



WIFU 実践ガイド

ファミリービジネスの確実な承継のために

―世代を超えた経営と株主の引継ぎを、
いかに成功させるか―

【改訂第2版】

〈著〉

トルステン・グロート

トム・A・リューゼン

アリスト・フォン・シュリッペ

〈訳〉

永田 雅啓



WITTEN INSTITUTE FOR
FAMILY BUSINESS

WITTEN/HERDECKE
UNIVERSITY



IMPRINT

PRACTICAL GUIDE
SECURING SUCCESSION IN A FAMILY BUSINESS ACROSS GENERATIONS
HOW SUCCESSION MAY BE ORGANISED IN BUSINESSES AND AMONG SHAREHOLDERS

RESPONSIBLE FOR THE CONTENTS:

Witten Institute for Family Business (WIFU)
Department of Management and Entrepreneurship
Faculty of Management, Economics and Society
Witten/Herdecke University

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Prof. Dr. Heiko Kleve
Alfred-Herrhausen-Strasse 50
58448 Witten
Germany

Please note: Where this practical guide includes references to persons in the masculine, these should be taken to apply equally to persons of all genders.

Layout: Designbüro Schönfelder GmbH

Photo: Michael Schönfelder

Cartoons: Björn von Schlippe

2nd, revised edition

September 2020

ISSN (Print) 2626-7365

ISSN (Online) 2626-7373

目次

改訂第2版への序文	4
第1章 連続的なプロセスとして承継を考える	5
第1フェーズ: 承継への期待	6
第2フェーズ: 承継のための子育て	7
第3フェーズ: 揺れる思春期	8
第4フェーズ: 後継(候補)者の教育	10
第5フェーズ: 事業の引継ぎ準備	12
第6フェーズ: 後継者選び	13
第7フェーズ: 経営への参加	14
第8フェーズ: 経営責任の移譲	16
第9フェーズ: シニア世代の引き際	17
第10フェーズ: 退任後の新たな出発	18
第2章 ファミリービジネス承継のための10のヒント	20
1. 承継について話し合おう!	20
2. 株主(所有)の承継と、経営の承継とは、分けて考えよう!	20
3. 商法、会社法、税法、相続法などの影響を熟慮しよう!	21
4. ビジネス中心に考えてみよう!(ファミリーから離れて)	22
5. ファミリー中心に考えてみよう!(ビジネスから離れて)	22
6. 後継者の選考基準は能力重視!	23
7. 後継者が独自の経営の道を歩むことを認めよう!	24
8. 後継者(ならびにシニア世代)を放置してはいけない!	24
9. 「ファミリー内での承継」以外の選択肢も検討する!	25
10. 第3者のアドバイスは役に立つ!	25
第3章 理想的な引き継ぎプロセス	26
パート1: 承継プロセスの準備: ビジネスおよびファミリーが順調な承継をできるようにするための基礎固め	26
パート2: 経営責任を引継ぐための体制	27
第4章 ファミリービジネスの承継に関する文献ならびにWIFUのテキスト	29
連絡先	31

2018年、ヴィッテン・ファミリービジネス研究所 (Witten Institute for Family Business: **WIFU**) は20周年を迎えました。この間、私たちは数多くのファミリービジネスとそれを経営するファミリーと知り合い、その承継プロセスを追いながら研究を続けてきました。その結果、以下の2つの重要な要因に気づき、それに基づいてこの「WIFU 実践ガイド」を作成し、今回、改訂版を出版しました。

第1は、ビジネスとファミリーとの独特な組み合わせです。何十年、場合によっては何世代にもわたって、それぞれの企業は、独自の企業文化と顧客、サプライヤー、従業員に対する対処方法とを発展させてきました。特に、ファミリービジネスとは何かについて、それぞれの企業が独自の考えを持っています。ファミリー、価値観、およびその構成員の3者間の密接な関係は、多くの場合、自ら選んだものです。ただし、個々人の株式取得、戦略、どの役職につかなどを通じて、そうした密接な関係がより公的なものになるかどうかによっても、結果は大きく変わる可能性があります。ビジネス・ファミリーでも同じ様な展開が見られます。家族の理解、個性の組み合わせ、人間関係の近さに対する個人的な好みなどに応じて、それぞれのファミリーに独自の家族関係が発達します。

これらの組み合わせ、すなわち、ビジネスとファミリーのダイナミクスを考慮に入れることによるのみ、承継問題の適切な解決策を見出す、あるいは評価することができるのです。あるビジネスまたはあるビジネス・ファミリーで成功した解決策が、別の企業でも必ずしもうまくいくとは限りません。したがって、承継がうまくいった事例でも、その伝統ならびに事業やファミリーが置かれた特定の状況に注意を払いながらうまくいった要因を考察しなければなりません。承継問題に標準的な解決策はありません。したがって、スムーズで問題のない標準的な承継のやり方ありません。

それにも拘わらず、この「WIFU 実践ガイド」を作成したのは、別の要素に気付いたからです。各ファミリービジネスがそれぞれ独自性を持つにもかかわらず、共通のフェーズが承継プロセスで観察されます。また、各フェーズには代表的な質問があり、それぞれのビジネス・ファミリーが自分たち独自の答えを見つけられるようになっています。したがって、この実践ガイドでは、そのまま実行すればうまく行くようなレシピは提供していません。その代わりに、思考の糧を提供して、関係者が個別あるいは協力して承継の問題に取り組む、相互の期待を明確にし、課題を理解するのをサポートします。こうしたプロセスで、関係者全員が協力して実施できる承継のルールを見つけて下さることをお奨めします。

この実践ガイドは、次の3つの部分で構成されています。

- 第1章では、10のフェーズからなる連続したプロセスとして、承継を扱うことを提案しています。
- 第2章では、承継に伴う共通した問題に対処するためのヒントを示します。
- 第3章では、引継ぎのプロセスの時間的な流れを簡潔に説明します。

このファミリービジネス事業承継の実践ガイドにご関心をお寄せいただき、著者一同感謝申し上げます。この改訂版が、貴事業に円滑かつ効果的な承継のためのアイデアを提供し、お役に立てることを願っています。

ヴィッテンにて 2020年9月

トルステン・グロート
トム・A・リューゼン
アリスト・フォン・シュリッペ

第1章 連続的なプロセスとして承継を考える

「承継」とは何か？ 私たちはこれを経営責任の引継ぎを決定することだと考えることが多いです。つまり、承継はDデイ(引継ぎ開始日)を迎えて、誰が会社の経営責任を新たに負うのか、誰が経営者の立場を退くのか、そしてバトンがまさにどのように引き継がれるかが決定されることだと。しかし、こうした一般的な見方は適切ではなく、いくつかの重要な点を見落としています。例えば、承継は会社の経営に関するだけでなく、会社の株式の譲渡にも関係するという事実です。また、こうした一般的な見方は、経営責任が移譲されるずっと前からファミリーメンバーの人生を特徴づけてきた(そしてこれからもそうであろう)ビジネス・ファミリーの承継のダイナミクスの多くを無視しています。

ファミリービジネスの研究では、ビジネスとファミリーとは共進化のプロセスを経る、つまりビジネスとファミリーとが共に発展・進化していくということがよく言われます。ですから承継は、特定の期間に限定されたもの

