

早稲田大学  
ビジネススクール 入山章栄准教授と考える「ぼんくら息子問題」

# プロ経営者とは現代の婿養子 オーナーが愚かでは生かせない

### 視点



日本で「同族企業」というと、あまりイメージが良くありませんが、欧米社会では一定の敬意を得ているようです。この違いは、どこからくるのか。アカデミックな研究や教育の差が大きい気がします。

そこで今回、対談したのは早稲田大学ビジネススクールの入山章栄准教授。米国のビジネススクールの教壇に立ち、世界のトップ学術誌に寄稿するなど、グローバルに戦ってきた研究者です。そんな入山准教授による「世界最先端のファミリービジネス論」。最初のテーマは事業継承、後継者の資質です。（星野）

**星野** 欧米では、ファミリービジネスの研究が盛んと聞きます。

**入山** そうですね。すでに多くの蓄積がありますし、今後ますます注目を集めるはずの分野です。

**星野** なぜですか。

**入山** 一つには、ファミリービジネス、すなわち同族企業の業績が、非同族企業と比べて圧倒的にいいことが分かってきたからです。大規模な統計分析により、その事実を示す論文が次々に発表され、欧米のビジネス社会では、もはや常識と言っているでしょう。

**星野** だからでしょうか。日本と違って、ファミリービジネスに対する敬意があるように感じます。そのような研究成果が日本でも広く知られるようになれば、私た

ちのような同族企業のステータスが上がり、後継者を含めて、優秀な人材を集める力となります。

### 婿養子が最強の経営者

**入山** 日本に関しては、非常に興味深いデータがあるのです。そこから導かれる結論は、「最強の後継経営者は婿養子である」。

**星野** そうですか。それが事実なら、私にとって大発見です。

**入山** 根拠となるのは、京都産業大学の沈政郁准教授と、カナダ・アルバータ大学のヴィカス・メロトラ氏らが、数年前に発表した論文です。メロトラ氏は、ファミリービジネス研究における世界的な権威であり、論文が掲載されたのは、トップ学術誌の「ジャーナル・

オブ・フィナンシャル・エコノミクス」。まさに世界最先端の研究成果です。

**星野** 具体的には、どんな内容なのでしょう。

**入山** 彼らは、日本の上場企業1367社について、1962年から2000年までの業績データを取得し、統計解析しました。対象企業のうち、創業家出身者が経営者か主要株主である「同族企業」が約3割でした。

この「同族企業が約3割」という比率は、海外の上場企業や大企業などのデータと概ね同水準です。

**星野** 同族企業が多いのは日本だけではないのですか。

**入山** 沈准教授らは、これら日本の同族企業を4タイプに分けて、

非同族企業と比較しました。

第1に、創業者が経営する企業。

第2に、創業者と血のつながりのある後継者が経営する企業。

第3に、創業者と血のつながりのない親族、いわゆる婿養子が経営する企業。

第4に、雇われたサラリーマン経営者が経営する同族企業。

最も成績がいいのは、創業者が率いる企業で、例えば、ROA(総資産利益率)の平均値は7・12%と、非同族企業の4・24%を圧倒しています。

ただ、ほかの3タイプの同族企業も健闘していて、ROAの平均値は4・64%と、非同族企業を上回っています。

さらに同族企業の後継者同士を比べると、一番いい数字を出したのが婿養子、その次が、創業者と血縁関係にある後継者、そしてサラリーマン経営者という順番です。

## 同族企業の強みと弱み

**星野** だから、婿養子が最強。

**入山** そうです。この論文はさらに、婿養子制度が日本に特有の仕組みであることに言及し、日本の

ファミリービジネスの繁栄を支えてきたことを示唆しています。

**星野** ただ、そこで我々が研究すべきは、「それはなぜか」ですよ。

**入山** その通り。ただ理論的には、とても納得がいく結果なのです。

というのも、同族企業の業績がよい理由を、経営学では、主に2

つの理論から説明します。

1つは「エージェント理論」。

この理論では、経営者は、企業所有者である株主から目的達成を

依頼された代理人(エージェント)であると捉えます。ただ、株主と

経営者が別人だと、往々にして利害が相反します。例えば、経営者

自身が名声を得たいがために、派手な投資をして、財務を悪化させるといった具合です。しかし、同

族企業の場合、大株主である創業者と経営者は一枚岩ですから、そ

のような問題は起こりにくい。ゆえに強い、と説明する。

もう1つは「社会情緒資産理論」。創業家のメンバーが、事業に

対して抱く愛着にも似た感情が、企業の永続に資するという考え方

です。企業とファミリーの長期的な繁栄を目指すので、目先のことに

とらわれず、ビジョンや戦略がぶれないというわけです。

**星野** 確かに長期視点は、ファミリービジネス最大の強みです。

**入山** ただ一方で、致命的な弱みもあって、言葉が悪くて気が引けるのですが、「ぼんくら息子問題」

とも言いますか……。

**星野** ええ、その通りです。身内かわいさから、優秀でない子供を

経営トップに据えてしまう。

——それは子供の実力が、親にも分らないからではないでしょうか？

**星野** いや、私には「分かっていて継がせてしまう」ところに、問



入山准教授(奥)が用意した英語の論文をノートパソコンで参照しながら、対談は進んだ



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。同年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に就任。13年から早稲田大学ビジネススクール准教授。専門は経営戦略論、国際経営論。著書に「ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学」(日経BP社)など

