

## 家族企業のガバナンスに向けた道のり：多様な価値観と優先事項を調和させ、ファミリー・キャピタルを育成する

---

デニス・T・ジャッフェ (PhD)

アドバイザーには、法的、財務的、経営的な助言に加え、親族の増加に伴い生じる個人的な関係、対立、意見の相違に関する方針の策定、目標や価値観の整合、世代を超えた家族チームとして協力する方法を学ぶこと、そして家族の長期的な利益に資する公正かつ効果的な意思決定を行うことについて、家族を支援するよう求められるケースが増えています。一族間の確執や訴訟の事例を見ると、一見些細な意見の相違から生じる甚大な人的・金銭的損失や、相続や経営権をめぐる争いに、被害を受けた一族のメンバーがどれほど強い情熱を注いでいるかが見て取れる。

法律や財務のアドバイザーには、家族が将来のニーズを予測し、将来の対立を未然に防ぐか、あるいは未然に解決できるよう支援することがますます求められています。アドバイザーは、法的・税務上の枠組みだけでなく、ビジネスパートナーとして資産を共有する家族間の個人的な関係にも配慮しなければなりません。合意が法的に有効であっても、家族がその合意を公平であると認識し、その仕組みや存在理由を理解していなければ、対立が生じてしまいます。成長を続ける富裕な家族は、すべての家族構成員が、共通の歴史を持つ「家族」としての側面と、ビジネス／財務上の「パートナー」としての側面の両方を理解し、適切に扱うよう支援しなければなりません。確立される仕組みや慣行は、時に相反し、両立しないように見えることもあるこれら二つの利益の両方に奉仕するものでなければなりません。これは、アドバイザーが専門教育の場で予期したり学んだりしたような仕事ではありませんが、専門的な助言の特定の側面を活用するために、家族が望み、必要としていることなのです。

本章では、世界中の富裕な大家族における関係管理とガバナンスのベストプラクティスを定義する概念と活動について概説する。これは、私と同僚のジェームズ・グラブマンが執筆した複数の論文に基づき、多くの同僚による重要な研究成果、私たち自身の家族との関わりにおける経験、そしてファミリービジネスや資産コンサルティングの分野で台頭しているツール、モデル、実践手法を土台としている。これらの概念は、世界中の超富裕層にサービスを提供する金融、法律、会計事務所の包括的な実務に、ますます取り入れられつつある。

## 1. 資産獲得者と相続人：創業者から後継者へ

私たちは、一族が富を獲得し、それを次世代へと引き継ぐ過程における、共通の社会的適応プロセスを定義しました<sup>1</sup>。文化的な違いはありますが、あらゆる文化圏において、富を獲得する人々は、起業に伴うリスクに耐えうる特定の性格的特徴——例えば、揺るぎない自信や、自らの事業に対する深い情熱——を備えている傾向があります。行動様式としては、彼らは自分の考えを胸に秘め、ビジネスの可能な限り多くの部分を自ら掌握しようとする傾向がある。適応力に優れ、即興的に行動し、機会を最大限に活用する。多くの場合、質素な、あるいは貧しい家庭出身であり、その動機は富を築くことよりも、むしろ自分の夢を実現することにある。彼らは世の中に変化をもたらしたいと願い、ビジネスを人生の中心と見なしている。家族が果たす役割は比較的小さい。

その多くが質素な家庭に育ったため、ある意味では、富裕層のライフスタイルや習慣、世界への「移民」のような存在である。彼らは富を持って生きる方法についてはほとんど知らず、子供たちに富を相続させるための準備については全く知らない。この課題が、「三代でシャツの袖からシャツの袖へ」という格言や、ほとんどの家族資産が三代目までに散逸してしまうという指摘につながっている。

したがって、富を築いた人物は、優れた教師や、忍耐強く理解ある親となるタイプの人物ではない。創業者たちは自らの成し遂げたことを誇りに思っており、それは富や権力という形でも一部表れている。そして、子供たちには最善のものを与えたいと願っている。しかし、彼らは子供たちの経験やニーズに対する理解が欠けている場合もあり、未来をコントロールしようとする傾向がある。これは、家族の富や特権の中で自らの自立を追求する子供たちにとって、課題となり得る。

相続人、特に莫大な富を相続した人々は、文化や国を問わず、対照的な経験を語っている。富を持たなかった時代を覚えている親とは異なり、次世代は富に囲まれて育ち、富の文化が彼らにとっては自然なものである。しかし、彼らはしばしば、親、特に富を築いた父親が、自分たちの生活から距離を置いている、あるいは不在でさえあると報告している。「最高のものを手に入れる」ということは、寄宿学校への進学、贅沢品で満たされた部屋、そして本来なら親が担うべき多くの雑用を家政婦がこなしてくれることを意味する。

「特別である」ということは、彼らが富の飛び地で育つことを意味し、多くの場合、一般の人々から隔絶されているだけでなく、要求に応えたり自分の身の回りの世話をしたりする方法を学ぶ機会からも隔絶されている。これは「金箔のゲッター」と呼ばれてきた。お金はしばしば、人との触れ合いや親密さの代用となり、彼らは富に囲まれながらも、奇妙なほど何かが欠けていると感じながら成長することもある。

