

ファミリー企業の優越性について

——継続性を中心として——

盧

瑤

ファミリー企業の優越性について

——継続性を中心として——

盧

瑤

はじめに

研究背景

ファミリー企業は、世界のどの地域でも普遍的なビジネス形態であって、そのマネジメントの仕組みは思いのほか複雑である。ファミリー企業は創業者が自らの事業哲学や信念を世に積極的に訴え、その意思を継承・発展させることで成功モデルを実現してきた。ファミリー企業の長所は、長期的な視野に立ち、粘り強くビジョンを追求できること、従業員や他の利害関係者と親密な関係を構築できるという面で優れていると言われる。「強いファミリー企業」には、そういった特徴が顕著にみられる。一方、短所は、さまざまな問題にファミリーが内輪で対処しようとしがちなことである。企業において重大な決断をしなくてはならない場合にも同じことが言える。行き過ぎた「内部重用」は、成長や危機管理の妨げとなり兼ねない。企業の規模が大きくなるにつれ、ファミリー内、そして外部の取締役や株主等といかにコミュニケーションをとっていくか、という課題も提起されている。

ビッグビジネスの時代を迎え、ファミリービジネスはもはや遅れた企業形態であると認識されるようになっていった。しかし、ファミリー企業は本当に「封建的・保守的」の企業形態なのだろうか。

研究目的

ファミリー企業に対する「封建的・保守的」「世襲による弊害」などの批判が強まるに伴い、中小企業を中心として遅れた形態であるという認識があった。実はそうではないと思っている。従って、本研究では、事例分析を通じて、企業経営の継続性の観点から、ファミリー企業は中小企業のみならず、大企業も含めていることを立証し、継承についての問題点と具体的な解決方法について考えたい。

第I章 ファミリー企業の実態

第1節 ファミリー企業とは

(1) 定義にかかわる4つの要素

ファミリー企業を一口にいっても、統一された1つの定義はまだ存在しない。しかし、「ファミリーの影響力」「ファミリーの経営参画」「複数のファミリーメンバーの関与」「次世代へ承継する意思」の4要素はファミリー企業の定義に当たって主要な要素であり、これらに着目して定義の詳細な検討が続けられている。それぞれの要素を簡単に説明しよう。

第1に、ファミリーの影響力とはファミリー企業の経営に関する重要な意思決定に対するファミリーの影響力を意味する。ファミリーの影響力は、基本的には法的な所有権、株式であれば株式所有によって行使される。相対的多数の所有権を確保している場合に、ファミリーの影響力があり、ファミリー企業であるといえる

が、相対的多数の水準をめぐってはまだ統一された見解はない。

第2に、ファミリーの経営参画とは、取締役会などにおける経営方針の討議・決定への参加を意味する。ファミリーの代表が社長、会長として実権を確保するケースが多いが、取締役会の相対的多数をファミリーメンバーとする方法もある。

第3に、複数のファミリーメンバーの関与を定義に含める理由は、そうしなければ全ての企業がファミリー企業に含まれてしまうからである。例えば経営責任者が唯一の株主かつ経営者、つまりオーナー経営者であって他のファミリーメンバーが全く所有・経営に関与していないければ、ファミリー企業とは定義されない。

最後に、次世代へ承継する意思を定義に含む理由は、上記複数メンバーの関与と関連している。つまり、現段階ではファミリー関係者で関与しているのは創業者だけであるが、次世代に承継する意思があれば、ファミリー企業と定義してよいとするものである。しかし、意思という主観的要素は定義に含めるべきではないと考える。

(2) ファミリー企業の定義

ここではファミリー企業を「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上をしめる企業」と定義する。「あるいは異なった時点」を付加しているのは、株主経営者が息子などファミリーメンバーに事業承継して、ファミリーの株主と経営者を合わせて1名の事態を想定している。これは典型的ファミリー企業であるが、複数のファミリーメンバーの関与を「異なった時点」に拡大しておかないとファミリー企業と定義されず不合理なためである。このように定義すれば、上述した「承継する意思」に言及する必要はない。¹⁾

第2節 ファミリー企業の特性

(1) ファミリービジネスのデメリット

ファミリービジネスと聞くと、ほとんどの人が良いイメージをもたないだろう。それはファミリービジネスに対して「ファミリーによって私物化された閉鎖的な企業」というマイナスのイメージが先行しているためだろう。実際ファミリービジネスにはその特性から、企業経営に関して起こりうる問題が多く存在している。ここでは、そのファミリービジネスの持つデメリットを潜在的なマイナス面として述べる。その要素は大きく分けると以下の3つがあげられる。第一はファミリーメンバー間での問題がビジネスに影響を及ぼすという点、第二にファミリーによる会社の私物化が進むという点、第三が身内への甘さによって事業継承時に問題が起る点である。

① ファミリーメンバー間での争いがビジネスに悪影響を及ぼす

ファミリービジネスは経営にファミリーの感情も大きく関与してくる。そのため、親族の紛争によって経営が危機にさらされることも少なくない。特に経営トップの権力が揺らぎ、家族の対立が表面化した時、企業の経営に大きな影がさす可能性が高い。そのために、企業は権力をある程度集中させ、強いトップを育成しておくことが大切になる。

② ファミリーによる会社の私物化

広義の意味のファミリービジネスにおいても、経営者と株主が一致しているケースが多い。その場合、企業像や企業目的は明確で、株主と経営者との利害調整は問題にならない。しかしそのことは、同時に経営者のワンマンが進むことにつながり、企業の私物化の原因にもなりうる。その結果、経営の規律を損なうことになりがちである。また金銭面での公私混同、最悪の場合には経営者の意向を受けた意図的な法令違反という事態にもなりうる。

③ 事業継承時に生ずるファミリービジネス特有の諸問題

経営者がファミリーの意向を重要視するあまり、能力のない家族が継ぐことや、経営と所有の一致から来る高齢創業者の弊害など、事業継

承に関してはマイナス面が存在する。

(2) ファミリービジネスのメリット

ファミリービジネスであることのメリットとはどのようなものがあるのだろうか。それは、以下の3点があげられる。まず超長期的な視野にたった経営ができるという点。第二に大胆な変革を起こしやすい点。最後に家族や従業員によるサポート体制が存在し、後継者育成などを早くから行うことができる点である

①超長期的な視野に立った経営

ファミリービジネスでは、次世代に富と資産を引き継ぐためにファミリーメンバー規範と責任意識、存続意識が高い。そのため、短期的なトレンドに影響されず、超長期的な視野にたった戦略を重視している企業が多い。竹中工務店、ヤンマー、サントリーなどは、非上場を貫きファミリービジネスを存続しているが、これは短期的な成果の還元を求める株主によって経営が左右されることを嫌い、長期的な経営を目指しているためである。実際長期的な視野での経営が要求される製菓業ではファミリービジネスの比率が格段に高い。また、最近ではワールドやすかいらーくなどが自社株の買い取りによって、株式の上場廃止、非公開化に踏み切ったのも、短期的な利潤追求や株価高と高配当を要求する多くの株主とは決別して、生き残りのために、長期的な観点から思い切った投資を行うという理由が大きい。

②大胆な変革を行いやすい

ファミリー出身の経営者は内部昇進のサラリーマン経営者よりも、非連続的な変化を導入しやすい。自分を選んでくれた前任者や同僚たちなど派閥の依存度が少ないためである。また、経営者自身が多くの株式を保有しているため、意思決定も速く行うことができ、大胆な変革を行う潜在能力を有している。200年続く老舗企業は、時代にあった形で大胆な変革をおこなってきたケースが多い。むしろ、長い伝統を持つだけでは企業の強さにはならず、伝統と革新が結びつくことが大切なのである。ファミ

リービジネスのこの潜在能力を活かせるかは、企業の存続とも大きく関わっている。

③後継者育成・サポート体制

事業継承に関わることだが、ファミリービジネスでは、早くから後継者が決まっており、幼い頃から計画して後継者としての教育を行うことができる。また、それにより後継者がその意識をもつことも大きなメリットとなりうる。次の時代の後継者に若い者を抜擢しつつ、その後継者のサポートを先代やファミリーが行うことができる。これらは、一般企業にはないファミリービジネスのメリットであると考えられる。²⁾

第3節 ファミリー企業の比重

ファミリーによって所有・経営されている企業は、世界の企業数の約70%を占め、また主要産業国におけるファミリービジネスのGNPに対する貢献度は40～60%と言われている。米国では、新たな雇用創出の78%がファミリービジネスによるものであると共に、59%の雇用、49%の国内生産を生み出しているとの報告もある。

