



NewsLetter

創刊号

JAN. 2004



contents

- | | |
|------------------|--------------------------|
| ◇Greeting | F. B. N. Japan 古我知史 |
| ◇Interviews | ショパール社 (スイス) ショイフレ氏 |
| ◇Seminar report | マーケム社 (アメリカ) パトナム氏 |
| ◇Report | F. B. N. 国際大会から |
| ◇Activity report | F. B. N. Japan 次世代会の活動報告 |
| ◇Others | |



ごあいさつ

多くの方々の長くあたたかいご支援のおかげで、ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパンの「NewsLetter」を創刊する運びとなり、大変嬉しく思います。

私どもF. B. N. Japanは、1990年にスイス・ローザンヌで産学協同により設立されたThe Family Business Network (FBN)の日本支部となる非営利活動法人(NPO)です。

世界60ヶ国2000名のファミリー・ビジネス・オーナーが集うF. B. N. は、自らの事業とファミリーの研鑽とともに、事業の基盤となる国家や地域の経済、社会生活、雇用・人材開発等において、民間としての貢献活動に邁進してきました。

F. B. N. Japanでは、これからも日本のより多くのファミリー・ビジネス・オーナーの方々のご参画を賜りたく地道な活動を重ねて参りますので、なにとぞ変わらぬご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

ご覧いただいています「NewsLetter」も、まだまだ手作りゆえの荒っぽさはあるかと思えます。号を重ね、時とともに成長熟成させて参ります。読者各位の忌憚の無いご意見やご要望を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

また、弊紙「NewsLetter」とともに、F. B. N. の「NewsLetter」(国際版)並びに「Families in Business」(国際版雑誌)と併せてご愛顧頂ければ幸いです。

末筆ではございますが、皆様のますますのご発展とご健勝を心より祈念申し上げます。

2004年2月吉日
ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパン
理事長 古我 知史

100年の伝統を受け継ぐということ。
ショパール社の魂

スイスに本拠を置くショパール社の製品には個性がある。文字盤の上に踊るダイヤモンドが印象的な時計、そして美しい瓶のフレグランスなどは日本でも高い評価を受ける。

今年1月、ショパール社の副社長であるショイフレ氏が来日された際、F. B. N. ジャパンのインタビューに快く応じてくださった。ショパール社はF. B. N. の会員でもある。

世界中が揺れ動いた過去100年の歴史を乗り越え、伝統を受け継ぐショパールの魂とはなにかをうかがった。

FBNJ: 本日は、世界的に有名な高級時計の老舗であるショパール社のショイフレ副社長に4世代にわたるファミリー・ビジネスについてお話を伺います。

まずは、簡単にご一族の歴史をご紹介いただけますか?

ショイフレ氏: 一族として時計製造にかかわりましたのは、先々代の祖父です。

したがって、私で4代目ということになります。現在ではスイスの高級時計メーカーとして知られておりますが、最初は1900年ごろにドイツの黒い森近郊にて初代が時計製造を開始いたしました。その後、事業を拡大すべく、M&A先を探し出しました。10社以上候補に挙がったなかで、最後にめぐり合ったのが「ショパール社」で、父がそのスイスらしい特徴ある社名が気に入ったこともあり、ショパール社をM&Aするに到りました。現在のジュネーブに移行したのは、1960年台初頭のことで、

FBNJ: それでは、現在の御社についてお話しいただけますか?

ショイフレ氏: ショパール社は、スイス・ジュネーブの時計の優れた技術とドイツ・フォルトツハイムの伝統ある宝飾技術の結合を企業理念に抱える、高級時計メーカーです。現在1200名のスタッフが世界中で活躍しております。やはり時計のメーカーですので、従業員のうち三分の二が時計製造に携わる者で、残りの三分の一がセールス部門に籍をおいております。



ショイフレ氏とご家族

FBNJ: 日本ではどのような企業活動をされていますか?

