

永続を支える専門家集団「ファミリーオフィス」

ファミリービジネスの永続・復活に向けて（2）

前回はファミリービジネスにとって家族憲章というルールと家族会議というコミュニケーションの場が如何に重要であるかということの説明をしました。

今回は、もう1つの柱として、こうしたルールや会議体を適切にワークさせ、結果的に家族の事業永続や資産形成を可能にする「ファミリーオフィス」の役割について述べたいと思います。

ファミリーオフィスの役割（1）：家族会議の企画・運営

ファミリーオフィスは、ご家族に対して様々なアドバイスを行います。また、ご家族からの指示を受け、事務代行者としての実務的な仕事を遂行する機能も有します。

その第一の役割は、家族会議の企画・運営の機能です。前回は指摘したように家族会議で良質な議論を行うことは極めて重要です。しかし、家族だけで会議をすると目上の方や経営に直接タッチしている方への遠慮もあって、その他の方々は率直な意見が言えないケースがまみられることも事実です。

従って、ファミリーオフィスは、会議に出席してファシリテーターの役を果たすと同時に、会議開催前に個々のご家族にヒアリングをして懸案事項を理解し、その解決オプションについても準備をする必要があります。また、そもそもご家族が事業や資産形成の現状や課題について事前に十分認識していなければなりませんので、情報の整理や的確な伝達も重要な課題となります。

ファミリーオフィスの役割（2）：事業経営へのアドバイス

第2の役割は、事業経営に関するアドバイスです。しかし、これは事業経営者に対して行う日々の経営アドバイスではなく、共同体として株式を所有する家族会議メンバーに対するアドバイスです。ご家族が日々の経営についてアドバイスを行うことは可能でないばかりでなく、過度な干渉は経営陣の自由度を制限し、効率性を損なうので適切でもありません。従って、家族会議メンバーと事業経営陣との間で事前に協議が必要な重要事項は何かという点に同意を得る必要があります。ファミリーオフィスはその決定や具体的内容に関するアドバイスを行います。その内容は各家族によって異なりますが、役員の人事、役員報酬の決定方式、退職時期や退職金のルール、組織再編、M&A等規模の大きな投資案件の決定などが含まれます。

最も難しいのは、家族会議メンバーと経営陣との距離感であり、家族会議メンバーが経

営陣の決定を軽んじると、家族会議は屋上屋となってしまいます。従って、ファミリーオフィスは家族憲章で規定されたご家族としての理念に合致した経営が本当に行われているか、ご家族の結束にひびが入るようなおそれはないか、事業永続を脅かすようなリスクはどのようにコントロールされているか、といった観点に絞ってご家族が経営内容を監視できるようにそのサポートを行い、家族が経営陣に対して敬意を払うことが大変重要であるという立場を強調します。同時に経営陣に対しても家族会議メンバーへの敬意を要求します。ある国際的薬品会社の創業家は、黄金株を所有していますが、そのファミリーオフィスのトップを務める創業家の一員は、「黄金株が有する拒否権はめったなことでは発動しないが、拒否権を持っているからこそその良い意味での緊張感が両サイドに共有されていることが重要なのだ」と筆者に漏らしましたが、こうした適切な関係を築くには時間も努力も必要ですし、ご家族ごとに最適な方法を模索する必要があります。

ファミリーオフィスの役割（3）：資産形成のサポート

第3の役割は、資産形成のサポートです。その範囲は、金融資産・不動産・事業への投資等幅広い範囲に及びます。日本での資産運用アドバイスは、個々の商品や物件・会社情報の提供にとどまっており、ご家族の中長期的ニーズを的確に把握したうえで、投資指針を決定し、それに則って全体最適となるよう資産形成アドバイスを行う主体はほとんどありません。最近日本を撤退した大手外資系の資産運用アドバイザーサービスはこうしたニーズに応えるものですが、英語でのコミュニケーションを要求されるほか、最低保有資産も数十億円と大変高額で、一般のファミリービジネスではなかなか手が届かないのが現状です。さらに言えば、ファミリービジネスを営むご家族の資産形成に関する専門知識は大変限られています。例えば、今日のように世界的な低金利がかなり長期間続いているような状況で、数パーセントの利回りを高い確率で実現するためにはどのような資産配分にすればよいのかを考えたとき、これを日本の株式や債券運用だけで実現するのはほぼ不可能です。国際的な事業を営んでいるファミリービジネスのご家族が、金利0%台前半の国債に運用すれば何もしないよりまし、という考え方をとれば、昨今の大幅な円安でドルベースの資産が激減している事態への対策は全くとれていないことになります。

ご家族の中には、安定した利益を目指す資産運用だけでなく、ほかの事業への投資を行い、自らが経営に関与して企業価値を高める、いわばプライベートエクイティ(PE)ファンドのような機能を果たしたいという所もあります。そしてPEファンドに様々な形態があるように、過半数の株式を購入し経営の実権を握る場合もあれば、同じ価値観や理念を共有するファミリービジネス同士がマイノリティ出資を行い業務上のアライアンスを推進するといったように、動機によって様々なやり方が可能です。金融資産や不動産投資は、専門家にある程度委ねることで着実な収益を得ようとするものであるのに対し、M&Aを含めた事業投資の場合は、時間も労力もかかるわけですが、経営を行うということに長けたファ

ミリービジネスの場合には、この方法が最も利益を生み出せる方法かもしれません。

しかし、事業投資先の経営内容についてのデューデリジェンス（資産査定）がいい加減なものであったり、経営統合後に企業文化の異なる事業体をコントロールできなかつたりすると、企業価値の向上は望むべくもありません。ファミリービジネスの場合には、この面での専門家が社内におらず、外部に丸投げする結果、当初期待した資産の増大につながらないケースは枚挙に暇がありません。老舗企業白元の破綻理由にもこうした問題があったと言われています。

自社株相続にかかる相続税が重すぎる日本

ではファミリーオフィスの具体的な組織はどのようになっているのでしょうか。

欧米諸国では、シングル・ファミリー・オフィス(SFO)とマルチ・ファミリー・オフィス(MFO)に大きく分類されます。前者はある特定のご家族だけにサービスを提供するものであり、後者は複数のファミリーを顧客とするものです。一般的に資産規模が最低 20 億円程度なければ SFO を運営するのは難しいと言われており、その場合には規模の経済性を背景にサービスを比較的安価で提供する MFO が活用されます。米国では、MFO が 4000 社以上あると言われていますが、翻って我が国は SFO も MFO もまだその萌芽しか見られていない状況です。

組織の形態としては、欧米では信託が頻繁に用いられますが、日本では、自社株相続の際に大変重い相続税負担が生じることに加え、欧米のように信託に対する税制上の取り扱いが柔軟ではないため全く用いられていません。ただ、ご家族が公益事業を公益社団（ないし財団）法人で行っている場合、そこへの資産移転は相続税負担節減のメリットがあるため公益法人がファミリーオフィスの機能を果たしているほか、日本より相続負担の小さい海外（香港やシンガポールでは「相続税」という制度すら存在しないようです）への資産移転が増加しているのは読者の皆さんもご存じのとおりです。日本と韓国でしかかからない自社株に対する相続税が撤廃され、信託税制が欧米並みに改善されれば、地域を支えるファミリービジネスが事業を拡大するための内部留保が守られ、海外への資産移転も減少するはずです。

成長戦略や地方創生策の 1 つとして、こうした日本の特殊性を除去することも必要ではないでしょうか。