



ビット89ニュースINTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル 7F (〒140-0014)

2007年6月号
(隔月発行)

ハイライト 今回のテーマは

「ファミリー企業」

Business Insight
ファミリー企業の実態と
経営の本質

The 特集
○?×?ファミリー企業

Brain 89ers
特殊自動車三代

インフォシェフ

吉田健司 の Business Insight (見識・洞察)

ファミリー企業の実態と経営の本質

若干古いデータではあるが、中小企業白書(2003年版)によると、日本の中小企業の約70%が創業者の同族に世帯交代しているとのこと(国税庁データでは、中小企業の90%以上が同族企業)。このことから、中小企業=同族企業というイメージをもちやすいが、上場企業でもその約40%が同族企業であり、欧米においては規模に関係なく、よくある企業形態である。

ところで「同族企業」といふときの「同族性」とは何であろうか? 整理すると3タイプの捉え方があるようだ。第1のタイプは、代表者の出身によるもの、すなわち現代表者が前代表者(または創業者)と同族かどうかという視点である。第2のタイプは、役員同族比率によるもの、すなわち取締役会における同族役員の割合からみた捉え方である。第3のタイプは、同族株主保有比率によるもの、すなわち創業家一族による株式の保有比率からみた捉え方である。親族・血縁関係で結ばれた一族中心の経営を、同族経営、家族経営、オーナー経営などといい、このような経営スタイルの企業を一般に同族企業と称されることが多いが、日本では実態以上にマイナスのイメージや響きをもった表現なのでファミリー企業と呼ぶほうがよいのではなかろうか(欧米では、Family Businessとら)。

それは最近、不祥事を引き起こしている企業に、このファミリー企業タイプが多く見受けられるため、メディアが挙(こぞ)って、その保守性や封建制、あるいはワンマン性といった負の体質だけを取り上げているからで、実は意思決定への迅速性や長期ビジョンに基づいた洞察力、さらには経営責任への覚悟や意識の高さなどによって、事業を成長発展させながら伝統を築き上げているというプラス面を評価していないのが現状である。特に、創業者の子女に対しては早い段階から「帝王学」を学ばせるなど、ゴーイング・コンサーンとしてスムーズな事業承継も可能となっている要素もある。一方、ファミリー企業形態でない大企業であっても、出身大学や出身部署などで固まって保守性や封建制を敷いている「同属」企業もあり、これも問題である。

バブル経済崩壊後、多くの日本企業はリストラ策をうったが、このことによってこれまで会社組織全体をひとつのファミリーとして結ばれていた絆がかなり緩いものになってしまったように思われる。すなわちこれまで会社(あるいは役員)は社員を終身雇用制度によって生活保障してきており、社員のほうも会社を骨を埋める覚悟で、会社や役員に仕えてきた部分は大きい。役員だけでなく社員でも「ウチの会社」と呼ぶのは



おそらくこのような背景から生まれているのかも知れない。ところが会社側が一時的なコスト削減目的でリストラを行ったことから、それまで組織内の多少の不条理に我慢しながらも自分たちを最後まで見捨てない」と信じてきたことが裏切られたと感じ、結果として家族主義的な日本型経営も変質したのではないだろうか。昨今の企業不祥事はおもに「内部告発」によって表面化しているといわれているが、その背景のひとつとして家族内での信頼感喪失によるところもあるのではないかと考えるのは早計だろうか。私は、雇用サイドと被雇用サイドとの間のもたれあいから、イコール・パートナーとしての関係に変わってきたことを大いに評価している。そしてかつての「滅私奉公」という働き方から、「活私奉公」という自分自身を活かしながら、給料に見合った仕事の仕方をしていかなければならない。

そもそも企業を創業するときには、ファミリーで立ち上げていくケースが圧倒的に多い。それは家族であるがゆえに価値観が同じで親密な意思疎通もとりやすく、志を理解して資金面でも支援したり融通しあえる関係にあるからであり、まさに「運命共同体」なのである。今やグローバル大企業となったトヨタも、かつては映画「ALWAYS 三丁目の夕日」に出てくるようなファミリー企業から出発しているのである。

上場企業の株主総会ではM & A関連の項目が取り沙汰されるようになり、「会社は誰のものか」という議論とともに、「所有」と「経営」の分離がテーマになっている。外資系であるかどうかあるいは経営者が外国人であるかどうかと同様に、同族ウーマンよりも、経営者が「経営のプロ」として資質や倫理観をもっているかどうかの問題ではなかろうか。

●この文章の無断転載を禁じます。

目次:

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ & トピックス	4
発行書籍のご案内	4
ビット89 インフォメーション	4

