

ファミリービジネスにおける エフェクチュエーション理論の実践的適用と課題 —不確実性環境下の中小企業経営の新たな意思決定アプローチ—

児 島 幸 治
(関西学院大学)
(国際学部教授)



<要 旨>

本稿は、中小企業の多くがファミリービジネス（FB）である点を踏まえ、ファミリーアントレプレナーシップとエフェクチュエーション理論に焦点を当て、中小規模FBが不確実な環境下で持続的成長を遂げるための柔軟な課題解決方法を提示した。FB研究は学際的に進められ、長期視点の意思決定や社会情緒的資産（SEW）の重視、伝統と革新の融合が競争力向上に寄与するとされる。一方、中小企業では経営資源の制約や環境変化による不確実性が増しており、新たな意思決定アプローチが求められている。

本稿が着目したエフェクチュエーション理論は、不確実な環境下で起業家的に意思決定するための方法論であり、「手中の鳥（既存資源活用）」、「許容可能な損失（損失の範囲設定）」、「レモネード（偶発的状況の活用）」、「クレイジーキルト（柔軟な協働関係構築）」、「飛行機のパイロット（主体的コントロール）」の5原則を含む。

筆者が行った旅館業の事例研究を通じ、FBとしての旅館業は、社会情緒的資産を保全しつつ、エフェクチュエーション理論を実践的に活用することで、環境の激変にもかかわらず持続的な成長を実現しうることが確認された。

最後に、これらの事例研究の成果を踏まえて、中小規模のFBがエフェクチュエーション理論を効果的に活用するためには、以下の課題があることも指摘した。第一に、従来型の予測的な意思決定からエフェクチュアルな思考への組織文化の転換が必要であること。第二に、許容可能な損失を明確かつ組織的に設定し、共有する仕組みが求められること。第三に、外部パートナーとのネットワークを構築する際には、組織内外における緊密なコミュニケーションが不可欠であることなどである。

以上を通じて、本稿は日本におけるFBに対して、エフェクチュエーション理論の実践的応用の可能性を示し、今後さらに同理論の枠組みを具体的な経営戦略として展開するための基盤を提供するものである。

- | | |
|---------------------------------------|---------|
| 1. 問題意識 | 5. 事例分析 |
| 2. ファミリービジネス (FB) 研究 | 6. おわりに |
| 3. エフェクチュエーション理論 | |
| 4. FBを対象としたイノベーション、ファミリーアントレプレナーシップ研究 | |

1. 問題意識

VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）が高まる現代において、中小企業は多くの課題に直面している。一般に中小企業は、大企業と比べ資金・人材・情報・技術といった経営資源が限定的であり、市場や環境の急激な変化に柔軟に対応することが難しい。特に将来の予測が困難な状況では、中長期的な経営戦略や投資判断の精度が低下し、短期的な意思決定に偏りがちになる。また、少子高齢化が進む中、多様性や創造性を持つ人材が求められるが、中小企業は人材の採用・育成・定着が難しい。さらに、生成AIの急速な普及やデジタルトランスフォーメーション（DX）への対応が求められる中、投資余力が乏しく、技術革新やビジネスモデルの変革に追随することも困難である。加えて世界的な紛争や貿易摩擦によるサプライチェーンへの影響も深刻で、安定的な調達や販売も難しい状況にある。

本稿は、このような課題を抱える中小企業が

「エフェクチュエーション理論」に基づく柔軟で現実的な課題解決方法を採用することの重要性を主張する。中小企業の大半が創業者や創業者一族（同族）によるファミリービジネス（以下「FB」）である¹ことから、本稿はFB分野の研究成果を紹介し、特にエフェクチュエーション理論の有効性について考察する。

本稿の第一の目的は、中小企業の経営・所有形態のほとんどが同族企業であるという認識に基づき、FBに関する先行研究を整理し、FBの経営特性を理解する理論的枠組みを提示することである。日本において企業の99%以上は中小企業であり、その多くがFB形態をとっている²。また、世界的に見てもFBは企業数の約2/3、GDPの約70%、雇用の約60%、年間60兆～70兆ドルの売上を生み出している（McKinsey & Company, 2023）³。一方で、中小企業の同族経営には事業承継問題やガバナンスの欠如、企業の私物化、公私混同といった課題があるが、明確な企業理念や長期的視点に基づく経営を行うことで、その限界を克服し、ファミリービジ

1 注2でも示しているように、ファミリービジネス=中小企業ではなく、上場企業、もしくは大企業の多くも「ファミリービジネス」と定義されることには注意が必要である。そのため、ここでは中小企業≠ファミリービジネスとしている。また、ファミリービジネス（Family Business）の同義として、同族企業、同族会社、オーナー企業（会社）、ファミリー企業、Family Firmsといった用語が一般に用いられているが、本稿ではファミリービジネス（略語はFB）を用いる。

2 望月（2014）によれば、日本の法人企業数（約257万社、2011年度）の96.9%は同族形態である。さらに、ファミリービジネス白書（2022）によると日本における上場企業の約5割、そして新規上場企業の70%がファミリービジネスと定義されている。

3 McKinsey & Company（2023）によるFBと非FBの様々な面でのFBと非FBの比較研究によれば、FBの業績は非FBより概ね上回る傾向が示されている。

ネスとしての強みを発揮できる（望月，2014）。

第二の目的は、FB研究における「社会情緒的資産（SEW）理論」と起業家研究で注目されている「エフェクチュエーション理論」、および両理論を融合した「ファミリーアントレプレナーシップ」研究についての概要を提示することである。エフェクチュエーションは、資源や情報が限定的で予測困難な状況下においても、手元の資源や人脈を活用し、柔軟かつ迅速に事業機会を創出するための実践的な理論であり、FBの経営行動を説明する枠組みとして有効である。

第三の目的は、筆者が研究代表者を務める共同研究（児島 2020, 2021, 2023a, 2023b, & 2024; 潮・児島 2024）の成果を紹介することである。この研究では、日本の上場FBと非FBのガバナンス要素と業績比較を通じ、FBが非FBより業績が良く、同族所有が企業業績に正の影響を与えることを明らかにした。また、非上場のFB経営者へのインタビューやフィールドワークを通じ、「SEW理論」「エフェクチュエーション理論」「ファミリーアントレプレナーシップ」を用いた事例分析を行った。具体的には旅館業を対象に、各企業の歴史的経緯、組織的課題、地域経済との関わり、経営改善策、将来の展望を分析し、企業家的行動の具体例を示している。

以上を踏まえ、本稿ではFB形態を維持する中小企業の経営行動と意思決定プロセスについて考察を進める。第2節ではFB研究の枠組みを整理し、第3節でエフェクチュエーション理論を概説する。第4節ではFBにおけるイノベーションとファミリーアントレプレナーシッ

プ研究を紹介し、第5節では旅館業の経営行動のエフェクチュエーション理論に基づく事例分析の要点を述べ、最後にFB形態の中小企業のファミリーアントレプレナーシップを含む経営行動の説明にエフェクチュエーション理論が有効な枠組みであることを主張する。

2. ファミリービジネス（FB）研究

2.1 FB研究の重要性

本節では、児島（2020）を中心にFB研究の枠組みを概説する。FBの定義は多岐にわたり、後藤（2012, pp.5-6）によれば、「非常に幅広い意味で用いられ」ており、Miller et al.（2007, pp.832-835, Table 1）は各国のFB研究で28種類もの定義を確認している。日本ではファミリービジネス学会（2016, p.21）が「創業家の一族がその企業の所有または経営に携わる企業」と定義し、入山・山野井（2014, p.26）は、「創業者またはその一族が経営に関与する企業」としている。創業一族の関与は主に「同族所有」と「同族経営」の2形態に分かれる。

世界各国で上場企業に限定してもFB形態を維持する企業は意外に多い。Faccio and Lang（2002）はフランス、イタリア、ドイツでは約60%、Glassop（2009）はオーストラリアでは67%、Anderson and Reeb（2003）は米国でも35%の企業がFB形態をとると報告している。著者らの調査では、1997年～2017年の間に日本で新規上場した企業の約70%がFB形態を維持しており、言うまでもなくFB形態を維持する中小企業の割合はこれらよりはるかに多い。

かつてFBは時代遅れとされ、株式分散と専門経営者による経営への移行により廃れると考

えられていた (Berle & Means 1932)⁴。しかし、実際には非ファミリービジネス (NFB) より長期的に高い業績を示すことが明らかになり (児島 2021)、現在でも経済・経営の中心的役割を担っている。FB研究は1990年代から欧米の経営学者が積極的に進め、多くのビジネススクールで研究機関が設立された⁵。一方、日本は世界で最も多くの長寿FBが存在するにもかかわらず、最近まで十分な研究がなされていなかった。日本のFB研究は、主に同族支配企業の創業家と経営陣の対立や不祥事 (大塚家具や大王製紙など) といったネガティブな側面に焦点が当たりがちであった。世界的な長寿企業 (創業100年以上) 52,000社以上の調査によれば、その9割がFBであることが指摘されている⁶。さらに、日本は他国と比較しても伝統あるFBの数が多く、また長寿企業であるFBの数も非常に多い (玄場2018; ファミリービジネス白書企画編集委員会編2018; ファミリービジネス学会2016)。日経BP・周年事業ラボによる調査でも、2022年発表の世界の長寿企業の国別調査において、日本における創業100年以上の企業数は37,085社で世界の創業100年以上企業総数の過半数を占め、200年以上の企業においては1,388社と世界の200年以上の企業総数の約2/3が日本企業であることが明らかにされている。上場企業で最も創業が古い企業は松井建設であり、1586年創業で2025年には、創業439年となる。このような長寿の日本企業を対象としたFB研究には大きな意義があると考え

