

# ダイナミック・ケイパビリティと産業集積 — 地方企業の競争力創出 —

## Dynamic Capabilities and Industrial Cluster : Creation of Competitiveness in Local Firms

永 山 庸 男\*

### 要約

組織能力（ケイパビリティ）と事業機会との適合、常に変化し続ける企業の外部資源の取り込みとその内部資源化というダイナミック・ケイパビリティの視点に基づいて、ファミリービジネスという個々の企業の経営資源が、その組織能力を向上させる外部資源としての地域資源との融合化のプロセスを柔軟な分業・協働を基礎とする地域の産業集積という観点から考察する。地域の企業や人、さまざまな資源との「資源相互依存(resource interdependence)」の関係性を構築しているファミリービジネスが、種々のヒト、モノ、カネ、情報という「経営資源」を取り入れ、新たなヒト、モノ、カネ、情報という「地域資源」を生み出す主体となることが有益な価値連鎖を有する産業集積の構築に資する。

**キーワード：**ダイナミック・ケイパビリティ、柔軟な専門化、産業集積（クラスター）、ファミリービジネス、地域資源、資源相互依存関係

- I. はじめに
- II. 産業集積と地域資源
- III. 企業家的経営者能力と産業集積
- IV. むすび

### I. はじめに

あらゆる領域での近年の厳しい国際的な企業間競争は、クローズドな1社のみでの組織能力（ケイパビリティ）の向上をますます不可能なものとしている。自社の外部から取り込んだ知識・情報を自社の内部にある知識・情報と融合して新たな価値として競争優位を構築していく積極的なオープン化が不可欠である<sup>1)</sup>。ティース(Teece, D.J.)は、ケイパビリティという組織能力だけでなく、そうした能

力と事業機会との適合、常に変化し続ける企業外部資源の取り込みとその内部資源化、それらをリードしていく機動的な経営者能力といったダイナミック・ケイパビリティの必要性を主張した<sup>2)</sup>。この機動的な経営者能力を資源ベースRBV(Resource-based View)理論の模倣不可能な経営資源と捉えて、ファミリービジネスの永続性を説明しようとする研究が展開されている<sup>3)</sup>。例えば、加護野(2016)は、ファミリービジネスは、地域の企業や人、さ

\* 本学経営学部教授

<sup>1)</sup> 武石(2012), 永山(2017a)。

<sup>2)</sup> Teece(2009)。

<sup>3)</sup> 永山(2017b)。

まざまな資源との「資源相互依存(resource interdependence)」の関係性を構築しているといえる、と述べている。また、ファミリービジネスは、ヒト、モノ、カネ、情報という「経営資源」を取り入れ、新たなヒト、モノ、カネ、情報という「地域資源」を生み出す主体でもあると述べている<sup>4)</sup>。RBV理論におけるVRIOフレームワークが示す価値(value)、希少性(rarity)、模倣困難性(imitability)、組織(organization)の組み合わせで競争優位性が構築されるとすれば<sup>5)</sup>、長い時間を費やし、しかも動的に経営資源と地域資源との資源相互依存関係構築のプロセスをファミリービジネスが創出していくことは、ダイナミック・ケイパビリティの体系的理解を深めることにとって有益である。しかし、そのことは、ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源の総体としての組織能力を高める地域資源としてのヒト、モノ、カネ、情報との融合化プロセスをどのように構築していくかという課題を提示することでもある。

そこで、本稿では、組織能力と事業機会との適合、常に変化し続ける企業の外部資源の取り込みとその内部資源化というダイナミック・ケイパビリティの視点に基づいて、ファミリービジネスという個々の企業の経営資源が、その組織能力を向上させる外部資源としての地域資源との融合化のプロセスを柔軟な分業・協働を基礎とする地域の産業集積という観点から考察することで、企業の競争優位創出の方向性を考察する。動的な個別企業の経営資源と地域資源との資源相互依存関係の構築が、企業独自の経営資源を持続的競争優位に必要とされる独自の複製困難なダイナミック・ケイパビリティへと転換させることの可能性を検討し、とりわけ地方企業の競争優位性創出による持続的発展の可能性を検討するものである。

## II. 産業集積と地域資源

### 1. 産業集積（クラスター）の再考

#### 1-1. ポスト・フォーディズムとしての産業集積

1980年代中葉に発表されたピオリ＝セーブル(Piore, Michael J. and Charles F. Sabel)の“The Second Industrial Divide(第二の産業分水嶺)”は、数多引かれているように、フォーディズムの大量生産体制に代わる「柔軟な専門化」と呼ばれる生産システムの提唱であった<sup>6)</sup>。彼らは、1970年代のアメリカの経済覇権の綻びに基づく二度にわたる石油危機、変動相場制への移行等の世界経済の苦境を脱するために成功を収めたイタリア中央部及び北西部(いわゆる「第三のイタリア」) 中小企業、西ドイツ(当時)のクラフト産業、アメリカでのミニ工場(ミニミル)、日本の工作機械産業から、フォーディズムの大量生産体制に代わる「柔軟な専門化」を唱えた<sup>7)</sup>。玉野によると、柔軟な専門化とは、いわゆる第三のイタリアにおける洗練された技術と高い柔軟性を備えた製造業のネットワークの中に見出せる方式である。それは絶えざるイノベーションに適應するための戦略であり、融通の利く汎用的な生産設備とそれを使いこなす熟練労働者、さらには企業間の競争をイノベーションに資する方向へと組織する産業コミュニティの政策的創造、の3つを土台として成立する、かつてのクラフト的生産体制の再生を意味しているという。さらに彼らは、柔軟な専門化に4つの組織形態を示していると黒田は指摘している。

- ①独立した小企業の地域的な集合体
- ②ゆるやかな結びつきをもつ大企業の連合体
- ③中心企業とそれと安定した関係をもつ小企業
- ④独立した作業場からなる工場

4) ファミリービジネス学会[編](2016), pp.155-156.

5) 永山(2017a).

6) Piore & Sabel(1984).

7) 黒田(1996), 玉野(2013).

邦訳書の「あとがき」を記した山之内は、柔軟な専門化の核心は中小企業からなる地域コミュニティの再評価であって、大量生産体制の成立を担った現代の巨大企業というよりは、むしろクラフト的伝統の系譜に立つ中小企業に向けられている、と述べている。そして、彼らの示した真骨頂は、

クラフト的技術の伝統と連なる産業地域コミュニティに注目し、それとの関連で、技術や資金、労働力や情報を相互に供給しあう中小企業のネットワークに高い評価を与えたこと、ここにあるといつてよい。・・・中略・・・もとよりクラフト的技術の世代間継承を可能とする柔軟な専門化体制のネットワークという著者たちのオルタナティブは、洋々たる未来を約束されているとは言いがたい。

と述べている<sup>8)</sup>。この柔軟な専門化体制のネットワークについて、山之内が日本の方向性に3つのシナリオを示して「あとがき」を締め括っている。それは、四半世紀以上を経た現在も続くシナリオでもある。第一は、労働力コスト削減のために海外生産体制に移行し、結果として産業空洞化が進展すること。第二は、日本が単純労働分野に大量の外国人労働者を導入し、製造業の基盤を保持するものであるが、それがクラフト的熟練の世代間継承を維持するのにかなりの困難さをもたらす。そして第三が、海外に移転した製造業と日本国内で発展を続ける技術集約的産業とが、精妙な補完関係を保持し、バランスの取れた企業内、企業間分業を構築すること。当然第三のシナリオが望ましいが、この道をたどるには注意深い政策的選択が不可欠である、と述べている<sup>9)</sup>。

この第三のシナリオに係る議論は、かつてのアルフレッド・マーシャル(Marshall, Alfred)の「産業地域(industrial districts)」の議論、つまり資本主義発展の初期において一定の地域

に特定の業種が集中するような産業組織のあり方に注目するという考えと結びついて、改めて産業発展の地域的集積とその特質への議論となり、産業集積の経済学的研究・経営学的研究、政府・自治体の政策模索へと連なり、中小企業の議論にも繋がっていった。

