

古典学習陶冶会

会報陶冶連載

日本のファミリービジネス
～ 家族と事業の持続的発展を模索して ～

株式会社フィーモ
代表取締役 大澤 真

会報陶冶 連載第1回

世代を超えて価値観を繋ぐファミリービジネス

日本が世界に誇れる組織の一つにファミリービジネスがあります。社会から尊敬される理念・価値観を持って事業経営を行い、その経営理念を家族という最小グループを通じて次世代に繋いでいこうという強い情熱を持った集団です。日本には200年以上続いているファミリービジネスが約3000社あり、世界の超長寿企業の4割弱を占めると言われています。しかし、理念を継承すること、理念をすべての家族・非家族社員が共有すること、理念に沿った経営を実行し続けることは大変難しいことです。では、ファミリービジネスの素晴らしさを次世代に継承するためには何が一番重要なのでしょうか？結論を先取りすると、それは家族仲のよさです。

ファミリー今昔

一昔前の小規模なファミリービジネスでは、家族皆が一つ屋根の下に住み、一つの卓袱台を囲み、同じ敷地で遊ぶという物理的な一体感だけでなく、地域に根差した宗教観や道徳観も共有されていたので、共通の理念の下での結束が今よりずっと強固だったと考えられます。また、棲み込みも珍しくなかった非家族社員も、会社との運命兄弟的な関係を保つ中で、「番頭さん」と言われるような、家族内や家族と非家族間の調整や次期リーダー育成といった役割を担う錠的存在も社員の中から生まれやすい環境があったのだろうと想像されます。

しかし、現代社会ではこうした物理的および精神的一体感を得ることや、100%家族の立場に立ってサポートする人材を見出すことは大変困難になっています。

家族会議を通じたコミュニケーションの促進

現代のファミリービジネスにおいて家族仲をよく保つためには何が必要でしょうか？特に相続等により受動的に株主になった家族メンバーやその配偶者は、経営を任せているトップが何を考え、会社で何が起きているかといったことに対してタイムリーに情報が得にくくなります。「経営内容に関して悪い噂が聞こえてくるのだが、その真偽はわからない」、「他の家族だけが優遇されているような気がするが、家族の中で大っぴらに持ち出しにくい」、といった形で不信感が募り、最後はマグマが溜まり家族間の信頼が一瞬にしてなくなるといった事例も少なくありません。

したがって、何といたっても大事なものは、家族間での良質なコミュニケーションです。成功しているファミリービジネスの多くは、定例的な家族の集まり、「家族会議」を開催しています。

家族憲章によるルールの明確化

「家族会議」は必要条件ですが、十分条件ではありません。懇親が深まればまだしも、声の大きな人が独演会をして終わり、皆バラバラに好き勝手なことを言って何も結論が得られるままに解散、といったように参加する人の満足が得られない会議もしばしば起こりえます。

欧米のファミリービジネスではこうした事態を避けるための工夫の一つとして、家族全員の同意の下で家族や家族会議のルールを予め定めておき、これに基づいて家族会議が運営されます。このルールを「家族憲章」と呼びますが、その中では、家族としての理念、家族メンバーに与える入社基準や経営者選定基準、株主としての義務や権利、家族会議の構成メンバー・運営方法、家族会議と会社経営者との間の関係、非家族社員の位置づけなど広範な事項がカバーされます。

家族会議では、家族憲章に沿って意思決定がなされ、また家族憲章自体も家族会議において定期的に見直されます。こうして家族間のコミュニケーションは建設的な形で深まり、将来大きな争い事に発展する芽は早期に摘みとられることになるわけです。

会報陶冶 連載第2回

「家族会議活性化の工夫」

家族の最高意思決定機関である家族会議では、良質なコミュニケーションを促進するために、様々な工夫が施されています。一番問題になるのは、配偶者の方々を家族会議のメンバーに含めるか否かという点です。日本のファミリービジネス経営者の多くは、配偶者の発言はかえって事態を混迷させると考える方が多いように見受けられます。

しかし、実際には疎外された配偶者の不信感がのちのち家族の不仲に繋がるというケースが多いので、欧米では配偶者の方々にも家族憲章の決定プロセスや経営情報を共有して頂いていた方が将来の大きな争い事を回避しやすいと考えられています。

「子弟・子女教育の重要性」

日本では、武士は食わねど高楊枝、という言葉に表れているように、お金やビジネスについて子供の前で語るのはいくつかの社会通念が強いように思います。これは、ファミリービジネスにおいても例外ではありません。しかし、欧米では、次世代の経営者育成の一環として幼少時代からの金融経済教育やリーダーシップ教育が重要だと認識されています。そうした中で、欧米では家族としての社会貢献活動に子弟を参加させ、会社としての理

念や会社と地域社会との相互関係を実地訓練で学ばせるという家族も少なくありません。

また、家族会議にも参加させ、事業の苦労話を聞かせたり、様々なテーマについて子供たちだけのワークショップを行い、その中から次世代のリーダーとなる子供たちの資質を見極めるといった試みも行われています。次世代リーダーの育成は、家族全員の責務だという強い認識が共有されているためです。

「ファミリーオフィスとは？」

家族憲章の制定や家族会議の定期的開催は大変重要ですが、ではこれを家族内で誰が責任を持って行うのかということになると、答えは容易にはできません。欧米のファミリービジネスではこうしたご家族向けのサービスを一元的に行うために「ファミリーオフィス」を設置するのが一般的です。

ファミリーオフィスでは、専門のスタッフを雇用し、家族会議や家族憲章の管理だけでなく、ご家族の資産運用・管理、会計・税務・法務事務などにもワンストップで対応します。大手会計事務所のPwCによれば、世界には約1万のファミリーオフィスがあり、最近では欧米だけでなく、中近東やアジアにも広がってきています。また、ファミリーオフィスは、従来会社内で処理されていた株主ご家族の私的な活動を一括吸収するので、非家族従業員の実務的・精神的負担を減らすと同時に、ご家族のプライバシーを守るといったメリットも有すると考えられています。

