

# 創業者のアイデンティティを引き継ぐ経営<sup>1</sup>

－株式会社垣内の事例研究－

石谷 康人 周南公立大学経済経営学部

## 1. はじめに

本稿では、高知県を拠点とする産業機械メーカーの株式会社垣内(以後、(株)垣内と呼ぶ)の事例研究を用いて、創業者のアイデンティティ(founder identity)が、後継世代における戦略の策定・実践と組織アイデンティティの形成に結びつくプロセスとメカニズムを詳細に述べる。それによって、戦略とアイデンティティの結びつき(strategy-identity nexus)の研究分野(Ravasi et al., 2017; 2020)で見過ごされてきた課題を検討し、当該分野への貢献を図る。

組織の「戦略(競争優位を確立するべく何をするか)」と「アイデンティティ(自分たちが何者であると考えるか)」は、相互に関連しつつ深く絡み合っていると考えられている(Ravasi et al., 2020)。それは、戦略によって形成、維持、または強化された組織のアイデンティティが、組織にとって適切な戦略への期待を高めるからである(Ashforth & Mael, 1996; Wenzel et al., 2020)。しかし、Ravasi et al. (2020)によれば、互いを方向付ける両者の関係を直接的に取り上げた研究は、初期のものに限られており(e.g. Ashforth & Mael, 1996; Dutton & Dukerich, 1991; Fiol, 1991; Fiol, 2001; Gioia & Thomas, 1996)、少ない。戦略ワーク<sup>2</sup>と組織的アイデンティティ・ワークを結びつけた研究はほとんどみあたらない(Ravasi et al., 2020)。

創業者は、自らのアイデンティティに合致した行動をとるだけでなく、自らが創造した組織にアイデンティティを刻み込もうとする(Fauchart & Gruber, 2011)。そうした創業者のアイデンティティとは、起業家としての「自分が何者であるか」と「なりたい自分が何者であるか」についての個人的な理解をいう(Powell & Baker, 2014)。それは、組織に、慣性や柔軟性の自己強化的サイクルを引き起こしつつ、長きにわたって持続する形で影響する(Zuzul & Tripsas, 2020)。しかし、これまでに、創業者のアイデンティティがどのように進化するのか(Powell & Baker, 2014; O'Neil et al., 2022)、後継世代における戦略ワークとアイデンティティ・ワークの両立にどのように結びつくか(Ravasi et al., 2020)、明らかにされていない。

そこで、本稿では、「創業者のアイデンティティは、どのように進化し、後継者による戦略ワークと組織アイデンティティ・ワークの両立にどう結びつくだろうか」をリサーチクエスションとして設定し、それへの仮説を(株)垣内の事例研究から導出する。同社は、自社を「高知のエジソン(創業者の垣内保夫のこと)の遺伝子を引き継ぐ会社」と称し(Kakiuchi, 2024)、戦略とアイデンティティを連関しつつ両立している。同社の事例を Yin(1994)のいう「極端ないしユニークな単一事例」と位置づけ、その分析的一般化から結論を得る。

<sup>1</sup> 本研究は JSPS 科研費(研究課題/領域番号: 22K01729)の助成を受けたものである。

<sup>2</sup> 本稿では、「ワーク」を形成、修復、維持、強化または修正のための諸活動と捉える。

## 2. 先行研究の検討

### (1) 戦略とアイデンティティの結びつき

組織のアイデンティティという概念は、Albert and Whetten (1985)によって初めて導入され、次のように定義された。それは、「我々はどのような存在であるか」「我々はどのようなビジネスを行っているか」「我々は何になりたいか」の3つの問いに対する組織で共有された答えであり (Sato, 2012)、宣言性、識別性、時間的連続性の3つの基準を有する (Yamashiro, 2015)。そうした組織アイデンティティは、戦略的決定に影響を及ぼすだけでなく (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996)、リソースと互いに強化しあうと (Sillince, 2006)、コアコンピテンシーの一つになり (Fiol, 1991)、組織に一体感をもたらす (Fiol, 2001)。

Ashforth and Mael (1996)によれば、組織は、戦略を通じて価値あるアイデンティティを制定・表現でき、戦略およびその反応からアイデンティティを推論、修正、または肯定できる。そうした組織アイデンティティが、その内容と整合的な戦略を引き出すことを期待できる (Tripsas & Gavetti, 2000; Whetten, 2006)。したがって、戦略とアイデンティティは、相互に影響し合うだけでなく、絡み合っていると考えることができる (Ravasi et al., 2017)。その一方で、戦略は未来志向であるもののアイデンティティは過去志向であることから (Sillince & Simpson, 2010)、両者にミスマッチが生じて、アイデンティティと矛盾する戦略が追求される可能性もある (Ravasi & Phillips, 2011; Tripsas, 2009)。

