

企業家研究フォーラム 2022年度年次大会

中堅企業と3つの境界

— 規模、統治、二重構造 —

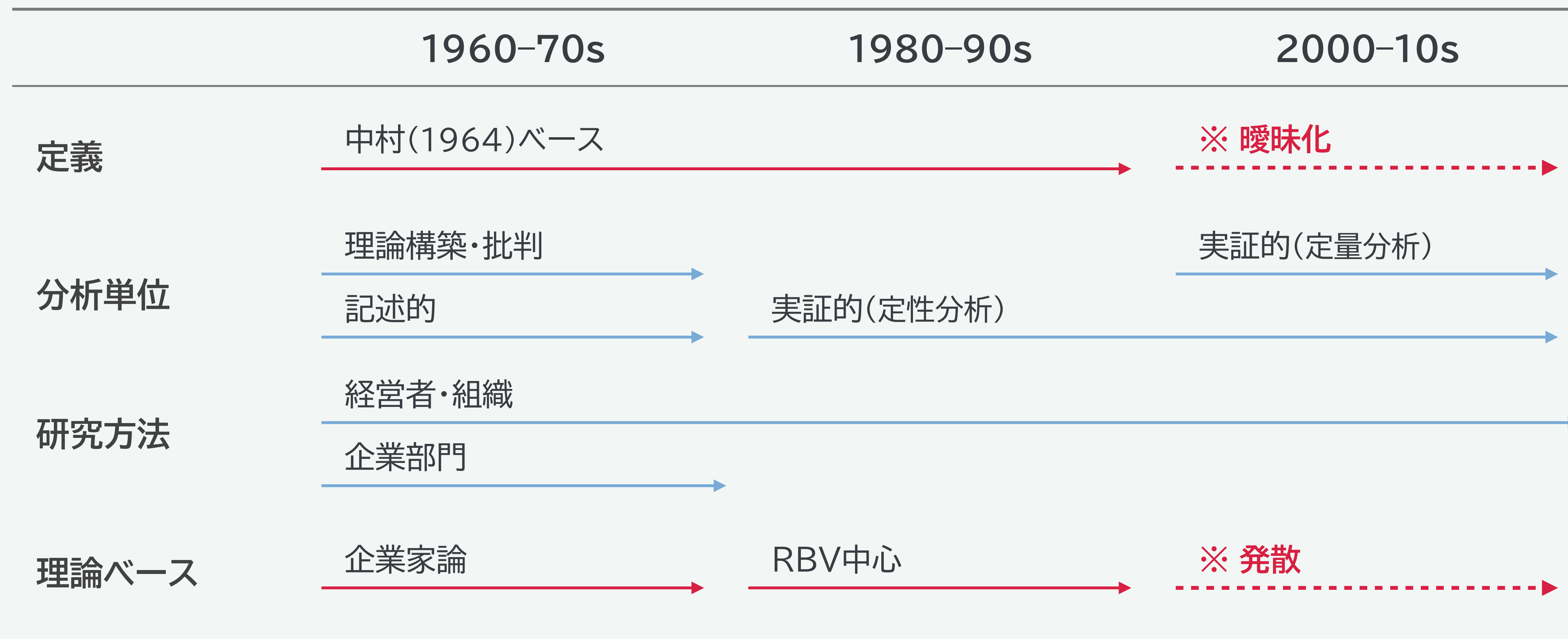
大阪公立大学 林 侑輝 (yukihys@omu.ac.jp)

2022/07/10 | オンライン会場C 第2報告 | 助成: JSPS 科研費(21K13366)

