後継者ととも表IV-6と7に整理している。

表IV-6. 後継者の家業に対する価値観

カテゴリー	家業に対する価値観
概念	①技能や技術の社会的有用性 ②技能・技術の進歩を図るのは価値ある行為 ③利潤・報酬の正当性
定義	①家業を支える技能や技術は社会のにとって有用な価値を産むもの ②創意を持って技能や技術の進歩に取り組み、新しい価値を産み出すのは価値ある行為 ③価値ある生産活動から得た利潤や報酬は正しいもの

【参与観察】

分析対象者	内容
川田製作所 川田氏	①②（創意を持って価値あるものを最高の品質で供給する限り、自分のやっていることは正しいと言うことに対して）「品物を納める客先の役に立っていると思うし、客先の製品は最終のユーザーにも役に立っていると思う。色々工夫して努力したりして、もっとよいものや新しいものを造ることも価値があると思う」 ③「祖父が会社の基礎を築いた頃のようにはなかなか儲けられないが、誰も真似できないような高い技術とか製品とかを創り出して金持ちになれば、理想かな」
タマチ工業 太田氏	①②「自動車という今の社会に不可欠なものを切り拓いてきた伝統、それを受け継いでいる自負がある。今、うちでやっている（造っている）ものも役に立つ製品の一部を担っている」 ③「これまでノウハウを積み重ねてきた技術については、お客さんにも相応の対価を求める。事業を通して蓄積してきた資産は尊いものだ」

【事例観察】

浜野製作所 浜野氏	①「下肢に障害のある子供の誕生日プレゼントのために依頼されたリハビリテーション器具を製作し、その子供の父親からお礼の言葉をもらったときに、改めて家業や家業を支える技能や技術の価値、心を込めてものづくりをする大切さを感じた」 ②（電気自動車や深海探査艇など新しい分野での開発案件に取り組んで、プレスや板金の技術の可能性を探求） ③（価値ある生産活動から得た利潤や報酬は正しいものか、という問いに対して）「思うようには儲からないが、その通りだと思う」
深中メッキ工業	①②（従業員のモチベーションを高めながら、リチウムイオン電池

深田氏	<p>用端子のメッキ加工法を確立するなど創業以来の技能や技術の進歩に努め、家業がより高機能なものを産む一端を担っていることについて)「誇りがある」</p> <p>③ (安易にコストダウンを求める購買担当者の態度には憤慨することについて)「自分の努力や苦勞を汲んでいない。自分や社員の苦勞と努力を費用換算したら、安易なコストダウンには応えられない。客先に提示している単価は誤魔化しをして儲けようと提示した単価ではない」</p>
ダイヤ精機 諏訪氏	<p>①②「先代の『ものづくりに終わりはない』という言葉を実践して、家業の経営にあたっている」(先代のこの言葉の意味は、一つは技術の発達には終わりがなく、自社の技術の進歩を怠ってはいけないということと、もう一つはものづくりは世の中に役立つものであり、必要なものだということである)</p> <p>③「価格競争は厳しくなっている。そのなかで、うちは高いと言われることが多い。しかし、技術力に相応しい利益は求めるべきだ」</p>
昭和製作所 舟久保氏	<p>①「世の中を良くする社会的に意義のある仕事だと思った」、「それが家業を継ぐ決心をした理由の一つ」</p> <p>②「社会的に意義のある仕事をさらに進歩させるのは価値がある」</p> <p>③ (社会的に意義のある仕事から得た利潤や報酬は正しいものか、という問いに対して)「その通りだと思う」</p>
大野精機 大野氏	<p>(事業に対する考え方や価値観は先代から受け継いだところが大きいと前置きしたうえで)</p> <p>①「今の仕事は価値のある仕事だと思っている」</p> <p>②「客や社会の要請をきちんと聞いて、それに応えるように努めるのは価値がある」</p> <p>③「技術を積み重ねて、真面目に働いて得た利益は正しいものだと思う。別の言い方をすると、貰うものはちゃんと貰うべき」、「自分が考案した工具は、(商社などの言い値に従うのではなく)自分で値をつけたい」</p>
笠原スプリング製作所 笠原氏	<p>①「単発プレス独特の技能があり、価値もある」</p> <p>②「単発プレスの技能を活かす場所を拡げていくことには意味があると思う」</p> <p>③「(あまり儲かった経験はないが) 製作したものの難しさや手間に見合った報酬や利益は正しいものだ」</p>
チバプラス	<p>①「世の中の人たちが、自分が造ったものを使っているのを考える</p>

千葉氏	<p>と、うちの技術にも価値があるなと思った」、「お皿まな板をつくって、チバプラスの名前が世に出たときは、会社や技術の価値の証のようで嬉しかった」</p> <p>②「世の中の役に立つ技術だから、それをもっと役立てられるように進歩させることにも価値がある」</p> <p>③「やったらやっただけの見返りがないときも多いが、技術の価値に見合った報酬や利益を主張するのが正しいことだと思う」</p>
小松ばね工業 小松氏	<p>①「創業以来、積み上げてきたものには価値がある。価値があるから会社が続いてきたと思う」</p> <p>②「価値のある技術を、時代に合わせて進歩させ続けることにも価値がる」</p> <p>③「付加価値を高めるように努力することが第一だが、そのような努力の結果得られる利益は正当なものだ」</p>
田代合金所 田邊氏	<p>①②「合金技術は社会にとっても有用なもの、合金技術を工夫して新しい付加価値を創り出すのも価値があること。工場は真剣勝負の場」</p> <p>③（TGメタルの商社の販売価格が卸値の4倍であるのを例にとりながら）「汗を掻いて付加価値を産んでいる者が、それに相応しい利益なり報酬を受け取るべきであり、汗を掻いた者が利益や報酬を主張するのは正当」</p>
牧野精工 牧野桂三氏	<p>①「切削加工は地味ものだが、切削がなければ、ものは造れない」</p> <p>②「人が欲しがるとは変わっていくし、段々と要求は厳しくなる。しかしこの要求に応えられるように技術を高めることは価値があることだ」</p> <p>③「一生懸命工夫して、真面目にものを造るからには、それ相応の単価を見積もる」</p>
シンワモールド 川岸 忍氏	<p>①「金型は、成形加工にはなくてはならない設備だ」</p> <p>②「成形加工には色々あるが、どの範囲まで金型が応用できるか主戦する。もし、従来より効率的に部品が製作できる金型ができれば、ユーザーにとっても価値があると思う」</p> <p>③「自分が考案した加工法でしか造れないような金型の注文には、それなりの利益がでるように単価を要求する。時間とお金をかけて創り出した加工法だから当然でしょう」</p>

表IV-7. 後継者のものを造ることの規範

カテゴリー	ものを造ることの規範
概念	
定義	真摯にものを造り、弛まず創意を持って技能や技術を進歩させる

【参与観察】

分析対象者	内容
川田製作所 川田氏	「技術の進歩を図り、価値あるものを造るように努めるべきだと思う」
タマチ工業 太田氏	「会社が価値あるものであるためには真剣に仕事に取り組み、新しい価値を産み出すために努力しなくてはならない」

【事例観察】

浜野製作所 浜野氏	「品質の良いものをつくるは当然。さらにプレス、板金技術の可能性を探らなくてはならない」
深中メッキ工業 深田氏	「ものづくりは結局は技術。客先に言われるからやるのではなく、能動的に技術を磨いて、良いものをつくる姿勢を持つべき」、「
ダイヤ精機 諏訪氏	「先代の『ものづくりに終わりはない』という言葉が意味する、ものづくりは世の中に役立つものであり、必要なものだということは、真面目に仕事をし、技術を進歩させることで会社の価値が裏付けられる」
昭和製作所 舟久保氏	「外から言われるからやるのではなく、主体的に品質を良くし、技術の向上を目指すのは言うまでもないことだと思う」
大野精機 大野氏	「いい仕事をするために自分から進んで努力する。この姿勢がないと仕事の価値がなくなる」
笠原スプリング製作所 笠原氏	「真面目に造り、工夫するから技能の価値がある」
チバプラス 千葉氏	「品質と納期を守ることが、まず第一。そのために深夜まで働き、工夫もする」
小松ばね工業 小松氏	「新しいもの、付加価値のあるものを追求すべき、という姿勢を持ち実行しなければならない」
田代合金所 田邊氏	「工場は真剣勝負の場だ」
牧野精工 牧野氏	「日々真面目に仕事をして、工夫も欠かさないでいくことが重要だ」
シンワモールド 川岸氏	「これまでにない機能を持った金型、そのような金型を造るための方法を考えて実現することに自分や会社の意味がある」

## 5. IV章のまとめ

独立創業を果たした中小企業経営者達は、事業経験を通して経営者としての自負心を強めていった。中小企業経営者達は価値観と規範は取引先や金融機関、従業員、また地域社会などステイクホルダーと関わりあうなかで、自分の家業を生計を立てさらに大きな利得を得たいという欲求や労働の主体者として自立心を満たすためのものとしてだけ捉えるのではなく、社会との関係から自分の事業を眺めるようになった。そして、中小企業経営者達は自分が営む家業は社会の求める価値を産み出しているという社会における正当性や価値を意義づける価値観を抱くようになる。価値観の規準となる規範も持った。

中小企業経営者達は社会にとって有用な工業製品の一部に自分が製作した部品が使われていることなどから、自分の技能や技術は社会が求める価値を産み出す有用なものであるとする考えを持つ。さらに、技能や技術の進歩を図ることは工業製品の品質や性能の向上につながるため、社会の要請に応えた新しい価値を産む意義のある行為であるという意識を持つようになった。中小企業経営者達は、このような技能や技術への意義づけから、有用な技能や技術を拠り所に営む家業も社会にとって有用なものであり継続していく価値があるという家業に対する価値観を抱く。また、真摯にものを造り、価値あるものを供給して得た利潤や報酬は正しいという価値観も抱いている。家業が社会的にも継続していく価値があるものであるためには、真摯にものを造り、弛まぬ創意を持って技能や技術を進歩させていかなくてはならないという規範を持っている。

中小企業経営者達は、家業は労働の主体者としてもものを造ることの気概を示し自分の存在意義を確認する営みとする事業観を持っている。中小企業経営者が持つ家業に対する価値観は、自分や家業、製造という行為の存在意義を高めたいという願望の下で技能や技術の社会的有用性と利潤や報酬の正当性を見出して形成された。家業に対する価値観は、家業についての事業観を昇華して形成されたと考えられる。中小企業経営者達が事業観を昇華させる際に拠りにしたのは、ものを造ることの気概を支えに努力してきた成果は社会にとっても有用であるという自負であった。中小企業経営者達は、ものを造ることの気概を昇華させ家業に対する価値観を裏付ける規範にしている。

中小企業経営者達が持つ価値観や規範は、こうありたいと思う経営者としての存在意義を表したものである。中小規模であるとしても企業を所有し経営することで社会が求める価値あるものを造りあげる存在であると感じられることが中小企業経営者達の満足である。そして、中小企業経営者達は価値あるものを造り続け満足を得るために、家業の維持発展

