

なぜ3代で潰れるのか？

同族経営は

武井一喜

ファミリー
ビジネス
経営論

Family
Business
Management

「売り家と唐様で書く三代目」ということわざがあります。家業は三代で終わるという意味です。「三代経つと手元にはシャツ一枚」（アメリカ）、「三代目は祖先の田んぼに戻って野良仕事」（中国）など、世界中に同じようなことわざがあり、世界共通の課題のようです。ファミリービジネスが二代目に引き継がれるものが全体の30%、三代目まで続くものは12%という調査結果もあります。

弁護士として、長年ロックフェラー家をはじめとする数多くのファミリーの資産管理や子弟教育に携わっているジェームズ・ヒューズ氏は、三代で終わるのは自然の摂理にかなっていると言います。例えば、サイコロを何回も振っていくと、出る目の平均値は、1から6の平均3.5に限りなく近づいていきます。ちょうどそれと同じ原理で、創業からの累計の平均値が5を割ったときにファミリービジネス（同族企業）は潰れるとすると、創業者はその格段の才覚と努力によって6を出し、二代目は創業者ほどの力はないが5を出して平均値は5.5になるとします。三代目が4を出せば平均値は5となり、ぎりぎりセーフですが、人並みの3.5を出せばゲームオーバー、会社は潰れることになります。回数を重ねれば平均値3.5に近づいていく、自然の法則にかなっているというわけです。

同族企業の経営者は、次世代、次々世代の繁栄のための策を取らなければ、三代で終わると考えるべきです。永続と繁栄のための仕組みづくりをしなければ、自然に三代で終わるのです。それは、ビジネスの努力だけでは足りません。三代（100年）の間には、経営環境の大きな変化に加えて、ファミリーにも大きな変化が起きます。強い意志でビジネスに取り組むファミリーを育成し、代々その精神を伝える仕組みづくりが必要です。

ヒューズ氏は言います。「三代続くことは素晴らしいことだが、ただ運が良かったというに過ぎない。ファミリーの本当の実力はそこから先が続くかどうかだ」「そのためには二代目、三代目の果たすべき役割が大きい。ファミリービジネスの成功の秘訣は、どの世代も常に5以上を出すための仕組みを作ることだ」。

彼は、「ファミリービジネスは200年のスパンで見るべき」と言います。200年と言えばほぼ七世代にあたります。創業から三代目まで続く企業は、単に運が良かったということですが。そこからさらに七代目まで続けるには、ファミリーの実力が問われることとなります。そのなかで特に重要なのは二代目、三代目の役割です。

「今日の決断が、七代先の子孫に感謝されるものでありますように」。アメリカの原住民のある部族は、長老が集まり会議をする前に、このようにお祈りをするそうです。ファミリービジネスにも同じことが言えます。これから決めることが、七代先の子供たちに喜ん

でもらえるようなものか？ ファミリービジネスの仕組みづくりは、2000年先を見ながら行うべきものです。

私は寝具の製造卸業を営む家の四世代目の長男として生まれ、幼いころから「お前は後継ぎだ」と言われて育ちました。四代目にふさわしいビジネス教育を受けて会社を発展させたいと考え、私は大学卒業後、他社で営業職を経験した後、MBAを取得するため、米国のビジネススクールに留学しました。マーケティング、財務などを学び、意気揚々と帰国し、父の会社に入りました。しかしそこに待っていたのは、ビジネススクールで得た知識とはまったく違う課題でした。

職場での親族の間の対立や腹の探りあい、同族と非同族の社員との信頼関係の低さ、そして、前の世代の親族間の問題を次の世代にも引きずっている父（社長）の姿でした。年々業績が悪化し、父のあとを受けて私が社長に就任してから1年後、会社は倒産しました。今でこそ欧米のMBAのプログラムにはファミリービジネスのマネジメント論がありますが、ファミリービジネス研究の黎明期であった当時のビジネススクールでは、このような問題はまったく扱われていませんでした。未熟な私は、会社の業績さえ良くなれば、このような問題は自然に解消するものだと考えていました。ところが、これらの問題が、業績の足を引っ張る根本的な原因であったことに気づいたときには、すでに会社はなくな