本報告の要点

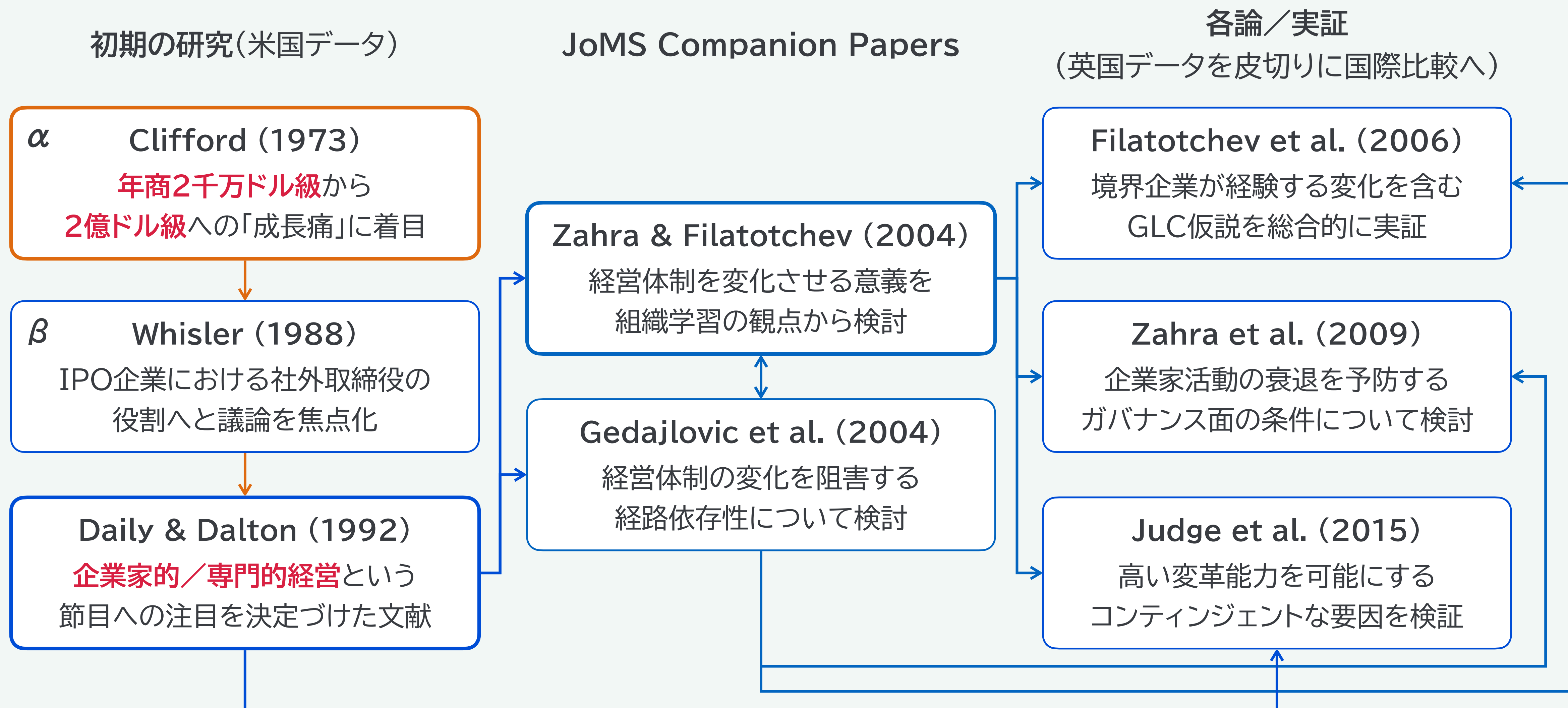
- ・ 「**中堅企業**」概念を取り巻く混乱と孤立
 - ・ medium-sized (vital) enterprise
 - ・ backbone company
- ・ 人知れず続く「**境界企業**」研究の潮流
 - ・ threshold firm/company
- ・ もう1つの「境界企業」
- ・ 中堅企業と境界企業の意外な繋がり
- ・ 結局のところ、**理論的な足掛かり**はどこにあるのか？

中堅企業研究の課題 [林, 2020]



- ・ **定義の曖昧化**と**理論ベースの発散**という課題が、2000年代から顕著に。

境界企業研究の変遷 | 定義と文脈



主要文献の要点

マネジメント・スタイルの転換

α Clifford (1973)
複雑化した事業の管理には
経営の専門化が重要[記述;795社]