したがって、戦略とアイデンティティの間の相互関係や相互緊張およびそれらのマネジメントに関して、さらなる研究の余地があると考えられている (Ravasi et al., 2020)。Ravasi et al. (2017)は、そうした研究課題の一つとして、「現在進行中の戦略的・組織的実践の文脈において、アイデンティティと戦略がどのように相互に関連しているのか、そのプロセスやメカニズムを明らかにする」を指摘した。さらに、長期にわたって表現される戦略的变化と組織のアイデンティティ・ワークの歴史的相互関係をより深く研究する必要があるとした。

### (2) 創業者のアイデンティティの役割と承継

創業者は、組織の構造と戦略の最初の設計者であることから (Nelson, 2003)、自らが創造した組織に永続的な影響力を持ち得る。そのため、創業者の早い段階での選択や行動が、企業の支配的な戦略、雇用モデル、経営の集約度、機能構造などに何十年も続いて影響しうる (Zuzul & Tripsas, 2020)。そうした創業者の影響力は、ファミリー企業においてオーナーシップのもと組織に刷り込まれて、時間の経過と共に持続する (Marquis & Tilcsik, 2013)。

創業者の遺産 (founder's heritage) として組織に刷り込まれるものの一つに、創業者のアイデンティティがある (Boers & Ljungkvist, 2019)。それは、創業者が、自らのアイデンティティに合致した行動をとり、それによって創造した企業の重要な側面に自己概念を刷り込もうとするからである (Fauchart & Gruber, 2011)。また、創業者一族の後継世代が、創業者のアイデンティティを自社と強く結び付けて、自社を保有もしくは経営し続けようとするからである (Gómez-Mejía et al., 2007; Iriyama & Yamanoi, 2014)。その場合に、後継者は、創業者

のアイデンティティに影響を受けて組織のアイデンティティを形成することがありうる。

創業者のアイデンティティは、個人レベルと事業レベルの二つの側面で捉えることができる。それは、第一に「これが我々だ」に対する個人レベルのファウンダーとしての主張となり、第二に「これが我々のすることだ」に対する事業レベルのベンチャーとしての主張となる (Navis & Glynn, 2011)。しかし、創業者のアイデンティティが進化するプロセスや、後継世代における戦略と組織アイデンティティへ影響を及ぼすプロセスについて、これまでに検討されていない (Boers & Ljungkvist, 2019; O'Neil et al., 2022; Ravasi et al., 2020)。後継者が形成した組織アイデンティティは、創業者のアイデンティティを単に反映したものなのか、他の組織的文脈からも影響を受けているのか、明らかにされていない (Ravasi et al., 2020)。

そこで、本稿では、(株)垣内の事例を、Navis and Glynn (2011) の創業者のアイデンティティの定義と Albert and Whetten (1985) の組織アイデンティティの定義を用いて分析するとともに、創業者のアイデンティティが後継世代における戦略の策定・実践と組織アイデンティティの形成に結びつくプロセスとメカニズムを詳細に述べる。その際になされた戦略ワークとアイデンティティ・ワークの両立のプロセスについて明らかにする。

### 3. 研究方法<sup>3</sup>

本研究では、上述したリサーチクエスションに対応する仮説を得るべく、(株)垣内の後継世代による「創業者の遺伝子を引き継ぐ経営」にまつわる単一の事例研究を実施した。同社の事例は、①創業者の垣内保夫が早くから「第二のエジソンたらん」としてアイデンティティを明確に形成した、②本人が高知県で広く「高知のエジソン」と認知されている、③高知県で「高知のエジソン(垣内保夫)賞」という表彰制度が定着している、④それが厚生労働省によって「地域発！いいもの」に選ばれた、⑤同社が自社を「高知のエジソンの遺伝子を引き継ぐ会社」と称している、⑥同社の「創業者のDNAを活かした会社づくり」が社外から表彰された、などの事実からユニーク(高知県に固有)であるだけでなく、特徴的な事実がいくつも重なった稀にしか起こらない極端な事例であるといえよう。そのため、本研究では、同社の事例を「ユニークかつ極端な事例」とみなして選択することにした。

本事例研究では、その上で、創業者の垣内保夫のアイデンティティおよびそれを抛り所としたアントレプレナーシップ(企業家的な活動や行動能力)と、後継者の垣内敬陽(たかはる)と安岡和彦による戦略の策定および組織的实践と組織アイデンティティの形成・強化を対象とした事例研究を実施した。その際に、(株)垣内、垣内保夫、垣内敬陽および安岡和彦にまつわる定性データとして、インタビューデータ(表 1 参照)や同社の資料などの一次データと、創業者の著書、後継者のインタビュー記事、業界紙の記事などの二次データを収集して利用した。なお、それぞれのインタビューは、非構造化スタイルで実施された。

