

米金融機関で広がるファミリーガバナンス・サービス

吉永高士

親族の問題を統治する

米国の総合証券会社や大手銀行では、富裕層の顧客に対して「ファミリーガバナンス」に関する助言などのサービスを提供するところが増えている。

「ガバナンス」（統治）といえ、日本だけでなく本家の米国でも、最近では米国企業改革法（SOX法）に象徴される「コーポレートガバナンス」（企業統治）を真っ先に思い浮かべる人が多い。

これに対し「ファミリーガバナンス」は、米国の専門家でも、「いまだ統一的な定義はない」^{注1}ほど比較的新しい概念である。ここで「統治」の対象となるのは、文字どおり「家族」や「親族」の問題である。しかし、「家族統治」と直訳してみたところで、語感のみから意味を想像するのは容易ではないだろう。

以下、米国で徐々にだが着実に、総合証券会社や大手銀行の富裕層向け新サービスとして定着してきたファミリーガバナンスを中心に、その概観を紹介したい。

超富裕層向けに限定

「ガバナンス」という言葉はさまざまな状況で使われるが、多くの場合、共通点がある。利害関係のある当事者間で、グループとして何らかの意思決定が求められ、その意思決定を円滑に遂行するための仕組みや環境づくりが重要な課題であるという点である。

ファミリーガバナンスも例外ではない。そこでの中心テーマは、家族や親族というグループに属するメンバー間の意見の相違や利害関係を調整する、意思決定や遂行のあり方である。その意味で、ファミリーガバナンスとは、富裕層に固有のものというより、本来は、より裾野の広い、多くの人々がかかわっている身近な意思決定をも対象に含むものである^{注2}。

たとえば家族が風呂に入る順番をルール化する、あるいは年1回の家族旅行の行き先を決めるなどの家族会議のテーマや意思決定のプロセスも、厳密には広義のファミリーガバナンスの範疇に入る。

しかし、家族や親族間の意思決

定に第三者の助言が必要となると、統治対象の集団や状況設定はおのずと限定される。しかもそれが金融機関のサービスとして提供される場合は、一定規模以上のお金にまつわる話になりやすく、対象が富裕層に絞られるのは自然なことだろう。事実、総合証券会社や大手銀行は、大口個人顧客向けの限定サービスとしている。

一方、ファミリーガバナンスを、中小企業を含むファミリービジネスのコーポレートガバナンスと重ねてとらえる向きもある。しかし同族企業のオーナー経営者だけがその対象ではなく、先祖からの共有財産をめぐる子孫の管理にかかわる場合もあれば、上場企業のサラリーマン経営者が巨額の報酬で蓄えた遺産をめぐる子世代間の調整にかかわるものもある。

端的に言えば、資産家一族が数世代、数家族にまたがって直面する共通的な課題の克服と意思決定をサポートするのが、金融機関の提供するファミリーガバナンス・サービスの特徴である。

外部専門家との連携

ファミリーガバナンスのサービス形態は、社内または外部の専門家によるセミナーの開催や個別相談の形で提供されることが多い。

たとえば最近では、財産管理に関する投資手法や、信託などの金融関連サービスに関する富裕層向けの集中セミナーにおいて、親族間の価値の共有や軋轢の軽減を図るため、心理カウンセラー出身者などの専門家による講習が組み込まれることもしばしばある。

大手総合証券会社のメルリリンチのように、有力な大学と提携し、超富裕層顧客のために専用の合宿プログラムを提供する例もある。また、証券会社や銀行から委託を受けた外部専門業者が、親族間の価値観や問題意識のすり合わせ、あるいは共有を図るために集中合宿を設定するなど、意思決定を円滑化するための機会を提供することもある。

外部専門業者への手数料は、1回のイベントで少なくとも1万～2万ドル前後といわれるが、費用は証券会社や銀行が負担する。金融機関の狙いは、ファミリーガバナンス・サービスも含めた富裕層顧客の固有のニーズにワンストップの窓口として対応し、最終的に、本業である顧客への金融サー

ビスを一層深化させることにある。

非金融的なサービスで差別化

富裕層向けのファミリーガバナンス・サービスが注目される理由の一つとして、それが非金融的な付加価値の提示による差別化戦略の一環であることが挙げられる。

そもそも金融商品は、開発や導入の速さで競っても、顧客にとって意味のある差異を継続的にもたらしことが難しいコモディティ（定番商品）である。特に富裕層向けの取引では、外部調達も総動員してあらゆる先端金融商品が提供される「オープンアーキテクチャー」化がきわめて進んでおり、商品自体の魅力で他社との違いを打ち出す余地は小さい。

それゆえ、金融以外の面で富裕顧客の固有のニーズに応えることで関係を深化させようとするアプローチが展開されやすい。

米国の超富裕層一族にとって、財産分与をめぐる摩擦や軋轢の調整は、資産家ゆえに直面する固有の悩みである。また、いわゆる「銀の匙」を口にくわえて生まれた超富裕層一家の子供は、家庭や生活環境が一般家庭と大きく異なるため、人格形成期の子育てには特段の配慮が必要だといわれる。

こうした固有ニーズに対応すべ

く、米国の大手銀行などでは社内に家庭問題専門の心理療法士を抱え、超富裕層向けのカウンセリングに当てる動きが1990年代から見られた。ファミリーガバナンス・サービスの広がりも、そうした非金融的なサービス強化の延長線上ととらえることができる。

これらの非金融的なニーズは、ロックフェラー家などの大財閥ではすでに確立された対応法があるだろうし、金融機関のできることも限られるだろう。しかし、起業やIPO（株式の新規上場）などで現役世代が財を成したベビーブーマー新興富裕層には、次世代への財産承継の本格的な到来を前に、ファミリーガバナンスへの満たされぬニーズがある。米国の銀行にとって、それは顧客関係を深化させる機会を意味する。

注

- 1 Patricia Angus, "The Family Governance Pyramid : From Principles to Practice," *The Journal of Wealth Management*, Summer 2005
- 2 Barbara Hauser, "Family Governance in 2004 : Parallels from World Politics and Corporate Boardroom," *The Journal of Wealth Management*, Summer 2004

吉永高士（よしながたかし）
NRIアメリカ上級研究員