

# ファミリービジネス 成功術

ファミリー企業は、一般に考えられている以上に多くの利点を有し、また地域の発展に大きく貢献している。しかし一方でファミリー企業特有の経営課題やリスクを抱えていることも確かである。マネジメント課題としては経営者のビジネス倫理上の課題があり、ファミリー課題としては「家族」をめぐる社会変動に伴うファミリーの在り方が問われ、オーナーシップ課題は継承をめぐるさまざまな問題など特有の課題があげられる。こうした課題が、ファミリー企業経営にリスクとして作用し、大きな影響を与えることになる。

## 1. マネジメント課題

ファミリー企業が永続するためには、専門経営者企業以上にマネジメント課題として配慮しなければならない点はいくつかある。

### 1) 経営理念の継承と徹底

永続する日本企業の最大の秘訣は、経営の規律に対する厳しさを有していることにある。家憲や家訓といった形で企業の在り方や目標を明確にし、代々これをよく理解し受け継いできた。日本ではキッコーマン創業の一族である茂木家の十七条の家訓があり、今でも春秋の一族の集まりには読みあげられるという。「一門すべからく、和を以って貴しとなすべし、徳は本なり、財は末なり」などといったファミリーの行動指針には今でも学ぶべき点が多い。

日本だけでなく欧米においても、優れたファミリー企業は優れた企業哲学・理念を持ち、企業永続のベースとしてその伝承に努めている。

米国のファミリー企業として、また常に優れた企業として高名なS.C.ジョンソン社は、“This We Believe-

我が信念”が有名であり、ファミリーだけでなく従業員にもその考えを徹底させている。

しかし最近の同族経営の不祥事の続発をみると、こうした企業永続の原点である経営理念や哲学が忘れられ、軽視されているのも事実である。

### 2) 企業統治（コーポレートガバナンス）

コーポレートガバナンス（企業統治）という何やら難しいことのようにあるが、簡単にいえば社会や顧客や株主の信用や信頼を裏切らないための体制と考えることができる。その意味で日本の永続する企業は、家長の行動をけん制し、律する家憲や家訓の制定、ならびに同族の長老による監視を通じて効果的に企業統治の目的を達していたといえる。

しかし経営理念と同様に、企業統治が機能しないことによる企業の不祥事の発生は後を絶たない。オーナー企業経営者のビジネス倫理の喪失と、新しい時代に即した企業統治の仕組みの形成は未だ十分とはいえない。

### 3) 法令順守（コンプライアンス）

法令順守とは文字通り、企業に対し商法、民法、刑法といった法律や法令などをすべて遵守し、従業員にもそれを徹底させることを義務付けることを指す。日本には古くから「悪いことをすればお天道様が見ている」といわれた。法律や法令があるから悪いことをしないのではなく、社会の規範や倫理の視点から自らを律することが奨励されていた。その点では法令順守の考え方よりも進んでいたといえる。

世は移り、一部の企業が法令順守を守らない時代になってきており、ファミリー企業といえども例外ではなくなっている。

# 第3回 日本のファミリー企業の課題

倉科 敏材 (甲南大学 教授)

ファミリー企業における法令違反の中で特に多いのは、①金銭面での公私混同である。ファミリーのものは自分のもの、企業のもはファミリーのものと、財産の一体視が多くみられる。

「企業」という存在そのものが「公のものである」という理解が、一部のファミリー企業経営者に欠落している。例えば、東ハトやツムラのケースに見られたように、取締役会の承認を得ずに、会社を連帯保証人にして多額の金額を借り入れる特別背任がある。これは、②経営者のワンマンを起因とする、経営者の意向を受けた意図的な法令違反である。粉飾決算や暴力団との関係、偽装表示など新聞を賑わす事例は枚挙にいとまがない。

その背景にあるのは、①秘密主義（隠ぺい体質、閉鎖体質）②独裁的な体質（経営トップが絶対的な権力を掌握）③殿様商売（ブランドにおごる）④ファミリー偏重（経営陣をファミリーで占有）⑤金儲け至上主義などの風土の存在がある。

オーナー経営企業の法令違反と専門経営企業の法令違反では大きく異なる点がある。それは、オーナー企業は経営トップが率先して法を犯し、専門経営者企業では末端従業員が法を犯す傾向が強い点にある。