本事例研究では、同社の重要なステークホルダーである株式会社技研製作所(以後、技研

---

<sup>3</sup> 本研究は、倫理的要件に従って遂行されており、インフォームドコンセントを取得しているとともに、研究倫理委員会から承認を得ている。

表1 インタビュー調査の概要

日付	場所	対象(データソース)	当時の役職
2019年7月10日	株式会社垣内 本社	笹岡 巧 (A)	総務部長
2019年7月25日	株式会社技研製作所 高知本社	山本 卓也 (B)	執行役員 製品事業担当
		田中 康弘 (C)	開発部 部門リーダー
2019年9月6日	株式会社垣内 本社	安岡 和彦 (D)	代表取締役社長
2019年9月6日	株式会社垣内 工場	工場見学(笹岡 巧) (E)	総務部長

(注)各調査で得たデータに識別記号A~Eを割り当て、本文での参照を可能とした。

(出所) 筆者作成。



①サイレントパイラー



②粒造くん

図1. (株)垣内の受託製品と自社製品の例

(出所) 技研製作所と(株)垣内のホームページ。

製作所と呼ぶ)の関係者にもインタビュー調査を実施した。それは、(株)垣内が、技研製作所の主力製品であるサイレントパイラー<sup>4</sup>(図1の①参照)のOEM供給を行っており、自社もそれを主力事業の一つに位置づけているからである。

## 4. 事例研究

### (1) 会社概要

(株)垣内は、1952年9月に、垣内保夫によって高知市塩屋崎町で創業された(Kakiuchi, 1994, pp. 150-151)。保夫は、当初、垣内商店という屋号の個人商店で古物商を営んでいた(表1のD)。その後、スクラップ解体業を手がけ、引き取った機械の修理・販売を行ううちに評判となって、次第に産業機械の設計・組立へとシフトしていった(Maruoka, 2019, p. 2)。そして、後に、さまざまな機械の製造に関して地域の人々に頼られる存在となった。

現在の(株)垣内は、取締役会長に垣内保夫の甥の敬陽が就任しており、代表取締役社長に敬陽の長男の大輔が就任している。敬陽は、保夫の後を継いで、1994~2012年の間に代表取締役社長として同社を経営した。同社では、2012~2021年の間に、ファミリー外から元

<sup>4</sup> サイレントパイラーとは、すでに地中に打ち込まれた杭をつかみ、その引抜抵抗力を反力にして油圧による静荷重で杭を静かに押し込む油圧式杭圧入引抜機のことをいう。

高知県庁職員の安岡和彦を三代目社長として迎えた(表 1 の D)。その際に敬陽が会長を務めていたことから、同社は創業者一族が経営に大きな影響を及ぼしているファミリー企業であるということができる。

(株)垣内は、現在、高知県南国市に本社と 6 つの工場を有し、従業員数 103 名、売上高 25 ～30 億円の規模で産業用機械の製造を行っている (Kakiuchi, 2024)。そうした同社の事業は、主に、①特定の企業向けの「受託製造」、②ニッチ市場向けの「自社製品の製造販売」、③民間・公共の顧客からの依頼に応じた「開発」の 3 つに大別することができる(表 1 の A・D)。そのうちの受託製造事業では、垣内保夫が垣内商店の時代に詳細設計と組立を引き受けて実用化に成功した技研製作所のサイレントパイラーの売上が現在でも大きなウェイトを占めている(表 1 の D・E)。現在では、技研製作所がファブレスメーカーとして開発、設計、販売を手がけ、垣内が OEM メーカーとして製造を担当している(表 1 の B～E)。

## (2) 創業者のアイデンティティとアントレプレナーシップ

創業者の垣内保夫は、1919 年に、高知県長岡郡(現在の高知市介良)で家大工の三男として生まれた (Kakiuchi, 1994, p. 19)。保夫は、少年時代から発明家にあこがれ、やがて「第二のエジソンたらん」として、アイデンティティを形成した (Kakiuchi, 1994, p. 222)。

垣内保夫は、1952 年 9 月に、高知市塩屋崎町で垣内商店を開業したが (Kakiuchi, 1994, p. 151)、その時点で、次の創業者としてのアイデンティティを形成していた。

- (a)「これが我々である」に対するファウンダーレベルの主張：さまざまな機械を発明し、第二のエジソンになりたい (Kakiuchi, 1994, p. 58; Maruoka, 2019, p. 2)。
- (b)「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：機械づくりを、生業として、おもいっきりやりたい (Kakiuchi, 1994, p. 136)。

垣内保夫は、自身のアイデンティティを拠り所として、次の発明および開発を手掛けた。

1973 年に、後の技研製作所の創業者および社長の北村精男から、後の無公害杭圧入機：サイレントパイラーの開発を相談された (Kakiuchi, 1994, p. 22)。保夫は、北村とともに、機械がすでに打ち込んだ杭を掴みつつその反力で新しい杭を押し込んで、騒音や振動をまったく出さずに、基礎工事の杭打ちを可能とする世界初の建設機械を実現した(表 1 の B～E)。

