

〈研究ノート〉

女性が家業を引き継ぐということ

—あるランプ制作所の事例から—

荒木 康代

要旨

本研究では、中小企業における女性承継者に焦点をあてて、経営者にとっての生活体験や家族との歴史から経営者自身に深く根づいた心性や感性がどのように事業承継に結びついていったのか、ということについて聞き取り調査をもとに分析した。

男性への後継が中心の日本では、女性後継者は姉妹しかいないなどの「緊急事態」で後継者にならざるを得なかった女性が多く、最初から後継への強い意思を持っていたわけではないことが、これまでの研究では言われてきた。その一方で、後継を決意するに至る背景には、「家業への強いコミットメント」があることも指摘されてきた。では、それまでの生活経験がどのようにして家業への強いコミットメントに至るのか、という点についての詳細な研究はこれまであまりなかったと言える。

本研究では、一企業の事例を取り上げ、2人の女性のライフヒストリーをもとに考察した。

同事例でも、きっかけは「緊急事態」であり、事業の継承を意識せざるを得なくなり、実際に継承するに至っている。そこでは、事業の継承は「やむを得ず」であったが、同時に商品を存続させることへの強い意志も働いていた。その背景には、初代から作り上げてきた、そして継承されてきた商品に対する強い思いとリスクがあった。その一方で、承継には先代との関係性も大きく働いていたことが観察されたのである。

キーワード

女性後継者、家族企業、ファミリービジネス、生活、事業承継、感性・心性

1. はじめに

数年前から、中小企業の廃業が大きな問題となっている。2023年1月16日の東京商工リサーチの発表によると、2022年（1-12月期）の「休廃業・解散」企業は全国で4万9625件であり、2000年の調査開始以降2番目に高い水準となった。これまでの様々な調査で明らかになっているように、廃業の第一の理由は、経営者の高齢化と後継者がいないことである。一方、近年、家業を引き継いだ女性社長がマスメディア等で紹介されることが多い。事業を引き継ぐのは、親族に限られるわけではないが、現実には親族が圧倒的に多く、経営者の息子が継ぐ例が大多数である。女性が家業を引き継ぐ企業は実際にはきわめて少なく、少ないからこそマスメディアでも取り上げられているといえる。

2022年11月に帝国データバンクが全国119万社の事業会社を対象に行った調査によると、2022年の女性社長（代表者）の比率はわずか8.2%であり、2000年と比べても、2.1ポイント増加しているに過ぎない。女性社長の内訳をみると、最も多いのが同族承継（50.7%）であり、次いで創業者（35.2%）となっており、同族承継が半数以上を占める。

まだまだ男性中心の企業文化が根強い中で、女性が家業を引き継ぐにあたっては、多くの困難があったことも予想されるが、にもかかわらず、彼女たちが家業を引き継ごうと決心した動機は何だったのだろうか。

これまでの筆者の聞き取りなどからは、それまでの彼女たち自身の生活体験や家族との生活、親族である前経営者との関係などが承継に影響していることが伺われた。しかし、これまで、女性後継者が前任者から経営を引き継いだ動機や承継に至るプロセス等についての研究はきわめて少なく、特に後継者がどのような思いで、どのような過程で継承することを決意したのか、女性継承者自身の生活体験や家族との関係などから生まれた価値観や感性・心性と事業承

継を結びつけて論じられることはほとんどなかった。

本論文では、中小企業における女性承継者に焦点をあてて、経営者にとっての生活体験や家族との歴史から経営者自身に深く根付いた心性や感性がどのように事業承継や事業経営に結びついていったのか、ということについて聞き取り調査をもとに考察する。

このことは、中小企業の廃業が相次いでいる中で、また諸外国と比べて女性経営者がきわめて少ない日本社会において、中小企業の継続と女性経営者の増加に対する一つのヒントになりうるのではないかと考える。

2. 先行研究

本論文で主に取り上げるのは、中小の家族企業（家業）を継承した女性である。今日、家族企業は経営研究上ファミリービジネスと呼ばれており、ファミリービジネスは「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」(ファミリービジネス白書企画編集委員会 2021:13) と定義されている¹。

同書によると、ファミリービジネスを対象とする研究は、「欧米研究を中心に1950年代から始められ、日本においても、昨今のファミリービジネスの事業承継を中心に」関心が高まっている（ファミリービジネス白書企画編集委員会10）。しかし、後継者はどのような経緯を経て承継することを決心したのか、ということについて、特に女性の後継者を対象とした研究は極めて少ない。

そのような中で、高田は、女性後継者27名を対象に、「①我が国の女性後継者が後継の決意をどのように持ち、家業に対してどのように思い、行動し後継

1 後藤は、ファミリービジネスの定義において、ファミリーメンバーの影響度に程度の違いも存在するとして、所有と経営の両軸で考察している。その中には、経営に対するファミリーメンバーの影響力がない企業もファミリービジネスに含まれている。(後藤 13-14) これに対して、家族企業、特にここで取り上げる中小の家族企業は多くの場合所有と経営が一致していることが特徴である。本論文で取り上げるのは、所有と経営が一致している中小の家族企業である。

