

ファミリービジネスとしての中小企業

望 月 和 明
(商工総合研究所)
主任 研究員

国税庁の統計によれば平成23年度における日本の法人企業数は257万社であり、その96.9%は同族企業である。資本金規模別にみると資本金1億円以下では97.1%、資本金1億円超5億円以下では81.6%、資本金5億円超では66.3%が同族企業となっており、特に中小企業で同族企業の比率が高くなっている。

このように日本の中小企業の大部分は同族企業である。同族企業、同族経営については経営における公私混同、同族間の確執、人事、処遇の不公平といった弊害、マイナス面が採り上げられることが多いが、欧米では近年、創業者一族によって所有や経営が行われている「ファミリービジネス」の経営手法への関心が急速に高まっている。ファミリービジネスの高い利益率と資本効率、不況に対する強さ、雇用や地域社会への貢献といった面が評価されているのである。

「ファミリービジネス」の定義は未だに明確にはなされていない。日本の法人税法では上位3株主の持ち株比率が50%を超える企業を「同族会社」と定義しているが、一般的には出資比率が低くても、創業者ファミリーが経営に参画しているか、個人株主として相応の株式を有していればファミリービジネスとして扱われており、日本ではトヨタ自動車、サントリー、キッコーマン等もファミリービジネスとされている。海外企業でもウォルマート、カーギル、エルメス、ミシュラン、イケア等は成功しているファミリービジネスの事例であり、主要産業国におけるファミリービジネスのGNPに対する貢献度は40～60%に達するともいわれている。

ファミリービジネスは企業業績においても一般企業より優れているという調査結果が出ている。米国ではS&P500社から銀行と公益企業を除いた403社を対象にファミリー企業と非ファミリー企業に分けて経営指標を比較した結果、ファミリー企業の方が利益率、成長性、資本効率において高い値を示した。また、2000年から2002年の不況期についてみると、売上高の伸び率はファミリー企業の方が高いが、利益の落ち込みは非ファミリー企業より大きくなっている。一方、この不況期に非ファミリー企業が雇用を減少させているのに対し、ファミリー企業では雇用を増加させており、利益を犠牲にしても雇用を守るといった傾向が示されている。

日本についても、上場企業を対象とした同様の調査では、利益率、資本効率ともにファミリ

ー企業の方が高いという結果が出ている。

ファミリービジネスでは経営と所有が一致していることから、経営者と株主の利益相反は起きにくい。また、市場や株主の短期的な要請に左右されないため、迅速な意思決定や長期的な視点に立った経営が可能になるといった長所があるといわれる。一方、ファミリービジネスはファミリーメンバー間の利益相反、オーナー経営者の独走、事業承継の失敗といったリスク要因も内包している。ファミリービジネスの全てが高いパフォーマンスを示し、持続的な成長を達成している訳ではない。問題点、課題を克服し、その長所を發揮して成功しているファミリービジネスと同時に問題点、課題を克服できず、失敗したファミリービジネスも存在している。この差はどこから来るのであろうか。

ミラーはその著書『同族経営はなぜ強いのか?』の中で成功しているファミリービジネスの原動力となる「4つのC」を提示している。4つのCとは①Continuity（継続性）、②Community（コミュニティ）、③Connection（コネクション）、④Command（コマンド=指揮権）である。この4つのCについて筆者なりに注釈を加えてみると、①Continuity（継続性）は企業のミッション、企業理念を追求し、長期的な視点で経営を行っていること、②Community（コミュニティ）はミッション、企業理念を組織内に浸透させ、従業員の結束を図っていること、③Connection（コネクション）は従業員のみならず取引先、顧客、社会と永続的な互惠関係を結んでいることであり、④Command（コマンド=指揮権）は（株主からの）独立性に基づく自由で迅速な意思決定と絶えざる革新と適応が行われていることを意味している。

成功しているファミリービジネスでは、ファミリーが持つべき使命感、価値観等が明確に示されており、次世代へ事業を継承していくことが重視され、短期の業績にとらわれず、中長期的なスパンでみた業績の拡大、持続的な成長が追求されている。また、長期的な視点から、顧客、取引先、従業員、地域住民といったステークホルダーとの信頼関係が重視されており、その独立性ゆえに経営環境の変化に柔軟に対応し、革新を実現していくことが可能となっているのである。

中小企業の殆どはファミリービジネス（同族経営）である。中小企業における同族経営については、事業承継問題、ファミリー内の紛争、縁故主義による人事の不平等、ガバナンスの欠如、企業の私物化、公私混同といった課題、リスク面が採り上げられることが多いが、そうした中小企業は上でみたようにファミリービジネスゆえの長所、強みを發揮していく可能性も十分に持っている。中小企業は明確な企業理念を掲げ、事業の持続的成長への強い意志を持ち、長期的な視点に立った経営を行うことで、そのマイナス面を克服し、ファミリービジネスとしての優位性を發揮していくことが重要であろう。