β Whisler (1988)
社外取が存在する中企業では
シェア成長率が高い[実証;73社]

Daily & Dalton (1992)
創業者／専門経営者の違いは
財務業績と相関無し[実証;186社]

組織能力の転換

Zahra & Filatotchev (2004)
役員構成の多様性を高めることで
探索的学習が促進される[理論]

Gedajlovic et al. (2004)
Z&F論文は組織変化を妨げる
経路依存性を軽視している[理論]

ガバナンス・ライフサイクル

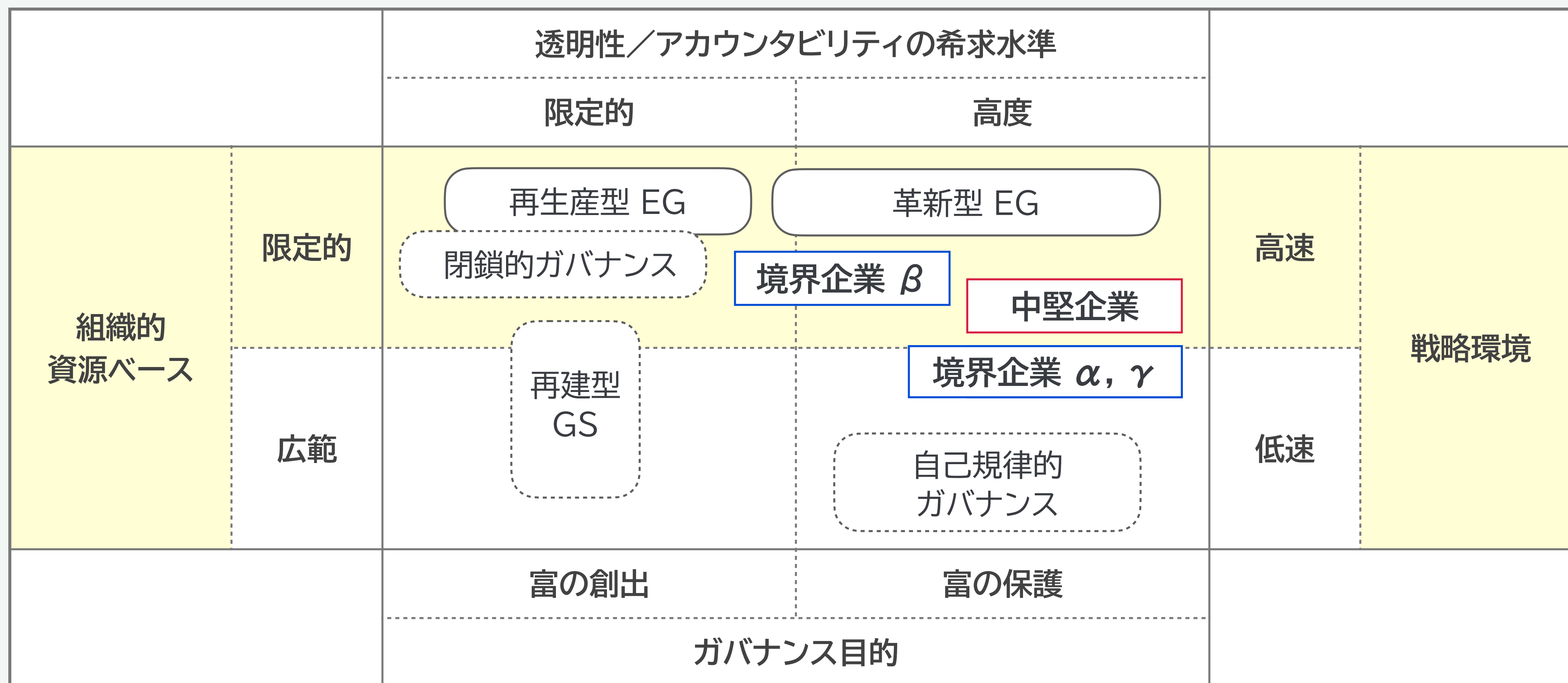
Filatotchev et al. (2006)
LCの進行によりガバナンスの力点は
変化する[実証;複数サンプル]