日本においても、創業者一族が経営に関わるファミリービジネスが国内企業総数のうち9割以上を占め、各地域経済においてその中核的役割を担っている。日本における業暦100年以上のファミリービジネス企業数は数万社を数え、欧州(6,000社)、米国(800社)を大きく上回っており、その意味で日本はグローバルにみても「ファミリービジネス大国」と位置づけられる。³⁾

ここで、世界の主要ファミリービジネス企業の概観しておこう。Family Business誌2009年版による売上高トップ10社は表1の通りである。⁴⁾

世界的金融危機が襲った昨今の経済状況下においても、ファミリービジネスは驚くほどに好調な業績を上げている。売上高純利益率やROE、ROA、などの指標は非ファミリービジネスを上回り、不況時にも積極的に雇用を創出するなどの特徴も見られる。長期的視点に立った経営スタイルは、現在の閉塞感漂う景気の中

表1 世界のファミリービジネス売上高トップ10社

順位	会社名	ファミリー	本社所在地	業種	売上高 (億ドル)
1	ウォルマート	Walton	アメリカ	流通	3,790
2	トヨタ自動車	豊田	日本	自動車製造	2,630
3	フォード	Ford	アメリカ	自動車製造	1,720
4	コーク・インダストリー	Koch	アメリカ	石油、農業	1,100
5	サムソン	李	韓国	複合	1,050
6	アルセロール・ミタル	Mittal	ルクセンブルク	鉄鋼	1,050
7	サンタンデール銀行	Botin	スペイン	銀行	890
8	プジョー・シトロエン	Peugeot	フランス	自動車製造	890
9	カーギル	Cargill, MacMillan	アメリカ	穀物取引	880
10	S Kグループ	Chey	韓国	通信他	880

出典：Family Business 誌（2009）に基づき作成。

に、新たな視点をもたらすと予測でき、研究としての成果が期待されているのである。⁵⁾

第Ⅱ章 先行研究

第1節 ファミリー企業の優位性

(1) 業績優位性

ファミリービジネスと非ファミリービジネスの業績の比較研究は数多く存在するが、その結果はまちまちであって、どちらに優位性が認められるかは明らかでない。

Miller (2005) は、ファミリービジネスを「一族が株式または議決権の最大部分を握り、一人または複数の親族が経営の要職に就いている企

業」としたうえで、ファミリービジネスの業績が多くの面で非ファミリービジネスを上回り、会社の存続年数も長いことを指摘している。

安田（2006）は、企業の創業、発展、死滅といったライフステージごとの中小企業の特徴等に関する研究のなかで、中小企業の事業承継後の業績を分析し、ファミリーが承継した場合と非ファミリーが承継した場合のどちらがより優れた業績をあげているかは明確に判定できないとしている。そのうえでこの結果から、「先代経営者を総体としてみた場合、子息等だという理由だけで第三者に比べ経営者としての能力が劣った者を後継者に選ぶという愚を犯していない」という解釈を導いている。⁶⁾

また、森川（2008）は、ファミリービジネスの生産性上昇率は非ファミリービジネスに比べ低いものの、存続確率は高いことから、ファミリービジネスは成長よりも存続を重視していると推論している。⁷⁾

(2) 長寿性

①後藤俊夫著『三代、100年潰れない会社のルール』論点整理

i. 長寿企業ランキング

社歴200年を超える長寿企業は世界に7,212社ある。うち日本は3,113社（45.3%）で世界トップ、第2位はドイツの1,563社（21.7%）である。それ以下は、第3位がフランスの331社（4.6%）、第4位が英国の315社（4.4%）と桁違いに少なく、伝統ブランドを誇るイタリアは第7位で163社（2.3%）である。

ii. 長寿企業大国日本の秘密

長寿企業の内部要因としてはマネジメント・システムの蓄積がある。すなわち、複式簿記・連結会計管理制度、人事管理・教育制度（江戸時代の寺子屋など教育制度の発達と識字率の高さ）、危機管理としての家訓・家憲の文書化や準備金の蓄財などである。

一方、長寿企業の外部要因としては市場経済の長期的拡大がある。すなわち、江戸時代200年間平均0.1%成長の実現、江戸は世界最大人口100万人都市、18世紀初頭世界初先物市場として大阪堂島米市場があり、首都への権力+財力+人材の集中や材料・技能+消費の蓄積が起り、商家・商人は自己変革し長寿企業となり、これが地方伝播へも伝播した。

長寿企業には、家業の継続発展を目指す強い意思が存在し、また、明治憲法（昭和22年まで続く）では家督を制度化し、長子相続制+養子制度が導入されたことがリスクマネジメントの機能を発揮した。

家業の継続発展には時代の精神を捉える経営思想が必要であり、「正当な利潤は武士の禄と同じで、全く恥ずべきではない」とする「石田梅岩の石門心学（仏教+儒教+神道の融合）」

が経営思想として江戸幕府にも採用された。

iii. 長寿企業のタイプ

- ①原点維持タイプ（守）
- ②続的成長タイプ（破）
- ③創造的破壊タイプ（離）がある。

iv. ドラッカーのファミリービジネス生き残りの「5つの鉄則」

- ①自社で働く一族関係者には、少なくとも一般従業員以上の能力と勤勉さを求める。
- ②同族以外の幹部登用を意識的に行い、研究開発、マーケティング、財務など専門知識にある幹部陣容を揃える。
- ③少なくとも一名は同族以外から経営陣を登用する。
- ④承継の判断を部外に委ねる。
- ⑤一族がファミリービジネスに貢献する姿勢が重要。

v. ファミリー企業の失敗パターン

- ①公私混同型
- ②隠ぺい内向型
- ③管理者不在型
- ④家族内紛型
- ⑤老衰型
- ⑥後継者不在型

vi. 長寿企業の持続的成長戦略

- ①ビジョン（VISION）
- ②優位性（DOMINANCE）
- ③統治（GOVERNANCE）
- ④リスクマネジメント（RISK MANAGEMENT）
- ⑤長期的関係性（RELATIONSHIP）
- ⑥承継計画（SUCCESSION）

②帝国データバンク編『百年続く企業の条件』論点整理

i. 老舗企業

日本は百年以上続く老舗が約2万社ある「老舗大国」である。

老舗企業の77.6%には「家訓・社是・社訓」あり、その特徴は「カ・キ・ク・ケ・コ」である。すなわち、「カ（感謝の気持ち）」「キ（勤勉）」「ク（工夫）」「ケ（儉約）」「コ（貢献）」である。

老舗企業が多い業種は小売業（百貨店など）で、老舗企業比率が高いのは醸造業（酒造など）である。

ii. 老舗企業の財務状況

帝国データバンクデータベース「COSMOS2」収録約125万社のうち、100年以上の業績を重ねる企業の中から業績書を入手した老舗企業1,913社の営業収益は50億円未満が6割を占めている。

また、老舗企業は全業種企業に対し売上高営業利益率が低いにもかかわらず売上高経常利益率は高く、受取利息が支払利息を上回っているなど金融収支が良い、保有株式が多く受取配当などを多額に受け取っている、駐車場収入や家賃収入など雑収入として営業外収益に計上している状態が想定される。

③久保田章市著『百年企業、生き残るヒント』論点整理

i. 創業年代別長寿企業数

東京商工リサーチのデータによると、現在生き残っている百年企業（宗教法人除く）は20,788社である。創業年代別では、奈良時代以前創業6社（世界最古の会社「金剛組（578年創業）」「世界最古の温泉法師温泉（718年）」など）、平安時代創業10社、鎌倉時代創業5社、室町時代創業44社（「八丁味噌（1337年）」「虎屋（1526年）」（小西酒造（1550年）」など）、安土桃山時代創業65社（「松井建設（1586年）」「住友金属（1590年）」「養命酒（1602年）」など）、江戸時代創業3,446社（「松坂屋（1661年）」「三和銀行（1656年）」「SS製薬（1765年）」など）明治時代創業17,212社（「NTT（1869年）」「丸善（1869年）」「サッポロビール（1876年）」など）となっている。

ii. 業種別百年企業

業種別の百年企業数及び企業数割合は、第1位小売・卸売業、第2位製造業、第3位建設業の順となっている。

iii. 長寿企業の秘訣

長寿企業の秘訣は、伝承（変化させてはなら

ないもの）と革新（時代に対応して変化させること）を有していることである。伝承の仕組みは、「顧客第一主義」「本業重視の経営」「堅実経営」「品質本位」「製法の維持・継承」「従業員重視」「企業理念の維持」などである。また、革新の仕組みは、「商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応」「時代の半歩先に行く」「販売チャネルを時代に合わせて変更」「本業の縮減を前提とした新規事業の確立」「家訓の解釈を時代に合わせる」などである。