「米国のファミリーオフィス」

ファミリーオフィスは、19世紀に米国で生まれたと言われていいます。これを主導したのは、ロックフェラーやカーネギー等の大富豪でした。彼らは、様々な事業を進める中で、所有と経営と家族という三つの要素をどのようにうまくバランスをとるかという問題について悩んでいました。そして、①所有し続けるにしても、家族からすべての事業に経営者を送り込むわけにはいかないので、プロの経営者を如何にうまく活用するか、②経済的利害が絡む所有や経営の問題を通じて家族仲が悪くなるのをどのように回避するか、③家族が所有する事業資産や金融資産の価値を維持・拡大するにはどのような枠組みが必要か、といったことを考える中でファミリーオフィスという組織に辿り着いたと言われています。現在はこうした一大家族が作るファミリーオフィス(single family officeと言われています)だけでなく、多くの家族にサービスを提供するファミリーオフィス(multi-family office)まで生まれており、米国では後者の数だけで4000に上っています。

会報陶冶 連載第3回

「ファミリーオフィスの世界的広がり」

米国では、ファミリーオフィスが長年定着しており、ノウハウの蓄積も進んでいます。ビジネススクールでは、ファミリーオフィスについての講義がありますし、ファミリーオフィス協会等の交流・研究機関も整備されています。

一方欧州では、こうした機能は元々プライベートバンクやマーチャントバンクが担ってきましたが、1990年代からファミリーオフィスの考え方が米国から移入され広く普及し始めたと言われていいます。そしてその流れが決定的となったのが、2008年のリーマンショックです。それ以前は、プライベートバンクは家族の側に立って慎重な投資行動をしていると広く信じられていたわけですが、プライベートバンクも人の子。実は仲介手数料の高い商品への投資を増やしていたために、大損するファミリービジネスが続出しました。これを契機に、家族の利益のためだけに働くファミリーオフィスの必要性が再認識されたのです。

「我が国の現状：所有と経営の一元化」

欧州にまで広がったファミリーオフィス設立の動きは、最近では中近東やアジアにも広がりを見せており、現在では世界に1万社ほど存在すると言われていいます。翻って日本はどうでしょう？日本のファミリービジネスでは、これまで所有と経営が一体であること、さらに言えば所有・経営権の一元化(理想的には長子相続)がファミリービジネスの強みであると考えられる傾向が強く、これを維持するための様々な工夫がなされてきました。その一つが、養子の積極的登用で、これによって家族内の経営者不足を補ってきたわけです。例えば中華系経営者の場合には血縁最重視ですので、こうした後継者選定での柔軟性は日本の大きな特徴でした。一方で、後継経営者選定について万策尽きた地域企業他企業やファンドへの売却が頻繁になされるようになってきたのは周知の事実です。

「永続のための所有と経営の分離」

ファミリービジネスが会社を最終的に第三者に売却することが最適なケースも多々あるでしょう。しかし、日本では欧米のようなハイブリッド型、すなわち所有と経営を分離しながら、しっかりした企業理念を持つ創業一族が企業の実質的経営権を維持するという手法が十分に活用されていないことも事実です。

また、米国ではファミリービジネスが所有している事業の一部を、経営権を掌握したままで上場させ、これによって将来の投資資金としての家族資産を蓄積するという

やり方が一般的です。日本のファミリービジネスでは上場に対してのアレルギー反応が強いようですが、過去の事例でも示されているように上場後もファミリーとしての理念や価値観を継承しながら長期安定経営を続けていくことは十分可能です。

「後継者育成の重要性」

日本のファミリービジネスが直面している大きな問題の一つは、後継者難です。地方に本拠を有するファミリービジネスの有能な次世代人材には、大都市や海外の大学に進み、その後医師、弁護士等の専門的職業やグローバル企業への就職等高所得が期待できるキャリアパスを目指す人たちが少なくありません。

ファミリービジネスは、地元では大変な名士ですが、いまや収入面でファミリービジネス経営者の所得を凌駕する職業は無数にあります。また、前に指摘した養子の活用も、以前ほど容易ではありません。親が不治の病で倒れた、会社が想定外の経営危機に陥った、といった非常事態に直面して、外部にいた家族メンバーが急遽意気を感じて跡取りになるという「美談」が数多くあることも事実です。

しかし、女性メンバーも含めリーダーの資質を持つ次世代人材を早めに特定し、十分な準備をしておいた方が理念・価値観の継承や安定経営の継続が容易なことは明白です。

会報陶冶 連載第4回

「家族以外からの経営者の登用」

家族の中でどうしても後継者が見つからない場合には、会社の内外を問わず非家族から経営者を見つける必要があります。また、場合によっては非家族経営者のインセンティブの一つとして、家族所有株式の一部譲渡やストックオプションの活用といった所有に関する施策を同時に行う必要も生じるでしょう。

欧米に比し日本では、経営者の市場がまだまだ十分には発達していないので、通常は予め非家族従業員の中からリーダーになれる人材を特定し、時間をかけて育てておく必要があります。ファミリービジネスにおいては家族メンバーが往々にして絶対的権限を持つ場合が多く、骨のある非家族社員といえども意見がいくいくのも事実です。したがって、単に家族憲章でルールとして取締役会に非家族社員を加えることを担保するだけでなく、昇格・給与体系や企業文化をも見直す必要があると考えられます。

「家族内での経営者選び」

家族の中に複数の後継者や役員候補がいる場合にはどうでしょう？この場合にも、予め選定ルールを決めておかないとこれが家族仲悪化の芽になる可能性があります。

直系の一家族だけが経営に関与している場合、日本では長男が継ぐ、つまり「長子相続」を徹底させることによって争いの芽を摘む方式が一般的でした。しかし、長男が承継せず次男以下の誰かが承継する場合には、この年功序列方式はあまり意味を持たなくなるケースが多いように思います。子供たちの中で一人だけ選定するのは難しいと考えるご家族の中には、各々に別々の会社を運営させるという方式により跡目争いを回避するケースもあります。

