

DISCUSSION PAPER SERIES

ERSS J20-1

社会情緒的資産概念によるファミリーアントレプレナーシップ分析の課題

上智大学 山田幸三
大阪経済大学 江島由裕
拓殖大学 足代訓史
信州大学 藤野義和

2021 年 3月



ECONOMIC RESEARCH SOCIETY
OF SOPHIA UNIVERSITY

KIOICHO, CHIYODA-KU, TOKYO 102-8554, JAPAN

社会情緒的資産概念によるファミリーアントレプレナーシップ分析の課題*

山田幸三¹・江島由裕²・足代訓史³・藤野義和⁴

1. はじめに

わが国において、近年、ファミリービジネスの調査研究は、理論と実務との両面から活性化している。とりわけ、中小企業の後継者問題とかかわって、事業承継に関連する研究が深められている。地場産業を構成する中小企業の主流はファミリービジネスであり、長期間にわたって地域の経済や社会を維持する核となっている事例が珍しくない。

ファミリービジネスは、エージェンシー理論、スチュワードシップ理論、リソースベースドビュー、パラレルプランニングプロセスといった視角から分析が試みられ、研究成果が蓄積されてきた。しかし、これらの研究における理論的な視座は、同族所有と同族経営の比較分析がその典型であるように、所有と経営の関係、円滑な事業承継のプロセスに焦点が合わされているものの、承継資源の独自性や企業家活動との関係について、わが国のファミリービジネスに関する歴史的、社会的な側面が十分に反映されているとはいえない。

現代のグローバル経済において、ファミリービジネスは、国内外で大きなプレゼンスを占めている。ファミリービジネスは、長い歴史を持つ企業形態であり、グローバルな視点で見れば世界中の企業の約3分の2を占めて世界のGDPの70～90%を生み出し、多くの国で50～80%の雇用を創出している。The International Family Enterprise Research Academy (IFERA)の元会長パニコス・ポウツィリスは、ファミリービジネスが国の社会経済の発展と企業成長における原動力の1つとして評価されているとしている⁵。

このように、ファミリービジネスという企業形態は、現代社会において決して遅れたものではなく、むしろ長い時間軸で見れば環境の変化にうまく適応してきたと考えられる。その環境変化への適応は、ファミリービジネスの承継資源とファミリーアントレプレナーシップに強くかかわることに鑑みると、ファミリービジネスの歴史的、社会的な側面からの独自性を包含した理論的視座の必要性は自明であると言っていい。ファミリーアントレプレナ

* 本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業（20H01538）による研究成果の一部である。

¹ 上智大学経済学部

² 大阪経済大学経営学部

³ 拓殖大学商学部

⁴ 信州大学経法学部

⁵ ファミリービジネス白書企画編集委員会編（2018）pp. i - iii。

ーシップは、ファミリービジネスが長期の存続と価値の創造を実現するために、創業者から将来世代にわたって継承される企業家としての精神と活動を総体的に捉える概念である⁶。

本稿では、ファミリービジネスと非ファミリービジネスの違いを分析の射程とし、ファミリービジネスを所有する一族が、財務的な価値に比べ、事業を通じて得られる非財務的価値、すなわちアイデンティティ、ファミリーの影響力を発揮する能力、ファミリービジネスの永続性といった、ファミリーの情緒的なニーズを満たす非財務的な側面への関心を強く持つとする社会情緒的資産 (socioemotional wealth : 以下 SEW) の概念を考察し、わが国におけるファミリーアントレプレナーシップを分析する際の理論的な課題について考えてみたい。

2. 社会情緒的資産理論の視座

1) SEW 概念の確立

まず、SEW に関する主な議論を概観しておこう。Gomez-Mejia et al. (2007) の嚆矢となる研究では、SEW は、ファミリーの感情的ニーズを満たす企業の非財務的な側面、たとえば、アイデンティティ、ファミリーの影響力を行使する能力、および家族承継 (family dynasty) の永続性を指すと定義される⁷。

Gomez-Mejia et al. は、SEW に影響されて判断すると、ファミリービジネスは、企業業績が望ましい水準に至らなくさせるリスクが大きくなることを許容しても、ファミリーの実質的な支配の保持を優先する可能性が高く、事業の失敗からファミリーを守るために、企業業績のばらつきを大きくしうるようなビジネス上の意思決定を回避して、より保守的に行動する可能性があるとする。

この研究は、スペイン南部にあるジャエン州 (the province of Jaén) で操業したファミリー企業 1237 社のオリーブオイル全工場を調査対象とし、1944 年から 1998 年の 54 年にわたるデータをもとに実証分析を行っている。ファミリービジネスのリスクテイキングとリスク回避とのいずれにつながるかについては、組織の失敗や生存に対する脅威と目標を下回る業績となるパフォーマンス・ハザード・リスクと、代替的な方策と機会の探索に関するベンチャー・リスクの 2 つのタイプに区別された⁸。

調査対象のファミリービジネスは、54 年間のいずれかの時点で工場の自主的な判断として協同組合へ加入するか、自立を続けるかを意思決定した。協同組合への加入は、税制、実質的な垂直統合、規模の経済、技術・管理・マーケティング支援、資金繰り、オリーブ価格の不確実性除去、取引業者に対する交渉力の面でメリットを享受し、パフォーマンス・ハザード・リスクを大幅に減らすことができるが、ファミリーは企業の支配権を失うことになった。

⁶ 山田他 (2020) p.4.

⁷ Gomez-Mejia et al. (2007) p.106.

⁸ Gomez-Mejia et al. (2007) pp.106-107.

ファミリービジネスと非ファミリービジネスについて、SEW の保持、ファミリーの支配権の維持、業績目標と業績の分散に関する 7 つの仮説（仮説 3 は 3 つに細分化）を立てて分析した結果、協同組合へ加入すれば多くの経済的利益を得てリスクを大幅に軽減させるにもかかわらず、ファミリービジネスの工場は、非ファミリービジネスの工場よりも、協同組合への加入ではなく独立を好むことが明らかにされた。それは、協同組合への加入が、ファミリーの企業に対する支配力の喪失、すなわち SEW の減少につながるため、ファミリービジネスのオリーブオイル工場は協同組合への加入に消極的であったのである。

ファミリービジネスは、SEW に対する脅威を軽減するために、望ましくない、あるいは一見すると合理的ではないリスクをとり、ファミリーの支配を維持するためには、財務上の損失というリスクがあって失敗の確率が高まることも厭わないのである。

この研究では、ファミリービジネスが世代を越えて存続する理由は、最も効率的で収益性の高い組織を構築したからではなく、ファミリーの社会情緒的なニーズを満たしていることによると結論付けられている。

