

創業家ファミリービジネスから学ぶ地銀の不易流行

国内で創業100年以上の企業は3万3千社を超える。他方、全企業に占める中小企業の割合は99%以上だ。そして中小企業の多くが、何らかの事業承継問題を抱えている。

しかし、ここに地域金融機関は、価値ある課題解決サービスをほとんど提供してこなかった。

それは、中小企業の事業承継問題の解決が、融資取引の拡大につながるものではないと考えられてきたためだ。老舗企業の問題にとどまらない。「純預金先」と呼ばれる無借金企業に、金融機関はそもそも足を運ばない。他の金融機関の融資を低金利で肩替わりする方が、新規融資、融資拡大につながりやすかったからだ。

言うまでもなく、中小企業は地域の雇用、すなわち地域の人々の生活基盤を支えている。その事業承継が決裂すれば、廃業や倒産、事業売却などの悲惨な末路を辿るのは火を見るよりも明らかだ。にもかかわらず地域金融機関は必ずしも地域が抱える事業承継問題に向き合ってこなかったといえる。

しかし、頼みとしてきた担保保証で貸出債権を保全しながらひたすら規模を拡大し、長短金利差で利ざやを稼ぐ旧来型のビジネスモデルは行き詰まった。

特に地方銀行は、自らのサステナビリティ（持続可能性）をかけて、地域の問題解決企業に生まれ変わらなければならない状況にある。追い込まれているとも言えるし、逆にとれば生まれ変わる千載一遇のチャンスでもある。だからこそ「金融機能も併せ持つ地域総合会社を目指す」と、脱銀行モデルを経営方針に掲げている地銀はもはや珍しくない。

これまで金融機関や税理士が行ってきたのは、せいぜい相続税対策という目先の「節税指南」、或いは資産運用という財産面に限ったサポートでしかなかった。

では地域金融機関が創業家のファミリービジネスをどうサポートしていくのか。

▽キャリアを捨てた日銀支店長

2006年、日銀那覇支店の大澤真支店長は、愕然としていた。

金融特区（現経済金融活性化特区）を活用し、沖縄で金融に新風を吹かせることはできないかと、国内外から専門家を集めて「金融専門家会議」が開催されていた。まさに、その会場の議論で、ファミリービジネスに対する日本と欧米の関心度、人材育成、サービスの格差を見せつけられたからだ。

欧米の名門大学、ビジネススクールでは、ファミリービジネスを承継する後継者やアドバイザーを育成するプログラムが当たり前のように設けられていた。しかし、当時の日本ではファミリービジネスという言葉すらほとんど知られていない有り様であった。大澤氏は痛感した。

「日本こそ地域を支えているのがファミリービジネスなのは明らかだ。しかし、そこに焦点

を当てた金融機関のサービス、政策さえもないではないか」

この出来事は、大澤氏の人生を変えることになる。那覇支店長の任期終了と共に、25年勤めた日銀のキャリアを捨てた。

PWCに入り、ファミリービジネスのデスクを新設。海外の取り組み事例を5年間強、研究し続けた。

こうして2012年、満を持して設立したのがフィーモだ。

ファミリービジネスを総合的にサポートするアドバイザーサービスを手掛ける。大澤氏の子供たちも参画し、フィーモ自身がまさに「大澤家のファミリービジネス」として始動した。

▽事業と創業家の永続的発展

大澤氏によれば、日本での節税対策レベルとは異なり、ファミリービジネスの海外での研究は遥かに進んでいるという。

まずファミリー（創業家）、オーナー（株主）、マネジメント（経営者・事業）の「スリーサークル」がバランス良く機能しなければ、ファミリービジネスは永続しない。

ファミリーファースト、オーナーファーストになると、マネジメント・事業が機能不全に陥ってしまうからだ。

節税、事業売却、創業家内の株式集約、資産運用の助言サービスだけでは部分最適、個別手段の提供に過ぎない。事業と家族の永続的発展という最終ゴールを達成するための全体最適を目指すアドバイスでなければならないのだ。

特に事業承継の最大の課題である「後継者問題」には往々にして金融機関はノータッチだ。触らぬ神に祟りなし。係争の原因である創業オーナー間でのコミュニケーション不足などの解決には立ち入らないはずだ。

しかし、それでは地域にいながらの傍観者と変わらない。付加価値を提供し、未来を創造する存在ではない。

ファミリービジネスを支援する「信頼されるアドバイザー」とは、①事業と創業家ファミリーの永続的発展を妨げる根本的問題とその背景の洗い出し、②主要株主のリーダーシップの下での長期的視点に立った総合的解決策を支援できる能力が求められるのだ。

▽後継者問題とは何か

そもそも後継者問題とは具体的にどのようなものか。

大澤氏によれば、後継者が事業承継をためらう理由は複雑だ。

■「こころの相続」がない

まず創業家自体が事業を継続する必要性を理解できていないことがある。×理念や価値観、経営史が共有できていないためだ。

また会社の事業改革が進まず、将来性に希望を持たないまま後継者が継がなければなら

ない状況も見過ごしてはならない。

■「合意されたルール、公平な運用」がない

家族・親戚間が険悪で、その中に後継者として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もなく、継ぐ自信もない。創業家の意思決定が場当たりの、公平な決定ルールがないことも後継者を不安にしている。