としてではなく、連続的なプロセスとして理解する方が妥当であろうと考えています。事業承継は子供が生まれると同時に開始され、次の世代への事業の引継ぎが検討され始めます。そうした引継ぎのプロセスは、子供、成人、熟年のファミリーメンバーが事業と共に歩む中で、多くの段階を経ながら続いていきます。企業家精神が世代を超えてファミリーに受け継がれていくものだとすれば、そのプロセスには終わりはありません。したがって、承継は、常にビジネスとファミリーとの両方にとつての関心事項です。オーナーファミリーが事業に支配的な影響力を持つ限り、そして、それがファミリービジネスと呼べる限り、承継のある側面についてはいつも考え続けなければなりません。

ここでは承継プロセスを10段階のフェーズに分けて説明したいと思います。以下に示すように、各フェーズはそれぞれ固有の問題意識と関連付けられています^{注1}。



承継に関するヴィッテン・フェーズモデル

注1) ここで紹介するフェーズモデルは、承継に関するヴィッテン・フェーズモデルを拡張したものです。von Schlippe、Groth & Rösen (2012) を参照。

以下のそれぞれのフェーズには、ファミリーとビジネスの両方の観点から明確にすべき具体的な事項が含まれています。

第1 フェーズ: 承継への期待

理想的には、承継の明確化とその準備は、次の世代が実際に仕事を始める前から、遅くとも後継世代がその就任を表明するときには開始する必要があります。

一般に、ファミリーあるいはファミリービジネスは、通常、永続する存在です。つまり、“世代を超えて”生き続けます。両親だけでなく、祖父母や（願わくは）ファミリービジネスの従業員も、ファミリーが増えることを喜んでいます。好むと好まざるとにかかわらず、子供たちの存在は、経営が世代を超えて引き継がれるであろうことを示唆しており、これは、新しい世代が、すでに確立された伝統を継承してくれるだろうという期待を生みます。一部のビジネス・ファミリーでは、こうした期待は子供の名前のつけ方に反映されています。例えば創業者にちなんで（男性の）長子に名前を付けたりするなどです。あるいは男子の後継者が誕生すると、特に喜んだりするファミリーもあります。



なお、この何十年かで、長男に承継の期待を寄せることは減少してきています。もちろん、こうした変化は前向きに捉えるべきことです。私たちは、女性であれ男性であれ、最初に生まれようと後に生まれようと、管理職に就き経営会議でファミリーを適切に代表することができることを知っています。また、以前は厳格だった後継者になる条件に柔軟性が増したからといって、子供たちが進む方向に期待や希望を抱けなくなったわけではありません。次の世代の子供たちに対して、オープンにあるいは内心で、どのような期待をかけているのか、よく考えてみる価値はあります。

第2フェーズ: 承継のための子育て

時期は？ 後継者の年齢が4歳から16歳ごろ

承継の準備は、早い時期から始めることをお勧めします。最初の準備をいつ始めるかは、ファミリーというよりも社会環境によって決まります。ビジネス・ファミリーの子供として成長することの意味は何か、を子供に悟らせる必要があります。特にビジネスが世間の注目の的であり、子供たちがその名前を受け継いでいる場合には、子供たちが学校で両親の職業について話し合ったり、比較しあったりする前に、教える必要があります。親の跡を継ぐプレッシャーを与えることなく、年齢に応じたやり方で、ビジネスとその独特な側面に子供たちを慣れさせます。生産工場や子会社を訪問すること、会社の夏のイベント、新社屋の落成式、あるいは記念式典に参加することなど、これらは全て、若い世代がビジネスや従業員との感情的なつながりを築くのに役立ちます。ビジネスでの健全なキャリアを築くために、学校や遊びで、あまり早くから子供たちを周囲の目に晒したり親が必要以上に介入したりすることは絶対に避けるべきです。

また、子供を保護したいと考え、ビジネスから遠ざけたいと真剣に考えている親もいます。これによって、子供は“解放”され、ビジネスの影響を受けずに成長できると信じています。しかし、こうした行動は子供たちにさまざまな影響を与えます。彼らは、後の人生で重要な役割を果たしたり、場合によっては一生を捧げたりしなければならないものから遠ざけられることになるのです。そんなふうに遠ざけられてきたものと健全な関係を築くことができるでしょうか。また、こうした人為的な行動を続けることも困難です。なぜなら、ビジネス・ファミリーでは、家族が仕事場のすぐ近くに住んでいる、ビジネスの名前と個人の名前が共通している、両親または一方が働いていて日々の家庭生活がビジネスの影響を受ける(例えば、業務上の技術的な問題が発生して夏休みを直前に取り消す、顧客の訪問があるため学校の行事に出席できない)など、子供をビジネスの影響から完全に遮断するのは難しいからです。



Not so easy to bring up a successor!

後継者を育てるのも楽じゃない!

また、子供たちは、両親の時間をとりあい、注目を引こうといつも競い合っている兄弟のようにビジネスを思っていることがよくあります。こうした感情を持つのは、ビジネスの広範で複雑な問題の対処に追われて、保育園、学業成績、宿題などの日常的な家族の問題に対する“コミュニケーション不足”が生じているためです。両親、祖父母、およびその他の親類の感情面の状態も、ビジネスの忙しさから影響を受けることがよくあります。この感情面の要素とこれによるファミリー内の人間関係への重要な影響とを家族間のコミュニケーションからあえて除外すると、子供は取り残されたような強い不安感に襲われるかもしれません。

このように、両親がファミリービジネスについてどのようにコミュニケーションをとるかは非常に重要です。例えば、父親が、ビジネスやその業績、成功について喜びをもって語り、仕事から帰ってきたときに誇らしげに話している、そんな満足した企業家としての姿を子どもたちに見せていますか？ それとも、親たちは子供たちに対して、燃え尽き症候群、際限のない問題、ビジネスへの幻滅を伝え、さらには会社、投資家、あるいは従業員への怒りをぶついたりしていませんか？

このフェーズでは、「承継のための子育て」とは、主に親が伝えるビジネスのイメージそのものです。子供が見聞きするビジネス関連の光景^{注2}によって、ビジネス・ファミリーの一員であることの意味について、そのイメージが形成されます。それがエネルギーやチャンスの源となる場合もあれば、重荷やストレスの源とな

る場合もあります。あるいは「父はいつも家にいない」などの思いが、多くの問題の原因とさえなるかもしれません。これらの初期の印象が、その後の子供のビジネスに対する感情形成に与える影響について、見過ごしたり、過小評価したりしてはなりません。

したがって、最初の数年間は、一方で事業承継に固執することなく子どもたちに成長する機会を与え、その一方でビジネスと事業承継の可能性に慣れさせ、そのどちらにも偏らないことが望ましいと思われれます。

第3フェーズ：揺れる思春期

時期は？ 後継世代が12歳～20歳のころ

親がビジネスの利点と要望を伝える第2フェーズの途中からこの第3フェーズが始まり、そこでは子供たちはビジネスと承継について自身の感情を育みます。このフェーズでは、思春期によく見られる自立心と帰属意識(家族との一体感)との間の葛藤が、承継の問題にも及びます。強い熱意の時期(「私は会社に入るつもりだ!」「私は両親の仕事を受け継ぎたい!」)の後に、突然、強い拒絶の時期が来ることがよくあります(「決して親の思い通りにはならない!」「私は自分の人生を生きていくんだ!」)。この子供や若者にとって感情的な激動期にある発達フェーズでは、(これはビジネス・ファミリーにとっても困難な時期なのですが)世代間の断絶を避けることが大切です。

