

日本を支える 『ファミリービジネス』

株式会社フィーモ 代表取締役 大澤 真

日経ビジネス --- ONLINE

記事掲載

2014年 9月24日

2014年10月30日

2014年12月 3日

2015年 1月 9日

2015年 2月13日

2015年 3月24日

2015年 4月23日

2015年 5月14日

2015年 8月26日

地域を支える「逃げない気構え」 なぜ今「ファミリービジネス」が重要なのか

「ファミリービジネス」、この言葉を聞いた時に皆さんは何を連想しますか。今から10年ほど前、私がこの言葉を初めて聞いた時に、その支援を専門に行っている米国人コンサルタントは、「マフィアのことではないですから誤解しないように」と冗談交じりに前置きしました。また、数年前に経済産業省が「地域活性化の中心的役割を果たすファミリービジネス」というテーマでプロジェクトを立ち上げた時にも、「ファミリービジネスの適切な日本語訳はないか」という議論になりましたが、最後まで明確な結論はでませんでした。しかし、以前と比べると「ファミリービジネス」という言葉が目につくようになっているのも確かです。事実、軽井沢の一ホテルを全国ブランドに高めた星野佳路社長の『星野佳路と考えるファミリービジネスマネジメント』や、名だたるファミリービジネスがあつという間に破綻に至った経緯を綴った『林家 同族経営への警鐘』は話題になりました。また、6月には一般週刊誌上でも「ファミリー経営が革新を生む」と題した巻頭特集記事が掲載されました。

本稿では、ファミリービジネスの厳密な定義という難しい問題はひとまず横に置いて、日本においてファミリービジネスとの接点を持っている人たちが今どのような課題に直面し、どう解決策を模索しているのか、欧米と対比しながら紹介していくことで、日本におけるファミリービジネスの形をより具体的に感じていただこうと思います。

金融機関とファミリービジネス

ファミリービジネスを家族が中核となって事業を展開している会社、よく使われる言葉で言うところの「オーナー企業」あるいは「同族企業」と考えると、その会社数は、日本の企業の95%以上を占めます。また、地方におけるファミリービジネスには、100年以上続いてきた老舗が多く、雇用や生産といった経済活動に止まらず、文化・スポーツの支援や政治活動に至るまで、様々な領域で長期に亘って重要な役割を担ってきています。

各地の神社の灯籠、お祭りの提灯、Jリーグチームのユニフォーム上の企業名やロゴを見るとそのことが直感的に理解できます。こうした企業を各地域で支援している地域金融機関にとって、ファミリービジネスは最も重要な顧客の1つです。地域金融機関を監督する金融庁は、現在のように金余りの金融環境下では、企業に融資をするだけでなく、企業経営をよりよくするような様々な知恵を出すことが、結果として地域を活性化し、中長期的に地域金融機関の経営環境を改善することにつながるという考え方に立っています。具体的には、企業を元気にするために、事業再生や事業承継等の分野でコンサルティング機能を強化するよう強く求めているのです。

この指摘は非常に的を射たものです。ほとんどのファミリービジネスが事業承継を最も重要な課題だと感じているといっても過言ではありません。

しかし、日本で事業承継の話になると、すぐに莫大な相続税支払いへの対応という話になってしまい、地域金融機関は自社株価算定や不動産を活用した相続税引き下げ対策など、どうしても節税対策サービスに特化しがちです。しかし、欧米の金融機関やコンサルティング会社がファミリービジネスの経営者にアドバイスをする際には、「相続税対策だけやっておけばよい」と考えると事業承継は必ず失敗する、「事業承継は相続というイベントではなく10年単位のプロセスとして捉えることが重要である」という警告からスタートします。

このように彼我の差が生まれる背景は興味深いテーマです。一方金融機関の中でもより高めのリスクをとるファンドの中には、事業承継をサポートしているところも出てきています。これまでは、後継者が不在の場合に買い取るというケースが多かったようですが、最近では家族経営者間で経営の主導権争いが起きたり、一部の家族メンバーが自社株を現金化したいといったりする際に登場し、数年後に会社や創業家が改めて買い戻すまでの一時的株主となって承継をサポートするケースも見られています。

教育現場での挑戦

容易に想像できることですが、ファミリービジネスの事業継続において重要なことの1つに後継者育成があります。どのファミリービジネス経営者も、後継者候補をビジネススクールや中小企業大学校に送ったり、青年会議所などの交流の場で切磋琢磨させたりすることで、次世代を担う経営者として育ててほしいと願っているに違いありません。例えばビジネススクールは今や全国各地に設立されており、表面上、環境は整いつつあるように見えます。もっとも、米国において著名ビジネススクールには、ファミリービジネスの子弟やそのアドバイザーを育てる専門コースがあるのが当たり前ですが、一方日本のビジネススクールにはファミリービジネス専門コースを持つ大学や専門教育機関はまだありません。また、海外のビジネススクールでは、経営者として必要な特性を備えさせるためにはどういう幼児教育をすればよいかということを実際に教えている一方、日本のファミリービジネスでは家庭内でお金に関する話をするのはタブーと考えている方が多いように思います。また、ファミリービジネス経営者の中で、OJTの重要性を否定する方はほとんどいないと思いますが、後継者のOJTをまともにやっている経営者はどれだけいらっしゃるでしょうか。実際、親子が面と向かって経営について語り合うというのは難しいし、教わる側も素直になれないという方が多いように感じています。このため、老舗ファミリービジネスの宝庫である京都では、親しいファミリービジネス経営者同士が、たすきがけのように相手企業の後継者の相談相手になるといった工夫さえされているのです。

経営人材活躍の場としてのファミリービジネス

経済のグローバル化やM&Aの活用など、経営手法の高度化を背景に経営人材を家族以外に求めるファミリービジネスも増えています。そのためにはまず生え抜き人材の高度化が最も重要ですが、その体制がきちんとできているファミリービジネスは多くはありません。また、会社外からの採用についても、人材サーチ会社の充実は心強いものの、地方勤務への抵抗感などから、いまだにクオリティーの高い人材確保が難しい状況が続いています。大企業においては人材の流動化はかなり進展していますが、ファミリービジネスでは需要と供給のミスマッチがまだまだ深刻です。

こうした中で、株式を公開し、これを機に優秀な人材を採用して企業価値を高めようというところ見られますが、日本のファミリービジネス経営者の多くは、所有と経営が一致していることがファミリービジネスの最大の強みであり、外部からの干渉を受けやすくなる株式公開はタブーと考える傾向が強いことも事実です。

ほとんどのファミリービジネスが、資産の拡大や人材の多様化・高度化のために上場を目指すという米国とはこの点でも対照的です。

経営としてのファミリービジネス

conscious capitalism と compassionate management という表現を聞かれたことがあるでしょうか。経営理念が明確で事業を通じて社会全体のバランスのとれた持続的発展や人々の幸福増大を達成しよう考える企業、「思いやり」、「共感」、「利他心」を大切にして組織運営を考える企業、こうした企業こそが中長期的に成功するし、より中核的な役割を果たすべきであるという考え方です。こうした考え方は、2008年の金融危機は経営陣の強欲が招いたとの反省から、欧米諸国において注目を集めています。

翻って日本のファミリービジネスにおいては、長期安定・持続的（永続）経営を標榜し、従業員、顧客、取引先、地域社会といった幅広いステークホルダーを大事にする企業が多いと言われます。よく例に出されるのが、近江商人の「三方よし」です。もっとも、こうした基本的哲学は持っていても、経営者のマネジメント能力が低ければ生き残ることはできません。ファミリービジネス経営は、これからの経営手法について1つのお手本を提供してくれますが、不断の改善も必要だということでしょうか。

政策当局は何ができるのか

このように、ファミリービジネスが日本経済を支える一方、そのインフラは日本ではまだまだ整っていないわけです。また、同様にファミリービジネスに対する政策的サポートも十分ではないように思います。

前述のように、自社株相続の際の相続税は、特に株式を上場していない場合には極めて大きな課題です。海外の動向を見ても、自社株譲渡に相続税が課されているのは、今や日本と韓国だけのようです。

また、欧米では株式を含めた資産の管理のために信託が頻繁に活用されますが、日本では信託に関する税制上の手当てが十分でないため、その活用が限られています。現在、地方創生の議論がなされていますが、地域活性化のためには、地域から逃げない気構えを持っているファミリービジネスこそが中心的な役割を果たすべきであると考えられるのであれば、永続的な事業継続に資する政策サポートをより拡充することも一考に値すると言えます。

世代を超え持続するための家訓や社是 ファミリービジネス経営は何が違うのか

本連載第1回では、ファミリービジネスを巡って具体的にどのような人々がどのような関わりを持っているか、またその中でどのような課題を抱えているかということについて記しました。

今回はより直接的にファミリービジネスそのものについて、他の事業体と何が異なるのかというより難しいテーマについて考えてみたいと思います。

ファミリービジネスの定義を考える

前回はファミリービジネスの定義について直接触れませんでした。一般的に海外の学会等では、「家族が中心となり経営権・株式の所有を通じて実効支配がなされている企業」とされており、研究目的に応じて経営権の強さを表す指標や株式持ち分比率については適宜定められているようです。

