

総会記念シンポジウム開催

静岡県中部未来懇話会

一般社団法人静岡県中部未来懇話会の平成26年度定時総会記念シンポジウムが6月8日、静岡市葵区のホテルアソシア静岡で開かれた。日本経済史の第一人者、大阪大学名誉教授の宮本又郎氏が「歴史に学ぶ企業革新と永続の知恵」と題して基調講演を行った。パネル討論「人口減少時代、求められる企業経営と企業家像」では、県内の経営者3人が人口減少時代を踏まえた経営戦略や目指す企業家像などをそれぞれ語り合った。

基調講演

歴史に学ぶ企業革新と永続の知恵

大阪大学名誉教授 宮本 又郎氏

▽日本は起業より長寿企業

日本ではよくベンチャーが育たないと言われる。起業率も低い。「起業に関するアンケート調査」を見ると、総合起業活動指数は3.3で、韓国半分の、中国の4分の1の低さ。「6カ月以内に起業するチャンスはあるか」では、日本は5.9%。フランスは51.1%、中国は36.2%、ドイツも28.5%と高い。一方、長寿企業を見ると、日本では明治末までに創業した100年超企業が2万4000社。2位のドイツでも9000社しかない。つまり日本はベンチャーでは振るわないが、長寿企業では世界に誇れる。

長寿企業には同族企業や家族企業が多い。デメリットはオーナーの勝手な振る舞い、閉鎖的、保守的になりやすい、有能な人材を輩出し続けられ

家督・家産は次代への預かり物

るという保証がないなど。メリットは所有の安定性、短期的株主利害の影響を受けず、長期的判断で意思決定ができる、迅速な意思決定、のれんや評判を守る姿勢など。

▽オーナーの恣意性排除

三井家の創業者は高利という人で、松阪の出で東京に行って成功した。9人の相続人がいたが、この9人で「大元方」という組織をつくった。9人の相続者は持ち分所有権と収益分配権は持つが、処分権は持っていない。これを総有という。相続権は代々9家（のち11家）のみが持ち、これにより支配権は弱まった。明治以降はさらに進化し、同族は資本市場から本社、子会社をブロックし、本社は同族の子会社への影響をブロックする仕組みとした。

江戸商家における当主に地

みやもと・またお氏略歴

1943年、福岡市に生まれる。神戸大経済学部・同大学院修了。経済学博士。大阪大大学院経済学研究科教授、経済学研究科長、関西学院大大学院経営戦略研究科教授を経て、現在、大阪大名誉教授、関西学院大客員教授、放送大客員教授。大阪企業家ミュージアム館長。専門は日本経済史、日本経営史。主著『近世日本の市場経済』『企業家たちの挑戦』『日本企業経営史研究』など。

位はどうだったのか。昔の文献を見ると、家督・家産は当主個人のものではなく、子々孫々に受け継いでいくものという考え方が分かる。家督・家産は「イエ」という異世代同族集団が総有するもの。これは名前を見れば分かる。鴻池善右衛門も三井八郎右衛門も個人名ではなく、屋号、法人名。当主はいわばリレーランナー、家産は預かりもの。バトンやたすきを次の世代に渡すのが使命だ。直系男子が身持ちが悪く不適格の場合は、同族子弟から選ぶ。三井家もミツカン中壱家もサントリ

もそう。奉公人を婿養子にしたり、番頭に経営を委任したりするケースもある。つまり同族とはいえ血筋より能力を優先する考え方である。

▽日本は擬似的ファミリー

同族企業について整理すると、日本では同族性のメリットを生かしながら、そのデメリットを克服する工夫をしている。狭義のファミリービジネスではない。非血縁者を含む擬似的ファミリービジネスと言える。統治論から見ると、所有者(株主)主権ではなく、ステークホルダー主権である。ただ、民法や個人主義、同族内のいさかいなどから今日では同族企業も困難な状況を迎えている。資本市場と分断されているデメリットもある。要するにかつての同族企業に戻るのはなく、その良さに学ぶ姿勢が重要だ。

ここ20〜30年「選択と集中」ということがよく言われる。収益性の高い事業を選択し、それに集中的に投資することである。どうということか。「金の成る木」「花形」に集中投資

し、「問題児」は切り捨てる。ミツカンの例で言うと、同社は1804年の創業。これまでに酒造や酒酢、米酢、海運業、ビール、牛乳、パン、しょうゆ、紡績、銀行、ガスなど多様な事業を経験してきた。

8代目は長寿の秘訣について「絶えざる事業の創出と改廃の上に今日があります。時



代に合わせて創出したものの方が改廃したものより僅かに大きかったからこそミツカングループは今日生き残っている」と述べている。

明治初期の三井家も祖業の呉服店が振るわなくなつたので三越として分離し、銀行と商社に集中した。「祖業だから」多額の投資をしたから」と言う経営者がいるが、100億

成功企業は経営理念が全社員に浸透

円投資したが成果が上がらなかった事業に50億円追加投資する考え方はよくない。むしろ100億円の事は忘れて50億円をどうするか考えるべきだ。

▽陥りがちな成功体験の罠

過去の投資のしがらみのことを「サンクコスト呪縛」という。また、一度イノベーションに成功すると次の一手が遅れる。イノベーションのジレンマ、成功体験の罠という。シャープの液晶、ソニーのトニートロンはこれに当たるのではないか。ホンダは危機に瀕したときマン島レースにあえて打って出てブランドを確立した。こうした長期的視点も必要だ。

しかし、あまり短期的視点だと将来の成長の芽をつぶす。金の成る木から問題児への資金の流れも有効な場合もある。ただし、技術革新や経済環境の変化が激しい今日、すべての事業が同じ籠に入っているとリスクは大きくなる。時間、地域、事業の分散が必要となる。

次に高生産性企業の共通点を見よう。▽人材の多様性を成長につなげる仕組みの導入▽別部門と交流を図れるよう、企業内部の壁を除去▽社是や企業理念の徹底を図り、求心力を向上させている▽外部との研究開発等における連携の強化と効率化▽開発技術を国内市場にとどめず、世界市場で展開など。成功している企業は理念を重要視している。

共通しているのは①目標の揭示。事業目的について明文化した哲学②経営陣は経営理念を形成するとともに、企業環境に即してこれらを微調整し、組織に伝達することに大きな関心を寄せている③製造部門から上級管理職まで理念を知り、共有化している。

長寿企業では、従来の経営資源を生かしつつ、事業の再構築を図ってきた。「伝統と革新の調和」だ。また、経営陣の刷新や外部経営資源の活用、内部人材の活用、さらに家業継承の強い意識がこれらを支えている。