を図っている。

ここまでみてきた中小企業経営者が持つ家業の維持発展への意思の内容は、中小企業経営者が創業者である場合と後継者である場合とに関わりなく調査し解釈した結果である。

この章では、後継者である中小企業経営者の場合も創業者である中小企業経営者と同様の、ものを造ることの気概や事業観を持ち、家業に対する価値観と規範があることを確認した。

なお、本論文で創業者である中小企業経営者と後継者である中小企業経営者を区別して記述したのは、次のような理由による。創業者である場合と後継者である場合には、経営者になるまでの経緯に相違がある。本論文は中小企業経営者が家業の維持発展への意思を持つ経緯についても考察する。そのため、創業者である中小企業経営者と後継者である中小企業経営者を分けて記述している。

後継者である中小企業経営者が家業の維持発展への意思を形成する経緯や要因は、次章で検討する。

## V. 家業の維持発展への意思の継承プロセス

### 1. この章での問い

家業を受け継いだ後継者の家業経営に対する姿勢が、世代を超えた家業の維持と発展を左右するといえるだろう。本論文の後継者達が家業に対する価値観や規範を抱いて家業の維持発展を図っている背景には、家業の変遷や創業者などの家業経営にかける思いを肯定的に評価する姿勢があるのではないか。

後継者の家業の維持発展への意思が一朝一夕に形成されたわけではなく、家業を經營することの実感とともに家業経営者としての自覚を持つ過程で形成されたと考えられる。日々の業務において先代と後継者の意思疎通が常に円滑であったわけではなく、両者の意見が対立する場合もある。後継者は先代と対立する考え方を家業経営に取り入れようとすることもある。しかし、後継者は家業のさらなる維持発展を図る意思を持つ。

この章では、後継者が家業を受け継ぐ素地とともに、後継者達が家業経営者として自覚を持ち家業の維持発展への意思を確立していくプロセスを考察する。なお、家業の代表になる途上にある2人の後継者も加えて考察を進める。

### 2. 創業以来培われたものを受け継ぐ素地

#### 2. 1. 後継者が受け継いだもの

基盤技術を付加価値の源として家業を営む経営者達の家業の維持発展への意思の背後にあるものを探ってきた。

ここまでみてきた家業に対する事業観や労働の主体者としての意識、ものを造ることの気概、これらの事業観や意識、気概を基礎に形成される家業に対する価値観やものを造ることの規範は、創業者と後継者を問わず、家業の維持発展への意思を持つ中小企業経営者に通底するものである。先にみた創業者の場合は、独立創業し家業を經營するなかで自ら価値観や規範を形成していったのに対して、後継者の場合には自分自身の体験からだけでなく、創業者や先代の影響が大きい。

先にもみたように参与観察をした川田氏は、「創意を持って価値あるものを最高の品質で供給する限り、自分のやっていることは正しい」と家業に対する価値観を語り、「技術の進歩を図り、価値あるものを造るように努めるべき」と規範を語るわけだが、このような姿勢は創業者が先代に伝え、先代が自分に伝えたものだという。



太田氏は「高性能、高品質な自動車の製作に妥協しない態度を持っていた先々代から受け継いだ技能や技術を基礎に時代の要請に応えるものを高品質で供給することに使命感がある」と語る。太田氏の言葉も系譜が意識された内容であり、ものを造ることへの姿勢は祖父から代々受け継いできたと言う。

事例調査において浜野氏は、「先代に家業を継ぐよう口説かれたときに、先代が目を輝かせて『ものづくりは楽しいよ。ものを造ることは自分の誇りだ』と言った姿に感動して、家業を継ぐことを決心した」と語り、先代の培った技能や技術の習得に努めたと言う。

舟久保氏は初代について「愚直といえるほどに一つ一つの仕事に真摯に取り組む人だったと思う」、このような姿勢で新しい製品の開発を支えるテストピースを製作することは「世の中の役に立つ仕事だと思う」と語った。「オーナーの姿勢が色濃く出るのが中小企業であり、初代のような姿勢を持ち続けることは肝心だ」とも語っている。

大野氏は「父親からものを造る姿勢を叩き込まれている」と語る。現在も現役で現場に立つ大野氏の父親は「ものづくりは心・技・体」だと言い、大野氏は未だに「心が乱れている」と叱られることがあると言う。大野氏はこのような父親の切削加工の技量や家業に対する価値観やものを造ることの規範を受け継いでいきたいと言う。

Ⅲ章でみた後継者達に家業を引き継いだ先代達の家業経営の経緯をみると、彼らは需要の変化や技術の進歩に対応して経営基盤を築き、困難な状況に直面するときもありながらも家業の継続に注力したと考えられる。彼らは家業の維持発展への意思を持ち、家業の経営、ものを造ることに真摯に取り組んだ経営者だったと推察される。家業の維持発展の意思の下に家業の永続を図る先代達は、血縁の後継者に家業の継承を願うわけだが、「家のなかで、仕事の話をするとはなかった」と言う後継者が多い。自分の内面にある家業に対する価値観や規範、また家業の維持発展への意思を端的な言葉で伝えたわけではなかったと考えられる。一方、家業を受け継いだ後継者達も先代達がものを造る姿、家業の経営に取り組む姿のなかから先代達が内面に抱く価値観や規範を推し量っていたのではない。例えば、ダイヤ精機の諏訪氏は小中学生の頃は気が弱く自分の考えを主張しない子供であったという。諏訪氏の先代は自分の考えをはっきり言わない娘の態度に対して、多くの人の行きかう駅で突然、罵倒するように叱り始めたという。諏訪氏は見ず知らずの人の前で叱られるのを理不尽と感じ、泣きながら激しく先代に刃向ったという。諏訪氏はこのときを転機に快活な子供に変わっていったと言い、自分を後継者にするための躰のひとつ

だったのではないかと振り返っている。先代のこの行為は諏訪氏の言う通り、諏訪氏を後継者に育てるためのものであったと推察される。ただ、後継者を育てるといふ目的がなくとも、先代達は自分の家族、従業員の生活を支えるために、家産を賭した家業経営を通して価値観や規範に照らして、こうあるべきとする態度を伝えたかったのではないか。他の先代達も家業に対する価値観とその価値観を裏付けるものを造ることの規範を基にした日常の生活態度を子供の躰や日常の生活態度に反映させたと推察される。この章でみた中小企業の創業者あるいは先代の経営者は、後継者の血縁であり、多くの場合、生活を共にし後継者を育てた親である。自宅と工場を併用している企業もあり、日々、父親や母親の働く姿や家業の様子を見て育った後継者もいる。このようななかで後継者達は創業者や先代の家業経営に取り組む姿勢や内面にある価値観などを思い起こし、受け継いだと考えられる。

## 2. 2. 家業の歴史と創業者への尊敬の念

後継者達は創業して以来培われてきた技能や技術を受け継ぎ、家業の維持発展への意思を持ち意欲的に家業を経営している。後継者達が持つ家業の維持発展への意思の形成には、後継者が家業の基盤が築かれるまでの変遷を知ることが大きな影響を与えている。

川田氏は創意を持って価値あるものを最高の品質で供給する限り、自分のやっていることは正しいとする考えがあり、価値あるものを造るように努めるべきとする姿勢を持っている。家業と家業を支える技能や技術が社会的に有用なものとする価値観もっており、このような姿勢や考え方は、創業者そして先代から受け継いだ。川田氏がどのように創業者、そして先代が持っていた家業に対する価値観や規範を受け継いだのであろうか。川田氏は創業者、そして先代が創意工夫を重ねて培ってきた技能や技術を重んじている。この点に関して、「会社の経営状況が悪くなった時期もあったが、色々な工夫をして技術を高め、新しいものを造ってきたことを尊敬している。自分が会社を続けられるのは、祖父や父が築いた技術が基礎になっているからだ」と語る。また「創業してから高めてきた技術や会社は世の中の役に立つものではないか」とも語っている。川田氏は、家業が自分の代になるまでの変遷を熟知しており、技術を高め家業を継続してきた創業者や先代に対する尊敬の念がある。これが川田氏が家業を受け継いだ素地となった。「小さい頃から祖父や父の働く姿を見て、仕事も手伝っていたので仕事を継ぐのは自然だった。それだけではなく、会社を続けていくことは価値があると思った」と語る。

太田氏は、日本の自動車産業の黎明期に活躍した先々代以来の系譜を意識している。

「高性能、高品質な自動車の製作に妥協しない態度を持っていた先々代から受け継いだ技能や技術を基礎に、時代の要請に応えるものを高品質で供給することに使命感がある」と語る。太田氏は先々代、そして先々代の意を汲んで家業を興した先代に対する尊敬の念があり、先々代の日本自動車殿堂入りを誇りに思うと言う。自動車産業の発展とともに歩んできた先々代、そして家業は意義あるものだとも言う。太田氏は、大学への進学に際して医学部を目指していたが、希望は叶わず機械工学に進んだ。大学卒業後は化学メーカーの開発部門に勤務した後、家業に就いた。太田氏はこのときのことを振り返り、「自分のなかには先々代、先代から受け継いだ DNA があり、家業に就くべきなのを若気の至りで逆らってみたかったのだと思う。そして先々代や先代を尊敬しているから、先々代や先代が築いてきたものを受け継いだ」と語る。

川田氏と太田氏は家業の歴史を知り、家業の維持発展に努めてきた創業者や先代に対する尊敬の念が家業を受け継ぎ素地になっている。家業の維持発展への意思を形成する素地にもなっている。川田氏と太田氏は家業を営むことを、恙なく職業生活を送り生計を立てる拠り所としてだけのものとは捉えていない。家業の歴史を知り創業者や先代を尊敬することで、創業以来の技能や技術を事業の基盤にする家業を続け発展させようと考えた。他の後継者達にも家業の変遷に対する認識と先代達に対する尊敬、家業や家の存在意義に対する意識がある。

事例調査における浜野氏をみると、小学生の頃、友達が工場の仕事を手伝うと、先代が友達に御駄賃を渡すのが誇らしかった。そして忙しく働く先代や母親の姿をみるのが嬉しかったと言う。ただ、中学生になると「忙しいのは、安い単価や短い納期のしわ寄せのせいで、誇りに思うようなことではないと考えるようになった」と語る。しかし、先代が目を輝かせて「ものづくりは楽しいよ。ものを造ることは自分の誇りだ」と言った姿に感動し、家業を継ぐのを決意したときは、改めて先代と家業を誇りに思い、先代の培ってきた技能の習得に努め、ものを造る姿勢を受け継いだ。

深田氏は「先代のやってきたことは価値ある。先代が築いたものを発展させることは自分の使命だと思っている」と語っているわけだが、次男であることから、自分が家業を継ぐとは考えてはいなかった。しかし、家業を継いだ後は、先代が築いた、ものを造ることの気概や価値観を受け継ぎ、家業の発展に努めている。上の深田氏の言葉には、先代への

表V-1. 後継者が創業以来培われたものを受け継ぐ素地

カテゴリー	創業以来培われたものを受け継ぐ素地
概念	①家業の歴史 ②創業者や先代に対する尊敬の念
定義	①創業者や先代が維持発展に努めてきた家業の変遷を知ること。 ②家業を築き上げてきた創業者や先代に対する尊敬の念。