Gomez-Mejia et al. (2007) の概念化を進めた研究が、Gomez-Mejia et al. (2011) である。ここではまず、ファミリービジネスと他の組織の形態を区別する特徴として、(1) 強い情動的ニュアンス (strong emotional overtone) の存在、(2) ファミリー独自の特異 (idiosyncratic) な価値観の組織への浸透、(3) ファミリービジネスの所有者間の利他的な行動 (altruistic behavior) の 3 つがあげられている。そして著者は、これらの非経済的 (noneconomic) な要因の中でもとりわけ、3 番目の社会情緒的 (socioemotional) な視角から、ファミリービジネス分野の先行文献をレビューしている。

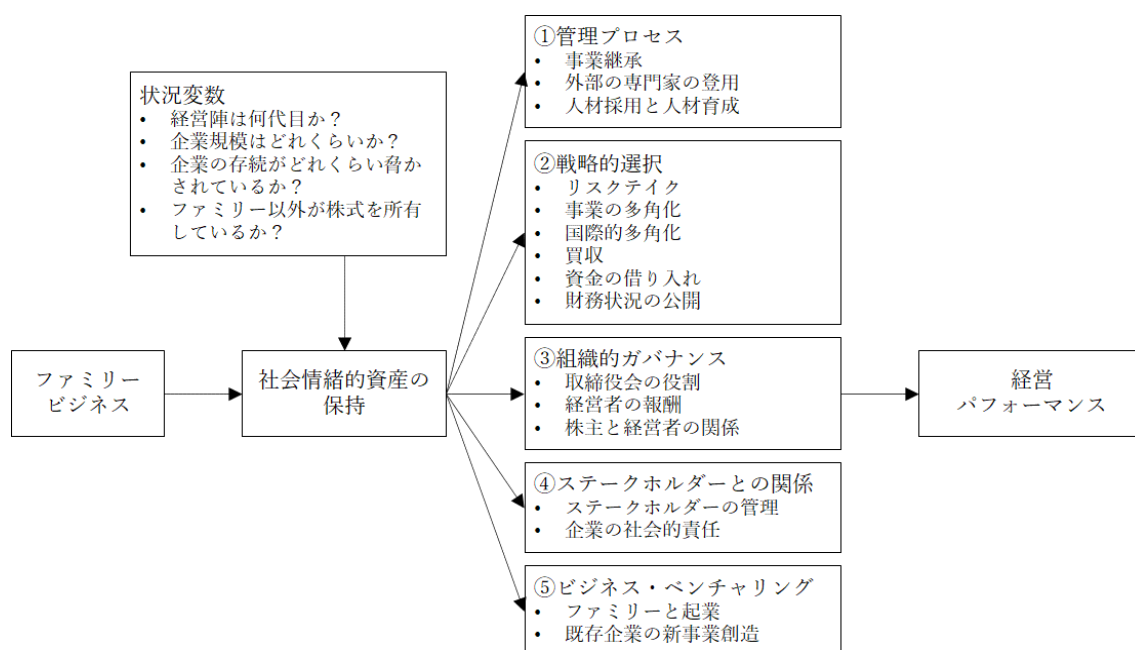
これらのレビューを通じて、この研究は、まずファミリービジネスにおける経営上の意思決定の次元を、「①管理プロセス (management process)」、「②戦略的選択 (strategic choice)」、「③組織的ガバナンス (organizational governance)」、「④ステークホルダーとの関係 (stakeholder relationship)」、「⑤ビジネス・ベンチャリング (事業開発: business venturing)」の 5 つに分類し、それらは SEW の保持・増強に関する欲求が影響を与えるものとして整理されている。

具体的には、事業の承継や、経営への外部の専門家の招聘、人事管理といった「①管理プロセス」、経営におけるリスクテイクや多角化、買収といった「②戦略的選択」、取締役会の役割や経営者の報酬などに関わる「③組織的ガバナンス」が SEW に関わる次元として整理されている。また、企業の社会的責任や倫理的行動といった「④ステークホルダーとの関係」、起業や新事業創造といった「⑤ビジネス・ベンチャリング」といった次元も取り上げている。

次に、SEW の保持に影響を与える重要な変数 (状況変数: contingency variables) についても検討されている。それは、「ファミリービジネスの段階 (経営陣は何代目か)」、「企業規模」、「企業が直面するリスク (企業の存続がどれくらい脅かされているか)」、「ファミリー以外の株式の所有状況」の 4 つである。これら 4 つの変数と、上記の SEW に関わる 5 つの経営上の意思決定の次元を統合する形で SEW の概念モデル (図表 1) を提示している。

上記の検討を踏まえて、結論として、Gomez-Mejia et al. (2011) は、ファミリービジネスは、非経済的、または情緒的な効用、すなわち SEW と呼ばれるものの保持に動機づけられ、それにコミットされているということが特徴になると主張している。その一方、SEW の構成概念の操作化が、今後の主な実証的研究の課題になるとする。また、財務パフォーマンスと同等に、ファミリービジネスの経営者が SEW を準拠点として、どのように意思決定を行うのかを理解することも研究の課題であるとして取りまとめている。

図表 1 社会情緒的資産 (SEW) の概念モデル



出所：Gomez-Mejia et al. (2011)の Figure1 (p.657) ならびに当該図を訳出した山田他 (2020) の図表 1-2 (p.11) を参照のうえ改訂

Berrone et al. (2012) は、ファミリービジネスの顕著な特徴として提起されてきた SEW モデルがファミリービジネス研究領域において有力な分析視角 (perspective) であると主張しつつも、未だ十分な実証研究ツールとしては整備、発展、確立がなされているとは言えない点に注目し、その顕著な課題である SEW 構成概念の次元と測定尺度の不明瞭さについて、簡易な実証分析を提示しながら詳述し、その他の関連する重要な研究課題も列挙して、当該研究分野の発展の道筋を提起している。

