HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ファミリー企業の戦略原理 : 継続と革新の連鎖
Author(s)	岡田, 美弥子; 淺羽, 茂
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 12, 31-32
Issue Date	2023-03-31
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/89054
Type	bulletin (article)
Note	セミナー報告
File Information	REBN_12_031.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

地域経済経営ネットワーク研究センター年報　第 12 号
北海道大学　2023. 3

＜セミナー＞

ファミリー企業の戦略原理
―継続と革新の連鎖―

（報告者　淺羽　　茂）

解説　岡田　美弥子

2022 年 9 月 20 日（火）に，早稲田大学大学院経営管理研究科の淺羽茂教授によるセミナーを行った。本セミナーにおける報告内容は，6 月に淺羽教授が刊行した『ファミリー企業の戦略原理』にもとづく 5 つの項目で構成されている。

第 1 の項目は,「ファミリー企業の戦略研究の意味」である。そこでは，まず，先行研究の様々なデータをもとに，世界的にみても企業全体に占めるファミリー企業の割合が高いことや，非ファミリー企業に比べて財務パフォーマンスが高いことを示した上で，所有と経営の分離が進むという Barle & Means（1932）や Chandler（1977）の見通しとは異なっている現状が確認された。そして，長寿企業の多くがファミリー企業であることは環境変化にうまく対応してきたことを物語っており，そのことは非ファミリー企業にとっても重要な課題であるという，ファミリー企業の戦略・行動の特徴，つまり戦略原理を明らかにする意義が述べられた。

第 2 の項目は，「ファミリー企業の得意な戦略」である。ここでは冒頭に，DRAM や液晶ディスプレー事業で成功を収めたサムスンの事例が紹介され，次に，淺羽教授自らの分析データにもとづく設備投資に関するファミリー企業の特徴が議論され，次のような結論が示された。①ファミリー企業は非ファミリー企業よりも積極的に設備投資を行う。②ファミリー企業は，非ファミリー企業よりも，売上が変動しても設備投資をあまり抑制しない。③ファミリー企業は，非ファミリー企業よりも，需要が縮小しても設備投資をあまり抑制しない。結論②と③からは，「我慢強い設備投資」というファミリー企業の特徴が導出された。淺羽教授は，我慢強い設備投資，つまり不況下でも設備投資を継続することは，好不況で設備投資を増減させる他社よりも，回復した需要を先に手に入れてシェアを伸ばすことができるというファミリー企業の得意な戦略であると主張する。一方で，我慢強い投資には，好不況の波がある市場であること，当該事業以外に資金の安定的な供給源があることなどの条件が必要で，かつ予想通りに需要が回復しないリスクを伴うことにも言及した。

第 3 の項目は，「ファミリー企業が不得意な市場での競争戦略」である。まず，近年のファミリー企業研究の多くが依拠している Socio-Emotional Wealth 維持理論を踏まえて，ファミリー企業が苦戦を強いられると考えられる市場や戦略が提示された。それは，研究開発集約的な産業，頻繁な新製品開発が競争上重要であるような市場，海外展開である。次に，研究開発集約的な産業であるにもかかわらず，医薬品産業（上場企業）で，同族支配が 24.4％，同族出身経営者が 46.7％であることが述べられ，ファミリー企業の研究開発（R&D）戦略に関する議論が展開された。そこでは，先行研究や淺羽教授の分析をもとに，ファミリー企業は非ファミリー企業に比べて，①R&D 集約度が低く，②特許の物的生産性が高く，③特許の質的生産性に有意な差がないという発見事実が示され，②と③より，物的生産性が高いのは，経済

価値の低い簡単なプロジェクトばかりを手掛けているからではないことが説明された。また，ファミリー企業のイノベーションの得意技として，深く内部を探索し，新しい知識と既存の知識を組み合わせる，つまりラディカル・イノベーションではなく，インクリメンタル・イノベーションであることが指摘された。さらに，その他の不得意な市場での競争戦略として，開発した製品のライフサイクルを伸ばし，そこから得られる収益を増大させる「Life-cycle Management 戦略」，既存の得意領域にフォーカスし，そのブランドに新製品をぶら下げながらブランドを強化していく「ニッチ・フォーカスとブランド・アンブレラ」，海外進出には慎重だが，進出した海外市場からはなかなか撤退しない「我慢強い海外展開」についても言及された。

第4の項目は，「ファミリー企業の企業変革」である。ここでは，既存の強みを大切にすることや継続性を重視するというファミリー企業の戦略原理を踏まえて，失敗と成功の事例にもとづく企業変革の議論が展開された。そこで主張されたのは，まず，企業変革を行う際には，理念の制定，自社の強み，バリューの確認が大切であることである。また，確認だけでなく，異なる視点での再検討や，制定された理念の浸透の重要性についても指摘された。

第5の項目は，「日本企業に対するインプリケーション」である。淺羽教授は，第4の項目までに説明したファミリー企業の戦略・行動を整理した上で，ファミリー企業に対するインプリケーションと，日本企業全体（非ファミリー企業）に対するインプリケーションを提示して，本報告を締め括った。

その後，参加者からの質問やコメントをもとに活発な議論が行われ，ファミリー企業だけでなく，非ファミリー企業を含む日本企業全体への示唆に富む有意義なセミナーとなった。