プロセスをすすめるのか。②自らの正当性をどのように確立していくのか」(高田 2021:45) という観点から調査を行った。

ここでの、後継プロセスとは、「後継者が入社し、現社長と共に働き経営権を委譲されるまでの期間」を指している。高田によると、なぜ彼女たちが後継者になったのか」という問いに対して、これまでの研究では、主に二つの理由があげられてきた。すなわち、「ファミリーメンバーの構成上もしくはその時の状況によって、娘より他に継ぐ人がいない (Vera & Dean, 2005 他) という環境由来のものと、本人が強く希望する (Danes & Olson, 2003 他) という立候補によるものである。(高田 44)

すなわち、高田によれば「既存研究は後継プロセスの最初から将来の社長が視界に入っている女性達に光を当ててきた」。しかし、日本では、男性への後継が本流であり、女性自身も「男性優位のビジネス文化」の中で、「家庭環境で後継者にならざるを得なかった女性がほとんどであり、最初から後継者への強い意思を持っていたわけではない」(高田 44)。むしろ日本では、「家業で働く中で心境の変化がおこり後継の決意を固める」者が大多数であることを調査結果から明らかにした。そして、その背景にあるのは彼女たちの強い「家業へのコミットメント」(高田 58) であるとした。では、このような「家業への強いコミットメント」はどのように生まれたのだろうか。高田の調査によると、子どもの時から「会社を継ぐ」ことを言われるなどして何らかの「刷り込み」をされてきた者は、27名中17名であった。一方、成長過程でそのような継承を意識させるような事を言われなかった者は10名であった。(高田 48)

「会社を継ぐ」ことを「刷り込み」されてこなかった10名の女性たちはなぜ事業を継承することを選んだのだろうか。また、高田は女性後継者には「入社前から一貫した家業への強いコミットメント」が見られる(高田 55) ことを指摘しているが、そのような家業への強いコミットメントはどのようにして生まれたのだろうか。高田の調査の焦点は、入社後の後継プロセスであるため、入社以前についての詳しい考察はないが、本論文では、特に入社以前にもさかのぼって、後継を決意するに至った背景について考察したい。

独立行政法人中小企業基盤整備機構の事業承継実態調査によると、現経営

者が後継者または後継者に予定している人物として最も多いのが、「子ども」(71.3%)である。

高田は、後継者として男性長子が前提とされる社会において、なぜ女性が後継者になったのかということに対して、これまでの研究から、ファミリーに姉妹しかいない場合など「一族にとっての緊急事態によるもの」(Dumas, 1992; Vera & Dean, 2005)と「本人が希望した場合」の2つの流れがあるとしている。「本人が希望した場合」には、「ファミリービジネスで働く方がキャリアの構築がしやすい」(Vera & Dean, 2005)や「自らの能力を家業で生かそうとする」(Danes & Olson, 2003)などがある。このような娘自身が後継を希望する事例が増えてきていると指摘する(高田 42)

「一族にとっての緊急事態」によって、女性が継承する事例は過去の日本でも見られてきた。戦前のお店の商家では、夫を亡くした後、妻が家業を継承することが少なからず見られた。これは、経営上の緊急事態という点と同時に、家業を存続させなければならないという強い規範が働いたことによると荒木は分析した(荒木 2007)。すなわち、家業の存続に対する強い意志が女性にも内面化されていたということになる。

一方、末廣昭は「成熟した家族企業が持続的に発展するためには、効果的な事業の継承、例えば、ほんくらの長男を排し有能な一族を後継者に指名するといった『家族内能力主義』の方法が必要であり、それでも不十分な場合には、外部の人間を積極的に登用する戦略が鍵となった」というローズの意見を紹介している(末廣 2006:75)。

このような一種の「家族内能力主義」は戦前のお店の商家にも見られた。大阪では、娘に婿をとって継承させる事例が少なからず見られたが、これはまさしく「ほんくら」な息子に継がせるよりも、有能な従業員を娘の婿にとって家族に取り込み、経営を任せるほうが合理的だと考えられたからであった(荒木 2007)。このような「家族内能力主義」が現代の女性継承者にも働いている可能性も考えられる。

一方、村尾と那須は、事業承継に重要な要素として、特に「ファミリービジネスの経営、自社らしさ」を取り上げた。自社らしさの理解につながる要素

は、「幼少期からのファミリーの価値観」「経営理念や社訓など」「自社の戦略」「ファミリービジネスの経営」であるが、特に、「幼少期からのファミリーの価値観」を重視した。さらに、これらの「自社らしさ」は「暗黙知」を多く含むとして、ファミリービジネスの暗黙知は「幼少期からファミリーの価値観の中で育てられ、自然と自分自身の価値観が会社を経営していく上での価値観と同化する」（村尾佳子・那須清吾 2019:10-12）とした。

また、曾根も「技能系の老舗ファミリービジネスでは、子供の頃から、職人らと衣食住を共にし、現場が遊び場であるなど日常的に仕事と密接にかかわることから、家業への理解と価値観が継承されていく」として、「イタリア最古の企業といわれる鑄造業のマリネッリ社当主アルマンドは、幼少期から親に連れられて、鑄造現場で遊びながら道具の名前などを覚えていった」ことを上げている。（曾根秀一 2016:113）