複数のご家族が経営者候補を有する場合には、中長期的に通用する客観的な選定基準・手続きを予め定めておくことが極めて重要です。また、その選定ルールは、家族としての自己規律を十分に働かせて少し厳しめにするのが肝要です。例えば、入社前に他社での経験を義務付けることは、特別扱いされない環境で将来のリーダーとして必要な資質や経験を学ばせるためには大変重要なことです。また、非家族社員の能力を十分に発揮させる環境を整えるためには、家族経営者の選定基準を厳しくして質を高めるだけでなく、その絶対数も絞る工夫も必要かもしれません。いずれにしても家族メンバーが家族経営者候補の育成・選定に十分なコミットメントを持つことが重要です。

「フォードにおける家族経営」

ウォール・ストリート・ジャーナルデジタル版に米国フォード社の創業者の玄孫（やしゃご）が、新たにフォード社に加わったとの記事が掲載されていました。同時に掲載された家系図によると、創業者から数えて第五世代からは5名が入社しており、その数は過去最高だということです。もっとも、記事では、入社したからと言ってそれがトップへの道を確認するものではまったくないということが強調されています。逆に創業家から入った者に対するプレッシャーは尋常ではなく、少しでも身びいきのようなことが明らかになれば厳しく糾弾されるのだといえます。フォードは、政府の公的支援を受けたGMやイタリアの会社の傘下に入っているクライスラーと比し安定した業績を残しており、また最近では米国製部品比率の向上にも注力している会社として有名です。以前、英国エコノミスト誌は、日本のトヨタが数年前のリコールの危機を乗り越えることができたのは、創業家出身社長のリーダーシップの下、そもそも社是としてきた **fun to drive**、運転して楽しい車作りという原点に戻ったからだとして分析しました。創業者の力が強い（強かった）アップルやサムソンにも消費者がワクワクするモノづくりを目指すと共通点があり、それが企業活力の源泉になっている、しかし対照的に日本の電機メーカーにはその特徴が失われつつあるとの厳しい指摘でした。

会報陶冶 連載第5回

ファミリービジネス永続発展の鍵「利他の精神」

何世代にも亘って事業を継続しているファミリービジネスの特徴をみると、ご家族の理念として「利他の精神」を掲げていらっしゃる会社が多いことが分かります。広島のおたくソースでは「たらいの水哲学」（たらいの水を相手の方向に送ると自分に返ってくるように、人々に喜びと幸せを広めることを自らの喜びとする）、三重の赤福では「赤心慶福」（赤子のような心を持って他人の幸せを喜ぶ）などの表現で次世代に語り継がれています。

そして、こうした理念は企業経営の現場でも実践されています。

こうした会社の多くは、家族を大事にする、よい家族仲を維持するということも大変重視されています。しかし、これは家族だけを重視するということではなく、家族も大切にできない人間が、従業員、取引先、消費者、社会などを幸せにできるはずがないという考え方に基づいています。

また、それだけ家族仲を維持することは難しく、事業継続において最も重要であるということも世代を超えて共有されているからなのです。

「利他の精神」と経営

成功するファミリービジネスの最大の特徴である「利他の精神」は、具体的にどのような形で経営に反映されるのでしょうか？

三重県伊勢市に赤福があります。創業1707年の老舗ですが、急速に成長し日本を代表する和菓子メーカーとなったのは、10代目当主濱田益嗣氏の時代です。同氏は、資材100億円以上を投じて「おかげ横丁」というレトロな街並みに三重県の特産品を集積させた新観光名所を建設しました。その効果で、当時お伊勢参りが低迷して活気がなくなっていた町が再生し、多くの観光客が訪れるようになったのです。その精神は現社長典保氏にも受け継がれ、スポーツ施設の整備を通じて合宿等のスポーツツーリズムが盛んになっています。

赤福のビジネスモデルは、伊勢を中心に東海、関西の限定した拠点のみで販売を行い、「伊勢に来ないと買えない」ことで商品の付加価値を高めたことです。このため、伊勢に多くの人々が訪れれば、それは自らの売り上げにも直結するのです。今年伊勢神宮の式年遷宮で町はさらに活況を呈していますが、こうした祭事に対しても大きな貢献をしていることはいまでもありません。こうした地域貢献、社会貢献があればこそ、数年前に起こった不祥事の際にも、地域住民や多くのファンに支えられ、不死鳥のように蘇ることができたのです。

ファミリービジネス永続発展の鍵

「長期安定経営」

成功しているファミリービジネスのもう一つの特徴は、「長期的安定」を重視する姿勢です。

実は、第一の特徴である「利他の精神」もこの考え方と密接に関係しています。

世界最古の旅館で国際的長寿ファミリービジネスの集まりであるエノキアン協会のメンバーである石川県法師旅館第46代当主の善五郎氏は、「最近はかけ流し温泉付き部屋が流行っているが、これは1300年以上大事に使ってきた温泉の枯渇につながる」と述べ、限りある温泉を大切に使う姿勢を貫いています。

また、長期安定を重視する経営にとって、短期的な景気回復や資産価格の上昇に惑わされて過大な投資を行い、結果として支払い不能になるといった事態は最も愚かなことです。

むしろ、資産価格が十分に低くなるまで投資をしないという行動が正しいのです。以前長野県小布施堂の市村社長からは「江戸時代の飢饉の際に蔵を建て替え、民間主導の景気下支え事業を行っていた」というお話すら聞いたことがあります。

人材についても不況の方が優秀な人材が採用しやすいので、毎年安定して採用活動を行い、育てた人材を安易に解雇しない方が合理的です。だからといって長期安定・継続重視のファミリービジネスが、新たな事業分野探究に消極的な訳ではありません。松尾芭蕉のいう「不易流行」が実践されているのです。

