

FBM®実践セミナー 「ファミリーガバナンスを実現するための ファミリーミーティングの運営方法」

6月25日

株式会社日本FBMコンサルティング
代表取締役 大井 大輔

Copyright ©2019 The Japan FBM Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

～講座目標～

1. ファミリーミーティングがなぜ必要なのか(重要なのか)を理解する。
2. コンサルタントとしてどのようにファミリーミーティングを運営すれば良いのかについて理解する。
3. アウトプット(成果物)とアウトカム(成果)の違いを理解する。
4. ファミリー憲章について理解する。

1

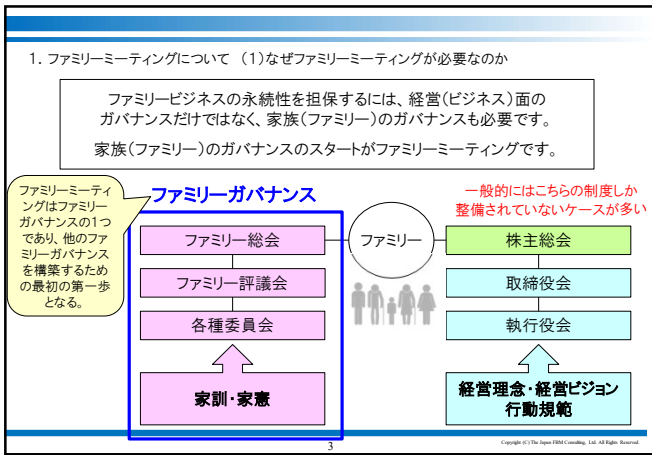
Copyright ©2019 The Japan FBM Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

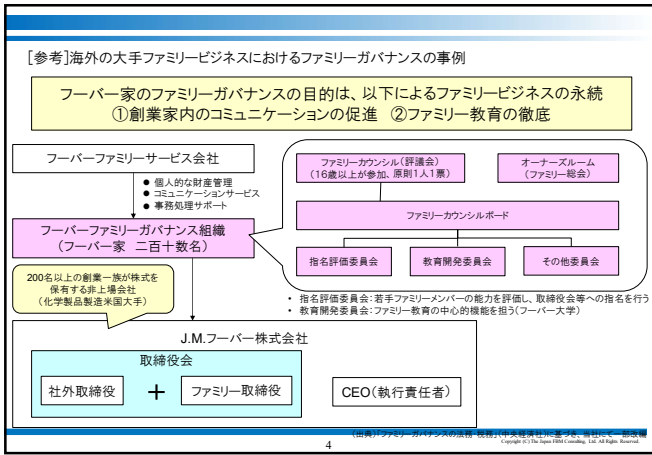
～目次～

1. ファミリーミーティングについて
 - (1)なぜファミリーミーティングが必要なのか
 - (2)ファミリーミーティングの難しさ
 - (3)ファミリーミーティングの狙い(アウトプット(成果物)/アウトカム(成果)の違い)
2. プロセス型コンサルタントについて
 - (1)ソリューション型コンサルタントからの転換
 - (2)プロセス型コンサルタントに必要な心構え
3. ファミリーミーティングの進め方について
 - (1)基本視座
 - (2)進め方
 - (3)ファミリーミーティングの事例
4. ファミリー憲章について
 - (1)目的と狙い
 - (2)検討すべき項目
 - (3)ファミリー憲章策定時のポイント

2

Copyright ©2019 The Japan FBM Consulting, Ltd. All Rights Reserved.





(2)ファミリーミーティングの難しさ

➤ コンサルタントがファミリーミーティングの必要性を理解していても、**ファミリーミーティングの実行は難しい。**

➤ その理由としてはクライアント側においては以下のようなものが多い。

- ① クライアント側がファミリーミーティング(ファミリーガバナンス)の必要性を理解していない。
- ② ファミリーの問題を表(家族外の第三者)に出すことは家族の恥だと考えている。
- ③ ファミリーの問題は自分たちで解決しなければならぬと思いついてる。
- ④ **家族で話し合うと、お互いに感情的になってしまい、話し合いにならない。**