経営権と株式所有の両方を通じて支配する場合もあれば、そのどちらか一方で支配する場合もありますが、一番重要な点は家族による「実効支配」がなされているということです。私自身は、他の事業体とファミリービジネスを区別する最も大きな特徴は、「共同体としてのファミリーが、世代を超えて同じ理念・価値観を共有しながら、事業をはじめとするファミリーが所有する資産の長期的運営・管理を行う」と捉えています。ここでは「共同体としてのファミリー」という主語、「世代を超えて同じ理念と価値観を共有」という修飾語、「資産の長期的運営・管理を行う」という目的語と述語の部分、それぞれに意味があり、これを突き詰めていくとファミリービジネスの特徴が見えてくると思われます。

共同体としてのファミリーがなすべきこと

まず、共同体としてのファミリーという意味について考えてみましょう。

ところで、一般的に事業に参加する主体の目的は何でしょうか。通常の企業であれば、株主として、あるいは社員として個々人の欲求（マズローを持ち出すまでもなく様々なレベルの欲求があるわけですが）を追求することになります。

しかしファミリービジネスの場合には、個々人の欲求の追求のほかに、ファミリーとしての欲求の追求というもう1つの大きな目標があり、その間に常に絶妙なバランスを保たなければなりません。一見、家族全体の幸せが大きくなれば、個々人の分け前も大きくなると考えがちですが、実態はそんなに簡単ではありません。例えば、家族全体の幸せを最大にするためには、家族に限定せずより有能な経営者に経営権を託し事業の発展を追及した方がよいわけですが、それは家族のメンバー1人ひとりが経営に関わる機会を少なくしてしまうかもしれません。報酬についても、逆に温情主義で家族だけを優遇すれば、非家族の有能な人材のモチベーションを下げ、結果として家族としての幸せの源泉となる事業運営に悪影響を与えてしまいます。

また、公私混同的行動に対しては、社員からだけでなく社会から厳しい目が向けられるでしょう。したがって、ファミリービジネスにとっては、事業の発展による家族全体の幸せを追求しながらも、個々の家族メンバーの幸せも同時に実現するというより難しい課題に直面せざるを得ません。つまり家族メンバー全員が、家族という共同体の中での役割を明確に意識し、そのために最大限の努力と妥協が必要になってくるのです。All for one and one for all という理念が徹底されない限り、ファミリービジネスは成り立たないと言っても過言ではありません。ファミリーという共同体の強みが逆に制約になってしまわないように、ファミリービジネスにおいては様々な努力、工夫が必要なのです。

ファミリーの範囲はどう決めるのか

では共同体としてのファミリーの範囲はどう決めるのでしょうか。

これは筆者の経験からも個々のファミリーごとに様々な考え方がありますが、我が国の場合には娘婿や養子などの姻族も積極的に登用してきたという歴史があります。家族という範囲をできるだけ柔軟に捉え、後に述べるように理念と価値観を共有することによって、血縁でなくても家族の絆は維持できると考えられてきたのだと思います。

一方、これは香港のファミリービジネス研究家に聞いたのですが、中国系ファミリービジネスは血縁を最も重視するようです。このため女性の血縁家族も積極的に登用されますし、華僑などでは血縁家族に所在地ごとの事業を任せるといった方法でできるだけ平等に事業を分割するといった傾向が見られるようです。ファミリーといっても、その範囲はまちまちであり、家族ごとにその組織としての束ね方も異なってくるのです。

世代を超えた理念と価値観の共有

ファミリーによる共同支配という考え方の中では、家族の代表として責任を担っている人たちは、自分たちは家族の代表としてリレー競走の一ランナーとしてバトンを受け取り、次に確実につないでいるだけだという意識を持っている人が多いと思います。したがって、最も避けなければいけないのは、途中でバトンを落として失格になってしまうことです。最悪の事態を避けるために、ファミリーにおいては世代を超えて共有する理念や価値観を求める傾向が強くなります。その最も代表的な理念に、利他の精神があります。ファミリーという共同体として守っていかなければならないのは、事業や資産の価値、それを支える社員や技術などですが、これを長期間にわたって支えるのは社員、顧客、取引先、社会からの信頼です。その信頼を勝ち取るためには、社会から尊敬される理念を持ち、それを着実に実行していくことが必要です。このため、多くの成功しているファミリービジネスは、利他の精神、つまりまずは人様の幸せや役に立つことを考えて事業活動を行うことが長期的に信頼を勝ち得る、経営学の用語でいうとブランド力を高めることになると考えているのです。事業がうまくいったから社会還元でCSRをやるとことではなく、事業自体が社会貢献的な意味を持たなければ意味がないということです。人は1人では生きられない、他人や自然環境によって生かされている、そのことに感謝し慈しみの心を持つことが重要だという思想は日本に古くからあります。自分だけが、自社だけがよければよいという利己的な考え方では、世の中から信頼を得て、永続していくことは困難だというわけです。

このため、ファミリービジネスにおいては、家訓や社是という形で理念をわかりやすく伝える努力がなされています。例えばこの連載で後ほどインタビューに登場していただこうと考えているソース業界第1位のオタフクソース佐々木家では、「たらいの水哲学」（水は相手の方に流していると跳ね返って自分のところに却ってくる）を創業者以来の家訓にしています。よくファミリービジネスは家族を第一に考えると揶揄されますが、それは決して利己的ということではなく、家族も大事にできない者は、社員、顧客、取引先や社会のために事業を行うことなどできるはずもないという考え方に基づくものだと見るべきです。

ファミリーの資産をどのように運用・管理するか

そして最後にファミリーの資産をどのように運用・管理してするのでしょうか。

その中で他企業と異なり特に重点を置いているのが、

- (1) 短期的な利益よりも中長期的な安定経営が重要
 - (2) 事業を通じて家族が成長すべき
 - (3) 資産の範囲を事業に限定せず、金融資産や不動産など幅広く捉える
- という3点ではないかと考えられます。

中長期的な安定経営や永続を重視するというのは、いままでの議論で想像がつくのではないかと思います。永続経営こそが信頼というブランド力を高め、企業価値を高めるという考え方です。これは上場しているファミリービジネスでも例外ではありません。短期志向が強いと批判されることが多い株式市場ですが、投資家の中にも中長期的な安定経営を標榜している企業をより高く評価する先も多いのです。

また、家族が事業を通じて成長するという考え方も強いと思います。単に家族が果実だけを享受するのではなく、その過程で家族を代表する者として経営に長けているだけでなく、世の中から尊敬されるような人間になることが重要だということです。

このため、家族後継者のために、中期的育成プログラムを作ったり、非家族社員より厳しめの評価基準を設けるといったことも一般的になされています。また、家族としての資産の中では、事業資産が大きなウエイトを占めるケースが多いものの、様々な目的で金融資産や不動産などに投資するケースも多く見られます。ファミリービジネスは経営手腕にそのアドバンテージがあるので、事業資産の増大に力を入れた方がよいかもしれませんが、中長期的なポートフォリオ運用の考え方からリスク・リターンの最適な組み合わせを追求する中で、事業資産以外の資産を持った方がよいこともあるでしょう。また、上場などで一時的に大量に得たキャッシュを一時的に運用する必要もあるでしょう。税制度等を勘案した際の最適な資産配分も重要な検討事項です。このように様々な資産をどのように運用・管理するかというテーマはファミリービジネスにとっては大変重要なのです。

苦悩する伝統的な家族経営 家族の不仲、経営理念の崩壊、資産運用の失敗…

前回は、長期永続しているファミリービジネスが、他の事業体と比較してどのような特徴を有するのかという点について考えてみました。

今回は、ファミリービジネスの多くにとって、事業を支えてきたこうした伝統的な特徴を守るということが難しくなっているのか、その実態と背景について考察していきたいと思います。

共同体としての家族の崩壊

ファミリービジネスにとって重要なのは、家族が共同体としての意識を持ち、その絆を強固に保つための努力を継続することです。しかし、これがいかに難しいことであるかは、家族の不仲によって経営上行き詰まった多くの事例を見れば自明であり、誤解を恐れずにいえば、すべてのファミリービジネスにこうしたリスクは内包されているといっても過言ではありません。ファミリービジネスの場合には、社内に不仲を調停する機能や人を有することは極めて稀で、一度絆が崩れてしまうと修復することが大変困難です。

ではなぜ不仲になってしまうのでしょうか。もちろん、家族と言っても人間同士ですから、相性が合わないというケースは多いでしょう。だからこそ、所有と経営をなるべく一体化した方がよいと主張するアドバイザーも日本には多いように思います。しかし、私自身は、本質的な問題はそこではないと考えています。何がしかの形で事業に関与するステークホルダーが家族内に複数いる場合に、争いの火種となる原因のほとんどはコミュニケーションの不足です。読者の皆様は驚かれるかもしれませんが、私がお会いしたファミリービジネスにおいて、一緒に会社で仕事をしていても親子同士の経営に関する会話が全くな

いので困っているとか、相手が何を考えているのか全く理解できないので本音を聞いてほしい、といったご相談を受けることは決して珍しいことではありません。むしろ親子だから聞きにくい、身内だからこそ率直に話ができないというのは極めて一般的なことです。本音で話し合えれば何とかなる問題も、疑心暗鬼が募り、最後に大喧嘩という形で爆発してしまう例は枚挙に暇がありません。

