

ウォルマート・ストアーズ、フォード、ポルシェ、マイクロソフト、エルメス。日本ではトヨタ自動車、武田薬品工業、サントリー、任天堂……。これら錚々たる企業は、いずれも創業者一族が株式を多く保有したり、経営に今も大きな影響力を持つ「ファミリー企業」だ。

光産業創成大学院大学の後藤俊夫教授は、日本の老舗企業の研究の中で、創業100年を超えるような長寿企業は、ほぼ例外なくファミリー企業であることを発見した。世界的に見ても同様だった。

したたかに生き残り、高収益をたたき出す。こんなファミリー企業の強さの源は何か。また、強いファミリー企業を作るにはどうすればよいのか。このような疑問に答えるため、80年代以降、海外ではファミリービジネスの研究が盛んになった。

その研究の成果の一つが、下の「スリーサークルモデル」。

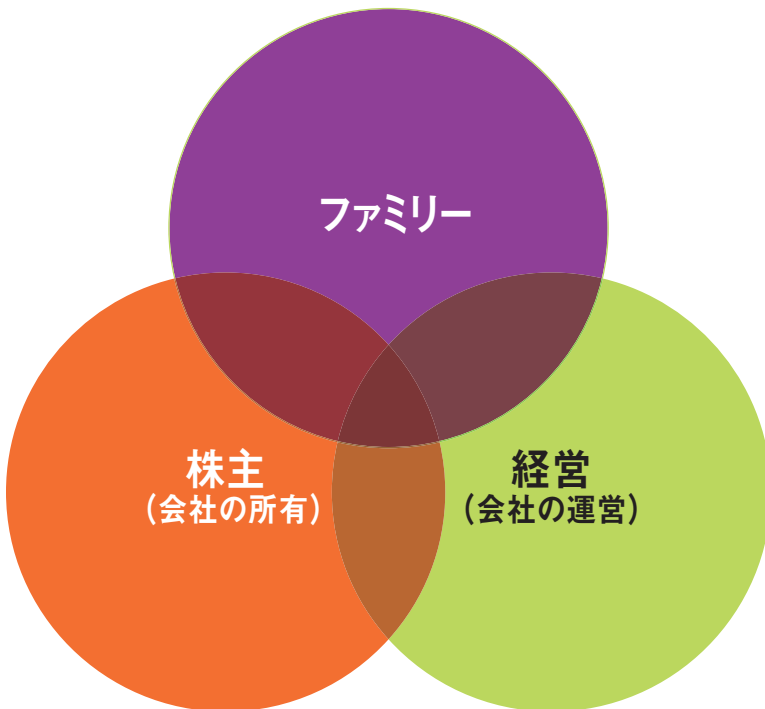
ファミリービジネスを「ファミリー」「経営（会社の運営）」「株主（会社の所有）」の三つの円で表したものだ。「このモデルのメリットは、ファミリーが会社の経営と所有にどうかかわ

ファミリー企業はなぜ強い経営形態なのか。中長期的な視点に立って成長戦略を描き、会社の永続を目指しているからだ。その根底には、ファミリーの商売にかける強い「信念」がある。ファミリービジネス研究に携わる識者の意見から、優れたファミリー企業に共通する「強さの秘密」を探った。

取材・文◎永井学（編集部）

「中長期的な視点」が会社を繁栄に導く

ファミリー企業 なぜ強い



スリーサークルモデルで見た ファミリービジネス

企業の経営（運営）と株主（所有）に関して、ファミリーがどの程度かかわっているかを示したものの。円の重なった部分は、経営にかかわっているファミリーや、株を持っているファミリーを表す。三つの円がすべて重なった中心部が、株を持ち、経営を司るファミリーということになる

ファミリー企業 6つの強み

1 長期視点に立った経営

ファミリー企業は一般的に、社長の在任期間が長い。社長として積み重ねた経験と信用は何物にもかえがたい。さらに長期視点に立った事業投資、あるいは承継戦略も立てられる

2 永続への強い執念

「先祖代々の事業を自分の代で終わらせるわけにはいかない」。一族の生活とプライドを背負った事業存続への「執念」。危機が迫れば背水の覚悟で陣頭に立つ。それが社内に強い求心力を生み出す

3 安定性重視の財務戦略

短期的な急成長を避け、持続的な成長を志向する。利益をためて手元資金を厚くし、不況などの外的リスクに備えるとともに、銀行など外部の干渉を避けて経営の独立性を確保する。株主配当を低く抑え、事業再投資に振り向ける傾向もある

