

100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第6回

家族の
よりどころとなる
家訓・家憲

FBM

株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

先月はファミリービジネスにおいて、スリーサークルモデルの所有分野について説明しました。今月は、家族分野（ファミリー）において検討すべき事項について説明します。

家族分野（ファミリー）で検討すべきこと

- ① 家族のよりどころとなるポリシーの策定
- ② 後継者の育成
- ③ 家族での話し合いの場づくり

① 家族のよりどころとなるポリシーの策定

会社には経営理念や行動規範といった何か取扱に迷ったときに、参考にすべき考え方などがあります。同様に、家族においても、そのようなポリシーがあることが、永続できるファミリービジネスの基盤につながります。具体的には、家訓・家憲と呼ばれるものです。家憲とは、その家に伝わるしきたりなどを意味して、家訓とはその内容を明文化したものを意味します。家訓・家憲には、後継者に対して、どのような方針で教育を施せば良いのか、一族のことで何かが悩んだときに、どのような行動をとれば良いのか、などが分かるような基本となる考え方やルールがまとめられています。

例えば、江戸初期から続く三井家の創業者である三井高利（1622〜1694年）は、「現金掛け値なし」という、当時は掛け売り（ツケ払い）が当たり前の時代に、公正な価格にて現金取引で販売するという方法で事業を大きくしたことで有名で、三井家の家憲（※）を残しています。

三井家遺訓

- 一、単木は折れ易く、林木は折れ難し。汝等相協議しやう睦して家運の強固を固め。
- 二、各家の営業より生ずる総収入は必ず一定の積立金を引去りたる後、はじめてこれを各家に分配すべし。
- 三、各家の内より一人の年長者を挙げ、老八分と称して是を全体の総理たらしめ、各家主は皆老八分の命を聴くべきものとす。
- 四、同族は決して相争う事勿れ。
- 五、堅く奢侈を禁じ、厳しく節儉を行うべし。
- 六、名將の下に弱卒なし。賢者能者を登用するに最も意を用いよ。下に不平怨嗟の声なからしむる様注意すべし。
- 七、主は凡て一家の事、上下大小の区別なく、之に通曉する事に心懸くべし。
- 八、同族の小児は一定の年限内に於ては、他の店員と同一の生活待遇をなし、番頭、手代の下に勞役せしめて、決して主人たるの待遇をなさしめざるべし。
- 九、商売は見切時の大切なるを覚悟すべし。
- 十、長崎に出て外国と商売取引すべし。

② 後継者の育成

後継者の育成については、言うまでもなく、ファミリービジネスの存続には欠かせないことです。先に説明しました家訓・家憲でも老舗企業の家訓・家憲を分析しても、後継者の育成に

関する項目は数多くありました。例えば、後継者育成として、「仕事観」「生活・儉約・信仰」「教育方法」「後継者としての姿勢（言動）」「顧客に対する考え方」というものがありました。

「企業は人なり」であり、経営者の人柄次第と言っても過言ではありません。そのためにも、後継者に家訓・家憲などをしっかりと理解させて、立派な社会人として人間性を固めた上で、MBAなどで経営のことも勉強してはどうかと思えます。

あと、少し違う目線で話を進めると、一般的には、家父長制の名残が強く、ファミリービジネスについても長男が引き継ぐべきという考え方が根強いですが、事業環境が大きく変化しており、競争環境も激しくなるなか、優秀なものが経営を担わないと会社として立ち行かないということも起こりつつあります。そのため、欧米のファミリービジネスでは長男であるから経営者になれるのではなく、その適正が問われることも多くなっています。より優秀な経営者を確保するために、後継者を長男と絞らずに、次男、三男、長女、次女といったご子息、その配偶者、さらには従兄弟などの親族まで幅広く後継者候補とするようになっていきます。当然ながら後継者候補を広げれば広げるほど、優秀な後継者を確保できることになりませんが、一方で親族間トラブルが発生する可能性が高くなります。そのために、検討すべきことはそのようなトラブルをいかにして回避するかです。

③ 家族での話し合いの場づくり

親族間でのトラブルを回避する方法として、

それらの利害関係者の利害を調整する必要がある。特に、ファミリービジネスに関わる親族が増えれば増えるほど、その必要性が増してきます。

欧米ではファミリー評議会やファミリー総会を設けて、何代も続くファミリービジネスの関係者（就業者、非就業者、その家族を含めて）が一堂に集まり、ファミリービジネスの概況を共有し、懇親バーティーのようなものを年に1度催しています。日本では、お正月やお盆などに親族が一堂に集うことも多いかと思いますが、故人を偲ぶことがあっても、あまりファミリービジネスについて話し合うことは少ないように思います。同様に、規模が大きくないファミリービジネスにおいても、経営者である父親が家庭でファミリービジネスについて話すことは少なくはなっています。しかし、これまでの経験では、家族に積極的にファミリービジネスのことを話し、幼少期から父親のファミリービジネスに関わっている方が、経営承継もうまくいっていることが多いです。従って、小さなファミリービジネスであっても、食卓を囲んだファミリーミーティングを配偶者やご子息に対して、月に1度、半年に1度でも良いので、ファミリービジネスの状況を話すような場を設けることが望ましいです。

また、ファミリービジネスにおける新年会などがあれば、その会議を後ろの方でファミリーが参加して聞くとか、国内や海外で新たな拠点を設けた場合にも、旅行などのついでにでもその拠点到立ち寄ることも大切です。何かの機会にファミリーが自社のファミリービジネスに関

経営承継ワンポイントアドバイス！

先見経済
読者限定

経営承継（事業承継）、ファミリービジネスにおけるお悩みに、
弊社代表・大井がスリーサークルモデルの観点からアドバイス！

- アドバイスはWEB会議（Zoomなど）や電話にて実施いたします。
- 事前に企業概要や相談内容などをメールにてご連絡頂き、WEB会議等の日程を調整します。
- ワンセッション（1.5時間）48,000円（税別）です。実施までに指定の口座にお振込み頂きます。

申込は info@jfbmc.co.jp まで

①お名前 ②御社名 ③お電話番号 ④相談内容
をお送りください。

内容を確認のうえ、弊社よりご連絡させていただきます。



参考文献 田中真澄（2015）「百年以上続いている会社はどこが違うのか？」致知出版社

与しておくことが非常に重要だと考えています。今回は、家族（ファミリー）分野での分析メソッドであるジェノグラム分析について説明したいと思います。

先