

v2023-09-06: Web公開版

v2023-12-05: p.20 修正

統一論題 サブテーマ1 第1報告

# 研究領域のレジリエンスと生存戦略

ローカルな企業類型に関する実例から考える

大阪公立大学 大学院経営学研究科 林 侑輝 (yukihys@omu.ac.jp)

[助成] JSPS科研費 22H00878, 23H00845

# 本報告の概要

- ▶ 1. イントロダクション（背景と目的）
- ▶ 2. **中堅企業**
  - ・ 1960～70年代：“二重構造論への反証”として注目を集める
  - ・ 2010年代～：“**レジリエントな地域経済の要**”としての期待を掛けられる
  - 政策的関心の高まりや支援産業の勃興とは裏腹に、研究領域としてのまとまりを喪失
- ▶ 3. **長寿企業**
  - ・ 1990年代：文化研究から経営研究が派生し、“**レジリエントな企業の原型**”と仰がれる
  - ・ 2000年代後半：従来型アプローチの方法論的問題が指摘される
  - 新しい研究は従来型研究と距離を置き、従来型研究からの応答も特に見られず
- ▶ 4. 議論（素直な見方／穿った見方）

# 1. イントロダクション

- ▶ 本報告の背景と目的

背景 — いきなり変な報告ですみません、でもこれには訳があるんです

▶ 報告者の置かれた状況

- 「長寿企業の生存戦略」という論文を発表したことはある [林, 2021]
- 「中小企業の組織レジリエンス」に関する共同研究のメンバーである
- ただし、社会やコミュニティのレジリエンスに関する研究業績を持たない (登壇を引き受けた後に気づいた)
- にもかかわらず、**本セッションにおける「サステナビリティ」はSDGsの文脈** [趣意書より]

▶ あれこれ考えた結果 (思考実験の形跡は予稿を参照)

- そもそも、2050年の未来人は「経営学」に期待を寄せてくれるだろうか？
- **「2050年の経営学」の中身は“2050年までの経営学の全て”からできているのでは……**
- 2050年に「貢献」を果たすためには、**その時まで“健全”でいなくてはならない**

## 背景 — 研究成果が時空を超えてアクセシブルであるために

### ▶ 問題意識

- ・ “個々の研究”が“同時代的な社会課題”と結びつけば、なるほどレリバン스는実感されやすい
- ・ しかし、研究者やチームのテーマや対象はしばしば変化する

→ 「**実践的要請の高まりと学術的な盛り上がりは必ずしも同期しない**」 [予稿より]

### ▶ 長期的な視座に立つと、**研究成果の愚直な積み重ねだけでは不十分**

- ・ 必要な時に参照・活用・再起動できるようにしておく必要がある

→ ときおり**保存状態をチェック**する（その後の文脈を補ったり、新しい研究と紐づけたり）

### ▶ これは単なるリスクの指摘ではなく、現実的な問題

## 目的 — ミスコミュニケーションの実例から教訓を引き出す

- ▶ 注目する研究領域： 中堅企業の研究, 長寿企業の研究
- ▶ 両者の共通点／取り上げる理由
  - ・ 1) システムのレジリエンスに関連する研究テーマである
    - ・ かつ、これらの概念が広く普及する以前から、経営学の一領域を形成していた
    - ・ 過去の統一論題で取り上げられたこともある [日本経営学会 編, 2017]
  - ・ 2) 日本の文化的・制度的な独自性を重視する傾向が強い（「ローカルな企業類型」）
  - ・ 3) 研究の最盛期を過ぎてから、実務者からの需要が高まった（再燃した）
  - ・ 4) 知識の批判的な継承が正常に行われなくなってしまった過去がある
    - ・ その結果、需要・供給のバランスが崩れたり、情勢へのキャッチアップに遅れたり

## 補足 — レジリエンス、サステナビリティ、反脆弱性

### ▶ **レジリエンス**（復活力；回復力）の定義

- ・ 「システム、企業、個人が極度の状況変化に直面したとき、**基本的な目的と健全性を維持する能力**」 [Zolli & Healy, 2012: 邦訳 10]
- ・ **頑健性**（ロバストネス）や**冗長性**（リダンダンシー）とは似て非なるもの
- ・ サステナビリティよりも具体的で、処方的な議論に貢献しやすい [邦訳 p.30]
- ・ 特に「変動性から利を得る」側面を強調すると、Taleb [2012] の「**反脆弱性**」と概ね一致
- ・ ひとまず“**サステナビリティ ← レジリエンス ≧ (頑健性, 冗長性, 反脆弱性)**”としておく

### ▶ なぜ「経営学のレジリエンス」ではなく、その「研究領域のレジリエンス」か

- ・ 統一的な「経営学システム」の存在を自明視できないと考えているため

## 2. 中堅企業（の研究）

- ▶ “レジリエントな地域経済の要”という役割期待を与えられた企業たち
- ▶ 共有された前提とまとまりを喪失した研究領域



## 中堅企業 — 「成長の壁」を超えた企業

- ▶ 『(新)中堅企業論』 [中村, 1964/1990]
  - ・ 二重構造論に対する反証材料としての「**中小企業のわくをこえた成長を示す企業グループ**」
    - ・ 1) 他社からの**独立性**
    - ・ 2) **社会的資本調達**が可能な規模 (資本金1億円級 ~ 1部上場未満)
      - ・ 本文には売上高が数十億~数百億円級の事例まで幅広く包含
    - ・ 3) **同族性**の残存
    - ・ 4) **独自市場**の確保 (競争優位性)

- ▶ **例外的な「大企業」**としての定義
  - ・ 事業再構築補助金：資本金10億円未満
- ▶ その他の定義
  - ・ 財務省「法人企業統計」ベースで定義される場合の典型：資本金1~10億円
  - ・ 東京商工会議所：資本金1~10億円 & 従業員100~999人
  - ・ 2015年版『ものづくり白書』：売上高1千億円未満 or 従業員301~999人
  - ・ GNT企業100選：世界シェア10%以上

