

事業承継に向けた後継者育成のための大学院教育

—ファミリー企業の親子へのインタビュー調査から—

村上 統朗

(北陸先端科学技術大学院大学 博士後期課程)

江野 泰子

(北陸先端科学技術大学院大学 博士後期課程)

姜 理恵

(北陸先端科学技術大学院大学 准教授)

要 旨

本論文は、ファミリー企業における後継者育成の視点から、大学院教育における後継者教育の課題を探索的アプローチによって明らかにし、日本の大学院教育における後継者教育の在り方を提起することを目的とする。

事業承継に対する学びやファミリー企業研究、ネットワーキングなどを目的に、自社への入社前後に大学院の修士課程やビジネススクールに進学する事業後継者が存在する一方、後継者向けの大学院教育について、その必要な要素、課題、教育効果などを問う科学的研究は極めて少ない。後継者への教育は通常の起業家教育と同じでいいのか、何が異なるのかなどの疑問も生じる。

これらの背景をもとに本研究は、大学院における後継者教育の課題を抽出した上で、大学院教育を提起することを目的にした定性研究を実施する。リサーチクエスションは「大学院における後継者教育の課題は何か、またその課題を解決可能な大学院教育とはいかなるものか」である。

研究方法は、現経営者と現在大学院に通学している後継者からなる4組のファミリーに対する半構造化インタビューを行い、書き起こしたデータを、SCATを用いて定性分析を行った。本論文では、その分析結果を踏まえ、大学院における有効な後継者教育として、創業体験を伴う実践的な教育カリキュラムの提供、複数回取り組めるインターンシップ制度や企業との共同研究機会の提供、後継者育成教育の成果に基づくファミリー企業毎にカスタマイズした継続的な後継者育成教育の提供の3点を提起した。

Keyword: 後継者育成, 大学院教育, ファミリー企業, 事業承継

Postgraduate Education for Fostering Family Business Successor

-A survey of parent-child interviews in family firms-

Abstract

This paper explores the issues of family business succession and discusses effective postgraduate education for successors in Japan. Successors of family firms may go to graduate programs or business schools to prepare for family business succession or build up a network. However, few scientific studies have questions for educational content for family business successors and education effects. Questions arise as to whether education for successors should be the same as regular MBA courses or entrepreneurial education and what the differences are.

Based on the backgrounds, we conducted a qualitative study to identify postgraduate education issues for successors and then propose effective postgraduate education. The research question is "What are the issues of successor education in graduate school and what kind of postgraduate education can solve these issues?" We conducted semi-structured interviews with four families of the top managers and successors currently attending graduate schools and qualitatively analyzed the transcribed data by the SCAT analysis method.

As a result, we propose the three points as effective postgraduate education for family firm successors: As a result, we propose the three points as effective postgraduate education for family firm successors: 1) Practical educational curriculum with start-up experiences, 2) Multiple internship programs and collaborative research opportunities with business enterprises, 3) Continuous successor education customized for each family business.

Keywords: Fostering successors, Postgraduate education, Family business, Business succession

I . はじめに

本論文は、ファミリー企業⁽¹⁾における後継者育成の視点から、大学院教育における後継者教育の課題を探索的アプローチによって明らかにし、日本の大学院教育における後継者教育の在り方を提起することを目的とする。

村上・兎玉・樋口(2017)によれば、日本の企業数は2015年末の402.5万社から、2040年末には295.6万社、従業者数は2015年末の5,845.7万人から2040年末の4,598.1万人へと大幅に減少することが予想され、地域社会の持続可能性を保つためには、企業数減少を抑制することが必要である。同論文は、対策として、創業支援と事業承継支援のいずれも重要であると指摘しているが、本論文では、後者の事業承継支援について論じる。

帝国データバンク(2020)によれば、事業承継で一番苦労したことは、後継者の育成となっている。また、後継者育成には時間がかかり、5年以上の長期の育成期間が見込まれている(中小企業基盤整備機構, 2011)。

そうした中、文部科学省(2018)は、大学院は、「多様なニーズに応じた実践的な教育の展開に努めるとともに、多忙な社会人の時間的・空間的な障壁を低下させる教育の展開が求められる」とし、大学院が幅広く活用されることを期待している。一方で、大学院の運営における課題のトップが学生の集客・確保となっており(工業市場研究所, 2017)、今後、ファミリー企業が大学院を後継者育成機関として活用することが望まれる。

本論文では、大学院における後継者育成、および大学院における起業家育成に関する先行研究を中心に理論的な考察を行い、現経営者と現在大学院に通学している後継者からなる4組のファミリーに対する半構造化インタビューを中心とした探索

的な研究を行う。さらに後継者育成のための大学院教育とはいかなるものか、また今後の後継者育成のための大学院教育の役割について提起する。

後継者育成向けの大学院教育について、その必要な要素、課題、教育効果などを問う科学的研究は極めて少ない。そのため、本研究は新たな視点をもたらすものである。

堀越(2019)によれば、世界の中小企業研究の代表的な学術誌⁽²⁾に掲載された5,559本の論文のうち、事業承継に関する論文数は41本であり、その中でも「経営者」もしくは「後継者」に関する論文は6本⁽³⁾にすぎない。

また海外の文献データベース(Web of Science)にて、“Fostering successors”というキーワードで検索すると、論文数は59と少数であり、ビジネス関連、歴史関連、マネジメント関連の論文がそれぞれ5本ずつ存在した。「education, successor」では229件、「graduate school, successor」では、9件であった。以上から、後継者育成を目的とした大学院教育に関する研究は発展途上で、研究余地があると考ええる。

II . 先行研究

1. 研究科大学院における後継者育成教育

Carlock and Ward(2010)は、後継者育成には、教育(知識)、トレーニング(スキルと知識の応用)、経験(パフォーマンス)の3つの活動が含まれている必要があるとし、効果的なエグゼクティブキャリアプランを提示した。ヤングアダルトフェーズでは、大学への進学、インターンシップによるキャリア探索、および個人的な能力と自信を育むために社外での仕事の経験を積むこと、ヤングプロフェッショナルフェーズでは、20代半ばから後半にファミリー企業の経営に参加し、マーケティング、オペレーション、財務な