## 1-2. 柔軟な専門化・分業と産業集積

クラフト的技術の伝統と連なる産業地域コミュニティに注目し、それとの関連で、技術や資金、労働力や情報を相互に供給しあう中小企業のネットワークというピオリ＝セーブルの議論は、日本、西ドイツ、イタリア、フランス、アメリカのケースから導かれたポスト・フォーディズムに代わる生産システムとして提示された。とりわけ、アメリカのベンチャー企業によるハイテク産業の成功事例が大きな背景となっていると言っても過言ではない。大学を中心とした地域の再生が中小企業のクラフト的技術と連なって中小企業ネットワークとなって大きな成功をもたらした点である。それは、大学や研究所がある意味メンターとなり技術や情報をオープン化して共有し、そこにエンジェルと呼ばれる投資家が絡んで複合的に発展するという、いわゆるシリコンバレーモデルである<sup>10)</sup>。確かに、日本、西ドイツ、イタリア、フランスの事例は、シリコンバレーモデルと比して、そのクラフト的技術を有する中小企業とそのコミュニティ的ネットワークという側面が色濃く、ピオリ＝セーブルの主張を否定するものでなく、その示した議論は極めて有益であることは間違いない。敢えて逆説的に言えば、シリコンバレーモデルでないピオリ＝セーブルの言う柔軟な専門化の形成こそが産業集積のコアとならなければならない。

このことは、世紀の転換期における産業集積の議論に大きな影響を与えたポーター(Porter, Michael E.)のクラスター論でも明

<sup>8)</sup> Piore & Sabel(1984), 邦訳書(ちくま学芸文庫版), p.635。

<sup>9)</sup> 同邦訳書, pp.643-644。

<sup>10)</sup> この点は、Saxenian(1994)も参考とされたい。

確である<sup>11)</sup>。ポーターは、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学、規格団体、業界団体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」をクラスターと呼び、これらの企業と機関は共通性や補完性によって結ばれていると主張した。そして、クラスターが競争に及ぼす影響は、「人間どうしの付き合い、直接に顔を突き合わせたコミュニケーション、個人や団体のネットワークを通じた相互作用に依存している」、と述べ、クラスター(集積)内の緩やかなネットワークの重要性を示し、ピオリ=セーブルの主張と同一線上にあると言って良い<sup>12)</sup>。ポーターの主張の核は、かの国の競争優位を決定する4つの要因を示したダイヤモンドの一角にある関連・支援産業としてクラスターの重要性や意義を示しており、ダイヤモンドをダイヤモンドたらしめる要素間の相互作用の要の一つとして提示していることが特徴である。しかしながら、集積内の柔軟な相互作用ネットワークの創成プロセスやそのメカニズム等についての議論はなく、イノベーションへの繋がりに議論の中心をシフトさせていくのは、やはりシリコンバレーモデルに示される成功事例への依存が大きいものと思われる。かつてポーターが、「クラスターの考え方と計画は、日本の業界にダイナミズムを復活させ、イノベーションを加速させる強力なツール(道具)となる」と主張し、世紀の転換を挟んだ日本経済の停滞に対する日本再生の方向性を示したことから

伺える<sup>13)</sup>。

では、集積内での柔軟な専門化(専門的分業)はどのように捉えられ、形成されるのであろう。伊丹は、集積全体としての柔軟性とは、全体で多様な需要に機敏に 대응できることと新しい範疇の需要に対応できることの2つから成り立つとしている<sup>14)</sup>。前者は、既存の技術、ひとつひとつの中小企業を組み合わせることで最終的にできることの多様性を確保することであり、後者は、ひとつひとつの中小企業の組み合わせの工夫で可能になる場合もあるし、新しい企業が生まれるという新陳代謝が集積内に起こることによってなされる場合もあるという。この新しい企業の生まれ方にも2通りあるという。1つは、既存企業の転身あるいは新事業の追加、もう1つは創業である。この創業は、ピオリ=セーブルのいうクラフト的技術の世代間継承を意味するものでもあるといえよう。そして、こうした柔軟性を集積全体が経済合理性をもって保有するためには、①技術蓄積の深さ、②分業間調整費用の低さ、③創業の容易さ、の3つの柔軟性要件を集積がもっている必要があると述べている。さらに、この要件を満たしやすい分業・集積は、集積に(a)分業の単位が細かい、(b)分業の集まりの規模が大きい、(c)企業間に濃密な情報の流れと共有がある、といった3つの分業・集積要件が整っていることであるという。このようなそれぞれ3つの柔軟性要件と分業・集積要件との有機的な関連性から形成される「場」という概念が理論的なキーとなる。

11) Porter(1998), 邦訳書『競争戦略論Ⅱ』第2章。なお、用語上の確認として、産業集積とクラスター、または産業クラスターという用語が同意味に用いられることが多々ある。経済産業省は、産業クラスターを、新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態、と定義している([https://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/tiikiinnovation/industrial\\_cluster.html](https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/tiikiinnovation/industrial_cluster.html))。しかしながら、ここで引用したポーターのクラスターについての定義も産業集積という意味合いと異なるとは言い難い。イノベーションを引き起こす産業集積という側

面を強調することがクラスターという用語として表現されているとも言える。産業が地域で集積することで生まれる種々の経済的活性化、企業の成長・発展には、当然イノベーションも含まれるものと考え。そのため、本稿では、産業集積とクラスターはほぼ同意味で用いることとする。また、これらの定義づけについては、大木(2017), pp.1-10も併せて参照とされたい。

12) 田中英式(2018)。

13) 石倉他(2003), pp.vi-vii。

14) 以下は、伊丹・松島・橘川[編](1998), 第1章(伊丹)を引用。

### 1-3. 「場」としての柔軟な専門化・分業ネットワーク

上述の考えを展開させた伊丹は、場とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働き掛け合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのことである、と定義し、それは、人々がさまざまな様式やチャネルを通じて情報を交換し合い、刺激し合う人々の間の「情報的相互作用の容れもの」でもある、としている<sup>15)</sup>。

この「場」の概念をクラスター形成・発展のプラットフォームとして位置づけて議論を展開したのが金井である<sup>16)</sup>。金井は、地域の産業集積の形成・発展において多様な「場」の創造が極めて重要な意義をもつとして、そこに企業家活動の概念を絡めて「場」の創造と新規事業の創造を関連づけた。金井によると、この企業家活動には2種類のタイプがあるという。第1のタイプは、クラスター参加者が濃密な相互作用を行い、クラスター全体の学習のプラットフォームとなるような多様な「場」を創造する企業家活動で、第2のタイプは、このような場をベースに事業創造を行う伝統的なタイプの企業家活動であるという。クラスターの形成と発展は、この2つのタイプの相互作用によってイノベーションの「ミクロ・マクロ・ループ」が形成されることによって促進されると主張した。

伊丹にしても金井にしても、集積＝クラスターの「場」という概念を用いた理論展開は、そこに参加する個々の単位（それは企業であり、ユニット組織であり、個人である）が、相互に何らかの作用を及ぼす・及ぼされる関係が「協働」という形になって現れることが不可欠である。それは、そこに集まる種々の情報がオープン化されており、その情報が参加者の専門性へと組み込まれ、当該組織の資源として活かされるもの、組織間で共有されながら柔軟な分業の仕組みが構築されるも

の、伝統工芸のように地域資源として蓄積されていくもの、などなどの展開が行われることである。つまり、近年のオープン化を通じて情報共有のもとでのネットワーク効果を自社の競争優位資源として取り込む「プラットフォーム」概念である。そして、その「場」に企業家活動の意義を主張した金井の議論は、機動的な経営者能力の重要性を謳うダイナミック・ケイパビリティの概念と共通するものである<sup>17)</sup>。

## 2. 産業集積（クラスター）とビジネスシステム

### 2-1. クラスター形成・促進の要素

かつて前田は、欧米の8つの先進的クラスターの現地調査に基づいて、クラスター形成・促進要素として、表1に示すような10項目、20要素を提示した<sup>18)</sup>。これらの20要素のうち、地域特徴に合わせて10から15の要素が各地のクラスター形成や促進に大きく関わっていると述べている。ここでは、前田の優れた研究を紹介することで、クラスターを形成し、促進する諸要素を検討してみよう。