承継に対する子供の過剰な熱意と嫌悪に直面した際、親はその両方を子供の学習過程のひとつとして捉えることが特に重要です。思春期の間、若者は

自分の独立性を試すことで、後に重要となってくる企業家の精神を学びます。人生のこのフェーズで、後継世代の独立心が、両親の承継計画に対する強烈的な反対という形で表明されるかもしれません。しかし、これは10年後も有効な最終決定というわけではないことは経験が示しており、両親はそれを知っておくと良いかもしれません。

このフェーズでは、ファミリーは子供に対して豊かな学びの場を提供しなければなりません。そして、そうした環境の中で子供たちの承継に向けた心構えが育まれていくのです。基本的な心構えは子供自身によってその内部から開発されなければなりません。親からの押し付けでは育ちません。親は励ましたり、ヒントを与えたりすることはできるかもしれませんが、最終的には子供たち自身が“自分を育てる”のです^{注3}。子供を育てる土壌に、親の期待に合わせて“肥料を与えずぎ”てはいけません。定期的にビジネスの場に連れて行ったり、ファミリーによるビジネス・イベントに参加させたりすることは有益かもしれません。それによって、承継に関する子供への期待をあからさまにすることなく、このフェーズにおけるファミリービジネスとの非公式なつながりを維持、強化することに繋がるからです。

注2) この文脈における社会化は「社会情勢の内面化」とも呼ばれます。Petzold (1993)を参照。

注3) 社会化を自己組織化のプロセスとみなしている児童精神科医、Wilhelm Rotthausによる議論をよんだ論文(2010)を参照。



KARTIST

*Stop following me around and start behaving like
a proper successor!*

オレのまねばかりして、ついてくるんじゃない！ もっとしっかりした後継者らしくしろ！

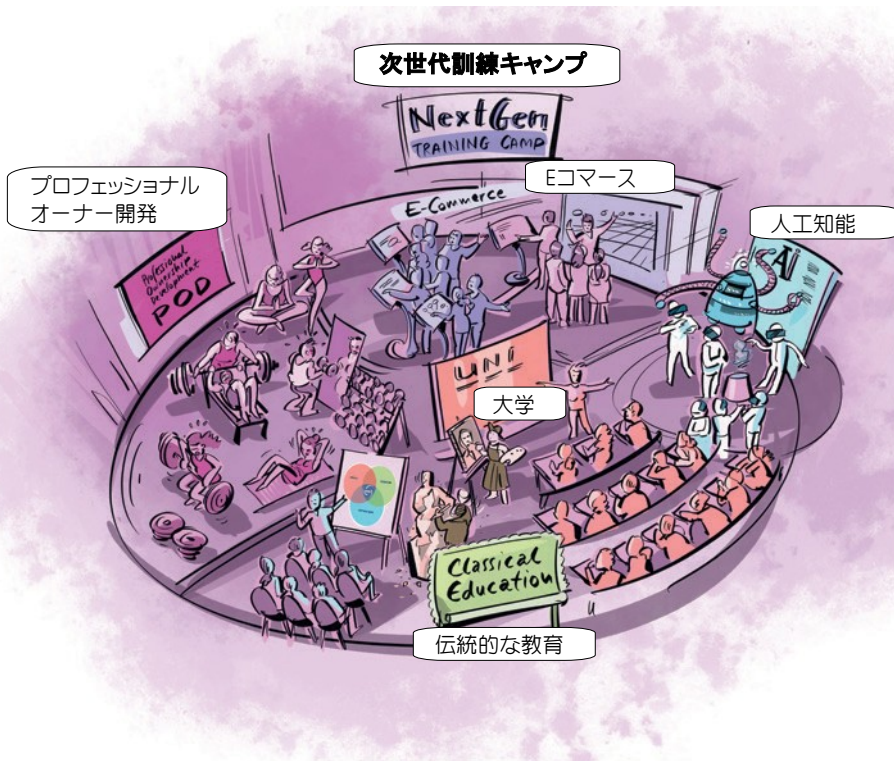
子供が早い時期にファミリービジネスの承継を受け入れることは、必ずしもこの問題が明確になったことを意味するものではありません。特定の状況下では、子供が承継をとりあえず拒否することで、かえって、より意識的な受諾に繋がる場合もあります。

第4フェーズ: 後継（候補）者の教育

時期は？ 後継者の年齢が16歳から30歳ごろ

多くの後継者は、職業的な訓練をしている期間にも、相反する感情を持ち続けます。このフェーズでは、職業訓練または高等教育の内容が、将来の親のビジネスの方向に向けられるべきか、それとも自分の興味に従って勉強するべきか、悩むのが特徴です。特に親の観点からすると、教育の選択が適切かどうかは、看過できません。そのような選択が、家業を引継ぐこ

查の対象となってきています。そうした中で、一見、これまでの慣例とは異なるやり方や経歴の人でも、その後の専門的なトレーニングや企業家としての経験を積むことで、ビジネスの世界で活躍する機会を見出すことができます。教育に求められるものも、ビジネスで望ましい役割として期待されていたものからは違ってくるのかもしれませんが。会社の株式を譲り受けることが予定されている場合、すべての後継者は、自身のキャリアの志望とは関係なく、早い段階で会社のプロのオーナーとしての準備を始めるかもしれません^{注4}。後継者候補が、将来、経営者になることを望んでい



とに対する内的な反発から来ているものではないことを確認することが重要です。これは、年齢的には上記の第3フェーズの特徴に起因します。「私は芸術家になりたい・・・芸術的な才能があるからではなくて、父や母から“自立”していることを示したいから。」

企業家精神がこれまでとは全く違う形になりつつあり、伝統的なビジネスモデルが今後も妥当なのか精

ることが明らかになった場合には、どのような教育歴を積むかを、ビジネスでの要件に合わせる必要が出てきます。業界でのキャリアだけが経歴の中心であってはなりません。以前は、入社前に競合他社で働いたり、ファミリービジネスのバリューチェーンの中で専門的な経験を積んだりすることは、十分かつ不可欠な準備と考えられていました。デジタル・トランスフォー

注4) プロフェッショナル・オーナー開発プログラムについては、次を参照してください。

「WIFU practical guide on professional ownership development (POD), Rüsén (2020)」

一変換の過程ではかなりの混乱が生じましたが、結果的に、後継者が「デジタル熟練者」として事業に参画することで、利益を得られることが次第に明らかになってきました^{注5}。デジタルなビジネス環境で実践的な経験を積むことは、後継者が新たな発展途上にあるビジネスモデルを学び、その実践者たちによる革新的なアプローチを理解するのに役立ちます。それによって、次代を担う後継者たちが、スタートアップ企業や新技術の動向に関する独自のネットワークを形成することができます。さらには、これによって、未来志向のデジタル開放性を

