

査読論文

ファミリーアントレプレナーシップにおける伝統とイノベーションのシナジー：株式会社サニーマートの事例研究

石谷 康人

高知工科大学 経済・マネジメント学群

＜要旨＞

本論文では、ファミリー企業における伝統とイノベーションの相互作用のプロセスとメカニズムを経験的かつ詳細に説明した。そのために、高知県で食品スーパーのチェーンを展開している株式会社サニーマートの移動スーパーとくし丸の事例研究を実施した。その場合の同社の伝統とは、創業者の中村英雄が形成したアイデンティティと理念群のことである。それを拠り所として成功した現社長の中村彰宏によるイノベーションの一つが、高知県における移動スーパーとくし丸の普及である。彰宏の世代を超えたアントレプレナーシップでは、とくし丸のイノベーションの成功が伝統としてのアイデンティティや理念群の組織的共有を強化して、両者に相互作用を生じさせた。同社によるサービスのトライアングルが、イノベーションの普及のためのコミュニケーションに好影響を及ぼし、サービス・プロフィット・チェーンを形成しつつ伝統とイノベーションにシナジーをもたらした。

キーワード：ファミリー企業、アントレプレナーシップ、伝統、イノベーション、事例研究

1. はじめに

本論文では、事例研究を通じて、ファミリーアントレプレナーシップにおける伝統とイノベーションの相互作用にシナジーをもたらしうるプロセスとメカニズムを経験的に述べる¹⁾。それによって、既存理論の具体化および精緻化を試みる。

ファミリー企業が競争力を維持するにあたり、イノベーションが重要な役割を果たすと考えられている (Kellermanns et al., 2008)。それは、製品や工程／プロセスの革新が (Abernathy & Utterback, 1978)、変化への対応のみならず競争力の源泉となるからである。しかし、イノベーションを追求するだけではファミリー企業のコアで特徴的な遺産である伝統を侵食しかねない (Erdogan et al., 2020)。それは、ファミリー企業に固有の希少／異質な資源を損なうことを意味する。

Erdogan et al. (2020) は、代々続くファミリー企業にとって、伝統とイノベーションは共に重要であるものの互いに相反する概念であるとした。その上で、伝統がイノベーションを特徴づけ、イノベーションが伝統を強化する相互作用に注目すべきであると考えた。しかし、ファミリー企業が、伝統とイノベーションのパラドックスをマネジメントしつつ両者の両立のみならず相互作用やシナジーまで生じさせる「世代を超えたアントレプレナーシップ」のプロセスとメカニズムについて、これまでに具体的かつ詳細に検討されていない。

そこで、本論文では、「世代を超えたアントレプレナーシップにおける伝統とイノベーションの相互作用さらにはシナジーのプロセスとメカニズムとはどのようなものだろうか」というリサーチクエスチョンを設定し、それに対応する仮説を導出

する。それでファミリー企業の伝統とイノベーションの関係性にまつわる研究分野への貢献を試みる。そのために、高知県のスーパーマーケット（以後、スーパーとも呼ぶ）の業界で三世代にわたってイノベーションに成功してきた株式会社サニーマート（以後、サニーマートと呼ぶ）の事例研究について述べる。それをもとに、伝統とイノベーションに相互作用ひいてはシナジーをもたらすプロセス／メカニズムを具体的かつ詳細に説明する。

2. 先行研究の検討と主要概念の定義

ファミリー企業は、イノベーションへの投資が少ないものの、資源配分への裁量が大きく資源を効果的に活用できるため、イノベーションの能力が高い（Chrisman et al., 2015）。したがって、世代を超えてイノベーションに成功すると、強力な成果を得て後継世代へ繁栄をもたらす（Kellermanns et al., 2008; Jaskiewicz et al., 2015）。しかし、ファミリー企業によるイノベーションの根本的なメカニズムを探る研究は少ない（Erdogan et al., 2020）。

多世代にわたるファミリー企業は、信念や慣習の束としての伝統を有しており、それを希少／異質な資源として活用することができる（Erdogan et al., 2020）。しかし、伝統は安定に関連し、イノベーションは変化に関連するために、両者は相反することから（Shoham, 2011）、両立のマネジメントが必要となる。Erdogan et al., (2020) は、伝統へのアプローチとして「維持」と「復活」の属性を設定し、イノベーションへのアプローチとして（伝統との）「統合」と「分離」の属性を設定しつつ、それらの組み合わせから4通りの両立方法がありうるとした。それらは、伝統とイノベーションの相互作用の類型を示すものの、その詳細なプロセスやメカニズムまでは経験的に示されていない。

ファミリー企業の伝統とは、「組織の伝統」を形成段階で織り込んでいる祖先の強い認識のことであり（Stinchcombe, 1965）、世代間で受け継が

れた信念や慣習のことである（Dacin et al., 2019）。それは、ファミリー企業のアイデンティティの源泉となるだけでなく、ファミリー企業に永続性を促す（Dacin et al., 2010）。ファミリー企業のアイデンティティは、多くの場合、創業者のアイデンティティの延長線上にある（McKelvie et al., 2014）。したがって、創業者が「あるべき姿」「本来そうあるはずの姿」という規範的な意味合いのもとアイデンティティを強い認識として形成し（石谷, 2021）、それが世代を超えて継承されてファミリーの信念となった場合に、創業者のアイデンティティも伝統になりうる。

