

ものづくりファミリー企業における継続的安定経営 の実践と考察

一経験知注入による両利きの経営の循環に関する分析一

芦 田 基

キーワード：両利きの経営、ファミリー企業、PoC、経験知、組織学習

1. はじめに

1-1. 研究背景

現代のものづくり中小企業は、かつてないほど複雑で厳しい市場環境に直面している。2023年版ものづくり白書でも指摘されているように、グローバル化の進展、情報技術の急速な発展に加え、ロシアによるウクライナ侵攻などに起因する国際情勢の不安定化は、サプライチェーンの寸断リスクを増大させている。また、世界的な脱炭素化の気運の高まりは、新たな環境規制や技術投資の必要性を生み出している。

更に令和5年度製造基盤技術実態等調査では、国内においては約11万人とされる深刻な人手不足、原材料価格やエネルギー価格の高騰が経営を圧迫し、企業の持続可能性を脅かす要因となっていることや、さらに、製造業全体で見ても、特定の産業では在庫が上昇傾向にあるなど、市場の不確実性が高まっている状況にあることが指摘されている。

このような不確実性の高い状況下においても、日本国内には、厳しい課題に直面しながらも長年にわたり安定的な経営を継続し、その存在感を維持している企業が存在する。中でも、ファミリー企業と呼ばれる形態の企業は、所有と経営が家族によってなされるという特性を持つ。浅羽（2022）の研究で指摘されているように、ファミリー企業は短期的な利益追求よりも、長期的な視点での意思決定や事業の継続性を重視する傾向がある。この特性は、外部環境の変動に対する企業の適応力と学習能力の強

韌さを示唆していると言える。この特徴あるファミリー企業の中で、本研究では、ものづくりを基盤とする企業群に着目した。以下、この企業群を「ものづくりファミリー企業」と呼ぶこととする。これらの企業群も同じく、その一部では、上述した厳しい市場環境にもかかわらず、強固な経営基盤によって持続的な経営を続けている。これらの企業が、直面する課題にもかかわらず持続的に繁栄している事実は、単なる「生き残り」ではなく、「持続的な繁栄」のストーリーを示唆しており、その背後にある独自の組織能力に深い探求の価値がある。しかし、具体的にどのような経営実践が、この継続的な安定経営を可能にしているのかについては、体系的な説明が十分ではないのが現状である。特に、組織が新たな知見を獲得し（組織学習）、それを活用して新たな価値を生み出す（知識創造）プロセスは、持続的成長と直結するものであるが、ものづくりファミリー企業におけるその具体的なメカニズムは未解明な点が多い。

1-2. 目的、リサーチクエスション

本研究は、このような変化する市場環境において、ものづくりファミリー企業がどのように適応し、持続的安定経営を実現しているかを、経営者の実践的行動と意思決定プロセスに焦点を当てて質的に解明することを目的とする。更にもものづくりファミリー企業における経営者の実践が、いかにして効果的な「組織学習」と「知識創造」を促し、結果として企業の持続的安定経営に貢献するのか、その具体的なメカニズムも解明したい。これを受けてリサーチクエスションは、「ものづくりファミリー企業の経営者は、変化する市場環境において、どのようにして継続的な安定経営を実現しているのか？」に設定した。この問いは、経営者の実践的行動が、組織の学習能力を高め、新たな知識の創造にどのように結びつき、最終的に持続可能な経営へと導くのかを深掘りするものである。

1-3. 本研究の独自性・意義

ジェームズ・マーチ（1991）が指摘するように、組織学習・知識創造理論における「知の探索（exploration）」と「知の深化（exploitation）」という「両利きの経営」の議論は、組織の適応能力を説明する上で重要な枠組みである。知の探索は新しい知識や機会の追求を指し、知の深化は既存の知識や能力の改善・活用を指す。両者のバランスが組織の成功に不可欠であるとされている。しかし、これらの理論は、特にものづくり中小企業やファミリー企業といった特定の枠組みにおいて、経営者の実践的な意思決定プロセス、とりわけ彼らの長年の「経験知」がどのように新たな知の創造

や検証に貢献しているかについては、十分に解明されていない。

本研究は、既存の「知の探索と深化」という両利きの経営理論に対し、「経営者の経験知を注入した概念実証 (PoC) による検証」という第三の要素を統合した動的な循環モデルを提示する点に独自性がある。これまでの議論が探索と深化のバランスに焦点を当ててきた一方で、本研究は特にものづくりファミリー企業に着目し、経営者が長年の経験から培った「勘どころ」や直感を、小規模な実践的検証 (PoC に相当) へ意図的に注入するプロセスを詳細に解明した。ものづくりファミリー企業にとって、PoC による検証段階は、経営者の経験に裏打ちされた能動的なプロセスとして機能する。このプロセスは、知の探索と深化に効果的なフィードバックをもたらし、組織全体の学習サイクルを強化する動的システムとなる。

資源制約のある中小企業やファミリー企業の意思決定スタイルに特化したこのアプローチは、経営者の経験や直感が PoC を通じて組織学習とイノベーションを駆動し、安定経営に繋がることを明らかにしている。これにより、学術的には両利きの経営理論に新たな実践的視座を提供し、実務的にはものづくり中小企業経営者へ具体的な行動指針を示す点で意義は深い。

2. 先行研究レビュー

2-1. 主要理論

2-1-1. 組織学習・知識創造

組織学習は、組織が経験を通じて新たな知を獲得し、その知を組織全体で共有・活用するプロセスを指す。ジェームズ・マーチ (1991) は、組織の適応と生存に不可欠な二つの活動として「知の探索 (exploration)」と「知の深化 (exploitation)」を提唱し、両者のバランスの重要性を強調した。探索は、既存のルーチンや能力の限界を超えた新しい知識や機会の追求を指し、革新を目指す。一方、深化は、既存の知識や能力の改善・活用を指し、効率性の向上や既存事業の最適化を目的とする。両者のバランスが取れている企業は、変化する環境に適応し、大きな成功を収めることが示唆されている。

また、野中・紺野 (2003) の SECI モデルは、組織における知識創造の動的なプロセスを説明する上で重要な枠組みである。このモデルは、個人が持つ暗黙知と組織が持つ形式知の間での相互変換 (共同化、表出化、連結化、内面化) を通じて知識が創造されることを示した。更にアルゴージェイ (2011) は、組織学習を一連の循環プロセス

として捉え、「組織・人・ツール」「経験」「知」の三つの要素が相互に作用すると説明している。この枠組みにおいて、知の探索は「組織・人・ツール」が「経験」を通じて新たな知を獲得するサブプロセスに該当する。SECI モデルが暗黙知の変換を重視している点は、本研究が焦点を当てる「経験知」の役割を理論的に裏付けるものである。経験豊富な経営者が持つ暗黙的な知識は、PoC を通じて外部化され、組織的な知識として統合されることで、組織全体の学習サイクルを強化する。

2-1-2. ファミリー企業研究

ファミリー企業は、その所有形態とガバナンス構造において独特の特性を持つ。太宰（2020）によれば、一定の株式を保有するファミリー企業は、業績悪化時においても持株比率の低下を避けるために増資を回避する傾向がある。これは、家族による事業支配権の維持を重視する経営姿勢の一端を示す。

さらに、ファミリービジネスの設備投資行動や研究開発（R&D）活動は、株主と経営者が同一であるということだけでなく、むしろ「長期志向」や「継続性」といったファミリービジネス固有の特性が強く作用していると浅羽（2022）の研究で指摘されている。この長期的な視点は、短期的な成果に囚われず、将来の成長のための投資や実験を可能にする基盤となる。

ファミリー企業の「長期志向」と「継続性」は、探索活動、特に不確実性が高く、すぐに結果が出ない可能性のあるイノベーションへの投資を可能にする要因となる。公開企業が四半期ごとの財務実績に追われるのに対し、ファミリー企業は世代を超えた事業承継を見据えるため、リスクを許容し、PoC のような実験的な取り組みに資源を投じることができる。本研究の対象企業が示す高い自己資本比率や堅実な ROA は、このような長期的な戦略的投資を支える財務的な強靱性の証左である。

2-1-3. イノベーションと PoC 研究

イノベーションの推進において、新しいアイデアやコンセプトの実現可能性を検証する「概念実証（Proof of Concept; PoC）」は重要な役割を果たす。PoC は、アイデアや技術がある程度具体化し、機能や性能、市場の反応を小規模かつ短期間で行うテストである。PoC を行う主なメリットは、開発リスクの抑制、無駄なコストの削減、そして新規事業に対する周囲の理解促進である。これにより、大規模な投資を行う前に、小規模な検証を通じて仮説の有効性を確認し、迅速な意思決定とリソース配分の最適化が可能となる。

