

浅羽 茂・山野井 順一 著
『ファミリー企業の戦略原理
—継続と革新の連鎖—』

小林 康一

高千穂大学教授

近年、ようやく日本においてもファミリー企業に関する研究が本格的に始動し、学会誌への掲載だけでなく学会や研究会、研究所の創設、大学等での後継者育成コースの設置など、さまざまな取り組みもみられるようになってきた。こと研究分野においては、これまで事例や経営者や事業承継者へのインタビューによる定性的な質的研究が先行して進められてきた感があるが、ここにきてデータにもとづく定量的な実証研究も増えてきている。そうした研究の潮流のなかで、本書は「はしがき」にもあるように、ファミリー企業の戦略や行動についての実証的な分析をまとめた我が国初の研究書であり、まさにファミリー企業研究の先端的な実証成果の詰められた「玉手箱」のような構成となっている。

本書は、序章、第1章から第7章、終章の9章で構成されている。序章・第1章でファミリー企業を研究する意義とファミリー企業研究が依拠する主要な理論、そして本書のリサーチ・クエスチョンが述べられている。第2章から第7章まではファミリー企業研究におけるさまざまな疑問について実証検証を通して一定の解を提示し、終章において本書の主要な発見とインプリケーションをまとめている。特に2~7章においては「はじめに」として各章でどのような問題を扱うのか、これまでの先行研究ではどのようにその問題が検討されてきたのかをまと

め、本論では、そこにみられる問題を克服するべく独自の実証研究を提示し、「おわりに」でその結果を簡潔に集約して明示しており、統計手法を使った骨太な分析でありつつも、研究者のみならず実務家にとっても非常にわかりやすい内容構成となっている。

さまざまな戦略 이슈 について取り上げている本書であるが、その一貫したテーマは本書のタイトルにもあるとおりファミリー企業の戦略原理を明らかにすることにある。そのため、ファミリー企業と非ファミリー企業の単なるパフォーマンス比較ではなく、両者の行動比較に焦点を当てている。この分析視点によって、ファミリー企業の特徴～戦略・行動～パフォーマンスという実際のファミリー企業の経営活動が、より論理的かつ精緻に捉えられているのが、本書の最大の特徴といっていいただろう。

次に、各章の内容を紹介していく。まず序章では、ファミリー企業のプレゼンスの大きさとこれまでのパフォーマンス比較研究の問題点を指摘し、先にも述べた行動比較研究の必要性を述べている。また、本書の副次的な目的として、日本企業の復活に向けた有益なインプリケーションを得ることをあげている。

第1章では、ファミリー企業の定義とファミリー企業研究が依拠する主要な理論についてまとめられている。ここでは特に、近年注目され

る SEW (Socio Emotional Wealth : 社会的情緒資産) 維持理論について詳細な検討がなされており、これまでのファミリー企業研究で依拠してきたエージェンシー理論やスチュワードシップ理論では説明できない企業行動を解釈する上で重要な理論と位置づけている。また、これらファミリー企業の意味決定に関する理論とは別に、ファミリー企業の競争優位の源泉に関する理論として RBV (Resource-based View of the Firm) についても取り上げ、そのなかでは本書のなかで一貫して議論される「我慢強い資本」についても言及している。「我慢強い資本」とは長期にわたって流動化の脅威にさらされずに投資される財務的資本であり、ファミリー企業は、創業家株主という長期的にコミットする資本家をもつことで、この「我慢強い資本」を獲得できているとまとめている。

ファミリー企業研究における中心的な命題の一つが「ファミリー企業と非ファミリー企業のどちらがより財務パフォーマンスが高いのか」という問題である。第2章では、この命題について網羅的に先行研究をレビューし、明確な結論が得られていない点を指摘している。さらに、その原因として、それぞれの研究におけるファミリー企業の定義や分析対象の置かれる環境の違いと内生性の問題をあげている。

第3章では、電気機器・部品産業の設備投資の実証分析を通して、ファミリー企業が先にあげた「我慢強い資本」投資をしていることを明らかにしている。また、それを説明する理論としてスチュワードシップ理論と SEW 維持理論のほうがエージェンシー理論よりもより適合的であると指摘する。

第4章のテーマは、イノベーションである。医薬品産業の研究開発の実証分析によって、ファミリー企業は、期待される市場は小さいが企業内部のより深く深い探索によりインクリメンタル・イノベーションを生み出す、いわば「コンタクト・ヒットング」のような開発戦略を採用していることを明らかにした。これは、昨