ど、会社の全部門で働くことで全社的な専門知識を習得し、さらに専門能力を高めるために、大学院の学位や後継者教育などの外部リソースを探索し始めることの重要性を指摘している。さらにファミリー企業後継者は、生涯にわたる能力開発に関心があるため、大学または専門の経営幹部育成プログラムはファミリー企業にとって特に重要であり、年齢ごとに異なる後継者育成内容が求められるとした。またLloyd and John (2006)は、あるべきファミリー企業に対する大学院カリキュラムの内容を、5段階で提案している。第1段階は、様々な家族のビジネストピックが既存のコアコースに統合または同化、第2段階は、ファミリー企業に特化した独立型コースの設立、第3段階では、ファミリー企業に特化した独立型コースにファミリー企業に関するトピックを組み合わせる、第4段階では、ファミリー企業に特化したコースとファミリー企業のトピックを含む他のコースを組み合わせた専攻または専門分野を提供する、第5段階は、カリキュラム全体をファミリー企業に特化することを提案しており、非ファミリー企業とは異なるファミリー企業用のカリキュラムを作成する必要性を指摘している。

日本における大学・大学院での後継者育成教育に関して、後藤(2019)は、2012年度から2017年度における関西学院大学「商学部産学連携科目ビジネス研究(次世代の後継者のための経営学)」受講者112名の受講成果を検証している。検証結果を踏まえ、ファミリービジネスへの関心と事業承継についてモデルを提示しており、後継者のファミリービジネスに対する問題意識が、受動(事業承継に関心を持つ)、能動(事業承継について考える、仲間と話す、親と事業承継について話すなど)、行動(事業承継の計画を練る、仲間を大切にする、親と事業承継について深く話すなど)とレベルが高まるにつれ、事業承継が後継者の

キャリア選択肢に加わるとした。

また石川(2015)は、事業承継をする可能性のある後継者の子女に、事業承継の重要性を啓発し教育する試みを、甲南大学、龍谷大学、関西学院大学、関西大学、同志社大学大学院の事例とともに紹介し、これらの取り組みは、事業承継の可能性のある学生を早期に教育することで、事業承継意欲を向上させようとするものであり、今後、大学における講義内容に変化をもたらす可能性がある」と指摘している。守屋(2019)は、立命館大学経営学部・大学院経営学研究科における「立命館大学事業継承塾」の取り組みを紹介しており、事業承継される側、後継者としての大学生・大学院生の教育と同時に、廃業を防ぐためには、承継側の立場にたった事業承継準備が求められており、現経営者教育も大きな研究課題であるとした。

日本における大学・大学院での後継者育成教育において、石川(2015)が示した事例や、「立命館大学事業継承塾」が1回生から4回生までの学部生と、経営学研究科前期課程の1回生から後期課程の3回生までの大学院生によって構成されていることから明らかなように、大学と大学院における教育内容に差異は存在せず、学生に対し事業承継に対する意識づけ、気づきに重点を置いている。しかし、藤野・天龍(2017)の調査によれば、近親者が事業を行っている潜在承継学生(全体の約24%)の約8割が、事業を継がないと答えており、事業承継に対する意識は低い。後藤(2019)が提示したモデルによれば、事業承継に関心を持たなければ事業承継につながらないため、まず事業承継に対する意識を高め、事業承継に関心を持ってもらうところから後継者育成教育を始めなければならない。以上のことから、日本における大学・大学院での後継者育成教育カリキュラムは、前述Lloyd and John(2006)における第3段階まで進んでいると思われるが、学生

の大学・大学院での後継者育成教育に対するニーズが少ないため、大学・大学院が、第4, 5段階のカリキュラムを構築し、学生を募集、運営することは難しいといえる。

2. 大学院における起業家教育

ファミリー企業における後継者を育成する教育として、起業家教育がある。Katz (2003) は、起業家教育は、起業家精神、新規事業の創出、起業家金融、スモールビジネス、ファミリー企業、フリーエンタープライズ、民間企業、ハイテクビジネス、新製品開発、零細企業開発、応用経済開発、専門実践研究、女性起業家精神、民族的起業家精神、マイノリティ起業家精神、などの学問分野や専門分野の集合体を指すとしている。

大学院での起業家教育は、1947年にハーバード大学のビジネススクールにおいてアントレプレナーシップやスモールビジネスの講座から始まり (Katz, 2003)、1990年代からは殆どの先進国で著しい拡大を遂げ (Matlay & Carey, 2007)、2005年には既に1600校が起業家教育関連のコースを提供している (Kuratko, 2005)。起業家教育の効果についての実証研究では、アントレプレナーシップ教育は学生の起業意識への気づきや認識に影響を与え (Pittaway & Cope, 2007)、卒業後の起業家の新事業設立や事業継続の成果にプラスの影響を与えることが確認されている (Matlay, 2008)。

しかしMBAコースによる起業家教育の内容に対して、Timmons (1994) が、アントレプレナーシップは現実の世界の起業活動であり、現実性や予測性を伴わないものであるため、心理的モデルや競争戦略モデルなどの従来型モデルは役に立たないと主張しているように、これらの従来の起業家教育では、ビジネス、特に新規事業の経営に焦点を当てた教育としては、社会のニーズに対応するための基礎が不十分であり (Gibb, 2002)、経

営軸での教育方法だけでなくより広範な起業態度 (創造性、リスクテイクなど) に焦点を当てる必要がある (OECD, 2008) といった議論がなされている。

後継者に的を絞った起業家教育では、同族経営の企業とそうでない企業の間には基本的な違いがある (Morris, et al., 1997) ことを考慮する必要がある。Morrisらによるとファミリー企業承継の成功には、後継者の準備レベル、家族間の関係、および事業承継計画とその実践のための企業活動の統制という3つの決定要因がある。企業の戦略的なアントレプレナー的行動である Entrepreneurship Orientation (EO) (Miller, 1983) が、革新性、積極性、リスクテイクの3要素と言われるのに対して、ファミリー企業の承継では、革新性よりも、後継者家族、特に家族間の事業承継プロセスが重要であることが、前項の後継者育成教育の先行研究からも明らかになっている。