しかし、PoC が目的化し、検証を繰り返すばかりで本開発に進まない「PoC 疲れ」といったリスクが、三菱総合研究所のレポート（2020）で指摘されている。特に、プロジェクトのゴールが不明確になり、本格的な開発ステップに進めず、コストと時間だけがかかる可能性がある。この「PoC 疲れ」のリスクは、本研究が提唱する「経験知注入」の必要性を際立たせる。

PoC が単なる技術検証に終わらず、効果的な意思決定と組織学習の推進力となるためには、技術的な検証だけでなく、経営者の深い経験に基づく判断、直感、そして迅速な行動が不可欠である。経験知は、PoC プロセスにおける意思決定のフィルターおよび加速器として機能し、停滞を防ぎ、実行可能な成果へと導くことで、両利きの経営における PoC の価値を最大化する。

2-2. 先行研究のギャップと本研究の位置づけ

これまでの研究は、組織学習、ファミリー企業、イノベーション、PoC といった各要素を個別に深く掘り下げてきた事例が多い。そのため、ものづくりファミリー企業において、経営者がこれらの要素をどのように統合し、実践的な行動プロセスを通じて継続的な安定経営を実現しているかについては、包括的な解明が不足している。特に、経営者の「経験知」が、知の探索と深化のサイクルの中で、いかに「実践的検証（PoC に相当）」を駆動し、新たな知の創造と組織能力の向上に貢献しているかという動的なプロセスは未解明である。

本研究は、木下（2003）が提唱した M-GTA（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ）という質的アプローチを用いることで、この空白を埋める。M-GTA は、複数の事例を抽象化して全体的な構造を理解するのに適しており、経験的な事実に基づいた理論を生成する強みを持つ。本研究は、この手法を活用し、「探索・深化・経験知による検証」という統合的な循環モデルを提示し、ものづくりファミリー企業経営者の経験知に基づいた経営メカニズムを理論化する。このアプローチは、ものづくりファミリー企業に特化した、実践的な示唆に富んだ理論を構築することを目指している。

3. 研究方法

3-1. M-GTA の適用

3-1-1. M-GTA の選択理由

本研究の主要な目的は、ものづくりファミリー企業の経営者が継続的な安定経営を実

現するプロセスを質的に解明し、経験的な事実に基づいた新たな理論モデルを生成することにある。木下（2003）が提唱した M-GTA（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ）は、データから概念、カテゴリー、そしてコアカテゴリーを抽出し、それらの関係性を構造化することで、経験的な事実に基づいた理論を構築するのに最も適した質的研究手法である。

この手法は、複雑で多面的な、そして動的なプロセスを捉え、既存の理論枠組みにデータを当てはめるのではなく、対象者の経験知から新たな洞察を引き出し、これまで未解明であったメカニズムを体系的に説明することを可能にする。木下（2007）が提唱するように、M-GTA は複数の事例を抽象化して全体的な構造を理解するのに適しており、筆者がデータから概念を生成し、その完成度を高めていく反復的な作業を通じて理論を構築することができる。このアプローチは、文脈に深く根差した実践的なメカニズムを解明する上で不可欠である。

3-1-2. 基本的な手順

M-GTA は、酒井ら（2006）が提唱するように、語録の作成、概念化、カテゴリー化、コアカテゴリーの抽出、そして概念間の関係性を示すダイアグラムとストーリーラインの作成という一連の体系的な手順を踏む。この反復的かつ比較分析的なプロセスを通じて、データの多様性を捉えつつ、理論的な到達を目指すことで、強固な理論を構築する。

3-2. 分析焦点者（研究協力者）の選定

3-2-1. 定義

継続的な安定経営実績を有するものづくりファミリー企業の経営者を分析対象者とした。具体的には、長年にわたり事業を継続し、財務的にも健全性を保っている企業を対象とした。

3-2-2. 対象企業（概要と財務指標）

本研究では、以下の 3 社を対象とした。これらの企業は、いずれも 20 年以上にわたり税務署から優良申告法人として表彰されており、その継続的な安定経営実績が客観的に裏付けられている。これらの企業は、プリザーブドフラワー製造、特殊精密機械製造、釣り具・釣り具用品製造と、異なる製造業分野に属しているが、いずれも長期的な安定経営と健全な財務状況を維持している点で共通している。この多様な産業か

らの選定は、生成される理論が特定の産業に限定されない、より広範な中小企業の「ものづくりファミリー企業」において適用可能であることを示唆する。以下に、表 1 にて示す。

表 1: 分析対象企業の概要と財務指標 (2024 年度)

(出所: 各社アンケートに基づき筆者作成)

社名	株式会社大地農園 (https://www.ohchin.co.jp)	明昌機工株式会社 (https://www.meisyo.co.jp/)	株式会社ささめ針 (https://www.sasame.co.jp)
外観写真			
会社ロゴ			
分析対象 経営者	大地但 (会長)	赤田浩三 (会長)	篠倉庸良 (社長)
創業・ 設立	創業 1955 年 設立 1981 年 9 月	創業 1940 年 設立 1952 年 5 月	創業 1946 年 設立 1980 年 1 月
資本金	5,000 万円	3,000 万円	2,400 万円
従業員数	165 名	47 名	45 名
所在地	兵庫県丹波市	兵庫県丹波市	兵庫県丹波市
主要 取引先	株式会社東京堂、松村工芸株式会社 他	大阪大学、京都大学、理研、原研、量	㈱ツネミ、松浦テグス㈱、㈱タカミヤ

	国内問屋、海外	研、三菱電機（株）、 パナソニック（株） 他	他国内約 100 社、海 外販売代理店約 40 社
事業内容	プリザーブドフラ ワー・ドライフラワ ー製造／販売	研究・開発用精密機 械・機器の製造／販 売	釣り具・釣り具用品 製造／卸
キャッチ フレーズ	自然とのふれあい を大切に、大地から の贈り物	NEW FINE MECHATRONICS	Always, Fishing with Smile
税務署 優良申告 法人表敬	20 年以上継続	20 年以上継続	20 年以上継続
年度 売上高	26 億 7,900 万円	11 億 6,289 万円	17 億 2,000 万円
自己資本 比率	92.4%	86.5%	74.4%
R O A	3.58%	6.13%	6.08%

上記の表 1 は、本研究の分析対象企業が「継続的な安定経営実績を有するものづくりファミリー企業」という定義に合致することを客観的に示す上で極めて価値がある。税務署優良申告法人選定の実績（20 年以上継続）は、長期的な健全経営の強力な証拠となる。また、自己資本比率や ROA といった財務指標は、企業の安定性と収益性を裏付け、研究分析対象者の選定基準の妥当性を高める。

3-2-3. 対象企業（探索と深化の実践状況）

対象企業の各社は、その沿革や事業展開の軌跡を事前調査にて詳細に分析すると、既存事業の堅実な「深化」と並行して、新たな事業領域や技術への「探索」を積極的に行ってきたことが理解できる。

