

地域創生と企業家活動

ーウィズ・コロナ社会におけるファミリービジネスの役割ー

山 田 幸 三

大妻女子大学教授

I はじめに

2020 年初頭から急速に拡大した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、変異株が次々と現れて世界的な混乱に拍車を掛けており、2021 年末時点で未だ収束の見通しが立っていない。旅行業、宿泊業、飲食サービス業を中心として、多くの産業は深刻な経済的打撃を被り、中小企業の経営は大きな影響を受けている。

COVID-19 のパンデミックは、グローバリゼーションに伴うモビリティ追求の背後にある負の側面、とりわけボーダレス化した経済活動における人々の往来やロジスティクスに潜むリスクを顕在化させた。人々は、日常生活で不安を抱き続け、感染対策で繰り返される外出や移動の制限によって不満を募らせている。

しかし、遠からず来るウィズ・コロナ社会を見据えると、自律分散型社会の構築とそれに資する地域経済の自立やコミュニティの自律性を現代的課題として改めて問う必要があろう。

1970 年代以降の日本社会では、一村一品運動（1979 年提唱）、高度技術工業集積地域開発促進法（テクノポリス法：1983 年）、総合保養地域整備法（リゾート法：1987 年）、ふるさと創生事業（1988 年）という様々な地方活性化策が展開されてきた。だが、地域間の格差が解消しない現実がある。

こうした経緯から、近年の「地方創生」政策は、単なる地域振興ではなく「新しい地方を創り出す」ことを本来の趣旨として、自律した持続的な社会の創生を目指してきた。

2014 年 12 月に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」が閣議決定された「地方創生」政策は、地方の人口減少を食い止め、持続可能な地域経済の形成によって日本社会の活力を維持することを課題として、国が地方創生の長期ビジョンと総合戦略を決定し、それを受けて自治体は地方版の人口ビジョンと総合戦略を策定する¹⁾。

地域の歴史的な経緯を踏まえ、その特徴を活かして経済的・社会的価値を創造するには、主な

担い手となる企業家がアントレプレナーシップを発揮し、イノベーション創出の駆動力となることが求められるはずである。

2021 年度企業家研究フォーラムの共通論題「地域創生と企業家活動」では、「中央」と「地方」との対比で地域を捉えて特定の施策に焦点を合わせるのではなく、地域の人々や事業者が主人公となって歴史的・社会的コンテクストを活かして「自律した地域を創り出す」という「地域創生」の観点から、創業支援、地域プラットフォーム、クラウドファンディング、都市型産業集積に関して、旧来の制度や仕組みを再構築する企業家活動の様々な論点が提起された²⁾。

経済成長の先導役を担うユニコーン企業を数多く輩出することは、実現が容易ではなくとも日本社会の継続的な課題であろう。だが、生産年齢人口が急速に減少する地域の現状に鑑みると、地域創生に不可欠な企業の活力を維持し、地域経済の形成に大きく影響する中小企業の革新的な活動とその支援が問われていることは言を俟たない。

地場産業を構成して、地域経済の核となる中小企業の主流は、ファミリービジネスである。創業から 100 年を超える歴史を持つ老舗企業は 2 万 5,000 社を超え、その大半もファミリービジネスである（ファミリービジネス白書企画編集委員会編、2018）。日本は、世界に冠たるファミリービジネス大国なのである。

ファミリービジネスは、発展途上国に比較的多く、前近代的なイメージを持たれがちである。しかし、伝統を墨守する旧態依然とした企業ばかりではない。経済的な利益よりも事業の存続を長い目で重視し、環境の変化に合った新機軸で第二創業を実現した企業は多い。

ファミリービジネスは、長期の存続と価値の創造を実現するために、創業者から将来世代にわたって継承される企業家としての精神と活動を有する³⁾。本稿では、共通論題を深耕させる視点からファミリービジネスの承継資源の特徴と企業家活動の関係に焦点を合わせ、地域創生におけるファミリービジネスの役割について考えてみよう。

Ⅱ ファミリービジネス分析の視点

1 ファミリービジネスの要件

ファミリービジネスの定義は多岐にわたり、その要件について現時点でコンセンサスがあるとは言えない。

Craig and Moores (2017) は、EU（欧州連合）の定義の要件、① 直接的・間接的な議決権の過半数を、創業者、または株式資本を調達した人、あるいはその家族のメンバーが保有していること、② 会社の経営と管理に、少なくとも 1 人の家族または親族の代表がかかわっていること、を満たす企業とする（邦訳、23-24 頁）。

ファミリービジネス白書企画編集委員会編（2018）は、時間的な経過を考慮に入れて、「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち 2 名以上を占める企業」と定義している（9 頁）。

ここでは、株式公開企業か非公開企業かにかかわらず、一族が株式または議決権の最大部分を握り、1人または複数の親族が経営の要職に就いている企業と定義しておこう⁴⁾。

ファミリービジネスは、ファミリー、ビジネス、オーナーシップの3要素で構成されるスリーサークル・モデルを共通の枠組みとする (Gersick, *et al.*, 1997)⁵⁾。このモデルでは、ファミリーは、創業者の理念、家訓、創業家一族の関係性によってファミリービジネスの特徴を生み出し、その関係者は、株式の所有、経営への関与、一族か否かによって3つのサブシステムの重なり合うセクターのいずれかに位置づけられる。

スリーサークル・モデルは、ファミリーが事業の所有と経営の問題にどのようにかかわるのかについて相互の連携を図るのが容易ではなく、専門経営者による一般的な企業よりも経営が難しいこと、さらには創業期から継承するファミリー固有の理念を考慮し、経済的合理性だけに依拠しない、複雑な経営のかじ取りが求められることを概念的に示して、広く受け入れられている。

ファミリービジネスは、ファミリーのオーナーシップとビジネスの相互作用を考慮した経営によって、経済的および情緒的な財産を所有する。事業や経営に関する目標とファミリーとしての目標を併せ持つが、ファミリーの永続を第一義的な目的と考えれば、そうした目標の間に矛盾が生じることは否めない。だが、Gersick, *et al.* (1997) が指摘するように、ファミリービジネスは、「ファミリーとして分かち合ってきた歴史やアイデンティティ、ファミリーだからこそ通じる言葉によって特殊な強さを身につけている」と考えるのは不合理ではない (邦訳, 9頁)。

ファミリービジネスの研究は、欧米を中心としてエージェンシー理論 (Fama and Jensen, 1983; Jensen and Mecking, 1976), スチュワードシップ理論 (Donaldson and Davis, 1991; Craig and Moores, 2017), リソースベースド・ビュー (Carney, 2005), パラレルプランニング・プロセス (Carlock and Ward, 2010), 4C モデル (Miller and Le Breton-Miller, 2005) という視座から、所有と経営の関係、承継資源と競争優位、事業承継プロセス、経営戦略に関する豊富な研究蓄積がある。近年では、理論的な視点から日本のファミリービジネスについての研究が進んでいる (ファミリービジネス学会編, 2016; ファミリービジネス白書企画編集委員会編, 2018; 山田編, 2020)。

