「家族ガバナンス体制における家族企業」の所有者としての各家族構成員の役割と責任に関する考察

家族ガバナンス体制における各家族構成員の役割と責任についての考察

ここ数年間、家族を相手にした仕事を通じて、私は、家族企業のオーナーや資産の所有者として優れた存在になる方法を家族に教える教育プログラムが存在しないことに気づきました。一方で、企業や資産の優れた経営者になるためのプログラムは数多く存在します。 しばしば見落とされがちな事実として、すべてのMBAプログラムが授与するのは「経営学」の学位であり、「事業所有」の学位ではないという点がある。こうした学習機会の二分化こそが、家族企業内の不和の多くを生み出す種となっている。本考察の残りの部分では、

「ファミリー・エンタープライズ」という用語を用いて、事業を所有する家族と、

金融資産を所有する家族の両方を包括する用語として使用していく。

家族やその専門家が家族企業の構造を検討する際、もう一つ頻繁に見落とされる事実は、企業に直接的または間接的に持分を有する家族メンバーのほぼ全員が、当初、その企業に投資するという積極的な意思決定を行っていないという点である。ほとんどの場合、彼らは贈与や相続によって持分を受け継いでいる。こうした所有者は、積極的な投資家のように、企業の所有やガバナンスに召されたわけではない[1]。彼らは、企業に投資するという意識的な決定を下していないのである。 多くの場合、こうした所有者は、持分がパートナーシップや信託を通じて保有されているため、自分が所有者であることさえ自覚していない。間接的な所有形態は、しばしば彼らから所有者としての意識を奪い、ひいては所有権を適切に行使するために必要な自覚的な責任感をも失わせてしまう。

家族やその指導者たちが、「たとえ直接的ではないにせよ、家族の一人ひとりが企業の所有者である」という事実を誤解することは、しばしば家族ガバナンスの失敗につながり、ひいては家族企業の破綻を招く。

家族のリーダーやその企業は、家族構成員が所有者であるという事実に関するこうした誤解を、いかにして回避し、あるいは克服すればよいのだろうか？

優れた経営を行う家族企業では、家族は「三世代でシャツの袖からシャツの袖へ」という普遍的な文化的な格言を克服することを目指して、自らを統治しようと努めています
」という普遍的な文化的な格言を克服することを目指しています。

言い換えれば、家族資産、すなわち人的資本、知的資本、金融資本の維持と成長を確実にするためである。

企業を所有する家族においては、通常、すべての家族構成員が直接的または間接的に所有者である一方、企業の経営者として機能するのはごく一部の家族構成員に過ぎません。関与する家族構成員の数の差が極めて大きいという事実だけでも、読者の皆様には、各家族構成員が所有者としての役割において、その役割を卓越して果たせるよう教育されることが、家族の資産保全の取り組みの長期的な成功にとってどれほど有益であるかが、すでにお分かりいただけるでしょう。

この問題を提起したところで、家族企業の構成員として、自分が「優れたオーナーになる方法を学ぶ必要がある」と誰かに指摘されたことがあるかどうか、少し考えてみてください。実際、そのような経験はないでしょう。しかし、前述したように、家族が企業を成功裏に成長させ、維持していくためには、これが極めて重要な課題であると私は確信しています。

資産の維持を目指す家族は、家族企業のオーナーとしての在り方について、すべての構成員が徹底的に教育を受ける必要性を理解しなければなりません。そうして初めて、家族構成員はオーナーとして共にリスクを伴う意思決定を行う能力を身につけることができるのです。

ほとんどの企業において、オーナーとは、その企業に参加するために個々でリスク評価を行い、意思決定を行う投資家です。こうした人々は通常、

企業の性質や活動について十分に理解した上で投資に踏み切ります。投資の決断を下せば、彼らは実際にオーナーとして働き、自らのリスクに見合った適切な見返りが得られるよう努めます。彼らは単に財産だけでなく、自分自身をも賭けているのです。私が家族経営企業で得た経験によれば、オーナーの大半は贈与や相続によって持分を取得しています。彼らは、企業の活力にとって極めて重要な、個人的なリスクを伴う意思決定を求められることは決してありません。

家族経営企業においては、リスクを冒す投資家によって設立された企業と競争に勝ち抜くために必要な、起業家的な競争優位性を維持することが、往々にしてより困難である。家族経営企業が成功するためには、競合他社を牽引するのと同じ程度の起業家精神を持って行動できる所有者がいなければならない。この精神を喚起するためには、所有者として行動する家族構成員が、競合する起業家と同等の能力とスキルを備えた優れた投資家として行動できるよう教育されなければならない。 家族構成員は、所有権の本質を理解し、実感しなければならない。

家族企業の所有権に関する別の問題に目を向けると、もし家族が企業の所有者としての役割と責任を理解していない場合、経営陣は、このケースでは知的に不在である所有者に直接責任を負い、そのために働いているにもかかわらず、どうして企業を成功裏に経営できるだろうか。不在地主がうまくいかないことは誰もが知っているが、少なくとも土地が消えてしまうことはない。 企業のような生きた有機体の場合、それを構成するすべての部分が日々優れた意思決定を通じて、企業に配慮し、養う必要がある。企業ガバナンスが所有者に期待する積極的な役割がなければ、経営は成功しない。

