

# 中小企業のガバナンス・シフト

## —可能性追求のための対話に向けて—



林 侑 輝  
 (大阪市立大学大学院  
 経営学研究科後期博士課程)



山田 仁 一 郎  
 (大阪市立大学大学院  
 経営学研究科教授)

### < 要 旨 >

日本では中小企業が依拠する存立基盤の揺らぎが指摘されるようになって久しく、様々な観点から存立維持の道筋が検討されてきた。本稿の目的は、コーポレートガバナンス構造の転換の必要性に注目する視座から、中小企業の存立維持に関する新たな論点を提示することである。

ガバナンス・メカニズムは経営者の監視機能の他にも経営資源の供給源としての役割を担っており、企業の存立基盤を構成する一要素であるとみなすことができる。現在のガバナンス構造が企業活動を制約する要因として働いている場合には、当該企業はメカニズムの組み合わせを主体的に変容させ、より戦略及び環境に適合した構造への転換、すなわち「ガバナンス・シフト」を図る必要がある。

本稿の前半部では、ガバナンス・シフトの具体例に言及しつつ、同概念を日本の中小企業論の体系内で論じる際に生じる課題について検討する。中小企業に関する理論はかつて大きく異なる2つの立場同士が対立していたが、やがてそれぞれが重視していた要素を統合的に把握しようとする視点が登場した。近年の理論は中小企業部門の発展性と外生的な問題性が生み出す緊張関係を捉えることを重視しており、大企業による収奪などの問題性が往々にして発展性を抑制していることも指摘している。ガバナンス・シフトを論じる際にもこうした理解が前提として求められるが、そのような実態を把握するだけではガバナンス・シフトの困難さを追認することに終始してしまいかねない。与件への主体的働きかけを通じて困難な状況をいかに変化させてゆくか、という議論は比較的新しい中小企業理論においても不足している。

以上のような理論的課題を確認したうえで、後半部ではガバナンス・シフトの実践に繋げるための指針について検討する。具体的には、A. O. ハーシュマンの「ポジビリズム (可能性追求主義)」を手掛かりとして、今後取り組まれるべき課題について述べる。

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 企業の存立基盤とコーポレートガバナンス           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 存立基盤としてのガバナンス・メカニズム</li> <li>(2) ガバナンス構造が変わるとき、変えるべきとき</li> <li>(3) 第二創業の事例</li> </ul> </li> <li>2. 中小企業におけるガバナンス・シフト           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) ガバナンス・シフトの論理</li> <li>(2) ガバナンス・シフトの多様な実態</li> <li>(3) 企業家活動としてのガバナンス・シフト</li> <li>(4) 検討課題</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3. 先行研究の検討           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 対立的な二大アプローチ</li> <li>(2) 統合論は何を統合してきたのか</li> </ul> </li> <li>4. 統合論の意義と盲点           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 統合ロジックの基本型</li> <li>(2) 与件との付き合い方</li> </ul> </li> <li>5. 「可能性の中小企業研究」に向けて           <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) ハーシュマンのポシビリズム</li> <li>(2) 可能性追求への足掛かり</li> <li>(3) 結び</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

## 1. 企業の存立基盤とコーポレートガバナンス

### (1) 存立基盤としてのガバナンス・メカニズム

中小企業論において、「存立基盤」という言葉は成立・存続の必要条件といった意味合いで用いられる。存立基盤が企業存続の前提条件であるのは、それが企業に希求される社会的な役割や存在意義（レーゾンデートル）を規定すると同時に、経済活動に必要な資源の供給源としての側面を持つからである。

企業は自らが依拠する存立基盤から多様な経営資源（人・物・金・情報）を調達しているが、そこから能動的に逸脱したり存立基盤自体が弱体化したりすることにより、いくつかの調達経路は遮断されうる。例えば、特定大企業との下請取引・系列関係に依存していた企業は、大企業による脱-系列化の煽りを受けることで売上が減少・不安定化する（水野, 2015; 西岡, 2012）。あるいは、不況などの需要変動に対応するための仲間型取引ネットワークから離

脱した企業が、地元同業者から「横請け」取引を持ちかけられることは以後なくなるであろう（加藤, 2006）。伝統産地には「不文律」が形成されていることもあるが、それを破れば、新規参入者に対する障壁や土着の人材育成システムを通じて享受できていた「見えざる利益」が失われる（加護野, 2007; 三品, 2008; 山田, 2013）。

反対に、ある構造からの逸脱が新たな関係性を開くこともある。株式所有構造の変化が資金調達のあり方を変えることはその一例である。資本とそれに係る制度が形づくるパターンとは、すなわち企業のガバナンス構造である。こうした観点から、コーポレートガバナンスは経営行動の存立基盤を構成する重要な構成要素とみなすことができる。

ガバナンス・メカニズムが優先的に果たすべき役割は企業の成長段階に応じて変化することも指摘されている（Filatotchev, Toms, & Wright, 2006; Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004）。コーポレートガバナンスの役

割は、プリンシパル＝エージェント問題（所有と経営が分離した株式会社において生じうる、所有者と経営者の利害対立）を防ぐための監視（モニタリング）機能が強調されやすいが、社外取締役やアドバイザー・ボード（経営諮問委員会）などのガバナンス・メカニズムは資源の供給源・供給経路としても働きうる（Whisler, 1988；Zahra & Filatotchev, 2004；Zahra, Filatotchev, & Wright, 2009）。これはコーポレートガバナンスの戦略的（価値創造）機能とも呼ばれ、統治されている主体の行為を支援するものである。むしろ、モニタリングが有効に機能しているからこそ投資家は資本を提供するのであり、どちらの機能も企業の存立維持を支えている重要な要素であることに変わりはない。

## (2) ガバナンス構造が変わるとき、変えるべきとき

企業成長とは異なる文脈においてもガバナンス構造の変化は生じうる。一つには、企業が依って立つ国家の経済発展やレジーム転換、あるいは世界経済の構造変化に適合するための変化を迫られる場合が考えられる。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の設立（2006年）、コーポレートガバナンス・コードの適用開始（2015年）などがその一例である。

また、世界市場における日系大手製造業の不振、あるいは少子高齢化がもたらす労働力不足といった逆境は、中小企業が依存していた存立基盤の揺らぎそのものである。それらの揺らい

でしまった——そして、もはや元通りには回復しそうもない——古い存立基盤からの脱却を実現するためには、新たな足場をどこかに見つけ出す必要がある（佐竹, 2008）。企業が資本主義経済の中でそれを実践しようとするかぎり、先立つ資本が不可避的に必要である。だが、現時点で依拠している存立基盤が安定性を失うほどに、そこからの資本調達はますます困難になってゆくだろう。

以上より、ガバナンス構造は固定的であるよりもむしろ可変的であることが望ましく、また上場企業だけに機能的なガバナンス・メカニズムが求められるわけでもないことが示唆される（Gabrielsson, 2017）。企業による存立基盤の移行を論じる際には、そのガバナンス構造を形づくるメカニズムの組み合わせ変化、すなわち本稿が「ガバナンス・シフト」と呼ぶ現象が生じる可能性を想定しておく必要がある。

冒頭で述べたように、企業の存立基盤はその社会的存在意義によって規定される側面がある。伊丹（2012）の議論によれば、企業活動の中核はインプットからアウトプットの過程でおこなわれる「技術的変換」である。変換能力の対外的な「かけがえのなさ」（代替困難ないし不可能性；irreplaceability）が失われることで存立可能性が損なわれるのは大企業も同様である（軽部, 2017: 8-10）。経済合理的な理由によるか否かに関わらず、存立基盤の揺らぎとは社会的な「かけがえのなさ」の低下を反映した現象である<sup>1)</sup>。

社会への「お役立ち」（前川, 2015）が企業

1) 個々の存在としては「かけがえ」があると思われていた存在が、まとまって消滅することで失われてしまう社会的価値もある。中小企業論はこの点を強調するためにも、日本経済における中小企業「部門」のプレゼンスを伝統的に強調してきたと言える。この言説の妥当性を計量経済学的に検討した数少ない試みが後藤（2014）である。