以下では、ファミリービジネスと非ファミリービジネスの相違を射程に入れ、ファミリービジネスを所有する一族が、財務的な価値に比べて、事業を通じて得られる非財務的 (nonfinancial) な価値、すなわちファミリーの情緒的 (affective) なニーズを満たす非財務的側面に強い関心を持つとする社会情緒的資産 (socioemotional wealth: SEW) 理論に焦点を合わせてみよう。

2 SEW の特徴

このテーマでの嚆矢と呼べる Gomez-Mejia *et al.* (2007) の研究では、SEW は、ファミリーの感情的ニーズを満たす企業の非財務的なものとして、アイデンティティ、ファミリーの影響力を行使する能力、および家族承継 (family dynasty) の永続性を指す (p. 106)。

この研究は、スペイン南部ジャエン州 (the province of Jaén) にある 1,237 社のオリーブオイル全工場を調査対象として、1944 年から 1998 年の 54 年にわたるデータベースに依拠している。

ファミリービジネスのリスクテイキングとリスク回避のいずれにつながるかについて、ビジネスにかかわるリスクを、組織の失敗や生存への脅威と目標を下回る業績とに関するパフォーマンスハザード・リスクと、代替的な方策と機会の探索に関するベンチャー・リスクとの2つのタイプに区別して分析された (Gomez-Mejia *et al.*, 2007, pp.107-114)。

調査対象となったファミリービジネスは、54年間に工場の自主的判断によって協同組合へ加入するか、あるいは自立し続けるかを意思決定した。協同組合への加入は、税制、実質的な垂直統合、規模の経済、技術・管理・マーケティング支援、資金繰り、オリーブ価格の不確実性除去、取引業者に対する交渉力の面でメリットを享受し、パフォーマンスハザード・リスクを大幅に減少させたが、ファミリーは支配権を失うことになった。

Gomez-Mejia *et al.* (2007) は、SEW の維持、ファミリーの支配権の維持、業績目標と業績の分散に関する7つの仮説を立てて分析した結果、ファミリービジネスの工場は、協同組合への加入によって多くの経済的利益を得てリスクを大幅に軽減できるにもかかわらず、非ファミリービジネスの工場よりも独立を好むことを明らかにした。協同組合への加入が、ファミリーの企業支配力の喪失、すなわち SEW の減少につながるため、ファミリービジネスは協同組合への加入に消極的であったとしたのだ。

この研究では、ファミリービジネスが世代を跨いで存続する理由は、最も効率的で収益性の高い組織的な活動によるのではなく、ファミリーの社会情緒的なニーズを満たしているからであると結論付けられた。ファミリービジネスは、SEW への脅威を軽減するために、望ましくない、あるいは一見すると合理的とは思えないリスクをとり、ファミリーの支配を維持するためには、財務上の損失という失敗の確率が高まることを厭わないのである。

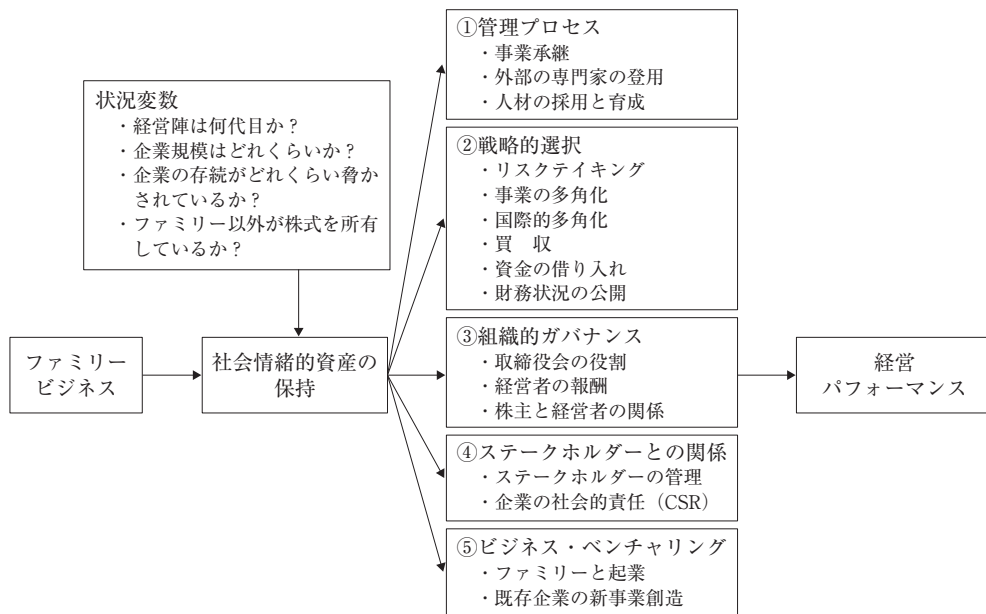
Gomez-Mejia *et al.* (2011) は、Gomez-Mejia *et al.* (2007) の概念化を進め、経営陣の SEW の保持、増加の欲求と意思決定の関係を軸にして、SEW の概念モデルを提示した (図1)。

この概念モデルでは、ファミリーの生来的で断ちがたい感情的なつながりが、ビジネス面に反映された行動となることによって、ファミリービジネスが、非財務的価値の追求を優先する独自の経営特性を持つとされる。

ファミリービジネスにおける経営上の意思決定の次元は、管理プロセス (management process)、戦略的選択 (strategic choice)、組織的ガバナンス (organizational governance)、ステークホルダーとの関係 (stakeholder relationship)、ビジネスベンチャリング (business venturing) の5つに区別され、これらの次元での決定には SEW の保持や増加の欲求が影響を及ぼし、専門経営者による一般的な企業経営とは異なった特性を生み出すと考える。

現実には、SEW の保持や増加に関する欲求が強いファミリービジネスもあれば、弱いファミリービジネスもあるだろう。Gomez-Mejia *et al.* (2011) は、経営陣は何代目か、いかなる企業規模か、企業の存続がどの程度脅かされているか、家族以外の株主が存在するか (ファミリー以外の株式所有状況) というファミリービジネスに関する状況変数 (contingency variables) が、SEW の保持や増加の欲求水準に影響を与えるとする。

図 1 SEW の概念モデル



(出所) Gomez-Mejia *et al.* (2011) の Figure 1 (657 頁) を、山田ほか (2020) の図表 1-2 (11 頁)、ならびに山田ほか (2021) の図表 1 (4 頁) を参照のうえ訳出。

