

# ファミリービジネス後継者の企業家的志向性 —縮小市場で躍進する中小企業の事例分析—

田 原 慎 介

## 1. 問題意識

本稿の目的は、ファミリービジネスを展開する中小企業の後継者について、企業家的志向性はどういう状況下で醸成され、発揮されるのか、その結果として組織の成長可能性は高まるのかということを、一事例の考察を通じて検討することで

ある。特に本稿が焦点を当てるのは、中小企業の中でも従業員数が20人以下の規模が小さく、地方で活動しているファミリー企業である。

中小企業庁の報告によると<sup>1</sup>、2021年6月1日時点における日本の中小企業<sup>2</sup>の数は336.5万であり、そのうち小規模事業者数は285.3万にのぼる。大企業を含めた中で中小企業が占める割合は99.7%となるが、COVID-19や人口減少社会と

<sup>1</sup> 中小企業庁のホームページ ([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html)) を参照した。[アクセス日：2025年9月20日]

<sup>2</sup> 企業の区分については次のように定義されている。出所は、中小企業庁のホームページ ([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html)) を参照した。[アクセス日：2025年9月20日]

(1) 大企業

(2) 及び(3)に該当しない企業

(2) 中小企業

ア) 製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金3億円以下又は従業者規模300人以下

※ゴム製品製造業は、資本金3億円以下または従業者規模900人以下

イ) 卸売業：資本金1億円以下又は従業者規模100人以下

ウ) サービス業：資本金5000万円以下又は従業者規模100人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金3億円以下又は従業者規模300人以下

※旅館業は、資本金5千万円以下または従業者規模200人以下

エ) 小売業：資本金5000万円以下又は従業者規模50人以下

(3) 小規模企業

ア) 製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模20人以下

イ) 卸売業、小売業、サービス業：従業者規模5人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模20人以下

いった急速に変化する外部環境の影響を受け、業績が左右されやすいのは中小企業である。『2025 年版 中小企業白書』によると、企業の倒産件数は 2008 年の 15,646 件以降、減少傾向にあり、COVID-19 の拡大中も減少が続いているが、2021 年の 6,030 件を境に増加傾向に転じ、2024 年の倒産件数は 10,006 件となった。従業員の規模別で見た場合に目立つのは、規模が小さな企業の倒産であり、人材不足を起因とした倒産の可能性が高い。

中小企業の多くは、ファミリー企業であり、特に地方ではこの傾向が強い。日本は、ドイツ、イタリア、フランスと並んで長寿のファミリー企業が多く (Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015)，国際的にも注目されている。ファミリー企業は、世代を超えて競争力を維持し生存可能性を高めるためにイノベーションが必要になると言われるように

(Diaz-Moriana, Clinton, Kammerlander, Lumpkin, & Craig, 2020; Erdogan, Rondi, & De Massis, 2020)，地方の規模が小さなファミリー企業であっても、成長の鍵を握るのは事業を承継する後継者のアントレプレナーシップということになるのではないだろうか。しかし、この文脈における研究の蓄積は乏しい。

企業家の志向性 (Entrepreneurial Orientation: EO) 研究は、欧米を中心に研究が始まり、すでに半世紀以上が経過しているが、現在も活発な議論が続いている (Covin & Wales, 2019)，アントレプレナーシップ研究の主要概念の 1 つとなっている。EO は、企業の戦略形成プロセスの中で発展してきた生存と成長に直結する概念であり (江島, 2018)，アントレプレナーシップを志向する企業の戦略的な姿勢を意味する (Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby & Eshima, 2015)。EO は企業の成功要因の 1 つとして挙げられることが多い (Kindermann, Schmidt, Pulm, & Strese, 2023；

Wang, 2008)。また、EO は比較的規模が小さな企業の戦略形成プロセスにおいて重要な役割を果たすとして注目を集め、江島 (2018) は小さな企業の大きな力の源泉は EO にあることを指摘した。

本稿は、中小のファミリー企業が多い日本の伝統である専門的なだし（出汁）の製造・販売市場を文脈として、だし文化の継承と組織の成長を目指す有限会社沼田の四代目後継者を事例分析の対象とする。従来議論されることが少なかった後継者の EO に焦点が当てられることで、EO の有効性に関する新たな視点が提供され、理論と実務の発展につながるものと考えられる。

## 2. 先行研究

### 2-1. EO 研究の台頭

急速に発展した EO 研究において、これまでジャーナルに公刊された論文は約 1,000 件にのぼる (Clark, Piddock, Lumpkin, & Covin, 2024)。この間に EO が適用される文脈も増え、企業のほか、新規事業や社会的企業、NGO、NPO など多様である (Clark et al., 2024)。また、Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese (2009) や Rosenbusch, Rauch & Bausch (2013), Gupta & Gupta (2015), Wales (2016) に代表されるように、定期的にレビュー論文が出版され、その質も高まっていることが指摘されている (Covin & Wales, 2019; 江島, 2018)。

EO は「製品市場への新参入を通じた事業機会の探索と活用を起点として、組織として新たな価値を生み出す事業活動プロセスの機動力」(江島, 2018, p. 187) と定義される。ここでの「探索」と「活用」は、前者が「機会」を、後者が「資源」をベースとして成長を捉えた視点である (Brown, Davidsson & Wiklund, 2001)。この 2 つの視点はアントレプレナーシップを発揮することによる企

業の成長とも関連し, Brown et al. (2001) は機会をベースとした成長の重要性を指摘している。また, 江島 (2018) は, EO を変化する環境に先手を打ち, スピード感と大胆な行動を持って対応するものであると考えている。

EO 研究の先駆けとなった代表的な研究は, Mintzberg (1973) や Miller (1983) であり, EO の概念を扱った最初の論文は Morris & Paul (1987) であると言われている (江島, 2018)。その後, Covin & Slevin (1991) をきっかけとして EO 研究が注目されるようになったが, 江島 (2018) によると, 今日に至るまで EO 研究の中核となってきた論文は Miller (1983) の考え方と共通する Covin & Slevin (1989) であるという。この考え方には, Miller/Covin モデルと呼ばれ, このモデルの本質は, 戰略的な視点に立って, 企業家的な姿勢や行動を強調していることにある。

## 2-2. 組織レベルと個人レベルで異なる EO の捉え方

EO 研究は, 概念化において異なる分析レベルで 2 つの捉え方がなされ, 江島 (2018) をもとに, 次のようにまとめることができる。1 点目は, EO を組織レベルで單一次元的な概念として捉えるもので, Miller (1983) や Covin & Slevin (1989) の研究と関連づけられる。これは, 前述したように Miller/Covin モデルとも呼ばれることがある (江島, 2018)。この視点に立つと, EO は 3 つのサブ概念から構成されたものと考えられる。それは, 革新性 (Innovativeness), 先駆性 (Proactiveness), リスク負荷 (Risk-taking) である。革新性とは, 新しい事業機会の発見や新市場の開拓を志向することであり, 江島 (2018) によると, 資源などの新たな組み合わせによって新しい事業分野へ挑戦する戦略行動やそのプロセスの実現能

力を含むものであるとされている。先駆性は, 競争相手よりも先手を打ち, 競争上優位に立とうとする行動姿勢のことであり, リスク負荷は, 不確実性が高く将来のリターンが大きな事業に多くの資源を投入して競争する行動姿勢のことである。リスク負荷について, 江島 (2018) は緻密かつ冷静に計算されたリスクも含まれることを指摘している。Miller/Covin モデルの理論的に重要な特徴は, この 3 つのサブ概念が同時にすべて見られた際に, その組織は企業家的であると考えられることがある。

2 点目は, 組織レベルの EO を個人レベルで援用し, 多次元的な概念として捉えるもので, Lumpkin & Dess (1996) のアプローチに依存する。江島 (2018) は, この視点に立った EO の捉え方を Lumpkin/Dess モデルとして分類している。この視点においては, 前述した 3 つのサブ概念に加えて, 競争的攻撃性 (Competitive aggressiveness) と自律性 (Autonomy) の 5 つをサブ概念として導出し, 多面的なものであると捉えた。Lumpkin/Dess モデルの特徴は, この 5 つを独立した次元で評価すべきものであり, すべてが同時に見られる必要はなく, 状況に応じて個々にでも見られればその個人は企業家的であると考えたことがある。

江島 (2018) によると, EO 研究は, 欧米の研究動向から Miller/Covin モデルが主流になっている。質問票調査でも, 革新性, 先駆性, リスク負荷をサブ概念とする Miller/Covin モデルがベースとなった, Covin & Slevin (1989) が開発した尺度が用いられている。一方で, 家族レベルの EO という新しい次元での概念化を試みた研究 (Zellweger, Nason & Nordqvist, 2012) や, 規模の小さな企業は経営者の EO が組織の EO と共通する可能性が高いことを考えると, Miller/Covin