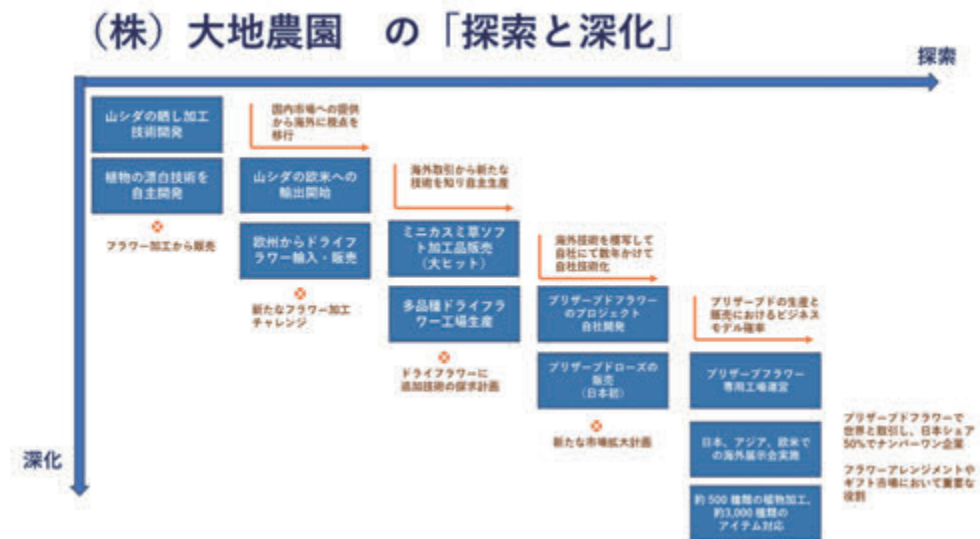


図1：（株）大地農園の探索と深化

（出所：兵庫県立大学大学院 MBA 講義「経営戦略ケーススタディ」（内田康郎教授）において配付された資料をもとに筆者作成。）

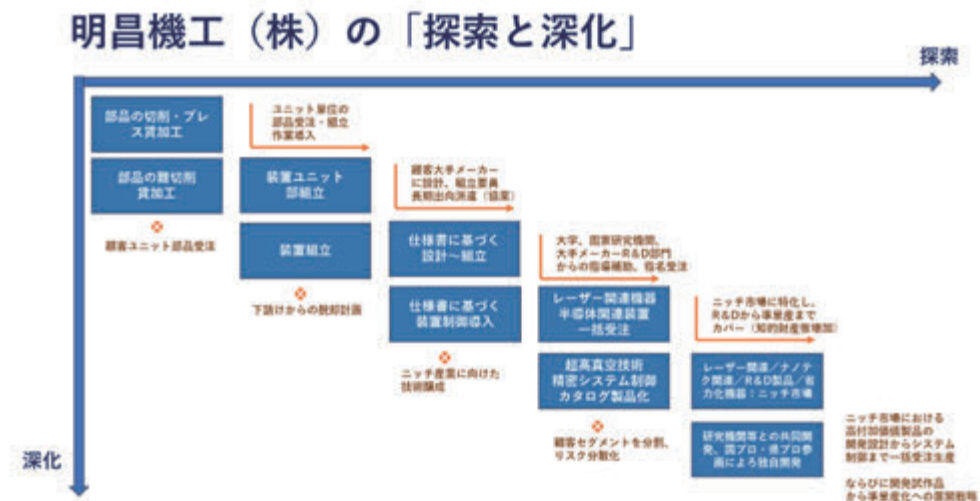
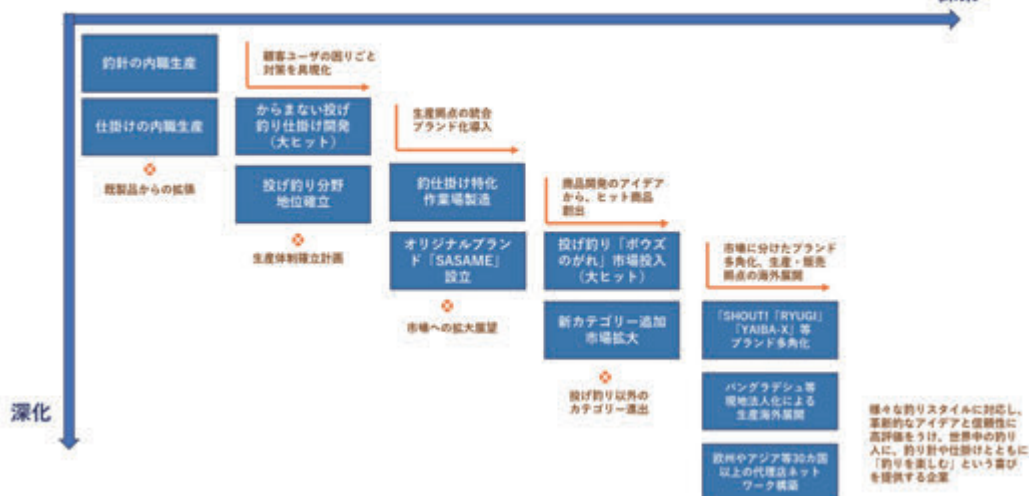


図2： 明昌機工（株）の探索と深化

（出所：兵庫県立大学大学院 MBA 講義「経営戦略ケーススタディ」（内田康郎教授）において配付された資料をもとに筆者作成。）

探索



(出所：兵庫県立大学大学院 MBA 講義「経営戦略ケーススタディ」(内田康郎教授)において配付された資料をもとに筆者作成。)

3-3. 研究者自身の信頼性

本研究の研究者自身が対象企業のうち1社の常務取締役であることは、対象企業への深い理解と、経営者の実践的視点からのデータ解釈を可能にし、研究の信頼性と妥当性を高める上で極めて重要である。この内部者としての視点は、経営者の暗黙知や意思決定の背景にある微細なニュアンスを捉える上で、外部の研究者には得難い深い洞察をもたらし、質的調査の信憑性を高める。また、他の対象企業も丹波地域において同じコミュニティにも所属し、経営者の先輩かつ人生の先輩として、様々な場面で

指導いただき、情報交換させて頂いているため、対象企業ならびに経営者に関する深い理解と、客観的かつ中立的な視点からデータを精査し、解釈することが可能となっている。このように、研究者自身が持つ内部からの深い理解と、丹波地域における信頼関係に基づく客観的な視点の融合こそが、本研究のデータ解釈に独自の深みと精度をもたらし、その信頼性と妥当性を極めて高い水準で保証できるものと確信する。

3-4. データ収集

3-4-1. 方法（半構造化インタビュー、会話語録、講演内容、エッセイ集等）

データ収集は、半構造化インタビューもさることながら、普段からの相談等における会話語録、コミュニティ内の経験談の講演内容、地域コミュニティ創刊の短編エッセイ集内容等を総括して行った。半構造化インタビューでは、基本に従い、事前に設定した主要な質問項目に基づきつつも、回答者の発言に応じて柔軟に質問を調整する形とした。これらのアプローチは、M-GTA の理論生成という目的に合致しており、経営者の経験や意思決定の背景にある複雑な思考プロセス、感情、そして暗黙知を引き出す上で非常に有効である。定量的調査や完全に構造化されたインタビューでは捉えきれない、深い文脈に根差したストーリーを収集することを可能にした。

3-4-2. 具体的な情報収集項目

多岐に亘る情報収集では、経営者の事業に対する考え方、市場変化への対応戦略、新規事業や製品開発の経緯、失敗経験とその学び、日々の意思決定プロセス、従業員との関わり、家族経営の特性が経営に与える影響、後継者育成に関する考え方など、幅広い情報を収集した。特に、新しい取り組みや既存事業の改善における具体的なエピソードに焦点を当て、経営者の実践的な知見を深掘りした。失敗経験とその学び、および日々の意思決定プロセスに焦点を当てることは、本研究の核となる「経験知」と「PoC」の側面を直接的に探るための戦略的なアプローチである。

3-4-3. 倫理的配慮

情報収集実施にあたっては、研究協力者に対して研究目的、データ利用方法等について十分に説明し、口頭と事前メールではあるが承認を得た。収集されたデータは研究目的以外には使用しないことを約束した。質的研究では、参加者に関わる多くの文脈情報が得られるが、この範囲の情報の公開に関しては特段の問題がないことを確認した。これにより、研究の倫理的妥当性と信頼性を確保した。

3-5. データ分析

3-5-1. M-GTA の具体的な分析手順

データ分析は、M-GTA の体系的な手順に従って実施した。このプロセスは、生データ（インタビュー内容、会話語録、講演内容、エッセイ執筆内容等）から理論を構築するための厳密な枠組みを提供する。

- (1) 語録作成: インタビューデータ等を、正確に文字起こしをし、詳細な語録を作成した。これは、データの忠実な再現と、その後の分析の基礎となる。
- (2) 概念化: 語録を繰り返し読み込み、データの中から意味のある最小単位を抽出し、概念としてコード化した。この際、研究者の先入観を排し、データに忠実な記述を心がけた。各概念には、その定義、各企業の経営者の具体的な事例を明確にする。データから概念を生成する作業は、多様なデータの中から意味を見出し、理論的な基盤を築く上で不可欠なステップである。
- (3) カテゴリー化: 概念化されたデータの中から、類似する概念や関連性の深い概念を統合し、より抽象度の高いカテゴリーを形成した。カテゴリー間の関係性についても継続的に検討し、理論的なメモを随時作成することで、理論の精緻化を図った。この段階では、概念間の比較分析を通じて、データが示すパターンや構造を明らかにする。
- (4) コアカテゴリー抽出: 形成されたカテゴリー間の関係性を比較分析し、研究全体の中心となる「コアカテゴリー」を特定した。このコアカテゴリーが、ものづくりファミリー企業における継続的安定経営のメカニズムを最も包括的に説明する核となる概念であり、本研究の主要な理論的貢献となる。このプロセスは、データから理論が確実に結びつけられていることを保証するものである。

