

研究論文

# フルート製造業のスピンオフ ——技術継承と創業パターンの考察——

赤松 裕二

大阪市立大学 客員教授

新藤 晴臣

大阪市立大学 教授

キーワード：スピンオフ、技術継承、製品アーキテクチャ、フルート製造業、比較事例研究

## 1. はじめに

### 1-1. 背景

日本の楽器産業は、ヤマハ（日本楽器製造）やカワイ（河合楽器製造）など鍵盤楽器メーカーに代表されるように、大企業を中心に発展してきた。そのような中で、わが国のフルートメーカーは、製品の完成度の高さから、海外の著名な演奏家を中心に高い評価を得ている（赤松，2019）。

日本におけるフルート製造の歴史は、ムラマツフルート<sup>(1)</sup>が1924年に国産第1号フルートを完成させてから100年近い歴史を有している。第2次世界大戦前、日本のフルートについてはムラマツフルートと日本管楽器<sup>(2)</sup>（ニッカン）の2社を中心に製造されてきた。これら2社において技術継承が行われ、そこから独立・創業が繰り返されることで、フルート製造業では、中小・零細企業を中心に多数のメーカーが存在している。

このようにフルート製造業の発展は、鍵盤楽器メーカーとは2つの点で異なっている。第1に、ヤマハ、カワイなどの大企業ではなく、母体企業2社から独立した中小・零細企業が産業の中心を担っている。第2に、独立・創業を通じ、技術継承が連続的に行われている。

### 1-2. 研究概要

本研究は、他の楽器製造業とは異なるフルート製造業の創出メカニズムについて、理論構築を行

うことを目的とする。具体的には、スピンオフと技術継承に関する理論をベースに、明らかにすることを目指している。なお本研究のリサーチエスチョンは、「フルート製造業で、技術者は、母体企業で技術継承をはじめとする学習をどのように行い、それがスピンオフ創出に、どう影響するか？」という内容となる。

上記の研究目的とリサーチエスチョンに対応するために、本研究ではスピンオフと楽器製造業の技術継承の研究を中心にレビューを行う。

研究方法としてはムラマツフルートからスピンオフした3社（三響フルート製作所、パールフルート〔パール楽器製造〕、桜井フルート制作所）を対象に、比較事例研究を行う。ムラマツフルートを選択した理由は、ニッカンとともに多くのフルートメーカーの母体企業に位置するためである。また三響フルート製作所（以下、三響フルート）、パールフルート、桜井フルート制作所を選択した理由は、日本を代表するフルートメーカーであり、ムラマツフルート及びその派生企業から同時期にスピンオフしているためである。

## 2. 先行研究

### 2-1. スピンオフに関する考察

スピンオフとは「既存の企業・組織から離脱（breaking off）した個人・グループにより形成された新しい企業であり、親企業との関連産業におい

て事業を開始する新しい企業」(Garvin, 1983, p.5)と定義されるが、本研究はスピノフの定義としてGarvinの定義を用いることとする。スピノフ研究の具体例としては、ハイテク企業(フェアチャイルド、HP、IBM)、産業(テレビ、ICT、バイオ)、専門企業(会計事務所、法律事務所)などが挙げられているが(福嶋, 2013, pp.45-46)、楽器製造業は十分に検討されてこなかった。

またスピノフの母体企業としては、大企業、中小企業、大学という3つの類型が挙げられる(Lindholm, 1994, p.5)。そのうち大学は日本で、大学発ベンチャーの議論に含まれる(新藤・秋庭, 2013, p.101)ため、本研究の射程外となる。

またスピノフが創出されやすい母体企業の特徴は、技術革新に積極適応する企業、若い中小企業、の2点であるとされる(福嶋, 2013, pp.48-49)。技術革新に積極適応する企業としては、主要製品グループに最初に参入する企業や、初期先発ノウハウを持つ企業などが挙げられる。また若い中小企業については、従業員数が少ない、設立後年数が短い、スピノフ企業家の年齢が若いといった特徴を持つ企業であるとされる。

スピノフの段階は大きく、母体企業の社員としての学習、契機となる出来事(triggering event)、スピノフのケイパビリティ、という3つの段階により構成される(Buenstorf, 2009, p.25)。

第1に、母体企業の社員としての学習は、母体企業の知識体系の範囲内での学習である(稲垣, 2005, p.42)。この段階を通じスピノフ企業家としての潜在能力が身に着けられ、またその具体的な学習内容には、技術・市場の学習、組織プロセスの学習、個人技能の獲得が含まれる(Buenstorf, 2009, pp.24-26)。さらにハイテク分野の母体企業の社員としての学習では、スピノフ企業家の製品開発力が重要であり、その本質は一般的知識、産業特殊知識、企業内特殊知識を統合した知識であるとされる(長山, 2012, pp.89-96)。