Zahra et al. (2009)
説明能力と吸収能力の両立が
高度なCEを可能にする[理論]

Judge et al. (2015)
経営者属性と変革能力の関係は他の
変数から影響を受ける[実証;35社]

企業成長とガバナンス [林, 2022b]

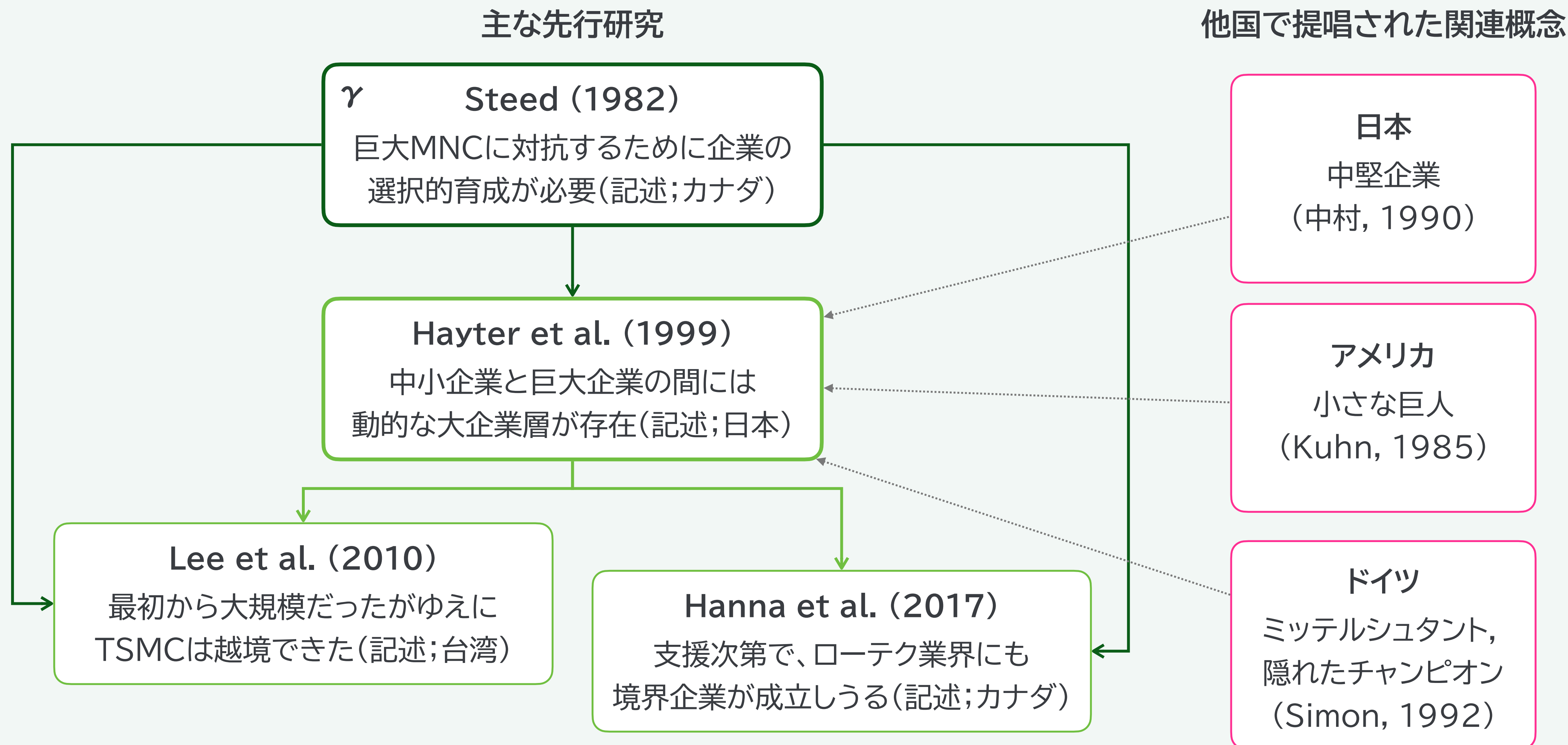
- 境界企業研究は、2000年代に「アントレプレナーシップとコーポレート・ガバナンス」論と合流。