Gomez-Mejia *et al.* (2011) の提示した概念モデルは、ファミリービジネスの経営に関連する意思決定が、基本的には非財務的・非経済的あるいは情緒的な効用につながる SEW の保持や増加に対する動機づけに立脚して行われ、業績に影響を与えると考えるのである。

SEW は、ファミリービジネスと非ファミリービジネスのマネジメントの根本的な違いについて、ファミリーの統制と支配による非財務的もしくは情緒的な資産の維持が核となる要因であることを示した、ファミリービジネス研究における有意義な概念と言える。

しかし、実証研究のための操作化と概念モデルの整備が十分になされているとはいえない。Berrone *et al.* (2012) は、先行研究の測定次元や調査項目をもとに、SEW の本質的要素を反映する 5 つの次元から構成される「FIBER」尺度を開発した (pp. 262-264, 266-267)。

「FIBER」の 1 つ目の次元「F」は、家族のコントロールと影響 (family control and influence) であり、ファミリーメンバーが戦略的意思決定のコントロールによって影響を及ぼすことである。SEW の保持や増加には、ファミリーメンバーの継続的なコントロールや影響力を必要とし、CEO への就任やトップマネジメント・チームのメンバーの任命を通じて直接的・間接的にコントロールと影響力が維持される。

2 つ目の次元「I」は、ファミリーメンバーの企業に対する認識 (identification of family members with the firm) である。ファミリービジネスでは、ファミリーの延長線上に企業内外の利害関係者を位置づけ、企業と裏表一体の関係となることが多い。

3 つ目の次元「B」は、拘束力のある社会的つながり (binding social ties) であり、ファミリー

ビジネスの社会的な関係を指す。ファミリービジネスの親密で拘束的なつながりは、ファミリーだけではなく、より広い範囲で認められるだろう (Miller *et al.*, 2009)。

4つ目の次元「E」は、ファミリーメンバーの情緒的な愛着 (emotional attachment of family members) である。ファミリーは、特定の状況下で互いに利他的になる、あるいはメンバーへの信頼感を高めるが、その反面、事業や企業への愛着が親族関係を機能不全に陥れるような負の影響を及ぼすことがある。

5つ目の次元「R」は、ダイナスティの継承によるファミリーの絆の更新 (renewal of family bonds through dynastic succession) である。ファミリーにとって、事業はファミリーの伝統を象徴した財産であり、容易に手放せない。後継世代に託す意味では、ファミリーメンバーは、事業をファミリーの長期的な投資と見做す。事業承継による経営の不安定や後継者争いという望ましくない結果を招くリスクはあるものの、ファミリーの価値観の永続、次世代に事業を引き継ぐという承継の意思、世代を跨いだ投資、長期的な視点からの能力構築と学習を行うことはできる。

ファミリービジネスは、ファミリーと企業との境界が曖昧となるために情緒的な側面が企業組織に浸透し、意思決定プロセスに影響を与える (Baron, 2008)。「FIBER」の次元における特徴が顕著であれば、ファミリービジネスの従業員のモチベーション、組織的な意思決定プロセス、生産する製品やサービスの質に与える影響は大きいだろう。

ファミリーメンバーによる企業との一体感や情緒的な愛着が強く、次世代への事業承継の意思が明確であれば、企業や事業に対するファミリーの強いコミットメントが認められるのは自明である。そうしたファミリービジネスでは、事業の存続に有益となるようにファミリーに対する肯定的なイメージと評判を維持することに腐心しているはずである。外部からの公的な非難を防ぐためには、ファミリーメンバーが、顧客、サプライヤー、その他の利害関係者との関係について敏感とならざるを得ない (Micelotta and Raynard, 2011)。

親密で拘束力のある社会的つながりとして、長期の取引関係を持つサプライヤーが実質的なファミリーメンバーと見做されることや、ファミリービジネスへの帰属感、アイデンティティがファミリーメンバーではない従業員に共有されることは珍しくない。

ファミリービジネスは、広範な社会的関係性を有し、その盛衰は多くのステークホルダーに影響を及ぼす。ファミリービジネスの存続には、社会的責任と地域社会への貢献の重視と、ステークホルダーとの関係のマネジメントが求められるのである。

3 SEW の二面性

Gomez-Mejia *et al.* (2011) の概念モデルに対しては、問題も指摘されている。Miller and Le Breton-Miller (2014) は、概念モデルがファミリービジネスに関わる現象を説明できると評価するとともに、ファミリービジネスの行動が積極性と消極性の2つの側面を持つとし、SEW と短期的ならびに長期的な利益との関係に関する考察の必要性を主張した。

ファミリーメンバーの経営者は、自らの年齢や後継世代への承継時期によっては、リスクに対

して積極的もしくは回避的な行動をとるだろう。さらに、ファミリーの富の獲得を目的とした機会主義的行動だけではなく、後継世代や地域社会への貢献による長期的な利益の獲得を意図した行動も考えられる。

Miller and Le Breton-Miller (2014) は、ファミリービジネスにとっての短期的利益の追求となりやすい限定的 SEW (restricted SEW) と、多様なステークホルダーの永続的利益の追求に結びつく拡張的 SEW (extended SEW) という 2 つの類型に整理している (p. 717)⁶⁾。

限定的 SEW では、ファミリーメンバーが個人の資質に関係なく経営陣と取締役会を支配する、ファミリーの紛争を解決するために資源を使う、不当な利他主義や縁故主義に陥る、能力のないファミリー出身のリーダーを定着させることが優先されやすい。限定的 SEW は、ファミリー中心となり、ファミリー以外のステークホルダーや会社の利益に反することがある。限定的 SEW は、SEW の保持や増加という目的の達成に資する反面、業績にマイナスの影響を及ぼし、時には短期的な利益に留まってしまうことになりかねない。

一方、拡張的 SEW では、ステークホルダーからの評判を高めるために投資する、企業存続の可能性を高めるためにパートナーと長期的関係を築く、ファミリービジネスへの良いイメージを保つためにコミュニティに投資することが優先される。拡張的 SEW は、ファミリーだけではなく他のステークホルダーにも利益をもたらし、長期的な利益を生み出す可能性がある。

Miller and Le Breton-Miller (2014) は、限定的 SEW と拡張的 SEW の違いを明示して SEW の二面性を指摘し、ファミリービジネス経営の強みは、限定的 SEW ではなく拡張的 SEW に基づく長期的・永続的利益に資する行動に依拠するとしている。概念的レベルに留まるという限界はあるものの、拡張的 SEW の保持や増加によって、ファミリーの世代を跨ぐ事業への関与が、製品に対するファミリーの誇りや社会的関係性を維持し、長期間存続するファミリービジネスの強みの源泉となることを主張したのである。