第2に、契機となる出来事(triggering event)とは、スピノフが創出される契機となる出来事

のことである。具体例としては、(スピノフ企業家を含む社員と母体企業との間の)戦略的不一致、起業機会の発見、(リストラをはじめ)母体企業にマイナスとなる出来事があり、これらを通じて、必然型または機会追求型のいずれかのスピノフが形成される(Buenstorf, 2009, pp.26-27)。その他に、契機となる出来事としては、母体企業のインセンティブと貢献要求のアンバランスなどの退職要因や、コンテキストとなる人材流動性の存在が指摘されている(長山, 2012, pp.45-47)。

第3に、スピノフのケイパビリティの獲得は、スピノフが得たケイパビリティの内容に関する議論である。ケイパビリティの内容には、技術・市場の知識の移転、組織プロセスの移転、個人技能の活用が含まれる(Buenstorf, 2009, pp.27-28)。これら母体企業の組織的ルーティンが継承・再生されることで、スピノフは他の企業より優れた成果を上げるとされる(福嶋, 2013, pp.47-48)。これらケイパビリティの獲得は、前述の母体企業の社員としての学習とは質的に異なるものである。具体的には、リスクを受容する母体企業と無関係な企業家の探索的学習であり、それが意味や解釈コードの共有を通じて、目的追求型活動へシフトするとされる(稲垣, 2005, pp.43-45)。

ここまで先行研究から、フルート製造業の創業パターンと技術継承を明らかにする上で、スピノフの論点は、①母体企業のあり方、②知識移転(母体企業での学習、ケイパビリティ獲得など)、③スピノフの契機の3点に整理される。よって本研究ではこの3点と、楽器製造業の技術継承の議論を中心に事例分析を行うこととする。

## 2-2. 楽器製造業の技術継承

楽器製造業に特定した技術継承の先行研究は、これまでの研究ではほとんど見られない。そのうち、大木(2009)によって、イタリア・クレモナのヴァイオリン工房における技術の継承について論じられており、産業クラスターという視点から古くからの伝統的製法の継承について検証されて

いる。イタリアのクレモナにおけるヴァイオリン製造においては、現在では製作学校の役割が大きく、クラスターには外国人製作者が海外の多くの地域から集まり、工房間の技術情報についても比較的オープンな環境であると指摘している。フルート製造業においても、構造が比較的単純なこともあって、技術面についての情報については比較的オープンな環境にあり、独立・創業を繰り返すことで他社へ技術が移転してきた。人の動きと技術の移転や継承が行われる点では、ヴァイオリン製造と共通する面が多い。

楽器製造に関連する研究として、大木・山田(2011)は、製品アーキテクチャ論から楽器製造を考察しており、楽器製造は典型的な擦り合わせ型製品と位置づけている。ピアノやヴァイオリンなどの製造工程を事例として、ピアノにおける多数の部品の微調整と木材の加工や乾燥技術のような擦り合わせ過程、ヴァイオリン製造における職人の擦り合わせの妙を事例として、楽器メーカーの擦り合わせの要素が示されている。また、大木(2011)によるウクレレ製造業を事例とした研究、大木・柴(2013)のピアノメーカーであるスタインウェイ社の事例研究があるが、技術継承としての具体的研究には及んでいない。

その他、楽器製造の技術継承については赤松(2019)を参考にしており、類似事例として日本の伝統工芸における手工業品の技術・技能の継承を関連して捉え、その関連する研究を検証している。いずれの研究においても、従来の徒弟制度の技術継承の形から変化が生じ、外部の工業高校や職業訓練校、美術系学校などによる基礎教育へと変遷しつつあることや、産業集積の効果として業界内での協力を指摘している。