■「承継をサポートする財政基盤」がない

相続税を払うため、創業家に生まれなければ避けられたはずの多額の借金・個人保証をしなくてはならないのも後継者の心理的負担だ。

「節税しましょう」「資産を守りましょう」だけでは、創業家のファミリービジネスの根幹にある後継者問題は解決できないのだ。

▽創業家を「人間ドック」のように診断

フィーモは3つのステップでファミリービジネスのサポートを進めている。

第一ステップが「永続診断サービス」だ。

創業家主要メンバー全員に約40項目に及ぶ詳細なアンケートを実施する。内容は、事業永続・家族円満の鍵となる事項について達成度・重要度を回答してもらう。回答理由については個別インタビューで深掘りして確認していく。いわばファミリービジネス版「人間ドック」である。

すべてのアンケート結果を集計・分析し、創業家にフィードバックする。その上で、関係者全員で「真の課題」を議論して共有するのだ。

スリーサークルの「マネジメント」への目配りも怠らない。オーナー家の合意を得て、非創業家の幹部社員にもインタビューし、その結果を匿名で創業家にもフィードバックする。

▽「家族憲章」の策定

第二ステップが永続支援サービスの一つ「家族憲章」の策定だ。

前述の通り、ファミリービジネスが失敗する場合の共通点の一つは、創業家の場当たりの、属人的で不透明な意思決定が問題を引き起こすということだ。後継者を不安にして、後継者を支えるべき創業家を混乱させてしまう。

だからこそ、時代を超えて引き継ぐべき理念や価値観を定めるとともに、時代と共に柔軟に変化させていく手段を峻別する必要がある。公平・公正なルールと十分な合意形成で、定期的に確認していく。これこそ「家族憲章」だ。

創業家主要メンバーで策定する。家族の状況も変わっていくため、5年に1回程度、定期的に見直すのがポイントだ。

創業家の理念・価値観に加え、行動規範も明示する。家族の事業への関与形態、事業運営に関する中長期ビジョンも固める。意思決定方式と世代を超えた交流は極めて重要だ。所有と経営における創業家の役割も明らかにしておかなければならない。後継者の決定を「なん

となく」ではなく、育成・選定と退任に至るまで明文化する。懲罰規定、脱退ルールも定めておく。

「家族憲章を策定することはもちろん重要だが、それ以上に策定するプロセスで創業家がコミュニケーションを取り、一枚岩になることが極めて重要だ」と大澤氏は話す。

▽ファミリーオフィスの構築

第三ステップが永続支援サービスのもう一つの「ファミリーオフィス」の構築・運営の支援だ。ファミリーオフィスとは創業家を支え、事業承継をサポートする財政基盤であり、単に資産を守り増やすだけの「資産管理会社」とは異なる。

創業オーナーとしての事業運営上の重要な意思決定の場であり、自社株相続、後継者育成のための資金提供機能も併せ持つ「組織」でもある。後継者育成プログラムも運用しなければならない。事業資産を含めた総合的な資産ポートフォリオ運営が求められる。

ファミリーの交流、福利厚生、社会貢献もファミリーオフィスの重要な役割だ。創業家で起きる係争への対応など、様々な機能を担う存在である。

ファミリーオフィスは原則、創業家メンバーのみで運営されるので、公私混同の排除、創業家の機密情報の管理も可能になる。

こうしたファミリーオフィスの役割・機能を永続的に成り立たせるために、事業の持続可能性、税務面のインパクトなどを勘案し、税理士・弁護士などの専門家とも連携して様々な対策を講じる必要がある。単体の節税対策ではファミリービジネスを支えられない理由がここにある。

▽金融機関への期待と役割

ファミリービジネス支援で金融機関の果たせる役割は決して小さくない。

地域密着だからこそオーナー、ファミリーの悩みを理解し、心情に寄り添うことができる。ファミリービジネスを永続させるためのフレームワーク（家族憲章、ファミリーオフィス）の構築にも関与できる。継続的なモニタリングの役割も担える。

ファミリーオフィスの総合的資産管理アドバイザーも担えるはずだ。M&A（企業の合併と買収）、信託の活用など金融機能の発揮も期待される。

数値目標による個別金融商品のプロダクトアウト型サービスは、手数料の低いインターネットサービスに太刀打ちできず、敗勢濃厚だ。遠からず淘汰されるだろう。

金融機関が労働集約型の「信頼されるアドバイザー」を目指すのであれば、中長期目線のファミリービジネスに価値観や思考を合わせる職員のマインドセットが必要だ。

専門家としてのサービス品質を向上させる努力も不可欠だ。具体的には、証券アナリスト、プライベートバンカーも養成していかなければならない。

ファミリービジネスの要諦は「不易流行」にある。すなわち、変えてはならないものを引

き継ぎ、変えるべきものを変えることにある。

地域金融機関と金融パーソンも生き残るためには、高いプロフェッショナル性を引き継ぎつつも、これまでと違うスキルを身につけ、磨いてゆかなければならない。ファミリービジネス支援を通じて、自らの不易流行を地域金融機関は学ぶ必要がある。