

WIRED

ワイアード
VOL. 23
¥630
WIRED.jp
GG JAPAN 2016年7月号増刊

Good Company いい会社

ビジネスとミッションは両立できる!

B-Corp
鎌倉投信
Playground
ヤマト運輸
Hyperloop
エノキアン協会
虎屋
Beats by Dr. Dre
STP Vestax
etc...

濱口秀司「美しいビジネス」

未来のライフスタイル・カンパニー 15

シャオミに日本の会社が学ぶこと

ちゃんと稼いで、
ちゃんと社会の役に立つ。
みんなのことを考える、
未来の会社

WIRED LAW いますぐ改正すべき法律10

KOBO VS. VR 安部公房『箱男』とVR

W.U.03 難民チームがドイツサッカーを変える!

IDEAS + INNOVATIONS

FAMILY TREES WON'T DIE

ファミリービジネスは未来を恐れない



CASE 1

SECRET OF THE HENOKIENS

謎の長寿企業組合・エノキアン協会が
21世紀を生き抜く企業に伝えたいこと

同じ一族によって200年以上経営され、いまなお活発に経済活動を営まれている……。そんな名門しか入会が許されない謎の経済組織・エノキアン協会が、21世紀に入ってさらに活発な動きをみせている。同協会の代表を務めるウィリアム・ファン・イーヘンに組織の全貌と、その活動の目的を聞いた。

企業が協会に加入するための条件を教えてください。

条件は4つあります。200年以上の歴史もっていること。創業者の一族が会社を営んでいること。その一族が現在に至るまで継続して会社の持ち主もしくは株主であること。そしていま健全な経営状態にあること。まず、エノキアン協会に入るためには、現在協会に所属している企業からの紹介が基本的には必要になります。そして、上記の条件を満たしていることを示す書類を提出してもらい、事実であるかどうか調査がなされます。その後、協会に所属している企業の代表全員による選挙の結果を受けて、加入の可否が決定します。

その選挙では、どのような基準で投票が行われるのでしょうか。

同じ価値観を共有できているかどうかです。われわれは、ファミリービジネスが通常の企業とは異なる発展可能なビジネスモデルだと信じています。あくまでたとえですが、ロールスロイスを乗り回すような派手さはこの規範に当てはまりません。自らの節度を知り、生きる規範たんとする誇りが求められるのです。エノキアン協会に所属する会社は少なくとも4世代にわたる歴史が求められます。一般論として3世代目の当主は会社を売却

してしまうことが多いといわれますが、それを乗り越えた企業のみがエノキアン協会に所属できるというわけです。

協会の活動内容を教えてください。

毎年行われる総会と、「ダ・ヴィンチ賞」という名のもとに協会に所属しないファミリービジネス企業を表彰することです。これによ

り、協会員の親交を深めつつ、世の中にファミリービジネスという存在を知らしめてくことが、活動の骨子になります。

上場企業の抱える問題、それに対するファミリービジネスの強みとは何ですか。

本質的な価値を育て、文化のなかに企業を位置づける。
危機ではなく常に持続を考えるわれわれは
未来を恐れないのです。

り、協会員の親交を深めつつ、世の中にファミリービジネスという存在を知らしめてくことが、活動の骨子になります。

いまファミリービジネス企業をPRする意味とは、何なのでしょう。

リーマンショックなどによる世界経済危機は、上場して株式を公開するという会社の形態

株式が公開された企業の代表は、多種多様な株主に対して短いスパンで報告をせねばなりません。全員が納得するような方針を示さなければならないので、結果として短期的な展望しかもてません。一方でファミリービジネスでは、株主は一族の人間か従業員、もしくは古くからの取引先であることが多い。株主同士もお互いのことをよく知っているから、

フリーランス、クラウドソーシングの台頭で契約のかたちが変わり、核家族化・晩婚化で家族のつながりのかたちも変わるいま、血縁をベースとした会社を経営しつづける人びとがいる。世界の経済が何度も危機に瀕するなかで脈々と知恵を受け継いできた彼らに、不毛な拡大競争に抗い存続するためのルールを学ぶ。

PHOTOGRAPHS BY TOHRU YUASA TEXT BY HIROYASU YAMAUCHI (P.66-67), WIRED.jp_Y (P.64-65)