しかし、SEW の保持や増加は、ファミリービジネスの事業の長期的な存続にデメリットとなる場合もあるはずだ。たとえば、SEW が足かせになって過剰にリスク回避的な志向となり、新しい事業展開や新機軸へ挑戦する企業家活動が消極的になるかもしれない。

さらには、チェック機能が働かない独善的な経営に陥る可能性を否定できない。SEW の保持や増加を求める意思決定が、ファミリーの過剰な利益の追求につながり、それが従業員やステークホルダーの不利益を生むというファミリービジネスの暴走は珍しくない。所有と経営の両面でファミリーの影響力が大きく、創業家一族から後継者を選ぶことに執着した結果、候補者が限定されて優秀な経営者が選出されないことも十分考えられる。

これらは、ファミリービジネスと拠点とする地域のステークホルダーが相互に認め合う関係の崩壊につながるだろう。むしろ、地域で長く歴史を刻むファミリービジネスは、地域のモニタリングを上手く活用することで軌道修正を図り、独善的な経営に陥ることを防いで存続してきたのではないだろうか。

4 SEW とファミリーの価値観

SEW と親和性のある理論的視座から、ファミリービジネス間の異質性に関する調査研究も行われている。Rau *et al.* (2019) は、ファミリービジネス間の異質性が、ファミリービジネスの独自性を生む価値観の違いに大きく影響されるとする。

この研究では、ファミリービジネスで比較的強く浸透している価値観として、普遍的責任 (universal responsibility)、博愛 (benevolence)、ファミリー (企業) の永続性 (family <firm> persistence)、結束と連帯 (cohesion and solidarity)、パワーとイノベーション (power and innovation)、埋め込み (embeddedness) という 6 つの非経済的な特徴を持つ価値のカテゴリーが提示された。

Rau *et al.* (2019) は、6 つの価値カテゴリーに基づくクラスター分析によって、価値カテゴリーのスコアにおいて、すべてが比較的低い不鮮明型 (blurred)、偏りのないバランス型 (balanced)、永続志向の伝統型 (traditional)、権力志向の支配型 (dominance)、結束志向のステュワード型 (steward) という特徴を持つファミリービジネスの 5 つのタイプを導き出し、各々には一貫した慣行が見られるとした (pp. 202-207)。

ファミリーの価値観に基づく異なるタイプのクラスターを見出せることは、ファミリービジネスが創業期以来の独自性と存在意義を重視することから納得できる。創業以来のファミリーの価値観に基づく経営理念の浸透は、ファミリービジネスの経営者と構成員に共有される、ものの見方、考え方、行動規範としての強い組織文化を形成できるだろう。

さらに、ファミリーメンバーを分析の単位とし、個々のライフコースの視座から SEW がいかにして次世代に継承されたのか、継承の契機となったのは何か、SEW は変化したのか、についての探索的な研究は、次世代のファミリーメンバーが幼少時に経験したシンボリックで肝要な出来事が、ファミリーへの帰属意識 (belonging) とアイデンティティを強く実感させる原点となることを示した (Murphy *et al.*, 2019)。

ファミリービジネスは、後継者の教育と育成、経験を通じて世代間でファミリーの価値観を継承し、承継資源の核としている。国や地域で異なるファミリーの文化的な側面が、ファミリービジネスの価値観や関連する価値実践の違いを生み出す可能性は否めない。だが、SEW の核となるファミリーへの帰属意識やアイデンティティは、ファミリービジネスとのかかわりが大きくなるにしたがって強くなることは共通しているのではないだろうか。

SEW の保持や増加の欲求水準に影響するのは、ファミリービジネスの内外にある「状況変数」(Gomez-Mejia *et al.*, 2011) であるが、とりわけ「経営陣が何代目か」に注目する必要がある。創業者を直接知る後継者の率いる経営陣が否かによって、創業以来の価値観について解釈の仕方に違いが生じると考えられるからである。

創業者を直接知る後継者は、SEW の保持や増加による独善的な経営の制御に一定の役割を果たせるのではないだろうか。逆に、創業者を直接知らない後継者は、創業者を神格化してファミリービジネスとしてのアイデンティティを強化し、ファミリービジネスの組織的な凝集性を高め

ようにするかもしれない。

ファミリービジネスの多くは、創業の地で重代の事業を承継して歴史を刻んできた正統性を持ち、地域の経済や社会を支えてきた。長期間にわたる存続の理由を明らかにするには、ファミリービジネスがSEWを核とする承継資源をもとにどのような企業家活動によって、新しい製品やサービス、新事業を生み出したのかを問う必要がある。

次に、地域を拠点に重代の事業を営み、新事業の創造によって地域に貢献したファミリービジネスのSEWと企業家活動との関係について事例をもとに考えてみよう。

Ⅲ ファミリービジネスの企業家活動と SEW

1 ファミリービジネスの戦略的社会性

重代の事業を長く営むファミリービジネスは、拠点とする地域の経済や社会を直接的もしくは間接的に支えている。そうした土着のファミリービジネスの経営者は、「顔の見える取引関係が成立する独自の歴史、文化、地理、資源を共有する空間的な範囲」の地域を本拠にして活動し、「地域にコミットメントすることから、企業家活動の駆動力・指針・資源を引き出す」という地域企業家として捉えられる（伊藤，2014，280-281頁）。

地域は、一般的に特定の地理的な空間を意味する言葉であるが、他の地域と異なる特徴を持つ場合、それを事業活動に必要なインプットとして活用できる。金井（2016）は、経営戦略論の視点から地域（社会）を「企業にとってドメインの定義によって選定した直接的な環境の一部」と捉え、地域企業を「本社を特定の地域に置き、主としてその地域の多様な資源を活用したり、その地域独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を生かしている企業」と定義している（金井，2016，261-264頁⁷⁾）。

地域に立地する優位性を生かす企業としては、その地域の社会的な問題の解決に資することが望ましいはずだ。金井（1995）は、「経済的戦略と社会的戦略が表裏一体となっている」ことを戦略的社会性と呼び、「企業の事業展開そのものに社会的価値の実現が含まれている」ことの重要性を主張する。そのためには、地域企業が多様な関係を築いて「地域社会のニーズを感知し、戦略に組み込んでいくこと」が必要であるとする（27頁）。

地域企業には、経済活動を通じて地域の多様な問題を解決し、経済的、社会的、文化的な側面を高める核となることが求められる。そうした活動には一定の期間を要することは否めない。そのためには、地域の潜在的ニーズに対して従来の慣行に囚われずに柔軟に対応し、創造的で持続性のある企業家活動が期待されるはずである。