➤ 一方で、コンサルタント側にも以下のような問題がある。

- ① **ビジネス上のミーティングとは異なるために、どのように進めれば良いのかが分からない。**
- ② クライアントが感情的になってしまった際に、どのように扱えば良いのかが分からない。
- ③ コンサルタント自身も家族間の問題に巻き込まれそうで、対応したくない。

ファミリーミーティングの進め方を理解しないまま、ファミリー憲章などを策定しようとしてしまうと、

コンサルタントがファミリー間の争いに巻き込まれたり、また、ファミリー間で感情的な対立が生じてしまい、ファミリー憲章の検討などが進まないことが多い。

(3)ファミリーミーティングの狙い(アウトプット(成果物)／アウトカム(成果))

- コンサルタントの多くは、ファミリー憲章や株主間協定書などのアウトプット(成果物)を策定することを意識しがちだが、**本当に意識すべきことはアウトカム(成果:特定の状態)**である。
- つまり、**ファミリーミーティングを通じて、どのような家族や家族関係にしたいのか**ということ(「成果物」ではなく、「特定の状態」)が大切に、**アウトプットすることを意識しすぎて失敗することが多い**。

アウトプット(成果物)

- ❑ ファミリー憲章
- ❑ 株主間協定書
- ❑ 遺言書
- ❑ 信託契約書
- ❑ 家訓・家憲
- ❑ 事業承継計画
- ❑ 次世代の経営体制
- ❑ 会議体や各種ルール など

アウトカム(成果:特定の状態)

- ❑ 良好な家族関係(相互理解と尊重しあえる関係)
- ❑ 先代経営者の心穏やかな引退(後継者のメンターとなる思い)
- ❑ 後継者におけるオーナーシップ、リーダーシップの醸成
- ❑ 非就業ファミリーのオーナーシップ醸成
- ❑ ファミリーの学習意欲の醸成 など

2. プロセス型コンサルタントについて (1)ソリューション型コンサルタントからの転換

- アウトプット(成果物)ではなく、アウトカム(成果)に注目のコンサルティングサービスを提供していくには、いわゆる専門家(医者、会計士・税理士、弁護士など)としてのソリューション型コンサルタントから、**クライアントと共に問題解決を進めていくプロセス型コンサルタントへの転換**が必要となる。

プロセス型コンサルタント		ソリューション型コンサルタント
・ファミリービジネスコンサルタント、コーチ、カウンセラー、ファシリテーター など	コンサルタント像	・ 医者、会計士・税理士、弁護士などの専門家や一般的なビジネスコンサルタント など
・ クライアント自らが問題解決できるように支援⇒問題提起	提供サービス	・ 専門的な知識やノウハウ(ソリューション)⇒解決策提示
・ クライアントも含めたシステム全体への働きかけ／伴走モデル	提供スタイル	・ クライアントとの対話(一方的な報告で終わることもあり)
・ コンサルタントと一緒に活動する意識が必要。	クライアントに求める姿勢	・ 受け身でもOK(結果を受け止めるだけでOK)
・ 長期間(時間がかかる)	提供期間	・ 比較的短期間

(2)プロセス型コンサルタントに必要な心構え

クライアントと伴走する決意(クライアントに巻き込まれる覚悟)

コンサルタントも含めたシステムへの介入になることの理解(クライアントだけへの働きかけではないことの理解)

問題の解決方法はクライアントの中にあることの理解(クライアントと一緒に問題解決していくことの理解)

解決策の提示ではなく、傾聴により引き出すの意識

3. ファミリーミーティングの進め方 (1)基本視座

- 目の前の事象に集中すること(事前に準備した型にはめようとしない)
- ファミリーミーティングを始める前の事前準備はしっかりと行う(特に各ファミリーへの個別ヒアリングが重要)
- クライアントに対してファミリーとビジネスの境界線を意識してもらうこと(ファミリーとビジネスの帽子をかぶり分けてもらうこと)
- ファミリーミーティングが特定のファミリーの利益ではなく、ファミリー全体の利益になるように意識する
- 状況によってはプロジェクトを中止する勇気も必要(あくまでもアウトカムに集中し無理にアウトプットしない)

