

ファミリーオフィス

家族を重視するオフィス

ウィークリー版・2021年11月10日



FFI | 実務家
週刊版 | 2021年11月10日



家族中心のオフィス

執筆：スコット・ペ
ベット

FFI Practitionerより

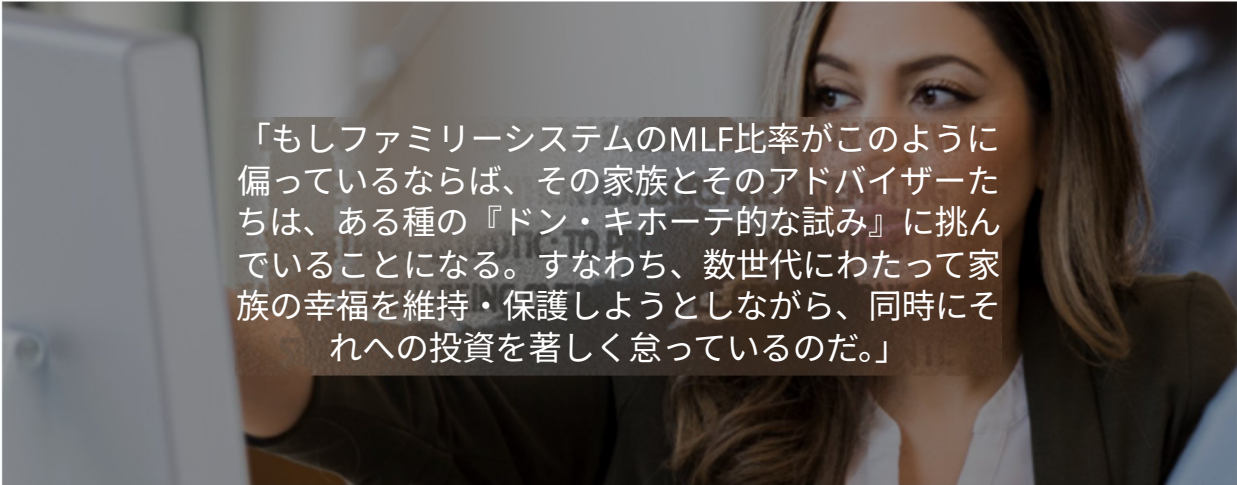
今週の記事は、ファミリーオフィスに関連するトピックを取り上げるFFIプラクティショナーの11月シリーズを続けます。効果的なファミリーオフィスは、起業家精神あふれる家族にとって最も重要な資源である「家族」に、より多くの時間と予算を投じるべきだと論じるこの記事を投稿してくれたスコット・ペベット氏に感謝します。

一般的なシングル・ファミリー・オフィスにおいて、1年間に費やされた時間と資金を、「資金」「法務」「家族」という3つのカテゴリーに分類すると想像してみてください。

「資金」のカテゴリーには、投資の監督・管理に費やされるすべての労力に加え、受託者報酬、会計業務、そして家族の金融資本の維持・増大に一般的に伴うその他のあらゆる事項が含まれます。「法務」のカテゴリーには、規制上の義務の管理、相続計画、税務戦略および申告準備、保険、その他のリスク管理業務に費やされるすべての作業が含まれます。最後に、「家族」には、家族の身体的、精神的、感情的、そして霊的な健康と幸福を向上させるための措置に直接割り当てられた時間と予算が含まれます。これには、家族での学習活動、個人のコーチングや能力開発、関連する家族会議やリトリートなどが含まれます。

その結果、どのようなことが明らかになるでしょうか？

ほとんどのファミリーオフィスにおいて、MLF比率（すなわち、マネー、リーガル、ファミリー）はおそらく60%/30%/10%となるでしょう。もちろん、これは確固たる調査に基づいた主張というわけではありません。家族やファミリーオフィスの専門家からの事例報告によると、ほとんどのファミリーオフィスは時間の大部分を資産管理に費やしており、それに続いて、法的・規制上・税務上のリスクを軽減するための相当な労力が割かれているようです。予算や時間の割合で見ると、家族の健康と成長は通常、はるかに低い第3位にとどまっています。



「もしファミリーシステムのMLF比率がこのように偏っているならば、その家族とそのアドバイザーたちは、ある種の『ドン・キホーテ的な試み』に挑んでいることになる。すなわち、数世代にわたって家族の幸福を維持・保護しようとしながら、同時にそれへの投資を著しく怠っているのだ。」