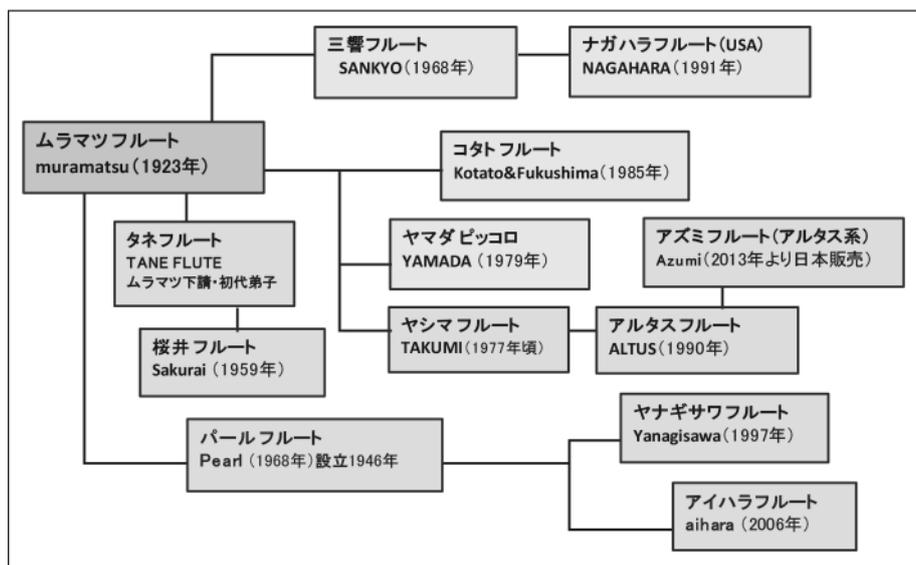
フルート製造の現場においては、大手企業の量産体制による製造ラインでは企業内のOJTが計画的に行われているのに対し、フルートメーカーの大部分を占める中小・零細工場においては、従来の徒弟制度による技術継承からの過渡期にある。これまでの楽器製造での技術の継承は、長期雇用に基づいて社内での技術の継承が行われ、独立・創業によってメーカーが派生していく段階においても、技術が移転し継承されてきたものである。

### 3. 事例

#### 3-1. 母体企業（ムラマツフルート）

本研究では、研究方法として、比較事例研究を採用している。事例研究については、調査手法の多様性や、質・量ともに優れた情報の獲得、豊か

図表1 母体企業（ムラマツフルート）からのスピノフの連鎖



出所：赤松(2019) p.23

な洞察力の獲得などの優位性がある一方で、定性調査の妥当性の問題が指摘されている。

本研究は、文献サーベイ、インタビューなどの多様な調査方法を用い、複数の著者によるダブルチェックを行うことで、事例研究によるバイアスを可能な限り排除している。また本研究は、ムラマツフルートから同時期にスピノフした3社を、事例として選択をしている。こうした事例の選択を行うことで、Smelser (1988) の論ずる「単純な調査モデル」(pp.162-163) を実現している。

日本におけるフルート製造の起源は、1923年にムラマツフルートの創業者・村松孝一の個人創業に遡る。日本に輸入フルートの数も少ない時代であるため、当時はフルートの設計図や製造のマニュアル等は存在せず、フルート1本の完成まで約1,000時間を要したといわれる。村松孝一による国産第1号のフルートは1924年に完成し、この年が、日本におけるフルート製造の歴史的な始まりであるといわれている。

戦前の日本の管楽器製造は、明治期から信号ラッパ等を製造していたニッカ（日本管楽器）が有名であり、軍楽隊向けの金管楽器を中心に日本を代表する国産管楽器メーカーであった。ニッカがフルート製作を始めたのは、ムラマツフルートより遅れた1938年からであり、それまでのフルートの受注は海外からの輸入で賄われていた。しかしながら、戦時色が濃くなり輸入が制限されたことから、国内生産体制が強化され、軍楽隊の楽器を専門に生産を拡大することとなった。その技術協力をムラマツフルートに求め、村松孝一が製造を委託されフルート製造に協力することで、フルートメーカーとしての基盤を備えていくこととなった。

戦時中の困難な時期を乗り越えて、1951年頃から楽器卸の大橋次郎商店（プリマ楽器）との取引が始まり、この時期から工場の人員を増やして本格的な生産活動に移行していった。1956年にはムラマツフルートは製造1万本を達成し、名実ともに日本を代表するフルートメーカーとなり、ブラン

ド力も高まっていった。村松孝一は1960年に急逝し、子息が事業を引き継ぐこととなったが、事業は二代目社長の時代からさらに拡大され、1964年に埼玉県所沢に新工場を移転拡大し、1965年には販売代理店を移行するとともに、新宿に直営の小売部門を開設した。楽器も銀製のフルートが主力になりつつある時期でもあり、製造部門の社員もこの時期に大きく増え、職工間の技術の継承が積極的に行われるとともに、分業制を採用した量産体制が確立していった。

量産体制に移行したとはいえ、フルートの製造は手工業的要素が強く、製造工程は典型的な擦り合わせ型であり、分業においても各工程間においてきめ細やかな微調整が必要な工程である。そのような擦り合わせ型の産業であることから、技術者への依存度が高く、熟練した技術者は製造の全工程を把握して製造ラインを管理する必要があった。この擦り合わせ型であるフルート製造の要素と、熟練技術者への依存が、技術の継承を伴うフルート製造の独立・創業のパターンに大きく影響するものといえる。

