

年次大会報告⑧

危機対応能力承継：日独長寿企業比較に向けて

後藤 俊夫（日本経済大学）

はじめに

ファミリービジネスの円滑な事業承継において、危機対応力は極めて重要な要素であるにもかかわらず、その先行研究は国内外とも乏しい。本論は、長寿ファミリービジネスにおける巨大危機対応能力の承継をテーマとし、半構造インタビューに基づいて巨大危機の認識、世代間の体験などの伝承、知見の形式化化などを中心に、危機対応の実態把握並びに課題を明らかにする。本論は日独国際比較に向けた試論である。

キーワード：長寿企業 危機対応 コミュニケーション リスクマネジメント 国際比較

問題意識

長寿ファミリービジネスは、多種多様な危機と課題に直面し、克服してきた。危機対処など存続の経験と教訓は世代間で伝承されており、危機対処に関する無数の暗黙知を含み、後世に対して多くの知恵を与えると想定される。しかし、この伝承に関する意識的な体系化はされてこなかった。したがって、本論は「長寿ファミリービジネスは存続体験を如何に伝承して長寿を実現してきたのだろうか？」をリサーチクエスションとする。なお、本論は下述する日独共同研究〈NoS: Narratives of Survival〉における国際比較に向けた試論である。

調査方法と主な結果

本プロジェクトは、日独の長寿ファミリービジ

ネスが当代及び過去に直面した危機対処など存続に関する伝承の事例調査を行い、国際比較するため、可能な限り両国間で共通仕様とする。概要は次の通り。

企業選定条件：5代以上存続し、資料館などアーカイブを保有するファミリービジネス
5社以上

調査方法：対面/リモートによる半構造式インタビュー（90分以上）

調査対象者：代表者又は過去の危機を何らかの方法で知るファミリー関係者

調査実施者

ドイツ側：WIFU (Wittener Institut für Familienunternehmen) Prof. Dr. Heiko Kleve
他5名（助手2名含む）

* WIFUは欧州最大のファミリービジネス研究所
日本側：日本経済大学大学院 森下教授及び後藤
調査実施時期：ドイツ側が先行し、日本側は
2021/10-11

主な質問項目：

1. 当代経営者が直面してきた主な危機（社会的、政治的、経済的、技術的、家族的危機の全てを含む）
2. 上記の関連情報
3. 上記危機の克服方法、支援者及び活用資源
4. 上記の経験及び教訓を誰に伝えているか
5. 対象企業が過去に直面してきた主な危機：その主な内容と伝承の方法
6. 当代経営者と対象企業が直面してきた主な

危機対応の経験から導き出される洞察及び教訓

- 7. 対象企業が長期存続してきた成功要因と危機対応要因の相互関係
- 8. 他社及びファミリーに対する危機対応に関するアドバイス

主な結果として、日本側は6社に対して上述の質問項目を中心としてインタビューを完了した。その概要は図表1に示す通りである。

議論

日独間の認識のズレ：上述した共通仕様に沿って作業を進めたが、その後日独間における微妙な認識のズレが次のように明らかになった。これらは使用する用語の概念などに関するもので、プロジェクトの進捗を妨げるものではない。第1はSurvivalについて、我々は「危機脱却」に焦点をあてたが、ドイツ側は「存続」全般と広く認識していた。第2はEntrepreneurshipについて、我々は起業家活動、同精神に焦点をあてたが、ドイツ側は「存続活動全体、同精神」と広く認識していた(図表2)。前者は作業の細部に関する認識の相違であるが、後者は本質的な問題であり、その存在が長寿企業を長寿企業たらしめ、その他企業との差異を生じる重要な要因として今後重要

視する契機となった。

予備的発見：調査対象6社の分析並びに日独国際比較を経て多くの発見が期待されるが、ここでは予備的発見を5点簡単に述べておこう。

- 1) 最大の危機：質問項目5に関して、「現在」直面している危機を答えた企業が多く、先代などが経験した「過去」の危機を答えた企業は少数であった。
- 2) 注目される伝承内容：守勢的な伝承内容として経費節減を挙げる一方、雇用は守る。攻勢的な伝承内容として新事業、市場開発、改革と共に、利害関係者を重視、妥協しない(品質など)、国家権力に抵抗、倫理固守が指摘された。
- 3) 観察された傾向：危機の記憶は、大危機では大きいですが、発生から時間が経過すると必ずしも明確ではない。大危機の場合でも、辛い経験には触れたがらない傾向がみられる。伝承が世代間で直接行われる頻度はファミリービジネスにより異なる。利害関係者経由の伝承も見られる。伝承は必ずしも活発ではなく、体験の活用も明示的ではない。

