

## ◎創業家企業を永続支援 後継者問題などで

日本の企業の99%以上は、中小企業であり、創業家がオーナーや経営者としてかかわるファミリービジネスだ。相続税対策には熱心だが、後継者問題で悩みを抱える企業は少なくない。こうしたオーナー企業を長期にわたり支援する地域金融機関の動きもある。

創業家、株主、経営のバランスを取りながらファミリービジネスの問題を解決するのが日銀出身で那覇支店長も勤めた大沢真氏率いるフィーモ（東京）だ。フィーモは富山銀行など地域金融機関と組み、ファミリービジネス支援を進めている。

後継者問題を複雑にしているのは何か。大沢氏によれば「創業家が事業を継続する必要性が理解できない」「家族・親戚間の仲が悪く、その中に飛び込む勇気がない」「将来の後継者と明確に言われたことがなく、継ぐ自信もない」「意思決定が場当たりの、公平な決定ルールもない」などの理由が挙げられる。

大沢氏は「創業家の理念や価値観という『こころの相続』、合意されたルールと公平な運用、そして事業承継をサポートする財政基盤の確保が重要です」と指摘する。

フィーモでは次のような支援を提供している。

まず創業家の診断だ。

事業の永続、家族円満の鍵となるポイントを洗い出すため、アンケート、インタビュー、話し合いを徹底的に行う。

押しつけではなく、創業家が自ら解決策に進めるよう、粘り強く創業家の思いを傾聴し、議事録に残し、共有する繰り返しが重要だという。

次は「家族憲章」の策定だ。

創業家の理念や意思決定方式、創業家の役割、後継者の育成・選定・退任の手続き、懲罰規定、脱退ルールまで定める。

時間とともに年齢や家族構成も変わるため、5年に一度見直す。声の大きい個人が決めるのではなく、創業家主要メンバー全員で作成する。

最後は、創業家を支える財政基盤を維持していくファミリーオフィスだ。資産管理会社ではなく、公私混同を廃し、自社株相続、後継者育成のための留学費用、福利厚生や社会貢献などの機能を果たす。

長く続く企業は、収益の質が持続可能であるはずだ。地域金融機関は、長期目線でこうした企業を支えられるのか。真価が問われる。（共同通信編集委員・橋本卓典）