



## 日本におけるファミリービジネスの意義と アドバイザーの役割

株式会社フィーモ 代表取締役

(沖縄事業再生研究会理事・元日本銀行那覇支店長) 大澤 真

### ◆ はじめに

2023年5月25日、沖縄事業再生研究会の第95回勉強会の講師を務めさせていただいた。ご縁をいただいていた当時の日銀那覇支店長として発足当初から関与させていただいたこの研究会が、さまざまなみなさまの温かいご協力と山内眞樹先生をはじめとする日本公認会計士協会沖縄会のご尽力によって、来年には設立20周年を迎えること、またこの「沖縄事業再生通信」も設立以来継続していることと知り、感慨もひとしおであった。

筆者自身は、沖縄を離れるにあたって、中央銀行マンを卒業し、地域経済の活性化に現場で取り組むことを第2の人生の目標とし、結果として現在は地域を支えるファミリービジネスの永続支援の仕事を行っている。実は「ファミリービジネス・アドバイザー」という仕事が欧米では確立していることを知ったのも、沖縄勤務中に裏方として深く関与した沖縄金融専門家会議の場であった。もっとも当時日本では、この肩書で仕事をしている人は皆無で、ファミリービジネスという言葉自体ほとんど知られていなかった。そのため、2006年にプライスウォーターハウスクーパースに籍を移してまず取り組んだのは、海外でのプラクティスの習得と日本国内での啓発活動で、具体的にはファミリービジネス研究所とファミリービジネス学会という2つの組織の立ち上げを主導した。こうした組織の努力もあってファミリービジネスという言葉も一定の市民権を得たのではないかと思われる一方で、その本質に対する理解は深まっておらず、社会における地位は必ずしも正当なもの

ではないように思える。本稿では、改めて日本におけるファミリービジネスの意義や、それを支援するファミリービジネス・アドバイザーの役割について考えてみたい。

### ◆ 日本におけるファミリービジネスの 意義：長寿を支えるオーナーシップ、 利他の精神、イノベーション

ファミリービジネス（以下「FB」という。）を、「創業ファミリーが所有と経営、又はそのいずれかを通じて統治している企業」と定義すると、日本の企業の99%以上はFBである。また、上場企業においても約4割がFBであることがファミリービジネス学会に所属する学者たちの丹念な研究で明らかにされている。

パフォーマンスで見ても、日本のFBは際立っている。まず、日本には約4万社の創業100年以上の業歴を誇る長寿FBが存在する。これは圧倒的な世界第1位であり、欧米の研究者たちにとって驚愕の事実となっている。また、学術的にも検証されている非FB比のFBの収益性の高さが、財務面で長寿性を支えている。こうした長寿FBは、地域社会において教育、芸術、観光、スポーツ、伝統文化等の分野で重要な役割を担うパートナーの役割を果たしている。

ではなぜ日本のFBには長寿企業が多いのだろうか。私が実務家として感じる最大の理由は、FBにおいてはオーナーシップが代々家族によって継承されるため、事業を永続させること自体が最も重要な目標となっていることである。以前事業再生実務家として関与した創業300年を超える長寿FBのご当主は、法令違反で営業停止となったこ

とに対する記者会見の場で、メディアアドバイザーが用意した原稿を無視して、冒頭で「ご先祖様に本当に申し訳ないことをしてしまった」と謝罪した。FBを創業家の責任で次世代へつないでいくことの重みと凄みを痛感した最初の出来事であった。

一方、会社を取り巻くさまざまなステークホルダーを考えたとき、長寿FBが最も重視するのは株主、つまり創業家の利益ではなく、ステークホルダー間のバランスである。長期にわたってFBが存続するうえで最も重要なのは社会からの信頼であり、信頼のベースとなっているのは利他の精神である。自分の利益を優先せず、社員、取引先、業界、地域社会などさまざまなステークホルダーを大事にしながら、顧客に対して最高の商品・サービスを提供する。先述のようにオーナーとしての長期的視点をもっているからこそ、時にトレードオフが生じるステークホルダー間のバランスを考えることの重要性が強く認識できるのである。

近江商人の「三方よし」は代表事例だが、その精神は今日でも多くのFBに受け継がれている。私が10年以上FBアドバイザーとして関わらせていただいている広島のおタフクソースは、原爆で焦土と化した広島で一銭洋食として誕生したお好み焼き文化を世界に広めることこそが最大の企業目的であり、お好み焼き事業者に対する技術・経営指導や共同での商品開発にも多大な力を注いでいる。博多明太子を初めて世に出したふくやや、仙台笹かまぼこの生みの親である阿部蒲鉾店は、独自技術を惜しげなく公開し、地域産業の勃興に貢献した。永続を支える真の信頼を得るためには、並々ならぬ覚悟と努力が必要なのである。

また、オーナーシップをもっている創業家だからこそ、リスクテイクやイノベーションにも果敢にチャレンジできる。短期的な視点では決して実現しなかった20年赤字が続いたサントリーのビール事業への挑戦はよく引き合いに出されるが、先述のふくやなどの事例は経営用語でいえばオープンイノベーションの典型例であろう。利他の精神など守るべき理念を維持しつつも、変えるべきも

のは躊躇なく変えていく経営姿勢は、テクノロジーや経営環境が急速に変化する今日こそ永続のために最も重要だといえよう。

## ◆ FBアドバイザーとは何か

最後に永続を支援するFBアドバイザーについて触れてみたい。

まず、支援させていただく長寿FBと同様、自らも長期的視点と利他の精神を持ち続けることが何より重要である。日本のFBアドバイザーにおいてはまだまだ確立できていないと認識しているが、欧米の一流プロフェッショナルが口を揃えて強調する「信頼されるアドバイザー (trusted advisor)」になるために最も重要な職業倫理である。

そのうえでFB企業内部でも長い道のりにおいてはさまざまな課題が発生し、時にはそれが事業の存続をも脅かすわけだが、その根幹にはオーナーシップを担う創業家における対立があり、その原因の多くは建設的なコミュニケーションの不足である。欧米ではこうした意見対立の芽を早期に摘み取る仕組み、「ファミリーガバナンス」の構築が重要だということが共通認識になっている。関心がある方は、沖縄事業再生研究会の講演資料を当社ウェブサイトに掲載したのでご参照いただきたいが、ファミリーガバナンスの成功にとって最も重要なのが、創業家におけるワンチーム意識と、多様な意見を尊重しつつも最後はワンボイスにたどり着くための不断の努力である。

中立的第三者として創業家メンバー間の議論をファシリテートし、最善の解決策が見つかるまで粘り強く寄り添えるFBアドバイザーは、ファミリーガバナンスにおいて極めて重要な役割を果たし得るのである。