

# 中小製造業における共同経営と企業成長に関する研究

D051653 木下良治

## 1. 問題意識

中小製造業の半数以上は、共同経営形態であるにも関わらず、共同経営を主要なテーマとして捉えた研究は、筆者が調査した限りにおいてほとんど存在しない。共同経営企業には、出資者、且つ経営者という比較的対等な関係となる複数の共同経営者が存在する。このため、当該企業が生み出す利益の分配や蓄積などの経営方針に関して経営者同士の確執が発生しやすく、そのことに起因する内部分裂のリスクを内包している。このような視点から共同経営を捉える場合、本論文の社会的な意義は大きなものであり、共同経営形態と成長との間に、何らかの関係性を見出すことができれば、今後の企業経営や企業研究に1つの新たな方向性を示すことになる。

## 2. 共同経営に関する理論的検討

第1章では、中小製造業における共同経営の位置づけの大きさを述べ、共同経営の定義を「所有者、且つ経営者という同一の資格において、企業経営に深く関与する常勤の取締役が二人以上存在する経営形態」とし、そのような人達を「共同経営者」とした。また、共同経営形態としての共同経営パターンという4象限からなる新たな分類方法を提示するとともに、共同経営における意思決定について論じている。

## 3. 企業成長に関する理論的検討

第2章では、企業成長概念について検討し、独自の企業成長観を確立するとともに、企業成長要因を内部、外部、及び中間要因に分け先行研究を検討し、本論文における企業成長要因枠組を提示している。

## 4. 共同経営と企業成長との関連性に関する検討

第3章では、成長と要因との関連性についての分析方法として、共同経営形態に関する具体的な測定指標、内部、外部、及び中間要因に関する測定項目、企業成長を具体的に測定する指標、及び測定期間に関する検討を行っている。

## 5. 調査票による1次調査

第4章では、中小製造業200社を対象として調査票郵送法により、共同経営形態などと成長との関連性についての調査を実施している。この1次調査は、2次調査の有効性を高める目的で実施し、共同経営形態、企業成長、及び両者の関連性などについて検討と考察を行っている。

## 6. 調査票による2次調査

第5章では、1次調査の結果や考察を踏まえ、中小一般機械器具製造業2,000社を対象として調査票郵送法により、共同経営形態、企業成長、及び両者の関連性などについて、統計解析手法などを用い詳細な検討と考察を行っている。

## 7. 面談調査による事例研究

第6章では、2次調査の結果や考察を踏まえ、調査票郵送法による限界を克服し、実際の共同経営企業における具体的な方策などを探るために、2次調査企業の中から成長企業1社、低成長企業2社の計3社を抽出し、面談調査手法による事例研究を実施した。

## 8. 主な研究結果

終章では、本論文の主な研究成果として以下の7点をあげている。

第1に、従来の経営学研究では、ほとんど取り上げられることの無かった共同経営や共同経営者に焦点を当て、それらを定義づけ、共同経営パターンと呼ぶ本論文独自の分類方法を提示するとともに、その分類と成長との関連性が確認された。

第2に、客観的・合理的側面や過程に注目されがちな意思決定に、先行研究や生物学的知見を基に、メリットがもたらす満足感やデメリットがもたらす恐怖感が意思決定に大きな影響を与えると考え、意思決定の主要な要素として、感情的（価値的）要素を取り入れ、独自の共同経営者の意思決定プロセスを構築した。そのことで、経営陣の拡大性向や安全・安定性向が意思決定の方向性を左右し、企業成長に大きな影響を与えることを確認できた。

第3に、成長要因枠組についての先行研究から、理論的な中小製造業の成長要因枠組を構築した。この枠組は、外部、中間、及び内部要因に大分類され、内部要因は成長促進要因と成長維持要因の2つに分類されている。そして、2次調査のデータを分析することで、統計的根拠を有する成長要因枠組として再構築することができた。

第4に、2次調査の結果を解析することで、中小製造業の経営陣の意思決定構造を明らかにした。多くの先行研究においては、概念的に意思決定を戦略的、管理的、業務的、及び定型的、非定型的などの分類を行っているが、本論文では統計的根拠のある経営陣の意思決定に関する分類を行うことができた。

第5に、成長測定指標について、先行研究を基に11の候補となる指標を選定し、調査結果を分析したとこ

ろ、4つの成長測定指標に集約することができ、これらの指標が中小製造業の成長測定指標として統計的な有効性が高いことを明らかにした。多くの研究では、売上高や従業員数などの指標を恣意的に選定されているが、本論文で用いた統計的手法は、企業成長研究に1つの指針を示すものとなった。

第6に、マイナス成長群、低成長群、及び成長群の3群間の比較を行った解析結果から、経営陣の定性的特徴に関する多くの有意な相違点を抽出することができた。その結果、経営陣の拡大性向、理念・ビジョンの共有、及び融合効果で表すことのできる経営陣の態様が、成長に大きな影響を与えていることを解明した。

第7に、3社への面談調査を実施した結果、ほとんどの項目で2次調査の分析結果を肯定する具体的内容を抽出することができた。特に、成長群に属するA社では、中間要因である協力的な外部株主が存在し、中小企業診断士の公的制度を有効活用するなどして、経営戦略の立案に客観性を持たせるとともに、経営陣の信頼関係を重視し、方向性が共有され、5名の共同経営者が頻繁に集い、強い感情を伴う程の自由闊達な話し合いを経て様々な決定を下している。

以上の結果、若干の課題は残されたものの、共同経営を行う中小製造業の企業成長には、共同経営形態や共同経営者が大きな影響を与えていると考えられる。