

名古屋税理士会名古屋東支部

---

# 同族企業の強さと脆さ

---

2022年11月21日

# 今日お伝えしたいこと

1. **なぜファミリービジネス（FB）に長寿企業が多いのか？**
2. **FBを分析する3つの切り口**
3. **FBが崩壊するパターン**
4. **一般的な経営理論に足りないファミリーの視点**
5. **ファミリービジネスの経営者をサポートするには**

**上場企業のファミリービジネスは\_\_\_\_\_%**

\* F B の定義 = 創業家が意思決定に強い影響力を持っている

**上場企業の F B と非 F B を比較した場合、  
どちらの財務内容が良いでしょう？**

## FBと非FBの財務内容比較

国内上場企業

区分	企業数	総資産事業利益率	売上高営業利益率	流動比率	自己資本比率	固定比率	固定長期適合率
FB	1,293	6.66	6.8	256.2	54.7	96.4	63.7
非FB	1,131	5.44	6.9	213.3	44.9	119.9	68.6

むやみに規模を追わない

ガメツク追い立てない

危機に備える

身の丈に合う投資。無理しない

## ■ イタリアのファミリービジネスの業績

売上げ約24億円（20百万€）以上の企業のリサーチ結果

売上げ	区分	2007	2016	増分
	Family	100.0	147.2	47.2
	Non-Family	100.0	137.8	37.8
営業利益	区分	2009	2016	増分
	Family	8.1	9.1	1.0
	Non-Family	6.5	7.9	1.4
ROA	区分	2009	2016	増分
	Family	8.1	11.4	3.3
	Non-Family	4.0	8.9	4.9

いずれもファミリービジネスが優れる

①長期視点

②創業の精神の承継

③意思決定の速さ

# SUNTORY

ブラインドテストで選ばれるが銘柄では選ばれない



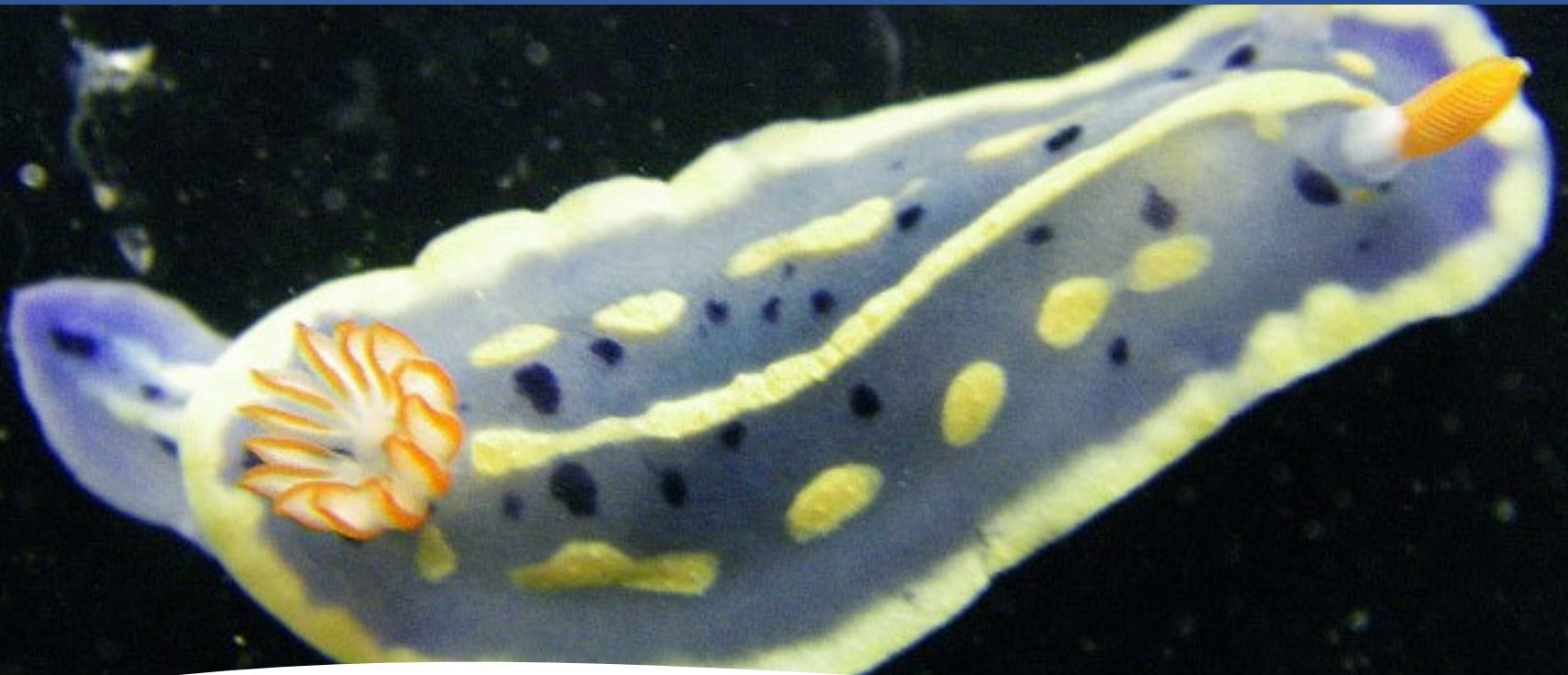
ビールメーカーとして認められていない



やってみなはれ

「世界最高峰のビールをつくるぞ！」





**景気後退、法改正、競合出現...環境が変われば、**

**人はぶれる。小さな存在はぶれて当たり前。**

**軟体動物のようにふらふらする**



大企業でたびたび発生する不正事件、隠蔽工作...



あなたは、なぜこんな問題が多発していると思いますか？



日野においては、エンジン開発における過去の先駆者や功績者に対する尊敬の念が強く、上の世代の言うことには、素直に従うことが美德であるという気風があるように見受けられる。それは尊敬の念というよりは、畏怖の念かもしれない。

開発に関連する資料や議事録等を見ている、上位者の何気ない発言に対しても、下位者が過敏に反応し、対応策を検討しようとする様が目につく。

その典型例は、E7規制対応のエンジン開発において、鈴木技監が土壇場になって燃費改善の指示をした際に、指示を受けた管理職は、その実力やスケジュール等からすれば、対応が困難である旨を具申すべき場面であったにもかかわらず、燃費改善を安請け合いしたことであり、結果的にパワートレーン実験部における燃費性能を偽る行為に繋がった。

(中略)

こうした気風が行き過ぎると、やがて「上に物を言えない」、「できないことをできないと言えない」風通しの悪い組織となり、最終的には、E7のように、押し付けられた「無規制対応エンジンにおける燃費の問題理」を不正行為で成し遂げてしまうところまで行き着くのである。

なぜそこまで人は

で考えてしまうのでしょうか？



# 私たちを測る「ものさし」は何か？

経営理念 = 経営 = お経（本質） + 営む

**利他の心**  
= 他人を幸せにして、  
その笑顔を見て自分が  
幸せになる

お客様のお役に立って、  
人を喜ばせることができれば  
会社は絶対につぶれない。

**私の使命は、  
選手とファンの両方が  
この特別なゲームを  
楽しみ続けられるよう、  
その一助になることです。**



大企業は株主への配当責任から、  
目先の結果ばかりを追ってしまいがち...



今だけ


金だけ

自分だけ

**3だけ主義**



**F Bの強さ**



小さくても長く続く企業で  
ありたいのなら  
ぶれない軸（背骨）が必要。

## 企業の背骨

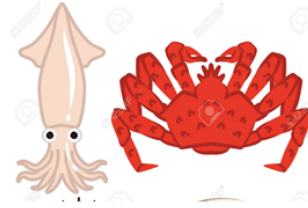
# 魚鉈

(創業110年)

豊かな食文化を創造する

背骨 (理念 || 目的)

創業者



二・三代目



四代目



五代目



## 主な事業

行商

鮮魚問屋

鮮魚店

回転寿司  
居酒屋



企業の背骨



株式会社 ヤマカ木材  
創業70年

背骨 (理念 ≡ 目的)  
木の良さを伝えたい

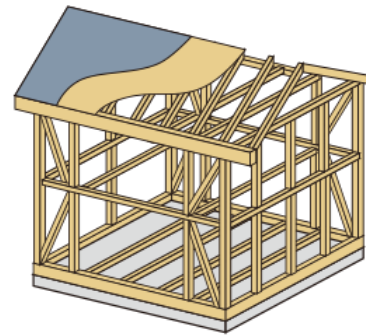
創業者 (祖父)



儲かる  
やり方

材木問屋

二代目 (父)



建設  
(下請け)

三代目 (子)



暮らし  
(元請け)