あまりにも多くの家族において、各家族構成員が企業の所有者としての役割を認識できていないというこの問題は、家族の指導者が、「経営者として振る舞う家族構成員は、所有者として振る舞う家族構成員よりも平等である」というオーウェル的な誤りを犯すことで、さらに深刻化する。各家族構成員の働きは、等しく価値のあるものである。

「シャツの袖」という諺が現実のものとならないかどうかを見極めるために必要な三世代以上にわたり、共に歩もうとする家族は、その資産のすべて、すなわち家族貸借対照表に記載されるすべての家族構成員が、積極的に、かつ調和して活動していなければならない。家族の指導者が、各家族構成員に課せられた仕事について不公平な比較をし始めると、その家族の内部構造は崩壊し始める。

一人ひとりの人間には、それぞれ独自の生き方が求められている。自らの天職を見出すことは、人間一人ひとりにとって最も重要な義務である。その天職を積極的に追求することは、自分自身に対する責任であるだけでなく、家族や社会に対する責任でもある。家族が何世代にもわたって繁栄し続けるためには、家族リーダーの主な責任は、家族の主要な富を生み出す資産、すなわち人的資本と知的資本を守り抜くことに尽力することである。 こうした富を成功裏に保全するためには、リーダーは、家族の一人ひとりがそれぞれの天職を追求する能力を高められるような家庭環境を提供しなければならない。そのような環境が創られ、育まれていけば、家族の一人ひとりは進んでそれに参加しようとするようになり、これらの個々の要素の総和が、家族システム全体が繁栄するために必要な栄養をもたらすことになる。

家族指導部が、オーウェル的な「不平等と見なされる問題」の危険性を認識できないこと、あるいはさらに悪いことに自らの行動によってそれを助長することは、家族に対する責任を放棄することに他なりません。 家族企業を経営する使命を帯びた家族構成員と、その他のすべての家族構成員の使命との間に生じるこうした見かけ上の不平等は、あまりにも頻繁に家族ガバナンス体制に不調和をもたらし、悲しいことに、しばしばその崩壊を招く。家族というモザイクを形成する上で、それぞれの使命は独自かつ同等の価値を持ち、家族が繁栄するためには、すべての家族構成員、とりわけ家族のリーダーによって、それらが対等であると認識されなければならない。

家族構成員が共有する数多くの関係の中で特筆すべきは、家族企業の所有者として、家族企業の経営に関与しているかどうかにかかわらず、すべての家族構成員がこの役割とその責任を分かち合っているという事実です。

ここまでお読みいただいた皆様には、家族企業の成功にとって以下の点が極めて重要であることをご理解いただけたことを願っています。

1. すべての家族構成員が、企業の優れた所有者となるよう教育を受け、その後、所有者として企業に積極的に参画すること；および
2. 個々のメンバーが抱くあらゆる人生の使命を、同等に重要視する家族ガバナンス体制とリーダーシップの必要性。

では、個々の家族構成員は、どのようにして優れたオーナーになることができるのでしょうか？

第一に：家族は、次のような教育プログラムを構築し、それを育成しなければなりません。

1. すべての家族構成員が参加すること；および
2. その家族ならではの「独自性」を説明する美徳、価値観、物語、そして神話を教えるものであること。

このようなプログラムを策定するにあたっては、家族構成員それぞれの年齢、学習スタイルや能力、そして人生の歩みといった点を考慮に入れる必要があります。私は、生徒と教師の双方向的な関わりが、学習において極めて重要な要素であると固く信じています。教育プログラムのあらゆる要素を、可能な限り双方向的な形で指導することを強く推奨します。

例えば、株式会社について教える場合は、模擬株主総会において、各家族構成員に株主、取締役、そして報告を行う経営陣の役割を演じさせましょう。信託について説明する場合は、各構成員に信託の設立者、受益者、そして特定の問題に対処する受託者の役割を演じさせましょう。

第二に：各家族構成員は、家族全体に対する責任の一環として、基礎的な金融教育プログラムを修了することに同意すべきです。このプログラムのタイトルを「詩人のための金融教育」とすることを提案します。これにより、「右脳」が優勢な家族構成員に対して、このプログラムが彼らのために設計されたものであることを明確に示すことができます。また、学習する金融事例は、家族企業の実際の状況に基づかせることを提案します。家族の主要な資産が事業である場合は、その実際の貸借対照表や損益計算書を例として用いてください。家族の資産が主に資産ポートフォリオである場合は、

企業、政府、プライベート・エクイティ投資などを事例として用いるべきです。また、
、学習する事例にさらに現実味を持たせるため、一部の講座は、その資産を積極的に運用している経営幹部――すなわち、その一族の「常任講師」――と協議しながら実施することを推奨します。