られる。

FB研究は極めて学際的である⁸。経営学、法学、経済学、心理学、ファイナンス、社会学、会計学、起業論 (アントレプレナーシップ)、中小企業論、家族学などFB研究には多くの隣接分野が存在している。以下では経済学、ファイナンス、経営学を中心にFB研究の枠組みを整理する。

2.2 FB研究の理論的枠組み

入山・山野井 (2014)、矢部・小河 (2015)、ファミリービジネス学会 (2016)、ファミリービジネス白書企画編集委員会編 (2018)、玄場 (2018)、浅羽・山野井 (2022) などが指摘するように、日本でも近年、FBに対する注目が高まっている。FB研究の理論的背景には、経営者と株主間のエージェンシー問題を扱うエージェンシー理論、企業の競争優位性を資源の観点から説明する資源ベース理論、非財務的な効用に着目する社会情緒的資産 (SEW) 理論がある (入山・山野井, 2014; 奥村, 2015)。一方、米国の初期の研究 (Ward, 1987など) では、3サークルモデル、PPPモデル、4Cモデルといった経営モデルや実態調査が中心だった。

3サークルモデルは、ファミリー、ビジネス、オーナーシップの3要素からFBを構成し、8つの類型に分類する。PPP (パラレル・プランニング・プロセス) モデルは、階戸 (2014, p.120) によれば、「ファミリーの価値観に基づくビジョン、戦略、投資、ガバナンスの5ステップ」で構成

4 Salvato and Aldrich (2012, p.125) およびファミリービジネス学会 (2016, p.19)、浅羽&山野井 (2022) を参照。

5 Family Capital 社 (<https://www.famcap.com/about/>) の調査結果などを参照。

6 ファミリービジネス白書企画編集委員会編 (2022)、および (一社) 100年経営研究機構 (<https://100-keiei.org/>)

7 詳しい調査内容は、日経BP社による調査結果 (出展: https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/11-06/) を参照。

8 後藤 (2012, pp.15-16) を参照。

される。4Cモデルは、欧米のFB事例分析により、Continuity（継続性）、Community（コミュニティ）、Connection（コネクション）、Command（コマンド）の組み合わせで経営が行われると説明する。現在では、これらの初期研究を土台にエージェンシー理論、資源ベース理論、SEW理論を基盤とした実証的な分析が活発に行われている。

最近の多くの研究は、FBが非FBよりも優れた業績を示す（Allouche et al. 2008; Saito 2008; Vieira 2016; Cirillo et al. 2017; Hansen et al. 2020; Kojima et al. 2020）という結果を報告している。これは、高い説明責任を持つ専門経営陣と適切な取締役会に運営される非FBがFBより優れているという従来の通説を覆すものである。

2.2.1 エージェンシー理論

現在の企業では、所有（株主）と経営が分離されており、経営者は株主（プリンシパル）の代理人（エージェント）とみなされる。代理人である経営者は必ずしも株主の利益に沿って行動するとは限らず、株主と利益相反となる可能性がある。この問題を一般に「エージェンシー問題」と呼び、株主はさまざまな方法で経営者の行動を律しようとする⁹。

FBの場合、同族経営・同族所有の形態をとることで、NFBと比較してプリンシパルとエージェントの対立が小さいとされるが、同族内で株式が分散していたり、同族の株式保有割合が低く同族外株主が多かったりする場合には、エージェンシー問題が生じる。エージェンシー

理論に基づく仮説には、経営者の所有株式割合が高まるほど対立が小さくなる「利害一致仮説」と、経営者の任期が長期化し企業内の権力が強まることで自己利益を追求する「経営者安住仮説」がある。Anderson and Reeb (2003) はこれらの仮説を比較検証し、同族所有が一定割合（約30%）までは業績が向上するが、それを超えると業績が低下すると報告している。入山・山野井（2014, pp.29-30）も、FBにおける同族所有と同族経営がエージェンシー問題に異なる影響を与える可能性を指摘している。

また、伝統的なエージェンシー理論に行動経済学のプロスペクト理論を統合した行動エージェンシー理論（Wiseman & Gomez-Mejia 1998）では、経営者は利益獲得よりも損失回避を優先する傾向（損失回避バイアス）があり、リスク回避ではなく、企業の存続や名誉のために高リスクを取る場合があると説明している。特にFBでは金銭的利益よりも社会情緒的資産（SEW）の維持を重視する傾向がある。

2.2.2 資源ベース理論

（Resource-based View; RBV）

企業が持続的な競争優位を維持するには、希少で模倣困難な経営資源が必要であると指摘し、FBはNFBよりもそのような資源を多く保有する可能性があるとするのが資源ベース理論（RBV）である。RBVは、企業の競争優位の源泉を外部環境ではなく企業内部の資源や能力に求め、希少で模倣困難な資源を活用することで持続的な競争優位を得られると主張する（Barney 1991）。RBVの前提はVRIOフレーム

⁹ 児島（2016, pp.367-368）を参照。

ワークで示される。すなわち、①価値(Valuable)：市場で価値を生み出す、②希少性(Rare)：競合他社が持たない、③模倣困難性(Imperfectly Imitable)：他社が容易に模倣できない、④組織適合性(Organized to Capture Value)：資源を効果的に活用する組織能力を有することである。RBVは経営戦略研究の基本理論として広く使われ、特にFB研究では重要な視点を提供する。例えば、同族企業間の取締役相互派遣などによる「人脈」や暗黙知の共有が経営資源となる可能性を示唆する。ただし、これらの資源には永続性がないため、資源の更新やイノベーション¹⁰創出が課題となる。

浅羽(2015)によると、RBVを用いてFBが有する競争優位の源泉は次の4つである。

(1) 人的資本(Human Capital)

FBでは経営者の長期的視点や世代を超えて蓄積された経営ノウハウが競争優位を生み、短期的利益よりも事業の存続や成長を重視する傾向がある(Miller et al. 2003)。また、誠実さやコミットメントが継承者選定で重要視され、長期的経営の安定性につながる(Chrisman et al. 1998)。

(2) 社会資本(Social Capital)

FBは、従業員、取引先、地域社会との長期的な信頼関係を構築し、強固なネットワークが競争優位をもたらす(Sirmon & Hitt 2003)。また、家族の名声を守るため、ステークホルダーとの関係を重視し、倫理的経営を行う傾向がある(Carney 2005)。

(3) 我慢強い投資(Patient Investment)

FBは、短期的利益を求める株主からの圧力

が比較的弱く、長期的な投資を継続できる。不確実性の高い状況でも設備投資を続けることが可能であり、市場変動に左右されにくい安定した投資戦略をとる(Asaba 2012; Zahra et al. 2004)。

(4) 組織文化(Organizational Culture)

FBは強い組織文化を持ち、従業員のロイヤリティが高い(Miller & Le Breton-Miller 2005)。創業者が経営する企業は、長期的な価値創造を重視する組織文化を持ち、これが競争優位につながる(Villalonga & Amit 2006)。

ただしRBV理論には、資源の価値を客観的に評価しにくい(Barney 1991)、家族内の対立が資源活用を阻害する可能性(Chrisman et al. 2005)、世代交代時に経営の一貫性が失われるリスク(Miller et al. 2003)、業界や市場環境による影響を考慮しにくい(Zahra et al. 2004)といった課題も指摘されている。

2.2.3 社会情緒的資産(Socioemotional wealth: SEW) 理論

社会情緒的資産(SEW)理論は、FBにおいて創業一族が金銭的な富以外の「非財務的効用」を優先して追求する視点に立っている。Gomez-Mejia et al. (2011, pp.660-661)、Naldi et al. (2013, p.1344)によれば、このSEWへのこだわりがFBとNFBを区別する重要な要素である。近年、FB研究ではSEW理論を基盤とした研究が増えている(Brigham & Payne 2019)。プロスペクト理論(Kahneman & Tversky 1979)、行動エージェンシー理論(Wiseman & Gomez-Mejia 1998)、スチュワードシップ理論

¹⁰ 澤田(2018), p.31.