4. 分析結果

4-1. M-GTA で生成された概念、カテゴリー、コアカテゴリーの提示

本研究の M-GTA 分析を通じて、インタビューデータ等から多数の概念を抽出し、それらを比較検討・統合することで複数のカテゴリーを形成し、最終的に一つのコアカ

テゴリーを導出した。このプロセスは、質的データの深層に潜む意味やパターンを体系的に明らかにするものである。

4-1-1. 概念の提示（3社の経営者からの具体的な引用例を含む）

インタビューデータ等から抽出された主要な概念を、具体的な引用を交えて説明する。これらの概念は、経営者の具体的な行動、思考、感情、組織内の相互作用などを捉えたものである。

4-1-1-1. 「既存技術の徹底的な磨き上げ」：

製品の品質や生産効率を向上させるための継続的な努力。

①釣り針、仕掛けの製品パラメータは、溪流から船釣り、地域、季節、魚の種類、釣り人のテクニック等々、マトリックスが絡み合うように無数にあります。また、同じ機能のものでも同じ見栄え等であると、顧客は2－3年で飽きが来ます。その前に、新製品開発をして市場に供給し続けることを徹底しています。

②プリザーブドが約 500 種類の植物加工と、その種類ごとの色の違い等を含め約 3,000 種類のアイテムを取り扱えるように現在なれているのは、長年にわたる多様な植物に対する加工技術の蓄積と、それぞれの素材の特性を最大限に引き出すための徹底した技術の磨き上げがあったからこそであると言い切れます。

4-1-1-2. 「既存顧客との長期的な関係性強化」：

顧客との信頼関係を構築し、長期的な取引に繋げるための活動。

③顧客からのニーズを開発する装置に如何に盛り込み、100%といかなくともそれに近いところで満足いただけるレベルで応えられるか、これが次の受注につながります。ゆえに共同研究も積極的に参画し、研究成果が具体的な形で社会に出て売上や利益に貢献することは稀であるが、その分野で我社の名前が残ることが顧客開拓としてメリットとなります。

④従来から、官学の研究機関や民間の研究部門から提案される共同研究にはできる範囲で積極的に参加してきました。これで、最終的に売上や利益につながるケースは稀

ですが、そのお付き合いの中で信頼関係が生まれ、顧客開拓にはなっているのかもしれませんが。

4-1-1-3. 「生産プロセスの効率化」：

製造やサービス提供の過程における無駄を排除し、効率を高める取り組み。

⑤釣針や仕掛けなどが、国内をはじめ、アジア、アメリカ、ヨーロッパなど、世界の釣りファンの間で親しんでいます。釣り針だけでも、1300種類もあり、海外に数か所の製造拠点を構え対応しています。その中には製品クレームでの返品も発生します。そこから学びです。工程が単純なだけに、詳細な発生要因の特定をしやすいように製品すべてに製造の製品・国・時間・担当の識別を入れており、それによりトレースします。その工程で起きている事実を客観的に検出し、製造工程の弱点を改善していくと共に、再発防止策の横展開とそれ絡みの商品の全品回収を確実に実行しています。

4-1-1-4. 「市場変化の兆候を捉える直感」：

経営者が市場の微細な変化を肌感覚で察知する能力。

⑥コロナ禍に入り、生活が急変した中でファミリー層の屋外レジャーと魚釣りとのマッチングの良さを感じ、海外工場等の生産加速を先行して実施しました。結果として過去最高売上にも及ぶ業績にも繋がりました。（コロナ禍終息の反動は苦慮したものの。）

⑦大手メーカーに社員を繰返し出向させ先端の機構設計等を10年以上かけて習得させたのは、下請けからの脱皮とニッチ分野の装置メーカーになることの重要性を先読みした行動だと思っています。

⑧日本には未だないプリザーブドという技術を海外で聞きつけ、これをやったら面白いという直感で、すぐに自社でやってみようと思えました。壊れないバラは必ずお客様に喜んで貰えるものであること予見し、ゼロからのトライアル&エラーを社内を開始しました。

4-1-1-5. 「未来志向の人材・知識への先行投資」：

将来の機会創出のため、目先の収益に直結しなくとも、人材育成や知識・ノウハウの蓄積に積極的に投資する姿勢。

⑨プリザーブドに魅了されて、社内にプリザーブド立ち上げ小プロジェクトを作り、併せて試作農園も完成させて、原材料の試験栽培も実施しました。この環境の中で、見様見真似と今までの花加工の知識を用いて、手探りで何度も何度も試行錯誤を繰り返したが、海外で見たプリザーブドに追いつく事はできずに7年の歳月が流れた。(中略) この経験から見えたことは、この技術トライアルで得た幅広い知識・ノウハウは今でも貴重な財産であり、まさに先行投資であった。技術への投資はいくらやっても無駄は無いと思っています。

4-1-1-6. 「若手社員からのアイデア募集」：

若手社員の斬新な視点や創造性を引き出し、新たな商品やサービス、業務改善につながるアイデアを募るプロセス。

⑩結果として全国展開しているブランドを様々なジャンルで立ち上げていますが、その初期は社員たちが会議で提案、「面白い」「やりたい」と思うことと売上予測的なものを計画書までにしない形で出し合う。筋の良さを感じると、社員は机上の計画だけでなく、各地での情報収集、試作品の試行錯誤を繰り返し、面白そうで売れそうな商品群のアイデアにさらに近づけて行きます。

4-1-1-7. 「小規模な試作品での顧客反応確認」：

新しいアイデアを本格展開する前に、限定的な形で市場に投入し、顧客のフィードバックを得るプロセス。

⑪ある程度のところで商品を需要のある店舗で販売して手ごたえを社内に持ち帰り、それを広げていった結果が、新たなブランド誕生につながっています。

⑫近年では、それらの機関との共同開発アイテムを国や県の公的補助金やプロジェクト等の形で応募し採択されることが増えており、限られた期間でアウトプットを出し市場からの評価を頂く形が見えつつあります。多くの目を通して評価いただくため、

新規開発試作品の精度は向上してきています。

⑬近年では独自に内見会を各地で開催し、新商品の開発段階や発表時に、実際の最終顧客に近いプロの意見を吸い上げることで、市場の反応を予測し、製品改善に活かしています。

4-1-1-8. 「失敗からの学びの共有」：

プロジェクトの失敗を単なる損失とせず、その原因を分析し、組織全体で教訓として共有する文化。

⑭製品すべてに製造の製品・国・時間・担当の識別を入れており、それによりトレースします。その工程で起こっている事実を客観的に検出し、製造工程の弱点を改善していくと共に、再発防止策の横展開とそれ絡みの商品の全品回収を確実に実行しています。

⑮失敗は避けられませんが、そこから何を学び、どう次へ活かすか考えることを重要視しています。

⑯この経験から見えたことは、この技術トライアルで得た幅広い知識・ノウハウは今でも貴重な財産であり、まさに先行投資であった。技術への投資はいくらやっても無駄は無いと思っています。

4-1-1-9. 「経営者の勘どころによる PoC 判断」：

経営者の経験や直感に基づき、概念実証（PoC: Proof of Concept）を行うか否かを判断する能力。

⑰日本には未だないプリザーブドという技術を海外で聞きつけ、これをやったら面白いなという直感で、すぐに自社でやってみようと思えました。

⑱筋の良さを感じると、社員は机上の計画だけでなく、各地での情報収集、試作品の試行錯誤を繰り返し、面白そうで売れそうな商品群のアイデアにさらに近づけて行きます。

⑭小さいサイズのバラのケースでは、生花では蕾に近い形状での入荷が多いのですが、プリザーブドにするからこそできる更にゴージャスな開花状態に面白みを感じ、開発担当にこそそそっとその面白みを伝えてみました。

4-1-1-10. 「家族としての事業継続への強いコミットメント」：

短期的な利益よりも、事業を次世代に繋ぐことを優先する経営者の意識。

⑯釣り業界の品質と信頼を次世代に引き継ぐ責任を感じており、魚釣りを通してより多くの人に自然や環境に興味を持ってもらいたいです。

⑰企業の最も重要な目標は「存続すること」と常に思っています。

⑱目先の利益だけでなく、地域社会との共存や地球環境への責任を果たすことで、次世代に健全な事業を引き継いでいこうと考えています。

4-1-1-11. 「長期視点と短期収益のバランス」：

短期的な利益追求と、長期的な企業の成長・存続を見据えた経営戦略との両立。

⑳今日の飯（目先の売上や利益）も大切ですが、明日の飯（将来への体制づくり）はもっと大切です。

4-1-1-12. 「リスク許容度の判断」：

新たな事業や技術への投資において、どれだけのリスクを受け入れるかを判断する能力。

㉑海外工場等の生産加速を先行して実施しました。結果として過去最高売上にも及ぶ業績にも繋がりました。（コロナ禍終息の反動は苦慮したものの。）

㉒失敗の繰り返しでした。ある日化学系新卒で採用した女性が、水分抜き取りとアルコール系材料の絶妙の注入条件を見つけたと報告があった。これで技術が見えた。こ

の経験から見えたことは、この技術トライアルで得た幅広い知識・ノウハウは今でも貴重な財産であり、まさに先行投資であった。技術への投資はいくらやっても無駄は無いと思っています。