ファミリービジネスは、株主の影響や外部からの資金調達を受けることなく、長期的視点からリスクをとる企業家活動が可能である。山田編（2020）では、地場産業を構成する企業であってもオンリーワン型の企業でも、創業時から世代を跨いで継承する理念や基軸となる技術・技能を保持し、地域の取引関係やステークホルダーとの関係を長期的な視点で見据えた企業家活動によ

って価値を創出することが、事例分析をもとに示されている。

長年にわたって地域のステークホルダーとの関係を築いてきたファミリービジネスは、拠点を移さない限り、地域の社会的な問題に当事者意識を持って向き合う。福島県の大和川酒造店の事例では、ファミリービジネスの SEW の保持や増加と社会企業家的な活動による利他的な事業創造との関係を読み取ることができる（落合、2020）。

大和川酒造店は、蔵の街として名高い喜多方市にある老舗企業で、地域の米と水を原材料にした伝統的な醸造技術による清酒製造、販売業を営み、当主は 1790 年の創業から佐藤彌右衛門を代々襲名して現在に至る。とりわけ、六代目以降の歴代当主は、老舗の事業経営とともに組合長を務めて酒造業の組織化と利害関係の調整を担い、地域の基盤づくりに貢献してステークホルダーとの信頼関係を築いてきた歴史がある⁸⁾。

2006 年に襲名した九代目の現当主は、本醸造の高級酒造りに先鞭をつけた七代目と並び中興の祖と称されるが、地域密着の分散型発電と再生エネルギーによる電源の多様化を目的として、2013 年 8 月に会津電力株式会社を設立した。設立にあたって九代目個人は一部出資にとどめ、地元を中心に福島県の市町村、市民ファンド、地域金融機関、企業、個人という多様なステークホルダーを出資者とした⁹⁾。2021 年 3 月末現在の資本構成は、資本金 4,825 万円、資本準備金 4,825 万円である。

大和川酒造店の会津電力設立は、本業とは関連性の低い事業へ進出した、地域の基盤整備のための事業創造であり、事業分野の多角化を戦略的に意図した企業家活動ではない。ステークホルダーとの信頼関係の構築に腐心してきたファミリーの情緒的なニーズを満たすビジネスベンチャリングと言えよう。

原子力に依存しないクリーンエネルギーによる地域の電源確保とエネルギーの地産地消を目的とし、米と水を育む土地の保全と震災からの復興という社会的問題の解決によって地域の発展に貢献しようとした戦略的社会性を持つ企業家活動であり、土着性と正統性を持つファミリービジネスによる利他的な事業創造である¹⁰⁾。

土着性と正統性を持つファミリービジネスの多くは、地場産業を構成している。地域を拠点に長く存続するファミリービジネスの経営には、その一員である地場産業内の取引関係やステークホルダーとの関係、立脚する地域の風土が影響しているはずである。

グローバル企業となったトヨタ自動車の本社所在地が、現在も愛知県豊田市であるという事実は、ファミリービジネスが長く拠点とする地域のステークホルダー、分業構造、風土と SEW の形成とを切り離して考えられないことを示唆している。

以下では、土着性と正統性を持ち、地域の分業構造に埋め込まれたファミリービジネスの事例から SEW と企業家活動との関係について考えてみよう。

2 産地の不文律とステークホルダーマネジメント

ファミリービジネスの存続は、拠点とする地域の歴史的、社会的な要因と深く関わる。加護野

(2016) は、地域の社会的な分業体制を内包する地場産業を、企業間の垂直的分業と長期継続的な取引関係に基づき、企業間競争ではなく取引企業間の信頼関係に支えられた協働のシステムとして捉えた。そのうえで、地域の行動規範としての「地域文化」の重要性を主張して、事業の持続性の重視と「地場産業における相互支援を可能にする地域の産業システムと独特の文化」とを長期間の存続の理由にあげている（164 頁）。

地域社会の利害関係が、明確な契約や法律ではなく、地域の行動規範としての不文律（地域の不文律）によって律せられるとする加護野の主張には説得力がある。だが、土着性と正統性を持ったファミリービジネスが不文律とどのように関わるのかについては、必ずしも十分な分析がなされているわけではない。

佐賀県有田町の百田陶園の事例では、その歴史的な経緯から、SEW が産地の不文律や産地の存続とどのようにかわるかにについての示唆が得られる（山田，2018；2020）。

有田の産地商社百田陶園は、産地の分業制の生産プロセス（採石、陶石からの陶土作り、型作り、生地作り、窯元、産地商社）に組み込まれた小規模な窯元とともに、新機軸の有田焼「1616/ arita japan」（「1616/」）を 2012 年に発表した。

有田は、1616 年に磁石鉱が発見され、日本初の磁器焼成に成功した和様磁器発祥の地である。「古伊万里」「柿右衛門」「鍋島」の伝統的様式が確立し、花瓶、壺、飾り大皿、割烹食器に代表される色絵磁器の産地として今日に至っている。有田では、明治、大正、昭和期を経て産地ブランドを構築し、市場や需要創造の核となった製販一体型の事業者と、分業制の下で事業を営む事業者とが棲み分け、各々固有の役割を果たして産地の存続を支えてきた（山田，2013）。

第二次大戦後には、温泉旅館やホテル、料亭を主要な顧客として業務用割烹食器の分野で成功を収め、接待のお土産物や結婚式の引き出物としての評価も得た。だが、日本人の食生活の変化や海外製の安価な食器の普及という環境変化に対して、伝統的様式に固執しない焼き物づくりは容易ではなかった。

「1616/」は、有田焼をゼロベースで見直し、国内外のデザイナーと土着の商社、窯元との共同開発によって、現代の生活様式に合う新しい有田焼ブランドの創出を基軸に据えた新製品開発である。有田の歴史と伝統、分業制で培われた技術や技能に支えられた洋食器をベースに「日常のパンケーキを食べるためのお皿」をデザインし、従来の感性によるコストのかかる絵付けではなく、色で顧客ニーズに応える方針を立てた。

伝統的様式の磁器ではないゆえに有田焼らしくないとされたが、2012 年のミラノサローネで世界中のデザイン関係者から高く評価され、ヨーロッパを中心に海外展開して日本での売上も伸びた。伝統的な技術や技能が支える品質によって一般用食器の市場で顧客への訴求力をつくり出し、新しい発想の有田焼として成功を収めたのである。

「1616/」プロジェクトは、百田陶園三代目社長の百田憲由が主導した。百田家は佐賀藩から窯焼名代札を交付された松尾窯の流れを汲み、卸売商社に転じた系譜がある。松尾窯は、小規模ながらも新機軸に挑戦する窯元として一目置かれて、国内外の博覧会や品評会で受賞し、教育機関

