

商工金融

巻頭言	経営環境変化と中小企業の経営／井上善海1
論文	未熟な企業家の起業を支える伴走支援／松田温郎・吉川祐介4
論文	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 ／児島幸治25
中小企業の目	足元をしっかりと見つめつつ、変化をし続けて競争に生き残る!／荒井利光50
論壇	中小企業の事業再生に関する現状及び課題について／賀須井章人52
経済	日本の経済展望(2025年7月)／青木 剛56
STREAM	情報通信費負担の低下／江口政宏65

1979



変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化とともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



経営環境変化と中小企業の経営

井 上 善 海

(九州情報大学教授)
(広島大学名誉教授)
(日本マネジメント学会会長)



コロナ禍の企業経営への影響がやっと収束してきたかと思っていたところに、トランプ関税禍が起きた。「禍福は糾える縄の如し」というが、最近の企業経営環境では、禍ばかりで福が無いと嘆く中小企業経営者が多い。

労働災害における発生確率である「ハインリッヒの法則」では、1件の重大災害の陰には29件の軽災害があり、その陰には300件のヒヤリ・ハットの体験があるとされる。これを企業の経営環境変化に置き換えると、1つの経営環境変化の背後には29の芽があり、その背後には300の種があると言えよう。

今回のトランプ関税禍は突然起きたのではなく、2024年のアメリカ大統領選挙期間中に、すべての輸入品に少なくとも10%の基本関税をかけると主張していたことからわかるように、すでにトランプ関税禍の「芽」は出ていたし、その前のバイデン政権下でのトランプ氏の言動には「種」がいっぱい詰まっていた。「種」を見付けることはなかなか難しいが、「芽」を見付けることはできる。要は「発芽」する前に「芽」を摘む準備を行っていたかどうかである。

経営戦略は、経営環境の変化を想定し、それに合わせた戦略案を複数策定しておき、経営環境の変化に合わせてスイッチングする（切り替える）ことが重要である。たとえば、大手自動車メーカーでは為替相場の変動に合わせて、戦略を切り替えられるように複数の戦略が立てられている。

しかし、大企業では当然のこととして行われていることが、中小企業では戦略が1本だけとか、または戦略が無いところも多く、経営環境変化が起きますと狼狽える経営者が多く見受けられる。トランプ関税禍が発生してから、中小企業経営者の「アメリカ以外への輸出先拡大を検討したい」という発言を聞くと、まさに成り行き型の経営を行っていますと言っているようなものである。

では、どうすればよいのか。ドラッカーは、「複雑な世の中になったら10年先の予測は当たらない。それよりもリードタイムを短くして、変化に適応できる体質になっておくことが重要」と言っている。また、「敵を見て矢を矧ぐ」ということわざがある。敵を目前にして、ようやく矢竹に羽根をつけて矢を作る。目前に迫ってから準備しては手遅れで、備えが必要であることの教えである。

孫子の兵法では、「負けない態勢を作ることはできても、勝てるという態勢を作ることはできない。だから、先ず敵から攻撃されても負けない態勢を整えよ」と守備の要諦が示されている。

まさに、企業経営も勝ちにいくのではなく、負けない態勢をつくっておくことが大切なのである（詳しくは、拙著『負けない戦略』）。

負けない態勢をつくる方法の一つは、「3で考える経営」を実践することである。一輪車は風が吹けば倒れる、二輪車はバランスを崩せば倒れる、しかし、三輪車はタイヤが一つパンクしても倒れない。つまり、取引先が1社とか、輸出先が1国のみといった偏った事業構成や販売先であるから、経営環境が変化すると窮地に陥るのである。中小企業は、一般的に単一事業に対し限られた経営資源を集中する戦略を展開していると言われるが、取引先を3分割する、製品種類を3分割するなど、あらゆるものを3で考えることで、リスク低減ができる。

たとえば、T社（中小製造業）は、1962年創業で住設部品を大企業1社からの受注で売上の98%を依存する一輪車経営だった。しかし、少子高齢化の影響により住宅着工件数が減少傾向になったことから、コア技術の横展開で1988年に電力部品へ参入し二輪車経営となった。その後、多角化経営に失敗し危機的な状況に直面するが、2009年に自動車部品へ参入して三輪車経営を実現している。

S社（中小製造業）は、1926年創業で、1980年代には大手飲料メーカーへの売上依存度が95%に達していた。長年の取引関係に甘え、製品開発や販路開拓を怠っていたことが災いし、経営環境の変化で2000年代には大手飲料メーカーからの受注がほぼゼロとなり倒産の危機に陥る。そこで、営業方針を「大きな仕事より小さな仕事」「100万円の顧客1社より1万円の顧客を100社」として、顧客（取引先）を増やすことで再生に取り組み、現在は3つの事業による三輪車経営で取引先数は1,000社を超えている。

両社ともに、製品または事業を3分割していることから、どれか一つの製品または事業が経営環境の変化で打撃を受けても、経営への影響を最小限に抑えつつ事業を継続できる負けない態勢が出来上がっている。

3で考えることで、適度に視点が広くなり、思考を簡素化できる。不確実な経営環境変化要因に対処するため、複数の異なる条件で戦略を分析する「シナリオ分析」では、楽観的シナリオ、現実的シナリオ、悲観的シナリオの3つで考える。トランプ関税が撤回される楽観的シナリオ、10%の基本関税で落ち着く現実的シナリオ、計画通り高税率の関税がかけられる悲観的シナリオ、この3つの視点で自社がどのように対応すればよいか考えておくことである。

負けない態勢の構築は、平時の間に行っておかなければならない。今回のトランプ関税禍で狼狽している中小企業は、平時に危機意識を持っていないし、危機への備えをしていないため、ドラッカーが言う変化に適応できる体質になっていないのである。避難訓練を平時に繰り返し行っておくと、災害時に効果が発揮されることと同じである。

エイブラハム・リンカーンは、「もし、木を切り倒すのに6時間与えられたら、私は最初の4時間を斧を研ぐのに費やすだろう」と、準備の大切さを教えてくれている。3で考える経営で負けない態勢を構築し、これから先の経営環境変化に備えていただきたい。

目次

巻頭言	経営環境変化と中小企業の経営	九州情報大学教授 広島大学名誉教授 日本マネジメント学会会長 井上善海	…1
論文	未熟な企業家の起業を支える伴走支援 エフェクチュエーションを促進するコンサルティングの実践	西南学院大学商学部教授 松田温郎 神戸女子大学心理学部助教 吉川祐介	…4
論文	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—	関西学院大学国際学部教授 児島幸治	…25
中小企業のみ	足元をしっかりと見つめつつ、変化をし続けて競争に生き残る！ ～地方の単館商業施設が歩んできた道～	八戸ショッピングセンター開発株式会社取締役営業本部長 荒井利光	…50
論壇	中小企業の事業再生に関する現状及び課題について	一般社団法人中小企業私的再建推進協会理事長 賀須井章人	…52
経済	日本の経済展望（2025年7月）	商工総合研究所専務理事 青木 剛	…56
STREAM	情報通信費負担の低下	商工総合研究所調査研究室長 江口政宏	…65

未熟な企業家の起業を支える伴走支援 エフェクチュエーションを促進するコンサルティングの実践



松田 温郎¹ 吉川 祐介²
(西南学院大学) (神戸女子大学)
(商学部教授) (心理学部助教)

<要旨>

本稿では、地域市場を活性化させる主体として未熟な企業家に着目する。未熟な企業家は地域市場において創造的競争を生起させる可能性を持つ重要な競争主体であるものの、その未熟さゆえに十分な競争力を持つ段階まで成長することができず、市場から撤退してしまう。そこで、未熟な企業家が市場に定着するための支援策として、第三者による経営支援が有用となる。本稿では、未熟な企業家を支援するコンサルタントが、未熟な企業家の何をどのように支援すればよいかを検討する。

事例はハンバーガー店を開業したA商店を典型事例として検討する。事例記述はその開業支援をしたコンサルタントの目線に基づいて日記形式で整理する。分析枠組みについては、中小企業支援で近年その重要性が指摘されている伴走支援と、市場における起業家的機会の獲得を説明する行動原理であるエフェクチュエーションを用いることで、未熟な企業家とコンサルタントがどのように関わりながら事業を確立していくかを捉える。

なお、本事例はある事業者が空き家の不動産活用を金融機関に相談した結果、金融機関から紹介されたコンサルタントの提案によって、事業者の娘夫婦が、事業者の親の家業であった卵卸店の資産を承継して、卵が目玉のハンバーガー店を新規事業として開業した事例である。

考察の結果、伴走支援については、第1に伴走支援における未熟な企業家の重要な局面が早期に現れること、第2に未熟な企業家にとって事業計画書の作成が重要な成長の源泉になりうること、第3に未熟な企業家の斯業経験不足をどのように補うかという点について興味深い示唆を得ることができた。また、エフェクチュエーションについては、未熟な企業家とコンサルタントの伴走は、二重のエフェクチュエーション／コーゼーションが生起する相互作用として理解することで、職人芸のようなコンサルタントの実践を理解しうることが示唆された。

1 第1章、第2章、第4章を主に執筆した。

2 第3章を主に執筆した。

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. 地域商業における未熟な企業家の重要性 2. 未熟な企業家のなにをどのように支援するのか <ul style="list-style-type: none"> 2-1. 未熟な企業家の人物像 2-2. 未熟な企業家によるエフェクチュエーション 2-3. プロセス・コンサルテーションによる伴走支援 | <ul style="list-style-type: none"> 3. A商店の起業事例 <ul style="list-style-type: none"> 3-1. 調査概要 3-2. 事例記述 4. 未熟な企業家を支える伴走支援 <ul style="list-style-type: none"> 4-1. 事例が伴走支援に示唆すること 4-2. 事例がエフェクチュエーションに示唆すること |
|---|---|

1. 地域商業における未熟な企業家の重要性

商店街をはじめとする地域商業の衰退が問題視されて久しい。商店街実態調査を参照すれば、かつての課題は大規模店舗の出店による市場環境の悪化を主とするものが多かったが、近年では後継者難と個店競争力の不足が主となっている。商業研究の知見では、地域商業の活性化は大規模小売業者と中小小売業者による創造的競争を通じて促進され则认为られているが、既存市場における中小小売業者側には大規模小売業者と競争するだけの力が不足しているのが現状である。このような状況を好転させうる競争主体は、地域市場に新たに参入する新規事業者である。実際に、衰退した商業不適地に个性的な小規模小売業者が新規出店することで、まちを再生した事例も報告されている（山口2024）。

しかし、そのような成功事例は必ずしも多いわけではない。中小企業白書を参照すれば、開業企業の84.2%は小規模事業者であるが、廃業企業の88.2%もまた小規模事業者である。新規事業者の多産多死構造は古くから指摘されてい

るが、既存の事業者だけでは衰退傾向に歯止めがかからない地域市場の現状を鑑みると、新規事業者がその個性を発揮しつつ競争力を構築する支援をすることの重要性はより高まっている。

地域市場に参入する小規模小売業者は、既存市場の新陳代謝を促し、創造的競争を生起しうる存在かもしれないが、その役割を果たすための経営能力には一定の限界があるため、コンサルタントによる支援が有用ではないかと考えられる。特に、コンサルタントによる支援の効果が大きいことが期待できる未熟な企業家が成長することが、地域市場の持続可能性にとって有用である。

一方、地域商業の現場では、地域商業を支援するコンサルタントの多くもまた小規模であることが多い。さらに、商業の収益性の低さから、コンサルタントに支払われる対価も決して高額ではない。そのため、コンサルタントもまた十分なりソースとネットワークを持たずにクライアントを支援しなければならない。したがって、クライアントの起業局面のすべてを支援することは困難であるため、支援すべき領域の取捨選択や関わり方の程度を判断することが重

要となる。しかし、成功事例の多くは職人芸のような形でなされるため、外部からその実態を理解することが難しい。このような知識を理論に基づいて整理し、他者が用いられる可能性を高めることは有用であろう。

本稿では、地域市場を活性化させる主体として、未熟な企業家とそれを支えるコンサルタントに着目し、両者の伴走局面を検討することで、第1に未熟な起業家はどのようにして事業をうまく構成できるようになるのか、第2に未熟な企業家に対してコンサルタントは何をどのように支援することが効果的なのかということを考察し、地域市場を活性化させる小規模小売業者とコンサルタントの実践を解説したい。

なお、本稿における未熟な企業家とは、ある地域市場で起業する小規模事業者であるものの、その事業領域に関する実務・起業経験が乏しく、事業に必要な知識と技術を十分に持っていない小規模事業者を想定する。また、コンサルタントは、中小企業診断士などの資格を保有し、小規模な小売業や飲食・サービス業へのコンサルティングを専門とする小規模コンサルタントを想定する。

2. 未熟な企業家のなにをどのように支援するのか

2-1. 未熟な企業家の人物像

本節では未熟な企業家の人物像を検討する。はじめに、一般的な企業家像を確認するため、日本政策金融公庫総合研究所（2024）による「2024年度新規開業実態調査（n=1990）」の結果を整理する。同調査によれば、新規開業者の

平均年齢は43.6歳である。開業直前の職業は正社員・正職員が72.8%であり、そのうち41.1%が管理職である。勤務経験の平均は20.8年であり、そのうち斯業経験は14年である。経験者は12.5%おり、経営経験の平均は9.1年である。

開業動機は、「自由に仕事がしたかった（56.9%）」と回答した割合が最も高く、次に「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった（46%）」となっている。事業の決定理由は「これまでの仕事の経験や技能を生かせるから（47%）」と回答した割合が最も高く、次に「身につけた資格や経験を活かせるから（19.8%）」となっている。また、開業時に苦勞したことは、「資金繰り、資金調達（59.2%）」と回答した割合が最も高く、次に「顧客・販路の開拓（48.1%）」となっている。

開業者のプロフィールを概観すれば、一定の実務経験に基づく知識と技術を保有して起業したものの、資金調達や販路の開拓に悩んでいることから、経営能力やマーケティング能力が不足していた様子を読み取ることができる。なお、このデータは日本政策金融公庫国民生活事業による融資を受けた事業者が対象であるため、事前に経営計画を策定していると考えられるが、実際には半数近くの事業者が経営計画を検討・策定せずに起業をしている。中小企業白書（2025）によれば、中小企業の48.9%が経営計画を策定していない。これらのことから推察できる一般的な企業家像は、自分ができることを自分の裁量の中ですることを好むものの、自分ができること以外の経営知識は乏しく、特に

経営・マーケティングに関する領域に限界があると考えられる。³

さらに、一般的に飲食・小売業は参入障壁が低い業種であり、このような未熟な企業家の開業事例は他の業界よりも多いと考えられる。中小企業庁（2023）によれば、2021年度における開廃業率では、宿泊業・飲食サービス業が最も開業率が高く、最も廃業率も高い。また、2015年～2021年までのデータでは、小売業の平均開業率は3.8%、平均廃業率は6.2%、サービス業の平均開業率は5.8%、平均廃業率は4.5%となっている。これらは、製造業の平均開業率2.7%および平均廃業率4.4%、卸売業の平均開業率4.3%および平均廃業率5.2%よりもそれぞれ高い傾向を示している。

これらの議論を前提にすると、新規事業者は基本的に未熟な企業家であり、特に飲食・小売業においては未熟な企業家の割合が高いと考えられる。また、未熟な企業家の人物像を推察すれば、自分が事業としてやりたいことはある程度明確であり、その領域における実務的な知識と技術はある程度保有している。しかし、それらを事業として成立させるための経営・マーケティング能力は保有しておらず、適切な経営計画を立てることができないまま起業を進めてしまう事業者と考えられる。

2-2. 未熟な企業家によるエフェクチュエーション

企業家による起業やマーケティングを理解する理論として、エフェクチュエーションが注目

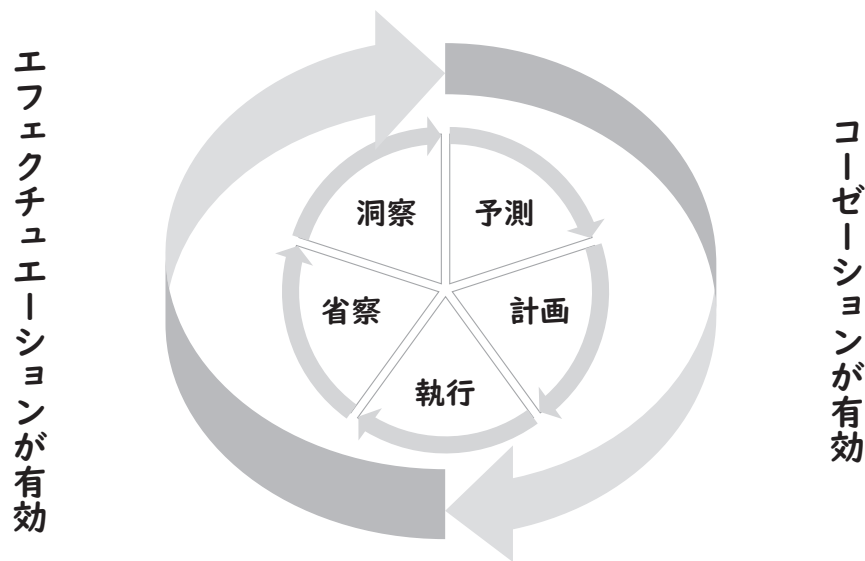
されている。エフェクチュエーション（Effectuation）とは、熟達した企業家の行動から定式化された、市場における起業家的機会の獲得を説明する行動原理であり、誰もが学習可能な意思決定の理論である（Sarasvathy2008、栗木2025）。

エフェクチュエーションの行動原理は、目的ではなく一組の手段を所与とし、それを活用して生み出すことのできる効果を重視するものである。この原理は、不確実性のもとにある複雑な環境下において、市場における絶えざる変化への適応局面や新たな変化の創造に挑む局面で有効なアプローチである。一方、エフェクチュエーションと対比されるコーゼーションとは、目的に対する正しい要因を追求し、行動を起こす前にできる限り詳しく環境を分析することで最適な計画を立てることを重視する行動原理である。この原理は、予測に基づいて機会を特定したうえで、成功する見込みの高いプロジェクトに効率的に経営資源を配分することが可能な場合に合理的なアプローチである。（吉田・中村2023、栗木2025）。