もう1つの「境界企業」[Steed, 1982]

- カナダの第二次産業に見られる**技術的二重構造**(technological dualism)
 - **小規模な地元企業**: 技術的に孤立(technologically-isolated)
 - **多国籍企業の現地法人**: 外資へ技術的に依存(technologically-dependent)
- 境界企業(≡ イノベーションの原動力となる、中核的な地元企業)
 - 従業員 100~2,499人(全社)
 - 技術集約的産業に属する事業所を最低1つ所有
 - 外国株主の保有比率が50%未満
- 境界企業の拡充に向けて、中小企業の**選択的な育成政策**を提言。
- Hayter et al.(1999)は「**大企業**(large firms: LFs)」の一種として再定位。

カナダにおける境界企業・中堅企業の研究潮流



類似概念の比較

	規模	統治	二重構造
境界企業 α (merica)	売上高: 25億~250億円	(複雑性への対処)	—
境界企業 β (riten/global)	売上高: (1.3億)~26億円 従業員: ~500人	企業家的経営から 専門的経営への移行期	—
境界企業 γ (anada)	従業員: 100~2,499人	オーナーシップの過半が 国内資本	最低1つの事業所が 技術集約的産業に従事
中堅企業	資本金: 1億円~ (「1部上場」級が上限)	他社から独立しており、 かつ同族性が残存	独自市場を確保
ミッテルシュタント	売上高: ~65億円 従業員: ~500人	議決権の過半が同族 かつ同族経営	(独占資本への対抗軸)

※ 金額は \$1 = ¥130 で換算した場合

俯瞰的な解釈

	規模(範囲)	統治(対応策)	二重構造(構造的課題)
境界企業 α (merica)	中間層の上限・下限に関する便宜的な基準 (節目の発生段階, 政策対象の範囲に関する 目安)	経営の専門化 組織の公式化	—
境界企業 β (riten/global)		複雑性の増大に応じた ガバナンス の再編	—
境界企業 γ (anada)		国内資本による オーナーシップを維持	地元企業の技術的孤立
中堅企業		企業家の 創造性 , 独立性と組織間関係	中小企業の低生産性
ミッテルシュタント		同族による所有・経営	大資本による独占・寡占

まとめ：概念的な混乱を整理する

- 日本における狭義の「中堅企業」研究の課題
 - 領域内での定義の曖昧化、理論ベースの発散
 - 舶来概念との相対化不足
- 国内外の諸概念を総称する表現は存在しないが、次の点は共通。
 - 比較的スタティックな「中小企業」と「(巨)大企業」の間を繋ぐ、**ダイナミックな中間層**
 - 幅広い“**境界**”領域のどこかに“**節目**”がある。
- **問題意識の出発点**が地域によって異なり、両者は補完的に組み合わせが可能。
 - 日・加・独(仏)：産業政策, 社会政策, 産業立地, 貿易
 - 米・英：経営管理
- 組織レベルの議論では、後者が依拠する“**企業家論×統治論**”の視座が有望か[林, 2022b]。

Appendix

参考文献 | 1. 中堅企業 / 境界企業 α

- Kuhn, R. L. (1985). *To Flourish among Giants: Creative Management for Mid-Sized Firms*. John Wiley. 邦訳『中堅企業の時代：創造的マネジメントとは何か』清成忠男 監訳, ティビーエス・ブリタニカ, 1987年.
- 中村秀一郎 (1964) 『中堅企業論』東洋経済新報社.
- —— (1990) 『新 中堅企業論』東洋経済新報社.
- Simon, H. (1992). *Lessons from Germany's Midsize Giants*. *Harvard Business Review*, 70, 115–123.
- —— (2009). *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Springer-Verlag. 邦訳『〈新装版〉グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業：あの中堅企業はなぜ成功しているのか』上田隆穂 監訳, 中央経済社, 2015年.
- Clifford, D. K. (1973). *Growth Pains of Threshold Company*. *Harvard Business Review*, 51(5), 143–154.

