

# 中小企業の長寿性戦略における異質性

## —同族の関与と経営資源および持続可能性パフォーマンスの考察—

津田泰行

(北陸大学 経済経営学部 助教)

### 要　旨

本研究は、2010年に閣議決定された「中小企業憲章」が示す、中小企業を社会の主役と位置づける理念的視座から出発する。しかし、現代の中小企業政策は、憲章が意図した中小企業の多様な価値や役割、つまり異質性を捉えきれていない可能性が指摘される。そこで本研究は、中小企業の大多数を占めるファミリービジネス（FB）の異質性を実証的に解明することから、新たな企業類型化の可能性を探求する。

理論的背景として、FBの目標を長寿性の達成として、その動機は、家族経営から得られる非経済的価値の総体である、社会情緒的資産（SEW）の維持・向上にあると整理した。また、企業の持続可能性を評価するトリプルボトムライン（TBL）を、長寿性を達成するための戦略的手段と位置づけて、以下の研究課題を設定した。企業の長寿性は、FBであることおよびTBLに基づく持続可能性パフォーマンスによって説明できるか、および企業規模等の文脈的要因は影響を与えるかである。

検証に兵庫県中小企業家同友会の景況調査「NT レポート」のパネルデータ（1,588社）を用い、定量的分析と定性的分析を組み合わせた混合研究法を採用した。定量的分析では、FBであることは企業の長寿性と強力な正の相関を持ち、その効果は特に資源の乏しい小規模企業および特定の業種において増幅される結果が示された。

なぜ社会的パフォーマンスが低いにもかかわらず、小規模FBは高い長寿性を達成するのかについて、回帰分析を通じて、FBが長寿性を達成するには、経営資源の多少に対応する2つの異なる戦略的経路が存在するという仮説が示唆され、説明的順次デザインに基づくインタビュー調査を行った。その結果、低資源・小規模FBは、標準化された指標では測定困難なファミリー性が、低成本で強靭な生存戦略として限定的なSEWを追求する。他方、特定の業種においては、高い社会的パフォーマンスを人材獲得に繋がる戦略的投資と位置づけ、拡張的SEWを追求していることが示された。

結論として、FBであることは、企業の長寿性に対し統計的に有意である。しかし、TBLパフォーマンスが長寿性に与える影響は、企業規模と業種のマトリクスという文脈的要因を介して説明できる可能性が示された。つまり、小規模FBはファミリー性そのものを生存戦略とする一方、特定業種におけるFBはTBLパフォーマンスを長寿を目的とした戦略的投資として活用する。これは、企業の発展経路に基づく、より柔軟な中小企業像をもとに政策を設計する必要性を示唆するものである。

## キーワード

中小企業、ファミリービジネス、トリプルボトムライン、異質性、長寿企業

### 1. 中小企業憲章の理念に基づく類型化の政策的必要性

本研究は、2010年に閣議決定された「中小企業憲章」が提示する、日本社会における中小企業の役割という政策的視座から出発する。この憲章は、中小企業を単に経済活動の構成要素としてではなく、「経済やくらしを支え、牽引する力」であり、「社会の主役である」と明確に位置づけている。この理念は、中小企業の価値を財務的尺度に限定せず、雇用の創出や地域社会への貢献といった多面的な役割の中で捉えるべきだというメッセージを含んでいる。しかしながら、現代日本の中小企業政策は、この憲章が示す理想と、経営実態との間に乖離を抱えている可能性がある。

この理念をうけて、2020年版中小企業白書では具体的な分析が行われ、企業の役割と機能に応じた「グローバル型」「サプライチェーン型」「地域資源型」「生活インフラ関連型」といった4つの類型が示されている（中小企業庁、2020, p.177）。しかしながら、こうした類型化の試みとは裏腹に、近年の主要な競争的補助金、例えばものづくり補助金においては、基本要件として「補助事業終了後3～5年の事業計画期間において、事業者全体の付加価値額の年平均成長率を3.0%（以下「付加価値額基準値」という。）以上増加させること（ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金事務局、2025, p.15）」など、標準化されたKPI（Key Performance Indicator）の適用といった画一的な成果を求める傾向がみられる。このことは、憲章が本来意図した中小企業の異質性を十分に捉えきれていない可能性が指摘できる。

これらの原因の1つに、中小企業の大多数を占めるファミリービジネス（FB）の行動原理

に対する理解不足が指摘できる。FBの行動は、財務的利益の最大化だけでなく、社会情緒的資産（SEW）の維持という非経済的目標にも強く動機づけられている（Gomez-Mejia et al, 2007, p.106）。このSEWというレンズを通して、FBの多様な戦略、すなわち異質性を捉えられると考えられる。のことから、中小企業の異質性という課題を論じるうえで、FBという経営形態への着目は不可欠であるといえる。日本においても中小企業の大多数はFBであり（中小企業庁、2024, p.109），その経営実態こそが中小企業の異質性の重要な要素と考えられるためである。加えて重要なことは、FB自体も決して均質な存在ではないという点がある。FBは、世代を超えた事業承継や一族の価値の維持といった、一般的な非同族企業とは異なる独自の目標（長寿性や社会情緒的資産の維持）によって強く動機づけられており、そのことがFBの多様な戦略や行動パターンを生み出している（Berrone et al., 2012, p.259）。したがって、画一的な政策が中小企業の実態と乖離する根本的な原因是、中小企業の主要な構成要素であるFBを分析する視点が加わっていないこと、またFB自体の異質性に着目していないことの2点を見過ごしていることにあると考えられる。そこで本研究では、この政策的課題に対し、FBの異質性を実証的に解明することから新たな類型化にアプローチするものである。