ファミリー企業は、自らが属する地域社会においてイノベーションに取り組む。そうした地域社会とは、「互いに関連のある成員の集合」としての社会システムのことである（Rogers, 2003）。Rogers（2003）は、イノベーションが、社会システムにおいて、ニーズ・課題、研究、開発、商業化、普及と採用、帰結の6つの段階を経て発展する「イノベーション発展過程」を形成するとした²⁾。したがって、地域のファミリー企業の多世代にわたるイノベーションでは、各世代や世代間で何らかのイノベーション発展過程をたどる。

しかし、先行研究では、地域のファミリー企業による伝統とイノベーションの相互作用のプロセス／メカニズムがこれまでに詳細に検討されていない。そこで、本事例研究では、創業者が形成した強い認識としてのアイデンティティや理念群をファミリー企業の伝統とみなし、地域のファミリー企業のイノベーションをイノベーション発展過程でとらえるとともに、両者の相互作用のプロセス／メカニズムについて詳細に検討する。

以下では、ファミリー企業とは創業者一族が経営者として経営に大きな影響を及ぼす企業であるとする（山田他, 2020）。アントレプレナーをイノベーションを興す人々とし（加護野, 2014）、ファミリーアントレプレナーシップを創業者一族によるイノベーション活動とする（山田他, 2020）。また、イノベーションは社会システムにおける新し

いアイデア、習慣、対象物であり、コミュニケーション・チャンネルを通じて時間経過のなかで社会システムの正員に普及すると考える（Rogers, 2003）。そして、ファミリー企業に継承された信念や慣習の束を伝統とみなし（Dacin et al., 2019）、創業者があるべき姿として示した強い認識としてのアイデンティティも伝統とみなす（石谷、2021）。

3. 研究方法

本研究では、リサーチクエスチョンに対する仮説を導出するべく、サニーマートが高知県で展開している「移動スーパーとくし丸事業」の単独事例研究を実施した。同事例を Yin（1994）のいう極端あるいはユニークな事例とみなし³⁾、その定性分析で得た成果をもとにファミリー企業の伝統とイノベーションの関係性にまつわる研究分野へ貢献することにした。

移動スーパーとくし丸は、株式会社とくし丸（以後、とくし丸と呼ぶ）を本部として、地域のスーパーと独立事業主の販売パートナーが協力しつつ、買い物困難者一人ひとりに生活必需品を届けるサービスのことである（とくし丸、2022）。2022年9月末時点で、日本全国47都道府県で1000台を超える移動スーパーが走っており、これまでに類を見ない成功を収めていることから、Yin（1994）のいう極端かつユニークな事例といえよう。

サニーマートのとくし丸事業は、高知県エリアで最大数（31台中26台）の移動スーパーを走らせており、その普及に成功している。さらに、自治体の補助に頼らずに、移動スーパーを過疎地域や限界集落まで走らせることに成功している唯一の事例である⁴⁾。平均日販／台が全国平均を上回っていることから顕著な成功事例といえよう。

同社のそうした取り組みは、Rogers（2003）の定義にしたがえば、まぎれもなく社会システムで普及したイノベーションの事例である。また、創業者が形成したアイデンティティ「サニーマートは、地域社会に密着した企業でありたい」を拠り所としてイノベーションに取り組みつつ、その維

持・強化に成功していることから、伝統とイノベーションの両立のみならず両者に相互作用を促した典型的な事例であるといえることができる。

本事例研究では、インタビューデータや社内資料などの一次データと、同社の社史や新聞・業界紙の記事などの二次データを収集して利用した。それぞれのインタビュー調査（表1参照）は、非構造化スタイルで実施された。本研究では、それらの調査で得た定性データを用いて事例を記述したあと、Rogers（2003）のイノベーション発展過程を用いて同社の伝統とイノベーションの関係性を分析した。そうした分析結果に基づいて、同社の伝統とイノベーションの相互作用さらにはシナジーと影響要因について深く考察した。そうして事例の記述→事例分析→検討・考察のプロセスを経てリサーチクエスチョンに対する仮説を導出した。

表1. インタビュー調査の概要

日 時	場 所	対象者	当時の役職
2022 年 1 月 12 日	サニーマート 神田店	山田パートナー	販売パートナー
		三好 崇之	FC 外販事業部ス ーパーバイザー
2022 年 1 月 26 日	サニーマート 本社	井上 健志	取締役／FC 外販 事業部 部長
2022 年 7 月 27 日		中村 彰宏	代表取締役社長
		眞鍋 隆裕	経営戦略室担当 マネージャ

（出所）筆者作成

4. 事例研究

4.1 ファミリーアントレプレナーシップの概要

サニーマートは、高知市に本社を置き、資本金5,000万円、従業員約2200名、売上高428億円の規模で、高知県と愛媛県で23の直営店（小型店舗の毎日屋を含む）と9のFC店を運営する食品スーパーである（サニーマート、2022）。同社は、現社長の中村彰宏の祖父英雄が、1961年11月に「主婦の店朝倉鴨田店」を運営したタイミングを創業とみなしている。同社は、高知県に現存する最古のスーパーマーケットであり、高知県で売上高と店舗数が最大であることから、持続的競