このムラマツフルートの転換期となった頃から、社内の熟練技術者が独立する動きが見られ、1968年に三響フルート製作所や、パールフルートなどがムラマツ出身者によってフルート製造を始めている（図表1）。国内においてフルートブームが起これ、中学校や高等学校での吹奏楽が盛んになったことで国内の需要が大きく伸びるとともに、新たに欧米市場への輸出が始まったことにより販売市場は拡大することとなった。これらの環境が追い風となり、フルートメーカーの創業を後押ししていったといえる。

### 3-2. 三響フルートの事例

三響フルートは1968年に、ムラマツフルートから独立した久蔵菊雄、武井秀雄、大木太一の3人の技術者によって有限会社三響フルート製作所として創業した。ムラマツフルートが二代目社長の時代となり、工場移転や販売代理店の移行、自社

直販店の設置やモデルチェンジなど積極的経営に進んだ時期であった。技術者であり日本のフルート製造のパイオニアであった先代の村松孝一と比較して、二代目経営者の才覚による積極経営は、昔からの徒弟的な環境にあった一部の职工にとっては、違和感があったものと推察される。

三響フルートの代表であった久蔵菊雄は、元々ニッカンでフルート製造に6年程携わっていたが、ムラマツフルートには1954年に入社し技術畑の中心として活躍していた。ムラマツフルートが1951年にプリマ楽器と代理店契約を結んだ頃から生産は急増し、その人手不足を解消すべく、プリマ楽器が仲介するような形で久蔵菊雄に声がかかっている。なおこうした背景には、当時の楽器業界の人材流動的な動きの存在が推察される。

当時は、村松孝一との親方と弟子の關係に近い徒弟的關係での組織であり、村松孝一が先生と呼ばれて社員の技術者達が育っていった経緯がある。村松孝一の経営者時代は、まだ機械化が進んでおらず、フルートの管の材質も銅や真鍮、洋銀といった板を巻いてパイプを製作するような時代であった。まさに、擦り合わせ型の製造工程であり、すべてが技術者の勘と微調整に依存した作業である。当時は試行錯誤でフルートを製作する時代でもあり、親方と弟子といった徒弟制度の關係が組織に定着していたようである。

村松孝一の逝去後、三響フルートの3人が独立・創業をする3年程前から、ムラマツフルートには大きな動きがあった。二代目社長の体制下で、新たなモデルが開発され、銀製フルートやハンドメイドタイプのフルートが製造されるとともに、1964年に新工場へ移転後は従来の徒弟的な技術者組織から、分業などの近代的な生産体制に移行しつつあった。ムラマツフルートは1965年に直営店を持つとともに、生産規模を拡大していくことで社員も大幅に増加し、従来の村松孝一を中心とした製造体制から、量産のための製造ラインの改革が行われた。従来からの職人気質の組織に慣れた社員にとっては、多少困難な環境へと変わって

いたものと推察でき、久蔵菊雄以下3名にとっても転機となったものである。当時の久蔵菊雄、武井秀雄の談話によれば、「よい製品を作ることだけを考えてやってきたが、それが理解してもらえない環境となり、自らの立場がまずくなっていった」ということが退職し独立した一つの理由として回顧されている<sup>(3)</sup>。

3人は共同で工場用地を購入しているが、この際にムラマツフルートが中に入って金融機関から融資を受けたとの久蔵菊雄の回顧が残っており、独立に際して表面上は友好的な關係が維持されていたと考えられる。また、ムラマツフルートの従来の販売代理店であったプリマ楽器との契約が切れ、その後を継承した形で、三響フルートはプリマ楽器との代理店契約を結び、「PRIMA」のブランドを併記する形でプリマ楽器に納品するルートを得た。国内外において徐々にブランドが浸透し、現在に至る「サンキョウ」ブランドの基盤が作られていった。

### 3-3. パールフルートの事例

パール楽器製造株式会社は1946年に打楽器メーカーとして東京都墨田区で創業し、1952年に会社設立された楽器メーカーであり、フルートの製造は1968年から千葉工場で始められた。打楽器メーカーとしてすでに実績があり、ドラムセットなどブランド力も定着してきた時期であったが、第二の創業ともいえる管楽器分野への進出を決め、それがフルート部門への進出であった。フルート製造という特殊な製造分野への進出には専門的で高度な技術者が必要であったため、外部に人材を求めた結果、ムラマツフルート出身の下山龍見が技術の中心的存在として当社のフルート部門に加わった。

下山龍見はムラマツフルートでも製造部門の重要な地位にあったが、三響フルートの独立と同様に、ムラマツフルートの二代目社長の新体制による変革の中で、外部へ転じるきっかけとなったものと推察できる。パール楽器製造によるフルート