---

<sup>1</sup> Jaffe, D. および Grubman, J. 『Acquirers' and Inheritors' Dilemma: Finding Life Purpose and Building Personal Identity in the Presence of Wealth』 (『*Journal of Wealth Management*』、2007年秋号)、ならびに Grubman, J. 『Strangers in Paradise: How Families Adapt to Wealth Across Generations』 (Family Wealth Consulting、2013年) を参照。

相続人にとって最大の課題は、人間として成長し、自分の人生をどう生きるかを模索し、個人的な充実感、自尊心、達成感を味わう方法を見つけることである。これは困難な課題だ。著名で権力のある親の子として、彼らの行動は親の功績とどのように比較されるのだろうか。親は、高いながらも曖昧で定義が不明確、あるいは非現実的な期待を抱くことで、事態をさらに困難にすることもある。彼らは失敗や逆境から学ぶ機会から守られている一方で、成果を上げるよう求められる期待とプレッシャーの網に直面している。

図1：取得者と相続者の現実と懸念

| 自力で成功を収めた者                                                                                                                                                                                                                                                              | 相続者                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 富の国への移民</li> <li>● 支配と自律への情熱</li> <li>● ビジネスが人生の中心</li> <li>● 経済的な安定がなかったことを思い出す</li> <li>● 新たな社会的現実足に足を踏み入れ、そこに溶け込みたいと願う</li> <li>● 自信に満ちたリスクテイカー</li> <li>● 即興的で、危機的状況下で力を発揮する</li> <li>● 人の話をよく聞かないし、教えるのも得意ではない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 裕福な家庭で育つ</li> <li>● それを維持できるかという不安</li> <li>● 責任感と特権意識が入り混じっている</li> <li>● 継続性と伝統を望む</li> <li>● 資金力には慣れ親しんでいる</li> <li>● リスク回避的で慎重な投資家</li> <li>● 財務事情に無頓着</li> <li>● 資産運用を他者に委ねる</li> <li>● 人生の目的や意味を探索している</li> </ul> |
| 資産に関する懸念                                                                                                                                                                                                                                                                | 将来の資産に関する懸念                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世代を超えて資産が及ぼす影響</li> <li>● 相続人に何を残すべきか？</li> <li>● 幸せで社会に貢献できる子供を育てること</li> <li>● 甘やかされて、自分勝手な子供になることへの恐れ</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 親がこれほど成功した後に、自分なりの足跡を残すこと</li> <li>● 人生の情熱を見つけるためのモチベーションを高める</li> <li>● 家族を失望させたり、過ちを犯したりすることへの不安</li> <li>● 年長世代から信頼されること</li> </ul>                                                                                  |

図1の比較からもわかるように、資産を自ら築いた世代と相続する世代は、同じ家庭で育ったにもかかわらず、人生経験が大きく異なり、それが互いの目的の食い違いを招く可能性があります。親は子供たちに資産を使い果たされることを懸念する一方で、子供たちはこの世界で自分の居場所を見つけることに気を配っています。

親は、子供たちが自己成長を図るのをどのように支援すべきかを十分に理解できていない場合があります、信託やその他の手段を設けて家族資産を管理することで、子供たちが成人した後もずっと「依存している子供」のような感覚を抱き続けてしまう可能性があります。家族として、相続人に対して、何が期待されているのか、そして家族の資産とどのように関わるべきなのかについて、明確なメッセージを送るべきです。信託や外部アドバイザーを交えた家族評議会が存在する場合、たとえ次世代がそれを行う準備ができていても期待されていたとしても、彼らがいつ、どのようにしてガバナンスや運営に関与できるのかが不明確なままになりがちです。これは、彼らにとって苛立ちや屈辱さえ感じさせる可能性があります。成人した後も信託が存在し続けることは、自分たちが家族の資産を管理する能力を信頼されていないと受け取られる恐れがあります。

家族の各世代ごとに、富に囲まれた環境で育った相続人が加わります。彼らは、何が自分たちのものか、何をしなければならないか、そして情熱、スキル、能力、さらには拡大家族の一員となる意欲について、独自の期待を抱くようになります。各子孫にとっての課題は、ある程度の富やライフスタイルをどの程度**当然**の権利として感じるか、そして家族の富を維持し、他の形態の家族資本を築くために、家族のために何を喜んで行えるか、また何ができるか、つまり単なる消費者に留まらず、家族の富の管理者となることにある。これに関する明確な家族の価値観、メッセージ、方針が、彼らを導く指針とならなければならない。

年配の世代は、子供たちが「管理者」となり、受け継いだ財産を大切に管理してほしいと願っています。富を築いた人々は、その富が次世代の手に渡ったとき、どうなるのかを心配しています。子供たちはそれをどう使うのでしょうか？もし単に資産を保全することが目的であるなら、賢明に投資できる金融の専門家に任せるのが賢明でしょう。専門家に責任を負わせれば、子供たちは受動的な相続人として、与えられた財産を享受するだけで済む。これで目的は達成されたことになる——資産は保全されたのだ。果たしてそうだろうか？