これらの概念は、対象企業の経営者がいかにして環境変化に対応し、事業を継続させているかの具体的な行動様式と内面的な動機を捉えている。

4-1-2. カテゴリーの提示

抽出された概念群は、比較検討と統合のプロセスを経て、以下の主要なカテゴリーに分類・統合させた。これらのカテゴリーは、ものづくりファミリー企業の継続的安定経営を支える主要な要素を表している。

4-1-2-1. 既存事業の基盤強化と最適化（知の深化）

このカテゴリーは、企業が安定したキャッシュフローを生み出し、新たな挑戦に必要な経営資源を創出するための土台となる活動を示す。ジェームズ・マーチ（1991）の提唱する「知の深化」に相当し、単なる現状維持ではなく、絶え間ない改善と洗練を繰り返す動的なプロセスと捉えられる。この基盤強化と最適化は、具体的には「既存技術の徹底的な磨き上げ」、「既存顧客との長期的な関係性強化」、そして「生産プロセスの効率化」という3つの概念が相互に作用することで実現する。

まず、製品の品質や生産効率を継続的に向上させる技術の磨き上げは、事業の競争優位性を確立し、顧客満足度を高める上で不可欠である。同時に、顧客との信頼関係を構築し、長期的な取引に繋げる顧客関係の強化は、安定した収益基盤を形成する。

さらに、製造やサービス提供の過程における無駄を排除し、効率を高める生産プロセスの効率化は、コスト削減と品質向上に直結する。これらの活動が一体となることで、企業は既存の強みをさらに伸ばし、市場での地位を確固たるものにし、持続的な深化を通じて安定経営の基盤を築いているのである。

4-1-2-2. 未来機会の探索と仮説形成（知の探索）

このカテゴリーは、将来の成長機会に関する仮説を立て、新たな市場、技術、製品、ビジネスモデルを積極的に見つけ出す活動を指す。これはジェームズ・マーチ（1991）の「知の探索」に相当し、市場の変化に対応し、将来の競争優位を築くための源泉となる。未来の機会探索と仮説形成は、主に「市場変化の兆候を捉える直感」、「未来志

向の人材・知識への先行投資」、そして「若手社員からのアイデア募集」という3つの概念が有機的に連携することで進行する。

経営者が市場の微細な変化を肌感覚で察知し、将来の可能性を見出す直感は、探索活動の出発点となる。この直感によって見出された未来の芽を育むために、企業は目先の収益に直結しなくとも、人材育成や知識・ノウハウの蓄積に積極的に先行投資を行うことで、探索活動の基盤を築く。

さらに、組織全体に多様な視点を取り入れるため、若手社員の斬新な視点や創造性を引き出すアイデア募集を行うことで、新たな商品やサービス、業務改善につながる多角的な探索を促進する。このように、経営者の鋭い洞察と、未来への計画的な投資、そして社内の多様な発想が組み合わさることで、企業は常に新しい機会を探し、具体的な仮説を形成していくのである。

4-1-2-3. 実践的検証と経験学習の循環（PoC への経験知の注入）

このカテゴリーは、探索によって生まれた仮説やアイデアを、小規模な試作や市場テストである PoC（Proof of Concept）を通じて実践的に検証するプロセスを意味する。本研究の重要な発見は、この検証プロセスにおいて、経営者自身の長年の経験知や直感が PoC の設計、実施、そして結果の解釈に意図的に注入される点である。主に「小規模な試作品での顧客反応確認」、「失敗からの学びの共有」、そして「経営者の勘どころによる PoC 判断」という3つの概念が相互に作用しながら循環することで成立する。

まず、新しいアイデアを本格展開する前に、限定的な形で市場に投入し、顧客のフィードバックを得る小規模な試作品での顧客反応確認は、PoC の具体的な実践そのものだ。この検証過程で発生した失敗を単なる損失とせず、その原因を分析し、組織全体で教訓として共有する失敗からの学びの共有は、貴重な経験学習を促進する。

さらに、PoC を行うか否か、あるいはその進め方において、経営者の長年の経験と直感に基づく「勘どころ」が重要な判断を下すことで、PoC プロセスが最適化され、学習効果が高まる。このように、試行錯誤とそこからの学びが循環することで、企業は大規模なリスクを抑えつつ迅速な意思決定と学習を繰り返し、市場への適応能力を高めている。

4-1-2-4. 経営者の内的調整と意思決定メカニズム

このカテゴリーは、ものづくりファミリー企業の経営者が、知の探索、深化、そし

て経験知による検証の各活動を統合し、組織全体としてバランスの取れた意思決定を行う内的プロセスを指す。この統合的なメカニズムは、主に「家族としての事業継続への強いコミットメント」、「長期視点と短期収益のバランス」、そして「リスク許容度の判断」という3つの概念が複雑に絡み合うことで駆動される。

経営者の事業継続への強いコミットメント、特に次世代への継承を視野に入れた家族としての責任感、短期的な利益追求に留まらない、より長期的な視点での意思決定の根幹をなす。この長期視点に基づき、経営者は日々の短期的な収益確保と、将来の成長・存続を見据えた投資とのバランスを常に考慮しながら経営戦略を立てる。さらに、新たな事業や技術への投資においては、不確実性の中でどれだけのリスクを受け入れられるかという判断が下される。

経営者の持つこれらの価値観、視点、そして判断能力が、探索と深化という一見矛盾する活動を巧みに調整し、企業全体の動的な循環を駆動する中心的な役割を果たしている。ファミリー企業において、経営者の個人的な経験、直感、そしてリーダーシップが、持続的な組織的成功を可能にする、重要な調整弁として機能しているのである。

4-1-3. コアカテゴリーの提示

本研究で M-GTA 分析を通じて導出したコアカテゴリーは、「ものづくりファミリー企業経営者による多角的な視点の統合と実践的な行動を通じた『探索・深化・経験知による検証』の循環プロセス」である。

このコアカテゴリーは、上記の四つの主要カテゴリー（既存事業の基盤強化と最適化、未来機会の探索と仮説形成、実践的検証と経験学習の循環、経営者の内的調整と意思決定メカニズム）が相互に作用し、動的に循環することで、ものづくりファミリー企業が変化する市場環境下で継続的な安定経営を実現していることを包括的に説明する。特に、「経営者の内的調整と意思決定メカニズム」が、探索と深化のバランスをとりながら、経験知を PoC に意図的に注入し、その結果得られた学びを組織全体にフィードバックする循環を駆動する中心的な役割を果たす。

さらに、これはプロセス全体を統合する動的で循環的な性質を明確に示している。安定経営ができている経営者は、探索と深化という潜在的に相反する要求を調和させ、活用する能力、すなわち「多角的な視点の統合」の能力を持つ。これは、ファミリー企業における彼らの独自の立場、長期的な視点、そして深い経験知を活用することで実現される。このコアカテゴリーは、対象企業経営者の実践知に根ざした、これまで

の理論では十分に捉えきれなかった動的な経営メカニズムを提示するものである。

4-2. 主要概念・カテゴリー・コアカテゴリーの関連性

以下に示す表は、M-GTA 分析の透明性と妥当性を高める上で極めて価値がある。語録から抽出された具体的な概念が、どのようにしてより抽象度の高いカテゴリーへと統合され、最終的にコアカテゴリーへと繋がるのか、その分析プロセスの一端を視覚的に示す。これにより、読者は本研究で提示される理論が、いかに経験的なデータに連結しているかが理解でき、研究の信頼性を評価できる。

表 2： M-GTA 分析における主要概念・カテゴリー・コアカテゴリーの関連性

(出所：筆者作成)

コアカテゴリー	主要カテゴリー	主要な概念	データ引用例 (引用例番号)
ものづくりファミリー企業経営者による多角的な視点の統合と実践的な行動を通じた『探索・深化・経験知による検証』の循環プロセス	既存事業の基盤強化と最適化 (知の深化)	既存技術の徹底的な磨き上げ	①、②、③
		既存顧客との長期的な関係性強化	③、④
		生産プロセスの効率化	⑤
	未来機会の探索と仮説形成 (知の探索)	市場変化の兆候を捉える直感	⑥、⑦、⑧
		未来志向の人材・知識への先行投資	⑨
		若手社員からのアイデア募集	⑩

