

100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第1回

ファミリー ビジネスとは



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

「ファミリービジネス」とはあまり聞き慣れない言葉かと思いますが、欧米ではオーナー企業や同族会社を「ファミリービジネス」といいます。また、「資本と経営を分離し、プロフェッショナルが経営する大手上場企業」と対比する形で、「オーナーが経営に対して強く関与をしながら成長し、雇用を生むファミリービジネス」という企業体として位置づけられ、研究も進んでいます。

本稿では、ファミリービジネスの特徴や強み、課題について説明し、欧米で実践されているファミリービジネスマネジメントについて、紹介していきます。是非、その内容をご参考頂き、自社のファミリービジネスが永続できるような取組みを実践して頂ければと思います。

ファミリービジネスとは

ここでは、創業者一族が会社の所有（株式）及び経営の両方、もしくは、そのいずれかを実質的に支配している企業を「ファミリービジネス」と定義します。法人税法上の同族会社の定義※1によると、日本企業の97%はファミリービジネスに該当します。法人税法上の区分は所有（株式）に着眼した区分となっていますが、経営承継のパターンを見ても、従業員301名以上の企業であっても、そのおおよそ半分が社内もしくは社外の同族への承継となっており、企業規模が大きくとも、半分以上の企業がファミリービジネスとなっています。海外の上場企業を見ても、おおよそ半分の企業が、発行済株式の20%以上を同族ファミリーが保有している

るのです。

業績が優れている ファミリービジネス

ファミリービジネスが注目されるようになった一因として、2014年に日経ビジネスで特集されたファミリービジネスの収益性の高さがあります。ファミリービジネスのROEは好況を問わず、高い収益性で安定的に推移しています。

一方、非ファミリービジネスのROEは、好不況の波が大きく、10カ年の平均ROEもファミリービジネスと比べて低くなっていました。このようなファミリービジネスの安定した高収益性は、相対的に借入れが少なく、従業員への投資も手厚く、その結果、低い離職率と、会社への収益をもたらせています。このような手堅い行動様式は、着実に成長を遂げているファミリービジネスの像を浮かび上がらせるものでした。

ファミリービジネスの強み

① 目先の利益にとらわれない

長期的視野に立った経営活動の推進

一般企業の経営者の在任期間は4〜6年程度ですが、ファミリービジネスは少なくとも10年以上に及び、長くなると30年近くになります。そのために、目先の短期的な収益に囚われることなく、中長期的な視野にたつて経営できることが最も大きな特徴であり、強みでもあります。先のとヨタ自動車においても、自動織機を開発

した創業者、トヨタ自動車を創業した二代目、不動産開発部門や注文住宅部門も立ち上げた三代目、海外展開やエコカーを推進している四代目と、骨太な取組みを推進しています。

② 創業者の代から受け継がれた

共感が持てる経営理念（創業精神）の浸透

老舗企業に見られるように、代々受け継がれる創業精神や行動規範などが家訓や家憲として定められ、後継者が道を踏み外さないような仕組みが備わっていることが多いといえます。また、そのような創業精神、例えば、近江商人の「三方よし」などは地域からも賛同されています。

③ 所有と経営が一体化していることによる
意思決定の速さと独立性
経営者が創業精神、従業員、顧客や社会を大切にして行動をしている場合、独立性を維持し、ファミリービジネスにとって適切な意思決定が迅速になされています。

このようにファミリービジネスは非ファミリービジネスと比べて、業績が良く、立派な強みを持つているわけですが、それはあくまでもファミリービジネスマネジメントがうまくいっている場合で、そのような適切なマネジメントがうまくなされていない場合、必ずしも優れた業績を維持できていないわけはありません。また、ファミリービジネスで生じた不祥事や事件などを上げることはたやすいことです。

今回はファミリービジネスが抱えている課題と、それに対して、どのようにマネジメントを

ファミリービジネスとなっています。このように、実は多くの企業がファミリービジネスなのです。例えば、日本を代表するトヨタ自動車においても、現在の代表取締役社長・豊田章男氏はトヨタグループの創業者・豊田佐吉氏の曾孫つまり、四代目です。ノンファミリー幹部が代表取締役社長になっていたこともありましたが、創業者・豊田佐吉氏が自動織機を発明し、その息子・喜一郎はトヨタ自動車を創業した二代目です。その息子・章一郎もトヨタ自動車の代表取締役に就任したのちに、現在は名誉会長となっている三代目です。このように、トヨタ自動車のような日本を代表する大企業も、立派なファミリービジネスなのです。

他にもユニクロを展開するファーストリテイリングも実はファミリービジネスです。現経営者である柳井正氏は二代目で、父は紳士服小売業を営んでおり、その事業を継ぎ、紳士服からカジュアル衣料へ舵を切り替え、現在のユニクロへと成長させていきました。ユニクロの経営を巡っては、2002年に後継者として玉塚元一氏を日本IBMから招聘し、社長に就任させたものの、2005年に柳井氏が社長に復帰しています。玉塚氏はその後ローソンの社長に就任されました。同様に、ソフトバンクも孫正義氏のファミリービジネスであり、経営権を巡って、2014年に当時グーグルの幹部であったニケシュ・アローラを登用したものの、孫氏の意向に齟齬が生じ、2016年に任期満了で退任しています。ユニクロやソフトバンクといった日本を代表する大企業であっても、ファミリービジネスであるがゆえの経営の難しさがある

実践していけば良いのかについて検討していくことにします。

※1 法人税法上の同族会社の定義は、「株主等の3人以下の個人及び法人がその会社の50%超を超える株式を有する場合」と定義されている。

オーナー・同族会社の経営承継・経営革新に関する欧米流コンサルティングメソッドを1日講座で身につけるファミリービジネスマネジメントコンサルタント® 養成講座開講!

日程: 2019年5月25日(土) 大阪
2019年6月8日(土) 東京
2019年8月24日(土) 大阪
2019年9月14日(土) 東京



養成講座の詳細及びお申込みは
弊社ホームページ(<https://jfbmc.co.jp/>)まで。
また、ホームページではファミリービジネスに関する
海外論文の要約を無料公開しています。
ぜひ、経営活動にお役立てください。