家族ガバナンス体制における受託者としての役割

本稿は、家族が将来にわたって資産を成功裏に保全し続けるための方法について、継続的に探求する一環である。これまでの考察において、ジェイ・ヒューズは、受託者と受益者の役割と責任[1]に関する議論を通じて信託の機能について考察し、また、受託者と受益者の関係を円滑に築くために、受託者が理想的には受益者のメンターとしての役割を果たすべきであるという点についても論じてきた[2]。 より広く言えば、彼は著書『Family Wealth: Keeping It in the Family』において、その家族独自の「独自性」を体現する一連の共有価値観に基づいた代表制ガバナンス体制を構築し実践することで、家族が100年以上にわたり資産を成功裏に保全できるという理論の展開に着手している。本稿では、これらの過去の考察で提示された考えと、この資産保全に関する包括的な理論との間に重要な関連性があることを明らかにする。

本稿では、信託（単数形で言及しているが、一家族が複数の信託を利用することはあり得るし、おそらくそうなるだろう）が、家族ガバナンスのシステムにどのように組み込まれるかを探る。我々の経験によれば、多くの家族が資産の管理や処分を目的として信託に依存してきたものの、最も成功している家族は、信託の期間や存続期間が、家族によって構築された代表制ガバナンス・システムにおける「摂政期間」に相当することを理解している。この関係について、いくつかの考察を以下に述べる。

伝統的に、「摂政期間」という用語は、国王やその他の指導者が、未成年であることや長期の不在、あるいは精神的な無能力などの障害により統治できない期間を指すために用いられてきた。信託は、本質的に財産の完全な所有権が一時停止される期間を表すため、まさに摂政期間である。 この所有権の一時停止期間中、受託者は以前の所有者から財産を引き継ぎ、受益者の利益のためにその財産を管理する。受益者は、信託契約に定められた時期、あるいは一定期間にわたる複数の時点で、当該財産の次の所有者となる。

歴史書を深く掘り下げるまでもなく、特に政治史において、摂政期間の例は数多く見出せる。最も顕著な例は君主制の歴史に見られるが、そうした経験は、我々が望ましい家族統治システムと考える代議制においても関連性がある。しばしば、王子は権限を行使できる年齢に達する前に王位に就いたり、例えば戦争中など、長期間にわたり政界から離れざるを得なかったりすることがある。西洋史において最もよく知られている摂政の事例としては、獅子心王リチャードが投獄されていた間のイングランドのジョン王の統治や、ルイ15世が未成年であった期間のフランスにおけるオルレアン公フィリップによる統治が挙げられる。 これらの各時期において、正統な王は統治を行うことができなかった。その結果、その能力が回復するまで、最も近しい親族が王の職務を代行するよう選ばれた。歴史によれば、ジョン王の摂政期間はイングランドにとって混乱の時代であり、ロビン・フッドの有名な物語が生まれたきっかけとなった一方、オルレアン公フィリップの摂政期間は、フランスにおいて概ね成功と秩序が保たれた時期であった。 リチャードの場合、この期間は身代金が支払われて彼が帰国したことで終了した。一方、ルイ15世については、成年に達したことで摂政期間が終了した。リチャードが死去すると、ジョンが王位を継承したが、彼は極めて無能な王であったため、貴族たちとの戦争に敗れた後、『マグナ・カルタ』に署名することを余儀なくされ、その結果、権力の相当部分を手放すことになった。 一方、ルイは、王となるための方法を叔父から入念に指導され、18世紀の大半にわたって統治を続けた。その間、フランスはヨーロッパにおける大国の地位を維持し、フィリップ・ドルレアン公は自らの寝床で安らかに息を引き取った。

これら二つの歴史的パターンは、摂政としての受託者の役割について多くの示唆を与えてくれる。家族の一人または数人による信託の設立は、家族ガバナンス体制における摂政期間の始まりを告げるものである。 フィリップ・ドルレアン公やジョン王が摂政として一連の権利、責任、義務を引き受けたのと同様に、受託者もまた、信託財産を監督・管理し、信託受益者との関係を育み、摂政期間が成功裏に推移するよう努めなければならない。

受託者がこの摂政としての役割において、関係者全員にとってこの期間が実り多いものとなり、将来の信託財産の所有者である受益者にとって摂政期間が満足のいく形で完結するよう、どのような取り組みができるでしょうか？