これらの方法は相反するものではなく、あるプロジェクトや活動において、予測→計画→執行の局面ではコーゼーションが効果的であり、執行→省察→洞察の局面ではエフェクチュエーションが効果的であるため、相互に補完的な役割を果たすものと位置づけられている（図表1）（栗木2018）。

3 実際に第二筆者が中小企業診断士として相談を受けたことがある例では、大手製造業の役員を務めたのちに、定年近くになり、知人から美味しいと評価をもらえているからとお好み焼き店を開業したものがある。その後、その店舗からは支援を求められることなく、数ヶ月で閉業したということがあった。大企業の経営に触れていたとしても、店舗経営に必要な経営・マーケティングの能力は大きく異なる。コンサルティングの現場では、このような例は決して少なくない。

図表1 エフェクチュエーションとコーゼーションの補完関係



出所：栗木（2018）をもとに筆者作成

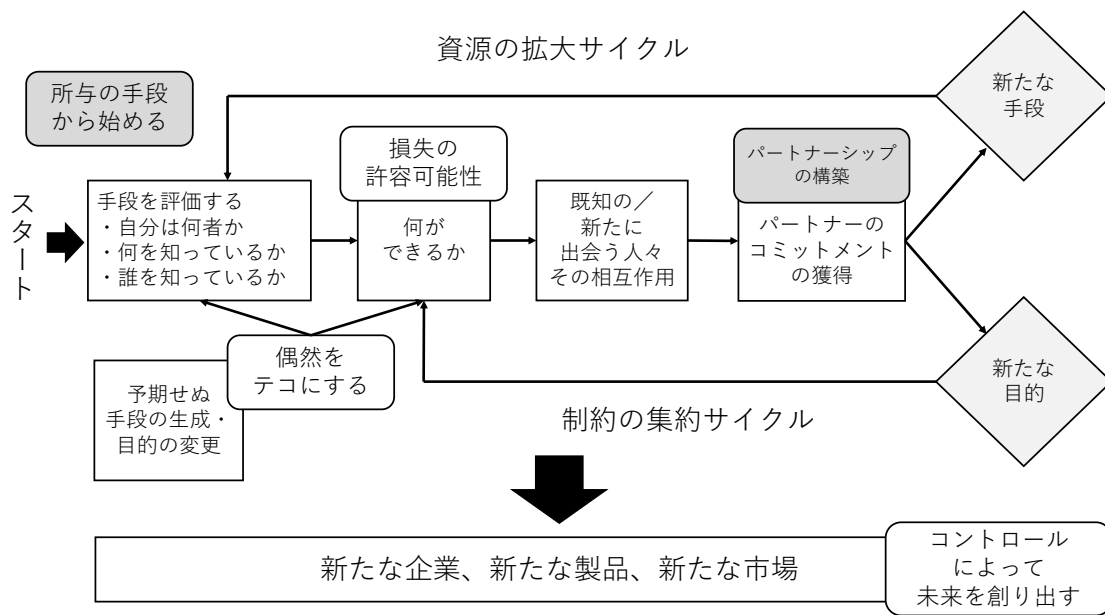
企業家がエフェクチュアルな行動をする際、企業家はエフェクチュエーションの5原則として整理されている行動原則に従って意思決定をすることが確認されている。それらは、第1に目的主導ではなく既存の手段主導で何か新しいものをつくる（手中の鳥の原則）、第2に期待利益の最大化ではなく損失が許容可能かに基づいてコミットする（許容可能な損失の原則）、第3に予期せぬ事態を避けるのではなくむしろ偶然をテコとして活用する（レモネードの原則）、第4にコミットする意思をもつ全ての関与者と交渉しパートナーシップを築く（クレイジーキルトの原則）、第5にコントロール可能な活動に集中し予測ではなくコントロールによって望ましい成果を帰結させること（飛行機のパイロットの原則）である。エフェクチュエーションの5原則を用いたエフェクチュエーションのプロセスは図表2に示す通りである。

本稿の対象である未熟な企業家は、基本的にエフェクチュエーションを用いると考えられ

る。なぜなら、前述の通り未熟な企業家は経営計画を策定する意欲と能力が乏しく、基本的にコーゼーションによる行動が困難である。また、未熟な企業家は好きなこと・できることを自身の裁量内で事業化する傾向があり、基本的な行動原理としてもエフェクチュアルに行動することを好むと考えられる。

しかし、注意が必要なことは、未熟な企業家によるエフェクチュエーションは、未熟なエフェクチュエーションであるということである。エフェクチュエーションを用いたからと言って事業が成功するわけではないが、エフェクチュエーションそのものを上手く用いることができないと考えるべきである。そのため、このような人物像と行動原理を前提にしつつ、コンサルタントが未熟な企業家の何をどのように支援することが効果的であるのかを検討する必要がある。

図表2 エフェクチュエーションのプロセス



出所：吉田・中村（2023）より引用

2-3. プロセス・コンサルティングによる 伴走支援

未熟な企業家の課題は、一定の知識・技術はあるものの、それを事業化できないこと、あるいは事業化したものを自走化できないことである。これらの課題は、適切な課題発見・設定ができないことや、必要な改善・解決策を検討・実施できないことにつながるが、これらの問題を未熟な企業家が自身の努力によって改善することは難しい。

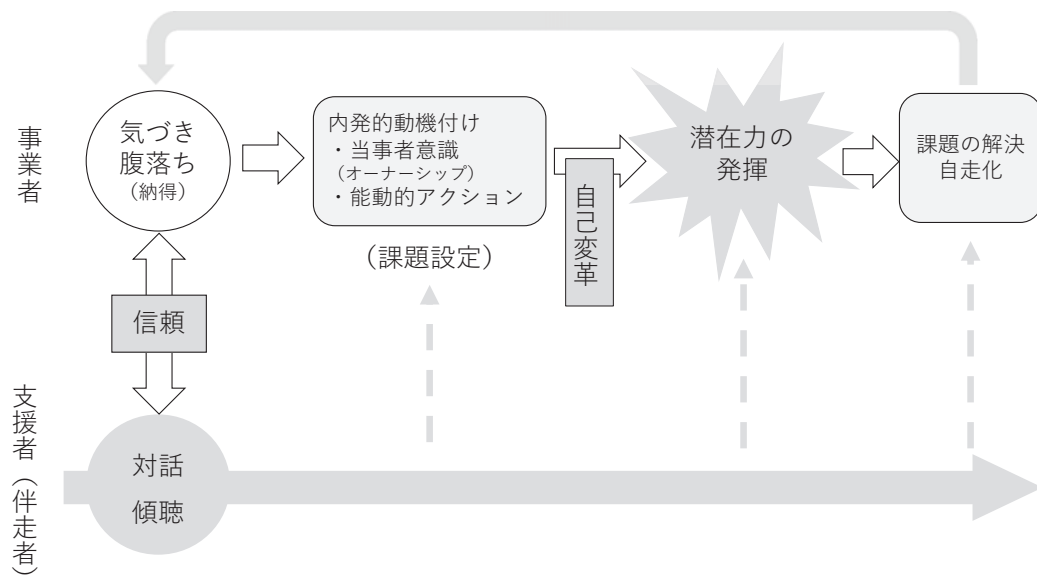
このような現状を支援するため、中小企業庁ほか（2023）は、中小企業の経営力を高め、自己変革・自走化を目指す支援方法として経営力再構築伴走支援（以下「伴走支援」と表記）を推進している。伴走支援とは、コンサルタントなどの支援者が、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の本質的課題に対する気づき・腹

落ちを促すことにより内発的動機づけを行い、事業者の能動的行動・潜在力を引き出し、事業者の自己変革・自走化を目指す支援方法である（図表3）。

伴走支援の基本的な流れは、①事業者と接する前～支援対象について～、②業者・支援者双方の理解～伴走支援に入る前に～、③伴走支援の開始～信頼関係の構築～、④気づき、腹落ちの促進～本質的な課題へのアプローチ～、⑤内発的動機付け～オーナーシップの発揮～、⑥課題解決～行動変容・成功体験の蓄積～、⑦フォローアップ～自走化、自己実現の実現と説明されている。⁴

4 各フェーズにおけるポイント・注意事項については中小企業庁ほか（2023）第4章を参照のこと。

図表3 伴走支援のフレームワーク



出所：中小企業庁ほか（2023）p.16を基に一部修正

伴走支援による具体的な支援方法としては、第三者によるプロセス・コンサルティングを用いることが推奨されているため、プロセス・コンサルティングについて確認する。Shein（1999）によれば、コンサルタントによる支援の型として、次の3つのモデルが提示されている。第1に、専門家モデルである。このモデルは、クライアントが知らないあるいは実行できない情報や方法について、コンサルタントがそれらを提供または実施するものである。このモデルは、クライアントのニーズは専門サービスの購入であり、クライアントが自らの課題と解決策を明確に認識しているものの、その解決策を自分では実行できない場合に有効である。このモデルでは、コンサルタントは要求されたサービスを提供することが基本的な行動になる。

第2に、医師－患者モデルである。このモデルは、クライアントのニーズは自社の点検（データ収集、診断、処方箋）であり、クライアン

トが自らの課題は明確に認識しているものの、解決策は不明確である場合に有効である。このモデルでは、コンサルタントは解決策を提案・実行することが基本的な支援方法になる。

第3に、プロセス・コンサルティングモデルである。このモデルはクライアントのニーズが曖昧または不明であり、クライアントは自らの課題も解決策もともに認識できていない場合に有効である。このモデルでは、コンサルタントはクライアントが自らの内部や外部環境において生じるプロセスに気づき、理解し、それに従った行動ができるようになることを支援することが基本的な支援方法になる。

これら3つのモデルはクライアントの状況によって使い分けられるものであるが、未熟な企業家の特徴を考慮すると、未熟な企業家はまさにプロセス・コンサルティングによる伴走支援が最も必要な対象の1つであり、両者の伴走がどのようになされているかを研究として解読

することの理論的・実務的価値は高いと考えられる。

3. A商店の起業事例

3-1. 調査概要

本稿では、未熟な企業家の典型事例として、A商店の開業を検討する。A商店は2023年2月にB氏（妻）およびC氏（夫）によって開業したハンバーガー店である。A商店はB氏の父であるD氏が経営権を持つX商店（板金業）の新規事業店である。D氏にとっては娘夫婦による新規事業であり、B氏にとっては人生で初めての起業に相当するものである。また、B氏による新規事業は2021年のコロナ禍に検討が開始されたが、B氏は起業を検討する以前に斯業経験はほとんどない。これらの点から、本事例は未熟な企業家による新規事業の典型例の1つであると位置づけられる。

A商店は本稿の第二筆者がコンサルタントとして支援した事例である⁵。そのため、事例記述は第二筆者の実務事例に基づく記憶・回想が主たるデータとなっているが、第三者によるトライアングレーションとして第一筆者が事例の整理に関与して事実確認などを進めた。

事例記述では未熟な企業家とコンサルタントの伴走を理解したい。そのため、いつ、どこで、なにが起こり、それぞれの出来事の中でコンサルタントがどのように感じあるいは解釈しながら新規事業が進展したかを整理するため、日記形式で記述する。下記の記述は、第二筆者によるコンサルタントとしての全ての記録を網羅した

ものではなく、事例の理解に必要な限度内で要約したものである。

3-2. 事例記述

事例に先立って、事例の全体像を理解しやすいように、ことの顛末を簡潔に説明する。本事例はD氏が空き家の不動産活用を金融機関に相談した結果、金融機関から紹介されたコンサルタントの提案によって、娘夫婦のB氏とC氏が、D氏の親の家業であった卵卸店の資産を承継して、卵が目玉のハンバーガー店を新規事業として開業した事例である。

2021年5月14日

【出来事】

いわゆるコロナ禍の渦中、第二筆者は金融機関からの紹介を受けてD氏と会った。D氏からは、D氏が所有する空き家について、補助金などを活用して賃貸マンション等への建て替えなどによって収益化ができないかを相談された。

【コンサルタントの視点】

当初は、不動産活用についての相談であったが、経営資源として、駅前の好立地であることや、古民家という資源の可能性を感じた。そこで、この物件を活かした新規事業などの可能性の検討を打診した。ヒアリングを続けたところ、娘の1人であるB氏が、将来カフェをしたい、また当時B氏の彼氏であったC氏が将来ハンバーガー店をやりたいと考えていることを聞いた。また、D氏の父であるE氏が卵卸売店を営んでいるものの、その店舗が入居している建物

5 第二筆者はいわゆる複業家である。大学に所属する研究者であり、中小企業診断士資格を持つコンサルタントでもある。2025年5月時点で、コンサルタントとして株式会社けいえいまちを5年10ヶ月経営している。

の取り壊しに伴い、卵卸売店の廃業を予定していることを聞いた。ひとまず、5月23日に現地にて物件の確認をすることになった。

2021年5月17日

【出来事】

古民家改修・空間デザイン等に知見のある建築士に物件の確認の同行を依頼し、承諾を受けた。

【コンサルタントの視点】

対象物件について、ハード面の価値化ができるか専門家の目線で助言をもらうために依頼した。

2021年5月23日

【出来事】

対象物件の物件調査を実施した。

【コンサルタントの視点】

専門家からは、耐震等専門家調査が一定程度必要であるものの、ハード面は活用できるだろうということが確認できた。

2021年6月8日

【出来事】

今後の方向性について、B氏、C氏、D氏と本格的な打ち合わせを実施した。B氏とC氏が勤務する旅行会社がコロナ禍の影響で経営不振になっており、将来的にB氏はカフェを、C氏はハンバーガー店を開業したいと考えていることを改めて聞いた。また、自由に意見交換ができるようにLINEでグループを作成した。

【コンサルタントの視点①】

B氏とC氏の人当たりの良さが印象的であっ

たものの、漠然とカフェをやりたいという願望への不信感を拭うことができなかったため、2人に対して丁寧に事業性を担保する必要があると感じた。また、この2人は飲食店に関する経験がバイト程度しかなかったこと、本業を休職できるという条件から、できるだけ早く有力店での下働きをしておくことを提案した。

このあと、B氏はこの地域の有名カフェ店で勤務し、C氏もまた有力ハンバーガー店で勤務するとともに、第二筆者が推薦したバンバーガー店でも勤務することになった。後者のハンバーガー店はかつて第二筆者に経営相談をした相手であった。

【コンサルタントの視点②】

この時点で、本事業を進めるにあたり、コロナ禍を機に設けられた事業再構築補助金を活用したうえで、大きなトラブルがない限りは赤字を回避でき、事業化できると見込んでいた。

当時、第二筆者はハンバーガー店について複数の支援を行っていたため、ハンバーガー店はコロナ禍でも好調であることを把握していた。なかには、コロナ禍にもかかわらず事業拡大やフランチャイズ化の相談まであった。一方、今後には供給過剰も予想されていたため、強い差別化が必要だと考えていた。

その環境下で、今回の事業であれば飲食店として月に100万円の売上は確保できるという見立てがあった。経費として、仕入れ原価30万円以下、2人の人件費が月に40万円だとしても、自社物件のため家賃が0円相当、減価償却は補助金等の活用により月に20万円に満たないと計算した。月100万円程度の売上であれば、当初には従業員雇用も必要なく、必要な場合には家

族従業員による手伝いが期待できると考えた。

売上の100万円の見立ての根拠は、次の4つである。第1にB氏とC氏の人柄である。両氏は申し分なく人当たりが良く、接客面において差別的な要素になると判断した。第2に事業に必要な知識・技術の水準である。ハンバーガーとコーヒーであれば、1年程度真剣に修行すれば一定の閾値を超える印象があり、上記の店舗で下積みをするれば差別的な能力を獲得できる次元・水準で成長できると考えた。第3に建物の価値である。信頼している建築士の関与が期待できたため、ハード面での価値を向上できると期待できた。第4に広報である。B氏がデザインへの理解がありイラストが得意であること、B氏とC氏がともに現職でSNS発信などに取り組んだ実績もありITリテラシーが高いこと、そして開店までに1年以上の時間があり地域の認知を高めたうえで開店が可能と考えた。

【コンサルタントの視点③】

一方、当時危惧した最大の懸念は、この時点では恋人であったB氏とC氏が結婚しないという可能性であった。この時点での採算の計算はカフェとハンバーガーを併せた開業を前提としたものであり、カフェのみとなった場合に事業化できる見立てはなかった。

また、B氏とC氏が飲食店で下働きをしたところで、一定のスキルを獲得することは見込めるが、経営ノウハウまで習得してくるとは考えにくい。そのため、B氏とC氏のみで事業計画書の作成をすることは不可欠だと判断し、事業計画書作成の支援を始めた。

他方で、対象物件の2階を民泊施設として活用する案も出てきており、さらに収益は上振れ

する可能性が出てきた。

2021年6月11日

【出来事】

この日から本格的に事業計画書の検討を始めた。まずは、事業全体の方向性について意見交換をした。まずは、この経営計画を策定するなかで、SWOT分析やSTPやそれに基づく数値計画などを指導した。そして、現状分析として、B氏とC氏らの祖父母にあたり、卵卸店を営むE氏夫妻に現状の事業状況をヒアリングし、現場を見てはどうかと提案した。この日以降、適宜LINEやメールでやりとりを続けた。

【コンサルタントの視点】

C氏は牛肉100%のハンバーガーに強くこだわっていた。懸念点として、牛肉100%自体は高単価を実現できるかもしれないが、1年程度ハンバーガー店で修行しただけでは、どのような形で差別的価値を実現できるかが不透明でもあった。もし、高い知覚価値を実現できなかった場合、価格を上げきれずに原価率を高めてしまうため、売上が1日3万円程度であった場合、採算が取れない可能性があった。

第二筆者としては、B氏の祖父であるE氏が卵卸売店をしていたことから、卵を中心としたメニューであれば仕入れや素材の優位性から差別化を図ることができるだろうという思惑があった。しかし、これから経営をする本人たちの自律性が大切なことでもあるため、計画の修正を迫ることはしなかった。一方、事業計画書の作成に向けた現状調査によって、自社資源を認識させたうえで、強みを生かした経営が必要と教えれば、自らそれに気づくだろうと期待し、