上記を踏まえ、我々は、起業家教育を行っているMBAコースとして、Financial TimesのグローバルMBAランキング2020の中で上位に位置するコロンビアビジネススクールとIMDの2つのMBAプログラムについて調査した。コロンビアビジネススクールは、米国アイビーリーグ校であるコロンビア大学に所属しマンハッタンに位置することからビジネス界のトップによる講演やファイナンスに力を注いでいる大学である。ビジネスのどの分野でも成功するために必要な基礎的専門知識としてMBAの1年間のコースを合計438コマ数の中で提供している (表1)。表1の通り、講座の内訳は、マネジメント、マーケティング、経済系で50%を超え、財務・会計が全体の30%以上を占めている。

また、同校のMBAプログラムの一つであるGlobal Family Enterprise Programでは、「両親

から学ぶことができないものを教える」として、受講用のロードマップに富裕層の資産管理、プライベートエクイティ、不動産投資、ベンチャーキャピタルや慈善事業、寄付財団など非公開企業・家族企業に的を当てた38の講座を推奨している(表2)。そのうち22講座はMBAの一般コースから、16講座はFamily Enterprise Program独自の講座である。

他方、スイスに拠点を置く学部を持たない独立型ビジネススクールのIMD(International Institute for Management Development)は、社会に貢献するリーダー育成を目的とし、機能的専門知識よりも起業家個人の開発を重視する特徴を持つ。全11プログラム(表3)の中で、ファミリー企業プログラムはMBAとは別のプログラムとして設定され

ている。講座のカテゴリは、表3のとおりであり、前者とは違いファイナンスやマーケティングなどの専門知識は少なく、近年の情報社会に対応するための知識とリーダーシップが強調されている。

これらのコースの分析から、ファミリー企業に的を絞ったコースであっても、ファイナンスやマーケティングといった経営手法とアントレプレナーシップが教育内で大きな比重を占めており、「家族関係」や後継者個人の能力開発に関する講座が少ないことが課題であると考えられる。

さらに興味深い点は、両大学院ともに講義以外に学生が仲間から学ぶことを奨励しており、同窓生ネットワーク、最先端の研究センター、多数のイベントなどが連携して、学生が不確実性の中で成功するためのネットワークと思考の再構築を支援している。コロンビアビジネススクールでは、講座での学び以外にファミリー企業向け同窓会でメンバー間の繋がり場の提供している。ファミリー企業プログラムの同窓生の一人は、「ビジネス界の多くの家庭では、学問に対する尊敬の念がある。学問的な議論に家族をもっと含めることで、学生はビジネススクールで開発した組織的なツールを活用でき、卒業後にファミリー企業に

表1 Columbia Business School MBA コースの例

| 講座領域 | 講座数 |
|------------------|-----|
| 会計 | 27 |
| 財務 | 112 |
| ビジネス | 9 |
| マーケティング | 64 |
| 管理 | 103 |
| 経済学 | 50 |
| 意思決定, リスク, および運用 | 73 |
| 合計 | 438 |

出所：Spring 2021 MBA Courses, Fall 2020 MBA Courses, Columbia Business School より筆者作成

表2 Family Enterprise Program の推奨講座内訳

| 講座領域 | 講座数 |
|------------------|-----|
| 財務 | 18 |
| ビジネス | 1 |
| マーケティング | 3 |
| 管理 | 12 |
| 経済学 | 1 |
| 意思決定, リスク, および運用 | 1 |
| 企業観察実践プログラム | 2 |
| 合計 | 38 |

出所：2019-2020 COURSE ROADMAP Recommended Electives, Global Family Enterprise Program, Columbia Business School より筆者作成

表3 IMDのファミリービジネスプログラム

| 講座領域 | 講座数 |
|------------------|-----|
| 財務 | 2 |
| マーケティング | 2 |
| 総合管理 | 7 |
| リーダーシップ | 10 |
| 組織学習 | 1 |
| 交渉 | 1 |
| 戦略 | 5 |
| イノベーション | 3 |
| デジタルトランスフォーメーション | 14 |
| ファミリービジネス | 3 |
| その他 | 8 |
| 合計 | 56 |

出所：IMD program guide 2020

戻った際に、短期間での実践に役立つ」と指摘している。また、「家族メンバーが授業に同席することを奨励することにも価値があるのではないか」と提案している。

ファミリー企業は、各々に事業領域、事業内容が異なり、独自の歴史や企業文化がある。アカデミック教育を受けることで、ネットワーク内の仲間同士が、同等の知識や社会に求められる企業の価値観を土台に、ビジネスについて共通用語で語れることのメリットがあると考えられる。また家族が、ビジネススクールの授業に同席することが実現できれば、大学院教育に対する理解が深まり、大学院教育が、さらにファミリー企業にて活用されることが期待される。

3. リサーチクエスチョン

以上の研究目的と先行研究を踏まえ、本研究のリサーチクエスチョンは、「大学院における後継者教育の課題は何か、またその課題を解決可能な大学院教育とはいかなるものか」とする。

Ⅲ. 本研究の調査概要

1. インタビュー調査概要

調査方法は、聞きたい内容を深く掘り下げ想定外の回答を得るために、半構造化インタビューを

採用した。またインタビュー方法は、守秘性を保つため個室を利用し、コロナ禍のためオンラインビデオ会議（Zoom）を併用して行った（表4）。半構造化インタビューの内容は、研究協力者の了解を得てICレコーダーにて録音し、得られた音声データをテキスト化したのちに分析をおこなった。

2. 調査対象者

調査対象者は、現経営者とその後継者が現在大学院に通学している4組のファミリー、8名である。調査対象者の属性は以下の表5に記載する。

3. インタビュー分析手法

インタビュー分析手法は、SCAT（Steps for Coding and Theorization）分析⁽⁴⁾を用い、コード化を行った。コード化したものをまとめてストーリーラインを構成し、理論記述を行った（表6）。筆者1名でSCAT分析を行った後、SCAT分析にて可視化された分析プロセスを共同研究者と別の研究者の計2名にて確認し恣意性に留意した。

