

「IESE・リヒテンシュタイン教授と考える「家族の対話」 実名では語れない創業家の確執 ビジョンを介して対話しよう

視点



同族企業のマネジ
メントに関する研究
は、欧米が先行して
います。その知見を取り込むこ
とは、日本のファミリービジネ
ス発展に資するはずです。

そこで今回対談したのは、ヨ
ーロッパ屈指のビジネススクー
ル、IESEのハイน์リヒ・リ
ヒテンシュタイン教授です。同
族企業の創業家向けのセミナー
を世界各国で開催しています。

洋の東西を問わず、生々しい
親族の確執を乗り越え、事業を
発展に導くには、何が必要か。
「ビジョン」と「コミュニケーション」というキーワードが浮か
び上がりました。(星野)

リヒテンシュタイン 星野さんは、
お父さんと激しく対立した末に経
営権を奪取したそうですね。

星野 ええ。星野温泉旅館(現星
野リゾート)に入社した後、一度
は、社長の父からクビにされる格
好で退社しました。その2年後、ほ
かの株主の支持を得て父を解任し、
代表権を得ました。

私は創業者から数えて4代目で、
当時は株主が21人もいたのです。
その後、分散した株を少しずつ、私
中心に集約していきました。

株の集約を巡る攻防

リヒテンシュタイン 実に興味深
い。それは、私たちが「木の剪定
(Pruning the tree)」と呼んで
いるトピックです。

星野 「木の剪定」とは？

リヒテンシュタイン 私は長年、
欧米を中心に世界各国で、ファミ
リービジネスの創業家メンバーを
対象とするセミナーを開催してき
ました。そこでしばしば、参加者
の大きな関心と呼ぶ課題です。

星野家もまさにそうでしたが、
長く続く同族企業には、創業者と
血縁のある株主が多くいるもので
す。大半は持ち分が小さく、家業
の名声を誇りには思っているもの
の、経営にほとんど興味がありま
せん。彼らの関心事は専らお金、す
なわち株の配当です。

これは明らかに良くないですよ
ね。企業経営において、株の配当
など最も優先順位が低い部類のこ
とです。それなのに業績が悪化し

て、何年か配当がなかったりする
と、創業家出身の株主が騒ぎ出し、
現場で働く人たちの人件費を削つ
たりするように、経営陣に圧力を
かけたりします。

こういう経営に無関心な同族株
主を、何らかの方法で排除するの
が「木の剪定」です。では、いかに
してやるのか――。ファミリービ
ジネスの本でも見かけるトピック
ですが、私たちのセミナーでは、当
事者同士が突っ込んだ議論を交わ
します。

さて、星野さんはどのようにし
て「木の剪定」を進めましたか。簡
単ではなかったはずですよ。

星野 硬軟交えて策を打ちました。
個別の家庭に特有のニーズを探り、
きめ細かく対応することが重要で

した。

例えば、株の売却交渉に備えて、親族の奥さんに個人の人証を良くする。子供の勉強で困っていると聞きつけ、社長業の傍ら、英語の家庭教師を買って出たこともあります。

こちらはソフトな策ですが、第三者割当増資で私の持ち分を増やして、相手の持ち株の価値を薄め、売却してほしいとプレッシャーをかけたハードな局面もありました。

ただ、どんなに策を弄したところで、事業が成長しないことには、株は買収できません。本業を伸ばしながら、株を少しずつ集約して、今の状態をつくるまで、かれこれ15年ほどかかりました。

リヒテンシュタイン 親族との関係は今、良好ですか？

星野 非常に良い関係を保っている人たちもいますが、あとはどうでしょうか。仮に、私のことをものすごく嫌っている人がいたとしても、不思議ではありません。



リヒテンシュタイン教授(右)はIESE(上)で財務を教える傍ら、ファミリービジネスの研究と支援に力を入れている

リヒテンシュタイン まあ、そういうものですよ。

匿名だから議論が深まる

星野 リヒテンシュタインさんが開いているセミナーは、どのようなものですか？

リヒテンシュタイン 1泊2日で、ファミリービジネスの創業者8家族が集まります。それぞれの家族

から、2人ずつ参加してもらいます。親子でもいいですし、兄弟姉妹でも構いません。

大きな特徴は、半年前からリサーチをかけることです。専任スタッフが、参加者全員に「あなたの一族の課題は何だと思いますか？」と、個別に聞き出します。

例えば、ある経営者にとって「息子が全然勉強しなくて、遊んでば

かりいる」ことが、悩みの種だったとしましょう。そして、別の家族からは、若くして経営を引き継いだばかりの女性に参加していて、「自分にマネジメントのスキルが欠けている」ことを課題に感じていたとします。

このようなヒアリングに基づいて、私と2人のコンサルタントが、それぞれの課題解決に役立つリポートを個別に作成し、事前に本人に送ります。

そしてセミナー当日は、参加者16人に送ったリポートを匿名にして読み、議論を深めるのです。

つまり、先ほどのベテラン経営者の悩みについて、「後継者候補の子供をいかに教育するか」というファミリービジネスならではの課題として、全員で議論する。他方、「若くして経営者になるためにスキル不足を感じる」という女性の悩みも同様です。もともとは一人の悩みであっても匿名化され、一般化されます。

星野 それは面白いですね。

リヒテンシュタイン 参加者に不思議な一体感が生まれます。ケーススタディーを通じて、お互いの



ハインリヒ・リヒテンシュタイン
1964年、リヒテンシュタイン公国の国家元首を継承するリヒテンシュタイン家に生まれる。IESEビジネススクールで経営学修士号(MBA)を取得し、オーストリア・ウィーン大学で博士号取得。2003年からIESEで准教授、15年から教授を務める。ボストン・コンサルティング・グループで経営指導を手掛けたほか、起業の経験も持つ