(Schoorman & Donaldson 1997) など、行動経済学や経営学理論に依拠したSEWの追求はFBの行動原理を説明する重要な要素とされるが、SEWの定量的測定や分析は難しいとも指摘される¹¹。

Berrone et al. (2012) のFIBERモデルでは、SEWがFBの意思決定に与える影響を次の5要素として示す：(1) 経営意思過程、(2) 戦略的選択、(3) コーポレートガバナンス体制、(4) 利害関係者間の関係、(5) 新事業の創業である。これらは、FBがSEWを保全するための行動に影響され、企業業績に結果として反映されると考えられる。Gomez-Mejia et al. (2011, p.654, p.657 Figure 1) は、SEW保全を重視するFBが経営者報酬、債務費用、経営者安住仮説、利他主義、多様化、企業買収、ガバナンス、CSRといった分野でのNFBと異なる行動の影響を分析している。Naldi et al. (2013, p.1344) はこれらを (1) 企業経営・所有のコントロール維持、(2) 事業への同族の影響力維持、(3) 同族の社会的評価の維持という3要素に集約している。例えば同族の一員がCEOを務めることで、これらの目的は達成される。

入山・山野井 (2014) は、FB研究で最も研究が蓄積されているテーマとして、FBと企業業績の関係を挙げている。FBではファミリーメンバーが大株主でありつつ経営トップを務めることが多く (Hasso and Duncan 2013)、その子孫へ継承を目指す。エージェンシー理論に基づけば、その過程でファミリーメンバーが機会主義的な意思決定を行い、会社資産が毀損される可能性が指摘される。一方、非ファミリ

ーメンバーが経営するNFBではそうした機会主義的決定は少なく (Miller & LeBreton-Miller 2006)、より良い業績が期待される。

3. エフェクチュエーション理論

エフェクチュエーション (Effectuation) とは、不確実性が高い状況における意思決定プロセスに関する理論である。この概念は経営学者サラス・サラスバシー氏が体系的に提唱し、誰もが学習可能な起業家メソッドとして評価され、アントレプレナーシップ研究の新たな潮流となっている。『商工金融』2022年2月号の吉田 (2022) 「中小企業の市場創造プロセスにおけるエフェクチュエーションの活用」論文の3節「エフェクチュエーションとは何か」、4節「エフェクチュエーションはどのように実践可能か」および吉田・中村 (2023) 『エフェクチュエーション-優れた起業家が実践する「5つの原則」』で詳しく解説されているため、本節では簡潔に概説する。

Sarasvathy (2008; 加護野監訳2015) によると、優れた起業家はまず自己理解から始める。自分が誰であるか (who they are)、何を知っているか (what they know)、誰を知っているか (whom they know) を把握し、迅速に行動を起こし、他者と積極的に交流 (相互作用) を試みる。何をすべきか (what they ought) に悩むのではなく、自分ができること (what they can) に集中し実行する。

そして、優れた起業家が従う5つの原則は次の通りである。

(1) 「手中の鳥」の原則 (Birds in hand) : 目的

11 SEWの定量化について考察している研究としては、Hasenzagl et al. (2017) を参照。

主導 (goal-driven) ではなく手段主導 (means-driven) であり、新しい方法を模索するのではなく、既存の手段を活かして新しいものを創出する。

- (2) 「許容可能な損失」の原則 (Affordable loss) : プロジェクトの期待利益ではなく、事前に損失の許容範囲を定め、それにコミットする。
- (3) 「クレイジーキルト」の原則 (Crazy-quilt) : 機会コストや緻密な競合分析を行わず、コミットする意思のあるすべての関係者と交渉する。関与するメンバーが企業の目的を決めるのであり、その逆ではない。
- (4) 「レモネード」の原則 (Lemonade) : 不確実な状況を避けるのではなく、予期せぬ事態を逆手にとって活用し、柔軟に対応する。
- (5) 「飛行機の中のパイロット」の原則 (Pilot-in-the-plane) : 不確実な世界で組織や人々に働きかけることで現在をコントロールし、未来への舵取りを行い、事業機会創造を推進する。

これらの原則は、「非予測的コントロール (non predictive control)」の具体的技法であり、不確実な状況に対し、「予測を基礎とした戦略 (predictive strategy)」を極力用いないようにする。「エフェクチュエーション」と呼ばれるこの行動論理は、目標を定めてから手段を検討する「コーゼーション」と対をなす。コーゼーションが効果 (目標) を設定して手段を考えるプロセスであるのに対し、エフェクチュエーションは所与の手段から出発し、「予測に基づかない戦略」で新たな目的を創出する。エフェクチュエーションは通常の手段と目的、予測とコ

ントロールの関係を逆転させるのみならず、「組織と環境」、「部分と全体」、「主観と客観」、「個人と社会」といった伝統的な関係性も再編する。つまり、これらの関係性を意思決定から設計へと変化させるのである。

吉田 (2022) は、エフェクチュエーションの実践的活用について、「5つの原則は単独でも利用可能だが、実際には組み合わせて用いることが重要であり、原則間の補完的組み合わせでエフェクチュエーションのサイクルを回すことが肝要である」と指摘している。また、経験的学習のためには、「他者への問いかけのプロセス」が特に重要だとしている。

エフェクチュエーション理論を含む起業家研究とFB研究を融合する領域は、近年ファミリーアントレプレナーシップ (Randerson et al. 2016; Sarasvathy et al. 2016) として注目されている。以下でさらに詳しく述べる。

4. FBを対象としたイノベーション、ファミリーアントレプレナーシップ研究

「社会情緒的資産 (SEW) 理論」は、FBとNFBの経営意思決定の違いを説明する理論である。山田 (2020) は、地域を拠点にSEWを保ちつつ、新機軸の商品開発や事業展開に成功したFBを研究し、「SEWと企業家活動との関連性について理論的・実践的示唆を得て、ファミリーアントレプレナーシップを発揮して事業の存続と地域活性化に取り組む日本各地のFBにメッセージを送りたい (山田, 2020, p.28)」と述べ、地域活性化における重要性を指摘した。山田 (2020, p.4) はファミリーアントレプレナ

ーシップを、「FBが長期存続と価値創造を実現するため、創業者から将来世代に継承される企業家精神と活動を捉える概念」と定義する。

一方、Randerson et al. (2016) による論文集に掲載されている Bettinelli and Randerson (2016, p.1) は、ファミリーアントレプレナーシップの明確な定義はなく、起業家研究とFB研究の融合が2000年代初期から一般化したと指摘している。Rogoff and Heck (2003) は、「ファミリーは起業家精神に燃料を投下する存在」と結論づけ、Habbershon et al. (2010) はファミリーアントレプレナーシップを、「現在・将来世代のために最大限の富を追求するファミリー、企業、構成員による企業家的ビジョン」と定義した。Heck et al. (2008, p.324) は、「家族とビジネスの相互作用現象」とし、Nordqvist and Melin (2010, p.214) は、「起業家活動を促進・制約する特徴を持つ組織またはコンテキスト」、Uhlaner et al. (2012, p.2) は「起業目的に特化したFBの部分集合」と定義する。

また Bettinelli and Randerson (2016, p.2) は、FBによる起業プロセスを探究する国際的 STEPプロジェクトが2005年に設立され、30カ国以上、100人以上の研究者が参加していることを指摘し、「ファミリー、構成員、FBの起業家的行動を明らかにする研究分野」をファミリーアントレプレナーシップと定義している。Lumpkin et al. (2010) はFBの起業家的志向性 (entrepreneurial orientation) と長期的志向の関係性を明らかにし、FB研究と企業家研究を融合した。Randerson et al. (2015) も研究対象としての重要性を指摘している。

さらに近年、起業家精神 (entrepreneurship)

の研究分野として注目されているサラス・サラスバシー教授により体系化されたエフェクチュエーションとFB研究におけるSEWを融合する試みもなされている (Sarasvathy et al., 2016)。Sarasvathy et al. (2016) は、「エフェクチュアルSEW (ESEW)」として、FBの意思決定に関し、(1) 知的利他主義、(2) ステークホルダーへの責任ある行動、(3) ステークホルダーとの信頼関係、(4) ステークホルダーに対するスチュワードシップの4つの重要性を挙げている。

4.1 Sarasvathy et al. (2016) によるFB研究におけるエフェクチュエーションとSEW理論の融合の試み

ここでは児島 (2023a, 2023b) に基づき、Sarasvathy et al. (2016) によるエフェクチュエーションと社会情緒的資産 (SEW) 理論の融合について概説する。SarasvathyらはFBの意思決定を図表1のように分類した。彼女らの調査によれば、SEWの重要な要素には、ファミリーがメンバーに対し利他的になる可能性 (Schulze et al. 2003; Greenwood, 2003)、地域社会で高い地位を得たい欲求 (Dyer & Whetten, 2006; Wiklund, 2006)、組織的同一性欲求 (Kepner, 1983; Zellweger et al., 2013)、影響力の行使と保持能力 (Berrone et al., 2010; Olson et al., 2003)、一族の王国の立ち上げと維持 (Jaffe & Lane, 2004) がある。リスク選好についての先行研究 (Kahneman & Tversky, 1979; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998) によると、個人のリスク選好は潜在的な結果と参照点の比較に基づく。Gomez-Mejiaら (2007) は、SEW喪失の危機に直面した場合、ファミリー

がリスク回避的または受容的になる可能性を指摘する。一方、FBはベンチャーリスク（代替的手法や機会探索のリスク）を回避する傾向があり（Bowman, 1982; Fiegenbaum & Thomas, 1988）、実証研究でもFBがイノベーションへの投資を避けることが示されている（Block, 2012; Munari et al., 2010）。