# 中堅企業 — 中小企業と共に、地域経済の中核になることを期待されてきた

## ▶ 地域性

- ・ 「**地域経済の中核**」 [1992年版 中小企業白書] , 「**経済を牽引**」 & 「**地域社会の安定**」 (中小企業憲章, 2010年) , **エコノミック・ガーデニング** [cf., 山本, 2013]
- ・ **産業クラスター計画** (経済産業省, 2000~09年) , **新連携** (新事業活動促進法, 2005年)
- ・ **地域中小企業** [池田, 2002; cf., 植田ほか, 2014] , **地域中核企業 & コネクターハブ企業** [2014年版 中小企業白書]

## ▶ ダイナミズム

- ・ 第二創業を経た「**ベンチャー型中小企業**」による地域振興 [佐竹, 2008] , **地域コングロマリット経営** [船井総合研究所, 2023]

## ▶ 社会性

- ・ **ゼブラ** [Brandel et al., 2017] , **ミッションコア企業** [磯辺, 2019] , **新中小企業** [林 編著, 2021]

## 中堅企業 — 官民による調査からの示唆：カネはあるがヒトが足りない

### ▶ 中小・中堅企業政策における近年の力点

- ・ 中小が対象：**資金調達**（補助金，信用保証），**事業承継**（第三者承継を含む）
  - ・ ただし、事業再構築補助金は大企業への成長を目指す中堅企業まで対象。
- ・ 中堅が対象：**地域人材の獲得**（LO活プロジェクト，地域の人事部），**エクイティ・ファイナンス**

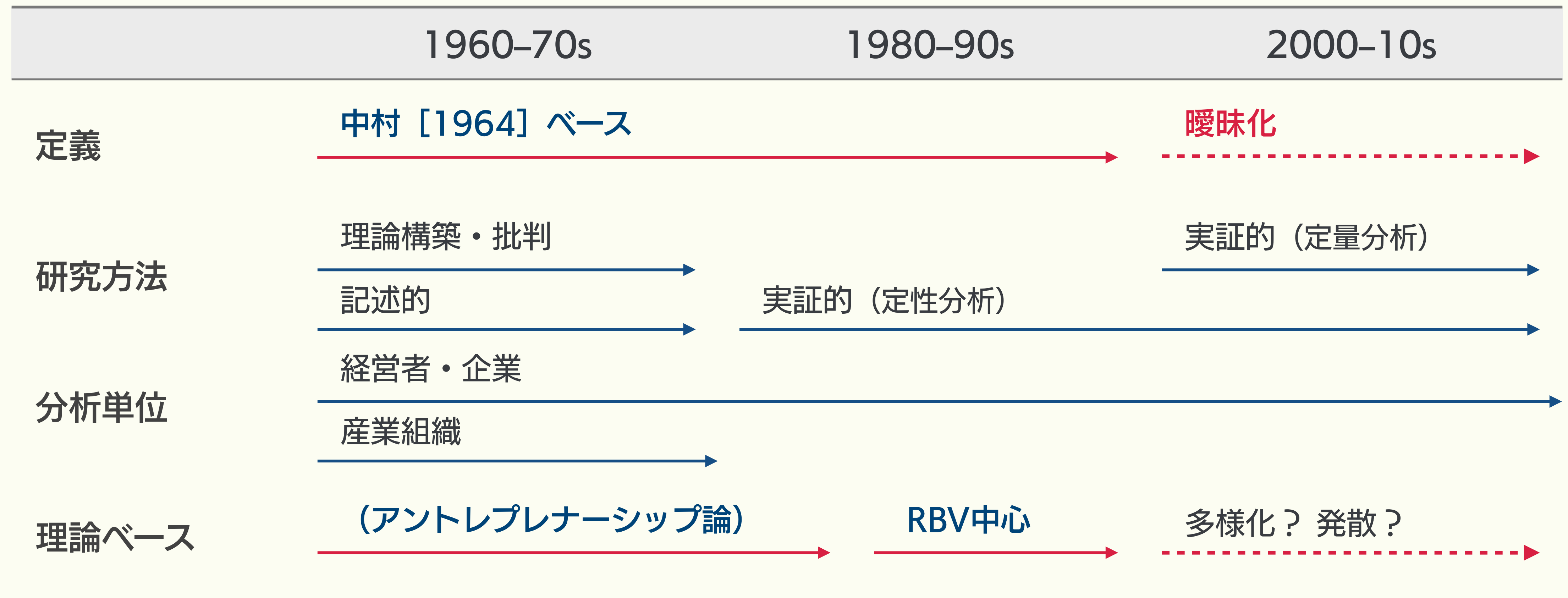
### ▶ 投資家・支援者による2010年台後半からの動き

- ・ GEキャピタル「中堅企業研究会」（基準：売上高10億～1千億円）
- ・ 東京商工会議所「中堅企業研究会」（基準：資本金1億～10億円，従業員100～999人）
- ・ 日本開発工学会「技術系中小企業等の成長と深化研究会」（基準：従業員500人程度）
- ・ 中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」（焦点：売上高10億円→100億円）

→ **「成長の壁」の認識変化**：資金調達 → 経営合理化 → 人材獲得 [林, 2022a]

# 中堅企業の研究 — 定義の曖昧化により、研究の論点は発散してしまった

- ▶ CiNiiで学術書・論文を検索 → 36編の本文を確認 [林, 2020; 補足資料 1]



# 中堅企業の研究 — 関連概念との相対化

	規模の基準	構造面の基準	戦略面の基準
境界企業 $\alpha$ (merica)	売上高： 25億～250億円	経営の専門化, 組織の公式化	成長による複雑化
境界企業 $\beta$ (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	ライフステージの転換, 必要 とされる組織能力の変化
境界企業 $\gamma$ (anada)*	従業員： 100～2,499人	国内資本によるマジョリティ 支配	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)	独立, 同族性の残存	ポジショニング優位
ミッテルシュタント	売上高： ～65億円 従業員： ～500人	同族による支配・経営, 分権 的組織	長期志向, 国際志向, ポジシ ョニング優位