親がこのようにして家族の資産に対する管理権と責任を（今や）成人した子供たちの手から奪うとき、子供たちに伝えられる根本的なメッセージとは何でしょうか？一方で、親世代は子供たちに責任感を持って、相続財産を浪費しないことを望んでいます。しかし、実際には、信託や専門家の管理体制を幾重にも設けることで、子供たちにその機会を奪ってしまうことが頻繁にあります。「信託基金の子供」であるということは、豊かな生活と、成人後も続く依存状態を意味しますが、それは大人の役割ではありません。お金の恩恵を子供たちと分かち合いたい一方で、子供たちがそのお金を使う方法をコントロールしたいというこのジレンマは、混乱を招きます。親は、成人した子供たちが資産を責任を持って使うと、どのようにして信頼できるのでしょうか？いつコントロール権を手放すリスクを冒せるのか、そして次世代が主導権を握るために、親はどのように最善の準備をすべきなのでしょう？

一方、子供たちはほぼ正反対の世界観を持っています。彼らは、家族が裕福であるために特別扱いされる、極めて快適な文化の中で「生まれながらの住人」として育ちます。自分たちが持っているものを他の人々が持っていないことに、気づくことさえないかもしれません。彼らは富のない生活を経験したことがありませんが、その富がどこから来るのか、あるいはそのような富を稼ぐために必要なスキルについて、実際にはほとんど知りません。無意識のうちに、彼らは傲慢さを露呈したり、日常の活動において無能さを示したりするかもしれない。彼らは、自分たちの生活が今後も特権的なままであると決めつけ、それを当然のこととして期待している。実際はそのようなものではないにもかかわらず、そのお金は自分のものである、あるいは自分のものと見なされるべきだと考えているかもしれない。あまりにも多くの富を持っているがゆえに、それがなくなったらどうなるのかという不安を抱くこともあるだろう。

相続が待っていると想定しているため、仕事への準備をするのは彼らにとって難しい。なぜ働かなければならないのか？それは彼ら自身や家族にとってどのような意味を持つのだろうか？彼らは、特に両親の並外れた功績と比較されたとき、選択を下すことや、自分には能力が足りないのではないかと恐れるかもしれない。そのため、働きたいと思っていても、最初の一步をうまく踏み出すことが難しいと感じる。困難の兆しが見えた途端、彼らは後退してしまうかもしれない。

十分な経済的余裕があるため、キャリアをスタートさせる際、逆境を乗り越えなければならないというプレッシャーを感じない

。この力学こそが、一部の相続人の波乱に満ちたキャリアを説明している——彼らには、逆境に耐えたりリスクを冒したりするための動機もスキルもないのだ。これは、人生で大きなリスクを冒してきた親たちにとっては不可解なことかもしれない。なぜ子供たちは自分たちとこれほど違うのだろうか？

富、特権、豪華な邸宅、豪華な休暇、私立学校という極めて狭い世界で育った彼らは（ロバート・フランクが言うところの「リッチスタン」という国で暮らしている）、世の中の仕組みや、真の努力や成果とはどのようなものかについて、しばしば非常に素朴な見方しか持っていない。例えば、競争の激しい大学に合格した裕福な家庭の若者は、その成果が個人の努力ではなく、家族のコネによるものだ（当然ながら）感じるかもしれない。

大学に入学すると、彼らへの小遣いや名声が、自分たちにはまだ克服する準備ができていないような気晴らしの原因となることがあります。そのような環境から来た若者たちは、自分の人生をどう生きるかという独自の感覚を育み、それを自力で成し遂げるための信頼性と能力を身につける必要があります。そのためには、親が彼らに割り当てた役割から自立しなければなりません。

裕福な家庭出身の若者たちは、多くの場合、自分がやりたいことを何でもできるわけではないという現実を——しばしば初めて——突きつけられたときに、この旅路を歩み始める。成績が振るわなかったり、スポーツチームから外されたり、人間関係に悩みを抱えたりするのだ。

また、薬物、アルコール、摂食障害、あるいは行動依存症に苦しみ、それらを自力で解決しなければならない若者もいます。こうした試練を乗り越えられない相続人もいれば、逆に、これらの試練が「目覚めのきっかけ」となり、自己責任、自信、そして能力へと導かれる者もいます。親は一步引いて見守る一方で、適切な感情的なサポートを提供し、子供たちに対して信頼を寄せていることを示さなければなりません。このバランスを見出すことは、どの親にとっても難しいことなのです。

裕福な家庭で育つ若者は、世界中の富裕層の家庭に特有のいくつかの人生の段階を経なければなりません。ここでは、より質素な環境の若者とは異なる課題に直面することになります。図2では、裕福な家庭が子供たちを「財産の管理者」へと育てるために直面する主要な段階、課題、および活動を定義しています。このプロセスには、裕福な家庭が後継者を教育し支援するために行わなければならない多岐にわたる課題が示されています。家族の資産があるがゆえに、若者はさらなる責任と脅威に直面することになり、家族はこれらに積極的に立ち向かわなければなりません。

