

# ファミリービジネス：永続のための工夫

株式会社フィーモ  
代表取締役 大澤 真

email: [makoto.ohsawa@fe-mo.com](mailto:makoto.ohsawa@fe-mo.com)

シニアアドバイザー 草野晶智

email: [masatomo.kusano@fe-mo.com](mailto:masatomo.kusano@fe-mo.com)

homepage: <http://www.fe-mo.jp>

facebook: <https://www.facebook.com/femo.ohsawa>

# 長寿ファミリービジネス大国日本

- 創業200年以上の企業

- 全世界で8000社。日本では3000社。

- ◆ 100年企業の輩出率

- 1位 京都 (3.96%)

- 6位 福井 (3.14%)

- 8位 富山 (2.99%)

- 14位 石川 (2.48%)

- 長寿の秘訣は？

- 利他の精神：利益は結果

- 長期的視点と不易流行

# ファミリービジネスの係争事例

## (家族内対立)

- 大塚家具
- ロッテ
- 赤福
- 林原

## (創業家と経営者の対立)

- 出光興産
- セコム
- 大戸屋
- クックパッド

# どの家族にもある係争の芽 —「家族リスク」の具体例—

## 1. 後継者問題

- 適当な後継者候補がない
- 後継者はいるが、意見が異なる
- 後継者が経営の基本的な事項（財務三表、事業計画とPDCA、内部管理等）を学んでいない
- 家族の一部が後継者選定プロセスに納得していない

## 2. 家族問題

- 引退した前社長が後継者の経営が不満で復帰
- 株を所有している家族が自社株買い取りを請求
- 配偶者が経営に過度に干渉

### 3. 経営問題

- 非家族のモチベーションが低い（経営はオーナー家族任せ）
- 非家族に経営を委ねる（後継経営者をサポートできる）人材が見当たらない
- 次世代経営者の下での組織や経営管理手法が確立されていない

#### 問題提起

- ① リスクの所在を正しく認識しているか？
- ② 重大事になる前に解決策を策定し、実行しているか？
- ③ 将来にわたって家族リスクを継続的にチェックし、事前に対応するための仕組みを持っているか？

# 事業承継ではなく「事業永続」

- 一時点ではなく世代を超えて
- 税金問題でなく全体最適
  - 事業を永続発展させ、家族全体としての資産を保持し、家族の幸せが数世代も先まで続くためにはどうすればよいかを考えることが肝要

# 永続のための仕組み

## 共同体としての家族独自のルール

- ・ 家族憲章

## 最高意思決定機関

- ・ 家族会議

## ルールの実効性を担保する組織

- ・ ファミリーオフィス（専門家を活用）

# 第一の柱：家族憲章

- 家族、所有、経営のバランスを保つため、家族として世代を超えて守るべき理念、ルールを取り纏め

家族

スリーサークルモデル

所有

経営



## 家族憲章の具体的内容

- ① 家族としての理念・価値観
- ② 家族会議：円滑な意思決定・情報共有
- ③ 経営上の意思決定への関与
- ④ 後継者育成と入社ルール
- ⑤ 自社株式承継・買取等に関するルール
- ⑥ 自社株式以外の資産の運用・管理
- ⑦ 懲罰ルールと紛争解決プロセス

# 進め方：中立的第三者が関与

1

- ・ 家族インタビュー
- ・ 経営幹部インタビュー

2

- ・ 家族内議論：「全員一致」が原則
- ・ 「世代を超えて家族の幸せを守る」という観点

3

- ・ 文書化
- ・ 公正証書化も可能

# 家族内アンケート調査の一例

(ビジネスに関するご質問)

ビジネスと家族としての私的な活動は極力分離すべき

現在私的な活動の一部がビジネスの一環として行われている

家族としての（企業としてでなく）理念は明確である

家族としての理念は事業計画に適切に反映されている

家族としての理念は非家族社員にも共有されている

経営方針は家族としての理念・価値観・意思を優先して決定すべき（いわゆる家族第一主義）

経営方針は企業の利益・成長を優先して決定すべき（いわゆる事業第一主義）

ビジネスは永続性を重視し、できるだけ長期的視点で行うべき

ビジネスは短期的な高収益、高成長も目指すべき

新規事業にも積極的に取り組むべき

ビジネスはできるだけ現在の事業分野に集中すべき

県外展開も選択肢の一つとして考えるべき

## 第二の柱：家族会議

- **最高意思決定機関**
  - 定期的に開催することで緊密なコミュニケーションを確保
- **メンバー：主要株主**
- **開催頻度：毎月～年2回など様々**
- **意思決定：原則は全員一致。そのための情報共有**
- **ファシリテーター：中立的第三者**

