今月は、最近僕の読んだ本を紹介したいと思います。

『星野佳路と考えるファミリービジネスマネジメント』
中沢康彦 著

自身も曾祖父の立ち上げた温泉旅館を 4 代目の後継者として全国企業に押し上げた、星野リゾートで有名な経営者星野佳路氏と様々な家族経営・同族経営（以下、ファミリービジネス）の後継経営者との対談をまとめた本です。副題には**「継ぐべきか、継がざるべきか」**そしてキャッチコピーが**「経営者 15 人でつくる新しい教科書」**となっており、中には**農家の経営者**も 2 名含まれている。僕自身も実家の動物病院の後継者であり、ともに仕事をする酪農家・畜産家のほとんどが後継者であるという立場から、決して見逃すことができないと思い手を伸ばしました。

まず、日本が世界一の長寿企業大国であり、その多くが同族経営であることはよく知られています。正確なファミリービジネスの会社数はデータがないようですが、法人税法の下では、日本の法人企業約 250 万社の 97%は同族会社となっていることは参考に値するでしょう。このほか、ファミリービジネス企業の日本経済に果たす貢献度がいかに大きいかということと、同時に経営の洗練度という点でベンチャーや外資系企業にはるかに劣っていて、つまりそれはちょっとした経営の洗練により日本経済を底上げする伸びしろが大きい分野であると力説しています。星野氏はファミリービジネスとそうでない企業の経営者を比較して『経営判断においては、優先順位に決定的な差があることを感じる。それは会社を伸ばすことも大事であるが、それよりも会社が次の世代に生き残ることを優先する経営だということだ。』『順位よりもたすきをつなぐことのほうを大切にしている。』という。

日本経済においてファミリービジネスが重要であるにも関わらず、ビジネスのマネジメントに関する研究や関心は上場企業を含む大企業ばかりであり、ファミリービジネスにおいては固有の経営理論があるべきだという観点から、この本は綴られています。

印象的なのは、『私はファミリービジネスを継ぐことを**「リスクの軽減された起業」**と考えている』という表現です。さらに『後継者が「継ぐべきか、継がざるべきか」と悩むのは「父の仕事はかっこ悪い」「自分が進めたいビジネスと違う」「同族間の人間関係が嫌で、とても引き継ぐ気持ちになれない」というケースが良くあるからだ。』と続きます。

後継者が継ぐべきという判断を下すまでのプロセスは十人十色ありますが、理由として二つの側面を挙げています。一つは**ビジネス理論的な側面**、もう一つは**人生論的な側面**。ビジネス理論的な側面とは、上記の通り後継することは新規立ち上げよりもリスクが軽減

され、ファミリービジネスが抱えている経営課題は、自分で起業しても存在する課題であるということ。やりたい事業があれば、ファミリービジネスの変革と成長の先に始めればいい、それこそが**『日本経済の発展に貢献する堂々たる大事業』**といえる、ということ。酪農で言えば、完全な新規就農のリスクと後継のリスクの比較はわかりやすいのではないでしょうか。また自分の家の牧場が気に入らなくても、「すべての酪農がかっこ悪い」と思っているわけではないかと思います。ビジョンと戦略があれば自分の理想に近づけることもできるでしょう。砕けて言えば、「そこにロマンを感じよう！」と言い替えられると思います。

人生論的な側面とは、**『自分に与えられた使命とは何か、という論点』**です。

『やりたいポジションよりも自分にしかできないポジションをやること』

『後継者がファミリービジネスを継がないときには、他の会社で働くことになる。しかし、他の会社の仕事が「ずっとやりたいこと」だったとしても、それは「あなた」でなくてもできる仕事かもしれない。一方、家業に戻ってそれを継ぐことは、ファミリービジネスの後継者として生まれた「あなた」にしかできない。**他の人が「あなた」と同じ役割を果たすことは不可能だ。**』と語勢を強めています。

この両側面とも僕は強く共感するところで、自分が獣医師に向いていると思えたことはありませんが、それでも必要としてくれることに応えたいという意志で獣医師となり、来年に栃木に帰る準備をしているところです。

インタビューは『一貫して継ぐことを当然とするケース』『おぼろげに継ぐことを意識し、きっかけをもとに決意するケース』『「継がない」から「継ぐ」に転ずるケース』を中心として」、継ぐと決意した「瞬間」に着目した章や、娘婿が継ぐケースもあり、非常に個別的なストーリーを客観的にまとめてあります。すべてに共感できるわけではなく、ファミリービジネス継承のあり方の多様性と共通項をあぶり出す模索的な書籍といえるでしょう。

さらに後継者が継ぐ前に持っていたイメージと、実際に継いでからのギャップはどの業種でも必ずあり、人間関係でも先代から働く年配者とのやりとりなど、特有の課題をどう乗り越えていくのか、さわりではありますが多様なストーリーから学べるものはあります。

なので、読みたい部分だけ読むということでも良いと思います。ただ、本書は農業も継げるものがあるならば継ぐべきという結論ではありますが、本当に後継者の性格や資質的に継ぐことが可能か、そもそも次世代に残すべき事業かなど、冷静に考えなければならないことは多々あると思います。

ファミリービジネスについての書籍はおそらくこれから拡がりのあるジャンルなので、続編や関連情報にもアンテナを張っていきたいと思います。

てらうち