※ 金額は \$1 = ¥130 で換算した場合。「\*」が付された概念は二重構造論と関わる [cf., 補足資料 2]

# 中堅企業の研究 — 地図の作り直し：ガバナンス・シフトへの注目

		透明性 / アカウンタビリティの希求水準			
		限定的	高度		
組織的 資源ベース	限定的	<b>1. 創業 ~ IPO</b> - 監視：低 - 資源調達：高 - 戦略助言：高	<b>2. IPO ~ 成熟</b> - 監視：中 - 資源調達：中 - 戦略助言：高	高速	戦略環境
	広範	<b>4. 衰退 ~ 刷新</b> - 監視：低 - 資源調達：中 - 戦略助言：中	<b>3. 成熟 ~ 衰退</b> - 監視：高 - 資源調達：低 - 戦略助言：低		
		富の創出	富の保護		
		ガバナンス目的			

[林, 2022b]

## 中堅企業の研究 — 整理した道具箱で実需に応える

### ▶ 今後の重点 [\*]

- ・ より多くの中小企業を「10億企業」、そして「100億企業」へ
- ・ 広義の**第三者承継**を重視（M&Aやグループ化を通じた経営資源の集約，バリューチェーンの再編）

### ▶ 懸念事項

- ・ 議論の**範疇の広さ**（「100億企業」の規模感は境界企業βやミッテルシュタントを上回る）
- ・ 自ずと**経営体制の変化**や**ステークホルダー関係の広がり**を含意
  - ・ 第三者承継に対する忌避感 [補足資料 3]
  - ・ 政策アプローチに対する不信のリスク（不平等な選択的支援？ 中間業者のポジショントーク？）

### → **適切な理論的概念**を用いた研究と政策評価の必要性

- ・ e.g., 境界企業の研究 × 事業承継の研究 → 企業成長 × 地域レジリエンス

[\*] 中小企業庁「成長志向の中小企業の創出を目指す政策の検討成果と今後の方向性」（2023年6月）

### 3. 長寿企業（の研究）

- ▶ “レジリエントな企業の原型”として仰がれる企業たち
- ▶ 方法論的課題が長らく克服されなかった研究領域



## 長寿企業 — 長期存続の極意を知る仙人？

### ▶ 先行研究における長寿企業の捉え方

- ・ 「**変化と適応に対して強烈な意欲**」 (de Gues, 1997: 邦訳新版 27-28)
- ・ 「**サステイナブルな戦略**」 (加藤, 2011: 79)
- ・ 「お客様第一」「不易流行」「事業承継」の**サステナビリティ** (前川・末包 編著, 2011: 3)
- ・ 「戦争や体制変革、自然災害、不況など**多くの困難を克服**」 (横澤 編著, 2012: ii)
- ・ 「古くて新しい日本型の企業経営を実践し続けて」「**幾多の変化を乗り越え続けてきた**」 (グロービス経営大学院 編著, 2014: Kindle版 No. 208, 218-219)
- ・ 「**低成長時代**」における「**ロールモデル**」 (鶴岡, 2012: iv)
- ・ 「伝統性、革新性、社会責任」と「財務業績、戦略、社会業績」の**均衡** (王 編著, 2021: 4)

## 長寿企業 — 地域との共生関係に注目する研究も多い

### ▶ 長寿企業と地域との関係に関する典型的描写

- ・ 「いわゆる『三方よし』等の理念の下、**企業を存続させることにより、地域を発展させ人々の生活を豊かにし**、近代化を乗り越えてきた」 (横澤 編著, 2012: 7)
- ・ 「**地域社会との共生さらには地域社会の活性化を最優先する姿勢は** [...] 厳しい試練をくぐり抜けるために必死で生み出した、いわば生活の知恵である」 (横澤 編著, 2012: 221)
- ・ 「老舗は長い歴史の中でその土地の味や技を伝承し、**土地の人々に愛されながら、地域を支えるという特別な役割**を果たしてきた」 (前川・末包 編著, 2011: 199)
- ・ 「多くの老舗企業が**地域社会に貢献**しており、企業博物館の運営、自治会・商工会議所への参加などの形で実現している」 (横澤 編著, 2012: 116)

### ▶ ただし、**前頁と本頁で引用した主張には説得的な根拠が示されていない場合がある**

## 長寿企業の研究 — 初期の研究には方法論的問題がある

### ▶ 法則定立的アプローチ

- 初期（1990年代）の研究からの主流
- 質問票調査 → 統計解析  
(e.g., 因子分析, 平均の差の検定)
- “**サンプル企業間で共通する〇〇が長寿の要因である**”
  - 母集団の基準が**存続期間**（多くは100年）と**地域のみ**
  - 当代の**歴史解釈**に情報源を大きく依存
  - “**失敗ケース**”との比較が不足

### ▶ 解釈的アプローチ

- 加藤 [2008] が導入 [cf., 沼上, 2000]
- インタビュー調査 → 質的分析  
(e.g., メカニズム解明, 理論モデルの作成)
- “**△△の事業システムは□□□というプロセスを経て維持されてきた**”
  - 帰納法による**法則定立の限界を回避**
  - 個別事例の理論的解釈を通じた**アブダクション**を志向

## 長寿企業の研究 — 法則定立的アプローチの限界は克服されなかった

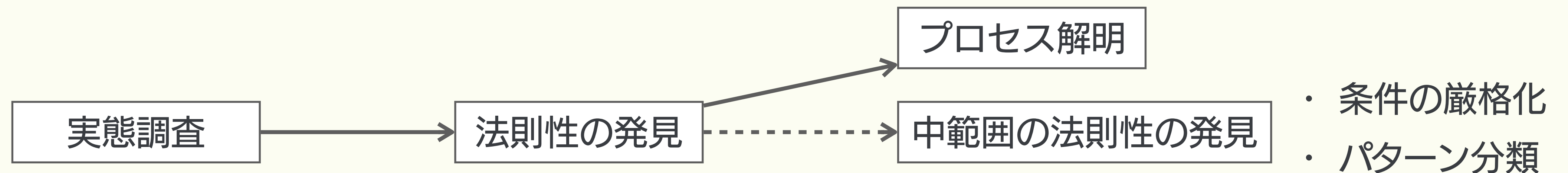
▶ 法則定立的研究で典型的な結論：**共通点の“発見”に偏重** → 総花的で似通った主張