以上の研究結果をまとめると、家業継承に至るプロセスとして、「家業への強いコミットメント」や「ファミリービジネスの経営、自社らしさ」に対する認識、理解が重要であり、それは具体的に説明できる形式知ではなく無意識に刷り込まれた「暗黙知」あるいは家業の文化ということになる。そして、そのような暗黙知は、幼少期から家業と関わりのある日常的な環境によってはぐくまれる。

では、女性継承者の場合も、同じことが言えるのだろうか。女性の場合、子どもの頃から後継者としての教育を受けたり、後継を意識させられることは男性ほど多くないと考えられる。その一方で、企業によっては、幼少時から仕事の現場で遊ぶなど、家業が身近な存在であるといったことは珍しくないだろう。その一方で、同じような経験がそのまま家業への強いコミットメントに結びつくとは必ずしも言えない。そこには、家族内の関係や前任者である親族との関係も影響していると考えられる。

それまでの生活経験がどのようにして家業への強いコミットメントに至るのか、あるいは生まれるに至ったのか。その暗黙知はどのように後継者に伝えられ、後継者自らの「価値観と同化」していったのか、深く考察することが必要であると考えられる。以上のことをふまえながら、本論文では、一企業の2人

の女性後継者（母娘）のライフヒストリーをもとに考察する。これまでの承継プロセスに対する研究では、入社以後のビジネス経験に焦点が絞られる傾向が強かったが、本論文では、入社以前さらに成長過程にまでさかのぼって、考察していきたい。

3. Wランプ製作所の概要と歴史

以下で取り上げるのは、大正期に創業したWランプ製作所（以下W社）の四代目X（女性）とその娘で五代目Yへの聞き取りによるものである。

大阪府八尾市にあるW社は、日本で唯一国産石油ランプを製造しているメーカーである。現在、同社は様々なオイルランプ²を作っているが、主力商品はハリケーンランプである。ハリケーンランプは、ハリケーンランタンとも呼ばれ、その名称の通り嵐でも炎が消えない屋外用ランプで、燃料は石油である。

ハリケーンランプが誕生したのは、19世紀の終りから20世紀のはじめにかけてである。1840年に石油ランプのメーカーとして設立されたアメリカのデイツ社、あるいは、1893年に創業し1902年から製造を開始したドイツのフェアハンド社³が最初であると考えられる。Vランプ製作所の創業者A氏が最初に取り寄せたのもフェアハンド社のハリケーンランプであった。

ハリケーンランプが日本に入ってきたのは大正期ではないかと推測される。日本では、高度成長期以前まで、養蚕室や馬小屋、厩舎、また船舶用の照明に多く使われていたが、現在では主にキャンプ用として使われる以外、産業用や

2 オイルランプの歴史については、荒木康代『日本におけるランプ産業の発展と変容』参照

3 フェアハンド社のホームページによると、同社は1877年にCarl Herman Nier（1854-1921）がドイツ東部のSaxonia（ザクセン州サクソニア）で小型ランタンや家庭用ランタンの製造を始めた。その後の産業の発達により、機械を用いて製造するようになった。1893年に、HermanとErnst兄弟がハリケーンランタンの製造工場を設立し、1902年にNier-Feuerhand社を設立し、ケロシンランタン（灯油を燃料とするランタン＝手提げランプ）の製造を始め、1914年には、“Feuerhand”のトレードマークが登録された。<https://www.feuerhand.com/history/> 2022年3月1日アクセス

日常生活で使われることはほとんどない。もっとも、近年キャンプの流行などで需要は増えているようである。

同社の創業は、1924（大正13）年、現代表であるYの曾祖父にあたるA（初代）が大阪市東区でハリケーンランプの製造を始めたことによる。初代の死去後は同氏の妻Bが二代目を継ぎ、さらにその後、同夫妻の息子で三代目のC、Cの娘で四代目のX、そしてXの娘である現在の五代目Yへと受け継がれてきた（表1）。本論文では、四代目のXおよびその娘で五代目のYからの聞き取りをもとに、両者がなぜ事業を継承しようと思ったのかについて考察していく。以下の内容は、特筆していない限り、X及びYからの聞き取りとW社の資料（主に三代目C作成の経歴書やメモ等）による。聞き取りは2019年から2021年まで数回にわたって行い⁴、その後Covid19の感染拡大による中断を経て、2023年3月1日にも行った。

表1 W社の代表者の変遷

	代表者	代表期間（年）
初代	A	1933～1952
2代目	B（Aの妻）	1952～1978
3代目	C（ABの息子）	1978～2003
4代目	X（Cの長女 現在73歳）	2004～2013
5代目	Y（Xの娘 現在34歳）	2013～現在

