

# 「同族企業」生き残りの条件

企業経営漫談士 岡野実空

コラム開始時から皆さまの要望が強く、私にとって2年間プレッシャーとなっていたテーマです。その間、該当する多くの方々から話を伺い、文献を読み直し、さまざまな議論を経て、ようやく自分なりの結論に達したのは平成最後の正月。しかしそれは、「我が国の今後の経済は、同族企業の発展と表裏一体の関係にある」という至極平凡なものでした。因みに「同族企業」とは、創業家の一族が、所有あるいは経営に携わる会社のこと。今回のコラムは、その生き残り、および発展のポイントをヒト、モノ(サービス)、カネという伝統的な経営資源から考えます。

## 条件1: ヒト

100年を超える長寿企業が万単位で現存し、世界に冠たる数と歴史を誇る我が国の「同族企業」。その存続と盛衰の最重要ポイントは、もちろん「ヒト」です。そしてそれを構成する「同族」と「非同族」という二つの「人種」に共通する課題は、「実力本位」という原則。具体的には、「非同族」が役員として実力を発揮しているばかりでなく、逆に役員には不適、あるいは未達の「同族」が、ミドル以下の立場で肅々と活動しているという事実です。

また双方の「人種」を跨ぐ、「番頭」の存在は次なるポイント。それは両者をつなぐ「軸受」として、経営層と現場を円滑に回します。さらにその活躍は、採用しづらい「非同族」の優秀な人材を誘引するばかりでなく、同族間の利害の調整や承継の助言者としてガバナンス上も不可欠といえます。

## 条件2: モノ・サービス

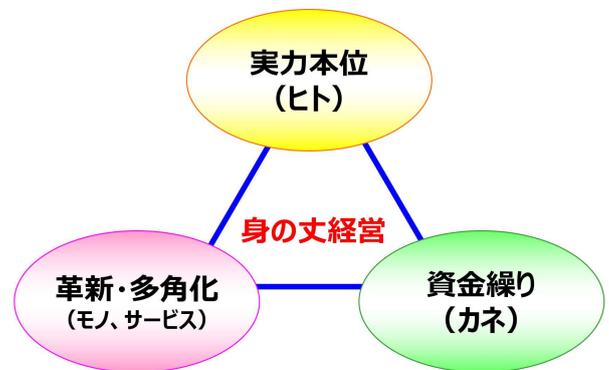
「同族経営」の利点は、何といっても長期間をにらんだ意思決定とその迅速性。特に長寿企業の場合、創業時から続く「本業」とそれに敷衍する「価値観」は、さまざまな環境変化を乗り切る「心柱」として、代々の経営者の意思決定を支えてきました。

また「本業」を取り巻く「技術」は、長年培われる中で「身の丈に合った多角化」の苗床となり、新興企業では簡単にマネできない「強み」となっています。例えば、いまや私たちの必需品となったスマートフォンは、金属加工など多くの老舗が引き継いだ技術の集積見本。そのような「多角化」の産物は、部品や素材として他のさまざまな製品にも組み込まれていますが、大企業が魅力を感じないその市場規模や利益額を考えると、今後の我が国の技術革新を主導するのが中堅企業であり、その中心にこのような老舗が位置することは確実です。

## 条件3: カネ

さて資金面から見ると、「同族企業」は株式の新規発行を避け、銀行借入れに依存する傾向が顕著。そのため事業が一旦不

KM0-25 「同族企業」生き残りの条件



振になると、資金調達のために何ごと金融機関の了解が必要となり、本来持つ意思決定の強みを失いかねません。さらにいま、地域の金融機関の地盤沈下が顕著で、その支援の限界も浮き彫りになっています。

そんな中、「同族企業」の継承は、財務上および税務上の長期対策を必要とするだけに、先に上げた「番頭」の一人は、単なる金庫番ではなく、相当の見識を有した「大番頭」でなければなりません。

ドラッカー著作の白眉、『チェンジリーダーの条件』。それは編訳者・上田惇生氏の再編集の賜物ですが、21世紀を見据え、Part-4の5章に「同族企業のマネジメント」を組み込んだ、泰斗の「大番頭」の見識には恐れ入るばかりです。因みに、ドラッカーのいう4原則とは、以上の諸条件に後継問題に対する外部の適切な「仲裁人」を加えたもの。

そしてその結論は、「一族が同族企業に奉仕するときのみ、生き残り、繁栄することができる。一族に奉仕すべくマネジメントしたのでは、同族企業も一族も、生き残り、繁栄することはできない。『同族企業』という言葉で鍵となるのは、『同族』ではなく、『企業』の方である」。

2019年2月25日 実空