

年次大会報告⑥

長期企業の存続にかかわる資源マネジメントとは

濱口 正樹

(静岡県立大学院経営情報イノベーション研究科博士後期課程)

1. 問題意識と研究目的

「慣性力が存在する組織でいかに変化を生じさせるのか？」本命題はすべての組織に対して当てはまるが、慣性力が強いと仮定できる伝統企業の二代目が先代の強い影響をいかにコントロールするのか、というテーマに置き換えて研究をおこなう。本報告は先行研究レビューになり、今後の学術的な方向性を最後に提言する。

2. 事業承継とは「何を引き継ぐのか」理論と実践的課題から

まず初めに事業承継とは「何を引き継ぐのか？」の問いに対して。「事業承継とは文字通り「事業」そのものを「承継」する取組であり、事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、現経営者が培ってきたあらゆる経営資源を承

継する必要がある。後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたるが、「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3要素に大別される」（中小企業庁 2016, p.17）。つまり、事業承継とは、経営資源の継承ということになる。

一方、引き継がれる側、引き継ぐ側が認識する実践的な課題としては以下の傾向がある（中小企業庁 2021, pp.331-334）。

- ・引き継がれる側_現経営者（図1）
- ・引き継ぐ側_後継者（図2）

現経営者や後継者が課題と考えるのは、ヒト・モノ・カネの有形資産とステークホルダーとの関係性である。一方、無形資産（知的資産）に対する言及が少ない。実践的な場面では資源の3要素が網羅されていないということ。

図1：現経営者が考える事業承継の課題



(出所) 中小企業庁 (2021) 筆者作成

図2：後継者が承継後意識的に実施した施策



(出所) 中小企業庁 (2021) 筆者作成

3. 事業承継と経営資源論 「論文数」による先行研究整理

つぎに事業承継に対する学術的アプローチの整理を行う。方法として学術的な関連性（傾向）を見るために経時的な論文数を比較する。

- ・ Google scholar にてキーワード検索
- ・ 対象期間：1971年～2020年

①事業承継と経営資源論 RBV

経営資源論分野の論文は1991年のBarneyの先駆的な論文以降多数の研究がなされている。ただし、そのうちで事業承継を同時に取り扱っているものは全期間平均で0.7%と割合として低い。

②経営資源論とファミリービジネス FB

経営資源論単体やファミリービジネス単体の論文数は2010年代以降、やや伸びが「鈍化」。一方、両者を掛け合わせる論文は、まだ「旺盛」である。特に2001-2005年で約5倍の増加を見ている。

よって2000年前後に両者の結びつきを促進するイベントがあったと想定できる。1999年のHabbershon & Williams(1999)のFamilianness(ファミリー性)論文がその契機ではないか。

結論として、ファミリービジネスと経営資源論を組み合わせる研究する潮流はある。ただし、ファミリービジネスと親和性が高い事業承継分野であるが、経営資源論の視点から研究されているものはほとんどない(図3)。

4. 事業承継と経営資源論 「研究対象・領域」による先行研究整理

次に、ファミリービジネスと経営資源論の学術的な関連性（傾向）を見るために論文の内容を整理する。

- ・ Google scholar にてキーワード検索
- ・ “resource based view” & “family business” or “family firm” の引用上位40論文を分析対象とする。
- ・ 整理にあたっては4つの視点を設定した。

①経営資源をどのような視点≡文脈で使用しているのか？「なにを説明することに対して経営資源論を用いているのか」

結果：文脈は4つに大枠区分できる。

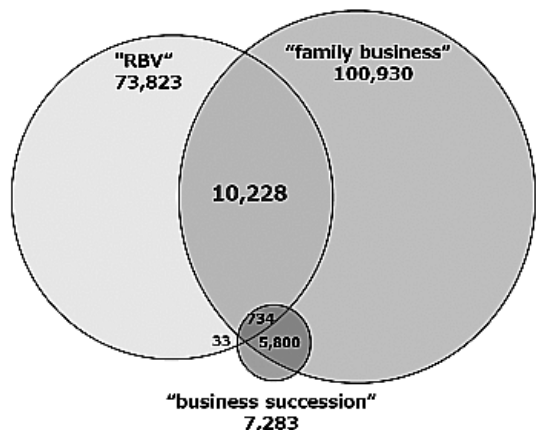
- ・ 経営資源が競争優位性に関係する：29%
 - ・ 経営資源とイノベーション/Entrepreneurshipは関係性がある：32%
 - ・ 経営資源は経営戦略に影響を与える：26%
 - ・ 経営資源は組織（文化）に影響を与える：12%
- 4分類とも総じて経営資源をポジティブなものとして捉えている。