ショイフレ氏: 代理店を通じての輸入販売の形態を保有しており、残念ながら直営店は存在しておりません。他の有名ブランドでは日本での売上がセールス・シェアのトップを占めている企業が多い中、弊社においては日本での売上は5位であり、1位の米国や欧州ほど知名度が浸透しておりません。しかしながら、本年からは日本さらにはアジアの市場に本格参入していこうと検討しております。したがって、F. B. N. Japanの方々とお目にかかる機会が増えるのではと考えております。

FBNJ: さて、ファミリー・ビジネスに関してお伺いしたいのですが、御社の株主はどういった構成になりますか? また、経営陣におけるご一族以外の方々の割合は?



ショイフレ氏：弊社は上場企業ではありませんが、株式は100%一族というよりも、実質上現在の経営陣である私と私の妹で保有しております。経営自体は私ども夫婦と妹夫婦に父と従弟をあわせて6名で営まれ、取締役にも外部者が2名おります。

FBNJ：お父様は現在まだ65歳くらいと伺っておりますが、自社株式は一切お持ちではないのですか？

ショイフレ氏：はい。10年かけて少しずつ、譲渡してきました。

FBNJ：経営への関与や議決権の行使等ほどのようになさっておられるのでしょうか？

ショイフレ氏：株式を保有しておりませんので、株式による議決権の行使は不可能ですが、株式売買にあたって、経営への関与ならびに議決権行使に関する契約書を交わして、取り決めを行っております。もちろん、私たちが現在保有する株式の処分等についても書面でルールが存在しており、たとえば、将来次世代に経営が移行し、株式を手放したいという人間が出現した場合にも、まずは一族へ優先的に売却するなどの様々なルールがあります。また、男女の差別は一切ありません。現に私と妹はまったく同格の扱いで経営に携わっております。もっとも弊社の場合は商品の性質上「女性の目線」がとても重要であります。

FBNJ：それでは、経営や承継に関しても家訓



のように書面でルールが構築されているわけですね？

ショイフレ氏：まさに、その通りです。一例を挙げますと、取締役に外部者が2名おりますが、その選択においても、父の世代から1名、私の世代から1名を選び、経営に携わる一族の全会一致をもって選任いたします。また、一族会議も年に一度は必ず行われます。これは、一族の結束を固めるためには重要なイベントです。

FBNJ：最後に同族経営企業としての社会貢献に関してのご意見をお聞かせ下さい。

ショイフレ氏：弊社は5年前からカンヌ国際映画祭のスポンサーを勤めております。もちろん、カンヌ映画祭の最高賞である「パルムドール」も弊社のデザインです。

企業としてはセールス・プロモーションの一環であるということも否定できませんが、常に最新の流行を生み出す宿命を背負った会社として、文化の保護、発展なくして、最新のモードの誕生もありません。したがって、映画祭のみならず、映画やドラマ等の作品に弊社の商品を提供するという形での協力も惜しまないわけです。

FBNJ：なるほど、脈々と受け継がれた技術と経営のノウハウが社会貢献にも生かされるようになさっているわけですね。

今日は大変お忙しいところ、ありがとうございました。貴重なお話をいただきましたことに感謝申し上げます

インタビュー日 2004年1月13日
東京都内にて

発展のプランニング。パトナム一族の戦略を学ぶ。

「わが社が追求しているのは新しい技術、新製品の開発は生命線である。何しろ相手は“もっと便利に、もっと美しく”という人間の欲求そのものだからだ」

—パトナム氏はセミナーの冒頭でそう切り出した。その言葉からは伝統を守るという響きは感じられなかった。

常に「進化すること」で発展を遂げる。

独自のプロセスを持つマーケム社

アメリカのニューハンプシャーに本拠を置くMARKEM社（マーケム社）は、印刷技術を核とした事業で成功している世界企業である。その印刷技術とサービスは、食品飲料から医薬品、エレクトロニクス産業の製品に欠かすことのできない特別なものとなっている。それは、ありとあらゆる素材や製品への印刷を可能にした技術がもたらした成功であるのだが、それだけで現在のような発展を勝ち取ることはありえなかった。