部門の立ち上げとなる1968年と、三響フルートの創業の年は重なっており、独立の動きの背景には、ムラマツフルートの新たな経営方針や製造部門の改革による影響が大きかったものと考えられる。現在は、売れるものを効率よく製造し、製造コストや効率性を追い求める生産管理は当然の動きであるが、1960年代後半の時期においてはまだ馴染みが薄く、技術者は自らの技術の結晶として従来型の製造法によってフルート1本を作り上げるスタイルを重視していた。自ら納得できるフルートを製作したいという技術者自身の仕事への願望が、独立・創業を後押しするきっかけとなったものである。

パールフルートにおいては、下山龍見を中心に新たな技術開発が進められ、従来の他社とは違うコンセプトによるフルート製造が目指されていた。パールフルートの製品は他社と一線を画し、ドイツフルートの伝統的なスタイルを継承した楽器を世に出し、独自の製品で海外や国内市場で地位を得てきた。積極的なイノベーションの結果として、パールフルートは海外市場で認められるようになり、1986年には台湾でのフルート製造を開始するなど量産体制も構築された。ムラマツフルート出身の下山龍見の功績によって立ち上がったパールフルートは、その後はハンドメイド部門も充実され、海外のプロのフルーティストからも注目されるフルートメーカーとして、名実ともにその地位を固めることになった。

パールフルートにおける下山龍見の事例は、ムラマツフルートから独立した一つの例ではあるが、自ら創業のリスクを負わずに既存メーカーの部門立ち上げという形態によって、実質的にはフルートメーカーとして新たに事業化されたものである。ムラマツフルートにおいては、決して他のフルートメーカーが競合していくことは望んでいなかったと考えられ、当初は多少の軋轢はあったようであるが、実際には自社の社員に競業を禁止することもなく、実質的には円満に新たなメーカーが興ることが容認されている。また、同時期に独立

したサンキョウフルートの久蔵菊雄との交流も継続しており、母体企業を同根とする企業間において情報交換の機会がもたれている。

さらに、パールフルートからの技術者の独立事例も多く、近年には同社に勤務していた技術者が、「アイハラフルート」「ヤナギサワフルート」としてフルート製造業で独立・創業しており、これらの独立したメーカーは、母体となるパールフルートとの友好的関係が維持されている。

### 3-4. 桜井フルートの事例

桜井フルート制作所（桜井フルート）の創業者である桜井幸一郎は、元々はフルート作りに携わってはならず、若年の頃に雑誌社でアルバイト勤務をしていた。その際の仕事でムラマツフルートの村松孝一に出会ったのが、フルート製造の世界に入るきっかけとなったと桜井幸一郎の回顧として残っている。

桜井幸一郎はフルート製作家を目指して、村松孝一の最初の弟子とされるタネフルートの種子政士の下で働くことになる。種子政士は、しばらくはムラマツフルートの部品加工などを外部で請け負っていた。その後にタネフルート（タネフルート研究所）として「タネ」ブランドを立ち上げ、ムラマツの製品に並ぶようなフルートを世に出してきたメーカーであった。

タネフルートの種子政士の下でフルート製作を伝授されたのが桜井幸一郎であり、師弟関係としてはムラマツフルートの創始者である村松孝一の孫弟子となる。当時のタネフルートの規模は個人事業による零細企業であり、徒弟的な関係の下で種子政士から桜井幸一郎へのフルート製造の技術の継承が行われたものと推察される。桜井幸一郎はフルートメーカーを勤務先として選んだということではなく、自らのフルート作りへの強い願望があってフルート製作に携わる道を選択し、その手段としてタネフルートへ勤務した経緯がある。他の2社の事例とは異なり、若い頃にムラマツフルートの村松孝一に出会い、フルート製作家への

願望を抱いて弟子入りをしたという点で、当初より自ら独立・創業しようとする意思が強かったものといえる。

桜井幸一郎は1959年に桜井フルートとして独立・創業したが、タネフルート時代から旧縁のあった村松孝一との親交も続けており、創業後にはムラマツフルートの下請けとして協力していた時期もあった。他の業界と異なり、フルート製造業では、自社ブランドを持ちながら、同時に他社の下請も行われているためであった。その後、埼玉県の嵐山に小さな工房を構え、弟の清明氏と共に製造に従事しフルートメーカーとしての形が整っていった。工房は桜井幸一郎を中心とした家族経営であり、特に大きな機械設備があるわけでもなく家内制手工業の典型的な製造スタイルで、すべての工程が1人の製作者の手で進められていた。

フルート製造は大きな設備投資は不要であり、少ない創業資金で工房も比較的小さなスペースがあれば製造できるもので、桜井フルートの工房は1人で創業する典型的な事業所である。

桜井フルートは、ほとんどがユーザーからの直接のオーダーを受けて制作するケースが多く、代理店の楽器店経由であっても特殊なオーダー品が多い販売形態である。このような小規模な事業で