昔は、家族で一緒に食卓を囲んだり、盆正月や冠婚葬祭には必ず参集するという習慣があり、人間関係もより密であったのかもしれませんが、核家族化や大都市への人口集中が急速に進行する中で、定期的な情報共有する場を確保することは大変難しくなっています。また、直接事業に関与していない配偶者（男女に拘わらず）が、「我が家だけは他の家族に比べて金銭面での待遇が不当に低い」といった疑念を抱き、これが火種となるケースも多いように思います。このため、多少のコストを払ってもコミュニケーションをよくする仕組みを作っておくことが極めて重要だと考えられます。そしてその際のアジェンダにはタブーを作らないことです。家族仲が悪くなる際の要因として最も頻繁に見られる資産分配の公平性についても、率直に議論がなされることが重要です。そのためには、会合を定期的に持つというルーチン以上の、質の高いコミュニケーションを行うための工夫が必要です。

理念や価値観をつなぐことの難しさ

ファミリービジネスは、ただ事業を継承していくのではなく、理念や価値観を繋ぎ、それがステークホルダーや社会から認知され、信頼を高めるからこそ永続できるのだと前稿では指摘しました。しかしながら、昨今ではこうした基本的な事柄を軽視する傾向が強まっていると感じているのは私だけでしょうか。

利益追求優先、人事考課における成果主義、競争至上主義、株主価値最大化などの企業としての目標はそれ自体悪いことではありませんが、それらに重きを置きすぎて「利他の精神」や「先祖や、社員・取引先・社会等ステークホルダーに対する感謝の念」など、より根本的な理念や価値観が薄らいでしまっただけでは元も子もありません。では、なぜそうなってしまったのでしょうか。短い単語や言葉で構成される社是や社訓・家訓を受け継いでいるファミリービジネスは少なくありません。しかし、時代が経つにつれて、先達たちが長い経験を経てそうした短い言葉に込めた思いは忘れてしまいがちです。現在ビジネスが行われている環境の下で、家訓や社是がどのような含意を持つかを常に考え、もしそこから乖離するのであれば自身にとっても家族全体にとっても極めて大きな決心だということをきちんと認識しなければなりません。もちろんそうしたことを余儀なくされる場合も全くないとはいえないでしょうが、決断にあたっては大きな覚悟が必要だという認識がなければ緩に流れてしまうでしょう。

また、幼いころから学校や家庭において、道徳を学ぶ機会が少なくなってきたことの影響も大きいかもしれません。洪澤栄一翁が説いた「論語と算盤」のバランスが、現代社会では明らかに後者にウエイトがかかりすぎています。

福澤諭吉翁が「学問のすすめ」の中で引用した「人学ばざれば智なし。智なき者は愚人なり」で有名な「実語教」は、江戸時代寺子屋で大切に教えられていました。事業経営を通じて達成すべき究極の目的や、蓄積された富の正しい使い方が分かっているなければ、経営を行う「大義」がないというのが、日本人として長く受け継がれてきた価値観だったように思います。

高等教育でも理念や価値観の重要性を教えることは稀です。米国では、ファミリービジネス経営を教える経営大学院が数多くあるというのは連載第1回にご紹介した通りですが、リーマンショックを境に「利他の精神」、「他者への思いやり」、「同僚への共感」を重視する企業こそが成功するといった論調が広がるなど、まさに機を見るに敏です。日本の経営大学院でも、その重要性がもっと強調されてもよいのではないのでしょうか。一方、経営者が明確な理念を保持していたとしても、それが社員全体に共有されていなければ同じように意味がありません。これを実現するためには、理念と事業計画、理念と人材育成、理念と組織運営などが常に整合的な形になっているかをチェックしていくことが重要です。こうした機能は、日々の意思決定をしていくことで手いっぱいの経営者ではなく、中長期的視点から会社経営を見ることができない別の株主の役割なのかもしれません。

資産を失うことのたやすさ

ファミリービジネスにとって、事業資産や不動産・金融商品などその他の資産をいかに巧みに将来につないでいけるかは、永遠のテーマとも言えるでしょう。ではその巧拙はどのような要因によって決まるのでしょうか。一般的に言って、資産の管理手法は今日極めて複雑になっています。競争環境が厳しさを増す中、常に新しい考え方や新しい手法が求められます。例えば経営の一手法としての M&A は制度面での整備もあって今日すっかり定着しましたが。経験的に見ると M&A の成功率は 3 割程度と言われています。日本の場合、成長率の高い市場を目指してクロスボーダーで行われる M&A が年々増加しているわけですが、その成功率はより低いようです。しかし、ファミリービジネスの場合には、高度な専門知識を要する M&A の専門家を社内に持つケースは稀で、もっぱら外部の専門家に依存することが一般的です。しかし、こうした業務についての社内ナレッジを強化しなければ、合併前と合併後のより重要な経営統合のプロセスがブラックボックス化し、ますます成功確率が低くなってしまおうでしょう。

金融資産運用についても同様です。「内外の金利を決定する要因は?」、「金利の期間構造やクレジットスプレッドはどのように決まるのか」、「円安が引き起こされるメカニズムは何か?」、「株価と金融政策・年金運用の方針の変更はどのようにリンクしているのか」、「デリバティブのリスクはどのように測定するか」など、専門的な問いに対して的確にアプローチするすべを持っていないにもかかわらず、多額の資金を投資するのはまさに自殺行為です。将来的な管理コストや価格変動を十分考えずに、不動産を購入するのも愚の骨頂でしょう。

こうしたことは一見常識だと思われませんが、実際には当たり前のこととして行われておらず、また外部専門家頼みになってブラックボックス化する傾向にあるというのは、M&A のケースと同様です。2008 年のリーマンショックの際に、富裕層を専門にするプライベートバンカーと言われる金融機関に資産運用を委ねていた多くのファミリービジネスが、多額の損失を被ったのは記憶に新しいところです。重要なのは、自らが判断できる範囲内で資産選択や運用を行うことと、ニーズを理解し専門性を有する信頼できるアドバイザーを見つけることですが、そのどちらもなかなか容易ではありません。

江戸時代にあった家族経営の暗黙知 ファミリービジネスの永続・復活に向けて (1)

前回は、苦悩するファミリービジネスと題し、ファミリービジネスが強みとしてきた共同体としての家族の結束保持、理念や価値観の継承、資産の維持・拡大が困難となっている現状やその背景について考えました。

今回は、こうした困難を乗り越えて、地域社会を支えるファミリービジネスをよみがえらせる糸口はどこにあるか、歴史的経緯も踏まえつつ、論じてみたいと思います。

欧米流の解決策：実は源流は江戸時代に

筆者は 2006 年～2012 年に国際的コンサルティング会社に勤務していました。この 6 年間に学んだのは、欧米ではファミリービジネスを様々な危機から守り、永続させる仕組みについての研究が進み、それが明確に形式知化されているということでした。それは、

- (1) 共同体としての家族のルールを定めた家族憲章
- (2) 家族間の良質なコミュニケーションを維持するための家族会議
- (3) 家族憲章に則り家族間の利害調整や共同体としての家族の資産の維持・拡大を効率的に行う手助けをする専門家集団であるファミリーオフィス

という 3 つの柱によって成り立っています。

この欧米で用いられている手法は、元々カーネギー家やロックフェラー家といった米国の大財閥によって開発され、今日では欧州、中近東、アジア新興国などにも広く共有されています。

また、各家族での具体的な経験を共有するための国際的組織が組成され、学術的な研究も大いに進んでいました。国際的に形式知化が進んだことによって、学問および実務としてより洗練されたものに発展していたのです。一方、当時私がヘッドを務めていたファミリービジネス向けコンサルティングチームでは、「事業承継チェックリスト」という商品を開発し、事業承継の準備がどこまで進んでいるのか検証したうえで、事業承継計画を策定し準備が整っていない部分を順番に補正していくという、どちらかといえば受動的に問題解決に取り組む手法で対応していました。しかしながら、クライアントからは、「具体的に目指すべき解決策は何なのか、イメージが湧きにくい」、「何年かかるかわからない承継プロジェクトを、事業が忙しい中で始める正当な理由がない」といった声が寄せられていました。

また、金融機関などが提供するサービスは、節税対策を重視するものであるため理解は得やすいものの、かえって企業価値（株価）を下げる施策に重点が置かれるなど経営の観点からみると必ずしも全体最適とは言えないものも多く含まれていました。さらに、こうした対応策は、あくまで相続という一時点のための対策で、世代を超えて事業を永続するという視点からは十分に反映されていませんでした。事業承継はファミリービジネスにとって最重要課題だという認識は、そのためのガイドラインの作成すら行った政府の努力もあって、広く共有されてはいるものの、最良の解決策については道筋が見えないという状態は残念ながら現在も続いていると思われます。