SWOT分析やSTPを指導した。

2021年7月19日

【出来事】

この時期には、B氏とC氏がE氏夫妻へのヒアリングや現地調査を重ね、自社の卵卸売店の強い独自性や強みを認識するようになった。例えば、現在の卸先が数々の有名飲食店であり品質が高い、新鮮な鶏卵を割安で仕入れられる、製造販売していた卵焼きや卵プリンに多くの常連客がついていた、容易に黄身だけを仕入れられるため黄身のみを使用することで品質の高まるメニューを考案できれば差別化ができることなどである。これらは、第二筆者との壁打ちのなかで事業計画書に反映されていった。

一方、出店場所が、新築で宿泊施設を建設することが認められない地区である可能性がでてきた。たとえ改築であっても、地域への説明が必要であった。

・やりとりの例（7月19日LINEより）

B氏「お世話になります。事業計画書の件で質問したくご連絡させて頂きました。お送り頂いた様式の項目6での「本業の課題」の部分で記入出来ずにいます。この課題というのはSWOTでの脅威、弱みをもとに出すものでしょうか？私たちが言うと、他業種からの参入というところから「他飲食店や宿所との明確な差別化」がそれにあたるのかと考えておりますがいかがでしょうか？ざっくりとした質問で恐縮ですが何かアドバイスを頂けますと嬉しいです！」

第二筆者「SWOTについて、現状の脅威と

弱みを書きます。要は鶏卵と板金の2事業です。強みと機会には今回挑戦する事業について書きます。」

「他飲食店や宿所との明確な差別化。このために強みは「フリ」と考えてください。たとえば、鶏卵業のネットワークやノウハウがあるから、「黄身」だけを仕入れられたり、独自のメニューがある、などです。板金技術や独自のネットワークによって、独自の設えができる。あとはおふたりの経験やネットワークをきちんと明文化してください。わかりませんが、落語研究会出身であれば、定期的に落語イベントができるとかもあります（笑）。あと、そもそも有休古民家があることは強みか機会のどちらかに入ります。」

【コンサルタントの視点】

事業計画書の作成が順調に進み安堵する一方で、宿泊施設の件については今後の対応を考える必要があった。しかし、宿泊施設の件はネガティブな側面だけではなく、一方では周辺に競合の進出が難しいことを意味し、飲食に加えて宿泊でも収益を確保できる見込みが強まった。

2021年7月20日

【出来事】

B氏、C氏、D氏および建築士などで、E氏の卵卸売店に訪問した。店舗が入居している建物は年度末には解体され、建替が予定されていた。現地では、新店舗に再利用できるものがないかを含めて調査をした。同日、建築家との内装打ち合わせし、図面を作成した。庭があることから、季節の花や、小さい菜園などを作り、

そこで作った野菜やハーブなどをハンバーガーに入れるなどのアイデアが出た。

【コンサルタントの視点】

第二筆者は、今回の案件はストーリーを活かすことも勘所と感じており、それに共感すると期待できる建築士に依頼したという面もあった。この頃には、建築士の奨めもあり、B氏、C氏は自社の卵卸売店のストーリー性を、店舗デザインをはじめ経営に活かしたいと考え出しているようであった。

2021年8月4日

【出来事】

建築士から宿泊施設の内装イメージが共有される。建築士からはNol Kyoto SANJOの例が挙げられた。このホテルは部屋サイズが約40㎡で今回の案件に近かった。部屋はキッチン付きでインテリアやアメニティも感じのいいものが揃っていた。また、ロビーには日本酒バーがあり、自由に日本酒を楽しむことができるようになっていた。これを受け、B氏とC氏はairbnbを利用して長屋に宿泊し、イメージを膨らませていた。

2021/8/20(金)

【出来事】

B氏とC氏に訪日客向け日本酒ツアーを運営しているF氏を紹介した。A商店の新規事業が失敗した場合に、この日本酒ツアーを新事業として承継することを検討した。⁶

【コンサルタントの視点】

A商店の立地が日本酒の有名産地に近接し

ているため、その資源を活かせないかと考えた第二筆者が提案した。この日本酒ツアーはインバウンド向けツアーとして成功していたが、当時はコロナの影響で壊滅的な状況であった。そのため、F氏が第二筆者に事業承継先を探してほしいと相談していた。

B氏とC氏は旅行会社出身のため親和性も高く、本人たちも乗り気であった。ツアーは固定費が発生せず、予約の場合のみ催行すれば原価も発生しないため、リスクが極めて少なく収益性が高く、リスクヘッジの事業として都合がよいと考えた。

2021年8月23日

【出来事】

8月18日に近隣で開店したコーヒー店が地域で大きな話題になっていた。Instagramによる事前告知によって、開店後数日でフォロワーが1000人を超えていた。HPではプレオープンのチケット販売予約などもしていた。B氏とC氏にはこのコーヒー店の広報を参考にし、スケジュールやフォロワーなどの数値目標として設定することを助言した。

【コンサルタントの視点】

この時点で、第二筆者としては事業性に強い確信を持ち、かつリスクヘッジも考えられており、残りの最大の課題は広報だと思っていた。このコーヒー店と同様に、Instagramのフォロワーが開店時点で1,000人いれば順調に売上は推移するだろうと考えた。フォロワーを丁寧に増やすには1年かかることだろうことから早期に立ち上げを提案した。同時に、すでに店舗の

⁶ なお、A商店の事業が順調に進んだため、これに関わる事業は行っていない。

場所が決まっているということは優位点であり、店舗前看板の設置を早期に行うことを提案した。

この2つによって、ネットとリアルの両方で周知が進むだろうとの思惑があった。客層として、若年層を想定していたものの、近隣の顧客の常連化が安定した売上を左右するだろうことは考えており、近隣への周知が大切であることを伝えた。

2021年9月5日

【出来事】

事業計画書の作成において、B氏から外部環境、特に競合稼働率などの数値の調査に苦戦していると相談を受け、観光庁のデータを共有した。また、店舗面積が広いため、一部を地域交流のレンタルスペースとして貸すというアイデアがB氏とC氏から提案され、事業計画に織り込むことになった。

【コンサルタントの視点】

第二筆者の見解では、コロナ禍でも宿泊施設は平均で3～4割近くは稼働しているのが実態だと感じていた。そのなかで、A商店の場合は近隣に競合がないことから、平均以上は確保できるだろうと考えていた。

2021年9月7日

【出来事】

B氏から、前回提案されたレンタルスペース案の変更を相談された。数値計画を策定すると、飲食店の席数を確保しないと収益がとれないので、飲食スペースとして空けておく方がいいのではないかということであった。特に、平日に

において主婦層グループのランチ需要を取り込もうと思うと、カウンター席だけでは集客が見込みづらいと説明された。施設としてはカフェと簡易宿所の2本柱で、+ α としてレンタルスペースにするとの説明を受けた。

【コンサルタントの視点】

第二筆者としては、この件についてはどのような選択をしてもよいが、B氏とC氏が事業計画について、数値計画をもとに自律的に検討できるようにしていることを感じていた。

2021年9月15日

【出来事】

B氏とC氏は24,088字の事業計画書を書き上げ、事業再構築補助金に応募した。

【コンサルタントの視点】

他の事業者の場合では、コンサルタントに丸投げをしようとする場合が少なくない。B氏とC氏は第二筆者のもとに訪問したものの、質問すら少なく、自律的に申請を終わらせたのが印象的であった。間違いなく大きなストレスがかかる作業であるはずだったが、朗らかに作業をしていたのも印象的であった。

2021年11月30日

【出来事】

事業再構築補助金の採択が決定し、事業を実施することがほぼ確定した。この時点で、翌年のゴールデンウィーク明けの開店を目指して本格的に進めることになった。

【コンサルタントの視点】

コロナ禍の影響から、開店については大きく後ろ倒しになることを予想していた。当初の計

画より難しい施工であるうえ、当時はサプライチェーンの混乱により建築資材の納品が大幅に遅れたり、緊急事態宣言等による作業の制限があったためである。結果的に、開業は半年以上遅れることとなったが、このことは必ずしもネガティブなことではなかった。

通常、賃貸による飲食店の開業では、出店したい店舗があれば賃貸借契約を行わなければその店舗を抑えておくことは難しい。そのため、店舗が決まれば家賃が発生してしまうため、すぐに改装に取り掛かり開業を早めることが一般的である。A商店の場合、所有物件であるため家賃が発生しないので、開業が遅れることによって広報期間を十分に確保できるため、事業性が高くなると考えていた。

2022年1月6日

【出来事】

A商店の建物の構造の現場調査を実施した。建築士とともに耐震構造に詳しい専門家が同行した。築50年以上であろうと予想していたが、調査の結果、100年を越える古民家であることが判明した。

【コンサルタントの視点】

事業性を担保するため、建物の改修に十分な予算が欲しかったが、事業再構築補助金以外の古民家再生等の補助金なども検討したが、該当するものはなかった。

2022年1月28日

【出来事】

事業予算には広報費も計上していた。建物やインテリアのデザインは建築士が手掛けるも

のの、ソフト面のデザインの専門家は選定していなかった。建築士からの提案によって、グラフィックデザインなどについてはデザイナーへの依頼を検討することになった。

2022年2月17日

【出来事】

B氏とC氏とともに建築士とデザイナーを交えて広報に関する打ち合わせを実施した。これまでの数ヶ月間、参考になるデザインの写真や事業の参考になる競合の情報がLINEで毎日のように飛び交っていた。コミュニケーションをしながらその場でさまざまなプロトタイプ提案をされ、ロゴの方向性が決まった。

【コンサルタントの視点】

今回の店舗に必要なデザインは、洗練されているものというよりは、B氏とC氏の人柄を含めたリアルな人間的な温かさを感じられるものがよいと感じていた。それらをふまえて、第二筆者がデザイナーに求めていたのは、完成された多くの成果物ではなく、B氏とC氏が今後自分たちでデザインをして発信をしていくためのノウハウであった。デザイナーはコミュニケーション能力が高く、ノウハウの共有の能力が高いと感じた。デザイナーには、なぜそのデザインでなければならないのかなどの考え方を重視して伝えていた。

2022年2月24日

【出来事】

B氏とD氏および建築士とともに、この地域のまちづくり協定に基づく地域への説明会に参加した。出店場所が新築の宿泊施設を建設す

ることが認められない地区であり、今回の改築では地域への説明が必要とされていた。

【コンサルタントの視点】

第二筆者としては、出店に際して地域住民や近隣事業者への挨拶まわりが不可欠だと考えていた。そのなか、地域の自治会長などに正式に挨拶ができることは大きな機会であると考えていた。想定していたとおり、B氏の人柄も影響して、地域の方々の反応は好意的であった。

2022年3月1日

【出来事】

A商店がInstagramを開設した。既に廃業した卵卸売店の最終営業日の様子取材するなどして、たまご屋さんのハンバーガー店というコンセプトを見事に表現していた。

2022年3月9日

【出来事】

県下最大級のハンドメイド市から第二筆者のもとに4月の出店依頼が届き、第二筆者の事業（カレー店）とA商店とのコラボ出店を提案し、実施することが決定した。イベントに向けて、試食づくりに励む姿を随時SNSで発信すること、試食会を実施することなどを提案した。

【コンサルタントの視点】

一般的に、飲食店の起業におけるメニュー作成は開業当日まで悩み続けることが少なくない。事業計画書を書いたあとでも、メニュー構成が大きく変わり続けることが多い。そして、今回も同様に懸念していたため、一度テストマーケティングが必要だと考えた。

事前広報はどれだけ遅くても2週間前までが

鉄則と伝え、前倒して試作品を作り、写真撮影を行った。今後、A商店でのイベントも検討していたため、ノウハウの共有を意識的に行った。

2022年3月17日

【出来事】

B氏とC氏に対して、第二筆者が所属する中小企業診断士協会における研究会での事業紹介を打診し、了承を得た。この研究会は商業支援を得意とした中小企業診断士を中心に構成されており、A商店の事業計画について助言をもらう場として設定した。

【コンサルタントの視点】

事業の成功については確信していたものの、念のため同業者に事業計画を確認してもらい、助言を含むなんらかの支援により、さらに事業性を担保することを意図した。

2022年3月24日

【出来事】

ハンドメイド市で販売するハンバーガーの試作を試食をした。牛肉を中心とした試作がなされたものの、やみつきになるほどの味とは言い難く、課題が残った。

【コンサルタントの視点】

もともと、第二筆者はハンバーガーを好きなわけでも調理法に詳しいわけではないものの、この時期にはすでに数十軒のハンバーガー店を食べ歩き、評価の高いものをB氏とC氏に共有していた。実際の営業では、鮮度やオペレーションを加味して、ある程度品質の落ちたものを提供せざるを得ない場合もあるが、試作時点では現時点最高のものを提供ができるはずであ

る。彼らの能力を鑑みた経験則からすると、当日までには、高い品質のものを提供するだろう目論見はあった。万が一提供できなかったとしても、ハンドメイド市の反省により、開店までには品質を改善するだろうことは確信していた。

2022年4月7日

【出来事】

ハンバーガー試作の2回目を実施した。品質は大幅に向上していたため、この時点でハンドメイド市のメニューをほぼ固め、ネット上の広報に向けた素材も撮影をした。お店の紹介文は、「曾祖父の代から67年続く鶏卵卸業。私たちが新たな形で引き継ぐべく生まれた「たまごやさんバーガー」を是非ご賞味ください!」となり、価格は900円に設定された。ハンバーガーには、D氏の妻から卵卸売店の伝統を引き継いだスクランブルエッグが使用されており、ハンバーガーの品質は高かった。

【コンサルタントの視点】

前回から2週間程度の期間であったが、前回の試作に比べて大きく品質は改善されており、期待通りの進捗であった。

2022年4月21日

【出来事】

中小企業診断士協会における研究会での事業紹介を実施した。参加者の中からは、コンサルタントとしての支援技術向上のため、有志で開業支援をする方が出てきた。また、ハンドメイド市当日には、アンケートを取ることを提案され、同研究会による協力のもと実施すること

になった。

【コンサルタントの視点】

アンケートの協力者は市場調査会社での勤務経験のあるコンサルタントであった。今回のハンドメイド市ではテストマーケティングをという位置づけであったにも関わらず、アンケートの準備ができていなかったため、よい支援を得ることができた。

2022年4月24日

【出来事】

ハンドメイド市にてA商店と第二筆者との合同店舗が出店された。11時から16時という短時間の出店に関わらず、「たまごやさんバーガー」は用意していた30個のすべてを完売した。共同出店の売上は72,650円であり、十分な成果を出すことができた。

【コンサルタントの視点】

アンケートは想定以上の評価であり、目立って改善すべき課題はなく安心をした。ハンバーガーの品質はすでに申し分ないものになっていた。営業中には、さまざまなトラブルがあったものの落ち着いて行動をしており、開業後も安心できると感じた。

2022年4月29日

【出来事】

C氏と建築士が自治会定例会に出席した。旅館営業の許可は問題なく進んでいたが、住宅地内で夜間の飲食店営業は控えてほしいなど、地域からさまざまな要望が入ることになった。地域への説明会は宿泊施設に対して行うため、飲食店営業への意見は趣旨が違うものの、地域に

迷惑をかけることは間違いないため、地域に対して丁寧に対応を続けることを確認した。最終的には、地域として概ね好意的に受け入れてもらうことができた。一方で、この件が地域の中で話題となり、開店を楽しみにする声が増えていくことにもつながった。

【コンサルタントの視点】

飲食店の夜間営業についてB氏とC氏は否定的ではあったが、第二筆者としては売上が想定以下であった場合、夜間営業も視野に入れていたため懸念材料となった。

2022年5月29日

【出来事】

B氏とC氏がある地域の老舗ライブハウスで開催されたパンまつりに出店した。この件はA商店のInstagramを見た先方から、B氏とC氏が招待されたものであった。

【コンサルタントの視点】

このイベントでは、小サイズのハンバーガーを提供していた。B氏とC氏はイベントに合わせたハンバーガーを考案できるようになり、顧客に合わせた商品提案ができるようになっていた。この時期には、C氏は下働き先のハンバーガー店の運営を任せられるほどになっていた。

2022年8月23日

【出来事】

B氏とC氏が入籍をした。

【コンサルタントの視点】

本事業において残された最大の懸念事項であった、B氏とC氏が結婚をしないというリスクが解消された。この時期には強く成功を確信

しており、事務的な質問への回答以外の関与はほとんどなくなっていた。

2022年9月6日

【出来事】

補助金の交付決定通知の連絡がきた。開店準備へ向けて本格的に始動した。

2022年11月18日

【出来事】

旅館業の開始の書面を近隣住民に配布する必要がある、220部を配布した。その際、形式的な書面ではあるものの、A商店の事業の実情を伝えるため、第二筆者の提案でInstagramのQRコードを添付した。

【コンサルタントの視点】

営業目的のチラシに比べて目にしてもらいやすく、地域住民の方々に一定の正式な挨拶とも受け取ってもらえ、かつ実情も伝えられる機会になったと感じた。一般的に店舗の起業では、開業までの期間が少なく、地域への挨拶をもしないことがほとんどである。地域との関係性は経営にとって重要であるうえ、顧客として常連になる可能性も高く、このような挨拶は極めて大切であると考えた。

2022年12月1日

【出来事】

Instagramにて、「ハンバーガー30日チャレンジ」と称して、30日間毎日異なるメニューを投稿する取り組みを行った。B氏とC氏により、Instagram上での集客も鑑みての実施であった。この時期にはフォロワー数が急増し、開業

までには目標の1,000フォロワーを超えることとなった。

【コンサルタントの視点】

上記のとおり、既にコンサルティングに関わる積極的な関与はなく、この取り組みも企画に関わっていなかった。よい企画と感じ、感心をした。

2023年1月29日

【出来事】

A商店がプレオープンを実施した。

【コンサルタントの視点】

プレオープンおよびオープンについて、一抹の不安もなかったことから、当日のフォローなども実施をしなかった。なお、開店祝の花については、今後のインテリアに活かせるよう、懇意の花屋に依頼して、店舗イメージに合うドライフラワーを贈った。

2023年2月1日

【出来事】

A商店が無事開店した。開業から数週間は日々行列ができることとなり、売上は最低ラインと想定していた3万円を大きく超えた。多くのローカルwebメディアにも取り上げられ、反響は大きかった模様である。予想を超える集客に対して、当初はD氏の妻やE氏夫妻などの家族の手伝いでしのいだ。Instagramのフォロワー数は開店以降急増し、2025年5月15日現在で4,968人となっている。