あれば、購入層のフルート奏者に楽器の品質とブランドが認識されることで直接の受注販売が可能であり、楽器店の支援や販路を利用することなく創業できるものである。

桜井フルートの事例は、フルート製作をしたいという願望の下でフルート製造法を修得し、その後自らのブランドを計画的に立ち上げている。創業資金も限られたなかで、家族営業による零細企業のスタイルを維持したまま、楽器卸や楽器店の支援を特に必要としないで事業を継続しており、フルート製造業の1つの特徴的なパターンである。

#### 4. 事例分析

ムラマツフルートからスピノフをした3社の事例の分析結果は、図表2の通りとなる。以降は、第2章で説明したスピノフの論点（①母体企業のあり方、②知識移転、③スピノフの契機）を中心に、比較分析を行っていく。

①母体企業のあり方については、図表2下部にまとめた通りとなる。3社がスピノフした当時、ムラマツフルートは、アーリーステージにあり、日本のフルート製造のパイオニア的企業であった。同社は、徒弟的かつオープンな技術継承を行い、試行錯誤を通じて継続的な技術革新に成功した。

図表2 スピノフ3社の事例比較

事業者名	三響フルート	パールフルート (パール楽器製造)	桜井フルート
事業開始年	1968年	1968年	1959年
創業形態	独立ベンチャー	既存企業の新規事業	個人創業
スピノフ企業家の属性	[久蔵菊雄・武井秀雄・大木太一] ・技術者出身 ・リーダー的立場の熟練工(久蔵)	[下山龍見] ・技術者出身 ・製造部門の工場長(管理職)	[桜井幸一郎] ・雑誌社勤務→フルート製造技術者
知識移転			
[技術継承]	・徒弟制度による技術継承 ・製造全体を通じたOJTによる教育 ・擦り合わせ型の製造工程	・徒弟制度による技術継承 ・製造全体を通じたOJTによる教育 ・擦り合わせ型の製造工程	・徒弟制度による技術継承 ・母体企業の孫弟子として製造を学習 ・母体企業の下請を通じた技術修得
[起業の学習]	・母体企業の全製造ラインの経験 ・製造マネジメント経験 (リーダー的立場の熟練工)	・母体企業の全製造ラインの経験 ・製造マネジメント経験 (製造部門の工場長(管理職))	・個人企業にて全製造工程を経験 ・販売・仕入れに関する知識の修得
スピノフの契機	・母体企業の体制の変化 (二代目社長への事業継承) ・経営方針の変更 ・製造体制の変化	・母体企業の体制の変化 (二代目社長への事業継承) ・経営方針の変更 ・製造体制の変化	・村松孝一との出会い ・フルート製作家として起業を志向 ・タネフルート勤務による技術継承
母体企業のあり方	・アーリーステージ ・日本のフルート製造のパイオニア的企業 ・試行錯誤を通じた継続的な技術革新 ・日本初の技術を多数蓄積 ・徒弟的かつオープンな技術継承		

出所：筆者作成による。

その結果、同社は日本初の技術を数多く蓄積していた。こうした母体企業のあり方は、福嶋(2013)による「技術革新に適應する企業」「若い中小企業」といったスピノフが創出されやすい母体企業の条件に概ね当てはまるものと想定される。

こうした母体企業から、桜井フルートを除き、同時期にスピノフしたにもかかわらず、3社の創業形態は、「独立ベンチャー」「既存企業の新規事業」「個人創業」と異なっている。この背景には、スピノフ企業家の属性と、それを生み出した、②知識移転の違いがあるものと考えられる。

スピノフ企業家の属性では、三響フルートの久蔵菊雄とパールフルートの下山龍見のいずれも技術者出身であり、なおかつ製造部門での管理職経験を持つ。一方、桜井フルートの桜井幸一郎の場合は、雑誌社勤務を経てフルート製造技術者になっており、他の2人の属性とは異なっている。これら2つのパターンのスピノフ企業家が生じた背景には、②知識移転の違いが存在する。

②知識移転の種類は、図表2の通り「技術継承」と「起業の学習」いう2つの要素に分類される。「技術継承」の面では、3社とも徒弟制度による技術継承を行っており、これはBuenstorf(2009)による母体企業の社員としての学習のうち「技術・市場の学習」に該当する。またその他の点では、三響フルート・パールフルートと桜井フルートとの間には差異が存在する。具体的に、前者では製造全体を通じたOJTが行われ、擦り合わせ型の製造工程が採用されたのに対し、桜井フルートでは、母体企業の孫弟子として製造を学習したり、下請けを通じた技術習得が行われたりしている。この両者の違いの背景には、赤松(2019)の論じる、量産体制の整った企業と中小・零細企業との技術伝承(技術継承)の違いがあると想定される。

