浜松ファミリービジネス研究会

「同族企業の強さと脆さ～日本企業の97%は同族企業～」

次　　第

日　時：２０２１年9月１６日（木）
　　　　　１５：００～１７：００
会　場：ＺＯＯＭによるオンライン開催

１．開　　　会

２．セミナー
　講師：株式会社Ｖ字経営研究所　代表取締役　酒井英之　氏

３．閉　　　会

以上

＜注意事項等＞
・本講演会は録音・録画の一切を禁止しておりますので、ご理解・ご協力くださいますようよろしくお願いいたします。
・オンライン聴講の方におきまして、講師への質問はZoomウェビナーの「Q&A」にて発信ください。
・オンライン聴講の方におきまして、視聴設定・技術に関する質問はZoomウェビナーの「チャット」より、送信先「すべてのパネリスト」を選択して発信ください
・ZOOMの使い方などにおいて不明なことがありましたらご連絡ください。

緊急連絡先：０９０－７９１８－３３６９

浜松ファミリービジネス研究会　第1回

同族企業の強さと脆さ

2021年9月16日

次世代リーダーの成長をガイドする
V字経営研究所

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が崩壊するパターン

３．FBを分析する３つの切り口

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４つの発展段階の特徴と課題

ファミリービジネスの方が財務内容が良い

国内上場企業の52%がオーナー経営

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

ＦＢの強さの秘訣

①長期視点

②創業の精神の承継

③意思決定の速さ

TOSHIBA
SHARP
SUNTORY

同族企業：サントリー46年目の挑戦

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！」

長寿企業の条件

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

長寿企業の条件

人はぶれる。

大企業ほどぶれやすい。