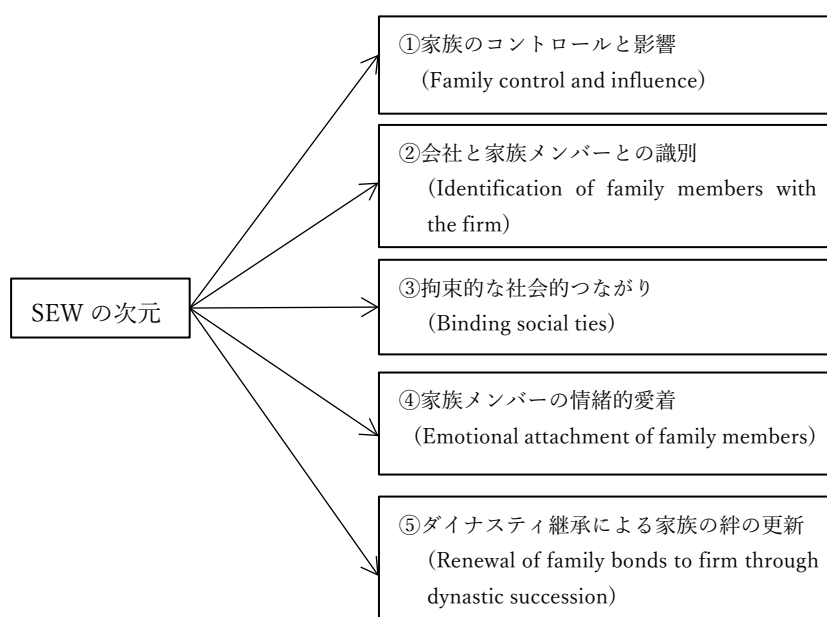
この研究は、ファミリービジネスと非ファミリービジネスの顕著なマネジメントの根幹的な違いについて、これまでの諸研究の積み上げから SEW という家族支配による非財務的 (nonfinancial) あるいは情緒的 (affective) な資産の存在がその中核をなすことを指摘するとともに、当該研究領域においてそれが支配的な議論となりつつあるとしている。

一方、SEW モデルを用いた実証研究は増すものの、その根幹をなす潜在的な概念としての SEW は適切に測定できていないことに注目し、そのことが先行する実証研究結果の不一致 (mixed results) の要因の 1 つであり、何より SEW 概念モデルの整備と発展を進めることが急務であることを主張する。

こうした問題意識に基づき Berrone et al. は、SEW 概念モデルに関わる先行する実証研究などの測定次元に注目し、それらが依拠する根拠や調査項目を集約、整理し、SEW の本質を表出する 5 つの多次元の構成概念である FIBER 尺度を開発した。(図表 2)

FIBER とは、次の意味をさす。「F」は家族のコントロールと影響 (Family Control and Influence)、「I」は会社と家族メンバーとの識別 (Identification of Family Members with the Firm)、「B」は拘束的な社会的つながり (Binding Social Ties)、「E」は家族メンバーの情緒的愛着 (Emotional Attachment of Family Members)、「R」はダイナスティ継承による家族の絆の更新 (Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession) である。

図表 2 FIBER モデル



出所：Berrone et al. (2012) , pp.262-264, 266-267 を訳出のうえ引用

他方、Miller and Le Breton-Miller(2014)は、Gomez-Mejia et al. (2011) の SEW 概念モデルに対して、ファミリービジネスに関わる現象を効果的に説明する概念であると評価しながらも、この概念の多様性に関する議論を深める必要があると問題提起した。SEW に基づくファミリービジネスの行動は、積極的と消極的な側面の二面性を持つと主張したのである。

Miller and Le Breton-Miller(2014)は、これまでの SEW についての議論を踏まえて、ファミリービジネスにとって、短期的利益の追求につながりやすい限定的社会情緒的資産 (Restricted SEW) と、多様な利害関係者にとっての永続的利益の追求につながる拡張的社会情緒的資産 (Extended SEW) という2つの類型を提起している (図表3)。

図表3 限定的 SEW と拡張的 SEW

	①限定的 SEW	②拡張的 SEW
典型的な SEW の優先事項	<ul style="list-style-type: none"> ・現世代のファミリービジネスに対する雇用保証 ・現世代のファミリーメンバーにのみ許される経営資源の利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・意欲的な後継世代による永続的な繁栄 ・永続的に企業を存続成長させる意思
主要利害関係者	身近なファミリーメンバーのみ	世代を超えて事業に関与するファミリーや利害関係者
ガバナンス計画	・能力の有無に関係のないファミリー主導のリーダーシップによるもの	<ul style="list-style-type: none"> ・能力かつ意欲的なファミリーメンバーによるもの ・経営幹部や取締役におけるファミリーと非ファミリーによるバランス
戦略的成果	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略上の保守主義や停滞 ・事業投資の少なさ ・リスク投資的な行動 ・ファミリーによる内部金融 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品やプロセスへの多額の投資 ・ビジネスの継続的な再投資とその事業リニューアル
商業的成果	乏しい成長と存続	優れた成長と存続
SEW の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ネポティズム ・組織の硬直化 ・ファミリーによる会社支配 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品におけるファミリーの誇り ・利害関係者や地域社会との関係性

出所：山田他 (2020) p.16

それぞれの特徴について、簡潔に見ておこう。まず、限定的 SEW はファミリーを中心とし、時折ファミリー以外のステークホルダーや会社の利益に反することが多い。限定的 SEW による優先的な事項は、ファミリーメンバーが個人の資質を問わずに経営陣と取締役会を支配する、ファミリーの紛争を解決するために資源を使用する、不当な利他主義や縁故主義に従事する、能力のないファミリーのリーダーを定着させる、といったことである。

限定的 SEW はファミリービジネスの SEW の保持や増強という目的の達成には資するかもしれない。だが、企業業績にマイナスの影響を及ぼし、短期的利益に留まることがよくあ

るとされる。

次に、拡張的 SEW は、限定的 SEW と異なって肯定的な結果をもたらす。拡張的 SEW による優先事項は、ステークホルダーからの評判を高めるために投資する、会社の存続の可能性を高めるために、パートナーと長期的な関係を構築する、ファミリービジネスに対する良いイメージを保つためにコミュニティに投資する、といったことである。拡張的 SEW は、ファミリーだけでなく、他のステークホルダーにも利益をもたらさうため、長期的な利益を生み出す可能性がある。

Miller and Le Breton-Miller の主張は、概念的なレベルに留まっているという限界があるものの、Gomez-Mejia et al. (2007, 2011) の議論を深めたことは否定できない。ファミリービジネス経営の強みは、限定的 SEW ではなく拡張的 SEW に基づく長期的、永続的な利益に資する行動に依拠する可能性を主張し、SEW 概念の多様性を認識したうえで、ファミリービジネスの強みの源泉を SEW に求めるべきであると示唆している。これらの点は、SEW 概念を理論的な視座とする場合、ファミリーが世代を越えて事業にかかわり、長期間にわたって存続するファミリービジネスを分析対象とすることの重要性を示唆していると考えられよう。