身につけることができ、ファミリービジネスのデジタル・トランスフォーメーションを開始し、サポートしようとする意志が生まれます^{注6}。

理想としては、トレーニングや学習、初期の実践的な活動などが、若い世代の関心を捉えると同時に、将来の経営責任や会議運営の承継に向けた準備にもなることです。さらに、それがファミリービジネスの内外における仕事上の目標を見出せるようなものであったり、自分の業界の枠を超えた視点も得られることになったりすれば、言うことはありません。

オーナー経営者やファミリー企業の後継者となるための教育基準やビジネスへの参加手順などについて、周囲の理解を早期に得ることができれば、そして、それらを教育上の選択と一致させることができれば、関係者すべてにとって有益です。



注5) これは中世の工芸職人が新しい仕事を学ぶために行った“長年の見習い修行”に似ています。後継者が仕事のやり方を学び、デジタル・ディスラプション(既存の企業やサービスなどが崩壊するようなデジタルテクノロジーによる革新的イノベーション)を生むスキルを開発することも含まれます。詳細については、Rüsen & Heider (2020) を参照。

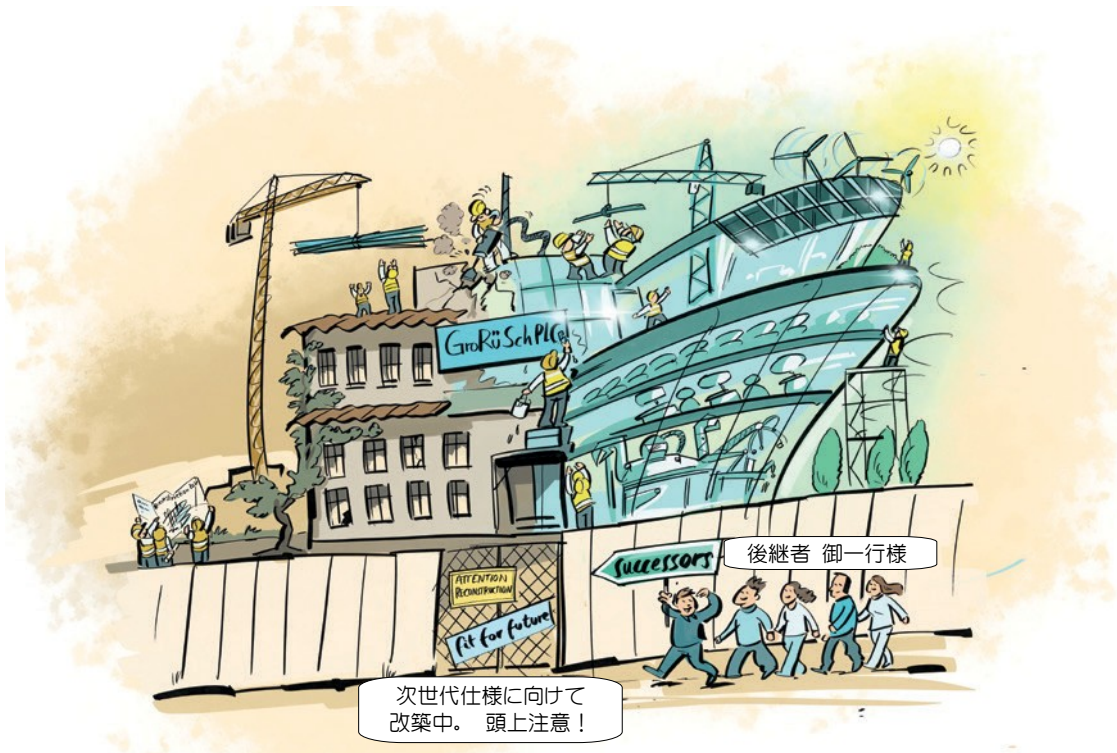
注6) デジタル開放性の重要性とファミリービジネスのデジタル・トランスフォーメーションに対する準備については、「WIFU's practical guide to business family digitisation by Bretschneider et al. (2020)」を参照。

第5 フェーズ: 事業の引継ぎ準備

タイミングは？ 現役世代が55歳ごろ

後継者育成の課題は、次世代教育だけではありません。事業についても教える必要があります。遅くとも現役世代が50代半ばになる前に、事業の引継ぎに向けて準備する必要があります。これは、ファミリービジネスで典型的に見られるような特定の個人に強く依存する現行の経営スタイルを(もし、まだそうしていなければ、ですが)改革して、そうしたものにあまり頼ら

ないような経営構造を作り出すことを意味しているのです。ビジネスの“自律的な管理体制”が強化されるほど、そしてトップに準ずる層の管理職がビジネス上の判断を自分たちで下せるようになっていかなるほど、あるいは将来、そうなる可能性があることを認識していれば、ファミリーの他のメンバーが経営責任を引継いだり、あるいは逆に引継ぎを断ったりすることが容易になります。ファミリー内の後継者がいなくても、事業経営の自律性は確保されるため、深刻な結果をおそれる必要はなくなります。後継者も選択の自由を奪われる苦境(「自分が継がなければ家業を継ぐ人がいなくなる…」)に陥らずに済みます。



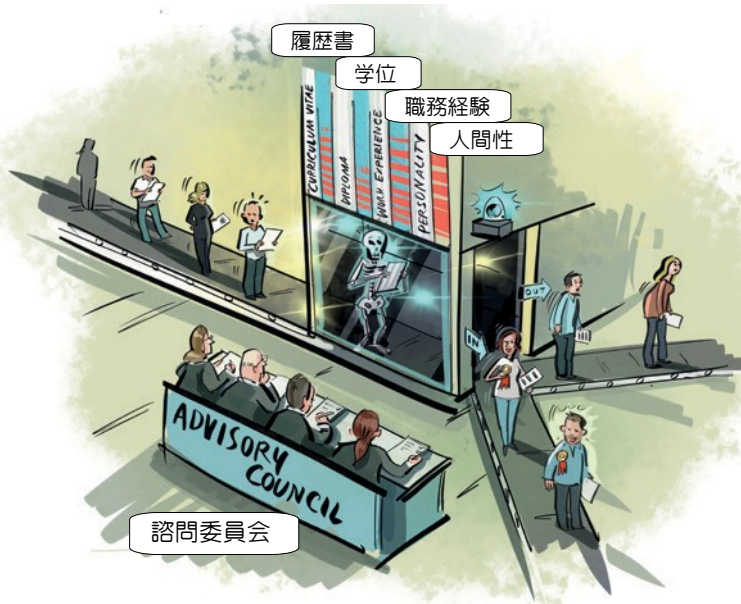
事業承継の準備には、主要な改革や技術革新、デジタル化のステップ、企業の成長に必要な要素、あるいは国際化などの課題に対して、どの程度対策が進んでいるかの戦略的見直しも含まれます。これらの事業展開は、できる限り後継者選び(次の第6フェーズを参照)から分離する必要があります。これにより、次世代の経営者は、社内の管理責任者との関係を築き自分の立場を固めなければならないような時期に、事業の急激な変化プロセスに対処しなくて済みます。理想的には、この第5フェーズで内部の「将来への準備」プログラムを実施する必要があります。そうすれば、ビジネスは戦略的、経営的に将来に向けた布石が打たれ、“(古い体質が)一掃された”状態で次世代に引き継ぐことができるでしょう。