- ・ 絶えざる「革新」という「伝統」の継承 [神田・岩崎, 1996]
- ・ 「コツコツ型」と「チャレンジ型」の他に「両刀使い」が存在 [前川・末包 編著, 2011]
- ・ 「平時」と「有事」で「経営スタイル」の切り替え [グロービス経営大学院, 2014]

▶ その後の展開

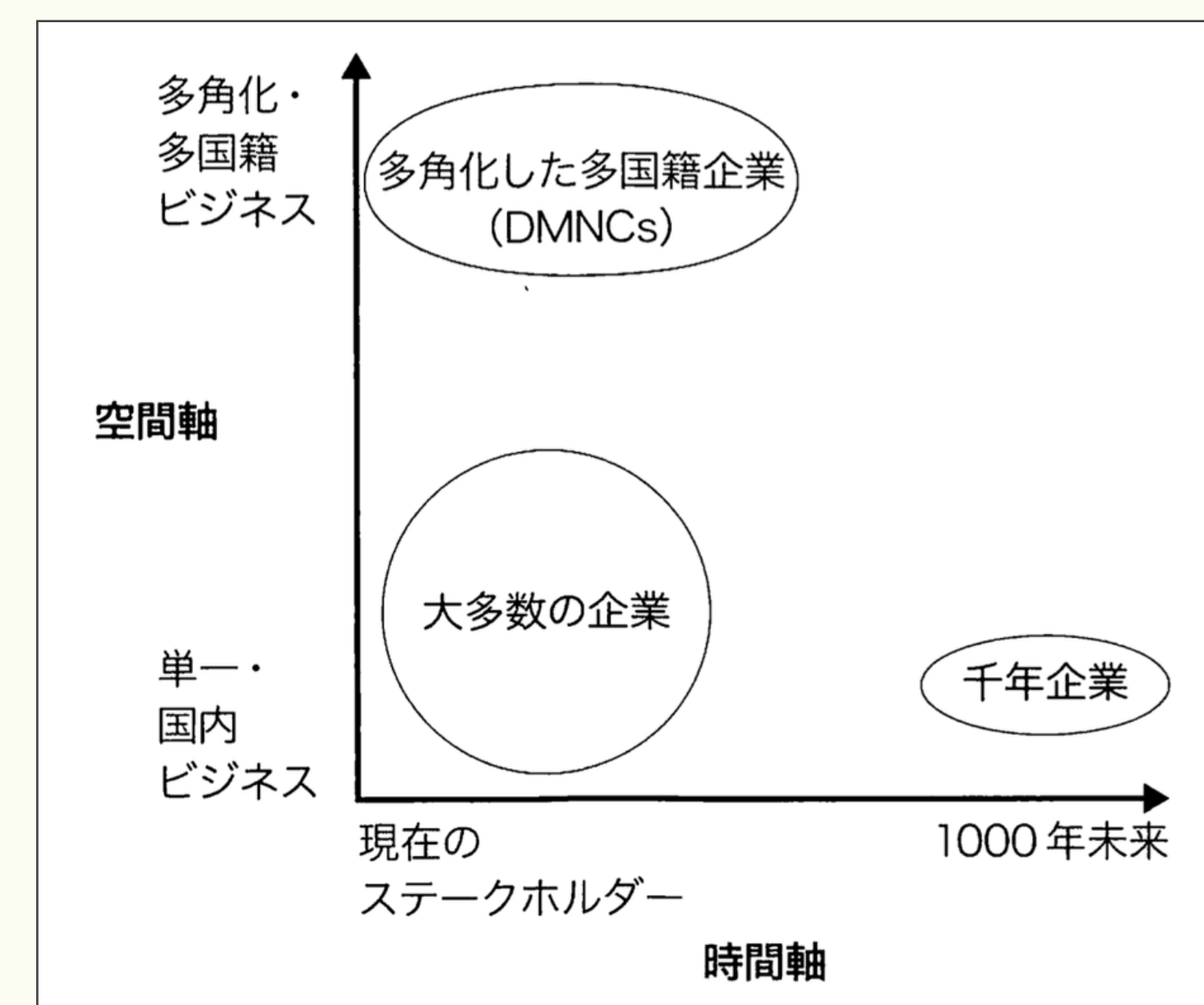
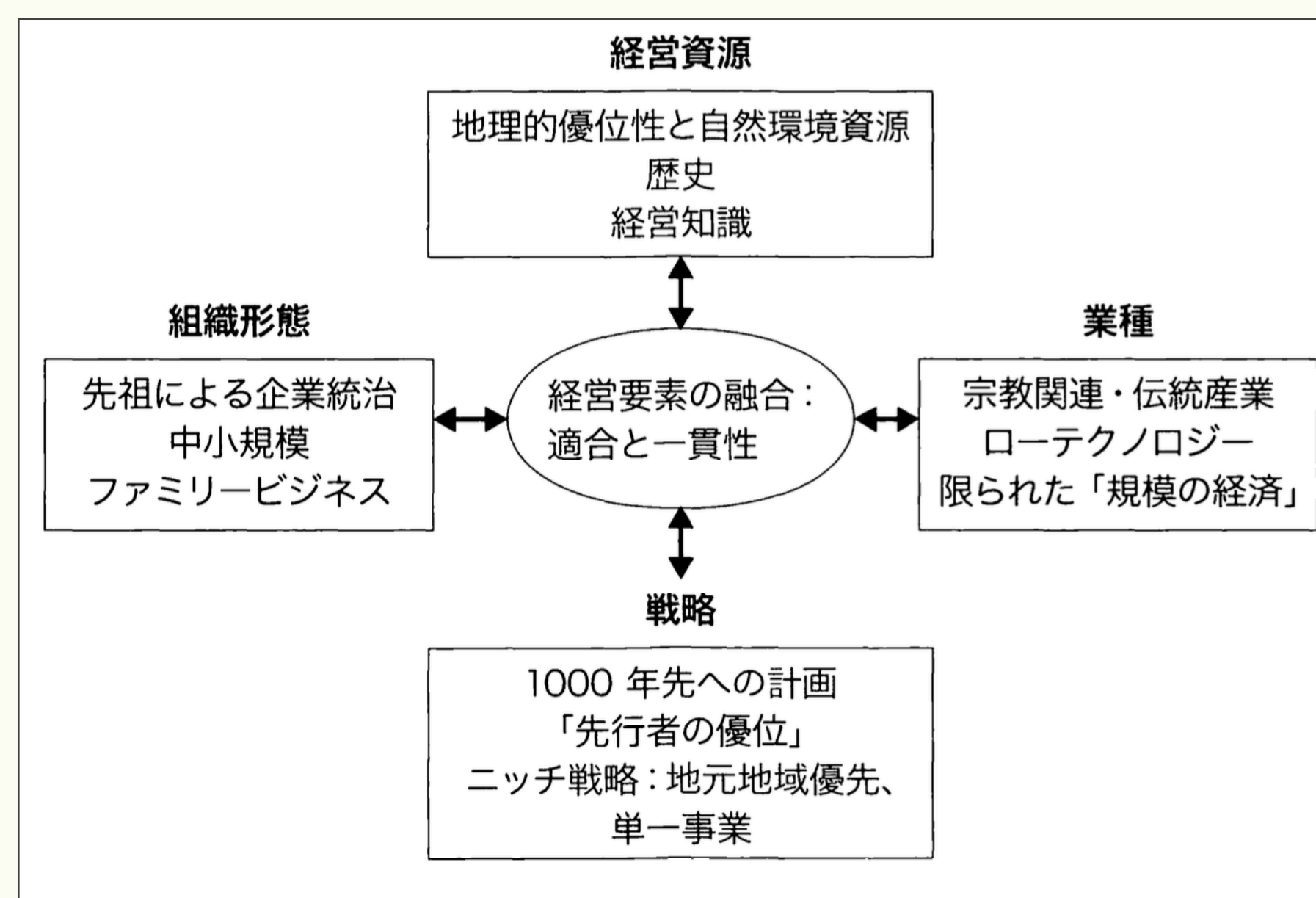
- ・ 解釈的研究は法則定立からは明確に距離を置いた
  - ・ 法則定立的研究の側からの**応答**は見られず、**解釈的研究の引用も稀**
- 法則定立的アプローチは**長らく前進せず**