日本の同族企業は ビジョンを尊重していますか？

ことを深く知るからです。しかし、匿名なので、あくまで「我々のなかの一人」の話を知るだけで、誰なのかは特定できませんし、個人的な深い事情も分かりません。逆にいえば「あなた自身」の事情を子細に知られるわけでもない。

この特殊な状況によって、人々が心を開き、普段は口を閉ざして

いる人が本音を語り始めます。
星野 その結果、どんな学びが得られるのですか。

リヒテンシュタイン つい先日のでセミナーで、こんな印象的な出来事がありました。

売上高数億円ながら、高収益を誇るドイツ企業のオーナー家から、母娘が参加しました。セミナーが

終わった後、娘さんが私にこう漏らしたのです。

「まあ、驚いた。うちの母が半日も黙って、ただ他人の話を聞いているなんて、私は今日、初めて見ましたわ！」

星野 それは、すごい。まさに学びです(笑)。

「黙っている親」に驚嘆

リヒテンシュタイン 同感です。独善的だったお母さんが、初めて他人の話に真剣に耳を傾けることを覚えたというわけです。

ところで日本には、私たちのように、ファミリービジネスのサポートを専門とする研究者やコンサルタントはいないのですか。

星野 あまりいませぬ。むしろ税理士や会計士のほうが、存在感が大きいかもしれません。

リヒテンシュタイン いや、私が尋ねたいのは、税務の相談といった話ではなく、ガバナンスの問題ですよ。

星野 それが興味深いことに、日本の中小企業では、税理士や会計士が、ガバナンスにも大きな役割を果たすことが多いのです。なぜ

なら、同族企業のオーナー経営者は大抵、財務や会計に弱い。

リヒテンシュタイン それはヨーロッパでも同じです。

星野 だから、経営者は税理士などと頻繁に話し合いの場を持ち、税務以外のことも相談するようになります。両者の関係は往々にして長く続き、税理士たちは、経営者の息子や娘とも親しくなります。やがて、親子のコミュニケーションを仲介し、ファミリービジネスのコンサルタント的な役割を果たすようになるのです。

リヒテンシュタイン その道の専門家ではないのに、ですか。

星野 ええ。私が考えるに、日本のファミリービジネスの大きな問題は、これから若い世代に事業を引き継ぐ、60代や70代、80代の経営者のマインドにあります。

事業承継にあたって、相続税のことばかりを気にしてしまう。ここに問題の核心がある気がします。頭の中の9割くらいを相続税が占めているから、ほかの課題に目が向かない。私は、彼らに向かって、「若い世代に円滑に事業を引き継ぐには、税金以外にこれほど多く



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。写真は、東京・銀座の星野リゾートのオフィスで撮影

相続税の心配が親の頭の9割 だから事業承継がこじれる

の重要な課題があるのですよ」と、声を大にして言い続けなくてはいけないと思うのです。

今の日本の現実はいえ、相続税対策をしっかりやって事業を引き継いだはずのファミリービジネスで、親子のトラブルが多発しています。経営権を渡した親世代が、子供のやることに気が入らな

いからと、経営権を奪い返そうとして、会社の屋台骨が揺らぐケースが目立ちます。

リヒテンシュタイン そういう家族を、星野さんは実際に多く見てきたんですね。ならばぜひ、お尋ねしたい。

星野さんが指摘する「税金以外の重要な課題」とは、何でしょう

か。そこには、オーナー家の特徴づける価値観やビジョンの継承も含まれるのでしょうか。

星野 価値観は重要でしょう。

リヒテンシュタイン では、日本において、オーナー家のメンバーが、自分たちに固有の価値観とは何かを議論し、文章として書き残すといったことは、行われているでしょうか。

星野 皆無ではありませんが、非常に珍しいと思います。

リヒテンシュタイン そういう行為を有益だと思えますか。

次世代に発言の機会を！

星野 有益でしょう。先ほど、ドイツの母娘のエピソードを教えてくださいましたね。母が黙って他人の話を聞いていたことに、娘が驚いたという話です。彼女たちは要するに、家族の問題について真剣に語り合う時間を切実に求めているのだと、私は思うのです。

リヒテンシュタイン まさに、その通りです。

星野 ただ、親世代にとつては大抵、自分たちが考えていることが一番大事で、若い世代の考えや将

来やりたいことには、まず耳を傾けません。それどころか子供たちは、自分の意見を口にすることで機会すら、与えられません。

だからこそ、自分たちの家業について、親子が共有すべき価値観なり、ビジョンを議論することには意義があると、私は感じます。若者に発言のチャンスが回ってくる可能性が高いからです。

私が思うに、事業承継を巡る多くのトラブルは、世代を超えたコミュニケーション不足から生じているのではないのでしょうか。

リヒテンシュタイン おっしゃる通りです。ファミリービジネスにおいて、オーナー家に特有の価値観をビジョンとして明文化することとは重要で、私たちのセミナーに参加した後、実践に移す家族が多くなります。しかし、この試みにおいて最も価値があるのは、コミュニケーションです。共通の価値観について語り合うプロセスこそ、最終的に書き残した文章より、ずっと価値が高いのです。

星野 いやあ、リヒテンシュタインさんのセミナーを、ぜひ日本でも開催してほしいものです。