初代のA（1887-1952）は、兄の経営する珐瑯工場での仕事を経て、1924（大正13）年、大阪市東区餌差町で個人商店として独立した。同時期に、輸入のハリケーンランプを扱っていた「当時大阪で最大の金物問屋」から製造を勧められハリケーンランプの製造に着手した。その後、10年近くの試行錯誤の未完成し、本格的に生産を始めるとともに、1933（昭和8）年には大阪市平野区に工場を移転し、合資会社W社となった。

昭和初めにはすでに都市部では電気照明が普及しており、日常生活でランプが使われることは無くなっていったが、地方ではまだまだ使われることは多かつ

4 2019年4月29日、6月8日、7月19日、2020年2月19日、2021年4月5日

女性が家業を引き継ぐということ

た。特に、ハリケーンランプは養蚕や馬小屋、厩舎、また船燈、車燈、鉱山燈、漁業における魚集用などの産業用照明に主に使われていた。このようななかで、初代は、様々なランプ及びランプ部品に改良をほどこし、多くの特許も登録している。W社は順調に発展し、「昭和十三年大阪市工場一覧」の「大阪市内の灯具製造業」の項目では、最も規模が大きく、従業員人数「50～100人未満」に括られている。戦前期の最盛期には従業員は約200名、1日2000個を生産していたという。しかし、1941年に太平洋戦争が勃発すると、ランプの需要も軍需用が中心となり、生産は「完全に陸軍の監督、支配下」に置かれることになった。戦後は、主材料のブリキがないため缶詰の空き缶を伸ばして本体を作り、また女性の帯心を細く切ってバーナーを作るなどして、ランプを制作した（荒木康代 2022:94）。

1952（昭和27）年、初代が亡くなる⁵と、初代の妻Bが後を継ぎ、同時期に息子C（1928-2006）が24歳で入社した。1950年には、後に4代目となるXが生まれている。二代目が代表であった時期は、Xによると取引先から出向してきていた専務に経営や実務を任せることが多く、また、のちにはCが中心に実質的な経営を行ったようである。1959（昭和34）年には、『大阪紳士録』に合資会社W社代表としてBの名前が見える。このことから、同社の規模も大きくなっていったことが伺える。

1962（昭和37）年の同社の製品出荷額はハリケーンランプ4,921万円、電化製品部品2,098万円であり、7割をハリケーンランプが占めている。また、製品の国内国外の内訳は、国内が37%、輸出が63%である（大阪府 1962）。電化

5 1952（昭和27）年3月2日の新聞（写真によるため何新聞かは不明）に同氏の訃報記事が載っているが、これには以下の記述がされている。

「●氏は大正十年わが国において初めて「ハリケーンランプ」の製造に着手し、当時世界各地の同種製品はアメリカ、ドイツ製品によって圧倒され、到底その競争市場に進出することは不可能とみられていた間にあってよく製品の改善に努め外国製品に劣らざる品質を造り出し、第二次大戦以後は杜殖した販路をよく開拓し（略）今日の基礎を造りあげた。また公人としての同氏は（略）十指にあまる公職にあり、その社会人としての活躍は高く評価されていた。（以下略）」

同紙によると、会葬者は岡野国務大臣（第3次吉田内閣）をはじめ2000名以上に上った。

製品部品は大手電機メーカーの下請けであったことを考慮すると、ハリケーンランプのほとんどは輸出向けであったと考えられる。一方、1969（昭和44）年になると、ハリケーンランプ7,258万円、電化製品部品8,600万円となっており、両者の比率が逆転し、電化製品部品の方が多くなっている。それにともなって、国内が60%、輸出が40%と比率が逆転しているが、まだハリケーンランプの輸出はかなりの比重を占めていた。主な輸出国は北米、北欧、東南アジア等であり、（大阪府 1969）このようなことから、1964年から71年まで通商産業省（当時）の輸出貢献企業として表彰（大阪府 1970）されており、また同社経歴書によると、東住吉区税務署からは優良納税法人としてしても指定されている。

同社は、1971年には韓国の工業団地に進出し、同工場から中近東、ヨーロッパ、東欧地域にランプを輸出した。当時のことについて、Cの手記には、ハリケーンランプの製造について以下のように書かれている。

その後多くの社員の工夫と努力により製品の品質が欧米のメーカーに勝るとも劣る事のない品質のものが出来上がり、ヨーロッパはもとよりアメリカ本土に上陸できる様になりました。特にアメリカのマーケットの大きさには当社の様な小さいメーカーでは到底お客さんの要求数の半分も出来ず、1970年を中心に前後10年間程は社員全員300名が24時間の作業でも受注の1/3しか出来ず、特にベトナム戦争の間はアメリカのCIAの占領地の民生安定品の一つとしての要請があり、日夜生産に追われた事もありました。

1978（昭和53）年には、三代目Cが代表に就任した。1982（昭和57）年当時の同社の経歴書によると、資本金1,530,000円、従業員数は、本社84名、韓国工場 254名、年商は、ハリケーンランプ 3億4278万円、電化製品部品 4億8512万円となっている。同社の営業品目は、1. ハリケーンランプ40%、2. 家庭電化製品部品（60%）である。大手電化製品メーカーの下請けとして、家庭電化製品部品を生産する一方で、ハリケーンランプも多く生産していたことがわかる。もっとも、この頃にはランプの輸出も徐々に伸びなくなってきていた