②研究対象の資源は何か？経営資源の定義

経営資源を、「帰属」と「性質」の2次元で分類して考える。

- ・ 資源の帰属：当事者に帰属するか、他者に帰属するか⇒内部資源・外部資源。

図3：関係性 - 研究対象の論文数より



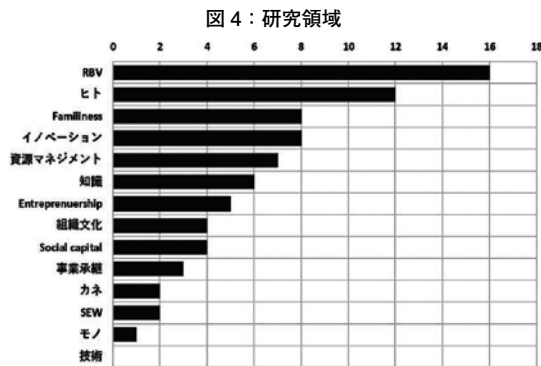
・資源の性質：有形か無形か⇒見える資源と見えざる資源。

結果：内部資源を取り扱っているものが65%。

また、無形資源を取り扱っているものが多く63%を占める。多くの研究者のスタンスは、「tangibleとintangibleの両方あるが、intangibleの方が重要である(重要になった)」という主張。事業承継当事者の実践的課題として無形資産の部分が課題として挙げられていなかった傾向に対して、研究の傾向は逆になる。

③研究領域は何か？

結果：以下の図4の通り。



ヒトの部分については、「経営者」「後継者」の資質や能力、心情自体を経営資源として展開するもの。「人事」「人事制度」が組織に影響を与えというもの。そして、「ファミリー」そのものを経営資源とするもの、などが代表的な論調である。「ファミリー」そのものを取り扱うものは、例えば「世代間関与」。この場合は、「ファミリーの心情、方針etc.」と発展し、より具体的、かつ中心テーマになる場合は「familiness」に転化される傾向がある。

④どの状態の経営資源を対象としているのか？

状態を「獲得：Acquire」「保有：AS-IS」「活用：Use」の3つに分けて分析。

結果：過半数以上の63%が「保有」している資源に対する研究である。経営資源を「手段」として捉え「〇〇経営資源のおかげでFBは〇〇の特性を有する」という構成になるもの。

また、資源の「活用」の観点で資源マネジメントという概念がある。「経営資源は有していること自体が競争優位性になるのではなく、そのResource Managementプロセスが重要で価値を創出する。かつFBが非FBよりそのプロセスをうまく回している」Sirmon&Hitt (2003)。資源マネジメントは2000年代から活発に研究されてきているが、用語の定義もまちまちであり、まだまだ未成熟な研究領域であると考えられる。

5. まとめと今後の課題

事業承継を、準備期間、移行期間、定着期間からなる「プロセス」として考える。学術的研究で事業承継というプロセスの実践的課題の「網掛け」をしようと試みた。しかしながら、既存の主たる研究とその次元、状態が異なるものであった。

- ・そもそも事業承継自体が経営資源論と組み合わせられて議論されていない
- ・ファミリービジネスと経営資源論の議論は、静態的な「通常時」に関するものが、60%以上。
- ・動態的なプロセス議論することの必要性(資源マネジメント)は主張されているが未成熟である。

「慣性力を克服して永続的に学習棄却を発生させる組織の仕組み・方法は存在するのか？」という問題意識に対して。組織の慣性力を「先代の影響」と学習棄却を「後継者の(革新的な)経営資源マネジメント」と言い換えて事業承継プロセスでの経営資源マネジメントの先行研究を多面的に

探求してみた。

結果は、経営資源論のアプローチを用いてファミリービジネスを対象としているものは数多く存在していたが、すべてはファミリービジネスの特色を説明する文脈の研究であり、事業承継という動的なプロセスを対象としたものはなかった。これは、「あらゆる経営資源の承継である」事業承継に対して、大きい残された研究課題であると考えられる。また、資源マネジメントという研究が、ファミリービジネス研究においてもまだ整理されていない状況であり、後継者の「行為」として資源マネジメントを研究対象とすることは、ファミリービジネス研究にも貢献があると考えられる(図5)。

今後、この先行研究レビューから得た視座を活用しながら、ファミリービジネスの事業承継プロセスにおける経営資源マネジメントの実証研究を取り組んでゆく。

参考文献

中小企業庁 (2016) 『事業承継ガイドライン』
 中小企業庁 (2021) 『2021年版 中小企業白書』
 Barney,J.(1999).Firm resources and sustained competitive advantage. *journal of management*,17(1) : 99-120.
 Habbershon,T.G.,Williams,M.L.(1999).Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms.*Family Business Review*,12(1):1-25.
 Sirmon, D.G.,Hitt,M.A.(2003).Managing Resources:Linking UniqueResources, Management,and Wealth Creation inFamily Firms. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 27(4) :339-358.

図5：学術的領域と実践的領域の配置

