

オーナー経営者論

○第1章 オーナー経営者の強み

日本でオーナー経営者というと、ネガティブなイメージを抱かれることが多いが、オーナー企業の業績は非オーナー企業を上回っていることが専門家の研究でわかってきた。そこで、オーナー経営者と非オーナー経営者の違いを見出し、オーナー経営者の強みについて考えていく。

『ファミリービジネス白書 2018』によると、オーナー経営者率いる同族企業は、収益性も安全性も他の企業全体に比べて高い。さらに、総資産利益率(ROA)も1986年から一度も、オーナー企業群の平均値が非オーナー企業群の平均値を下回ったことがない。オーナー企業がいかに優れた実績を上げているかが証明されている。

他にもオーナー企業の強さがわかるのが、リーマンショックなどの大規模な経済危機が発生した時の対応である。経済危機の発生といった予想外の危機に遭遇すると、非オーナー経営者は人員削減を含めたリストラに走る傾向がある。さらに、非オーナー経営者は人員削減をして労働コストを下げているにもかかわらず、モノの設備投資は計画通り実行することが多いという。それに対しオーナー経営者は、危機が発生しても、人件費などの労働コストにはなかなか手を付けない。

そのようにオーナー経営者が非オーナー経営者に比べて秀でた経営を行なうのは、次のような二つの理由に集約できると考えられる。

まず、一つ目が「長期的な視点で事業を行なえること」。日本電産の永守重信会長兼社長は1984年から57件もの企業買収を繰り返してきた。80～90年代に買収した企業の技術が最近になって部品製造などに応用されることが増えているが、それは永守氏が当時から30年先を見据えた買収を実施してきたことの表れだと考えられている。このように、オーナー経営者の場合、自分の代だけではなく、30年、40年先を見据えた長期的な視点からの経営判断を積み重ねられることが大きな強みとなる。

それに対して、非オーナー経営者の場合、4～6年などの任期が限られており、何か問題が起こると次の世代に任せたいという先送り思考や、つつがなく過ごそうというサラリーマン的思考を持っていることもあり、先を見据えた経営判断をするのが難しいと考えられる。

オーナー経営者のもう一つの強みが「リスクを引き受ける判断を下せること」。ソフトバンクグループの孫正義社長は、携帯電話業界への新規参入にあたり、煩わしい方法を退け、当時売上高の倍近くの金額でボーダフォン・ジャパンを買収することに決めた。また、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は、イギリスへの大量出店や野菜事業への参入など先行きが厳しいと判断した際にすぐに撤退を決めた。株主であり経営者であるからこそ、リスクを取りにいく大胆な判断を下すことができると考えられる。

このようなことから、長期的視点で事業を行ない、リスクを引き受ける判断を下す「攻めの経営」ができることが、オーナー経営者の大きな強みであると考えられる。

○第2章 オーナー経営者の想い「不安」・「孤独」・「猜疑心」

第1章で示されている『ファミリービジネス白書 2018』による数字は、上場企業を対象としたものである。非上場企業の場合、大手上場のオーナー企業のような強みを発揮する以前の状態にあると言われる。

その理由を、中小零細企業のオーナー経営者が常に抱えている3つの想いである「不安」・「孤独」・「猜疑心」の観点から考えてみる。

オーナー経営者は、正解が分からない中で、絶対の自信がなくとも決断をしないとイケないことから、常に「不安」と隣り合わせである。経営学でも、「意思決定 (Decision Making)」は常に大きなテーマであり続けており、経営のさまざまな局面で、適切な判断を下すことが非常に難しいことがわかる。雇われ社長は、仮に誤った判断を下したとしても、株主に雇われているのでせいぜいクビになれば済む。会社が倒産したとしても、働いた分の給料は保証されるし、会社の負債を肩代わりする必要もない。株主も同様で、株券を買って送金した分のお金が失われる以上に損することはない。

