

ファミリービジネスのガバナンスに関する研究
—パラレル・プランニング理論を中心として—

階戸 照雄
(2013)

目次

序章	1
第1節 研究目的	2
第2節 先行研究	3
第3節 論文構成	8
<u>第I部：ファミリービジネスの現状と課題—ガバナンスを中心に</u>	
第1章：ファミリービジネスに関わる諸課題	11
第1節 ファミリービジネスの現状と求められる対応	11
第2節 ファミリービジネス経営の課題とそれに対するこれまでの研究成果	15
第3節 ファミリービジネスを取り巻く環境変化	35
第4節 ファミリーとオーナー経営者との関係性の変化	42
第2章：欧米のファミリービジネスの特異性	48
第1節 従前の経営学で教えないもの	48
第2節 海外におけるファミリービジネス研究・経営学の実態	51
第3節 海外におけるファミリービジネス経営	56
第3章：ファミリービジネスのガバナンス	73
第1節 ファミリービジネスにおけるガバナンスの重要性とその課題	73
第2節 日本人論に関する江戸時代から昭和・平成につながる類型	77
第3節 コーポレート・ガバナンス	84
第4節 仏企業の企業統治—日本企業への示唆に関する一考察	90
第5節 ファミリー・ガバナンス	107
<u>第II部：パラレル・プランニング理論によるファミリービジネスガバナンス</u>	
第4章：ビジネスファミリーにおけるプランニングの必要性	117
第1節 ファミリービジネスの課題	118
第2節 ファミリーおよびビジネスのライフ・サイクル上の変遷	131
第3節 パラレル・プランニングの効果と手法の確認	141
第5章：ファミリーおよびビジネスの戦略	170
第1節 ファミリーの戦略	170

第2節	ビジネス戦略（会社の将来の計画）	197
第3節	ファミリービジネスを成功へと導くための投資	223
第6章	ファミリーおよびビジネスのガバナンス	239
第1節	ファミリービジネスガバナンスと取締役会の役割	239
第2節	ファミリー・ガバナンス（ファミリー集会とファミリー協定）の活動すべき内容	258
<u>終章</u>		288
第1節	提言	288
第2節	結論	289
第3節	今後の課題	290
	参考文献	293

序章

我が国において、ファミリービジネス¹（もしくは、ファミリー企業、同族企業、オーナー企業）は中小企業から大企業まで数多くあり、これまで大いに経済発展を支えてきた。ただ、同族経営と言えば、江戸時代から続く老舗で濱田家が経営する赤福が2007年に起こした賞味期限偽装事件や戦前から始まる有名旅館で湯木家が経営する船場吉兆が2007年に起こした賞味期限切れ・産地偽装などの不祥事に関するマスコミの影響もあり、本邦では不祥事の代名詞のようにになっているが、世界の常識は必ずしもそうではない。世界ではファミリービジネスと言うと、誇りを持って語られる場合も多い。²また、欧米では、ここ25年間で、ファミリービジネス研究に長足の進歩を遂げたが、本邦においてはやっとならぬに就いたばかりである。

これまで、筆者は経営としてのコーポレート・ガバナンス（企業統治）³を様々な角度より分析してきた。その分析の過程で、上場企業より更にガバナンスが必要とされるファミリービジネス分析の重要性に着目し、更なる研究を続けてきた。同時に、世界で最も長寿企業が多いとされる日本のファミリー企業の独自性につき、多くの知見を得てきた。⁴

クリスマン、チュア、シャーマ（2003）⁵やシャーマ、クリスマン、ゲーシック（2012）⁶によると、欧米の論文で、ファミリービジネス研究において最も採り上げられている

¹ ファミリービジネスの定義は確立したものはない。本稿では、倉科（2003）に従い、以下の3つの条件を一つでも満たす企業をファミリービジネスと定義する。①事業継承者としてファミリー族の名前がとりざたされている、②必ずしも資産形成を目的としているのではなく、ファミリーの義務として株式を保有している、③ファミリーが重要な経営トップの地位に就いている。

² 米国の有力ファミリービジネスである、S.C. Johnson社は、ホームページの1面に、A Family Companyと謳っている。<http://www.scjohnson.com/en/home.aspx>

³ 企業の経営者に対するチェックのことで規律づけと任免を含む（伊丹、加護野（2003）、551頁）。

⁴ 日本は、質（世界一の長寿企業）、量（100年、200年以上の社歴を有する会社数）共に、世界に冠するファミリービジネス大国である。日本の企業数（個人事業所を含まない）は、270万社あるといわれるが、そのうち9割以上はファミリー企業であるといわれている。また、帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS 2」によると、約125万社の内、社歴100年以上の企業は、19,518社と約2万社、200年以上は938社にのぼる。当然のことながら、帝国データバンクに登録されていない会社も他に多くあるので、実際の企業数は更に多くなる。また、ファミリービジネスの世界最古の会社として、ギネスブック等で世界的に認知されている会社は、石川県の粟津温泉で温泉旅館「法師」を経営する善五楼で、創立718年。他には、世界最古の企業として、創立578年の金剛組が有名である（2006年業績不振により、一旦破産）。その後、経営権は金剛ファミリーより離れ、現在、高松建設グループの1社となっている。金剛組の家訓については、吉村典久、曾根秀一（2005）「長期存続企業の確認にかんする準備的研究」『研究年報』和歌山大学経済学会、第9号、2005、pp.73-91に詳しく記載されている。

⁵ J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma(2003), Current Trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm, 2003 *Coleman White Paper series*

⁶ P. Sharma, J.J. Chrisman, K.E. Gersick(2012), 25 Years of Family Business Review:

課題は、事業承継、企業業績とガバナンスである。本邦におけるガバナンスに関する研究実績はかなりの数にのぼるが、非上場企業が中心のファミリー企業のガバナンスになると、限られた研究しかない。

本研究は文献研究を中心として海外の研究者とのコンタクトも含め、国際的な観点より、本邦のファミリー企業研究において、学術的な貢献ができるものとする。特に、本邦において、未紹介の欧米の最新のファミリービジネスのガバナンスに関する経営理論を展開することによる学術的貢献も果たしたいと考える。

第1節 研究目的

我が国において、ファミリービジネス（ファミリー企業、同族企業、オーナー企業）は中小企業から大企業まで数多くあり、これまで大いに経済発展を支えてきた。しかしながら、現在は不祥事の代名詞のようにになっている一方で、近年、政府が「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」を上程するなど、ファミリービジネスを活性化させる方向で取り巻く経営課題の解決を図っており、ファミリービジネスに関わる問題の解決は喫緊の課題となっている。本研究の目的は、かかる日本におけるファミリービジネスの研究を通じ、ファミリービジネスの経営上の重要課題であるガバナンスを研究し、ファミリービジネスの発展に寄与することである。

そもそも、従来より学問的蓄積の少ない分野であり、本邦においては、広範囲に亘った基礎的研究が大いに望まれる学問分野である。その意味で、ファミリービジネスにおけるガバナンスの研究は基礎的な分野であるものの、重要度が大変高い分野である。欧米の論文の中で、最も採り上げられている3つの課題は、既述の通り、事業承継、企業業績とコーポレート・ガバナンスであるが、今なお、近年の国際学会のテーマも、上記3つのテーマが依然重要なテーマとなっている。本邦においては、コーポレート・ガバナンスに関する研究実績はかなりのものの上るが、非上場企業が中心のファミリービジネスのガバナンスになると、限定的な研究となる。これは、コーポレート・ガバナンスが、社外取締役等により、少数株主保護が1つの命題になっており、畢竟、上場企業が研究の中心となるため、止むを得ない部分もあるからである。

かかる状況下、本研究は、日本のファミリー企業研究における数少ない実証研究の始まりになるものと思われる。海外の事例や研究者とのコンタクトにより、日本のファミリー企業研究に対する多くの知見も獲得できており、本邦未発表の最新のファミリービジネスに関わる経営、ガバナンスの理論紹介による貢献も、本論文の新規性と考える。

第2節 先行研究

国内におけるファミリービジネスの経営課題に関する先行研究を見ると、学術的な観点から取り上げるものよりは、横澤（2000）（2012）⁷の『老舗企業の研究』等に見られるような事例研究的なアプローチのものが多かった。中小企業をテーマに扱う中小企業論のなかでは、大企業と中小企業との下請け構造や連携をテーマに優れた成果は見られるが、ファミリー企業の経営を扱う視点での分析は、必ずしも多くは取り込まれていなかったと考える。こうした環境に対し、倉科（2003）⁸は海外の研究成果を踏まえつつ、ファミリー企業経営を実証的見地より分析したものとして、日本のファミリービジネス研究における新たな切り口を提示したものとして評価できよう。グローバルな観点で言えば、冒頭でも述べたように世界的な規模でのファミリー企業研究は意識が高まってきたており、本邦でもファミリー企業研究に関連する訳書（Miller & Miller, 2005⁹）等が数冊刊行されるようになり、更に倉科（2008）¹⁰によって当該分野に対する研究が活発になってきたものといえる。この間に、日本のファミリービジネスの長寿性を世界にアピールした論文としては、後藤（2007）¹¹が一定の成果をあげている。

海外においては、1980年代後半より、ファミリービジネス研究が始まり、Family Firm Institute(FFI)と呼ばれる学者やコンサルタントによる学会組織が、既に1986年に創立されている。この組織の発行するFamily Business Review¹²は世界で最も著名なファミリービジネスの専門研究学会誌である。本邦でも、欧米に遅れること、20年余が過ぎ、2008年9月「ファミリービジネス学会」¹³が立ち上がった。初代会長には、甲南大の倉科敏材、常任幹事は、元慶応ビジネス・スクールの奥村昭博（現在は会長）、幹事には元神戸大の加護野忠男ら経営学界の重鎮が就任し、筆者は事務局長として、現在まで常任幹事職にある。また、同時に、ファミリービジネス学会の関連組織として、ファミリービジネス・オーナー等からなる「ファミリービジネス研究所」¹⁴も

⁷ 横澤利昌(編著)(2012)「老舗企業の研究」生産性出版、2000年。改訂新版、2012年。

⁸ 倉科敏材(2003)「ファミリー企業の経営学」東洋経済新報社、2003年7月。

⁹ D. Miller, I. L. Miller (2005), *Managing For the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from the Great Family Businesses*, Harvard Business School Press (斉藤裕一訳(2005)『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社)

¹⁰ 倉科敏材編(2008)「オーナー企業の経営—進化するファミリービジネス」中央経済社、2008年9月。

¹¹ Goto, T. (2007), Longevity of Japanese Family Firm, in Poutziouris, Smyrnios et Klein ed.(2007), Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar Publishing.

¹² これまでFamily Business Review誌に、研究論文の掲載された日本人研究者は、共著者として倉科がただ一人である。Allouche, J., Amann B., Jaussaud J., & Kurashina T.(2008), "The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan : A Matched Pair Investigation", *Family Business Review*, Dec., 21, 4, pp.315-329

¹³ ファミリービジネス学会、home page, <http://familybiz-academy.jp/>

¹⁴ ファミリービジネス研究所、home page, <http://fabis.jp/>

設立され、小職は、本研究所の理事職にある。更には、2012年10月、米国のFFIのように、ファミリービジネスアドバイザー、コンサルタントの専門性の確立を目指す「日本ファミリービジネスアドバイザー協会」¹⁵も創立され、小職は理事職にある。なお、ファミリービジネス研究は、本邦において、ここ最近の数年間、ファミリービジネス学会誌等、やっと学術的な蓄積が始まっている。¹⁶

海外におけるの先行研究は、当初、バーリ、ミーンズ(1932)¹⁷の「所有と経営の分離(会社のオーナーと経営者は別)」の考え方や、チャンドラー(1977)¹⁸の大企業における専門経営者の到来の予測が経営学における主流の考え方であった。これらの先行研究で取り上げられるファミリー企業は、いずれは専門経営者にとって代わられる、前近代的な経営形態と見られていたのである。ところが、実際は米国を含めて世界のどの国においても、専門経営者がファミリービジネスを駆逐することはなかったのである。それどころか、欧米のその後の研究によると、ファミリー企業の業績が非ファミリー企業(たとえば、創業者家が経営トップ陣に入っていない等の企業。三菱グループ各社のような旧財閥系企業、ソニーなど)の業績を上回る結果を示す実証研究がなされている。

欧米におけるファミリー企業の研究センターとしては、特に著名なのは、米国においては、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院のファミリービジネス・センターである。その代表である、ジョン・ウォード教授は、多数のファミリー企業関係の著書で有名である¹⁹。世界のファミリービジネス研究を現在までリードしてきた第一人者である。また、ハーバード大学ファミリー企業講座もノースウェスタン大学と並んで有名である。欧州では、フランスのビジネス・スクールのINSEADとスイスのIMDがファミリー企業センターとして名前が知られている。フランスINSEADのランデル・カーロック教授もノースウェスタン大学のウォード教授とともに、ファミリービジネス研究を先導してきた優れた研究者である。

本論文の主として第Ⅱ部では、これまで世界のファミリービジネス研究をリードしてきた、カーロック教授とウォード教授の共著である最新のファミリービジネスに関する

¹⁵ 日本ファミリービジネスアドバイザー協会、home page, <http://www.fbaa.jp/index.htm>

¹⁶ ファミリービジネス学会誌創刊号(2010)では、5編の論文と2編の寄稿。同学会誌第2号(2012)では、5編の論文。同学会誌第3号(2013)では、5編の論文と学術的蓄積が成されている。

¹⁷ Berle, A. and Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan

¹⁸ Chandler, Alfred D., Jr. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press

¹⁹ Ward, John L(1987)., *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California はファミリービジネス研究の代表的な原典とも言える基本書である。Sharma, Chrisman & Gersick (2012)によれば、過去25年間で、ファミリービジネス研究における最も影響力のある3つの書籍の1つとされている(他の2つは、*Generation to generation: Life cycles of the family business*(1997)と *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*(2005)である)。

マネジメント、ガバナンスに関連する経営理論を、本邦初の試みとして紹介するものである。

海外では、ファミリービジネスのガバナンス問題は、ジェンセン、メクリング (1976)²⁰の研究で、ファミリービジネスの内、株式公開企業が一般企業の業績を上回る点を指摘している。この研究が端緒となり、エージェンシー問題²¹がファミリービジネスにおいて議論されるようになった。

1999年には、コーポレート・ガバナンスの権威である、ハーバード大学のシュライファー教授らのグループが、ファミリー企業が発展途上国に比較的多いだけでなく、実は先進国にも多いことを発表した (LaPorta et al., 1999)²²。この研究は、従来、どちらかと言えば、経営学の中でも主流ではなかったファミリービジネス研究に脚光を与えることになった。すなわち、世界のガバナンス研究者の目がファミリービジネス研究に注がれることになる契機となったのだ。

なかでも、米国に関しては、アンダーソン、リーブ (2003)²³の論文で、S & P 500 (米国の上場企業500社) の内、ファミリー企業が少数派と見られていた大規模な上場企業でも、ファミリー企業数は約35%を占め、その業績は非ファミリー企業を上回っていることが実証されたが、この研究はその後の海外におけるファミリービジネス研究の理論的礎石となった。本邦においても、日本の上場企業の約30%がファミリービジネスであり、総資産利益利率(ROA)などの業績指標も優れていることを示した研究結果も示された (齋藤 (2007)²⁴)。日本のファミリービジネスの世襲に関しては、最近、カナダのアルバータ大学のランドール・モック教授らによれば、日本のファミリービジネスは世襲された場合も相対的に業績が優れていることを指摘し、その理由として、婿養子制度の存在を挙げている (Mehrotra et al., 2011)²⁵。

今回の研究に至るまでに、筆者は経営戦略としてのコーポレート・ガバナンスの研究

²⁰ Michael C. Jensen, William H. Meckling(1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, October, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

²¹ 株主 (依頼人=プリンシパル) と経営者 (代理人=エージェント) の間に生じる利害の不一致を指す。利害の不一致のよって発生するコストおよび不一致を防止するために必要なコストをエージェンシーコストと呼ぶ。

²² Rafael LaPorta, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer (1999), Corporate Ownership Around the World, *The Journal of Finance*, Vol., LIV, No.2, 471-517

²³ Ronald C. Anderson, David M. Reeb(2003) "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", *The Journal of Finance*, Volume 58, Issue 3, pp. 1301-1327

²⁴ 齋藤卓爾 (2006)、「《研究ノート》ファミリー企業の利益率に関する実証研究」、『季刊 企業と法創造「知的財産法制研究II」』、早稲田大学 21世紀 COE《企業法制と法創造》総合研究所,171-185頁

²⁵ Vikas Mehrotra, Randall Morck, Jung Wook Shim, and Yupana Wiwattanakantang, Adoptive Expectations(2011): Rising Sons in Japanese Family Firms, *NBER, Working Paper* No.16874

に取り組んできた。階戸（2003）²⁶では、米国と異なって、特異な企業統治スタイルが培われてきた、フランスの企業統治について分析を行い、日本企業の企業統治への示唆を探り、フランス型企業統治が日本のそれと類似性が高く、援用できる価値が高いことを示した。引き続き、階戸（2004b）²⁷においては、米国、英国、フランスにおける社外取締役の役割と日本における役割を比較して、日本の社外取締役制度の問題点を指摘した。主な問題点は、①社外取締役の取締役会における位置づけ（過半数になっていない）、②社外取締役の独立性が確保されていないこと、と指摘した。また、階戸（2004a）²⁸では、欧州、米国の社外取締役制度全般について、分担執筆者として論じた。この著書は、当時、本邦における社外取締役制度を大きく社会に広めるために編纂されたもので、一般書としては、社外取締役制度に関する基本書となったものである。その後、階戸（2005）²⁹は、コーポレート・ガバナンスを考える上で、昨今、大きな課題となっていた、米、英、仏の年金基金が各国の上場企業のコーポレート・ガバナンスに与える影響について、考察したものである。

2006年より、日本大学大学院で教鞭を執るようになり、これまで研究を行ってきたコーポレート・ガバナンスが真に必要とされるのは、従来からの研究の中心である、上場企業ではなく、第三者の目が行き届きにくい、非上場企業が大半である、ファミリービジネスであることに気が付いた。日本大学が日本で最もたくさんに社長を輩出している³⁰観点から、また中小企業はほぼ全てファミリービジネスであることから、ファミリービジネス研究のニーズは高いと考えた。

2007年は、フランスへの出張により、同国におけるファミリー企業研究第一線の研究者との交流が図れたことは今後の研究のために、大きな収穫であった。この成果は、2007 Family Business Conference で、「Family Business Studies in France at a glance」の特別論文の口頭発表（英語）、および日仏経営学会全国大会（関西大学）における「ファミリー企業の現状と課題：日仏の比較から学ぶ」の論文の口頭発表（2008年5月、研究論文として学会誌に掲載）に結実した。この階戸（2008）³¹では、日本とフランスのファミリー企業の現状と課題を両国の比較分析によって行ったもので、

²⁶ 階戸照雄(2003)「仏企業の企業統治—日本企業への示唆に関する一考察」、『朝日大学経営論集』、第18第1号、21-37頁。

²⁷ 階戸照雄(2004b)「米、英、仏における社外取締役と本邦における社外取締役の役割の比較に関する一考察」、『朝日大学経営論集』、第19巻1号、29-44頁。

²⁸ 階戸照雄（2004a）「米・欧での経験から学ぶ」、『<社外取締役>のすべて』、第2章（Q1～Q7）、全国社外取締役ネットワーク、東洋経済新報社、50-75頁。

²⁹ 階戸照雄(2005)「米、英、仏の年金基金によるコーポレート・ガバナンスに関する一考察」『日仏経営学会誌』第22号、59-73頁。

³⁰ 日本大学ホームページ、<http://www.nihon-u.ac.jp/>によると、日大出身の社長数は、23402人（2013年1月現在、帝国データバンク調べ）で、29年間、大学別で、トップ。

³¹ 階戸照雄(2008)「ファミリー企業の現状と課題：日仏の比較から学ぶ」日仏経営学会誌第25号、67-80頁。

まず、日本とフランスのファミリービジネスの現状につき、概観を論じた。その後、2国のファミリービジネスの比較分析を通じて、共通点・相違点を明確にし、今後の課題を明らかにした。T.Shinato et al.(2008)³²は、フランスにおける国際シンポジウムにおける口頭発表に先立つ査読論文であるが、まず日本のファミリービジネスにつき、これまでの研究成果を説明し、フランスにおけるファミリービジネスのあり方との違い等を論じた。日本のファミリービジネスに、多大な関心がフランスを始めとする各国の研究者より寄せられた。また、これら一部の研究成果は、『オーナー企業の経営』(分担執筆、中央経済社、2008年)に結実した。この階戸、亀井(2008)³³では、欧米のファミリービジネス研究の総括を行い、これまでの世界の研究者による研究成果を整理した。また、欧米ファミリービジネスを中心に具体的な多くの企業事例を紹介した。2009年、4月に、カナダ、マニトバにおける FERC (Family Enterprise Research Conference) 国際大会において、「Family Companies and CSR in Japan-The Case of Ito Yokado-」(口頭発表、英語)を発表し、本研究の更なる深化を推し進めることができた。この T.Shinato & F. Kobayashi (2009)³⁴では、日本のファミリービジネスのこれまでの大きな流れを説明した後、事例研究として、日本を代表する小売業のイトーヨーカドーを取り上げ、創業家である伊藤ファミリーとの関係や、CSR 活動につき、現状・課題を論じたものである。2010年には、ファミリービジネス学会の学会誌創刊号³⁵に、「欧米ファミリー企業理論の研究」と題して、前述の FERC 国際大会や、米国(ノースウエスタン大学院)や欧州(フランス、イギリス、イタリア)の研究状況を解説した。2012年、日仏シンポジウム(中小企業の事業承継)において、「老舗ファミリー企業の事業承継—大黒屋の事例を中心に—」の演題で口頭発表を行った。

以上のこれまでの研究の成果を踏まえて、今次研究に取り組んでいる。

³² Shinato, T. Kamei, K. and Kurashina, T.(2008a), Convergences et Divergences Internationales autour des Problèmes de l'Entrepreneuriat Familial-Le Cas des Entreprises Familiales au Japon -, *2èmes Journées Georges Doriot, «Entrepreneuriat Familial»* Paris, 15 et 16 mai 2008, HEC Paris et Ecole de Management de Normandie (in French).

³³ 階戸照雄、亀井克之(2008)「欧米におけるオーナー経営の特性」、倉科敏材編著『進化型オーナー企業経営—ファミリービジネスの将来—』第5章、中央経済社

³⁴ Shinato, T.& Kobayashi(2008b), F., Family Companies and CSR in Japan-The Case of Ito Yokado -, *Family Enterprise Research Conference*, April 2008, Manitoba, Canada

³⁵ 階戸照雄 (2010)、「欧米ファミリー企業理論の研究」、『ファミリービジネス学会誌』、創刊号

第3節 論文構成

本論文の構成は、序章以下、次の通りである。

第I部では、これまでのわが国におけるファミリービジネス研究の実態の把握に始まり、その中で自らの研究の位置づけを示すべく、海外企業なканずくフランス企業に対するアプローチとガバナンスの位置づけを整理した。

第1章のファミリー企業に関わる諸課題においては、ファミリービジネスの産業の中での位置づけを、世界的なレベルと日本国内の状況をそれぞれ確認した。次に、欧米を中心に進んでいるファミリービジネスに関する研究の成果を整理した。これらの先行研究の成果の整理のなかで、本稿第II部で中心的に取り上げるパラレル・プランニング(並行的プランニング)に関しても取り上げているが、ここではその基本的な概念を整理し、後述する新たな発展した議論の把握に向けて2001年時点での著書に基づきファミリービジネス研究全体の成果の中での当該研究の位置づけを確認したものである。最後に、日本で進行するファミリービジネスをめぐる環境の変化を確認し、本来その研究が重要性を増していることを見たうえで、実際にはその研究が十分に進んでいないことも見た。本章を通じて、現在の日本の状況に対し、欧米の研究成果を十分に咀嚼し、導入することの意義が確認された。

次の第2章では、欧米のオーナー経営の特異性を整理した。欧米での研究に基づき、ファミリービジネス研究が、従来の経営学のアプローチではカバーできない領域を含んでいることを説明した。そのうえで海外の有名大学で取り組まれている研究の概要を紹介するとともに、海外のファミリービジネス経営の事例を紹介した。一連の紹介を通じて、ファミリービジネス経営の難しさと研究の必要性に触れ、日本の実態が遅れていることを確認した。海外事例研究にも触れることで実態的な把握を試みている。

第3章ではファミリー企業のガバナンスを取り上げている。ファミリー企業経営の難しさは、ガバナンスの困難さにある。近代企業経営においては、企業は発展とともに所有と経営を分離させ専門経営者の時代に移行させるべきという考えが広く普及している。その一方で、ファミリービジネスの競争優位性が確認されている中で、近年には必ずしもファミリービジネス形態が遅れた経営スタイルではないという意見が提起されている。特に日本的経営の優位性を考えるとき、その「イエ」の考えに基づく経営スタイルに競争優位の源泉があるという意見もある。具体的なガバナンスの事例としてフランスにおける企業統治から日本企業への示唆を考えてみた。コーポレート・ガバナンスとファミリー・ガバナンスという二つの困難なガバナンスを両立させることでファミリービジネスの競争優位性はより一層強化されるものとなる。

第Ⅱ部「パラレル・プランニング理論によるファミリービジネス・ガバナンス」では、日本におけるファミリービジネス研究の発展に有効なアイデアとなることが期待されるパラレル・プランニングを紹介する。パラレル・プランニングは、カーロック教授とウォード教授の共著である最新のファミリービジネスに関するマネジメント、ガバナンスに関連する経営理論である³⁶。ファミリーとビジネスという性格の異なる二つの組織をマネジメントするに当たり、必要とされる戦略の策定と、将来的なプランニングを如何に効果的に進めることができるのかを考えるうえでパラレル・プランニングの手法は非常に有効な手段である。本稿では、理論的な根拠を踏まえつつ、実際にファミリービジネスにおいて最も必要とされるビジネスとの関係及びガバナンスを確実なものにしていくためにパラレル・プランニングの考え方を本邦で初めて紹介する。この考えのもっとも意義深い点は、二つの組織に対する対応をパラレル（並行的）に進めていくことで、ファミリー、経営陣、およびその他のステーク・ホルダーの意識を取り込んだ形で経営・プランニングができることにある。本稿において紹介するパラレル・プランニングが、今後の日本のファミリービジネス研究に与える意義は大きいものになるだろう。

第4章はファミリーとビジネスの双方のシステムや、ファミリーとビジネスの各ライフ・サイクル上の変化、両者で相反し合う目的といったものが、複雑に重なり合うことで形作られるユニークな構造やその特徴について考察する。ファミリーとビジネスの双方を融合させ、ファミリーのビジネスに対するコミットメントを強化するためのプランニングの重要性を説くことが本章での中心的テーマとなる。創業者には必然的に備わっていたと思われるスキル、知識、行動といったものを、将来世代のメンバーが獲得するには、そのための行動をどうプランニングしていけばよいのかということにも重点を置いている。また、戦略的プランニングを行わず、有効に機能するファミリーとビジネスのガバナンスを持たない帰結がいったいどのようなものになるかということも検証されている。この検証を踏まえて、パラレル・プランニングのプロセスについて紹介している。このプロセスでは、価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスという5つの各段階の相関性に着目している。そして、具体的な事例の中から、起業家精神を備えたコミットメントをどう育み、ファミリー・オーナーシップの発展と存続にどう寄与してきたのかを、パラレル・プランニングの視点から明らかにした。

第5章は戦略に関する考察である。ファミリーのリーダーシップとオーナーシップを向上させるために必要となる戦略プランニング・プロセスについて検討している。それは対象企業の強みや機会を上手く活用した堅実なビジネスプランを作ることもあることが示されている。そのうえで、ビジネスプランニング・プロセスによってどのように企業の戦略的可能性(Strategic Potential)を決定されていくのかについて述べた。戦

³⁶ Randel S. Carlock, John L. Ward (2010)“When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、
『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』

略的可能性(Strategic Potential)については、投資判断を行う際の基準となるものとして、ファミリーのコミットメントとも合わせて検討する。本章ではさらに、オーナーが投資判断を論理的かつ系統立てて行う際に活用するファミリービジネス投資マトリックス(Family Business Investment Matrix)についても整理されている。

第6章は、ガバナンスならびにファミリーおよびビジネスにおける意思決定と説明責任の統合について検討した章である。ガバナンスについて概観するなかで、取締役会は、戦略策定、意思決定、説明責任に関して経営者やオーナーといかに協力すべきかについて考察している。さらに、ファミリー・ガバナンスについては、ファミリー集会(family meetings)、適切なファミリー協定(family agreements)の内容、および争いごとへの対処等も含めたうえで検討されている。ファミリーおよびビジネスのガバナンスは、ファミリーとビジネスの双方のプランの整合性を図り、これらを効果的に実行するうえで重要な要素であることを示した。

終章では、日本のファミリービジネス・ガバナンスのために、大変有効な手法の一つとして、パラレル・プランニング理論を提示したが、今後の課題は、本邦のファミリービジネスのガバナンス構築・支援の具体的なツールとして、ファミリービジネス経営者、学界等の研究者、アドバイザー、学生、ビジネスパーソン等へ提言・普及を行っていくことである。

本研究あるいは今後の更なる研究を通して、日本大学をわが国のファミリービジネス研究の重要な拠点としていかななくてはならない、とも考える。

第 I 部 ファミリービジネスの現状と課題ーガバナンスを中心に

第1章 ファミリービジネスに関わる諸課題

第1節 ファミリービジネスの現状と求められる対応

かつて日本的経営で大いなる成長を遂げた日本経済は、バブル崩壊以降、長期低迷に陥り、その強みと言われていた日本的経営スタイルの否定も含め、自信を失うこととなっている。一方で日本の企業の特徴の一つとして長寿企業があり、同族企業（本稿ではファミリービジネスと呼ぶ）が多いことは世界的に注目を集めるところとなっている。かねてから、近代経営学において同族経営は、旧体制に属する時代遅れの経営システムとして、日本では経営学者からも政策担当者からも冷たく扱われてきたが、欧米ではすでに20年以上前からファミリー企業、いわゆる同族経営に注目し、さまざまな視点から研究がなされている。バブル経済以降の長期低迷の中でもファミリービジネスは良好なパフォーマンスを続けていたという研究も行われている。これに対し残念ながら日本でのファミリー企業に関する研究は緒に就いたばかりである。

ファミリービジネスの定義については、世界的に統一されたものはなく、そのこともファミリービジネスの国際比較がなかなかできない状態となっている。本稿では、倉科(2003)に準拠し創業者のファミリーが経営に参画していることと個人株主として相応の株式数を有している企業をファミリービジネスとする³⁷。すなわち、ファミリーが企業の所有あるいは経営に関与するパターンとして『①創業者または一族の誰かが、個人として最大の株主であり（資産管理会社などを介しているケースも含む）、経営トップ（会長、社長、副社長など）として経営に参画している、②創業者または一族の誰かが個人大株主だが、経営トップとしては経営に参画していない、③一族の誰も個人大株主ではないが、創業者一族の誰かが経営に参画している』企業という3種類があるが、いずれのケースも本稿ではファミリー企業として扱うこととする。この定義に基づけば、企業規模の大小に関わることなく世界的な大企業であっても上記の定義を満たせばファミリー企業と考える。

改めて、ファミリービジネスに着目した研究の意義を考える。マスコミなどを通じてオーナー経営が注目されるのは、頻発する企業不祥事に絡んでのことが多い。経営トップの倫理性の欠如、情報の不透明さ、経営トップのワンマン体制、世襲制度の非合理性、ファミリー間の争いなどのマイナス要因が厳しく指摘され、世間の同族経営に対する目は厳しい。しかしながら、先述のとおり日本におけるファミリービジネスに対する認識と異なり、20年程前から欧米では違った視点からオーナー経営（ファミリー企業経営）

³⁷ 倉科敏材(2003)「ファミリー企業の経営学」東洋経済新報社,2003年,p.15
なお、本論文では主に非上場のファミリー企業を中心に対象企業として取り上げる。

が注目されている。その理由として以下に挙げてみたい。

一点目は、実際の企業業績が優れていた点があげられる。収益面でファミリー企業は専門経営者企業よりも優れていることに関し世界の多くの主要な国々の企業研究における成果として報告されている。海外の事例に関しては後述するが、日本に関しては倉科(2007)³⁸において日本のファミリー企業と非ファミリー企業の業績を比較する調査が行われ、利益率（経常利益率）と資本効率（ROE）は、非ファミリー企業よりも高いという結果が得られている³⁹。これらの指標に加え不況に強い傾向があるという結果も得られた⁴⁰。

二点目に挙げられる点として、アメリカで効率を追求する経営に対する疑念とともに、ファミリービジネスの強さが再認識されたことがある。アメリカ型の経営スタイルとして特徴づけられる株主至上主義に関して言えば、短期業績にとらわれがちとなることが弊害としてあげられる、アメリカにおいても株主至上主義の見直しの動きが見られ、逆に尊敬される企業としてファミリービジネス由来の代表的企業があげられている、すなわち、ジョンソンエンドジョンソンがそれである。ジョンソンエンドジョンソンは、1944年にジョンソン二世によって策定された「わが信条」（Our Credo）という企業ミッションで有名であり、そこには企業の4つの責任が記されている。第一の責任は消費者に対する責任であり、第二は社員に対するもの、第三は地域社会に対するものであり最後に株主に対する責任である。長期にわたり、ジョンソン・ファミリーが経営を担い、「我が信条」の考えを企業末端の社員にまで徹底させていた。ちなみに、ジョンソンエンドジョンソン社は、今やジョンソン家のものではないが、ジョンソン2世が30年にわたって徹底的に企業の理念を末端にまで浸透させたことはその後のジョンソンの風土に大きな影響を与えた。創業者の継承者だからできたことといえる。

三点目はチャンドラーのフレームワークの見直しの動きとして説明できる⁴¹。企業形態の研究は、アドルフ・バーリとガードナー・ミーンズの共著による「The Modern Corporation and Private Property（『近代株式会社と私有財産』1932年）」において「経営と所有の分離」に関わる問題提議が行われたことに始まる。このなかで、バーリ&ミーンズは米国において企業の所有と経営の分離が進行しており、株式は特定の個人ではなく、多くの人々に所有されており、その経営は株式をほとんど所有していないプロフェッショナル経営者によってなされていることが明らかにされた。経営者による企業支配

³⁸ 日経ベンチャー誌 2007年4月号。調査は金融機関を除く東証一部、二部上場企業を対象に、ファミリー企業と非ファミリー企業に分類し、企業の直近5期分の通年単独決算データをベースに業績を比較することで算出されている。

³⁹ 成長性の比較は、直近6期分のデータを使って5期平均の売上高伸長率と利益伸長率を算出して比較している。

⁴⁰ 倉科の調査において、1989年末から2004年1月までの間に株式時価総額を増やした企業の上位10社のうち8社がファミリー企業であった。

⁴¹ アルフレッド・D・チャンドラーJr.(著) 鳥羽 欽一郎 小林 袈裟治(訳)(1979)「経営者の時代上・下—アメリカ産業における近代企業の成立」,東洋経済新報社,1979年1月。

を彼らは浮き彫りにし、大規模な企業において、出資者である株主の多くは会社経営の意思も能力もなく、自ら経営を直接遂行することは不可能である。つまり経営者は所有者の意思を離れて暴走する危険のあることを論証したのである。これに続き、ビジネス史家のアルフレッド・チャンドラーは、米国や海外での近代的な企業の歩みを詳細に記録した。デュポン、イーストマンコダック、ケロッグなどの現代の米国のブランド・ネームの多くは、前世紀にファミリービジネスとして生まれたものであるが、その後の企業発展の動きの中で専門経営者の時代に代わっていったことを示している。すなわち、「20世紀の初頭においては、アメリカの経済制度は、まだ金融資本主義や家族資本主義の要素を残していた。そして（専門）経営者資本主義は、まだ十分に支配的となるにはいたってなかった。（中略）しかしながら1917年までに、企業家の家族あるいは金融機関の代表者たちは、企業における財貨の現行の流れを調整するのに必要な、価格、生産、流通、賃金、そして雇用といったミドルマネジメントの決定についてはまったくといってよいほど関与しなくなった。そして、資源の割当てに関するトップマネジメントの決定についてさえ、その権限はきわめて消極的なものにすぎなくなっていた。」「家族企業から得られる利益は、通常、巨額の個人所得を彼らに保証したので、彼らには、管理組織の階段を上ってゆくために年月を費やそうという、金銭的な誘引がほとんど存在しなかったからである。それゆえ、アメリカ企業においては、家族のメンバーがその所有する会社のマネジメントに2世代以上に渡って参加し続けるという例は、ごくわずかであった。」「20世紀の中葉までに、こうした家族のなかには、アメリカ経済の動きを左右するような財貨の流れと将来にわたる資源の配分に関する決定に、直接的な発言を有するものはほとんどいなくなってしまう」と述べている。また彼は、アメリカと異なりヨーロッパと日本で家族資本主義、金融資本主義が当時依然として大きな影響力を持っていた理由を、市場の規模とその特性にあるとし、将来的にはアメリカ同様専門経営者の時代になるとしている⁴²。このようにチャンドラーは、企業規模の拡大、市場

⁴² アルフレッド・D・チャンドラーJr.(著) 鳥羽 欽一郎 小林 袈裟治(訳)(1979)「経営者の時代(上・下)—アメリカ産業における近代企業の成立」,東洋経済新報社, 840-843 頁

なお、アメリカが経営者資本主義の温床となったのは、その国内市場の規模が、世界最大であり、またその成長がどこよりも急速であったことが背景にある。また階級社会が未成熟であったために所得分配格差はずっと少なく、きわめて同質的であった。それに対してヨーロッパや日本では、国内市場はより小さくまたその成長がより緩慢であったため、多量生産や多量販売に対する誘引が弱められた。イギリスとフランスにおいては、生産者は依然として、その伝統的な商品を取り扱うのに仲介業者に依存しており、一方その商品は、これまた伝統に沿って職人的なやり方で生産されている。大規模な統合化された企業が出現した場合であっても、それは依然として少数の所有者によって管理することが出来るほどの規模にとどまった。それゆえに専門経営者企業とそれに伴う家族資本主義が繁榮し続けたのである。ドイツと日本は市場と資金の流れがさらに小規模であったため、内部資金に依存する機会が少なくなると共に、その結果としてドイツでは大銀行、日本では主要な金融グループに依存を強めた。また文化的および社会的な環境の差異も大規模な経営者企業と、それに伴う経営者資本主義の到来を遅らせた。またヨーロッパでは階級的な区別によって差異が生じたものと思われる。ヨーロッパの家族は、アメリカの家族に比べ、その地位を維持するために必要な所得の源泉である企業との一体感

の拡大、階級社会の崩壊、経営機能の専門化の進展および社会的要請をベースにした企業活動を規制する法律の制定などによりアメリカにとどまらず西欧や日本においても経営者資本主義が主流になると述べた。これらの初期の企業形態発展仮説の中での「ファミリー企業研究」の整理の中で、ファミリー企業は旧態依然の古い会社組織形態であり、いずれ近代的な公開株式企業に段階的に発展解消するだろうということが示されることとなり、欧米社会でこの考えは長らく支持されてきた。ところが、このチャンドラーの説に対して、現実には必ずしもチャンドラーが主張したようになっていない。

欧米におけるファミリービジネスに対する注目は、実績などに基づくものであるが、日本ではいまだにファミリービジネスを評価する意識が低い。日本を代表する自動車部品メーカーである矢崎総業は、Family Business Networkにより2007年度の“もっとも優れたファミリー企業”として表彰されたが、同社のホームページにその事実に関する記載がない。同じタイミングで表彰されたS.C.Johnson社は、ホームページの最初の会社名に並んで大きく“A Family Company”とファミリー企業であることを誇らしげに記載している。その要因としては、ファミリービジネスに対する誤った先入観があるものと思われる。

すなわち、日本のマスコミの偏った世論形成の動きがあるのではないだろうか。日本経済新聞の「日本的経営」で検索するとバブルの崩壊直前の1989年において200件の記事がでており、日本的経営の賛美を中心とするものであった。これに対し、バブル崩壊後の2001年には39件にまで減少し、内容も日本的経営を否定するものになっている。同族経営についても政府の動向を反映してか、とりわけ同族、世襲といった封建性の匂いのする表現に対する反対意見は多く、先進性をうたい文句とするマスコミの多くは同族経営、オーナー経営に拒否反応を示す傾向にあるといえるだろう。また、比較的ファミリービジネスというと中小規模の事業者が多く、非近代的な経営が行われているという先入観がある。2000年初頭の中小企業白書では、同族経営を非近代的な経営形態と位置付け、同族経営からの脱却を呼びかけていた。

学界においても中小企業を扱う学問としては、かつてより中小企業論があり、様々な視点で調査研究がなされている。特に大企業と中小企業との下請け構造や連携のテーマを中心に優れた学問業績が達成されている。しかし、ファミリービジネスは、企業規模の大きさには関係なくファミリー経営という視点でこれを取り扱う必要がある。チャンドラーの企業の進化アプローチ以来、専門経営者企業に対比して同族経営、ファミリービジネスの後進性が強調され学問としての同族経営が無視されてきた影響が強く残っている。また、欧米と違い、研究とコンサルティングを分けて考える傾向が日本の研究

を、より強く持っている。大企業においても、家族は依然としてその企業のトップマネジメントを支配していた。そしてもし企業を拡大することによって個人的な支配を失う恐れがある場合には、あえてそれを行おうとはしなかった。しかしヨーロッパでも日本でもその制約は減少し、経営者資本主義の普及は、その速度をました。

界にあることも要因の一つだろう。ファミリービジネスの正しい理解が得られていないことに加えて、悪いことに企業の不祥事が続いたことにより、ことさら同族企業経営のマイナスの面だけが取沙汰されることになっていることもマイナスに影響している。またファミリービジネス研究は、経営学だけではなく心理学、社会学、行動科学など幅広い学問分野との緊密な連携が必要とされるが、実現するためには学部縦社会の弊害を乗り越える必要がある。これまでのところ、日本の大学ではファミリービジネスに対する研究は、異なる分野での学者の糾合が難しい側面もあったことから、学問としてなかなか定着してこなかったというのが実情であった。

第2節 ファミリービジネス経営の課題とそれに対するこれまでの研究成果

専門経営者企業を対象とした経営学とファミリービジネスを対象とした経営学には異なる点がある。基本的な違いの一つとしてあげられるのは、いわばサイエンスとクラフトの違いである。専門経営者企業の経営は、ビジネス・スクールで教えるデータをベースにした分析的な手法や理論を中心としたサイエンス、いわゆる科学的マネジメントが中心である。マイケル・ポーターに代表される純理論的な経営論がこれにあたる。これに対しファミリービジネスに対する研究は、まさにクラフトである⁴³。クラフトとは直観であり分析ではなく現場主義的な概念である。ファミリーという非合理的存在と合理的存在であるビジネスという相矛盾する双方を同時に理解するためには、これまでのビジネス・スクール流の科学的経営学だけでは不十分である。欧米の主要なビジネス・スクールでは、クラフトとの接点を補う形でファミリービジネス・コースが開講されている。

第二に経営学や経済学などの類似の学問分野での研究にとどまることなくそれ以外にファミリーを扱うだけに心理学や社会学そして行動科学など幅広い分野との関わりが強いことである。ファミリー企業経営研究は、アメリカが先行し1984年 Family Firm Institute(FFI) が設立され、アメリカのファミリー企業関係者、学者、コンサルティング会社、金融機関および会計事務所などをメンバーにしている。また学術雑誌として Family Business Review を発行している。Family Business Network(FBN)は、1990年にアメリカのファミリービジネス研究学者によりスイスの経営大学院 IMD が中心となってヨーロッパのファミリー企業関係者、学者、コンサルティング会社、金融機関および会計事務所をメンバーとして設立された。2001年には、ファミリービジネス分野での国際的なネットワーク形成を意図して、学者を中心に International Family Enterprise Research Academy(IFERA)が設立されている。ちなみに、日本には数多く

⁴³ ヘンリー・ミンツバーグは、企業にはサイエンスだけではなく、クラフトが重要であると説いた。(H.ミンツバーグ(2003)「戦略クラフティング」『H. ミンツバーグの経営』ハーバード・ビジネス・レビュー、2003年1月号、72-85頁)

の優れたファミリー企業があるにもかかわらずいずれの組織にも日本人のメンバーはほとんどいない。

ファミリー企業研究の難点は、研究調査の方法にある。アンケートのような多量観察の有効性をどこまで認めるかという問題である。ファミリー課題を含めて非常に微妙な質問にファミリー企業の経営者が何処まで直接かつ正直に解答してくれるかに疑問が残る。日本企業の場合は特にその傾向が強い。また企業ヒアリングについても特に日本ではファミリー企業と呼ばれることを嫌う傾向が強く、調査協力が円滑に進まないことも少なくない。

先ず、欧米におけるファミリービジネス研究・経営学の実態（論文研究）に関し、ファミリービジネス経営の実態に焦点をあてて説明を行う。もちろん、アジアにおけるファミリービジネスがその事業規模、統治の仕組みなどにおいて特異性を有しているのは事実であるが、世界のファミリービジネスや日本のファミリービジネスと比較すると、文化的な側面から大きく異なっていることから生ずる違いも認められる。欧米などのケースと異なり学術面での研究もまだ進んでいないが、文化的背景などを踏まえて、欧米、日本をはじめそれぞれの国のおかれている環境などの社会的な仕組みの相違が企業経営に与える影響などについては、Fukuyama(1995)⁴⁴に詳しい。本稿では欧米のファミリービジネス研究・経営学の実態に焦点を絞って、論考を進めることとする。

①欧米におけるファミリービジネス研究のこれまでの総括

クリスマン、チュア、シャーマ(1997)⁴⁵は、「ファミリービジネスの戦略的経営：過去のリサーチと将来のチャレンジ」と題して、1980年から1990年代半ばまでの主要なファミリービジネスに関する研究（204論文）について分析を実施した。多くの論文の内容は、ファミリービジネスに対する大きな影響がある課題（たとえば、事業承継）であるが、肝心のファミリー企業の業績に関するものが少ない。この点がファミリービジネス研究の大きな問題であり、この処方箋を書くために戦略的経営アプローチを推奨している。クリスマン、チュア、シャーマ(2003)⁴⁶は、その後、1996年から2003年までの主要なファミリービジネスに関する論文190本をまとめ、主な論点を再度整理しているものである。この論文では、1997年論文の総括を行い、総論として戦略的経営

⁴⁴ F. Fukuyama (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Simon & Schuster (加藤寛訳 (1996) 『「信」無くば立たず』) 三笠書房, 113~387 頁
アジア(日本,中国,韓国)やヨーロッパ(フランス,イタリア,ドイツ)などの国々の文化的な背景から出発し,ファミリービジネスの原点の分析が鋭い。

⁴⁵ Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H.(1997) - "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges." (Refereed) - *Family Business Review* / SAGE Publishers - 1997 - v. 10, no. 1, pp. 1-35

⁴⁶ J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, (2003) *Current Trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*, 2003 Coleman White Paper series

アプローチがその後、まだ太宗と言えないまでも、徐々に増えてきたことを指摘している。さらに、ファミリービジネス研究において採り上げられるトピックの興味深い分類を行っている。これによると、論文に主要なテーマとして最も採り上げられたトピックは、相変わらず事業承継で 22%が採り上げられているが、次に採り上げられたトピックは、会社業績に関するもので 15%、三番目のトピックとしては企業統治（コーポレート・ガバナンス）で 10%となっている。

また、理論面では、2つの理論を中心に数多くの論文が執筆されている。一つ目の理論は、Resource-based view of the firm（RBV:経営資源ベースの経営戦略）と呼ばれるもので、もう一つの理論は、有名な Agency theory（エージェンシー理論）に関するものである。

一つ目の RBV の理論は、競争戦略における著名なハーバード大学のポーター教授による外部要因分析（「5つの力」など）に対するアンチテーゼとして生まれてきた内部要因分析（「強み・弱み分析」など）を基にするものである。この RBV 理論はオハイオ大学のバーニー教授らにより提唱されているもので、近年の競争戦略論では最も研究が活発にされている分野である。企業の中核的な潜在能力を価値（V）、稀少性（R）、模倣可能性（I）、組織（O）の4要素で分析する VRIO フレームワークが提唱されている。誤解を恐れず、非常に簡単な言い方で説明すれば、ファミリー企業の他の企業に真似されない特異性（これを、たとえば、familiness と呼ぶ）があるゆえ、非ファミリー企業を上回る業績をファミリー企業が挙げていると説明するものである。

Agency theory（エージェンシー理論）では、主たる経済主体（プリンシパル）とその経済主体の為に活動する代理人（エージェント）との契約関係は、代理人が経済主体の利益を最大化する為に活動することが期待されているとし、これをエージェンシー関係と定義する。一方、両者の利害は必ず一致するわけではなく、代理人が自己の利益を優先するモラル・ハザードが発生する危険性を常に秘めている。代理人が経済主体の利益に忠実に行動する報酬体系を設計し、経済主体は代理人の行動をモニタリング（監視）する必要が発生する。その為のコストがエージェンシー・コストと呼ばれるもので、株主（プリンシパル）と経営者（エージェント）の間でこのコストが生じるとするものである。元々、雇われ経営者は、オーナーに比較して同様の働きはしないとするのはアダム・スミスの時代から言われてきたことであるが、先に説明したように、1932年バーリとミーンズがその著書で、経営者はオーナーと異なった自分の利益を求めると言う「所有と経営の分離」の問題を指摘した。このフレームワークの中で、ファミリービジネスの業績の良さを説明する。端的に言うと、エージェンシー理論を介してファミリー企業を分析すると、株主と経営者が同一であるため、エージェンシー・コストが発生しないため、非ファミリー企業に比較し、業績が良いのだと説明する方法である。

上記2つの理論について、ファミリービジネスに厳しい見方に立てば、RBV の経営資源ベースの経営戦略で考えると、もしファミリービジネスで自己統制がとれなくなる

と、既存の潜在能力の価値が損なわれることになる。一方、エージェンシー理論の場合、エージェンシー・コストについても、株主/経営者関係のコストとは別のエージェンシー・コストが発生する恐れがあるとしている。これまでの大きな議論の流れとしては、RBV の経営資源ベースの経営戦略はファミリー企業のポジティブな面、エージェンシー理論についてはファミリー企業のネガティブ面の説明が中心である。いずれにせよ、現在の主要な経営理論がファミリー企業に適用されることにより、新しいファミリー企業経営理論が誕生するのではないかと考えられる。

②米国における最近のファミリー企業研究

米国では、1950年代のファミリービジネス研究の始まり以来⁴⁷、ファミリー企業に関する研究は進んできたが、それまでのファミリービジネス研究に新しい視座から、新風を吹き込んだのが、米国のアンダーソン、リーブ (2003)⁴⁸の研究である。この研究は米国の大企業 (ファミリー企業と非ファミリー企業) に関して実施された最初の大規模なサンプルを用いた調査であり、この研究の後、世界中で同種の研究が行われる先駆けとなった。資本主義の牙城である米国では、ファミリー企業の非ファミリー企業に対する優位性を統計等の裏付けを持って論証したものは少なかったし、米国経営学のメイン・ストリームになっていなかった。このような中で、アンダーソン、リーブ (2003) の論文は優れて実証的な研究であった。論文の中で、S&P 500 企業において、ファミリー企業数は 35% を占め、全発行株式の 18% にもおよぶことを示し、ファミリー企業の米国経済に占める重要な位置付けを再確認した。同時に、ファミリー企業は非ファミリー企業に比較して、利益関連の指数である ROA (Return on assets、総資本利益率) やマーケット関連の指数である「トービンの Q」(資産の時価に対する株価総額の比率) のどちらにおいても高い数値であることを立証した。特にファミリー企業が 30% を上回る議決権を保有しているケースでは、ファミリー企業の業績の良さが顕著であることを示している。利益関連指数である ROA の高さの理由として、特にこれらのファミリー企業において、ファミリー・メンバーが CEO のポジションに就任しているためではないかと推論している。これは、そのような企業においてはファミリーが事業をより理解しており、Steward (番人) のような思いで、自分の企業を見ているためと説明している。また、Agency theory に関して、ファミリー企業における経営と所有の安定性は、経営トップに意思決定の熟練度をもたらし、また従業員との密接なつながりも生み出す。これは長期的に安定した経営と所有の下で、ファミリー家が従業員のことをより理解して、サポートし、翻って従業員のロイヤリティを得るからとしている。

⁴⁷ F. Hoy, P. Sharma, (2006), Navigating the family business education maze in Poutziouris, Smyrniotis et Klein ed. (2006), Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar Publishing. pp.11-24

⁴⁸ R.C. Anderson, D.M. Reeb, (2003) Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, Journal of Finance, 58, No.3, pp.1301-1328

③ヨーロッパにおける最近のファミリー企業研究

ヨーロッパでも、ファミリー企業に関する研究は盛んである。米国におけるファミリー企業よりも、ヨーロッパのファミリー企業のほうが企業としての長い歴史があるため各国経済における重要性が高く、早くからファミリー企業研究が盛んであった。

【フランスにおける研究】

フランスでは、アルーシュ、アマン (1995)⁴⁹が *Le retour triomphant du capitalisme familial?* (「ファミリー資本主義の輝かしい帰還か? (仮訳)」) で、フランス企業におけるファミリー企業と非ファミリー企業を比較して、ファミリー企業が成長率や総資産利益率、株主資本利益率でも非ファミリー企業に勝っていることを発見した。具体的には、フランスの上位製造業 1000 社の中から、1982 年から 1992 年の 10 年間で、規模と業種の観点より比較可能なファミリー企業と非ファミリー企業のペア (一対) になっている 47 例を選んだ。この比較によると ROE (Return on equity、株主資本利益率) で、ファミリー企業が 25.2% に対し、非ファミリー企業は 15.8%、ROA (Return on assets、総資本利益率) で、ファミリー企業が 7.6% に対し、非ファミリー企業は 6.1%、売上高利益率で、ファミリー企業が 5.4% に対し、非ファミリー企業は 3.6% で、売上増加率でもファミリー企業が上回ることが分かった。本研究は、フランスにおけるこの種のファミリー企業と非ファミリー企業を調査・分析した先駆けとなった研究である。さらに、アルーシュ、アマン、ガロデル (2007)⁵⁰によれば、1997 年から 2002 年、124 例のファミリー企業、非ファミリー企業のペア (一対) のデータを利用して、ファミリー企業が非ファミリー企業に比較において、EBIT (Earnings before interests & taxes、税引き前当期純利益+支払利息、営業利益に近い概念) では 6.46% 対 4.90%、ROA では 6.87% 対 4.62% とファミリー企業が優れていたことが示された。また、同時に株式市場に上場している企業で、ファミリー企業と非ファミリー企業と比較した業績を見ると、公開ファミリー企業が、同じく公開している非ファミリー企業対比、(売上比) 純利益において、4.05% 対 1.50% と優れていることを示した。公開している企業の中でも 50% 超の株式のコントロールを有しているファミリー企業は、純利益と総資産利益率において優位性があったとしている。これらの理由としては、ファミリー企業でも株式公開を目指すような企業は売上も伸びており、業績が一般に良いこと、過半数以上の議決権を有することにより、より経営のコントロールが行いやすく、業績アップにつながるのではないか、などの分析が示されている。

⁴⁹ J. Allouche, B. Amann, (1995) «Le retour triomphant du capitalisme familial ?», in De Jacques Coeur à Renault: Gestionnaires et Organisations, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

⁵⁰ B. Amann, J. Allouche, P. Garaudel, (2007) Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial. Le cas français, Colloque AIMS, Montréal/Canada, Juin 2007

アンダーソン、リーブ（2003）の研究に触発され、フランスでも同様の研究が実施されている。フランスの INSEAD は、ヨーロッパでは London Business School と欧州ビジネス・スクールの No.1 を争う名門ビジネス・スクールで、Family Business Center を設置している。この INSEAD のリサーチ・チームであるコルスチャンス、マクセル、バン・デル・ハイデン（2005）⁵¹の論文は、ファミリー企業、120 社、非ファミリー企業、126 社を母集団として、1993 年から 2002 年までの間の企業業績を比較したものである。具体的には、ファミリー企業が非ファミリー企業と比較して、ROA（Return on assets、総資本利益率）において 3.03% 対 2.13%、ROE（Return on equity、株主資本利益率）において 9.54% 対 7.38%とファミリー企業が非ファミリー企業にたいして、良好な財務パフォーマンスを示していることを発見した。

フランスでは、このような業績等に対する定量的な分析ではないが、カビー、イリゴエン（2007）⁵²などのファミリー企業の経営（企業統治など）に関する最近の優れた業績もある。また、中小企業の事業承継などが日本同様、大きな社会問題となっており、中小企業問題を専門に研究するトレス（2007）⁵³のような研究も最近の優れた業績であると言えよう。

【スペインにおける研究】

スペインにおいては、ナバラ大学の IESE Business School がファミリー研究のメッカとなっている。FBN の創設メンバーでもあるガロ名誉教授の下、ファミリービジネスに関する優れた研究論文を生み出している。ガロ、ビラセカ（1996）⁵⁴はファミリー企業を創業家の持株比率が過半数以上で、一族のメンバーがトップマネジメントの一員である企業とし、スペイン銀行のデータを利用して、売上高 4000 万ペセタ以上の企業で、ファミリー企業 104 社と非ファミリー企業 4702 社のサンプルを用いた論文を執筆した。この研究で、ファミリー企業が非ファミリー企業に比較して、総資本利益率で、8.8% 対 3.3%、株主資本利益率で、27% 対 6% とファミリー企業の優位性が際立っていることを示した。

最近の研究では、ガロ、カピュインス（2004）⁵⁵で、スペインの上位 1000 社の中から、30 年以上の業歴があるファミリー企業 64 社の内の 21 社のマネージャー達にインタビューを行い、成功の秘密を探ろうとした実証的な研究がある。この成功の要因を ELISA 価値でまとめている。ELISA は、Excellence（優秀さ）、Labor ethic（労働倫理）、

⁵¹ M. Corstjens, K. Maxwell, L Van der Heyden, (2005) Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the French Stock Market, INSEAD Working Paper, 2005/05/WICFE

⁵² J. Caby, G Hirigoyen, (2007) La Gestion des Entreprises Familiales, Economica

⁵³ O. Torres, (2007) La recherche académique française en PME, Regards sur le PME, No.14, OSEO.

⁵⁴ M. A. Galo, A. Vilaseca, (1996) Finance in Family Business, Family Business Review, 9, No.4, pp.387-401

⁵⁵ M.A. Galo, K. Cappuyns, (2004) Characteristics of Successful Businesses, IESE Working Paper, WP No.542

Initiative for innovation (イノベーションへのイニシアティブ)、Simplicity of lifestyle (ライフ・スタイルの質素さ)、Austerity (緊縮さ)の最初の頭文字をとったもの。上記のような要因がファミリー企業を長期に成功させる原動力になったと分析している。ガロ(2005)⁵⁶は、ファミリー企業における独立社外取締役の役割に着目し、スペイン、メキシコ、ポルトガルの100社のファミリー企業のCEOと、同時に同じ企業の独立社外取締役とに別個にアンケートを依頼し、興味深い分析結果を示している(有効回答:30社)。この結果、独立社外取締役を取締役会に招いた一番の理由は、企業統治構造を良くすることや事業継承の問題解決のためとしている。一方、独立社外取締役に辞任を求めた主な理由は、必要とされた個人的資質の欠如、他の取締役との関係構築の欠如、大株主からの辞任要求であるとしている。逆に、社外取締役より、本来の社外取締役の役割がうまく果せなかった理由として挙げられているものは、第一に、ファミリー企業のオーナーが真にプロフェッショナルで効果的な取締役会を望んでいないことを挙げている、第二に、必要な決定は社外取締役の意見を聞き入れられることなく、ファミリーにより行われることを指摘している。

【イタリアにおける研究】

イタリアでは、ボッコニー大学が経済、ビジネスの分野で大変著名で、イタリアの名門大学の一つである。特に、MBAコースは世界レベルでも評価されている。ボッコニー大学はファミリービジネス研究の専門学科を持つ。この学科で講義を受講している学生の多くは、イタリア・ファミリー企業の経営者の子弟であり、同大学のビジネス面における強さが窺い知れる。上記の通り、同大学の看板となっているMBAコースにも、ファミリービジネスで著名な学者を招聘している(例:ガイド・コルベッタ教授)。コルベッタ、サルバト(2004)⁵⁷では、ファミリー企業における取締役会の役割について論じており、従来からある既存の取締役会の位置づけに対し、新しい見方を提供したユニークな論点を示している。また、イタリアにおけるファミリー企業の団体であるAldAF(Associazione Italiana delle Aziende Familiari、イタリア・ファミリー企業協会(仮訳))は、ボッコニー大学と共同で、イタリアのファミリー企業のIPOの株式公開に関する調査・研究も実施するなど、産学連携が進んでいる。このレポートは、マゾーラ、マルチシオ(2002)⁵⁸に詳しい。

【フィンランドにおける研究】

フィンランドにおいては、Swedish School of Economics and Business AdministrationやUniversity of Jyväskyläがファミリービジネスの研究の中心地とし

⁵⁶ M.A. Galo,(2005) Independent Board Directors: How to Improve Their Contribution to the Family Business, IESE Working Paper, WP No.589

⁵⁷ G. Corbetta, C.A. Salvato, (2004) The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?, Family Business Review, 17, 2

⁵⁸ P. Mazzola, G. Marchisio, (2002) The Role of Going Public in Family Businesses' Long-Lasting Growth: A Study of Italian IPOs, Family Business Review, 15.2

て、有名である。ファミリービジネスのコースは大変盛んである。特に University of Jyväskylä では国際修士号コースを有しており、「フィンランドだけでも 30 人以上の学生がファミリービジネスの分野で修士号を取得しようとしている」程度である。Swedish School of Economics and Business Administration のモーリィ(2006)⁵⁹は、西ヨーロッパにおける 1672 社⁶⁰にもものぼるサンプルを利用して、西ヨーロッパ諸国で、ファミリー経営は企業の業績向上を果せることを証明しようとした。特に、経営陣の 2 つのトップのポジションの内、1 つをファミリー・メンバーが保持する Active family ownership (ファミリーの経営への積極的参加・所有) がある企業の場合、収益性が向上することを示した一方、必ずしも企業価値の向上につながらないことを示した。西ヨーロッパのような規制の行き届いたマーケットではファミリー企業は少数株主の利益に悪影響を与えることはないものの、ファミリーによるコントロールが強すぎる場合の問題点を指摘している。

【スイスにおける研究】

スイスでは、ヨーロッパで INSEAD と並び称される有名ビジネス・スクールの IMD がファミリービジネスの中心として、大変良く知られている。日本では、IMD と言うと、ご存知のように毎年発表される国力を表す「国際競争力ランキング」の発表する機関としても知られている。IMD はネスレを母体とする企業系ビジネス・スクールのため、研究においてもビジネスと密接な関係を維持していることが特色である。ファミリービジネスにおける世界的に著名なジョン・L・ウォード教授(現、ノースウエスタン大学院教授)は、同校のファミリービジネス講座の教授職を歴任している。

現時点ではファミリービジネス研究は、歴史も浅くまた調査も円滑に進まないところもあり、一般の経営論のように確立された理論や考え方があわけではないが、欧米の研究ではファミリービジネスにかかわる重要な理論や考え方がいくつか示されている。また、新たな議論も生まれているフロンティアの学問であるともいえる。本節ではこれまでの著名な議論を紹介するとともに、第 II 部で取り上げるパラレル・プランニングへの向う新しい潮流についても考えていく。

(1) スリー・サークル・モデル

ファミリービジネス研究の分野でもっとも有名な理論は、ハーバード大学のジョン・

⁵⁹ B. Maury,(2006) Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations, *Journal of Corporate Finance*, 12, pp.321-341

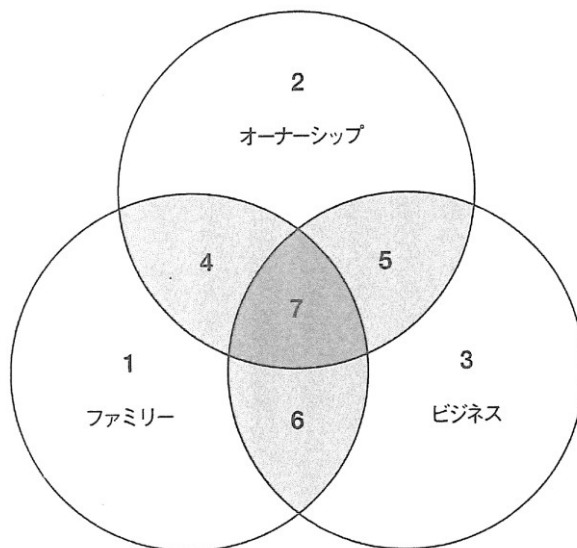
⁶⁰ 当初は、5232 社のサンプルであったが、この中から資本関係が外国のものである会社や、金融関係会社等を除いて、1672 社のサンプルとなった。各国の内訳は次の通りである。オーストリア(46 社),ベルギー(30 社),フィンランド(73 社),フランス(209 社),ドイツ(259 社),アイルランド(39 社),イタリア(59 社),ノルウェー(76 社),ポルトガル(9 社),スペイン(58 社),スウェーデン(75 社),スイス(75 社),英国(635 社)

デービス教授らのスリー・サークル・モデルである⁶¹。このモデルは『オーナー経営の存続と継承』で紹介されている。この原著は、「ファミリー論の名著」として評価が高く、ハーバード・ビジネス・スクールの教科書にもなっている。この「スリー・サークル・モデル」ではファミリービジネスのシステムを互いに重なり合う部分を持つ「ファミリー」「ビジネス(会社の運営)」「オーナーシップ(株主)」の3つの円で表している。

ファミリー企業に関わる独自の経営学が何故必要かといえば、ファミリー企業経営のほうかはるかに、専門経営者企業の経営よりも複雑であるということである。それを専門経営者企業は、マネジメント(事業経営)のみに専念すればよいが、ファミリー企業はビジネス以外にファミリーやオーナーシップのこともビジネスとのバランスを考えながら経営をしていかなければならないからである。

このモデルの分かりやすいメリットは、ファミリーが会社と所有の問題にどう関わり合うかが、一目で理解できることである。ファミリービジネスに関わる人間はすべて、重なり合う3つのサークルが作る7つのセクターのいずれかに入る。基本的には、すべてのファミリービジネスがこのモデルで説明できると言えよう。「スリー・サークル・モデル」が広く受け入れられているのは、それが理論的に優れていて、なおかつすぐに実践することが容易と言う2つの理由によると考えられる。

図表 1-1 スリー・サークル・モデル



出典： K.E.Gersick、J.A. Davis、M.M.Hampton、I. Lansberg(1997)Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business、 Harvard Business School Press(犬飼みずほ訳、岡田康司監訳(1999)『オーナー経営と存続と継承』)流通科学大学出版、p.14)

⁶¹ K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton, I. Lansberg,(1997) Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press(犬飼みずほ訳、岡田康司監訳(1999)『オーナー経営と存続と継承』)流通科学大学出版)

このモデルは、人間関係における対立、役割上の難問、プライオリティ（優先順位）、ファミリー企業の限界が何に起因するのかを知るのに大変役に立つ。「役割やサークルの違いを明確にすることは、ファミリービジネスに内在する複雑な相互作用を分析する際の助けとなり、実際に何が起きているのか、その原因は何かをより理解しやすくしてくれる」⁶²。たとえば、株の配分方針や継承計画をめぐるファミリーの対決は、関係者たちがそれぞれ「スリー・サークル・モデル」のどのポジションにいるのかを考慮すれば、新しい見方で理解できるようになる。セクター4に入る人間（ここではファミリー・メンバーで、かつ株主であるが、従業員ではない）は、ファミリー・メンバーの当然の見返りとして、また株式投資の正当な見返りとして、配当増を望むかも知れない。他方、セクター6に入る人間（ファミリー・メンバー、かつ従業員、ただし、株主ではない）は自分自身の昇進のチャンスが増えるかも知れない事業拡大に投資するため、配当には反対するかも知れない。実は、表面上はお互いに意見が一致しないでいる2人のこのような態度の背景（具体的には、「スリー・サークル・モデル」でどの位置にいるのか）が分かると、真の問題の所在がよく理解できることになる。また、問題の所在が分かれば、これに対応するための処方箋を描くことが可能になる。また、「スリー・サークル・モデル」は「ファミリー」「ビジネス(会社の運営)」「オーナーシップ(株主)」の3つのサブシステムの組織やプランを整理するにも有用である。

(2) スリー・ディメンショナル・モデル

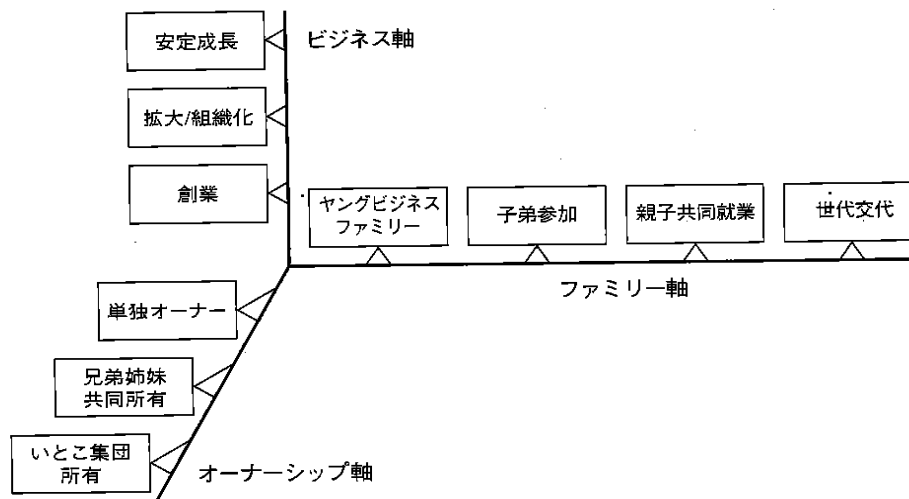
次に掲げるスリー・ディメンショナル・モデル（三次元発展型モデル）はハーバード大学のジョン・デービス教授を中心としたモデルで、スリー・サークル・モデルと同時に発表された。スリー・サークル・モデルに時間軸の概念を入れることで、ファミリー企業の課題を環境や時間の変化に応じて深く理解できるようになっている。

「スリー・サークル・モデル」は、ある特定の時期のファミリービジネスの状況を簡単に示すことができるため、ファミリー企業を理解する最初の糸口としては大変有益なツールであるが、ファミリービジネスが直面する重大な課題の多くは時期の経過がその原因になっている場合が大半であり、その点に対して十分に説明的であるとは言えない。時間の経過と共にファミリーの縁者は増大し、ビジネスは拡大し、オーナーシップは分散していく。たとえば、結婚や子供の誕生、離婚やメンバーの死亡などのイベントだけでも、ファミリーに大きな変化が現れることは容易に想像できる。このような問題を解決するために、「スリー・サークル・モデル」に時間の経過による要素を加味して考案されたものが「三次元発展型モデル」である⁶³。

⁶² 同掲書,p.15

⁶³K.E.Gersick, J.A.Davis, M.M.Hampton, I. Lansberg(1997)Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press (犬飼みずほ訳,岡田康司監訳(1999)『オーナー経営と存続と継承』)流通科学大学出版, p.28)

図表 1-2 三次元発展型モデル



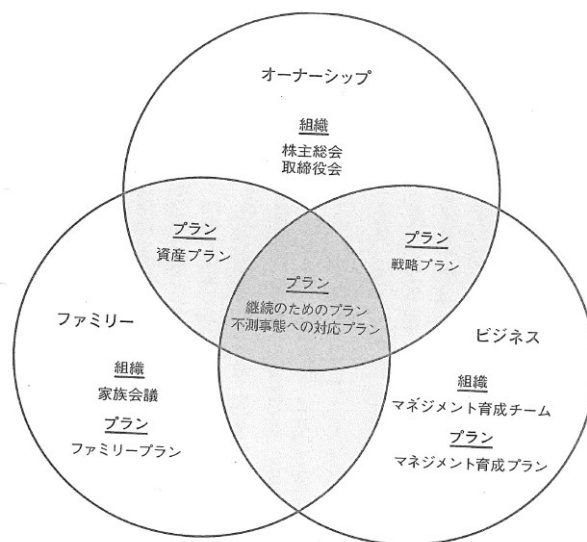
出典: K.E.Gersick, J.A.Davis, M.M.Hampton, I. Lansberg(1997) Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press (犬飼みずほ訳、岡田康司監訳 (1999)『オーナー経営と存続と継承』流通科学大学出版、p.28)

このモデルにおいては、「ファミリー」「ビジネス(会社の運営)」「オーナーシップ(株主)」の3つのサブシステムに対し、それぞれ別の時間発展軸を有している。各サブシステムは独立して各々発展をすることになるが、同時に他のサブシステムに相互に影響を与えることになる。どのようなファミリービジネスも、この三次元モデルで、ファミリーの発展軸のどこか、ビジネスの発展軸のどこか、オーナーシップの発展軸のどこかの各々の位置に必ずポジションがある。これら3つの発展軸の位置を分析することで、ファミリー企業の現状と未来の課題をより深く理解することができることになる。「三次元発展型モデル」のモデルは各ファミリービジネスのある時点における問題点を把握するのに優れており、差し迫った課題を解決するためのツールと言えよう。

「スリー・ディメンショナル・モデル」を踏まえて、改めて「スリー・サークル・モデル」に立ち戻ると、このモデルを利用することにより、ファミリー企業において想定される各種の組織やプランに関わる課題を全体的に把握することができる。組織やプランの中身については、スリー・サークル・モデルを良くみたくうえで、それぞれのポジションが具体的に何を意味するか検証するとそのモデルの使いやすさが見えてくる。たとえば、オーナーシップの組織では株主総会、取締役会が、ファミリーの組織では家族会議が、ビジネスの組織ではマネジメント育成チームが該当する。また、個別のプランでは、ファミリーのファミリープランやビジネスのマネジメント育成プランがある一方、円が重なり合う相互依存的なプランでは、資産プラン、戦略プラン、継続のためのプランや不測事態への対応プランなどがある。こうしたそれぞれのプランを必要とするシー

ンとその関係者をイメージできるのが、スリー・サークル・モデルの強みである。

図表 1-3 スリー・サークル・モデルの組織やプラン



出典: K.E.Gersick、J.A. Davis、M.M. Hampton、I. Lansberg(1997)Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business、Harvard Business School Press(犬飼みずほ訳、岡田康司監訳(1999)『オーナー経営と存続と継承』流通科学大学出版、p.333)

(3) 4つのC理論

4つのCの理論はコンサルティング経験をベースにミラー&ミラーが紹介したもので、ファミリー企業の特徴の根底に存在する4つの原動力について説明したものである。この「4つのC」のモデルは『同族経営はなぜ強いのか?』で紹介されている⁶⁴。もともと経営コンサルタントであった2人が企業へのコンサルティング等を行っている中で、多くの企業事例、なかんずくファミリー企業の成功例や失敗例の詳細な調査分析により、ファミリー企業の特徴の根底に原動力となるべき4つのプライオリティが存在することを発見し、これらを「4つのC」と名づけたものである。ここでいう「4つのC」とは、Continuity(継続: 夢の追求)、Community (コミュニティ: ファミリー集団)、Connection (コネクション: よき隣人)、Command (コマンド: 自由な行動と適応)である。こうした原動力となるプライオリティと、それが生み出すプラクティスが1つのシンフォニーに届けこみあって、ファミリー企業に多見される強力な戦略を支えているとしている。

⁶⁴ D. Miller, I. L. Miller, (2005) Managing For the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from the Great Family Businesses, Harvard Business School Press(斉藤裕一訳(2005)『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社)

図表 1-4 「4つのC」のプライオリティとプラクティス

	プライオリティ	プラクティス
継続性： 夢の追求	永続的かつ本質的なミッションを追求し、それを実現するための健全で息の長い会社づくりを図る。	意味のあるミッションを掲げ、辛抱強い投資と犠牲を払って、ミッション実現に必要な能力を構築する。注意深いスチュワードシップ。経営幹部に長期間の修業を積ませて育成。
コミュニティ： 「社族」を束ねる	強いコミットメントとモチベーションをもつ人員によって、結束といったわりの組織文化を育む。	明確な価値観の強調、たゆまぬ交流、「福祉国家」の創出、主体性とチームワークを促すインフォーマルな環境づくり、凡庸さの排除。
コネクション： 良き隣人、良きパートナー であること	会社を長期的に支える永続的な「ウィン=ウィン」関係を外部の関係先と結ぶ。	主要クライアント、サプライヤーとの緊密なパートナーシップ、幅広いネットワークを築き上げる。顧客との接点を保つ。社会への惜しみない貢献。
コマンド： 自由な行動と適応	状況に即して勇気ある決断を下す自由と、俊敏な組織を保つための自由を維持すること。	迅速かつ大胆、独創的に行動する。多彩なメンバー構成の経営トップチームの力を活用する。

出典：D. Miller、 I. L. Miller (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from the Great Family Businesses*, Harvard Business School Press (斉藤裕一訳 (2005) 『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, p.59)

Continuity (継続性)

夢の追求。長期的な視点をもつファミリー企業は本質的ミッションの達成のために継続的かつ情熱的に取り組んでいる。すなわち、重要な何かを極めて高い水準で達成しようとする努力である。ミッションの達成のため必要なコンピタンスの構築に、これらの企業は大きな長期投資を行っている。ビジネスファミリーにとって、会社は自分たちの夢を実現するためのものである。このため、ファミリー家は会社の健全な存続に力を傾け、経営資源を注意深く守る番人の役割を果し、マネジメント（経営幹部）のトレーニングに時間をかけ、長い在任期間を与えている。

Community (コミュニティ)

「ファミリー集団」をまとめ上げる。成功しているファミリー企業はミッション達成のために、結束の強い「ファミリー集団」的チームを作り上げることが多い。強い価値観を核にして従業員をまとめ上げ、彼らとの交流を通じて価値観の普遍性を納得させ、従業員を厚遇することで忠誠心と主体性と協力を引き出す。官僚主義的な規則や金銭的インセンティブは、あくまで付随的な存在にすぎない。

Connection (コネクション)

良き隣人であること。偉大なファミリー企業の多くが、ビジネスパートナー、顧客、そして広く社会一般に対して、永続的でオープンな互恵的関係を築くことによる。この関係は、期間と広がりとの潜在的可能性の点において、一時的な市場との関係や契約による取引関係を大きく超えている。

Command (コマンド=指揮権)

自由な行動と適応。ファミリー企業のリーダー達は、独立的に行動する自由を望んでいる。すなわち、独自のやり方で素早く行動すること、それもしばしば、環境の変化に会社を適応させ、刷新することである。彼らは通常、発言と決定に同様の自由と権限をもつトップチームとともに仕事をしている。多くの一般企業の場合と異なり、株主によって行動を大きく制限されることはない。

図表 1-5 「5つの戦略」のポイント

	ブランド構築	クラフトマンシップ	卓越したオペレーション	イノベーション	ディールメイキング
本書に取り上げた企業	エステイ ローター ホールマーク リーバイ・スト ラウス L.L. ビーン S.C. ジョンソン	クアーズ ニューヨーク・ タイムズ ノードストロム ティムケン	カーギル イケア J.R. シンプロ ット タイソン ウォルマート	コーニング フィデリティ ミシュラン モトローラ テトラパック W.L. コア	ベクテル ボンバルディア J.P. モルガン オリンピア&ヨ ーク
競争優位の基盤	ブランドとイメージのコントロール	クオリティの実現能力と製品設計	卓越したビジネスモデル、オペレーション、パートナーシップ	バイオニア的なスキルと製品	予測、人脈などのネットワークづくり、プロジェクト遂行のスキル
組織の主要プライオリティ	継続性： 辛抱強い投資、 スチュワードシ ップ > ブランドの構築 と維持 コミュニティ： 共有の価値観、 いたわりのある 一体的な組織文 化 > ブランドの定義 と教化	継続性： 本質的ミッショ ン、修業訓練 > 卓越性と改善 コミュニティ： 交流、訓練 > コミットメント、 完璧主義の組織 文化	継続性： 長期的なフォー カスと投資、常 識の打破 > 卓越したビジネ スモデルとイン フラ コネクション： 外部との関係に おける誠実さと 惜しみなさ > クライアント、パ ートナーとのす ぐれた協力関係	コマンド： 独創力、スピー ド、勇気 > 大胆で創造的な プロジェクト コミュニティ： メンターシッ プ、職務範囲の 組織文化 > より多くの有用 なイノベーション	コマンド： 大胆で相互補完 的な経営トップ チーム > 常識打破の起業 的ディールメイ キング コネクション： 人脈とネットワ ークの拡大 > チャンスの発見 と実現
組織の補充プライオリティ	コネクション： 露出、注意深さ、 誠実さ > イメージと市場 性 コマンド： 独創性、勇気 > ブランドの個性 と刷新	コネクション： 評判、関係構築 > クオリティの魅 力を保つための 協力 コマンド： トップチームの メンバー構成の 多様性 > 製品ラインの市 場性	コマンド： 独立性、勇気 > 独創的で進化す るビジネスモデ ル コミュニティ： 常識打破の組織 文化 > システムの改善	継続性： フォーカスとス チュワードシッ プ > 学習とリスクの 軽減 コネクション： クライアントと のパートナー関 係 > 市場性のあるイ ノベーション	継続性： 事業フォーカ ス、スチュワー ドシップ > プロジェクト間 のシナジー効 果、リスク軽減 のスキル コミュニティ： 分権化 > ネットワーク型 組織の中での能 力主義

「>」は、それぞれの「C」の構成要素と目指す結果の関係を示す。

出典:D. Miller, I. L. Miller (2005), Managing For the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from the Great Family Businesses, Harvard Business School Press(齊藤裕一 訳 (2005) 『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社、p.309)

さらに、ミラー&ミラーは、その「4つのC」を「5つの戦略タイプ」との関係から論じることで、このモデルに具体性をもたせている。すなわち、「4つのC」のプライ

オリティとプラクティスを実際の成功しているファミリー企業に当てはめ、分類化することで具体性を持たせたのが、「5つの戦略」である⁶⁵。すなわち、①ブランド戦略、②クラフトマンシップ、③卓越したオペレーション、④イノベーション、⑤ディールメイキングである。「5つの戦略」のポイントを再度吟味し、一つ一つの戦略を丹念に見て行くと、「4つのC」との具体的な関係と各戦略の問題点がより浮き彫りになる。

(4) 5つのCモデル

INSEADのR.カーロック教授は、ファミリービジネスの成功の鍵は、家族への愛情と仕事のバランスをとることだとし、そのために5つのCを重視しなければならないとした⁶⁶。資本(Capital)、コントロール(Control)、業歴(Careers)、対立(Conflict)および文化(Culture)の5つである。資本は、たとえば収益を短期的に家族に配当するのか、次世代のために設備投資をするのかのバランスである。コントロールは、家庭における長幼の構造とビジネスにおける能力をベースにした構造とのバランスを指す。業歴とは、次世代をになう人々の年齢と業歴のバランスのことで、対立は、家族内での対立は避けられないとしてその対立解消のためのバランスをいう。そして、最後に文化というファミリーの価値観の共有化がそれである。

(5) 根本的なジレンマとコンフリクト・マネジメント

ファミリーは、その性格上、「永続、包容、癒し」といった性格を有している。これに対しビジネスは、「発展・利益追求、実力主義、厳しさ」などの性格を有し、2つは相反する性格を持っている。こうした基本的な違いが、ファミリービジネスに争いをもたらす原因となっているといえるだろう。たとえば雇用に関する考え方、従業員の処遇、事業継承、配当政策および投資決定などでの食い違いである。したがって特にファミリー側に意思決定にかかわる課題に関しては、原則を決めておく必要がある。例えばファミリーの側では、可能な限り多くのファミリーの雇用を望む。これに対し企業側は出来るだけ有能なファミリーだけを選択的に雇用したい。こうしたせめぎあいが様々な争いの原因となる可能性が高い。ビジネスを強くし、ファミリーの満足度を同時に高めるためにはファミリーバリュー、ファミリー憲章の制定がベースとして不可欠である。それらには通常、課題解決の基本方針が規定されているからである。ファミリービジネスが専門経営者の経営する企業と異なる点があることは留意しないといけない。

テキサス工科大学のR.L.Sorensonは、Family Business Review(June, 1999)の論

⁶⁵ D. Miller, I. L. Miller (2005), Managing For the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from the Great Family Businesses, Harvard Business School Press(斉藤裕一訳(2005)『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, p.309)

⁶⁶ R.S. Carlock, J.L.Ward,(2001) Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business,Palgrave

文“Conflict Management Strategies used in successful family business⁶⁷⁾”で、コンフリクト・マネジメントの手法として効果があったのはどのようなものであったかを調査している。その中では 59 のファミリー企業にたいして『①Competition (競い合い)、②Collaboration (協力)、③Accommodation (調整)、④Avoidance (回避)、⑤Compromise (折衷)』の 5 つの要素のなかからどの要素が最も影響を与えたかを聞き取り調査を行い確認している。その結果、多くのファミリー関係者やビジネス関係者との関係性を重視する項目としては、②の協力が一番争いの解決方法として効果があることがわかった。⑤の折衷案がそれに次いでいる。④の紛争の解決を回避するがもっとも効果のない手法とされた。ついで解決を強いる①競い合いがあげられている。高圧的に解決する方法は、一時的には解決したように見えるが、関係者の納得のいかない解決方法は、コンフリクト・マネジメントの手法としてはあまり良い策とはいえない。

(6) パラレル・プランニング (並行的プランニング)・プロセスモデル (PPP モデル)
発表当時 IMD の教授であり、現在ノースウエスタン大学のファミリービジネス・センターの教授であるワード教授が INSEAD のカーロック教授と唱えたモデルである。この「パラレル・プランニング・プロセス」モデルは 2001 年に“Strategic Planning for the Family Business”『ファミリービジネスのための戦略的プランニング (仮訳)⁶⁸⁾』で紹介されている。この本は、INSEAD のカーロック教授とノースウエスタン大学院のワード教授の共著によるものである。なお、『ファミリービジネスのための戦略的プランニング (仮訳)』は内容的にはワード教授が 1987 年に発表した“Keeping the Family Business Healthy (『ファミリービジネスを健全に保つ』 (仮訳))⁶⁹⁾の改訂版の位置付けである。このモデルの特徴を一言でいえば、『長期的なファミリービジネスの成功のためには、ビジョンや様々な戦略や計画の策定に関し、ファミリーサイドとビジネスサイドが平行して課題を提示し、解決することが不可欠である』という点にある。ここで想定する 4 つのステージ (①Value, ②Strategic thinking, ③Shared future vision, ④Formulating plan) に対して、以下の 4 つの前提が呼応するものとして提示されている。

【4 つの前提】

- ① ファミリーの価値観や事業哲学は計画立案過程の基礎である。
- ② 戦略的思考はファミリー家や経営陣にとって影響を与える。
- ③ 成功したファミリー (ファミリー家) やビジネス (事業) は「共有する将来ビジョン」によって動かされる

⁶⁷⁾ Ritch L. Sorenson, (1999) “Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses” Family Business Review Volume 12, Issue 2, pages 133–146, June 1999

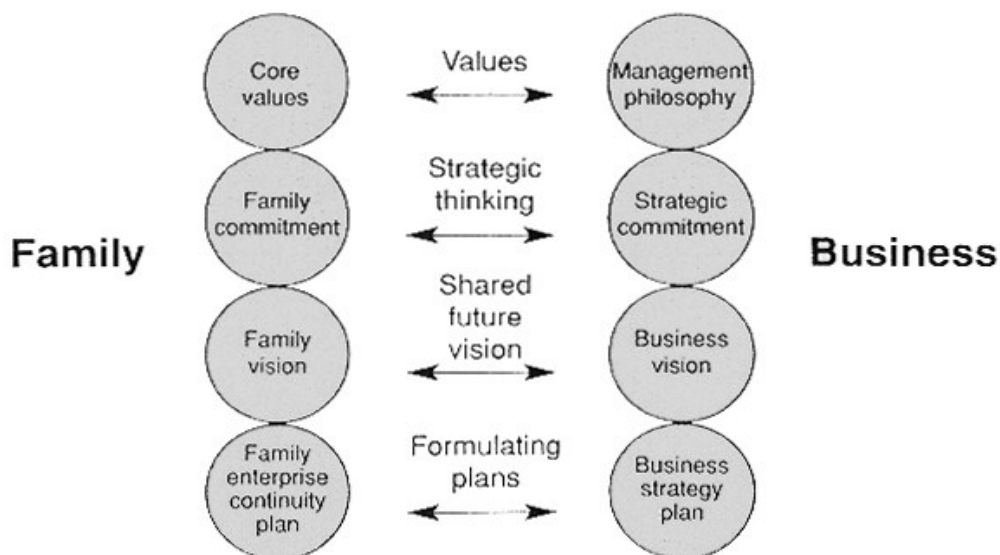
⁶⁸⁾ R.S. Carlock, J.L.Ward,(2001) Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business,Palgrave

⁶⁹⁾ Ward, J. L.(1987) “Keeping the Family Business Healthy”. San Francisco: Jossey-Bass, 1987

- ④ 長期的なファミリービジネスの成功のためには、ファミリーとビジネスの両方のプランの策定が必要とされる。

PPP モデルの目的はお互いのニーズや目標を相互に支え合うファミリープランとビジネス（事業）プランを特定することである。これは、ファミリーとビジネスの思い（期待）を受けたビジネス戦略を計画することで達成される。ビジネスプランの最終的な目標は stakeholder（利害関係者）にとって長期的な経済価値を創出するような戦略を展開することにある。PPP モデルがこれまでのファミリービジネスにおけるモデルと異なるのは、ファミリー（ファミリー家）やビジネス（事業）の具体的な課題をパラレル（並行）な形で個別毎に明示的に示したことであり、各課題をモデルに従って解決すると、最終的にファミリーとビジネスプランの両方が策定できることにある。当然ながら、各課題はお互いに密接に結びついており、このプロセスは、また絶え間のない終わなきプロセスである。すべての組織における最も重要なタスク（課業）は学びとされているが、これができるのは会社が外部環境との相互作用を的確に行うために必要とされる対人関係上のスキルを認識できる時である。

図表 1-6 パラレル・プランニング・プロセス・モデル(PPP)



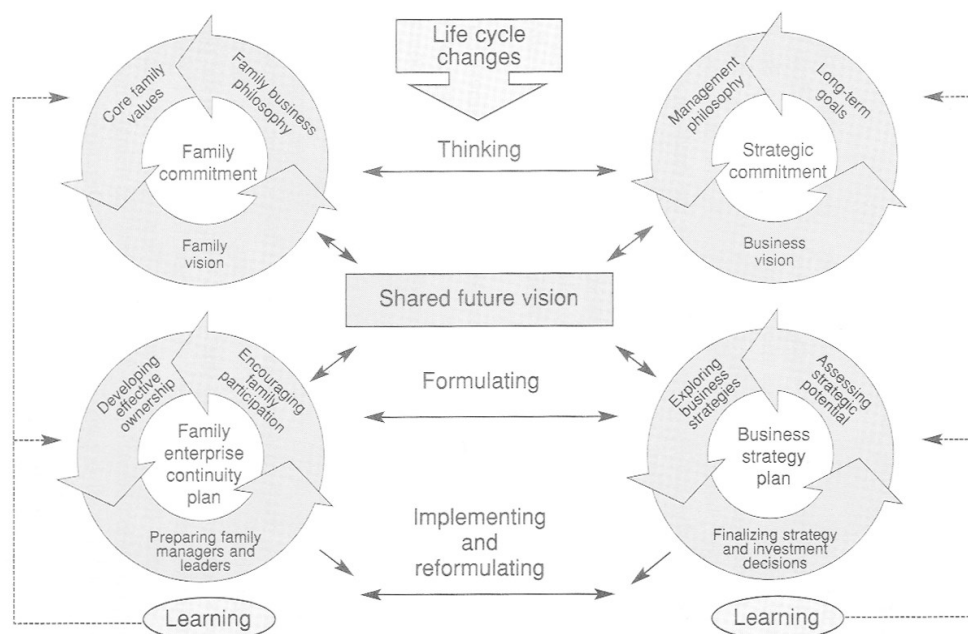
出典: R. S. Carlock, J. L. Ward (2001), Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, p.12

PPP モデルでは、Family Enterprise Continuity Plan（ファミリー企業継続プラン）を策定するため、ファミリーと経営陣の参加を必要としており、Business Strategy Plan（事業戦略プラン）を補完する。PPP モデルはファミリーだけではなく、ビジネ

スの両方にとって刺激を与えてくれるものになる。ファミリーは、ビジネスに対するコミットメントを判断するために、価値観、Family Business Philosophy (ファミリービジネス哲学)、Family Vision (ファミリービジョン) を探求しなければならない。同時に、ファミリーは、経営陣に対して、Strategic Commitment (戦略コミットメント) を展開するに当たり、経営哲学、会社の目標、Business Vision (ビジネス・ビジョン) を構築するよう働きかけることになる。

図表 1-7 の矢印はこの実際の結果に基づく、ファミリーとビジネスの両方のプランニング・システムに対するフィードバックを表している。効果的な組織はプランや業績を良くするために実際の結果からのフィードバックを利用している。学びを知るファミリーやビジネスはファミリービジネスの長期的な成功に欠かせないものである。高い潜在性のあるベンチャーから長期的な果実を得ることに関心のあるファミリーは、経営陣とこの目標を分かち合えば、現在のファミリービジネスのままでは、この目標に到達するための市場におけるチャンスや競争力も有していないというような状況に直面していることも理解できる。このような情報があれば、ファミリーをして長期のコミットメントに対し、より良い決断ができることになる。これには現在のファミリービジネスがその資産の一部か、すべてを処分することも含まれることもある。

図表 1-7 ファミリーとビジネスの平行・プランニング



出典：R. S. Carlock、J. L.Ward (2001)、Strategic Planning for the Family Business :Parallel Planning to Unify the Family and Business、Palgrave、p.46

なお、ワード教授とカーロック教授は、2010年にこの平行・プランニングに関

し、新たな発展を見せた新著を發表している。本稿第Ⅱ部ではその内容の一部を抜粋で示し、わが国のファミリービジネス研究の発展に役立つ具体的なアイデアを提供することとしたい。

(7) ファミリーのゲノム図

マネジメントとファミリーおよびオーナーシップは混在して考えると解決を誤ることになる。それぞれの関係を明確にする意味でもファミリーのゲノム関係図（人物相関図、血縁関係）を作成することが重要となる。この整理手法はファミリービジネスを考える上で、欧米のコンサルタント、金融機関、大学のファミリービジネス・センターのいずれにおいても広く活用されている手法である。ゲノム関係と事業への関与状況を一体にして図に示して考えていくことで、誰がどれ位の株式を所有しているのか、関係は良好か否か、男性か女性、年齢、ファミリー企業に勤務か否か、健在か否か、離婚か否かなどの俯瞰をすることによって様々な対応を考えることが可能となる。

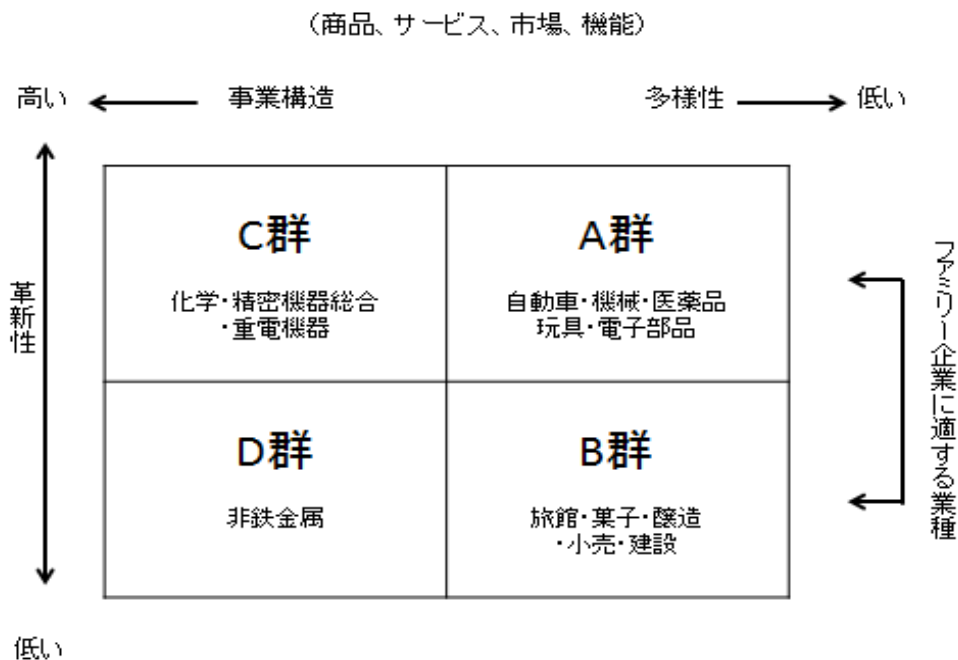
(8) 事業構造の多様性とファミリー企業との関係モデル

ファミリー企業にもっとも適した事業構造はどのようなものか。チャンドラーでは、大企業は経営機能の複雑さ、専門性の深化などによって専門経営者企業に転換せざるをえないとしたが、現状は必ずしもそうとは言えない。ファミリー企業であり続けるのかそれとも専門経営者企業に転換せざるを得ないかは、その事業構造の多様性によっていえるだろう。事業構造の多様性とファミリー企業の間をマトリックスにして考えることもできる。

倉科(2003)⁷⁰ではファミリー企業と業種との間における関係性を整理している。一般に提供する商品・サービス・機能の多様性が低く、かつ伝承すべき技術の革新性が相対的に低い業種ほど、ファミリー企業比率が高いとして、旅館、和菓子、日本酒などの醸造業、小売、建設などの産業（図表 1-8 B群）を例に挙げている。次に、多様性が低く革新性が高い自動車、食品、薬品などの産業（A群）は、技術の革新性が求められるが、取扱商品・サービスや事業領域が単一で創業時の商品・サービス、事業領域と大きな変化がないため、創業のDNAが比較的伝承しやすく企業規模が大きくなってもファミリー企業の占める比率は高いと考えられる。この領域には世界的に見てもファミリー企業が多く、たとえば、自動車産業には、ドイツのBMW、ポルシェ、Audi・フォルクス・ワーゲン、フランスのプジョー・シトロエン、イタリアのフィアット、日本のスズキ、トヨタ自動車そしてアメリカのフォードなどグローバル展開を進める大企業が多い一方でファミリー企業が多い業界といえる。

⁷⁰ 倉科敏材(2003)「ファミリー企業の経営学」東洋経済新報社,2003年

図表 1-8 ファミリー度と業種の関係



出典：倉科(2003)「ファミリー企業の経営学」東洋経済新報社、p.27

(9) トライアングル・モデル

一般に企業が永続するためには、前述したようにファミリー企業を取り巻く3つの要素のための計画がうまく機能している必要がある。すなわち **Management** (企業戦略・経営計画)、**Family** (資産・財務計画) および **Ownership** (事業・リーダーシップ継承計画) の3つである。資産・財務計画いわゆる資産継承と事業継承に関しては、金融ビジネスの一つとして活発にセミナーや出版が行われている。企業が永続していくためにこの2つ(資産継承と事業継承)が重要であり必要条件であることは間違いないが、永続の絶対条件ではない。この2つはファミリーの内部的課題である場合が多いからである。企業が永続するためには企業を取り巻くステーク・ホルダーと連携しつつ、企業発展のための戦略や計画を策定・実行することが最重要課題となる。どんなに資産継承や事業継承が順調に言っても、肝心の企業の発展が疎かにされては、企業永続はおぼつかない。**Management** (企業戦略・経営計画)、**Family** (資産・財務計画) および **Ownership** (事業・リーダーシップ継承計画) の3つの要素をバランスよく形成していくことが重要である。

第3節 ファミリービジネスを取り巻く環境変化

前節では、これまでの主要な考え方・先行研究を示してきたが、本節ではファミリー企業では具体的にどのような経営課題が重要視されているのかをこれまでの研究で取り上げられてきた実績などを踏まえて整理する。

FFI (Family Firm Institute) の学術雑誌、Family Business Review の中で Bird (2002)⁷¹は、“Family Business Research: the evolution of an academic field”の論文でこれまでのファミリービジネスにかかわる学術的な論文の取り扱い数でファミリー企業経営における重要度を評価した。彼女等は、5つの学術雑誌でカバーされた148のファミリー企業に関する論文を分析しているが、それによると第一位は経営・戦略に関するテーマで中でもコーポレート・ガバナンスやファミリーと非ファミリー経営層との関係に関するものが多い。第二位は事業継承である。第三位は様々な相克(コンフリクト)およびファミリー企業の特異性に関するものである。

(1) 事業承継について

このうち第二位のテーマとなっている継承については、所有権の継承 (Ownership Succession) と経営権の継承 (Leadership Succession) の2つに分けて考えることができる。一般に経営権の継承が注目されるが、企業における所有と経営の分離の可能性を勘案すると、所有権の継承のほうが重要という見方もある。すなわち、株式至上主義で考えると、会社は株主のものであり、最終的には所有権のあるものが経営権をコントロールしファミリービジネスを継承する主体となると考えられるからである。

Ercilia(2002)⁷²では、創業者が次世代に受け継ぐ重要な価値として次の4点が示された。すなわち、①Business Orientation (経営課題、企業の現状・課題、製品、市場、顧客、競合企業、調達先、財務状況など)、②Family Orientation (ファミリーの課題、価値、資産、課税、株式の保有状況など)、③Hard Work (勤勉さ)、④Autonomy&Entrepreneurship (自律と企業家精神) の4つである。ここで求められていることは、大きく分ければ企業とファミリーに対する現状と課題の理解と企業を守るだけでなく、自立して企業革新を実行できるようなオーナーおよびリーダーとしての教育が必要であることが示されている。ファミリーが共有すべき価値、目標について論議し、継承後の意思決定の阻害要因を排除しなくてはならない。

⁷¹ Barbara Bird, Harold Welsch, Joseph H. Astrachan, David Pistrui(2002) “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field” Family Business Review Volume 15, Issue 4, pp. 337-350, December 2002

⁷² Ercilia García-Álvarez, Jordi López-Sintas, Pilar Saldaña Gonzalvo(2002) “Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses” Family Business Review September 2002 vol. 15 no. 3 ,pp.189-203

オーナー企業の継承において事業継承と資産継承が行われる必要がある。事業継承や資産継承がうまくいくことは企業発展における最低限の必要条件である。さらに重要なポイントは、株式、現金、不動産など目に見える資産の承継以上に、顧客をはじめとするステーク・ホルダーとの信頼関係、従業員との良好な関係、ブランド価値、働きやすい風土などの目に見えない資産をうまく継承することである。実際に事業継承がうまくいかず企業の永続が損なわれるというケースも多く見られるところである。