表4 インタビュー調査概要

| カテゴリ | 内容 |
|----------|----------------|
| 調査方法 | 半構造化インタビュー |
| インタビュー時間 | 30分～60分 |
| インタビュー方法 | 対面及びオンラインビデオ会議 |
| 対象者 | 現経営者4名、後継者4名 |

出所：筆者作成

表5 調査対象者の属性（P：現経営者、C：後継者）

| コード | 年齢 | 性別 | 最終学歴 | 前職 | 代目 | 企業規模 | 設立 |
|-----|-----|----|------|------|------|------|------|
| AP | 50代 | 女 | 専門学校 | 中小企業 | 1 | 大 | 1998 |
| BP | 70代 | 男 | 大学 | 大企業 | 1 | 小 | 2001 |
| CP | 50代 | 男 | 大学 | 大企業 | 2 | 小 | 1953 |
| DP | 50代 | 男 | 大学 | 大企業 | 2 | 中 | 1980 |
| コード | 年齢 | 性別 | 学年 | 大学院 | 兄弟有無 | 入社有無 | 承継意思 |
| AC | 20代 | 男 | 研究生 | 研究科 | なし | 未入社 | あり |
| BC | 40代 | 男 | 修士1年 | 専門職* | なし | 既入社 | あり |
| CC | 20代 | 男 | 修士2年 | 研究科 | 兄 | 未入社 | あり |
| DC | 20代 | 男 | 修士1年 | 研究科 | 弟 | 未入社 | あり |

出所：筆者作成

* MBA ではない

表 6 理論記述

| 理論記述内容 | |
|--------|---|
| AP | <ul style="list-style-type: none"> ・後継者が承継すべきことは、前社長や周囲への感謝である。 ・ブランディングを伴う新市場開拓は、自社商品開発が必要である。 ・大学院教育は、人脈や社外知が取得でき、ビジネスでも有効である。 ・大学院では、社会で使える知識に基づいた行動力が必要である。 ・大学院での研究は、思考のトレーニングである。 ・他社就業は、他社の経験を積めるため非常に有効である。 |
| BP | <ul style="list-style-type: none"> ・ワークバランスによる人生設計に取り組むことは、再チャレンジにつながる。 ・倫理感に基づく経営以外は、後継者の自由にさせる。 ・消費者行動の変化は、自社商品開発のみならず業界全体の対応を求める。 ・事業承継は、今後の会社の取り組みを明確にする必要がある。 ・他社就業は、メリットの有無がある。 ・大学院での研究に対する期待値は、低い。 ・後継者が大学院で得た知識は、事業に生かしている。 |
| CP | <ul style="list-style-type: none"> ・家業は、エンドユーザーが求めるものを作るメーカーを目指す。 ・所有する技術や優位性を説明できない企業は、生き残れない。 ・現状を打開するには、行動を促す思い切りや勇気が必要である。 ・勉強会等は、社外知を社内に取り入れるために必要である。 ・大学院で学んだ内容には、興味がない。 ・大学院での勉強は、何かの役に立つ。 ・他社就業は、大企業にて経験を積むべきである。 ・事業承継は、後継者が幸せになることを優先する。 |
| DP | <ul style="list-style-type: none"> ・後継者は、現業にこだわらなくてよい。 ・後継者には、企業理念の承継を求める。 ・家業は、現状の打開および新たな事業の構築が必要である。 ・他社就業は、他社の経験を積めるため非常に有効である。 ・大学院教育は、自分はわからない。 ・大学院教育には、学術的学びよりも実践を期待する。 |
| AC | <ul style="list-style-type: none"> ・事業承継には、家業における商品知識が重要である。 ・事業承継は、事業に関わる人間を幸せにすることである。 ・家業は、OEM生産から自社製品開発への移行が必要である。 ・他社就職は、視野が広がるため有功である。 ・大学院教育は、学術的学びよりも実践が重要である。 ・大学院進学は、必ずしも経営者に必要なものではない。 ・大学院は、物事を考える重要性を気づかせてくれる場である。 |
| BC | <ul style="list-style-type: none"> ・社長から直接指導を受けることは、ビジネススタイルの習得につながる。 ・他社状況を把握することは、新たな事業につながる。 ・事業承継は、非常に敏感な問題である。 ・大学院への入学目的は、会社の方向性を知るためである。 ・大学院は、自己研鑽に取り組み、来る事業承継に備える場である。 |
| CC | <ul style="list-style-type: none"> ・大学院進学は、研究の継続と就活に対する猶予期間の確保である。 ・事業承継は、父親が所有する能力の承継が重要である。 ・事業承継は、家業における商品知識の習得が重要である。 ・家業は、新たな事業の柱の構築が必要である。 ・他社就業は、大企業で得た社外知を自社にて活用できるため有効である。 ・大学院は、社会で求められるスキルを習得できる場である。 |
| DC | <ul style="list-style-type: none"> ・事業承継するには、事業承継で求められる能力や知識の取得が必要である。 ・望ましい事業承継プロセスは、修行先で失敗を経験し、実力をつけて入社することである。 ・大学院は、事業承継について覚悟を決める期間である。 ・事業承継は、だれを後継者にするかにより異なる。 ・大学院進学の必要性は、個人差がある。 ・大学院進学理由は、事業承継に対する心理的圧力の解消と事業承継で求められる能力や知識の取得である。 |

IV. 調査分析と結果

1. 現経営者インタビュー分析

ストーリーラインの内容は「」にて記載した。下線はテーマ・構成概念＝コードである。

(1) 現在取り組んでいる事業について

4名全員が、現在取り組んでいる事業の改善や、新たな取り組みの必要性を感じている。既存の商品・サービスを、既存の販売方法で、既存の販売先に販売することで、事業の成長が実現できるとは考えておらず、商品・サービス、販売方法、販売先の3つのうち1つ以上は変えていく必要性を認識している。例えば、APは、「家業においては、今後、ブランディングを強化し新市場を開拓に取り組もうとしているが、自社商品開発が今後の課題である。」とし、新商品の拡充と、新たに販売エリアを拡大することの必要性を指摘している。BPも、「大きな消費者行動の変化が起こっており、時代のニーズに合った商品開発への取り組みが求められている。地元企業を巻き込んだ新提案など、個別企業の取り組みも必要であるが、業界対応の必要性も感じている。」とし、業界全体の変革の必要性を述べている。CPは、「現状を打開するためには、行動を促す思い切りや勇気が求められ、勉強会等で社外知を習得し、社内に取り入れることが必要である。」と主張しており、行動の重要性を指摘し、積極的な外部知の活用を示唆している。DPも、「地元の人口減等の現状を踏まえ、現状の打開策が求められている。さらに、業界動向を踏まえ、新たな事業の柱の構築も求められている。」とし、社内に新規事業開発プロジェクトを立ち上げ、新たな事業の柱の構築に取り組んでいる。どの現経営者も現状に対し危機感を持って日々取り組んでおり、この言