ところがファミリービジネス永続についての勉強を続けていくうちに、3本柱によって形成される欧米流のファミリービジネス永続のフレームワークが、江戸時代前期の日本にすでに存在していたことがわかりました。それは三越の基礎を築いた三井家が開発した家族憲章（家憲）と大元方（おおもとかた、日本型のファミリーオフィス）というシステムです。家憲には、哲学的・道徳的な教えが短文で綴られる傾向が強い古来の家訓と異なり、家族やビジネスについての具体的かつ長文の規定が記されていました。

また、家族共同体の営む事業によって産み出された利益を公平に分配するための仕組みが、大元方によって担保されていました。筆者が欧米に求めていた解決策が300年前の日本には既に暗黙知として存在していたのです。しかし、残念なことにその暗黙知はいつしか風化し、今日では形式知として受け継がれるものではなくなっていました。

3本の柱その1：家族憲章

3本の柱から構成されるファミリービジネス永続のフレームワークがどのようなものかみてみましょう。その第一の柱、最も重要な構成要素は、共同体としての家族のルールを定めた家族憲章（英語では family charter または、family constitution といいます）です。家族憲章は、家族間の合意事項を詳細に規定したもの（memorandum of understanding の一種）で、これを公正証書化すれば法的な有効性を担保することも可能です。将来家族間で係争が生じないように、「転ばぬ先の杖」として独自のルールを予め定めておく訳です。具体的にみると、まず家族として守るべき理念や価値観を明定します。既述のとおり、利他の精神や家族や顧客に対する感謝・尊敬など、家族として世代を超えて守るべき事柄がその中心となります。ファミリービジネスにおいてはここで明確にされた理念や価値観が墨守されているかどうか常にチェックしていくことが非常に重要になります。創業家がなぜそうした事柄を大事にしているのかといった具体的な経緯や逸話は、理念や価値観を理解するうえで大変重要ですが、家族憲章はできるだけシンプルに記し、逸話の類は後述の家族会議の場などでシニアメンバーからジュニアメンバーに口述されたり、別の小冊子で家族の歴史として伝承したりするケースが多いようです。

第2に、家族としての意思決定方法に関するルールです。まず、家族としての最高意思決定機関である家族会議の運営方法について規定します。家族会議については第2の柱にもなるので、これについては別項で詳述しますが、意思決定に関与する家族の範囲、意思決定の方法（全員一致か多数決かなど）、意思決定に必要な情報の共有方法などが対象範囲になります。

また、直接意思決定に関与しない家族に対する情報共有方法も重要な事項です。少数株主や配偶者が反乱を起こし、これが家族不仲につながることも多いので、この点は看過できません。

第3に、株主としてのルールです。民法に則って株式を相続していった場合、所有は自ずと分散してしまいます。これが事業経営上好ましくないと考える場合には、世代間でどのように継承するのか、あらかじめ家族で合意を得ておくことは大変重要です。また、家族の中で信を託された株式継承者が、将来必要となる株式買い取り用資金や相続税負担金は家族内でどのように確保するか、株式保有に興味なくなった

家族の株式が他に散逸しないようにするにはどのようなルールを定めるべきか、などについても規定していきます。

第4に、経営に対する関与の仕方です。家族から経営者を輩出する場合には、その決定方式を詳細に定めます。入社ルール、後継者育成のプロセス、役員選任・退任のルールなども重要です。家族経営者と非家族経営者とを平等に扱うのか否か、役員報酬は具体的にどのように決定するのかなどは、家族・非家族両方の経営者のインセンティブを決定し、これが事業自体の成否に大きな影響を及ぼすのです。

最後に家族憲章を順守しない家族に対する懲罰も重要な規程です。欧米では、そのペナルティを厳しさに応じて段階的に細かく規定するのが一般的で、最も厳しい場合には家族会からの脱退を要求します。日本のファミリービジネスの場合、懲罰について具体的に定めることはまだまだ心理的な抵抗感が強いように思われます。

3本の柱その2：家族会議

共同体としての家族という意識が薄らぎ、争いが生じやすくなる最大の理由は、コミュニケーションの欠如です。家族憲章で定めた事項が適切に順守されているか、家族憲章を時代に応じて修正する必要があるか、家族間の結束をさらに強めるためにどのようなアクションが必要か、などについて率直に議論する場が家族会議で、家族としての最高意思決定機関と言えます。

まず、家族会議は、家族憲章というルールを参加者が最大限尊重しつつも、お互いフランクに意見が言い合える環境であることが必要です。声の大きい人、他者の意見を威圧的に否定する人がいる中では率直で質の高い議論を行うことは困難です。欧米では、合意形成型のリーダーを家族の中心に据える工夫をすると同時に、中立的な第三者を活用し、事前に個々の参加者へのインタビューを通じてアジェンダを策定させたり、実際の会議でファシリテーター役を委ねたりするといった工夫がなされています。

この第三者は日頃からご家族の信頼を得て、家族・株式所有・経営などの問題に精通していることが望ましいので、第3の柱となるファミリーオフィスの執行役が兼ねることが多いようです。

家族会議の頻度は様々です。日本でも参加者が限定的なご家族の場合に毎月開催している方もいますが、欧米の例をみても通常は年1~2回開催で、その間は情報共有機能を中心にファミリーオフィスに委任するといった対応をとるケースが多いようです。また、家族会議における意思決定方法は、家族の結束を重視するご家族では全員一致を原則とする場合が多く、意思決定が遅れることによって効率性が損なわれる場合にのみ、例外的に多数決が採用されるのが一般的です。また、意思決定機関としての家族会議だけでなく、情報共有を目的に配偶者や子供たちも含めた拡大家族会議を開催するケースもあります。欧米のファミリーでは、子供たちだけを集めたワークショップを行い、若いうちから事業継承者としての資質を見極めておくといった形で拡大家族会議を活用しているケースも見られます。

永続を支える専門家集団「ファミリーオフィス」 ファミリービジネスの永続・復活に向けて (2)

今回はファミリービジネスにとって家族憲章というルールと家族会議というコミュニケーションの場が如何に重要であるかということの説明をしました。

今回は、もう1つの柱として、こうしたルールや会議体を適切にワークさせ、結果的に家族の事業永続や資産形成を可能にする「ファミリーオフィス」の役割について述べたいと思います。

ファミリーオフィスの役割 (1) 家族会議の企画・運営

ファミリーオフィスは、ご家族に対して様々なアドバイスを行います。また、ご家族からの指示を受け、事務代行者としての実務的な仕事を遂行する機能も有します。

その第一の役割は、家族会議の企画・運営の機能です。前回も指摘したように家族会議で良質な議論を行うことは極めて重要です。しかし、家族だけで会議をすると目上の方や経営に直接タッチしている方へ

の遠慮もあって、その他の方々は率直な意見が言えないケースが見られることも事実です。

従って、ファミリーオフィスは、会議に出席してファシリテーターの役を果たすと同時に、会議開催前に個々のご家族にヒアリングをして懸案事項を理解し、その解決オプションについても準備をする必要があります。また、そもそもご家族が事業や資産形成の現状や課題について事前に十分認識していなければなりませんので、情報の整理や的確な伝達も重要な課題となります。

ファミリーオフィスの役割 (2) : 事業経営へのアドバイス

第2の役割は、事業経営に関するアドバイスです。しかし、これは事業経営者に対して行う日々の経営アドバイスではなく、共同体として株式を所有する家族会議メンバーに対するアドバイスです。ご家族が日々の経営についてアドバイスを行うことは可能でないばかりでなく、過度な干渉は経営陣の自由度を制限し、効率性を損なうので適切でもありません。従って、家族会議メンバーと事業経営陣との間で事前に協議が必要な重要事項は何かという点に同意を得る必要があります。ファミリーオフィスはその決定や具体的内容に関するアドバイスを行います。その内容は各家族によって異なりますが、役員的人事、役員報酬の決定方式、退職時期や退職金のルール、組織再編、M&A等規模の大きな投資案件の決定などが含まれます。

最も難しいのは、家族会議メンバーと経営陣との距離感であり、家族会議メンバーが経営陣の決定を軽んじると、家族会議は屋上屋となってしまいます。従って、ファミリーオフィスは家族憲章で規定されたご家族としての理念に合致した経営が本当に行われているか、ご家族の結束にひびが入るようなおそれはないか、事業永続を脅かすようなリスクはどのようにコントロールされているか、といった観点に絞ってご家族が経営内容を監視できるようにそのサポートを行い、家族が経営陣に対して敬意を払うことが大変重要であるという立場を強調します。同時に経営陣に対しても家族会議メンバーへの敬意を要求します。ある国際的薬品会社の創業家は、黄金株を所有していますが、そのファミリーオフィスのトップを務める創業家の一員は、「黄金株が有する拒否権はめったなことでは発動しないが、拒否権を持っているからこそその良い意味での緊張感が両サイドに共有されていることが重要なのだ」と筆者に漏らしましたが、こうした適切な関係を築くには時間も努力も必要ですし、ご家族ごとに最適な方法を模索する必要があります。

