

ファミリービジネスの強みと課題

解決策としての家族憲章とファミリーオフィス

Strength and Issues of Japanese Family Businesses:
Family Charter and Family Office as a Powerful Solution

大澤 真 株式会社フィーモ 代表取締役

Ohsawa Makoto



「いいファミリービジネス」は、短期的な成長・収益よりも永続を重視し、「利他の精神」に基づいて、自分・自社の利益よりも、社員、顧客、取引先、社会などステークホルダーの幸せや利益を優先している。一方でファミリービジネスは、ファミリービジネスであるがゆえの弱みを持つ。その最大の要因は「家族リスク」である。本来はプラスに働くはずの家族の結束は意外に崩れやすく、それは経営にも大きな影響を及ぼす。欧米では、このリスクを事前に回避する方策として、「家族」「経営」「所有」の3つのバランスを維持する基本的考え方を明確にし、そのための専門的組織を設立することが提唱されている。前者が「家族憲章」であり、後者が「ファミリーオフィス」である。

1 はじめに

筆者は、この10年ほどファミリービジネスの永続発展をテーマにリサーチやコンサルティングを行ってきた。その契機となったのは、沖縄で行われた沖縄金融専門家会議である。¹⁾ 当時筆者は日本銀行那覇支店長であったが、沖縄にのみ認められた金融特区を錦の御旗として、これまで行われたことのなかった斬新な金融サービスを沖縄から発信するための検討会議を提唱・実現した。その議論の過程で、欧米ではファミリービジネスを支援するさまざまなサービスや、その専門的提供主体としての金融機関、コンサルタント、学術研究機関が活躍していることを学んだのである。

しかし、当時アメリカから来たコンサルタントが、「アメリカにおいてすらファミリービジネスというとマフィアのことを思い浮かべる人が多い」と冗談交じりに嘆いていたのも事実である。その後、経済産業省においてファミリービジネスに関する勉強会が立ち上げられた際にも、「ファミリービジネスに対する適切な日本語訳はないか」という話題がひとしきり議論された。つまり、ファミリービジネスの呼称や定義すら統一されていなかったのである。このように10年ほど前にはファミリービジネスやこれをサポートする業界、またこれを対象とする政策対応は、市民権を得ているとはいえない状況であった。

しかし、時が流れるにつれファミリービジネスに対する関心もかなり高まってきている。本誌での今回の特集はまさにその証左であるが、軽井沢の一ホテルを全国ブランドに高めた星野佳路星野リゾート社長の『星野佳路と考えるファミリービジネスマネジメント』（中沢康彦著、日経BP社）や、名だたるファミリービジネスがあったという間に破綻に至った経緯を綴った『林原家——同族経営への警鐘』（林原健著、日経BP社）も耳目を集め

た。地方公共団体のなかには、ファミリービジネスの事業承継やそのための人材育成をサポートする組織を立ち上げる動きもある。また、金融機関を監督する立場にある金融庁も、地方銀行等地域金融機関によるファミリービジネス向けサービスの高度化の実現に強い関心を持っているのである。

2 日本は世界でもまれな長寿ファミリービジネス大国

日本におけるファミリービジネスの存在感を考察すると、ファミリービジネスやその支援に対する関心が低いということ自体がむしろ奇異に感じられるほどである。すなわち、日本においては企業の95%以上がファミリービジネスであり、雇用の7割以上を創出している。また、ファミリービジネスはいわゆる中小企業とは同義ではない。たとえば、日本における中小企業政策は、中小企業を大企業や上場企業のように「立派」にするにはどうしたらよいかという視点で論じられることが多いが、ファミリービジネスの場合にはそもそも大きくなることや上場することをめざさない企業が数多く存在する。一方で、規模が大きくなろうが、グローバルに業務を展開しようが、上場しようが、ファミリービジネス的色彩を維持している企業も数多く存在する。たとえば、上場してグローバルにビジネス展開しているサントリーやキッコーマンにおいても、創業家が引き続き重要な役割を果たしているのである。

また、地域経済においてもファミリービジネスは大きな存在感を示している。それは、雇用や納税といった経済的な分野だけにとどまらず、政治、文化、スポーツ等多岐にわたっている。地域に対するコミットメントが強く、地域を大事にして逃げないという点もファミリービジネスの特徴である。たとえば、伊勢の赤福は、私財を投じて県特産品のアンテナショップ的役割を果たす「お

かけ横丁」を創設して、観光産業において伊勢神宮に匹敵する多大な貢献を果たしている。²⁾ また、京都にはグローバルに活躍しているファミリービジネスが多いが、東京ではなく京都に本社を持っていることを誇りにし、その利点を最大限に生かそうとしている企業が多い。東京への対抗意識をバネにしつつ、京都が小さな市場であったために、グローバル市場をめざすことに抵抗感が少なかったことがプラスに働いているのである。

また、日本には長寿のファミリービジネスが非常に多い。200年以上存続しているファミリービジネスは世界には約8000社あるといわれているが、そのうち3000社は日本である。世界最古のファミリービジネスであった宮大工金剛組は、残念ながら過剰投資や事業多角化の失敗等からゼネコンの傘下に入らざるをえなかったが、³⁾ 世界最古のファミリービジネスもやはり日本にあった。創業718年、第46代当主が経営する法師旅館であった。まさに日本は長寿ファミリービジネス大国であり、このことは世界のファミリービジネス研究者の注目の的となっているのである。