第6 フェーズ: 後継者選び

タイミングは？ 後継者が20～35歳ごろ。

次の世代が事業に参加する前に、株主のファミリーは、事業に参加する、あるいは必要なら事業から去るためのさまざまな側面と条件に同意する必要があります。その基準は通常、ファミリー戦略の考慮事項の一部として、家訓や株主の契約の中に規定されていま

たさない場合にどのような結果になるかを理解させることとなります。後継者には専門的な評価が役立つ場合があります^{注8}。ただし、特定の後継者の状況と本人が希望する役職につくための要件は、事前に明確にしておく必要があります。なぜなら、そうした経営活動に必要な要件が、戦略的持株会社に関連する仕事や監査役会のファミリーメンバーから要求される仕事の要件とは、かなり異なる可能性があるからです。



す。後継者の能力の審査は、主にファミリー以外のメンバーで構成される委員会に割り当てられます^{注7}。

期待される能力やスキル(例えば、教育水準、デジタルスキル、外部企業でのマネジメント経験など)と役職に求められる明確な条件(部長や課長に求められるスキルや経験)を規定する必要があります。こうした要件を明確にすることは、ファミリー株主が、生まれではなく、能力基準に基づいて選択を行うのに役立つだけではありません。これは後継世代に必要とされる仕事と経験を認識させ、かつ、これらの要件を満

後継候補者が既定の要件を満たすことができないことが明らかになった場合、多くの場合、後継候補者はあまり大きな対立を生むことなく会社を去ることができるでしょう。

このフェーズにおける基本原則は、ファミリーのメンバーの能力と適性に関して、ファミリーだけでは決定を下さないような体制を作ることです。

注7) 詳しくは、「Witten process model for family strategy development, Rüsen, von Schlippe & Groth (2019)」の特にポイント4を参照。

注8) 詳細については、Felden & Rüsen (2020)を参照。

第7フェーズ: 経営への参加

タイミングは？ 後継者の年齢が20～35歳ごろ。

ファミリー内での経営責任の承継について関係者全員が合意した場合、後継者がどのように事業に参加し、経営者への道を歩むか、その計画を策定する必要があります。ジュニアが経験するそれぞれの学習フェーズは、キャリアの大まかな計画図の一部として考えなければなりません。これにより、各部門での勤務や子会社の経営、あるいはプロジェクト変更などを行う理由と期間とを全員が理解できるようになります^{注9}。また、ビジネスと世代交代との関係に関する明確な見通しを持つことができます。これらの期待に応

えることができない場合は、関係者全員から適切な結果を求められます。ひとつのキャリアのステップを完了したときは、後継者を次の可能なステップへ進ませるか、あるいは面子を失わずに引かせるか、よく考える必要があります。

したがって、ビジネスに参加するための包括的な計画には、うまくできなかった場合や協力の条件が整っていないことが判明した場合に、後継者が面目を失うことなくビジネスから退くことができる方法を（後継候補者がビジネスに参加する前に）予め決めておく必要があります。場合によっては、（うまくいかなかった）最初の試みの後、別の事業所で数年間修業を積んだり、自分の会社を立ち上げたりした後、より適した条件で2回目の挑戦をしてみることもあります。



This has to stop! You take a leading position in the firm now! Am I clear?

これは止めなきゃだめだ！今は、おまえがこの会社のリーダーなんだ。わかったな！

OK, Dad!

ハイ、わかりました、パパ！

注9) Löhde, Rüsen & Calabro (2016) も参照。

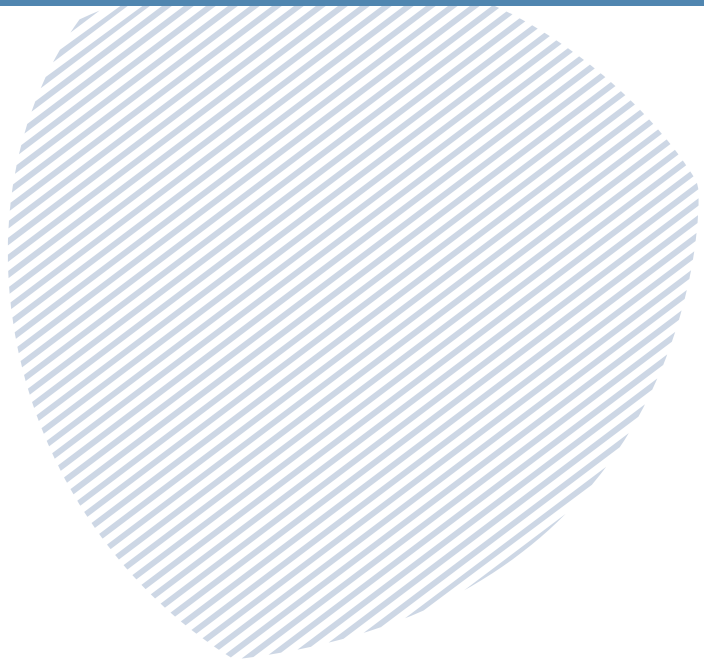
期限を設けずに、はっきりした目的のないような役割に子供を就けるような慣行は(残念ながらまだ見られますが)お勧めできません。そうした行為は、(子供のモラルの低下が会社全体に広がるなどして)ビジネス全体を大きく損なう危険性があります。後継者は、いつの日か親に認められたいと思って、そのような目的のない役職にいることがよくあります。しかし、明確な職務内容とキャリアパスが必要な別の会社では、そのような職務内容がよく分からないような役職に就くことは、まずありません。

ファミリービジネスを一緒にやってみないかという親からの申し出は、通常、子供には感謝の気持ちを抱く感動的な瞬間として記憶されます。そして、こうした経験は専門的なキャリア計画の必要性によって否定されるべきではないでしょう。しかし、この状況では、入社時の給与決定は、むしろ小遣いの交渉に近いかもしれません。明確な同意なしに親の会社に入社する後継者は、「すべてうまく行くだらう」という期待を持って入ると思います。しかし、彼らは将来、職業選択の面でリスクを抱え込むことになるのかもしれません。例

えば彼らが30代半ばでも管理職に就けないと、家業を継ぐ以外に“選択肢がなくなる”という状況に追い込まれることになるのです。このテーマに関する文献では、このどうにもならなくなるような状況の組み合わせを「後継者の罠」と呼んでいます^{注10}。

承継が会社での経営管理レベルではなく、中間管理職のレベルで行われる場合、後継者の会社への参加形態は異なってきます。後継者のこれまでの専門的経験に応じて、数週間続く(事業経験のない)株主のためのインターンシップや特定の研修プログラムが、監査役会の将来のファミリー内後継者のために編成される場合があります。これらは、サービスの創出、戦略開発、企業文化、および会社のさまざまな部門や事業部間の相互作用のプロセスなどについて深い見識を与えることを目的としています。これにより、役員会の次世代の新メンバーは、ファミリービジネスの内部構造に関する独自の視点と経験を得られるだけでなく、意思決定プロセスにそれらの視点や経験を生かすことができます。

昇進することのない“永遠のジュニア”という役職を意味するような、長くて効果のない、あるいは組織的でない学習フェーズは避けてください。



第8 フェーズ: 経営責任の移譲

このフェーズの特徴: 両世代が、ともに会社役員の機能を担う

承継プロセスの過程では、両世代が一緒に経営管理にあたるような期間が長引くことがしばしばあります。この期間には、特に難しい要求が関係者全員に課せられます。両者の職務をはっきりさせ、相互ならびに従業員に対して、その担当する責任を明確にしておく必要があります。両世代の経営者が一緒に会社や委員会に現れると、彼らは常に一体で会社を代

うとする試み) によって、対立は限界にまで達するかもしれません。2つの世代の関係がうまくいっていないように見えると、従業員が分裂してしまう可能性があります。それぞれのグループは、彼らの関心や利害に応じて、“自分達の世代”の側につくかもしれません

シニア世代には、たとえ、それまでの慣行を変えることになるとしても、二人で意思決定を行い責任を担うことを、外部に明確に示す責任があります。



Cut it out! Of course you can be yourself! Only do things exactly as I do - or is this asking too much?