こうした点からも、オーナー経営者は自ら律することが重要性である。

## 4) 革新 (イノベーション)

企業が存続するためには、当然のことながら事業の維持・拡大が不可欠である。既存事業の維持だけでは企業の永続は望めないのは言うまでもない。

永続する企業の先人は、そのことをよく理解していた。「代々初代」、「一人一業」などに類する家訓が多く見受けられる。時代環境が大きく変化する中で、代

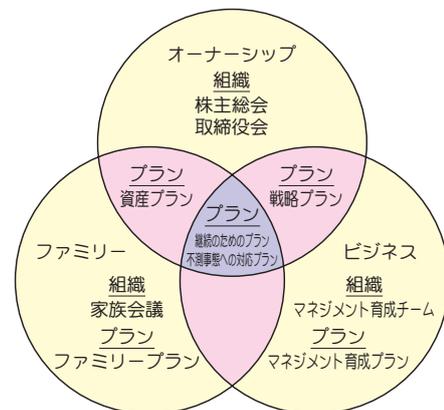
が替わるタイミングに創業に匹敵する革新を遂げることが事業継承者の重要な役割として期待されている。

ただし革新にあたっては、松尾芭蕉の“不易流行”の言葉に代表されるように、変えるべきでないものと、時代に合わせて変えるものとのいわゆる“伝統と革新”の融合が必要とされる。

永続するファミリー企業は、伝えるべき伝統（核となる商品・サービス・技術・ノウハウなど）にどのような時代環境に即した革新を付加し、新たな価値を生み出すかに長けている。

これに反し、既存の事業の仕組みを墨守する企業や残すべき伝統を捨て、革新にのみに走った企業並びに非関連多角化に力を入れた企業の多くは、業績を悪化させている。

### ファミリー企業の3つの課題



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)

## 2. ファミリー課題

ファミリー企業の経営が、専門経営者企業以上に難しいのは、親子、夫婦、兄弟姉妹間などの家族間の確執が企業経営の存続や繁栄に大きな影響を与

えるからである。とりわけ日本の「家族」が、大きな変動期にある現在にそれはいえる。

## 1) 家族構成の変化

少子化に起因する家族構成員の減少は、家族内人間関係を単純化させ、家族内における他者間の葛藤観察や対立・共同などの人間関係作りの経験を減少させる。こうしたことを背景に家族間でのコミュニケーションの取り方、関係作り、葛藤の克服が困難になってきている。

家族不和、過保護、過干渉などの家族問題は、さまざまな葛藤を生じさせ、家族問題にとどまらずファミリー企業経営にも大きな影響を与えている。欧米のファミリー企業では日本ほど子供の数は少ない。

日本においては、少子化の現象は、ファミリー企業においても例外ではなく、企業永続にとって大きなマイナス要因となっている。

## 2) 家族構造の変化

大家族が消滅するなかで、家族が一体となって行動することはきわめて少なくなっている。家族だから衝突することが当たり前というのではなく、家族だからこそ面倒な衝突やお互いの努力を避け、同時に互いに負荷をかけないという考え方が親子にも浸透してきている。ミーイズム（自己中心）という考え方の1つであろう。

親子といえども相手の領域に深入りせずに、またそれぞれが好きのことをやればと放任しているケースが急増している。

ファミリー企業の継承者になることは、当然のことながら負荷がかかることを意味する。この考え方の浸透により、本来事業継承の対象となるべき子供が継承を避ける傾向が強まっている。

## 3) 家族の内部構造の変化

戦後の家父長制度の崩壊と法律の改正によって、長男が事業および財産の全てを当然のこのように継承することは出来なくなり、日本企業の永続性を支えて

きた要因は失われつつある。また隷属性が強かった女性の地位が向上し、ファミリー企業経営における女性の参画への考慮も必要とされている。これまで日本の企業経営においては女性の経営参画はほとんど考慮されてこなかった。欧米のファミリー企業経営研究においては、女性の経営参画の在り方は重要なテーマになっている。