4 ステークホルダーとの長期関係性の重視

株主、従業員、取引先、地域社会などステークホルダーとの長期的な関係構築を重視する。昔で言えば近江商人の「三方よし」（買い手よし、売り手よし、世間よし）の精神だ

5 他社との差別化へのこだわり

最初は生活の手段として始めた家業。それが次第に誇りへと変わる。ものまねを戒め、プライドを持って己の技を磨く。それが明確なコアコンピタンスと強いブランド力の源泉となり、ファミリーに高い収益をもたらす

6 創造的破壊をよしとする社風

旧来のやり方を墨守するだけでは世間の荒波に耐えられない。強いファミリー企業は時流に合わせた「変化」の必要性を家訓などで説く。また変革の担い手として、娘婿や番頭などに継がせるケースもある

り、どのような発展段階にあるのかが分かることだ」と後藤教授は話す。

あらゆるファミリー企業がこのモデルで説明できる。例えば、創業者が経営者と筆頭株主を兼ね、ファミリーが従業員として働く場合。三つの円はほとんど重なる（p34の一番上の図）。だが、事業の拡大などでファミリー外の経営陣や株主が入ってくると、三つの円の重なり具合は小さくなる（p34の最下段）。

「いずれの発展段階でも、ファミリー企業の経営面でのパフォーマンスが高いのは、取りもなおさず血の通った肉親が会社を

『ファミリー企業の経営学』などの著書がある甲南大学の倉科

1 長期視点に立った経営

運営する、ファミリー企業の形態そのものが、全体としてプラスに働いてきた証左ではないか」。後藤教授はこう説明する。

ではそのプラスの効果とは、どのような要素なのか。識者の話から、強いファミリー企業に共通する「六つの強み」をまとめた。

敏材教授は、「一般に、強いファミリー企業の社長の任期は長く、社長が『当代』として何十年も務めるケースもまれではない」と指摘する。そして「サラリーマン経営者が次々と交替する一般企業に比べて、経営方針に一貫性があり、長期視点に立った成長戦略を描きやすい」と続ける。

粘り強く取り組んだ新規事業が、世代を超えて実ることもある。例えば和菓子店の石村萬盛堂（福岡市）。先代から洋菓子に挑戦したが、軌道に乗ったのは当代になってから。「父は、亡くなる前に、『続けたら絶対に花

開く』と激励してくれた」と三代目の石村備悟社長は語る。

倉科教授によれば、ファミリー企業を考えると、一般的な企業モデルとは大きく異なる要素が一つあるという。それは「時間」だ。時間の経過とともに、ファミリーのありようは変わる（p35の図参照）。そのファミリーの変化に伴って、様々な課題が生まれてくる。最たるものが、世代交代による事業承継だ。

強いファミリー企業は長期視点に立ち、こうした世代交代や株式の分散といった課題にもうまく対応している。例えばタイヤ製造・販売の最大手のブリヂストン。同社は長期戦略として所有と経営の分離を進めてきた。

創業者の石橋正二郎氏は1961年の上場に先立ち、60年に社長を長男の幹一郎氏に譲り、67年に会長も退任。二代目の幹一郎氏は73年の会長就任時に石橋家以外から社長を抜擢した。

一方で石橋家は株式を石橋財団（9.9%・05年12月段階、議決権ベース）で所有。創業家出身者が常任監査役として間接的に企業統治するかたちをとった。

「関係者によれば、同社は上場を期に社会の『公器』となる際に、海外のファミリー企業の動向を相当丹念に研究したようだ。創業家のあり方などを長期的な視野に立って熟慮した結

果、所有と経営の分離が同社にとって最善と考え、世代を超えて実現した」と後藤教授は語る。

2 永続への強い執念

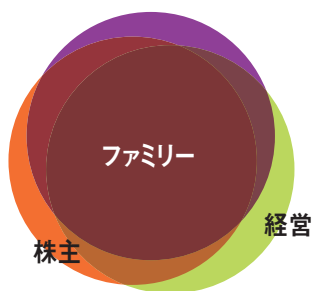
強いファミリー企業の第2の共通項は、「絶対につぶさない」という強い「執念」だ。江戸時代の藩医時代から数えれば200年を超える製薬会社、龍角散（東京都千代田区）の8代目、藤井隆太社長はこう語る。

