

# 事業再生と事業承継

—地域を支えるファミリービジネスを如何に支援するか—

株式会社フィーモ

代表取締役 大澤 真

email: [makoto.ohsawa@fe-mo.com](mailto:makoto.ohsawa@fe-mo.com)

facebook:

<https://www.facebook.com/femo.ohsawa>

# 自己紹介

- **25年間日本銀行に勤務**
  - **金融政策関連分野を主に担当**
  - **ロンドン事務所で山一、長銀破たんを経験**
  - **不良債権問題と事業再生**

# 地域活性化（那覇支店長時代）

- **沖縄の金融特区を活用した地域活性化**
- **地元コミットするファミリービジネスが復活しなければ地域経済再生は困難**

# 民間へ

- PwCでファミリービジネス、ホスピタリティ、病院等の再生を支援。
- 一般社団法人ファミリービジネス研究所を立ち上げ。
- 2012年独立し、ファミリービジネスの永続支援や地域活性化を柱に

# 事業再生の進展

- **インフラの整備**
  - 法律、税制、会計、銀行監督、産業政策、民間による再生ガイドライン等の手当て→INSOLを下敷きに2002年事業再生研究機構の誕生（高木新二郎先生と二人三脚で）
  - ロンドンアプローチ（中央銀行主導の裁判所外調停プロセス）→産業再生機構として金融機能も付加。現在は地域活性化支援機構として継承。
- **10数年で実務も格段に進化**
  - 地域金融機関内にも抜本再生の専門家
  - 事業再生ファンドも多数存在
  - 面的再生も始動

# 再生専門家としての付加価値

- **危機的状況での再生プロセスの決定（赤福、スパリゾートハワイアンズの経験）**
- **経営管理の強化：PDCAの徹底、コスト削減、不採算事業からの撤退、不稼働資産売却が中心**

- **金融機関（含むファンド）の協力確保**
- **抜本的施策（ビジネスモデルの転換、組織・人材改革等）は追い詰められてからでは困難→「早期再生」の工夫**
- **転ばぬ先の杖が最も重要：事業再生から事業永続へ：ファミリービジネスの永続支援**

# 長寿ファミリービジネス大国日本

- **創業200年以上の企業**
  - **全世界で8000社。日本では3000社。**
- **長寿世界一は温泉旅館法師（718年創業、46代当主）**
- **地域活性化の担い手：地域から逃げない**

# 何故長寿なのか

- **永続が目標：家族の世代を超えた繁栄。  
駅伝ランナー**
- **「利他の精神」：社員、取引先、顧客、  
地域社会を利することが結果として利益  
に繋がる**
- **社会からの信頼、愛社精神のある優秀な  
人材の獲得に繋がる**

# 山積する永続の障壁

自社株相続、買取負担

家族の仲が悪い、結束が弱い

後継者不足（家族内外とも）

経営管理体制が不十分

金融ノウハウの欠如

## 後継者不在

- ・社長にはお嬢様しかおらず、所有と経営の分離を選択。その際には、株式所有者であるご家族と経営陣との取り決めが必要になるため、家族憲章および家族会議が必要に。
- ・後継者予定者が結婚を機に離社。経営と所有の分離等対策の検討が必要になり、家族憲章を作成。

## 将来の家族 衝突回避

- ・創業第4世代以降家族間で無用な確執が生じることを回避させるために家族憲章を作成。各ご家族（8家）の代表者を1名に制限し、非家族社員の活躍を促すため将来取締役会におけるご家族の比率を50%まで下げることを決定。また、ファミリーオフィスを構築し、公私の分離を実現。

## 遅れていた 継承を加速

- ・創業者は、長男入社を機に全く手付かずだった継承を一挙に加速するため、家族憲章をご家族全員参加で作成。また、公私の分離、株式継承資金の確保、後継者教育等を加速するため、ファミリーオフィスの構築を検討。

## 承継の失敗を 教訓に

- ・長男への承継後経営が悪化したため、社長に返り咲き。この教訓を生かすため、家族全員参加による家族憲章の作成を決断。

## 不振事業の立 て直し

- ・父から長男への継承は円滑に実施。もっともその後父が単独で始めた新規事業が不振に。家族全体で対応策を協議するため家族憲章やファミリーオフィスの構築が必要に。

# 事業承継ではなく「事業永続」

- 一時点ではなく世代を超えて
- 税金問題でなく全体最適
  - 事業を永続発展させ、家族の幸せが数世代も先まで続くためにはどうすればよいかを考えることが肝要

永続のための仕組み：米国が嚆矢

## 共同体としての家族独自のルール

- ・ 家族憲章

## ルールの実効性を担保する組織

- ・ ファミリーオフィス（専門家を活用）

# 第一の柱：家族憲章

- 家族、所有、経営のバランスを保つため、家族として世代を超えて守るべき理念、ルールを取り纏め

家族

スリーサークルモデル

所有

経営

## 家族憲章の具体的内容

- ① 家族としての理念・価値観
- ② 家族会議：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・買収等に関するルール
- 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

# 家族会議：最高意思決定機関

- **メンバー：主要株主**
- **開催頻度：毎月～年2回など様々**
- **意思決定：原則は全員一致。そのための情報共有**
- **ファシリテーター：中立的第三者**

