

山田 幸三 編著

『ファミリーアントレプレナーシップ
—地域創生の持続的な牽引力—』

奥村 昭博

慶應義塾大学名誉教授・ファミリービジネス学会会長

本書は日本に多数存在するファミリービジネスにおける企業家活動に関するケース分析集である。取り上げられている分析対象は、福島県の大和川酒造店、岡山県の横山製網、富山県の鉄鋼商社能作、佐賀県の陶品商社百田陶園、岐阜県的小林生麵などである。これらの企業は各地域に存続する典型的なファミリービジネスである。とりわけ本書は、ファミリービジネス研究において比較的研究が進んでいなかったファミリーアントレプレナーシップに焦点を当てている。明らかに、長期的に存続するファミリービジネスは「伝統と革新」を継続的に行ってきた。トヨタのように紡績機からスタートし、自動車、住宅、スマートシティー（WOOVEN CITY）と一業一代を世代間にわたって革新を続けている企業は、日本各地に存在していて、それがファミリービジネスの「存続」あるいは「永続性」をもたらしているのである。

ファミリービジネスは、しばしば伝統を墨守する遅れた存在と捉えられてきたが、決してそうではない。何世代にもわたりファミリービジネスの内部で絶えざる革新を行ってきた。その意味で、本書はファミリービジネスに生起しているアントレプレナーシップ（企業家活動）を理論的に解明している。革新といってもそれは決して大きなイノベーションを必ずしも指していない。小さくとも前進を続けることも含まれる。とりあげられたケースでは、ビジネスモデルの革新、海外進出、製品改良、あるいは新

事業の創出などが論じられている。これらは既存の事業を必ずしも破壊することなく、その周辺で成された革新である。シュンペーター流の創造的破壊というよりは、カズナー流の「機敏な革新」の積み重ねによって変化する市場や環境に対処している。このような視点で、ファミリービジネスにおけるアントレプレナーシップをとらえている。日本には「不易流行」という言葉があるが、機敏なファミリービジネスは、常に守るべきものと変えるべきものとを明確に峻別している。ファミリー企業にとって存続は最大の課題である。一般に、創業から2代続く確率は50%、3代続く確率は10%ともいわれている。その意味で、事業承継とはいかに伝統と革新を行うかである。コア技術を明示的に保持しつつ、新しい素材の導入を行って市場の変化に対応していく（横山製網）。市場、競争環境、自然、人々の意識などは時々刻々変化していく。その中で「長期存続」を意識するファミリービジネスは、まさに長期的観点から経営を革新していくのである。その意味で、本書は世代間に跨るファミリービジネスの企業家活動を分析している。それは先代、あるいはその先祖から日々継がれている革新活動である。トヨタの始祖豊田佐吉翁の言葉に「常に時代に先駆け創造に心がけるべし」が、トヨタの経営理念に刻み込まれているが、ファミリービジネスならではの企業行動原理である。

本書の最大の特質は、ファミリービジネスの

最新理論を使ってケース分析を行っていることである。その理論は「社会情緒資産 (social emotional wealth)」理論である。ファミリービジネスは、財務的な利益を追うのではなく非財務的な利益を守ろうとするあるいは追求するというものである。社会情緒資産理論では、ファミリービジネスは、ファミリーの生来的で断ちがたい感情的なつながりが、ビジネスの側面に入り込んで複雑に絡み合うことで、財務的な価値の追求だけでは説明できない独自の経営特性を持つと考える。トヨタは、豊田家が基本的に経営トップにつき、事業承継に固有の経営慣習を保持している。本社は豊田市1丁目一番地である。豊田市はかつて拳母市と称されていたが、今では創業家の豊田姓と企業ブランドであるトヨタを用いている。ここに社会的かつ心理的なコミットメントを資産としているといえる。

ファミリービジネスはこの社会情緒資産の保持あるいは増強を第一義的に考える。その強化が結果的に財務的価値に繋がると考えるからである。例えば、その地域や業界でのリーダーとしての非経済的奉仕活動あるいは貢献が、関係者からの信用や信頼につながり、ひるがえって自分のファミリービジネスに帰ってくると考えるのである。地域の人々はそのファミリーの名声あるいは評判を注視しており、常にファミリーはモニタリングされているともいえる。それ故に、馬鹿なことはできないのである。しかし、この資産にはプラスとマイナスがある。プラスは築き上げた資産 (信用) によってビジネスの繁栄が保証されるが、ひとたび信用を失う (資産の毀損) と、直ちに経済的損出を招いてしまうのである。一般に、信用を築くには長期の努力を要するが、それを失うのは一瞬のことであるという。資産が負債へと転化するのである。それ故に、ファミリービジネスは懸命に社会情緒資産の保持あるいは増強を図るのである。