2) SEW 概念の展開

SEW 研究は、多様な方向性で展開している。実証研究では、前節で取り上げた Berrone et al.(2012)によって開発された SEW の測定次元である FIBER 尺度を、内容分析 (content analysis) を用いた歴史的研究 (historical research) によって実証、発展させようと試みたのが Cleary et al.(2019)である。この研究では、アイルランドの2つの家族経営によるビール製造業 (醸造所)、具体的にはギネス (Guinness) 社とマーフィーズ (Murphy's) 社の会長声明書 (chairman's statement) に掲載された約 20 年間分の開示情報の内容分析がおこなわれた。

分析にあたっては、FIBER 尺度に基づいたコーディング・ルールが開発され、分析対象両社における FIBER の各次元が、時間の経過とともに安定しているか、あるいは安定していないかが検討された。そして分析の結果として、FIBER の次元が両醸造所の会長声明書において含まれており、それらが時間の経過とともに変化していることが明らかにされている。

この研究からは、I (Identification of family members with the firm)次元ではギネス社が、B (Binding social ties) 次元ではマーフィーズ社が相対的に多く言及されているという有意差が統計分析によって確認されている。その背景として、内容分析のコーディング・ルールにも影響を当然受けるのであるが、例えばギネス社がI次元の言及が多くなるのは、同社の主要製品への言及にファミリー・ネームが頻繁に使用されていることが理由として指摘されている (商品名に創業者一族の名の「ギネス」と入っている)。また、マーフィーズ社がB次元における言及が多くなるのは、ギネス社と異なり、自社が営業先地域に持つタイトハ

ウス（特約店）に関する頻繁な言及があることと、マーフィーズ社の地元の2つのボトリング工場であるキルマロック（Kilmallock）社とバンドン社（Bandon）のマネージャーへの頻繁な言及があることが理由とされている。

上記の分析結果から、この研究が明らかにしたのは、FIBER 尺度ひいては SEW が企業の置かれているコンテクスト（状況や環境要因）に関連・依存しているということである。たとえば、2つの醸造所のケースでは、両者の家族の構成や性質の違い、事業の規模や企業の所在地や営業先地域の違い、また、両社の経営の意思決定のタイミングや経済情勢の違いなどがすべて、ファミリーがどのように事業を行っているか、ひいては SEW がどのように維持・実現され、そして最終的には会長声明書のような文書を通じて伝達されるかに影響を与える可能性がある。

ここから Cleary et al.(2019)は結論として、SEW が包括的な概念であるがゆえに（Cruz and Arredondo, 2016）、ファミリービジネスにおける非経済的な効用を説明するために誤用される可能性があることを指摘し、先行研究でも言及されていたように（Chua et al., 2015）、SEW を理解するにあたってはファミリービジネスの各企業が置かれるコンテクストの把握が重要な問題であることを指摘している。

このように、同族企業固有のマネジメント特性を説明する概念として SEW が注目され、様々な研究成果が報告されているが、依然として、その概念の具象化、メカニズム、先行条件など研究課題も多い。こうした問題意識に呼応する形で、Murphy et al. (2019)は、特に SEW の継承と変容のプロセスに焦点を合わせて、その解明に取り組んだ。彼らは分析単位を同族企業ではなく、個々の家族メンバーにおき、その人生の道程（ライフコース）を理論的視座として、SEW がどのように次世代に継承されていったのか、何が継承の契機となったのか、SEW には変化がみられたのか、といった未だ不明である様々な研究課題に対して、解釈的 GTA 手法（Interpretive Grounded Theory Approach）を用いて探索的に分析にあたった。

その結果、次世代の家族メンバーが幼少の頃に経験した象徴的な鍵となる出来事が、SEW の中核として存在する同族としての属性意識（belonging）とアイデンティティ（identity）を強く感じさせる原点になっていることを示した。加えて、次世代の家族メンバーが、同族ビジネスとの相互作用・関わりを繰り返し深めるほど、会社や事業の非財務的な側面が、より多くの情緒的要求に応じていると解釈するようになるとした。その結果、従来の SEW に対する家族メンバーのマインドも変容することになると主張する。

幼少の頃の鍵となる出来事を契機とし、同族ビジネスとの相互作用を繰り返す中で、属性意識（belonging）とアイデンティティ（identity）に対するセンスが高まり、そこから SEW は強固になり、戦略的に活用され、維持し守ることへと同族メンバーの意識も強まることを示したのである。

また、ファミリービジネス間の異質性についても、SEW 概念と関連する理論的視座から調査研究が進んでいる。Rau et al. (2019) は、ファミリービジネス間の異質性は、ファミ

リービジネスの独自性の中核となる価値観の異質性に大きく左右されると主張している。ファミリービジネスでは、ファミリーの価値観が、後継者の教育と育成、経験を通じて世代間で継承され、ファミリービジネスの承継資源の中核となっていると考えるのは自然である。創業期以来の価値観が経営理念に強く反映されることで、ファミリービジネスの構成員に共有されるものの見方、考え方、行動規範としての組織文化にも大きく影響する。

Rau et al.は、ファミリービジネス内で比較的強く浸透している価値観として、普遍的責任、博愛、ファミリーの永続性、結束と連帯、パワーとイノベーション、埋め込み、という6つの価値カテゴリーを導き出し、これらに基づくクラスター分析から不鮮明、バランス、伝統、支配、スチュワードという5つの異なる特徴を持つファミリービジネスのタイプを明らかにして、各タイプのファミリービジネスの中には一貫した慣行があるとした。

Rau et al.の指摘するように、ファミリービジネスの価値観は、国や地域で異なる可能性があり、ファミリーについての異なる文化的な見方は、ファミリービジネスの異なる価値観や関連する価値実践につながる可能性は否めない。

ファミリーの保持する価値観に基づいて異なるタイプを見いだせることは、ファミリービジネスが創業期以来の独自性と存在意義を重視することからも納得的であり、その価値観が反映された経営理念に依拠する意思決定が、長期間の環境適応に資することも不合理なことではない。むしろ、価値カテゴリーの内容が非経済的な特徴を持つ価値のカテゴリーであることに注目する必要がある。

ファミリービジネスの長期間にわたる存続の理由を考える際には、こうしたSEWを核とするファミリーの承継資源が、ファミリービジネスの企業家活動とどのように結びつき、新機軸の製品・サービスや新事業を生み出し、第二創業を可能にしたのかが問われる必要がある。次に、SEW概念が、わが国のファミリーアントレプレナーシップ分析にどのように活用でき、いかなる課題があるのかについて考えてみよう。