THE 特集 ○?×? ファミリー企業

やっぱり、同族企業だから」——パロマ、不二家など、同族企業の不祥事が続くと、そんな声も自然と起きてくる。しかし、社数からみると、現代のビジネス界において、ファミリー企業はそれほど特別な存在ではない。そして、よい面もあれば、悪い面もある。

注目されるファミリー企業

ファミリー企業の不祥事は日本に限ったことではない。例えば、2003年に明らかになったイタリア大手食品会社バルマラットの不正会計事件。創業家タンツィー族の旅行関連会社の損失を埋めることに端を発したといわれる。ロンドン・ビジネス・スクールのPaolo Volpin教授はこの事件について「家族経営でなかったら、起こらなかっただろう」と語っている。しかし、「不祥事」への注目とは逆に、近年、ファミリー企業の「強さ」への関心が高まっており、欧米のビジネススクールなどではファミリー企業研究が盛んになっている。複数の研究結果によれば、ファミリー企業の方が非ファミリー企業よりも利益率や資本効率、成長率などの点で優れているという。

ファミリー企業は、中小企業だけでなく、著名な大企業にも多い。その定義は研究者やデータ作成機関によって異なるが、いくつかデータを挙げてみよう。2003年11月10日付Business Week誌によれば、S&P 500企業のうち177社において、創業者もしくはその一族が経営陣に加わっている。また、フランスのビジネススクールINSEADの調査では、1998年時点で、ドイツでは上場企業上位250社のうち51%がファミリー企業、フランスでは57%がファミリー企業となっており、その割合は1993年よりも増えている。

2004年のFamily Business誌に掲載された「世界のファミリー企業トップ250 (The World's 250 Largest Family Businesses)」から上位10社を挙げてみると、ウォルマート、フォード、サムソン、LGグループ、カルフルー、フィアット・グループ、FI (Istituto Finanziario Industriale)、PSAペジョー・シトロエン、カーギル、BMWという社名が並ぶ。

ファミリー企業の強み

ファミリー企業の強みの中でまず挙げられるのが「長期的な視点」。現代の企業経営者は短期間に利益と成果を上げて、株主を満足させなくてはならないために、長期的な戦略は後回しになりがちである。この点、ファミリー企業では世代を越えて会社を繁栄させようという意志の力が働く。例えば、米穀物メジャーのカーギル。インドに進出して利益を上げるまでに7年を費やした。フランスのミシュランは、1980年代、



財務面での苦境に立ちながらも、米国進出のための投資を行い、米国において確固たる地位を築いた。

日経ベンチャー2007年4月号ではファミリー企業の強みとして「長期視点に立った経営」のほかに、「永続への強い執念」「安定性重視の財務戦略」「ステークホルダーとの長期関係性の重視」「他社との差異化へのこだわり」「創造的破壊をよしとする社風」を挙げている。

ファミリー企業の失敗

しかし、このような強みも優れた経営者があってこそ生かされる。どんな企業においてもリーダー選びは重要であるが、ファミリー企業において「継承問題」は特に大きな課題だ。仏食品メーカー、ダノンのフランク・リブー氏のようにその手腕が評価される跡取りもいれば、ワング・ラボラトリーズのフレデリック・ワング氏のようなケースもある。ワング・ラボラトリーズはワープロソフトとミニコンピュータのメーカーとして80年代初頭まで急成長した。しかし、ミニコンからパソコンへとコンピュータ市場の流れが変わっていき、1986年に創業者であるアン・ワング氏の息子フレデリック・ワング氏が社長に就任。そして、89年にミニコンの販売不振から4億2400万ドルの赤字を計上して、フレデリック・ワング社長は引責辞任、92年にワング・ラボラトリーズは倒産を宣告する。取締役会では社長就任前からフレデリック氏のリーダーシップについて疑問がもたれていた。しかし、それに対し、父親のアン・ワング氏は次のように言ったという。「He is my son. He can do it.」

用語解説

同族会社：

同族会社は法人税法2条10項で定義されている。この定義によれば、同族会社とは、3人以下の株主とその親族や一定の関係者（個人・法人）で、会社の株式の50%超を所有している会社のことである。親族や一定の関係者とは、配偶者、6親等以内の血族、3親等以内の姻族、内縁関係にある者、使用人、扶養されている者、株主等での1人で、その持株割合が50%以上となる他の会社などである。

● 気になるデータ ファミリー企業関連データ

中小企業における、企業規模別 後継者の登用経路 (%)

