

主力事業転換に見られる企業者活動

——シナノケンシ株式会社における企業者の生成とその活動——

竹 内 竜 介

1. はじめに

製品、技術や事業にはライフサイクルが存在しており、技術進歩や市場構造などの状況変化によって、企業の既存主力事業が急速に成熟期、衰退期へと移行する可能性が大いにありうる。主力事業が成熟期、衰退期へ移行している場合、企業には持続的成長を果たすために組織改革を行う必要が生じてくる。歴史を振り返ると、例えば、歴史ある紡績企業の多くは天然繊維事業の成熟・衰退期に直面し、各社は企業内での資源の配分・調整を実施して合成繊維事業など新しい事業に進出して、そうした新規事業を成長させることで企業としての持続的存続・発展を成し遂げた¹。

本稿で取り上げる絹糸紡績事業²も、導入・成長・成熟・衰退のライフサイクルを経験した。この絹糸紡績事業を専業にしていたシナノケンシ株式会社（創業時の社名は信濃絹糸紡績、1973年にシナノケンシに改称、以下、本文ではシナノケンシに社名表記を統一する）は、同事業のライフサイクルを見越して、1962年に精密電気機器事業に新規参入し、以後この新規事業を主力事業へと転換させることに成功した。本稿は、同社がどのようにして絹糸紡績事業から異業種の精密電子機器事業に主力事業を転換させることができたのか、その歴史的経緯を明らかにすることを目的とする。

こうした紡績企業の歴史を振り返ると、自社内における主力事業の取り扱いが、持続的な成長に向けての大きな課題であったことがうかがえる。持続的な成長を果たした企業は、既存事業のライフサイクルを見定め、上手く主力事業を転換することに成功してきたと考えられる³。こうした主力事業の転換という現象に関して、これまで経営学の範疇でも考察が行われてきた。代表的

¹ 紡績企業の経緯に関しては、阿部・平野（2013）、山路（1998）、渡辺（2010）などを参照。

² 絹糸紡績とは、「屑繭や、製糸工程で出る屑物のビス、キビソなどの副蚕糸を精練してセリシンを除き、11工程ほど機械で、くしけずったり、合糸したりして一度きれいな綿（ベニー）にしてから、むらのない繊維の帯を作り、希望の太さに引き伸ばして撚りをかけて」糸を作るものである。絹糸紡績で作られる絹紡糸は、「生糸（絹糸）と異なり、短く切られた繊維（短繊維）から」できている。絹糸紡績資料館HP（<http://www.nias.affrc.go.jp/silkwave/silkmuseum/NSinanok/sinanoks.htm>）（2015年3月7日アクセス）より。

³ 既存事業が成熟化を迎えたとしても、顧客のニーズの変化や技術革新等によって再び同事業が活性化される可能性は存在する。Abernathy, Clark and Kantrow（1983）は、成熟事業の再活性化を「脱成熟化」と定義し、そのメカニズムを明らかにした。本稿では既存事業の再活性化の取り組みよりも、新規事業を主力事業へと転換させる取り組みに焦点を置く。

な研究としてあげられる三品(2007)は、主力事業を既存の事業から異なる新規事業へ転換させることを「事業立地の転地」と捉え、「多角化⁴」と「転地」とを異なる概念として定義している。「多角化」ではどこの領域を主力事業にするのかという意図や戦略というものは充分捉え切れないのに対して、新規事業を主力事業に転換させるという強い意図を伴う行為を「転地」としている。そして、数多くの日本企業の経緯を分析し、長期的な存続・発展を実現している企業は転地を実現してきた企業であることを指摘している。こうした主力事業の転換は、既存事業で確立された枠組みや従業員の意識などを変革させたいという意図で、新規事業の成長を実現しなければならず、容易には実現しがたいと考えられる。そのため、主力事業の転換を実現するためには、経営者の強い意志と行動力が求められる。三品(2007)も、数多くの日本企業に見られた主力事業の転換プロセスにおいて、特にその牽引役であった経営者の資質や能力の重要性を指摘し、経営者には「正当化された使命」という意味を含む「マニフェスト」が求められることを強調している。

このように主力事業の転換においては、その変革を牽引した経営者の重要性が指摘されている。こうした経営者は既存事業の枠組みから脱却し、全く新しい事業を成長させるという革新の担い手である。すなわち、「企業者(entrepreneur)」としての役割を果たしたと評価できる。そうした企業者は、資質に優れかつ独自の信念を持ち⁵、自身の持つネットワークを活用することで新規事業の成長を実現した⁶。以上の点をふまえると、主力事業転換の経緯を考察するためには、企業者に注目し、彼(女)が抱いた信念の内容と彼(女)の有するネットワークに注目し、企業者の活動(企業者活動⁷)の実態を明らかにする必要がある。これが本稿の課題である。

また、本稿では、主力事業転換の牽引者がどのようにして企業者足りえる人物になったのかという、企業者の生成プロセスにも注目する。これまで、革新を実現する企業者がどのようにして生まれるのかについての考察は試みられている。例えば、企業者の日頃の行動やスキル、思考の在り方(Dyer, Gregersen and Christensen, 2011)や企業者を生み出す社会的条件(瀬岡, 1980)などに注目して、企業者の生成に関する考察がなされている。革新に求められるスキルや思考の在り方は、自らのキャリアの中で形成される部分が多分であろう。また企業者のキャリアの歩みの中で、どのような経験を得たのかという点も、企業者に関する社会的条件を考える上で有益と考えられる。そこで、本稿では、こうした研究を踏まえ、企業者のキャリアに注目して、以下の点についての歴史的考察を試みる。企業者がどのような状況下でどのような経験をし、またどのような思考やスキルを形成していったのか。それが主力事業転換という革新にどのようにつながったのか、具体的にシナノケンシを対象に、これら課題に取り組む。

シナノケンシでの主力事業転換を牽引した企業者は、金子八郎⁸(以下、人名への敬称略)で

⁴ 企業の持続的成長のために、既存事業に固執せず多角化を行うことの重要性は、これまでしばしば指摘されている。その際、特に企業が有する中核技術やコアコンピタンスに注目して分析がなされてきた(磯辺, 1998; 高井・山田・原田, 2011; 山路, 1998年; 吉原, 1986年)。

⁵ 例えば、中小企業では、主力事業の転換において明確な経営哲学や経営理念、信念などを有する経営者が大きな役割を果たしている(磯辺, 1998; 小川, 1996; 商工総合研究所編, 1993)。

