

ファミリービジネス 成功術

第1回で掲載された「進化するファミリー企業」では、ファミリー企業とはどのようなものかについて述べてきた。しかしファミリー企業といっても様々であるため、ここではその特徴をできるだけ具体的に国内と海外のファミリービジネスの比較を通じて明らかにしたい。

特に欧米を中心とするファミリー企業との主な相違点は次の点にある。

1. 持ち株比率の違い

日本のファミリー企業と外国のファミリー企業（上場企業対象）で大きく異なるのは、持ち株比率の多寡である。諸外国では上場企業といえども議決権株の過半数か、少なくとも議決権株式の30%以上を持つことが一般的であるが、日本では二桁の議決権株式を有することはまれである。それは世界で最も過酷といわれる日本の相続税制により、世代交代のたびに株式数を減少せざるを得ないことと、50%以上の持株についてはさらに税が加算される税制度の存在が大きく影響している。

諸外国の場合は種類株式の市場が形成され、ファミリー企業の多くが、議決権のない株式のみを市場で公開し、議決権のある株式は公開しないことで経営の支配権を確保するケースが多い。

具体的に自動車産業を通じて持ち株比率を見てみよう。自動車産業と自動車部品産業はグローバル化し、その規模が巨大化しているにもかかわらずオーナー企業が多い特色をもつ産業である。米フォードは、創業家のフォード一族が発行済み株式の40%強を保有している。伊フィアットは同じくアニエリ一族が30%、独BMWはかつて同社を救済買収し、ダイムラーベンツの大株主でもあったクヴァント家が50%強、ポルシェは創業家のポルシェ一族が議決権株式の100%を保有

している。ポルシェ一族はこれに加え、ポルシェを通じてフォルクスワーゲンの議決権株式の75%を保有している。さらに仏PSAプジョーシトロエンはプジョー創業家のプジョー一族が30%保有している。

このように欧米のファミリー企業が持ち株比率にこだわるのは、創業家の理念の継承を確実にするためである。これに対し日本では上場ファミリー企業と呼ばれる企業でも、ファミリーの持ち株比率は極めて低い。豊田一族はトヨタ自動車の議決権株式の2%程度を有しているにすぎない。

創業者一族の株式比率が下がり、短期的利益を求める機関投資家が大株主になった場合、ファミリー企業経営の良さや独自性が損なわれる可能性が高い。これを避けるため、一旦上場したファミリー企業がマネジメントバイアウト（MBO）の手法により、上場を廃止するケースも増えている。日本でもワールド、ポッカコーポレーション、すかいらーくなどにその例が見られる。

2. ファミリーの団結の違い

日本企業の社長は、全権力を掌握する存在である。そのため社長や専務といった職位により権限に大きな差が生ずる。そのことが兄弟姉妹の間で争いの原因にもなっている。それに対して欧米のファミリー企業では、社長、会長といえどもオールマイティではなく、社長といえども生産、営業、管理、開発といった職能の一つにすぎないとみなすケースが多い。「長男だから社長」ではなく「最も適任なファミリーがそれぞれの職能を果たす」ことでファミリーの団結を促進している。

さらに欧米では、勝手に外部にファミリーの持ち株を処分されることを防ぐことと、株主総会での発言が分散しないように創業者の家族・親族の間で分散所有

第2回 国内外のファミリービジネス

倉科 敏材（甲南大学 教授）

する株式を、信託基金に寄託する方式が取られており、制度の面からもファミリーの団結を促すようにしている。

3. ファミリーの関与の違い

日本の同族企業の家族・親族の数は、少子化の影響もあり必ずしも多くない。そのため後継者がいないまたは少ないことで、事業継承もままならぬケースも少なくない。

これに対して、諸外国では家族・親族内継承を前提にしているため、子供の数も最低3人から5人と、一般の家族に比較して多く、数世代経過すれば創業者の関係者は、数十人から数百人になる。アメリカのロックフェラー家の関係者は200名超、フォード家の関係者は50名に達するといわれている。このような関係者の多さは、事業継承候補者の数が多いことだけでなく、高い資質を有する事業継承者候補の輩出の可能性を高める。