ファミリービジネス（同族経営）の魅力は

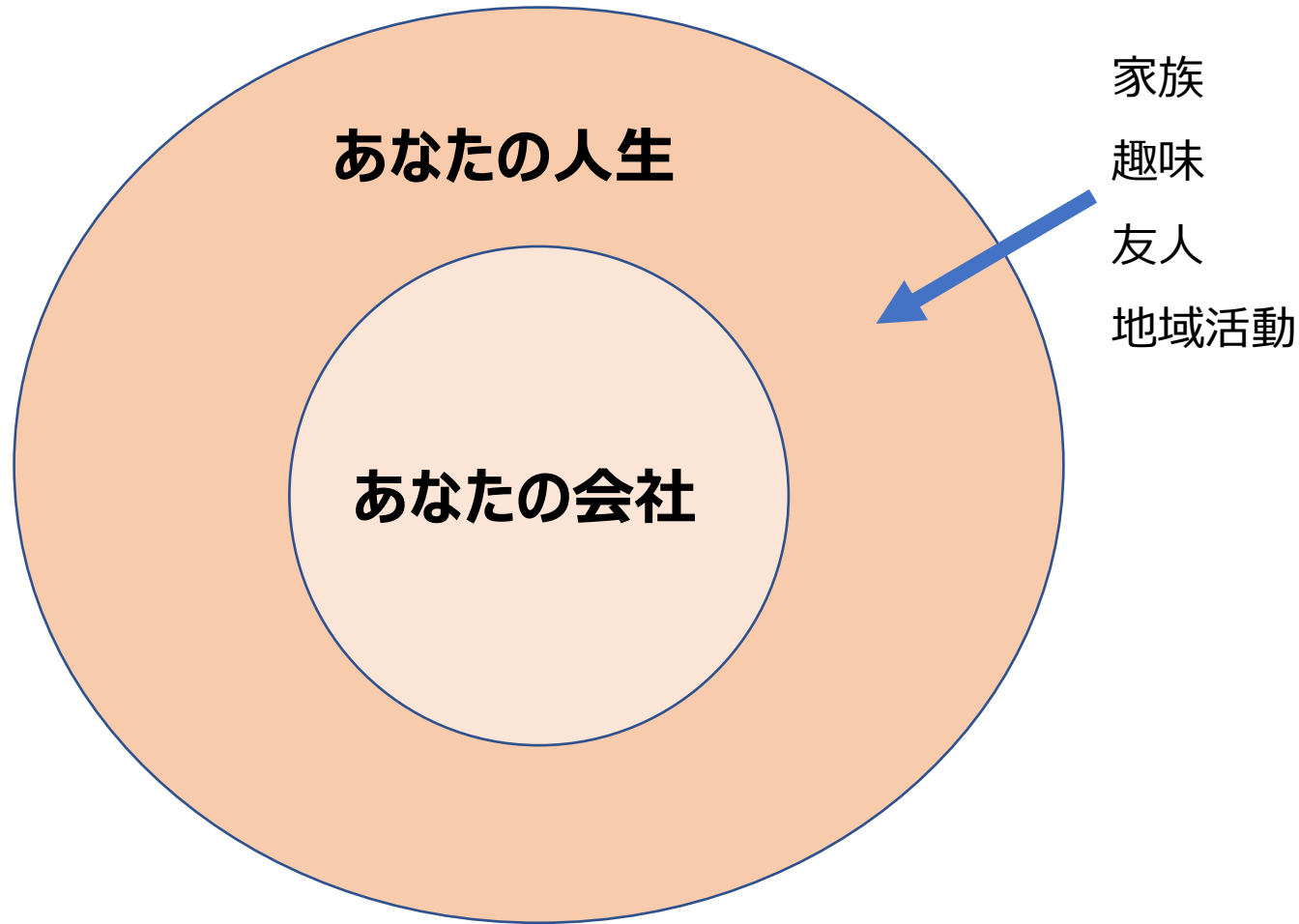
\_\_\_\_\_な時間軸で

事業展開できること。

ゆえに、**ぶれない軸**が必要。

小さなファミリービジネスほど

社長が頼る\_\_\_\_\_と\_\_\_\_\_が必要



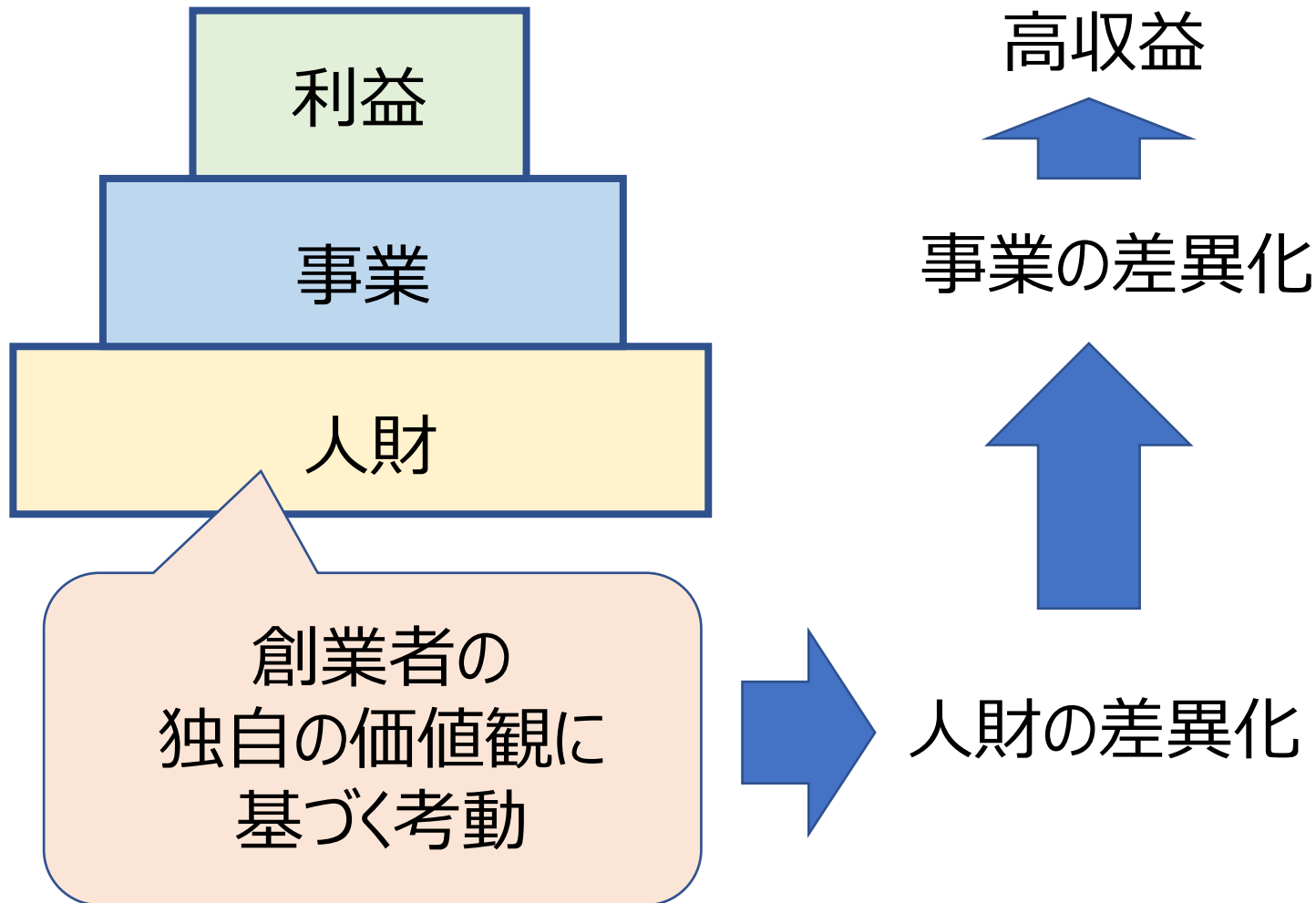
会社の経営理念やビジョンは社長にとって**心地良いもの**でないといけない

人生理念の言語化は、**経営理念の見直しやビジョン策定**に不可欠

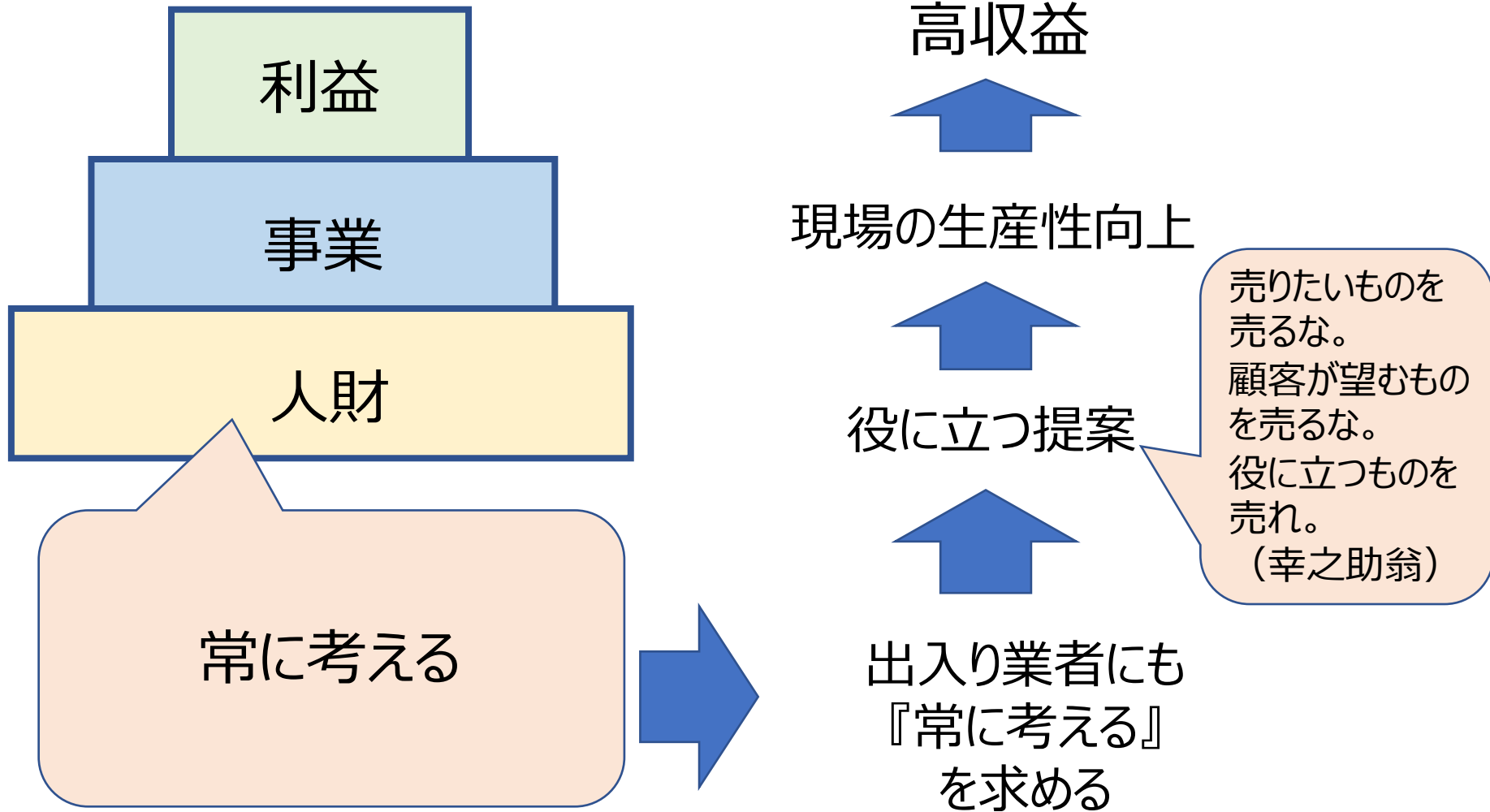
## 理念が意思決定に与える影響

事例の会社の経営者になり切って、  
その後どのような意思決定をしたのか予想してみてください。

## 価値観の伝承



## 未来工業のケース



## スチュワード シップ<sup>o</sup>

創業1300年 法師旅館第45代当主  
法師善五郎が46代目に贈った言葉

「この会社は自分のものだと  
考えてはいけないよ。  
旅館も、お金も、  
株もあなたのものではない。  
あなたの子々孫々から  
預かっているものだ。  
だから、あなたの代で  
少しでも良くして  
次の世代に渡すのが  
あなたの役割だよ」

**創業者の精神  
受け継ぐもの  
→預かりもの  
会社 = 社会の公器**



資産継承よりも大事なこと

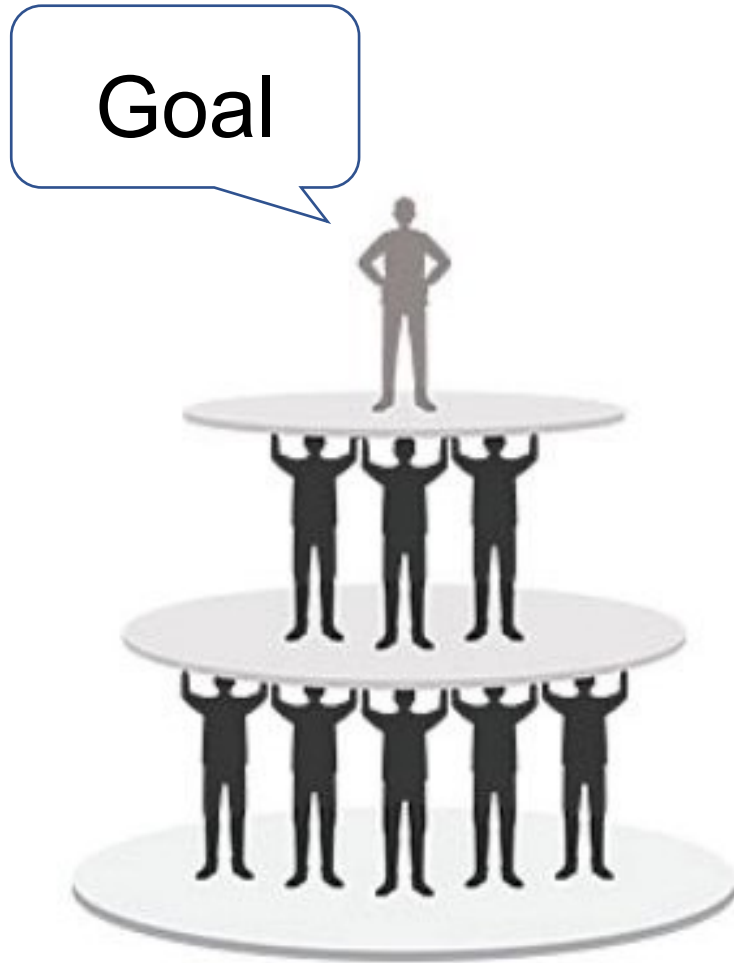
→事業の中身そのもの、  
経営理念、知的資産をどのように継ぐかが本筋！

**事業承継の本質は**

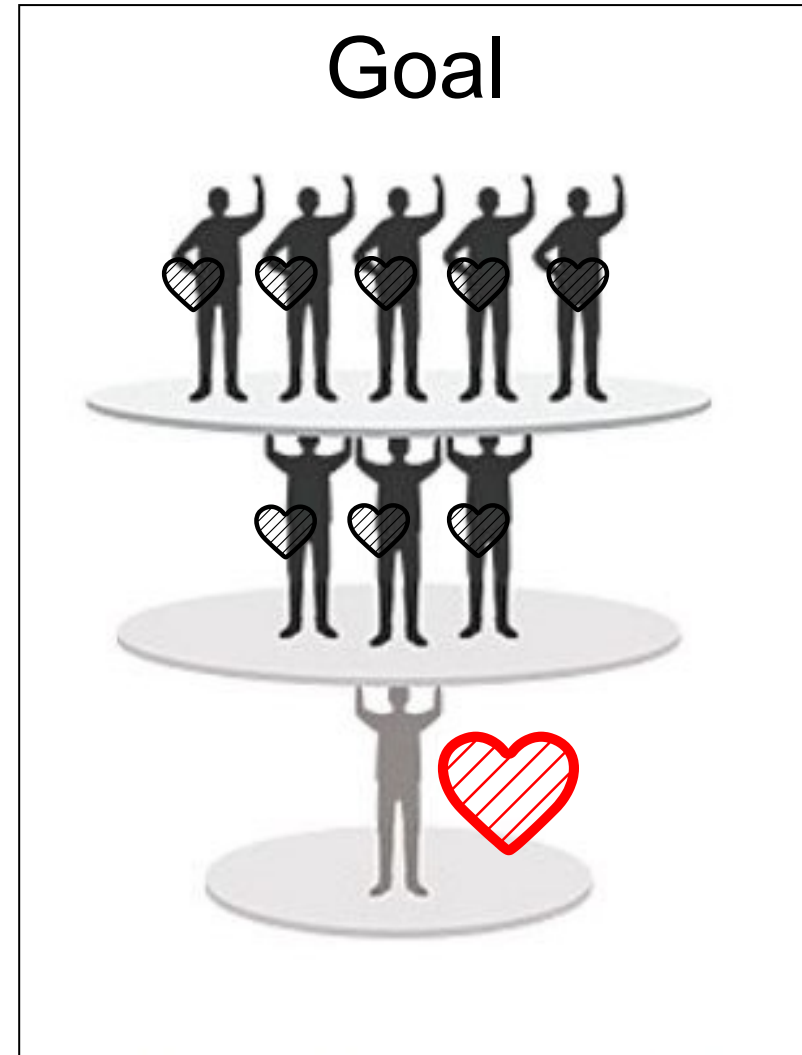
**後継者は理念に仕える**

(もし理念に違和感があるのなら、過去の理念制定の経緯及び  
先代の意見を踏まえた上で変えても良い)