#### （1）形成要素

形成要素としてあげられるのは、表1における①～④の4項目と1～8の8要素である。①の特定エリアの項目には、1 特定地域と特定産業の2つの要素があり、直接コミュニケーションの重要性があげられている。②の地域特性には3 独自資源と4 対応意識があげられており、その地域の有する産業特性や自然特性を活かすことで、地域に根付いた集積が可能になり、また逆に経済危機や需要条件の厳しさといったマイナスの特性が、クラスター形成への強い意欲となるケースが多いと指摘している。③の核機関の存在の項目としては、5 核となる企業、6 核となる研究開発機関、7 サポートの核になる公共機関等が要素としてあげられている。クラスター形成の

<sup>15)</sup> 伊丹(1999)及び伊丹／軽部(2004)を参照のこと。

<sup>16)</sup> 石倉他(2003)、第2章（金井）及び金井(1999)。

<sup>17)</sup> ただし、金井の主張する企業家は、社内企業家、

社際企業家、市民企業家という広い把握である。

詳しくは、金井(1999)を参照のこと。

<sup>18)</sup> 石倉他(2003)、第4章（前田）より引用。



表1 欧米先進クラスター形成・促進の20要素

10 項目		20 要素	
形成要素	①特定エリア	1 特定地域	1～2時間の移動距離内
	②地域特性	2 特定産業	1つの産業に特化
	③核機関	3 独自資源	古くからある地域資源の存在
	④チャンピオン	4 対応意識	経済危機 きつい需要条件
	⑤学習	5 核企業	地域内の革新的企業
促進要素	⑥連携・競合	6 研究開発機関	大学・研究所の存在
	⑦支援	7 公共機関等	地域財界, NPO, 役所等
	⑧融合	8 ビジョナリー	長期将来構想
	⑨新規事業	9 産学官接触連携	昼食の取れる距離
	⑩認知	10 コネクト機能	公式, 非公式の場づくり
		11 地域内競争	イノベーション競争の圧力
		12 VC, エンジェル	資金のモビリティ
		13 ビジネス・サポート	税, 経営, 技術, インキュベーション等
		14 他産業との融合	ダブル・ループ学習
		15 国際展開	技術のグローバル競争力
		16 スピンオフ・ベンチャー	スピンオフ・ツリー
		17 大企業との連携	ファースト・カスタマー
		18 株式公開達成	急成長インパクト
		19 全国的認知	人材採用, 営業等に有利
		20 生活文化水準	家族への魅力度アップ

(出所) 石倉／藤田／前田／金井／山崎(2003), p.152より一部改引用。

創成の核となる旗艦の企業や大学・研究所の存在が不可欠であり、地域の財界団体、行政機関、NPO等の産学官連携の地域産業活性化の積極的諸活動が必要であるとしてする。④のチャンピオンの項目としてあげているのが8 ビジョナリーである。ビジョンをもったリーダーの存在が集積としてまとまっていくのに重要な存在という。

## (2) 促進要素

促進要素としてあげられるのは、表1における⑤～⑩の6項目と9～20の12要素である。⑤の学習する力・環境の項目では、9産学官接触連携が要素としてあげられている。クラスターの促進には連携以上の産学官の結合・融合が必要であり、形式的な会議ではなくすぐにディスカッションができ、学習する力を増殖していく場が必要であると指摘する。⑥連携・競合は、10コネクト機能と11地域内競争の2つの要素が指摘されている。集積内での連携と競合はその構成メンバーの能力向上に資するという。⑦支援機能の存在で

は、12ベンチャー・キャピタル、エンジェルの存在と13ビジネスサポート機能の2つが要素としてあげられている。資金サポートとビジネス・インフラのサポート（弁理士、税理士、会計士、社会労務士等）は成長に必要であるという。⑧融合する力の項目では、要素として14他企業との融合と15国際展開があげられ、意識的な改革を行っていくことの重要性が指摘されている。⑨の新事業の創出では、16スピンオフ・ベンチャーの発生、17大企業との連携、18株式公開達成の3つの要素が指摘され、この項目が前田の場合、単なる産業集積とクラスターの違いとして強調されている。つまり、クラスターとして常に創造的破壊を伴ったイノベーションを起こして重要要素としてあげられている。そして最後の⑩の項目が認知であり、19全国的認知と20生活文化水準の2つがあげられている。これらは、人材の確保やマーケティング上の要素である。

これらの形成、促進の要素は、ある要素が弱くとも多の要素では強力なものをもってい

ることが、欧米の8つの先進的クラスターの現地調査から理解され、要素の組み合わせが重要である、と前田は主張した。しかしながら、前田の研究は、主に先端的技术をコアにした先進的事例からのインプリケーションであり、イノベティブな新規事業の創出がドライビンスフォースとなって成功を収めていった事例である。そのなかで、形成要素として示された項目である地域特性やチャンピオン、促進要素の項目としてあげられた学習と連携・競合にみられる諸要素は、古くからある地域資源の存在、経済的停滞や市場からの激しい要求という逆境、企業家精神の発揮、フォーマル・インフォーマルの「場」づくり、競争関係での協働といった、柔軟な専門化・分業ネットワークによる「集積」形成・促進の構成要素でもあり、必ずしも先端技術集約型産業に限られるものではない。焦点の当て方によるが、先端的技术分野での先進的事例であろうが、伝統的なクラフト分野であろうが、前田の示した諸要素は産業集積と地域性を捉える上で有益である。

## 2-2. ビジネスシステムとしての産業集積（クラスター）

曾根は<sup>19)</sup>、「暖簾」や「家訓」の継承と組織の長期存続をパラレルに論じる老舗企業の研究領域は、RBVやコア・コンピタンス論と結合し、一つの理論的潮流を形成しているとし、「暖簾」や「家訓」を組織存続のコア・コンピタンスとみなすこの研究領域において、企業家精神の発露は組織の近代化による存続の鍵として捉えられると述べている。これらに対して、曾根の主張は、加護野／山田(2016)の主張を援用して、企業内ならびに企業間の協働の制度的枠組みというビジネスの仕組みであるビジネスシステムの視点から、老舗企業の存続にあたっての多様な在り方を分析している。曾根の言う2つのアプローチ、つま

り、個別企業の経営資源に注目して企業の継承と組織の存続を捉えるのか、企業内ならびに企業間の協働であるビジネスシステムとして捉えるのか、の2つである。もちろん、両者は相克する関係ではなく、とりわけ後者は日本の場合に限定した議論となっている。「日本のビジネスシステムは、産業や地域に埋め込まれた歴史的・文化的な要因と深く結びついてきたという事実が重要である」、という加護野／山田の指摘は<sup>20)</sup>、この両者の関係にある意味端的に示している。続けて「地場産業や伝統産業は、地域に組み込まれているという意味で土着性をもち、ビジネスシステムを構成する長期継続的な取引関係では、産業や地域の歴史的な要因が制度や慣行の特徴を生み出す。逆に、産業や地域の制度と慣行が文化的特徴をつくり出した側面もあるといっているであろう」と述べて、ビジネスシステムを機能させる要素が個々の企業の経営資源や地域資源にあるという、企業の組織能力への変化する外部資源の取り込みとその内部化プロセスをビジネスシステムとして捉えることも考えられる。

ティース(2007)は、個別企業レベルの議論として、企業独自の資産ベースを継続的に創造・拡張・改良・保護し、価値ある状態に維持するために利用されるダイナミック・ケイパビリティの重要性を唱えた<sup>21)</sup>。それは、

- ①機会・脅威を感知・形成する能力 (Sensing)
- ②機会を活かす能力 (Seizing)
- ③企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力 (Transforming)

の3つの能力である。この3つの能力は、企業家的経営者のオーケストレーション能力(自社の資産や知識だけではなく、他社の資産や知識も巻き込んで再構成したり、再配置したりする能力)に大きく依存する<sup>22)</sup>。ティースは、ルメルト(Rumelt, Richard P.)の戦略に関

19) 曾根(2019)。

20) 加護野／山田(2016), pp.307-308。

21) Teece(2007)及び永山(2017a)。

22) この点は、ダイナミック・ケイパビリティ理論をベースにした多国籍企業での企業家精神や企

業家活動の重要性を強く唱えたTeece(2014)を参照されたい。Teeceのダイナミック・ケイパビリティ理論の基礎にある内部化理論と取引費用理論とのコンテキストが示されている。