存在の普遍的な存立基盤であると表現してもよい。「技術的変換」を通じて「お役立ち」を実現しようとする企業の活動は、具体的な経営行動レベルの存立基盤、すなわちガバナンス構造によって促進されることも制約されることもある。つまり、企業にとってガバナンス・シフトが必要とされるのは、現在のガバナンス構造が社会への「お役立ち」を困難にしている時である。

### (3) 第二創業の事例

ガバナンス・シフトが、企業が置かれている与件（常識）からの解放をもたらしうることを示すために、(株)スマートバリュー（以下、SV社）の事例を紹介しておきたい。SV社の事例は林・山田（2017）に基づいており、論点は異なるが江島（2018）にも同社に関する事例研究が収録されている。

1947年、SV社の前身となる自動車整備工場が大阪府堺市で創業された。現社長の渋谷氏は創業者の孫で、急逝した父に代わって30代で会社を承継した。父の代で経営に関わっていたのは専務である母親のみという、小さな町工場であった。パソコン通信に可能性を感じ、黎明期のインターネット関連ベンチャーを起業していた渋谷氏と、大手自動車メーカーに就職していたその兄が家業に戻ったとき、SV社の財務状況は危機的状況に陥っていたが、それを知る従業員はいなかった。

父の亡き後、兄弟は10年以上かけて会社を方向転換させてゆくことになる。車載電話の取付サービスを請け負っていた縁から参入していた携帯電話ショップの運營業務は堅実な成果を

上げていたが、2人は新しい分野を成長させてゆくことを志向した。その試みが実現へと至るまでの最初の転機は、自治体向けウェブサービスの開発事業が軌道に乗ったことだった。その後はクラウドサービスを新たな軸として車載情報システムなどを開発・販売しており、新分野に手応えを感じた同社は2015年にJASDAQでの株式公開に踏み切った。

自動車サプライ用品業界との関係は現在も活かされており、SV社の事例はいわゆる第二創業の成功例と言えるだろう。新規性のある製品や潜在的ニーズに適合したサービスの提供が大きな売上をもたらすと、中小企業に急成長の機会を与える。しかし、新技術を活かしたサービスの開発や規模の拡大はあくまでもSV社が成し遂げたことの一部である。

当初の新事業は公的セクターを主要顧客としたことから、信用力の源泉として会社の透明性が極めて重要であった。急速な方針転換の痛みを伴いつつも社内のコンプライアンス水準を高め、後の株式公開もその延長線上に位置付けられる。再成長の過程ではマネジャー級人材が不足したが、M&Aや中途採用を通じた経営層の増強を図り、さらには経営“陣”と呼べるチーム体制を構築した。多角化によって事業構造が複雑化した時期には持株会社制を採用し、自動車整備事業は友好的な同業者に譲渡して古参従業員の雇用を守った。

一つ一つは小さく連続的な出来事であったかもしれないが、少し長い時間軸を俯瞰すれば、第二創業プロセスの背後ではガバナンス・シフトが生じていたことがわかる。同社は明らかにガバナンス構造を変容させており、それが事業

と企業の成長にも必要だったのである。

## 2. 中小企業におけるガバナンス・シフト

### (1) ガバナンス・シフトの論理

前節では事例を通じてガバナンス・シフトの意義を述べたが、理論的な特徴も明らかにしておく必要があるだろう。図1は、企業成長に伴うガバナンス構造の変化に注目する代表的な先行研究 (Filatotchev et al., 2006) が提出した枠組みを、事例分析に基づいて改訂したものである (林, 2017)。この枠組みでは、原則として

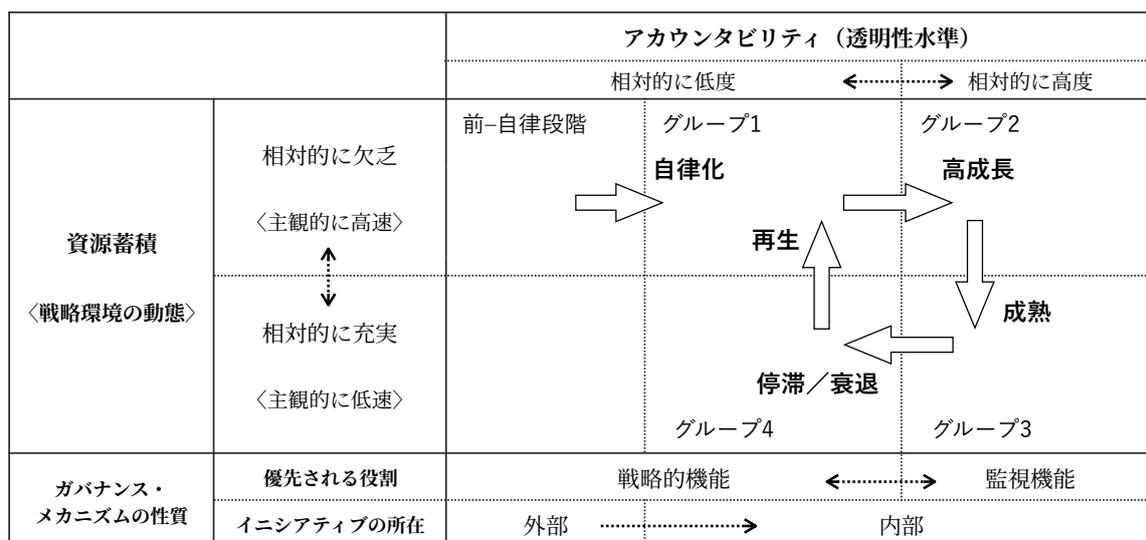
- ①蓄積されている経営資源の相対的な多寡、
- ②組織に要求されるアカウントビリティ (説明責任) の程度、という2軸を基準として、コーポレートガバナンスの構造変化を5段階で表現している。

ゴーイング・コンサーンとしての独立企業を

念頭に置くとき、その典型的なライフサイクルは「グループ1」のセルから時計回りに4つの段階を経験し、衰退からの回復を果たすことで再び元のセルに戻ってくる、という円環を描く。「前-自律段階」とは、ガバナンスの実権が半ば社外ステークホルダーに握られている零細下請企業のような状態を意味する。

自社が直面している課題に取り組むにあたって資源蓄積が欠乏していると考えられているほど、その経営者にとっての環境は目まぐるしく変化している<sup>2)</sup>。余裕資源 (資源スラック) の欠如ゆえに戦略は素早く適応的に変更されねばならず、時には環境変化に振り回されてしまうという脆弱性を抱えている。反対に、十分な資源蓄積があるとみなされている場合には環境動態が緩やかに見える。これが縦軸の「資源蓄積」と「戦略環境の動態」が意味する内容である。

図1 企業ライフサイクルとガバナンス構造の変化



(出所) 林 (2017) の図5を一部改編。

(注) 破線の矢印は、ライフサイクルの段階に応じて一方向または双方向に可変的であることを意味する。

2) 技術変化のスピード、流通経路の多さ、対象市場の地理的範囲、環境適応性 (市場に存在する経営資源や投資機会の豊富さ) など、自社内部の資源蓄積に関する主観的評価に影響を及ぼす (Gedajlovic et al., 2004; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007)。

経営資源を動員・調達する手段によって、企業に要求されるアカウントビリティの程度と種類は異なる。エクイティファイナンスを実施すればシェアホルダーが多様化し、そうでなくとも規模が大きくなればステークホルダーは増加する。単純化すれば、企業が社会的存在としてのプレゼンスを強めるほど、横軸の「アカウントビリティ」は高度化する。私的な存在に求められる法的なアカウントビリティの水準が相対的に低いことは言うまでもないが、非上場中小企業に対して高い透明性が期待されるような場合も想定できる。地域社会と密接な互酬的関係を築き、地元の名士として認知されている老舗同族企業はその好例であろう。

