

# 永続のためのファミリーガバナンス — 家族憲章とファミリーオフィス —

2023年5月

株式会社フィーモ 代表取締役 大澤 真

<https://www.fe-mo.jp/>

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

# これまでの事業承継コンサルの課題

---

- 事業永続より相続税節税テクニックに関心が集中
  - スキームをトップが勝手に決めてしまい、のちのち副作用が発生する例も多数
- 事業永続のためにはより包括的なアプローチが必要
  - 永続の障害になり得ることを把握して事前に対策を打つ(転ばぬ先の杖)
  - 一人で決めずに後継者を含めた家族の総意で決める
  - 一時点の承継でなく長い時間軸で機能する仕組みを考える

# 後継者たちが継ぎたがらない背景

---

- 事業を引き継ぐ意義(パーパス)を理解していない
- 将来の事業ビジョンが共有されていない
- 家族内で意見が異なるときに率直に議論し合意形成する場がない
- 会社以外で家族・親戚が世代を超えて交流する場がない
- 事業や所有への関与方法に関するルールが決まっていない
- 株式承継資金の手当てや個人保証の承継が不安

# 辣腕経営者ほど承継リスクが大きい

---

- 経営に没頭してファミリーの課題に向き合う余裕がない
- 後継者育成に熱心ではない（「自分も何とかなった」）
- 自分の経営方針に対する反対意見はできれば聞きたくない
- 家族で揉めたときには自分の鶴の一声でどうにかなると思っている
- 自分の体力、認知能力の衰えに気づきにくい
- 公私混同が当たり前になりやすい

# 永続のためのマインドセット

---

- 駅伝は一人ではできない
- チーム(多様な人財)を育てる
- 「7勝8敗」でバトンを渡す(継がせる方も継ぐ方も感謝)
- ワンチーム、ワンボイスを作る基礎は良質なコミュニケーション
- 一人の裁量ではなく皆が納得するルール
- ルールを守り事業に貢献するメンバーは家族全体で守る

# ファミリーガバナンスの三本柱

- 家族皆で作るルールブック(「**家族憲章**」)
  - ファミリーガバナンスの一丁目一番地
  - 客観情勢の変化があれば見直す
- 事業・家族の新たな課題については定例的「**家族会議**」で検討
  - 家族・親戚が交流する非日常の場も後継者家族にとっては重要
- 家族憲章を遵守する家族メンバーは「**ファミリーオフィス**」がプロテクト
  - 家族の共同資産やその収益を一元的に管理
  - 相続税、後継者育成、高額医療等は個人でなくファミリーオフィスが負担

# 家族憲章の骨子

## <“ソフトロー”の部分>

- 創業家の理念(変えてはいけないもの)と行動規範
- ビジョン(変えるべきもの)

## <“ハードロー”の部分>

- 事業と家族に関する最高意思決定機関としての家族会議(参加者と意思決定プロセス)
- 創業家内での株式承継ルール
- 事業経営への関与のあり方(所有と経営)
- 後継者の育成・選定と前任者の退任プロセス
- 懲罰ルール、脱会規定、家族憲章の定期的見直し等

# 家族憲章の作成プロセス

- 創業家および幹部社員にインタビューを実施し、永続のための課題を認識（「永続診断サービス」（2-3ヶ月））
- 家族憲章は家族会議での議論を経て作成（「永続支援サービス」。通常月一度3時間。Webでも可。）
- 検討メンバーには配偶者や後継者も入れるのが理想
- フィーモは公平な議論が行われるためのファシリテーターの役割
- 議論すべき論点整理ペーパーはフィーモが作成し、事前に送付
- 詳細な議事録を作成し、これを基にフィーモが家族憲章を起案
- メンバー全員の同意を得て約1年かけて家族憲章（約10ページ）を作成
- 完成後に家族会議に参加しなかったメンバーや社員にも適宜説明
- 自分たちが議論して決めたことだからこそ遵守しようという気持ちが強くなる



# 永続を支えるファミリーオフィス

- 財政基盤を有するファミリーガバナンスの司令塔
  - 設立された法人の役員会が家族会議の機能を吸収(既存の資産管理会社を活用することも可能)
  - 株式、不動産、金融資産等家族所有の資産を一元的に運用・管理(家族の活動を支える資金を蓄積)
  - 事業上の最重要事項についても協議
  - 相続税対応、後継者育成、退任経営者、福利厚生等を財政的に支援
- 税制上もファミリーオフィス活用が有利になる傾向
  - 株式交付制度の導入で、無税で株式の集約が可能に
  - 一族のファミリーオフィスで1/3超株式を保有している場合には配当は益金不算入
  - 相続時の株価をコントロールする方法が多数存在
- 金融機関はファミリーオフィスの「バトラー」の役割
  - ファミリーオフィスの資金ニーズ、資産運用、後継者育成等様々な面でファミリーオフィスを支援

## 家族憲章

- 創業家として遵守すべきルール(大原則)を規定
  - 創業家として守るべき理念、行動規範
  - 事業と家族の関与に関する長期ビジョン
  - 最高意思決定機関である家族会議とファミリー交流会
  - 事業会社の株式所有、経営への関与、後継者育成・選定方法、退任など
  - 執行機関であるファミリーオフィスの役割

## ファミリーオフィス

- 日々のファミリーガバナンスに責任を持つ財政基盤を持った業務執行機関
  - 創業家所有の株式、不動産等を一元的に管理
  - 役員会は家族会議メンバーと同一
  - 事業会社のガバナンス態勢構築、人財育成にも責任
  - 相続税、後継者育成等の資金を負担

## HD 事業会社

- 取締役会がガバナンスの中核として意思決定(執行業務を監視)
- 取締役には創業家以外の人財も積極的に登用
- ファミリーオフィスと緊密に連携しながら価値創造

ファミリー  
ガバナンス

コーポレート  
ガバナンス