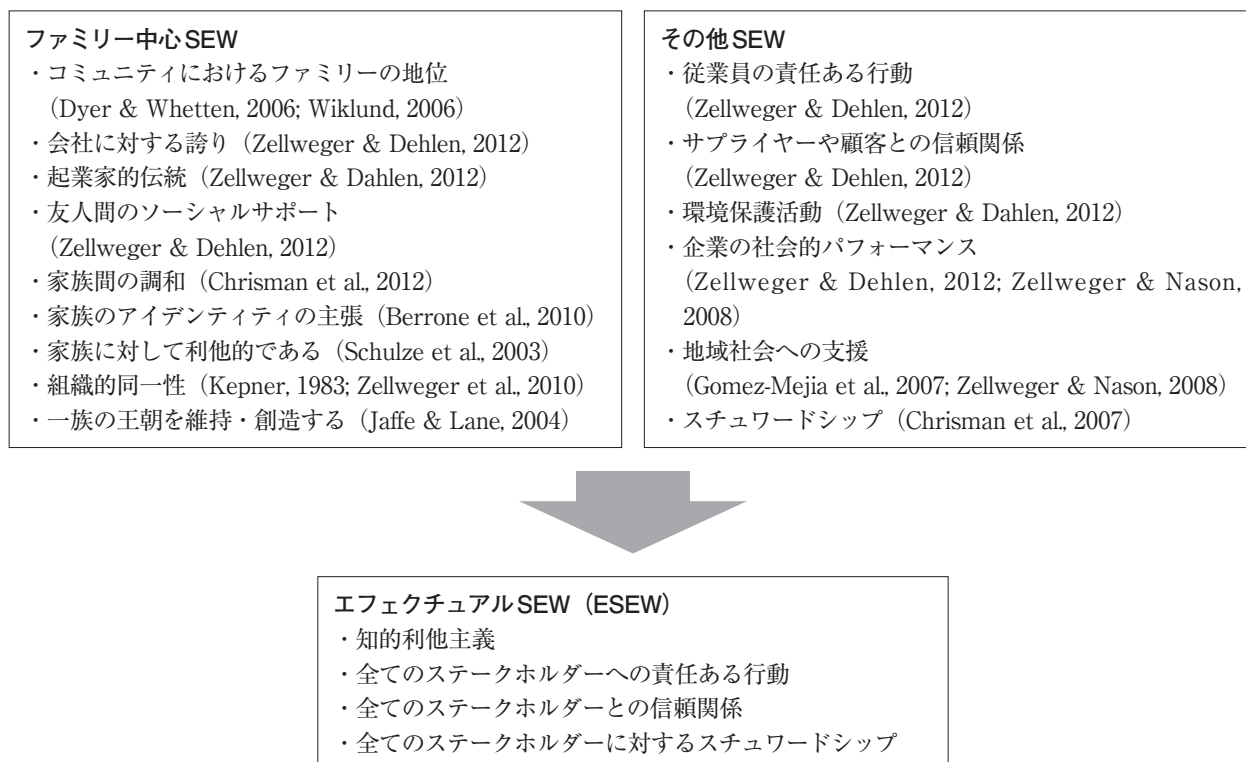
さらにSarasvathyらは、SEWのような非財務的指標が一般的な起業家にも重要な業績指標であると指摘する。Gimeno et al. (1997) は、経営者が経済的利益以外の動機で業績不振の企業を継続する場合があることを示している。他の研究も、起業家が新規事業開始時に金銭的報酬以外の要素で動機づけられることを示している（Amit et al., 2001; Baum & Locke, 2004; Gabrielsson & Politis, 2011; Hessels et al., 2008）。社会起業家の台頭もSEWの重要性を裏付けている（Hemingway & MacLagan, 2004; Short et al., 2009; Townsend & Hart, 2008）。個人的願望、家族・社会的価値観、スチュワードシップ行動、社会改革やSDGsへの熱意など、さまざまな要素が起業家やFBの非経済的動機を構成する。これらを考慮すると、SEWをエフェクチュエーション理論の使用を促進または

阻害する要因に分ける必要がある（Sarasvathy et al., 2016, p.38）。

Zellweger and Dehlen (2012) はSEWをファミリー中心要因とその他要因に分類し、前者はファミリーレベル、後者は企業レベルで作用すると指摘する。ファミリーの地域社会での地位、起業家としての伝統、友人の支援、家族間の調和などが目標となる（Chrisman et al., 2012）。ファミリー中心の非財務的目標は家族のアイデンティティ形成に寄与する（Berrone et al., 2010）。企業レベルの非財務的目標には、責任ある従業員行動、取引先や顧客との信頼関係、環境対策、社会的パフォーマンス、地域社会支援などが含まれる（Gomez-Mejia et al., 2007; Zellweger & Nason, 2008）。これら企業レベルの目標はファミリー以外の利害関係者を対象とするものであり、網羅的ではないことに留意する必要がある。

Sarasvathy et al. (2016, 図1-2) は、エフェクチュエーション理論の使用を促進する「その他要因」と阻害する「ファミリー中心要因」にSEW変数を分割し、全体としてエフェクチュエーション効果を持つ4つの変数を明らかにしている。

図表1 (Sarasvathy et al., 2016の図1-2 (p.39) を元に著者が訳出している)



その他SEW 要因は企業レベルで、起業家が「クレイジーキルト原則」を活用してステークホルダー間の強固なネットワークを築くために必要である。また、エフェクチュエーション効果がある4つの変数 (ESEW) が提示されている。これらはファミリー SEW と非ファミリー SEW にかかわらず、起業家がクレイジーキルト原則を用いる際の促進要素である。図表1の「エフェクチュアル SEW (ESEW)」として示されたFBの意思決定要素は、(1) 知的利他主義、(2) 全ステークホルダーへの責任ある行動、(3) 全ステークホルダーとの信頼関係、(4) 全ステークホルダーに対するスチュワードシップである。

Sarasvathy (2008, 2016, 2022) によれば、エフェクチュエーション効果には知的利他主義が重要である。知的利他主義とは、人間は完全

な利己主義や利他主義ではなく、状況に応じて判断を行うという考え方である (Thompson, 1998)。生物学的・社会的進化から、多くの人間は利他的行動によって他者の利他的行動を促進する可能性がある。知的利他主義とは自己犠牲や英雄的行為ではなく、助言の提供や受容、手頃な範囲での小さな支援、必要なときの傾聴や共感などの行動である。不確実な状況での新規事業においては、このような利他的判断がステークホルダーのコミットメントを引き出すために重要となる。

同様に、責任ある行動と信頼がなければ、ステークホルダーは成功が証明されていない新規ベンチャーに価値あるものを託すことを躊躇する。責任ある行動と信頼関係は、長期的で収益性の高い関係維持に不可欠である。スチュワードシップはこれらのESEW 要素と関連し、スチ

ユワードシップがなければ、エージェンシー問題によって企業価値が損なわれる可能性がある。

4.2 FB研究へのエフェクチュエーション理論の適用

エフェクチュエーション理論を用いたFB研究はまだ多くないが、最近の研究例を2つ紹介する。Welsh et al. (2023) の「持続可能な長寿を実現するためのエフェクチュエーションと戦略的進化：19代続くFBの事例」では、19世代続くラテンアメリカのFBを対象に、企業が長期的に持続可能な経営を行うメカニズムを分析した。具体的にはエフェクチュエーション理論を用い、家族固有の資源（アイデンティティ、知識、社会関係資本）やSEWの維持が、企業の戦略的進化を促進し、長寿化を可能にしていることを解明した。FBが世代を超えて存続するには、エフェクチュエーションによる柔軟で非予測的な意思決定プロセスが重要であり、伝統を維持しつつ革新を進めることで持続的成長につながると示した。

また、戦略的進化の重要な要素として、企業アイデンティティと価値観の一貫性保持、外部環境変化への柔軟な適応、新規事業や資産取得による経営資源の更新を指摘し、これらが長寿企業を支えるメカニズムであると述べている。長寿FBが家族固有の歴史や価値観、社会資本を積極的に活用しつつ、エフェクチュエーション的な意思決定を推進することが有効であり、伝統と革新をバランスよく保つ柔軟な経営スタイルが重要である。ただし、本研究は単一企業を対象としたものであり、一般化には今後さらなる事例研究が必要である。

もう1つの研究、Bloemen-Bekx et al. (2021) 「事業承継計画過程における直感的な計画の役割の探求：エフェクチュエーションによる説明力」は、オランダのFBにおける事業承継で「直感的な計画（intuitive planning）」が果たす役割を明らかにすることを目的としている。通常、事業承継は慎重に計画すべきと考えられるが、多くのFBは現実には直感的でインフォーマルな計画を好む。本研究ではエフェクチュエーション理論を理論的枠組みとして用い、この直感的な計画の意義や適用方法を調査した。