⁶ 牧(2011)は、豊田での自動車事業の確立プロセスにおいて牽引役となった豊田利三郎による経営構想と活動を明らかにし、その中で豊田利三郎が持つ企業家ネットワークの重要性を指摘している。豊田利三郎は地元を含む政財界とのネットワークを活用して株式の持ち合いなどを実現した。それによって安定的な経営体制を構築し、同時にネットワークの活用によって新しい情報へのアクセスも成し遂げた。こうした取り組みがリスクの高い自動車事業を安定して成長させることへとつながった。

⁷ 本稿では、企業者による市場環境等外部条件の変化に対する創造的な対応を企業者活動と定義する。

⁸ 金子八郎はシナノケンシの創業者である金子行徳の子息であった。その略歴は以下の通りである。1922年生まれ。1946年10月慶應義塾大学経済学部卒業、1947年7月信濃絹糸紡績株式会社入社、1952年3月同

ある。本稿では1960年代～80年代を中心にシナノケンシが主力事業を転換するにいたる歴史とそこに見出される金子八郎の企業者活動を解き明かし、かつなぜ金子八郎が企業者になりえたのかを彼のキャリアに注目して明らかにする⁹。

2. 絹糸紡績事業での経験

2.1 絹糸紡績産業とシナノケンシ

日本の絹糸紡績産業は勃興後、富士紡績と鐘紡が牽引する二社体制となった。第一次大戦中のペニー輸出の好況と絹糸紡績糸市況の好調により、日本ではペニー事業が普及し、第一次大戦の需要増加によって多くの企業が絹糸紡績産業に参入した。それは綿紡績企業による参入をはじめ多くの絹糸紡績専門企業を生み出した。こうして絹糸紡績産業はまさに成長期を迎えることとなった。ただし、絹糸紡績産業の主力は鐘紡を頂点とする綿紡績会社を中心であり、その体制は長く続いた。一方で、絹糸紡績専門企業の中には、日東紡績や近江絹糸のように絹糸紡績事業から綿、化繊事業に拡大するものもあった。

第二次大戦の結果、絹糸紡績産業は企業整備や戦災によって、保有設備数は大正初期の水準にまで後退した。戦後すぐに絹糸紡績事業を営む企業が直面した問題は、蚕糸業の衰退によって生じた過剰設備とそれに対する原料確保の問題であった(日本絹紡協会, 1980, 128頁)。こうした絹糸紡績産業の実態を認識した綿紡績兼業企業の多くは、絹糸紡績の設備を売却もしくは転換させていき、絹糸紡績事業から撤退もしくは事業縮小する動きを示した(日本絹紡協会, 1980, 135-139頁)。1957年末には6社7工場が絹糸紡績を行うのみとなり、富士紡績、帝国繊維、東洋紡績は絹糸紡績事業から撤退し、鐘紡や大日本紡績などは事業規模を縮小した。なお、こうした絹糸紡績事業を縮小、撤退させた兼業企業の設備が、売却等の形をとって絹糸紡績専門企業へと移動していく事となった。絹糸紡績を営む企業の事業縮小の傾向は継続し、繊維全般の不振と構造改革の進行によって、鐘紡と大日本紡績の絹業部門は独立することとなり、減量経営の方針により事業の適正化が進められていった(日本絹紡協会, 1980, 152頁)¹⁰。絹糸紡績産業では1970年代後半までに、カネボウ絹糸、ユニチカ絹糸、シナノケンシ、松本精練の4社が寡占体制を確立することとなった(表1)。

さて、シナノケンシも第一次大戦時期の需要増を受けて設立された絹糸紡績専門企業であり、同社は1918年に金子行徳によって設立された。1910年に信州の生糸の共同販売を目的とした製糸組合として依田社が設立されており、金子行徳はその依田社の社長と親族関係にあったため、その精練部を引き継ぐ形でシナノケンシを設立した。シナノケンシは専業他社が兼業化の動きを見せても、創業以来変わらぬ経営方針を採用して絹糸紡績事業の内部充実を図っていった(日

社工場長、1957年9月同社取締役工場長、1965年1月同社代表取締役副社長、1972年8月同社代表取締役社長、1999年5月シナノケンシ株式会社代表取締役会長、2009年没。

⁹ 本稿の金子八郎ならびにシナノケンシの歴史に関しては、主に以下の資料に依拠している。『金子八郎追想録』や『社報しなの』を含むシナノケンシからの提供資料、ならびに金子八郎への聞き取り調査(2002年8月7日、於：同社本社)、金子元昭(同社社長)・田中守明(同社絹糸紡績資料館館長)・畑典之(同社広報担当)への聞き取り調査(2010年7月6日、於：同社本社)。2002年の金子八郎への聞き取りは、聞き手側は筆者を含む計4名で行った。2010年の聞き取りについては筆者単独で行った。

¹⁰ 鐘紡は1977年に絹糸事業を分社化し、カネボウ絹糸株式会社を設立した。大日本紡績は1964年に社名をニチボーと改称し、1969年に日本レイヨン株式会社との合併を経て、ユニチカとなった。ユニチカは1973年に絹糸事業を分社化し、ユニチカ絹糸株式会社を設立した。

本絹紡協会, 1980, 67頁). 同社は特に強い資金的バックがあった訳でもないが, それでも創業以来赤字を出さなかった. それは金子行徳の資力と経営手腕によるものであった(日本絹紡協会, 1980, 75頁).

第二次大戦後, 同業他社が事業規模の縮小や撤退を進める中, シナノケンシは専業企業としての地位を高めるべく設備投資を行っていった. 1958年11月に富士紡績が絹糸紡績事業から撤退することとなり, 1959年にシナノケンシは富士紡績の本庄工場の紡機4200錠を買収した. この買収によって, シナノケンシは一気に業界内での地位を向上させることとなった. シナノケンシは1967年, 1968年に繊維工場を開設して絹糸紡績事業の拡大を図り, 表1が示すように1978年時点で業界第2位の設備と絹糸生産量を誇るに至った.

2.2 金子八郎の経験

シナノケンシは絹糸紡績事業で地位を確立し, その後精密機器事業に参入しそれを主力事業へと転換させることに成功するが, 金子八郎が主力事業の転換に取り組む以前の動向は以下の通りであった.

まず, 彼は労使関係への意識を強く持つようになっていった. 彼は第二次大戦後に慶応義塾大学に復学し, 今後の企業経営にとって重要な問題として労使問題に注目した. そこで, その専門家であった藤林敬三の下で製糸業の労働事情の歴史的分析をテーマに研究に取り組んでいった. その成果は, 彼が卒業後の1948年7月発刊の『三田学会雑誌』慶應義塾経済学会, 第41巻7号に論文「生糸恐慌と製糸業労働者の労働条件」として発表された¹¹.

1947年に金子八郎はシナノケンシに入社し, その時期に労働基準法が施行されたことを受けて, シナノケンシでも就業規則を作ることとなり, 金子八郎が就業規則作成を担当した. 彼は従業員の精神的充足を目指すことを規則に記した(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 55頁).