Willem Van Eeghen
ウィリアム・ファン・イーヘン

エノキアン協会会長。1662年にアムステルダムで創業したファン・イーヘングループの15代当主。創業当初西インドからの輸入事業を手がけていた同社は、現在サプリメントなどの機能性食品の輸送・製造・輸出入を手がける。ナポレオンによる制圧をはじめとする歴史的な危機を乗り越えるために、銀行業など新規事業にも取り組んだ歴史をもつ。2014年に日本で親会が開かれた際に来日。



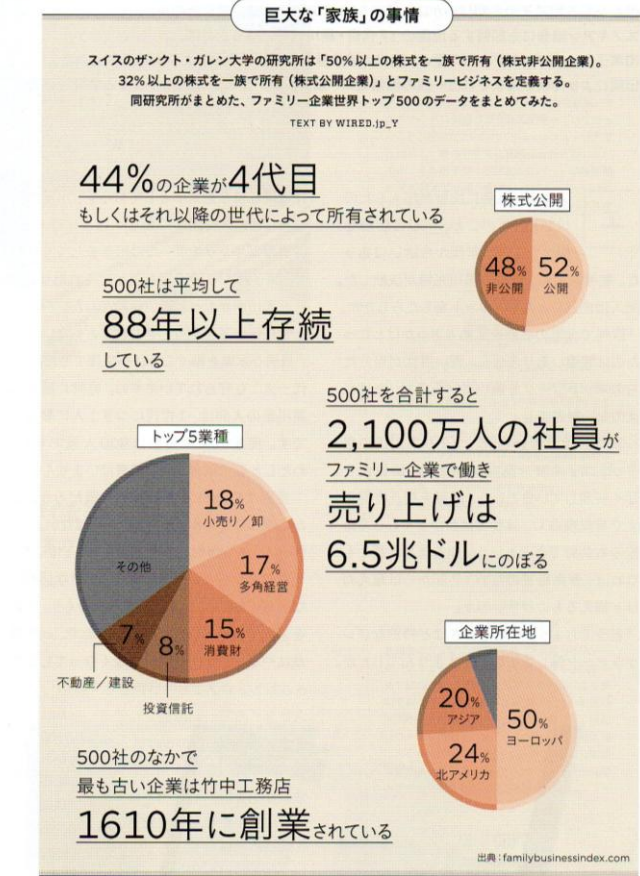
議論ができる。長期的なスパンで株主が代表を見守るので、未来を見すえた経営戦略が立てられ、長い歴史を紡ぐことが可能になるわけです。

長い歴史において、ファミリー企業はどのような企業文化を育んできたのでしょうか？

信頼という価値を、従業員や顧客と結んできたということがいけば大きな部分を占めます。どのように家族の外と向き合い、長く商売を続けるのか。それをわれわれは何代にもわたり継承してきました。それは、単に従業員をマネジメントする仕組みひとつでもそうです。さまざまな経験が積み重なり、家族とその他の協力者たちのエコシステムを形成する土壌になっているのです。

エノキアン協会に所属する企業の多くは、何のためにこれほど長く企業活動を続けているのでしょうか。

家族と従業員のためです。前述したように、長く続く家族経営の企業ほど従業員との関係性が密接になり、それを切り離すことは容易ではありません。家族という中核があり、周りにはわれわれを信頼する外部の存在がある。そういった会社という存在全体に対する何代にもわたる責任を果たすことがファミリービジネスという存在の意義なのです。



伝統を守るだけでなく、大きな変化も乗りこえるファミリービジネスの強さはなぜ生まれるのでしょうか？

当然のことですが、エノキアン協会に所属する企業ももともとはスタートアップでした。ただ、われわれのビジネスモデルは、投資を

つり会社を売却することで儲ようとはしません。根本的な目的は、次の世代へとつなぐことです。そのために本質的な価値を育て、文化のなかに企業を位置づける。危機が迫ったときだけではなく常に持続を考えるわれわれは、未来を恐れたいのです。