モデルに依存しない研究に挑戦することも必要であると思われる。実際、Clark et al. (2024) は、個人レベルで EO を用いるための道筋を提案した。具体的に、組織レベルの EO を個人レベルへと拡張したものではなく、構成概念のファミリーと捉えることで、個人レベルでの EO 研究が組織レベルの EO へ貢献する可能性があることを示唆した。また、ここでは、個人レベルの EO に焦点を当てることで、EO のプロセスや行動をモデル化することにもつながると考えられた。さらに、Clark, Covin & Piddock (2025) は、革新性、先駆性、リスク負荷、競争的攻撃性、自律性の 5 つの特性に基づいて、個人レベルの尺度を開発し、検証することに挑戦した。

EO 研究は発展しているものの、EO は気質なのか、それとも行動なのか、EO の構成概念の精度を高めていくことは現在も残る課題となっている (Anderson et al., 2015; 江島, 2018)。

### 2-3. 過酷な環境下で必要となる中小企業の EO

EO 研究は、EO と企業業績との関係、すなわち EO が高い企業は業績が高い、逆に EO が低い企業は業績が低いという関係が計量的に明らかになっている (江島, 2018; Wang, 2008)。江島 (2018) は、欧米の研究成果をもとに、日本の中小企業を文脈とした大規模な定量調査を複数回に分けて実施した ( $N=123\sim1,026$ )。その結果、高い業績の企業は EO が高く、低い業績の企業は EO が低いことがわかり、EO が高い企業は競争優位にあり、EO が低い企業は競争劣位にあることが明らかになった。

また、COVID-19 の拡大という過酷な環境の中でも、ビジネスモデルを外部環境へ適応させたり、新たなイノベーションを受け入れたりする能力を持つ企業は、新しい事業機会に触れることができ

たと言われる (Batjargal, Jack, Mickiewicz, Stam, Stam, & Wennberg, 2023)。江島 (2018) は、中小企業の競争力の源泉の 1 つに EO が深く関わっており、震災などの逆境や危機的状況を克服する際にも EO がポジティブに影響すると指摘している。具体的に、江島 (2018) は、過酷な環境という危機的な状況下で EO は有効なのかについて検討するため、中小企業を対象に、2011 年に発生した東日本大震災の影響とその後の業績回復プロセスに焦点を当てて、定量的かつ質的に EO の有効性を調査した。定量調査は 2 回実施されており、1 回目の調査は  $N=1,027$ 、2 回目の調査は  $N=337$  であった。ここで対象とされた中小企業は従業員数が 20~300 人で平均値が 62 人、最頻値が 50 人である。江島 (2018) は、自然災害などの危機的な状況下においてその危機を乗り越えるために高い水準の EO は有効である可能性が高いことを示唆した。一方で、高い水準の EO があれば必ず危機を乗り越えられるのかというとそういうわけでもない。江島 (2018) では質的な分析から一般化するところまでは至っていないが、EO が發揮されやすい条件として、地元を大切にする気持ちや将来世代・子供の未来を考えること、従業員を大切に想う気持ち、同業者コミュニティでの信頼関係、財務的な安定性などが考えられた。

### 2-4. ファミリービジネスにおける EO 研究

ファミリービジネス研究は、アントレプレナーシップと関連させた研究が増えてきた。ファミリービジネスとは「同じ家族あるいは少数の家族によって構成される意思決定集団が、自らのビジョンをもとに事業を運営し、世代を横断して持続可能な形で進められる事業」と定義される (Chua, Chrisman & Sharma, 1999, p. 25)。ファミリービジネス研究では、世代間でどのようにアントレプ

レナーシップを継承すると事業が成長するのかということが課題の1つとなっている (Zellweger et al., 2012)。この継承が成功し、成長した企業の代表が韓国の三星（サムスン）グループである。三星グループは大企業だが、ファミリービジネスの多くは中小企業である。中小企業の文脈で、アントレプレナーシップの継承を議論した研究の成果は乏しいのが現状である。

ファミリービジネスにおける EO 研究は、2000 年代半ばまで未開拓であり、研究が蓄積され始めたのは 2015 年前後になってからである (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018)。Calabro, Santulli, Torchia & Gallucci (2021) は、ファミリービジネスという特殊な環境下での EO と業績との関係について研究した。分析対象は中規模から大規模のファミリー企業であり、トップマネジメントチームの強い知識に基づく分断が、EO と業績の間にポジティブな効果をもたらすことを明らかにした。また、Stanley, Hernández-Linares, López-Fernández & Kellermanns (2019) は、ファミリー企業のタイプによって EO が業績へ及ぼす影響が異なることを明らかにした。Casillas, Moreno & Barbero (2010) は、二代目が経営するファミリー企業においてのみ EO が成長にポジティブな影響を及ぼすことを明らかにした。一方で、事業が次世代へ継承されるにつれて、創業者の EO が失われると考える研究もある (Lumpkin, Martin & Vaughn, 2008; Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2011)。また、Arzubiaga, Kotlar, De Massis, Maseda & Iturralde (2018) は、スペインの中小のファミリー企業 230 社を対象に計量分析を行い、家族が取締役会に関わることは EO を発揮してイノベーションを創出する能力にネガティブな影響を及ぼすことを明らかにした。Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund (2007) は、EO のサブ概念

であるリスク負荷に着目した。この研究では、リスク負荷が革新性および先駆性とポジティブな関係にあり、ファミリー企業はリスクを取る場合でも非ファミリー企業と比較してリスクを取る程度が低いこと、ファミリー企業のリスク負荷は業績と負の相関があることを明らかにしている。

Zellweger et al. (2012) は、ファミリービジネスが世代を超えて新しい価値を創造する能力に長けていると考え、家族レベルの EO 概念を見い出したが、その後この概念は理論的に発展していない。また、経営者の交代がファミリー企業の EO にどのように影響するのか、ということも理論的に重要な課題として挙げられているが、研究は進んでいない (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018)。これらを踏まえ、本稿では、規模の小さなファミリー企業の後継者の EO はどのような状況下で醸成され、発揮されるのか、後継者の EO は組織の成長可能性に有効なのか、ということについて検討する。

### 3. 緩小するだし専門の市場

#### 3-1. 専門的にだしを扱う業界の構造

だし（出汁）の製造・販売を1つの業界として捉え、そこでビジネスを展開する企業全体を分析単位とすることは難しい。だしと言っても多岐にわたり、だしの製造・販売を行う企業は、総合食品メーカーとして醤油などの調味料を扱う1つとしてだしの製造・販売を行っている企業もあり、データの収集において複雑さを伴うからである。それゆえ、本稿では鰯節・削り節を中心として専門的にだしを扱う企業およびその市場に焦点を当てる。

だしの製造・販売を専門的に担う企業の規模は、小規模から中規模が多く、その多くは長寿で家族経営という傾向が見られる。例えば、代表的な企

業として、ヤマキ株式会社（1917 年創業）<sup>3</sup>、株式会社にんべん（1699 年創業）<sup>4</sup>、株式会社伏高（1918 年創業）<sup>5</sup>、株式会社マルモ（1928 年創業）<sup>6</sup>、株式会社柳屋本店（1868 年創業）<sup>7</sup>、有限会社山吉國澤百馬商店（1947 年）<sup>8</sup>が挙げられる。ヤマキ株式会社は、本社を愛媛県伊予市に構え、2025 年 4 月現在、従業員数は 682 人であり、専門的にだしを扱う企業としては大手になる。事業は、創業の 1917 年から城戸家が代々担っている。同様に、伝統があり、大手に位置づけられるのが株式会社にんべんである。株式会社にんべんは、東京の日本橋に本社を構え、創業以来高津家が事業を担う鰯節および加工食品の製造・販売会社である。従業員数は、2025 年 4 月現在 241 人であり、事業内容に鰯節の製造・販売を掲げていることから鰯節に強みを持つことがうかがえる。専門的にだしを扱う企業として規模が小さいのは、株式会社伏高と有限会社山吉國澤百馬商店である。株式会社伏高は、三代目店主である中野克彦氏の祖父が日本橋の魚河岸で創業したのが始まりで、現在は築地に店を構えている。従業員数は 12 人と小規模であるが、鰯節専門店を看板に掲げ、「真っ当

な食材」にこだわりを持っている。株式会社伏高は、2023 年 12 月、マルコメ株式会社の傘下に入り、事業を展開している。有限会社山吉國澤百馬商店は、鹿児島県指宿市に本社を構え、従業員数は 38 人である。指宿市は、鹿児島県枕崎市と並ぶ鰯節の大産地であり、指宿の鰯節は「指宿鰯節」としてブランド化されている<sup>9</sup>。

このように、専門的にだしを扱う企業やその市場は、比較的小規模ながら、伝統とこだわりを持っているが、鰯節・削り節に限定して見てみると、図 1 のとおり、日本の一般家庭の年間支出額は 2000 年と 2024 年を比較して約 7 割へ低下している。