在する家族の幸せにつながる。永続するためには社会から信頼・尊敬される理念を持った企業であることが求められる。優秀な人材を確保するためにも、社員が会社に対して誇りや愛を持てることが求められるのである。

こうした他者への思いやりや利他の精神は、特にリーマンショックという金融資本の蛮行を経験して以降、欧米の経営学者の間でも重視されるようになっており、compassionate management（思いやりのある経営）とかconscious capitalism（意識の高い資本主義）の重要性が提唱されている。しかし、日本では少なくとも戦国時代後期の徳川家家訓、⁴⁾ 本稿で後述する、越後屋から三井財閥を築いた三井家の家憲、近江商人の「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）といった価値観にまでさかのぼることができる。近年では創業家出身の豊田章男トヨタ自動車社長が「公益資本主義」をめざすと宣言している。このように、行き過ぎた短期志向、収益偏重主義が見直されるなかで、内外において日本のファミリービジネス的な「利他の精神」が再び脚光を浴び、表舞台に再登場することになったのである。

3 内外で見直される「利他の精神」

では、なぜ日本のファミリービジネスは、このように大きな影響力を有し、また長寿なのであろうか。これは、学術テーマとしていまだ理論化も実証分析もなされていないと思われるが、筆者は「いいファミリービジネス」は、短期的な高成長・高収益よりも永続を重視し、そのために「利他の精神」、すなわち自分・自社の利益よりも社員、顧客、取引先、社会などできるだけ多くのステークホルダーの幸せや利益を優先して考える。利益はあくまでその結果である、という理念・価値観を家族が代々継承しているためではないか、という仮説を持っている。永続することが、世代を超えて共同体として存

4 ファミリーであることのリスク

しかし、一方でファミリービジネスはファミリービジネスであるがゆえの弱みを持つ。その最大の要因は、逆説的に聞こえるかもしれないが、ファミリーであること、つまり「家族リスク」である。本来はプラスに働くはずの家族の結束は意外に崩れやすく、それは経営にも大きな影響を及ぼすということなのである。今春マスコミを賑わせた大塚家具をめぐる混迷は、あらためて「家族リスク」の脅威に対して広く警鐘を鳴らす役割を果たしたと思われる。⁵⁾ 家族という存在は、目的を共有し、運命共同体として結束できれば非常に大きな力を発揮するが、結束を維持するためには大きなエネルギーを要す

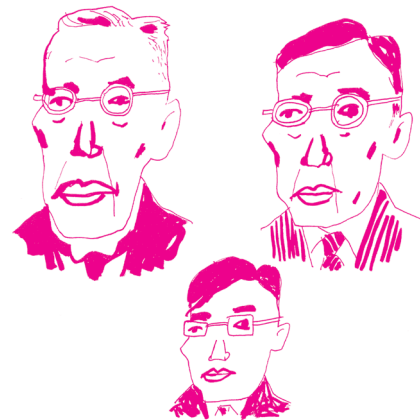
るのである。

何がしかの形で事業に関与するステークホルダーが家族内に複数いる場合に、争いの火種となる原因のほとんどはコミュニケーション不足である。筆者自身がお目にかかったファミリービジネスにおいて、同じ会社で仕事をしていても親子間で経営に関する会話がまったくないので困っているとか、相手が何を考えているのか理解できないので本音を聞いてほしい、といったご相談を受けることは決して珍しくない。むしろ親子だから聞きにくい、身内だからこそ率直に話ができないというのはきわめて一般的なことである。本音で話し合えれば何とかなる問題も、疑心暗鬼が募り、最後に大げんかという形で爆発してしまう例は大塚家具だけではない。

昔は、家族で一緒に食卓を囲んだり、盆・正月や冠婚葬祭には必ず参集するという習慣があり、人間関係もより密であったのかもしれないが、核家族化や大都市への人口集中が急速に進行するなかで、定期的に情報共有する場を確保することは大変難しくなっている。また、直接事業に関与していない配偶者（男女にかかわらず）が、「わが家だけは他の家族に比べて金銭面での待遇が不当に低い」といった疑念を抱き、これが火種となるケ

ースも多い。このため、多少のコストを払ってもコミュニケーションをよくする仕組みをつくっておくことがきわめて重要である。家族仲が悪くなる際の要因として最も頻繁に見られる資産分配の公平性の問題なども含め、アジェンダにタブーをつくらず率直な議論がなされるべきである。そのためには、会合を定期的に持つというルーティン以上の、質の高いコミュニケーションを行うための工夫が必要不可欠である。

家族の間での不協和音が小さいうちに家族間でよく議論し、大事につながらないように努力すればよいのだが、事業や社会的活動に多忙な経営者だからこそ小さな不協和音を見過ごしてしまう傾向がある。後継者の育成・選定等非常に長い時間を要する問題についてもしっかりである。そして、時間が経過した後に気がついてみると、意識や考え方のギャップはもはや埋められないほど大きくなり、それが家族間の憎悪につながる。適切な後継者がいないという、すぐには解決策が見つけられない課題が残ってしまう。このように家族リスクは、長期にわたって気づかないうちに徐々に大きくなるものであるために、一度大きくなるとマネージすることが難しいという性格を持っていると考えられる。