4. 未熟な企業家を支える伴走支援

4-1. 事例が伴走支援に示唆すること

本事例は、D氏が空き家の不動産活用を金融機関に相談した結果、金融機関から紹介されたコンサルタントの提案によって、娘夫婦のB氏とC氏が、D氏の親の家業であった卵卸店の資産を承継して、卵が目玉のハンバーガー店を新規事業として開業した事例であった。

本稿の問題意識に沿って事例を解説すると、次の3点が興味深い。第1に、事例の決定的な転機と考えられる場面が、伴走支援のかなり早い時期に現れていることである。それぞれが出会って1ヶ月も経っていない2021年6月8日に、第二筆者はB氏とC氏の人柄を評価するとともに、事業性を見立てた上で下働きの話をまとめ、一定の事業リスクを想定したうえで、B氏とC氏の何にどこまで関与するかの方角性をおおまかに定めている。その後の事例の経過をみれば、このときの見立てがかなり重要であったと考えられる。起業準備局面における未熟な企業家は、エフェクチュエーションもコーゼーションも上手く用いることができず、自力で事業を前進させることが難しい。そのため、経営を支援する第三者が強く関与・介入することが有効であると考えられる。このことは、未熟な企業家の起業を支援する場合、早期にいわゆる伴走よりも強く関与・介入することがその後の伴走支援を継続させる上で重要となる可能性を示唆している。

第2に、事業計画書の作成過程における気づき・腹落ちを通じて、B氏とC氏が能動的に行動する程度が強くなっている様子を読み取ることができる。当初は第二筆者によるきっかけづ

くりがある程度必要であったが、SWOT分析をするためにB氏の祖父であるE氏が営む卵卸売店を調したことを機に、自分たちがやりたかったカフェやハンバーガー店という事業と100年古民家や事業承継というストーリーが1つのコンセプトとして洗練されていった。次第にB氏とC氏の相談に対する第二筆者の対応が、本人たちの好きなようにしていいというものに変化しており、B氏とC氏がある程度自走化できるようになっていく過程を読み取ることができる。このことは、未熟な企業家を支援する場合、どの局面で、どのような方法で気づき・腹落ちを促すかという設計が重要である可能性を示唆している。

第3に、事例の後半ではハンドメイド市や研究会での発表など、B氏およびC氏と外部との接点を意図的に用意している様子を読み取ることができる。斯業経験が十分ではなく、事業者の潜在性を評価したうえで伴走をする場合、事業者本人たちにとっては少しでも多くの経験を積むことや消費者や専門家の評価に触れることが貴重であるが、未熟な企業家自身ではそのような機会を生み出すことが難しい。このことは、未熟な企業家を支援する場合、斯業経験の不足を補うために、どのタイミングで誰の評価を受けるのかという場を設定することが重要である可能性を示唆している。

4-2. 事例がエフェクチュエーションに示唆すること

本事例をエフェクチュエーションの視点から事例を解説すると、以下に挙げるそれぞれの点が特徴的である。まず、D氏と第二筆者がはじ

めて会ったその日から、不動産活用目的から不動産を手段とした事業への方向性の転換をし（コーゼーションからエフェクチュエーションへの転換）、B氏とC氏が飲食店を開業したいことを聞き出している（手中の鳥の原則）。また、第二筆者の事業見立てとこの古民家に合いそうな建築士を紹介している（クレイジーキルトの原則）。これらによって、不動産活用の話は早々に消え、1ヶ月も経たない間に飲食店開業の話が進むだけでなく、宿泊業の開業まで新規事業として浮上した（手中の鳥の原則）。その後、現地調査の中で卵卸売店の価値が再認識され、当該エリアでの宿泊業の新規開業が困難であることが判明したことで宿泊業の価値が増加する（手中の鳥の原則）。また、この間、日本酒ツアーの事業承継案も検討されている（クレイジーキルトの原則、許容可能な損失の原則）。レンタルスペースの検討に当たっては、事業の中で収益の目途と自分たちがやりたいことととのバランスが判断されている（飛行中のパイロットの原則）。物件の築年数が100年を超えることが判明した際には、その点が古民家のストーリーとして価値転換されている（レモネードの原則）。ロゴの作成では、建築士によるデザイナーの紹介がなされ（クレイジーキルトの原則）、デザインが好きなB氏が自分たちでデザイン管理が可能なノウハウの指導がされている（手中の鳥の原則、飛行中のパイロットの原則）。まちづくり協定による説明会が必要になった際には、B氏とC氏の人柄の良さを地域にアピールする機会として活かしている（レモネードの原則）。ハンドメイド市の出店をテストマーケティングの機会とし（クレイジーキルトの原則）、

それに合わせて中小企業診断士協会の研究会に参加したことで、アンケートの協力まで取り付けている（クレイジーキルトの原則）。

以上のように、多様かつ多数のエフェクチュエアルな行動が起こっている。これらはB氏とC氏が自力で起こしたものではなく、第二筆者がB氏とC氏のその時々のリソースとネットワークを把握しつつ、自身のリソースとネットワークをうまく組み合わせることで織りなされた行動である。前節で議論したように、本事例ではかなり初期に第二筆者によるコーゼーションの見立てがなされており、コーゼーションの指導もなされている。B氏とC氏はコーゼーションの勉強過程で、卵卸売店の価値やレンタルスペースのリスクに気づくなど、エフェクチュエーションの能力も獲得している。

これらの点を考慮すると、未熟な企業家のエフェクチュエーションを促進するには、事業者と支援者それぞれにおいて、エフェクチュエーション／コーゼーション面で両者の適正や強みがどちら側にあるのか、また当該事業案件で要諦となる局面がエフェクチュエーション／コーゼーションのどちらの側面なのかを把握することが重要となる。

コンサルタントは伴走支援の各局面におい

て、両者がいまエフェクチュエーション／コーゼーションのどちらの側面が強く出ており、コンサルタントとして支援すべき点はどこなのかを特定しなければならない。伴走支援の渦中では、事業者は様々な局面でエフェクチュエーション／コーゼーションを用いるが、伴走支援をするコンサルタントもまたエフェクチュエーション／コーゼーションを用いており、両者の間ではいわば二重のエフェクチュエーション／コーゼーションが作動していると理解すべきである。

以上のことを整理すれば、未熟な企業家に対する伴走支援とは、事業者とコンサルタントによる二重のエフェクチュエーション／コーゼーションを適切に促進することであると理解することができる。このことは、職人芸として理解が困難であったコンサルタントの実践を、他者が理解可能な形で知識化する第一歩として貴重な知見ではないかと考える。

謝辞

本研究はJSPS科研費22K01746の助成を受けた研究成果の一部です。

【参考文献】

- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation : Elements of entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar. (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。)
- Shein, E. H. (1999) *Process Consultation Revisited : Building the helping relationship*. Addison-Wesley Publishing. (稲葉元吉・尾川丈一訳 (2002) 『プロセス・コンサルティング：援助関係を築くこと』 白桃書房。)
- 栗木契 (2018) 「エフェクチュエーションを加速化する省察」『マーケティング・ジャーナル』 第37巻、第4号、pp.5-15。
- 栗木契 (2024) 『エフェクチュアル・シフト：不確実性に起業家の機会を見いだすマーケティングの探求』 千倉書房
- 栗木契 (2025) 「エフェクチュアル・マーケティングを活性化する外発的動機付け」『商工金融』 第75巻、第4号、pp.26-46。
- 中村和彦 (2015) 『入門組織開発：活き活きと働ける職場をつくる』 光文社。
- 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」』 ダイアモンド社
- 山口信夫 (2024) 「エフェクチュアルな行為としてのワークライフバランス起業に関する覚書」『Journal of Ehime Management Society』 第6号、pp.33-45。

【参考資料】

- 日本政策金融公庫総合研究所 (2024) 『2024年度新規開業実態調査』
- 中小企業庁編 (2023) 『中小企業白書 小規模企業白書 2023年版』
- 中小企業庁編 (2024) 『中小企業白書 小規模企業白書 2024年版』
- 中小企業庁編 (2025) 『中小企業白書 小規模企業白書 2025年版』
- 中小企業庁・中小企業基盤整備機構・経営力再構築伴走支援推進協議会 (2023) 『経営力再構築伴走支援ガイドライン』

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

ここでは兎島 (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）。

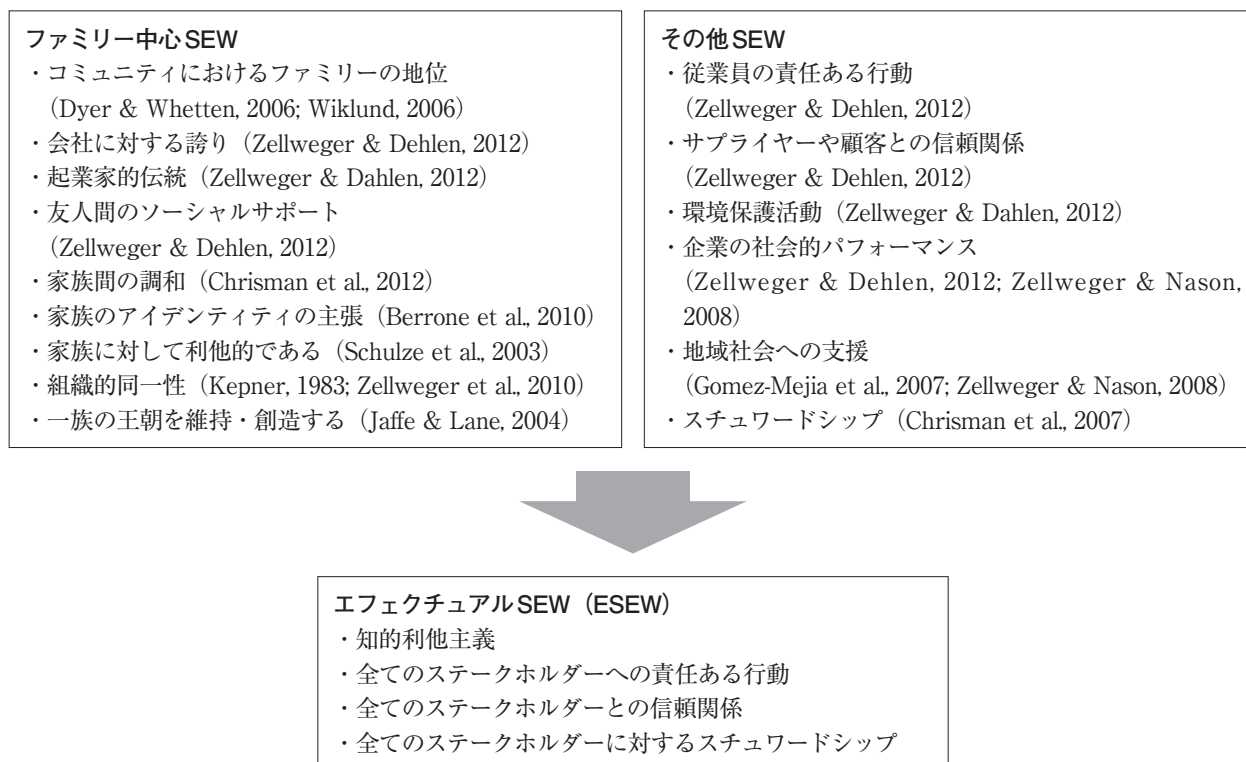
さらにSarasvathyらは、SEWのような非財務的指標が一般的な起業家にも重要な業績指標であると指摘する。Gimeno et al. (1997) は、経営者が経済的利益以外の動機で業績不振の企業を継続する場合があることを示している。他の研究も、起業家が新規事業開始時に金銭的報酬以外の要素で動機づけられることを示している（Amit et al., 2001; Baum & Locke, 2004; Gabrielsson & Politis, 2011; Hessels et al., 2008）。社会起業家の台頭もSEWの重要性を裏付けている（Hemingway & MacLagan, 2004; 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引き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あり、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（自宅が働くことが困難な）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) . "Problematising 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.

8 月下旬刊行予定

図説 日本の中小企業 2025／2026

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5 版 定価 1,100 円（本体 1,000 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-48-5 C2034 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

「特集」 わが国の供給制約

- ・供給力不足の構造的背景
- ・企業に何が求められるか 他

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

中小企業関連統計資料

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

足元をしっかりと見つめつつ、 変化をし続けて競争に生き残る！ ～地方の単館商業施設が歩んできた道～

荒井 利光

(八戸ショッピングセンター開発株式会社)
取締役営業本部長



弊社が籍を置く青森県八戸市は、青森県の南東部に位置し、全国有数の水産都市であると同時に、北東北随一の工業都市でもあります。山や海から取れる豊富で新鮮な食材は、「朝市」や「横丁文化」といった地域独自の特徴となっており、市民や観光客の皆様も楽しんでます。

●東北最大級のショッピングセンター誕生！

「八戸ショッピングセンターラピア」を運営する弊社は、この八戸市において1980年に地元企業26社が共同出資して設立したショッピングセンター運営を専業とする会社です。

当時は全国で大手小売業者によるショッピングセンターが建ち始める一方、各地で地元主導型ショッピングセンター設立の動きも始まっていました。

八戸市では中心市街地が活況を呈していましたが、地元経済界として大手資本が流入する前に先手を打つ対応でした。弊社においても、先進地視察や顧客ニーズの分析など、約10年の準備期間を経て満を持してオープンいたしました。

当施設は「快適な暮らしと遊びのための場所 (Living And Playing In Amenity)」という基本コンセプトの頭文字を取ってラピア (LAPIA) と命名。約150億円を投じて建設した建物は、地下1階、地上3階建て鉄骨鉄筋コンクリート造に大型立体駐車場とドーム型屋内遊園地を備え、大規模商業施設としては当時東北最大級と謳われ、県内外から注目されました。1990年11月のオープン当初1か月で100万人を超える来客があり、地域住民のみならず、宮城県からの来客もあるなど、多くの方の耳目を集めました。

●大手との競争と吹き寄せる逆風

八戸地域の郊外型ショッピングセンターとしては先駆けで、業績は好調に滑り出した弊社ではありますが、その後まもなく大きな荒波にさらされることになりました。

1995年には隣町のおいらせ町にイオンモール下田がオープンし、1998年には隣接地区にイトーヨーカドーを核テナントとする大規模なショッピングセンターがオープンし、懸念していた「大手資本との競争激化」が顕在化し、テナントの売上高は開店当初から大きく減少します。

これに加えて開店当初からの核テナントであり、ラピアの売り場面積の約60%を占めていた(株)長崎屋が、2000年2月に業績不振により会社更生法の適用を申請する事態となりました。長崎屋側から店舗面積の大幅縮小を打診されるとともに、高額な保証金の返還にも頭を悩まされました。

しかし、弊社はこの一件は総合スーパー業態 (GMS) の今後を占うものと予測し、逆にこのピンチを奇禍として後継テナント誘致を強化しました。当時勢いのあった100円ショップやド

ラッグストア、大手ファッションブランドのテナントを誘致することに成功しました。しかし、ファッションテナントについては、別の大規模ショッピングセンター開業に伴って退店。再び苦しい運営を強いられましたが、2010年に転機が訪れます。

(株)ドン・キホーテが長崎屋を買収しその傘下に収め、減少後に残った長崎屋部分の多くをドン・キホーテに業態転換させる契約を締結することに成功しました。

ドン・キホーテの出店は、若い客層が大幅に増加するという効果を生み、テナント構成もそれに合わせる形で若者をターゲットにした誘致を行いました。

●地方都市ならではの苦労

現在は、ドン・キホーテを核テナントとして約70の専門店で構成されています。当初はファッション業態の店舗が中心を占めておりましたが、ファストファッションの台頭とインターネット通販の普及によりファッション系テナントは苦境に立たされることになりました。一方で、飲食食品業態やフィットネスジムなどのサービス業態が出店するなど、テナント構成も変化が起こっています。

一言にテナント誘致といっても弊社は大手資本とは違い、運営施設が1つしかない「単館施設」と呼ばれています。特に大手テナント企業にアプローチをかける際には、門前払いは当たり前で、アクションすら起こしてもらえない場合も多くあります。だからと言って節操なくどんなテナントを入れてもよいという訳にもいきません。

弊社が考えるターゲット層に見合った業種についてリストアップし、その中からなんとか当社を認知してもらうべく粘り強くアプローチをする。この手法を現在まで繰り返しています。

地方都市の単館施設は「いかに認知してもらい現地調査に来てもらえるか」が鍵であり、誘致活動にはそこを重点的に意識して活動しています。

●ショッピングセンターは「変化する生き物」

ショッピングセンターは生き物であり、常に中身を入れ替えて行くことでお客様の期待に応え続ける必要があります。

この一連の核テナントの変化の動きは、結果的にはショッピングセンターの生命線であるリニューアルの機会となったわけで、この核テナントのリニューアルを通して、ラピアは時代の変化に合わせたショッピングセンターとして活性化に繋がったものと考えています。

また、これで全てが終わったわけではなく、今現在もお客様のニーズは日々様変わりしていきます。これらのニーズを的確に捉え、一歩先ではなく半歩先の提案を地域の皆様に提示し続けることが、地域の皆様に必要とされるラピアの価値だと考えています。

地域の皆様にとってのラピアは、ドン・キホーテなどの物販だけでなく、フードコートやバスターミナルとしても整備されています。また、選挙の期日前投票所としての機能や、確定申告書作成会場、津波避難ビルとしての役割など、多様な機能を有しています。

また、学校の発表会や作品展示などの地域密着イベントを充実させており、変化をしていきながらも地域の皆様に長きにわたりご愛顧頂けるような取り組みをし続けて参りたいと考えています。

最後に、ラピアは本年度で開業35年を迎えます。青森県八戸市に出張や旅行でお立ち寄りの際には、是非当館にお立ち寄りください。

心よりおもてなし致します。

中小企業の事業再生に関する現状 及び課題について

賀 須 井 章 人
(一般社団法人)
中小企業私的再生推進協会
理事長



1. 一般社団法人中小企業私的再生推進協会について

まず中小企業私的再生推進協会（以下において「APSMET」）について少し説明をさせていただきたい。APSMETは、中小企業の私的再生を支援する専門家集団として、中小企業再生支援全国本部（現中小企業活性化全国本部）のOB等を中心に、金融機関や信用保証協会のOB、弁護士、公認会計士、税理士などの再生実務専門家で構成されている。