図2：富裕家庭における相続人の成長の道のり

| 段階           | 人生の段階        | 成果                               | 活動                                                                                                                                          |
|--------------|--------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 子供にお金について教える | 幼児期から10代前半   | お金に関する価値観の形成と基本的な理解の習得           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 家族でお金について話し合う</li> <li>- 貯金、寄付、お金の使い方</li> <li>- お金に関する価値観を共有する</li> <li>- 家族内で協力して取り組む</li> </ul> |
| 前向きな資産観を育む   | 10代後半から若年成人期 | 自分とは何者か、何をしたいのかという個人的な認識の形成      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 実家を出る</li> <li>- 個人の経済的な選択を行う</li> <li>- 情熱を見出し、スキルを磨く</li> <li>- 家族以外との親密な関係を築く</li> </ul>        |
| 家業との出会い      | 若年成人         | 家族経営の性質、責任、そして機会についての理解<br>家族経営の | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 家族企業の説明会に参加する</li> <li>- 事業を理解するための実務スキルを身につける</li> <li>- キャリアの選択肢を探る</li> </ul>                   |
| 社会的使命への参画    | 若年期から成熟期にかけて | 世界をより良くしようという志の育成                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 社会的課題への積極的な関与、奉仕活動</li> <li>- 個人および家族としての慈善活動の使命を明確にする</li> <li>- 家族による奉仕活動や慈善活動への参加</li> </ul>    |
| 「家族の一員」となる   | 成人期          | 家族の資産管理や事業活動において積極的な役割を担う        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 家族の絆を深める活動に参加する</li> <li>- 家族企業において貢献的な役割を担う</li> <li>- 事業承継に関する対話への関与</li> </ul>                  |

## 2. 世代を超えた課題

世代を超えた課題には、家族を長期的に維持することを困難にするもう一つの複雑な側面がある。それは、家族というものは本質的に、権力と支配を年長世代に集中させる傾向があるということだ。過去の成功体験ゆえに、年長世代はあらゆる変化、とりわけ従来のやり方に影響を及ぼす変化や、自らの支配の継続を脅かす変化を避け、抵抗し、受け入れることを困難に感じる。したがって、家族には変化に抵抗し、過去に成功したものを維持しようとする自然な傾向がありますが、この傾向は革新や適応を困難にする可能性があります。

しかし、家族がそれを否定しようがしまいが、変化は家族の内側でも外側でも進行している。家族が直面する課題は甚大であり、成功するためには、家族は積極的にそれらを受け入れ、対応しなければならない。

- 内部的には、家族構成員の増加、利害の相違、富を築いた人物のスキルを再現する上で家族の人材（遺伝子プール）の限界、そして富を維持するために必要な価値観や行動を支えられない可能性のある家族文化といった課題に直面している。
- 外部的には、家族経営企業は、成長か衰退かの選択、市場の圧力、グローバル化、そして生き残るための資本調達や事業再構築の必要性に直面しています。

何世代にもわたって、家族企業は生物学的に決定づけられたパターンに従って発展していきます。第一世代には富を築いた人物が1人おり、子供たちは1つの家庭で共に育ち、それに伴う家族内の力学や対立が生じます。たとえ誰かが家族企業の次期リーダーに指名されたとしても、兄弟姉妹の誰も、富を築いた人物と同じような信頼を家族から得ることはできません。そのため、後継者である兄弟姉妹はチームを組み、協力し合うことを学ばなければなりません。他の兄弟姉妹にはそれぞれ独自のニーズや感受性があり、それが対立を招くこともあるため、それらをどのように管理するかについて明確なルールや方針が必要となる。

第3世代の登場に伴い、各兄弟姉妹は結婚し、新たな家庭を築いています。第3世代のいとこたちは別々の家庭で育ち、互いのことをほとんど知らない場合もあり、家族の資産に対する価値観、期待、願望も大きく異なることがあります。したがって、第3世代に至っては、家族間の親密さの欠如を認識した上で、家族パートナーは意思決定の方法について明確かつ明示的なガバナンスを構築しなければなりません。結婚によって新しいメンバーが家族に加わり、新しいいとこたちが成長して拡大家族やその事業・財務組織に参画するにつれ、彼らはしばしば、考慮に入れなければならない新たな価値観やニーズを表明します。また、世代を重ねるごとに家族の人数が増えるということは、家族資産をより多くの人で分け合わなければならないことを意味します。支出を抑制し、資産を保全し、起業的な取り組みによって資産を増大させるための明確なプロセスがなければ、資産は——予測通り——第3世代までに散逸してしまうでしょう。

### 3. あらゆる種類の「家族資本」を育むベストプラクティス

富を築いた家族は、単に子供たちに財産を継承することだけに関心があるわけではありません。彼らは、遺産の他の側面——家族としての結束を維持すること、事業や金融事業を持続させること、地域社会における地位、そして子供や孫たちの幸福と生計——にも関心を寄せています。

具体的には、世代を超えて成功を収めるためには、富裕な家族は3つの主要な道筋における目標のバランスを取らなければなりません。

- 道筋I——家族としての絆を育む。最初の道筋は、家族が世代を超えていかに積極的に絆と共通の目的を築き上げ、家族がそれぞれの世界に引きこもり、絆が希薄になっていくという自然な傾向に抗うかということである。

多世代にわたる家族が、経済的または事業的な主体として結束を維持するためには、数世代にわたる家族構成員が、パートナーとして共に在り続ける理由を見出さなければなりません。彼らは、共に働きたいと思わせるような、拡大家族としての刺激的で意欲を掻き立てる共通のビジョンを創り出す必要があります。さらに、パートナーであり共同所有者として、互いへの信頼を築き、共に時間を過ごし、家族間の個人的な関係を深め、地域社会において掲げる共通の価値観を育む必要があります。