事業承継は多段階で複雑であり、多様な利害関係者が関与するプロセスである。このプロセスには、具体的目標とステップを明確に定める「正式な計画」と、不確実な状況下で柔軟に対応し、関係性や信頼を重視する「直感的な計画」の2種類が存在する。エフェクチュエーション理論では、未来が予測できない状況で起業家は手持ちの資源を活用し、目的を柔軟に修正しながら意思決定を行う。この理論は5つの原則（手中の鳥、許容可能な損失、クレイジーキルト、レモネード、飛行機のパイロット）を基盤としている。

FBに詳しい専門的外部アドバイザー7名を対象にしたフォーカスグループでの討論やアンケート調査を通じて、理想的な事業承継プロセスは正式な計画と直感的な計画を融合したものであることが示された。理論的には、従来の研究が十分に取り上げていない直感的計画の重要性を明らかにし、エフェクチュエーション理論をFBの事業承継計画過程に適用する新たな視点を提供した。実務的には、FB経営者やアドバイザーは状況に応じて正式な計画と直感的

な計画を柔軟に取り入れるべきであり、これら二つの計画は相互に補完し合うものであることが明らかとなった。状況や課題に応じてこれらを使い分けることが推奨される。ただ、本研究はオランダで行われたものであり、他地域での適用可能性や直感的計画の効果の定量的測定、異なるタイプのFBでの比較研究が今後の課題として指摘されている。

5. 事例分析

2021年度に筆者を含む共同研究者は、日本各地の同族経営旅館（ホテルに転換した旅館を含む）7軒への訪問調査を行った。対象はホテルかずさや（東京都中央区、創業1891年）、大沢温泉（岩手県花巻市、創業1704年）、御花（福岡県柳川市、創業1950年）、知内温泉ユートピア和楽園（北海道知内町、創業1894年）、HOTEL松本屋1725（東京都府中市、創業1725年）、戸田家（三重県鳥羽市、創業1830年）、道後温泉ふなや（愛媛県松山市、創業1627年）である。非構造化インタビューおよび事業関連の書類や写真の収集によるデータを活用し、インタビュー内容を補足した。

本節では、調査対象の旅館における同族経営の活動について、まずエフェクチュエーションの5原則がどのように発現しているかを整理した。その上で、老舗旅館におけるファミリーアントレプレナーシップの具体的行動を検討し、特定を試みた。訪問調査を通じ、自らの強み・弱みを理解し、予算や人員の制約がある中で、熱意をもって旅館の存続を守ろうとする経営者の企業家的行動が印象的だった。エフェクチュエーション理論に関連づければ、旅館の経営者

たちは、「自分が誰か（who they are）」「何を知っているか（what they know）」「誰を知っているか（whom they know）」を把握し、迅速に行動を起こし、他者と積極的に交流していた。また、自分にできることに集中して実行し、何をすべきかで立ち止まることはなかった。

調査対象の旅館経営者の施策は、Sarasvathy（2008, 2022）の提唱する優れた起業家が従う5原則を実践しているように感じられた。本節では児島（2023a, 2023b）を基に、特に印象的だった意思決定や施策を取り上げ、エフェクチュエーションの5原則に当てはめて論じる。まず各旅館の取り組みについて抜粋して説明し、その後、各旅館のエフェクチュエーションを適用した具体的行動事例を考察する。

「手中の鳥」の原則（Birds in hand）は手持ちの資源を認識し利用することであるが、福岡県柳川市「御花」では柳川藩主400年の由緒ある歴史と伝統と建物・庭園を最大限に活用するためのブランディングの統一、マーケティング戦略が印象的であった。道後温泉「ふなや」では日本三大名湯であること、国の重要文化財にも指定されている道後温泉本館を活かし、地域として活性化計画に熱心に取り組む姿が印象的であった。知内温泉「ユートピア和楽園」では、先祖から受け継いだ旅館を地域住民の憩いの場であったという18代湯守の佐藤昌人氏が打ち出す地元とのコラボレーションで地域を盛り上げつつ旅館の経営を近代的なスタイルに変革しようとする試みが印象的であった。

「許容可能な損失」の原則（Affordable loss）は、どこまで損失を許容できるかに事前にコミ

ットすることであるが、装置産業である宿泊業においてはどうしても設備投資に費用がかかり、この原則については調査対象とした旅館において確固たる事例を見いだすことはできなかった。比較的大型旅館である三重県鳥羽市「戸田家」や「ふなや」については、金融機関との綿密な連携により、大型投資の際のコスト・ベネフィットについて同族間や金融機関と連携して検討する姿勢が印象的であった。

「クレイジーキルト」の原則 (Crazy-Quilt) は、地域との関係性やつながりを考えて行動することであるが、こちらについては調査対象旅館のほとんどが、地域創生の取り組みに深く関わっている印象を受けた。SNSの活用により、様々な施策を可視化し、旅館の魅力を高めていく試みが印象的であった。「御花」は地元の名家として所在地である柳川市の知名度向上に努め、NHK大河ドラマの誘致を図るなどの取り組みを行い、「戸田家」の近隣の鳥羽水族館、ミキモト真珠との連携、「かずさや」の日本橋をブランド化するという力強い信念、「ふなや」の行政と深く連携しながら個別の旅館が突出するのではなく、町全体で道後温泉地域を活性化していこうとする試み、「ユートピア和楽園」の近隣の観光業者、地元民に楽しんでもらうための栗林づくり、岩手県花巻市「大沢温泉」のスキー場を利用した「スカイランタン」を用いた集客イベントなどが印象的であった。

「レモネード」の原則 (Lemonade) は、不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を梃子として活用することで、不確実な状況を認め、適切に対応していくことを示している。これについてはコロナ禍に

おける甚大な影響を調査対象旅館が受けていたが、その逆境のなかでも情報収集に努め、公的機関や金融機関の様々な助成の制度などを利用して生き残りを図っていることが印象的であった。

「飛行機の中のパイロット」の原則 (Pilot-in-the-plane) は、不確実な世界において、臨機応変に組織や人間に働きかけることで現在をコントロールし未来への舵取りを行うことで、事業機会創造の主たる原動力とすることを示している。調査対象とした全ての旅館はそれぞれ個性的なパイロット (経営者) が搭乗し、巧みに飛行機 (旅館) を操っている様が印象的であった。同族経営の形態を維持し続けることに大きな意義を見いだす旅館があった一方、同族経営から企業経営への脱却を検討していると明言する旅館もあるなど、未来への舵取りの形は様々であった。

同族旅館への訪問調査時はコロナ渦中の2021年度であり、コロナ禍の影響を大きく受けていたが、2022年には政府の観光支援政策もようやく再開された。ただ、漫然と不幸として災難を受け止めるのではなく、調査対象とした同族経営旅館は、目的を立てて何をすべきかと考えるコーゼーションの考えによらず、不確定・不確実な未来を自らが有する「手段」を用いて結果を出し続けるエフェクチュエーションの手段によって経営の舵取りを続けているように思えた。次により詳細に、各旅館のエフェクチュエーションの適用事例について旅館の説明も含めながら旅館ごとに紹介していく。

ホテルかずさは、日本橋に位置する都市型ホテルであるが、前身は旅館であり、四代目の

現社長が、2018年から2年間に渡り営業を中断し、2015年に取得した隣接商業ビルと一体の建て替えによるフルリニューアルを行った。かずさの歴史の概要は、明治24年（1891年）初代である工藤由郎が日本橋本石町（現、本町）で上総家旅館を買収し創業したことに始まる。その後、二度の全焼を経験しながらも再建し、東京オリンピック・パラリンピックの際には積極的な投資を行った。近年では日本橋地域の復興活動にも力を入れている。日本橋をブランド化するという力強い信念と地域を巻き込む行動は、「クレイジーキルト」の原則と一致する。訪問調査により、同社をめぐる環境変化と経営転換を焦点とした。ファミリー企業の特徴として指摘されているような、不確実性を所与とし、むしろ積極的に不確実な環境に飛び込むともいえるような、変化を恐れない経営姿勢（浅羽・山野井 2022）を観察することができた。こうしたかずさの経営方針はエフェクチュエーション理論における「レモネード」の原則と一致する。また、2018年のフルリニューアル時には、Sarasvathy（2008, 2022）で指摘されているような、（目的主導型というよりは）既存の手段を活用し、新たな経営環境に対応しようとする「手中の鳥」の原則と一致する経営姿勢が観察された。東京・日本橋という、効率が重視されがちなビジネスの中心街において、あえて大型のレストランや大浴場などを設置し、また、旅館時代からの味付けを活かした朝食に力を入れるなど、自社の伝統の中で培われた、和の心を大切にしておもてなしを重視するという自社の理念を貫く様に、「飛行機の中のパイロット」の原則との一致をみた。