	1代目の同族で社内からの登用	1代目の同族で社外からの登用	1代目の同族でない社内からの登用	1代目の同族でない社外からの登用
全体	58.0	4.7	17.4	19.9
0～5人	87.4	5.2	3.7	3.7
6～20人	77.2	5.6	8.8	8.4
21～50人	60.0	5.4	17.6	17.1
51～100人	57.3	4.6	17.9	20.2
101～300人	51.3	4.2	19.7	24.8
301人～	44.0	4.8	24.6	26.6

出典：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002年11月)

Brain89ersの視点 特殊自動車三代

犬塚 亮 (いぬつか あきら) [(株) 犬塚製作所 専務取締役]

私どもの会社、株式会社犬塚製作所は佐賀県伊万里市出身の祖父 伊三郎 (私は勝手に日本特殊自動車の父と呼んでいる) がわが国最初の特種自動車会社を1919年に創業したことに始まります。その後、2代目社長として父が事業を継承、現在は私の兄が社長として経営全般を、私が専務として実務面全般をみており、所謂、典型的なファミリー企業ではないかと思えます。

祖父の伊三郎は父が小学校に入学するときに、父と同時期に働きながら夜学で工業を学ぶ向学心のある豪傑肌の人で、会社創業以来、戦前までダンプカー、タンクローリー、飛行機給油車、撒水車、クレーン車及びバキュームカーを開発、軍需会社にも指定されました。当時は従業員数約3000人を擁し、品川を本社に、原町田には地下工場をも有する敷地10万坪の一大工場も有していたと聞いています。撒水車とバキュームカーは夫々昭和7年と昭和8年の登録実用新案でこの種のものとしてはわが国最古のものではないかと思えます。

敗戦とともに原町田工場は農地解放で接收され、創業の地である品川でイチから再出発となりました。父の時代にコンクリートミキサー車、バラセメント運搬車、梯子車、ロードスイーパー及び密閉式塵芥車等、何れもわが国初となる車を開発しました。先日も国立科学博物館から、日本が過去に開発した技術のデータベース登録について依頼を受けましたが、どれを外そうかと迷った程でした。

1993年に、今ではオフィス地区となり、工場には適さなくなった品川の地を後にし、成田空港近くに工場を移転し、一万坪程度の敷地で空港用地上機材(通称GSE: Ground Support Equipment)の製造を行っております。この品川の跡地には貸しビルを建設・再開発し、現在に至っています。

私どもが手がけているGSEは機内食搭載車、高所作業台車、バスセンジャーステップ車、リフト式塵芥車、ジェット燃料給油車、給水車、汚水車及び航空機除雪 防氷車等で、何れも従来私どもが培ってきた一般用特殊自動車の技術を、空港内の特殊な環境に適應させた車両です。

現在、弊社の年間売上げは、GSE以外の分野を含み30億円程度の規模です。戦前からの同業2社が大手企業に吸収された中であって、内外からの借り物ではない独自の技術で、わが国のGSE分野で、ものによって50~90%のマーケットシェアを有しています。

創業以来88年という激動の時代を乗り切ってきたのは、運にも恵まれたことのほか、三代にわたって「開発中心の会社」という基本的理念を堅持してきたことで、軍需工場から民需製品への転換、GSEへの転換、成田への工場移転、さらに工場跡地の再活用と、時代変化にうまく会社を合わせてこられたものと自負しています。これもファミリー企業ならではの意思決定の早さ、代々社長を中心にする結束の固さやいは先々代から受け継いできた「会社は時代に合わせて変えてゆぐべきものと変えては けないものと峻別すること」という考え方によるものではないかと思っています。

常日頃、会社の過去の歴史は尊重すべきものとしつつも、あまでも大切なのは現在の会社のあり方であり、製品の品質であると肝に銘じて仕事をしています。いまだ世界第二の経済大国日本の多少小さいマーケットながらもこの分野のトップメーカーとしてのプライドを持ち、世界レベルの製品を作り続けたいと考えています。近々、総2階構造の超大型エアバスA380が就航予定ですが、エアバス社にとってその2階部分への機内食の直接搭載車はスムーズな就航のために必須で、構造的にも荷台が昇降、伸縮及びスライドと3次元で作動する必要のある難しいものです。2001年頃から世界のGSEメーカーが開発競争を繰り広げていましたが、当社ではエアバス社にも頻繁に通い、海外への特許を出願の上、世界に先駆けて2004年に開発しました。A380の就航が約2年遅れたことは誤算でしたが、ブランド価値を高め、ヨーロッパ等世界にも名前を知られる存在になったものと思っています。

今後、トラック架装製品以外等の製品の幅、海外販路の幅、海外生産の幅、という3つの幅の拡充を目標に、Jリーグサッカーのように外部に多数のサポーターを有するファミリー企業として、規模の拡大と品質の更なる向上を両輪として、会社を成長させるための新たな礎を作っていきたいという夢を追っています。



● 犬塚 亮 氏 プロフィール

1944年 東京生まれ
1967年 早稲田大学理工学部 機械工学科卒
同年 株式会社犬塚製作所入社
1973年 専務取締役就任、現在に至る
同年 品川水力機株式会社 取締役社長就任、現在に至る
1989年 タカセ株式会社 監査役就任現在に至る

<http://www.inutsuka.co.jp/>

‘Brain89ers’ とは...

