



相次ぐ不祥事

# 成長する同族企業 凋落する同族企業

同族企業の不祥事が相次いでいる。一方で、成長を続け、脱同族経営に成功する企業もある。その違いは何か。

こぬま やすし  
小沼 靖 (野村総合研究所上級コンサルタント)

いわゆる「同族企業」は、大株主が創業家で経営者が創業家出身であるため、

中長期的な視野で成長戦略を実行できる利点がある。創業家が安定株主であれば、経営者は短期的な損益や社内の人事抗争などに左右されることなく、安定した経営ができる。トヨタ自動車、ソニー、キャノン、京セラ、シャープ、松下電器産業といった、今や日本を代表する優良企業も元々は同族企業だった。米国の数々の調査では、同族企業は財務体質が良く、成長率の高さなども一般企業を上回ることが示されている。

しかし最近では、経営トップの独断専行や社会的責任感の欠如といった同族企業の「負の側面」が顕在化し、三洋電機、パロマ、不二家、セイコーインスツル、西武鉄道、ミサワホームなど、同族企業による不祥事が目立つ。

それでは、同族企業の成長と凋落を分けるものは何だろうか。

同族企業を分析すると、成長する企業と凋落する企業のそれぞれの共通点を見出すことで、類型化することができ(図1)。さらに、同族

企業には、3つの経営ステージと2つの事業承継のポイントが存在することも分かる(図2)。

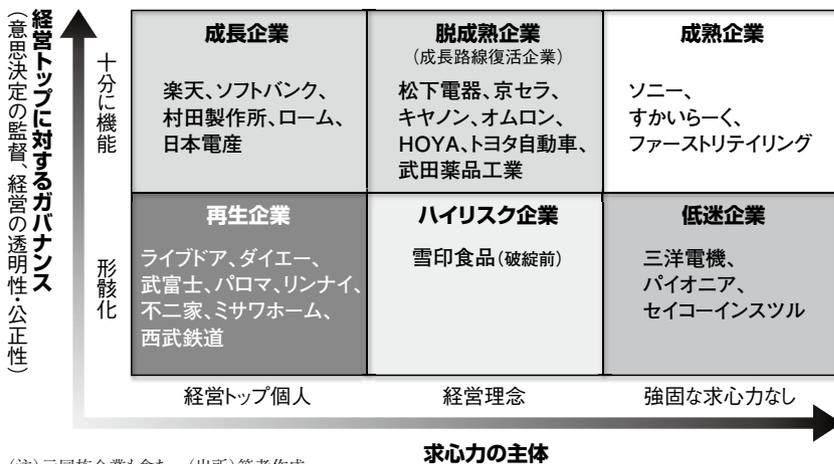
同族企業の経営ステージとは、①創業家本人が経営トップの「創業家ステージ」、②創業家2代目以降が経営トップの「創業家ステージ」、③脱同族経営ステージ——の3つで、2つの事業承継のポイントとは、①創業家ステージから創業家ステージに移行する時、②脱同族経営ステージへ移行する時——の2つである。脱同族経営ステージとは、資本家としては残るが、代表取締役会長や社長の後継者を創業家以外から選任し、同族色を薄めていくケースである(経営陣の一部に創業家出身者が就く場合も含む)。

同族企業の成長と凋落は、これら各経営ステージにおけるガバナンス(統治)と求心力の維持・強化、最適な事業承継方法をいかに選択できるかにかかっている。

## パロマや不二家は ガバナンスが機能不全

創業家ステージおよび創業家ステージにある同族企業では、大株主と

図1 成長する同族企業と衰退する同族企業の類型化



(注)元同族企業も含む (出所)筆者作成

経営者が創業家なので、企業内部から経営者に対するガバナンスを働かせることは難しい。創業家が長期間経営者として君臨する場合は、消費者・顧客、地域社会、株主などの社外のステークホルダー(利害関係者)よりも、社内の論理を優先する「内向きな」構造になりがちである。また、ダイエーの故中内功氏や西武鉄道グループ堤義明氏のように、経営トップはワンマン化することが多い。このタイプの経営者は、すべ

湯沸かし器事故で会見する小林弘明・パロマ社長（左）と  
小林敏宏・パロマ工業社長（2006年7月31日）



て自分で意思決定することを好み、取締役会からの意見や反論を望ま  
ず、自分のよく知る人間や言いなり  
になる人間を優先して取締役に指名  
する。このため、取締役会は形骸化  
する傾向にある。企業内部者が経営  
トップの意思決定や行動の誤りを発  
見しても、それを指摘・是正するこ  
とができないばかりか、現場で発生  
したりリスク情報なども経営トップに  
伝達されなくなる。