なお、Filatotchev et al. (2006) によって提

出された元の枠組みでは、単純で一方向的なガバナンス・シフトだけが想定されていた。ただし、この枠組みにおける分類基準はいずれも相対的・主観的であるため、本来ならば外形的な企業規模はグループ分けに影響を及ぼさないはずである。さらに、非上場企業（上場企業）であるにもかかわらず透明性の希求水準が高い（低い）場合も想定できることから、全ての大分類において公開企業・非公開企業の両パターンが検討されるべきである。このことを示しているのが表1である。

ガバナンス・シフトのプロセスにおいて、様々な経路（パス）分岐が生じることも想定される。すなわち、必ずしも数字の小さいセルから大きいセルへと順番に移行するとは限らず、一方

表1 ガバナンス構造の類型

グループ	資源蓄積 〈戦略環境の動態〉	アカウントビリティ (透明性水準)	株式	中小規模組織の例	大規模組織の例
<b>1：新規開業／再生</b>					
1-1 (○, ○, ○)	○ 相対的に欠乏 〈主観的に高速〉	○ 相対的に低度	○ 非公開	生業的企業, スタートアップ	再生中大企業（非上場）
1-2 (○, ○, ●)			● 公開	—	再生中大企業（上場）
<b>2：高成長</b>					
2-1 (○, ●, ○)	○ 相対的に欠乏 〈主観的に高速〉	● 相対的に高度	○ 非公開	境界企業	ユニコーン
2-2 (○, ●, ●)			● 公開	ベンチャー	メガベンチャー
<b>3：社会的公器</b>					
3-1 (●, ●, ○)	● 相対的に充実 〈主観的に低速〉	● 相対的に高度	○ 非公開	地域中核企業, 老舗	非上場大企業
3-2 (●, ●, ●)			● 公開	中堅企業	上場大企業（分散保有）
<b>4：自己再生産</b>					
4-1 (●, ○, ○)	● 相対的に充実 〈主観的に低速〉	○ 相対的に低度	○ 非公開	中小ファミリー企業, 大企業の子会社	グループ傘下の大企業
4-2 (●, ○, ●)			● 公開	—	上場大企業（集中保有）

(出所) 筆者作成。

(注) 「○」および「●」は属性の組み合わせに関する可読性を高めるための記号である。

図2 ガバナンス・シフトの枠組み

		アカウントビリティ (透明性水準)	
		○ 相対的に低度	● 相対的に高度
資源蓄積 〈戦略環境の動態〉	○ 相対的に結合 〈主観的に高速〉	1-2  1-1  4-1	2-2  2-1  3-1
	● 相対的に充実 〈主観的に低速〉	4-2	3-2

(出所) 筆者作成。

(注) 各セルに記載された数字は、表1の中分類と対応している。

通行の変化だけでもないはずである。こうしたガバナンス・シフトの多様性を許容しうる新たな枠組みは、図2のように表現できる。

## (2) ガバナンス・シフトの多様な実態

例えば、堅実に成長した中小企業が上場中堅企業になる場合の典型的経路は1-1→3-1→3-2であるが、この拡張された枠組みでは、企業規模のみならず収益性・革新性などのパフォーマンス（業績）指標さえも区別していないことに留意されたい。つまり、ガバナンス・シフトと呼ぶべき現象は成長の文脈でも衰退の文脈でも生じるのである。

ベンチャーが未上場のまま、かなりの規模までスケールするとユニコーンと呼ばれるようになるが、この経路は1-1→2-1である。活発な未公開株（PE）市場とハイテク産業の結合が典型的であり、ライドシェアサービスを運営するUber Technologies Inc.や民泊プラットフォームを運営するAirbnb, Inc.、スマート家電の

北京小米科技有限责任公司（シャオミ）などが代表である。グローバル展開を志向し、組織にも様々な問題を抱えることが少なくないこの類型では、たとえ規模が拡大しても主観的な環境動態は高速なままであると言える。

東証1部上場だった神戸のアパレルメーカーの(株)ワールドは、2005年に株式公開買付を通じたマネジメント・バイアウト（MBO）を実施し、上場廃止した。その目的は戦略的な事業再編にあったとされており、株主資本主義的な風潮を疑問視する立場をいち早く表明した事例として記憶される（吉村，2007: 39-52）。ただし、上場廃止から10年以上が経過した2018年6月、MBOの目的を完了させた同社は再度東証1部への上場申請を行った<sup>3)</sup>。3-2→4-1→3-2というシフトを意図的に起こした例である。

衰退や危機に陥った企業は、遅かれ早かれ現在のガバナンス構造からの転換を迫られることになる。上場企業のようにアカウントビリティが高い象限に属する場合は、存立基盤である資

3) 「ワールド再上場へ、MBOから13年、経営再建にメド」日経MJ（流通新聞）、2018年6月25日付、7面。

本市場（プリンシパル）の側が当該企業の締め出しを試みるか、さもなければエージェントである経営者の更迭を図るようになる。株式公開の有無に関わらず、成長軌道に戻るまでに多段階のガバナンス・シフトを経る可能性もある。前節で紹介したSV社の第二創業プロセスでは、4-1→1-1→2-2という経路でのシフトが生じていた。

2016年、第三者割当増資を通じて鴻海グループの子会社となったシャープ(株)は、上場こそ維持されているものの、国内機関投資家による分散保有から鴻海グループによる集中保有の構造へと変化した。内部統制のあり方は厳格になったとも言えるが、東証1部から2部への指定替えもあって透明性水準が事実上低下した(2017年12月に1部へ再度指定替え)。これは3-2→4-2の経路である<sup>4)</sup>。

非公開企業の再生においてもガバナンス・シフトが生じうる。現在ではバイアウト型企業再生を専門とするファンドの存在感が大きくなっているが、古くは昭和の金融恐慌時に、和紙問屋であった現・小津産業(株)の番頭らが現在で言うMBOを実施していた(朝日新聞編, 2011: 116-118)。同社は1960年代に不織布メーカーへと轉身し、現在では東証1部に上場しているため、全体としては4-1→3-1→3-2のシフトとみなすことができる。

### (3) 企業家活動としてのガバナンス・シフト

前項で確認したように、企業がとりうるガバ

ナンス構造のパターンも、ガバナンス・シフトのパターンも多様である。企業の存立維持可能性は存立基盤を構成する他の要素との兼ね合いからも影響を受けるため、永続する最適解は望むべくもなく、この命題は中小企業にも妥当する(Gedajlovic et al., 2004)。中小企業に典型的なガバナンス構造の性質と、それから逸脱することの忌避感が企業売却や親族外承継を妨げている側面もある(古瀬, 2011; 津島, 2017)。ここに、中小企業による主体的・戦略的なガバナンス・シフトを論じる意義がある。

「中小企業存立論」を包括的に論じた佐竹(2008)は、現代において中小企業が達成しうる現実的な発展経路が、事業革新を通じた「第二創業型ベンチャー」への転換であることを述べている<sup>5)</sup>。同書は「中小企業はその経営体質を根本的に改革することなしには企業間競争の激化により淘汰されてしまう。つまり、戦略なき中小企業は駆逐されてしまう」(p.242)と論じ、その戦略が「経済的合理性」のみならず「公共の利益」を実現するものである必要性も説いている(p.247)。これらは、地域企業の戦略には経済性と社会性の両立、すなわち「戦略的社会性」が求められることを述べた金井(1995)とも関連する論点である。

要するに、現代社会においては、中小企業のガバナンス構造には右方向へのシフト圧力が働いている。中小企業論の主な研究対象が図2の左半分の象限に属していることを踏まえると、戦略的社会性を追求する過程ではガバナンス・