④考察

企業継続のためには、経営資源であるヒト・モノ・カネ・スキル・ノウハウなどを伝承させる仕組みの構築と仕組みを革新するヒトの育成が重要である。

伝統芸道・武道の形と場の構築は企業に置き換えると仕組みの構築といえる。各道における段位取得プログラムはスキル向上プログラムであるが、技術向上プログラムだけでなく精神向上プログラムも組み込まれていることが「道」といわれる由縁であり、企業の人材育成にもこの視点によるプログラム構築が求められよう。

今回は、本研究部会の研究目的である「グローバル化が進展する今日の企業環境において、日本企業が自らの特質を活かして世界市場で生き延び続けるためには、日本人が有史以来伝承してきた土俗の伝統文化や渡来文化の学習により花開いた日本伝統文化の芸道や武道の価値と有用性を再認識し、日本伝統文化の特性を活かした日本型経営が日本企業の強みとなり得る」という仮説検証について、日本の長寿企業にスポットを当て、その共通項を探った。

その結果、「伝承と革新」のための仕組み構築という点では伝統芸道・武道と長寿企業に共通項があることが判明した。今後はこの仕組みを動かしていくためのヒトの育成プログラムの構築とその運営方法についての研究を継続する。⁸⁾

第2節 ファミリーメンバーと専門経営者の関係

(1) ファミリー企業における専門経営者の意義
ファミリー企業の発展を進める観点から見て、オーナーである創業者家族だけがトップ・マネジメントを形成するというのは最も望ましく事態だと言えよう。理由は三つある。

第一は、創業者や専門経営者と異なり、ファミリーメンバーは創業者の建設した企業の経営にかんする関心、情報、経験を持たない場合が多い。

第二は、第一の欠点を取り除くためには、ファミリーメンバーは若年時からファミリー企業に就職し、そこで働く中で経営にかんする関心、情報、経験を身につける可能性は存在する。しかし、恵まれた創業者家族の生活環境ゆえに、関心、情報、経験を活用する能力が育たないことが多い。俗な言い方をすると、下積み之苦勞を知らないお坊ちゃんには社員を使いこなせないといったことである。

第三は、そのような欠点をも取り除くために、創業者やファミリーの当主が後継者候補に「帝王学」をきびしく学ばせ、人間的トレーニングを積ませるということはある。いや、そのファミリーメンバーの恵まれた天賦の資質ゆえに、特別な教育・訓練なしでも、社員の集団を人格的にひきつけ、傾倒させる人格的魅力が備わり、それに創業者が建設した企業の経営にかんする関心、情報、経験を結びつけて、トップ・マネジメントとしてファミリー企業を発展させる能力を有するファミリーメンバーが皆無というわけではない。しかしい、そのような能力の持主がファミリーから輩出する確率はきわめて低い。ファミリーというのは人材を生み出す母集団としてあまりに小さいからである。それに比べると、専門経営者の母集団としての規模は特別に大きいと言うことできる。

その結果、ファミリー企業が、もしたんなる保全でなく発展することを望むなら、専門経営者の協力、それもミドル・レベルやローワー・レベルでの協力でなく、トップ・マネジメントと

しての協力が必要になってくる。当面は、ファミリー企業の発展が話の前提であり、ファミリー企業の枠組は守られている。専門経営者がトップ・マネジメントの権限を委譲される経営者企業の段階には入っていない。ファミリー企業のトップ・マネジメントにおける専門経営者の協力は、トップ・マネジメントを再編して、ファミリーメンバーと専門経営者で分担しあうというのが最も起こりやすいケースである。⁹⁾

(2) ファミリーメンバーと専門経営者の対立

創業者家族と専門経営者の間には、つねにファミリー企業の経営をめぐる平和で牧歌的な協力関係が成り立っているわけではない。むしろ、自然の成り生きに任せるなら、そこには根強い相互不信が存在し、コンフリクトがたえず発生するというのが常態であろう。ファミリー側、あるいは専門経営者側、さらに双方の側からの意識的・人為的働きかけが積み重ねられた結果、両者間には協力関係が成立すると言った方がよいと思う。

創業者家族が専門経営者を従者、「あごで使える便利な存在」、注意に怠まると家産を横領する危険人物というぐあいに蔑視したり、警戒視したりする例もないことはないだろうが、あまりにも時代がかった話である。工業化が進み、ファミリー企業も大企業化した段階、専門経営者の学歴や経営的・技術的スキルが向上した段階においては、ファミリー自身も古い主人意識を後退させており、このようなだぐいコンフリクトは減少していると思われる。対立の原因は、ファミリー企業は創業者家族が創業者から受け続き、将来にわたって永続させるべき家産だとする強い固定観念である。

第一に、そこから、所有者であるファミリーは、余人をまじえず全面的に経営を統括すべきだという責任意識が派生し、トップ・マネジメントをファミリーメンバーだけの手中に掌握すべきだということになる。専門経営者はミドル・マネジメント以下に位置づけるのが当然ということになる。

第二に、しかし、ファミリー企業が大規模化し、経営内容が複雑になり、経営環境がきびしくなったとき、ファミリーメンバーは専門経営者の参加を認めざるをえない。しかし、それは、あくまでも経過的な措置であり、事情さえ許されれば、所有者であるファミリーがトップ・マネジメントを占有するのが正常だという意識が抜けない。たとえば、創業者の死、重病にさいし、ファミリーメンバーの後継者がまだ育っていないというときに、専門経営者に対しCEOの重責が委ねられるが、あくまでの緊急避難にすぎず、ファミリーメンバーの後継者が育った後（いやCEOの専門経営者には後継者を育てる責任がある）、「大政奉還」が予定されているという事例である。

第三に、創業者家族がトップ・マネジメントに対する専門経営者の常時参加を認めた場合でも、もちろん、ファミリー企業の枠組が維持されているので、CEOへの参加は考慮外である、専門経営者がリスク・テイキングな経営の拡大、積極的な投資の遂行、同種の専門経営者の雇用の増加や経営者報酬の引上げを要求するのではないか。それらは、ファミリーメンバーの配当収入を犠牲にし、ひいては、家産に対する負担を重大化させるのではないかという警戒心である。投資がリスク・テイキングなものなら、家産の蕩尽も覚悟させられる。¹⁰⁾

第Ⅲ章 事例分析：松下電器

第1節 事例背景

日本企業、松下電器産業会社は日本の大型の電気器具製造会社であって、創立以来、松下電気は高品質、高性能の商品と上質なサービスを提供することを通じて、“人々の生活更に豊かで、更に心地が良くなって、世界文化の発展に貢献”という経営理念を基づいて、頑張って新技術と新製品を開発している。松下電器はオランダのフィリップ電気器具会社、米国の西方電気会社とRCAと技術協力を行って、前世紀50年代～70年代の時大幅な成長を獲得して、業

務は世界の多数の国家と地区に広く開拓して、全世界の有名な電気器具生産会社になった。

第2節 事例分析

(1) 水道哲学

水道哲学とは、松下幸之助の語録に基づく経営哲学である。幼少期に赤貧にあえいだ幸之助が、水道の水のように低価格で良質なものを大量供給することにより、物価を低廉にし、消費者の手に容易に行き渡るようにしようという経営哲学である。産業人の使命は貧乏の克服である。その為には、物資の生産に次ぐ生産を以って、富を増大しなければならない。水道の水は価有る物であるが、乞食が公園の水道水を飲んでも誰にも咎められない。それは量が多く、価格が余りにも安いからである。産業人の使命も、水道の水の如く、物資を無尽蔵にたらしめ、無代に等しい価格で提供する事にある。それによって、人生に幸福を齎し、この世に極楽楽土を建設する事が出来るのである。松下電器の真使命も亦その点に在る。

水道の水とは言わずとも、市井の普通の人々の手の届く価格にすることで普及を図るという考え方自体は妥当である。登場当初は高価で一部の家庭にしかなかった家電製品が、価格の低下とともに普及を見て、遂には家庭に存在しないことのほうが珍しいという程に広まった様子は、正に水道哲学の賜物であるといえる。他にも、自家用車やパソコン・携帯電話・ゲーム機などの普及も、同様の例として挙げることができる。

世界的にはフォード1世の経営哲学「フォーディズム」と呼ばれる経営戦略で、自動車のように設計開発に費用が掛かる商品は、普及初期には単一品種を・大量生産・大量販売してこそ単価が下がって普及するのに、当時の自動車メーカーは、現代におけるスーパーカーのメーカーのように「金持ち相手の少量生産工芸品」を多品種少量生産していたために、「開発費おれ」になって自動車価格が下がらず、普及を妨げていた。