(2) 企業統治とコンプライアンスについて

ファミリーにとって最も重要なテーマとして挙げられている企業統治とコンプライアンスについて見ていく。最近の欧米のファミリー企業経営での研究調査対象を見ると、以前ほど企業統治とコンプライアンスといったテーマは取り上げられなくなっているかもしれないが、日本のファミリービジネスに関する研究においては、企業統治とコンプライアンスは引き続き重要なテーマである。

ファミリー企業オーナーは、経営者と株主であることの双方を共有することでメリットとデメリットを有する。メリットとしては経営者と株主との利益相反が小さいことであり、そのことにより株主と経営者との間のエージェンシー問題が小さくなることである。また市場の短期的な要請に振り回されることもなくなる。一方デメリットとしては、家族メンバー間の利益相反が生ずることだろう。すなわち事業運営についての家族メンバー間の権限と責任の配分を巡るコンフリクトや事業の発展方向や継承にかかわって世代間で権限と責任を巡るコンフリクトが生ずることになりがちである。

こうした問題を解決するために、ファミリー企業の発展に応じてファミリー企業特有のガバナンス構造の構築が必要となってくる。コーポレート・ガバナンスの向上は、株式公開したファミリー企業にとっては、企業買収防衛策としてファミリーによる株式保有の維持などより有効ともいわれている。日本ではこうしたガバナンス構造に関しては課題も残る。それは日本では外部の目を嫌う傾向が強いこともあり外部からの監視は効きにくい傾向にある点である。これまで比較的外部のモニター役の役割を果たしていた銀行もバブル崩壊後その役割を薄めているため、財務面でのステーク・ホルダーのガバナンスが発揮されにくい。また、ファミリー・オーナーが地域有力者としての地位を高める結果、地域社会のなかで地域君主化することによって、ますます外部のモニター機能は薄まっている。取締役会、監査役の形骸化、執行と監督の未分離もオーナー企業経営の自律を阻害している。家族メンバーによる監視から外部者を活用したガバナンス構造への転換が望まれている。欧米のファミリー企業で一般的に認識されているガバナンス構造を見ると、企業の成長とともに、それぞれの発展段階ごとのコーポレート・ガバナンス問題に直面し、それに対応してきている。

第一段階 家族メンバー間における相互理解を主体としたコンフリクト解決の段階

第二段階 ファミリー・メンバー間のコンフリクトの内部における解決が困難になる

段階

第三段階 外部による助言が必要となる段階

第四段階 社外取締役を中心とする統制牽制機能の導入段階

日本のファミリービジネスもそれぞれの時期に応じた対応策をとっていくことが、一般の評価向上にも繋がっていくものである。本稿では第3章において、日本の文化的特性を踏まえたうえで、コーポレート・ガバナンスとファミリー・ガバナンスをどのように考えるべきかを示す。

以上、これまでの日本の経済・制度的な環境においてファミリービジネスに対する意識が低いことを示したが、最近では、徐々にではあるが日本の中でも意識変化・環境変化が起こり始めている。その動きについて見ていきたい。

まず、産業政策における活性化に対する位置付けの変化である。経済産業省の基本認識が変化してきた。日本経済においては、企業規模、業種や地域のよらつきが顕著である。中長期的には、人口減少と高齢化、グローバル化の進展と国際競争の激化、エネルギー環境制約の高まりなどの大きな環境変化がある。こうした環境変化への対応としてイノベーションを通じて競争力のある産業群を創出し、質の高い雇用機会を実現することが不可欠となっている。

次に、会社法・税制改正が行われている。2006年5月に施行された改正により、新会社とオーナー経営の位置づけが変わり、上場企業と大企業を中心に内部統制システムの構築が義務化されることとなった。自社株の買取りが容易になっている。相続税の納税資金対策のため会社が相続人から自社株を買い取る場合、新会社法では定時株主総会ではなく臨時株主総会での買い取り決議であっても構わないことになった。会社は不特定多数の株主から買い取る必要がなく、資金調達の面からも自社株の買取りが容易になっている。有利な税制の適用機会も増えている。相続人が相続株式を会社に一定期間内に売却する場合は、特別に売却益が、配当所得ではなく株式譲渡所得とされ、50%ではなく20%の税率が適用されることとなった。

種類株式の発行もファミリービジネスにとって有効な手段である。同族企業が株式の買取りを請求できる取得請求権付株式の発行をすることにより相続対策として活用できる。所有する普通株式の価額と同等の価額の取得請求権付株式に転換することにより、たとえ取得時よりも株価が下がっても後継者のもつ自社株の価額を下げないようにできる。無議決権株式の上場もできることとなった。議決権のない株式だけを上場することはヨーロッパをはじめとした外国では珍しくない。経営に口を挟まない代わりに通常の議決権株よりは高い配当だけを期待する株主も多い。東京証券取引所は、既に上場している企業でも無議決権株式だけを追加上場できる制度の整備も進めている。

中小企業の事業継承を支援するための法案が施行されている。その一つが一人の後継

者が全ての株式を相続することを可能にするための事業継承円滑化に関する特例法案である。現在は経営者が後継者に全株式を贈与するとの遺言状があっても、他の相続者が権利を主張すれば、法の規定に従い株式を分割せざるを得ない。こうしたことが代々続けば株式が分散し、家業を引き継ぐ後継者が経営権を確保することが困難となる。新しい法案では、企業の後継者以外の法定相続人には株式のかわりに金銭による補償を行うことを定めている。ドイツでは2008年から中小企業の相続税の納付を10年間猶予し、その間相続税を年に10分の一ずつ減免する政策を打ち出している。企業を相続してから10年間経営を続ければ、相続税は完全に免除される。ドイツには特定市場で世界シェア一位を誇る中小企業が500社を超えるほど抜きん出た技術を有する企業が多い。こうした制度を効果的に活用することは、企業が永続し発展していくための政策といえる。

現在の税制では、経営者から後継者の子に資産を相続する場合、工場などがある事業用地は課税価額を8割減額できるが、非上場株は1割しか減額できない。そのため相続税負担で株式などの事業用資産などの売却をせざるを得ないこととなり、事業の存続にマイナスの影響を与えていた。新しい税制では非上場株の課税価額の減額幅を事業用地並みの8割に拡大し、相続税負担を大幅に減少させることとなっている。ただしその適用に当たってはいくつかの条件を付加している。第一は、5年から7年の事業継続を義務付ける、第二は従業員数の8割以上を雇用継続すること及び第三は、事業計画を提出して政府の承認を得ることとされている。税務当局に事業実態を毎年報告し、事業継続や雇用維持などの条件が満たされなければ、相続税の軽減処置は取り消されることになる。ただし本業と関係ない不動産などの財産管理会社や投資目的会社は、軽減の対象から除外される。

アメリカでは相続対策として **Dynasty Trust** が設立され連邦税が課せられないなどの優遇策がとられているが、日本の場合そこまでの対策はない。このところ継承に絡んで専門の投資ファンドを設立する動きもみられる。ファミリー以外の継承者が株式を買い取れない場合や継承者がいない場合、いったんファンドが株式を買い取り、技術力のあるファミリー企業を存続させることを狙いとしている。

株主行動とオーナー経営の関係にも変化がみられる。まず、株主行動の変化については、新会社法において、改めて会社は株主のものであることを経営者に認識させている。現在の株式市場では、機関投資家がますます発言権を強める傾向にある。たとえば2007年12月英国最大級の年金基金である英国鉄道年金が、トヨタ自動車など投資先の日本企業約200社に対し、株主利益の最大化を求め、コーポレート・ガバナンスの改善など経営改革を促す交渉を行っている。これまで海外の機関投資家は、委託先の運用会社に投資先企業との対話を一任していたが、日本株の低迷が続くなか、こうした直接行動に訴える海外投資家が増える。外国人持株比率は徐々に上昇を続け、平成24年度には28%に達している。また、新会社法で敵対的買収が増える可能性が高まっている。

たとえば、取締役の解任決議も特別決議から普通決議に変わった。様々な投資ファンドもチャンスを狙っている。企業にとって外国人持ち株比率の上昇や買収リスクを下げる最適な防衛策は、時価総額の極大化である。そのためには利益を増やすか、新事業を成功させるか、企業買収のいずれかしかない。新会社法では、株主総会の決議を要しない簡易組織再編の対象範囲が5%以下から20%以下に広がる。企業は持ち株会社を作って、高成長な企業を買収して持ち株会社の傘下にぶら下げるといった手段もある。その一方で、持ち株会社と事業会社を分離する動きもある。ドイツのポルシェは、2007年にポルシェ家とピエヒ家が所有する持株会社と事業会社への分離を正式に決めた。これにより小型車から大型トラックまで年間600万台を販売する欧州最大の自動車メーカーグループが形成されることになった。同様の動きが日本でも見られることが期待される。

ファミリー・オーナーにとって、自らの地位を脅かす恐れのある出来事が増えている中で、上場ファミリー企業の多くが外国人持ち株比率の上昇や敵対的買収のリスクを避けるためにMBO（マネジメント・バイアウト、経営陣による企業買収）による上場廃止を検討するようになっている。MBOは1990年代後半より暫時浸透してきた。オーナー経営との接点で注目されたのは2005年以降である。このころから外資系のファンドや機関投資家が企業に対する増配や自社株買いを始め戦略的事項へ積極的に関与し、また企業買収にも積極的となった。このためファミリー企業を中心にMBOやMEBO（マネジメント・エンプロイヤー・バイアウト、経営陣と従業員による企業買収、上場廃止）が増加していった。MBOによって上場を廃止することにより被買収のリスクを回避することができる。さらに、企業が大きな転換期にあるときに短期的な市場の声に惑わされることなく中長期的な経営を行うことができる。後継者難のオーナー企業の創業者にとっては、自分の意思を継いでくれる経営陣に事業を譲渡することができ安心して経営を任せようという意識の表れともいえるだろう。

企業間の競争激化がグローバルベースに拡大し、オーナー経営の戦略方向に影響を与えている。グローバルな競争がますます激化するその中で幾つかのオーナー経営の戦略の方向性に幾つかの変化が見られる。たとえば、企業統合に関しては、ビール大手のミラー（イギリス）とクアーズ（アメリカ）は2007年10月にアメリカでの事業を統合し、合併会社「ミラー・クアーズ」を設立すると発表した。両者は、アメリカ市場でそれぞれ、2位、3位を占める大手であり、バドワイザーブランドで有名なアメリカ最大手アンハイザー・ブッシュに対抗する計画である。企業買収が増大することで、ファミリービジネスに影響を与えていることは間違いない。日本でも業界内での競争激化が、規模の拡大を通じた経営効率化につながるとして再編の動きが起こっている。ファミリー企業が非ファミリー企業のグループに入る動きや、ファミリー企業がファミリー企業を買収するケースもみられる。

逆に厳しい環境に直面し、ファミリーによる株式売却に向けた動きももちろんある。

後継者難、国内市場が成熟、縮小する中で生存競争の厳しき、経済合理性による判断などの理由でファミリー自身が株式を売却するケースも増えている。その多くは創業者の高齢と後継者難を理由とする。国内では創業者による株式の売却のケースが多いが、海外ではダウ・ジョーンズのように創業者から遠くなった親族が経済合理性をたてに企業買収者に株式売却をするケースもある（事例紹介後述）。ただし、先祖の資産を預かるといった考えが強い日本の場合、創業者ではなく歴史のある企業のファミリーが率先して株式を外部に売却するといったケースは少ない。ただし、オーナー一族の中でも、事業から遠くなったファミリーが資金確保などの経済合理性だけの判断で株式の売却に走る事はありうることに認識すべきであろう。その結果ファミリーによる会社コントロールの範囲が低下するリスクに備えて、ファミリーファンドを形成し、ファミリーの株式を集中管理しておく動きもある。このような動きを行うために資金が必要となったファミリーに対して、株式を売却する代わりに資金を用立てる動きを金融機関やファンドが行い、外部への株式の売却を避けることも必要となる。また、浮動株式増加に備えて、外部への株式の売却を行わないというファミリーの覚書の作成も必要とされるだろう。

企業評価基準の変化がオーナー経営に影響を与えている動きも見逃せない。企業の評価軸は変化している。以前は財務評価、それも売上高や利益の絶対額またはその率といった指標で企業を評価していたが、1990年代後半から日本でもROE(資本利益率)やROA(総資産利益率)といった資本効率を重視した評価基準を採用する事例が増えている。バブル崩壊後の日本経済の停滞の中で資本効率が重視され、企業は設備投資の抑制、人件費の抑制などに本格的に取り組むことが求められている。金融システムの不安定化の要素もあり、リスク・キャピタルの供給が困難になる中で資本市場への依存、中でもROEやROAを重視する外国人投資家に対する依存度が高まったことも引き金になっている。新たな評価基準を重視されてくるなかで、資本利益率などを高めるために激しいリストラも行われた。また株主至上主義がいわれる結果、企業の目的は株式時価総額を最大にすることにあり、企業の価値はそれによって評価されるとする考えが広まった時期もある。

その一方で、こうした財務中心の企業評価だけではなく、新しい企業評価の考えも提起されている。1992年にロバート・S.キャプランとデビット・P.ノートンがハーバード・ビジネス・レビュー誌に発表したバランススコアカード(BSC)もその一つである⁷³。これは、従来の財務分析による視点に加えて、顧客の視点、業務プロセスの視点および成長と学習の視点の3つの視点を加味しようとするものである。こうした企業評価をおこなうことは、企業の現状だけではなく、企業の持つ有形、無形の資産、未来への投資などを含めた評価を行うことになる。幅広い視点で企業を考える動きはファミリー

⁷³ Robert S. Kaplan and David P. Norton(1992) "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance", HARVARD BUSINESS REVIEW, pp.71-79, January–February 1992

ビジネスがこれまで重視してきた長期的な立ち位置からの経営を行う動きとつながるものとして評価できる。

企業の社会的責任に対する意識(CSR、Corporate Social Responsibility)が高まっている。企業の社会的責任の見方を整理すると、シェア・ホルダー・アプローチとステーク・ホルダー・アプローチの二つのアプローチがあると考えられる。シェア・ホルダー・アプローチは、「企業の社会的責任とはよい製品を安く生産して利潤を最大化し、これを株主に還元すること」というある意味では古典的な考え方である。これに対しステーク・ホルダー・アプローチは、「利潤の最大化だけでなく社会や環境及び倫理課題に対しても配慮しないと企業価値を損なう」との考え方である。

企業の社会的貢献に注目が集まっている世界的な趨勢の中で日本でも CSR が取り上げられるようになってきた。ただし、日本では江戸時代にすでに CSR の概念が実践されていたという意見もある。すなわち江戸時代の学者の石田梅岩の主張や、住友家を初めとする豪商の家訓をベースとした商人の職業倫理そして近江商人の「三方よし」の考えである。特に近江商人の実践した「三方よし」の理念は、社会的貢献の意味を持ち、物の販売やサービスの提供に当たって「売り手よし」と「買い手よし」が示すように、取引相手の双方に良いことは無論のこと、さらに「世間よし」とは商売をする地域や社会が利得を得ることが重要であることを示している。他国への行商を行った近江商人は、行商先での人間関係を通じて信頼を築くのが商売をする上でも重要であった。異郷の地で家業を永続するための必須条件として、自分の利益だけを考えず、常に社会や地域に利益を還元することがあった。

カリフォルニア大学社会学部教授の R.N.Bellah は、その著書「日本近代化と宗教倫理⁷⁴」のなかで、近江商人が信仰した真宗は西欧のプロテスタンティズムに対する日本における最も類似性を持つ形態であり、かつその倫理はまた、プロテスタントの倫理に最も良く似ているとした。多くの永続を続けるファミリー企業は、家憲や家訓を通じて単に家の利益だけでなく、地域や社会への貢献に気を配ってきている。その意味では長年にわたり CSR の理念を体得してきたファミリー企業の存在やその役割への評価はこれからさらに高まっていくことであろう。

専門経営者による経営から創業家への大政奉還の動きは、ファミリーによるガバナンスを強化する動きと比較しながらとらえることができる。企業の求心力を創業家によって回復させようとする動きともいえる。トヨタ自動車は、2007年6月に本社の組織改編をし、トヨタ創業家の4世に当たる豊田章男副社長がトヨタ内の中核である国内営業、グローバル営業企画、顧客サービスなどを受け持つこととし、その後2009年に社長に就任した。豊田家が直接保有する株式は2%に過ぎないが、トヨタの中での豊田家の象徴的なカリスマ性はいまでも生き続けている。こうした大政奉還は、企業が永続で

⁷⁴ R.N.ベラー(著)、堀一郎、池田昭(訳)(1962)「日本近代化と宗教倫理—日本近世宗教論」未来社、1962年

きるのであれば血統を守ろうとするのではなく、創業家のファミリーに優秀な経営者候補が出るまでは、優秀な外部者に経営してもらいつつ、いざとなると創業家を担ぐことで求心力を高めるというきわめて合理的な判断をベースにしているともいえる。

以上順不同で社会・産業の変化がファミリービジネスに影響を与える動きを見てきた。プラス面での動き、マイナスの面での動きはあるものの、日本社会においてもファミリービジネスに対する意思は確実に変化しているといつて間違いないだろう。

第4節 ファミリーとオーナー経営者との関係性の変化

本節では、ファミリーの変化が経営に与える影響を見ていく。ファミリー間の調和が、ファミリー企業の永続と成功に極めて重要であることはいうまでもない。この点は専門経営者企業と大きく異なっている。現在、日本の家族は大きな変動期にある。主要な変動要因は、①家族構成の変化（小家族化、核家族化）、②家族構造の変化（親子中心の家族から夫婦中心の家族へ）、③家族の内部構造の変化（家父長の独占的権威構造から夫婦対等・平等の家族構造へ）である。

こうした家族構造の変化により、ファミリー企業の継承者が、創業の志やDNAさらにはノウハウといったものを伝承するための機会が失われていくこととなる。また、メンター（精神的支柱者）の不在である。これまでの欧米での研究を総括すると、企業永続に大きな影響を与える要素としてファミリー企業の経営者を支えるメンターまたはTrust Catalyst(信頼を繋ぐ人)と呼ばれる人々の存在が大きいといわれている。最近の日本の調査では悩みの相談相手として父親を挙げる子供が少ないという調査結果がある。大家族として同居している場合には、祖父母がメンターとしての相談相手となるが、核家族化していることで、その役割を担うこともできない。家族やファミリーならびに関係者とのコミュニケーションの欠落や低下は、経営者の人間的な魅力の形成に大きなマイナス要因となっている可能性は否定できない。

企業としてみると、メンターとしての大番頭がいなくなっている影響も大きい。1970年代から80年代までは大企業といえどもファミリー企業の多くは副社長、専務取締役クラスの大番頭がいた。この番頭が、ファミリー企業の後継者たる社長のことを幼少期より知っているため、社長といえども大番頭の意見を尊重するという構造になっていた。いわば大番頭が経営トップの牽制役を果たしていたといえる。ところが、最近では、大学卒業の社員が多くなったため、若くから現場でたたき上げ、オーナー一族と家族ぐるみの対話ができる社員が少なくなり、こうした牽制役を育成することが困難となっている。物理的接点の欠落にも配慮しなくてはならない。日本の老舗といわれる多くの企業は、大家族の同居を創業のDNAを伝えるための重要な要因と考えてきた。こうした機会が失われていることはファミリービジネスにとって大いなる変化といえるだろう。

ファミリービジネスにおける親子関係と継承のタイミングについて、Davis, Tagiuri(1999)⁷⁵では時期に応じて具体的に検討すべき事項を示している。ファミリーオーナー(親世代)が40歳代の時点では、親も子も若いため、ビジネスを通じた関係には至らない。親世代が60歳以上になると引退を意識し始める。息子/娘もビジネスに参画しつつ経営者の引退の時期に不安を覚えることとなる。経営者と継承者の関係性を考慮し、60歳以前から継承計画を明確にしておくことが望ましい。

ビジネスファミリーでは結婚戦略についても考えなくてはならない。Kenneth(1999)⁷⁶は、ファミリー企業の成功要因の中で結婚政策が重要であると分析し、ファイナンシャル・キャピタル(財務的な成功や維持)が、必ずしも企業の永続には繋がることはなく、成功の鍵はよりヒューマン・キャピタル(ファミリーの継承者候補の数)とインテレクチュアル・キャピタル(ファミリーの継承者候補の知的レベルの高さ)によっているとしている。ファミリービジネスの永続性を考える場合は、ファミリーの結婚戦略を考える必要がある。なぜならばいったんファミリーの一員になれば株主でもあり経営への参画も考えられるからである。特に富裕層の離婚が多い欧米では、家族間の内紛やファミリービジネスそのものの存続にも影響を与えることになる。スウェーデンのファミリー企業、ウォーレンバーグ家は、企業活動に政治的、社会的なサポートが得られるように考慮した政略結婚を行っていた。香港の華人財閥は、リスク分散のため娘を様々な国籍の男性と結婚させている。日本でもファミリーの内部に適任者がいない場合に婿養子に跡を継がせるケースがみられてきた。少なくともファミリー企業としての成功を維持したいのならば、親は継承候補である子供の結婚についてより積極的に関与すべきであるのだろう。

家族関係とビジネスの関係が深いファミリービジネスでは、妻の役割も重要な要素である。日米欧を問わず、オーナー経営者の妻の多くはファミリービジネスの歴史のなかで表面に出て来ないケースが多いが、企業の経営者ではないにせよ、“家庭の経営者”としてファミリービジネスの中では非常に重要な役割を果たしている。内助の功に関する最近の調査では、そのイメージは大きく変わり、夫の会社の人との交流や接待は急減し、代わって安らぎを覚えるような家庭の雰囲気作りが大きくアップしている。企業競争が激しくなるにつれ会社とのかかわりから安らぎを与える家庭や個人を大事にする傾向が強く見られている。ファミリー企業の経営者の妻も発展段階に応じてその役割が変わるものである。

ファミリーにとっての妻に期待する最大の役割は、次代の後継者を生むことであるが、教育者としての妻の役割も大きい。江戸時代においても、女の役割は社会的には限定されていたが、実際商家の妻は、社会・地域との接点、従業員との接点、家業の補助など

⁷⁵ Davis, J. A., and R. Tagiuri. "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." *Family Business Review*, March 1989 2: pp. 47-74,

⁷⁶ Kenneth Kaye, "Mate selection and family business success" *Family Business Review*, June, 1999 2: pp. 107-115

家を維持発展させるための陰の力は大きかったようである。とりわけ継承者となりうる子供に対する早い段階からの全人格教育および従業員に対する教育を行う妻の役割は徹底していた。今の相撲界の親方夫人のようなものとも言えようか。父親が専門教育をし、母親が人間として必要な礼儀・作法および道德教育を分担していた。現在では父親も母親も「家族関係」が崩壊するとともに、ファミリー企業といえども家を維持発展させるためのそうした覚悟が希薄となっているようにも見える。

ファミリービジネスにおいて、最も問題が生じがちなタイミングが、経営者の引き際である。事業継承が成功するための幾つかの条件の中でもっとも重要な課題が引退する経営者と事業継承者の関係であるともいえる。家族として過ごす期間が長いことで、事業に対する理解、人格に対する理解などが十分にできていれば防ぐことができる問題もあるだろう。

日本と欧米の経営者では引退後のパターンはかなり異なる。その背景には大きくは二つの思想の違いから生じている。西欧流の考えでは労働は労苦であるとする考えが強い。したがって長期のバカンス取得や早期の年金生活者入りを善とみなす傾向が強い。これに対し日本のような農耕民族では、労働を「苦」とみなす傾向は弱く、力を合わせて共に「働く」ことに喜びを見出しがちである。積極的に事業を拡大させてきた創業者の場合、若いうちから仲間と共に馬車馬のように働いてきた経験から、なかなか実質的に事業を引退することなく、企業経営に口を挟むことが多くなる。第二の違いは、仕事以外での世間への貢献に対する考え方の違いである。欧米では特に大企業のファミリー企業の経営者は、一定の時期が来ると、財団の理事長に就任し、本格的な社会貢献を行うか、ボランティア活動を積極的に行うようになる。しかし、日本の経営者の場合、仕事一筋で生活してきた人が多いため引退しても仕事以外に社会に関わる方法を知らないケースが多い。その結果、経営者に限らず日本の労働者は引退後の生活は不幸になりがちである。日本では「長幼の序」などの考えもあり、引退後も年長者を敬い尊重する傾向がある。ただし、仕事以外の趣味を持たない人は、役職を外れても完全引退は難しい。先輩として後継者の支援を行うのであれば引退経営者の存在は貴重である。引退者と後継者が、明確な役割分担を行うことが相互にとってメリットとなる。アメリカの場合、引退経営者はベンチャー企業の経営を無料で引き受けるボランティアとして重要な役割を果たしている。またエンジェルとしてベンチャー企業の資金提供を行っている。引退後自らがベンチャー企業を起業することも少なくない。引退者は、自社内でエネルギーを燃焼させるのではなく、社会との接点でエネルギーを燃焼させることも必要だろう。

ファミリーとオーナー経営者の関係性について考えるポイントとして後継者の育成がある。その方法の一つに武者修行（社外育成）があるが、2007年に倉科⁷⁷が行った

⁷⁷ 倉科敏材(2008)「オーナー企業の経営」中央経済社、2008年。対象とした上場ファミリー企業が48社、そのうち社内育成が27社、社外育成が21社とケースは少ない。就任後しばらくは後継者の経営への反映を強く出すことは難しいため、就任後4年目から7年目までの4年間

調査によれば社内育成の経営者の経営するファミリー企業の方が、社外育成を経た経営者が経営する企業よりも業績が良いという結果が出ている。この背景には早い段階から社内人脈を形成する機会を作ったほうが長期的に経営にプラスに働くという仮説が考えられる。仮に、社外育成を行う場合でも、社外の人脈形成を目的として大規模な専門経営者企業で武者修行するのではなく、経営を学ぶという意味でファミリー企業に就職させその良い面と悪い面を外部の目で見させることという考えもあるのかもしれない。

また、ファミリー企業は保守的であると思われるが、実際にはそうでない事例も多い。歴史や伝統のあるファミリー企業というと連想するのは”保守的”、“守旧派”といった後ろ向きな言葉であるが、企業が永続してきた背景には、ファミリー企業がイノベーションに積極的であったことが大きい。代々守りに徹することで生き延びた企業は極めて限定的である。非関連多角化ではなく自社商品に関連した新商品開発、生産、物流、マーケティングなどの機能深化を通じて市場の先駆者になったケースは多い。アメリカのファミリービジネス研究の研究施設として、ビジネス・スクールの付属としてファミリービジネス・センターが設置されているが、その名称としてアントレプレナーシップ&ファミリービジネス・センターとの呼称が使われることが多い。一見するとベンチャー・ビジネスとファミリービジネスとは相対する存在のように見えるが、永続する企業は、代々常に起業家精神を持っていたことを考え合わせれば不思議なことではない。ノースウエスタン大学におけるファミリービジネス研究センターの共同責任者であるシェフスキー教授の専門領域は、日本で言うベンチャー・ビジネスである。時代に合わせて常に革新的でなければ生き延びられないというのは、専門経営者企業であろうがファミリー企業であろうが適応される教訓である。

ファミリービジネスにとって継承しなくてはいけないものは、事業と財産の2つである。継承は財産や事業を単に継承するのではなく、代替わりする都度、初代のつもりで事業の変革を伴う必要があると認識しなければならない。事業継承を第二創業と位置付け、円滑な継承に向けての様々な対策が実施されている。継承は事業と財産の個人的な継承ではなく新しい時代環境に合わせた変革の継承である。ファミリー企業においては、財産は継承ではなく預かりであるとの認識も必要である。継承したものはどのように処分しようが継承者の勝手というわけではなく、あくまでも創業以来蓄積されてきた財産や事業を預かって、後世のために残していくことが重要である。ファミリービジネスを駅伝に例えて、その世代ごとに与えられた役割を果たし、次の世代に襷をつなぐという意識で経営しているという話はよく聞くものである。財産や企業を傾かせるような経営者はファミリーといえどもいつでも身を引くべきとの認識を改めて有すべきであろう。これは江戸時代の主君押込などにもつながる考えともいえるだろう。

の売上高経常利益率の平均がとられているが、社内育成の後継者企業の経常利益率の平均は9.4%、これに対し社外育成の後継者企業の経常利益率の平均は6.5%であった。

このようなスムーズな事業継承が行えるかどうかの決め手は継承計画にある。一般に継承後の企業経営がうまくいくためには、明文化された継承計画がある必要がある。それを証明する実証研究も世界各国で行われており、事業継承計画がない場合には継承の成功確率は低下するという研究がいくつも明らかにされている。しかし事業継承計画だけが企業経営の成功を保証するものでないことも確かである。それ以外に注目すべき幾つかの海外での研究結果が出されている。過度に税務プランを重視した事業継承計画は、継承後の企業業績を悪化させることになりかねない。また、過度に継承にかかわる外部アドバイザーに頼りすぎる企業も、継承後の企業業績を悪化させることになるだろう。良好な親子関係が、事業継承の満足度を高め、事業業績を高めるといえる。このプランニングについては、第Ⅱ部のパラレル・プランニングの手法を紹介する中で詳しく見ていきたい。

本稿序文の冒頭でも触れたように、同族企業は不祥事を犯しがちで反社会的という認識も多く、実際に同族企業を巡る様々な不祥事がマスコミを賑わしている。だが、わが国の企業のうち同族企業が 95%を占める圧倒的な存在である以上、不祥事が生じたときにその企業が同族企業である確率も高くなり、マスコミへの露出度が高まるのはやむをえない。企業の社会的責任（CSR）に関しては、昨今とりあげられることが多く、あたかも海外発の概念のように思われているが、先に見たように、日本では江戸時代から今で言う CSR の概念を理解し実行していた。石田梅岩による職業倫理、近江商人による三方よしの考えである。また多くの大商人が、家憲や家訓のかたちで、今で言う企業を取り巻く利害関係人との関係を重視していたこともわかっている。

長野県須坂市の豪商田中家において約 200 年前に書かれた家訓家定書のなかでは、「もしも本家の者が儉約せず、また怠け者ならば、別家の者が集まって何回もいさめよ。それでも効かぬ場合は、廃嫡して、二男、三男、または末子にでも相続させよ。もし適当な子がなければ、別家の中から器量のあるものを選んで相続させよ。これは大事なことである。其のときにえこひいきがあってはならない」と定められており、たとえ当主であっても厳しい監視のもとにあったことがわかる。また、「その所持する貨財・田畑、みな先代から預かったもので、自分個人のものではない。ひとえに先代の厚恩を忘れず、その預かった財産で利潤を得て生活を営むべきである。一族はみな奢侈を堅く戒め、質素儉約を専らにし、また他から吝嗇といわれるようなこともせず、仲良く」すべしとある。また近隣に困窮する人がいたらこれを助けることなども記述されている⁷⁸。

以上みてきたようにファミリー経営研究は多岐にわたる問題と関係しており、承継に係るノウハウ、相続に係る金融知識と思われ、学問になじまないと思われているが、実際はそうではない。ファミリービジネス研究は、きわめて実践的であり、分野も広範囲

⁷⁸ 倉科敏材編著(2008)「オーナー企業の経営」中央経済社、2008年、61-62頁。

になるため様々な分野の研究者がかかわる必要がある。ファミリービジネス研究は、大変奥が深い取り組みが必要とされる学問分野として欧米では研究が取り組まれている。経済学、心理学、行動科学、社会学、経営学および実務家などの協力が必要とされる。その意味では学部横断的なプロジェクトに慣れているアメリカの大学と異なり、縦割り社会の日本では、ファミリービジネスの学問としての立ち上げは容易ではないのかもしれない。現在日本以外の国ではファミリー企業の研究は進展している。優れたファミリー企業が世界で最も多い日本での研究がもっとと遅れているのは皮肉なことである。より学術的な領域から実務的な分野まで幅広く関係するものとなるが、ニーズは高まっており、日本においても取り組みを活発化させることを求められていることは間違いない。

第2章 欧米のファミリービジネスの特異性

第1節 従前の経営学で教えないもの

前章では、ファミリービジネスの現状とそれを取り巻く環境、学問的なアプローチの現状について整理してきた。本章では、欧米の主要なファミリービジネス向け経営モデルについて紹介する。先ず、日本のファミリー企業と海外のファミリー企業との比較してみる。日本のファミリー企業と海外のファミリー企業を比較すると、当然のことながら、多くの類似点を指摘できる。一番大きな類似点は、世界中のどのファミリー企業も企業の存続、事業承継を望んでいることである。ファミリー企業の属する企業の業種も似通っている。たとえば、自動車、建設などの業種から、マスコミ関連（新聞、出版社）、ホテルや、食品、小売などファミリー企業が多く見られる業種に類似性を指摘できよう。日本のファミリー企業との比較では、大きく次の点が指摘できる。

①持株比率

世界のファミリー企業と比較して、日本のファミリー企業の大きな特徴は、持株比率の低さにある。世界的に見れば、上場企業でも(日本以外)、ファミリー企業が議決権株式の過半数、もしくは三分の一以上を持つことは一般的と考えられるが、日本の上場企業でファミリー企業が三分の一以上の株式を所有することは稀なケースである。たとえば、米国ではファミリー企業の最大株主は機関投資家であるが、ファミリー一族が次の最大株主である。一方、日本においては、取引先金融機関、関連会社、機関投資家などに次ぐ立場に留まっている。この原因が世界に冠たる、非常に厳しい相続税制にある。世代交代により所有株式が大きく減少してしまう日本特有の状況が指摘できよう。最近、やっと日本でも、事業承継に関わる相続税軽減措置等、新たな動きも見られてきたが、これまでの相続税制により、ファミリー上場企業は持株比率に関して言えば、かなりの打撃を蒙ったのは動かし難い事実である。従来、日本では取引先企業や金融機関がこれらファミリー企業の株主として株式の持ち合いを行い、もの言わない安定株主として機能してきた。このため、ファミリー企業のオーナーも比較的少ない株式で、経営に大きな力を維持してきた。しかし、バブル崩壊後、金融機関を中心に株式持ち合いの解消が起こっており、一方、機関投資家や一般投資家による株主としての権利意識の高まりを受け、大きな株式を持たないファミリー家による経営支配が従来のように、当然のこととして認められない状況となっている。世界の機関投資家では、世界最大の公的年金として有名な米国の公的年金基金であるカルパース（CalPERS : The California Public Employees' Retirement System、カリフォルニア州職員退職年金基金）は積極的に企業経営に口を出す「もの言う株主」として知られている。日本でも、このカルパースほどではないが、公的年金の企業年金連合などが、株主総会の議決権行使で反対票を投じるなど、これまでの企業寄りの姿勢を変えて来ている。また、所謂、三角合併が会社法

で解禁されるなど、企業を取り巻く環境は大きく変わってきており、昨今の日本の株式市場では会社を TOB (Take over Bid、株式公開買い付け) により、M&A (Mergers & Acquisitions、合併・買収) することなど、さほどめずらしいことではなくなってきた。世界的にも、TOB、M&A が日常茶飯事になっている状況下、日本のファミリー企業 (特に公開企業) の経営者にとって、少ない持株による会社のコントロールは従来以上に困難なものと思われる。一方、これら日本の (上場企業の) ファミリー企業と比較すると、欧米ファミリー企業のファミリーによる持株比率は依然かなり高い (議決株の 30~40%、もしくは過半数) ことなどから、欧米のファミリー企業は、今後も経営支配を継続する可能性が高いと言えよう。日本企業の場合は、個人および個人の持株会社を通じて、会社の株を所有している形式が大半であるが、これに対して、他の国では信託基金を活用する形式が良く見られる。また、韓国では、ファミリー企業同士の株の持ち合いがよく見られていたが、経済危機後、この持ち合いも解消の方向にあると言われている (ただし、現状はまだ、十分ではない)。

②事業承継

世の東西を問わず、これまで、ファミリー・メンバーが承継することが望まれてきたし、今後も一部の例外はあるにしろ、大きく変わることはないように思える。日本でも非上場企業の場合、ファミリー・メンバーが事業承継することに関してはファミリー・メンバーが大株主でもあり、特に問題になるようなケースは少ない。しかし、これが上場企業で、かつファミリーの所有株が少ない場合 (大抵はこのケースで、3~5%程度)、ファミリー家の一員と言っても経営陣のトップに立てるかどうかは本人の力量次第になる。このため、親として自分の子供の力量を見分けることが必要になり、息子がいない、あるいは息子に能力がないと判断されれば、娘に婿養子を迎えることにより、ファミリー経営の継続性を保ってきた。アジアの国々のように儒教の考え方が残っている国々の中で、日本のように直接血のつながらない他人を娘婿として、ファミリーに取り込み、後を継がせると言う考え方の国はどちらかと言うと珍しい部類に属する。韓国のように、未だ職業への差別意識は強い国では、いくら成功しても自分の商店・家業を継がせるより、良い大学に進学し、官僚や一流大企業に勤めることや弁護士のようなプロフェッショナルになることが社会的な尊敬を集めるキャリアであるとして必ずしも事業承継を積極的に行わない国もある。この場合、当然のことながら、何百年も続く老舗は存在しなくなる。また、韓国と同様、東南アジアの華人の場合も儒教の影響を受けている。しかし、韓国ほどの本家を中心とした家族主義 (男系中心の一つの家族) は、米国など海外の大学教育経験者の増加などにより、薄れてきているようだ。兄弟を中心としてファミリー企業が多い中、日本では長兄が社長となり、弟が副社長や専務などのポストに就くことはよく見られるが、アジアでは、兄弟間での争いを避けるため、長兄以外にはグループ内の別会社の責任者になるなどの処遇を受けることが多い。

図表 2-1 欧米企業の上場企業と非上場企業における所有形態比較

This table focuses on the largest 1,000 firms in Germany, France, Italy and the UK after the exclusion of wholly owned subsidiaries. Panel A reports the percentage of listed firms in each of the four countries. Panel B and C describe the ownership structure of listed firms and private firms, respectively.

Panel A: Frequency of listed firms

	Germany	France	UK	Italy
Listed firms (% of all firms)	18.9	23.5	53.8	13.9

Panel B: Ownership of listed firms

Ownership types	Germany	France	UK	Italy
Multiple blocks (%)	4.6	0.8	0.4	3.8
Family (%)	38.2	49.2	6.3	67.1
Other(%)	0.0	8.6	1.6	0.0
State(%)	14.6	8.6	0.4	19.0
Widely held (%)	26.4	21.1	91.3	2.5
Widely held parent (%)	16.4	11.7	0.0	7.6
TOTAL number of firms	110	128	254	79

Panel C: Ownership of private firms

Ownership types	Germany	France	UK	Italy
Multiple blocks (%)	6.6	4.1	1.3	2.7
Family (%)	50.7	51.7	37.3	67.8
Other(%)	2.8	3.4	8.7	4.3
State(%)	16.1	13.2	4.7	12.8
Widely held (%)	11.6	13.7	24.0	10.4
Widely held parent (%)	12.3	13.9	24.0	2.0
TOTAL number of firms	473	416	150	491

出所 : Julian Franks, Colin Mayer, Paolo Volpin and Hannes F. Wagner (2008)

“Evolution of Family Capitalism: A Comparative Study of France, Germany, Italy and the UK”, *Unpublished working paper*, London Business School, University of Oxford, and Bocconi University p.27

③ナショナル・エコノミーへの影響力

日本はファミリービジネスが企業数の9割を占めるといわれる一方で、その多くは中小企業で、戦後の財閥解体により、特定のファミリーが日本経済の重要な一角を経済支配すると言った状況にはない⁷⁹。しかし、先進国や発展途上国を問わず、多くの国では

⁷⁹ 日本におけるファミリービジネスの影響力について改めて先行研究より確認する。倉科(2003)によれば、四季報掲載会社(2,515社)の40%をファミリービジネスが占めている。また、吉村(2007)では、1995年度のわが国の上場企業(1,563社)で創業者には限らないが、特定の一族が大株主となっている企業は23.4%を占めていることが示されている。また、齋藤(2006)では、1990年度の上場会社(1,823社)のうち40%(738社)は創業者一族に関連

未だにファミリー企業がその国の経済に、大変大きな影響を与えているケースも多い。

実際、世界を見てみると、各国経済におけるファミリー企業の重要性はどの国においても大変高い。米国では全企業の90%がファミリー企業であり、GNPの30~60%を生み出し、全賃金の約半分をファミリー企業が支払っている。フランスでは、500大企業(製造業)のうち、約6割がファミリー企業である。ドイツでは、全労働者の75%をファミリー企業が雇用し、GNPの60%を占める。全企業の80%はファミリー企業である。スペインでは、年間2百万ドル超の売上を誇る企業の中で、71%がファミリー企業。100大企業のうち、17%がファミリー企業。オーストラリアでは、全企業の75%はファミリー企業で、労働力の50%を占める。このように欧米の国のほうがナショナル・エコノミーに与える影響は強く、日本ではむしろ財閥解体などの影響が出ているといっても過言ではなからう。

また、具体的なビジネスファミリーを上げてみると、イタリアのアニエリ家のフィアットグループはGNPの5%を占めていると言われている。米国でも、ロックフェラー家は政財界に隠然たる影響力を有していると見られている。スウェーデンのウォーレンバーグ家はスウェーデン経済をある意味コントロールできるポジションにあると言っても過言でないだろう。スウェーデンでは、この国最大の銀行のSEB、通信機器のエリクソン、家電のエレクトロラックス、産業機械・重電機器のABB、自動車のサーブ、製薬会社のアストラゼネカなどはウォーレンバーグ・ファミリーが所有しているファミリービジネスである。さらに言えば、かつては自動車のボルボ、航空会社のスカンジナビア航空も同系列であった。この国の株式市場における時価総額の4割がひとつの家族によって所有されている状況になっており、2007年のウォーレンバーグ家の純資産価値は3兆円をこえるといわれている。韓国でも、サムスン(三星)やヒュンダイ(現代)などの財閥グループの影響が強く、サムスングループのサムスン電子だけで、韓国株式市場の時価総額の四分の一を占めるといったほどである。またそれぞれの分野で世界的な企業にもファミリー企業が多く活躍している。世界最大の穀物商社カーギル、世界最大のタイヤ・メーカーのミシュラン、世界最大級のアパレルメーカーのザラ、世界最大の化粧品メーカーのエスティローダー、世界最大級のお菓子メーカーのマース、世界最大の小売企業であるウォルマートなどがその代表である。

第2節 海外におけるファミリービジネス研究・経営学の実態

ファミリー企業に関する調査研究は、日本ではまだまだ未開の分野であることはこれ

した株主が株主上位20位以内に含まれ、創業者一族が最大株主である企業は25%、創業者一族が社長、会長を務めている企業は36%を占めると分析している。これらの一連の分析結果を見ると、わが国の経済においても、海外同様にファミリービジネスが一定の重要な役割を果たしていることがわかる。

まで述べてきた通りである。一方、欧米諸国においては日本に比べてファミリービジネス研究は進んでいるとはいえ、他の経営学の分野と比較すると、ファミリー企業の調査研究は比較的歴史が浅い。まさに現在発展中の分野ということが出来る。先に先行研究の中で見たように、バーリ&ミーンズ、あるいはチャンドラーによって示された「ファミリービジネスは遅れた経営体制であり、徐々に姿を消すこととなる」という仮説に対して、現実はずしもそのようになっていない。逆に非ファミリー企業と比較すると、各国経済の中で、確かな立ち位置にいるファミリー企業が多見されるようになり、欧米諸国においても、1980年代以降、調査研究の対象となってきた。バーリ&ミーンズ、チャンドラーらの大家の唱えてきた議論に対し、ようやく実証に基づいた「地に足の着いた」理論づくりが行われてきたともいえる。本節では、こうしたファミリービジネスに対する見直しの動きを受けて、欧米で盛んになっている研究に関わる組織・実務団体等についてみていきたい。

ファミリービジネスの研究センターは世界有数のビジネス・スクールにおいて、数多く設立されている。米国では Kellogg School (ノースウエスタン大学)、ハーバード大学など多くのビジネス・スクールがファミリービジネス・センターを設けている。また、フランスの INSEAD、スイスの IMD、スペインの IESE、イタリアのボッコニー大学など、ヨーロッパにもファミリービジネス講座を有すビジネス・スクールも数多い。具体的にこれら欧米(+日本)の代表的大学でのファミリー企業講座(ファミリー企業関係者向け)のカリキュラムをみる。

ノースウエスタン大学ファミリー企業講座

(Governing the Family Business 「ファミリービジネスを統治する」)

ファミリービジネスに関する世界的名著とされている *Keeping the Family Business Healthy* (『ファミリービジネスを健全に保つ』(仮訳))の著者であり、ファミリービジネス研究の第一人者であるワード教授が主催する5日間のコース。コース参加者としては、オーナー、ファミリー・メンバー、社外取締役、経営チームのメンバーが推奨されている。講義は、ディスカッション、ケース・スタディ、少人数グループのワークショップ等によって行われる。プログラムのカバーする内容としては、ファミリー企業の直面するガバナンスの問題、オーナー、ファミリー協議会や取締役会の役割、拡大したファミリーの運営等の課題である。

なお、上記講座を開催しているファミリー企業研究センターについて、少し追加的に説明を加える。同センターは1999年に設立され、この分野では著名なワード教授のほかにシェフスキー教授が共同研究所長となっている。研究所の目的は研究調査の向上だけでなく、ビジネス・スクールの学生、特に留学生にファミリー企業の将来の継承者が多いこともあり、卒業生の団結を高める場としての意味合いも強い。特に海外との提

携大学との共同プログラムの実施に積極的であり、インド、中国、香港などで実施している。またファミリー企業の経営者、関係者を対象にしたセミナーを開催している。また毎年ファミリービジネス教育に貢献した組織にケログ・アワードを授与している。研究所が目指しているものを把握するために、ワード教授が提供している入門的な講座である“ファミリー企業：課題と解決”の講義内容を示す。

1. ファミリー企業の業績、課題およびパラドックス
 - ①ファミリー企業とはなにか？
 - ②どのようにファミリー企業は経営されるのか？
 - ③経済面から見たファミリー企業の役割
 - ④ファミリー企業のパラダイム
2. ファミリーとビジネスのバランス
 - ①“売家と唐様で書く三代目”
 - ②3サークルモデル
 - ③ファミリーとビジネスのパラドックスの解決
 - ④ビジネス・ファースト対ファミリー・ファーストの評価
3. ビジネスファミリーの世代的な変遷
 - ①ビジネスファミリー、個人のライフ・サイクル
 - ②オーナーシップの形式と構造
 - ③継続のための重要課題
4. 家族のダイナミックス
 - ①どのように家族が機能するかの理解
 - ②ファミリー規定
 - ③一族のゲノム図
5. 継承と継続
 - ①継承者のジレンマ
 - ②自由と圧力
 - ③継承/継続タスクフォース
6. ファミリービジネス戦略と競争優位
 - ①ファミリー企業ごとの戦略差異
 - ②事業戦略とファミリーとのかかわり
 - ③競争優位と戦略
7. 風土、価値、変化
 - ①成長と矛盾
 - ②財務的継続性
 - ③ファミリー会議とファミリーカウンスル

- | |
|---|
| <p>8. ファミリー継続計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ①ファミリー計画のプロセス ②ファミリーの一体化とコミットメントの獲得 ③ファミリー憲章 ④公正なプロセスと信頼 <p>9. ガバナンスとオーナーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ①独立した取締役 ②オーナーシップの役割と責任 ③ファミリー・ビジョン <p>10. ファミリーの組織化</p> <ul style="list-style-type: none"> ①ファミリー・オフィス、財団、投資会社の設立 ②永続するファミリー企業の成功要因—講義総括 |
|---|

ハーバード大学ファミリー企業講座

(Families in Business From Generation to Generation

「事業の中の家族、世代から世代へ」

Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business 『オーナー経営と存続と継承』の共著者の一人で、米国におけるファミリー企業研究の第一人者であるデービス教授の主催する6日間のコース。コース参加者としては、男女、および二世に亘る同一ファミリーから4人以上の参加が推奨されている。講義は、レクチャー、ケース・スタディ、ゲストスピーカーの講話、少人数ディスカッション等によって行われる。カリキュラムの4つの柱は、ファミリービジネス・システムのダイナミクス、富の維持・増殖法・分配法、ガバナンス、事業承継である。

INSEAD ファミリー企業講座

(The Challenge of Family-owned Enterprises 「ファミリー企業の課題」)

Strategic Planning for the Family Business (『ファミリービジネスのための戦略的プランニング (仮訳)』) をワード教授とともに書いた共著者であるカーロック教授の主催による4日間のコース。フランスのフォンテンブローキャンパスだけではなく、シンガポールキャンパスでも開催される。ファミリー・メンバー等のコース参加者に対して、ファミリーとビジネスのためのパラレル・プランニング、ファミリービジネス・ガバナンス、フェアプロセス、事業承継等の課題等につき、ケース・スタディやレクチャーを通じて講義される。

IMD ファミリー企業講座

(Leading the Family Business 「ファミリービジネスを率いるために」)

IMD は INSEAD と並ぶ欧州を代表する名門ビジネス・スクールであり、ノースウェスタン大学院のワード教授もかつては同大学院で教鞭をとっていた。コース参加者としては、ファミリー・メンバー、次世代ファミリー、重要な非ファミリー・メンバー（ボードメンバー、社外取締役）としており、4～6日間のコースがある。実際の参加者のファミリー企業は2世代目、3世代目で、約7割を占める。同校は、ヨーロッパで約20年前からこの種ファミリー企業向けのプログラムを最初に手がけた草分け的存在である。

早稲田大学大学院のファミリービジネス研究講座

2005年より、早稲田大学日本橋キャンパスにおいて開始された講座。その目的として、企業成長力で着目されるファミリー企業の実像を正確に把握し、その特徴と問題点からファミリービジネスの存続に必要なノウハウを研究していくとしている。2～3ヶ月に亘って、数回土曜日に講義を行っている。

以上の欧米の主要な大学院における研究講座のほかに、ファミリー企業に関わる経営者、その家族、研究者、コンサルタントなどの集まる団体も主要なものが幾つか設立されている。

①Family Firm Institute

米国の「Family Firm Institute」は、1986年に創立された団体で、国際的に活躍するファミリー企業に関わる学者・研究者（約四分の一）、コンサルタント（約四分の三）などの集まりである（約1400の個人や組織が加盟）。この組織の発行する「Family Business Review」（1年に4回の季刊誌発行）がファミリービジネス研究における世界的に最も著名な専門研究学会誌である。

②Family Business Network

オーナー経営者やその家族をメンバーとする世界的なネットワークである「Family Business Network」は世界45カ国から約2,000人以上が会員として参加するもので、スイスに本拠地のある世界的なファミリー企業の団体。入会条件は、ファミリーが2世代目に引き継がれていることや、会社の過半数の株を有していること等が挙げられている。FBN年次総会で、1996年より世界規模でファミリー企業を表彰する「ファミリービジネス・アワード」が実施されている。これまで受賞したファミリー企業の中には、デンマークのレゴや、フランスのエルメスのような特色のある企業があるが、2006年は、それまでの受賞基準と大きく異なり、非営利目的の財団が表彰されたのは特筆される。ファミリー企業にとっても、社会貢献を重視するべきとするFBNの思いが表れている証左であろう。2007年は、日本企業として初めて矢崎総業がこの賞を受賞し、世

界的にも日本のファミリー企業が評価を得た画期的な年になった。

③International Family Enterprise Research Academy

ドイツには、2001年に創立されたファミリービジネスの研究者の団体である「International Family Enterprise Research Academy」がある。元々、FBNとの結びつきが強く、2004年までは両者の年次大会は共同開催されていたが、2005年よりは別々に開催されるようになった。ヨーロッパの研究者たちを中心に、ファミリー企業の研究者たちが運営しており、2006年にファミリービジネスに関する最新の論文集を出版した。この論文集において、日本の研究者では光産業創成大学院大学（現日本経済大学）の後藤教授の論文が収録されている。⁸⁰

④エノキアン協会

フランスに本拠を置く「L'Association des Hénokiens（エノキアン協会）」もユニークな老舗企業の団体である。この名前の由来であるエノキアンとは、創世記以前に356年間生き続けたエノック（Henokもしくは Enoch）総大司教に因むものである。総大司教は不死身で、そのまま天国に召されたと伝えられている。1981年に、エノキアン協会が発足した際は、世界中から約30社が選ばれたが、現在、会員は39社となっている。エノキアン入会の条件は大変厳しいものがあり、創立200年以上、創立者の子孫が経営権を持ち、経営状態が良い等多くの条件がある。この中で、日本企業は、月桂冠（京都市、酒類の製造販売）、法師（石川県、小松市）、岡谷鋼機（名古屋市、商社）、赤福（三重県伊勢市、和菓子の製造販売）、虎屋（東京都、和菓子の製造販売）の5社のみである。

第3節 海外におけるファミリービジネス経営

次に、欧米各国のファミリー企業の事例を見て、実態を把握してきたい。

先ず、米国のファミリー企業であるが、米国のファミリー企業の特徴に関して整理する。米国の経済誌『フォーチュン』による売上高上位500社の3分の1がファミリー企業であり、ファミリー企業は企業数の90%、雇用創出の75%、雇用の60%、GDPの50%以上を占めるとしている。米国におけるファミリー企業は、①1～2名のファミリーが実質的に経営を掌握している、②創業者だけでなく少なくとも二代目以降が経営に関与している、③より長期的な視点で経営をしている、④ファミリーの価値が受け継がれている、という条件を満たす場合にファミリー企業であると定義されている。米国においても、ファミリー企業の方が、そうでない企業よりも業績が良いという調査結果

⁸⁰ T.Goto, (2006), Longevity of Japanese Family Firm, in Poutziouris, Smyrniotis et Klein ed.(2006), Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar Publishing.

が出ている。コリンズとポラスの『ビジョナリー・カンパニー ―時代を超える生存の原則⁸¹⁾』では、長期にわたって傑出した成果をあげている 18 のビジョナリー・カンパニーが取り上げられているが、そのうち 7 社は創業者のファミリーによって経営支配されているファミリー企業であった。それは、Ford、Johnson & Johnson、Marriott、Motorola、Nordstorm、Philipp Morris、Wal-Mart である⁸²⁾。米国における創業家ファミリー企業が、専門経営者企業よりも優れている点は同様に日本企業にもその傾向が見られるものであるが、「大胆な転換能力」と「経営に対するこだわり」にあると考えられる。企業統治の面では、ファミリー企業の評価は分かれる。ビジョナリー・カンパニーやアドマイヤード・カンパニー（尊敬される企業）の上位にウォルマート等の数多くのファミリー企業がランクされている。

1996 年の「最良の取締役会」のトップにはキャンベルがランクされた。一方で、2000 年 4 月に経済誌『フォーチュン』が発表した「最悪の取締役会」6 社のすべてがファミリー企業であり、2002 年 10 月にビジネスウィーク誌が発表した「最悪の取締役会」8 社のうち 5 社がファミリー企業であったということも事実である。日本でも企業不祥事件にからんで同族企業の弊害が指摘されているが、米国においても、ファミリー企業においてガバナンス上の問題を生じさせやすい負の体質も色濃く有していることがわかる。

以下、米国の代表的なファミリー企業についてみる。米国のファミリー企業は、食品、新聞・雑誌、ホテル、建設業に多い。食品業界では、後述する穀物商社のカーギル、ベールのバドワイザーで知られる酒造のアンハイザー・ブッシュ、ケチャップなどで知られる食品のハインツ、調味料のマコーミック。新聞・雑誌業界では、マグロウヒル、ワシントンポスト、ニューヨーク・タイムズ、フォーブズ。ホテルに関しては、ヒルトンホテル、マリオットホテルがファミリービジネスである。建設業界は、フルーアー、ベクテルがそうである。以下、代表的な事例に関し、具体的にみていく。

ウォルマートはサミュエル・ムーア・サム・ウォルトンによって創業された世界トップの小売業で、企業規模も世界一である。1945 年、最初はバラエティストアーとして創業され、ウォルマートの名によるディスカウントストアは 1962 年より始まった。その後、様々なストアフォーマットを展開している。現在、世界 13 カ国に進出し、6,500 店舗以上を有する。190 万人の従業員（アソシエート）で 3,450 億ドル(2007 年度)を売り上げる⁸³⁾。毎週、一億人の顧客を相手にしている勘定になる。「お客様第一」の顧

⁸¹⁾ ジム・コリンズ (著), ジェリー・I. ポラス (著), 山岡 洋一 (翻訳)(1995)「ビジョナリー・カンパニー ― 時代を超える生存の原則」日経 BP 社,1995 年

⁸²⁾ 但し、この中には現在には必ずしもファミリー企業ではない企業も含まれる。

⁸³⁾ 米国ウォルマート・アニュアルレポート 2007 年度
http://walmartstores.com/Files/2007_annual_report.pdf

客満足の実現を目指す創業者サム・ウォルトンの 経営哲学とその哲学に下支えされたローコストオペレーションのビジネスモデルにより、業界随一の利益率を記録し続けてきた。EDLP (Every Day Low Price) は長らく同社を象徴する言葉であった。企業には「光」の部分と「影」の部分がある。好調な企業業績が「光」の部分とすれば、創業者 故サム・ウォルトンの死後、「影」の部分も大きくクローズアップされてきている。サム・ウォルトンが 1992 年、死後の直前、米国文民最高勲章である「自由勲章」を故ブッシュ大統領から授与された時が、間違いなく故サム・ウォルトンにとって人生最高の時間であったろう。彼の死後、収益だけを見れば、好調に見えるウォルマートにも「影」の部分が大きく見え隠れする。サム・ウォルトン亡き後、あれだけサム・ウォルトンの気にかけていたウォルマートの企業文化が風化される恐れが出始めている。ウォルマートの影響に関する論議は全米規模で行われている。「ウォルマート出店予定地域におけるゾーニング（土地の用途の決定）公聴会や法廷でも論争が繰り広げられている。ウォルマートのやり方、従業員やサプライヤーの扱い方、地域コミュニティへの対応、そしてそのモチベーション—まさにウォルマートの魂そのものであるこうした事柄が手厳しい論争の的になっているのだ。（中略）2005 年秋までに、全米各地でウォルマートに対し従業員から 40 件もの訴訟が起こされている。休憩時間も通して働くよう強制されたり、退社時刻のあとも無給で働かされたというのだ。（中略）サム・ウォルトンが大事にしていた価値観はいまやその本質が逆転し、この価値観が時には搾取のみならず違法な行為まで引き起こすようになっている。」⁸⁴ファミリー企業であるウォルマートは、ウォルトン家の持株会社により約 40%の株式が保有されており、CEO（最高経営責任者）は非ファミリー家のプロフェッショナル経営者であるが、会長には故サム・ウォルトンの長男ロブ・ウォルトンが就任している。故サム・ウォルトンの親族 5 人（ウォルトン氏の妻と子供たち）は、フォーブスが発表する世界長者番付（2007 年度）の 23 位～29 位を占めており、一族の総資産は 832 億ドルに及ぶ。これは一位のビル・ゲイツ（総資産：560 億ドル）をはるかに超えるものである。何故、サム・ウォルトンはファミリー企業を公開したのか。氏は、事業拡大に対する飽くことのない意欲を常に持ち続け、借入金も膨大なものとなったため、更なる借入への困難さがウォルマート成長のボトルネックとなっていた。このため、氏は最後の自伝で「私はもう、借金をすることにほとんど疲れ果てていた。ウォルマートの株式を公開しようと、私はかたく決心した」⁸⁵と述べているほどである。ウォルマートのファミリー企業としての行方は、経営へのファミリーとしての関与の仕方から、資産としてのウォルマート株の扱い方まで多様な課題につき、残されたウォルトン家の双肩にかかっていると見えよう。

⁸⁴ C. Fishman(2006)THE WAL-MART EFFECT, Penguin Press(三本木亮訳,中野雅司監訳 (2007)『ウォルマートに呑みこまれる世界—「いつも低価格」の裏側で何が起きているか』)ダイヤモンド社,pp.11-69

⁸⁵ S. Walton(1992)Sam Walton : Made in America: My Story, Doubleday(桜井多恵子+渥美俊一監訳(2002)『私のウォールマート商法—すべて小さく考えよ』)講談社,p.174

カーギルは、創業者のウィル・W・カーギルにより、1865年に創立された。世界最大の農作物商社で、大手製塩会社でもある。2007年の売上高は883億ドル、純利益は23億ドル、純資産は162億ドルとなっている。世界66カ国に、158,000人の従業員を有している⁸⁶。カーギルは非上場企業であるが、財務諸表等のディスクロージャーは的確で（株主情報は限定的）、経営の透明度は高いと言える。また、非ファミリー家のプロフェッショナル経営者がCEOのポジションに就いている。そのカーギル社の企業形態は、株式の全てをカーギル家とマクミラン家と従業員持株会が所有するファミリー企業であり、非上場企業としては、世界最大の売上高を誇る。ミネアポリスに生まれた同社の業容は、西部開拓の進展とともに急速に拡大した。1909年の創業者の死後、1910年多大な負債のため、カーギル社は存亡の危機に直面した。この局面に際し、創業者の義理の息子にあたるジョン・H・マクミランが社長となり、この危機を乗り越えるとともに、その後のカーギル社の業容拡大の礎を作った。後にマクミラン家（15%）とカーギル家（85%）でカーギル社の株を分け合うことになった。カーギル社は20世紀に資産が6000倍になるほどの大成長を果たしている。その成長を支えたのは、実は先進国の肉食化が大きな要因とされている。また、世界各地の情報を得るために独自の人口衛星を持つことで知られている。カーギル家の創業者の孫である故ジェームス・R・カーギル（2006年3月、82歳で死去。元副社長）との興味深いインタビューがあるので、ここに紹介しよう⁸⁷。なお、このインタビュー時のカーギル社の持株は全てカーギル家とマクミラン家の所有であったが、このインタビュー後、この所有の一部が従業員持株会に譲られ、現在のように株式の全てをカーギル家とマクミラン家と従業員持株会が所有する形に変わった。ジェームス・R・カーギルが、何故カーギルは上場しないのかと問われ、少し長くなるが、次のように答えている。「公開すると、2つの問題を抱える。カネとトラブルだ。カーギルにはどちらも既にもう十分ある。（公開しても）これしか手に入らない。一体、これらのよそ者は何の役に立つのか。難解な商品ビジネスで、ウォールストリート（金融界）のやつらの判断能力はゼロに等しい。それで、株が上がったり、下がったりする。小麦の先物価格は10セント落ちれば、株も動く。いや、そんなものは必要ない。素晴らしい銀行の与信枠があり、株式公開からのカネは不要だ。クレジット・ライン（信用与信枠）は膨大な金額なのだ。」⁸⁸数代を経たカーギルの場合、サム・ウォルトンのように事業拡大のため多額の資金のニーズは既になくなっており、3代目の時代では企業を公開する必要性は全くなかったようである。また、この同じインタビューで、ジェームス・R・カーギルはファミリーメンバー（特に若い世代）による

⁸⁶ Cargill Financial Highlights 2007 – 2003 年

<http://www.cargill.com/about/financial/financialhighlights.htm#TopOfPage>

⁸⁷ R. S. Carlock(1994), A Classroom discussion with James R. Cargill, Family Business Review, Volume VII, No.3, pp.297-307, September 1994

⁸⁸ Ibid, p.300

ファミリー・カウンシル（ファミリー協議会）の必要性に触れており、彼のインタビューの中で特に注目を引く点である。

次に、欧州のファミリー企業について整理する。欧州のファミリー企業の特徴は、欧州においてもファミリー企業の占める比率は高く、フランス、ドイツ、イタリア、スイス等の大企業の40～60%をファミリー企業が占めている。欧州のファミリー企業の特徴として、①高い持ち株比率・株の集中、②国家経済に影響を及ぼしうる強力なファミリーの存在、③家族全員参加、④グローバル化に積極的、⑤実力企業でありながら非上場企業の存在などが挙げられる。

欧州の代表的なファミリー企業として、英国にロスチャイルド（1760年にマイヤー・ロスチャイルドがドイツのフランクフルトに金融業を起し、長男がフランクフルト、次男がウィーン、三男がロンドン、四男がナポリ、五男がパリにそれぞれ事業を起した）や総合食品会社のキャドバリー・シュエップス、スイスにセメントのホルシム、ドイツにコーヒー・家庭用品のメリタや自動車のBMWとボルシェ、イタリアのアパレル大手ベネトン、スウェーデンのエリクソンなどがある。本部をスイスのローザンヌに置くFBN（ファミリービジネスネットワーク）が毎年発表する「ファミリービジネス・アワード」の歴代受賞企業の中に、欧州のファミリー企業として、1996年レゴ（デンマーク、玩具）、1997年エルメス（フランス、皮革製品）、1998年プイグ（スペイン、香水・服飾・化粧品）、1999年ヘンケル（ドイツ、化学製品）、2000年ゼニア（イタリア、紳士服）、2003年ボニエール（スウェーデン・総合メディア）、2004年バリラ（イタリア、食品）が名を連ねている。

フランスのファミリー企業

フランスのファミリー企業はかつて200家族と呼ばれ、ミシュランやプジョーなど、今も社名に創業者ファミリーの名前を残すものが多く存在する。電機のシュナイデル、流通のカルフル、化学のローヌ・プーラン、ガラスのサンゴバンなど、各業界の代表格の企業がファミリー企業となっている。フランス企業の伝統的特徴とファミリー企業に関して整理する。フランス企業の伝統的な特徴は、①取締役会のみの一元的構造、②PDG（取締役会会長兼代表執行役）に権限集中、③グラン・ゼコール（大学校）と呼ばれるフランス特有の超エリート学校出身者による経営トップ層独占、④少数エリート層の政官財における人的交流を軸にした国家主導型経営にあった。フランスでは、第2次大戦中に制定された法律によって株式会社におけるPDG（ペデジェ）（プレジダン・ディレクトゥール・ジェネラル）への権限集中が規定された。取締役会のみの一層制構造の企業において、PDGは、取締役会長と代表執行役とを兼任する。フランス企業のPDGは、米国企業の「会長兼CEO」よりもはるかに強力な権限を持つと評価されている。グランゼコール出身の少数エリートによる経営支配（少数エリートによるフランス

企業経営者のサークル的構造における相互監視機能)、政府の企業統治に果たす役割の大きさ(国有企業が多かったことから政府による経営監視)を背景に、フランス大企業の経営者には ENA(国立行政学院)やエコールポリテクニク(理工科大学校)などのグランゼコール出身の少数エリートが就く。互いに社外取締役を務めたり、高級官僚を経営トップに迎えるなど、政官財のトップ層における人的交流は、サークル的な構造を呈している。1966年の商法改正により、ドイツの会社にならった執行役会と監査役会から成る二層制組織を選択することも可能となり、業務執行と監督の分離に道が開かれた。さらに新経済規制法と呼ばれる2001年の商法改正では、一層制組織において、業務執行の指揮を従来通り取締役会の会長がPDGという肩書きで兼務して行うか、会長とは別の代表執行役が行うかを選択することが可能となった。後者を選択した場合、一層制組織においても、監督と執行の分離が実現する。かくしてフランスの株式会社は、次の3つの組織形態から一つを選択採用することが可能となっている。

- ①取締役会のみの一層制組織においてPDGが取締役会の会長と代表執行役を兼務。
- ②取締役会のみの一層制組織において取締役会会長とは別の人物が代表執行役を務める。
- ③執行役会と監査役会の二層制組織。

コーポレート・ガバナンスに関わる幾多の改革を経た後も、フランス大企業の7割が伝統的な一層制組織を維持している。ただ、近年、フランス大企業における経営トップの交代が相次いだ。この際、一層制組織において、PDGへの権限集中をやめ、取締役会会長と、代表執行役とを分離させる例が目立ってきた。では、フランスのファミリー企業はどのように位置づけられるのだろうか。二層制組織を採用する大企業は少数派だが、その中にフランスにおけるファミリー企業の代表格のプジョーがある。プジョーでは執行役会会長をエリート学校出身の専門経営者が担い、監査役会の要職をプジョー家が押さえ、二層制組織を有効に機能させている。当然、取締役会のみの一層制組織において、PDG職にファミリーの一員が就く企業がある。また、株式会社ではなく、株式合資会社という形態をとるファミリー企業が存在する。その例として、ラガルデールとミシュランがある。以下に、フランスのファミリー企業の具体的な事例をいくつかピックアップしてみる。

ラガルデールについて、株式合資会社は執行役会と監査役会から構成される。共同経営者は、無限責任社員と有限責任社員とに分かれ、無限責任社員が会社の業務執行者を選任する。無限責任社員自身が業務執行者を兼任することができる。業務執行に対する監督は監査役会が担う。航空・軍事・宇宙・メディア事業を展開するラガルデール・グループは株式合資会社の形態を採る代表的な企業である。ジャン・リュック・ラガルデールは、1928年に生れ、マルセル・ダッソーが創業した航空のダッソー社に1951年にエンジニアとして入社し、1963年に子会社のマトラに執行責任者として迎えられた。

航空・軍事・宇宙事業を中心に同社を成長させ、1964年に自動車事業、さらに1974年にラジオ局ユーロップ・アンの経営に着手してメディア事業への多角化に成功した。1977年にはマトラ会長に就任し、名実共にグループの経営トップに就いた。1991年、出資していたテレビ局ラ・サンクの経営が破たんし、ラガルデールは莫大な負債を負うことになった。翌年、ラ・サンクの母体であったメディア事業を財政状態のよいハイテク事業と合併させることによって財政危機を脱した。このとき、グループ統括機構を株式合資会社化して、経営基盤を固め、以降ラガルデール・グループと称するようになった。株式合資会社化の意義は、①少数の出資によってもグループ支配を可能にし、②親子間の円滑な事業承継を可能にすることにあつた。ラガルデール株式合資会社においては、無限責任社員・兼・業務執行者は第一にジャン・リュック・ラガルデール、第二にジャン・リュックとアルノーのラガルデール父子が管理するアルコ社(代表者アルノー)となった。監査役会は、第三者の著名経営者が務めることとなった。近年、ラガルデールは、エアバスを擁する欧州における宇宙・航空部門の一大コンソーシアムであるEADSに15%出資する大株主となつており同時に、メディアや出版部門における成長戦略を展開している。自動車事業では、スポーツカー開発で独自性を発揮し、1984年にルノーと共同開発した欧州初のミニバン車エスパスは大ヒットしたが、今世紀に入りルノーが第4世代のエスパスを単独生産に切り替えると、代替モデルが問題続きで、一気に事業不振に陥つた。ついに2003年2月末にラガルデールは自動車事業であるマトラ自動車の生産停止を発表した。この直後の同年3月14日、ジャン・リュック・ラガルデールは通常の腰部手術後に発症した神経系合併症により急死した。メディア事業を統括していた一人息子のアルノーが、5月13日の株主総会において無限責任社員・兼・業務執行者に選任され、父に代わつてグループ全体の経営トップに就いた。アルノー・ラガルデールは就任以来、メディア部門への傾斜を鮮明にしている。メディア統括会社ラガルデール・メディアの傘下には、出版事業のアシェット・リーブル、新聞・雑誌事業のアシェット・フィリパッキ・メディア、定期刊行物流通サービス事業のアシェット・ディストリビューション・サービス、オーディオ・ビジュアル事業のラガルデール・アクティブが軒を連ね、各事業ともさまざまなブランドを展開している。ELLE、パリ・マッチ、婦人画報などを擁する新聞・雑誌事業とバージン・メガストアやRELAYを展開する流通サービス事業は世界トップクラス、さまざまな出版社を統治する出版事業とラジオ局や専門チャンネルを展開するオーディオ・ビジュアル事業はフランスと欧州でトップクラスの業容を誇っている。ラガルデールの事例は、①それ自体がファミリー企業である中堅企業に入社したファミリー外の人物が、頭角を表し、事業拡大に貢献して経営トップに就くと、自らのファミリー企業へと変革、②ファミリー企業における経営支配と親子間の事業承継円滑化を可能とする株式合資会社形態に改組し、後継者に自分の子供を指名して、事業を継承、③重厚長大型産業のファミリー企業による近年のメディアへの多角化という諸点を示している。

ミシュランは、フランス中部クレルモン・フェランを本拠とする世界的なタイヤ・メーカーである。同社の前身は 1832 年にゴム製品・農機の工場として創業した。1889 年に、ミシュラン家が経営の実権を握り、社名をミシュランに変更すると共に、自動車タイヤ事業に本格的に進出した。以来、100 年以上の長きにわたり、タイヤ・メーカーとして全世界で名声を博してきた。製品技術開発に長ける同社は、1949 年に世界に先駆けてラジアル・タイヤの実用化に成功すると一気に世界シェア 1 位へと業容を拡大した。マーケティング面では、自動車タイヤ事業進出と共に創りだされた同社のシンボル「ビベンダム」(道路上のあらゆる障害を飲み込むタイヤ男)は、世界最古のブランド・キャラクターとして愛され続けている。同社は、地図、旅行・レストランのガイドブックの出版部門でも名声を確立している。このように、ミシュランは、現代フランスを代表する大企業であり、タイヤの世界市場においてトップのシェアを誇るリーディングカンパニーの一つである。しかし、その経営形態は、ミシュラン家による前近代的な家族主義的経営が受け継がれてきた。ミシュランは、創業以来、ラガルデールと同じ株式合資会社形態を採っている。具体的なミシュラン・グループの構造は、フランスのクレルモン・フェランに本拠を置く持ち株会社コンパニー・デゼタブリスマン・ミシュラン(株式合資会社、1951 年上場)の傘下に、ミシュラン・タイヤを中核とするゴム・タイヤ製造の子会社群が存在し、子会社であるミシュラン金融会社を介して海外事業をコントロールする形となっている。同社は、2006 年 5 月 26 日、フランス北西部ブルターニュ沖で発生した釣り船の遭難事故により、創業者の四代目で代表社主のエドゥアール・ミシュランを 43 歳の若さで失うという未曾有の出来事に直面した。ファミリー企業にとって、最大のリスクの一つが事業承継問題である。代々ミシュラン家の人物が経営トップを務めてきたミシュランの場合、1955 年から半世紀にわたり同社を統率したフランソワ・ミシュランが、息子エドゥアールに手塩をかけて後継者としての教育を施し、事業を継承した。30 代の若さで、ミシュラン社のトップに就任したエドゥアールは、やがて後継者として才能を開花させ、フランスを代表する若手経営者に成長した。フランソワからエドゥアールへの事業承継は、ファミリー企業の事業承継の成功例として受けとめられていた。しかし、エドゥアールの急死により、これは前代未聞の悲劇へと形を変えてしまった。息子エドゥアールの葬儀の日、クレルモン・フェランの聖堂から脇を支えられて出てくる父フランソワの写真が、翌日の経済紙レ・ゼコーの裏面に掲載された。息子への事業承継に成功し、悠々自適の日々を送っていた矢先に、突然の考えられないような悲劇に直面にしたフランソワ・ミシュランの姿は、世界で最も悲しみに沈んだファミリー企業の引退経営者として伝えられた。現在、ミシュランではミシュラン家以外から、ミシェル・ロリエが代表社主を務めている。

プジョーはフランスの大企業で、創業者の家族が今日まで実権を握っている例として

あげられる。同社はドイツのダイムラーに次いで現存する世界最古の自動車メーカーである。スイスとの国境に近いフランス東部モンベリアール近郊で生活を営むプジョー家の名は 16 世紀の史実の中に確認される。プジョー家は 18 世紀に染色、搾油、風車による製粉などの事業を開始した。1810 年にプジョー兄弟とジャック・マイヤールーサン社が設立され、製粉用の水車小屋を鋼鑄造所に改造し、剃刀などの生産を開始した。同社は 1819 年にプジョー兄弟社となった。1840 年にペッパーミルとコーヒーミルの生産を開始し、さまざまな鋼製品の製造に従事した。1885 年には自転車の製造に進出した。1889 年に蒸気エンジン付きの三輪車を完成させると、1891 年にはガソリン・エンジンを搭載した四輪車の開発に成功した。1896 年、自転車・自動車事業の推進者アルマン・プジョーによって、プジョー自動車会社が設立された。プジョーは、1850 年代から、ライオンをエンブレムとして用いている。第二次世界大戦後は、ソショー工場を拠点にして、中産階級を対象にした中型の実用車生産に特化し、ルノー、シトロエンに次ぐ、比較的な地味な国内第 3 位メーカーにとどまっていた。堅実なプジョー家の経営方針は、生産・販売の量的拡大ではなく、財務重視の利益の追求にあった。1964 年以降、プジョー家以外から、テクノクラート（専門経営者）が業務執行のトップに起用されるようになり、プジョーは明確な戦略転換を図った。まず第一に、プジョー家所有の株式を持ち株式会社プジョーSA（PSA）の下に統合・集約し、第二に小型車市場に進出して、中型車特化から、多車種生産の総合的自動車メーカーへと進化した。戦略転換と組織改革の仕上げとして、1974 年にプジョーはドイツ型の執行役会と監査役会から構成される二層性の株式会社組織に改組した。執行役会のトップには、テクノクラートが任用されて日常的な業務執行を統率した。監査役会では、株式の 29%（議決権の 44%）を保持するプジョー家が要職を担い、長期的な戦略に関わる重要経営事項についての意思決定がなされた。石油ショックの影響で、シトロエンが経営危機に陥ると、1976 年、プジョーはシトロエンに資本参加していたミシュランから持ち株を買い取って吸収合併し、PSA プジョー・シトロエン・グループとなった。1978 年には、米国クライスラーの欧州 3 カ国（英・西・仏）における子会社を買収し、欧州最大級の自動車メーカーに一躍躍り出た。しかし、合併後の融合に苦しんだプジョーは、1980 年についに赤字に転落し、深刻な経営危機に陥った。この危機から救ったのが、1983 年に発売されたプジョー史上最大のヒット作となる小型車 205 と 1984 年に執行役会会長に就任したジャック・カルベであった。前任者パレール会長が製品開発と生産の専門家としてグループ拡大路線を推進したのに対して、大蔵官僚から BNP（パリ国立銀行）頭取を経たカルベは財務の専門家として、財務重視という伝統的なプジョー家伝来の経営スタイルへの回帰を促した。1997 年に 14 年間執行役会会長としてグループを率いたカルベが引退したときには、監査役会のプジョー家が、カルベの意向とは別に、その 2 年前から密かに後継者候補として呼び寄せていたジャン＝マルタン・フォルスを実質的に任命したと言われる。フォルス就任後、1998 年には、合併 10 年を経てもなお不十分であったプジ

ヨーとシトロエンの両ブランドの効率的生産・販売体制の整備を軸に、大胆な組織改革が実施された。フォルスの指揮下、206などの独創的モデルの成功により、プジョー・シトロエン・グループは大躍進を遂げた。成長に陰りが見られるようになった2006年、10年間グループの指揮を執ったフォルスが突然辞任を発表し、監査役会のプジョー家は、エアバスの社長であったクリスチャン・ストレイフを後任に指名した。このように、プジョー・グループでは、創業者のプジョー家が、現在に至るまで途切れることなく、経営に大きな影響力を発揮している。フランス自動車業界では、ルノーとシトロエンが、プジョーと同様に、社名に創業者一族の名前を残すものの、そのファミリーは完全に経営から身を引いている。

Hermès は、創業者 Thierry Hermès が、1837年にパリで創業した馬具屋から始まる。Hermès という社名は創業者の名に由来し、代々家業として経営を継承しており、現会長は Jean-Louis Dumas Hermès(5代目)である。現在の事業形態である Hermès International SA は持株会社で、皮革製品、スカーフ、既製服、時計などの主力商品の他に、香水、食器、靴、宝飾など14の事業をもつグループ企業であり、フランス国内に26の生産拠点を持つ製造業であると同時に、卸・小売業として世界に206店舗を展開している。1880年に2代目 Emile-Charles Hermès が、工房を現在のパリの本店がある場所に移し、下請けではなく鞍本体の製造・販売を開始したときから、「自分達が作った馬具をお客さまが住んでいるところで売る」という製造小売業としての業態が確立されることとなった。

転機は1903年にアメリカで Henry Ford が自動車の大量生産を開始し、自動車時代が到来したときに訪れ、パリの人々の生活様式の変化とともに、Hermès の事業内容も変わっていく。当時、3代目の Emile-Maurice Hermès は馬具製造販売業の将来性を危惧し、家業を守るために馬具にこだわることなく、しかし同時に馬具製造の伝統を守るために新しいアイテムであるラグジュアリー・ブランドの製造を中心に据えることを決めた。このとき、当社は自社の所有する企業資源の強みである「多くの職人、皮の加工技術」をそのまま活用することで、これまでの鞍を入れるバッグから自動車に乗せるためのバッグへと変化させ、トランクやバッグの生産に着手した。自動車向けのトランクやバッグの開発は、かつて馬具を買っていた富裕層が自動車を所有するようになったため、顧客のライフ・スタイルの変化に合わせた対応であったともいえる。持っている技術、有している顧客基盤を生かした業態転換である。事業転換の判断にあたって、それまでの事業内容に固執することなく、大きな時代の変化を見据えた長期的な視点に立って、家業が扱う事業ドメインを再定義できたのは、オーナー家だからだったからともいえよう。この事業の切り替えにファミリービジネスならではの意思決定の動きがあると考えられる。

現在は、LVMH の傘下の企業の一つである Louis Vuitton は、創業者である初代 Louis Vuitton が 1854 年に荷造り用木箱製造兼荷作り職人として店を構えた時に始まる。Louis Vuitton は、創業以来ずっと職人的なファミリービジネスとして継承され、製造に対するこだわり、品質に対するこだわりを Vuitton 家の人々が持ち続け、受け継がれている。Vuitton 家は創業者である初代 Louis、二代目 Georges、三代目 Gaston、四代目 Henry と靴職人であり、今の当主、五代目 Patrick Louis Vuitton もスペシャルオーダーの最高責任者で、顧客担当責任者となっている。

1976 年、四代目 Henry の時代に転機が訪れる。パリ本店に日本人観光客が殺到し、行列するようになり、Henry をはじめとする当時の Louis Vuitton 経営陣は Vuitton 家だけではそのニーズに対応できないと考え、所有と経営の分離が検討されることとなった。1977 年に「専門家による経営組織」を確立すべく、Louis Vuitton MALLETIER S.A.(持ち株会社、ルイ・ヴィトン・トランク製造職人)を設立し、四代目 Henry が会長に退くとともに、専門経営者を外部から招聘することとなった。このとき、社長となったのが、Henry Racamier(当時、鉄鋼会社の経営者で一族の女婿)で、製造部門と販売部門を指揮することとなる。このあと、Vuitton 家は株主と職人の役割を担うこととなり、経営と分離されることとなる。

現在の LVMH の経営スタイルは、持ち株会社経営の下、それぞれに得意分野を持つブランドを多く集めるポートフォリオ経営にあり、グループ全体として多くの分野で一流商品を扱うことができる構造となっている。このビジネスモデルは、1987 年 6 月に Henry Racamier が Louis Vuitton 株を買い占めた後、Moët Hennessy と合併し、折半出資で持ち株会社 LVMH が誕生したところから始まる。このとき、Henry Racamier(Louis Vuitton 社長)が会長になり、Alain Chevalier (Moët-Hennessy 社長)が社長になるが、Racamier と Chevalier の間に権力争いが生じ、その間に Christian Dior を所有していた Bernard Arnault が入ってくる。1988 年 6 月に、Arnault 一族で LVMH 株の 30%を取得、更に 1989 年 1 月 5 日にパリ証券取引所で LVMH 株の 8%を買いあげ、38%の株式を所有する大株主 となる。その後、1 月 12 日に Alain Chevalier は経営会議議長を辞任、1990 年 5 月に Racamier の引退により、3 年に及ぶ権力争いを経て Arnault が経営トップとなった。この後の LVMH の経営は、複数の事業領域・ブランドを有するポートフォリオの獲得を通じた世界展開へと目標を定めていくこととなる。

こうして Louis Vuitton は、Vuitton 家のファミリービジネスから、Arnault が率いる LVMH グループの一企業となるが、そのブランドを維持するために、創業家はスペシャルオーダーの責任者であり、職人の役割を担う形で残っている。Arnault はブランド帝国を作りあげ、世界的な大富豪となるが、その一方で、Louis Vuitton はブランドとしてその傘の下で存続している。本事例をファミリービジネス的切り口でみると、所有と経営を分離させて行くときのプロセスと、競争力に繋がるブランドの品質の高さへ

のこだわりが特徴的である。また、Louis Vuitton の企業行動を外部から評価すると、消費者の嗜好の変化によって大きく業績が左右され、浮き沈みの激しいブランド・ビジネスにおいて、(結果的にではあろうが) 長期的な観点から事業の存続を考え、単独で事業リスクに晒され続けるよりも、ポートフォリオ運営が行なわれるグループの傘下でブランドを残すという選択肢をとっているようにも見える。

ちなみに、2010年10月31日時点で、Hermès の株式の17%は Arnault が所有している。2010年10月26日付英フィナンシャル・タイムズ紙では、『1世紀以上にわたり用心深くオーナーの座を守ってきたエルメス一族は、同社を支配下に収めようとするアルノー氏の動きに抵抗するとみられる。オーナー一族は今回の「望んでいない」株式取得を受け、エルメスは長期的な支配を維持していくために「絶対的な結束と意見の一致を確認した』』とある。この報道では、ブランド・ビジネスに対する Arnault の動きが事業を維持・所有を続けようとする Hermès ファミリーの思惑に一致していないことを示しているが、その一方で、Arnault が仕掛ける Carrefour の株式買い上げについて、Halley 家は段階的に応じている。フランス小売業界における Arnault の勢力拡大の動きはまだまだ続く可能性が高く、ファミリービジネスの動向を考える上でも興味深い。

Carrefour は、1959年に Magasins de Nouveautés (最新流行雑貨店) を経営していた Marcel Fournier と、リヨン近郊で食料品卸売業を営んでいた Louis Defforey、Denis Defforey が共同出資により設立した企業である。両者は第二次大戦が終わり新たな時代が到来しつつあるなかで、売上の83%を伝統的な小売店が扱っている当時の食品小売市場では、流通の効率化を進めるスーパーマーケット (SM) 事業は競争力があると考え事業参入することとなった。最初の SM 店舗は1960年にフランス南東部の Annecy 郊外にオープン、1963年にパリ郊外の Sainte-Geneviève-des-Bois に次の店舗を出店するときに、Louis Defforey はアメリカで NCR の Bernardo Trujillo から、セルフ・サービスの仕組み、安売りの仕組み、大型店舗のフォーマットを学び、新たな店舗フォーマットを開発した。新たな店舗フォーマットは、売り場面積2,500㎡、400台収容の駐車場を備え、食品も非食品も扱う「セルフ・サービス百貨店」である。この店舗は集客力が強だけでなく、一人の顧客が通常の商品スーパーの3倍の買い物をする高効率店舗として大成功を収めることとなる。この店舗に対し、マスコミが SM を超える店舗として、ハイパーマーケット(HM)と名付けたことで、これが HM の第1号店となる。この店舗フォーマットが当社の競争優位の源泉となり、その後の急速な成長を牽引することとなった。

当社の成長のもう一つの原動力は早い時期から取り組んだ海外展開である。当社は1970年にパリ証券取引所に上場を果たすが、73年に施行されたロワイエ法(出店規制)によってフランス国内での大型店出店による成長が制約されることとなる。それに対し

最初の HM を出店して 6 年後の 1969 年のベルギー進出を皮切りに、スイス(70)、イギリス(72)、スペイン(73)、ブラジル(75)と積極的な海外展開を続けた。また、事業多角化にも取り組み、1980 年に信販会社との提携による金融子会社設立をはじめ、多くの事業を立ち上げている。

1990 年代には M&A による事業拡大を進め、1991 年の Euromarché 買収、1998 年の Comptoirs Modernes SA 買収に続き、2000 年に当時フランス流通業界第 5 位の Promodès と合併し、ヨーロッパ最大の小売企業になる。Promodès は Paul-Auguste Halley と Leonor Duval-Lemonnier が 1961 年に設立、食品卸売事業からスタートした後、小売事業に参入し、HM、SM、コンビニエンスストア、ディスカウントストアを展開していた。両社の合併により、世界第二位の小売事業者として、Wal-mart に対抗できる事業規模を獲得した。

ファミリービジネス的側面では、創業時のメンバーである Fournier 家と Defforey 家に加え、創業時の株主である Badin 家も経営に加わり、複数のファミリーが株主であり、かつ経営に従事していた。1985 年に創業者の一人 Marcel Fournier が死去し、1990 年代の初めに企業とファミリーの関係が変化する。ファミリーは CEO ではない取締役会のメンバーとなり、その代わりに創業者ファミリーによるアドバイザリー会議が創設された。また、株式保有については、創業者ファミリーが引き続き所有するほか、創業時の小口の出資者からなる株主組織(De Nonyage)は、1998 年に会社と合併し、株主関係を一元化した。

2000 年に Promodès と合併し、再び、ファミリーが直接、経営に携わることとなる。Promodès の創業家である Halley 家の Paul-Louis Halley が最大の株主となり、Strategic Committee の議長として経営陣に加わった。ところが、2003 年に Paul-Louis が飛行機事故で死亡し、その後、Halley 家の意向を受けて会長を務めていた Luc Vandeveld が、2007 年に Halley 家との間で意見の違いから会長職を退くこととなり、また、ファミリーと会社経営の関係に変化が見られることとなる。Halley 家の代表として Robert Halley と Bernard Bontoux (Paul-Louis の義理の弟) が Supervisory Board のメンバーとなるが、会社経営には就かず、所有と経営の分離は進むこととなる。2007 年に LVMH の会長である Bernard Arnault がファンド(コロニー・キャピタル)とともに株式 9.8% を買い上げ、取締役就任、その後、さらに株式を買い上げ、2008 年には Halley 家の株式シェアを上回り筆頭株主となる。Halley 家は、引き続き大株主であるが、一連の動きを経て会社経営への参加は名誉会長のみとなり影響力は大きく低下している。

ファミリーと企業の関係が変化する中で最近の Carrefour の事業戦略をみると、現 CEO の Lars Olofsson が 2010 年に Arnault の指示を受けて、収益性が期待値に達していないという理由からアジア事業の売却を進めている。この動きに対して、アジア事業は(中長期的にみれば)今後の成長が期待される市場であり、事業売却は短期的な収

益獲得に向けた動きであるとして批判する声もある。こうした動きも、ファミリービジネスの特徴の一つである長期的な投資行動ができなくなっているということの表れのひとつなのかもしれない。

次に、国をまたいだ面白い事例として、米国モンダビの南仏進出をとりあげる。この事例は、ファミリー企業経営の課題を如実に表している。本事例はワイン産業における米国モンダビ社のフランス南部進出計画失敗の動きとその背景、ファミリーに与える影響を示している。

話しはカリフォルニア・ワインの父ともいえるロバート・モンダビから始まる。1906年にチェーザレ・モンダビはイタリアからカリフォルニア州に移住した。14年間に及んだ禁酒法が1933年に廃止された後の1936年から、モンダビ家は同州ナパ・バレーでワイン生産を営むようになった。長男ロバートの強い進言で、1943年に、モンダビ家は、1861年創業のナパ・バレー最古のワイン園であるクルーグ・ワイナリーを買収した。そして1946年にはクルーグ・ワイナリー社を設立した。同社では、父チェーザレ・モンダビと母ローザが40%の株式を保有し、兄ロバートが20%、弟ピーターが20%、姉2人が残りの20%の株式を保有していた。起業家肌の兄ロバートがマーケティングと販売を担当し、職人肌の弟ピーターがワイン生産を担当していた。1959年に父チェーザレ・モンダビが亡くなると、徐々に、兄弟間の路線の食い違いが目立つようになった。1965年、ついにロバート・モンダビは、弟ピーターとの確執から、半ば追放されるような形で、クルーグ・ワイナリーから飛び出すことになった。兄弟間の争いは法廷の場に移され、長年に渡ってモンダビ家を分断する骨肉の争いが続くこととなった。ロバート・モンダビは、52歳になる1966年に、ロバート・モンダビ・ワイナリーを設立した。同社では、当初から、高品質ワインの開発が目指された。やがて、ロバート・モンダビのワインは大成功を収め、カリフォルニア・ワインを今日の地位に押し上げる立役者となった。ロバート・モンダビ・ワイナリー社では、長男マイケルが経営戦略やマーケティング面で、次男ティムがワイン生産面で父ロバートを支えた。

モンダビはグローバル化戦略に取り組むこととなる。ロバート・モンダビの傑作ワインの一つに、モンダビ家とロスチャイルド家の合作「オーパス・ワン」がある。これは、ボルドーでシャトー・ムートン・ロートシルトを領有するロスチャイルド家のフィリップ・ロスチャイルド男爵とロバート・モンダビとの出会いを契機に長い準備期間を経て設立されたジョイント・ベンチャーにより、生産されるようになった高級ワインである。ロスチャイルド家のボルドーにおける高級ワイン生産ノウハウをモンダビのカリフォルニアのワイナリーで実践する形となった。カリフォルニア・ワインの代名詞としての地位を確立したロバート・モンダビのファミリー企業は、積極的なグローバル化を推進した。この際、ロスチャイルド家との信頼関係に基づくオーパス・ワン事業の成功体験

から、モンダビのグローバル化戦略には、次のような基本線があった。①進出先において、地元の文化と歴史と人間を知るパートナー、高級ワイン生産のノウハウを持つ信頼できるパートナーを探すこと、②対等な関係を維持できる 50%ずつ折半出資のジョイント・ベンチャーを構築すること。この条件を充足するのは、ロスチャイルド家のような、当該国のワイン分野における第一線のファミリー企業であった。地域に根ざすこと、事業への情熱、技術の伝承と永続性という観点から、ファミリー企業に勝るものはないことをモンダビは自身の歩みから体感していた。こうして、イタリアでは 30 代にわたってワインを生産しているフレスコバルディ家と提携して「ルーチェ」を開発し、チリでは 1850 年代からワインを生産しているエドワード・シャドウィック家と提携して「カリテラ」を開発した。非上場のファミリー企業の資金調達は、自己資金か銀行借り入れに限定される。グローバル化を推進する上で、さらなる資金調達に迫られたモンダビは、一大決心の末、1993 年に株式を公開した。ところが、予想に反して、ロバート・モンダビ・ワイナリーの株価は下落し、経営の先行きが危ぶまれた。ファミリー企業の経営課題の最大のもが事業承継である。マーケットがモンダビの事業承継の先行きを懸念していることを悟ったロバート・モンダビは経営の第一線を退くことを決意した。長男マイケルが CEO に就任して経営とマーケティングを担当し、次男ティムがワイン生産責任者に就任して、マーケットの懸念を払拭した。モンダビは、いよいよワインの本家本元フランスへの本格的な進出を目指し始めた。

次に、モンダビは南仏ラングドック地方への進出計画を考える。フランス進出にあたり、モンダビが目をつけたのはフランス南西部のラングドック・ルシオン地方だった。ラングドック地方は、長い伝統を誇るフランス最大のブドウ生産地で、かつては高級ワインを生産していたが、やがて低価格低品質ワインの大量生産地として定着し、高品質ワインの生産でボルドーやブルゴーニュなどに完全に追い越されて現在に至っていた。モンダビは 1998 年 3 月にラングドック・ルシオン地方のワインを 100%使用する自社ブランド「ヴィジョン・メディテラニアン」の開発に着手した。モンダビは、モンペリエ市長ジュルジュ・フレッシュュら、この地方の政治家との接触を重ねた。やがてモンダビ自体がブドウ栽培から手がける本格的な進出先を探した。その結果、2000 年 4 月にエロー県モンペリエ市近郊のアニアヌ村への進出を決め、村議会に計画書を提出した。その内容は、アルブッサス山地を開拓して 50 ヘクタールのブドウ園を作るというものであった。7 月に、地元のワイン生産共同組合と共同生産する形に計画が修正されると、地元のブドウ栽培者の多くが賛成に回った。地方の政治家の後押しもあり、村議会はモンダビの進出計画を承認した。この計画実現の暁には、念願のフランス進出を果たすモンダビはもちろんのこと、地元アニアヌ村のワイン製造者から地方自治体に至るまで、計画に関係する者すべてが Win-Win の形で、勝者となるはずだった。

ところが、反対運動の旗手 エメ・ギベールが表れる。モンダビの進出計画に対して、反グローバルイゼーション運動家、環境保護主義者、狩猟愛好者、共産党、農村移住者た

ちが反対勢力として立ち上がった。とりわけ反対運動の中心を担ったのが、アニアヌ村で家族主義的なワイン園「マ・ド・ドマス・ガサック」を営むエメ・ギベールであった。彼はかつてアベロン県ミヨー市で手袋を中心とする皮革製品製造会社を経営していた。しかしグローバリゼーションに伴う韓国製品の輸入解禁の影響で彼の会社は経営破綻してしまった。アニアヌ村に移住したエメ・ギベールは、地理学者アンジャールベールの進言により、自らの土地が高級ワイン用のブドウ栽培に最適であることを悟った。1978年から伝統的な手法で本格的にワイン生産を開始すると、「低価格低品質ワインの大量生産」のイメージが強かったラングドック地方において、高品質ワイン生産に成功した。「マ・ド・ドマス・ガサック」は、ラングドック地方を代表する高級ワインのブランドとなった。なお、モンダビはアニアヌ村進出にあたり、グローバル化戦略の基本方針に基づき、地元のファミリー企業たる「マ・ド・ドマス・ガサック」に提携や買収を持ちかけたと言われている。グローバル化の波に飲まれて一度事業に失敗したことのあるギベールは、モンダビのグローバル戦略の一環としてのアニアヌ村進出計画に、徹底的に反対した。『ワインをめぐる戦い・モンダビ事件ーグローバリゼーションと地域主義』の著者オリヴィエ・トレスは、古代を舞台にしてローマ人の侵略に徹底抗戦する内容のフランス人気漫画の主人公アステリクスの姿にこのエメ・ギベールを喩えた。トレスは、「フランス特有の文化であるワインの分野にも、グローバル化が進み、マクドナルド化の波が押し寄せるのか?」「侵略者に抵抗しようとする農村国フランスの勝利を語る新たな物語か?」「大量生産方式のワインと地域生産のワイン」「グローバル化を推進するアングロ・サクソン型資本主義とフランス流共同体的保護主義」という図式で描いている。⁸⁹

ギベール家のファミリー企業であるマ・ド・ドマス・ガサックは、父子間の事業承継に成功した企業という評価を得ている。筆者は2007年夏の訪問調査の中で、「事業承継の成功要因は何ですか」という問いを投げかけた。後継者である息子のサミュエルはひとこと「パシアンス（忍耐）」とだけ答えた。創業者である父親に対して辛抱強く接していくことこそが重要ということだろう。一方、創業者である父のエメは次のように語った。「トランスミッション(事業の承継・伝承)という発想は間違っている。これは受け取る子供側の問題ともいえる。受け取る術を知り、受け取るものを大切にし、それを守っていく若者がいます。一方で、大切なのは価値であって、受け取るものが何もなくても、自分で作り出していくのだと考える若者もいます。受け取ってくれて、それを守ってくれる子供を持つ者は幸せだということなのです」。

モンダビはフランス撤退をせざるを得なくなった。はからずもモンダビの進出計画の是非を問う形となった2001年3月の地方議会選挙において、全面的反対を公約に掲げた共産党マニュエル・ディアスが、推進派の社会党の現職アンドレ・ルイズを破り、

⁸⁹ オリヴィエ・トレス, 亀井克之訳(2009)『ワイン・ウォーズ:モンダヴィ事件 グローバリゼーションとテロワール』, 関西大学出版部, 2009年

新しいアニアヌ村の村長となった。ディアスは、前議会が行った産地開発許可を保留し、議会で進出計画反対決議をした。5月には、開発計画推進派だった地元のワイン業者グループが開発からの撤退を表明した。9月になって、モンダビはラングドック地方からの全面的撤退を発表し、フランスにおける子会社ヴィジョン・メディテラニアンをフランスの同業者に売却した。こうしてカリフォルニアのファミリー企業は失意のうちにフランスを去ることとなった。2007年夏に行ったインタビューの中で、ディアス村長は「アメリカ流のグローバリゼーション、地元にもたらさない手法、そして何よりも山を切り開くような計画に断固反対したのです」と当時を振り返って語った。南仏進出計画に失敗した後、モンダビでは、事業戦略をめぐって父子間の確執が決定的となった。ファミリー企業内は大きく揺れ動いた。ついに2004年9月にカリフォルニア・ワインの代名詞であったロバート・モンダビのファミリー企業は、アルコール飲料で世界トップのコンステレーション・ブランズに買収されてしまった。こうしてモンダビ家は自らの家名を冠する企業の経営権を失うこととなった。

第3章 ファミリービジネスのガバナンス

第1節 ファミリービジネスにおけるガバナンスの重要性とその課題

本章ではガバナンスをビジネスおよびファミリーの各種の「仕組み」を意味するものとして扱う。アプローチの方法として、経営学で取り上げられるエージェンシー・コストの切り口とスチュワードシップに着目する。エージェンシー・コストに関しては、先行研究でも取り上げているが、本章ではその理論背景を踏まえて、展開させていく。また、ファミリービジネスにおけるガバナンスは、事業の健全な成長発展を支える存在であり、好業績と長寿性を推進する仕組みに内包されているものである。企業経営の中で必ずしもその仕組みの存在を意識していないケースもあるが、それは水や空気と同様で、企業の規律があたり前のように存在するからである。しかしながら、いったん、不祥事などの問題が発生するとしっかりとしたガバナンスが作り上げられていなかったばかりに、対応が後れるケースが散見される。問題を未然に防止するためにも、ファミリービジネスにおいてガバナンスに関し確立することが重要である。

ファミリーによる経営は、創業者あるいはその子孫がCEOの位置を占める形態が典型的である。ファミリーによる経営は、エージェンシー・コストの低下とスチュワードシップの上昇を生じ、その結果として投資の時間軸を長期化し、企業の実力構築に資することなどが利点として期待できる。しかしながら、放置しておく、ファミリーによる経営は無責任なリーダーシップ、少数株主の収奪傲慢、過度のリスク選択など、要するにスチュワードシップの低下を生じる危険性を内包していることも事実である。

例えば、エージェンシー・コストは、所有と経営を完全に一致することで削減させることが可能となるが、これは、主要株主が経営者に就任する場合と同じである。非ファミリーCEO（専門経営者）の業績達成に対する短期的な動機づけとは対照的に、多くの株主=経営者は中長期的な観点を持って事業を効果的に運営する権力、インセンティブを有していると想定できる。また、ただ乗りによるエージェンシー・コストの削減に関しては、それ自身が経費節減を生むために、経済的業績の顕著な上昇と資源の剰余を生じる結果となることが想定される。したがって、ファミリーのCEOが経営するファミリービジネスは、非ファミリーCEOが経営するファミリービジネスあるいは一般企業よりも経済的業績が優れているという仮説を想定することができる。これなどはアンダーソン&リーブが提起したファミリービジネスのほうが非ファミリービジネスよりも業績がよいという実証結果と整合的である。

反対に、ファミリーあるいは他の株主が、誰にも邪魔されないほど強力な支配を一度確立すると、その権力を悪用して企業の内部資源（ヒト、モノ、カネ、情報）をビジネスからもち出すことを想定される。すなわち、ファミリービジネスにおける主な株主（結束したファミリーの連合あるいはその代表者）が、少数株主にとっては事実上の「代理人」という位置づけになってしまう。この視点に立つてみると、ファミリービジネスに

おいてみられる事象のうち、ファミリーに対し法外な配当が支払われる傾向が強いことや、経営者の在任期間が長期化しやすいこと、あるいは既存の事業に安住し新製品が少ないこと、新技術に対する投資が少ないこと、従業員からファミリーに対する富の再配分が行われがちであること、などが、その結果として生じたものではないかとの指摘がされることとなる(Chandler, 1990)⁹⁰。ただし、これらの傾向が実際に起こっていたとしたら、最終的にファミリービジネスのコア・コンピタンスおよび経済的業績を弱体化させる結果につながり、サステナビリティは確保できないこととなるだろう。これまでも、ファミリーへの株式の所有が集中することのマイナス面として、ファミリー以外の部外者がファミリービジネスに対し何らかの役割を担う(経営、意思決定など)ことができないことの影響について問題が指摘されてきた。Morck et al. (1988)によれば、ファミリーによる株式所有の集中度が30%以上になると株式市場における評価が低下しはじめることが指摘されている⁹¹。また、ファミリーの株式所有に伴うコストは、独立性をもったファミリー外部からの取締役および一定の影響力のある株主の出現によって減少する可能性もある(Anderson & Reeb, 2003)⁹²。さらにこうした外部の取締役および株主が本当に独立性を有していれば、知識および客観性による貢献、異なった視点の提供ファミリーが見過ごしてきた可能性のある重要な情報の提供などが期待でき、ファミリーの経営者を客観的に監視し、よい経営者の雇用と配置、資源配置に関する意思決定、ファミリー・メンバーによる企業の富の収奪回避などで貢献が可能となるかもしれない(Anderson & Reeb, 2003など)。ガバナンスの観点からは、外部からの取締役が一定の役割を果たし、外部株主が株式を保有していれば、会社の資源に対して警戒を怠らない守護者となるインセンティブも保有することになるだろう。すなわち、ファミリーから独立した取締役および一定の影響力のある株主の存在が防波堤となることで、ファミリーによる所有によって生ずる経済的業績を低下させる傾向を減少させることにつながるのではないかという考えである(Miller & Le Breton-Miller, 2006)⁹³。ただし、このようなけん制機能を社内にビルトインすることは、異なる利害をもつ集団の出現に伴って、エージェンシー・コストが増加し、スチュワードシップが減少する可能性にもつながりかねない。

そもそもファミリービジネスとは、創業者が自ら興したビジネスを配偶者、近親者の

⁹⁰ Alfred D. Chandler, Jr.(1990) “Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism”, Cambridge, MA. The Belknap Press of Harvard University Press

⁹¹ Randall MORCK, Andrei SHLEIFER and Robert W. VISHNY (1988) “MANAGEMENT OWNERSHIP AND MARKET VALUATION” Journal of Financial Economics 20 (1988) ,pp. 293-315. North-Holland

⁹² Ronald C. Anderson, David M. Reeb” Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”, The Journal of Finance Volume 58, Issue 3, pp. 1301-1327, June 2003

⁹³ Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller, “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities”, Family Business Review Volume 19, Issue 1, pp. 73-87, March 2006

助けをかりて起業され、さらにはある程度の期間を経たのちには次世代の参加を得て、事業規模を拡大させていくものである。そして、事業の成長とともに次世代の成長によって事業を承継することとなるのが通常のパターンである。このとき家督の継承としての事業承継が行われることとなる。事業を一つの固まりと考え、家督を引き継ぐかのように話しができるうちは、経営・所有とも構造は比較的単純である。しかし、事業が成功し、世代の推移ならびに事業の規模が拡大すると、関与するファミリー・メンバーの層が拡大することとなる。その結果、それぞれの関心事が多様性を帯びることとなってくる。このとき、ファミリー以外のステーク・ホルダーも増えているので、議論はさらに難しさを増していく。ファミリー内外を合わせた関係者の利害調整は相当に難しいものになっている。この利害を反するいくつかのステーク・ホルダーの整理という大変に難しい問題があることで、ファミリービジネスに対する研究の意義があり、ファミリービジネスに対するガバナンスを検討する必要性が生ずることとなる。

なお、ファミリービジネスに対するファミリーの関与を、経営と所有について比較すると、ファミリーが所有には必ず何らかの関与をしているのに対し、経営における関与の比率は相対的に低く、取締役会にファミリー・メンバーが座を占めていない場合もある。関係するメンバーが増えるほど、その関わり方が一様ではなくなっていくことには留意を要しよう。

このような利害関係の複雑度を低減するために、選択される方法の1つは関係者の種類と人数の管理であり、もう1つは関係者の利害を調整するということである。

ファミリー・メンバーの事業への参画者をコントロールすることについて、まずファミリービジネスではファミリーと非ファミリー従業員のいずれの従業員を登用すべきか、という課題に直面する。Lansberg(1983)⁹⁴は、ファミリーの全ての親戚にファミリービジネスを学習する機会を与えられるが、入社が認められるのは最も優秀なメンバーに限定すべきであると提案した。ファミリー・メンバーの参画の是非については、その政治力学的視点も考慮に含める必要もあるだろう。また入社後の昇進に関する方針も検討が必要とされる。ファミリー・メンバーによる高額の報酬、公私混同の恐れなども懸念しなくてはならないが、逆に欧米の研究の中では異なる結果も出ている。一般的に、ファミリー・メンバーは非ファミリー従業員よりも生産性が高いが、ファミリー・メンバーは働きすぎている割には報酬が少ないという不満感を感じており(Rosenblatt et al, 1985⁹⁵)、ファミリーのCEOはファミリー以外のCEOよりも平均的に報酬が少ない傾向にある(Gomez-Mejia et al., 2003⁹⁶)、という研究成果である。その

⁹⁴ Ivan Lansberg S. (1983) "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap" *Organizational Dynamics*. Summer

⁹⁵ Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass

⁹⁶ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2003) "Managing Human

ような実態を踏まえて、ファミリー・メンバーは現在よりも高い給料および特別手当を受け取るに値する(Kirchoff & Kirchoff, 1987)という提言もされている⁹⁷。こうした認識と実態の矛盾は、放置すると戦略実行局面においては問題を生じかねないポイントである。従業員の生産性については、非ファミリー従業員は、ファミリー・メンバーの中でも血縁の薄いメンバー(従兄弟など)に比べると生産性が高い(Heck & Walker, 1993⁹⁸)という研究もある。血縁を頼って働いている者の生産性が最も低いという指摘は採用の面で参考に値するが、ファミリー・メンバーの採用を拒むことの政治力学的意味は今後研究を深めるべき課題であり、大変興味深い結果である。

次に、ファミリー・メンバーのビジネスあるいはファミリー運営に対する関与の制限に関して考えてみたい。ファミリーの関与者が多数になりすぎる弊害を除くため、関与者を制限する方法が提起されている。そのプラス面は複雑度の除去であるが、マイナス面としてはファミリーの結束に対する弊害、および人材の外部流出が懸念される。実際のところ、ファミリーの中で関与する人間を絞り込むというアプローチは、日本のファミリービジネスが伝統的に採用してきた方法であるともいえる。それは、長子相続制に基づいて長男が事業を承継し、次男以下は分家して家業から離れるという制度である。逆に財産を兄弟で均等分割することを「田分け」と言い、愚かな行為とされている。創業以来数百年を経た場合でも、株主が数名に限られているということは、日本ではごく一般的であるが、海外では非常に珍しい。こうした関与者を絞り込むことができたという結果につながったことが日本企業の長寿企業化につながる根拠ともいえよう。

以上みてきたようなビジネスに対するファミリー・メンバーの関与の方法に関しては、第Ⅱ部において改めて整理する。

ファミリービジネスにおける株式保有の実態に関して、MassMutual Survey(2003年⁹⁹)によれば、今後5年間における株式保有は、現在と同じファミリーが企業を支配しているという回答が圧倒的多数(87.8%)を占めている。しかし、過去5年以内の実績では、ファミリーの誰かがファミリービジネスを離職した比率が38.7%、ファミリー・メンバーの少なくとも1名が過去5年以内に離婚した比率は21%となっている。また、過去10年以内に、ファミリービジネスの株式を他のファミリー・メンバーから買い取った比率は35.7%になっている。ファミリービジネスの株式をファミリー・メンバー以外にも入手可能としている比率は37.8%である。また、既婚者のうち、婚前合意書¹⁰⁰を交わした

Resources” Prentice-Hall

⁹⁷ Kirchoff, B. A., & Kirchoff, J. J. (1987). Family contributions to productivity and profitability in small business. *Journal of Small Business Management*, 25, pp.25-31.