短期利益を追う。結果ばかりを追う。

やり方ばかり考えて、あり方を見失う。

長寿企業の条件

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…

ＦＢの強さ

今だけ

金だけ

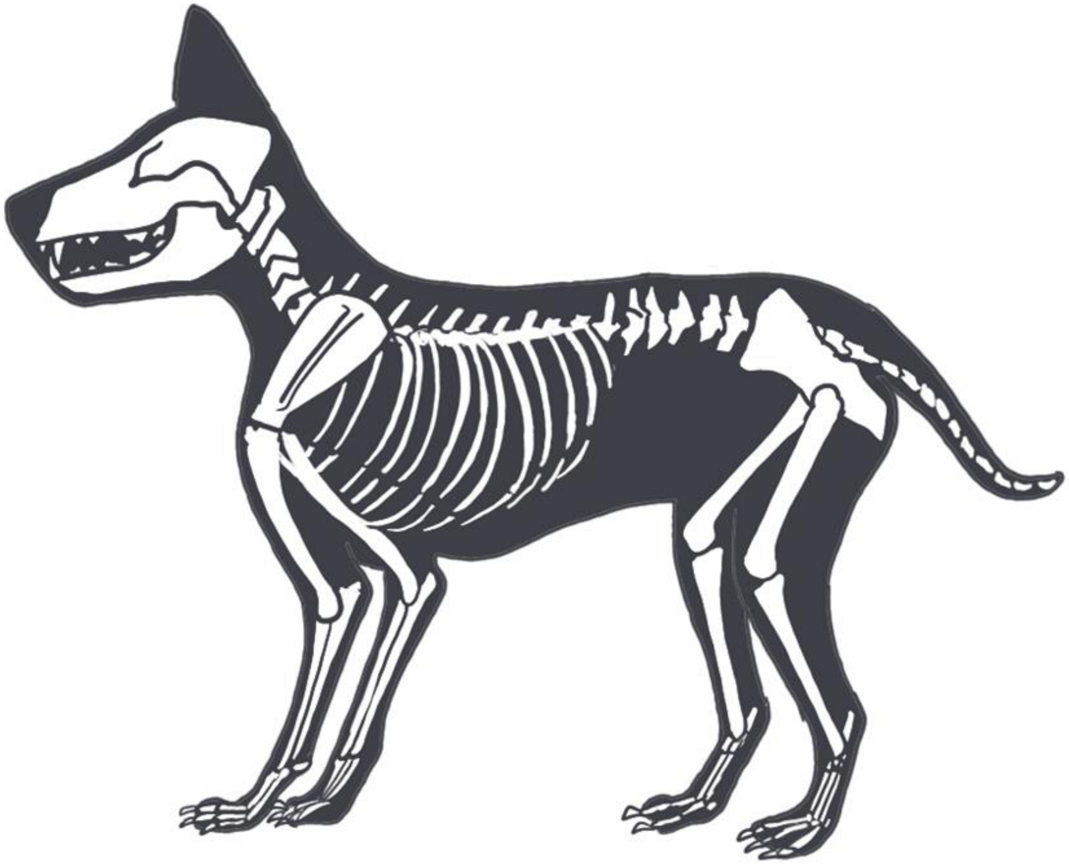
自分だけ

３だけ主義

「こんなことでは

株主は納得してくれない！」（大企業子会社出向社長）

長寿企業の条件



小さくても長寿企業でありたいのなら、

ぶれない軸（背骨）が必要

ビジョンと理念の関係

企業の背骨

（創業110年）

豊かな食文化を創造する

背骨（理念＝目的）

	主な事業
創業者	行商
二・三代目	鮮魚問屋
四代目	鮮魚店
五代目	回転寿司 居酒屋

創業者

二・三代目

四代目

五代目

ビジョンと理念の関係

企業の背骨

背骨（理念＝目的）

地域の人と響き合う

創業者（曽祖父）

儲けのやり方

海鮮問屋

二・三代目（祖父・父）

酒類卸

四代目（子）

外食チェーン・
ＣＶＳの
ﾏﾙﾁﾌﾗﾝﾁｬｲｼﾞｰ

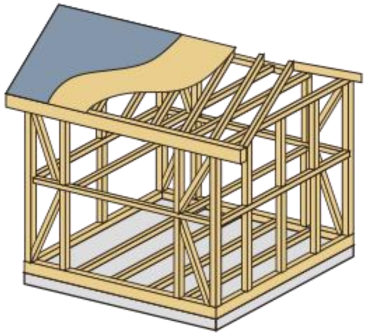
長寿の条件＝理念継承

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

代		儲かるやり方
創業者（祖父）		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。

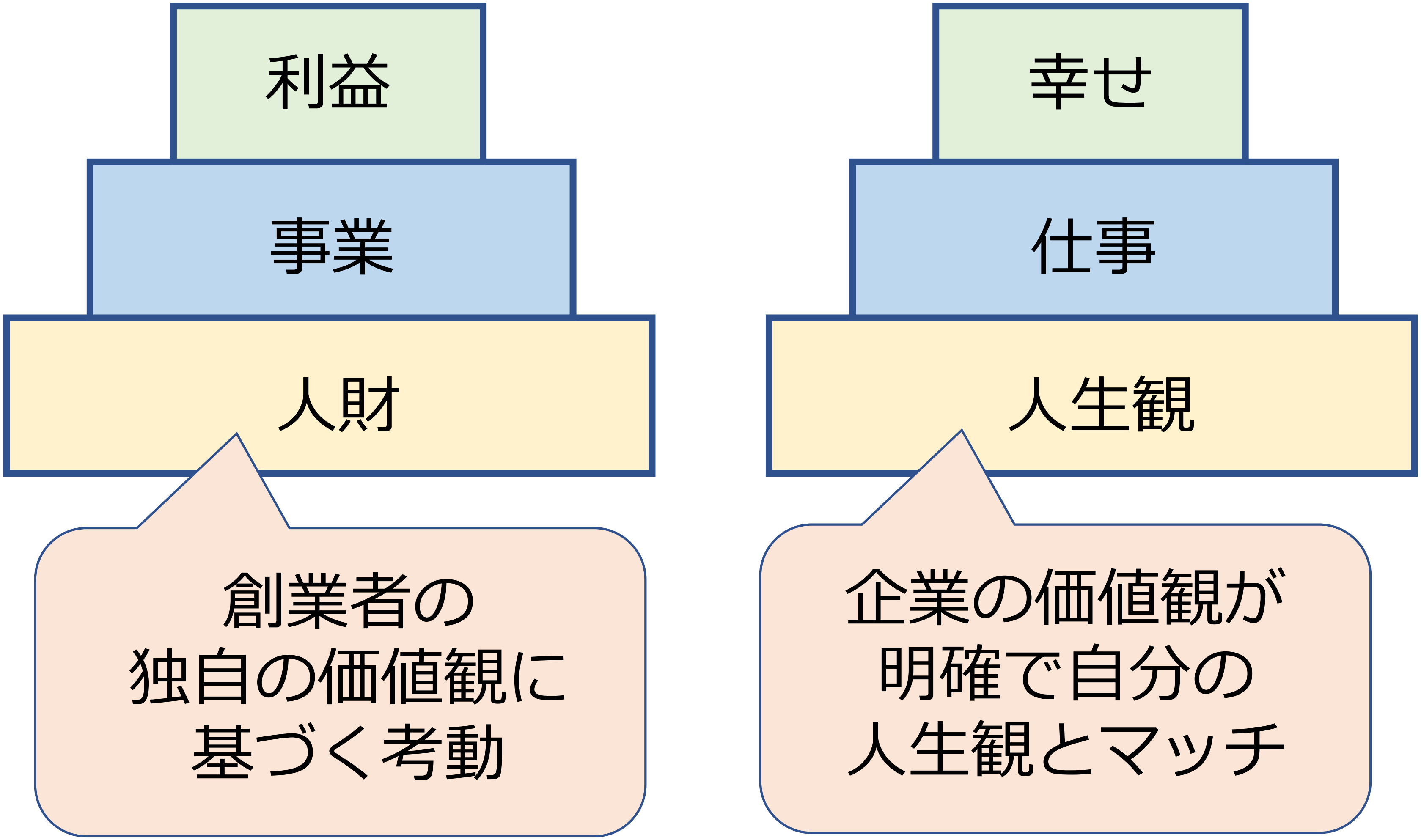
ゆえに、**ぶれない軸**が必要。

小さなファミリービジネスほど

社長が頼る＿＿＿＿＿＿＿と＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿が必要

ＦＢの強さの秘訣

価値観の伝承



スチュワードシップ

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」**

会社＝

受け継ぐ者の考え方

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！