女性が家業を引き継ぐということ

め、Cは農業ハウス栽培用の大型ランプ（品番2000番 高さ約35センチ）の制作を始めた。石油ランプの特性を生かし、適度の炭酸ガスの補給と作物の光合成の促進生産等による農業市場を新市場として開拓したのである。

この農業ハウス用ランプは好評だったようで、1980年には累計製造台数10万台を突破している。しかし、1991年から始まった「バブル崩壊」はW社にも大きな影響を与えた。電気部品の下請をしていた親会社の業績は悪化し、またランプも売れなくなった。当時、Cは工業会の会長や業界の役員など、対外的な仕事をする事が多く、1992年には、地域の防犯活動の功績を認められ、黄綬褒章を受けている（朝日新聞1992年11月2日大阪版朝刊）。しかし、経営は急速に悪化しており、2003年にW社は倒産した。倒産のショックで、Xの父で三代目のCはアルツハイマーを発症し、母は寝たきりとなり入院した。また当時Xの体調も悪く、入退院を繰り返していた。次章からは、4代目X及び五代目Yからの聞き取りをもとに、なぜ両者が家業を継承するに至ったのか、考察していく。

4. 四代目Xの事例

聞き取りを行った四代目のXは1950（昭和25）年、三代目Cの長女として誕生し、2つ下の妹と1つ下の弟（生後まもなく死亡）がいた。もの心つく頃には、すでに会社はかなり大きく発展しており、裕福だったようである。同家は初代の時代から平野区に住んでいたが、住居も工場敷地内にあったため、土地はかなり広がった。敷地内にはお稲荷さんがあり、毎年杭全神社から神主さんに来てもらって大々的にお祭りをしたことをXは覚えている。

子供時代、危ないため工場に入ることは禁じられていたが、Xは休日などに犬を連れて誰もいない工場内の各所を歩き回ったり、機械を見てまわった。「工場の中はシーンとして、独特の感じが大好き」だったとXは語る。幼稚園の頃には、工場内に一家族が住んでいて、そこの息子とよく遊んだこと、夜警のおじさんがいたこと、着物に割烹着を来たお手伝いさんがたくさんおり、工

場の広い台所にはいつも大きなやかんが載せられていたこと、パン屋さんが来ていて、従業員のために沢山パンを買っていたことなどを覚えているという。この頃、二代目社長である祖母にかわいがってもらったことや、あちこち連れて行ってもらったこともXは覚えており、祖母には次の社長と思われていたみたいだったという。1970年代当時、同社には従業員が100名以上おり、全員で年2回社内旅行をすることが年中行事であった。Xが20代であった1970年代は、同社がもっとも繁栄していた時代だったと言えるだろう。

Xの父で三代目のCは、家庭で仕事のことについて話すことはほとんどなかったが、「小さいとき、ランプの会社は日本にもたくさんあって、父に連れて行ってもらったこともある。」とXは話す。大学卒業後、Xは家を出て某出版社に就職し3年ほど働いたが、病気をしたため家に戻った。当時は妹が同社の事務をしていた。Xは、この間も入院を繰り返していたが、1985年、35歳頃から会社の手伝いをするようになり、経理やランプのデザイン制作等を受け持った。1989年には、後に五代目となるYを出産している。

しかし、1990年代後半には経営が厳しくなり、W社は2003年倒産した。この時のことをXは、「仕事がダメになって。銀行も土地があるといくらでもお金を貸したらしい。で、銀行の借金ばかり膨らんで」と言う。Xの娘で当時小学校6年生だった現五代目Yは、当時のことについて、「指し押さえですべて失い、マンションに転居したが、カーテンも買えなかった。」(2020/2/19)ことを覚えている。しかし、このような中で、Xは取引先へ挨拶にまわった。当時、W社の業務は、N電機からの受注であるプレスや溶接の請け負いと、ハリケーンランプの製造、販売であった。N電機にあいさつに行ったXは、担当者から「やるんやったら仕事をまわす」と言われた。以下、()内は筆者による注である。

(当時は)めっちゃくちゃ大変で。それで、N電機さんにも行って、部長さんに頭下げて、こんな状態でつぶれます。それでも、私、こんな状態でも、ランプ残したいから、どうしてもお宅で仕事を頂きたいって。やらせてもらえるんやったらって、頼み倒して。そしたら、そこの部長さんがすごくいい方

女性が家業を引き継ぐということ

で、あの、自分の知ってるお姉さんかなんか、親戚のね。あなた似てるからやりなさいって。これから女性でもできる時代やから頑張りなさい、応援したげますって。で、もし仕事足らなんだら言いなさいって、って言うてくればって。で、こっち（八尾市）移ってきてやったんです。（2020/2/19）

倒産という緊急事態の中で、別の仕事を探して働くといった考えはなかった。とにかく、食べていけたらいいという思いだったとXは言う。その一方で、「ランプ残したいから」という言葉からは、ランプを「残さないといけない」、「残したい」というXの強い思いがうかがえる。