【参与観察】

分析対象者	内 容
川田製作所 川田氏	①②（創業者、そして先代が創意工夫を重ねて技能や技術を重んじている点に関して）「会社の経営状況が悪くなった時期もあったが、色々な工夫をして技術を高め、新しいものを造ってきたことは尊敬している。自分が会社を続けられるのは、祖父や父が築いた技術を基礎になっているからだ」、「創業してから高めてきた技術や会社は世の中の役に立つものではないかと感じた」
タマチ工業 太田氏	①「高性能、高品質な自動車の製作に妥協しない態度を持っていた先々代から受け継いだ技能や技術を基礎に時代の要請に応えるものを高品質で供給することに使命感がある」 ②（大学への進学に際して、医学部を目指したこと、大学卒業後は化学メーカーの開発部門に勤務した後、家業に就いたことについて）「自分のなかには先々代、先代から受け継いだDNAがあり、家業に就くべきなのを若気の至りで逆らってみたかったのだと思う。そして先々代や先代を尊敬しているから、先々代や先代が築いてきたものを受け継いだ」 「先々代の日本自動車殿堂入りを誇りに思う。自動車産業の発展とともに歩んできた先々代、そして家業は意義あるものだ」、

【事例観察】

浜野製作所 浜野氏	①②「小学生の頃、友達が工場の仕事を手伝うと、先代が友達に御駄賃を渡すのが誇らしく、忙しく働く先代や母親の姿をみるのが嬉しかった」、「先代が目を輝かせて『ものづくり楽しいよ。ものを造ることは自分の誇りだ』と言った姿に感動し、家業を継ぐのを決意したときは、家業は世の中の役に立つものであり、改めて先代と家業を誇りに思った」
深中メッキ工業 深田氏	①②「先代のやってきたことは価値ある。先代が築いたものを発展させることは自分の使命だと思っている」

ダイヤ精機 諏訪氏	①②（先代に対する尊敬の念を端的に顕われたエピソードとして） 「先代が夢枕に立ち『ものづくりに終わりはない』と言われ、死ん じゃったのに何を言っているのだろうと思った。これは世の中の役 に立つ会社であり続けるには、技術を発展し続けなくてはならな い、という意味だったと思う」
昭和製作所 舟久保氏	①②（家業が発展してきた歴史を感じ、家業を興した先々代、家業 を継続した先代に敬意を顕す言葉として）「世の中の良くする仕事 だと思う」
大野精機 大野氏	①「父の仕事を見て、長年鍛えてきた技を感じる。凄いと思う」 ②「祖父と父のことは尊敬している」、
笠原スプリング製 作所 笠原氏	①「自分が後を継いだのは、会社の業績が悪化している時期だっ た。相続や負債の肩代わりなどもあり資産を減らしていた。しか し、これまで三代も続いた会社には価値があり祖父や父が築いたも のを再興しようと思った」 ②「大変なときに、家業を継いだ家業を築いてきた祖父や父を尊 敬する」
チバプラス 千葉氏	①「サラリーマンを辞めて暫くして、父に会社を継ぎたいと伝え た。父が創った会社という基盤が自分にはあるという気持ちがあっ たと思う」 ②「会社に入ってみると、会社を興すこと、続けていくのは大変な ことで、父に敬意を払うようになった」
小松ばね工業 小松氏	①「はじめは会社を継ぐ気もなかったし、後継者教育もされていな いと思う。ただ、継ぐと決めたときは会社の歴史を知らない家の外 の人とは会社に対する責任感が違うと思った」 ②「会長（母）のやってきたことを尊重し、それを受け継ごうと 思った」
田代合金所 田邊氏	①「義父は仕事も遊びも教えてくれた。自分が発案した仕事（TG メタルの製造販売）も自由にやらせてくれた。義父は田代合金所が 積上げてきた技術の新しい可能性を試したのかもしれない。この義 父の気持ちに応えようと、会社を受け継ぎイノベーションに努めて いる」 ②「義父に対する尊敬の念は深まっている」
牧野精工 牧野氏	①「丸もの、小ものの切削加工を続けることは価値があると思っ た」②「当社の特徴を創った父を尊敬する」
シンワモールド	①②「自分が入社したときは業績が低迷が続いていた。しかし、祖

川岸氏	父や父が築いたものには価値があり、それを続けていきたいと思った」
-----	----------------------------------

尊敬の念も込められており、それが先代が築いてきた家業の価値を肯定し先代が培ってきたことを受け継ぎ、家業の維持発展への意思を形成する素地になっている。

舟久保氏は、家業の番頭格であった専務から目先の儲けに踊らされてはいけなると諭され、真剣に会社を続ける気があるなら付いていくと言われた。これを契機に家業を継ぐ覚悟ができたと言う。そして、家業を「世の中を良くする仕事だと思う」と語る。舟久保氏は経営の現場では先代のやり方に反発する場合も多々あるが、家業の意義を感じ、家業を興した先々代、家業を継続した先代に敬意があり、家業の継承を選び、家業に対する価値観やものを造ることの規範を受け継いだ。

諏訪氏は、先代を尊敬していると明確に言う。先代が急逝した後、家業を継続させようという覚悟をしたときを振り返って、「先代が夢枕に立ち『ものづくりに終わりはない』と言われ、死んじゃったのに何を言っているのだろうと思った」と語る。そして「これは世の中の役に立つ会社であり続けるには、技術を発展し続けなくてはならない、という意味だったと思う」と語る。このエピソードは諏訪氏の先代に対する尊敬の念を端的に顕わしたものと考えられる。諏訪氏は先代に反発して、家業を離れた経験があった。家業を経営するようになった後は、先代が培った技能や技術を基礎とした家業の継続・発展を目的に今日的な課題に応えるため、先代とは異なる人材育成や生産管理の手法を採り入れているが、先代に対する尊敬と先代が築いた家業の意義を感じていたのが、家業を受け継ぐこと、ものを造ることの気概、家業に対する価値観やものを造ることの規範を受け継ぐ素地になっている。

### 3. 後継者が家業の維持発展への意思を形成する事例

後継者が家業経営の現場で、経営者の自覚と家業の維持発展への意思を形成するプロセスを追う。本章では、新栄スクリーンの参与観察を中心にIV章で取り上げた後継者への事例調査を基に後継者の家業の維持発展への意思の形成プロセスを検討する。

#### 3. 1. 新栄スクリーン

##### 3. 1. 1. 新栄スクリーンの経緯

新栄スクリーンは東京の品川区で操業している。自動改札機の入口側にある IC カードをタッチし記憶内容を認識する部分の面発光モジュールをほぼ独占的に供給している他、独自に考案した、水に溶ける紙灯籠などを製作している。この紙灯籠はお盆の時期に、各

会社概要	
企業名	株式会社新栄スクリーン
所在地	東京都品川区西五反田 6 丁目 17-16
代表者	鈴木正宏
資本金	1000 万円
従業員数	7 名
事業内容	スクリーン印刷 表示ユニットの設計製作 灯籠の製作

地の灯籠流しで使われている。同社のこのような製品の基になっているのはスクリーン印刷であり、スクリーン印刷の技術を駆使し、また工夫して製品を考案している。

同社は鈴木正宏氏が 1972 年に創業、会社の設立は 1974 年である。正宏氏は経済学部を印刷会社に勤務し、スクリーン印刷の知識と技能を習得した。総務や経理の仕事も経験したという。学生の頃から「一国一城の主になりたかった」と言う正宏氏は 3 年 7 ヶ月間、勤務した後、早々に独立した。スクリーン印刷機は安価で 100 万円足らずの資金で設備を揃え、目黒区中目黒に工場を借り、共栄特殊プリントの名で創業した。因みにスクリーン印刷は「水と空気以外になら何にでも印刷できる」と比喻されるように、様々な材料に印刷を施すことができる。色々な器具に付いている目盛りや文字、マーク、例えばカメラレンズの銅鏡の目盛は機械彫刻で刻むものが多かったが、これに比べて単価が低く、納期も短いスクリーン印刷に置き換えられるようになった。正宏氏が創業した当時のスクリーン印刷は、経済成長とともに技術の代替によっても需要が増大した時期であった。そのためか飛び込み営業をしても、直ぐに取引口座を開いてくれるメーカーも多かったという。

このような環境の下で、正宏氏は工場の近くに本社を置くスタンレー電気に営業をし、注文を取り、共栄特殊プリントの業績を順調に伸ばしていく。そして 1974 年には株式会社化し社名を新栄スクリーンとした。それとともに現在の品川区大崎に 30 坪の工場を構える。この当時の主な仕事は、自動車のヒーターパネルやオーディオ機器のレベルメー



ター、家電品やコピー機など事務機器に付けられる銘板などの印刷であった。オイルショックを起因に景気が劇的に落ち込むこともあったが、同社は受注を増大する。とりわけ自動車向けの印刷は、ダッシュボードに並ぶスイッチ類など受注品目が拡がり、それぞれの品目の受注量も増え、業績の伸長に貢献した。1980年頃には経営基盤も固まり、1985年のプラザ合意後の円高不況の影響もさほど受けることなく、従業員10名前後の規模で堅調に経営を続けた。そして1991年には対前期比で○%増収し、営業利益も○%増え、過去最高の業績を残した。しかしその後、バブルの崩壊による景気後退と売上の約80%を占めていたスタンレー電気からの受注が激減したため、業績は急激に悪化した。スタンレー電気からの受注の減少は、生産の海外移管によるものだった。1995年の売上は1980年代の平均売上高の50%程度に落ち込んだ。

鈴木正宏氏は、業績が悪化するなかで、自動車内装部品以外の分野への進出を模索する。お祭や縁日などで使われる提灯や供養用の回転灯籠といったスクリーン印刷を活用した商品を考案して、売り込みに努めた。1998年には、水に溶ける紙灯籠を考案する。これらの商品は後に、とりわけ水に溶ける紙灯籠は、各地の灯籠流しで使われるようになり新栄スクリーンの事業の柱の一つに育つが、このときには業績を急回復させる起死回生の商品とはならなかった。正宏氏はそれでも事業を継続するため、新しいスクリーン印刷技術を考案に励んだのだが、業績は思うように上向かなかった。1994年から続いた赤字のため2002年は内部留保も底をつき、融資もままならなくなった。鈴木健氏が家業の後継を決意して新栄スクリーンに入社したのは、このような時期であった。

### 3. 1. 2. 鈴木健氏の入社

鈴木健氏は理学部物理学科を卒業後、教員を目指し教育学を学ぶためにアメリカに留学した。途中、韓国武術を修業するため韓国にも1年間渡り、留学期間は6年に亘った。留学中は1年に一度ほど帰国をしていたが、里帰りをするたびごとに父親の老け込む姿を見、家業に就くことを決意したという。健氏は2002年6月に帰国し、新栄スクリーンに入社した。入社してからは正宏氏に着いて、顧客や外注先を廻った。ただ、高校生の頃に正宏氏の手元として印刷作業を手伝った程度で、印刷のことはほとんど知らないし、顧客や外注先との機微も解らなかったという。