4) 「シャープ、社長室で改革加速、執行役員1人に」日本経済新聞 朝刊、2016年8月27日付、11面。なお、責任の有限化という株式会社制度の本来の機能に注目すれば、アカウントビリティの高低は社会一般ではなく株主視点からの評価を重視すべきである、という立場があることも想定される。本稿は企業の社会的存立基盤に注目しているため、このような分類をしている。

5) 大阪府では都市部に所在する中小企業の「ベンチャー転換」に着目した調査研究が実施されており、政策面からの関心も寄せられている(大阪産業経済リサーチセンター, 2015)。

シフトを経験する可能性が高い。研究を通じて中小企業の存立維持に関する実践的貢献を果たそうとするならば、現構造の延命だけでなく、変化に対して積極的に適合または対抗を図る戦略についても検討する必要がある。換言すると、存立基盤のメンテナンスに加えて存立基盤のシフトを議論すべき時が訪れているのである。

存立基盤の移行に関わる節目に直面した企業は、不安定化した現在の存立基盤に留まるのか、あるいはそこから逸脱して不確実性を引き受けるのか、それぞれの主観的なリスクと期待リターンを天秤に掛けて行動を選ぶことになる。しかし現在の存立基盤から逸脱した新天地に巧く適応できる保証はなく、現在地へと無事に戻ってこられるとも限らない。そうした不確実性と不可逆性ゆえに、企業は現在の存立基盤に留まるインセンティブをもつ。資源蓄積が薄く、危機に脆弱な中小企業にとってはなおさらである。

したがって、ある存立基盤から異なる存立基盤への主体的移行はアントレプレナーシップ（企業家精神）を要する意思決定であり、ひいてはガバナンス・シフトを一種の企業家活動とみなすことができる。中小企業論においても企業家活動に焦点があてられることは少なくないが、ガバナンス・シフトに相当する現象が主題として論じられることは稀であった<sup>6)</sup>。

#### (4) 検討課題

ガバナンス・シフトという現象を議論するた

めには、企業が自社のガバナンス構造や、社会への「お役立ち」手段を主体的に転換させうる、という視座を共有していることが前提となる。日本の中小企業に関する文脈でそれが可能であるかどうかは、我々の中小企業観が深く関係していると考えられる。それを確認する方法の一つの方法が、長年にわたって中小企業観の形成に影響を及ぼしてきた中小企業論の展開を振り返ることであろう。近年の中小企業論では、消極的側面と積極的側面の並存を前提とする「両面アプローチ」が影響力をもつようになっているとされるが（佐伯, 2008）、それは日本の中小企業における主体的なガバナンス・シフトを論じるうえで有望な理論的基礎たりえるだろうか。

以上より、本稿の検討課題は①先行研究の再検討を通じて両面アプローチ（その中でも特に、後述する「統合論」）的中小企業理論の到達点・限界を明らかにすること、および②それらに不足している観点があれば、これを補強することである。

### 3. 先行研究の検討

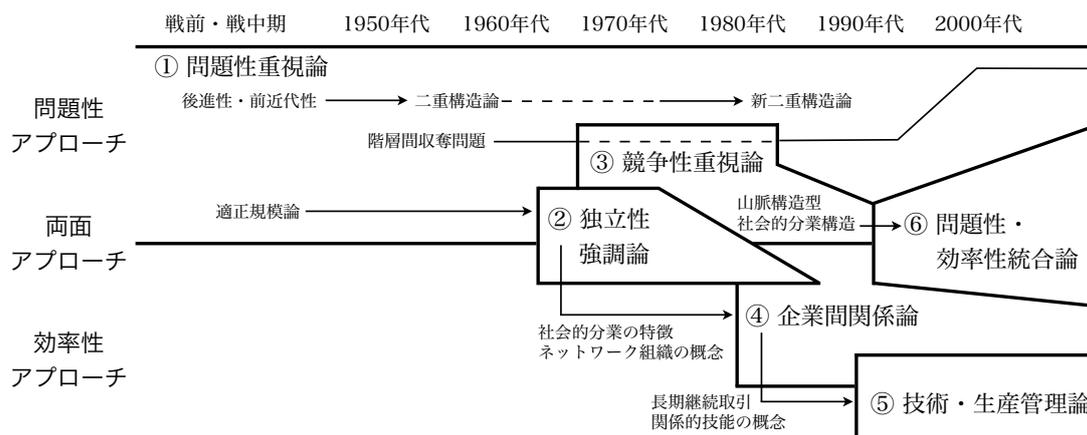
#### (1) 対立的な二大アプローチ

現在の中小企業論における中小企業観がいかなるものであるかを知るために、まずは学説史的展開を確認しておく必要があるだろう<sup>7)</sup>。下請制研究ならびにサプライヤー・システム研究の観点から学説史を要約した佐伯（2008）に依拠すると、中小企業論の展開は「問題性アプローチ」・「効率性アプローチ」・「両面アプロー

6) 限られた例外の一つが、「中堅企業論」を提唱した中村（1964/1990）である。資本金額に基づく企業規模基準についての記述など現在では実態に沿わない記述も含まれているものの、同研究はガバナンス・シフトを経て社会への「お役立ち」を図る中規模の企業群に着目していた。詳細は中村（1990）の第Ⅱ部第2章などを参照されたい。なお、英語圏では状況が大きく異なる。1980年代には既にアントレプレナーシップ論とコーポレートガバナンス論の接合を図る研究が潮流を形成し始めており、2017年にはEdward Elgar Publishingからハンドブックが刊行された（Gabrielsson Ed., 2017）。

7) 理論や学説の展開は池田（2012）、川上（2004, 2005a, 2005b）、佐伯（2008）、佐竹（2008）、渋井（2010）、高田（2003, 2012）、渡辺（1997）などを参考にし、総合した内容を記述している。本節に限らず、本稿独自の視点に依拠した中小企業理論の再整理については、筆頭筆者（林）が別稿にて補完する予定である。

図3 佐伯（2008）による先行研究の整理



(出所) 佐伯（2008）の図1に基づき作成。

チ」の枠組みによって整理できる（図3）。

問題性アプローチは中小企業の後進性・前近代性に、効率性アプローチは生産性・競争力に注目するものである。そして、いずれか一方のみを強調するアプローチが抱える限界が自覚されるようになったことで、両面アプローチ的研究が1990年代に登場した。その成立の兆しは、1980年代の「本来中小企業の研究は〔…〕複眼的に、平行思考する必要がある」（佐藤編, 1981: 17）という記述にまで遡れる。時代が下って2000年代に入ると、その必要性が改めて明示的に主張されるようになったのである（川上, 2005b；黒瀬, 2012；高田, 2003, 2012）。

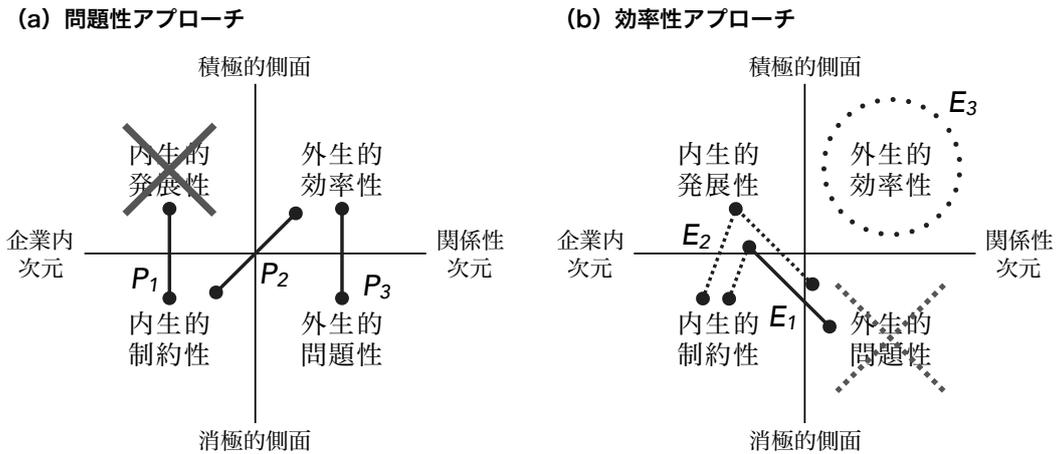
このように、問題性アプローチと効率性アプローチの両論併記を目指す姿勢は取り立てて目新しいものではない。ゆえに本稿では、対立的に描かれてきた要素同士が、実際には連関関係（相互依存関係）にあることを強調する研究に焦点を絞り込む。また、そうした視座を「統合論」（的中小企業理論）と呼ぶことにする。