3. 日本のファミリービジネス分析と社会情緒的資産の概念

1) 日本の中小ファミリービジネスの実態

まず、わが国の中小ファミリービジネスの実態を概観しておこう。内閣府の国民経済計算(GDP統計)⁹によれば、近年のわが国の実質GDP成長率は、2008年のリーマンショックによるマイナス成長を除けば緩やかではあるが成長を堅持し、2019年のそれは0.3%であった。しかしながら2020年に入り、コロナウイルス感染症の拡大により経済活動が停滞し-4.8%と大きく落ち込んだ。このような経済の変動は本研究が対象とする中小企業、そしてファミリービジネスの経営活動と大きく関わる。

⁹ 内閣府「内国民経済計算」(<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html> : 2021年3月10日最終確認)を参照。

中小企業庁（2020）によれば、国内企業数の99%が中小企業であり、それらは雇用の7割を生み出しているとされる。中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指す¹⁰。中小企業者の範囲は業種により異なる。①製造業・建設業・運輸業・その他の業種（以下②から④を除く）は資本金3億円以下、常時雇用する従業員（以下、従業員とする）300人以下となっている。②卸売業は資本金1億円以下、従業員100人以下、③サービス業は資本金5000万円以下、従業員100人以下、④小売業は資本金5000万円以下、従業員50人以下（中小企業庁，2020）となっている。本研究では以上の中小企業庁の定義に該当する法人を中小企業とする。

中小企業は上記リーマンショックの他、東日本大震災の影響により落ち込んだ時期もあるが、開廃業に伴う新陳代謝を繰り返しながら売上高は上昇傾向にある（中小企業庁，2020）。開廃業については、厚生労働省による「雇用保険事業年報」¹¹に基づいた中小企業庁の調査結果（中小企業白書，2019）によれば、2009年以降、廃業率と開業率の差の乖離が見られ、2019年では開業率が5.6%、廃業率が3.5%と開業する企業の比率が高いことを明らかにしている。新規開業者の増加は新たな価値の創出につながる可能性がある。開業率が上回る現状はわが国の経済発展にとってプラス材料と考える。

しかしながら、中小企業の減少が懸念される要因がないわけではない。その一つとして経営者の高齢化や後継者不足があげられる。帝国データバンクの調査によれば、社長が65歳以上の法人では過半数で後継者が不在であるという¹²。また同社の別の調査¹³によれば、67%の企業が事業承継に問題を抱えているという。中小企業には①大企業を支える役割、②繊維や雑貨、精密機械のように多様で小さな需要に応える役割、③新しい事業や産業の創出の先導的な機能、そして何よりも④地域産業の担い手の役割があり、これらを通じて経済を活性化し、雇用の場を提供して社会を支えている（小川，2017）。今後、中小企業の廃業が増加すれば、地域産業の衰退につながる恐れがあり、早急に対策が必要となる。

さて、中小企業にはファミリービジネスが多いといわれている。国税庁による会社標本調査（調査対象約270万社）¹⁴では、資本金別に同族会社の比率が明らかにされている。同族

¹⁰ 近い類型として小規模事業者と中規模企業がある。前者は中小企業基本法第5項規定の「小規模事業者」を指し、後者は中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう（中小企業庁，2019）。

¹¹ 厚生労働省「雇用保険事業年報<令和元年版>」（https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koyouhoken02/pdf/all_r01.pdf：2021年3月12日最終確認）。

¹² 帝国データバンク「全国オーナー企業分析（2016年）」（<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p161105.html>：2021年3月10日最終確認）参照。同調査は帝国データバンクのデータベース「COSMOS2」及び「CCR」を使用したものであり、大企業も含んでいることに注意が必要である。

¹³ わが国の23,689社を対象とした事業承継に関する意識調査で、回答数12,000社のうち82%が中小企業であった。詳しくは帝国データバンク「特別企画：事業承継に関する企業の意識調査（2020年）」（<https://www.tdb-di.com/2020/09/sp20200914.pdf>：2021年3月9日最終確認）を参照されたい。

¹⁴ 国税庁会社標本調査（平成30年度）（<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2018/kaisya.htm>：2021年3月10日最終確認）。

会社とは、「会社の株主等の上位 3 株主グループが有する株式数又は出資金額の合計が、その法人の発行済株式の総数又は出資総額の 50% 超に相当する法人」を指す。平成 30 年度の会社標本調査の結果を見ると、資本金 5000 万以下の法人は 90% 以上が同族会社であり、1 億から 100 億円未満では約 50%、さらに 100 億超では約 44% となっている。この結果から資本金のみで判断すれば中小企業の 90% 以上はファミリービジネスとなる。

創業者及びその一族が関わる法人を対象とした研究や調査では、国税庁による「同族会社」の他、同族企業や同族経営、ファミリー企業、ファミリービジネスといったように似た呼称が使用されているのが現状である。ファミリービジネスに確立した定義はなく(階戸, 2016)、多様であるとされる¹⁵。本研究では国税庁の同族会社の定義に従い、それに合致する企業をファミリービジネスとする。

前述の通り、中小企業では事業承継に問題を抱えていることが多い。中小企業の事業承継の問題はファミリービジネスの存続とも大きく関わる。事業承継は、大きくは親族内承継と親族外承継に分かれ、後者は従業員(内部昇格、MBO)と社外への引き継ぎ(社外招聘、M&A)に区分される。後藤(2015)は、親族外承継となれば「ファミリー、個人及びビジネス間の相互作用から生じる、企業固有の資源の束」(Habbershon and Williams, 1999)であるファミリー性を喪失することになり、長期的に見た場合、顧客満足や企業の社会的責任など非財務的効用を持続的に追求する企業が減少しかねないと警鐘を鳴らす。

非財務的効用には、収益性や成長率といった経済的業績と対比して、ファミリーにおける相互理解、結束、人間関係の向上が含まれる(後藤, 2012)。ファミリービジネスでは、それらを高め従業員、顧客、地域社会と長期的信頼関係を構築することで、長期的に財務業績の向上を目指す(後藤, 2015)。Landes(2006)も同様に、血縁関係によりネットワークが広がり、それを一族が引き継ぎ権力を蓄積する。そして卓越した経験と資産の所有と行使によりファミリービジネスが維持されるとする。これらが、利害関係者との相互信頼や利害関係者に対する義務の行使、ファミリーの習慣となり、義務を超越した共感、世代を超えた共感、文化的環境を形成すると指摘している。

中小企業に多いファミリービジネスの存続と発展は、地域社会にとって欠かせないものであり、ファミリービジネスが未来に残すべき価値を見極め、事業や資源、そして資産を次世代に引き継ぐことが不可欠となろう。次に、具体的な事例を手掛かりに考えてみよう。