「よく長寿企業の秘密を聞かれるが、特別の何かがあったわけではない。とにかく家業をつぶさないように、その時々が当主がただ必死にやってきただけだ」。隆太氏は音楽家を志し、家業を継ぐ意志は最初はなかった。だが幼少のころから曾祖父や祖父の言葉を聞いて育ってきた。家業の危機を前に自然とよみがえったのは、その家族の記憶だったという。

『継続志向』は、ファミリー企業にみられる大きな特徴の一つ」と後藤教授はいい、日本の老舗における「家」制度との関連を指摘する。関西商家に伝わる娘婿歓迎の文化や、養子縁組、番頭制など、時に血族への執着すら捨てて組織の存続を優先す

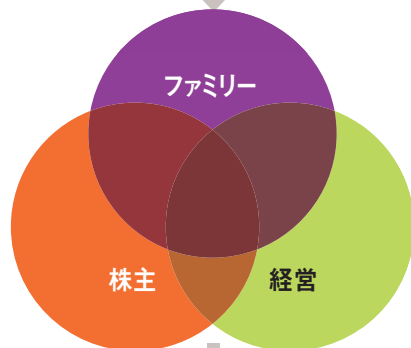
①創業初期

ファミリーですべての株を所有し、経営陣もファミリー出身であるような場合。一家で店を運営しているといった、ファミリー企業の創業初期の多くがこのかたちだ



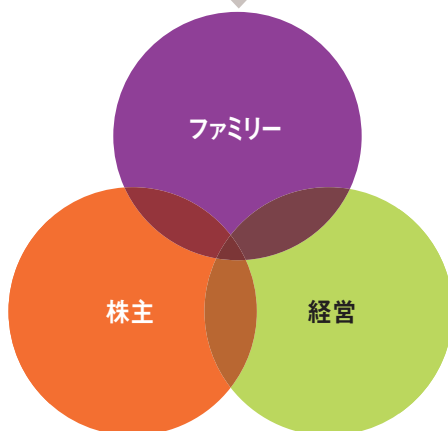
②発展期

事業が拡大してくると、ファミリー外の人間を経営陣に招いたり、出資を受けて株主になってもらったりする。経営陣に占めるファミリーの人数が減り、株式の保有比率も下がる。このことを図で表せば、3つの円は互いに離れていき、重なりが小さくなる



③さらに発展すると

創業から時代が下ると、経営に加わらず、株も持たない親族も増える。株式上場などでファミリーの保有比率を下げる必要があったり、経営トップをファミリー出身ではなく外部から招いたりすることで、さらに重なりは小さくなる