### 3-2. 四大だしの生産量の推移と今後

前述したように、鰯節・削り節に一般家庭が支出する金額は年々減少傾向にあるが、だしの原材料の生産量も減少傾向にある。だしは、うま味から引き出される。そのうま味の成分として、グルタミン酸、イノシン酸、グアニル酸が挙げられる。グルタミン酸を持つ代表的な食材が昆布であり、イノシン酸は鰯節、グアニル酸は干し椎茸<sup>10</sup>に多く含まれると言われている。この三大うま味成分

<sup>3</sup> ヤマキ株式会社に関する説明は、ホームページ (<https://www.yamaki.co.jp/>) を参照した。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

<sup>4</sup> 株式会社にんべんに関する説明は、ホームページ (<https://www.ninben.co.jp/>) を参照した。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

<sup>5</sup> 株式会社伏高に関する説明は、ホームページ ([https://www.fushitaka.com/?grid=sp\\_hm1](https://www.fushitaka.com/?grid=sp_hm1)) を参照した。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

<sup>6</sup> 株式会社マルモについては、ホームページ (<https://kk-marumo.co.jp/>) を参照した。事業内容などの詳細は、ホームページを参照のこと。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

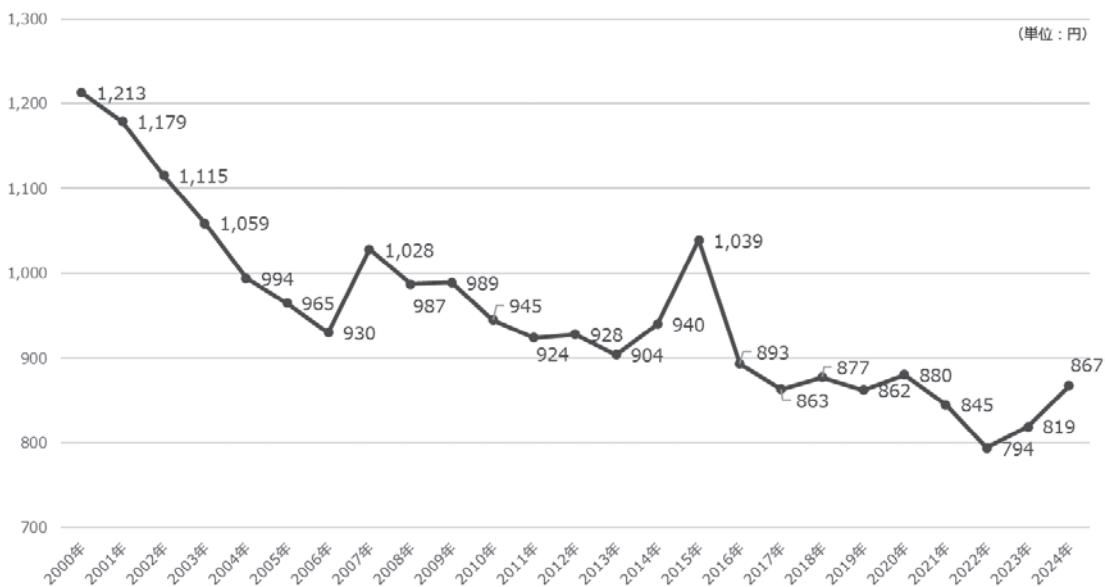
<sup>7</sup> 株式会社柳屋本店については、ホームページ (<https://www.yanagiya.co.jp/>) を参照した。事業内容などの詳細は、ホームページを参照のこと。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

<sup>8</sup> 有限会社山吉國澤百馬商店に関する説明は、ホームページ (<https://hyakuma.co.jp/pages/company>) を参照した。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

<sup>9</sup> 詳細は、山川水産加工業協同組合のホームページ (<https://ibusuki-katsuobushi.com/>) を参照のこと。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

<sup>10</sup> 日本うま味調味料協会のホームページ (<https://www.umamikyo.gr.jp/knowledge/ingredient.html>) を参照した。[アクセス日：2025 年 9 月 19 日]

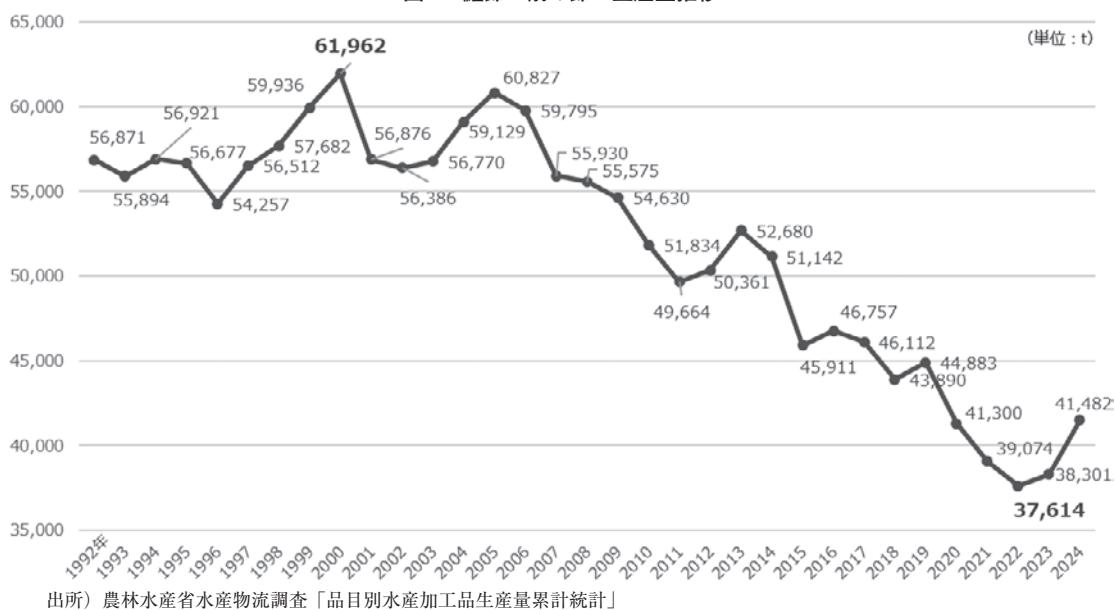
図1 鰯節・削り節の年間支出額の推移



出所) 総務省統計局「家計調査年報(家計収支編)」

注) 二人以上の世帯を対象とした一世帯当たりの年間購入支出額の全国平均を示している。

図2 鰯節・削り節の生産量推移



出所) 農林水産省水産物流調査「品目別水産加工品生産量累計統計」

をもとに、四大だしと言われるのが、鰯節・削り節、昆布、煮干し、椎茸である。図2から図6は、それぞれの生産量の年代による変化を示している。

図2は、1992年から2024年までの鰯節・削り

節の生産量（合計）の推移を示している。1992年に56,871トンだった生産量は、2000年の61,962トンをピークに減少へ転じ、2022年には37,614トンと底を打った。2024年は41,482トン

図3 昆布の生産量推移

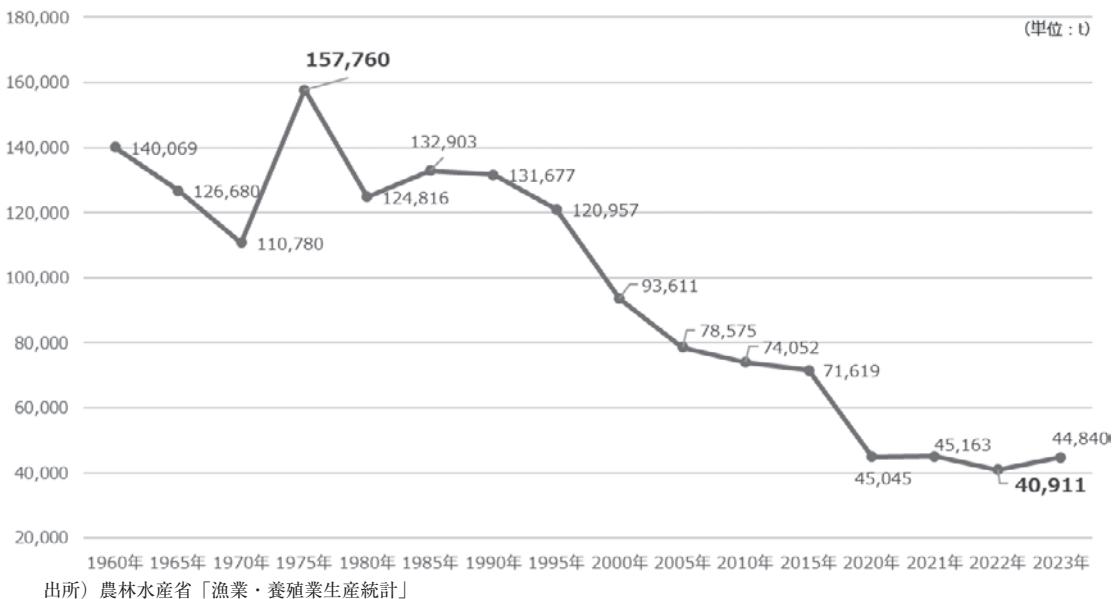
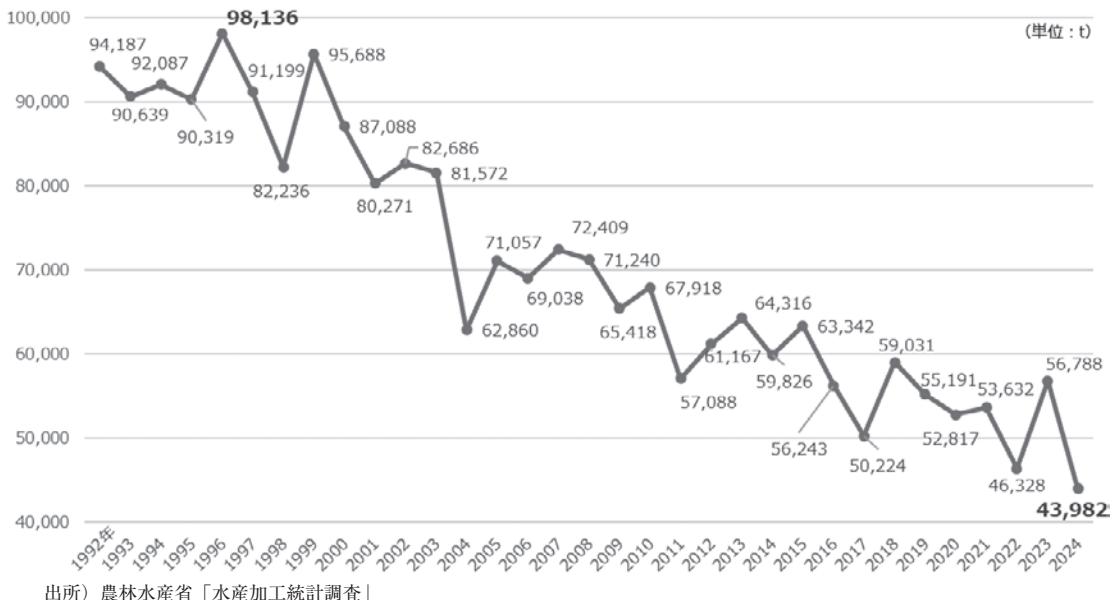