しかし、現在のフェラーリ社とフォード社の株式時価総額を比較すればわかるように、庶民大衆のほうが、富裕層より圧倒的に数が多く、大衆車のほうが高級車より潜在市場規模が大きい。

そこで、フォード1世はベルトコンベア大量生産方式を発明し、分業によって未熟練工でも自動車を作れるようにしたうえで、フォード・モデルTを単一車種・大量生産し、自動車を安く量産して、自動車を「富裕層の玩具」から「馬車に代わる大衆の足」に育成し、自動車を普及・大衆化し、大量の雇用創出で米国社会に貢献しながら、フォード社を巨大企業に育てあげた。

松下幸之助の水道理論は、まさに、日本におけるフォーダイズムの実践であり、Panasonicブランドで知られる松下電器産業が巨大企業になる礎石となった。

しかし、近年においては、日本の電機産業は、企業用の超高額事務機械であったコンピュータの大衆化で、パソコン・スマートフォンなど「コンピュータの大衆化・世界大衆へのコンピュータ普及のパイオニア役」を悉く米国企業に奪われ、再生可能エネルギーのパワーコンディショナーや太陽電池でも、「単一品種・量産・量販」ではなく、新自由主義の弊害で「企業乱立・重複開発・多品種・少量生産」で「開発費倒れ」をまねき、固定価格買取制度によって「安くない、ユーザーメリットのない商品を補助金漬けで販売」しており、官僚化、新自由主義による松下水道哲学からの劣化が指摘されている。

尚、ユニクロや牛井などは、販売面ではフォーダイズムの実践、大衆市場重視の成功といえるが、生産面ではフォード1世のベルトコンベアシステムのような「創意工夫によるコストダウン」は怠り、安直に円高相場に依存して輸入した結果、雇用とGDPの海外流失を招いており、「国産で安く作る工夫」が円の貨幣バブルの終焉の兆しとともに求められ始めている。¹¹⁾

(2) 企業発展

①小さい仕事場で歩きだす

松下幸之助は日本で1つの古い一族の出だ。西暦紀元の1715-1736のとき、松下一族の院の内で、1株の3人抱えの800年の大きいマツの木があって、“神木”と称せられた。松下のこの姓はこのマツの木に由来し、意味は神木がかばうのである。しかし松下幸之助の少年時代にあつて、一族は“神木がかばう”を得にくいようでした。

1894年11月、日本和歌山県の1つの小山村で松下幸之助は生まれた。4歳の時、彼の父はイネの商売をして失敗して、一族の生活はひどく貧乏に陥った。松下幸之助は9歳から店の中で見習いをした。彼は火鉢の店から自転車専門店に転戦して、セメントの運搬夫をしてから電灯の会社員をするまで、生計のため、彼は絶えずに自分の職業を調整していて、この数年の見習い経験が彼を成長させた。それから哲学の重要性を見い出した。

1910年、電気の実用は松下幸之助に大いに見聞を広めさせて、彼は人々の生活を変えるのは電気器具だと思って、そこで彼は電灯会社に入って、室内の配線する電気工助手になった。数年の中に、彼は、勤勉で学びと仕事ですばらしくて電灯会社の検査員に昇格させられた。これは1部の人々がうらやましい仕事である。しかしこの時の松下幸之助はすでに24歳、井植梅野と結婚した後に、更に単独で創業する考えはだんだん強烈になった。

1917年、自分の貯金と借金で、松下幸之助と妻の弟は何人かの若い人を呼んできて自分の家で仕事場を開いた。4ヶ月の後、みんなの心血が凝集してソケットのコンセントをつくられて出てきた。しかし市場の承認が得られなくて、みんなはあっちこっち売りさばいて、至る所に行き詰まって、小さい仕事場は最後に彼と奥さん、妻の弟の3人だけ残した。これは若い松下幸之助に経営することの苦難を教えて、今後彼はマーケティングを非常に重視する。

小さい仕事場が継承できない時、彼らは扇風

機の充電器を製作する注文書を受け取った。これで最初の利益を儲けた、最も重要なのは、松下幸之助は製品がどんなに良くて、市場の承認を獲得しなければならないという道理が分かった。松下幸之助の商売はだんだん良くなって、小さい仕事場も必要なことを満足させることができなくて、彼は大阪市で工場を借りて、松下電気器具製作所を創立した。松下の電気器具はここから多くの家々に普及し始めた。¹²⁾

②独特な経営の哲学

松下電器は“販売する松下”だといわれた、“技術のソニー”と並んだ。2社の会社はそれぞれの方針があった。松下電気は創立から市場に拒絶され、これが松下幸之助に販売の重要性を最初から理解させた。大阪で成功した後、松下電気は東京市場に挺進する時集団的な排斥に遭いた。これに対して、松下幸之助はすぐに自分で東京に出向き、地図を持って、一つ一つの販売店を探して販売努力をした。

ずっと、松下電気は市場の重要性を強調して、品質とサービスで勝ちを強調する。新製品を研究開発すると同時に、松下幸之助は新しい経営の方法を創造した。もとの販売順次“メーカー→問屋→小売商→顧客”を、“顧客→小売商→問屋→メーカー”に変更した。

20世紀の最初の50年中で、日本の経済情勢は政治の変動に従って変化した。松下も影響を受けた。1929年、日本の経済情勢は悪化して、ほとんどすべての商店は給料を下げるとともに減員した。しかし松下幸之助が決定したのは、労働者は解雇しないで、給料も減額しないで、しかし生産量は半分に減らして、全員が販売に従事して、在庫を消化した。この挙動が極めて大きくて士気を助長して、みんなは一致団結して、2ヶ月ぐらいで在庫を完売した。第二次世界大戦の時に、松下会社は政府の求めにより、民用品を停止して軍用品に従事して製品を生産して始めた。日本が敗戦した後に、軍側は借金を帳消すため、松下会社は“財閥”に指定させられていった、松下幸之助も職務を解雇された。松下会社の労働組合は署名運動を始め、松

下幸之助は留任した、しかしこの時の松下会社は破綻を避けるため、仕方なく、松下幸之助は5年間に数千人を減員した。

その後松下会社は急速に発展段階に入った。その後の数十年の発展の中で、白物家電から台所まで、スピーカーの器材から建物の装飾まで、松下の製品はほとんど日本国内のすべての電子に至る所に及んで領域を届いた、日本の有名なブランドになる。

松下幸之助が自分の企業の戦略を総括し、“顧客の需要を満足させる”という。これは松下会社の顧客と製品の戦略である。彼は“事業部制”、“終身雇用制”、“年功序列制”などの日本企業の管理制度を創始、また、彼の“水道哲学”、“堰式の経営”と“ガラス式の経営”の理念で経営した。とくに“水道哲学”を重視している。それは工業生産の手段を通して、以前の少数者の享受するブランド品を普通の大衆の享受することができる普及品物になるようなことである。彼からみると、市場は値段が安く品質も良い製品に寄りかかって創造したので、ここから、松下の経営する基本方針を確立した。品質が必ず優先しなければならない、価格が必ず安くなければならない、サービスが必ず周到でなければならない。¹³⁾

③松下の転換

松下幸之助の息子は若死にして、一人娘しかいない。その時の日本では娘は会社を引き継がせる状況になく、日本は以前から娘婿、養子に勤務を引き継がせる伝統があった。松下幸之助も娘さん幸子の夫平田正治を招いて婿養子にした。あとで平田正治は松下正治と改名した。松下正治は1912年に生まれで、前伯爵平田栄二の次男である。1940年に松下電器に入社。1961年に松下幸之助は前線を退いて、松下正治が社長に就任。松下正治は松下幸之助の二代目の後継者で、松下一族の異姓人継承の歴史を開いた。

松下幸之助の光芒が強いため、松下正治は目立たなかった、しかし実際には松下正治は経営の神——松下幸之助の経営の思想を受け継いだ

だけではなくて、かつ新型の増長しつつある経営パターンを創造した。在職の時彼は海外のネットワークの建設に力を尽くして、松下電気の国際化のために基礎を築いた。その他に、松下正治は経営の理論家であって、彼が書いた多く経営理論の著作は多くの学生と専門家に読まれた。

1940年に松下正治が松下幸之助の娘松下幸子と結婚した後に、娘の墩子を出産して、正幸と弘幸も生まれた。長男正幸が1946年に生まれて、40歳近く松下会社の専務取締役をやり遂げた、現在松下の副社長を担当して、松下一族の唯一の会社の理事である。

