

新シリーズ

ファミリービジネス 成功術

●シリーズの背景

ファミリービジネスいわゆる同族企業の経営に関しては多くの誤解が存在し、一般的にはマイナスのイメージが強い。ファミリー企業は「ワンマン経営が多く企業風土は沈滞している」、「法令遵守と企業統治システムに問題が多い」、さらには「ファミリー企業は封建的、保守的であり創造的な取り組みに欠ける」など、さまざまな指摘がされている。

確かに指摘される弱点を有している事実もあるが、それ以上に優れた点をファミリー企業は有していることを忘れてはならない。欧米では、早くからファミリー企業の良さを活かした経営に着目し、研究や調査が行われている。

ファミリー企業の経営は、専門経営者企業（いわゆるサラリーマン経営者企業）の経営に比べてより複雑なかじ取りが要求される。すなわちマネジメント課題（経営戦略の策定など）の処理だけではなく、ファミリー課題（家族・親族関係の葛藤など）やオーナーシップ課題（資産や事業の継承など）の処理も必要とされる。この3つのバランスをとりながら企業を営むことは容易なことではないが、だからこそ永続を続けてきたファミリー企業には学ぶ点が多い。

このシリーズでは、ファミリービジネスの実態とその企業としての成功要因・失敗要因などを内外の事例も含めて明らかにしたい。

●ファミリービジネスとは？

ファミリービジネスの定義は、国際的に確立されているわけではない。

一般には税法上の規定である同族会社と理解されるが、厳密に言えばファミリービジネスとは異なる。同族会社とは、「株主等の3人以下、およびこれらと政令で定める特殊の関係のある個人・法人が、その会社

の発行済み株式の総数、または出資金額の50%以上を所有している企業」と規定されている。中堅および上場企業になればこの条件を満たしている企業は限定される。

したがってファミリー企業とは一般に、創業者の引退もしくは死去後、創業者の家族・親族が最大の個人株主として株式を所有し、実質上経営している企業と規定され、厳密な株式の保有比率には触れていない場合が多い。実に日本では非上場企業の95%、上場企業の約40%がファミリー企業に該当する。

●なぜ今、ファミリービジネスなのか？

最近マスコミでファミリー企業が注目されるのは、残念なことに、続発する企業不祥事に絡んでのことが多い。こうした事実は、ファミリー企業の負の側面として否めないにせよ、ファミリー企業にはそれを凌ぐ良さがあることを忘れてはならない。

そのことに気付いた欧米では、すでに20年前からこの分野での研究が活発に行われている。ファミリービジネスの良さとは何か。

①ファミリービジネスは経済回復の立役者

1980年代、アメリカがベトナム戦争とインフレの渦中で疲弊し経済的に苦しい時代、元気だったのは日本とイタリアであった。

当時日本はオイルショックを克服し、家電、半導体、自動車などを中心にアメリカ進出を本格化し、貿易摩擦を引き起こしていた。この時代には日本の経営の強さの秘密を探る研究が数多くなされ、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」や「セオリーZ」など、日本経営賞賛の経営書が出版された。

特に注目されたのは、マサチューセッツ工科大学のソロー教授らによってアメリカ再生の処方箋として出版された「メイド・イン・アメリカ」であった。ここ

第1回 進化するファミリービジネス

倉科 敏材 (甲南大学 教授)

では日本の強さの秘密は「従業員を大事にするなどの“家族的経営”にある」とした。

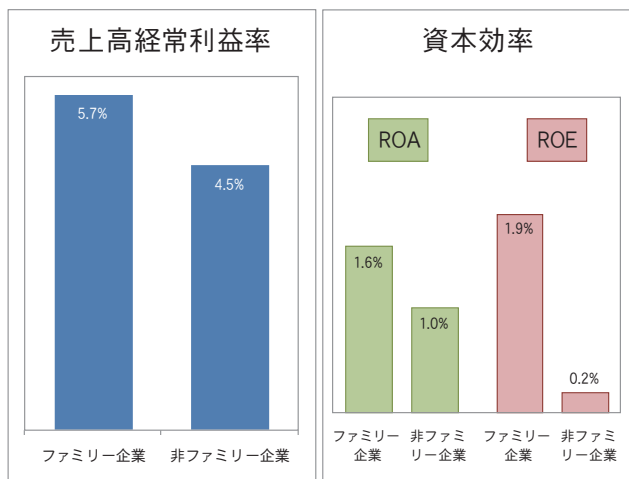
国の経済を支えた日本とイタリア企業に共通していたのは家族的経営であり、顔の見える資本主義であった。特にイタリアでは大企業の影響力が低下し、ブランドの確立とグローバル化に早くから取り組んだ地方の中堅ファミリー企業が伸長し、経済を支えた。

しかし残念なことにバブル崩壊後は、「日本経済の低迷の原因は日本的経営にあり」とされ、日本的経営の見直しと、アメリカのビジネス・スクール流の科学的・戦略的経営の導入が一世を風靡することになった。

