

# ファミリービジネスにおける継続性に関する一考察

## ーダイナミック・ケイパビリティの視点からー

福島 洋司

キーワード：ダイナミック・ケイパビリティ、中小企業、イノベーション、経営者

### 1. はじめに；リサーチクエスチョン

本稿の目的は、ファミリービジネスの継続性について経営学的な視点から理論的な考察を加えることにある。

東京商工リサーチによると、一般的に企業や製品のライフサイクルは 30 年が区切りとされる。一方で、2 代目・3 代目と円滑に事業承継を果たし、100 年以上存続する企業もある。新型コロナウイルスのパンデミック、ウクライナ紛争、原材料価格の急激な上昇、その他の地政学リスクの増大など、近年の世界経済に混乱をもたらす要因は多岐にわたる。これまでも、バブル経済の崩壊、阪神淡路大震災、リーマンショックなど、企業の存続基盤を脅かす多くの出来事が発生してきた。すなわち、100 年以上存続する企業は、これらの危機を克服し、事業を継続してきたのである。TDB REPORT ONLINE によると、100 年以上存続する長寿企業の多くがファミリービジネスであるという。「これらのファミリービジネスはなぜ、幾多の困難を乗り越え存続させることができたのか。長寿企業が持つ戦略的な特徴は何か？」を本稿におけるリサーチクエスチョンとする。この継続性について研究することで、企業が突如破綻するリスクを回避するための示唆が得られると考える。

また、単なる運による（長寿や短命）結果ではなく、どの世代においても成功を実現するための実践的な解決策を提示することを目指している。フレームワークは、ダイナミック・ケイパビリティ理論について検討し、企業変化対応力の視点から継続性について考察する。とりわけ、GDP の約 53% を占める中小企業を対象としたファミリービジネスの継続的な発展に貢献する。

本稿の構成は次のようになる。第2節にてファミリービジネスが注目される背景、企業の寿命状況、経営戦略の先行研究、イノベーションの実態、ファミリービジネスの業績について述べる。第3節では分析の枠組みとしてダイナミック・ケイパビリティについて述べ、その先行研究についてまとめる。第4節では、事例分析として滋賀県米原市に本社を構える株式会社ナンガ（以下、ナンガ）のインタビュー調査の結果に基づき説明する。第5節では、事例調査の結果をダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（以下、DCF）にて分析する。第6節では、事例分析の結果を考察し、まとめと含意を述べる。最後に第7節で、本研究の課題について述べる。

## 2. ファミリービジネスについて

### 2-1. ファミリービジネスが注目される背景

「企業の繁栄は、たかだか30年」、日経ビジネスが1983年9月19日号で掲載した記事のタイトルである。人間に寿命がある様に、企業にも寿命がある。誰もがその未来永劫を信じていた企業が突如、破綻を迎えることもある。「売り家と唐様で書く三代目」という格言がある様に4代目に到達する企業は2%~3%<sup>1</sup>とごく少数である。一方で、日経BPコンサルティング・周年事業ラボのウェブサイトによると、「世界の創業100年以上の企業のうち、半数近くが日本の企業という結果だ。さらに創業200年以上の企業では、その比率は65%まで上がる。」と説明されている（日経BPコンサルティング・周年事業ラボウェブサイト, 2024年4月17日現在）。つまり、世界に冠たる長寿企業大国である。一般社団法人100年経営研究機構によると、日本には創業100年以上の企業が52,000社以上存在する可能性があると言う。更に、その長寿企業の9割はファミリービジネスとされている。後藤ほか（2021）によると、我が国のファミリービジネスは、かつては時代遅れの存在として、消滅するだろうと予測されていた。ところが、世界的にみてファミリービジネスは極めて長寿であり、業績も優れているという。近年、その長寿性、持続可能性、革新性などに関心が寄せられるようになってきている（後藤ほか, 2021）。

### 2-2. ファミリービジネスの定義

後藤ほか（2021）は、ファミリービジネスの定義について次のように述べている。

---

<sup>1</sup> Center for Enterprise Groupの調査で世界的に4代目まで続きファミリービジネスは限られることが明らかになっている。

「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と述べている（後藤ほか, 2021, p. 13）。

Justin B. Craig & Ken Moores (2017) は、現時点でコンセンサスはないものの、EUによると、「直接的・間接的な議決権の過半数を、創業者、または株式資本を調達した人、あるいはその家族のメンバーが保有している」、「会社の経営と管理に、少なくとも1人の家族または親族の代表がかかわっている」の要件を満たす企業としている（Justin B. Craig & Ken Moores, 2017）。

本稿では、もう少し緩やかに捉えて、創業者とその一族が株式の相当な量を所有する、あるいは創業者一族が経営者の地位にあつて経営に大きな影響を及ぼす企業と定義する。

奥村 (2016) によると、ファミリービジネスの研究は、1990年代の中ごろにハーバード大学のハーバードビジネススクールの教授たちが、ファミリービジネスの特異性に着目して研究を始めた。一方で、日本はファミリービジネス大国であるにも関わらず、その研究はまだ緒についたばかりである（奥村, 2016）。

### 2-3. 長寿企業の実態

日経BPコンサルティング・周年事業ラボのウェブサイトによると、日本企業は、長寿と言われている。表1、表2に示す通り、世界の企業の創業年数が100年以上、200年以上の企業数で、日本は共に世界1位である。尚、創業200年まで絞ると1位は変わらず日本であるが、65.0%まで上昇する。（日経BPコンサルティング・周年事業ラボウェブサイト, 2024年4月17日現在）。また、一般社団法人100年経営研究機構によると、我が国における創業100年以上の長寿企業の9割はファミリービジネスであるとされている（後藤, 2021）。

本調査結果によると、100年以上・200年以上の社歴を有する会社数では世界に冠たるファミリービジネス大国である我が国においても、200年以上に絞ると1,340社まで減少している。これは、100年以上の企業数の約4%である。また、他国も同様に大幅に減少していることから、いかに企業が環境変化を乗り越え、長期に存続・成長することが困難であるかが示唆される。

### 2-4. ファミリービジネスの経営戦略先行研究レビュー

奥村 (2016) によると、ファミリービジネスは、創業者一族の経営への関与や株式の所有によって、保守的な経営戦略を採る印象が強いものの、経営判断の自由度が大

きく、長期的な視点から環境変化に適応する戦略がとれる。

表 1：創業 100 年以上の企業数と比率

順位	国名	企業数	比率
1 位	日本	33,076	41.3%
2 位	米国	19,497	24.4%
3 位	スウェーデン	13,997	17.5%
4 位	ドイツ	4,947	6.2%
5 位	英国	1,861	2.3%
6 位	イタリア	935	1.2%
7 位	オーストリア	630	0.8%
8 位	カナダ	519	0.6%
9 位	オランダ	448	0.6%
10 位	フィンランド	428	0.5%

出典：日経 BP コンサルティング・周年事業ラボ。

表 2：創業 200 年以上の企業数と比率

順位	国名	企業数	比率
1 位	日本	1,340	65.0%
2 位	米国	239	11.6%
3 位	ドイツ	201	9.8%
4 位	英国	83	4.0%
5 位	ロシア	41	2.0%
6 位	オーストリア	31	1.5%
7 位	オランダ	19	0.9%
8 位	ポーランド	17	0.8%
9 位	イタリア	16	0.8%
10 位	スウェーデン	11	0.5%

出典：日経 BP コンサルティング・周年事業ラボ。

ファミリービジネスの経営戦略は、「利益よりも存続」「競争よりは共存」を目的と

し、コアバリューとコア技術によって、イノベーションの実現と差別化を図る。長く存続してきたファミリービジネスの経営者は、ファミリービジネスの基軸となる経営理念を維持するとともに、先代への一方的な服従や墨守を意味しないことを明らかにしている。つまり、当代ならではの独自性を加味した価値の提示が必要としている（奥村, 2016）。

Teece (2009) によると、ファイナンスに注力するとともに、新技術への投資にも賢明に取り組む企業の能力は、長期にわたって企業のパフォーマンスに決定的な影響を及ぼすという（Teece, 2009）。

奥村（2016）によると、経営戦略の特徴について、創業者がトップに君臨しているケースと後継者が事業承継しているケースを比較すると、後者の方が外部資源に対してオープンであり、積極的に活用している。創業者の経営哲学や手法を後継者が革新するのは簡単ではない。しかしながら、過去の成功体験が変革の阻害要因になり、業績に悪影響を及ぼすこともある。後継者は、長期的なビジョンを明確にし、創業者が蓄積した資源を活用しつつも、後継者自身の経営哲学で再考する必要がある（奥村, 2016）。