第三に：各家族構成員は、所有者としての役割の根拠となる法的文書を読み、その内容を理解し、そこに定められた責任を受け入れることに同意すべきです。私が支援している家族に教育プログラムのこの段階について話す際、自身の財産との個人的な関係において極めて重要なこの部分を、実際に読んだことのある家族構成員が驚くほど少なく、ましてや理解している者はさらに少ないという事実に、私はいつも驚かされます。 しかし、一方で、こうした家族の方々がこの学びをいかに歓迎し、内容を習得した際に示す自立心には、いつも等しく喜びを感じています。ここで言う「習得」とは、法学の学位を取得することを意味するのではなく、パートナー、受託者、投資顧問、会計士、弁護士、企業経営者との関係において、対等な立場で自身の事務を処理するために必要な基本的な理解を指すに過ぎません。

第四に：優れた所有者であることの定義の一部には、資産に関して自分を代表するよう依頼した人々から求められた際、自身の資産の管理について適切な判断を下す能力が含まれます。この役割において、知識を身につけた所有者は、その代理人とのパートナーとなります。 パートナーとして行動する所有者は、代理人が職務を遂行するために適切な裁量権を委ねることができることを理解している。代理人は、意思決定が求められる際には、所有者が常に知的にも物理的にも関与していることを十分に認識した上で、その裁量権を行使する。

多くの場合、家族は、株主、パートナー、受益者など、さまざまな役割を担っているにもかかわらず、自分たちが常に所有者であることを理解していません。これらの役割のそれぞれは、所有者と、例えば取締役会、ジェネラル・パートナー、または受託者との間の関係を前提としています。これらの関係において、所有者は相手方によって代表されます。いずれの場合も、相手方は所有者に対して説明責任を負います。これらの関係が最適に機能するためには、双方が

理解し、その関係によって割り当てられた役割に積極的に参加しなければならない。もし各家族構成員が、完全な理解と積極的な参加をもって所有者としての責任を果たすならば、家族全体の財務ガバナンス体制は健全に機能することになる。

第五：各家族構成員は、家族会議への積極的な参加、年次株主総会への出席、家族パートナーシップの年次総会への出席、受益者／受託者年次会議への出席、および家族資産の所有者としての役割に関連するその他の同様の会議への出席に同意すべきである。いかなる立場の所有者であっても、代表者から提出された文書を読むだけで、その特定の関係に対する責任を果たしたと感じるだけでは不十分である。

あらゆる関係は、最終的にはパートナーが投入しようとする人的資本および知的資本に応じて、繁栄もすれば衰退もするものです。所有者として、私たちを代表する人々を知らず、その価値を認めないことは、彼らに対して、良くて「私たちはその関係を気にかけておらず、単に容認しているだけだ」と示唆することになります。最悪の場合、それは「私たちはそうした人々より上であり、したがってその関係には全く関心がない」と示唆するような振る舞いによって、その関係を貶めることにつながります。 私たちの将来の財務的健全性にとって極めて重要なこれらの関係において、自ら積極的に関与して深いコミットメントを示さなければ、どうして優れた成果を期待できるでしょうか。これらの関係は、うまく管理されれば、私たち一人ひとりが幸福を追求するための旅を続けるために必要な経済的報酬をもたらしてくれます。人間は、何事も上手にこなすためには肯定的な励ましを必要とします。私たちの積極的な献身と感謝の気持ちを感じ取る必要があるのです。オーナーとして、私たちはこれらの関係に投資した分だけ、それ以上でもそれ以下でもなく、その成果を受け取ることになります。

もし各家族構成員が、自分自身と家族全体との間で交わされた「取り決め」を心に刻み、それを受け入れるならば、他のすべての家族構成員もまた、その人の個々の幸福への道のりを高めるために尽力するでしょう。もしその人が、家族の他のすべての構成員と相互的な取り決めを結ぶならば、家族全体が繁栄することになるでしょう。 その約束の一部として、各家族構成員は、家族全体から割り当てられた家族ガバナンスの役割を受け入れ、積極的に参加することが求められます。私たちが

これまで学んできたように、家族企業の所有権がさまざまな形態をとる中で、すべての家族構成員には家族資産の所有者という役割が割り当てられています。各家族構成員がこの役割において卓越性を発揮するにつれて、家族の人材資本は増大し、構成員間の依存リスクは減少します。各家族構成員が所有者としての在り方を学ぶにつれて、家族の知的資本は増大し、無関心や知識の欠如は減少します。 最終的に、優れた所有者からなる家族は、時間の経過とともに、マイナスとなる決定よりもプラスとなる決定をはるかに多く下すようになり、その結果、家族企業は繁栄することになる。

人的資本、知的資本、金融資本が増大するにつれて、家族の富は維持されることになる。最も重要なことは、家族を構成する一人ひとりが、平等感、機会、責任分担の意識を持ち、ベンジャミン・フランクリンが言ったように「団結したい」と思うようになり、その結果、家族全体が繁栄することである。

Copyright ©1999 by James E. Hughes, Jr., Esq.

---

[1] 個人がこの人生における自分の天職を見極めることは、幸福を達成するための極めて重要な要素である。アリストテレス的な意味において、個人の天職は、私の見解では、私たち一人ひとりの人生の究極の目標である。