1985 年に、丸岡商会(現株式会社シンテック)の田所伸雄社長からコンクリートポンプの開発の話があった (Kakiuchi, 1994, p. 26)。そのとき、保夫は従業員とともに高い吸込効率と低い吐出抵抗を両立するコンクリートポンプを実現した。それは、以後、シンテックの社業の柱となり、自社にとっても受託製造の柱の一つになった (Kakiuchi, 1994, p. 28) (表 1 の D)。

垣内保夫は、1987 年に、開発品から育った造粒機(後の「粒造くん」(図 1 の②参照))を自社製品として販売した。それは、鶏糞の悪臭に対する周囲からの苦情に悩まされていた養鶏業者から「環境対策としてなんとかならないか」と相談されて開発したものである (Maruoka, 2019, p. 7)。その際に、鶏糞をペレット状に固め、農家向けの有機肥料にする造粒機を提案しつつ具現化した (Kakiuchi; 1994, p. 213)。そして、ペレットが地中で分解されや

すくするために、造粒圧力を低くできるツインダイス方式を独自に開発した(表1のE)。

垣内保夫は、60歳の頃、誰とはなしに「高知のエジソン」と呼ばれており、それが通り名となっていた(Kakiuchi, 2024)。保夫が2004年に逝去すると、高知県工業会は保夫の功績をたたえた基金「高知のエジソン(垣内保夫)賞基金」を創設した。同会は、以後毎年、「高知のエジソン賞」として、小中学生に対して夢の機械や乗り物等の絵を募集し、顕彰している。

その結果、垣内保夫のアイデンティティ「第二のエジソン」は、高知県工業会による基金の設立および表彰活動から「高知のエジソン」へと名実ともに発展した。それは、保夫によるサイレントパイラー、コンクリートポンプ、造粒機などのさまざまな発明、開発、実用化と、「ものづくり出前教室」の実践や「からくり工房」の開設による教育支援活動などが大いに評価されたからであった。そうした「高知のエジソン」は、地域社会に根ざしたファミリー企業の(株)垣内にとって、「企業への強い感情的な結びつきとしての非財務的効用をもたらす社会情緒的資産」(Gómez-Mejia et al., 2007)となった(表1のD)。

### (3) 後継者による戦略の策定と組織的实践としての戦略ワーク

最近の(株)垣内は、売上比率の観点から、「受託製造」を70~75%、「自社製品の製造販売」を15~20%、「開発」を10%の割合で事業を全社的に遂行している(Maruoka, 2019, p. 5)(表1のD)。その際、設計、溶接、加工、組立、検査を自分たちで行い、納期を100%厳守することを基本方針としている(Maruoka, 2019, p. 8)(表1のD)。また、生産管理と品質管理の体制を構築・整備し、それらを徹底的に実践している(Maruoka, 2019, pp. 4-5)。

創業者の垣内保夫が開発に携わった技研製作所のサイレントパイラーは、その売上高が年々増加してすでに300億円規模になった(表1のB・C)。垣内敬陽は、そうした受託製造の拡大にともない、2009年にKKネット(垣内協力会社ネットワーク)を立ち上げた(表1のA・D)。KKネットでは、高知県内の中小企業を組織し、サイレントパイラーの受託製造を分担することで、製造体制を強化している(表1のA~D)。安岡和彦の代には、46社が会員となって、毎年3月の定例会と9月の総会を通じて会員企業との懇親を図りつつ共同受注体制を固めた(Maruoka, 2019, p. 8)。

現在の(株)垣内は、安定した収益を見込める受託製造に徹するのではなく、創業者がやってきた「新しいことに挑戦する」ことも大切にしている(Maruoka, 2019, p. 6)。それで、造粒機「粒造くん」、ペレット冷却器「ひえた君」、造粒冷却器「ひえ造くん」、L.P.G ボンベ検査機「トップテスター」、柑橘類搾汁システムなどの自社製品の製造販売を積極的に行ってきた(Kakiuchi, 2024)。同社は、どの製品でも、製品の企画、設計、製造、販売を自分たちで実施している(表1のD)。有機肥料のペレット化機械の粒造くんでは、2019年の時点で270台以上を販売しており、養鶏業者に対してシェア50%を獲得した(Maruoka, 2019, p. 7)。

(株)垣内は、創業者の代から、「困ったときは垣内に相談しよう」という評価が地域に根付いた(Maruoka, 2019, p. 1)。同社は、現在も、民間や公共から開発要請を引き受けており、数々のプロジェクトで中心的役割を果たしている(表1のD)。顧客から相談を受けたとき