我々は、政府の文脈における成功した摂政期間には、家族ガバナンス体制における摂政の成功のモデルとなるいくつかの特徴があると提案したい。それらの特徴は以下の通りである：

- 受託者は、受益者が最終的に財産を所有する準備ができるよう、その教育に注力しなければなりません。この責任は、常に摂政の他のすべての職務に優先します。摂政は本来、君主が未成年である場合や能力を喪失した場合、あるいは不在の君主が帰還した際に、将来の指導者としての役割を果たせるよう君主を準備させることを主たる責務としています。 受託者がこの義務を卓越して果たすことで、信託が有益な資産となることが保証される。それは、受益者が将来、各自の幸福への道を成功裏に歩む可能性に備える助けとなるだろう。信託はこうした道のりの結果を保証することはできないが、メンターとしての役割を果たす受託者は、受益者が「送金依存」に陥らないよう努めることができる。 このように、メンターとしての受託者は、所有権の欠如から生じる依存という心理的課題を克服する上で強力な力となり得る。この依存は、しばしば受益者の人生において信託を逆効果にしてきた要因である。受益者を所有者として教育することに失敗した受託者は、信託資産の教養ある所有者を育成するという、信託設立者に対する最大の義務を怠ることになる。

- 受託者は自らの権威を勝ち取らなければならず、権力の座を当然のものとして受け入れてはならない。摂政が、国王の臣民からの尊敬と忠誠を得ていなければ、任命された国王の代わりとして成功裏に職務を遂行することはできない。これがない場合、深刻な対立、専制政治、あるいは無政府状態に陥る危険性がある。 受託者は、家族ガバナンス体制において「所有権を持たずに支配する」ことがもたらす課題を理解しなければならない[3]。受託者は、自身の所有権が支配権に等しいと誤解しがちである。実際、受益者の利益のために信託を適切に運営するためには、受託者が、自身が受益者の代表者に他ならないことを理解する必要がある。
- 摂政は、信託の規定に従い、現在および将来のすべての受益者に対して責任を負わなければならない。君主制においても、家族ガバナンスにおいても、摂政や受託者が特定の個人や集団を他よりも優遇することで権力を濫用する、という極めて現実的な危険が存在する。政府において、摂政はすべての市民の相反するニーズを認識しなければならず、一般大衆よりも宮廷内部の人物を優遇することは、摂政自身と国家にとって極めて大きなリスクを伴う場合に限られる。 受託者は、設立者の意向を厳格に遵守し、信託の規定に照らして、常に競合する利害関係（多くの場合、収益受益者と残余受益者の間）を慎重に検討し、バランスを取らなければならない。摂政と同様に、受託者はその行為について受益者に対して説明責任を負い、所有権が停止されていた期間中に取った行動について、受託期間が終了した際に称賛または非難を受けることになる。ジョン王のように、受益者であるリチャード王に対し、なぜ国政が混乱しているのかを説明せざるを得ない受託者は、悲惨な境遇に置かれるだろう。一方、摂政としてフィリップ・ドルレアン公のような受託者は、委託された財産を、その管理が合理的な秩序を保った状態で受益者に引き渡すため、称賛に値する。
- 受託者は常に、自身の利益を受益者の利益に従属させなければならない。国王の叔父が摂政を務めている間、自身や国家に災難を招くリスクを冒してまで、私的な目的で公的財源を横領することはできないのは自明であるが、受託者にとっても、受益者の利益が常に自身の利益に優先することを肝に銘じておくことが重要である。 最も基本的なレベルにおいて、受託者はいかなる状況においても、信託財産を自身の必要や目的のために使用してはならない。これは、受託者が自身の

、あるいは経費の払い戻しを受けられないという意味ではない。しかし、受託者、すなわち摂政が、財産の法的所有者という立場を利用して自身の地位を向上させようとするならば、それは統治体制に違反することになる。