する考えを踏襲する形で上記3つの能力を提示している。ルメルトが、戦略は、

- ①先見の明のある診断；状況を診断し、取り組むべき課題を見極める。良い診断は死活的に重要な問題点を選び分け、複雑に絡み合った状況を明快に解きほぐす。
- ②先導的な政策；①で見つかった課題にどう取り組むか、大きな方向性と総合的な方針を示す。
- ③首尾一貫した行動；ここで行動と呼ぶのは、②を実行するために設計された一貫性のある一連の行動のことである。すべての行動をコーディネートして政策を実行する。

という3つの要素から構成され、この基本構造を「戦略の核(kernel of strategy)」と呼んだ<sup>23)</sup> ことを援用して、表2に示すようなダイナミック・ケイパビリティと戦略との相互関係を示している。企業家的マネジメントは、企業の先見性や、市場や技術に関連した機会や脅威を感知する能力に関連し、企業存続にとっての企業家精神の重要性は大きいものといえる。

### Ⅲ. 企業家的経営者能力と産業集積

#### 1. ダイナミック・ケイパビリティと産業集積（クラスター）

このようにダイナミック・ケイパビリティという視点から、ビジネスシステムとして産業集積をみてみると、そこでのひとつの重要な要素は、重ねての指摘となるが、企業家的経営者の能力である。その能力が、産業や地域に埋め込まれた歴史的・文化的な要因と深く結びついてきたことを鑑みれば、地域の企業や人、さまざまな資源との相互依存の関係を構築しているファミリービジネスが、産業集積の生産的形成にとっての重要な要因と位置づけられる<sup>24)</sup>。

産業集積とファミリービジネスとの関係における企業家的経営者の能力の重要性を喚起する研究を示しているのが田中(英)(2018)と日置他(2019)である。

田中は、岡山県倉敷市周辺のジーンズ産業集積、愛媛県今治市を中心としたタオル産業集積、岐阜県岐阜市の婦人アパレル産業集積を対象とした集積内ネットワークの構造と機能を整理し、国内地域産業集積の優位性維持の要因を明らかにしている<sup>25)</sup>。まず、産業集

表2 ダイナミック・ケイパビリティと戦略との相互関係

戦略の核	診断	先導的政策	一貫した行動
関連ダイナミック・ケイパビリティ要素	センシング	サイジング／ トランスフォーミング	サイジング／ トランスフォーミング
経営者のオーケストレーションの本質	企業家的	管理的	リーダーシップ

(出所) Teece(2014), p.18より引用。

<sup>23)</sup> Rumelt(2011), 訳書第5章並びにTeece(2014), pp.17-18.を参照。

<sup>24)</sup> 永山(2017b)。また、加藤(2014)は、Nordqvist & Melin(2010)の研究における「急激な変化の達成や新たなことを創り出す企業家的ファミリーの存在とファミリービジネスにおける企業家活動の観点」を重要視し、彼らの示すファミリービジネスにおける企業活動を考察する次のような3つのフレームワークを引いている。①企業家的ファミリーとしてのアクター、②企業家的行

動としての活動、③企業家的志向としての姿勢。このうち、③をNordqvist & Melinは重視し、企業家的志向は、価値や信念、思考過程といったアクターの姿勢となり、組織発展に必要であり、さらに企業家的行動に影響を与える、という(pp.31-32, Nordqvist, M. & L. Melin, Entrepreneurial families and family firms, Entrepreneurship & Regional Development, 22(3-4), pp.211-239)。

<sup>25)</sup> 田中英式(2018), pp.153-158.



積内ネットワークの構造については、全体としては広範な取引関係のネットワークを形成しながらも（全体ネットワーク）、それはネットワークの頂点であるリンケージ企業を中心とした比較的つよい関係をもつより有機的な複数の個別ネットワークから構成されている（部分ネットワーク）という。次に、機能面では、市場ターゲティングを明確にした製品を生産・販売しており、その部分ネットワークは柔軟な専門化として機能しているという。つまり、各リンケージ企業は、部分ネットワークを構成する各専門企業との間での密接な相互作用を通じて明確なターゲティング市場のニーズに合った製品を柔軟に提供しており、他方で、全体ネットワークは、集積全体の生産規模を確保する機能を有しているという。この柔軟な専門化において重要な役割を果たしているのがある種の特定のリンケージ企業群であるとして、田中は、

岡山ジーンズ産業集積と今治タオル産業集積においては、都市部に直営店を持って製品を直売したり、日本全国の営業所の活動を通じて小売店に製品を販売するなど、積極的に最終市場とリンクし、情報収集・マーケティング活動を行った上で、市場情報と集積内部の技術情報を結びつけるリンケージ企業が集積内ネットワークで大きな役割を果たしている。こうしたリンケージ企業を商人的リンケージ企業と呼び、その内生的発展が産業集積の優位性維持の要因のひとつである<sup>26)</sup>、と主張している。この商人的リンケージ企業こそが、産業集積を機能せしめる柔軟な専門化を担保する企業家的経営者の能力の発現であり、それを継続的に輩出する「風土」とその上に成り立つファミリービジネスの存在であると言える。田中はファミリービジネスに言及してはいないが、継続的に出現する商人的リンケージ企業の企業家の存在とその企業

家的経営者能力の発揮という「風土」性の強調は、地域の企業や人、さまざまな資源との相互依存の関係性を構築しているファミリービジネスの不可欠性を示しているといえよう。

## 2. 企業家的経営者能力とビジネス連鎖

一方日置他は、これまでの単独主体の最適化を図るという経営学から、複数主体の相互最適化を図るという経営学への脱却を意図して、産業集積を取り上げている。つまり、現代は自社の最適化が他社の最適化と連動しており、複数主体が同時最適化を達成することがなされなければ最適な生産は困難である状況にあるという。とりわけ、日置は、複数の工程を分割して、それぞれを担当する企業が成立する状況のなかで、リスクの分担が行われ、企画するプロデューサーの役割に注目して議論を展開させている。つまり、産業集積内での企業の相互作用におけるリスクをとる「プロデューサー」の存在である<sup>27)</sup>。例えば、京都・西陣では産地問屋である織元が高いプロデュース能力を保持し、このことが高度な製品を作る場合の要件になっており、リスクを負う経験が有効に機能しているという。織元の重要な機能はリスクを引き受けるという点にあり、このことで職人にはほとんどリスクが発生せず、自らの技能向上に専念し、結果として高品質な製品を生み出すことになるという。織元は西陣で100年続くことは稀で、それは高いリスクの反映であるという。その一方で、同じ繊維問屋でも京都・室町の問屋は消費地問屋であり、こちらは300年以上続く企業も珍しくないという。つまり、プロデュース機能を持たないからであるという。承継されていくファミリービジネスという視点からすると、織元は承継性に困難を伴うので、ある意味高いプロデュース能力＝企業家的経営者能力を持つベンチャー企業に向いて

<sup>26)</sup> 田中英式(2018), p.154.

<sup>27)</sup> 日置他(2019), 第1章。なお、日置の言うプロデューサーとは、アップル社のS・ジョブズを典型例として挙げ説明している。つまり、既存の技術の

組み合わせで全く新しい製品を構想し、それで巧みに市場を創造していったことを典型的なプロデュース機能と呼んでいる。

おり、リスクを担うことがない消費地問屋にはファミリー企業が適しているといえるかもしれない。

日置の議論は、かなり特殊要因を有する分野でのインプリケーションであり、分業工程のビジネス連鎖を高付加価値製品へと結びつけることを産業集積という視点からみている。その意味で一般性という点では十分とはいえない。また、陶磁器産業や日本酒産業を同じ視点で考察していることの有意性にも疑問は残る。そもそも陶磁器や日本酒にも同様のリスク負担を担うプロデューサーの存在が必要か否かの議論も必要であろう。しかしながら、日置の主張するプロデューサー能力はまさに企業家的経営者能力に他ならないが、それが産業集積として機能させるために必要な能力であることは言うまでもない。産業集積における複数主体の相互最適化をもたらすには、その集積を集積として機能させるパワーが必要であることは従来からの産業集積や産業クラスターの議論でも指摘されてきている。この日置他の議論を逆説的に援用すれば、バリューチェーンを形成できる産業集積をもたらすには、その地域特性や企業家、種々の経営資源の相互関係を承継的かつ発展的に構築できるファミリー企業の存在を検討することが必要であると思われる。それは、先のティースがいうダイナミック・ケイパビリティにおける企業家的経営者のオーケストレーション能力（自社の資産や知識だけではなく、他社の資産や知識も巻き込んで再構成したり、再配置したりする能力）の視点からの再考でもある。