それは止めた方がいいわね。もちろん、あなたは、あなたらしくしていいのよ。でも、私のやる通り以外は一切やらないでね。それとも、それがそんなに難しい?

表します。一方の世代は、もう一方よりもはるかに多くの経験を持っています。若い方の世代は、改革、デジタル化、分散化、家父長的な意思決定スタイルからの脱却などを推進しているかもしれません。さまざまな不安や恐れ、希望や願望から、不協和音がビジネスに留まらず、両世代の人間関係に及ぶかもしれません。マイクロ政治的ゲーム(一方を他方と対戦させよ

ジュニア経営者とシニア経営者とが取締役会や会社で互いを嘲笑したり、一方の世代の決定をもう一方の世代が覆したりすると、承継における究極の重大事故となってしまいます。残念ながらそのような事態が発生すると、結果として生じる損害はしばしば取り返しのつかないものになるため、双方が認める経営上の失敗となってしまいます。

ジュニア世代とシニア世代とが彼らの協力体制について、定期的に外部のモデレーターを交えて点検する習慣は、うまく機能することがこれまでに示されています。これにより、誤解が解け、問題点を洗い出し、新たな対立にタイムリーに対処できるようになります。日常業務の場以外に意見交換の場がなければ、未解決の問題や対立が、頻繁に共同経営の場や役員会に持ち込まれることになってしまおう^{注11}。

注11) ビジネス・ファミリーにおける典型的な対立については、「WIFU practical guide by von Schlippe & Rösen (2020)」を参照。

第9フェーズ: シニア世代の引き際

タイミングは？ 現役世代が概ね60歳になるか、後継者が35歳ごろになる頃からスタート

承継プロセスの最後から2番目の段階であるこの局面では、主にシニア世代に焦点が当てられます。この世代は何十年にもわたって当該ビジネスの象徴でしたし、多くの従業員は他の上司を知りません。このため、経営の最終責任者が変わったという事実は、明確に表明され周知されなければなりません。この周知の方法は、外部的にも(例: 会議などで引き継ぎを伝える) 内部的にも(例: 次世代の責任者のオフィスを前世代の責任者のオフィスに移すなど)、共に目に見える形で実施しなくてはなりません。

引継ぎ前に(単なる象徴的ではない)具体的な行動をする必要があります。例えば、引継ぎの数週間または数ヶ月前からシニア世代の会社にいる時間を大幅に減らすこと、あるいはこれまでのビジネスおよび意思決定慣行に対する具体的な変更などです。とりわけ、次のような質問に対する答を用意しておく必要があります。

- 誰が最終決定を下すのか?
- 従業員は懸念や心配事があった場合、誰に相談したらよいのか?
- 変更があった場合、それはどのように伝達されるのか?
- 職員が、これまでの習慣から「元のボス」のところに判断を仰ぎに来たらどう対処するか?

会社でのシニア世代の役割と機能も決めておく必要があります。彼らは完全に引退するのか、単にアドバイザーとしての役割を果たすだけなのか(公式のアドバイザー機能を含む)、それとも、彼らの手腕が不可欠な分野が残っているのか?

引退後のフェーズへうまく移行するための決まったやり方はありません。すべての選択肢には、うまくいった例といかなかった例とがあります。新旧の経営責任者の役割を明確に決めておくことが重要です。さもないと、下位の役職にある人々の行動が“裏口”となって、前の経営陣が実質的に采配を振るう状況が続きかねません。古い行動パターンへの回帰に対処する一方で、必要なサポートをシニア世代に向けることは、“アウトフェーシング(逐次撤退)”がうまくいっているかを定期的に振り返ることに繋がります。



事業を離れる世代がすべきことは、ビジネスのために、これまでしばしば犠牲にされてきた私生活を再考することです。60歳になるずっと前から、事業を手放す時に備えて別の趣味や仕事、活動を見つけておくことが役立つことはよくあります。

第10フェーズ: 退任後の新たな出発

タイミングは？ シニア世代が事業を離れる時

次世代に経営責任を引き継いだ後、シニア世代は人生の新しい段階を開始します。彼らは仕事の負担や経営責任のプレッシャーから大きく解放されますが、その一方で、この新たに獲得した時間を有効に活用することも学ばなくてはなりません。経営責任を譲った事業に代わる社会参加の機会 – 例えば、慈善団体での活動とか、ベンチャー企業に投資する個人投資家として、あるいは教育機関での講師としての役割など – がシニア世代にない場合、あるいは退任後にこれといった趣味がない場合には、復帰してビジネスの意思決定プロセスに干渉するという潜在的なリスク

が非常に高くなります。そのような行動は、後継世代が責任を任されている会社で問題が生じた時などに正当化されることが多いのです。しかし、それはしばしば、まだ必要とされていると感じたいシニア世代の願望にもよるところもあるのです。

ファミリービジネスでは、通常は30年以上もトップとして率いてきたのですから、こうした欲求があるのは理解できます。セーリングやゴルフをいくら楽しんでも、そうした欲求を満たせるものではありません。ですから、シニアが別の社会的責任を負っていないかぎり、会社で何か問題が起きると、それが、彼らが再び完全に復帰できる(または「復帰しなければならない」)よくある理由となるのです。とは言え、事業の存続が脅かされている時期に、シニアの関与が本当に大きな



助けになる場合もあります。1つ明らかなのは、シニア経営者が自分の人生の意味をより明確に理解していればいるほど、(隠れた自身の欲求からではなく)ビジネスの状況をより客観的に評価できるようになるということです^{注12}。このテーマに関しては、その分野で「意識変革(コンシャスネスレイジング)」と呼ばれている

ものを避けて通ることはできません。経験的に言えば、これは信頼できる人と話し合うことでうまくいくことが多いです。例えば、同じような境遇にある友人や、そのビジネスやファミリーをよく知っている公平無私なアドバイスをできる人々などです。専門的なコーチングもお勧めです^{注13}。

ファミリーはシニア経営者の復帰に是々非々で臨み、シニア世代との重要な話し合いを続ける必要があります。これにより、シニア世代の企業家精神を維持し、事業に活用してもらうことができるでしょう。



第1章のまとめ

我々は、承継の計画は、世代から世代に繰り返される終わりのないプロセスだと考えます。ここでお示した10段階のフェーズには、それぞれのステージに応じた特性があります。ビジネス・ファミリーの中での認識を長期的に高めていくために、こうしたステージに分けてみました。こうした認識を持つことは、承継における最も重要な成功要因になると思われます。なぜなら、そうした認識で承継プロセスを見れば、関係する人々が願望、期待、関心事項などについて、会社の健全性を損なうことなく話し合いを続けることになり易いからです。

