

## 同族会社経営のメリットとデメリット

今年はなぜか同族会社の「お家騒動」が世間の注目を集めました。

ちょっと振り返ってみますと…

### ◆ 大塚家具の場合

創業者の大塚勝久氏（父、会長）と長女の久美子氏（娘、社長）が経営方針を巡って対立し、経営権争いに発展したものです。マスコミでは、経営方針の違いよりも親子ゆえの感情のぶつかり合いがクローズアップされ、大きな関心を呼びました。株主総会で久美子氏に軍配が上がり、いったんの決着を見ています。

経営方針を巡って経営陣で意見が対立することは、どこの会社でもありうることです。普通は、社長の決断した方針に皆が（たとえ渋々であっても）従うのですが、社長以外に今回の創業者のような強力な実力者が存在すると、大もめになったりすることがあります。

### ◆ ロッテHDの場合

後継者争いで兄弟が対立し、創業者である父親をも巻き込んだ、まさに韓流財閥ドラマを地でいくような骨肉の争いが話題になりました。まず、重光宏之氏（兄、当時副会長）が創業者の武雄氏（父、当時会長）の逆鱗に触れて解任され、後任の副会長には次男の昭夫氏（弟）が就きました。ところが一転して、宏之氏は父を説得し、昭夫氏ら現経営陣の解任を求めました。昭夫氏は父の代表権を外すなど抗争は激化、最終的には臨時株主総会で昭夫氏の続投が支持されました。

社長のイスを巡る争いが表面化することはあまり多くありませんが、誰を後継者にするかはどの会社でも重要な問題です。有力候補が二人いることで今回のような悲劇を生むこともあります。頼れる後継者がいないと嘆く社長が多いのもまた現実のようです。

ところで、同族会社についてですが、税法上の定義では、50%以上の出資比率が要件とされています。しかしながら、一般的には、出資比率に関わらず、創業家一族が経営において実質的な支配権を行使している企業をいうようです。それゆえ、前出のように、中小企業だけでなく大企業においても同族会社と目される会社は多く存在します。

例えば、森ビルをはじめとする不動産会社は、土地持ちから発展した経緯上、同族会社が多く存在します。町工場から発展したメーカーにも同族会社が多く存在します。世界のトヨタもその一例でしょう。地銀の多くは地元の有力な金貸しが発展したもので、バブル崩壊をうまく乗り切った銀行の中にはいまだに同族経営を続けているところがあります。

上場企業の約3割が同族会社と目されます。また、日本には創業100年を超える老舗企業が2万社以上ありますが、その大半が同族会社だそうです。

前出のようなお家騒動もありますが、強い同族会社が多く存在することも事実です。

京都産業大学で一昨年発表された研究論文によると、売上高成長率および総資産利益率（ROA）で同族会社が非同族会社を上回ったということです。（日本の上場企業1000社以上が対象、調査期間1961年～2000年）

また、ある研究論文によりますと、日本で特に業績がいい企業の経営形態は、同族会社で婿（ムコ）養子が経営するケースであるとのこと。ちなみに、ムコ養子の仕組みは日本特有のものようです。日本は世界からはしばしば男尊女卑を揶揄されますが、興味深いものがあります。

総論として、長期繁栄する同族会社のポイントとしては、組織の結束の強さ、承継される独自の経営ノウハウ、そして永年培ってきた知恵と仕組みにあるようです。

◎ 同族会社経営のメリット

- イ、親族間の固い結束で経営が安定する。
- ロ、意思決定が迅速で、方針が社内に浸透しやすい。
- ハ、長期的視野に立った経営が可能となる。

◎ 同族会社経営のデメリット

- イ、経営トップに反対意見が言いにくい。
- ロ、第三者のチェックが入らず、企業の私物化が懸念される。
- ハ、親族間で主導権争いがおこると紛争が長期化しやすい。

一般社団法人全国経営診断士会

〒112-0004

東京都文京区後楽 2-2-17 NBD 三義ビル

TEL: 03-3812-8211 FAX: 03-3812-8213

mail@cbca.jp http://www.cbca.jp

お問い合わせ先