(2)ファミリーミーティングの進め方 ①全体像

	①ニーズ確認	②事前準備 (アセスメント)	③ファミリー ミーティング の実施	④フォロー	⑤クロージング
概要	<ul style="list-style-type: none"> クライアントがファミリーミーティングに何を求めているのかを確認する。 多くの場合はアウトプット(成果物)のことが多いが、アウトカム(成果)の重要性について伝えておく。 	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーの状況を把握し、必要に応じて、ファミリーミーティング実施前の個別ヒアリングなどを実施する。 いまだファミリーミーティングを実施することは少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーミーティングが実施できる準備が整えば、議題を定めてファミリーミーティングを実施する。 アウトプットよりも、アウトカムを意識する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーミーティング後に狙ったアウトカムが得られたのかを振り返り、必要に応じて、各ファミリーにフォローの面談を実施する。 必要に応じて、次のファミリーミーティングの方法を見直す。 	<ul style="list-style-type: none"> 当初のニーズ(企画)に対して、適切なアウトカム及びアウトプットが得られたならば、支援者が入ったファミリーミーティングを一度終了させる。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーミーティングを実施するための土壌(雰囲気)を醸成することがポイント。 つまり、ファミリーミーティングを実施できる状態ではないファミリーも多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドルールを策定してもらう。 目的の達成に集中する。(予測外のことがよく生じる) 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の個人ではなく、ファミリー全体の活動・成果になっているのかを確認し、必要に応じて、対策を講じる。 	<ul style="list-style-type: none"> アウトプットが得られても、本質的にはファミリーミーティングは継続することが望ましい。(テーマを変えて支援し続ける。) 	

②事前準備(アセスメント)について

- すべてのファミリーにおいて、すぐにファミリーミーティングが実施できる状態であることは少ない。
- 事前準備のアセスメントのなかで、ファミリーの範囲や状態を見極めて、どのようにファミリーミーティングを進めるのかの検討を実施する。**アセスメントの中心はジェノグラム分析**となるが、以下の項目についても確認する。

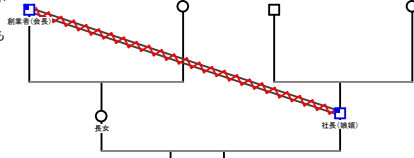
主なアセスメントの項目

- ファミリーミーティングの目的やゴールをどのように考えるのか
- ファミリーの範囲をどのように考えるのか(ファミリーミーティングの参加者は誰か)
- ファミリーの関係(個人間/家族間)は良好かどうか
- ファミリーミーティングの参加者候補において、神経症/精神病を患っている者がいないか⇒別途治療を薦めることが望ましい(依存症など個別カウンセリングが必要なものにおいても同様です)
- ファミリーが話さない事項(タブーの存在)やコミュニケーションを阻害する要因の有無
- 過去の取組みから想定されるファミリーの思考・行動パターン
- その他ファミリーミーティングの実施に当たって考慮すべきことはないか など

[参考]家族(ファミリー)の観点からの現状分析手法ジェノグラムの紹介(その1)

ジェノグラムとは、本家・分家との関係、家族内の個人間の関係などを見る化し、顕在的もしくは潜在的な問題を共有化する手法である。

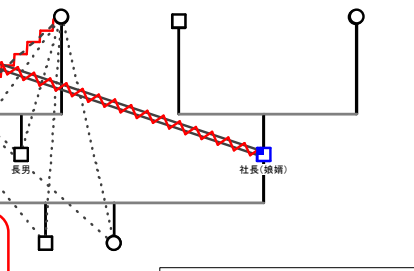
- ▶ 創業者(会長)と社長(娘婿)がうまくコミュニケーションが取られておらず、事業の推進上でも大きな問題になっていた。
- ▶ その原因はなぜか？
⇒ 娘婿だから？
- ▶ どのような対策が必要か？



凡例
□:男性 ○:女性
☒:死亡 ■:就業者

[参考]家族(ファミリー)の観点からの現状分析手法ジェノグラムの紹介(その2)

会長と社長の2者面談ではなく、会長、長女と社長の3者面談を実施したことで、状況が好転。
会長が社長に「短期リリーフではなく、あと、20年はやって欲しい」と大きく関係性が改善された。



凡例
——:親密
- - - -:疎遠
- - - -:敵対(親密)
- - - -:敵対(疎遠)