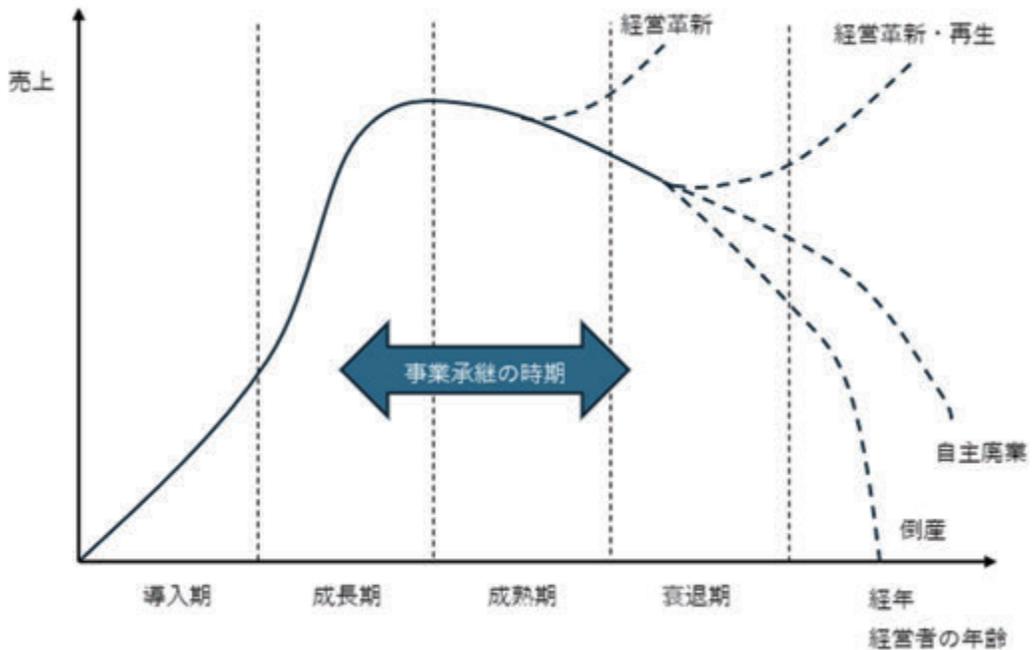
中小企業基盤整備機構（2021）は、図1の通り、人生と同様に企業にもライフサイクルがある。ファミリービジネスの場合、その特殊性から、ビジネスの視点に加え、経営者・家族の生活に配慮し、事業承継・廃業の方向性を早期に判断する必要がある。事業継続の可能性がある場合、経営革新（イノベーション）、事業再生等の方向性を決めて取り組む必要がある（中小企業基盤整備機構, 2021）。

浅羽・山野井（2022）によると、創業家のメンバーは、自社の事業、技術、市場、戦略、ミッション、価値、組織文化について知識を共有している。その為、自社の資源を評価し、蓄積し、束にし、利用することができる。すなわち、ファミリー企業はイノベーションを促進する資源の編成が得意と考えられる（浅羽・山野井, 2022）。以上より、ファミリービジネスの持続可能性には、イノベーションの創出が不可欠であることが示唆される。その為、次節では、中小企業白書（2023）に基づき、中小企業のイノベーションの実態を調査する。

## 2-5. ファミリービジネスのイノベーションの実態

中小企業白書（2023）によると、図2に示す通り、中規模企業では約60%、小規模企業では約50%の企業がイノベーション活動に取り組む一方で、大規模企業と比較すると、イノベーション活動に取り組んでいる企業の割合は少ないことが分かる。

図1：ファミリービジネスにおける経営革新のタイミング



出典：中小企業基盤整備機構（2021）「小規模事業者のための業務必携」, p. 120.

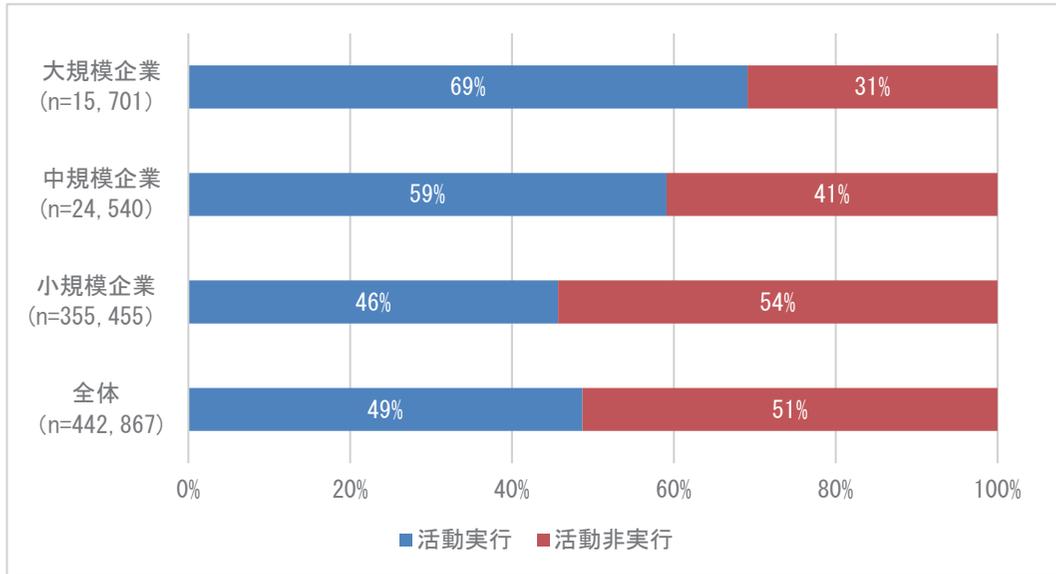
また、図3では、自社のコア技術の強みがあると認識している企業ほど、イノベーションの事業化や、利益増加につながっている傾向がある。つまり、イノベーションの事業化において、自社のコア技術の強みを認識していることが重要である。更に、図4では、新たな市場ニーズの探索に取り組んでいる企業は、イノベーションの事業化や利益増加につながっている傾向があることが分かる。つまり、イノベーションを事業化し、収益を生み出すためには、新たな市場ニーズを探索することが重要であることが示唆される（中小企業白書, 2023）。

浅羽・山野井（2022）は、イノベーションを起こす大きな能力を有している一方で、イノベーションを起こしたいと思う気持ちは強くない。この2つが組み合わさることで生まれるパラドックスに直面しているがゆえに、保守性と革新性という緊張関係にある2つの特徴を有していると述べている（浅羽・山野井, 2022）。

## 2-6. ファミリービジネスの業績

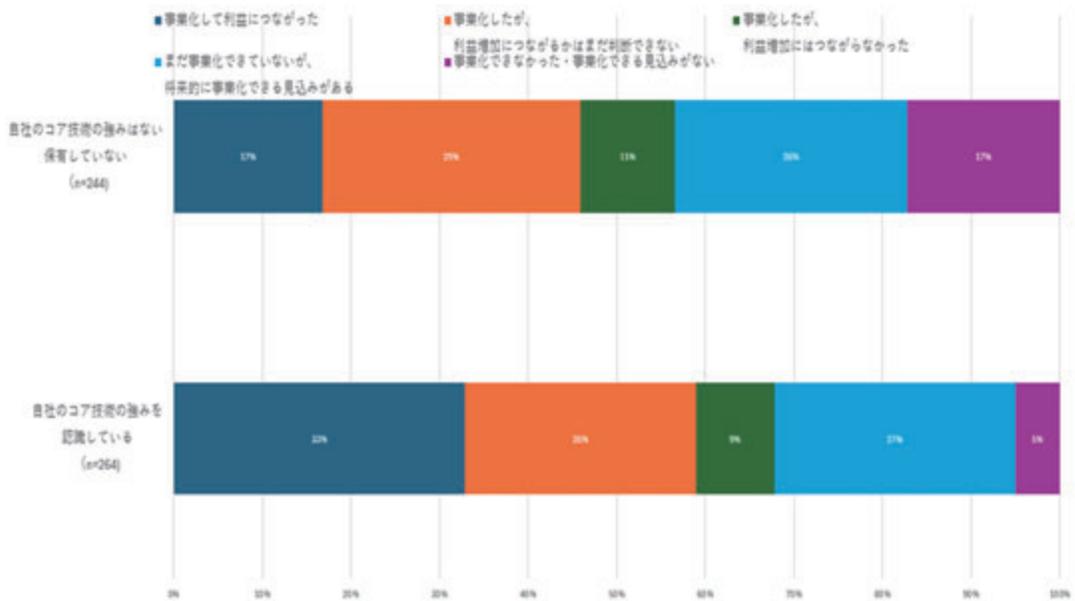
後藤ほか（2021）は、2019年と2020年度の東証一部、東証二部、地方市場（札幌、