⁹⁸ Heck, R.K.Z., & Walker, R. (1993). Family-owned home-businesses: Their employees and unpaid helpers. *Family Business Review*, 6(4), pp.397-415.

⁹⁹ Raymond Institute/MassMutual, American Family Business Survey, 2003

¹⁰⁰ プレナップ(prenuptial agreement 婚前契約)は結婚前に婚約者と交わす生活上の義務資産の取り扱い、離婚の条件などの合意である。アメリカではよく行われ、ファミリービジネスのメ

比率は9.7%であるが、ファミリー株主のうちで過去5年以内に離婚を1回以上経験した比率は21%である。これらの調査結果から見えてくる問題は、『株式清算、婚前合意書、株式売買などに関するメカニズムについて、ファミリービジネスは真剣に検討・準備して、株式が分散する問題の発生に備える必要がある』ということである。ファミリービジネスの54.4%は、株主間で株式の売買に関する合意書を取り決めている。正式な株式償還および清算計画を持っている企業は37.7%であり、過去10年間に少なくとも株式の一部償還を実施した企業は24.6%である。業績のアップダウンはあるとはいうものの、株式買戻し用の資金を高収益の年に蓄えておく企業は少なく、81%の企業は実施していない。会社株の正式な評価を毎年実施している企業は26.6%、隔年実施は32.5%である。こうしてみると、全体として、相続あるいは株式売買のための正確な情報を保有している企業は少ないことになる。

ファミリービジネスにおける最重要な課題の1つに、ファミリー関係者とファミリー以外の関係者の相互融和がある。企業規模が拡大すればファミリー以外の役員や従業員の比重が必然的に増大し、彼らのモチベーションが業績を大きく左右する。そのため、ファミリー以外の役員や従業員が経営を自らの課題として取り組めるよう、公平な取り扱いおよび一体感の醸成が欠かせない。情報の社内公開と共有経営参画などとならんで、株式保有も有力な施策である。

また、同じくMassMutual Survey(2003年)では、CEOが複数存在する共同経営(Co-CEO)体制をとっている企業が全体の12.5%を占めており、CEOが2名いるケースが9%、3名以上が3.5%あるとしている。この結果を受けて同報告書は、「強力な1名のCEOによる経営が必ずしも最適の経営モデルではない可能性がある」と指摘している。将来に関して、35.1%が共同経営体制の可能性を指摘しており、現在(12.5%)の約3倍に急上昇する可能性が示唆されている。多くの場合、回答者は後継者を決定していないという状況にあることを勘案すると、この数値は興味深い。共同経営(Co-CEO)体制の可能性を指摘している企業のうち、45.7%は1人が女性になる可能性を指摘している。共同経営体制の成功は、補完する能力および対立を解決する効果的なメカニズムに左右されることにつながるのかもしれない。

第2節 日本人論に関する江戸時代から昭和・平成につながる類型

日本は世界的に長寿企業が多く、長期的な視点に立った経営が行われていることに特徴があり、注目されている。日本企業のガバナンスを考えるに当たってポイントとなるのは、日本ならではのファミリービジネスの特性である。この特性の中にある事業の継続性に対する日本人の考え方や、組織メンバーとしての日本人の特性から抽出される特異性についても着目する必要がある。合わせて事業承継に対する強い思いの発生根拠に

ンバー,特に後継者には結婚前の重要な作業である。

おける「イエ」の意識との関係にも着目しておきたい。

日本企業を考えるに当たり先ず日本人について考える。日本人の特質については、これまで多くの著者が取り上げてきているが、その中で「同質性・均質性・一様性」を特質性の一つとして取り上げられていることが多い。いくつかの日本人論を示し、類型化を試みている築島(2000)¹⁰¹の中でも、江戸時代から戦前までの論者が示した日本人論として、①道理に従う、②名誉心が強い、③礼儀正しい、④好奇心が強い、⑤上下の身分差がある、⑥集団性がある、⑦形式主義がつよい、⑧自由が弱いなどの特徴をあげている。同じく1970年の「日本人の性格」¹⁰²における調査の中では、①自然に対する受容態度、②目上、目下の間人間関係、③直観的把握、④他律性の4つが特徴としてあげられ、その4つの特徴は先の8つの特徴が持続しているものだと指摘している。築島がまとめた戦後の文献に関する整理¹⁰³の中では、「日本人に個人の確立はなく、集団主義に片寄り、集団の中は目上・目下の序列によって組織化され、その中で個人主体の論理は押えられ、非合理的人間関係の絆を脱することは極めて困難」との見解が示されている。また、「日本人の言語使用が感性的、場面依存的であり、あいまいな形式をとりやすい」ことにも指摘は及んでいる。民族の特性が言語によって表れるという主張はラフカディオ・ハーン(Lafcadio Hearn、小泉八雲)、ベネディクト(Ruth Benedict)も指摘していた。日本人のこのころのあり方の整理のなかでは、ベネディクト¹⁰⁴が述べた「罪の文化と恥の文化」が大いに議論の対象となったが、それに端を発し、日本人の中からも、土居(1971)¹⁰⁵は「甘え」の理論の側から考察を試みており、濱口(1996)¹⁰⁶が人間関係の中から整理しようとしているが、それらがベネディクトが提示した罪と恥という二元的な考え方を受けて、日本人の研究者が多くの角度で新たな見解を見出す動きに繋がっていったことを示唆しているといえよう。

比較文化的観点から見た整理のなかでは日本人の特性に関し、欧米人と比較し、「集団性は欧米人によって特につよく指摘されるようである。個人主義が空気のように意識されないまでに骨肉化した社会から来日した人の目に、この日本国民を覆う集団主義の特性が射るよるとびこんでくるからであろう」とし、「日本人に名誉心がつよく、これこそ日本人の行動を理解する鍵といったこの名誉心に日本人はあまり言及しないが、

¹⁰¹ 築島謙三(2000)「日本人論」の中の日本人(下)講談社、319頁、2000年

¹⁰² 同掲書、321頁

¹⁰³ 同掲書、330頁

¹⁰⁴ ルース・ベネディクトの「菊と刀(The Chrysanthemum and the Sword)」は、日本文化を説明した文化人類学の著作で、ベネディクトの戦時中の調査研究をもとに1946年に出版された。「菊と刀」は日本文化の価値体系の独自性を強調し、外的な批判を意識する「恥の文化」と定義し、欧米の文化を内的な良心を意識する「罪の文化」との違いを説明した。

¹⁰⁵ 土居健郎(1971)「甘え」の構造(増補普及版)弘文堂、1971年(2007年増補版)。

¹⁰⁶ 濱口恵俊(1996)「日本型信頼社会の復権—グローバル化する間人主義」東洋経済新報社、1996年

注目に値する日本人の心理であろう」とまとめ、集団性という日本人の特性を抽出している。

戦後に数多く示された日本人論のなかで、中根(1967)¹⁰⁷は日本社会の特色として、社会の『単一性』をあげ、「現在、世界で一つの国(すなわち「社会」)として、これほど強い単一性をもっている例は、ちょっとないのではないかと思われる。とにかく、現在の学問の水準でさかのぼれる限り、日本列島は圧倒的多数の同一民族によって占められ、基本的な文化を共有してきたことが明白である。(中略)日本における地域差といわれるものは、同質社会の相対的差の問題にしか過ぎず、むしろ共通性のほうが重要なウェイトをもっている」と述べ、この文化の単一性(同質性)を一つの要因として、タテ社会の人間関係につながっていくことを示した。また、土居(1971)¹⁰⁸は「(甘えの)心理は実は日本人すべてに通ずる気持ちではあるまいか」と述べ、「其れは社会全般、あらゆる世代あらゆる階級に及んでいる」と説明している。これら二つの研究から読み取る限り、戦後の日本人研究のなかで、日本人の同質性は、先に示した集団性ととともに大きな前提とされているものとしてあげることができるだろう。

日本社会の持つ同質性というものを積極的にとらえるというアプローチの中では、濱口が示した「間人主義」という言葉で表される人間関係を重視する捉え方がある。間人主義に基づく社会システムは、内部の諸要素間が複雑な相関によって絶えずゆらぎを起こし、新たな特性が創発されることによって、自己進化を起こしていく複雑系のメカニズムであるが、公文(1998)¹⁰⁹では、「(濱口が)日本人を『近代的自我をもたない集団主義者』とみる、いまだにまかり通っている通俗的で否定的な見解」に対して批判的に取り組んできたことを示し、「日本の現実に即した積極的な概念として打ち出したのが、相互依存と相互信頼、そして対人関係の本質視という三つの柱をもつ『間人主義』に立脚した『間人モデル』」であると評価している。

実際、日本の企業組織の中で、間人主義的な考え方にに基づき、組織の一構成員として全体調和を求める動きをしている日本人サラリーマンは非常に多い。これが、日本人の均質性に由来し、その組織に属する時の行動パターンに表れているとき、一つの組織は永続性を持つことができる可能性を持つこととなり、それが日本の多くの企業が欧米企業と比べ、長寿企業になる一つの原因と考えられる。ただし、組織への帰属を意識する従業員が多いことは、日本企業の経営体質として個よりも組織の成長・維持を重視する傾向につながるが、それは、かつては強みの源泉となっていたものの、現在のように変

¹⁰⁷ 中根千枝(1967)「タテ社会の人間関係」1967年

¹⁰⁸ 土居健郎(1971)「「甘え」の構造(増補普及版)」弘文堂,1971年(2007年増補版)

¹⁰⁹ 公文俊平(1998)「書評：濱口恵俊著、『日本研究原論：「関係体」としての日本人と日本社会』『比較文明』「書評」Vol.14」http://www.glocom.ac.jp/proj/kumon/paper/1998/98_11_01.html 2011/08/08.

化を求められる時代には、個性の無さから弱みとなっているという変化が生じている点も忘れてはならない。

さらに言えば、専門経営者の存在について、日本では内部昇格によってその地位に就くこともあり、サラリーマン経営者として、他の従業員と同様に組織の一員として動くため、大胆な変化を選択しにくい構造になる。そういう社会構造、企業の中の日本人の行動パターンを勘案すると、ファミリービジネスによることのトップダウン経営ができることが、強みに繋がるという考えが導き出される可能性がある。すなわち、ファミリーのトップでもある経営者と、組織の存続を強く意識する従業員との関係を考えた場合、組織の結束としての強みと経営トップの組織に対する強い意志が生まれ、その意識から経営を存続させるために、必要に応じて変化を容認していく姿勢を従業員も一体となって持ちうるのだといえよう。

日本の組織、なかんずく企業組織の特徴として指摘される「イエ・社会構造」に関して整理する。村上・公文・佐藤(1979)¹¹⁰は、日本社会における集団形成原理の最も顕著な特徴として、そして現代日本の経済発展を支えたものとしての「イエ」と、それによって構成される「イエ社会」をあげている¹¹¹。この「イエ社会」の考えに基づき日本的経営スタイルが生まれてきた背景を整理すると、『江戸時代までの封建制のもとで成立していたイエ社会が、明治以降も中間集団、なかでも企業の組織原理として有効に働いている点に日本の企業組織の特徴を見出すことができる。産業社会化が進展するにつれ、生産の場(職場)と消費の場(家庭)が分離していき、それにつれて前近代的集団であるイエやムラは解体され、脱集団化の傾向が現れることとなった。欧米ではこうした流れに沿って、個人が契約で結びつく営利組織としての企業が発展することとなったが、個人主義よりも集団主義的傾向が強い日本社会では、同様の発展形態を辿ることとならなかった。その結果として、日本の経営者が年功序列、終身雇用、新卒採用、企業内教育・福祉等を特徴とする「日本的経営」という、イエ型集団の特性を産業社会に適合させた企業組織を創り出すことに』つながったといえるだろう。この日本型経営スタイルが、従業員に強い帰属感を与え、彼らの忠誠心と自発心を引きだすことに成功したために、日本企業の経済的成功につながっていったと主張するのが、村上・公文・佐藤の立場である。日本企業ならではのコーポレート・ガバナンスが成立する社会的・精神的背景ともいえるだろう。

¹¹⁰ 村上泰亮,公文俊平,佐藤誠三郎(1979)「文明としてのイエ社会」中央公論社,1979年

¹¹¹ 歴史的かつ社会学的視点から分析するイエ型集団の特徴として,①血縁を擬制する強い一体感を持つが,実際には養子制度を活用し血縁にはあまりこだわらない「超血統性」,②イエの存続が集団の至上目標となり,家長の跡を継ぐ直系子孫が重視される「系譜性」,③辺境での開拓事業や競合するイエとの武力紛争に対応するための合理的分業による「機能的ヒエラルキー」の形成,④生活必需品の自給だけでなく,自己防衛可能な武力も持った「高度な自立性」にあると整理されている。

この村上・公文・佐藤(1979)の考えに基づき、日本産業の特性を説明する試みが多数なされている。佐竹(2002)¹¹²は、「行動・主張・生存の根拠を何らかの帰属集団に求めることにより、文化・伝統が形成されていくと捉える集団主義は、個人主義と対峙する用語として使われてきたもの」としつつ、明治期以降の近代経済成長のメカニズムの中で個人主義を体現する欧米社会文化の受容が、日本の発展に大きな役割を果たしたことを示している。ただ、その動きの中で、日本固有の文明として「イエ社会」による社会システムを規定し、評価する必要があることも示している。日本人の同質性、均質性というキーワードを意識しながら、「イエ」という組織が持つ特性を通して日本の(企業)組織を見ると、超血縁性のある構成員を含むことができる要因としては、そもそもの日本人の特性が均質であるために、構成員において目的意識が共有されれば、仮に新たな構成メンバーが加わっても、大きな不協和音が生ずることなく「イエ」が構成されていくこととなり、一種の融通性に特徴があると考えることができる。また、系譜性という特徴からみると、傍系構成員より直系の立場が高く位置づけられるためにその存続が組織の究極の目標となる。これらの企業組織における特性を最も特徴的に表すものとして、日本の同族企業が長寿化しがちな傾向を有することの背景としてとらえることもできるだろう。

また、間(1963)¹¹³においては、日本的経営システムを「経営家族主義」とみなし、「(日本の企業は)日本社会の基盤をなしていた『イエ』の観念を拡張解釈し、イエの犠牲としての経営管理制度を作り上げた」とし、更に「資本家・経営者と従業員の関係を親子になぞらえ、両者の利害は決して対立するものではなく、一致するものだ」と主張されている(労使一体)。そして、このような情誼によって結ばれた家族的労使関係は、欧米のように金銭によって結ばれた契約的労使関係とは異なり、世界に誇るべきわが国の伝統的美風である(家族主義イデオロギー)」であると説明している。この経営者と従業員は家族であるという考え方、企業をイエとして捉えるアプローチは、日本的経営の中で従業員が会社を自分のものと考えることから生ずる結束力に繋がり、特異な企業競争力に繋がることになったといえるのではないだろうか。

山口(2004)¹¹⁴は、日本の経営システムとの関係として、日本企業の経営の特徴の一つである「終身雇用」に関し、その実態と変化を戦後から1995年までの期間に対して説明を試み、その中で「イエ」の概念を使うことでその特性を説明している¹¹⁵。終身雇用

¹¹² 佐竹隆幸(2002)「中小企業存立論とイエ社会」奈良産業大学『産業と経済』第17巻第4号(2002年12月),219-236頁

¹¹³ 間宏(1989)「日本的経営の系譜」文眞堂,1989年

¹¹⁴ 山口一男(2004)「終身雇用」の実態と変化：戦後から1995年までの動向」RIETI Discussion Papers Series 04-J-044,2004年12月

¹¹⁵ 「終身雇用」と「年功序列的賃金制」が日本における「内部労働市場の機能的代替物」と整理したうえで、「主として企業内の訓練と従業員経験を通じて得られる企業特有の技術や知識を持つ者の価値が企業にとって大きいとき、特殊人的資本を持つ者に特別の昇進機会を与え、賃金にプレミアムを上乗せすることで、彼らの企業外や社外への労働移動が起こることを防ぐ

について、機能主義的に存在を説明するあるいは経済的合理選択の結果として導かれたのだという理解のほかに、「封建武士社会で発達した『イエ』制度を近代に持ち込み、契約と家族の間である『血縁契約』であるとの歴史文化的見方」もできるとしている。すなわち、終身雇用制度は「忠誠心といった武家の価値が現代社会の会社や企業にも重要であり、『イエ』と『家人』の関係と同様な関係を、『会社』と『雇用者』の長期的利害関係のなかで、制度的に生み出すことで、雇用者の雇用主への忠誠心を引き出す」のに必要な制度であるという理解が成立するとした。

この終身雇用制度を「イエ」の概念で説明するという立ち位置に対し、山岸(1998)¹¹⁶は「終身雇用制度が武士社会の家制度を現代に持ち込んだものという議論は、特定の雇用制度がいつなぜ発達し、また、崩壊していくのかという社会変動を説明できない点で、合理的説明に比べ劣る点は否めないが、『会社への忠誠心』というような要素が、少なくとも雇用主側から心理的には恒常的に強化されているという事実はあり、また近年ではゲーム理論的立場から、西洋での個人的信頼感に代わるものとして、集団内での長期の利害の一致が雇用主や同僚に裏切られることはないとの『安心感』を生み出し、それが忠誠心と補完的關係にあったという指摘もある」と述べている。この立場は同質な社会構造を持つ日本人の組織の中では、長期雇用によって従業員に「安心感」を与える事ができるという点から、一定の整合性を見出しうるものであるということを示しているものだといえるだろう。

宮坂(2001)¹¹⁷も、こうした日本の組織の中に存する「イエ」の概念を企業行動に当てはめて企業行動、社会組織に対する論点整理を試みている。先ずアメリカの起業に関し、「アメリカ社会には、企業はその発生(創立)の時点から、本来のコミュニティである地域社会と良好な関係(コミュニティ・サービス)を維持しなければ存続し得ないという風土があり、その点で、アメリカ企業は開かれたコーポレート・コミュニティとしての性格を持っている」としている。それに対して、日本企業については「基本的には、従業員だけをステーク・ホルダーと見なす閉鎖的なイエ社会から出発し、その『イエ』を拡大する方向で規模を大きくしていく。例えば、取引企業と長く付き合うにつれて、その企業を『イエ』のなかに包摂すること(=取引企業のステーク・ホルダー化)も生じてくる¹¹⁸。また、消費者¹¹⁹はともかく、立地している地元(地域社会)や政府機関も、経営上

システムの一つ」であると説明している。なお、内部労働市場(企業内の人的資本と企業外の人的資本を差別化し前者を優遇するシステム)において、日本の終身雇用制と年功賃金制度が、米国に見られる内部労働市場との制度的違いはあるが、その果たす役割において同等だという意味で機能的代替物と考えられると説明している。

¹¹⁶ 山岸俊夫(1998)「信頼の構造—心と社会の進化ゲーム」東京大学出版会,1998年

¹¹⁷ 宮坂純一(2009)「経営倫理学への招待」<http://www009.upp.so-net.ne.jp/juka/>の中の、「企業の通信簿—Good Companyの条件」<http://6112.teacup.com/juka/bbs> 2009/8/15.

¹¹⁸ 『系列』は良くも悪くもその現象形態である。(原文注)

¹¹⁹ 『消費者は王様』といわれる限りにおいて、消費者はステーク・ホルダーとして認められている、と判断される(原文注)。

必要と認められる限りにおいて、ステーク・ホルダーとして認識される。このようにして、ステーク・ホルダーを増やし、その結果として成立するのがステーク・ホルダー企業としての日本企業である」と述べている。

オープンな存在であるアメリカ企業とある特定のステーク・ホルダーのために存在する日本企業という形で対比的に捉えることで、その特質を表している。このステーク・ホルダーという概念を、日本人論の中でよく使われる「ウチ／ソト¹²⁰」の考え方に当てはめて考えることもできるだろう。多くのステーク・ホルダーを「イエ」という概念に含んでいくことで企業が安定成長を実現していく動きとなる。ステーク・ホルダーにとってウチ／ソトの概念があることは、企業という組織の存在を強く意識させることに繋がる。従業員は組織防衛的に企業の意思に沿って行動する事となり、経営者も企業の継続を最優先に考える。自らの組織の継続を優先する意識は、日本企業において事業売却、M&Aの事例が欧米に比べて少なく、企業業績が真に悪化するまで自力での事業継続を選択する企業が多いという事象になって表れてくる。こうしたウチ／ソトの概念や、ステーク・ホルダーのための企業経営という発想が日本人、日本の組織の中にあることも、日本にファミリービジネスが多く、長寿企業が多い背景の一つであるとともに、従業員の結束という意味で、企業の内部資源として強みに繋がっていたといえよう。

以上、日本企業は欧米企業と比べ、同族経営、老舗企業が多いことの背景に日本人の特質があるのではないかとの問題意識に基づき整理してきた。ポイントとしては、均質性であり、イエ社会である。最終的には信頼・安心感という概念が企業を長期化させる傾向にあり、雇用も安定的に推移する傾向につながるという方向性が示されたものと考えられる。日本のファミリービジネスに関わるコーポレート・ガバナンス、ファミリー・ガバナンスについて考えるに当たっては、ここで見てきた日本人の特性、日本企業の特性を勘案したうえで見る必要がある。以下、この考えに沿って次節以降で考えていくこととしたい。

¹²⁰ 「ウチ」を二重構造に分け「内内集団」として「家族」「親友・親しい仲間」のような『親密性が高く、面子を共有する。普段はお互いに助け合う。メンバーが誉められれば自分も嬉しい。メンバーが非難を受ければ自分も非難された気がするし、そのメンバーの弁護にあたる。お互いに遠慮は不要で言いたいことを言える。一種の「甘えの構造」の関係にある』ような集団と規定している。次に自分の「所属集団」で、特に親密性が高くない、たとえば会社とか学校やクラスのような集団を「内外集団」として、『必ずしも面子を共有せず、また必ずしも言いたいことが充分言える訳でもない。ただし遠慮が要るが甘えたい』といった集団であると定義している。「ソト」とは、「見知らぬ人」「他人」「余所者」であり、『遠慮が要らず、多くの場合言いたいことが言える。特に助け合わない。しばしば冷たく、無礼な態度を取る』集団を指している。(大崎正瑠「日本・韓国・中国における「ウチ」と「ソト」」東京経済大学 人文自然科学論集 第125号、2008年)。

第3節 コーポレート・ガバナンス

ファミリービジネスのガバナンスにはコーポレート・ガバナンスとファミリー・ガバナンスがある。コーポレート・ガバナンスは、企業の経営を監視・規律すること、またはその仕組みを意味する言葉であり、企業統治と訳されている。この仕組みを導入する目的として、企業不祥事の防止と、企業の収益力の強化が指摘されているが、社会全体の視点から見た議論と、投資家の視点から見た議論は分けて考えたほうがよいかもしれない。なお、ファミリー・ガバナンスに関しては後程触れることとする。

(1) コーポレート・ガバナンスの定義

企業統治（コーポレート・ガバナンス）の定義としてはこれまで様々な定義がなされてきた。当然のこととして、経営、企業倫理等研究する側の立場の違い、また国によってもその社会的背景の違いもあり、定義に関して統一的なものはない¹²¹。たとえば、株主至上主義の観点からの「所有者と経営者の企業のコントロールに関する関係」が一般に米国型コーポレート・ガバナンスの定義と考えられている¹²²。また、コーポレート・ガバナンスの世界的権威とされるモンクス（Monks, R.A.）とミノウ（Minow, N.）によれば、企業統治は、企業の方向性と活動内容を決定する際の様々な参加者の関係であって、主な参加者として、株主、（最高経営責任者・Chief Executive Officerに率いられた）経営陣、取締役会であり、他の参加者として、従業員、顧客、債権者、供給業者、地域社会があるとしている¹²³。これは、どちらかと言えば広義の定義として位置付けることができよう。

一方、日本型コーポレート・ガバナンスを説く伊丹(2000¹²⁴)は、狭義の定義として「企業が望ましいパフォーマンスを発揮し続けるための、企業の『市民権者』による経営に対する影響力の行使」とし、その市民権者を企業の内部者としての株主と従業員に限定している。すなわち、従業員に重きを置いているのが特徴と言えよう。本論における筆者の立場は、グロネベージェン（Groenewegen, J.）の定義に近く¹²⁵、企業統治（コーポ

¹²¹ コーポレート・ガバナンスの定義については、出見世信之(1997)『企業統治(コーポレート・ガバナンス)問題の経営学的研究:説明責任(アカンタビリティ)関係からの考察』文眞堂,1997年に詳しい。

¹²² Lannoo,K.,(1999)“A European Perspective on Corporate Governance”, *Journal of Common Market Studies*, Volume 37, No.2,1999,p .272

¹²³ Monks, R. A., and Minow, N.(1996), *Watching the watchers: corporate governance for the 21st century*, Blackwell Publishers,1996 (revised edition of *Corporate Governance 1995*) p.1. (ロバート・A. G. モンクス&ネル・ミノウ,ビジネスプレイン太田昭和訳『コーポレート・ガバナンス』生産性出版,1999年,20頁)

¹²⁴ 伊丹敬之(2000)『日本型コーポレート・ガバナンス』日本経済新聞社,2000年,17-24頁

¹²⁵ Groenewegen,J.(2000), “European integration and changing corporate governance structures : the case of France”, *Journal of Economic Issues*, Volume 34, Issue 2, June 2000,p.471

レート・ガバナンス)を「企業の利害関係者の利益のために、経営に対してかけられる内部的及び外部的なプレッシャー」と定義する。内部的なプレッシャーの例としては株主、従業員、内部監査人等が挙げられる。外部的なプレッシャーの例としては、労働市場の需給関係や企業の買収等が行われている資本市場等が挙げられる。

(2) ファミリービジネスにおけるコーポレート・ガバナンス (取締役会の役割)

まず、コーポレート・ガバナンスの中核を担う取締役会を取り上げ、その責任と構造に関して整理することで必要とされるポイントを見ていきたい。なお、ここで言う取締役会は企業の経営の主体としての役割を担うもの(事業運営は経営者が執行役員とともに行うもので、役割分担がされているものとする)ではなく、取締役会は企業経営において監視ならびに支援の機能をもっており、それはファミリービジネスにおいても同様である。監視(管理)機能は、上級経営者の雇用、報酬、規律および解雇、最高経営陣に対するインセンティブの承認および行動の監視あるいは行動によって生じると考えられる可視化されたアウトプットの点検に基づいて行われる経営者層の業績評価を行うものであるといえる。ここで経営者の監視を強化すると、経営者と取締役会間の情報の非対称性が軽減され、所属する業界および競合他社に関する傾向について、株主経営者に調査を促す効果も発揮されることとなる。取締役会によるチェックは、社外取締役と協働されることが多いが、このとき社外取締役はファミリー経営者に対して、その業務の精緻化を求め、戦略に関する伝統的な仮定に反論することになる。社外取締役は、専門知識と経験から、戦略に関する議論の質的向上に資することが期待されている。また、積極的かつ注意深い監視は、戦略の効果的な実行につながる。経営者の意思決定に、詳細な分析と評価が加えられるという認識は、自社のシステムや業務プロセスの評価と戦略との整合に関する経営者の関心を高める効果があるといえる。

なお、取締役会による監視をさらに一歩進め、下級管理職および従業員を戦略的意思決定に参画させることができれば従業員の主体性を発揮させることにもつながる。現場における関与度が高まり、戦略の実行を容易にすることになるだろう。他方、経営者の報酬は会社業績に連動するケースが多いので、取締役による監視の強化は経営者の戦略的選択に対する関与を高め、経営者が戦略的意思決定を上手に実行する動機づけとなる。

取締役会のもう1つの機能である支援の機能には、経営者に対する助言およびコンサルティングの提供、外部環境との接触、地域社会における会社のプレゼンスを含む。ファミリービジネスでは、取締役会は会社とファミリーをつなぐ特別な役割をもつ重要な役割を果たすものといえるだろう(Corbetta&Tomaselli, 1996)¹²⁶。ファミリービジネスにおいて取締役会の果たす役割としては、方針策定、長期的経営目標決定、戦略計

¹²⁶ Corbetta, G. & Tomaselli, S. (1996) I consigli di amministrazione nelle imprese familiari italiane – Una ricerca empirica sul loro ruolo e sul loro funzionamento. *Economia & Management*, 3:pp. 13-25.

画実施の点検の支援などのように、一般に重要と思われるものに加えて、経営の目的および方針の決定支援、社長の機能支援必要に応じたアドバイスおよび相談の提供、戦略的意思決定プロセスへの助力も含まれる。この際、社外取締役あるいはファミリー出身の取締役は日常業務に直接かかわるものではないが、よくできた取締役会が運営されていると会社の顧客および納入業者に対する信用度を高め、ファミリー関係者間の各種の紛争において仲裁者として、あるいは外部の敵対者から会社を救うことにつながる事となるだろう。またオーナーが死亡した場合に、取締役会が会社の利益を守ろうとするオーナーが持っていた遺志を尊重し、事業承継に係る混乱を最小限に抑えて遂行されるように（場合によっては後継者の任命も含めて）見届けるという重要な役割を任されることもある。

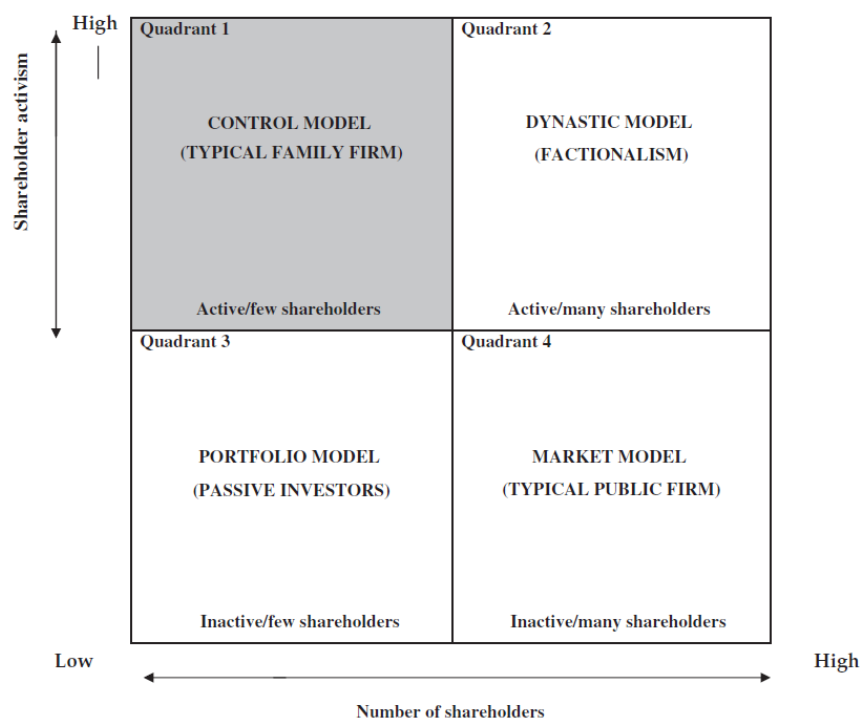
以上のように、取締役会の主な機能は監視(管理) とならんで支援と助言の役割が大き。よい取締役の要件として最も重要なのは、社内の利害関係からの独立性の維持であり、自己利益あるいは利害対立に干渉されない態度である。これは業務を遂行する経営者からと同時にファミリーからも独立していないといけない。社外取締役あるいはファミリー出身の取締役が好奇心旺盛な態度で取締役会に臨む場合、マイナスの効果をもたらす恐れもあるが、経営者の考えに対して建設的な質問をする姿勢につながることもあり重要だろう。

取締役会の重要な属性として、健全な経営判断と常識がある。それぞれの分野で成功を収めた人々を社外取締役に迎えること理由はここにある。成功した取締役会を行っていくには、社外取締役あるいはファミリー出身の取締役に対し取締役会への出席と事前準備に一定の時間を費やす意志も重要である。通常、1時間の取締役会に対して、3時間程度は準備に必要となるという話もある。必要とされる能力としては、財務および業務に関する報告書を読み理解できる能力と、欠けている情報を察知する能力があげられる。その他の要件としては、会社方針、目的、計画、財務的予測の策定および会社財務に関する深い知識も持っていないといけないものである。そして見過ごされがちな性格として、知的な正直さを指摘しておく必要があることも言うまでもない。もちろん、一緒に働く上での良好な人間関係を構築できるだけの素養が最も重要である。こうした行動が必要とされるのは、とりわけリーダーがファミリー・メンバーあるいはファミリーに感情的に連携しているファミリービジネスに顕著に見られることとなるだろう(Miller&LeBreton-Miller, 2006)¹²⁷。このような経営者は、ビジネスの使命(ミッション)に深くコミットしており、従業員をはじめとする利害関係者を大切にし、所属するファミリーだけではなく組織全体のために最善を尽くそうとする動機づけが高いという特徴がある。その結果、極めて長期的な貢献および傑出した能力と卓越した経済的業

¹²⁷ Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller, (2006) “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities”, Family Business Review Volume 19, Issue 1, pp. 73–87, March 2006

績を生み出すことができるだろう。

図表 3-1 ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンス



出典：Lane et al. (2006)¹²⁸ p.165 より引用

コーポレート・ガバナンスは企業の存在自体にかかわる問題を含んでおり、各国の文化、法体系および財務的背景が関与するので、画一的な形態を論じることはできない。ガバナンスの方法としては、アメリカおよびイギリスで一般的な証券市場を通じて行われる市場型ガバナンスと、中南米、アジアおよび多くのヨーロッパ諸国におけるトップマネジメント組織を通じて行われる管理型ガバナンスの2種類のモデルが存在する。市場型ガバナンスは、資本市場が確立しており、株主が広範に分散している国、具体的にはアメリカ、イギリスおよびアイルランドで一般的である。一方、管理型ガバナンスは株式所有が集中しており、支配権が株式所有と完全に分離していないアジア、中南米、多くのヨーロッパ諸国に見られるスタイルである。ファミリービジネスの場合、大株主の典型的存在であるファミリーが会社を支配しているが、その投資目的は長期的視点であり、将来の世代を見据えているため、アメリカ流の市場型ガバナンスは適しておらず、むしろ害が多いと思われる。

管理型ガバナンスについて整理すると、この考えは社会関係資本の理論から多くを得

¹²⁸ Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006) "Guidelines for Family Business Boards of Directors," Family Business Review 19(2), pp.147-167

ているものだということができるだろう。管理型ガバナンスのロジックに当てはめれば、ファミリービジネスのガバナンスは事業を所有するファミリー・メンバーおよび経営者の社会関係性に埋め込まれている社会関係資本の創出ならびに活用に依拠しているといえるだろう(Granovetter、1985など)¹²⁹。社会関係資本に関し、その位置づけを構造的、関係的、認知的の3次元に区分して整理すると、構造的次元はファミリーの法人、規模、社会的相互作用のような関係性ネットワーク全体の特徴を示しているといえる。次に、関係的次元は個人的関係性を通じて生み出される資産のことを指しており、認知的次元は関係者間で共有している暗黙知を含む解釈共通認識などのような共有されたビジョンを取り扱うものだと整理できる(Nahapiet&Ghoshal、1998)¹³⁰。社会関係資本のいくつかの側面は、強力な個人的関係性に埋め込まれている共有ビジョンのように、ガバナンスメカニズムとしての役立ちが可能である(Uzzi、1996など¹³¹)といえるが、多くのファミリービジネスが担っている社会的な役割に対し、管理型ガバナンスを長期的に持続することができる。

図表 3-2 市場型と管理型ガバナンスモデルの比較

Market	Control
<i>Setting</i> Prevalent in UK, US More reliance on public markets High ownership liquidity Shareholders are anonymous investors, not managers Widely dispersed shareholders Shareholders only have financial connections to the company	<i>Setting</i> Prevalent in continental Europe, Asia, Latin America More reliance on private capital Illiquid ownership Concentrated shareholder base often overshadows minority shareholders Shareholders view company as more than an asset and as interested in financial and nonfinancial returns
<i>Elements of Governance</i> High level of disclosure Focus on short-term strategy Independent board members Shareholders view company as one of many assets held Ownership and management are separate and at arm's length	<i>Elements of Governance</i> Secretive Focus on long-term strategy Shareholders with control rights in excess of cash flow rights Shareholders have connections to the company other than financial (i.e., managers, board members, family) Insider board members Ownership and management overlap significantly

出典：Lane et al. (2006) p.149 より引用

¹²⁹ Mark Granovetter (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), pp. 481-510, The University of Chicago Press

¹³⁰ Janine Nahapiet; Sumantra Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage" *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2. (Apr., 1998), pp. 242-266. The Academy of Management Review is currently published by Academy of Management.

¹³¹ Uzzi, Brian. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: *The Network Effect. American Sociological Review*. 61(4): pp.674-698.

新たな事業への参入など、意思決定を必要とされるときに、伝統、相互の関係性、忠誠心および利他主義などを判断根拠として、ファミリービジネスの株主のための価値創造に、如何ほどの資源を使用すべきかを決定するという動きが想定されるが、ファミリービジネスのシステム（仕組み）面での特徴のうち、企業の活動に最大の影響を与える鍵となるのは、ファミリー・メンバー間における暗黙の社会的な結びつきであるといえるだろう。

ファミリービジネスは伝統的に社外取締役の導入に抵抗する傾向がある。理由としてはファミリーとして行っている事業に対し他人に指図されたくない、あるいは社内・ファミリーの秘密を外部に知られたくないなどの要因が考えられる。しかしながら、取締役会は、その性質上、株主利益を守るのが目的であり、オーナーの権限を侵害するのが本質的な役目ではない。スチュワードシップ理論の指摘によれば、ファミリービジネスでは関与する人々の間の関係性の故に、公式のガバナンスおよび管理の仕組みは不要である。それどころか、こうした仕組みはエージェントの行動に対して否定的な影響すら与えかねない。自己を犠牲にして組織と他者に尽くすスチュワードシップは、全てのファミリービジネスで実現されるわけではなく、一定の条件を必要とする。採用するガバナンスシステムによっては、非常に短期的かつ利己的な利益しか眼中にないファミリービジネスが出現する可能性も否定できない。

先に株式保有の実態を見たMassMutual Survey(2003年)に基づき、取締役会によるガバナンスに関する実態を見る。ファミリービジネスのうち半数以上の企業が、自社の取締役会を、極めてよい(22%)、よい(36%)と評価しており、合計半数以上が強力で肯定的と評価している。しかし、平均的(15%)、平均以下(2%)という回答もあり、何の貢献もしていないと答えた企業(25%)もある。4年後の調査(MassMutual Survey(2007年))では、回答企業の半数で取締役会が活性化していると答え、50.9%が取締役会の機能を極めて高いと認識しており、2003年(22%)から大きく向上している。取締役会の開催頻度は、年1~2回が49.3%、3~4回が19.2%、5回以上が10.1%、1回も開催しないが13.4%である。上場企業(全体の0.9%を占める)の場合は、少なくとも年3~4回以上開催している。取締役の人数は、3~4名が大多数(87.5%)を占め、上場企業では5名以上が過半数(63.6%)である。男女別の取締役員数の中間値は、全体的には男性が2~3名、女性が1~2名であるが、女性が所有かつ経営している企業では、中間値が男性2名、女性2~3名である。男性が所有かつ経営している企業では、中間値が男性3名、女性1名であるという結果を示している。取締役の報酬を見ると、比較的低額であり、年額4,000ドル未満が17.2%、4,001~25,000ドルが8%、25,000ドル以上が3.1%であり、61%は無報酬である。上場企業の場合は8,000~12,000ドルを支払っている。取締役会の下に各種委員会を設置している企業は34.1%で、内訳は監査委員会(29.6%)、報酬委員会(22.7%)、指名委員会(19.9%)、人的資源委員会(7.5%)、財務・銀行委員会(6.6%)、戦略計画委員会(5%)となっている。

こうした結果を見ると、ファミリービジネスにおいて取締役会がガバナンスに果たす役割は改善しているとはいえ、現時点では必ずしも十分なものではないことがわかる。また、重要な機能を果たす割にはその報酬が少ないことも読み取ることができる。

第4節 仏企業の企業統治—日本企業への示唆に関する一考察

(1) 仏の企業統治の概観

コーポレート・ガバナンスを巡る議論をもう一步踏み込んでみるために、フランス企業の統治について確認し、日本企業への示唆を探ってみたい。

そもそも、企業の不祥事・業績悪化が社会の関心を呼ぶ中、経営の分野だけではなく、法学、政治経済、企業倫理の観点などから学者の世界のみならず、民間の多方面からも企業のガバナンスに関し幅広く議論を呼んでいる。その過程を見ると、一定の成果をあげつつも、更に混迷を深めている感もある。特に、これまで経営監視の有効性の観点から最も優れていると考えられていた米国の企業統治も、周知の如く、エンロン事件、ワールドコム事件とその不具合さを露呈してしまった¹³²。このような事件は1990年代後半に始まるITバブルに乗って短期間で成長した企業に典型的に見られるものであるともいえるが、必ずしも米国に固有のものとは言えないものの、米国企業の企業統治が不完全であることを示している証左である。

このような中で、我が国の従来の経営学では、企業統治の国際比較においては、米国、英国、ドイツの企業統治に関する研究は見られるものの、フランスに関する研究は限定的なものとなっている¹³³。本節では、企業統治の研究において重要と思われる仏の企業統治を経営学的観点より考察し、日本企業への示唆を探る。たとえば、吉森は、仏の企業統治が研究されてこなかった理由として「フランス資本主義の性格のゆえに、フランスが経済大国であるにもかかわらず、日本、アメリカ、ドイツ、イギリスに比較して企業統治に関する国際的な研究調査の対象とされることが少なかったのであろう」と述べている¹³⁴。

¹³² 吉森賢(2001)「欧米の企業統治と日本への意義」『医療と社会』第11巻第1号,2001年8月号,3頁

¹³³ 近年の経営学におけるコーポレート・ガバナンスの国際比較については、深尾光洋,森田泰子(1997)『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社,1997年,吉森賢(1998)「企業は誰のものか—企業概念の日欧米比較(1)(2)」『横浜経営研究』第19巻第1号,第19巻第3号,1998年で日,米,英,独,仏の国際比較が行われている。その後の仏に関する研究では、吉森賢(1999)「フランスにおける企業間関係と企業統治の有効性」『横浜経営研究』第20巻第1号,1999年,大野彰(1999)「フランスにおける三層制会社導入とその挫折について」『京都学園大学経済学部論集』第9巻第1号,1999年,吉森賢(2000)「ドイツとフランスにおける三層型取締役会」『横浜経営研究』第21巻第1・2号,2000年,吉森賢(2001)「欧米の企業統治と日本への意義」『医療と社会』第11巻第1号,2001年8月号,吉森賢(2001)『日米欧の企業経営:企業統治と経営者』放送大学教育振興会,2001年等があるものの、国際比較研究の対象としては、米,英,独が中心となっている。

¹³⁴ 吉森賢(1999)「フランスにおける企業間関係と企業統治の有効性」『横浜経営研究』第20巻

図表 3-3 ガバナンス比較

How countries rank in leading corporate governance categories on a scale of one to 10; 10 is best

Legend for Chart:

A - U.K.

B - U.S.

C - France

D - Germany

E - Japan

	A	B	C	D	E
Board structure					
Codes of best practice	10	10	10	0	5
Nonexecutive board members	6	10	10	6	1
Split chairman/chief executive	9	1	1	10	10
Board committees	10	10	7	1	0
Voting rights					
Voting procedures	9	10	6	6	5
Voting rights	10	8	1	9	10
Voting issues	9	1	10	9	4
Disclosure					
Accounting standards	9	10	4	2	1
Executive pay disclosure	10	10	3	2	3
Takeover defenses					
Takeover barriers	10	7	4	4	1
1998 overall rankings	9.2	7.7	5.6	4.9	4.0

出所: Davis Global Advisors, Newton, Mass.

出典: 階戸照雄「仏企業の企業統治 — 日本企業への示唆に関する一考察」朝日大学経営学会経営論集第18巻第1号、2003年、p.22

一方、1998年の欧米の企業統治に関する調査レポートによれば、英、米、仏、独、日本の比較で仏のガバナンスは英、米に次ぐ高い地位に位置づけられ、独、日よりも上位となっている¹³⁵ (図3-3. 「ガバナンス比較」参照)。また、2003年の世界の機関投資家の企業統治の評価では英に次ぐ地位にある等、高評価を得ており、仏企業の企業統治は十分に研究に値するものと思われる¹³⁶ (図3-4. 「主要国の企業統治のプレミアム」参照)。なお、これまでの研究成果としては日本の企業統治をフランスに仏語で紹介したものとして、Yoshimori(1998)がある¹³⁷。

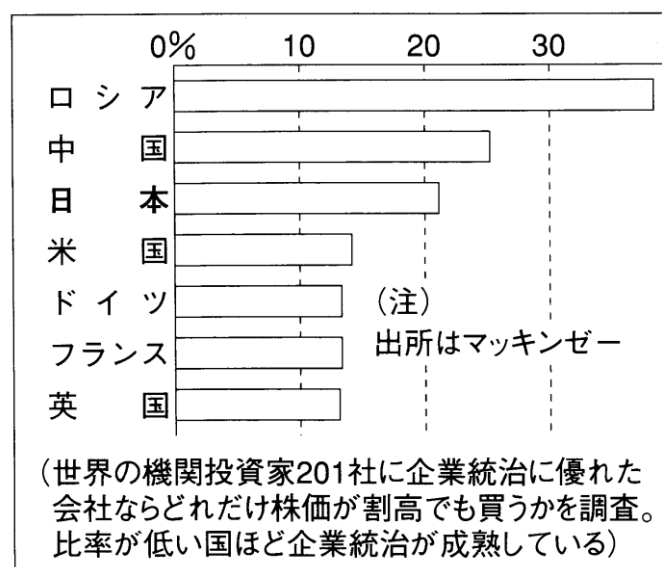
第1号,1999年,15頁

¹³⁵ Kelly, B.(1998), "Corporate Governance is key", *Pensions & Investments*, Volume 26, Issue 25, December 14, 1998, p.18

¹³⁶ 日本経済新聞,2003年6月13日

¹³⁷ Yoshimori, M. (1998), "La gouvernance des entreprises au Japon: les causes de son dysfonctionnement", *Finance Controle Strategie*, Volume 1, No.4, 1998, pp.173-199

図表 3-4 主要国の企業統治のプレミアム



(出所：日本経済新聞：2003年6月13日)

出典：階戸照雄「仏企業の企業統治 — 日本企業への示唆に関する一考察」朝日大学
経' 営学会経営論集第 18 巻第 1 号、2003 年、p.22

仏の企業統治を考察する際に、仏に特徴的な社会的・文化的な側面を十分に理解することが肝要である。以下に簡単に概観してみたい。まず、第一に国家資本主義とも言えるフランスの資本主義の性格を見ておく必要がある。吉森は、「フランスにおいて伝統的な、産業への国家の介入度の高さをその特徴と考えるフランス人にとっては国家資本主義 (capitalisme de l'État) がフランス資本主義の特質である」と喝破している¹³⁸。

また、同時に、吉森は、「フランスの経済、社会の理解にはカトリシズム、マルキシズム、貴族社会の伝統を知ることが不可欠と思われる。この三つの要素は相乗的に影響しあい、根強い反資本主義思潮を形成してきた。本稿が対象とする5カ国(日本、米、英、独、仏—筆者注)の中で最も反資本主義的な国はフランスであろう」と述べている¹³⁹。仏は「ローマカトリシズムの長女」としての位置づけを歴史上受けており、反資本主義風潮が根底にある国と言えよう。このカトリシズムにおける私的所有への制限がマルキシズムと融合し、仏における1936年以降における断続的な国有化政策に至ったものと言えよう。

第二に、企業統治の観点から重要な点は、数回にわたる国有化政策がフランスの金融機関を中心とする株式の持ち合いを、結果として推し進めてきたことである。これらの

¹³⁸ 吉森賢(1999)「フランスにおける企業間関係と企業統治の有効性」『横浜経営研究』第 20 巻第 1 号,1999 年,16 頁

¹³⁹ 吉森賢(1998)「企業は誰のものか—企業概念の日欧米比較(2)」『横浜経営研究』第 19 巻第 3 号,1998 年,75-76 頁

企業は安定株主を意味する「中核企業」(“noyaux durs”)と呼ばれ、民営化された金融機関の経営者には、上級官僚が就任したのである¹⁴⁰。吉森は、「今日のフランスも金融機関を中心とする持ち合いおよび役員相互派遣は既述の民営化された企業を外国資本による敵対的企業買収から保護するため政府より構築されたものである」と株式持合いの外国資本からの防衛的な側面も指摘している¹⁴¹。

第三に特徴的なことは、国有企業から民間企業に移行した銀行や保険会社だけではなく、広く民営化された大企業全般に言えることとして、上級官僚の天下りがある。このような天下りは日本の一部大企業にも見られるが、そのシステム化された制度、規模、社会的なインパクトは比較の対象にならない¹⁴²。また、最近まで批判を受けながらもさほど大きな変更もなく、この天下りは国民からもある種当然視されている趣がある。この官僚エリートの企業支配はもっともフランス的と言えるものであるといえよう。

このような官僚エリートは技術系の官僚の頂点に君臨するエコール・ポリテクニク(ナポレオン時代に創設。X・エックスと略称。École polytechnique、理工系大学)と政界も含めた事務系の官僚エリートの頂点にあるエナ(1945年創設。E N Aと略称。École nationale d'Administration, 国立行政学院)で養成される。フランスの大学教育システムは、これら2校をトップ校とする熾烈な入学試験を経て入学が認められるグラン・ゼコール(grandes écoles)とバカロレア(高校終了認定資格)を有していれば無試験で入学できる一般大学(universités, ソルボンヌ等を含むパリ大学および全国に存する大学)の2つより成り立っている。当然のことながら、医学部等を除けば、グランゼコールの出身者は一般大学の出身者と比較すると、社会のエリートとして絶大なる評価を得ることとなる。

なかでも、上述の2校はその選抜試験の過酷さ、卒業生のフランスにおける絶大なる評価等から真にエリートと呼ばれる地位が約束されている。更に、卒業後のプロフェッショナルな経歴はそれぞれの大学における卒業時の成績によりほぼ決定されるため、入学後に更なる競争がある。E N Aの場合、上位卒業生のみがグランコール・デ・レタ(Grands corps de l'État)と呼ばれる特別な上級官僚となる。例えてみれば、他の卒業生が急行、普通電車に乗るところを、新幹線のような特急に乗るようなものである。X(エコール・ポリテクニク)においても同様に、最上位2人はE N Aに進学し、次の上位10名は、理系のグランゼコールの一つであるエコール・デ・ミーヌ(鉱業学校)に進学する等、E N Aと同じようにこれらの上位卒業生は特別な上級官僚とみなされる。これら特別な卒業生は終身にわたって、格別な地位と報酬が約束され、これらエリートたちの仏大企業における存在は大きい。彼らはE N AもしくはX(プラスアルファ)を

¹⁴⁰ 吉森賢(1999)「フランスにおける企業間関係と企業統治の有効性」『横浜経営研究』第20巻第1号,1999年,22頁

¹⁴¹ 吉森賢:前掲書,22頁

¹⁴² 官僚エリートおよび天下りの実態については以下に詳しい。吉森賢(1984)「フランス企業の発想と行動」ダイヤモンド社,1984年

卒業後、官庁に入り、内閣府等のスタッフを歴任後、企業トップ等に天下りを行う。彼らは、相互に社外取締役を務めあう等、仲間意識も強く、フランス大企業の経営者はX、ENAの卒業生を中心とした一握りの超エリートに握られているのが実情と言える。

Xの卒業生の中で政治・経済に影響力を有する人物はフランスにおいては枚挙のいとまもないが、最近で最もなじみのある人物は日産の再建で一躍名を挙げたカルロス・ゴーンであろう。また、ENAの卒業生では、フランス元大統領のジャック・シラクがいる。シラクはENAを10番目の成績で卒業したと言われている。シラクはENAに入学する前は、筆者も在籍したことがある文系有力グランゼコールのシアンスポ（Institut d'études politiques de Paris）を卒業している。シアンスポは、ENAの外部入学者の8割近くが同行の卒業生である年もあるといわれるほどの文系の典型的なエリート養成学校である。政治の世界ではENAの卒業生が中心であり、シラク大統領と大統領選挙を戦った社会党のジョスパン元首相もENA卒業生である。1996年にガンで亡くなったミッテラン元大統領（シアンスポ卒業生）を除けば、ジスカール・デスタン元大統領もENA（およびX）の出身である。

仏におけるコーポレート・ガバナンスの議論は1992年に英国でキャドベリ報告が発表され、これに呼応する形で始まったと言えよう¹⁴³。1995年より3つの報告書が企業統治に関連して、仏で相次いで発表された。1995年、第一次ヴィエノ報告書が発表された。ヴィエノ（ソシエテ・ジェネラル銀行元頭取）を委員長とする仏企業の最高経営責任者15人による委員会の報告書（「上場企業の取締役会」がタイトル）がまとめられた。次に、1996年、上院議員マリーニによって作成された「会社法の現代化」と題する報告書（「マリーニ報告書」と呼ばれる）が上程された。1999年、第二次ヴィエノ報告書（「コーポレート・ガバナンスに関する委員会報告書」）が発表された。これらの報告書の提案が、2001年5月の新経済制御法制定の際、企業統治の観点より法改正の具体的な内容につながっていくのである。

以下3つの報告書を簡単に概観する。第一次ヴィエノ報告書の重要なポイントは、従来、仏企業経営者に評価されてこなかった二層型取締役会（Société anonyme dualiste）に対し、あらためて否定的な見解を示し、業務執行と監督の分離は好ましくないとして仏としての独自性の強い一層型取締役会（Société anonyme classique）を擁護した点にある¹⁴⁴。同時に、取締役会に、指名委員会・報酬委員会・監督委員会を設置すべきである等の提言も行っている。本報告書の性格については、ヴィエノが、「正直に言って、我々の恐れていたことは証券監督当局が、監督官庁が銀行を監督するのが当然と言う風に介入して来ることであった。当時、我々は自分たちで早く、何かをする必要があった。

¹⁴³ キャドベリ報告については、八田進二・橋本尚共訳(2000)『英国のコーポレート・ガバナンス』白桃書房、2000年を参照。

¹⁴⁴ 吉森賢(2001)『日米欧の企業経営:企業統治と経営者』放送大学教育振興会、2001年、246頁

私は2ヶ月の猶予しか与えられなかった」と述べている¹⁴⁵。簡潔に言えば、第一ヴィエノ報告書は、1992年の英国キャドベリ報告や1994年の米国のCalPERS(カリフォルニア州公務員退職年金基金)の仏資本市場進出により、外堀を埋められつつあった仏企業の最高経営責任者たちが自己弁護をしつつ、政府当局の規制に先んじるために行った一種のマニフェストと言えよう。

図表 3-5 一層制と二層制

一層制		二層制
株主総会(assemblée générale)		株主総会(assemblée générale)
取締役会(conseil d'administration)		監査役会(conseil de surveillance)
会長(président)	執行役員(directeur général)	
		執行役会(directoire)

マリーニ報告書の特筆されることとしては、「業務執行者について、任意選択で取締役会会長の職務と業務執行者(全般的指揮者directeur général)の職務の分離」を挙げることができよう¹⁴⁶。マリーニ報告書は当時のジュペ首相の付託を受けて作成された報告書であり、中立的な色彩が濃いと言える。

第二次ヴィエノ報告書は、その前文にそれぞれ個別にコーポレート・ガバナンスについて別のことを付け加えるのではなく、本報告書は第一次ヴィエノ報告書を補完するものとの位置づけを示しているように、当然のことながら第一次ヴィエノ報告書と対をなすものである。ただ、今回は前回と違い、ヴィエノ氏のイニシアティブにより実現したものである。主要な点は以下の通りである。

- ① 現行の取締役会会長と最高経営責任者との機能を分離するか、兼任でいくのかの選択を取締役に認めることが好ましい。分離を選択した場合、取締役会の内部規則によって、各々の権限を明確にしなければならない。分離・兼任の選択についての動機・理由は年次報告書において、開示しなければならない。
- ② 上場企業は年次報告書に経営者の報酬に関する項目を設け、開示しなければならない。
- ③ 取締役について、現行の6年を短縮し、最長4年を超えてはならないとする。

¹⁴⁵ White,C.(2001), “VIENOT'S CORPORATE GOVERNANCE GOSPEL”, *Euromoney*, Issue 385, May 2001,p.137

¹⁴⁶ 日本監査役協会訪仏団(2001)「フランス企業のコーポレート・ガバナンスその監視監督機構の特色」『月刊監査役』No.451,2001年12月号,22頁

- ④取締役を一度に総入れ替えすることは好ましくない(米国のstaggered boardと同じ)。
 ⑤独立取締役の数は、取締役会構成員数の最低三分の一以上を占めるものとする。監査委員会および指名委員会も最低三分の一以上、報酬委員会は過半数とする¹⁴⁷。

2001年5月、新経済制御法が制定された。この新法ではコーポレート・ガバナンスに関して、いくつかの事項について商事会社法を改正する旨の規定がなされている。この新法においては、簡単に言えば、仏の株式会社(société anonyme もしくはSA)は3つのマネジメント・スタイルから選択できるようになった。

図表 3 - 6 一層制

①構成

会長 (président)	取締役会で選・解任 1人 会長は執行役員を兼ねることもできる
執行役員 (directeur général)	取締役会で選・解任 1人
取締役 (administrateur)	株主総会で選・解任 3人以上18人以下(ただし合併後3年以内は24人以下)
担当執行役員 (directeur général délégué)	執行役員の提案に基づいて取締役会により選・解任 取締役であることを要しない 1人以上5人以下

②職務・権限

会長 (président)	取締役会を代表する。取締役会の会議の組織および指揮をなし、その結果を株主総会に報告する。会社機関の健全な運営を監視し、特に取締役がその職務を遂行し得ることを確認する。
執行役員 (directeur général)	あらゆる場合に会社の名において行為する最も広範な権限を有する。会社の目的の範囲内で、かつ、法律により株主総会に明示的に付与されたものを除き、この権限を行使する。
取締役会 (conseil administrateur)	取締役会は、会社の事業方針を決定し、その実施を監視する。取締役会は、株主総会に明文をもって付与された権限を除き、かつ、会社の目的の範囲内で会社の健全な運営に関するすべての付託を受け、それに関する事項を審議により決定する。
担当執行役員 (directeur général délégué)	執行役員の補佐を任務とする。

①一層型取締役会によるマネジメント・スタイル(図表3-6)

これは、取締役会会長が同時に最高経営責任者として機能を果たすスタイルで、一般

¹⁴⁷ 吉森賢(2001)『日米欧の企業経営:企業統治と経営者』放送大学教育振興会,2001年,248-249頁

的にP.D.-G.(Président Directeur-Général)と呼ばれる。取締役会会長に絶大な権限が集中しており、日本の代表取締役社長の立場と酷似していると言えよう。仏の大半の会社はこの方式を採用している。1999年のCAC40（代表的な上場会社40社の指標・日本における日経225と同様の指標）の会社で75%が一層型、20%が二層型であるものの、非上場会社を含めると、1995年の株式会社全体で一層型が98%、二層型が2%である¹⁴⁸。この一層型が大幅に採用されてきた理由としては、A).1966年に新商事会社法で一層型・二層型の選択制が認められたが、あくまで選択制であったこと、B).仏の経営者たちは中央集権的な文化の中、一層型を好んだこと、C).二層型は実務的に屋上屋を架すことになると思われたこと等が挙げられよう。

図表 3-7 二層制

①構成

監査役会 (conseil de surveillance)	構成員は株主総会で選・解任される。 3人以上18人以下
執行役員 (directoire)	構成員は監査役会で選・解任される。 2人以上5人以下（ただし資本金は100万Fr以下の会社は1人以上5人以下、上場会社は2人以上7人以下） 構成員は原則として株主総会により解任されるが、定款に規定を設ければ監査役会によっても解任される。 (2001年改正までは、監査役会の提案に基づいて株主総会により解任される、とされていた。)

②職務・権限

監査役会 (conseil de surveillance)	執行役員による業務執行の常時監督 調査権限
執行役員 (directoire)	あらゆる場合に会社の名において行為するための最も広範な権限を与えられ、会社の目的の範囲内において、この権限を行使する。ただし、法律により明示的に監査役会および株主総会に付与されたものを除く。 代表権は、執行役員会長が有する。定款により、監査役会は、その他に1人または数人の執行役員構成員に代表権を付与することができる。

②二層型取締役会によるマネジメント・スタイル(図表3-7)

このスタイルは監査役会と執行役員より構成される。監査役会は会長と副会長を選任し、会長は会議を招集しその議長を務める。監査役会の構成員は執行役員会の構成員を兼務することはできない。また、反対に、執行役員会の構成員も監査役会の構成員を兼務することはできない。監査役会の機能は、執行役員会長を含め執行役員構成員の解任・選任、執行役員会の決定承認、業務執行の常時監督・監査、株主総会への報告である。なお、今回の新経済制御法により、執行役員会の構成員につき、原則として株主総会により解任されるが、定款に規定を設ければ監査役会によっても解任が可能となった。執行役員会は

¹⁴⁸ 日本監査役協会訪仏団（2001）「フランス企業のコーポレート・ガバナンスその監視監督機構の特色」『月刊監査役』 No.451,2001年12月号,23頁

あらゆる場合において経營業務を遂行するための最も広範囲な業務を与えられ、権限を行使できる。代表権は、執行役会会長に与えられる。ただし、定款により、その他の構成員に代表権を付与することも可能である¹⁴⁹。

③一層型における監督と執行の分離によるマネジメント

今回の新経済制御法の目玉と言える改革である。企業統治の観点から法形式的に言えば、これまでの伝統と異なり、監視と経営執行が分離された形となった。主要な点は以下の通り。A).単一型取締役会における取締役会会長と最高経営責任者の兼務は取締役会の決議が必要となり、その結果を株主および第三者に開示することが必要となった。B).取締役の人数制限を厳格にする。—18人以下に引き下げられた。C).取締役および執行役員報酬の公表義務化（年次報告書への記載義務）D).兼任制限を厳格にする。これまでの上限8社を5社に引き下げる¹⁵⁰。

図表 3-8 構成員の資格

		員 数	任 期	年齢制限	兼任制限
一 層 制	取 締 役	3～18人 (2001年改正)	6年以内 定款で決定	70歳以上が 1/3未滿	5社以下 (2001年改正)
	執行役員	1人	取締役会の 選任決議で定める	65歳未滿	1社のみ(兼任不可) (2001年改正)
	担当 執行役員	1～5人 (2001年創設)	取締役会の 選任決議で定める	65歳未滿	なし
二 層 制	監査役会 構成員	3～18人 (2001年改正)	6年以内 定款で決定	70歳以上が 1/3未滿	5社以下 (2001年改正)
	執行役会 構成員	1～7人 (1988年改正)	2～6年 (1988年改正)	65歳未滿	1社のみ(兼任不可) (2001年改正)

(出所：図3、表1、2、3とも、日本監査役協会訪仏団「フランス企業のコーポレートガバナンス—その監視監督機構の特色—」[月刊監査役] No.451 2001年12月号 25～26頁)

図表 3-5～3-8 出典：階戸照雄「仏企業の企業統治 — 日本企業への示唆に関する一考察」朝日大学経営学会経営論集第18巻第1号、2003年、pp.26-27

従来から存在する取締役会を中心とした一層型の会社では、米・英の機関投資家の要求、経済団体あるいは証券取引所の提言・要請を受けて、運用上（仏では法律上の義務はない）、各種の委員会を設置している会社が多くある。企業統治の関連では、この種

¹⁴⁹ 吉森賢(2000)「ドイツとフランスにおける二層型取締役会」『横浜経営研究』第21巻第1・2号、2000年、65頁

¹⁵⁰ Mesnooh, C.J.(2002),“Corporate governance in France” *Corporate Finance*, Issue 214,September 2002,pp.8 -9

委員会としては、指名委員会、報酬委員会、監査委員会が挙げられる。

実証的には、コーンフェリー社の調査によれば、1999年の時点で既にCAC40の40社のうち、87%の企業が1998年半ばまでにヴィエノ報告書の勧告を実施している¹⁵¹。これは3年前（1996年）の数字が37%であることからすれば、格段の進歩である。取締役による他社取締役への兼任制限については、5社に制限する勧告は幅広く採用され、40社の取締役のうち、4人の取締役が6社の兼任を行っていたのみである（兼任は5社まで許される）。監査委員会、報酬委員会については、88%の企業が設置しており、英国、米国の90%に比べても遜色ない水準である。独立取締役も3年前がほぼゼロであったものが、全取締役の約30%を占めるまでになった。

このヴィエノ報告書が、政府当局による義務とされていないにもかかわらず、ここまで短期間で受け入れられた理由としては、次の理由が考えられる。①経営の自由度の高さ—政府によって義務化されるより、自主的に実施する方が委員会の設置等に対しても経営の自由度が高い。②ヴィエノの威光—報告書を取りまとめたヴィエノは当時ソシエテ・ジェネラル銀行の頭取としてCAC40のほとんど全ての企業に何らかの影響力を有していた。また、委員会の15人のメンバーは全て代表取締役であり、企業として勧告を受け入れるのは自然の流れであった。しかし、更に重要な理由としては、次の2点であろう。③株式市場の透明性向上—仏企業に対する海外からの株式投資に対し、企業として透明性を向上する必要があった。パリ・ユーロプラス（仏証券市場の振興を図る実質官民一体となった協会）によると、パリ株式市場の株式時価総額の35%、取引量の50%が外国投資家によるものとしている¹⁵²。④ユーロ統一市場の出現—ユーロ市場さらに世界市場で仏企業が競争力を有していくためには、仏企業がもっと信頼され、理解される必要があり、このためには企業統治を推し進めてゆく必要がある。

いずれにせよ、新経済制御法等により、仏の企業統治は新しい局面を迎えることとなったが、それ以前のヴィエノ報告書等で企業統治改革を推し進めてきた結果、仏企業の企業統治のレベルはいまや世界の機関投資家からも英国に次ぐ高い評価を得る状況となっている（前掲図3-4、「主要国の企業統治のプレミアム」参照）。

（2）日本の企業統治の概観

以上、フランスにおける企業統治の仕組みの概要、見直しの動きなどを見てきたが、ここで改めて日本の企業統治に関し確認をする。日本における企業統治（コーポレート・ガバナンス）は、近年、大きな問題として取り上げられてきた。その理由として、次のことが考えられる。①90年代初めよりのバブル崩壊、これに伴う不祥事の続発、②

¹⁵¹ Financial Times, March 19,1999

¹⁵² White, C.(2001),“VIENOT'S CORPORATE GOVERNANCE GOSPEL", *Euromoney*, Issue 385, May 2001,p.136

バブル崩壊後の企業業績の悪化・低迷、③外国投資家による日本企業の企業統治への関与、④米国のエンロン事件のような国際的な規模で企業統治の問題を考える必要が出てきたこと、等である。従来、日本においては、企業統治の観点からは、メインバンクや系列同士の監視があり、相応のチェック機能はあったとされてきた。ただ、銀行の貸し渋りによる間接金融の比率の低下、株式の「持ち合い」の解消などで、これらのチェック機能もかなり低下しているといわざるを得ない。

このような中で、日本における「失われた10年」を総括するに当たり、企業統治（コーポレート・ガバナンス）の欠如が企業運営に多大な損失を与えたことは否めないものと思われる。中谷(2003)¹⁵³は「多くの原因はあるだろうが（日本企業の収益力が一貫して低下していること等の原因—筆者注）、最も重要な原因はおそらく企業の規律がゆるんだという点にある」と指摘している

それでは、日本の企業統治の変遷の動きを簡単に概括してみたい。特に、企業統治との関連が深いと思われる商法の改正等の動きをベースに概観すると、①1993年の監査役制度の改正、②1993年の株主代表訴訟制度の改正、③1997、98、99年のストック・オプション制度の導入、④2001年の議員立法により成立した「企業統治法」、⑤2004年の商法による従来型企業統治と米国型企业統治の選択的導入、がある。次に各々を簡単に説明する。

①1993年の監査役制度の改正

日本の監査役制度は100年以上の長い歴史を有している。その間、監査役の職務、権限が時代により、拡大もしくは縮小されてきた。1993年の改正では、次の通りとなった。A).任期が従来の2年より3年となった。B).大会社については、監査役の員数が2人以上から3人以上に増員された。うち1人以上は社外監査役が必要となった。C).監査役会が導入された。

②1993年の株主代表訴訟制度の改正

株主代表訴訟制度とは、株主が会社に代わって会社のために取締役の責任を追及することができるという制度である。1950年の商法改正により、米国の制度にならい導入されたが、株主の金銭的な負担と手間のため、ほとんど利用されなかった（42年間で31件のみ）。1993年の商法改正により、訴訟費用は一律8,200円のみとなり、利便性は向上し、その後、訴訟の増加等につながった。2000年9月の大和銀行の株主代表訴訟判決の衝撃は記憶に新しい（大阪地裁は第一審判決で大和銀行の新・旧役員11名に対して、合計7.75億ドル＝約829億円の支払いを命じたもの）。

③1997、98、99年のストック・オプション制度の導入

ストック・オプション制度は、取締役や従業員に対し、あらかじめ定められた価格で自社の株式を購入できる権利を付与する制度である。株価がこの定められた価格（権利

¹⁵³ 中谷巖編著(2003)『コーポレート・ガバナンスの改革』東洋経済新報社,2003年,3頁

行使価格)を上回る水準まで上がった時、権利を行使して入手した株を売却すれば、値上がり分が報酬となる。

④2001年の議員立法により成立した「企業統治法」

2001年末の議員立法によって成立した。監査役の権限や独立性強化を従来よりも更に進め、監査役強化を迫及している(詳しくは後述)。

⑤2002年の商法による従来型企業統治と米国型企业統治の選択的導入

2002年5月の商法改正による米国型企业統治は、社外取締役と三種委員会(指名、報酬、監査の各委員会)、取締役会と分離した執行役をセットして導入しなければならないとされている(詳しくは後述)。

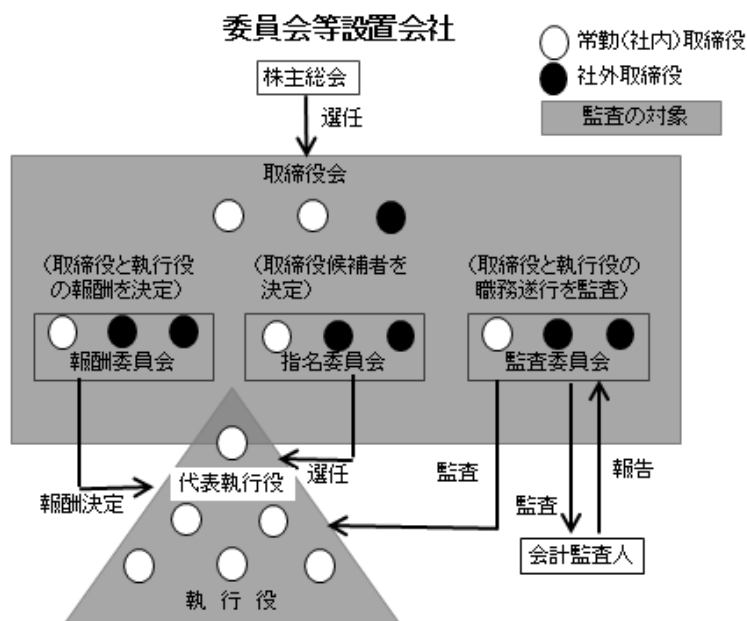
既述のとおり2001年末および2002年5月の商法改正による従来型の企業統治(監査役強化型)と米国型企业統治(委員会等設置会社)の選択導入が可能となり、我が国の企業統治もまったく新しい局面を迎えたといえよう。この2回の商法改正は、我が国におけるコーポレート・ガバナンスの歴史において戦後もっと重要な改正となった。

以下この2回の商法改正の内容を吟味し、日本における企業統治の現状を俯瞰したい。

①企業統治法(現行監査役強化型)によるコーポレート・ガバナンス

議員立法により企業統治法は成立し、法の名前の通り(企業統治法)、新しい企業統治を目指したものと見える(その趣旨説明もある)。ただし、実態的には現行の監査役制度の強化と株主代表訴訟の対象となる取締役の責任軽減(たとえば、代表取締役の軽減できる最低額を報酬の6年分とした。—従来は歯止めなし。)を図ったものであり、旧来型の企業統治の枠組みの延長である。一方、監査役の権限と独立性を以下の通り強化されている。A).大会社(資本金5億円以上または負債総額200億円以上)の監査役は3人以上で、半数は社外監査役でなければいけない(この部分は3年間の猶予期間あり)。B).大会社の監査役選出には取締役が株主総会に監査役選任の議案を提出する際には、監査役会の同意が必要。かつ、監査役は監査役選任の議案を独立して提出する請求権を有する。C).監査役の任期を3年から就任後の4年以内の決算期に関する定時総会の終了時までとする。D).監査役が取締役への出席義務および意見陳述義務が強化された。問題点としては、代表取締役が実質的に監査役を選任している現行の体制を変えない限りは新たな企業統治は生まれないと思われる点である。

図表 3-9 委員会等設置会社



出典：日本経済新聞社 2003 年 4 月 28 日に基づき筆者作成

②米国型企业統治（委員会等設置会社）によるコーポレート・ガバナンス

2002年5月の商法改正で決定した米国型の委員会等設置会社制度では、取締役会の中に社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の各委員会を設置。業務執行を担当する役員として執行役を設け、監査役は設けないという制度である。簡単にいえば、会社における執行と監督を明確に分け、「ワン・セット主義」を取る代わりに、監査役は廃止される形となる（図表3-9 「委員会等設置会社」を参照）。また、この委員会等設置会社制度を採らない大会社またはみなし大会社についても社外取締役を導入すれば、機動的な会社経営が可能となるようにした。すなわち、取締役の員数が10人以上で、かつ社外取締役を一人以上選任している会社であれば、3人以上の取締役によって組織される重要財産委員会を設置して、重要財産譲渡の承認や多額の借り入れ等についての権限を委任するというものであり、機動性を担保している。

図表 3-10 委員会等設置会社に移行する上場企業(2003年6月時点)

〈電機〉
 ソニー、東芝、三菱電機、指月電機製作所、スミダコーポレーション(4月に移行)、日立製作所とグループ18社(日立電線、日立キャピタル、日立化成工業、新神戸電機、日立粉末冶金、日立建機、日立ハイテクノロジーズ、日立情報システムズ、日立機電工業、日立マクセル、日立メディコ、日立金属、日立モバイル、日立プラント建設、日立ソフトウェアエンジニアリング、日立物流、日本サーボ、日立国際電気)

〈流通〉
 イオン(5月に移行)、パルコ(同)、西友(同)、シャディ

〈機械〉
 コニカ、HOYA、ニッセイ

〈金融・証券〉
 りそなホールディングス、野村ホールディングス、オリックス

〈通信〉
 日本テレコムホールディングス

〈医薬〉
 富山化学工業

(注) 6月末までの移行企業、東名阪の証券取引所の上場企業が対象

(出所：日本経済新聞社、2003年6月15日)

出典：階戸照雄「仏企業の企業統治 — 日本企業への示唆に関する一考察」朝日大学経' 営学会経営論集第18巻第1号、2003年、p.31

委員会等設置会社の評価については、当初は「10以下の会社にとどまるとの厳しい予想」¹⁵⁴もあったものの、2003年6月半ばの時点で、東京・大阪・名古屋の証券取引所に上場する企業を対象に調査を実施した日本経済新聞社によると、6月末までに36社(うち5月までに4社は移行済)が委員会等設置会社に移行する見通しとなり(図表3-10「委員会等設置会社に移行する上場企業」を参照)、この意味では予想を上回る好調な滑り出しといえた。移行企業は大きく3つに分けられる。①ソニー、東芝等世界規模で事業展開を行っているグローバル企業。経営の透明度を向上し、海外投資家や消費者に対して、コーポレート・ガバナンスの強化を示す狙い。②英ボーダーフォン子会社の日本テレコムホールディングズや米ウォルマート・ストアーズ子会社の西友等海外企業の傘下に入った企業。海外親企業より社外取締役が派遣されるケース。③日立グループ、野村グループ等連結経営の強化策として導入を図るケース。たとえば、日立グループでは、日立本体の役員がグループ各社の社外取締役に就任する。ただ、②、③のようなケースの場合、独立社外取締役とは言い難い側面がある点は指摘できる。また、監査役制度を維持しながら、独自の統治形態を採用するトヨタ等のグローバル企業である自動車産業からは移行企業は一つもない。上場企業の大半は従来型の監査役制度を維持しながらも、

¹⁵⁴ 小林秀之編著(2003)『委員会等設置会社 VS. 監査役強化会社:14年商法改正後のコーポレート・ガバナンスのあり方』中央経済社、2003年、20頁

今回の移行企業の動向・具体的な成果を見極めて行くものと思われる¹⁵⁵。また、委員会設置会社の「ワン・セット主義」は、柔軟性を欠いており「よりフレキシブルな組織形態を可能とするよう選択肢をさらに増やすべきである」との意見もある¹⁵⁶。その後、10年を経て2013年時点も57社にとどまっている。あまり増加していないことを勘案すると、必ずしも日本の実態に即していないということなのかもしれない。

図表 3-11 委員会設置会社リスト（上場企業）2013年11月時点

社名	証券コード	上場場部	移行年
イオン(株)	8267	東証1部	2003
いちよし証券(株)	8624	東証1部	2003
オックス(株)	8591	東証1部	2003
(株)宇光社	9769	JASDAQ	2003
ユニビルタ(株)	4902	東証1部	2003
(株)国片電機製作所	6994	東証2部	2003
スピコーポレーション(株)	6817	東証1部	2003
ソニー(株)	6758	東証1部	2003
(株)東芝	6502	東証1部	2003
(株)ソニー	7419	JASDAQ	2003
野村ホールディングス(株)	8604	東証1部	2003
(株)パルコ	8251	東証1部	2003
(株)日立製作所	6501	東証1部	2003
(株)日立ハイテクノロジーズ	8036	東証1部	2003
(株)日立メディコ	6910	東証1部	2003
(株)日立国際電気	6756	東証1部	2003
(株)日立物流	9086	東証1部	2003
日立キヤピタル(株)	8586	東証1部	2003
日立金属(株)	5486	東証1部	2003
日立化成(株)	4217	東証1部	2003
日立建機(株)	6305	東証1部	2003
ビーブル(株)	7865	JASDAQ	2003
HQVA(株)	7741	東証1部	2003
三井電機(株)	6503	東証1部	2003
(株)リオンホールディングス	8308	東証1部	2003
エーザイ(株)	4523	東証1部	2004
エスデー(株)	4951	東証1部	2004
(株)大和証券グループ本社	8601	東証1部	2004
ジャカードグループ(株)	8205	JASDAQ	2004
日本精工(株)	6471	東証1部	2004
(株)フジシールインターナショナル	7864	東証1部	2004

社名	証券コード	上場場部	移行年
栄研化学(株)	4549	東証1部	2005
(株)大京	8840	東証1部	2005
(株)大田花彦	7555	JASDAQ	2005
オーザグループ(株)	4565	マザーズ	2005
カブネットコム証券(株)	8703	東証1部	2005
マニー(株)	7730	東証1部	2005
みらいホールディングス(株)	4544	東証1部	2005
いちごグループホールディングス(株)	2337	JASDAQ	2006
橋田電機(株)	7517	東証1部	2006
(株)ガイアックス	3775	セントレックス	2006
(株)MontaRO	3064	東証1部	2006
(株)十八銀行	8396	東証1部	2007
(株)横井銀行	8362	東証1部	2007
日本新橋子(株)	5202	東証1部	2008
日本オタク(株)	4716	東証1部	2008
昭和ホールディングス(株)	5103	東証2部	2009
(株)TASAKI	7968	東証1部	2009
ツカバネ(株)	2193	東証1部	2009
フィデアホールディングス(株)	8713	東証1部	2009
シーシーエス(株)	6669	JASDAQ	2009
(株)カーチスホールディングス	7602	東証2部	2010
(株)シーエヌグループ	2160	マザーズ	2010
(株)LIXILグループ	5938	東証1部	2011
東京電力(株)	9510	東証1部	2012
(株)日本取引所グループ	8617	東証1部	2013
マックスグループ(株)	8698	東証1部	2013

東証1部 44社
東証2部 3社
マザーズ 2社
JASDAQ 7社
セントレックス 1社
計 57社

出典：日本取締役協会調査【委員会設置会社リスト(上場企業2013年8月1日現在)】より引用

ここまで、日本の企業統治の現状を改正された商法の枠組みから概観したが、日本企業を取り巻く他の要因についても探してみたい。

第一の大きな流れとして指摘できるのは、商法改正の流れの一助ともなったと思われる日本コーポレート・ガバナンス委員会などの経営者、学者の動きである。本委員会は日本における米国型コーポレート・ガバナンスへの移行の方向性を明らかにしてきたといえる。特に、社外取締役が取締役会の過半数を占めることを目指していた点が特筆できよう。

第二の点として、海外投資家の投資先への監視強化が一段と進むことである。米欧の

¹⁵⁵ 日本経済新聞、2003年6月15日

¹⁵⁶ 「コーポレート・ガバナンスと今後の我が国の企業経営に関する研究会(財務省主催・括弧内の注は筆者)」第四回議事要旨(テーマ:最近の商法改正とコーポレート・ガバナンス),平成14年12月13日

有力年金基金や保険会社で構成する団体「インターナショナル・コーポレートガバナンス・ネットワーク（ICGN）」は、2003年7月の年次総会で行動指針を承認すると報じられている¹⁵⁷。加盟機関の株式運用総額は10兆ドル（1200兆円弱）で、世界の上場企業時価総額の半分にも達する規模といわれている。本ICGN加盟機関が日本企業の外国人持ち株の約8割を占めるとされる。原案によれば、①ICGN加盟の年金は社外取締役を独自に探し、投資先企業の株主総会で登用を求める。②資金運用を委託している投資顧問会社などに総会での議決への賛否状況などの報告を求め、議決権の積極行使を促す等となっている。

第三の大きな流れは、従来からの海外投資家からのプレッシャーだけではなく、国内の機関投資家の目が一段と厳しくなっていることである。厚生年金基金連合会は2003年2月、投資先企業の株主総会で議決権を行使する際の基準を明確にした。基準は次の通り。①三期連続赤字かつ無配企業の経営者の再任や退職慰労金の支給に反対する。②社外取締役を三分の一以上にする。③委員会等設置会社に移行する議案には賛成する。④ストック・オプションの付与数が発行済み株式総数の5%を超えるなど、株式の希薄化を招く場合は反対する。対象は連合会が自ら運用する国内株式で、東京証券取引所第一部上場企業である¹⁵⁸。連合会のような機関投資家が既述のような基準を定めることの影響は、対象先だけではなく、国内の他の機関投資家の基準にも大きな影響を与えるものと思われる。一方、2003年4月には、投資信託協会が自主ルールを設定、これまで動きの少なかった投資信託会社各社も株主総会で議決権行使に積極的に乗り出そうとしている。企業への経営監視を強化し、運用実績の向上を図る狙いと見られる¹⁵⁹。

第四の流れとしては、取引所が独自に動きだしたことが指摘できる。2003年3月18日、東京証券取引所は決算資料の中に、コーポレート・ガバナンスに関する取り組みの内容等を記載することを義務付けた。これは、ロンドン証券取引所のような厳しい遵守規定（上場企業は年次報告書で企業統治に関する提言事項をどのように遵守しているか、遵守していない場合、何故か、を説明する義務）とは、まだかなりの隔たりはあるものの、着実な一歩であるのは間違いない（図表3-11. 「統治に関する重要項目の国際比較」参照）。

¹⁵⁷ 日本経済新聞,2003年6月12日

¹⁵⁸ 日本経済新聞,2003年2月27日

¹⁵⁹ 日本経済新聞,2003年4月16日

図表 3-12 統治に関する重要項目の国際比較

表 5. 統治に関する重要項目の国際比較

日本	フランス	米国	英国	ドイツ
取締役の特徴				
<ul style="list-style-type: none"> ・会長・社長が後継者を指名する企業が大半。社内出身の監査役が多い ・4月から「委員会等設置会社」の選択が可能となり、米国型の統治形態も可能になる 	<ul style="list-style-type: none"> ・一層型の統治形態が大半。会長と最高経営責任者(CEO)の兼務により、権限が一人に集中する傾向 ・二層型(取締役会と監査役会)による形態 ・上記の他に一層型の監督・執行の分離も可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・会長と最高経営責任者(CEO)の兼務が多く、権限が一人に集中する傾向 ・会長とCEOは指名委員会が指名 ・社外取締役の独立性を強化、監査・報酬委員会は社外取締役だけで構成 	<ul style="list-style-type: none"> ・会長職が最高経営責任者から分離し、CEOを監視 ・会長とCEOは指名委員会が指名 ・全体の半分を社外取締役で構成する方向で検討進む 	<ul style="list-style-type: none"> ・労使双方から成る監査役会が取締役会を監視 ・監査役会のトップが「会長」、取締役会のトップが「社長」
株主総会の特徴				
<ul style="list-style-type: none"> ・開催日は集中。形式的な総会が多い ・議決権行使へ一部の機関投資家の動きあり 	<ul style="list-style-type: none"> ・開催日は分散。個人投資家の参加は米、英ほどではない ・機関投資家の議決権行使は定着 	<ul style="list-style-type: none"> ・開催日は分散。個人投資家が多数参加 ・機関投資家の議決権行使は定着 	<ul style="list-style-type: none"> ・開催日は分散。個人投資家が多数参加 ・機関投資家の議決権行使は定着 	<ul style="list-style-type: none"> ・開催日は分散。長時間討論に特徴 ・機関投資家の議決権行使が増える傾向
役員報酬				
<ul style="list-style-type: none"> ・2004年3月から総額だけを開示義務付け開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・全企業が年次報告書で個別開示(法による義務) 	<ul style="list-style-type: none"> ・全企業が年次報告書で個別開示 	<ul style="list-style-type: none"> ・全企業が年次報告書で個別開示 	<ul style="list-style-type: none"> ・ドイツ銀などが年次報告書で個別開示
4半期決算				
<ul style="list-style-type: none"> ・2003年4-6月期から義務付け開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業の大半が開示を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・全企業が実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2005年から義務づけられる方向だが、大企業で反対論も残る 	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業の大半が開示を実施

(出所：日本経済新聞、2003年4月28日に筆者が加除訂正)

出典：階戸照雄「仏企業の企業統治 — 日本企業への示唆に関する一考察」朝日大学経' 営学会経営論集第18巻第1号、2003年、p.33

(3) 仏企業の企業統治と日本の企業統治の比較から見出される示唆について

仏企業の企業統治は、上述でも検証した通り、内的には企業不祥事の続発を原因とする政府・当局からの規制を逃れるため、外的にはキャドベリ報告や海外投資家への対応、という理由により、ヴィエノ報告書に代表される民間経営者のイニシアティブにより、整備されてきた。結果として、現在では、エンロン事件の後遺症が残る米国を上回り、英国に次ぐ企業統治の評価を得るようになってきている。それでは、「日本の企業統治と似た点が少なくない」¹⁶⁰とされている仏から、我が国としては、どのような点を学んでいけばよいのであろうか。

まず、第一に、民間経営者のイニシアティブの重要性である。規制を逃れるというネガティブな側面ではなく、「自分自ら動くことによって、経営の自由度を得たい」という思いからくる行動に日本企業として学ぶところがあるのではないか。日本でも日本コーポレート・ガバナンス委員会のような民間経営者や学者が共同し、重要な提言を行ってきた事実はある。ただ、日本の民間経営者の大半は企業統治に対してはこれまでは「できれば逃れたいもの」との思いがあったのではないか。「何故、自分の会社に他人が入ってくるのか」というそんな思いはなかったか。結局、商法改正という言わば「お上」からの規制でコーポレート・ガバナンスがやっと進み出した形となっている。なお、

¹⁶⁰ エコノミスト,2003年5月27日

付言すると、仏では2002年9月にブトン委員会報告書（委員長のブトンはソシエテ・ジェネラル頭取であり、その他の委員の大半は従来通り企業経営者）があらたに公表された。この中で、①取締役会の役割等、②財務情報の開示方法の改善等、③会計監査役の独立性強化、等の勧告を行うなど更なる改革が目指されている。この点なども、仏では、民間経営者のイニシアティブが重要な役割を帯びている事例と言えよう¹⁶¹。

第二に、重要なことは独立した社外取締役の適切な導入であろう。仏は、一層制のマネジメント・スタイルをフランスの大方の企業が採用しているが、各種委員会、社外取締役の導入が進むことにより実効性を担保、高い評価が得られるようになっていったと考えられる。日本において、今回の委員会等設置会社の選択導入は大きな進歩ではあるものの、移行企業の取締役会の構成で、社外取締役が社内取締役より多いのは、HOYAなど（36社中）5社のみとなっているなど、社外取締役の本格導入の道筋はいまだ見えない。

第三に、アジア地域・消費者（および世界経済・消費者）への目配りが必要である。外国機関投資家への対応はもちろんのことながら、企業の透明性を更に向上させるための企業としての地道な努力が必要である。仏の場合、ユーロ・マーケットの現出という外的条件はあったものの、拡大したユーロ市場・消費者に対応するため企業の透明性・説明責任を果たす上で、企業統治の向上を行った。日本としてもアジア・マーケットの消費者に対し、企業統治の向上を図り、更に透明性を発揮していかなければならないと思われる。

こうしてみると日本企業の企業統治に関しては、問題意識は高いものの、フランスと比較すると、まだ発展段階にあるように見える。まずは、ファミリービジネスであれ、非ファミリービジネスであれ、日本企業の中に企業統治の意識がより強く根付くことが大事である。さらに、ファミリービジネスにおいては、企業の統治に加えて、ファミリーの統治についてもその仕組みを導入していくことが求められている。次節では、ファミリービジネスにおけるファミリー・ガバナンスについてみていきたい。

第5節 ファミリー・ガバナンス

ガバナンスに係る議論の最後に、ファミリービジネスの特徴的な動きを踏まえたうえでのファミリー・ガバナンスの議論を整理する。ファミリービジネスのガバナンスは一般のコーポレート・ガバナンスとは大きな違いがある。それは、ファミリー・メンバーが複数の役割を兼ねていることに起因する。したがって、ガバナンスを考える場合も前節までにみたコーポレート・ガバナンスに加え、ファミリー・ガバナンスの観点も加え

¹⁶¹ 山田純子(2003)「フランスにおける会社法改正の動向」『比較会社法研究 21 世紀の会社法制を模索して』2003年,85頁

て、その本質に迫る必要がある。ただし、全てのファミリービジネスに適したガバナンス機構は存在しないことも事実である。その理由としては、個々のファミリービジネスそれぞれを見ると、先に見たスリー・サークル・モデルにおけるファミリービジネスおよび所有の構成が異なり、それに合致したガバナンス機構を設計する必要があるからである。

図表 3-13 ファミリービジネスのガバナンス：課題と分担

課題	ファミリー	取締役会	経営者
ファミリーの価値観、ミッション、ビジョン	◎		
ファミリー内のコミュニケーション	◎		
ファミリーの関係性	◎		
悩み事をもつファミリーメンバーの支援	◎		
ファミリーの対立の解決	◎		
慈善事業	◎	○	○
ファミリーメンバーの雇用	◎	○	○
経営の承継	○	◎	○
配当方針／分配	○	◎	○
証券市場	○	◎	
事業戦略	○	◎	○
企業文化	○	○	◎
企業倫理		◎	
戦略の立案・実行		○	◎
日常業務遂行			◎
労務管理			◎
報酬	○	○	◎
株式所有承継	◎	○	
ファミリーとビジネスの関係性	◎	◎	○
取締役会の構成	◎	◎	
取締役の人選	○	◎	
取締役の選定	◎		
業績の評価	○	◎	○
地域関係活動	○	○	◎

注：◎は主な分担、○は副次的な分担を示す。

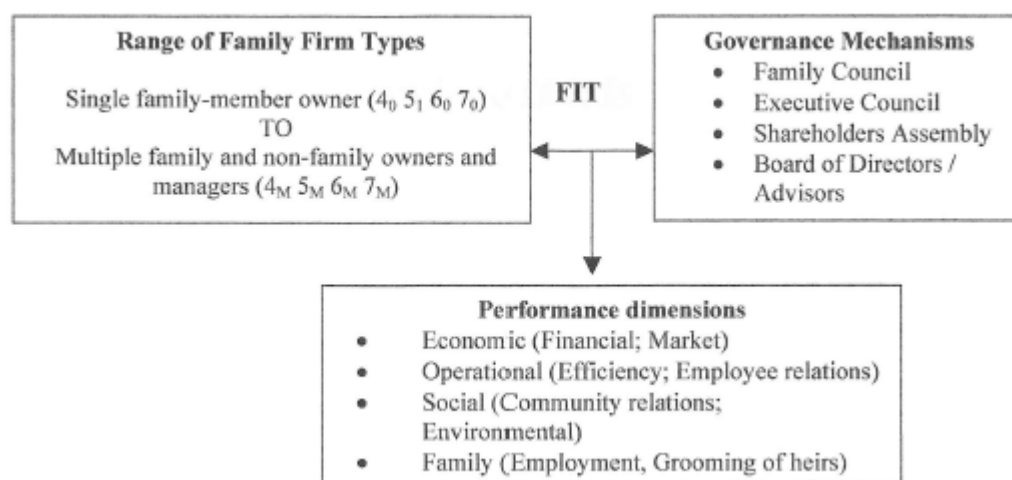
注：◎は主な分担、○は副次的な分担を示す。

出典：後藤俊夫(2012)「ファミリービジネス—知られざる実力と可能性—」白桃書房、p.185、(原著：Aronoff & Ward (1996)¹⁶² pp.23-24 に基づき原著者作成)

¹⁶² Aronoff C. & Ward. J. (1996) "Successfully Selling the Family Business." *The Family Business Advisor*, 5 (10).pp. 4-5

ここでいうファミリー・ガバナンスとは、ファミリーにおけるファミリー関係者の統治システムを意味し、ファミリーミーティング、ファミリー・アセンブリー(年次総会)、ファミリーカウンシルおよび家憲などの諸機構を含めた総合体によって構成されるものを意味するものである。ファミリーミーティング、ファミリー・アセンブリー、ファミリーカウンシルなどの会議体は、コーポレート・ガバナンスの説明において取り上げた取締役会と並列して存在する重要な役割を果たす。ファミリーミーティングは一族関係者の日常的会合であり、ファミリー・アセンブリーは年次総会、ファミリーカウンシルは諸会議・会合を円滑に準備・運営するための事務局のことを指す。また家憲はファミリーの合意事項を明示するもので、表題はクレド、戦略計画など多様な内容を含んでおり、内容も一族が重視する価値観の他、ファミリーのガバナンス、ファミリービジネスのガバナンスならびに双方の関係(Neubauer&Lank、1998)¹⁶³、メンバー、責任者、討議事項など(Ward、1987)¹⁶⁴をはじめとして多様な内容が含まれるものとされている。

図表 3-14 ファミリービジネス種類とガバナンス機構の適合性



出典：Sharma (2003)¹⁶⁵ p.12 より引用

Sharma(2003)¹⁶⁶において提起されたファミリービジネス、ガバナンス機構および業

¹⁶³ Fred Neubauer, Alden G. Lank (1998), "The Family Business: Its Governance for Sustainability", Routledge.