今の両利きの経営の議論における「知の深化」を狙う戦略に近く、多くの事例からもファミリー企業がこうしたイノベーション戦略を採用している点については首肯するところである。

第5章では、これまであまり研究の蓄積がないファミリー企業のマーケティングについて、製薬および製菓業界における新製品戦略の実証分析を通して議論している。長期的存続を目指しながらもリスク回避的なファミリー企業は、結果として製品のライフサイクル・マネジメント施策を駆使してライフサイクルをできる限り延ばそうとする。いわば「古いものを大切にす」製品戦略を採用することを指摘している。

ファミリー企業研究においてその影響の正負の議論が分かれる重要なテーマの一つが国際化である。第6章では、この国際化について「海外市場からの撤退のしにくさ」という視点からファミリー企業とそれ以外を比較分析している。結果として、ファミリー企業は必ずしも国際化に消極的ではなく、また国際化に際してはグリーンフィールド投資を選好することを明らかにしている。

第7章では、ファミリー企業の企業変革について、マネジメント・プラクティス・スコアを用いて実証比較分析をおこなっている。結果として、日本企業においては、創業家が所有しているが経営はしていないファミリー企業が、非ファミリー企業よりも優れたマネジメント・プラクティスを採用していることを明らかにした。しかし、そうした優れたマネジメント・プラクティスの実現は企業変革なくして実現し得ない。そこで第3節からは、本書ではやや例外的に、事例研究によってファミリー企業の企業変革を分析している。そこでは、ファミリー企業における継続性と変革という矛盾を「なにを継続すべきか」を明らかにすることで解消し、企業を変革へと導くプロセスを明らかにしている。さらに、そのプロセスの実現のためには、なによりも守旧派と変革派の建設的な対話が重要であることを指摘している。

最後の終章では、これまでの分析における主要な発見をまとめ、ファミリー企業ならびに非ファミリー企業に対するインプリケーションを記している。

本書の重要な意義としてまずあげられるのは、「ファミリー企業の戦略や行動についての実証的な分析をまとめた我が国初の研究書」と述べるとおり、定量的な実証分析によってファミリー企業の戦略・行動を明らかにした点である。本書の研究では、定性的な事例分析では捉えることが難しかったファミリー企業の行動・戦略の一般的傾向を明らかにし、ややもするとニュースなどによって作られた社会的なイメージだけで良くも悪くも評価されてきたファミリー企業の実像を、データにもとづいて客観的に描き出している。

本書のもう一つの意義は、先に本書を「玉手箱」と例えたように実証分析の結果だけでなく各テーマに係わる先行研究のまとめやそれぞれの実証分析の視点や手法が非常に充実しており、今後のファミリー企業研究にとって大いに参考とすべき道筋を与えてくれている点である。今後ますます定量的な実証研究は増えていくことと考えられるが、本書はそうした研究者にとって規範的な研究書となるだろう。

また、本書では研究のアプローチから分析対象を上場企業に限定しているが、日本のおよそ99%は中小企業である。今後はそうした中小企業を対象とした（データの収集が難しいが）実証検証や、本書では扱わなかった企業活動におけるファミリーの影響に関する研究や、第7章でみるような定性的な質的研究と合わせた複眼的なアプローチなど、本書を起点にファミリー企業研究のさらなる展開が期待できるのは非常に楽しみである。

最後に、本書の実証分析の結果としてあげられている「我慢強い資本」や「コンタクト・ヒットティング R & D 戦略」「古いものを大切に作る製品戦略」、これらの根幹にある継続性重

視の戦略原理は、株主資本主義のもとで成長や拡大を志向する戦略原理とは一線を画する日本のファミリー企業に特有のものといえる。グローバル化や技術革新によりめまぐるしく変化する経営環境において、ファミリー企業が現在でも粘り強く持続的な経営を実現できているのは、まさにこの継続性重視の戦略原理があつてこそである。そうであるならば、我々は改めてこのファミリー企業の戦略原理を真摯に見直し、その価値を再評価する必要がある。本書の最も重要な意義は、こうした「古くて新しい」戦略原理を我々や非ファミリー企業の経営者などに改めて気づかせてくれる点であろう。その点からも、研究者やファミリー企業経営者のみならず非ファミリー企業のトップマネジメントにも是非手に取っていただきたい著書である。

(日本経済新聞出版、2022年6月、235頁、3,500円+税)