

ファミリービジネスの永続戦略と 金融機関の役割

2019年2月21日

(株) フィーモ代表取締役
大澤 真

日本はファミリービジネス大国

- **法人の99%がファミリービジネス**
- **上場企業の4割において創業家の影響大**
- **業歴200年以上の企業数は3,800社（世界全体で8,000社）**
- **世界で最も古いファミリービジネスは718年創設の法師（石川県）**

所有権・経営権別に見たファミリービジネスの影響力の区分マトリクス

大区分	中区分		所有権		経営権	
			10大株主		役員（1名以上）	
			筆頭株主	筆頭株主以外	社長or会長	社長or会長以外
強い	最も強い	A	○		○	○
	強い	a		○	○	○
弱い	やや弱い	B	○			
	弱い	b		○		
微弱	微弱	C			○	
	最も弱い	c				○

上場企業の4割で
 創業ファミリーが
 強い影響

上場企業のファミリービジネス比率：区分別

	東証一部		東証二部		新興		地方単独		総計	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
ファミリービジネス(※1)	932	46.9%	298	57.6%	584	61.5%	63	68.5%	1,877	52.9%
A	566	28.5%	189	36.6%	414	43.6%	37	40.2%	1,206	34.0%
a	123	6.2%	36	7.0%	52	5.5%	8	8.7%	219	6.2%
B	92	4.6%	35	6.8%	73	7.7%	9	9.8%	209	5.9%
b	61	3.1%	26	5.0%	38	4.0%	5	5.4%	130	3.7%
C	61	3.1%	8	1.5%	4	0.4%	4	4.3%	77	2.2%
c	29	1.5%	4	0.8%	3	0.3%			36	1.0%
非ファミリービジネス	1,055	53.1%	219	42.4%	366	38.5%	29	31.5%	1,669	47.1%
一般企業	920	46.3%	184	35.6%	181	19.1%	27	29.3%	1,312	37.0%
単独	135	6.8%	35	6.8%	185	19.5%	2	2.2%	357	10.1%

(※1) 主要株主（上位10以内）にファミリーメンバーが入っている、または経営において会社法上の取締役にファミリーメンバーが入っている企業

欧米におけるFB研究の進展

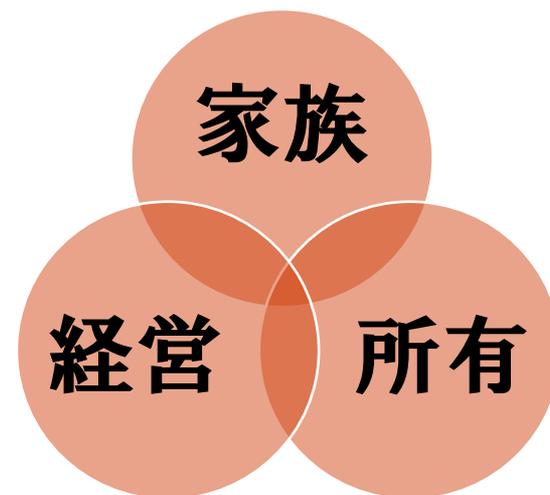
- **ファミリービジネス大賞（FBN）**
 - 世界経済における貢献を積極的に評価
 - 永続性、収益力、社会貢献などの基準で評価
 - 第一回はレゴ。日本からは矢崎総業が受賞。
- **学会と実務家育成**
 - 欧米ビジネススクールにおけるFB学科。学会誌も多数。
 - ✓ アジアでも拡大
 - 実務家養成機関、FB間の交流
- **日本でもFB学会・研究所が11年前に誕生**

永続ファミリービジネスの特徴

- **利益第一主義ではない**
 - 利益達成方法を間違えると長生きしない
- **不変の理念・価値観と将来ビジョン**
 - 「利他の精神」が信頼の基盤
 - ✓ 社員、顧客、取引先、業界、地域等を優先
 - ✓ 「利益は結果」
 - 変化への対応
 - 不易流行
- **創業家の責任（ノブレス・オブリージ、emotional capital）**
 - 受託責任と社会的責任

