

はじめに

私は、失敗社長です。名古屋の寝具を商う家業の家に生まれました。子どもの頃から「お前が後を継ぐんだぞ」と言われて育ちました。ところが、父に代わって私が社長になり、その後、1年持たせられずに、会社が倒れるということになってしまいました。ちょうど私が41歳、父は67歳でした。10年以上前の話です。

明治時代に私の曾祖父が創業し、祖父、父と受け継がれた会社です。4代目の社長として私が就任して1年後、創業107周年を迎えた年でした。本書のタイトルにあるとおり、ほぼ3代でつぶれた、典型的な同族会社でした。

私の会社は寝具の卸売業でした。主な販売先は商店街の寝具店です。私が社長になった頃は、商店街のお店は、ロードサイドの大型店にどんどん客を奪われ、販売力を失っていきました。「シャッター通り」という言葉が生まれたのもこの時期です。小売の環境がどんどん変わっていく中で、その環境の変化に対応し切れなかった……これが、倒産の直接的な原因となるわけです。

しかしそこに至るまでには、会社の内部では同族会社が抱える様々な問題がありました。その中でも致命的な問題がありました。それは、会社をめぐる親族の問題です。親族が2つに分かれて対立して、株の持分や、会社に貸している土地の権利、ひいては社長をはじめとする人事の争いや会社の経営方針に至るまで、親族がひとつにまとまらない状況が、長年にわたって続きました。これらの問題に足をひっぱられ、その結果、環境の変化に対応することが手遅れになってしまったのです。

会社の整理を終えて、これから私は何をしようと思ったときに、やっぱり私は4代目、後継者という時期が長かったものですから、この体験を、他の同じ立場の方たちにお役に立つような、そんな仕事ができたらいいなあ……と考え、コンサルタントとしての仕事を始めました。そして少し経った頃、アメリカにファミリー・ファーム・インスティテュート(FFI)という、同族企業の研究者や実務家の集まる学会があることを知り、さっそくサンフランシスコで行われた総会に参加しました。

そこで出会ったのは、私が体験した後継者の悩みや、どうすることもできないと思っていた会社をめぐる親族の対立など、まったく同じ問題がアメリカにもヨーロッパにも存在するという事実でした。後継者として体験した悩みや、同族企業が持っている問題は、他の国でも同じ

ことで、全く同じ問題に皆悩んでいるのだと。世界中の会社の半数以上は同族企業であり、そしてアメリカやヨーロッパだけでなく、世界中でこれは共通して起きている問題であることを知りました。

さらに、アメリカやヨーロッパでは、20年以上前から同族企業に関する研究が進んでいて、問題を回避するための方法や、さらに何世代も会社を継続させていくための様々な成功法までが研究されてきています。

日本では、どうも同族企業というと、遅れた、稚拙な企業のあり方だ、という見方がされています。会社の不祥事が起きると、マスコミは「同族企業だからダメなのだ」と一言で片付けてしまい、視聴者もそれで納得してしまうような状態です。

アメリカやヨーロッパでも、以前はそうでした。しかし、同族企業に関する研究が進むにつれて、その評価は変わってきました。1990年、2000年と事業を続ける持続力の秘訣は、多くの経営者が知りたいところでしょう。また、非同族の会社と比べて収益力が高い、ということも注目を集める理由です。どうやったら上手くやっていけるのか。繁栄し、永続する同族企業になることができるのか。学者や実務家によって、これに対する様々な方策が研究、開発されてきています。こういった研究の成果やその実践によって、今では同族企業は、尊敬される存在に変わってきています。

この本では、「同族企業」のことを、あえて「ファミリービジネス」と呼ぶことにします。

同族企業という言葉には、否定的なイメージが付きまといまふ。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、といったイメージです。確かに中にはそのような会社もありますが、ほんの一部のことであり、ほとんどの同族企業の経営者は、社員とその家族の幸福を願ひ、お客様や地域社会とのつながりを大切にし、より良い会社にしようと、日々謙虚に学ぼうとしています。そのような方たちが私のセミナーに來られて、「ウチはできるだけ同族色を出さないようにしている」、「同族企業を脱したい」、「同族企業であることは社員には言わないようにしている」とおっしゃいます。私は、「ファミリービジネス」という言葉で、このような否定的なイメージを払拭していただき、新しい視点で見直していただき、その強みを發揮していただきたいと願っています。

「ウチはファミリービジネスである！」と誇りを持って宣言していただくこと、これがこの本を通じて訴えたい私のメッセージです。

トヨタ、サントリー、ウォルマート、BMWなど、多くの世界的な企業がファミリービジネスです。このような有名企業を列挙すると、うちはそのような大企業ではない、うちのような中小零細の会社はどのような会社とはまったく関係ない、とおっしゃるかもしれません。しかし、そこには大きな共通点があります。それは、創業一族と会社が密接にかかわりあっている、という点です。

る、という点です。

創業一族と会社がどのように関わり合うのか、この点がファミリービジネスの繁榮と永続を決める最も重要なポイントです。

この本は、「3代でつぶれる」ということわざに挑戦する方たちに読んでいただきたいものです。ファミリービジネスは、3代〜4代続くと「百年企業」、7代〜8代続くと「二百年企業」になります。二百年企業になるためには、それを支える創業ファミリーには、対立や諍いを解消する能力を養う必要があります、その結果、幸せなファミリーになり、健全な事業がもたらす金銭的な恩恵も得ることができのです。

この本で、読者の皆様のファミリービジネスが、より豊かなポケットと、より暖かいハートを持つものになる一助になれば幸いです。

平成22年8月

武井一喜