¹⁶⁴ Ward, J. L.(1987) "Keeping the Family Business Healthy". San Francisco: Jossey-Bass, 1987

¹⁶⁵ 同掲書

¹⁶⁶ Sharma, P (2003) "Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology," *Laurier School of Business & Economics Working Paper*, 2003-01

績の相互関係を表すモデルに基づけば、好業績をあげるには、個々のファミリービジネスに適したガバナンス機構を選択する必要性がある。なおこのモデルにおいては、ガバナンス機構は①ファミリーカウンスル（ファミリーに関連する案件を討議する）、②エグゼクティブカウンスル（従業員に関連する案件を討議する）、③株主総会（株主に関連する案件を討議する）、④取締役会/顧問会議（全体的な戦略的課題に関連する案件を討議する）の4種類を想定している。

ファミリービジネスは、ファミリー・メンバー間における緊密な社会的相互作用を通じて、非公式かつ自己強化的なガバナンスの仕組みの構築が可能である。こうした動きが成立することでエージェンシー理論が強調してきた公式の仕組みの補完を可能とするといえるだろう。この整理はLansberg(1999)¹⁶⁷、Neubauer&Lank(1998)¹⁶⁸、Gersick et al(1997)¹⁶⁹など多くの先行研究の指摘と整合している。ビジネスもファミリーもともに会社を所有するオーナー族の長期的な利益を守るガバナンスを必要としている(Lansberg, 1999)¹⁷⁰。ファミリー・ガバナンスを構成する『ファミリーミーティング、ファミリー・アセンブリー、ファミリーカウンスル』を的確に運営することで、会社を所有するファミリーにおけるビジョンの創造に寄与し、ビジョンが企業の戦略的意思決定および戦略遂行に関する最高経営陣の関与の質的向上を推進することが期待されている。

それでは、ファミリー・ガバナンスの観点から、ファミリー・メンバー間の相互作用に関して見ていこう。ファミリービジネスが成長し、関係するファミリーの増大に伴って、自然に起きる相互作用の機会は減少する。それは、例えばファミリーが別の場所で生活するようになれば、分家同士の交流は分家内に比べて希薄になるからである(Gersick et al., 1997など)¹⁷¹。また、ファミリーのビジネスへの参画も大規模ファミリーでは相対的に弱くなり、ファミリー内部における関係の希薄化、関与度の濃淡を生じさせる。ここで、ファミリー・ガバナンスの重要な役割の1つとして、円滑なコミュニケーションが、ファミリー機構およびプロセスに託されていることになるといえる

MOB

¹⁶⁷ Lansberg.I.(1999) *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press

¹⁶⁸ Neubauer.F. & Lank. A. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Routledge

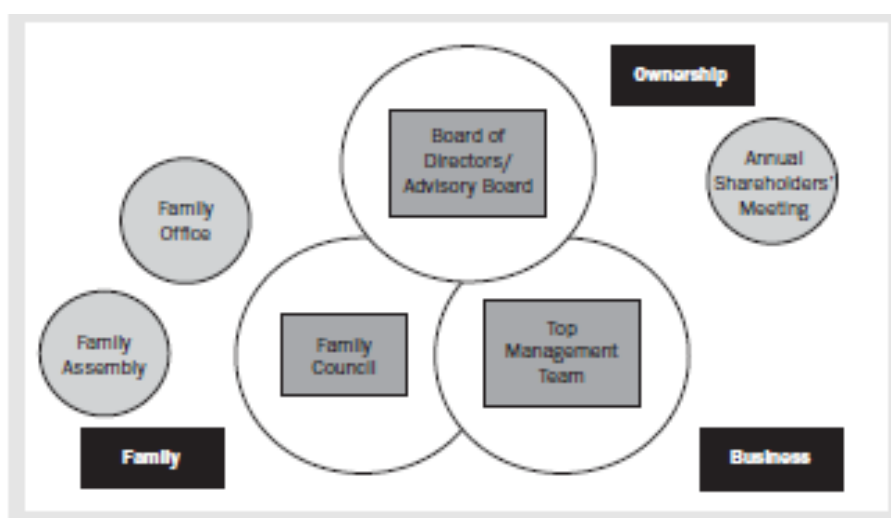
¹⁶⁹ Gersick. K., Davis. J., Hampton. M., & Lansberg. I. (1997) *Gelleration to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press (岡田康司・犬飼みずほ訳『オーナー経営の存続と継承を越える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版 1999年)

¹⁷⁰ Lansberg.I.(1999) *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press

¹⁷¹ Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg,(1997) "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business" Harvard Business Review Press

だろう (Neubauer&Lank、1998など)¹⁷²。これによって、ファミリー機構における非公式的な集合（正式のファミリーミーティング、ファミリーカウンシル、ファミリー計画を含む）は、所有ファミリー・メンバーのニーズと利害を代表して統合し、ファミリーと会社を結びつけることとなる。こうした機構は、ファミリー・メンバーが集まって議論する機会を作り出し、所有ファミリーのメンバー間の相互作用の増加をもたらすことが期待される。ちなみにファミリーの結束について、戦略株式所有および経営に関して株主グループとして完全または極めて結束していると回答した比率は、全体の82.9%であった (MassMutual Survey、2007年)。

図表 3-15 ファミリービジネスのガバナンス構造



出典：Poza (2004¹⁷³) p.248 より引用

徐々に関係する同族の範囲を広げていくファミリービジネスにおいて、コミュニケーションの重要性とその方法がより一層重要になってくる。ファミリービジネスが直面する諸課題を克服する上で、ファミリー関係者のコミュニケーションは必須の条件である。一般の家庭においても、経済の発展による人口の都市への集中化現象によって生ずる核家族化、あるいは成熟化に伴う少子高齢化の進展などを背景に、現代においては先進国に限らず新興国においてさえも、家族間の意思疎通は希薄化し、価値観の共有は覚束なくなっている。ファミリービジネスではそれがビジネスに与える影響が大きく、問題は深刻である。この問題に関し、Ward(2004¹⁷⁴)はコーポレート・ガバナンスの仕組みとして取締役会、ファミリー・ガバナンスの仕組みとしてファミリーミーティングの重要

¹⁷² Fred Neubauer, Alden G. Lank (1998), “The Family Business: Its Governance for Sustainability”, Routledge.

¹⁷³ Poza, E. J. (2004) *Family Business*, Thomson/South-Western. Publishing

¹⁷⁴ Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business.* New York: Palgrave Macmillan.

性を指摘し、2つの会議をファミリービジネスにおけるコミュニケーション機能の双壁と位置づけている。なお、MassMutual Survey(2007年)によれば、ファミリーミーティングを少なくとも年1回開催している比率は55.4%である。ファミリーミーティングは、ファミリーを構成するメンバーが一堂に会し、ファミリーの運営にかかわる案件を話し合うコミュニケーションの場であり、ファミリービジネスも重要な議題の1つである。1年間に数回、定期的な会合をもつ他、ファミリー・アセンブリーを催すファミリーも少なくない。ファミリーを構成するメンバー数が多い場合は、全員が一堂に会する場がファミリー・アセンブリーであり、定期的な会合は代表者のみで運営する方法などが検討される。また、本家以外に分家でもファミリーミーティングを開催するようなケースもあり、本家と全ての分家が一緒に集まる場をファミリー・アセンブリーと呼ぶ場合もある。

ファミリー・アセンブリーを開催することで、共通の問題を議論する機能もあるが、普段会わないメンバーが懇親を深めるという機能も重要である。ファミリーが共通の価値観の下に結束を固めることが、こうした仕組みの最大の目的であり、懇談あるいは娯楽が有効な手段である場合も少なくない。ファミリーミーティングにおいても必要に応じて懇親する時間をとればよい。出席メンバーにはビジネスに日常的に関与していない者も加える点が重要であり、特に配偶者などファミリーに馴染みの薄い存在に配慮する必要がある。なお、会議はあらかじめ開催通知を発行し、議事録を記録しておくことが推奨される。

ファミリーミーティングは、ファミリーの目的、価値観を明確化し、ファミリービジネスをファミリーとして維持することに関する合意を形成する最も重要な活動である。しかしながら、ファミリー間の相互作用とコミュニケーションは、感情を伴い、対応が容易ではないのも事実である。実施する場合には、入念に目的、すなわち開催する必要性と必然性を幹部の間で確認しておくこと、および日常的に意思疎通ができていない疎遠なメンバーを一堂に集める点について、慎重な配慮をしておかないと逆効果にもなりかねない。より具体的なファミリー・アセンブリー、ファミリーミーティングの開催のイメージに関しては、第Ⅱ部で再度触れることとする。

図表 3-16 ファミリー・ガバナンスの構造と進化

段階	ファミリー側の機構	両者の調整機能	ビジネス側の機構
創業者段階	核家族内のファミリーミーティング (非公式)	日常的会話 合同会議	顧問会議
兄弟段階	ファミリーミーティング (ファミリーメンバー。場合に応じて配偶者も参加) ファミリーカウンシル	日常的会話 合同会議 統治委員会	取締役会
従兄弟段階	ファミリー集会 ファミリーカウンシル	統治委員会	取締役会 各種委員会 ジュニア取締役会

出典：後藤俊夫(2012)「ファミリービジネス—知られざる実力と可能性—」白桃書房、p.187、(原著：Aronoff & Ward (1996¹⁷⁵) に基づき原著者作成)

日本におけるファミリービジネスを考えるにあたり、明治憲法のもとの家族制度について考えなくてはならない。昭和憲法制定以前は戸主に家督というファミリーを統括する権限と責任があり、家族会議という仕組みが機能していた。また、本家は分家を統率する責任があり、同族団としてファミリーの結束を図る仕組みが存在していた事例も多かった。ファミリーによっては、家憲ならびに家法をもち、ファミリーの複雑な問題に対応していた。日本のファミリービジネスが世界で卓越した長寿性を維持できた要因の1つとして、こうしたファミリー・ガバナンスの果たしてきた役割は大きなものがあったともいえるだろう。ところが、昭和憲法の下では、旧来の家族制度は廃止され、こうした機能は現在では、公的には存在しない。慣習的に若干の機能は残存しており、何らかの家族会議を維持しているファミリーも存在する。しかし、全体として日本の家族制度は危機的状況にあり、ファミリービジネスの円滑な事業成長と事業承継に対しても大きな障害となっているのではないだろうか。

こうした危機的状況を打破する上でなすべき課題は多い。法の下に規定されていないにしても、まず一族関係者相互のコミュニケーションを復活させ、価値観の共有を実現し、ファミリービジネスの持続的成長と次世代への承継に積極的に取り組むことが期待される。また、家法は一族関係者間の意思疎通の場を提供し、ファミリー・ガバナンスの制度を準備し、最終的にファミリービジネスの永続的発展を推進するメカニズムとして有効性があるはずである。

明治時代の著名な実業家である渋沢栄一(1840-1931)が1891(明治24)年に制定した同家の家法はファミリー・ガバナンスを構成する諸要素を体系的に記述し、現代のファミリービジネスが自らのファミリー・ガバナンス制度を構築する上で、格好の出発点となるであろう。渋沢家の家法は明治時代の法的環境下で制定されたが、同族の範囲、義務

¹⁷⁵ Aronoff C. & Ward. J. (1996) "Successfully Selling the Family Business." *The Family Business Advisor*, 5 (10). pp.4-5

と責任、機関などファミリー・ガバナンス設計に関して今日のファミリービジネスが学ぶべき点が多いものと考えられる。

既に一部のファミリービジネスでは、こうした家族の課題と事業承継の深刻な状況を理解し、事態の積極的打開のために、改めて欧米の仕組みを学びながら、ファミリーミーティングを実践しはじめている(武井,2010)¹⁷⁶。このなかで、ファミリー・ガバナンスの仕組みとして、ファミリー・オフィス、持株会社、ファミリーミーティングなど各種の議論がはじまっている。

一般に対立とは、「当事者による願望や欲望に関する不一致の認知」によって生ずるものであり、(Jehn&Mannix(2001)のグループ間の対立研究に基づいて整理すると、①業務(達成すべき業務に関する見解の相違)、②プロセス(業務達成に向けたプロセスに関する見解の相違)、③関係性(価値観や態度に関する人間関係の非適合性)の3種類に区分される¹⁷⁷。このうち関係性に関する対立は、グループメンバーが将来にわたって一緒に働く可能性を減少させ、個人ならびにグループの業績にマイナスの影響をもたらすことになる。一方、業務に関する中程度の対立は、異なった意見をもたらし、集団的志向を防ぐので、グループの業績を向上させる可能性もある。プロセスに関する対立が生じたときには、生産性とグループの士気の低下につながりかねない。この対立概念を、ファミリービジネスに適用して考えるアプローチはまだ始まったばかりであるが、ファミリーの中での異なった対立の性質や原因、含意を明らかにすることは問題解決に有効であると考えられる。LaChapelle&Barnes(1998)¹⁷⁸によれば、ファミリー内部の対立関係を調整し、信頼を構築するには一定のステップを踏む必要があるが、その中でも信頼媒介者の重要性が指摘されている¹⁷⁹。ファミリー内部における信頼関係はファミリーだけの問題ではない。ファミリー以外の関係者も極めて大きな関心を寄せている。そこで、ファミリー・メンバー相互に高いレベルの信頼関係を構築し、さらにファミリー以外の経営者・従業員の信頼もかち得ておくことは、ファミリービジネスの長期的な業績と持続に極めて重要な要素となる。もし信頼関係が成立していなければ、ファミリーとファミリー以外の従業員とは他人同士の関係になってしまう。媒介者は、このギャップの橋渡し役としての重要性を熟知し行動することが求められる。

¹⁷⁶ 武井一喜(2010)「同族経営はなぜ3代でつぶれるのか」クロスメディア・パブリッシング。

¹⁷⁷ Jehn, K & Mannix, E, (2001) "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance," *The Academy of Management Journal*, 44(2), pp.238-251

¹⁷⁸ LaChapelle, K, & Barnes, L. (1998) "The Trust Catalyst in Family-Owned Businesses," *Family Business Review*. 11(1), pp.11-7

¹⁷⁹ 信頼媒介者は当事者間の信頼を回復・向上させるための触媒的機能を務める存在であり、関係性における4つの要素が求められる。①性格(誠実、正直、信用、善良)、②能力(才能、専門知識、業績)、③予測可能性(貫徹約束厳守、一貫性)、④愛情(他人への思いやり、同情、包容力)

こうした信頼媒介者として適当な関係性にある人間として、①友人、②女性、③義理の息子、④後継者、⑤外部アドバイザーの5種類が考えられる。

先ず高い地位にいる友人である。低い地位にいる部下と高い地位にいる権威者とでは信頼関係を直接結べない状況が存在するが、高い地位にいる友人が仲介者として高い地位にいる権威者との仲介をすることで対立を解消し、信頼を回復させることが期待できる。ただし、これは高い地位にいる権威者が高い地位にいる友人の存在と機能を認めた場合に成立する事例である。

次の信頼媒介者として考えられるのは女性である。この場合の女性は母として妻として効果的にその役割を離すことが期待できる。中立的な立場で、ファミリー・メンバー間のコミュニケーションが成立するよう媒介者として機能する可能性がある。ときには、ファミリー以外の外部のステーク・ホルダーに対しても経営者との仲介をすることもある。女性の存在は家族、ファミリービジネスのいずれにとっても信頼に対する貴重な機能が期待される存在と言える。

義理の息子も信頼媒介者になりうる。ファミリー経営者の娘と結婚してファミリーの一員となった義理の息子は、通常、経営者やファミリー関係者の信頼を得るため、コミュニケーションに人一倍の努力が求められる。その一方で、そうした試練・プロセスを経て、経営者ならびに関係者との意思疎通ができるようになれば、身内の中いながら第三者の意見を提供できる媒介者として機能する可能性がある。外部から入ったものであればこそ、客観的かつ冷静にファミリーの現状を観察し、相互の関係性を考慮して、最も望ましいファミリー関係の構築に貢献するという役割を果たすことができるかもしれない。

後継者については、ファミリーが行う業務の内容を深く理解し、ファミリー関係者ならびにファミリービジネス関係者の信頼をかちとることができると、スパイラル的に経営者からの信頼も増す可能性が高い。そうした経緯を経て、ファミリービジネスの経営に対する関与度も高まってくることで、経営者が事業の承継を現実問題として考えるようになれば、後継者は経営者にとって最大の相談相手となり、社内の関係者、ファミリー・メンバーと経営者の中で媒介者としての役割を十分務めることが可能となる。

外部アドバイザーに関しては、その専門性を期待されての信頼媒介者である。たとえば、会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど専門的知識をもつ第三者は、ファミリーおよびファミリービジネスがかかえる課題について、客観的に分析・評価するとともに、最も効果的な提案をその専門知識に基づいて行うことができる立場にある。専門性に加え多くの関係者を公平に扱うということで人柄も理解されることで、経営者から頼りにされる存在となった場合には、経営者だけでなく周辺の関係者に対し媒介者として機能することができるようになる。

以上、ファミリービジネスにおけるガバナンスの難しさを、ビジネスに対するコーポ

レート・ガバナンスと、ファミリー・ガバナンスを両立させなくてはいけない点にあることを示してきた。いずれにせよ、ファミリービジネスを成功させる要諦として、ファミリーの円滑なコミュニケーションの場が確保されていることは不可欠であり、その仕組みとしてのファミリー・ガバナンスは重要な機能を果たすことは間違いない。

次章以降、第Ⅱ部ではこの「企業経営・コーポレート・ガバナンスにおいて必要とされること」と「ファミリーにおいて必要とされること」の2つの要素をつなぎ合わせ、円滑に経営・遂行していくとともに、2つの組織を効果的に統治するガバナンスの仕組みを構築し、スパイラル的に整合させていく動きについて説明していきたい。すなわち、Carlock & Wardが先に提示していたパラレル・プランニング¹⁸⁰のアイデアに対し、2010年にさらに改良を加え、実践的に活用できる新たなモデルとして発表された方法について、具体的な事例も交えたままポイントを抜粋して紹介する（Carlock & Ward(2010)¹⁸¹）。

筆者としては、これまで見てきたようにファミリービジネス研究の重要性が世界的に認められているのに対し、日本国内での研究が遅れていることに思いを馳せ、このパラレル・プランニングのアプローチが今後の日本のファミリービジネス研究を発展させていく重要な手掛かりとなり、さらにはファミリービジネスの経営者が現在直面している悩み・課題に対し有効な指針となることを期待する。

¹⁸⁰ R.S. Carlock, J.L.Ward,(2001) *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*,Palgrave

¹⁸¹ Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “*When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*” , Palgrave Macmillan, 2010, 『(仮訳)ファミリービジネス最良の法則』

第Ⅱ部 パラレル・プランニング理論によるファミリービジネス・ガバナンス

第4章 ビジネスファミリーにおけるプランニングの必要性

ファミリービジネスの中で、非ファミリービジネスよりも良いパフォーマンス結果を示している企業があるが、その理由として長期的ビジョン、強い価値観、情熱をもったオーナーなど、非ファミリービジネスが有さない特有の強みを有することがあげられることがある。その一方で、悪いパフォーマンスしか上げられないときもあり、その理由としては、ファミリーが支配するがゆえに意思決定までのプロセスなどにおいて企業内システムが複雑となり、より慎重な対応、より優れたプランニングが求められることに加え、2つの組織（ファミリー、企業）を両立させながら企業・家族統治を行わなくては行けないという性格を持ち、かつ、それらの問題を実現することが難しい結果、中途半端な対応しかできず、不十分な結果に留まってしまっていることがあげられる。第Ⅱ部ではこれらのファミリービジネス運営を難しくしている観点のうち「プランニング」及びそれを通じての「ガバナンス」に着目してみる。

一般的な評価として、ファミリービジネスは堅実なビジネス戦略をとっているが、その一方で、ファミリーに関するプランニングについて十分に検討されていないことが多い、あるいは取り組まれているとしても、事後的に解決が必要とされるほどの激しい摩擦や対立をファミリー内部に生じさせるだけに終わってしまっている場合が多いようである。こうした結果になるのは、多くのビジネスファミリーが、プランニングの価値・重要性を正しく理解していないか、もしくはプランニングによってファミリー・メンバー間の感情的なわだかまりが表面化することを恐れているという気持ちが背景にあると考えられる。多くのファミリー企業が、あえてプランニングを実行することで、かえって、そうしたプランニングでは解決できないような問題を生み出してしまうかもしれないことを恐れているともいえよう。

こうしたファミリーにおけるプランニングに係る問題に 대응するために、Carlock & Ward は、“When Family Businesses are Best(2010)（仮訳）ファミリービジネス最良の法則”において、ビジネスファミリーが高い実績を上げるためには「ファミリーとビジネスの共生関係を後押しする、しっかりとしたプランニングが必要である」ということを示し、その具体的な取り組み方を提唱した¹⁸²。本章以下の第Ⅱ部において、ファミリービジネスを考えるうえで最も重要な観点の一つともいえるプランニングに関す

¹⁸² Randel S. Carlock, John L. Ward(2010),When Family Businesses are Best - The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success” , Palgrave Macmillan, 2010, 『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』

一つの有効なアイデアである『パラレル・プランニング（並行的プランニング、Parallel Planning）』をとりあげ、今後の日本国内でのファミリービジネス研究の方向性を示したい。

同研究の成果は、まだ日本で紹介されていないものであり、本稿において初めて日本語訳にて提示する。このパラレル・プランニングの特徴は、ある一定のプロセスを経ることでファミリービジネスにおいて有効な解決策が導かれるアプローチとして提唱されている点にある。また、この研究の意味は、ファミリーが自らを取り巻く状況やビジネス上の目標に基づいて、協力して自らのプラン策定にあたる時、最良の結果が得られるように段階を追って取り組んでいくことができるように指針を示すことにある。

なお、このパラレル・プランニングに関しては、先行研究として触れているWard(1987)¹⁸³、Carlock & Ward(2001)¹⁸⁴の研究を発展させた最新の成果である。ただし、その成果として本稿に記す内容は、従来の研究の成果を更に一歩進めたものであるだけでなく、全く新しい切り口も示されているものであることを改めて記す。また、内容に関しては、本編のうち一部を抜粋して掲載するとともに、日本の実態に合わせて筆者にて修正を加えている。

第1節 ファミリービジネスの課題

最初に、ファミリーにおいてプランニングが必要とされる意義に関して取り上げる。この点について、Carlock & Ward(1987)は、ファービュー・エレクトロニクス社(Farview Electronics¹⁸⁵)の事例を示している。香港に本拠を置き、低価格帯の電化製品を製造してきた同社は、1990年代半ばまで数十年間にわたって事業は成功し、創業家は利益をあげてきた。ところが、ビジネスについてのプランニング、ファミリーについてのプランニングを持たないままに経営を行ってきたため、変化に直面し大きな代償を払うこととなったのである。

ファービュー・エレクトロニクス社が売却される?

1996年度末時点で、ファービュー・エレクトロニクス社は、同社設立以降30年連続で黒字経営を続けていた¹⁸⁶。同社の社訓はシンプルで、「我々はすべての人々に安価な電化製品を提供する!」であった。ビジネス戦略もこれにも増してシンプルで、「問題が

¹⁸³ Ward, J. L. (1987) *“Keeping the Family Business Healthy”*. San Francisco: Jossey-Bass

¹⁸⁴ R. S. Carlock, J. L. Ward (2001), *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave

¹⁸⁵ <http://www.fairview-electronics.com/>

¹⁸⁶ Carlock, R. S. “Farview Electronics to be sold?” (unpublished INSEAD case study, 2010).

生じていないのならば、へたにかき回すな! (If it ain't broke, don't fix it!)」というものであった。同香港企業を所有し経営していたリーとチャーリー・タン(Lee and Charlie Tang)の兄弟は、経営上のあらゆる事柄を一任されていた。新製品の投入や設備投資に、あまり資金を振り向けない代わりに、同兄弟をはじめ、同兄弟の姉妹 2 人に、高額の配当金が数年にわたって継続的に支払われていた。

しかしながら、2001 年 6 月にファービュー・エレクトロニクス社が、5 年連続の赤字計上となり、2000 年度には過去最悪の業績を記録するという厳しい状態に直面することとなり、状況は一変した。1990 年代を通して、多くの顧客が、より安価な製品を求めて中国のメーカー各社に関心を示すようになるにつれて、タン家の所有するファービュー・エレクトロニクス社の売り上げは縮小していった。さらに、競合メーカーが台湾国内の大手代理店を獲得したことも追撃ちとなり、同社の有する既存の販路が脅かされることになった。

同社会長である 74 歳のチャーリー・タンは、当時のことを次のように述懐する。「この 30 年間、我が社は高収益企業であった。それゆえ、今日まで行ってきた非公式的なやり方に対して誰も疑問を差し挟まなかった。皆が、我々創業家一族が行う経営を信頼していたのだ。」

「この問題は、3 年前、私の兄が亡くなった後に事業を分割して、兄の 2 人の息子がオーナーシップを承継することに始まる。市場の変化を把握していた甥達は、ヒューレット・パカードや IBM といった製造元向けに、利益率のより高い部品を納品すべく、その製造を開始した。かつては、1 つの工場ですべての部品を製造することができたが、現在では、取引先の多くが、構成部品だけを製造する企業よりも電子組立部品も製造する企業から購入することを好んでおり、それにとまって発注先の数を減らしてきている。こうした取引先からの要望に応えるべく、我々は複数の工場ラインを稼働せざるを得なくなっている。」

2002 年初頭、タンは、米インテル社の取締役であった 33 歳になる息子を説得し、香港に呼び戻したうえで、CEO に抜擢し後を継がせた。33 歳の若いタンが最初に行ったことは、コストと人員の削減であった。年央時点で 178 名いた従業員は、同年末時点には 125 人にまで削減され、その後はゆっくりと 150 人にまで戻された。年度が終わる 2003 年 6 月には、ファービュー・エレクトロニクス社は、かろうじて利益が出せる状態にまで回復していた。

こうした息子が行った取り組みを評価して、チャーリー・タンは以下のように述べている。

「これはコストの削減による結果であった。実際のところ、売上高は 28%下がったが、これは、低収益の事業から撤退する際に想定されていたことであった。息子は、諸経費にひそむ膨大な額の無駄なコストを削減した。その対象には、私の姉妹の義理の息子 2 人に支払われる取締役報酬も含まれており、私の姉妹を激怒させることになった。」

キャッシュ・フローの改善のためには、ファミリーに対する配当金の削減も避けて通ることはできなかった。残念なことではあるのだが、他のファミリー・メンバーたちは、なぜ自分たちの会社から、より多額の配当金を受け取れなくなるのか理解できなかった。」

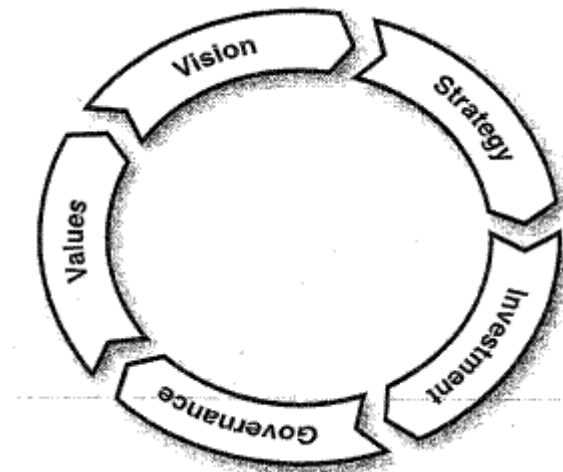
上記の一連の出来事は、ファミリーの対立の序章に過ぎなかった。最近になってタンは、経営の行き詰った企業を対象として買収を行っている香港を拠点とするプライベート・エクイティ・ファンドからの買収の申し出に対して真剣に検討していることを公表した。老タンが設立した同社は、別の製造会社に吸収合併され、全ファミリーのオーナーシップと役職は一掃されるとした。現 CEO であるタンの息子と、16 年間ファービュー・エレクトロニクス社に勤務してきた財務担当副主任である彼の姉(妹)は、現在のところ売却に反対しているのだが、彼らは議決権を有しているわけではない。

この事例で示されているタン家の一連の動きは、あらゆる問題の解決にとって、ファミリーやビジネスについて、熟慮を重ねたうえでの、なおかつ包括的な内容のプランニングが必要であることを物語っている。会社とは、成長や採算についての見通しを立てにくい競争の激しい市場において、成熟していく組織である。ファミリー企業は、各世代や分家の期待に応えられるように尽力するものである。事例のように、ファミリーにおいては、創業者の死、あるいはオーナーシップは有するが事業には一切関与していない姉妹たちの役割、姉妹の義理の息子らの解職など、このような問題を一時期にすべて同時に解決しなくてはいけない場面がいつ出てくともわからない。こうした問題のひとつひとつが、ビジネスまたはファミリーの関係を損なうおそれがあるものと思われるが、こうしたひとつひとつの問題が組み合わさった衝撃は、ビジネスとファミリー双方の終焉を招きかねないほどのものとなりかねない。ファービュー・エレクトロニクス社にとっては、ビジネスとファミリーについてのパラレル・プランニングを行うことで、同ファミリーを救う方法があったかもしれない。

パラレル・プランニングは、①ファミリーの価値観に加えて、その②価値観によって導かれるビジョン、③戦略、④投資、および⑤ガバナンスという 5 つのステップで構成される。これら 5 つのステップはいずれもパラレル・プランニングにとって不可欠のものである。これら 5 つのステップを経ることで、「ファミリー・メンバー各人の目標が明確」にされて、それらが「一つに集約」されていく。さらに、次のステップで、ファミリー・メンバーのビジネスに対する「コミットメント」と「価値を生み出すビジネスの潜在能力」とが望ましいかたちで結び付けられることとなる。5 つのステップを経ることで、「メンバー間の円滑なコミュニケーションが図られて各人の意見が共有される」と、「ファミリービジネスが有する財務的資本や人的資本が、その共有されたビジョンの実現に沿うようなかたちで投入される」ようになり、ひいては「ファミリーとビ

ビジネスの二つのシステム間の強固な関係が構築される」ようになるということである。

図表 4-1 パラレル・プランニングの5つのステップ



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.6

ジークムント・フロイト(Sigmund Freud)は、家族の絆の強さと労使関係は、愛することと働くこと(lieben und arbeiten)の間の相克によって生み出されると述べたといわれている。フロイトは、愛情と労働は人生における自尊心と喜びの源であり、両者のバランスが保たれている場合に限り、我々は満足を得られるとしているが、このフレームワークで考えると、ファミリービジネスは、フロイトが人生において最も重要であると説いた、愛情と労働の両方を提供する場である¹⁸⁷。逆に言えば、ファミリービジネスにおいてこの愛情と労働のうち、一方が欠けると、他方にも影響が及ぶこととなり、大きな代償を払わなくてはならないこととなる。

本来は、ファミリーとビジネスとは全く異質のものである。両者は、意思決定のあり方やコミュニケーションにおいて、それぞれに違ったかたちをとる必要があるものである。一般的に、ビジネスにおける様式では、ある程度標準化されており理解しやすいものとされるが、一方、ファミリーの仕組みやその運営については、各ファミリーに固有のものがあり、各人の行動の意図等も明確にされない場合が多い。このように、ファミリーシステムには外部の人間からは、容易には窺い知ることのできない部分も多いが、各メンバーの拠り所となる確固としたものでもあり、ファミリービジネスにおいては、そのビジネスシステムの側に影響を及ぼす場合も考えられる。その一方で、それがあらゆる問題の根源ともなり得るだろう。

¹⁸⁷ Freud, S.(1995) *Civilization and its Discontents*, (London: Hogarth Press, 1955).

成功したビジネスを有するファミリーに属する各ファミリー・メンバーは、出生とともにファミリーの一員になったのと同じように、ファミリービジネスにおいても必然的に雇用される権利が与えられていると感じている。こうした者は、自らの権利意識のみを考慮するのではなく、ビジネス上のニーズを理解したうえで、ファミリーとビジネス全体の成功といったより巨視的な視点で物事を考える姿勢を身に付ける必要がある。両方の側面を身に着ける必要があると考えると、各ファミリー・メンバーに対してパラレル・プランニングを通じて、ファミリーの価値観やビジョンというものに意識を向けさせ、それと同時に、ビジネスとの関係を考慮したうえで必要な判断を下せるようになるということに、このパラレル・プランニングの利点がある。

そもそも、ファミリーとビジネスのニーズには本質的に緊張関係が存在するものである。プライス・ウォーターハウス・コーパース(PricewaterhouseCoopers)が2008年に行った調査によると、3分の1を超えるファミリービジネスが、将来のビジネス戦略を検討した際に、緊張状態を経験したとし、その緊張状態はファミリーとビジネスのニーズをめぐって、そのどちらを優先すべきかで生じたとしている。具体的な事例としては、業績評価(報酬)、雇用、再投資、配当等に関する決定の際に緊張状態が生じたとされる。

通常、多くの親が、自分の子を有能であると考えがちであり、家族によるサポートを受ける資格を有していると考えていることから、ファミリービジネスにおいて子供のキャリアは常に潜在的な問題となっている¹⁸⁸。親はシンプルに、「ファミリービジネスは人材を必要としており、その子ども達は仕事を必要としている」と考えている。しかしながらこうした論理は、仕事を期待しているファミリー・メンバー(子供)に、ビジネスに必要なスキルが欠けているときに破綻することとなる。さらに、こうした事態はファミリーがメンバーの雇用をめぐって適切にプランニングを行っていないとき、あるいは、採用において公平性が欠如しているときにより頻繁に起こり得ることとなる。

このようなときにビジネスとファミリーの関係において、緊張や摩擦が生じ得ることが想定されるが、明確なファミリー協定(Family Agreement)があれば、各メンバーはビジネスに求められる要件を正しく認識することができ、各人が協定に則って公正に扱われていることを実感できることとなるだろう。さらには、ビジネスが縁故ではなく真に能力ある人材を欲しているということも認識することができるのである。

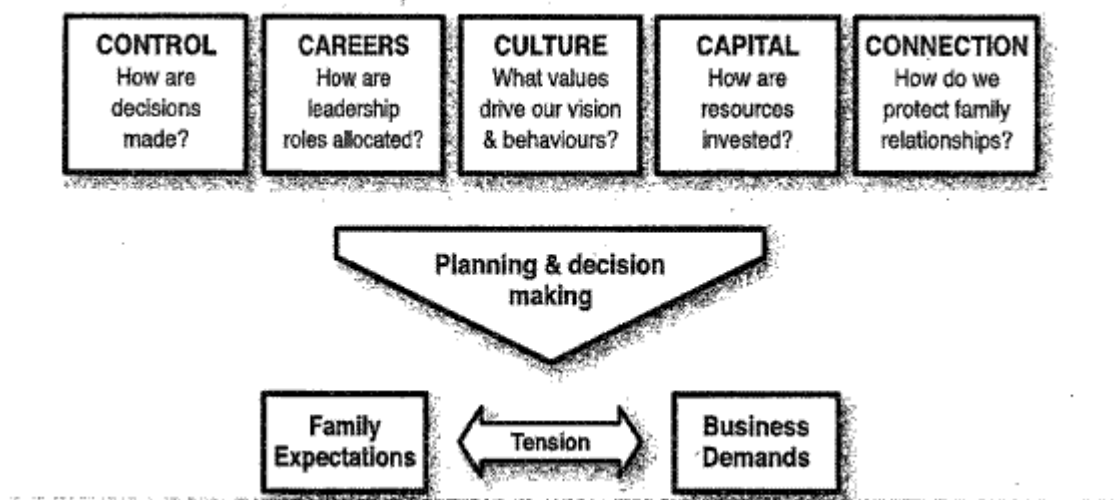
ファミリー・メンバーの中で、最初に行う必要があることは、自らの価値観、それから将来のビジョンについて、意見をすり合わせて明確にすることである。ファミリーの価値観は、そのファミリーのビジョンを形作り、そしてそのビジョンが共有されたとき、ファミリービジネスが手掛ける事業の将来像、つまりは事業戦略となるのである。たとえば、ファミリーの掲げるビジョンが広がりやを欠いた小さなものであり、ファミリー企業経営から脱却しないまま、一地方もしくは一地域の市場で競争するに留まるといふものであれば、ファミリー・メンバーの雇用に門戸を開いておくことは比較的容易である。

¹⁸⁸ Making a Difference (2007-08) PricewaterhouseCoopers Family Business Services.

このような場合、ファミリー・メンバーの雇い入れの基準は、主としてビジネスに対する関心の強さ、忠誠心、奉仕であり、取締役についてもその大部分をファミリー・メンバーが占めることになるであろう。他方、ファミリーが掲げるビジョンが、成長重視、あるいは世界的なリーディングカンパニーになることであるならば、同ファミリーは、より緻密にビジネス戦略を練り上げる必要があり、かつそれを実行できるスキルを有した専門的な経営陣を組織することも考慮しなければならない。こうした成長を求めるファミリー企業は、その企業の重要な地位を占めるに相応しいと思われるファミリー・メンバーのほかに、ファミリー出身以外のもので構成される、高度に専門的能力を持った経営陣を組織する必要がある。

このように、パラレル・プランニングは、まずはファミリーの価値観を明確にすることから始まり、ファミリーとビジネスの両者の各ニーズを調整するために、各メンバーの意見を集約させなくてはならない。こうしたプロセスを経ることで、ファミリーとビジネスの両者が最高のパフォーマンスを得ることが可能となるのである。

図表 4-2 ビジネスのニーズとファミリーの期待のバランスを取るうえでプランニングとガバナンスにおいて求められる一般的な5つの要因(5つのC)



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.9

ただし、ファミリーのニーズとビジネスのニーズは常に対立する関係にあるわけではない。逆にパラレル・プランニングがイメージしているものは、ファミリービジネスが最も成功するにはファミリーとビジネス双方のニーズの連携が取れている必要があるというものである。しかしながら、現実のファミリービジネスを見ると、数多くの企業

において、ファミリー内部の者にしか通用しない目標に基づいて決定を下し、それがビジネスを苦しめる原因となっている。数多くの事例から、ビジネスのニーズとファミリーの期待のバランスをとるうえで、プランニングとガバナンスにおいて求められるファミリーとビジネス双方のニーズは、**①Control(コントロール)、②Career(キャリア)、③Culture(企業文化)、④Capital(資本)、⑤Connection(メンバー同士のつながり)**の5つの事項(5つのC)において適切なバランスがとられていなければならない。ビジネスファミリーは、これらのきわめて重要な事項についてメンバー間の意思疎通を図り、プランを立てる必要がある。

先述のタン家の事例においては、5つの事項すべてにおいて問題に直面していたといえる。事業は苦境にあったが、その一方で、いったい誰がファミリービジネスの支配権を有していたのか明確ではなかった。チャーリー・タン(親世代)、CEOを務めるチャーリー・タンの息子、あるいは父親から譲り受けた工場を運営していた2人の甥達の権限や責任があいまいであった。資本においては、配当がビジネスの財源を圧迫し、重大な問題となっていた。キャリアも深刻な問題となっていた。義理の息子たちが解雇されたことに加えて、会社の売却によって次世代すべての者の職が脅かされていた。ファミリー・メンバー同士の関係は、各世代間、従兄弟間、さらにはチャーリー・タンの家族内においてさえも緊張していた。これらの以上のことにも増して、ファミリーの文化を醸成するという最後の課題が、もしかしたらタン家が抱えるすべての問題の根源となっていたのかもしれない。タン家には、ファミリーの文化や価値観もファミリーが検討あるいは考慮しておくべき事項に含まれるとの認識が欠けていたのかもしれない。タン家にとって、ビジネスに何を求め、どのようにしたいという対象のものだったのか。タン家にとってファミリービジネスとは単に経済的利益を追い求める実体、あるいはファミリーの雇用創出の場にすぎなかったのかもしれない。あるいはタン家の伝統や遺産を体現するものであったのだろうか。こうした最初のビジョンがファミリーの中で共有されないと次のアクションにはつながらない。

ファミリービジネスにおけるプランニングと意思決定については、ファミリーの期待と、ファミリー間の人間関係における緊張関係、そしてビジネスのニーズを意識する必要がある。仮にファミリーが適切なプランニングを行っていたとしても、依然として、様々な問題から逃れられることはないだろう。事業が成熟していき、オーナーも壮年期を迎え、さらにはシニア世代がこの世を去ったり、各ファミリー・メンバーが配当を要求したり、次世代の者たちがファミリービジネスでの地位を要求したりと、悩みの種は尽きることはない。しかしながら、プランニングが全く行われていなかったり、ファミリーとビジネスの望ましい共存関係に向けての努力が一切払われていなかったりすると、以上のような問題はどれ一つをとっても、ビジネスまたはファミリーにとっては致命的ともなりかねない問題となり得る。対照的に、メンバーが協力してプランニングを行っているファミリーの場合、お互いに争い合うのではなく、各メンバー個人の利害を

調整し団結して困難な問題に取り組む素地がすでに出来上がっていることになる。ファミリーに、今後のシナリオや選択肢について真剣に検討するように促すこと、さらには戦略、投資、ガバナンスを包含したビジネス・ビジョンの共有を推し進めるべく協働するように促すこと、以上がプランニングの大きな利点であるといえるだろう。

ビジネスファミリーにとって、**①Control(コントロール)、②Career(キャリア)、③Culture(企業文化)、④Capital(資本)、⑤Connection(メンバー同士のつながり)**という5つの基本的な事項(5つのC)に関連して、起こり得る問題をあらかじめ認識しておくことは有益である。重要なことは、ファミリーとビジネスが、これら5つの事項を基に、ファミリーとビジネス双方のシステムの意思決定と行動様式を調整するプランニングをきちんと行っておくことである。ファミリーとビジネスの双方の期待やニーズを完璧なかたちで調和させることは不可能ではあるが、少なくとも両者が補完的な関係を維持できるようにすることは可能ではないだろうか。以下に5つの要素について詳述する。

①コントロール

ファミリーおよびビジネスにおいて、リーダー(家長)がいかに決定を下すかという問題は重要である。特に、ビジネスが成長するにしたがって、避けては通ることのできない問題となる。ファミリー・メンバーは、ファミリーとビジネスという2つのシステムの中で、各々違った役割を担っているため、ファミリービジネスにおける意思決定は複雑なものとなっている。子が幼小、成長途上である時期には、親が上位の地位を占め、重要な意思決定を行う。やがて子供達が成長し成人となるにしたがって、次第に彼らにも意思決定の一翼を担わせるようになるが、ファミリーの頂点にはなおも親の世代が君臨している。若い世代がビジネスの管理の役割(例えばCEOや重役など)を担いつつも、依然として親達の「下位」に位置づけられる場合、緊張関係が生まれることが往々にしてある。しかしながら、こうした場合であっても、バランスをうまくとることは可能である。

卸・流通業を営む米ファミリービジネスのメリティクス社(Meritex¹⁸⁹)を見ると、CEOのパディ・マクニーリー(Paddy McNeely)は、意思決定の際の父の役割について、次のように語っている。「父はいつも物静かだ。しかし、我々は、父と、父が我々に与えてくれるものについて敬意を払うようにしている。父はファミリーにおいて影響力を持っているが、その影響力を無駄に使ったりはしない。父の発言は他の者より公平で、正しいと言える。」

②キャリア

¹⁸⁹ <http://meritex.com/>

フロイト(Freud)の言葉を借りると、「働くことと愛すること」は、有意義な人生にとって、重要な要素であり、通常、キャリアの選択は、個々人の判断に委ねられるべきものである。しかしながら、創業間もないファミリービジネスのメンバーであれば、経歴や資格等を問わず、同ファミリービジネスの下で働くことが多い。やがてビジネスが成長し、専門化し、さらにはビジネスに興味を示すファミリー・メンバーの数が拡大するにつれて、個々人の有する資格や業績等が雇い入れの基準となる。

中東最大のサービス企業グループである、タラル・アル・ガザレー・オーガニゼーション(Talal Abu Ghazaleh Organization¹⁹⁰)の副会長、ルアイ・アブ・ガザレー(Luay Abu Ghazaleh)は、同氏のファミリービジネスにおいてキャリアにかかわる問題がどのように扱われているかについて、次のように語っている。「創業家の者として、次世代のファミリー・メンバーは全員、同ファミリービジネスに参加する資格を持っている。しかしながら、雇い入れの際には、次のような基準が設定されている。彼らは、大学で関連する教育を受けなければならない、さらに各人のスキルと経験に合致した最適のポジションに就くには、最低2年間は外の企業で働かなければならない。こうした過程を順調に経ることで、ファミリービジネスの組織において昇進を重ねていくことがはじめて可能となる。」

③文化

全てのファミリーは、一連の価値観、あるいは「相応しい物事の処理のあり方というもの、ファミリー企業としてどのように考えるか」という、ある種の感覚というものを、ファミリー企業としてどのように考えるか」という、ある種の感覚というものを持っている。感覚とは言うものの、これらはきちんと定義され、明確にされている。(日本においては、家訓という形で残されているケースもある。) 多かれ少なかれ、これらの価値観は、ファミリービジネスの文化を形作るものである。これらの価値観はビジネスの成功に強い影響力を持っている。起業家精神や誠実さといった健全な価値観は、多くの成功したファミリービジネスのバックボーンとなっている。秘密主義、信頼を否定するといった不毛な価値観は、負の影響を持つ。ファミリーは、自らの価値観、ひいてはその価値観がビジネスの業績に与える影響について、認識しておく必要がある。

個人経営の建設/開発会社としては英国内最大手の一指に数えられるウェイツ・グループ(Wates Group¹⁹¹)の4代目オーナーであり、同創業家の家長でもあるティム・ウェイツ(Tim Wates)は、同社の考え方について次のように語っている。「我々のファミリー企業の価値観は、はっきりと示されている。それらは、結束、進取の精神、持続性、誠実さ、そしてリーダーシップである。これらの価値観は、いささか剛勇な感も否めない

¹⁹⁰ <http://www.tagorg.com/?lang=en>

¹⁹¹ <http://www.wates.co.uk/>

が、我々にとっては有効であった。」

④資本

ファミリービジネスの投資には財務的資本への投資と人的資本への投資という 2 つの側面がある。

ビジネスの成功によってもたらされた財務的資本(収益/利益)をどう使うのかについての意思決定は、すべてのファミリービジネスにおいて非常に重要な問題となる。配当もしくは事業への再投資に、収益をそれぞれいくら割り当てるかは非常に重大な問題である。さらに、ビジネスの業績について、経営陣の貢献に対する報酬をどうするのかという別の問題もある。端的に言うと、それらはファミリーのニーズを優先すべきか、ビジネスのニーズを優先すべきかとの葛藤であると捉えることができる。もちろん、成功しているファミリービジネスの多くが、将来のさらなる成長のために、ビジネスの成功によってもたらされた利益の高い割合を再投資に使うという強い決意を持っている。

人的資本についても、会社内での役割をどのように割り当てるか、誰が会社のオーナーになるのか、オーナーが事業の売却を望む場合、各メンバーの役割が流動化してしまう事態にどう対処していくか、という問題は深刻なものとなりうる。

サウジアラビアの大手輸送グループの会長兼 CEO のモハメド・アブドゥルジャワード(Mohammed Abduljawad)は、この点に関して次のように述べている。「我々ファミリーがオーナーシップに関して講じておくべき重要な措置の一つは、持株の売却を望むオーナーの出口戦略を明確にしておくことである。ファミリー・メンバーの退陣の道筋が明確にされている場合、ファミリーや経営者以外の外部の者を同ファミリー企業に留まるように促すことができる。我々の目的は、オーナーシップの問題が、ビジネスの妨げとならないことを保証することである。」

⑤メンバー間の関係（つながり）

ファミリービジネスのメンバーの多くは、強固で永続的な家族的関係の維持を望んでいる。ファミリービジネスの発展における初期段階では、通常、創業者がファミリーにおいて中心的な役割を担う。家族関係はビジネスを軸にして形成される場合が多く、ファミリー・メンバーはお互いに、創業者およびビジネスを通じて関係を築く。この強固で永続的な関係は、ファミリーに特別な感覚を植え付け、ファミリーを繋ぎ止めるいわば接着剤の役割を果たす。

GAP インターナショナル(GAP International¹⁹²)前社長であり、現在では取締役会の

¹⁹² <http://www.gapinternational.co.jp/company.html>

メンバーを務めるビル・フィッシャー(Bill Fisher)は、ファミリーとビジネスの共生関係を持続させる際に生じ得る課題を的確に捉えたうえで、次のように話している。「成長すること、それは常に食卓の席で話題となってきた。しかしながら、次世代は、我々がこれまで歩んできたのと同じ生き方をするわけではない。つまり、私に求められている役割は、あくまで子供達にとっての語り手に徹することである。」この話の中では、ファミリーとビジネスが成長し成熟していくにつれ、ビジネスよりもむしろ、家族を繋ぎ止めるいわば接着剤の役割を果たすファミリーの活動について、それをどのように計画し、また構築するかを模索する必要があることを示していると言えよう。

ファミリービジネスにおいて問題が生ずるのは、ファミリーの目的とビジネスの目的に不一致が生じたときである。たとえば、株式公開企業において事業継続の重要な目的の一つである「利益の拡大、または株価上昇に伴う株主利益の増大など、財務実績の向上」について考えてみる。ファミリービジネスにおいても良好な財務実績を上げることが重要な課題であることは同様であるが、その一方で、ファミリーがその業績を測る尺度としているものには、財務実績以外にもさまざまなものがあると考えられる。例えば、CSR 活動のような社会的責任をより重視した内容のものも含まれることがあり、具体的には、レイオフを認めないとする政府の方針に沿った雇用の保障などが挙げられる¹⁹³。このようなファミリー企業においては、たとえ業績が厳しく、経済が苦境にあるなかでも、従業員の雇用を維持することを選択する。なぜならば、従業員を守ったり、純粋に金銭的な価値だけでは計りきれない地域社会に対する投資（貢献）に、価値を見出しているからである。

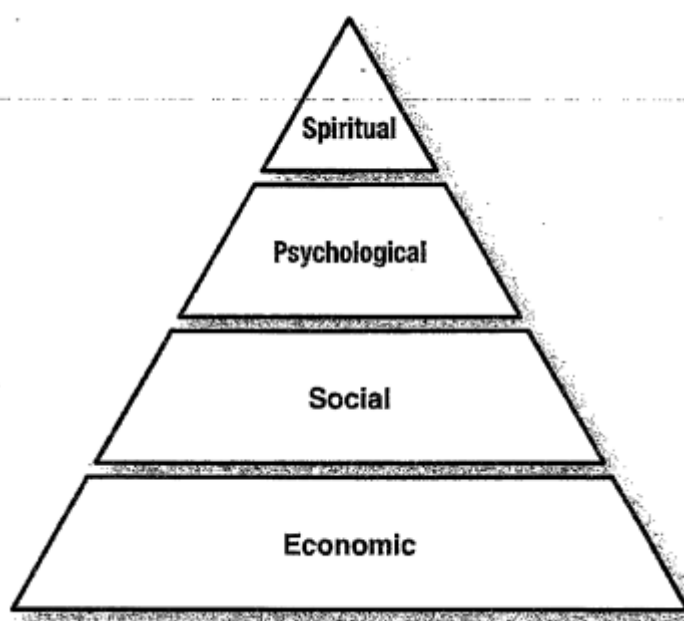
明確な合意に基づいたビジネス上の目的や目標を掲げることは、ファミリーのエネルギーやコミットメントを結集させるために必要である。仮に、目的が曖昧にされたり、集約されていない場合、ファミリーとビジネスの双方にとって、摩擦や対立の火種となる可能性がある。ファミリーの目的を無視することは、それがどのような理由であっても、必然的にビジネスに対するファミリーのコミットメントを弱いものにしてしまうことになるだろう。

逆に、ファミリー・メンバーの抱く願望やビジョンを犠牲にしたうえで、ビジネス上の目的や目標を強調しているファミリービジネスは、ファミリー・メンバー間の関係を希薄なものにし、ビジネスに関しては私情を交えない淡泊な関係を求めるメンバーを生み出してしまう場合が多い。これとは対照的に、ファミリー・メンバーの求めるものをビジネスの目的や目標よりも優先させてしまうファミリービジネスは、ビジネス上の競争力を弱めかねない。このバランスが重要であると考えられる所以である。

¹⁹³ ポルトガルの食品流通会社、ジェロニモ・マーティンス社(Jeronimo Martins)は、「従業員の解雇は、給料、ボーナス、再投資、および配当の削減を行った後、最後に選択されるべき手段とする」と明言している。”Dynasty and durability,” *Economist*, September 7, 2009.

いくつかのビジネスファミリーと共同で行った研究から、ビジネスファミリーにとって重要となる主な目標として、①精神的な目標、②心理的な目標、③社会的な目標、④経済的な目標の4つであることが分かった。これらの目標は、各ファミリー企業の文化ごとにそれぞれ違ったかたちとなってあらわれるものの、単なる経済的な利益をこえて、ビジネス上の意義を見出そうと、一丸となって懸命に働こうとするファミリーの試み/姿勢を示すものとなっている。

図表 4-3 ファミリービジネスの各目標の階層関係



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.13

①精神的な目標	ファミリー・メンバーはそれぞれ、個人としてもしくはファミリー集団全体としてのより深い存在意義を見出そうとしている。こうした目標は通常、宗教的なコミットメントか、あるいはビジネス上の取引関係や利害を持たない第三者に対する奉仕のかたちとなって現れることとなるだろう。
②心理的な目標	ファミリービジネスが各個人の能力の開発や精神的安定に重きを置いていることは、各メンバーの能力開発や職業上の成功体験を享受する機会を創出する場として、ビジネスを遂行するというファミリーの意図を表しているといえよう。
③社会的な目標	地域社会の象徴的な存在として責任を果すことであり、ビジネス

上の名声・評判は多くのファミリーにとって大切なものである。ファミリーは、自らを地域社会、さらには経済界、あるいは国家の利益を代表する存在であると見なすかもしれない。こうしたファミリーは、総じて、自らの経済的な影響力や名声を使い、社会全体に貢献することに重要な意義を見出すことができる。

④経済的な目標 富の創造および維持とは、ファミリーの富の増大と持続と同義である。

企業経営上の目的である財務的な目標と性格を異にするこれらの目標を、明確かつ体系立って評価することは困難である。財務上の利益を把握することは非常に容易だが、ファミリーの社会的な目標については、それをどのように設定し、また測定することができるのか。あるいは、仮にファミリー・メンバー間で優先順位をめぐる明確な合意があったとしても、ファミリーの社会的な目標と財務的な目標が相対立する状態になった時に、どのようにして折り合いをつけることができるか。これらは大変難しい問題である。

ファミリーの対立は、どの目標を追い求めるべきかについてファミリー・メンバーの間で明確にされていないとき、または、ファミリーのプランニングやガバナンスのプロセスの一部として、優先順位をめぐる相違の解決方法が議論されていないときに発生する。また、時を経るにしたがい、創業家のメンバーの数が拡大するにつれて、各ファミリーが掲げる目標や、その各目標の相対的な重要性は必然的に変化することとなるだろう。創業者は主として事業の成長に注力し、同ファミリー企業を新たな成長の段階へと押し上げようとするが、一方、次世代のファミリー・メンバーは、自らのキャリア形成、会社の資本の使いやすさ、財産の保全を重視することとなりがちである。複数の世代からなるファミリーは、世代ごとの違いを超えたファミリー共通の価値観を確認し、ファミリーとビジネスの双方にとって戦略的な思考やプランニングを行ううえでの土台となるビジョンについて、意見を集約しておく必要があるだろう。

第2節 ファミリーおよびビジネスのライフ・サイクル上の変遷

企業組織に関する議論において、ライフ・サイクル上の変遷は避けては通れない。ファミリービジネスにおいては、そのファミリーのライフ・サイクルとともに企業のライフ・サイクルを考える必要がある。¹⁹⁴

ファミリービジネスにおいては、ファミリー・メンバーのライフ・サイクル上のイベントが、マネジメントやオーナーシップの承継とも絡んで展開していくこととなる。人間の一生は、平均70～80年で、ある程度予測可能なサイクルをたどる場合が多い。このサイクルは出生に始まり、成長や発達を経て、やがて高生産的な成人期初期～中年期を迎え、そして晩年期の安定した時期へと進んでいく。ファミリー・メンバーの結びつきや交流のかたちは各メンバーのライフ・サイクル上のイベントによって決定付けられることから、ファミリーは、各メンバーのライフ・サイクル上のイベントに影響を受ける。すなわち、子供の成長、結婚、出産、離婚および死別などのイベントが、ファミリーの構成に変化をもたらし、その都度、新たな関係の構築に向けての取り組みを必要とすることとなる。次世代のファミリー・メンバーが大学を卒業し、ファミリー企業での就職を望むといったライフ・サイクル上のイベントは、ファミリービジネスのシステムにおいて新たな難題を引き起こしがちである。たとえば、創業者世代の3人の兄弟が、数々の試練を経ていくなかで、徐々に信頼関係を築き、ビジネスを共同経営および所有してきた場合であっても、彼らの子供の世代がビジネスに参加するようになった途端、突然関係が変化し、事業継続に当たっての危機にさらされることも考えられる。こうしたファミリーの移行期、あるいはこうした移行期を見越した上での話し合いが、ファミリー・メンバーによってなされていない場合、問題が生じる場合が多い。

子供世代のメンバーの場合、MBA修了後、他の企業で十分な経験を積んできた息子または娘は、ファミリービジネスに加わるにあたって、一人前の大人として扱われることを期待する。彼らの期待に反し、相応しい処遇がなされないのであれば、彼らはフラストレーションを感じ、さらに悪い事態となれば、ファミリー内部に敵意や衝突が生まれるかもしれない。ビジネスにおいては、35歳前後から60歳もしくは70歳に差し掛かるまでの成人期初期～中年期の間、各メンバーに対して最も直接的な影響を与えるのは経営者およびオーナーである。¹⁹⁵ 中年期に差し掛かった従業員たちは、これまでに自らが培ってきた経験、忍耐、そしてモチベーションを、ビジネスの創出、またはビジネスの活性化につなげたいとの思いをめぐらすようになる。遅かれ早かれ、新たな関心事、次世代を育成したいという思い、あるいは自らの健康状態の悪化が引き金となって、経営やオーナーシップの権限の移譲がもたらされるといえるだろう。中年期に差し掛かっ

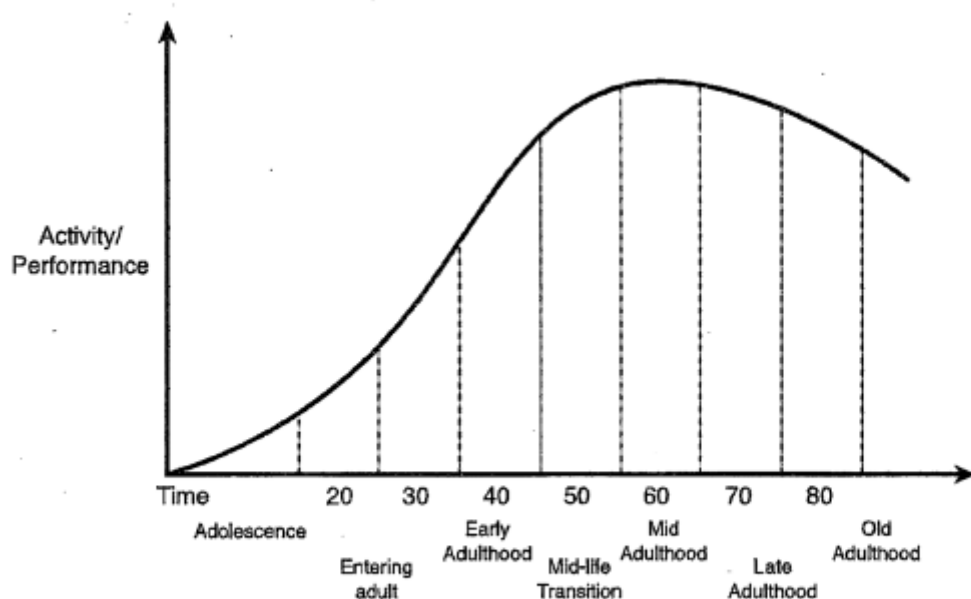
¹⁹⁴ Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., and Lansberg, I (1997) *Generation to Generation • Life Cycles of the Family Business* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997).

¹⁹⁵ Erikson, E. H. (1950) *Childhood and Society* (New York: W.W. Norton, 1950)

た従業員たちはさらに、ファミリービジネスにおいてリーダーとしての地位を望む子、従兄弟、孫の代による下の世代からの突き上げも感じるようになる。承継は、ファミリーだけでなく、メンバー個々人のライフ・サイクル上でのイベントによる直接的な影響を受ける。たとえば、会長や筆頭株主の死亡は、ファミリーとビジネスの双方に少なからぬ影響を与える。

世代間でのオーナーシップおよび支配権の承継は、ファミリービジネスが直面するもっとも重大な問題の一つである。Economist 誌の中では、ファミリービジネスが直面する様々な問題について考察を加えたうえで、オーナーシップと経営の整合性は、支配権が次世代に移る際に脆弱なものとなり得ると指摘されている。ドイツの法律事務所、シュルツ&ブラウン(Schultze & Braun¹⁹⁶)のヴォルカー・ベイッセンハーツ(Volker Beissenhertz¹⁹⁷)の言葉として、「権限を委譲される次世代の者たちは、時に横柄で、時にナイーブで、時に非常に優秀であったりと、実にさまざまな面を持ち合わせてはいるのだが、いずれにせよ彼らは決して本来の創業者ではない。」と記されている¹⁹⁸。

図表 4-4 人間のライフ・サイクルと生物学上の原理



Source: Erikson, E. H. (1950) *Childhood and Society*. New York: W.W. Norton.

出典 : Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.15

¹⁹⁶ <http://www.schubra.de/jp/>

¹⁹⁷ http://www.xing.com/profile/Volker_Beissenhertz

¹⁹⁸ “Dynasty and durability,” *Economist*, September 7, 2009.

http://www.economist.com/node/14517406/print?story_id=14517406 2013/09/23

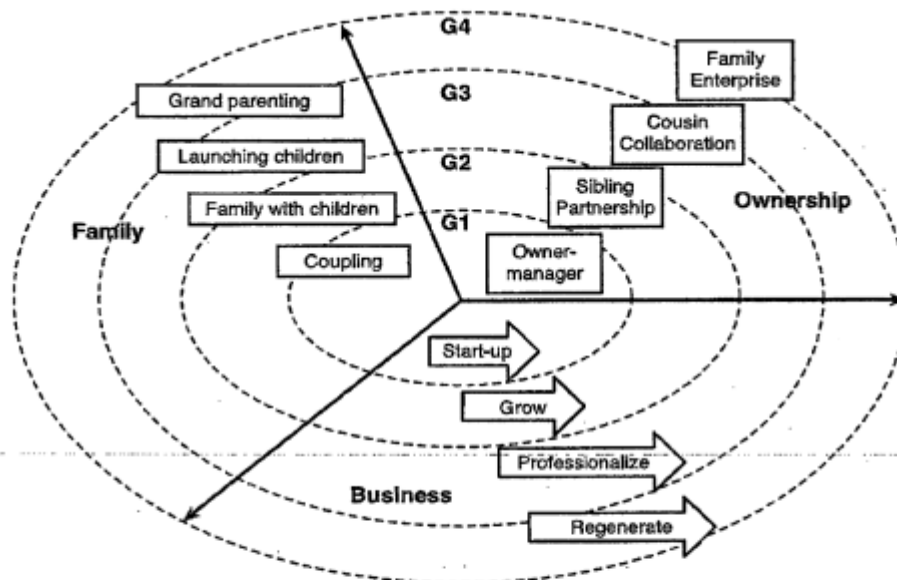
ファミリービジネスは、不可避免的に生じることになる承継上の問題に対処しながらも、この承継の問題以外にもビジネスに関連した様々なライフ・サイクル上の問題を処理しなければならない。ファミリービジネスは、そのメンバーのライフ・サイクルにかぎらず、ビジネスそのものについても事業が成長／成熟するにつれて、ライフ・サイクル上の問題に直面することになる。

ライフ・サイクルのなかでメンバー同士の交流に加えて、ファミリービジネスが一般的に4段階で構成されるオーナーシップの諸形態①**オーナー経営者 (Owner-Manager)**、②**兄弟パートナーシップ (Sibling Partnership)**、③**従兄弟連合 (Cousin Collaboration)**、④**企業形態のファミリービジネス (Family Enterprise)** をたどっていく際、ビジネスのライフ・サイクルが及ぼす影響を表している¹⁹⁹。しかしながら、上記のオーナーシップの諸形態の変遷はあくまでも一般的なものであり、仮に後継者がいない場合、もしくは買収があった場合、各段階をスキップしたり、前の段階（たとえば、兄弟パートナーシップからオーナー経営者）に戻ることも十分考えられる。

創業間もないファミリービジネスが、次の段階である兄弟パートナーシップ (Sibling Partnership) へと移行する際には、すでに企業形態のファミリービジネス (Family Enterprise) の段階に入って成熟したファミリービジネスとは違った戦略と戦術が求められる。オーナーシップの諸形態を巡っての円滑な移行は、自動的に生じるものではなく、周到な戦略とガバナンスが要求されることとなるだろう。こうした問題は、特定のファミリー企業に特有のものであるというよりはむしろ、ファミリーとビジネスの双方が成長し成熟していくなかで当然の流れとして生じるものである。それにもかかわらず、こうした問題の対応は、一貫性がなく、場当たりのとられる場合が多いのは、将来の願望や展望について、各世代が異なる想定を抱いているからだといえよう。

¹⁹⁹ Adapted from Sigelman, C. K. and Shaffer, D. R. (1991) *Life-Span Development*, (Belmont, Calif.: Brooks/Cole, 1991); Eggers, J. H., Leahy, K. T., and Churchill, N. C. (1978) *The Seasons of a Man's Life*, New York: Balantine Books, 1978; "Stages of small business growth revisited: Insights into growth path and leadership/management skills in low and high growth companies," in Bygrave, W. D., Birely, S., Churchill, N. C., Gatewood, E., Hoy, F., and Wetzel, W. E. (eds) (1994), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Boston, Mass.: Babson College, 1994).

図表 4-5 個人、ファミリー、ビジネスのライフ・サイクル上の変遷がファミリー・オーナーシップに与える影響



Adapted from: Sigelman, C.K. and Shaffer, D.R. (1991) *Life-Span Development*. Belmont, California: Brooks/Cole Publishing; Eggers, J.H., Leahy, K.T. and Churchill, N.C. (1978) *The Season of a Man's Life*. New York: Balantine Book; 'Stages of small business growth revisited: insights into growth path and leadership/management skills in low and high growth companies', in Bygrave, W. D., Birely, S., Churchill, N. C., Gatewood, E., Hoy, F., and Wetzel W. E. (eds) (1994) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Boston, Mass.: Babson College.

出典 : Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.17

ライフ・サイクル上の変遷がファミリービジネスにどのような影響を与えるかを認識しておくことができれば、貴重な洞察力を備えて様々な事象に臨むことができ、ファミリービジネスのプランニングを行う際に大いに役立つ。事業承継において発生する問題への対処である。ファミリービジネスの各メンバーの関係や役割に重複が見られるということは、従業員およびファミリーのライフ・サイクル上のイベントが、ビジネスに対して直接的な影響を及ぼすことを意味する。株式公開企業の CEO が引退する場合には、その後任にはその任に最も相応しい者を選任するという具合に、承継はきわめて合理的なプロセスを経る。一方、ファミリービジネスにおいては、事業承継の際に長兄が CEO の地位につかないという状況になった場合には、とりわけ長兄に代わって候補となる後継者が若い親戚縁者であるという場合において、たとえ、その後継者候補が相応しい資格や能力がある場合であっても、必ずしも合理的な承継プロセスであるとはされないのである。この時間問題になるのは、兄弟・親族の間のライバル意識、各人の思惑、世代間

や分家間での確執、親子間での摩擦などであり、すべての意識的な要素が事業承継に何らかの影響を与えることが想定される。複数の世代から構成されるファミリービジネスのなかでのファミリーの関係を明確にするのは、他ならぬオーナーシップであることから、オーナーシップの承継については十分な検討を要する。経営者の承継については常に円滑に行われるとは限らないが、その指針となる先行事例については確認することができる。この際に、企業における所有と経営の役割の分離も含めて十分な検討が必要となろう。

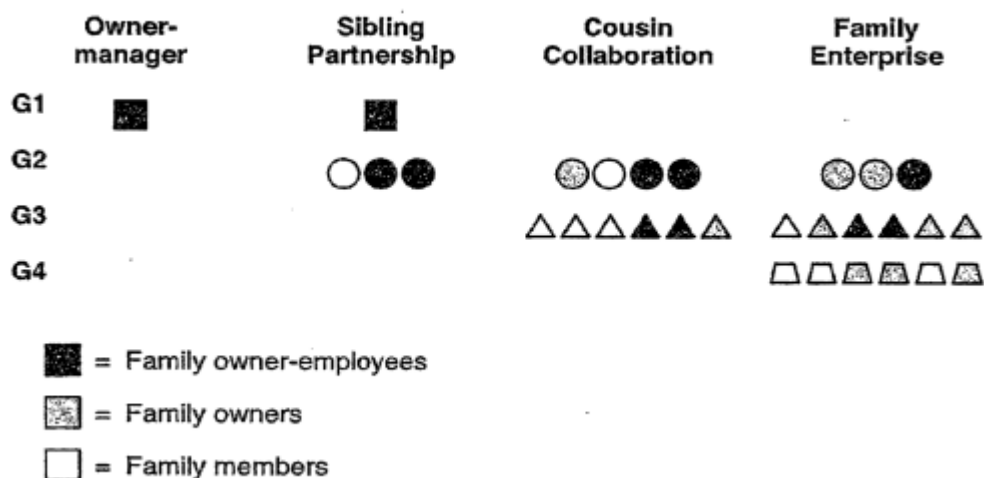
①オーナー経営者 (Owner-Manager)

ファミリービジネスは、オーナー経営者、パートナー、または夫婦によって開始される。オーナー経営者の段階では、1人の人間が経営と所有の役割を兼務することから、双方の役割の整合性が完全に図られる。たとえパートナーもしくは夫婦の形態をとるとしても、経営と所有の整合性はかなりの程度図られることになる。この段階においては、何をおいてもまずは、ビジネスが生き延び、成長することが優先される。

②兄弟パートナーシップ (Sibling Partnership)

創業者の子供達がファミリービジネスに参加するようになると、オーナーシップの形態は次段階である「兄弟パートナーシップ (Sibling Partnership)」へ移行する。これはファミリービジネスに参加するメンバー数の増大とともに、事業の目的や展望にズレが生じうることを意味する。この段階では、複数人の兄弟姉妹のうち、オーナー経営者を務める者がいる一方、単にオーナーに留まる者も存在することから、創業以来、初めてオーナーシップと経営の分離が生じることになる。兄弟姉妹の世代は、通常、事業の確立と会社経営の高度化に重点を置く傾向がある。こうして兄弟姉妹の世代によって提起された課題は、やがて彼らの子(従兄弟)に引き継がれていき、新たなプランニングとガバナンスが検討されるようになる。図表 4-6 には、オーナー兼従業員 (owner-employee) を表す黒塗りのマーク、現場の第一線からは退いているオーナーを表す灰色のマーク、オーナーもしくは現場の第一線のいずれにも関わっていない者を表す白色のマーク、以上の三種類のマークが示されている。ファミリーの世代が3代、4代と進むにつれ、通常、オーナー兼従業員である者の割合は減っていく。ファミリーによっては、経営の高度化を図るため、またはファミリーの摩擦を避けるため、意図的にファミリー・メンバーをビジネスの雇用関係から除外しているところもある。

図表 4-6 所有と経営の役割の分離



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward (2010)“When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.18

コロンビアのファミリービジネスであるコロナ社 (Corona) のファミリー評議会 (Family council) の代表を務めた、トニー・エチャバリア (Tony Echavarria) は、同社がどのように運営されているかについて次のように語っている。「わが社では、職場体験的なもの、あるいは短期雇用を除き、ファミリー・メンバーがビジネスには一切関わらないことを方針としてきた。ファミリーは、ファミリーの方針を策定する場面に限り、会社、財団 (Foundation)、ファミリー役員会 (Family boards)、もしくはファミリー集会 (Family Assembly) の一員として参加する。こうした方針は、第 2 世代以降、貫いている。当時のファミリー・メンバーはビジネスの第一線から退き、ビジネスの経営については高度に専門化された経営陣に委ねた。これまでに、こうした方針に対して異議を唱える者も第 4 世代の中に何人かいたものの、実際に変更が加えられることはなかった」。トニー・エチャバリア氏の 2 番目の従兄弟にあたり、コロナ社では第 4 世代のファミリー・メンバーとして、同社の取締役会の一員を務め、同ファミリー財団の評議会議長も兼務している、ダニエル・エチャバリア (Daniel Echavarria) は、上記の方針を支持している。「私は、我々ファミリー・メンバーがビジネスへの関与を禁止されていることを受け入れている。すでに取り決められたことであり、今更変えるつもりもない。しかしながら、長期的な視点で考えた場合、ファミリーによる株式保有の割合が次第に減少していくにつれて、ファミリーのビジネスに対する知識やコミットメントが次第に失われていくリスクを抱え込んでしまっているとも言えるかもしれない。我々は、この点について注意を払う必要がある」。

③従兄弟連合 (Cousin Collaboration)

この段階では、創業者として、さらにはビジネスに関して、限られた経験しか持っていないファミリー・メンバーが多く加わるようになる。こうした従兄弟の親たちにもファミリービジネスにかかわった経験がないのであれば、彼ら（従兄弟たち）の成長期に、ファミリービジネスが親子間での会話において大きな話題を占めることはなかったかもしれない。ビジネスが成長し成熟していくにつれて、高度に専門的な能力を有するリーダーが求められるようになるため、次世代のファミリー・メンバーは必然的にキャリア形成に必要な教育と訓練を受けることを求められるようになる。経営とオーナーシップの分離がより一層進むにつれて、意思決定のあり方やメンバー間のコミュニケーションが、よりいっそう重要かつ困難なものとなっていく。業績についての説明責任、戦略や投資をめぐる意思決定、ファミリーの参加といった問題は、以前であれば、雇用されていたファミリー・メンバーという小さなグループの責任にとどまっていたが、今ではファミリー間、また場合によっては非ファミリーの経営陣、取締役会、オーナー達、もしくはより拡大したファミリーグループによって共有される。ファミリーの拡大は、意思決定のあり方が、場当たりのものではなく形式化（様式化）される必要があること、意思決定とガバナンスの関係が明確にされる必要があることを意味している。

④企業形態のファミリービジネス (Family Enterprise)

オーナーシップの最終段階は、企業形態のファミリービジネス (Family Enterprise) の段階である。これは、ファミリービジネスが株式上場を果たし、投資活動のためのファミリー・オフィス (family office) や慈善活動のためのファミリー財団 (family foundation) を設けるなど、ファミリーが中核となる事業以外にも活動領域を広げていくにしたがって、プランニング及びガバナンス構造において、転換が求められる段階である。

アグリビジネスの分野で世界最大手であるカーギル社 (Cargill²⁰⁰) は、複数の世代で構成されるファミリー企業の典型例とされる。同社では創業家出身者以外の CEO がビジネスをリードし、創業家出身者はオーナー又は取締役員としてビジネスに参加するととどまる。同社のファミリー・オフィス (Family office)、ワイクロッセ (Waycrosse) は投資活動や、ファミリー・メンバーのサポートおよびキャリア開発を行い、カーギル財団 (Cargill Foundation) は教育研究をサポートしている。オーナーグループは投資家としてビジネスに影響を与え、ガバナンスの役割はビジネスおよびファミリーの活動について、ファミリーの影響力を維持し、経営陣の説明責任を確かなものにするうえで重要なものとなっている。

²⁰⁰ <http://www.cargill.com/index.jsp>

ファミリーがオーナーとして及ぼす影響力については、重要性の観点から、所有を経営と比べて劣るものと見る場合が多い。しかしながら、INSEAD の名誉会長であり、同校のインターナショナル・カウンスル (International Council) の会長であるクロード・ジャンセン (Claude Janssen) はこうした考えに疑問を持っている。「21 世紀のファミリービジネスにとって最大の課題は、リーダーシップの承継であり、それは CEO においてのみ語られるものではない。専心的なオーナーや取締役等、ファミリーの強いリーダーシップが無ければ、ファミリービジネスは消滅するだろう。こうした課題は、ファミリーを主要な利害関係者として扱う際には常に「永遠」の課題として我々の目の前にあらわれてきた」と述べ、企業の所有を重視し、ファミリービジネスが大きな課題に直面していることを示している。企業経営において会社の重役の役割は確かに重要であるが、企業オーナーが何十年にもわたってその役職を務め続けるのに対して、経営陣や重役等が CEO として職務を果す期間は一般的に 10 年にも満たない。オーナーは、取締役の選出や、ビジネスのビジョン及び目標を表明することを通して、会社の戦略とマネジメントに正式に影響力を及ぼす。また、次世代のオーナーを指名し、この者を育成することを通じて、正式では無いながらも実質的に影響力を及ぼすことができる。オーナーによる実質的な影響力については、ファミリーのリーダーシップやビジネスの参加のあり方について方向性を定める場合が多いことは確かであろう。

強いコミットメントのあるビジネスファミリーが有するファミリービジネスの競争上の優位性に関して考えてみよう²⁰¹。多くの専門家が、起業家精神が「ファミリー企業の存続にとっての必要条件」であると考えている。創業間もないファミリービジネスにおいては、こうした起業家精神にあふれるコミットメントは当然のことながら存在する。ファミリービジネスを開始した企業家であれば、何よりも第一に、自らが立ち上げた事業を成功させたいとする気概を持っている。独創性にあふれる創業者の「グローバル規模での」コミットメント、ビジネス能力、資産が、創業された新しい企業の新たな企業文化や事業戦略をかたち作っていくこととなるだろう。しかしながら、すでに述べたとおり、ファミリーとビジネスの両者の対立、ライフ・サイクルをめぐる変化、経営と所有の分離は、時の経過に伴って、後に続く各世代に関しては、そのコミットメントを徐々に弱らせてしまうことになりかねない。ファミリー企業が成長し成熟するにつれ、かつては一人の専制的なオーナーによって独占されていた会社の所有権や経営権は、より多くのメンバーへと引き継がれて分散されていく。より多くのファミリー・メンバーがファミリー企業に関わるようになることは、明瞭性、意見の一致、コンセンサスを図ることが困難となることを意味する。オーナーシップが、経験、価値観、ビジネスの理解度

²⁰¹ Handler, W. C.(1992) "Succession experiences of the next generation," *Family Business Review*, 1992.pp.283-307

において様々である複数の者に分散されていくにつれ、ビジネスを所有することにおいて一貫性やコミットメントが失われるという、ファミリー企業が抱えるリスクが顕在化してくる。

ファミリー企業が引き続き競争力を持ち続け成功するためには、承継する世代ごとにコミットメントを再確認する機会を積極的にもつ必要がある。こうしたコミットメントは、創業間もない頃のオーナーが有していたコミットメントとは形式的には違う部分はあるかもしれないが、企業を成長させて存続させるとする強い意志を示す点では同じものでなくてはならない。一例をあげれば、ファミリーが財務的資本または人的資本双方に対する投資についてコミットメントを広く共有しない限りは、同ファミリーのオーナーシップはその影響力と焦点とを失ってしまうだろう。

こうした目的を達成していくために、本稿ではファミリーが自らのコミットメントとビジネスのニーズとを一致させる必要があると考え、パラレル・プランニングを活用することが効果的であると考えている。ファミリー・メンバーが自らの期待やコミットメントをビジネスのニーズと一致させることは、パラレル・プランニングの核心に位置付けられ、ファミリービジネスにとっても欠くことのできない部分である。例えば、あるファミリー企業が、市場での位置付けを強化できる重要な買収の機会を持っているとしたら、当該企業のファミリー・メンバーは、買収資金の調達のため、すすんで配当や多額の債務償還の要求を控えるようになるかも知れない。パラレル・プランニングにおいて、経営の主な目的は、企業の競争力を高めること、株主等のオーナーに利益をもたらすことを同時に実現することである。そのためにも、会社を所有するファミリーは、その会社に対する自らのコミットメントを、時を追うごとに高めていくことに主眼を置くべきである。仮にファミリーが自らのコミットメントを維持することができないのであれば、所有する会社や事業を良い価格で売却することを検討するべきである。ファミリー企業が複数の世代にわたって存続していくうえで、ファミリーのコミットメントは不可欠である。創業者が私財を投じることでそれを体現したのと同様、後に続く世代もファミリー企業の管理あるいは経営に関わる責務(stewardship)を自らの手で引き受けるという強いコミットメントをもち、できるだけ長く企業を支配する立場に留まろうとすることこそ、創業ファミリーに他ならないことは事実である。

ここで、改めてビジネスファミリーの各世代の人生に関して見てみよう。創業者あるいは第2世代のオーナーやマネージャーの人生は、比較的シンプルである。彼らは、社会的にも、精神的にも、さらには経済的にも、彼らが所有し経営する企業に傾注している。企業が彼らに対して金銭的にも心理的にも報酬をもたらすことから、彼らは専ら企業に対して心を傾けているのである。

しかしながら、この感覚は他のファミリー・メンバーには当てはまらないであろう。特に、後の世代においては、ファミリーとビジネスの結びつき、さらにはファミリー・

メンバー間の結びつきは次第に希薄になっていくからである。こうした段階においては、ファミリーは、財務および人的投資に関わる戦略を積極的にプランニングに反映させることで、ファミリー企業から先代とは違ったかたちの利益を得ることができるであろう。パラレル・プランニングではこの観点に着目している。言い換えれば、ファミリー企業が取り組むべきことは、「いかにしてファミリーをビジネスにコミットさせるか」という点であり、さらには、「承継によってオーナーシップとマネジメントの世代交代を機に生じやすい企業のパフォーマンスの弱体化をどう防ぐか」ということである。これはいずれも重要なテーマである。この問題解決に対するポイントを述べると、それは「創業者がオーナーを務める企業の競争上の優位性をいかに確立するのか」ということである。その際、ファミリー内部での教育や円滑なコミュニケーションは重要な役割を果たすことになる。前の世代は、次世代にビジネス上の経験を積ませることで、将来のビジネス・リーダーやオーナーとなるためにどのような能力やキャリアを積み上げていく必要があるのかを深く考えさせる機会を提供しなければならない。次世代は、オーナーに求められる知識、たとえば、短期的な個人的利益(配当)と長期的なファミリービジネスの成功のトレードオフ関係などについて把握しておく必要がある。ファミリー企業にとって献身的な次世代のファミリー・オーナーを育成することは、同企業の今後の成功において必要不可欠なことだろう。

ファミリー企業のオーナーシップの形態やコミットメントが世代を経るにしたがって変化していくように、各ファミリー・メンバーの起業家精神の本質も変化していかなければならない。これは重要なことではあるが見過ごされやすいことである。ファミリービジネスは成長するにつれて次第に専門化しかつ複雑化していく。後に続く各世代は、自らのコミットメントや起業家精神に基づき、「ファミリーやビジネスのビジョンを策定すること」、「ファミリー企業の管理/経営に関わる責務(stewardship)を自らの手で引き受けること」に限らず、ファミリービジネスを維持していくために、幅広い活動に費やさなくてはいけないこととなる。幅広い活動として考えられることは、たとえば、ファミリー企業が有する資産や投資の管理、慈善事業、ガバナンス等のより幅広い領域、さらには、拡大したオーナーグループをまとめあげること、ファミリーの調和を維持すること、数においてファミリー・オーナーの数をはるかに上回る存在までになった一般的な株主の利益を保証することなどであり、ファミリーの中でこれらの新しい活動にエネルギーを振り向けなくてはならなくなった。こうした活動のほとんどが、ビジネス主体としてのファミリー企業の活動領域を狭い範囲で定義するものであるよりも、むしろ、ビジネス以外にも関心を向けて、ファミリー企業の実像をとらえ直すものである。すなわち、ファミリー企業という存在が、ビジネス主体として行っている中核的な事業以外にも、ファミリー財団(family foundation)やファミリー・オフィス(family office)の設立など、同ファミリーに価値をもたらすものと思われる新たな活動に乗り出すことによ

って、各ファミリー・メンバーのコミットメントを望ましいかたちで引き上げることも可能であると考えられるだろう。

第3節 パラレル・プランニングの効果と手法の確認

次に、パラレル・プランニングの効果に関し見ていく。ビジネスファミリーは、世代を重ねることでオーナーシップの存続において、重大な課題に直面することとなる。創業家によるオーナーシップの存続や、良好なビジネス業績の維持は、円滑なコミュニケーションやプランニング無くしては実現できず、ファミリーは、ファミリーとビジネス双方の今後の戦略について検討する体系的な枠組みを必要とする。しかしながら、実際には、プライス・ウォーターハウス・コーパーズ(PricewaterhouseCoopers)による最近の研究で示されたように、必ずしもビジネスファミリーにおいて、適切なプランニングが実行されていないことが報告されている。回答者のうち半数が、後継者を自らの判断で選び、さらに、かなりの割合(44%)の回答者が、管理職などの重要なポストについて承継プランを用意していないと答えている。これに加えて、こうしたファミリー企業が望ましい経営体制を整えるには数年を要する場合もあり、これが将来の不確定要素を増大させ、企業の利益を脅かし、存在自体をも危うくしかねないのである。仮にオーナーがしっかりと承継プランを用意することなく急逝した場合、多くの利害関係者に影響が及ぶだろう。このレポートの中では、ビジネスファミリーがプランニングにもっと時間を割く必要があることを示しているといえる。²⁰²

この取り組みに関し、先に示したコントロール、資本、キャリア、(メンバー間の)つながり、企業文化という、ファミリービジネスをめぐる5つの構造上の課題(5つのC)と、ファミリー・メンバーのコミットメントを長期にわたって持続させることの重要性を明確に認識したうえで、体系立ったプランニングのアプローチをファミリービジネスに提供することができる手法としてパラレル・プランニングが有効である。パラレル・プランニングを考えることで、ビジネスとファミリーの双方の調和を持続的に図るうえで不可欠な要素となる「ファミリー・メンバー、オーナー、経営陣」の間の良好なコミュニケーションにつながることを期待できる。

カナダを拠点に作業用手袋の製造/販売を行っているマイダス・セーフティ社(Midas Safety²⁰³)の第2世代のファミリー出身の役員であるミハエル・カサーム(Mikhail Kassam)は、次のように語っている。「あらゆるファミリーにとって、その規模が拡大し成長していくにつれて、メンバー同士が各々の役割やファミリーの望ましいあり方について再度話し合うことが必要不可欠であり、変化に対する対応をめぐって話し合いを

²⁰² Making a Difference (2007-08), PricewaterhouseCoopers Family Business Services.

²⁰³ <http://www.midassafety.com/>

する際に、コミュニケーションが果たす役割は重要である。まだ話し合われていない課題についても、洩れなく取り上げることができるように、ファミリー企業は、高いレベルのコミュニケーションに達する必要がある。ファミリー企業での女の子の扱いをどうするのか？(What about the girls?) 我々には、望ましいリーダーシップ・スキルが備わっているのか？次世代の者の扱いをどうするのか？これらは未だ議論の俎上にのぼっていない課題であり、特にファミリービジネスにおいては、こうした課題について話し合っておかないと、今後ビジネスの命運を左右するほどの要素となり得る)。

ファミリーのコミットメントはビジネスの成功に不可欠である。成功している多くのファミリー企業において、オーナーであるファミリー・メンバーが、ビジネスに自らの能力、時間、金銭的資源を惜しみなくつぎ込みたいと考え、自らが所有する会社に競争上の強みを加味したいと考えている。パラレル・プランニングを通して、ファミリーは、自らが有する能力、関心、資産を、会社の持続的な成長に生かすための具体的な方法が明確なかたちで示されることになる。仮に、ビジネスに対するファミリーのコミットメントを維持できなくなると、ファミリービジネスにとって破滅的な結果を招きかねない。オーナーとしてのファミリーのコミットメントとは、一言で言ってしまえば、「投資をする意欲があるのか」、それとも「金銭的な資本に限らず人的な資本までも無にしてしまうか」に集約される。オーナーとしてのファミリーのコミットメントは、利益や流動性の確保をどうするのか、資本金をさらに積み上げるのに使うのか、それとも配当に回すのかといった意思決定を含めて、ファミリーによる再投資と配当の比率という、数値によって測ることができると考えられる。投資に関しては、実際には、ビジネス戦略上の観点から、最終的に経営陣の判断に委ねられるが、投資をめぐってのオーナー・ファミリーの決定は、ファミリー全体のコミットメントをそのまま表したものであると言えるだろう。

企業において程度の差はあるが、ファミリーは往々にして、自らのビジネスに対するコミットメントや会社が有する価値創造の潜在能力を考慮することなく、ほぼ前例踏襲的に再投資を行いがちである。一見すると、自らが属するファミリーが興したファミリービジネスを支えることは、メンバーとしての責務であり、分別ある行動であるように思われる。しかしながら、残念なことに、こうした行動が常にファミリーに富と調和をもたらすとは限らないのである。ファミリーが責任あるオーナーとしての役割を果たせない、もしくはそれを望まない場合、とりわけ上記のことが当てはまるといえる。

秘密主義を重んじるバンクcroft家(Bancroft family)に対して、世界のメディア業界

において最も影響力のある人物、ルパート・マードック(Rupert Murdoch)によって仕掛けられた、近年の企業の歴史上、最も興味深い買収劇の一つであった²⁰⁴。バンクロフト家は、ダウ・ジョーンズ社(Dow Jones)の創業者を祖とし、さらには、ウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)やバロンズ紙(Barrons)を発行しており、米国の経済情報の草分け的存在であった。

マードック(Murdoch)が、同社の株式公開買い付けに向けて動いているとの情報は、やがてバンクロフト家の目に留まるところとなった。あるコメンテーターの言葉を借りると、バンクロフト家にとって、ウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)を売却することは、「自分を鞭打つような行為」であるという。バンクロフト家は当初、マードック(Murdoch)の申し出を直ちに断ったが、やがてマードック(Murdoch)と再度会うことに合意した。こうしたなか、同社の取締役兼管財人である、クリストファー・バンクロフト(Christopher Bancroft)は、重要なファミリー集会への参加を拒否することを決めた。同じく取締役のレスリー・ヒル(Leslie Hill)も、当初は、マードック(Murdoch)と再度会うことに合意を示していたものの、その後180度姿勢を転じ、マードック(Murdoch)からの電話を取ることを拒否した。さらに管財人を務めるファミリー・メンバーが、議決を前に職を辞した。最終的に、2007年7月、バンクロフト家はウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)を売却することに合意した。

ダウ・ジョーンズ社が財務上脆弱であったことは疑いようがなかった。1990年代までは、ウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)は小さな新聞社にすぎなかった。時価総額はわずか32億ドルで、扱う分野も経済情報に特化していた。バンクロフト家はビジネスには干渉しない姿勢をとっており、過去30年にわたって、会社の経営をファミリー出身者以外の者に委ねてきた。同社にとって不幸であったのは、同社の経営を委ねられた者が皆ジャーナリスト出身であり、ビジネス上の戦略を立てられるような者はいなかったことである。彼らのこうした経歴が災いして、同社は、他のファミリービジネスや起業家たちが次々にものにしていった経済情報市場における重要なチャンスを取り逃がしたのである。

投資家にリアルタイムで経済情報を提供するブルームバーグ L.P. (Bloomberg L.P.) は、まさにウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)が活版で提供してきた経済情報市場において、ネットによる情報提供という新たな市場を創り出した好例

²⁰⁴ このケースは以下の資料を参考としている。”Family dynamics: Why Bancrofts shifted stance on the Dow Jones bid,” *Wall Street Journal*, June 12, 2007; ”Prelude to a meeting,” *Wall Street Journal*, June 4, 2007; ”Bancroft cousin's letter: ‘Paying the price for our passivity,’” *Wall Street Journal*, July 27, 2007; ”How Thomson recast itself for a new era,” *Wall Street Journal*, June 12, 2007; and Carlock, R. S., Kets de Vries, M., and Florent-Treacy, E. (2007) ”Family matters: Keeping it in the family,” *World Business Magazine* (December 2007).

である。一方、カナダを本拠とするトムソン家(Thomson family)は、自らの会社を一地方の新聞社から法律とビジネスを扱う世界的規模の出版社として再編した。トムソン家(Thomson family)は近年、ロイター社(Reuters)を買収したが、同社は現在、世界有数のニュース配信会社の1つに数えられる。英国に本拠を置き、ウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)の競合相手として、長年にわたりファイナンシャル・タイムズ(FT: Financial Times)を発行しているピアソン社(Pearson Publishing)も、世界的企業にまで成長し、世界各国においてFTを主要紙に育て上げている。

ダウ・ジョーンズ社はファミリー企業として100年以上の間存続してきたが、変化を続ける市場には対応できず、ダウ・ジョーンズ社本来の価値を生かしきれていたとは言い難い。問題の根源は、ダウ・ジョーンズ社に対するバンクロフト家の関与のあり方(Stewardship)であった。ダウ・ジョーンズ社では近年、バンクロフト家出身者が経営役員を務めていない。同社の経営陣は、当時バンクロフト家の第3世代にあたるメンバーとしては唯一存命であり、同社の筆頭株主であったジェーン・B・クック(Jane B. Cook)による無条件かつ概ね疑念を差し挟まれることのない全面的な支援を享受することができた。「当社は、ジャーナリスト出身の経営陣によって常に成功裏に運営されてきた。」彼女はそう語る。「彼ら経営陣は、ダウ・ジョーンズ社にとって、とてつもなく大きな財産であったと感じる。」バンクロフト家出身メンバーが取締役会に参加している間、彼らは、経営陣の決定につき、ただ単に承認の印を押すだけの存在にすぎないと見られていた。

バンクロフト家は、ダウ・ジョーンズ社に対して人的な貢献をほとんど行わなかっただけでなく、財務的な貢献もほとんど行わなかった。ダウ・ジョーンズ社は、何十年にわたり、多額の配当をバンクロフト家にもたらしてきたことから、同家にとって価値のある存在であった。実際のところ、配当金の額が企業の利益を上回っていた時期もあった。ダウ・ジョーンズ社がニュース・コーポレーション(News Corp.)に売却される直前には、バンクロフト家はダウ・ジョーンズ社から以前の倍に相当する額の配当金を受け取っていた。こうしたダウ・ジョーンズ社による内部資金の流出につながる行為は、疑いようもなく同社の競争力を蝕むものとなった。

バンクロフト家がファミリービジネスについて話し合うために集まることはほとんど無かった。彼らの集会は、管財人1名によって執り行われる場合が多かった。さらに、バンクロフト家は概ね、会社の経営については何ら干渉しない態度を取り続けていた。バンクロフト家のメンバーとして、ダウ・ジョーンズ社の運営に疑問を差し挟むことや批判をすることは、不忠の行為とみなされた。1990年代にファミリーの一員となったクロフォード・ヒル(Crawford Hill)は語る。

「経営、戦略、オーナーとしてのファミリーの役割に関して、重大な問題を提起しようとする行為は、経営陣を強力にサポートしようとするバンクロフト家の姿勢に背く行為であり、さらに取締役として参加しているファミリーの役割につき疑問を差し挟むこ

とは、反乱分子としての烙印を押されることを意味していた」。

売却時、バンクロフト家の世代間の亀裂ははっきりと現れていた。若いバンクロフト家のメンバー達は、ビジネスを積極的に支えるか、もしくは、ビジネスを売却するか、そのいずれかの必要性に気付いており、さらに、戦略を立て直して、財務情報といった新たな市場に資金を重点的に投入することの必要性を認識していた。年長のファミリー・メンバーは、自らに課された使命やコミットメントを、企業の存続や競争力を確保するために資金や人材を投入することよりも、むしろジャーナリズムに固有の高潔さを守ることでありと捉えていた。投資とオーナーシップをめぐるファミリー間の合意が欠如していた結果、ダウ・ジョーンズ社は10年前より安値で、当時、同社のジャーナリズム的慣行や商業的慣行を快く思っていなかった競合先のファミリー企業に売却された。

ダウ・ジョーンズ社売却直前の数日間、クロフォード・ヒル(Crawford Hill)は家族に宛てて、今回の問題の発端を次のように伝えている。「我々、バンクロフト家には、ファミリービジネスに対する責任を積極的に引き受け、情熱的な、あるいは活動的なオーナーが必要とされているにもかかわらず、そうしたオーナーの育成のために何をするかということや、いかにして価値ある遺産を後の世代に引き継いでいくかということに関して、代々、認識が欠けている」。彼は次のように続ける。バンクロフト家とダウ・ジョーンズ社の関係は、「全く当然のものとして受け止められていた」。責任あるオーナーシップというものに対する認識が欠如しているという問題が、すべての問題の発端となっていた。

創業家とファミリー企業の関係は、全く当然のものであるとして受けとめられるものではない。創業家とファミリー企業の関係は、創業家がビジネスに積極的に働きかけることで、それを通じてファミリー・メンバーが育てられ、教育され、能力や資質を試され、そしてこうしたプロセスを経て築かれていくものである。こうしたことは、バンクロフト家には起こらなかった。ファミリービジネスに対する責任を積極的に引き受け、情熱的な、そして活動的なオーナーが生まれる素地はなかった。そして、さらに重要なことに、ファミリー・メンバーが取締役としてビジネスに参加するということは、どういうことを意味しているのかについて、創業家や分家を貫く共通の認識が全くもって全く存在しなかった。

バンクロフト家の事例は、ファミリービジネスとしての失敗事例である。バンクロフト家は、オーナーとしての立場から支配権を行使することで、ダウ・ジョーンズ社のビジネス戦略と実績に重大な影響力を及ぼすこともできたはずである。しかしながら、実際には、オーナーとして会社を統治する役割を果すどころか、彼らはその責任を放棄した。これは、同ファミリービジネスが第3世代に入り、事業計画案の策定を怠り、創業家がビジネスへの関与を避けるようになってから、顕在化してきた。バンクロフト家がダウ・ジョーンズ社をルパート・マードック(Rupert Murdoch)に売却した後、ファミ

リー・メンバーの一人がこう語っている。「もし物事が違うかたちで進んでいたら、我々は今日 35 億ドルでも 50 億ドルでもない 500 億ドルの価値のある会社を所有していたかもしれない。」²⁰⁵

創業家はファミリービジネスを成長かつ存続させるために、ファミリー計画およびビジネス戦略を策定しなければならない。適切なプランニングを行うことで、事業資金や人的資本といったビジネスのニーズと、配当やキャリア形成といったファミリーの期待の双方の緊張関係のバランスを取ることができる。ファミリービジネスのリーダーは、ライフ・サイクルにおいて想定され得るイベントを念頭に入れたうえで、承継に関わるプランをあらかじめ策定しておかなければならない。ビジネスに対する創業家のコミットメントの構築や維持は、ファミリービジネスが競争上の優位を獲得するうえで欠かせないということを忘れないようにしないといけない。

パラレル・プランニングとして、ファミリー計画と事業計画の策定を同時進行させるためにはどのようにアプローチしたらよいのだろうか。いかなる組織も、生き残るため、成長するため、さらには存続するために、プランニングを必要とする。企業は、競争上のプレッシャー、顧客、供給元、税、(取引)銀行、ジョイント・ベンチャー、または買収等、自らを取り巻く状況や要因により、プランニングの作成/変更を余儀なくされる。企業は、市場の変化に対してある時は受身的に、またある時は能動的に、あるいは競争市場の今後の動向を想定したうえで戦略的にプランを立てることができる。全ての企業が何らかのかたちでプランニングを行っており、それは正式な文書のかたちで実行されるか、あるいは、正式な文書のかたちをとることなく日常の業務のなかでその都度対処的に行われる。プランニングは、ビジネスの成功を支える重要なものとして認識されている。

その一方で、こうしたビジネス計画を策定する必要を迫る外的要因/圧力が、ファミリーに対しプランニングの作成/変更を促すものとはならないことには留意を要しよう。創業者たちはビジネスに注力する一方、ファミリーについてのプランニングの必要性に必ずしも気づいていない。とりわけ、自らの子供世代がビジネスに参加するかどうかということについては無関心である場合が多い。創業間もないファミリービジネスのオーナーにとっては、これは致し方ないことなのかもしれないが、第 2 世代(もしくは兄弟パートナーシップ(Sibling Partnership)の段階)に入ると、子世代によるファミリービジネスの参加について何らかのプランが用意されることもある。さらに進み、第 3 世代(もしくは従兄弟連合(Cousin Collaboration)の段階)に入り、ファミリー・メンバーが従業員または将来のオーナー候補としてビジネスに参加するようになるにしたいが、通

²⁰⁵“Bancroft cousin's letter: ‘paying the price for our passivity’”, *Wall Street Journal*, July 27, 2007.

