

# 沖縄事業再生

## 5月 総会・勉強会のご案内 (第95回)

2023年4月12日  
沖縄事業再生研究会  
代表理事 与世田兼稔、竹下勇夫

場 所：沖縄振興開発金融公庫 5階会議室  
日 時：2023年5月25日(木) 18:00~19:50

(総会等) 18:00~18:10

1. 第19回定期総会(2023年3月期)の実施
2. 会員入会申込者の承認について
3. その他

(勉強会) 18:10~19:30

(質疑) 19:30~19:50

### 【テーマ】

「ファミリーガバナンス」とは何か？

講 師：大澤 真 (おおさわ まこと) 氏 株式会社フィーモ 代表取締役

#### 【講演等の概要】

CGコード導入以降、日本においても企業統治に関する関心が急速に高まっている。一方、欧米ではファミリービジネスの永続的発展のために不可欠であると認識されている創業家・オーナー家におけるファミリーガバナンスの重要性については認知度が低く、その基本的枠組み、組織、有効な運営方法についての知見もほとんど知られていない。こうした状況下、大塚家具等ファミリーガバナンスの機能不全によって企業価値が大きく損なわれるケースも後を絶たない。本勉強会では、ファミリーガバナンスの意義、構築・運営方法、今後の展望等について、過去17年間の内外における実務経験を踏まえて解説する。

#### 【講師ご紹介】

1981年 慶應義塾大学経済学部卒

同年 日本銀行入行

2003~2006年 同行那覇支店長

2006年~2012年 プライスウォーターハウスクーパース (ファミリービジネス担当パートナー等を歴任)

2012年 ファミリービジネスに対するアドバイザリー会社であるフィーモを設立 (現在に至る)

2017年~現在 富山銀行社外取締役

2018年~現在 横河電機社外監査役

2021年~現在 ロングステイネットワーク (本社那覇市) 代表取締役社長

このほか、ファミリービジネス研究所理事、日本ビジネススクール経営人財育成推進機構理事等も務める。

(沖縄事業再生研究会 理事)

沖縄事業再生研究会(事務局)

日本公認会計士協会沖縄会

E-mail : [okinawa@sec.jicpa.or.jp](mailto:okinawa@sec.jicpa.or.jp)

Tel 996-3750 Fax 996-3811

(担当：與古田)

## 第 95 回勉強会

(2023 年 5 月 25 日)

## 「ファミリーガバナンス」とは何か？

講 師 株式会社フィーモ 代表取締役 大澤 真 氏  
沖縄事業再生研究会理事 (参加者 20 名)

CG コード導入以降、日本においても企業統治に関する関心が急速に高まっている。一方、欧米ではファミリービジネスの永続的発展のために不可欠であると認識されている創業家・オーナー家におけるファミリーガバナンスの重要性については認知度が低く、その基本的枠組み、組織、有効な運営方法についての知見もほとんど知られていない。こうした状況下、大塚家具等ファミリーガバナンスの機能不全によって企業価値が大きく損なわれるケースも後を絶たない。

本勉強会では、ファミリーガバナンスの意義、構築・運営方法、今後の展望等について、過去 17 年間の内外における実務経験を踏まえて解説する。ということでお話を伺うことができた。

以下、講義を聴いて納得できた点や疑問に思った点を記して、聴講の記録としたい。

ファミリービジネスという語を聴いて 10 年以上になるが、社会全体の中でのその位置付けが明確でない。それは企業の社会的責任や従業員を重視する経営といったような点に欠けると感じていたことだ。

一族の継続ということを企業の継続に置きかえれば、それは重要である。しかし事業というより同族会社の相続(税)対策、企業重視を利己主義ではないかというとらえ方をしていた疑問である。確かに企業の継続は重要であるが、企業の永続と家なり一族の永続は次元の違うレベルの話であるという思いが強かった。これは、事業は親族 (ファミリー) のものだけではない、社会全体の視野に欠けているという思いであった。



また、事業を引き継ぐ、つないでいくということは、その事業が社会的に存在感のあるものであり、特別なレベルのものでなければならない、という考えである。

しかし、ファミリー企業をそのよう見るのは間違っているかもしれない。ファミリーという一つの固いきずなによって発展しよう、発展している企業は、非ファミリー企業にはない特色、強固さを有している。家族的な伝統を守ることによって、価値ある事業の継続を図り、それは他の一般的な企業にない商品や技術の伝統を保持している。

ファミリーという限られた視野を克服し、その特色を強化することによって地域に継続的な価値を提供し続けている。その企業価値の持続は社会的にも必要である。

このファミリー企業の問題点、辣腕経営者、独裁的な経営、公私混同にもなりかねない偏見... これらの問題点を一人の裁量ではなく、良質なコミュニケーションによる納得と貢献...の組織とする“家族憲章”、“家族会議”、“ファミリーオフィス”の三本柱によりファミリービジネスの企業価値の維持と向上を図ることは必要不可欠なものと思った。

すべての中小企業には当てはまらないとしても、地域における影響力のある企業について、その財産（借金を含む）、事業（成長性、規模）。経営者（承継者、能力）などの点の卓越性に着目（ファミリービジネス）し、そのガバナンスを適正化することは大きな価値を生む。

また、金融庁「業種別支援の着眼点」徹底解説（2023年3月文春新書「地銀と中小企業の運命」橋本卓典著）の特別付録を読ませていただいた。

その印象等を略記すると、

これは金融庁が2022年12月、コロナ禍、資源高で苦境にある中小企業に対し、金融機関が収益力改善「稼ぐこと」支援に取り組む際の「個別的業種別支援の着眼点」として発行したものである。

そのポイントは、

- ① 売上高がある程度決まっており、そこからどれだけの利益を残せるかが勝負の企業（利益を残すのが勝負の企業）
- ② 事業用資産を有効に活用してできるだけ売上を伸ばすことが勝負の企業（出来るだけ売上を伸ばすことが勝負の企業）

という2つのポイントに着眼し、その点に注力した企業活性化への実現へと移って行く。

いかなる企業もその企業の改善と成長を通して維持、存続、向上させるということは社会的に重要なことである。