動が後継者の事業承継に対する考えや行動に影響を与えていることが推測される。

(2) 事業承継について

4名全員が、現在取り組んでいる事業を、そのまま後継者に承継してほしいとは考えていない。現経営者は、既存事業をそのまま承継するのではなく、後継者には、知識、経験、能力を身につけ、後継者が望む事業に取り組んでほしいと考えている。現経営者は、代が浅いことがあるのかもしれないが、既存事業へのこだわりは弱いと言える。具体的には、DPは、「後継者は、現業種にはこだわらなくてよい。」「後継者には企業理念の承継を求める。」とし、後継者には、企業理念は承継して欲しいが、現業にこだわらず新たな事業に取り組んでほしいと考えている。CPにおいては、「ライバルという親子関係の中、後継者には幸せになることを優先してほしい。」とし、事業よりも後継者及び家族の幸せを優先してほしいと考えている。

(3) 他社就業について

4名中3名が、他社就業は必要であると指摘しているが、BPは、「他社就業のメリットの有無があると考えている。」とし、他社就業の目的や就業先で何を身につけるべきかが明白であるため、現経営者の意向が後継者に影響を与え、後継者は他社就業を実施していない。APは「他社の経験を積めるため他社就業は非常に有効だと思っており、後継者にも他社就業を勧めたい。」とし、多くの事業事例に関与できるコンサルティング業や金融業での他社就業が効果的ではないかと考えている。CPは「都会での他社就業は有効であり、他社就業するなら大企業にて経験を積んでほしい」、DPは、「他社の経験を積めるため他社就業は非常に有効であるため、しっかり学び家業に

生かしてほしい。」とし、自身も大企業にてノウハウ等を身につけ現在役に立っていることから、中小企業では得にくい多くの実務経験をえられる大企業での他社就業の必要性を強く訴えている。

(4) 大学院教育について

4名中3名が、事業後継者が通学する大学院の教育内容について、ほとんど知らなかった。DPは、「大学院のイメージはわからない」とし、未経験の教育機関であるということで、どのような場所で、どのような雰囲気なのかイメージできていなかった。CPも「大学院で学んだ内容には興味がないが、大学院での勉強は何か役に立つと思われる。」のように、大学院での研究および研究結果には関心もなく期待もしていなかった。しかしBPは、「研究へは低い期待値であるが、大学院教育への強い期待感をもっており、大学院で得た知識は家業に生かしている。」とし、後継者とのコミュニケーションによって、後継者から大学院の教育内容を聞いており、大学院教育から新たな知見を獲得し、新たな知見が社長自身の知見も広げ、新たな事業取り組みのヒントにまでなっていた。

またAPは、「大学院教育は人脈や社外知が取得でき、ビジネスでも有効であると考えており、大学院では社会で使える深い知識、スキルを身につけ、スキルの習得、知識と理解に基づいた行動力が必要になってくる。」とし、行動の重要性を強く認識しており、後継者に、もっと行動することを促したいと考えている。大学院は、意識行動変革を促す場として捉えており、後継者には、基礎知識とロジックの習得に基づき、何らかの行動をすることを強く期待していた。DPは、「興味関心を持ち楽しいのが一番であり、学術的学びよりも実践を重視してほしいと思う。」とし、大学における実践的な経験に期待していた。現経営者

は、事業後継者が通学する大学院の教育内容についてほとんど知らないため、大学院教育に対し、行動を伴う実践、社会で使えるスキル・知識の習得などを求めているが、現経営者が大学院教育をもっと知ることによって、大学院教育に対する要望も変化すると思われる。

2. 後継者インタビュー分析

(1) 現在取り組んでいる事業について

後継者も、現経営者と同様に、4名全員が現在取り組んでいる事業の改善や、新たな取り組みの必要性を感じている。後継者の場合は、入社後や事業承継後に、事業の改善や新しい取り組みを自身が実施することになるために、自身のスキルアップや知識、能力の獲得の必要性を感じている。具体的には、ACは、「家業は、OEM生産から自社製品開発への移行を考えている」、BCは、「今後については、取引先に対し情報をディスクロズすることで、家業における業務の取捨選択に取り組みたいと考えている。」、CCは、「今後家業は、新たな事業の柱の構築が必要」、DCは、「地元への貢献意欲を所持しており、家業の取り組み課題と対策に取り組む必要性を認識しているが、取り組む上で求められる能力や知識が欠落していることに苦悩している。」とし、家業の取り組み課題と対策に取り組むには、現状では不十分であり、取り組む上で求められる能力や知識を身につける必要があると認識している。

(2) 事業承継について

4名全員が事業承継を考えているが、4名中3名が、事業承継について現経営者と具体的な話をしていない。BCは、「非常に敏感な事業承継」とし、事業承継は、非常に敏感な問題であると捉えられており、CCは「兄が事業承継することは、家族内の合意になっているが、家族の中で兄を一

番尊敬しているため異議はなく納得している。」とし、自身の事業承継の可能性は捨てていないが、両親とも具体的な話をするわけでもなく暗黙的に兄の立場を尊重している。

事業承継に求められる能力については、どうしても現経営者と自身との比較になり、4名全員が自身の無力さや非力さを実感しており、ACは「事業継承においては、家業における商品知識は重要と認識しており、関わる人間を幸せにすることは承継したいと思っている。」、「他社就業は、視野が広がるため有効であると考えている。」、BCは、「大学院での自己研鑽に取り組み、来る事業承継に備えている」、CCは、「可能であれば大企業で得た社外知、大学院で得た社外知を活用したいと考えている。」、DCは、「事業承継における課題と対策として大学院進学を決めた。」とし、大学院教育や他社就業にて事業承継に求められる能力を身につけたいと考えている。