図4 煮干しの生産量推移

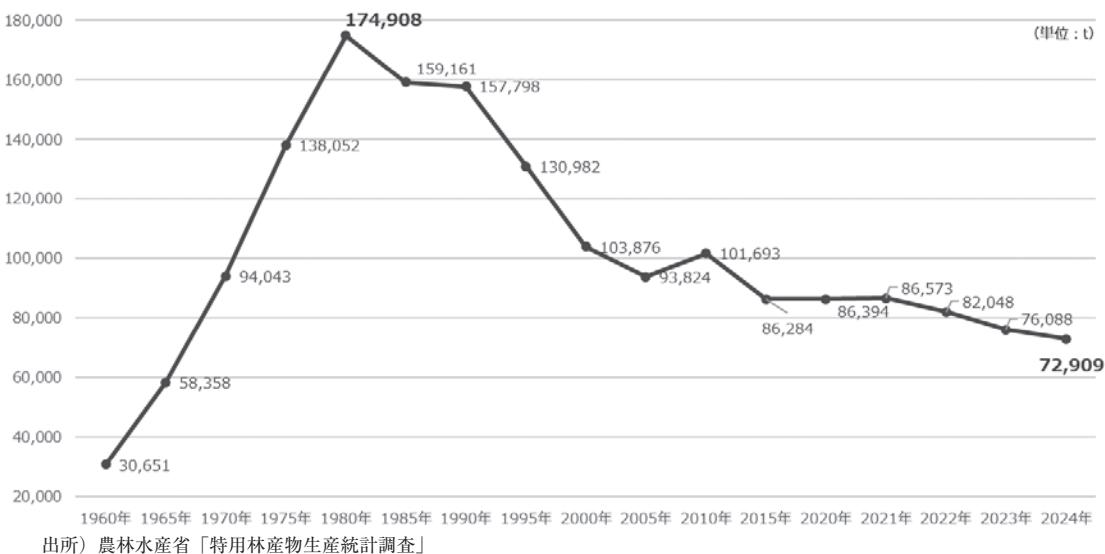


とやや上昇しているが、ピーク時の約6割にとどまっている。

図3は、昆布の1960年から2023年までの生産量を示している。1960年に140,069トンだった昆布の生産量は、1970年にかけて減少するが、そ

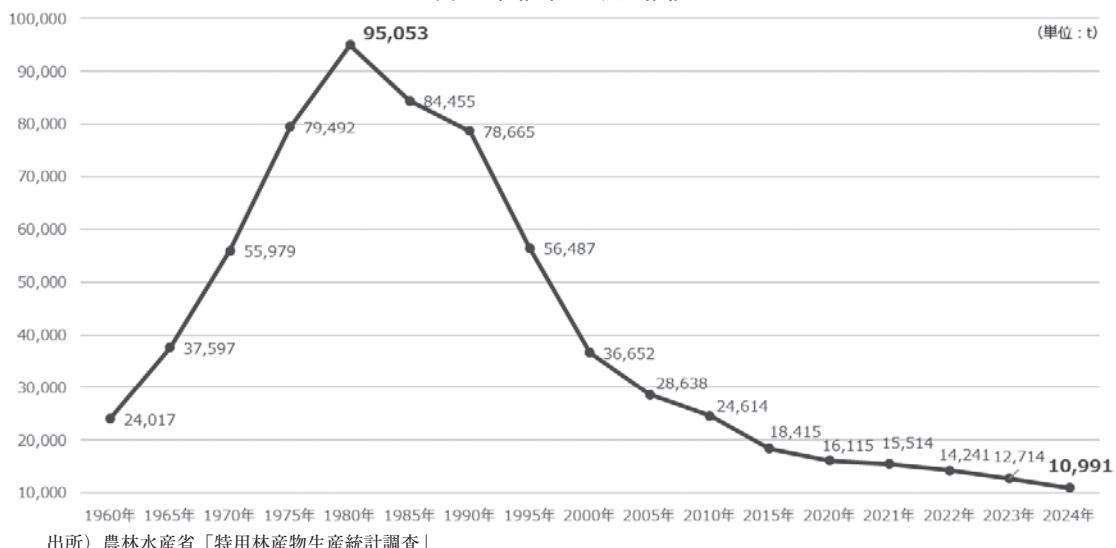
の後上昇に転じて1975年には157,760トンとなった。この時が生産量のピークで、その後は減少を続け、2022年には40,911トンとピーク時の約25%となった。2023年は2022年よりもわずかに増え、44,840トンとなったが、今後、気候変

図5 椎茸の生産量推移



出所) 農林水産省「特用林産物生産統計調査」

図6 乾椎茸の生産量推移



出所) 農林水産省「特用林産物生産統計調査」

動などがある中で対策が取られることなく現状のままだとするならば、以前のように年間で10万トンを超えるほどの生産量になることは考えにくいだろう。

煮干しの生産量も減少が続いている。この数字は、いわし、しらす干し、いかなご・こうなご、貝柱、その他の生産量の合計となっている。図4

によると、1992年に94,187トンだった煮干しの生産量は、1996年の98,136トンをピークに減少と上昇を繰り返しながらトータルでは減少し、2024年には43,982トンと過去最低となった。この生産量は、ピーク時の約4割にとどまっている。

図5と図6は、それぞれ、椎茸の生産量と乾椎茸の生産量を示している。図5の椎茸の生産量は、

乾椎茸（生換算値）と生椎茸の生産量を合計したものである。1960 年が 30,651 トンでその後上昇し、1980 年の 174,908 トンをピークに減少傾向にあるものの、2024 年は 72,909 トンだったこともあり、一見すると 1960 年の生産量よりも上回っているように見える。しかしながら、これは生椎茸の生産量が増えたことに起因しているものと考えられ、だしの原材料となる乾椎茸のみに焦点を当てると、生産量の変化は図 6 のとおりとなる。1960 年に 24,017 トンだった生産量は 1980 年に 95,053 トンとピークになり、その後は減少が続いている。2024 年は過去最低の 10,991 トンとなり、ピーク時の約 1 割、1960 年の約 4 割となっている。

だしを専門的に扱う企業にとっては、日本人のだしに支出する金額が減少していることに加えて、だしの原材料の生産量も大幅に減少していることから、従来のビジネスモデルに固執しすぎてしまうと企業の存続が厳しくなることが予想される。

#### 4. 研究方法

本稿は、専門的にだしを扱う企業の特殊事例として、静岡県三島市で事業を展開する有限会社沼田（以下、（有）沼田）に焦点を当てる。（有）沼田は、伝統的なだしに加えて和食品の製造・卸売を行う「ヤマシゲ」（B2B）と B2C で無添加のだしを専門的に販売する「おだし香紡」をファミリービジネスで展開している。本稿は、（有）沼田の後継者であり四代目となる沼田行雄（以下、行雄）のアントレプレナーシップを分析対象として質的に分析する。