参考文献 | 2. 境界企業β

- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). **Financial Performance of Founder-Managed versus Professionally Managed Small Corporations.** *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25–34.
- Filatotchev, I., Toms, S., & Wright, M. (2006). **The Firm's Strategic Dynamics and Corporate Governance Life-Cycle.** *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 256–279.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). **Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective.** *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912.
- Whisler, T. L. (1988). **The Role of the Board in the Threshold Firm.** *Family Business Review*, 1(3), 309–321.
- Zahra, S. A. & Filatotchev, I. (2004). **Governance of The Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge - based Perspective.** *Journal of Management Studies*, 41(5), 885–897.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). **How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity.** *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248–260.
- Judge, W. Q., Hu, H. W., Gabrielsson, J., Talaulicar, T., Witt, M. A., Zattoni, A., López-Iturriaga, F., Chen, J. J., Shukla, D., Quttainah, M., Adegbite, E., Rivas, J. L., & Kibler, B. (2015). **Configurations of Capacity for Change in Entrepreneurial Threshold Firms: Imprinting and Strategic Choice Perspectives.** *Journal of Management Studies*, 52(4), 506–530.

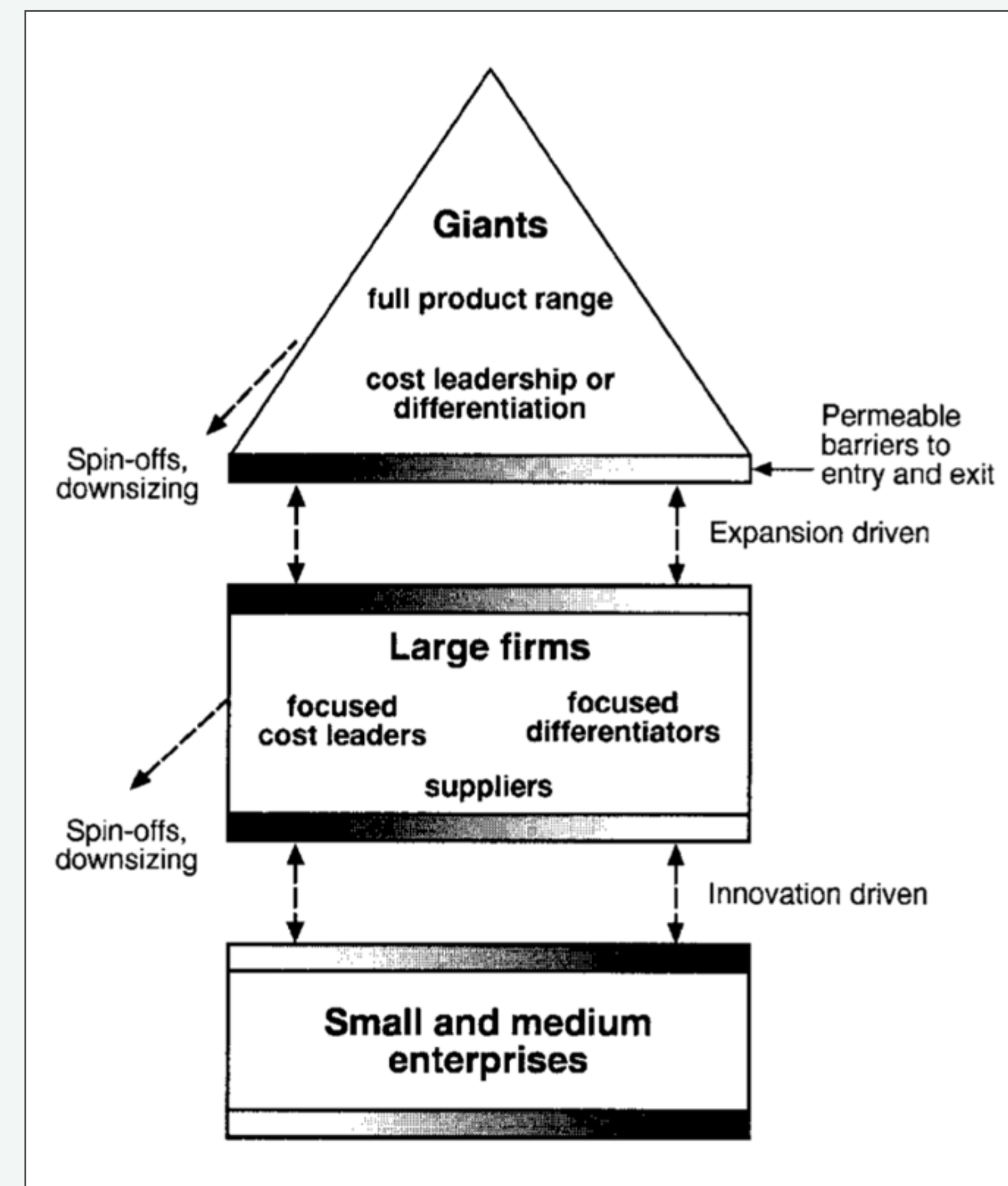
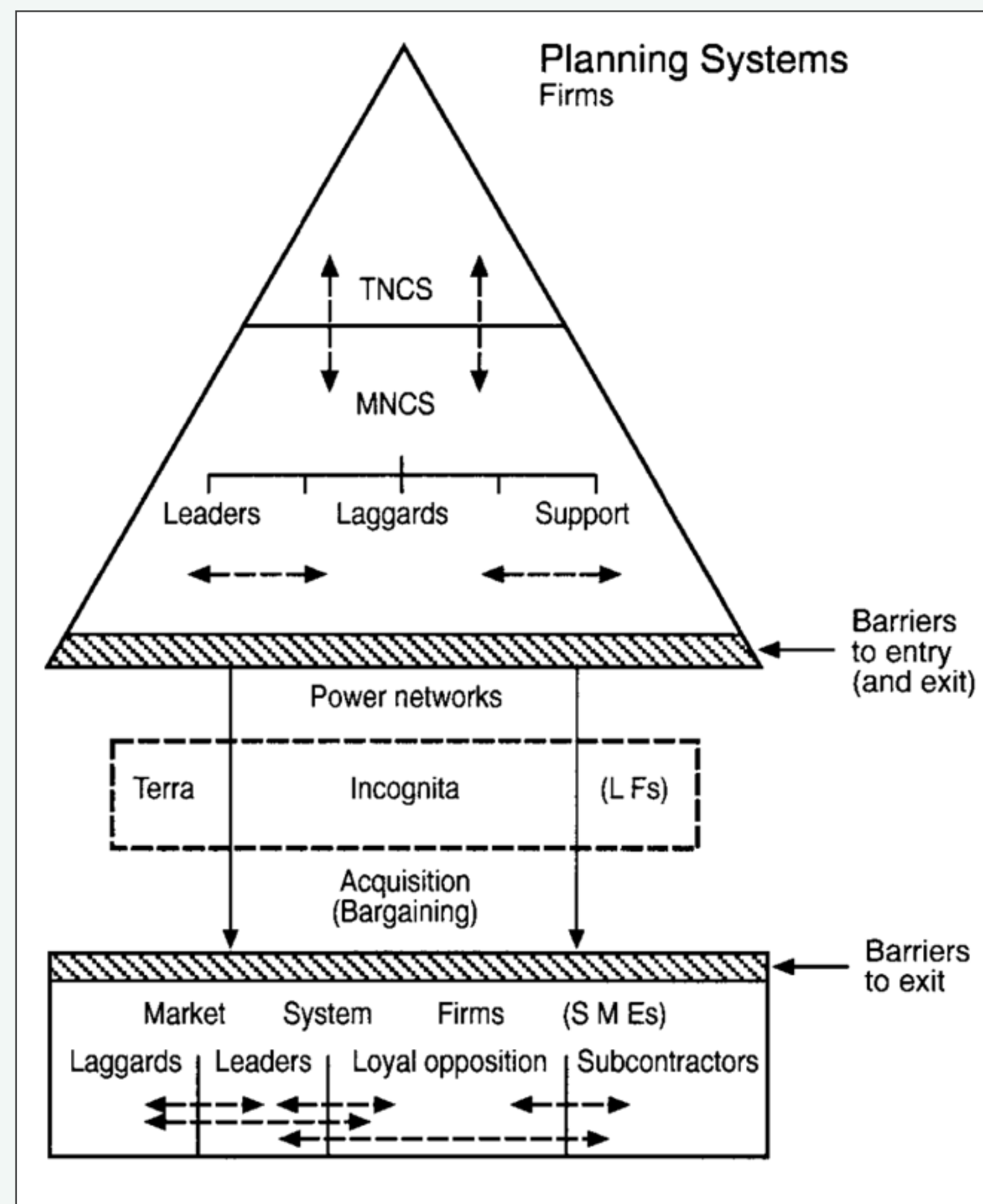
参考文献 | 3. 境界企業 γ / その他