表1 各社絹紡設備推移

単位: 錠

	シナノケンシ		鐘紡		大日本紡績		松本精練		日東紡績		富士紡績		近江絹糸		帝国繊維		東洋紡績		合計
1937年	5,700	1.4%	134,708	32.9%	54,420	13.3%	-	-	49,968	12.2%	73,452	18.0%	20,100	4.9%	34,160	8.4%	36,456	8.9%	408,964
1941年	5,700	1.6%	132,308	37.8%	49,320	14.1%	-	-	18,100	5.2%	61,452	17.5%	18,600	5.3%	28,380	8.1%	36,456	10.4%	350,316
1945年	4,800	3.2%	31,620	21.0%	26,520	17.6%	-	-	10,900	7.2%	32,052	21.2%	22,800	15.1%	22,160	14.7%	-	-	150,852
1948年	5,400	3.0%	46,000	25.9%	40,660	22.9%	-	-	12,008	6.8%	30,552	17.2%	22,500	12.7%	-	-	20,484	11.5%	177,604
1951年	5,700	3.6%	47,800	29.9%	40,660	25.4%	-	-	12,008	7.5%	22,364	14.0%	13,500	8.4%	18,000	11.2%	-	-	160,032
1957年	7,020	8.4%	32,040	38.5%	25,600	30.8%	3,400	4.1%	7,600	9.1%	-	-	7,500	9.0%	-	-	-	-	83,160
1965年	11,220	12.5%	32,040	35.7%	25,600	28.5%	5,800	6.5%	7,600	8.5%	-	-	7,500	8.4%	-	-	-	-	89,760
1971年	11,220	16.9%	32,040	48.1%	17,512	26.3%	5,800	8.7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66,572
1978年	21,000	24.2%	30,000	34.5%	19,512	22.4%	16,440	18.9%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	86,952

資料) 日本絹紡協会 (1980), 138頁, 176-183頁より作成.

注1) 大日本紡績は, 日本レーヨンとの合併後, 1973年2月にユニチカ絹糸株式会社を設立し, 同社が絹糸紡績事業を営むようになった. ただし, 1980年7月に絹糸紡績事業からの撤退を決意し, ユニチカ絹糸は1982年に清算を完了した.

注2) 鐘紡は1977年にカネボウ絹糸株式会社を設立し, 同社が絹糸紡績事業を営むようになった.

¹¹ 論文は2部構成であり, 1948年7月に発行されたものが前篇, 同年9月の第41巻9号に後篇が掲載された.

また、工場長時代の1955年から長野県地方労働委員会の委員に就任し、様々な企業の労使紛争の仲裁に携わることとなった。そこでは経営者側、労働組合側、双方の意見を聞き取り、慎重かつ客観的に問題の原因を分析、判断し、問題解決への道の模索に従事することとなった。

彼は労使関係への意識を高めていくこととともに、高品質の繊維をいかに能率よく作り出すかという生産性と品質管理に関する問題にも取り組んでいった。シナノケンシ内で従業員が自ら紡績機械の部品を作成したり、紡績機械を修繕したり、また機械の改造を行うようにした。自ら保全を行うことができるようにすることで、生産性の向上を目指した。品質管理において、彼は従業員に技能や意識の改革を促すよう努めた。従業員同士での技能競技を実施することで作業課題に対する意識の向上を目指し、管理者層には品質向上に向けての会議を日々行わせることで課題の発見と意識の共有を図った。さらに彼は自社内で『糸切れ防止の研究』という研究冊子を作成させ、糸の品質向上のための情報を明文化し、従業員への情報の伝達と理解の徹底に努めた。こうして金子八郎は、絹糸紡績時代にシナノケンシの従業員達の生産性と品質管理に対する意識を向上させていった。

表2 糸生産量推移

単位：トン

	紡績糸 合計	糸の種類			生糸
		綿糸類	絹紡糸	合成繊維 紡績糸	
1926年	478,954	473,139	4,286		34,130
1930年	522,290	458,071	5,581		42,619
1934年	719,557	630,066	6,537		45,243
1938年	773,909	554,537	7,735		43,152
1942年	254,916	161,679	7,312		27,176
1946年	85,362	58,626	2,395		5,652
1950年	356,231	238,328	2,264	187	10,620
1954年	772,415	464,490	1,728	7,582	15,475
1958年	851,597	453,518	1,607	33,952	20,014
1962年	1,081,435	501,941	1,684	134,755	19,896
1966年	1,327,513	521,643	2,443	259,558	18,695
1970年	1,544,587	526,245	2,357	441,497	20,515
1974年	1,347,094	511,420	2,427	498,243	18,936
1978年	1,190,209	447,872	2,582	495,883	15,957
1982年	1,120,492	470,196	2,487	520,671	12,993
1986年	1,136,187	444,683	2,529	462,364	8,336
1990年	1,007,692	425,586	2,113	382,799	5,721
1994年	656,236	234,767	1,099	265,844	3,901

資料)『繊維統計年報』, 1975年, 64-67頁, 1995年, 48-51頁。

注) 紡績糸合計は、紡糸類、毛糸、絹紡糸、麻糸、ビスコーススフ糸、キュブラスフ糸、アセテート紡績糸、合成繊維紡績糸、和紡糸、その他の糸の合計である。

3. 事業転換—精密電器産業への参入

3.1 異業種参入への決意

1960年代後半以降、絹紡糸に対する需要は和装ブーム等によって増加し、絹糸紡績事業は安定成長を遂げているようにも見受けられたが、表2が示すように絹紡糸生産の規模は戦前期に比べれば依然として低位な状態であった。先述のように、絹糸紡績事業を行っていた他社の多くが戦後に撤退もしくは事業縮小を行ったことから伺えるように、絹糸紡績産業は一時的な回復傾向を示すものの成熟期から衰退期に移行している状態にあった。特に絹糸紡績産業は蚕糸業の二次産業として位置づけられているため、必然的に蚕糸業の盛衰と密接に結びついていた。衣料としての絹の役割は非常に低いものとなり、繊維産業の重点は化学繊維へと移り、天然繊維の量的拡大は鈍化していった（日本絹紡協会、1980、18-19頁）。