同社は業績が振るわない時期が続いていたが、健氏が入社した後、水に溶ける紙灯籠や回転灯籠、提灯といったイベント用商品の注文が次第に増え、業績の回復に寄与しはじめ

た。お彼岸やお盆の時期には注文が重なり、人手を割かなくてはならなくなり、健氏も製作に加わるようになった。客先との折衝、外注や材料の手配も健氏が担うようになる。

イベント分野が軌道に乗ったこの時期に、LED など発光体を使った表示板の分野への進出を始めた。LED を使った表示板が乗物や建物で使われる兆しを見てとった正宏氏は、1999 年頃からスクリーン印刷を使って表示面の色や文字を LED の光によって鮮明に映し出す方法を試行錯誤していた。2002 年には LED から発する光の導光性、拡散性に優れた表示板の印刷法を確立し、一つの板面全体で複数の色を表示できる可変表示板も開発した。健氏は電子回路設計を手掛ける企業から電子工作を学び、LED の発光モジュールを製作した。同社はこの印刷技術を基に、公園や道路、医療施設などで使う案内標示器の商品化を試した。機械装置などの標示板に採用されるのを目論んで、メーカーにも売り込んだ。一朝一夕に販売が伸びたわけではなかったが、2005 年に JR 東日本の自動改札機の IC カードを翳す部分の標示器に採用された。これを契機に業績を急速に回復し、ディスプレイ関連の仕事が主力事業になった。

### 3. 1. 3. 経営者の自覚の醸成

健氏はこの自動改札機向けの標示器の仕事を任されたが、1 年間に 10 万台納入と短納期で、あらゆる面で即断即決して仕事を進めなくてはならなかった。詳細な仕様や具体的な納期といった客先との折衝、材料や外注の手配も正宏氏の判断を待たないで、健氏の判断で進める場合が多かった。社内での標示器製作も健氏が陣頭に立った。その傍らで LED 発光モジュールの製作を担当し、表示板の印刷が間に合わないときは自分も印刷作業をした。健氏はこのような経験を積み、知識を深め、裁量を持って仕事をするようになった。

ただ、日々の業務のなかで、正宏氏と意見が異なる場面も多くなった。とりわけ納入単価の取決めなど客先への対応については意見が対立することが多かった。健氏には、正宏氏は自社の利益だけしか目に入っていないように思えたという。しかし、正宏氏の態度の背後には、スクリーン印刷の技術を進歩させ、リスクを負って家業経営を続けてきた自負があり、技術の進歩とリスク負担に相応しい正当な利益を得るという考えがあった。同社の印刷技術は正宏氏が改善と創意工夫を重ねて、また開発費用をかけて培ったものであり、その結果、他社にはない品質や機能を発揮する製品を供給できるようになった。

健氏はスクリーン印刷の技術が家業を支えていることの実感を持ってはいたが、改めて自社技術の変遷を辿るなかで、正宏氏の家業経営に対する姿勢、その背後にある価値観を理解したという。それとともに正宏氏が創業以来培った技術、家業に対する価値観を引き継ぐ決意をしたという。

経営者の自覚を持った健氏は、ディスプレイ関連の次の事業の模索を始めた。家業の要になる印刷技能の継承を軸に会社の体制を整えるため、従業員の育成にも勉めている。家業経営者が負うリスクに対する意識を高めている。そして自分が負うリスクは一時的に大きくなるが、会社の将来の資金調達力を大きくし家業の継続性を強めるため、工場の取得を決意した。

### 3. 2. 東日本金属

#### 3. 2. 1. 小林合金工場

東日本金属は、東京都墨田区で黄銅や洋白といった銅合金を鋳造し、主にドアのノブや蝶番、窓の鍵などの建具金物、各種生産設備の鋳物部品を製作している。

同社は 1918 年に小林剣二氏が創業し、当初は小林合金鋳物工場という看板を掲げていた。剣二氏は、鋳物の経験があったわけではなく、鋳物工場を始める前は蕎麦店を営んでいた。創業にあたっては鋳物職人を集め、製造現場を任せた。

明治期は欧米の近代工業が導入されたわけだが、普通鋳鉄、鋳鋼、可鍛鋳鉄といった鋳物の分野でも、明治期の後半にかけて、近代化した鋳造技術を導入した民間大規模工場が

会社概要	
企業名	東日本金属 株式会社
所在地	東京都墨田区立花 2 丁目 4-6
代表者	小林謙一
資本金	1000 万円
従業員数	11 名
事業内容	建具金物などの鋳造

設立された。そして、船舶エンジンをはじめとした機械部品、橋梁や上下水道といったインフラに鋳物が広く使われるようになった。

中小の鋳物工場では、イギリス式の粘土分の少ない釜砂を突き固めて鋳型をつくる方法や天然の鋳物砂で鋳型をつくる生砂造型法が普及した。この工法は、薄肉や小物の鋳物に適しており、従来の鍋や釜だけではなく、小型の機械部品などを製作する中小工場も登場するようになった。剣二氏が小林合金鋳物工場を創業した頃は、工業の発達とともに、中小鋳物工場にもフロンティアが拓かれた時代であった。剣二氏は、このような新しい可能性にかけて鋳物工場を始めたという。

小林合金鋳物工場は、その後、戦中戦後と操業を続け、現在は東日本金属として鋳物製品を造っているわけだが、戦争中は空襲に遭い工場を焼失するということがあった。尚、工場は千葉県野田市にあった醤油蔵を移築して再建した。この工場は、現在でも鋳物工場として使われている。現会長で二代目の小林容三氏は、剣二氏の三男で、剣二氏が亡くなったため、同社を受け継いだ。容三氏は高校を卒業するとすぐに家業に就いたが、大学への進学を目指しており、鋳物の修業はほとんどしていなかった。そのため、同社から独立した職人達が容三氏のもとに来て、鋳物の技能を教えたという。

### 3. 2. 2. 鋳物工場から鋳物製品工場への発展

突然、家業を受け継いだ容三氏は、家業を続けることに戸惑いがあったという。しかし、子供が生まれたのを契機に、家族を支えるため家業を続けていく覚悟ができたという。そして、鋳物の技能を深めることに努め、家業を発展させる意思を強めたという。

容三氏は、鋳物の腕を磨くとともに、家業の付加価値を高める方策を模索した。その一つとして、鋳物の後工程を含めて受注し、収益性の向上を試みた。例えば、ドアノブなどは鋳物工程の後にバフ研磨をし、鏡面状に仕上げるわけだが、バフ研磨を含めて、受注し、受注単価を高めるとともに利益も大きくする。このような試みは、三代目の小林謙一氏が入社してから、さらに本格化する。

小林謙一氏は、高校を卒業した後、東日本金属の客先で建具金物などを扱う企業に就職した。将来、家業を継ぐときのことを考え、鋳物や鋳物に関連した業界の見聞を広めるといった目的があつての就職だった。謙一氏は、客先の企業に勤めている間に、鋳物を主要部品とする建具金物などの製品を管理し販売する仕事に従事した。謙一氏は、この経験から家業の付加価値を高めるためには、研磨に加え切削などの機械加工、組立といった工程を

内製化し、製品として出荷できる体制を整える必要があると強く感じたという。容三氏が作る鋳物の品質の高さは、十分に認識できた。しかし、鋳物部品は、1kg 当たり何円といった重量単価で取引されるのが慣例である。工夫を重ねて鋳物の品質の良い鋳物を造っても、品質を単価に反映させるのは難しかった。ただ、鋳物部品に機械加工を施し、あるいは複数の部品を組み立て製品として出荷すれば、部品1個当たり、製品1個当たりの単価として、品質を反映した遥かに高い単価で取引ができる。機械加工や組立といった後工程を含めて受注すると、人件費や工作機械の償却費などが付加されるため製造原価は高まるが、利益率も高まる。その一方、後工程の加工を社内で行うとすると、工作機械への投資が必要になり、そのための資金調達に伴うリスクが発生する。しかし、東日本金属は、鋳物の品質を活かし、付加価値を高めるため、後工程の内製化を進めていく。

機械加工や組立など後工程の社内体制は、謙一氏の弟で、大学で工学を学んだ〇氏が整えていき、機械加工に必要なフライス盤や旋盤、研削盤、またプレス機を漸次、設備していった。謙一氏は、後工程を含めた鋳物製品の受注を開拓した。

このような取り組みによって、例えば、建具金物では、ドアノブやハンドル、蝶番、飾り金具などを完成品として客先に納入できるようになった。ドアノブやハンドルは、錠の機構部分を含めて製作し、電磁波を使う実験室や音楽スタジオ用の気密扉用締りハンドルのような機能性が重視される品目も製作するようになった。また、高級な建具金物では特注品も多くあり、デザインや錠の機構を東日本金属から客先や建物の施主に提案することも多くなった。例えば、障子建枠のなかに納めるアルミサッシ用の錠は、同社が考案し、障子建枠の外側に取り付ける製品がほとんどであるが、建枠のなかに納める錠を東日本金属で考案した。

東日本金属は、このようにして受注を拡大し、付加価値を高めてきたわけだが、製品の品質は、鋳物の品質が最も重要な要素である。鋳物を鋳造する際、1mm以上の空洞ができる巣、1mm以下の径の穴ができるピンホールといった欠陥が生じる。この欠陥は、鋳物品の装飾性を損なうだけでなく、機械的性質も低下させ、鋳物の品質に大きく影響する。容三氏は、経験と工夫を重ねて巣やピンホールのない鋳物を造るために鋳造の技能を高めてきた。東日本金属の鋳造技能の高さを示す仕事に歴史的建造物の真鍮製建具金物の復元がある。歴史的建造物の建具金物は、上質な鋳物のうえに丁寧な磨きがかけており、鋳物の品質とともに研磨の技能も問われる。同社は、鋳物の品質とともに容三氏が導入した研磨の技能が認められ、歴史的建造物の建具金物の復元を受注した。同社は、これまで明

治生命館、旧岩崎邸、三菱1号館、東京国立博物館表敬館、浅草寺などの金物を手掛けている。

### 3. 2. 3. 小林亮太氏による後継

東日本金属の特色は、秀でた鑄造の技能と研磨や機械加工といった後工程によって装飾性、機能性に優れた建具金物をはじめ品質の良い鑄物製品を製作するところにある。そして、同社の存立の要は創業以来、工夫を重ねてきた鑄造の技能である。しかし、鑄造現場の技能者の多くが60歳を超え、鑄造技能の継承が危ぶまれたときがあった。製造現場は、「きつい」、「汚い」、「危険」の頭文字をとって3Kと呼ばれ、1990年代を中心に若者から敬遠された時期があった。この時期、中小製造業では若手従業員の採用がままならず、東日本金属も若手従業員を採用できなかった。60歳代になった容三氏は、家業を存続するため、自分が鑄物工場で仕事ができるうちに若手の育成をしたいと願っていた。四代目になる小林亮太氏はこのようなときに、家業を受け継ぐため、2002年、19歳のときに東日本金属に入社した。