注12) シニア世代と後継者の両方を巻き込む可能性があるこの心理的な畏は、von Schlippe (2012a) によって詳細に議論されています。

注13) WIFU ではワーキンググループ「事業を手放すことを学ぶ」を設けて、2018年から定期的にミーティングを行っています。ミーティングでは、その経験や疑問、不安などを他の人と共有できるシニア世代に集まってもらい、彼等の承継の経験について意見交換することに焦点を当てています。(詳細は www.wifu.de を参照)。

第2章 ファミリービジネス承継のための 10のヒント

上記の承継プロセスの概要に加えて、次の10の原則とガイドラインが実際に効果的でした。

1. 承継について話し合おう！

関係者全員にとって、承継には口頭ならびに暗黙の期待や希望、あるいは失望が伴い、さらには他の人からどのように見られ、評価されるか分からないという不安な要素が含まれます。事業を譲る世代には、別の心理的要因があります。承継に取り組むことは、彼らの人生の最後の時期と向き合うことも意味するという点です。これらは、ファミリーの論理とビジネスの論理とがとりわけ強く絡まる基本的な問題です。(ファミリーメンバーを含む)社員の能力を評価することは容易ではありません。また、それをファミリーと一緒に行うことで、その決定が従業員との人間関係やファミリーの他のメンバーとの人間関係に影響するかもしれない、というさらなる問題が生じます。この本来、客観的に処理すべき諸問題の扱いには、強い感情が伴うかもしれません。これらの感情をうまく処理できないという懸念があると、しばしば承継を意図的あるいは無意識的に遅らせることにもなりかねません。これは必ずしも、しばしば指摘されるようなシニア世代の経営責任を譲りたがらないという傾向のためではなく、親として、ビジネス上の失敗をさせたり、ファミリーを失望させたりしたくないという配慮によるものです。

ジュニア世代もまた、承継についてのコミュニケーションを避ける当事者となりえます。この世代は、経営責任を果たせるかどうかの不安や自分の独立性が損なわれることへの懸念から、承継に係る話題もシニア世代との話し合いも、その両方を避けようとする場合があります。

承継の問題は両世代の頭の中にはあるのかもしれませんが、しかし、両世代は上記のようなこの話題を避けたいとするそれぞれの理由があると、一緒に議論したり、体系的な意見交換をしたりする機会を持つことはほとんどなくなってしまいます。双方のこうしたためらいは理解できますが、承継問題をタブー視することは何の助けにもなりません。承継の問題は遅かれ早か

れ、話し合わなければならないことなのですから。承継について判断を先送りするということは、“承継問題の解決をしない”という判断をしていることなのです。この点をよく考えてください。

第1章で説明したように、承継を一連のプロセスとみなせば、すなわち、人生のさまざまなフェーズにある関係者によって議論される終わりのない考察の過程だと理解すれば、承継の決定に伴う重圧から少し解放されるかもしれません。親は(熟慮の末に)後継者の決定を自分で下す必要がなくなり、子供たちは、ある日、事業の引継ぎに関してイエスかノーかの表明をしなければならないという困難な状況に直面することがなくなります。

ファミリー戦略の考慮事項として、選択肢と解決策が何年にもわたって浮上するかもしれません。それらの利害得失は、ビジネスやファミリー、および個人の感受性に基づいて比較検討がなされるでしょう。早めに承継について話し合いを始め、自分やファミリーの他のメンバーが持つ異なる意見を時間をかけて検討できるようにしてください。

2. 株主(所有)の承継と、経営の承継とは、分けて考えよう！

ビジネスは注目を集めますし、経営陣は日常的に判断を迫られます。ですから「承継」が経営責任の引き継ぎのみを指すと思われることが多いのは、驚くにあたりません。しかし、だからと言って、株主の承継が過小評価されるような結果になってはなりません。株主は会社のバックボーンを作り上げます。すなわち、株主は広範囲に影響を与える戦略的決定を下す、または促し、プロとしてのオーナーシップの役割を発展させ^{注14}、時には経営陣や取締役会、相談役などの地位に就き、あるいはそれらに適切な候補者を充てたりしなければなりません。

失敗したファミリービジネスの顕著な例の多くは、意思決定能力が欠如し役割分担が不明確な会社の所有構造にまで遡ることができるでしょう。望ましくない状況の典型例としては、関係者間でのもめごとがあり

注14) Rüsen (2020) を参照。

ます。例えば、兄弟姉妹や一族、配当には関心があるが企業の発展にはあまり関心がない株主、あるいは正式に株式を譲渡した後も事業を支配し続ける家長、などとの間での対立が先鋭化し、袋小路に入ってしまうことなどです。

会社の所有形態には、どれにも長所と短所があります。そのため、どのような形での承継が過去のビジネスの事例で成功しているのか、また、株主数について次世代以降にどのような所有形態の変化が予想されるのか、ケースバイケースで確認することをお勧めします。経験上、ファミリーの間での株の所有は、終わりのない対立を生み出す可能性が最も高いことが示されています。ここで危険なのは、株式の持ち分原則に沿って投票が行われ、特定の持ち株グループの利益がビジネス全体の利益よりも優先されることです。

一般的に、株主数が少ないほど、外部のノウハウを組み入れることが重要になります。これにより、より多くの専門知識が得られるだけでなく、関係している少数の株主の間の行き詰まりや対立を回避するのにも役立ちます。株主の数が増えるほど、正式な意思決定の仕組みを導入し、ファミリー内の合意を形成することがより求められます。これは、拡大する株主グループが、決定を下し、事業に関与し続けるために必要なのです^{注15}。

3. 商法、会社法、税法、相続法などの影響を熟慮しよう！

承継は、税法や相続法に大きく左右されます。経営承継の対象となる可能性のある人物の決定、ならびに会社をコントロールする株式の譲渡方式の決定にあたっては、商法、会社法、税法、および相続法などに関する問題を明確化し、十分に考慮してから行う必要があります。次の質問は、特に重要です。

- 経営者が現役のうちに後継者計画を立てるべきか？
- 他の兄弟姉妹は補償(“遺留分”)を受けべきか、または遺留分の放棄が必要か？
- 年金は相続の一部であるべきか？ もしそうなら、それはどのように考慮されるべきか？
- どの非課税手段を利用できるか？
- 免税条項の適用はビジネスにどのような影響を与えるか？
- 定款を改定する必要があるか？

絶えず変化する規制や規定は非常に複雑なので、早めに専門家に相談する必要があるかもしれません^{注16}。

しかし、税務や法律の側面を考慮することで、税務の最適化のみに基づいた行動に走るべきではありません。(税務や法律で影響を受ける)ファミリー全体のダイナミクスと個々のメンバーのニーズとのバランスを取る努力を常にしてください。

注15) 詳細については、von Schlippe, Groth & Plate (2011) および Rüsen, Groth & von Schlippe (2012) を参照。