(3) 他社就業について

4名中3名が、他社就業は必要であると指摘している。ACは、「大学院教育は、刺激になり、勉強になるが、学術的学びよりも実践が重要である」とし、後継者に求められるものは、学術的な知識よりも実践力であると認識しており、実務経験を積むことを望んでいる。DCは、「望ましい事業承継プロセスとして、修行先で失敗を経験し、実力をつけて入社することを考えている。」とし、他社就業では、様々な実務経験を積むことで自信をつけ、家業入社後、家業にて失敗しないことを期待している。したがって、事業承継へのステップとしては、大学院、他社就業、家業入社となり、後継者教育における大学院の位置づけ、役割は明確になっている。しかしBCは、「他社状況の把握をし、新たな事業の柱の構築が求められている。」とし、現経営者の他社就業は必要な

いという考えや、日頃現経営者と共に仕事をし、現経営者から日々指導を受けているため他社就業は必要ないと考えている。

(4) 大学院教育について

4人全員が、大学院教育には満足している。ACは、「大学院は、経営者として魅力的な人間になることや、物事を考える重要性を気づかせてくれる場であるといえる。」とし、道端の電車の景色から見える看板の見方も変わってくると述べ、事業に対して取り組む姿勢、心構えの習得や、今後後継者として、どのように生きるべきか考える時間の確保になっている。BCは、「大学院での自己研鑽に取り組み、来る事業承継に備えている」とし、事業承継するにあたり、社長から認められたい、そのために自己研鑽したいという思いと、今後の事業の方向性を探るために大学院へ入学した。大学院教育に対して、知見が広がり、人間性が豊かになると非常に満足しており、授業等で得た知識や情報を自社にて活用している。CCは、「大学院では、社会で求められるスキルや価値観の習得ができ、大学院は充実した時間であった。」とし、大学院教育に関しては、専門知識習得のほかに社会を見る目や思考力の習得などに十分手ごたえを感じており、他の後継者に対しても大学院進学を勧めたいと考えている。また、事業承継する場合は、家業と学んだ分野は異なるが大学院で得た知識を活用したいと考えている。DCは、「事業承継に対する心理的圧力の解消と事業承継における課題と対策として大学院進学を決めた」とし、小学生の時から事業承継に関心を持っていたが、大学卒業が近づき現実味が増す中、このままでいいのかという強い危機感と焦燥感からの大学院入学であった。また「大学院では、多様性あるメンバーとの出会いがあり、競争心が芽生えた。」とし、大学院でしか出会えない

人たちとの交流に満足している。

容をクロス分析した表が表7である。

3. クロス分析

現在取り組んでいる事業（家業）と、ファミリー企業の課題である事業承継、後継者の外部育成機関である他社就業と大学院教育の4つの概念について、SCAT分析によって理論記述した内

以上、本章では、現在取り組んでいる事業を背景に、事業承継に対する考えを把握し、それらに基づき、大学院教育および他社就業が後継者教育の中でどのように位置づけられているのかについての分析内容を示した。

表7 クロス分析表

| | P：現経営者 C：後継者 | AP | AC | BP | BC | CP | CC | DP | DC |
|-------------|-----------------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 現在取り組んでいる事業 | 本業へのこだわり | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 地元へのこだわり | △ | × | ○ | △ | ○ | △ | ◎ | ◎ |
| | 新事業の必要性 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 新事業の方向性 | 明確 | 不明確 | 明確 | 不明確 | 明確 | 不明確 | 不明確 | 不明確 |
| | 新事業の取り組み | ○ | | ○ | | ○ | | ○ | |
| 事業承継 | 本業の継続希望 | △ | | × | | △ | | △ | |
| | 事業承継の意思 | | ○ | | ○ | | △ | | ○ |
| | 事業承継に対する会話 | 無し | 無し | 無し | 無し | 無し | 無し | あり | あり |
| | 求められる能力等の理解 | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | × |
| | 求められる能力等の取得 | | × | | × | | △ | | × |
| 他社就業 | 他社就業の必要性 | ○ | ○ | △ | ○ | ◎ | ○ | ○ | ○ |
| | 学んだことを事業で活用 | ○ | ○ | × | — | ◎ | ○ | ○ | ◎ |
| | 就業先候補の有無 | あり | 無し | 無し | 無し | あり | あり | あり | あり |
| 大学院教育 | 大学院教育の理解 | ○ | △ | ○ | ○ | × | ○ | × | △ |
| | 大学院教育の効果 | あり | 個人差あり | あり | あり | あり | 個人差あり | あり | 個人差あり |
| | 大学院教育への満足感 | あり | あり | あり | あり | あり | あり | あり | あり |
| | 研究の教育への効果 | あり | 無し | 無し | あり | 無し | あり | 無し | あり |
| | 研究以外の学習効果 | あり | あり | あり | あり | わからない | あり | あり | あり |
| | 学んだことを事業で活用 | ○ | ○ | ◎ | ◎ | × | × | △ | △ |
| | 交流人脈への期待 | ○ | △ | ◎ | ◎ | △ | ○ | ◎ | ○ |
| 他者への推奨 | 個人差あり | 個人差あり | 勧める | 勧める | わからない | 勧める | わからない | 個人差あり | |

出所：筆者作成

ひるがえって、本研究のリサーチクエスションである「大学院における後継者教育の課題は何か、またその課題を解決可能な大学院教育とはいかなるものか」について、先行研究およびインタビュー分析結果により以下のことを提示する。

大学院における後継者教育の課題は以下の3つである。

1. 現経営者は、大学院教育に対し、行動を伴う実践的な教育を求めているが、大学院では後継者に対する事業承継に対する意識づけに重点が置かれており対応できていない。
2. 他社就業の代替となる長期的かつ複数の企業を経験できる制度が整備されていない。
3. 後継者が大学院で学んだ内容を現経営者と共有し、既存事業の改善および新規事業の立ち上げに活かす仕組みが構築されていない