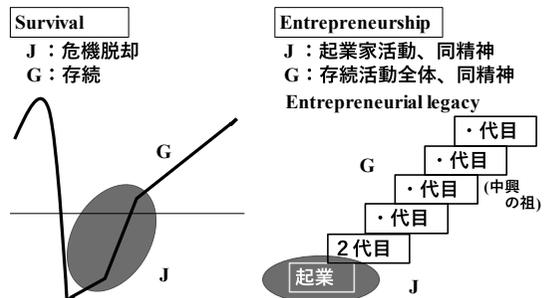
ここから、今後検証していく命題として下記を挙げておく。

図表1. NoS日本側インタビュー6社の概要

名称	業種	創業年	世代	年商(百万)	面談先	同月日
朝古まん	旅館	717	22	400	社長	November 17, 2021
朝三光丸	漢方薬	1319	34	900	相談役 社長 博物館長	October 18, 2021
朝まるや八丁味噌	味噌醸造業	1337	16	600		December 10, 2021
辰馬本家酒造 朝	清酒醸造	1662	15	600	会長 博物館長 学芸員	October 17, 2021
朝廣かまぼこ 朝	食品製造	1865	8	10200	副社長	October 29, 2021
(黄)源屋旅館 (旅館さかや)	旅館	1910	17	400	社長	October 31, 2021

注：年商は概数

図表2. 日独間の認識のズレ：Survival 及び Entrepreneurship



注：Jは日本側、Gはドイツ側を示す

P1：記憶の大きさは、危機の規模と正、経過時間の長さとは負に相関する

P2：伝承の存在は、危機に関わる感情一類と正、二類と負に相関する

なお、感情一類は正の感情で安心、喜び、嬉しさ等、感情二類は負の感情で恐れ、悲しみ、怒り等を示す。

- 4) 課題：日本の長寿ファミリービジネスが長寿を実現してきたという事実がある一方、存続体験を如何に伝承してきたかを考察すると、伝承の維持、形式知化、活用等を含む全行程のマネジメントが必ずしも意識的に実施されてきたかとは言い難く、今後の課題として検討を続ける必要がある（図表3参照）。

今後の進め方：今後のプロジェクト進行において次の2点が急務である。第1は日本側においてテープ起こし（基本的に済）、MaxQDAを使用した「危機」分析及び「存続」全体の分析である。第2は日独合同における共同研究テーマ及び方法論（理論、個々の分析検討、共同議論）の細部設定である。

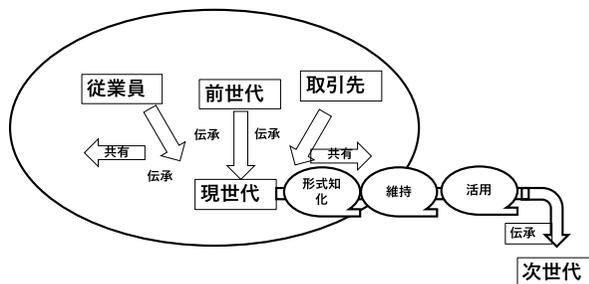
含意

ファミリービジネス研究において世代間コミュニケーションの問題点を指摘する先行研究はあるが、それ自体の研究は少なく、その重要性が今回も示唆された。調査方法として、それ自体をテーマとするより、今回のように具体的課題について質問する方法の有効性が示唆された。何故ならば、特に辛い体験の場合、回答を忌避する傾向が今回の調査で明らかになったからである。過去体験の形骸化が明らかになった点も重要な示唆を与えている。学習効果を高め、事業承継を支える意識並びに具体的方策の実施が望まれ、それらを支える研究も喫緊の課題である。以上の学術的含意の他、実務的含意として、教訓の形式知化が問題であり、資料館等のアーカイブ化が必ずしも有効活用されているとは限らない点が明らかになった。

結語

成果として、日独共同研究〈NoS〉基本設計に沿って、日本側6社のインタビューを終了し、日独の認識相違を確認する一方、結果の分析に基づき、一定の初期の結果を得ると共に、学術的／実務的含意を得た。課題として、日本側でMaxQDAコーディングを済ませた上で、日独の合意に基づく国際比較を進める必要がある。

図表3. 伝承の維持、形式知化、活用等を含む全行程のマネジメント



伝承内容の活用は、厳密には伝承作業の後工程を構成する。