に「やれそうだ」という感触があれば、失敗を恐れずにチャレンジしている (Maruoka, 2019, p. 6)。そうした開発への世代を超えた取り組みが、同社に産業機械の発明や設計の能力をもたらした。それが、自社製品の製造販売にも結実した (Maruoka, 2019, p. 7)。

以上から、(株)垣内では、後継者の代に、受託製造、自社製品の製造販売、開発の資源配分比率を明確にして全社戦略を策定した。受託製造では、地場の中小企業群を組織して分業を行うビジネスシステムを戦略的に構築した。また、自社製品の製造販売に積極的に取り組んで、養鶏業者向け造粒機のニッチ分野で競争優位を確立した。さらに、成功にとらわれずに難しい開発にチャレンジして、産業機械の発明と設計にまつわる経営資源を自社に蓄積しようとした。同社のこうした戦略的实践は、創業者が自身のアイデンティティとそれを抛り所として発揮したアントレプレナーシップを引き継いだものとなった。

#### (4) 後継者による組織アイデンティティの形成・強化としてのアイデンティティ・ワーク

現在の垣内では、次に示す組織アイデンティティが形成されている。

- (α) 「我々はどのような存在であるか」に対する組織的主張：「機械」のあらゆるニーズに応える会社、高知のエジソンの遺伝子を引き継ぐ会社である (Kakiuchi, 2024)。
- (β) 「我々はどのようなビジネスを行っているか」に対する組織的主張：売上比率で、受託製品を 70～75%、自社製品の製造を 15～20%、開発を 10%の割合で手がけている。設計、溶接、加工、組立、据付まで一気通貫で全部できる (Maruoka, 2019, p. 8)。
- (γ) 「我々は何になりたいか」に対する組織的主張：今後も発展していく技研製作所の製品をしっかりとサポートしたい。創業者の DNA を大切に自社製品や開発品にも積極的にチャレンジしたい (Maruoka, 2019, p. 11)。

これらのアイデンティティは、垣内保夫の進化したアイデンティティ「高知のエジソン」の影響を強く受けながら、後継者の垣内敬陽によって形成され、安岡和彦によって強化された (Maruoka, 2019) (表 1 の D)。そうした同社の組織アイデンティティ・ワークでは、組織アイデンティティが後継者による戦略の策定と組織的实践から制定・表現された。

以上から、(株)垣内の組織アイデンティティは、創業者のアイデンティティとアントレプレナーシップを引き継いだ内容となっており、現在の同社にとって会社づくりのための認識枠組みとして機能するとともに、組織行動の基準となっている。同社は、それを抛り所として「創業者の DNA を活かした会社づくり」を行うことで、創業者の進化したアイデンティティ「高知のエジソン」と整合的な戦略を維持・強化しようとしている (表 1 の D)。

## 5. 考察

### (1) 創業者のアイデンティティと後継者による組織アイデンティティの同型性

これまで述べてきたことを踏まえると、(株)垣内の事例では、創業者のアイデンティティと後継者が形成した組織アイデンティティは整合的であるだけでなく同型であると考えることができる。それは、垣内保夫のアイデンティティ「第二のエジソンになりたい」(4 節

の(a)が、後継者による組織アイデンティティにおける「高知のエジソンの遺伝子を引き継ぐ会社」(4節の(α))や「創業者のDNAを大切に」(4節の(γ))の箇所へ反映されたと考えられるからである。また、垣内保夫の「機械づくりを思いっきりやりたい」とするアイデンティティ(4節の(b))が、後継者による組織アイデンティティの「機械」のあらゆるニーズに応える」(4節の(α))、「受託製品を70~75%、自社製品の製造を15~20%、開発を10%の割合で手がけている」および「一気通貫で全部できる」(4節の(β))、「技研製作所の製品をしっかりとサポートしたい」さらに「自社製品や開発品にも積極的にチャレンジしたい」(4節の(γ))などへ、意味を同じくしつつ発展したとみなすことができるからである。

したがって、創業者のアイデンティティ(4節の(a)と(b))と組織アイデンティティ(4節の(α)~(γ))は、その内容面において、意味が大きく異なる不連続な変化が見当たらず、時間的連続性を保ちつつ整合的かつ発展的な関係性を有しているといえることができる。それが、同社のアイデンティティに識別性をもたらした。したがって、(株)垣内の事例では、創業者のアイデンティティと後継者による組織アイデンティティが、整合的に結びついているだけでなく、両者の内容が連続性と発展性を保持しつつ「同型」であるといえることができる。

