



第3章

欧州から日本への警鐘

欧州では「ファミリー企業こそ経済成長の源泉」と考える。ファミリー企業は期待に応え、国や社会はそれを支える。対する日本はどうか。お家騒動や不祥事を好奇の目で見つめ、ファミリー企業が持つ価値に目を背けてはいないか。

「このままファミリー企業を軽視し続ければ、日本は危ない」

スイス・ローザンヌにあるビジネススクール、国際経営開発研究所 (IMD) でファミリー企業向けプログラムを担当するデニス・ケニヨン・ルビネスはそう警鐘を鳴らす。

IMDはファミリー企業の経営者育成を目的に1990年に生まれた。林に囲まれた広大なキャンパスに点在する建物には、それぞれ「ネスレ」「パナソニック」「ヒルティ」などのプレートが掲げられている。いずれもIMDのスポンサーとなっているグローバル企業だ。

プログラムは「ファミリー企業経営者が学ぶべきリーダーシップ論」「次世代経営者」など。必要ならば、問題を抱える先代と後継者の間に教授が仲介役として入ることもある。ビジネススクールでありながら、ファミリー企業のコンサルタント機能も併せ持つ。

世界の経営幹部が集う名門

こう書くと、IMDはファミリー企業によるファミリー企業のためのビジネススクールと思うかもしれない。しかし英フィナンシャル・タイムズで「世界一の公開プログラムを提供するビジ

ネススクール」に4年連続で選ばれた名門中の名門で、欧州では知らない人はいない。毎年、98カ国から8000人以上の経営幹部が、ここでビジネスの要諦を学び、自社の成長に役立っているという。

そんな名門ビジネススクールの教授がなぜ、「日本は危ない」と言うのか。「欧州の国々ではファミリー企業こそが成長の源泉だ」という考え方がある」とケニヨン・ルビネスは語る。実際、ファミリー企業が経済の中核を担っている国は多い。IMDが本拠を置くスイスもそうだ。



スイスのローザンヌにあるIMDキャンパスは、欧州で知らない人はいないビジネススクール(左)。著名経営者の卒業者も多いが、詳細は「コンフィデンシャル(秘密)」だという。ファミリー向け教育プログラムのほとんどで教鞭を執るのが、教授のデニス・ケニヨン・ルビネスだ(上)

日本はどうか。少なくともファミリー企業を好意的に受け止める土壌とは言えまい。だからIMDのようなファミリービジネスを研究する組織がないのだろう。

欧州ファミリー企業が社会に受け入れられているのは、単にその永続性が尊敬を集めているからではない。長寿命企業であり続けるための努力を怠らないからでもある。

幼少期から徹底した帝王学

「6歳の時、父親の膝の上でパテックフィリップの時計を見せられた。その美しさといったら…。今でもその光景をはっきり覚えているよ」

世界最高峰と言われるスイスの高級腕時計メーカー、パテックフィリップ。創業177年の老舗企業の社長を務めるティアリー・スターンがブランドを継ぐことを意識したのは、物心ついたばかりの頃だ。

同社は1839年、2人のポーランド人によって設立された腕時計メーカーだ。世界恐慌直後の1932年、経営難に陥っていた会社を買収したのが、文字盤製造会社を営んでいたティアリーの祖先、スターン一族だった。ティアリーで4世代目になる。

愛用者には英ヴィクトリア女王、アインシュタインといった、歴史にその名を残す人物がずらり。大正天皇や昭和天皇も所有していたという。

全商品がウオッチメーカーと呼ばれる職人による手作り。タイマーをセットすると、内部に仕込まれたミニチュアのゴングが動き、「キンコン、キンコン」という透き通った2種類の金属音を奏でる。中には、3億円以上の値が付くものもある。