小林亮太氏は、謙一氏の長男で高校を卒業した後、家業に就かず別のところでアルバイトをしていた。子供の頃から、自分が家業を継ぐという意識はあったが、一方では反発する気持ちもあって家業には就かなかったという。しかし、工場の二階にある自宅で育ち、工場で働く人達に育てられたという気持ちもあり、家業を続けるため後を継ぐ決心をした。亮太氏は、謙一氏に頭を下げて、家業を継ぎたい旨を伝えるという。亮太氏が家業に就くと、当時、製造現場からは離れていた容三氏が、再び鑄物工場で陣頭指揮をとりながら、亮太氏に鑄造の技能を教えた。鑄物は概ね次のような工程で鑄造されていく。①鋼製の枠のなかに鑄物で造りたい形を模った木型を置き、鑄砂を詰めて上砂型と下砂型を造る、②下砂型と上砂型を重ねて鑄型にする、③溶解炉で金属を溶かし溶湯にし、これを鑄型に鑄込む、④金属が冷えるまで待ち、砂型を崩して鑄物を取り出す。巣やピンホールのない鑄物造るには、このような作業に熟練しなくてはならない。亮太氏は、容三氏に教えられながら、砂型を造る作業はすぐに上達したが、合金の割合や溶湯の具合の見極め、溶湯の鑄込めの上達には時間がかかった。ときには、鑄込めが速過ぎ、溶湯が噴出して腕に火傷を負ったりしながらも修業に励んだ。2年ほどすると容三氏は亮太氏に仕事を任すようになり、現場の一線から身を引くようになった。この間に、ベテランの熟練工が退社していたこともあり、亮太氏の責任は重くなった。しかし、そのような状況に直面し、家業を続け

るためには、自分が鋳物工場を支えなくてはならないという覚悟ができたという。

その後、外注先だった鋳物工場が廃業した。その工場に外注していた仕事は、内製に切り替えたが、そのなかには亮太氏が鋳造した経験のない難しいものもあった。亮太氏は、毎日の作業の様子や不具合があった仕事とその対策についての考察などをノートに記し、容三氏に渡した。容三氏は、翌朝に作業のあり方や亮太氏の考察に対して返答をノートに記して亮太氏に返した。亮太氏は容三氏との交換ノートを活かし、自分の技能の研鑽に努め、鋳物工場のなかの作業の改善に取り組んだ。亮太氏は、このような取り組みを通して、鋳物を鋳造することを楽しいと思うようになった。そして、東日本金属の鋳物の品質を支えている自信とどのような難しい鋳物の注文に対しても応える気概が生まれたという。

亮太氏は、社内そして取引先からも東日本金属の後継者として認められるようになった。亮太氏自身も後継者の自覚を持ち、自分の経験を通して家業の創業以来の変遷を解釈しながら経営者としての姿勢を明確にしようと努めている。その一つに鋳物の後工程の機械加工を強化がある。機械加工は、鋳物の付加価値を高めるため、謙一氏が採り入れた工程であり、これを一層充実させる目的で機械加工場の開設に取り組んでいる。

#### 4. 家業経営者としての自覚

##### 4. 1. 家業経営の実感

創業者や先代に対する尊敬の念を持ち、家業や家の存在意義を感じていたことが、後継者達が家業を受け継ぐ素地になっていた。この章で取り上げた新栄スクリーンの鈴木氏も「会社が苦しいときだった。小学校の時に書かされた自分の生い立ちの作文を思い出し、親孝行のつもりで家業に就いた」と語り、「家業を興して、続けてきた父のことは尊敬している。それが後を継ぐ動機だった」と語る。

後継者達は家業を継ぎ、創業以来培われてきた価値観や規範を受け継ぐ素地はあったが、家業に就いて直ぐに家業の維持発展への意思を形成したわけではなかった。経営の現場に立ち、取引先や金融機関との折衝、従業員との管理などの実務に就くなかで家業を営むことを実感しながら、意思を固めていった。後継者達のなかには、家業の経営に関わる様々な問題に対処し、家業を経営することとはどのようなことかを知り経営者としての覚悟、あるいは家業経営を続ける明確な意思ができたときを「スイッチが入った」と表現する後継者もいる。

新栄スクリーンの鈴木氏は先代への尊敬の念を動機に、親孝行のつもりで家業に就き、自動改札機のプリペイドカードの感知ユニットについて客先との折衝や製作を全面的に任されたのを契機に、家業経営に関わる裁量権を持つようになった。鈴木氏は権限が大きくなるにつれ、日常業務のなかで先代と意見の衝突が多くなった。様々な場面で意見が食い違ったが、客先との折衝、特に納入単価の決め方では意見の衝突が激しく、鈴木氏は退社を考えたときもあったと言う。鈴木氏は客先の言い値に應えるのが、客の信用を得て、長期にわたって取引を続ける最良の方法と考えていたが、先代は必ずしも、そうではないという態度であったのが意見が分かれる点であった。IV章で、中小企業経営者達は価値ある生産活動から得られた利益や報酬は正しいもとする価値観を持っているのをみたが、新栄スクリーンの先代も同様の考え方があった。長い取引のなかには先方の事情を斟酌しなくてはならない場合もあるが、工夫を重ねて付加価値を高めた結果得られる利益を失くしてまで値引きをする必要はないという態度であった。

鈴木氏は先代のこのような態度に反発していたわけだが、「先代が家業に対する価値観を持っていて、その価値観を実践したから、家業は継続が可能だったと理解できたときに、本当に父のやってきたことを引き継ぎ続けていこうと決心した」と語る。

家業を引き継ぎ、続けていく覚悟を固めていったときのことを、川田氏は「何となく自然に父の会社に入り、祖父や父の仕事振りに倣って自分も仕事をしていた。お客さんから自分で仕事を引き受けるようになって、祖父や父の大変さが解かったが、その一方で会社を続けていこうという気持ちが湧いた」と語る。

太田氏は「家業に入ったものの、オイルショックの後で業績が低迷していた時期でもあり、最初の頃は現場で仕事をし会社を運営するのが辛くて、いつも青い顔をしていた」、「しかし、自分も必死にレーシングカーのエンジン部品を製作して会社が再評価されて、改めてタマチ工業の伝統を感じて、自分が会社を盛り立てていく覚悟できたと思う」と語る。

深田氏は、先代の急逝や本来、後継者であった兄が身を引いてしまったために急遽、後継者として家業に就いたものの、社内には深田氏を疎ましく思う雰囲気があり、従業員の士気も下がっていた。銀行からは融資を断られるなかで、家業経営がうまくいかないのを全て人のせいにしていたと言う。深田氏はこのような状況のなかで家業経営の厳しさを実感したと言う。しかし、品質管理の充実に取り組み、自分自身も昼夜なく働いて、客が求める以上の品質が保たれるようになると、経営者として「会社の継続のために何が良く



て、何が駄目なことなのかを従業員に言えるようになった」と語る。そして「このときにスイッチが入った」と、家業経営を実感し、家業の維持と発展にかける経営者としての自覚ができた経緯を語る。

大学生の時に家業に就きたいと先代に頭を下げた舟久保氏は、大学受験に失敗し、精神的に病んだ状態からの立ち直りや家業の重鎮から経営者としての心構えを教育されていたことが基礎となって、家業に就くときには、家業を継続させ、発展させるために後を継ぐのだという覚悟はあったと言う。しかし、この覚悟が実感に変わり、明確に家業の維持発展への意思を固め、その意思を実践に移していくのは家業を経験した後である。

笠原氏は家業に入った後、親戚への貸金の貸倒れや相続、取引先の倒産による受取手形の不渡りによる財務基盤の脆弱化、従業員の独立による業容の縮小を経験した。笠原氏は、このような家業経営に纏わる過酷な経験を通して家業経営を実感した。しかし、若手経営者の交流会で、前向きに経営に取り組む意識を啓発され、創業以来のプレス技術を見直した「てのひらトング」の開発など、家業継続の可能性を探り始めている。

#### 4. 2. 創業以来の技能や技術の価値の理解

これまでみてきた中小企業にとって、それぞれの技能や技術は唯一の付加価値源であり、技能や技術をどのように用いているかによって事業の内容が決まり、技能や技術を進歩させた経過が事業の変遷ともいえる。これまでみてきたように、中小企業経営者の家業を維持発展させる意思の背後にある家業に対する価値観やものを造ることの規範は、創業以来、工夫や試行錯誤を重ねて進歩させてきた技能や技術が社会にとって有用なものとする意識、その技能や技術を駆使して真摯にものを造るべきとする考えに基づいている。

このように技能や技術は家業を成り立たせる大きな要素であり、家業と創業以来の技能や技術は同然ともいえる。後継者による創業以来の技能・技術が付加価値源であり、家業を支えるものであることを理解は、後継者の経営者としての自覚を促している。

新栄スクリーンの鈴木氏は高校生の頃、深夜まで先代の印刷の手伝いをした経験はあるが、その後は、スクリーン印刷について特段、考えたことはなかったと言う。家業に就いた後、スクリーン印刷と接して「この技術でお金が稼げると実感したときは、驚きだった。改めて父が苦勞して金が稼げる技術をつくってきたのかが分かった」と語る。そして「継ごうと思って入った会社の意味が分かったように思う。父が築いた技術が会社の基礎で、これを拠り所にして、会社を伸ばしていくのが継いだ者の責任だと思う」と語る。

鈴木氏が先代が築いた技術が会社の基礎であると言うように、この論文で取り上げた基盤技術を担う中小企業の継続と発展方向は、拠り所にする技能や技術に規定される。新栄スクリーンは水に溶ける灯篋やパネル全面で何色もの発光できるスクリーン印刷を考案し、経営を維持してきた。その技能や技術は、経済情勢や需要の変化、技術進歩の影響を受けながらも家業を維持し発展させるために先代が努力して築き上げたものだというのを知り、家業を成り立たせている技能や技術を基に家業を維持し、発展させるのが自分の責務と感じさせた。

後継者達の創業以来の技能や技術に対する理解をみると、川田氏は子供の頃から身近にあり、自然と身に付けてきた感じがすると言うものの、「自分で造ったものが会社の売上になったとき、祖父や父に習った技術は凄いものなんだと思った」と語る。この言葉は創業以来の技能や技術が家業を続ける基盤であり、その基盤を維持できるか失うかは自分次第だという意味であった。

太田氏は既にみたように、モータースポーツ業界が不況にあるなかで、自分も主体的にレーシングカーのエンジン部品を製作した際にタマチ工業が再評価され、創業以来の伝統を感じて、それを契機に会社を発展させる覚悟できたと言う。この言葉のなかには、家業経営を実感したとともに、創業以来培われてきた家業を支える技能や技術の価値も実感し、家業経営者の自覚を形成したという意味もある。

