

100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第23回

原理原則6 イノベーションを 志向せよ



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物工学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

これまでファミリービジネスの永続性を実現するために、会社の存在意義である経営理念を示す必要性や、従業員が主体的に活動できる仕組みづくりの必要性などについて説明してきました。【原理原則6】イノベーションを志向せよ【原理原則7】経営、所有（株式）、家族の観点から事業承継に備えよ については、ファミリービジネスがある段階（時期）になったら必要な取組みとして意識すればよいと思います。

ファミリービジネスがイノベーションを志向しなければならない理由

日本は老舗大国を言われています。創業100年を超える企業は、実に3万社（帝国データバンク（2019）によると、33259社）を超えています。さらに、創業200年以上となると、約4千社（後藤俊夫（2012）によると、3937社）となり、2位ドイツ1563社を大きく超えています。

このような長い社歴を持つ老舗企業は、創業時から同じような事業を展開しているかという点と必ずしもそうではありません。先に「経営ビジョン」で説明した事業領域をしながら時代の変化に合わせています。そうしなければ、残念ながら競争に勝ち残る、つまり、企業として存続できないのです。例えば、トヨタ自動車の歴史を見ても、創業時、豊田佐吉氏が自動車機械を發明し、トヨタ自動車の前身となる豊田自動織物株式会社を創業します。その息子・喜一郎氏がトヨタ自動車を創業した2代目です。

ファミリービジネスはイノベーションに適した企業形態である？

一般的にファミリービジネスとは、伝統を守る保守的な企業形態であると思われがちですが、実はそうではありません。ファミリービジネスでない大手企業などは、代表が2期4年、3期6年などで交代するために、その時間軸で成果が出る取組みをしがちで、中長期的な視野に立った取組みができておらず、従来の取組みを踏襲しがちです。そのため、改善活動やちよつとした周辺事業への展開ができて、これまでの事業領域を抜本的に変えたり、広げたりする取組みは推進しづらいです。

一方、ファミリービジネスの経営者は短くても10年、長ければ30年も担うことができ、その間に大胆な取組みができます。

サントリーのビール事業は、1963年に立ち上がりました。しかし、当時は味がよくないということで、鳴かず飛ばずで長い間ずっと赤字続きで低迷していました。もし、サントリーが上場していたら、この赤字事業をいつか辞めて、イノベーションのアイデアを検討することが大切だと。

今回は欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメの総括として、原理原則7スリーサークルモデル（経営、所有、家族）の観点から事業承継に備えよについて、説明します。

『経営』承継はまだか
大井 大輔 著

「欧米の事業承継に学ぶ」「資産」以外の承継の教科書

大企業時代は、自社株式などの資産承継の巧拙だけでは乗り切れません！
× 事業承継 - 資産承継
○ 事業承継 - 経営承継 + 資産承継
経営承継すべきことがわかる教科書ができました。

『経営』承継はまだか
大井 大輔 著

経営承継すべきことがわかる教科書が発売されました！！

日本ではまだ馴染みの薄い経営承継について、どのような視点を持ち具体的にどう取り組むべきか。経営承継を進めるうえで参考となる欧米のファミリービジネスの研究成果をもとに説明します。

Amazon、全国の書店にてお買い求め頂けます。
Amazon
<https://amzn.to/345prGN>

ざるを得なかったかもしれません。しかし、いつかものになると信じて、赤字のビール事業を継続します。黒字化のきっかけになったのは、実に半世紀近く経った2003年の「サ・プレミアム・モルツ」の発売でした。当時、プレミアム・モルツの座にいたエビスビールを抜いて、モンドセレクションで最高金賞を受賞し、2008年にビール事業開業以来初となる黒字を実現しました。その後、サントリーのビール事業はサントリーの主要事業となつていきます。また、昨今では、その取り組みのなかで開拓した外食産業に対して、祖業のウイスキーを活用したハイボールの提供も行い、ビール事業の展開に加えて、ハイボールといった新しい文化を開拓したのです。

ファミリービジネスにおけるイノベーションの視点

トヨタ自動車、サントリーなどの事例に見られるように、ファミリービジネスにおいて、イノベーションが志向しやすいことはご理解頂いたかと思いますが、大企業でないファミリービジネスにおいて、どのような視点でイノベーションを志向すれば良いのかについて説明します。

1. 家業の社会的信用（信頼）を活かす

ファミリービジネスは冒頭説明したように、社歴が長い企業が多く見受けられます。創業100年までいかずとも、創業50年といった企業はたくさんあるのではないのでしょうか。日本で

2. 徹底的に家業の経営資源を洗い出す

一般的なベンチャー企業は経営資源に乏しく、IT関係の事業が多いように思います。しかし、ファミリービジネスには長年の蓄積によって、ヒト・モノ・カネが充実しています。ただ、モノ（技術）といっても古く、活用できないという声もあるかもしれませんが、徹底に洗い出すことでイノベーションのきっかけになることが多いように思います。西陣織の帯工場だったミツフジ株式会社 (<https://www.mitsufuji.co.jp/>) では、先代が開発した「銀メッキ繊維」を持つ「導電性」という経営資源に着目し、後継者の三寺歩氏が「シャツ型ウェアラブル端末」として新しい事業領域をイノベーションで切り開きました。

3. 成長分野でアイデアを捻り出す

イノベーションを志向し、新しいものを生み出しても、対象の市場が衰退市場であれば、なかなか難しくなります。今後、伸びると思われる市場、現在ではヘルスケア、クリーンエネルギー、環境分野、自動化、省人化などを意識し