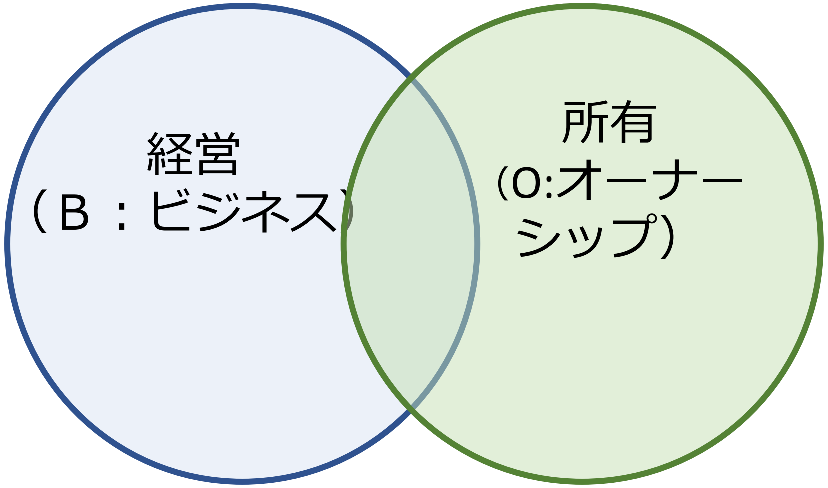
事業承継の本質は理念承継

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）

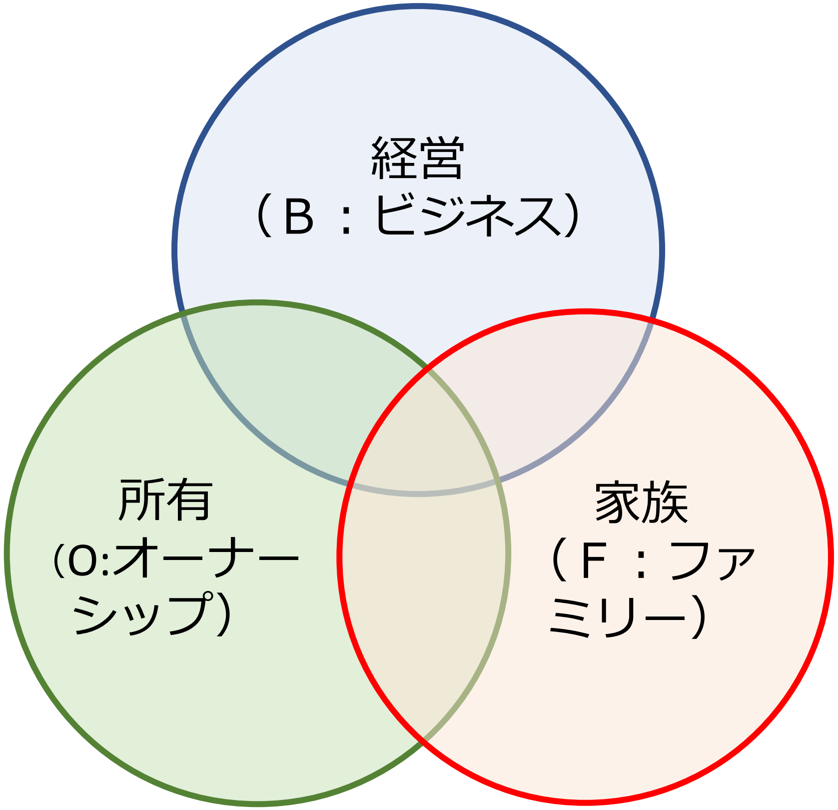
ファミリービジネスと一般企業との違い

一般企業



最大の関心事は

ファミリービジネス

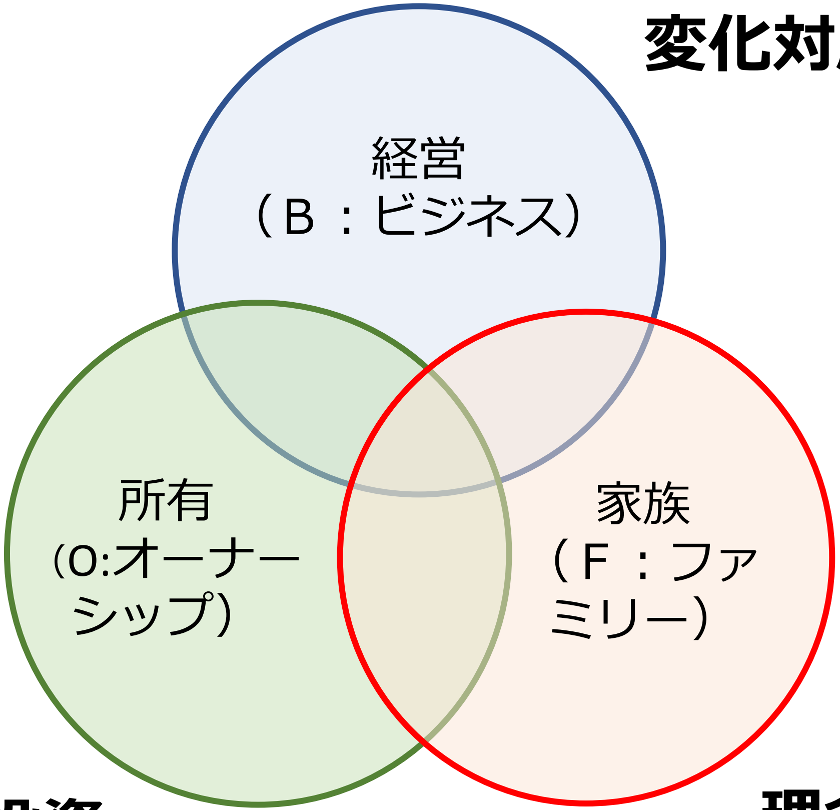


最大の関心事は

ファミリービジネスと一般企業との違い

FBの３円モデル

変化対応



成長＝投資

★長期視点
★意思決定の速さ

理念・創業の精神

★創業の精神の継承
★長期視点

ファミリービジネス失敗の原因

ファミリービジネスの脆さ

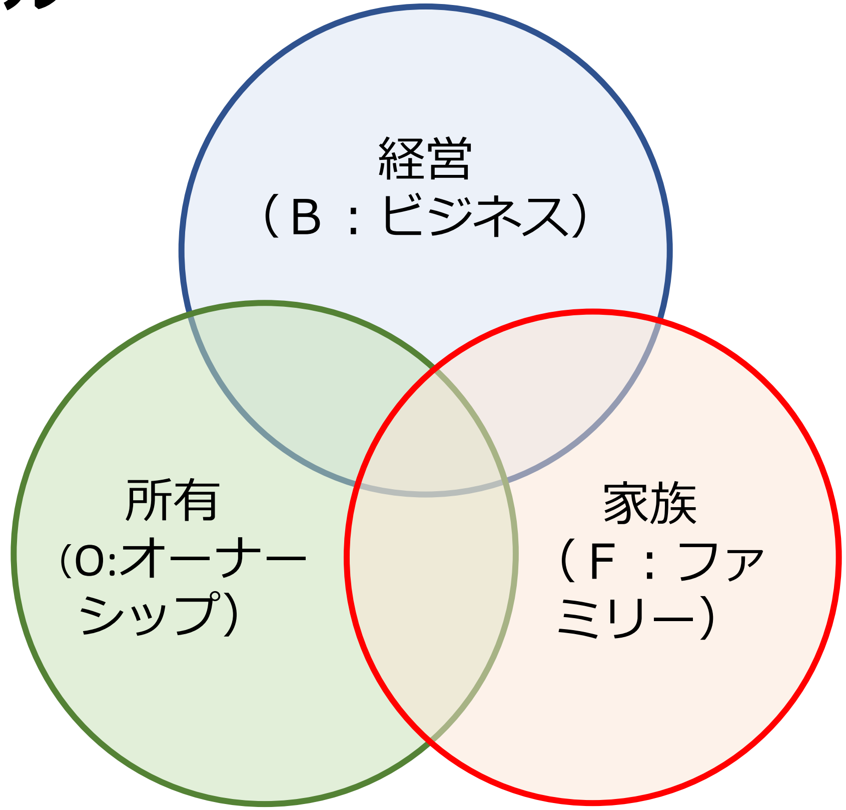
①ガバナンスの欠如による会社の私物化

②親族に対する甘さ

③後継者問題

ファミリービジネスと一般企業との違い

ＦＢの３円モデル

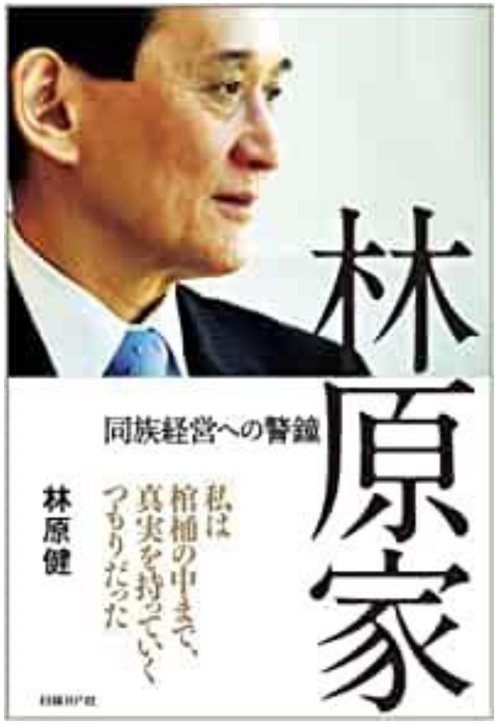


★ガバナンスの欠如による私物化

★親族に対する甘さ
★後継者問題

ファミリービジネス失敗の原因

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業へ成長する。
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。

ＦＯＢの切り口から考察

（１）Ｂ（ビジネス）の視点

ビジネスモデル	林原
	土地の含み益→研究開発投資
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。
特徴	・大手との競争を避け、小さな市場（100億以下）を狙う
	・複数のテーマを同時に走らせてリスク分散
モデルの評価	・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
	・土地が値下がると資金ショート