1977年、松下幸之助が松下正幸を諦めて、山下俊彦に社長を担当させた。山下俊彦はもとも普通の従業員であった、しかし会社の内部の弊害を正確に理解して、懸命に改革する。彼は現在の技術と製品の老化するスピードはとても速くて、松下の電気器具は製造の原点に帰るべきだと思う。彼は“販売する松下”と“科学技術のソニー”の本質の違いを理解して、戦略を立てた。

山下俊彦は社長に就任して2年目に会社に対して“整理改善”を行って、社内で平均年齢70歳の4人の副社長を同時に第1線から退かせた。それから、毎年一回の“大幅な調整”を行って、さらに研究開発を重視し、松下電気の内部力がゆっくり強大になってきた。松下会社の経営状況ももとの“守勢経営”から迅速に積極的に進撃する状態になる。1983年、松下会社の利潤総額は山下俊彦が就任した時の1977年と比べて倍増した。

④伝承するのは精神である

第4代目のマネージャー谷井昭雄は松下主義を修正し、実際に大胆に松下の時宜に合わない方針を否定する。谷井昭雄は松下の企業構造に対して改革を行った。1992年に高付加価値経営を進め、明確に松下の大量生産する水道水の哲学を否定した。これらの調整を経たが、しかし松下はハイテク製品の研究開発に立ち遅れた。その後の損失のひとつ原因になる。

中村邦夫が社長を担当する時の2001年4月～6月の間に、松下は200億円の経営赤字が現れた。今回の大きい損失を経た後に、その時価値はソニーの半分以上になった。

損失の原因はたくさんある。たとえばハイテク産業の戦略的転換が遅くて、新技術、新製品の開発を重視するのが足りない。まだ以前の成功意識から回復してなかったので、全世界の競争時代の環境に適応しにくい。この時中村邦夫は変革を始めた。措置は主に“破壊”と“創造”である。“破壊”はすぐに社会の発展に適応できない事業部制を廃止する。“創造”はつまり技術の含有量が絶対にリードする新型商品で市場を占領する。調整を経て、2007年の4月～2008年の3月の財政年度の中で、会社の純利益は30%増加して、営業利益は22年来の新記録を作った。

大坪文雄做社長の後期になって、円の為替レートが高い位置を保つ。欧米経済の後退、日本の大地震、タイの洪水による災害、中韓の企業の影響を受けるなどの挑戦があった。テレビ業務で投資しすぎ、ハイテクの製品開発の程度が低すぎた、さらに冗員などの影響で、松下の危機はまた一步一步迫る。2011年に松下の史上で最大の損失をもたらした、100億ドル近くの赤字。大坪文雄は、構造的改革、営業環境の改善、減員などを通じて、会社の状況のある程度好転させた。

山下俊彦から津賀一広まで、松下の社長は交替している。彼らはすべて松下メンバーではないが、松下幸之助の経営理念を模倣していないが、しかし松下幸之助の経営精髓を掌握して、ずっと松下の精神を堅持している。

2008年1月10日、松下電気は会社の名前を“Panasonic株式会社”に変えることを決定した。1925年に、松下電気は日本国内で“National”のブランドの名称を使い始めた。欧米地区で“National”という商標は米国の一つ大電気会社が登録させられて、松下会社は海外のすべて商品に“Panasonic”の名称を選択して使用しなければならなかった。松下のグローバル化の

ため、大坪文雄は改名すべきと決断した。

1932年に、松下幸之助が生活物資を無限に多く生産して、貧しい取り除き使命を確立した時、彼は同時にこの使命を実現する必要な時間が250年と指摘した。現在、250年の中近く100年も過ぎている。松下一族は風雨を経験して、しかし依然に壮年時期である。将来、松下電気はまた成長すべきだ。成長途中で、必要なのは純粋な血筋の松下人に限らなくて、松下精神の伝承である。

第4章 事例分析：サムスングループ

第1節 事例背景

サムスングループは韓国最大の企業だ。また多国籍コングロマリット、サムスングループは、多数の国際提携事業で構成され、その子会社が含まれる。サムスン電子、三星物産、サムスン生命保険、サムスン航空など、電子機器に関連する事業、金融、機械的、化学的、およびその他のフィールドである。世界のトップ500企業として米「フォーチュン」誌に詠唱された。その最大の子会社、サムスン電子はすでに世界第二位の携帯電話メーカーであって、世界中に最大収益の電子企業である。2011年にはグローバル企業の時価総額が1,500億ドルだった、

サムスングループは李秉喆が1938年に創立し、最初は、主に朝鮮の魚類、野菜や果物を輸出する産業であった。20世紀60年代から製糖、製薬、紡績などの製造業へ拡大、そしてその時から家族企業を確定した。そして、1969年にサムスングループがサムスン電子を成立した。1987年11月19日、サムスンの創始者李秉喆会長はサムスングループを受け持つ50年近くの後に逝世。彼の息子李健熙はサムスン新会長になる。1988年にサムスングループ会社の創立50周年の式典で、彼は「二次創業」を発表した。サムスンの発展を指導し、世界レベルの二十一世紀企業になるため。二次創業のためサムスンは自分に挑戦し、古い業務を再編し、さらに新しい分野開始して、世界の五大電子会社の一つ

を目指す。会社の歴史において、その時サムスンは最大に技術資源、開発付加価値品の道を志向した。

第2節 事例分析

サムスンファミリー企業の成功要因は多い。私たちはファミリー企業の視点から分析しよう。李秉喆はいないとサムソンは存在しない、李健熙がいないと今日のサムソンは存在できない。サムスングループ創業の時に完全にファミリー企業であって、李氏の家族はサムスングループの所有権を完全に持った。

皆知っているように、家族企業の特長性によるその欠陥は多く存在している。これらの欠陥は、家族企業の特長性による。ファミリー企業はさらに大きく、強くなりたい時、これらの欠陥が企業発展を禁錮し、企業の発展を障害する。サムスングループはこれらの欠陥に対してどう対応するのか。

(1) 人材

人材はファミリー企業の発展の制約要因である。サムスングループは人材重視の良好な習慣を持つ。サムスングループの父李秉喆は私の時間の中で、80%の時間が人材を重視し人材を育成すると言った。李建熙は、21世紀は一人の天才が20万人を扶養することができる時代であって、激しい人材競争の時代、知的財産を創造する時代と言った。

国際化の人材を育てるために、サムソンは「地域の専門家制度」を作った。「地域の専門家制度」は、会社で3年以上仕事した独身社員の中から業績が優秀で、かつ国際的考えをもつ人が選ばれた。海外派遣で1年間の考察学習という自由型の海外研修制度である。この年の中に、地域の専門家はその国の人文環境、文化風習や地域の特徴の体験を行って感じて、かつ1年の中に自分の人間関係を構築する。サムソンは「地域の専門家制度」を通じて世界中の大量の資料を集めた、集めた資料はサムスンの巨大なデータベースに保存し、供給する。さらにサ

ムスンに巨大な財産を創造する。地域の専門家は現地各階層の人々ととても緊密な人間関係を築いた。彼らが帰国しても、現地状況を把握できる。別の企業がまだ新興国の家電市場の大きな潜在消費意欲意識していないとき、サムスは地域専門家の人間関係を創立してネットワークを作り、地域に基づいて詳細な市場戦略を制作して、先に市場に進出し、優位性を持つ。地域の専門家制度は李健熙が会社の今後発展のため創造した国際人材育成システムである。この制度に通じて、サムスは数千人の国際専門家を育成し、さらに国際競争力を強化する。サムスの国際競争力向上を実現するために、また海外支社と研究機関を設立、大量の優秀な人材の現地採用を推進。採用者は各有名大学の卒業生を含むばかりでなく、世界500強の企業の中で優れた成績の経験者もいる。加入者はサムスに入って働いて、必要ならば韓国のサムスン本部に相關研修を受け、主に企業文化と技術研究開発能力を育成する。人材本土化の方式を実行で、サムスが一定の程度上で国際化のペースを加速した。現在のサムソンは、世界から注目される企業になった。¹⁴⁾

(2) 企業文化

企業文化は企業の基本価値観と行為規範で、信奉しながら実践しなければならない、企業の永續経営、活力に満ちる源である。主な内容は企業の制度と戦略の選択である。ファミリー企業の中で、権力は創業者と核心のファミリーメンバーに集中しがちで、この全体の決定システムが有効な監督、フィードバックと制約メカニズムが足りないと、意思決定の非科学化、非民主化、決議ミスをもたらしやすく、これは制度上の欠陥だ。

サムスの企業文化を見てみると、二つ方向がある。一つは保守的な考えを主導する企業文化で、強調するのは集団主義と上級への忠誠。もう一つは開放観念を主導する企業文化。強調するのは異なった事物の受容と革新、企業の進化に求める。外側から見て、この二つ方向は大