佐伯（2008）による整理は中小企業論の主要な論理を網羅し、かつ簡潔さを備えたものであるものの、下請制の観点から〈問題性アプローチ／効率性アプローチ〉の区別を設けるだけでは、それぞれのアプローチに分類される諸研究が議論している分析単位の異同までは把握することができない。

だが、主体的ガバナンス・シフトを論じる理論的基礎としての「統合論」の到達点と限界を明らかにするためには、行為主体である個々の中小企業自身と、それらが様々な他者と取り結ぶ関係性の両次元を区別する必要がある。そこで〈積極的側面／消極的側面〉と〈企業内次元／関係性次元〉の2軸からなる新たな枠組みを用いることにより、中小企業論の展開を整理しなおしてみたい。先行研究では「問題性」と「制約性」、「効率性」と「発展性」が明示的には区別されてこなかったが、本稿は〈外生的問題性〉と〈内生的制約性〉<sup>8)</sup>、および〈外生的効率性〉と〈内生的発展性〉という4つの要素

8) アンブレプレナーシップ論では、企業家的志向性（EO：entrepreneurial orientation）の対抗概念としてスモールビジネス志向性（SBO：small business orientation）が提案されている。Runyan, Droge, and Swinney（2008）によると、EOとSBOは独立した指標・因子として理解されるべきである。同様に、〈内生的制約性〉が〈内生的発展性〉の欠如と同義であるとは限らない。

図4 対立的な二大アプローチ内部の展開



(出所) 筆者作成。  
 (注) 各次元を接続する実線は主要な、破線は主要でない論点を表す。

として峻別する。

まず、問題性アプローチの展開は図4 (a) のように再整理できる。中小企業論の草創期、中小企業（中小工業）は〈内生的発展性〉をもたず〈内生的制約性〉による停滞を体現する存在である、という問題意識が提起された ( $P_1$ )。戦後になると、大企業との下請取引・系列化がもたらす〈外生的効率性〉が中小企業の〈内生的制約性〉を克服する可能性に注目が集まった ( $P_2$ )。しかし1950年代以降には、大企業—中小企業関係が内包する収奪・過当競争や二重構造論が認識され、〈外生的効率性〉は〈外生的問題性〉を含んだものであると理解されるようになった ( $P_3$ )。

1960年代に成立した効率性アプローチは図4 (b) のように再整理できる。当初は、経済発展によって二重構造の解消が進み、中小企業自身によって解消可能なまでに〈外生的問題性〉が緩和されつつあることが主張された。それが中小企業の〈内生的発展性〉の発揮を可能にし、

そうした企業と〈内生的制約性〉に囚われたままの企業とを区別する必要性も主張された ( $E_1$ )。後述するとおり、 $E_1$ は $P_3$ と真っ向から対立する主張であったが、1970年代にはより穏健な主張が一般的になった。すなわち、矛盾含みの〈外生的効率性〉に依らずに〈内生的発展性〉を発揮し、〈外生的問題性〉や〈内生的制約性〉を克服した企業の定着が主張されるようになったのである ( $E_2$ )。日本企業の世界的躍進をうけて、〈外生的効率性〉をもたらず仕組みを生産システムの観点から分析する研究も発展した ( $E_3$ )。

なお、図3に示した佐伯（2008）の分類における「① 問題性重視論」と「③ 競争性重視論」は $P_{1\sim 3}$ に、「② 独立性強調論」は $E_{1\sim 2}$ に、「④ 企業間関係論」と「⑤ 技術・生産管理論」は $E_3$ に相当する。本稿が焦点を当てる「統合論」的研究は「⑥ 問題性・効率性統合論」に相当する。

## (2) 統合論は何を統合してきたのか

既存の文献レビューでは、両面アプローチ登場以前の中小企業論を2つのカテゴリへと分類することが多かった。だが、さらに2種類の分析次元を区別し、問題性アプローチと効率性アプローチが論じてきた要素を整理してみたところ、両者の主張は内部で通時的に変化しており、しかも対称的な関係であるとは言いがたいことも判明した。これは、「統合論」が統合している要素の数と組み合わせには複数のバリエーションが想定できることを示している。

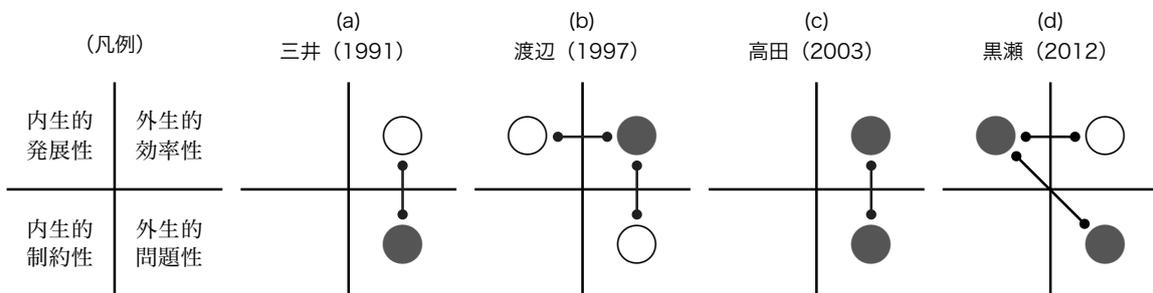
「統合論」は一見すると中道的で納得性の高い考え方であるが、以上の点が意識されないまま暗黙の前提になれば、むしろ今後の議論を紛糾させる要因となりかねない。そうなれば、ガバナンス・シフトを論じるうえでも不都合をきたす恐れがある。そこで以下では先ほどと同様の枠組みを用い、「統合論」的理論の動向を分析する。

効率性アプローチが広範な影響力をもつようになった時期よりも後に「統合論」が成立した

と考えるならば、「中小企業基本法」が初めて抜本的に改正された1999年以後の研究に依拠してレビュー候補を絞り込むことができる。具体的には佐伯(2008)・佐竹(2008)・高田(2003, 2012)・黒瀬(2012)を参照し、両面アプローチを採用する代表的研究としては三井(1991)・渡辺(1997)・高田(2003)・黒瀬(2012)が言及されていることを確認した<sup>9)</sup>。

図5は、検討対象である4編の先行研究が主に取り扱った要素を表現したイメージである。三井(1991)は、中小企業一大企業関係が実現した〈外生的効率性〉は、収奪問題などの〈外生的問題性〉を源泉として成立している側面があることを強調する。それ以外に目立った「統合論」的記述はなく、全体としては問題性アプローチ的であるとも言える。渡辺(1997)の関心は、〈外生的効率性〉の源泉に関する根拠として、なぜ相矛盾する5種類の論理が主張されてきたのかを説明することにあつた。高田(2003)は、中小企業部門の下位層では〈外生的問題性〉が、上位層では〈外生的効率性〉が

図5 先行研究で用いられている統合ロジック



(出所) 筆者作成。

(注) 「●」は各文献が特に注目している次元を、「○」は中心的な論点ではないが関連する次元を表している。

9) 該当する文献の少なさを根拠に、再検討の試みが時期尚早であるとみなすことも可能である。だが本稿の議論では、そのように少数しか理論的研究成果が提出されていない視座が無批判に受容されてしまうことの危険性を強調したい。なお、高田(2003)で論じられた内容は高田(2012)にも引き継がれている。