常であれば、正式なプランニングが実施されるようになる。逆にプランニングのプロセスを経ていない第3世代のビジネスファミリーは拡大を続け、より複雑さを増したファミリーを統率する手段を欠くことになりかねない。この第3世代の段階にいたるまでに、ファミリーは、ファミリービジネス特有の課題に直面するのである。その課題とは、①ファミリーの雇用と報酬、②キャリア・プランニングと承継、③オーナーシップの移譲、④配当と再投資の対立、⑤世代間における意思決定の共有である。

多くのビジネスファミリーに共通する最も深刻な問題の1つは、彼らがいかに素晴らしい事業計画を策定していたとしても、承継といった事柄やファミリーの雇用/報酬等といった日常的な問題については、プランニングはおろか話し合いの機会さえ一度も持ったことがない場合があり得るということである。ビジネスファミリーは、各メンバーのキャリア、オーナーシップ、あるいは意思決定に関して、何らかの対立や危機的な状況が生じるまでは、特定のプランを持つとしない場合が多い。プランニングが行われないということは、問題が生じる可能性もあるということである。現状に不満を持つファミリー・オーナーたちは、うやむやにされた問題をCEOも同席したファミリーの会合(Family Social Gatherings)の場に持ち出してくる。ファミリー企業の従業員で何がしかの不満を持つファミリー・メンバーは、本来であればビジネスに関して討議する役員会議の場でファミリーに関わる問題を持ち出すようになる。

図表 4-7 ビジネス・プランニング v.s. ファミリー・プランニング

行動	ビジネス・プランニング	ファミリー・プランニング
様式	公式的	非公式的
時期	事業年度ごと	世代ごと
評価基準	金銭的	感情的
計画策定責任者	経営陣	ファミリー
情報	機密	共有

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward (2010)“When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、P.29 より作成

このように、事業計画とファミリー計画の立案が同時進行しないのは、両者のプランニングにおいて必要な事項が、下表のとおりいくつかの差異が認められることなどいくつかの理由がある。複数の世代で構成されるビジネスファミリーが、ビジネスにおいて良好な業績を実現し、ビジネスがファミリー内部の不毛な対立に巻き込まれないように

するためには、綿密なプランニングと意思決定のプロセスを必要とする。ビジネスに対しファミリーの役割が十分に理解され、明確にされている場合には、ファミリーによるビジネスへの参加やリーダーシップは競争上の強みとなる。そのためにもあらかじめプランニングを行っておくことが重要となる。

一方、実際にプランニングを行うに際しては、承継やオーナーの役割をめぐるプランニングが難しい問題となる。アジアの一部の文化圏のように、承継もしくはオーナーシップについて前もって議論することは全く不適切であると考えられている地域さえある。また、全ての文化圏において、上位のファミリー・リーダーたちは、承継にかかわる問題を自らのリーダーシップや地位を脅かしかねないものと考えがちであり、次世代の者たちが承継を行うにはまだ「時期尚早である」とか、あるいは、承継について話し合うことは「大いなる論争を招き、感情的な対立を生じさせかねない」として、承継プロセスの先延ばしを画策したり、あるいは、それに関するプランニングの実施に抵抗を示すことだろう。また、ファミリービジネスの経営陣に含まれるファミリー・メンバーは、他のファミリー・メンバーによるビジネスへの関与の増大、あるいは意思決定のプロセスにおける自らの影響力の喪失を恐れて、ファミリー集会(Family Meetings)の開催には抵抗しがちである。また、年長のファミリー・メンバーのなかには、ファミリーにかかわる問題を検討することは、自然の成り行きにまかせるべきものであり、それを議論することは問題をあえてほじくり返すような行為であると考えられる者もいることだろう。

正式なプランニング・プロセスは、それがどのようなものであれ、第三者的な立場のビジネス・リーダーに、ファミリービジネスについての決定事項や財務諸表を、ファミリー内部の者およびビジネス内部の者と共有することを要求する。仮にプランニングが適切に行われなければ、メンバー間に誤解が生じたり、事業を遂行するに相応しい能力が各メンバーに備わらなかつたり、あるいは次世代の者たちが抱く関心が明確にされないことから、ファミリービジネスが何らかのダメージを負うおそれがある。プランニングのプロセスの一部として、ファミリーの価値観を明確にする作業を経ることで、ファミリーが自らのアイデアを行動へと移すことが可能となり、上述した様々な問題を克服するのに役立つものと思われる。

パラレル・プランニングが有効であることを確かめる最も良い方法として、何年にもわたってファミリー計画と事業計画を並行して策定してきた、巨大なファミリービジネスを分析してみることである。複数の世代で構成されるファミリービジネスとして、世界最大の規模を誇るカーギル社の事例は、パラレル・プランニングがファミリーの対立を避け、事業の不振を回避し、株主のコミットメントを強めるうえで有効であることを示す好例である。

カーギル：対立を経て、競争上の優位確立へ

カーギル家 (Cargills) とその姻戚であるマクミラン家 (MacMillans) は、世界最大のアグリビジネスを 100 年以上にわたり所有してきたが、ファミリーの歴史は、まさに対立と非難の応酬に満ちている²⁰⁶。同ビジネスはカーギル家によって開始され、1900 年代初頭まで同家によって所有されていた。その後、マクミラン家出の娘婿が CEO に就任して以降は、同マクミラン家が株式の過半を占めるようになった。姻戚へのオーナーシップの移行をめぐるさまざまな問題が持ち上がったこと、そしてカーギル家がビジネス上の支配権を失ったことを機に、両家の間に激しい確執が生じることとなった。カーギル家の多くのメンバーが、自ら事業を「奪われた」と考える一方で、マクミラン家は、財務的な窮地からビジネスを「救った」ことを正しく評価されていないと感じていた。

両家の対立はやがて、一つの有益な帰結を迎えることとなった。それは、不毛な対立を経たことで、両ファミリーが、起業家精神、フェアプレー、そして長期的なオーナーシップに対するファミリーのコミットメントといった中核的な価値観 (コア・バリュー) に立脚して共有されるビジョンを作り出す必要性を認識するに至ったことである。早い段階で、両ファミリーは、事業計画とファミリー計画の作成に着手し、ビジネスがファミリー内の対立に巻き込まれないように保護すること、さらには、縁故ではなく資質と実績に基づいて経営幹部の選任が行われるようにした。ファミリー・メンバーは、ファミリー外部の重役たちと昇進を争ったが、ファミリー外部者が登用される場合が多かった。世界規模での成長を見据えたうえで、低い配当と高投資を基調とした同社の戦略が実行に移された。カーギルは、先を見据えたうえで最先端の通信システムにも投資し、さらには、商品を売買したり、変動しやすい市場に対して優位に対処すべく、コンピューター技術をいち早く導入した。

カーギルの経営陣は、時代の変化に合わせて組織の形態を変えながらも、同社の中核的な価値観 (コア・バリュー) については、これを維持すべく尽力してきた。彼らは、「自らの上に立つ経営幹部については自らの手で育て上げる」との強い信念を常に抱いていた。事実、カーギルの最高経営幹部 7 名全員が、30 年間もしくはそれ以上、同社に勤続してきた。カーギルの現 CEO、グレゴリー・ページ (Gregory Page) (非ファミリー出身者) は、大学卒業後、すぐに同社に入社した。

一方、カーギル社は、ビジネス戦略に変更/修正を加えてきた。それは、日用品から高付加価値を生むビジネス活動へと軸足を移す同社の最近の動きに反映されている。「かつて効率的とされた売買および加工に関する同社のビジネスモデルは、1990 年代後半には崩壊の一途をたどっていたことは明らかだった」同社の財務担当取締役のボブ・ランプキンス (Bob Lumpkins) は語る。「我々は強固な顧客基盤を有していた。

²⁰⁶ Broehl, W. G. (1992) *Cargill: Trading the World's Grain* (Hanover, N. H.: University Press of New England, 1992)

そのため、我が社が生み出す商品・サービスには、大して目新しいものはなく、代わり映えはしなかった。その後、顧客層を絞った競合他社による参入が見られたが、こうした他社に比べて、我が社のコスト構造はとても高かった²⁰⁷。1998年半ば、2010年までの事業計画を作成するチームが編成された。「戦略的意志 (Strategic Intent)」と銘打たれたレビューには、大量の日用品を提供する大口供給元としての同社の事業を再編することから、特定の事業領域への集中、さらには消費者への企業イメージの浸透を図ることに至るまで、4つからなる事業戦略の検討が含まれていた。

最後のファミリー出身の CEO であるホイットニー・マクミラン (Whitney MacMillan) は、引退する直前に次のように語っている。「企業として、我々は 125 年間変わることなく同じファミリーの価値観を信じてきた。それは我々が 5 年毎にビジネスを変化させてきたとしてもだ。」この絶えず変遷を続けていくビジネス戦略と、その一方で持続性のあるファミリー・プランニングというこの両者の関係は、幾度となく(事業の)刷新を余儀なくされた際にも顕著に見られた。それは、例えば創業者出身者向けに取締役のポストを 5 つ確保しておくこと(取締役の全ポストのうち、5 つを外部の者に、他の 5 つをファミリー出身の経営陣に与えること)、ファミリー集會を定期的に開催すること、強い権限を有するファミリー評議會を設けること、に表れている。カーギルは、もはやビジネスへのコミットメントを失ってしまったり、オーナーを辞めたくなくなったり、あるいは個人的にいくらかのお金が必要になったりしたファミリー・メンバーを対象とした持ち株の買い戻しを計画してでも、非ファミリー出身の従業員たちのコミットメントをつなぎとめようとした。こうして、ファミリーの持ち株は、カーギルの従業員が運営するオーナーシップ信託(an employee ownership trust)に売却され、同社の議決権を行使する一大勢力の一つになった。それは従業員のコミットメントを確立するのに悪くない方法である。

おそらく最も重要とされる刷新は、ファミリーの教育とトレーニングであろう。カーギル社のファミリー・オフィス(family office)であるワイクロッセ(Waycrosse)は、財務計画、税、財産プランニングなどのファミリーにかかわるあらゆる問題や、ファミリーのトレーニングおよび教育についても扱っている。主なねらいは、ファミリービジネスの現場から退いているファミリー・メンバーをカーギル社につなぎ止めておくこと、さらにはメンバー間のつながりを持続させることにある。この目的を達するため、ワイクロッセは、教育プログラム、夏季のファミリー集會、工場見学、ファミリー株主による総會を開催したり、ファミリー・メンバーからなるプロジェクトチームを編成したりしている。あるプロジェクトチーム、Family Connections and Education Task force を例にとると、同チームの使命は、「次世代教育の励行、およびファミリー・メンバー間のつながりの持続を促す」ことである²⁰⁸。

²⁰⁷ “Cargill faces future with a new face,” Reuters, May 18, 2007

²⁰⁸ Kampmeyer, J. M. (2006) “Preparing the next generation of owners (at Cargill),”

要するに、カーギルにおいて、パラレル・プランニングとは、ファミリー内部での対立の有無にも関わらず、こうしたファミリーによる影響からビジネスが守られ、効率的に成果を挙げることを可能にするという意味を持つ。ファミリーの結びつきは、経営や戦略における大きな変化の節目を通じて、やがて、ビジネスに資する方向に強まっていく。この点に関して、カーギルの CEO グレグ・ページ (Greg Page) は、次のように端的に語っている。「今年の業績を昨年のもものと比較する主旨で、創業家のメンバーから呼び出しを受けたことは、これまでほとんどなかった。」

カーギルの事例が示すように、ビジネス・プランニングはたしかに重要であるのだが、ファミリー・プランニングは、ただ単に重要であると言うにとどまらず、複数世代にわたるオーナーシップの維持の成否を握るのが、まさにこのファミリー・プランニングにあるともいえるのである。ファミリーが絡むこうしたプランニングは、各メンバー個人の感情、能力やモチベーションにみられる差異、さらには家族関係が複雑に絡み合ってくることから、非常に困難な作業となる。ビジネス上の人間関係は、高度に専門的な性格が強く、その関係も一時的なものであることから、こうしたタイプのプランニングには、明確さが求められ、かつ比較的短期間のものを想定したものになるといえる。一方、家族関係は、感情を交えたものであり、永続的なものである。こうした点を考慮すると、プランニングという作業は、通常、ファミリーにとって重要な位置を占めるものではないと思われる。なぜならば、創業者が、ファミリーのなかに、形式ばった枠組みやプロセスを持ち込むことの必要性を感じていないか、あるいはそれを望んでおらず、さらに世代を下って、兄弟パートナーシップの代(Sibling Partnership generation)も、先代たちと同じく、この形式張らないスタイルを採用し、プランニングによってあらかじめ取り決めた大枠というものよりも、その時々、個々人の判断で案件ごとに対処するからである。したがって、多くの成功したファミリー企業において、初代(創業者の代)もしくは第2代(兄弟パートナーシップの代)において、正式なプランニングを行っている例は限られている。インフォーマルで、場当たりのにも思われるモデルであっても、常に十分機能してきたからである。

ここまで述べてきたファミリーとビジネスのパラレル・プランニングがもたらす恩恵を、改めて整理する。ファミリービジネスを複雑かつ特異なものにしている構造上の課題はいくつもある。こうした課題に対処するには、ファミリーの期待とビジネス上のニーズの双方を考慮した同時進行的なプロセスを取り入れることが必要となる。パラレル・プランニングを行うことでもたらされる最も重要な恩恵は、ファミリーとビジネスが相反するかたちではなく、お互いのニーズや目標を支え合う補完的な関係を築くことができるように、ファミリー計画と事業計画の整合性を図ることができるようになるこ

とである。例えば、ファミリービジネスにおいてビジネス戦略は、ファミリーの価値観と財務的な業績の期待の双方を考慮に入れて策定する必要があるが、仮に、ファミリーが専ら自らの富の創造／蓄積のみに価値をおき、低収益のビジネス戦略を遂行し続けることは、本質的にはファミリーのニーズにマッチしたものとはいえないだろう。

ファミリーとは組織であり、規模および複雑さが増すにつれて、各メンバーの思考、参加、および行動を調整することが必要となり、そのためにプランニングが求められるはずである。事前にプランニングされ十分に組織されたファミリーは、対立の機会を減らすことができ、その結果、強固なファミリー関係を構築することに、より多くの時間を割くことができる。さらにプランニングを行うことで、多くの場合において表沙汰にされることのないファミリーの重要な問題を明るみにしてこれに対処する機会が創り出されることで、ビジネスおよびファミリー・メンバー間の対立の可能性を減らすことができる。プランニングを通じて、こうした埋もれた問題、なかでも特に、資本(お金)、キャリア(仕事)、支配/経営(意思決定)といった、本質的に難解とされる問題にファミリーの視点を向かわせることが可能となる効果は大きいといえる。さらにプランニングを行うことで、ファミリー内部での懸念事項や問題を適切に議論する場が与えられることになり、ビジネスの場にファミリー内部の問題が持ち込まれることが回避され、ファミリーとビジネスをめぐる双方の線引きが明確にされることもファミリービジネスの競争力を確保するために効果的である。

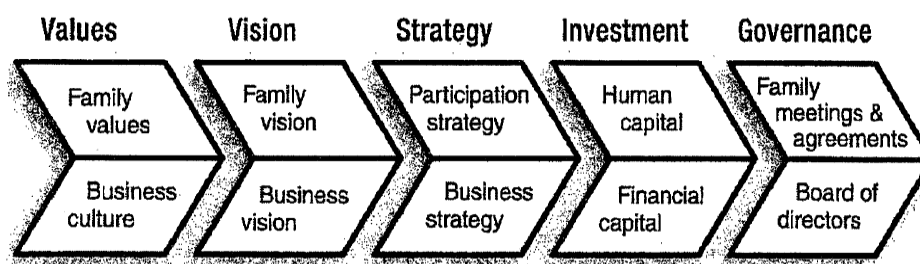
人事的な側面も見逃せない。個々人の才能を伸ばすことを第一の目的としているビジネス・プランニングと同様、ファミリー・プランニングもまた、とりわけ次世代を担う個々人のスキル、リーダーシップやオーナーシップに求められる能力の涵養を取り入れたものでなければならない。創業者の代や、その子世代は、通常、オーナーシップの役割やその責任について話し合うことは少ないが、ファミリービジネスが成熟し、世代を経るに従って、こうした役割や責任を明確にしておく必要性が生じてくる。ファミリー・オーナーの権限と責任とは何かという問題や、ファミリー・メンバーが、ビジネス上の業績に関する懸念についてどのように情報交換をするかが整理されたり、ファミリー・メンバーが協定(Guideline)に合意することで、より多くの時間がファミリーにとって建設的な取り組みのために創出され、その一方で、特定の問題や意思決定をめぐる不毛な対立の機会が減少する。

一般的に、オーナー・ファミリーにおいては、事業計画の策定に比べて、より多くの時間をファミリー計画の策定に費やすことになるだろう。特に、兄弟パートナーシップ期(Sibling Partnership phase)以降のオーナーシップ形態に入ったファミリーは、以前にも増して、仕事上の信頼関係と信用を築く必要があり、さらに、ファミリーの価値観、ビジョン、コミットメントといった、感情的な性格の濃い問題を扱うことから着手する必要があると考えられる。パラレル・プランニングを取り入れているファミリーの事例を見ると、各ファミリーがプランニングをそれぞれ独自のかたちで行っていること

がわかる。大多数のファミリーがビジネスの一部に限りパラレル・プランニングを取り入れている一方で、ごく少数のファミリーはビジネス全般についてパラレル・プランニングを取り入れ個別の問題にも対処している。必要に迫られた場合に限り、その都度パラレル・プランニングを行うファミリーがいる一方、より体系的にこれを行っているファミリーも存在する。ただし、パラレル・プランニングを取り入れている全てのファミリーが、ビジネスのプランニングや運営を行うことを通じて、その利益を明確なかたちで体験している。さらに、パラレル・プランニングを取り入れているファミリーは、ビジネスとファミリーが相互に依存していることを認めている。具体的な事例を見ることが、まさにパラレル・プランニングの重要性を理解するために最適な方法である。以下の節では、世界中の各業界をリードするファミリービジネスの実例を引用しながら、パラレル・プランニングがどのようにしてファミリー企業の価値創造に役立てていくのかを概観する。

以下では、パラレル・プランニングの手法に関して整理する。多くのビジネスファミリーが、会社を成功へと導く力強いコミットメントを促すような価値観やビジョンを掲げているが、ビジネスの長期的な好業績を支えるうえで必要となるプランニング、投資、ガバナンスについては、その対応を誤ってしまう。パラレル・プランニングは、ビジネスファミリーが往々にして直面する **3つの課題**：①ファミリーとビジネスの活動に関するファミリー・メンバー間のコミュニケーションの機会が限られていること、②ファミリーとビジネスにおける意思決定のプロセスが専門化されていないこと、③ファミリーとビジネスのパフォーマンスに関する説明責任が果されていないことに対処するために考えられたものであり、オーナーとしての自らの役割を模索するうえで有益な **5つのステップ**：①価値観、②ビジョン、③プランニング、④投資、⑤ガバナンスで構成されている。ビジネスの業績向上に向けて真摯に取り組んでいるビジネスファミリーは、自らの価値観やビジョンを、戦略、投資、ガバナンスに反映させるべく尽力していることは間違いない。パラレル・プランニングを構成する5つのステップは互いに相関し合っていることから、ビジネスとファミリーの各行動を別個に扱うことが難しいことは明らかとなるはずである。

図表 4-8 ファミリーとビジネスのプランニングの各ステップ



Business Actions

	ファミリー側の視点 (Family Actions)	ビジネス側の視点 (Business Actions)
価値観(Values)	ファミリーの価値観	ビジネスの文化
ビジョン(Vision)	ファミリー・ビジョン	ビジネス・ビジョン
戦略(Strategy)	(ファミリー・メンバーの)参加戦略	ビジネス戦略
投資(Investment)	人的資本	財政的[金銭的]資本
ガバナンス(Governance)	ファミリー集会とファミリー協定	取締役会

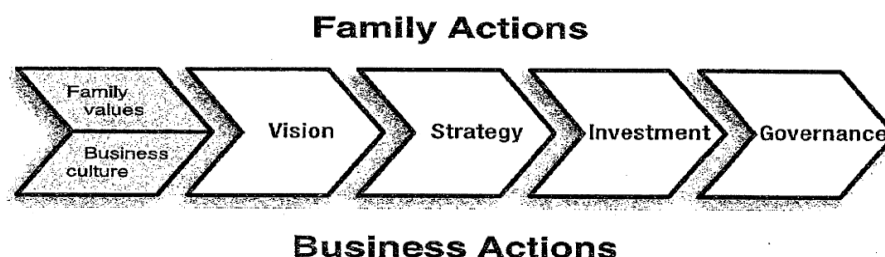
出典：Randel S. Carlock, John L. Ward (2010)“When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.34 より作成

いかなるプランニングであっても、価値観の探求から始めることは理にかなっているが、この価値観自体は、ファミリービジネスを運営する方法ではないことには留意を要しよう。仮にファミリーが配当の割合をめぐる争っているとしよう。この場合、ファミリー・メンバーは、配当の割合がファミリービジネス全体にとってどのような意味を持つのかを確認することよりも、真っ先にその問題それ自体を議論し、すぐに一定の解を得たいと考えるだろう。ビジネスファミリーにとっては行動こそが重視され、まずは価値観の探索から開始するといったような回りくどいやり方は、株式を上場している大企業にかぎりあてはまるものである。しかしながら、プランニングの5つの各ステップは互いに相関し合っていることから、この考え方が定着していたとしたら、配当をめぐるファミリーの思考様式や行動は、価値観、ビジョン、プランニング、投資、ガバナンスの枠組みのなかで分析される必要があることは理解できるだろう。

ステップ1 (ファミリーの価値観とビジネス文化) について

先に事例として見た「カーギル-マクミラン家」も「タン家」も、すべてのビジネスファミリーは、各国の実情や文化的背景を問わず、各ファミリーにおいて共有された信念、経験、目標を反映した価値観に基づき行動するものである。パラレル・プランニングの最初のステップは、ファミリーの価値観を明確にすることである。ファミリーの価値観を明確にした後、メンバー共有のビジョンを策定することになる。起業家が事業を始める際、そこには価値観を行動に結びつけることで、ビジネスを成功に導きたいとする個人的なコミットメントが存在する。ファミリーの価値観がビジョン、戦略、投資、ガバナンスにとって最も重要な影響を与えるということを認識しておくことが非常に重要である。

図表 4-9 ファミリーの価値観とビジネス文化



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.35

ファミリーの価値観を明確にしたうえで、それを文書のかたちにする必要がある。文書にすることでファミリーの信念、遺産、共通の経験、各ファミリー個人の関心事を反映したファミリー全体の関心事や興味の対象を探ることができるのである。ファミリーが、自ら所有するビジネスに関心を持つことは当たり前のことのように思われるが、実際には必ずしもそうであるとは限らない。ビジネスに対するファミリーのコミットメントも次第に変化していき、時としてそれは混乱を招き、有害なものとなり得る。ファミリーはその世代毎にビジネスに対するコミットメントの程度を調べる必要があり、具体的には、ファミリーのビジョンがどのように人的・財務的資本の投資に反映されているかを調査する必要がある。ファミリーの価値観を探ることは、パラレル・プランニングの出発点であり、ビジネスのビジョン、戦略、投資、ガバナンスについての意思決定を行う際の土台となるものである。ファミリーの価値観とは、ビジネスの成功にファミリーがどういったかたちで貢献するのかにつきメンバー間の共通の認識に焦点を当てる。

ワインをはじめ酒類醸造メーカーとして世界第 2 位のペルノ・リカール社(Pernod Ricard²⁰⁹)は近年、アブソルート・ブランド(Absolut brand²¹⁰)獲得を目指して大規模な企業買収を行った。同創業家の起業家精神あふれる価値観は、グローバル市場での主導的地位を占めるというビジョンを支えるものとなる。この世界規模で繰り広げられたブランド買収劇は、南フランスの一酒造家として創業を開始して以来、同社の活力の源となっている、成長と起業家的精神というファミリーの価値観を反映している。ファミリーの価値観やビジョンがこの大規模な買収を導いたことから、ファミリーとビジネス双方の価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスは連携がとれていた。²¹¹

ファミリーの価値観はさらに、同創業家とその従業員や他の利害関係者とどのように関わっていくかを反映したものとなりうる。

英国内で靴の修繕と鍵の製作を手掛けるティンプソン社(Timpson²¹²)は現在、従業員のケアに気を配り、会社のスタッフをファミリー・メンバーのように扱う実践的な取り組みを行っている。従業員は各人の誕生日に休暇をとり、会社は従業員に休暇用の別荘で過ごす時間を与え、さらには貧困層のための基金を組織/運営している。近年では、犯罪者を雇用する新たな取り組みや、リバプール監獄内に職業訓練所を設ける等、コミュニティにおける様々な活動を行っている。同社会長を務めるジョン・ティンプソン(John Timpson)にとっては、こうした従業員への支援や配慮、地域社会での活動は企業の社会的責任とは一切関係無く、むしろファミリーの価値観を体現したものであるといえる。「我々は、これらのことを義務としてやっているのではない。何かの見返りや利益を期待して行っているものでもない。我々は、こうしたことを行うことに喜びを見出しているものであり、何よりも我々にとって重要なことであるから行っているのである。」同氏は語る。「当社は、社会からの恩恵があっはじめて利益を計上することができている。他社のオーナー達はその利益をサッカーのクラブチームや絵画を購入することに使うかもしれないが、我々の関心は、たまたま別のことにあったというだけだ。」

ビジネスファミリーは、ファミリーの価値観について共通の理解や認識を図る必要があり、それがファミリーのビジョンや意思決定、さらにはビジネスファミリーの文化を形作ることに寄与する。価値観は、ビジネスとファミリーにとって、いわば強力な接着

²⁰⁹ <http://pernod-ricard.com/21/home>

²¹⁰ <http://www.absolut.com/jp>

²¹¹ Carlock, R. (2008)“Cheers to French entrepreneurs,” *Families-in-Business*, November 21, 2008.

²¹² <http://www.timpson.co.uk/>

剤としての役割を果たし、さらに変遷や激動期には強力な指針となる。価値観を明確にしてメンバー間であらかじめ合意を取り付けておくことは、将来の対立の可能性を減じて、起業家精神に富む戦略を後押しするうえで重要である。ファミリーは、あらゆる価値観につき完全には合意に至らないかもしれないし、あるいはプランニングを行う際の各ファミリー・メンバーの関与のあり方をめぐって対立が起こるかもしれない。しかしながら、これらのことは、各ファミリー・メンバーに現状を分析させ、問題を解決するためのプランを策定するうえで欠くことのできないきわめて重要なステップである。

「我々ファミリーの価値観は、今日の我々ファミリー・メンバーを真につなぎとめている礎である」世界最大のスコッチウイスキーメーカーの一つに数えられるファミリー企業、ウィリアム・グラント&サンズ社²¹³の第5世代目にあたるグラント・E・ゴードン(Grant E. Gordon)は言う。「我々は、当社が、創業家の所有する独立したファミリー企業であることを誇りに思う。スコットランドのファミリー企業としての伝統と、ファミリー・メンバーとしてその伝統の恩恵を受けていることを誇りに思う。当然のことながら、当社の提供する商品やその品質にも誇りを持っている。」

価値観を共有するためには、ファミリービジネスの文化についても考える必要がある。ビジネスファミリーは価値観を持っており、そのファミリー企業は組織的文化を持っている。企業文化とは、その組織と利害関係者が、成功する企業とはいったいどのようなものか、企業が成功するのはいったいなぜなのかということについて、共有する一連の考え方である。企業文化は、従業員を鼓舞したり、企業の戦略を支える行動基準を作り出す際の強力なツールとなり得る。企業文化は、ファミリーの価値観や、オーナーおよびリーダーの振る舞いから醸し出される影響を色濃く受ける。

スイスのプライベートバンク、ピクテ銀行(Pictet & Cie²¹⁴)は、マーケティングを通じて、創業家オーナーが掲げる、尊敬、品位、自主性の3つの核となる価値観を伝えている。多くのファミリービジネスと同様、ピクテ銀行の活動は、こうした価値観とその価値観を反映した企業文化に基づいて実践される。市場圧力や不確実性が叫ばれる時代にあって、こうした価値観は企業の拠り所となる。こうした価値観はさらに、従業員や他の利害関係者に対して、どのような行動がピクテ銀行の持続的な成功に資するかを明らかにしている。

財務的/金銭的な業績が、文化、戦略あるいは報酬といったものよりも優先されがちな、ごく一般的な企業や株式公開企業に比べて、ファミリービジネスにおいては、その

²¹³ <http://www.williamgrant.com/AgeCheck.aspx?ReturnUrl=%2fdefault.html>

²¹⁴ <http://www.pictet.com/>

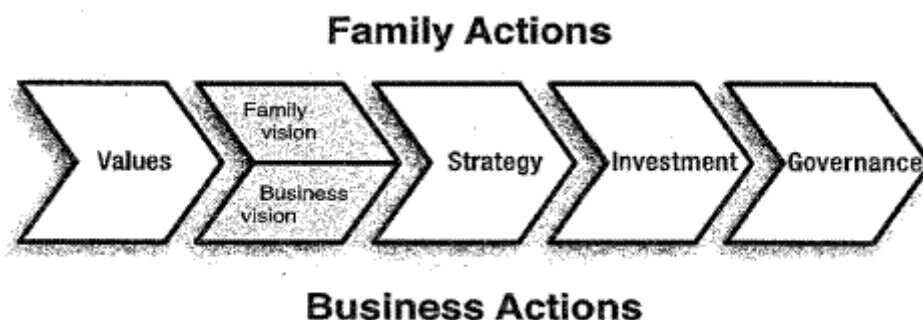
文化が強みをもち得る。企業の内部資源に着目した分析においても、企業文化は他社と差別化する強みになるものと評価されている。ファミリー企業ではない一般的な企業においては、同一性意識や、あるいは人と人を結び付ける力強い文化に欠けていると思われる。これらの企業は、信頼や共通する目標へ向けた信念等ではなく、あくまでも方針とその実行手順、業績の評価、資金の監査と配分、階層的な承認プロセスといったものを通じて、支配や経営が行われている。こうした企業とは対照的に、人間関係を基に形成され、あらゆる利害関係者を重視する立場を鮮明にしているファミリービジネスの文化は、より長期的な視野に立ってビジネスに関与することを促す。他の形態の企業にはない、自らの経験や歩みを共有するファミリーであるからこそ、創造性と起業家精神が備われば、力強い企業を作り上げることができるのではないだろうか。

ステップ2 (ファミリーとビジネスのビジョン)

ビジネスとファミリーについてのビジョンを共有することは、意思決定やパラレル・プランニングにおいて、価値観を明らかにすることに続いて、次に踏むべき重要なステップである。共有されたビジョンを得るために議論を重ねることは、ファミリーがその考えを明確なかたちで示し、追い求めるべきファミリーとビジネスの戦略について合意を得るうえで不可欠である。自ら所有する会社をファミリーに富と収入をもたらすものとして捉えるファミリーは、会社の競争上の強みを強化することを第一に考えて利益を再投資に回すことに関心があるファミリーとは違ったビジョンを持つであろう。

ファミリービジネスのビジョンは、互いに相関し合う2つの部分から成り立っている。1つには、ある一定の期間、例えば今後10年間を対象とするのであれば、その間、影響力、規模、(市場での)評価、ターゲットとする市場、財務的構造、従業員数、利益といった観点から、ファミリーはビジネスをどのようなものにしたいと考えているのかなどのビジョンである。これはいずれも定量化できるものであり、これらについて明確な合意が得られた場合、2つ目のビジョンの形成に大いに役に立つ。2つ目のビジョンとは、どのようにしてファミリーがビジネスの成功に貢献し、その利益を享受するかに関するものである。パラレル・プランニングを通じて、ファミリービジネスは、まずはビジネスについてのビジョンを模索する機会を得ることができ、次にファミリーによる所有形態がいかにしてビジネスの競争上の強みを得ることができるのかについて検討する機会を得ることができるのである。

図表 4-10 ファミリーとビジネスのビジョン



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.38

ファミリー・ビジョンに関して言えば、ファミリーのビジョンを模索することを通じて、各ファミリー・メンバーの間に共有すべき情報を浸透させる効果が期待でき、さらには、各メンバーの会話の焦点を「ファミリービジネスのなかで自分の利益になるものは何か」という問題から「我々はファミリービジネスに対してどのような貢献できるのか」という意識に移させる効果も期待できる。ビジネスの成功についてのファミリーの考え方の根底には、自らが受け継いだものよりも、多くの資産を次世代や他の利害関係者に残したいとする管理者としての責務を基本としている。ファミリーの長期的なビジョンは、ビジネスの競争上の優位性と成りうる。共通のビジョンを定めておくことは、長期的視点からプランを実行し意思決定を行うように、ファミリーの行動に影響を与える。多くのファミリーが、自らのビジョンを、投資や戦略的行動の指針となるものとして位置付けている。

スイスの大手製薬企業、ロシュ社(Roche²¹⁵)は、治療が困難であるとされる疾患に全力を注いでいる。それを可能にしているのは、同社のオーナーであるホフマン家(Hoffmann family)が、同社に対して超長期にわたる投資を約束しているからである。ロシュ・ホールディング(Roche Holding Ltd)の非常勤副社長であるアンドレ・ホフマン(Andre Hoffmann)は次のように語っている。「我々創業家オーナーの目標には、次世代により力強いビジネスを受け渡したいとの思いが反映されている。こうした目標には、ファミリーにとって最大の利益に焦点をあてることで、各メンバーを結びつける、言わば接着剤のような役割がある。我々には、『(ファミリーを導く)案内役(Compagnons de la Route²¹⁶)』としての責務も果さなければならないとする思いもある」。

²¹⁵ <http://www.roche.com/index.htm>

²¹⁶ 英訳は Fellow travelers、ファミリーをサポートする従業員や利害関係者を指す

ステップ3 (ファミリーとビジネスの戦略)

ファミリー企業にとっての戦略的プランニングとは、オーナーシップやファミリーに関わる事項を除けば、他の企業と同じものである。戦略的プランニングは、経営陣、取締役会、ファミリーの各主体が、ファミリーの期待とビジネス上のニーズ双方の調整を図るために継続的に協議する機会を作り出すものとなる。その一方で、ファミリー・メンバーの参加に関わるプランニングは、ビジネス上のプランニングとはかなり異なるものである。ビジネスに関するプランニングは、技術的な事項(マーケティング、ファイナンス、流通)に焦点を置いているが、一方で、ファミリーに関するプランニングは、社会的な役割や人間関係といったものに焦点を置く。ファミリーに関するプランニングを行うことの目的とは、各ファミリー・メンバーに、経営陣、オーナー、取締役員といった役職、あるいはファミリー評議会(Family Council)、ファミリー・オフィス(Family Office)、ファミリー財団(Family Foundation)といった新たな組織において、これらの役職を務めるに相応しい能力を身に付けさせることである。これらは、より良い人間関係を構築するため、あるいは、優れたリーダーシップとガバナンス能力をファミリーおよびビジネスに備えさせる目的から、各メンバーに新たな技能、知識の習得を促すことに焦点を当てたものである。

図表 4-11 ファミリーとビジネスの戦略



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.40

戦略的なビジネス・プランニングは、ビジネスにかかわる重要な問題を提起するための体系的な方法を提供する。どういった市場をターゲットとするべきか、今後の競争上の優位を確立するためどういった分野をてこ入れする必要があるのか、どれほどの規模

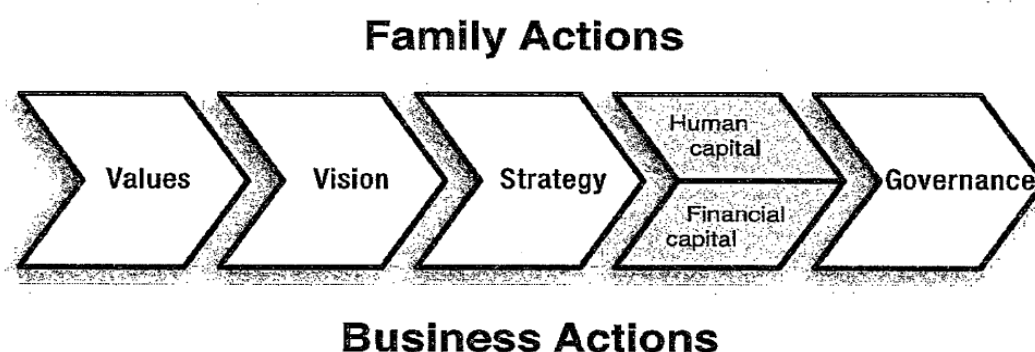
の投資が必要とされているのか、などの通常の戦略上の問題は、従来のビジネスの手法に対して客観的に分析する必要性を迫るものであり、そこから新たな機会や行動を探るきっかけとなりうる。ファミリーによる投資判断が実際のビジネス戦略をかたち作るのは、まさにファミリー・オーナーが単独で、あるいは多くの場合において取締役会と共に、投資と配当のバランスを決定するときである。ファミリーのビジョンと整合性のとれたビジネス戦略を構築することは、企業の将来像と、そのビジネス戦略を実現していくうえで利用可能となる資源について、メンバー全員が共通の青写真をはっきりと描くことに役立つ。ファミリービジネスにおいては、経営陣は、自らが示す目標やコミットメントにつきファミリー・オーナーからの同意を得るため、ファミリーの価値観やビジョンには注意を払っておく必要がある。ファミリーが掲げるビジョンとファミリーのビジネスに対するコミットメントが互いにリンクして、ファミリーの投資に対する考え方や判断が導かれる。仮にファミリーが、配当を増やして、投資を減らすことを決めたとすると、経営陣にとっては、会社の内部資金を活用して積極的に成長戦略に打って出することは難しくなるだろう。人的貢献あるいは財務的資本への投資に基づいてオーナー・ファミリーのビジネスに対するコミットメントを評価することは、経営陣にとって同企業の長期的戦略と投資計画を策定するうえで、決して無視できない事項である。

(ファミリー・メンバーによる)参加戦略は重要な観点である。ファミリーが価値観とビジョンについて議論することは、ファミリーによる会社支配を複数世代にわたって維持し、ファミリー・メンバーによるビジネスへの参加のあり方を探るための出発点である。一方、各メンバーの感情、能力、モチベーションには差異があることから、ファミリーの参加戦略を考えることは、パラレル・プランニングにおいて最大の挑戦をもたらす。ビジネス上の人間関係は高度に専門的であり、一時的なものであることから、そのプランの内容も比較的明確であり、短期間を対象としたものとなる。それとは対照的にファミリーの関係は、感情に左右される場面が多く、一生継続くものである。承継、キャリア、オーナーシップ等のファミリーの問題は、非常に個人的なものであり、メンバー同士の言い分を対決させるよりはむしろそれを回避するように、内容もシンプルにしたほうがよい。世代を経るにしたがってファミリーが拡大し、ビジネスも複雑になるにつれて、ファミリーは、各メンバー間の関係、例えば意思決定のあり方、プランニング、リーダーシップの役割等を明確にするなど、その構造や機能をより高度専門的なものにする必要がある。ファミリー計画と事業計画の策定を戦略的に同時進行させる主な理由の一つとして、各システムの目標、計画、方針の整合性を図ることで、ファミリービジネスのあらゆる資源を一点に集中させたり、不毛な対立や摩擦を防ぐことにある。今後のファミリービジネスの発展に向けて、ファミリーと経営陣との強固な連携が確保されているファミリービジネスにおいては、戦略の方向性が明確に示され、さらにはファミリーと経営陣の双方が互いを利する目標を作り出す素地ができていく。

ステップ4 (人的資本および財務的資本への投資)

ファミリーが人的資本や財務的資本の投資に消極的であるとき、ビジネスの成長を阻害し、さらにファミリーのオーナーシップの存続を危うくする可能性がある。ファミリーが金銭面での投資に消極的であることでビジネスチャンスを失いかねず、さらにはファミリーがビジネスに対する人的投資や関与に消極的な姿勢を示すことで、ファミリー間の対立、不安定なリーダーシップ、意思決定の欠如、説明責任の不在といった問題が引き起こされる。投資の判断をめぐっては、ライフ・スタイル、名声、富の創造と確保、ビジネスの成長と存続の可能性、会社に対する心理的なつながりなど、多くのファミリーの関心事に影響を及ぼすことから、常に困難なものとなる。

図表 4-12 人的資本および財務資本に対する投資



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.42

今後についてしっかりと検討したいと考えるビジネスファミリーは、次の2つの問いに答える必要がある。まず1つはファミリービジネスが長期的に価値を創造できる可能性はどうか、という問題である。もう一つの問題は、どれほどの財務的投資(再投資かそれとも配当か)や人的投資(ファミリーによるリーダーシップおよびガバナンス能力)が、今後のビジネスの成功を支えるために必要か、という問いにある。この2つの問いにどうこたえていくかが投資に係るアクションである。

財務的資本に対する投資については、ビジネスファミリーは、ビジネスがファミリーのコミットメントを存分に活用して、市場での機会を確実にものにできるように、投資について戦略的に考える必要がある。

ファミリー企業の一つであり、トルコ国内でチョコレートとビスケットの製造を営ん

でいるウルカー社(Ulker²¹⁷)の事例は、ファミリーのコミットメントがビジネスに対してどのように体现されるのかを示す好例である。世界有数のチョコレートブランドであるゴディバ(Godiva²¹⁸)が売りに出された際、ウルカー社は、他の競争相手と比べると規模において見劣りするにもかかわらず、最も高い買値を提示できる用意ができていた。なぜならば、ウルカー社にとって、ゴディバを買収することは戦略的に見て価値ある行動であると認識されており、同社の創業家であるウルカー家(Ulker family)のオーナーたちも、ゴディバの買収に全面的に協力していたからである。これにより、ウルカー社の経営陣は、規模において自社よりも巨大な他の競争相手よりも、魅力的な買値を提示できたのである。ウルカー家(Ulkers)は依然として、そのファミリーに少数のオーナーメンバーを抱え、企業家精神も色褪せていないファミリーであるのだが、さらに規模の拡大したファミリーについては、ファミリーとビジネスとの整合性を図るためにも、体系的なプランニングを用意しておく必要がある。

次に、人的資本に対する投資も考える必要がある。コミットしたビジネスファミリーはまたファミリーの人的資本に対する投資についても考慮しなければならない。こうした投資は、優れたリーダーおよびオーナーとされる者たちにとっては、ファミリービジネスを支えようとするファミリー・メンバーの意思や能力を示すものとなる。

欧州と北米の各地に関連施設を持ち、アジアを拠点に事業を展開しているアブドン・ミルズ社(Abdon Mills²¹⁹)の創業者であり、同社のCEOを務めるロルフ・アブドン(Rolf Abdon)は、自身の「ファミリー」・ビジネスの成功にとって、ファミリーの人的資本の形成がいかに重要であるかを語っている。「私は、自らをファミリービジネスの創業者ではなく、第2、あるいは第3世代に属する者であるかのように感じる。なぜならば、私がファミリービジネスを立ち上げる以前に、私の父が、北欧最大の穀物製粉メーカーのCEOを務めていたからだ。父は、その会社において、創業家出身ではない外部の者として役員を務めていたが、私はその父から、ビジネスではなく、それよりもっと重要な何かを引き継いだと思う。それは、彼が有する知識であり、姿勢であり、知恵であり、経験であった。様々な意味で、ビジネスではなく、こうしたスキルを引き継ぐことができたのは、私にとって、より意義のあることであった」。

人的資本および財務的資本に対する投資から、ファミリーがオーナーとしての立場から、ビジネスの競争上の優位についてどのような考えをもっているのかをうかがい知ることができる。

²¹⁷ <http://www.ulker.com.tr/en>

²¹⁸ <http://www.godiva.co.jp/>

²¹⁹ http://www.abdon.se/index_en.html

ベルギーのロイストグループ(Lhoist Group²²⁰)の取締役代表を務めるジーン・ピエール・バーグマン卿(Baron Jean Pierre Berghmans)男爵は、INSEAD の MBA 取得コースの参加者らに対して、次のように語っている。「もし成功したいのであれば、ファミリービジネスの株主から全面的なコミットメントを得る必要がある。」同氏は、企業の持続的な成長を可能にした金銭面での投資、さらには、役員もしくは取締役として勤務することで会社の経営に参加するという、同社の株主のコミットメントを引き合いに出している。ファミリーが、自ら所有する会社の経営に積極的に関与するのであれば、彼らは、自社や競合相手の業績により厳しい目を向けることになり、自己満足に陥るリスクも避けることができるであろう。

ステップ5 (ファミリーおよびビジネスにおけるガバナンス)

ガバナンスは、パラレル・プランニングの最終段階に位置し、ファミリーと経営陣が意思決定と説明責任に関して協力し合うことを促すうえで、不可欠なものである。ファミリービジネスのガバナンス機構は概ね、取締役会、ファミリー集会(Family Meetings)もしくはファミリー評議会(Family Meetings or Family Council)、ファミリー協定(Family Agreements)の3つで成り立っており、すべてのファミリービジネスに共通している。

取締役会：重要事項の意思決定、ビジネスの持続性の確保、経営のチェックを行い、会社、従業員、株主を代表する。

ファミリー集会(Family Meetings)：同様の役割を担うものの、メンバー間のコミュニケーション、良好な人間関係の構築、教育、合意形成、内輪もめの収拾、社会活動、慈善活動等、専らファミリーにかかわる問題を扱う。

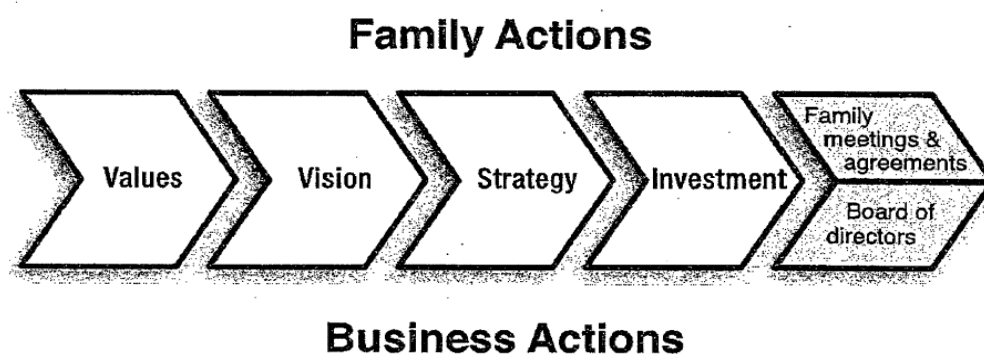
ファミリー協定(Family Agreements)：正式に文書化された方針であり(ファミリー規約、ファミリー憲章、もしくはファミリー議定書としても知られる)、ファミリーとビジネスに関するありとあらゆる事項(ファミリーの価値観、雇用、配当、オーナーシップの役割と責務等)をその対象とする。

ビジネス・ガバナンスについて、すべての企業が何らかの取締役会を有している。各社が取締役会を設ける理由は、単に法律上、その設置が義務付けられているからというものから、戦略的なプランニングの実践、ビジネスの運営、もしくは経営陣の説明責任を求めるために不可欠であるから、といったものまで様々である。取締役会の機能や役割として看過されやすいものとして、戦略的プランニングのプロセスにおいて、重要事項の特定、実現可能な各選択肢の検討、経営側が下した判断に対する異議申し立て等を通じて、取締役会が果たし得る貢献が挙げられる。また取締役会は、各事業、投資、報

²²⁰ <http://www.lhoist.com/>

酬に関わる方針を策定することも可能で、さらに経営陣の行動を監視する。ビジネスとファミリーが成長し、複雑になるにつれ、取締役会の役割は、時間とともにその重要性が増す。

図表 4-13 ビジネスとファミリーのガバナンス



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.44

ファミリー・ガバナンスについて考えることは、多くのビジネスファミリーにとって馴染みのないことである場合が多い。「我々は家族であり、取締役会など必要ない!」という反応は一般的である。しかしながら、拡大を続けるビジネスファミリーにおいては、ビジネスと同様、正式なプランニング、意思決定、問題解決へのプロセスが必要となる。ファミリーは、雇用、取締役会への代表者の選出、配当、投資について意思決定を行うことを要する。創業間もない頃のファミリービジネスにおいては、その創業者が、事業運営の一環としてこうした問題についても並行して取り扱う。ファミリービジネスが、兄弟パートナーシップ期(Sibling Partnership generation)、もしくはこれ以降の期に移った場合、あるいは経営と所有の分離が生じた場合、意思決定のための新たな機構が必要となる。本件に関しグラント・E・ゴードン(Grant E. Gordon²²¹)は、「たとえ企業が外部出身者で構成される経営陣によって運営され、高度専門的な取締役会によって監視されていたとしても、ファミリー自らも監視を行い、戦略的課題について議論することは重要である。ガバナンスの機構としては、ひとつには、ファミリーにかかわる問題、ビジョン、その他ファミリー憲章(Family charter)に基づく様々な問題について、株主グループを代表するファミリー評議会(Family council)がある。その他にも、経営トップの行動を監視する監査役も存在する」と述べている。パラレル・プランニングは以上

²²¹ Grant E. Gordon, Nigel Nicholson (2010), *Family Wars: The Real Stories behind the Most Famous Family Business Feuds*, Kogan Page

の5つのステップに沿って考えていくこととなる。

ファミリービジネスの運営に関し、そのファミリーが搭乗する飛行機(Family airplane)に例えて、その飛行機を誰が操縦するのかということに置き換えて考えると、パラレル・プランニングを活用することの意味もわかりやすいただろう。飛行機を航行させることは、プランニングと判断を要する極めて高度な仕事である。ファミリービジネスを運営することは、飛行機を航行させることと多くの共通点がある。なぜなら、双方ともに、最終目的地(ビジョン)についての慎重なプランニング、乗組員(ファミリー・メンバー・非ファミリー・メンバーの取締役)、航行計画(ビジネス戦略)を必要とするからである。コックピットに多くのパイロットを抱えてしまって目的地が定まらないといった事態を回避するためにも、パラレル・プランニングが欠かせない。ファミリーと経営陣が明確なビジョンを持っていれば、どれくらいの燃料が必要か、パイロットが何名必要か、何名の乗客を運ぶことができるか、どういった飛行プランを用意しておけばよいかなどについて、事前に把握することができる。パイロットが、乗客(オーナー)の目的地に加え、気象状況(経済状況)および航空管制官の指示(取締役会)に基づいた航行計画(ビジネス戦略)を作成しておけば、飛行機に搭乗している全員に共通のコミットメントが生まれるだろう。このとき誰が飛行機を操縦すべきか、どのように操縦すべきかという点についてはほとんど異論はない。それは十分な飛行経験があり、正式な資格を有するプロのパイロットであり、これに加えて、承認済みの飛行計画である。飛行機が適切な航路をとり続けるには、計器(財務諸表)と管制官からの指示(ガバナンス)も必要であり、さらにこうした計器や管制官からの指示によって、飛行機が正しい目的地に向かって航行するのみならず、その耐空性を保つうえで必要となる保守(投資)が適切に行われることになる。航行中、誰が飛行計画を変更できるのか? との問いは、ほとんど問われることがないが、これと同様の問題が発生すると、ファミリービジネスを対立へと導く場合が多い。多くのファミリー企業がその答えに悩んでいる。取締役会? 経営陣? あるいはファミリー? 各主体それぞれがビジネスに対して深いコミットメントを持っており、豊富な経験も持っている場合が多い。我々は唯一正しい解は存在しないと主張したい。言うまでもないことだが、免許や十分な飛行経験の無い乗客が飛行機を操縦しようと無謀な行動に出ることのないように、ガバナンスに関わる基本的な事項については、ファミリー協定(Family agreements)やガバナンスのプロセスにおいて、明確にしておく必要がある。

(4) パラレル・プランニング・プロセスの手引き

パラレル・プランニング・プロセスでは、個別具体的な課題、もしくはファミリービジネスに起こる課題について、解決策を提示するものではなく、体系的なプランニングのプロセスを提示している。それはファミリービジネスの競争上の優位性を創出するた

めに、ファミリーの各メンバーが協力し合うこと、および同ビジネスにとって好ましくかつコミットされたオーナーとなるべく尽力することを促すものである。パラレル・プランニングによって、ビジネスファミリーは自らのコミットメント、価値観、ビジョンを探り、各人それぞれの役割を認識し、プロセスを策定し、さらに、時宜を得た意思決定やガバナンスを通じての説明責任の確保を実現することができる。パラレル・プランニング・プロセスは確固としたものであり、すでに有効性が証明されたものであるが、そのプロセスをすべて実践する必要は必ずしもない。パラレル・プランニングに関するこれまで研究から、ビジネスファミリーにとって有益となるいくつかの原則を紹介することができる。これらの原則につき事前に理解を深めておくことで、ファミリーはパラレル・プランニングを実践しやすくなり、そのプロセスにおいてつまづく場面も少なくなる。

①覚書や議事録に記録を残したうえで、それを基に協定と行動プランを作成する

覚書は、最終的に完成された文書のかたちにする必要はないが、協定等を作成する際の前になるものである。ファミリーが最初に作成することになる文書は、初回のファミリー集会の開始時に起草する、簡単な行動規範(code of conduct)である。ファミリー集会が開催される度に、毎回作成される議事録は、たとえ集会に参加していないメンバーであっても、話し合われた内容を把握することができるように、さらに、プロセスに関与させるためにも必要不可欠なものである。全てのファミリーがファミリー・プランニング・プロセスに参加する必要はない。プランニングは、プランニングに関心がありかつコミットした当事者が、ファミリー全体を代表してプランニング作業チームに参加する場合、最も機能する。

プランニングは、まずはプランニングに関心を示す者たち(仮にファミリー全体を代表して組織されるグループが大人数の場合は、いくつかの作業チームに分け、プランニングの各プロセスをそれぞれ担当させる)によって開始され、その後、他のメンバーが、自らも参加できる段階になったと感じた時にこのプランニングに加わることが望ましい。重要なファミリー・メンバーがプランニングへの参加を拒む場合、こうした者たちを除いてプロセスを開始せざるを得ない。ただし、彼らを含むファミリー全員が全ての意思決定とプランについて把握できるようにしておく必要がある。情報を秘匿するようなことがあってはならない。

②変更のプロセスを開始する必要が生ずることもある。

自らの行いを改める場合、それに対する他人の対応によっては、自らの変化に何らかの影響があるかもしれない。しかしながら、何よりも重要なことは、まずは変えることである。行いを変えてみることは新たな解決法を得るうえで不可欠である。プロフェッショナルの助けを借りることもありえる。ファミリーの身動きが取れなくなり、メンバ

一間の意思疎通もままならず、組織も有効に機能しない場合、信頼できるファミリーの顧問、取締役、ファミリービジネスのコンサルタント、プロの仲裁人に、プランニングのプロセスへの参加を要請して、事態を好転させることが賢明であるかもしれない。仮に、社内のアクションだけでは効果的ではないと思われる行動を繰り返すのみに終始するのであれば、そこから得られる結果に変化が生まれないことは明らかである。ファミリーは往々にして身動きが取れなくなる。なぜならば、共に協力し合う術を学んでおらず、さらにファミリービジネスを所有することに伴って生じる問題を十分には把握していないからである。

③ファミリー・プランニングのプロセスのうちいくつかの側面は、最終的なプランや全員の合意がなくとも進行する

ファミリーには時間が必要で、場合によっては、まずはプロジェクトを開始することにつき合意を得ることが、適切な一步であることもある。ファミリー・プランニングに関し、何やら大き過ぎることに挑戦したり、達成することよりも、むしろ出来ることから実行に移す必要がある。たとえシステム内部の小さな変更であっても、それが他の箇所で大きな変化を導くことがある。ファミリーによってはパラレル・プランニングのすべてのステップを完遂できないところもあるだろうが、ファミリーがプラン作成とその実施につき効果的に協力できるのであれば、これは問題ではない。少しずつ物事を進めることで、周囲からの抵抗をできるだけ最小限に抑える。いつ何時であっても、ファミリーからの理解を得るためには、物事を進める際の優先順位というものが存在する。物事によっては、周囲からの抵抗が大きかったり、それを抑えることが困難であったり、その逆に、あまり抵抗に遭わなかったり、理解を得られやすいものもある。場合によっては、扱いに慎重を要するような困難なものではなく、あまり抵抗に遭わないような比較的取り組みやすいものに焦点を当てて、そこから開始し、物事を進展させることも良い方法である。比較的取り組みやすいものから開始することで、当事者たちが互いに協力し合うことを学び、さらに自らの問題解決能力に自信を深めることにつながる。こうした自信が他のビジネス上の課題に取り組む原動力になる場合もある。物事をどのように進めるかについての判断は、常にファミリー、もしくはファミリー内に組織された作業チーム(task force)次第である。

④先見的なファミリー・プランニングとは、学習を通じて獲得したものによって可能となる

ファミリーは必要に迫られると変化する。ファミリーには、ある特定の問題を解決したいと欲する、いわば変化を生じさせる引き金のようなものが存在する。ここでも、プランニングについて事前に学習しておくことおよび行動を起こすことは、問題やメンバ

一間の対立が生じるのをただじっと待つよりも、良い結果を産むというシンプルな原則があてはまる。プランニングや意思決定をめぐるファミリーの不信が、扱っている問題そのものの枠を越えて尖鋭化していき、このままでは事態の收拾が困難になりそうな場合、専門家の助けを得ることは非常に重要である。仮に、あるメンバーの息子もしくは娘が、正式に文書化されていない協定のせいで同ファミリービジネスへの雇い入れを拒否された場合、当該ファミリーは出来るだけ迅速にその問題に対処すべきである。多くのファミリーにおいて、いったんプランニング・プロセスが始まってしまえば、予め開催日時が設定された定期的な集会の場で、優先事項が記された年間予定議事スケジュールに沿って話し合いが行われることになる。議事進行と意思決定が一部のファミリー・メンバーで行われたり、あるいは、ある特定の問題しか扱われないといったことが無いように、先を見越したうえで計画を立てることが非常に重要である。

⑤ファミリービジネスが主体的な判断に基づきプランニングを実行に移す際、すべてのファミリービジネスにあまねく通用する唯一の方法と呼べるものは存在しない。

ファミリー企業が、ファミリーとビジネスの双方のシステムを有機的に結びつけ、ファミリーの期待とビジネスのニーズの整合性を図るまでには、数年を要する場合も考えられる。カーギル社(Cargill)の事例がこの点を物語っている。同社のプランニングは現在もお進中であり、今後数年をかけて策定され、絶えず修正が加えられることになる。ビジネスとファミリーの今後の共生関係を持続させるためのパラレル・プランニングは、ほぼ絶え間ないプロセスであるといっても過言ではなく、成功しているファミリービジネスの根幹をなすものである。

⑥教育とトレーニングは優先度が高い。

再び、カーギル社(Cargill)の事例が好例となる。プランニングは、その前提となる知識や共通の認識がないと成り立たない。参加者に共通の認識とは、ファミリーの参加戦略の策定の一部として、ファミリーのなかに形成されなければならない。教育の重要性については、異論は少ないであろう。教育は、ファミリーの人的資源の向上に貢献し、ひいてはファミリービジネスの競争上の優位性の確立に資する。

第5章 ファミリーおよびビジネスの戦略

第1節 ファミリーの戦略

どんなファミリービジネスもいつかは世代交代の問題に直面する。だからビジネスの継続性を保つためには、家族の成長やビジネスへの参加、後継者問題をプランニングしておく必要がある。成功をおさめているビジネスファミリーは、家族が会社の経営やガバナンスの役割に参加することの利点を認識している。ただしその前提として、事業の業績向上を確かなものにし、家族や事業を不毛な争いに巻き込まないだけの、確固とした組織やプロセスを備えておく必要がある。ファミリー・メンバーによるビジネスへの積極的な参加を促すようなプランニングを行うことは、次世代のメンバーや利害関係者(ステークホルダー)に対して、ファミリーのコミットメントを明確なかたちで示す行動であるといえる。

英国内で最古で最大手である建設会社の1つであるウェイツ・グループ (Wates Group²²²) は、あるジレンマを抱えていた。同社は100年以上もの間、創業家のメンバーによって支配されてきたが、今日では、同社の経営幹部でありオーナーも務める5名のファミリー・メンバーは、引退を考え始めていた。彼らのほかにも、ファミリー出身者で実際にビジネスの世界に身をおいてきた次世代のメンバーも数名はいたものの、経営者や取締役としてビジネスに関わっている者は誰一人いなかった。ましてや、その中の誰がリーダーシップやガバナンスの役割を担うことに興味があるのか、または誰にその能力があるのかということについては全くもって分からなかった。彼らはこの問題に対する良い解決策を見出せなかった。²²³

ファミリーの参加や承継についてプランニングを行うことには、ビジネス上の利点も存在する。ビジネスファミリーは、とりもなおさず、そのまま従業員、経営幹部、取締役、ファミリー・リーダー、そして何よりオーナーを務める者となりうる存在だからである。したがって、ファミリーが、自ら有する人財を自らの手で育成できることは、ファミリービジネスモデルだけが持ち、他のビジネス形態では容易には真似できない強みとなる。ファミリービジネスは多くの課題に直面することになるが、仮にファミリーが適切にプランニングを行うことで、メンバーの才能やコミットメントを伸ばすことができれば、メンバー各々に新たな強みが加えられることになり、当該ファミリービジネスは人財をはじめとする充実した財産を有することができる。²²⁴

²²² <http://www.wates.co.uk/>

²²³ Larsen, P. T.(2007) "Blueprint for keeping business in the family- interview with Andrew Wates," *Financial Times*, July 25, 2007.

²²⁴ Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Doubleday Currency,1990)

ファミリー・メンバーの育成についてプランニングを行うことは、それぞれのメンバーの才能を伸ばすことにつながり、またうまく成長したならば有能かつ精神的にも満ち足りた状態にすることができる。一方、次世代のファミリー・メンバーの心理上の欲求については注意を払っておく必要がある。なぜならば、成功をおさめた家庭において、その子が順風満帆に育つことは、決して容易なこととは言えないからである。名のあがる家庭の子息や良家の子女が直面する問題や、生まれながらにしてついてまわることになる周囲からの期待も大きい。こうした子たちは自らが、良家の子息もしくは子女に値するようなことを何も成し遂げられていないと、しばしば自分を価値のないものを感じることもある。または自らを、成功をおさめた両親や先代たちと比較してしまい、無力感に苛まれることもある。次世代の者たちの才能を伸ばし、さらには、彼ら自身にファミリーに対して何らかの貢献をしていることを認識させることは、彼ら自身が自らの人生を、実り豊かなものであると実感できる機会を与えることになる。

シナトラ家の「ファミリービジネス」

フランク・シナトラ Jr (Frank Sinatra Jr.) の半生は、「ファミリービジネス」の中で自らの立場を確立することによって得るものや、なぜビジネスファミリーは次世代の育成を支援し計画する必要があるのかということについて、大変有益な教訓を与えてくれる。

フランク Jr は、シナトラ家で生まれ育ったことから、必然的に早くから音楽に接してきた。十代の頃にはすでにローカルクラブで演奏し、その後は長らくジャズマスターであるデューク・エリントン (Duke Ellington) のもとで修業を積んだ。彼は、自らのキャリアのほとんどを、各地での即興ライブ (road performing) に費やし、その巡業先は米国 47 州、世界 30 カ国を数えた。テレビの音楽番組へゲストとして数回出演し、ラスベガスでは他のビッグネームの前座として自らのバンドを率いて歌ったこともあった。そんな彼は、音楽業界では、決して手を抜くことなくリハーサルをすることと、音楽のクオリティの高さにより、父と同じく尊敬されてはいたが、父が成し遂げたような成功は収められなかった。しかし彼は諦めなかった。1988 年、父であるシナトラは、自身の最後のライブで、ミュージックディレクター兼指揮者としてフランク Jr に参加を要請するというかたちで、自分の息子に対し最大級の賛辞を贈ったのだった。

フランク・シナトラ Jr の半生は、意義ある人生を送るうえで、必要な準備を行っておくこと、参加することの重要性を物語っている。フランク Jr は父の後を追って音楽の世界に入り、偉大な師匠の下で修業し、ファミリービジネスの外に出て経験を積み、やがては父からプロとして賛辞を受けるまでになった。こうしてフランク・シナトラ Jr も、シナトラ家の業績に貢献することになったのである。

ファミリーの参加、育成、承継に関するプランニングについて考える。まず、ファミ

リーは、次世代のメンバーが実際にビジネスの現場に参加するかは別として、有能で一人前の成人になるように成長を促す必要がある。第二に、ファミリーは、各メンバーが不毛な争いや障害に煩わされることなくビジネスに積極的に参加できるよう、ファミリーの合意や協定が適切に履行されることを保証する必要がある。第三に、ファミリー・メンバーは、ビジネスの成功に貢献するだけの資質がなければならない。ファミリーの潜在能力、特にリーダーシップやオーナーシップの能力を伸ばすことは、結局のところ、他の誰の責任でもないファミリー自身の責任である。²²⁵

ファミリーによるビジネス（なにかづく経営）への参加の利点としては、ファミリーがビジネスに及ぼす影響力が、ただ単に、ファミリーが保有する同社の株式の比率だけでは測れないことに表れる。ファミリー・メンバーによるビジネスへの参加には、ブランドに「顔」を持たせることによってビジネスを血の通った人間味の感じられるものにするという役割があり、さらには、企業の誠実さを従業員に示したり、顧客やステーク・ホルダーとの良好な関係を築くことにもつながる。

世界最大の自動車メーカーであるトヨタの創業家である豊田家は、トヨタの株式のほんの数パーセントしか保有していない。しかしながら、同社の取締役会は最近、世界的な景気後退を乗り切るために創業者の孫である豊田章男氏を社長に選出した。創業家出身者であること、自動車業界においてこれまで培ってきた実績等を考慮したうえで、同氏は、祖父が創業した同社のリーダーとなるにふさわしい人物であるとされたのである。企業の夢や価値観を伝えるいわば大使としての役割を務めることで、市場に対して何らかの強いメッセージを与えることができる。社長就任以前、豊田章男氏に与えられた任務の1つに、トヨタ・レーシング・チームを率いて、ドイツのニュルブルクリンク24時間耐久レースに参加し、性能や優秀な技術力を追求するトヨタのコミットメントを世に示すことがあった。

イギリスのファミリー・ベーカリーの会長であるジョナサン・ワーバートン（Jonathan Warburton）は、かつてテレビの広告キャンペーンを通じてワーバートン社（Warburtons）の顔となった。また、危機に際しては、創業家ファミリーによるリーダーシップや存在感が、組織全体を安定させることもある。

ウィリアム・クレイ・フォード（William Clay Ford）が1999年に会長に選任された直後、原油価格高騰により、フォード社（Ford Motor Company）の歴史ある巨大なリバー・ルーージュ（River Rouge）の工場が閉鎖の危機に追い込まれた。その時、彼は「これは私たちのファミリーにとって最も悲しむべき日々である」といったごく自然体のコメントを発したが、こうした何気ない言葉が、従業員やそのコミュニティに対して、フォードが彼らと共にあることを知らせるとともに安心感を与えた。創業家出身者以外の

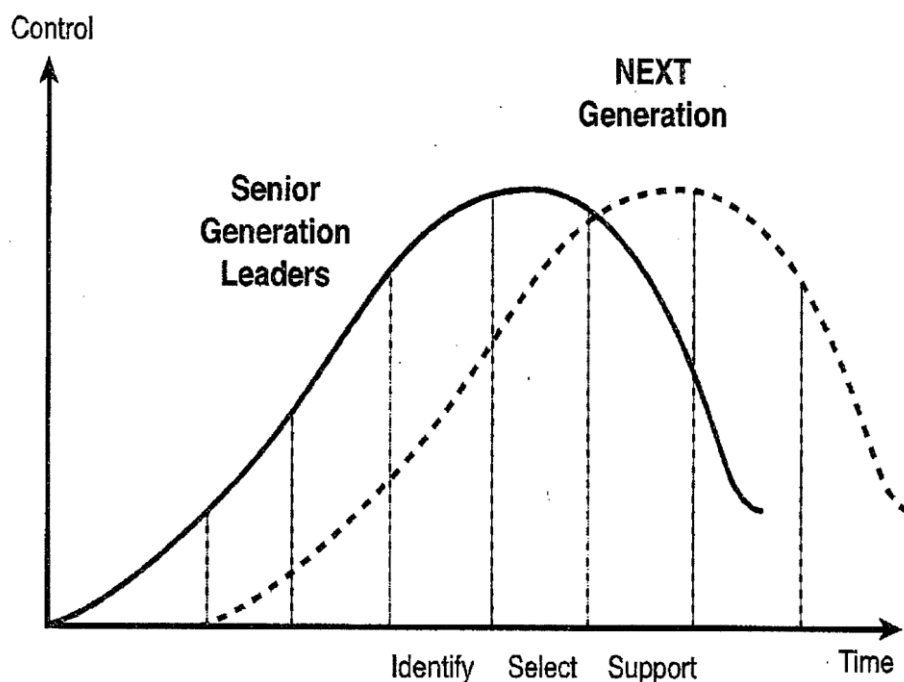
²²⁵ Johnson, L.(2009) “Poor children of the rich and famous,” *Financial Times*, May 6, 2009.

者では決して持ち得ない素晴らしい関係があるといえる。

世代承継のマネジメントも重要な問題である。時間の流れには誰も逆らえないことから、世代承継はすべてのファミリービジネスにとって避けられない重要課題となる。この世代承継にどのように臨むのかは、ファミリービジネスにとって最も重要な戦略となる。

シニア世代のリーダーもいずれは退き、ビジネスを売却するか、あるいは次世代に支配権を譲渡しなければならない。ファミリービジネスにおける承継は、シニア世代と次世代の各ライフ・サイクルがお互いに複雑に影響し合っていることから、役割や責任の承継は複合的な様相を示す。複数の世代で構成される企業における承継のプランニングには、3人のキープレイヤーが関わってくる。ビジネスの最高責任者（the head of the business）、取締役会の代表、ファミリー評議会（Family council）の議長である。

図表 5-1 ファミリービジネスにおける各世代のライフ・サイクルの重なり



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.108

シニア世代のリーダーは、承継にかかわるプランニングを行い、その方向を示す。こうした承継は、候補者を発掘し、その複数の候補の中から、後継者あるいは後継となるチームを選出し、その後は、この者たちをサポートするというプロセスをたどる。しかし承継の各段階において、再考、調整、先送りの可能性もある。(不慮の事故等による)後継者の死亡、その他人生における重大なイベント、後継者の力量不足、ビジネスの不振等、どれほど綿密にプランニングしたとしても物事は思い通りにはいかないものだからだ。年老いた世代にとって、これは負担の大きい仕事である。

ギリシャ国内のファミリー企業、ウィリアム・グラント&サンズ社 (William Grant & Sons²²⁶) のマネージャーを務め、同ファミリー・メンバーであるヴァシリスキ・アニフィオッティ (Vasiliski Anyfioti) は、自らの経験を次のように語っている。「彼ら(シニア世代のリーダーたち)は、次世代のリーダー候補者に多くの機会を与えますが、その一方で、その者の邪魔をする場合もあります。なぜならば、リーダー候補といえども、シニア世代のリーダーたちにとっては、あくまで子どもにすぎないからです。」²²⁷

承継のプランを策定したり、これを履行していないビジネスファミリーは、ファミリービジネス自らの存続を図るという課題に対して十分な備えができていないことを意味する。シニア世代のリーダーは、次世代のメンバーを育成し、この者たちの資質や能力を見定める機会を失っていき、一方で、次世代のメンバーはシニア世代から受けることのできたはずのサポートや経験の共有の機会を逃してしまうだろう。

いかなる組織であれ、承継をめぐる問題は、たとえどんなに綿密なプランを立てたとしても、困難を要するものとなり、ファミリー企業にとっては、ほかの組織にも増してより重大な課題となる。承継に関して、ハーバード・ビジネス・スクールのハリー・レヴィンソン (Harry Levinson) は、「(新たに) 最高責任者に就任した者は、困難な場面に遭遇することが多い。前任者が築き上げたことや提案したことを変えようとするとき、そのような変更をするということ自体が前任者に対する批判と見なされるのだ」と述べている²²⁸。特にファミリービジネスにおいては、前任者が近親者である場合、承継のマネジメントには慎重な配慮とプランニングが必要なのは明らかである。また、ファミリービジネスを承継した者が、周囲からの信頼や支援を得るためには、前任者によるバックアップを得ることが重要になる。承継した者が戦略に変更を加える際には、ファミリーや他のステーク・ホルダーを安心させるために、シニア世代が傍らでサポートする必要があるだろう。

²²⁶ <http://www.williamgrant.com/AgeCheck.aspx?ReturnUrl=%2fdefault.html>

²²⁷ Florent, E. *Work and Love: Finding One's Place in the Family Firm* (INSEAD case study 10/2002-5005, 2002-5).

²²⁸ Levinson, H.(1994) "Why the behemoths fell: Psychological roots of corporate failure," *American Psychologist*, 1994

シニア世代にとって、リーダーシップやオーナーシップの承継についてプランニングを行い、これを実行に移すことは、非常に骨の折れる作業となる。ファミリーやビジネス、あるいは個人に関するあらゆる問題が、承継のプロセスのなかで顕在化することが多い。承継のプロセスのなかで、優先すべき事項は、ビジネスにとって有益なリーダーの発掘であるが、仮にファミリー・メンバーのなかに有能な候補者がいなかった場合の対応策も考えなくてはならない。ファミリー・メンバー以外の外部の者から適任者を経営幹部として登用することも1つの解決策である。ただし、ファミリーの中にはそれを嫌う者もいるかもしれない。ウェイツ家の4代目のオーナーでありファミリー・リーダーでもあるティム・ウェイツ (Tim Wates) は、ファミリー以外の外部の者がCEOを務めることでよい影響がもたらされるといっている。「私は、これまでファミリーが行ってきた経営に対して誇りを持っている。それは、当社を優良なファミリー企業のみならず傑出した企業へと飛躍させたのだ。私たちは、優秀な人材を雇い入れ、こうした人材をつなぎ留めていられることを嬉しく思う。とりわけ当社のCEOは、私の知るかぎり最も賢明で繊細な人物であり、私たちの能力を最大限引き出してくれる。そして何をおいてもまず、私は、これら以上のことを、ファミリー企業として成し遂げてきたことを誇りに思う」。

もちろん、逆のケースもある。もし仮にあまりに多くの候補者がいる場合はどうすればよいのだろうか？そうした複数の候補者の中から1名を選ぶということは、特に多くの兄弟や従兄弟がいる場合、将来に禍根を残しかねない。Muhaidib テクニカル・サプライ社(Muhaidib Technical Supplies²²⁹)でゼネラルマネージャーを務める Musaab Al-Muhaidib は、自らのファミリーの場合の解決策について次のように語っている。「私たちファミリーには、16歳を超えるすべての者が署名する憲章がある。あらゆる一切のことが明文化されている。第三世代のメンバーはほぼ40人を数えることから、こうした明文化された憲章が不可欠なのだ。私たちが、あらかじめ明文化された憲章に従って物事を進めているのは、そうする必要があるからである。当社における主要な評価基準は、各人がそれぞれに有する能力だ。従業員に関しては、その者がファミリー出身者であろうとなかろうと同じ評価基準を適用する。そして能力に見合った適正な給料を支払う」。

無視できない重要な課題として、シニア世代のリーダーたちが、自ら有する支配権を手放すことについて、意識的もしくは無意識のうちに示している姿勢や態度の影響があげられる²³⁰。彼らは、その生涯をかけて獲得した会社の支配権やリーダーシップを手渡したがるかもしれない。その一方で、生涯をかけて獲得してきたものと引き換えに、

²²⁹ http://www.muhaiddib.info/our-sectors.php?sect=1&sub_sect=30

²³⁰ Kets de Vries, M. F. R.(1996) *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm* (London: International Thomson Business Press, 1996).

家族や自らの人生について払ってきた代償に対して後悔の念さえ持っているかもしれない。それゆえ、後進に道を譲るなどという考えは、そう簡単には受け入れ難いものであるのかもしれない。いくつかの文化圏では年長者を敬う考え方があるので、シニア世代には常に責任ある地位が与えられ得る。いずれにせよ、ファミリーの価値観やビジョンがどのようなものであれ、オーナーシップやリーダーシップの承継についてのプランニングには、シニア世代および次世代の双方の協力が必要となる。シニア世代のメンバーは、長年の間に培ってきた信頼や経験、ファミリーでの地位、オーナーシップによってもたらされる一定の影響力を持っている。したがって、承継は、こうした世代の関与なしには、不可能とまでは言わないが難しいものになる。仮にシニアメンバーが、次世代の承継について、プランニングを行い、必要な支援を与えることに抵抗を示すのであれば、できることは限られてしまう。最悪のシナリオは、シニア世代がこうした承継のプロセスを故意に妨害し、場合によっては、無能であることが分かっているが、自らの意のままに操ることのできる者を後継候補として支持することである。

スタインバーグ社 (Steinbergs²³¹) は、創業者の死後、間もなく同社が苦しい判断を迫られた状況を示すものであり、そこで下された判断を機に、同社の経営は行き詰まりを見せることになる。「我々は、最も相応しい人物を後任として選出したわけではない。」これはサム・スタインバーグ (Sam Steinbergs) が、当時カナダ国内で革新的な企業であり小売最大手でもあったスタインバーグ社の後継社長に、義理の息子であるメル・ドブリン (Mel Dobrin) を指名した直後に、ファミリー外部の経営幹部の一人に語った言葉である²³²。会計士見習いだったメルは入社後に食料雑貨部門に配属され、そこから徐々に企業内での地位を上げていった。彼は、同ファミリー企業の内外の事情にも精通し、堅実な経営者としての能力を備えていた。サムは次のように付け加える。「当社の利益を最大限考慮するのであれば、たとえファミリー外部の者であってもプロの経営者を迎え入れることが適切な判断であるのかもしれませんが。しかしながら、私はビジネスを立ち上げ、それを運営していくことに喜びを見出してきたことから、こうした機会をファミリーから奪ってしまうことがどうしてもできなかったのです。」サムによるこうした率直な証言は、多くの者が当時すでに抱いていた疑念を裏付けるものである。サムが現役でいられるうちは、たとえスタインバーグ社が何千もの株主を抱えるほどの公開企業にまで成長した今になっても、当面の間はサムが同社を率いることになるだろう。サムがドブリンを指名したことは、重大な問題に対処するわりにはあまりにも稚拙な判断であった。ドブリンには会社の支配権を引き継ぐ心の準備ができていなかった。サムは、従順な義理の息子のドブリンを指名することにより、実質的な支配権を維持す

²³¹ <http://www.steinberg.net/en/home.html>

²³² Kets de Vries, M. and Carlock, R. S. with Florent-Treacy, E. (2007) *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective* (New York: John Wiley, 2007).

ることができた。ドブリンの指名と時を同じくして、業界での競争の激化とファミリー内部での絶え間のない争いにより、スタインバーグ社は、以後長きにわたって衰退への道をたどることになる。サムの死後3年を経たずして、同社は破産宣告を受けることになる。

承継に対するシニア世代の抵抗につき、これに対処する適切な考えはないが、パラレル・プランニングを行うことで、ファミリー・メンバー全員が承継をより肯定的に捉える一つのきっかけを与えることになると思われる。シニア世代が、次世代のメンバーをまだファミリービジネスを率いるには早すぎると考えて、能力や素質が備わっていることが証明されないかぎり、その力を軽視してしまうことはよくあることだ。パラレル・プランニングの利点の1つとして、シニア世代と協働することによって、次世代の者たちに必要なスキルや能力が備わっていくのみならず、自らの能力をシニア世代に対して証明する機会が与えられることが挙げられる。ファミリーと一緒にプランニングを行えば、情報が共有され、各行動を集約させることができる。ファミリーの関心事も「次世代はいつリーダーとなるにふさわしい素質や能力を備えることができるのか」ということから「いかにして次世代にリーダーとなるにふさわしい素質や能力を備えさせるか」ということになってゆく。

ひとたびファミリーの間でビジネスの共通のビジョンについて意見がまとまれば、各メンバーは問題点を処理する戦略と一緒に策定し始めることができる。プランニングのプロセスを通じて、シニア世代には、単なる日常業務の枠組みを越えた、全く新しい役割を見出す機会が与えられるかもしれない。それはファミリーが成長していくにしたがって新たに必要とされ、以前には考えられなかった役割かもしれない。創業者やシニア世代のメンバー全員が、ファミリービジネスにおける中心的な役割を手放すことに積極的になり得るとまでは言うつもりはないが、彼らが自らの持つ能力に今一度目を向け、新しい参加のあり方を模索するきっかけとなるかもしれない。ビジネスを築き上げることから、今後はファミリーを築き上げる役割を担うことは大きな変化に思われるかもしれないが、それは、より一層やりがいの感じられるものとなり得る。ビジネスの第一線からは退いたうえで、今後は後進の支援や育成を担うというかたちで、シニア世代の次世代に対する関わり方が見直され、シニア世代が必要とされる状況がこれまでとは違った場面で生じてくると言える。いずれは次世代のメンバーが会社を率いこれを所有することになるのだから、承継のプロセスはそのかたちはどうであれ、オーナーシップとリーダーシップの承継は必ず起こる。シニア世代のメンバーの中には後進に道を譲るために完全に身を引くことができると感じる者もいる。

トロントに本拠を置くミダス・セーフティ社(Midas Safety²³³)の次世代ファミリ

²³³ <http://www.midassafety.com/>

一・メンバーである Mikhail Kassam は、彼の父がどうやってビジネスから退いたかを語っている。「私の父は、承継を滞りなくやり遂げるには、自らが完全に退くしかないと自覚していたのです。父は、私たち、父と息子が同じオフィスにいるとすれば、物事が上手くいかないだろうことは分かっていました。結局、私が当社にフルタイムで勤務することを決意したのは、父がビジネスの第一線から退くことで、業務を引き継ぐ素地が整ったからでした」。

米ギャップ・ストア(Gap stores)の創業者である Donald Fisher と Doris Fisher の兄弟は、ビジネスの現場に自らが直接関与する場面を減らした後に、孫たちを、ビジネスやファミリーの慈善事業に触れさせることに多くの時間を費やすことにした。Donald は孫たちとディスカッションや昼食を共にするために彼らを本社に呼び寄せ、一方 Doris は、孫たちにファミリーが行っている慈善事業について話をした。こうした事例は、ともすれば自分たちにはもはやアドバイスなど求められないのではないかと憂慮するシニア世代のリーダーたちが、プランニングを通して、なおもビジネスに貢献でき、より多くのファミリー・メンバーのビジネス参加を後押しするべく、重要な役割を担うことができるという一つの可能性を示すものである。

ファミリーとビジネスの役割を専門化 (Professionalize) することも大事である。ファミリーの参加や承継についてのプランニングを行ううえでの最初のステップは、ファミリービジネス、オーナーの各役割に目を向けることである。

ビジネスの役割については、管理者教育や専門分野での知識等によって明確にされている場合が一般的であり、それぞれの地位での責務や権限といったことが詳細に決められているはずである。一方、ファミリーやオーナーの役割はそれほど明確ではないので、ファミリーは、そのビジョンを明確にしたうえで、どのようにしてリーダーシップやオーナーシップの責務を担うに相応しい専門的能力を各ファミリー・メンバーに身に付けさせるか考えておく必要がある。

インドネシアにあるファミリー・オフィス(Family office)の CEO を務め同ファミリー傘下の 2 事業会社の会長である Shanti Poesposoetjipto は、彼女自身の体験を次のように語っている。「私の父は 5 人の子どもを儲け、このうち 2 人については男の子を望んでいました。しかしながら、結局は、女の子が 3 人でした。父は、事業を継ぐことに関しては何も言いませんでしたが、今にして思えば、父は、私たち姉妹それぞれを、自らの後継候補にするべく育てていたのでしょう。ある時父が、後継者が欲しいとつぶやいたことがありましたが、その時、私は、父がほかでもない私を後継者にするつもりで育ててきたのだと悟りました」。²³⁴

²³⁴ <http://www.thejakartapost.com/news/2006/05/10/shanti-l-poesposoetjipto-guardian-soedarpo-corporation.html>

図表 5-2 ファミリー内でのシニア世代の役割の円滑な移行を後押しすることについての考察

Business focused	Family focused
CEO role: executing	Chair role: mentoring
Living values	Transmitting values
Using power	Empowering
Business development	Family development
Business network	Family relationships

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.112

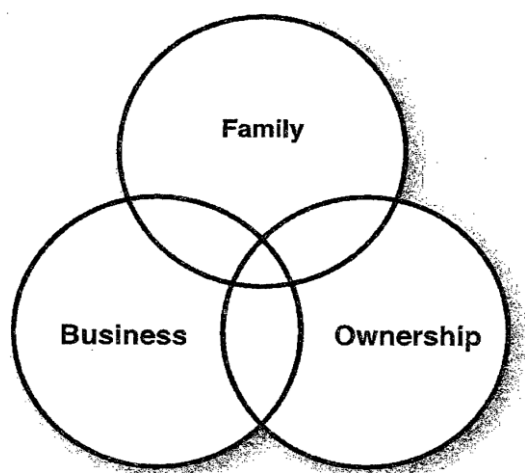
ファミリービジネスの役割について考察するうえで有益なツールとして、Davis and Taguiri のモデルがある。これはファミリービジネスの役割を、ファミリービジネス、オーナーの3つの各役割が互いに重なりあうものとして表したものである²³⁵。例えば、ファミリー・メンバーの誰もが、その家族の幸福について関心があるのは当然である。あるメンバーに対して、そのファミリービジネスでの仕事を与えたら、そのメンバーは報酬や昇進について思いをめぐらすようになる。会社の所有権を与えたとしたら、そのメンバーはビジネスの業績や配当に関心を持つようになる。この3つのサークルで構成されるモデルは、私たちがファミリービジネスへの参加のプランニングするとき、ファミリー・メンバーが3つの役割について何に価値を認めるのかということを考える手助けとなるものである。

ファミリーは、そのメンバー同士の身体的かつ精神的なつながりを与えるものであることから、このモデルを考察するうえでの核となる。各ファミリー・メンバーは、たとえその会社に雇われていなくとも、あるいはオーナーではなくとも、そのファミリーに精神的なつながりを持っている。この精神的なつながりは、各人のアイデンティティ、つまりファミリービジネスの中で育ち、オーナー・ファミリーの一員であるという一体感を表している。広く世間に名を知られたビジネス・ネームを背負っているというだけでも、何らかの対価/代償を払うことになり、それは取りも直さず、そのファミリービジネスのイメージや社運に影響を与えかねない。ファミリーの関心事が、その核となるビジネスにとどまらず他の諸活動にも広がりを見せ始めたとしても、各ファミリー・メ

²³⁵ Davis, J. and Taguiri, R.(1996) “Bivalent attributes of the family firm,” *Family Business Review* (1996), pp.199-208

ンバーに対して、ビジネス参加の機会を最大限与えることができるのは、他ならぬファミリーである。

図表 5-3 ファミリービジネスにおける想定されうる各役割の組み合わせ



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.114

ファミリーの役割は、当初は曖昧な場合が多いが、時を経るにしたがって、個々人の才能や影響力を反映しながら、次第に明確な方向に変貌を遂げていく。歴史的に見て、創業者（父親である場合が通例であるが・・・）は、ファミリー・リーダーを務め、決定権を持つ役割を担っていた。一方、母親はビジネスの表舞台には顔を出さないものの、CEO（Chief *Emotional* Officer(最高精神的責任者)）とでも言うべき、非常に重要な役割を担っている場合が多かった。母親は普段は目立たないところで、しかしファミリーを統率するうえで重要な役割を担っている。母親は、あるファミリー・メンバーの行動の意図を別のメンバーに伝えたり、メンバー間のコミュニケーションを活発にさせたり、情緒的な部分にも配慮しながら、ファミリーの伝統を浸透させ、ファミリーの特別な行事を取り仕切るのである。こうした役割のすみわけは、とりわけ創業間もない第一世代の時期においては有効ではあるが、第二世代以降では、より明確なかたちのプランニングを行うことによって、役割の分担を明確にして、責務の重複や衝突の可能性を避けることが必要である。

オーナーシップは通常、ファミリー・メンバーを想定しているが、従業員、プライベートエクイティ、一般的な株主などがオーナーを務めるケースも当然考えられる。一般的に、オーナーは、株価の値上がりや配当などにより、自らの投資に対して十分な金銭

的見返りが得られることに関心があるが、一方、ファミリー・メンバーにとっては、そうした金銭的なものに限らず、雇用、名声、ファミリー全体に対する配当やその他の利益等も関心事に含まれる。オーナーシップの役割は、取締役会のメンバーになることやその会長を務めるといったガバナンスにも関連している。ガバナンスに関して、ファミリー企業によっては、株主総会(Shareholders' assembly)やオーナー評議会(Owners' council)を開催するところもあるだろう。

ファミリービジネスの従業員は、そのビジネスにおいて重要な利害関係者(ステークホルダー)である。彼らのキャリア、生計などはそのビジネスにかかっているからである。彼らは、現場の第一線からは離れた他のファミリー・メンバーよりも、ビジネスに対してより緊密で日常的な関係を持っている。ファミリー内の従業員の主な関心事は、自らが興味を持って取り組める仕事、自己啓発、報酬や評価、公正さ、昇進、雇用の安定などである。

従業員、マネージャー、取締役といった各役割については、もしファミリーの中でその職に就く際の条件や昇進、報酬等を定めた明確な決まり事がなければ、深刻な争いの原因となり得る。また、有効に機能するビジネス・ガバナンスを備えることで、重大な決定事項が経営者による独断に陥らないようにし、活動と業績に対する説明責任を明確にすることも重要である。その一方で、参加や承継についてプランニングを行うことの一つの意義として、ファミリーの意見を集約して、ファミリーやオーナーシップの各役割について、その責任や適格性をあらかじめ明確にしておくことができることも挙げられる。

ビジネスの成功やファミリーの拡大は、オーナーシップとガバナンスにおける多くの新しい役割と活動を生み出すことになるかもしれない。その役割、活動については、ファミリービジネス、オーナーシップの3つの関係性から考えることもできる(スリー・サークル・モデル)。各ファミリー・メンバーは必然的に同時に複数の役割を担っているからだ。また、各ファミリー・メンバーの役割については、その内容いかんよりも、ファミリー全体で各役割についての共通の理解が図られていて、それを公正に実現できることのほうが重要である。例えば、ファミリー・メンバーに該当する人物とは、いったいどのような者をいうのか、といった基本的な問題でさえ議論が必要になってくる。ファミリー・メンバーの定義を血縁関係に限定するファミリーもいれば、法律上の家族関係も含めるファミリーもいるだろう。

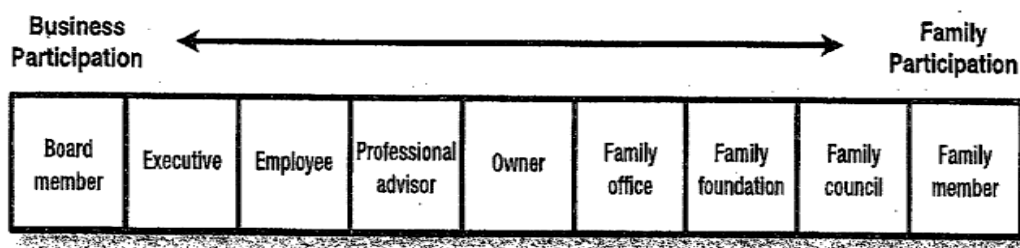
ファミリーのファミリービジネスに対する参加に関するプランニングについての次なるステップは、各ファミリー・メンバーがオーナーやリーダーの役職に就くうえで相応しいとされる教育を受けさせ、経験を積ませる機会を与えることである²³⁶。つまりは

²³⁶ Timberlake, C.(2001) "The ladder-Oedipus complex: How to get help for a family

教育、訓練、育成を適切に行うということである。ファミリーは、同ファミリーに貢献したいと願っている誠意あるメンバーに対して、常に何らかの機会を与えることができるが、一方、取締役となるとそれなりの資質が必要となってくる。取締役を務めるには、高度に専門化されたマネージャーやファミリー出身以外の取締役とも働くだけの知識やスキルが必要であり、仮に当人にこうした能力を備わっていないとなると、効果的なガバナンスにとっての障害となり、関係者全員に不満を与えることになる。

コロンビア（Columbia）に拠点を置くコロナ社（Corona）の取締役を務めるダニエル・エチャバリア（Daniel Echavarria²³⁷）は、同ファミリー企業において第4世代にあたる人物であるが、同社の取締役が大学院で経営学を学ぶことの意義について次のように語っている。「経営学修士号を取得することのメリットは、論点を整理し、物事を批判的に捉える能力が養われる点にあります。財政学の知識は実務で役立ちます。こうした実利面でのメリットにもまして、最も重要なことは、(当社においては)取締役になるには修士号取得を必須としているということです」。

図表 5-4 ファミリービジネスにおいて想定され得る参加のあり方



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.116

ファミリー自体の規模が拡大し、複数の世代がビジネスに関与するようになるにつれて、ファミリーの参加を促すことは、より多くの困難を伴うようになる。創業初期の世代であれば、創業者とも密接なつながりがあるので、同創業者が開始したビジネスにかかわることもそれほど困難を感じない。こうした世代の者には、初期の段階からビジネスを学び、創業者のビジョンを共有する機会があるからだ。一方、世代を下るにしたがい、むしろ業績やビジネスへの満足度、あるいは個人的な興味や関心といったものを重要視するようになる傾向がある。こうした世代間に見られる差異を埋めるためには、若

business,” *Wall Street Journal Europe*, February 27, 2001
²³⁷ <http://www.zoominfo.com/p/Daniel-Echavarria/714180802>

い世代がファミリービジネスについて学び、取り得る参加のあり方を模索し、今後のファミリーとビジネスの繁栄のために自らが貢献できることを考えるべきである。こうした将来の展望を共有するうえで、パラレル・プランニングを通じてファミリーの価値観やビジョンを模索することが役に立つのだ。先に事例として見た、ダウ・ジョーンズ社についても、もし創業家のバンクロフト家がシニア世代と次世代とで共通のビジョンを話し合うことに時間を費やしていたなら、全く違った結果となっていたことだろう。

次世代の育成を早い段階から開始することも考えなくてはいけない。ファミリービジネスに本当に興味/関心を持ってくれるように子どもを育て上げることは容易なことではない。ファミリービジネスに限らず、子育て一般について多くの場合当てはまることなのだが、熱心にやり過ぎてしまうと子どもの反抗を招き、拒絶されるおそれもある。ファミリービジネスにおいて、ファミリー出身の子たちが経営幹部になることは必須の条件ではない。親は子の価値観を尊重する必要があるし、その子が将来において果たすべき役割はその子自らの興味/関心を反映したものであるべきだ。親にとって、子の幸せを願い、彼らの選択を尊重することのほうが大切だ。すべての親が果たす最も重要な役割とは、その子に特有の才能を伸ばしてあげたり、その子の興味や関心を引き出す手助けをすることである。多くの場合において、ファミリービジネスも、こうした役割を担うことができるといえるが、あくまでもファミリービジネスへの参加は、子どもたちの人格形成にとって副次的なものにすぎない。ファミリービジネスとは、あくまでもそこに参加する各人のキャリアを充実させ、ファミリー遺産や価値観を実現させていく場として提供されるものであるべきだ。

ところで、次世代の者たちは、自らがファミリービジネスに関わることに少なからず不安を抱えているかもしれない。子どもたちは往々にして自分自身を親や他のファミリー・メンバーと比較し、自らがファミリーの期待に応えることなど到底出来ないと考えがちである。あるいは成長の過程で生じた両親や兄弟とのトラブルが、後々、ビジネスにも尾を引くことになるのではないかと憂慮するかもしれない。彼らには失敗することに対する強い恐れがあり、ファミリービジネスにおける失敗やつまずきが、ファミリー全体のあらゆる面に影響するのではないかと考えてしまいがちである。保守的な性格の濃い文化圏では、ファミリーとしての責務が、個人の欲求よりも優先される。

INSEAD(欧州経営大学院)で経営学修士号を取得したヴァシリスキ・アニフィオッティ (Vasiliski Anyfioti) は、1998年、卒業を目前に控えていた当時、家業を継ぐか、それともコンサルタントとしての道を歩むかの選択を迫られていた。彼女の両親はギリシャとルーマニアに会社を2社所有しており、そのうちの1社に当時工学を専攻していた娘を統括マネージャーとして登用する意図で INSEAD に通わせた。彼女は、両親と何度も激しい議論を重ねた末に — それは自分自身を省みてさまざまな考えをめぐら

す行為をともなった— ファミリービジネスには戻らないことを決心し、世界的なコンサルティング企業に加わることにした。しかしながらその一方で、彼女は新しい仕事を開始するのを6カ月遅らせ、その間、過渡期の最中にあった父が経営するファミリー企業を手伝った。彼女が手伝った仕事には、同ファミリー企業のマネジメントを専門化する(**professionalize**)ことも含まれていた。それから10年後、ヴァシリスキは、自身も以前に受講したファミリービジネスの講座にゲスト講師として招請され、講義を行っている。その際、ある生徒から、ファミリー・メンバーとして期待される責務がファミリービジネスへの参加を決断する際の鍵となる要因となったか尋ねられた。これに対する彼女の率直な意見は、保守的なファミリーおよびそうしたファミリーの一員であることによる責務について、彼女の考えをうまく表していた。ヴァシリスキ (**Vasiliski**) は、両親が自分たちの娘にファミリービジネスに戻って来るように求めるようなことはなかったとした。もし両親がそのように求めていたとしたら、何とか彼らの期待に応えたいとして相当なプレッシャーを感じていただろう、と語っている。さらに付け加えて、彼女の両親は物質的にも精神的にも彼女を支えてくれたので、恩返しをしなければならないと感じていたとも語っている。ヴァシリスキ (**Vasiliski**) は現在、自らが創始したファミリー企業の取締役と非常勤顧問(**informal advisor**)を務めている。

ファミリー・オーナーの役割は重要である。結局のところ、ファミリービジネスをファミリービジネスたらしめているのは、そのオーナーシップの形態にある。経営者とは違って、オーナーの役割や業務には標準的とされるものなく、教育訓練の内容や求められる資格等も明確ではない。ファミリー・メンバーは承継、あるいはあらゆる権限や責務の移譲を通じてオーナーとなる。つまり、承継する者が過去に受講した教育訓練の内容や経験、適格性の有無等は問われない。オーナーは、各世代で構成されるファミリービジネスの命運を左右するほどのキーパーソンであるはずなのだが、その権限や影響力については十分に認識されているとは言い難い。オーナーは取締役や経営トップを選任し、会社の針路や存続にも影響を与える。そして、ファミリービジネスの将来像にとっておそらく最も重要だと思われることなのだが、オーナーは自ら保有する株式を誰に譲渡するかを決定し、これにより次世代のオーナーグループを組織する。

サウジアラビアのザミル・グループ(**Zamil Group**)で財務と投資の最高経営責任者を務めるアディブ・アル・ザミル(**Adib Al Zamil**)は、次世代のオーナーを決定することに関して、以下のように強調している。「教育訓練を受けたオーナーをおくことも、我々の重要な責務の一つである。オーナーの勤務形態については問わない。我々ファミリーには、ビジネスにとって適切な判断を行う環境が必要なのだ。ファミリービジネスというものは、バスケットボールのチームのようなもので、選手ひとりひとりにチームに貢献できるだけの能力が備わっていなければならない」。

オーナー教育のプランニングとして、ロシュ・ホールディング株式会社(**Roche**

Holding Ltd.)の非常勤の副会長であるアンドレ・ホフマン(Andre Hoffmann)は、ファミリービジネスのオーナーになるには、それに相応しい能力を備えておく必要があるとしている。同氏によると、ファミリー・オーナーになるには、どのようにファミリービジネスを運営していくべきかを理解しており、変化に対して柔軟に対応でき、長期的な視野を持ち、かつ進んで他者の意見を聞くといった、優れたビジネスセンスを備えておく必要があるとしている。

アブドン・ミルズ社(Abdon Mills)のロルフ・アブドン(Rolf Abdon)も、有能なオーナーとなるうえで以下のことが必要であると述べている²³⁸。「ファミリービジネスの子どもたちは、事業を引き継ぐか、財産を相続することになる。そのいずれも責任を伴うものだ。オーナーに求められるのは責任感であり、それに加えて、会社に対する忠誠心、積極的な関与の姿勢、適切なモチベーションを引き出しながら経営陣をサポートすることである。ビジネスオーナーは、事業計画の内容や経営陣による戦略遂行のあり方について熟知し、いかにしてファミリーの価値観を守っていくのか、あるいは、いかにして経営陣をサポートしていくのかにつき、積極的にこれらに関わっていく必要がある。とりわけオーナーが経営に関わっていない場合について、これらのことが当てはまる」。

オーナーシップに関する問題は、教育や経験の機会を与えることで解決され得る。ファミリー企業の経営幹部にとっては適切な教育訓練と育成の機会が必要であることを疑う者はいない。一方、ビジネスファミリーが、オーナーシップ教育に経営幹部の教育と同等の関心を寄せることは一般的にはみられない。オーナーシップにかかわる問題は、何らかの危機や議論をきっかけにこうした問題を積極的に扱おうとする機運が生じないかぎり、重要とはみなされない。しかしながら、ファミリービジネスが成長するにつれて、株主等のオーナーの役割は、長期的な成功にとってますます重要なものになってくる。オーナーがファミリービジネスやその富に対してその責務を果すうえで備えておくべき知識や技能に焦点をあてる。ファミリー・オーナーは、概して以下に挙げる6つの責任について認識しておく必要がある。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① <u>ビジネスに精通していること</u>② <u>ファミリーの価値観を把握しておくこと</u>③ <u>ファミリーのオーナーシップの役割を理解すること</u>④ <u>ステークホルダー(利害関係者)の意見や考えを実行に移すこと</u>⑤ <u>ビジネス戦略と会社組織について学ぶこと</u>⑥ <u>ガバナンス並びに取締役および会長の役割を把握しておくこと</u> |
|---|

① ビジネスに精通していること

²³⁸ Herz Brown, F. (2004)“Parenting, privilege and challenging tomorrow's leaders,” *Families in Business* (2004).