っていたのです。ファミリービジネスの繁栄と永続のためには、単にビジネスを伸ばす努力だけでは片手落ちであることを、会社を失ってはじめて気がつきました。

これまでの経営論は、株式を公開し、専門経営者によって経営される非同族企業を理想の形としてきました。創業者やオーナー家がその強味を發揮し、弱味を回避することで繁栄と永続が担保されるファミリービジネスにとって、これまでとは違うファミリービジネスのための経営論が必要です。本書では、以下のような構成で、ファミリービジネス特有の課題と解決策を扱い、ファミリービジネス経営論の一助となることを目指しています。

第1章ではわが国の、特に戦後に生まれたファミリービジネスの課題とその背景にあるイエ制度について、さらに欧米のファミリービジネス研究がファミリービジネスシステムの経営という視野に基づくものであることに言及します。

第2章は、ファミリービジネス研究の成果を詳しく紹介し、ファミリービジネスを考える視点と視野を提供し、さらにファミリービジネス経営論に欠かせない、ファミリーシステム内の力学について考えます。

第3章では、資源としてのファミリーをビジネスに活かすための、ファミリーガバナンス、ビジネスガバナンス、さらにその両方をつないで、バランスを図るファミリーエンタ

ープライズという観点について、またビジネス、ファミリーそれぞれの規模に応じた具体策をお話しします。

第4章では世代から世代へ成長を続けるための方策について、現社長、後継者、ビジネス、ファミリー、オーナーシップの5つの観点で考えます。

第5章では、ファミリービジネスの特質を踏まえた、新しいコンサルティング論を提示し、どのようなアドバイザーを選ぶべきかを示唆しています。

「ファミリービジネス」という言葉は、国によって制度が異なるため、研究者の間の定義が定まっていないのが実情ですが、本書では、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（FBA）が定義している「ある特定のファミリー（創業家）が会社の所有（株式）および経営のいずれか、または双方を実質的に支配しているか、会社の経営方針に大きな影響力を持つなどの企業」として用います。また、「同族企業」という言葉の持つ否定的なイメージ、稚拙な経営である、ワンマン社長が私腹を肥やす、従業員を酷使する、わがままな長男が社長になるなどのイメージを払しょくし、新たな肯定的な意味合いで捉え直して頂くため、新たな意味合いで論じるときは「ファミリービジネス、ファミリー企業」と使い、従来の意味の場合は「同族企業、同族経営」と使い分けています。

「ファミリー」は、会社に影響力がある創業家、オーナー家を示します。世帯、親族、姻族など、その範囲は個別の事情によって異なるため、当事者が一族であると考える範囲を想定しています。また、会社（ビジネス）と対になる概念として用いる場合もあります。

意外に知られていない事実は、世界経済の原動力となっているのはファミリービジネスであるということです。世界のGDPの70〜90%は、ファミリービジネスが作り出しており、日本の企業の8割以上はファミリービジネスであると言われています。まさに、世界経済の主役はファミリービジネスなのですが、欧米諸国では敬意をもって見られているファミリービジネスが、わが国では低く見られる風潮があることを、大変残念に思っています。マスコミが会社の不祥事を同族経営のせいだと短絡的に結論づけて報道する風潮が、ファミリービジネスの健全な成長に少なからず悪影響を及ぼしていると考えています。

そしてそれ以上に、多くのオーナー経営者や後継者が、自社が同族企業であることに誇りが持てず、できるだけそのことを表に出さないようにしていることに私は危機感を持っています。多くの同族企業で、本来発揮されるべきファミリービジネスの強味が発揮されず、次世代の事業意欲が育たず、永続性が阻害される結果になっています。