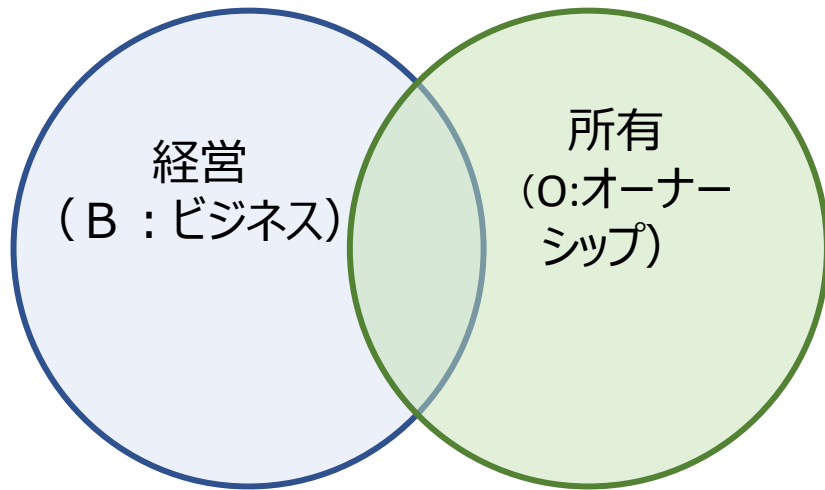
支配型リーダーシップ



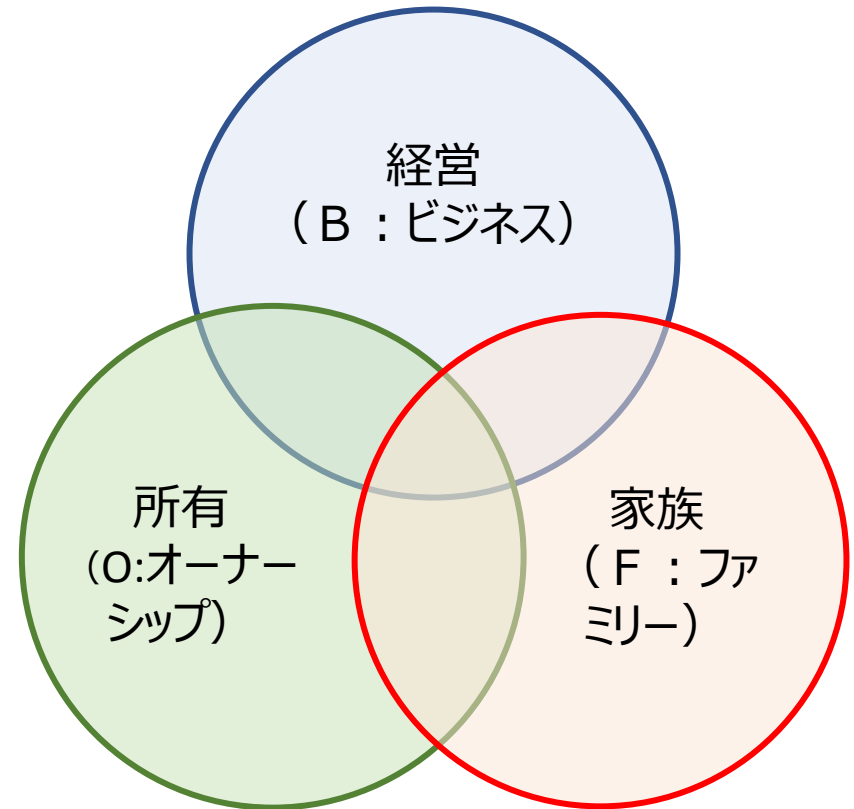
サーバントリーダーシップ

## 2. ファミリービジネスを 分析する3つの切り口

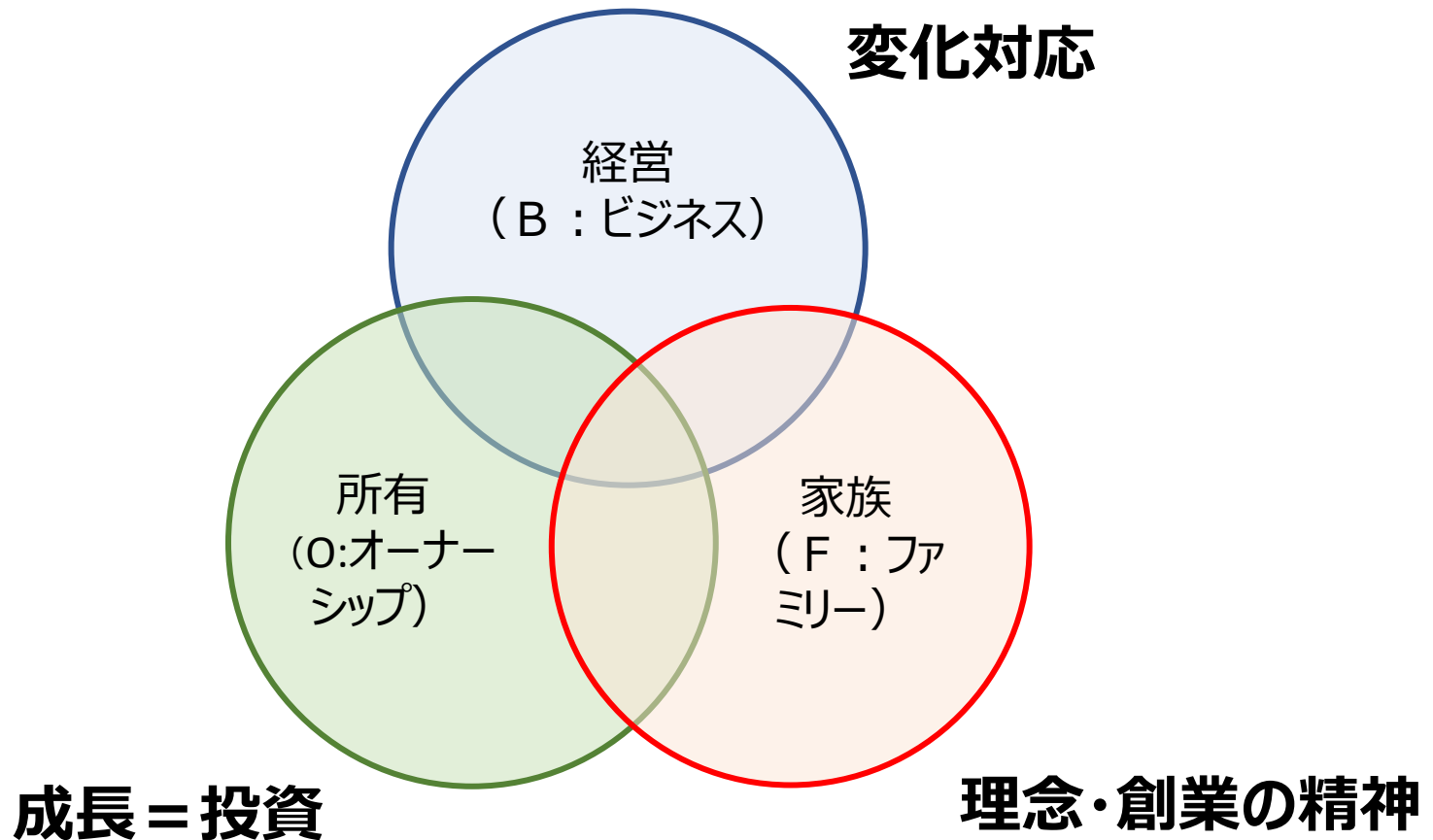
## 一般企業



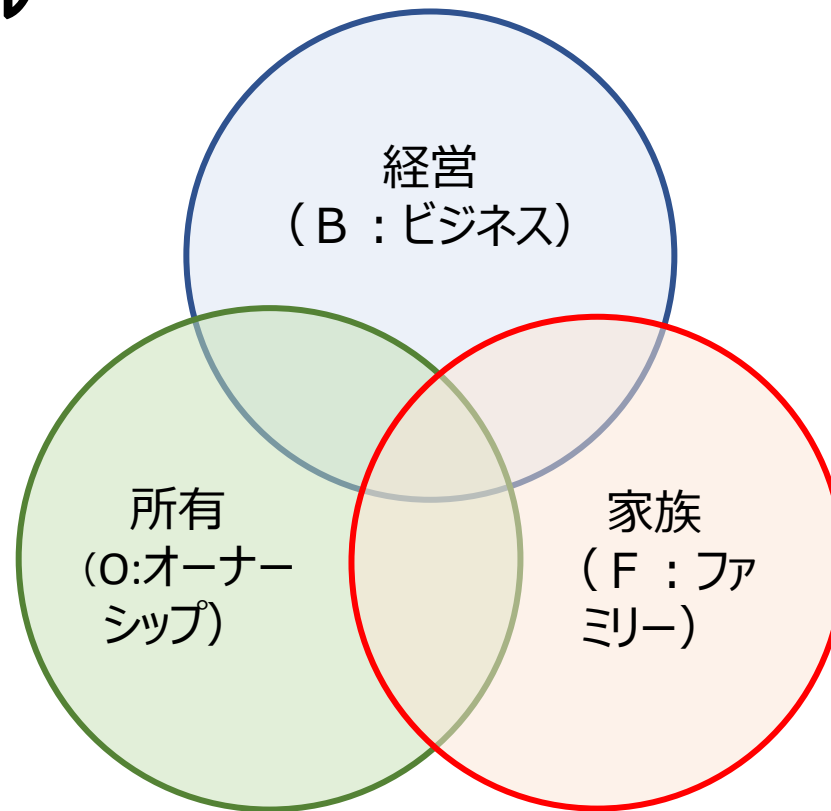
## ファミリービジネス



## FBの3円モデル

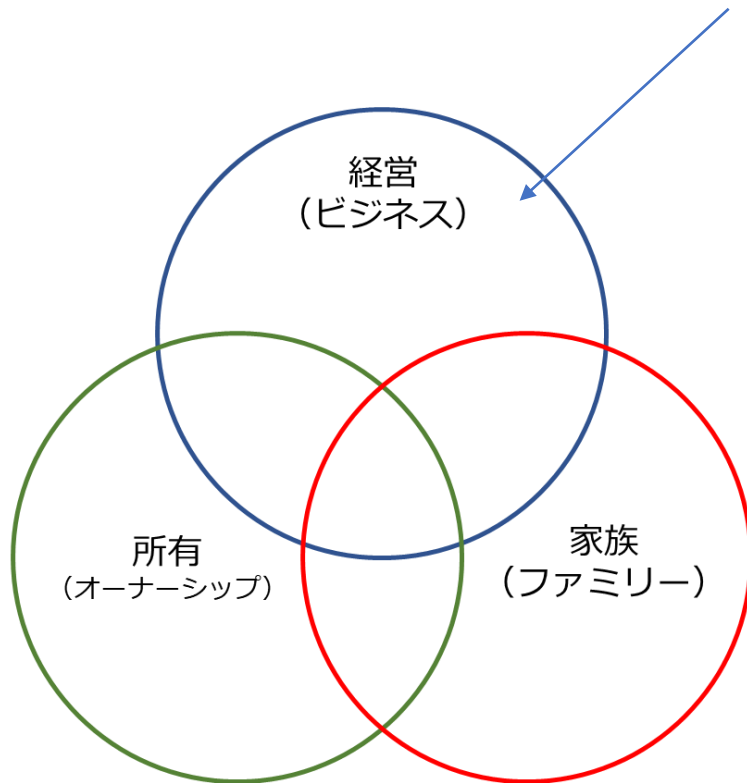


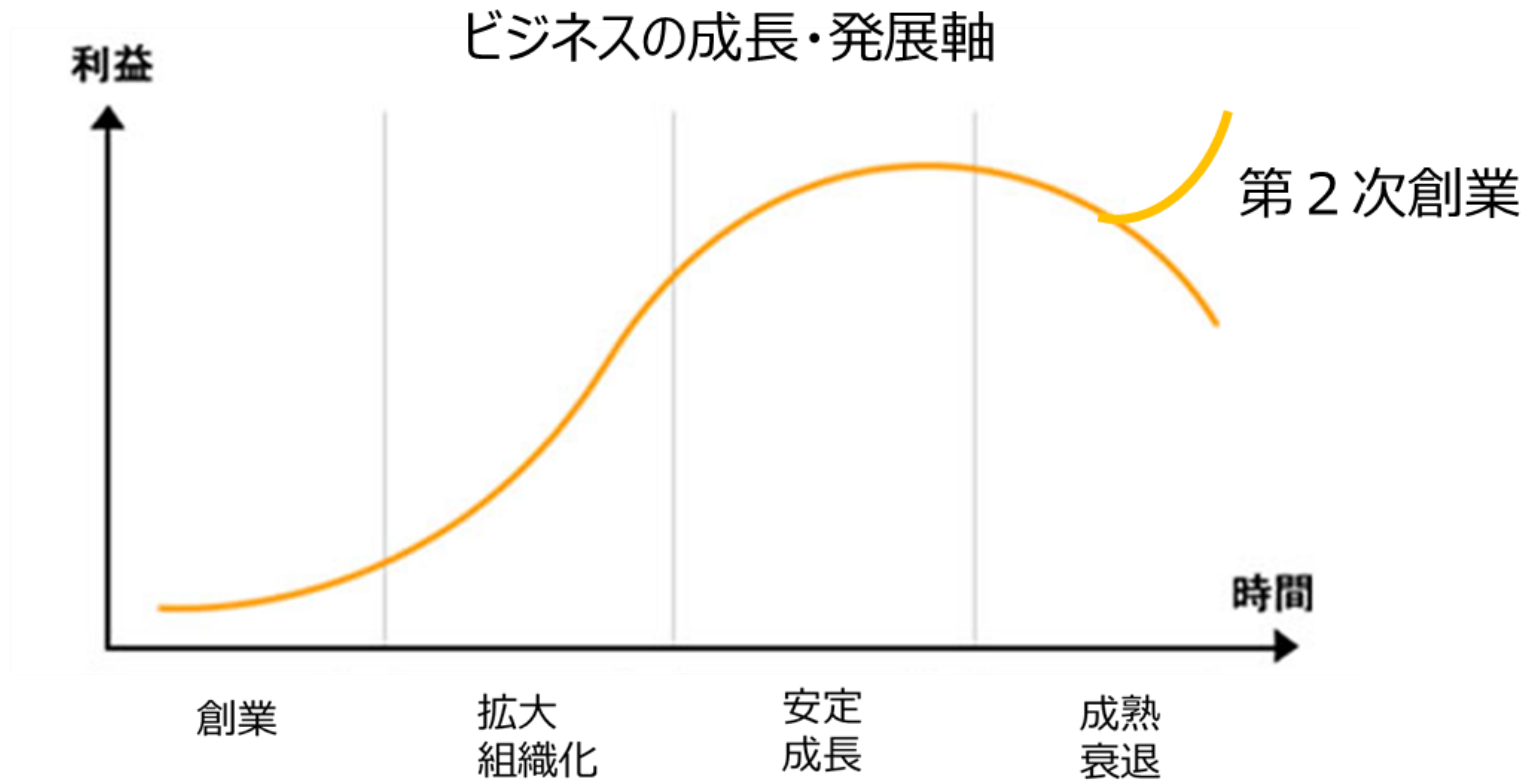
## FBの3円モデル



## 経営（ビジネス）

- ① 社是、経営理念などの共有  
「なぜ、ファミリービジネスをするのか」
- ② 中期的な経営計画の立案  
・経営ビジョン、**事業領域の見直し**
- ③ 長期的な経営計画の立案（**Wビジョン**）  
・後継者の指名、社長交代のタイミング
- ④ 後継者による経営推進ができる体制の整備  
**（チーム型経営）**  
・業績管理制度や人事制度の構築





