

ファミリービジネス 成功術

乱気流が当たり前の時代へ

リーマンショック以後、世界の経済混乱が顕著になってから、早1年が経過しようとしている。経済や経営を取り巻く環境がグローバル化、複雑化し、かつその変化はこれまでにない激しい。もともと地球上のすべての現象で、安定的なものや連続的なものは極めて少ない。経済学が前提にしていた人間の合理的な行動に疑問が呈され、将来を予測することはますます困難になってきている。

日本の将来環境としては、乱気流が当たり前の時代と認識しなければならない。日本における「乱気流の時代」とは、グローバルレベルでの競争の激化、日本市場の停滞、縮小など厳しい時代の常態化を意味する。こうした厳しい環境に対応するためには、企業にとって経営の高度化が必須とされる。

求められる経営の高度化

こうした時代には同族経営といえどもファミリー・ファースト（ファミリー事情を優先した経営）ではなく、ビジネス・ファースト（企業を優先した経営）に焦点を絞る必要がある。さもなくば、企業の生き残りは望めないからだ。

これまでファミリー企業の良さについて述べてきたが、これからの企業環境変化を考慮すると、今のファミリー企業経営の延長線上では、存続は困難とならざるを得ない。これからは「進化型ファミリー企業」でなければ生き延びられない。それでは、進化型ファミリー企業とはどのような企業であろうか。

進化型ファミリー企業に必要な要件

ファミリー企業の経営者、研究者の集まりである世界的な団体、FBR-FBN（ファミリービジネスネットワーク）は、毎年最優秀のファミリー企業を1社表彰している。

日本からは2007年に自動車部品会社の矢崎総業が表彰された。このFBR-FBNの企業表彰の選定基準は、進化型ファミリー企業に必要な要件に通ずるものといえる。その要件は以下の通りである。

- ①企業価値やミッションがファミリーの各世代で理解・共有されている。
- ②従業員、株主、顧客、取引先、地域社会への誠実な対応。
- ③財務状況と安定性で確かな実績を達成している。
- ④市場で主導的な地位を占める商品を生産し、属する業界で信頼・尊敬を得ている。
- ⑤ファミリーメンバーの多くが直接経営に参画している。
- ⑥有効な企業統治（ガバナンス）システムを確立し、維持している。
- ⑦世界中の国々で事業活動をしている国際的な企業である。
- ⑧伝統と革新が効率的に融合している。
- ⑨事業継承の準備、教育、計画等がなされている。
- ⑩ファミリー間で知識・経験が共有されている。

1. 企業価値・ミッションの共有

企業が長期にわたって活力を維持するためには、企業の生きざまが引き継がれる必要がある。ファミリー企業の長期的コミットメントの利点は、脈

第4回(最終回) 進化型ファミリー企業を目指して

倉科 敏材 (甲南大学 教授)

脈と受け継がれる企業固有のこだわりである。トヨタでは「ものづくりへの徹底したこだわり」、これに対してサントリーでは「販売、マーケティングへの徹底したこだわり」が強く受け継がれている。ドイツの高級車メーカーBMWには「創造と挑戦」を重視する企業DNAが今でも企業活動の底流に流れ、受け継がれ、そのことによりそのブランドは高い評価を得ている。

企業の価値やミッションがファミリー間や従業員間で共有、伝承されるためには、以下の2つが必要とされる。

●ファミリーとのよきコミュニケーション

日本人の生活は、時間に追われ家庭生活がおろそかになっている。ファミリー企業におけるファミリーは、専門家経営者企業の経営者よりも、ファミリー間のコミュニケーションが密でなければならないが、現実には実行できていないファミリーのほうが多いといえる。ファミリー間のよきコミュニケーションは、成功の必須要件である。

●企業価値・ミッションの共有の徹底

ファミリー企業経営者の重要な役割に、長期にわたって企業価値やミッションを従業員に徹底させることがある。ファミリー企業は、経営者が専門経営者よりも長きにわたりトップ経営者として君臨する傾向が強いために、長期にわたる徹底を可能にしている。