浜野氏は「基盤技術はなくなる」と語り、深海艇の開発プロジェクトなどを通じてプレスや板金技術を活用したものづくりの可能性を探っている。浜野氏のこのような行動は、プレスや板金技術の価値の向上を図るための取り組みである。当初、浜野氏は子供の頃から両親が働く姿を見て育っており、自分が技能を習得することや技能を使った部品などの製作は、自然なことで、創業以来の技能や技術の価値を取り立てて意識してはいなかった。しかし、「新しい価値、世の中の役に立つものをつくるべき」という雑誌記事や下肢不自由の子を持つ父親の依頼でリハビリテーション器具で製作したことを契機に家業に対する価値観とものを造ることへの規範を形成するわけだが、雑誌記事が創業以来の技能や技術の価値を理解する契機になり、リハビリテーション器具の製作で技能や技術の価値を実感した。創業以来の技能や技術の価値の理解したことで、発展性のある家業の継続は自分の役回りだと思うようになったと言う。

日本にしかできないものづくりを日本に残していきたい、という諏訪氏の言葉には、家業の付加価値源は創業以来の技術や技能ということの理解と、家業の継続のためには技能

や技術が不可欠だという意味がある。諏訪氏は家業の継続に必要な資金調達のための個人保証は厭わないと言い、家業を支える技能や技術の維持と進歩のためには自分がリスクを負わなくてはならないという認識がある。

笠原氏は展示会で調理器具や食器などの様々な金属製雑貨品に施されているプレス加工を見て、自分が受け継いだプレス加工のレベルの高さを再認識し、創業以来の技能や技術を活かして、家業を続けるのが自分の役割だと考えるようになったと言う。

家業を続けてくるために「祖父や父が背負ってきた負担を自分が引き受ける」経営者になる覚悟を語る小林氏は、祖父から鑄造の技能を習っていた時期にベテランの退職に伴う技能の低下を補うために自分が技能を早く高めようと躍起になったこと、その後に難しい加工を委ねていた外注先の廃業したため、それを補うために再び祖父について技能の向上に努めた経験のなかで、祖父や父親が築いてきた技術や技能が家業を支えるものであり、技能や技術を築くために負ってきたリスクを認識したと言う。そして、これからは自分がその負担を負っていくつもりだと言う。

#### 4. 3. 家業経営としての自覚

Ⅲ章、Ⅳ章でみた中小企業経営者達は、自分が習得した基盤技術に関わる技能を頼りに身一つから家業を興した創業者であった。独立創業した中小企業経営者達は、技能や技術を高めながら受注を拡げ、売上や利潤を増大し、個人資産を蓄え、蓄えた個人資産を担保に資金を調達し、工場や機械設備に投資して家業を継続するための経営基盤を築いてきた。内面では日々の仕事を通して、自分が習得した技能や技術とこれを基盤に家業を営むことへの自信を付けながら、ものを造ることの気概を持ち、家業に対する価値観やものを造ることの規範を形成した。そして家業の維持発展への意思を固めてきた。

後継者は、創業以来築かれてきた家業を受け継ぎ、経済情勢、需要の変化や技術進歩に応じて継続し発展させるのが創業者あるいは先代、そして従業員から望まれる。後継者の場合は、個人資産を含め、会社を所有し経営するための基盤は整っており、身一つで家業を興し、基盤を築いてきた創業者と比べると恵まれた条件の下で家業を営んでいるとも考えられる。しかし、家業の経営は順風満帆とはいかず、経営の現場に立ち、取引先や金融機関、従業員、あるいは親族との関係のなかで、また予期せぬ景気変動による業績の急降下など大小様々な問題に直面する。先代が急逝し、突然、家業の後を継いだ深田氏や諏訪氏は、先代が大きな負債を負い、家業を継いだ当初から家業の存亡に関わる大きな試練

に遭っている。浜野氏は両親が亡くなり、経営者として独り立ちするときに貫い火による火災で工場と設備を失うという試練に遭う。笠原氏は親族の借金の肩代りによって事業資金の調達源となる個人資産を大きく失うといった経験をしているなど、この論文で取り上げた後継者のなかには家業の経営基盤を揺るがす事態に直面した例もある。

創業者である中小企業者達は、自分の意思で仕事をし、自分の裁量と責任で事業を営む労働の主体者でありたいという欲求が独立創業の動機になっており、家業経営を通して、労働の主体者であることを実感し、経営者としての自信を持った。先にもみたとおり、千葉氏は家業に就く動機について「自分のやりたいように、仕事をしたい」と語り、労働の主体者になりたいという欲求があった。他の後継者も労働の主体者という意識があり、この意識は家業経営者として自分の意思に基づいて、自分の裁量と責任で事業を営む家業を経営する覚悟を示したものである。家業を経営する覚悟、あるいは家業を受け継いで維持発展させる意思が明確になったときを「スイッチが入った」と表現する後継者もいるわけだが、家業経営に関わる裁量と責任を身を以って経験し、経営に対する姿勢が明確になり、その姿勢を実践する自信を持ち家業を続ける気持ちが高まったのを「スイッチが入った」と表現している。会社を所有し経営する者は個人財産と家業経営とは不可分であり、機械設備の導入などの際に個人資産を担保に資金を調達し、あるいは業績不振のときには自分の報酬や蓄えた個人資産を削りながら従業員の給料を支払う。経済的責任は家業経営者の人生を大きく左右するが、個人資産を賭して家業を営むのを理解し、その覚悟ができたのが家業経営者としての自覚を持つ背景の一つである。また、取引先や金融機との折衝、従業員の統率などに対しての姿勢が明確に持ったのも家業経営者としての自覚を促している。

鈴木氏は、取引先との折衝の仕方など様々な場面で先代と意見が衝突し、先代に反発をしたが、先代が独立創業から現在の経営基盤を築くまでに経験した苦労などを自分自身も経験し、家業経営に対する理解を深めていった。この過程で先代の姿勢の背後にある考え方を汲み取り、また家業経営の実感に基づいて自分自身の経営姿勢を明確にして経営者としての自覚を持った。

諏訪氏も先代と意見が衝突し、家業から離れる経験がある。しかし現在の諏訪氏は「先代には追いつけない。創業者には跡取りには越えられないものを持っている」と語る。こ

表V-2. 後継者の家業経営者としての自覚

カテゴリー	家業経営者としての自覚
概念	①創業以来の技能や技術の価値の理解 ②家業経営者としての実感
定義	①創業以来の技能や技術が家業を支え続けていく資源だという理解 ②家業を営むことを身を以って体験して得た、経営者としての自覚

【参与観察】

分析対象者	内容
新栄スクリーン 鈴木氏	①「スクリーン印刷でお金が稼げるのを実感したときは驚きだった。父の苦勞の成果が理解できた」 ②（日常業務のなかで先代と意見が衝突を繰り返していたが、家業経営を身を以って体験し、家業を続ける意思が固まったときについて）「先代が家業に対する価値観を持っていて、その価値観を実践したから家業は継続が可能だったと理解できたときに、本当に父のやってきたことを引き継ぎ続けていこうと決心した」
川田製作所 川田氏	①「自分で造ったものが売り上げになったとき、祖父や父に習った技術の凄さを感じた」 ②「何となく自然に父の会社に入り、祖父や父の仕事振りに倣って自分も仕事をしていた。お客さんから自分で仕事を引き受けるようになって、祖父や父の大変さが解かったが、その一方で会社を続けていこうという気持ちが湧いた」
タマチ工業 太田氏	①②「家業に入ったものの、オイルショックの後で業績が低迷していた時期でもあり、最初の頃は現場で仕事をし、会社を運営するのが辛くて、いつも青い顔をしていた」、「しかし、自分も必死にレーシングカーのエンジン部品を製作して会社が再評価されて、改めてタマチ工業の伝統を感じて、自分が会社を盛り立てていく覚悟できたと思う」（創業以来培ってきた技術の価値を感じたという意味も含む）

【事例観察】

<p>浜野製作所 浜野氏</p>	<p>①（リハビリテーション器具などの製作を通じて創業以来の技能や技術の価値を改めて意識する）</p> <p>②29歳のときに先代が亡くなり、その3年後に経理をみていた母が亡くなった。全てを自分で切り盛りしなくてはならなくなって社長としての実感が強くなった」、「工場と自宅を焼失した後、会社を立て直そうと頑張ったとき経営者としての思いは強くなった」</p>
<p>深中メッキ工業 深田氏</p>	<p>①②（深田氏を疎ましく思う雰囲気があり、従業員の士気も下がっているなかで、品質管理の充実に取り組み、自分自身も昼夜なく働いて、客が求める以上の品質が保てるようになったとき）「会社の継続のために何が良くて、何が駄目なことなのかを従業員に言えるようになった。このときにスイッチが入った（経営者としての自覚ができた）」</p>
<p>ダイヤ精機 諏訪氏</p>	<p>①（先代から受け継いだ技術が家業が産む付加価値の源泉だという意味で）「日本にしかできないものづくりを日本に残していきたい」</p> <p>②（自分が）「社長にはなったもののお飾りでいいという考えの関係者もいた」、「そのような雰囲気があるなかで、会社を立て直すために必死で社内の改革を進めたり、銀行と折衝したりするなかで社長としての自覚が湧いてきた」</p>
<p>昭和製作所 舟久保氏</p>	<p>①「自分の家業は世の中の役に立つ事業である」</p> <p>②「大学受験に失敗し、精神的に病んだ状態からの立ち直りや会社の重鎮から経営者としての心構えを教育されていたので家業に就くときには、家業を継続させ、発展させるために後を継ぐのだという覚悟はあった」（しかし、この覚悟が実感に変わり、明確に家業の維持・発展への意思を固め、その意思を実践に移していくのは家業を経験した後である）</p>
<p>大野精機 大野氏</p>	<p>①「父が培った技術で家業が続いている」</p> <p>②「父も元気で頑張っているが、仕事を任せられ自分でも色々な製品を考案するなかでの経験を通して家業を経営をすること</p>

	の実感を持つようになった」
笠原スプリング製作所 笠原氏	①「金属製雑貨品に施されているプレス加工を見て、自分が受け継いだプレス加工のレベルの高さを再認識した」 ②（親戚への貸金の貸倒れや相続、取引先の倒産による受取手形の不渡りによる財務基盤の脆弱化、従業員の独立による業容の縮小など家業経営に纏わる過酷な経験を通して家業経営を実感した後、若手経営者の交流会で啓発されて）「俺は今まで何をしていたのか。単発プレスにも勝機があると考え、会社を続けていくために頑張ろうと思った」
チバプラス 千葉氏	①「色々な注文を受けているうちに、射出成形技術の様々な可能性に気が付いた」 ②「家業に就き、父に代わって会社を切り盛りしたことで経営に対する実感を持った」、「地域の若手経営者達との交流によって啓発され経営者としてのビジョンを持つように努めている」
小松ばね工業 小松氏	①「これまでの納入実績をみて、売上の種であり大事に育てなくてはならないと思った」 ②「社長になる前から会社で仕事をしていたが、自分が社長になるという意識はなかった」、「会社の継続について母と弟と話し合ったとき、母が会社を続けるために、どの苦勞したかを認識した。その後、生産現場の改善などに取り組む中で自覚を強くした」
田代合金所 田邊氏	①「錫合金には色々な可能性がある。自分でも気が付いていない特性があり、新しい事業機会に繋がるかも知れない」 ②「先代から会社を任されるようになったことに加え、業績を保つために自社製品を考案するなど、新しい事業機会の開拓を図るなかで経営者としての思いが強くなった」
牧野精工 牧野氏	①「切削加工がなければ、ものは造れない。工夫を重ねて進化させていけば稼いでいける」 ②「会社を任されて日々、取引先や銀行、従業員と接して代表としての自覚を持った」、「NC旋盤中心の体制に切り替えることができて