図 2：従業員規模別イノベーション活動状況



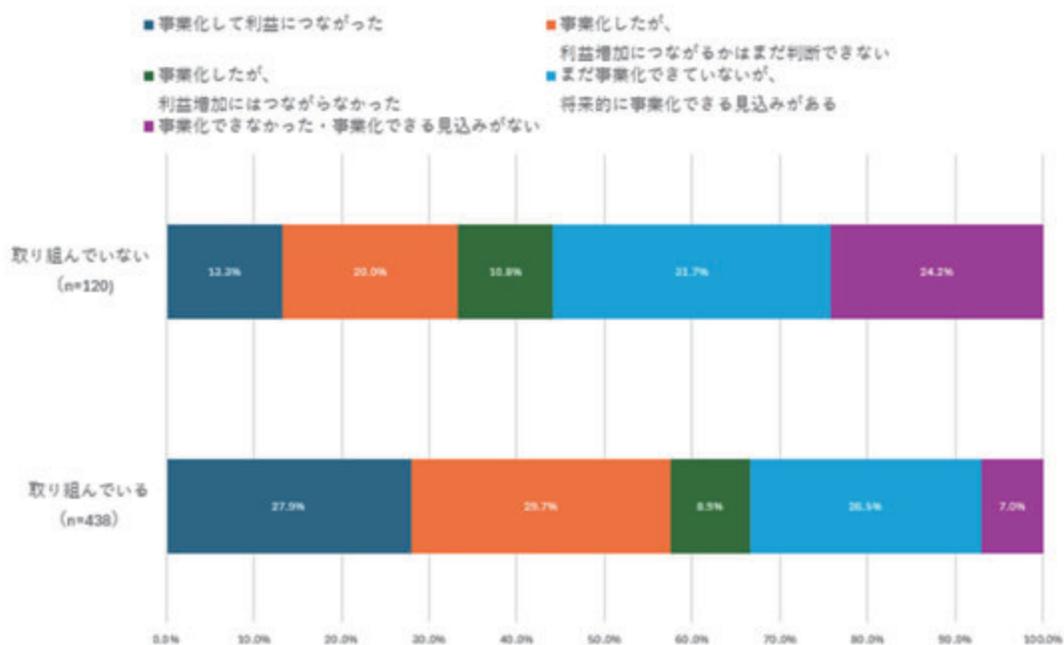
出典：中小企業白書（2023）, p. I-111.

図 3：自社のコア技術の強みの認識状況別イノベーションの事業化状況



出典：中小企業白書（2023）, p. I-116.

図4：新たな市場ニーズの探索状況別に見た、イノベーションの事業化状況



出典：中小企業白書（2023）, p. I-117.

名古屋、福岡）におけるファミリービジネスと一般企業における財務分析の結果、収益性指標及び安全性分析指標においてファミリービジネスが一般企業を上回っているという（後藤ほか, 2021）。

日経ベンチャー（2007）によると、1990年代から2000年代にかけて、ROE（株主資本利益率）、ROA（総資産利益率）といった資本効率や利益率、売上高成長率といった数値において、非ファミリー企業よりもファミリー企業の方が優れているという研究結果が、世界各国で発表されたという（日経ベンチャー, 2007）。

### 3. 検討のフレームと先行研究

#### 3-1. ダイナミック・ケイパビリティが注目される背景

VOCA<sup>2</sup>の時代と言われる現代で、ファミリー企業含めた企業はどう進むべきか。非常に難しい課題ではあるが、この課題に対し注目すべき戦略経営論がある。それが、ダ

<sup>2</sup> Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性の4つの頭文字をとった造語である。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味する（菊澤, 2019）。

ダイナミック・ケイパビリティ論である。カリフォルニア大学バークレー校ハース・ビジネススクール教授の David J. Teece によって提唱され、注目を集めている戦略経営論である。

一方で、入山 (2019) によると、ダイナミック・ケイパビリティはいまだ理論とはいえないという経営学者の意見が多いという。但し、世界中の経営学者が、定義すら定まっていないダイナミック・ケイパビリティに学術的にも、実務的にも今後さらに重要になると述べている。更に、「ダイナミック・ケイパビリティは、「企業の変化」を説明する理論だ。現実には多くの歴史あるグローバル企業は、事業環境に合わせて大きく業態を転換し、生き残り、繁栄してきた」と述べている。(入山, 2019, p. 301) この、「企業変革力」を明らかにしようと試みるのが、ダイナミック・ケイパビリティである。

菊澤 (2019) は、ダイナミック・ケイパビリティ論の登場をめぐって、発展・注目されるようになったのは、Porter の競争戦略論の歴史がある。この戦略経営論研究の歴史の最先端に、ダイナミック・ケイパビリティは位置している。この戦略経営論の歴史を紐解くことにより、ダイナミック・ケイパビリティ論を明らかにしていく。

戦略経営論は Porter が 1980 年代に出版した著書「競争の戦略」とともにはじまったと言われている。Porter の戦略経営論の本質は、「状況決定論」である。なぜならば、Porter の戦略経営研究は、構造が企業行為を決定し、その行為が業績を生み出すという SCP 理論<sup>3</sup>に基づいている為である。しかしながら、多くの実証研究によると、同じ産業や同じ業界内部でも企業の戦略行動や業績に差異があることが明らかになり、「競争戦略論」の限界が指摘された。このような中、Barney (2002) などによって、企業の戦略行動は、企業内部にある固有の資源により展開されているという「資源ベース論」が主張された。

ところが、1990 年代になると競争優位の源泉は固有の資源それ自体にあるものでなく、様々な資源を組み合わせたり、結合させたりする組織能力にあるとみなされるようになった。いわゆる、ケイパビリティ (組織能力) である。しかし、ケイパビリティ論も長期的には企業の競争優位を生み出す固有の資源や能力は硬直性を招き、環境変化に伴い、変化の阻害要因になる可能性がある。その結果、環境の変化に適応できず、衰退を招く可能性が高くなる。企業がこのような状況を回避し、環境の変化に適応することで持続的な競争優位を得るために注目を集めたのが、ダイナミック・ケイパ

---

<sup>3</sup> 産業組織論の一潮流で、市場構造 (S:structure) が市場行動 (C:conduct)、さらには市場成果 (P:performance) を決定づけるとういうハーバード学派が提示した考え方である (入山, 2019)。

ビリティである（菊澤, 2019）。

### 3-2. ダイナミック・ケイパビリティの定義

菊澤（2019）によると、企業内外の様々な固有の資源を調整し結合させている通常能力、すなわちオーディナリー・ケイパビリティを、環境の変化に対応させて再構成するより高次の能力（メタ・ケイパビリティ）をダイナミック・ケイパビリティの定義としている（表3）。

表3：オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ比較

	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
経営目的	「利益」最大化	「付加価値」最大化
獲得方法	買う、あるいは構築（学習）する	構築（学習）する
3つの構成要素	業務、管理、ガバナンス	感知、補足、変容
重要なルーティン	ベスト・プラクティス	特異なプロセス、企業固有の文化・遺産
経営上の重点	効率性（利益÷費用）志向 費用削減、取引コスト節約 知の深化	生産性（付加価値÷従業員数） 志向 イノベーションと売上増加 知の深化と探索（両利きの経営）
優先事項	物事を正しく行う	正しいことを行う
模倣可能性	模倣可能	模倣不可能
結果	イノベーションのジレンマに 陥りやすい	イノベーションのジレンマを 回避しやすい

出典：菊澤（2019）, p. 34 をもとに著者作成。

ビジネス環境が安定しているとき、企業は利益最大化を目指してより効率的に活動しようとする。このとき、企業内の資産や資源をより効率的に扱う企業の通常能力が、「オーディナリー・ケイパビリティ」と呼ばれる。一方で、長期的には、企業経営を取り巻く市場環境は大きく変化する。VUCAの現代において、企業が変化に対して適応

できないと、ビジネス機会を逸することになる。このような状況を回避するために求められる能力が、「ダイナミック・ケイパビリティ」である（菊澤, 2019）。

Teece（2009）によると、ダイナミック・ケイパビリティは、経営陣が保有すべき3つの能力カテゴリーに区別される。

① 感知（Sensing）

企業の経営陣が競争的状況を把握し、事業が直面する変化、機会や脅威（技術、消費者行動、政府の規制における潜在的变化）を感知する能力である。

② 補足（Seizing）

企業の経営陣が、機会を補足し、脅威をかわすように、必要に応じて既存の事業や資源や知識を大胆に再構成し、再配置し、再利用する能力である。

③ 変容（Transforming）

持続的な競争優位を維持するために、企業の経営陣がオーケストラの指揮者のように企業内外の資産や知識をオーケストレーションし、ビジネス・エコシステムを形成する能力である。

「ダイナミック・ケイパビリティには、顧客・技術機会の変化に適応するために必要とされる、複製困難な企業のケイパビリティが含まれる。さらに、企業がその一角を占めるビジネス・エコシステムの生成、新しい製品・プロセスの開発、存立可能なビジネスモデルのデザイン・実行、のためのケイパビリティも含まれよう」（Teece 他, 2009, p. 5.）。このようなプロセスを「オーケストレーション<sup>4</sup>」と呼び、経営者は円滑に回るように采配を振る能力に長けていることによって、企業はこれら3つの能力の発揮が可能となる。その結果、既存の知識、技術、資産とオーディナリー・ケイパビリティを絶えず再結合、再構成、再配置し、変容して持続的な競争優位を維持する必要があるとした。

また、ダイナミック・ケイパビリティが掲げる目標は、企業レベルでの経時的な競争優位の源泉を説明するとともに、完全競争市場において同質的な企業の間で競争が展開された場合に生じるゼロ利潤条件<sup>5</sup>を回避するための指針を、経営者に提供することである（Teece, 2009）。