本稿において、四代目行雄を対象とした単一事例分析を行う理由は、次の 2 点である。1 点目は、中小企業の後継者が専門的にだしを扱う伝統ある業界内でパイオニアとなり、他社との提携や新し

い取り組みへの挑戦を通じて成長可能性を高めている特殊事例ということである。（有）沼田は、従業員が役員、社員、パートスタッフをあわせて 11 人の比較的小規模な企業であると言える。江島（2018）は中小企業という小さな企業に焦点を当てて EO 研究を行ったが、20 人以上の規模の企業がその中心にあり、（有）沼田と同規模の企業は対象に含まれていなかった。また、EO 研究やファミリービジネス研究が対象としている企業を見ても、規模が小さな中小企業を対象とした研究はほとんど見当たらない。2 点目は、本稿のようにファミリービジネスを対象とした研究では単一事例分析でも歴史などのプロセスを踏まえた分厚い記述ができれば（Langley, 1999; Siggelkow, 2007），そこに研究成果としての価値を見出すことができるということである。

事例研究において質的な説明を行うためには、深い解釈と分厚い記述が求められる（木下, 2020）。また、Yin（2017）は、説明的な事例研究においては、探索的な分析と記述的な分析の 2 つの視点が必要になることを指摘している。これらを踏まえ、本稿は四代目行雄へ 2022 年 5 月から 2025 年 8 月にかけて合計 7 回のインタビュー調査、著者が大学で担当している授業での特別講義 3 回およびその準備のための打ち合わせ、著者が主催するアントレプレナーシップ勉強会での特別講演およびその準備のための打ち合わせ、そのほかアントレプレナーシップ勉強会での意見交換を行った。1 回あたりのインタビュー時間は 90~120 分である。

行雄は、（有）沼田の四代目として位置づけられるが、2025 年 9 月時点での代表取締役社長は、三代目であり行雄の父親でもある沼田豊一郎（以下、豊一郎）である。これまで行雄は豊一郎と二人三脚で事業を展開し、今後数年以内に、四代目

として代表取締役社長に就任することになっている。インタビュー調査は、行雄への単独インタビューであるが、豊一郎の事業に対するマインドなどについては行雄が豊一郎へ聞き取りを行ない、必要な情報を収集した。また、(有)沼田の歴史や先代の行動など行雄が把握していない事実については、豊一郎へ確認していただき、事実の厳密さに努めた。

## 5. 有限会社沼田四代目の事例

### 5-1. 有限会社沼田の創業と事業承継

(有)沼田は、1981年に行雄の祖父である沼田稲次郎（以下、稲次郎）が静岡県函南町で設立した家族経営のファミリー企業である。もともとのルーツは、熱海市の網代で鰯の漁師をしていた沼田茂雄が創業した鰯節卸問屋にある<sup>11</sup>。この卸問屋の二代目が稲次郎だった。その後、稲次郎が分社・独立して(有)沼田を設立したことから、稲次郎は二代目、現在の代表取締役社長である豊一郎が三代目、その後継者である行雄が四代目を名乗っている。

会社設立前、稲次郎は、築地で鰯節削りの老舗として著名な「和田久<sup>12</sup>」で鰯節の削り師として働いていた。その稲次郎が分社・独立をきっかけに息子の豊一郎と設立したのが、(有)沼田であり、伊豆の旅館やホテルを主な販売先とする海産乾物の卸売業として事業をスタートした。設立当初のメンバーは、稲次郎と豊一郎のほか、行雄の祖母である照子、豊一郎の弟である貴雄の4名である。稲次郎は鰯節の削り職人として鰯節削りに専念し、豊一郎が商品の販売先を新規開拓、貴雄

は豊一郎が開拓した顧客のもとへ商品を届けるルート配達、業務の全体的なサポートを照子が担った。稲次郎は職人気質でものづくりを重視したこともあり、鰯節の削り師として良質の鰯節を仕入れ、自社でそれを削ることにこだわった。

(有)沼田が取り扱う商品は、次の3つのタイプに分けられる。まず、代表的な商品として鰯の削り節が挙げられる。稲次郎は、良質な鰯節を製造者から仕入れ、自ら削り、それを商品として提供した。豊一郎が三代目社長となってから一度は削りの工程をすべて外部委託へ切り替えたが、2024年に設備投資して再び製造の一部を自社へと戻した。次に挙げるのは、昆布、煮干し、椎茸といつただし素材である。これらは、製造者から仕入れた素材を自社で選別・加工して小分け袋に入れ、商品として提供している。最後に、自社製造のだしパックが挙げられる。だしパックは、产地の異なる複数の鰯節や昆布などを絶妙なバランスで配合したものであり、行雄の提案でOEMとしても受注販売を開始した。

2006年、豊一郎が(有)沼田の拠点を函南町から静岡県三島市へ移転すると、同年B2Cで展開するだし専門の小売店「おだし香紡」をオープンした。豊一郎は、移転当初、地元の旅館やホテル、飲食店を対象に、営業を通じたB2Bの新規顧客開拓に力を入れた。また、豊一郎は家族・親族以外の正社員を初めて採用するなど、事業を存続させていくための基盤づくりにも取り組んだ。このように、先代の稲次郎がこだわったものづくりから地元密着型で旅館やホテルとの新しい取引関係を築き、それを維持することで売上を向上させ、(有)沼田の基礎を築いたのが豊一郎であつ

<sup>11</sup> 有限会社沼田のホームページ (<https://izu-numata.jp/>) を参照した。[アクセス日：2025年9月20日]

<sup>12</sup> 詳細は、和田久のホームページ (<https://wadakyu.com/>) を参照のこと。[アクセス日：2025年9月20日]

た。このような中で、おだし香紗は、(有)沼田にとってビジネスモデルの転換点となった。

## 5-2. 四代目行雄の入社と新規事業の開発

(有)沼田の設立当初、販売先はわずか 2 社であり、静岡県函南町という土地勘のない地域でのゼロからのスタートだったので、豊一郎は地元のホテルや旅館、飲食店への営業に力を入れた。この地元密着型でホテルや旅館、飲食店を対象に事業を開拓しているのが「ヤマシゲ」である。ヤマシゲは、削り節や昆布、煮干し、椎茸といった伝統的なだしとなる食材から料理人の負担を軽減する冷凍食品や冷蔵食品まで幅広く取り扱っている。取引先となるホテルや旅館、飲食店への販売方法はマンガの『サザエさん』に登場する三河屋さんのようなルート配達で、毎日取引先を回って必要なものを伺ったり、新しい献立を提案したりする営業スタイルとなっている。

ヤマシゲのようなだしの製造卸売は、大企業や伝統的な長寿企業の先発者優位性が強く影響する。それゆえ、だしそのものの品質が取引において競争力になることは少ないと考えられてきた。また、旅館やホテルにおいて、食材の選定を意思決定するのは調理場を取り仕切る料理長という商習慣があった。料理長は、従来から付き合いがある取引業者を重視する傾向があり、ヤマシゲが新規開拓することは至難の業で、実際に、ヤマシゲの商品は品質にこだわり、高品質の食材を取り扱っていたが、それを低価格で提供することを料理長へ伝えても取引へ至ることは少なかった。このような中でも豊一郎は地道に料理長との関係性を築き、地元密着型という利点を活かしながら、注文が入ると当日納品するなどホテルや旅館に対してカスタマイズした柔軟な対応をとることで新規顧客を獲得してきた。豊一郎が築いた地元のホ

テルや旅館との取引ネットワークは約 200 社にのぼった。

このような中、2017 年 8 月に行雄が(有)沼田へ一般社員として入社した。行雄は、大学卒業後、外資系 IT 会社や戦略系コンサルティング会社、ビジネススクールで IT に関する技術と経営に関する知識を習得した。また、鰯節や昆布を扱うだし専門の大手である株式会社にんべんで 3 か月ほど鰯節削り職人としての経験を積んだ。行雄は小学生の頃から将来は家業を継ごうと考えていた。それを表すのが、行雄が小学 6 年生の時に書いた卒業文集である。行雄は卒業文集に「ぼくの将来の夢は、イイ大学をでて、コンピューター関係の会社に勤めてから、父の仕事を継ぎたい、ということです」と書いていた。このとおりにキャリア形成が進み、(有)沼田の四代目となった。

行雄が(有)沼田へ入社した時、ヤマシゲの売り上げは長期間伸び悩んでいた。この原因を独自に分析した行雄がたどり着いた仮説は、新規顧客が獲得できていないことだった。実際、当時営業を担当していたスタッフ 2 人が 7 年間かけて新規に獲得できた顧客は 1 件だったのである。そこで行雄が入社後に考えたのが、料理長ではなくホテルや旅館、飲食店の経営者が意思決定するタイプの商品やサービスを提案することだった。具体的に、経営者へ直接アクセスすることができ、経営者の判断で取引が実現する新規事業として取り組んだのがムスリムフレンドリーのハラール<sup>13</sup>事業だった。当時の日本はインバウンド需要を見込んで世界からの観光客受け入れに注力していた。それゆえ、インバウンド向けにホテルや旅館は食事の提供において従来とは異なる考え方を持たなければならず、ビジネスチャンスとして行雄が考えたのがハラール事業だった。

