

**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であるファミリービジネスである。

ファミリービジネスと聞けば、相続税対策を連想するが、実は後継者問題を悩みとしているケースは多い。無借金企業でも同様だ。

親子が口をきかなかつたり、兄弟で険悪な関係だったり、親戚同士で仲違いをしていたりと、「身内の恥」として誰にも相談できず、抱え込んでいるのだ。

経営方針への親族の横やり、株式の分散による経営の不安定化、そうした混乱に巻き込まれたくない後継候補の意欲減退など、深刻な経営問題に発展することもある。

こうしたオーナー企業に対し、創業家、株主、経営という三方のバランスを取りながらファミリービジネスの課題解決を手掛けるのがファイモ（東京）だ。日銀出身で那覇支店長を務めた代表の大澤真氏は、富山銀行などの地域金融機関と連携しながら、ファミリービジネス支援を展開している。

大澤氏によれば、後継者問題を困難にしている理由は「創業家が事業を継続する必要性が理解できない」「事業改革が進まず、将来性に希望が持てない」「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的で、公平な決定ルールもない」「相続税を払うためには多額の借金（個人保証）をしなければならぬ」などだという。

ファイモでは3ステップでサービスを提供している。まずは創業家の「永続診断」で、創業家主要メンバー（合意があれば非創業家経営陣にも）に約40項目のアンケート、徹底したインタビューを行う。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だ。

創業家の思いを粘り強く傾聴し、議事録に残し、共有することを繰り返す。創業家が自ら解決策にたどり着けるように「真の課題」を議論することが重要だという。

第2ステップは、課題対応に向けた「家族憲章」の策定だ。創業家の理念や価値観、行動規範、事業への関与形態、事業運営の中長期ビジョン、意思決定方式、世代を超えた交流、創業家の役割、後継者の育成と選定・退任の手続き、脱退ルールなどを定める。

家族憲章は、創業家の主要メンバーで作成する



はしもと・たくのり  
1975年東京都生まれ。慶応義塾大学法学部政治学卒業。2006年共同通信社入社。経済部記者として流通、証券、大手銀行、金融庁を担当。2015年から2度目の金融庁を担当、2020年から編集委員。著書に『捨てる銀行』『捨てた銀行員』『捨てる銀行員』など。『捨てる銀行員』が地域金融変革運動体（講談社現代新書）など。

が、5年に一度見直す。時間とともに年齢や家族構成が変わるからだ。声の大きい人物ではなく、創業家主要メンバー全員で決める。

第3ステップは、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、自社株の相続、後継者育成のための留学費用の捻出、福利厚生や社会貢献などの機能も果たす。

ファミリービジネスを支援するために、「信頼されるアドバイザー」となることが不可欠だ。大澤氏は「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つまり『お金の継承』という世代を超えて持続的に対応できる仕組みをつくることが極めて重要だ」と語る。地域金融機関には、中小企業の課題を自らの問題として捉え、事業と両立させる力量が問われる。