中小零細企業のオーナー経営者はそうではない。本来は株主だから、株にお金を投じた以上の損失はないし、明らかな犯罪行為のようなことがなければ、経営の判断ミスの責任を取らされることもない。しかし、中小零細企業のオーナー経営者は借入に際し、自身が連帯保証人となるのが常で、担保は自分の私財である。だから、万が一会社が倒産してしまうと、全財産を奪われて、家族ともども路頭に迷わなくてはならない。

さらにニュースを見ると、不安をあおる話ばかりで、世の中は好転して行くとは到底思えない。そんな中で「社長。いい話がありますよ」という甘い言葉は大抵、半分詐欺のような

話だと分かっているが、なぜそれが詐欺なのか原理がよく分からず、一方で世の中で煽られている不安もどこまで本当なのか、自分には判断がつかない。

追い打ちをかけるように、コンプライアンスは厳しくなり、人件費などのコストも、さまざまな理由で上がる一方で、知らずにいればどんどん追い詰められ足を掬われるのは間違いなさそうだが、「何を知ればよいのか」もよく分からない。一寸先は闇。明日何が起こるのか分からず、明後日には会社が倒産の淵にいるかもしれない。そんな「不安」をオーナー経営者は常に抱き続けている。

大抵のオーナー経営者は、そんな「不安」の中で、その都度目の前のものをやり遂げ、現在の会社を自らの手で作り上げてきた。そのような多くのオーナー経営者にとって、会社という“成果物”は大事に維持して続けていかねばならない価値あるものになっている。

ところが、社員の方は、その大切な場に“雇われている”のにもかかわらず、そのありがたみを分かっていない。入社時点では何もできなかったような人物で、到底最初には会社が元を取れるような働きをするわけでもない状態でさえ雇って、仕事を教え稼げるように育てている。おまけに社員の健康や金銭状況などを社長は気にかけ、さらに社員の家族のことまで心を配っている。

それなのに社員は、オーナー経営者が考える会社の存在意義やミッションを説明しても全く理解しようとせずに、自分の職場である会社を単なる中小零細企業の一つとしか見ていない。

このギャップがオーナー経営者の仕事の価値を毎日否定し続け、何のためにこの気持ちを抱えながら会社経営を続けなければならないのかをどんどん見えなくしてしまう。しかし、同じような経営者であっても、経営観は異なり、この気持ちを理解する者はいない。妻や夫にも、言えば不安をあおるだけだし、「そんなにつらいのなら辞めればいいのに」と言われたら、余計に負け犬のような気持になる。当然、社員が元々わかってくれないことが最大の問題なのだから、社員にも言えない。オーナー経営者は、そんな「孤独」と常に戦っているのである。

「不安」・「孤独」を感じることによって結果的に「猜疑心」が生まれる。先述したように社員は、オーナー経営者と違って、会社のことを大事に思っていない。さらに、会社は社員にとって自分には普段手に入らないようなカネが動く場所で、普段自分だけの力では会うことができないような人と会える場所で、おまけに普段自分が到底持ちえない権限や権力を併せ持つ立場にいられる場所である。欲求はとめどなく強く、人間は何かのきっかけで簡単

に欲に負ける。

外部の人間も、「提案」などと言ったり「良い話」などと言ったりして寄ってくるが、結局は自分が手塩にかけて育ててきた会社を食い物にすることしか考えていない。外部の人間は最初から色眼鏡で見ているればまだ何とかなるが、社員は日常の仕事を任せざるを得ないのに、こちらの会社を大切に思う気持ちなど、全く共感してもいないから、より悪質で信用できない。

会社のセキュリティ対策をと、システム屋も保険屋も防犯屋も不安を煽るように言うが、損得勘定する彼らも、損得勘定する社員も、全部信用できないのが本当ではないのか。信用できない人間を使って信用できないお客から、こちらは誠心誠意尽くしてカネを貰うという構造自体が、もともと無理筋に思えてくる。