大塚家具問題のような家族間の係争事例はあまり公知となることはないが、ほとんどのファミリービジネスにおいて大なり小なり争い事は存在すると言っても過言ではない。先に、地域に多大な貢献を果たすファミリービジネスとして取り上げた赤福では、家族株主によって社長が解任され、その母親が継承したが、このように一度確定した経営権の継承が逆戻りするという事例は枚挙にいとまがない。また、後継者難で他社に譲渡せざるをえなかったり、最悪の場合には営業停止に追い込まれるといった老舗企業の例も増えているように思われる。⁶⁾

5 家族リスクをマネージするための方策

それでは、家族リスクを事前にうまく回避し、ファミリービジネスの永続発展につなげるための方策はないのか。欧米においては、ファミリービジネスの研究が進んでおり、ファミリービジネスにとって最も重要なことは、「家族」「経営」「所有」の3つをうまくバランスさせることだとされている。いわゆるスリーサークルモデルである。

①家族の幸せだけを考えて温情主義で経営者を選択す

表1 家族憲章の具体的内容

- ①家族としての理念・価値観
- ②家族としての円滑な意思決定・情報共有
- ③経営上の意思決定への関与
- ④後継者育成と入社ルール
- ⑤自社株式承継・買取等に関するルール
- ⑥自社株式以外の資産の運用・管理
- ⑦懲罰ルールと紛争解決プロセス

れば、経営に支障が出るおそれがある。

- ②子どもを後継者にするべきか。そうであれば幼少の頃からどのように育成すればよいのか。
- ③家族のなかで個人の幸せと運命共同体としての家族の幸せをどうバランスさせるべきか。
- ④日本やヨーロッパのファミリービジネスは、所有と経営が一体化していることが最大の強みであると考えられる傾向が強く、アメリカではほとんどの企業が上場をめざし、それでもファミリービジネスの強みを生かせるかと考えるが、どちらが正しいのか。
- ⑤「所有」のなかには事業だけでなく、不動産や金融資産といった資産も含まれるが、これらは全体の資産運用のなかでどのような方針で運用・管理するのが最も望ましいのか。

こうした問題を各ファミリーのなかで徹底的に議論することが大事なのであるが、日本のファミリービジネスで実施しているところはほとんどないのが現状である。

そして欧米では、スリーサークル間のバランスを維持するための家族としての基本的考え方を明確にし、このバランス維持のための専門的組織を設立することが非常にポピュラーな解決策として提唱されている。前者が「家族憲章」(表1)であり、後者が「家族会議(ファミリー評議会)」や「ファミリーオフィス」と呼ばれるものである。以下ではこれらの内容を、順を追って説明してみたい。

家族憲章①——家族としての理念・価値観

家族リスクのマネジメント上最も重要なのが、家族としてのルール、「家族憲章」の策定である。数世代先を見越して家族間で係争に陥る可能性を最小化するため、十分な議論を通じて家族としてのルールを定めるわけだが、あらかじめ指摘すると、これは俗にいう「家訓」や会社経営に関する「社是」「社訓」とは異なる。家訓は、

家族として重視すべき哲学、理念、価値観、倫理観などを短い言葉で綴るのが一般的だが、家族憲章は、理念を中心に据えつつも、家族としての意思決定・情報共有ルール、経営への関与の仕方、後継者の育成方法、自社株式の所有・継承方法、自社株式以外の資産の運用・管理方法等幅広い事項について記しているという特徴がある。

家族憲章でまず冒頭にくるのが、家族としての理念や価値観である。ファミリービジネスは、ただ事業を継承していくのではなく、理念や価値観をつなぎ、それがステークホルダーや社会から認知され、信頼を高めるからこそ永続できるのだとすでに指摘した。もちろん理念を紙に書くだけでは不十分であり、それを家族や社員が十分に理解し、実践することが重要なのだが、昨今ではこの基本的なことを行うだけでも大変である。

その背景には、利益追求優先、人事考課における成果主義、競争至上主義、株主価値最大化などに重きが置かれ過ぎ、「利他の精神」や「社員・取引先・顧客会社等ステークホルダー間のバランスのとり方」といったより根本的な理念や価値観への配慮が薄らぐ傾向がある。したがって、家族憲章のなかで最も大事な理念をあらためて文書化するだけでなく、理念に至った経緯や逸話を家族として繰り返し学習したり、利他の精神の背景にある儒教等の古典を学ぶことも重要かもしれない。渋沢栄一翁が説いた「論語と算盤」のバランスのとり方を学び、経営を行う「大義」を自ら確立するというプロセスである。

また、こうした明確な理念が家族に認識されたとしても、社員全体に共有されていなければまったく意味をなさない。そのためには、理念と事業計画、理念と人材育成、理念と組織運営などが常に整合的な形になっているかを中長期的観点からチェックしていくことが求められる。こうした機能は、日々経営上の意思決定をしていくことで手いっぱいの人材育成者ではなく、もっぱら家族という視点からその役割を果たす第三者的組織の必要性を暗示している。後に述べるが、その機能を果たすのが「ファミリーオフィス」という組織である。