【トップの経営無関心】
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。売上すら知らない。他はすべて専務（靖・弟）が管轄する。

【過剰な設備投資】
工場に過剰に投資した。インターフェロンの工場は稼働率20%

【社内牽制が効かない】
専務（靖・弟）は営業と経理、製造の責任者を兼ねていた。そのため、業績不振時に現場に発破をかける人がいない。架空の売上をでっちあげる等容易にできた。

ＦＯＢの切り口から考察

（２）Ｏ（オーナーシップ）の視点

株主総会開催せず

「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）

取締役開催せず

「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。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）

【会計監査人が設置されることなし】

「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。**どうせ林原家の会社だ。どんな経営をしようが自由だ**」（靖）

【土地本位制の過信】

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）

「林原家」（林原健・著）、「破綻」（林原靖・著）より

ＦＯＢの切り口から考察

（３）Ｆ（ファミリー）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して受けよう**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。**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。

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ないだろう。

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。

林原の事例からの教訓

ビジネス上の教訓

〇土地を担保にした資金調達に偏り過ぎた
〇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
〇アクセルとブレーキを踏む担当が分かれていない

オーナーシップ上の教訓

〇外部からのチェックが効かない組織構造になっている
〇ファミリー、取締役、執行役員会の各々の役割が不明確である
〇公私混同が随所に見られる
〇公器としての規律、遵法精神の欠如
〇今までの企業文化、やり方に固執しすぎで時代に遅れている

ファミリーの教訓

〇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

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%

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

パトリツィア

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

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

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

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

https://sippaidan.com/gucci

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」

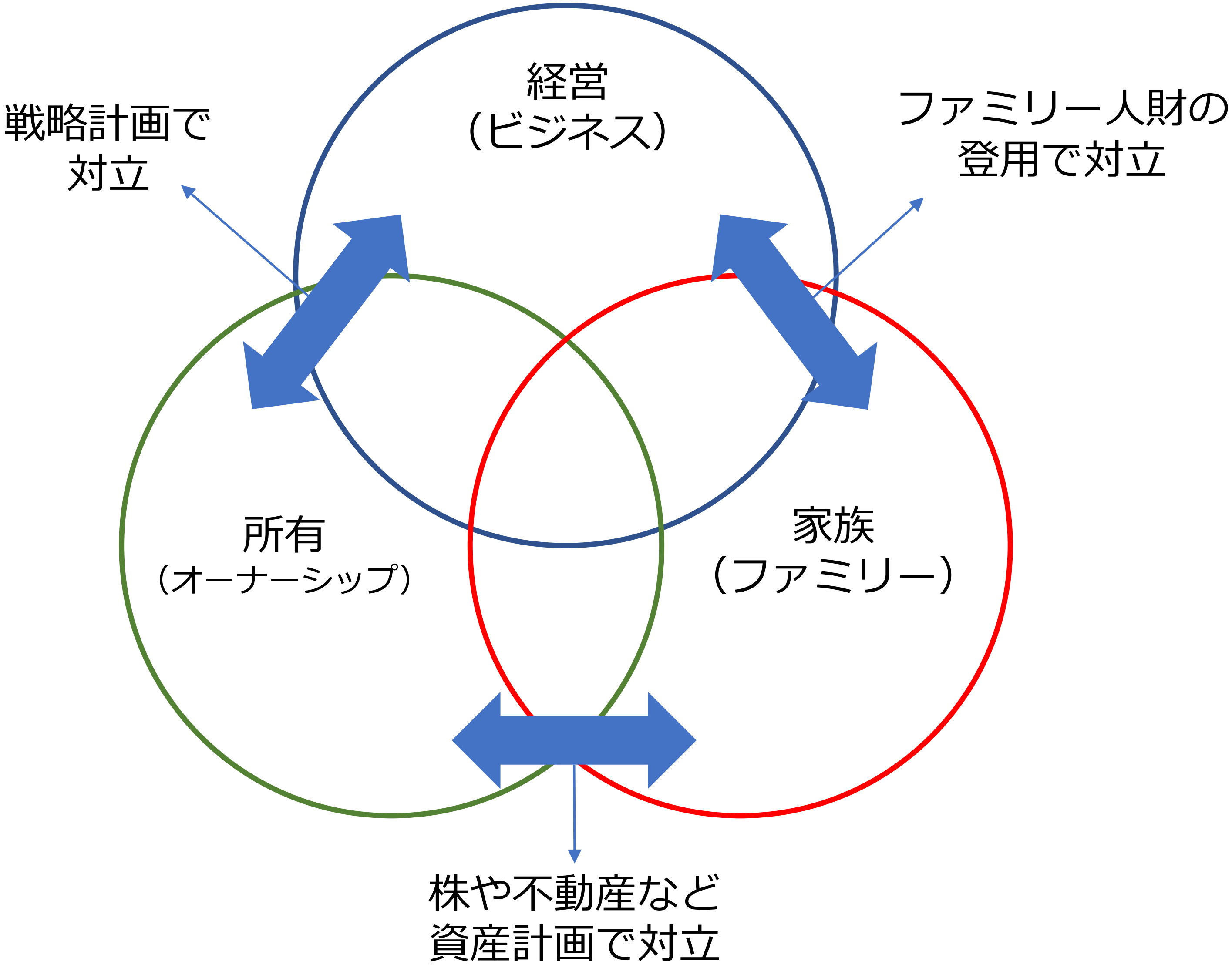
「長く繁栄する同族企業の条件」西川盛朗著に加筆

ビジネスとファミリーの意思決定の違い

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P33,41,49同）

３円モデルの対立



ビジネスファーストで！

ファミリービジネスの
発展段階と各段階での特徴

ビジネスの発展段階と特徴

段階	課題	特徴
1．創業	➢·オーナー経営者	➢ 生き残り（市場参入、ビジネスプランのブラッシュアップ、資金調達）
	➢ 未発達な組織体制	➢ 創業の夢も大切であるが、冷静客観的な判断による事業撤退も必要
	➢ 単一事業（製品・商品・業態）	
2．拡大／組織化	➢ 経理、人事、総務、営業、製造、開発などの専門機能化が進んだ組織体制	➢ オーナー経営者の役割の進化とマネージメントへの転換が必要（非ファミリーメンバーへの委譲）
	➢ 事業（製品・商品・業態）の多角化	➢ より高度なビジネスプランの策定やキャッシュフロー管理が必要
3．安定成長	➢ 安定的な組織体制	➢ 専門機能による高度化と効率化が必要
	➢ 確立されたオペレーション	➢ 成熟衰退を見据えた新たな成長戦略が
4．成熟／衰退	➢ 硬直化した組織体制	➢ 新たな成長戦略（イノベーション）のための再投資が必要
		➢ 経営と所有の委譲が求められる（非ファミリーメンバー＝最高経営層チーム作りが必要）