家族の幸福へのこの10%の配分さえ、寛大な方かもしれません。一部のファミリーオフィスでは、「家族」というカテゴリーの配分がほぼゼロに近い場合もあります。例えば、私がこれまで出会ったファミリーオフィスのリーダーの中には、担当する家族の一部のメンバー、あるいは全員と一度も会ったことがない者もいた。彼らが家族の成長にそれほど重点を置いているとは想像し難い。また、それほど極端ではない状況であっても、一見「家族」のカテゴリーに当てはまりそうに見えるものの多くは、実際には家族が財務的・法的なリスクに対処するために費やしている時間である可能性がある。例えば、ファミリーミーティングやリトリートにおいて各カテゴリーに割り当てられた時間を集計し、その配分に対してMLF比率を適用してみると、こうした集まりはほぼもっぱら、事業レビュー、ポートフォリオの概要説明、金融教育、そして税務・相続計画の問題に焦点を当てていることがわかります。「家族」の時間のように見えるものは、実際には金融や法的な計画に費やされていることが多いのです。

何が問題なのか？

もしある家族システムのMLF比率がこのように偏っている場合、その家族とそのアドバイザーは、非現実的な試みに取り組んでいることとなります。すなわち、数世代にわたって家族の幸福を維持・保護しようとしながら、同時にそれへの投資を著しく怠っているのです。これは失敗に終わる可能性が高いでしょう。世代から世代へと受け継がれていく中で、たとえ最高の財務的・法的アドバイスが与えられたとしても、時間の経過によって生じがちな人格、目的、結束力の浸食から家族を救うことはできないでしょう。家族は、その貸借対照表にどれほど多くのゼロが並んでいようとも、最大の資産は財務状況ではなく、家族の一員であることを理解しなければなりません。同様に、ファミリーオフィスは、その究極の目的が、金庫の中のドルではなく、その管理下にある人間への投資と育成にあることを理解しなければなりません。

この使命を真に理解している「家族中心のオフィス」は、その目的、戦略、優先順位において、典型的な60/30/10型の「ファミリーオフィス」とは大きく異なります。それは資産保全の事業に携わっていますが、それはこの言葉の最も広い意味でのものです。「富（ウェルス）」という言葉は、単に金銭を意味するものではない。それは幸福、福祉、そして繁栄を示すあらゆる有形・無形の指標を意味する。これは単なる言葉の遊びではない。典型的なファミリーオフィスが自らの役割を家族の金銭的な「富」を守ることに置いているのに対し、真に家族中心のオフィスは、より広範な目的のために存在していることを理解している。

サイドバー

FFI | プラクティショナー
ウィークリー版 | 2021年11月3日



ファミリーオフィスのテクノロジー：
タニア・ニールド氏へのインタビュー
インタビュアー：メアリー・デューク

ファミリー・オフィスのテクノロジー：タニア・ニールド氏へのインタビュー

FFI プラクティショナー
執筆：タニア・ニールド、メアリー・デューク

本日の記事から、ファミリーオフィスに関連するトピックを取り上げる1ヶ月にわたるシリーズを開始します。今号では、FFIフェロー兼理事のメアリー・デュークによるタニア・ニールドへのインタビューをお届けします。テーマは、ファミリーオフィスにおけるテクノロジーの活用という、時に複雑な問題についてです。

[続きを読む](#)

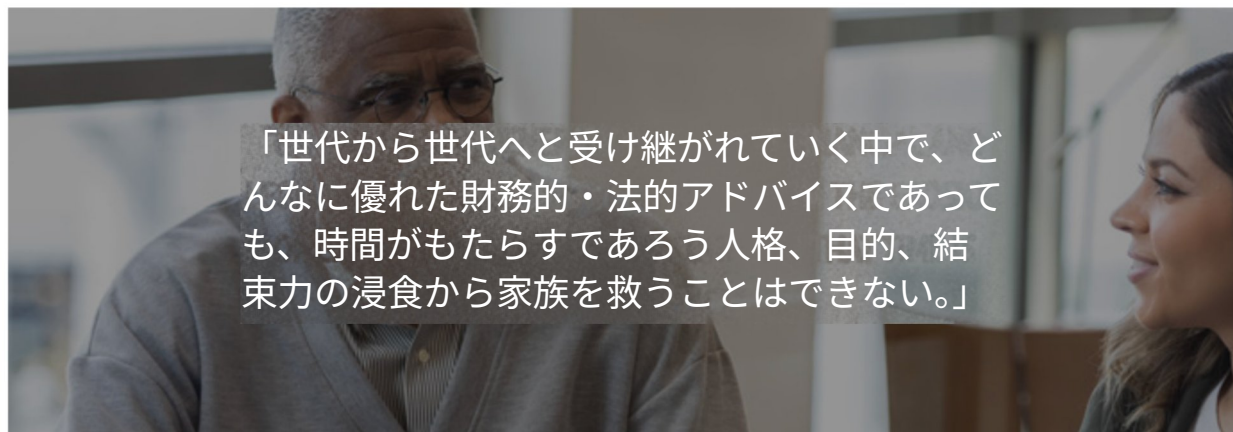
多くのファミリーは、金融資本への配慮に過度に投資し、人的資本への投資を怠っています。私は、望みうる限りのあらゆる財務・法律アドバイザーを擁し、お金で買える最高のアドバイスを受けているにもかかわらず、家族そのものを育むという点では依然としてリソースが不足している、非常に裕福なファミリーと仕事をしてきました。