家族憲章②

——家族としての円滑な意思決定・情報共有

家族憲章で明確化すべき第2のポイントは、家族としての意思決定方式に関するルールである。そこでは意思決定機関の特定と参加者の範囲、意思決定方式、意思決定にあたって必要な情報の共有方法などを定めていくことになる。

家族としての最高意思決定機関は、「家族会議」（欧米では「ファミリー評議会」〈family council〉と呼ばれることも多い）である。家族憲章では、その開催頻度（毎月開催から年2回など家族によってさまざまである）、参加メンバーの範囲、議長の選任方法、意思決定方式（全会一致方式か多数決方式か、投票権は1人1票か株式数に比例するのか等）、議事録、意思決定にあたって必要な情報の準備・共有方法、などを子細に定めるのである。

家族会議で議論を公平かつ活発に行うための工夫も重要である。たとえば中立的の第三者がファシリテーターとして家族会議に参加し、会議前に各参加者と面談して潜在的課題を特定した上でアジェンダを策定したり、会議において中立的見地から参考意見を述べて、議論の焦点がぶれないようにする役割を果たすのである。こうした機能も、後述する「ファミリーオフィス」によって担われることが多い。

また、家族会議とは別に、懇親や情報共有の目的で家族懇親会を開催するケースも多い。こうした場には配偶者や次世代の子どもたちの参加も歓迎され、経営トップから直接話を聴ける重要な機会となる。係争の多くは、経営に関する第1次情報へのアクセスの不足によるところが多いので、意思決定者ではない家族にとってもこうした機会はきわめて重要である。また、欧米では次世代教育のために、年長経営者による理念勉強会を行う、会社が主催する社会的貢献活動に参加させる、ワークショップを行ってリーダーとしての資質を家族で評価す

る、といったさまざまな工夫もなされている。

家族憲章③——経営上の意思決定への関与

次は、家族として経営上の決定にどのような形で関与すべきかに関するルールである。家族会議メンバーのなかには日常的な経営に関与していない者も多いはずである。また、家族会議が経営上の細々とした意思決定にも影響を及ぼすようになると、経営の効率性は著しく損なわれるのは、自明の理であろう。

したがって、家族会議と経営陣との間で、家族会議の事前承認や事後報告が必要な意思決定事項について合意文書（英語ではmemorandum of understanding (MOU) という）をつくっておく必要がある。たとえば事前承認が必要な事項は家族によって異なるが、取締役の選任・退任および報酬・退職金制度の変更、増減資の実施（優先株の発行を含む）、大規模な投資・M&Aの実行、企業統治や内部統制に関する重大な制度変更などが含まれよう。基本的には、通常の株主間協定で承認が必要な事項を参考にすればよいと考えられる。

家族会議は、経営陣からの説明を受けて議論を行い決定するのであるが、代表取締役の選定などは家族メンバーのなかに幾人かの候補がおり、その決定をすることに

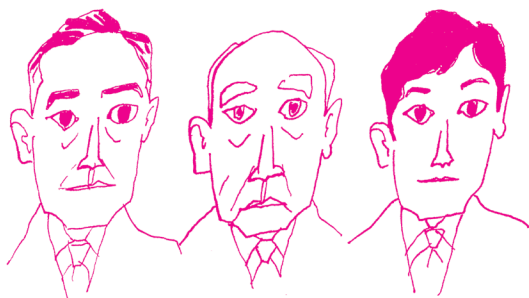
なる場合も多いので、家族として慎重な選定プロセスを構築することが望ましい。前代表取締役や社外取締役・顧問等による推薦、過去の業績評価、人物（コンペタン）評価、各候補者の今後のビジネスプラン等必要な情報を特定すると同時に、候補者自身の参加の是非など選定プロセスをあらかじめ決めておくことができれば最もよい。

このように家族会議では、共同体としての家族の持続的発展という立場に立って経営を評価し、経営上の意思決定について関与する必要があるため、そのメンバーにはそれだけのスキルを持つ訓練を行う必要がある。また、社外取締役同様、家族以外の専門家を活用する方法もあろう。

家族憲章④——後継者育成と入社ルール

家族会議にとって最も重要な事項として後継者育成がある。後継者に家族としての理念を継承させ、リーダーとしての資質を磨き、経営者として適切な意思決定ができる経験やスキルを身につけさせることが肝要である。

欧米のファミリービジネスのオーナーやその後継者を教育するビジネススクールでは、幼少期からどのように教育するか、経営者・リーダーとして磨くべき資質等に



ついて真剣に論じられ、育成プログラムも整備されている。日本では、ファミリービジネス向けのビジネススクールがまだほとんど存在せず、ファミリービジネスの研究機関や交流組織も充実していないので、各ファミリーは海外教育機関の活用に加え、手作りの装置が必要である。

また、家族の入社・昇進ルールも重要な決定事項である。家族が望めばすべて入社を認めるのか、それとも一定の人数制限を行うのか、家族と非家族の入社・昇進基準は同一なのか否か、入社前に他社での修業を義務とするのか否か、などについて家族としての幸せと事業の永続発展のバランスを考えながら議論し合意を得るのである。また、非家族はオーナー家後継者の育成や評価を行うにあたって中立的立場を維持することが難しい場合もあるので、家族会議メンバーが、メンターや評価者として中心的役割を果たす必要があるといえよう。