菊澤（2019）によると、両利きの経営の「知の探索」と「知の深化」の表現を借り

---

<sup>4</sup> 経営者の明確な機能は、オーケストラの指揮者の機能になぞらえられる。楽器（資産）そのものの創造・リノベーション・代替は絶え間なく行われる必要がある（Teece, 2009）。

<sup>5</sup> 完全競争均衡状態では、参加しているすべての企業は最大利益を追求しているものの、その利益はいずれもゼロとなるというミクロ経済学の基本的な概念の一つである（Teece, 2009）。

て、「知の探索」を担うのが、「ダイナミック・ケイパビリティ」であり、「知の深化」を担うのが「オーディナリー・ケイパビリティ」と表現している。市場環境の激しい環境下では、「知の探索」を行い、既存の技術や資産をしなやかに再構成、再配置、再利用して、常に環境変化に適応し、収入や売上を増加させる必要がある。つまり、付加価値<sup>6</sup>を高める必要があるということである。費用を削減するだけで生み出す利益（収入-費用）とは意味合いが異なる。利益追求が目的化すると、付加価値は必ずしも高まらない（菊澤, 2019）。山梨・菅原（2005）によると、価格が1%改善すると営業利益は23.2%向上するという。同率で変動費、数量、固定費が改善した場合と比較しても、価格を改善することが最も効果が高いことが分かる（表4）。

表4：利益改善機会の比較

項目	営業利益改善幅（%）
価格	23.2
変動費	16.3
数量	6.9
固定費	5.9

以下がそれぞれ1%改善したときの営業利益の改善幅を試算

① 価格    ③数量  
② 変動費   ④固定費

出典：山梨・菅原（2005）, p. 4 をもとに著者作成。

菊澤（2019）は、市場環境の激しい環境下で、日本企業に求められているのは、利益重視の単なるコストカットではなく、イノベーションを起こして付加価値（収入や売上やシェア）を高めることである。これを実現するには、既存の資源、資産、技術を再配置、再構成、再利用して付加価値を高めるダイナミック・ケイパビリティを發揮する必要がある（菊澤, 2019）。

Teece（2009）は、このように既存の資源、資産、技術を再配置、再構成、再利用するためには、「共特化の原理」を主張している。「共特化の原理」とは、個別に利用するだけでは価値を生み出さない資源や知識を結合させて生まれる相互補完的な効果のことである。この共特化の原理の応用として、ダイナミック・ケイパビリティによって内外の資産をオーケストレーションし、「ビジネス・エコシステム」を形成する必要があるという。これは、協力企業を巻き込んで形づくられたビジネス上のエコシステム（生態系）のことである。つまり、1つの企業が単独でビジネスを展開するのでは

<sup>6</sup> 営業利益+減価償却費+人件費の合計を付加価値額とする（菊澤, 2019）。

なく、材料調達から販売に至るまでのバリューチェーン全体において、様々な協力企業を巻き込んでビジネス・エコシステムを形成し、全体として利益を獲得することが重要だという (Teece, 2009)。

### 3-3. DCF

木下 (2023) によると、ダイナミック・ケイパビリティをマネジメントするには、優れた戦略が必要で、優れた戦略には核が必要である。また、核には診断、基本方針、行動の3つの要素で構成される (表5 参照) (木下, 2023)。

また、3-2. で説明した通り、ダイナミック・ケイパビリティは感知、補足、変容という3つの能力とそれらの能力を支えるミクロ的基礎からなる (表6 参照)。ミクロ的基礎とは、ダイナミック・ケイパビリティを支える経営的なプロセス、手法、システムである (Teece, 2009)。

表5：ダイナミック・ケイパビリティと戦略の相互関係

戦略的革新	診断	基本方針	行動
関連するダイナミック・ケイパビリティのクラスター	感知	補足/変容	補足/変容
経営者のオーケストレーションの本質	起業家的	管理的	リーダーシップ

出典：木下 (2023), p. 31 をもとに著者作成。

## 4. 事例研究

### 4-1. 研究方法

本稿においては、滋賀県米原市を拠点として活動するナンガを事例として取り上げる。事例については、以下の3つの情報をもとに研究・分析を行った。

#### (1) 関係者へのインタビュー

- ・株式会社ナンガ 代表取締役社長 横田 智之氏 (2024年6月27日)
- ・株式会社ナンガ 人事課 田中 奈緒美氏 (2024年6月27日)

(2) 株式会社ナンガのウェブサイト

(3) 日経トップリーダー (2023年4月号)

表 6 : DCF

	感知	補足	変容
ミクロ的基礎	<ul style="list-style-type: none"> <li>■学習、機会の感知・フィルタリング・形成・調整のための分析システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■機会の補足に向けた企業の構造、手続き、デザイン、インセンティブ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特殊的な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社 R&amp;D の誘導、新技術の選択に向けたプロセス</li> <li>・外生的な科学・技術の発展を活用するプロセス</li> <li>・サプライヤーや補完主体のイノベーションを活用するプロセス</li> <li>・ターゲットとする市場セグメント、顧客ニーズの変化、カスタマー・イノベーションを同定するプロセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カスタマー・ソリューションビジネスモデルの明確化</li> <li>・補完製品のマネジメント、プラットフォームの「コントロール」に向けた企業境界の選択</li> <li>・意思決定プロトコルの選択</li> <li>・ロイヤリティとコミットメントの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分権化と準分解可能性</li> <li>・共特化</li> <li>・ガバナンス</li> <li>・ナレッジ・マネジメント</li> </ul>

出典 : Teece (2009) , p. 51 をもとに著者作成.

## 4-2. 株式会社ナンガの企業概要

ナンガは滋賀県米原市に本社を構える。1941年に縫製加工業として創業し、時代に合わせて業態転換を行った(表7参照)。現在の事業内容は、アウトドア製品・アパレル製品の企画、開発、生産、販売である。ブランド名ともなる社名の「ナンガ(NANGA)」は、ヒマラヤ山脈にそびえたち屈指の難易度を持つ、人食い山と恐れられる世界9位の高峰ナンガ・パルバットにちなんで名づけられた。そこには、どんな困難も従業員とともに乗り越えていくという決意が込められている。

### 4-3. ナンガの歴史

#### 4-3-1. 縫製加工業からメーカーへ

表 7：株式会社ナンガの歴史

年代	経営者	出来事
1941年	横田駒三	■横田縫製創業
1988年	横田晃	■国内大手アウトドアブランドから寝袋製造依頼 NANGAの原点となる寝袋の縫製を開始
1990年	横田晃	■有限会社コスモス設立
1995年	↓	■株式会社ナンガ設立
1996年	↓	■寝袋製造をスタート 国内ショップからOEM製造依頼が殺到 PBとして寝袋製造スタート
2001年	↓	■横田智之入社
2003年	↓	■初代ダウンウェア完成 表地「オーロラテックス」を使用
2009年	横田智之	■横田智之が3代目社長に就任 この時の売上高は約3億円
2015年	↓	■初の直営店「NANGA SHOP TOKYO」がオープン 同ショップで自社展示会を初開催
2016年	↓	■3代目ダウンウェアのデザイン刷新
2017年	↓	■海外アウトドアショーに初出展
2019年	↓	■ベトナムの生産をスタート
2020年	↓	■売上約25.5億円 寝袋：9億5000万円、ダウンウェア：13億円
2021年	↓	■素材や構造を見直す為に独自研究機関「NML」設立 売上約41.2億円 ■羽毛布団「GOOD SLEEPING」発売
2022年	↓	■直営店「NANGA SHOP HARAJUKU」オープン ■欧州の展示会「WELCOME EDITION」に出展
2023年	↓	■プロ登山家の監修によるダウンギア開発をスタート ■売上約50億円を突破

出典：株式会社ナンガ (<https://nanga.jp/company/>) に基づき著者作成。

かつて滋賀県米原市は、全国シェア約 30%を誇る真綿布団の生産地であった。その地域から仕事を請け負う形で、初代社長・横田駒三が「横田縫製」を創業したのが 1941 年である。1950 年頃から国内大手布団メーカーからの縫製加工下請けを開始し、規模を拡大していく。しかしながら、大手布団メーカーも時代の流れに逆らえず、海外へと生産拠点を移していくとともに、国内の下請けは減少の一途をたどる。横田縫製においても当時の縫製加工賃は約 200 円/枚まで低下し、事業存続が厳しい状況に陥る。そこで、大阪に拠点を構える寝袋・シュラフの専門メーカーである ISUKA の下請けで寝袋に着手することになる。その後、2 代目社長の横田晃は 1990 年に羽毛布団と寝袋の生産割合を変更することを決断すると同時に、共同経営者とともに有限会社コスモスを設立する。この時、縫製加工業からメーカーに業態転換を決断し、布団の縫製加工下請けは完全に撤退することになる。この戦略変更により、営業部門を新設し、自社製品の直販体制を構築する方針を採った。

#### 4-3-2. 河田フェザー株式会社との取引開始

河田フェザー株式会社（以下、河田フェザー）は、ナンガにとってなくてはならない強力なパートナーである。河田フェザーとの取引開始は 1994 年まで遡る。寝袋メーカーに業態転換したナンガにとって、寝袋業界では後発メーカーである。その為、製品づくりにはこだわりをもって取り組んだ。保温性が高くパフォーマンスに優れた羽毛を調達し、誇りを持ったものづくりをしたいとの思いからだ。横田智之は次のように話されている。