「マーケム社は、高度な印刷技術と印刷機器の開発だけに注力したのではない。人材の生かし方こそ重要な成功の秘訣だ」と副社長のトーマス・P・パトナム氏はセミナー出席者に対して語りかける。ここでいう人材とは、経営者としての兄弟や子供たちのことだ。パトナム氏はファミリー・ビジネス企業が成長し続けるための人材育成プロセスのヒントを教えてくださいました。

「適性を見抜き、立派な経営者として事業を承継できる人材を育成するプロセスが全てと言っても良い」とパトナム氏は言い切っている。

日本企業の人材育成プログラムは、極めて促成栽培的なものに思えてならない。それは雇用される者向け、言い換えれば、いつでも「退職」できる一般社員プログラムであるからだ。しかしパトナム氏が語るプログラムのフェイズは、あくまでも家族や一族に対するものだ。一つのフェイズは10年単位の長期的なものになっている。経営者として実戦に耐えうる能力を育てるために「促成」は求めていない。

マーケム社の歴史と現在の発展

MARKEM社の黎明はニューイングランドでの靴産業まで遡ることになる。1911年に靴に印字

する特殊インクを開発したのを皮切りに、次々と特殊な技術を必要とする業界や産業に対して製品を供給し始める。

表面がツルツルなガラス製の真空管に定着する印刷技術。そして何回となく洗濯される衣類に付けられる「洗濯表示タグ」として採用される技術。矢継ぎ早に開発されつづける最新技術が会社を発展させた。

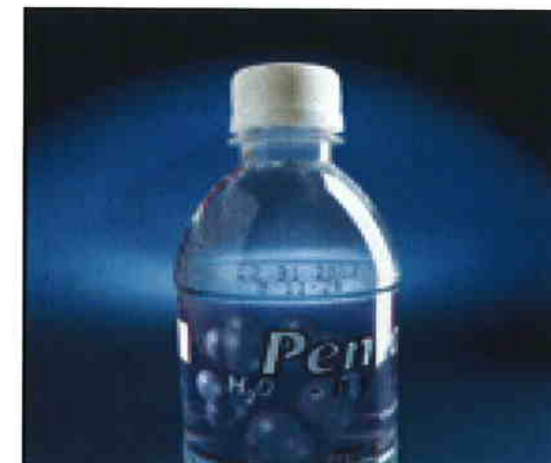
現在、1300人を超える社員数を持ち、サンディエゴ、カリフォルニア、イギリスのノッティンガムに本拠工場や研究施設を所有している。

そしてカナダ、中国、英国、ドイツ、イタリア、日本、マレーシア、メキシコ、オランダ、フィリピン、シンガポール、スペイン、スイス、ウルグアイなど17の国々に支社や子会社を展開している。代理店を持つ国は40ヶ国にも上る。

こうした巨大企業を運営するファミリーの実像と戦略は「人」への深い洞察と、一族のメンバーそれぞれが持つ能力を高める教育、そして任務分担が基本になっているのだという。

兄弟、そして家族との経営はパワーを生む

マーケム社は4人の兄弟と従兄弟による共同経営になっている。今はパトナム兄弟が経営の中心



マーケム社の製品の一例。ペットボトルへの印刷

講演中のパトナム氏



を担っているが、いずれは従兄弟経営にフェイズが移って行く。フェイズは現在第3フェイズに差し掛かったところだ。この「フェイズ」という時間の捕らえ方がパトナム家、そして

マーケム社を発展させる重要な考え方なのだ。

第1フェイズでは、家族だけでなく9人の共同経営者と共にマーケム社を操業していた。その後、家族以外の経営者が去り、家族経営にシフトしたのだが、そこから先が大変な状況であった。

一番問題が大きかったのは、会社の経営や開発の方針に関して「不同意」な状態が起きたときだ。彼らはそんなとき、会議の議長役を交代制にした。つまりリード役を交互に受け持つこととしたのだ。