私たちは、公正中立な立場から、中小企業の私的再生を多方面からサポートすることを理念としており、具体的には中小企業の事業再生や廃業支援のサポート、再生計画についてのセカンドオピニオンの提供、事業再生に関する知識やノウハウの提供のための研修会の実施などを行っている。なお、中小企業の経営者だけでなく事業再生に携わっている専門家や金融機関等から幅広く相談に応じており、事業再生の見立てを行っている。

2. 中小企業を取り巻く現状と課題

(1) 倒産・廃業リスクの増大

2020年以降、ゼロゼロ融資の返済開始に伴い、経営が厳しい中小企業の倒産が急増している。東京商工リサーチの調査によると、2024年度の全国企業倒産件数は1万144件（前年比12%増）となり、2013年度（1万536件）以来、11年ぶりに1万件を超えている。この増加の背景には、物価上昇や人手不足、最低賃金の引き上げによる人件費の上昇、コロナ禍の資金繰り支援で生じた過剰債務の解消遅れなどが挙げられている。

(2) 人件費の高騰

中小企業にとって、人件費の上昇は経営に直接的な影響を及ぼす深刻な問題である。2023年から2024年にかけて、最低賃金は過去最大級の引き上げ幅を記録し、多くの中小・小規模事業者がこれに対応せざるを得なくなっている。この背景には、人手不足という構造的な問題がある。少子高齢化の進展により、都心部であっても人が集まらない状況が続いており、採用競争の激化が賃金水準の上昇圧力となっている。再生支援においても、賃金コストの見直しや業務の省力化、DXによる業務効率改善が不可欠な要素となっている。

3. 中小企業の再生支援の枠組みの現状と課題

(1) 中小企業活性化協議会

近年の中小企業の事業再生では、法的整理に比べて柔軟な手法である私的整理手続きが多用されてきた。その代表格が「中小企業活性化協議会（以下において「協議会」）」であり、統計によると2023年度における相談件数は、6,787件とコロナ禍前に比べて大幅に増加し、再生ニーズは一層顕在化している。

しかし、協議会だけで支援が必要なすべての中小企業に対応することは難しい。中小企業数は337万社あり、そのうち倒産廃業に至る事業者数は2024年で69,019件（帝国データバンク）あるとされていることから明らかである。これは、事業再生が必要だと認識できる機会に乏しく、事業再生の取り組みが常に遅れがちになってしまうためである。

(2) 中小企業版私的整理ガイドライン

2022年4月にスタートした中小企業の事業再生等に関するガイドライン（以下において「ガイドライン」）も徐々に件数が増えてきている。すでに市民権を得ている協議会のルールを転用していることから、対象債権者にとっても理解しやすい仕組みになっていると思われるが、実際にガイドラインを活用して事業再生に至った事例は少数にとどまっているようである。これはガイドライン自体の認知度が十分でなく、特に地方において専門家へのアクセスの難しさや情報不足などがあるためではないかと思う。廃業支援の案件数は伸びているようであるが、これはプレイヤーである弁護士の一部においてその認知度が上がってきていることによるのではないかと考えている。

4. 今後の方向性

貸し手である地域金融機関には事業再生の実務に精通した人材がまだ十分には配置されておらず、特に中小規模の金融機関でその傾向は顕著である。そのため、現場では経営悪化の兆候を察知しながらも、経営改善に移行することができず、事業再生の機会を逸するということが頻発している。そうしたなかで、中小企業の経営改善や事業再生に取り組む主体として、信用保証協会及び認定支援機関、とりわけ顧問税理士に期待をしたい。

(1) 信用保証協会の役割の変化

信用保証協会は、従来「保証→求償」という後追いの役割にとどまっていたが、その役割は徐々に拡大し、2024年1月に改正になった「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」では、信用保証協会による再生案件への主体的関与とモニタリングの強化などが入り、事業再生の業務が制度化されている。

これらにより、信用保証協会は再生支援の「主体」として、経営サポート会議の開催、再生計画への関与、債権放棄を含めた抜本的な支援の議論に積極的に関与する役割が期待され、地域における中小企業支援のプラットフォームとなってきている。

やや話はそれるが、当協会の常務理事の藤原と私は、信用保証協会職員向けの事業再生講座の講師を15年以上務めてきた。その経験からも、おそらく地域において最も事業再生のノウハウを有しているのは保証協会の職員であろうと実感している。

今後も地域の中小企業の事業再生においてさらに重要な役割を果たしていくことが求められるが、経営者と直接面談する機会に乏しく、職員の絶対数など簡単には解決できない問題もあり、これまで以上に地域金融機関や地域の専門家などとの協働などが課題となっていくであろう。

(2) 認定支援機関

認定支援機関制度は、2012年に中小企業等経営強化法に基づき創設された制度である。この制度により、税理士、公認会計士、中小企業診断士、金融機関などが認定を受け、中小企業の経営支援を行う主体として整備された。中小企業の経営改善計画の策定を支援する枠組みが示された形になっているが、支援の質のばらつきや、専門性の不足などが指摘され、制度が定着しているとはいえない。

筆者も税理士として日々地域の顧問先企業と接しているが、多くの中小企業の経営者にとって一番身近な専門家が顧問税理士であろうことは間違いない。認定支援機関という枠組みを超えて、顧問税理士が中小企業支援の窓口になることが求められていると感じている。指摘にあるように税理士自身が事業計画の作成支援などの経験が乏しいことは事実であり、今後継続的な研修を行うことなどでスキルアップを図るべきであろう。その一方で、餅は餅屋というか、顧問税理士に求められるのは適切な専門家につなぐという役割であろう。経営改善や事業再生の必要性を感じた際、躊躇なく相談できる専門家がいるかどうかが重要である。それは、事業再生の経験豊富なコンサルタントや弁護士でも、協議会のような公的機関でもいいし、APSMETのような民間の組織でも構わないが、いざという時にすぐにアクセスできるところを有しているかどうかは顧問先企業を守るためのカギになるであろう。

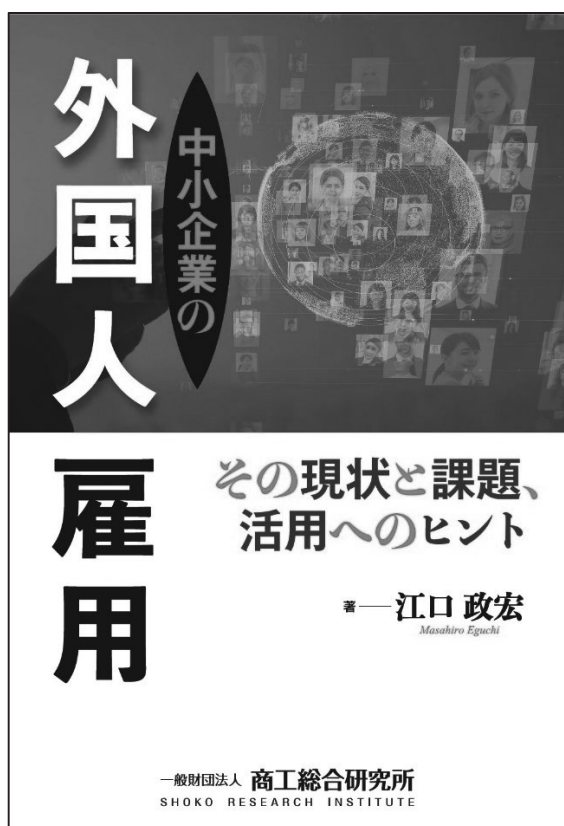
好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業の外国人雇用

定価 1,650 円(本体 1,500 円+税 10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性和日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください—

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

2025－2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

目次

第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025－2030年日本はこう変わる

第二部 経営の論点（概論）

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の変革」が必要である

第三部 経営の論点（各論）

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

第四部 中小企業「経営の針路」



定価：1,760円（本体1,600円＋税10%）

筆者略歴



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー
一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」（同友館）、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」（同友館）、
「中小企業のためのサステナブルファイナンス」（商工総合研究所）、「入門 事業性評価と課題
解決型営業のスキル」（商工総合研究所）
講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越える
か」「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4全国中小企業会館 3階
<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

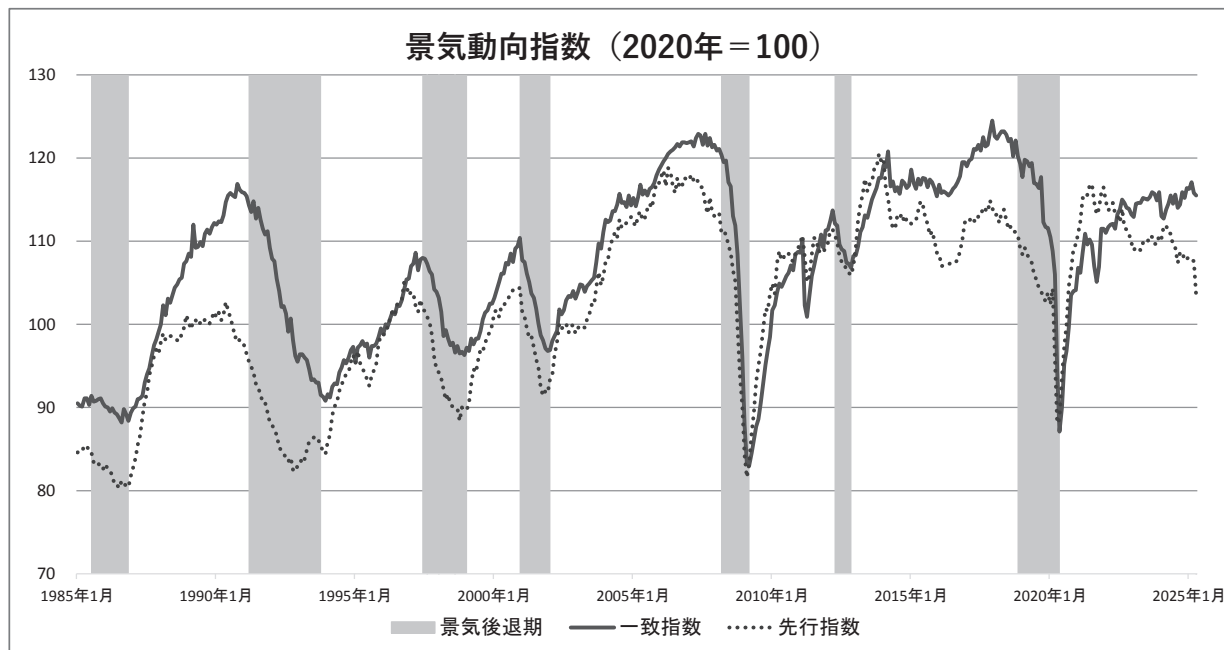
発売：株式会社同友館



景気

景気動向については、一致指数が2カ月連続で下降している。4月の内訳をみると「輸出数量指数」「投資財出荷指数」「生産指数」が悪化している。輸出数量については、2月がピークとなって順次低下しており、トランプ2.0関税政策を意識した動きがあったと考えられる。投資財も同じような動きをしている。いわゆるトランプ2.0関税である「相互関税」「財別関税」が発動された4月であり、90日間の停止期間など関税項目によって動きが異なるが、自動車・鉄鋼・アルミを中心として確実に影響が出ることが予想される。5月以降の動きが注目される。

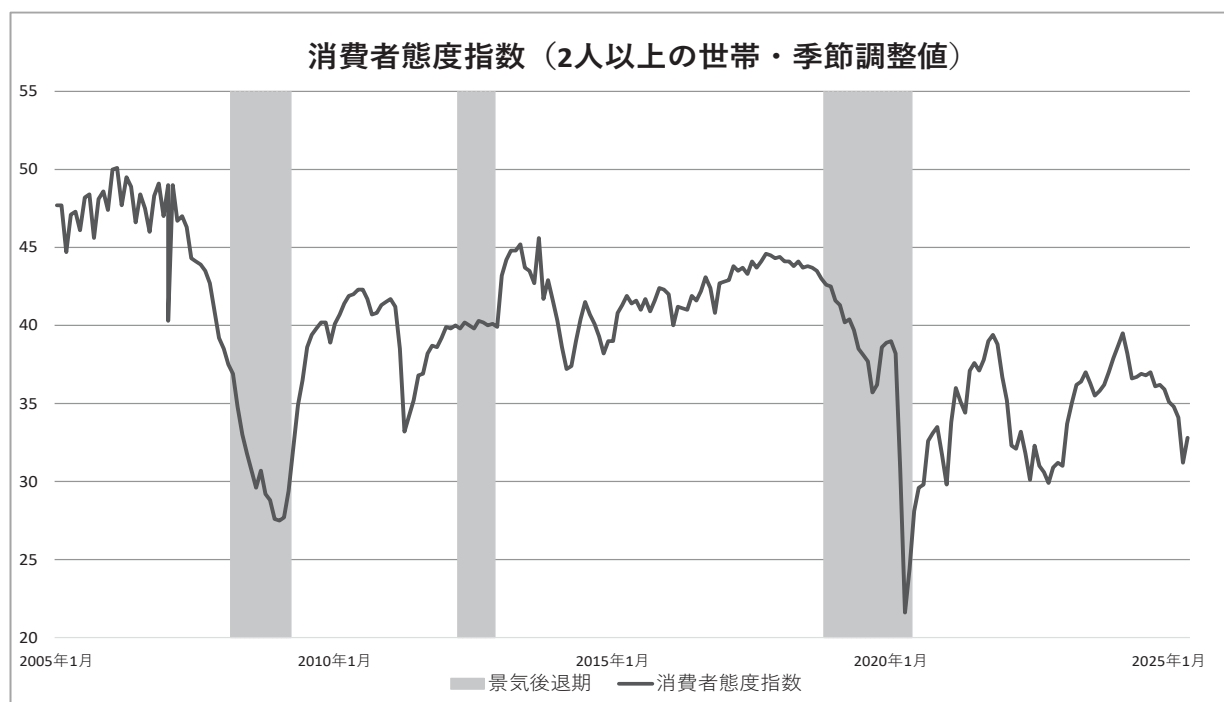
先行指数に関しては、3カ月連続で下降となった。3カ月及び7カ月の後方移動平均の動きを見てもダウントレンドが続いている。そのなかでも「消費態度指数」「投資環境指数（製造業）」「東証株価指数」などの低調が目立つ。グラフを見ればわかるように、過去「一致指数」「先行指数」は同じようなトレンドにあったが、コロナ禍明けの動きは相反するようなものになっている。センチメントの問題、金融市場の問題など原因は幾つかあろうが、経済構造が複雑化していることは間違いないだろう。



出典：内閣府 経済社会総合研究所「景気動向指数」（2025年4月は速報値）

消費

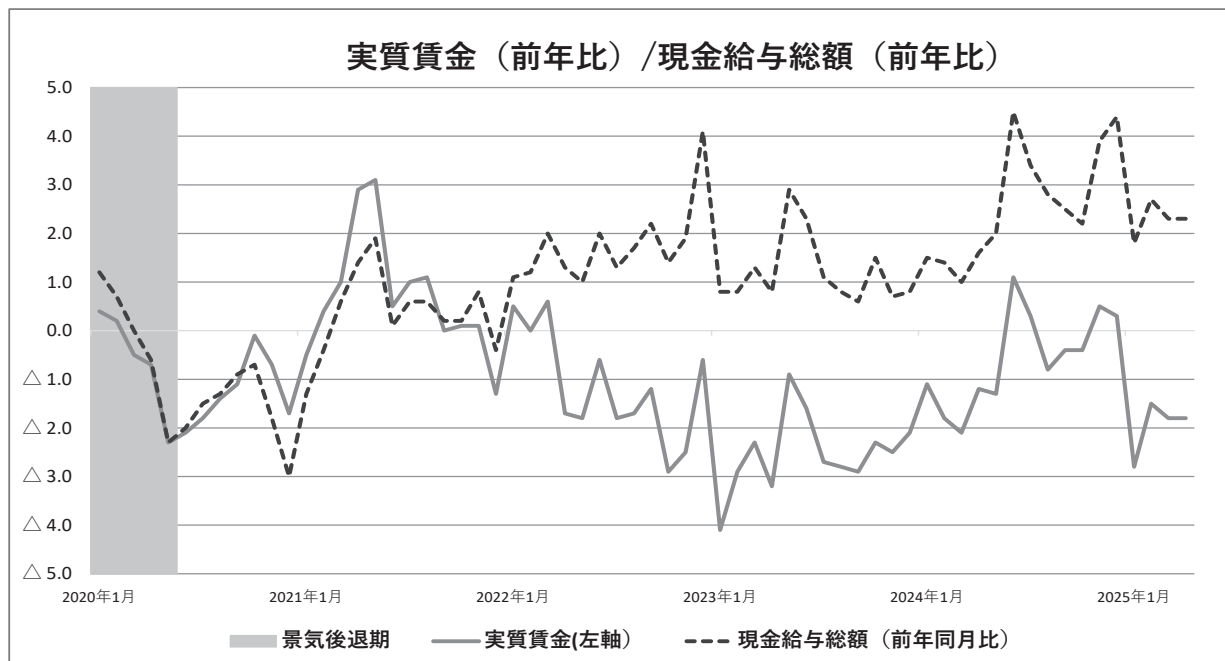
5月の消費者態度指数は1.6ポイントの改善となっているが、4月が大きく落ち込んだ（▲2.9ポイント）ことを勘案すると喜ぶわけにはいかないだろう。ポイントとなるのは「収入の増え方」ではないだろうか。消費者態度指数を構成する4項目のうち「収入の増え方」の動きは弱く、ここを起点として「暮らし向き」「耐久消費財の買い時判断」へ波及する機序が考えられる。消費者のセンチメントは弱いと言わざるをえず、所得環境の動向と合わせて今後の動きを見る必要があるだろう。



出典：内閣府 経済社会総合研究所「消費動向調査」

所得

4月の速報値によれば、現給与総額は4月に引き続き2.3%の伸びとなっている。実質賃金については、▲1.8%と4カ月連続でマイナス水準にある。食料品を中心に消費者物価（生鮮食品及びエネルギー除く総合）は5月に3.3%となっていることを勘案すると、引き続き所得環境は厳しい状況にあると見ていいだろう。消費の基礎となる実質賃金が大幅なマイナスである以上、消費マインドの改善は簡単には実現できず、景気回復に大きな影を落とすことになるだろう。