ピンキリの物の質がある中で、どれが良いかというものをちゃんと見分けて使わないと、お客様にしっかり伝えられないんです。また、合繊と天然繊維では全く違う。合繊には品質の差が出ないかも知れないけど、天然繊維には大きな差が出るんだよって言うところが、後発メーカーなので、そこにこだわってものづくりをしていかないとなかなか認知してもらえないよね。というのをよく言っていましたね。

使ってもらって初めて良さが分かるものしか作れない。でも、使ってもらえれば良さが分かるものを作りたい。

河田さんは、洗いの機能が凄いですよ。普通で言うと、海外で直接スペインやフランスから回収してきたものは、1 次洗浄で基本的には現地で洗うんですよ。腐敗で匂いがつくので、基本は 48 時間以内に洗わないといけないんですけど、河田さんは 36 時間以内に 1 次洗浄を現地で実施して、2 次洗浄を台湾で洗ったものが原毛となって各メーカーはそのまま使用されるんですよ。河

田さんは三重県に自社工場があるので、この三重の工場です。その3次洗浄されたものが僕らのところに届くので、とても品質が良いものになるんです（横田氏インタビュー, 2024年6月27日）。

横田晃は、河田フェザーの羽毛を選択する際には、他の業者の羽毛も調査した上で最も優れた羽毛である河田フェザー製を選択した。羽毛は洗浄能力で温かさが決まるという。一般的に市場で使用されている羽毛は2回洗浄であるが、河田フェザー製の羽毛は3回洗浄にこだわっている。高い洗浄力が匂いを除去し、保温性を高める河田フェザーの強みである。

### 4-3-3. 社名を株式会社ナンガに変更

1995年に社名を株式会社ナンガに変更した。有限会社コスモスを立ち上げた共同代表者とは別れ、横田晃が自社工場を設立し、営業部門を新設した。取引先もなく一からのスタートとなり、いくつもの山を越えていかねばならない困難な道のりである。当時、海外への生産移管が加速していた為、国内で生産できる会社がなかった。そこで、大手アパレルメーカーが国内でダウンウェアを製造できるメーカーを調査していた。更に、大手アウトドアブランドなどからのOEMが殺到し、プライベートブランド（以下、PB）で寝袋の製造も開始した。製造業の海外流出といった脅威に晒されるものの、国内生産を続けることをアイデンティティ、独自ブランド立ち上げを決意した。創業以来、脈々と受け継がれたチャレンジ精神は、後に革新的なダウンジャケットを生み出すことになる（株式会社ナンガウェブサイト、2024年7月7日現在）。

### 4-3-4. 前途多難なダウンウェアの生産開始

横田智之がナンガに入社した2001年当時の主力事業は寝袋の製造販売であった。それからダウンウェアを生産することを決断した理由は2つある。

1つ目は、寝袋は需要に季節変動のある製品であることと、受注生産を行っていた為、生産の繁忙期は11月から4月となり5月から10月は閑散期にあたる。この閑散期に生産できるものがないかと考えた。

2つ目は、寝袋の市場規模が小さいことである。横田智之がアパレル好きであったこともあるが、より大きな市場で存在感を示す事業を手掛けたいと考えた。以上の2点から着目したのがダウンウェアである。

05年には、国内製にこだわりをもった大手アパレルから600着のダウンウェアを受

注した。この受注がナンガにとって最初の量産品となる。しかし、納期が間に合わず値引きを余儀なくされた為、約 100 万円の赤字に終わる。当時のナンガは、ダウンウェアの試作品には着手していたものの、大手アパレルが要求する水準のダウンウェアを生産するノウハウがなかったことが要因である。横田智之によると、寝袋とダウンウェアは似て非なるものであり、縫製などの工程が寝袋と大きく異なるという。発注元の仕様書の理解も乏しく、生産計画は従業員のスキルを考慮したものではなかったという。

この失敗を糧に、裁断、縫製、検品などの基本的な知識やノウハウを下請け業者に横田智之の自らが出向いて学び習得することになる。また、生産管理や人件費の算出を一から見直した。その後、07 年に同じ企業から 2 度目の生産を受注すると、約 120 万円の黒字を創出することになる。

#### **4-3-5. ダウンウェアの転機**

2009 年に横田智之の実弟である横田敬三がナンガに入社する。当時、ダウンウェアの受注が増加しており、専念する必要があった。寝袋については、知識、技術が蓄積しており組織として活用し、量産できる体制が構築されていた。一方で、ダウンウェアに関しては横田智之のみが知る状態で、組織としては体制が整っていなかった。その為、横田敬三に寝袋事業を権限移譲し、自身はダウンウェアの体制を構築することに専念することになる。

2010 年には、アーバンリサーチからコラボ製品の生産を持ち掛けられる。ナンガのブランド名が使えるダブルネームの商品開発であった為、1,700 着のヒット商品となった。2009 年 3 月期に 3 億円だった売上高は 2015 年 3 月期には 7 億円まで成長し、赤字で始まったダウンウェアの事業は会社の屋台骨になるまで成長した(神田, 2023)。

#### **4-3-6. 事業の拡大期**

2015 年に初の直営店を東京に出店する。横田智之によると、アパレルの 40 周年パーティーに参加したことがきっかけに小売に直結する事業運営を実施することが目的である。人口密度の高い東京で成功しなければ、田舎では成功しないとの考えからである。つまり、実験店舗として出店しており、撤退が可能な範囲での投資水準は常に意識しているという。

2018 年にはアジア・北米などの海外市場に進出している。国内のアパレル市場はカニバリゼーションが起きない様に、1 都市 1 店舗が原則で商流が厳しく整理されてい

る。つまり、チャンネルに制約があるということである。窮屈な国内市場を飛び出し、新たな市場を開拓することを目的に、海外市場に進出している。

但し、海外市場の開拓は一筋縄ではいかない。特に北米市場は2018年から5年間売上がほぼなかったという<sup>7</sup>。一方で、アジア市場の拡大は難しくない。横田智之によると、アジア市場のトレンドは日本市場に影響を受けるという。つまり、日本市場で売れるとアジア市場でも売れるということである。ただ、ナンガはアジア市場の拡大を最優先に位置付けていない。なぜならば、アジア市場で拡大するとトレンドに敏感な市場がトレンドアウトしてしまうリスクがあるという。「ナンガ」というブランドが強固なブランドを構築できた背景には、トレンドの先端をいくブランドとコラボレーションしてきたことが要因として挙げられる。アジア市場での拡大は短期的な業績向上につながっても、中長期的にはブランド毀損に繋がるリスクがあるという考えから、ナンガは市場をコントロールしているのである。その為、2024年時点で、海外市場の売上は約4億円に留まっている。これは、アジア市場で拡大による短期的な成長を追わない戦略を採っているためである。急成長を遂げている様に見えるナンガだが、決して短期的な規模を追わず、小さな成功を積み上げてきた結果なのである。

#### 4-3-7. 独自研究機関の設立

2021年に、独自研究機関であるNANGA MOUNTAIN LABORATORY（以下、NML）を設立する。横田智之はNMLの設立意図を次のように話す。

従来は、自分たちでものづくりをして、自分たちで良いと思うものを販売してきたが、あくまでも主観であった。でも、製品を検証しないとアメリカ市場は納得してくれない。“良いですよ”だけではだめで、なぜ、どのように良いのかの説明ができなかった。自分達が良いと思っていたことは仮説として、本当に仮説が正しいのか初心に戻って研究しようと考えた。寝袋市場はニッチな市場で、グローバルでも寝袋メーカーは10社~15社程度しかない。その中で差別化を図り競争優位を築きたいと思った。設立に当たっては、外部から専門人材も招聘した。また、ユニチカの支援でラボを活用したり、信州大学とも連携する等、産学連携も強化している。

ダウンウェアに使用する羽毛は全体で100~200gであるが、他のダウンウェアメーカーは各部位にどれだけ羽毛を充填するのか調べていない。ある程度は決めているが、ざっくり割り振っているだけ。基本的には、血流が多いところを温めれば人体は温めることができると考えている。

---

<sup>7</sup> 2024年6月時点での時点で北米市場は数千万円の売上を達成している。

そういった細部にこだわりをもって、自分たちしかできないダウンウェアを目指している。他のアパレルメーカーはそこまで対応していない。自分たちはダウンウェア専門メーカーだからできることを追求する。ひいては、顧客に「だからナンガのダウンウェアは温かいんだよ」という説明ができることを目指している（横田氏インタビュー, 2024年6月27日）。

#### 4-3-8. ナンガの組織文化

ナンガでは、年に2回、社内プレゼン大会を実施する。提案の中には、ハイブランドとコラボする提案も出てくる。例えば、ナイキとのコラボである。ナイキとコラボする為には、アディダスやプーマからコラボ依頼があっても断ることもあるという。誰かが萎縮して発言できない様な会議は実施しない。斬新なアイデアを創出する為に、忌憚ない意見が出てくる様に、チャレンジ精神旺盛で自由度が高い社風である。その為、ナンガに集まってくる人材はこのような社風に共感して応募してくる。横田智之は次のように話す。