家族憲章⑤ ——自社株式承継・買収等に関するルール

日本は、自社株相続に高率の相続税がかかる、世界では珍しい国である。会社が儲かれば儲かるほど株価は高く評価されるので、後継者の相続税負担は重くなる。株式が非上場の場合には、後継者は相続した株を市場で売れるわけではないので、相続税支払いや株式購入のための別途資金調達を行う必要がある。また当該資金の利払いや返済のためには高額な役員報酬を得る必要があり、そこでさらなる所得税負担が生じる。また、これが社内報酬体系の家族・非家族間の公平性確保も難しくしているのである。したがって、日本の事業継承や事業永続対策は、どうしても税金面での対応にばかり目が行きがちである。

しかし、株式の継承方法については所有権の移転がさまざまな影響を与えるにもかかわらず、多面的な議論はなされていない。たとえば、民法上のルールに従い継承していくと株式はあつという間に分散してしまうことをどう考えるべきか。所有権を集中させるとすれば、どの

ようにすべきか（1人に集中させるのか、数人に集中させるのかなど）。株式保有比率と家族会議での投票権はどうリンクさせるか。無議決権株や黄金株といった種類株をどう有効に使うか。論点は多岐にわたるはずである。

また、前述のような自社株式相続・購入にあたってのファイナンスをどうすべきかも、事前に考えておく必要がある。多くの後継者は会社や金融機関から借り入れ、これを多めの役員報酬で返済するという方式をとっているが、後述する家族サポートのための専門組織であるファミリーオフィスがその役割を担うことによって、事業と自社株承継にかかる取引を分離することも可能である。

また、配当に関するルールを家族憲章で規定する場合もある。もちろん配当はその時々々の収益状況に応じて変わりうるが、配当率に関する目標や配当性向に関する基本的考え方などを記しておくわけである。

家族憲章⑥ ——自社株式以外の資産の運用・管理

日頃ファミリービジネスの経営者と接していると、「資産運用」に対して強い嫌悪の念が示されることがしばしばある。その背景について考えてみると、①過去に証券会社から売りつけられた商品が値下がりし損失を被ったという経験、②資産運用ではなく、事業経営で資産を築いていくのが王道という基本的考え方、③資産運用は投機であって実業ではないといった誤解、などがあるのではないかと思われる。しかし、実際には事業経営で得たキャッシュ（たとえば株式上場や事業売却時）をどのような形で保持すればよいかという課題に直面するなど、事業の振れを平準化するために金融資産や不動産が果たす役割を無視することはできないのである。

逆に、資産運用に異常に強い関心を持っている経営者も多い。ただ、関心の強さが資産運用の巧みに結びつくかといえばそうではない。株価や為替レートの日々の変動に一喜一憂しなければならないようなポートフォリ

オを組んで経営に割く時間が減ったり、複雑な金融派生商品を内在した証券を購入したものの、その時価やリスク・リターンを構造を理解していないというケースがむしろ多いと思われる。結果として気がつくとき大きな損失をし、早めの損切りができず傷を広げるといった例も枚挙にいとまがない。

欧米のファミリービジネスでは、資産運用は資産を増やすために行うのではなく、資産が減ることを防ぐ、事業リスクとの相関を考え全体の資産リスクをコントロールする、事業から生じる流動性リスクに備える、といった目的で行うとの運用哲学が確立しており、それが家族憲章に記される投資指針に明確に反映されているのである。資産運用 (wealth management) は現金性資金の管理 (cash management) であるというのが常識である。たとえば為替相場が自国通貨安に振れている場合、国際分散投資を行うことはキャッシュマネジメントを行う上でも最適な戦略であり、これは高度な投資を行って資産を積極的に増やそうとしているわけではないのである。

また、資産運用は、高度な専門知識や金融・経済・政治情勢に関する的確な情勢分析力を有するため、専門家の知恵を借りなければ到底できないという考え方も浸透している。したがって、投資指針を定めた後は、その方針をできるだけ確実に達成できるようなポートフォリオを専門家とともに組成するのである。

欧米のファミリービジネスの資産運用をサポートするのが、プライベートバンクや大手金融機関である。しかし、こうした専門家は、①最低預かり資産（通常数十億円）に達する資産を持つファミリービジネスは多くない、②手数料が高い（通常は預かり資産の2～3%相当）、③英語での対応が必要、ということで日本のファミリービジネスにはなかなか手が届かないのも事実である。一方、日本の金融機関は、個別商品を販売するというところに力が入りすぎ、家族のニーズを的確に理解し、それに沿った投資指針の作成やポートフォリオの構築をていねいに行うというサービスを重視するところは少な

いと思われる。また、海外金融機関に比べると国際情勢のフォローにもそれほど多くのリソースを割く余裕がない。したがって、日本においては、最適なアドバイザーを見つけるのは至難の業であり、後述するファミリーオフィスが橋渡し役を果たすことが期待されるのである。

家族憲章⑦ ——懲罰ルールと紛争解決プロセス

家族憲章では、家族としての義務を果たさなかったり、家族への社会からの信頼を著しく損ねた者に対する懲罰ルールを設けるケースも多い。懲罰には、諭旨、カウセリングの義務付け、金銭的罰則、降格、家族会議メンバーの資格剥奪などその厳しさに応じてさまざまな措置が考えられる。