きな矛盾を存在している、実はこの二種類文化の結合が、サムスの他の企業にない独特の競争優位を持たした。具体的に言う。集団主義を強調することの利点はそれが人々を団結させ、強大な力を合わせて、従業員の忠誠は戦略企画を有効的に執行することを保証した。さらに、開放観念を主導する企業文化はサムスン会社がどんどん外部からの各種の新鮮な物事吸収することを保証した、新陳代謝をはかるとともに、身の回りに潜むさまざまな危機に必要な警戒を保つ。それ以外に、サムスの企業文化は強烈な民族主義と愛国主義も反映している。サムスの企業文化は歴史上の原因のため、まだ多くの不利な要素があるにもかかわらず、しかし否認しない、この東西合璧の企業文化はサムスン会社の急速な発展に相当な貢献をし、同時にサムスン会社の持続的発展の力の源である。

意思決定の独断性は多くの民間企業の初期的な成功の重要な保証であった。多くの起業家は成長過程では果敢に、機会をつかまえたから成功した。しかし、企業の発展に伴って、外部環境の変化、企業主の個人的な経験が失効し始めて、また規模が大きくなって、投資のリスクもますます大きくなるはずだ。創業初期のように、何度かミスを補うことが今はできなくなった。この時、決定の民主性、科学性はますます重要だ。

(3) 企業発展

①創業期間

サムスンファミリー企業発展の第一段階—創業期間、サムスの命令を実行するのは制御型組織モデルという、主に会長が命令し、秘書室という決定支援機構も設置する。この管理方法の特徴は高度集権で、会社の従業員が持っている決定権が相対的に小さい。サムスン会社の規模の拡大に従って、さらに企業の外部環境の変化は激しく、このような管理方法の局限性はますます大きくなってきた、市場変化の激しいに對する適時、効果的な対策を提出できない。次に、組織構造が硬くなり、弾性が不足したの

で、李建熙は1997年に変革した。オフィスに秘書室の代わりに構造調整の本部を成立した、それがサムソンの最も重要な決定支援機構、事実上、構造調整の本部と会長と社長団共同で一つの高層鉄三角の組織構造になる。一方で、サムソンは欧米先進国の管理モードを導入し、既存の取締役会の構造を改革する。サムソンは高度な透明の会計基準と体系をもって、方策の科学性と健康性を保障する。製品ライフサイクルの短縮と市場競争が激化、サムソンは子会社下の事業部制度の管理モードを設立した。

世界各地の支社と事業部に有効に管理を行うほかに、内部決定の手続きの簡略化に力を尽くす。こうする目標は、サムソンの権利高度集中組織モデルが政策決定を迅速、高度弾性の組織モデルへ転換のため、迅速的に市場のニーズを有効の影響を与えられるからだ。このような意思決定機関はサムソンが家族企業成長に従って形成された複雑な家庭の利害関係網を調整した。

②「新式経営」期間

1993年にはアメリカのロサンゼルス、李健熙はサムソンの多くのマネージャーたちを率いて、現地の大手デパートを視察した。当時のサムソン製品は安い、店の中にはいつも目立たない隅に置かれ、訪ずれるお客様が少ない。ソニーなど世界のブランド品は価格がサムソン製品より高いが、購入者が殺到して来た。その時、李健熙は各マネージャーに1,000ドルをあげ、当時の一番人気の電子製品を購入させ使用してみた、そしてそれらを一つ一つとサムソン製品を比較した。国際市場がサムソン製品を二流品としてすることは、サムソンの管理層に強烈な刺激を与えた。アメリカの旅を終えた後、李健熙すぐ決定したことは、サムソンの徹底的な変革を行う。このような改革の突破口はどこか、李健熙は鋭く指摘する。グローバル化の時代、品質は企業の競争力の照星、企業の存亡に対する直接関係がある。「三万人が生産、六千人がアフターサービスをやる、このような企業の競争力はどこか。品質問題なら原因を探

す、私たちの製品は一流水準に達するために頑張る。たとえ生産ラインを止めて、たとえ私たちの市場シェアに影響を及ぼすとも。」このために、彼は「新式経営」の理念の中に、特に品質管理と変革追求を中心に強調して、徹底的に当時盛んだった、「数量中心」の思想を変えた。李健熙会長は相前後にサムソンの1,800人ぐらいの幹部たちと一緒に会議を開催し、1993年6月7日、ドイツフランクフルトで「新式経営」を提唱した。¹⁵⁾

③金融危機期間

1997年から1998年まで、アジアでは深刻な金融危機が発生した、サムソンも深い痛手を受け、会社負債は170億ドルで、リストラは30%に達してほぼ倒れかかった。この命にかかわる時、サムスングループ総裁李健熙は借金だらけ状況の下で、大胆な意思決定を行い、1998年に4,000万ドルを出資し、オリンピックTOP計画（ザオリンピックプランは、グローバルスポンサー計画）に加入したから、サムスンブランドはイメージアップした。1999年、サムスングループは経営戦略の上に史上最大の調整を確定した、大規模なOEM製作から技術及び製品を革新、ブランド戦略を実施し、自社ブランドを創造へ変革した。戦略上の調整は最終的に会社が生き返り、サムスンブランドも飛躍の道に踏み出した。わずか数年の間に、サムソンが急速に台頭し、ブランドイメージを創造した。

何事にも必然の二面性があり、現在のサムソンはファミリー企業の世界のピークに到着した時、私たちはサムソンが家族企業の束縛から抜け出せないことが見える。韓国の伝統は、財産を継承することである。租税回避以外にも、財団のコントロールを強化する。家族企業の重要なマイナスは、その後継者の個人能力の依存度が高い。李秉哲はいないとサムソンがない、李健熙はいないと現在の強いサムソンが存在しない。中国のことわざに「富が三世代を過ぎない」、サムスングループは「後李健熙時代」で輝き続けるのか大きな懸念と思う。¹⁶⁾

第Ⅴ章 ファミリー企業の事業継承

第一節 事業継承について

(1) 企業支配権の継承

企業支配権の継承とは、ファミリービジネスの「所有」の部分にあたる自社株の継承である。自社株を、いつ、誰に、どれだけ、どんな方法で引き渡すかがこれにあたる。この継承がスムーズにいかないと、後継者の安定的な企業支配権の確保ができなくなり、経営にも支障が出てくる。¹⁷⁾

例えば、創業者の没後に複数のファミリーメンバーに株式が分割され、2代目から3代目になるときに自社株を集めることができずに、継承を失敗するケースは少なくない。この安定的企業支配権の確保の問題のほかに、自社株の継承にかかるコストの問題もあげられる。本稿では、この問題に関して触れないが、相続時に発生する莫大な相続税は企業経営を圧迫し、場合によっては企業活動自体立ち行かなくなることも有り得るので、相続対策は事業継承で重要な部分を占めることはここで強調しておきたい。

(2) 経営者の継承

経営者の継承とは、経営者を“いつ”“誰と”交代するかをいう。これが失敗すれば、会社を続けていくことはできない。ここでは、“後継者の確保、育成に関する諸問題”と、“経営者の交代時期に生ずる諸問題”がある。

①後継者の確保、育成に関する諸問題

まず、後継者の確保、育成の問題：

- a. 後継者の無関心
- b. 血縁の希薄化、後継者難
- c. 後継者との確執が挙げられる。

aのケースでは、後継者が、学問の世界や本業と全く関係のない仕事に興味を持ち、事業継承を拒んでしまう。

bのケースでは、後継者に男子がいない場合や後継者そのものがない場合に事業継承を断念してしまう。

cのケースでは、後継者との確執により事業継承が不可能になってしまう。これらは事業継承を断念させるケースであり、偶発的に起こる問題で事前に対策することは難しい。

②経営者の交代時期に生ずる諸問題

経営者の交代時期に生ずる諸問題は：

- a. 能力に欠ける後継者への継承
- b. 親離れ・子離れの問題が挙げられる

aのケースでは、ファミリーに継承することに固執するあまり、能力に欠ける者を後継者にしてしまう。

bのケースでは、親が子供に社長の座を譲っても、重要な意思決定権限は実質的に親が握り、せっかくの世代交代の機会を活かして企業の活性化を実現する機会が失われてしまう場合や、後継者に任せることができず、長期間にわたって経営者として活動する場合が挙げられる。このケースでは、結局のところ後継者は育つことができず、事業継承がいつまでたっても実現できない。