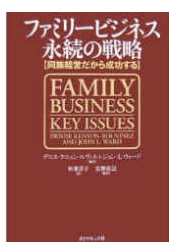
ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能 個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク “Brain89ers” (ブレイン・エイティナイナーズ) の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会 世界情勢について語っていただきます。

BIT89 Book Guide

1. ファミリービジネス 永続の戦略

- 同族経営だから成功する

●ファミリービジネスを理解するためのエッセンスが詰まっている。
デニス・ケニヨン・ルヴィネ ほか 著
富樫直記ほか (翻訳)
ダイヤモンド社 刊
2,100円 税込
ISBN : 4478331255



2. ファミリー企業の経営学

●ファミリー企業の持つ強固なビジョンや変革力、中長期戦略に専念できる環境などプラスの部分をも明らかにしている。
倉科敏材 著
東洋経済新報社 刊
1,890円 税込
ISBN : 4492521380



3. 同族経営はなぜ強いのか?

●従来の否定的イメージとは裏腹に、長期的成功を収め続ける同族経営企業の戦略を詳細に分析。

ダニー・ミラーほか著
斉藤裕一 (翻訳)
ランダムハウス講談社 刊
3,360円 税込
ISBN : 4270000724



TOPICS & プレスリリース

● 宮崎県、新任課長研修のご報告

今話題の人となっている東国原知事の宮崎県にて5月17日(木)、新任課長研修の講師をして参りました。東国原知事の講話を受け、「変革期におけるリーダーのミッション」というテーマのもと、50名若の新任課長さんを対象に民間企業での経営スタイルを行政面でも活かしていただくべく、グループ別の課題解決演習なども行いました。

● 第25回プラネットセミナー開催のご報告

5月21日(月)、第25回「プラネット・セミナー(春季)」を開催しました。今回のセミナーでは「最近の主な法改正の内容と対応策」をメインテーマに掲げ、私(吉田)の導入講演を呼び水として、参加者全員による活発なディスカッションが展開されました。

なかでも、個人情報保護法などさまざまな法改正への対応に際して、コンプライアンスとして単にそのまま受け入れるだけでなく、その背景や根拠についてもよく理解しておくことの重要性が参加者のみなさんの共通認識でした。



春季プラネットセミナー風景

● 中国出張報告

5月27日(日)より6月3日(日)まで、瀋陽、杭州、上海など、中国の東北および華東地区を訪問してきました。瀋陽では、2003年設立の合併シンクタンクである「遼寧中旭智業有限公司」の董事会に参加しました。なお、今年12月には伊勢丹が瀋陽市内にオープンするとのことですが、今後の東北地域への事業展開の拠点になるのでは...。杭州では、水処理などに使用されるろ過膜機器「マイクロザ」を生産している旭化成の工場を視察し、高い生産性と品質管理体制などをベースに、今後、中国国内での販売増が期待できる成長ポテンシャルを感じ取ることができました。また、上海宝钢集团(宝山鋼鐵)という世界の鉄鋼メーカー第4位(2006年は第3位)に位置する高炉メーカーを工場見学することができました。さらに、日本からも100円ショップのバイヤーなども含め、1日平均約30万人が買い付けにやってくるという、中国最大級の日用品卸売り市場のある義烏(イーウー)という町にも立ち寄ってきました。



義烏(イーウー)の日用品卸売り市場

吉田健司 著書のご案内

● 好評発売中!! 「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
実践! MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ PHP研究所刊 2,000円

● 好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいかにとどろいた本です。
即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル PHP研究所刊 1,400円

上記2冊はお陰さまで、完売しました。

なお、「即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル」(改定版)につきましては、弊社に若干の在庫がございますので、ご要望の方は弊社宛にご連絡ください。



● 写真左

**実践! MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ**

● 写真右

**即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル**

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビルF (〒140-0014)
03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP <http://www.bit89.co.jp>
発行責任者 吉田 健司

ビット89インフォメーション

● 発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

● 皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

● INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。