そのような議長交代制は、家族経営のディジョン・メイキングに大きく貢献したのだが、しかし頻繁とは言わないまでも「不同意」の状態がおきる事にかわりはなかった。

そこで、経営に妥協を許さないファミリーは第三者のコンサルタントの視点を借りることとした。第三者の視点で兄弟や企業のあり方を検証したのだ。

兄トーマス氏と弟では「能力」が異なる。つまり「兄弟」の持ち味とでもいおうか、向き不向きが指摘された。第三者の冷静な観察と分析は大きな役割を果たしたことになる。その気付きと、兄弟の問題解決の熱意が、マーケム社を次なる第2フェイズにステップアップさせたのだ

状況にハッキリと線を引き、生まれ変わる仕事と兄弟のスタイル

フェイズが変わると同時に、彼らは事務所を新たな場所に移した。これは「今までのフェイズとは違う」ことをハッキリ意識付けるためだ。フェイズ1の発見「向き不向き」を認識したパトナム兄弟は、思い

切った任務分担の変更を行った。

弟は現在の事業を管理監督する任務を、兄は将来を見越した事業展開を図ることとした。すると新たな任務に責任を持つことで、無益な議論が少なくなり、経営がスムーズに行われるようになったのだ。「家族経営では、一人ひとりの能力を適切に判断することも大切だ」とパトナム氏は話す。そのためには、冷静な第三者の視点で、家族の能力と経営を検証することも重要だと付け加えた。

現在は第3フェイズに差し掛かっている。パトナム氏は65歳くらいで引退を考えている。

93年に先代のジョンが退職しようとしたとき、一族が受け継ぐべき大切な事柄をまとめた。

第3のフェイズに向けた教育と、30年間に渡り守りつづけている大切な約束とは

現在、パトナム一族は6代を数える。日本の一般的な感覚として、6世代全員が顔を合わせるなんていうことは考えられない。たとえ法事や結婚式であっても、だ。しかしパトナム一族は一年に1回は全員が顔を合わせるミーティングを30年間、一度も欠かしたことがない。ファミリー・ビジネスならではの問題解決エネルギーはそこから生まれる。

今、彼らパトナム兄弟は、次世代の教育をはじめている。現場の切り盛りの教育方針は弟が、将来を見越した長期戦略の立案は兄が担当している。それは業務のことだけでなく、その分担制は次世代を育てるカリキュラムづくりにも生かされている。

さらにパトナム氏は続ける。「色々とお話しているが、家族の価値観とお互いの夢。これが共通でありさえすれば成長しつづける企業になると確信している。そして家族全体の調整を行うこともマーケム社の発展には重要だ。わが社では姉が取締役として、その責任を果たしている」と明るい口調で話す。

最後に彼の家族がローザンヌのF. B. N. 世界大会に参加したときの話しを交えながら、こう結ばれたことが印象深い。

「皆さんも家族、社内、そして世界のファミリー・ビジネスを営む仲間達とのコミュニケーションを図られてはどうだろう。その中から問題解決の熱意と工夫が生まれてくるのだから」



F. B. N. 本部は1990年の設立以来、ヨーロッパ各地で毎年ワールド・カンファレンスを開催しています。ワールド・カンファレンスには世界中からファミリー・ビジネスの経営者と家族、及びファミリー・ビジネスの研究者が集まり、ファミリー・ビジネスの抱える様々な課題の解決策について、実際のファミリー・メンバーから生きた事例を聞くことができますと共に最新のファミリー・ビジネス研究の情報を得ることができます。ファミリー・ビジネスに関する世界的な情報が集中するといっても過言ではありません。また、タキシード、ドレスでの晩餐会も開催され、各国の著名人との人脈を作ることができるのも、F. B. N. ならではのといえるでしょう。

昨年2003年のワールド・カンファレンスは14回目を数え、ローザンヌ（スイス）に於いて9月24日から27日まで開催されました。テーマは「ファミリー・ビジネスに於けるリーダーシップの行使と支援」で、会場となったポー・リバー・ジュホテルには35カ国から350人のメンバーが集まりました。日本からは11名が参加しました。