企業30年説 = ビジネスモデルの需要が30年

# 企業30年説...その根拠は

## 一代一事業で30年

豊田佐吉	...	自動織機
豊田喜一郎	...	自動車
豊田章一郎	...	住宅
豊田章男	...	モビリティ

中小企業では、代替わりによるイノベーションが30年に一度興る  
これにより、ビジネスモデルの を防ぐことができる



## 営業（マーケティング）

「売る」を誰かに任せない・「売る」に自信をつける

## 財務

どんぶり勘定をなくす・公私混同をなくす・  
危機意識を高める・時間軸を持つ

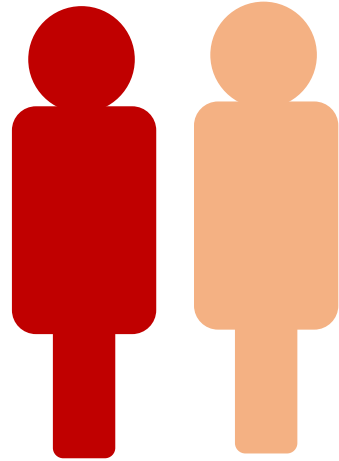
## 採用

採用は大きなロイヤルティ・  
一蓮托生の相手を自分で決める

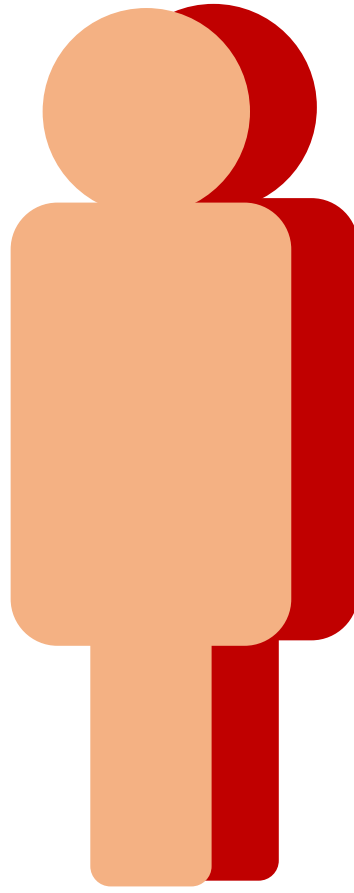
（農家のこせがれネットワーク代表 宮治勇輔）

## ■ 次世代経営チームが生まれる

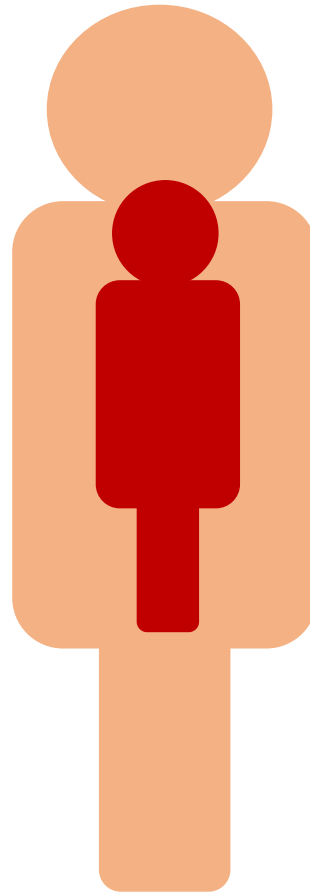
CEO、CFO、CTO、  
CMO、COO…



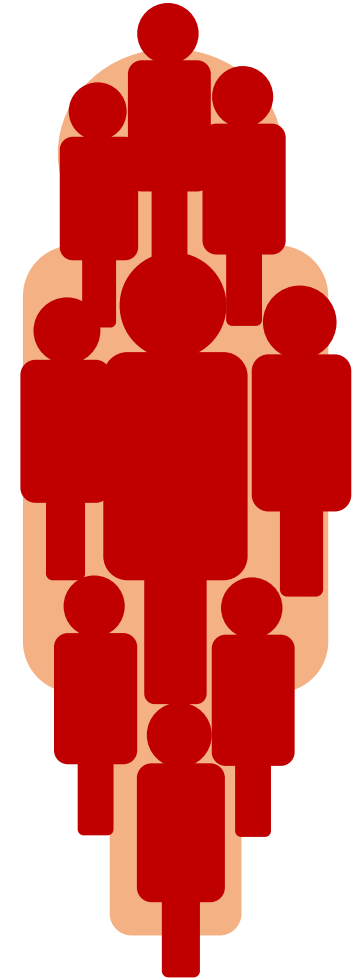
創業者 会社



会社 創業者



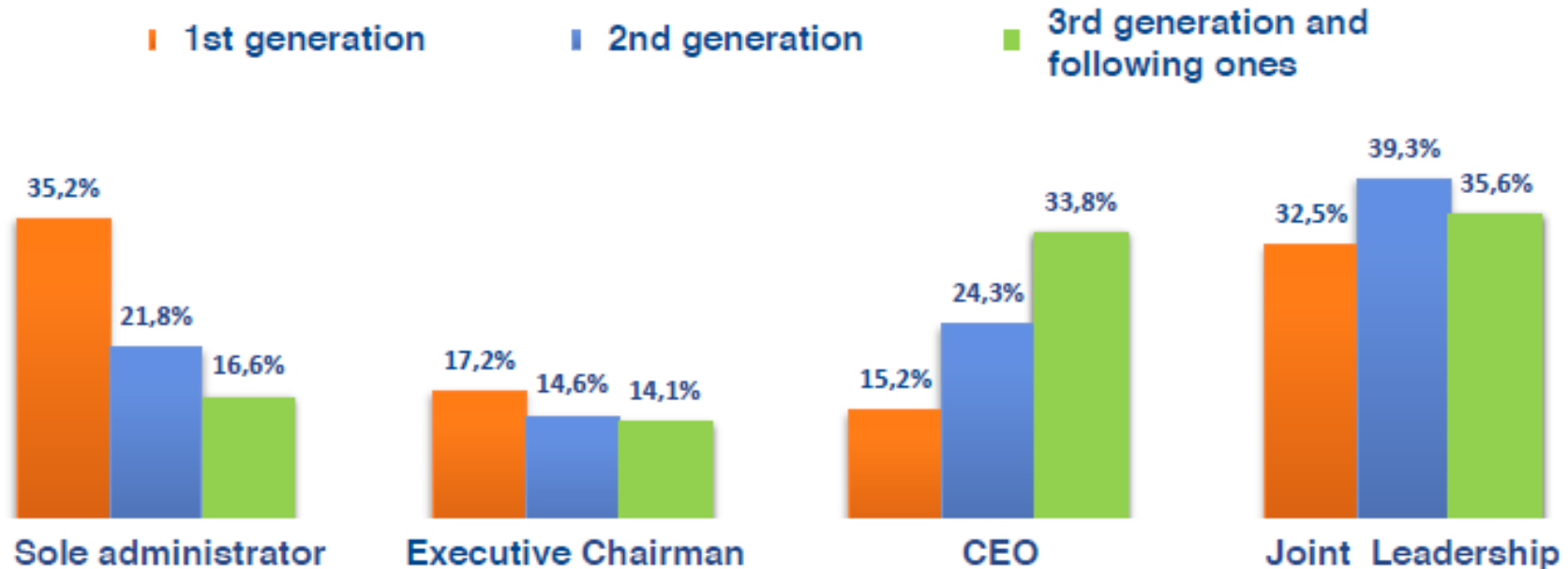
会社  
後継者



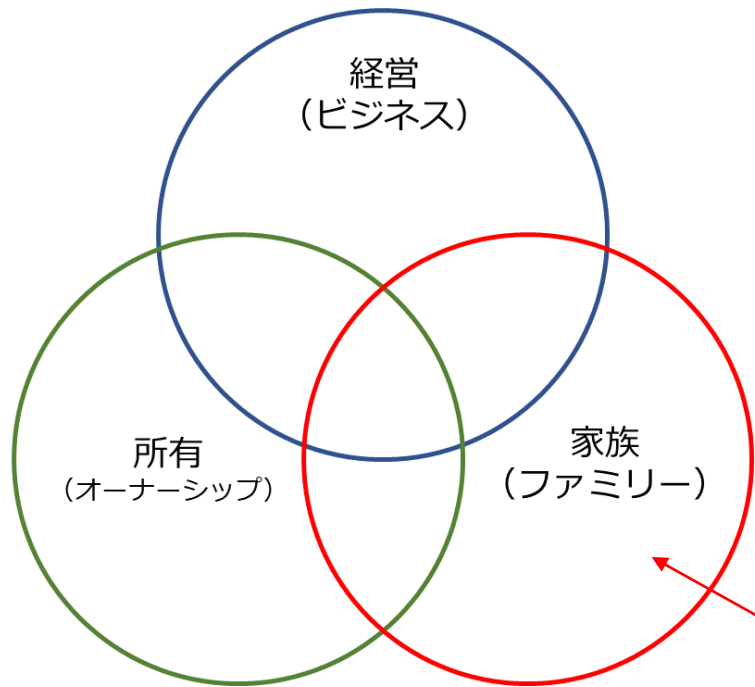
会社  
チーム経営

## ■ イタリアのファミリービジネスの形態

Sole Administrator	(単独経営者)	27%
Executive Chairman	(会長)	16%
CEO	(雇われ社長)	22%
Joint Leadership	(C●O数人)	36%



(イタリア、ボッコニ大学、パオロ教授)



## 家族 (ファミリー)

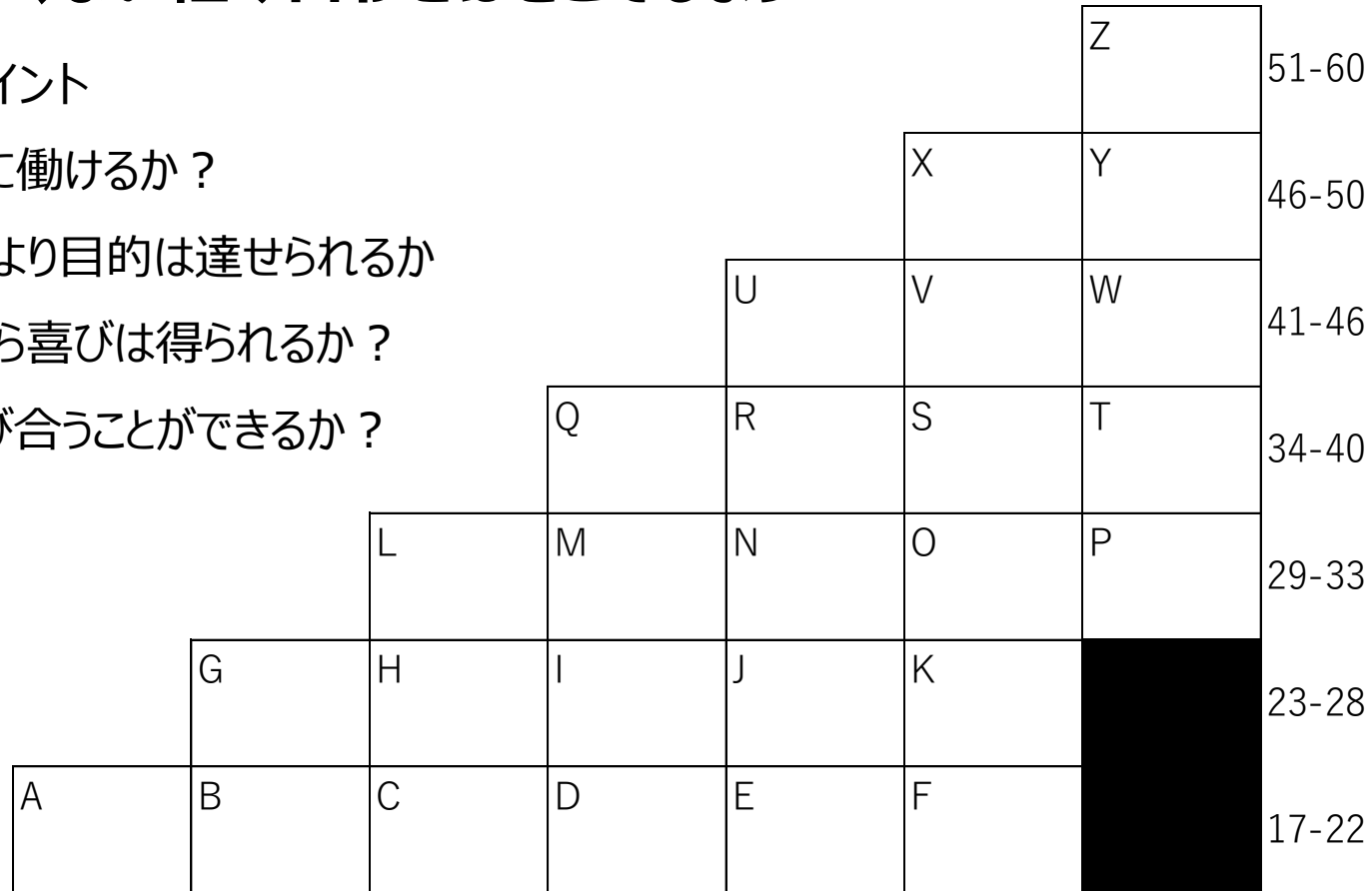
- ① 家族のよりどころなるポリシーの策定
  - ・家訓、家憲の制定
- ② 後継者の育成
- ③ 家族での話し合いの場づくり
  - ・ファミリーミーティング、  
ファミリー評議会

## 親子で共同就業に丁度良い 年齢の組み合わせはA～Zのどこでしょう？ また、望ましくない組み合わせはどこでしょう？

共同就業のポイント

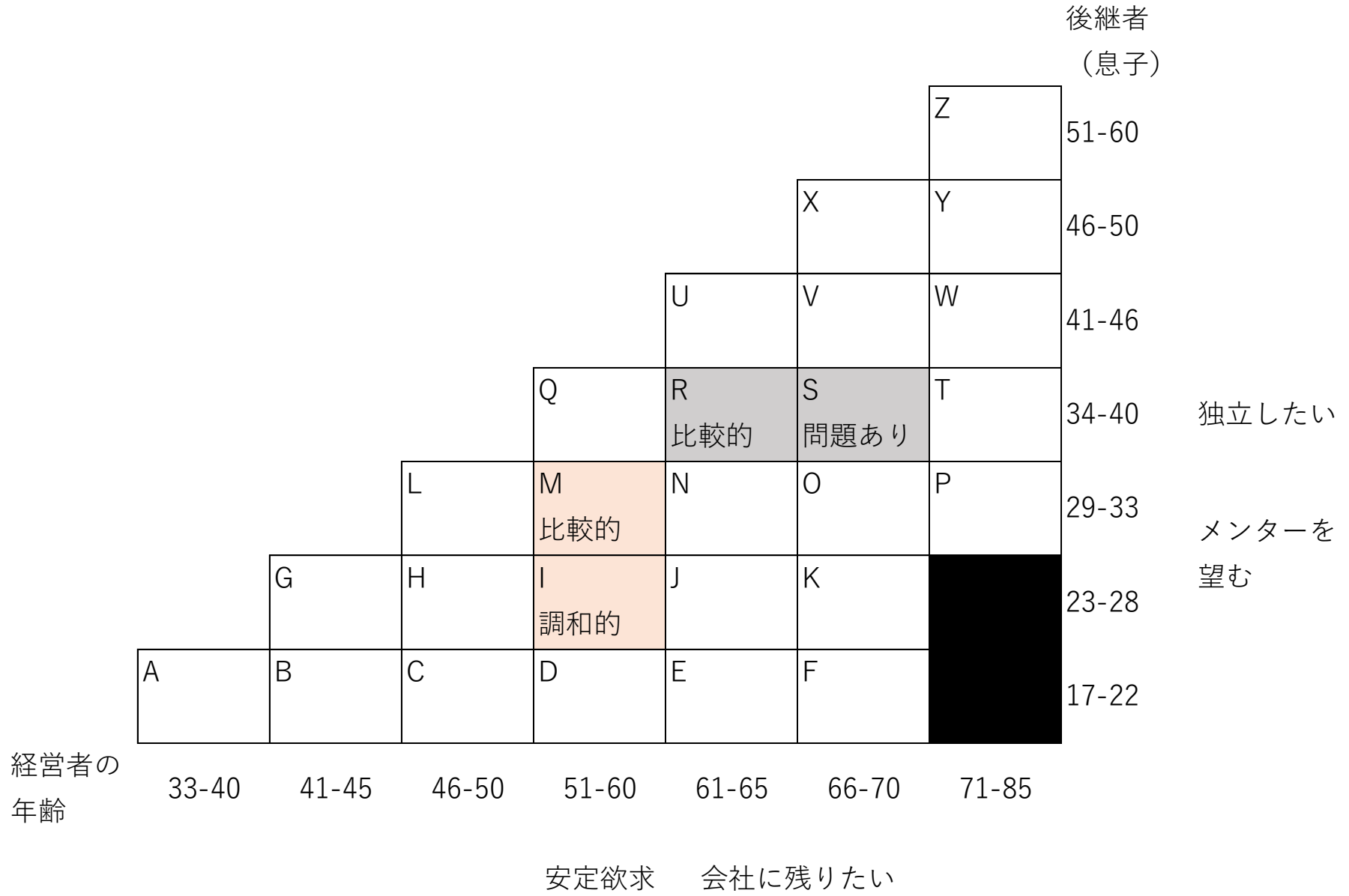
- ①安心して共に働けるか？
- ②共同就業により目的は達せられるか
- ③共同就業から喜びは得られるか？
- ④お互いに学び合うことができるか？

後継者  
(息子)