日本における女性の経営参加比率は、世界の標準に比べてあまりにも低く、少子化の中で改めてその修正が迫られるであろう。

## 3. オーナーシップ課題

### 1) 継承の対象

#### ●見える資産の継承

オーナーシップ課題で最大の課題は継承である。継承には事業継承と資産継承があり、いずれもファミリー企業の経営に様々な影響を与えることになる。

富裕層が多いオーナー経営者は、節税の意味でも将来の経営を確かなものにする意味でも「事業継承対策」と「資産継承対策」が必要だが、実際に十分な対応を取っているケースは少ない。「事業継承って何かわからない」、「忙しくて真剣に検討したことがない」、「断片的には検討しているが、個人と企業トータルで検討したことはない」などの事例が多くみられる。

「相続」は、「争続」といわれるほど相続に当たっては争いが尽きない。

毎年相続を巡る訴訟件数は二けたの伸びで増加している。「株式」、「不動産」および「現金」といった見える資産の継承への早い段階からの対策は、ファミリー企業永続の最低条件である。

#### ●見えざる資産の継承

誰が事業を継承するのかまた資産をどのように継承するかは企業の永続に大きくかわる問題であるが、人、物、金といった見える資産の継承がうまくいったからと言って企業の永続が保証されるものではない。より重要なのは経営理念、顧客との関係性、ブランド

やのれん、信用といった見えざる資産の効果的な継承にある。

事業継承や資産継承に失敗して廃業するケースも後を絶たない。事業存続の基盤が揺るがぬように早くからの対策が必要であるが、多くの企業及び経営者の認識は極めて低いレベルにある。

## 2) 経営者の引き際

オーナー経営者とりわけ創業者経営者の引退のタイミングおよび引退後の位置付けは、極めて解決が困難な課題である。

一番の課題は、なかなか引退しないことにより親子の確執が高まることである。特に最近の調査では父親の年齢が61歳から70歳、後継者とされる息子の年齢が34歳から40歳の親子関係が一番難しいとされている。父親が60歳以上の高齢になると近い将来の引退を意識して自分自身も不安になり、一方高齢化した息子はいつまでも引退の気配がない父親に不安を覚え、同時にそれは自分自身の将来に対する不安となってくる。

引退後の経営者の処遇も重要な課題である。完全に引退せず会長にとどまるケースが多いが、このような処遇は後継者となった者も従業員も戸惑わせることになる。二頭体制によって誰の意思決定を仰げばよいのか現場に混乱が生ずることになり、経営に最悪の結果をもたらすことになる。

## 3) 事業継承計画

事業継承がスムーズに進まないことにより、廃業に追い込まれたり、企業業績が悪化することは珍しくない。しかし現実には、その対応として事業継承計画を策定、後継者の計画的な育成計画を策定することは極めてまれである。まだまだ元気であり、事業継承を考えるのはまだ早いと考える経営者が多いことと、親子のコミュニケーションの断絶がその背景として存在する。

事業継承計画が存在しないファミリー企業は、知らず知らずに大きな経営リスクを抱えることになる。

## 4) ファミリーと非ファミリー経営トップの確執

ファミリーの利害と企業の利害が衝突し、それが企業の業績にマイナスに作用するときや、無能なファミリー企業経営者が経営を誤る時に、ファミリー経営者と非ファミリー経営者または経営トップとの確執が生ずる。時にはファミリー企業経営者が、企業から追放されるケースも増加している。人材派遣業の大手メイテックの関口社長は、会社の新規事業として競馬を企画し、そのために競走馬の購入を取締役会で提案したことから、非ファミリーの取締役全員から社長の解任を告げられることになる。漢方大手のツムラの津村会長も背任の疑いで取締役会で社長解任となった。オーナー経営者といえども非ファミリー経営トップ全員がまともなれば、思いのままに経営ができる時代ではない。

ファミリー企業は、長期的視点での経営、慎重な経営姿勢、非常時における大胆な決断と実行力、従業員への働きやすい環境の提供、地域社会への貢献そしてその結果としての良好な企業業績がそれらの代表的な利点といえる。

一方、ここで明らかにしたように、専門経営者企業にはない特有の不利点も少なからず存在することも確かである。最終回ではこうしたファミリー企業特有の経営課題や不利点を克服し、時代変化に適切に対応した“進化型ファミリー企業”になるための要件を明らかにしたい。



甲南大学 経営学部 教授。  
ファミリービジネス学会  
会長。

倉科 敏材  
(くらしな・とき)

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。