

## 成果報告書

政策・メディア研究科修士課程 2年伊藤妃実子

### 1. 集会名称あるいは活動の名称

老舗ファミリービジネス(以下、FB)の再建についての取材

### 2. 背景

2007年のサブプライムローン問題、2008年のリーマン・ブラザーズの破綻などの影響もあって、昨今の経済状況の悪化は深刻化している。特に、中小企業における倒産や廃業の増加が社会問題となっている。その一方で、厳しい状況下においても好業績を上げ、さらに危機にも強いといわれる老舗ファミリービジネスの経営手法への関心が高まりつつある。日本は、企業総数の95%がファミリービジネスといわれており、日本におけるファミリービジネスの研究が急務とされている。

### 3. ファミリービジネスを取り巻く諸問題

ファミリービジネスは、雇用やGDPにおいても重要な役割を果たしている。しかしながら、日本ではファミリービジネスに対して厳しい法制度、税制が適用されている現実がある。例えば、世界各国が相続税の減免傾向にあるにも関わらず、日本では世界の中でも高率な相続税を課すことでも有名である。ファミリービジネスの相続税は、個人資産だけでなく、会社の持ち株、不動産など全てに適用される。そのため、まともにファミリービジネスの世代交代を行おうとすれば、自社株を守るために、多額の資金の調達を迫られるといった問題がある。あるいは、相続を機に、自社株の大半を失うという事態にもなりかねない。こうした厳しい情勢に立ち向かわなければならないファミリービジネスにおいて危機をどのように乗り越えようとしているかを明らかにすることは今後益々重要なテーマになると考えられる。

### 3. 成果

今回の調査では、危機的状況に直面したファミリービジネスA社に焦点を当て、インタビューを行った。A社については、現在経営上の重要な局面であるため、本報告書では匿名で記すものとする。本調査を通して、ファミリービジネス特有の危機発生要因と、脱却要因が明らかになってきた。通説では、ファミリーによる「対立」が危機発生要因とされてきたが、「協調」の場合でも危機は発生する。今回の調査では、ファミリー内に信頼関係が構築され、しっかりと役割分担されていることが、危機につながるのではないかという一種の仮説の導出につながった。

また、危機脱却に関しては、ファミリービジネスという経営システムの特徴が色濃く表

れていることが明らかになりつつある。すなわち、一世代ではなく、数世代にわたって一つの物事を成し遂げようとしているからこそ、当代での危機や失敗に際しても目先の利益に走らず、長期的にみた意思決定を行っている。危機に直面するファミリービジネスを観察することで、危機への耐性や強さの要因を抽出できただけでなく、危機に際して経営者が行う意思決定原理にも言及することができた。

#### 4. 今後の方針

危機に直面したファミリービジネスは、1度きりの取材ではなく、時系列順に、縦断的に調査を継続していく必要がある。そのため、1) 引き続きインタビューを続けることで理論モデルの構築を目指し、2) 他企業における追試を行うことで、より妥当性を高めていく必要がある。