社員には、失敗してもいいから取り組ませてくれという提案が欲しい。軸させ通ってあげれば良い。本気で取り組めることが大事。社員が喜んでいれば商売は何をやっても良いと考えている。社員が辛いと思っている状況では、お客さんは喜ばない（横田氏インタビュー, 2024年6月27日）。

このように、ナンガのチャレンジ精神は、横田智之の失敗を許容する考えから醸成されている。また、ダウンウェア製造に関わっていた人材を寝袋製造への人材配置を意図的に行っているという。多能工化を図ることで、従業員のモチベーションを向上させる取り組みを実施している。

#### 4-3-9. ナンガの戦略

横田智之によると、中長期的な経営計画については、敢えて細かな計画を立てないという。売上目標とリブランディング<sup>8</sup>する時期だけを設定するだけである。すなわち、不確実な環境下ではシンプル・ルール戦略<sup>9</sup>が有効であると考えている。

OEM やダブルネームは自社ブランドと比較すると薄利である。それでも、ブランド認知が不十分な状況下で、自社ブランドを立ち上げることはしなかった。できるだけ

---

<sup>8</sup> ブランドを再生、再構築することである。

<sup>9</sup> Eisenhardt and Sull は、ダイナミックな環境下においては、方向性を明示、すなわち注意を向ける領域や対象は示すが、それらを限定しすぎない少ないルールからなるシンプル・ルール戦略が有効であるとした（入山, 2019）。

多くの OEM を受注しつつ、ダブルネームにこだわることでブランド認知度を高めることに注力した。売上が 10 億円を超えた段階で、一定層の顧客にブランド認知されていることを確信した。そこで、自社製品をリブランディングし、利益獲得の時期を従業員と共有していたという。

収益性が向上すると人材を雇用する余裕が生まれる。組織の規模も拡大すると徐々に権限移譲も進めた。ただ、この時点でもしっかりと計画を立てすぎないことが重要だと考えている。この戦略が新型コロナ蔓延時期でも素早い意思決定ができたという。あくまでも漠然とした計画は持ちつつ、短期的なトレンドには確実にアジャストしていく機動性を重要視している。つまり、段階的にステップアップする手法を採っている。横田智之は戦略について次のように話す。

2023 年度はアウトドア市場のトレンドが落ち着きを見せ始めたことで、供給過多で各社の決算が厳しい状況であった。一方でナンガにおいては、そのような状況を予測していた為、在庫過多を回避するどころか 20%削減している。また、売上も利益も確保できた。社員からは、アウトドアトレンドに乗り、在庫確保を希望する声もあったが、私の判断で在庫確保は許可しなかった。その時点で、コラボレーションを希望するダウンウェアの相手が変わっていることに気づいた。トレンドに感度の高い相手ではなく、トレンドに乗り遅れた相手がコラボを申し出ている状況は末期と考えている。これは、客単価を上げたいだけ。更に、マス中心のビジネスになるので、ブランド毀損につながる可能性がある。ワークマンの絶好調、ホームセンターがアウトドア用品の品揃え強化など、あきらかに市場がおかしい。だから、トレンドに乗り遅れた相手のコラボ依頼は全て断った。この市場は、ブランド感度が早いところと遅いところが明確である。いち早く声をかけてくるのは大手アパレルで、その後声をかけてくるのはやばい。売上計画は当然あって、期初には強気の計画を立てていたが、市場の変化を感知したので、2Qで売上の下方修正にすぐに舵をきった（横田氏インタビュー、2024年6月27日）。

このように、市場の変化を感知し、状況に応じた意思決定は横田智之が全て行っているのが実態である。これからのナンガは、100年後を見据えて世界で戦えるハイブランドメーカーを目指す。その為に権限移譲を積極的に進め、4代目の後継者を育成していくのである。

## 5. DCF から見るナンガ

第4章において示したナンガに関する事例調査に基づき、3-3にて示した DCF の枠

組みを用いつつ、時系列に整理した上で、ナンガの戦略的特徴について考察する（表 8 参照）。

縫製加工業として創業以来、ナンガを取り巻く経営環境と活動との間のギャップを診断し、方向性・方針を示し、一貫性を有した実行に移していることが示唆される。具体的に、DCF で必要とされる 3 つの能力の視座に則り、発見事実を明らかにする。

### 5-1. 感知

Teece (2009) は、機会の創造・感知を実現する為の能力は、個人間・企業間で様に分布していない。機会を認識する能力は、ニーズと既存の解、新奇的な解との関係に関する個人のケイパビリティ、既存知識に部分的であれ依存している。こうした能力には、特殊知識、創造的活動、顧客による意思決定を理解する能力、実践知が必要としている (Teece, 2009)。

木下 (2023) は、感知には極めて重要な問題点を選別し、また複雑に錯綜する状況を明快に解明し、取り組むべき課題を判断することである。また、表 5 でも示した様に経営者のオーケストレーションの本質は起業家的であるとしている (木下, 2023)。

ナンガは、経営者のオーケストレーションの本質が歴代の経営者に備わっている。縫製加工業として創業するものの、大手布団メーカーの海外移転という脅威と寝袋市場でのビジネス機会を感知し、寝袋メーカーへと業態転換に成功している。また、後発メーカーであったことから、高品質なものづくりにこだわったことで、強力なビジネスパートナーである河田フェザーとの取引も開始している。2005 年の大手アパレルメーカーへの納期遅延の失敗を糧に、横田智之自らがダウンウェアの生産に関するノウハウを学び、実行することで利益の獲得に成功している。それに加えて、NML の設立、従業員によるプレゼン大会で探索活動を強化し、シナジー効果を創出している。また、標的市場をしっかりと定めた上で、顧客ニーズの変化を捉え、自社が保有する強みを結び付けている。その結果、ナンガが取り組むべき事業を迅速に判断している。

### 5-2. 補足

Teece (2009) は、新しい (技術・市場) 機会を感知すれば、新しい製品・サービス・プロセスを通じてその機会に取り組まなければならない。そのために、常に開発・商業化活動への投資が必要になる。投資決定に対する含意は、ドミナント・デザイン<sup>10</sup>が

---

<sup>10</sup> 競争段階が進むと、製品として持つべき主たる機能とそのための主要な要素技術が明確になる。これらを備えたものである (Teece, 2009)。

表 8 : ナンガの DCF

年代	内容	DCF 要素
1950 年	大手布団メーカーが生産拠点を海外に移管とともに縫製加工賃の下落	感知
1988 年	国内大手アウトドアブランドから寝袋製造依頼	感知
1990 年	羽毛布団と寝袋の生産割合を変更する決断	捕捉
	有限会社コスモスの設立	変容
	縫製加工業からメーカーに業態転換を決断	捕捉
	営業部門の新設による直販体制構築	変容
1994 年	高品質なダウンメーカーの調査	感知
	河田フェザーとの取引開始	捕捉/変容
1995 年	共同代表者との別れ	感知
	ナンガ設立	捕捉/変容
1996 年	国内ショップから OEM 製造依頼が殺到	感知
	寝袋製造をスタート、PB 製品も着手	捕捉/変容
2001 年	横田智之入社	変容
	寝袋市場の季節による需要変動	感知
	ダウンウェアの生産を決断	捕捉
2005 年	大手アパレルから 600 着のダウンウェア受注 納期遅延で赤字	感知
2006 年	横田智之自らがダウンウェアの生産ノウハウを学習	感知
2007 年	大手アパレルから 2 度目の受注 120 万円の利益創出	捕捉/変容
2009 年	横田智之が 3 代目社長に就任	変容
	横田敬三入社、寝袋事業の権限移譲 ダウンウェアの組織体制整備に注力	捕捉/変容
2015 年	直営店を東京に出店	捕捉/変容
2017 年	売上 10 億円突破とともにリブランディング	感知/捕捉
2018 年	国内アパレル市場の商習慣の制約	感知
	アジア・北米市場への進出	捕捉/変容

出典：著者作成.

表 8：ナンガの DCF の続き

年代	内容	DCF 要素
2018 年	アジア・北米市場の特性を理解する	感知
	ブランド強化の為、市場をコントロール	捕捉
2021 年	NML の設立	感知/捕捉
	北米市場に根拠をもった製品 PR データに基づいたものづくりの展開	変容

出典：著者作成.