②知識移転のうち、「起業の学習」については、3社のスピノフ企業家とも、母体企業の全製造ラインを経験した点については、共通している。その反面、三響フルート及びパールフルートと、桜井フルートのスピノフ企業家の学習には差異

が存在する。三響フルート・パールフルートでは、スピノフ企業家が、前述の経験に加え、管理職として製造マネジメントも経験している。一方、桜井フルートの場合、スピノフ企業家は、製造に加えて販売・仕入も経験したものの、いずれも個人企業での経験に留まっている。

これらのスピノフ企業家の「起業の学習」の差異は、創業形態の違いに影響したと想定される。具体的には、スピノフ企業家が管理職の経験を持つ、三響フルート・パールフルートはそれぞれ、「独立ベンチャー」「既存企業の新規事業」という「企業組織」の形態がとられたのに対し、学習が技術・市場の知識の学習に留まる桜井フルートは「個人創業」の形態でスピノフを行っている。

この差異を生み出す背景には、Buenstorf(2009)による「組織プロセスの移転」の有無による影響があるものと想定される。管理職経験の有無は、組織プロセスの理解・展開に大きな影響を与える。これにより、福嶋(2013)が論じる通り、母体企業の組織的ルーティンが継承・再生され、他の企業より優れた成果(=企業組織での創業)が可能になると想定される。

最後に、③スピノフの契機については、三響フルート・パールフルートと桜井フルートとの間に差異が存在する。具体的には、前者では、母体企業の体制の変化、経営方針の変更がスピノフの契機となっている。他方、後者ではスピノフ企業家がもともとフルート製作家としての起業を志向しており、その方向性が異なっている。

この差異について、前者ではBuenstorf(2009)の論じる「戦略的不一致」「母体企業にマイナスとなる出来事」の2点がスピノフの契機になったのに対し、後者では「起業機会の発見」がスピノフの契機となった点で異なるといえる。さらに前者の特徴としては、製造体制の変化が、スピノフの契機になっている点があげられる。これについては「徒弟制度による技術伝承(技術継承)の環境」(赤松, 2019, p.166)の変化がスピノフの契機となっている点で、特徴的であるといえる。

## 5. まとめ

本研究の結論として3つの点が挙げられる。

第1に、母体企業のあり方のうち「技術継承の変化」がスピノフの契機となる。先行研究では起業機会の発見、戦略的不一致、母体企業にマイナスとなる出来事がスピノフの契機として挙げられており (Buenstorf, 2009)、それらは事例を通じて観察されている。これら先行研究の知見に加えて、本研究では、分業制による大量生産への移行が、従来型の製造法にこだわる三響フルート・パールフルートのスピノフの契機となっている。こうした「技術継承の変化」がスピノフの契機となる点は、フルート製造業の創出メカニズムの1つの特徴といえると想定される。

第2に、起業の学習については、母体企業での管理職経験が、スピノフの成果に影響を与えている。先行研究ではスピノフの成果について、母体企業の組織的ルーティンの継承・再生が重要であるとされるものの (福嶋, 2013)、それを可能にするスピノフ企業家の具体的経験については、十分に論じられてこなかった。本研究では、母体企業での管理職経験の有無 (= 具体的経験) が、組織/個人という創業形態 (= スピノフの成果) に影響を与えることを示している。

この管理職経験の有無が、創業の成果に影響を与える点は、スピノフ以外のアントレプレナー研究でも論じられている (Shane, 2008, p.48)。その一方で、どのような管理職経験がスピノフの成果につながるのか、という疑問が発生する。三響フルート及びパールフルートに在籍していたスピノフ企業家は、企業成長が著しいアーリーステージに所属し、技術革新に積極的なムラマツフルートで管理職経験を積んでいる。

彼らが身につけた管理職経験は、「企業家的能力」(Entrepreneurial Competence) と推察される。企業家的能力は、管理者的能力 (Managerial Competence) と異なり、企業成長の条件とされている (Penrose, 2009, pp.31-32)。本研究では、母体企業で獲得した企業家的能力が、創業形態 (=

スピノフの成果) に影響することを示している。

第3に、標準部品のモジュール化と、主要部品の擦り合せ型の製造工程が、多様なスピノフの叢生を可能にする。本研究では、母体企業であるムラマツフルートにスピノフした3社を加え、多様な規模や業態のフルートメーカーが併存していることが伺える。この点では同じ楽器産業でも大手メーカーに集約されていった鍵盤楽器製造業とは大きく異なっている。