結果として、経営トップ自身が関  
与する不祥事に発展したり、現場で  
発生した不祥事に対して的確・迅速  
な対応ができないことから、凋落の  
道を進む同族企業が増えていく。最  
近では、ガス瞬間湯沸かし器の一酸  
化炭素（CO）中毒で死亡事故を起  
こしたパロマ（小林家）とリンナイ

な成長を実現している同族企業は、  
創業家出身の経営トップ自身を律す  
ような経営体制を構築している。  
経営トップが自身に対して「物申す」  
役員・社員を置き適正に処遇する、  
もしくは社外取締役の導入や社外の  
者による独立した各種委員会・アド  
バイザリーボード（助言組織）の導  
入などによって、経営トップの独断  
専行に歯止めをかける仕組みを導入  
している。

HOYA、オムロン、武田薬品工  
業などは、透明性の高い実効性のあ  
るガバナンス体制を導入している。  
HOYAは2001年6月、創業家  
2代目の鈴木洋氏が社長を引き継ぐ  
際、取締役会の過半数を社外取締役  
で構成し、経営トップの私心が介在  
しない経営体制を導入するなど、社

（林・内藤の両家）、  
洋菓子の消費期限  
切れ原料使用問題  
を起こした不二家  
（藤井家）は、前述  
のようなガバナ  
ンス体制に不備があ  
ったことで内向き  
な構造となり、企  
業の社会的責任が  
問われることにな  
った企業の典型で  
ある。

長へのガバナンスが機能するよう経  
営体制の見直しを行った。仮に社長  
が暴走すれば、社外取締役だけで解  
任できる仕組みとしたのである。

なお、脱同族経営ステージに入  
ると、創業家出身の経営トップではな  
くなるために、比較的企業内部から  
のガバナンスが機能しやすくなる。

### 「両刃の剣」 創業家のカリスマ性

組織の求心力も、同族企業の成長  
の鍵を握る大きなポイント  
だ。求心力は、多様な価値  
観の社員を同じベクトルに  
方向付け、モチベーション  
（やる気）を維持・向上させ  
て組織の一体感を醸成す  
る。特に、短期間で大規模  
な改革を推進したり、グル  
ープ一丸となって戦略を推  
進したりするうえで重要な  
役割を果たす。

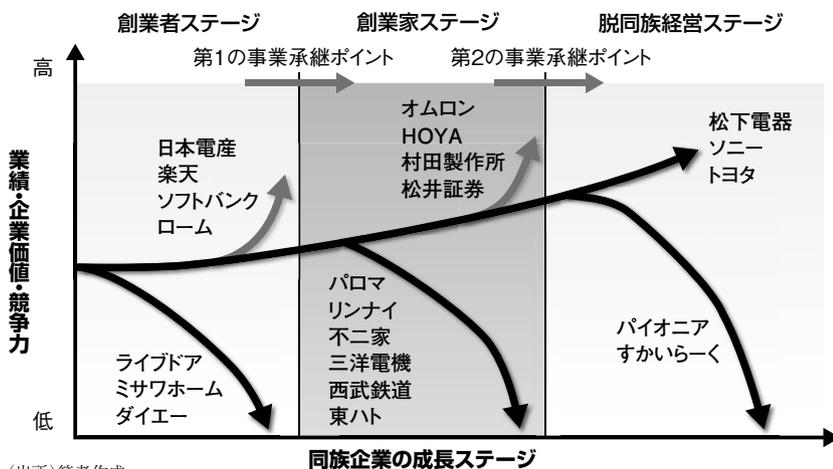
創業家ステージおよび創  
業家ステージにある同族企  
業において、求心力は創業  
家出身である経営トップの  
カリスマ性やリーダーシッ  
プによるところが大きい。  
松下電器産業、ソニー、京  
セラ、日本電産が創業以降  
目覚ましい成長を遂げたの  
は、創業家個人の強い求心

力のもとに、社員一丸となったこと  
が大きな要因である。

一方で、このタイプの同族企業で  
は、経営トップが退任した後、組織  
の求心力が喪失し、衰退していく場  
合もある。例えば東急グループは、  
創業家2代目の五島昇会長が他界し  
た後は求心力を失い、グループ各社  
は迷走、業績不振に陥った時期があ  
る。