この資産の保持・増強のためにファミリービジネスは次のような経営意思決定を行う。それらは、①管理プロセス、②戦略的選択、③組織的ガバナンス、④ステークホルダーとの関係、

⑤ビジネスベンチャリングである。一般に、ファミリービジネスはリスク回避的な経営行動をとるといえるが、むしろ積極的にリスクをとる傾向がある。一般企業と違いファミリーがオーナーであるので株主の影響を気にすることはない。また内部に財務資金を蓄積していれば、外部からの借入や投資を受けないで長期的観点からリスクに挑戦できる。製菓企業にファミリービジネスが多いのも特徴的である。メルク、ロッシュ、J & J、エーザイ、中外製菓、大塚などがその例である。創業には多大の研究開発費と十余年に及ぶ研究開発期間が必要である。それはファミリーによるリスクテイキングなしにはなしえないのであろう。星野リゾートの星野氏も「ファミリーの方が独立のベンチャーよりスタートアップしやすい」と述べている。

この社会情緒資産理論を研究フレームワークとしてケース分析を行っているが、これが最も成功しているのは大和川酒造店のケースであろう。大和川酒造店のケースは地域の発展なしには事業の発展はないという好例である。地域電力事業の創造、地域住民との交流、社会事業への展開などいずれも地域における社会情緒資産に結び付く企業家活動である。むしろソーシャルアントレプレナーと言ってもよい活動である。土着企業ほど利他的活動が必要なのである。仙台の笹かまぼこ、博多の明太子などがその製法を公開し、地域企業とともに地域ブランドを築いていったのと同じである。かつて近江商人は成功すると、その稼ぎを通じて地元へ橋とか道路を寄進して地元還元を行ったというが、地域への貢献こそがそのファミリーの社会情緒資産を増加させ、ますますビジネスの成功につながるのである。

さらに、本書は興味ある地域創生の方法を示している。地域創生のカギは土着のファミリービジネスにあるという指摘である。彼らは地域に「埋め込まれて」いる。それは逆に地域が活性化しなければ自らも衰退するからである。世の中では、地域活性化には「若者」「よそ者」「馬鹿者」が必要というが、本書の指摘はそう

ではなくて「正統性」が必要だと言うことである。永年その地域において厚い社会情緒資産を蓄積してきたファミリービジネスにこそ、その正統性があるのである。ファミリーが動いて初めて地域からの賛同が得られるからである。

さらに興味ある論述は、ファミリー企業のガバナンス問題である。著者は地域共同体の重要な機能を述べている。地域共同体は時に協調的であり、時に競争促進的でもある。目に見えない暗黙のルールがガバナンス機能を果たしているのである。とりわけファミリービジネスは地域密着的なので、地域に土着した隠れた力によって規制を受けるのである。近江商人の格言の「売り手よし、買い手よし、世間よし」とはまさに地域の持つガバナンス力を語るものであろう。これは今風に言うと、ステークホルダー経営のことでもある。ステークホルダーとの良好な関係性こそが企業の持続可能性を高めるのである。ファミリービジネスの後継者は、常に重い経営課題を背負わされる。時には先代との確執、先代を越えねばならないという気おいなど多々ある。ファミリーには地域からもたらされる社会情緒資産がある。もともと先祖から手渡された有形・無形の資産が豊富にあるがゆえに、常に変化に敏感に対処し、漸進的な革新を続けることが大切であるということを本書は伝えている。

本書は、いくつかの重要な概念を取り上げている。社会情緒理論、企業家活動、イノベーションの理論とその実施方法、ファミリー性、世代間革新活動、地域創生論、ダイナミックケイパビリティ、ニッチ戦略、ボーングローバルなど多様な概念が駆使されている。しかしそれらは必ずしも整合的に展開されているとは言えない。もう少し戦略的に焦点を絞った方が読者には論点が伝わりやすかったのではないかと思う。しかし、それだけ、まだファミリービジネスに関する研究には、フロンティアが多数存在するという証拠でもあろう。今後の研究の深掘りを期待したい。

今、日本の中小企業は存続の危機にある。こ

れは言い換えれば、伝統産業の中小企業の多くがファミリービジネスであり、絶滅危惧種となる危機を迎えているということである。ある外国人コンサルタントなどは日本の中小企業は減少すべきなどと述べている。しかしこの危機を乗り越える処方箋を本書は伝えている。ファミリービジネスには長期にわたって培ってきた存続ノウハウがあり、それは地域の文化の中に埋め込まれている。それを発掘したのが本書である。いつの世でも、どんな産業でも企業家によるイノベーションこそが回答なのである。

(中央経済社、2020年6月、2400円+税)

