

経営

フォーカス

168

同族経営の是非

㈩中小企業総合研究所
主席研究員 坂東 輝夫



「ペコちゃんの泣き顔つくりたい気分」(朝日川柳) 一。不二家の店頭に立つペコちゃん人形が泣いているように見えるのも無理あるまい。食品、それも子供相手のお菓子類を扱う事業で、不二家が数々の不祥事を引き起こし、非難の声を浴びているからである。

不二家は安全軽視の経営姿勢がいかに高くつくかを思い知らされているだろうが、それと同時にこの不祥事をきっかけに同族経営の弊害が改めて取り沙汰されるようになっていく。長年(創業以来百年近く)にわたる同族経営による企業統治の甘さが、今回の一連の不祥事を招いたと見られるからで、コトの経緯を報道で知る限りそれも仕方のないことと思える。

そう言えば、最近是不二家に限らず、同族経営企業の歪みが相次いで表面化している。大企業でも、三洋電機やセイコーインスツルメンツ(SII)で同族経営の是非が話題になった。三洋では同族社長が実現し、SIIでは同族社長が排斥されるというように、逆の結果になったが、いずれも同族(創業者一族)が握る経営権の承継が問われた点では変りない。

中 小企業の例でいえば、寺社建築を手がける社歴1400年余と言う超老

舗の金剛組(大阪市)が05年、自力再建をあきらめ、中堅ゼネコンの高松建設(同)の傘下に入った。株式会社になったのは1955年というが、同族で39代続いたあげくの身売り話である。

ところで同族経営の是非といえ、中小企業がもっとも苦勞している点ではないか。とりわけ事業承継の際に、同族経営の適否が問われる。創業者が苦勞して起こし、成長させた企業を一族に継がせようとするのはきわめて自然なことだろう。手塩にかけて育てたわが子ともいえる企業を、これも苦勞して育てたわが息子・娘(それが無理なら血のつながった一族)に継がせようする気持ちは、誰も否定できまい。

と はいえ、企業が社会的存在であることも、また否定しようのない事実だろう。仮に株式を公開していなくても、企業は従業員を雇っているし、取引先、それにお客があって初めて、存在が認められる組織だからである。社会にオープンになってこそ、企業は利益を上げることが出来、その継続を保証される。同族で囲い込むようなことは決して許されないのである。

そう考えると、不二家のようにお客の

安全を脅かすような反社会的な行動が非難されるのも当然といえる。もし伝えられるように、同族経営による企業統治の甘さが不祥事の原因とするならば、やはり同族経営からの脱皮こそが急がれるべきだろう。実際、不二家では今回の不祥事をきっかけに同族経営に終止符を打ち、同族以外から社長を選出せざるを得なかった。

その意味では、同族経営の弊害が不二家で証明(?)されたことになるが、ここで注意したいのは同族経営と企業統治の甘さは必ずしも先験的に結びつくものではないということだ。大企業を例に取ると、村田製作所やエーザイ、スズキ、日清食品、サントリーなど、創業者出身の社長が率いる優良企業は数多い。これらの企業では、同族の社長を戴くことが企業の求心力になっている場合さえある。同族経営かどうかと、企業統治が適正か否かということの間には、直接の関係がないのである。

ただ、中小企業経営者の平均年齢が上昇傾向にある現在(06年版中小企業白書によると、全企業の代表者の平均年齢は1985年の53歳1カ月から04年には58歳6カ月に上昇)、事業承継の問題は急務だろう。当然、誰に事業を引き継ぐかが課題になるが、ここに同族経営の是非という問題が立ちはだかる。一般の中小企業が不二家の不祥事が引き起こした問題を無視できないのもこのためである。

同じ白書は、民間の調査結果を引用して、中小企業が後継者を決定する要因と

して、4割(39.3%)が血縁・親戚関係を考えると指摘している。中小企業では、同族に事業を引き継がせようとする経営者の多いことがわかる。直接の関係がないとはいえ、同族経営によって企業統治に緩みが生じるかどうかは、中小企業にとって決してよそごとではないのである。

も っとも最近では、息子・娘が事業を引き継ぎたがらないという傾向が強まっており、中小企業の間でいわゆる後継者難が問題になっている。同族経営を続けたいと思っても、それが不可能になりつつある事情が生まれてきたといえる。白書(04年版)をもう1度引用すれば、中小企業の2割(19.2%)で後継者がいないというが、これも後継者難が理由の一つになっているに違いない。

東京商工会議所の調査では、後継者がいない中小企業の4分の1(24.8%)が企業売却を検討しているというが、確かに最近は事業承継の形態も多様化しつつある。中小企業のM&A(企業合併・買収)が盛んになっているし、MBO(経営陣による企業買収)も広がってきた。その意味では、同族経営を続けるかどうかよりも、企業を発展させるためにはどういう企業統治の形態が良くて、そのためには誰に事業を引き継げばいいのかを検討すべきなのだろう。

後継者に企業を発展させる能力があれば、同族かどうかはまったく関係ないし、場合によれば事業売却という手段もあるということである。可愛いベコちゃんを泣かせてはいけない。