- 道筋II – 家族企業の管理・運営。家族は、家族事業のために組織を構築しなければならず、これこそが第二の道筋の実践である。これには、家族が事業および財務上の企業の経営と監督において発言権を持ち、それがすべての家族構成員に対して透明かつ明確に適用されるための実践が含まれる。

拡大家族には、価値観という家族の遺産だけでなく、共同で所有する家族経営の事業や複数の家族系金融事業が存在します。

その事業は、大規模で上場企業であり、多くの従業員を雇用し、地域社会で高い知名度を持つ場合もあります。自ら関与し、責任を負う所有者として、彼らはその事業と一体となり、事業がもたらすものや、自分たちの役割、そして事業との関係について個人的な期待を抱いています。より多くの家族構成員が所有者になることを期待するにつれ、意思決定の方法、協力体制、および財務・事業体の運営に関する明確なルールが不可欠となります。家族には、成長と多角化に向けた計画、そして家族企業の利益や資源をどのように分配するかという計画が必要です。また、家族企業が保有する株式の売買を行うための内部市場を構築し、家族構成員が共に事業を続けるか、あるいは離れるかを選択できるようにする必要があります。各人の役割、責任、権限を明確にし、すべての家族構成員が公平に扱われていると感じられるようにすべきです。

多くの場合、初代や初期の世代には、一人の慈悲深い指導者がいたか、あるいは単純な組織構造があったが、これらは第2世代以降の新たな現実に対処するために適応させる必要がある。家族が世代を超えて受け継がれていくにつれ、直面する課題を予測して組織を整えていかなければならない。また、家族は、血縁関係のない経営者には存在しない伝統を共有する家族の一員として、生じるあらゆる対立や意見の相違に対処しなければなりません。多くの家族は善意を持っていますが、それをどのように実践すべきかを明確に定義するまでには至っていません。そのため、何をすべきかについての解釈の違いが対立を招く可能性があります。この道筋における実践は、家族が対立を予見・回避し、家族の調和と経済的利益の両方を維持する意思決定を行うのに役立ちます。

- 道筋 III – 次世代のための人材を育成する。第3の道筋では、家族企業に特有の実践、すなわち、家族資産の管理を引き継ぐ次世代をどのように準備し、育成するかを定義します。

多世代にわたる家族経営企業において最も特徴的な点は、新しい世代の若者たちが家族の中で育ち、その遺産を分かち合うことへのつながりと期待を抱いていることです。若者たちは、将来的な所有者候補という新たなカテゴリーに属しており、この役割に備え、互いに協力して働く方法を学ぶ必要があります。家族資産の相続人として、彼らは相続財産を責任を持って扱う方法を学び、責任ある家族としての役割を担うための明確な道筋を持つ必要があります。成功する多世代にわたる家族企業は、次世代を積極的、さらには先を見越して育成しなければなりません。次世代が家族の中で完全な一員として台頭できるよう、明確かつ具体的で積極的なステップを策定する必要があります。次世代の育成には、家族企業特有のガバナンスや家族活動が関わってきます。つまり、新世代の家族メンバーの成長、役割、責任について、家族全体で共有する関心事なのです。

成功する家族は、これら3つの道筋のそれぞれに沿った慣行を確立しなければなりません。この3つの要素のうち1つだけを支援する家族活動の構築に重点を置くこと——例えば、若い家族構成員の要望を無批判にすべて支持すること——は、効果的な事業慣行といった他の要素を損なうリスクがあります。逆に、事業の統制に重点を置きすぎると、次世代の健全な成長と発達を妨げる恐れがあり、次世代は依存したままとなり、成長し、活躍することが難しくなってしまいます。これら3つの要素すべてをバランスよく支え合う仕組みを見つけることは大きな課題であり、しばしば、ある要素を他よりも重視したいと考える者たちによって、家族が分裂してしまうこともある。

こうした慣行は、成功している家族においてどれほど一般的なのでしょうか？ファミリーオフィス・エクステンジ（Family Office Exchange）とファミリー・ビジネス・ネットワーク（Family Business Network）が実施した、約200社の富裕な多世代にわたる家族企業（家族経営企業またはファミリーオフィスを有する家族）を対象とした調査では、その大半が第2世代、第3世代、あるいは

4代目へと移行しつつある）富裕な多世代家族企業（家族経営企業またはファミリーオフィスを有する家族）をサンプルとして、図3に挙げられた15の実践手法を採用しているかどうかを尋ねた。調査の結果、これらの家族はすべて、家族ガバナンスを構築するために、これらの慣行の多くを採用していることが判明しました。また、近い将来、これらの慣行の多くをさらに発展させる意向も示していました。これらの調査結果は、こうしたガバナンス構造の活用が、世代を超えて存続し、さらなる富を生み出し続ける数少ない家族の一つとなるための重要な要素であることを示唆しています（Jaffe, 『Three Pathways to Evolutionary Survival』を参照。詳細は以下の参考文献に完全な引用あり）。