すかいらーくや、「ユニクロ」を展  
開するファーストリテイリングで

図2 同族企業のライフサイクルと事例



(出所) 筆者作成

は、求心力のある創業者が一度社長を退き、創業者出身でない人を社長に選任した後、数年後に創業者が社長に復帰した。すかいらーく創業者の一人である横川寛氏とファーストリテイリングの柳井正氏は事業を再建し、成長路線に戻すためには創業者の強固な求心力が必要であると判断したのである。だが、リーダーシップに優れた経営トップ個人への極度の依存は、ガバナンスの低下につながりかねない。創業家のカリスマ性は、「両刃の剣」なのである。その点は注意すべきだろう。

組織の求心力としては、創業の精神・理念・社是社訓などを含む経営理念を活用することも可能である。カリスマ性やリーダーシップのある経営トップが引退し、創業者出身者を後継者に抜擢するような場合や、脱同族経営ステージを目指す場合、経営理念を代替的な求心力とするのである。

脱同族経営ステージに入った松下電器産業では、創業者の松下幸之助氏が作成した経営理念をグループ内のすべての社員に徹底的に学ばせ、経営や事業活動の規範や拠所としてきた。その経営理念も、現経営陣がその時の経営環境に合わせて深化させていくことが必要だろう。松下電器の中村邦夫会長は、社長時代の01年度決算で大赤字を出し、経営危

機に陥った際、幸之助氏の経営理念に立ち返り、経営理念以外はすべて見直すという「破壊と創造」のスローガンの下に、経営改革の方向性を導き出した。この改革推進の結果、同社はV字回復を実現した。

### 事業継承に失敗した 三洋電機

次に事業承継の観点から同族企業の持続的成長と凋落の分岐点を見てみよう。

事業承継における第1のポイントは、創業者から創業者、つまり2代目に移行する時である。同族経営を維持するため、経営トップである創業者は後継者や経営陣の一部を創業者から選任することになる。社員の誰もが評価・支持する経営能力に秀でた人材を創業者から選任しなければならぬ。

だが、創業家のなかで後継者候補の育成・選抜を十分に行わず、経営トップとしての能力を十分に評価せずに選任するケースがある。06年11月、創業者出身の服部純市氏が、取締役会で会長兼社長代行を解任されるという事態が起きたセイコーインスツル(SII)は、このケースに該当しよう。

純市氏は、セイコーグループの創業者・故服部金太郎氏のひ孫に当たり、1999年に同グループの中核

企業であるSIIの社長に就任。しかし、同氏の独断専行による不満が社内にくすぶり、部長級幹部50人が服部氏退陣を求める請願書を提出するに至った。今年3月にはタイの工場用地取得をめぐる、純市氏がSIIの資金を不正に取得したとして、SIIは約1億円の損害賠償請求訴訟を起こしている。

一方、村田製作所、オムロン、サントリーは、創業者経営トップが後継者として才覚のある子息を育成・選任し、成長を実現している企業だといえる。

第2の事業承継のポイントは、脱同族経営ステージへ移行する時である。

本来、同族経営を維持したくとも経営者としてふさわしい人材が創業家にいない場合は、創業者以外から経営者を選任し、脱同族経営にシフトしていかなければならない。このような状況にもかかわらず、次期経営幹部候補の育成・発掘や社外からの経営者候補の探索を怠った結果として、脱同族経営に移行できずに衰退していく企業も多い。現在の三洋電機がその顕著な例だ。

三洋電機では、2代目の井植敏氏が20年間経営トップに君臨。その後継者として、抜本的な改革を推進できただけの才覚のある者を選任し、脱同族経営に移行すべき時期にあっ

た。しかし、井植家による同族経営にこだわり、05年に長男の敏雅氏を社長兼COO(最高執行責任者)に据えた。同時に企業経営の経験のないジャーナリストの野中ともよ氏を会長兼CEO(最高経営責任者)に選任。外見的には同族経営色を薄めた体制にした。

その結果として、経営を再建できないばかりか、今年2月に不正会計問題が発覚し、危機的状態に陥った。最終的には野中会長と井植敏雅社長は辞任し、事実上同族経営が終焉することになった。

一方で、創業者経営トップが「もう世襲はしない」と宣言し、積極的に脱同族化を進めていく企業も増えている。脱世襲を宣言したのは、日本電産の永守重信社長(創業者)、エーザイの内藤春夫社長(3代目)、森精機製作所の森雅彦社長(同)などだ。

同族企業が持続的に成長するためには、基本的に創業者は資本家へと徐々に変遷していくべきだろう。その場合、創業家に代わる求心力としては、創業精神の良い部分を反映した理念・ビジョンを活用すべきだろう。その際には理念・ビジョンに「経営観」だけでなく「社会観」を盛り込み、役員や従業員に「DNA」として浸透させることが重要となる。