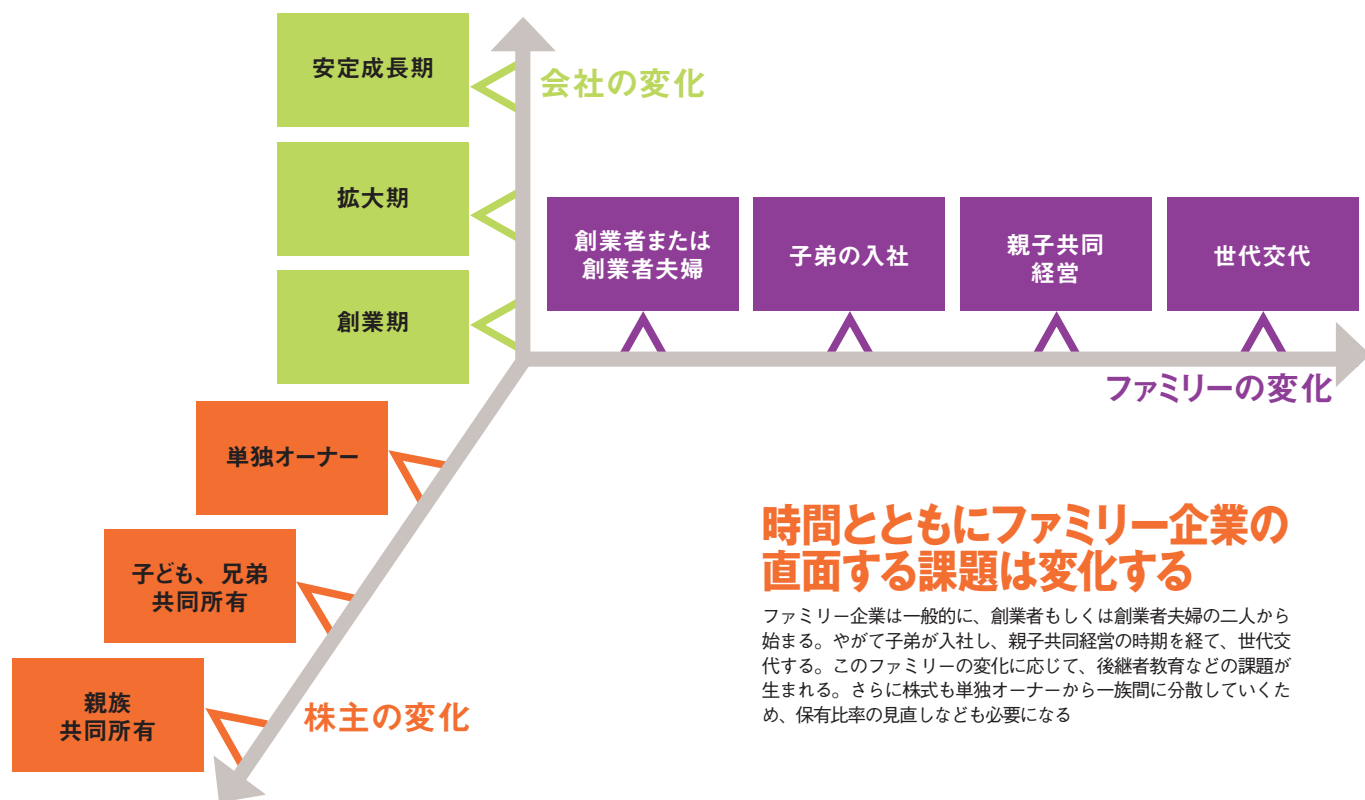
3 安定性重視の財務戦略

『ファミリービジネス 永続の』

る。さらに家憲や家訓などで、創業の理念を後世に残そうとしてきたからである。

スリーサークルモデルで見たファミリービジネスの変遷

企業の成長にしたがって、経営にかかわるファミリーの数や、ファミリーの株式の保有比率は変わる。一般的に創業期から時間が経つほど、ファミリーと企業のかかわりは少なくなる。創業家との関係が完全になくなった企業は、「非ファミリー企業」になる



時間とともにファミリー企業の直面する課題は変化する

ファミリー企業は一般的に、創業者もしくは創業者夫婦の二人から始まる。やがて子弟が入社し、親子共同経営の時期を経て、世代交代する。このファミリーの変化に応じて、後継者教育などの課題が生まれる。さらに株式も単独オーナーから一族間に分散していくため、保有比率の見直しなども必要になる

戦略』の監訳者である、フューチャーファイナンシャルストラテジー（東京都品川区）の富樫直記社長は、前職の日本銀行勤務時代、海外ファミリー企業の経営者との交流の中である傾向に気付いた。

「老舗のファミリー企業は内部留保を重視し、事業投資も手元資金と銀行から借入可能な範囲でしかやらない。いわゆる『身の丈経営』で『手金』を重視する傾向が強い」ことだ。

例えばイタリアの酒造メーカー、カンパリ社。同社は主力製品であるリキュール「カンパリ」のほか、ウオッカの「スカイウオッカ」、英国のモルトウイスキーの「グレングラント」など多彩なブランドを所有している。現在の売上高は約1200億円。200件に上る積極的なM&A（企業の合併・買収）で事業を拡大してきた。

だが、同社のM&Aの原質は増資や社債発行など資本市場からの調達に頼らず、基本的には手元資金と銀行借入でまかなっている。同社は70年代に、創業家のカンパリ家から全株を買い取ったガラボグリア家が51%の株式を所有するファミリー企業だ。

「当主のルカ会長は『基本的には手元資金で投資するのが継続的成長につながる』との信念を

持っている」（富樫社長）。

4 ステークホルダーとの長期関係性の重視

さらにファミリー企業は、株主だけでなく、従業員や取引先、地域社会といったステークホルダーと長期にわたる関係構築を重視する。例えば不況などで経営危機に直面しても、すぐに人員整理に走るといった短兵急な方策は採らない。

典型はトヨタ自動車だろう。「苦境の中にあっても、人間を大切にすることが結局は資本市場の評価も得る」（1999年、旧日経連セミナーでの奥田碩現相談役の講演）と、「トヨタは人員整理をしない」との方針を貫いてきた。