出現するまではフレキシビリティを保持し、あるデザインが勝者になると見込まれたら、それに重点的に投資するということである (Teece, 2009)。

木下 (2023) は、補足とは感知で明らかにした課題についてどのように取り組むかについて大きな方向性、方針を示すことである。また、表 5 でも示した様に経営者のオーケストレーションの本質は管理的であるとしている (木下, 2023)。

ナンガは、ハイブランドとダブルネームすることでブランド認知を進めつつ、売上が 10 億円を超えた段階で、リブランディングし、ビジネスモデルを明確にしている。初の直営店を東京に出店し、高機能なダウンウェアを直接販売することで、薄利な OEM やダブルネームから脱却ができる。この直営店の出店時にも、撤退基準はしっかりと決めた上で出店している。決して過信せず、小さく初めて、成功を積み上げるのがナンガの手法である。

Teece (2009) は、ネットワーク外部性、イノベーション、変化が起こる環境下で、良質でバイアスのない相互連関的な投資決定を行う能力は希少である。また、受容された投資決定プロセスにおけるバイアスの存在に経営者が敏感でなければ、新規事業は既存事業に打ち負かされてしまう。既存の意思決定ルールや資源配分プロセスに見られる「逆機能」的特徴を、無効化していく経営者の能力に関連する (Teece, 2009)。横田智之にはこの希少な能力が備わっていると考えられる。2023 年度、同業他社が大きく業績悪化に陥っている状況下でも、ナンガにおいては売上と利益を確保できただけでなく、在庫も削減できている。ブランド毀損を回避する為にアジア市場をコントロールする等、経営者のオーケストレーションの本質である管理的要素を備えている所以である。

一般的に、既存企業は経路依存的なルーティン、資産、戦略に依存する為、リスク

回避の傾向が強くなり、ラディカル・イノベーション<sup>11</sup>を追求することを制約してしまう。ナンガにおいては、「失敗しても良いから本気で取り組んで欲しい」という横田智之の想いがチャレンジ精神を醸成させている。投資の基準は設定しつつも、リスク回避的なバイアスは存在しない為、ラディカル・イノベーションが創出されやすいと考える。

### 5-3. 変容

Teece (2009) は、持続的な収益性に恵まれた成長を実現するためには、企業の成長に応じ、変化していく市場、技術に合わせて、資産や組織構造の再結合・再配置を進めていく能力が必要である。ダイナミック・ケイパビリティを持続してく為には、分権化を進めなければならない。その結果、経営層は、新技術、顧客、市場に近い場所で意思決定が可能となる為である (Teece, 2009)。

木下 (2023) は、変容とは補足で示した基本方針の実行のための一貫性を有する一連の行為である。また、表 5 でも示した様に経営者のオーケストレーションの本質はリーダーシップであるとしている (木下, 2023)。

ナンガでは、ダウンウェア事業を強化する為に、寝袋事業を横田智之の弟である横田敬三に権限移譲している。また、組織構造はフラットであり、従業員と経営層の距離が近い。その為、横田智之は情報の発生源により近い場所で意思決定を行っている。

ナレッジ・マネジメントについて、5-1 で論じた NML の設立による独自研究に加えて、産学連携の強化、従業員プレゼンにより、学習と新しい知識の生成を可能にすべく設計されている。また、ジョブローテーションによる多能工化、権限移譲による次世代幹部の育成に取り組んでいる。ナンガでは、この様な継続的な学習が企業内のノウハウ、企業と外部組織間のノウハウを常に結合させている所以であると考えられる。

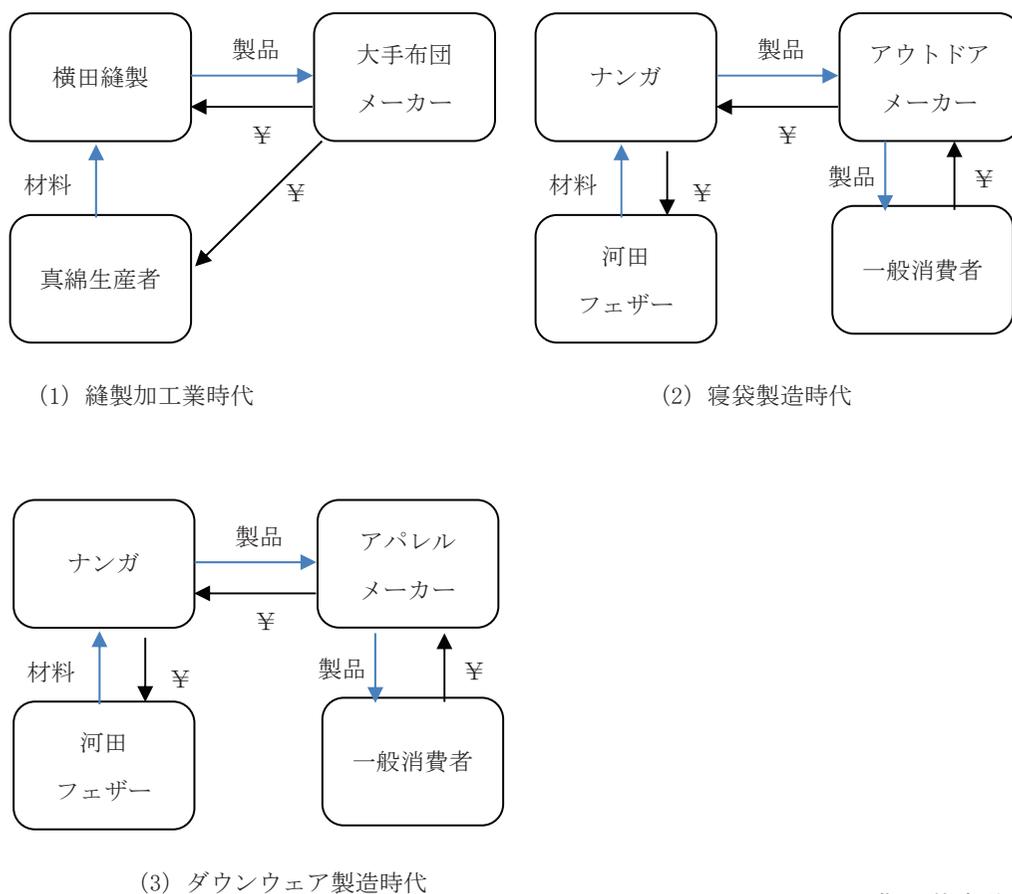
また、変容には 3-2 で論じた「共特化の原理」も欠かせない。ナンガでは、ダイナミック・ケイパビリティによって、共特化を成し遂げている。これまでの共特化の変遷を図 5 に示す。縫製加工業時代は、図 5 (1) に示す様に基本的なサプライチェーンを構築しているものの、メーカーに業態転換 (図 5 (2) (3) 参照) 以降は、協力企業を巻き込んだビジネスを展開している。具体的には、高品質な河田フェザーのダウンを調達し、自社が保有する高い縫製技術を組み合わせることで他社が模倣できない寝袋やダウンウェアを製造している。近年は、図 5 (4) に示す様に、河田フェザーのみ

---

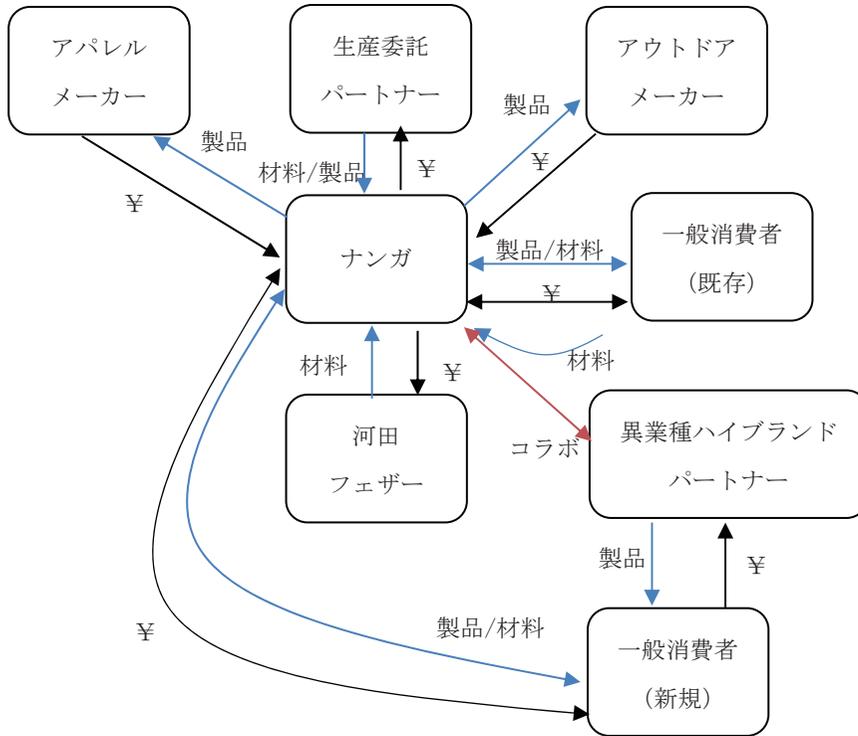
<sup>11</sup> インクリメンタル・イノベーションは、カイゼンとしても知られる漸進的イノベーションを指す。ラディカル・イノベーションは非連続な破壊的イノベーションを指す (Teece, 2009)。

ならず、様々な協力企業の力を借りている。例えば、異業種のハイブランドのパートナー（以下、ハイブランド）とのコラボである。ダブルネームにこだわり、自社ブランドの強化に取り組んでいる。更に、ハイブランドとコラボすることでハイブランドの既存顧客層も獲得している。特筆すべきは、一般消費者とのインタラクティブな関係性である。新たな製品を提供するだけでなく、消費者が使い古した寝袋やダウンウェアを買い取る仕組みや、ライフスタイルや嗜好の変化に合わせて仕立て直しを行うことで消費者との長期的な関係性も構築している。このように、常に様々な協力企業、時には一般消費者すら巻き込むことでナンガ1社だけでなく全体として利益を獲得している。つまり、「共特化の原理」に則り、共同利用によって各主体の価値を高めているのである。

図5：共特化の変遷



出典：著者作成。



(4) ダウンウェア/寝袋拡大時代

出典：著者作成.