経営者の  
年齢

33-40    41-45    46-50    51-60    61-65    66-70    71-85



なぜ、歌舞伎役者は小さな子供でも舞台に立たせ、  
襲名披露を行うのでしょうか？

## 後継者のインセンティブを作る

父 お稽古の時は、パパ、厳しいものね。

子 でも、お稽古は楽しいです！

父 宿題をやっていると、「お稽古したい」と言うものね。（笑）

子 僕は小さいころから歌舞伎が大好きで、  
パパが演じているのを見ると、カッコイイと思う。



## 2つの教室の実験

### クラスA

- ①そうじは大切だ。だからそうじをしよう
- ②数学は大切だ。数学ができたら可能性が広がるよ

### クラスB

- ①君たちはどのクラスよりもキレイ好きだね
- ②すごいね！数学の才能があるんじゃないかな？

## 一貫性の法則

人は一度抱いたイメージ通りにしようとする

- ・君には〇〇のセンスがあるね
- ・君には〇〇の才能があるね
- ・君には〇〇の方が合っているね
- ・君には〇〇が似合っているね
- ・君は〇〇なら一番だね！

**可能性** に気付かせる言葉

## 子供への言葉

「私があなたに伝えたい最初のそして最も重要なアドバイスは、人生の選択をすることです。あなたの選択です。

あなた方一人一人がバイオリン奏者、医者、骨董品販売店など、好きな職業に就くことは自由ですが、起業家や会社に参加したいのなら、あなたはその選択について完全に明確にしなければなりません。

そうすれば、こうあるべき自分に近づいていきます。

人生の選択は、一種の決意です。あなたが知る必要があることを学ぶ意欲をもっているかどうかです。学ばなければ有能になれません。無能であると、有能な誰かからコントロールされる危険があるのです」

(アルベルト・ファルク)

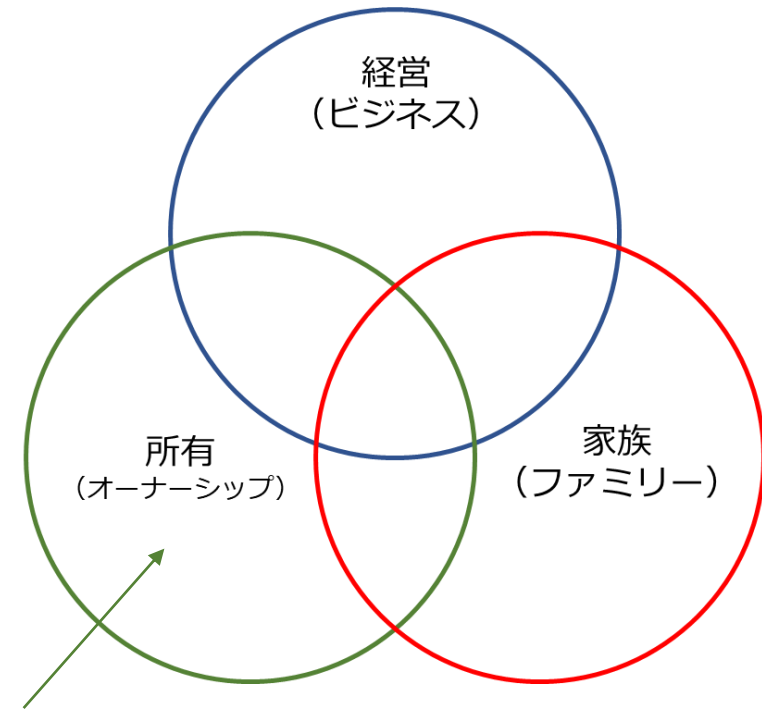
「私がミシュランの社長に任命されたときに、

ある老人が私に言ったことを彼（後継者）に伝えます。

『あなた自身であれ、あなたの父親やあなたの祖父を真似ようとするな。

あなたは自分の弱点を克服したとき本物のリーダーになる』

(フランソワ・ミシュラン)



## 所有（オーナーシップ）

### ①所有に関するガバナンスの構築

- ・単独オーナーとするのか、複数オーナーとするのか、オーナーシップの観点からどのようなガバナンスを構築するのか

### ②資産承継（株式承継）の推進

- ・相続対策と議決権は分けて考える必要がある

- 1913年 サルヴァトーレ・フェラガモ氏、アメリカに渡る
- 1915年 映画衣装やハリウッド俳優向け靴職人として名声を高める
- 1927年 イタリアに戻る（アメリカにはいい職人がいない。芸術性や美感に優れた環境に身をおくことがなかなかできない）
- 革材料が入手できないときに、漁網で『見える靴』を考案**
- 1938年 フィレンツェで最初の店舗を開く。  
セレブな顧客がついてビジネスが拡大
- 1960年 サルヴァトーレ氏亡くなる（享年62才）  
妻のワンダが6人の子供と彼の夢を承継
- 2006年 **初の外部CEO登用**
- 2011年 イタリア市場に上場（全株式のうち25%を公開）
- 2013年 フェラガモ財団設立（靴職人に限らず若いアーティストを支援）
- 2017年 **CEO交代。半年で解雇。**
- 2018年 **女性CEOを迎える**



現在、従業員4,000人・685店舗

## ■ファミリーガバナンス

- ・1990年代半ばに**ファミリー憲章**を作成  
(誰に対しても不公平がないように、ルールを作っておく)
- ・株主規定ではなく、**ファミリーの行動規範**のようなもの。  
(議決権や配当に関する決め事ではない)
- ・フェラガモ家の一員としてやっていいこと、いけないこと、  
社外でどう振る舞うか、家名を汚すことや、  
自分の仕事にフェラガモの名前を使ってよいかどうかを規定
- ・**各世代から3人しか会社に入れない**  
(現在は兄弟6人のうち3人。全35名  
一族の人数が増えたので、ここについては変更の必要がある)
- ・入社の条件は**修士、自社以外のビジネス経験が最低2年**あること  
外部専門家と社内のファミリーメンバーによる選考
- ・ファミリーメンバーと言えども**能力がないと入社できない**

- ① **KEEPING MEMORY ALIVE**（歴史、伝統を生き生きとしたものにする）  
ワンダ氏が創業者の想い、夢、愛の伝承者。  
**歴史を生き生きと伝えること**で、情熱が次世代に引き継がれ、外部CEOにも伝わる。
- ② **SHARING（共有）**  
**歴史、創業者の夢、価値観を6人の子供たちと共有**することがファミリーの永続性に欠かせない
- ③ **次世代教育**  
オーナーシップをとる上で国際的な教養が必要。  
**ファミリーメンバーであればファミリービジネスに関与しなくても重要。**  
（共通の教育機会の提供）
- ④ **プロフェッショナルライゼーション**  
**オーナーはオーナーの職務に、事業会社のトップは事業会社の経営に特化する**
- ⑤ **組織力**  
**外部CEOの能力を最大限に活かす**こと。ファミリーだけの能力に頼らず、ノンファミリーの登用により、挑戦や革新を続ける環境を作ること。

## <ファミリー憲章をつくる>

次世代を見据え、ファミリーで話し合っファミリー憲章を策定する

- ・ファミリーミーティングの場をつくる
- ・ファミリー就業のルール

(例：1世帯から○人以内、○卒以上、他社勤務○年以上、○カ国語以上等)

- ・株式譲渡のルール
- ・ファミリーの教育、学習 ...etc

## <後継者の起業家精神を育む>

- ・積極的に時間を割き、**起業的な仕事で早期に着手する**
- ・過去の経験を活かしながらも、未来志向で挑戦する
- ・本人はもちろん、全ての関係者の間違いを許容し、修正する
- ・代替案を常に準備しておく
- ・正しい第三者を巻き込む

(イタリア、ボッコーニ大学、パオロ教授)



# 3. ファミリービジネスが 崩壊するパターン

## ファミリービジネスの脆さ

①ガバナンスの欠如による会社の私物化



②親族に対する甘さ



③後継者問題



1969年（昭和44年）3月 - 大塚勝久が社員24名の株式会社大塚家具センターを設立

広告宣伝費の大量投入と「入店時に顧客ファイルを作成し（＝会員制の導入）、店員が顧客について回る」積極的な接客により「結婚後のまとめ買い」需要を取り込むことで成長。

1995年（平成7年）6月 - 「大阪」開設。以後毎年東京有明、春日部、名古屋、小倉、横浜出店

営業利益は2001年に75.2億円でピークを迎えたが、その後は低迷。住宅需要低迷や、ニトリ・イケアを始めとする新興勢力の台頭。2005年に5人の取締役全員を一族から選任した。2009年には14.5億円の赤字となる。

**2009年（平成21年）3月 - 創業者の大塚勝久の娘である大塚久美子が社長に就任。親子喧嘩発生。**

久美子は勝久の用いた接客方法が「利用客の心理的な負担になり、客足を遠のさせる」と判断、「（一人でも）入りやすく、見やすい、気楽に入れる店作り」を目指し、店舗にカジュアルな雰囲気を出して積極的な接客を控える手法を取り入れ、10年以上減り続けてきた入店者数を増加に転じさせるなど業績改善に一定の効果をもたらした。

**2014年（平成26年）7月 - 大塚久美子社長が解任され取締役に、父の勝久会長が社長を兼任。**

久美子の方針を「自身の築いた経営路線の否定」と捉えた勝久は、2014年7月に取締役会で業績不振を理由として久美子社長の解任を提案し、成立。久美子が開いた青山のショップや通販サイトをすべて閉店する約5億円の営業赤字へ4年ぶりに転落。店長16名のうち10名を解任するなどの前社長派に対する粛清人事や、多額の宣伝広告費の積み増し、故郷春日部における5000坪の土地購入などがなされていた

2015年（平成27年）

1月 - **大塚久美子取締役が社長に復帰。** 3月 - **株主総会での決議を経て大塚勝久会長が退任**

7月 - 新たなブランドビジョン「幸せをレイアウトしよう」発表。企業ロゴも「IDC OTSUKA」とする

以前よりも更に「父とは違う」路線に固執し、勝久会長の方針をほぼ全否定する経営改革を推し進めた。しかしそれが却って会長支持を表明していた取引先等からの反発を招き、結果的に高度な技術を持つ職人が会社を去ったり、先代からの長い付き合いのあった得意先から取引を打ち切られる様な事態も発生した事で業績は低迷

2019年（令和元年）12月30日 - ヤマダ電機（現・ヤマダホールディングス）の子会社となる。

## B（ビジネス）の視点

対立の原因はターゲット層の違い

創業者・勝久氏の「会員制」ビジネス	ビジネスモデル	後継者・久美子氏の 中価格帯へのビジネス展開
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 高度成長期における結婚後の家具のまとめ買い需要</li> </ul>	<p>モデル背景 (外部環境)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 需要の多角化</li> <li>➢ 中・低価格帯市場の拡大(単品買い)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 「会員制」による1対1の対面販売</li> <li>➢ 家具設置のイメージを再現できるような広い販売店舗</li> <li>➢ 中・高級家具の品揃え</li> </ul>	<p>特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 需要の多角化への対応のためにセレクトショップとのアライアンス(新分野への進出)、B2B需要の取込</li> <li>➢ 気軽に入れるカジュアルな店づくり</li> <li>➢ 家具、インテリア雑貨など幅広い品揃え</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 大塚家具の企業規模では限界 ⇒匠大塚の規模ならば対応可能?</li> </ul>	<p>モデルの評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 外部環境の変化から対応せざるを得ないが、より高度な経営戦略が必要。</li> </ul>

(出典)株式会社日本FBMコンサルティング作成

- 2000年ピーク後縮小  
= 団塊の世代55歳の  
二世帯住宅需要の取り込み

↓

- 団塊ジュニアは、ニトリ、IKEAで十分  
住宅の収納性能の高度化

- 高級家具  
= リピート性小 → 会員制のメリット小

- ニトリ、IKEAのような店  
= 二番煎じ ~ 1番の宣伝になる

- 家具ではなく暮らしを売る  
= 住宅・空間デザインとコラボ

- 縮小均衡 = 匠大塚

- 新市場 = B2B

## マーケティングの基本

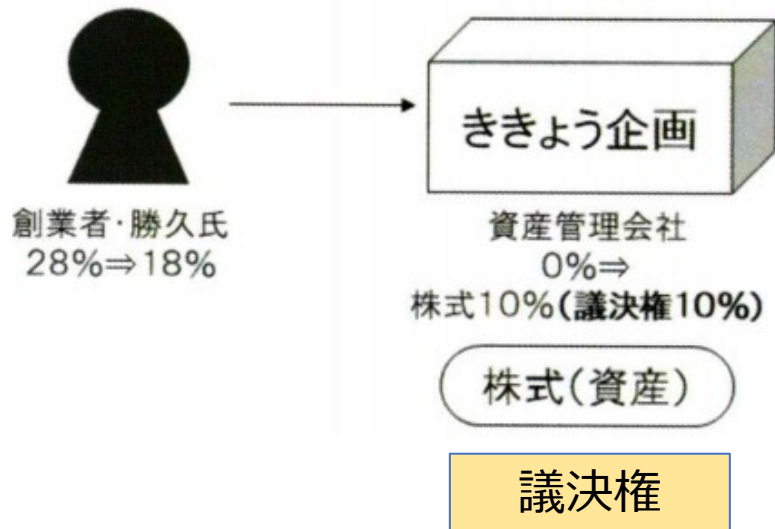
	勝久氏	久美子氏	IKEA
だれに	団塊の世代	団塊ジュニア	団塊ジュニア
何を	高級輸入家具を	テイスト重視の家具を	テイスト重視のインテリア（空間）を
どうやって	会員制組織で、一 式で	SCなどで、高級感 を出しながら	巨大店舗で、空間提 案+廉価

誰に、が変われば、「何を」「どうやって」も変わる

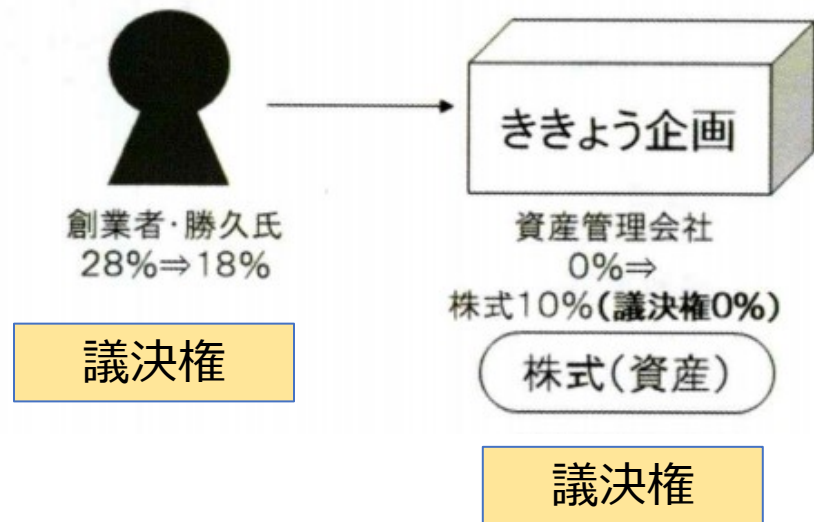
資産承継は終わっていた

相続対策のために、創業者・勝久氏の株式を「ききよう企画」(資産管理会社)に移したがために、株主として支配できる議決権を失い、2015年の株主総会で解任させられることとなった。