Xは従業員を集めて事情を説明し、2004（平成16）年、ベテランで高齢のSさん、Kさん、そして運転手のIさんととともに、新たに八尾市で個人での営業を開始した。しかし、事業を再開したものの、父母とも事業をしていけるような状態ではなかったため、すべてはXの肩にかかることになった。当時のことについて、Xは次のように振り返る。

そもそも、大変でした。おばあちゃんはあるんやし（寝たきり）、父も。娘はまだ小学生で。会社の仕事はやっていかなあかんし、こっち（八尾）に来てからは、従業員もまともなあかんし。もうわけわかってないのに。自分がね。ようできたなって思って。だから、お世話になった方々もみんなね、2年か3年したらつぶれると思てはった。で、10年たった時にみんな言いはるんです。まだ、できてるんかーって。（2020/2/19）

当時娘（現五代目）は小学6年生だったが、両親に子供を任せられるような状態ではなかったため、Xは学校に頼み込んで欠席させてもらって、各地の出張先に娘を連れて行った。ランプを置いてもらうために青森の某温泉に営業に行ったり、東北のガラス職人にも押しかけて頼んでランプを作ってもらったり、さらに油壺⁶を作ってもらうために、沖縄にも出かけた。まさに北は北海

6 油壺とは、油をいれるガラス製の容器のことである。

道から南は沖縄まで、娘を連れて仕入れや営業に回ったのである。

このような「倒産」という緊急事態の中で、Xはなぜ事業をしようと思ったのだろうか。Xは「(他の仕事を探す)ことはなかった」と言う。倒産した後も家族全員生活していかななくてはならない。そのために、下請けをしていた取引先取引を頼みに行ったのである。この時、Xは取引先に対して「ランプ残したいから、どうしてもお宅で仕事を頂きたい」と言っており、「ランプ残したい」という気持ちの強さが伺われる。では、このようなランプを残したいという言葉はどのような心情から生まれたのだろうか。

Xは子どもの頃から特に意識的に後を継ぐことを言われてきたわけではないが、祖母や父からは後を継ぐのはXだと思われていたようだ。また、子どもの頃、危ないため工場に入ることは禁じられていたが、それでも工場に入って見てまわることが好きだったこと、父にランプの会社に連れて行ってもらったこと、また入社してからはランプのデザインに携わるといった環境の中で、身近なランプに対する思いは自然とはぐくまれていたのではないかと考えられる。

しかし、X自身はランプ制作をしてこなかったため、ランプの製造販売を行っていくためには、新たにランプを作れる職人を募集しなければならなかった。職人の採用後はCがランプの制作方法を直接教えるなどして職人を育てたが、結局続かず、希望通りの職人はなかなか見つからなかった。しかし、しばらくしてランプ制作のできる職人を見つけることができ、来てもらうことになった。このようにして、同社はランプの販売と下請けの仕事をしていくことができるようになった。この時雇った職人は「めっちゃくちゃ優秀な人」で「何も言わなくても各パーツを見るだけで完璧にできる」職人だったとXは言う。

しかし、その数年後、娘のY（五代目）が大学生の時に、その優秀な職人が急死した。高齢でベテランのSは元塗装工で、ランプの組み立てについてはそれほどくわしくないため、事業存続の危機になったのである。「何も言わなくても各パーツを見るだけで完璧にでき」る優秀な職人が突然亡くなったことは大きな痛手であった。Xは初めて娘のYに「これはもうあかんわ」と漏らした。当時、ランプの工場が少なくとも3～4軒あったと父から聞いていたので、誰か職人が残っていないかと捜したが、結局見つからなかった。そんな時、娘

のYが大学を辞めて、ランプを始めると言ったのである。(2020/2/19)

5. 五代目Yの事例

1989年生まれのYは、中学高校とドラムに熱中し、大学も芸術大学に進学し、事業を引き継ぐことは考えていなかった。これまでランプの製造現場も見たことがなかった。ところが大学2年の時にランプ職人が急死し、母が「ハリケーンランプあかんかも」と初めて弱音を吐いた時、Yの口から「私がやるから心配ない」という言葉が出たのである。ランプを作るというYに、母のXは猛反対したが、結局、Yは大学を中退し、ランプの制作を始めることになった。

ランプ作りもランプの知識もまったくなかったYがランプ事業を引き継ごうと考えた動機は何だったのだろうか。「職人の急死」という緊急事態と母が初めて漏らした弱音が大きなきっかけになったと考えられる。Yが子どもの頃、母Xは病気がちだったにもかかわらず、Yを連れて各地のランプの取引先に連れて行った。子ども時代から母に連れられてランプを見てまわったYには、ランプはきわめて身近なものであり、特別なものであったとともに、母のランプに対する強い思いもそばで感じてきたに違いない。そのランプをなくしてしまっただけとはいけないという思いが、この時Yの心にわきでてきたのではないかと考えられる。

また、Yのランプに対する思いは、祖父（三代目）からも受け継いでいると言えるだろう。Yによると、祖父はロマンチストで、Yは母を通じて、折にふれ祖父のランプとランプの炎に対する思いを聞かされてきた。現在の同社のパンフレットには、Yの祖父で三代目Cの次の言葉が載っている。