### 2. ファミリービジネスの理論と持続可能性指標としてのTBL

本研究では理論的枠組みに基づき、FBの経営における目標を、短期的な財務的利益の最大化ではなく、世代を超えた事業の存続、すなわち長寿性（Longevity）の達成として再定義する（Le Breton-Miller & Miller, 2006, p.732）。

この長寿性志向の動機は、家族が企業を支配することから得られる非経済的な価値の総体であるSEWの維持・向上にあると捉える(Berrone et al., 2012, p.261)。このSEW理論によれば、FBは財務的利益を犠牲にしてでも、家族の支配権、一族のアイデンティティ、次世代への事業承継といった非経済的目標を優先する傾向がある。Berrone et al. (2012, p.261)はSEWを5つの次元(家族の支配と影響力、家族のアイデンティティ、緊密な社会的結びつき、家族の絆の更新、次世代への継承)からなる多次元的な概念として整理している。このなかで、特に「事業を維持し、次世代に引き継ぐ願望」は、FBが長寿性を志向する直接的な動機を説明するものであると考えられる。また、SEWの捉え方が、家族内の利益や支配の維持といった閉鎖的な傾向の限定的SEWから、企業の永続的なレガシーや地域社会における肯定的な評価といった、より開かれた拡張的SEWへと進化するという仮説(Miller & Le Breton-Miller, 2014)も示されている。

このFB固有の目標設定を、中小企業憲章が示す中小企業の多面的な役割に基づいて政策的文脈で評価するためには、企業のパフォーマンスを財務的側面だけでなく、社会的・環境的側面からも捉える統合的な測定尺度が必要となる。これら経済・社会・環境の3側面から持続可能性の取り組みを測る指標として、トリプルボトルマリン(TBL)が存在する(Elkington, 1997, p.20)。TBLとは、John Elkington (1997)が提唱した概念であり、企業のパフォーマンスを伝統的な経済的利益(Profit)だけでなく、社会的公正(People)と環境的責任(Planet)という3つの側面から統合的に評価するフレームワークである<sup>(1)</sup>。この枠組みは、企業の持続可能性を多角的に測定するための指標として広く受け入れられている(Hubbard, 2009, p.177)。TBLに基づく持続可能性の取り組みについて、FBであることは社会的持続可能性の取り組みと正の相関があるとする先行研究がある(Herrero

et al., 2024)。この「社会(People)」の次元は、憲章が強調する「従業員を守る責任」や「地域社会への貢献」といった価値を測定するための具体的な指標を提供するものと考えられる。したがって、TBLを分析のレンズとすることは、FBの長寿性戦略を、憲章の精神を反映した現代的な持続可能性の観点から解明する、論理的かつ実践的なアプローチであるといえる。この観点から、TBLに基づく持続可能性の取り組みは、それ自体を目的とするものではなく、FBが長寿性という究極目標を達成するための戦略的な「手段」であると位置づけることができる。

本研究はこれらの理論的背景に基づき、「企業の長寿性は、ファミリービジネスであることおよびTBLに基づく各持続可能性パフォーマンスによって説明できるか? また、企業規模等の文脈的要因は影響を与えるか?」というリサーチクエスチョン(RQ)を設定する。

このRQに答えるため、本研究では定量的分析フェーズにおいて、以下の仮説を設定し検証する。第一に、FBの究極的目標を長寿性(SEWの維持)と捉える理論的枠組み(Le Breton-Miller & Miller, 2006 : Berrone et al., 2012)に基づき、FBであることと長寿性の直接的な関係を検証する。

仮説1 (H1)：ファミリービジネスであること(FBLV)は、企業の長寿性と統計的に有意な正の関係がある。

第二に、TBLに基づく持続可能性パフォーマンスを、長寿性を達成するための「手段」と位置づけ、その関係がFBの文脈的要因によってどのように異なるかを検証する。FBの行動原理を「動機(SEW)」と「能力(資源)」の相互作用として捉え、以下の2つの経路を想定する。

仮説2a (H2a: 資源制約仮説)：経営資源の乏しい小規模FBにおいては、FBLVは標準化された社会的持続可能性(SSS)や環境的持続可能性(ENSS)と正の相関を持たない。しかし、彼らの「ファミリー性」そのものがレジリエンスとして機能し、経済的持続可能性(ESS)と