ファミリー企業に関する基礎的な知識を習得することは、特に、これまでビジネスの世界に身をおいた経験のない者にとっては、困難なものになる。オーナーシップ教育は、基本的な経済やビジネスの考え方が身に付くような内容であるとともに、ファミリービジネスについての理解を深める内容であるべきである。こうした知識を身に付けさせることで、とりわけこれまでビジネスとは縁の無かった者であっても、オーナーとしてファミリービジネスに迎え入れることが可能になるはずだ。第一世代および第二世代のファミリー・メンバーは、同ファミリー企業の文化に触れる機会も多く、まるでスポンジが水を吸収するかの如く、ファミリービジネスや業界の実情、ビジネス全般に関する膨大な量の情報を取り入れる。しかしながら、世代を経るにしたがい、こうした結びつきは弱まるため、ファミリーは、各メンバーにビジネス・リテラシー(business literacy)を涵養させるための、より体系立った教育訓練の場を提供する必要性が生じる。

②ファミリーの価値観を共有する

すべてのファミリー企業が、その企業文化を形作りかつその方向性を決定づける、共有された価値観を持っている。未来のオーナー候補者にとって、自らの会社の文化やファミリーの価値観を理解できるかどうかということは、本人と会社次第である。自らの会社の文化やファミリーの価値観を把握する行為は、第一には価値あるものを守るためであり、第二にはその価値観に変化をもたらすためである。しかしながら、多くの次世代のオーナーは、このことに時間を割かない。彼らは、新たなアイデアを提案することに熱心であり、自らの個人としてのアイデンティティや、教育訓練の成果、経験といったものを反映した変化を持ち込もうとする。しかし、各人が留意しておかなければならないことは、あるファミリービジネスにおける変化というのは、一般的には進化であって、革命的な類のものではないということだ。新たな文化とは、ビジネスにおいてすでに確立している既存の文化を破壊したり取っ払うのではなく、その上に積み上げることで、新しいやり方や行動が成功することで、初めて成立する。こうした進化は、当該ファミリービジネスが依って立つ既存の文化を逸脱することのない、漸進的な変化であるべきである。

ファミリービジネスに変化をもたらすための最初のステップは、実際に可能と思われる改善策を提示し議論を行う前に、まずはメンバー間の良好な関係を築き、うまく働きかけることである。とりわけ異なる世代間において、各ファミリー・メンバーによる意思疎通は、ファミリー内部で共有され、各メンバーを結び付けている価値観を正しく理解している場合、上手く機能する傾向がある。例えば、保守的な中国人の父親と、西洋的教育を受けたその娘は、経営とビジネスについて全く異なる見解を有することだろう。しかしながら、そのような両者であっても、ファミリーの価値観といった核心部分では考えを共有しているものなのだ。

③オーナーの責任

自らの行動や判断によってもたらされる帰結について関心を寄せるオーナーであれば、オーナーとしての責務を理解しておく必要がある。有能かつ必要な知識を備えた株主等のオーナーになるには、ビジネスの将来を守るという使命感が必要である。有能なオーナー像のイメージとしては、以下の5つのポイントで考えることができるだろう。

- ・ 会社の業績やその経営手法を分析するうえで必要なビジネス上の知識や素養を持ち合わせているか。
- ・ 株主総会に参加することが可能か。または参加する意思があるか。株主による意思決定に際して、何らかの貢献ができるであろうか。
- ・ ファミリーの価値観を理解しているか。ファミリーの価値観がファミリーやビジネスにとってどのような影響を与えるのか理解しているか。
- ・ ファミリーのビジョンに関する自らの判断や行動が長期的にどのような結果をもたらすのか。
- ・ 従業員、地域社会、自分以外のオーナーを含めた利害関係者すべてのニーズを考慮しているか。

④各ステークホルダー(利害関係者)の利益との共存

オーナーは、自分たちの行動や要求がファミリービジネスにおいてどのように他のステーク・ホルダーに影響するかを理解する必要がある。伝統的なビジネスの考え方では、ビジネスは他人よりも自分の利害を優先して、オーナーの利益のために行われるよう取り計らわれてきた。今日では、株主の利益を高めることは、もはや単なる検討課題といったレベルのものではなく、成功するビジネスファミリーが常に承知していることである。ビジネスの活動の影響を受けるのは、株主にかぎらず、すべてのステーク・ホルダー、特に従業員やその会社を取り巻くコミュニティである。もしファミリービジネスがその従業員、顧客、サプライヤー、パートナー、銀行や一般のコミュニティと長期的で献身的な関係を築くならば、同ビジネスは競争上の強みを持つことになる。日本でいう「三方よし」の状態にならないとオーナーとしての役割を果たしているとは言えないのである。

⑤ビジネス戦略に関する理解

ビジネス・プランニングはビジネスの成功に欠かせないものである。各企業が実に多彩なプラン、つまり利益を生み出すための計画を有している。次代のオーナー、とりわけファミリービジネスとは雇用関係になく、ビジネスの現場からは離れているオーナーは、戦略的なプランニングや投資がどのくらい営業実績に影響しうるかをよく理解する必要がある。ビジネスおよびその戦略策定にあたってどのように決定がなされるかを理

解するためには、経営陣による戦略的プランニングについての実践的な知識が要求される。企業の歴史、組織、財務実績を理解することも役に立つ。

シンガポールの輸送ビジネスで上級経営幹部を務めるユエリン・ヤン(Yuelin Yang)は、アメリカで育った後、アジアにいる親戚のファミリービジネスに参加した。「私はシリコンバレーで9年間法律の世界に身をおき、33歳でアジアに来ました。私の叔父がちょうど人材を探していたのです。当時、私はファミリービジネスというものをまったく知りませんでした。今でこそ、よりバランスの取れた柔軟な考え方ができるようになりましたが、当初はカルチャーショックの連続でした。シリコンバレーのビジネスモデルと、アジアのファミリービジネスモデルの双方それぞれメリットがあることがわかりました。一方には若さ、スピード、創造性とイノベーションがありますし、もう一方には伝統と保守性、そして結びつきがあります」。

⑥ガバナンスについての十分な理解

取締役会とは、オーナーグループがビジネス・プランニングや意思決定に影響を与えるための組織である。パラレル・プランニングにおいては、ファミリーと、ビジネス活動と業績の間をつなぐものとしてガバナンスを利用する。ファミリービジネスには、扱う領域はファミリーとビジネスでそれぞれ違えども、互いに相関するガバナンス構造が必要である。ファミリーについてのガバナンス、ビジネスについてのガバナンスの内容については、第3章でも見ているが、ファミリー・ガバナンスがビジネス・ガバナンスよりもさらに複雑な問題を抱えていることを十分に理解する必要がある。ファミリービジネスにおいて、ファミリー・ガバナンスに必要とされる構造やプロセスは、規則や法律上の要請に基づくものというよりむしろ、ファミリーの価値観とコミットメントによるものであり、答えが一つではないことには十分に注意を払う必要がある。

こうして6つのファミリー・オーナーに係る責任を踏まえて、次世代の経営幹部育成についてのプランニングについて十分に考えて望まないといけないことがわかる。ファミリービジネスでのキャリアについては、適切なプランニングとファミリー内での明確な合意があれば、ファミリービジネスに特有の自己実現の機会と報酬を各ファミリー・メンバーにもたらすことができる。思慮深い若いファミリー・メンバーは、これからの自らの人生をファミリーとビジネスを学ぶことに費やすことになることから、その仕事の初日には、それなりの気概をもって臨むことになるだろう。何年にもわたる教育訓練や、外部での仕事の経験をした後にそのビジネスに参加するファミリー・メンバーは、すでにビジネスの内実をふまえた者の見方を持っていて、同様の資格や経験を持った非ファミリー・メンバーよりも大きなアドバンテージを持った上で仕事を始めることになる。さらには、ファミリー・メンバーであることを理由にすでに高い信頼感を得ており、機密性やモチベーションについての不安が少ないこともある。こうしたファミリー・メ

ンバーとしての利点を上手く活用すれば、ファミリー・メンバーは非ファミリー・メンバーよりも早く責任ある立場につき、企業により大きな貢献をすることができる。

ファミリービジネスの経営幹部候補生を対象とした綿密な育成プランを用意することで、各人は自身のキャリア形成について現実的なイメージをとらえることができる。そのプログラムには3つの要素が必要である。それはつまり、教育（知識の獲得）、トレーニング（技能と知識の応用）、そして経験（実績）である。これらに加えて、こうした育成プログラムによって、次世代のメンバーは、自らの個人的な関心や将来の可能性を探る機会を得ることができる。

こうした綿密なプランニングを行うことで、ビジネスの成功がもたらされ、継承者が必要な準備を行ううえでの素地が整う。従って、世代間の承継のプロセスはスムーズに進むことになるだろう。また、目標をより長期的な視点から見据えることになり、継承者が、日常的な課題に直面した際の対処をめぐって、その対処が今後に与える影響を考慮するモチベーションをもたらすことにもなる。一般的な企業におけるものと同様、ファミリービジネスの形態をとる企業における効果的な経営幹部のキャリアプランというものは以下のようにすべきであると考える。

1. 企業におけるリーダーシップの役割に必要な知識と技能を教育する。
2. 責任ある仕事を与えて経験を積ませることによって、リーダーシップのあるべき姿というものを徐々に身に付けさせる
3. 従来の方にとられることなく、企業の戦略的なビジョンを策定する
4. 教育、特別指導、業績評価に基づき、各人の洞察力を育成する。

大学の正規プログラムや各種の経営幹部育成プログラムを通じて学ぶことは、ファミリー企業のメンバーにとって重要なことが含まれている。なぜならば、ファミリー企業においては、各メンバーが比較的若い時期から重要な役職や責任を引き受ける傾向にあり、さらに長期的な観点から育成をすることに関心がある。その一方で、経営幹部育成プランは当初の想定通り、事が進むとは限らない。例えば、親が急逝したり身体的な障害を抱えるに至ったり、あるいは引退を決意するにあたり、急ごしらえで継承者を育成しなければならなくなることもある。場合によっては、シニア世代のファミリー・メンバーが、予期しない出来事によって再び現役に復帰する必要がある状況におかれることすらある。ファミリービジネスにおける経営幹部候補のキャリアと育成プランについてまとめてみる。Growing up 期(未成年期)である間の家庭において始まり、Senior Leader 期に入ってから引退した後も続く。継承者は基礎的な教育や訓練を受け、ビジネスファミリーにおいて一定の経験を積んだ頃には、ビジネスの考え方や価値観を身につけているべきである。

図表 5-5 ファミリービジネスにおけるキャリア開発のタイムライン

Phase	Growing up	Young adult	Young professional	Manager/executive	Senior executive/director	Senior leader
Age range	0-18	18-30	25-35	30-45	35-65	55-75
Development activities	Family business exposure Basic education Work habits	Higher education Internships Career exploration Outside life and work experience	Functional experience Graduate degree Mentoring	Executive and entrepreneurial experience: planning, decision-making and problem-solving Profit & Loss responsibility Executive education Mentoring	Leadership experience Governance experience Executive education Coaching	Life planning; Exploring interests, talents, and activities Mentoring others Transmitting values

時期(Phase) 年齢層	育成にかかわる活動(Development activities)
Growing up (0-18)	ファミリービジネスを体験する(Family business exposure)
	基礎教育(Basic education)
	職場に求められる習慣を身につける(Work Habits)
Young Adult (18-30)	高等教育(Higher education)
	インターンシップ(Internships)
	キャリア研究(Career exploration)
	ファミリー外での生活および職務経験(Outside life and work experience)
Young professional (25-35)	実務経験(Functional experience)
	大学院での学位取得(Graduate degree)
	指導・相談役による新人社員のサポート(Mentoring)
Manager/executive (30-45)	経営幹部および起業家としての経験：プランニング、意思決定、および問題解決
	会社の損益に直結する重要な部署での任務(Profit & loss responsibility)
	経営幹部候補者向けの教育(Executive education)

	指導・相談役による新人社員のサポート(Mentoring)
Senior executive/director (35-65)	リーダーとしての経験(Leadership experience)
	ガバナンスの経験(Governance experience)
	経営幹部候補者向けの教育(Executive education)
	指導(Coaching)
Senior leader (55-75)	人生設計：自らの関心、培ってきた能力、およびこれまでの経歴/活動履歴の振り返り
	指導・相談役として他者をサポート(Mentoring others)
	価値観を広める(Transmitting values)

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、P.125 より作成

Young Adult 期(青年期前半)

一般的には、大学に進学し、インターンシップでキャリアを開拓し、さらに個人の能力や自信を高めるために外部での職場経験を積むことになる。ファミリービジネスの外部での職場経験はファミリービジネス、そして個人にとってアドバンテージになる。ファミリー・メンバーは特に、大学卒業後すぐに他の企業で働くことを考えるべきである。そこでの経験は彼らに自分の技能を試し、ファミリーの影響を受けていない上司と働く機会が得られることになるだろう。

Young Professionals 期

20歳代中～後半にかけて、ファミリービジネスに5年ほど、フルタイムで勤務し、その間、マーケティング、オペレーション、財務等といった実用的かつ高度な専門知識を習得することになる。西洋やアジアでのファミリービジネスでは、それからさらに一般的な経営スキルを身につけるために、会社の事業部(profit center)において責任を負うことになる。中東では、ガバナンスの責務を引き受けたり、会社の経営につき責任を有する最高経営責任者の下で働くことが多い。

Young Professionals 期

専門的知識や技能の習得のために、大学院や各種の経営幹部候補養成プログラムのような、会社外の機会を利用することもある。

Manager/Executive 期

経営幹部候補に様々なことを学習させ、将来シニアリーダーになるために知っておく

べき責務を理解させる時期である。例えば、各経営幹部候補は、会社の事業部(profit center)を統率し、販売組織を立ち上げ、新たな事業領域を創出するべきだ。可能であれば、損益を左右する重大な責務を引き受けたり、取締役からの評価を得る機会があれば良い。こうした経験を経ることで、取締役と仕事をすることや、さらに重要なこととして、投資や経費を管理することや、利益を生み出すという課題に挑むということがどんなものなのか正しく理解できるようになる。

この時期に指導・相談役による新人社員のサポート(Mentoring)を経験することは、ファミリー従業員に、重要なビジネス上の原則と、どのように人と接するか、どのように時間を管理するかを学ぶ手助けとなる。こうした教育は、通常数年以上続く。一方、こうした指導・相談役による新人社員のサポート(Mentoring)による人間関係は、その後次第に失われていく傾向がある。なぜならば、指導を受ける側であった者が、その指導・相談役の者以外にも次第に人脈を広げていき、あるいはより責任のある仕事を任せられるようになるからである。こうした状況においては、部下や経営幹部候補にとっては、上司に代わり、個人的な助言者や、おそらく特別指導の機会を得られる体制がより重要になってくる。

Senior Executive/Director 期

死別、離婚、病気といった人生におけるさまざまな出来事がファミリーやビジネスに影響を与えるので、個人的な問題に最も左右されやすい時期といえるかもしれない。一方で、企業を取り巻く市場は、おおよそ成熟あるいは飽和していて、承継のプランニングは、差し迫った課題となってくる。しかし、ここで多くのファミリーが陥りやすい誤りとは、その育成活動の対象を若いメンバーにすることである。残念なことに、こうした誤りを犯すことにより、ファミリービジネスに生涯貢献したいと考えるその他の従業員を軽視することになりかねない。事実、多くの者が人生の後半に、両親の死亡を機にオーナーシップを引き継ぐ場合が多い。ところで、経営幹部候補向けの教育や、助言者(coaches)、他の取締役は、シニア経営幹部や取締役にとって重要な機会であり、頼れる存在となる。信頼できる助言者、親族、同僚、専門アドバイザーとの個人的なネットワークを築くことで、社会的なサポートを得ることができ、こうしたネットワークは難しい判断を迫られた際の支えとなりうる。

Senior Leader 期

ビジネスの枠内にかぎらず、個人的な関心の領域を広げ、これまで以上に建設的な方法で、会社やファミリーとともに人生経験を共有することが必要になる。シニア経営幹部や取締役、もしくは高い能力を持った若いファミリー・メンバーなどの指導役や相談役になることで、人材育成に貢献することができる。シニアリーダーは、価値観を伝承し、慈善事業やファミリー・オフィス(Family office)といったビジネス以外の活動を支

援するうえで、理想的なポジションにいる。シニアリーダーには、これまで培ってきた信頼や敬意の念を生かして、ファミリーが戦略やオーナーシップに関連して難しい判断を迫られている際に、それを支える機会が特別に与えられてもいる。

人材育成とキャリア形成のプランニングにおいて、長期的に見て最も重要なことは、絶えず学び続けることである。ファミリー・メンバーが経営幹部に登用され、その後も取締役、あるいは会長に選出されるたびに、彼らがキャリアの早い時期に習得した一般的なマネジメント・スキルでは対処できない事態も生じるであろうから、常に学び続ける姿勢が求められる。

ファミリー・リーダーシップの役割としては、ファミリー・メンバーや世代の数が増えてくるに従い、ファミリーにはプランニングや意思決定を行ううえでの正式な組織が必要になってくる。

コロンビア国内の大手ファミリー企業の第3世代のファミリー・メンバーであり、かつてファミリー評議会(Family council)の議長を務めたトニー・エチャバリア(Tony Echavarria)は、彼自身の経験を次のように語っている。「ファミリーをマネジメントすることがいかに大変かを知ったら驚くでしょう！ファミリー評議会(Family council)の議長は非常勤の役職ですが、実情はフルタイムの仕事です。今や私たちファミリーは60名を数え、各人がそれぞれ違った場所において、年齢も異なり、興味や関心の領域もさまざまです。ですから、私たちファミリーのガバナンス組織は、その意義や運用をめぐってのプレッシャーにさらされていて、それゆえしっかりとしたマネジメントが求められているのです。ファミリー評議会(Family council)には正規の職員もいないので、唯一パソコンとプリンターが支えでした」。

組織がどんな形を取るかということはそれぞれのファミリーによって様々であるが、少なくともファミリー集会(Family meetings)と明文化されたファミリー協定(Family agreements)はもつべきである。ファミリービジネスの長期的な存続を図るうえで、ファミリーのリーダーシップを確立することは、最高経営責任者の候補者を見出すことと同じくらい重要なことである。ファミリー・リーダーはファミリーの結束を促し、各人が全体のなかでそれぞれ正当に評価されていると実感しているかについて把握しておく必要がある。より規模の小さいファミリーにおいては、信頼できるファミリー・メンバー、例えばファミリービジネスを離れて働く兄や姉、あるいはCEOの配偶者などがリーダーを務める場合もあるだろう。最高経営責任者に女性が就くと、精神面での支柱となるリーダー(emotional leader)の候補には男性が多く選ばれるだろう。規模の大きなファミリーでは、ファミリー評議会(Family council)の参加メンバーと議長がファミ

リー・リーダーシップの役割を分担することになる。

時としてファミリー・リーダーシップの役割について顧みられなくこともあるが、ファミリーが成熟し、ビジネスの形態が、兄弟パートナーシップ(Sibling Partnership)の段階や、従兄弟連合(Cousin Collaboration)の段階に入ると、ファミリー・プランニング・プロセスの一部として、ファミリー・リーダーシップの役割について取り扱うことが重要になる。ファミリー・リーダーシップの役割が明確であるならば、実際にビジネスの現場で働いていようがいまいが、ファミリー全員が利益を受け、ファミリーとビジネスに関する情報は、いかなる者であっても、さまざまな方法を通じて入手できるようになり、それにより各メンバーが抱く不安感や疎外感といったものは弱まる。そして、ファミリー・リーダーシップの役割について検討することを通じて、たとえビジネスの現場において働いていないファミリー・メンバーであっても、彼らを何らかのかたちでビジネスに繋ぎ止めておく手段を考え出す機会もでき、今後こういったメンバーによる貢献を引き出すことも可能となる。

ウェイツ・グループ(The Wates Group)：次世代のリーダーシップ戦略を策定する

ウェイツ・グループ(Wates group)に関し、ファミリーの後継候補がはっきりと定まらない状況の中で、同社の経営幹部 5 名はどうやって事態を解決したのか。結局、ウェイツ・グループ(Wates group)は、パラレル・プランニングを実行することにした。同社の場合、オーナーシップの承継のプランニングには 3 つのステップがあった。

まず最初のステップとして、ファミリーが集ってビジョンを話し合い、考え得る限り最良の人選を行うことで経営陣を強化することの重要性を確認した。そして、ファミリー出身者以外の者であっても経験のある者を CEO に登用するという決定が下された。縁故よりも経験や実績を重視したほうが、世代交代のプロセスがうまく進むと考えたからだ。ビジネスにおいて、新たな CEO と財務担当取締役の任用を終え、ファミリーは次に自ら自身の承継上のプラン、つまりオーナーシップやファミリー・ガバナンスについての承継を推し進めることに注力することができたのである。

第 2 のステップとして、外部のアドバイザーの助力も得たうえで、包括的な承継プランを策定し、次世代の人材を、高度専門的なオーナーや取締役として育成することに重点的に取り組んだ。幾度となくミーティングを重ねるなかで、ファミリー・メンバーの誰もが今後のビジネスについて積極的な見方をしているものの、次世代のメンバーのなかには、自分がリーダーシップの役割に就くことや、オーナーになることさえ考えていない者がいるということが明らかになってきた。したがって、ファミリーには、自らのメンバーを客観的に評価し、献身的な姿勢の次世代に対しては各人それぞれに、心理的な面での評価や指導、経営幹部候補を育成するための勉強会、ガバナンスでの経験等を活用した個別育成プランを作ることにした。結果は上々だった。次世代のメンバー 2 名がウェイツ・グループ(Wates group)の取締役会に新たに加わり、他にも 2 名が上級経

営幹部に就任した。

承継にかかわる最後のステップは、次世代のメンバー2名が、ファミリービジネスとは関係の無いキャリアや関心事に取り組んでいくという決定を下したことを受けて、オーナーシップの構造を再編することだった。ウェイツ家(Wates family)の重要な価値観の一つに、ビジネスに対するオーナーの積極的な参加というものがあった。したがって、2人のシニア・ファミリー・リーダーは、自分たちの子がビジネスに関与しないことを決めたことで、(この子たちにこの重要な価値観の堅持を求めることはもはや不可能と考えて)彼らが所有する関連会社に対して買収を提案した。

ウェイツ家が世代間の承継に成功したのは、承継にかかわる各ステップにおいて、ファミリーとビジネスのプランニングのつながりを考慮したからである。しかしながら、プランニングのプロセスは、これで終わりではなかった。オーナーシップの交代、リーダーシップの次世代への承継、ファミリー出身以外の者からの CEO をはじめとする幹部への登用などにより、オーナーシップの役割やガバナンスの構造や機能について事細かに記したファミリー憲章(family charter)が新たに必要になったのである。かつてウェイツ・グループ(Wates group)の執行代表(executive chairman)を務めたアンドリュー・ウェイツ(Andrew Wates)は語る。「私たちファミリーの旅はこれで終わりではありません。これが始まりなのです。」

複数の世代からなるファミリービジネスでは、その成功を支えるうえで重要となる役割がいくつかある。創業間もない頃のリーダーシップの機能は、1名もしくは2名のメンバーの手に委ねられていたが、世代を経るにつれて、リーダーシップの機能は、関心、能力において様々である複数名で構成されるファミリー・リーダーシップ・チームのものになった。ファミリーとビジネスが成長するにつれて、CEO の役割は、ビジネス戦略の策定や業績向上に向けられなければならない。したがって、ファミリーは、こうしたビジネス戦略の策定や業績向上を除く事柄については、各メンバーがファミリー評議会(Family council)、取締役会、あるいはファミリー・オフィス(Family office)やファミリー財団(Family foundation)といった組織への参加を通じて、貢献できる体制を整えておく必要がある。これらの各役割を明確にし、それを実現できる体制が整えられること、さらにそうした役職あるいは組織にファミリー内外の優秀な人材が配置されることは、プランニングの実行によってもたらされる重要な成果である。

ファミリーの参加によってもたらされる競争上の優位について考えてみる。ウェイツ・グループ(Wates group)の事例は、次世代のファミリー・リーダーについてのプランニング、さらにはファミリーによるビジネス参加のかたちに変化することで新たな役割を創り出すことの重要性を明らかに示している。ウェイツ・グループ(Wates group)においては、新たにファミリー憲章(Family charter)を制定することに加えて、ファミ

リー・オーナー取締役会(Family holdings board)という新たなガバナンス機構を設けることにより、説明責任の確保を図りファミリーによるビジネスに対する影響力を維持した。この新たなガバナンス機構は、財務的資本への投資や、中核となる事業、並びにその他のファミリーの利益につながる分野に対するファミリーの参加についてコントロールする権限をもつ。こうしたガバナンス機構は、元執行代表(executive chairman)やシニア・ファミリー・メンバーによって統括されていることから、ファミリー・メンバーが知識を共有したり、次世代の育成をサポートするため場ともなっている。世代を経るにつれて、ファミリーの役割は次第にガバナンスの要素が強くなっている。したがって、ファミリー、オーナー、経営陣の間で、ファミリーとビジネスそれぞれのガバナンスの整合性を図ることは、ファミリーの責務としてきわめて重要なのである。

以上の議論を踏まえて、ファミリービジネスがベストであるときに関しては、以下のポイントを上げることができる

1. ファミリービジネスは世代間の承継にかかわる問題に直面することから、リーダーシップとオーナーシップの承継を円滑に進めるための準備を事前に行っておく必要がある。
2. ファミリーの参加については、各メンバーにしっかりとした教育・訓練が施され、参加のための機構が整いその機能が確保されるのであれば、競争上の強みとなる。
3. シニア世代のリーダーは、次世代のファミリーによるビジネス参加と承継を確かなものとするうえで、重要な役割を担うキーパーソンである。
4. ビジネスファミリーはオーナーシップとリーダーシップの向上に努めなければならない。これはファミリーにとって最も重要なことであるが、最も見落とされやすいことでもある。
5. オーナーグループは、ビジネスや財務についての理解を深め、経営陣、取締役会および株主の各主体の責務と、ファミリービジネスの文化について正しい認識を持つ必要がある。

第2節 ビジネス戦略（会社の将来の計画）

ビール業界最大手であったアンハイザー・ブッシュは、業界再編を可能にする条件（株価が高かったこと、米国内市場で50%のシェアがあったこと、そして認知度が最も高いブランド企業であったことなど）を十分備えた企業であったが、ヨーロッパの小国でビール醸造を営む「インターブリュー」（現在のインベブ（InBev））が、規模においてはるかに大きな競合相手であるアンハイザー・ブッシュを買収することに成功している。このインベブの成功の理由は簡単に説明できるものではないが、戦略的思考とビジネス・プランニングがいかに重要なものであるかにつき、いくつかの有益な教訓を得ることができるはずである。当該事例を通じて、我々は2つのファミリー企業の将来がどうしてこのように違うものになってしまったのかを検討する。²³⁹

インベブの成功の要因としては、一つには、創造性に富む経営陣によって綿密に練られた優れたビジネス戦略があったこと、同社のオーナー陣がヨーロッパの枠を超えた成長を志向していたことが挙げられる。彼らは、ビール醸造業がグローバル・ビジネスに発展するという、またこれからはグローバルな基準が重要になるということ、そして生き残るためには新しいビジネス戦略が必要であるということを経験からすでに認識していた。自らで行ったSWOT(strengths 強み、weaknesses 弱み、opportunities 機会、threats 脅威)分析の結果、同社の良好な経営陣やマーケティング担当者は問題ないものの、市場それ自体、つまりアメリカやアジアに比べて、ヨーロッパ市場がすでに成熟した段階にあり、これ以上拡大が望めない飽和状態であることが課題として浮かび上がった。インベブの出した答えは、成長が見込める市場での積極的な買収、経営とガバナンス双方の役割の共有、さらにはコストや品質などの徹底した管理を柱にして、世界規模でのビール業界の再編に打って出ることであった。

他方、インベブとは対照的に、アンハイザー・ブッシュは、旧来のビジネスプランを踏襲し、米国内市場に固執したままで、新規のビジネスパートナーとの関係構築にも消極的であった。

両社の戦略を比較検討することで、インベブ社がコスト、マーケティング、物流の各面において、アンハイザー・ブッシュ社に比し、相対的にかなりの競争的優位を獲得できたことが明らかとなる。優れたビジネス戦略とは、会社の掲げるビジョンを、新規の顧客獲得、シェア拡大、利益拡大の実現につなげるための具体的な行動を明確にした実践的プランの策定を伴うものである。

2社の事例を比較検討する際に、さらにファミリーによる事業参加についてのプランニングに対する両社のアプローチの違いが、各社の戦略策定にどのように影響を与えたかにつき、興味深い情報を得ることができる。インベブ社の場合、新たな視点や発想に

²³⁹ Carlock, Randel S.(2008)“Family psychology and competitive advantage,” *Families in Business*, July 21, 2008.

富む経営陣および取締役会の役員が、同社の従来の地勢的な市場の枠を越えた、より大きなビジネスチャンスを検討することになった。他方、アンハイザー・ブッシュ社では、経営権は何世代にもわたってファミリー内部で自動的に世襲されてきた。それゆえ吸収合併などを機に、外部の者を同社の CEO に登用することは到底受け入れられないことだった。

両社の比較から得られる最も重要な教訓は、ファミリービジネスにとって、代々受け継がれてゆくビジネス戦略をより戦略的に考えること、そして成長するうえで新しい機会を探求し続けることが必要であるということだ。10 年前の時点で、インベブ社が自らに問いかけた問題とは、「自分たちの強みをいかにして世界規模での成長に生かしていくか」ということであった。こうした問題に対する答えとして、インベブ社の経営陣、取締役会の役員、オーナーたちは、世界規模での買収に乗り出す戦略を掲げた。その結果、アンハイザー・ブッシュ社は、現在ではインベブの子会社になっている。

戦略的プランニングは、マネジメントの分野においても積極的に調査／研究されており、その成果も、かなりの程度蓄積されている。本節ではファミリービジネスにおけるパラレル・プランニングという枠組みのなかで、戦略的プランニングの概念や意義は検討していきたい。まず、ビジネス・プランニングの概観を理解する必要がある。いかなる組織にとっても、プランニングは非常に重要である。なぜならば、プランニングを行うことで、現時点における自らを取り巻く状況を把握し、現状に対して何らかの疑問や課題を設定したり、将来を見据えたり、さらにはオーナーシップと経営の双方の目標について整合性をはかることができるからである。ビジネス・プランニングについては、様々な考えがあるが、本稿においては「ビジネス・プランニングを、どの顧客層をターゲットとするのか、どんな商品やサービスを扱うのか、そして、会社の資源をどのように投入するのか（人財、技術、不動産、備品等）といったことについて、意思決定を下すことである」と定義する。この定義に沿って考えると、組織の規模が大きかろうが小さかろうが、あるいは組織の構造が単純であろうが複雑であろうが、すべての企業が、何らかのかたちでビジネス・プランニングを行っていることになる。一般的に、ビジネス・プランニングには3つの形態がある。一つは、経営者が現時点で起こっていることに対してその都度即応して対応し、ごく近い将来について何らかの決断を下していくという、その場かぎりの①対処的な(reactive)プランニングである。小規模の会社では、顧客がある製品を発注すると、経営者はそれにあわせて原材料を発注し、従業員に対して製品を生産するよう指示し、その後、顧客との間に製品発送の契約を交わすという方法をとる。こうした一連の業務についてほぼ日常的に行っているものは、その場かぎりの対処的なプランニングに分類されるものである。会社が大きくなると、第2の段階である②アダプティブ (adaptive) ・プランニングへと移行していくのが普通である。これは競争相手や市場の変化など、より広い視野で状況を把握しながら行われるものであ

る。この段階においては、経営者は顧客の今後の要望について尋ね、あるいは競争相手の動向を確認した上で新しいビジネスプランを練ることになる。もし取引先が翌年度に新製品の購入を20%増やすことを通知してきたら、経営者は生産量の増加と製品の発送を手配する。もし競争相手が新しい生産ラインを立ち上げたり、または売上増加のための値下げに踏み切ることがあれば、経営者は同様の行動を取ってこれに対処する。こうしたプランニングは、中規模の一地方の企業により行われるものであり、そうした会社では、経営者が当座の業務について取り仕切っている。さらに会社の規模が拡大し、組織が複雑になり、業務の地理的範囲も広がるにつれて、新たな成長の機会を模索し、そのための道筋を描く戦略的な③長期的プランニングが必要になる。第3の段階にあたるこのプランニングにおいては、将来に対する意思決定とアクションに重点が置かれることとなる。ピーター・ドラッカーは「長期的なプランニングとは、未来についての意思決定を扱うものではなく、現在の意思決定が未来にどう影響するかについて扱うものである」と述べている²⁴⁰。経営者は、自らを取り巻く状況の変化や趨勢を見極めつつ、自社の現在の能力—あるいは今後確実に獲得できるであろう新しい能力—を認識したうえで、新たな市場における自社の立ち位置を把握する。大企業は、その規模ゆえに、各行動を調整し、状況に応じて資産を分配するなど、より戦略的に考える必要がある。しかしながら、先に挙げた2つのプランニングも、企業のサイズ、複雑さ、市場の変動、目的などによっては同じように有効である。

ファミリービジネスにおいて往々にして見られる弱みとして、旧来の戦略(legacy strategy)に囚われる点が挙げられる。新しい機会や方向性を探すよりも、過去に上手くいったやり方を繰り返す傾向が強いといえる。セオドア・レビット(Theodore Levitt)は、ハーバード・ビジネス・レビューの「近視眼的なマーケティング(Marketing myopia)」において、「ほとんどの経営者が、昨日の状況に合わせるがごとく経営を行っている。なぜならば、昨日のことは、彼らがすでに経験したことであり、成功を収めていることだからだ。しかしながら、マネジメントとは明日に向けられたものであり、昨日を対象としたものではない。明日というのは、何をなすべきかということが重要であって、何がなされてきたかということではない。何をなすべきかということは、外的な要因—競合他社(新旧、あるいは潜在的なものも含めて)がどう打って出てくる可能性があるか、自社が今後顧客に対して提供し得る商品やサービスの選択肢、政府や各当局によって作成される法規、人口動態の動向、一般的な知識やテクノロジーの進歩、生態系の変化、あるいは世論の変化等—によって決定づけられる」としている²⁴¹。

²⁴⁰ Drucker,P(1997) “The future has already happened,” *Harvard Business Review* 1997,pp.20-24

²⁴¹ Levitt, T. “Marketing myopia,(1975)” *Harvard Business Review*, September-October,1975.

ファミリービジネスにおいてビジネス戦略に係るプランニングが必要である理由を考えてみよう。ファミリービジネスが成長を続けるとき、あるいは創業者が自らの権限を次世代に譲るとき、戦略的なプランニングの必要性が明らかになってくる。ファミリービジネスならではのプランニングの特徴としては、同規模の他形態の企業におけるプロセスと似通ったものではあるが、より長期的な時間軸において行われることや、価値観やステークホルダー(利害関係者)といったものに対する関心や配慮がより払われる点があげられる。一例をあげると、創業者がその創業家の郷土に建てた工場を閉鎖するのは簡単ではないため、採算が若干悪い場合でも閉鎖されないような計画が立てられることになりがちである。また、ファミリー・メンバーのオーナーシップ、マネジメント、ガバナンスへの参加は、利点と同時に課題を生み出すこととなるが、それらはプランニング全体を通してついて回ることになる。これらのことを踏まえながら、戦略的なファミリービジネスのプランニングとは、以下の広範にわたる目標のために行われるものと整理することができるだろう。

人材育成	: ファミリー内外の人的資本の強化
富の創造	: 収益をあげる目的でのファミリー資本の投資
企業家活動	: 新製品開発や市場の開拓
社会的責任	: コミュニティや国に対する貢献
ファミリーの調和	: ファミリー・メンバー間の誤解や争いごとを避ける
評判	: 長年にわたって培われてきた品質やサービスの維持
オーナーシップの 継続性	: ファミリーのコミットメントを鼓舞し、ビジネスへの関与を 促す
リスクの低減	: ファミリービジネスの評判と財務上の資産を守る
収益性	: 外的要因によりもたらされる機会を活用する

ファミリービジネスにおけるビジネス・プランニングについて概観したうえで、それがファミリービジネス全体のなかでどのように位置付けられるかを見る。

ビジネスファミリーはプランニングを行うに際して、大きく2つに分けたうえで戦略的に考えていく必要がある。一つは事業に関するプランニングであり、もう一つはファミリーが保有する事業以外の資産や活動に関するプランニングである。そこには新しいベンチャーや投資、慈善事業も含まれる。プランニングを行うに際しては、これら2つの整合性を図る必要がある。なぜならば、事業部門は往々にして、ファミリーが行う非事業活動の資金やサポートの供給源となるからだ。さらには事業主体を、リスク・マネジメントを目的とした資金投資の分散型ポートフォリオの一部を構成するものとも考えることも重要である。

ジョンソン・ファミリー・カンパニー(Johnson Family Companies)の元会長であるサム・ジョンソン(Sam Johnson)は、事業に関するプランニングを、競争や政府による規制、税制などによってファミリーにもたらされるリスクを低減する手段として活用した。サム・ジョンソンは、ケロッグ経営大学院でのケース・スタディ「ジョンソン・ファミリー・エンタープライズ(Johnson Family Enterprises)における承継と継続性について²⁴²」のなかで、「ファミリービジネスにとって多角経営とはリスクに対抗する手段である。仮に少しでも企業家精神を持ち合わせていれば、ビジネスを今後 100 年にわたって存続させるための計画を思い描くことができる」と述べている。

戦略的プランニングの策定においては十分に注意して作りこまれる必要がある。また、多くの戦略的プランニングが見落としがちなことではあるのだが、ガバナンスに関することも含んだものにする必要がある。これはオーナーを務めるシニア世代のファミリー・メンバー、年少のファミリー・メンバー、さらには何ら役職には就いていないメンバーが、戦略のコンセプトを正しく理解できるようなレベルのプランニングを作りこむことを意図している。この水準のものを作りこんでおくことで、シニア世代の経営幹部や取締役にとっても、こうした内輪の者同士で通じる難解な技術的用語や思考に頼ることなく、戦略的なプロセスを合理的に説明したり、それに関する意思を伝えたりするための方法として役に立つものとなるはずである。

すべてのファミリー・メンバーが戦略について知っておかなければならないこと

サリー(Sally)はファミリービジネスで直接働いているわけではないが祖父が創業し、現在は叔父が経営しているこの会社の主要な株主として、深いつながりを感じている。彼女は自身の弁護士としての経歴からビジネスのことを理解し、ファミリー企業の成長をいつも気にかけている。しかしながら、多くのファミリービジネスの株主と同様、会社とのつながりといえば、実際のところ、年に 2 回受け取る配当金だけである。彼女は、同ファミリー企業の HP に掲載されている最新の株主向けの情報を読み、経営陣が方針を転換して巨額のお金を借り入れ、その一方、過去 10 年間ではじめて配当を減らそうとしていることを知り、懸念を抱いていた。

サリー(Sally)はすぐさま、取締役の代表である叔母に連絡を取った。社交的な辞令をいくつか交わした後、彼女は「いったいどういうことですか」と尋ねた。叔母は会社が熾烈な競争に直面しており、一定期間は増資が必要であると答えた。サリーはこの説明に不満だった。同ファミリービジネスは、彼女そしてその家族に長らく利益をもたらす

²⁴² <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/family/images/conference2005.pdf>,
<http://www.kellogg.northwestern.edu/research/family/images/conference2002.pdf>,
2013/09/23

てきたし、そして何より、父が生前に副社長と取締役として働いてきたこの会社に大きな誇りを持っていた。彼女は、変化に対する警戒心を持っており、なぜ会社に変化が必要なのか確信が持てなかった。しかしその一方で、オーナーとして経営に協力したいという気持ちもあった。そういう気持ちはあったが、実際のところ、経営陣が提案する今回の増資案をどう評価すべきかについては分からなかった。サリー(Sally)は、経営陣が言うところの、会社が直面している脅威と、増資が全ての利害関係者にもたらす長期的な利益についてもっとはつきり理解したいと考えた。

サリー(Sally)に限らず、ビジネスファミリーの株主全員に、まずは事業戦略に対する基本的な理解が必要である。一般的な株主であれば、ファミリービジネスに対して株式を通じて出資している例が普通であり、こうした株主は、戦略的な意思決定が自らの状況—リスクや配当、投資に対する見返りなども含む—にどのような影響を与えるか知っておく必要がある。他の多くのファミリー・メンバーのオーナーと同様、サリー(Sally)自身も、創業家メンバーとしての精神的オーナーシップを果たしているような感覚を感じているが、会社が何らかの変化を求められている際には、戦略について理解することが、創業家メンバーによるビジネスへの精神的な関与を維持するうえでも必要不可欠である。経営者側も、創業家オーナーのコミットメントが得られると実感できると、ビジネスをよりうまく機能させ、より効果的な意思決定を下すことができる。このような理由から、戦略的なプランニングの原則を学ぶことは、サリー(Sally)をはじめとするファミリービジネスの株主にとって必要不可欠なことである。

各企業は絶えず変化にさらされている。市場は発展を続け、革新的なアイデアを持った競合者が互いにシェア拡大をめぐるしのぎを削っている。競争力を保つには、各企業は絶えず改善を続け、再投資を行わなければならない。いかなる市場をターゲットとし、いかなる投資を行うのかを見極めることは、すべての企業にとって基本となる戦略的な決断となる。自社の強みや弱みを考慮して、同業界における機会とリスクを見極めることも、意思決定に大きく影響する。これらのことを踏まえたうえで、業界における新たなる機会を活用したり、企業の競争力を維持するうえで必要となる投資のレベルが決められる。

戦略的なプランニングではまずは、このようにマーケットシェア(市場占有率)の動向や会社の財務的、組織的資質に着目する。企業の強み(strengths)、弱み(weaknesses)、機会(opportunities)、脅威(threats)を評価することは SWOT 分析と呼ばれる。これにより自社の中核的な能力(自社特有の能力)と競争におけるアドバンテージ(競合他社に比べて自社の優れていること)をはつきりさせることにもなる。この分析を通じて、各企業は、株主やステークホルダー(利害関係者)に対して経済的価値を生み出す可能性や道筋を明らかにすることができる。

プランニングの次なる段階は、自社が有する競争上の強みを維持、もしくは向上させるために、資源をどのように配分するかということである。この段階においては、優先

事項や方向性について検討され、ビジネスに関する基本的な戦略が見直される。ファミリー企業においては、戦略を変更することがファミリー・オーナーシップに与える影響についても考慮しなければならない。ファミリービジネスにおける戦略については、それがファミリーの価値観やビジョンと一致している時に限りうまくいく。そして、そこには投資に対する見返りや配当の期待も含まれている。

こうした検討を終えると、それに基づき、経営者と取締役会がいくつかのシナリオを策定し、その分析が行われる。いくつかのシナリオの中から最終的な案が採択され、投資の判断が下されることになる。この一連のプロセスにおいて各人の役割は明確に区分されている。本件においては、CEOであるサリー(Sally)の叔父をはじめとする経営陣は戦略的なプランニングを推進する一方、叔母が代表を務める取締役会は、経営陣の取る戦略が、株主や会社全体に利益をもたらし、かつリスクに対するオーナーの許容範囲内で利益を最大化するものであることを確認する役割を担っている。取締役会には、経営陣の判断に異議をとない、提案された戦略に対して客観的に再考を行うという重要な役割も担っている。株主は戦略策定に直接口を差し挟むことはほとんどできないが、彼らの価値観、ビジョン、株主価値提案(shareholder value proposition)は、経営者が戦略を策定するさいの検討項目の一部であるべきだ。ファミリー企業においては、取締役会かファミリー評議会(Family council)が、ビジネス戦略とオーナーの期待を上手く調整するという重要な役割を果たしている。

いかなる企業も市場も時を経るにしたがい変わっていき、競争環境にも変化が生まれ、経済状況も変わり、投資の必要性も変わって来る。当然のことながら企業が策定する戦略にも修正や再考が求められる可能性が生じる。ファミリービジネスにおいては、オーナーシップはライフ・サイクルとともに移っていく。時間がたつにつれて、オーナーシップは次第に分散されていき、さらには前章で見たように、株主の投資目的も変わってくる場合が多い。したがって、ビジネスの目標とオーナーの期待を戦略的に一致させることは、より難しく、また同時にいっそう重要になってくる。

サリー(Sally)のような創業家の株主は、ファミリーのライフ・サイクルや業界のライフ・サイクルがそれぞれ、必要とされる投資のレベルにどのような影響を与えるのかを認識しておく必要がある。ファミリービジネスの強みは、将来を見据えたうえでの戦略的な投資と、現在における株主への利益配当率の両者のバランスをうまくとれることにある。株式非公開のファミリー企業は資本を会社内部に剰余金として留保する傾向がある。株主への利益配当の割合が大きくなるにつれて、内部留保の割合は減少し、戦略的に投資を行えるだけの資金もかぎられてくる。しかしながら、ファミリービジネスは株主との関係が密接なため、戦略の必要性に応じて資本の増強を調整できる。

いかなる企業であっても、投入できる資本は限られている。上場企業は資本の増強に躍起になっており、その資本の調達コストも時を追うごとに大きく変化することがある。企業は、投資家に好感を持たれたり、逆に嫌気されたりして、その市場での評価を

大きく変動させる。

一般的に、サリー(Sally)のような創業家ファミリーが所有する非上場企業は、資本の調達コストが相対的に低くかつ安定していることから、他の形態の企業に比べて大きな強みを有しているといえる。こうしたファミリー企業特有の「持久力(patience)」によって、ファミリー企業がなぜ上手くいくのかを説明できるかもしれない。ファミリービジネスにおいては、ビジネスと創業家のオーナーグループが緊密に結びついていることから、オーナーたちは、より長期的な視点からビジネスの戦略的な利益を考慮して投資のレベルを調整することに前向きであるとされる。これはとりわけ、創業家のオーナーがビジネスに積極的にコミットしたり、関与する姿勢を示している場合に当てはまる。

換言すると、サリー(Sally)のような創業家ファミリーのオーナーたちは、同ファミリー企業の「戦略的なストーリー(strategic story)」を把握しておく必要があるのだ。そこには、市場拡大の可能性やファミリー企業のライフ・サイクルにおける諸段階といったものも含まれている。創業家ファミリーのオーナーたち、業界の基本的な事柄について把握しておくとともに、自らに特有の核となる能力や、会社を成功に導いてきた根底にある価値観を学ばなければならない。彼らは会社の一般的な組織構造やガバナンス、役割や責任がどうやって定められるかということや、現時点での会社の競争上の目標と、今後その目標を達成するうえでのビジネス戦略を知るべきである。創業家ファミリーのオーナーたちは、たとえ取締役ではなくても、経営者の考えを問い、提示された戦略に対して独自に分析したうえで適切な判断を下すことができるはずである。

ファミリービジネスにおいては一般的に利益と再投資は相関しており、両者が同時に増加する。ファミリー・オーナーは純利益の増加だけを追うのではなく、どれだけ効率的に自分たちのビジネスが利益を生み出しているかということにも目を向ける必要がある。長期的に利益を生み出すためのもう1つの—おそらく最も重要な—要因は、変化を推し進める力である。同じ所に留まっていたら、企業もやがて衰退する。ファミリー・オーナーは、戦略の刷新の中身とその重要性について認識しておくべきだ。

しかしながら、戦略的プランニングを理解することはサリー(Sally)のようなオーナーにとって困難なことである。会社やそれを所有するファミリーの規模が大きくなるにつれて、双方にとって有益な戦略的な思考を生み出すには慎重なプランニングとプロセスの共有が必要になる。サリー(Sally)のようなオーナーは、長期的な利益を生み出すためにはいったい何が必要か分かれば、それに適したレベルの投資を支持する傾向があり、こうしたことが満たされて、彼らの会社にファミリービジネス特有の強みがもたらされることになる。

ファミリービジネスの戦略的なプランとして、戦略的プランニングを単純化したガイドを示す。その内容は、ファミリービジネスに関わるすべての者に有益なものとなるはずである。いかなる事業会社の戦略プランニングも、自社の能力を評価し、その能力を

市場における価値創造に活用することに主眼を置いている²⁴³。これはパラレル・プランニングの中核を占める部分でもある。これまでファミリービジネスは、旧来型の戦略(legacy strategy)や、過去の成功体験の踏襲に依存してきたといわれてきた。実際のところ、変化は徐々に生じるということを前提とした戦略であっても、20世紀後半までは上手く機能していた。しかしながら、グローバル化によってもたらされるビジネス環境の激変、リスク、想定外の出来事等にあふれる時期になったことでファミリービジネスの戦略プランニングもスタンスを変えることが求められるようになってきた。その後のダイナミックな変化が起こる環境下では、現状に順応的な(adaptive)プランニングの価値は薄れ、新たな機会を求めて将来に視野を向けた、より企業家精神あふれるアプローチが必要となっている。こうした状況下で検討されるビジネス・プランニングは、パートナーシップを通してリスクを分かち合うようなことを考えたり、革新的なものへの挑戦を行うもの、あるいは新たな価値を創造したものに対して、報奨等で積極的に遇することが求められるようになっている。

戦略的プランニングを行う際は常に、異なる展望と目標を抱く各株主の間に強い緊張関係を生むこととなる。CEOや経営陣は、こうした戦略的プランニングのプロセスを、企業がその将来をかたち作るよい機会だと捉えている。取締役は、自らの会社を持続させていくことに尽力することを望まれている。一方、オーナーは、会社に深く関わってほしいが、各人がそれぞれ別個の期待を持っている。また、その他のステークホルダー(利害関係者)は、各人がそれぞれ関心を寄せる特定の問題が処理されることを望んでいる。こうしてみると、CEOや経営者は、様々な利害を持っている各株主、ステーク・ホルダーに対して、幅広くプランニング策定のプロセスに参加させるとともに、それぞれの立場でプランニングにおいて検討すべき各項目を把握しておかなければならないのである。

ビジネス戦略を策定するにはそれに相応しいプロセスをふまえる必要があり、単なるイベントや年中行事の類とは異なるものである。それは、取締役会や経営幹部が、現場を見ることなく開催する2日程度のミーティングで決まるようなものではない。それは企業全体が一丸となって歩んでいくべき道筋を示したものであり、事業の発展、業績の評価、成長が見込める分野の把握、オーナーの期待やビジョンといったものを集約したものでなければならない。これらのことが、戦略的思考のプロセスの一部を為すべきである。また、取締役会によっては、ビジネス全体のほんの一断片だけを議題とするミーティングにかぎって開催したり、あるいは経営幹部のみを招いて会社全体の展望について意見交換を行うところもある。逆に、企業によっては様々な問題についての最新情報を入手/提供する目的で、年間を通して召集される戦略的プランニングの作業チーム(task force)を置いているところもある。ビジネス戦略を策定するうえで必要なことは、

²⁴³ Porter, M.(1996) "What is strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp.61-78

一定のプロセスを経ることを通じて、より良いコミュニケーションとより良いコミットメントが図られることにある。こうした活動を通じて、ビジネス戦略におけるオーナーシップの役割の拡大を促進するだけでなく、ビジネス戦略の策定とは離れた日常的な活動/業務においてもオーナーシップの役割の重要性を高めることができるのである。

戦略的プランニングは、互いに相関性のある4つのステップから成る。すなわち、**①戦略的考察(Strategic Thinking)**、**②戦略的方向付け(Strategic Direction)**、**③アクション・プランニング(Action Planning)**、**④評価/分析(Oversight)**である。

①戦略的考察(Strategic Thinking)

各ステークホルダー(利害関係者)をビジネスに関与させることで、企業に関する情報を集め、さらには、オーナーの期待、成長が見込める分野/機会、リスクなどの情報を収集することが必要である。収集された情報の分析や、取りうる戦略的シナリオをいくつか策定する際に用いられた仮定に基づいて、企業がどのように価値を創造していくかが検討され、それらにつき同意が得られることが望ましい。結局のところ、戦略とは、企業を取り巻く状況にどう対処していくのかという問題である。

②戦略的方向付け(Strategic Direction)

経営陣や取締役会が、今後会社が取るべき進路を戦略的に決定する。戦略的方向付け(Strategic Direction)はあらゆる企業の活動の根幹となるマスタープランであり、6つの類型に分けて考えることができるが、詳細は追って論じることにはしたい。

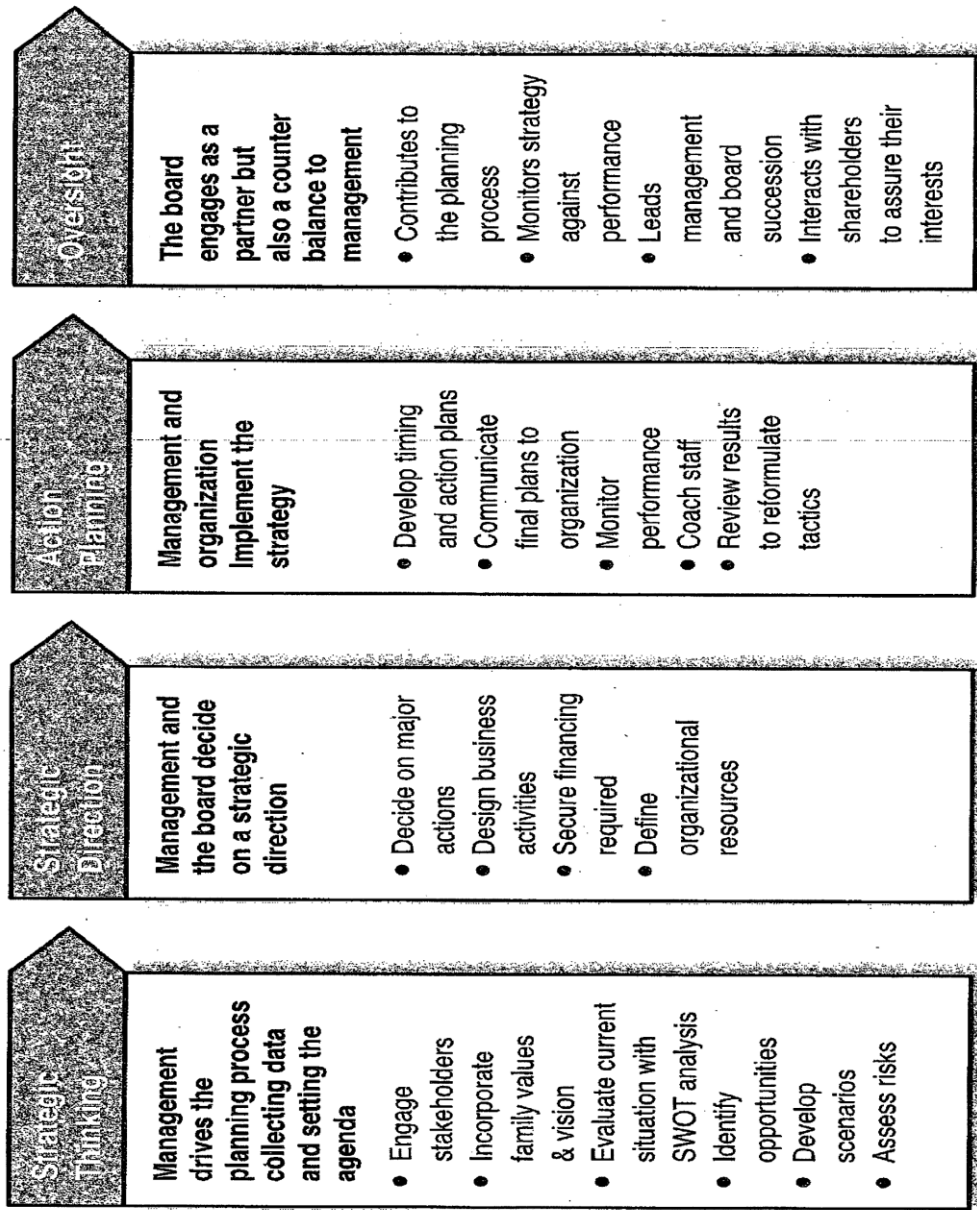
③アクション・プランニング(Action Planning)

定められた戦略的方向付け(Strategic Direction)に沿って戦略を実行に移すステージである。このステップでは基本的に、会社とその活動についてのマネジメントを行う。経営陣をはじめとするスタッフは、実行に移すための工程表を策定し、進捗度を評価し、結果によっては必要な指導を行う。経営陣は状況に応じて必要であれば戦略を再検討することもある。

④評価/分析(Oversight)

あらゆる活動を包含し、プランニング全体の説明責任とフィードバックを確実にする段階が、最終ステップである評価/分析(Oversight)である。CEOが戦略を策定し、これを実行に移すのに対して、取締役会はそのプランを見直し、プランの進捗状況をチェックし、説明責任を明確にする。

図表 5-6 4つのステップにおけるビジネス戦略



戦略的考察(Strategic Thinking) 経営陣がプランニングの指揮をとり、データを収集し、行動の指針を定める。	
	各ステークホルダー(利害関係者)を参加させる
	ファミリーの価値観やビジョンを反映させる
	SWOT 分析を通じて現状を評価する
	成長の見込める領域/機会を特定する
	シナリオを策定する
	リスク評価をする

戦略的方向付け(Strategic Direction)	
経営陣及び取締役会が、戦略的に会社が取べき方向性を定める	
	取るべき主な行動を選択する
	事業活動を計画する
	必要な資金を確保する
	組織が有する資源を把握する
アクション・プランニング(Action Planning)	
経営陣と組織が一体となって戦略を実行に移す	
	行動の時期や内容を定めたプランを策定する
	最終的なプランを組織全体に周知させる
	進捗状況をチェックする
	現場のスタッフを指導する
	進捗状況に応じて戦略を再検討する
評価/分析(Oversight)	
取締役会は、経営陣のパートナーとして関与すると同時に、調整役としての役割も担う。	
	プランニングのプロセスに貢献する
	進捗状況の観点から戦略をモニタリングする
	経営陣や取締役の承継の指揮を取る
	株主との良好な関係を築き、株主の利益を保証する

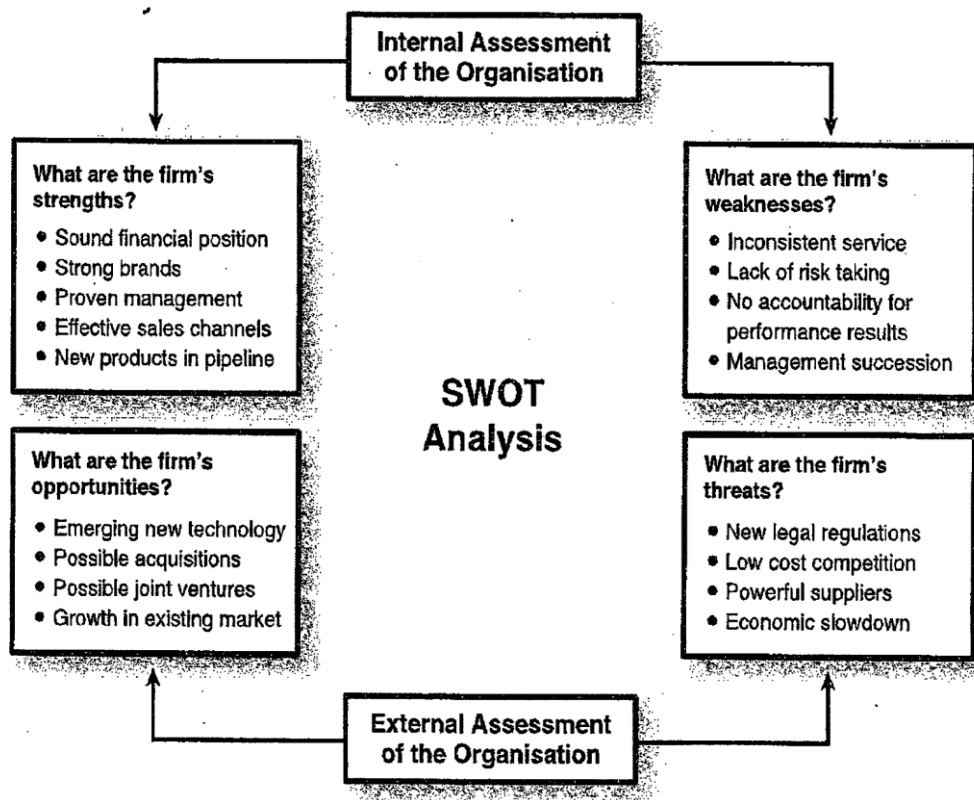
出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.141 より作成

以上の各ステップに沿った形で、戦略的なプランを策定する際に、それぞれ有益となるプランニング・ツールを用いて詳細に検討される。以下、各項目に関し詳細に見る。

①戦略的考察(Strategic Thinking)

戦略的プランニングを開始するにあたっては、最初に会社と会社を取り巻く現状を評価する必要がある。各企業は、自社の強み、弱み、機会、脅威を絶えず評価し、それに基づき戦略的なプランニングを行うことを通して競争力を維持することができる。これは、常日頃、自社の売り上げや財務的指標を把握する行為とは全く異なるものである。プランニングとは、営業成績にとらわれることなく会社の置かれた状況を分析することであり、そこから競争上の強みを生み出す要因や能力を把握するものである。

図表 5-7 SWOT 分析 組織が有する強みや弱み、さらには当該組織にとっての機会や脅威を把握する



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、P.142

通常、SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威の分析）などを活用し、一般的に経営陣が会社の置かれた状況について検討を開始し、こうした分析を通して、将来に向けての新しいアイデアを創出することが多い。組織内部の分析(Internal Assessment of the Organization)を行うために、企業の強みは何か？(What are the firm's strengths?)を評価する。会社内部の評価は、資産、資源、技術力、スキル等、会社が保有する能力(強みと弱み)を探るものである。たとえば、良好な財務状況、ブランド力、有能な経営陣、確固とした販路、開発中の新製品などがあげられる。次に、企業の弱みは何か？(What are the firm's weaknesses?)に関して考える。一貫性のないサービス、リスクを恐れること、業績に対する説明責任の欠如、経営陣の承継をめぐる問題などを考えなくてはならない。財務、マーケティング、組織における自社特有の戦略的な能力を分析したうえで、こうした分析に基づき、考えられる複数の戦略的プランのそれぞれにつき、各プランの自社への貢献度合いを評価する。一般的に、競合相手のものに比べると優れている

ことや、競合他者にはない自社特有のものは、新たに戦略を策定するうえでの土台となる。例えば、洗練された流通システムを持つ企業は、自社の有するスキルを活用して、多角化戦略に向けて関連商品や新製品の開発を検討するかもしれない。次に、組織外部の分析(External Assessment of the Organization)を行う。企業にとっての機会とは何か？(What are the firm's opportunities?)という観点では、新たな技術の出現、買収の可能性、ジョイント・ベンチャーの可能性、既存市場の拡大を考えなくてはならない。最後に企業にとっての脅威とは何か？(What are the firm's threats?)を考える場合には、新たな法規の施行、低価格競争、強力な競合相手の出現、景気の低迷などがその切り口になるだろう。

図表 5-8 企業の価値創造の戦略的な可能性(Strategic Potential)を探るモデル

Attractiveness of External Environment	High	A	A	B
	Medium	A	B	C
	Low	B	C	C
		Strong	Average	Weak
		Strength of Firm's Capabilities		

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.144

SWOT 分析の次は、企業の将来の可能性について戦略的に考察するステージとなる。SWOT 分析を通して経営陣は、自社の現在のポジションと将来の可能性に関する情報を得ることができる。こうした情報はさらに、自社が有する強みと魅力的な外的環境を表す2次元のマトリックスを使って分析され、企業の戦略的な可能性を探る基準を創り出す。企業が有する強みとしては、リーダーシップを発揮できる人財、良好な財務状況、

ブランド力、技術力、確固とした販路といったものが含まれ、これらは競争上の強みとなる。外的環境とは、企業を取り巻く経済のおよび競争的要因と定義づけられ、それらには、成長率、競争上の圧力、政府の規制、税制、変化、収益性、新しい機会などが含まれる。²⁴⁴

マトリクスモデルでは、2つの変数をもとに9通りの組み合わせからなる戦略的可能性を示している。Aと記された3つのボックスは、企業を取り巻く外部環境の魅力が中～高程度であり、かつ企業が有する能力が高いレベルにある組み合わせを表している。Bと記されたものについては、企業を取り巻く外部環境の魅力と企業が有する能力とが、低レベルから高レベルまで様々である組み合わせ（企業が有する能力は高レベルにあるものの、それを取り巻く環境は望ましいものとはいえない組み合わせ、あるいは両者が中レベルにある組み合わせ）を表している。Cのボックスは両方において低レベルか、中と低の組み合わせである。戦略的な可能性(Strategic Potential)については、魅力的な市場をターゲットにしている、企業自体の能力も高い場合は株主に価値を生み出す可能性が高いとみなされる。魅力的な市場は高い成長力や収益率につながることが多く、能力のある組織は自分たちの持つどんな強みも競争力におけるアドバンテージとして利用する力があるということである。

投資の世界的権威、ウォーレン・E・バフェット(Warren E. Buffett)も、この事業戦略の可能性を探るうえで用いられる二つの変数について、彼自身の投資の判断にとっても非常に重要なものであることを認めている。同氏は2009年12月10日にウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)のインタビューに応じた際、魅力的な市場の重要性について次のように強調している。「有能であるとの呼び声が高い経営者が、経営の傾いた企業の立て直しに取り組んだとして(仮にそれが失敗した場合)、その原因が企業側にあるとしても、評価や評判が無傷であるのは企業側である」。また、強固な組織の重要性、つまりは優れたリーダーシップの重要性については、「投資をするなら、たとえ無能な者であっても経営できるような(しっかりとした)企業に投資を行うべきだ。なぜならば、(いかなる企業であっても)無能な経営者が承継する可能性も考えられるからだ。」と指摘している。

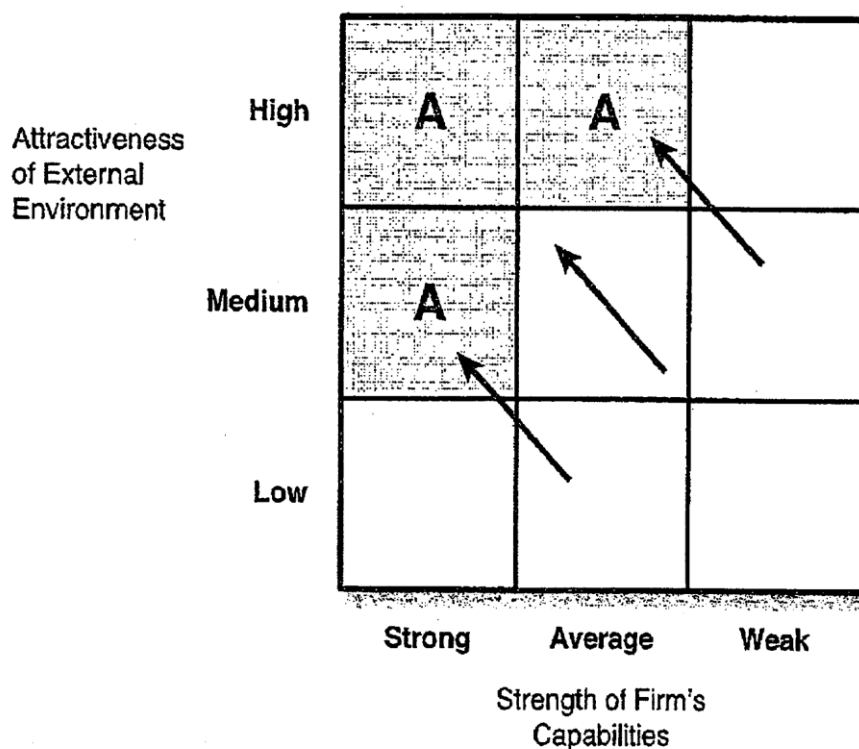
②ビジネスの戦略的方向付け(Strategic Direction)

企業の（現在の状況と今後の可能性の分析に基づいた）戦略的な可能性(Strategic Potential)を、当該企業の取り得る各ビジネス戦略を評価し、投資の選択肢を検討する際に活用する。企業が有する能力やその企業を取り巻く外部環境は、当該企業の戦略的方向性を決定する重要な要素ではあるのだが、全てではない。先のマトリクスにおいて、左上の3つのAランクのボックスに該当する企業は、良好な環境の下、事業を展開す

²⁴⁴ Porter, M.(1980) *Competitive Strategy* (New York: FreePress, 1980).

る優良な企業であり、業界でのリーダー的存在となる戦略(Market Leadership)や市場シェア拡大戦略(Expansion)を取ることができるが、C ランクのボックスに該当する企業には不可能である。後者は、魅力のない環境下であり相対的に能力の劣った企業である。これらの企業は深刻な脅威にさらされている。市場の状態も芳しくなく、新たな機会を取り込めるような強みも持っていないからである。ところで、多くのファミリー企業は中間層、つまりは B ランクに属していると思われる。これらの企業はある程度成功をおさめてはいるが、仮に経営者が新たな機会を見つけることができれば、さらに飛躍できる可能性を秘めている。SWOT 分析を行うことで、こうしたファミリー企業が、その能力に弱みを持っていることや魅力のない市場に身を置いていることが明らかになる。

図表 5-9 企業の戦略的なポジションを確かなものにする



出典 : Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.145

ウェイツ・グループ(Wates Group)は、自社の強みや成長の見込める分野を分析した結果、長年営んできた住宅建築事業から撤退するという当社にとっては厳しい決断を下

した。創業家の第4世代のオーナーであり家長でもあるティム・ウェイツ(Tim Wates)は次のように語っている。「数年前、私たちは長年営んできた住宅建築の事業から撤退するという難しい決断をしました。今や当社は大きな建築会社となり、受注する仕事の8割が公共関連です。したがって、以前に比べると景気変動の波に左右される場面も減ってきました。私たちの哲学は、何かを成し遂げるに十分な能力が備わるまでは、それをやるべきではないということです。私たちには依然として補わなければならない能力がありますが、着々とこれらを積み上げています！」

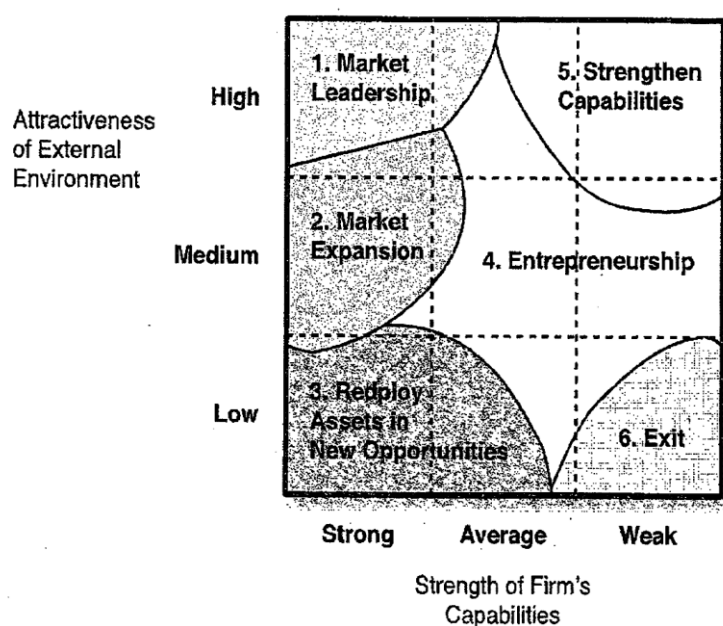
ビジネス・プランニングの目的は、自社の強みが競争上の強みに昇華するような、そうした魅力的な市場のなかに企業を位置づけることにある。それはつまり、先ほどのマトリックスを例にとると、企業をAランクの方向へ動かすということである。企業の事業戦略を強化するということは、こうした移動を可能にする行動を明確にすることである。ファミリー企業が有するビジネスにおける価値創造の将来性[潜在能力](Business Value Creation Potential)を明確にすることは、オーナーとマネージャーにとって共に取り組む価値のあるものである。なぜならば、会社の置かれている状況について両者の認識が一致するからである。こうした段階を経ることで、必然的に企業がどのような戦略をとる必要があるかについて考えるようになる。成長の見込める市場に身をおく有力な企業であれば、おそらくはそのポジションを手放すような判断は下さないであろうし、一方、成長の余地が限られている市場に身をおく弱い企業には、何らかの変化が必要であることは誰にでも理解できるだろう。

③アクション・プランニング(Action Planning)

戦略的方向付け(Strategic Direction)と、アクション・プランニング(Action Planning)の具体的な内容について整理する。事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)を探る段階には経営陣にはすでに、会社の現状や成長の見込める領域についての数多くの見識が備わっている。さらには、企業内外の分析を通じて、企業が有する能力とその企業を取り巻く外部環境に基づいて事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)を模索することの重要性について、しっかりとした認識をもっているはずである。経営者が取り組むべき次なる課題は、企業の戦略的方向付け(Strategic Direction)と、事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)に基づいて代替案を用意しておくことである。こうした戦略の代替案を用意しておくことで、ビジネス戦略や創業ファミリーの投資に対するコミットメントについて、最終的な決定を行う際の判断材料を提供することになる。戦略的方向付け(Strategic Direction)を明確にする段階においては、組織が、自らのポジション(position)を改善し強化するうえでいかなる判断や行動がなされる必要があるのかを検討することが要求される。

基本的に、組織が自らのポジションを検討するうえで考慮する項目として6つの要素が考えられる。「①市場におけるリーダー的存在」「②市場の拡大」「③新たな事業領域への資産の再配分」「④起業家精神」「⑤能力強化」「⑥撤退」である。以下にそれぞれの詳細を述べていくことにする。事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)沿って詳細に検討することで、経営者の現状に対する認識や、6つの項目のうちどの方向性に向かうべきか、どれを考慮するべきかということがはっきりしてくる。

図表 5-10 戦略的な可能性が戦略的な方向性にどう影響するか



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.147

具体的なイメージを持つために、それぞれ異なる市場において事業を営む、電子機器メーカー2社の事例を見てみよう。一方は、すでに飽和した市場において8番目のシェアを持ち、もう一方は、急成長している市場において8番目のシェアを持っているとする。この2つの会社は、たとえ規模、財務構造、組織運営力において同様であっても、成長を実現するための、または自社の競争上の強みを生み出すための課題は全く違ったものになるはずだ。経営陣は、企業の現状、活用し得る機会、別の市場における魅力等について見解を一致させようとして、戦略的方向付け(Strategic Direction)を明確にするに際して綿密な検討を行う必要がある。留意しておくべきことは、戦略的方向付け(Strategic Direction)とは、企業の競争力を高めて市場でのシェアを獲得するために、

資源を配分したり、外部環境に自社を適応させていく際のアプローチの方法を表しているということである。

戦略的方向付け(Strategic Direction)については、「①変わりゆく状況、新たな機会、脅威に対してどう対応していくべきか?」「②自社が有する資源や能力をどう配分するか?」「③顧客を獲得するにはどうすればよいか?」という3つの一般的な課題の検討を経て定められる。こうした3つの課題の検討を行い、戦略を考える際に、先のマトリクスは事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)を探るモデルに6つの戦略的方向付け(Strategic Direction)を重ね合わせたものとして、経営者が行う市場および自社の評価に基づき、どの方針が最適であるかを明確にしたものであるといえる。

事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)を探るマトリクス上に6つの戦略的方向付け(Strategic Direction)を重ね合わせると、各方針が企業の能力と外部環境にどのように対応しているかを示すことができる。例えば、その優れた能力と魅力的な市場によって確固とした戦略的可能性を有する企業であるならば、業界でのリーダー的存在を目指したり、市場シェアの拡大といった方針を戦略的に選択するだろう。あるいは、図の右下に位置するような、能力も劣っており自社を取り巻く外部環境にも恵まれていない企業は、ファミリーの資産を守るためには撤退の戦略を取るしかないだろう。

ここで特筆すべきことは、起業家的戦略(Entrepreneurship)をとることは、戦略的方向付け(Strategic Direction)として常に選択可能であるということだ。起業家的戦略は、新たな市場の開拓や既存市場に変化をもたらすものである。例えば、アマゾン(Amazon)やアップル(Apple)はこの戦略を取り、市場での地位を確立し、今や業界でのリーダー的存在を目指す戦略(Market Leadership)を取って、新たな市場での地位を確固たるものとしている。この戦略は必ずしもその企業が想定している戦略的可能性(Strategic Potential)の枠内におさまるものではないが、いずれにせよリスクを厭わない経営者によって取られる。

企業のオーナーが投資に消極的で、自社のポジションを強化するために必要な行動をとることを拒むのならば、その会社を売却すべきだとする、きわめて現実的な撤退戦略を示すことになる。この場合、時としてマネジメントやオーナーシップの世代交代を機に、「新たな機会を求めての資源の再配分」が行われたり、会社の再生に向けての第一歩として起業家的な戦略が取られたりする。

戦略的方向付け(Strategic Direction)について、それぞれ詳しく見ていくことにする。

①業界におけるリーダー的存在を目指す(Market Leadership)

これは最も積極的な戦略的アプローチであり、既存の魅力的な市場においてその強みを存分に発揮出来ている企業を念頭にしたものである。業界のリーダー的企業は、新製品の開発のために巨額の投資を行うことができるという強みを生かして、市場でのシェ

アを広げ、成長を加速させる。こうした最大手企業は、競合他社が同市場での利益獲得を狙って参入する際、さまざまな障壁を設ける。こうした障壁には、特許権侵害をめぐる提訴や、供給元と顧客との長期契約の締結、製品の仕様変更による新規参入に必要な資本の増大、企業ブランドの創出等が挙げられる。アップル・コンピューター(Apple Computer)、そして現在のアップル社(Apple)は、業界におけるリーダー的存在を目指す戦略の典型例である。同社はその製品をパソコンから MP3 プレイヤー、携帯電話、タブレット型端末へと広げ、音楽ダウンロードとソフトウェア・アプリケーションによって障壁を築き、グローバルに展開することを目指した。戦略的方向付け(Strategic Direction)について、以下詳述する。

1. 製品の市場への投入を拡大する。ニッチ市場を幅広くカバーし、競合他社が市場において確かな足掛かりを築く余地を与えないことである。自社の強みを最大限活用するためには、広範囲にわたる製品やサービスを提供せよ。
2. 業界を再編する。競合他社を買収し、市場での地位を強化して経営効率を向上せよ。買収が成功すると、企業ブランド、コア・コンピタンス(Core competency)、技術力が向上し、収益性が上がる。
3. グローバル展開を図る。事業をグローバルに展開することは、通信手段や輸送手段の向上に伴い、いかなる規模の企業にとっても可能となった。今日では、国際的企業は、一国内における業界最大手としての経験を、世界的規模の市場におけるリーディングカンパニーとしての地位を築く足掛かりとして活用するようになっている。スターバックス(Starbucks)、ルイ・ヴィトン(Louis Vuitton)、ソニー(Sony)などがその好例である。

②市場でのシェア拡大(Market Expansion)

この戦略は業界におけるリーダー的存在を目指す戦略(Market Leadership)と密接に関係しており、自社に優れた能力はあるものの、必ずしも市場に恵まれているとは言えない企業を取り得る戦略として適している。企業自体には高い競争力があるのだが、市場の魅力が乏しいがために収益の機会が限られているのだ。フォルクス・ワーゲン社(Volkswagen)が、市場でのシェア拡大戦略(Market Expansion)を取っている一例として挙げられる。自動車業界は競争の只中にあるが、フォルクス・ワーゲンフォルクス・ワーゲン社(Volkswagen)の掲げる目標は、グローバル市場において最大手になることである。同社は現時点においても数多くの強みを持っているが、経営陣は同社をさらに成長させるための構想を抱いている。こうした戦略の詳細は、以下のようなものである。

1. 新たな市場領域への参入または業務の地理的範囲の拡大を図る。自社の持つ強みを最大限活用すること、さらには現在の仕様を変更したり、新製品を投入し

たり、新たな販路を開拓したり、あるいは全く未知の顧客層を取り込むことなどを通して、新たな顧客を獲得することだ。業務の地理的範囲の拡大については、地元のコミュニティからより広範な地域へ、さらには全国規模の展開をはかることが必要になる。こうした展開は、強力な経営陣によって統率された企業にとっては合理的な選択と言える。

2. 前方統合を行う。商品化に至る全体プロセスの中で、開発や製造にとどまらず、(品質管理やアフターサービス等)、上流から下流へと業務を拡大するか、取引相手の市場に参入し、その中のいくつかを買収するか、もしくはそれらと競合するのである。しかしながらこうした戦略は、あらゆる戦略的方向付け(Strategic Direction)の中でも、最もリスクが高いものであることを忘れてはならない。なぜならば、こうした戦略は、現経営陣が必ずしも把握しているとは言い難い未知なる市場に会社を位置づけることになるからである。こうした戦略においては、コスト削減、徹底した生産管理、技術革新等が強みとなる。この戦略は、競合相手である供給元と手を携えてビジネスを行うことを快く思わない、現在の取引先の感情を害したり、あるいはそうした取引先を失ったりするリスクを抱える。この戦略には企業に並はずれた強みが備わっていることを要する。
3. 後方統合を行う。サプライ・チェーンの初期段階の原材料の調達方法について、今まで購入していたものを自社での生産に切り替えることで、現在の企業の収益性をさらに高めるのである。外注していた組み立て、塗装、梱包などは自前で行う。前方統合と同様、後方統合においても、他社の買収や企業内部の改善を通して実現される。しかしながら一般的に前方統合と比べると、リスクの少ない方法である。

③新たな機会を求めての資源の再配分

企業自体には力があるものの、それを取り巻く市場や業界に今一步勢いが無い場合には、この戦略を取るとよい。こうした状態は、ファミリー企業が、すでに成熟期を迎えた産業にあまりにも長くとどまり続けた場合や、新しい機会を求めて投資を行わなかったりしたときに頻繁に見られる。自社には余力があるものの、それを取り巻く市場に勢いが無いと判断した場合には、経営陣は資金を調達し、成長の見込める分野に資金を投入すべきである。デイトン・ハドソン・デパートメント・ストア・グループ(Dayton-Hudson Department Store Group) (ターゲット、デイトン、ハドソン、マーシャル・フィールド(Target, Dayton's, Hudson's, and Marshal Field)) のオーナーであるデイトン・ファミリー(Dayton family)は、この戦略を取り入れ、成長の見込めない事業から、高い成長が見込めるターゲット・ディスカウント・ストア(Target discount stores)の事業拡大へと資金を投入した。戦略の詳細については以下に述べる。

1. 成長が最も見込める領域に参入する。製造や販売等、すでに成熟期を迎えたと思われる市場であっても、新たな販路開拓からイー・コマース(電子商取引)の活用に至るまで、高成長が見込める領域や、それを実現できる方法は存在する。力ある企業は、すでに飽和したと思われる市場であっても、この領域を見極め、積極的にそこに参入することができる。
2. 製品をとるか、それとも市場をとるか(Harvest Products or Markets)。すでに成熟期を迎えた製品の供給や、採算性の低い顧客層をターゲットとすることをやめるのだ。プランニングを行うことで、現時点での会社の収益を最大化するためには、資金を新規かつ魅力的な市場や事業領域に投入する必要性が明らかとなるはずだ。企業は、商品やサービスの価格を引き上げて、高い収益を望めない顧客層を切り捨て、自社の売り上げを増やす方法を取ることもできる。あるいは、これ以上、高い収益を望めない製品の生産を中止する方法も取ることができる。
3. 再投資を控える。プランニングの結果、市場の動向に比べ、自社の方が(財務的にも)安定しており良好であるということが判明する場合も考えられる。そうした場合、優良な経営を実践している企業であっても、提供している製品やサービスの質は平均的のものにすぎないと思うかもしれない。低価格の商品やサービスを提供している企業であれば、価格面での強みを強調することをやめて、活動に関わる経費を漸進的に引き上げることもいとわないかもしれない。そうすれば、手元に余った資金を新しい機会に投入することができる。
4. 利ざやを増やす。あらゆる製品やサービスの価格を引き上げることで衰退しつつある市場から撤退することを通じて、あるいは経費を削減することを通じて、手元の資金を確保する。強調するが、手元に資金を確保する目的は、それを新たなビジネスに投入することだ。
5. 関連市場に活動範囲を広げる。この戦略は企業の現在の強みを、関連するあらゆる市場に活用するものである。例えば、二輪車メーカーであれば、すでに確立した企業ブランドや既存の流通/販売網を活用して、固定運動器具の製造に乗り出すことも可能となろう。魚介類卸売業者が寿司を扱ってもよい。企業は、自社を取り巻く市場が魅力的でないのであるならば、自社の強みを有効に活用できる新たな領域を探る必要が出てくるのである。
6. 新たな用途に注目する。事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)に恵まれない、あまり余力のない企業が取り得る戦略としては、既存の製品に大きな変更を加えないで、新たな用途を見つけることである。例えば、サーモスタットを販売する企業であるならば、持続可能性が叫ばれて久しいエネルギー市場において、潜在的な需要を発掘することができるかもしれない。

7. 新しい市場に活動範囲を広げる。企業自体には余力がありながら、関連する市場については魅力に欠ける場合があるかもしれない。そうした場合、全く新規の事業領域に資金を投入したほうがよい。工業製品製造元が一般消費者向けの製品の製造に移行したり、外食企業が冷凍食品の開発に乗り出したりするといったことである。

④起業家的戦略(Entrepreneurship)

これはファミリービジネスにおいてよく見られる戦略で、中央部の広い範囲を占めている。企業の経営自体はそれほど悪くはないのだが、市場に魅力がないということはよくある。あるいは市場が悪化している中でファミリービジネスを継続し、収益の低迷から次第に企業の余力も低減していくということもある。いずれの場合も組織には更なる能力が必要になる。新たな資本、旧来型の戦略の転換、新たなマネジメント・スキル、より強力なガバナンスなどがそれに該当する。

取り巻く環境がそれほど悪くなく、平均的な能力を持った企業であれば、世代交代時に起業家的戦略(Entrepreneurship)を取るのが良いだろう。当然のことながら、こうした環境下で、当該企業が株主の価値創造を増大させるには限界があり、新たなビジョンを掲げて、何らかのイノベーションを起こさなければ、次世代を支えていくことができないような場合である。一般的に起業家的戦略(Entrepreneurship)とは、これまでの経験や蓄積とは断絶した、新たなテクノロジーやパートナーシップに対する投資のことである。ファミリーによる起業家的戦略(Entrepreneurship)の好例として、高級ブランドのルイ・ヴィトン・モエ・ヘネシー社(Louis Vuitton Moet Hennessy)が挙げられる。同社はワイン、蒸留酒、宝飾品、香水、衣料品、その他、多岐にわたる業界の小売を買収、あるいは創業してきた。この戦略の詳細を以下に記す。

1. これまでとは全く異なる新たな機会を求める。本来、ある一人の起業家が市場の機会を見つけ、製品やサービスを生み出したのが、多くのファミリービジネスの起源である。しかしながらこういった革新的な戦略は、規模が小さく相対的に力の劣る企業が今後数世代先を見据えて収益性を高めるのにも役立つ。
2. 新たなパートナーシップ、ジョイント・ベンチャー、戦略的提携を模索する。こういったものには、ライセンス(実施権許諾)、フランチャイズ、ジョイント・マーケティング(共同市場戦略)に関する協定の締結、海外生産、輸出入が含まれる。提携は供給元、競合他社、仲買業者(buying groups)、顧客、その他、価値創出を後押しするためのあらゆる組織との間で進められる。
3. 業界の慣行を変える。業界におけるこれまでの慣行を破ることで競合他社に揺さぶりをかけるのだ。こうしたものには、その業界での販売促進費の季節的な

パターンから逸脱することや、従来にはない新たな販売網を活用することや、新たな融資条件を提示することや、トレーニングやサポートプログラムといった関連サービスをパッケージとして提供することなどが挙げられる。

4. 新たなテクノロジーを取り入れる。業界と市場環境を分析することで、企業を新たな領域へと導く、魅力的かつ勃興しつつある技術が明らかとなる。
5. すき間市場を探す。相対的に力に劣り、大きな市場では勝負することができない企業においては、同社が対象と出来るすき間市場(地元配達業者、自家商標の商品、特定の顧客層など)を探すことになるかもしれない。こうした市場は、規模の大きい競合他社にとっては、対象とするには小さすぎるか、あるいは参入するには手間がかかり過ぎるのである。結果的に、そうした事業は競合他社のいない比較的守られた環境のもとで行われ、後に戦略を拡大するときの重要な足掛かりとなる。
6. 経営効率を高める。市場環境にも企業自身にも明るい展望が描けない状況においては、会社内部の弱点を修正することが、将来に向けての戦略の柱となる場合が多い。プランニング・プロセスによってそれが明らかになったときは、より高いレベルのサービスを提供することや製品をカスタマイズすることなどを考えるべきである。

⑤能力を強化する

この戦略は、市場環境には恵まれているにもかかわらず、企業の能力が不足しているときに取るべきものである。この戦略の焦点は、より効果的なビジネス戦略をサポートできる組織を作り上げることである。企業に競争力がない状況では、業界や市場における魅力的な環境を上手く利用するための革新的なアイデアが必要になる。この戦略の詳細を以下に記す。

1. 競争上の強みに磨きをかける。自社の競争上の強みを確立しそれをさらに高めるのだ。例えば、自社が優良な供給元として取引先からの信頼を得ているのなら、その信頼をさらに高めるべく投資すべきである。自社に、商品を低価格で提供できるという強みがあるのなら、その強みを確固たるものにすべきである。
2. 競争上の弱点を克服する。顧客が自社の製品やサービスを好まない場合、その主な原因—営業力のなさ、製品の品質、価格など—を突き止めることが必要である。そしてそれを直すために努力しなければならない。
3. 新たなビジネス・スキルを獲得する。自社の不得意分野に強みを持つ企業を買収するのも1つの方法である。買収の対象先としては、より大きな生産能力や、より広範囲かつ効率的な販売網や体制を整えている企業等である。あるいは事

業を強化するうえで必要となる専門的スキルを持った人材を雇い入れるのである。例えば、世界的なビジネスに打って出るのであれば、グローバル・マーケティングの知識や能力を持ったスタッフを雇い入れることも必要である。必要となるスキルや人材を会社内部で作りに上げるのが間に合わない場合、残された唯一の選択肢はやはり買収ということになる。

4. 競合他社の戦略を模倣する。市場や会社の状況から、投機的な投資を実行できるだけの状況になく、競合他社が明らかに優れたアイデアを実践している場合、最も優れた戦略とは、単にそれを模倣し、同じような包装を使ったり、同様のサービスを提供したり、価格や販促方法をまねすることである。

⑥撤退

企業に余力がなく、市場環境にも恵まれていない場合、通常であれば取るべき選択肢は一つしかない。オーナーは、自社の価値が大きく減少する前に、即座に売却を検討しなければならない。できるだけ高値で売却して、それから次の機会を求めろのだ。こういった状況は、経営幹部の育成の失敗や、事業への消極的な投資によって引き起こされることがある。つまるところ、企業に競争上の強みが確立されなかったということである。市場環境に恵まれず、競争上の強みを持たないファミリービジネスを売却して新規事業に投資することは、家族の投資資金の残余を守ることにつながる。事業の存続は、ファミリーや会社の資本を大幅に減らすだけである。最も合理的な戦略は、その資本を株や債券などの金融資産や不動産に投資することだ。

戦略的プランニング・プロセスを実行に移すことによってもたらされる成果としては、ビジネスについての明確な指針を得られること以外にも、重要なものがある。それは、ビジネスを展開するうえで重要となる各キーマンの中で共通の理解が生まれることである。CEO や経営陣は、取締役会とその議長との間に重要なパートナーシップを形成する。こうした利害関係者たちは、共同作業を通じてプランの内容を共有することになり、それがコミットメントの強化につながる。特に取締役会の役割について見ると、経営陣があるプランを実行に移す際、取締役会がこれに承認を与えるというかたちを取る。取締役会がそのプランに承認を与え、ファミリーや他の利害関係者の前でこれを積極的に支持する姿勢を示すことは、非常に重要なことである。取締役会、オーナー、その他の利害関係者の各主体間の関係も重要である。なぜならば、取締役会は、会社そのものの利益と同様、各個人自らの利益をも表明する場であるからだ。戦略策定のプロセスに取締役会が関わるということは、プランニングや意思決定についてのオーナーや他の利害関係者の見解が、取締役によって代弁されるということの意味する。したがって、取締役というのは、単なる形式だけのものであったり、承認を与えるだけの存在ではなく、こういった各利害関係者の見解をも代弁する重要な存在である。また、オーナーは、プ

ランニング・プロセスに関与する取締役会を、経営陣の暴走を牽制する存在としてだけでなく、ファミリーの利益を保護する存在としても見做すこともできるだろう。

戦略的ビジネス・プランニングが各利害関係者へもたらす恩恵は、それに投じる時間や労力よりもはるかに大きい。なお、ここでいう戦略的ビジネス・プランニングとは以下のことを考えることである。

1. 経営者にプロとして責任を持って行動するよう促す。
2. ビジネスの将来像について共有している目標の実現を働きかける。
3. 体系的なアプローチを用いて、会社全体を分析する。
4. 目標や目的の設定を後押しする。
5. 将来の機会とリスクを明らかにする。
6. 会社全体での意思決定の体制を整える。
7. 会社の現状や事業計画を評価し、再検討する。
8. 会社の市場でのポジションと競争環境を把握する。
9. 組織全体のコミットメントやエネルギーを集約させることを促す。

ファミリーによる財務的資本への投資に関する決定は重要な事項である。戦略的な方向性を定めて、それを実行に移す具体的な行動を決めた後、ファミリービジネスのプランニング・プロセスにおける次なる重要なステップは、必要となる投資の規模を決定することである。プランニング・プロセスにおいては、まずは各戦略の優先順位とそれぞれのシナリオについて検討されることとなる。選択される投資の規模は、企業のとり得る戦略的可能性やビジネス戦略による影響を受ける。価値を創造する潜在能力が高い企業は、他社の平均を上回る収益を投資から得られる可能性が高い。企業が取る戦略は必要な投資の規模を決定するとともに影響を与えることもある。攻撃的な企業（合併による業界再編を検討していたり、高成長戦略を取る企業）は、保守的な企業（安定した市場において一定の利益を計上することを戦略に掲げている企業）に比べると、より多額の金銭的投資を投じる必要がある。一般的に、高い可能性を秘めた企業は、より多くの資本を要する。ビジネス・プランニングにおいて、プランニング・プロセスを主導するのは経営陣であり、取締役会はその成り行きや決定事項を監視する役割を果たす。しかしながら、その一方で、取締役会は、オーナーとともに、企業の財務構造や負債、配当率、設備投資等について決定を下すという重要な役割を持っているのである。

戦略プランを策定する行為は、あくまでも一定の手順を踏むことを要するものであり、単なるイベントの類ではない。ファミリービジネスの各利害関係者が共に戦略プランを策定することで、現状の把握や、取るべき行動につき共通の認識を深めるようになる。周到にビジネスプランを策定することによって、ファミリーの価値観やビジョンを反映

した意思決定が可能となるだろう。もちろん、戦略プランは今後ファミリービジネスが直面すると思われるすべての緊急事態やイベントに対応しているわけではない。それはむしろ、その発生が事前に予想された各イベントでの行動や、予期せぬ状況下での対処法についての指針を与えるものとなる。ファミリー・オーナーの存在は、彼らが経営陣が策定したビジネス戦略を理解したうえで、これを支援するのであれば、ファミリービジネスにとって競争上の強みとなる。

第3節 ファミリービジネスを成功へと導くための投資

初代が築き上げ、2代目がそれを守り、3代目がそれを使い果たすという古い格言を、誰しもが耳にしたことだろう。「売家と唐様で書く三代目」である。ビジネスの成長、投資の拡大、やがて利益の回収(harvest)という一連のサイクルにも通じる、この3世代の法則を説いたものについては、同様のものが世界中に数多く存在する。たとえば「Shirts sleeves to shirts sleeves」、「camel to camel」、「stable to stable」、「clogs to clogs」、「rice paddy to rice paddy」といったものがある。換言すると、第3世代のメンバーは、たとえば、事業の成長を意図した積極的な投資といった何か特別なことに打って出ない限り、祖父の代が始めた事業を終わらせてしまうことになりかねないということである。実際、統計を見ると、50年あるいは3世代以上にわたって生き延びている企業というのは、それがファミリー企業もしくは上場企業のいずれかを問わず数は少ない。

投資に関する判断は、ビジネス戦略を実行に移す際に利用できる資源を決定することであり、これはビジネスを強化する重要な要素である。投資をめぐる判断においても、上記の3世代の法則が当てはまる場面が多くみられる。内部留保、負債、増資等、いかなるかたちであれ、その企業が利用できる財務的資本によって、取り得るビジネス戦略の様式や規模が決定される。

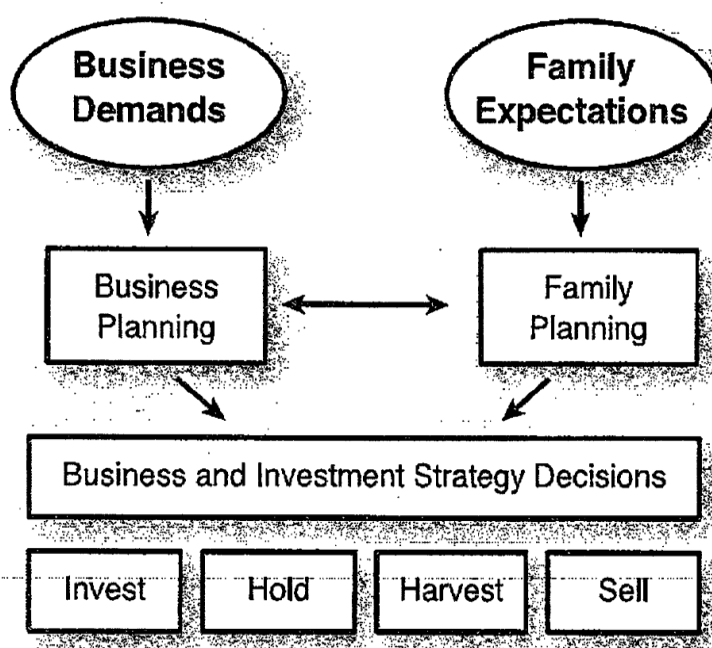
一方、創業者やオーナー経営者は、自らが立ち上げたファミリービジネスを通じて、精神的に「投資による恩恵を受けている」とも言える。なぜならば、彼らにとっては、ファミリービジネスそのものが、自らのキャリア、富、情熱などすべてを体現しているからといえるからである。創業者の代、あるいはその子の代には、内部留保（再投資）と配当の狭間で意見の対立が生じることはほとんどない。なぜならば、こうした世代では、利益やキャッシュ・フローが成長や買収を下支えするという点で見解が一致しているからである。

創業者によるビジネスに対するグローバルな規模でのコミットメントが影響力を有することについては、Villalonga と Amit の両教授が最近行った研究によって証明されている²⁴⁵。同研究によると、創業者が CEO や会長の座を退いたときに、企業の財政状

²⁴⁵ Villalonga, B. and Amit, R.(2006).”How do family ownership, control, and

況は悪化し始めるという。通常、こうした財務状況の悪化は、ファミリービジネスの株主や利害関係者の数が拡大し、経営とオーナーシップの役割が分かれたときに生じる場合が多い。戦略と投資の目的の整合性を図ることは、配当、賞与、給与の支払いや、キャッシュの積み増しといった、相反する要求に押されて、次第に難しいものになっていく。したがって、企業の財務構造に関して共にプランニングを行いつつ決定を下していくことが、多様な考えを持つ株主の意識を再投資へと向かわせる一つの方法である²⁴⁶。

図表 5-11 ファミリーの期待とビジネスのニーズを調整しビジネスと投資の戦略を立てる



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.159

ファミリーによる投資としては2種類を取り上げる必要がある。すなわち、財務的投資と人的投資である。人的投資とは、経営幹部、取締役、ビジネス参加に積極的なオーナー、ファミリー評議会(Family council)のメンバー、ファミリー財団(Family foundation)の管財人等についてのものである。有能なファミリー・メンバーが、オー

management affect firm value?” *Journal of Financial Economics*, May 2006, pp.385-417

²⁴⁶ Wilson, R. L.(2000) *The World of Beretta: An International Legend* (New York: Random House,2000)

ナーシップやリーダーシップの地位に就いた場合、ビジネスの実行力、さらには投資等の重要な意思決定や各活動について株主等の利害関係者の協力を取り付ける能力は高まる。

イタリア国内で有数の兵器製造企業として知られるベレッタ社(Beretta)のウーゴ・グッサリ・ベレッタ(Ugo Gussalli Beretta)は、ファミリーの投資について次のように語っている。「ビジネスでお金を儲けようとしすぎるのは最も危険なことだ。ビジネスに私たちはお金だけでなく、魂も注ぎ込んでいたのだから。」

会社のビジネス上での収益やその他の財務的資本を、今後の会社の持続的な成長のために再投資に振り向けることに着目して話を進める。財務的資本への投資、それをどのように振り分けるか(分配)、投資の回収をどう管理するかということは、ほとんどのファミリー企業が抱える課題である。ファミリーの規模が拡大し複雑になるにつれ、投資すべき分野とオーナーの見解とを一致させるプロセスの重要性は高まる。ファミリービジネスをめぐっては、創業者でありオーナーでもある初代以降は、ビジネスに対するコミットメントの違いによって、オーナーとしての立場から一般的に次の4つの戦略がとられる。その4つの戦略とは、**①投資、②株式の保有、③投資の回収、④売却**である。各戦略は、投資に対するオーナーの姿勢やコミットメントをよく映しており、自社が有する価値創造の潜在能力やファミリーのビジネスに対するコミットメントをもとに決定される。

どれだけダウ・ジョーンズは投資を切望していたか

財務にかかわる議論というものは往々にして実際の結論にまでたどり着くことはないし、たとえ戦略の改善や新しい投資プランがなくても会社は存続できる。バンクロフト家の事例も、これと同様のものである。

オーナー・ファミリーであるバンクロフト家が会社側に求めるもの(単に質の高いジャーナリズム以上のもの)について経営者や取締役会に、共通のビジョンを上手く伝えることができたら、ダウ・ジョーンズ社がたどる結末は違ったものとなっていただろう。バンクロフト家はビジョンを伝えることに加えて、人的および財務的資本への投資にもしっかりと取り組むべきであった。もしバンクロフト家が取締役や統治するオーナー(governing owners)としてビジネスに積極的に関与していたならば、新たな機会や財務投資のシナリオを提示すること等を通じて、ビジネス戦略の構築に貢献できたはずだ。

バンクロフト家は議決権を有していたので、ビジネス戦略とその実行について、経営側に最終的に説明責任を求めていくこともできた。しかしながら実際にはバンクロフト家が議決権を有することはアドバンテージとはならず、むしろ同ファミリーはその責

任を放棄したようなものだった。結果、バンクロフト家は苦境に陥り、同家の資産は目減りしていった。最終的に、バンクロフト家は、同ファミリーによるジャーナリズムについての見解と商売のやり方に嫌悪感を抱いていたルパート・マードック (Rupert Murdoch) に、会社を売却することにした。

バンクロフト家の事例から明らかなように、ファミリーによる投資に対する意思決定には、しっかりとしたアプローチが必要である。バンクロフト家は 20 年以上も費やして、将来像について議論を交わしてきたが、その間にダウ・ジョーンズ社は新たな機会を逃し、会社のキャッシュの扱いをめぐっても、投資よりも配当を求めるファミリー・メンバーによる不毛な議論が繰り返されるだけであった。バンクロフト家が抱えていた問題として、シニア世代がファミリーの伝統的なジャーナリズム観にとらわれ過ぎていたことが挙げられる。他にも、同ファミリーに、戦略や投資についてしっかりとした議論を行う場がなかったことも明らかである。

ビジネス戦略や新たな機会、ファミリーの投資について議論することを通じてもたらされる成果としては、重要なキーパーソンであるファミリー・オーナー、経営陣、および取締役の各主体が長期的な価値創造に目を向けるようになることである。オーナーは経営陣が策定する戦略プランの影響を受ける一方、経営陣はファミリーによる投資についての判断に影響される。取締役会は経営陣が策定した戦略を再検討するうえで中心的な役割を果たし、さらには、経営陣が決定した配当金と投資の割合について、これに承認を与える役割も担う。オーナーは、取締役会に全権を委任する者もいれば、取締役会や経営陣に自らの意見を表明する者もいたりときまぎまで、場合によってはファミリー・リーダーが自らの判断で決断を下す時もある。実際のところ、ビジネスとファミリーが同じ目標とビジョンに向かって進むためには、以上の各 3 者が意思決定に関わっていないといけない。たとえば、経営陣が多額の設備投資を前提とした積極的な成長プランを描いている一方、オーナーはキャッシュの減少やリスクの回避に重きを置いていたとしたら、両者の対立は避けられなくなる。ファミリーによる財務的資本に対する投資について、ファミリービジネスが直面しやすい課題と、それがビジネス戦略と将来のオーナーシップに与える影響について探っていく必要があるだろう。

ところで、ファミリーによる投資についての議論において、たとえ正面から取り上げられることはないにしても、人的資本に対する投資についても、この議論の対象に暗に含まれる。なぜならば、仮にファミリーがオーナー、取締役、または経営幹部としての立場から、ビジネスに積極的に参加することを通じてリーダーシップの発揮に貢献することができない、あるいは自らそうした姿勢をとろうとしない場合、ビジネスの発展に貢献できる機会は限られるからだ。投資やビジネス戦略の決定に積極的な役割を果たすこともなく、経営陣や取締役の行動にただ承認を与えるだけのファミリーは、ビジネス

またはファミリーのプランニング・プロセスに新たな価値を加えることはできない。多くのファミリーが受身的な姿勢で投資の意思決定に関わっているにすぎない。支配権を存続させ、投資資本を生み出し、株主に対して利益を還元するといった問題を取り扱うことは非常に難しいことであるからだ。

自らも属するファミリーが創業し、所有し続けてきた「ファミリーの遺産とも言えるビジネス(legacy business)」に対して、これまでと同様に再投資することは、賢明で分別のある判断に思われることが多い。こうしたビジネスにはすでに確立された実績があり、オーナーはこうしたビジネスへの投資を通じてどういったことが期待できるのか予測しやすいからだ。また、ファミリーは脈々と受け継がれてきたビジネスに心のよりどころを感じており、ビジネスの永続的な成功について責任感も抱いている。しかしながら、残念なことに、こうしたビジネスへの投資が、富の創造やファミリーの調和を維持するための解決策になるとは限らない。拡大を続けるファミリーにあって、さらには激動の様相を呈するグローバル市場においては特にそうであるといえるだろう。

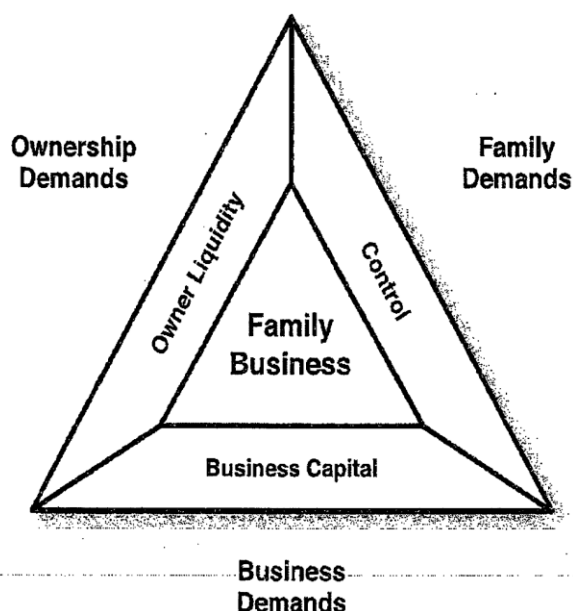
投資におけるリスクとリターンのジレンマはいつも発生する。財務的資本への投資は、投資に非常に積極的でありかつ能力的にも非常に優れたビジネスファミリーにとっても難題となる。それは、ファミリーの将来的な富、オーナーシップ、あるいはメンバー間の関係を決定付ける、あるいは互いに相反させかねない難しい決断を含んでいるからである。

カーギル家の事例では、カーギル家(Cargill family)のオーナーグループが配当金の増額を要求した際、125年にも及ぶカーギル(Cargill)とマクミラン(MacMillan)の両家によるオーナーシップは完全に再考を余儀なくされた。仮にオーナーが配当を増やす決定を下していたら、投資に振り向けるための資本が減少し、現在の会社はもっと小さく、収益も低い水準にとどまっていただろう。カーギル家(Cargill family)が持ち株を売却してキャッシュを得るという選択肢も、事態を悪化させるだけである。そんなことをすれば、ファミリーの支配力は低下し、ファミリーのオーナーたちとは異なるであろう目的や時間的感覚を持った外部の投資家や株式市場からの厳しい評価か対処することを余儀なくされていただろう。残された選択肢は、何もしないことである。この場合、ファミリー・オーナーは各人が互いを監視し、全員一斉に金色の手錠をかけられているようなものである。グループの和を乱して、より多額の配当を求めたり、あるいは経営陣、取締役、その他の関係者に対して不満を口にする者が現れると、内部に争いを引き起こして、ビジネスの将来を守ることに集中できなくなる。

ファミリービジネスの顧問であり、取締役でもある Francois de Visscher は、企業支配、キャッシュの回収、設備投資の3つの変数の中でバランスを取ることを「ファミリ

「ビジネスにおける投資のジレンマ」と考えている²⁴⁷。ファミリーの期待に応えることと、ビジネスのニーズを満たすことの両者をめぐる難しい選択が存在することは明らかである。これはカーギル(Cargill)とマクミラン(MacMillan)の両家が実際に経験したことでもある。ここで留意すべきことは、キャッシュの確保、ビジネスの成長、ファミリーの支配などのように相反するように見える要求はいずれも、妥当な目標であることには変わらないということである。オーナーが投資に対する配当金を期待し、経営陣が自ら策定した戦略を実行に移すための投資を要求し、ビジネスファミリーが自らの会社を支配下に置きたいと思うことはいずれも当然のことなのである。

図表 5-12 コントロール、流動性の確保、資本の各ニーズのバランスを取る



Suggested by F. M. de Visscher, C. E. Aronoff and J. L. Ward, *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business* (Atlanta: Business Owners Resources, 1995).
Reprinted by permission.