[参考]ジェノグラム分析の作成方法

1. 分かる範囲で、多くの世代(少なくとも3世代)を表現することが望ましい。
2. 凡例に基づき、男性、女性を表していく。その際、すでに亡くなった方、離婚した方も合わせて記載した方が後の分析には役立つ。子供は左から年齢順に記載する。養子の場合は点線とする。

凡例	凡例
□:男性 ○:女性	□ 結婚 ○
☒:死亡 ■:就業者	□ 離婚 ○
	□ 同様 ○
3. 各人の株式の保有数や構成割合が分かる場合は、株式情報もジェノグラムに反映することが望ましい。
4. 関係性の整理に当たっては、親密(関わりがある)、疎遠(しばらく関わりがない)、敵対しているかなどの観点から整理していく。
 - 極端に親密な関係がないか？
 - 過去、現在にわたり口を利かない、連絡しない関係がないか？
 - 敵対(仲が良くない)関係はどこに生じているのか？
 - 夫婦の関係はどうか？親子の関係はどうか？
 - 一族の世話役(キーマン)は誰か？
 - 平時と緊急時において、関係性がどのように変わるか？

凡例
——:親密
- - - -:疎遠
- - - -:敵対(親密)
- - - -:敵対(疎遠)

[参考]ジェノグラム作成ソフトとして、GenoPro(<https://www.genopro.com/>)があります。

③グラドルール(例)について

➤ グラドルールは事前にファミリーに説明を行い、心理的安全性を確保するために設ける。(グラドルールをファミリーミーティングで設定しても良い)

➤ グラドルールに違反した場合は、**コンサルタントが注意を促し、感情的にならないように意識する。**

ビジネスミーティングでは暗黙の了解であってもファミリーミーティングでは話し合いのルールから設定する必要がある。

- 仕事上での呼び名は役職で、家族での会話の際には名前呼び合う。
- 相手の意見を頭ごなしに否定しない。相手の意見を最後まで聞き、尊重する。
- 地位や役職のポジションパワーは使わない。発言内容を重視する。
- 顧客や従業員に接するように、丁寧に家族に接する。
- 正直な気持ちを表現する。飾らない。思いつくまに表現する。
- 自分も問題の一部であることを認識する。謙虚さを持つ。
- 自分だけの利益を求めない。家族全体の利益を求めよう意識する。

15

(3)ファミリーミーティングの事例 ①本家と分家によるファミリー憲章の策定

➤ 本家(G3、G4)と分家(G3、G4)が就業しているファミリービジネスにおいて、本家G3から分家G3への事業承継、さらに将来的にG3からG4への事業承継、他のG4・G5の就業ルールを策定するために、ファミリー憲章を検討した。

ステップ	検討内容	対象ファミリー
①事前準備	<ul style="list-style-type: none"> 各ファミリーへの個別にアロギングの実施 創業者G1からのファミリービジネスとファミリーの歴史の整理 	本家(G3、G4)、分家(G3、G4)
②事前協議	<ul style="list-style-type: none"> アセスメントの結果報告 グラドルールの策定 ファミリー憲章の策定方法についての協議 	本家G3、分家G3
③ファミリーミーティング	<ul style="list-style-type: none"> ファミリービジネス概論についての講義(勉強会) 	本家(G3、G4)、分家(G3、G4)
④ファミリーミーティング	<ul style="list-style-type: none"> ファミリー憲章の項目検討 	本家(G3、G4)、分家(G3、G4)
⑤ファミリーミーティング(個別フォロー)	<ul style="list-style-type: none"> 各項目についての協議実施(月1回×4ヵ月) 個別フォローも合わせて実施 	本家G3、分家G3を中心に適宜
⑥ファミリーミーティング	<ul style="list-style-type: none"> ファミリー憲章の発表・共有 	本家(G3、G4)、分家(G3、G4)
⑦フォロー	<ul style="list-style-type: none"> ファミリー憲章の運用方法などについて個別フォロー 	本家(G3、G4)、分家(G3、G4)

16

②現経営者から後継者の事業承継計画の策定

➤ 創業経営者G1から後継者(長男)G2への事業承継を検討しているファミリービジネスにおいて、過去何度が、事業承継を検討したものの、うまくいったファミリーにおいて、事業承継計画を策定した。