これらは事業継承を誤らせるケースであり、事前の対策により対処可能なものが多いと考えられる。

(3) 企業実態の継承

企業実態の継承とは、先代が築いてきた想いやビジョン、人脈、製造技術、販売方法などの実際の仕事の部分を継承することである。これが継承できなければ、会社として収益を上げていくことが難しくなる。ここには、後継者と従業員との友好な関係を作り、従業員が継続して勤務を続けてくれるかという点がある。製造技術、開発力、販売力を強化し、商品独自の価値を上げることによって、収益力を維持、向上することができるかという点などが存在する。¹⁸⁾

第二節 事業継承のモデル

ファミリー企業の継承内容の視点から見ると、主に所有権と経営権の継承である。継承対象から見ると、内部継承と外部継承二種類がある。この四つの継承要数の組み合わせに通

じて、ファミリー企業は四つの継承モデルがわかる。

- ①所有権と経営権はすべて外部の人に継承。
- ②所有権を譲る、経営権を継承。
- ③所有権を継承、経営権を譲る。
- ④所有権と経営権を継承。

第Ⅵ章 継承問題に対する解決方法

第1節 ファミリー企業の継承方式

ファミリー企業が継承することはファミリー企業の成長と発展する肝心な点であって、普通の企業と比較して、そのマネージャーの継承は複雑性を表示して、その影響も更に幅広い。米国で、ファミリー企業は第2世代にまだ存在しているのは30%しかない、第3世代までまだ存在しているのは12%しかない、第4世代および4世代の後に依然に存在しているのは3%だけである。ポルトガルに“豊かな農民—貴族の息子—貧しい孫”の言い方があって、ドイツに“創造、継承、壊滅”3つの言語を用いて3世代の人の運命を代表する。そうしたら、どのようにファミリー企業の権力が継承中に対立問題を解決して、順調に企業継承を完成するのか、重要な研究課題だと思う。¹⁹⁾

- (1) 息子継承、つまり自分の後代を育成して事業を継承する

世界範囲内、息子が父親の事業を継承する形式はファミリー企業の主流な継承モデルである。ただ、近代企業の管理制度の発展は比較的に完成し、所有権と経営権は分離して、企業の継承者は企業の経営業務に手を出さなくてもよい。しかし、多くのファミリー企業の後継者は事業を継承することが好きではない。この難題を解決する方法が新しい課題になった。

- (2) 内部育成、つまり企業内部で能力があり、信頼できる人を育成して業務を継承する。

多数の成功的継承企画は会社の内部人から勤務を継承する方法である。内部育成は多く利点

がある。一つ目は社内の従業員にとって職業の将来発展に利益がある、それで従業員全員の積極性と凝集力を十分に引き出すことができる。二つ目は内部から後継者を選択すると、会社の仕事経験があり、会社内部の運営する手続きを熟し、人間関係も良くて、すぐ仕事の状態に入れる。三つ目は潜在的経営者に対して考察と観察を行い役に立つ、情報のミスを免れる。四つ目は潜在的経営者が現場を蓄積している経験を沿って企業管理に役立つ、五つ目は潜在的経営者が良好な人間関係を創立して維持するのに役立つので、企業全体的に協力される。

- (3) 外部雇用、企業の外部から専門管理人を探す

内部育成は多くの長所があっても、完全ではない。まず、外部の広大人材マーケットと比べて、会社内部の人材はない。次に、一つの企業で長く働いて、恐らく会社のいくつか弊害に対して慣れていって、見えなくなる。このままでは、管理機能が硬化になる。外部雇用は内部人材の経営管理能力の不足を免れることができ、あるいはある企業の自身制限を解決できない問題のため、企業内部の競争関係をつり合わせて、企業のチーム意識を促進して、そして組織に新鮮な空気を持ってくる。

第2節 ファミリー企業の継承者を育成

多く人の観念の中では、ファミリー企業の継承者を先に選んで後で育成する。しかし当事者は、ファミリー企業の継承者を先に育成して後に選択すると考えていることが多い。理由はファミリー企業が数人の候補者を確定した後で、まず候補者に一定時間を与えて、異なる方法で育成してその才能を十分に発揮するべきなのである、それによって最終継承者を確定する。ファミリー企業の候補者の育成する方法は主に数種類がある。

- (1) 企業の内部で育成
企業の内部で育成するのは候補者とオーナー

間の関係を暴露しない状況で、企業の中で職務手配の育成方法である。候補者は企業の中で低層から高層に異なる職務を担当する。育成期間に企業主は候補者に助けを与えない上で、全く自身の能力で低層から高層に昇進させる。同時に、異なる時期に候補者の仕事に対して適度な調整をし、企業の各部門に配置する。それによって企業に関する実際の状況を深く理解できる。しかし候補者の職務が一定高度に達する時、理由を探して職位を下げて喪失感を発生させる。それで心理的素質と突発事態への対処能力を育成できる。候補者はもしこのような異変に適応することができて、さらに積極的に自身の存在した問題を正した場合は、合格し重用する。候補者はこのような異変に適応することができない時は、それで淘汰させられて継承者の資格を失ってしまう。企業内部で育成する方法の長所は候補者の行動に対して観察することができて、候補者に対してテストを行える。さらに候補者は企業の実況と未来の発展方向を良く理解することができる、もっと速いスピードで企業の仕事を引き継げる。企業内部での育成する方法の欠点は候補者にとってずっと優越感が存在していつ、候補者は独立して、自分の能力を十分に展示することができない。

(2) 企業の外部で育成

企業の外部で育成する方法は候補者がファミリー企業外の会社、企業、政府などの職場で、自身の能力で独立発展し、企業主は外部からその行為を観察し育成する方法である。いわゆる他人の飯をくわせる方法である。候補者の能力が強ければだんだん発展し、能力と一致の成績を獲得する。もし候補者が現実社会の試練に適応することができないと、それが社会に適応する生存能力がないと理解され、ファミリー企業の適切な継承者になる能力がないことになる。企業外部で育成する方法の長所は候補者が外部の助けがない状況で独立発展し、自分の才能を十分に展示して、独立の考えと突発事態への対処能力を確保する。その欠点は、候補者は自身

の能力を発展する困難が多いから、成功確率が低くて、かつ、外部で育成する場合、ファミリーメンバーは候補者のすべて情況に対して掌握しにくくて、全面的に観察できないひどい選択が発生して損失をもたらす場合もある。

(3) 創業して育成

自分で創業する育成方法に適合している条件は以下であって、候補者に必要な条件を与えて、それに自主的に創業して、そして独立の企業を創業させるという育成方法である。自主的に創業するのが候補者に自由な発揮の空間を与えるので、それを経済大潮の中に独りで必死に頑張っ自分の企業に発展させる。もし候補者は自主的に創業することに成功して、それでは候補者は経済の発展に適応することができると説明して、そして独立で企業を経営管理できて、このように候補者は企業経営の管理理念と技能を備えて、企業を良好な運行と発展することができる。候補者は自主的に創業に失敗すると、それが企業を経営と管理する能力がないことを十分に証明し、自然に社会から淘汰されて、ファミリー企業を継承する資格を無くなってしまう。自主的に創業する利点と欠点は企業外部で育成すると同様だ。ここでは自主的に創業することと違うところを説明しなければならぬ。自主的に創業する候補者はその後ファミリー企業の継承者になれないにかかわらず、その創立した企業はファミリー企業の堡壘になることができて、ファミリー企業の発展および危機の処理に最大限の効果を発揮する。

第3節 日本ファミリー企業の継承状況と特徴

日本ではファミリー企業の歴史は長い、かつ経済面で全局面を左右する地位を保有する。日本では家族、家庭、企業は強く繋がっている、つまり企業は家であって、家は企業だという一体だ。たとえば豊田、ソニー、松下、本田などのいくつかの世界レベルの大会社はファミリー企業の基礎の上で発展したのである。日本のファミリー企業の継承モデルは次の通り特徴が

ある。

(1) 長男の継承制

中国の“諸子が均等に分ける”の財産の継承制度と違い、日本の実行したのは“長男が受け継ぐ制度”である。家族の大部分の財産、家、企業がすべて長男に伝わる。長男は弟達に対して各種の責任を負ったけれども、たとえば弟に企業の中で働くように手配するとか、しかし長男は血縁関係の理由で財産の一部分を彼らに提供することはできなくて、次男達も家に泊まることができなくて、必ず各自の家庭をつくらなければならない。それ以外に、長男は父の財産を多く継承する以外に、父の権威を受け継いだ。長男の継承制は日本ファミリー企業に対して深い影響を与え、創業者が逝去した後で何人かの息子に分割する運命を免れた。企業規模を長期増加することが保証できた。