2) 日本の中小ファミリービジネスと地域社会

ここでは、大和川酒造店、米吾、スマートバリューの 3 つの事例を概観して、SEW 概念に基づく日本の中小ファミリービジネス分析の課題を考えてみよう。

大和川酒造店と米吾の 2 社は 100 年以上の歴史を持つ老舗企業が新事業に取り組んだ事例であり、スマートバリューは、三代目社長が創業期からの事業構成を大きく転換した事例

¹⁵ 定義の多様性については後藤(2012)に詳しい。

であるが、いずれもファミリーアントレプレナーシップを発揮した事業展開によって、本業とは関連性の低い事業へ進出した点で共通している。

①大和川酒造店¹⁶

大和川酒造店は、福島県の北西部にある蔵の街として繁栄してきた喜多方市にあり、創業家当主が代々佐藤彌右衛門を襲名して経営する清酒製造ならびに販売業である。1790年の創業から230年に及ぶ歴史を持つ老舗企業であり、原材料には喜多方の米と水を使用し、伝統的な醸造技術を用いて、純米酒と大吟醸を中心に扱う酒蔵である。

明治期半ばには、六代目当主が喜多方地域の酒造組合の組合長を務め、続く七代目は30年間にわたり組合長を務めただけでなく、第二次大戦後には地域の有力者として公職追放となるなど、地域の酒造業振興と利害関係の調整を担ってきた歴史がある。歴代当主は老舗の経営者として酒造業を営むだけでなく、地域社会の基盤づくりに貢献することで地域との密接な関係を築いてきた。

先代の八代目当主は、喜多方の街並保存に注力し、「蔵の町、喜多方」を全国に発信することに腐心した。現当主の九代目は、七代目とともに中興の祖とされるが、それは酒税法の改正に伴う日本酒級別制度の廃止、若年層の日本酒離れという経営環境の変化に対応して事業を存続させてきたことや、伝統的な酒造りを担う杜氏制度の廃止、自社による製造工程の内製・機械化の断行、農業と醸造の一体化を目指した農業法人の設立という老舗の経営者としての革新的活動だけによるのではない。

東日本大震災という未曾有の自然災害に対して、喜多方地域は地理的に西部に位置していた関係から、幸いにも被害を免れることができたが、九代目当主は、震災を契機として、2013年8月に会津電力株式会社を設立した。福島県には首都圏向けの電源として、原子力発電所や水力発電所が多数存在していたが、会津電力は原子力に依存しないクリーンエネルギーによる地域での電源確保とエネルギーの地産地消を目的として設立されたのである。

会津電力は太陽光発電を中心に福島県内に約70ヶ所の発電所を設置するまでに至るが、地域密着の分散型発電と再生エネルギーによる電源の多様化の核としての存在感を高めても、大和川酒造店との資本関係はなく、出資形態も地元の行政や市民ファンドなどの多様な利害関係者を取り込んでいる。

この事例では、クリーンエネルギーによる地域での電源確保とエネルギーの地産地消を目的とした会津電力の設立という、SEWの概念モデルにあるビジネス・ベンチャリング、すなわち喜多方地域の米と水を育む土地の保全と震災からの復興という社会基盤の整備につながる事業創造に取り組んだことが、最も特徴的であると言っている。

大和川酒造店の事例からは、地域コミュニティの利益に資するファミリーアントレプレナーシップは、先代世代と同様に後継世代が地元資源の恩恵を受けられるため、短期的には

¹⁶ 本事例については、山田他（2020）第2章ならびに終章を引用している。

本業の利益を犠牲にしても、長期的に将来世代の恩恵を確保できるのであれば正当化されるとともに、長期的な競争優位と自社ブランドの構築に貢献するという示唆が得られる。

ファミリービジネスは、世代間で共通の夢や理念を追求しやすい¹⁷。地域で社会的な貢献をしようとする理念に基づく事業活動は、地域での名声や評判を形成できるが、そうした名声や評判は経営者の交代と共に失われることも珍しくない。事業の存続を通じて地域で信用を築き上げたファミリービジネスは、世代を跨いだ経営の継承によって、信頼という経営資源にまで高めることができるのである。

②米吾¹⁸

株式会社米吾は、全国の百貨店や土産物店などで取り扱われる「吾左衛門鮎」の製造販売で知られる、鳥取県米子市に本拠を置く老舗ファミリービジネス企業である。米吾自体の創業は明治35年（1902年）であるが、その前身は江戸時代の享保年間（1716-1736年）の穀商・廻船問屋にまで遡ることができ、ファミリービジネスとしての歴史は300年を超える。

米吾の主力商品である吾左衛門鮎は、享保年間に同社五代目の内田五左衛門が船子に振る舞った鯖寿司がルーツであるとされる。しかし、同社の300年にわたるファミリービジネスはこの鮎だけで語るができない広がりを持っている。

たとえば、江戸時代の交通・流通機構が一変した明治時代の1874年には、十代目内田吾吉郎が上述の穀商・廻船問屋を廃業し、旅館業である「米吾館」へと事業転換した。また、1902年には、旧国鉄・米子駅構内の駅弁・仕出し業へと進出し、現在の事業の礎を築いた。そのため、米吾館は1912年に閉館することになるが、1994年には第十四代内田雄一郎が米子駅前に「ホテルハーベストイン米子」をオープンすることで再び旅館業へと進出している。さらに、1997年からは冷凍・解凍技術の用途開発に力を入れ、吾左衛門鮎の製造・販売の拡大に力を入れてきた。

Gomez-Mejia et al. (2011)によると、ファミリービジネスの企業は、SEWの保持を目的に考えた際には、多角化、特に非関連多角化には消極的であるとされる。しかし米吾では、環境変化の度に、積極的に多角化や本業とは異なる新事業開発に取り組んでいる。それを可能にしていると考えられるのが、地域との関係性である。

元々同社五代目の五左衛門は、江戸時代における鳥取藩の米の輸送で功績を上げ、名字帯刀を許されるほどの地域の名士であった。また、米吾館も交通の要所である米子に立ち寄る

¹⁷ Miller and Le Breton-Miller (2005)

¹⁸ 本事例は、株式会社米吾ホームページ (<https://www.komego.co.jp/> : 2021年3月8日最終確認)、「米吾」オフィシャルブログ「14代内田雄一郎「進化」、そして… 1996年～」

(<https://ameblo.jp/komego38/entry-10661537874.html> : 2021年3月8日最終確認)、信金中央金庫 地域・中小企業研究所「産業情報 22-1 (2010.4.7)「老舗」の経営が示唆するものは何か -なぜ「老舗」は長く存続し続けることができるのか」(<https://scbri.jp/PDFsangyoukigyoyou/scb79h22F01.pdf> : 2021年3月8日最終確認)を基に作成している。