実際の対応



議決権を維持した対応(対応策)



\* ききよう企画の社長は次女・舞子だが、久美子氏が実質支配



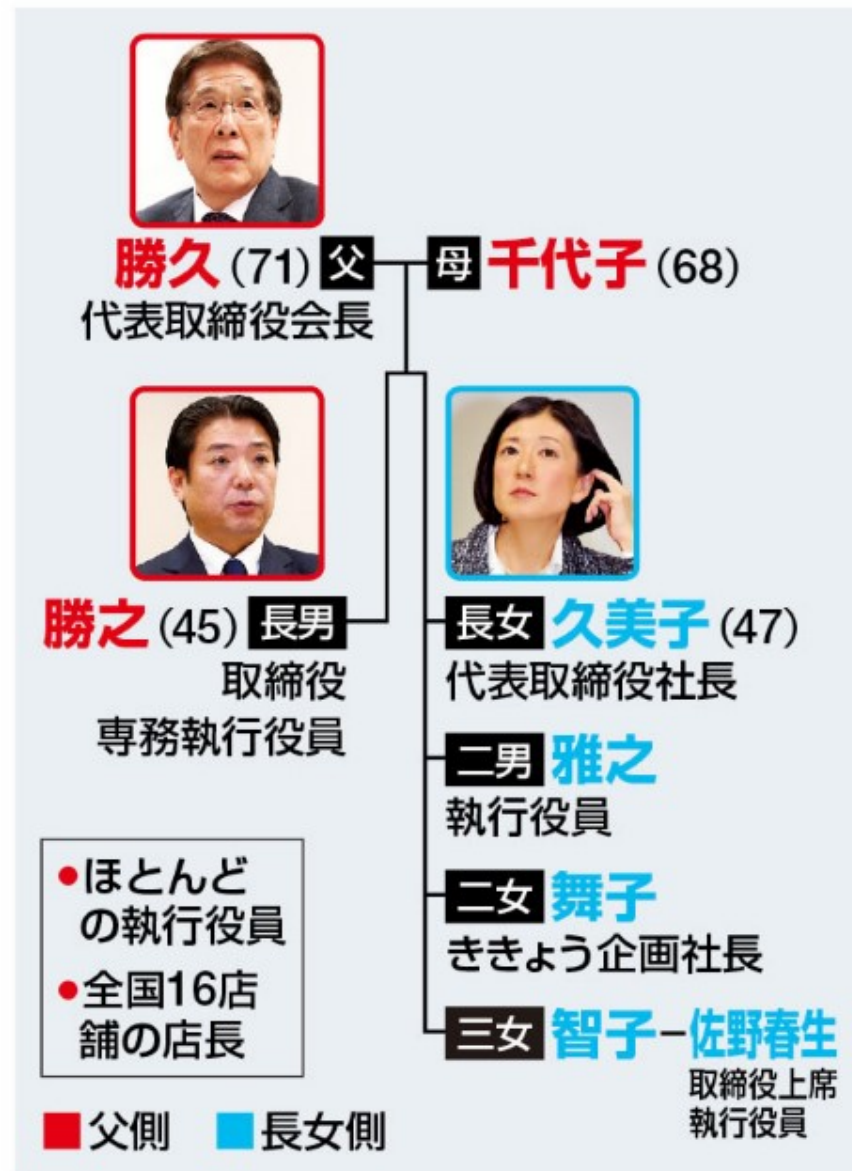
## ■ 大塚家以外にカギを握るのはファンド —大塚家具の大株主一覧—

順位	株主名	持ち株比率(%)
1	大塚勝久(会長)	18.04
2	ききょう企画(資産管理会社)	9.75
3	日本生命	5.87
4	日本トラスティ・サービス信託銀行信託口	4.71
5	自社株	4.45
6	東京海上日動火災	3.21
7	日本トラスティ信託口(三井住友銀行)	2.94
8	従業員持株会	2.84
9	大塚春雄(会長の弟)	2.69
10	ジャックス	2.47
11	ノーザントラスト・USタックスEXペンション	2.00
12	大塚千代子(会長の妻)	1.91
13	三井住友銀行	1.81
14	ステート・ストリート・バンク&トラスト505223	1.80
15	日本マスター信託口(フランスベッド)	1.73
16	ステート・ストリート・バンク&トラスト505041	1.64

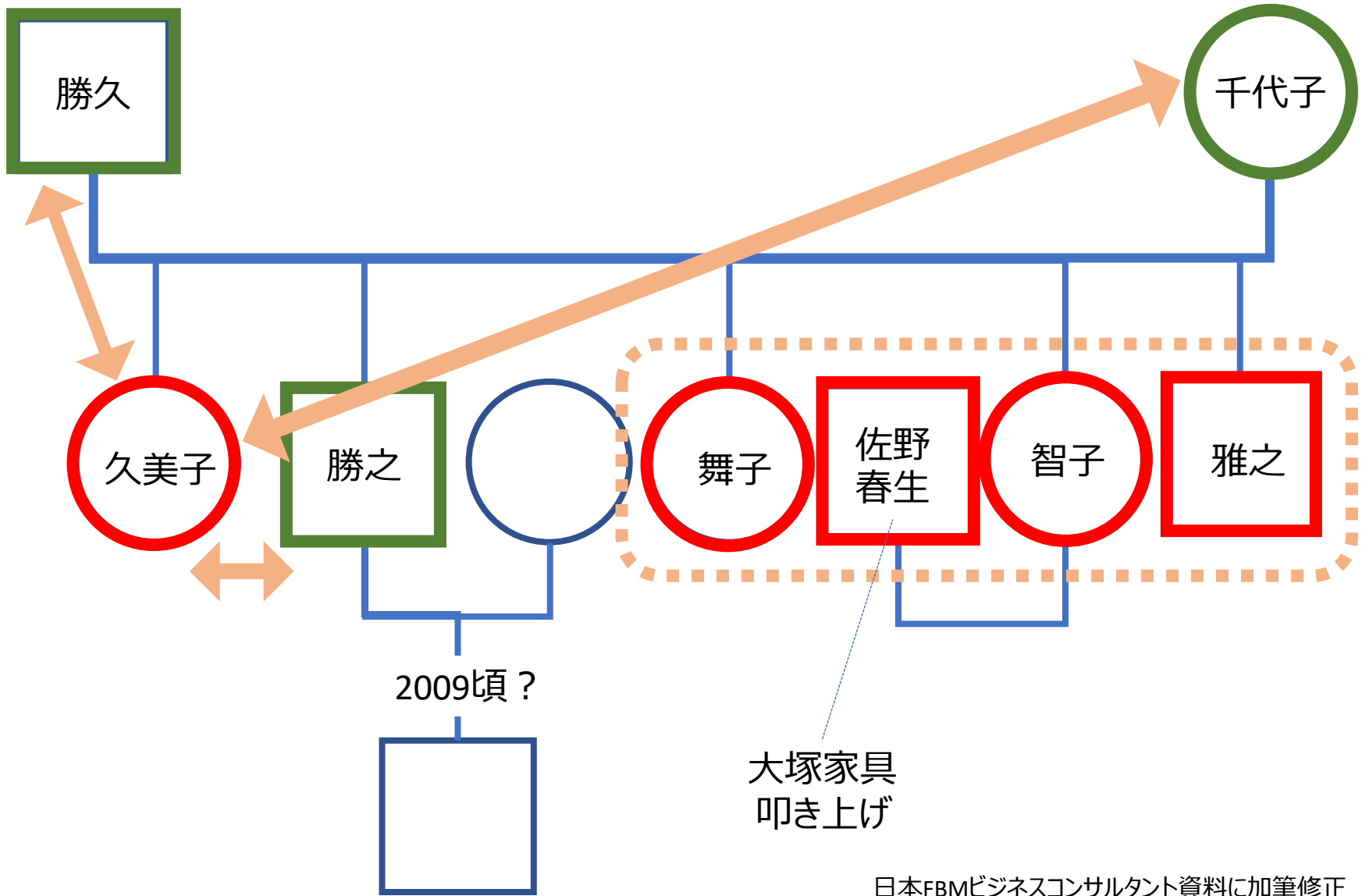
順位	株主名	持ち株比率(%)
17	みずほ証券	1.54
18	フランスベッド	1.21
19	日本マスター信託口(セディナ)	1.04
20	みずほ銀行	0.80
21	ノーザン・トラスト・ノントリーティ	0.74
22	ステート・ストリート・バンク&トラスト505103	0.71
23	BNYMLノントリーティ・アカウント	0.71
24	ノーザン・トラスト・USLノントリーティ	0.65
25	BNPパリバSSルクスヘンダーソン	0.64
26	三菱UFJ信託銀行	0.64
27	小田急電鉄	0.61
28	武蔵野銀行	0.59
29	日本マスタートラスト信託銀行信託口	0.47
30	ステート・ストリート・バンク&トラスト505224	0.45

(注)2014年12月31日時点。15年1月6日現在では米ブランドス・インベストメント・パートナーズが10.29%保有する旨の大量保有報告書を提出。**赤字**は勝久会長側、**青字**は久美子社長側を支持するものと思われる

■ 父と長女が真っ二つ  
—大塚家具の対立構図—







## 大塚家具の事例からの教訓

### ビジネス上の教訓

- メイン顧客（市場）の動向を注視し、縮小が予想される場合は対応する。
  - ・わが国では44歳が一番消費をする
  - ・団塊世代は現在75歳、団塊ジュニアはほぼ50歳
  - ・「本質的に何を売っているのか」の価値を重視
- 事業承継は事業の承継でなく、理念の承継
  - ・「ライバル会社のような…」戦略では永遠にライバルには勝てない

### オーナーシップ上の教訓

- 種類株（議決権付き株）という選択肢

### ファミリーの教訓

- トップは（ビジネス）ばかりでなく配偶者や家族（親族）への配慮も
- 後継者を選択するときはコミュニケーションを十分に行い納得感を得る
  - ・子供に公平に接する
  - ・ファミリーの経営への参加者数などの制限を検討する
  - ・一族のみで取締役を固めない

どちらも世界的な統計で明らかになっていることです

### Q1. 機長と副操縦士

事故の発生確率が高いのは、どちらが操縦している時でしょうか？

- A) 副操縦士
- B) 機長

### Q2. エベレストの登山隊

遭難する確率が高いのは、どちらの国でしょうか？

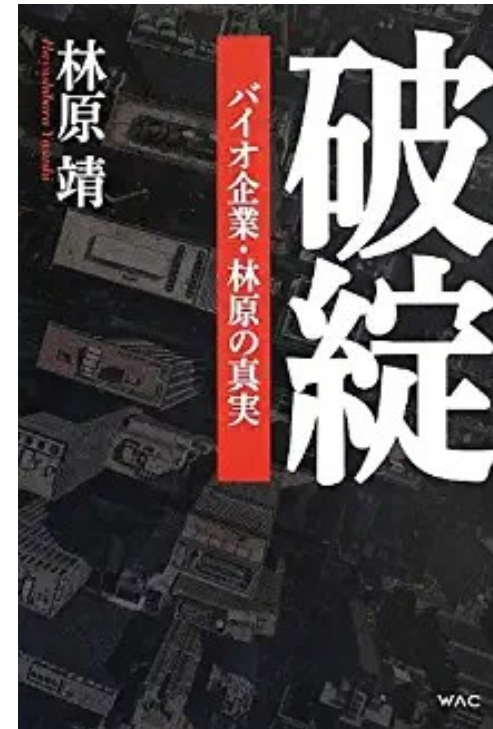
- A) 権力格差が大きい国（ロシア、中国、日本など）
- B) 権力格差が低い国（英国、アメリカ、ドイツなど）

## 林原の事例



兄

研究開発



弟

研究開発以外

岡山市の食品・医薬品原料や試薬を研究・製造・販売するバイオメーカー。

売上約800億。社員1000人超。借入総額1300億以上。2011会社更生法適用

## 林原のケース

1883年、林原克太郎が麦芽水飴製造業を創業。

1932年、林原一郎が3代目社長に就任。終戦後水飴製造日本一に。

不動産事業ではJR岡山駅南に約2万坪の土地を購入。以後デンプンから各種糖質開発を事業として特許を多数取得し、莫大な収益でさらに新規研究を行う研究開発型企业へ成長する。

1961年、一郎の急逝に伴い、**慶応大2年の林原健の社長就任（19歳）**

1969年、健より5歳下の**弟・林原靖が入社**

自社で製造法を確立したブドウ糖の生産をはじめ、マルトース、プルランなど各種糖質の量産化に成功し、林原生物化学研究所などグループ会社を次々と設立する。

1990年代以降、甘味料などに用いられる糖質**トレハロース**、抗がん剤用途の**インターフェロン**を生産し世界市場で販売する。ただし吉備製薬工場は稼働実績で二割

2010年、メイン2行（中国銀行、住友信託）が提出されたB/Sを突き合わせ、違いがあることが発覚。粉飾が見つかる

2011年2月2日、林原ほかグループ中核3社が会社更生法適用を東京地方裁判所に申請、3月7日に更生手続開始が決定。現在は長瀬産業の100%子会社。

## B (ビジネス) の視点

一般企業	ビジネスモデル	林原
製品の販売による収益→再投資		土地の含み益→研究開発投資
大手製薬会社などは開発に莫大なコスト（時間）がかかるため、特許を取得し、特許が切れるまで高付加価値な製品を販売。以後ジュネリックで販売	モデル背景（外部環境）	3代目一郎が「日本は土地本位制」というほど、水飴事業で得た収益を岡山や京都に土地を取得。その担保力で調達した資金を研究開発に投資した。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・全般型、分野特化、ジュネリック型などさまざまな形態を企業が選択</li> <li>・医療市場:一般市場 = 10:1、医師との人間関係がものをいう</li> </ul>	特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手との競争を避け、小さな市場（100億以下）を狙う</li> <li>・複数のテーマを同時に走らせてリスク分散</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究に長時間費やす場合は経営判断で研究断念</li> <li>・リスクを恐れて挑戦的なテーマが出てこない</li> </ul>	モデルの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同族経営の場合、不採算でも経営層の総意で事業継続できる</li> <li>・土地が値下がると資金ショート</li> </ul>

社長（健・兄）は研究開発に没頭。朝11時から2時までしか会社に来ない。売上げすら知らないという。他はすべて専務（靖・弟）が管轄する

## 〇の視点

### ■ 林原の株式構成

春興社（健の資産管理会社）	40%
林原 健	33%
太陽殖産（不動産会社）	37%
林原 靖（健の弟）	5%
林原 英子（母）	5%
計、100%林原家が保有	

「すべての決議を私の一存で決められるのに、**株主総会開いても意味がない**と考えた。私と弟の靖の意見が一致していることを確認すれば、株主総会を開く意味がないと思った」（健）