ステップ	検討内容	対象ファミリー
①事前準備	<ul style="list-style-type: none"> 創業経営者G1、後継者G2、経営者配偶者の3者に個別にアロギングの実施 ファミリービジネスとファミリーの歴史の整理(特に創業経営者G1の意思決定や価値観についてとりまとめた。) 	創業経営者G1、後継者G2、経営者配偶者
②事前協議(G1とG2は分けて協議)	<ul style="list-style-type: none"> 創業経営者G1、経営者配偶者と共に事業承継計画案の策定 後継者G2とも別途事業承継計画を策定し、創業経営者G1、経営者配偶者とその内容の協議 	創業経営者G1、経営者配偶者、後継者G2
③ファミリーミーティング	<ul style="list-style-type: none"> グラドルールの説明 事業承継計画の説明 	創業経営者G1、後継者G2、経営者配偶者
④個別フォロー	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーミーティングでの検討事項をベースに事業承継計画について再協議 	後継者G2
⑤ファミリーミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継計画について確定(職務分掌や株式割合等) 	創業経営者G1、後継者G2、経営者配偶者
⑥個別フォロー	<ul style="list-style-type: none"> 創業経営者G1、経営者配偶者と後継者G2と共に個別にフォローを実施して事業承継計画を確定した 	創業経営者G1、後継者G2、経営者配偶者
⑦実行支援(ファミリーミーティング)	<ul style="list-style-type: none"> 定めた事業承継計画通りに進んでいるのかを2~3ヵ月に一度ファミリーミーティングの実施 	創業経営者G1、後継者G2、経営者配偶者

17

4. ファミリー憲章について (1)目的と狙い

ファミリー憲章とは、ファミリーの理念(ビジョン)や価値観(判断基準)、ファミリーの権利と責任などを明文化したもので、ファミリーの活動に拠り所となると文書を意味する。企業で言えば、経営理念、経営ビジョン、行動規範、規程類に準ずるものである。

家族分野文書類	概要	メリット	デメリット
家書・家訓	家に伝わるしきたり(ルール)を家憲と呼び、その内容を文書としたものを家訓と呼ぶ	ファミリー理念や価値観となる仕事や家族、お金に関する項目を定め、その内容を継承できる。	ファミリー憲章と比べて対象とする項目(株式のルールなど)が少ない。(法的拘束力に課題。)
遺言書	オーナーが死亡した際にその財産(相続財産)の帰属を定める文書	法的根拠に基づき作成される文書(法的拘束力がある)	基本的には相続に限定される内容で、永続的ではない。
株主間協定書	株主間で締結される株式会社経営のルールを取り決めた文書	株式譲渡、持ち株比率、事前承認事項などを定める	ファミリーの理念や価値観は設定されない。対象者が株主限定。
信託契約	対象とする財産を受託者(資産管理者)に対して信託譲渡を行い、ファミリーメンバーに対して受益権を付与する契約	ファミリー憲章などで定めた財産の活用について法的拘束力を持たせることができる	信託契約だけでは財産の活用には限定される。
ファミリー憲章	ファミリーの理念(ビジョン)や価値観(判断基準)などを文書化したもの	対象メンバーや項目について自由に定めることができ、その内容を継承できる	法的拘束力に課題がある。(財産面については信託契約などを活用することが課題。)

[参考]家訓紹介 ①三井家

- 江戸初期から続く三井家の創業者である三井高利(1622~1694年)は、「現金掛け値なし」という当時斬新な販売方法で事業を大きくしたことで有名ですが、三井家の家憲として以下を残しています。
- その後、二代目三井高平、三代目三井高房もその家憲を守り、自身も家憲を定めています。このように、創業者の考えを引継ぎ、時代の変化とともにその内容を見直しながらも、子孫が大切にすべき考えを明文化してきたことが江戸時代からの時代変化にも三井家を存続させ、発展させてきた要因だと考えられます。

三井家遺訓(三井高利)