背景には、同社がかつて味わった苦い経験がある。1950年にただ一度だけ行った人員整理と、次いで起こった労働争議。その責任を取って、自動織機から自動車に進出した大功労者である豊田家の二代目、豊田喜一郎社長（当時）は辞任。その後、社長に復帰することなく亡くなった。

「二代目に失意の死を遂げさせてしまったという『原罪意識』。それがトヨタ独特の企業文化を

生んだ。また三代目の豊田章一朗氏を何としても社長にしよう、という創業家に対する強い求心力が働いた」と経済ジャーナリストの水島愛一朗氏は指摘する（p37のコラム「豊田家と松下家」も参照）。

またファミリー企業は地域社会への貢献活動にも熱心だ。例えばキッコーマン。同社は1923年から1975年まで、本社・工場がある千葉県野田市で50年以上、地域住民に水道水を供給してきた。品質の高いしょうゆを製造する目的で、品質管理された原料水確保する必要から敷設し、余裕分を地域住民に提供したものだ。

さかのぼれば、近江商人に伝わる「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）の精神」は、ステークホルダーを重視した経営だ。それが結果として、自社の繁栄に結びつくことを経験則として知っていたわけだ。（「三方よし」についてはP88からの記事参照）。

5 他社との差異化へのこだわり

前章で見たように、ファミリー企業が収益を上げているのはなぜか。その理由として、

後藤教授は「コアコンピタンスの強さ」を挙げる。得意分野を深掘りして築き上げた、他社がまねできない強みである。

ファミリー企業は一般的に、家族で営む零細企業から始まる。「旅館業や菓子、製菓、酒造など何百年も続く老舗は、『家業』として事業領域を明確にし、代々の当主をファミリーが継いできた。さらに家訓などで家業にプライドを持ち、安易なものまねを戒め、一意専心に己の技を磨くべしと伝えてきた」（後藤教授）。

例えば和菓子の柏屋（福島県郡山市）だ。同社は創業155年の老舗。だが販売チャネルを全国に広げず、逆に絞り込んだ時期がある。「当代は事業拡大に走る他社の追随はせず、『売り上げは二の次、鮮度第一』の姿勢で営業エリアを逆に絞り込んだ。その味が評判となり、県外から購入しに来るほどの強みとなった」（後藤教授）。

6 創造的破壊をよしとする社風

時流の変化に対応できない企業は、ファミリー企業であろうと非ファミリー型であろうと、いずれ滅び去る。「強いファミ

リー企業は、ただ伝統を守れというだけでなく、『革新』の必要性も同時にファミリーに伝えている」（倉科教授）。

精肉店やレストランを展開する柿安本店。01年のBSE騒動で赤字転落の危機を迎えたが、レストラン事業へ急速にかじを切り、経営危機を乗り切った。「経営理念である『おいしいものをお値打ちで』。それ以外は、すべて変えていい。それが母親の教えだった」。赤塚保会長はそう話す。

前述の石村萬盛堂の石村社長は、「先代から引き継いだものを踏襲する『守』、革新の手を加える『破』、自分独自のスタイルを確立する『離』。芸事の世界に伝わるこの『守・破・離』のバランスが、経営でも大切なのではないかと語る。

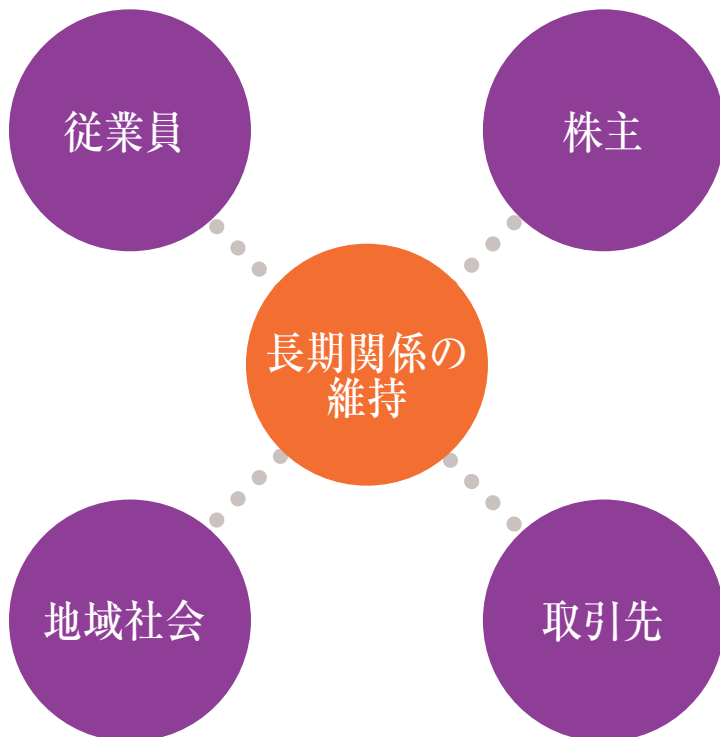
「決して変えてはならないこと」「常に変えなければならぬこと」。このバランスが取れた企業が結果として生き残るこ