会報陶冶 連載第6回

ファミリービジネスの破綻と分裂

前回はファミリービジネス永続発展の鍵について考えてみました。本稿では、逆に永続発展の要素を数多く持っているファミリービジネスでも蹉跌ないしは分裂してしまうのは何故かという問題について、林原家、プリツカ一家という日米両国のごく最近の事例に沿って考えてみたいと思います。

林原破綻の原因

ファミリービジネスの破綻について、克明な記録が残されているケースはさほど多くありませんが、最近相次いで当事者兄弟によって上梓された2冊の本は、岡山の名門ファミリービジネスであった林原が何故会社更生法適用に至ったのかをそれぞれの立場で克明に記述した貴重な資料です。林原は、トレハロース、インターフェロンの量産化に象徴されるイノベーション力に溢れる企業で、

従業員を大切に、地域経済・文化に多大な貢献をすることも惜みませんでした。私が破綻の1年前に同社のメインバンクの幹部とお会いした際に、「林原は岡山だけでなく日本を代表するファミリービジネスで、格好の研究対象になるでしょう」との助言を頂いたことを鮮明に記憶しています。

林原破綻の直接的な原因は、長年債務超過状態に陥っていた財務内容を糊塗しようとした粉飾決算の表面化ですが、粉飾を許した企業内の要因を整理すると以下のようになろうかと思えます。

①社長の実弟（財務担当責任者）に対する「根拠なき信頼」とチェック体制の欠如

社長自身は自著の中で、売上高や収益という根本的な財務数値も頭に入っていなかった（不得手であり関心もなかった）と認めています。しかも、内部・外部監査体制がまったくありませんでした。

②社長と実弟を含む役員とのコミュニケーション不足

この連載の第一回目の投稿で、ファミリービジネスにおいてコミュニケーションを密にすることは非常に重要だと述べましたが、社長は研究やメセナに没頭し、会社には3時間しか出社せずコミュニケーションを疎かにされていたようです。また、家族間で事業について意見交換する場もありませんでした。

私自身は、上記①、②の遠因は、社長の「過信」とこれを放置した家族や役員ではなかったかと推察しています。松下幸之助が経営のことを考えると心配で夜も眠れないと話していたという逸話は夙に有名ですが、経営者は楽観主義で従業員を鼓舞しつつも、裏ではリスクを最小化するための方策を考えるべきです。そしてリスクを抑える最善の方法は、悪いニュースがすぐに伝わるようなコミュニケーション体制および経営管理体制の構築です。林原の場合には、ご自身も認められているとおり社長が神格化され、残念ながらこうした「転ばぬ先の杖」はまったく機能しなかったようです。

プリツカーファミリー：

米国最大のファミリービジネスの分裂

ハイアットホテルなどを経営し、米国で最も資産を持つファミリービジネスと言われたプリツカーファミリーも最近分裂状態となり、米国のマスコミでは大きく取り上げられました。原因は家族間での資産・所得配分の不公平です。家族を代表して経営を支え、資産や所得の分配を行っていた数名の家族出身経営者に対して他の家族構成員が訴訟を起こし、裁判所がこの訴えを認めたため、資産の切り売りをして金銭的補償をせざるを得なくなっ

たのです。訴訟を起こした側を含め、すべての家族が一生で使い切らないほどの資産を持っていたと想像されますが、それでも不公平感を強く感じる場合はあります。家族で一番揉めるのは、やはり金銭的な問題であり、この点について家族が納得できるようなルールを家族憲章等の形で予め定めておくことは極めて重要です。

会報陶冶 連載第7回

長期安定・継続重視の姿勢は

どこから生まれるのか？

前々回のこの欄では、ファミリービジネスは長期安定・継続を重視すると述べましたが、それは何故でしょうか？経営のリーダーは、自分が一番優れているし経験も積んでいるので、自らができるだけ長く第一線に立ち続けることがフォロワーの幸せにもつながると考えがちです（特に創業者にそういう傾向が強いように思います）。一度は引退したリーダーが、後継者のロー・パフォーマンスを見かねて舞い戻るといった事例さえ見られます。

一方で、ファミリービジネスの後継者は、ファミリーの中に歴代の偉大なリーダーたちを見る機会に恵まれています。また、ファミリー同士の交流の中で、他家族の優れたリーダーに接する機会もあるでしょう。京都のファミリービジネスでは、「たすぎがけ」といって、家族同士で別の家の親が後継者に助言をするということも頻繁に行われているようです。自分だけが傑出したリーダーであるなどは露ほども考えず、自分は有能な部下や社会という応援団に助けられて襷をつなぐ駅伝の一ランナーだと考えている方が多いと思います。

こうした他のリーダーたちへの尊敬の念は、歴史、文化、自然といった人間が受け継いできているものに対する憧憬、畏怖という形でも表れます。味噌などの発酵食品は、水や微生物とのコラボの結果できる商品で、「環境の変化で微生物の機嫌が悪くなる」といい商品ができなくなる」というのは、岡崎のまるや八丁味噌で教えていただいた話です。「生かされている」という考え方があるからこそ、時間軸に対しても謙虚な姿勢になれるのだと思います。

「人の人生は重荷を負ふて遠き道を行くが如し」という徳川家康の言葉がずしりときます。

長期安定・継続経営を徹底するための知恵

ではこうした基本理念を会社の中ではどのように反映させればいいのでしょうか？理念が明文化されていても、これが実際の経営に生かされなければ何の意味もありません。まず、第一に重要なのはオーナー自身が経営計画作成・実行にあたり、理念に沿った経営計画になってい

るかどうかを常時意識することです。オーナー経営者も人の子ですから、結果として間違った行動をとってしまうこともあります。ファミリービジネスの経営計画は、オーナー経営者だけでなく、家族株主やその代理人であるファミリーオフィスからの第三者的チェックを受けるべきでしょう。