高知県工業会は、垣内保夫の逝去後に「高知のエジソン(垣内保夫)賞」を創設し、その表彰を継続的に行ってきた。それで、同賞が高知県に定着して「高知のエジソン=垣内保夫」が広く認知されるようになった。それが、創業者のもともとのアイデンティティ「第二のエジソン」からの第三者による進化となって、保夫のアイデンティティを確固たるものにした。本事例では、そうした創業者のアイデンティティの進化が、(株)垣内の組織アイデンティティ・ワークに好影響を与えたと考えることができる。それは、同賞によって、創業者のアイデンティティが同社のブランド価値を高める効果的な情動的資源となっただけでなく、同社にとって社会情動的資産としての価値もいっそう高めたからである。その結果、後継者による「創業者のアイデンティティの承継としての同型の組織アイデンティティの形成」が強く促された。それによって、同社の組織アイデンティティの宣言性が高まることになった。

## (2) 創業者のアイデンティティと後継世代の戦略および組織アイデンティティの結びつき

(株)垣内の事例では、創業者のアイデンティティおよびアントレプレナーシップ(4節の(2)参照)と、後継者による戦略ワークと組織アイデンティティ・ワーク(4節の(3)~(4)参照)の間に、図2の関係性が形成されたと考えることができる。以下では、図2を用いて、同社の「創業者のDNAを生かした会社づくり」の事例をさらに分析・検討する。

垣内保夫は、創業者としてのアイデンティティ(図2の①)を源泉として、機械のことで困っている人の相談にのり、問題のある機械を再開発し、未だ存在しない機械を一から開発した(4節の(2)参照)。それを、依頼元だけでなく自社のビジネスに結びつけて、サイレントパイラー(図1の①)やコンクリートポンプの受託生産や、「粒造くん」(図1の②)などの自社製品の製造販売へと展開した(図2のaと②)。そうした保夫のアントレプレナーシップによって、保夫自身のアイデンティティが具現化された(図2の②とb)。

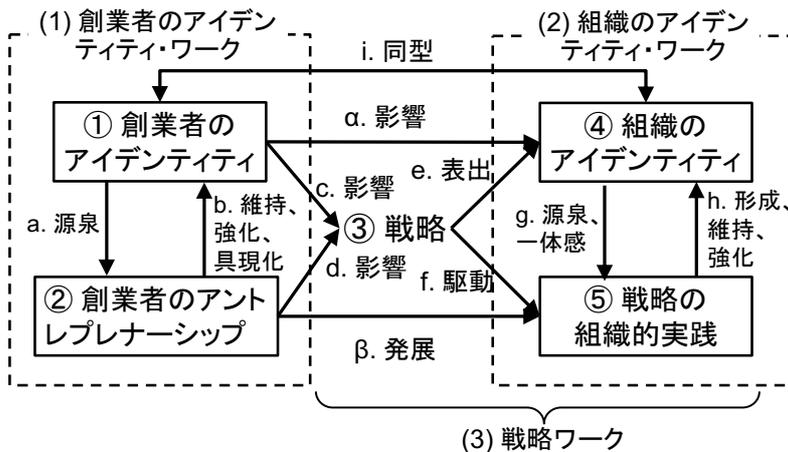


図2. 創業者のアイデンティティと後継世代の戦略およびアイデンティティの関係性  
(出所) 筆者作成。

垣内保夫は、そうしてアントレプレナーシップを發揮し続けた結果(図2の②)、「高知のエジソン」として高知県の機械産業界で広く知られるようになった(4節の(2)参照)。その結果、自身の創業者としてのアイデンティティ(図2の①)が、第三者である高知県工業会によって、「第二のエジソン」から「高知のエジソン」へと進化した。したがって、(株)垣内の事例では、創業者のアントレプレナーシップが、アイデンティティを具現化しただけでなく間接的に強化したと考えることができる(図2の②とb)。

後継者の垣内敬陽は、(株)垣内の代表取締役社長に就任した後、保夫のアイデンティティとアントレプレナーシップを大切に、戦略を策定した(図2のc、d、③)。それは、保夫が始めたサイレントパイラーの受託製造の拡大に対応しつつ、顧客からの難しい相談に応じた開発を積極的に継続するというものであった(図2のfと⑤)。さらに、保夫が自社製品として育てた「粒造くん」のラインアップを拡充するというものであった(図2のfと⑤)。

垣内敬陽の後継者である安岡和彦は、先代の戦略(図2の③)を引き継ぐとともに、「粒造くん」の関連製品としてペレット冷却器「ひえた君」を新たに加え、「粒造くん」と統合して「ひえ造くん」へと発展させた(図2のfと⑤)。これらの自社製品の開発では、それぞれにおいて、創業者が發揮したアントレプレナーシップと同様に技術的工夫を随所に施して、競合他社の製品を性能、利便性、コストなどの面で凌駕した(図2のβと⑤)。また、新たに複合製品を開発することで、他社にない便益を生み出した(図2のβと⑤)。