正の相関を持つ可能性がある。

仮説2b (H2b : 戰略的投資仮説) : 豊富な経営資源を持つ FB (大規模企業)においては, FBLV は TBL (特に ESS や SSS) と正の相関を持つ。これは、 TBLへの投資が拡張的 SEW の追求 (Miller & Le Breton-Miller, 2014) や、人材獲得のための戦略的投資として機能するためである。

本研究は、定量的アプローチと定性的アプローチを統合した混合研究法に基づく、説明的順次デザイン (Creswell, J. W., 2015) を採用している。第一段階である定量的分析フェーズとしては、大規模データを用いて統計的に有意なパターンを特定する。第二段階の定性的探求として、得られた発見のメカニズムを解明するため、 インタビューを設定した。

### 3. 分析デザインと方法論

本研究における実証分析の信頼性は、その分析デザインと方法論の妥当性に大きく依存する。ここでは、使用するデータセットの特性、主要変数の測定方法、そして本研究の分析における核心的な課題に対処するために採用した統計モデルについて詳述する。

#### 3.1 データソースとサンプル

本分析で用いるデータは、一般社団法人兵庫県中小企業家同友会が会員企業を対象に年2回実施している定点景況調査「NT レポート」から構築された独自のパネルデータセットである<sup>(2)</sup>。分析対象期間は2021年12月から2024年12までの計7時点の調査データであり、この期間中に最低2回以上回答した1,588社を分析サンプルとして採用した。横断的データに依存することが多い既存研究とは異なり、本研究ではパネルデータ構造を採用したことに大きな利点がある。パネルデータ構造では、外形的に観測されず、かつ時間を通じて変化しない企業固有の異質性、たとえば経営者の価値観や地域に根差した独自の企业文化などを統計的に制御することが可能となり、より信頼性の高い因果的推論を可能にすると考えられる。

#### 3.2 主要変数の測定

本研究の仮説を検証するため、従属変数、独立変数、調整変数として、以下のように定義し、測定した。

まず従属変数は、本分析で2つの主要な従属変数を設定する。第一に、先行研究から企業の究極的な目標として位置づけられる企業長寿性であり、これは調査時点における企業の創業か

図表1 TBLに基づく本研究の持続可能性パフォーマンススコア

経済的持続可能性スコア (ESS) :	「売上高の増減」「経常利益の増減」「経常利益の水準」「資金繰りの状況」への回答に基づく、企業の経済的健全性を示す項目から構成される。
社会的持続可能性スコア (SSS) :	「従業員の不足」「人材確保・社員教育への注力」「人件費の増加」といった、人的資本への投資姿勢を示す項目に加え、雇用の維持という企業の重要な社会的役割を反映するため、従業員総数の増減率を加えて構成される。
環境的持続可能性スコア (ENSS) :	データ上の制約から、「取引先からの取引条件（カーボンニュートラル等）要請」の有無を代理変数として用いて、環境関連の自由記述回答数も構成に加えた。これは企業の環境意識を間接的に反映する指標と解釈できる。

出所：著者作成

らの経過年数として測定された。第二に、持続可能性への取り組みを測定する持続可能性パフォーマンスである。これは、先行研究(Herrero et al, 2024)の定義に基づき、経済的持続可能性スコア(ESS), 社会的持続可能性スコア(SSS), 環境的持続可能性スコア(ENSS)というトリプルボトムライン(TBL)の3つの側面に基づいて多角的に測定される。これらのスコアは、関連する複数の調査項目を合成し、標準化することで算出されている。ESS, SSS, ENSS の項目は図表1のとおりである。なお、ENSSについては項目数が十分でなく、測定が限定的であることは本研究の限界点として認識している。

主要な独立変数として、本研究の核心的な変数であるファミリービジネス(FB)基準を設定する。これは、「NTレポート」第55号の事業承継に関する質問項目への回答に基づき定義

された。具体的には、「親族への承継を予定・検討している」意図の強さに応じて、0(非FB)から3(確定的FB)までの4段階の順序変数として作成された。各項目の基準は図表2のとおりである。これは、経営者の属性(創業者、親族承継者など)と後継者の有無・属性を組み合わせて定義されている。これにより、単なる二元論的な分類ではなく、「ファミリー性」の度合いを捉えることが可能となると考えられる。

調整変数として、文脈的要因を検証するため、企業規模・地域区分・業種区分の3つを変数として設定した。企業規模は中小企業実態基本調査の基準に対応し、アンケート回答の正規従業員数に基づき「5名以下」「6-20名」「21-50名」「51名以上」の4区分に分類した(図表3)。これは、企業の資源量の代理変数として機能する。

地域区分については、2020年版中小企業白書

図表2 ファミリービジネス基準の一覧

0 : 非ファミリービジネス	478社	現在の経営者が現在親族外の承継者、または事業承継を行わない(廃業予定)、親族外への承継が決定している企業
1 : 潜在的ファミリービジネス	21社	現在の経営者が創業者であり、かつ後継者が未定の企業
2 : 蓋然的ファミリービジネス	760社	現在の経営者が創業者であり、かつ親族が後継者候補であるが、承諾を得ていない企業
3 : 確定的ファミリービジネス	329社	現在の経営者が親族の承継者、または親族が後継者候補であり、承継者が承諾している企業

