

日本を支えるファミリービジネス  
— 永続発展のために —

(株) フィーモ 代表取締役  
大澤 真  
2015年7月

# 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。**
- **長寿世界一は温泉旅館法師（718年創業、46代当主）**

# 何故長寿なのか

- **永続が目標：家族の世代を超えた繁栄。  
駅伝ランナー**
- **「利他の精神」：社員、取引先、顧客、  
地域社会を利することが結果として利益  
に繋がる**
- **社会からの信頼、愛社精神のある優秀な  
人材の獲得に繋がる**

# 山積する永続の障壁

自社株相続、買取負担

家族の仲が悪い、結束が弱い

後継者不足（家族内外とも）

経営管理体制が不十分

金融ノウハウの欠如

# 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：米国が嚆矢

## 共同体としての家族独自のルール

- ・ 家族憲章

## 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・買収等に関するルール
- 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



# 家族会議：最高意思決定機関

- **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

# 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

## 第二の柱：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

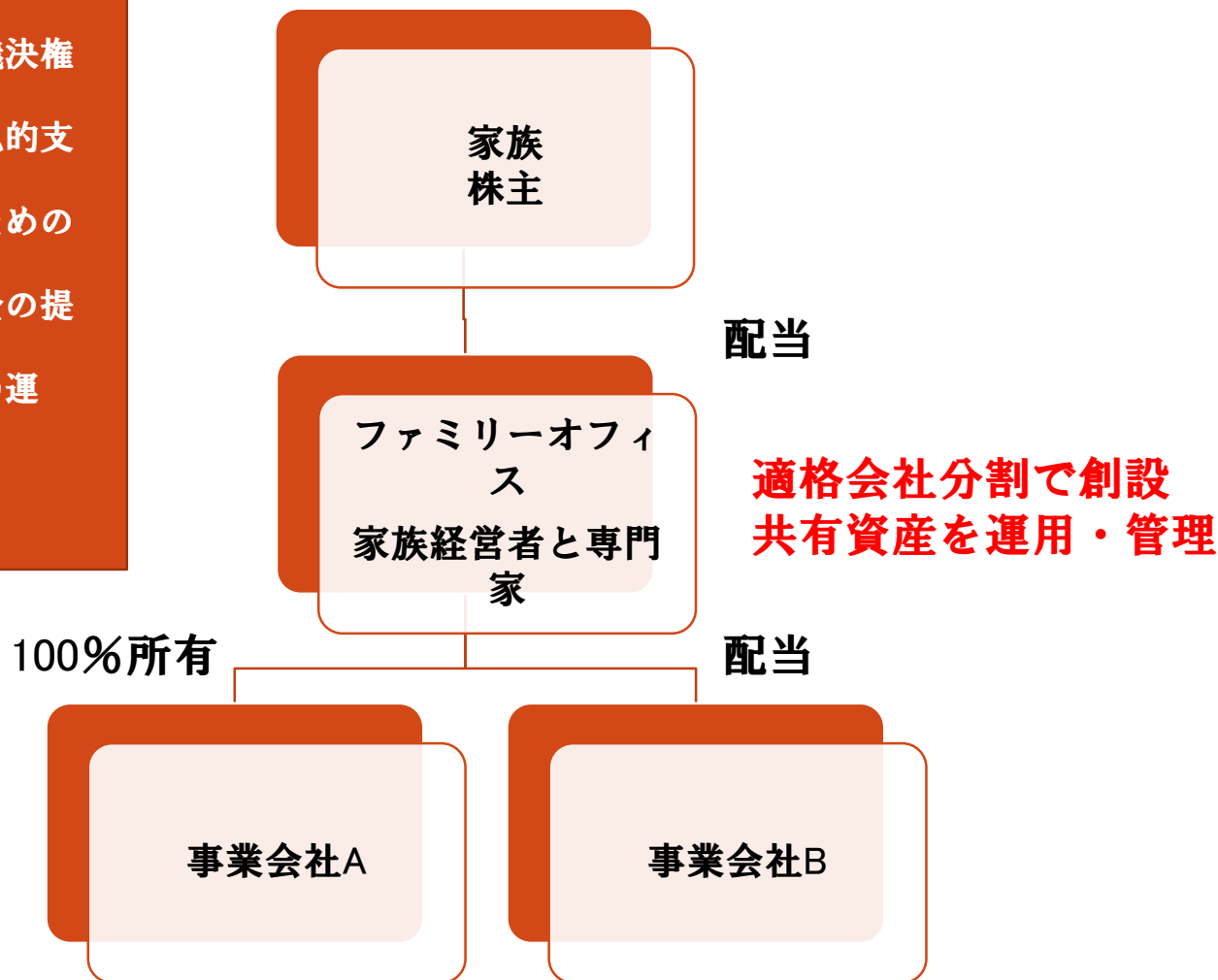
# 参考：宗竺遺書

- 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構造

## ファミリーオフィスの機能

- ・ 事業会社に対する議決権の行使
- ・ 家族会議の運営、私的支出の管理
- ・ 後継者育成（そのための資金の提供）
- ・ 株式相続・買収資金の提供
- ・ 金融資産・不動産の運用・管理
- ・ 事業会社への投資



# 連絡先

**株式会社フィーモ**

**東京都港区赤坂7-3-37 プラス・カナダ1階**

**電話: 03-6894-7610**

**代表取締役 大澤真** ([makoto.ohsawa@fe-mo.com](mailto:makoto.ohsawa@fe-mo.com))

**シニアアドバイザー 草野晶智**

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