### ■ 倒産時の取締役役員構成

社長	林原 健
専務	林原 靖
常務	松田 修（林原健・靖のいとこ）
常務	林原家以外（研究担当）
取締役	林原家以外（経理担当）
取締役	林原家以外（研究担当）
取締役	林原家以外（総務担当）
監査役	林原英子
監査役	林原健の長男
監査役	林原克明（林原健・靖のいとこ）

「林原では私が社長に就任して以来、**取締役会を開いたことはなかった**。法律では原則すべての株式会社に3ヶ月に1回以上取締役を開催することを義務付けている。ただ、研究開発部門については私、それ以外の部部門については弟が強権を持っていた林原では、個別に他の取締役の意見を聞くものの、合議では決めない。一応形だけの取締役開いたことにして議事録を作成し、実態は私や弟の一存で重要事項を決定していた。**非上場の同族会社だから、法律で定められたルールに四角四面に従わなくてもいい**という身勝手な甘さがあった」（健）

「林原家」（林原健・著）、「破綻」（林原靖・著）より

## ■ 会計監査人設置せず

売上高200億円を超える会社規模からして、会計監査人を設置の上会計監査人の監査を受ける必要があったにも関わらず**会計監査人が設置されることはなかった。**

「同族企業なんてどこもそんなもんでしょ。僕は兄貴と話をしています。それが取締役会みたいなもんじゃないですか。取締役の利害と株主の利害が相反することはない。このくらいのことをして許されるだろうと考えていた。

**どうせ林原家の会社だ。どんな経営をしようが自由だ**」(靖)

林原はメインバンクの中国銀行の筆頭株主。銀行も指摘できなかった。

## ■ 土地本位制の過信

売上280億。グループ合計借入額1300億。数字だけ見れば過大かもしれないが、多くの不動産を抱えていた。

**土地があるから資金繰りは大丈夫だ**と過信し、本業の事業収支を細かく見ることを怠ってしまった。

弟の専務も「儲からない」と言うけれど、土地の含み益があるから**結局のところお金はあるんだろう**と解釈していた(健)



## ■ 財務戦略上の問題

型	P / L	B / S	対策
I	収益性○	自己資金体質○	拡大投資
II	収益性×	自己資金体質○	商品の改良、販促の強化、他社との コラボなどで高収益型に転換
III	収益性○	借金体質×	資産売却で資金をつくり脱借金体質
IV	収益性×	借金体質×	資産売却等で資金をつくる。 縮小均衡、事業売却の検討

靖はB / Sの問題（借金過多）を、事業収入の増加（P / L）で取り返そうとした。これでは何年かかるかわからない。  
**B / S（資産）の問題は、B / Sで克服するのが基本。**  
 P / L（販売収入）で取り返そうとしてはいけない。

## ■ 役員の役割分担上の問題

**弟で専務の靖が営業、製造、経理部門の責任者を兼ねていた。**

営業部門に売れなとき ..... 発破をかける人がいない

生産性が上がらないとき ..... 発破をかける人がいない

経理担当者として売上げが欲しい時 ..... 架空の伝票を作成できる

..... 不良品でも出荷できる

**経理責任者と品質管理責任者は、事業部門と独立した存在が理想。**

## Fの視点

### 弟の本音

「私は父が残した事業を兄弟二人で力を合わせて大きくも理解しているという理想に燃えていた。それに殉じるため、**兄が研究開発に没頭すればするほど、それ以外の仕事は全部引き受けよう**という気持ちで頑張ってきた

### 兄の後悔

兄弟の間に表面的な対立はなかったが、**もっと弟の話をもっと聞いてやればよかった。**私は弟の話には耳を貸したつもりだが、**その絶対的な服従関係において彼は言いたい事をかなり我慢していたのだと思う。**さらに研究部門とそれ以外を明確に分け、それぞれ事実上の不可侵領域としたことも、弟が意見を発しにくい風土を醸成したのだろう。

私と弟の間に立ってくれる林原家の身内がいればまた違ったはずだ。

老舗企業の中には定期的に一族全員で集まって食事を楽しんだり、直接経営にかかわる身内だけの集まり会社の方向性や一族のあり方を確認したりする場があると聞いたことがあるが、林原家にはそのようなものは一切なかった。弟一家と集まるのは2年に1回、それも母の米寿の祝いや子供が結婚した時だけ。林原家の関係は希薄だった。

年に一度でも家族同士で話す機会を設けていれば、弟の本心を聴くことができたかもしれない。そうした場で**「いつもありがとう」くらい言ってやれば、弟の気持ちも晴れたら**だろう。弟は「僕は兄貴をサポートする立場だ」と言ってきた。私はそれを額面通りに受け取っていたけれど、**弟はもっと自分の存在意義を認め**  
**てほしかったのだ。**もっと私のそばにいて林原を発展させたかったのだ。

もっと弟の気持ちを聞くようにしていれば、「兄貴、金が無い。ひっ迫している」とアラートを強くならしてくれたと思う。けれど**私に向かってアラートを鳴らす代わりに、粉飾を続けてしまい、林原は潰れた。**私は今、己の不徳を振り返らずにはいられない。

## 兄が気付いた同族経営の暗部と取締役会の価値

弟との関係で言えば、「**根拠のない信頼感**」こそが**同族経営の暗部**にだと私は考える。

「**根拠のない信頼感**」

= 細かく確認しなくても身内同士から分かり合えているだろう。

理念を最も理解しているのが創業者の血を引く一族だろう。

身内であればまさか裏切ることはないだろう。

私自身経営破綻するまで、経理を担当していた弟のことを1mmと疑ったことはない。

根拠のない信頼感を、**根拠に基づいた信頼感に変える努力をすることが必要**だった。

その**コミュニケーションの場となるべきだったのは取締役会**だろう。

私は弟の意見を頭ごなしに否定することはなかったが、私に見せなかった弟の内にある不満に気づいていなかった。取締役会という場を持っていれば、弟と話す機会は自ずと増え、コミュニケーションは活性化していたのかもしれない。

確かに同族企業では取締役会は形骸化している。しかし、意思決定の場としては取締役会は意味がないとしても、**対話できる場としては必要**だった。

結局同族企業でも非同族企業でも、**信頼関係を担保するコミュニケーションが取れていることが重要**なのだと思う。(健)

## 林原の事例からの教訓

### ビジネス上の教訓

- 土地を担保にした資金調達に偏り過ぎた
- 社長が経営者でなかった。また経営者としての訓練を受けていなかった
- アクセルとブレーキを踏む担当が分かれていない
- B/Sの棄損をP/Lでカバーしようとした

### オーナーシップ上の教訓

- 外部からのチェックが効かない組織構造になっている
- ファミリー、取締役、執行役員会の各々の役割が不明確である
- 公私混同が随所に見られる
- 公器としての規律、遵法精神の欠如
- 今までの企業文化、やり方に固執しすぎて時代に遅れている

### ファミリーの教訓

- 兄弟間の根拠のない信頼感に依存したコミュニケーション不足
- 兄への尊敬が転じて畏怖となり、弟は本音を言えず誤魔化した

## GUCCI家没落の理由





## グッチの事例

グッチ家三代の大株主

第一世代	第二世代	第三世代
グッチオ 100%	アルド 50%	アルド 40%
		ジョルジ 3.3%
		パオロ 3.3%
		ロベルト 3.3%
	ルドルフォ 50%	マウリツィオ 50%

アルドはアメリカで販売、ルドルフォはイタリアの統治と生産に従事。お互いの自分の領域を持ち、それぞれの領域を侵すことはない関係

95年、マウリツィオがマフィアに暗殺される。2年後、マフィアを雇ったパトリツィアを逮捕

<https://sippaidan.com/gucci>

パトリツィア

パトリツィアは超浪費家。マウリツィオは反対を押し切って結婚。

素質がないにも関わらず自分がデザインしたバッグをグッチから販売

マウリツィオは家を出て別の女性と愛し合う

3人の息子が50歳になってもアルドは実権を握る。せがまれて10%だけ3人に均等に配分

パオロは店のディスプレイを勝手に変えたり、商品を横流しするなど反逆児。グッチ家（アルド）とパオロで18件も訴訟

ルドルフォの死後、マウリツィオが筆頭株主。しかし、アルドが実権を握ったまま

マウリツィオはパオロと手を組み、アルドを追い出す。

マウリツィオの社長就任後、赤字転落。株はイラク人投資家「インベストコーポ」に渡る

95, 96年にグッチ株を公開、持ち株全て売却。現在はフランス流通大手PPRと資本提携

## グッチの事例からの教訓

### ビジネス上の教訓

- ・一族の利害だけを考えた行動

### オーナーシップ上の教訓

- ・株式分散によってファミリー内で争いが起き、その紛争に会社全体が巻き込まれてしまう
- ・会社の私物化、公器として規律、遵法精神の欠如

### ファミリー上の教訓

- ・後継者が経営者としての訓練を受けていなかった
- ・後継者の配偶者選びに失敗。また配偶者に対して教育がされていない
- ・創業者グッチオが作った家訓

「子供をたくさん産め。子供の数だけ店の数が増える」

「グッチの全ての株は、家族のメンバーだけで所有し、

ファミリーの一人が問題起こしてもファミリーの中で解決すること。

重要な仕事はすべてファミリーが担い、どんな優れた人であろうと外部の人間にグッチの秘密を知られてはならない」

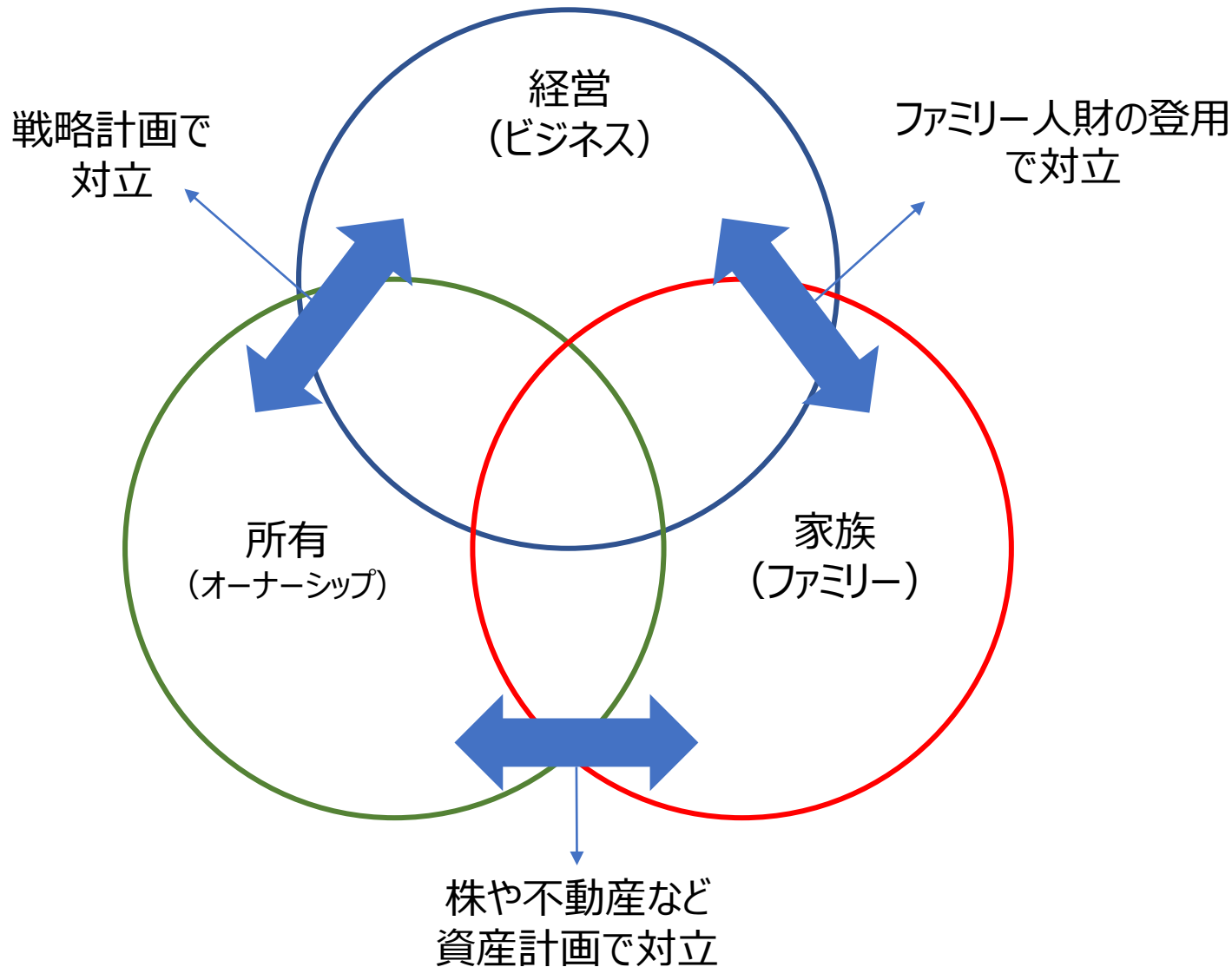
重

# **4. 一般的な経営理論に 足りないファミリーの視点**



項目	経営（ビジネス）志向	家族ファミリー志向	ファミリービジネス（あるべき）
基本スタンス	➤ 論理に基づく意思決定	➤ 感情に基づく意思決定	➤ 原則、ルールに基づく意思決定を行うべき
役割と権限	➤ 職務権限表（規程）に基づき付与	➤ 年配者が権限を持つ場合が多い	➤ 職務権限表及び家族での話し合いが望ましい
雇用	➤ 企業ニーズと本人の適正	➤ 家族優先（能力度外視）	➤ 本人の興味／関心と適性を考慮して決定
報酬	➤ 能力や役職など世間相場により決定	➤ 公平性を重視	➤ 相場に加え、家族事情により調整を実施する
所有（株式）	➤ 貢献度に応じてストックオプションなど	➤ 家族の判断によるが公平に分散されていくことが多い	➤ 家族の判断も尊重しつつも、貢献度による分配も必要
利益配分	➤ 投資重視（配当は少なく）	➤ 配当重視	➤ 経営状況にもよるが、概ね投資を重視
ガバナンス	➤ プロの経営者による取締役会	➤ 家族による取締役会	➤ 家族、非家族で構成される取締役会及びファミリー評議会

（『経営承継はまだか』大井大輔著、以下P53まで同）



**ビジネスファーストで！**

# 5. ファミリービジネスの 経営者をサポートするには

あなたは、どういう人になら  
人間的な信頼を感じますか？  
人間的に信頼できる人とは、  
自分とどのようにかかわってくれる人ですか？

能力や実績に関する能力的信頼とは  
分けて考えてください



\_\_\_\_\_を当てる方法は  
いくつもある

基本は\_\_\_\_\_こと

質問は\_\_\_\_\_こと

\* 傾聴の訓練 = コーチングなどを学ぶこと

そのためには...