出所：著者作成

図表3 規模区分の一覧

区分	企業数	構成比
5名以下	944	59.5%
6-20名	409	25.8%
21-50名	150	9.5%
51名以上	85	5.4%

出所：著者作成

を参考に設定した。2020年版小規模企業白書では、「人口密度」を基準とした地域区分を設定している（p.156）。本研究における地域区分はこれを参考として、兵庫県内自治体を整理し、図表4のとおり4つの区分を設定した。また、業種区分については日本標準産業分類をもとに、会員企業の自己申告で大業種区分を整理した。

### 3.3 分析手法の決定

本研究は従属変数（DV）として、経済的持続可能性スコア（ESS）および社会的持続可能性スコア（SSS）、環境的持続可能性スコア（ENSS）、および企業長寿性という、性質の異なる変数を扱う。この違いに基づいて、それぞれに適した統計モデルを採用する。

第一に、経済的・社会的・環境的持続可能性パフォーマンスは期間中に変動するため、パネルデータ分析が適していると考えられる。主要説明変数である同族の関与度（FBLV）は、本研究の理論的枠組みにおいて構造的特性と位置づけられ、観測期間中にはほぼ変化しない時間不变変数である。FBLVの係数を推定することが本稿の目的の1つであるため、個体効果と共に時間不变変数の効果を推定から除外してしまう固定効果（Fixed Effects: FE）モデルは採用しない。

代わりに、時間不变変数の係数を推定可能な変量効果（Random Effects: RE）モデルを採用した。REモデルは、観測されない個体効果と

説明変数が無相関であるという強い仮定を置く。FBLVは企業の構造的な特性であり（Gomez-Mejia, L. R. et al. 2007, p.106）短期的なパフォーマンスで決定されるものではないため、本研究においては、この外生性の仮定は理論的に一定の妥当性をもつと考えられる。

しかし、この仮定が完全に成立しない可能性は残される。そのため、この内生性を許容し、時間不变変数を推定するハウスマントaylor（Hausman-Taylor: HT）推定量（Hausman&Taylor, 1981）の適用を検討した。HT推定量適用にあたり、本研究の理論的枠組みに基づき、FBLVを時間不变内生変数、企業規模を時間変動内生変数、地域・業種を時間不变の外生変数、回答時点の外部環境を時間ダミーとして時間変動外生変数として位置づけた。しかしHTモデルは、どの変数が相関し、どの変数が相関しないかを理論的に厳密に識別する必要があり、かつ安定した推定結果を得ることが困難であった。

したがって本研究では、理論的妥当性（FBLVの外生性）と分析の安定性および頑健性を両立しうる、クラスタークロスト標準誤差を用いた変量効果モデルを採用する。これは、REモデルを用いつつ、標準誤差を企業IDでクラスター化することで、個体効果に起因する系列相関や不均一分散（内生性の結果）に対処し、より頑健な統計的推論を可能にする手法である（Wooldridge, 2010）。本研究で報告するパネル分析のp値は、すべてこの頑健な推定値に基づく。

図表4 地域区分の一覧

農村・周辺都市町圏	丹波篠山市、養父市、丹波市、南あわじ市、朝来市、淡路市、宍粟市、猪名川町、多可町、稻美町、播磨町、市川町、福崎町、神河町、太子町、上郡町、佐用町、香美町、新温泉町
衛星・工業都市圏	洲本市、相生市、豊岡市、赤穂市、西脇市、三木市、高砂市、小野市、三田市、加西市、加東市、たつの市
地方中核・二次都市圏	尼崎市、西宮市、明石市、加古川市、宝塚市、伊丹市、川西市、芦屋市
中核大都市圏	神戸市、姫路市

出所：著作作成

第二の従属変数である企業長寿性（創業からの経過年数）は、各企業にとって時間不变変数であるため、パネル回帰では推定できない。このため、複数時点の回答を企業単位で集約し、クロスセクションデータを用いた最小二乗法(OLS)回帰分析を行った。OLSの適用にあたり、モデルの妥当性を検証するため、Durbin-Watson 検定と Breusch-Pagan 検定を実施した結果、誤差項の独立性および分散の均一性が満たされないことが示唆された。これは、通常の標準誤差を用いた  $t$  値および  $p$  値は信頼できないことを意味する。そのため本研究では、系列

相関と不均一分散に対して頑健な標準誤差 (Newey&West, 1987) を、Newey&West (1987) の推定量 (R の sandwich パッケージ) を用いて算出した。本稿の長寿性分析で報告する  $p$  値および信頼区間は、すべてこの HAC 標準誤差に基づいた、統計的に堅牢な推定値である。

#### 4. 定量分析の結果

##### 4.1 持続可能性パフォーマンスに対する効果の分析

第一段階として、持続可能性パフォーマンス

図表5：持続可能性パフォーマンス (TBL)への主効果 (RE モデル)