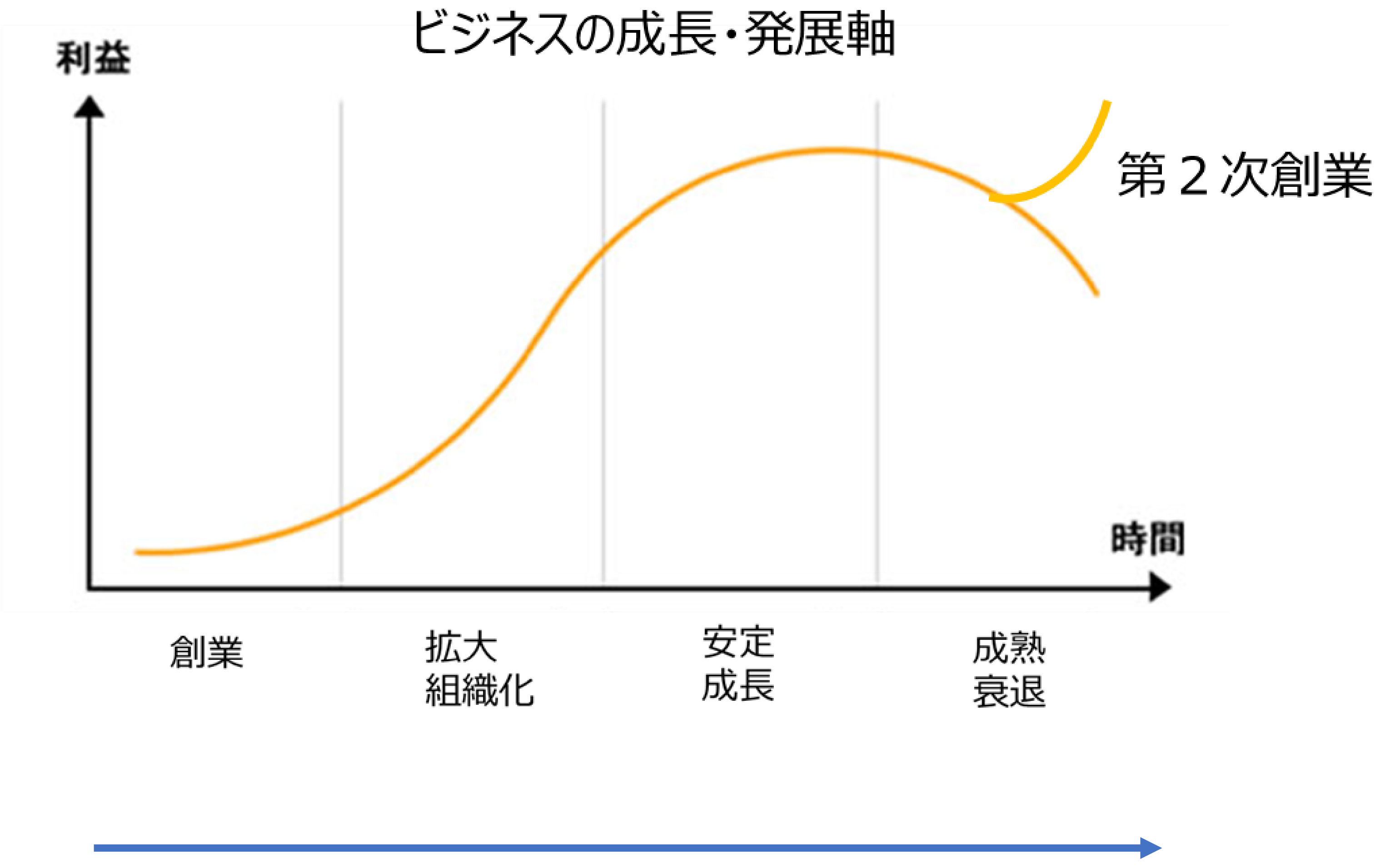
持続可能であるために

なぜ、常に新鮮なのか？

持続可能であるために

なぜ、立ち続けて居るのか？

企業の成長曲線



企業30年説＝ビジネスモデルの需要が30年

企業30年説

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

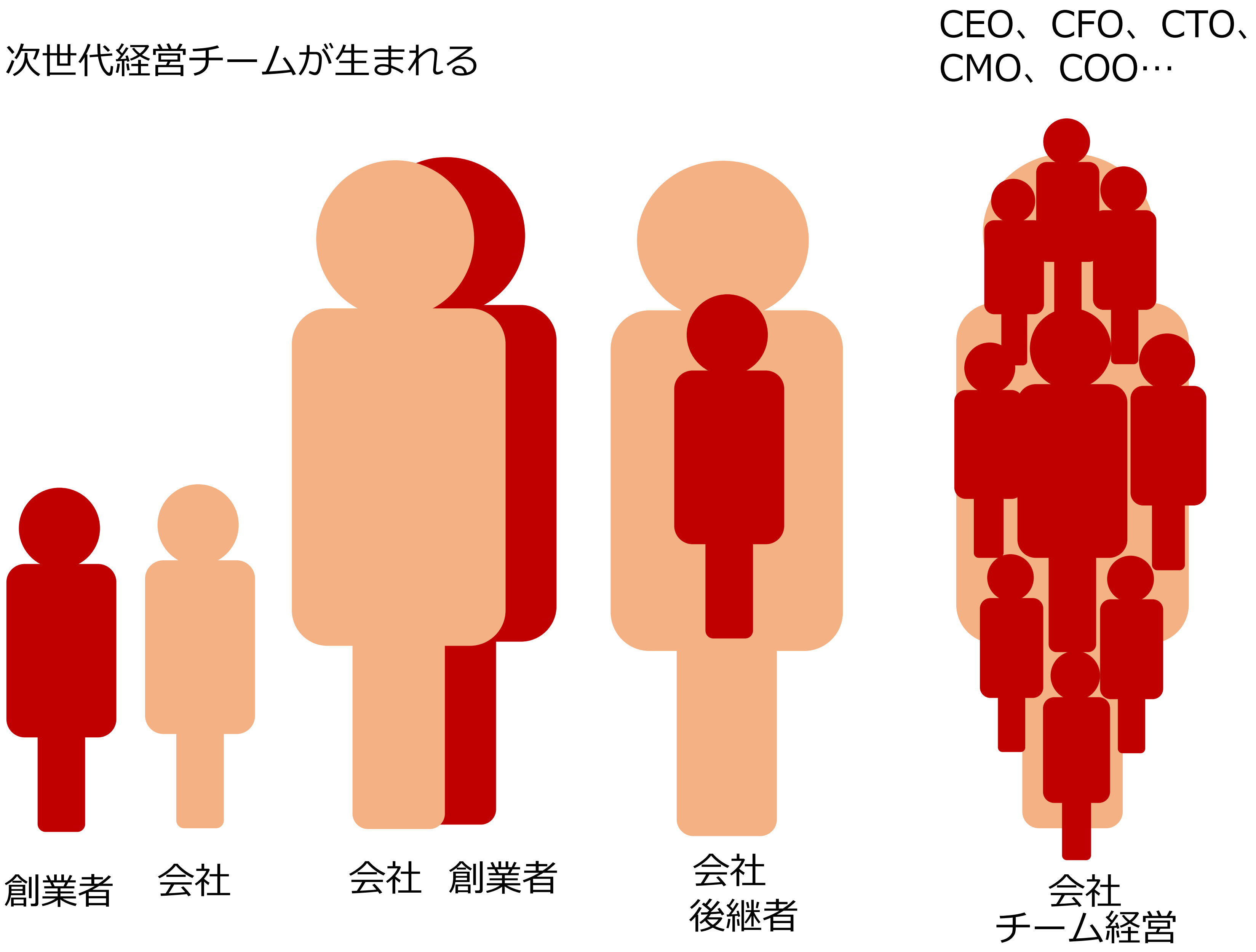
イノベーションの起きやすさ

商品・サービスの本質的な機能の変化の度合い ＼ 本質的な機能の変化のスピード	小	大
大	B 自動車・アナログ家電・商社（岡谷）・ミツカン・百貨店・鋳物製造業 大きく変化する 時間的余裕がある コア能力が活きる事業を見定め、多角化、事業転換	D カメラ・フィルム・レコード・フロッピィ 業態自体がなくなる インパクト 事業ポートフォリオ 自ら代替品
小	A 和菓子・旅館・ホテル・商業銀行・建設・醸造 コア能力をベースに、絶えず商品（サービス）を進化・革新を続ける戦い方	C デジタル家電・スマホ・アパレル・投資銀行 技術革新とビジネスモデル革新で急速な変化とスピード、新旧交代多い イノベーションと超高速回転経営

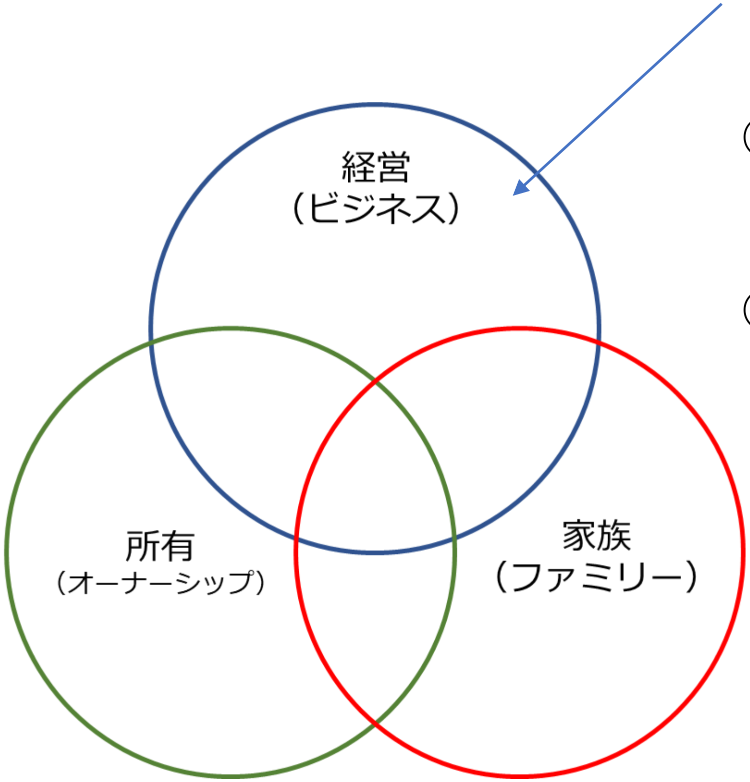
（「200年企業の秘密」グロービス大学院）

チーム型経営（ジョイントリーダーシップ）

■次世代経営チームが生まれる



ビジネスの側面で検討するべき事項



経営（ビジネス）

① 社是、経営理念などの浸透

「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

ファミリーにおける発展段階と特徴と課題

段階	課題	特徴
1．ヤングファミリー	➢ 親世代は40歳以下	➢結婚、子育て、家庭への気配りが必要（経営（ビジネス）に傾斜しがちであるが、配偶者や家族（親族）への配慮も必
	➢ 子供世代は18歳以下	
2．子弟参加	➢ 親世代は35歳から50歳	➢ 中年期の変化への対応。（健康面での不安が発生したり、親世代自身のキャリアを振り返るタイミングである）
	➢ 子世代は10代、20代	➢·子供世代の独立とキャリアサポート。成人した子供への接し方、子世代は大人としての振る舞い
3．親子共同就業	➢ 親世代は50歳から65歳	➢ 正直さ、率直さ（タブーをなくす）、一貫性を持った世代間のコミュニケーションが必要。また、配偶者を含む兄弟姉妹間のコミュニケーションも求められる
	➢ 子世代は20歳から45歳	➢ 対立を建設的なものになるようにする