皮肉なことに、家族への投資こそが、その金融資産を守るために不可欠なのです。中核となる強靱な個人や、その個人同士の強い家族的絆がなければ、家族の金融資本は急速に失われてしまう傾向があります。したがって、家族を重視することは、結果として経済的にも賢明な選択となるのです。しかし、こうした実利的な理由だけで、ファミリーオフィスが家族重視の姿勢を強めようとするのは賢明ではありません。もしその取り組みが、単に金融資本をさらに強化するための偽装された試みに過ぎないならば、成功する可能性は低いでしょう。この分野において、意図が重要となるのです。

なぜ現状維持なのか？

家族の人的資本への投資が不十分な背景には、多くの理由がある。第一に、習慣が挙げられるだろう。20年間にわたるすべての家族会議が、主に家族の金融投資の検討に焦点を当ててきたのであれば、家族もファミリーオフィスのスタッフも、それを当然のこととして期待するようになる。彼らにとって、人的資本を重視する議題を想像するのは難しいかもしれない。

第二の理由は、役割、責任、そして目の前の課題に関する限定的な前提にあるかもしれない。ファミリーオフィスには専門技術を持つプロフェッショナルが多数在籍しているが、ソーシャルワーカー、調停人、コーチ、あるいは宗教関係者といった「人を助ける職業」に従事する者はごくわずかである。ファミリーオフィスは、長期的かつ変革的なアプローチよりも、短期的で取引的なアプローチに傾きがちです。つまり、「家族」というカテゴリーにおける業務でさえ、多くの場合、個別のタスクに焦点を当てたもの——例えば、この家族会議を乗り切ることや、あの信託の見直しを完了すること——に留まってしまうのです。さらに、家族の複雑な問題が持ち上がると、多くのファミリーオフィスの専門家は「私はセラピストではありません」と即座に言い放ちます。これは、適切な専門的境界線を維持するという賢明な判断である場合もある。しかし、セラピーとは程遠いとしても、家族を教育し、その構成員を導くために成すべき仕事は膨大にある。もしファミリーオフィスが、家族の全体的な長期的健全性と福祉を積極的に促進・保護しないのであれば、一体誰がそれを担うのだろうか？

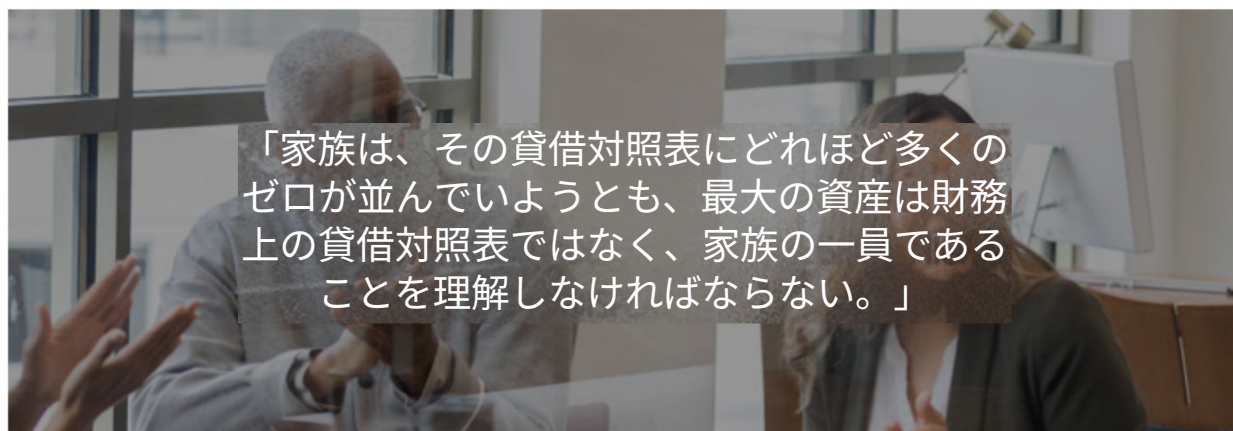


第三に、ファミリーオフィスの活動の中心に家族の人的資本を据えることが何を意味するのか、その理解が欠けている可能性があります。標的がどのようなものかを知らなければ、それを命中させることは困難です。私はよく、家族やファミリーオフィスのスタッフに、金融資本の検討に一切時間を割かない2日間の家族会議の議題を作成できるか尋ねます。すると、しばしば呆気にとられたような表情を返されます。「丸2日間もお金の話なし？ 一体何に時間を費やせばいいの？」といった反応です。このような反応は、家族の人的資本をどのように優先すべきかについての理解が欠けていることを示唆しています。