変数	ESS (経済)	SSS (社会)	ENSS (環境)
(切片)	0.458*** (0.055)	0.524*** (0.024)	0.505*** (0.002)
ファミリービジネス基準 (FBLV)	0.004 (0.012)	0.006 (0.005)	0.000+ (0.000)
業種：サービス（対個人）	-0.083*** (0.02)	0.051*** (0.011)	0.001+ (0.001)
業種：商業（卸売・小売）	-0.129*** (0.022)	-0.015 (0.027)	0.001 (0.002)
業種：建設	-0.046 (0.029)	0.072*** (0.012)	0 (0.001)
業種：製造業（消費財）	-0.174** (0.056)	-0.033+ (0.018)	0.001 (0.001)
業種：製造業（生産財）	-0.078+ (0.041)	0 (0.018)	0.003* (0.001)
業種：農林水産業	-0.162 (0.121)	0.024 (0.051)	0 (0.001)
規模：50人以上	0.124* (0.054)	-0.003 (0.018)	0.001 (0.001)
規模：5人以下	-0.140*** (0.021)	-0.189*** (0.012)	0 (0.001)
規模：6-20人	-0.013 (0.028)	-0.077*** (0.012)	0 (0.001)
... (地域、創業年数)...	...	...	...
観測数	8393	8434	8434
R2乗値	0.011	0.068	0.136

注：括弧内はクラスターOバスト標準誤差。\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ , +  $p < 0.1$ 。統制変数地域、創業年数の係数は省略。

出所：筆者作成。

(TBL)に対するFBの主効果を検証した。変量効果(RE)モデル(ロバスト標準誤差)を用いて、TBLの三側面(ESS, SSS, ENSS)のそれぞれを従属変数とし、FBLVや各統制変数を投入した。結果は図表5に示すとおりである。

本研究の主要説明変数であるファミリービジネス基準(FBLV)の主効果は、ESS, SSSのいずれに対しても、統計的に有意な影響を持たないことが明らかになった(ENSSには $p < 0.1$ で正の弱い効果がある)。この結果は、FBであることが単純に高い(あるいは低い)持続可能性パフォーマンスに結びつくわけではないことを示している。FBの行動原理を理解するには、H2で設定したような文脈的要因、すなわち「異質性」の分析が不可欠であることを強く示唆している。

#### 4.2 持続可能性パフォーマンスに対する交互作用分析

次に、H2(異質性)を検証するため、FBLV

の効果が文脈的要因(企業規模、業種、地域)によってどのように調整されるかを検証した。FBLVと各文脈変数との交互作用項を投入したモデルを分析した。統計的に有意であった、あるいは理論的に重要であった交互作用項の結果の抜粋を図表6に示す。

分析結果は、FBの持続可能性戦略の異質性に関して、新たな発見を提示するものであった。第一に「規模が大きくなるにつれてSSSが高まる」という関係は確認されなかった。このことは、H2b仮説の「規模」に関する部分は支持されなかつたことを意味する。第二に、H2a(資源制約仮説)に関しては、最も小規模な企業群(5名以下)において、FBLVがSSSとは有意な相関を持たない一方で、ESSと弱く正の相関を持つことを示している。これは、資源の乏しい小規模FBが、公式な社会的パフォーマンス(SSS)ではなく、SEWに基づいて経済的なレジリエンスを重視している可能性を示唆しており、H2a仮説を部分的に支持す

図表6：TBLパフォーマンスに対する交互作用効果(REモデル)

交互作用項	従属変数	係数	(標準誤差)
(A) 企業規模との交互作用 <sup>1</sup>			
FBLV × 規模:5人以下	ESS	0.031+	(0.018)
FBLV × 規模:5人以下	SSS	0.012	(0.009)
FBLV × 規模:6-20人	ESS	0.032	(0.022)
FBLV × 規模:6-20人	SSS	0.015	(0.010)
FBLV × 規模:50人以上	ESS	-0.008	(0.020)
FBLV × 規模:50人以上	SSS	0.001	(0.009)
(B) 業種との交互作用 <sup>1</sup>			
FBLV × 業種:サービス(対個人)	SSS	-0.016*	(0.008)
FBLV × 業種:サービス(対個人)	ENSS	0.001*	(0.001)
FBLV × 業種:製造業(消費財)	ESS	0.087*	(0.037)
FBLV × 業種:農林水産業	ENSS	0.001**	(0.000)
(C) 地域との交互作用 <sup>1</sup>			
FBLV × REGION1	SSS	-0.022	(0.028)
FBLV × REGION2	SSS	-0.015	(0.033)

注：括弧内はクラスターRobust標準誤差。\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ , +  $p < 0.1$ 。統制変数は図表5と同じ(主効果モデル)。

出所：筆者作成。

るものと考えられる。

第三に、異質性が業種によって強く調整されることが示された。「製造業（消費財）」においてFBLVがESSと正の相関を持つのに対し、「サービス業（対個人）」においてはSSSと負の相関を持つという、対照的な結果を示している。これは、H2b（戦略的投資仮説）が、規模よりも業種特性に依存して発現することを示唆する。なお、地域による調整効果は確認されなかった。