また、万一家族間で係争が生じた場合の解決プロセスについてもルールを決めておくことが可能である。たとえば、一定期間はファミリーオフィスが紛争解決における仲裁役の役割を果たし、それでも解決しない場合に限り一般の法的手続きを行うということを決めておくことで、家族間の不和がなるべく外部に漏れないようにするといった工夫を行うこともありうる。

ファミリーオフィスの役割

以上のように、家族憲章が家族の合意の下に作成され、家族会議を中心とする意思決定の仕組みができたとしても、これを実際に機能させるためには実務的な仕事を行う組織が必要である。これが「ファミリーオフィス」と呼ばれるものである。欧米では1つの家族に特化したシングルファミリーオフィスと、複数家族のファミリーオフィス機能を受託するマルチファミリーオフィスの2つの形態が存在するが、日本では前者しか存在しない。もっとも、最近では海外のマルチファミリーオフィスが日本市場に進出を試みる例が見られる。

シングルファミリーオフィスは、組織構造上は事業会

社を分割して構築される例が多い。自社株を他の会社や社員などが保有していなければ、ファミリーオフィスが事業会社株を100%所有し、家族がファミリーオフィス株の100%株式を所有する形で適格会社分割を行うことができる。その際には、ファミリーとしての資産と考えられるものや、ファミリーとしての私的な活動をファミリーオフィスに移転することで、公私の分離を行うのである。

ファミリーオフィスの取締役会は、家族会議メンバーのなかから家族会議において選任される。その場合にはできる限り多様な意見が反映されるように3人以上であることが望ましい。また、ファミリーオフィスには業務執行に責任を持つ執行役（通常は非常勤）や必要最低限の事務スタッフが必要となる。

また、公益法人を設立して、これにファミリーオフィスの機能を持たせるケースもある。多くのファミリービジネスで行っている社会的貢献事業等を移管し、専担の組織がアカウンタビリティの高い形でこれを実施できるようにするわけである。この場合には一定の自社株を公益法人に無償譲渡することで相続税負担や法人税負担を軽減することも可能となる（図1）。

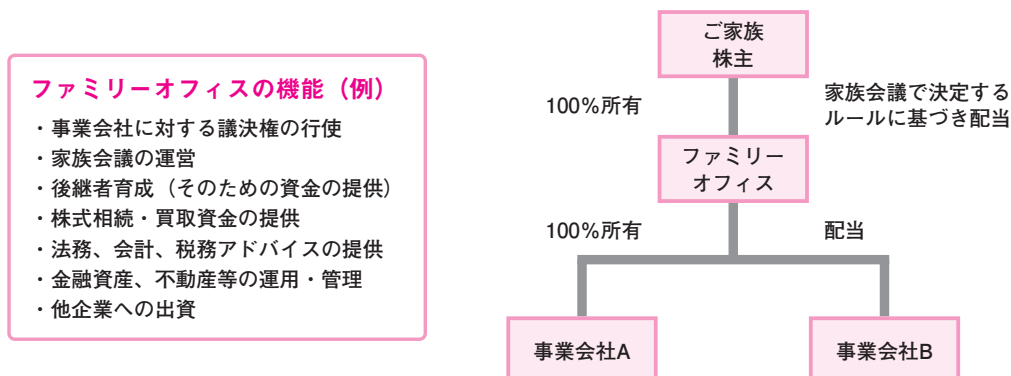
ファミリーオフィスの機能は、多岐にわたっている。

まず、ファミリーとしての私的な活動のサポートであり、家族会議や拡大家族会議（家族会）の事務局機能がある。前述のように、アジェンダの設定、資料作成、ファシリテーター機能、議事録の作成などを行う。家族会議では経営的な課題が議論されることが多いので、ファミリーオフィス事務局は、経営陣と密な情報交換を行う必要がある。また家族会は非日常的雰囲気で行うことも多いので、その場合には場所の設定やエンターテインメントの用意等も行うことが考えられる。

ファミリーオフィスは、後継者の育成を行う場合も多い。後継者育成プログラムの策定・実施の他に、ファミリーオフィスに移管された資産を用いた後継者教育資金の提供といった機能も担う。

また、自社株承継資金の提供、法務・会計・税務等に関するアドバイスもその機能の1つである。承継にあたっては相続税の支払いや株式買取のための資金が必要になるが、これを事業会社や金融機関からの借入れに代わって、ファミリーオフィスが提供するのである。また、ファミリーオフィスでは、家族個々の法務・会計・税務問題だけでなく、事業会社の諸問題に対して専門的な立場から客観的な意見を述べる必要もあろう。その場合には利益相反回避の観点から専門家は事業会社の専門

図1 ファミリーオフィスの機能と構造



家とは別の主体であることが望まれよう。

資産運用については、金融資産の他、不動産や事業性資産への投資（M&A）等も考えられ、その分野に関する専門知識も求められる。もちろん効率性の観点からファミリーオフィスには必要最低限の専門知識を持ったスタッフがいればよく、それぞれの分野についての外部専門家を活用するのが基本的な形である。その意味でファミリーオフィスの執行役は、経営、金融、法務、会計、税務等に関し幅広い知識と良質な専門家とのネットワークを持っていることが望ましい。