- Hanna, R., Hayter, R., & Clapp, A. (2017). **Threshold Firms: Innovation, Design and Collaboration in British Columbia's Forest Economy.** *Growth and Change*, 48(4), 700–718.
- Hayter, R., Patchell, J., & Rees, K. (1999). **Business Segmentation and Location Revisited: Innovation and the Terra Incognita of Large Firms.** *Regional Studies*, 33(5), 425–442.
- Lee, C.-W., Hayter, R., & Edgington, D. W. (2010). **Large and Latecomer Firms: The Taiwan Semiconductor Manufacturing Company and Taiwan's Electronics Industry.** *Journal of Economic and Social Geography*, 101(2), 177–198.
- Steed, G. P. F. (1982). **Threshold Firms: Backing Canada's Winners.** Science Council of Canada Background Study 48. The Department of Supply and Services Canada.
- 林侑輝 (2020) 「自然解体へと向かう中堅企業研究：経営学の観点からの再検討」 『経済理論』 401, 19–36.
- —— (2022a) 「新聞記事は中堅企業をいかに論じてきたか：テキストマイニングによる分析」 『経済理論』 408, 1–15.
- —— (2022b) 「中小企業のコーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ：企業家的ガバナンス概論」 『商工金融』 72(5), 27–44.

経済地理学における狭義の「大企業」 [Hayter et al., 1999]

- 「デュアル・モデル」から「**トライアド・モデル**」へ

- “価格原理 vs. 市場管理”の二元論では、ニッチ創造やイノベーションの担い手であるLFが見落とされている。
- LFの存立基盤は“独占”ではなく“独占的競争(競争戦略)”であるため、消費者の選択肢を拡張しうる。
- パワーNWと学習NWの非対称性**に、LFの成立可能性が見出せる(e.g., 日本の自動車産業)。



さらなる関連概念／文献に関する補足

- ・ スモール・ジャイアンツ(Forbes Japan)

https://forbesjapan.com/small_giants/

- ・ 境界線の企業

伊藤公二(2021)『グローバル化と中小製造業の選択:マイクロデータから「境界線の企業」を見る』京都大学学術出版会.

- ・ 日本語で書かれた、(おそらく唯一の)境界企業 α 関連研究

Clifford, D. K., Jr., & Cavanagh, R. E. (1985). *The Winning Performance*. Bantam Books(『ウイニング・パフォーマンス:勝利企業の条件』大前研一 訳, プレジデント社, 1986年).