少なく不完全で [v2023-12-05 修正]



# 長寿企業の研究 — 袋小路からの脱出 (1) : 観察対象を異常値に絞り込む

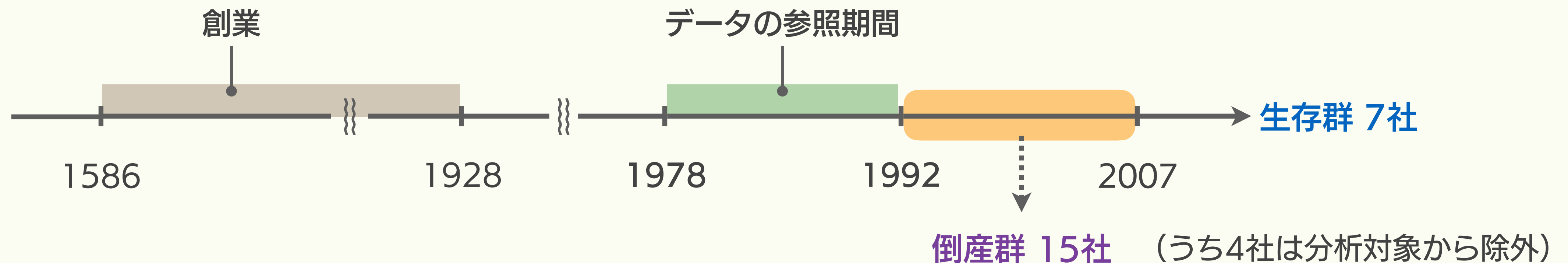
- ▶ 伊藤 [2021] : **最低500年存続する「千年企業」7社の事例研究**
  - ・ 千年企業の特徴と、主流派の経営戦略論を比較 [左図, p.85]
  - ・ **企業寿命と経営速度** (経営空間の拡大により高速化) の**トレードオフ関係**を無視して“長寿企業からの学び”を一般化すべきではない [右図, p.129]



1. 背景・目的 >>> 2. 中堅企業研究 >>> 3. 長寿企業研究 >>> 4. 議論

## 長寿企業の研究 — 袋小路からの脱出 (2) : 研究目的を類型化に絞り込む

- ▶ 林 [2021] : QCAを行い、**上場長寿企業の典型的な生存戦略**を特定 [補足資料 4]
  - **3タイプの生存戦略**を発見 (1. 攻める大企業, 2. 守る大企業, 3. 企業家的な中堅企業)
  - 典型的な「老舗」像からは遠い反面、**組織レジリエンスの条件としての応用可能性が高い**
    - **相対規模**が大きいほど戦略オプションは多い
    - 「**一業専心**」は典型的ではない
    - 第3パターンは**倒産パターン**と紙一重 (事業転換/多角化)



## 4. 議論

- ▶ 先行研究からの直接的な示唆
- ▶ ミスコミュニケーションの実例からの示唆

## 含意 — 素直な見方：企業とレジリエンスの関係

### ▶ 中堅企業研究からの示唆 [林, 2023]

- ・ 中堅企業への「成長の壁」は**経営人材の不足**に由来する場合が多く、**ガバナンス・シフトを通じた克服**に関する研究が進展している
- ・ **地域経済のレジリエンスの向上**を図る場合、「経営体制の転換」や「経営資源の集約化」に関する**社会通念への働き掛け**が必須