こうした絹糸紡績産業の傾向を見通し、金子八郎は新規事業への参入の必要性を感じ始めていた。さらに、これからの日本産業はより高度な技術が重要性を持つようになり、労働集約的産業は途上国に移行していき、世界経済はそうした国際分業が行われるようになるという展望を抱くようになる。そうした考えに基づき、企業は高度な技術を有した知識集約的な事業を展開していかなければ国際競争力を構築できず、存続が困難になることを確信していった。そこで、産業のライフサイクル、世界経済の展望を考慮し他産業を調査した結果、「新規事業は最も将来性に富む事業を選ぶべきであると考え¹²」、電気・電子機器産業に注目し、そこへの参入を決意した（金子八郎追想録編集委員会編、2010、76-78頁）¹³。もちろんこうした異業種への参入にはコストもかかり、企業としての資本的体力がなければ困難であることも金子八郎は理解していたと考えられる。そもそも金子八郎は絹糸紡績事業での基盤を確立することで新規事業を開始できると考えており、1960年頃にそれがようやく達成されたと判断し、新規事業への参入を本格的に実行に移したのであった¹⁴。また、シナノケンシは金子行徳の堅実経営によって創業以来赤字を計上することなく、企業の資本金面での体力があったことも、金子八郎の決意を促したと考えられる¹⁵。

ところが、この決意は、当時の金子八郎の周りの繊維業界の常識から大きく逸脱したものであった。当時の繊維業界の多角化の常識は、第一は繊維部門の中でも急速に大きな割合を占めていった合繊部門への進出を行うこと、第二に織物部門への進出を果たすこと、第三に原料部門へ進出することであると金子八郎は認識していた（金子八郎追想録編集委員会編、2010、76頁）。戦後に多くの紡績企業が合成繊維への参入を試みた結果、表2が示す通り日本における合成繊維紡績糸は生産量が拡大していった。市場機会も大きかったため、多角化による参入先市場として合成繊維は非常に魅力的であった。しかし金子八郎の決意はそうした一般的な傾向とは異なっていた。しかも自社の中核技術を検討し、それを活かして参入を目指すというものでもなかったため、シナノケンシの置かれた環境や中核技術を考えると、ある種無謀なものであった。

こうした無謀ともいえる決意を金子八郎が実行に移したのは、企業の長期的発展を果たさなければならないという強い信念を有していたからであった。彼は企業者が社内に対して果たす

¹² 『社報しなの』第166号、1998年6月20日、2頁。

¹³ 金子八郎への聞き取り調査（2002年8月7日）。

¹⁴ 『社報しなの』第166号、1998年6月20日、2頁。

¹⁵ 1963年2月時点のシナノケンシの総資本は3億8763万円で、自己資本は2億1234万円であった。すなわち自己資本比率が55%であり、健全な企業体質であったといえよう（シナノケンシ株式会社提供資料）。

べき社会的責任について強い意識を持っていた。彼にとって企業者の社会的責任とは、労働条件を高め、従業員に対して働き甲斐のある職場を提供することであり、そしてそれによって従業員の満足を充足させることを意味していた。そして企業が発展しなければ長期的な労働条件の向上も実現できないため、これら労働条件の向上、働き甲斐のある職場の提供、企業の長期的成長は不可分の関係と捉えていた。したがって、従業員満足の実現のためには企業の長期にわたる安定的な成長発展を果たさなければならないと金子八郎は考えていた¹⁶。このように彼の中には従業員の満足こそが第一であり、その実現には企業の持続的成長が不可欠という信念が形成されていた。それに突き動かされる形で、絹糸紡績事業専業から脱却し、全く新規の事業への参入によって主力事業の転換を果たし、企業の持続的成長を目指すという決断に至ったのであった。

彼の信念は自らのキャリアを通して生み出され、確立されていったと考えられる。彼は学生時代に労使問題に関する学術的研究に取り組み、自身の中で労働者への意識を温めていった。そして就業規則の中にも従業員満足の重要性が表れており、彼は改めて企業で働くことの意義を見つめ直した際に、従業員の満足を目指すことこそが企業の責任という道徳観を導き出したのであろう。また品質管理の問題を解決すべく現場労働者への対応に腐心するとともに長野県地方労働委員として様々な企業の労使問題にも触れたことによって、企業者の社会的責任としての従業員満足の達成は普遍的な課題であることを確信したと考えられる。このように、学生時代の経験や自社従業員とのやりとり、また地方労働委員としての外部との交流を通して、従業員満足の達成こそが企業者の社会的責任であるという独自の道徳観を形成したのであろう。そして、その社会的責任を果たすための手段を考え、企業成長こそが従業員満足につながるという信念を導き出し、その信念を強めていったと考えられる¹⁷。

3.2 参入の第一歩

金子八郎は電気・電子機器産業への参入を決意したものの、シナノケンシが取り扱う事業、製品の選択について熟慮していたわけではなかった。金子八郎は参入産業の検討を行っている時から、自ら積極的に様々なところに訪問し、情報を集め、人と会い、意見を聞くということを行ってきた¹⁸。こうした自身の人的ネットワークを活用し、様々な情報収集に努めることで、シナノケンシが取り扱う新規事業、製品への足がかりを作りだしていった。シナノケンシはそれまで絹糸の取引先として商社を利用しており、その中の伊藤忠商事株式会社に金子八郎の慶應義塾大学の同期生や同窓生がいたため、彼はそうした人材を中心に積極的に意見交換を試みた。1962年に伊藤忠商事の輸出機械部第三課長であった渡辺博が金子八郎の意志を汲み取り、業務部所属であった降旗健人¹⁹を金子八郎に紹介した。降旗健人も金子八郎の意志と人柄を理解し、当時伊藤忠と業務上関係のあった東京テレビ音響株式会社、東京電気音響株式会社(両社はのちに合併し、ティアック株式会社となった。以下、ティアック表記で統一)の社長であった谷勝馬・谷靱馬兄弟を金子八郎に紹介した。金子八郎、降旗健人、谷兄弟が会し、金子八郎

¹⁶ 『社報しなの』第45号、1972年10月10日、1頁。

¹⁷ 推測の域を出ないが、長野県地方労働委員としての経験から他社の事例を通して労働者への対応と企業成長とが密接に関連していると感じ取り、企業成長を目指すことが労働者満足につながるという信念を強めていったと思われる。

¹⁸ 『社報しなの』第166号、1998年6月20日、5-6頁。

¹⁹ 降旗健人は慶應義塾大学出身であった。

は新製品を取り扱いたい旨を訴えた。その時、谷兄弟から初めてテープレコーダーを見せてもらい、こうした電気機器にとって重要なモータの生産を打診された。そして関係者間での協議の結果、ティアックの技術指導の下で、シナノケンシがテープレコーダー等に用いる小型精密モータの生産を担当するという契約が締結された。

