

The James E. Hughes, Jr. FOUNDATION

考察：家族企業の所有権の特殊性

家族企業の所有権の特殊性は、数千年前から書物が著され始めた当初から、家族の繁栄という分野の学者や実務家を魅了し続けてきた。
アリストテレスは、富を築くことは比較的容易だが、一族がその富を維持し続けることは極めて困難であるとの見解を示した。他の文化圏の多くの著者たちも同様の見解を述べている。

西洋文化ではこの現象を「三代でシャツの袖からシャツの袖へ」という諺で、中国ではその多くの表現の一つとして「三代で田んぼから田んぼへ」として知られている。

なぜそうなるのかは解明できません。トルストイが指摘したように、各家族は血縁の絆が解けていく過程で、それぞれ独自の道をたどるからです。各家族は、エントロピーがその力を発揮するにつれて、エネルギーから物質へ、そして再びエネルギーへと還るという熱力学第二法則を反映しているのです。

こうした現実にもかかわらず、家族の繁栄を助け、この結末を少なくとも七世代は先延ばしにしようと努める私たちは、それぞれの家族に有効な答えを見つけようと試みている。私たちは、彼らにとってこれが「いつ」起こるのかを明確にし、私が言うように、この避けられない結末を少なくとも七世代は先延ばしにする手助けをしようとしている。ことわざが示す運命は避けられないという謙虚さと、それでも挑戦しようとする彼らの姿勢は、それ自体が英雄的であり、称賛に値する。

こうした家族こそが、デニス・ジャッフェの傑作『Borrowed From Your Grandchildren』の核心を成しています。本書に登場する家族は、3世代にわたって繁栄を遂げた者たちでなければ掲載されず、多くの場合、4世代、5世代、6世代にわたって家族全員が共に繁栄を続けていました。これらの家族は、親和性の質を体現しており、家族全体が繁栄し続けるために、各家族の幸福への旅路を豊かにすることが自分たちの目的であるという自覚を持っています。 あるいは、言い換えれば、家族全員の「船」が共に浮上するということです。彼らはそれぞれ、他のメンバーの「船」が浮上するよう助け合うことを誓います。そのすべては、家族の船団が安全に、アンチフラジャリティ（抗脆弱性）を持ち、繁栄しながら、遥か未来へと航海し続けるためです。各世代のメンバーは順番に

同じ誓いを立て、一人ひとりが豊かな人生を送り、家族一人ひとりとの絆を強めるために必要な支援を受け取っている。

上述のような「親和の家族」は、個々の必要をはるかに超える資源を分かち合っています。その独自の資源の創出は、ほとんどの場合、その創造の行為そのものを人生の目的としていた一人の人物の行動に由来しています。多くの場合、そのような人物はこれらの家族の「創設者」と見なされ、その物語は、そうした家族の前向きな神話の重要な部分を形成しています。

しかし、こうした家族の真の起源は、第二世代の成員が、親族の絆で結ばれた家族となることを志し、それによって少なくとも七世代先まで続くという諺の戒めを回避しようと決意するかどうかにある。

こうした第二世代の家族構成員が直面する課題の一つは、事実上の所有者であれ法的な所有者であれ、創設者から受け継いだ資源を「ダイナミックに保全」するために協力する意思があるかどうかである。

もし彼らが前の問いに肯定的に答えられるならば：

彼らは、自分たちの家族資産が、金融資本よりもはるかに大きいと想像できるだろうか？

彼らは、自家の資産が5つの別個かつ集合的な資本から構成されていることに早い段階で気づき、そのすべてをダイナミックに保全しようと努めることができるでしょうか？

自分の資産が、人的資本、知的資本、社会資本、精神的資本、そして金融資本から構成されていることに気づくことができるでしょうか？

彼らの金融資本、すなわち「量的資本」の役割と目的は、人的、知的、社会的、そして精神的な「質的資本」の4つすべてを成長させることにあると、彼らは理解できるだろうか？

歴史が教えているように、金融資本だけに焦点を当ててしまうと、ことわざ通りの結末を招き、失敗に終わってしまうことを彼らは理解できるでしょうか？

定量的資本の成長に支えられながら、定性的資本（人的・知的・社会的・精神的）の成長に注力することが、彼らの最高の目的であり実践であり、成功への道であることを、彼らは理解できるでしょうか？

彼らは、各資本のダイナミックな保全を、今後の目的として掲げることができるだろうか？付け加えるならば、この認識、そして各資本の着実かつ粘り強い開発と成長こそが、私の家族や、私が支援し研究してきたすべての家族が、あのことわざの予言を回避することを可能にしてきたのだ。

優れたダイナミックな保全、管理、ステークホルダーによる所有権、そしてその原則と実践が、一つの家族によって数世代にわたり、5つの「ファミリー・キャピタル」すべてに一貫して粘り強く適用されることこそが、親和性のある家族の成功の中核をなしています。

こうした戦略的な所有者は、5つの資本すべてをダイナミックに保全することの力を理解しており、それによってすべての家族構成員がそれらから最大限の恩恵を受けられるようにしています。

長老、最年少のメンバー、そして中間世代のメンバーは皆、自分一人ひとりの繁栄こそが、親和性を持つ家族による「ダイナミックな保全、管理、ステークホルダーの所有権」という戦略的・戦術的実践の中核にあることに気づきます。

各構成員は、家族企業のガバナンスと進化の核心に、自身の「SELFS」の成長と繁栄を見出すにつれて、家族とその継続的な繁栄に前向きに惹きつけられていく。

他者が自分一人ひとりをどのように支えてくれているかというこの認識を持つことで、構成員は他のすべての構成員が繁栄を達成できるよう支援することを、はるかに容易に求めるようになります。このプロセスが展開し進化するにつれて、すべての船が浮き上がり、あのことわざは遠のいていきます。「いつ」という言葉も、ますます遠のいていくのです。

したがって、各メンバーの人生のあらゆる段階における家族の仕事の中核は、5つの資本すべてを動的に保全し、それによって成長させる方法を学ぶことにある。5つの資本すべてについて、いかにして動的な保全者、管理者、ステークホルダー、所有者となるか。なぜだろうか？ なぜなら、その方法を学び、各資本の成長が固有のエントロピーのリスクによって絶えず脅かされる中で、学んだことを永遠に実践し続けなければ、そのことわざが示すエントロピーと家族の崩壊は、必然的に起こってしまうからである。

ナマステ

ジェームズ（ジェイ）・E・ヒューズ・ジュニア、コロラド州アスペン、2020年

* この考察は、ウェンディ・セージ＝ヘイワード、ガイア・マルキジオ、バーバラ・ダート著『Own It!: How to Develop a Family Enterprise Owner’s Mindset at Every Age』（2022年）のためにヒューズ氏が執筆した序文を改編したものです。