## 6. まとめと含意

### 6-1. まとめ

本稿では、第1章では、ファミリービジネスの継続性に着目し、企業の存続基盤を脅かす幾多の困難を乗り越え、事業を継続させているファミリービジネスの戦略的な特徴は何かをリサーチクエスチョンとした。

第2章では、近年、ファミリービジネスが注目されている背景と、我が国が世界に冠した長寿大国であることを論じた。また、ファミリービジネスの経営戦略先行研究レビューでは、①ファミリービジネスにおいては、経営判断の自由度が大きく、長期的な視点で環境変化に適応する戦略がとれること、②長く存続するファミリービジネスの後継者は当代ならではの独自性を発揮することの必要性、③イノベーションを促進する資源の編成が得意であることを示した。更に、ファミリービジネスは非ファミリービジネスよりも好業績であることを明らかにした。

第3章では、検討のフレームワークとしたダイナミック・ケイパビリティについて先行研究のレビュー結果をまとめ、環境の変化に適応し持続的な競争優位を得るためにはイノベーション創出の連鎖が必要不可欠であることを示した。

第4章では、事例研究として、実際にナンガを訪問し、代表取締役社長である横田智之へのインタビューを行った。インタビュー結果をもとに、ナンガの企業概要と今日までの事業成長の軌跡を示した。

第5章では、第4章で示したナンガに関する事例調査に基づき、DCFを用いて、ナンガの戦略的な特徴について考察した。実際にナンガにおいては、DCFで必要とされる3つの能力である、感知、補足、変容とそれらの能力を支えるミクロ的基礎が備わっていることを明らかにした。また、経営者である横田智之にはオーケストレーションの本質である、起業家的、管理的、リーダーシップの資質が備わっていることを示した。3代目に事業承継されて、尚持続的な成長を遂げているナンガは経営環境の変化に適応し、業態転換を着実に進めてきたことが要因であると考えられる。

## 6-2. 含意

企業が持続的に競争優位を築き、事業を継続していく為には、ダイナミック・ケイパビリティを実践していくことが必要不可欠である。つまり、感知で事業が直面する変化、機会や脅威を的確に把握する。補足で機会を捉え、脅威をかわすように、既存の事業や資源、知識を再構築、再配置、再利用する。変容で企業内外の資産や知識を経営者がオーケストレーションし、ビジネス・エコシステムを形成することである。

ファミリービジネスにおいて、ダイナミック・ケイパビリティを実践する環境は整っていると考えられる。なぜならば、一般的に所有と経営が分離している非ファミリービジネスでは、株主至上主義より短期的な思考に陥る傾向がある。その為、イノベーションにつながる投資よりも、短期的な利益創出の為に、コストカットを優先する傾向がある。一方で、ファミリービジネスにおいては、目先の利益よりも存続を重視する姿勢が強い為、長期的なビジョンを可能にし、環境の変化に適応した戦略がとれる為である。

経営者に求められる役割は、重要な問題を選別し、不確実な環境下で取り組むべき課題を判断し、方向性・方針を明確にしつつ、一貫性を持った実行である。これを怠ってはならない。仮にミドルマネジメント層やローマネジメント層から事業の発展につながる有力な新製品・サービスの提案が行われても、それを「面白い」「正しい」と評価し意思決定するのは経営者自身の価値判断が必要になる。これが実行されなけ

れば、持続的な事業の発展にはつながらない。その為、従業員はもちろん、経営者においても探索につながる学習を継続していく必要がある。

## 7. 本研究の課題

本稿では、ナンガという単一の事例においてのみ焦点を当てた研究となっている。そのため、企業固有の歴史を有し、長期に事業継続されている他のファミリービジネスにおいてもダイナミック・ケイパビリティを形成し発揮しているかどうか不明確である。また、非ファミリー企業でもダイナミック・ケイパビリティを形成し発揮して長期に存続している企業もあると考えられる。

企業が存続する上では、経営環境の変化に合わせたイノベーションの創出が必要であることは、これまでの先行研究から明らかである。つまり、ダイナミック・ケイパビリティは企業が競争優位を築く為には不可欠な能力である。この点について、ファミリービジネスであるか否かは重要ではない。ただ、ファミリービジネスならではの特長がダイナミック・ケイパビリティの形成と発揮を助長させ、競争優位につながるイノベーションの連鎖を起こせるかどうかについては、研究の余地があると考えられる。今後、他のファミリービジネスについて、DCFを用いて分析を行い、持続的な競争優位の構築に関連する共通点を見出すことで、ファミリービジネスの更なる発展へと貢献したい。

### 謝辞

インタビューにご協力いただきました株式会社ナンガ 代表取締役社長 横田 智之氏、人事課 田中 奈緒美氏、本稿の執筆指導をいただいた兵庫県立大学大学院社会科学部 当間 克雄教授、田島 喜美恵准教授に心より感謝申し上げます。

### 参考文献（引用文献含む）

- [1] 浅羽茂・山野井順一（2022）『ファミリー企業の戦略原理』，日本経済新聞出版
- [2] 入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』，ダイヤモンド社
- [3] 入山・山野井（2014）「世界の同族企業研究の潮流」，組織科学 Vol. 48 NO. 1 : pp. 25-37（2014）
- [4] 奥村昭博他（2016）『日本のファミリービジネス』，中央経済社
- [5] 小野田鶴（2007）「データが証明！ファミリー企業は強い」，日経ベンチャー
- [6] 小野田鶴（2019）『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』，日経 BP
- [7] 神田啓晴（2023）「日経トップリーダー」，日経 BP

- [8] 菊澤研宗 (2019) 「ダイナミック・ケイパビリティの経営学」, 朝日新聞出版
- [9] 木下耕二 (2023) 「ダイナミック・ケイパビリティのフレームワーク」, 中央経済社
- [10] 後藤俊夫他 (2022) 『ファミリービジネス白書【2022年版】: 未曾有の環境変化と危機突破力』, 白桃書房
- [11] 武井一喜 (2010) 『同族経営はなぜ3代でつぶれるのか?』, クロスメディア・パブリッシング
- [12] 中小企業基盤整備機構 (2021) 「小規模事業者支援のための業務必携 改訂版」, 中小企業基盤整備機構
- [13] 中小企業白書 (2023)
- [14] 山田幸三他 (2015) 「純血型中小ファミリー企業の革新的マネジメント: 創業者と後継者の戦略・トップマネジメント活動の比較分析」, ファミリービジネス学会誌 4, pp. 19-37, 2015
- [15] 山梨広一 (2005) 「価値創造の時代」 山梨広一・菅原章『マッキンゼープライジング』, pp. 3-21, ダイヤモンド社
- [16] Craig, J. B. & Moores, K. (2017) *Leading a Family Business Best Practices for Long-Term Stewardship*, Praeger Pub Text (星野佳路, 東方雅美 訳『ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論』, プレジデント社, 2019年)
- [17] Jay B. Barney. (2002) *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE, Second Edition*, Pearson Education, Inc.. (岡田正大 訳『企業戦略論【競争優位の構築と持続】』, ダイヤモンド社, 2003年)
- [18] Teece, D. J. (2009) *DYNAMIC CAPABILITIES & STRATEGIC MANAGEMENT*, 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)

## 引用ホームページ

- [1] 経済産業省 「2. 企業変革力 (ダイナミック・ケイパビリティ) の強化」  
[https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2020/honbun\\_html/honbun/101021\\_2.html](https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2020/honbun_html/honbun/101021_2.html) (2024年5月3日アクセス)
- [2] 周年事業ラボ 「世界の長寿企業ランキング、創業100年、200年の企業数で日本が1位」  
[https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey\\_data/I1-03/](https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-03/)  
 (2024年4月17日アクセス)
- [3] ツギノジダイ 「ファミリービジネスが背負う「3世代の法則」勝ち残る企業の共通点は」  
<https://smbiz.asahi.com/article/14666094> (2024年4月17日アクセス)
- [4] 株式会社東京商工リサーチ 「平均寿命23.3年～2022年 業歴30年以上「老舗」企業の倒産」  
[https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197369\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197369_1527.html)  
 (2024年4月17日アクセス)

- [5]株式会社ナンガ  
<https://nanga.jp/company/> (2024年7月23日アクセス)
- [6]100年企業戦略研究所「同族経営とは？同族経営企業のメリット・デメリットや成否のカギを考察」  
<https://100years-company.jp/column/article-060390/>  
(2024年4月17日アクセス)
- [7]TDB REPORT ONLINE「100年経営企業～勝ち残る企業の条件？」  
<https://www.tdb-publish.com/2022/04/20220430-100yearcompany.php>  
(2024年4月17日アクセス)