行雄は、「ムスリムおもてなし支援」としてハ

ラール事業を始めるにあたり、ムスリム関係者を対象としたアンケート調査を実施した。そこで明らかになったのが、日本でハラール料理を提供している店舗が少ないと、イスラム教徒が食べられる料理を提供している店舗が少ないとイスラム教徒も旅行会社も問題視していることだった。

ハラールに本気で対応しようとすると、細かく複雑なルールが複数あり、日本人にとってはハドルが高い。例えば、ハラール料理の代表として馴染みがあるのは、豚肉を使った料理は提供できないというものであるが、厳密には、豚肉を調理した調理器具を使って調理することはできず、過去に豚肉を乗せたことがあるお皿を使用することもできない。また、イスラム教徒が行う礼拝をサポートすることも求められ、異性への接客も避ける必要がある。このような厳しいルールに対応できるホテルや旅館はそう多くはなく、(有)沼田が活動する静岡県を考えると、2019年時点でハラール対応をパーカクトに実施しているところは皆無だったようだ。これではインバウンドを考えても、ハラール対応を望む観光客が静岡県を訪れるることは難しい。そこで行雄が新規事業として考えたのがホテルや旅館向けにハラール対応のコンサルティングおよび食材提供を行うことだった。具体的に、イスラム教徒向けに調理する環境が整っているホテルや旅館であれば、牛肉や鶏肉などの食材を提供し、そのような環境が整っていないところにはレンジでチンするだけで調理できるお弁当を提供することにした。また、礼拝マットの販売や従業員研修、ウェブページの作成支援

などのコンサルティングを行う準備も整えた。

行雄はこれらハラール事業の展開において、自社単独ではなく14社と提携することで実現可能性を高めた。パン、お惣菜、精肉などの食材は、ハラール対応している企業6社と提携した。その他、礼拝マットの販売や従業員研修でノウハウを持つ企業、静岡県庁をはじめとする地方自治体、旅行代理店、語学学校などと提携することで、ハラール対応の仕組みをつくり、情報発信する土台を築いた。このようなサービス開発にメディアが注目したこともあり、行雄は「ムスリムマスター」としてラジオや新聞に取り上げられるようになった。しかし、2020年に入るとCOVID-19の影響が大きくなり、進行していたプロジェクトが延期されるようになった。さらには新規顧客の開拓も滞るようになり、行雄は2020年5月に事業の撤退を決断した。

### 5-3. COVID-19 を乗り越えた他社とのコラボ企画

売り上げが伸び悩むヤマシゲを救おうと取り組んだハラール事業がCOVID-19をきっかけに撤退へ追い込まれたが、それを救ったのが「おだし香紡」だった。おだし香紡は、行雄が入社以来力を入れてきたビジネスの1つで、行雄の母親であるみち代が店長を務めている。みち代は、子育て一筋で過ごし、子育てが終わってひと段落ついた2006年のオープンから店長としておだし香紡の業務を担うようになった。行雄は、COVID-19で宿泊客が減少したことや日本の和食文化が低迷しつつある中で、大量生産・大量販売など企業規模

<sup>13</sup> ハラール（ハラル）とは、一般社団法人ハラル・ジャパン協会によると、イスラム教徒の教えで「許されている」ことを意味する。イスラム教徒はムスリムとも呼ばれるが、ハラールは生活するうえでの指標となるもので、食べ物や行動・行為、服装などにおいて、それがハラールかどうかということが生活の基盤となる。詳細は、一般社団法人ハラル・ジャパン協会のホームページ (<https://jhba.jp/halal/>) を参照のこと。[アクセス日：2025年9月20日]

や先発者優位性が強く影響するヤマシゲのビジネスモデルよりも、B2C で一般顧客の広がりに期待が持てるおだし香紡の成長可能性のほうが高いと考えてきた。

鰹節、昆布、煮干し、椎茸は四大だしと言われ、おだし香紡は、この 4つすべてにこだわった素材を仕入れ、商品化して、店舗で販売する、日本全国のだし約 80 種類を取り扱うだしの専門店である。一般消費者向けのだし専門店というと、鰹節や昆布など特定の商品に特化して販売している店舗が多い。しかし、おだし香紡では他社との優位性を確保するために数多くの品揃えにして特定の商品に特化することなく、すべての商品を万遍なく紹介するようにしている。商品特性は、ヤマシゲと同様で、昆布や煮干しなどは自社で小分け袋に選別・加工し、だしパックは自社で適切な配合をして販売している。だしパックは、粉末のだしで、だしパックを使うと時短で調理することが可能となる。

おだし香紡の店舗では、毎日日替わりでさまざまのだしを使用した味噌汁をつくり、それをお客様へ無償で提供している。行雄は、商品の買い手の立場に立った商品開発、買い手が使いやすいと思うような商品を意識してきた。これと関連するのが、行雄が開発した“おだしコンシェルジュ”という従業員育成プログラムや、コンテンツマーケティングとして立ち上げた「まいにち、おだし。」というだしの総合情報サイト<sup>14</sup>である。おだしコンシェルジュは、だしについて専門的な知識を持ったスタッフで、お客様に合っただしを提案する。だしに関しては暗黙知が多く、一般的な消費者へ向けてだしの知識が発信されることは少な

い。(有)沼田が展開する総合情報サイトは形式知へつながり、社内でだしに関する知識が蓄積されるようにもなった。

行雄は、2019 年、本社を構える三島市においておだし香紡の知名度向上を課題として掲げた。行雄は、三島駅からおだし香紡までタクシーに乗る度に思うことがあった。駅からタクシーで 7,8 分のところにあるおだし香紡へ向かう際にタクシードライバーへ「おだし香紡まで」と言っても「わかりません」という返答が続いたのだ。行雄は、地元で知名度が低いことを真摯に反省した。行雄は、豊一郎が積み重ねてきた地元密着型の姿勢を見倣って地元企業とのコラボ企画を考えた。行雄が 2019 年に実施した地元企業とのコラボは次の 3 件である。

1 つ目のコラボは、地元のコーヒー専門店と行ったイベントで、コーヒードリップでだしを取るというものである。2 つ目は、地元の老舗イタリア料理店とのコラボで、和食だけではなく、イタリアンやフレンチにもだしを使うことができるアピールするものだった。3 つ目は、地元の Bar とコラボしたイベントで、だしにはリラックス効果があることをアピールするものであった。このような地元密着型のコラボ企画を行っているとローカルテレビ局や新聞社が行雄の活動を取り上げるようになり、徐々におだし香紡の知名度が向上した。この動きは地元にとどまらず、毎日新聞といった全国紙からの取材依頼も入るようになった。

行雄は、地元密着型でのコラボ企画をきっかけに、新たなコラボ企画を考えた。それが COVID-19 で逆境にあった(有)沼田を救うコラボであり、

<sup>14</sup> 詳細は、「まいにち、おだし。」のウェブサイト (<https://odashi.co.jp/>) を参照のこと。[アクセス日：2025年9月22日]

工藤孝文医師とのコラボ商品「おだし美人」の開発である。工藤医師は、テレビ番組『ガッテン！』、『ヒルナンデス！』、『主治医が見つかる診療所』、『たけしの家庭の医学』などでコメンテーターとして出演してきた内科医で、2019年に『やせる出汁』という著書を出版した。行雄は工藤医師と何らかのコラボができればと思い、直接工藤医師へコンタクトを取り、コラボ商品「おだし美人」の開発へと進むことになった。この商品は、アマゾンの食料・飲料・酒部門で第2位に輝く大ヒットとなった。その後は、ほぼ日とのコラボ商品の開発や、テレビ番組『松本幸四郎が沼る！』とのコラボによって松本幸四郎が考案・監修しただしパックを販売するなど、大手とのコラボ企画が実現するまでになった。

## 6. 考察

### 6-1. 後継者としての覚悟と多様な経験を通じたEOの醸成

EO研究においては、分析レベルでMiller/Covinモデルを用いる「組織」を対象とするのか、それともLumpkin/Dessモデルを用いる「個人」を対象とするのかということが重要となる。本稿が分析対象とした(有)沼田は従業員数11人でファミリービジネスを展開する小規模な組織であり、経営者や後継者の姿勢や行動がそのまま組織へ反映される可能性が高いことから、組織のEOと個人のEOが共通するものと考えられる。しかしながら、この観点は今後の理論的課題であると考え、本稿ではLumpkin/Dessモデルを用いて、四代目行雄のEOを考察する。Lumpkin/Dessモデルを用いる際のEOのサブ概念は、革新性、先駆性、