カンファレンスは①メイン・カンファレンス（世界のファミリー・メンバーからのケース・スタディー発表）②次世代カンファレンス（ファミリー・ビジネスに関わる次世代メンバーの実地体験学習）③学術・研究フォーラム（最新のファミリー・ビジネス研究成果の発表）で構成され、大変充実した内容でした。晩餐会はジュネーブ郊外に佇む16世紀に建てられた古城で開催されました。また、晩餐会では毎年卓越したファミリー・ビジネスに贈られるファミリー・ビジネス賞の授与も行われ、スウェーデンでメディア・出版の会社を営むポニエ・ファミリーが受賞しました。今後カンファレンス内容のレポートもお届けする予定です。海外の事例から皆様のファミリー・ビジネスへのヒントが得られると思います。

Activity report

F. B. N. Japan 次世代会の活動報告

次世代会は次期後継者としてファミリー・ビジネスを担うファミリー・メンバーが集い、それぞれのファミリーが抱える複雑な「問題」を語り合います。それは必ずしも解決策が見つかるという前提の議論ではありません。しかしながら、問題解決への糸口、幅広いビジネススキルの向上、そして新しいネットワーク作りとして着実に成果を上げてまいりました。

次世代会は、2002年2月の第1回以来、毎月定期的に開催され、現在まで21回の会合を重ねてまいりました。活動状況は右記の通りです。当初は出席メンバー各人のファミリー・ビジネスの概要についてのプレゼンテーション、税金に関する話題などについて情報交換及び討議を行ってきました。

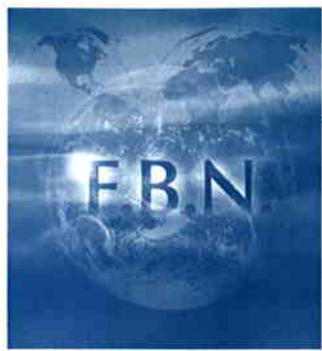
2004年も2月から毎月開催致します。本年度は皆さんにとって身近な関心事を毎回のテーマとして取り上げ、討議を中心に進めていきたいと思ひます。ご興味のある方は是非奮ってご参加ください。

2003年の活動一覧

1月18日	「大塚正士我が実証人生」 大塚製菓株式会社	大塚 太郎氏
2月15日	「プラス（メーカー業→流通業へ）～創業からアスカル誕生」 プラスロジスティクス株式会社	鈴木 俊一氏
3月15日	「相続税入門」	株式会社丸仁 高梨 一郎氏
4月19日	「事業から投資へ」 ネットインベストメント株式会社	宮越 隆正氏
5月17日	「大嘉倉庫の歴史と存立基盤」 大嘉倉庫株式会社	大石 嘉彦氏
6月14日	「家庭紙業界における河野製紙の独自性」 河野製紙株式会社	河野 晃久氏
8月23日	「次世代会 今後の運営について」	F. B. N. Japan 木村 祥代
9月20日	「ファミリー・ビジネス 税金のカンドコロ」 ASGマネジメント株式会社	佐藤 陽一郎氏
10月18日	「FBNワールドカンファレンスの報告」	
11月15日	「東京コカ・コーラの歴史」 株式会社丸仁	高梨 一郎氏
12月13日	忘年会（渋谷レガートにて）	



展示会に出品した印刷機



F.B.N. Japan

理事長 : 古我 知史
副理事長 : 高梨 一郎
理事 : 河田 淳
 佐藤 陽一郎
 大洞 達夫
監事 : 木村 祥代

事務局住所

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町1-11 戸田紀尾井町ビル1F

ウィル キャピタル マネジメント (株) 内



F.B.N. International

Chairman: Prof. Alden G. Lank

President: Mr. Joseph Despature

Executive Director: Dr. Barbara Murray

Conference Liaison & Communication Manager: Ms. Lise Moeller

Administrator: Ms. Mila Bender

Address

P. O. Box 915, 23, ch. de Bellerive 1001 Lausanne
Switzerland

Phone: +41/21-618-0223

Fax: +41/21-618-0707