日本ではファミリー企業の経営者の子供の数と一般家庭の子供の数に大きな違いは見られない。事業継承者候補の減少は、日本のファミリー企業、老舗企業の永續に大きく影響してくると思われる。

4. 社会的認知の違い

第1回でも述べたように、日本ではファミリー企業に対する社会的評価は圧倒的に低い。このため日本では業績の良い大企業ほどファミリー企業であることを隠そうとする傾向が強い。一方アメリカの超優良企業、S.C.ジョンソン&サン社は、企業名に並べて“A family company（ファミリー企業）と誇らしげに明示している。

一昨年、世界的なファミリー企業の組織である

Family Business Network（FBN）は、矢崎総業を日本企業として初めて「最優秀ファミリー企業」として表彰した。これに対して矢崎総業は自らその事を公表することはなかった。

このように日本ではファミリー企業であることを自ら認めたがらないのは、ファミリー企業ではファミリー以外は昇進が不可能と考えられ、優秀な若手社員採用に不利に働くと考えられていることや社員のモラルに悪影響を与えられると思われていることが理由とされる。しかしファミリー企業であるかないかは就職やモラルにそれほど影響を与えない。むしろ影響を与える最大の要因は、働きやすい職場であることや仕事のやりがいであることは、数々の調査で明らかにされている。例えばサントリーは、非上場企業のファミリー企業であるが、学生の就職人気の高さや従業員のモラル（士気）の高さでは他社より優れている。ま



た社会的認知度も高い。

一部のファミリー企業の不祥事はあったにせよ、社会・地域貢献や従業員の長期雇用、伝統の継承などファミリー企業は、なくてはならない存在である。もっとファミリー企業自身も自信を持つべきであろう。

5. 歴史・思想の違い

日本ファミリー企業の特徴は、圧倒的な歴史の古さである。世界最古の企業の第1位と第2位は日本にある。第1位は1,300年前に創業された建設業者の金剛組（大阪府）、第2位は1,290年前に創業された旅館業の法師（石川県）である。日本では100年以上存続している製造業は、全国で45,000社あり、製造業以外の業種を加えると100,000社を超える。さらに300年以上存続している企業は133社もある。このような日本の企業の歴史の古さの背景には、継続を可能にしたいいくつかの理由がある。

その一つは血縁に対する考え方の違いである。儒教の考えでは、一族の祭祀を執り行うためには血縁がなければならないとされる。年の経過とともに事業継承は当然のことながら難しくなる。これに対し日本では、さして抵抗なく何の血縁もない娘婿が、一族の代表となり事業継承を行ってきている。

第二は職業に対する考え方の違いである。職人出身の老舗企業は日本に数多い。これは職人技を尊ぶ気風があったからである。これに対し儒教思想では汗水流して働く職人層を下位に見下し、儒者のような頭を働かす人を重く見た。代が代わってもいつまでも職人とどまっているのは知恵のない者のすることと、おとしめられていた。歴史の長い中国や韓国で、永続する歴史を誇るファミリー企業、老舗企業がきわめて少ないのは、戦乱や共産主義とは別に儒教の思想が大きく影響していたことは間違いない。

6. グローバル化の違い

元来ファミリー企業の多くは、いずれの国においても地場性の強い企業が多い。建設、不動産、アパレル、食品、卸・小売り、醸造業、旅館・ホテル

などの産業がその代表である。当然のことながらこれらのグローバル化は進んでいない。

これに対し、歴史の長い欧州企業の多くは早くからこれらの産業でも積極的に海外進出を図ってきた。それは、欧州は国を接するという条件に恵まれていること、言語障壁も比較的低いこともあり、EUの設立以前からグローバル化が進展していた。

その代表はイタリアである。イタリアでは従業員1,000人以上の企業は極めて限られており、大企業が衰退するなかで中堅・中小企業の役割が増大している。規模は小さくとも一味違う製品、ブランド力と信頼における家族の海外布陣でグローバル化を強力に推し進めているのである。

7. リスク感覚の違い

古くから紛争や戦争に巻き込まれた経験のある欧州のファミリー企業や政情が不安定な東南アジアの国々に多い華人（中国系）ファミリー企業は、リスクに対してとりわけ敏感である。このため国境を超えた資産の分散やファミリーの海外への分散移住などを通じてリスクの分散を図っている。欧州の金融業ロスチャイルドの5人の兄弟は、欧州各国に移住して資産分散とリスクの分散を実現した。また香港の有力財閥である包玉剛グループの4人の娘は、全員国籍の違う男性と結婚し、香港が万が一、完全に中国本土に吸収されても資産や事業のリスクをグローバルに分散できるようにした。