#### IV. むすび

2001年以降、経済産業省は、地域活性化の手段として産業クラスター計画を実施してきた。それは、経済産業省を中心とした政府の、疲弊した地方を地域産業と地域金融機関との連携によって再生しようとする国家政策で

あった。その計画（第2期；2006年～2010年）への参加が企業の売上高や取引先数にどのように影響を与えたかの定量的評価が久保／岡崎(2015)に示されている。その概要は、

政策により企業の取引ネットワークを有意に拡大する効果を持ち、特に首都圏企業との取引を有意に増加させた。また、クラスター政策は、企業の雇用と売上を有意に押し上げる効果を持っていた。クラスター政策の大都市圏との取引ネットワーク拡大効果は、特にそれまで大都市圏との取引関係を持たなかった企業について大きかった。クラスター政策は地方企業のネットワーク形成における「外延」(extensive margin)を広げる効果をもったと言える。さらに、こうした外延拡大効果は、第一地方銀行をメインバンクとする企業において特に大きいことが明らかになった。

と記されている。この評価対象となった第2期の次の第3期(2011年～2020年)の産業クラスター計画は、「ネットワークの形成、具体的な事業展開を更に推進していくとともに、産業クラスター活動の財政面での自立化を図っていき、産業クラスターの自律的な発展を目指す」とされ、「各地の自主的な取組の中でも、我が国の国際競争力確保のため、特に伸ばしていくべきとする分野については、資源の集中投下や連携の促進などにより、重点的な支援を行っていくこと」<sup>28)</sup>としている。

このように経済産業省としては、地域経済の活性化の主要手段として産業集積の政策的展開を図っている。加えて、2014年以降、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけるという「地方創生」の名の下での国家政策とそのための総務省による政策展開との連携もあり、さまざまな諸相をみせている。しかしながら、国家予算を投入して国家政策主導の枠組みで進められる産業集積創出は、自律的発展という視点でいうなら、地域の企業間ネットワーク内やそれを構成する

<sup>28)</sup> [https://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/tiikinnovation/industrial\\_cluster.html](https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/tiikinnovation/industrial_cluster.html)

個々の企業内における内生的な能力が不可欠である。上述の第2期計画の評価で指摘された外延拡大効果は、その政策がもたらす事業機会への関与という企業論理からすれば当然のことであり、その効果が特に大きいと指摘された企業のメインバンクである第一地方銀行自体も、この評価公表後にその経営状況の悪化がますます進み、地域の枠組みを超えた再編成が進展している。国家政策による枠組みありきの議論ではなく、自立性を常に目指す企業の組織としての能力とその能力維持・向上に資する他社の資源や知識を相互に活用する企業間関係の結果として創出される特定地域における価値連鎖を有する産業集積こそが自律的發展という道程をもたらすものである。

本稿での議論のなかで引用したティースのいうダイナミック・ケイパビリティの重要な能力である①機会・脅威を感知・形成する能力 (Sensing)、②機会を活かす能力 (Seizing)、③企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力 (Transforming)、の3つの能力が、企業家的経営者のオーケストレーション能力 (自社の資産や知識だけではなく、他社の資産や知識も巻き込んで再構成したり、再配置したりする能力) に大きく依存すること、その能力を発揮する主体が地域のファミリー企業であること、その結果構築されるであろう産業集積こそが、経済産業省の言う産業クラスターの自律的な発展を導き、日本の地域経済そして日本経済の活性化に繋がるのではないだろうか。もちろん、こうした議論は、現実の詳細なフィールド調査を行い、実証的分析を伴わなければならないことは言うまでもない。例えば、参考資料として付した付表に示したように、静岡県と愛知県に本社を置く上場企業のうち、ファミリー企業の比率はそれぞれ約69.4%、約65.0%となっており、この地域の産業集積の状況を詳しく調査することで、本稿の考察に続く実証的分析になり、ダイナミックケイパビリティの理論的基盤のうえに捉えられるファミリービジネスと産業集積の有益な相関性を見出せると思われる。

## <参考文献>

- ・ファミリービジネス学会[編], 奥村昭博・加護野忠男[編著](2016), 『日本のファミリービジネス—その永続性を探る—』中央経済社。
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会[編](2016), 『ファミリービジネス白書[2015年版]』同友館。
- ・——— (2018), 『ファミリービジネス白書[2018年版]』白桃書房。
- ・藤田昌久[監修]／山下彰一／亀山嘉大[編](2010), 『産業スラスターと地域経営戦略』多賀出版。
- ・二神恭一(2008), 『産業クラスターの経営学』中央経済社。
- ・———／日置弘一郎[編著](2008), 『クラスター組織の経営学』中央経済社。
- ・日置弘一郎／大木裕子／波積真理／王 英燕(2019), 『産業集積のダイナミクス』中央経済社。
- ・石倉洋子／藤田昌久／前田 昇／金井一頼／山崎 朗(2003), 『日本の産業クラスター戦略』有斐閣。
- ・伊丹敬之(1999), 『場のマネジメント』NTT出版。
- ・———／松島 茂／橘川武郎[編](1998) 『産業集積の本質』有斐閣。
- ・———／軽部 大[編著](2004), 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- ・加護野忠男／山田幸三[編](2016), 『日本のビジネスシステム—その原理と革新—』有斐閣。
- ・金井一頼(1999), 「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』Vol.32, No.4, pp48-57。
- ・加藤敬太(2014), 「ファミリービジネスにおける企業者活動のダイナミズム」『組織科学』Vol.47, No.3, pp.29-39。
- ・経済産業省地域経済産業グループ地域経済産業政策課(2011), 「平成22年度地域経済産業活性化対策調査(地域経済活性化とファミリービジネスに関する調査等事業)報告書」プライスウォーターハウスクーパース(株)。

- ・ 経済産業省(2011), 「平成22年度地域経済産業活性化対策調査《クラスター連携の促進に関する調査研究》」 三菱UFJリサーチ&コンサルティング。
- ・ 黒田英一(1996), 『『柔軟な専門化』に関する一考察〜キャノンにみる試作品と量製品の生産ネットワーク〜』『社会学評論』(日本社会学会) 46巻4号, pp.443-458.
- ・ 松原 宏(2013), 「日本におけるクラスター政策の今後の課題」 経済産業省報告資料, <https://www.meti.go.jp/committee/summary/>
- ・ 松岡俊二[編](2018), 『社会イノベーションと地域の持続性』 有斐閣。
- ・ 永山庸男(2017a), 「経営資源と組織能力ーRBVアプローチとダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ再考ー」『環境と経営』(静岡産業大学経営研究所)第23巻第1号, pp.1-12.
- ・ ——— (2017b), 「ダイナミック・ケイパビリティと地域のファミリービジネスー静岡県浜松市における事例の検討ー」『環境と経営』(静岡産業大学経営研究所)第23巻第2号, pp.133-142.
- ・ 大木裕子(2017), 『産業クラスターのダイナミズム』 文眞堂。
- ・ 大久保敏弘/岡崎哲二(2015), 「産業政策と産業集積: 「産業クラスター計画」 の評価」 RIETI Discussion Paper Series 15-J-063, 独立行政法人経済産業研究所。
- ・ 岡本義行(2009), 「産業集積の転換可能性ーなぜ産業集積は進化するのかー」『イノベーション・マネジメント』(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター)No.6, pp.23-40.
- ・ 尾高煌之助(2013), 『通商産業政策史 1ー総説ー』 経済産業調査会。
- ・ Piore, Micheal J. and Charles F. Sabel(1984), The Second Industrial Divide ; Possibilities for Prosperity, Basic Books. (山之内靖/永易浩一/菅山あつみ[訳]『第二の産業分水嶺』ちくま学芸文庫版, 2016年)
- ・ Porter, Michael E.(1998), On Competition, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社, 1999年)
- ・ Rumelt, Richard P. (2011), GOOD STRATEGY, BAD STRATEGY, The Crown Publishing Group. (村井章子訳『良い戦略, 悪い戦略』日本経済新聞出版社, 2012年)
- ・ 税所哲郎[編著]/佐藤進/孟勇/張強/葛永盛/近藤信一/今井健一/高橋賢/稲垣京輔/水野由香里(2017), 『産業クラスター戦略による地域創造の新潮流』 白桃書房。
- ・ Saxenian, AnnaLee(1994), Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128., Harvard Business School Press. (大前研一訳『現代の二都物語: なぜシリコンバレーは復活し, ボストン・ルート128は沈んだか』講談社, 1995年)
- ・ 曾根秀一(2019), 『老舗企業の存続メカニズム』 中央経済社。
- ・ 武石 彰(2012), 「オープン・イノベーション: 成功のメカニズムと課題」『一橋ビジネスレビュー』 第60巻第2号, pp.16-26.
- ・ 武田晴人(2011), 『通商産業政策史 5ー立地・環境・保安政策ー』 経済産業調査会。
- ・ 玉野和志(2013), 「資本主義世界経済の転換と地域政策の課題」『大原社会問題研究所雑誌』(法政大学大原社会問題研究所) No.656, pp.1-18.
- ・ 田中英式(2018), 『地域産業集積の優位性ーネットワークのメカニズムとダイナミズム』 白桃書房。
- ・ 田中利彦(2014), 『先端産業クラスターによる地域活性化』 ミネルヴァ書房。
- ・ Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol.18:7, pp.509-533.
- ・ ——— (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Strategic Management Journal, Vol.28:13, pp.1319-1350. (渡部直樹[編著]『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, 2010年の第1章(渡部訳)に所収)
- ・ ——— (2009), Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organization for