### ▶ 長寿企業研究からの示唆

- ・ 超長期的存続を可能にする**組織レジリエンス**は、**経営空間の広さとトレードオフ**になりやすい [伊藤, 2021]
- ・ [ゆえに、老舗は] **組織文化の側に何らかの変更を加えてでも、地域社会との関係維持を図る** [曾根, 2019: 174]
- ・ [反対に] **経営空間の拡大** (= 経営速度の上昇) に舵を切ると、**支配的ロジックが変化** (e.g., 成長性, ポジショニング) [林, 2021]



## 含意 — 穿った見方：ミスコミュニケーションは“研究のROI”を悪化させる

### ▶ 中堅企業研究で起こったこと

- 1964年：**実質的な成立**
- 1978年：第52回大会 統一論題「日本経営学と日本的経営」
- 1995年：第69回大会 統一論題「日本企業再構築の基本問題」（サブテーマ2「企業システムの再構築」）
- 2000年代～：**定義の曖昧化** → 領域内で共有される**前提の消失** → **信頼性の低下**
- 2010年代～：**実務的需要の高まり** → 実務者主導による**調査研究の仕切り直し**

### ▶ 長寿企業研究で起こったこと

- 1990年代：**実質的な成立**
- 2008年：**方法論に関する問題提起**
- 2010年：第84回大会 統一論題「新たな経営原理の探求」（サブテーマ3「企業経営の持続性」）
- 2010年代～：**応答の不足** → 断絶の未解決 → **情報再利用コストの上昇** → **ファミリービジネス論による代替の進行**

※ 統一論題に関する情報源は日本経営学会 編 [2017] より

## 未来へ — 研究領域のレジリエンスを高める生存戦略

- ▶ 課題： 次の四半世紀でも似た現象が起こるかもしれない
  - ・ ある研究領域の脆弱性が「経営学」そのものの信頼性・正統性を損ねる恐れ
  - 需給の時間差を考慮すると、レジリエンスはレリバンスの前提条件
  - ・ 特定の「第一人者」による永続的なメンテナンスは非現実的
- ▶ 学会の役割
  - ・ レジリエントでありたければ、何らかの生存戦略を講じる必要性
    - ・ A) 個人やチームの研究テーマを、社会の 이슈 に基づいて方向づける
    - ・ B) 研究領域の不健全シグナルを察知し、予防的介入（≡ お節介）を試みる

# 補足資料

# 補足資料 1 — 中堅企業の定義の変遷

- ▶ 原則として中堅企業の経営研究が対象 [林, 2020]
- ▶ 表の見方
  - ・ 「✓」印：当該文献で考慮されている基準
  - ・ 濃い灰色：**原典と同様の基準**を考慮
  - ・ 薄い灰色：**原典と異なるが、関係する基準**を考慮
- ➔ **白いセルのある文献では、「中堅企業」概念の構成要素が原典と異なる** [cf., 中村, 1964/1990]

著者	西暦	ガバナンス関連条件			戦略関連条件			規模関連条件				種別
		独立性	上場	同族性	独自性	大企業 対抗力	急成長	資本金	総資産	売上高	従業員数	
(参考)												
中村(秀)	1990	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	その他
<b>1980~90年代</b>												
Kuhn	1985	-	-	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	その他
金井	1983	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	定性 (2)
長廣	1983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定性 (7)
野村総研	1983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	その他
吉原	1984	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	定性 (6)
清水(龍)	1986	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	その他
柴山	1992	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	その他
野村総研	1994	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	その他
大滝	1996	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	定性 (4)
金原	1996	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	定性 (5)
高井	1998	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定性 (2)
丁	1999	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定性 (2)
<b>2000年~</b>												
今野	2000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	その他
岡室	2001	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	定量 (F)
松田	2002	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	✓	定性 (3)
清水(馨)	2003	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	定性 (?)
早川	2005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定量 (Q)
岡室	2006	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	定量 (F)
鈴木	2007	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	定量 (Q)
鈴木	2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	定量 (Q)
菊池ほか	2009	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	その他
清水(馨)	2010	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	定性 (?)
清水(さ)	2010	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	定性 (1)
富山	2010	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	定性 (1)
大島	2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	その他
鈴木	2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	定量 (Q)
清水(馨)	2012	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	定性 (?)
宮部	2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定量 (Q)
金子	2013	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	定量 (Q)
清水(馨)	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定性 (?)
清水(馨)	2014a	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	定性 (?)
清水(馨)	2014b	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	定性 (?)
清水(馨)	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定性 (?)
宮原	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	定性 (3)
八塩	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	定性 (1)
土屋ほか	2017	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	定性 (9)

# 補足資料 2-1 — 「境界企業」研究：英米（1）

## 初期の研究（米国データ）

**α** Clifford (1973, 1985)  
年商2千万ドル級から2億ドル級への「成長痛」に着目

**β** Whisler (1988)  
IPO企業における社外取締役の役割へと議論を焦点化

Daily & Dalton (1992)  
企業家的から専門的経営への転換に注目する潮流を生んだ文献

## JoMS Companion Papers

Zahra & Filatotchev (2004)  
経営体制を変化させる意義を**組織学**の観点から検討

Gedajlovic et al. (2004)  
経営体制の変化を阻害する**経路依存性**について議論

## 英国データを皮切りに国際比較へ

Filatotchev et al. (2006)  
境界企業が経験する変化を含む**GLC**仮説を総合的に実証

Zahra et al. (2009)  
**アントレプレナーシップの衰退**を防ぐガバナンス面の条件を検討

Judge et al. (2015)  
高い**変革能力**を可能にするコンテキストな要因を検証

# 補足資料 2-2 — 「境界企業」 研究：英米 (2)

## マネジメント・スタイルの転換

**α Clifford (1973, 1985)**  
 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)**  
 社外役員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せず [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]