## (参考) 家族懇親会

- ・ **情報共有（経営者から直接）**
- ・ **理念の勉強**
- ・ **後継者候補との交流**

# 進め方：中立的第三者が関与

1

- ・ 家族インタビュー
- ・ 経営幹部インタビュー

2

- ・ 家族内議論：「全員一致」が原則
- ・ 「世代を超えて家族の幸せを守る」という観点

3

- ・ 文書化
- ・ 公正証書化も可能

## 第二の柱：ファミリーオフィス

- 19世紀米国で誕生（ロックフェラー、カーネギー家等）。
- 世界で1万社存在。アジアにも普及。
- 実は日本が起源？
  - 三井高利の遺訓を纏めた宗竺遺書：家族憲章
  - 大元方制度：ファミリーオフィス

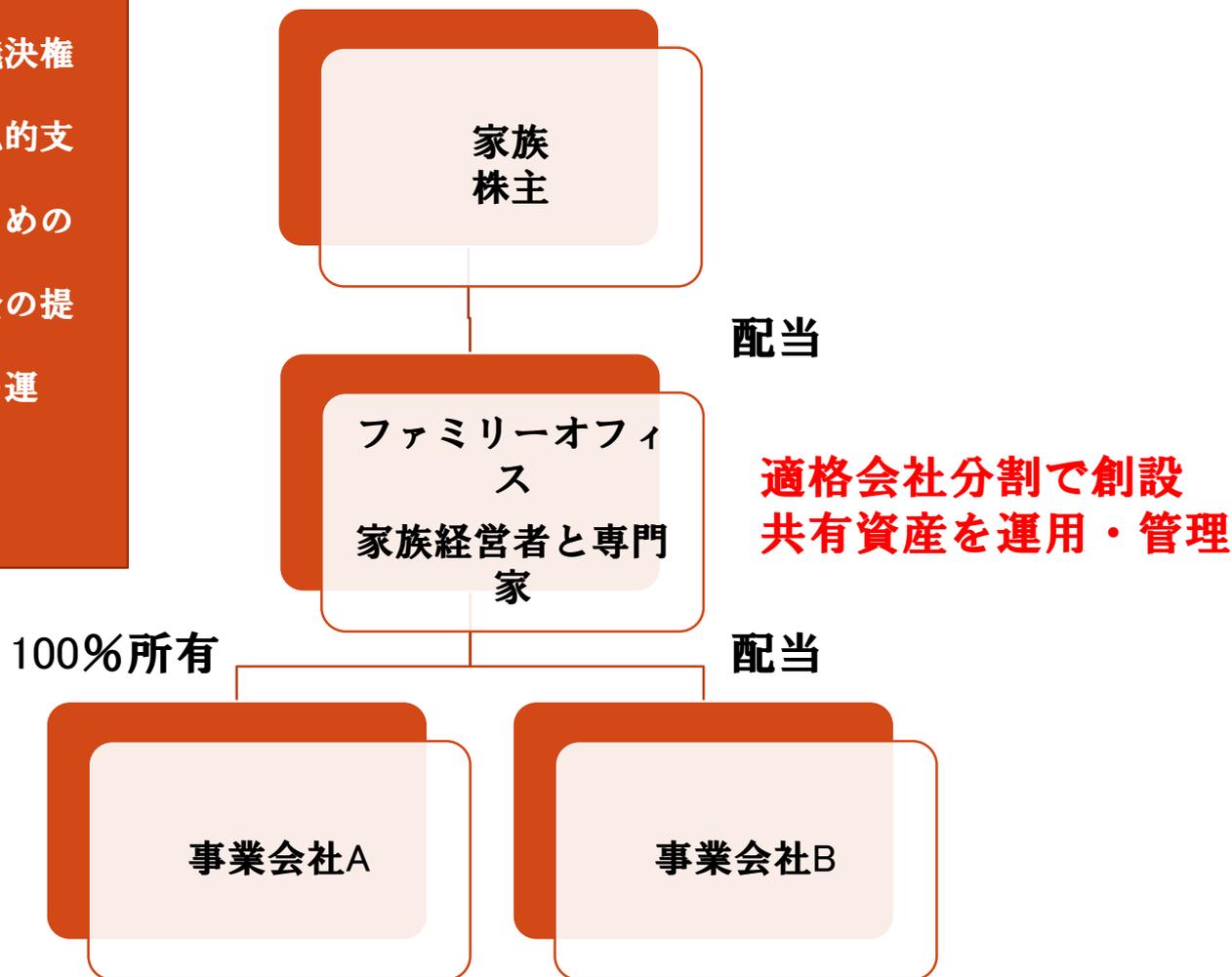
# 参考：宗竺遺書

- 一 同族の範囲を拡大してはならない。同族の範囲は、本家と連家に限定する。
- 一 結婚、負債、債務保証等については、必ず同族の協議を経て行わなければならない。
- 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分配する。→資産の分配、共同管理方法
- 一 人は終生働かなければならぬ。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。やむを得ぬ場合は、少額を貸すべし、回収は期待しない方がよい。
- 一 商売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ましである。
- 一 他人を率いるもの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、習熟するよう教育しなければならぬ。

# ファミリーオフィスの構造

## ファミリーオフィスの機能

- ・ 事業会社に対する議決権の行使
- ・ 家族会議の運営、私的支出の管理
- ・ 後継者育成（そのための資金の提供）
- ・ 株式相続・買収資金の提供
- ・ 金融資産・不動産の運用・管理
- ・ 事業会社への投資



# ファミリーオフィスの具体的形態

- **公益法人の活用**
- **一般社団法人の活用**
- **海外ビークルの活用**
- **資産運用について**