への寄付を通じて人材育成に貢献した土着性の強い窯元であった¹¹⁾。由緒ある窯元の系譜に連なる百田家のアイデンティティは、窯元と同じ目線に立って新製品開発に取り組むという百田社長の窯元に対する影響力の源泉となっている。

プロジェクトの中心となった百田憲由と、重代の窯を承継する宝泉窯の原田元、錦右エ門窯の山口幸一郎は、小規模ながらも脈々と代を重ねる土着の卸売商社と窯元である。革新的な焼き物づくりの主役は、明治維新後に産地再生を牽引した代表的なファミリービジネスである量産型の香蘭社や深川製磁でもなく、有田焼の伝統様式を受け継ぐ「有田の三右衛門」¹²⁾と称される柿右衛門窯、今右衛門窯、源右衛門窯の名高い老舗の窯元でもない。だが、産地を代表するこれら窯元と同様に、土着性と正統性を持つファミリービジネスの事業者である。

有田焼創業 400 年の 2016 年には、百田陶園を中心に香蘭社が参加した統一ブランド「2016/」が立ち上がり、産地を代表する事業者の香蘭社によって正当化された焼き物となった。このプロジェクトでは、2015 年に完全な事業化を目指し、百田憲由が社長となって設立された「2016 株式会社」が「2016/」ブランドの焼き物を一元的に販売する。

「1616/」「2016/」プロジェクトは、産地の代表的な窯元にも影響を与えている。今右衛門窯は、伝統的な色鍋島の技術や技法を伝承し、産地ブランド形成の核となった窯元であるが、十四代今泉今右衛門は、フランスのクリスタル「バカラ (BACCARAT)」との前例のない共同開発による新製品を 2017 年に発表するに至った。

有田を代表する中枢の事業者と新機軸に挑む辺境の事業者とは、産地では相互依存の関係にある。柿右衛門窯や今右衛門窯の工房組織の作る実用的な高級品に類似したデザインコンセプトの常用品を生産するには、伝統的様式を受け継ぐデザインコンセプトと傑出した高い工芸技術とを継承する両窯に、産地の顔としての役割を続けてもらうことが欠かせない。柿右衛門窯と今右衛門窯も、産地が衰退すれば名工の家として存続するにすぎない。産地の伝統を継承する代表的な窯として存続してこそ、顧客への強い訴求力を維持できる。多様な焼き物が焼かれ、互いに正統性を持って存在意義を認める中枢と辺境の事業者の併存が有田の特徴であり、産地の存続に資する要因なのである（山田，2018，100-101 頁）¹³⁾。

有田の事例では、産地で重代の事業を承継するファミリービジネスが、SEW を保持して土着性と正統性を持ち、自らの事業と産地の存続は表裏一体という共通認識を持つ¹⁴⁾。柿右衛門、今右衛門のような伝統的様式の焼き物と百田陶園を中心とした新しい有田焼「1616/」「2016/」が併存し、多様性を尊重して企業と産地の存続を同値とする認識が共有されているのである。それゆえに、他者を真似てコピー商品は作らない、互いを潰し合うような破壊的競争 (cut throat competition) を仕掛けない、という競争の不文律が維持され、産地の存続に資する要因となっているのではないだろうか。

土着性と正統性を持つファミリービジネスとして、アイデンティティや影響力を保持したうえでの存続第一主義、事業と産地の存続とを同値とする認識は、大和川酒造店による会津電力創設の事例でも認められると言えよう。

ファミリービジネスは、自らの事業と地域の存続が表裏一体であるという認識を基盤としてステークホルダーの支持を得ることで、従業員の意識やロイヤルティを高め、地域での存在感を大きくする。同時に存在感のあるファミリービジネスほど、ステークホルダーのモニタリングによって自制を働かせることが求められるだろう。モニタリングと自制による信頼の蓄積は、ファミリービジネスへの敬意や親近感を醸成し、その危機的状況に際してステークホルダーの理解と支援につながる。土着性と正統性を持つファミリービジネスが、ステークホルダーとの関係に腐心する理由はここにある。

金井（2014）は、クラスター形成のコンテキストで、地域におけるイノベーションを活性化させる苗床としてプラットフォーム構築の必要性を指摘し、その社会的プラットフォームを形成する企業家活動（企業家活動Ⅱ）を新事業創造や既存企業からのスピノフなどの企業家活動（企業家活動Ⅰ）と区別して、企業家活動Ⅱが多数の企業家活動Ⅰを創出すると主張した（226頁）。

社会的プラットフォームは、地域のコミュニティに埋め込まれた潜在的な変革者の協働を促す仕組みでもある。こうした企業家活動は、ステークホルダーの理解と支援を得て地域でのイノベーションを誘導する活動として、高い当事者意識と一定の時間を要することは否めない。土着性と正統性を持つ革新的なファミリービジネスが、持続的な牽引力としてその役割を果たしうだろう。

Ⅳ おわりに

日本には、織物、漆器、陶磁器など、地域の歴史や文化を色濃く反映し、数百年生き続ける伝統的な地場産業の産地が数多くあり、今なお力を保って地域の経済や社会を支えている例は珍しくない。ファミリービジネスを主流とする中小企業が地域の経済や社会を支え、その発展に寄与してきた歴史的な経緯に鑑みると、そこには地域としての立ち位置を把握し、将来像を描くための貴重な教訓が埋め込まれていると考えるのは自然な発想であろう¹⁵⁾。

伝統的な地場産業の産地を対象とした研究は、優れた伝統的な技術や技能が受け継がれ保護されるだけでは、名家は残っても産地は長く生き残れないことを示唆している。自律した持続的な地域社会の創生を目指すには、地域の特徴を活かして経済的・社会的価値を創り出すイノベーションが必要である。そのためには、先入観に囚われない活動で時代に即した変革を起こす「よそ者」や「若者」の役割は大きい。地域社会に埋め込まれた歴史的、社会的な要因の制約を受けない、「よそ者」や「若者」の問題提起や活動が契機となって、イノベーションが発露する可能性は決して低くはないからだ。

しかし、イノベーションは持続してこそ大きな価値を生み出すことができる。企業家活動によって「自律した地域を創り出す」という地域創生の持続的な牽引力となる主役は、重代の事業を承継してSEWを保持し、土着性と正統性を有するファミリービジネスが務められるのではないだろうか。

土着性と正統性を持つファミリービジネスは、地域社会で一定の影響力を保持するとともに、規模の大小にかかわらず地域の経済と社会を支える主体として責任を負っている。その意味において、地域で事業を長く営み続けることはファミリービジネスの義務であるといえよう。