争優位を確立している（帝国データバンク、2021）。

サニーマートは、創業者の中村英雄の代（1961～1979年）に、高知県にサニーマート14店と小規模店のフードマートサニー4店、香川県にサニーマート観音寺店を出店して、地域で食品スーパーをイノベーションとして普及させた（サニーマート、2011）。1975年7月には、高知県のみならず四国エリアでも初めてとなる駐車場を完備した郊外型大型店舗としてのサニーマート高須店を開店した（竹内、2017）。同様に、神田店と南国店を設置して、サニーマートに成長をもたらした。

中村英雄は、1976年元旦の高知新聞に、サニーマートの指針・行動規範としてのサニーマートコンセプトを一面広告として掲載した。その広告は、「サニーマートは、地域社会に密着した企業でありたい」とするアイデンティティで始まり、基本理念「人間を大切にする」、使命「お客様の生活の充実をはかる」、基本的役割「地域社会のお客様に安心をお届けする」を示していた。それらは、以後、同社に受け継がれて伝統となった⁵⁾。

中村英雄が1979年に逝去すると、長男の雄一が代表取締役社長に就任した。雄一は2007年にかけて、19店舗を新たに設置し、レストラン、衣料専門店、中古書店、書籍販売・ソフトレンタル、CD販売専門店、デリショップ、文具専門店、コンビニエンスストアなども手掛けて多角化を図った（サニーマート、2011）。雄一は、アイデンティティとサニーマートコンセプトを拠り所として、高鮮度・高品質の食材を提供する「クオリティスーパー」の追求、惣菜コーナーを入りに配置し、店内で食材の加工も行う「劇場型スーパー」の実現、複合商業施設としての「アップグレード・スーパースーパーマーケット（SSM）」の設置などのイノベーションを追求した（サニーマート、2011）。それらは、すべて高知県で初めての試みとなったが、全国初の革新的なものもあった（竹内、2017）。

2007年になると、サニーマートの代表取締役社長が、中村雄一から長男の彰宏に交代した。彰宏

は、2008年元旦の高知新聞で「もっともっと、地域密着」を宣言して、サニーマートの伝統に回帰しようとした⁶⁾。それで、地域全体を顧客ととらえ、イベント、体験、各種教室などを行う「地域交流（CR）活動」に注力しつつ、2014年には移動スーパーとくし丸を導入し、2019年には中四国最大規模の産直市である「JAファーマーズマーケットとさのさと」を併設する「とさのさと御座店」を設置するイノベーションを実践した（サニーマート、2022）。地域交流活動とJA大型直売所併設店舗は全国でも前例のない取り組みとなった。とくし丸事業は、高知県で最大規模となり、他県とは異なり過疎地へも展開した⁷⁾。

4.2 移動スーパーとくし丸の概要

移動スーパーとくし丸のサービスは、2012年に住友達也によって創造された（とくし丸、2022）。その際に、創業者の起業家的アイデンティティが、ビジネスモデルと専用車両に具現化されつつ本部、地域スーパー、販売パートナー、顧客に便益をもたらし、ひいては日本全国への普及を招いた。以下に、同サービスの概要について説明する。

住友は、移動スーパーとくし丸を始めるにあたって、アントレプレナーとして「（我々は、）買い物困難者の玄関先まで軽トラックで出向き、生鮮食料品を届ける」とするファウンダーレベルのアイデンティティと、「（我々は、）参加者がそれぞれの役割分だけ利益をシェアする水平分業型の移動スーパーを確立する」というベンチャーレベルのアイデンティティを形成した⁸⁾。それは、80歳を超えた両親が、最寄りのスーパーから2kmのところに住んでいながら買い物困難者となりつつある状況に影響を受けてなされた。

住友は、自身のベンチャーレベルのアイデンティティを具現化して、図1の移動スーパーのビジネスモデルを創造した⁹⁾。それは、とくし丸本部が地域スーパーと提携し、販売パートナーが車両を購入しつつ地域スーパーと契約する水平分業型のビジネスシステムで構成されている（とくし丸、

2022)。その場合、販売パートナーは地域スーパーから商品を仕入れるものの、売れ残りをスーパーに返却できる¹⁰⁾。同ビジネスモデルは、また、商品を「定価+10円」で販売し、30%の粗利を販売パートナーが17%、地域スーパーが13%ずつシェアし、「+10円」を両者で5円ずつシェアする利益モデルを採用している（とくし丸、2022）。そして、とくし丸本部は、提携スーパーから50万円/台の契約金と3万/月のロイヤリティを受け取るとともに、提携スーパーに対して営業権、ブランド利用、ノウハウ、情報などを提供して指導を行っている。また、販売パートナーに対してもノウハウの提供や指導を行っている。