	自信がついた」
シンワモールド 川岸氏	<p>①「海外の追い上げもあるが、工夫次第で付加価値のあるものを造っていける」</p> <p>②「自分の思い通りに会社を運営できるようになると、小さくても会社を経営するのは大変なんだと気が付いた」、「しかし、これが経営者だと思った」</p>
東日本金属 小林氏	<p>①（祖父について技能の向上に努めた経験のなかで、祖父や父親が築いてきた技術や技能が家業を支えるものであるのを再認識）</p> <p>②「鋳物の技能に自信がついたことで自分が後を継ぐんだという気持ちが高まった」、「将来を見据えて機械加工工場の新設を自分が責任を持って進めて、経営者としての自覚が湧いてきた」</p>



の言葉は先代に対する尊敬の念と同時に、自分も先代と同様に家業を継続し発展させる苦  
労を味わったものの、身一つから家業を興し軌道に乗せるのは、後継者が家業を受け継ぐ  
以上に大変なことだと推し量った言葉でもある。創業者は寸暇を惜しんで技能や技術を磨  
き、取引先を開拓した。従業員雇い、乏しい担保を基に資金を借り入れ工場を建て設備を  
導入した。乏しい担保の下では、借入金の返済が滞ると直ちに倒産に繋がるため、創業者  
は売上を減らさないように身を粉にして働き借入金を返済して、資金調達の担保になる資  
産も蓄積した。後継者は創業者がこのようにして築き上げた技能や技術、資産などを基に家  
業を経営しているだけで、経営能力や精神力において後継者は創業者に及ばないという意  
識を表した言葉であった。

家業を興し築き上げるための能力と築き上げられた家業を受け継ぐのに必要な能力に優  
劣をつけるのは難しいが、後継者達は家業経営を身を以って体験するなかで、創業者のよ  
うな身一つになって家業を営む心境に至り、家業経営者としての自覚を形成した。

## V章のまとめ

前章で取り上げた後継者達が中小企業経営者となる経緯は様々であるが、どの後継者も  
創業者や先代の家業経営に対する思いや創業以来培われてきたものを受け継いで、家業の  
維持発展に努めている。後継者の家業の変遷に対する認識と創業者や先代に対する尊敬の  
念が、創業以来培われてきたものを受け継ぐ素地になっている。

本章では、後継者が抱く創業者や先代に対する尊敬の念を基に、後継者達が家業経営者  
として自覚を持ち家業の維持発展への意思を確立していくプロセスを考察した。なお、こ  
こでは家業の代表になる途上にある2人の後継者も加えて検討した。

前章でもみたように、後継者達は自分の責任と裁量で自分の労働の価値を確認できる労  
働の主体者になりたいという独立心があった。後継者達は労働の主体者になりたいという  
願望の下で家業経営者になる道を選ぶわけだが、家業に就き取引先や金融機関、従業員な  
どとの関わり合いのなかで家業経営のリスクや難しさを実感する。その一方で、後継者達  
は家業を支える技能や技術の持つ価値についても実感を持って理解するようになった。具  
体的には、創業以来の技能や技術は家業の唯一の付加価値源であり、家業はこの技能や技  
術によって存立できるということを実感する。後継者達は、これらの技能や技術は、創業  
者や先代が真摯にものを造り家業経営に取り組んで培ってきたものであることを感じてい

た。後継者達はさらに、家業を将来にわたって発展させるには需要の変化などに対応して技能や技術を進歩させる必要があり、それを担うのは自分だという自覚も持った。そして、家業の維持発展に努めるようになって真摯にものを造り、弛まない創意を持って技能や技術の進歩に挑むのが使命であり喜びであるという、ものを造ることの気概を確立していったとともに、IV章でみたような事業観を持つようになった。

後継者達は、ものを造ることの気概を持って部品製作などに取り組み、実績を上げていくなかで家業に対する自負を強くしていった。そして、労働の主体者になりたいという自立心を満たしていった。さらに社会との関係のなかで家業や家業を経営するという行為を眺め、家業の社会有用性、利潤や報酬の正当性といった価値観を持ち、真摯にものを造り、弛まぬ創意を持って技能や技術を進歩させていかななくてはならないという規範を持った。そして、家業の維持発展への意思を形成していった。

後継者である中小企業経営者の家業の維持発展への意思の形成プロセスをみると、創業以来培われてきた技能や技術は家業の事業内容を決めるだけでなく、創業者や先代が家業経営に対する思いや努力を内包した家業の象徴と考えることもできる<sup>(1)</sup>。後継者の技能や技術の価値の理解は、後継者達に家業経営者としての自覚を促し、家業に対する価値観や規範の確立と家業の維持発展への意思の形成を促し起点になっている。

**【注】**

<sup>(1)</sup> 米村（1999）及び入山・山野井（2014）を前掲書を参照。



## VI. 中小企業経営者の思い描く経営者としてのあり方、生き方

### 1. 本論文で研究対象とした中小企業の特質

#### 1. 1. 分業システムのなかでの貢献

製造業は戦後の日本経済発展の原動力の1つであった。製造業のなかでも一般機械や輸送機械、電気機械をはじめとした機械工業は技術を革新しながら競争力を高め日本経済の発展を先導してきた。

日本の産業の革新は連続的であり、様々な技術の部分改良の累積による漸進的革新の性格が強いといわれている。数万点に及ぶ部品で構成される自動車のように機械工業の製品は様々な技術が複合し完成する。日本の機械工業では完成品メーカーと部品メーカー、あるいは大企業と中小企業が織りなす広範な分業システムが形成されている。この分業システムのなかで完成品メーカーと部品メーカー、もしくは大企業と中小企業がそれぞれ固有の技術を持ち、それぞれが技術進歩に取り組んだ成果の集積によって漸進的革新が成し遂げられてきた。本論文は漸進的革新を生み出すシステムのなかでの中小企業の役割や貢献は何か注目した。機械工業における中小企業に特徴的な役割は、様々な部品製作に不可欠な基盤技術を持っていることである。この基盤技術の進歩は、工業製品の高性能化や高品質化による日本の機械工業の競争力の創出に貢献し、また従来になかった機能を持つ新製品の開発による新しい需要の創出に貢献している。

本論文は、中小企業研究や中小企業政策の必要性は大企業とは区別される特質があるからだとする見解に従って、中小企業が基盤技術の担い手であるという特質に注目した。

#### 1. 2. 全幅の権限と責任を持つ経営者

中小企業が基盤技術の担い手であり、基盤技術や基盤技術を駆使するための技能の進歩に努め、日本の機械工業における漸進的革新に貢献してきた。本論文は中小企業が基盤技術や技能の進歩を図る背景には何があるのかを探るのに際して、中小企業経営者が企業の所有者である場合が多いという特質に注目した。

中小企業のオーナー経営者は代表者として経営上の執行権を持つだけでなく、株主として最終的な決定権を持っている。その一方で運転資金や設備投資資金は経営者の個人資産を担保に調達するなどリスクも負っている。経営に対する全幅の権限と責任を持ちリスクを負っている中小企業経営者の意思決定はそのまま企業としての意思決定である。中小

企業が技術や技能を進歩を図るのは経営者の意思の顕れである。

中小企業経営者が営む事業は一家の生計を立てるための生業、家業である場合が多い。中小企業経営者は家業の利潤最大化を図り、一家の豊かな生活を目指す。また、資金調達担保となる資産の蓄積を図る。このようにみると、中小企業経営者が企業を所有し経営する目的は富裕さを手に入れることだといえる。ただ、中小企業経営者がリスクを負い、ときには労働を厭わず事業を営んで得ようとしているのは金銭的、物質的富裕さだけではない。事業の継続に意欲を持つ中小企業経営者は経営を取り巻く環境の変化に対応するため試行錯誤を重ね経営の持続に努め、その過程を通して自分自身が思い描く経営者としてのあり方、生き方を実現しようとしている。基盤技術や技能の進歩を図るのは経営者としてのあり方、生き方を達成するための行動である。

中小企業経営者が企業経営という経済活動から得られる満足は金銭的、物質的富裕とともに自分自身が思い描く生き方の達成度によって決まると考えられる。そして、中小企業経営者が事業の維持発展を図るのは企業の所有と経営から得られる満足を達成しようとするからであり、家業の維持発展への意思を形成する背景になっている。

## 2. 中小企業にとっての発展

本論文は、日本経済の発展を先導した機械工業の分業システムにおいての中小企業の貢献という視点から議論を進めてきた。本論文で研究対象とした中小企業経営者達は、分業システムのなかに身を置き、技能や技術の進歩を図り機械工業の漸進的革新に貢献する存在となった。

中小企業のなかでも株式の上場を目指す成長志向の企業を、ベンチャー企業として一般の中小企業と対置して論じられる場合がある。ベンチャー企業論では、成長志向を持たない一般の中小企業を停滞的とみなし経済発展への貢献について肯定的に捉えられることは少ない<sup>(1)</sup>。本論文で取り上げた基盤技術を担う中小企業が上場する例は少なく、本論文で取り上げた中小企業経営者達も規模的な成長意欲は大きくはない。しかしながら、成長意欲が小さいからといって経済への貢献がないといえるだろうか。

すでにみたように関・加藤（1990）は基盤技術を担う中小企業の貢献を指摘している。本論文で取り上げた中小企業も、経営者の家業の維持発展への意思の下で基盤技術と基盤技術を駆使する技能の進歩を図り、日本の製造業の漸進的革新に貢献している。この他中

小企業という階層の経済発展への貢献を評価する見解をみると、江戸期から続く在来的な家内工業が拡大しながら国内消費を支えたこと、卸や小売業、運送業などの分野で在来的な分野で小規模経営あるいは家族経営の企業が日本の経済発展の原動力になってとする指摘もある<sup>(2)</sup>。数多くの様々な企業や活動して経済は運営される。また、様々な企業が事業の存続のために試行錯誤を繰り返した結果が集積して経済発展に結びつく。