また、失敗した計画を早期に修正、場合によっては停止・損切りすることも、長期安定・継続を考えた場合には必要になります。最近流行の行動経済学も、人間は利益の確定は早めに、損切りは遅れ気味に行う非対称的な習性があると指摘していますが、リーダーとしてのプライドが高く、従業員からの信認も厚いオーナー経営者の場合は、損切り実行はより困難になります。経営管理の徹底のためにPDCAサイクルを回すことが重要だということはよく知られていますが、多くの企業がC、つまりチェックの段階で止まってしまっているということがよく知られています。

ファミリービジネスの場合に、トップ主導のプロジェクトの失敗を公然と議論するというのは大変やりにくいことです。

このため、経営計画策定にあたって、きちんとした数値目標を設定し、これをx年間y%下回った時には、計画自体を見直すという自己規律を課しておくことが一つのアイデアとして考えられます。日本では、立派なファミリービジネスでもここまで徹底している先はごく稀ですが、こうした経営管理上のルールを確立しておくことが長期安定経営を行う上で大変重要です。

会報陶冶 連載第8回

家族憲章・ファミリーオフィスの 起源は実は日本？

以前このコラムで、ファミリービジネスの永続を担保する仕組みとしての「家族憲章」や「ファミリーオフィス」について書かせていただきました。家族としての基本的ルールを定めた家族憲章、そしてそれに基づいて家族としての最高意思決定機関である家族会議の運営、家族資産の運用・管理、事業会社経営についてのモニタリング・アドバイス等を一元的に行う機関が「ファミリーオフィス」です。実は私はこのようなファミリービジネスとしての永続の仕組みを米国から学び、これがロックフェラー、カーネギーという米国の大財閥に端を発すると考えてきました。

しかし、最近これは誤解だったかもしれないと思い始めています。実はこの分野で日本の三井家（三越の創業

家）が先駆者だったかもしれないのです。三井家中興の祖は三井高利と言われているのですが、その子高平は、二つのものを後世に残しました。

一つは父高利から学んだ三井家の家憲である宗竺遺書です（1722年。宗竺は高平の法名）。

この中で高平は、次のようなことを記しています（三井広報委員会ホームページより）。

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ない。

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。

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。

精神論、哲学を記した「家訓」、「社是」とは異なり、詳細に家族としての意思決定、利益配分、経営者選定方法、経営指針などに関するルールを定めた、まさに家族憲章といっているものです。

また、高平は1722年に「大元方」という家族としての資本、店舗、事業を共同財産として統括・管理する組織を設立しています。この組織には各家から納付金（配当金）を納めさせ、これを賄料として各家に配分する。また各家に蓄積した資金は3年おきに決算し、9割を大元方へ、1割は各家のボーナスとするなど資産管理や利益分配の機能も司っていました。まさにファミリーオフィスの原型と考えてもよいのだと思います。

日本発の様々な仕組みとその後

翻ってみると江戸時代にはその他にも世界初という仕組みがいくつか生まれました。その一つは大阪堂島の米先物市場です。いまやリスクの移転技術として世界の金融市場になくてはならないデリバティブ市場ですが、その世界最初の洗練された取引所が実は日本にあったのです。しかも、その事実はドイツ人の研究者によって明らかにされました。

もうひとつは、世界初の民間発行紙幣とも言われる山田羽書です。山田羽書は小額紙幣の預かり証で、伊勢山田

地方で神職でもあった商人が秤量銀貨の釣銭の代わりに発行した日本最古の紙幣です。実質的には伊勢の商人たちの信用力がバックになったお金でした。

このようにみると日本には数百年も前から経済活動を円滑に行うための様々な知恵があり、それを実務的に動かす様々な工夫もなされていたことがわかります。

しかしながら、ファミリーオフィスもデリバティブ取引もいつのまにか欧米の後塵を拝することとなってしまいました。家族憲章やファミリーオフィスが日本人の生み出した永続的家族経営を行うための有力な仕組みであるのなら、これにもう一度光をあて、日本流の使い方を考えていくのが、我々子孫がなすべきことではないでしょうか。

会報陶冶 連載第9回

理念や道徳はどうしたら効果的に広げられるのか

社会から尊敬される企業理念を持つことは、陶冶会の佐々木会長も従来から主張されている通り、企業存続のための最も重要な要件のひとつです。最近読んだ「近江商人のビジネス哲学」(童門冬二著)と「商家の家訓」(吉田實男著)は、江戸時代の豪商たちの中に利他の精神や公を重視する気持ち(パブリックマインド)が如何に深く浸透していたかを教えてくれる好著です。

一方で、こうした理念や価値観を常時企業全体で共有し、ぶれないようにするのはそれほど簡単なことではありません。社長が一度でも理念に反する行動をとれば、社員の信頼はなくなります。社員同士でも、お客様に対して、常に相手に対して利他や思いやりの精神を前面に出して接することは不可能に近いでしょう。

このように言葉と行動との間にずれが生じた際、企業の中でどのくらい強く自浄作用が働くかが企業のパフォーマンスに差をつけることになります。スターボックスは、社員全員が意識すべきミッションステートメントを社員サイドで決定し、これが順守できているかどうかを常時社員同士で点検するプロセスを確立したことで有名です。いつ訪ねても気持ちの良いホスピタリティに溢れた店作りはこうした日々の工夫がもたらしているのです。

参照：スターボックスのミッションステートメント

- ・働きやすい環境を提供し、社員が互いに尊敬と威厳をもって接する。
- ・事業運営上の不可欠な要素として多様性を積極的に取り入れる。
- ・コーヒーの調達・焙煎・流通において、常に最高級のレ

ベルを目指す。

- ・顧客が心から満足するサービスを提供する。
- ・地域社会や環境保護に積極的に貢献する。
- ・将来の繁栄には利益率の向上が不可欠であることを認識する。

古典学習陶冶会が目指しているのは、こうした企業理念の根底にある人としての正しい生き方、道徳を古典を通じて学んでいこうということなのだと思っています。そのためには企業における学習だけでは十分でなく、学んだ大人たちが子供たちにも教えていく努力が必要です。11月に正式支部となった長崎古典学習陶冶会でも会員の努力で未就学児童や小学校低学年生を対象とした寺子屋学習が始まっています。