## 最強の後継者は婿養子です プロ経営者はビジョン共有がカギ

題の根深さがある気がします。  
**入山** 何はともあれ、優秀でない子供が後を継ぐと、大株主と経営者が一体であるという同族企業の強みが、かえって裏目に出ます。愚鈍な経営者に対し、同族である株主の牽制が働かない。

**入山** そうです。同族企業の強みを生かしつつ、弱みを打ち消す、いわば「いいところ取り」を可能にするのが、婿養子制度です。婿養子ならば、幅広い候補から長い時間をかけて後継者を選べます。そんな優秀な人材を、養子として創業家の内部に取り込むこと

で、株主と経営者の一体感も長期視点も維持できる——。先ほど紹介した統計解析の結果を、経営学的に説明すれば、こうなります。実際、今も日本には、優秀な婿養子の経営者が多くいますよね。

**星野** 婿養子ですか……。私の子供は息子一人なのですが(苦笑)。  
**入山** なるほど。しかも婿養子となると、ちよつと前近代的で抵抗を感じる経営者も今は多い。そこで、このごろ増えているのが、プロ経営者なのだと思うのです。

**星野** 前回、私が対談したカルビール会長兼CEOの松本晃さんなどは、その代表格です。  
**入山** 彼らのようなプロ経営者を、婿養子に代わる存在として捉えると、経営手腕と同じか、それ以上に大事な要素が浮かび上がります。それは、創業家との一体感、長期的なビジョンの共有です。

### なぜ会社を売れないのか

**星野** 一方で、欧米の同族企業は、後継問題にどう対応しているのでしょうか。

**入山** 一口に同族企業と言っても2種類あって、「同族所有」と「同

族経営」を分けて考えたほうがいいと思います。同族所有では、創業家は株を持つものの、経営に直接は関わりません。他方、同族経営は、創業家から経営トップを出すパターンです。そして私の感覚では、欧米と比べると、日本は「同族経営」が多いようです。

**星野** そこに「ぼんくら息子問題」が起きやすい素地があるわけです。特に、米国はドライな気がしますが、ファミリービジネスがある程度の規模になると、会社を売ってしまう人が多いですよ。

**入山** 確かに。だから、後継者に頭を悩ませることも少ない。

**星野** ただ、日本人はそこまでドライになれない気がします。私も、创业者が自分でつくった会社を売るのは、何となく理解できるので。けれど、私のように4代前から続いてきた会社を引き継いだ人間が、それを売ってしまうことにはとても抵抗を覚えます。

何より、私一人が売却益を得ることに罪悪感がある。4代遡って皆さんにお金を配れるのならまだしも、今さら立派なお墓をつくってもしょうがないですから。

そもそも自分は引き継いだだけ  
の人間なのだから、次に引き継ぐ  
義務があると思うのです。

**入山** 素晴らしい。学者の私には  
到底、理解できない感覚ですが、創  
業家出身者なら、大半の人が理解  
できる感覚で、それこそがファミ  
リービジネスの強さなのでしょう。

米国は国としての歴史も浅く、  
むしろ特殊なのだと思います。ヨ  
ーロッパのファミリービジネスの  
感覚は、星野さんに近いでしょう。

ヨーロッパには、創業家が大株  
主の地位を維持したまま大きくな  
る企業が多く、その場合、経営ト  
ップは必ずしも創業家出身者では  
ありません。日本ではまだ少ない  
同族所有のパターンですね。

### 愚かなオーナーを残すな

**星野** 日本のファミリービジネス  
でも今後、同族経営から同族所有  
への移行は、有力な選択肢になる  
と思います。少子化が進むなか、自  
分の子どもが経営者の器でないと  
判断したら、ほかから経営者を選  
ぶしかありません。

ただ、それで「ほんくら息子問  
題」が解消するかというと、話は

そう簡単ではないのです。子供は  
依然、大株主として会社と関わり  
続けます。そして、企業を永续さ  
せるには、大株主にも高い見識が  
求められます。

**入山** それは興味深い視点ですね。  
同族所有は、日本でも広がりがつ  
つあります。その影響で最近、「創業

家の判断」が、企業経営に大きな  
影響を与えるケースが相次ぎまし  
た。例えば、セブン&アイ・ホー  
ルディングスの会長兼CEOを務  
めた鈴木敏文氏や、LIXILグ  
ループ前社長兼CEOの藤森義明  
氏の突然の退任には、創業家のオ  
ーナーの意向が働いたようです。

## 引き継いだ会社を売れないなら 「オーナー教育」に失敗はできない



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

個別の事例の論評はさておき、

いずれにせよ、オーナーがどう考  
え、どう決断を下したのかは、重  
要なポイントです。だが、その内  
実はなかなかうかがえません。そ  
れどころか、オーナーの判断の是  
非について論じる人も少ない。

それも仕方のないことで、ここ  
までくると「会社は誰のものか」と  
いう世界です。会社の所有者の判  
断なのだから、どんな判断でも受  
け入れるべきなのか。あるいは、そ  
の判断の是非を問うていいのか。

**星野** 問うべきではないでしょう  
か。どこに向かうため、誰に経営  
を委ねるべきかを示すのが、オー  
ナーの役割で、その判断の是非は  
企業の永續のカギを握ります。

つまり、経営者としての「ほん  
くら息子問題」を、プロ経営者の  
起用などで回避しても、その先の  
どこかで「ほんくらオーナー問題」  
が勃発する危険は残るのです。

だから、もしも自分の息子が経  
営者の器でなかったとしても、最  
低限、大株主に求められるインテ  
リジェンス(知性)は持たせなくて  
はならない。事業承継には、そん  
な責任も伴うのです。