(2) 能力は重要、二権分離

ファミリーメンバーの内部に十分な能力がある候補者がいないと、経営権利は専門的な管理人材を雇用して任せる。これは強烈な社会的責任感から駆り立てた。日本人はこのような考えだ。財産は社会に属している、子女の手に頂けて行くことはできない。例を挙げてみれば、トヨタ自動車は1935年に創立してから、ずっと創立者の家族成員が経営権を継承していた。しかし1995年から、トヨタ自動車は専門のマネージャー奥田さんに経営権利を譲った。後また張富士夫が担当して、日本ファミリー企業の経営権を賢い人に伝えている。これについて、日本の企業家は後継者を選んでいいる時に家族制限を突破して、企業はまた大きくなって、資本はまた厚くなって、もし子女が能力がない場合、やはり他人に席を譲る。

(3) 血縁関係はファミリー企業の継承とあまり関係ない

社長の地位は普通は長男に伝わるが、長男の

役は血縁関係ない人が担当することもできる。ファミリー利益の継続のため、婿と養子を招く形式を通じて、血縁関係ない人がファミリーの一員になれる。統計によると、ファミリー企業の継承権を息子ではなくて養子に伝わるのは大体25%～34%を占めている。また松下電気の創始人松下幸之助は婿の養子に譲っていった。

終わりに

ファミリー企業は世界的な最も普遍的な企業形態として、世界経済の中で全局面を左右する地位を持っている。経済発展と国民生活において大役を果たしている。したがって、ファミリー企業を研究することの重大な意味を持っている。

本論文は、ファミリー企業の発展上の問題、主に継承の方式について究明し、またその対策を探ることが目的である。

そのために、まず、ファミリー企業の定義を明確にする。そして、ファミリー企業の両面性を分析する。次に、先行研究によると、ファミリー企業の業績優位性と長寿性を紹介し、ファミリー企業の優位性を確定する。次に、日本の有名なファミリー企業松下電器を事例にして挙げる。次に、韓国のファミリー企業サムスン事例にして挙げる。次に、ファミリー企業の事業継承について、継承内容と継承モデルを分析する。最後に、ファミリー企業の成長と発展がうまく行けるために、継承方式及び継承者の育成を検討していく。

ところで、本研究は、アジアのファミリー企業に対する研究、ファミリー企業は主流の立証はまだまだ研究不足だと思われる。したがって、今後の研究方向は、欧州及び世界各国のファミリー企業を研究対象にし、比較しながら、ファミリー企業は経済発展中の位置の検討を本論文の延長線において、さらなる研究をしていきたいと思います。

注

- 1) 後藤俊夫『ファミリービジネス』白桃書房, 2012年, p. 3.
- 2) 大田原ゼミ生「ファミリービジネスの事業継承に関する一考察」(<http://blog.nikkeibp.co.jp/>) 2014年5月20日.
- 3) 「国際ファミリービジネス総合研究所」長谷川・博和商学学術院教授 (<http://www.kikou.waseda.ac.jp/>) 2014年5月20日.
- 4) 静岡産業大学, 後藤俊夫『ファミリー企業における長寿性』(<http://cache.yahoofs.jp>) 2014年6月2日.
- 5) 倉科敏材『オーナー企業の経営』中央経済社, 2008年, p. 224.
- 6) 「ファミリービジネス研究の論点とアプローチ——肯定的に捉え, 長所を活かす方法を模索すべき——」『信金中央金庫 総合研究所』(<http://www.scbri.jp/>) 2014年6月2日.
- 7) 森川正之「同族企業の生産性——日本企業のマイクロデータによる実証分析——」(<http://www.rieti.go.jp/>) 2014年7月24日.
- 8) 日本ナレッジ・マネジメント学会アート部会「長寿企業と伝統芸道・武道の共通項について」『第25回KMSJアート部会研究報告書』(<http://cache.yahoofs.jp/>) 2014年7月9日.
- 9) 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』株式会社有斐閣, 1996年, p. 45.
- 10) 同書, p. 47.
- 11) 「水道哲学」『ウィキペディアフリー百科事典』(<http://ja.wikipedia.org/>) 2014年7月24日.
- 12) 岩瀬达哉(著), 谷子 鄂(訳)『松下幸之助全傳』浙江人民出版社, 2013年, pp. 57-58.
- 13) 北 康利(著), 徐 建雄(訳)『從3 个人到20万員工的管理进阶: 经营之神松下幸之助傳』北方経済出版社, 2013年, pp. 172-173.
- 14) 青 雲『王者無畏: 三星總裁李健熙和他的商業帝国』中国財政経済出版社, 2014年, p. 116.
- 15) 同書, p. 132.
- 16) (韓) 金 炳完(著), 沈 恋花・朴 鈴一(訳)『李健熙偉大的選択』広東旅游出版社, 2014年, p. 79.
- 17) 大平吉郎『同族経営学』経営書院, 2008年, pp. 249-250.
- 18) 大田原ゼミ生『ファミリービジネスの事業継承に関する一考察』(<http://blog.nikkeibp.co.jp/>) 2014年9月22日.
- 19) 刘 晓峰・李 卉『家族制私営企業人力資源管理定勢与突破』重慶工省大学学报, 2005年, p. 87-88.

参考文献

1. 日本税理士会連合会編『同族会社』中央経済社, 2001年.
2. 倉科敏材『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社, 2003年.
3. 大平吉郎『同族経営学』経営書院, 2008年.
4. 下中直人『日本の15大同族企業』株式会社平凡社, 2010年.
5. 倉科敏材『オーナー企業の経営』中央経済社, 2008年.
6. 末廣 昭「ファミリービジネス再論」(<http://repository.dl.itc.u-tokyo.ac.jp/>) 2014年5月28日.
7. 後藤俊夫『ファミリービジネス』白桃書房, 2012年.
8. 齊藤達弘「ファミリー企業であり続けるために」(<http://ir.library.osaka-u.ac.jp/>) 2014年6月8日.
9. 大田原ゼミ生「ファミリービジネスの事業継承に関する一考察」(<http://blog.nikkeibp.co.jp/>) 2014年5月20日.
10. 後藤俊夫『三代, 100年潰れない会社のルール』プレジデント社, 2009年.
11. 帝国データバンク『百年続く企業の条件』朝日新書, 2009年.
12. 久保田章市『百年企業, 生き残るヒント』角川SSC新書, 2010年.
13. 吉村典久「日本の企業統治——神話と実態」NTT出版, 2007年1月.
14. 末廣 昭『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会, 2006年12月.
15. 根本忠宣「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」国民生活金融公庫調査季報, 2007年5月.
16. 孔 欣「家族企業: 走出人力資源管理的誤区」辽宁税務専科学学校学报, 2005年2月.
17. 梁 龍・苗 維亜「中国家族企業的資本結構研究」市場論壇, 2004年3月.
18. 鄭 明然・王 艶「中国家族企業融資難の内因分析」北方経貿, 2004年6月.
19. 大平吉郎『同族経営学』経営書院, 2008年5月.

20. 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』株式会社有斐閣, 1996年.
21. 水島愛一郎『豊田家と松下家』株式会社グラフィック社, 2007年.
22. 岩瀬达哉(著), 谷子 鄂(訳)『松下幸之助全傳』浙江人民出版社, 2013年.
23. 北 康利(著), 徐 建雄(訳)『從3 个人到20 万員工的管理进阶: 经营之神松下幸之助傳』北方經濟出版社, 2013年.
24. 曾 信智『松下幸之助的經營智慧』浙江大学出版社, 2011年.
25. 伊丹敬之等『松下電器の經營改革』株式会社有斐閣, 2007年.
26. 青 雲『王者無畏: 三星總裁李健熙和他的商業帝國』中国財政經濟出版社, 2014年.
27. (韓)金 炳完(著), 沈 恋花・朴 鈴一(訳)『李健熙偉大的選択』広東旅游出版社, 2014年.
28. 孫 忠武『韓国三星財閥の内幕』現代書林, 1990年.
29. 洪 夏祥『サムスンCEO』東洋經濟新報社, 2005年.
30. 岩本永三郎『サムスンの最強マネジメント』株式会社徳間書店, 2010年. 「中華人民共和國繼承法」人民网 (<http://www.people.com.cn>) 2014年7月23日.
31. 徐 井崗『民企老板管理突破』上海三聯書店, 2005年, pp. 163-166.
32. 燕 山客『中華商道』中国社会出版社, 2005年, pp. 18-19.
33. 陳 維政『人力資源管理』高等教育出版社, 2002年, pp. 115-135.
34. 張 英嬌『对家族企業人力資源管理的思考』管理科学文摘, 2006年, pp. 96-97.