顕著であるため、それぞれは異なる理論的概念を通じて理解されることが適当である、と述べている。なお、連関関係への言及はごく僅かに留まる。

この作業から得られた最も重要な発見は、異なる次元に属する積極的側面と消極的側面の連関関係について論じた文献は黒瀬（2012）のみであった、という点である。また、その他の文献は企業内次元の要素を積極的には統合していない。詳しくは次節で述べるが、こうした傾向ゆえに、現行の「統合論」は主体的なガバナンス・シフトを論じる基礎として心許ない視座であることが示唆される。

#### 4. 統合論の意義と盲点

##### (1) 統合ロジックの基本型

前節では、既存の「統合論」的研究がカバーしている統合ロジックについて整理した。その含意を検討するために、ここでは理論的にありうる基本的な統合パターンを一般化して考えてみる（図6）。

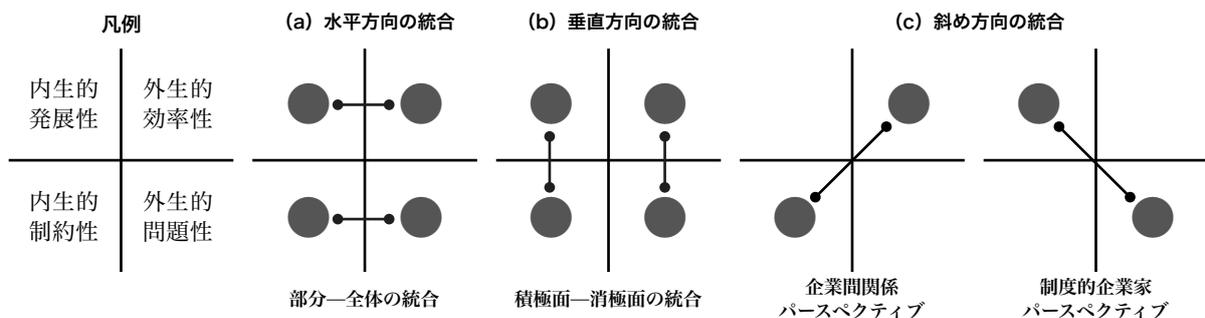
まず、左右ひと組のセル、すなわち〈発展性—効率性〉および〈制約性—問題性〉を水平

方向に統合することにより（図6 (a)）、部分と全体の連関関係を認識できるようになる。これだけでは「統合論」と言いがたいが、いわゆる「システム思考」と呼ばれる発想である。次に、上下ひと組のセル、すなわち〈発展性—制約性〉および〈効率性—問題性〉を垂直方向に統合することにより（図6 (b)）、企業内次元・関係性次元のそれぞれにおける積極的側面と消極的側面の緊張関係を認識できるようになる。

垂直・水平方向の統合がなされることで、問題性アプローチと効率性アプローチ単独の場合よりも多彩な現象が説明可能になる。だが、企業家活動としてのガバナンス・シフトを後押ししようと試みるのであれば、それだけでは不十分であると考えべきだろう。「発展性と問題性の統一物」（黒瀬, 2012）あるいは「収奪されつつも発展しうる存在」（渋井, 2010: 259）である中小企業が、実際に「収奪されつつも発展」しようと模索する活動に注目しなければならないはずだからである。

現状を変革する戦略についての議論を展開するためには、斜向かいのセルが統合される必要がある（図6 (c)）。1つ目は左下・右上のセル、

図6 統合ロジックの基本形



(出所) 筆者作成。

すなわち〈制約性—効率性〉を統合するパターンであり、これを「企業間関係パースペクティブ」と呼ぶことにする。例えば、中小企業同士が連携・ネットワーク化を通じた〈外生的効率性〉を発揮して〈内生的制約性〉を克服する試みが想定でき<sup>10)</sup>、関連する先行研究も少なくない（水野，2015；西岡，2012；関，2011）。もちろん、その実践過程では〈内生的発展性〉が関わってくる。

2つ目は左上・右下のセル、すなわち〈発展性—問題性〉を統合するパターンであり、これを「制度的企業家パースペクティブ」と呼ぶことにする。この視座において、中小企業は収奪構造などに苛まれつつも〈内生的発展性〉に基づく企業家活動を貫徹することで、〈外生的問題性〉への抵抗を試みうる。これにより、制度に埋め込まれつつもそこから逸脱した新たな事実を打ち立てようとする、制度的企業家[institutional entrepreneur]のミクロな実践に注目する必要性が強調されることになる（桑田，松嶋，高橋編，2015）。その実践過程においては〈外生的効率性〉を活用する場合も当然あるため、これら2種類の統合ロジックは相互に関連する。

このように、セル2つの統合による基本的な統合ロジックは垂直・水平・斜めの各方向に合計6通りが想定でき、統合するセルが増えることでより複雑な統合パターンや論理展開が成立する。前節で検討した4つの文献はいずれも〈内生的制約性〉を統合していなかったが、企業間関係パースペクティブが手薄になること以上

に、統合のバリエーションが制約されてしまうことにこそ問題がある<sup>11)</sup>。

## (2) 与件との付き合い方

さらに、基本となる6通りの統合ロジックが網羅されたとしてもなお、上の図6のような整理をするだけでは見えてこない視点があることを指摘しておきたい。ここでは、斜め方向の統合によって制度的企業家パースペクティブを包含していた先行研究である、黒瀬（2012）を例にとって述べる。

黒瀬（2012）が提唱する「複眼的中小企業論」において、中小企業が本質的に有する〈内生的発展性〉は「中小規模の経済性」である。「場面情報」を発見・活用するうえでは、複雑化した大規模組織に対する優位性が認められるためである。同理論はオーストリア学派的な競争観に立脚しているため、こうした「未利用の機会」に関する情報発見こそが企業家活動である（Kirzner, 1997）。しかし一方では、大企業が数く寡占体制が市場を「管理」し、中小企業が企業家活動を通じて実現した価値さえも様々な経路を通じて収奪される、という〈外生的問題性〉からの抑制を受けてもいる。

ここに〈内生的発展性〉と〈外生的問題性〉の緊張関係が認められ、しばしば後者の力が上回ることで中小企業の成長は停滞してしまう。日本のコンテキストにおいてこうした問題が現実には生じていることを大なり小なり認めるとき、「〈内生的発展性〉を抑制する〈外生的問題性〉」という構図は議論の与件（前提）とみなすほか

10) 大企業との関係性に基づく〈外生的効率性〉も生じうる。しかし、それが〈外生的問題性〉を孕んだ矛盾含みの効率性であることは三井（1991）を始めとする先行研究が主張する通りである。

11) 既述のとおり、中小企業の実践に注目する事例研究では戦略的提携やネットワーク化がむしろ活発に議論されている。理論的研究と実証的研究の間にも関心や前提の相違があるように思われる。

ない。

上述した与件を受け入れたうえで、中小企業  
のガバナンス・シフトに関する議論から生産的  
な結論を導出するためには、以下の点が決定的  
な分かれ道となる。それは、「統合論」を通じ  
て認識した連関関係・緊張関係を（A）固定的  
な与件とみなす理解に留まるか、（B）企業家  
の働きかけによって変化しうる与件であるとみ  
なす立場をとるか、という視点の相違である。

黒瀬（2012）の理論において——そしてお  
そらくは現実においても——、企業家は対立す  
る2種類の力同士の緊張関係に巻き込まれてい  
る。だが、与件に巻き込まれていると単に把握  
すること（Aの立場）と、与件に巻き込まれつ  
つも与件さえも変容させようという理解（Bの  
立場）との間には認識的な差異がある。後者の  
立場に立たなければ、制度的企業家に関する議  
論は運命論に回収されてしまう（桑田ほか編、  
2015）。

黒瀬（2015）では実務的側面に関する議論  
が展開されており、黒瀬（2012）の射程からミ  
クロな実践プロセスが敢えて外されていると解  
釈することは可能である。だが、他の「統合論」  
的研究からも（B）のような視点はもちろん、  
前述した斜め方向の統合さえ見出すことができ  
なかった。中小企業論が「統合論」を自明の前  
提とみなすようになったとしても、以上の点が  
認識されない限り、主体的ガバナンス・シフト  
に関する議論は手薄になる可能性が高いので  
ある。