短期的な利益を最優先させる傾向が強い企業よりも、単なる金もうけを超えた基本的な価値観や目的といった基本理念も同じように大切にしている企業のほうが実際収益を上げている。

2. ステークホルダーへの配慮

ファミリー企業の強みは、従業員に優しい制度を数多く採用していること、また地域に根差していることから、長期にわたって地域へさまざまな貢献をしていることにある。先にあげたFBR-FBNを受賞した企業の多くは、世界初めてのさまざまな厚生制度の導入を行っている。

例えば、S.C.ジョンソン社は、1900年には有給休暇制度、1926年には週40時間労働制度を導入している。1917年には利益の25%を従業員に還元するプロフィットシェア制度を採用している。

ドイツのヘンケル社は、1911年には社宅を建設し、1918年には厚生年金制度を導入している。今から90年前に週48時間制度を導入している。またイタリアのゼーニャ社のように病院や道路の建設をしている事例も優良なファミリー企業に数多くみられる。

S.C.ジョンソン社の「我が信念」は有名であり、ファミリーのみならず従業員にもその考え方の徹底を心掛けている。このミッションの背景には、「企業を存続させるものは、人々の信頼と支持である。他はすべて影にすぎない」というメッセージが込められている。「我が信念」は、次から構成される。

- 社員：世界に広がるジョンソン各社の活力や強さの源は社員にある。
- 消費者とユーザー：わが社の製品およびサービスについて、消費者やユーザーから永続的な信頼を得る。
- 社会：自由主義経済の中で、リーダーとしての役割を果たす。
- 地域社会：すべての活動を通じて、その国や地域社会の公益に寄与する。
- 国際社会：世界各国との相互理解を深める。

3. 財務の健全性・安定性

キ ャッシュフローの範囲内での設備投資に徹し、安易に外部からの資金調達に頼らない財務の健全性が、まず求められており、ほとんどの受賞企業で守られている。

さらに重要なことは、粉飾決算を含め会計上の不正をしないことである。オーナー企業の経営者は、往々にして公私の区別が明確でなく、さまざまな不祥事を起こすことも少なくない。その意味でオーナー企業だからこそ、財務資料の公開や透明性に意を配る必要がある。

4. 自慢できる商品・サービス

企 業が永続するためには、消費者に長期にわたってサポートされる商品やサービスが必要であることは言うまでもない。また、たとえニッチな市場であってもその業界では主導的な役割を果たしていることが不可欠である。

2005年に国連が発表した国際貿易に関する統計基準をベースにした調査によると、世界市場でシェア1位を占めている企業が属する国で日本は5位に位置する。中国の958、ドイツの815、アメリカの678、イタリアの304、日本の280である。その多くは中堅・中小企業であり、個性ある優れた中堅・中小企業がいかに重要な存在であるかわかる。

また商品、サービスの取り扱いについては、本業または本業の関連多角化にこだわるべきで、本業とは全く関係のない非関連多角化を行って成功したファミリー企業のケースは極めて例外的である。

5. ファミリーの仲の良さ

フ ァミリー間の関係が良好なだけでなく、お互いに企業を永続させるために必要な知識や技術を共有し、ビジネスの発展に積極的に関与していることは、ファミリー企業発展の礎であるといえる。

6. 優れた企業統治

受 賞企業の多くは、日本企業に比べると早くからオーナー企業経営の弱点である経営者の独走を防ぐための統制牽制機能の強化に努めている。その多くは非ファミリーメンバーを企業の重要な意思決定機構の中に取り込んでいる点に特徴がある。

取締役会、経営会議、株主会議、経営諮問会議といった様々な最高意思決定機関に非ファミリーメンバーを積極的に参加させることにより、ファミリーの暴走をチェックしようとする。

HOYA社は、経営トップの指名委員会の委員を全員外部役員にしている。この仕組みにより、創業家のファミリーといえども適任と認められなければ経営トップに就任することができない。