図3：多世代にわたる家族のベストプラクティス

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>経路Ⅰ：家族を育む</b>                  |
| 1.1 明確かつ説得力のある家族の目的と方向性           |
| 1.2 拡大家族が互いを知る機会                  |
| 1.3 家族間の開放性、信頼、コミュニケーションが醸成される雰囲気 |
| 1.4 家族会議としての定期的な家族集まり             |
| 1.5 家族の歴史と遺産の共有と尊重                |
| 1.6 家族による慈善活動および社会貢献への共同参画        |
| <b>道筋Ⅱ：家族企業の運営</b>                |
| 2.1 家族資産および企業の発展に向けた戦略計画          |
| 2.2 各企業を導く、積極的かつ多様で、権限を与えられた取締役会  |
| 2.3 財務情報および経営判断に関する透明性            |
| 2.4 家族資産に関する明確かつ共有された株主間協定        |
| 2.5 多角化および起業的取り組みを支援する方針          |
| 2.6 個々の株主の流動性を確保するための撤退および分配方針    |
| <b>道筋Ⅲ：次世代のための人材育成</b>            |
| 3.1 家族企業での就労に関する雇用方針              |
| 3.2 家族の資金および資産に関する価値観の合意          |
| 3.3 次世代のリーダーシップ育成への支援と奨励          |
| 3.4 個人が自己実現と人生の目的を追求できるよう支援する     |
| 3.5 家族ガバナンス活動への参画機会の提供            |
| 3.6 若い家族構成員に年齢に応じた金融リテラシーを教える     |

ジェイ・ヒューズが画期的な著書『*Family Wealth: Keeping it in the Family*』で示唆しているように、世代を超えた家族ガバナンスの多岐にわたる課題を概念化するもう一つの方法は、家族を、次世代のために金銭的および非金銭的な「資本」（価値の源泉）を生み出す存在として捉えることである。

こうした資本は、家族が創造し、次世代へと受け継ぐことのできる価値の形態を表しています。その基盤であり出発点となるのが、「レガシー」、すなわち「精神的資本」です。これは宗教的な信仰を指すのではなく、より広く、家族が自らを意義ある存在として捉え、自らの成し遂げられることに誇りを持つよう動機づけ、鼓舞する価値観、意味、そして中核的な目的を指します。どの世代も、他の分野を発展させる前に、自らの精神的資本を補充し、育む必要があります。そうして初めて、家族は金融資本、家族資本、人的資本、社会資本の各要素を育むことができるのです。

これを実現するためには、家族が、様々な事業体や金融主体を超えた、ダイナミックで活発に活動するグループとして自らを捉える必要があります。家族が信託、財団、新規事業、投資主体を設立する際には、家族全体としての意味や価値観を反映するように組織化されなければなりません。事業に加え、家族は自らの目標や価値観を推進するために、その他の活動にも取り組むことになるでしょう。

これには、拡大家族チームとして集まり、協力して取り組むことが伴います。これらについては図4に示されています。

図4：ファミリー・キャピタルの5つの側面

| 資本              | 定義                                                             | 表現方法                                                                                              |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| レガシー<br>スピリチュアル | レガシー・スピリチュアル使命、価値観、中核となる目的、そして共有された意味——家族の基盤であり、富や家族間の関係に対する姿勢 | 家族の富のより深い意味と目的を理解すること<br>家族のミッションと価値観の声明<br>次世代への家族の物語の伝承<br>価値観や、信仰に基づく価値観を含め、本当に大切なことについて共に語り合う |

|      |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                          |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務   | <p>長期にわたり管理・維持し、家族の快適なライフスタイルを支えるためのリソース—家族と、家族の資産管理／ファミリーオフィスとのパートナーシップ</p>                            | <p>家族による適切な監督と協力を得て、優れた資産管理を選択し、実施すること</p> <p>すべての家族構成員および世代間で、明確かつ現実的な期待を共有する</p> <p>相続人に対し、価値観、責任感、および資産管理に関するスキルを教えること</p> <p>責任感と受託者意識を醸成すること</p> <p>長期的な資産管理全体と連携する信託および金融実体の設立</p> |
| 家族   | <p>意思決定、家族資本の管理、絆の維持、妥協、対立の解決、そして思いやりに満ちた前向きで生産的な関係の構築を行うための仕組みを構築する能力</p>                              | <p>ファミリー・カウンスル、理事会、および総会の創設、維持、および継続的な適応</p> <p>書面による家族憲章</p> <p>受益者に対する説明責任と明確なコミュニケーション</p> <p>コミュニケーションを通じて、敬意、思いやり、信頼を醸成すること</p> <p>家族の社会的ネットワークを構築する</p>                            |
| 人的側面 | <p>各家族構成員が自分自身と資産を管理できるよう、人格、スキル、アイデンティティの育成を促進すること。有償・無償を問わず仕事を通じて目的意識を育むこと。複雑で厳しいグローバル環境への指針を示すこと</p> | <p>相続人や外部から家族に加わる人々（義理の家族、継子）と、年齢に応じたお金についての話し合いを始める</p> <p>お金の有無とは無関係な自尊心とアイデンティティを築く</p> <p>相続人が人生における目的意識を育めるよう支援する</p> <p>相続人が世の中で自立して生きていくためのスキルと能力を育成する</p>                        |
| 社会   | <p>他者への献身、敬意、苦しみや懸念への思いやり、そして地球の未来のために地域社会で奉仕すること。</p>                                                  | <p>行動や投資を通じて、地域社会において個人および家族全体の価値観を表現すること</p> <p>家族を奉仕活動や慈善活動に参加させること</p> <p>社会的責任投資、マイクロローンなど</p>                                                                                       |

