

ファミリービジネス：最強の経営

株式会社フィーモ

代表取締役 大澤 真

email: makoto.ohsawa@fe-mo.com

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

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

本日のあらすじ

1. **ファミリービジネスは何故最強の経営なのか**
 - **日本のファミリービジネスは世界から高い評価**
2. **最強の経営が揺らぐとき**
3. **事業と家族を持続的に発展させるための工夫**

欧米のファミリービジネスへの評価

- **財務内容**
 - 上場企業より高いROE
- **ファミリービジネス大賞 (FBN)**
 - 世界経済における貢献を積極的に評価
 - 永続性、収益力、社会貢献などの基準で評価
 - 第一回はレゴ。日本からは矢崎総業が受賞。
- **学会における研究**
 - 米国ではファミリービジネス学科が80以上
 - 経営学、経済学、社会学、心理学等学際的研究
 - リーマンショック以降見直しの動きが加速

(参考) ファミリービジネス大賞の評価基準

- ① 3世代以上にわたり事業を所有し経営し続けていること
- ② 確固たる収益性を長期間に亘り安定的に示現していること
- ③ 業界での主要商品を提供し、市場で高い評価を獲得していること
- ④ 効果的なガバナンスシステムを確立し維持していること
- ⑤ 国際的な事業展開をしていること
- ⑥ 伝統とイノベーションの効果的融合を実現していること
- ⑦ 事業を行っている地域において社会貢献を行い、良き企業市民として手本となる行動に従事していること

日本におけるファミリービジネス

- **欧米ほど社会の評価高くない**
 - 閉鎖的、公私混同、旧態依然...
 - 大企業、公開企業を評価する傾向
- **海外は「長寿永続性」に注目**
 - 200年企業：3000/8000
 - 収益性でも欧米同様の研究も

- **理念や価値観を家族が継承**

- **利他の精神**：利益はあくまで結果。社員、取引先、顧客、地域・業界・文化貢献優先。信頼の基盤に。
- **欧米でも conscious capitalism（意識の高い資本主義）、compassionate management（思いやり経営）見直しの動き**

- **不易流行（守るべきものとイノベーション）**

(参考) 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%)

最強の経営が揺らぐとき

最近のファミリービジネス係争事例

(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

社員にとっても
大きな懸念

揺らぐ根本原因

- コミュニケーション不足
 - 顔を合わせているだけで、課題の特定や解決策についての議論ができていない
- ルールが不明確
 - 何を重視するのか：相続税負担軽減に焦点。
家族と事業のバランスのとれた持続的発展という観点が欠如。
 - どのように意思決定するのか（ガバナンス）：基準、決定者、決定方式
- 「結果の公平性」と「プロセスの公平性」のバランスのバランス
 - 中立的第三者が果たす役割

家族と事業のバランスのとれた発展

欧米におけるパラレルプランニングのフレームワーク



家族
サイド

価値観
行動規範

家族の目標
コミットメント
受託責任

所有と経営
後継者育成
処遇・引退

家族資産維持
再投資と配当
のバランス

家族憲章
家族会議
ファミリー
オフィス

永続のための仕組み:三つの柱

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 家族の行動規範
- ③ 家族のビジョン
- ④ 家族会議：参加者、意思決定方式
- ⑤ 経営陣との合意事項（MOU）
- ⑥ 後継者育成、入社、入社後ローテーション
- ⑦ 退任
- ⑧ 自社株承継・買取
- ⑨ 自社株以外の資産運用・管理指針
- ⑩ 懲罰ルールと紛争解決プロセス

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**
- **範囲を拡大した交流会の開催も有効**

第三の柱：ファミリーオフィス

- **決められたルールの下で意思決定の実行を支援**
 - **専門家のサポートも重要**
- **具体的機能**
 - **家族会議の企画・運営（家族憲章の見直しを含む）**
 - **家族への私的サポート（報酬、不動産、後継者教育等）**
 - **事業会社と株主家族との窓口**
 - **家族共同資産の運用・管理**
 - **事業投資**

(参考) ファミリーオフィスの歴史

- **19世紀米国で誕生 (ロックフェラー、カーネギー家等)。**
 - **世界で約1万社存在 (米国で4000社)。アジアにも普及 (中国・香港で約1500社)。**
- **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。