FBにおけるバランス

- **経営・所有・家族**
 - スリーサークルモデル
- **事業・家族**
 - 「**パラレル・プランニング**」



家族と事業のバランスのとれた発展

パラレル・プランニング：全体最適アプローチ



家族
サイド

価値観
行動規範

創業家としての
事業ビジョン
家族の果たすべき役割

人材育成・
後継者指名・
処遇・引退

株式承継
株式上場
再投資と配当
のバランス
共同資産運用

家族憲章
家族会議
ファミリー
オフィス

永続のためのファミリーガバナンス

共同体としての家族独自のルール

- ・ 家族憲章

最高意思決定機関

- ・ 家族会議

ルールの実効性を担保する組織

- ・ ファミリーオフィス（専門家を活用）

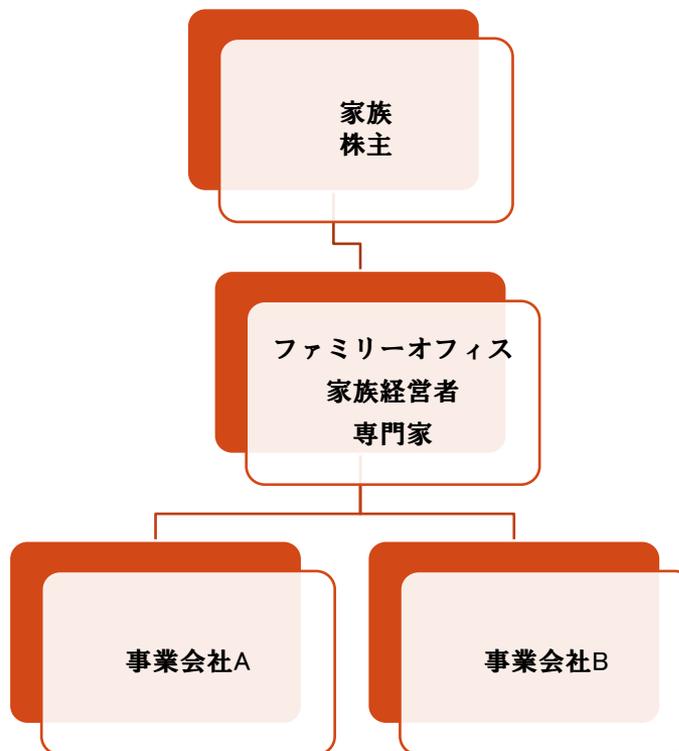
家族憲章の具体的内容

- ① 家族としての理念・価値観
- ② 家族の行動規範
- ③ 事業・家族のビジョン
- ④ 最高意思決定機関としての家族会議
- ⑤ 経営への関与
- ⑥ 後継者候補育成、入社基準、入社後育成、後継者選定
- ⑦ 退任
- ⑧ 自社株承継・買取
- ⑨ 自社株以外の資産運用・管理指針
- ⑩ 懲罰ルールと紛争解決プロセス

ファミリーオフィスの機能

- ・ 家族会議の企画・運営
- ・ ファミリーサポート
- ・ 資産の運用・管理（公私の分離、専門知識の提供）
- ・ 後継者育成・資金支援
- ・ 事業経営への関与
- ・ 株式相続・買取資金提供
- ・ 事業会社へのエクイティ投資

ファミリーオフィスの構造



ファミリーオフィスの構造 および設立方法

- ・ 株式会社
- ・ 公益法人
- ・ 一般社団法人
- ・ 海外での設立

税務上のインパクトも勘案し
税理士とも相談のうえ決定

本邦金融機関の従来のアプローチ

- **相続税負担の軽減に焦点（部分最適）**
 - **スキーム、商品重視（プロダクトアウト型営業）**
 - 相続税対策 ☛ 株価引き下げ、保険商品販売
 - 株式分散防止 ☛ 株式買取、種類株の活用
 - 適切な後継者が家族にも社内にもいない。 ☛ M&A
 - 社長が高齢化し「老害」が目立っている ☛ 家族信託



- **税務アドバイスはレッド・オーシャン化**
- **顧客満足度は高くない**

事業永続支援再構築の方向性 ～“trusted advisor”を目指して

- アクティブ・リスニングで課題特定
 - 事業と家族のバランスのとれた持続的発展のために
- 家族でルール（家族憲章）作り
- ルールの有効性を担保するための組織作り
 - 家族会議、ファミリーオフィス



- 今後は永続支援を行う包括的プログラムへ