

事業承継学会研究会 in 東京

ファミリービジネス（老舗企業）における事業承継の在り方

—日本の老舗企業に事業承継を学ぶ？—

於：ハリウッド大学院大

2019年6月17日（月）

第1部 基調講演1

オタフクにおけるファミリービジネスの在り方と事業承継
～近年の取り組み～

佐々木 孝富氏

オタフクホールディングス株式会社専務取締役

基調講演概略

（講演者の希望により、事務局にて講演内容の概略とそこから事業承継について学んだことについて、取りまとめたものをご報告申し上げます。）

講演者：株式会社オタフクホールディングス
専務取締役 佐々木孝富

演 題：オタフクにおけるファミリービジネスの
在り方と事業承継～近年の取り組み

講演内容概略：

1. 会社の歴史と事業紹介

- （ア）オタフクソースの創業は1922年酒・醤油類の卸売り業である「佐々木商店」。
- （イ）1938年に醸造酢の「お多福酢」を発売。これが社名の元となっている。
- （ウ）1950年にソースの製造開始、1952年にお好み焼き専用ソースを販売開始。
- （エ）現在は、ホールディングス傘下に5社の子会社と3社の海外現地法人があり、従

業員数552名を擁す。

- （オ）主な事業は、ソース他調味料の製造・販売、お好み焼き関連材料の販売、食品包装事業などを展開。
- （カ）製造・販売会社ではあるが、お好み焼きの普及を進めるなどモノ売りではなくコト売りを意識した経営により、食文化の広がりに貢献している。

2. 支える仕組みと社風

- （ア）社員を大切にする社風があり、それが最も重要だと考えている。
- （イ）社員の平均年齢は若く、女性比率も高いため事業所内に保育園を設けるなどして、多様な働き方ができるように実践している。
- （ウ）そのため近年、離職率が下がり、平均勤続年数が増加している。
- （エ）人材育成や教育に尽力しており、様々な研修制度や社員コミュニケーション機会

を整備してきた。30年以上にわたり「経営方針発表大会」、「社員総会」、「社員旅行」などを継続しており、特に「わいがや道場」と呼ばれる経営陣とディスカッションのできる意見交換会などが浸透している。

3. 近年ファミリーが議論したこと（100年先を見据えて）

- (ア) 創業者から3代目となり、企業規模も大きくなったことから、ファミリーとしてこの企業を支え、円滑に事業を継続するための「仕組みづくり」を考え始めた。
- (イ) そこで、創業者の思いやその後の世代のモノづくりへの思いなどを振り返り、まずはファミリーとしての理念や家憲などの整備を外部コンサルタントの力を借りて行った。
- (ウ) 結果として、株は8家が均等に持つなど佐々木家のルール（平等と公平のバランス）を確立することができ、今後の事業承継の仕組みが完成したと思われる。
- (エ) ファミリーとして重要なのは、「言葉にきれない感情や意識を大事にし、心へ働きかけることによる信頼感を大事に思う。」という視覚化できないことであり、その価値観をどう維持できるかがファミリービジネスの継続性に大きくかわることだと思う。

4. 今後の課題

- (ア) 第四世代の入社も始まっており、経営・所有（株式）・ファミリーそれぞれに分野で課題が残る。
- (イ) 特に第四世代の「配偶者心得」や、継承者たちの経営者教育などについても外部

コンサルタントの力を借りて進めているところです。

5. 基調講演から学んだこと

- (ア) ファミリービジネスの事業承継においては、特に第三世代（兄弟間の問題）から第四世代（いとこ間の問題）への継承が困難と思われ、オタフクにおいてはこの問題にいち早く正面から取り組まれていることが特徴。
- (イ) 外部コンサルタントを起用して、建設的な意見を集約しながら、ルールを完成させていく手法は今後多くのファミリービジネスの事業承継において、見習いたい手法と思う。
- (ウ) 目に見えるルールがあっても、その運用の過程において重要なのはファミリーが共有できる「価値観」をいかに維持できるかにかかっているものであり、その意味では従業員を含めたファミリー全員に継続して様々な取り組みをしていく必要がある。そして、盲点となるかもしれないのが、女性の役割であり、特に後継者の母であり、経営者の妻である女性がキーとなるものと思われる。その部分は今後の課題としてオタフクでも「配偶者心得」なるものを用意しようとしていることから、充分に対応されるものと考えるが、一方で我々もファミリービジネスの事業承継において、後継者の「嫁」や「婿」の素養が重要ではないかということも研究することも重要ではなかろうかと思われた。

以上