4．世代交代	➢親世代は65歳以上	➢ 親世代の経営（ビジネス）からの引退
		➢ 家族（ファミリー）におけるリーダーシップの世代交代。ただし親世代が「英雄的な地位」を保つ工夫が必要

経営者と後継者における年齢と関係性

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
51-60							Z
46-50						X	Y
41-46					U	V	W
34-40				Q	R 比較的	S 問題あり	T
29-33			L	M 比較的	N	O	P
23-28		G	H	I 調和的	J	K	
17-22	A	B	C	D	E	F	

（DavisJ.A.＆Tagiuri.R　1989　Family　Business　Review）

「自分が選んだ」という覚悟を育てる

×「自分の好きなことをしてもらいたい」

○「家業を継いでもらいたいが、それ以上にやりたいことがあれば
そちらをしてもらっても良い」

「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）

後継者の育成

<若い世代のファミリーメンバー育成において注力すること>

・自分の人となりや能力、そして自分のリソースの価値についてよく考えさせる

・自分の**生い立ち（家族の文化的・歴史的背景）を理解**させる

・自分のお金や時間、**評判を失うリスク**について学ばせる

・シニア世代のファミリーメンバーと**建設的かつ誠実な対話**をさせる

・**若い世代のメンバー独自のやり方**を開発させる

<シニア世代のメンバーが果たす重要な役割>

・早い時期より**起業家精神を引き継ぐための計画**を策定する

・**過去の体験や実例を話す**ことで、若い世代のメンバーに価値観を教えていく

・**実力主義を尊重する**文化を広める

・息子や娘のために**親の時間を割く**

・自らの信念は守りつつも、**子供の選択を受け入れる**

・自分自身が**「手放す」準備**をしていく

（イタリア、ボッコーニ大学、パオロ教授）

後継者のインセンティブを作る

歌舞伎役者

市川右団次とその子・市川右近の会話

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。

後継者の育成

<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て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）