本書を通して、読者の皆様にファミリービジネスであることに自信と誇りを持ち、その独自の強味をいかに発揮していただきたいと切に願っています。

はじめに 2

第1章

戦後生まれの同族企業が危ない

仕事と家庭の距離が広がった 18

多くの同族企業が直面する危機 22

後継者がいない

経営者の高齢化

同族企業のための経営論が不在

多発する同族企業の不祥事

いつまで老舗大国日本と言えるのか 29

老舗企業大国の背景にある「イエ」制度 31

「ウジ社会」と「イエ社会」

第2章

ファミリー企業の競争力の源泉

ファミリービジネスの独特の構造 58

3円モデル

三次元発展モデル

ファミリーの発展段階

ビジネスの発展段階

オーナーシップの発展段階

サブシステムからなるひとつのシステム

ファミリーは競争力の源泉 82
ファミリー性（ファミリーネス）
ファミリー資本

ファミリーの力学 92
ファミリー・セラピー
立ち現れる役割
三角関係
ロール、ゴーストロール
代理戦争
王様と道化（トリックスター）
グレートマザー
ファミリーの「夢」

column ファミリービジネス劇の配役 102
ファミリービジネスの構造的な課題 105

複雑なシステム
構造的なパラドックス
両手利きのリーダーシップ 119

第3章

ファミリーの幸福と ビジネスの発展の両立

ファミリーガバナンス 133
ビジネスガバナンス（コーポレートガバナンス）
ファミリーエンタープライズ

ファミリーのミーティングの必要性 139
夫婦のミーティング
情緒的なオーナーシップ
column 家庭づくりは恋愛の延長ではない 147
話しあいの目的 148

文章化することの重要性 151
ミッションステートメント、家訓
家憲（ファミリー憲章）

ミーティングの場づくりの進め方 158
夫婦のミーティングの進め方

親子のミーティングの進め方
ファミリー評議会など一族が集まるフォーマルなミーティングの進め方

column コレッキ家 ファミリー総会プログラム 171

ファミリーミーティングを進める上での注意点 174

グラントルールを設定する

事前に議題を準備し、早めに参加者に伝える

3つの分野のバランス

柔軟な運用

ビジネスの議論の場ではない

費用

ファミリーガバナンスに効果があるのか 183

ファミリーオフィス

ビジネスガバナンス

ファミリーとビジネスのバランス 192

第4章

事業承継でファミリーの強味を次世代につなぐ

事業承継の計画を立てる 200

どうしたら世代交代に失敗するのか

事業承継は半生をかけて取り組むもの

相続税対策の前にやるべきことがある

事業承継の5つの分野

現社長の準備 208

世代交代はなぜ遅れるのか

偉大な経営者と呼ばれる最後のテスト

社長の引退の4つのパターン

column 老年童話に見る社長退任後の課題 220

後継者の準備 225

後継者のキャリアプラン（能力開発計画）

自己の育成計画を立てる

経験すべきポジション

メンター（指導者）と計画に取り組み
後継者の成長に関する現社長の役割
リーダーシップの育成
人望と人気を混同しない
後継者に対する評価は、短所より長所に着目
候補者が複数の場合
兄弟経営の成功要因

column 後継者の4タイプ 239

ビジネスの準備 241

経営理念の再構築のための「ニューロロジカル・レベル」
経営理念、事業戦略を見直す
「次期経営チーム」の育成
トップリーダーの交代は革新のチャンス
社長交代時期の前倒し

column 後継者の経営革新と番頭 261

ファミリーの準備、オーナーシップの準備 263

最高情緒責任者（CEO）

家長の交代

オーナーシップの移行

「株は分散させるな」は本当か？

オヤジ対ムスコの対決 270

オヤジとムスコは見ている世界が違う

ジエネレーションギャップ

ライフステージの違い

相手の世界観を理解すること

父親と息子の関係は年齢と共に変化する

第5章

ファミリービジネス

アドバイザーの選び方

ファミリービジネスアドバイザーとは？

ファミリービジネスを強くするコンサルタントとは

289

機密保持への配慮

学習志向のコンサルタント

大御所コンサルタントたちの訓え

MTA (Most Trusted Advisor) だけ。

おわりに

298