リスク負荷、競争的攻撃性、自律性の5つの側面であり、これらすべてが同時に満たされなくても、その個人、すなわち四代目行雄は企業家のであると見なすことができる。

1点目は、革新性という観点について行雄の姿勢や行動を分析したい。革新性とは、新しい事業機会の発見や新規市場の開拓を志向することであり、江島(2018)は、戦略行動やそのプロセスの実現能力を含むものであるとしている。(有)沼田では、行雄が挑戦したハラール事業がこの革新性に当たると考えられる。行雄は、インバウンド需要が高まる日本において、ハラール対応がビジネスの空白領域であると考え、緻密な調査を行うことでビジネスモデルを考えてきた。行雄は、ハラール事業への取り組みについて次のように語っている。

実際にムスリムの方が日本に来なさすぎているって思っていて。観光庁が出しているデータを見ると、イスラム教徒が人数の割りに来ていないってことがわかったりして、これは需要があるなと<sup>15</sup>。

行雄は、感覚的にハラール事業を考えたわけではなく、客観的なデータを踏まえ、インバウンド需要という外部環境の変化を想定したうえでハラール対応への事業機会を捉えている。また、先駆性については、次節で検討する他社とのコラボが挙げられる。行雄は積極的に他社とのコラボに乗り出した。これは、専門的にだしを扱う企業がこれまで取り組んでこなかった試みであり、このコラボをきっかけに(有)沼田は業界内で注目を集めようになった。他社とのコラボというのは

<sup>15</sup> 2024年12月4日に公立諏訪東京理科大学で開催されたアントレプレナーシップ勉強会での特別講演にもとづく。

行雄の行動レベルで言えることであるが、その後には行雄の 2 つの想いがあることが考えられる。1 点目は、小学 6 年生の卒業文集で書いたメッセージである。行雄は、この文集で将来家業を継ぐことを主張し、その後はここで宣言したとおりにキャリアを進め、IT と経営についての知識と考え方を習得してきた。2 点目は、承継した家業を存続させたいという強い想いである。行雄は、だしの専門家として豊富な知識を持つ。具体的に、だしに関して行雄は英語の論文を含めて専門的な文献を大量に読み込み、日本中を周ってだしの見識を広げ、深めてきた。行雄はだしの専門知識であれば日本で 5 本の指に入るくらい詳しいという自信を持つほどである。行雄がだしについて本格的に学び始めたのは大学卒業後キャリアを積み、家業を継ぐ意思決定をしてからであるが、だしに精通するまで努力を積み重ねてきた理由について、インタビューで次のように語っている。

日本一のだし専門店にしたいという想いがあった。

地域で一番とかではなくて、最初から全国でということを考えていたので。

アメリカへ行った経験が大きいんですかね。トップの企業を見てきた経験とか。

今の時代は一番を目指さないと淘汰されてしまう時代だと考えていて。昔のだし屋は地域で一番になればなんとかなる時代だったと思うんですよ<sup>16</sup>。

行雄は、インターネットの時代だからこそ日本一にならないと生き残っていくことが難しいと考え

え、業界の伝統や常識にとらわれず、競争相手よりも先手を打つことを重視し、それを実行してきた。一方で、リスク負荷について、行雄はややネガティブな行動を取っている。これまで行雄は「会社を揺るがすほどのリスクは取れない」と語ってきた。それは、専門的にだしを扱う市場が縮小しており、原材料の生産量が今後さらに減少していくことを考えると、必ずしも前向きになれないからかもしれない。しかし、江島（2018）がリスク負荷について緻密かつ冷静に計算されたりスクも含まれることを指摘したように、行雄は客観的にリスクを計算し、そのリスクに見合った行動を取ってきたとも言え、リスク負荷の高さもうかがえる。

次に、競争的攻撃性について、前述した日本一のだし専門店を目指すこととも関連するが、行雄は従来のビジネスモデルにこだわり続けることの危険性を感じている。例えば、行雄は

単純に今までホテルとか旅館さんに和の食材を卸していただけのところって、なかなか難しいと思うんです<sup>17</sup>

と話す。規模の小さな企業は独自のポジションを築くことで競争優位を確立することが重要であり、(有)沼田もだし専門店であるが、従来のビジネスモデルだけで競争するのではなく、環境の変化に合わせ、自社の強みが活かせる分野を重視しているように思われる。

最後に自律性については、だしを専門的に扱っている同業他社と横並び意識を持つことなく、先進的に他社とのコラボを図るなど、行雄は独自路

<sup>16</sup> 2025 年 8 月 1 日に実施したオンラインインタビューにもとづく。

<sup>17</sup> 2024 年 12 月 4 日に公立諏訪東京理科大学で開催されたアントレプレナーシップ勉強会での特別講演にもとづく。

線を突き進んでいることから自律性が高いと考えることができる。以上より、Lumpkin/Dess モデルをもとに5つの側面について検討した結果、行雄は家業を継ぐ覚悟をした時から多様な経験と行動を通じて EO を醸成し、それを高めてきたのではないかと考えられる。

## 6-2. 他社とのコラボが基盤となった EO の発揮

(有) 沼田が活動している専門的にだしを扱う市場は、前述したように生産量も消費にかける支出金額も共に減少していることから、縮小市場であると考えられる。このような中で組織を存続・成長させていくために、四代目行雄は EO を醸成してきたと考えるのが本稿の見解である。(有) 沼田の危機は、縮小市場でヤマシゲの業績が落ちている中で迎えた COVID-19 だと言えるが、COVID-19 が拡大する以前に行雄が取った行動によって COVID-19 を乗り越えることができている。それは、(有) 沼田のターニングポイントの1つとも言える内科医とコラボした新商品「おだし美人」の開発である。

Brown et al. (2001) は、アントレプレナーシップの発揮を通じた企業の成長では、「機会」をベースとした「探索」と「資源」をベースとした「活用」の2つの視点があり、特に前者が重要であることを指摘している。これを踏まえ、江島（2018）は、EO にも探索型と活用型<sup>18</sup>があると述べている。江島（2018）によると、前者は新しい事業機会を探索することで新しい市場へ進出するタイプの EO であり、後者はエフェクチュエーション的な思考で既存市場を深掘りするタイプの EO である。行雄が行った内科医とのコラボは、行雄から

アクションを起こすことで実現した新しい事業機会であると考えられるため、探索型であると言える。行雄は内科医とのコラボ以外にも、ハラール事業で他社との提携によるビジネス展開を行い、ほぼ日を始めとする大企業とのコラボ企画を実現させてきた。これらは、行雄の行動の積み重ねでもある。行雄は、他社との提携やコラボについて次のようにインタビューに答えている。

ただ普通に私が「こんにちは。有限会社沼田です」って言っても絶対相手にしてくれないんで、「こういうビジネスを作りたがっているやつが静岡にいるから、一度話を聞いてくれないか」という話を○○さんにお願いして、……そしたら向こうもたぶん断りづらいのもあって話を聞いてくれることになって、あとはパッション伝えるだけです<sup>19</sup>。

行雄の行動は、リスク負荷を考慮しながらも革新的で先進的な取り組みを進めていくきっかけづくりになっている。行雄は、COVID-19 が拡大する以前から、ヤマシゲに注力すべきか、売上規模は小さいけれども高利益率のおだし香紗に力を入れていくかを検討し、後者に勝算があるのではないかと考えていたが、後者に大きく舵を切る意思決定につながったのが内科医とのコラボ企画の成功だった。このコラボをきっかけに、(有) 沼田が持つ製造能力と品質能力に対する社会からの信頼は高まった。これを裏付けるのが、同業他社の行動の変化である。従来は、(有) 沼田が他社の動きを見て模倣できるところは模倣しながらビジネスを展開してきた。内科医とのコラボ企画が成

<sup>18</sup> 江島（2018）では、「利用型 EO」として述べられている。

<sup>19</sup> 2024年12月4日に公立諏訪東京理科大学で開催されたアントレプレナーシップ勉強会での特別講演にもとづく。

功すると、同業他社が（有）沼田の動きを意識するようになり、行雄が内科医とコラボして生み出したヒット商品を模倣した商品も市場に増えてきた。つまり、（有）沼田は他社を模倣する立場から模倣され業界をリードする立場へと変化したのである。専門的にだしを扱う企業は、組織の規模は比較的小さいが歴史と伝統があり、地元への密着性が高い傾向がある。一方で、行雄が取った行動のように、他社に先駆けてコラボ企画しようと行動するかというと、大抵の企業は横並び意識が強く、二の足を踏んでしまうようである。大抵の企業とは異なり、コラボ企画を機会の探索として事業機会と捉え、コラボへ向けて行動に移すことができた点に行雄のEOの発揮を読み取ることができるのでないだろうか。

江島（2018）は、EOが発揮されやすい条件として地域や従業員、取引先等と構築した信頼関係をもとにしたソーシャル・キャピタルを挙げ、これが危機や逆境から這い上がる契機となり、EOを発揮させると指摘している。（有）沼田の事例からは、江島（2018）の成果と同様のことが考察できる。しかし、（有）沼田の事例では、特に行雄が注力しているおだし香紡について、地元密着性が高いかというと必ずしもそうとは言い切れない。イベントとして地元企業とコラボ企画は行ってきたが、危機を乗り越えることができたのはこのようなコラボ企画を積み重ねてきた結果として実現した内科医とのコラボであり、それをきっかけとして広がってきた大企業とのコラボである。行雄はEOを発揮することでコラボの機会を次のコラボへと活かすソーシャル・キャピタルを連続的に構築することができたと言える。