「暗闇に炎があると人は自然に炎の周りに集い合い、恋人たちは炎の揺らめきが映った瞳に恋をする。家族は時々電気を消してらんぶの炎を見つめながら語り合えば良い。きっと素敵な家族になる」(三代目C)

同社に入社したものの、Yはそれまでランプを作ることはもちろん、ランプ制作に関する知識もまったくなかったため、一から覚えていかなければならなかった。しかし、それまでのランプ作りに関する資料や金型の設計図、部品のモデル等は残っていなかったため、参考にできるものは何もなかった。すべては、それまでの職人のカンと経験に任されていたのである。実際のランプ制作を知っているのは、高齢でベテランのSしかいなかったが、Sは昔かたぎの職人で、「女は工場に入ってくるな」という考えのため、尋ねても答えてくれず、教えてもらうことはできなかった。そのため、YはSの後を追いかけては仕事を見て覚え、ノートにとった。また、入社後、Yはできるだけ多くの人と会って話を聞くように努めた。母が某企業の社長から聞いた「マニュアルを作る」というアドバイスに基づいて、マニュアルも作り始めた。その後ずっとマニュアル作りを続け、現在60冊を超えている。その一方で、Yはマニュアルだけではうまくいかないという。「機械にも機嫌がある」ため、「機械と仲良くしなければならぬ」し、マニュアルだけでなく、「身体で覚えなければならぬ」のである。ランプはブリキ製で約35個の部品からなり、約300の工程がある。ある時、ある作業がどうしてもうまくいかない時があった。ある1つの金型と1週間格闘し続けたが、うまくいかなかったため、仕方なくベテランのSに頼んだ。すると、Sは、1～2時間程度で、それを完成させた。その作業している姿には独特のリズムがあり、まるで踊っているようだったと、Yは言う。このようにして、ハリケーンランプの制作と格闘する中で、さらにランプへの思いやランプを作ることへのこだわりが膨らんでいったのだろう。

Yは同社のハリケーンランプは完璧な形であるという。初代が一から作り、そして三代目の祖父がこれ以上改良はできないというデザインにまで完成させた。同社のランプは海外でも国内でも使われたが、特に北海道では馬小屋、厩舎で主に使われた。同社のハリケーンランプは嵐でも灯が消えない。そのため、灯の影が暴れず馬が怖がらないため珍重されたのだとYは言う。そこには同社のハリケーンランプに対する揺るぎない自信がある。

一方、ランプ事業を続けていくことができた背景には、ランプ部品の仕入れ先や販売先等取引先との関係もあった。Xが当時まわった取引先との付き合い

女性が家業を引き継ぐということ

は父Cの時代からであり、そのつきあいは長い。その中には、現在も商品を卸している会社もあり、社長との面識もある。ランプという商品を通じての信頼関係は父から娘Xへ、そして孫のYへと続いている。祖父Cは、職人として優秀で、またロマンチックな人でもあり、周りの人に「応援したい」と感じさせるような人でもあったとYは言う。だからこそ、Yの母X（4代目）やYのランプ事業に対しても、周りの人が取引を続けてくれたし、力を貸してくれたのではないかとYは思っている。

2013年、24歳で、Yは母に云われ5代目社長を継いだ。しかし、現在Yは、ランプの製作は、「家業ではあるが、“古き良き”だけでは生き残れない」と感じており、日々模索している。2016年には、オイルランプも手がける独自ブランドを立ち上げた。一方、Xは、「これからはあの子がするから、どうするかわからんけど、少なくともバトンタッチはできたから、って思ってますねん。」と述べる。(2020/2/19)ハリケーンランプは確実に次代に引き継がれているのである。

さいごに

XやYの事例からは、自社の商品であるハリケーンランプに対する強い思いが伺われた。同時にそのような先代の思いを次世代が受け継いでいっていることが伺われた。しかし、XもYも最初からそのことを意識していたわけではない。倒産や職人の死という「緊急事態」によって、あらためて意識せざるを得なくなり、実際にランプを制作することに至った。それは「やむを得ず」であったが、同時にそこにはランプ制作への強い意志も働いていた。

Xの場合は、倒産によってすべてを失ったものの、食べていかなければならないという現実的な課題があった。そのために、下請けの仕事ももらっていた取引先にも頭を下げにいったのである。しかし、同時に「ランプを残さなければならない」という強い思いがあった。それは同社に入社してからランプのデザイン等に携わるなかで、はぐくまれていったものかもしれない。あるいは、幼少期に工場内で遊んだ記憶や父にランプ会社に連れて行ってもらった記憶がど