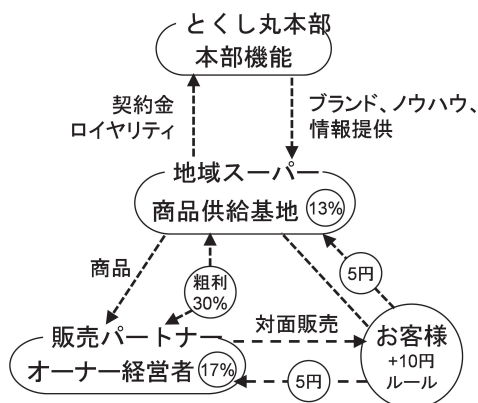


図1. 移動スーパーととくし丸のビジネスモデル

（出所）移動スーパーととくし丸のホームページ。



図2. 移動スーパーととくし丸の特殊車両の例

（出所）筆者撮影

住友は、自身のファウンダーレベルのアイデンティティをとくし丸専用車両（図2参照）として具現化した。それは、冷蔵庫と棚を搭載すること

で生鮮食料品を含む約400品目1200点の商品を積載可能とする特殊装備の車両となった（とくし丸、2022）。その製作は、徳島県で福祉車両の製造販売を手掛けている有限会社マーキュリー（以下、マーキュリーと呼ぶ）が請け負った（マーキュリー、2022）。マーキュリーは、ベースとなる軽トラックの荷台にアルミ製で3方上下開きの格納スペースを設置するとともにガラス張りの冷蔵庫を搭載することで、これまで難しいとされた生鮮食料品の移動販売を可能とした。

4.3 サニーマートのとくし丸事業の概要

サニーマートは、2014年から、とくし丸のビジネスモデルを導入して、自らの店舗をベースとしつつ高知県の広範囲の地域で自社商品の移動販売サービスを提供し始めた（高知新聞、2014）。それは、アイデンティティ「地域社会に密着した企業でありたい」とサニーマートコンセプトを拠り所とするイノベーションの普及とみなすことができる。以下に、同社のとくし丸事業を概説する。

サニーマートは、現在、高知県の26エリアにおいて計80のコースを設定して26台のとくし丸専用車両を走らせている（サニーマート、2022）。同社は、そうしたとくし丸事業で採算性を高めるべく、各エリアで事前に顧客を開拓して見込み客を得た¹¹⁾。それぞれのエリアで、とくし丸事業の担当者と販売パートナーが一緒になって家庭を1軒ずつ訪問し、移動スーパーの利用意思を確認した。同社のとくし丸事業では、そうして顧客を確保し、販売パートナーとともに移動販売を積極的に実施した結果、日販/台が税込みで11万円となり、当時の全国平均10万円を上回った¹²⁾。

サニーマートは、販売パートナーが見込み客のさまざまなニーズやウォンツを満たすべく、毎朝の仕入れ作業をサポートしている。販売パートナーは、朝7時30分から商品の積み込み作業を開始して、10時過ぎには移動販売に出発する。同社の各店舗では、それに合わせて、開店準備で忙しいながらも積み込みに必要な商品を用意する¹³⁾。

一方の販売パートナーは、当日巡回する顧客の順番を念頭におきつつ、用意された商品を車両に積み込む。その他に、スーパーにない商品を自力で調達して、顧客の要望に応えることもある¹⁴⁾。

サニーマートの担当者は、販売パートナーの個性や価値観の違いが移動販売サービスの品質に影響を及ぼさないよう、さまざまなサポートを行っている¹⁵⁾。販売パートナーが仕事を休みがちになると、顧客との約束を果たせないことから、同社の担当者が出向いて事情を直接聞いている。また、売り上げの伸びない販売パートナーに対して、データを元に適切なアドバイスを行っている。さらに、新車と中古車の専用車両を予備車として1台ずつ配備し、販売パートナーの車両が故障した際に貸し出している。同社は、そうして販売パートナーへのサポートを徹底することで、とくし丸事業の継続性を高めようとしている。

5. 事例分析

本節では、創業者が形成したアイデンティティとサニーマートコンセプトを伝統とみなし、現経営者の中村彰宏を世代を超えたアントレプレナーと位置づけた上で、Rogers (2003) のイノベーション発展過程 (図3 参照) をもとに、同社の伝統とイノベーションの関係性について検討する。

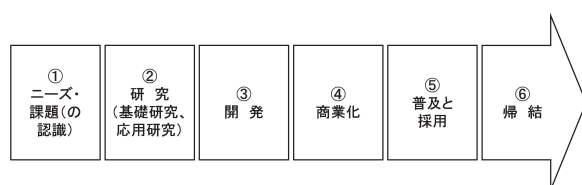


図3. イノベーション発展過程

(出所) Rogers (2003) 邦訳書の図2-1。

5.1 サニーマートの伝統

創業者の中村英雄は、1976年元旦の高知新聞に、「新たな座標を求めて…」と題して、「サニーマートは、地域社会に密着した企業でありたいと考えています」というあるべき姿としての規範的意味合いを持つアイデンティティとともに次のサニーマートコンセプト¹⁶⁾を一面広告として掲載した。