Innovation and Growth, Oxford University Press. (谷口和弘／蜂巢 旭／川西章弘／ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社, 2013年)

- ——— (2014), “Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise”, Journal of International Business Studies, Vol.45, pp.8-37. (D.J.ティース『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』(菊澤研宗／橋本倫明／姜理恵 [訳]), 中央経済社, 2019年の第6章として所収)
- 山崎 朗(2015), 「クラスター政策の評価について」『経済地理学年報』(経済地理学会) 第61巻, pp.389-397.
- 吉見隆一(2012), 「産業集積の現状と課題」(平成23年度調査研究事業報告書)財団法人商工総合研究所。



付表1 静岡県の上場企業(2019.07.25現在)

	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
1	東証1部	焼津水産化学工業(株)	食料品			焼津
2	東証2部	はごろもフーズ(株)	食料品	A	後藤	静岡
3	JASDAQ	(株)AFC-HDアムスライフサイエンス	食料品	A	浅山	静岡
4	東証1部	(株)TOKAIホールディングズ	卸売業			静岡
5	東証1部	ティーライフ(株)	小売業	A	植田	島田
6	JASDAQ	(株)ZOA	小売業	B	長嶋	沼津
7	東証1部	共和レザー(株)	化学	B	豊田	浜松
8	東証1部	特種東海製紙(株)	パルプ・紙	c	大倉	島田
9	マザーズ	(株)キャンパス	医薬品	A	河邊	沼津
10	東証1部	(株)秀英予備校	サービス業	A	渡辺	静岡
11	東証2部	(株)トーヨアサノ	ガラス・土石	a	植松	沼津
12	JASDAQ	ヨシコン(株)	不動産業	A	吉田	静岡
13	東証1部	(株)エンビプロ・ホールディングス	鉄鋼	A	佐野	富士宮
14	JASDAQ	天龍製鋸(株)	金属製品	a	鈴木	袋井
15	JASDAQ	(株)ヤマザキ	機械	A	山崎	浜松
16	東証1部	エンシュウ(株)	機械			浜松
17	JASDAQ	静甲(株)	機械	a	鈴木	静岡
18	東証1部	ローランドディー・ジー・(株)	電気機器			浜松
19	JASDAQ	協立電機(株)	電気機器	A	西	静岡
20	東証2部	パルステック工業(株)	電気機器	b	多賀谷	浜松
21	東証2部	ASTI(株)	電気機器			浜松
22	東証1部	浜松ホトニクス(株)	電気機器	a	晝馬	浜松
23	JASDAQ	(株)エッチ・ケー・エス	輸送用機器	B	長谷川	富士宮
24	JASDAQ	(株)デイトナ	輸送用機器	A	阿部	森町
25	JASDAQ	(株)ユタカ技研	輸送用機器			浜松
26	東証2部	(株)ユニバンス	輸送用機器	A	鈴木	湖西
27	JASDAQ	(株)桜井製作所	輸送用機器	A	桜井	浜松
28	JASDAQ	エイケン工業(株)	輸送用機器	B	堀江	御前崎
29	東証1部	スズキ	輸送用機器	C	鈴木	浜松
30	東証1部	ヤマハ発動機(株)	輸送用機器			磐田
31	東証1部	日本ブラスト(株)	輸送用機器			富士宮
32	東証2部	(株)村上開明堂	輸送用機器	A	村上	静岡
33	東証1部	(株)エフ・シー・シー	輸送用機器	b	山本	浜松
34	東証2部	フジオーゼックス(株)	輸送用機器			菊川
35	東証1部	スター精密(株)	機械	C	佐藤	静岡
36	JASDAQ	(株)クレストック	その他製品			浜松
37	東証1部	ヤマハ(株)	その他製品			浜松
38	東証1部	(株)河合楽器製作所	その他製品	a	河合	浜松
39	東証1部	(株)スクロール	小売業			浜松
40	東証2部	マックスバリュ―東海(株)	小売業	B	岡田	長泉町
41	JASDAQ	(株)エンチョー	小売業	A	遠藤	富士

	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
42	東証1部	(株)静岡銀行	銀行業			静岡
43	東証1部	スルガ銀行(株)	銀行業	C	岡野	沼津
44	東証1部	(株)清水銀行	銀行業			静岡
45	東証1部	(株)ハマキョウレックス	陸運業	A	大須賀	浜松
46	JASDAQ	遠州トラック(株)	陸運業	a	澤田	袋井
47	東証1部	静岡ガス(株)	電気・ガス			静岡
48	JASDAQ	(株)マキヤ	小売業	A	矢部	沼津
49	JASDAQ	(株)アイ・テック	卸売業	A	大畑	静岡

注) 49社中34社がFB ; 約69.4%

付表2 愛知県の上場企業(2019.07.25現在)

	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
1	JASDAQ	(株)安江工務店	建設業			名古屋
2	東証1部	(株)ダイセキ環境ソリューション	建設業	B	伊藤	名古屋
3	JASDAQ	シンクレイヤ(株)	建設業	A	山口	名古屋
4	名証2部	(株)ニッター	建設業	A	中野	名古屋
5	JASDAQ	太洋基礎工業(株)	建設業	B	豊住	名古屋
6	東証1部	東建コーポレーション(株)	建設業	A	左右田	名古屋
7	名証2部	川崎設備工業(株)	建設業			名古屋
8	名証2部	名工建設(株)	建設業			名古屋
9	東証1部	矢作建設工業(株)	建設業	b	山田	名古屋
10	名証2部	徳倉建設(株)	建設業	a	徳倉	名古屋
11	東証1部	(株)トーエネック	建設業			名古屋
12	東証1部	中部飼料(株)	食料品	a	平野	名古屋
13	東証1部	CDS(株)	サービス業	A	芝崎	岡崎
14	JASDAQ	(株)シイエム・シイ	サービス業	A	佐々	名古屋
15	東証1部	名糖産業(株)	食料品			名古屋
16	JASDAQ	(株)コモ	食料品	B	舟橋	小牧
17	東証1部	(株)プラス	サービス業	A	河合	名古屋
18	東証1部	ジャパンベストレスキューシステム(株)	サービス業			名古屋
19	東証1部	(株)ティア	サービス業			名古屋
20	名証2部	マルサンアイ(株)	食料品	B	佐藤	岡崎
21	JASDAQ	カネ美食品(株)	小売業	a	三輪	名古屋
22	東証1部	(株)ゲオホールディングズ	小売業	A	遠藤	名古屋
23	JASDAQ	(株)ジー・テイスト	小売業	c	稲吉	名古屋
24	JASDAQ	(株)シーエスロジネット	卸売業			名古屋
25	東証2部	(株)アイケイ	小売業	A	飯田	名古屋
26	東証1部	(株)サーラコーポレーション	小売業	A	神野	豊橋
27	東証1部	(株)JPホールディングス	サービス業			名古屋
28	東証1部	(株)あみやき亭	小売業	A	佐藤	春日井
29	JASDAQ	(株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション	小売業	A	菊池	名古屋