そんな「超」が付くほどの高級品を扱う会社の経営者たるもの、美術や工芸品に造詣が深くなくては務まらない。それをたたき込む修業はスターンの知

らぬ間に始まっていた。子供時代の遊び場と言えば、同社のマニュファクチュール(工房)。そこで祖父のアンリと父親のフィリップから、時計の作り方や美術の素養を学んだ。自宅には、美術商や彫刻家、宝石商などが世界中からやってくる。そんな人たちと一緒に夕食をとり、たわいもない会話をした。

「こんなに美しい腕時計を作れる会社を引き継げるなんて、何て僕はラッキーなんだと思った」。ティアリーが今、そう言うのは、アンリやフィリップがさりげなく、しかし幾度となく設けたこうした機会のおかげだ。それは、生まれながらにしてパテックフィリップを率いる運命にあった跡継ぎに対する帝王学だったとも言える。

独板金加工機械メーカー大手、トルンプ。1923年創業で、世界に1万1000人の従業員を抱える同社の代表取締役、マティアス・カミュラーが受けた帝王学は、ティアリーのそれとは趣が異なる。

マティアスは、トルンプの創業一族であるニコラ・ライビンガー・カミュラーの夫。ニコラと付き合い始めた高校時代から、「いずれはトルンプの経営を担う」と思っていた。ニコラの両親とそんな話をしていたからだ。

大学卒業後、マティアスは修業のため、独自動車部品大手ポッシュに入社。妻のニコラがトルンプ日本法人に勤務していた間は、ポッシュ日本法人で研鑽を積み、90年、そろってドイツに帰国した直後にトルンプの一員となった。もちろん、こうした修業はニコラの両親の意向でもあった。この体験が思わぬ形で役に立つ。

「帰国すると、東西ドイツの統一直後で大不況の時期だった。トルンプもその影響を受けたけれど、日本で目にしたカイゼンを取り入れて何とか乗り切ることができたんだ」(マティアス)

「欧州のファミリー企業は小さな頃から帝王学を学ばせ、その企業の永続に必要な掟をたたき込む」と、IMD教授のホワキム・シュワスは語る。

しかしファミリー企業に対するマイナスイメージが底流にあるからなのか、日本では創業者出身者に堂々と「継がせる」とは言いづらい。それゆえ帝王学を徹底的にたたき込むこともできない。結果的に事業承継をする際、「実力本位で選んだ」と説明するものの、後継者の準備が整っていない場合が多い。

デュアルシステムが信頼の源泉

独自動車部品大手シェフラー。年間売上高は121億ユーロ(約1兆5100億円)、世界50カ国に170カ所の拠点を構えるグローバル企業は、46年にウィルヘルムとゲオルクのシェフラー兄弟が創業した。

今、経営の実権を握るのは、創業者の妻であるマリア・エリザベート・シェ

フラー・トゥーマンと息子のゲオルク・F・W・シェフラー。最高経営責任者(CEO)は社員が務めるが、重要な決断はこの母が下す。

マリアは、2008年に一躍有名になった。当時、独シーメンスの自動車部品部門を買収して急成長を遂げていた独コンチネンタルに、敵対的買収を仕掛けたからだ。コンチネンタルの事業規模はシェフラーの約3倍。小が大をのみ込むM&A(合併・買収)を決断した“女王”には、ファミリー企業を肯定的にとらえる欧州も度肝を抜かれた。

TOB(株式公開買い付け)期限の直前、マリアの決断は裏目に出た。リーマンショックが起きたのだ。世界経済は一気にしぼみ、自動車業界もその嵐に巻き込まれた。シェフラーは最終的にコンチネンタルを傘下に収めたものの、巨額の負債とコンチネンタルの業績不振に悩まされることとなった。

タイミングが悪かったとはいえ、シェフラーの屋台骨を揺るがすことになったM&A。しかし当時の決断を悪く言う社員はほとんどいない。「創業一族

“6歳でうちの時計にほれた”



パテックフィリップが抱えるウォッチメーカー(時計職人)たちはスイス屈指の腕を持つ(上)。1900年代前半の時計を修理するのに必要な歯車も、古い道具を使って手作りする