我社は、“人間を大切にする”という基本理念に基づき、人間が本来持つ、自然で素朴な欲求を大切にしたいと考えております。そして、お客様の生活の充実をはかることが、我社の使命であると考えます。

そのためには、お客様のニーズを的確につかみ、そのニーズに基づいたライフスタイルを設定し、売場に表現し提供することだと考えます。

商品の面では、安全で、本来的な機能は十分に満たされ、かつ夢のあるものであり、商品提供に伴うサービス面では、行き届いた配慮をすることだと考えます。

そして、お客様が主体的に判断し、行動できるように、常に、必要な情報を、正しく十分に提供致します。同時に、お客様との対話を常に行い、われわれの行動が誤らないよう修正してゆきます。

このような全行動を通じて、地域社会のお客様に安心をお届けすることが、我社の基本的役割であると考えます。

中村英雄が形成した上記サニーマートコンセプトは、基本理念、使命、基本的役割、4つの行動規範で構成されており、アイデンティティとともに伝統として受け継がれた。サニーマートでは1976年以降も毎年の元旦の高知新聞に一面広告を掲載することも伝統となった¹⁷⁾。現経営者の中村彰宏は、代表取締役社長に就任した翌年の2008年元旦の高知新聞に「もっともっと、地域密着」と題して、「お客様に「サニーマートは私のお店」と感じていただければ、一番うれしいのです」とする一面広告を掲載した(サニーマート、2011)。それで、アイデンティティ「地域社会に密着した企業でありたい」を改めて顧客と共有しようとした。

5.2 サニーマートの伝統とイノベーションの相互作用

現社長の中村彰宏は、2014年に、移動スーパ

ーとくし丸を高知県に導入することにした。それは、Rogers（2003）の定義にしたがえば、徳島県で創造されたものの、高知県民にとって新しい取り組みであることからイノベーションとみなすことができる。また、同社が高知県ですでに普及させたスーパーを拠点としつつ広域に展開していることから、イノベーションの普及に成功しているといえる。そして、「買い物困難者が、生活必需品や生鮮食料品を安定的に調達でき、持続可能性を高めている」という帰結を迎えている¹⁸⁾。

サニーマートのとくし丸事業は、図3のイノベーション発展過程に照らすと、次のプロセスを形成した。同社は、二代目の中村雄一の代に、使命「お客様の生活の充実を図る」を拠り所として、「ネットスーパー+宅配事業」や「移動販売バス」に取り組んだ（サニーマート、2011）。しかし、ビジネスとしての採算性を確保できなかったためどちらも断念せざるを得なかった（図3の①「ニーズ・課題」）。彰宏の代になって、経営幹部の一人が移動スーパーとくし丸の記事を新聞で見かけ、あらためて本部に連絡して、彰宏をはじめとする何人かが販売車両に同乗する機会を得た¹⁹⁾（図3の②「研究」）。彰宏は、待ちの姿勢で注文を受けて宅配を行うのではなく、困っている顧客のところへ出向いて商品を販売することが、採算性に結びつくことに気づいた（図3の③「開発」）。それで、アイデンティティ「地域社会に密着した企業でありたい」さらには「もっともっと、地域密着」を拠り所として、2014年から全国でも3番目の早さでとくし丸と提携して、移動スーパーを始めることにした（図3の④「商業化」²⁰⁾）。

サニーマートは、2014年の6月16日から、高知市内の住宅街で移動スーパーとくし丸の運行をスタートさせた（高知新聞、2014）。同社は、現在、自社スーパーを拠点として、26エリアで計80コースを設定しつつ26台の移動スーパーを走らせている。高知県では、31台のとくし丸専用車両が稼働していることから、同社はその大半を占めつつ、高知県で移動スーパーのサービスを普及さ

せた（図3の⑤「普及と採用」）。それは、サニーマートコンセプトの基本的役割「地域社会のお客様に安心をお届けする」を具現化するものとなった。高知県では、2015年の時点で、すでに6万7千人の買い物困難者がいるとされていたことから（農林水産省、2022）、同社のとくし丸事業のイノベーションによってそれが救済されつつある（図3の⑥「帰結」）。同社は、それで、サニーマートコンセプトの基本理念「人間を大切にすると使命「お客様の生活の充実を図る」を体現した。

以上から、サニーマートは、創業者が形成した伝統としてのアイデンティティとサニーマートコンセプトをインプットとして、とくし丸事業のイノベーション発展過程を形成したといえる。それが高知県に普及して、店舗に来られない買い物困難者の生活を充実したことから、伝統が具現化されて可視化された。同社の従業員・販売パートナーと地域住民は、それを自分達で見た結果、同社の「地域社会に密着した企業でありたい」と「もっともっと、地域密着」に対する共通理解をさらに深めた²¹⁾。したがって、サニーマートでは、中村彰宏の世代を超えたアントレプレナーシップにおいて、伝統がイノベーションの実践を後押ししつつイノベーションが伝統の維持を強化する相互作用が生じたといえる。

