

星野佳路の ファミリービジネス 研究会

第7回

早稲田大学
ビジネススクール 入山章栄准教授と考える「健康長寿問題」

「老々承継」を断固防げ！ 大胆な世代交代が同族企業の強み

視点



日本人の寿命は、ここ数十年で著しく伸びました。これが皮肉にもファミリービジネスに危機をもたらしています。

サラリーマン経営者が率いる企業より、同族企業のほうがイノベーションが起きやすいと、早稲田大学ビジネススクール准教授の入山章栄さんは言います。私も同感です。特に、価値観の異なる親子の相克が、同族企業にダイナミックな変革をもたらしてきた事実を、見逃してはなりません。ところが、親の健康長寿がこの変革の妨げになっているのです。今回は、この問題を深掘りします。（星野）

星野 今の日本には、ファミリービジネスの発展を妨げる大問題があります。

入山 何でしょうか。

星野 親世代の長生きです。しかも元気に長生きするので、経営権をなかなか子供の世代に譲ろうとしないのです。

入山 確かに、今は上場企業でも、80代まで社長やCEO（最高経営責任者）を務める人がいますからね。それから子供に継がせるとなれば、新社長は下手をしたら60代です。

——老々介護ならぬ、老々承継ですか。

星野 そんな年になって経営のバトンを渡されては、受け取る側も

困ってしまいます。会社の発展を考えれば、継がせる側の事情で、事業承継の時期を決めるべきではありません。先代が元気がどうかに関わらず、継ぐ側にとって活躍しやすい時期に事業承継すべきで、それはやはり、後継者が30〜4代のうちでしょう。

親が急逝すると成功する

入山 だからでしょうか。私は最近、地方の中小企業の後継者と接する機会が多いのですが、伸びている企業に目立つのは、先代が急逝しているケースなのです。不謹慎かもしれませんが……。

星野 いや、確かにそうなのですよ。健康寿命が著しく伸びた今の日本で、後継者が若くして経営の

実権を握れる理想的な事業承継が実現するのは、だいたい次の2つのパターンのいずれかです。

第1に、親が早く亡くなる。

第2に、子供がクーデターを起こす。私は後者の典型例で、21人いた親族の株主を1人ずつ説得して、父を社長から解任し、31歳で経営権を握りました。

しかし、この2つの方法にはいづれも問題があって、親が亡くなる時期は予測も計画もできません。一方、クーデターを起こせば、かなり消耗します。この2つ以外に、もっとノーマルな「第3の道」がないものか。私が今、痛切に感じている問題意識です。

入山 誰も不幸にすることなく、というわけですね。

星野 ええ。ただ、長期政権が許されるのが、ファミリービジネスの強みであることも事実です。

入山 長期視点を持てるというわけですか。

星野 ええ。ファミリービジネスの長所としてよく指摘される長期視点は、経営者が、自分の引退後の企業や一族の繁栄を願うといった美談ばかりではありません。

それ以前にそもそも、自分自身の任期が長いのです。サラリーマン経営者の任期は「3年2期の合計6年」が目安などと言われます。一方、ファミリービジネスの経営者は「自分の子供が大人になるまで」です。ざっと20〜30年の任期が、最初に約束されます。

得意分野に落とし穴あり

入山 だから、目先の利益にならないことにも時間をかけて地道に取り組めるというわけですね。

それに対して、サラリーマン経営者は、短期間で分かりやすい成果を残さなければなりません。勢い、手っ取り早く儲かることに力を入れたくなりますが、それでは獨自性が生まれません。



同族経営の強みについて、サラリーマンが経営する企業と比較しながら、意見を交わした

知人のコンサルタントが、面白いことを言っていました。「大手電機メーカーの中期経営計画書をいくつか並べ、社名を隠して読み比べてもらえん。どれがどの会社かを当てるのはかなり難しいよ」。実際、確かにそうなんです。

だからといって、電機メーカーを批判するわけではありません。サラリーマン経営者が率いる大手がひしめく業界であれば、どこも同じような状況です。ここに「3年2期」の経営の限界を感じるのです。短期的な視点しか持てない

からイノベーションが起きない。

星野 日本経済の停滞には、そんな事情があると見るのですね。

入山 そして、このような悪弊と無縁でいられるのが、ファミリービジネスです。

経営学の世界で今、イノベーションを起こすのに最も必要だと言われるのが「知の探索」です。

イノベーションは、「既存の知と、別の既存の知の新しい組み合わせ」から生まれるとされます。経済学の泰斗、ジョセフ・シュンペーターが提示した概念です。人間というのは、ゼロからは何も生み出せないから、常に既存の知の組み合わせから、新しい価値を生み出すというわけです。

しかし、人間には目の前のものばかりを見てしまう、近視眼的な傾向があるので、イノベーションになるような新しい組み合わせは、なかなか思いつきません。

そこで「知の探索」です。未知の場所に出かけていって、新しい知を手に入れる。物理的に探さずだけでなく、読書といった方法も有効です。さらに、こうして手に入れた新しい知を、そのほかの知とさ