1. 単木は折れやすく林木は折れ難し、みんな共に睦まじく力を合わせ、家運の強固をはかれ。
2. 各家の營業から生まれる利益は必ず一定の積立金を引き去った後、初めて各家に配分すること。
3. 各家の内より一人の年長者を挙げ、老分と称してこれを全体の総理とし、各家主は皆、老分の名を聞かぬものとする。
4. 同族は決して相争うことをしてはならぬ。
5. かくく奢侈(=贅沢)を禁じ、厳しく節儉を行うこと。
6. 名得の下に弱卒なし、賢者能者を登用することに最も意を用いよ、下に不平怨嗟の聲がないように注意すること。
7. 主人はすべて一家のこと、上下大小の区別なく、これに通曉すること心に心がけること。
8. 同族の小児は一定の年限内においては、他の店員と同一の待遇をなし、番頭手代の下で働かせ、決して主人としての待遇をしてはならぬ。
9. 商売は見切り時が大切であることを自覚すること。
10. 長崎に出て、外国と商売取引をすること。

[参考]家訓紹介 ②住友家

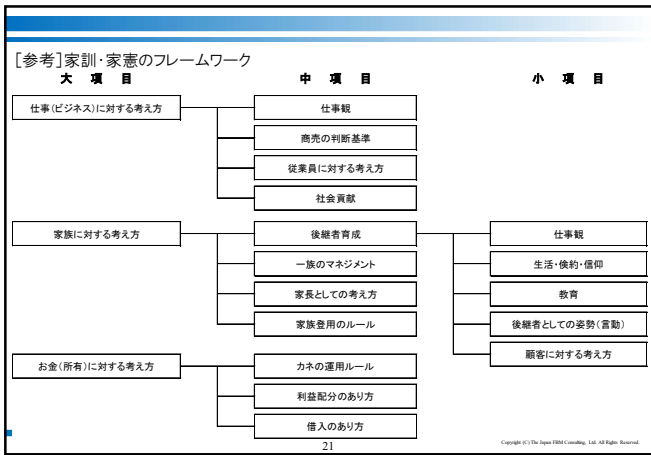
- 三井家同様に江戸時代から続く住友家の創業者である住友政友(1585~1652年)は、のちに住友家法に受け継がれる商家としての心構えを定めた以下に示した「文殊院旨意書(もんじゆいんしいがき)」を定めています。住友家には、この他にも店の手代のあるべき姿として、「住友手代勤方心得」などを定めています。

文殊院旨意書(住友政友)

1. 安いからといって、素性の怪しい品物を一切買ってはならない。
2. 何人たらずとも、一夜といえども泊めてはならない、また頼み立てであらうと預かってはならない。
3. 他人の保証人になってはならない。
4. 掛け売りをしてはならない。
5. 相手にどんなことを言われても、商人たる者は短気を起こし、乱暴な言葉を用いてはならない。

住友手代勤方心得(泉屋理兵衛)

1. 財家にとつて下種は誠に大切な者である、長く忠勤に勤むように、できるだけ大切に、読み書き算盤を教え、病氣の時には十分に気配りをせよ。
2. 手代が病氣になったときは、みんなで気を配り看護すること、もし病人を粗末に扱うようなことがあれば、それは主人に不忠を働いたのと同じである、すべてよく工夫して看護するよう。
3. 精練所の職人、出入りの手伝い人、半期契約の下男・下女など下々の者に至るまで、数年にわたり事故なく勤めた者に対しては、それに相応しい待遇をする、また老衰してきた者には援助するから、人々が一所懸命に働くよう配慮すること。
4. 幼少の時分から勤めてきた手代には、責任のある仕事につけていく、しかし、その役目に相応しくない者は、責任のある地位につけることができないから、強断く勤めよう。
5. 幼少時から勤めてきた手代、中途で店に入った者に関係なく、忠節を尽くして働いた者は、新旧の区別なく抜擢するから、そのように心得て仕事をしよう。
6. 中途入社の手代でも、一所懸命に仕事に勤めれば、幼少時から勤めてきた手代と同じように、抜擢するから大いに仕事に勤んでほしい。



(2)ファミリー憲章の策定において検討すべき項目

ファミリーに関する理念(ビジョン)や価値観(判断基準)