トルンブ
マティアス・カミュラー



トルンブ
ニコラ・ライビンガー・カミュラー



の決断だから付いていこう。きっと長期的には社員のためになるに違いないと思った」とある女性社員は振り返る。

シェフラーはその後、コンチネンタル株の売却を進め、最終的に保有株比率を46%にまで減らした。ただ電気自動車(EV)向け部品を共同開発する提携関係は構築されており、マリアの決断は一定の果実が得られている。

「オーナーがどんな判断をしたとしても、私たちはオーナーをリスペクトしているので、信用している」と先の女性社員は言う。確かに創業一族の会社を守ろうとする気構えは、サラリーマン経営者のそれを凌駕するという話なのかもしれない。しかし、ここで注目したいのは、社員が寄せる創業一族に対する絶対的な信頼感だ。

シェフラーには企業内学校がある。生徒は14歳で入学、週2~3日はここで部品を作る加工技術などを学び、それ以外の日は通常の高校や大学で過ごす。一般的な教育を受けながら技術を身につけられることから「デュアルシステム」と呼ばれている仕組みで、ドイツやスイス、オーストリアなど欧州の多くの国の企業が導入している。

実は社員の信頼を醸成しているのがデュアルシステムなのだ。同システムを修了した学生は大半が、訓練を受けた会社に就職する。シェフラーの場合



パテックフィリップ
ティアリー・スターン

子孫150人が下した330年目の英断

独メルクは、フランクフルト近郊に本社を置く医薬品・化学品メーカー。2014年12月期の売上高は113億ユーロ(約1兆4000億円)。医薬品業界では超大手とまではいかないが、その歴史はどこよりも古い。

創業は1668年。348年目を迎えた今、12世代目の子供たちが続々と産まれている。これに伴い株式を保有する一族の数は増え、その数は約150人にも上る。今、メルクの社運を左右する重要な経営判断は、この株主が協議して決めている。

会社のCEO職などを一族以外の人材に任せているため、直接、執行に携わる者はいない。にもかかわらず、それほどの大人数の意見をまとめ、重要な決断など下せるのか。同社のコーポレートヒストリ

一部門長のザビーネ・ベルンシュナイダー・ライフ氏は、「一族は近所に住んでいる人も多いため、頻繁に集まってコミュニケーションを取っている。そのためか、一族会議は混乱もそれほどないようです」と話す。

回数としてそれほどないが、一族がCEOらと異なる判断を下すこともある。その代表例が、2007年のジェネリック医薬品部門の売却。利益率の高い同事業を社内で育てたいと考えたCEOらに対し、一族は売却を決断した。そもそも同社は町の薬局出身で、品質の高い薬を調合したことで大きく成長した。ジェネリック医薬品は、そんな同社

の理念に反すると一族は考えたのだ。

150人の株主が混乱なく、意思決定をする。判断の軸位となるのは創業以来の理念。長寿企業ならではのノウハウがメルクでは培われている。



も同様。修了式にマリアは必ず参加し、訓練生から大きな歓声を受ける。創業

一族と訓練生の紐帯がファミリー企業の成長を支えている。

決して切れない、一族と社員の紐帯



シェフラーの従業員たちは創業一族に深い信頼を寄せている。マリアが決断したコンチネンタル買収に世間が冷やかな視線を送っても、従業員がそっぽを向くことはなかった

ファミリー企業を支えるシステムは国の制度としても埋め込まれつつある。日本でファミリー企業の一族ともなれば、最大50%の相続税を徴収される。ドイツも以前は同様の仕組みを採用していたが、これがファミリー企業の成長の足かせになることに気付いた政府が2008年、改正に踏み切った。次世代が継承した事業を10年間維持するなど一定の条件を満たせば、相続が無税になる。基本的に条件なしで無税とするスイスのような国もある。

国が相続税を免除するのは、無論特定一族を利するためではあるまい。それだけの価値がファミリー企業にあることを認めているからに他ならない。日本は何を学ぶべきなのだろうか。少なくとも同族企業を特異な存在として見つける風潮を改める必要があることだけは確かだろう。

NB