あなたの\_\_\_\_\_が一体感を作る

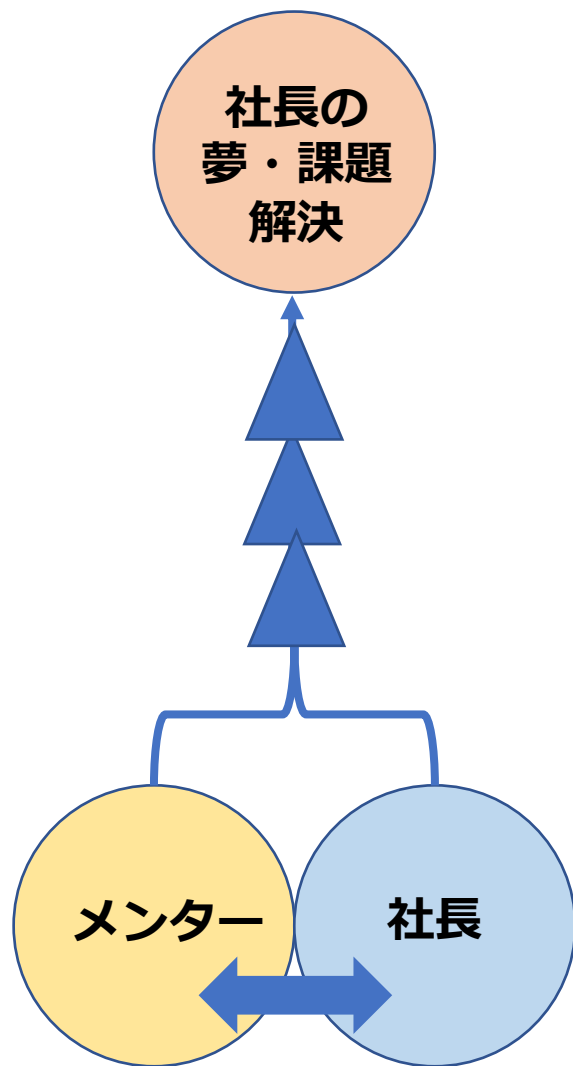
相手を\_\_\_\_\_こと

相手の話を\_\_\_\_\_すること

## 聴く力＝リーダーに絶対不可欠な力

- ・「聴いてやるわ」ではなく「**聴かせていただく**（学ばせていただく）」  
相手は自分の知らないこと、気が付いていないことを伝えてくれる
  - ・一生懸命聴くことで相手は受け容れられていると感じる
    - ＝安心感・存在価値を感じる
    - ＝**気持ちが癒される** ←この人を癒してあげようと思って聴くこと
  - ・リアクションを示すと一体感が生まれる
    - ＝相槌を打つ、ペースを合わせる、要点をメモる
    - ＝クッション言葉を用いる
- 「へえ～すごいね、そうなんだ～、なるほど～、それでそれで、というと？」
- ・ **最後** まで聴く。 **否定** しない
  - ・聞かせてくれてありがとう。**あなたが〇〇な人だということがよくわかりました**  
(誠実、正直、チームを大切にする、責任感が強い、思いやりがある etc)





メンターを知れば、  
社長の考えがわかる

**社長と価値観共有ができ、  
人間的に親しくなれる**

メンターは例外なく  
自分のサロンを主宰している。  
社長はそこで他の社長と交流する

誰がメンターかは、  
**書棚を見れば変わる**

**「一番影響を受けた人は  
いらっしゃいますか？」**

## 経営者に影響を与えたメンターの体系① (王道：インフレ時代)

鳥井信治郎



- 松下幸之助
- ・経営理念
  - ・人間力
  - ・事業部制組織
  - ・社会貢献
- ・PHP研究所

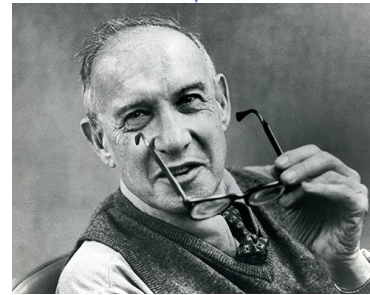


- ・社長業
- ・お客様第一主義
- ・経営計画書
- ・環境整備
- ・日本経営合理化協会

一倉定



- 小山昇
- ・一倉メソッド  
+ 対銀行政策
  - ・武蔵野



ドラッカー

- ・経営の目的
- ・イノベーション
- ・社会企業
- ・ドラッカー経営学会



稲盛和夫

- ・フィロソフィー
- ・従業員重視
- ・アメーバ経営
- ・盛和塾

## 経営者に影響を与えたメンターの体系②チェーン店系（霸道）

米国流通業



渥美俊一

- ・チェーンストア理論
- ・先進海外視察
- ・ペガサスクラブ



船井幸雄

- ・地域一番店
- ・スピリチュアル、自己啓発
- ・船井総合研究所

# 社長のメンターの系譜

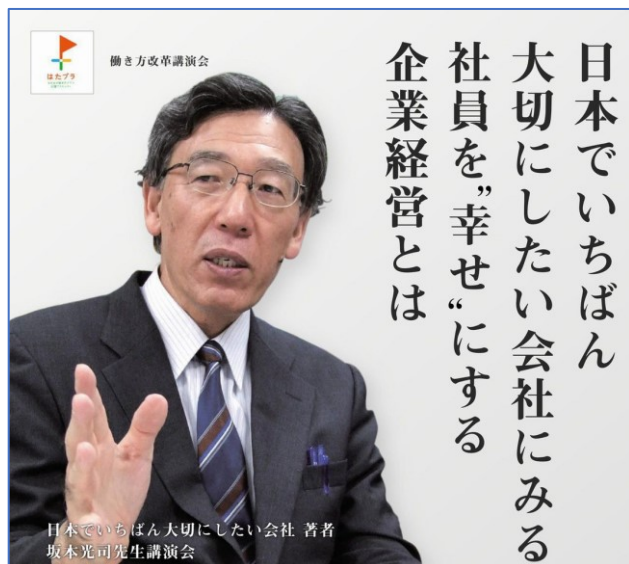
## 経営者に影響を与えたメンターの体系③デフレ時代



### 塚越 寛

- ・伊那食品工業  
社長（現会長）
- ・年輪経営
- ・主体性発揮

- ・坂本光司
- ・元法大教授
- ・ダイバシティ
- ・日本で一番大切に  
したい会社大賞



## 日本経営品質賞



### 横田英毅

- ・ネットヨタ南国社長（現相  
談役）
- ・CS No.1企業
- ・主体性発揮、任せる経営



# 社長のメンターの系譜

## 経営者に影響を与えたメンターの体系④ファミリービジネス



西川盛朗  
lonson元役員  
ファミリービ  
ジネス協会  
理事長



- ・星野佳路
- ・星野リゾート社長

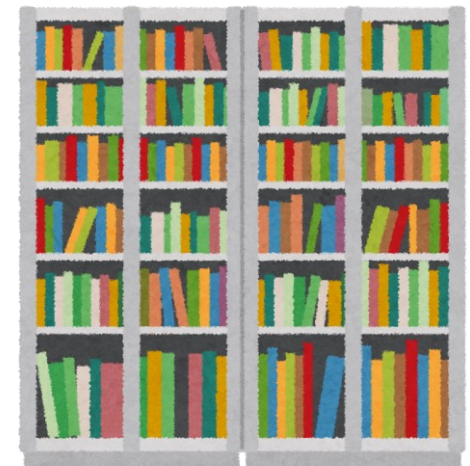
是非、質問してみてください

**社長が一番影響を受けた本を教えてください。**

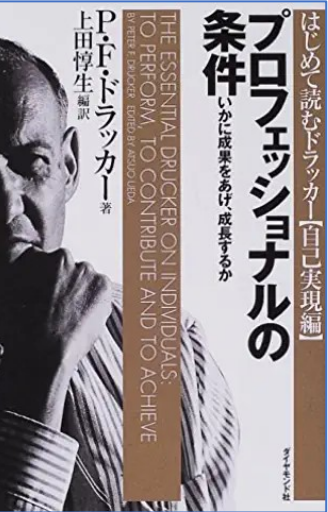
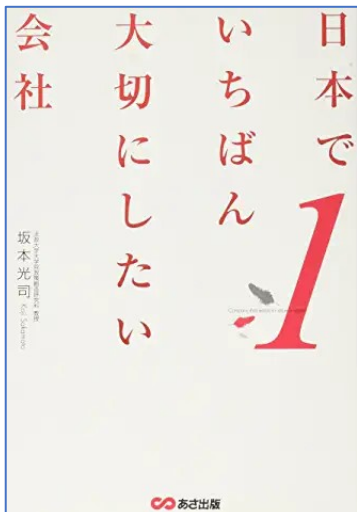
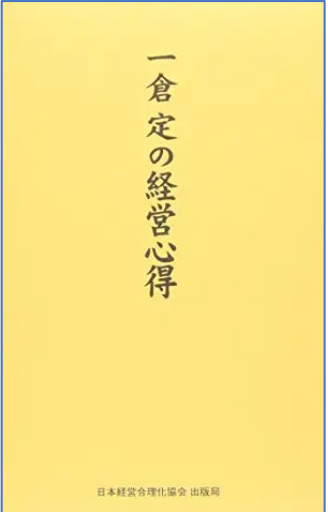
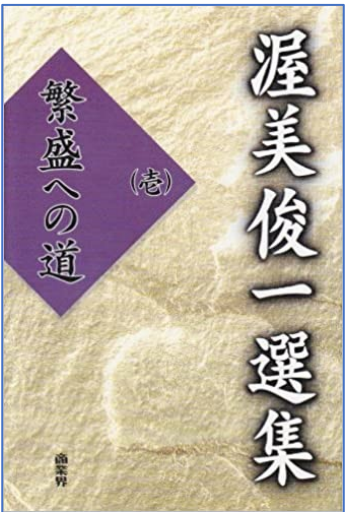
今、私は○歳です。

○歳代のうちに、これだけは読んでおけ、  
という本がございましたら、ぜひ教えてください。

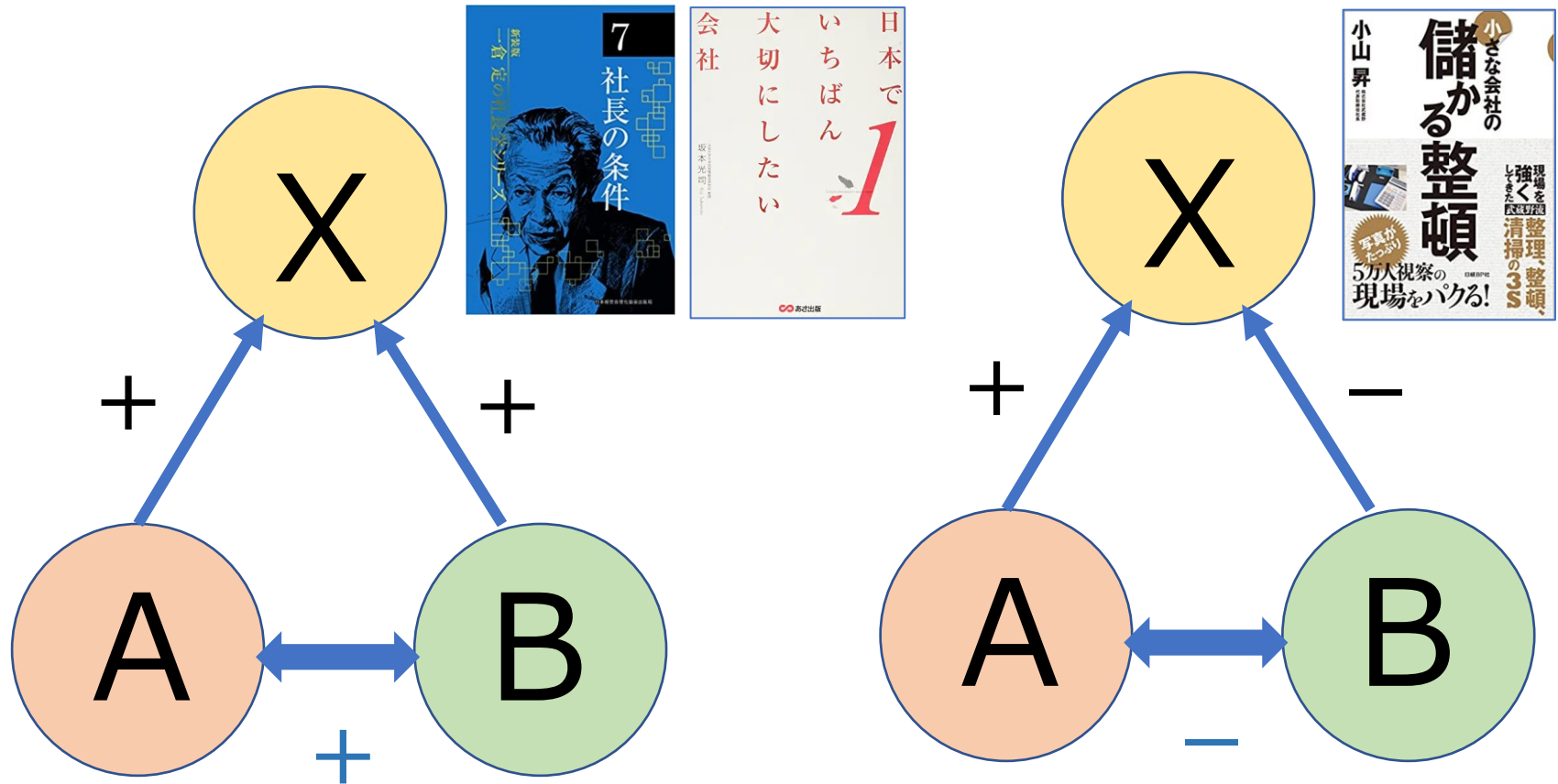
社員の方、役員の方に社長から読むようにと  
推奨している本はございますか？  
私も勉強したいのでぜひ教えてください。



# 社長のメンターの著書







A : 社長、B : 士業



# 最後までご参加いただき、ありがとうございました！

## 是非、コラボしましょう！

ビジョン、理念開発／

幹部社員教育／新規ビジネス開発

<連絡先>下記までお気軽にお問い合わせください

E-mail [hideyuki.sakai@vjiken.com](mailto:hideyuki.sakai@vjiken.com)

メルマガ毎週発行しています。

右QRコードから申し込み可能です。

ぜひご購入ください！



(講師プロフィール)

酒井英之 (さかい ひでゆき) (株)V字経営研究所 代表取締役



次世代リーダーの成長をガイドするコンサルタント。慶應義塾大学経済学部卒業後、86年ブラザー工業(株)に入社。同社で入社2年目に開発した商品はビジネスマンなら誰もが知る大ヒット商品となる。営業部では優秀セールスマン賞を7回受賞。この経験を活かし、東海総合研究所(現・三菱UFリサーチ&コンサルティング)に転職。10年間部長職を務めた後、2014年に起業。以来、クライアントと一緒に「オンリーワン」「シェア逆転」「新事業開発」「100年ブランド化」など熱い夢を描き、人財育成を通してその実現をサポートしている。空理空論を嫌い、現場に入り込んで成果が出るまで粘り強く指導する姿勢に、経営者・幹部のファン多数。59歳。岐阜市在。