多くの顧客・著名人をもてなす、地域の名門旅館となった。その米吾館を開いた吾吉郎は、地域の発展を願って国鉄山陰線の開通工事を支援したことで、鉄道局から功労者として表彰され、米子駅構内での駅弁販売の許可を受けている。

戦後になって第十四代の雄一郎が開いた「ホテルハーベストイン米子」には、事業に失敗したら先祖代々地域で積み重ねてきた米吾の名に傷が付くということで、ホテル名に「米吾」とは入れないことにしたという。

米吾はこうして地域に根付いてきたこともあり、地域を代表する信用金庫である米子信用金庫からも全面的な資金的支援を得て、事業の革新を続けている。

③スマートバリュー¹⁹

株式会社スマートバリュー（以下、SV）は、2015年6月に東証ジャスダックに新規株式公開(IPO)を果たしたIoT事業を展開する中小ファミリー企業である²⁰。

しかし、その原点は、1928年に現社長である渋谷順氏（以下、渋谷）の祖父が、大阪府堺市で創業した株式会社堺電機製作所にあり、バッテリーの製造や電装品の販売を扱う町工場であった。三代目の渋谷が率いるSVは、「クラウドソリューション」と「モバイル」を軸に、「地域情報クラウド事業」、「モビリティ・サービス事業」、「クラウドプラットフォーム事業」、「モバイルセグメント事業」を展開し、祖父の頃の主力事業から大きく様変わりしている。

渋谷が、株式会社堺電機製作所に勤め始めたのは1980年代の中頃で、その頃は、近隣の地域を基盤とした昔ながらのお得意様との強い関わりの中で、自動車の電装部品の製造、修理、販売を主な仕事とし、安定した経営が続いてようである。ところが、バブル経済が崩壊した1990年の初頭から様子が一変する。二代目社長の父親が1994年に突然他界した。ショックに動揺しながらも渋谷は経営を引き継ぐが、父親が他界する数年前の1992年には、会社が多額の有利子負債を抱えていた事を知り大きな衝撃を受けている。

祖父の代から続く大切な会社ではあったものの、このままでは破綻すると感じ、渋谷は、「ゲームチェンジ」を覚悟する。会社と従業員の雇用を守り、生き残るために、なりふり構わず、できる事は何でもやった。こうした中、祖父の頃から付き合いのある地域の関係者との縁がきっかけで、新たな事業機会の可能性も生まれ始める。

その1つが、ドコモショップの運営である。自動車電話の電装部品やメンテナンスにかかわるNTTとのつながりから、堺市を拠点とするドコモショップの話が舞い込んできたのである。生前、父親は時期尚早との考えだったようだが、渋谷は挑戦することに決めた。

¹⁹ ここで紹介するSVの事例は、江島（2018）を参考にしている。

²⁰ 2018年12月には東京証券取引所市場第一部に上場する。

こうした地域とのつながりから派生した事業は、他にも多々あり、中でも堺市（例：インキュベーション施設の整備）と大阪府（例：子供を守るシステム構築、データセンター購入）からの仕事は、今のSV事業の基盤を築く重要な起点となっている。

その後SVは、2012年には、商号を「(株)スマートバリュー」に変更し、翌年には(株)堺電機製作所を売却している。2010年の前後を境にSVは、永続的に生き残るために成長する、という経営姿勢を貫き、次なる発展を見据え、株式公開の準備に入った。その象徴の1つが、SVの原点で祖父から続く(株)堺電機製作所の売却で、避けては通れない道であったが、その道のりは多難であった。

雇用は最後まで守り、事業内容もそのまま継続できる、信頼のおける企業を売却先として探し続けたが、「親の会社を売るなんて、どう思っているのか、ひどいやつ」など周囲や同業界から批判が浴びせられた。しかし、結果として、費用はかさんだが条件にあった売却先が見つかり、先代から従事する人の雇用は守られ、事業も継続できたのである。

SVは、会社名や主事業は変容したが、渋谷による同族経営は継続し成長を遂げている。3代目にして倒産の危機に遭遇したが、そこで会社を清算することなく、後を継ぐ者の役割として、新事業を立ち上げ軌道に乗せた。そのきっかけとなったのは、昔からの地域との関わりと成長による生き残るという強い覚悟と粘り強い行動にあったと考えられよう。

3) 日本のファミリービジネスへのSEW概念の適用

Gomez-Mejia et al. (2011) の提示したSEWの概念モデル（図表1）では、ファミリーの生来的で断ちがたい感情的なつながりが、ビジネスの側面に反映されて行動につながることによって、ファミリービジネスは、非財務的な価値の追求を優先する独自の経営特性を持つとされた。SEWの保持や増加が、管理プロセス、戦略的選択、組織的ガバナンス、ステークホルダーとの関係、ビジネス・ベンチャリングの5つの側面における決定に影響を及ぼし、非ファミリービジネスとは異なった経営特性を生み出すのである。

ここで取り上げた3つの事例は、いずれもが社会インフラの強化や雇用の確保という、地域の経済や社会に対する貢献が戦略的な事業展開に関する意思決定の制約要因となっていることが読み取れる。

ファミリーアントレプレナーシップを発揮した各々の事業展開の背後には、地域に埋め込まれた関係性に基づくファミリービジネスの承継資源があり、SEWは、地域の風土や習慣を反映した土着性に裏打ちされたものとして歴史的に形成され、環境変化に適合する基盤として保持されてきたのである（山田他, 2020）。その意味において、SEWの概念は、わが国のファミリービジネスにおける承継資源とファミリーアントレプレナーシップの関係を考察するのに資する概念であると考えていいのではないだろうか。

しかし、Gomez-Mejia et al.の概念モデルでは、地域性がステークホルダーと関連付けられていると考えられるものの、SEWとの関係について明示的に位置付けられているわけではない。この「地域性の明示の欠如」は、地域を拠点に長く事業を営み、地域の経済や社

会を維持する核となってきたファミリービジネスの地域密着という土着性を考えると、概念モデルのミッシングリンクとなっていると言えるのではないだろうか。

地域から従業員を雇用した歴史を持ち、また現在も雇用しているファミリービジネスは多い。ステークホルダー、とりわけ従業員の信頼の蓄積こそが、ファミリービジネスのアイデンティティ、影響力、支配力の形成や保持に資する行動を支え、ファミリービジネスの存続と地域や産地の存続とは表裏一体の関係にあると考えられる。

このことは、ファミリービジネスの承継資源は、ファミリーアントレプレナーシップを発揮した新機軸の活動の制約要因となる反面、そうした承継資源が地域における信頼という経営資源の維持につながり、地域社会のモニタリングを通じて現経営者に対する牽制と規律づけという効果を生み出していると考えられる。