しかし、企業理念と同様、古典を通じて道徳を学ぶことは、指導者不足等もあって多くの子供たちにとっては大変難しいことです。

このため陶冶会が進めているような寺子屋学習を企業主導で加速させると同時に、家庭や学校での道徳教育が極めて重要なのです。先般手に取った「子供たちが身を乗り出して聞く道徳の本」(平光雄著)は、その意味で多くのヒントが含まれていると感じました。偉人たちの話を教わるだけでは、必ずしも子供たちの心に残らないので、平先生の授業では子供たちが学ぶべき道徳をわかりやすい図と短い言葉で表現しようとしているというものでした。例えば命の大切さについて。先生は黒板に自分という丸からスタートし、父母、祖父母等祖先に繋がっている丸を黒板が一杯になるまで書き、自分がいまここにいることが如何に奇跡的なことなのかを実感させます。また、感謝の気持ちを伝える「ありがとう」は、「有難し」の意なので、その反対語は「当たり前」であることからスタートし、何事も「当たり前」だと考えないで感謝しなければならないと教えていきます。

私自身、道元の研究者でもあった高校の地理の先生が、時々生徒から10円を抛出させ、「10円話」という道徳的な授業をしてくれたことを思い出しました。例えば先生が戦地にいたころ、飢餓状態の同僚たちと一緒にサメを釣ろうとしたが、手に筋肉がなくなって最後には骨が見えるまで綱を引き、やっと捕まえた話。先生の教えは、「でも骨は折れなかった。骨が折れるという言葉はたやすく使ってはならない」というものでした。もちろん抛出された10円は社会的貢献をしている団体に寄付され、我々は寄付することも学ぶのです。

ファミリービジネスにとって重要な「利他」や「感謝」(継いでくれることに感謝。継がせてもらえることへの感謝)もこうした工夫を通じて幼少時代から教えることはできないのでしょうか。

会報陶冶 連載第10回

「ファミリービジネスにとっての資産運用」

資産運用に対する嫌悪感と好奇心

日頃ファミリービジネスの経営者と接していると、「資産運用」という言葉に対して強い嫌悪の念を感じることが頻繁にあります。その背景について考えてみると、①過去に証券会社から売りつけられた商品が値下がりし損失を被ったという経験や、②資産運用といった専門性が高くないことではなく、事業経営で資産を築いていくのが王道、③資産運用は投機で実業ではない、という基本的考え方などがあるのではないかと思います。しかし、実際には事業経営で得たキャッシュ（例えば株式上場や事業売却時）をどのような形で保持すればよいかという課題に直面したり、事業の振れを平準化するために金融資産や不動産が果たす役割を無視することはできません。一方で、資産運用に異常に強い関心を持っている方もいらっしゃいます。ただ、そのような方々が資産運用が巧みかという点必ずしもそうではなく、株価や為替レートの日々の変動に一喜一憂しなければならないようなポートフォリオを組んで経営に割く時間が減ったり、複雑なオプション取引を内在した証券を購入したものの、その時価やリスク・リターンを構造を理解していないというケースがむしろ多いのではないかと思います。結果として気がつくとき大きな損失をし、早めの損切りをせずに傷を広げるといった例も枚挙に暇がありません。

欧米ファミリービジネスにおける

資産運用に対する考え方

欧米のファミリービジネスでは、資産運用は専門家に任せるものと割り切って考える傾向があります。そして、資産運用は資産を増やすために行うのではなく、資産を守るためにあるとの哲学が確立し、それが各ご家族の投資指針に明確に反映されています。例えば、現在のよう円が大幅に減価している状況では、円の資産だけを持っていただけではドルベースの資産価値を守ることはできませんが、これは海外で幅広く業務を展開されているファミリービジネスにとっては致命的です。だからこそ国際分散投資が必要なのです。資産運用（wealth management）は現金性資金の管理（cash management）であるというのが欧米では常識になっています。

このため、資産運用においては、保守的な投資指針を定めた後は、その方針をできるだけ確実に達成できるようなポートフォリオ戦略がとられます。リスクが高い商品や複雑なリスク構造をもつ商品はできるだけ回避されるのです。また、ポートフォリオの作成に当たっては、それぞれの資産クラスで専門性を持つ投資のプロの助言を最

大限活用します。24時間365日国際金融市場の動向や国際政治経済情勢をフォローしている専門家でないとながらのリスク表面化にいち早く気づくことはできないのです。

日本における資産運用の難しさ

こうした欧米のファミリービジネスの資産運用をサポートするのがファミリーオフィスやプライベートバンクです。しかし、こうした専門家は、①最低預かり資産が数十億円でそれほどの資産を持ったファミリーは多くない、②手数料が高い（通常は預かり資産の2-3%相当）、③英語での対応が必要、ということによって日本のファミリービジネスにはなかなか手が届かないというのも事実です。

一方、日本の金融機関は、個別商品を販売するという点に力が入りすぎ、ご家族のニーズを的確に理解し、それに沿った投資指針の作成やポートフォリオの構築を丁寧に行うというサービスを重視する先は少ないと思われます。また、海外金融機関に比べると国際情勢のフォローにもそれほど多くのリソースを割く余裕がないのが実情です。

その意味で、投資指針やポートフォリオ戦略に対する的確なアドバイスを行い、専門性の高い投資アドバイザーとの橋渡し役を果たせるファミリーオフィスの役割は今後益々重要になっていくであろうと考えられます。