次に課題の解決に有効な教育方法として以下の3つを提起する。

1. 創業体験を伴う実践的な教育カリキュラムの提供。
2. 複数回取り組めるインターンシップ制度や企業との共同研究機会の提供。
3. 後継者育成教育の成果に基づくファミリー企業毎にカスタマイズした継続的な後継者育成教育の提供。

V. 考察

インタビュー結果から、どの現経営者も現状に対し危機感を持って日々取り組んでいる。その取り組みは、会社の存続、従業員の働く場の確保、取引先に迷惑をかけないなど経営者の視点での取り組みである。この経営者の視点を後継者にどのように身につけさせるのが現経営者の悩みであり、それを表現しているのが、後継者に、行動を伴う実践的な教育を強く求めるコメントである。

しかし、いくら授業で学んでも、やってみなければ経営者の視点は身につかない。したがって現経営者が大学院教育に関心がないこともうなずける。今後、大学院では、経営者の視点が身につく実際の経営を経験できる教育カリキュラムの提供がカギとなる。スモールビジネスの創業など創業体験を伴う実践的な教育カリキュラムを提供することで、大学院が後継者教育における選択肢の一つになると考えられる。

またインタビュー結果より、後継者は、家業の改善や、第2創業が必要であると認識しており、新たな知識、考え方の習得や、通常では得難い経験の場を求めている。しかし、現在、経験を積む場として他社就業一択となっている。大学院が経験を積む場として教育カリキュラムが提供できれば、後継者が他社就業を検討したときに、大学院が選択肢になることができる。習得できる知識・スキルや、どのような経験ができるのか不透明な他社就業ではなく、複数回取り組めるインターンシップ制度や企業との共同研究機会の提供など、習得できる知識・スキルや、経験内容がある程度予想される大学院の方が後継者は選択しやすいのではないだろうか。したがって大学院は、他社就業の代替になりえるような後継者教育制度の整備に取り組む必要がある。また我々は、別の視点でも他社就業よりも大学院教育が後継者教育の場として、より効果的であると考え。なぜなら、後継者が、今後グローバル化やデジタル化の加速を伴うVUCA⁽⁵⁾時代に対応していくには、他社就業のみでは事例研究の範囲を超えられず、変化する文脈を客観的に捉え、得た知識を概念化して将来の事業へ活用する力を身につける必要があり、そのためにはグローバルな情報を収集できる大学院教育がより効果的だからである。

BPのインタビュー結果から、大学院での学びを、後継者と現経営者にて共有し、ファミリー企

業で生かすことは有効である。しかし日本の大学院における後継者教育は、学生への事業承継に対する意識づけが主であり、学生が後継者教育で学んだことがファミリー企業でどのように生かされ、どのような成果を得たかについて、大学院は把握していない。大学院がファミリー企業における成果を測定し、分析することで、後継者教育の効果が把握できる。後継者教育の効果を、ファミリー企業と大学院が共有することで、相互理解が深まり、個別具体的な後継者教育を進めることができる。したがって、後継者育成教育の成果に基づくファミリー企業毎にカスタマイズした継続的な後継者育成教育の提供が重要であると考えられる。

先行研究およびMBAコース内容の調査結果からも、ファミリー企業と非ファミリー企業では、経営者に求められる資質や能力が異なり、差異に対応した大学院教育が求められていることがわかった。MBAにおいても、ファミリー企業の差異性を認識しており、米国のコロンビア大学MBAコースのプログラムの一つであるGlobal Family Enterprise Programでは、それ独自の講座が開講されている。スイスに拠点を置く独立型ビジネススクールのIMD (International Institute for Management Development) においても、ファミリー企業プログラムはMBAとは別のプログラムとして設定されている。またコロンビアビジネススクールの事例でもあったが、現経営者、後継者ともに人的交流に対し期待している。同じ後継者間の人的交流の中で、ともに学び成長でき、他者を鑑み比較することで、客観的な視野を磨くことに繋がり、先代についても客観的に評価できるのではないだろうか。

最後に、なぜ後継者教育が大学ではなく、大学院なのかについては、CCの以下のコメント「大学院に入って、ある程度業界がわかった状態で就活するのは、全くわからない状態で就活するの

は、あまりにも差がついてしまうと思った」にあるように、学生の立場からすると、大学時の就職活動を通して、初めて事業承継をキャリアの選択肢の一つとして考えるようになる。またDCの以下のコメント「能力が足りない、新しいものを生み出す、考えることができない、社会に適応しないのではないかという不安があったので、さらに勉強したい」にあるように、大学時の就職活動を通じて、事業承継が選択肢として現実味を帯び始めることで、学生は危機感や不安を生じ、なんらかの対策の必要性を認識するようになるため、前述の後藤(2019)が示したモデルにおいて、能動から行動まで変化するには、大学の4年間では難しく、大学院での後継者教育が必要であると考えられる。

VI. 結論

ファミリー企業の後継者育成における大学院教育は、創業経験の場、行動を伴う実践力を身につける場、グローバル化やデジタル化社会に対応する思考力を身につける場、多数の他企業を経験できる場、ファミリー企業の改善、育成の場を提供する役割を担うことが予想される。その役割に対応するために、大学院では、創業体験を伴う実践的な教育カリキュラムの提供、複数回取り組めるインターンシップ制度や企業との共同研究機会の提供、後継者育成教育の成果に基づくファミリー企業毎にカスタマイズした継続的な後継者育成教育の提供が必要である。また、現経営者や家族の大学院教育に対する理解や、院生間、親子間の人的ネットワークの構築が院生およびファミリー企業にとって有効であることが、先行研究およびインタビュー結果からも明らかになり、大学院として積極的な取り組みが必要であるといえる。

VII. 本稿の限界と今後の研究課題

今回のインタビュー調査は、研究対象が、ファミリー企業後継者とその後継者が現役大学院生であるという特殊性もあり、4組と少なく、また、事業承継の意思や事業承継のタイミングなど、普段家族間でも話されていないような内容に関するインタビューであったため、得られたインタビュー内容の扱いに対し、慎重にならざるを得なかった。