この発見は、Herrero et al. (2024) の「FBは本質的に社会貢献志向が強い」という主張を補足・修正する新たな視点を提供する。FBの持続可能性戦略は、その企業が保有する資源量による制約だけでなく、その業種特性により強く影響を受けている可能性を示している。

#### 4.3 長寿性に対するファミリービジネスとの交互作用分析

次に、企業の長寿性（創業からの経過年数）を従属変数とし、クロスセクションOLS（HAC標準誤差）分析を行った。FBであることの主効果を検証するモデルと、文脈的要因との交互作用を検証するモデルの結果を図表7に示す。

図表7は、本研究の仮説に関して2つの重要な結果を示している。第一に、H1（長寿性）は強く支持された。主効果において、他の要因を統制した後でも、FBLVは長寿性と正に強く相関しており、FBであることは約8.1年長寿であると示された。この効果は、すべての交互作用項を投入したモデル（2）においても正に有意であった。これは、SEWの維持を動機とす

図表7：企業長寿性の決定要因に関するOLS回帰分析結果

	(1) 主効果モデル	(2) 交互作用モデル
主効果		
(切片)	24.421*** (2.794)	27.165*** (5.088)
FBLV	8.113*** (0.578)	6.434* (3.203)
規模：50人以上	7.303* (3.596)	5.243 (6.555)
規模：5人以下	-22.331*** (2.208)	-26.846*** (3.967)
規模：6-20人	-9.376*** (2.351)	-11.134** (4.295)
業種：商業（卸売・小売）	16.707*** (2.104)	13.927*** (3.786)
業種：建設	6.128*** (1.495)	0.422 (2.440)
交互作用		
FBLV × 業種：建設		4.295* (1.713)
...（規模、業種、地域）...		...
観測数	1588	1588
R2乗値	0.450	0.458

注：括弧内はHAC標準誤差。\*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05。統制変数（他業種、地域）および一部の交互作用項は省略。

出所：筆者作成。

るFB固有の長期志向が、企業の存続確率を高める、具体的な経営行動や意思決定につながる可能性を示唆するものと考えられる。

第二に、すべての交互作用項を投入したモデルでは、「FBLV × 業種：建設」の交互作用項が正に有意であるという発見が得られた。これは、FBであることの長寿性へのプラスの効果が、特に建設業において増幅されることを示唆している。その他の交互作用においては、有意な結果は得られなかった。

## 5. 定量結果に基づくインタビュー調査と分析

### 5.1 結果の解釈に基づく長寿性のモデル

本研究で得られた2つの主要な定量的分析結果を統合すると、FBの長寿性戦略は、「規模」による単純な分岐ではなく、より複雑な異質性として浮かび上がる。

第1の経路は低資源・生存志向である。分析結果は、資源の乏しい小規模FBが、測定可能なTBLパフォーマンスとは異なるメカニズムで長寿性を達成していることを示唆している。定量的証拠として、5名以下の小規模FBのFBLVは、SSS（社会的）とは相関しない一方で、長寿性とESSと正の相関傾向を持つことが示唆された。これは、H2a（資源制約仮説）を支持するものである。小規模FBは、公式な社会的投資（SSS）を行う経営的余裕（組織スラック）を持たない。しかし、彼らはGomez-Mejia et al. (2007)が指摘する私財の投入や役員報酬の削減といった自己犠牲を、経済的危機時におけるレジリエンス（ESSの維持）として活用し、企業の存続（Longevity）に直接的に繋げている可能性が考えられる。

第2の経路は特定資源・戦略的志向である。分析結果は、大規模FBがSSSに投資するという経路（H2b）を支持しなかった。TBLや長寿性への戦略的効果は、規模ではなく業種の文脈に依存することが明らかになった。定量的証拠として、建設業においてFBLVは、長寿

性と正の交互作用を示した。また製造業（消費財）においてもFBLVは、ESSと正の交互作用を示している。これは、FBが経営資源を投入する「戦略的」な方向性が、事業特性によって異なることを示唆する。

観測された持続可能性パフォーマンスの異質性は、FBの根本的な動機の違いによるものではなく、共通の目標を達成するための戦略的経路の違いを反映したものだと解釈できる。そこで、この「2つの経路」モデルを検証するため、回答企業から2社を抽出し、インタビューを行った。

### 5.2 企業ヒアリングと考察

ヒアリング企業はH1で示唆された同族関与度の高い企業で、特徴的な傾向の観察を期待できる2社を選定した。創業101年を数える建設関連業で、正社員数5名を雇用する親族承継者（以下、企業A）と、創業50年の製造業で正社員数32名を雇用する創業者（以下、企業B）である。それぞれ経営者にヒアリングを行い、企業の長寿性、および主な社会的持続可能性指標に関連する従業員への姿勢についてインタビューを行った。