#### 4. ガバナンス、規約、および家族評議会

私は、家族は——おそらく変化の必要性に直面することを拒んでいるがゆえに——次世代への備えの必要性を回避したり否定したりする傾向があると指摘してきました。しかし、適切な法的・財務的枠組みを整えて準備を進めている家族でさえ、家族として将来に向けた計画に積極的に関与する必要性を先送りしたり、その必要性を理解していなかったりする傾向があります。

将来の世代を見据える家族は、相続のための法的・財務的な枠組みを整備するだけでは不十分です。家族の絆をいかに維持・保全するか、共有資産の管理に関する家族としての意思決定をいかに行うか、そして次世代を育成し、その能力を高めるかを考慮しなければなりません。これらの目標を達成するための活動は、通常の法的合意の範囲を超え、非公式および公式な家族方針や合意へと広がります。

家族がより複雑な家族投資や事業に関与するにつれて、新たな方針の必要性は高まります。前の世代で機能していた体制や合意は、将来的に増大する規模や複雑さを十分に考慮していない可能性があります。例えば、新しい世代が資産の管理を引き継ぎ、新しい家族メンバーとの非公式な交流が少なくなると、運営に関する合意を共有し、再評価し、改訂する必要性が生じます。これまでシームレスに協力し合い、意思決定において投票を行う必要が一度もなかった兄弟姉妹のチームであっても、次世代ではより正式なプロセスを構築する必要が生じることに気づくでしょう。

「ガバナンス」とは、家族経営者が優先順位を定め、目標や価値観を明確にし、共有資産に関する意思決定を行う方法についての合意の総体を指す言葉です。家族企業において、ガバナンスは、家族が関与し得るあらゆる活動という観点から、非常に幅広い範囲を網羅しています。ガバナンスは、単に財務上の決定、規制、事業の監督にとどまらず、次世代を育成するための役割や活動、家族行事の開催、そして慈善活動や社会貢献活動の立ち上げに関する決定も包含しています。ガバナンスの要素の中には、法的契約で定義されているものもあれば、慣習や、いわゆる「道義的に拘束力のある方針」に基づいているものもあります。これらは、すべての家族構成員に周知され、遵守されています。例えば、家族はすべての家族構成員を年次家族集会に招待し、経済的な支援を行うことさえありますが、家族構成員には出席が期待されるものの、強制されることはありません。出席した家族構成員は、意見を述べたり、家族事業に参加したりすることができます。

ファミリー・ガバナンスは、家族企業の独特な性質と関連付けて初めて理解することができます。家族オーナーには、家族として深く共有された歴史（および価値観や期待）を持つ人々が含まれており、実際のオーナーだけでなく、将来的に所有権を取得することを期待している人々、つまり潜在的なオーナーとして独自の期待や前提を持つ人々も含まれます。ベンチャーの株主である見知らぬ人々とは異なり、家族株主は自分の子供たちを気にかけて、彼らが最終的に意思決定や経営の座を引き継げるよう準備を整えたいと願っている。グローバルな家族におけるファミリー・ガバナンスの複雑さは、個人的な関係と事業・財務的な関係の両方を統治し、それぞれの多様な優先事項のバランスを取るよう構築されなければならないことに起因する。

しかし、こうした目標を達成するために、グローバルなファミリーの間で活用される慣行がますます増えていることが分かっている（図3）。これらの慣行は、しばしば「ファミリー・コンスティテューション（家族憲章）」と呼ばれる一連の家族協定に体系化され、統合されている。これは、ファミリーのすべての方針、活動、および規則を網羅する包括的な基本協定である。一部の家族は、法律やガバナンスの専門家に依頼して、家族のためのそのような協定の草案作成や提案を依頼することもあります。しかし、憲章の策定と活用に成功した家族を観察すると、その起源、形態、活用方法について、異なる実態が浮かび上がってきます。

繁栄する世代を超えた家族企業の3つの主要な道筋を念頭に置き、私たちは家族企業の成功的な進化を、家族がさまざまな種類の「家族資本」を調整する主体として機能するのを助ける、一連の統治に関する合意、方針、慣行、および活動の発展と捉えています。これらを発展させるためには、家族は財務やビジネスの分野だけでなく、社会活動、教育、レクリエーション、慈善活動においても協力し始めなければなりません。家族の人数が増え、さまざまな地域に散らばるにつれて、家族の絆を積極的に維持し、監督を行うことはますます困難な課題となります。

家族の財務や法的合意は受託者や取締役会を中心に行われますが、ファミリー・ガバナンスの役割は、家族が自らの意図をどのように定義し、受託者や取締役会に伝達するか、また、家族構成員が共通の利益を有し、その他の活動も実施したいという意思をどのように決定するかといった点にまで広がります。