②不況期に強いファミリービジネス

企業がその存続価値を認められる最大のポイントは、収益である。実は、これまでの世界各国の上場企業にかかわる研究調査において、専門経営者企業よりもファミリー企業のほうが優れた企業業績を残している。特に特徴的なのは、ファミリー企業が不況期に強いことと、不況期でも雇用の維持を優先してきたことである。この現象は不況期にリストラを当然視するアメリカにおいても見受けられた。

図表1 業績が優れているファミリー企業



出所：日経ベンチャー（2007年4月号）

③長期的視点で経営するファミリービジネス

アメリカ企業の経営の根幹は、株主至上主義である。そのため四半期ごとに経営成果を出し、株主に評価してもらう必要が生じてくる。しかし、短期業績にとらわれることで粉飾決算をまねき、エンロンやワールドコムなどは、経営破たんし追い込まれてしまった。

本来ならば四半期ごとに成果を問うはずの株主至上主義が、株式の時価総額最大化を企業目標とすることにすり替わり、経営破たんし導いたとすれば本末転倒であり、皮肉なことである。しかしその後も短期業績に敏感な機関投資家、ヘッジファンドが猛威を振った。

これに対して、ヨーロッパを中心に株主だけでなく従業員、取引先、顧客、地域社会などの企業を取り巻く利害関係人との関係性も重視する「ステークホルダー」中心の企業経営の必要性が叫ばれるようになった。

それによって、アメリカのような株主至上主義から、消費者、環境、働く人への配慮へと、企業の関係性の重点や評価軸が変化してきた。

ファミリー企業、特に歴史のあるファミリー企業の多くは、短期的ではなく長期的視点で経営を考え、地域社会への貢献に積極的な企業が多い。また株主よりも従業員を大事にするケースが多くみられる。

④ファミリービジネスは新しい経営

アメリカの高名な経営学者チャンドラーは、1977年出版の著書「経営者の時代」のなかで、企業規模の拡大、市場の拡大、階級社会の崩壊、経営機能の専門化の進展や法律の規制などにより、「先進国では専門経営者による資本主義が主流になる」と予測した。経営学者の間でもこの説が支持され、ファミリー企業は「資本主義における発展段階の存在の1つに過ぎない」とされた。

しかし現実には、アメリカを含めて世界のどの国においても、チャンドラーが主張したように、専門経営

者企業が家族経営者企業を駆逐することはなかったのである。

その証拠に、欧米は今でも非上場企業のほとんど、上場企業の約4割から6割がファミリー企業である。成熟した資本主義を誇る北欧三国においてさえ、家族経営者企業は依然として圧倒的な存在感を示している。家族経営者企業は資本主義の遅れた形態ではなく、資本主義の中で依然として独自の役割と存在を有しているといえる。

図表2 重要なファミリー企業の役割

国名	ファミリー企業の占める割合	GNPに占める割合	雇用に占める割合
ブラジル	70%	65%	—
アメリカ	96%	40%	60%
フランス	65%	60%	45%
ドイツ	60%	55%	58%
イタリア	93%	55%	79%
イギリス	70%	—	50%
オーストラリア	75%	50%	50%

出所：International Family Enterprise Research Academy (2003)

その例をスウェーデンに見てみよう。スウェーデンを代表する国際的な企業として、この国最大の銀行SEB、通信機器のエリクソン、家電のエレクトロラックス、産業機械・重電機器のABB、自動車のサーブ、製薬会社のアストラゼネカなどがある。これらはすべて、ウォーレンバーグ・ファミリーが所有し、かつては自動車のボルボ、航空会社のスカンジナビア航空も有していた。この結果、この国の株式市場の時価総額の4割が一つの家族によって占められているのである。

また、多国籍大企業においてもファミリー企業は数多く、自動車産業を例にあげてもBMW、ポルシェ、アウディ・フォルクスワーゲン、フィアット、プジョー・シトロエン、フォード、トヨタ、スズキなどもファミリー企業である。

⑤ファミリービジネスは地域革新の担い手

地域経済活性化というと、官主導の先端技術をベースにした産業クラスターや産業集積の形成が目ざされているが、現状ではまだ顕著な成果があげられていない。

こうした背景から、長期にわたり地域にコミットが可能で民間プロモーターの中核となる、地域で有力なファミリー企業主導の地域活性化が欠かせなくなっている。

ヨーロッパにおけるファミリー企業と比較して、日本は「一生懸命」の語源である「一所懸命」の言葉に見られるように、命を懸けて守ろうとするほど土地に対する執着心が強く、永続的に地域にかかわろうとする傾向が顕著である。

伝統的なファミリー企業に対しては、一般的に保守的で現状維持という印象が強い。しかし永続するファミリー企業は「代々初代」の家訓に代表されるように、代が代わるごとに初代になったつもりで新しいことに挑戦することを奨励していた。そうでなければ永続は出来なかったからであろう。

水飴製造販売を発祥とする岡山県の林原グループは、今やバイオ関連産業のトップ企業となっているが、岡山にこだわり、岡山駅前の再開発を通じて岡山を世界に発信していこうとしている。