	実践的検証と経験学習の循環 (POC への知と経験の注入)	小規模な試作品での顧客反応確認	⑪、⑫、⑬
		失敗からの学びの共有	⑭、⑮、⑯
		経営者の勘どころによる PoC 判断	⑰、⑱、⑲
	経営者の内的調整と意思決定メカニズム	家族としての事業継続への強いコミットメント	⑳、㉑、㉒
		長期視点と短期収益のバランス	㉓
		リスク許容度の判断	㉔、㉕

5. 理論モデル（ダイアグラム）の提示と解説

5-1. 理論モデル（ダイアグラム）の説明

本研究の M-GTA 分析から導出した「ものづくりファミリー企業経営者による多角的な視点の統合と実践的な行動を通じた「探索・深化・経験知による検証」の循環プロセス」は、図 5 として示す。また比較の意味で、図 4 には、既存の「知の探索と深化」という両利きの経営理論に基づいた企業経営モデルを示す。

このモデルでは、経営は「知の探索」と「知の深化」という二つの主要な活動を同時並行的に進めることで、持続的な価値創出を目指す。「知の深化」は、既存の知識や資源を活用し、現在の事業活動を効率化・最適化することで、「既存価値の最大化」を図ることを目的とする。これは主にフォアキャスティングのアプローチを通じて行われ、過去のデータや現在の傾向から将来を予測し、確実性の高い改良を積み重ねていく。

一方で「知の探索」は、新たな知識や機会を追求し、既存の枠にとらわれない革新的なアイデアやビジネスモデルを創出することで、「飛躍的な企業価値向上」を目指す。これは主にバックキャスティングのアプローチが用いられ、未来のあるべき姿から逆算して現在取り組むべきことを導き出すことで、革新を促進する。

このように、企業経営では、「深化から探索へ」という流れを意識しつつも、両者をバランスよく実施することで、現在の収益性を確保しながら、将来の成長機会を追求していくのである。

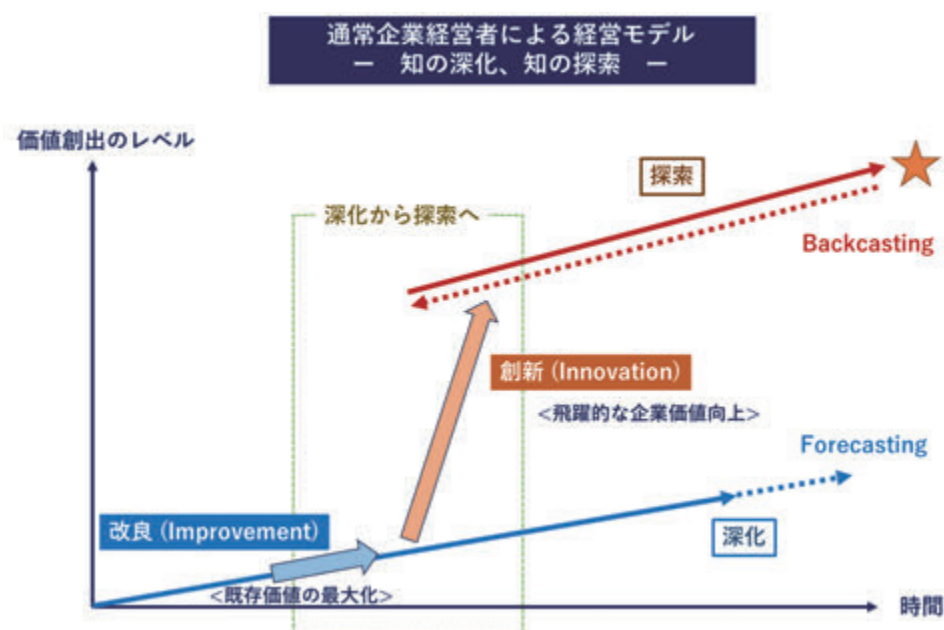


図4： 両利きの経営理論に基づいた企業経営モデル

(出所：既存複数の学術概念の組み合わせで筆者作成)

一方、本研究の M-GTA 分析から導出した理論モデルのダイアグラム（図 5）について説明する。この縦軸「価値創出のレベル」は、ものづくりファミリー企業が目指す広義の企業価値の向上とその到達水準を示している。これは、財務的な成果だけでなく、技術力、ブランド力、顧客との信頼関係、従業員のモチベーション、地域社会への貢献といった、持続的な事業活動を可能にする多面的な価値を含む。時間軸に沿って、知の深化による「改良」と知の探索による「創新」を通じて、この価値創出のレベルを高めていくプロセスが表現されている。

ものづくりファミリー企業経営者による継続的安定経営モデル
— 知の深化、知の探索、経験知の注入・検証 —

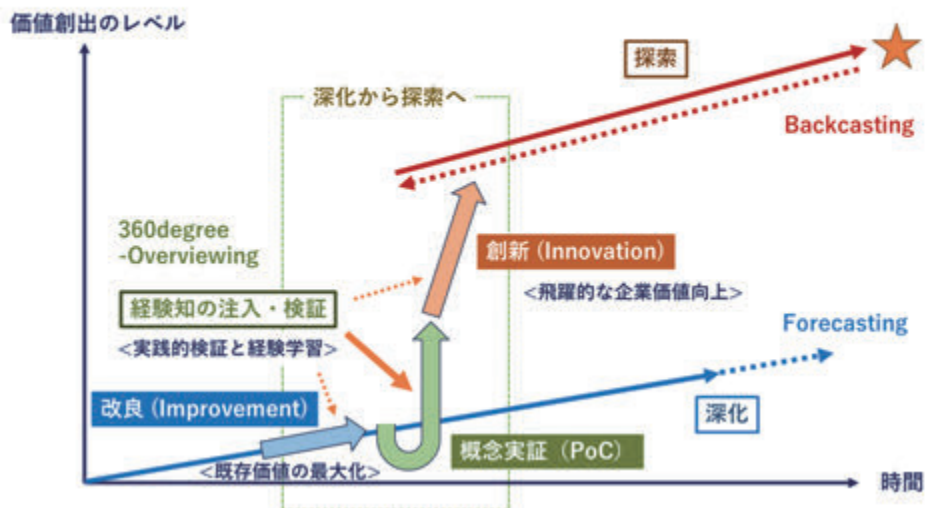


図5：「探索・深化・経験知による検証」の循環プロセスによる企業経営モデル

(出所：筆者作成)

中央に「変化する市場環境」が位置し、これが全ての活動の背景となる。「既存事業の基盤強化と最適化（知の深化）」と「未来機会の探索と仮説形成（知の探索）」は、同時並行的に進行する二つの主要な活動として示している。深化は既存の強みを磨き、安定した基盤を築く活動であり、探索は新たな可能性を模索する活動である。

特に重要な要素として、「実践的検証と経験学習の循環（PoC への経験知の注入と検証）」が、探索と深化の間に位置し、両者を繋ぐ役割を果たす。探索によって得られた仮説やアイデアは、この検証プロセスへと送られる。この検証プロセスにおいて、経営者自身の長年にわたる「経験知」が意図的に注入される。経験知は、PoC の設計、実施、そして結果の解釈において決定的な影響を与える。例えば、経営者の直感や過去の類似経験が、どの仮説を優先的に検証するか、どのようなテストを行うか、そして得られたデータから何を読み取るかを導く。

このプロセスは、既存の価値を最適化する「改良」から、新たな価値を創造する「創新」への橋渡しを担い、経営者の「経験知」が、この段階での価値創造の方向性や質を決定づける触媒的役割となる。PoC から得られた結果は、「学びと教訓」として組織にフィードバックされる。この学びは、既存事業の深化をさらに促進したり、新たな探索の方向性を示したりする。これにより、探索、深化、検証の間に動的な循環が生

まれる。

この全ての活動を統合し、調整する中心的な役割を果たすのが、「経営者の内的調整と意思決定メカニズム」である。経営者は、長期的な視点と短期的な成果のバランスを取り、リスクを評価し、家族の価値観と事業戦略を調和させながら、組織全体の方向性を決定する。このメカニズムが、循環プロセスを円滑に駆動し、潜在的な矛盾を解消する。

最終的に、この循環プロセス全体が、ものづくりファミリー企業の「継続的な安定経営」へと繋がるメカニズムを形成する。このプロセスは、時間とともに「価値創出のレベル」を着実に高め、ものづくりファミリー企業の持続的な成長と安定経営を可能にする基盤となる。

このモデルは、両利きの経営が単なる探索と深化のバランスだけでなく、経営者の経験知がPoCを通じて能動的に介入し、組織学習を加速させることで、より強靱な適応能力と持続可能性を生み出すことを示唆している。