会報陶冶 連載第11回

「徳川の理念とファミリービジネス」江戸時代の役割

日本では200年以上続く長寿ファミリービジネスが3000社あると言われていています（世界全体でも8000社しかありませんのでその意味で日本は特異です）。帝国データバンクによれば創業100年以上のファミリービジネスは約3万社ですが、長寿企業率（全企業に占める長寿企業の比率）を都道府県別にみると以下の通りとなっています。

下記参照

- | | | | |
|----|----|------|---------|
| 1位 | 京都 | 4.0% | (901社) |
| 2位 | 山形 | 3.9% | (610社) |
| 3位 | 島根 | 3.7% | (353社) |
| 4位 | 新潟 | 3.7% | (1223社) |
| 5位 | 滋賀 | 3.3% | (449社) |
| 6位 | 福井 | 3.2% | (481社) |

この分布をみて気づくことは何でしょうか。都があった京都は推測が容易ですが、その他の共通点は江戸時代に

大阪を中心とする商業で重要な役割を果たした北前船との関わりです。すなわち、当初から事業の中核を担った近江商人の滋賀とその寄港地であった4県です。したがって、日本の長寿ファミリービジネスの原点はやはり江戸時代にあったと考えられます。

では、江戸時代が何故そのような特徴を持ったのでしょうか。江戸時代の評価については様々な見解がありますが、徳川家18代ご当主徳川恒孝氏の「江戸のDNA」によれば徳川家康の理念が各大名だけでなく町人にまでも寺子屋教育を通じて脈々と受け継がれていたとあります。それが江戸幕府という「ファミリービジネス」の長期持続を可能にしたという訳です。その基礎となる教えは、家康の曾祖父である松平信忠が残した「三引き付け」といわれる家憲だと言われていますが、これを経営に置き換えるとカッコ内のような解釈になるというのです。的確な状況判断で戦いに強く、負け戦をしない（優れた経営判断）

将自ら下級武士にやさしい（社員やその家族に対する思いやり）

領民や敵に至るまで慈悲の心を持つ（社会に対する思い切った貢献）

このような理念は、戦国時代以前の安定した権威構造の中での生き延びる術を説いたそれ以前の家訓、例えば神仏崇拝、礼儀、先例重視、年長者への経緯等と大きく異なっている点も特徴的であると徳川氏は指摘しています。

そして、既に多くの読者がお気づきのとおり、上記2や3で指摘されているのは、これまでの連載でも何回も指摘している「利他の精神」の重要性です。「まず社員、その家族、顧客、取引先、地域社会等ステークホルダーから信頼され、愛される企業となることが長期的繁栄のベースになる」、「利益は存続のために必要だが、それはあくまで利他的な企業行動の結果である」という考え方は、しかし同時に負け戦をしない、つまり的確なリーダーシップを発揮してチームとして結果を出すことも重要だと言っているのです。武家にしてもファミリービジネスにしてもそのトップを張るということは並大抵のことではありません。

改めて古典を学ぶことの重要性について考える

本連載の第八回目には三井家の「家憲」と「大元方」という持続を支えた仕組みが、これまでは欧米で開発されたと考えられてきた家族憲章やファミリーオフィスというファミリービジネス持続の仕組みの原点だったかもしれないと指摘しました。本稿と併せて考えると、日本を代表する長寿ファミリービジネスの起源やその秘伝は江戸時代にあったと考えられ、今後この分野での一層の研究が進むことが期待されます。

同時に徳川幕府やその時代に端を発する長寿ファミリービジネスを永続に導いた基本理念には、儒教的な考え方が色濃く反映されています。例えば論語にある「君子は義に論り、小人は利に論る」は、利益を追求のではなく、正しい道を追求することが何より重要だという意味です。四書五経を学ぶなど今更古いという方もいらっしゃるかもしれませんが、むしろファミリービジネスを含めた企業、家族、その他の組織の持続的発展のためにはいまこそ四書五経に学ぶべきではないでしょうか。古典学習陶冶会は大人から子供までと一緒に古典を学べる場を提供しようと努力している点で、今日的意味を持つ重要な組織と言えるのです。

会報陶冶 連載第12回

「経営者にとって財務三表の理解は必須」

財務三表は会社の健康診断書

以前この連載で、日本を代表するファミリービジネスと言われた岡山の林原が破たんした事件について書きました。社長が実弟である財務担当役員に経理・財務を任せきりにし、気づいた時には債務超過を糊塗する粉飾決算が何年にも亘って行われていたのです。これに気づいた金融機関側が資金供給をストップした結果、同社は資金繰り破綻してしまいました。林原に限らず、粉飾決算が金融機関との信頼関係を消滅させ、破綻や事業活動への大きな制約に至ったケースは数限りありませんが、これから得られる教訓は何でしょうか。

まず、第一に経営者自身が財務三表への理解を深めることです。「複雑なルールや専門用語が多すぎて理解できない」、「決算書類は過去のことを記録した文書であり日々の経営のかじ取りの方が重要」、「金融機関への説明は経理担当者に任せているので心配ない」、こうした経営者の発言は筆者もしばしば耳にします。しかし、決算書は企業経営に関する「健康診断書」のようなものです。これが正しいルールの下に作成され、外部専門家の適正なチェックを受けることで、正確な書類として作成されることの重要性は「健康診断書」の喩えで考えれば明らかでしょう。自分が病に倒れた際、医学に関する専門知識を必死に勉強するのは当たり前のことです。経営者が本当に会社を愛し、経営を必死で行うのであれば、自らが決算書とその基本となる財務三表を避けて通るのは自殺行為に等しいのです。