ファミリーオフィスの役割 (3) : 資産形成のサポート

第3の役割は、資産形成のサポートです。その範囲は、金融資産・不動産・事業への投資等幅広い範囲に及びます。日本での資産運用アドバイスは、個々の商品や物件・会社情報の提供にとどまっており、ご家族の中長期的ニーズを的確に把握したうえで、投資指針を決定し、それに則って全体最適となるよう資産形成アドバイスを行う主体はほとんどありません。最近日本を撤退した大手外資系の資産運用アドバイザーサービスはこうしたニーズに応えるものですが、英語でのコミュニケーションを要求されるほか、最低保有資産も数十億円と大変高額で、一般のファミリービジネスではなかなか手が届かないのが現状です。さらに言えば、ファミリービジネスを営むご家族の資産形成に関する専門知識は大変限られています。例えば、今日のように世界的な低金利がかなり長期間続いているような状況で、数パーセントの利回りを高い確率で実現するためにはどのような資産配分にすればよいかを考えたとき、これを日本の株式や債券運用だけで実現するのはほぼ不可能です。国際的な事業を営んでいるファミリービジネスのご家族が、金利0%台前半の国債に運用すれば何もしないよりまし、という考え方をとれば、昨今の大幅な円安でドルベースの資産が激減している事態への対策は全く取れていないことになります。

ご家族の中には、安定した利益を目指す資産運用だけでなく、ほかの事業への投資を行い、自らが経営に関与して企業価値を高める、いわばプライベートエクイティ (PE) ファンドのような機能を果たしたいという所もあります。そしてPEファンドに様々な形態があるように、過半数の株式を購入し経営の実権を握る場合もあれば、同じ価値観や理念を共有するファミリービジネス同士がマイノリティ出資を行い業務上のアライアンスを推進するといったように、動機によって様々なやり方が可能です。金融資産や不動産投資は、専門家にある程度委ねることで着実な収益を得ようとするものであるのに対し、M&Aを含めた事業投資の場合は、時間も労力もかかるわけですが、経営を行うということに長けたファミリービジネスの場合には、この方法が最も利益を生み出せる方法かもしれません。

しかし、事業投資先の経営内容についてのデューデリジェンス (資産査定) がいい加減なものであったり、

経営統合後に企業文化の異なる事業体をコントロールできなかつたりすると、企業価値の向上は望むべくもありません。ファミリービジネスの場合には、この面での専門家が社内におらず、外部に丸投げする結果、当初期待した資産の増大につながらないケースは枚挙に暇がありません。老舗企業白元の破綻理由にもこうした問題があったと言われています。

自社株相続にかかる相続税が重すぎる日本

ではファミリーオフィスの具体的な組織はどのようになっているのでしょうか。

欧米諸国では、シングル・ファミリー・オフィス（SFO）とマルチ・ファミリー・オフィス（MFO）に大きく分類されます。前者はある特定のご家族だけにサービスを提供するものであり、後者は複数のファミリーを顧客とするものです。一般的に資産規模が最低 20 億円程度なければ SFO を運営するのは難しいと言われており、その場合には規模の経済性を背景にサービスを比較的安価で提供する MFO が活用されます。米国では、MFO が 4000 社以上あると言われていたますが、翻ってわが国は SFO も MFO もまだその萌芽しか見られていない状況です。

組織の形態としては、欧米では信託が頻繁に用いられますが、日本では、自社株相続の際に大変重い相続税負担が生じることに加え、欧米のように信託に対する税制上の取り扱いが柔軟ではないため全く用いられていません。ただ、ご家族が公益事業を公益社団（ないし財団）法人で行っている場合、そこへの資産移転は相続税負担節減のメリットがあるため公益法人がファミリーオフィスの機能を果たしているほか、日本より相続税負担の小さい海外（香港やシンガポールでは「相続税」という制度すら存在しないようです）への資産移転が増加しているのは読者の皆さんもご存じのとおりです。日本と韓国でしかかからない自社株に対する相続税が撤廃され、信託税制が欧米並みに改善されれば、地域を支えるファミリービジネスが事業を拡大するための内部留保が守られ、海外への資産移転も減少するはずですが。成長戦略や地方創生策の 1 つとして、こうした日本の特殊性を除去することも必要ではないでしょうか。

ファミリービジネスの観点から 大塚家具問題について考える

大塚家具を巡る混乱については、本サイトにおいても対立する会長と社長それぞれの単独インタビューが掲載されたほか、メディア上で様々な論者による考察がなされています。ファミリービジネスとして発展し続ける可能性が高い会社ただだけに、筆者自身今回の混迷はただただ残念でなりません。

一方、これまでも論じてきたようにファミリービジネスでこのような係争が起こる確率は決して低くありません。

今回は、大塚家具の問題を参考に、そこから得られるファミリービジネスにとっての教訓について筆者なりに考察してみたいと思います。

共同体としての共通目的の堅持

ファミリービジネスの最大の強みは、家族が共同体として理念を共有し、一致団結して経営や資産管理に取り組めることです。そのためには良質なコミュニケーションを維持し、家族としての基本的なルールを定めておくことが極めて重要だというのは繰り返し述べてきたとおりです。

しかし、コミュニケーションをとる中で家族間の考え方が異なるということは頻繁に起こり得ます。大塚家具のケースでも、営業戦略を巡る考え方の違いが対立の主因であると言われていました。

では、考え方の違いが表面化した際に、これを乗り越えるためには何が必要なのでしょう。

それは、家族が運命共同体として家族の資産や事業を何世代も先までつないでいくという、共通の目的をファミリーメンバー間で明確にすることです。

この目的さえ共有されていれば、その実現に向けた方法論の違いは乗り越えられるはずですが。例えば、世代間で売り上げ増加や利益拡大を実現する方法について、考え方の違いが表面化したとします。

時には意見の対立で、家族間で激しい議論になることもあるでしょう。しかし、事業の発展を通じて世代を超えた家族の幸せを実現するという基本目的がしっかり確立されていれば、相手が納得していないのにその方法を強引に無理強いするとか、あるいは新しい方法論を黙殺するといったことは起こり得ないでしょう。何回も何回もお互いが納得するまで議論し、両者の折衷案で合意するとか、これまでのやり方を変えるにあたって少しずつ軌道修正し、効果を見ていくという手法は十分に可能です。

家族の最高意思決定機関である家族会議においては、多数決よりも全員一致の意思決定を大前提とし、コンセンサスが得られるまで議論をし続ける、コンセンサスが得られないうちは決定を先に延ばすという考え方をとる場合が圧倒的に多いのはそのためです。もちろん、経営危機に陥り、意思決定に時間的制約が伴うケースもあるでしょうが、家族内での合意形成に向けた努力をしないという選択肢はそもそもあり得ません。

大塚家具のケースは、そのための時間は十分にあったと推察できるわけですが、コンセンサスが得られる前に対立が公になってしまいことに伴い、大事件に発展してしまったのだと考えられます。

事業継承に対する感謝と敬意

共同体としての家族から事業経営を任され、それを成功裏に次世代に継承することができるのは、駅伝で次のランナーに無事たすきをつなぐのと同様、感動的な瞬間です。

しかし、1 ランナーが途中で脱水症状を起こして立ち止まってしまい、次のランナーにたすきをつなげないということもしばしば起こります。その際に、前のランナーがたすきをつなげなかったランナーを、公に批判したとしたらどうでしょう。一方、好記録でチームを優勝に導いたエースランナーがたすきをつないでくれたほかのランナーへの感謝なしに、自分の好記録だけに酔いしれていたとしたら、チームはバラバラになってしまうでしょう。

同様に事業承継の成功のカギは、継いでもらう人、継がせてもらう人が相手に対して感謝し、尊敬の念を持つことです。しかし、実際にはそうした精神状態になることは駅伝とは違ってファミリービジネスの場合にはなかなか難しいのが実態ではないかと思っています。

今日ではファミリービジネスを承継するよりも魅力的な職業は多数存在します。

金銭的な魅力の多寡だけでなく、強力な個性やカリスマ性を持つ前任者の後を継ぐ負担、社会からの期待を背負う負担は並大抵のことではありません。しかし、「新しい考え方を持ったお前が自由な発想でやればよい」と継ぐための土壌を作ってくれたはずの前任者が、各論の意思決定や会社運営手法に違和感が大きくなり始めると、後継者の決定に介入したり、後継者を更迭し舞い戻ってきたりするという大塚家具のような事態は、決して珍しいことではありません。

こうした事態を回避するために「前任社長は退任前に老後に打ち込めるものを作っておくことが重要だ」という論者もいますが、筆者は事前に世代を超えて通用する家族としての経営理念や後継者、引退時期などに関するルールについて十分な議論を行って家族憲章の形で共通認識を持つておくことが、より重要だと考えます。

株式保有・承継についての多面的考察の必要性

大塚家具の場合には、安定株主の存在は不明ですが、上場時にご家族の持ち分は資産管理会社所有分を合わせても30%程度にまで下がっていたと報じられています。そして、社長交代を機に、会長、社長間でその持ち分がさらに分割されています。報道によると、社長の会長からの株式購入は、資産管理会社による貸し付けによってファイナンスされ、その資金調達として資産管理会社が発行した社債を、会長自らが購入していたと見られます。

日本では、自社株式を承継するだけで後継者は多額の相続税を払わなければならないため、このように様々な節税のためのストラクチャーを検討する必要があります。最も初歩的な手法は、株式の承継時に会社の資産負債構成を変化させ株価をできるだけ低く抑えるという手法ですが、金融機関などでもこうした方法を勧める先が依然として多いように思われます。

