

研究成果報告書

ファミリービジネスにおける危機発生から脱却に向けたプロセスの研究

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科

伊藤妃実子

キーワード

ファミリービジネス／老舗企業／同族経営／危機管理／意思決定

1. 研究概要

本年度は、ファミリービジネスにおける危機管理をテーマとした研究を行った。2011年に会社更生法を申請した「林原グループ」の事例分析を通して、ファミリービジネス特有の「危機発生要因」及び「危機脱却要因」を探索することを目的とした。

事例として取り上げた「林原グループ」は、医薬品原料や食品原料の研究開発と製造販売で世界が注目する成果を残してきた。

本研究では、創業家の方々へのインタビュー・データを中心とした質的データを、M-GTA (Modified Grounded Theory Approach／修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ) に準拠して分析した。

2. 社会的背景と目的

日本におけるファミリービジネスの割合は95%に上るとされ、経済の要として多大な役割を担ってきた。しかし、企業数が減少するという厳しい情勢が続いており、さらに日本におけるファミリービジネスは、風潮、学術、制度といった各方面からの逆風にさらされている。そのため、ファミリービジネスはますます多面的な危機にさらされることが予測される。

危機的状況下では緊迫した意思決定を迫られるが、これまでの先行研究では十分な知見が蓄積されてこなかった。ファミリービジネスを危機管理の視点から論じることは重要といえる。

こうした背景を受け、本研究では現在進行形で危機に立ち向かう「林原グループ」という特定事例の分析を通して、ファミリービジネスにおける危機の発生要因と脱却要因を探ることを目的とした。

3. 研究方法

本研究は、「理論研究」及び「パイロット・ケース・スタディ（予備調査）2社」をサブ研究とし、「ケース・スタディ（本調査）1社」をメイン研究とする三つの研究で構成されている。

本年度は、ケース・スタディ（本調査）として取り上げた林原グループにおけるフィールド調査を重点的に行った。過去から現在までの四つの「危機」を分析単位と定め、各データ M-GTA によって分析した。本研究では M-GTA という分析方法の特性を考慮し、多面的なデータを扱うことにした。

M-GTA において分析の対象とするデータは、①インタビュー・データ、②フィールド・ノート、③講演記録、④伝記・手記とした。こうした M-GTA による分析に加え、本研究では事例の状況を詳細に記述することにも注力した。ここでは、①から④に示したデータに加え、⑤プレスリリース、⑥提供資料、⑦関連書籍、⑧新聞記事といったデータも、引用や分析の対象とした。

4. 結果

分析の結果、協調的ファミリービジネス特有の危機発生要因として「協調による情報の遮断」が存在しているのではないかという仮説が導出された。信頼や配慮、阿吽の呼吸を背景とした協調状態が、意思決定者への情報伝達を阻害し、危機の予兆の発見と対応を遅らせている状況が見られた。

また危機脱却に際しては、まず「大黒柱の明確な指針」が示され、創業家の結束を維持することが基盤となっていた。その上で、一見利他的に思われる「未来傾斜の対応」が、ス

テークホルダーによる裏切よりも信義を多く引き出すことにつながり、いざ危機を脱却し、復活を目指す際の協力を生み出すのではないかという仮説が導出された。

5. 今後の課題

本研究は、林原グループにおける四つの危機を分析単位とした単一事例研究である。そのため、外的妥当性及び理論的飽和化の限界が課題といえる。

第一に、外的妥当性の限界についてである。Yin (2009) は、外的妥当性を担保する手法として分析的一般化を挙げている。本研究においても、パイロット・ケース・ケース・スタディ（予備調査）及び、ケース・スタディ（本調査）において諸条件を統一し、追試の理論が適用できるように配慮した。

しかしながら、パイロット・ケース・スタディ（予備調査）における 2 社は、現在進行形ではなく過去に起きた危機についての語りや資料がデータとなった。さらに、危機を経験した当事者は既に経営の第一線から引退したり死去したりしており、当事者からのインタビュー・データは取得できてない。そのため、RQ2（危機脱却要因）についての見解は得られたものの、RQ1（危機発生要因）については十分な示唆は得られなかった。従って、追試の理論は不十分であると思われる。

続いて、理論的飽和界の限界についてである。M-GTA では、データを繰り返し検討しても、新たに概念が生成されない段階を理論的飽和化と呼んでいる。

本研究では、四つの危機を分析単位として分析を進め、その範囲内では新たな概念の生成がされない段階まで検討を行った。今後、今回導出された仮説の妥当性を高めていくためにはさらに事例を重ねて検討していく必要がある。