	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
30	東証2部	パレモ・ホールディングス(株)	小売業	B	西川	名古屋
31	東証2部	(株)コメ兵	小売業	A	石原	名古屋
32	東証2部	ユタカフーズ(株)	食料品			武豊町
33	東証1部	カゴメ(株)	食料品	a	蟹江	名古屋
34	JASDAQ	佐藤食品工業(株)	食料品	A	佐藤	小牧
35	東証1部	アルペン(株)	小売業	A	水野	名古屋
36	JASDAQ	ケイティケイ(株)	卸売業	A	青山	名古屋
37	セトリックス	(株)ゼットン	小売業	a	稲本	名古屋
38	JASDAQ	(株)三洋堂ホールディングス	小売業	A	加藤	名古屋
39	マザーズ	(株)ジェイグループホールディングス	小売業	A	新田	名古屋
40	名証2部	(株)JBイレブン	小売業	A	新美	名古屋
41	東証1部	(株)ブロンコピリー	小売業	A	竹市	名古屋
42	東証1部	(株)物語コーポレーション	小売業	A	小林	豊橋
43	東証1部	トヨタ紡織(株)	輸送用機器	A	豊田	刈谷
44	マザーズ	(株)海帆	小売業			名古屋
45	JASDAQ	(株)買取王国	小売業	A	長谷川	名古屋
46	東証1部	(株)ネクステージ	小売業	A	広田	名古屋
47	東証1部	(株)ヨシックス	小売業	A	吉岡	名古屋
48	セトリックス	(株)エスポア	不動産業			名古屋
49	東証2部	クロスプラス(株)	卸売業			名古屋
50	東証1部	ミタチ産業(株)	卸売業	A	橘	名古屋
51	東証2部	(株)トラスト	小売業			名古屋
52	東証1部	明治電機工業(株)	卸売業	B	安井	名古屋
53	JASDAQ	(株)三ツ知	金属製品	B	野田	春日井
54	東証1部	(株)コメダホールディングス	卸売業			名古屋
55	マザーズ	リネットジャパングループ(株)	小売業			大府
56	東証1部	(株)ソトー	繊維製品			一宮
57	東証1部	東海染工(株)	繊維製品	A	八代	清須
58	東証1部	(株)エイチーム	情報・通信業	A	林	名古屋
59	東証1部	(株)システムリサーチ	情報・通信業	A	山田	名古屋
60	マザーズ	(株)ディー・ディー・エス	情報・通信業			名古屋
61	東証2部	ダイナパック(株)	パルプ・紙			名古屋
62	名証2部	中央紙器工業(株)	パルプ・紙			清須
63	JASDAQ	(株)SYSホールディングス	情報・通信業			名古屋
64	マザーズ	シェアリングテクノロジー(株)	情報・通信業			名古屋
65	東証1部	日東エフシー(株)	化学	A	渡邊	名古屋
66	東証1部	アイカ工業(株)	化学			清須
67	名証2部	ポパール興業(株)	化学	A	神田	名古屋
68	東証1部	(株)プロトコーポレーション	情報・通信業	A	横山	名古屋
69	名証2部	(株)テスク	情報・通信業	A	梅田	名古屋
70	東証2部	東海ソフト(株)	情報・通信業			名古屋
71	マザーズ	(株)ヴィッツ	情報・通信業			名古屋

	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
72	マザーズ	トピラスシステム(株)	情報・通信業			名古屋
73	JASDAQ	(株)医学生物学研究所	医薬品	b	数納	名古屋
74	JASDAQ	(株)中京医薬品	医薬品			半田
75	JASDAQ	(株)デ・ウエスタン・セラピテクス研究所	医薬品	A	日高	名古屋
76	JASDAQ	ラクオリア創薬(株)	医薬品			名古屋
77	JASDAQ	ナトコ(株)	化学	A	粕谷	みよし
78	名証2部	大成(株)	サービス業	A	加藤	名古屋
79	東証1部	日本空調サービス(株)	サービス業	b	林	名古屋
80	JASDAQ	アイサンテクノロジー (株)	情報・通信業	A	加藤	名古屋
81	JASDAQ	(株)クリップコーポレーション	サービス業	A	井上	名古屋
82	東証1部	(株)ユー・エス・エス	サービス業	A	瀬田	東海
83	東証1部	住友理工(株)	ゴム製品			小牧
84	東証1部	石塚硝子(株)	ガラス・土石	a	石塚	岩倉
85	東証1部	(株)ノリタケカンパニーリミテド	ガラス・土石			名古屋
86	東証1部	日本碍子(株)	ガラス・土石			名古屋
87	東証1部	日本特殊陶業(株)	ガラス・土石			名古屋
88	名証2部	ジャニス工業(株)	ガラス・土石	b	伊奈	常滑
89	東証1部	(株)MARUWA	ガラス・土石	A	神戸	尾張旭
90	JASDAQ	新東(株)	ガラス・土石	A	石川	高浜
91	東証1部	(株)フジミンコーポレテッド	ガラス・土石	A	越山	清須
92	東証2部	(株)鶴弥	ガラス・土石	A	鶴見	半田
93	名証1部	中部鋼鉄(株)	鉄鋼			名古屋
94	東証1部	大同特殊鋼(株)	鉄鋼			名古屋
95	東証1部	愛知製鋼(株)	鉄鋼	A	豊田	東海
96	名証2部	中央可鍛工業(株)	鉄鋼			名古屋
97	東証1部	カナレ電気(株)	非鉄金属	B	川本	日進
98	東証1部	(株)アーレスティ	非鉄金属			豊橋
99	JASDAQ	シンボ(株)	金属製品	A	山田	名古屋
100	東証2部	瀧上工業(株)	金属製品	A	瀧上	半田
101	東証1部	リンナイ(株)	金属製品	A	内藤	名古屋
102	東証2部	兼房(株)	金属製品	A	渡邊	大口町
103	東証1部	中央発條(株)	金属製品			名古屋
104	名証2部	知多鋼業(株)	金属製品			春日井
105	東証2部	(株)ファインシンター	金属製品			春日井
106	東証1部	KeePer技研(株)	サービス業	A	谷	大府
107	東証1部	オークマ(株)	機械			大口町
108	名証2部	旭精機工業(株)	機械			尾張旭
109	東証1部	(株)FUJI	機械	a	坂上	知立
110	東証1部	オーエスジー (株)	機械	a	大沢	豊川
111	名証2部	富士精工(株)	機械	A	森	豊田
112	東証1部	(株)豊田自動織機	輸送用機器	A	豊田	刈谷
113	東証1部	豊和工業(株)	機械			清須