しかし、こうした相続税対策としての経営方針転換や株式所有構造の変更は、企業価値向上という本来の目的と反するだけでなく、後々に大きな火種となる恐れがあります。

大塚家具の場合には、平和裏に経営権の移行が行われる前提で株式の譲渡が行われたわけですが、今回のような係争が起これば、会長が譲渡した株式を再度買い取り、実権を取り戻すことは比較的容易だと考えられます。株式買い取り資金のファイナンスのために株式担保で資産管理会社が融資を受けていた場合には、金融機関などが経営に大きな影響を及ぼす可能性もあるでしょう。家族間での所有の移管を進める際には、相続税問題だけではなく、こうした不測の事態を十分に考えることが極めて重要なはずですが、家族内で事前に十分な議論がなされないケースが多いように思われます。

大塚家具の会長は、日経ビジネスオンラインのインタビューの中で今後は後継者ごとに別会社を経営させたいと示唆しています。こうした手法は、経営に関して争いを避けると同時に、事業リスクの集中を回避する一つの方法として、華僑の方たちの中では極めて標準的に用いられており、日本のご家族でも採用している例があります。

しかし、別会社で各後継者により大きな経営上の自由度を与えたとしても、その利益の分配までも成果主義で割り切ってしまうとすれば、家族仲はとたんに悪くなります。従って、家族間で利益を再配分すると同時に、家族として蓄積してきた資産の運用や使い道について調整を行うファミリーオフィスの機能はやはり必要なのです。

コーポレートガバナンスについての考え方

ファミリービジネスが上場した後は、ファミリーの影響力をできるだけ制限した方がよいという考え方がありますが、必ずしもそうではありません。ファミリー以外の取締役や社員が活躍できる体制を作るとは極めて重要です。しかし、大株主や経営の中枢に関与する存在として、創業ファミリーの理念や価値観が経営に影響を与えることは、むしろ健全です。問題なのは、家族としての総意が明確でなかったり、そのプロセスが社内にも外部にもアカウンタブルな形で示されなかったりすることです。

例えば、日本を代表するファミリービジネスであるサントリーは、外部からプロ経営者を招聘し、上場もしていますが、キリンとの合併交渉においてはご家族の意見が大きな役割を果たしたと仄聞されます。

ファミリービジネスは中長期的に安定的な利益を目指す会社が多いわけですが、IRにおいてもこうしたことをきちんと説明していけばそれを評価してくれる投資家は数多く存在します。家族がコーポレートガバナンスとしてリーダー的役割を適切に果たすことができればむしろ企業価値の増大にもつながるはずで

以上述べてきたように家族としての経営への関わり方や資産保持に関するルールである家族憲章の策定や、家族会議がファミリービジネスにとっていかに重要であるかということが、大塚家具問題の教訓としても分かっていただけたのではないかと思います。また、大塚家具にとっても、今回の混迷を経てまさに「雨降って地固まる」となることを願いながら論稿を閉じたいと思います。

なぜオタフクソースには家族の確執がないのか 佐々木茂喜社長に聞く ファミリービジネス永続の要諦

今回は、日本を代表するファミリービジネスの一つ、創業 93 年のオタフクホールディングスのトップ、佐々木茂喜社長のインタビューをお届けします。

佐々木社長は、グループの中核企業であるオタフクソースにおいて、2005 年から社長を務めています。同社は社員教育に定評があり、2013 年には経済産業省から「おもてなし企業」に選定されました。

また、本社に隣接する研修・見学施設「Wood Egg お好み焼館」におけるお好み焼店主教育、お好み焼文化普及のための一般財団法人設立など社会貢献にも力を入れています。

佐々木茂喜社長（以下、佐々木）

大澤：社長に就任されてから 10 年になりますが、これまで社長として心がけてきたのはどんなことでしょうか。

佐々木：就任以前からお付き合いのあった伊那食品工業の塚越寛社長のおっしゃる「いい会社」を作ることを目指してきました。「いい会社」とは社員、取引先、顧客、地域等すべてのステークホルダーにとって「いい会社」という意味です。

近江商人は「三方よし」ですが、私は四方よし、八方よしを求めて、時流に沿った方針を出すことによってステークホルダー間のバランスをとることが自分の仕事だと考えてきました。

「あうんの呼吸」から「家族憲章」作成へ

大澤：この 2 年間ほど、私もお手伝いしながら、家族憲章の作成を行ってきましたが、作成の目的をお聞かせください。

佐々木：当社は創業から 93 年になりますが、第一世代、第二世代は親子の間でまさに「あうんの呼吸」が機能していました。私は第三世代からの初の社長で、いとこ 8 人が経営幹部にいますが、幸いなことに我々の世代も子供の頃から兄弟のように付き合い、緊密なコミュニケーションをとってきました。

しかしながら、第四世代、第五世代のことを考えた時にこのままでよいのかとずっと気になっていました。社員には企業理念や行動指針があるのに、佐々木家には明文化したものはなく、今後は声の大きな人が独断で方針を決めてしまうことにもなりかねない。それゆえ何らかの仕組みを作って、家族としての結束が維持できるようにしなければならぬと考えたのです。

そんな時、経済産業省主催のファミリービジネスシンポジウムでお会いした大澤さんから、欧米では家族憲章やファミリーオフィスという考え方があると教わったのです。

大澤：偶然でしたね。

佐々木：いや何事も必然です（笑）。

大澤：ファミリービジネスにおける家族間の確執という意味では、つい最近大塚家具の事例がありました。

佐々木：お得意先や広島ファミリービジネスを見ても、兄弟・親子の確執は多いように思います。

大澤：先だって5代目社長の佐々木尉文会長から、第二世代でも意見の違いはあったが、登山に例えればどの山に登るのかについての対立ではなく、どのルートで登るかという戦略論、方法論に関する対立だったので乗り越えられた、というお話を伺いました。

子供の頃から家族のイザコザを見てきた

佐々木：第二世代の付き合い方や言動については、子供の頃から、お盆や正月に家族が集まった時に見てきました。お恥ずかしい話ですが、些細なイザコザや、痴話喧嘩といったことです。しかし、そういった現場を目の当たりにできる環境を作ってくれたことは、学習効果があったという面もあります。

大澤：家族憲章やファミリーオフィスを作る作業を始めた時、ご家族から反対はありませんでしたか。

佐々木：今までうまくいっているのだからそこまでやる必要はないという意見も当然ありました。しかし、トップは先まで見る必要があります。50年先を考えると家族の数はねずみ算式に増えていきます。家族憲章で最初に決めたのは、事業に関与する家族の数を制限するために、今後は現在の8家から1人ずつしか代表者を出さないというルールです。当社の創業者は世の中、因果応報だと常々言っていました。だからこそ孫子三代先まで考えて、たがをはめたのです。

大澤：その過程では、総論は賛成だが、各論では賛成しかねるといった意見も出たのではないのでしょうか。

佐々木：はい。でも話し合いを重ねた結果、いどこ全員が理解してくれました。また、代表者、つまり株主は各家1人ずつだが、経営者として優れた能力を持つ者が出てくれば、その限りではないというルールも設けました。

大澤：先ほどのお話と同様、家族の間でも絶妙なバランスをとることが重要なですね。

所有・経営・家族のバランスが極めて重要

佐々木：大澤さんから「スリーサークルモデル」、すなわち所有と経営と家族のバランスをとることがファミリービジネスにとっては極めて重要だということを教わりました。私はそれに加えて、オーナーシップ、リーダーシップ、パートナーシップのバランスが重要だと考えています。オーナーシップの問題については、家族憲章を作成するにあたって時間をかけて議論し、これまで同様な家族間では持ち株比率を平等にしようということになりました。しかし、リーダーシップは誰もが持っているものではありませんし、その役割は平等ではなく公平に評価しなければなりません。一方、パートナーシップは家族的社風や企業文化といったファミリービジネスとしての特徴ともいえ、これをどう醸成するかは非常に重要なテーマです。ファミリービジネスにとって重要な、社員からの共鳴とか共感を作っているものだと私は考えています。家族間でも社内ですべてのポジションを経験するうちに、自己評価と周りからの評価は落ち着くところに落ち着いていきます。それぞれ向き不向きはありますが、それぞれが相手の立場を尊重すれば、パートナーシップはできていくと考えています。

大澤：大塚家具問題を見ると、家業を継いでもらう側と継がせてもらう側との関係も難しいですね。

佐々木：自分が継いだら社長という立場、役職を使って割り切ってやろうとするのでは絶対にうまくいきません。やはり、これまで事業を継続してきた先達を立てる、敬うという姿勢が大事なのではないでしょうか。私は時々「元気な会長の下で頑張る健気な社長の会」(笑)という会合で、後輩社長とそうしたことを語り合っています。

大澤： 昨年は米国と中国に工場を作り、今後は家族以外の社員の活躍が期待されると思います。社員の動機づけで大事なことは何でしょうか。

社員はきれいごとを見破る天才

佐々木： トップになって痛感するのは、社員は本音と建て前を見分け、きれいごとを見破る天才だということです。経営者の配偶者や家族の処遇については、あくまで公私分離をするために設立する、ファミリーオフィスの中で考えるべきものですが、その場合でも、配偶者がファミリーオフィスの株主として口を出すべきではないと考えています。