ところで、こうした主力事業の転換は、既存の確立された体制や枠組みを大きく変えうるため、抵抗を受ける可能性が高い。そもそも革新への一歩を踏み出す際には、何らかの抵抗に直面することが多い。それでも企業者が革新に着手しそれを実現するには、支援者の存在が非常に重要であった(瀬岡, 1980)。金子八郎にとって、実父であり創業者である金子行徳が主力事業転換に対しての抵抗勢力であった。金子行徳は企業規模拡大に対して消極的であり、そもそも企業の規模は、抱える従業員の生活を養える程度であれば充分という考えの持ち主であった。しかも、シナノケンシは絹糸紡績産業での地位も固めつつあったこともあり、リスクを犯してまで新規事業へ参入する意義を見出していなかった。新規事業への参入に際して、金子行徳と金子八郎は大喧嘩を繰り広げた²⁰。

一方で、金子八郎の大学時代の恩師である藤林敬三は、1960年に彼に対して「いつまでも絹紡ではないよ、時計をやろう、服部²¹へ渡りをつける」(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 78頁)という勧誘を行った。つまり、藤林敬三は金子八郎に対して絹糸紡績に固執することの限界を説き、異業種に参入することの重要性を示し、その支援も買って出たのであった。しかし、金子八郎は熟考した結果、時計の領域で服部の系列のまま終わりとなく、かといって服部やシチズン株式会社との競争に打ち勝つことは困難との結論に達し、この藤林敬三の申し入れを断った²²(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 78頁)。ただし、藤林による異業種への参入の勧めは金子八郎にとって新規事業推進への意志を強固にする働きをもたらしたと考えられる。また、モータ事業への参入を決定した後、金子八郎は藤林敬三にその旨報告を行った。その際、藤林敬三は新規事業の推進を奨励した。この藤林敬三による奨励も金子八郎にとって主力事業の転換を試みる際の自信や勇気につながったであろう。すなわち金子八郎は、繊維、絹糸紡績における思考枠組みとは異なる思考枠組を有する藤林敬三を自らの思考並びに精神面での拠り所とすることで、主力事業転換に踏み切る自信や勇気を得たと考えられる²³。

最終的には、金子行徳もいずれシナノケンシを牽引していく金子八郎に任せようと思いを固め、新規事業への参入を認可した。こうしてシナノケンシはモータ事業への第一歩を踏み出すこととなった。

3.3 新技術の蓄積

以上の経緯で、シナノケンシは新しく精密モータの生産に取り組むことになったが、シナノケンシにとってこの事業は「全くのゼロからのスタート」であった²⁴。金子八郎はシナノケンシ

²⁰ 『信濃毎日新聞』1980年1月8日、7頁。金子元昭・田中守明・畑典之への聞き取り(2010年7月6日)。

²¹ 服部時計店。現在のセイコー株式会社。

²² 金子八郎がなぜ時計産業での下請けを拒否する一方で、電気機器産業の下請け業務を引き受けたのか、その理由は不明である。おそらく、金子八郎の中で、電気機器産業への強い思いがあったのであろう。

²³ 企業者にとって思考面、精神面での拠り所となる人物を「準拠人」と呼ぶ。企業者が革新を起こす際には、自らの所属集団とは異なる思考枠組を有する人物が準拠人となることが多い。準拠人に関する議論は、瀬岡(1980)、瀬岡(1998)を参照。

²⁴ 『社報しなの』第166号、1998年6月20日、2頁。

がティアックの下請けとして事業を開始することでティアックから技術を教えてもらいながら、新製品に関する知識や組み立て技術を早急に蓄積することを目指し、契約の合意を取り付けた。シナノケンシは1962年からティアックの工場に十数名の人材を派遣し、まず実地学習を行わせた。同年、シナノケンシは電子部²⁵を設立し、ティアックでの実地学習を終えた人材を中心にモータの組み立て生産を開始した。

シナノケンシとティアックとの契約では、シナノケンシで生産したモータは全てティアックに提供することとなっていた。しかし、1963年にティアック側の経営事情によってティアックへのモータ供給が出来なくなるという事態が発生した。シナノケンシの製品はティアック以外に販売することが出来ず、モータ事業は困難に直面した。ところが、ティアックの谷勝馬が金子八郎に新しいモータの供給先として、谷の有する人脈の中からソニー株式会社の第二製造部長であった大賀典雄を紹介してくれることとなった。

1963年10月に金子八郎、谷と大賀とが面会し、シナノケンシがソニーのモータ下請けになることで合意した。こうしてシナノケンシはソニーの下請け生産を開始した。その際、ティアックの時と同様に、ソニーの工場にシナノケンシの人材を派遣し、技術を学習させた。またソニーの人材を招いて技術指導を仰ぎ、さらにはソニーから機材を譲り受けることでモータ事業を発展させていった。金子八郎は谷とのネットワークならびに谷を介した大賀とのネットワークを活かすことでモータ事業を継続させ、そしてソニーとのネットワークを利用することでシナノケンシはモータに関する技術や設備等を新たに獲得することに成功した。

1967年4月にシナノケンシは電子研究室を設置し、製品の設計にも携わるようになり、自社製品の開発に着手した。この時期、電気機械系の大卒社員を採用し、設計・開発に関する能力を強化させていった。生産工程に関してはソニーから機材を移してもらい、またシナノケンシ自身でその機材を改造したり新しく組立機を造ったりすることで、生産性の向上に取り組んだ。最終的には、シナノケンシはそれまでソニーが行っていたプレス及びダイカスト工程に関してソニーから譲り受けることとなり、1969年にそのための工場を建設し、モータの一貫製造体制を確立した²⁶。こうして、ソニーのモータに関してはシナノケンシが設計から最終工程まで100%請け負う状態になった(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 87-88頁)。1979年、1981年には新しいモータ生産工場を開設し、シナノケンシは精密モータの開発と生産を拡充させていくとともに新製品を発売していった。

モータ事業の開始当初、シナノケンシはモータの販売活動に積極的に取り組まず、ティアックやソニーへの製品の生産業務に専念していた。金子八郎は、まずは技術の蓄積に努め高品質の製品を作り出す能力を得ることで一流企業との間に信頼関係を作り出すこと、同時に一流企業から技術を吸収し、更なる高品質製品を生み出すことを重視していた。それは、一流企業と

²⁵ 1980年に精密電機事業部に改称。

²⁶ ところで、シナノケンシは、同時期に新たに繊維工場も開設している。これだと、シナノケンシは既存の主力事業を未だ重視しており、結局のところの事業を主力事業にするのか明確でなく、モータ事業への参入は明確な主力事業転換の意図の下で行われたわけではないとの指摘もなされうる。しかし、シナノケンシにとって絹糸紡績への投資は、あくまでモータ事業を発展させるための資金を捻出させるために必要だった部分もあると考えられる。モータ事業がティアックとの取引が困難に直面した時期、シナノケンシでは繊維事業が利益を創出していたため、全社としての業績は赤字に陥らなかった。シナノケンシは、繊維事業を継続的に発展させることで企業全体としての資金的体力を維持しつつ、新規事業の拡大を目指す方針を採用したと考えられ、最終目標は主力事業の転換であったと捉えることができよう。