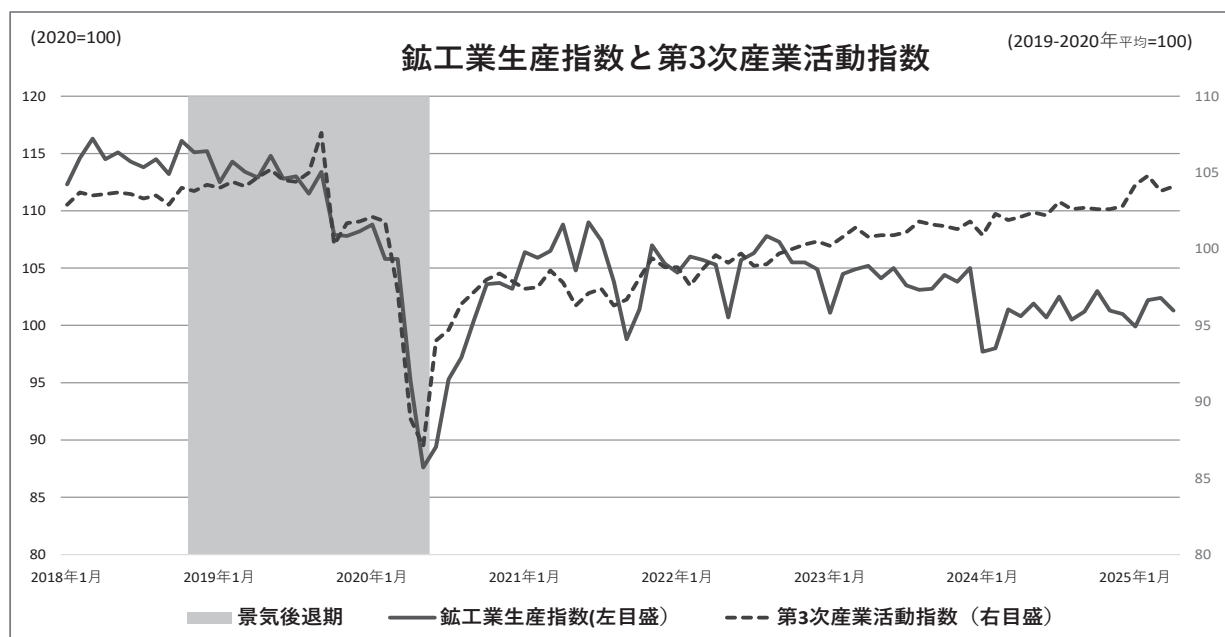


出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2025年4月は速報値）

企業活動

製造業の活動状況については、4月の鉱工業生産指数をみると前月比1.1%の低下となっている。落ち込みの大きかった業種は「生産用機械工業」「輸送機械工業（除.自動車工業）」「金属製品工業」があげられる。逆に上昇した業種は「電子部品・デバイス工業」「汎用・業務用機械工業」などがあげられる。低下業種については関税政策の影響が、上昇業種についてはデジタル対応や人手不足対応の投資が底堅く推移している影響があるものと推測される。

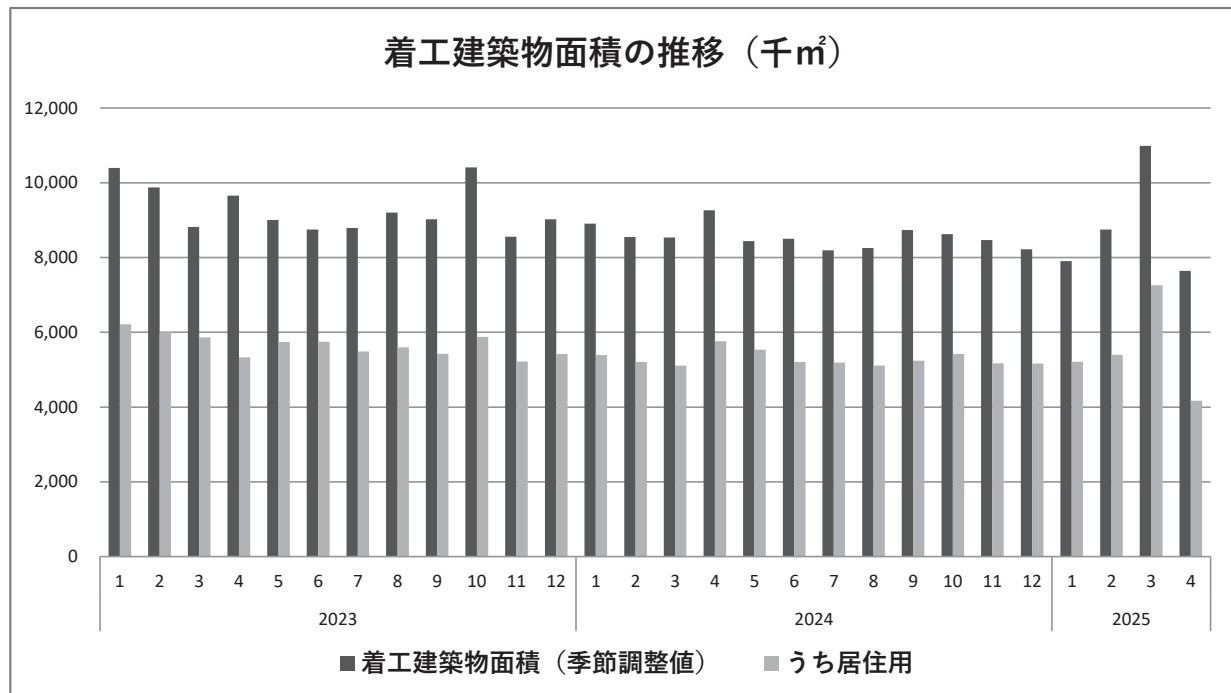
4月の第3次産業活動指数は2カ月ぶりの上昇となった。金融・保険業、情報通信業、卸売業の上昇が大きかった。また、対個人、対事業所の各サービスともに上昇した。基調判断は「一進一退」となっているが、総じてみるとコロナ明けから緩やかな回復基調にあると言ってよいだろう。しかし、消費者物価の動向や世界情勢の不安定化など予断を許さない状況にあり、なお、慎重に見極める必要がある。



出典：経済産業省「鉄工業生産指数」及び「第3次産業活動指数」

住宅・建設

年度末に急増した着工建築物面積であるが、4月は一転して大きく低下した。ここ数年を見ると4月がこれほど落ち込むことはなかったが、年度末の物流拠点や半導体拠点などの大型案件が落ちたことや、住宅関連では2025年度の住宅補助金の様子見的影响もあったのかもしれない。近時7000千㎡台まで落ち込むことがなかったのが、5月に8000千㎡台に復帰できるかが、ひとつの注目点になるだろう。

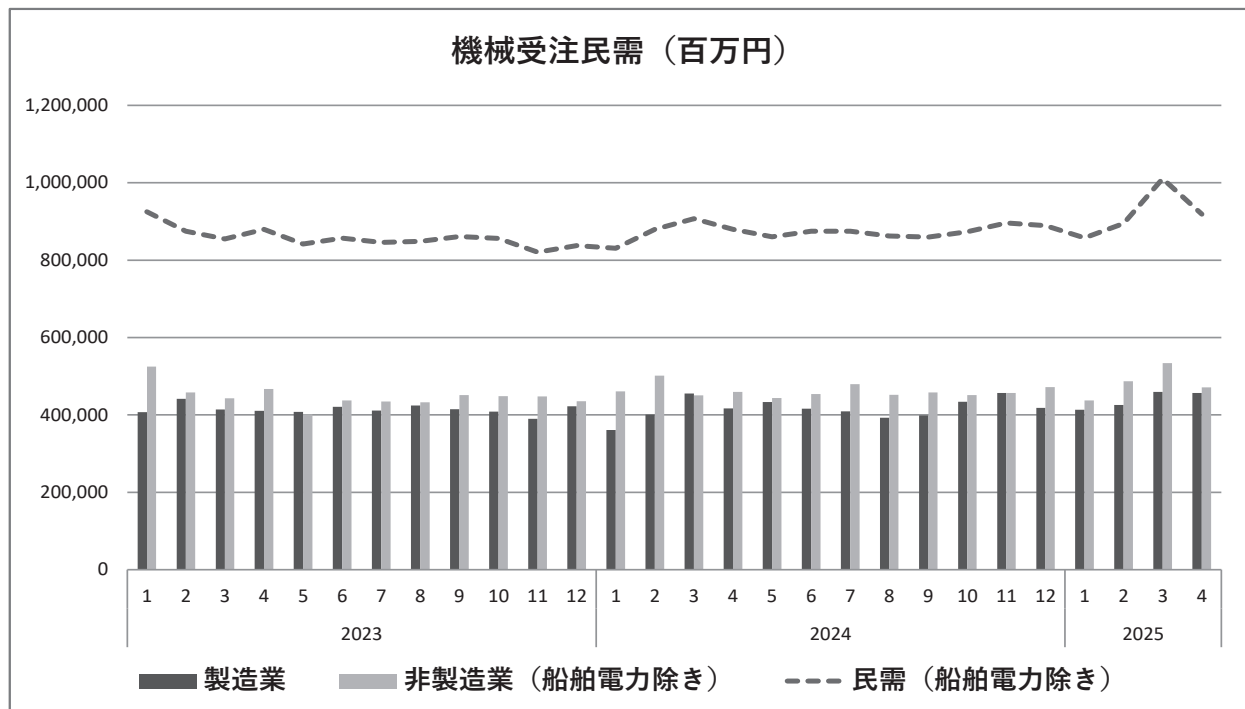


出典：国土交通省「建築着工統計調査報告」

設備投資

機械受注の「民需（船舶・電力除き）」の4月実績は、3月の伸びが大きかったこともあり、▲9.1%の減少となった。その内訳としては、製造業▲0.6%、非製造業▲11.8%で、金融・保険・リース業の減少幅が大きい。

全体では、受注残高や前3カ月平均販売額も著変はなく、手持月数が通増している。設備投資に関して基調が大きく変わったということはないものの、人手不足など供給制約の関係から実装面で課題があると考えられる。企業にとって適切な設備投資を行うためには、こうした供給制約の問題を念頭においた計画づくりが必要になる。

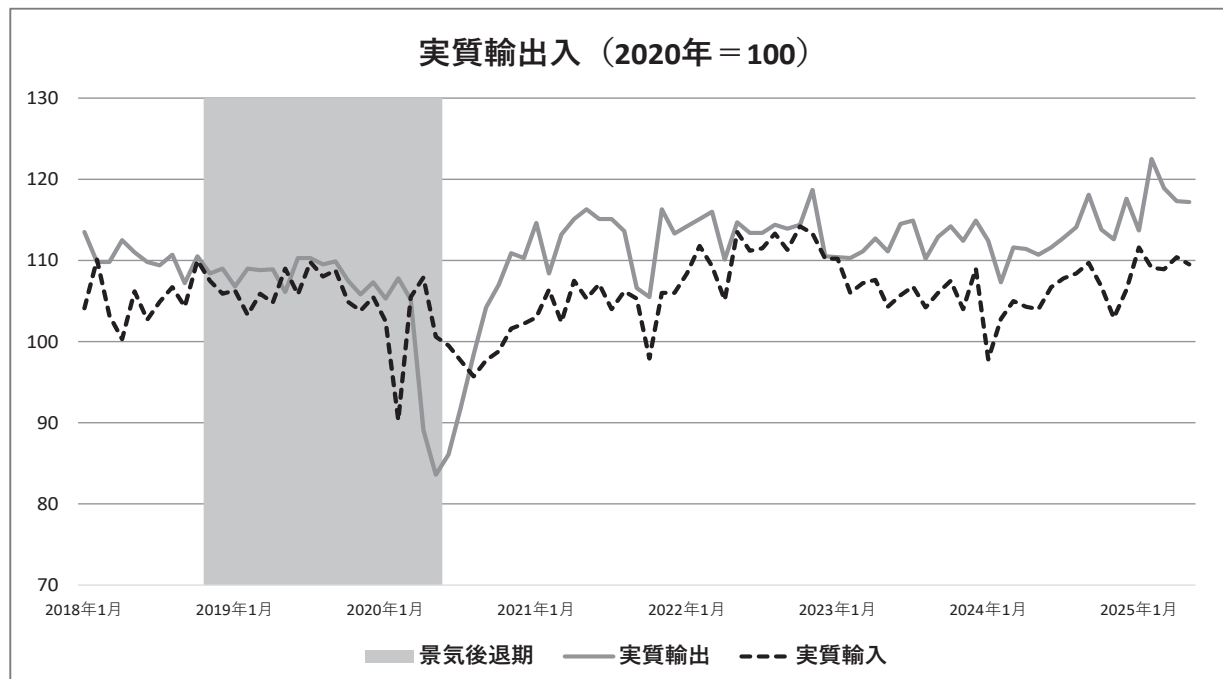


出典：内閣府 経済社会総合研究所「機械受注統計」

外需

実質輸出は2月をピークにダウントレンドにあったが、5月は下げ止まったといっていいただろう。3～4月は米国向け輸出が大幅に減少したことが影響したが、相互・追加関税の90日間停止もあって少し落ち着いた可能性がある。一方、自動車関税は4月に始まっており、6月からは鉄鋼・アルミ関税が50%に引き上げられている。こうした影響は確実に輸出に影響を与えと考えられることから、政治決着を含め、今後の動向が注視される。

一方で、米国の内向き政策はトランプ政権が終われば変わるのかという点については、そう簡単には変わるとは思えない。トランプ政策の理不尽性の背景には米国民の半数の支持がある。また、内向きな思考は共和・民主と問わず強まっているような印象を持つ。米国向けに輸出をしている企業は、こうした点を踏まえ中長期的な戦略を検討する必要がある。

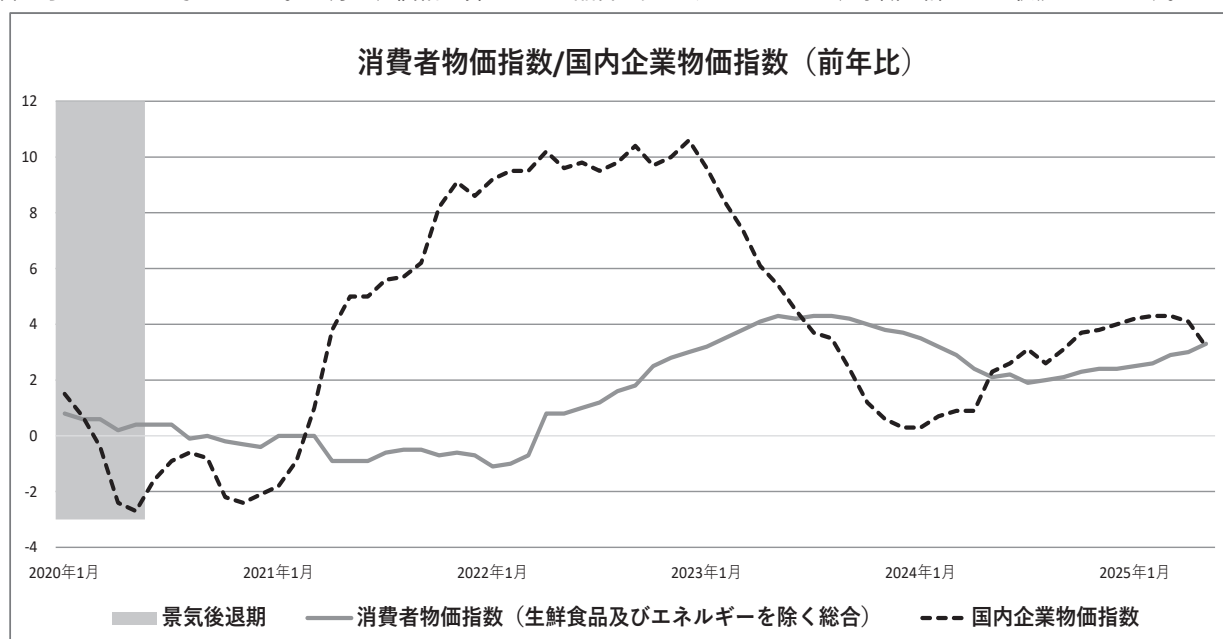


出典：日本銀行「実質輸出入の動向」

物価

5月の消費者物価指数（生鮮食品及びエネルギーを除く総合）は、3.3%と上昇を続けている。主たる要因は食料品で、穀類は前年同月比で3割近い上昇となっている。主食の上昇は、いわゆる米控え（麺類への代替）を生むなど、節約志向をより強める原因になる。生鮮食品を除いた物価指数は、3.7%の上昇となっており、これは、電気代・ガス代の値上がり影響が大きい。このように、身近な生活必需品の上昇は消費者マインドに影を落とすと同時に、実質賃金のプレス転換を阻む要因になる。政府の物価対策を含めて今後の動向に注視が必要である。

国内企業物価は、5月は前年比3.2%とやや低下したものの、上昇トレンドは継続している。石油関連の低下影響が大きかったが、4月に石破総理が10円/ℓの引き下げを5月22日から当面の間継続して実施する旨を表明したことがマーケットに影響を与えたものと考えられる。一方で、価格上昇している品目も少なくないことから、予断を許さない状況といえよう。