まとめると、経営にかかわる「不安」が常に社長を襲っているのに、それを社内外の誰とも共有できない「孤独」が生まれ、その結果、誰も味方だと思えないので、周囲の人間が信用できなくなり「猜疑心」が生まれるという因果関係だと考えられる。このように、オーナー経営者は、「不安」・「孤独」・「猜疑心」を抱えたまま、目の前に現れるやるべきことをやり続けなければいけない。

○第3章 個人事業主としてのオーナー経営者

個人事業主の人物とオーナー経営者は、法人成りしているかしていないかの違いでしかない。個人事業主の方は個人が事業者だが、法人成りしていると法人そのものが法的な人格を持った人扱いとなり、法人の方が事業者である。オーナー経営者はその持ち主にして経営者ということになるだけで、「事業者」とは呼べない。

個人事業主の場合、仮に人を雇っていたとしても、基本的には自分の商売は自分の商売のままである。つまり、「自分が主体的にかかわることで続いている“自分がやっている仕事”」ということだ。

これに対し、本来のオーナー経営者は、法人成りをした法人を別人格として理解している。自分がその一部であって、会社を自分の一部だと思っていない。そのため、自分ができないことを会社ができてもおかしいと感じない上、自分が死んだとしても会社もその瞬間に潰さねばならないなどと毛頭思っていない。これが、オーナー経営者と法人が別人格になっているということである。

会社が勝手に行動していくためには、オーナー経営者はどこかの段階で、社員に任せる必要がある。ただ適当に投げ出すのではなく、任せられるような人を調達しなくてはならない。（「人材採用」・「人材育成」・「人材定着」を合わせたものを「(人材) 調達」と表現している）経営方針もその会社を作った自分以上に分かり、自分が居なくても勝手に何かをしてくれるような人材を組織に用意しておいてはじめて、別人格の法人が成り立つといえるのである。

ではなぜ、個人事業主などの「自営業者」は「法人成り」して法人を作っても、結果的にそれを別人格として見做せないのだろうか。それは、前章で説明した「不安」・「孤独」・「猜疑心」が理由であると考えられる。経営に不安を感じていたら、それを継ぐ魅力を語ることもできないだろう。社長が個人的に孤独を感じていたら、継ぐ人が周囲に見つかるはずがない。猜疑心をもって人を見ていたら、仮に誰かが継ぐと言っても、その人を信用できないので実現しないだろう。このように考えると、結局、任せられる人間を「作る」ことをしないと何も成し遂げられないということに尽きる。

経営の本質から言えば、会社はゴーイング・コンサーンの考え方の下、永遠の命を持っている「人格」である。自分がその一部となって、社員共々永遠の命を支えるという風に考えられるかどうか、個人事業主とオーナー経営者の本質的な最大の違いと考えられる。

○第4章 良いオーナー経営者とは

良いオーナー経営者とは何かを考えるにあたり、有名なマズローの欲求五段階説を使って考えてみる。宗教家でもあったマズローが上の方の欲求を「高次の欲求」と名付けたのは、人間にとって、どうせ絆されるなら、低次の欲求ではなく、高次の欲求にしておくべきというマズローの教えである。

この説によると、承認欲求に絆されていては、高次の欲求にいけない。承認欲求ではなく、マズローが望ましいと考える高次の欲求を持っているのが理想のオーナー経営者であると考えられる。マズローの考え方を借りれば、良いオーナー経営者ほど「自己実現欲求」に絆されていないと考えられる。

ところが、この「自己実現欲求」はあまりきちんと理解されていない。自己実現欲求人とはどのような人なのか。マズローが著書『人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』で一章を割いて記述した文章を、根本橋夫博士は著書『「満たされない心」の心理学』で以下のように要約している。