今後は、さらに研究対象数を増やし、探求していくことが必要である。また提起した内容を大学院にてどう実現するのかについて、さらに研究の余地があると考えられる。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 JP19K01924 の助成を受けたものです。

- (1) 石井 (2018) によれば、中小企業、同族会社、ファミリービジネスは、親和性はあるが、同義ではなく、「国内におけるファミリービジネス研究を進める際にはストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスの定義（二世以上にわたりファミリーが支配している、三人以上のファミリーメンバーが経営に関与している、現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいるという3つのうち少なくとも1つでも当てはまればファミリービジネスの条件をみたす）を軸として日本のファミリービジネスの特徴を加味した上で、ファミリービジネスの定義と分類をおこなうことが適切である」と指摘している。本稿では、ファミリーが支配し、ファミリーが経営に関与しており次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる企業をファミリー企業と定義する。
- (2) Small Business Economics, Journal of Small Business Management, International Small Business Journal, Journal of Business Venturing の四大学術誌である。
- (3) 堀越 (2019) にて指摘された論文は、以下の6本の論文である。
 - ① Birley, S. (1986), 'Succession in the family firm: The inheritor's view', *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
 - ② Chalus-Sauvannet, M-C., Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016), 'Unexpected Succession: When Children Return to

Take Over the Family Business', *Journal of Small Business Management*, 54(2), 714-731.

- ③ Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. (1996), 'Managing succession in family-owned businesses', *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25.
- ④ Kimhi, A.(1997), 'Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession', *Small Business Economics*, 9(4), 309-318.
- ⑤ Longenecker, J., & Schoen, J. (1978), 'Management succession in the family business', *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- ⑥ Stavrou, E. T. (1999), 'Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business', *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61
- (4) SCAT 分析とは、テキスト化したデータを、一文ごとに分け、文中にて着目される語句を抽出し、抽出された語句の概念化後に補うべき概念の追加、テーマ・構成概念の設定を行う分析手法である（大谷, 2011）。
- (5) VUCAとは、Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguityの頭文字をつなぎ合わせた造語である。

和文文献

- 石井宏宗 (2018) 「ファミリービジネスの定義 - 先行研究のレビューから」『MBS Review』14 : 25-32
- 石川和男 (2015) 「中小零細企業における事業承継：親族から第三者への承継支援を中心として。」『専修大学商学研究所報』46(7) : 1-27.
- 大谷 尚 (2011) 「SCAT: Steps for Coding and Theorization」『感性工学』10, 155-160.
- 株式会社帝国データバンク (2020) 「事業承継に関する企業の意識調査」
- 株式会社工業市場研究所 (2017) 「国内外の経営系大学院及び修士生の実態並びに 産業界の経営系大学院に対するニーズ等に関する調査 報告書」
- 後藤俊夫 (2019) 「事業承継と世代間コミュニケーション」『事業承継 = Journal of business succession』8 : 137-153.
- 文部科学省 中央教育審議会大学分科会 大学院部会 (2018) 「2040年を見据えた大学院教育の体質改善～社会や学修者の需要に応える大学院教育の実現～」
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 (2011) 「事業承継実態調査報告書」
- 藤野義和・天龍洋平 (2017) 「なぜファミリービジネスを継がないのか？～学生の事業承継意識を通じた大学の役割の探索～」『社会文化研究所紀要』78, 71-93.
- 堀越昌和 (2019) 「英文文献で見る中小企業の事業承継研究の現状と課題 - 四大学術誌を中心に -」『経営研究：福山平成大学経営学部紀要』(15) : 79-99.
- 守屋貴司 (2019) 「日本の中小企業の事業承継（継承）教育の現状と課題：立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の「事業継承（承継）教育」の取り組みを中心として」『原陽一

教授 退任記念号). 立命館経営学 = *The Ritsumeikan business review: the bimonthly journal of Ritsumeikan University* 57(5): 63-86.

村上義昭・児玉直美・樋口美雄 (2017) 「地域別企業数の将来推計」『フィナンシャル・レビュー』131: 71-96.

欧文文献

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010) "When family businesses are best", *Hampshire/New York: Palgrave Macmillan*.

Gibb, A. (2002), 'In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge', "*International journal of management reviews*", 4(3): 233-269.

Katz, J. A. (2003), 'The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876-1999', "*Journal of business venturing*", 18(2):283-300.

Kuratko, D. F. (2005), 'The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges', "*Entrepreneurship theory and practice*", 29(5):577-597

Lloyd P. Steier, & John L. Ward. (2006), 'If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education', "*Entrepreneurship Theory and Practice*", 30 (6):887-895

Matlay, H., & Carey, C. (2007), 'Entrepreneurship education in the UK: a longitudinal perspective', "*Journal of Small Business and Enterprise Development*"

Matlay, H. (2008), 'The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes', "*Journal of small business and enterprise development*"

Miller, D. (1983), 'The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms', "*Management Science*", 29-7: 770-791.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997), 'Correlates of success in family business transitions', "*Journal of business venturing*", 12(5):385-401.

OECD (2009), 'Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship', "*report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*", OECD.

Pittaway, L., & Cope, J. (2007), 'Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence', "*International small business journal*", 25(5): 479-510.

Timmons, J. A. (1994), "*New venture creation, Entrepreneurship for the 21st century, 4th Edition*", Irwin Press: 26-27. (千本倅生・金井 信次 (訳) (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論—』ダイヤモンド社).

参照 URL

Web of Science All Databases <https://webofknowledge.com/UA> (2021/1/20 参照)

コロンビアビジネススクール

<https://home.gsb.columbia.edu/> (2021/1/25 参照)

<https://www8.gsb.columbia.edu/courses/mba/2021/Spring> (2021/1/25 参照)

<https://www8.gsb.columbia.edu/courses/mba/2020/Fall> (2021/1/25 参照)

コロンビアビジネススクールの同窓会

<https://www8.gsb.columbia.edu/realestate/news/4855/distinguished-alumni-interview-series-andrea-olshan-04> (2021/1/25 参照)

<https://www8.gsb.columbia.edu/familybusiness/sites/familybusiness/files/images/FBP%20Course%20Road%20Map%202020%20%284%29.pdf> (2021/1/25 参照)

IMD <https://www.imd.org/> (2021/1/25 参照)