

早稲田大学
ビジネススクール 入山章栄准教授と考える「学問のすすめ」

答えはすべて佐久の書店にある 同族企業こそ勉強で伸びる

視点



最先端の経営学の世界では、ファミリービジネスの強さが評価されている。早稲田大学ビジネススクール准教授の入山章栄さんに前回、そんなお話を聞きました。

うれしい事実ですが、私には「入山さんをはじめ経営学者の皆さんは、同族企業を買いがぶりすぎていないか」という、懐疑的な気持ちも湧きました。

同族企業の創業者一族は、えてして勉強を怠りがちで、そのために会社の発展を阻害してはいないだろうか。今回は、そんな私の問題意識を率直にぶつけてみました。
(星野)

星野 日本のファミリービジネスの後継者は、経営学の本をもっと読むべきだと思います。

なぜなら「答えはすべて長野の佐久の書店にある」。

これは私の経営の持論です。
入山 どういうことでしょうか。

星野 地方などの中小企業経営者は皆、似たような問題で何年もあれこれ悩んでいる割には、仲間内でばやくばかりで、書物に答えを求めめる人はあまり見かけません。

私自身は、経営課題に直面するといつも、地元の大書店に足を運んで解決してきました。

大学卒業後、実家の温泉旅館を継ぐ修業として、米コーネル大学のホテル経営大学院で学びました。そこでマイケル・ポーターの競争

戦略論や、フィリップ・コトラーのマーケティングの著作を読み、大いに刺激を受けました。

しかし、長野県軽井沢町の実家に戻った後、同じ長野で隣接する佐久市の大型書店に立ち寄って驚きました。ポーター、コトラーを

はじめ、米国の大学院で読んだ経営の教科書がずらずらと並んでいるのです。コーネル大学の図書館に引けを取らないラインナップです。

こんなことなら米国まで勉強に行く必要はなかった。この書店に来て、ここにある本を読めばよかつたじゃないか。そう思いました。

入山 佐久の書店がそんな品ぞろえをしていたのは、軽井沢に保養にくるエグゼクティブ層を狙って

のことでしょか。

星野 いやいや、全国どこでも主要都市の大型書店には必ず、佐久の書店と同様に、経営学で定評のある良書が並ぶ一角があります。

家業の弱点は読書不足

入山 興味深い。偶然ですが、私はつい先日、軽井沢の「星野温泉トンボの湯」に立ち寄ったのですが、すっかり感服しました。スタッフの皆さんが、自発的にいきいきと働いている。星野さんという経営者は、ものすごい現場をつくられているな、と。その背後に、経営学の本があるのでですね。

星野 スタッフの自発性の出所は、ケン・ブランチャードの『1分間エンプワールメント』(ダイヤモンド社



いりやま・あきえ

1998年慶應義塾大学大学院経済学研究科修士課程修了。2008年米ピッツバーグ大学経営大学院より博士号取得。米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授を経て、13年から早稲田大学ビジネススクール准教授

生々しい体験の共有が 同族経営発展のカギ

／共著)です。現場に権限を委譲し、モチベーションを上げるため、私がしたことといえば、この本に書いてあることを一言一句、そのまま実践しただけです。

この本もちろん、大型書店にあったのです。つまり、「社員に主体性が育たない」という、多くの経営者が抱える悩みの答えも、やはり書店で見つかるのです。

日本の同族企業には、こういった勉強が不足してはいないでしょうか。大企業の幹部などと比べ、中

小企業の経営者や後継者は概して読書量が少ないと感じます。

住宅ローンを組んだ理由

入山 つまり、星野さんはこんな仮説を持っているんですね。

ファミリービジネスの後継者は、特別なことをやろうとしなくていい。経営学の教科書が説く当たり前のことを、当たり前に行うだけでいい。そもそも普通のこと過ぎていない会社が多いのだから、教科書通りにやるだけで、大きく

伸びる余地がある。

星野 その通りです。

例えば、同族企業は、納税を嫌う傾向が強い。だから利益が多く出そうになると、期末に費用として使ってしまう。

それが社業に関わる出費ならまだいいのですが、まったく関係ないことに使ってしまう。専らプライベートで使う自動車であるとか。だから、温泉旅館でお客様を運ぶバスが老朽化しているのに、オ



ほしの・よしはる

1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館(現星野リゾート)に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任