CASE 2

500 YEARS, 17 GENERATIONS, UNCOUNTABLE SWEETS

老舗・虎屋に学ぶ「いま」との向きあい方

誰もが知る和菓子の名門はいかにして約500年の歴史を訪いできたのか。エノキアン協会にも加盟する虎屋の17代目・黒川光博が語ったのは、和菓子というプロダクトへの愛と、現代の競争原理の呪縛から逃れた共存の思想だった。伝統によって研ぎ澄まされた一族の価値観に、拡大しない企業が社会に存在する意味を探る。



工

ノキアン協会に虎屋が加入したのは2008年のこと。パリに店舗を構えた1980年代から誘いはあった。熟考を重ね、社長の黒川光博が決断した。加入は虎屋にどんなメリットをもたらしたか。「欧州で虎屋の名前を広めるきっかけとなったのは間違いありません。若い世代が自分たちのネットワークを築いているのも、かけがえのない財産でしょう」

次代を担う若い世代、つまり黒川氏の息子が、エノキアン協会加入企業の同世代と深く交流しているという。老舗を担う者同士、すぐ意気投合し、ほかではわかってもらえぬ悩みも共有できるという。なるほど老舗ともなれば、家業継続のため、外部からは窺えぬほど抱えるものが多いのか。

「どうでしょう、わたしはさほど特別なプレッシャーや難しさを感じてきませんでした。が、

昔は現在ほど企業然としておらず、小学生のころなど、学校帰りに会社へ遊びに行くと、従業員がキャッチボールの相手をしてくれたり、菓子づくりの現場を見せてくれたり。会社と黒川家がとても近い距離でした」

家に伝わる特別なしきたりなどもない？「長男が家業を継ぐことは不文律でした。『一代一人』も守られていますね。経営に携わる黒川家の人間は、1世代につき1人に限るのです。虎屋の従業員数は900人強ですが、わたしと息子以外、親類縁者はいません」

身内での馴れ合いを防ぐ方策だろう。ほかに取り立ててルールらしきものはない。「一代一人」も、時代に合わせ変えてもいい。

「老舗だからといって、変えていけないものなどありません。いまは和菓子をつくり、それを喜んで食べていただいているので、一所懸命にやる。そういう状況でなくなってしまう

ば、別のことを懸命にやるかもしれない。歴史があっても、それがいまのわれわれを保証してくれるわけでも、将来を約束してくれるわけでもない。いますべきことをするだけです」

時代や状況によっては、虎屋が「和菓子の店」ではなくなることだってある。それくらい柔軟にものごとを捉えるのが黒川氏の、そして虎屋の一貫した姿勢だ。資本主義社会の基本スタンスたる拡大拡張路線とも一線を画し、「とにかく売り上げを伸ばし、店舗数を増やし……といった考えは採りません」とあっさり言う。事実、2003年に誕生し、和と洋の垣根を超えた菓子を提案する「TORAYA CAFÉ」は大きな話題を呼んでいるが、現在4店舗に留まっている。話題になっているうちに店舗数を増やし「荒稼ぎ」をするのがセオリーのはず。だが、虎屋はそうしない。

「わたしたちはただ、いい菓子をつくりたい。そのための技術を高めたい。経営理念に掲げている『おいしい和菓子を喜んで召し上がっていただく』ということがすべてです。ご好評をいただいているTORAYA CAFÉは、出店のお誘いをいただくこともありますが、むやみに増やそうとはしていません。わたしたちの目が行き届き、責任をもって運営できる店舗に限らせていただいております」

拡大のチャンスが訪れているとしても、流



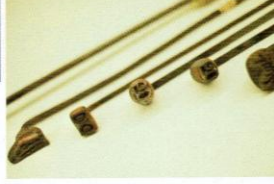
黒川光博

Mitsuhiko Kurokawa

1943年東京都生まれ。虎屋17代。富士銀行（現みずほ銀行）勤務を経て、69年に株式会社虎屋入社。91年に代表取締役社長に就任、現在に至る。全国和菓子協会名誉会長、一般社団法人日本専門店協会顧問。2015年に赤坂店の建て替えに伴う休業の際の挨拶文が話題となる。著書に「虎屋 和菓子と歩んだ五百年」（新潮社）。



写真、左から時計回りに：和菓子を成形する木型。50年以上使われているものもある。／生菓子「新千歳の縁」。1,000年変わらぬ松のめでたさを表現する。／初夏の生菓子「夏茄子」。1711年からつくられている。／年代物の産の置物。会社のエンタランスに飾られている。／隣頭に模様を入れる焼き印。さまざまなパターンが用意されている。