- > ファミリー憲章において、どのような家族を目指すのかという理念(ビジョン)をまず定めなければならない。
- > その理念(ビジョン)を実現・維持するために必要なファミリーとして大切にすべき価値観(判断基準)を合わせて検討する。
- > 家族間で紛争が生じた際に、判断の拠り所となるようなルールを定めることになる。
 - ✓ 一般的に家訓・家憲で検討されるよう心構え的な内容が多い。
- > 理念(ビジョン)や価値観(判断基準)の検討時に、ファミリーの歴史などを遡り、家族の中興の祖などの言い伝えがあれば、そのような項目も盛り込むことも望ましい。
 - ✓ ファミリーの歴史を振り返るために、戸籍謄本や過去帳などによる家系図の整理、退職した勤務歴の長い元従業員へのヒアリングなども有効

検討すべき項目(例)

1. ファミリー憲章制定の目的
2. ファミリー理念
3. ファミリーが大切にすべき価値観
4. ファミリーの歴史

など

22

Copyright © The Japan FBM Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

ファミリーメンバーの範囲やルール

- > ファミリー憲章をどのファミリーメンバーまで適用するのかというメンバーの範囲を定める。ファミリー憲章の策定の準備は特定ファミリーが実施するとしてもその策定においては、範囲となるメンバーに関わってもらう。
 - ✓ ファミリーメンバーの検討に当たって、配偶者や女性の役割についても検討することが望ましい。
 - ✓ ファミリーメンバーの選定に合わせて、家長をどのように決めるのか、その役割をどうするのかも合わせて検討することが望ましい。
- > ルールとして、まずファミリーの意思決定についてのルールを定める。例えば、全員一致方式(全員の賛成が必要とするのか)、多数決で定めるのか、また、保有株式の議決権に基づくのかなど。
- > その他、ファミリーミーティング(機関/会議体)の開催頻度、議長、議事録作成などのルールを定める。
- > 紛争発生時にはいきなり法的な裁判を実施するのではなく、ファミリーミーティングなどファミリー内での話し合いをまず優先することを予めファミリー憲章で定めておく。

検討すべき項目(例)

1. ファミリーメンバーの範囲
 - 配偶者の取扱、嫁いだ娘、婿養子などの取扱
2. ファミリーでの意思決定のルール
3. ファミリーミーティング(ファミリー機関)の開催方法
 - 開催頻度、場所
 - 議長の決め方、事務局の設置
 - 議事録の取扱(情報共有に関するルール)
 - 費用負担のルール
4. 紛争発生時の解決方法

など

23

Copyright © The Japan FBM Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

経営(ビジネス)との関わり

- ▶ ファミリービジネスにおいて、ファミリーとビジネスの切り分けが難しいが、ファミリーがどのようにビジネスに関わるのかを定める。例えば、株式保有割合(保有議決権割合)に応じて、株主の立場としてビジネスに関わるのか、それとも経営サイドに対して、重要な経営の意思決定(定款変更、取締役の選定や解職・報酬・増資・減資、M&A、大規模投資など)について、ファミリーの事前承認を必要とするかどうかなど。
- ▶ 事業承継(経営承継)に関するルールを定める場合もあり、どのように次の経営者(後継者)を定めるのかなど。
- ▶ 大きなファミリービジネスであれば、経営活動の一環として、慈善活動(フィランソロピー)についての方針やルールについても合わせて検討する。

検討すべき項目(例)

1. ファミリーがビジネス面において事前に意思決定すべき事項
 - ・ 経営方針
 - ・ 取締役の選定や解職・報酬
 - ・ 資本政策
 - ・ 大型投資
 - ・ 資金調達 など
2. 事業承継に関するルール
 - ・ 長子継承としないか?
 - ・ 隠居・退任のルール
3. ビジネス以外の慈善活動などに関する方針やルール