6 導入は誰が主導するのか

以上、家族憲章とファミリーオフィスの概要を述べてきたが、先述のとおり、わが国においては、家族リスクマネジメントの観点から先を読んで家族憲章、ファミリーオフィスを導入しようという意識が浸透していない。特に先代経営者は、多忙や自分もやってきたのだから何とかなんとかなるといった楽観視から問題を先延ばしにする傾向が強い。こうしたなかで今後わが国において、どのような要因が普及の原動力となりうるのか考えてみたい。

まず、事業のバトンを渡される後継者によって主導されるケースである。後継者にとって課題は山積している。自分は先代と同様のリーダーシップを発揮できるのか、そもそも良い経営者となるためにはどうすればよいのか、社員は自分についてきてくれるのか、他の家族は自分が継ぐことに異論はないのか、家族間の資産配分での不公平感が出ることはないのか等である。

したがって、先代や家族が運命共同体という意識を持って、まず後継者の声に耳を傾けてみるのが重要である。先代や先々代がどのような理念を掲げて経営してきたか、経営上の困難をどう乗り越えてきたかということすら、多くの後継者は知らないし、その他の家族の期

待、懸念など知る由もないのが一般的である。まずは一堂に会して家族として家族・経営・所有の課題に取り組むための指針、ルールである家族憲章について考えてみるのが、その出発点になるのである。

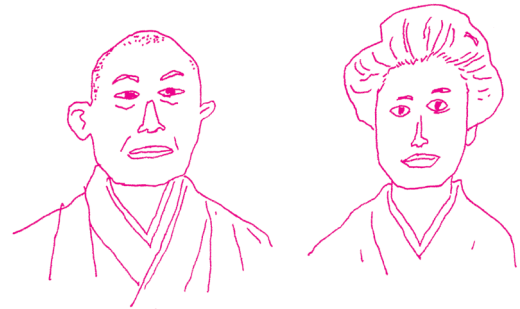
後継者に次いで不安や懸念を抱えているのは実は社員である。ファミリービジネスでは、良きにつけ悪きにつけ、社員は社長や家族役員の一挙手一投足を注視している。また、後継者が誰になるかということも最大の関心事である。家族役員と比較して、非家族社員の登用方針や報酬体系が公平かどうかについても敏感に感じ取る。一方で、社員の懸念は社長や家族役員にはなかなか届かない。風通しの良い職場づくりに全力で取り組んでも、社員はなかなか本音を話してくれないし、特に家族問題については、不可侵の領域といっても過言ではないのである。

家族憲章の作成は、こうした社員の懸念を払拭する最大の好機となる。家族が今後も仲良くしつつ事業経営に関与していくという決意表明、後継者選定や処遇面での家族と非家族とのバランスについての考え方などが明らかになることによって、社員のモチベーションを高めることができる。逆に家族側は、家族憲章作成の準備段階で第三者による聞き取り調査を通じて社員の懸念や期待を明確に認識し、それを家族憲章作成に反映させることができるはずである。

7 家族憲章とファミリーオフィスの起源は、実は日本？

家族憲章とファミリーオフィスの今後の普及のカギについて考察を行ったが、一方でこうした枠組みは海外では効果的に機能するかもしれないが、日本には馴染まないのではないかという反論もありえよう。

確かにファミリーオフィスの起源は、アメリカの財閥（ロックフェラーやカーネギー家）にあるというのが通



説である。しかし、現在ではアメリカ以外にもヨーロッパ、中近東、最近ではアジア、南米にも広がり、世界中に1万社以上のファミリーオフィスが存在するといわれている。また、利用コストが低位に抑えられるマルチファミリーオフィスについては、アメリカではすでに4000社が設立され、多くのファミリービジネスが金融資産運用をはじめとしたさまざまなサービスを日常的に活用している。もはや、地域限定でも、スーパーリッチ限定でもないのである。

また、驚くべきことに、家族憲章もファミリーオフィスも、その起源は日本だった可能性もあるのである。それは越後屋からスタートして三井財閥を築いた三井家である。その「元祖」で「現金掛け値なし」という新たなビジネスモデルで巨万の富を築いた三井高利は、井原西鶴が多数の商人に取材した『日本永代蔵』のなかで「大商人の手本」「世の重宝」と称賛されている。そして、高利の遺志を踏まえて子の高平がまとめたものが『宗竺遺書』であり、三井家の家憲として継承されているのである（作成は1722年。宗竺は高平の法名）。このなかで高平は、次のようなことを記している。⁷⁾

- 一 同族の範囲を拡大してはいけぬ。(中略) 同族の範囲は本家・連家と限定する。
- 一 結婚、負債、債務の保証等については必ず同族の協議を経て行わねばならぬ。
- 一 毎年の収入の一定額を積立金とし、その残りを同族各家に定率に応じて配分する。
- 一 人は終生働かねばならぬ。理由なくして隠居し、安逸を貪ってはならぬ。

- 一 大名貸しをしてはならぬ。(中略) やむを得ぬ場合は小額を貸すべし、回収は期待しないほうがよい。
- 一 商売には見切りが大切であって、一時の損失はあっても他日の大損失を招くよりは、ましである。
- 一 他人を率いる者は業務に精通しなければならぬ。そのためには同族の子弟は丁稚小僧の仕事から見習わせて、習熟するように教育しなければならぬ。