ファミリービジネスが地域を拠点として長く存続するには、従業員やステークホルダーに信頼してもらい、危機の際に支援してもらえる関係の構築に努める必要がある。とりわけ、従業員のファミリーに対する信頼を維持するためには、現在の経営者が名声や評価を得られずとも、世代を跨いで事業を承継するファミリーとしての評価を毀損させることはゆるされない。また、代替的な取引関係が少なく、歴史的経緯による関係性が埋め込まれた地域では、自らと親和性のないステークホルダーであっても彼らとの関係性を無視できない。それゆえに、土着性と正統性を持つファミリービジネスは、経済的インセンティブ、とりわけ短期的な経済的利益だけを追求し、地域の経済や社会を顧みないという行動はできないのである。

地域に根差して長い歴史を刻むファミリービジネスは、重代の事業承継を通じて地域との相互作用の中で形成された SEW を保持し、増加させて、環境変化の中でアイデンティティを維持し、それが制御要因となって「利益よりは存続」「競争よりは共存」という基本戦略の下でアントレプレナーシップを発揮する。ファミリービジネスは、自らの事業と地域社会との存続を表裏一体と捉えた企業家活動によって、ウィズ・コロナ社会における自立した地域経済の牽引力として、自律分散型社会の実現に貢献する役割を期待されるだろう。

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

注

- 1) 「地方創生」の礎となる「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」は2014年12月27日に閣議決定され、4つの基本目標として「稼ぐ地域をつくるとともに、安心して働けるようにする」「地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる」「結婚・出産・子育ての希望をかなえる」「ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる」を挙げている。
- 2) 2021年7月11日にオンライン開催された年次大会の共通論題では、「創業支援の地域分権化とその効果」（一橋大学 岡室博之）「プラットフォーム概念と地域創生」（慶應義塾大学 飯盛義徳）「地域経営のためのソーシャルファイナンス」（神戸大学 保田隆明）「地域資源としての都市型産業集積—大阪機械工業集積史の視点から—」（立命館大学 田中幹大）の4報告をもとに議論が展開された。<https://www.kigyoka-forum.jp/files/program2021ver2.pdf>
- 3) こうしたファミリー企業家の精神と活動を総体的に捉える概念をファミリーアントレプレナーシップと呼ぶ（山田編，2020，4頁）。
- 4) ファミリービジネスは、創業家が株式の一定比率以上を保有し、主要株主として間接的に関与する「同族所有（family ownership）」企業と、社長や副社長などの経営会議のメンバーに創業家から名を連ね、経営に直接関与する「同族経営（family management）」企業とに分けて考えられる。「同族所有」企業では、一般的には株式の保有比率が高いほど議決権の比率も高くなる。

- 日本では、別会社や財団の形式で創業家が名義を変えて出資することも多い。他方、「同族経営」企業では、取締役会の中に創業家出身の役員が多くを占めるほど、もしくはその序列が高いほど、ファミリーが経営に強く関与できる。
- 5) スリーサークル・モデルは、創業家の直系血族による経営から従兄弟などを含む広い意味でのファミリービジネスになっていくというファミリービジネスの時間的経過による変化について、オーナーシップ、ビジネス、ファミリーの3次元から分類するスリーディメンジョン・モデルへと展開されている。
 - 6) 限定的 SEW と拡張的 SEW の詳細は、山田ほか（2020）17-18 頁、山田ほか（2021）6-7 頁を参照。
 - 7) 経営戦略論では、組織による生存領域の選択を「ドメインの定義」と呼ぶ。事業者が中長期の視点から存続や発展を図るには、経営戦略という基本設計図の下で新しい製品やサービスを開発し、新市場開拓につながる将来の事業領域の再定義である「ドメインの再定義」が必要となる。
 - 8) 明治期半ばには、六代目当主が喜多方地域の酒造組合の組合長を務めて酒造業の組織化の基礎を築き、続く七代目は酒蔵組合の耶麻協同組合をつくって組合長を 30 年間務め、第二次大戦後には地域の有力者として公職追放にまで至った。八代目は喜多方の街並保存に注力し、「蔵の町、喜多方」の全国発信に腐心した（落合，2020，36-37 頁）。
 - 9) 喜多方地域は幸いにも東日本大震災の直接被害を免れたが、福島県には首都圏向けの電源として原子力発電所や水力発電所が存在する。会津電力は、雄国太陽光発電所の喜多方市設置を第一期事業として、太陽光発電を中心に自然エネルギーを利用した発電事業と、電気、熱エネルギーの供給、販売事業を営む地域還元型電力会社を目指し、2017 年には約 70 カ所の発電所が稼働するまでに至る（落合，2020，44-46 頁）。
 - 10) 当事者の利益だけではなく、その舞台となる地域のステークホルダーとの長期的関係に資する利他的活動は、江戸期から明治期に広域の商業活動によって生計を立てた近江商人の活動にも見出せる。天秤棒を担ぐ行商から始まったとされる近江商人の商取引は、取り扱う業種と商品が広範囲に及び、全国的な規模で生産と消費を掘り起こした。だが、店舗を開設した地域では他国の商人にすぎない。近江商人の商業活動は、治山治水、道路や橋の架け替え、常夜灯の整備、神社仏閣への寄進という「陰徳善事」を体現する地域への貢献活動と表裏一体であった。地域のステークホルダーとの長期的な取引関係が、他国での商業活動の基盤となった。社会的企業家に通じる地域への利他的活動が、他国から来た近江商人の活動に正当性を持たせ、長期の取引関係を支えていたのである。（山田，2013，45-47 頁）。
 - 11) 松尾窯の松尾徳助は、1893 年のシカゴ万国博覧会での染付の大花瓶、1902 年の西松浦郡陶磁器品評会での磁器製タイルで受賞した。また、1896 年に有田徒弟学校へ創立費として当時の金額で五圓を寄付し、1906 年には佐賀県の満韓資源視察員として中国、韓国を訪問した（山田，2018，99 頁）。
 - 12) 柿右衛門窯は柿右衛門様式、今右衛門窯は鍋島様式の色鍋島を代表する窯元である。源右衛門窯は、六代館林源右衛門が 1970 年に当時の東ドイツ・ドレスデンで「輸出古伊万里」コレクションを視察して源右衛門窯様式の古伊万里を開発したが、現在は職人の工程別分業で成る工房だけで製作している。色鍋島と十四代今泉今右衛門については、山田（2013）156-157 頁も参照。