マズローは、十分に自己実現していると考えられる人々について研究し、そうした人が比較的共通して持っている特徴を指摘している。そのうち幾つかを上げる。

- (1)有効な知覚…現実を適切に認知し、判断している
- (2)受容…自己、他者、自然をあるがままに受け容れている
- (3)自発性…思考や行動が自発的であるので、単純であり、また、自然である
- (4)課題中心的…不安定な人では関心が自己に向けられ、悩みや心配として体験される
これに対し自己実現した人は、関心がもっぱら課題に対して向けられる
このために有効な行動がとれる
- (5)超越的…外部の出来事に右往左往することなく、いつでも自分を保っていられる
- (6)自律的…欠乏動機よりも成長動機によって動かされるので、不必要な社会的価値観などに縛られることがない
- (7)認識の新鮮さ…繰り返し体験したことでも、喜びや驚きが色あせることがない
- (8)少数の人と深い結びつき…付き合いの相手も自己実現した人であることが多いので、交友関係は意外に狭い。しかし、結びつきは深い
- (9)民主的性格…自己実現者は権威主義的ではない

こう見てくると、自己実現した人とは、完全な人間のようなイメージを持つかもしれないが、そんなことはない。マズローは、「これらの人々として罪悪感、不安、悲しみ、自己を責めること、内的闘争、葛藤などを避けて通ることができない」のであり、さらに当然のことではあるが、「完全な人間などというものは存在しないのである」と強調している。

同じマズローの著作の部分について、株式会社アーキットが発行するメールマガジン『週刊起-動線』の2019年1月4日号の中で、「一般的な人々からは、冷たさ、愛情の欠落、友情のなさ、敵意などに解釈される場合もある」と言っている。そのため、一般の人なら、「自分の性格が良くない」などと悩んでしまうようなことも十分あり得る。それを特段自分の悩みとして認識しないでいることは、世の中の的にはかなり浮いた人になってしまうだろう。

「超越的」という言葉が含まれていて、「協調的」とか「友好的」とか言った言葉は見当たらないため、とっつきにくい人であったり、話題を合わせてくれたりする人ではない可能性も十分にある。この「自己実現者」を具体的に想像しようとする、そこには、「自分の恋愛対象」や「自分の仕事」にたいして、「合う／合わない」や「好き／嫌い」の物差しを当ててどうしようか思い悩む節が見当たらない。

ここまでの話をまとめると、良いオーナー経営者とは、「人間関係や仕事なども含めて外部の事柄に影響されることも依存することもなく、自分自身で充足を得られる状態」であることが、カギになっていることがわかる。それは、外部との関係性の中で生まれる「自分らしさ」や「その自分らしさを周囲から承認されること」との決別であるとも言える。

その上で、良いオーナー経営者のやるべきことは、会社を永遠の存在にするために「ゴーイング・コンサーンを果たす組織を別人格として作り上げる」ことに尽きる。具体的に述べると、別人格の存在は、それを支える人を調達して揃えるところから始まるが、その前にビジネス・モデルがきちんとできていなくてはならない。ビジネス・モデルを作り上げるカギは、端的に言うと、ニーズを満たす仕組みづくりとキャッシュ・コントロールである。前者は「お客様満足による差別化」と「機動性」の掛け算であり、後者は詰まる所「資金繰り」である。

さらに、「公器」としての法人格を理解することが大事である。公器というのは、たくさんの利害関係者（＝ステイクホルダー）がかかわっている存在ということを指している。たとえば、取引先やお客様、地域住民といった利害関係者の立場を尊重しなくてはならない。それに加えて、ゴーイング・コンサーンの最終仕上げは後継者を決めて譲ることである。

これらをまとめると、

- ・オーナーとして最低限度以上のマーケティング方針維持と
キャッシュ・コントロールに関与する
- ・組織の一部または全部に不利益が発生する判断を
長期的な視点からリスクをとって行なう
- ・組織のミッションを理解した人で満たされた自律的な組織を作り上げる
- ・ステイクホルダーとの関係性の重みづけを組織に定着させる
- ・自分の適切な後継者を“調達”して、自分の役割を最終的にゆだねる

以上のことをきちんと果たすことが、オーナー経営者の最も重要な役割であり、「良いオーナー経営者」だと言えるだろう。

●参考書籍

- ・『週刊ダイヤモンド 2018年4月15日号』