など

24

Copyright © The Japan F&B Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

ファミリー入社と育成、処遇・処分

- ▶ ファミリーの入社条件を定めることは経営の規律を維持するためには、ファミリーではあれば誰でも入社できるようにするのはなく、一定のルールを定めることが望ましい。また、ファミリーの規模が大きくなっている場合は、当該家族において、1世代から1名の入社しか認めない(兄弟2人は入社できない)というルールを課しているファミリーもある。他では入社に際して、他社勤務を入社条件とするなど。
 - ✓ 入社条件に合わせて退職に関するルールについても合わせて検討することが望ましい。(定年制度など)
- ▶ ファミリービジネス内でのジョブローテーションのあり方や育成方法についても事前に定めておくことが望ましい。
- ▶ ファミリーメンバーの処遇・処分についても予め決めておくことが望ましい。昇格・昇給基準を一般社員と同等とするのかどうかなど。
- ▶ また、仮にファミリーメンバーがコンプライアンス違反などの問題を起こした際に、どのような処分を課するのかについても事前に定めておくことが望ましい。ファミリーメンバーとしての権利をはく奪するのかなど。

検討すべき項目(例)

1. ファミリー入社の要件
 - ・ 人数要件
 - ・ 能力要件
 - ・ 経験要件(学歴、他社就業など)
2. ファミリーの育成方針や育成方法
 - ・ 就業ファミリーの役割、職位、職務、キャリアパスなど
 - ・ ファミリービジネス以外への就業時の支援内容、非就業ファミリーに対するオーナーシップ教育など
3. 就業ファミリーの処遇方針
 - ・ 処遇に合わせて処分方針も明確にする
 - ・ 評価方法

など

25

Copyright © The Japan F&B Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

自社株式の承継・買取ルール

- ▶ ファミリービジネスにおいて、自社株式の重要度は高く、その承継には相続税など多額のコストも発生するために、ファミリー憲章においてはその承継ルールも定めておく。
 - ✓ 株式を引き継ぐ後継者は、その税金負担をどのように補うのか(例えば、役員報酬増額による対応など)についても、ファミリー憲章で予め定め、他のファミリーの理解を得ておくことが望ましい。
- ▶ 相続が生じてから、株式の保有割合を定めると、紛争の原因となることから、後継者に株式を集約化するのかが、共同保有型とするのかなど、株式の持ち方を事前に定めておく必要がある。種類株式の発行など、様々な対応策からの検討が必要となる。
- ▶ 配当や株式の買取ルールについても合わせて検討しておくことが望ましい。

検討すべき項目(例)

1. ファミリーにおける株式所有に関するルール
 - ・ 株式保有を認めるファミリーの範囲
 - ・ オーナー(株式を保有するための)条件
 - ・ 誕生、結婚、死亡などライフイベントにおけるルール
 - ・ 種類株式の発行、譲渡制限や譲渡価格(取得請求権付株式、取得条項付株式など)
 - ・ 第三者に譲渡する際(M&A)の条件
2. オーナーを継承する際の方針やルール
 - ・ 株式承継の費用負担
3. 投資方針(配当/再投資)
4. 会社での株式買取り条件(自己株式化の要件)

など

26

Copyright © The Japan F&B Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

資産運用・管理の方針

- ファミリーの資産をどのように運用していくのかの基本方針を定めておくことが望ましい。仕組み債のような金融商品による運用ではなく、基本的にはドル平均コスト法に基づくポートフォリオによる長期的な運用を基本方針とする。
- 投資対象については経営(ビジネス)における事業展開のエリアも参考にしながら定める。
- 次世代に対する金融に関する知識や資産移行についても検討していく必要がある。
- 資産全体を考えたときに、自社株式の構成割合が高くなる場合は、自社株式を遺留分として含めるかどうかの意思決定も合わせて実施することが望ましい。

検討すべき項目(例)

1. ファミリーの資産運用の方針
 - ・ 投資対象に加えて投資しない対象の明確化
2. 次世代ファミリーに対するマネー教育
3. 財産承継のルール
 - ・ 株式資産の取扱
 - ・ 遺留分についての考え方(自社株式を除くなど)

27

Copyright © The Japan EB&C Consulting, Ltd. All Rights Reserved.

(3)ファミリー憲章策定時のポイント

すでに紛争が発生している場合、
ファミリー憲章の策定は難しいので、予防的に策定する

一度にすべての項目を策定しようとは考えない
(ファミリーに応じた優先順位を設定することが重要)

一部のファミリーに有利な内容にならないように、
コンサルタントが公正な立場で策定をリードする

成果を急がずに、各ファミリーとの信頼関係の醸成が重要

28

Copyright © The Japan EB&C Consulting, Ltd. All Rights Reserved.