こかで影響していたのかもしれない。

一方、Yが同社に入社し、ランプを作り始めたきっかけは、職人の死という緊急事態であり、「もう、あかんわ」という母の一言であった。Yが反射的に「ランプを残さなっ」「ランプの灯を消したらあかん」と思った理由としてもっとも大きいのは、四代目である母との関係性であると考えられる。子どもの時から母に連れられて各地のランプの取引先に行ったこと、母が倒産後もランプを作ることをあきらめなかったことを間近で見てきたなかで、母があくまでも守ろうとした「ランプの灯」を守ることが自分の使命だと考えたのではないだろうか。また、祖父Cが折にふれて語った「ランプの灯」への思いや初代から先代までの自社のランプ制作の歴史も影響していると考えられる。さらに、入社後の日々のランプ作りとの格闘やランプを作ることを身体で覚えていく中で、ランプに対する思いやリスペクトが膨らんでいったのではないか。それは、Yがよく話す、同社のハリケーンランプは「嵐でも消えないため、灯の影が暴れず馬が怖がらない」という言葉にも表れている。

ハリケーンランプに対するYの思いは強い。ランプは単なる売るための商品ではない。「消してはならない灯」なのである。それはXも同様である。それは、Xの「ランプの神様」という言葉にも表れている。

Xは娘Yに「きっとランプの神様いてるんやわ」とたびたび話す。倒産後、まわりには2～3年つぶれると思われていたにもかかわらず、つぶれずにすんだのは、「ランプの神様がいてはる」からであり、倒産後ランプを作っている工場がすでにほとんどなく、職人も見つからず困っているときに、奇跡的に優秀な職人が来てくれることになったのも、「ランプの神様」がいたからなのである。そこには、単なる商品ではない「ランプ」への強い思いがある。

家業を継承する動機、過程はそれぞれ違う。これまでの先行研究では、家業継承に至るプロセスとして、「家業への強いコミットメント」が強調されてきた。一方、女性が継承する場合は、「緊急事態」等で、後継者にならざるを得ない事例が多かった。緊急事態がきっかけになったという点では、本事例もあてはまると言える。また、本事例でも、「家業への強いコミットメント」が感じられた。ただし、本事例では、「ファミリーの価値観」や「自社らしさ」とい

女性が家業を引き継ぐということ

った経営理念や価値観に関係するものというよりはむしろ、初代から作り上げてきた、そして継承されてきたハリケーンランプという商品に対する強い思いとリスペクトが事業継承につながっていったと考えられる。さらに、Yの場合は、ランプを作るという身体作業を通じて、ランプへの思いが強化されていったと推測される。すなわち、同事例における事業承継の中心にあるのはランプという、ものに対する思いなのである。

今回取り上げたW社の事例は、母から娘への継承という点で、母娘の関係性が事業継承に大きく影響していたが、このような親子の関係が父娘の場合どう違うのかは今後の課題である。また、今回の事例のような自社が製造する商品に対するこだわりが事業継承につながっていることが、他の製造業にどの程度あてはまるのかについては、さらに他社事例を調査する必要がある。また、業種によって、たとえば商業と製造業で、事業承継の動機が異なるのか、異なるとすればどのように違うのか、まだまだ調査対象が少ない中で、課題は山積しているが、今後、様々な女性継承者の事例を調査することによって、深めていきたいと考えている。

謝辞

X・Y両氏には何回にもわたるインタビューにお応えいただき、くわしいお話を聞かせていただいた。また資料も快く見せていただいた。心から感謝申し上げます。

付記

本研究は、科学研究費補助金基礎研究C（一般）家族企業における経営と心性についての研究－女性経営者を中心に－（20K02150 荒木康代表）による助成を受けている。

参考文献

- 荒木康代『戦前期の商家の「主婦」（女主人）についての考察－大阪船場のごりょんさんの事例から－』ソシオロジ第51巻3号 2007年
荒木康代『日本におけるランプ産業の発展と変容』大阪経済法科大学『経済学論集』第

- 45巻第1号 2022年3月
- 大阪府 『大阪府工場要覧 昭和37年』 1962年
- 大阪府 『大阪府工場要覧 昭和44年』 1969年
- 大阪府 『大阪府工場要覧 昭和45年』 1970年
- 株式会社東京商工リサーチ「2022年の『休廃業・解散』4.9万件、2年ぶり増加 コロナ支援縮小のなか、黒字率が過去最低の54%～2022年「休廃業・解散企業」動向調査～」TSRデータインサイト 2023年1月16日 https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1197316_1527.html 2023.2.20 アクセス
- 株式会社帝国データバンク「特別企画：全国『女性社長』分析調査」2022年11月22日 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p221108.pdf> 2023.1.25アクセス
- 末廣昭 『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会 2006年
- 曾根秀一「第6章 ファミリービジネスの存続と後継者育成」『日本のファミリービジネス』ファミリービジネス学会編 2016年
- 高田朝子「女性後継者の後継プロセス－27名の定性調査からの一考察」『経営行動科学第33巻第1・2号』2021年 pp39-61
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構「事業承継実態調査報告書 平成23年3月」
https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho.pdf 2023.3.20アクセス
- 日本図書センター『大阪紳士録』（大阪人名資料大事典4巻）2003年
- ファミリービジネス白書企画編集委員会編 後藤俊夫監修『2022年版ファミリービジネス白書』2021年 白桃書房
- 村尾佳子・那須清吾『ファミリービジネス事業承継のプロセス・要素についての研究』Global Business Journal Vol 5 No 1 2019