

年次大会報告①

自然災害と地域企業の事業承継

落合 康裕

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科 准教授)

1. 問題意識

なぜ、地域型老舗企業⁽¹⁾は、地元地域に根ざす必要があるのか。円滑な事業承継は、組織内部の要因(継嗣問題等)に加え、多様な外生要因(資源、技術、利害関係者との関係)に依存することが先行研究で示されている(落合, 2016)。本研究では、事例研究を通じて地域型老舗企業の地域への依存と貢献の相互関係が、事業承継の危機克服の鍵となることを明らかにする。

2. 地域型老舗企業と地域との関係

問題意識を検討するにあたり、最初に地域型老舗企業と地域との関係について整理しておくことにしよう。地域型老舗企業は、数世代にわたって地元地域に地縁や生活基盤を有することが多い。地域型老舗企業は、地域の一次産業から原材料を調達し、地域金融機関から資本を調達している。さらに地域から従業員を雇用している。地域に存在する伝統技術や地域ブランドに依存している会社も多い。反対に、地域型老舗企業は、長期間にわたって地域に雇用を提供し、地方自治体に納税を行っている。さらに地域の顧客に製品サービスを提供することに加え、地域の取引先から購買することで地域活性化にも貢献している。このように、地域型老舗企業と地域には密接な相互依存関係が存在する。

3. SEW の概念

先行研究では、地域型老舗企業⁽²⁾と地域の関係について、どのような示唆を与えてくれるのであろうか。本研究では、近年のファミリービジネス研究で注目を集めているSEW(社会情緒的富)の概念を用いて検討することにしよう。Gomez-Mejia, et al (2007)によると、ファミリービジネスの意思決定は一般企業と同様に経済的であるべきだが、意思決定の判断基準においてSEWの保持が担保されるかが重要であるという。SEWの保持は、長期的に組織にとって経済的意思決定に繋がる一方、短期的に非経済的意思決定を内在する場合がある。Gomez-Mejia, et al (2011)は、SEWの保持がファミリービジネスの戦略的決定や組織のガバナンス等を通じて、最終的な財務業績に正の効果を与えるという。

このように、SEWの概念はファミリービジネスの経営行動の特徴を包括的に説明する可能性をもつが、現状のSEWの概念は抽象的な概念に留まっている。Miller & Le Breton-Miller (2005)は、SEWの概念について限定的SEWと拡張的SEWに分けて整理し、議論している。第一の限定的SEWの概念は、SEWの消極的な効果を示すものである。例えば、ファミリービジネスのリスク回避的で消極的な事業投資行動、硬直的な組織等に繋がる可能性を指摘する。他方、第二の拡張的SEWは、SEWの積極的な効果を示すものである。具体的には、意欲的な後継世代による事業投資行

動、企業を取り巻く利害関係者との良好な関係性等に繋がることを示唆している。本研究では、特に後者の拡張的 SEW の概念が地域と企業の間をを検討する手がかりを与えてくれる可能性がある。しかし、Miller & Le Breton-Miller (2005) の SEW の概念は、実証研究によって導出されたものではない。本研究では、拡張的 SEW の概念に依拠しつつ、実証研究を行うことで新たな知見を探索することにしよう。

4. 課題と方法

本研究では、先行研究レビューを通じて「なぜ、大和川酒造店当主は、東日本大震災を契機に会津電力を設立したのか。」と研究課題を定める。本研究課題を検討することによって、冒頭の問題意識に答えていこうとするものである。

本研究における事例企業は、福島県喜多方市に所在する合資会社大和川酒造店である。同社は、1790年（寛政二年）創業の清酒製造業である。現在の代表者は、九代目にあたる佐藤彌右衛門氏である。研究方法としては、同社にかかわる新聞雑誌記事等の史料調査に加え、九代目・佐藤彌右衛門氏への聞き取り調査によって進められる。