取引を継続させることが出来ればシナノケンシの名声・評価が広まり、おのずと顧客は拡大し、事業は発展していくという考えに基づくものであった。そのため、シナノケンシでは訪問販売等による顧客の拡大には労力を割かなかつた(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 226-228頁)。実際のところ、ソニーとの取引を続けることで業界内の他社もソニーの目にかなうモータを供給し続けているシナノケンシに対して意識を持つようになっていった。そうした企業がシナノケンシに製品を依頼するようになった。シナノケンシは製造技術のみならず設計技術を培っていくことで、依頼が来た際にはビジネスチャンスを見逃さず、依頼者の要求に応じた設計やサンプルの提示を行い、取引に結び付けていった²⁷。表3は1972年までのモータの主要取引相手との取引開始年月日を示している。ここに示されるようにシナノケンシは着実に取引相手の数を増やしていくとともに松下電器産業や三洋電機、日立製作所といった主要大手電機メーカーとも取引を開始した。

シナノケンシはこのようにモータ事業を発展させていき、その技術を活かして、より高度な技術が求められる製品領域を目指すようになっていった。1972年にモータの取引先でもあったパイオニア株式会社がテープレコーダーに力を入れる方針で、信州での外注先を探していた。そしてシナノケンシにその紹介先を斡旋して欲しいとの依頼を行った。この時、金子八郎はシナノケンシが外注先として対応したいと申し入れを行い、最終的にパイオニアの下請けとして留守番電話の組立をシナノケンシが行うことで合意がなされた。同年にシナノケンシは上田市

表3 モータの主要取引先の取引開始年

年	企業名	計	累計
1962年	ティアック	1	1
1964年	ソニー 東京電子機器	2	3
1967年	電気音響 パイオニア アイワ	3	6
1968年	山水電気 三菱電機 三洋電機	3	9
1969年	トリオ アンベックス 旭興貿易	3	12
1970年	日本ビクター テナント	2	14
1971年	日立製作所 松下電器産業	2	16
1972年	東京芝浦電気 日本コロムビア 三共電器 赤井電機	4	20

資料) シナノケンシ株式会社『しなの』第46号, 1972年12月25日, 2頁より作成。

注) 各年において、取引開始の早い企業から上に記載している。

²⁷ ソニーとの契約においては、ソニーとの単独取引という契約はなされていなかったため、シナノケンシも販売先を増やすことが出来た。シナノケンシはソニーの下請けであったが、ソニーに隷属するような関係ではなかった。

の花岡縫製という会社を買収しており、その遊休工場を改造し、この工場留守番電話の組立を開始した。

この新製品の生産に際しても、シナノケンシはパイオニアに人材を派遣し、同社で技術研修を受けさせた。そうした人材を中心にして、新製品の生産に取り組んだ。シナノケンシは1973年に留守番電話以外にパイオニアのカセットデッキの受託生産も開始した。こうしたパイオニアの受託生産を通して、電子機器に関する技術とノウハウを学習していった。こうした学習を経て、シナノケンシは1976年に初めてBGMプレーヤーを自社で開発し、販売を行った。シナノケンシは自社ブランドの電子機器製品の開発、生産、販売を行うようになり、電子機器事業の規模も拡大させていった。その後電子機器事業では、テープからCDへの時代の流れに応じて、CD・BGMプレーヤーの開発を行うとともに、CD化技術を活かしてCD-ROMドライブの開発にも携わっていった。こうしてシナノケンシはモータ事業を発展させた後、その技術・ノウハウの活用によって派生製品を開発することで更なる企業成長を図っていった。

4. 組織の一体感の創出

金子八郎はシナノケンシの主力事業転換に際して、同社の従業員たちによる一体感を維持、強化することにも腐心した。彼は、従業員同士が強く結びつくとともに同じ方向性に向かっていくという組織を創出していった。

金子八郎は従業員満足を実現すべく企業成長を目指し、そのために主力事業の転換を実行していったが、その際「自主独立」と「自前主義」という意識を前面に出した。自主独立とは外部の資本を導入することを避けることを意味している。シナノケンシは新規事業展開の中でソニーや東芝、パイオニアといった既存の電気機器企業からシナノケンシの株式取得の申し出、すなわちそれら企業の系列に入ることの打診を受けてきた。しかし、金子八郎は一貫してこれら申し出を断ってきた。さらにシナノケンシは創業者一族が経営トップに就任している同族企業であり、株式の上場も一貫して行ってこなかった。金子八郎のこうした行動の背景には、以下のような考えがあった。第一に、特定の会社が株主になると、その意向を尊重して経営を行っていかねばならず、シナノケンシの従業員としてのやる気や一体感を削ぐことになりうる。次に、株式を公開すると配当等の問題が常に付きまとい、要らぬ制約が生じうる(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 196-197頁)。こうした考えがあったことから、金子八郎はシナノケンシが自主独立し続けることで自社の従業員のやる気、一体感が維持、強化されると考え、外部資本の介入を排するよう努めた。

また自前主義とは、何事も自分たちの力で行っていくということを意味している。金子八郎は、新規事業参入に際して他所から人材をスカウトして早急に技術を獲得するということは選択せず、あくまで現有的人材と新卒入社社員でチャレンジしていこうという方針を採用した。もちろんモータをはじめとする新しい技術や知識に関しては、ティアックやソニーなどの外部から吸収したが、そうした知識を積極的に吸収し、活用しさらに高度な知識を生み出す担い手はシナノケンシの従業員であることを重視していた。例えば、シナノケンシでは自分たちの力で技術の高度化を実現するために、1965年に初の電気機械系大卒技術者を採用した。シナノケンシではそれまでも大卒新入社員はいたが、信州大学繊維学部卒者が中心であった。その後も電気機械系を含めて大卒の新入社員を増やしていき、彼らが新技術・新製品の開発に貢献した。表

表4 シナノケンシ採用者人数

	大卒		高専・短大卒		専門学校卒		高卒		合計 (人)
	人数 (人)	割合	人数 (人)	割合	人数 (人)	割合	人数 (人)	割合	
1967年	2	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	20	90.9%	22
1969年	5	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	25	83.3%	30
1971年	5	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	20	80.0%	25
1973年	5	17.2%	0	0.0%	0	0.0%	24	82.8%	29
1975年	10	37.0%	0	0.0%	0	0.0%	17	63.0%	27
1977年	6	10.7%	0	0.0%	0	0.0%	50	89.3%	56
1979年	9	23.7%	8	21.1%	0	0.0%	21	55.3%	38
1981年	4	9.1%	16	36.4%	0	0.0%	24	54.5%	44
1983年	12	16.2%	12	16.2%	0	0.0%	50	67.6%	74
1985年	15	22.1%	18	26.5%	0	0.0%	35	51.5%	68
1987年	16	21.1%	14	18.4%	0	0.0%	46	60.5%	76
1989年	3	7.1%	13	31.0%	3	7.1%	23	54.8%	42
1991年	14	25.0%	14	25.0%	6	10.7%	22	39.3%	56