7. 積極的なグローバル対応

少 子化、高齢化の中で今後は日本の市場にのみ期待することはできない。日本の相対的な経済的地位の低下は否めない。1989年末における世界の株式時価総額のシェアは、日本40%、北米34%、欧州・パシフィック25%、エマージング1%であった。

このシェアは、2007年末現在では日本9%、北米45%、欧州・パシフィック35%、エマージング11%となっている。バブルの頂点ではアメリカを上回る時価総額のシェアを誇っていたが、いまや大きくその地位を落としている。

イタリアをはじめとしたヨーロッパの中堅・中小ファミリー企業が元気なのは、早くからグローバル対応を急いだことにある。

歴史のあるファミリー企業が、圧倒的に日本に多いにもかかわらず、多国籍企業としてのファミリー企業は極めて少ない。ファミリー企業といえば地場企業と規定するのではなく、少し広い視野でマーケットを見る必要がある。

しかしグローバル化するということは、これまでの国内志向のファミリー企業とは異なる対応が必要とされる。グローバル化は、国や機能や文化、法体制など

の幅広い分野での専門家を必要とする。したがってファミリーメンバーだけでは対応が難しくなる。

8. 伝統と革新の融合

永 続する企業は、「代々初代」や松尾芭蕉の「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」の融合に意を払っている。

ファミリー企業は、伝えるべき伝統（コアとなる商品・サービス・技術など）にどのように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が企業永続の重要なポイントとなる。

鯉節で有名な日本橋のにんべんは、鯉節という取扱い商品は不変であるが、時代環境に応じて商品、サービス、マーケティングなどのさまざまな分野での革新を実行している。具体的には、次のようなビジネス上のイノベーションが実施された。

初代：現金掛け値なし

3代目：新しい仕入れ先の開拓

3代目：高級品と一般品の販路を選別

6代目：商品切手（商品券）の発行

8代目：本枯鯉節の生産および普及

11代目：本店主義から多店舗主義

11から12代目：つゆの素

11から12代目：フレッシュパック発売

9. 明確な事業継承

事 業継承計画がしっかり策定され、実行されているということも企業永続の必要条件である。事業継承が明確でなく準備ができていないため、企業の永続性が脅かされるケースは枚挙にいとまがない。Freud, Kayser, Schroer (1995) によるヨーロッパのファミリー企業の調査によれば、事業継承のきっかけの第一位は経営トップの高齢化で46%を占めている。そして第二位は経営トップの突然の死去で31%を占めている。ヨーロッパにおいても、予期せざる経営トップの死で事業継承計画もなく、事業が混乱するケース

が少なくない。

混乱を防ぐためには事業継承計画の策定が不可欠となる。事業継承計画策定の詳細については、その策定のポイントが中小企業庁のHPで開示されている。

事業継承計画を立案することで、オーナーおよび後継者がなすべきことを整理、再認識し、企業を取り巻くステークホルダーとの関係性を維持しながら、後継者が社内業務全般を理解するとともに、自社の経営幹部などへの後継者としての認知を行うなど、後継者の育成に必要な基盤作りが可能となる。

計画策定の効果は大きいですが、実際にそれを実践している企業は少なく、ファミリー企業の大きな課題となっている。

おわりに

去 る9月に中国を旅行し、中国の近江商人といわれ、清時代に活躍した“徽商”の街を訪問する機会を得た。豪商の書斎には日本でも有名な「創業難、守業更難、知難不難」のことわざが柱に記されていた。日本では「創業より事業を守ることのほうが困難である」と理解され広く知られている。しかし一般に後半の知難不難には触れられていない。

全文を通じた意味は「創業は難しく、守業はさらに難しいが、難しいことをよく理解していれば、いずれも難しくはなくなる」である。企業を永続させることは困難な作業であるが、永続させるための重要なポイントを理解し、よくわきまえて行動するならばそれを実現することは可能となる。



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。