## 5. 「可能性の中小企業研究」に向けて

### (1) ハーシュマンのポシビリズム

最後の節では、ガバナンス・シフトを含む中  
小企業の主体的実践に関する研究が今後採り  
うる方向性について議論する。下部存立基盤と  
の適合性が低下したガバナンス構造しかり、寡  
占大企業による市場管理体制しかり、活動を抑  
制する与件から企業を解放するメカニズムとし  
て、政策や社会運動と経営行動のどちらを前景  
化して議論するのかは論者の専門性に依る側  
面も大きいと考えられる。専門領域の機能的分  
化が進行した現在において必要とされるのは関  
与と越境<sup>12)</sup>——専門性や立場の差を越えた対  
話——と、その足場となる開かれた論理である。

対立的な立場同士の生産的対話を促した研  
究として、様々な分野で参照されている著名な  
文献がある。それはA. O. ハーシュマンの『離脱・  
発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退  
への反応』（Hirschman, 1970）である。ハー  
シュマンは、組織が衰退から回復するメカニズム  
に関するモデルを構築することにより、一方で  
市場という離脱メカニズムを万能視する経済学  
と、他方で政治活動という発言メカニズムに偏  
重する政治学との架橋を試みた。なお、忠誠と  
は両メカニズムの選択に影響を及ぼす媒介的要  
素である。

中小企業論においてはHelper（1990, 1991）  
を契機として、サプライヤー＝アセンブラー関  
係の分析にHirschman（1970）の枠組みが援  
用されている（関, 2011, 池田, 2012）。だが、

12) 文脈とメッセージは異なるが、この表現は軽部（2017）からの引用である。すぐ後で言及するハーシュマンもまた、越境〔trespassing〕を是とする学問的スタンスを生涯貫いた（矢野, 2004: 9）。

中小企業論における同理論の扱いには重大な問題があるように思われる。それは、ハーシュマンが同書を記すことになった根本的な意図、すなわち「ポジビリズム（可能性追求主義）」の思想を全くと言ってよいほど継承していないことである。中小企業論においてはそもそも忠誠概念が参照されず、2種類の情報伝達モードとしての離脱・発言が描かれているにすぎない。

ハーシュマンによる研究成果を幅広く検討した矢野（2004）によると、ポジビリズムとは、諦念ではなく希望に傾斜しながら可能性の範囲を少しでも広げようとする態度のことである（p.58）。ポジビリズムを実践するためには、悲観論と楽観論のいずれかに偏りすぎない——いわば「自由意志と決定論」の健全な平衡を求め——姿勢が求められる。ハーシュマンは開発経済学や経済思想史、政治経済学など幅広い分野で業績を発表したが、それらに通底するエッセンスがこのポジビリズムである。

1915年にベルリンで生まれたユダヤ人のハーシュマンは、ナチスの脅威から逃れるために欧米諸国を転々として青年期を過ごした。その間には最前線への参戦を含む従軍を3度も経験し、さらには反ファシズムのレジスタンス活動にも貢献した。これらの壮絶な体験がハーシュマンに残したものは、身をもって知った人間の醜い本性に対する絶望ではなく、『それでも、なお』という粘り腰」だった（矢野, 2004: 4）。

ポジビリズムにまつわる語法で言い直せば、本稿で検討した「統合論」的中小企業理論が

統合を試みていたのは、決定論の世界における問題性と効率性・発展性であった。〈外生的問題性〉の大きさゆえに、中小企業部門に関しては「シフトは困難である」という決定論が支配的になりがちであるため、「だとしても、シフトさせる」という自由意思を対抗させなければ、与件への働きかけは理論的に捨象されてしまう。実現への道筋を探る試みには困難が伴うとしても、決して不可能ではないという「希望への偏向」を維持し、既知の選択肢では実現性が乏しいならば「未然の可能性」を新たに探るのがポジビリズム的思考である<sup>13)</sup>。企業家活動からのアプローチであれ、政策からのアプローチであれ、「支配的關係が変化していくメカニズムを見いだせないとすれば、その原因は、反弁証法的・反ポジビリズム的思考そのものにある」（矢野, 2004: 58, 123）。

ポジビリズムの実践には「未決定の世界」を生きる不確実性を受け入れる態度が求められるため（矢野, 2004: 345）、当事者による思い切ったリスク負担を可能にする「目隠しの手の原理」が不可欠である（Hirschman, 1967）。ゆえに実践を後押しする側には、経済発展の前提条件に対するハーシュマンの思考、すなわち『『それ』がないから発展できないのではなく、『それ』を生みだすためにも発展のプロセスを起動し維持しなければならない』という思考が喚起される必要がある<sup>14)</sup>（矢野, 2004: 53-54）。「目隠し」が無謀な挑戦を焚き付けるものであってはならないが、自由意思の世界における「統合論」と

13) ハーシュマンは「未然の可能性」のみならず「実現しなかった意図」にも光をあてようとする。それは、『過去』のできごとさえ必然の世界に据えないうことによって、人間の主体的活動の可能的領域を拡大しようとするためである（矢野, 2004: 73-74）。この意味において、過去の間欠的な「ベンチャー・ブーム」の結果だけを評価し、無益の烙印を押すべきではない（鈴木, 2005: 31-32）。

14) これは開発経済学の文脈で述べられている一文であるが、経営戦略論における「オーバークエストン」の論理とも通底する発想である（伊丹, 2012）。

は、そうしたバランス感覚を維持するための視座であるべきだろう。

## (2) 可能性追求への足掛かり

〈外生的問題性〉に対抗しうる中小企業は確かに例外的存在であるかもしれないが、その例外に至るための可能性をできる限り拡張する営みが重要である。ガバナンス・シフト自体もリスクを伴う行為であるが、それによって継起されるプロセスは可能性の領域を拡張する点においてポジビリズム的である。自由意思としての経営行動に着目する立場からは、どのような議論を展開することによって、中小企業が主体的なガバナンス・シフトに取り組む契機を作り出すことができるだろうか。

考える一つの論点は、中小企業あるいは中小企業経営者の出口 [exit] である。人生や事業の節目が訪れたとき、会社を畳むのか、手渡すのか、またいかにして実践するのか。他の誰かへのバトンパスは、自らの出口を認識したうえでなされる必要がある (山田, 2015)。企業は会計的には永続するゴーイング・コンサーンとして理解されるが、そこに有限の命をもつ人間が携わる以上、どこかで節目のマネジメントが必要になる。

ある立場からは出口とみなされる出来事も、別の立場からはさらなる存続に向けた節目とみなされる。こうした多面性を認識することにより、出口戦略はベンチャーのみならずあらゆる企業が検討すべき課題として相対化されることになる。この問題は、本稿でも参照したガバナンス・ライフサイクルの理論が直接的に関わっている (Filatotchev et al., 2006)。

もう一つは、中小企業が自らのガバナンス・メカニズム内へと他者をいかに招き入れるか、という論点である。社外取締役やアドバイザー・ボードに関する議論がその典型だが、他にもある。中小企業においては、現経営者が完全には引退しない場合を含めて、親族以外の人物を後継者に据えるという出来事が重大な節目となる。

中小企業における非親族への事業承継を実体験に基づいて論じた津島 (2017) は、「だとしても」を貫くポジビリズムを体現している。日本の中小企業経営者は銀行からの融資を利用する際に個人保証を求められることが多く、仮に事業承継において株式の集中化や税金対策を万全に完了させていたとしても、最終的には個人保証が親族外承継を阻む高い壁として立ちはだかる。