- 13) 十四代今泉今右衛門氏講演（2016年7月24日、於掛川）では、多様な窯元とその有田焼の存在が産地の特徴であるという趣旨の言明がなされた。十五代酒井田柿右衛門氏インタビュー（2018年4月23日実施）では、「窯ごとに全然違ってのを作ってるのがかえっていいんですよということを言われますけど、まさに『2016』なんかもそのへんの1つですからね。色々なのが出来てきて賑やかなところで焼き物産業が発達していくっていうのが、非常に健全な感じがします」と語られた。
- 14) 深川一太氏（深川製磁社長）インタビュー（2018年8月1日実施）では、「同じ方向を向いているのですよね。要するに場所が違うだけです。例えば問屋さんは問屋さん、メーカーはメーカー、自分の背負っているところが違うだけでみんな同じところを向いているのですよ」、金子昌司氏（源右衛門窯社長）インタビュー（2018年8月1日実施）では、「みんなかどうかは知らないですが、大多数の人間はそう思っていると思います」と語られた。
- 15) 中小企業が地域の経済や社会を支えて発展に寄与した例は国内外の産地で見出せる。エミリア・ロマーニャ州を中心とするイタリア北東部と中部の地域は「第三のイタリア」と呼ばれ、1950年代から80年代に自立的な経済発展を主導した。中小企業間の相互補完的な関係が明確に固定されない、入り組んだ生産システムを有する産地が形成され、その背後には、カンパニズモと呼ばれる郷土意識が指摘された。

参考文献

- 伊藤博之（2014）「地域と企業家—よって立つ足元を見つめる—」宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』有斐閣、280-291頁。
- 落合康裕「老舗酒造のアントレプレナーシップと地域貢献」山田幸三編・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫（2020）『ファミリーアントレプレナーシップ—地域創生の持続的な牽引力—』中央経済社、31-51頁。
- 加護野忠男（2016）「地域の文化とファミリービジネス」ファミリービジネス学会編・奥村昭博・加護野忠男編著『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、163-174頁。
- 金井一頼（1995）「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻第2号、25-35頁。
- 金井一頼（2014）「企業家活動とクラスター形成—地域の産業集積における企業家の役割—」宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』有斐閣、218-229頁。
- 金井一頼（2016）「地域企業の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求—』第3版、有斐閣、261-291頁。
- 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・落合康裕企画編集・荒尾正和・西村公志編著（2018）『ファミリービジネス白書2018年度版—100年経営とガバナンス—』白桃書房。
- 山田幸三（2013）『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動—』有斐閣。
- 山田幸三（2018）「産地の自己革新と企業家活動—有田焼陶磁器産地の事例を中心として—」『企業家研究』第15号、81-107頁。
- 山田幸三（2020）「オープン・イノベーションによる新機軸と産地の存続」山田幸三編・尹大栄・

- 山本聡・落合康裕・戸前壽夫『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, 107-135 頁。
- 山田幸三・山本聡・落合康裕 (2020)「ファミリービジネスと社会情緒的資産理論の視点」山田幸三編・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫『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, 1-30 頁。
- 山田幸三編・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫 (2020)『ファミリーアントレプレナーシップ―地域創生の持続的な牽引力―』中央経済社。
- 山田幸三・江島由裕・足代訓史・藤野義和 (2021)「社会情緒的資産概念によるファミリーアントレプレナーシップ分析の課題」Discussion paper series, Economic Research Society of Sophia University, J20-1, 1-19 頁。
- Baron, R. A (2008) “The role of affect in the entrepreneurial process,” *Academy of Management Review*, 33, 328-340.
- Berrone, P., C. Cruz, and L. R. Gomez-Mejia (2012) “Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research,” *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Carlock R. S., and J. L. Word (2010) *When Family Business are Best*, Palgrave, Macmillan Publishers Limited. (階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス, 2015 年。)
- Carney, M. (2005) “Corporate governance and competition advantage in family-control firms,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249-265.
- Craig, J. B., and K. Moores (2017) *Leading Family Business: Best Practice for Long-term Stewardship*, Santa Barbara, Praeger. (星野佳路解説, 東方雅美訳『ファミリービジネス経営論』プレジデント社, 2019 年。)
- Donaldson, L., and J. H. Davis (1991) “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns,” *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.
- Fama, E., and M. Jensen (1983) “Separation of ownership and control,” *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. McCollom Hampton and I. Lansberg (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press. (岡田康司監訳・犬飼みずほ訳『オーナー経営の存続と継承―15 年を超える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営―』流通科学大学出版, 1999 年。)
- Gometz-Mejia, L. R., K. T. Haynes, M. Nunes-Nickel, K. Jacobson, and J. Moyano-Fuentes (2007) “Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills,” *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gometz-Mejia, L. R., C. Cruz, P. Berrone, and J. De-Castro, (2011) “The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms,” *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling (1976) “Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure,” *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Micelotta, E., and M. Raynard (2011) “Concealing or revealing the family? Corporate brand iden-

- tity strategies in family firms,” *Family Business Review*, 24, 197–216.
- Miller, D., and I. Le Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business Press. (齊藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005 年。)
- Miller, D., L. Jangwoo, C. Sooduck, and I. Le Breton-Miller (2009) “Filling the institutional void: The social behaviour and performance of family vs nonfamily technology firms in emerging markets,” *Journal of International Business Studies*, 40, 802–817.
- Miller, D., and I. Le Breton-Miller (2014) “Deconstructing socioemotional wealth: Managing for the long run,” *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, 713–720.
- Murphy, L., J. Huybrechts, and F. Lambrechts (2019) “The origins and development of socioemotional wealth within next-generation family members: An interpretive grounded theory study,” *Family Business Review*, 32, 396–424.
- Rau, S. B., V. Schneider-Siebke, and C. Gunther (2019) “Family firm values explaining family firm heterogeneity,” *Family Business Review*, 32, 195–215.

Abstract

Regional Revitalization and Entrepreneurship: The Role of Family Business in the Age of Living with COVID-19

Kozo Yamada

COVID-19 has expanded from early 2020 rapidly and has dramatically revealed the negative aspects of accelerated globalization and pursuit of mobility. In the Age of Living with COVID-19, there will be increasing urgency to rebuild society in a decentralized form, to ensure the independence and resilience of regional cities and communities in Japan. This paper explores the role of family business in regional revitalization by focusing on the relationship between the characteristics of the socioemotional wealth of the family business and entrepreneurship.

In order to create regional revitalization, innovation that creates economic and social value by taking advantage of regional characteristics is necessary. This and other elements of regional strength, such as tradition-based innovation and entrepreneurship, the curbing of excessive competition such as cutthroat competition, and a shift from quantitative growth to qualitative growth, are the antithesis of the various problems of modern society that must be reflected on. The key is the producers' sense of belonging and attachment to the region: the region and their own survival are perceived as two sides of the same coin.

This paper insists that the leading force behind regional revitalization is a family business that conducts business succession in the region over a long period of time, retains SEW, and has indigenouness and legitimacy. Family business is expected to play a role in contributing to the realization of a decentralized society as a driving force for an independent local economy.