5-2. ストーリーラインの記述

ものづくりファミリー企業の経営者は、常に変化する市場環境の中で、その事業を継続的に安定させるために、複数の視点を統合し、実践的な行動を繰り返す。

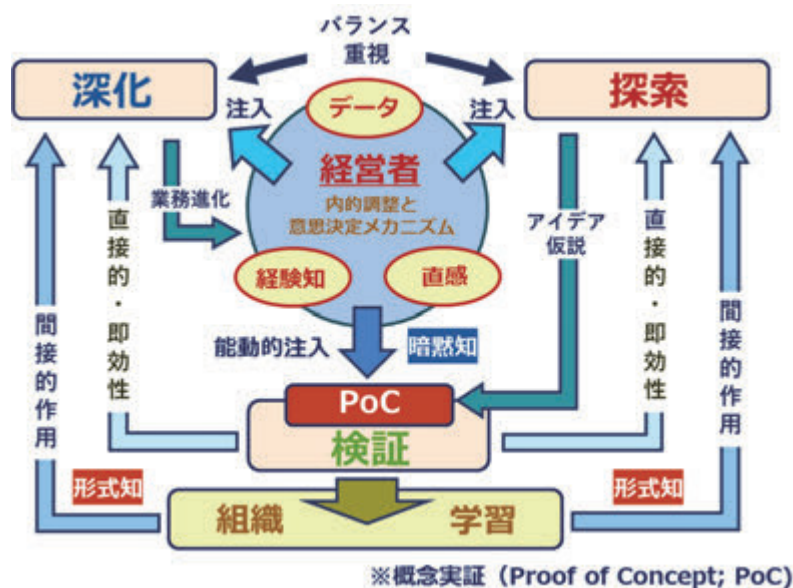


図6：「探索・深化・経験知による検証」の循環プロセス

（出所：筆者作成）

彼らの経営は、既存事業を徹底的に磨き上げ、効率性と品質を追求する「知の深化」と、同時に、未来の成長機会を積極的に探し、新たな仮説を立てる「知の探索」という二つの活動を同時並行で進めることから始まる。この様子を図6に示す。

「知の深化」においては、経営者は長年の経験から培われた知見を活かし、製品の品質向上、生産プロセスの最適化、既存顧客との強固な関係構築に注力する。例えば、熟練の職人技と最新の機械を融合させ、他社には真似できない独自の技術やノウハウを確立する。これは、安定した収益基盤を確保し、新たな挑戦のための資源を生み出す源泉となる。この活動は、「改良」を通じて既存の価値創出レベルを安定させ、高めることに焦点を当てている。

一方で、「知の探索」においては、経営者は市場の微細な変化や顧客の潜在的なニーズを敏感に察知する。異業種交流会や展示会に積極的に参加し、外部からの情報やアイデアを食欲に吸収する。時には、若手社員や外部の専門家からの斬新な提案にも耳を傾け、将来の事業の芽となる仮説を形成する。この探索活動は、不確実性が高く、すぐに成果が出るとは限らないが、経営者は長期的な視点からその重要性を認識している。この活動は、「創新」を通じて新たな価値創出のレベルに挑戦し、飛躍的に高めることを目指す。

これらの探索によって生まれた新しいアイデアや仮説は、次の段階である「実践的検証と経験学習の循環（POC への経験知の注入と検証）」へと移行する。ここで、経営者の長年の「経験知」が決定的な役割を果たす。彼らは、大規模な投資を行う前に、小規模な試作品の製作や限定的な市場テスト（PoC）を通じて、アイデアの実現可能性や市場の反応を検証する。この PoC の設計や実施、そして何よりもその結果の解釈において、経営者の経験知や過去の類似経験に基づく直感が意図的に注入される。例えば、顧客の曖昧なフィードバックから真のニーズを読み解いたり、技術的な課題に対して過去の経験から解決策を見出したりする。この経験知の注入は、PoC が単なる技術検証に終わらず、迅速かつ的確な意思決定を可能にするための重要な触媒となる。

この「実践的検証と経験学習の循環」は、異なる価値創出レベルの活動を繋ぎ、経営者の経験知によってその価値創出の質を高める役割を果たす。PoC から得られた具体的な「学びと教訓」は、組織全体にフィードバックされ、新たな「経験知」として蓄積される。この学びは、既存事業のさらなる深化に活かされるだけでなく、次の「知の探索」の方向性を規定し、新たな仮説形成の基礎となる。例えば、PoC で得られた知見が既存製品の改良に繋がり、それが深化を促進する一方で、予期せぬ顧客ニーズの発見が新たな探索領域を開拓することもある。

これらの探索、深化、そして経験知による検証の動的な循環プロセス全体を統合し、調整するのが「経営者の内的調整と意思決定メカニズム」である。ものづくりファミリー企業の経営者は、短期的な利益と長期的な事業継続のバランスをとり、リスクを評価し、家族の価値観と事業戦略を調和させる。彼らのリーダーシップと、事業に対する強いコミットメントが、これらの活動間の潜在的な矛盾を解消し、組織全体が一体となって市場の変化に適応し続けることを可能にする。この一連の動的なプロセスこそが、ものづくりファミリー企業が厳しい環境下で継続的な安定経営を実現し、時間とともに価値創出のレベルを高めていくメカニズムである。

6. 考察

本研究は、ものづくりファミリー企業が変化の激しい市場環境において継続的な安定経営を実現するメカニズムを、M-GTA を用いた質的分析により解明した。得られた理論モデルは、「探索・深化・経験知による検証」の循環プロセスが、経営者の多角的な視点の統合と実践的な行動によって駆動されるというものである。

6-1. 理論的貢献

本研究の最も重要な理論的貢献は、これまでの「知の探索と深化」という両利きの経営理論に、ものづくりファミリー企業において、「経験知を注入した PoC による検証」という第三の要素を統合した動的な循環モデルを提示した点にある。これまでの研究は探索と深化のバランスに焦点が当たるケースが殆どである一方、本研究は、経営者の長年の経験知が、PoC という実践的な検証プロセスを通じて、いかに探索と深化のサイクルを加速し、組織学習を促進するかを明らかにした。

これは、経験知が単なる過去の知識の蓄積にとどまらず、新しい知の創造と組織能力の向上を推進する能動的な要素であるという新しい視点を提供した。経営者の直感や小規模な実験が、大規模な投資リスクを抑えながら迅速な意思決定を可能にし、組織の適応能力を高めるメカニズムを解明したことは、組織学習論、イノベーション研究、そしてファミリー企業研究の各分野に新たな視座をもたらすと考える。

6-2. 実践的示唆

本研究によって明らかにしたものづくりファミリー企業における「探索・深化・経験知による検証」の循環プロセスと、それを駆動する経営者の役割は、変化の激しい

市場環境において企業が持続的な安定経営を実現するための、具体的な実践的示唆を提供する。

6-2-1. 既存の両利きの経営理論の実践的補完

従来の「知の探索と深化」という両利きの経営に関する議論は、その重要性が広く認識されつつも、実際の企業においてどのように実行すべきか、という点において、具体的な指針が不足していた。本研究は、特にものづくりファミリー企業において、経営者の長年の経験知が PoC（概念実証）という実践的な検証プロセスに意図的に注入されることで、探索と深化のサイクルが効果的に加速されるメカニズムを明らかにした。この発見は、企業が単に探索と深化を並行して行うだけでなく、経営者の経験知を戦略的に活用した PoC を通じて、これら二つの活動を有機的に連携させ、組織学習を促進すべきであることを示唆する。これにより、両利きの経営の実践における具体的な道筋が提示され、理論の適用可能性がより現実的なものとなる。

6-2-2. ファミリー企業経営者への具体的な行動指針

本研究は、経営者の「多角的な視点の統合と実践的な行動」が、本モデルの動的な循環を駆動する中心的な役割を果たすことを明確に示した。これは、抽象的なリーダーシップ論に留まらず、具体的な経営行動に落とし込める示唆となる。ファミリー企業の経営者は、短期的な収益性と長期的な事業継続、既存事業の効率化と新規事業の探索といった多角的な視点を統合し、自身の経験知を PoC の設計、実施、結果の解釈に意図的に注入することで、組織全体の適応能力と意思決定の迅速性を高めることができる。この実践は、不確実な市場環境下でのリスクマネジメントと、持続的な成長の両立を可能にするための重要な要素となる。