6. 考察

サニーマートのとくし丸事業では、図4のサービスのトライアングルが形成されて、同社が顧客に対する外部マーケティングと販売パートナーに対する内部マーケティングをそれぞれ実施し、販売パートナーが顧客に対する関係性マーケティングを実施した。その結果、内部マーケティングによって販売パートナーの満足度が高まり、それが外部マーケティングと関係性マーケティングに波及して顧客満足度が高まるサービス・プロフィット・チェーン²²⁾が形成されて、同社のとくし丸事業に収益がもたらされた。以下では、図4におけるそれぞれのマーケティングについて検討する。

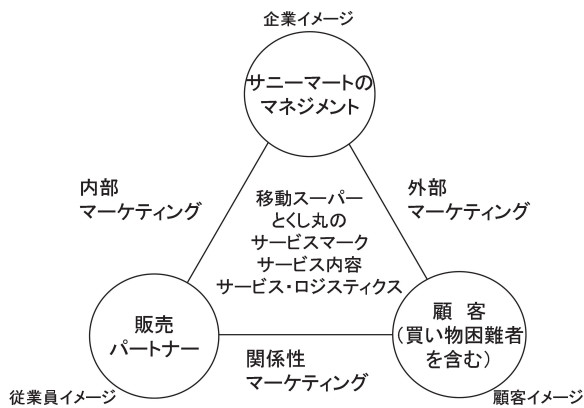


図4. とくし丸事業のサービスのトライアングル
(出所) 小川（1994）138頁を参考に筆者作成。

サニーマートは、とくし丸事業において、同社の魅力ある商品を移動スーパーとして顧客に提供する外部マーケティングを実施した。移動スーパーとくし丸の特殊車両は、冷蔵庫を搭載したことから、サニーマートの生鮮食料品や惣菜を顧客に届けることができた²³⁾。同社は、地域の生産者や加工業者とネットワークを築いていたことから、高鮮度・高品質の食材やこだわり商品を調達することができた（サニーマート、2011）。さらに、店内で惣菜を加工し、できたてのおかずを提供することを可能としていた。販売パートナーが、それらを顧客のところに赴いて販売したことから、とくし丸の特殊車両がイノベーションの普及のための効果的なコミュニケーション・チャンネルとなった。その結果、同社は、特殊車両を媒介手段として高知県の顧客にとくし丸のイノベーションの採用を促すことで外部マーケティングを実践して顧客の満足度を高めた。

サニーマートは、FC・外販事業部にとくし丸事業の専任の担当者を置くことで販売パートナーを手厚くサポートするという内部マーケティングを実施した。同社は、その一環として、日頃の移動スーパーでは利用されない予備車として、新車と中古車の軽トラックを1台ずつ配備することにした²⁴⁾。それは、販売パートナーの車両が故障して、マーキュリーに修理を依頼することになっても移動販売を停止させないためである。販売パートナーは、マーキュリーから車両を借りると9,000円

／日を支払う必要があるものの、サニーマートから借りれば新車なら3,000円／日、中古車なら1,000円／日で済んだ。それで、自分の車両が故障しても移動販売を続けられ収入を維持できることから、販売パートナーの満足度を高めた。また、移動販売のサービスが停止しないことから、顧客とのコミュニケーションを維持できた。サニーマートはその他にも、第4.3項で述べたように、各販売パートナーが日販を高められるようさまざまなサポートを提供する内部マーケティングを実践して販売パートナーの満足度を高めた。

以上から、サニーマートがサービスのトライアングルを効果的に形成した結果、販売パートナーが同社の高鮮度・高品質の食材、こだわり商品、できたての惣菜を特殊車両に搭載しつつ故障や欠勤等で中断することなく移動スーパーのサービスを提供した。それで、販売パートナーが、顧客に対して効果的な関係性マーケティングを展開することができた。販売パートナーは、その際に、顧客を1軒1軒訪問して移動販売を行ったことから、顧客から大いに感謝された²⁵⁾。それが、顧客のニーズやウォンツに応じて商品を届けて顧客の要望に最大限応えることへの内発的動機づけとなった。販売パートナーがそうして移動販売サービスの品質を高めた結果、顧客が販売パートナーへの信頼を高めつつ移動スーパーのサービス内容に対する満足度も高めた²⁶⁾。したがって、同社の事例では、同社が販売パートナーの満足度を向上させ、それが顧客満足度の向上に波及し、ひいては売上高の向上に結びつくサービス・プロフィット・チェーンが形成されたということが出来る²⁷⁾。

以上で述べたサニーマートのサービスのトライアングルに起因するサービス・プロフィット・チェーンでは、同社の伝統とイノベーションの相互作用にさらなるシナジーをもたらした。それは、外部マーケティングによって特殊車両が普及のための効果的なコミュニケーション・チャンネルとなり、内部マーケティングによって同社の専任担当者が販売パートナーの満足度を高め、特殊車両を

介した販売パートナーと顧客のコミュニケーションとしての関係性マーケティングによって販売パートナーの満足度向上が顧客満足度の向上に波及するという連鎖が、各車両に平均日販を超えるレベルの収益向上もたらしたからである²⁸⁾。それが、高知県において、移動販売のエリア、コース、車両台数の増加を招いただけでなく、過疎地への運行まで可能にして移動スーパーとくし丸のイノベーションを広く普及させたからである。したがって、同社の事例では、図5に示すように、同社がサービスのトライアングルを効果的に形成したことが、伝統とイノベーションの相互作用にシナジーをもたらしたといえることができる。