	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
114	JASDAQ	ゼネラルパッカー (株)	機械	b	原	北名古屋
115	東証2部	(株)ニッセイ	機械	a	佐藤	安城
116	東証1部	新東工業(株)	機械	a	永井	名古屋
117	東証2部	(株)太平製作所	機械			小牧
118	東証2部	トリニティ工業(株)	機械			豊田
119	東証1部	CKD(株)	機械			小牧
120	東証1部	ダイコク電機(株)	機械	A	栢森	名古屋
121	名証2部	中日本鋳工(株)	機械	A	鳥居	西尾
122	東証1部	ブラザー工業(株)	電気機器			名古屋
123	東証1部	ホシザキ(株)	機械	A	坂本	豊明
124	東証1部	大豊工業(株)	機械			豊田
125	JASDAQ	(株)ヨシタケ	機械	A	山田	名古屋
126	JASDAQ	ABホテル(株)	サービス業			安城
127	東証1部	(株)マキタ	機械			安城
128	名証1部	愛知電機(株)	電気機器			春日井
129	JASDAQ	テクノホライゾン・ホールディングス(株)	電気機器	A	野村	名古屋
130	東証1部	日東工業(株)	電気機器	A	加藤	長久手
131	名証2部	東洋電機(株)	電気機器	A	松尾	春日井
132	東証1部	アイホン(株)	電気機器	A	市川	名古屋
133	JASDAQ	サン電子(株)	電気機器	B	前田	江南
134	JASDAQ	サンテック(株)	電気機器	A	鄭	小牧
135	名証2部	名古屋電機工業(株)	電気機器	A	服部	名古屋
136	名証2部	(株)中央製作所	電気機器	A	後藤	名古屋
137	名証2部	北川工業(株)	電気機器	A	北川	稲沢
138	東証1部	(株)デンソー	輸送用機器	B	豊田	刈谷
139	東証1部	(株)東海理化電機製作所	輸送用機器			大口町
140	マザーズ	(株)コプロ・ホールディングス	サービス業			名古屋
141	東証1部	日本車輛製造(株)	輸送用機器			名古屋
142	東証1部	トヨタ自動車(株)	輸送用機器	a	豊田	豊田
143	東証1部	武蔵精密工業(株)	輸送用機器	a	大塚	豊橋
144	名証2部	アスカ(株)	輸送用機器	A	片山	刈谷
145	東証1部	フタバ産業(株)	輸送用機器			岡崎
146	東証1部	大同メタル工業(株)	輸送用機器			名古屋
147	名証2部	尾張精機(株)	輸送用機器			名古屋
148	東証1部	アイシン精機(株)	輸送用機器	A	豊田	刈谷
149	東証1部	(株)今仙電機製作所	輸送用機器			犬山
150	東証1部	豊田合成(株)	輸送用機器	B	豊田	清須
151	東証1部	愛三工業(株)	輸送用機器	B	豊田	大府
152	東証2部	(株)アトム	小売業	B	蔵人	名古屋
153	JASDAQ	初穂商事(株)	卸売業	A	齋藤	名古屋
154	JASDAQ	(株)オータケ	卸売業	b	大嶽	名古屋
155	JASDAQ	(株)ナ・デックス	卸売業	A	古川	名古屋



	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
156	東証1部	萩原電気ホールディングズ(株)	卸売業	A	萩原	名古屋
157	名証1部	岡谷鋼機(株)	卸売業	A	岡谷	名古屋
158	名証2部	(株)ヤガミ	卸売業	A	八神	名古屋
159	JASDAQ	五洋インテックス(株)	卸売業	a	大脇	小牧
160	東証1部	VTホールディングズ(株)	小売業	A	高橋	名古屋
161	東証1部	(株)進和	卸売業			名古屋
162	東証1部	(株)壱番屋	小売業	B	宗次	一宮
163	名証2部	(株)トーカン	卸売業	A	永津	名古屋
164	東証1部	スギホールディングズ(株)	小売業	A	杉浦	安城
165	名証2部	セントラルフォレストグループ(株)	不明			名古屋
166	マザーズ	(株)グッドスピード	小売業			名古屋
167	東証1部	愛知時計電機(株)	精密機器			名古屋
168	東証1部	朝日インテックス(株)	精密機器	A	宮田	瀬戸
169	JASDAQ	(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング	精密機器	b	小澤	蒲郡
170	東証1部	(株)メニコン	精密機器	A	田中	名古屋
171	マザーズ	(株)MTG	その他製品			名古屋
172	東証2部	竹田印刷(株)	その他製品	b	竹田	名古屋
173	JASDAQ	MICS化学(株)	化学	B	盛田	東郷町
174	名証2部	名古屋木材(株)	卸売業	B	桐山	名古屋
175	JASDAQ	旭化学工業(株)	化学	A	杉浦	碧南
176	東証1部	ニチハ(株)	ガラス・土石			名古屋
177	名証2部	日本デコラックス(株)	化学	A	木村	扶桑町
178	東証2部	菊水化学工業(株)	その他製品	A	遠山	名古屋
179	名証2部	(株)オリバー	その他製品	A	大川	岡崎
180	東証1部	豊田通商(株)	卸売業	A	豊田	名古屋
181	名証2部	東海エレクトロニクス(株)	卸売業	B	江口	名古屋
182	名証2部	(株)カノークス	卸売業	b	加納	名古屋
183	東証1部	(株)サンゲツ	卸売業	b	日比	名古屋
184	名証2部	中部水産(株)	卸売業			名古屋
185	東証1部	(株)木曽路	小売業	b	松原	名古屋
186	名証2部	マックスバリュ中部(株)	小売業	B	岡田	名古屋
187	名証2部	(株)ヤマナカ	小売業	A	中野	名古屋
188	東証1部	ユニグループ・ホールディングス(株)	小売業			稲沢
189	名証2部	(株)ATグループ	小売業	A	山口	名古屋
190	東証1部	(株)名古屋銀行	銀行業	C	加藤	名古屋
191	東証1部	(株)愛知銀行	銀行業			名古屋
192	東証1部	(株)中京銀行	銀行業			名古屋
193	JASDAQ	丸八証券(株)	証券,商品先物取引業	b	赤座	名古屋
194	JASDAQ	(株)ウッドフレンズ	不動産業	A	前田	名古屋
195	東証2部	(株)エムジーホーム	不動産業			名古屋
196	東証1部	(株)サンヨーハウジング名古屋	不動産業			名古屋
197	東証1部	(株)東祥	サービス業	A	沓名	安城

	市場	会社名	業種	FB 区分	Family Name	本社 所在地
198	東証1部	東海旅客鉄道(株)	陸運業			名古屋
199	名証2部	大宝運輸(株)	陸運業	A	小笠原	名古屋
200	東証1部	名古屋鉄道(株)	陸運業			名古屋
201	東証1部	トランコム(株)	倉庫・運輸関連業	A	武部	名古屋
202	名証2部	名鉄運輸(株)	陸運業			名古屋
203	東証1部	東陽倉庫(株)	倉庫・運輸関連業			名古屋
204	名証2部	名港海運(株)	倉庫・運輸関連業	C	高橋	名古屋
205	名証2部	伊勢湾海運(株)	倉庫・運輸関連業			名古屋
206	東証1部	キムラユニティー(株)	倉庫・運輸関連業	A	木村	名古屋
207	名証1部	中部日本放送(株)	情報・通信業			名古屋
208	東証1部	(株)クロップス	情報・通信業	A	前田	名古屋
209	JASDAQ	(株)トーシンホールディングス	情報・通信業	A	石田	名古屋
210	JASDAQ	(株)サカイホールディングス	情報・通信業	A	酒井	名古屋
211	東証1部	中部電力(株)	電気・ガス業			名古屋
212	東証1部	東邦瓦斯(株)	電気・ガス業			名古屋
213	名証2部	中日本興業(株)	サービス業	a	服部	名古屋
214	名証2部	(株)御園座	サービス業	C	長谷川	名古屋
215	東証1部	(株)メイテック	サービス業			名古屋
216	東証1部	(株)ダイセキ	サービス業	a	伊藤	名古屋
217	東証1部	(株)サガミホールディングス	小売業	b	栗木	名古屋
218	JASDAQ	日邦産業(株)	卸売業	a	田中	名古屋
219	東証1部	藤久(株)	小売業	A	後藤	名古屋
220	東証2部	(株)ショクブン	小売業			名古屋
221	JASDAQ	(株)アオキスーパー	小売業	A	青木	名古屋
222	東証1部	タキヒヨー(株)	卸売業	A	滝	名古屋
223	東証1部	(株)スズケン	卸売業	a	鈴木	名古屋

注) 223社中145社がFB；約65.0%

#### 付表中の「FB区分」

強い；	株主としてファミリーメンバーが有価証券報告書に表示される10大株主に含まれ、かつ役員を1名以上出している。ファミリーメンバーが筆頭株主であれば「最も強い；A」、筆頭株主以外の10大株主であれば「強い；a」とする。
弱い；	株主としてファミリーメンバーが10大株主に含まれているが、役員を出していない。ファミリーメンバーが筆頭株主であれば「やや弱い；B」、筆頭株主以外の10大株主であれば「弱い；b」とする。
微弱；	役員を1名以上出しているが、ファミリーメンバーが10大株主に含まれていない。ファミリーメンバー出身の役員が会長あるいは社長の場合を「微弱；C」、出してる役員が会長あるいは社長以外の場合を「最も弱い；c」とする。

(資料) ファミリービジネス白書(2018)及び<https://上場企業サーチ.com/areas/shizuoka>, <https://上場企業サーチ.com/areas/aichi>より作成。