社長就任時から、グループ中核企業であるオタフクソースに関しては、取締役過半数は非同族にするという方針を明確にしています。このことは家族憲章に盛り込みました。

人材を育てるためには、社外での研修を活用したり、早めに執行役員にして取締役会に参加させ、取締役見習いとして教育しています。女性の執行役員も既に誕生しています。

一方、家族の中では、誰もがオタフクソースに関与するのではなく、ほかの子会社の役員として活躍する者が出ていいと思います。家族の中でも適材適所を実現することが重要で、そのためには家族のマインドも変えていく必要があります。

大澤： ご家族の中での後継者育成も重要です。そのためにはどのような取り組みが必要でしょうか。

佐々木： まず、既得権や相続権を目当てではなく、興味や可能性を感じて入社するようにしていくことが重要だと思います。オーナーシップには権利だけでなく、ノブレス・オブリージュが求められます。地位や報酬で後継者を釣ってはいけないと思います。やはり子供の頃からの教育が非常に重要です。

大澤： 佐々木社長ご自身は、どのような形で教育を受けてきたのでしょうか。

佐々木： 先ほど申し上げたように、いろいろなことを近くで見えてきたことが大きいのかもかもしれません。パートナーシップの重要性については、社内ではなく、社外との付き合いの中で学んできたように思います。幸い今も「兄貴のようだ」と言って慕ってくれる経営者が数多くいます。リーダーシップについては、中小企業大学校で17人の後継者候補者と一緒に1年間学びましたが、その時の人脈が大きいと思います。また、実父が早世したので、先輩たちからかわいがっていただきました。と言っても、たくさん苦言をいただいたのですが、それが財産になっている気がします。

問題や軋轢は小さいうちは対応できる

大澤： 最後に、改めて永續のために経営者として心がけるべきことについて、まとめていただけますか。

佐々木： 課題にぶつかった時、そこから逃げない、早めに手を打つことがやはりなにより重要です。問題や軋轢は小さいうちは対応可能です。

我々家族はよく外部の方たちから「オタフクさんは経営に関与している家族が多いのに、なぜそんなに家族仲がよいのか」と聞かれます。そういった家族の関係を今後もきちんと維持するために、家族憲章やファミリーオフィスの創設に取り組んだつもりです。

こうした取り組みをほかのファミリービジネスを営むの方々と共有することで、少しでも社会貢献ができれば、という思いもあります。理念を重視し、ステークホルダーを大切にす社風や企業文化を作り、それに共鳴する社員が集まる会社づくりを、今後も目指していきたいと考えています。

相続税以外の課題に無頓着ではだめ 「今やる」べきファミリービジネス永続の仕組み作り

前回のオタフクソース佐々木茂喜社長へのインタビューでは、家族仲がそもそも良好でファミリービジネス経営上は何も問題が生じていないように見える中で、なぜ家族憲章の作成やファミリーオフィスの構築に取り組んだのかという点についてお話を伺いました。しかし、このように先が読めるリーダーが主導するというケースは、かなり少ないのではないのでしょうか。

実際、筆者がお会いしたファミリービジネスオーナー・経営者の中には、こうした取り組みは「事業承継計画」の一環であると認識し、「リーダーとして最も適格な自分が引退するのはまだまだ先なので現時点で考える必要はない」として緊急性を感じない方も多いように思います。

一方、後継者の方は継ぐことに対する不安が一杯なのに、「後継者も既に決まっているので自分の仕事は終わった」、「あとは後継者が自分で考えるべきこと」と、放任主義を決め込む先代社長・オーナーも数多くいらっしゃいます。

しかし重要なのは、家族憲章やファミリーオフィスは、事業承継という一時点への対応ではなく、事業永続という長期にわたるプロセスを確かなものにするための継続的なリスクマネジメントの取り組み（転ばぬ先の杖）であるということ、そしてバトンを渡す人と渡される人、そして周囲のご家族と一緒に考えてこそ意味があるということなのです。

「いつやるか？ 今でしょ！」という流行語がありましたが、家族憲章やファミリーオフィスについても同様だということ、そしてご家族全員で始める具体的なきっかけは何かという点について、本稿では論じてみたいと思います。

後継者の懸念をご家族が共有する

日本のファミリービジネスでは、ファミリービジネス永続の仕組みとしての家族憲章やファミリーオフィスという概念やその役割について、まだほとんど共有されていません。連載の中で、世界的にみても実は三井家はその嚆矢だったかもしれないと述べましたが、残念ながらその暗黙知は教科書にはならなかったのです。現代の日本のビジネススクールでこうしたことを体系立てて教えている例も私の知る限りありません。

しかし、事業永続のバトンを渡される後継者の方々は、最も切実な問題として捉えていることが多いと思われます。自分は先代と同様のリーダーシップを発揮できるのか、そもそも良い経営者となるためにはどうすればよいのか、社員は自分についてきてくれるのか、他の家族は自分が継ぐことに異論はないのか、家族間の資産配分で不公平感が出ることはないのか……。数え上げれば枚挙に暇がありません。

一方、自分の代に相続税で苦勞された先代オーナーは、その対策には熱心ですが、それ以外の課題については意外と無頓着です。自分も何とかやってきたのだから、将来的にも何とかなると楽観的に考える方も多いのですが、実際には客観的経済・競争環境の変化や、家族構成の複雑化などもあって、そう簡単ではないケースもあるのではないのでしょうか。

経営に関する親子間での指導も、親子だからこそ極めて難しいというのも既に述べた通りです。もっと言えば、親子2人だけの話し合いが煮詰まってしまった場合には、取り返しのつかない亀裂が生じることもあるのです。

したがって、先代やご家族が家族という運命共同体として、後継者の声にまず耳を傾けてみるということが大事です。意外ではありますが、先代や先々代がどのような理念を掲げて経営してきたか、経営上の困難をどう乗り越えてきたかということすら、多くの後継者は知らないのではないのでしょうか。その他のご家族の期待、懸念など知る由もないでしょう。まずは一堂に会して家族として経営・所有・家族の課題に取り組むための指針、ルールである家族憲章について考えてみるのが、その出発点になることは間違いありません。

社員の声に耳を傾ける

後継者に次いで不安や懸念を抱えているのは社員だと思います。

ファミリービジネスでは、良きにつけ悪しきにつけ、社員は社長や家族役員の方々の一挙手一投足を注視しているものです。また、後継者が誰になるかということも最大の関心事です。家族役員と比較して、非家族社員の登用方針や報酬体系が公平かどうかについても敏感に感じ取ります。

オタフクソースの佐々木社長がおっしゃっているように「社員はきれいごとを見破る天才」なのです。企業によっては、社員が「ご家族が経営権や所有権を手放してしまうのではないか」といった不安を抱えているケースもあります。

一方で、こうした懸念は社長や家族役員にはなかなか届きません。風通しの良い職場づくりに全力で取り組んでも、社員はなかなか本音を話してくれません。特にご家族問題については、不可侵の領域と言っても過言ではありません。

家族憲章の作成は、こうした社員の懸念を払拭する最大の好機です。家族が今後も仲良くしつつ事業経営に関与していくという決意表明、後継者選定や処遇面での家族と非家族とのバランスについての考え方などが明らかになることによって、社員のモチベーションは大きく変わります。逆にご家族側は、家族憲章作成の準備段階で第三者による聴き取り調査を通じて社員の方々の懸念や期待を明確に認識し、それを家族憲章作成段階で反映することができるはずです。

先代が自省する

最も望ましいのは、オタフクソースのように先代のリーダーシップの下で、家族全員がテーブルにつき、永続の障害を取り除くリスクマネジメントを行うことです。しかし、これがなかなか難しいのも事実です。それは必ずしも経営者やオーナー一族が千里眼を持っていないということではなく、事業に忙殺されて長期的な問題になかなか手を付ける余裕がないという、より実務的な理由に起因する場合も多いと思います。

しかし、先代社長も、「もしかしたら自分がやってきたことが間違っていたのかもしれない」と感じることはあるでしょう。例えば、指名した後継者が実はその器にあらず、事業が傾いたり、存続自体が危うくなったりするような場合です。こうしたケースでは、先代が社長の地位に舞い戻ってしまい、社内を混乱に陥れ、社会的信用にも傷をつけるということも決して珍しくありません。名経営者と言われる方々でも、後継者育成・指名を成功に導く保証はまったくないのです。

また、ご自身が引退後も別の事業を始められるケースが多いことも事実です。本業での成功体験と旺盛な事業意欲が背景にあります。しかし、それが想定通りうまく進むとは限りません。むしろ、成功体験が過信につながり、事業計画すらいい加減で、最後には失敗を認めず、損切りが遅くなってしまいう例もあります。損失が多額に上れば本業自体が危機に陥るリスクもあるわけです。

うまくいっている時に先を見て、リスクマネジメントをするということは、なかなか難しいわけですが、このように失敗を契機に自省し、永続のために何をすればよいか、もう一度家族を巻き込んで議論をするということは十分にあり得るのではないのでしょうか。