(参考) 家族懇親会

- ・ 情報共有（経営者から直接）
- ・ 理念の勉強
- ・ 後継者候補との交流

# 第三の柱：ファミリーオフィス

- 19世紀米国で誕生（ロックフェラー、カーネギー家等）。
- 世界で1万社存在。アジアにも普及。
- 実は日本が起源？
  - 三井高利の遺訓を纏めた宗竺遺書：家族憲章
  - 大元方制度：ファミリーオフィス

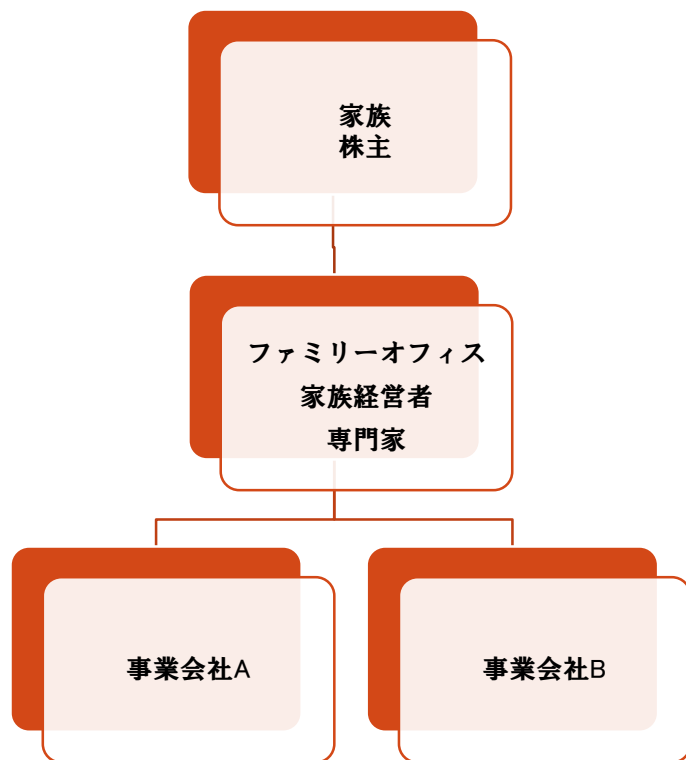
# 参考：宗竺遺書

- 一 同族の範囲を拡大してはならない。同族の範囲は、本家と連家に限定する。
- 一 結婚、負債、債務保証等については、必ず同族の協議を経て行わなければならぬ。
- 一 毎年の収入の一定額を積立金とし、その残りを同族各家に定率に応じて分配する。→資産の分配、共同管理方法
- 一 人は終生働かなければならぬ。理由なくして隠居し、安逸を貪ってはならぬ。
- 一 大名貸しをしてはならぬ。やむを得ぬ場合は、少額を貸すべし、回収は期待しない方がよい。
- 一 商売は見切りが大切であって、一時の損失はあっても他日の大損失を招くよりましである。
- 一 他人を率いるものは業務に精通しなければならぬ。そのためには同族の子弟は丁稚小僧の仕事から見習わせて、習熟するよう教育しなければならぬ。

## ファミリーオフィスの機能

- ・ 家族会議の運営
- ・ 私的支出および資産の運用・管理（公私の分離、専門知識の提供）
- ・ 後継者育成（そのための資金の提供）
- ・ 株式相続・買収資金提供
- ・ 事業会社への投資（専門知識の提供）

## ファミリーオフィスの構造



## ファミリーオフィスの構造 および設立方法

- ・ 株式会社
- ・ 公益法人
- ・ 一般社団法人
- ・ 海外での設立

税務上のインパクトも勘案し  
税理士とも相談のうえ決定

作り方次第  
で節税効果  
は極めて大

# オタフクソースの事例

- 広島にて創業から94年。ソース売上日本一。
- 2013年から家族憲章、ファミリーオフィスの構築に着手。2015年から運用開始。
- 日経ビジネスオンラインにインタビュー記事  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20150415/279996/>