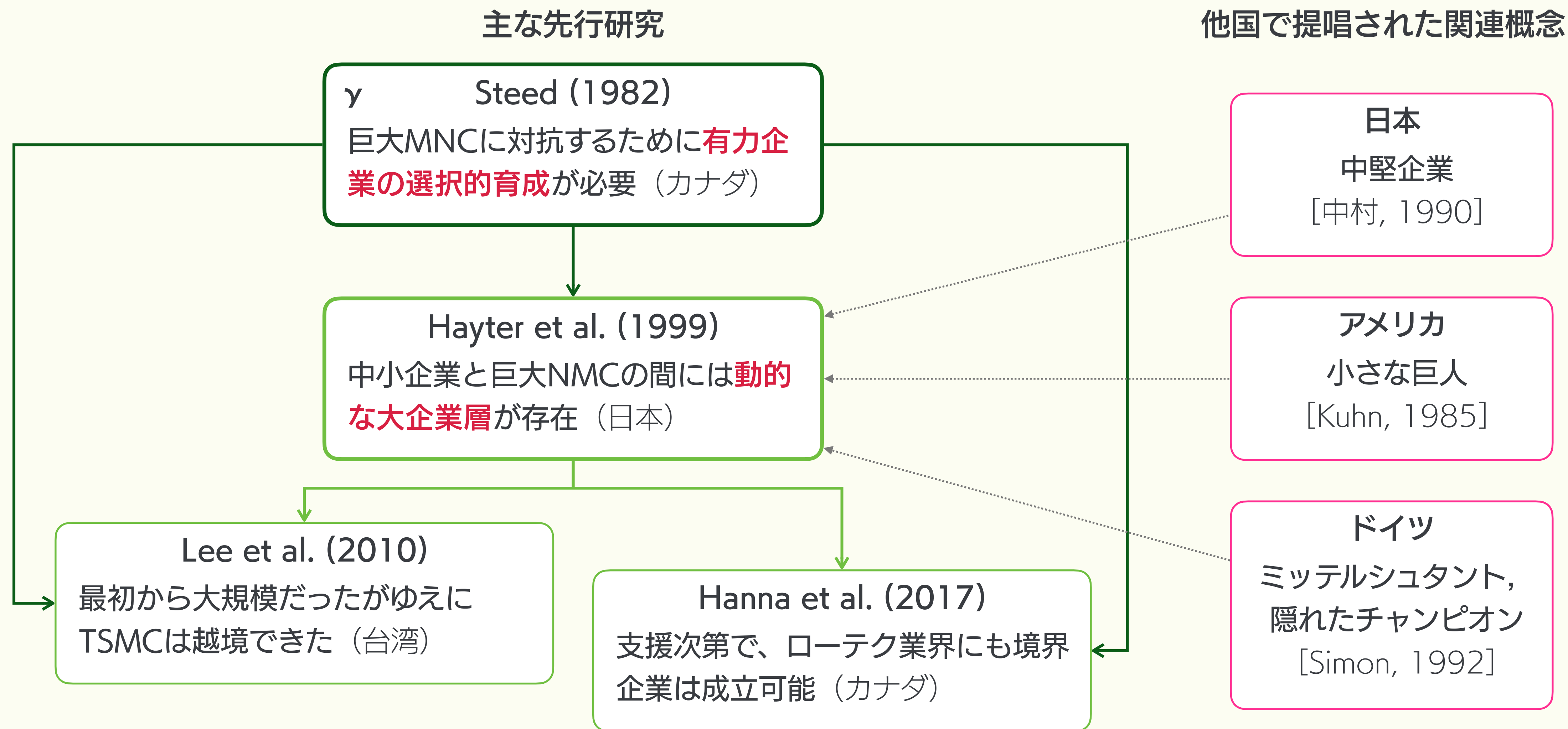
## ガバナンス・ライフサイクル

**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)**  
 経営者属性と変革力の関係は他の変数により変化 [実証・35社]

## 補足資料 2-3 — 「境界企業」研究：カナダ



## 補足資料 3 — ファミリー企業と出口戦略に関する実証研究

- ▶ **アメリカの1,191社のパネルデータ分析** [Symeonidou et al., 2022]
  - ・ 非ファミリー企業 (nFB) と比べて、ファミリー企業 (FB) は**業績の希求水準** (aspiration level) が低く、低業績でも市場に残存しやすい
- ▶ **スウェーデン国勢調査に含まれる、従業員11名以上の非公開企業の分析** [Chirico et al., 2020]
  - ・ FBの**出口戦略の選好順序**は「合併存続 > 解散 > 譲渡・売却」で、nFBではその逆順
- ▶ **アメリカの3大学を卒業した経営者161人に対する調査** [Morris et al., 2020]
  - ・ **企業家的アイデンティティ**の強さは**引退意向**を弱め、事業継続そのものが目的化しやすい
  - ・ **部分的・段階的な引退**を望む経営者が多い
  - ・ ただし、回答者は「引退の決定権は自分自身にある」と認識 (日本とは前提が異なる可能性)



## 補足資料 4-1 一林 [2021] : 対象事例

### ▶ 生存群 (存続300年超 & 年商50億円超)

- ・ 浅香工業
- ・ キッコーマン
- ・ 松井建設
- ・ 岡谷鋼機
- ・ 大木 (312年目に倒産 → 私的再生)
- ・ 養命酒製造
- ・ 湯浅商事

### ▶ 倒産群 (最短75年存続、バブル崩壊後に全滅)

- ・ 福助 (民事再生)
- ・ 函館製網船具
- ・ 京神倉庫 (会社更生)
- ・ 古久根建設 (民事再生)
- ・ 小杉産業 (事業譲渡)
- ・ 松村組 (民事再生)
- ・ 森本組 (民事再生)
- ・ 大江工業
- ・ 佐々木硝子 (会社更生)
- ・ 佐藤秀工務店 (民事再生)
- ・ 世界長 (会社更生)