資料) ダイヤモンド社『ダイヤモンド会社要覧-非上場版』各年版, 日本経済新聞社『会社総鑑-未上場会社版』各年版より作成。

4は学歴で見たシナノケンシの採用者の推移を示している。大卒新入社員数は1967年時点では2人で新入社員合計の9%であったが、1975年に10人となり新入社員合計の37%となった。その後増減はあるものの、1980年代半ばからはほぼ10人以上となり、合計の20%超は大卒者が占めるようになっていった。質の高い人材の新卒採用を増加させることで自社の人的資源や技術・知識を高度化させていき、既存の従業員が蓄積してきた技術や知識と融合させ、自分たちの創意工夫によって新技術の蓄積を目指したのであった。

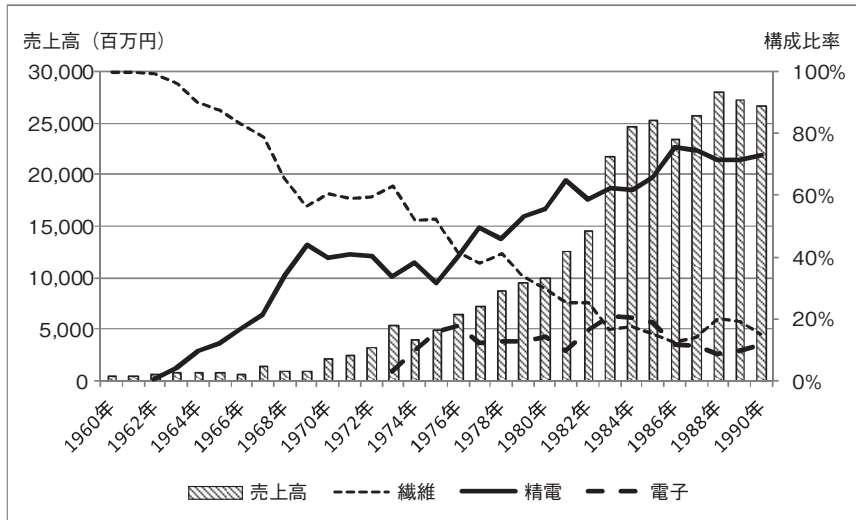
そして自前主義を推進するために、「一・三法則」という人の三倍努力をし、人が三年かかるところを一年で達成しようというスローガンを打ち出し、それを従業員に浸透させていった(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 224頁)。金子八郎のこうした行動は、シナノケンシに技術蓄積が無い初期の段階で優れた技術者がきてくれる可能性は低く、逆にスカウトしたそれほど優秀でない人材が組織の上位にのさばることは組織にとっての弊害になりうるが、そうしたスカウト活動に腐心するよりも、自分達で苦勞して達成した方が自信につながるという考えに基づいたものであった(金子八郎追想録編集委員会編, 2010, 232-234頁)。また金子八郎は絹糸紡績における生産性と品質の向上に関する取り組みに努めた経験から自社従業員が持つ潜在的な能力の高さや目標実現へのあくなき探究心などを十分に理解し、自社従業員の能力を信頼し高く評価していたと考えられる。そうした従業員に対する信頼も相まって、新しい課題も自分達でやって行こうという自前主義を徹底した。

金子八郎が示した自主独立の姿勢ならびに自前主義の推進によって、シナノケンシの従業員の一部感を高めていき、各従業員は目標に向かって研鑽しあい、新技術の蓄積や新事業の発展を果たしていった。

5. 成果

シナノケンシの精密電気機器事業は順調に事業規模を拡大し、成果を挙げていった。1980年代後半時点において、シナノケンシはオープンリール・テープレコーダ用小型モータ市場で最大のシェアを握るに至った²⁸。その後モータの用途の拡大も果たしていった。

図1 シナノケンシの業績と事業構成



資料) シナノケンシ株式会社提供資料より作成。

図1は1960年代から1990年までのシナノケンシの売上高ならびに売上高に占める各事業の構成比の推移を示している。1970年代以降急速にシナノケンシは売上高を拡大させることに成功している。1962年に開始した精密電気機器事業はすぐに売上高に占める割合を伸ばしていき、1977年について繊維事業の割合を追い抜いた。また従業員の構成に関しても、1981年の4月に精密電気機器事業の割合が繊維事業を追い抜くこととなった（金子八郎追想録編集委員会編，2010，101頁）。このようにシナノケンシは絹糸紡績専門企業から主力事業を精密電気機器事業へと転換させることに成功した。

シナノケンシは1972年に韓国企業へ精密モータ技術に関する技術援助を行い、以後海外展開も進めていった。1982年にはロサンゼルスに子会社シナノケンシ・コーポレーションを設立し、自ら海外市場を開拓することも行っていった。1986年に香港にシナノケンシにとって初めての海外生産拠点を設立し、精密機器製品の現地生産を開始した。その後アメリカやベルギー、中国に新たな子会社を設立し、海外事業を拡大していった。こうしてシナノケンシは主力事業を転換させるとともにその新しい主力事業を中心に海外展開していった。精密電機機器事業から派生した新たな電子機器事業では、1990年代に世界最速のCD-ROMドライブを発売することに成功するなど国際競争力を高めていった。