地域を拠点として長く存続するファミリービジネスは、Miller and Le Breton-Miller (2014) の主張する拡張的 SEW を形成して、意欲的な後継者世代の将来への投資行動を可能にし、それを基盤とする企業家活動によって新商品や新事業の開発につながったと考えられる。SEW は、中長期的な視点でファミリーアントレプレナーシップの制御要因となるといえるのではないだろうか。

本稿の事例を見ると、ファミリーアントレプレナーシップは、利益や経営資源の獲得だけではなく、承継資源を基盤として地域での社会的な正当性を動機とする行動に強く支えられている。ファミリービジネスの経営者には、地域の風土や宗教から独自の経営倫理、利他性を持つことが多いことも否めない。これらを包含した分析のためには、わが国の代表的な地場産業を構成し、土着性の強い中小ファミリービジネスを対象にしたインタビュー調査を行い、その内容に経営者の挨拶や言明の公表資料を併せ、FIBER 尺度に基づく地域性を包含したコーディング・ルールを開発して、内容分析を用いた歴史的なアプローチによって比較分析を試みる研究に取り組む必要がある。

4. むすび

わが国において中小ファミリービジネスが環境の変化に適合して長く存続できたのは、単に先代の事業経営を墨守したからではなく、アントレプレナーシップを発揮して何らかの新機軸に取り組んだことによると考えられるのではないだろうか。

老舗企業の多くはファミリービジネスであるが、伝統に固執した硬直的な経営の旧態依然とした企業ばかりではなく、長い目で「利益」よりも「存続」を重視し、環境変化に合った新機軸で第二創業を実現した企業は珍しくない。とりわけ、土着性の強いファミリービジネスは、規模の大小にかかわらず、地域の経済や社会に対して大きな責任を負っている。

中小ファミリービジネスが中核的な役割を果たして地域の経済や社会の存続と発展に資するには、従来の慣行に囚われることなく地域の潜在的ニーズに対して柔軟に対応し、ファミリーアントレプレナーシップを発揮した創造的で持続性のある活動が求められる。

地域を拠点として長く存続するファミリービジネスは、創業者の理念と重代の事業活動を通じて、地域との相互作用の中で形成した SEW を形成して保持し、それを承継資源化することでファミリーアントレプレナーシップの制御要因としているのではないだろうか。

ファミリービジネスが、「ファミリーとして分かち合ってきた歴史やアイデンティティ、ファミリーだからこそ通じる言葉によって特殊な強さを身につけている」と考えるのは自然な発想であろう²¹。だが、そうしたファミリービジネスの承継資源について地域性を明示的に包含し、経営者の意思決定や企業家活動との関連性を分析する試みは、まだ十分に行われているとはいえない。

東京一極集中の是正や歴史的な災禍を克服した地域の創成を考えるに際して、わが国の歴史的、社会的な背景を包含した理論的な視座によって、持続的な地域創生の担い手であるファミリービジネスの企業家活動を分析する意義は、これまで以上に大きくなっていると言っていいたい。

²¹ Gersick et al. (1997) (邦訳) p.9。

<参考文献>

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), pp.258-279.
- 中小企業庁 (2019) 『中小企業白書<2019年版>』
- 中小企業庁 (2020) 『中小企業白書<2020年版>』
- 江島由裕 (2018) 「EO はいつ生まれるのか」 『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.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. McCollom Hampton and I. Lansberg (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press. (岡田康司監訳, 犬飼みずほ訳『オーナー経営の存続と継承: 15年を超える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』 流通科学大学出版, 1999年)
- Gomez-Mejia, L. R., K. T. Haynes, M. Nunes-Nickel, K. Jacobson, and J. Moyano-Fuentes (2007) “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills,” *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp.106-137.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P. and De-Castro, J. (2011) “The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms,” *Academy of Management Annals*, 5(1), pp.653-707.
- 後藤俊夫 (2012) 『ファミリービジネス: 知られざる実力と可能性』 白桃書房。
- 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継: 所有権承継を中心に」 『事業承継』 No.4, 50-63頁。
- 後藤俊夫 (監修)・落合康裕 (企画編集)・ファミリービジネス企画編集委員会編 (2018) 『ファミリービジネス白書 2018年度版: 100年経営とガバナンス』 白桃書房。
- Habbershon, T. and H. Williams, (1999) “A Resource Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms” *Family Business Review*, 12(1) pp.1-25.
- 入山章栄・山野井順一 (2014) 「世界の同属企業研究の潮流」 『組織科学』 Vol.48 No.1 25-37頁。
- Landes, D (2006) *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses* Penguin (中谷和男訳『ダイナスティ: 企業の繁栄と衰亡の命運を分けるものとは』 PHP 研究所, 2007年)。
- Miller, D. and I. L. Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press (斉藤祐一訳『同族経営はなぜ強いのか?』 ランダムハウス講談社, 2005年)。
- Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005) “Deconstructing Socioemotional Wealth,” *Managing For The Long Run*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19(1), pp.713-720.
- Murphy, L., Huybrechts, J., and Lambrechts, F. (2019) “The Origins and Development of Socioemotional Wealth within Next-generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study” *Family Business Review*, 32(4), 396-424.
- 小川正博 (2017) 「企業の創業と進化」 『21世紀の中小企業論: 多様性と可能性を探る』 有斐閣アルマ。
- 奥村昭博 (2016) 「ファミリービジネスの理論」 ファミリービジネス学会編『日本のファミリービジネス

ス：その永続性を探る』中央経済社。

Rau, S. B., V. Schneider-Siebk, and C. Gunther (2019) “Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity” *Family Business Review*, 32(2), pp.195-215.

階戸照雄 (2016) 「日本は世界一のファミリービジネス大国」ファミリービジネス学会編『日本のファミリービジネス：その永続性を探る』中央経済社。

山田幸三・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫 (2020) 『ファミリーアントレプレナーシップ：地域創生の持続的な牽引力』中央経済社。

<資料>

内閣府「内国民経済計算」(<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>：2021年3月10日最終確認)

国税庁会社標本調査(平成30年度)

(<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2018/kaisya.htm>：2021年3月10日最終確認)

厚生労働省「雇用保険事業年報<令和元年版>」

(https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koyouhoken02/pdf/all_r01.pdf：2021年3月12日最終確認)

帝国データバンク「全国オーナー企業分析(2016年)」

(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p161105.html>：2021年3月10日最終確認) 参照

帝国データバンク「特別企画：事業承継に関する企業の意識調査(2020年)」(<https://www.tdb-di.com/2020/09/sp20200914.pdf>：2021年3月9日最終確認)