大沢温泉は岩手県花巻市の西部に位置する「花巻温泉郷」の中の一つの家族経営形態の老舗温泉旅館である。1704年ごろ（宝永3年）、湯地場として庶民に親しまれるようになるまでは、主に高貴な身分の人が愛用する場所であったという。大沢温泉は300年以上の歴史を持つ湯治場（湯治屋）とその自炊部（長期滞在者用に部屋のみ提供し、食事提供サービスがない宿）の古い建物を逆に強みとし昔からの温泉風情を味わえるようにしている。経営者の高田氏も自炊部について、「古さを逆に強みにするように工夫し、昔からの温泉風情をお客様に楽しみ続けて頂きたい」と述べている。こうした大沢温泉の戦略は「手中の鳥」の原則と一致するといえる。また、コロナ禍においての積極的な助成金・補助制度の利用によりコロナ対応を行ったことについては、「レモネード」の原則と一致するといえる。具体的には、一斉改修プロジェクトを、コロナ禍で疲弊する観光地の再生を後押しする観光庁の助成事業を活用して行った。この助成事業は、各宿泊施設が実施する大規模改修に1施設あたり最大1億円を国が事業者に補助するというものである。岩手県で唯一採択されたこの助成により、昔ギャラリーとして利用していた館内を改修し、部屋の壁を取り払ってフローリングのホールを作った。茅葺の天井裏も室内から見上げられるように改修し、多目的に利用できるようにするという計画である。インバウンドブームに乗って海外からの個人の宿泊客の獲得を新たに狙うよりも、国内のコロナ感染状況の様子をみながら、地元客による宴会やイベント利用、団体で宿泊しやすい施設を充実させたりすることが、地元客密着型の

大沢温泉としては理にかなったポスト・コロナ戦略であると考えているようで、そのような行動は「飛行機の中のパイロット」の原則と一致している。

御花は福岡県柳川市に位置し、柳川藩主立花家の別邸であったものを料亭旅館として営業している。歴史のある建物・庭を生かし、観光地における価値創造を実践し、地域創生に大きく関わっている様は、「クレイジーキルト」の原則と一致している。御花では、立花家18代目の歴史、柳川藩主400年の由緒ある歴史と伝統と建物・庭園を最大限に活用するためにそのブランディングの統一、マーケティング戦略を実践している。立花家が所有するコレクションの展示や、歴史を体験できる宿泊プランなどを提供している。こうした御花の歴史と伝統の活用は「手中の鳥」の原則と一致する。また、独自の人事戦略として、外部のマーケティング・営業に特化した人材を採用し、代表の考えを社内に浸透する媒介の役割を果たしてもらうと共に、SNSなども積極的に用いて広報にも力を入れていることは、「飛行機の中のパイロット」の原則と一致するといえる。

和楽園について、佐藤昌介（第16代目湯守）がまとめた冊子によれば、知内温泉の開創は1247年であり、その孫である昌人氏が現在18代目の湯守である。本調査では、同族経営スタイルを脱却する様々な経営上の試みに焦点を当てた。その中で、地域の他の観光業者とのコラボレーション、流行を取り入れた新しい取り組み、日本中の温泉マニアが集まる特徴的な泉質を生かした経営が特徴的であった。こうした知内温泉の戦略は「クレイジーキルト」の原

則と一致する。また、地元の他のビジネスとの協働、商工会、観光協会、北海道庁での人材育成の集まりなどに積極的に参加、周辺に観光地が少ないので、離れたところにある点と点を結んで線にするように観光開発に取り組んでいる。SNSの積極的利用、インフルエンサーとの交流を盛んに行っており、同族経営スタイルからの脱却を図っている。昌人氏は、「自分の代でシステムを構築して、きちんとした形で次の代に渡したい」と話し、将来のことも考え、同族経営スタイルを刷新することが課題であると考えている。これらの考え・行動は「飛行機の中のパイロット」の原則と一致するといえる。

松本屋は平旅籠としての歴史を有しており、ホテル名の通り、1725（享保10）年にまで歴史を遡ることができる。本調査で明らかになったのは、所在地である府中への深い愛情であり、現経営者の友人であるコピーライターとコラボレーションで「府中人考案テイスト」と称した様々な商品を共同開発している。このような試みは「クレイジーキルト」の原則と一致するといえる。また、コロナ禍においては、いち早くサテライトオフィス事業に対応し、オンラインミーティングなどを希望する（自宅で働くことが困難な）利用客の平日昼間における需要を取り込む試みなどは、「レモネードの原則」と一致するといえる。また、朝食サービス、サテライトオフィスといった付帯サービスについて柔軟に対応し、府中市内外の地域、ホテル業界内外の多方面で活躍することができる者を受容することで、伝統のある松本屋に新しい発想が生じていることが明らかとなった。これは「飛行機の中のパイロット」の原則と一致するといえる。

戸田家は元々有限会社であったが、改組して株式会社になった際にメインバンクである第三銀行を株主にしたことで第三銀行との関係が強固となり、これがより良い経営方針（戦略）の策定やコーポレート・ガバナンスの強化につながっている。一族では順三郎氏と7代目の息子（善光）夫妻が株を持っているが、順三郎氏は自分と善光の持株数を同数とし、どちらの経営方針が良いのかなどの最終的な判断を銀行に委ねた。このように、独断で経営方針を決定する権利を持たず、銀行という第三者の視点も組み込むことで、戸田家の存続を最優先した意思決定できる仕組みを作った。こうしたコーポレート・ガバナンスの運営方法は「クレイジーキルト」の原則と一致するといえる。また、皇族や政府高官も利用してきた歴史ある高級料亭・旅館であり、そのブランドを維持するための様々な試みを行っており、これは「手中の鳥」の原則と一致するといえる。

ふなやは、伝統ある大型旅館であり、多くの文化人を引きつけてきた魅力のある温泉地に所在し、道後温泉本館を中心に、都市型温泉郷をつくるために、地方公共団体や地元団体とタッグを組み、街全体を盛り上げるための活動に取り組んでいる。そのような活動に熱心である様子は、「クレイジーキルト」の原則と一致するといえる。道後温泉地区は松山市が主導で観光促進事業をおこなっており、そこに地域の企業が関わる形で発展してきた。さらに、ふなやは、旅館の歴史的価値を十分理解し、旅館改修の際にも、歴史ある施設をうまく残しながら、新旧の融合を考えた旅館づくりに挑戦している姿勢がみられた。また、従業員にもそうした伝統を引

き継ぐ文化の教育や、旅館としてその土台作りを整備していた。このように、外部環境の変化に対応しながらも、これまでの伝統を引き継ぐ手法は「手中の鳥」の原則と一致するといえる。

「許容可能な損失」の原則については、特徴的な事例を見つけることができなかったが、たとえば、大沢温泉についてはコロナ禍における感染対策などで多額の新規投資を行い、戸田家も未来を見据えた大工事（設備投資）を行うなど、損失の許容範囲について事前にコミットしていると受け取り、「許容可能な損失」原則へと近似する事例であったと言えるかもしれない。どの企業もアントレプレナーシップを発現しながら経営を行っていることが分かる。特に、先代世代から受け継いだ歴史の優位性や長期的な経営志向を持つことでファミリーアントレプレナーシップを発揮しているともいえる。ここでは、山田（2020 p.27）が指摘する利益よりも存続、業績よりも再起力という力が働いていることが観察される。

6. おわりに

本稿は、日本の中小企業の多くがファミリービジネス（FB）形態であることから、FB研究、特にFBによる起業家行動の分野の研究、具体的にはファミリーアントレプレナーシップおよびエフェクチュエーション理論の観点から、中小企業が持続的成長を実現するための経営行動と意思決定過程を検討した。

近年、日本のFB研究は経営学、経済学、会計学など複数の分野において盛んに行われている。その研究の中で、FB特有の長期的視点の意思決定や社会情緒的資産（SEW）の重視、

伝統と革新を融合する能力が企業の持続的競争力を支える重要な要素として注目されている。一方、中小企業においては、経営資源が限定的であることや市場環境の急激な変化により、不確実性が高まる状況が続いている。特に、昨今の新型コロナウイルス感染症の世界的流行や観光業界におけるインバウンド需要の急激な変動などに伴い、旅館業を営むFBでは予測が困難な環境下での柔軟かつ迅速な対応が求められている。

本研究が注目したエフェクチュエーション理論は、不確実性が高い環境下で起業家的な意思決定を行うための実践的な方法論として近年世界的に評価されている。その理論の中心となるのは、「手中の鳥」（現在保有する資源を最大限に活用する）、「許容可能な損失」（損失を予め許容範囲内で設定する）、「レモネード」（偶然の出来事を前向きに活用する）、「クレイジーキルト」（柔軟に外部パートナーと協働関係を構築する）、「飛行機のパイロット」（環境を主体的にコントロールし、自らが変化を引き起こす）の5原則である。

筆者は、旅館業を営むFBを対象としてインタビュー調査や現地訪問調査を行い、エフェクチュエーション理論が実際の経営現場でどのように適用されうるかを分析した。調査から明らかになったのは、多くの旅館業が既存の施設や地域の固有資源を有効に活用し、急変する市場環境にも柔軟に対応しながら、新しい市場機会やサービス開発を積極的に実施している点である。また、リスクを最小化するために「許容可能な損失」を明確に定め、新規プロジェクトの範囲を限定して着実に実行に移しているケース