後継者が補完すべき三種の神器

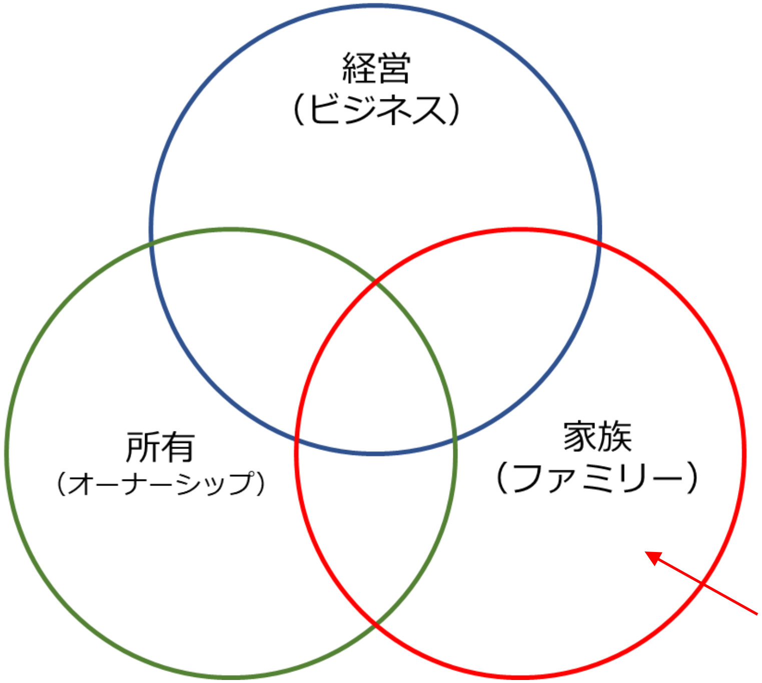
（「売る」を誰かに任せない・「売る」に自信をつける）

（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）

ファミリーの側面で検討するべき事項



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

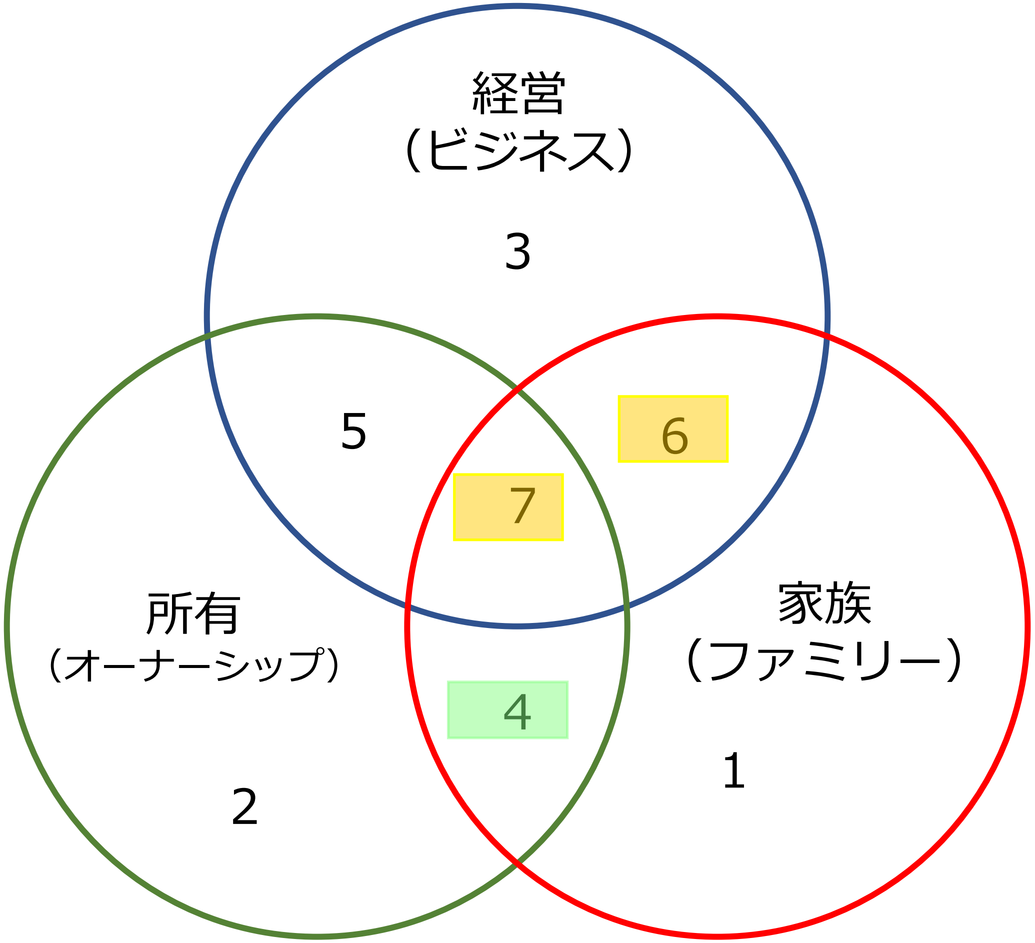
・ファミリーミーティング、
ファミリー評議会

所有（O）における発展段階の特徴と課題

段階	課題	特徴
1．単独オーナー	➢ 個人夫婦が管理している	➢ 十分な資本（資金）をいかにして確保するか
	➢ 他のオーナーがいる場合は単に所有しているだけで、重要な権限は行使しない	➢ ワンマン経営とそのバランスの取り方
		➢ 次世代のための所有体制の選択が必要（単独オーナーの維持か、共同オーナーへの移行か）
2．兄弟姉妹共同所有	➢･２人以上の兄弟姉妹オーナー	➢･共同経営のための仕組み作りが必要（１人が議決権の過半数を握るのか、合議的な意思決定を行うのか？）
	➢･同世代の兄弟姉妹による効果的な経営の実施	⇒家長的な振る舞いは反発を招くこともある
		➢ 非就業オーナーの役割の明確化が必要
		➢ 十分な資本（資金）をいかにして維持するか（再投資と配当のバランス）
		➢ 分家の派閥志向の管理が必要
3．いとこ集団所有	➢ 多数のいとこ同士の株主	➢ ファミリーと株主ファミリーであることの区分
	➢ 就業オーナーと非就業コーナーの混在	➢ 就業オーナーと非就業オーナーの利害調整が必要
		➢･株式の取扱いに関するルール作りが必要（資本（資金）が流出しないように注意）

