

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(株式会社フィーモ代表大澤執筆)

2015年4月23日(木)日経ビジネスオンライン連載記事より抜粋

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。

「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ないと考えたのです。

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が、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、いと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。

家族間でも社内でもいろいろな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: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てきたことが大きいかもしれません。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る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。