賞味期限問題で社会を騒がせた、三重県伊勢市の和菓子屋「赤福」ではあるが、毎年400万人を超える入込客がある「おかげ横丁」創設にあたっては、主導的な役割を果たした。

また、長野県小布施町の和菓子屋「小布施堂」も、長期にわたり地元の栗菓子屋や日本酒メーカーなどと連携し、商品の提供や様々な美術館の創設に尽力した。その結果寂しい街道町が、いまや毎年120万人の観光客を誘引する活性化した町に変貌している。

大分県の寒村の温泉街であった「湯布院」にも、その例を見ることができる。志をひとする地元の複数の温泉旅館が計画の中核となり、長期にわたる官民一体となった協働活動により、現在では400万人の入込客があり、最も人気の高い温泉地に変身している。

さらに、地方だけでなく東京の中心、日本橋でも江戸の賑わいを呼び戻すべく「日本橋地域ルネッサンス100年計画委員会」が発足し活動している。ここでも数百年の歴史を有する老舗の多くが核となって活動している。こうしたケースは日本中で枚挙にいとまがない。

地域の活性化の成功要因としては、

- 1) 強力なリーダーシップの發揮、
- 2) 民主導をベースにした官民協調、

- 3) 長期にわたる粘り強いコミットメント、
 - 4) 地元住民との信頼関係の醸成、
 - 5) 伝統と革新の融合、
- などが挙げられる。これらのいずれの要因においても、地元の有力ファミリー企業は重要な役割を果たすことができる。

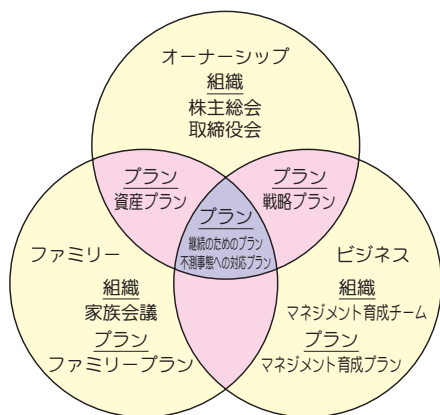
●オーナー経営への認識

➤ れまで見てきたように、欧米を中心にファミリー企業の位置付けや役割は高く評価されつつある。にもかかわらず日本では、オーナー経営に対する認識および評価は極めて低い。

そのため、自分の会社がファミリー企業であることに誇りを感じずることも稀である。それは、格差や違いを嫌い、ねたみや嫉みの気持ちが強い日本人の精神構造、また家族や世襲といった封建制の匂いの嫌いなマスコミおよび社会科学の研究から外れることを嫌う学界の存在によるところが大きい。

ファミリー企業の研究は、前述したようにマネジメント課題、ファミリー課題およびオーナーシップ課題の三者の相互関係が重要である。

図表3 スリー・サイクル・モデルの組織とプラン



出所: K.E.Gersick, J.A.Davis, M.M.Hampton, I.Lansberg (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press (犬飼みずほ訳、岡田康司監訳 (1999) 『オーナー経営の存続と継承』 流通科学大学出版, P333)

マネジメント課題は、一般にデータを収集して分析し、戦略を策定するというサイエンスの世界であり、ビジネス・スクールが最も得意とする分野であるが、残りの2つの課題は、サイエンスというよりは、むしろアートやクラフトといった現場感覚や経験、さらに

は直観を重視し学者が不得意とする世界である。また経営学だけでなく、家族心理学、社会学、歴史学、法学、会計学などの分野との横断的な関係も必要とされる。

2008年、欧米に遅れること20年以上で日本でもようやくファミリービジネス学会が設立された。サイエンスとクラフトの融合、学際的な関係性を重視した今後の学会の活発な活動が期待される。

●ファミリー企業に期待される役割

今後、日本だけでなくグローバル市場においても、しばらくは厳しい経済情勢が続くと覚悟せざるをえない状況にある。日本の経済回復にあたってはこれまでの延長上の視点ではなく、構造的な転換の視点が不可欠なことは間違いない。

これからの時代は、経済力だけでなく日本ブランドの発信や文化力が求められる時代と言われている。地域に根差し、歴史や伝統を有するファミリー企業を中心とした地域の活性化を通じて、地域ブランドや文化力を高めていけば日本経済全体の活力の向上が期待できる。

幸い、諸外国に比べて長寿のファミリー企業は日本に圧倒的に多い。100年以上存続する企業は、約10万社あり、300年以上存続する企業は133社あるという。さらに世界最古の企業は日本にあり、約1,300年の歴史を有している。永続するファミリー企業の成功の知恵を活用することによって、強欲なアメリカ型資本主義から脱却し、新しい日本型資本主義のあり方を世界に発信することが期待される。



倉科 敏材
(くらしな・とき)

甲南大学 経営学部 教授。
ファミリービジネス学会
会長。

慶応義塾大学卒業。1993年に富士(現みずほ)総合研究所に入所、上席理事に就任。2004年より現職。
主な著書「ファミリー企業の経営学」、「家族企業」、「オーナー企業の経営」など。