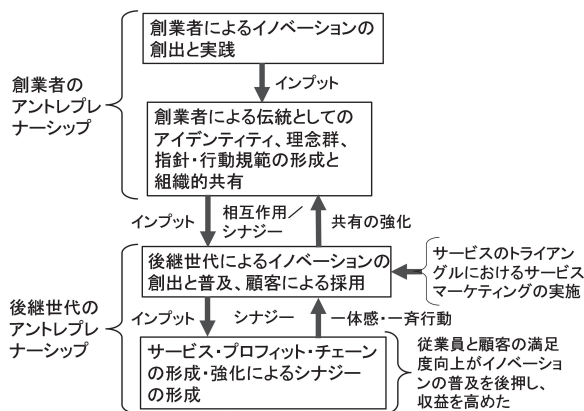


図5. 伝統とイノベーションのシナジー

(出所) 筆者作成。

7. 結論と含意

本事例研究の成果 (Findings) は次の通りである。サニーマートの伝統とは創業者が形成したアイデンティティとサニーマートコンセプトのことであり、世代を超えたアントレプレナーとは現社長の中村彰宏のことであり、そのイノベーションの一つが高知県での移動スーパーとくし丸の普及であった。彰宏の世代を超えたアントレプレナーシップでは、そうした伝統とイノベーションが相互作用を経て統合された。その際に、サニーマートが形成したサービスのトライアングルが、イノベーションの普及のためのコミュニケーションに好影響を及ぼすとともに、サービス・プロフィット・チェーンとして従業員満足度の向上と顧客満足度

の向上の好循環に作用しつつ収益を向上させるというシナジーをもたらした。

本事例研究の結論と理論的含意および実務的含意は次の通りである。

結論：ファミリー企業において、創業者が形成したアイデンティティ、理念群、指針・行動規範などの束が伝統となって世代を超えて継承されると、後継世代はそれらを拠り所としてイノベーションに成功しつつ、それで伝統も強化して両者に相互作用をもたらしうる。その際に、イノベーションの普及で重要な役割を果たす従業員と顧客を対象として、サービスのトライアングルおよびサービス・プロフィット・チェーンを形成し、従業員満足度の向上と顧客満足度の向上に好循環をもたらすと、伝統とイノベーションの相互作用においてシナジーの創出に成功することがある。

理論的含意：世代を超えたアントレプレナーシップをイノベーション発展過程に基づいて分析することで、社会システムにおけるイノベーションの諸段階で、伝統とイノベーションの関係性を分析することが可能となる。そうした分析結果に対してサービス・プロフィット・チェーンの視座から従業員満足度および顧客満足度と収益の結びつきについて検討することで、伝統とイノベーションの相互作用ひいてはシナジーの創出について議論をすることが可能となる。

実務的含意：地域を拠点としつつ多世代にわたって事業を営んでいるファミリー企業は、世代を超えたアントレプレナーシップにおける伝統とイノベーションの関係性について深く内省することが望ましい。ファミリー企業が、伝統とイノベーションの両立のみならず相互作用ひいてはシナジーに成功すると、将来世代まで繁栄をもたらす可能性が高まるからである。両者にシナジーをもたらす影響要因を特定し、それを効果的に活用すると大きな成果を得ることが可能となる。

本論文では、上記の結論と図5のメカニズムを、リサーチクエスションに対応する仮説とみなす。本論文では、第5節で、サニーマートの世代を超

えたアントレプレナーシップにおける伝統とイノベーションの相互作用のプロセスについて詳細に述べた。また、第6節では、同社の伝統とイノベーションのシナジーのプロセスについて考察し、そのメカニズムを導出した。したがって、本論文は、ファミリーアントレプレナーシップにおける伝統とイノベーションの相互作用にまつわる研究分野に対して、事例研究を通じてそのプロセスとメカニズムを具体的に説明することで理論を精緻化するという貢献を果たしたといえることができる。

本研究の対象であるサニーマートは、移動スーパーとくし丸事業以外でもさまざまなファミリーアントレプレナーシップを実践してきた。今後は、それらも調査対象にしつつ同社のユニークな事例を多角的に分析してファミリービジネス研究への理論的貢献を図るべく研究を発展させたい。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 22K01729 の助成を受けたものです。本論文の執筆にあたり2名の匿名のレフェリーの先生方から大変有意義なコメントを頂戴いたしました。中村彰宏様をはじめとする株式会社サニーマートの関係者の皆様には、インタビュー調査や資料提供などで大変お世話になりました。ここに記してお礼申し上げます。

注

- 1) 本論文では、経験的研究を、現実中存在する事象や人びとの調査研究とみなす(野村、2017)。
- 2) 社会におけるイノベーションの普及に関して、Rogersの学説が源流とみなされている。Rogers(2003)は採用の観点からイノベーションがまったくの新知识でなくてもよいとした。
- 3) Yin(1994)は、「極端なあるいはユニークなケース」が、単一ケース設計の有効な論拠になりうるとした(Yin, 1994, 邦訳書 54頁)。
- 4) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 5) 2022年7月27日実施のインタビュー調査。
- 6) 2022年7月27日実施のインタビュー調査。