とに、強いファミリー企業は気付いている。

長期的に見れば、企業経営には必ず波風が立つ。自業自得の場合もあるが、戦争や恐慌など想定外の事態も起こりうる。しかし、何百年も続くファミリー企業は、そのような波乱ですら乗り越え、自らの「DNA」を脈々と継承してきた。p38からは、企業のDNAを社訓や家訓で伝えている企業の取り組みを紹介しよう。

ファミリー企業はステークホルダーとの関係を重視している

「サントリーなどの老舗ファミリー企業は、美術館の運営などCSR（企業の社会的責任）活動も熱心」（光産業創成大学院大学の後藤教授）。株主だけでなく、従業員や取引先、地域社会などと長期的な信頼関係を結ぼうという傾向がある



ファミリー企業から世界に飛躍

日本の2大創業家

豊田家と松下家

経済ジャーナリスト 水島愛一郎



トヨタ自動車の「三代目」豊田章一郎名誉会長（左）と「名番頭」奥田碩相談役（右）

写真©PANA

日本を代表する2大企業の創業家、トヨタ自動車の豊田家と松下電器産業の松下家。両家は旧三井財閥を介して姻戚関係にもある。松下家の初代・幸之助氏の娘婿で二代目の正治氏の出身、平田伯爵家の家系をたどれば、宮家にもつながる。正に「超・華麗なる一族」だ。

業績は両社とも好調。トヨタは07年にも出荷台数で米GM社を抜き、世界一の座に手が届く。一方で松下電器は中村改革による劇的なV字回復で、かつての栄華を取り戻した。

だが、ファミリービジネスとして見た場合、両創業家の立場は今やまったく違う。トヨタは08年にも、創業家出身の豊田章男氏が社長に昇格。3代ぶりの

「大政奉還」がなる可能性が高い。だが、松下では中村邦夫社長の就任時に、正治氏の息子、正幸氏は取締役から社長を通り越して副会長に棚上げされた。松下家は事実上、同社経営の表舞台から去ろうとしている。

その差を生んだのは何か。それは両家の後継候補に対する帝王学の違いだ。松下家は正幸氏に白物家電の事業部を歩ませ、失敗させない道を選んだ。さらに正治氏の親心で「息子を社長にしたい」という画策が社内に身びいきと映り、創業家に対する求心力を弱める結果となった。

一方でトヨタは厳しい。後継候補には「一代一業」を試練として課す。成果が出なければ創業者、豊田佐吉の嫡流でも後継にはなれない。章男氏の場合はIT事業。しかも、章男氏はITが得意なわけではなかった。実はトヨタに、後継候補はもう一人いた。初代佐吉氏の甥、豊田英二氏の三男、周平氏だ。周平氏は章男氏より先にトヨタ本体の取締役に上がった。だが「章

男氏で行く」と決まると、周平氏は本体の取締役を外れた。お

家騒動の「真因」を取り除く、豊田家として一枚岩の動きだ。

トヨタは松下を見て、創業家に起こりうる問題点を徹底的に研究した節がある。「カイゼン」の気風はここまで徹している。創業家とは何か、経営とは何かという教訓を学ぶ上で、豊田家と松下家、両家の事例は示唆に富んでいる。(談)

みずしま・あいichirou

1958年、東京都生まれ。中央大学法学部卒業後、経済界に入社。海外駐在の後、「経済界」編集長を経て、98年に経済ジャーナリストとして独立。近著に「安倍晋三の人脈」(グラフ社)のほか、「村上ファンドの研究」(イースト・プレス)など



『豊田家と松下家』

トヨタ自動車と松下電器産業の創業家に焦点を当て、その軌跡を追った。グラフ社刊

松下電器産業の創業者、松下幸之助氏。長女の婿養子に平田伯爵家から正治氏を迎え入れ、後継者とした

写真©PANA