### 6-3. (有)沼田における企業家の遺産の継承とEO

ここまで四代目行雄のEOに焦点を当てて考察

してきたので、EOのメカニズムとして行雄がEOを醸成して発揮する土台になったと考えられる（有）沼田の二代目、三代目から継承されているレガシーについて考察したい。

江島（2018）でも述べられているが、Miles & Snow（1978）は防衛型戦略（defender）、探索型戦略（prospector）、分析型戦略（analyzer）、受身型戦略（reactor）の4つの戦略類型を提示している。（有）沼田の事例では、三代目まで防衛型戦略と受身型戦略を採用していたものと考えられる。防衛型戦略とは、ニッチな市場領域において高い専門性を持つ経営者が既存事業に特化するものである。受身型戦略は、環境変化を認識したとしてもその変化には対応せずに既存事業に特化した戦略をとるものである。二代目は削り節職人として（有）沼田を成長させ、三代目は職人としてではなく、経営者として地元のホテルや旅館への営業に特化して（有）沼田を成長させてきた。四代目行雄は、この路線を継承しつつも、外部環境を客観的に分析し、事業機会を探索しながら、自社の経営資源だけを活用するのではなく、提携やコラボといった他社の経営資源と融合することで、競争優位性を築く行動を重視している。この行雄の行動は、独自に形成されたものなのだろうか。もちろん、行雄のキャリア形成やこれまでの経験は二代目、三代目とは異なるものである。しかし、行雄がだしの専門家としてだしにこだわり、一度は三代目が外部委託とした自社製造を再び自社製造へ切り替える姿勢や、三代目が築いてきた地元密着型を軽視することなく、そこから学びコラボ等へ活かす姿勢は、（有）沼田の二代目と三代目が保有してきた、EOを発揮するうえで必要となる（有）沼田のレガシーなのではないかとも考えられる。

企業家の遺産（entrepreneurial legacy）は、「家

族の過去の企業家の行動やレジリエンスを修辞的に再構築した物語」と定義されるもので、世代間でアントレプレナーシップを有する企業は、これを保有し、後継者が継承することで世代を超えてアントレプレナーシップを発揮する動機づけになると考えられている (Jaskiewicz et al., 2015)。Barbera, Stamm & DeWitt (2018) は、企業家の遺産は世代を超えてどのように発展させることができるのかについて議論し、企業家の遺産に関する研究の中でも、研究の蓄積が乏しかったファミリービジネスに焦点を当てたのが Radu-Lefebvre, Davis & Gartner (2024) である。この研究では、レガシーをファミリービジネスの見えざる手であり、過去、現在、未来を結びつけるものであると考え、家族でレガシーを創造していくことの重要性を指摘している。本稿では、行雄の EO を支える (有) 沼田のレガシーが何なのかというところまでは考察できていないが、EO を醸成し、発揮するうえで、企業家の遺産が鍵を握る可能性があるのではないかと考えられる。

## 7. 結論と今後の課題

本稿の目的は、ファミリービジネスを展開する中小企業の後継者について、企業家の志向性はどのような状況下で醸成され、発揮されるのか、その結果として組織の成長可能性は高まるのかということを、(有) 沼田の後継者である四代目行雄の事例を通じて検討することであった。EO 研究は、大規模な質問票調査をもとに計量的な研究を通じて発展してきた歴史がある。しかも文脈として用いられるのは海外の事例であり、日本企業を対象とした EO 研究はほとんどなかった。このような状況を変えたのが、江島 (2018) である。ここでは、質問票調査を用いた計量分析に加えて、

中小企業の経営者を対象としたインタビュー調査を行い、質的な分析を試みている。本稿は、江島 (2018) では触れられていなかった 20 人以下の規模が小さい、かつ縮小市場で躍進しているファミリー企業に着目して後継者の EO を考察した点が新しい視点となっている。また、江島 (2018) が研究課題として挙げた、どのように EO は醸成されていくのか、どのような時に EO は強化され、どのような時に EO は弱まるのかという EO の先行条件やメカニズムに取り組んだ点も本稿の挑戦であると考えられる。

EO は、必ずしもポジティブな側面だけを持つ概念ではないが (Gali, Hughes, Morgan, & Wang, 2024)、本稿の考察から見えてきたことは、規模が小さいファミリー企業であっても、縮小市場のような危機的で不確実性が高い環境に身を置いている限りは、後継者の EO が組織の成長可能性を高めるうえで有効になるということである。また、ファミリー企業の後継者の場合には、事業を承継するまでに形成してきたキャリアや積み上げてきた多様な経験が EO を醸成する基盤となること、組織の存続・成長を意識した他社との連携やコラボが EO を発揮する基盤となること、これらは他社との間で構築されたソーシャル・キャピタルや先代から継承してきた企業家の遺産が影響する可能性があることが本稿の成果であり、EO 研究をさらに発展させることにつながるものであると考えられる。

また、都市部と地方のファミリービジネスでは、成長のメカニズムが異なる可能性がある。具体的に、都市部のファミリービジネスは非関連多角化を追求しながら M&A や提携を通じて成長を目指し、地方のファミリービジネスは組織内部の事業ポートフォリオを重視し、関連多角化を通じて成長を目指す傾向にある (Sieger, Akhter, & Chirico,

2023)。(有)沼田は関連多角化の事例であると言えるが、他社との提携やコラボを重視しながら成長している。本稿は(有)沼田の一事例を考察したにすぎない。これが本稿の限界である。今後は、複数の事例分析を行うことによって、都市部と地方のファミリービジネスを比較した成長メカニズムの違いや EO のメカニズムを明らかにすることに取り組んでいきたい。

## 謝 辞

本稿を執筆するにあたり、有限会社沼田四代目の沼田行雄氏にはインタビューおよび資料の提供などにおいて多大なるご協力を賜りました。この場を借りて心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A. & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the board of directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455–469.
- Barbera, F., Stamm, I., & DeWitt, R-L. (2018). The development of an entrepreneurial legacy: Exploring the role of anticipated futures in transgenerational entrepreneurship. *Family Business Review*, 31(3), 352–378.
- Batjargal, B., Jack, S., Mickiewicz, T., Stam, E., Stam, W., & Wennberg, K. (2023). Crises, Covid-19, and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 651–661.
- Brown, T., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22 (10), 953–968.
- Calabro, A., Santulli, R., Torchia, M., & Gallucci, C. (2021). Entrepreneurial orientation and family firm performance: The moderating role of TMT identity-based and knowledge-based faultlines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 838 – 866.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M., & Barbero, J.L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27–44.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Clark, D.R., Covin, J.G., & Piddock, R.J. (2025). Individual entrepreneurial orientation: Scale development and validation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49(3), 668–710.
- Clark, D.R., Piddock, R.J., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. (2024). Is it okay to study entrepreneurial orientation (EO) at the individual level? yes! *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 349–391.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Covin, J.G. & Wales, W.J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18.
- Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G.T., & Craig, J.B. (2020). Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256–287.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20–54.
- 江島由裕 (2018). 『小さな会社の大きな力—逆境を成長に変える企業家の志向性（EO）』中央経済社。
- Gali, N., Hughes, M.M., Morgan, R.E., & Wang, C.L. (2024). Entrepreneurial entropy: A resource exhaustion theory of firm failure from entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 141–170.
- Gupta, V. & Gupta, A. (2015). The concept of entrepreneurial orientation. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 11(2), 55–137.

- Hernández-Linares, R. & López-Fernández, M.C. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31(3), 318–351.
- Jaskiewicz, P., Combs, J.G., & Rau, S.B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Kindermann, B., Schmidt, C.V.H., Pulm, J., & Strese, S. (2023). The double-edged sword of entrepreneurial orientation: A configurational perspective on failure in newly public firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1816–1842.
- 木下康仁 (2020). 『定本 M-GTA—実践の理論化をめざす質的研究方法論』 医学書院。
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G.T., Martin, W.L., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127–138.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳 [1983] 『戦略型経営』 ダイヤモンド社)。
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R.H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1–25.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Morris, M.H. & Paul, G.W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247–259.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Radu-Lefebvre, M., Davis, J.H., & Gartner, W.B. (2024). Legacy in family business: A systematic literature review and future research agenda. *Family Business Review*, 37(1), 18–59.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633–659.
- Sieger, P., Akhter, N., & Chirico, F. (2023). Rural and urban family business portfolio growth: The role of entrepreneurial legacy. *Family Business Review*, 36(4), 375–401.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Stanley, L.J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M.C., & Kellermanns, F.W. (2019). A typology of family firms: An investigation of entrepreneurial orientation and performance. *Family Business Review*, 32(2), 174–194.
- Wales, W.J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15.
- Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–656.
- Yin, R.K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods, six edition*. Sage Publications.
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurship orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.