こうした多様なスピノフの叢生を可能にする背景には、モジュール部品による量産が行われる一方、自社製品の擦り合わせ作業が必要となる、フルート製造業の製造工程があるといえる (赤松, 2019, pp.175-177)。これにより従来型の製造工程の中小・零細企業と、量産体制の整った企業とが、同時に併存することが可能となっている。

本研究の含意としては以下の2点が挙げられる。第1に、フルート製造業のスピノフに対しては、技術継承のあり方が、大きな影響を与えている。スピノフの先行研究では、技術革新をはじめとするイノベーションの重要性は指摘されてきた (福嶋, 2013)。しかし本研究では、これらのイノベーションに関する議論に加え、製造体制を中心とする技術継承のあり方が、スピノフの創出と、その後の叢生に影響している点を提示している。

第2に、母体企業における管理職経験、中でも「企業家的能力」(Entrepreneurial Competence) がスピノフの成果に影響を与えている。スピノフの成果については、先行研究では母体企業の組織的ルーティンの継承・再生を中心に、議論がなされてきた。しかし本研究では、その具体的な内容として、「企業家的能力」の蓄積を示している。

最後に本研究は、1960年代前後の特定企業からのスピノフを対象とする事例研究であり、結論の普遍性に限界がある。よって今後は対象とする時代や対象国を拡大して事例研究を行うことで、研究の堅牢性を高めたいと考える。

※本研究はJSPS科研費JP18H00887、JP18K01745の助成を受けたものです。

## 注

- (1) ムラマツフルートをはじめとする法人格を含む正式社名については、個人創業時や時代の変遷を経て社名や法人格に変更があるため、法人格を除いた現在の通称社名で表記している。その他の会社の社名も同様に、法人格を除いた社名を表記している。
- (2) ニッカン（日本管楽器）は1970年にヤマハ（日本楽器製造）に吸収合併された。
- (3) ザ・フルート編（1998）p.40より引用した。

## 参考文献

- (1) 赤松裕二（2019）『フルート製造の変遷——楽器産業の製品戦略——』大阪公立大学共同出版会。
- (2) 稲垣京輔（2005）「スピノフの連鎖と起業家学習」『組織科学』Vol.38 No.3、pp.41-54。
- (3) 大木裕子（2009）『クレモナのヴァイオリン工房——北イタリアの産業クラスターにおける技術継承とイノベーション——』文眞堂。
- (4) 大木裕子（2011）「弦楽器製作のイノベーションに関する一考察——ウクレレメーカー占部弦楽器製作所の事例研究——」『尚美学園大学芸術情報研究』第19号、pp.27-39。
- (5) 大木裕子・山田英夫（2011）「製品アーキテクチャ論から見た楽器製造——何故ヤマハだけが大企業になれたのか——」『早稲田国際経営研究』No.42、pp.175-187。
- (6) 大木裕子・柴孝夫（2013）「スタインウェイの技術革新とマーケティングの変遷」『京都マネジメント・レビュー』第23号、pp.1-33。
- (7) ザ・フルート編（1998）『国産フルート物語』アルソ出版。
- (8) 新藤晴臣・秋庭太（2013）「スピノフを通じた新興企業グループの成長——ソフトバンク株式会社による関係会社創出の分析——」『組

- 織学会大会論文集』2巻1号、pp.100-105。
- (9) 長山宗広（2012）『日本のスピノフ・ベンチャー創出論——新しい産業集積と実践コミュニティを事例とする実証研究——』同友館。
- (10) 福嶋路（2013）『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブ——テキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか——』東北大学出版会。
- (11) 藤本隆宏（2001）「アーキテクチャの産業論」『ビジネス・アーキテクチャ——製品・組織・プロセスの戦略的設計——』藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 pp.3-26、有斐閣。
- (12) Buenstorf, G（2009）“Opportunity spin-offs and necessity spin-offs” *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 1, issue 1, 22-40.
- (13) Garvin, D.A.（1983）“Spin-Offs and the New Firm Formation Process.” *California Management Review* 25, no. 2.
- (14) Penrose, E. T.（2009）*The Theory of the Growth of the Firm* 4<sup>th</sup> Edition, Oxford University Press.
- (15) Shane, S. A.（2008）*Comparative Methods in Social Science: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, Yale University Press.
- (16) Smelser, N. J.（1988）*Comparative Methods in Social Science*, Prentice-Hall. Inc.
- (Web サイト)
- (17) 桜井フルート制作所 (<http://www.sakuraiflute.com/>) 2019年12月10日閲覧。
- (18) 三響フルート製作所 (<http://www.sankyoflute.com>) 2019年12月10日閲覧。
- (19) パール楽器製造 (<http://www.pearlgakki.com>) 2019年12月10日閲覧。
- (20) 村松フルート製作所 (<https://www.muramatsuf flute.com>) 2019年12月10日閲覧。