最後に、多くの家族構成員が、自分こそが家族にとって最も重要な資産であるとは信じていないことに気づきます。長年にわたり金融資本に焦点を当てた会議が、皮肉な結果をもたらしたのかもしれませんが。つまり、家族は「家族そのものではなく、お金こそが重要だ」という暗黙のメッセージを内面化してしまった可能性があります。あるいは、家族構成員が単に自分の価値や、世の中の居場所、あるいは重要性を疑っているだけかもしれません。多くの多世代にわたる家族企業は、カリスマ性があり大成功を取めた創業者によって立ち上げられますが、その創業者は、家族構成員の中に「自分たちは決してその期待に応えられない」という自己不信の遺産を残してしまうことがあります。その起源が何であれ、この根深い疑念が、家族がアドバイザーに対し、より家族重視の姿勢を求めることを妨げている可能性があります。そのような家族からの圧力がない限り、ファミリーオフィスの専門家たちは、財務や法的な話題といった、自分たちが慣れ親しんだ領域にとどまりがちです。

どう変えるか？

ファミリーオフィスが真に「家族中心」となるために、具体的に何を变える必要があるのかに焦点を当てることが重要です。明確にしておきますが、この転換は、金融資本や法的リスクを無視することではありません。家族の金融資本を長期にわたり保護することは困難です。M&L（資産と負債）の管理には、高度な専門知識、勤勉さ、そして忠誠心が求められます。ここで述べていることは、その仕事を軽視する意図は一切ありません。



むしろ、私の目的は視野を広げ、ファミリーオフィスのスタッフや彼らが支援する家族構成員が、注目に値するあらゆるトピックを包括的に捉えられるようにすることです。家族中心のオフィスは、個々の家族構成員が自ら選んだ人生で充実した生活を送れるよう支援するための、内部の専門知識を構築しなければなりません。さらに、この点に関して家族が、自らどれだけの時間と労力を投資できるか、また投資すべきかについて自覚を持てるよう支援しなければなりません。こうした取り組みには、家族構成員の心身の健康状態を評価すること、有意義な仕事の重要性に焦点を当てること、対立や困難に対処するための人間関係やコミュニケーションスキルを養うこと、経済的資本を健全な生活に統合する方法を学ぶこと、特権や不平等、そしてそれらが引き起こす社会問題について率直に向き合うこと、生涯学習の家族文化を築くこと、そして精神的な目的や意味を見出すことなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません。もし、MLF比率が60/30/10のシステムを変革しようとするならば、「金銭」と「法律」は——少なくとも一定期間——背景に退け、より人的資本に重点を置いたテーマが前面に出てくるようにしなければならない。

ファミリーオフィスとその家族がこの取り組みを行う際、それを新たなコストセンターとしてではなく、家族の人的資本への資本投資と捉えるべきです。経済的リターンを得るために資本投資を行うのと同様に、人的リターンを得るためにも資本投資を行うのです。真に「家族中心」とであるということは、個々の家族構成員の継続的な成功、健康、成長、そして誠実さを、ファミリーオフィスが日々行う活動の核心に据えることを意味します。そのためには、各家族構成員と真の関係を築き、彼らの課題や希望を理解するとともに、ファミリーオフィスの主要な使命として家族の人的資本の管理を位置づける、深い奉仕の精神を組織内に醸成する必要があります。そこには、傾聴と絆、そして継続的な学習への真摯な取り組みが求められます。しかし、最終的には、これは家族とそのアドバイザーが共に歩むことができる、最もやりがいのある道なのです。

寄稿者について



スコット・ペペット氏は、義父であるシカゴの起業家サム・ゼル氏が運営するファミリーオフィス「チャイ・トラスト・カンパニー」の社長です。法律と金融を専門とし、2000年から2018年までコロラド大学で法学教授を務め、交渉・紛争解決、取引法の様々な側面、そして多世代にわたる家族企業の複雑性について研究を行いました。ファミリーオフィス、民間信託会社、世代間リーダーシップ、そして起業家一家への「嫁入り」について、定期的に講演を行っています。www.scottpeppet.comでは、こうしたテーマに関するブログを精力的に更新しており、連絡先はspeppet@chaitrust.comです。

関連記事

今週の号をお楽しみいただけたなら、ファミリーオフィスの役割の変遷を探る以下の関連記事もぜひご覧ください。



「ファミリーオフィス幹部の過去、現在、そして未来の役割」 アニシュカ・ホームズ＝モンカー著

[続きを読む](#)