²⁸ 『社報しなの』第105号，1988年6月10日，2頁。

6. おわりに

本稿では、シナノケンシに見られる主力事業の転換過程を、企業者活動に注目して明らかにしてきた。日本における絹糸紡績産業は第二次大戦後その規模を縮小し、斜陽産業へと向かっていった。シナノケンシは絹糸紡績企業として大きな地位を占めていたものの、金子八郎はこうした絹糸紡績産業の衰退と産業構造の変化という環境変化を的確に認識していた。そして彼は、自らの信念に基づき企業の持続的成長のために主力事業を転換させるという構想を抱き、1960年代に新規事業に参入した。その信念の形成や主力事業転換への着手には、自身の経験や他者とのネットワークが大きく影響していた。さらに自身が有するネットワークを活用することで新規事業参入への足掛かりと必要な技術へのアクセスを実現するとともに、自社組織内の一体感を強化することで企業目標の浸透と効率的な新技術の蓄積を行っていった。その後も新卒者をベースに人員補強を行うことで自分たちの力で技術の高度化を成し遂げることを果たしていき、新規事業はシナノケンシの主力事業へと成長した。彼は対外的なネットワークを駆使することで自身の信念や革新への勇気を得るとともに新事業に関する情報や技術など資源の獲得を図った。一方で自社組織に関しては密なネットワークを作り出すことで組織一体感を創りだし、組織目標に関する方向性を一致させ、新技術の蓄積と自分たちの創意工夫による技術の高度化を進めていった。こうした金子八郎の経緯を考えると、この時の主力事業転換に見られる企業者活動とは、対外的・対内的ネットワークを巧みにバランスよくコントロールすることであったと考えられる。近能(2002)は暗黙知的な情報や機密性が高く内容の濃い情報の蓄積を可能にするネットワークを「結合の強いネットワーク」と定義し、一方で付加的な新規情報を獲得できるネットワークを「冗長性のないネットワーク」と定義した。そしてこの二つのネットワークを併せ持つハイブリッド型ネットワーク構造－例えばマクロなレベルで冗長性のないネットワークを有し、ミクロレベルで結合の強いネットワークを有した状態－が業績向上に望ましいネットワーク構造と指摘している。金子八郎は、いわばこのハイブリッド型ネットワーク構造を創出することで主力事業の転換とその後の成長を達成したと言える。

また本稿は、どのようにして一経営者が「企業者 (entrepreneur)」になりうるのかという点についても明らかにしてきた。本稿の事例から、経営者は自らのキャリアの中で様々な人物との交流やネットワークの構築を行い、それが革新につながる信念や使命感の形成に大きく影響していたことが明らかになった。金子八郎は労使問題について関心を抱き、学生時代に藤林敬三の下で学術的研究に没頭し、シナノケンシ入社後も就業規則の立案や工場長として現場の労働者への対応に腐心していた。また地方労働委員会に参加し自社以外の労使問題に広く触れ、その問題解決に取り組むことで労使双方の意見を客観的かつ慎重に理解していった。こうしたキャリアでの経験や人々との交流を通じて、金子八郎は従業員への満足のために企業成長を果たすべきという自身の信念を形成していったと考えられる。そもそも金子八郎は、学生の身分でありながら『三田学会雑誌』に論文が掲載されたことから考えると、非常に有能な人物であったと評価できる。しかも産業構造の変化への展望といった先見性と決断・実行力に優れており、経営者としての資質に長けた人物であった。しかし有能な人材が常に革新を起こす企業者になりうるわけではない。革新のためには信念・使命感に加えて、異なる価値観を有した人からの精神的支援が必要であった(瀬岡, 1980)。金子八郎にとって恩師の藤林敬三が精神的な拠り所になった。絹糸紡績業界とは異なる価値観を有する藤林が説いた絹糸紡績事業に固執すること

の限界や異業種への参入の勧め, ならびにモータ事業への参入を決意した後に藤林がそれを容認したことなどは, 金子八郎にとって実父の金子行徳などによる新規事業参入への反発や抵抗にも屈しない精神的な支えになったと考えられる. このように自らのキャリアの中で得た経験や人々との交流・ネットワークを通じて道徳観ある信念を創出し, かつ精神的支援を得たことで金子八郎は企業者になることができたと言える. したがって, 自らのキャリアでの経験の中で何を学び取り, 様々な人との交流を経て己の信念を導き出すことができるかどうか, そしてそうした人の中から精神的支援を得ることができるかどうか, 企業者に求められる要件の一つであったと考えられる.

ただし, 本稿では絹糸紡績事業やシナノケンシが有する特殊的要因について十分に吟味できていないという課題が残されている. 例えば, 絹糸紡績事業と今回取り上げた精密電子事業で求められる技術や経営ノウハウとの間の関連性や近似性などについて, もっと厳密に検討する必要がある. またシナノケンシは, 一貫して同族経営を維持しており, これも企業者による革新を比較的スムーズに展開できる要因であったと考えられる. 同族経営という形態が革新を実現するうえでどのように貢献してきたのかという点についても, さらなる検討を行う必要がある. これらは今後の課題としたい.

参 考 文 献

- Abernathy, William J., Kim B. Clark, and Alan M. Kantrow (1983), *Industrial renaissance: producing a competitive future for America*, New York: Basic Books (日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアルルネサンス—脱成熟化時代へ—』ティビーエス・ブリタニカ, 1984年).
- Dyer, Jeff, Hal Gregersen, and Clayton M. Christensen (2011), *The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators*, Boston, Mass.: Harvard Business Press (櫻井裕子訳『イノベーションのDNA—破壊的イノベータの5つのスキル—』翔泳社, 2012年).
- 阿部武司・平野恭平 (2013)『繊維産業』日本経済史研究所.
- 磯辺剛彦 (1998)『トップシェア企業の革新的経営—中核企業の戦略と理念—』白桃書房.
- 小川英次 (1996)『新起業マネジメント—技術と組織の経営学—』中央経済社.
- 金子八郎追想録編集委員会編 (2010)『金子八郎追想録—情熱と決断: 軌跡とメッセージ—』シナノケンシ株式会社 (非売品).
- 近能善範 (2002)「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」(2)『赤門マネジメント・レビュー』1巻6号, 497-520頁.
- シナノケンシ株式会社『社報しなの』.
- 商工総合研究所編 (1993)『中小企業経営の新視点—激動期を乗切る経営方策—』中央経済社.
- 瀬岡誠 (1980)『企業者史学序説』実教出版株式会社.
- 瀬岡誠 (1998)『近代住友の経営理念』有斐閣.
- ダイヤモンド株式会社『ダイヤモンド会社要覧—非上場版』各年版.
- 高井透・山田敏之・原田保 (2011)『コア事業転換のマネジメント』同文館出版.
- 通商産業大臣官房調査統計部編『繊維統計年報』繊維年鑑刊行会, 1975年, 1995年版.
- 日本経済新聞株式会社『会社総鑑—未上場版』各年版.
- 日本絹紡協会 (1980)『日本絹紡糸事業概観』日本絹紡協会.
- 日本繊維協議会編 (1958)『日本繊維産業史』繊維年鑑刊行会.
- 牧幸輝 (2011)「豊田利三郎と豊田業団—経営構想, 企業家ネットワークと同族経営体制」『経営史学』第46巻第2号, 49-73頁.
- 三品和広 (2007)『戦略不全の因果—1013社の明暗はどこで分かれたのか—』東洋経済新報社.
- 山路直人 (1998)「多角化戦略と企業革新<東レの戦略>」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動2—企業家精神と戦略—』有斐閣, 2-28頁.
- 吉原英樹 (1986)『戦略的企業革新』東洋経済新報社.
- 渡辺純子 (2010)『産業発展・衰退の経済史』有斐閣.