企業Aの経営者へのヒアリングでは、資源が限られた状況下で「ファミリー性」そのものを生存の戦略として活用する、第1の経路に合致する内容が示唆された。経営者は「できれば正社員は少ない方が身軽」であると述べており、意図的に経営資源を抑制し、経営の柔軟性を確保する姿勢が示唆される。これは、積極的な人的投資を回避する低SSS戦略であり、かつ外部環境の変化に対応するレジリエンス、つまりESSを維持する合理的な選択と解釈できる。経営者は「経営危機時に同族のみなら資金的にも余裕を作りやすい」と語っており、これはGomez-Mejia et al. (2007)が指摘する、FBオーナーによる私財の投入といった自己犠牲的行動が、重要なセーフティネットとして機能していると考えられる。また、「スタッフは独立して

自社以外からも収入を得るようになってほしい」という発言は、一見すると消極的な発言に捉えられるが、これは同社をハブとした非公式な人的ネットワークを構築する社会的な取り組みであり、同社のレジリエンスを強化する効果も期待していると考えられる。これらのことから、企業Aの戦略は、標準化された社会的持続可能性指標では捉えきれない、非公式な関係性などの「ファミリー性」をレジリエンスの源泉とし、低コストで強靭な生存メカニズムを構築する経路と考えられる。

対照的に、企業Bのヒアリングは、持続可能性への投資を戦略的に活用する第2の経路を明確に示唆する内容であった。経営者は「独立するより勤務するほうが収入の多い職場でありたい」と明言しており、加えて帰属意識を高める戦略として、「外部認証や表彰などで、良い会社という外部評価を獲得すること」を挙げている。これは、優秀な技術職の確保を目的とした従業員への取り組みの位置づけを示唆している。すなわち、製造業における技術的優位性や生産性を維持するため、ESSの向上を目的とした拡張的SEWに基づく戦略的投資として解釈できる。

インタビュー調査から得られた2社の事例は、ファミリービジネス(FB)が長寿性を追求する際に、業種などの企業が置かれた文脈に応じて異なる戦略的投資を選択するという、本研究の定量的結果を支持する示唆を与えるものであった。

## 6. 考察と今後の研究課題

### 6.1 考察に基づく中小企業政策への示唆

本研究は、リサーチクエスチョンである「企業の長寿性は、ファミリービジネス(FB)であることおよびTBLに基づく各持続可能性パフォーマンスによって説明できるか？また、企業規模等の文脈的要因は影響を与えるか？」に対して、分析結果に基づいて、以下のように

回答する。TBLに基づく持続可能性パフォーマンスが長寿性に与える影響は、企業規模によってその役割を変化させる。本研究で示唆された2つの経路は、この条件的関係を明確に示している。

第1の経路は低資源の小規模企業である。小規模FBは、高いTBLスコアが必ずしも長寿性の直接的な要因とはならない。むしろ、彼らは役員報酬の削減や私財の投入といった自己犠牲的な行動や、地域社会との非公式な関係性といった、限定的SEWを生存戦略として活用するとみられる。この経路における持続可能性は、標準化されたTBL指標で測定できない可能性がある。

第2の経路は特定資源および特定の戦略的志向を持つ企業である。特に業種の文脈に依存する可能性が示された。建設業および製造業では、TBLに基づく高い持続可能性パフォーマンスが、長寿性を達成するための重要な戦略的手段となると考えられる。彼らは企業の評判向上や優秀な人材獲得を目的として経営資源を社会的・環境的パフォーマンスに投資する、拡張的SEWに基づく行動が示唆された。この経路では、高いTBLスコアは長寿性という目標を達成するための合理的な選択となる。

以上の発見から、RQに対する最終的な答えは以下の通りとなる。企業の長寿性は、FBであることによって統計的に説明された。しかし、そのメカニズムは一様ではなく、TBLに基づく持続可能性パフォーマンスが長寿性に与える影響は、「規模(資源量)」と「業種(事業特性)」のマトリクスという文脈的要因を介して初めて明確に説明可能となるとみられる。小規模FBはファミリー性そのものを生存戦略として経済性(ESS)に反映する一方で、特定業種(製造業や建設業)のFBは、その事業特性に合わせた(SSSや長寿性への)戦略的投資として持続可能性を活用する可能性が示唆された。

このことは、中小企業政策への示唆を与える。本研究が明らかにした、FBは非FBに比較し

て長寿であるという分析結果は、企業の持続可能性を支援する政策における、同族所有の影響を示すと考えられる。また、2つの経路モデルは、「付加価値額」や「賃上げ」といった標準化されたKPIを全ての企業に一律に課す、現行の成果主義的な競争的補助金政策に問題提起するものである。たとえば経路1の企業に対しては、外部評価を前提とした成長目標を求めるることは、内在的な生存メカニズムを毀損しかねない。対照的に、経路2の企業には、現行の生産性向上支援に加え、さらなる成長と社会的価値創造を加速させる高度な支援が求められるかもしれない。本研究は、中小企業政策に、企業の「類型」とその「発展経路」を見据えた、より複線的で柔軟なアプローチの必要性を示唆する。