一族の事業は取締役会や受託者の指揮下にある一方、その他の活動は一族の組織によって構築されなければならない。この組織には様々な形態があるが、それを指す用語として定着してきたのが「ファミリー・カウンシル」である。一族のメンバーを集めて共通の価値観、関心事、方針を定義するという意図は明確だが、それを実現させることは困難を伴う。まず、すべての構成員（参加を望まない少数の者がいる場合もあるが）が設立に同意し、一族の長老たちがこの活動を支持しなければならない。最初の2世代については、評議会の構成員は明確で管理しやすい——創設者である両親、その子供たち、そして多くの場合（必ずしもそうとは限らないが）一族に嫁いだ配偶者たちが含まれる。

第3世代になると、成人メンバーが増え、評議会の構成員も増えます。この時点で、家族はこの目的のために、より小規模な運営委員会や執行評議会を選出し、家族全員による年1回または半年に1回の会議を開催することもあります。しかし、家族評議会の目的や性質は変わりません。評議会の役割は、家族を結束させ、その運営上の価値観や原則を明確にし、それらを取締役会や評議員会に伝達すること、また、別荘などの家族共有の資産を管理するための活動を企画し、レクリエーション活動を創出し、家族企業に加わる新しい家族メンバーの成長、育成、教育を監督し、そして最後に、家族内で生じる対立に対処し、

紛争がエスカレートしたり、事業やより広い地域社会に影響を及ぼしたりしないようにすることです。

評議会は、単発の家族会議という形で始まります。もし家族が定期的に会合を続けることを決定し、行動を起こし、意思決定を行うようになれば、それは家族評議会と見なすことができます。この組織が家族憲章を作成します。評議会にはアドバイザーがあり、意思決定の基準として法的契約や信託契約を参照することもあります。憲章の作成という任務は家族自身が果たさなければなりません。もし外部の者がそれを起草した場合、アドバイザーと最も親しい家族メンバーはそれを理解し同意するかもしれませんが、家族全員がそうなるわけではありません。アドバイザーは家族が合意を形成するのを支援することはできますが、具体的な内容を定義するのは家族自身でなければなりません。これまで見てきたように、方針や慣行はしばしば法的な枠組みを超え、例えば休暇の計画を立てたり、家族の使命や価値観の声明を策定したりする家族タスクフォースの設置にまで及びます。合意が機能するためには、家族全員がその策定に関与しなければなりません。多くの場合、数回の草案作成を経て、1年以上かけて徐々に形作られていきます。

ファミリー・カウンスルが実施し、ファミリー・コンスティテューションに含まれる活動には、前述の各「道筋」に対応するものが含まれます。まず、レガシー・キャピタルに取り組み、家族とは何か、何を重視するのか、そのミッション、ビジョン、価値観を定義することから始まります。これらの価値観は、家族内の個人的な関係だけでなく、投資やビジネスパートナーシップとして進むべき方向性においても、家族を導く指針となります。その後、家族は各種のキャピタルにおける目標と活動を定義します。

こうした活動の多くは受託者や運営委員会の管理下にあると主張されるかもしれないが、ファミリー・カウンスルの活動は、家族が自らの意図を明らかにし、家族の投資や事業活動について理解を深めるための、正式な双方向のコミュニケーション手段を構築するものである。家族の一員がどのように関与することを望むか、あるいは期待するかを定義しなければならないのは、企業ではなく家族である。家族が企業で働きたい場合、特定のポリシーを遵守することが求められるような家族雇用方針がある場合、これは企業ではなく、家族による決定である。企業としての取締役会は、家族構成員が有能であり、説明責任を果たすことを重視します。一方、家族としては、家族構成員が企業で働く準備として何を行うべきかを決定することができます。例えば、教育面での期待や、企業外での就業などが挙げられます。また、家族、あるいは株主のサブグループは、取締役会に誰を任命するか、あるいは投資からどの程度のリスクとリターンを求めるかを決定することもできます。さらに、投資において倫理的または社会的影響に関する価値観を組み込むことも可能です。

ファミリーカウンスルの主な焦点は、異なる家庭や環境で育った成人した次世代の家族メンバーが、事業が今後も繁栄し続けるための献身と能力を確実に身につけられるようにすることです。浪費家や無思慮な相続人が現れることに対する最善の予防策は、家族が単なる方針を策定するだけでなく、次世代が教育を受け、家族の遺産や事業について学び、家族企業における株主やリーダーとなる能力を発揮し始められるよう、明確な道筋を築くことである。多くのファミリー・カウンスルでは、家族向けの

教育プログラム、事業に関する家族向け説明会、実践的な慈善活動プログラム、そして家族を生産的な活動に巻き込むための家族間のソーシャルネットワークなどを策定しています。これらはまた、家族が共にその価値観と使命を具現化するための積極的な手段でもあり、それによって相続人たちは、家族を共有の存在としてさらに次の世代へと引き継いでいきたいという意欲を持つようになるのです。

## 5. まとめ

本稿では、事業や複数の企業を所有する家族が、数世代にわたり存続し繁栄するために不可欠な「家族という側面」について、簡潔に概説した。事業や財務面での成功と、拡大家族としての世代を超えた絆や関与の維持という成功を両立させることができる家族は、ごくわずかです。優れた信託契約や堅実な事業が役立つことはありますが、私は、家族が自らを個人的な関係のネットワークとして認識し、個人的なレベルと事業・財務的なレベルの両方で積極的に協力し始めなければならないと提言してきました。