



幅広いソリューションを提供できます。
ただし、ファミリービジネスでは、ビジネスとファミリーの、両面の課題を解決する必要があります。かねてより、そのためには、日本のファミリービジネスに共通する理論体系のナレッジが不可欠だと考えていましたが、これを当社グループで構築するのは現実的ではありません。その学問体系を日本で実践されている研究者の方とオープン志向でコラボレーションできないかと考えていたところ、奥村先生と出会うことができました。

ファミリービジネスが直面する課題の解決をきめ細かくサポート

沖本 ファミリービジネスの定義はどうか考えるのでしょうか。また、そのメリットやデメリットはどんな点ですか。

奥村 さまざまな議論がありますが、広く知られるものに「スリーサークルモデル」と呼ばれるものがあります。スリーサークルモデルの3要素は「オーナーシップ(所有)」、「マネジメント(経営)」、「ファミリー(家族)」です。3つの要素がそろっていると「ファミリービジネス」の典型と言えます。日本では、大手企業でも「ファミリービジネス」が多いのが特徴です。上場企業のうち40%以上がファミリービジネスであるという調査もあります。

ファミリービジネスのメリットは、株主の声に左右されずに、経営者のビジョンに基づいた経営ができることです。四半期決算などを気にせず、長期的な視点でビジネスを展開できます。このため、ファミリービジネスはそうでない企業に比べて、収益性が高いというデータもあります。逆にファミリービジネスのデメリットは、特定の一族に権力が集中するため、ガバナンスが効かず不祥事などが起こりやすいことです。

岸 経営承継の問題が必ずつきまとうのもファミリービジネスの特色ですね。当社グループへのご相談も増えています。その内容も、これまでであれば相続税など税務に関するものが多かったのですが、最近では、長年の資本の蓄積をどう有効活用するかといったように複雑になっています。たとえば、お父様の代から息子さんの代に引き継ぐときに、事

■デロイトトーマツの「オーナー企業の経営承継支援サービス」④

日本の経済成長を支える ファミリービジネスのナレッジを生かし、デロイトトーマツが ビジネス、ファミリー両面を支援。

デロイトトーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社
リオーガニゼーションサービス 統括パートナー

岸 務
Tsutomu Kishi

慶應義塾大学名誉教授
ファミリービジネス学会
会長

奥村 昭博
Akihiro Okumura

デロイト トーマツ
アンカーマネジメント株式会社
代表取締役

沖本 普紀
Hiraki Okimoto

日本は世界有数のファミリービジネス(同族企業) 大国と言われる。ファミリービジネスというと、零細・中小企業をイメージするかもしれないが、実際には、上場企業など大手企業や、地方を代表するミドル企業にも優れたファミリービジネスは多い。そこで、デロイトトーマツでは、慶應義塾大学名誉教授でファミリービジネス学会会長も務める奥村昭博氏の協力を仰ぎ、ファミリービジネスの理論研究を重ねていくという。その取り組みについて、奥村教授と、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 統括パートナーの岸務氏、デロイトトーマツ アンカーマネジメント株式会社代表取締役の沖本普紀氏が話した。

ファミリービジネスが日本発の経営学として注目される

沖本 私は、ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院で経営学修士号(MBA)を取得しました。奥村先生もノースウエスタン大学でMBAを取得されていますので、私にとって大先輩にあたります。

奥村 私が大学院で学ぶきっかけは、「日本発」の経営学をつくりたいという思いでした。当時、経営学というと、米国の理論を翻訳したものしかなかったのです。日本経済が急速に成長している背景には必ず普遍的な経営原理が存在



すると感じていました。

私は、キーワードの二つが「ファミリービジネス」だと考えました。欧米でも、成功しているファミリービジネスがいくつもありますが、日本ではファミリービジネスの数や歴史では世界有数です。

それでありながら、実はこの分野が注目されるようになってから、まだ日が浅いのです。米国では1990年代の中ごろから、ビジネススクールなどで研究が始まりました。日本でも研究はまだスタートしたばかりです。私がファミリービジネス学会を設立したのは、まだ6年前のことです。

岸 デロイトトーマツグループでは現在、オーナー企業、すなわちファミリービジネスの経営承継支援サービスの提供に力を入れています。グループ内には、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーなどの専門家がそろい、



業のポートフォリオを見直し、不振な事業を売却するなど、将来を見据えた事業再編を行う企業もあります。このあたりは、税理士事務所だけではなかなか実行できませんが、デロイトトーマツであれば、戦略の立案から実行まで一貫した対応が可能です。

業ならではの傾向です。優秀な人材を外から招くという考え方は、また、将来の経営者には「稚奉公」など現場を経験させるという考え方も特徴的です。これらの経営原理を体系化することで、アジアをはじめとするグローバルなマーケットで、「日本型ファミリービジネス」が普及する可能性もあると考えています。

岸 国内外のグローバルなネットワークと知見を持ちながら、経営承継やファミリービジネスまで対応できるのはプロフェッショナルファームでは当社だけだと自負しています。

ファミリービジネスの泰斗である奥村先生の教えをいただきながら、総合的なサービスをワンストップで提供し、オーナー経営者の悩みに応えたいと考えています。

沖本 当社では、資本移動だけでなく、後継者の問題についてのニーズに応えるために、暫定的に経営者を派遣するサービスも行っています。経営承継の際に生じる、オーナーシップの移動とマネジメントの移動のタイムラグをつなぐことができます。

デロイトトーマツでナレッジを蓄積し総合的なサービスをワンストップで提供

奥村 「娘婿」経営者が多いのも日本企

www.deloitte.com/jp/keieishokei

Q デロイトトーマツ 経営承継支援 検索



税理士法人トーマツ
デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
デロイトトーマツ アンカー マネジメント株式会社