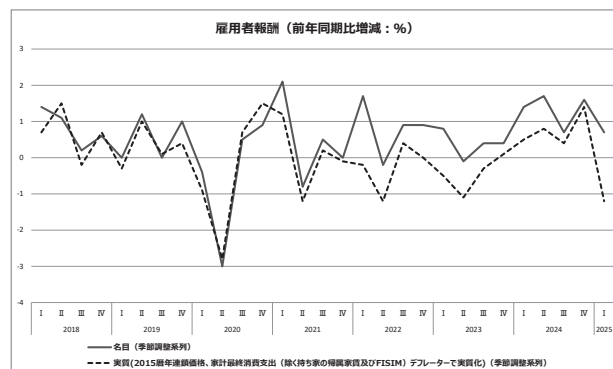
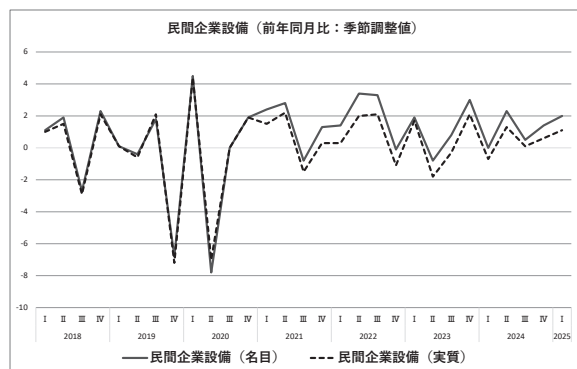
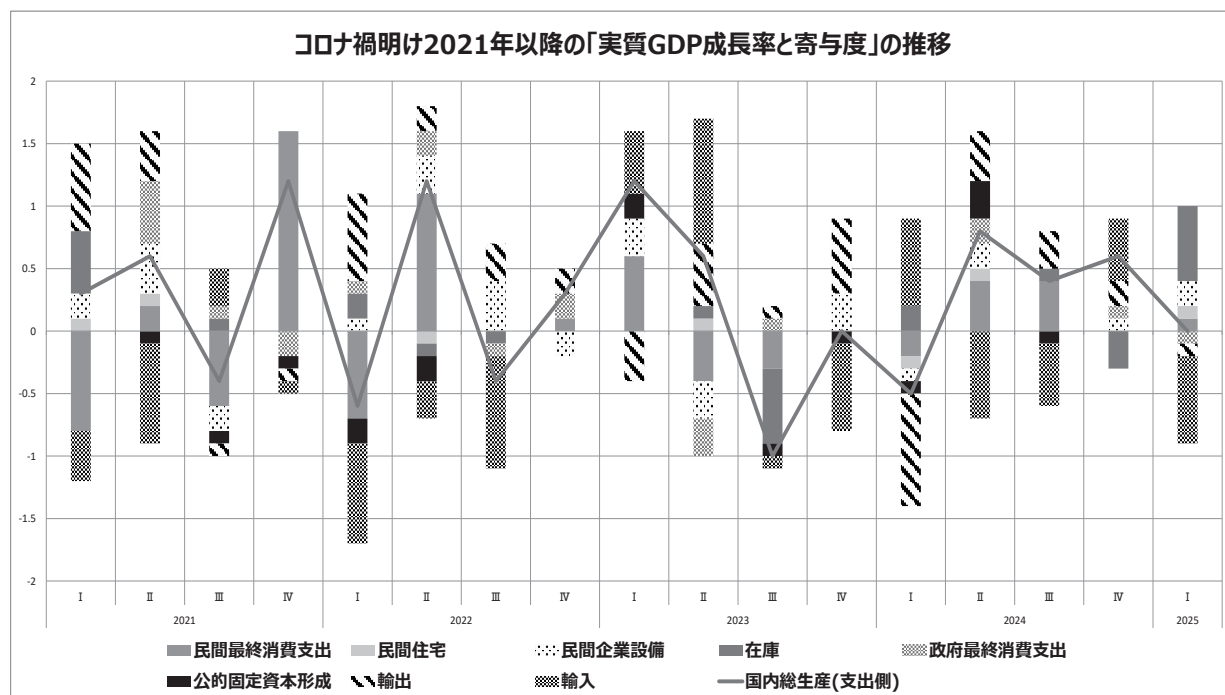
出典：総務省統計局「消費者物価指数」、日本銀行「国内企業物価指数」

四半期 ① : GDP

2025年第1四半期の実質GDP（2次速報値）は、僅かながらではあるがマイナスに転じた（1次速報値からは上方改定）。設備投資が牽引する形にはなっているが、民間最終消費支出は伸び悩み、デフレーターの方改定の影響もあって輸出入のマイナス影響が大きかった。米国関税政策の影響もあり世界経済の不透明感が高まるなかで消費者心理は弱含み、かつ、輸出関係も先が見えない状況であることから、GDPの動向に黄色信号が灯りつつある。

民間設備投資は、名目・実質ともに堅調に推移しているといっていだろう。昨年第2四半期以降、着実に増加基調にある。形態別総固定資本形成の内訳をみると、輸送用機械や知的生産物（研究開発、デジタルやデータベースなど）の伸びが目につく。時節的には関税政策を意識した自動車関連の動き、人手不足を背景としたデジタル投資の活発化などが想定される。

雇用者報酬とは「生産活動から発生した付加価値のうち労働を提供した雇用者への分配額」をいう。平たく言えば、個人事業主や無給の家族従事者などを除いた官民のサラリーマンの受取分である。これには、給与・賞与だけでなく、健保・厚生年金など雇用主が負担した社会負担も含まれる。2023年第3四半期以降、名目ベースでは、各四半期ともプラスで推移しており、確実に雇用主の負担は増加している。実質ベースでの増加幅は名目より落ちるものの、増加基調で推移していた。しかし、2025年第1四半期にマイナスに転換している。コアコアの消費者物価指数は、2025年に入ってから2.5%から通増しており、雇用主負担の増加と相まって厳しい状況が続いているといっていだろう。

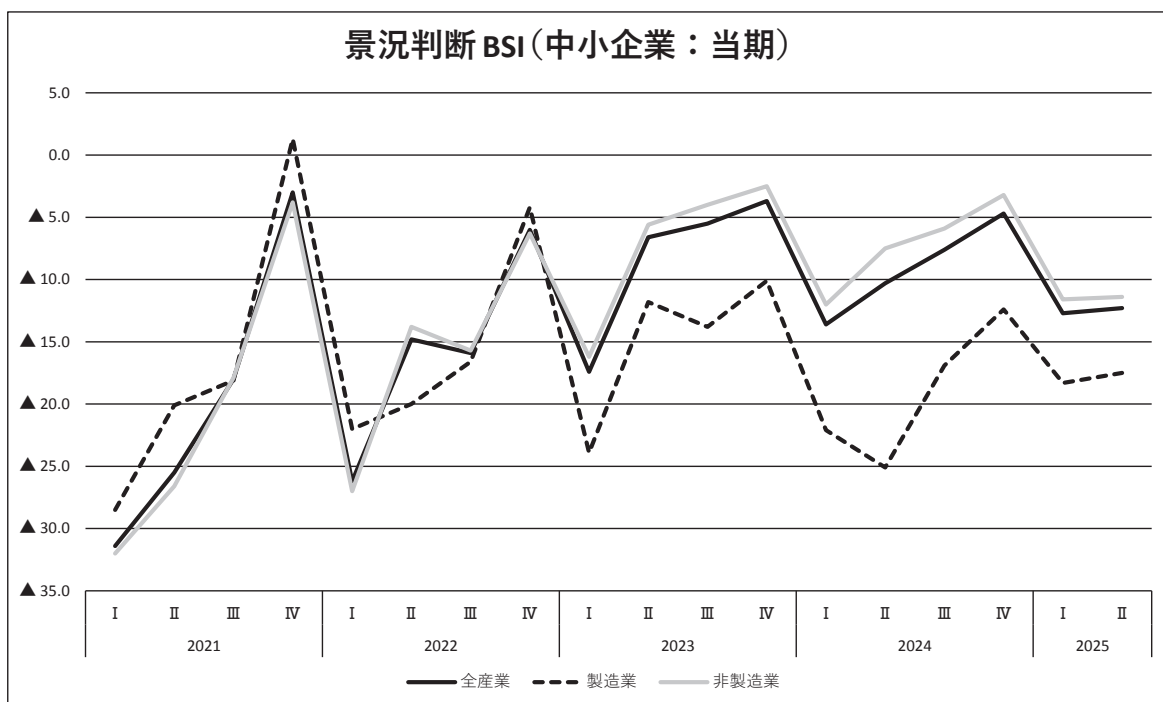
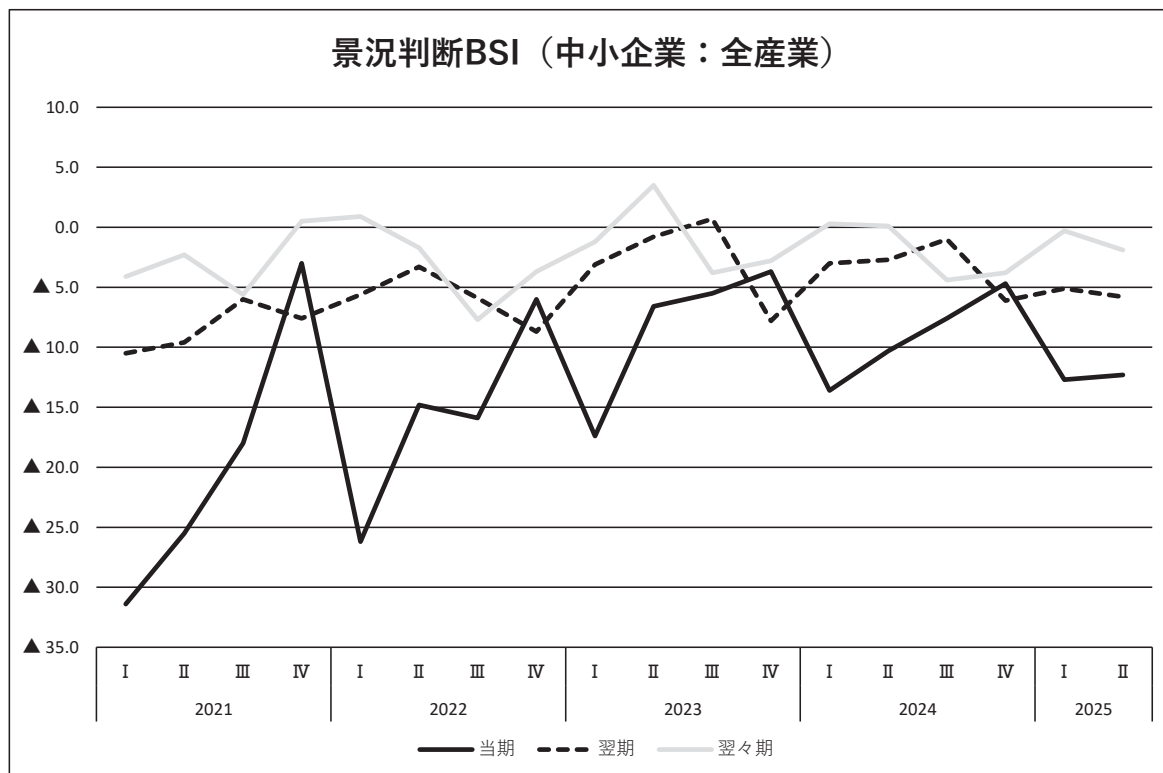


出典：内閣府 経済社会総合研究所「国民経済計算（GDP統計）」

四半期②：企業景況

6月に発表された「法人企業景気予測調査（令和7年4－6月期調査）」によれば、中小企業の景況は今後も下降推移が見込まれる。前四半期と比較しての「上昇」－「下降」の社数構成比は、2025年4－6期は▲12.3、翌期▲5.8、翌々期▲1.9とマイナスが続く見通しとなっている。業種別でみると、製造業の悪化幅が大きい。これは、大企業において米国関税影響を大きく受ける自動車・鉄鋼関連の下降が大きいことと付随しているものと思われる。

なお、雇用面では人手不足傾向が続き、設備についても不足状況が続く見通しとなっている。



出典：内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」

トピックス ① トランプ2.0関税に関する中小企業への影響

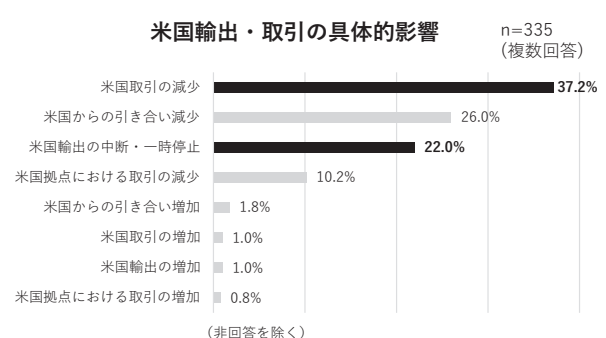
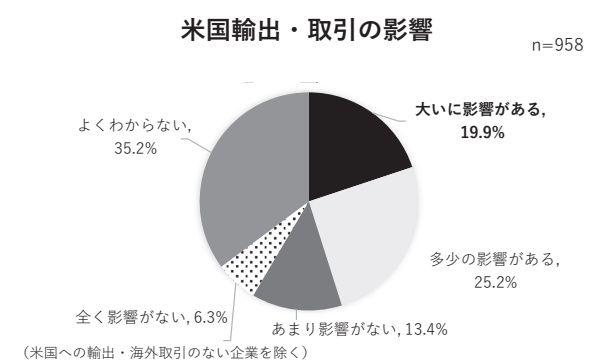
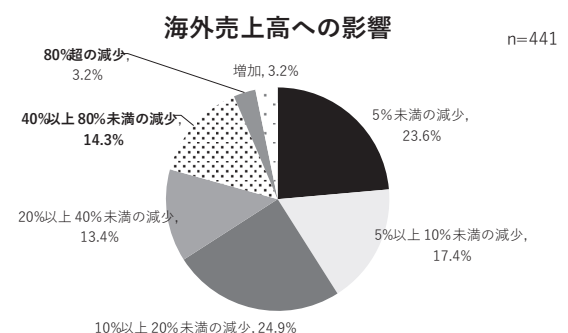
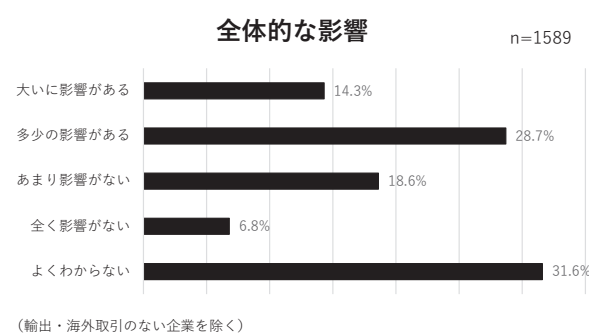
トランプ2.0の関税影響や交渉状況について、ニュースで報道されない日はない状況にある。その一方で、話題の中心は財別関税かつ日本の中心産業でもある「自動車・同部品」「鉄鋼・アルミ」関連についての大企業の動きである。プレイヤー数では圧倒的なポジションにある中小企業に関する報道がないといってもいい。

こうしたなかで、独立行政法人中小企業基盤整備機構が「米国関税政策に関する中小企業への影響度調査」を実施し、5月26日付けで内容を公表している。この調査は、同機構のマッチングプラットフォームである「J-GoodTech（ジェグテック）」のネットワークを活用して実施したもので、時機を得た内容となっている。

調査結果をみると、輸出・海外取引を行っている中小企業のうち、トランプ2.0の関税影響があると回答した割合は、「大いに影響がある」14.3%、「多少の影響がある」28.7%となり、4割を超える企業が何らかの影響があることがわかる。また、海外売上高の影響についても、9割超が「減少」と回答しており、2割以上売上高が減少する割合は3割近くに達している。

さらに米国を対象とする輸出・取引にフォーカスすると、何らかの形で影響がある割合は、45.1%に達し、具体的内容をみると「米国取引の減少」37.2%、「米国輸出の中断・一時停止」が22.0%となっている。

このように、トランプ2.0の関税政策は、米国向けの輸出・取引はもちろんのこと、世界経済を揺さぶる結果、広く海外取引全体に影響を与えていることがわかる。中小企業は、こうした動きを受けて「価格転嫁」「生産体制の見直し」「資金繰り」などで対応するようだが、重要なことは「焦らず長期的な視点での対応策」を考えることである。米国の「内向きな姿勢」は、トランプ政権の継続の有無に関わらず、続いていくだろう。また、海外情勢の不透明性が高まるなかでグローバル・サプライチェーンの再構築の動きは続くはずである。中小企業は、取引先や金融機関、支援機関からの情報収集を行いつつ、長期的な視点で販売戦略や生産戦略を再構築する時期に来ているのではないだろうか。



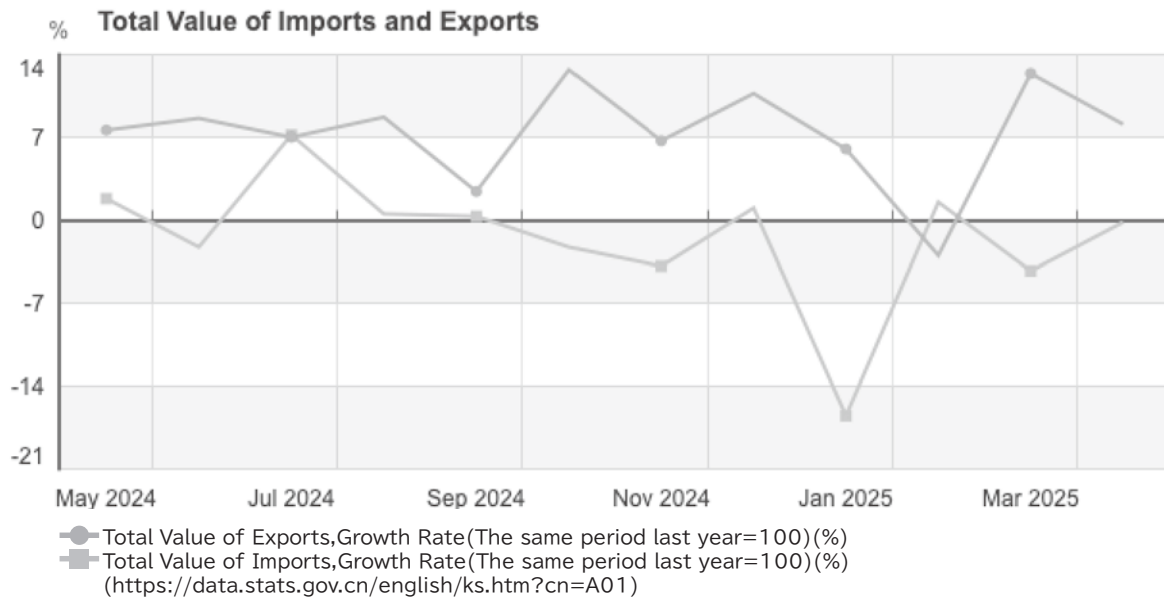
出典：中小企業基盤整備機構「米国関税政策に関する中小企業への影響度調査」

トピックス ② 中国の景況

トランプ2.0関税の主要ターゲット国の中国の貿易状況を見ると、3月・4月と前年同月比でマイナスとなっている。まだ、極端な影響が出ているとは言えないが、景況回復の牽引役となっている輸出だけに、今後の動向が注目される。