- 7) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 8) Navis & Glynn(2011)による「これが我々だ」に対するファウンダーレベルの主張と、「これが我々のすることだ」に対するベンチャーレベルの主張としての定義をもとに、創業日記(<https://www.tokushimaru.jp/blog/>)から抽出。
- 9) 本論文では、ビジネスモデルの定義として、Itami & Nishino(2010)の「ビジネスシステムと利益モデルの組み合わせ」を採用した。
- 10) 2022年1月12日実施のインタビュー調査。
- 11) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 12) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 13) 2022年1月12日実施のインタビュー調査。
- 14) 2022年1月12日実施のインタビュー調査。
- 15) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 16) サニーマートの社内資料。
- 17) 2022年7月27日の本社訪問時に確認。
- 18) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 19) 2022年7月27日実施のインタビュー調査。
- 20) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 21) 2022年7月27日実施のインタビュー調査。
- 22) サービス・プロフィット・チェーンとは、顧客と従業員の満足度を収益に関連づけるフレームワークのことである(Heskett et al., 1994)。
- 23) 2022年1月12日実施のインタビュー調査。
- 24) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 25) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 26) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。
- 27) 2022年7月27日実施のインタビュー調査。
- 28) 2022年1月26日実施のインタビュー調査。

参考文献

- Abernathy, W. J., and Utterback, J. M. (1978) "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, 80 (7), pp. 40-47.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Fratini, F., and Wright, M. (2015) "The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation," *Journal of Product Innovation Manage-*

- ment, 32 (3), pp. 310-318.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., and Kent, D. (2019) "Tradition in Organizations: A Custodianship Framework," *Academy of Management Annals*, 13 (1), pp. 342-373.
- Dacin, M. T., Munir, K., and Tracey, P. (2010) "Formal Dining at Cambridge Colleges: Linking Ritual Performance and Institutional Maintenance," *Academy of Management Journal*, 53 (6), pp. 1393-1418.
- Erdogan, I., Rondi, E., and De Massis, A. (2020) "Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44 (1), pp. 20-54.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E., and Schlesinger, L. A. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72 (2), pp. 164-174.
- Itami, H., and Nishino, K. (2010) "Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future," *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp. 364-369.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., and Rau, S. B. (2015) "Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship," *Journal of Business Venturing*, 30 (1), pp. 29-49.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., and Pearson, A. (2008) "An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm," *Family Business Review*, 21 (1), pp. 1-14.
- McKelvie, A., McKenny, A., Lumpkin, G., and Short, J. C. (2014) "Corporate Entrepreneurship in Family Businesses: Past Contributions and Future Opportunities," In Melin, L., Nordqvist, M., and Sharma, P. (Eds.), *SAGE Handbook of Family Business* (pp. 340-363). Sage Publications, Inc.
- Navis, C., and Glynn, M. A. (2011) "Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility," *Academy of Management Review*, 36 (3), pp. 479-499.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社 (2007))
- Shoham, H. (2011) "Rethinking Tradition: From Ontological Reality to Assigned Temporal Meaning," *European Journal of Sociology*, 52 (2), pp. 313-340.
- Stinchcombe, A. L. (1965) "Organizations and Social Structure," *Handbook of Organizations*, 44 (2), pp. 142-193.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳『新装版 ケーススタディの方法 第2版』千倉書房, 1996年)
- 石谷康人 (2021) 「アントレプレナーによるアイデンティティおよび戦略の創造とコンテキストの関係」『関西ベンチャー学会誌』13巻、56-66頁。
- 小川孔輔 (1994) 『ブランド戦略の実際』日経文庫。
- 加護野忠男 (2014) 「経営学からの企業家研究」宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム (2014) 『企業家学のすすめ』有斐閣、22-25頁。
- 高知新聞 (2014) 「サニーマート移動スーパー始動 高知市で3コース希望家庭回る」『高知新聞』2014年6月17日朝刊、4頁。
- サニーマート (2011) 『株式会社サニーマート 50周年記念誌』サニーマート。
- サニーマート (2022) 『サニーマート 会社情報』<https://www.sunnymart.co.jp>。
- 竹内公人 (2017) 「企業訪問トップに聞く 飛耳長目 株式会社サニーマート代表取締役社長中村彰宏氏」『四銀経営情報』154号、14-22頁。
- 帝国データバンク (2021) 『特別企画：四国地区スーパーマーケット主要20社業績動向調査

(2020年度)』株式会社帝国データバンク高松支店。
とくし丸(2022)『移動スーパーとくし丸ホームページ』<https://www.tokushimaru.jp>。
農林水産省(2022)『食料品アクセス(買い物弱者・買い物難民等)問題ポータルサイト』。
野村康(2017)『社会科学の考え方 認識論、リ

サーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会。
マーキュリー(2022)『有限会社マーキュリーホームページ』<https://web-mercury.com>。
山田幸三・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫(2020)『ファミリーアントレプレナーシップ』中央経済社。