## 補足資料 4-2 ー 林 [2021] : 分析結果

	生存条件			倒産条件	作業仮説		
	P1	P2	P3	Ab	仮説1	仮説2	仮説3
規模	● 大きい	● 大きい	⊗ 小さい	⊗ 小さい	⊗		⊗
事業範囲	● 広い	● 広い	● 広い	● 広い	●		⊗
成長性	● 高い	⊗ 低い	● 高い	⊗ 低い		⊗	
安全性	⊗ 低い	● 高い	● 高い	● 高い		●	
整合性	0.99	0.90	0.92	0.95		-	
素被覆度	0.28	0.16	0.27	0.34		-	
固有被覆度	0.21	0.07	0.17	-		-	
解整合性		0.93		0.95		-	
解被覆度		0.55		0.34		-	

# 参考文献

## 参考文献 — (1) イントロ／議論

- 日本経営学会 編 (2017) 『日本経営学会史：創設51周年から90周年まで』千倉書房.
- Taleb, N. N. (2012). Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House (『反脆弱性：不確実な世界を生き延びる唯一の考え方 [上・下]』望月衛 監訳, 千葉敏生 訳. ダイヤモンド社. 2012年) .
- Zolli, A. & Healy, A. M. (2012). Resilience: Why Things Bounce Back. Simon & Schuster (『レジリエンス 復活力：あらゆるシステムの破綻と回復を分けるものは何か』須川綾子 訳. ダイヤモンド社. 2013年) .

- 表紙の画像の生成には Stable Diffusion v2.1 を使用

本研究はJSPS科研費 22H00878, 23H00845 の助成を受けたものです

## 参考文献 — (2) 中堅企業

- Brandel, J., Zepeda, M., Scholz, A. & Williams, A. (2017). Zebras Fix What Unicorns Break: Magical Thinking Drives the Startup Community – But We Need a Strong Dose of Reality. <https://medium.com/zebras-unite/zebrasfix-c467e55f9d96>
- 船井総合研究所 (2023) 『地域コングロマリット経営：新規事業を立ち上げ第二本業へと育てる』同文館出版.
- 林幸治 編著, 日本中小企業・ベンチャー ビジネスコンソーシアム 著 (2021) 『新中小企業論』文眞堂.
- 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.
- ——— (2023) 「中堅企業研究の現在地：中小企業の研究および政策への活かし方」一般社団法人中小企業産学官連携センター 第2回 JCARPS Summer Workshop (2023年6月16日, オンライン)
- 池田潔 (2002) 『地域中小企業論：中小企業研究の新機軸』ミネルヴァ書房.
- 磯辺剛彦 (2019) 『世のため人のため、ひいては自分のための経営論：ミッションコア企業のイノベーション』白桃書房.
- 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.
- 佐竹隆幸 (2008) 『中小企業存立論：経営の課題と政策の行方』ミネルヴァ書房.
- 植田浩史, 桑原武志, 本多哲夫, 義永忠一, 関智宏, 田中幹大, 林幸治 (2014) 『中小企業・ベンチャー企業論：グローバルと地域のはざままで [新版]』有斐閣.
- 山本尚史 (2013) 「地域経済のレジリエンスを高める中小企業支援枠組み」『企業環境研究年報』18, 63–79.

本研究はJSPS科研費 22H00878, 23H00845 の助成を受けたものです

## 参考文献 — (3) 長寿企業

- de Gues, A. (1997). *The Living Company*. Harvard Business School Press (『**企業生命力**』堀出一郎 訳. 日経BP社. 2002年).
- グロービス経営大学院 (2014) 『**創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか**』東洋経済新報社.
- 林侑輝 (2021) 「**逆境期における長寿企業の生存戦略：倒産企業との比較分析に基づく類型化**」『日本経営学会誌』47, 31-45.
- 伊藤清彦 (2021) 『**千年企業の経営：経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較**』白桃書房.
- 神田良, 岩崎尚人 (1996) 『**老舗の教え**』日本能率協会マネジメントセンター.
- 加藤敬太 (2008) 「**老舗企業研究の新たな展開に向けて：経営戦略論における解釈的アプローチから**」『企業家研究』5, 33-44.
- —— (2011) 「**老舗企業の長期存続ダイナミズムと持続可能な戦略：八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析**」『組織科学』45(1), 79-92.
- 前川洋一郎, 末包厚喜 編著 (2011) 『**老舗学の教科書**』同友館.
- 沼上幹 (2000) 『**行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究**』白桃書房.
- 王効平 編著 (2021) 『**日中長寿企業の経営比較**』中央経済社.
- 曾根秀一 (2019) 『**老舗企業の存続メカニズム：宮大工企業のビジネスシステム**』中央経済社.
- 鶴岡公幸 (2012) 『**老舗：時代を超えて愛される秘密**』産業能率大学出版部.
- 横澤利昌 編著 (2012) 『**老舗企業の研究：100年企業に学ぶ革新と創造の連続** [改訂新版]』生産性出版.

本研究はJSPS科研費 22H00878, 23H00845 の助成を受けたものです

## 参考文献 — (4) 補足資料 1

- Clifford, D. K. (1973). **Growth Pains of Threshold Company**. Harvard Business Review, 51(5), 143–154.
- ——— & 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) .
- 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.
- Judge, W. Q., Hu, H. W., Gabrielson, 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.
- 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.
- ———, 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.

本研究はJSPS科研費 22H00878, 23H00845 の助成を受けたものです

## 参考文献 — (5) 補足資料 2

- 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.
- Kuhn, R. L. (1985). **To Flourish among Giants: Creative Management for Mid-Sized Firms.** John Wiley (『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) .
- 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.
- Chirico, F., Gómez-Mejia, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (2020). **To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit.** *Journal of Management*, 46(8), 1342–1379.
- Morris, M. H., Soleimanof, S., & White, R. J. (2020). **Retirement of Entrepreneurs: Implications for Entrepreneurial Exit.** *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1089–1120.
- Symeonidou, N., DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2022). **The Persistence of Family Firms: How Does Performance Threshold Affect Family Firm Exit?** *Small Business Economics*, 59(2), 477–489.

本研究はJSPS科研費 22H00878, 23H00845 の助成を受けたものです