会社の帰趨を決める経営管理の土台

確かに決算を過去の記録と考えると退屈そうに思えます。しかし、決算書は、実は将来の経営戦略・計画を考えるうえで不可欠な土台なのだという認識を持つことが次に重要な点です。将来の計画の発射台である決算書が間違っていれば将来の戦略も間違えてしまいます。事業計画やこれを実現するための経営戦略の策定では、管理会計という戦略的な議論を可能とする物差しを用いますが、これも決算書作成の応用問題の範囲内です。その中で、売り上げを伸ばすためにどの経営指標に焦点をあてればいいのか（例えば支店ごとの売り上げ、来客数を増やすための広告投入、価格設定方法等）、どのコストを抑えるべきか、等を議論していくわけです。財務三表の知識がなければこれも叶いません。また、財務三表の一つであるキャッシュフロー計算書は特に重要です。売り上げが伸びていけば何も問題がないと錯覚する経営者が多いのですが、現金支払いサイトが回収サイトより短ければ売り上げが上がるほど資金繰りは厳しくなります。したがって、損益見通しから先行きの資金繰りを割り出し、金融機関に相談できる体制を事前に整えておくことは極めて重要なことです。

そして、その先にあるのが経営管理です。一般的に「PDCA (Plan, Do, Check, Action)」サイクルの徹底とも言われますが、経営計画を立て (Plan)、これを実行したのち (Do)、成果をできるだけ客観的に評価し (Check)、次に必要な施策を考える (Action) のです。米国の上場企業でも C 以下が適切に行われている企業は 1 割にすぎないと言われているので簡単なことではありませんが、これが出来ていれば経営管理は完璧です。経営危機に直面している企業の立て直しにあたっては、遊休資産の売却と同時に必ず導入されるのがこの PDCA サイクルの徹底であり、その成果は確実です。したがって、理想的には経営危機に陥る前に PDCA を回しておけばよいわけですが、経営者が決算書も読めないようではそれも夢のまた夢でしょう。

どうやって学ぶか

書店で会計学や簿記の本を手にとると、確かに専門用語が並び難解なものが多いのも事実です。最後に、決算書の作成だけでなく、経営管理の実行までを考えたときに経営者が知っておくべき財務三表のポイントをまとめたお勧めの好著をご紹介します。本稿を閉じたいと思います。

國貞克則、「財務 3 表のつながりで見えてくる会計の勘所」
(ダイヤモンド社、2007年)

國貞克則、「財務 3 表実践活用法」
(朝日新書、2012年)

会報陶冶 連載最終回

「ファミリービジネスの将来」

ファミリービジネスの強みは、ファミリーが創業以来の価値観・理念を繋いでいくことであると述べました。代表的な価値観には、社員や社会からの信頼・尊敬の土台である「利他の精神」や、イノベーションの源泉である「不易流行」があり、これこそが永續の必要条件になっているのです。そして、こうした価値観はそもそも四書五経という形で我が国に伝わり、徳川家・武士の家訓として明示的に意識されるようになり、民間レベルでは三井家や近江商人が家憲という形で経営の拠り所として受け継ぎ、寺子屋を通じて全国に広がっていったと考えられるとも指摘してきました。

しかし、最近の状況を見ると、四書五経を学ぶという機会を受験勉強以外ではほとんどなくなってしまいました。「道徳」という言葉にどこかお上による洗脳教育というにおいが感じられるからか、理念を実践して多大な業績を達成した偉人たちの業績を学ぶことも稀になりました。私の幼少時代には、二宮尊徳の銅像がどの小学校にもあり、「勤勉」、「世のため人のため」、「小を積んで大をなす」といった価値観が共有されていたように記憶していますが、今日ではそれが揺らぎ、「楽をして経済的に豊かになるにはどうしたらよいか」といったノウハウ本が街に溢れています。連載第 9 回で取り上げた平光雄先生の道徳の本が話題になるということは、教育の場でこれが実践されていないことの裏返しの現象とみることもできるでしょう。

また、経営の現場でも価値観が会社全体で共有されその実践を通じて社会から尊敬され愛される企業を生み出す力、イノベーションが常に起こり技術力やサービス水準を真似することが難しい国際的に競争力の高い企業を産み出す力、こうした観点でも日本は後塵を拝しつつあります。古きよき伝統を守ると同時に、あくなきイノベーションを求める、その両面で日本を支えてきた実践力が弱まっているように感じるの筆者だけでしょうか。

以前この連載の新年特集としてアベノミクスについて批判的に論じました。

それ以降これまでの成果を検証すると、アベノミクスは予想通り株価や円安を産み出すことには成功しましたが、これが個人消費、設備投資、輸出という需要の力強い拡大を背景とした緩やかな物価上昇（デマンドプル型の物価上昇）には結びついていません。

そればかりかコストアップによる物価上昇が実現し日銀が引き締めへ転じた際（いわゆる出口戦略）、財政健全化の道筋が全く見えていない中で長期金利の大幅な上昇や国債の発行困難化を招かずにスムーズに引き締め策を実施することが本当にできるのかといった「不都合な真実」が早くも意識され始めています。

また、第三の矢である成長戦略が成功し、生産性上昇や潜在成長力が高まるといった状況にも至っていません。円安は輸出企業の金庫を現金でいっぱいにするだけで、大きなイノベーションのうねりは起こっていません。逆にアベノミクスが引き起こした株安や円安の上に胡坐をかいて自己満足が支配しているようにすら感じます。また、東芝の例をみてもわかるように、短期的な株価を過度に重視する経営姿勢が、小手先の利益操作で不祥事の温床を作っています。間違った政策手段は、モラルハザードを引き起こしてしまう麻薬のようなものです。先に述べた「楽をして経済的に豊かになる」ことが勝ち組だという誤った価値観とどこか通じるものがあると感じているのは筆者だけでしょうか。

このような状況だからこそ、ファミリービジネス経営者の皆さんには大いに危機感を持ち、どのようにしたら世の中から尊敬される企業になれるのか、競争力の高い企業になれるのか考え、実践していただきたいと思います。理念の確立とその実践はその一つの方策でしょう。星野リゾートの星野佳路社長が強調するように経営理論の根幹にもう一度立ち返ることも必要かもしれません、いずれにしてもファミリービジネスの永続発展がない限り、日本経済の発展はありません。このことを指摘して本連載の結びとさせていただきます。長い間ご愛読ありがとうございました。