8. 資産家への支援体制の違い

日本ではまだ聞きなれないが、欧米には大規模な資産を有するオーナー経営者のためにグループ戦略の策定や資産管理から子弟教育、健康管理までファミリーが抱える様々な問題をファミリーの側に立って解決する専門家集団の事務所であるファミリーオフィスというものがある。カーネギーやロックフェラーといった巨大な資産を有するファミリーオフィスには数十人の専属の弁護士、税理士、医者その他のアドバイザーがいる。現在では米国だけでも4,000を超え

るファミリーオフィスが存在するといわれている。

欧州でもスイスを中心にファミリーオフィスが存在するが、スイスではそれよりも数百年の歴史を有するいわゆるプライベートバンクがファミリーオフィスの機能を代用している。もともとスイスのプライベートバンクは、特定の大富豪の個人的な銀行から発足しているため、ファミリーオフィスのようなトータルサービスの提供を得意としていた。

だが日本には厳密な意味で欧米のようなファミリーオフィスに当たるものはなく、税理士や弁護士、銀行が個別課題ごとに対応しているにすぎない。

9. 経営の規律と透明性の違い

経営者と株主が基本的に一致している場合は、利害調整の手間は必要なくなるが、経営の規律を損ないワンマン経営の弊害が生じがちである。ファミリー企業が、企業の永続を望むならば、経営の規律を専門経営者以上に維持することが不可欠となる。コーポレートガバナンス（企業統治）とコンプライアンス（法令遵守）が注目されるゆえんである。

経営の規律、経営の透明性という点では、欧米とその他の国のファミリー企業では対応がかなり異なる。東南アジアでは多くの大手企業は、華人を中心とするファミリー企業である。その多くは、経営陣を家族・親族で固め、経営の透明性は極めて低い。中南米のファミリー企業も同じような状況にある。

これに対し、特に欧州では企業統治に関してかなり進んだ対応を取っている。企業統治に関するあるべき姿に関しては、イギリスのキャドバリー卿をリーダーとしてまとめた「キャドバリー報告書」が有名であるが、キャドバリーは世界的な菓子メーカーでありファミリー企業でもある。

日本でも当時いずれもファミリー企業であった資生堂の福原名誉会長、HOYAの鈴木創業会長およびメルシャンの鈴木前会長が中心となり企業統治のあるべき姿を研究し始めた。「ファミリー企業だからこそ専門経営者以上に経営の規律に意を払うべき」という気持ちがこれらのファミリー企業の経営者に色濃く出ていた。最近の企業の数々の不祥事を目にとると、欧米に

比べると日本は残念ながら経営の規律と透明性は立ち遅れていると言わざるをえない。

諸外国のファミリー企業との対比が示唆するもの

日本のファミリー企業が永続するうえで有利な点は、企業を取り巻く様々なリスクレベルが海外に比べて低いことと、儒教的思想に縛られることなく融通無碍な対応が取れたことがまず挙げられる。それ以外の点では、日本のファミリー企業を取り巻く環境は、とりわけ欧米諸国と比べると芳しくない。

制度的側面においても特に税制や株式市場の状況は、ファミリー企業に好意的とは言えない。資産家のファミリーに対する支援システム、いわゆるファミリーオフィスのようなものも緒に就いたばかりである。ファミリー企業に対する社会的認知も著しく遅れている。

またファミリー企業側の努力も様々な面で十分とは言えない。グローバル化への努力、経営の規律や透明性の確保に対する努力の不足がそれにあたる。少子化や家族の崩壊が叫ばれる中でファミリー企業永続の前提となる「ファミリー」の有り様も問われている。

次回ではこうした日本におけるファミリー企業における経営理念の継承、永続企業のイノベーション等といった経営課題、ファミリー間の葛藤の克服等といったファミリー課題および事業・資産継承等といったオーナーシップ課題のそれぞれについて具体的に取り上げたい。



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。