精神論や哲学を記した「家訓」「社是」とは異なり、詳細に家族としての意思決定、利益配分、経営者選定方法、経営指針などに関するルールを定めた、まさに家族憲章的な内容になっているのである。

こうした明確な家族憲章の存在にもかかわらず、三井家では、重役が各店に割拠し、遊興費等のコントロールがままならなくなるなかで、一族一体の事業経営が危機に瀕する懸念が生じ始めていた。こうしたなかで、改革派の中西宗助らが、「大元方」の設立を進言し、三井十一家（三井同苗という）と事業を営む支店の資産を一元的に管理し、収益分配を行うシステムが構築されたのである。まさに家族憲章による統治を実務的に担保するファミリーオフィスの設立である。

参考までに、三井文庫が編集・発行した『史料が語る三井のあゆみ』では、大元方の機能は以下のようなものであったと記録されている。

- ①三井同苗が三井家の呉服事業と両替事業を管理する原則（身上一致）を実現する、すなわち多数の家で資産を共有し、複数業種、多数店舗を維持するためには事業と三井同苗を統一的に支配する仕組みが必

要であった。大元方は京都におかれ、月に2回、数名の三井同苗と重役（元方掛）による話し合いによって、重役人事、隠居・相続、別家への借金、営業店ルール、各営業店への貸借、利益上納金、ボーナス支給ルールなどが決定された。また、三井同苗に対しては、配分比率に応じた生活費の支給、隠居料、子女の必要経費、屋敷の建築費、婚礼費用、旅費などを支給していた。

- ②大元方のもう1つ重要な機能が、各営業店からの利益の集約である。大元方は各営業店に蓄積した営業利益を3年おきに決算し、大元方に上納させていた。また、大名貸しや外部からの借入れといった外部金融取引も一元的に行っていた。

8 結びに代えて

本稿では、これまで日本においては政策対象としてもサービス提供対象としてもあまり意識されてこなかった

ファミリービジネスにあらためて焦点をあわせて、直面する最大のリスクである「家族リスク」をマネージするために家族憲章やファミリーオフィスが1つの有効な解決策を提供するという可能性を示した。

しかしながら、こうした実務面での知恵がファミリービジネスの永続発展にどれだけ貢献できるかについては、より多くの蓄積が必要であり、経験の共有やケーススタディーの積み上げも必要となる。⁸⁾ 実務に身を置く者として、こうした分野でのいっそうの学術的進展がなされることを期待したい。**H**



大澤真（おおさわ・まこと）

1981年慶應義塾大学経済学部卒業、同年日本銀行入行。IMFアジア局出向、ロンドン事務所次長、金融市場局金融市場課長、那覇支店長等を歴任。2006～12年ブライスウォーターハウスクーパース パートナー。12年より現職。金融庁金融機能強化審査委員会委員等公職多数。主な著作：「金融市場における公共政策」（中村慎助ほか編『公共経済学の理論と実際』東洋経済新報社、所収）、「市場インフラとしての決済システム」（岩村充編著『金融システムの将来展望』金融財政事情研究会、所収）。

注

- 1 沖縄金融専門家会議の内容については、国際情報通信金融特区促進協議会編（2004）『沖縄金融専門家会議——金融特区の実現に向けた20の視点』沖縄タイムス社を参照。
- 2 ファミリービジネスが地域経済に貢献している具体的事例については、「平成22年度地域経済産業活性化対策調査（地域経済活性化とファミリービジネスに関する調査等事業）報告書」（2011年2月）を参照。
- 3 くわしくは、曾根秀一（2015）「世界最古の企業 金剛組の叡智に学ぶ——伝統産業のビジネスシステムから見た長期存続の条件」『一橋ビジネスレビュー』63（2）：70-88を参照。
- 4 徳川幕府は最も成功したファミリービジネスの1つと解釈することができるかもしれない。家康の曾祖父である松平信忠が残した「三引き付け」は、戦国時代以前の安定した権威構造のなかで生き延びる術を説いたそれ以前の家訓、たとえば神仏崇拝、礼儀、先例重視、年長者への敬意等と大きく異なっており、長寿の基礎をなした家憲だといわれている。その柱は以下のとおりであり、これを経営に置

き換えるとカッコ内のような解釈になると徳川家第18代当主は述べている（徳川恒孝〈2009〉『江戸の遺伝子——いまこそ見直されるべき日本人の知恵』PHP文庫）。

- ①的確な状況判断で戦いに強く、負け戦をしない（優れた経営判断）。
- ②将自ら下級武士にやさしい（社員やその家族に対する思いやり）。
- ③領民や敵に至るまで慈悲の心を持つ（社会に対する思い切った貢献）。
- 5 ここでは大塚家具問題について具体的考察は行わないが、関心のある読者は、大澤真（2015）「ファミリービジネスの観点から大塚家具問題について考える」『日経ビジネスオンライン』3月24日を参照。
- 6 たとえば、2014年11月には、高知で136年続いた永野蒲鉾店（社員約80人）が後継者難を理由に閉店に追い込まれている。
- 7 三井広報委員会ウェブサイトより。
- 8 筆者の知る限り、家族憲章やファミリーオフィスに関する国内事例として先鞭をつけたのは、佐々木茂喜オタフクソース社長のインタビュー記事である（『日経ビジネスオンライン』2015年4月23日）。