も確認された。さらに、地域の他企業や行政機関などとの緊密な連携を通じ、新たな価値創造や市場開拓を進める事例も多く見られた。これらはまさにエフェクチュエーション理論の各原則を実践的に応用している好例と言える。事例分析から導き出された重要な示唆は、FBとしての旅館業がSEWを保全しながら、エフェクチュエーションの原則を柔軟かつ戦略的に活用することで、不確実な環境下でも安定的かつ持続的な成長を実現できることである。特に、伝統を守りつつ革新的なアイデアや戦略を積極的に取り入れる柔軟性が、企業の存続と成長を可能にしていることが明確になった。

しかし、本研究を通じて、エフェクチュエーション理論を実践する上でいくつかの課題も浮き彫りになった。第一に、多くの企業では従来型の予測的・分析的な意思決定方法が組織文化として根強く浸透しており、エフェクチュエーションのような新しい思考様式への転換には一定の困難が伴うことである。この課題を克服するためには、経営者を含む組織全体がエフェクチュアルな思考を理解し、積極的に受容する意識改革が必要である。

第二の課題として、明確な損失の許容範囲を設定し、組織全体で共有することの重要性が挙げられる。新規プロジェクトや投資を検討する際に、事前に損失の許容範囲を具体的に定めることで、経営判断の迅速化や意思決定の質向上が期待できる。これは単に経営者のみならず、現場の従業員レベルに至るまで理解が求められる。

第三の課題として、エフェクチュエーション理論の重要な柱である「クレイジーキルト」の

実践、すなわち外部パートナーとの柔軟な協働関係の構築には、組織内外でのコミュニケーション能力が不可欠であることが指摘できる。特に中小企業では経営資源に限りがあるため、外部リソースの積極的な活用が成否を分ける可能性が高い。そのため、日頃から組織内外のコミュニケーションを緊密化し、迅速かつ柔軟なネットワークを構築することが求められる。

以上を踏まえて、本稿は日本のFB形態の中

小企業がエフェクチュエーション理論を効果的に実践することで、不確実な市場環境下でも持続的な成長を遂げることができると主張するものである。今後の研究においては、理論的枠組みをさらに深く実践的に展開し、具体的な経営課題解決への応用を進める必要がある。また、他業種の中小企業への応用可能性も視野に入れ、より包括的な研究へと発展させていくことが重要な課題として残されている。

引用文献

(英語論文)

- Adhikary, B. K., and Kojima, K. (2025) . “Chapter 2, How Do Family Firms Create Value for Shareholders?” 29-65 in Ishihara, Toshihiko ed. “*Value Research in Management Studies*.” Chuo Keizaisha.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., and Kurashina, T. (2008) . “The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation.” *Family Business Review*. 21: 315-329.
- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., and Oesch, J. M. (2001) “Does Money Matter? Wealth Attainment as the Motive for Initiating Growth-oriented Technology Ventures.” *Journal of Business Venturing*.16 (2) : 119-143.
- Anderson, R.C., and Reeb, D.M. (2003) , “Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500.” *Journal of Finance*. 58 (3) : 1301-1328.
- Asaba, S. (2012) . “Patient Investment of Family Firms in the Japanese Electric Machinery Industry.” *Asia Pacific Journal of Management*. 30 (3) : 697-715.
- Barney, J. (1991) . “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management*. 17 (1) : 99-120.
- Baum, J. R., and Locke, E. A. (2004) . “The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth.” *Journal of Applied Psychology*. 89 (4) : 587-598.
- Berle, A. A. and Means, G. C. (1932) . “The Modern Corporation and Private Property.” New York: The Macmillan Company.
- Berrone, P., Cruz, C., and Gomez-Mejia L. R. (2012) . “Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research.” *Family Business Review*. 25 (3) : 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., and Larrazza-Kintana, M. (2010) . “Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?” *Administrative Science Quarterly*. 55 (1) : 82-113.
- Bettinelli, C., and Randerson, K. (2016) . “What We Know about Family Entrepreneurship.” 1-12 in *Randerson et al. ed.*, 2016.
- Block, J. H. (2012) . “R&D Investments in Family and Founder Firms: An Agency Perspective.” *Journal of Business Venturing*.27 (2) : 248-265.
- Bloemen-Bekx, M., Lambrechts, F., and Van Gils, A. (2021) . “An Exploration of the Role of Intuitive Forms of Planning in the Succession Process: The Explanatory Power of Effectuation Theory.” *Journal of Family Business Management*. 13 (2) . 486-502.

- Bowman, E. H. (1982) . "Risk Seeking by Troubled Firms." *Sloan Management Review*. 23 (4) : 33-42.
- Brigham, K. H., and Payne, G. T. (2019) . "Socioemotional Wealth (SEW) : Questions on Construct Validity." *Family Business Review*. 32 (4) : 326-329.
- Carney, M. (2005) . "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms." *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29 (3) : 249-265.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (1998) . "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study." *Family Business Review*. 11 (1) : 19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (2005) . "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm." *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29 (5) : 555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., and Chang, E. P. (2007) . "Are Family Managers Agents or Stewards? An Exploratory Study in Privately Held Family Firms." *Journal of Business Research*. 60 (10) : 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., and Barnett, T. (2012) . "Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms." *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (2) : 267-293.
- Cirillo, A., Mussolino, D., Romano, M., and Vigano, R. (2017) . "A Complicated Relationship: Family Involvement in the Top Management Team and Post-IPO Survival." *Journal of Family Business Strategy*. 8 (1) : 42-56.
- Dyer, G. W., and Whetten, D. A. (2006) . "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500." *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30 (6) : 785-802.
- Faccio, M., and Lang, H.P. (2002) . "The Ultimate Ownership of Western European Corporations." *Journal of Financial Economics*. 65 (3) : 365-395.
- Fahlenbrach, R. (2009) . "Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance." *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 44 (2) : 439-466.
- Fiegenbaum, A., and Thomas, H. (1988) . "Attitudes Toward Risk and the Risk-return Paradox: Prospect Theory Explanations." *Academy of Management Journal*. 31 (1) : 85-106.
- Gabrielsson, J., and Politis, D. (2011) . "Career Motives and Entrepreneurial Decision-Making: Examining Preferences for Causal and Effectual Logics in the Early Stage of New Ventures." *Small Business Economics*. 36 (3) : 281-298.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., and Woo, C. Y. (1997) . "Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms." *Administrative Science Quarterly*. 42 (4) : 750-783.
- Glassop, L. (2009) . *Australia's Top 100 Private Family Firms*. Deakin University.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, C., and Castoro, J. D. (2011) . "The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms." *Academy of Management Annals*. 5 (1) : 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., and Moyano-Fuentes, J. (2007) . "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills." *Administrative Science Quarterly*. 52 (1) : 106-137.
- Greenwood, R. (2003) . "Discussion Commentary on: Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms." *Journal of Business Venturing*. 18 (4) : 491-494.
- Habbershon, T., Nordqvist, M., and Zellweger, T. (2010) . "Transgenerational Entrepreneurship." 1-38 in Nordqvist, M. and Zellweger, T. ed. *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hansen, C., Block, J., and Neuenkirch, M. (2020) . "Family Firm Performance over the Business Cycle: A Meta-Analysis." *Journal of Economic Surveys*. 34 (3) : 476-511.
- Hasenzagl, R., Hatak I., and Frank, H. (2017) . "Problematizing Socioemotional Wealth in Family

- Firms: A Systems-Theoretical Reframing." *Entrepreneurship and Regional Development*. 30(1-2) : 199-223.
- Hasso, T., and Duncan, K. (2013) . "Valuation of Family Firms: The Limitations of Accounting Information." *Australian Accounting Review*. 23(2): 135-150.
 - Heck, R. K. Z., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., and Steier, L. P. (2008) . "Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research." *Journal of Small Business Management*. 46 (3) : 317-330.
 - Hemingway, C. A., and MacLagan, P. W. (2004) . "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics*. 50 (1) : 33-44.
 - Hessels, J., Van Gelderen, M., and Thurik, R. (2008) . "Entrepreneurial Aspirations, Motivations, and their Drivers." *Small Business Economics*. 31 (3) : 323-339.
 - Holderness, C.G., and Sheehan, D.P. (1988) . "The Role of Majority Shareholders in Publicly Held Corporations: An Exploratory Analysis." *Journal of Financial Economics*. 20 (1-2) : 317-346.
 - Jaffe, D. T., and Lane, S. H. (2004) . "Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families." *Family Business Review*. 17 (1) : 81-98.
 - Kahneman, D., and Tversky, A. (1979) . "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." *Econometrica*. 47 (2) : 263-291.
 - Kepner, E. (1983) . "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective." *Organizational Dynamics*. 12 (1) : 57-70.
 - Kojima, K., Adhikary, B. K., and Tram, L. (2020) . "Corporate Governance and Firm Performance: A Comparative Analysis between Listed Family and Non-Family Firms in Japan." *Journal of Risk and Financial Management*. 13 (9) : 215-235.
 - Kojima, K., Adhikary, B. K., and Mitra, R. K. (2024) . "Do Family Firms Outperform Non-Family Firms in Japan? Further Evidence Using Foreign Ownership as a Moderator." *Global Journal of Accounting and Finance*. 8 (1) : 6-18.
 - Lumpkin, G., Brigham, K. H., and Moss, T. W. (2010). "Long-term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses." *Entrepreneurship and Regional Development*. 22 (3-4) : 241-264.
 - McKinsey & Company. (2023) . "The Secrets of Outperforming Family-owned Businesses: How They Create Value – and How You Can Become One." (November 28) (<https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>)
 - Miller, D., and Breton-Miller, I. L. (2005) . "Management Insights from Great and Struggling Family Businesses." *Long Range Planning*. 38 (6) : 517-530.
 - Miller, D., and Breton-Miller, I. L. (2006) . "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities." *Family Business Review*. 19 (1) : 73-87.
 - Miller, D., Breton-Miller I. L., Lester R. H., and Cannella Jr., A. A. (2007) . "Are Family Firms Really Superior Performers?" *Journal of Corporate Finance*. 13 (5) : 829-858.
 - Miller, D., Steier, L., and Breton-Miller, I. L. (2003) . "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business." *Journal of Business Venturing*. 18 (4) : 513-531.
 - Munari, F., Oriani, R., and Sobrero, M. (2010) . "The Effects of Owner Identity and External Governance Systems on R&D Investments: A Study of Western European Firms." *Research Policy*. 39: 1093-1104.
 - Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., and Gomez-Mejia L.R. (2013) . "Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context." *Entrepreneurship Theory and Practice*. 37 (6) : 1341-1360.
 - Nordqvist, M., and Melin, L. (2010) . "Entrepreneurial Families and Family Firms." *Entrepreneurship and Regional Development*. 22 (3-4) : 211-239.
 - Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K.,