6-2-3. PoC の形骸化回避と戦略的活用

多くの企業で「PoC 疲れ」が問題となる中で、本研究は PoC が単なる技術的検証に終わらず、効果的な組織学習と迅速な意思決定を加速するエンジンとなり得るメカニズムを提示した。経営者の「勘どころ」や過去の類似経験に基づく経験知が PoC プロセスに意図的に注入されることで、試行錯誤の効率性が向上し、探索活動が具体的な洞察へと確実に繋がる。このことは、PoC を単なる形式的なプロセスではなく、経営者の経験知と組織の学習を結びつけ、イノベーションを推進するための戦略的なツールとして位置づけるべきであることを示唆する。

6-2-4. 若手経営者・後継者育成への示唆

本研究で示された「探索・深化・経験知による検証」のサイクルは、ものづくりファミリー企業の組織としての持続的成長を促すだけでなく、それに深く関与する若手経営者や後継者の能力開発においても実践的な示唆を提供する。彼らがこのサイクルに積極的に関与し、特に PoC の設計から実施、そして結果の解釈に至る過程で実践的な経験を積むことは、「目利き能力」の向上に直結する。また、短期と長期、既存と新規といった多角的な視点を統合し、意思決定を行う過程を通じて、経営者としての統合力やリーダーシップが効果的に育成される。これにより、将来の不確実な経営環境に対応できる、実践的な知恵と判断力を備えた後継者の育成が可能となる。

以上、本研究をここでまとめるが、もしも許されるのであれば、特に有効と考える「中小ものづくりファミリー企業」における今後の事業承継者や若い経営者がこのモデルから「自己成長」を考える視点を持っていただければと考え、少し追記で深堀する。

以下にそのポイントとなる項目を列挙して、本研究を締めくくる。

6-2-4-1. 「知の深化」における専門性の追求

既存事業の徹底的な磨き上げは、製品や技術、プロセスに対する深い理解と洞察力が養える。品質管理、生産効率化、顧客関係強化といった日々の地道な努力を通じて、「ものづくり」の本質を深く理解する専門性が身につく。これは、将来の事業展開において揺るぎない基盤となると考える。

6-2-4-2. 「知の探索」における視野の拡大と仮説形成力

新しい市場や技術、ビジネスモデルを探す活動は、経営者の視野を広げ、未来を洞察する力を鍛えることができる。異業種交流、展示会での情報収集、多様な意見への傾聴を通じて、物事を多角的に捉え、未知の領域に「仮説」を立てる能力が培われる。これは、不確実な時代を生き抜くために不可欠な能力であると考ええる。

6-2-4-3. 「経験知を注入した PoC」における実践的判断力と「目利き」

最も成長の機会が多いのがこの部分である。PoC を繰り返す過程で、経営者は自身の仮説が市場でどう反応するかを直接確認し、失敗から学び、成功の要因を分析する

実践的な経験が積める。特に、限られた情報の中で「勘どころ」を働かせ、試作の方向性やフィードバックの真意を見抜くことは、まさに「目利き」の能力を磨き上げることになる。これは、単なる知識ではなく、実践を通じてのみ得られる「生きた知恵」の累積となる。これを意識して実施するか否かで、その積み上げられた能力に優位な差がみられるのは当然であると考える。

6-2-4-4. 「経営者の内的調整と意思決定メカニズム」統合力とリーダーシップ

探索と深化、そして PoC の各活動を統合し、バランスを取るプロセスは、多角的な視点を調整し、最適な意思決定を行う力が養える。短期と長期、リスクとリターン、家族の価値観と事業戦略など、相反する要素を調和させる中で、経営者としての統合力やリーダーシップが磨かれる。まさにファミリー企業の価値観を十分に理解した上で、「経験値」と「経験知」を意識して積み上げていくことが、大切である。

6-3. 研究の限界

本研究は、M-GTA という質的研究手法を用いたため、対象者数（3 社）が限定されている。このため、得られた理論モデルの一般化可能性には限界がある。また、特定の業種（ものづくり）と特定の時点における経営者の実践に焦点を当てており、異なる業種や、時間軸での変化を捉えるにはさらなる研究が必要である。研究者自身が対象企業の一社の常務取締役であるという内部者としての視点は、深い洞察をもたらす一方で、客観性の維持という点で潜在的な課題を含む可能性がある。

6-4. 今後の研究課題

上記の限界を踏まえ、今後の研究課題として以下の点が挙げられる。

6-4-1. 量的研究による一般化可能性の検証

本研究で提示された理論モデルの妥当性と一般化可能性を検証するために、より大規模なものづくりファミリー企業を対象とした量的研究（例えば、アンケート調査や統計分析）を実施することが望ましい。

6-4-2. 異なる業種・規模の企業への適用

製造業以外のファミリー企業や、より大規模な中小企業における本モデルの適用可能性を検討することで、理論の汎用性を高めることができる。

6-4-3. 複数世代にわたる研究

ファミリー企業の経営承継が、探索・深化・検証の循環プロセスにどのような影響を与えるかを、複数世代にわたる長期的な視点から研究することも有意義である。

6-4-4. 経験知の形式化・移転メカニズムの深掘り

経営者の経験知が PoC に注入され、組織的な学びとなる具体的なメカニズムをさらに詳細に分析することで、経験知の形式化や組織内での移転に関する実践的な示唆を深めることができる。

7. 結論

本研究は、「ものづくりファミリー企業の経営者は、変化する市場環境において、どのようにして継続的な安定経営を実現しているのか？」というリサーチクエスションに対し、M-GTA を用いた質的分析を通じて、その実践的メカニズムを解明した。

その結果、ものづくりファミリー企業の経営者は、既存事業の基盤強化（知の深化）と未来機会の探索（知の探索）を同時並行で進める「両利きの経営」を実践していることを明らかにした。そして、この両利きの経営の循環を駆動する上で、経営者自身の長年の「経験知」が、小規模な実践的検証（PoC）に意図的に注入され、そこから得られた学びが組織全体の学習と意思決定にフィードバックされる、独自の「探索・深化・経験知による検証」の循環プロセスが中心的な役割を果たすことを示した。この循環プロセス全体は、経営者の多角的な視点を統合する能力と実践的な行動によって活性化され、継続的な安定経営へと繋がる。

本研究が提示した理論モデルは、学術的には両利きの経営理論に「経験知による検証」という新たな視座を加え、特に中小企業における理論の深化に貢献するものと考ええる。また実践的には、不確実性の高い時代において、ものづくり中小企業経営者が持続的な成長を実現するための具体的な行動指針と、ファミリー企業特有の強みを活かす重要性を示唆するものであると考えている。

謝辞

本研究の遂行にあたり、インタビューをはじめとする様々な場面でのご教示をいただいた株式会社大地農園会長 大地俎氏、明昌機工株式会社会長 赤田浩三氏、株式会

社ささめ針社長 篠倉庸良氏の各位に厚く御礼を申し上げます。また、商大ビジネスレビューを作成するにあたり、終始丁寧にご指導賜りました本学経営専門職専攻長 内田康郎教授に心より感謝申し上げます。さらに、内田ゼミで共に議論し、高め合うことができたゼミメンバー各位に深く感謝致します。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- [2] Argote, L. (2011). "Organizational Learning: Past, Present and Future. *Management Science*, 57(7), 1123-1135."
- [3] H. ミンツバーグ (2024) 『ミンツバーグの組織論』ダイヤモンド社
- [4] チャールズ・A・オライリー他 (2022) 『両利きの経営』 東洋経済
- [5] 内田康郎 (2024) 『業際化時代の競争戦略』文真堂
- [6] 機械振興協会経済研究所 (2024) 『モノづくり中小企業における両利き経営の特質』
- [7] 伊丹敬之 (2023) 『経営学とはなにか』日本経済新聞出版
- [8] 浅羽 茂・山野井 順一 (2022) 『ファミリー企業の戦略原理: 継続と革新の連鎖』, 日経 BP
- [9] 野中 郁次郎, 紺野 登 (2003) 「企業の知識ベース理論の構想」『一橋ビジネスレビュー』 51 巻 3 号
- [10] 太宰北斗 (2020) 「コーポレートガバナンスから見るファミリービジネスとその課題」『商工金融』 70(11) P19-33
- [11] 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
- [12] 丹波市商工会 (2016) 『おお、丹波よ！ TAMB A』あうん社

引用ホームページ

- [1] 2023 年版 ものづくり白書
<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2023/pdf/all.pdf> (2025 年 6 月 12 日アクセス)
- [2] 令和 5 年度製造基盤技術実態等調査
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2023FY/000198.pdf (2025 年 6 月 12

日アクセス)

- [3] 三菱総合研究所コラム 「第 10 回 : AI 導入を「PoC 疲れ」で終わらせないためには」 (2020 年)

<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20201204.html> (2025 年 6 月 12 日
アクセス)