## 6.2 研究の限界と今後の研究課題

最後に、本研究の限界について述べる。本研究で実施した回帰分析は、データにおける平均的な影響を捉え、「2つの経路」モデルの妥当性を実証的に示唆する。しかし、このアプローチには限界も存在する。回帰分析は、あくまで変数間の平均的な関係性を示すものであり、具体的にどの企業がどの経路に所属するかという、企業レベルでの類型化を行ったものではない。分析結果が示した「企業規模および業種に依存する効果」は、FBの長寿性戦略が単一ではなく、資源量によって戦略的な経路が異なることを示唆するが、長寿性分析の結果が示すのは「相関関係」であり、FBであることが長寿性の決定要因であるという因果関係を厳密に示すものではない。また、本研究で採用した説明的順次デザインに基づき、定量結果を理論的に掘り下げる目的でインタビュー調査を行ったが、少量の事例で「2つの経路」モデルの一般性や検証を確保する水準には至っていない。その具体的な戦略パターンの全体像を定性的に類型化するには至らなかった。

そのため今後の研究課題としては、本研究で

統計的に示唆された異質性の構造を、より具体的に解明することが求められる。今後の研究課題として、たとえばFBが長寿性に先行し、その後の戦略選択に影響を与える動態的なメカニズムなどの、時系列的な因果関係の解明が求められる。中小企業の異質性を分析の焦点とし、クラスター分析等の手法を用いて、データの中から企業群を特定し、持続可能性戦略の類型化が求められる。また、統計的結果に対して「なぜ」を問うインタビュー調査についても、この企業群の特定に基づいて、より構造的に行うことなどが求められる。本研究で発見された長寿性に関する実証的根拠に基づいて、中小企業の持続可能性戦略をふまえ、一時点の状況に基づく類型ではなく、動態的な企業類型を明らかにしたい。

## 注

- (1) Elkington (2018) では、トリプルボトムライン (TBL) が単なる会計ツールとして矮小化されている現状を批判している。本研究は、この問題意識に応えるべく、TBLを政策分析の枠組みとして応用する。これにより、経済・環境・社会の課題を統合的に解決し、社会を再生させるという、エルキントンが提唱したTBL本来の役割に応える。
- (2) 本稿の定量的分析は、兵庫県中小企業家同友会で阪神淡路大震災をきっかけにスタートした定点景況調査「NTレポート」の個票データを使用した。長期間にわたる貴重なパネルデータの利用をご許可くださった同会にあつく御礼申し上げる。なお、本稿における分析・見解は筆者個人のものであり、同会の公式見解ではない。

## 参考文献

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.
- Creswell, J. W. (2015) *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE. 抱井尚子訳『早わかり混合研究法』、ナカニシヤ出版、2017年。
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.
- Elkington, J. (2018, June 25). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business*

- Review.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & 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.
- Hausman, J. A., & Taylor, W. E. (1981) . Panel Data and Unobservable Individual Effects. *Econometrica*, 49 ( 6 ), 1377-1398.
- Herrero, I., López, C., & Ruiz-Benítez, R. (2024) . So ... are family firms more sustainable ? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 33 ( 5 ), 4252-4270.
- Hubbard, G. (2009) . Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18 ( 3 ), 177-191.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006) . Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19 ( 1 ), 73-87.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014) . Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship theory and practice*, 38 ( 4 ), 713-720.
- Newey, W. K., & West, K. D. (1987) . A Simple, Positive Semi-Definite, Heteroskedasticity and Auto-correlation Consistent Covariance Matrix. *Econometrica*, 55 ( 3 ), 703-708.
- Wooldridge, J. M. (2010) . *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* ( 2 nd ed.) . The MIT Press.
- Wooldridge, J. M. (2020) . *Introductory Econometrics: A Modern Approach* ( 7 th ed.) . Cengage Learning.
- 中小企業庁 (2010) 「中小企業憲章」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/hourei/download/kensho.pdf> (アクセス日 : 2025年9月18日)
- 中小企業庁 (2020) 「2020年版 中小企業白書」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/index.html> (アクセス日 : 2025年9月18日)
- 中小企業庁 (2020) 「2020年版 小規模企業白書」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/shokibo/99sHakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/shokibo/99sHakusyo_zentai.pdf) (アクセス日 : 2025年9月18日)
- 中小企業庁 (2024) 「中小企業・小規模企業者の定義」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> (アクセス日 : 2025年7月22日) .
- 中小企業庁 (2024) 「2024年版 中小企業白書」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho/03Hakusyo\\_part1\\_chap3\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap3_web.pdf) (アクセス日 : 2025年9月18日)
- 兵庫県中小企業家同友会「NT レポート（景況調査）」  
<https://www.hyogo.doyu.jp/secretariat/report/> ( アクセス日 : 2025年8月25日 )  
 ものづくり補助金総合サイト「公募要領」<https://portal.monodukuri-hojo.jp/about.html> ( アクセス日 : 2025年9月17日 ) .  
 総務省 (2024) 「日本標準産業分類」[https://www.soumu.go.jp/toukei\\_toukatsu/index/seido/sangyo/](https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/) ( アクセス日 : 2025年7月22日 ) .  
 (2025年10月受理, 査読あり)