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.162

一方で、ビジネスファミリーは、オーナーシップの世代間の承継を進めて、ビジネスの成長を持続させるには、負債、支配、配当金、報酬等について、新たな考え方が必要

²⁴⁷ De Visscher, F., Aronoff, C. and Ward J. (1995) *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in Family Businesses* (Marieta, Ga.: Business Owners Resources, 1995).

であることを認識しなければならない。ファミリービジネスの創業間もない頃、その創業者やオーナー兼経営者(owner-manager)は、事業で得た収益を今後の企業の成長のために、再投資に回すことが通常であり、利用可能な資本の大半もしくは全てが事業に振り向けられていることになる。しかしながら、ファミリー・メンバーの数が拡大するにつれて、会社が保有する資産に対して同ファミリーの要求が次第に大きくなっていくことになり、最終的に、ビジネスファミリーにとっての最重要課題は、自らが保有する資産の保全やキャッシュの確保となる。したがって、十分なプランニングを行っていないければ、ビジネスファミリーによるキャッシュに対するニーズが強まる結果、ビジネスの成長の源泉となる資金の不足を招くことになるのである。

他にも、ビジネス戦略や投資にかかわるプランニングを困難なものにしているのは、シニア世代が経営の第一線から退いた後もなお会社の経営判断について影響力を保持しようとするのが挙げられる。シニア世代が賛同しないような戦略プランを次世代やファミリー外部出身の経営幹部が作った場合、深刻な対立が生じることがある。ファミリーによっては、シニア世代が影響力を保持しようとするあまり、承継およびビジネス戦略双方のプランニングができなくなってしまうところもある。残念なことに、こうしたことは、ビジネスに必要となる資産を奪い、次世代のメンバーが自らのキャリアを築き、実質的にビジネスを率いるリーダーとなる機会を奪うだけである。

ビジネスに必要となる資金を調達することが、ファミリービジネスの成長や存続に欠かせないことは間違いない。競争に耐えうる力を備え、かつファミリーの要求に応えるだけの企業を創出することが最終的な目標である。しかしながら、ほとんどのファミリー企業が、資本をめぐる各主体の利害が対立するなかで、折衷的な選択をとることを余儀なくされる。支配権の譲渡を行うことおよびビジネスの戦略的な可能性を認識していることから、オーナーは1つまたは2つ以上の戦略を組み合わせることになる。

フランスに拠点を持ち、冷凍ハーブを取り扱う世界的企業である **Groupe Darégal** の社長 **Luc Darbonne** は、自らの経験を次のように語る。「最も大きな問題は、ビジネスは資本によって制約を受けるということだ。当社はニッチ・マーケット(すき間市場)に身を投じており、この業界全体の規模は小さいものの、それでも当社はこの業界では世界最大手となった。成長を続けるには世界中に投資する必要がある、そうしないと莫大な利益は得られない。フランス国内だけではそれは難しい。それが問題だったのだ」。

カーギル(Cargill)とウェイツ(Wates)の両ファミリーの事例はともに、ここで述べた投資におけるジレンマに対処すべく戦略を立て、それぞれ成功を収めた結果、ファミリービジネスにおいて支配権を行使できる株主(controlling shareholders)であり続ける

ことができた。カーギル社(Cargill)では、ファミリー・メンバーが保有する株式を買い取るために、従業員持ち株制度(employee ownership trust)が作られ、ウェイツ社(Wates)においては、創業家の分家が保有する株式を買い戻すためにレバレッジド・バイアウト(leveraged buyout)を活用した。他にも考えられるアプローチとしては以下のようなものがある。

1. ファミリーの資産を再編成する。会社の所有権と、その会社が保有する不動産やその他の有形資産の所有権を分離することにより、ファミリービジネス内部の各主体によるさまざまな期待や要求に応えることができる。このアプローチを取ることで、会社本体やその会社に利益をもたらす関連事業は他に売却されるか、ビジネスに積極的に関与する姿勢を示すファミリー・メンバーに譲渡されることも可能になる。一方、その他の資産やそれに関連する流動性の確保は他のメンバーに受動的所得をもたらす。
2. 資金を調達するために、より多額の負債を引き受ける。多額の負債を引き受ける目的としては2つのことが考えられる。一つは、新たな戦略を遂行するうえでの資金を調達することと、もう一つは、株主から株式を買い取ることで、そうした株主の個人的な資金需要に応えることである。このうち後者については、レバレッジド・バイアウト(leveraged buyout)を通じて、オーナーを退出させるか、あるいはオーナーシップを取り戻したうえでファミリー内の承継者に支配権を譲渡するために、負債が有効に活用される。
3. ジョイント・ベンチャー。他の企業とパートナー関係を締結することにより、全リスクや投資を一手に抱えることなく、自社が保有する資源や能力を新たなビジネス上の機会に投入する。
4. 選択を行い処分する。会社本体の一部や、十分に活用されていない資産を処分することもある。実際には、ある特定のファミリー・メンバーが保有する株式を買い取るための資金を調達し、これによって、他のファミリー・メンバーによるオーナーシップを存続させるという目的から、ビジネスを縮小するという選択が取られる。

キャッシュを確保することや会社支配に関してファミリーが抱く期待や要求に着目してみると、ファミリーのオーナーシップと戦略的なビジネス・プランニングの両者を分けて考えることはできないことが明らかとなる。オーナーシップについては不確定な要素があり、とりわけシニア世代が支配権の譲渡に消極的な場合がそれに該当する。そしてこうしたオーナーシップをめぐる問題が、他の要因とともに戦略プランニングを遅らせることがある。

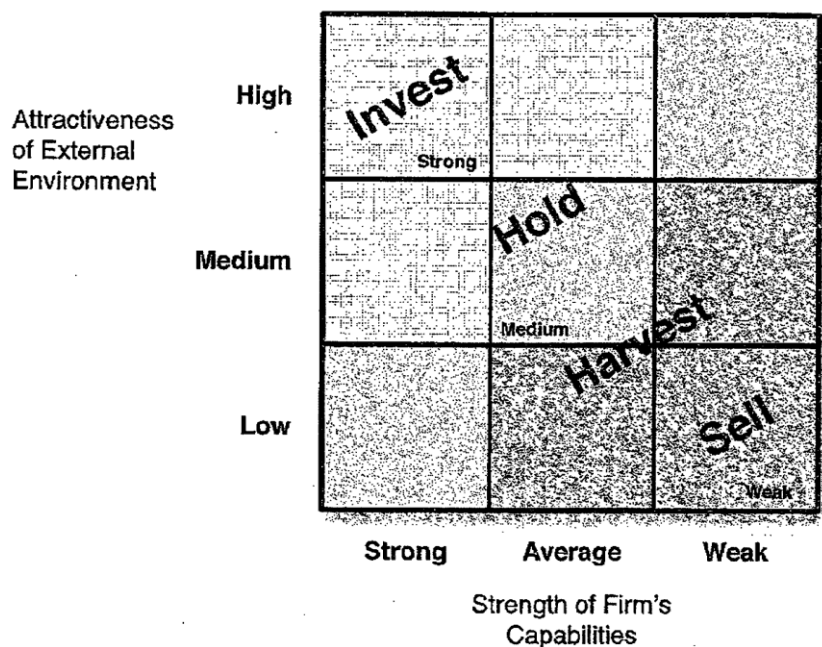
こうした問題に対してパラレル・プランニングを通じて、たとえば会社の支配権に関

わかること等、ともすれば感情的になりやすい問題に対する対処を考えることとなる。もちろん全てが解決されるわけではないが、同プランニングの実践を通じて、こうした問題に着眼することで、投資判断を推し進めるためのきっかけが得られるのである。そのいくつかを以下に記すが、それらは、たとえファミリーが困難な状況に置かれていても上手く作用するはずである。

①ファミリービジネスのコミットメントとオーナーシップ

ファミリーのコミットメントには2つの側面がある。それは、意志(ファミリーが信奉する価値観やビジョン)と行動(人的・財務的資本への投資にかかわるファミリーの働きかけ)である。多くのファミリーがファミリービジネスを自ら所有することを「コミットしている」としているが、意志と実際の行動を一致させることは一つの大きな課題といえる。例えば、次世代メンバー間の熾烈な対立や、あるいは、オーナーシップやリーダーシップの承継にかかわるプランニングをシニア世代のメンバーに反対されたファミリービジネスを考えてみるとよい。これもよくある話だが、ファミリー・メンバーは通常、心の内ではファミリーによるオーナーシップの存続を願うが、実際には各人が自らの利益を優先して足を引っ張り合うような行動に出ることもある。²⁴⁸

図表 5-13 ファミリービジネスの戦略的可能性とオーナーシップ戦略の関係



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best –

²⁴⁸ Kaye, K.(1996) “When family business is a sickness,” *Family Business Review* (1996), pp.347-368

The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”,
Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.165

実際には、ビジネスファミリーには、そのコミットメントの強さの違いに応じて、取るべきオーナーシップ戦略が4つ考えられる。ファミリーがオーナーとしての立場からビジネスに傾けるコミットメントは、そのファミリーの価値観やビジョンに加え、そのビジネスの戦略的な可能性(Strategic Potential)にも左右される。オーナーとしての立場からファミリーが取る戦略は、その企業の将来の可能性によっても変わってくる。ファミリー・オーナーはファミリーの期待や要求に基づいて、自らの持ち株について、①その全体での比率を上げること(Invest)も、②それをそのまま保有し続けること(Hold)も、③資本を回収(harvest)することも、あるいは④売却すること(Sell)もできる。高い可能性を秘めた企業においては投資が促され、将来性の低い企業では投資が控えられる。

「投資(Invest)」や「持ち株の保有(Hold)」という戦略を取るということは、投資に対するコミットメントが高～中レベルであることを示し、一方、「資本の回収(Harvest)」を選択するということは、投資に対するコミットメントが中程度であることを示し、ファミリーに長期的にキャッシュを確保したいとの意図がうかがえる。「資本の回収(Harvest)」という戦略を取ることは、ビジネスファミリーはファミリー・メンバーからの要求に応じて自らの富を分散するか、またはオーナーシップを縮小すべきだと考える者もいるということを示しているともいえるだろう。また、市場環境によっては、ファミリービジネスを売却する場合も考えられる。負の投資(disinvestment)の戦略の最たるものは、ファミリーの持ち株を売却することであり、これは一般にファミリーや市場の状況により有利な売却の機会に恵まれた時や、自社が強力な競合他社による脅威にさらされたり、業界がすでに成熟した時や、マネジメントの承継時に起こる。こうした状況においても時に大きな利益を上げる企業もなかには存在するが、そのためにはかなりの人的・財務的投資が必要であり、失敗のリスクも大きい。感傷的になって、あるいはファミリーが受け継いできた遺産を守りたいとの思いから、すでに力を失った会社をサポートし続けるファミリーもあるだろうが、やはりこの決断はオープンに議論し、全員がファミリーの投資を続けることにどのような意義があるのか、よく理解しておく必要がある。

ブラックウェル・ベンチャー(Blackwell Ventures)代表、フィリップ・ブラックウェル(Philip Blackwell)は、最終的に出版事業を売却することにした経緯について次のように語っている。「出版業界の展望は「食う (eat lunch)」か「食われる(be lunch)」かのいずれかであった。しかし当時の大型買収の案件すべてに、我々が想定していたものよりも 30%から 40%高い価格が提示されていた。こうしたことから、当社にはおそら

く自分達が思っているよりも高い価値があるのだと考えるようになった。当時の出版業界はさまざまな要因が合わさって苦境に立たされていた。学術書出版というビジネスモデルは、外部からの脅威にさらされていた。さらに当社の主要な株主たちは皆一定の年齢に達しており、優秀な経営陣も引退を考え始める年齢に達していた。まさにそのような折、私たちは、当社と同様にファミリーが所有し、我々と同じような価値観を持ったうってつけの買い手を見つけたのだ」。

対立する利害を調整することが必要になることもある。ファミリーが投資または負の投資の割合について決定を下す際、それに付随して決断を下さなければならない項目が多く存在する。たとえば、事業収益や現金収入をどのように使うか、増資を行うのか、負債をどう活用すべきかといったことが挙げられる。しかしながら、大まかに言って、「金がものを言う」という古い格言にあるように、金額の多寡はコミットメントを測るにはうってつけである。単純に考えて、献身的なファミリーというものはビジネスの長期的な成功のために目先の利益には目をくれずに、利益を再投資して企業をサポートするものである。対照的に、献身的でないファミリーや戦略的な可能性(**Strategic Potential**)の低いビジネスは、投資を減少させることになるか、もしくはビジネスを売却することになる。

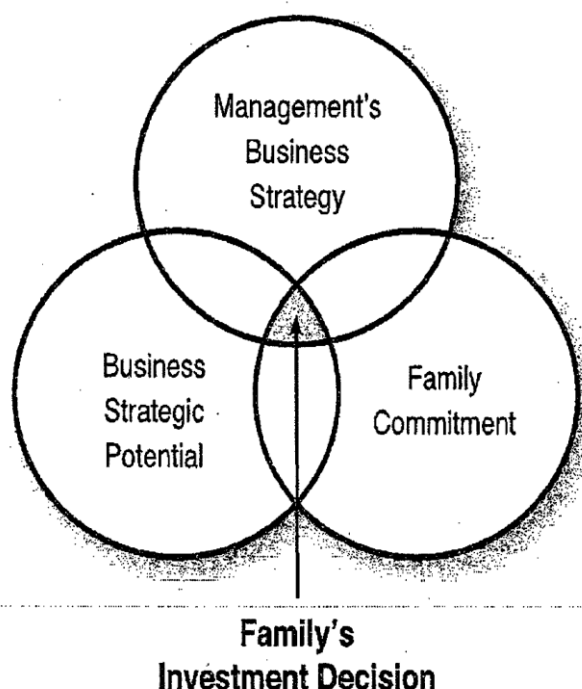
ファミリーの投資は3つの要素に左右される。**①経営者のビジネス戦略、②ビジネスの戦略的な可能性(Strategic Potential)、③ファミリーのコミットメント**である。ファミリーの投資に対する決定は、こうした各要素が交わり合っている部分によって左右される。交わり合っている部分の大きい企業には、より多くの戦略の選択肢がある。交わり合っている部分の少ない、もしくは全く無い企業には、実行可能な選択肢は無く、投資を減少するか、ビジネスを売却するしか道は残されていない。

ある起業家が創始した新たなベンチャー・ビジネスの事例を考えてみよう。その企業家は新たな機会を見出し、その戦略的な可能性(**Strategic Potential**)を信じている。その者はビジネス戦略を立て、それを実行に移すべく尽力している。創業者が、自ら創始した新規事業に、自らの才能と財産をすべてつぎ込もうとするのはごく自然なことである。換言すれば、投資の決定は、**戦略的な可能性(Strategic Potential)、個人的なコミットメント、戦略の実行**によって導かれるということになる。

投資の決定を創業者一人が行う場合と、大人数の家族が行う場合とを比較すると、この2つが全く違ったものになることは明らかである。創業者が一人で行う場合、「これは自分のビジネスだ！」という思いが強く、ビジネスを成長させることが第一の目標であることから、投資の決定はある意味機械的に(**automatically**)行われる。一方、複数のメンバーが集団で行う投資の決定にはコミュニケーションが不可欠であり、プランニン

グを通じて相反する期待や要求のバランスを取ることが必要である。メンバーの中には、配当金の増額を求める者もいれば、自らがビジネスに関与していないことから、持ち株を売却しようとする者もいるかもしれない。対照的に、経営陣が提示する案に同意し、資産を売却したうえで新たな市場に資本を投入することに賛成するグループが出てくる可能性もある。相反する各要求を調整しながら行われる投資の決定は、創業者が1人で行うものに比べてその選択の幅は狭いものとなる。

図表 5-14 ファミリービジネスにおける投資：3つの重要な価値の交わり部分を最大化する



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.168

ファミリーによる投資判断とは、オーナーに配当金を支払いながら、経営陣が提示する戦略プランの資金をどうやって調達するかということを決めるものである。経営者は戦略的思考を開始するにあたって、まずは自社を取り巻く競争環境を分析し、そこから新たなビジネスチャンスや成長分野を特定し、自社がそうした新たなチャンスを活用できるように、それに合わせた戦略的アプローチを組み立てる。例えばすでに述べたように、戦略的な可能性(Strategic Potential)にあふれる企業であるならば、業界でのリー

ダグ的存在となる戦略(Market Leadership)をとったり、新たな市場において買収やジョイント・ベンチャーを立ち上げたりといった戦略を立てるだろう。仮にオーナーが、買収の有効性や新たな経済的価値を生み出す市場の将来性を信じているなら、取締役会に働きかけてプランを承認させ、必要となる財務的投資の額を決定することだろう。こうしたオーナーは、その新たな市場を熟知することや経営陣者をサポートすることに、自らの時間や労力を費やすことになるだろう。

実際のところ、すべての会社が投資の決定を行う必要がある。最新技術の導入、従業員の研修、新製品の開発、新市場の開拓、設備の改良等に資金を投入する必要のない会社など考えられない。ファミリービジネスにおける投資は、将来に向けてのファミリー内での共有されたビジョンを表していることから、とりわけ重要である。ビジネスに対して献身的なファミリーが所有し、なおかつ優れた能力を持つ会社においては、その能力を最大限に発揮するべく、資金とリーダーシップが注ぎ込まれることだろう。一方、ビジネスに対して献身的でないオーナーが所有し、なおかつ能力に劣った企業では、その事業を売却したり、ファミリーの資産が他の目的に使われることになる。ほとんどのファミリービジネスが上記の両極端の中間に位置しており、投資と配当の割合を決定するという熟慮を要する難しい決断を迫られている。

ファミリービジネス投資マトリックス(Family Business Investment Matrix)は、経営陣、取締役会、株主の各主体が、ビジネス戦略および投資判断をめぐって話し合いをする際に有用なツールである。お金については社会的にさまざまな意味合いがあり、各人がそれぞれお金に対して独自の考えを持っていることから、お金にかかわる話し合いを行うことは容易なことではない。ファミリー・メンバーについても、各人がそれぞれお金に対して独自の見方を持っており、それは権力、支配、報酬、承認、安寧、慈善、愛、思いやりの象徴であるという見方から、あるいは単にビジネスを構築する手段といったものまでである。

投資マトリックス(Investment Matrix)は、投資判断の際に有用なツールであり、投資判断が感情に左右される余地を「いくらか(some)」排し、その代わりに、ビジネスの戦略的な可能性(Strategic Potential)とファミリーのコミットメントとの関係を、より客観的に捉えるためのものである。ファミリーは、投資について、ただ個人的な意見を述べることに終始したり感情に流されるのではなく、自社の戦略的な可能性(Strategic Potential)に関する経営陣の評価と、それを基に推奨される戦略とを、マトリックスにあてはめてみるのである。

仮に、ビジネスの可能性と、経営側が提示する案の実現に必要な投資の規模に一致がみられる場合、そのときはファミリーのコミットメントを明確にしておくことが、

投資の規模と資金の調達先を決めるうえで重要な課題となる。ファミリービジネスの投資マトリックス(Investment Matrix)は、投資と配当の細かな割合を決定することまではしないが、ファミリーのビジョンとコミットメントに関する議論に引き続いて、投資について有意義な議論を進められるよう、ある一定の範囲を提示するものであるともいえる。

図表 5-15 ファミリービジネス投資マトリックス

A Business strategic potential	B Family commitment	C % of funds reinvested	D % dividend rate
Strong	Invest	60-100%	0-40%
Medium	Hold	40-60%	40-60%
Medium	Harvest	10-40%	60-90%
Weak	Sell	0	100%

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.169

ファミリービジネス投資マトリックス(Family Business Investment Matrix)は、ビジネスの戦略的な可能性(Strategic Potential)とファミリーのコミットメントのさまざまな組み合わせに基づき、4つの投資シナリオ(①Invest、②Hold、③Harvest④Sell)を示すものである。

ここで、戦略的な可能性(Strategic Potential)が中程度であるファミリービジネスと、そのビジネスに対する投資のいくらかを回収(Harvest)することに決めたファミリー・オーナーについて考えてみよう。

このファミリーは、資金のうち 60～90%を配当に回し、10～40%を再投資に充てるだろう。投資のいくらかを回収(Harvest)する場合、営業活動によるキャッシュ・フロー(operating cash flow)のほとんどが必要となり、ファミリー・オーナーにその半分以上が支払われることになる。言うまでもないことだが、ここで示されるパーセンテージはあくまで例示的なものに過ぎない。同投資マトリックス(Investment Matrix)で示される投資と配当の割合については、会社や業界において求められる固定資本や運転資本

(working capital)の程度、あるいはビジネスの抱える負債が増加傾向にあるか減少傾向にあるかといったことに大きく左右される。投資マトリックス(Investment Matrix)は、ビジネスの戦略的な可能性(Strategic Potential)とファミリーのコミットメントによって導かれる、様々な再投資のシナリオを明らかにするものである。ファミリー株主は、投資判断の際にはこれら2つの要素を考慮に入れる必要があり、さらに、ファミリービジネスについてのプランニングを行ううえで、以下に掲げる関連事項を把握しておく必要がある。

1. 高いレベルの再投資が必要なファミリービジネスにおいては、高いレベルのファミリーのコミットメントが要求される。
2. ビジネスに対して懐疑的な見方をするメンバーやコミットメントが低いメンバーに対しては、その者が保有する株式を売却する機会を提示すべきである。
3. ファミリーがビジネスに対して強いコミットメントを持たない場合、取るべき戦略は売却か資本の回収(harvest)のいずれかということになる。

ビジネスに対するコミットメントが低いオーナーと、高い能力を秘めたビジネスを運営する有能な経営陣との間には対立が内在する。コミットメントの低いオーナーは、高いレベルの再投資には興味がなく、それゆえ、ビジネスの能力は制約されてしまうことになる。経営陣は、ファミリー出身者であろうと出身者以外の外部者であるとを問わず、自らの職業上の任務や目的を果すためのビジネスチャンスを見逃すことになり、欲求不満がたまる。各人が抱えるフラストレーションは、ビジネス内の不和やファミリーの対立の原因となり、ひいては才能ある経営者を失うことにもなりかねない。その結果、会社の能力は減退し、その会社の競争上の地位や財務上の実績にも支障が生じることになる。ビジネスファミリーは、会社からの支払い（ボーナスや配当金など）を期待し、会社の将来のための再投資に抵抗を示すことがある。こうした状況においては、適切な再投資が行われないことから、すでに衰退へ途を運命付けられた会社を将来世代が引き継ぐことになったと言っても過言ではないだろう。

多くのビジネスファミリーが、人的・財務的資本に対する投資につき、意思決定へと至るプロセスをよりしっかりとしたものになれば、利益を得られるはずだ。これはバンクロフト家(Bancrofts)が直面した課題でもあった。同家のオーナーシップをめぐる方向性の欠如や内紛については、自社が発行するウォール・ストリート・ジャーナル(Wall Street Journal)でさえ報じているという有様であった。「会社の運営や業績をめぐる内輪もめは、今を遡ること20年前、10年前にも生じたが、いずれも収めることがで

きた。しかし今回ばかりはそうはいかなかった。今では年長のメンバーたちでさえ自社の業績に疑念を膨らませている。」²⁴⁹

同ファミリーのなかでも、若手のメンバーたちは、ビジネスを売却するか、もしくは金融情報等の新たな市場に参入するといった、事業戦略の再構築を進め、そのための資金を調達する必要があることを認識していた。しかしながら、投資やオーナーシップをめぐるファミリー全体の合意を得ることができず、結果的に、同ファミリービジネスは10年前の価格よりもさらに安値で売却されることになった。しかもその売却先とは、自らの価値観とは相容れないライバルであった。

投資および負の投資(disinvestment)についての判断は、各人のライフ・スタイル、ファミリーの富の創造、ビジネスの競争力と戦略、ファミリー遺産、心情的な愛着等、ファミリーのありとあらゆる事柄に影響を与えることから、非常に重要となる。企業の収益のうち、再投資と配当にそれぞれどの程度振り向けるかをオーナーが決断することによって、ビジネス戦略はプランニングの段階から実行へと移される。投資の規模と配当についての方針は、一度限りの議論で済むようなものではなく、オーナー、取締役会、経営陣の各主体間での継続した対話を要するものである。なお、投資の規模と配当については当事者による対話が重要であることにはかわりないが、一方で、配当の割合を比較的安く抑えておく、あるいは資本の流動性を確保して厳しい経済情勢下でも投資を削減する必要がないようにしておくことが賢明であるかなど、企業価値を保つための検討は常に行っている必要があるだろう。

ファミリービジネスの能力と財務的・人的資本を結び付けることにより、価値創造にとってのより好ましい機会が生じる場合、そのファミリービジネスはより良い条件に恵まれることとなる。他方、ファミリーがビジネスに対して強いコミットメントを持たない場合、事業を売却してその売却益を回収するプランを立てるべきである。ファミリーのコミットメントとビジネス戦略に食い違いがある場合、ファミリー内部もしくはファミリーと経営陣との間で対立を生むことがある。適切な再投資を行わないと、将来世代がビジネスを引き継ぐころにはそのビジネスはすでに衰退していることになりかねない。

²⁴⁹ “Prelude to a Murdoch meeting,” *Wall Street Journal*, June 4, 2007

第6章 ファミリーおよびビジネスのガバナンス

第1節 ファミリービジネス・ガバナンスと取締役会の役割

(1) ファミリービジネスにおけるガバナンスの問題

創業家が支配権を握る企業におけるガバナンスと、株式公開企業におけるガバナンスは、基本的に異質のものだと考えたほうがよい。なぜならば、ファミリービジネスのオーナーとファミリーの関係は、市場による評価や圧力から、不採算部門やグループ企業を守る働きがあるからである。

INSEAD の名誉会長であり、インターナショナル・カOUNシルの会長であるクロード・ジャンセン(Claude Jassen)によれば、「とりわけ創業ファミリーが株式の大半を握っている場合、同ビジネスファミリーでの意思決定において、ガバナンスは非常に重要である。取締役会には、ファミリー内部の者にかぎらず、場合によっては創業家に異議を唱えることも厭わないファミリー外部の者も加えることも不可欠である。第三者的な立場の取締役員は、ファミリー出身者とは違った視点を与えることができ、ファミリー出身者が優勢であるなか、これに対抗することで、結果的により好ましい説明責任が果たされることになる」と述べて、この点を強調している。

ビジネスファミリーには、事業経営とファミリー関係における、より効果的な意思決定とより強固な説明責任を支える並行的なガバナンス機構が必要である。ここでの取締役会の役割とは、堅実な事業戦略の策定をサポートし、企業の業績を監査し、優れたリーダーシップが発揮されることを保証することを通して、ビジネスをガバナンスすることである。

その一方で、ファミリー集会(Family meeting)やファミリー協定(Family agreements)を通して、プランニングが推し進められ、ファミリー・メンバーによるビジネスへの参加が促され、ファミリーにかかわる全ての事柄において公正さが担保されることになる。さらに、信頼を得た取締役会は、承継、投資等について重大な決断を下す必要に迫られているファミリーに対して、必要な支援を提供できる場合も多い。

フランスを拠点にフローズン・ハーブ事業を手掛けている世界的企業、ダレガル・グループ(Groupe Daregal)の社長、リュック・ダーボン(Luc Darbonne)は、CEOの役割を次のように指摘している。「企業のトップとは、時に孤独なものだ。自らを顧みる機会が必要だ。さまざまな解決策を示してくれる者が必要だ。より多くの解決の選択肢を得ることができるということは、すなわち、より多くの解決策を手にするようになる。そうすれば、トップの地位にある私は、心配や不安からも幾分解放され、心地良い眠りにつくことができるであろう。」

ファミリー・ガバナンスは、ビジネス・ガバナンスと比べて難解である。なぜならば、取締役会の組織や機能といったコーポレート・ガバナンスとは異なり、ファミリー・ガバナンスは法律等によって要求される項目が明確にされているわけではないからである。

ファミリーがビジネスに参加するということは、ファミリービジネスのガバナンス機構とそのプロセスが、ファミリーの価値観、年齢や性別等の構成、人間関係によって形成されることを意味する。ファミリーの規模が拡大し、複雑になるにつれて、各メンバーは定期的にファミリー集会(**Family meeting**)、大きなグループであればファミリー評議会(**Family council**)を開催して、積極的にコミュニケーションをとる必要がある。

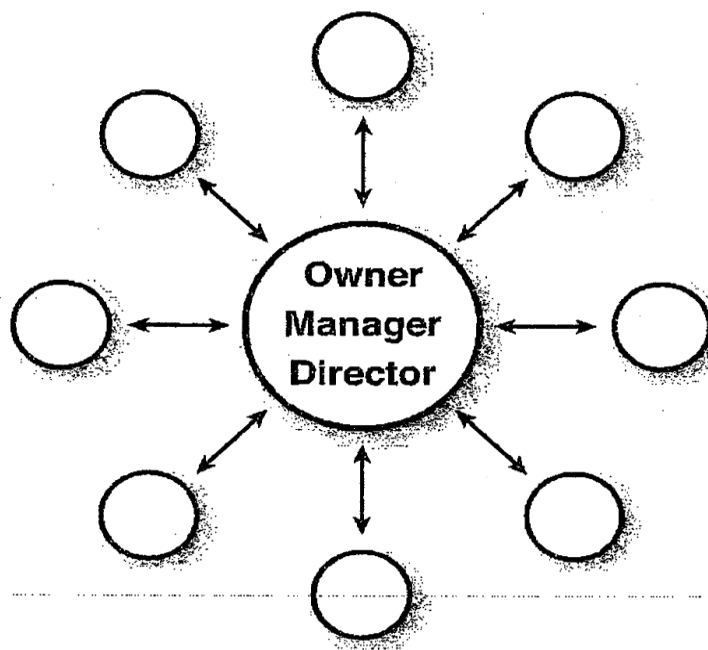
ファミリー評議会(**Family council**)は、ファミリーがあまりにも拡大した場合、あるいは地理的に分散してメンバー全員が定期的に集うことが困難な場合に設置される。ファミリー評議会(**Family council**)は、ファミリーにとっての「取締役会」として機能し、コミュニケーションの促進、プランニングや意思決定についての討論機会の提供、さらには、ファミリーの説明責任を促す機会を提供することで、有効なファミリーの関係が構築されることに焦点を当てる。

ファミリービジネスのビジネス・ガバナンスについて概観する。ただし、以下で述べるように、ファミリービジネスにおけるビジネス・ガバナンスとファミリー・ガバナンスは一体のものであり、本来両者を別個に論じることはできない。なお、ガバナンスは、パラレル・プランニングにとって不可欠のものである。なぜならば、ガバナンスについて議論することで、ファミリービジネスにおいてガバナンス機構がはたす補完的な役割、特に取締役会とファミリー評議会(**Family council**)の両者の重要性を認識することにつながるからである。さらにガバナンスをめぐる議論は、パラレル・プランニングの成果であるファミリーとビジネスの双方の向上を持続させるツールともなる。特に取締役会が、ビジネスとファミリーについてのプランニングやファミリーの投資決定に際して、どのようなサポートを行っているのかを考察する。なお、ファミリー集会(**Family meeting**)やファミリー協定(**family agreement**)を包含したファミリー・ガバナンスについては、別途とりあげる。

ファミリービジネス・オーナーシップは進化している。ファミリービジネスは、オーナー、経営者、そして取締役の各役割を兼ねる、少なくとも一人の起業家のもとで開始される。一人の専制的なオーナーが存在する段階(**Owner-Manager stage**)においては、ガバナンスは重要視されない。なぜならば、同時期の創業者もしくは企業家は、創業や事業の確立に関心を寄せる一方、自らのプランニングや意思決定に他人を参加させる必要性を感じないからである。こうした企業家精神にあふれる彼らのスタイルとは、専制的なオーナーとして絶大な力を持ち、事項のほとんどを単独で決定する一方、周囲のサポートを必要としていない。したがって、彼らは、会社支配の中身を明確にしない一方

で、事業のあらゆる面に関与し、影響力を行使することを好む。

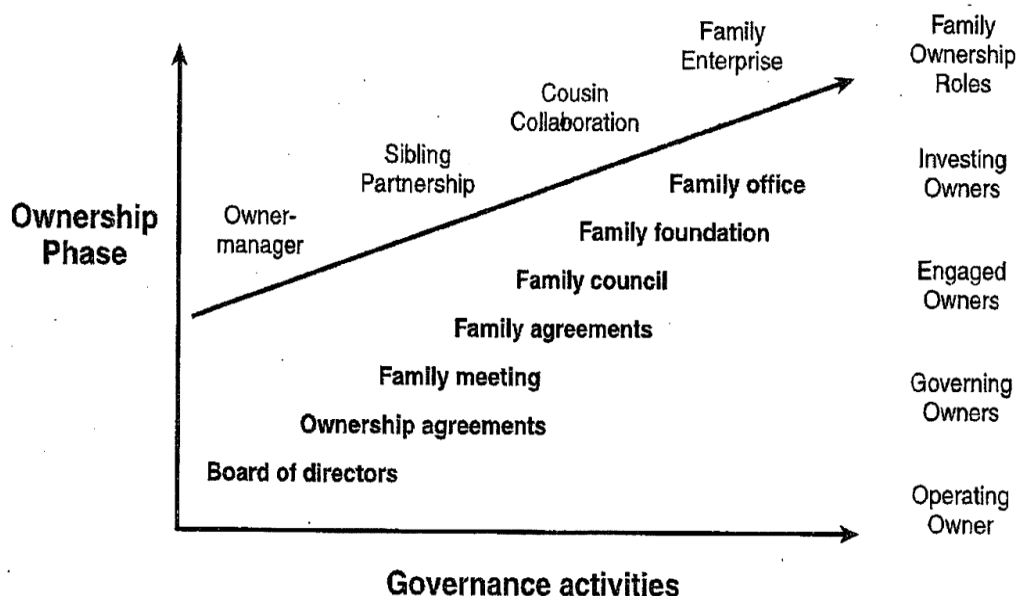
図表 6-1 ガバナンスと経営に関する創業者モデル



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.179

創業者の子たちが結婚し、家族を設け、やがて、ビジネスにおいてリーダーシップの役割を担い始めるようになると、ガバナンスの構造と機能を明確にしておく必要性が生じてくる。この兄弟パートナーシップ(Sibling Partners)の段階においては、通常、創業者の子にあたる複数の兄弟姉妹が共同でオーナーシップを受け継ぐこととなり、専制的なオーナーの時代とは明らかにオーナーシップの構造が異なってくる。複数の兄弟姉妹のうち、単にオーナーシップのみを有する者が現われてくることになると、所有と経営の役割の分離が生じる。オーナーシップの役割は変遷を続けながらも、最終的にはいくつかの異なるオーナーシップ（投資するオーナー、事業に従事するオーナー、支配するオーナー、事業を経営するオーナー）に落ちつくと思われる。こうした各役割は、ガバナンスの構造がいかなるかたちをとろうとも、それぞれで異なったモチベーションや期待が存在するものと思われる。

図表 6-2 ファミリー・オーナーシップとガバナンス活動の諸段階



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.180

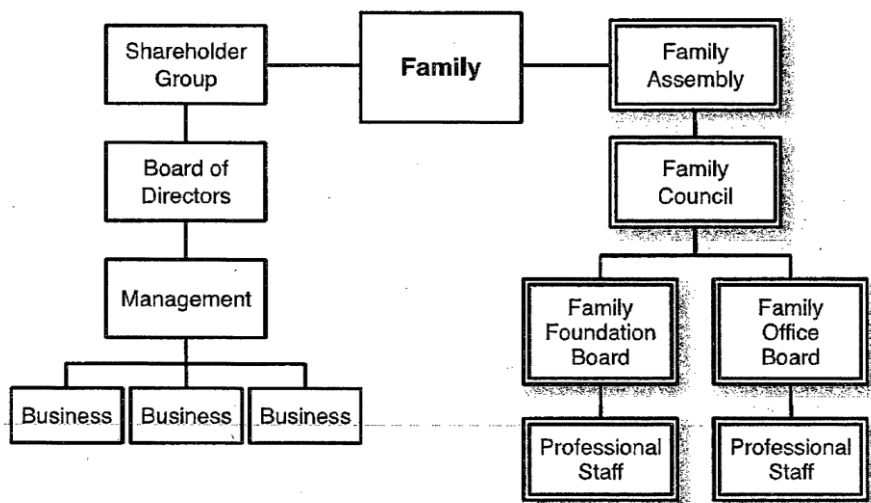
兄弟パートナーシップ期(Sibling Partnership stage)における所有と経営の分離、事業の複雑化、ファミリーの拡大は、かつての一人の専制的なオーナーが存在し、あらゆる権限が独占されていた状態が、取締役会、株主総会、ファミリー集会(Family meetings)などによって取って代わられることを意味する。また、ビジネスが専門化するにつれ、高度に訓練された役員やファミリー出身者ではない取締役員も登用するようになる。従来型のガバナンスは、プランニングや重要な決定を下す際には、もはや有効ではなくなってしまう。

従兄弟連合(Cousin Collaboration)や巨大ファミリー企業(Family Enterprise)の段階になると、ファミリー・メンバーや姻戚の数が一層拡大し、ビジネスとのつながりや家族関係が希薄になる場合が多いことから、より明確なガバナンスがこれまで以上に要求されることになる。ファミリーが拡大を続ける中、創業者と同じ時間を過ごしたり、あるいはファミリービジネスの現場に近いところにいるファミリー・メンバーが相対的に少なくなるにつれて、心理的オーナーシップ(psychological ownership)とも称されるファミリーの感情的なつながりが弱まっていく。従兄弟によっては、これまでファミリービジネスとは関わったことのない者をその親に持つ者もいるかもしれないし、そうではなくとも、ビジネス上のキャリアを持たず、おそらくはビジネスに関する知識を備えて

いない従兄弟もいるかもしれない。姻戚も、ビジネスの専門知識を買われて、もしくは婚姻を機にビジネスに参加することになる。ビジネスに参加するにいたった経緯はどのようなものであれ、拡大したファミリーの下では、ほとんど必然的に、異なった役割を担う各オーナーが多数存在することになる。

従兄弟連合期(Cousin Collaboration stage)においては、ファミリー投資(Family investment)や慈善活動等の非事業部門への関心も増大する。ファミリー・メンバーが明確なガバナンス構造や機能を求めるようになり、通常、ファミリー集会(Family meetings)、文書化されたファミリー協定(Family agreements)、ファミリー評議会(Family council)が設置、策定されることとなる。さらに、資金が豊富で大規模なファミリーでは、ファミリー・オフィス(Family office)またはファミリー財団(Family foundation)が設けられる場合もある。ファミリーがビジネス以外に関心を示し始めるということは、ファミリーの関心事がビジネスそのものというよりも、そのプランニングや意思決定へと移るか、あるいはビジネス以外の活動へと移ることを意味している。

図表 6-3 企業形態のファミリービジネスにおけるガバナンス：ファミリー・オーナーの役割がビジネスの経営からビジネス以外のファミリーに関わる諸行動に移行



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.181

従兄弟連合(Cousin Collaboration)や企業形態のファミリービジネス(Family Enterprise)の段階においては、ファミリー・オーナーの役割が、会社の経営とは離れて、次第に、財務等の意思決定の承認や助言を与える等、受身的なものへと変わっていく。これに加えて、ビジネス部門を統括する取締役会に加わるよりも、ファミリー評議

会(Family council)、ファミリー・オフィス(Family Office Board)、あるいはファミリー財団(Family Foundation)の委員として参加するファミリー・メンバーの数が多くなる。ビジネスが成長し、やがて成熟していくにつれて、その経営は、専門的知識を有するファミリー出身者またはファミリー出身者以外の者で構成される取締役会に委ねられるようになる。

世代を経るにしたがい、各分家や世代からのファミリー参加者の数が増大すると、より洗練されたファミリー・ガバナンスとそのプロセスが必要となってくる。事業規模とその時々株主数については、ファミリービジネスと株式公開企業とで、概ね似たような傾向を示す。

12の世代を数え、1000名を超える株主を抱えるウェンデル家(Wendel family)の事例をみてみよう。創業300年を誇る、フランスの老舗ビジネスファミリーは、一般的な株式公開企業に比べて多くの株主を抱える。同ファミリービジネスの取締役を務め、ファミリー団結委員会(Family Cohesion Committee)の議長を兼務するプリシラ・ド・ムスティエ(Priscilla de Moustier)は、同ファミリーについて次のように語る。

270年間、ウェンデル家(Wendel family)はフランスのロレーヌ地域で鉄鋼業を営んできた。我々は、フランス革命、普仏戦争、第一次世界大戦、第二次世界大戦といった苦難を乗り越えてきたが、1970年代に入り、我々のビジネスは政府によって国営化されてしまった。我々は、一瞬にして、ビジネスのみならず、アイデンティティさえも失ってしまい、ロレーヌへの郷土意識も薄れてしまった²⁵⁰。

ファミリービジネスは今日に至るまで幾多の試練を経ながらも自らを再興し、再投資してきた。一方で、プリシラ・ド・ムスティエ(Priscilla de Moustier)は、「我々が頭を悩ましていることは、今や1000人を数え、今後もますます増え続けるであろうファミリー株主を、どう結び付けておくかということである」とも語っている。ウェンデル家(Wendel family)は、ファミリーのコミットメントを維持するために、決算報告書や投資戦略に関するレポートを開示するだけでは不十分であることを認識していた。それゆえ、ファミリーの価値観の浸透を目的に、ファミリー表彰プログラムを創設した。同プログラムの下で2つの賞を設けて、起業家精神に富んだ偉業を達成したか、または人道主義的なプロジェクトを行った次世代のファミリー・メンバーを表彰し、これらの者たちを高く評価している。さらにウェンデル家(Wendel family)は、教育や組織内での情報交換の重要性を認識していたことから、次世代の者を対象とした、財務とファミリービジネス・オーナーシップに関するセミナーを企画した。ウェンデル家(Wendel family)

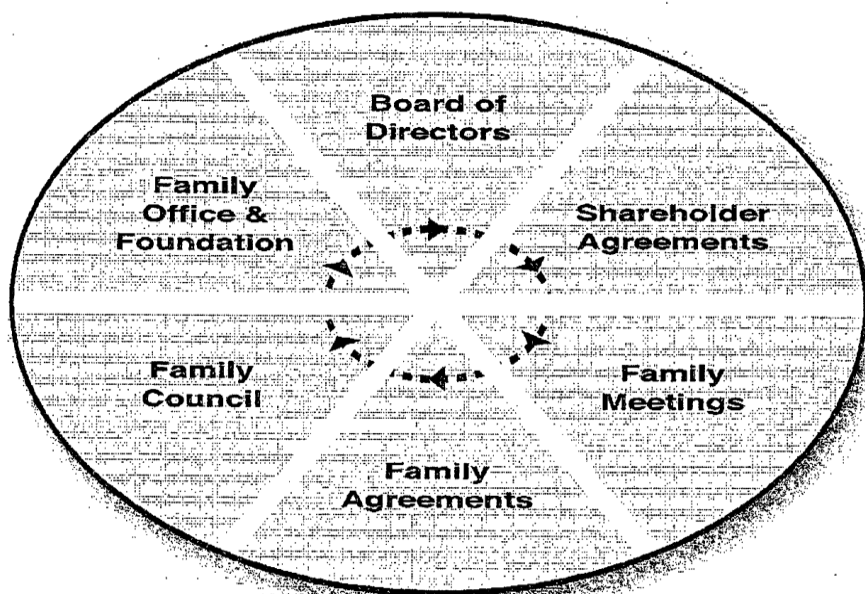
²⁵⁰ Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best - The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳)ファミリービジネス最良の法則』、p.181

はさらに、株主の代表者を対象とした夕食会を定期的で開催し、その席に、シニア世代のファミリー・メンバーを講師として招いた。プリシラ(Priscilla)が強調するように、「ファミリーの強固な結びつきを維持することは容易なことではない」のである。

ファミリービジネスのオーナーシップの形態の諸段階において、ビジネスもしくはその業績についてそれほど関心があるわけではないが、心情的な理由、相続上の理由からオーナーに留まっているような受身の姿勢のファミリー・オーナーを見かけることがあるかもしれない。ファミリービジネスは創業者によって開始されて以降、親族によって運営されることから、同ファミリー出身のオーナーは単に感情的なつながりを持っているにすぎない。

米国を拠点とし、100年以上にわたって同一のファミリーによって所有されてきたナッシュ・エンジニアリング社(Nash Engineering)の82歳になる女家長は語る。「私は自社を特段、ビジネス(企業)であると考えたことは一度も無く、ただ単にファミリー、そしてファミリーが行っているものにすぎないとしてきた。」²⁵¹

図表 6-4 ファミリービジネスのガバナンス活動



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.184

ファミリーとビジネスにおいては、企業とファミリーのそれぞれのガバナンス活動を

²⁵¹ Carlock, R. S. and Florent-Treacy, E. (2004) *Nash Engineering: 100 years of Evolving Family Commitment* (INSEAD case study, 2004).

同時進行させることが求められている。ファミリーとビジネスの各ガバナンス活動の整合性を図り、双方を相互補完的なものにすることができるツールは、パラレル・プランニングを除いて他に有益なものはないと考える。ビジネスファミリーがパラレル・プランニングを適切に実践することができれば、ファミリーおよび経営陣の各主体がそれぞれ個別に協議している、ビジネスに対するファミリーのコミットメントや貢献に関して、並びに、ビジネス戦略や業績に関して、ガバナンスを通じて、ファミリーと経営陣の双方間で対話が促進されるであろう。

更に、取締役会が有能な経営陣や有効に機能するファミリーの協力を得られるのであれば、企業価値の創造や長期的なオーナーシップの存続についてのプランニングやその実行に向けて注力するようになるだろう。ファミリーとビジネスの各ガバナンスは明らかに相関しており、経営陣が策定した事業戦略やプランを取締役会が監視し、これを通じて、財務的および人的資本に対するファミリーによる貢献を後押しすることが期待される。

多くの国において法律上設置が義務付けられている取締役会は、いかなるファミリービジネスにとっても主要なガバナンス機構である。創業間もない頃のファミリービジネスにおいては、取締役会は、第一義的には、税制およびその他法令の関係上、設置が求められている主体であり、第二義的には、オーナー兼マネージャーにとっての承認機関に位置付けられる。取締役会はまずは顧問委員会として組織され、オーナー兼マネージャーにとって信頼できる従業員、法律家や会計士等の専門アドバイザー、あるいは友人・知人によって構成される。ここで同委員会は非公式的にオーナー兼マネージャーと面会し、事業計画や意思決定につき協議する。

やがてビジネスが成長し、所有と経営の分離が進むにつれて、同委員会が担う役割も以前のものに比べてより公式的かつ専門化する。こうした役割としては、意見の提示、経営側による行動の監視、承継をめぐっての対処、業績の評価が挙げられる。

取締役会は、ファミリーとビジネスのガバナンスを支える、通常6つの一般的な機構のうち一角を占める。ファミリーとビジネスにおけるガバナンスについては、直線的な経路をたどるようなものではないことから、循環的なフォーマットで表されることとなる。ファミリーによっては、他のメンバーや組織等による了承を得ること無しに一方的にガバナンスを引き受ける取締役会を有している一方、まずは取締役会において協議を行うものの、その後、当該取締役会が他のメンバーに働きかけてファミリー協定(Family agreement)を作成する方式を取るところもある。参加を通じてファミリーにオーナーとしての強い自覚が生まれることから、ファミリーとビジネスにおける理想的なガバナンスとは、民主的であるべきである。

①取締役会

有効に機能する取締役会は、パラレル・プランニングのプロセスを統合し、これを後

押しする。取締役会は、プランニングを推し進め、迅速な意思決定を通じて、ビジネス上の重要な問題の解決に努める。外部出身の取締役は、ビジネスとファミリーの行動について、より高いレベルの説明責任を求めることになる。

②株主協定(shareholder agreements)

株主協定については、様々に活用される。創業者が共同出資者もしくは組合と自社株を100%保有している場合、オーナーシップの形態は非常にシンプルである。創業者がその子に所有権を譲渡することを選択肢の一つとして検討し始めたとき、あるいは創業ファミリーによる会社支配の存続性を確かなものにするため、税制上の優遇措置を得るため、またはファミリー内部の対立を事前に回避するために、会社の構造を改めることを決めたとき、オーナーシップの構造はより複雑になる。関係してくると思われる法的合意としては、信託、遺言、定款(foundations)、議決権に関わる取決め、売買契約等が含まれる。ファミリーによっては、オーナーシップの存続を確かなものとするために、持ち株会社、合資会社、企業合同(trust)、または様々な種類の株を発行する法人組織にするところもある。そのほかにファミリービジネスにおけるガバナンスを発揮するために開催される様々な会議体などの運営に関して考えてみる。

③ファミリー集会(Family meetings)

ファミリー企業によっては、ファミリー集会(Family meetings)を日常的に開催しているところもある。実際に、非公式的なものであれば、例えば食事、休日、または宗教的な行事においてさえ、ファミリー・メンバーが集うときには集会が開催される。ファミリーの規模が拡大するにつれて、あらかじめ議題を明確にしたうえでファミリー集会(Family Meetings)を定期的に開催することが、ファミリー間でのコミュニケーションを確保し、連帯感を維持するうえで欠かせない。

④ファミリー協定(Family Agreements)

これはファミリー「憲章(charters)」・「規約(constitutions)」・「議定書(protocols)」としても知られ、その本質は、各ファミリー・メンバーの権利、義務、他のメンバーや会社との関係についての倫理上の取り決めである。こうした協定には、価値観、行動基準、雇用、報酬・福利厚生、紛争処理の手順、取締役会との関係、ファミリーの教育、ファミリー評議会(Family Council)の役割、慈善事業、配当および投資についての方針が明確に記載されている。

⑤ファミリー評議会(Family Council)

ファミリーの規模がさらに拡大した場合、ファミリー評議会(Family Council)がファミリー集会(Family meetings)を正式なものに改める。ファミリー評議会(Family

Council)は、ファミリーから選出された少数の代表者により構成され、ファミリーの行動に関連して生ずる問題を議論したり、計画や方針を定めたりする。ファミリー評議会(Family Council)はさらに、ファミリーの結束を構築することに取り組み、また各ファミリー・メンバーの能力開発やビジネスへの積極的な参加を促進すべく尽力する。

⑥ファミリー・オフィスおよびファミリー財団(Family Office & Foundation)

この2つの組織はファミリーが有する資産の管理や、ファミリーによるビジネス以外の諸活動をサポートする役割を担っている。ファミリー・オフィス(Family Office)の主な役割は、ファミリーの金融資産の管理と投資、会計、税務上のアドバイスとサポートなどである。ファミリー・オフィス(Family Office)が、ファミリー評議会(Family Council)の活動のサポートを行う場合も多い。ファミリー財団(Family Foundation)は、慈善事業の企画・運営のために設けられる。

ファミリービジネスを運営するからと言って、上記6つのガバナンスを達成するための組織すべてを備えておく必要はない。しかしながら、複数の世代から構成される大規模な企業のほとんどにおいて、機能的には上記の各機能を担う仕組みが必要となる。オーナーグループに権限が集中し(concentrated ownership)、メンバー間の強い連帯感によりいっそう求められ、なおかつ活動領域が拡大するにつれて、ファミリービジネスにおいて、ファミリーとビジネスの各目標の整合性を図るためのしっかりとした並存的なガバナンス構造を備える必要性が生じてくることには留意を要しよう。

(2) ファミリービジネス・ガバナンスの役割と責務

株主もしくは会社を代表する取締役会、全ファミリーを代表するファミリー評議会(Family Council)は、ファミリービジネスのガバナンスを促進する。有効なガバナンス機構を構築することを検討するファミリーは、互いに相関性を持つ取締役会とファミリー評議会(Family Council)の2つの組織の役割と関係性について最初に議論を行う必要がある。こうした議論を通じて、ビジネスとファミリー双方の各利益を調整することが必要であることが認識されるようになるから、パラレル・プランニングにおいて、取締役会とファミリー評議会(Family Council)の2つの組織の役割と関係性については進んで議論しておくべきである。

ファミリー評議会(Family Council)と取締役会が、ファミリー総会(Family assembly)(年次ファミリー集会)および株主グループそれぞれに、報告を行う対等な組織である。報告の仕組みはファミリーによって様々であるが、各ビジネスファミリーが、当該ファミリーの価値観やビジョンおよびオーナーの形態に基づき、ファミリー評議会(Family Council)と取締役会との関係性につき合意を与える必要があることを示している。

並存するファミリー評議会(Family Council)および取締役会を対等に位置付けているファミリーがある一方で、最終決定権をファミリー評議会(Family Council)に付与しているファミリー、あるいは対照的に取締役会に付与しているファミリーもある。たとえどのような階層的關係、あるいは報告上の仕組みを備えようとも、ファミリーとビジネスの各役割は重複し合う部分があることから、ファミリー評議会(Family Council)および取締役会には情報の共有と協調的行動が往々にして求められる。

これらの組織はお互いに単なる意見交換程度のものを行ったり、あるいは、困難な状況においては、お互いに意思決定への参加を要請し合うかもしれない。ファミリー協定(Family agreements)、オーナーシップの移譲、マネジメントの承継、およびビジネス戦略に関する意思決定やプランを双方の組織で共有することは、ファミリーとビジネスの相補性を確保することにつながる。ファミリービジネスにファミリー評議会(Family Council)と取締役会を並存させることによって、ファミリーとビジネスの各システムのすみ分けを明確にしつつも、プランニングの際には双方のシステム同士の整合性を図ることがまさに可能となるのである。

取締役会の役割としては、法律上明記された義務や責任を有することから、あらゆるビジネス・ガバナンスの土台となる。取締役会は、その会社が設立を届け出ている国の事情により、会社、従業員、オーナーの各主体の利益を代表する。例えば、米国では、取締役会は伝統的に株主の利益を代表し、英国では会社の利益を、ドイツでは労働者の利益を代表する。

しかしながら、グローバリゼーションが進展し、ガバナンスに対する意識にも変化が見られ、こうした傾向も若干変わりつつある。現在、多くの国において、取締役会が、より広範囲の利害関係者を代表するものとして、自らの役割をより広い視点から捉える動きが見られる。

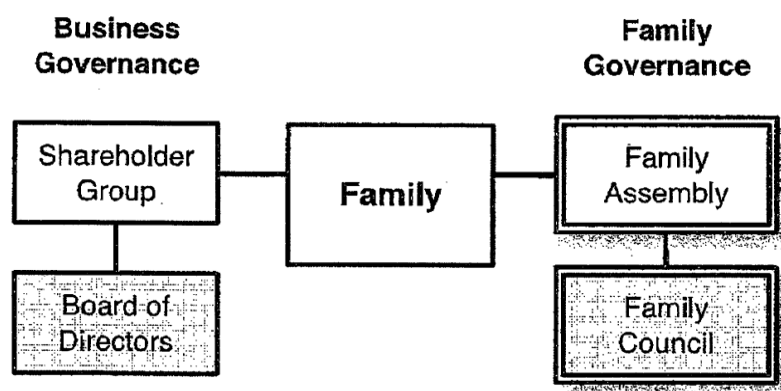
取締役会は、会社が保有する財産を保護し、優秀な経営陣が登用されるよう尽力し、さらには株主価値を高めるビジネス戦略を後押しすることについて、責任を有する。取締役は株主によって選出されるかもしくは任命され、法に則り、会社を「運営」するのではなく、会社の行動を監督することが期待されている。

ファミリービジネスにおいては、取締役会は一般的にファミリー・メンバーで構成されるが、同時に会社外から経験ある実業家を招き入れることが最も望ましい。理想としては、過半数の取締役、あるいは少なくとも3~4名の取締役が、会社と利害関係に無い第三者的立場の者、もしくは外部者であることが望ましい。

ダレガル・グループ(Group Daregal)のリュック・ダーボン(Luc Darbonne)は、実際に同社の取締役として会社外部の者を登用するほど、独立性を確保することの重要性を信じている。「当社の取締役会は外部の人間のみで構成されており、その多くが60代前半である。定年退職後、間もない時期であることから彼らは非常に有能である！当社に

おけるあらゆる意思決定につき、その重要なものについては全て取締役会が行う。」

図表 6-5 基本的なファミリービジネスのガバナンス組織



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.186

取締役会の重要な任務については、以下のものが挙げられる。取締役会はビジネスに関する正式な役割に加えて、ファミリーとビジネスとの橋渡しの役割も担うことが求められている。また、第三者的立場の取締役をメンバーに抱える有能な取締役会はさらに、次世代メンバーに対して、ビジネスファミリーにとって、新たなアイデアを創出することに限らず、オーナーシップと経営に関して専門職業意識を持って臨むことが重要であることを説く役割を担うことが求められよう。

1. 企業の業績の監視と CEO の評価
2. 経営幹部への助言およびサポート
3. 戦略的プランニングに対する貢献
4. ファミリー従業員のキャリア支援および指導
5. ファミリー株主と経営陣の橋渡し
6. 非ファミリーの利害関係者の要望を伝える

バーレーン国内のファミリービジネスの第三者的立場の取締役であるレドハ・A・ファラジ(Redha A. Faraj)は「第三者的な取締役はファミリービジネスでの議論や意思決定において重要な緩衝材となる。こうした取締役は、問題を別の視点から捉えることを促す」ことを指摘している。第三者的立場の取締役は、経営陣とファミリーとの間に立ち、折衷的な第3の視点を提示することができる。さらに第三者的立場の取締役は事業

戦略のプランニングや意思決定において欠かすことができないほど重要な役割を果たす。ファラジ(Faraj)は次のように語る。「ファミリー・オーナーはビジネス上要求される知識等を備えていない場合が多く、それゆえ彼らは何らかの助言を必要とするとき、外部から招かれた第三者的立場の取締役が貢献することができる。一例としてビジネス上のライフ・サイクルを考えてみたい。ファミリー・メンバーは自らのビジネスが成功を収めると、「今後も同じ戦略を続けよう」と考える。こういったメンバーに対して、第三者的な取締役は、いつかビジネスが成熟し、利益を上げられなくなり、競争的でなくなることを知らせる必要がある」。

ファミリー評議会(Family Council)の役割についてみる。ファミリー評議会(Family Council)とは、ファミリーの「取締役会」であり、全ファミリーを代表し、ビジネスとファミリーの各システムの重複部分から生じるオーナーシップ、対人関係、またはキャリアに関わる問題を扱う。ファミリー評議会(Family Council)の重要な役割は以下のものを含む。

1. ファミリー協定(Family agreements)の検討と更新
2. ファミリーの価値観や共有されたビジョンの検討および伝達
3. 教育、社会参加、交流にかかわるファミリーの諸活動のプランニング
4. ビジネスに対するファミリーによる貢献を高度専門化する

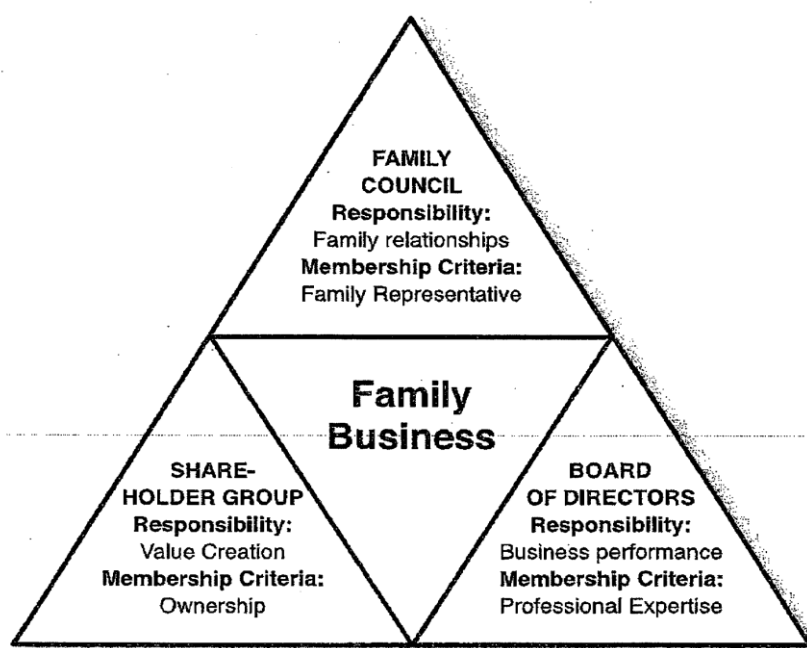
複数の世代を抱えるような規模の大きなファミリーにおいては、メンバー全員がビジネスに参加したり、あるいはメンバー同士の交流の機会が限られる場合が多い。ファミリー総会(Family assembly)²⁵²や株主総会(shareholder group)は、取締役会やファミリー評議会(Family Council)のように有効に機能する組織であるとは必ずしも言えないものの、毎年開催され、取締役会やファミリー評議会(Family Council)の行動について協議し、これに承認を与える機会がある。ファミリー総会(Family assembly)では主として社会的活動に加えてその他ファミリーによる活動について話し合わせ、一方、株主総会(shareholder group)では会社の財務実績や業績について話し合うことが必要とされている。

取締役会とファミリー評議会(Family Council)の参加基準および役割を考える。取締役会がビジネスや経営を対象領域としている一方、が社会、教育、対人関係に関わる問題を扱っていることからして、各組織それぞれに参加する際に求められる要件は違ってくるものと思われる。ファミリー評議会(Family Council)、取締役会、株主総会(shareholder group)の各組織の役割と参加基準の違い、ならびに各組織の相互関係を考

²⁵² 「成人」のファミリー・メンバー全員、ファミリーによっては姻戚のメンバーを含む。

える。ビジネスファミリーのメンバー同士は対人関係をめぐる問題に直面することから、こうした問題を扱うファミリー評議会(Family Council)の参加基準としては全ファミリーを代表することが要求される。取締役会は会社の業績について扱うことから、メンバーの参加基準として高度専門的な能力および知識を有していることが求められる。株主をはじめとするオーナーグループは資産や価値創造について扱うことから、その参加基準としては自社株を有することが求められる。

図表 6-6 ファミリービジネス・ガバナンスの各組織の責任と参加基準



	ファミリー評議会 (Family Council)	株主総会 (Shareholder group)	取締役会 (Board of Directors)
役割	ファミリー・メンバー 間の関係	価値創造	会社の業績
参加基準	ファミリーを代表する 者であること	会社のオーナー(自社株 を保有していること)	専門的な知識

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.189

取締役を有効に機能させるために必要なことを考える、最良のファミリービジネスの条件の一つとして、有能かつモチベーションの高い CEO、有能かつ信頼を集めている取締役会の議長、経験がありかつ積極的な姿勢を示す取締役員から構成される強力なチ

ームをトップに戴いていることがあげられる。有効に機能するガバナンスは、ファミリーにとって、ビジネスに対して一定の影響を及ぼす際の最も重要な仕組みの一つであり、経営陣が策定する事業シナリオに重大な影響を及ぼすこともある。

ガバナンスを通じてファミリーは経営陣を協力をサポートし、一方ですべてのファミリーの利益が経営側に反映されるよう働きかけることもできる。仮に非ファミリー出身者で構成される経営陣がビジネスを率いる場合、取締役会はファミリーの利益や財産が適切に保護されるように経営陣の行動や会社の業績を監視することができなくてはならない。ファミリーおよびビジネス全体が成功を収めるためうえでの取締役会の貢献について探る。ただし、有能で効果的な取締役会を組織し、これに権限を与える責任はオーナーにある。

取締役会を設けることについてファミリーによる意思決定はどのようになっているか。パラレル・プランニングを経て、有効に機能する取締役会を、特に会社外部の者を取締役として招き入れて組織する例が多く見られる。パラレル・プランニングのはじめの段階において、ファミリーは、自らのビジョンを反映させるために、規律を重んじ、説明責任を明確にする必要があることを認識する。

ファミリー集会(Family meetings)の際、取締役会を設けることが会社およびファミリーの双方にとって恩恵があると思われることがはっきりしてくる場合が多い²⁵³。取締役会の設立に関わる論点としては、以下のものが含まれる。

1. 取締役会の役割と意思決定権限
2. 取締役会の構成(経営陣、ファミリー、および第三者的立場の取締役)
3. 選任の基準、任用の手続き、取締役の任期
4. 取締役会および同役員の業績の評価方法
5. 取締役会の議長の役割および CEO との関係
6. 取締役会の役員報酬

取締役会が、綿密な準備を経た末に設立され、なおかつ明確な権限と責務が与えられている場合、それはファミリービジネスにとってかけがえのないほど有益な存在となる。しかしその逆の事例もありうる。強大な CEO の独断に断固対抗する姿勢を貫こうとするファミリー・メンバーで構成された取締役会は、対立と負の感情を産む新たな温床でしかない。外部の者、あるいはファミリー内部の者であっても若すぎるメンバーを抱える取締役会に権限を付与することは気が進まないかもしれない。こうした理由から、ファミリーによっては、正式もしくは法律上の機構を備えた取締役会ではなく、取締役会以外にも客観性を担保できると思われる諮問委員会(board of advisors)を設けたうえで

²⁵³ Carlock, R .S. and Van der Heyden, L(2008).”Board recognition and reward,” *Families in Business*, January-February 2008.

ガバナンスを開始するところもある。

(3) 取締役会とパラレル・プランニング

このあと、如何にして取締役会がパラレル・プランニングに貢献するか、あるいは有効に機能する取締役会がいかにしてパラレル・プランニングを後押しするかについて簡単に触れておきたい。取締役会は、オーナー・ファミリーおよび経営陣が、ビジネスの存続へのコミットメントを肯定的に捉えることを促す。それはさらにオーナー・ファミリーがビジネスへの参加や承継、ならびに投資をめぐって考えを深めることを後押しする。最後に、取締役会は、経営陣による事業戦略の策定において、重大な価値を付け加えることもできる。

取締役会とファミリーの価値観を見ると、多くのファミリーが、取締役会を、ファミリーの核となる価値観(core value)やファミリービジネスに脈々と受け継がれている哲学を深化させ、明確にする役割も担っているものと考えている。ファミリーに対してその価値観だけを問うことは、その他ファミリー固有の信念や原則を見逃すことになりかねない。第三者的な立場の取締役は、ファミリーの歴史や行動を新鮮かつ客観的な視点で捉えることができる。こうした者たちは、内容がより充実してかつ詳細に及び、オーナーにとっては賞賛せずにはいられないほどの満足できる内容である行動規範(value statement)および経営理念(commitment statement)を起草するようファミリーに対して求めることができる²⁵⁴。

取締役会はさらに、経営陣が事業戦略を策定している際、有益な役割を果たすことができる。取締役会は、経営陣に対して、ビジネスに関して自らが有する見識を結集するように、さらには、長期的な目標についてはより現実的かつ確固とした姿勢で臨むように促すことができる。社外出身者で第三者的立場のいかなる取締役にとっても、重要な任務とは、経営幹部に対して、思考を要する啓蒙的な質問を投げかけることである。取締役がこれを実行する場合、優秀な経営陣であれば自らの思考が深化しつつあることを敏感に察し、それがひいてはパラレル・プランニングでの戦略策定にも良い方向に働く。

最後に、パラレル・プランニングの初期段階に取締役会を組み入れることで、オーナー・ファミリーおよび経営陣の各代表が共有されたビジョンを確認するうえで貴重な討論の場が与えられることになる。各代表が討論を通じて、互いに他方からの指摘を受けたり、支持を取り付けたりすることができるのであれば、オーナー・ファミリーおよび経営陣の双方にとって、見解の一致が見られ、より自信に満ちたコミットメントを創り出すことができる。

取締役会とオーナー・ファミリーのコミットメントについて考える。ファミリーが自

²⁵⁴ Carlock, R .S .and Van der Heyden, L(2008)”Natural selection: How to choose the best board,” *Families in Business*, January-February 2008.

らのビジネス参加について議論を行う際、特にファミリー企業が非公開企業である場合には、取締役会はさまざまな側面からこれをサポートすることができる。取締役会は、ファミリーが文書化された協定を作成する際、非常に重要な承認機関としての役割を果たす。多くのファミリーが協定の草案を作成し、それを正式文書として完成させる前に、取締役にビジネス条項を盛り込むように求める。これにより、ファミリーが作成する協定にビジネス的な側面が完全に取り込まれることになる。真にファミリーの成長や幸福を考慮する社外取締役を持つビジネスファミリーこそが最も幸せである。ファミリーの求めに応じて客観的にサポートできる機構は、有能な取締役会において他には存在しない。

取締役会はさらに、プロフェッショナルとして専門的な基準をビジネスに設定することを通じて、間接的にファミリーのガバナンスとプランニングに貢献する。社外取締役を含む取締役会は、プランニングと意思決定のプロセスに参加する他の者にとって模範となる。とりわけ取締役がファミリー集会(Family meetings)の場に招かれ、個人的にも各ファミリー・メンバーと親交がある場合、こうした取締役会は公平なプロセス(Fair Process)を確保しさらに高めることができる。

社外の第三者的立場の取締役とオーナー・ファミリー間の親密な関係は、集会の議題や議事録の共有によっても促される。他にもファミリー集会(Family meetings)と取締役会のそれぞれの開催日を同一にすることも考えられる。例えばファミリーもしくは株主が午前中に集い、取締役会と一緒に昼食をとり、午後に各ミーティングを行うことが考えられる。昼食を共にすることで、ファミリーとビジネスの各ガバナンス活動において交流の機会が生じる。

ファミリーが次世代メンバーを経営幹部候補やリーダー候補とした場合、ここでも取締役会が重要な支援を行うことができる。取締役は、次世代のメンバーにとって、自らが実際に役職に任用された場合、信頼のおける相談相手になることができる。取締役はさらに、ファミリー企業の枠内にとどまらず、事業や人生に関する相談のネットワークを提供してくれる。次世代メンバーがファミリー企業にフルタイムで雇用された場合、取締役は、報酬のあり方や決定に関する客観的な視点を提示することができる。

さらに、何よりも重要なことであるのだが、取締役会は、各ファミリー・メンバーに対して、個人的な業績やキャリア形成に関して、第三者的な視点から、信頼に値するフィードバックを提供することができる。さらに取締役会は、承継プランの作成においても重要な貢献をする。いかなる会社であっても、取締役会の一般的な役割の1つとして、CEOと協力して、適任の後継者および上級幹部候補のチームを適切に育成することが挙げられる。承継プロセスに積極的に関与する社外取締役は、ファミリー・メンバーにとって困難もしくは不可能であると思われる意思決定を行うことができる。ファミリーと親交があり、信頼を得ている取締役が行う意思決定は、ファミリーにとってより受け入れやすく、ファミリー内で生じる争いや対立を緩和することができる。

ファミリーが今後のオーナーシップや遺産プランについて扱うことは、ファミリーを最も困難な状況に陥れる場合が多い。ファミリーからの信頼を得る取締役会は、困難な判断を迫られるこうした繊細な問題について、ファミリーのサポート役となることができる。一方で、取締役会はある象徴的な貢献をしているとも考えられ、社外の第三者的な取締役を含む取締役会の存在そのものが、高度専門家としてのコミットメントを体現しているともいえる。社外取締役はさらに、ファミリーのコミットメントが、ファミリービジネスに対する受託責任(stewardship)を履行していることに他ならないことにつき、お墨付きを与える。仮にファミリーが、社外の第三者的な取締役会の設立に奔走し、自ら進んで説明責任の履行を取締役会と共同で果たそうとする場合、これまで以上に他者の利益に配慮し、ビジネスの今後をより一層真剣に考えようとする姿勢であることは、誰の目にも明らかである。

(4) 取締役会の機能とビジネス戦略

有効に機能する取締役会を持つファミリービジネスの経営陣は、特別な強みを有している。米国のターゲット・ストア (Target Stores) の経営幹部であり、創業者でもあるケネス・デイトン(Kenneth Dayton)は、1984年のハーバード・ビジネス・レビューの記事において、良いガバナンスと良いマネジメントとがいかに「コインの表と裏」のような表裏一体の関係であるかについて見解を述べている²⁵⁵。以下には、ファミリービジネスにおいて取締役会の機能が有効に働いた場合の影響についてまとめてみる。

- ①事業戦略の策定において創造性や新たな視点を提示してくれる取締役会ほど、素晴らしい組織は他に存在しない。ファミリーがオーナーを務める会社においては、こうした意思決定はその会社の長期的な業績を考慮したうえで行われなければならない。
- ②経営陣が SWOT 分析を行う際、優れた取締役会はこれに独自の視点を加えることができる。聡明な経営者であれば、会社の内部評価についての暫定的な結果を取締役会と共有するだろう。これは、自社の能力の評価もしくは競争的地位の評価の結果がどうであれ、自社の能力を過大評価したい、もしくは弱点を過小評価したいとの誘惑にかられやすい経営陣が広く取り入れている方法である。取締役員は、こうした評価に対して、客観的な立場に立つことができる。
- ③取締役会は、経営陣が事業の戦略的な可能性(Strategic Potential)を特定する際、自社を取り巻く市場環境を分析する後押しをする。社内外を問わず広範にわたり豊富な経験を持つ取締役は、外部環境の変化についての新たな知見をもたらしてくれる。取締役はさらに、自社を取り巻く市場の動向や自社に影響を及ぼすものと思わ

²⁵⁵ <http://hbr.org/1984/01/corporate-governance-the-other-side-of-the-coin/ar/5>
2013/09/23

れる外的要因について豊富な知識や経験を有しているかもしれない。

- ④さらに加えて、社外出身の取締役による外部からの視点は、業界の現況や競争環境についての経営陣の思考を広げることができる。グローバル化の到来、新技術の導入、社会的な価値観の変遷、経済構造の再編、持続可能な資源に対するニーズ等、こうした外部からの圧力が加わると、会社がプランニングを行う際、新たな見識が必要になってくるとされる。豊富な経験を持つ取締役会は、経営陣が適切な事業戦略を選択することができるよう、経営陣が提示する根拠に乏しい仮説に対してはこれに異議を唱えて、経営陣に足りない部分を補うことができる。
- ⑤最後に大事な役割として、取締役会は、経営陣がファミリーが会社を所有するという形態に特有の競争上の強みをうまく活用し、それと同時に、こうしたオーナーシップの形態に共通する不利な点を回避することを後押しするうえで、欠かせない存在となることができる。

取締役会とファミリーの投資判断は、技術的には、多くの国において、その国内法により、取締役会が自社の資本構成や戦略上のニーズに基づいて配当(および投資率)を定める旨が規定されている。パラレル・プランニングにおいては、再投資にかかわる判断は、その会社を所有するファミリーが行うこととしているが、実際にはファミリーは取締役会の助言やサポートに頼る場合が多い。第三者的立場の取締役会は投資にかかわる分析と判断につき、ファミリーがその監視等を行うことを支援するうえで最適な存在となるだろう。

取締役は、経営側が提示する企業の戦略的可能性(Strategic Potential)を評価し、ファミリーが下す再投資にかかわる最終判断に承認を与えることを通じて、ファミリーがリスクに対して抱く不安を和らげることができる。より具体的には、取締役会は、ある特定のファミリー、特定のビジネスにとっての適切な配当と再投資の配分比を検討するうえで、最も有益な情報を有する専門家集団である。加えて、取締役会は、いかにして会社の可能性や潜在能力を、ファミリーの長期的な目標である価値創造に結びつけていくかについて、助言を行うことのできる最も有利な位置にいる。

取締役会、ならびにリーダーシップおよびオーナーシップの承継に関する最終的な考察を試みたい。本稿ではファミリーとビジネスのパラレル・プランニングについて扱っており、これまでリーダーシップとオーナーシップの承継についてはあえて前面に取り上げていない。なぜならば、これまで我々が独自に行ってきたファミリービジネスの研究を通じて、特定の課題を取り扱う以前に、まずはしっかりとプロセスを構築することが重要であることが明らかになってきたからである。

最後に、パラレル・プランニングによるいかなる合理的な分析も、シニア世代を「退出させる」ことができないままでは、無に帰しかねないことには留意を要しよう。既に

何度も記しているが、第三者的立場の取締役は特別な貢献を果たすことができる。承継に関してためらいや葛藤に直面するシニア世代を救うことができる唯一の存在は、ファミリーからの信頼を得た取締役である。

ここまでファミリービジネスが優れたガバナンスを持つことの重要性を概説し、さらに第三者的な立場をとりかつ有効に機能する取締役会がいかにパラレル・プランニングに特別な価値を付け加えるか論じてきた。このあとパラレル・プランニングの最終ステップであるファミリー・ガバナンスについて述べる。

有効に機能するファミリー・ガバナンスが備わってはじめて、ビジネスファミリーは、ファミリービジネス・システムのニーズに対応するプランニング・プロセスを十分なかたちで実践することができる。ファミリー・ガバナンスは、ファミリーの調和—それは金銭的、社会的、感情的、精神的な意味合いで—にとってその土台を築くものである。結局のところ、人生とはビジネス以上に多面的であるということである。

パラレル・プランニングのなかでもガバナンスに関わる部分は、経営陣とオーナーが意思決定において連携を図るための総括的なフレームワークを提供し、説明責任を確保するものである。第三者的な立場の取締役会は、ビジョンや投資に関わることも含めたパラレル・プランニングに対する関与を通じて、ビジネスファミリーに対して、助言を与えることのできる欠かせない存在である。きちんと組織されている取締役会は、戦略的プランニング・プロセスにおいて経営陣をサポートすることができる。有効に機能する取締役会は、特にファミリービジネスの過渡期において欠かせない存在となるだろう。

第2節 ファミリー・ガバナンス(ファミリー集会とファミリー協定)の活動すべき内容

(1) ファミリーの内紛

ファミリービジネスにおいてガバナンスが脆弱な場合には、やがてオーナーシップを巡っての対立を生み出すことになる。最終的には裁判所の判断により、同ビジネスの資産とオーナーシップの分割という結末を辿ることもありえる。以下にいくつかの事例を見てみる。

ある倉庫業者(warehousing)に対する裁判所の清算命令

Ramsey 郡法廷の裁判官は、木曜日、セント・ポール(St.Paul)で卸売業を営むスペース・センター社(Space Center Inc.)に対し、同社の支配権を握るファミリー・メンバー間の長期にわたる確執を解消するべく、同社を管財人の管理下に置くこととし、売却する旨の判決を下した。

スペース・センター社(Space Center)は 1916 年、当時、セント・ポール・ターミナル・ウェアハウス社(St. Paul warehouse company)として、ハリー・マクニーリー・シニア(Harry McNeely Sr.)(1968 年没)によって設立された会社である。彼の子たちが現在、会社の支配権をめぐる係争中である。創業者の息子、ドナルド・G・マクニーリー(Donald G. McNeely)は、同社会長、同社持株会社社長をはじめ、40 社以上にも及ぶ関連子会社のトップを兼任している。その弟、ハリー・マクニーリー・ジュニア(Harry McNeely Jr.)は、同社の持株会社副社長とスペース・センター社(Space Center)の取締役を務めている。この兄弟 2 人は同社株式の過半を握る大株主でもある。

同兄弟はともに、その姉妹を含む少数派の株主グループから訴えられている。同少数派株主グループは、ドナルド(Donald)、ハリー(Harry)の兄弟 2 人が、自分たちを会社の経営や事業収益の分配から締め出し、さらに同兄弟が私利私欲のために企業を運営していると主張した。姉妹が主張するところによると、兄弟が「自分たちに多額の配当金を支払わなかった。要求した情報の開示を怠った。私利私欲のために会社の資産を悪用した。」としている。実際のところ、同少数派株主グループの利益を代表する取締役はいなかった。

ドナルド(Donald)、ハリー(Harry)の兄弟 2 人の弁護士は次のように語っている。「仮に姉妹をはじめとする少数派株主グループの主張が認められる事態となれば、750 名のファミリーに働き口を提供している同社は崩壊するだろう。今回の件は、そのほとんどが欧州に暮らす少数株主が、自らが保有する株式に相当する以上の金額を欲しているだけに過ぎない。」

1916 年、ハリー・マクニーリー・シニア(Harry McNeely Sr.)は、当時としては多額とされる 5000 ドルを義理の父から借り入れ、セント・ポール(St. Paul)の中心街で倉庫・運輸業を扱うセント・ポール・ターミナル・ウェアハウス社(St. Paul warehouse company)を創設した。彼と、1937 年に入社した息子のドナルド(Donald)、さらには 1949 年に入社したハリー(Harry)によるリーダーシップの下、公共の倉庫として使用されていた各不動産の買収や、第三当事者(third-party)として物流事業に乗り出す等、長期的な視点に立ったというよりもむしろ日和見的な事業戦略をもとに、全米のありとあらゆる資産を次々に獲得していき、数十年にわたり成長し続けた。1970 年代後半にハリー・シニア(Harry Sr.)が死去するまで、現在ではスペース・センター社(Space Center)と改称している同社は、倉庫業(warehousing)を含め、全米でも有数の規模を誇る不動産グループにまで成長した。²⁵⁶

その後も、ドナルド(Donald)とハリー(Harry)の兄弟 2 人が、幾年にもわたり同社を成功に導いてきたが、しかしながら同社は次第に脅かされるようになってきた。その原

²⁵⁶ Carlock, R S.and Florent-Treacy, E.(2009) *From Swords to Ploughshares: Three Generations of Family Entrepreneurship, Conflict, Transition and Connection* (INSEAD case study, 2009)

因は、経済的、競争的な圧力ではなく、兄弟 2 人と、同社の少数派株主グループに属していた姉妹 2 人との間の不和によるものであった。かつて、父の意向に反してビジネスに参加することなく、法律事務所で働いていた 2 人のマクニーリー姉妹は、ドナルド(Donald)、ハリー(Harry)の兄弟とは異なり、自社株ではなく現金を受け取った。訴訟に持ち込む前に、マクニーリー姉妹は、その母が同社に有していた利得を「贈り物(gift)」として譲り受けることにより、和解に合意したのであるが、その 15 年後、再び問題が生じた。少数派株主グループに属していた姉妹 2 人は、再びドナルド(Donald)、ハリー(Harry)の兄弟 2 人に対して訴訟を起し、同兄弟が自分たちを重役の地位や事業収益の分配から締め出し、さらに同兄弟が私利私欲のために企業を運営していると主張した。最終的に、少数派株主グループが保有する同社株の買取りを命ずるというミネソタ史上、最も重い判決が下された。

この判決を受けて、同ファミリービジネスは破滅的な状況に陥った。長い裁判に明け暮れた末に敗れ、ドナルド(Donald)、ハリー(Harry)の兄弟は、姉妹側の主張を支持した判決に従い、支払い義務を履行するため、自社が保有する他社株の売却を余儀なくされた。兄のドナルド(Donald)は今回の判決については受け入れる姿勢を示したものの、今後はビジネスにファミリーを関わらせたいとは思わなかった。一方、弟のハリー(Harry)は依然としてファミリーがオーナーシップを担う形態がビジネス上有利であることを信じていた。こうした両者の見解の違いに端を発して、同社はやがて 2 つに分割され、新たに創設した持株会社の下に置き、各社をドナルド(Donald)、ハリー(Harry)の兄弟それぞれが運営するというかたちに再編された。

ファミリービジネスの多くは、こうした悲劇を乗り越えることができない。一方、ハリー・マクニーリー・ジュニア(Harry McNeely Jr.)にとってこの経験は、自らのビジネスを再構築し、ファミリーの価値観や意志を改めようとする原動力となった。ハリー(Harry)は今回の会社の分割は、これまで長きにわたって存続してきたファミリービジネスを再生する好機であると考えていた。彼は、これまでのビジネス戦略を掲げながらも、公正さというファミリーの価値観、参加、高度専門的なガバナンス機構、社会的責任、ファミリーのコミットメント等、新たな視点も取り入れた。彼が最初に着手したことは、自社を再興するという彼自身の目標を力強く後押しするために、経験のある外部の取締役を迎え入れることであった。

メリテックス社(Meritex)(旧スペース・センター社)において新たに組織された取締役会は、過半数をファミリー出身者以外の取締役が占め(ファミリービジネスの取締役会はファミリー出身の取締役により構成されていた当時としては珍しいことであった)、残りはファミリー出身の会計士、弁護士および友人から構成されていた。ハリー(Harry)は、次世代の各ファミリー・メンバーに対して、ガバナンスを肌で学ぶため、1 名ずつ 1 年単位で取締役として勤務することを要求した。

ハリー(Harry)は、親族間でのコミュニケーションが確保されていないことや、特定

の主義/主張に偏っていることを問題視していた。彼はこうした問題の解決にも優先的に取り組み、それはファミリー集会(Family meetings)の定期的な開催となってあらわれた。ビジネスの透明性の確保について協議するため、ファミリー評議会(Family council)を新たに設置し、四半期毎に開催することとした。ハリー(Harry)はその成果を次のように語っている。「あらゆる事柄、そして我々全員がビジネスに寄与していることを誰もが知っている。」ハリー(Harry)はファミリーの能力開発を奨励し、特に後進の育成に力を入れ、自らの子どもたちが将来有能なオーナーもしくは取締役として活躍できるよう、著名なビジネス・スクールが提供する各リーダーシッププログラムで学ばせた。

ファミリー財団(Family foundation)は、その規模が拡大したマクニーリー家(McNeely family)にとっては再興の柱となるものであった。ハリー・マクニーリー・ジュニア(Harry McNeely Jr.)は、同家の従兄弟の世代では為しえなかったが、自らの兄弟姉妹の子全員がファミリー財団(Family foundation)に参加し、協力するよう働きかけた。同財団は、教育、環境、芸術、地元地域の振興に加えて、現在では、セント・ポール(St. Paul)のセント・トーマス大学(University of St. Thomas)構内において、教育機会の提供や助言を行うファミリービジネス・センターに対する寄付行為も行っている。2008年、ミネソタ・ビジネス・マガジン(Minnesota Business Magazine)は、ハリー(Harry)の会社を「Family Business of the Year (年間最優秀ファミリー企業)」に選定した。かつて会社清算の憂き目にあったマクニーリー家も、ファミリーの期待との調和のとれた力強いビジネスを再興することができた。

ハリー(Harry)が、その兄であるドナルド(Donald)と姉妹との関係において経験してきたことは、ビジネス上の業績とファミリーの団結の両方に資する意思決定のツールとして、コミュニケーションとファミリーおよびビジネスのガバナンスの重要性を、彼に気付かせるきっかけとなった。ハリー(Harry)の長男であるパディ(Paddy)がメリテックス社(Meritex)に戻った際、過去10年を同社外で過ごし、トップレベルの業務遂行に求められる能力を培ってきたことから、ファミリー集会(Family meetings)による後押しもあって、取締役に戻った彼は、最終的に取締役会が策定した後継者育成プランの下、CEOに選任される運びとなった。ハリー(Harry)は、次世代へのオーナーシップ承継の問題について、ファミリービジネス、その他の各利害関係者の要望に応えるプランニングと意思決定を行うため、取締役会やファミリー集会(Family meetings)にその扱いを任せることにした。

出所 : Langberg, M.(1985) *Court orders liquidation for city warehouse firm*, St. Paul Pioneer Press Dispatch, November 1, 1985.