- 受託者は、信託の下で求められる任務を適切に遂行するために必要な技能と専門知識をすでに有しているか、あるいは速やかに習得しなければならない。当然のことながら、統治に関する背景や経験が全くない状態で、統治者が国の統治を引き受けることは極めて危険である。 受託者を選定する際、この点が忘れられがちである。信託設立者との親密で温かい関係は、優れた受託者となるために必要な専門知識の代わりとはみなせない。投資経験、管理能力、そして外交手腕は、成功する受託者が備えていなければならないスキルの一部に過ぎない。
- 受託者は、自身が財産を所有しているのはあくまで一時的なものに過ぎないことを常に念頭に置かなければなりません。あらゆる摂政期間において、摂政が代理の指導者として、正当な君主である国王に統治の権限を移譲しなければならない移行の瞬間が存在します。例えば、君主が海外から帰国した際や、受益者が成年年齢に達した際などが挙げられます。 受託者は当初から、信託期間が終了した場合や、条件の履行により信託が早期に終了した場合に備え、いつでも直ちに受益者へ所有権を譲渡できるよう準備しておかなければならない。 受託者は、最終的には手放さなければならないものに対してこれほど大きな権限を行使することは、困難であると同時に、大きな力を与えられる立場であることを肝に銘じておかなければならない。選ばれた各受託者は、信託財産との関係が一時的なものであることを理解し、常にそのことを念頭に置かなければならない。ある意味で、受託者は最初から手放す準備をしておかなければならないのである。
- 受託者は、受益者との間で率直かつ誠実なコミュニケーションを維持するよう努めなければならない。摂政が、被統治者の福祉を確保するという政府の義務を完全に理解するためには、すべての市民のニーズや状況に関する情報を収集しなければならないのと同様に、受益者の代表者として、受託者は受益者を十分に代表するために、受益者を深く理解するようあらゆる努力を払わなければならない。この関係において、受託者と受益者は

互いに協力して、信託の使命を最も効果的に遂行し、受益者が所有権を引き継ぐ準備を整えるような信託方針を策定していくことになる。

- 後見人は、いつ権限を手放すべきか、そして正当な受益者にそれを効果的に移譲する方法を把握していなければならない。後見人は、代理の指導者としての立場に居座りすぎてはならず、実際、そうすることもできないのである。 たとえ信託規定に、財産の完全な所有権および管理権を受益者に移譲すべき具体的な時期が明記されていなくても、受託者は、権限を委譲すべき時期が来たことを認める用意がなければならない。通常は受益者へ、時にはその任務により適した後任の受託者へ委譲することになる。決定後は、受託者は受益者と慎重に協議し、財産の移譲手続きや、受益者がどのような形態でそれを受け取りたいかについて話し合わなければならない。

受託者の役割を「指導者」として、また信託を「摂政期間」として捉えることで、この複雑な法的取り決めの実態が、受託者にとっても受益者にとっても、より鮮明に浮かび上がってくる。
あまりにも多くの場合、受託者は「慎重な投資家」「有能な管理者」「人道的な分配者」という視点からのみ捉えられがちです。 これらの受託者としての機能が重要であることは疑いようがなく、それらが十分に果たされなければ、信託およびその受益者に悪影響を及ぼすことになる。しかし、たとえこれらの機能が卓越して遂行されたとしても、受託者が「メンター」としての最も重要な役割や、家族ガバナンス体制における「摂政期間」としての信託の最も重要な特性を理解できていなければ、信託資産の最終的な所有者となる受益者の育成という究極の目標を達成することはできないだろう。

受託者が家族ガバナンス体制に全面的に参画することで、信託財産の所有権の行使が一時的に保留されている受益者たちは、実際の所有権を取得するまでの間、そのガバナンス体制において、彼らにふさわしい適切な代表権を確保することができる。 受託者が、摂政としての役割や、受益者を優れた所有者として育成する責任を理解していない場合、その受託者は、信託を設立した創設者の「愛の贈り物」に対する義務を果たしているとは言えない。この贈り物は、各受益者が個々の幸福を追求し、最も有意義で充実した人生を送る能力を高めるために与えられたものである。

Copyright ©1999 by James E. Hughes, Jr. and Patricia M. Angus **参考文献**

ヒューズ・ジュニア、ジェームズ・E.『*ファミリー・ウェルス：家族内で資産を維持する*』プリンストン・ジャンクション、NetWrx, Inc.、1997年。

ヒューズ・ジュニア、ジェームズ・E. 『*メンターとしての受託者*』、『The Chase Journal』、第II巻、第2号、1998年春号。

---

[1] ヒューズ・ジュニア、ジェームズ・E. 『*ファミリー・ウェルス：一族に財産を残す*』、第VIII章および第XI章。プリンストン・ジャンクション。Net Wrx, Inc. 1997年

[2] ヒューズ・ジュニア、ジェームズ・E. *「メンターとしての受託者」*、『チェイス・ジャーナル』第II巻第2号、1998年春号

[3] 第IV章を参照、*『ファミリー・ウェルス：一族内での資産の維持』*