そこで津島 (2017) が辿り着いた逆転の発想は、「いかに後継者に個人保証を継いでもらうか」という問題に焦点を絞ることだった。これも決して簡単な問題ではないが、同書の見解はこうである。「株の問題がこじれたからといって、会社がすぐにつぶれることはありません。[...] それよりも、会社の個人保証を継いでくれる人が一人もいないという事態のほうが会社にとってはより深刻な危機です」(p.135)。

## (3) 結び

本稿は第1～2節において、中小企業のコーポレートガバナンスを一種の存立基盤と捉える視座を示し、主体的なガバナンス・シフトを論じる必要性を確認した。第3～4節では、独自の枠組みから先行研究の再検討を実施した。そ

の結果、中小企業論の新たなスタンダードと目される「統合論」的理論が、①分析単位の異なる消極性と積極性を統合していない場合があること、及び②議論の与件に対する働きかけを積極的には扱っていないことを指摘した。

与件を固定的に捉える理論は、それを取り巻く外部環境の変動に対して脆弱である。そのような閉鎖的理論の“修復”や構成要素の“取り替え”に追われるのではなく、特定の存立基盤を前提にせずとも我々の現実理解を助けうるような、開放的理論の構築を目指すべきではないだろうか。以上が本稿の主要な理論的主張であるが、これらは翻って政策主体に対する問いかけとしても機能する。与件に対して働きかけ

るためにはポジビリズム的思考の欠如を何としても回避しなければならず、実践的には第5節での議論が重要である。

最後に、本稿を締めくくるにあたって、我々の立場を的確に表現している文章をもう一度だけ矢野(2004)から引用しておきたい。「不確実な可能性に対しては、何らかの「希望」を託すこともできるし、不安、恐怖を感じるということもありえる。[...] 要するに、将来を予測できず、事前にすべてを確定しえないというのは、人間社会にとって忌まわしき宿命ではなく僥倖であり、まだ定まっていないということに可能性を見いだしていくのがポジビリズムなのである」(p.58)。

#### 【参考文献】

- 朝日新聞 編 (2011)『日本の百年企業』朝日新聞出版。
- 江島由裕 (2018)『小さな会社の大きな力—逆境を成長に変える企業家的志向性 (EO)』中央経済社。
- 古瀬公博 (2011)『贈与と売買の混在する交換—中小企業M&Aにおける経営者の葛藤とその解消プロセス』白桃書房。
- 後藤康雄 (2014)『中小企業のマクロ・パフォーマンス—日本経済への寄与度を解明する』日本経済新聞出版社。
- 林侑輝 (2017)「企業成長プロセスにおけるガバナンス・メカニズムの戦略的役割に関する事例研究」『経営研究』(大阪市立大学経営学会) 68 (3), 107-123.
- 林侑輝・山田仁一郎 (2017)「中小ファミリー企業の第二創業—事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化」『VENTURE REVIEW (日本ベンチャー学会誌)』 30, 19-34.
- 池田潔 (2012)『現代中小企業の自律化と競争戦略』ミネルヴァ書房。
- 伊丹敬之 (2012)『経営戦略の論理—ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム (第4版)』日本経済新聞出版社。
- 加護野忠男 (2007)「取引の文化—地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』 196 (1), 109-118.
- 金井一頼 (1995)「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』 29 (2), 25-35.
- 軽部大 (2017)『関与と越境—日本企業再生の論理』有斐閣。
- 加藤厚海 (2006)「産業集積における仲間型取引ネットワークの機能と形成プロセス—東大阪地域の金型産業の事例研究」『組織科学』 39 (4), 56-68.
- 川上義明 (2004)日本における中小企業研究の新しい視点 (I) —二分法のジレンマ：戦前期」『福岡大学商学論叢』 49 (2), 203-225.
- 川上義明 (2005a)「日本における中小企業研究の新しい視点 (II) —二分法のジレンマ：終戦期」『福岡大学商学論叢』 49 (3-4), 315-342.
- 川上義明 (2005b)「日本における中小企業研究の新しい視点 (III) —複合的視点の提示」『福岡大学商学論叢』 49 (3-4), 343-360.
- 黒瀬直宏 (2012)『複眼的中小企業論—中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館。
- 黒瀬直宏 (2015)『独立中小企業を目指そう—独立企業化、人間尊重、労使連携、社会変革』同友館。
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳編 (2015)『制度的企

- 業家』ナカニシヤ出版。
- 前川洋一郎 (2015) 『なぜあの会社は100年も繁盛しているのか—老舗に学ぶ永続経営の極意20』PHP研究所。
  - 三品和広 (2008) 「見えざる利益—ビジネスシステム論の新たな視角」『一橋ビジネスレビュー』56 (1), 6-17.
  - 三井逸友 (1991) 『現代経済と中小企業—理論・構造・実態・政策』青木書店。
  - 水野由香里 (2015) 『小規模組織の特性を活かすインベションのマネジメント』碩学舎。
  - 中村秀一郎 (1964) 『中堅企業論』東洋経済新報社。
  - 中村秀一郎 (1990) 『新 中堅企業論』東洋経済新報社。
  - 西岡正 (2012) 『ものづくり中小企業の戦略デザイン—サプライヤー・システム、産業集積、顧客価値』同友館。
  - 大阪産業経済リサーチセンター (2015) 「ベンチャー転換の変容プロセス—大阪の直近20年間上場企業の企業沿革分析」(資料No.144) <http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr1-7.html>
  - 佐伯靖雄 (2008) 「下請制及びサプライヤー・システム研究の系譜と課題」『立命館経営学』47 (4), 325-350.
  - 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。
  - 佐藤芳雄 編 (1981) 『ワークブック 中小企業論—質問と解答』有斐閣。
  - 関智宏 (2011) 『現代中小企業の発展プロセス—サプライヤー関係・下請制・企業連携』ミネルヴァ書房。
  - 渋井康弘 (2010) 「競争論を基礎とする中小企業論序説」植田浩史・駒形哲哉・糸野博行 編著『日本中小企業研究の到達点—下請制、社会的分業構造、産業集積、東アジア化』第10章 (pp.255-291). 同友館。
  - 鈴木博 (2005) 『中小・ベンチャー企業の進展と政策課題—地域・国家・国際関係・世界の連関体制と中小企業政策の理論構造』税務経理協会。
  - 高田亮爾 (2003) 『現代中小企業の経済分析—理論と構造』ミネルヴァ書房。
  - 高田亮爾 (2012) 『現代中小企業の動態分析』ミネルヴァ書房。
  - 津島晃一 (2017) 『お金をかけない事業承継—可愛い後継者には“個人保証”を継がせろ』同友館。
  - 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣。
  - 山田仁一郎 (2015) 『大学ベンチャーの組織化と出口戦略』中央経済社。
  - 山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』有斐閣。
  - 矢野修一 (2004) 『可能性の政治経済学—ハーシュマン研究序説』法政大学出版局。
  - 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治—神話と実態』NTT出版。
  - 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.
  - Gabrielsson, J. (Ed.). (2017). *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
  - Gabrielsson, J. (2017). Corporate Governance and Entrepreneurship: Current States and Future Directions. In Gabrielsson, Jonas (Ed.). *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship*, (Chapter 1, pp.3-26). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
  - 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.
  - Helper, S. (1990). Comparative Supplier Relations in the U.S. and Japanese Auto Industries: An Exit/Voice Approach. *Business and Economic History*, 19, 153-162.
  - Helper, S. (1991). Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the U.S. Automobile Industry. *Business History Review*, 65 (4), 781-824.
  - Hirschman, A. O. (1967). *Development Projects Observed*. Washington, D.C., The Brookings Institution. 邦訳, アルバート・O・ハーシュマン (1973) 『開発計画の診断』麻田四郎, 所哲也 訳. 巖松堂出版。
  - Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 邦訳, A・O・ハーシュマン (2005) 『離脱・発言・忠

- 誠一企業・組織・国家における衰退への反応』矢野修一 訳. ミネルヴァ書房.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35 (1), 60-85.
  - Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 567-588.
  - Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
  - 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.