この事例は、ファミリー・ガバナンスが有効に機能しない場合、壊滅的な影響がファミリーとビジネスにもたらされ得ることを示すとともに、逆に、それが有効に機能する

場合、いかなる効果もたらされるかを示している。仮に有効に機能するファミリー・ガバナンスが構築されないならば、上記の事例にあるマクニーリー家(McNeely family)のように、今後も決して解消されることのないファミリーの不和を抱え、長期にわたる法的闘争の悲哀を味わうことになるだろう。

実際には、ファミリーの内紛を通じて、結果的にファミリーの協働関係を後押しするガバナンスの役割に目が向けられたのである。ビジネスの再興にとどまらず、新たに立ち上げたファミリー財団(Family foundation)の活動に賛同してもらうためにも、ハリー(Harry)は自らを法廷の場で訴えた者も含めて、ファミリー分家の従兄弟たち全員を団結させた。「協働」をファミリーの柱となる価値観として掲げたうえで、有効に機能するファミリーとビジネスのガバナンスを整備することを試みた。それを実現させるために、パラレル・プランニングを通して、第3世代のファミリーは、祖父母の代から受け継ぐ慈善活動を通じた他者への貢献というファミリーの遺産を存続させること、その遺産を次の第4世代に受け継ぐことが可能となったといえるだろう。

ファミリー・ガバナンスの意義について考える。多くのビジネスファミリーは、ビジネス・ガバナンスと並行するかたちで有効に機能するファミリー・ガバナンスがもたらす恩恵を理解していない。優れたファミリー・ガバナンスは、メンバー間のコミュニケーションを向上させ、公平さを後押しし、さらにはコミットメントの維持を通じて、ファミリービジネス全体に好影響をもたらす。正式なファミリー・ガバナンスは、ビジネスの将来像を巡るのプランニングや意思決定において、各世代がそれぞれ建設的なかたちでこれに関与できるよう促すことで世代間の承継を後押しする。ファミリーの中では、世代を経るにしたがい、より多くのファミリー・メンバーがファミリー企業に利害関係を持つようになるにつれて、より一層対立が生じやすくなる。このとき、ファミリー・ガバナンスにおいて重要なテーマを巡るプランニングや意思決定を行う際のメンバー間で共有されたシステムを用意することで、メンバー同士の対立やファミリーの内紛が生じる機会を減らすためにその真価を発揮することになるだろう。現時点においては良好な協働関係を構築できているビジネスファミリーであっても、今後、メンバー間の不和、ビジネスに起因する問題、精神的な苦痛(emotional hurt)、あるいは将来の計画をめぐる難しい判断を迫られることも十分考えられる。将来的にメンバー間の不和が先鋭化し、当事者間では解決できない場面も出てくるだろう。こうしたことから、正式に文書化されたファミリー協定(Family agreements)に根拠を置く、ファミリー評議会(Family council)等のガバナンスのシステムが絶対に必要になってくるのである。

メンバー間の対立を傍観するだけのファミリーは、開かれた存在とは言えず、誠実であるとも言えない。メンバー各人が、意思決定、期待、または対人関係を巡る問題について、ファミリーが取り合ってくれないと感じるとき、各人の不満や不信等の感情が極限にまで高まって、やがてこうした者が感情を爆発させて破壊的な手段をとってしまうおそれもある。ファミリーまたはビジネスにおけるいざこざを解決することは常に難し

い。なぜならば、メンバーの誰もが、非常に感情的になるおそれがある問題をめぐる争いのために、愛する家族と向き合いたくないからである。以下の節では、こうしたメンバー間の対立をどのように捉えるべきか、さらには、そこで得た教訓をパフォーマンスの向上や対人関係の強化にどう役立てていくかについて考察したい。

ファミリーの内紛がある場合には、その背景を理解しなくては行けない。ファミリーであれ、ビジネスシーンであれ、対人関係において対立は付き物である。対立したとしても、仮にそれが適切に処理され、その対立を契機に新たな思考、より優れたプランニングや意思決定が促され、そこからより強固な信頼感や責任感が芽生える結果となるのであれば、問題はないのだが、実際にはそんなに簡単にポジティブかネガティブかで片付けられるようなものにはならない対立が多いだろう。

ある兄弟2人が、ある問題について同意はできないものの、その問題について話し合うことで意見が一致し、その後、双方にとって受け入れられる結論にいたった場合、彼らは信頼関係を築き上げ、彼らの関係はいつそう強化されることになる。このような動きはファミリーにも当てはまる。ファミリーが難しい議論に取り組む場合、新しい視点が加えられたりすることで、個人一人ひとりで行うものよりもより現実的かつより優れた解決策が得られる可能性がある。このように対立には良い面もあるが、ビジネスファミリーは以下に挙げる主に3つのかたちの対立を経験する。

- ①そもそも対立とは、あらゆる対人関係において付き物である。複数名でアイデアの共有、プランの提示、意思決定を行う場合、各人の価値観、目標、モチベーションの差に起因する対立が生じる可能性がある。対立とは我々の日常生活において付き物であり、我々は対立を対人関係においてはごく自然なこととしてそれらを受け入れる慣習とその解決策を持っている。仮に利害関係がさほど強くなく、双方にとってこの問題を真正面から議論したいと思わない場合、特段、対立の解決に向けての公式的なツールがなくても大抵はうまくいく。ところが利害関係が大きく、対立が感情的になる要素を大いに含む関わる場合には問題が生じることとなる。
- ②対立とは、我々がそれに対処する手段やシステムを持っていない場合に生じる。仮に2人の従兄弟が普段からコミュニケーションを取っておらず、各人の相違を解決するのに役立つ機構がファミリー内部に存在しない場合、彼らは争い合うことになるだろう。対立は、ファミリーが効果的な対人関係スキルや日常的な問題に対処するガバナンス機構を構築してこなかった場合に発生する。
- ③対人関係に端を発する対立は、2つのかたちを伴って生じ、その双方とも等しく有害である。1つ目のかたちは、個人間もしくはグループ間でのビジネス上の未解決問題につき、これを解決に導くための効果的なプロセスを用意していないことから生じる対立であり、お互いの信頼関係を損なうおそれがある。こうしたかたちの対立は、良好な対人関係を維持するための策を築くことに失敗したケースであり、今後の協働の試みを阻害する。対人関係における対立の2つ目のかたちは、解消され

ていない不満や不信等が募っていき、やがてそれが対人関係において破壊的行為となつて表出したものである。以上2つのかたちの対立を見てきたが、そのいずれも、当事者である個人間もしくはグループ間で合意に達することはない。なぜならば、彼らには、お互い協力し合うという信頼感もしくは感情面での見識(emotional insights)が失われているからである。

ファミリーとビジネスの双方のシステムが重なり合うこと、さらには生涯にわたって関係を共有するという点から、ビジネスファミリーにおいて対立は常に存在する問題である。先に見たマクニーリー家(McNeelys)の事例が示すように、家族もしくは親族といった親密な関係は、そこでの対立がビジネスにかぎらず愛情をも曇らせてしまうことにつながりかねない。

そのような事態に直面する前に、効果的なガバナンスがいかにビジネスとファミリーにかかわる問題の調整に役立つかを考えることは価値のあることだと思われる。良いガバナンスは、ビジネスにとっては、業績の向上を後押しするものとなり、ファミリーにとっては、良好な人間関係の強化をもたらすものとなる。メリテックス社(Meritex)の現会長兼 CEO、パディ・マクニーリー(Paddy McNeely)は、ガバナンスはライフセーバーとして機能すると語る。「ガバナンスとは、オーナー(われわれ)と会社の線引きを明確にするものであり、さらにわれわれ各人をつなぎとめるものである。」

多くのファミリーは問題に正面から向き合い対処することをためらう。なぜならば、問題を取り上げることで、これを機に各人が潜在的に抱えている心のわだかまりが爆発することにつながる事態を恐れているからである。INSEAD においてリーダーシップに関わる臨床学を専門としているマンフレッド・ケッツ・ド・フリース教授(Manfred Kets de Vries)は、ファミリーは往々にして、一族の調和という「神話」を維持することの利益を優先して、現状について誠実に向き合おうとせず、痛みを伴うようなコミュニケーションを時折避けてしまうとして、警告を発している²⁵⁷。

家族の調和を維持することが重要であることについては、何ら異論はないであろう。しかし、個人、家族、会社の成長のために、対立に目を背けるのではなく、その解決に向けて積極的な姿勢を示すことは極めて重要なことである。ファミリーの価値観や脈々と受け継がれている文化は、時として、オープンで誠実なコミュニケーションにとって障害となることがある。

シンガポールを拠点にファミリー企業の形態を取る運送会社、ICM の唯一無二のオーナーである、フレッド・ツァオ(Fred Tsao)が、この点について次のように端的に語

²⁵⁷ Kets de Vries, M (1996) *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm* (London: International Thomson Business Press, 1996)

っている。「我々のファミリーの歴史上、対立は存在しなかった。我々は、代わりに回避方法を持っていた」 同氏はさらに続けて、彼および彼の兄弟姉妹にとって優先すべき事項の一つは、家族間のコミュニケーションをより開かれたものにするることであるとしました。「私は、兄弟3人と外部コンサルタント3人を交えた有意義なディスカッションをちょうど終えたところだ。我々は、価値観、文化、言語、ビジネス等を再定義する途上であり、今後長きにわたって存続可能なアイデンティティを模索している最中にある。我々には、こうした根本となる問題を扱うべく、適切な議論の場が必要である。」

特に、伝統的にリーダー(家長)の権限が強すぎたり、未解決の内紛を抱えたままのビジネスファミリーにとっては、ガバナンスのシステムを構築することはおそらく難しいことであろう。その一方で、不幸なことに、何もしないでいることは、より深刻な状況を生み出すことになる。創業者がリーダーとしての任務を果たさず、あるいは創業者によるリーダーシップの代わりとなるガバナンスについて、ファミリーで合意が得られない場合、破滅的な結果をもたらす対立に歯止めをかけることはできない。

ケッツ・ド・フリース(Kets de Vries)、カーロック(Carlock)の各氏は、2007年発行の共著『*Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*』のなかで、対人間の対立を乗り越えるには、各人の願望や欲求を抑えて、ファミリー全体、利害関係者との共同財(collective good)に配慮できる能力が必要であるとしている²⁵⁸。各人それぞれの興味や関心事と、グループで共有される目標との調整を図ることは、特に、各人が個人的な競争心や解消されていない不満を満たす場としてファミリービジネスに参加し、その際にその者とは相容れない兄弟が現れた場合、多くのビジネスファミリーにとって非常に難しい問題となる。仮にそうした兄弟が、お互いにいがみ合う代わりに協力し合う場合、そのファミリービジネスがいかに強固な存在となるか想像されたい。

対立の回避および解決の手段としてのファミリー・ガバナンスを見てみよう。ビジネスファミリーがメンバー間での対立を解決する上で、いったいどのような情報・知恵が役に立つのだろうか。メンバー間の対立を抱えるファミリーは、そうした対立が、さらに非生産的な関係を強めてしまうという悪循環から抜け出せない。

香港で輸送および不動産業を営む会社の会長、シャム・チェララム(Sham Chellaram)は、ファミリーの内紛を過去3世代にわたって経験しながらも、彼の曾祖父が興したビジネスがどのような経緯をたどってきたかについて次のように述懐している。「私の祖父は、曾祖父より野心的であった。それゆえ、祖父は曾祖父と袂を別ち海外へと事業を展開した。祖父は私の父とその兄弟と共にグローバル・ビジネスを築き上げた。しかし、

²⁵⁸ Manfred F. R. Kets de Vries, Randel S. Carlock, (2007) “*Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*”, Wiley, 2007

その祖父と父たちの間でも対立が生じ、ついに私の父は兄弟たちとビジネスを分かつことになった。父の事業は成功を上げ、私たち兄弟にバトンを手渡した。しかし、会社が成長するにつれて、私たち兄弟の間でもビジネス上の運営をめぐる意見の違いが生じ、私たちはビジネスを分割することにした」。

チェララム(Chellaram)は、こうした対立の悪循環を断ち切るために不可欠となる、ファミリーの対立を処理し信頼を築くガバナンス機構とそのシステムを活用することの意義を認識するにいたった。彼はファミリーとビジネスの双方に委員会を設置した。彼の言葉によると「委員会はビジネスを責任ある存在に変えた。そのために、ビジネスに対して求める水準も以前のものに比べ全く新しい段階へと押し上げた。こうしたことにより、望ましいことに、我々は輸送ビジネスにおいてより慎重な姿勢を取るようになり、データを重視するようになり、それは我々の行動をより客観的なものにした」。

ビジネスファミリーは、ファミリーとビジネスの持続的な関係を構築するうえで、まずはファミリー内におけるコミュニケーションの向上に着手するためにも、ガバナンスが効果的な手段であることを認識する必要がある。対立を回避することによる代償は非常に大きい。たとえば、誠実な対人関係や信頼は抑制されることとなる。対立を回避し続けることで、ファミリーは、個人の成長にとって必要とされる健全な緊張感を経験する機会を逸することとなり、逆にそれは個人の表現や他者との意見の共有といった機会の制約から生じる不健全な緊張関係をもたらすことになる。夫もしくは妻から不平不満のみを聞かされてきた夫婦、あるいはあまりにも片方の肩を持つことが多い夫婦も、このような不健全な緊張関係を抱えやすいだろう。ファミリーが協力し合い、ファミリーとビジネスの今後に向けて備えるには、心地良くないと思われる変化、誤解、対立と正面から向き合う必要があることをファミリーは認識すべきである。

ファミリー集会(Family meetings)を開催すること、ファミリー協定(Family agreements)を策定すること、オーナーシップにかかわるプランを明確にすることは、構造上の対立を事前に防ぐうえで役立つ。残念ながら、これは兄弟、従兄弟間において生じるような内紛には適切な解決策とはならないかもしれない。しかしながら、ファミリー・メンバー同士の競争心もしくは競争が支配的となったとき、シニア世代のメンバーまたはファミリー評議会(Family council)のような立場にあるものが、問題を解決するためにアクションを起こす必要がある。場合によっては、解決策として、ビジネスから1名もしくは複数名のファミリー・メンバーを除外すること、会社を複数の事業主体に分割すること、持株会社を設立すること、場合によってはビジネスを売却することも検討されるかもしれない。

例えそのような事態になっても、シニア世代のメンバーには、今後長年にわたる内紛やビジネスの崩壊につながりかねないいかなる状況についても解決するというファミ

リービジネスを預かる受託管理人(steward)としての責任がある。もし彼らがうまく対処しなければ、こういった状況はおそらく永遠に解決しないだろう。こういった状況が続くようでは、次世代の多くのメンバーが、ファミリービジネスを有望で魅力ある存在であると見なすとは到底考えられないからである。

ファミリー・メンバーがお互いに建設的に向き合うことは、学習し習得すべきスキルである。なぜならば、多くの一般的なファミリーが、こうしたスキルもしくは行動様式を持ち合わせているとは考えられないからである。各ファミリーは、対立に対処するプログラムを策定する場合、各ファミリーに固有の価値観や文化について考える必要がある。ファミリーによってはその文化が内紛を助長しかねないものもあるが、そうしたファミリーにあっては、各メンバーは躊躇することなく自らの意見を述べるべきである。その一方で、非当事者のメンバーはそうした争いを解決しようとはせず、あるいは他のメンバーの非難をするばかりであり、何の解決の役にも立たないだろう。

このような事態を打開するためにも、各ファミリーは、たとえばファミリー評議会(Family council)もしくはシニア世代のメンバー(ファミリーによっては長老評議会(a council of elderly)とも称される)へ問題の解決を付託するなど、ファミリー規約(Family constitution)上に紛争解決のためのあらゆる選択肢を用意しておくべきである。

オーストラリアの株式会社 ROI の会長を務めるリチャード・オーウェンズ(Richard Owens)は、自らのファミリーの経験を次のように紹介している。「ファミリー規約(Family constitution)の作成に着手した際、最も優先すべき事項として対立の解決を掲げた。それは最も重要なことだった。我々は前世代に起こったことを、次世代の者に経験させたくなかった。こうしたことから、対立の解決について記述した箇所は数ページにも及び、くどいようにも思われたが、しかしこれは当時我々が必要と感じたものだ。実際にそうした解決法を使用する場面がこれまでに訪れたか？私が考えるに、今がまさにその時ではないのか。ファミリー規約(Family constitution)を紐解く理由の一つには、ただこうしてそれを眺めることが挙げられる。」²⁵⁹

この他にも、こうした対立をめぐる問題がファミリー集会(Family meeting)の議題として取り上げられて、その機会に解決に向けての話し合いが行われることがあるかもしれない。仮にこの問題がビジネスに関するものならば、取締役会に状況の確認を依頼し、実行可能な解決策を提示してもらうことも可能となろう。取締役会がこの解決策を提示する時に重要なことは、紛争の当事者にとって受け入れ可能で、ファミリーの価値観やビジョンとは矛盾しない解決策を提示するというのを念頭に置いておくことである。

ファミリーによっては、ファミリー評議会(Family council)や取締役会等の仲裁シス

²⁵⁹ 2006年、Kellogg School of Management Family Business Conference における講演内容

テムを活用するよりも、むしろ対立を解決に導く(各人の)スキルの習得に時間を投資する場合もあるだろう。こうしたファミリーは、より複雑な問題については、専属の組織開発エキスパート、十分な訓練を受けた心理療法士、またはファミリービジネス・コンサルタントを雇い入れ、これらの各専門家に相談することを選択するかもしれない。

相談事が何も無ければ、そもそも争いごとが生まれる余地が無くなるので、家族関係は強化されるだろうという広く知られた神話が存在する。しかしながら、それは単に黙っているだけかもしれない。実際には、各メンバーが重要な問題について異議を唱えることができ、さらに対立を解決に導くツールが存在するならば、ファミリーはより良好な信頼関係を構築することができるだろう。

(2) 参加および信頼醸成の手段としてのファミリー集会(Family meetings)

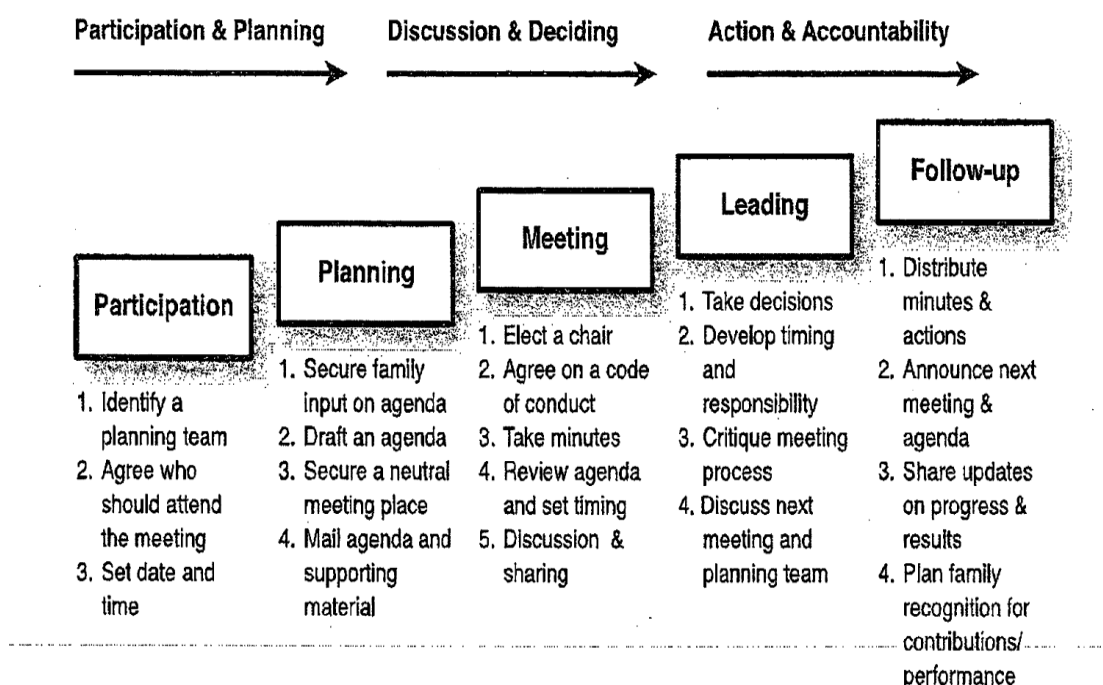
いかなる困難な意思決定であれ、その出発点となるのはファミリー集会(Family meeting)である。ファミリー集会(Family meeting)は、コミュニケーションの促進、教育、プランニングおよび意思決定の機会の提供、ならびに説明責任の履行を通じて、良好な家族関係の維持をその趣旨としている。有効に機能するファミリー集会(Family meeting)は、共有された将来像に向けてメンバー間の協力を促す礎となる。ファミリー集会(Family meeting)は往々にして、ファミリー・メンバー各人のニーズから、ファミリー全体で共有された願望や価値観を明確にするといううえでも役に立つ。

メリテックス社(Meritex)で CEO を務めるパディ・マクニーリー(Paddy McNeely)は、こうした姿勢で臨む必要があることを次のように強調している。「われわれは、第3世代から第4世代への移行に際して、承継を円滑に進めるための好機に恵まれている。われわれはまず最初に第3世代が中心となって承継上のプロセスの実行に着手した。今後10年ないし15年が正念場となるだろう。たとえ年に2回であっても一同が会する機会が作られれば、第4世代の将来に対する考え方やプランニングに影響を与える機会が20回も作られることになる」。

マレーシアに本拠を置くビキット・キアラ・グループ(Bukit Kiara Group)は、次世代の者を参加させて作業チームを編成し、「雇用、投資、事業等に関して、どのような将来像を思い描いているか、つまりはファミリーとしての価値観を表明する」ファミリー憲章(Family charter)の策定に当たらせることで、ファミリー全体としての役割を探索している。自らもファミリー出身者であり、同ファミリービジネスに法律家として加わっているプリン・トン(Pauline Tong)は、パラレル・プランニングの意義に関連して次のように分かりやすく説明している。「我々(ファミリー)は、各メンバーを互いに結び付けるにはどのような行動を取れば良いのかを一堂に会して協議し、さらに経営陣と同じ方向にファミリービジネスを導くことに資する行動をとる。」

なぜ単なる会議にすぎないものがそれほど重要なのか。第一に、仮にファミリー・メンバーの一人が集会に参加したくないか、もしくは参加できない場合、それはファミリーが協働するという点において困難に直面しているという明らかなサインである。仮にファミリーの間に定期的な集会を開催することで意見が一致しなければ、将来起こり得る対立を解決するスキルを備えることができるとは到底考えられない。こうした場合においては、物事を上手く進めるためにも、問題の解決をファミリービジネスに精通している専門的なコンサルタントに一任してしまうのが最良かもしれない。

図表 6-7 ファミリー集会についての一連の流れ



出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.207

これまで一度もファミリー集会を開催しようとしてこなかった複数世代から成るファミリーは、実際に開催しようとしたときに、そこに漕ぎ着けるまでの道のりがいかに大変なものであるかに気付くだろう。それは、ある意味単純にメンバー各人の見解に多くの違いがあることに原因があることが多い。しかしながら、ファミリー集会の意義を考え、実現に向けて、メンバー各人が強いコミットメントを示すとき、その集会はファミリーに様々な利益とモチベーションをもたらすことになるであろう。

ファミリーの中にある摩擦や紛争の種が、ファミリー・メンバーの中で共通の認識として明らかにされたり、その解決のために新たなアイデアが次々と浮かび、各世代がいかにポテンシャルと才能を秘めていたかということをお互いに知りあうにつれ、ファミリーはあらためて驚かされることになる。

正式に成文化された協定を策定し、もしくは主な論点につき協議するまでの道のりは長いが、こうしたファミリー集會を、ファミリーの教育に資するかたちで活用することはできるかもしれない。こうした集會を、ファミリー「セミナー」として位置付け、今後求められるリーダーシップ・スキルやファミリーが果たし得る役割を検討する場として活用することができるかもしれない。ある意味では、こうした正式な集會の場で無くとも、ファミリー教育に関係するようなトピックに関するメンバー同士の対話が、後々になってより正式なファミリー・プランニングや意思決定の強固な礎を提供する可能性もあるだろう。

ファミリー集會(Family meeting)においてファミリーの間に合意が形成されることの意味を考える。ファミリー集會(Family meeting)では、メンバーによる積極的な参加を促す条件を整えば、組織自体のメカニズムはかなりシンプルなものである。ファミリー集會(Family meeting)をうまく機能させるためには5つのステップがある。

- ①誰が集會に出席するべきか
- ②協議事項をどのように設定するべきか
- ③誰が集會の進行役を務めるのか
- ④集會では何を議論するのか
- ⑤行動と説明責任をどのようにして確保するのか

各ステップを見るとわかるように、ファミリー集會(Family meeting)の最も重要な意義は、ファミリー・メンバーが直接関わり合う機会の提供、プランニングの共有、議論と意思決定、行動と説明責任の確保にあるといえるだろう。ファミリー集會(Family meeting)は、協議事項、議長、議事録、フォローアップ等、それに相応しいかたちを備えたものでなければ、メンバーの失望や反感を買うことになりかねない。専門的かつ周到に計画された集會が開催されることは、意思決定のシステムが提供され、そこで決定された事柄が高度に専門的なプロセスを経て実行されるとの期待を作り出し、結果を改善することができる。ファミリー集會(Family meeting)のプランを作成するにあたり、すべてのファミリーが考えておくべきいくつかの重要な項目がある。それぞれの項目について上記の5つのステップに沿って細かく見てみよう。

①参加：誰がファミリー集會(Family meeting)に参加するべきか

ファミリー集會(Family meeting)の参加者をめぐっては、2つの見解がある。1つに

は、成人で親族に該当する者のみが参加すべきだとする考え方である。きわめて繊細で慎重な扱いを要するファミリーにかかわる問題は、参加者の数を限ったほうが、秘密が守られやすく、感情的な対立を回避しやすいというのがその理由である。この他にも、姻戚もしくは若手のメンバーでは、おそらく事情の背景を完全には理解できないということもその理由に挙げられる。一方で、緊急の事態でないかぎり、10代の若者、夫(妻)、パートナーを含む全てのファミリー・メンバーを迎え入れるべきだとの考え方もある。なぜならば、ファミリービジネスは、親族にかぎらず、姻戚やその他、一族全体に影響を与え、またこうした者もビジネスの成功に重要な貢献を果たすからである。

現在では、ファミリービジネスの専門家の多くが、全てのファミリーが少なくとも何らかのかたちでファミリー集会(Family meetings)に参加することを推奨している。それには以下の理由が考えられる。姻戚、夫(妻)、未成年者は、ファミリーにかかわる各種プランや問題について直接学ぶ機会を得ることで、ビジネスの現状を知ることができる。集会に参加することは、出席者全員がファミリーの伝統やプロセスに触れる機会を得ることであり、それはファミリー全体で共有されたビジョンやビジネスに対するコミットメントを理解する機会ともなる。次世代の若手メンバーや姻戚の者は、新たな視点を得ることで、価値のある貢献を果たすことができる。集会が開かれたものであれば、若いファミリー・メンバーは自らの価値観やビジネスに対する願望を述べることができるだろう。こうした者の参加は、ファミリーとビジネスの将来にとって欠かせないものである。

多くのファミリーにとって、誰が集会に参加すべきかという問題は、時間が立つにつれて解決の方向に進む。初回となるファミリー集会においては、成人や近親者のみが参加する「計画立案セッション(planning session)」を設けることは、時として賢明な手段となる。これは成人や近親者があらかじめファミリー集会に関する基本原則を規定し、集会の形を整えておくことで、姻戚の者や若いファミリー・メンバーが参加しやすい環境を用意しておくことである。全員参加型の集会に先立ち、こうした予備的な集会を開催することの意義として、誰がどの会議に出席か、あるいは姻戚の者が果たす役割について合意が得られることが挙げられる。

②プランニング：議題をどのように作成すべきか

議題の作成方法については、そのファミリーの参加や貢献のあり方を反映したものとなる。シニア世代のみで作成された議題は、ファミリー・メンバー全員がアイデアを持ち寄り作成した議題に比べると、議事の進行がより困難となる。議題を参加者全体で共有することは、ファミリー内での効果的なコミュニケーションを促し、異論の多いもしくは慎重な扱いを要する議題を俎上に載せやすくすることにつながる。

集会の効率性を確保することは、その内容によっては必ずしも必要なことではないが、むしろどのように問題に取り組むか、意思決定権が広く共有されているか、多くの者の

参加が奨励されているかどうか、これらのことの方が重要である。2名ないし3名のファミリー・メンバー(次世代の若手メンバーを含む)で構成される作業チームが、集会の議題や対人関係を巡る問題につき、メンバー各人から幅広く意見を募るべく協力し合うことができれば、良い方向に働くことにもなるだろう。

図表 6-8 ファミリー行動規範

<p>Expected Family Behaviors LISTEN Respectfully with empathy SPEAK Respectfully EVERYONE has a voice Practice Fair Process behaviors and values Agree on an agenda and critical issues Breakers of the code earn 10 min with NO voice Confidentiality must be respected Do not speak behind other's back We celebrate shared success We have fun</p>
--

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.209

③ファミリー集会(Family meetings)では何を議論するのか

初回の集会においては、滞りなく議事を進行させるため、集会を通じてより強固な信頼関係を築くことに焦点を置くべきである。多くのファミリーが語るところによると、実際に彼らが取り組む課題とは、今後どのようにメンバー間の交流関係を築き、良好なコミュニケーションを図っていくのかについて規定したファミリーの行動規範に同意することである。

まずは行動規範を策定することからファミリーが協力し始めることは、多くの利点がある。まずは日和見的な決定ではなく、あらかじめ明確なルールを策定しておくことで、未然に対立を防ぐことができる。

次に、現実の問題についてのメンバー間のコミュニケーションを促すことができる。

最後に、共有されたビジョンの実現にとってこうした行動規範がその効果を発揮する。行動規範はさらに、個人間での信頼醸成から発展して組織全体での信頼醸成を後押しする、最初のファミリー協定(Family agreement)として位置付けられる。

ファミリーが集会を開催して間もない時期は、メンバー各人が議題に盛り込みたいと考えるものがあまりに多く存在する例が多い。重要かつ緊急性のある1もしくは2つのトピックのみを特定し、これらについて意思決定を行い、それを具体的な行動プランに落とししていくことが有効である。

一般的に、重要かつ緊急性のある問題とは、オーナーシップ、キャリアまたは意思決定に関連したものであり、最終的に正式なファミリー協定(Family agreements)が策定された際にはその主要な部分を占めるものとなるだろう。ファミリーが初回の集会を開催して以降、その議題の内容はファミリー協定の策定に関するものから、次第にファミリーの参加やビジネスに関わるプランニングというものを含み始める。議題としては、たとえば、以下の内容に関連したトピックが含まれることになるであろう。

- ・オーナーシップ向上のためのプランニング
- ・ガバナンス機構の検討および取締役の任命
- ・ビジネス戦略の実現に向けた資源の投入
- ・ファミリーの教育機会および成長の実現
- ・慈善活動やその他の投資といった新たな活動の検討 など

④誰がファミリー集会(Family meetings)の進行役を務めるのか

ファミリー集会の進行役は必然的に会社の社長またはシニア世代のファミリー・メンバーが務めるものと考えられる。また、いかなる決定も最終的には、リーダー(家長)が行うことになる。しかしながら、こうした集会は、リーダーシップを担う機会を増やし、次世代の者にとっては、リーダーシップやコミュニケーション・スキルを学ぶまたとないチャンスを与えるものである。こうした点を考慮すると、ファミリー集会を組織し、これを進行する役割は、次世代の者で構成される小集団の作業チームに割り当てられるのが最良であろう。

シニア世代のメンバーはプランニングについて貢献することが奨励されているが、その一方で、集会を組織したり、これを進行することについては次世代の者たちに任せて、ファミリー・ガバナンスに関わる一定の責務を担わせるべきである。

コミュニケーション・スキルを身に付けたコンサルタントや専門家の助力を得ることは、時として、開催してから間もない時期のファミリー集会(Family meetings)の円滑な進行にとっては有益かもしれない。実際にファミリーによっては、集会の開催に着手したり、協議事項の概要を設定するうえで専門家の助力を求めるところもある。これは、いずれかのファミリー・メンバーにかかる重責を取り除き、さらにファミリー全体からの質疑を促す働きがある。

どのようなアプローチを取ろうとも、最終的な目的はなるべく多岐にわたるトピックを扱うことにあり、「①各ファミリー・メンバーがファミリーとビジネスの今後の関係を明確にするファミリーの方針(philosophies)や協定(agreements)を策定すること」、

「②ファミリーの絆を強固なものにし、うまく協力し合える能力を強化すること」、の2点を可能とすることに最終的な目標があるといえるだろう。

ファミリーが複数回にわたって集会を成功裡に収めることができるようになると、作業チームの助力を得ながら、司会進行役を務めるファミリー・メンバー1名を選任してもよい。解決の難しい問題または技術的な問題に対応するうえで、信頼できる顧問をファミリー集会に参加させることも、もちろん可能である。しかしながら、そうした問題とは、ファミリーが有するガバナンスやリーダーシップにおける能力の開発にかかわるものになるべきであろう。

⑤説明責任をいかに確保するのか

成功したファミリー集会(Family meetings)は、参加者各人の期待を膨らませることにつながる。それでは、「ファミリー集会は家族関係の向上をもたらすものだろうか」

「集会において熱心に議論された各プランは実行に移されるのだろうか」「実行に移されたとしたならば、これらはファミリーの行動に変化をもたらし、ファミリーの機能を円滑にするものとなるのであろうか」。これらの問いに対し、ファミリーとは本来ビジネスとは異なるものであることから答えることは難しい。ファミリー内で潜在的な不満や不信が生じるおそれを最小限にするために、集会の状況はきちんと文書のかたちにして、その内容がファミリー全体に周知されることが重要である。

まずは、ファミリー全体の同意や支持を確保し、次に具体的な責務や行動のタイミングについて確認する必要がある。時宜にかなったフォローアップ(follow-up)や報告により、ファミリー側の要望に関わる記録が残され、さらには集会の進行を適宜監視する機会も得られる。さらに集会全体のプロセスについて定期的にアップデートを行うことで、今次集会の結果やその報告を活かすかたちで、次回の集会開催の準備を円滑に進めることもできる。

ファミリー集会(Family meetings)またはファミリー評議会(Family council)は、様々なアプローチから、同意されたプランや具体的な行動がきちんと実行されていることを確認する委員会として、同様の役割を果たすことになるだろう。これに加えて、次回開催されるファミリー集会(Family meeting)は、新たな情報を取り入れたうえで既存のプランを改定する機会を提供するものとなる。可能であるならば、個人個人に役割を与えるのではなく、2名ないし3名のファミリー・メンバーで構成される小集団の作業チームにプロジェクトを一任したうえで、次回以降に開催される各集会の成否についてその責務の重要性を認識させることがよいだろう。

(3) 権利と責任を明確にするためのファミリー協定(Family agreements)

ファミリー協定(Family agreements)とは、すべてのメンバーがオーナー、取締役もしくは従業員として、ファミリーに貢献し、または参加することができるように、ファ

ミリーが必要とする基本原則である。ファミリーは、各ファミリー全般に共通する 5 つの問題【①コネクション(Connection)、②キャリア(Career)、③資本(Capital)、④コントロール(Control)、⑤文化(Culture)】に加えて、各ファミリーに特有の問題に対処し、ファミリーに期待される行動や責任を明確にすることになるだろう。

ファミリー協定(Family agreements)は様々なかたちを取ることができるが、サウジアラビアのザミール・グループ(Zamil Group)において、財務・投資担当取締役を務めるアディブ・アル・ザミール(Adib Al Zamil)は次のように指摘する。「ファミリー規約(Family constitutions)は、紛争が生じる以前に、各人の取るべき行動を明確に示す先例集として策定される必要がある。」非公式な手紙の類のようなものから、詳述された規約にいたるまで、様々な形式が考えられるが、いずれにせよ、ファミリー・メンバーが成人した際、あるいはある者が婚姻によってファミリーの一員となった際、その者が署名しこれを承認する必要がある。理想を述べれば、ファミリー協定(Family agreements)は、ファミリーおよびビジネスの変化を反映して改定を繰り返す生きた文書であるべきである。

ブキット・キアラ・グループ(Bukit Kiara Group)のプリン・トン(Pauline Tong)は自らが属するファミリーの新たな協定について次のように述べている。「それはわれわれメンバー間での倫理上での同意であり、現実の変化を反映して、柔軟に改定を加えることができる、継続的に機能する文書である。それはファミリーの雇用、慈善活動等について、われわれの価値観や思考の概略を述べたものである。」

ファミリー協定(Family agreements)は通常、ファミリーの価値観に基づき、法的なコミットメントではなく、むしろ道德上のコミットメントを表したものである。パラレル・プランニングを通じて、ファミリー協定(Family agreements)を、ファミリーに関わる各種手続きを明確にしたり、ビジネス上のニーズを後押しする内容とすることもできるだろう。うまく作りこまれたファミリー協定(Family agreements)は、ファミリーの間の対立を減らすことにもつながる。

一般的なファミリー協定(Family agreements)に含まれる項目について確認する。当初のファミリー協定(Family agreements)には、承継や次世代メンバーによるファミリービジネスへの参加について記されている場合が多い。

中東地域を拠点に高度専門的なサービスの提供を行っている大手グループ企業、タラル・アブ・ガザレー・オーガニゼーション(Talal Abu-Ghazaleh Organization)副会長、ルアイ・アブ・ガザレー(Luay Abu-Ghazaleh)は次のように語る。「イスラムの家庭にとっては皮肉っぽく聞こえるかもしれないが、我々ファミリーの承継プランは、我々が独自に称するところの「ファミリーの聖書(Family bible)」のなかに編まれてきた。現在では、「ファミリーの聖書(Family bible)」には、承継プラン以外の内容も盛り込まれており、ファミリービジネスに参加するためのルールを定めている。しかし、それは変

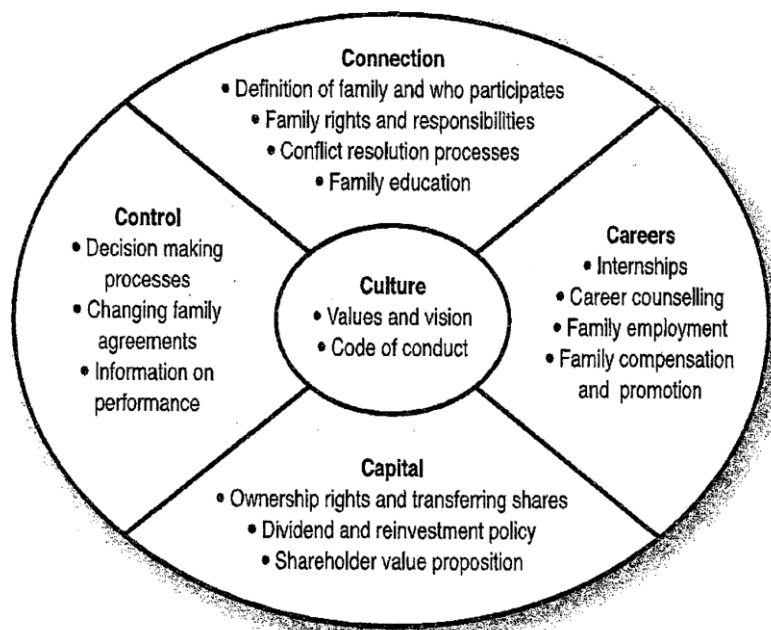
更不可能なものではない。我々は、ファミリーの賛同を得たときその内容を変更することができる。私の父は、「ファミリーの聖書(Family bible)」の内容が将来にわたって固定してしまうことの無いことを願った。」

ファミリー協定(Family agreement)を策定するにあたり、それに盛り込むべき内容を検討する際、我々はファミリー・メンバーのキャリアに関わる問題を思い浮かべるだろう。ファミリーの雇用をめぐるのは、対立を生じさせかねない要因が存在する。親はわが子のキャリアをサポートしたいとの本能的な願望があり、わが子の成功を自分自身のものとして重ね合わせて見る心理的な傾向があるからである。

ファミリーの雇用について規定した協定の内容は、他の各種契約書類と同じように扱われるべきである。内容を改定するのであれば、なぜ改定が必要なのか、改定後の内容はどのようなものかをファミリー全員に周知する必要がある。メンバー各人は、改定後の内容が自らにとってどのような影響があるかを理解する必要がある。全くの想定外での改定は、ファミリー全体での信頼の土壌を揺るがすものとなりかねない。

ファミリー協定(Family agreement)を策定するにあたり、雇用にかかわる問題は、ファミリー全体に影響を及ぼすものとして慎重に扱う必要がある。したがって、ファミリー・メンバーは、ファミリーにおける自らの期待とビジネスを運営するサイドの経営陣が策定する事業戦略とを調和するべく、経営陣と密接に行動を取る必要があるだろう。

図表 6-9 ビジネスファミリー全般に共通する 5つの問題の解決を趣旨とするファミリー協定



コネクション (Connection)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリーの定義および参加者の範囲 ・ファミリーの権利および義務 ・紛争解決のプロセス ・ファミリーの教育
キャリア(Career)	<ul style="list-style-type: none"> ・インターンシップ ・キャリア・カウンセリング ・ファミリーの雇用 ・ファミリーの報酬および昇進
資本(Capital)	<ul style="list-style-type: none"> ・オーナーの権利および株式の譲渡 ・分配および再投資の方針 ・株主価値提案(shareholder value proposition)
コントロール(Control)	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定プロセス ・ファミリー協定の改定 ・業績に関する情報
文化(Culture)	<ul style="list-style-type: none"> ・価値観およびビジョン ・行動規範

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.212 より作成

報酬および昇進をめぐることは、ファミリーの方針(philosophy)やビジネスそれ自身を基に考慮した複数のアプローチが可能である。

1つ目のアプローチとしては、一般的な商習慣を活用することが挙げられる。給与額は、市場での相場および各人の業績に基づいて算出され、ビジネス上の都合が常に優先されることになる。こうしたアプローチは、各人の業績向上を促すかもしれないが、その一方で、ファミリー内での対立を生み出しかねない。

2つ目のアプローチはファミリーを優先したものである。メンバー全員の給与を等しくし、あらゆる困難な意思決定はコンセンサスに基づいて行われる。「社長」は実質的に複数名のメンバーで構成されるチームが担い、その任務は、難しい意思決定を行うことではなく、むしろファミリー全体のコンセンサスが得られていることを確認することである。こうしたアプローチを取る場合、ビジネス上の業績がファミリーの調和のために犠牲にされるおそれがある。

いずれのアプローチを採用しようとも、経営陣は、ファミリー全員に対して給与水準を公表することによってもたらされる利益を考えるべきである。これはメンバー各人が自らのライフ・スタイルもしくは思い込みから間違った期待を抱く可能性を最小限にす

ることができる。さらに給与水準を公表することは、メンバー各人が金銭面での報酬やその他の恩恵をお互いに支え合いながらはじめて享受することができるということを、明確なかたちで伝えることができる。

ビジネス上のニーズに基づいた職務の割り当て。実際に後継の社長の指名が行われるまでは、次世代のファミリー・メンバー各人に対して、その意志を問うことは控えるべきである。各メンバーは、ある特定の事業分野に詳しいスペシャリスト、あるいはあらゆる部署を統括するゼネラリストといった具合に、それぞれの強みを持っている。次世代の各メンバーが自らの任務を全うし、その努力が何らかのかたちで報われれば、彼らはビジネスに対して価値のある貢献を果たせたと感じるだろう。これは自らの兄弟が自分より高いポストに就いていることに対する羨望や嫉妬を和らげる方向にも働く。これもいずれは起こりうることだが、各人のキャリア上の分岐は、企業分割、あるいは新しいリーダーシップの下で展開される新事業への途を拓くものとなり得る。

図表 6-10 ファミリー協定をめぐっての検討事項

Employment agreements

When and under what circumstances can family members join the business?

Do they fill a vacant post or is one created for them?

What education and previous work experience do they need?

At what age is it no longer possible to join the firm? At age 30 or maybe 40? Should there be a limit at all?

Can a family member re-enter the family business after a voluntary or involuntary departure? Scenarios in this case would include leaving for child rearing, graduate school, or a serious work issue that resulted in a termination of employment.

How are internships and part-time work handled?

Are in-laws welcome to join the company and, if so, in what capacities?

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.214

ビジネスにおけるファミリーの行動様式などの確認

従業員または他の各利害関係者(顧客もしくはサプライヤーを含む)を相手にした各ファミリー・メンバーが取る行動や態度は、称賛に値するものであるべきである。ファミリーの行動によっては、ビジネスにとって重大な法的帰結をもたらしたり、企業の信頼を左右しかねない。仮にファミリー・メンバーが他の従業員を適正に処遇しなかった場合、会社全体の士気は脅かされることになる。換言すると、各人による好ましくない行動は、ファミリーの価値観や指導力について、好意的ではない見方を従業員や他の各利害関係者に植え付けることになる。

雇用とファミリーの行動規範

ファミリー企業での雇用について、ファミリー・メンバー各人には、会社の評価に資するかたちで行動することが期待される。他者と絶えず口論しているメンバー、職場内で同僚と対立するメンバー、他者に対して無礼な発言を公然の場で行うメンバー、これらいずれの者も、ビジネス全体で共有されるビジョンに対するファミリーのコミットメントを弱めてしまう。したがって、行動規範は往々にして、ファミリー・メンバー同士あるいは他の各利害関係者との関係で、協力関係を築くためのルールをも含むようにその内容を拡大する必要がある。

(4) ファミリー評議会 (ファミリー・ガバナンスを専門的なものにする)

ファミリーの規模、複雑性(人数、地理的要素、分家、世代の数等)が増すにつれ、定期的開催されるファミリー集会(Family meetings)はより小さなものに改めるか、あるいはその役割をファミリー評議会(Family council)に移す必要があるだろう。

全員参加型のファミリー集会(Family meeting)は、ファミリーの規模が大きくなっていったとしても、年1回開催されるファミリー総会(Family assembly)として、メンバー同士の交流、問題意識の共有、あるいはファミリー評議会(Family council)の小グループが取る活動に対して承認を与える趣旨で、存続させる場合が多い。一般的にファミリー評議会(Family council)への移行は、ファミリーに関わるあらゆる問題に対処するうえで、さらにはパラレル・プランニングの一環として、ビジネスや取締役会との交流を図るうえで、より専門的なアプローチが必要であることを意味している。

ファミリー評議会(Family council)の参加メンバーである、ソフィエ・ラメラント・ベルゲ(Sophie Lammerant-Velge)は、ベルギー国内の自らのファミリーがファミリー評議会(Family council)を設立した経緯について次のように語っている。「ベカルト社(Bekaert)は120カ国で23000人の従業員を抱える企業である。ファミリーは現在、第3世代から第6世代で構成され、非常に規模が大きい。ベカルト社(Bekaert)の取締役会には8名のファミリー・メンバーが在籍し、ファミリー評議会(Family council)には14名在籍している。ファミリー評議会(Family council)の役割は、ファミリーにかかわ

るあらゆる問題が、取締役会に持ち込まれる以前に解決され、取締役会が事業戦略やビジネスにかかわる問題に集中できるようにすることである。ファミリー各人の見解を一つに集約することが重要である」。

図表 6-11 ファミリーの従業員の行動規範

<p>Employment Code of Conduct</p> <p>We will support each other and the family</p> <p>We will share recognition</p> <p>We will act according to the family's values</p> <p>We will respect each other's professionalism</p> <p>We will not exploit any business opportunities for personal gain</p> <p>We will not expose the business to legal or public relations problems</p> <p>We will conduct relationships with employees ethically.</p>
--

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.216

ファミリー評議会(Family council)の設立は、取締役会から成るビジネス・ガバナンスと双璧をなし、ファミリー・ガバナンスとビジネス・ガバナンスの双方が相補的な関係を築くうえで、必然的な一歩であるといえる。これはファミリー・ガバナンスが、より戦略的な見地から、かつプランニングに基づき、新たな段階に移行したことを示す。ファミリー評議会(Family council)は、ファミリーに求められる行動を特定し、さらに取締役会との協働においてより積極的な役割を担うものとされる。

ファミリー評議会設立についてのファミリーの決定

ファミリー評議会(Family council)設立を計画しているファミリーは、ファミリー・メンバーで構成される同評議会とビジネスとの関係に関連して、同評議会の役割について考慮すべきである。評議会(council)がファミリー集会(Family meeting)から発展した場合、ファミリーは共有されたプランニングや意思決定のアイデアを受け入れるだろう。ファミリー・メンバーは重要な問題について了承を得るために、協力することの意義を悟ることになる。

評議会(council)の各決定事項は、年 1 回開催されるファミリー総会(Family assembly)での承認手順を経ることになるだろう。複数の世代から成るファミリー、または多くのメンバーを抱えるファミリーは、参加の機会を広げる代表制アプローチ

(representational approach)の恩恵を受けるだろう。

ファミリー企業と雇用関係に無い、または株主ではない若手のファミリー・メンバーは、代表制を取るファミリー評議会(Family council)が自らの意見を受け入れ、自らが抱える懸案事項についても対処してくれる、開かれた存在であることに気付くであろう。

図表 6-12 ファミリー評議会の役割

<p>Family council actions</p> <p>Developing family education plans</p> <p>Ensuring accountability for the implementation of plans</p> <p>Interacting with the board member selection</p> <p>Reviewing family values and vision</p> <p>Organizing family and shareholder meetings</p> <p>Encouraging participation in family activities</p> <p>Developing family leaders from the next generation</p> <p>Developing family social and philanthropic activities.</p>

出典：Randel S. Carlock, John L. Ward(2010) “When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success”, Palgrave Macmillan, 2010、『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』、p.217

ファミリー評議会(Family council)の参加メンバーを指名もしくは選挙で選ぶことは、ファミリー内の様々なグループにとってリーダーシップを経験するチャンスを生み出す。ここで難しいのは、ファミリーを代表するファミリー評議会(Family council)の参加メンバーをどのようにして選出するのかということである。これはとりわけ、これまでファミリー集会(Family meetings)が伝統的に開催されており、それがシニア世代の者によって導かれてきた場合に特に当てはまる。

ファミリーによっては、各分家の代表権が確保されることが求められ、一方他のファミリーにおいては、ファミリー企業内外、それぞれで働いているメンバー間の均衡が求められるだろう。他にも世代間のバランスを維持することを求める見解もあるだろう。優れたファミリーのなかには、分家、世代、職務等にかかわらず、最適と思われる候補者を検討することで、そうした問題を避けている。また、参加の方法についてローテーション制を採用することにより、成功しているファミリーもある。

ファミリー評議会と社会的活動

ファミリーにとっては、優れたビジネスファミリーを存続させることだけが、活動の全てではない。全てのファミリーは社会的な時間を共有すべきである。ファミリー評議会(Family council)は、社会的活動の企画についても役割を担う場合が多い。社会的、娯楽的活動を共に楽しむことで、メンバー同士が、親密さ、友情、良好なコミュニケーションを築き上げる必要があるだろう。

ビジネス上の懸案事項をこうした活動から完全に遠ざけることは重要なことである。これにより、ファミリーとビジネスとを効果的に線引きすることができる。仮にこうした場所にビジネスにかかわる事項が持ち込まれれば、ファミリー・メンバー、特にファミリー企業と雇用関係にないメンバーは、自らが対等な立場で参加できていないこと、正式なファミリーの一員であることを実感することができない。多くのファミリーが、定期休暇を設定することを通じて、あるいは農場、夏季の別荘、共用のリゾートマンションを購入することで、「楽しむことを正式なものとしている(formalize fun)」。ファミリーによっては、ファミリー協定(Family agreements)の規定に、ファミリーの休日、定期休暇、宗教上の儀式を盛り込み、専らファミリーに関する事項を中心に据え、会社もしくは会社に関わる事項は盛り込まないところもある。

ファミリー株主協定

起業家およびビジネスファミリーは、様々な方法で、オーナーシップに関する計画作りに着手する。起業家は『「自分が死んだ時」ではなく、「仮に自分が死ぬとすれば』』という態度を取り、自らが死んだ後の財産もしくは支配権の配分について準備を行っていない場合が多い。

多くのビジネスファミリーは、承継にかかわる話し合いを避ける。なぜならば、こうした議論は、メンバー間の対立や確執をもたらすおそれがあるからである。いずれにせよ、ビジネス上の業績向上やファミリー・メンバー間の調和には到底結び付かず、延々と続く法的闘争を招来する可能性がある。

フォルモサ・プラスチック社(Formosa Plastics²⁶⁰)、およびその創業者で、遺言状を残すことなく昨年米国で亡くなった、ワン・ユン・チン(Wang Yung-Ching)の事例を見てみよう。台湾で 2 番目の富豪として知られるワン(Wang)は、自らが築いた世界的企業の支配権の承継等を明確にしないまま、91 歳で亡くなった。米ニュージャージー州判事は、誰が数十億ドルの資産を管理し、さらには米国、台湾のいずれの法律に準拠して判断を行うのかどうかについて、ワン(Wang)の息子により提起された訴えを棄却することを拒否した。同事例は長期間にわたって審理が続いており、最終的に各相続人

²⁶⁰ <http://www.fpcusa.com/>

に財産が分与されるまでにはさらに長年に及ぶ可能性もある。

パラレル・プランニングの目的に沿った活動を通じて、訴訟などの動きの対極に位置付けられるアプローチは、オーナーシップの存続のためにプラン策定に積極的に取り組むというものである。

タルル・アブ・ガザレー・オーガニゼーション(Talal Abu-Ghazaleh Organization)副会長、ルアイ・アブ・ガザレー(Luay Abu-Ghazaleh)は、自らの父が、承継に関わるプランニングの必要性を初期の段階から認識していた経緯について次のように語っている。「父のビジョンは、教科書やビジネス・スクールにおいて展開されるものというよりは、彼自身の職務上の経験から培われてきたものであった。当社は、多くの顧客相手に専門的なサービスを提供しており、それゆえ、経営が立ち行かなくなるファミリービジネスも数多く見てきた。自ら「議題(agenda)」を提示できないほど若かりし頃、父は、母、兄弟、姉妹、そして私を含めて家族全員を集めて、自分が死んだ時、どのような事が想定されるかについて語りかけた。我々全員は混乱してしまい、母は怒ってしまい、以後、我々はそのことを話題にしなかった。父が、3度目に話し合いの機会を設けたとき、今度は事前に(数百頁にも及ぶ)書類を配布し、わざわざパリで集会をセッティングし、その場に信頼できる弁護士を呼び寄せていた。こうなれば我々は承継につき議論するより他は無かった」。

相続、承継にかかわるプランの策定は、シニア世代の者にとって、最も難しい作業の1つである。なぜならば、それは非常に繊細な問題を扱うからである。これは親の支配、自主性、死、敬意、愛、ライフ・スタイル、姻戚の者との関係、離婚、性差、子といった、ありとあらゆる社会的タブーや各人の感情面に触れることから、その対話は非常に難しいものとなる。それは各人、分家、そしてファミリー全体の各レベルにおけるプランニングや行動が求められる。

個人のレベルにおいては、各人それぞれが自らの死というものに向き合い、そこから自らが有する金融資産の扱いをどうするのか、どのように分与するのかを考えなければならない。場合によっては、こうした相続をめぐる計画については、オーナー全体のバランスを保つため、ファミリーの各分家も考慮に入れることもある。

(議決権)信託(trust)、議決権付き契約(voting agreement)、または売買にかかわるプランが用意されているのであれば、ファミリー全体による行動が求められる場合がある。ファミリーの世代間のニーズのバランスを取る必要があり、ビジネスが財務的に存続し、競争力を維持し続けることを確保しなければならないことから、こうした仕組みは重要である。

株主協定(shareholder agreements)は、重要な役割を果たす法律上の契約である。

- ①同協定はオーナーシップの権利および義務を明確にする際、その枠組みを与える。
- ②オーナーシップをめぐる紛争もしくは対立を解決するための枠組みを与える(留意すべき点として、多くのファミリーはオーナーシップについてはファミリー協定(Family agreements)に盛り込んでおり、それは一般的には法的というよりもむしろ倫理的な拘束力を持つ。オーナーシップにかかわる行動すべてが、法務や税務の各専門家による助言に照らし合わせて慎重に考慮される必要があることに留意を要する)。
- ③上記2つと同等に重要な役割は、株主協定(ownership agreements)は、ビジネスに対するファミリーのビジョンおよびビジネスそれ自体をサポートするオーナーシップの仕組みをかたち作ることである。

次世代の若手メンバーが入社する以前に、雇用と労働関係にかかわるファミリー協定(Family agreements)を作成しておくことは重要であり、株式が裏書され、もしくは移譲される前に(before shares are promised or transferred)、オーナーシップにかかわるあらゆる問題を扱った協定を策定することが不可欠である。

株主協定(ownership agreements)の目的としては他にも、株主の権利を明確にすることが挙げられる。残念ながら、株式非公開企業における株主の権利は、企業憲章、法律、政令よりも、むしろ対人関係や各利害関係者による明確な了承に左右される。株式公開企業においては、株式市場、政府機関、裁判所が最低限の基準を設け、株主総会、財務情報の開示、取締役会、議決権、その他ビジネス上の問題を扱った法規を執行することからも、株主は明確に定義された権利を持つ。こうした株式公開企業においては、本章の冒頭で紹介したマクニーリー家(McNeely)のような極端な事例は除き、通常ビジネスファミリーにおいては適用されないツールを活用することができる。

ファミリーが、ファミリー・オーナーシップの存続を含むビジョンに同意した場合

オーナーシップにかかわるプランニングやオーナーシップの承継は重要な課題となる。それは簡単なものではないが、ファミリーの将来像について合意を得ておきたいとするニーズは依然存在する。他にもファミリービジネスのプランニングにかかわる重要な要素として、真っ先にライフ・サイクルが挙げられる。

前章ですでに考察したように、オーナーシップは現在のオーナーの意向に基づいている。シニア世代のファミリー・メンバーがある一定の比率の株式を保有する場合、それは宗教的、売買、その他法的な制約等がない限り、その者自身の判断による。オーナーシップはまた、慈善活動への拠出金や各相続人に分与される資産と同じく、シニア世代のライフ・スタイルや経済的な保障(economic security)を象徴する。これは、ファミリービジネスに参加しないことをすでに決めた子に対して親の資産の一部を分与することも含んでいる。

株主が保有する株の売却を望んでいるが、その一方でオーナーとしての立場に留まる必要上、それが出来ない場合、葛藤が生じる場合が多い。仮に株主の1人が予期せずしてキャッシュを手にする必要が生じ、保有する株を売却する以外に現金を得る手段が無い場合、こうした問題はより複雑化してくることになる。売買協定(buy-sell agreement)または償還ポリシー(redemption policy)して知られる場合が多い、「流動性資金プラン」を利用することで、ファミリー・メンバーは自らが保有する株式を売却することができる。

自らが保有する株式の売却を検討している者は、他の魅力的な投資機会を思い描いているか、あるいは単にこれ以上同ファミリー企業の一部を保有したいと考えていない。いずれの場合であっても、ファミリーにとっては、ビジネスを保護しファミリー関係を維持するために、ファミリー・メンバーが保有する自社株を買い戻す、再分配する、もしくは譲渡するためのプログラムを管理する有効かつ簡潔な手段を用意しておくことが重要である。

個人オーナーの形態を取るファミリービジネスにおいて、オーナーシップの権限強化を図って、外部の介入に頼ることは実用的でない場合が多い。法的要件の厳密な解釈あるいは想定される法的措置の脅威に脅えながら業務を行うファミリーは、ファミリービジネスが本来有していたはずの「信頼」という競争上の強みを失うことにもつながりかねない。多くのファミリーにとって有効だと思われることは、ファミリービジネスの株主になることは一体どのような意味を持つのかにつき、ファミリー全体での認識を明記したファミリー・オーナーシップ協定(Family ownership agreement)を作成することである。

これまで見てきたような不確定な事項にかかわる議論を円滑に進めるうえでも、パラレル・プランニングが役立つ。これは、パラレル・プランニングを通じて、ファミリーおよびビジネスの双方間で、誠実なる情報の交換や完全なる情報開示が促されることを意味する。オーナーシップに関わる問題を解決する唯一の方法は、ファミリーおよびビジネスの双方の財務的状況をオープンに議論することである。ファミリーによっては、財産に関わるプランを策定することを通じて、例えば誰がビジネス・オーナーシップの責任を引き受けることを望んでいるか等、未解決の問題が浮上してくることもある。このような場合においては、会社が事業戦略の適否を判断する以前に、ファミリーがこうした問題を解決しなければならない。

ファミリービジネスから、ファミリー・オフィスおよびファミリー財団へという動きについて整理する。事業の一部を売却したファミリー、または莫大な財産を築いたファミリーは、自らの資産や寄付行為を管理/統括するために、ファミリー・オフィス(Family

office)やファミリー財団(Family foundation)を設立することになる。これら 2 つの組織はそれぞれで異なる役割を果たす。

ファミリー・オフィス(Family office)は、キャッシュの管理と投資、会計、税務上のアドバイスとサポートをファミリーに提供するために存在する。

一方、ファミリー財団(Family foundation)は、ファミリーが行う慈善活動について、より戦略的もしくは統合されたアプローチを進めるために設立される。

独創性に富む企業と同様、優れたファミリーの価値観やビジョンも、投資に対して競争上の強みを付加する。

香港に拠点を置き、自社にファミリー・オフィス(Family office)を構える、レガシー・アドバイザー社(Legacy Advisors, Ltd.)の社長、ジェームズ・チェン(James Chen)は次のように語る。「とりわけ非常時においては、唯一のビジョンが必要である。これこそが、まさに、当社が近年の世界経済の激変を何とか潜り抜けてきた要因である。そこにはパニック、あるいは金銭欲に目が眩む余地など全く無かった。経済的な苦境を経て、当社はすでにピーク時の純資産価値まで回復するにいたっている」

ファミリー・オフィス(Family office)と同様、優れたファミリー財団(Family foundation)も、ファミリーの価値観を非常に意義のある慈善活動へと昇華させるものである。仮にパラレル・プランニングが効果的に実践されているのであればその一環として、ファミリー財団(Family foundation)はファミリーの価値観をビジネスへとつなげる役割も果たすことになるだろう。

メリテックス社(Meritex)の CEO を務めるパディ(Paddy)の姉(妹)であり、ハリー・ジュニア(Harry Jr.)(これら 2 名の者についてはすでに先の事例で紹介済)の娘にあたる、シャノン・マクニーリー・ホワイテーカー(Shannon McNeely Whitaker)は、同社に勤務した経験はないものの、現在ファミリー財団(Family foundation)の会長を務めている。彼女は次のように語っている。「会社本体(the business)とファミリー財団(Family foundation)は、「姉妹関係(sister)」にあり、同一のコミュニティの一部である。ファミリー財団(Family foundation)は、我々ファミリーのルーツに遡り、祖父が創業した当時の地元コミュニティでの慈善活動に焦点を当てている。同財団は、被雇用者適性判断事業(an employee gift-matching program)を通じて、会社の各拠点およびその地元地域すべての居住者を対象に、就業を支援し、これを奨励している。ファミリー財団(Family foundation)はさらに、大学に通う従業員の子を対象とした奨学金制度を実施している」。とりわけ、ファミリー・オフィス(Family office)とファミリー財団(Family foundation)の 2 つの組織は、しかしながら、会社に代わって家族をつなぐ役割を果たす場合が多い。マクニーリー家(McNeelys)の事例は、会社のオーナーシップの形態が

従兄弟連合(Cousin Collaboration)の最中にあるファミリー財団(Family foundation)を通じて、ファミリーの不和が癒されたその最たる例であろう。

しかし、家族間の不和を未然に防ぐ役割を第一に担うのは、ファミリー財団(Family foundation)とリンクした、強力なファミリー・オフィス(Family office)である。

香港のグレース・ファイナンシャル社(Grace Financial Ltd²⁶¹)のファミリー・オフィス(Family office)で投資業務を統括するロイ・チェン(Roy Chen)はこの考えを強く支持する。「与えるという行為は、受託責任(stewardship)の考え方に必然的に含まれる。仮に与えるという行為を行うのであれば、当然のことながら、その行為の先を思い描く必要がある。(現在の)第3世代の枠を越えて、われわれ家族を最も強力につなぎとめているのは慈善活動である、ということは今や明らかだと私は考えている。投資ということになれば、次世代のメンバーをひるませ、協力や理解を得られないかもしれないが、B型肝炎を長期にわたって根絶するといった活動は、ファミリー全体が賛同し集結してかたちになった類のものである。慈善活動は単なる選択肢のひとつではない。不可欠なものである」。

ファミリー集会(Family meetings)あるいはファミリー評議会(Family council)は、ファミリーの意思疎通と意思決定を支えるガバナンスの役割を果たす重要な機能である。また、ファミリー協定(Family agreements)は、重大な問題において協力し合うための各メンバーの行動やルールを明確に表したものである。株主協定(shareholder agreements)は、ファミリーの資産を争いごとから守り、長期的な視点でのプランニングや行動を可能にする。ファミリー財団(Family foundation)とファミリー・オフィス(Family office)は、ビジネスの枠を越えて、家族の絆とコミットメントを維持するためのツールである。

これらのツールを活用することで、ファミリービジネスのガバナンスは強化されることとなる。それと同時に、これらのツールをファミリーにおいて整備したうえで、有効に活用することができるようにするためには、パラレル・プランニングを使うことが効果的なのである。

²⁶¹ <http://www.gracefinancialltd.com/>

終章

第1節 提言

ファミリーの関心事は、親や子供のような家族や、また他者に対する気遣い、思いやりといったものであり、一方、ビジネスの関心事は、専ら、お金であるとの指摘もある。そう考えるとファミリーとビジネスという組み合わせは、本来ならば、水と油であり、相容れないものなのかもしれない。

本論文では、最初にファミリービジネスの産業における位置づけや重要性を日本のみならず、グローバルな観点からも確認し、海外事例も含んだファミリービジネス経営の理論を整理した。同時に、ファミリービジネスを巡るガバナンスの課題につき、数々の考察を行った。その中で、ファミリービジネスのガバナンスに有効と思えるパラレル・プランニング理論の紹介を行った。

具体的には、世界中のファミリービジネスが、この相容れない場合が多いと思われるファミリーとビジネスの関係において、本論文で取り上げているパラレル・プランニング理論を実践することで、ファミリーの調和とビジネスの成功を同時に果たす鍵となり、結果としてファミリービジネスのガバナンスが実現でき得るか、を検証してきたのである。

本論文でこれまで取り上げたこの理論は、1980年代に発刊された Ward(1987)²⁶²の古典と言える名著 *Keeping the Family business healthy* を、Carlock & Ward(2001)²⁶³が *Strategic Planning for the Family Business* において、更に段階的発展させ、初めて紹介したパラレル・プランニングのコンセプトをもとにしている。

Sharma, Chrisman & Gersick (2012)²⁶⁴によれば、Ward(1987)は、過去25年間で、ファミリービジネス研究における最も影響力のある3つの書籍の1つとされている。また、この3つの書籍・理論の中で、上記の Carlock & Ward(2001)に発展的にコンセプトが引き継がれ、今回の Carlock & Ward(2010)²⁶⁵まで、更なる理論的な発展が成されているのは、本理論が唯一であり、その意義はまことに大きいものと判断される。

今回、本論文において紹介されているこの理論は、新たに洗練されたパラレル・プランニングのコンセプトの理論（応用）編と言えるもので、価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンス活動の各ステップを体系的に結びつけることで、ファミリーとビジネス

²⁶² Ward, John L(1987)., *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California

²⁶³ Carlock R., Ward, J.(2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave,

²⁶⁴ P. Sharma, J.J. Chrisman, K.E. Gersick(2012), 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future, *Family Business Review*, 2012, 25(1)5-15

²⁶⁵ Carlock R., Ward, J.(2010), *When Family Businesses are Best*, Palgrave, 2010

の双方のシステムを、ファミリーの包括的な事業計画に組み入れたことで、双方のシステムを整合性のとれたものになっている。

結果として、パラレル・プランニングがファミリービジネスのガバナンスを有効に実践するために、極めて有効な理論であることが、数々の企業事例にもあるように既に実証されている。

欧米においては有用性が証明されているこのパラレル・プランニング理論は、ガバナンス支援のための理論であり、真に実践的なツールでもある。これを本邦のファミリービジネスのガバナンス構築・支援の具体的な理論として、今後、ファミリービジネス経営者、学界等の研究者、アドバイザー、学生、ビジネスパーソン等へ提言・普及を行って参りたい。

第2節 結論

本稿では、まず、第1章で、ファミリービジネスの全産業の中での位置づけを、世界と日本のレベルとそれぞれにつき概観した。次に、欧米を中心に進んでいるファミリービジネスに関する研究の成果を詳細に説明・整理した。これらの先行研究の成果の整理のなかで、本稿第Ⅱ部で中心的に取り上げるパラレル・プランニング理論の基になるコンセプトとしての基本的な概念を整理し、後述する新たな発展した議論の把握に向けて、全体の研究の成果の中での位置づけが確認された。また、日本で進行するファミリービジネスをめぐる環境の変化を確認し、本来その研究が重要性を増していることを見たいうえで、実際にはその研究が十分に進んでいないことも指摘した。このことから、現在の日本の状況に対し、欧米の研究成果を十分に咀嚼し、導入することの意義が確認されたことは重要であると考えらる。

次の第2章では、欧米での研究に基づき、ファミリービジネス研究が、従来の経営学のアプローチではカバーできない領域を含んでいることを説明した。そのうえで海外の有名大学で取り組まれている研究の概要を紹介するとともに、海外のファミリービジネス経営の具体的な事例を紹介した。一連の紹介を通じて、ファミリービジネス経営の難しさと研究の必要性に触れ、日本の実態が遅れていることを、あらためて確認できたことを指摘したい。

更に、第3章は、まず、一企業経営の難しさは、ガバナンスの困難さにある点を指摘している。近代企業経営においては、従来、企業は発展とともに所有と経営を分離させ、専門経営者の時代に移行させるべきという考えが広く普及している。その一方で、ファミリービジネスの競争優位性が確認されている中で、近年には必ずしもファミリービジネス形態が遅れた経営スタイルではないという意見が提起されている。特に日本的経営の優位性を考えるとき、その「イエ」の考えに基づく経営スタイルに競争優位の源泉が

あるという意見もある。コーポレート・ガバナンスとファミリー・ガバナンスという二つの困難なガバナンスを両立させることでファミリービジネスの競争優位性はより一層強化されるものとなるだろう。

次に、第Ⅱ部では、パラレル・プランニング理論によるファミリービジネス・ガバナンスを説明している。日本におけるファミリービジネス研究が遅れているなかで、今後の、特にガバナンスの発展に有効な手段と考えられるパラレル・プランニング理論を紹介している。パラレル・プランニング理論は、ファミリーとビジネスという性格の異なる二つの組織において、必要とされる戦略の策定と、将来的なプランニングを如何に効果的に進めることができるのかを考えるうえで非常に有効な手段である。本稿では、理論的な根拠を踏まえつつ、実際にファミリービジネスにおいて最も必要とされるビジネスとの関係及びガバナンスを確実なものにしていくために有効なパラレル・プランニングの考え方を紹介する。この考えのもっとも意義深い点は、二つの組織に対する対応をパラレル（並行的）に進めていくことで、ファミリー、経営陣、およびその他のステーク・ホルダーの意識を取り込んだ形で経営・プランニングができることにある。ファミリービジネスの経営者は、ビジネスとファミリーという異なる利害を有する組織を、両立させながら運営していかなくてはならない。二つの組織の連携を意識しながら円滑に経営を行っていくことは大変難しい。本稿においてはどちらかをどちらかに従属させるのではなく、情報の共有、利害の調整などをパラレルにプランニングしつつ取り組むことで、ファミリーの中でビジネスに従事していないもの、あるいはビジネスにおいてファミリー以外の経営者の納得感を得ながら進めていくことができることを示した。本稿において紹介するパラレル・プランニング理論が、今後の日本のファミリービジネス研究に与える意義は大きいものとなるだろう。

第3節 今後の課題

本研究では、ファミリービジネスの産業における内外の位置づけやファミリービジネス経営に関する研究成果の分析、ファミリービジネスにおいて直面するガバナンスの観点からみた分析、具体的なパラレル・プランニング理論の紹介という3つの切り口からファミリービジネスのガバナンスの分析を試みた。

今回の論文において紹介したパラレル・プランニング理論は、複雑に絡み合ったアイデアをビジネスにおいて馴染みのあるフレームワークに沿った形で作り上げられており、各実例を用いて説明されているように、緻密でありながら実践的な側面を有している理論である。この理論は、ガバナンスを通じて、成功するビジネスファミリーとはファミリーとビジネスの共生関係をどのように築いているのかということについて扱っ

ているが、所謂「ハウツーもの」ではない。理論の説明に当たり、数多くの事例を取り上げることで、各ファミリービジネスのオーナーやリーダーたちの考え方や経験が理論と整合していることを理解しやすい形で紹介している。これらを参考にすることで、ビジネスファミリーが自らのファミリービジネスの将来像を考える一助となるようになっている。ただし、実用的な面からの課題としては、ファミリーにおける問題点に対し、誰が中心的な役割を持って意思決定を行うのか、ファミリーのリーダー（家長）の役割が必ずしも明確に示されていない点があることは否めない。

また、現在、大きな関心事である企業倫理についても、パラレル・プランニング理論において明示的に採り上げられていないように見られる。この点は、本来、価値観(Values)の重要な要素として考えられるものであり、更なる検討が必要であると思われる。

とは言え、今後の最大の課題は、本理論を本邦ファミリービジネスにも多く紹介・適用することである。これにより、現在、マスコミ等においても大きな課題とされているファミリービジネスのガバナンス問題解決の一助となれば、幸いである。

また、すべてのファミリービジネスが3つの課題に直面していることも指摘したい。1つ目は、リーダーシップとオーナーシップの承継をめぐる問題への対処、2つ目は、ファミリーによるビジネスへのコミットメントを、ファミリービジネスの競争上の強みにつなげること、3つ目に、競争の激しいグローバル経済において、ファミリーの財務的・人的資本の投資を、価値創造のためのビジネス戦略の実行に振り向けることである。

これら3つの課題に取り組むことを困難なものにしているのは、(結婚や出産など)各ファミリーメンバーのライフサイクル上でのイベント、グローバリゼーション、成長し成熟していく市場や企業、事業の複雑さ、技術の進歩、競争の激化によってもたらされるファミリー及びビジネスの両システムにおける絶え間ない変化である。以上に挙げた各要素はいずれも、ファミリーとビジネスの双方の有機的なつながりを切り離すおそれがあるものであり、結果的に、ファミリー間の対立やビジネスの業績悪化を招くことにもつながりかねないのである。

これらの諸課題に対しても、ファミリーが大きく発展しその事業が成功していくにつれて、社会における影響力や貢献を持続させていくために、将来を見据えたうえでプランニングや意志決定を積極的に行っていく必要がある。ファミリービジネスが成長し、ファミリーとビジネスの双方のシステムにおいて複雑さが増してくると、それに伴い効果的なプランニングを実行するためのツールやモデルが必要になってくる。

本論文で紹介しているパラレル・プランニング理論は、最終的には、ガバナンスに有効な理論であるものの、上記3つの大きな課題にも大変有効と思われる。すなわち、この理論はそれぞれが相関関係のある5つのステップから成り立っているために、どのよ

うなファミリーでもスムーズに課題解決の糸口が見つかるものと考えている。5つのステップとは、すなわち、①ファミリーが共有する価値観についてメンバー間で合意を得ること、②ファミリービジネスのビジョンを策定すること、③ファミリーの参加とビジネス戦略をプランニングすること、④財務的・人的資本への投資を行うこと、そして、最後に、最も重要なことであるが、⑤良好な業績を持続させるためにファミリーとビジネス双方のガバナンスを確保することである。この5つのステップを踏むことで、平行・プランニング理論をこれら3つの課題に取り組むために有効に利用することができることを、日本の事例として明らかにしていくことも、今後の研究の課題と言えよう。

本稿では、日本のファミリービジネス研究のために有効な手法の一つとして、平行・プランニングを提示したが、今後残された課題としては、このツールの活用である。本研究あるいは今後の更なる研究を通して、日本大学をわが国のファミリービジネス研究の重要な拠点としていくことだろう。

以上

【参考文献】

- AFEP et MEDEF, Rapport du Comité sur le Gouvernement d'entreprise, 1999
(*Rapport Vienot II*)
- AFEP et MEDEF, Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, *Rapport du groupe de travail preside par Daniel Bouton*, 2002
- Albert, M., *Capitalisme contre Capitalisme*. Editions du Seuil. 1991, (アルベール, ミシェル『資本主義対資本主義』竹内書店新社, 1992年)
- Allouche J., & Amann B. (1995), *Le retour triomphant du capitalisme familial*, in *De Jacques Coeur à Renault: Gestionnaires et Organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Allouche J., & Amann B. (1998), La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales, *Economie et Société, série sciences de gestion*, 25, 129-154.
- Allouche J., & Amann B. (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Allouche, J., Amann B., Jaussaud J., & Kurashina T. (2008) "The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan : A Matched Pair Investigation", *Family Business Review*, Dec., 21, 4, 315-329
- Amann Bruno, Allouche José, & Garaudel Pierre (2007), Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial. Le cas français, *Colloque AIMS*, Montréal/Canada, Juin 2007
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003) "Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500" *The Journal of Finance*, Vol VIII, No3., 1301-1328
- Barbara Bird, Harold Welsch, Joseph H. Astrachan, David Pistrui (2002) "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field" *Family Business Review*, Dec. Volume 15, Issue 4, 337-350
- Berle, A.A., and Means. G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. Hancourt. Brace & World, Inc. 1932 first edition. 1967 (revised edition)
- Bonneau, T., and others. (2002) *Nouvelles Régulations Economiques*, Editions Litec.
- Brionne J.L. (2005) "L'entreprise patrimoniale socle de la richesse d'un pays", *L'art*

- du management*, Les Echos, le 15 décembre, p.4-5.
- Barney, Jay B. (著), 岡田正大訳(2003)「企業戦略論上・中・下”*Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*”」ダイヤモンド社
- Caby, J., Hirigoyen, G. (2007) *La Gestion des Entreprises Familiales*, Economica
- Carlock, Randel. S. (1994), A Classroom discussion with James R. Cargill, *Family Business Review*, Volume VII, No.3
- Carlock, R. S., Ward, John. L., (2001), *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave
- Carlock, R S., Ward, J L. (2010)“*When Family Businesses are Best The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*”, Palgrave, 『(仮訳) ファミリービジネス最良の法則』
- Chandler, Alfred D., Jr. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press(アルフレッド・D・チャンドラーJr.(著) 鳥羽 欽一郎 小林 袈裟治(訳)「経営者の時代 上・下—アメリカ産業における近代企業の成立」,東洋経済新報社,1979年1月)
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. (2003) *Current Trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*, 2003 Coleman White Paper series
- Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal (原著), 梅津 祐良 (翻訳)(1998)「MBAのグローバル経営”*Transnational Management*”」日本能率協会マネジメントセンター
- Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal (原著), グロービス・マネジメント・インスティテュート (訳) (1999)「個を生かす企業 自己変革を続ける組織の条件”*The Individualized Corporation*”」日本能率協会マネジメントセンター
- Clayton M. Christensen (原著), 伊豆原 弓 (翻訳), 玉田 俊平太(2001)「イノベーションのジレンマ —技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社
- CNPF et AFEP. *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*,1995 (Rapport Vienot I
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (原著), 根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一 (訳) (2004)「資源ベースの経営戦略論”*Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*”」東洋経済新報社
- Corbetta, G., Salvato, C.A. (2004) *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?*, *Family Business Review*, 17, 2
- Cornelis A. De Kluyver and John A. Pearce (原著), 大柳正子 (訳) (2004)「戦略とは何か”*Strategy: A View from the Top*”」東洋経済新報社
- Corstjens, M., Maxwell, K., Van der Heyden, L., (2005) *Family Ownership and Firm*

- Performance: Evidence from the French Stock Market, *INSEAD Working Paper*, 2005/05/WICFE
- Dana Thomas “*Deluxe: How luxury lost its luster*”(2007).(実川元子『墮落する高級ブランド』講談社,2009年5月)
- David A. Aaker and Erich Joachimsthaler (原著)(2000)「ブランド・リーダーシップ—「見えない企業資産」の構築—” *Bland Leadership*”」ダイヤモンド社
- David Besanko, David Dranove & Mark Shaley(原著),奥村昭博,大林厚臣(監訳)(2002)「戦略の経済学” *Economics of Strategy,2nd Edition*”」ダイヤモンド社
- David Ford & IMP Group(2001)「リレーションシップ・マネジメント—ビジネス・マーケットにおける関係性管理と戦略” *Managing Business Relationships*”」白桃書房
- David S. Landes, 中谷和男訳(2007)「ダイナスティ 企業の反映と衰亡の命運を分けるものとは” *Dynasties: Fortunes & Misfortunes of the World’s Great Family Business*”」PHP 研究所
- Davis, John A., and Renato Tagiuri.(2009) “On the Goals of Successful Family Companies.” Chap. 17 in *Family Business*. Vol. 12, edited by Joseph H. Astrachan, Torsten M. Pieper, and Peter Jaskiewicz. International Library of Critical Writings on Business and Management. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing
- Davis, J. A., and R. Tagiuri.(1989) “The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies.” *Family Business Review* , Spring
- Deschamps B. et Paturel R. (2005), *Reprendre une entreprise*, Dunod.
- Donaldson, L. (1990) “The Ethereal Hand: Organization Economics and Management Theory”, *Academy of Management Review*, Vol.15 No.3, pp.369-381
- Don Peppers and Martha Rogers(原著),井関利明(監訳)(1995)「ONE to One マーケティング—顧客リレーションシップ戦略—” *The One to One Future*”」ダイヤモンド社,
- Edgar H. Schein (原著), 金井壽宏 (監訳), 尾川丈一, 片山佳代子 (訳) (2004)「企業文化—生き残りの指針” *The Corporate Culture Survival Guide*’」白桃書房
- Ercilia García-Álvarez, Jordi López-Sintas, Pilar Saldaña Gonzalvo(2002) “Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses” *Family Business Review* September 2002 vol. 15 no. 3 189-203
- Fama, E.F.(1980) “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, Vol.88 No.2, pp.288-307
- Fama, E.F. and M. Jensen (1983) “Separation of Ownership and Control”, *Journal*

- of Law and Economics*, Vol. 28, pp.301-325
- Fishman, C. *THE WAL-MART EFFECT*, Penguin Press (三本木亮訳, 中野雅司監訳 (2007) 『ウォルマートに呑みこまれる世界—「いつも低価格」の裏側で何が起きているか』) ダイヤモンド社,
- Fred Neubauer, Alden G. Lank (1998) “*The Family Business: Its Governance for Sustainability*”, Routledge.
- Fukuyama, F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Simon & Schuster (加藤寛訳 (1996) 『「信」無くば立たず』) 三笠書房
- Galo, M. A., Vilaseca, A. (1996) Finance in Family Business, *Family Business Review*, 9, No.4, pp.387-401
- Galo, M.A., Cappuyns, K. (2004) Characteristics of Successful Businesses, *IESE Working Paper*, WP No.542
- Galo, M.A. (2005) Independent Board Directors: How to Improve Their Contribution to the Family Business, *IESE Working Paper*, WP No.589
- Garth Saloner, Andrea Shepard, & Joel Podolny(原著),石倉洋子(訳)(2002)「戦略経営論 “*Strategic Management*”」東洋経済新報社
- Gary Hamel(原著),鈴木主税,福嶋俊造(訳)(2001)「リーディング・ザ・レボリューション” *Leading the Revolution*”」日本経済新聞社
- Gary Hamel(原著),藤井清美(訳)(2008)「経営の未来—マアネジメントをイノベーションせよ” *The Future of Management*”」日本経済新聞社
- Gary Hamel & C. K. Prahalad (原著) , 一條和生 (訳) (1995)「コア・コンピタンス経営” *Competing for the Future*”」日本経済新聞社
- German, M.(2002), *TRAITE DE DROIT COMMERCIAL, TOME 1-Volume 2, Les societies commerciales*, L.G.D.J
- Gersick, Kelin E., Davis, John A., Hampton, Marion McCollom & Lansberg, Ivan (1 岡田康司監訳/犬飼みずほ訳 (1999)「オーナー経営の存続と継承” *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*” Harvard Business Review Press」流通科学大学出版
- Goto, T. (2007), Longevity of Japanese Family Firm, in Poutziouris, Smyrnios et Klein ed, *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing.
- Groenewegen, J.,(2000) “European integration and changing corporate governance structures: the case of France” , *Journal of Economic Issues*, Volume 34, Issue 2, June, pp.471-480
- Gueye C. et Bah T.(2002) “*Environnement psychologique et transfert des connaissances dans le cadre d’une transmission d’entreprise familiale*”, Actes

- du colloque «Les enjeux de la transmission d'entreprise», les 5 et 6 décembre, Université Montpellier I, pp.124-159.
- Haddaj S. et D'Andria A.(2001) “*Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales*”, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.11-22.
- Heck, R.K.Z., & Walker, R. (1993). Family-owned home-businesses: Their employees and unpaid helpers. *Family Business Review*, 6(4), 397-415.
- Hoy, F., Sharma, P. (2006), *Navigating the family business education maze in Poutziouris, Smyrnios et Klein ed., Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing. pp.11-24
- Ivan Lansberg S. (1983) “*Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*” *Organizational Dynamics*. Summer
- James C. Abegglen (原著), 山岡洋一 (訳)(2004)「新・日本の経営” *21st Century Japanese Management New Systems, Lasting Values*”」日本経済新聞社
- James C, Collins & Jerry I Porras(原著), 山岡洋一訳(1995)「ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則” *Built to Last*”」日経 BP 出版センター
- James C. Collins (著), 山岡洋一 (訳) (2001)「ビジョナリー・カンパニー 2 - 飛躍の法則」日経 BP 社
- Janine Nahapiet; Sumantra Ghoshal (1998) “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage” *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2. Apr., pp. 242-266. The Academy of Management Review is currently published by Academy of Management.
- Jehn, K & Mannix,E, (2001) “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance,” *The Academy of Management Journal*, 44(2),238-251
- Julian Franks, Colin Mayer, Paolo Volpin and Hannes F. Wagner (2008) “Evolution of Family Capitalism: A Comparative Study of France, Germany, Italy and the UK.”, *Unpublished working paper*, London Business School, University of Oxford, and Bocconi University, pp.1-44
- Kenyon – Rouvines, D., Ward, J. L. “*Family Business, 1st edition*” 秋葉洋子訳/富樫直記監訳(2007)「ファミリービジネス永続の戦略」ダイヤモンド社
- Kenyon-Rouvinez D., & Gabs (2005), *La succession dans l'entreprise familiale*, Éditions d'Organisation
- Kelly, B.,(1998)”Corporate Governance is key”, *Pensions & Investments*, Volume 26, Issue 25, December, pp.16-18
- Kim, W.Chan, Mauborgne, Rence (著),有賀裕子(訳)(2005)「ブルー・オーシャン戦略—

競争のない世界を創造する」ランダムハウス講談社

- Kirchoff, B. A., & Kirchoff, J. J. (1987). Family contributions to productivity and profitability in small business. *Journal of Small Business Management*, 25, 25-31.
- La Chapelle, K., & Barnes, L. (1998) “The Trust Catalyst in Family-Owned Businesses, *Family Business Review*. 11(1), 11-7
- Le Cannu, P. (2002), Code des Societes et des Marches Financiers, Dalloz, edition 2002
- Lannoo, K.,(1999)” A European Perspective on Corporate Governance” *Journal of Common Market Studies*, Volume 37, No.2, pp.269 -294
- Lansberg.I. (1999) *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press
- Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2003) “*Managing Human Resources*” Prentice-Hall
- Macey, J.R. & O'Hara, M., (2003)” The Corporate Governance of Banks” , *FRBNY Economic Policy Review*, April, pp.91-107
- Macey, J. R. & Miller, G. P., (1995)” Corporate Governance and Commercial Banking: A Comparative Examination of Germany, Japan, and the United States” , *Stanford Law Review*, Nol. November, pp.73-112
- Manfred F. R. Kets de Vries, Randel S. Carlock, (2007) “*Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*”, Wiley
- Marchesnay, M. (2000) “*L'entreprenuer face à ses risques*”, Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation, no12, 2, pp.9-26.
- Mark Granovetter (1985) “*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*”, The American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3 Nov., pp. 481-510, The University of Chicago Press
- Marini, P., (1996) *La Modernisation du droit des sociétés (Rapport Marini)*
- Maury, B. (2006) Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations, *Journal of Corporate Finance*, 12, pp.321-341
- Mazzola, P., Marchisio, G., (2002) The Role of Going Public in Family Businesses' Long-Lasting Growth: A Study of Italian IPOs, *Family Business Review*, 15.2
- Mesnooh, C.J.,(2002)” Corporate governance in France” , *Corporate Finance*, Issue 214, September , pp.8 -12
- Michael Hammer and James Champy(原著),野中郁次郎(監訳)(1993)「リエンジニアリング革命” *Reengineering the Corporation A manifesto for Business Revolution*”」日本経済新聞社

- Michael C. Jensen, William H. Meckling(1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, October, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Miller, D., Miller, I. L. (2005), *Managing For the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from the Great Family Businesses*, Harvard Business School Press (齊藤裕一訳(2005) 『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社)
- Miller, D., Miller, I. L.,(2006) “*Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*”, Family Business Review Volume 19, March , Issue 1, pp. 73–87
- Monks, R.A., and Minow, N.,(1996) Watching the watchers: corporate governance for the 21st century, Blackwell Publishers (revised edition of Corporate Governance 1995)
- Mouline J.P. (2000) “Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée”, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Volume3 numéro 1, pp.197-222.
- Nancy F. Koehn (原著), 榎村志保 (訳) (2001) 「ザ・ブランド” *Brand New How Entrepreneur Earned Consumers’Trust*」 翔泳社
- Neubauer. F. & Lank. A. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Routledge.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 梅本勝博訳 (1996) 「知識創造企業 “ *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*”」 東洋経済新報社
- Paul Milgrom & John obbers(原著),奥野正寛,伊藤秀史,今井晴雄,西村理,八木甫 (訳)(1997) 「組織の経済学” *Economics, Organization & Management*”」 NTT 出版
- Peter F. Drucker (1994) “*The Frontiers of Management*”, Routledge.
- Philip Kotler(原著),恩蔵直人(監修),月谷真紀(訳)(2002) 「コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編” *A Framework for Marketing Management, First Edition*”」ピアソン・エデュケーション
- Porter,M.E.(著),竹内弘高(訳)(1999) 「競争戦略論 I ” *On Competition*”」ダイヤモンド社
- Porter,M.E., 竹内弘高(著), 榊原麿理子(協力)(2000) 「日本の競争戦略」ダイヤモンド社
- Porter,M.E.(著(2001) 「戦略の本質は変わらない」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー,第 26 卷,第 5 号,52-77 頁
- Poza. E. J. (2004) *Family Business*, Thomson/South-Western. Publishing
- Rafael LaPorta, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer (1999) , Corporate

- Ownership Around the World, *The Journal of Finance*, Vol., LIV, No.2, April
 Randall MORCK, Andrei SHLEIFER and Robert W. VISHNY (1988)
 MANAGEMENT OWNERSHIP AND MARKET VALUATION” *Journal of
 Financial Economics*, 20, 293-315. North-Holland
- Raymond Institute/MassMutual, American Family Business Survey, 2003
- Richard L. Daft (原著), 高木春夫 (訳) (2002) 「組織の経営学—戦略と意思決定を支える—”*Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*”」ダイヤモンド社
- Ritch L. Sorenson, (1999) “*Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses*” *Family Business Review*, Volume 12, June, Issue 2, pp. 133–146
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass
- Ruth Gunther McGrath & Ian MacMillan(原著),大江健(監訳),社内起業研究会 (訳)(2002) 「アントレプレナーの戦略思考技術—不確実性をビジネスチャンスに変える”*The Entrepreneurial Mindset*”」ダイヤモンド社
- Sharma, P (2003) “Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology,” *Laurier School of Business & Economics Working Paper*, MOB
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H.(1997) “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges.” (Refereed) - *Family Business Review* / SAGE Publishers v. 10, no. 1, pp. 1-35
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Gersick, K.E. (2012), 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future, *Family Business Review*, 25(I) 5-15
- Shinato, T. Kamei, K. and Kurashina, T.(2008a), Convergences et Divergences Internationales autour des Problèmes de l’ Entrepreneuriat Familial-Le Cas des Entreprises Familiales au Japon -, *2èmes Journées Georges Doriot, « Entrepreneuriat Familial »* Paris, 15 et 16 mai 2008, HEC Paris et Ecole de Managment de Normandie (in French).
- Shinato, T.& Kobayashi(2008b), F., Family Companies and CSR in Japan-The Case of Ito Yokado -, *Family Enterprise Research Conference*, April, Manitoba, Canada
- Shinato, T. Kamei, K. and Dana, L-P (2013) “Entrepreneurship education in Japanese universities - how do we train for risk taking in a culture of risk adverseness?” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*,

Volume 20, Number 2, pp.184-204

- Timothy G. Habbershon, Mary L. Williams (1999) “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms,” *Family Business Review*, vol. XII, no.1, March
- Torres O. (2007), *La recherche académique française en PME*, Regards sur le PME, No.14, OSEO.
- Uzzi, Brian. (1996). *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*. American Sociological Review. 61(4): 674-698.
- Viénot P., Blondel C., Colatrella T., Gautier S., & Touraine A.(2007), *La gouvernance de l'entreprise familiale*, Groupe Eyrolles
- Vikas Mehrotra, Randall Morck, Jungwook Shim, and Yupana Wiwattanakantang, Adoptive Expectations(2001): Rising Sons in Japanese Family Firms, *NBER Working Paper* No.16874, March
- Walton, S. Sam Walton: Made in America: My Story, Doubleday (桜井多恵子+渥美俊一監訳 (2002) 『私のウォールマート商法—すべて小さく考えよ』) 講談社
- Ward, J. L. (1987)., *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.
- White, C.(2001)” VIENOT'S CORPORATE GOVERNANCE GOSPEL”, *Euromoney*, Issue 385, May 2001, pp.136-139
- Yves L.Doiz & Gary Hamel(原著),志田勤一,柳孝一 (監訳) ,和田正春 (訳) (2001) 「競争優位のアライアンス戦略 スピードと価値創造のパートナーシップ” *Alliance Advantage*”」ダイヤモンド社
- Yoshimori, M. (1998)” La gouvernance des entreprises au Japon: les causes de son dysfonctionnement”, *Finance Controle Strategie*, Vo1ume 1, No.4, pp.173 -199

会田雄次「日本人の意識構造」講談社,1972年。

相葉宏二,グロービス・マネジメント・インスティテュート「MBA 経営戦略」ダイヤモンド社,1999年4月。

青木 保「日本文化論の変容」中央文庫,1999年。

浅羽通明「ナショナルリズム—名著でたどる日本思想入門」筑摩書房,2004年5月。

朝日監査法人「図解 リスク・マネジメント」東洋経済新報社,2001年5月。

阿部謹也「「世間」とは何か」講談社,1995年7月。

- 荒川進「なぜキッコーマンは320年も続いているか」中経出版,1989年2月。
- 荒田弘司「江戸商家の家訓に学ぶ商いの原点」すばる舎,2006年8月。
- 有森隆「創業家物語」講談社,2008年7月。
- 飯田史彦「日本の経営の論点 名著から探る成功原則」PHP研究所,1998年10月。
- 石井淳蔵,奥村昭博,加護野忠男,野中郁次郎「経営戦略論」有斐閣,1996年4月。
- 石井淳蔵「ブランド 価値の創造」岩波書店,1999年9月。
- 伊丹敬之「よき経営者の姿」日本経済新聞社,2007年1月。
- 伊丹敬之「経営戦略の論理(第3版)」日本経済新聞社,2003年11月。
- 伊丹敬之「場のマネジメント—経営の新パラダイム—」NTT出版,1999年1月。
- 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社,2000年。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門 第3版』日本経済新聞社,2003年2月。
- 伊藤邦雄「コーポレート・ブランド経営」日本経済新聞社,2000年。
- 稲上毅・連合総合生活開発研究所編著『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社,2000年
- 岩波新書編集部【編】「日本の近現代史をどう見るか シリーズ日本近現代史⑩」岩波書店,2010年2月。
- 植竹晃久・仲田正機編著『現代企業の所有・支配・管理:コーポレートガバナンスと企業管理システム』ミネルヴァ書房,1999年
- 占部郁美「日本的経営は進化する」中央経済社,1984年7月。
- 江坂彰「世襲について—事業・経営篇」日本実業出版社,2001年11月。
- 大阪市立大学商学部・経済学部「21世紀システムと日本企業」日本経済新聞社,2000年5月。
- 大崎正瑠「日本・韓国・中国における「ウチ」と「ソト」」東京経済大学 人文自然科学論集 第125号
- 大滝精一,金井一頼,山田英夫,岩田智「経営戦略〔新版〕:論理性・創造性・社会性の追求」有斐閣,2006年5月。
- 大竹文雄「日本の不平等」日本経済新聞社,2005年5月。
- 大塚将司「死に至る会社の病—ワンマン経営と企業統治」集英社,2007年3月。
- 大野彰「フランスにおける二層制会社導入とその挫折について」『京都学園大学経済学部論集』第9巻 第1号,1997年7月,33-46頁
- 岡田正大「ポーターvs.バーニー論争の構図」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー,第26巻,第5号,88-92頁,2001年。
- 小田切宏之「企業経済学」東洋経済新報社,2000年5月。
- オリヴィエ・トレス『ワイン・ウォーズ:モンダヴィ事件 グローバリゼーションとテロワール』亀井克之訳,関西大学出版部,2009
- 加護野忠雄「経営学とファミリービジネス研究」「学術の動向」,編集:学術の動向編集

- 委員会,編集協力:日本学術会議,発行:財団法人 日本学術協力財団,2008年1月。
- 加護野忠男,井上達彦「事業システム戦略」有斐閣,2004年。
- 加護野忠男「〈競争優位〉のシステムー事業戦略の静かな革命」PHP研究所,1999年11月。
- 加護野忠男「日本型経営の復権 「ものづくり」の精神がアジアを変える」PHP研究所,1997年9月。
- 加藤孝治「わが国小売業界が直面する事業承継に見るリスク・マネジメント」リスク・マネジメント学会学会誌,2010年。
- 加藤孝治「フランスの小売企業に関する一考察ーファミリービジネス的視点からー」日仏経営学会学会誌,2010年。
- 加藤周一「日本人とは何か」講談社,1976年。
- 亀井克之「中小企業の事業承継とリスクマネジメント」日仏経営学会全国大会発表(首都大学東京),2007年
- 亀井利明「危機管理とリスク・マネジメント(改訂増補版)」同文館,2001年4月。
- 亀井利明「ソーシャル・リスクマネジメント論」日本リスクマネジメント学会,2007年10月。
- 亀井利明「リスク・マネジメント総論」同文館出版,2004年3月
- 神田良,清水聰,北出芳久,岩崎尚人,西野正浩,黒川光博「企業不老長寿の秘訣ー老舗に学ぶー」白桃書房,2000年2月。
- 河合隼雄「家族関係を考える」講談社,1980年。
- 川上哲郎,長尾龍一,伊丹敬之,加護野忠男,岡崎哲二「日本型経営の叢知」PHP研究所,1994年8月。
- 神田良,岩崎尚人「老舗の教え」日本能率協会マネジメントセンター,1996年2月。
- 菊池敏夫・平岡光弘編著『企業統治(コーポレート・ガバナンス)の国際比較』文眞堂,2000年
- 菊池浩之「日本の15大同族企業」平凡社,2010年3月。
- 橘川武郎,島田昌和(編著)「進化の経営史ー人と組織のフレキシビリティ」有斐閣,2008年12月。
- 國廣正,五味祐子「なぜ企業不祥事は,なくなるのか」日本経済新聞社,2005年3月。
- 公文俊平「日本型社会システムと特性」
http://www.glocom.ac.jp/proj/kumon/paper/1991/91_03_15.html 2011/08/08.
- 公文俊平「書評:濱口恵俊著,「日本研究原論:「関係体」としての日本人と日本社会」
「比較文明」「書評」Vol.14」
http://www.glocom.ac.jp/proj/kumon/paper/1998/98_11_01.html 2011/08/08.
- 倉科敏材「ファミリー企業の経営学」東洋経済新報社,2003年7月
- 倉科敏材編「オーナー企業の経営ー進化するファミリービジネス」中央経済社,2008年

9月。

- 黒川光博「虎屋 和菓子と歩んだ五百年」新潮社,2005年8月。
- 後藤俊夫「三代,100年つぶれない会社のルール」プレジデント社,2009年7月。
- 後藤俊夫編著「ファミリービジネス 知られざる実力と可能性」白桃書房,2012年7月。
- 小林秀之編著『委員会等設置会社 VS. 監査役強化会社:14年商法改正後のコーポレートガバナンスのあり方』中央経済社,2003年
- 堺屋太一「日本の盛衰 近代百年から知価社会を展望する」PHP研究所,2002年10月。
- 榊原清則「美しい企業 醜い企業」講談社,1996年5月。
- 酒巻敏雄『商法大改正とコーポレート・ガバナンスの再構築』法律文化社,2003年
- 佐竹隆幸「中小企業存立論とイェ社会」奈良産業大学「産業と経済」第17巻第4号(2002年12月),P219-236。
- 佐藤俊樹「不平等社会日本」中央公論新社,2000年6月。
- 鮫島敦「老舗の訓 人づくり」岩波書店,2004年10月。
- 品川正治・牛尾治朗編『日本企業のコーポレート・ガバナンスを問う』商事法務研究会,2000年
- 齋藤卓爾、「《研究ノート》 ファミリー企業の利益率に関する実証研究」、『季刊 企業と法創造「知的財産法制研究Ⅱ」』、早稲田大学 21世紀 COE《企業法制と法創造》総合研究所、6月-2006。
- 階戸照雄「仏企業の企業統治—日本企業への示唆に関する一考察」、『朝日大学経営論集』、第18第1号、2003年、21-37頁。
- 階戸照雄「米、英、仏における社外取締役と本邦における社外取締役の役割の比較に関する一考察」、『朝日大学経営論集』、第19巻1号、2004年、29-44頁。
- 階戸照雄「米・欧での経験から学ぶ」、『<社外取締役>のすべて』、第2章(Q1~Q7)、全国社外取締役ネットワーク、東洋経済新報社、2004年、50—75頁。
- 階戸照雄「米、英、仏の年金基金によるコーポレート・ガバナンスに関する一考察」『日仏経営学会誌』第22号、2005年、59-73頁。
- 階戸照雄「ファミリー企業の現状と課題：日仏の比較から学ぶ」日仏経営学会誌第25号、2008年
- 階戸照雄、「欧米ファミリー企業理論の研究」、『ファミリービジネス学会誌』、創刊号、2000年
- 階戸照雄、亀井克之(2008)「欧米におけるオーナー経営の特性」、倉科敏材編著『進化した型オーナー企業経営—ファミリービジネスの将来—』第5章、中央経済社、2008年
- 嶋田美奈「資源ベース論によるファミリー企業分析の課題」早稲田大学大学院商学研究科 商学研究科紀要」2009年3月。
- 嶋田美奈「経営者の交代と戦略バイアス：ファミリー企業の優位性から」早稲田大学

- 大学院商学研究科 商学研究科紀要」2009年11月。
- 末永敏和・吉本健一『新コーポレート・ガバナンスの読み方・考え方』中央経済社,2002年
- ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー編集部『コーポレート・ガバナンス』
ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス,ダイヤモンド社,2001年
- 高巖「誠実さ（インテグリティ）」を貫く経営」日本経済新聞社,2006年3月。
- 高橋克徳「間人主義に基づくマネジメント革新」Watson Wyatt Review
http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/localsites/japan/research/wwreview/wwr27/2705/index.html#*2 2011/08/08.
- 高原基彰「現代日本の転機 自由と安定のジレンマ」日本放送出版協会,2009年8月。
- 武井一喜(2010)「同族経営はなぜ3代でつぶれるのか」クロスメディア・パブリッシング。
- 竹内洋「立身出世主義[増補版J 近代日本のロマンと欲望]世界思想社,2005年3月。
- 橘木俊昭「日本の経済格差」岩波新書,1998年11月。
- 橘木俊昭,森剛志「日本のお金持ち研究」日本経済新聞社,2005年3月。
- 田村達也「コーポレート・ガバナンス」中央公論新社,2002年2月。
- 茶木正安「我国ファミリービジネスのパフォーマンスについて～収益性と市場価値についての実証分析」日本経営品質学会オンライン 2008 研究論文」。
- 築島謙三「『日本人論』の中の日本人（下）」講談社,2000年。
- 帝国データバンク史料館・産業調査部(編著)「百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない」朝日新聞出版,2009年9月。
- 土居健郎「『甘え』の構造（増補普及版）」弘文堂,2007年。
- 土志田征一「経済白書で読む 戦後日本経済の歩み」有斐閣,2001年10月。
- 出見世信之「企業統治(コーポレート・ガバナンス)問題の経営学的研究:説明責任(アカンタビリティ)関係からの考察」文眞堂,1997年
- 鳥山恭一「フランス会社法とコーポレート・ガバナンス論—exception francaise? —」
『比較会社法研究』成文堂,1999年,479-502頁
- 特集「同族経営はやっぱり強い! ファミリー企業の時代」『日経ベンチャー』2007年4月号,P.18-105。
- 中谷巖「忘れられた高度信頼社会の土台」『産経新聞』2006年1月26日。
- 中谷巖編著『コーポレート・ガバナンスの改革』東洋経済新報社,2003年
- 長沢伸也『LVMH モエ ヘネシー・ルイ ヴィトンの草創期とビジネスモデルの発展』
立命館経営学(第41巻 第1号),2002年5月。
- 長沢伸也『ルイ・ヴィトンの法則』東洋経済新報社,2007年8月。
- 長沢伸也『ブランド帝国の素顔 LVMH モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン』日本経済新聞社,2002年10月。

中根千枝「タテ社会の人間関係」講談社,1967年。

中根千枝「適応の条件」講談社,1972年。

日本監査役協会訪仏団「フランス企業のコーポレートガバナンスーその監視監督機構の特色ー」『月刊監査役』No.451,2001年12月号,17-37頁

日本経済研究センター「日本企業 競争優位の条件 「強い会社」を創る制度改革」日本経済新聞社,2005年12月。

日本M&A研究センター,M&A情報センター,IFC(共・編著)「新[事業承継J戦略ーM&Aを上手に生かすー」プレジデント社,1992年3月。

日本コーポレートレート・ガバナンス・フォーラム パフォーマンス研究会編「コーポレート・ガバナンスと企業パフォーマンス」白桃書房,2001年

日経ベンチャー 経営者クラブ支援会計人グループ(名南経営センター,中央会計事務所)「親子で読む事業承継・相続対策」日経BP社,1995年12月。

日仏経営シンポジウム成果刊行委員会編『日仏企業の経営と社会風土』文眞堂,1999年

沼上幹「経営戦略の思考法」日本経済新聞社,2009年10月。

沼上幹「組織戦略の考え方ー起業戦略の健全性のために」筑摩書房,2003年3月。

根本忠宣「ドイツにおけるファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」国民生活金融公庫,調査季報第81号(2007.5)p.38-63。

野口悠紀夫「戦後日本経済史」新潮社,2008年1月。

野中郁次郎,紺野登「知識経営のすすめーナレッジマネジメントとその時代」筑摩書房,1999年12月

野中郁次郎,紺野登「美德の経営」NTT出版,2007年6月

野中郁次郎,嶋口充輝,価値創造フォーラム21「経営の美学」日本経済新聞社,2007年11月。

野村進「千年,働いてきましたー老舗企業大国ニッポン」角川書店,2006年11月。

八田進二・橋本尚共訳『英国のコーポレートガバナンス』白桃書房,2000年

間宏「日本的経営の系譜[文眞堂版]」文眞堂,1989年6月(初版は1963年)。

間宏「経営社会学 現代企業の理解のために[新版]」有斐閣,1989年5月。

橋本健二「階級社会 現代日本の格差を問う」講談社,2006年9月。

橋本健二「格差の戦後史 ー階級社会日本の履歴書」河出書房新社,2009年10月。

濱口恵俊「日本型信頼社会の復権ーグローバル化する間人主義」東洋経済新報社,1996年。

半田純一「100年企業の研究」東洋経済新報社,2004年6月。

平松陽一「この老舗に学べ!」フォレスト出版,2004年9月。

深尾光洋,森田泰子「企業ガバナンス徳造の国際比較」日本経済新聞社,1997年

船橋晴雄「新日本永代蔵ー企業永続の法則」日経BP社,2003年4月。

堀江保蔵「日本経営史における「家」の研究」臨川書店,1984年1月。

本間之英,篠田達「誰かに教えたくなる老舗の底力」講談社,2006年4月。
牧厚志「日本人の消費行動—官僚主導から消費者主権へ」筑摩書房,1998年1月。
松下幸之助「実践経営哲学」PHP研究所,2001年5月。
丸山雅祥「経営の経済学」有斐閣,2005年4月。
三浦展「下流社会 新たな階層集団の出現」光文社,2005年9月。
三品和広「戦略不全の論理」東洋経済新報社,2004年9月。
三品和広「経営は十年にして成らず」東洋経済新報社,2005年11月。
三品和広「経営戦略を問いなおす」筑摩書房,2006年9月。
三戸公「「家」としての日本社会」有斐閣,1994年11月。
三戸公「会社ってなんだ 日本人が一生すごす「家」」文真堂,1991年12月。
三戸浩,池内秀巳,勝部伸夫「企業論(新版補訂版)」有斐閣,2006年3月。
宮坂純一「経営倫理学への招待」<http://www009.upp.so-net.ne.jp/juka/> の中の,「企業の通信簿—Good Companyの条件」<http://6112.teacup.com/juka/bbs> 2009/8/15。
宮崎智彦「ガラパゴス化する日本の製造業」東洋経済新報社,2008年9月。
宮田矢八郎「経営学100年の思想 マネジメントの本質を読む」ダイヤモンド社,2001年2月。
宮本又郎,阿部武司,宇田川勝,沢井実,橘川武郎「日本経営史—日本型企业経営の発展・江戸から平成へ」有斐閣,1998年9月。
ミンツバーグ H「戦略クラフティング」『H. ミンツバーグの経営』ハーバード・ビジネス・レビュー、2003年1月号、72—85頁
武藤博道「消費不況の経済学」日本経済新聞社,1999年6月。
村上泰亮,公文俊平,佐藤誠三郎「文明としてのイエ社会」中央公論社,1979年。
村上陽一郎「安全と安心の科学」集英社,2005年1月。
山田純子,梅本剛正「フランスにおける会社法改正の動向」『商事法務』No.1568,2000年8月15日,商事法務研究会,66-73頁
山田純子「フランスにおける会社法改正の動向」『比較会社法研究-21世紀の会社法制を模索して-』2003年,70-87頁
山岸俊夫「信頼の構造—心と社会の進化ゲーム」東京大学出版会,1998年。
山岸俊夫「安心社会から信頼社会へ」中公新書,1999年。
山岸俊男「日本の「安心」はなぜ消えたのか—社会心理学から見た現代日本の問題点」集英社インターナショナル,2008年2月
山岸俊男「信頼社会への近道は「損して得取れ」 官僚の嘘,企業の偽装—不信の連鎖を断ち切るには」日経ビジネスオンライン 2009年4月6日
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090403/190984/> 2009/12/20。
山口一男「「終身雇用」の実態とその変化：戦後から1995年までの動向」RIETI Discussion Papers Series 04-J-044,2004年12月。

- 山本七平「日本人と組織」角川書店,2007年。
- 山本七平「存亡の条件」講談社,1979年5月。
- 山本七平「比較文化論の試み」講談社,1976年6月。
- 山本七平「日本資本主義の精神」ビジネス社,2006年4月。
- 由井 常彦「都鄙問答 経営の道と心」日本経済新聞出版社,2007年10月。
- 横澤利昌(編著)「老舗企業の研究」生産性出版、2000年。改訂新版、2012年。
- 吉村典久「日本の企業統治 一神話と実態」NTT出版,2007年1月。
- 吉村典久「部長の経営学」筑摩書房,2008年4月。
- 吉村典久、曾根秀一(2005)「長期存続企業の確認にかんする準備的研究」『研究年報』
和歌山大学経済学会、第9号、2005、pp.73-91
- 吉森賢『フランス企業の発想と行動』ダイヤモンド社,1984年
- 吉森賢「企業は誰のものか—企業概念の日欧米比較(1)(2)」『横浜経営研究』第19巻第
1号,第19巻第3号,1998年,71-92頁
- 吉森賢「フランスにおける企業間関係と企業統治の有効性」『横浜経営研究』第20巻第
1号,1999年,14-40頁
- 吉森賢「ドイツとフランスにおける二層型取締役会」『横浜経営研究』第21巻第1・2
号,2000年,53-84頁
- 吉森賢『日米欧の企業経営:企業統治と経営者』放送大学教育振興会,2001年
- 吉森賢「グローバル経営戦略」放送大学教育振興会,2006年3月。
- ロパート.A・モンクス&ネル・ミノウ,ビジネスブレイン太田昭和訳『コーポレート・ガ
バナンス』生産性出版,1999年