しかし、そのためには常日頃からのコミュニケーションが大変重要です。お盆や正月、その他会社の行事の際に家族同士が顔を合わせ、話ができる機会を作っておくことがまずは「今始める」第一歩かもしれません。

家族経営にもプロ経営者を登用 海外におけるファミリービジネスの最新事情

今回は本連載の最終回として、海外におけるファミリービジネスやファミリーオフィスの最新事情について、アーンスト・アンド・ヤングのペーター・エングリッシュパートナーに電話インタビューを行いました。アーンスト・アンド・ヤングは、世界4大監査法人の1つで、ドイツ人であるエングリッシュ氏はミドルマーケット・ファミリービジネスのグローバルリーダーを4年間務めています（聞き手は大澤）。

— まずファミリービジネスの位置づけについて伺いたい。

ペーター・エングリッシュ氏（以下、エングリッシュ）：ファミリービジネスは、世界経済の中で背骨のように重要な役割を果たしている。長期的視点で経営を行っている点が特徴的で、イノベーション力も高い。その中には多くの上場企業も存在する。

当社における位置づけをみると、世界収入の約50%を占めている。サービス内容的には監査が40%、税務とアドバイザリー（トランザクションを含む）が各々30%程度となっている。

欧州、特にフランスやオランダでは、監査業務を行っている会社に対するその他のサービス提供が監査の独立性を理由に最近非常に厳しく制限されているので、どうしても監査業務のウエイトが高くなりがちである。本来は「信頼されるアドバイザリー」(trusted advisor)として様々なサービスを提供したいのだが、規制強化によって難しくなっている。

圧倒的な所有権と事業承継が課題

— サービスを提供する側として、ファミリービジネスが直面する最も大きなチャレンジは何か。

エングリッシュ：大きく分けて2つある。1つは圧倒的な所有権を持っていることに伴う問題だ。もう1つは、事業承継で、これにはリーダーシップ、所有権、資産の3つの承継がある。そして、承継にあたっては、家族としての価値観、戦略、スタンスを明確にすること、すなわち我々はどういう家族なのかを問い直すことが極めて重要だ。

— 家族として事業を成功させることは何より重要だ。その場合、誰が会社経営に責任を負うか、リーダーシップを発揮するかという問題が重要だが、その点で最近の欧米ファミリービジネスにおいては何か特徴的な動きはあるか。

エングリッシュ：これは欧米だけでなく東アジアにおいてもそうだが、プロ経営者を登用しよう（professionalization）という傾向が強まっていることだ。その際最も大きな課題は、短期的に成果を上げようとするプロ経営者を、長期的視点を重視するファミリービジネス経営にどう融合させるかということである。

例えばフォーチュン500の経営者の平均在任期間は3.5年である。こうした経営者がブランド力や報酬水準が相対的に低いファミリービジネスに入るのは、特別厚遇されるからではなく、ファミリー同様に対話をもち、自分の意思決定が尊重され、同等の処遇を受けるからである。

従来は家族と非家族で別の給与体系を持っていたファミリービジネスも多かったが、それでは優秀なプロ経営者は雇えない。家族に何らかの付加的メリットを与えなければ配当やファミリーオフィスを通じて行えばいいはずである。

また、家族経営者を登用する際にも、海外の高等教育機関を積極的に活用しようという傾向が強まっている。また、教育機関終了後すぐに自社に入れるのではなく、他社で修業させるというファミリーが増えている。まずは、しがらみのない他社で自分の能力の高さを証明させるのである。

プロ経営者の登用では収益だけでない評価も必要

—— プロ経営者を登用するには工夫が必要だというのは面白い論点だと思う。日本では、プロ経営者のマーケットが十分整備されていないという問題があるが、欧米ではどのようにプロ経営者をファミリービジネス経営と一体化させているのか。

エングリッシュ：2つの方法がある。1つはKPI（key performance indicator）での工夫だ。プロ経営者はどうしても短期で結果を出そうとするが、経営者の評価を3年単位で行うとか、収益目標だけでなく、顧客の数の増減や事業展開を行う国数で評価するといった方式を用いる企業が多い。実際、顧客数や国数を伸ばせている会社が、中長期的にみて海外で安定的な事業結果を残しているというエビデンスもある。

もう1つはソフト面でのスキルを評価するという方法だ。特にコミュニケーション能力は重要で、その評価をするために家族株主や家族経営者と最低四半期に一度は会議を持つのである。このような場合は、プロ経営者にとってもファミリーの考え方を知る場として重要なだけでなく、ファミリーにとってもお互いを理解する意味で大切な場である。

—— 所有の面ではどのようなチャレンジがあるか。

エングリッシュ：責任ある株主をどのように育てるかというのは多くの企業が抱えているチャレンジである。事業はキャッシュを産み出す機械で、配当さえ得られればよいという考え方を持つ家族株主に対して、内部蓄積をしたり、自社への投資に向けたりすることがいかに重要か理解してもらうというのは難しい課題だ。

株の承継については、18～21歳という比較的若い年代で株を承継していくという傾向が強まっている。

—— 資産の承継についてはどうか。

エングリッシュ：資産承継の問題は益々重要になっている。2020年には富の50%が1%の人々に集中するという試算もある中で、資産課税や相続課税を強化しようという傾向が世界的に益々強くなる可能性が高い。

実際、ドイツやオーストリアではそうした明確なトレンドがみられる。一方で、これをあまりに強化しすぎると雇用創出力を阻害したり、ロックフェラーやビル・ゲイツのようなフィランソपी的な活動にマイナスの影響を与えたりするだろう。

こうした中で、超富裕層のファミリービジネスでは、自分にとって最も有利な税務環境を提供してくれる国に事業や資産を移動させるという傾向は益々強まるだろう。インドの多くの超富裕ファミリービジネスオーナーがインドではなくドバイ、スイス、ロンドン、米国に住み、資産を管理するファミリーオフィスの設置場所としてシンガポールや香港を選んでいるというのはそうした事情を反映しているわけである。

—— 承継を巡る様々な課題に対応するために家族憲章を作成することが欧米では一般的になされている。

エングリッシュ：その通りだ。家族としての価値観を基本として、何をどのように次世代につないでいくべきか包括的に家族内で議論し、そのコンセンサスをまとめたものが家族憲章だ。

しかし、多くのファミリーは、株をどう継承するか、後継者はどうやって決めるかといった技術的側面のみについて規定した文書を弁護士に作成させるということしかやっていないのが現状で、今後発展の余地が残されている。

欧米、中近東などに広がるファミリーオフィス

—— ファミリーオフィスが重要な役割を果たしているという点も特徴的だ。米国では様々なファミリーのニーズを一括して請け負うファミリーオフィスが 4000 社以上あるといわれている。

エングリッシュ：ビジネスと私的活動とを分離する目的でファミリーオフィスは益々活用されるようになっていく。ファミリーオフィスを最も活用しているのは、富裕および超富裕ファミリービジネスで、こうした先は事業投資だけでなく、多額の個人資産を持っている先だ。

ファミリーオフィスには 3 つのタイプがある。1 つは、自分たちの家族だけのために設立するシングルファミリーオフィスだ。これは、2 億ドル以上の資産を持っている先が多い。

2 つ目がマルチ・ファミリーオフィスで、これは益々ポピュラーになっている。

最後がいわゆる「組み込まれた (embedded) ファミリーオフィス」といわれるもので、家族によって事業目的のために設立された持ち株会社において資産運用などを行う形で、比較的資産が少ないファミリービジネスが用いている。

こうしたファミリーオフィスは欧州や中近東でも広がっており、国際的投資を増やすために香港、シンガポール、ニューヨークなどで支店を開設する動きも目立っている。また、大規模な投資 (impact investment) を行うにあたっては、ファミリーオフィスがパートナーシップを結んで行う共同投資 (club deal) の形式も増えている。米国同様、英国でもビジネスは投資である、と割り切っている所が増えている。

—— 日本ではまだまだ IPO に踏み切るファミリービジネスは少ないが、欧州ではどうか。

IPO を行うケースはまだ少ない

エングリッシュ：英国は例外だが、欧州全体としてみると IPO はまだまだポピュラーとはいえない。これは多くのファミリービジネスは、上場コストのほかに、ほかの投資家が事業に口出しすることを嫌うからだ。

また、今日は資本コストが低いので IPO への関心はより低くなっている。一方、中近東やアジアでは、透明性や信頼性を高めるために IPO を行うケースがみられる。

—— 欧米では節税効果を狙って信託 (公益信託を含む) を使うケースが多いと聞いているが、それはどのようなケースか。

エングリッシュ：欧州で信託を使うのは、ファミリービジネスが教育、環境、健康などの分野でフィランソロピー活動を行い、家族としての共通の価値観を維持・発展させようとするケースが多い。その際、ドイツ、ルクセンブルク、リヒテンシュタインなどに国境を越えて信託が設立されることも頻繁である。

一方で、私自身は事業承継の目的で全保有株式を信託に入れてしまうやり方には賛成できない。なぜなら信託のガバナンスを巡って、事業会社同様の問題が将来発生し揉めるケースも多いからだ。