5. 事例研究

(1) 大和川酒造店と喜多方地域との関わり

同社が所在する福島県喜多方市は、新潟県に次ぐ米の産地である。また、一年を通じて気候の寒暖差が大きいことから、蔵の街として栄えた。大和川酒造店をはじめとする酒造業をはじめ、醤油や味噌等の産業を育ててきた。

大和川酒造店は、七代目から喜多方の米と水による本物志向の酒造りに経営戦略の舵を切ってきた。地域の酒蔵が大手酒造メーカーとの競争を通じて生き残るためには、規模の経済によるコストリーダーシップ戦略では勝負できない。資源が制

約されている地域酒蔵は、高品質酒を製造することで大手酒造メーカーと差別化する必要がある。大和川酒造店では、九代目が主導して酒造技術を杜氏に依存することから脱却し製造工程を機械化することで機動的に新商品開発が行える体制を整えた。それだけではない。高品質酒を製造するためには、高品質な酒米の製造が必要である。そのため、従来の契約農家から農地を借り上げ、酒米専用の農業法人を立ち上げている。その結果、大和川酒造店は、例年、新酒鑑評会等で金賞を受賞する企業になっている。

(2) 東日本大震災

2011年3月11日、東日本大震災が発生したことに伴い、福島第一原発事故が生じた。幸い、同社の喜多方地域は被害を回避できたが、九代目は危機感を強める。それは、高品質酒を支える原材料に甚大な影響を与えてしまうからである。将来に向かって地域産の原材料が確保できないと、地域の酒蔵は事業存続の危機に直面してしまうことになる。

(3) 現当主・九代目の再生エネルギー会社の起業

元々、喜多方地域は、森林資源、水、穀倉地帯など天然資源が存在する地域である。また、福島県全域で見ると、水力発電や原子力発電が存在しているが、産出電力は首都圏向けであった。

そのような中、九代目は東日本大震災の三年後にあたる2014年に会津電力株式会社を設立する。同社は、太陽光発電を中心に福島県内に約70ヶ所の発電所を設置した。将来的には豊かな水資源を利用して、小水力発電、バイオマス、地熱等を展開予定する予定である。同社の設立にあたっては、市民ファンドや自治体を中心に資本が調達されている。会津電力は、九代目の多くの時間と労力が投下されているものの、大和川酒造店の多角

化事業として位置づけられているのではない。同社の設立は、大和川酒造店の利益を目的とするものではなく、あくまで地域に依存する企業や個人全ての利益を目的としていることが推察される。

6. 結論と課題

本研究では、「なぜ、地域型老舗企業は、地元地域に根ざす必要があるのか」という問題意識に対して、先行研究に依拠しつつ、大和川酒造店の事例を通じて考察を行った。九代目の取り組みは、短期的には非経済的な行動であるが、長期的には高品質酒を支える米や水を育む土地の保全（地域への貢献）に繋がる。結果として、喜多方地方の米と水に依存する大和川酒造店の長期的な利益の構築に繋がる。さらに地域の恩恵は、現世代だけではなく次世代への継承を可能とし、地域型老舗企業の長期的な繁栄の可能性を高める。

本研究の成果は、地域と企業の相互依存関係を考察することによって、SEWの概念をさらに発展的に議論する基礎を提供したことである。今後の課題は、日本の事例研究を通じてSEWの概念における新たな知見を提供することにある。

(参考文献)

- Gomez-Mejia, L.R., Takacs-Haynes, K., Nunˆez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & DeCastro, J. (2011). "The bind that ties" *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005) "Deconstructing Socioemotional Wealth" *Managing For The Long Run, Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19 (1), 713-720.
- 落合康裕 (2016)「事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント」白桃書房.
- Yokozawa, T. & Goto, T. (2004). Some characteristics Japanese long-lived firms and their financial performance. *Proceeding of the 15th FBN-IFERA Academic Research Conference* IFERA Publications.

注

- (1) 本研究では、地域に根ざす老舗企業のことを地域型老舗企業と呼ぶ。
- (2) 創業100年以上の老舗企業の大半は、ファミリービジネスである (Yokozawa & Goto, 2004)。