本論文で取り上げた中小企業経営者達の行動のいくつかを振り返ってみると、例えば、目黒機械彫刻所の近藤氏は CNC 彫刻機の加工方法を工夫し、先行開発用のプラスチック製試作部品をアセンブリーメーカーの採算に合う単価での安定供給を可能にした。これは新製品開発の迅速化に貢献したと考えられる。佐藤精巧直線の佐藤氏は直線加工機の考案により加工可能な線材の径をより細くした。また、従来は直線加工が難しかった材質の線材の加工を可能にし、医療機器の高性能化に寄与している。タマチ工業の太田氏はマシニングセンターをはじめ高度な設備を駆使して高精度な自動車試作部品の安定供給を可能にした。その結果、新車種開発の迅速化や自動車の高性能化に貢献している。新鋭スクリーンの鈴木氏は一つの板面全体で複数の色を表示できる可変表示板の開発を契機に IC カードリーダー・面発光モジュールを製作し、自動改札機の実用化を加速した。最終製品などを自社製品として製作する企業も現れている。自社製品を持つ例をみると、新栄スクリーンは水に溶ける紙灯籠を商品化し各地の灯籠流しで利用されている。川田製作所は組立治具を高機能化し、工場内の様々な作業工程を自動化する生産設備メーカーとしての性格も持つようになっていく。タマチ工業は医療用のステントを開発し国内で独占的に供給している。田代合金所は高級内装材コンウォールを考案し海外にも販売している。大野精機の大野氏は塗装剥離器具や旋盤用治具を考案し販売している。このような自社製品の開発は、市場規模は小さいながらも新しい需要の創出に貢献していると考えられる。

本論文が研究対象とした中小企業のように規模的成長を一義とはしないが、経済発展に貢献する中小企業も存在する。では、規模的成長を目指さない中小企業にとっての発展とは、どのようなものだろうか。本論文で取り上げた基盤技術を担う中小企業の変遷を考えると、時代の潮流に対応したものを造るため、より付加価値の高いものを造るために創業以来の技能や技術の進歩を図り漸進的革新を繰り返して時代に対応していくことである。本論文で取り上げた中小企業は創業以来の技能や技術を唯一の拠り所にして経営を続けているが、時代とともに生產品目に変化しており、高度な部品製作を手掛けるようになっ

ている。自社製品を持つ企業もある。

中小企業の発展は、規模的成長のように目に見える発展はなく、外見では捉えにくい企業の実情を探ることで知ることができる内面的なものである。

### 3. 経営者としてのあり方、生き方と家業の維持発展の意思

中小企業の発展の基礎には経営者が持つ家業の維持発展への意思がある。本論文で考察した中小企業経営者が持つ家業の維持発展への意思の形成要因を図VI-1に要約した。

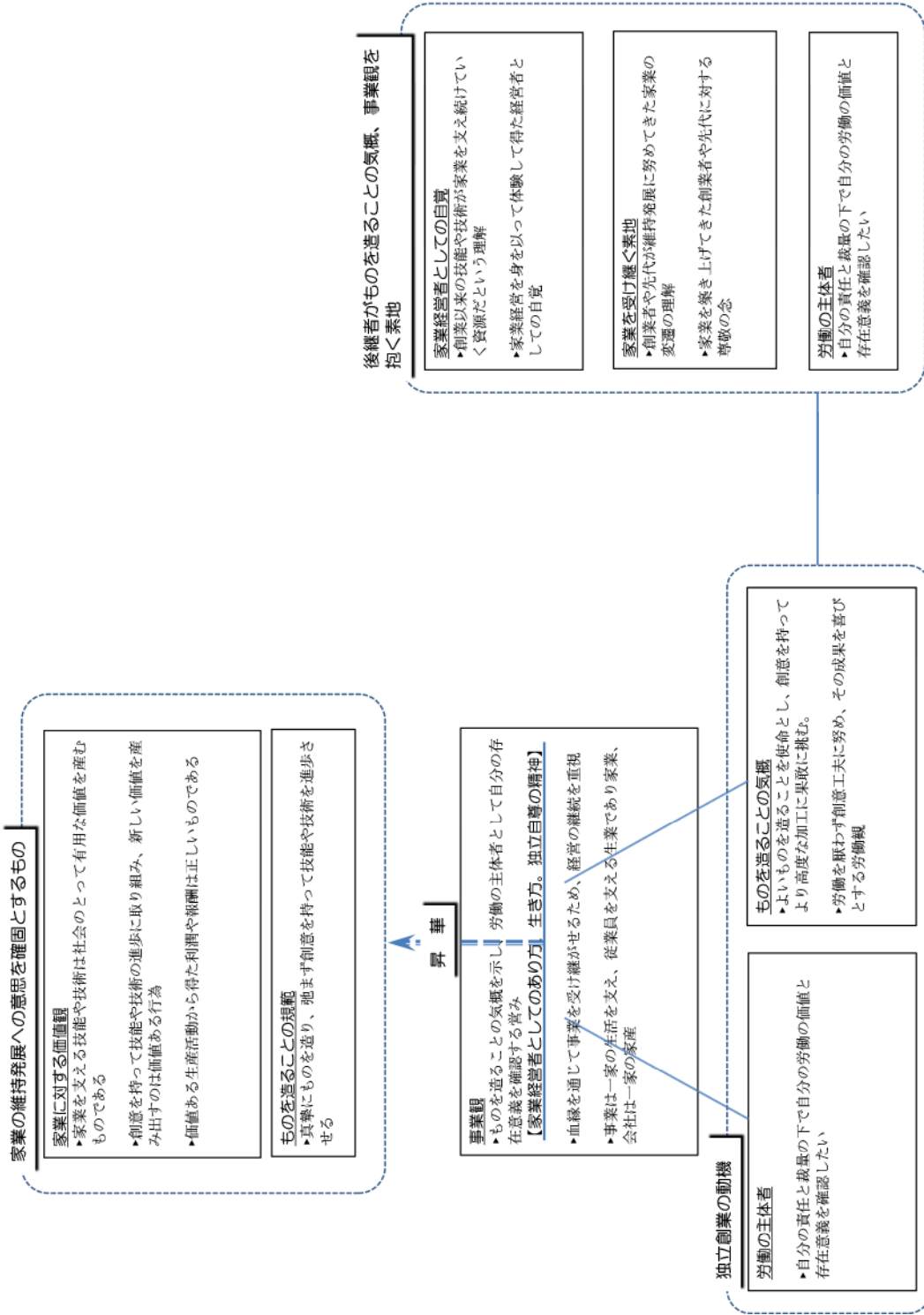
本論文で取り上げた中小企業経営者達は、真摯にものを造り、弛まない創意を持って技能や技術の進歩に挑むのが使命であり喜びであるという、ものを造ることの気概を持っている。中小企業経営者達は、ものを造ることの気概を持ち自分の資産を賭して事業経営をし、社会が求める価値あるものを造っているという自負心がある。また、中小企業経営者達は自立心が強く、自分の裁量と責任で自分の労働の価値を確認できる労働の主体者でありたいという意識が強い。中小企業経営者はこのような意識を持ちつつ事業経験を積むとともに自分が営む事業は家業であり、家族と従業員の生活を支えるとともに労働の主体者であり続けるために事業の継続を重視する。また、ものを造ることの気概を示し労働の主体者として自分の存在意義を確認する営みである、という事業観を持った。中小企業経営者達はこのような事業観の下で、ものを造ることの気概を実践して真摯にものを造り、唯一の経営資源である基盤技術の進歩に取り組み家業の維持発展を図っている。

中小企業経営者達が持つ事業観のなかで、家業は、ものを造ることの気概を示し労働の自分の存在意義を確認する営みであるとする事業観は、中小企業経営者の独立心と自負心が結実した独立自尊の精神を表した事業観であり、中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方である。

本論文が取り上げた中小企業経営者達のなかには創業者である経営者と後継者である経営者がいた。創業者の場合は労働の主体者になりたいという独立心を持って職業経験を積み、ものを造ることの気概を形成する。独立創業した後を内面に抱いていく。後継者は家業の存在意義に気付いたことと、家業を築き上げてきた創業者や先代に対する尊敬の念が素地となって家業を受け継ぐ。後継者は家業に就き、真摯に仕事をするとともに家業経営者としての自覚を強めながら、ものを造ることの気概や事業観を形成していった。

創業者である場合と後継者である場合とでは、ものを造ることの気概などを形成するプ

図VI-1 家業の維持発展への意思の形成要因





プロセスに相違があるが、家業経営の経験や事業実績を基に労働観や事業観、ものを造ることの気概を昇華させて、「創業以来、培ってきた技能や技術は社会が求める価値を産み出す有用なものであり、その技能や技術を抛り所に営む事業も有用な継続していく価値がある」、「真摯にものを造り、価値あるものを供給して得た利潤や報酬は正しい」という家業に対する価値観を持つ。また、家業は社会的にとって有用なものであるという価値判断の規準として「真摯にものを造り、弛まぬ創意を持って技能や技術を進歩させていかななくてはならない」という家業に対する規範を持つ。家業に対する価値観と規範は、中小企業経営者が思い描く経営者としてのあり方、生き方を社会的な意義に結びつけ自らの存在意義をより明確にするために形成された。さらに中小企業経営者達は、このような家業に対する価値観と規範を持つことで家業の維持発展への意思を確固としたものになっている。そして、需要や経済情勢の変化によって存立が揺り動かされても、技能や技術の進歩を図り工夫を重ねて新しい受注を開拓して経営を立て直していく。経営環境の変化に受動的に対応するだけではなく、事業機会を求めて主体的に技能や技術の進歩に取り組んで発展していくことになる。その結果、経済発展に貢献する存在となった。

カンティオン以来、経済発展の動因として様々な企業家像が提示されてきた。そのなかでもシュンペーターが示した企業家像が有名ではあるが、中小企業経営者はシュンペーターが描いたような類まれな才能を持った英雄的な企業家ではない<sup>(3)</sup>。本稿で取り上げた経営者を含め中小企業経営者のなかには優れた才能や強い精神力、魅力ある人格を持った人物が多いが、無名の大衆的経営者である。しかし、経済は無名の企業や経営者、またそこに働く人々の活動の集積によって運営され発展する。このように考えると、広く経済活力を生む社会であるには、無名の企業や経営者、そこで働く人々が果たす経済的役割、彼の努力の背後にある精神に対する理解により、無名であっても真摯な努力をする存在を尊重する社会的態度を醸成が必要ではないか。

このような社会的態度は、本論文でみた中小企業経営者達が持っていたような独立自尊の精神を育み、真摯な姿勢によって小規模ながらも事業の維持発展を図る経営者を輩出する土壌になると考えられる。後継者達の家業の維持発展への意思の形成プロセスを振り返ると、中小企業経営者が持つ事業を営むことに対する真摯な姿勢は後継者に受け継がれ、時代の潮流に対応したさらなる維持発展を促す素地となる。

中小企業を経済の発展と活力の源泉と捉える改正中小企業基本法の下で、中小企業を支

援する政策が国、都道府県、市区町村それぞれの行政レベルで展開されている。適切な支援策の立案や運営には、中小企業の特質を大企業やベンチャー企業との対比で捉えるのではなく、中小企業の内側からその実像をみる必要があるではないか。特に、地域の中小企業と密着して支援策を実施する基礎自治体では、このような姿勢が中小企業経営者の意欲を刺激し、地域の中小企業の積極的な経営展開の契機を与えるとも考えられる。

**【注】**

- (1) 榊原 前田 小倉 (2002) 及び松田 (2014) 前掲書を参照。
- (2) 中村 (1980) 及び谷本 (1998) 前掲書を参照。
- (3) 森嶋 (1994) 前掲書を参照。