納税が必要な理由が腑に落ちていくか

ー社長は輸入高級車に乗っているなんていう、本末転倒な事態に陥る。

このようなケースの根本的な問題は、経営者の一族が、貸借対照表や損益計算書をよく理解していないことです。税金を払ってでも会社に利益を残さなければ、金融機関から借入れができないし、設備投資ができない。つまり会社の成長のために、お金を使えない。どう考えても、それで経営がうまくいくわけがないでしょう。

きちんと納税し

たほうが、会社はもちろん、オーナー一族にも「良い未来」が待っているはずなのです。

基本的な勉強が足りない、そんな当たり前のことさえ見えなくなってしまう。

入山 切実ですね。

星野 私は創業者から数えて4代目ですが、昔は、会社の敷地に一族が住んでいました。私が育った家も敷地内にありました。契約も何もなく、昔から住んでいるから皆、住み続けていたのです。

私が会社を継いだとき、「こんな公私混同を許したままでは、会社は発展しない」と思って、まず自分自身が住宅金融公庫でローンを組んで家を買った。それから徐々に、ほかの方々にも家賃や水道光熱費の負担をお願いするようになり、最後は「再開発をしたいので、会社

の敷地から出ていただけませんか」と頼みました。

そこまでに、実に12年かかりました。この12年の間に業績を上げながら財務的な体力を蓄え、金融機関と良好な関係を築いて、会社の「正常化」に備えたのです。

入山 生々しいですね。

後継者という仕事の魅力

星野 このようなノウハウは、さすがに教科書には載っていません。経営において「これは使える」という決定的な教科書を、私が見つけれなかった唯一の分野、それがファミリービジネスです。

入山 その意味では、星野さん自身の体験こそが財産です。先ほどのように率直に語っていただければ、日本のファミリービジネス発展に大いに寄与するはずですよ。

星野 私はベンチャー志向の若い世代がもつと、ファミリービジネスの後を継ぐことに前向きになれるかと思うのです。

日本企業の99%以上が中小企業で、その大半が同族経営です。少なく見積もっても、日本が産み出す付加価値の過半は、ファミリー



星野代表は持論を述べた書籍を引用しながら議論を進めた

ビジネスによるものでしょう。

しかも、先ほど説明した通り、日本のファミリービジネスのほとんどが、非常にプリミティブ(原始的)な経営をしています。少し勉強するだけで、業績を大きく伸ばせます。すでに洗練された経営をしている大企業に頑張ってもらいより、はるかに日本経済の発展に寄与できるはずですよ。

入山 僭越ながら大賛成です。

星野 引き継ぐ側にもメリットがあります。ベンチャーを立ち上げて、サバイバルさせるには、膨大なエネルギーが必要です。イノベーションを起こすところまで達する

るのは、意外に難しい。ところがファミリービジネスを継ぐ場合、すでに会社はサバイバルしてしまっています。確固たる土台の上にイノベーションを起こせ、という話ですから、成功の可能性は高まる。

入山 確かに日本のベンチャーの課題は、iPhoneアプリの開発をはじめ、軽いビジネスを手掛ける小粒な企業が多いことです。そういう企業も必要ですが、重厚な分野で伸びる企業が足りません。

となると、すでに技術力や顧客基盤などのリソースを持つファミリービジネスがイノベーションを起こすのは、魅力的なシナリオです。

星野 そこで問題なのが、同族企業のステータスの低さです。跡継ぎ息子となると「親の七光り」なんて揶揄されることが多いですから。

入山 星野さんもそうだった？

星野 そうです。何となく「楽をしているんじゃないか」という目で見られるのです。創業家の息子だから経営者になれる、同族企業だから感覚的な経営でもやっていける。そんなイメージがある。しかも現実にはそういう一面があることを、否定することもできません。

入山 そこは欧米と違いますね。同族企業の業績がいいことは、欧米では常識で、その強みは長期視点にあることも広く知られています。米国では近年、同族経営を脱したデュポンやGE、IBMといった大企業が逆に、同族企業の強みを取り込もうとしているくらいです。100年くらいの長期スパンで将来を予測し、そこから逆算して経営計画を立てるといったことに真剣に取り組んでいます。

星野 同族企業でない会社があえて同族っぽくしているのですか。

入山 その通り。同族企業の良さを「仕組み」に変えているのです。

創業家出身の優れた経営者は、おしなべてビジョナリーですが、その強みが属人的で、仕組みになっていない。一方、星野さんが指摘されたような弱みも抱えています。この点に着目した非同族企業ですが、同族企業の強みを制度的に取り込み、超越しようとしている。これが今まさに、グローバルに広がっている、新しい経営のトレンドです。

星野 彼我の差は大きい。さらなる勉強の必要を痛感します。