まざまに組み合わせて、試行錯誤する。そのような一連の活動を「知の探索」と呼びます。

ただ、「知の探索」は成功するまでに時間がかかるので、それだけでは安定した収益を生めません。だから企業は、慣れ親しんでいて強みのある特定分野の知を継続的に深掘りします。このような活動を「知の深化」と呼びます。

「知の探索」と「知の深化」の2つを、バランスよく推し進めることを、「両利き(Ambidexterity)の経営」と呼びます。経営学の世界で現在、イノベーション理論の基礎とされる概念です。

ただ、どんな企業も、放っておくと、収益に直結する「知の深化」に偏りがちです。まして限られた時間で、結果を出すことが求められるサラリーマン経営者ならば、なおさらです。

しかし、そうやって「知の探索」を怠っていると、イノベーションは起きません。だから、「知の深化」を究めて、目の前の儲けのタネを食い潰したとき、新しい儲けの源泉がないことに気づき、途方に暮れるのです。



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

サラリーマン経営者は「儲けのタネ」を食い潰しがち

星野 変えることの難しさ、ですよ。私も痛感しています。

親子の確執が変革を生む

入山 しかし、星野リゾートのような同族企業のほうが、「知の探索」をしやすいはずなのです。まず、オーナー経営だから、良

くも悪くも、経営者の会社に対するグリップが効く。そして経営者は、自分の子孫、ときには社員の子孫のことまで考えて、数十年先を見据えた投資をする。一見、ムダに見えるようなそれらの投資には、うまくいかないものもあるでしょうが、うまくいくものもある

て、いつかイノベーションとして花開く。それは「3年2期」のサラリーマン経営者には到底、できないことなのです。

星野 うーん……。今の入山先生の話聞いて、私が思うところを率直に申し上げれば、「経営学者の先生たちが考えるほど、同族企業は素敵なものじゃない」。ひどい状態も見ていますから。

入山 そうですか(笑)。

星野 ええ、経営の基本を押さえていない会社が多すぎます。しかし、同族企業に独自の強みがあることには同意します。

私が強調したいポイントは2点あって、1つは、すでに指摘した経営者の任期の長さです。

もう1つは、世代交代に伴う、大きな方向転換です。

サラリーマン経営者の場合、前任者は大抵、仲のいい人を、後任に指名します。年齢もさほど離れていませんから、価値観も合う。だから、チームワークがとれるという強みもありますが、大きな変化は起こしにくい。

一方、ファミリービジネスの場合、後継ぎの息子や娘は、先代で

ある親のことが大抵、嫌いなものです。世代も違えば、価値観も違います。そんな親への反発から経営者人生が始まり、親のやつてきたことのすべてがダメに見えるから、すべてを変えたいくなる。それが大きな変化を生み、ときにイノベーションにつながる。経営学の考え方は少し違うかもしれませんが、私は、そう考えます。

入山 言われてみれば、そんな力学も働いていそうです。

怖いのは、親父でなく株

星野 だからこそ、親の健康長寿が大問題なのです。30代、40代の後継者が活躍できない現状を放置しては、ファミリービジネスの最大の強みを潰してしまいます。

入山 確かに、中小企業の後継者から「親父が強すぎる」という嘆きをよく聞きます。要するに、お父さんのことが怖いのですね。

星野 それは、「人」としての父が怖いわけではありません。父の持つ「株」が怖いのです。株を譲ってもらえれば、後継者はすぐ、父より強い立場に立てます。

問題は、親が株をなかなか譲ら

ないことです。息子や娘は大抵、親に「いつか株を譲る」と言われて、実家に帰り、家業を継ぐ決意をします。ところが、いざ経営に関わると、親との間に対立が生まれ、株を譲るという約束をうやむやにされてしまう。それで両者の関係が、ますますこじれる。

入山 それは、非常に重要なポイントですね。

星野 この問題を解決するヒントとして、私は最近、興味深い情報を得ました。

日本の中小企業経営者は大抵、会社の借金の連帯保証人になっています。いわゆる「個人保証」です。

同族企業のイノベーションは 親子の相克から生まれます



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

あれは本当におかしな制度で、私は何年もかけてようやく外したのですが、最近では、ますます批判が強まっているようです。

しかし、銀行の立場に立つて考えれば、返済を担保してくれる何かが欲しいわけです。

この点、ヨーロッパでは、ファミリービジネスにお金を貸すとき、個人保証を求める代わりに、事業承継プランを提出させて、その実行状況を監視することがあるというのです。

これは、日本も導入を検討するに値する、いい仕組みだと思えます。まず、後継者が約束を反故にされて、株を譲ってもらえない事態が防げます。その結果、早期の世代交代が実現すれば、会社が発展する可能性が高まります。そうなれば、銀行は確実に借金を返済してもらえますし、新しい優良な貸出先を育てることもなる。

入山 すごくいいですね。

星野 日本のファミリービジネスは今、岐路に立っています。良い方向に変えていくには、銀行も含めて、同族企業を取り囲む環境から変えていく意思が必要です。