これらの戦略の策定と組織的実践(図2の③と⑤)すなわち戦略ワーク(図2の(3))は、垣内敬陽が社長に就任した1994年から現在にかけて、創業者のアイデンティティやアントレプレナーシップに影響を受けながら段階的になされた(図2のc・d→③→f→⑤)。そうした戦略の実践が軌道に乗った頃から、それがアイデンティティ・ワークを誘発しつつ(株)垣内の組織アイデンティティ形成に影響を及ぼした(図2のh、④、α)。そうして形成された組織アイデンティティ(図2の④)は、社会情緒的資産としての創業者のアイデンティティ「高

知のエジソン」と同型になったことから(図2のi)、従業員に共有を促しつつ組織に一体感をもたらし、戦略の組織的実践に好影響を及ぼした(図2のgと⑤)。したがって、同社の事例では、創業者のアイデンティティが、後継者による戦略ワークと組織アイデンティティ・ワークに結びついているだけでなく、両立をもたらしているということができよう。

## 6. 結論と含意

本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:** 創業者のアイデンティティが進化して社会情緒的資産としての価値が高まると、それを反映した戦略を策定するとともにその組織的実践から創業者のアイデンティティと整合性の高い組織アイデンティティを形成することが有意義である。そうした組織アイデンティティの内容が、創業者のアントレプレナーシップの文脈のもとに、戦略を通じて表現され戦略の組織的実践から肯定されるようになっていくと、創業者のアイデンティティと後継者による戦略および組織アイデンティティが結びつくだけでなく一貫性が高まる。その結果、後継世代において、創業者の進化したアイデンティティのもとに、戦略ワークと組織アイデンティティ・ワークの両立が可能となり、組織の競争優位性や永続性を期待できる。

**理論的含意:** 創業者のアイデンティティの後継世代への影響を検討する方法として、極端ないしユニークな単一事例を用いて、創業者のアイデンティティと、後継世代における戦略の策定および組織的実践のプロセス(すなわち戦略ワーク)と、それによって促される組織アイデンティティの形成・強化のプロセス(すなわち組織アイデンティティ・ワーク)の関係性を分析することが有効である。それによって、後継世代における戦略と組織アイデンティティの相互作用については戦略ワークと組織アイデンティティ・ワークの両立のプロセスを記述するとともに、その背後にあるメカニズムを導出することが可能となる。

**実務的含意:** 後継者が、創業者のDNAを活かした組織づくりをしようとするときに、創業者のアイデンティティを拠り所としたアントレプレナーシップを十分に踏まえて戦略の策定・実践と組織アイデンティティの形成を連動させ、そうした戦略ワークとアイデンティティ・ワークの両立のみならず相互作用を可能とするマネジメントを行うことが大切である。それが、経営者のみならず従業員のアントレプレナーシップを育むことにも結びつく。

本研究では、(株)垣内の事例研究の分析的な一般化として得た上記結論を、リサーチクエスチョンに対応する仮説であるとみなす。そうした本研究の貢献は、「戦略とアイデンティティの結びつき」にまつわる研究分野(Ravasi et al., 2020)で見過ごされてきた課題「創業者のアイデンティティの進化と後継世代における戦略ワークと組織アイデンティティワークの両立への影響」にフィットする事例を発見したことと、そのプロセスを詳細に記述するとともに背後にあるメカニズムを導出したことである(4~5節参照)。しかし、本研究は、極端かつユニークではあるものの単一事例を用いた定性分析の結果を示したレベルにとどまっていることから、本研究の成果や結論に普遍性の面で限界があるといえよう。今後は、複数の事例研究を追加することによって本研究で発見した理論仮説の頑健性を高めていきたい。

## References

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64. [https://www.researchgate.net/profile/Blake-Ashforth/publication/275657324\\_Organizational\\_Identity\\_and\\_Strategy\\_as\\_a\\_Context\\_for\\_the\\_Individual/links/5d9f8d8745851553ff86935e/Organizational-Identity-and-Strategy-as-a-Context-for-the-Individual.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Blake-Ashforth/publication/275657324_Organizational_Identity_and_Strategy_as_a_Context_for_the_Individual/links/5d9f8d8745851553ff86935e/Organizational-Identity-and-Strategy-as-a-Context-for-the-Individual.pdf)
- Boers, B., & Ljungkvist, T. (2019). A founder's heritage: The development of organizational identity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(1), 73-95. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1466849>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. <https://doi.org/10.5465/256405>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691-699. <https://doi.org/10.1177/01492063010270060610.1177/014920639101700112>
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Iriyama, A., & Yamanoi, J. (2014). Sekai no dozoku kigyō kenkyū no chōryū [The research trend of family business]. *Soshiki Kagaku* [Organizational Science], 48(1), 25-37 (in Japanese). [https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.48.1\\_25](https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.48.1_25)
- Kakiuchi Co., Ltd. (2024). *Kabushiki gaisha Kakiuchi no koshiki kigyō saito* [Official corporate website of Kakiuchi Co., Ltd.] (in Japanese). Retrieved 2024/3/26 from <https://kk-kakiuchi.co.jp>
- Kakiuchi, Y. (1994). *Kikaiya jinsei 60 nen* [60 years of life as a machinist]. Kochi Shimbun Sha (in

Japanese).

- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 195-245. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.766076>
- Maruoka, A. (2019). Kigyo homon toppu ni kiku hiji chomoku kabushiki gaisha kakiuchi torishimari yaku kaicho kakiuchi takaharu shi [Company visit: Interview with top management Takaharu Kakiuchi, chairman of the board, Kakiuchi Co., Ltd.]. *Shigin Keiei Joho* [Shigin Management Information], (167), 1-12 (in Japanese).
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2011). Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review*, 36(3), 479-499. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.0361>
- Nelson, T. (2003). The persistence of founder influence: Management, ownership, and performance effects at initial public offering. *Strategic Management Journal*, 24(8), 707-724. <https://doi.org/10.1002/smj.328>
- O'Neil, I., Ucbasaran, D., & York, J. G. (2022). The evolution of founder identity as an authenticity work process. *Journal of Business Venturing*, 37(1), 106031. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106031>.
- Powell, E. E., & Baker, T. (2014). It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406-1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135. <https://doi.org/10.1177/1476127011403453>
- Ravasi, D., Tripsas, M., & Langley, A. (2017). Call for papers: Special issue of strategic organization: "Exploring the strategy-identity nexus". *Strategic Organization*, 15(1), 113-116. <https://doi.org/10.1177/1476127017692490>
- Ravasi, D., Tripsas, M., & Langley, A. (2020). Exploring the strategy-identity nexus. *Strategic Organization*, 18(1), 5-19. <https://doi.org/10.1177/1476127019900022>
- Sato, H. (2012). Soshiki aidenteitei ron no hassei to hatten: "Wareware ha nanimono de aruka" o wareware ha dono yo ni kangaete kita no ka? [Emergence and development of organizational identity theory]. *Soshiki Gakkai Taikai Ronbunshu* [Transactions of the Academic Association for Organizational Science], 1(2), 85-95 (in Japanese). [https://doi.org/10.11207/taaos.1.2\\_85](https://doi.org/10.11207/taaos.1.2_85)
- Sillince, J. A. A. (2006). Resources and organizational identities: The role of rhetoric in the creation of competitive advantage. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 186-212. <https://doi.org/10.1177/0893318906293587>
- Sillince, J. A. A., & Simpson, B. (2010). The strategy and identity relationship: Towards a processual understanding. In J. A. C. Baum & J. Lampel (Eds.), *The Globalization of Strategy Research* (pp.

- 111-143). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027008](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027008)
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of “the digital photography company”. *Organization Science*, 20(2), 441-460. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0419>
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Cognition, capabilities and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1147-1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R)
- Wenzel, M., Cornelissen, J. P., Koch, J., Hartmann, M., & Rauch, M. (2020). (Un) Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment. *Strategic Organization*, 18(1), 212-244. <https://doi.org/10.1177/1476127019856524>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Yamashiro, Y. (2015). Soshiki aidenteitei no mittsu no kijun to ha nan datta no ka?: Keieigaku Rinko Albert and Whetten (1985) [What are the original meanings of the three criteria of organizational identity?: Technical notes on Albert and Whetten (1985)]. *Akamon Manejimento Rebyu* [Akamon Management Review], 14(2), 77-88 (in Japanese). <https://doi.org/10.14955/amr.140202>.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Sage Publications Inc.
- Zuzul, T., & Tripsas, M. (2020). Start-up inertia versus flexibility: The role of founder identity in a nascent industry. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 395-433. <https://doi.org/10.1177/0001839219843>

# **Management That Inherits the Founder's Identity: Case Study of Kakiuchi Co., Ltd.**

Yasuto ISHITANI  
Shunan University  
yasuto.ishitani@gmail.com

**Abstract:** Yasuo Kakiuchi, who founded Kakiuchi Co., Ltd., was known for “wanting to become the second ‘Edison’ by inventing various types of machines.” He later became known locally as the “Edison of Kochi.” His successors at the company have now strengthened this effort by creating an organizational identity for the company as the “company with the genes of the Edison of Kochi that takes care of all machinery needs.” They are also expanding on the founder’s entrepreneurship by implementing a threefold strategy to engage in contract manufacturing of cutting-edge industrial machinery for top niche manufacturers, manufacturing and selling the company’s own highly functional and convenient products, and developing products requested by industries, the government, and academic circles. Through a case study of this company, this article describes how the strategies and organizational practices of the founder’s successors have been influenced by a sense of entrepreneurship imbued with the founder’s identity and how they have promoted the formation of an organizational identity similar to that of the founder. It also highlights that the strategic work and organizational identity work of the successors have been based on the identity forged by the founder.

Keywords: founder identity, organizational identity, strategy, entrepreneurship, case study