いまは和菓子をつくり、それを喜んで
食べていただいているので、
一所懸命にやる。

儀や哲学に反していれば平然と受け流す余裕が、常にあるのだ。

変化を恐れないゆえか、虎屋は意外なほど企業としての動向が自在である。例えば、高齢社会に際して、柔らかく食べやすい菓子の開発に取り組んでいる。百貨店の労働環境を問題視し、出店業者として定休日の復活や営業時間の短縮を提言した。賞金曲線からは1970年代以降男女や学歴の差を撤廃。育児休業制度も91年に取り入れた。

和菓子の製作過程でも、職人が彫り出した木型を用いるのが伝統であるが、ニーズが変わればほかの素材を使った道具で菓子をつくることだってありうる。意思決定が速いのは、株主の意向にさほど左右されずに済むファミリー企業の強みだ。

「古い和菓子屋なのだからこんなことはしちゃいけない、そういう発想は一切ありません。たとえばいま考えているのは、スポーツをする際、手軽に食べていただける羊羹をつくること。もともと甘いものは疲労回復に最適なので、さらに運動時に素早く補いたい栄養素を入れたら、みなさんに喜んでいただけるものになるのではないかと」

老舗の自信が、変化を鷹揚に受け止め、時代に対してどこまでも柔軟な姿勢でいられる虎屋の企業風土を培っているのだ。

ファミリービジネスに成功している企業と人は、過去に驕ったり、やたら未来を夢想したりはしない。彼らに共通しているのは、いま目の前にある、身近な慈しむべきものだけを見つめ、仕事に打ち込む姿勢である。■

GOOD COMPANY: FAMILY TREES WON'T DIE

ファミリービジネスの名門たち

ザンクト・ガレン大学の定義に当てはまる企業のなかには、「家族」というイメージからは掛け離れた大企業も含まれている。そんなビッグスケールな家族の知られざる内側をご紹介します。

TEXT BY WIRED.jp_Y

GAP INC.

ギャップ

設立:1969年

アメリカ/フィッシャー家

ジェネレーション「ギャップ」を意味する社名で、フィッシャー夫妻がサンフランシスコで創業。夫のドンナルドに似合うジーンズが売っていきなかつたことが理由だとされている。ドンナルドはすでに他界し、妻のドリスも取締役会から退いているが、その息子ウィリアムとロバートは現在取締役も務めている。株式は公開されているが、2007年の時点でフィッシャー家がその37%を保有している。

LEGO INC.

レゴ

設立:1932年

デンマーク/クリスチャンセン家

木工職人であったオーレが1934年に創業。社名は「よく遊べ」というデンマーク語から取られている。3代目のケルは79年から2004年までCEOを務めていたが、業績の低下を受けて元マッキンゼーで入社から間もなかったヨアン・ヴィー・クヌッドストープを後任に指名。オーナーとしての役割に専念しつつ、現在副社長を務めている。株式は非公開でクリスチャンセン家とその財団が保有している。

BOMBARDIER INC.

ボンバルディア

設立:1942年

カナダ/ボンバルディア家

創業者のジョゼフが開発した12人乗りのスノーモービルが同社の原点。1966年から2008年まで雄飛のローラン・ブドワンの手続により買収を繰り返して、世界最大の鉄道メーカー兼世界3位の航空機メーカーへと成長を遂げた。現在はローランの息子、ピエールが代表。経営危機にあるボンバルディア家は16年に政府から取締役会からの退任を要求されたが家族経営が長期の投資を可能とするとして拒否している。

HTC CORP.

宏達國際電子

設立:1997年

台湾/王家

「台湾の松下幸之助」といわれるプラスチックで財をなした王永慶の娘、王雪紅が創業。PalmなどのPDAの製造を手がけていた同社は、2008年に世界初のAndroid端末「HTC Dream」をつくり一躍有名ブランドへと成長を遂げる。夫の陳文琦は、これも王が創業した半導体メーカー VIA Technologies の社長。台湾一の富豪である夫妻はHTCの取締役会の決定権をほぼ100%を握っている。