- Heck, R. K. Z., and Duncan, K. A. (2003) . “The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability.” *Journal of Business Venturing*. 18 (5) : 639-666.
- Randerson, K., Bettinelli, C., Dossena, G., and Fayolle, A. ed. (2016) . *Family Entrepreneurship- Rethinking the Research Agenda*. Routledge NY.
- Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., and Anderson, A. (2015) . “Family Entrepreneurship as a Field of Research: Exploring its Contour and Contents.” *Journal of Family Business Strategy*. 6 (3) : 143-154.
- Rogoff, E. G., and Heck, R. K. Z. (2003) . “Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship.” *Journal of Business Venturing*. 18 (5) : 559-566.
- Saito, T. (2008) . “Family Firms and Firm Performance: Evidence from Japan.” *Journal of the Japanese and International Economies*. 22 (4) : 620-646.
- Salvato, C., and Aldrich, H. E. (2012) . “‘That’ s Interesting!” in *Family Business Research*. *Family Business Review*. 25 (2) : 125-135.
- Sarasvathy, S. D. (2008) . *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳, 高瀬進・吉田満梨訳 (2015). 『エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論』 碩学舎.)
- Sarasvathy, S. D. (2022) . *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise 2nd ed*. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S., Ali, I., Block, J., and Lutz, E. (2016) . “Partitioning Socioemotional Wealth to Stitch Together the Effectual Family Enterprise.” 14-46 in *Randerson et al.* ed. 2016.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., and Donaldson, L. (1997) . “Toward a Stewardship Theory of Management.” *The Academy of Management Review*. 22 (1) : 20-47.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., and Dino, R. N. (2003). “Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms.” *Journal of Business Venturing*. 18 (4) : 473-490.
- Short, J. C., Moss, T. W., and Lumpkin, G. T. (2009) . “Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities.” *Strategic Entrepreneurship Journal*. 3 (2) : 161-194.
- Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2003) . “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms.” *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27 (4) . 339-358.
- Thompson, L. (1998) . “A New Look at Social Cognition in Groups.” *Basic and Applied Social Psychology*. 20 (1) : 3-5.
- Townsend, D. M., and Hart, T. A. (2008) . “Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures.” *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32 (4) : 685-700.
- Uhlaner, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., and Hoy F. (2012) . “The Entrepreneurial Family: A New Paradigm for Family Business Research.” *Small Business Economics*. 38: 1-11.
- Vieira, E.S.P. (2016) . “Earnings Management in Public Family Firms under Economic Adversity.” *Australian Accounting Review*. 26 (2) : 190-207.
- Villalonga, B., and Amit, R. (2006) . “How Do Family Ownership, Management, and Control Affect Firm Value?” *Journal of Financial Economics*. 80 (2) : 385-417.
- Ward, J.L. (1987) . *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass. CA.
- Welsh, D. H., Llanos-Contreras, O., and Hebles, M. R. (2023) . “Effectuation and Strategic Evolution for Sustainable Longevity: The Case of a 19th-generation Family Firm.” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 30 (4) : 834-855.
- Wiklund, J. (2006) . “Commentary - Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500.” *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30 (6) : 803-808.
- Wiseman, R. M., and Gomez-Mejia, L. R. (1998) . “A Behavioral Agency Model of Managerial Risk

- Taking.” *Academy of Management Review*. 23 (1) : 133-153.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004) . “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture.” *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28 (4) : 363-381.
 - Zellweger, T. M., and Dehlen, T. (2012) . “Value is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners.” *Family Business Review*. 25 (3) : 280-297.
 - Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., and Kellermanns, F. W. (2010) . “Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity.” *Journal of Family Business Strategy*. 1 (1) : 54-63.
 - Zellweger, T. M., and Nason, R. S. (2008) . “A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance.” *Family Business Review*. 21 (3) : 203-216.
 - Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., and Brush, C. G. (2013) . “Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective.” *Entrepreneurship Theory and Practice*. 37 (2) : 229-248.
- (日本語論文)
- 浅羽茂 (2015) 「日本のファミリービジネス研究」『一橋ビジネスレビュー』 Autumn: 20-30.
 - 浅羽茂・山野井順一 (2022) 『ファミリー企業の戦略原理継続と革新の連鎖』 日本経済新聞出版.
 - 入山章栄・山野井順一 (2014) 「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』 48 (1) : 25-37.
 - 潮清孝・児島幸治 (2024) 「日本橋ホテルかずさや～環境変化と経営転換～」『産研論集』 51: 5-11.
 - 奥村昭博 (2015) 「ファミリービジネスの理論 昨日、今日、そしてこれから」『一橋ビジネスレビュー』 8月: 6-19.
 - 玄場公規 (2018) 『ファミリービジネスのイノベーション』 白桃書房.
 - 国土交通省・観光庁「観光立国推進基本法 (https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonho/index.html)」.
 - 児島幸治 (2016) 「日本版不動産投資信託 (J-REIT) における利益相反問題」『商学論究』 63 (3) : 359-375.
 - 児島幸治 (2020) 「ファミリービジネスとユニバーサルツーリズムー日本旅館 (「なにわ一水」(島根県)) をケーススタディとして」『日本観光経営学会『第1回年次大会学術論文集』 : 64-70.
 - 児島幸治 (2021) ファミリービジネス研究への会計学的アプローチ『商学論究』 68 (4) : 67-82.
 - 児島幸治 (2023a) 「ファミリービジネス研究～同族経営旅館の現状と課題～」『国際学研究』 12 (1) : 101-124.
 - 児島幸治 (2023b) 「同族経営旅館のファミリーアントレナードシップ研究」『観光マネジメント・レビュー』 3: 2-15.
 - 児島幸治 (2024) 「同族経営旅館によるエフェクチュエーションとファミリーアントレプレナードシップ」『産研論集』 51: 57-63.
 - 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 (2017) 『長寿企業のリスクマネジメント-生き残るためのDNA-』 第一法規.
 - 澤田貴之 (2018) 「同族企業・ファミリービジネスをめぐる研究潮流と財閥・コングロマリット」『名城論叢』 19 (2-3) : 31-45.
 - 階戸照雄 (2014) 『ファミリービジネスのガバナンスに関わる研究ーパラレル・プランニング理論を中心としてー』 日本大学博士学位論文 (2014年7月) .
 - ファミリービジネス学会編・奥村昭博・加護野忠男編著 (2016) 『日本のファミリービジネス その持続性を探る』 中央経済社.
 - ファミリービジネス白書企画編集委員会編・後藤俊夫監修 (2018) 『ファミリービジネス白書: 100年経営とガバナンス 2018年版』 白桃書房.
 - ファミリービジネス白書企画編集委員会編・後藤俊夫監修 (2022) 『ファミリービジネス白書: 未曾有の環境変化と危機突破力 2022年版』 白桃書房.
 - 明治大学ビジネススクール編 (2019) 『ファミリービジネスMBA講座』 同文館出版.
 - 望月和明 (2014) 「論壇ーファミリービジネスとしての中小企業」『商工金融』 2014年5月号: 60-61.

- 矢部謙介・小河光生（2015）『成功しているファミリービジネスは何をどう変えているのか？』同文館出版.
- 山田幸三編著（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.
- 吉田満梨（2022）「中小企業の市場創造プロセスにお

けるエフェクチュエーションの活用」『商工金融』2022年2月号: 19-36.

- 吉田満梨・中村龍太（2023）『エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」』ダイヤモンド社.