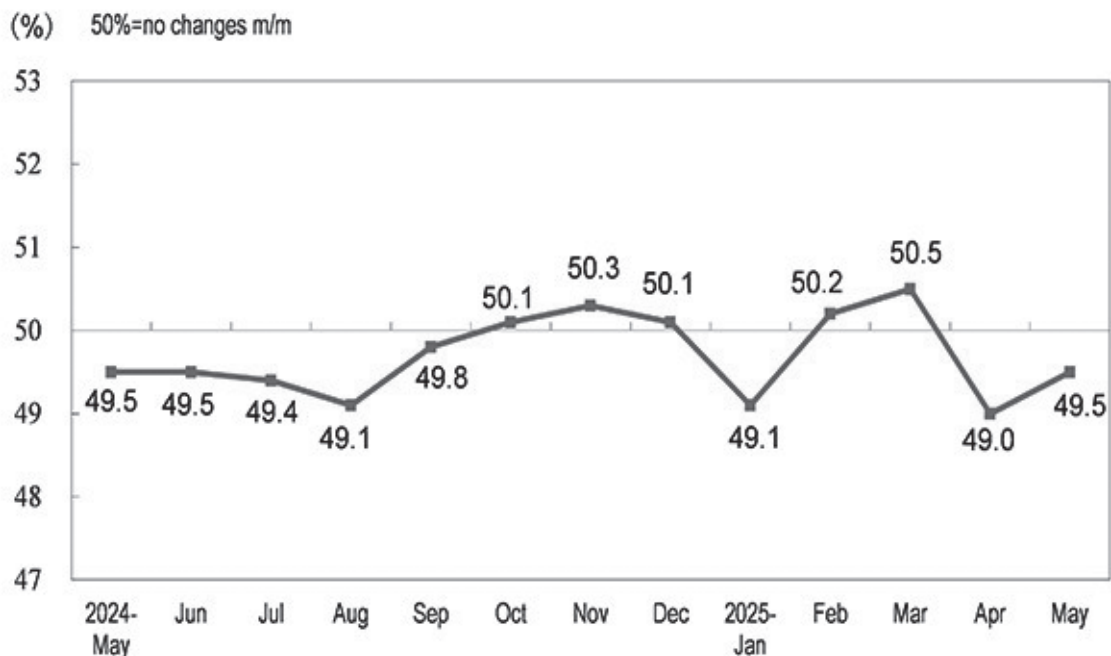
また、製造業PMIも一進一退の状況にあったが、4月に入って大きく低下し、5月も50を割る状況にある。4月の49.0は2023年12月以来の水準で、米国関税影響が出ているものと想定される。

[輸出入の増減]



[製造業PMI]

Manufacturing PMI (Seasonally Adjusted)



https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202506/t20250605_1960075.html

出典：中国国家统计局

(商工総合研究所専務理事 青木 剛)

第 50 回「中小企業研究奨励賞」募集

- 募集対象 次の2部門で、2024年8月1日から2025年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文を対象とします。
 - 経済部門 経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他
 - 経営部門 経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 名古屋大学名誉教授 山田 基成氏ほか
- 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内) | *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第 39 回「中小企業懸賞論文」募集

- テーマ テーマは以下のとおりです。
 - 産業部門 ①中小企業の人材戦略
②地域活性化と中小企業
 - 金融部門 ①金融機関による事業承継支援
②地方創生と地域金融機関の役割
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水 啓典氏ほか
- 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内) | *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 29 回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
 - 連携・組織 ○事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 ○農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
 - 支援 ○中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 ○官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
○税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO 法人などによる支援活動
- 応募資格 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内) | *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始：2025年8月1日(金)
- 応募締切：2025年10月15日(水) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2025年9月30日(火)(必着)
- 受賞者発表：2026年2月に当研究所HP等に発表します。

※詳細は当研究所ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般 財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
お問合せは当研究所ホームページ「ご意見・お問合せフォーム」からお願いします
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

情報通信費負担の低下

総務省「家計調査報告」によると、2人以上世帯（以下同じ）の2024年の名目消費額は前年比+2.1%と2年連続して増加したが、実質ベースでは同▲1.1%と逆に2年連続して減少した。2021年から2022年にかけての、アフターコロナの反動増による実質消費の増加効果は剥落した。

これは物価上昇による実質所得の目減りが原因である。厚生労働省によると実質賃金は2024年まで3年連続で減少した。物価では食料品価格の上昇が顕著で、消費支出額に占める食料品支出額の割合であるエンゲル係数は2024年の値が28.3%と、統計で遡及可能な2000年以降で最も高い値となった。エンゲル係数は2013年まで23%前後で安定していたが、その後上昇傾向となり、2020年はコロナ禍での巣ごもり消費の影響で27.5%まで上昇した。その後やや低下したものの、2023年以降食料品価格上昇により上昇ペースが加速し、現在に至っている。

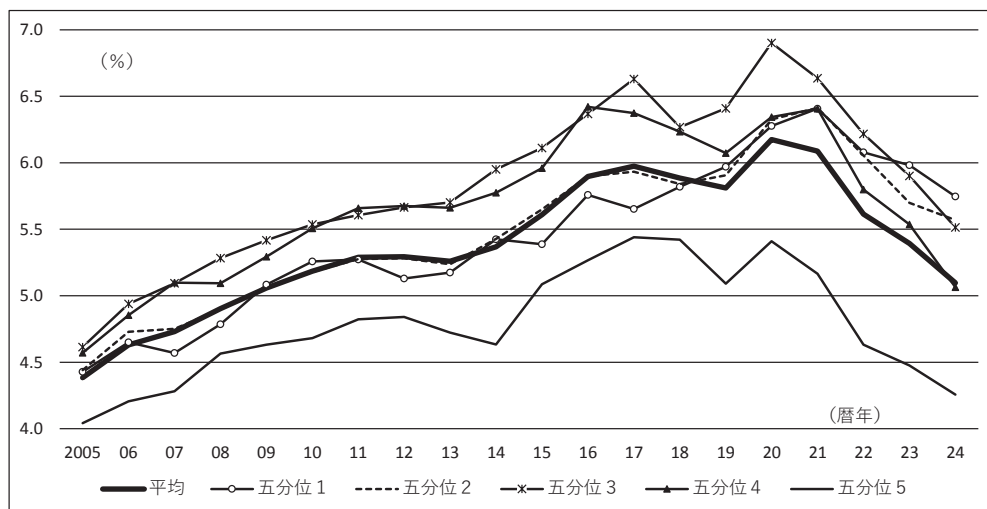
このような状況のなかでは家計は消費に抑制的にならざるをえないが、情報通信支出の減少がプラス材料となっている。情報通信価格は携帯電話の通話料金などの値下げにより、2021年は前年比▲18.2%、2022年は同▲12.7%と大幅低下となった。このことで1世帯当たりの情報通信支出額前年比は2021年が▲1.0%、2022年が▲3.9%となり、2023年、2024年もそれぞれ▲2.9%、▲3.5%であった。この結果、消費支出額に占める情報通信支出額の割合は2人以上世帯の全体ベースで2020年の6.2%から2024年には5.1%まで低下し（図表）、食料品支出の負担増加を緩和する効果があったといえよう。

図表では年間収入5分位（1分位目から5分位目の順で収入が多くなる）別の推移も示した。情報通信支出の割合は5分位以外の1～4分位が全体平均と同水準もしくはそれより高い水準である。これは高所得層以外の幅広い所得層にとって情報通信支出が必要性の高い「削りにくい」支出として認識されていることを示すもので、食料品支出負担増の減殺効果は大きかったといえよう。

ただ一方で、前述の通り情報通信価格の値下がり幅に比べ情報通信支出額の減少幅は小さく、情報通信支出は実質ベースでは大幅に増加したとみられる。このことは情報収集や取引の利便性、適度な娯楽の享受といった「手段」としての利用を超え、スマートフォン等情報機器の使用の目的化（いわゆるスマホ依存）の増大につながる側面を持つ。今後、利用者には一層の節度と良識が求められよう。

（商工総合研究所調査研究室長 江口政宏）

消費支出額に占める情報通信関係費の割合（2人以上世帯）



（資料）総務省「家計調査報告」より筆者作成

中小企業研究奨励賞50回特別記念企画

「中小企業の発展を通じた日本経済の成長への提言」の募集



募 集 要 項

募 集 概 要	失われた30年に象徴される日本経済のこれまでに振り返りつつ、中小企業の発展を通じた日本経済の長期的成長を実現するための「具体的提言」を募集します。
応 募 資 格	どなたでも応募できます。
表 彰	賞金は本賞30万円、準賞15万円とします。本賞を1点、準賞を0.5点とし、合計で3点以内を表彰します。
審 査 委 員	次の委員で構成する審査委員会で審査します。(敬称略) * 2025年5月現在 【委員長】名古屋大学 名誉教授 山田 基成 【委員】中小企業基盤整備機構 理事 中島 康明 【副委員長】一橋大学 名誉教授 清水 啓典 【委員】日本商工会議所 企画調査部長 山内 清行 【委員】青山学院大学 名誉教授 港 徹雄 【委員】全国中小企業団体中央会 常務理事 及川 勝 【委員】横浜国立大学 名誉教授 三井 逸友 【委員】商工組合中央金庫 常務執行役員 佐野 吉浩 【委員】同志社大学 教授 関 智宏 【委員】商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー 青木 剛 【委員】専修大学 教授 鹿住 倫世 【委員】商工総合研究所 理事長 中谷 肇
応 募 期 間	2025年8月1日(金)～2025年10月31日(金)【必着】
発 表	2026年2月に当研究所ホームページ等に発表するほか、受賞者には個別に連絡差し上げます。 また、当研究所機関誌「商工金融」2026年3月号に本賞作品全文・選評を掲載します。
応 募 規 定	・文字数は2万字程度とし、日本語で書かれた未発表の提言とします。 (「本文」はA4横書きとし、マイクロソフト社Wordを使用してください。PDFでの応募は不可。) ・応募フォームに所定の事項を入力し、ご応募ください。添付ファイルは「要旨」「目次」「本文」「参考文献」の順番にまとめ、全体にわたって一連のページ番号をつけてください。 ・「800字程度の要旨」と「目次」を作成してください。 ・選考過程についてのお問い合わせには応じかねますので、ご了承ください。 ・応募にあたり取得した個人情報は公表している「個人情報保護宣言」に定める「個人情報・特定個人情報の利用目的」に従い適正に管理します。
応 募 先	当研究所ホームページの「表彰欄」に掲載する応募フォームよりご応募下さい。 応募フォームは2025年8月よりホームページに掲載します。 * 受領の連絡はメールで差し上げます。万一、応募後1週間が経過しても連絡がない場合には、 ホームページ「ご意見・お問合わせ」フォームよりご連絡をお願いします。

お問い合わせ：一般財団法人 商工総合研究所

ホームページ「ご意見・お問合わせフォーム」からお願いします。

商工総合研究所

検索



次号 予告 [2025年 8月号]	巻頭言	「下請中小企業」から「受託中小企業」へ 青山学院大学名誉教授 港 徹雄
	論文	2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 中小企業庁事業環境部調査室企画係長 杉田沙緒里
	調査研究論文	中小企業の従業員エンゲージメントⅡ 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏
	調査研究論文	女性活躍推進 商工総合研究所主任研究員 中谷京子
	中小企業の目	時代の変化に適応して 株式会社中原商店取締役会長 邊 龍雄
	論壇	中小企業の事業再生に関する現状及び課題について 事業承継Lab.所長 津島晃一
	経済	日本の経済展望（2025年8月） 商工総合研究所専務理事 青木 剛
	STREAM	旅行収支の受取額と実質実効為替レートの推移 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝

編集後記

▶ 今月号では、不確実性の高い時代において有効な行動指針となりうるSarasvathyの主張した「エフェクチュエーション理論」の実践に関する論考を掲載しました。

▶ まず松田先生・吉川先生は、実際のコンサルティング現場の記述をもとに、コンサルタントがエフェクチュエーションをどのように取り入れながら伴走支援しているのかを示しています。希少な論文ですので、実務家の思考や行動の一助になることを願っております。

▶ また児島先生は、旅館業など日本のファミリービジネスにおいても、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、持続的な成長を実現しうることを確認しています。またそのための課題も整理しているのでぜひ参考にさせていただきたく思います。

▶ なお例年実施している中小企業研究奨励賞などの表彰のほか、「中小企業の発展を通じた日本経済の成長への提言」を募集します。また9月3日（水）には「女性経営者の事業承継と経営」をテーマに第10回商工総研セミナーも開催いたしますので、多数のご応募・ご参加をお待ちしています。

（J小林）

商工金融 2025年7月号（第75巻第7号 通巻884号）

発行日 2025年7月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

（禁無断転載）

第10回商工総研セミナー
(zoomオンラインセミナー)
**女性経営者の
事業承継と経営**

開催日時

2025年9月3日(水)
14:00～16:00

参加無料

登壇者紹介

拓殖大学商学部教授 黒澤佳子氏

銀行、IT企業、監査法人を経て、中小企業診断士として独立。2012年より大学教員。経営学を中心に事業創造論やアントレプレナーシップ教育を行う。「女性への事業承継」を研究テーマとし、日々孤軍奮闘している。著書「事業承継の成長戦略」。博士(政策学)。



ワッティー株式会社代表取締役社長 菅波希衣子氏

東京都出身。2001年4月に京浜測器(現:ワッティー)の常勤取締役(海外担当)に就任。その後、経理総務担当も兼任。2015年4月に専務取締役、2016年4月に取締役社長を経て2019年5月に代表取締役に就任。



フジマシン工業株式会社専務取締役 田賀晶子氏

山形県出身。2002年大学卒業後、損害保険会社に入社し金融法人営業、審査業務に従事。東京・埼玉で11年勤務し、仕事子育ての両立にギブアップし退職。4年の専業主婦生活を経て、2017年家業を継ぐ決意を固め帰郷。3年後、事業継承を予定している。



株式会社ティ・ディ・シー代表取締役会長 赤羽亮哉氏

仙台市出身。1969年大学卒業後、(資)東北ダイキャスト工業所入社。1989年(株)ティ・ディ・シーを設立。1992年より代表取締役社長、2015年息女に代表取締役社長を継承し代表取締役会長に就任。旭日双光章受章。



右の二次元コードまたは商工総合研究所ホームページからお申し込みください
<https://www.shokosoken.or.jp> 「商工総研セミナー」をクリック

参加申込



主催:一般財団法人商工総合研究所

後援:独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工中金、商工中金全国ユース会

KINZAIの通信講座のご案内

金利のある世界で預貸ビジネスと取引先メイン化推進に強くなる講座

■期 間：2ヶ月

■テキスト：1冊

■受講料：9,900円(税込)

復活した「金利のある世界」が、
ビジネス機会と重要性の理解を変える!!

金融当局による大規模緩和の終了に伴い復活した「金利のある世界」では、改めて預貸ビジネスが見直されつつあります。本講座では、金融情勢の概況や潜むリスクへの理解を踏まえ、営業店活動におけるビジネスの要諦を、具体的にわかりやすく解説します。

主要内容



- 第1章 「金利のある世界」への回帰と地域金融機関に求められるビジネス戦略
- 第2章 預貸ビジネスにおけるALMの考え方とその運営態勢について
- 第3章 「金利のあった世界」を振り返り「金利のある世界」の預貸ビジネスを展望する
- 第4章 取引先メイン化推進における地域金融機関のあるべき基本的姿勢
- 第5章 取引先メイン化推進の実務的留意点

事業性評価で取引先との共通理解を醸成する講座

■期 間：2ヶ月

■テキスト：2冊

■受講料：13,200円(税込)

「事業性評価」の基本と実践例を習得、
取引先との共通理解を醸成!!

取引先企業の業界の状況等を踏まえた融資や本業支援等を通じて、地方創生に貢献するための能力を涵養します。Q&A形式で構成しており、戦略論・マーケティング理論を把握し、事業性評価に基づく適切な提案に必要なスキルを養成します。

分冊構成と 主要内容



- 第1分冊 事業性評価のための基礎知識
- 序 事業性評価による取引先との共通理解の醸成
 - ① 事業性評価とは何か
 - ② 事業性評価に向けた態勢整備
 - ③ 戦略論・マーケティング理論の基礎
 - ④ 資金面等の着眼点

第2分冊 事業性評価と取引先支援の実務

- ① 事業性評価の進め方
- ② 事業内容と商流の把握
- ③ 市場・業界の把握
- ④ 競争力の評価
- ⑤ ライフステージ別のソリューション ほか

営業店で実践! 中小企業M&Aトスアップ講座

■期 間：3ヶ月

■テキスト：2冊

■受講料：16,500円(税込)

中小企業M&Aの基礎知識と初期相談、
本部へのトスアップ方法が身につく!!

営業店の営業担当者が、本部と連携しながら伴走支援を行うことで、中小企業の存続、成長、繁栄をサポートし、営業地域の活性化を実現するためのテクニックを学べます。また、中小企業M&Aサポート事例も掲載しています。

分冊構成と 主要内容



第1分冊 営業店で中小企業M&Aを推進するために必要な知識

- 第1章 中小企業M&Aの現状
- 第2章 営業店でできるM&A業務を理解する
- 第3章 中小企業M&Aの業界動向

第2分冊 地域活性化のための中小企業M&A実務と事例を学ぶ

- 第4章 営業店で理解しておくべき中小企業M&Aの手順
- 第5章 中小企業M&Aの一般的なスキーム
- 第6章 中小企業M&Aの財務・税務・法務の理解 ほか

●パソコンやスマホ、タブレットで課題の提出が可能なWeb課題にも対応しています。

詳細はこちら



お申込み・お問合せ先

カスタマー・サービス・センター
TEL：03-3358-2471

※個人受講ご希望の方はKINZAIストア
(Webサイト)でもお申込みいただけます



商工総研