３円モデルの人々の考え方の違い

予想を超える利益が出た場合



＜6、7＞

・事業拡張への投資、
自分の昇進や
社員の処遇改善のため
配当は見合わせたい。
・会社を永続的に発展させたい

＜4＞

・ファミリーメンバーの
当然の見返りとして、
オーナーの投資に対する
正当な報酬として
配当を増やしたい
・株式は資産

ＦＢのオーナーが果たす役割

<オーナーの役割＝資産の拡大より永続モデル>

・ファミリーが争うことなく満足するよう、成長と安定を実現

・社会環境の変化に対応して永続するモデルを作ること

<オーナーは責任であって権利ではない>

・オーナーは投資家になり、経済危機が起こっても、
ファミリーメンバーを食べさせるだけの安定性ある資産を作っておく

<オーナーシップとガバナンス、マネジメントの違いを理解する>

・所有、統治、経営は役割が異なる。オーナーはこれを正しく理解する

・グローバル展開や多角化など後継者が一人で掌握できないときは
適切なＣＥＯを選ぶこと。ガバナンスにより評価すること

・オーナー＝優れた起業家ではない。謙虚に学ぶこと

（イタリア、ボッコーニ大学、パオロ教授）

51歳でＮＦ社員に事業継承した事例

経営改善の事例

「この男しかいない」51歳社長をうならせた経営案　不動産業を39歳に承継

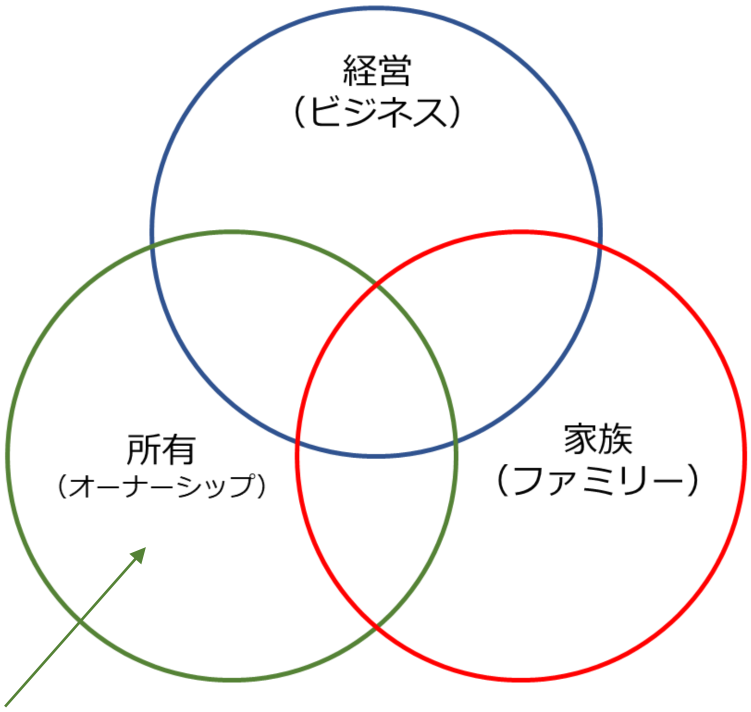
https://smbiz.asahi.com/article/13733121

不動産業は旬の経営が命

45歳の時、55歳で
自分が若手を率いている
イメージがない……

HDカンパニー制で
所有と経営を分離
↓
種類株（議決権の有無）を
導入
有能な部下へバトンタッチ

オーナーの側面で検討するべき事項



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

講座・セミナー

2021 11|25 木

参加無料

浜松ファミリービジネス研究会 第2弾

超家族的経営で永続企業を目指す

〈主催〉浜松商工会議所中小・小規模企業振興特別委員会

浜松商工会議所中小・小規模企業振興特別委員会では、持続的経営を行うヒントが得られるよう、1年をかけてファミリービジネス研究会事業を実施します。

第２回は、特定顧客依存体質を脱却するため「ばね」の多品種少量生産に事業軸を分散した経営を行う沢根スプリング（株） 代表取締役会長の沢根孝佳氏を講師に招き、セミナーを開催します。

同社は、月間５時間未満の残業や有給取得率80％以上など人を大切にする経営で「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞中小企業庁長官賞を受賞。さらに、「世界最速工場」として、徹底した小ロット生産方式で顧客に対し「時間」を価値として提供し、過酷な価格競争から脱し売上を上げています。

当日は、第1回講師の（株）V字経営研究所代表取締役　酒井英之氏がコーディネーターを務め、同社におけるターニングポイントや事業承継のポイントについて解説をいただきます。

日　時
2021年11月25日（木）
15：00～17：00

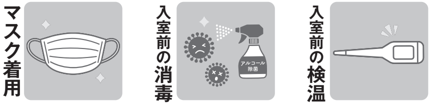
会　場
浜松商工会議所 10階 会議室
※車でお越しの方は、会館西側立体駐車場をご利用ください（有料）
※新型コロナウイルス感染症の影響により、Zoomによるオンライン相談となる可能性があります。その場合、会場は各事業所・ご自宅となります

会　費
無料

定　員
20人（申込先着順）

内　容
- □ 目的は、会社の永続と社員の幸せ
- □ ポイントは、ビジネスモデルと人・金
- □ 未来への決断と働きやすい職場づくり
- □ 差別化は、人並み外れてコツコツやり続ける
- □ 家族のような関係性で、仕事を楽しいものにする

※当日は質疑応答とともに、自社の利益につなげていただけるような形式で運営します。



※中止の際は、参加者に別途、連絡いたします

講　師
沢根孝佳 氏
沢根スプリング（株）
代表取締役会長

【略歴】
「ばね」および関連製品の製造販売を行う。36歳で社長に就任以来、量産品の下請け依存から脱却を図るため、少量多品種を掲げ、大小さまざまでユニークなばねの受注生産に特化。息子が今年36歳の年齢の時に会長職に就任。
「超家族的経営」「腹八分目経営」「楽しみ方改革」など独自のビジョンを掲げている。残業なく、成果を出し、やりがいを持たせるといった従業員の働き方を実践。経済産業省「はばたく中小企業300社」や「地域未来牽引企業」などに認定されている。

次回 第3回（2022年1月下旬）の開催予定について
講師　**前嶋文明** 氏
ソフトプレン工業（株）代表取締役会長
「オールファミリーで築く経営安定（仮称）」

参加申込書

FAXまたはホームページにてお申し込みください。 ※番号をお確かめください。 **FAX 053-452-6685**

事業所名			
所在地	〒	TEL	
		FAX	
参加者名	（役職　　　　）	E-mail	※必ずご記入ください
参加者名	（役職　　　　）	E-mail	※必ずご記入ください

※ご記入いただいた内容は、当事業の参加者把握に利用するほか、事務連絡や関連事業の情報提供のために使用することはありますが、第三者に公開するものではありません

申し込み 問い合わせ
浜松商工会議所 経営支援課
TEL：053-452-1115　FAX：053-452-6685　E-mail：keiei@hamamatsu-cci.or.jp
URL：https://www.hamamatsu-cci.or.jp/events/