注16) 詳細は、WIFU practical guide on inheritance tax by Layer (2017)を参照。

4. ビジネス中心に考えてみよう！ （ファミリーから離れて）

ファミリー企業の特徴の一つは、ファミリーとビジネスとの間の非常に緊密で、多くは肯定的な相互作用です。ファミリービジネスでは、他の種類のビジネスよりもはるかに大きな影響力をファミリーが持っていますが、承継のプロセスでは、ビジネスとファミリーとのいわゆる共進化のマイナス面が明らかになる傾向があります。例えば、個々のファミリー構成員に影響があったり、ファミリー内の調和を乱したりする可能性がある場合には、会社の存続に係る決定が回避される場合があります。このようなケースでは、ビジネスの決定の上でファミリーへの配慮が過大視され、したがってマイナスの影響を与えるかもしれません。このため、承継手順の計画がすでに具体化されている場合でも、次の質問を常に自問してみる必要があります。

- ファミリーなしでのビジネスとはどのようなものだろうか？
- ファミリーがなかったとしたら、ビジネス上のどの意思決定の判断が変わってくるだろうか？
- その場合、どのような戦略的あるいは運用上の問題が発生するだろうか？

これらの質問に対して明確な答えを考えることで、つまり意図的に経営からファミリーの要素をはずして考えることで、承継のシナリオを想定し易くなるかもしれません。このようなことを考えてみるのは、ファミリーを事業から排除したり無視したりするためではありません。むしろ、ファミリーの調和を維持するためには役立つが、ビジネスの利益にはならないような、ファミリーに対する潜在的な配慮に冷静に気づけるようになるためなのです。

幾世代にもわたって存続するファミリー企業とは、迷った時には、ビジネスをファミリーの利益よりも優先するが、その過程でファミリーのメンバーを侮辱したり意欲を失わせたりすることなく、そうすることができる企業です。そんな例を何度も見てきました。

5. ファミリー中心に考えてみよう！ （ビジネスから離れて）

事業の存続を優先することは、ファミリーを完全に無視するという意味ではありません。事業とファミリーとの間に恒久的な相互作用があるという事実は、ファミリーやその個々のメンバーに関連した事柄に対して、十分な注意が払われなくてはならないことを示しています。

- ビジネスがなかったら、ファミリーはどのようだったか？
- どのような仕事上の要望をファミリーは持っているだろうか？
- ファミリー企業がなければ、ファミリーに影響を与えるような決定のうち、どれが変わっていただろうか？
- ファミリーが優先されるべき問題やトピックスは何だろうか？

それぞれのオーナーファミリーは、2つの課題に直面しています。一つは、ビジネスの利益のために行動すること、そして、もう一つはファミリーの幸福を忘れないことです。ファミリーの団結は貴重な資産であり、承継によって危険にさらされるべきではありません。オーナーファミリーにおける対立は、承継の決定に起因することがよくあります。その問題が、他の親類縁者を怒らせ、何十年経っても忘れられず、許されないままに感情のしこりとして残るのです。

差し迫ったビジネス上の問題とファミリーの問題とを別々に議論すると、多くの場合、承継の問題に関する新しい視点が得られます。ファミリーと事業との間には密接な関係がありますから、承継で影響を受けるすべての人は関係する内部のダイナミクスを認識し、一緒に正しい決定に達する必要があります。

承継に関する決定は、常に、事業の必要性和ファミリーの要望との間でバランスを取ることを意味します。これを認識し、それに応じて行動することは、どのような承継プロセスでも成功させるための重要なステップです。

6. 後継者の選考基準は能力重視！

ファミリー企業の後継者を一族の中に見いだせないとしても、それは珍しいことでも、ファミリーに悪影響を与えることでもありません。ただし、このことは一部のビジネス・ファミリーのメンタルモデル(人が無自覚のうちに持っている思い込みや価値観)には合わないものでしょう。ですから、ファミリーあるいは特定のファミリーメンバーがどのようなメンタルモデルを持っているのか、認識しておくことをお勧めします^{注17}。多くのファミリービジネスの経営者は依然として一族の中での事業承継を望んでいます、この希望を実現できるのはファミリービジネスの経営者の半分だけです^{注18}。

事業に向けた資質や性格の子供がいない場合でも、自分の一族から候補者を指名したいという願望はあるでしょう。しかし、それに固執することは、事業ならびにファミリーの利益にはなりません。

まず、次の質問を自問してみてください。

- ファミリーとは関係のないマネージャーに、あなたが期待する能力は何か？ 後継者が希望するポジションの職務内容を明示したものはあるか？
- 仮に、自分の(ファミリー内の)後継者がファミリーの一員でなかったとしたら、それでもあなたは、その人を後継者の資格があると思うか？
- 事業に関心を持っている次世代のファミリーメンバーに対して、(外部者に対する書類審査・採用面接と同じような)特別の評価プロセスを実施しない理由はあるか？

- 後継者としての必要な能力と経験を備えているかについて判断できる、外部の中立的な立場の人は誰がいるか？ 誰もがその判断を納得してくれるような、ファミリーの一員ではない諮問委員会のメンバーはいるか？ ファミリーは中立的な評価プロセスに同意してもらえるか？
- ファミリーの現在のメンタルモデルを特徴付けているものは何か？ どのようにしたら、その変更を開始することができるか？

ファミリー以外から管理職を採用することには、代替の選択肢という以上のものがあります。ファミリー以外からの管理職は、業界知識を増やし、後継(候補)者のパートナーまたはメンターになり、世代交代の移行期間中に経営の“摂政”として行動することもあります。次世代のファミリーメンバーを管理職の後継者に考えている場合、彼らは常に、ファミリー外からの管理職候補者と同等以上の能力があることを示さなくてはならないと思うでしょう。

「生まれながらの権利よりも、能力が先」が承継の経験則です。ただし、たいていの場合、親またはファミリーが能力を客観的に評価するのは非常に難しいです。このため、人事委員会や監査役委員会の外部メンバー、または外部の専門家に相談することをお勧めします。基本原則として、ファミリーだけで、そのメンバーの適性を判断するべきではありません。

注17) たとえ良い解決策が提示されたとしても、それが意思決定者のメンタルモデルにおける“ファミリービジネスのあるべき姿”と矛盾する場合には、その解決策は選択されません。詳細については、WIFU practical guide on mental models of business families by Rüsen, von Schlippe & Groth (2020)を参照。

注18) Schwartz (2018)

7. 後継者が独自の経営の道を歩むことを認めよう！

子供たちは幼い頃から独自の個性を発達させてきており、親は子供たちを、独自性と多様性を持った個人として尊重することを学ぶ必要があります。子供のキャリアに対する過大な期待は、双方の失望につながり、ファミリー内で対立を引き起こす可能性があります。子供たちの個々の興味、技能、能力を受け入れサポートしようとする姿勢こそが、ビジネスを持つ親が子供に対して表す愛と責任です。これはまた、子供たちが自分の人生を歩む権利を認めることをも意味しています。すなわち、両親のすぐ近くで両親の直接の監督を受けながら生きるのではなく、別の町や国、あるいは別のビジネスに子供が従事することをも認めることです。

もしもファミリーの一員がファミリービジネスを継ごうとするなら、彼らには彼等なりの道を歩ませるべきで、彼らが自由に成長していくのを認めなければなりません。これは、第一に、彼らが自分の道を切り開くことを信頼することを意味しています。同時に、第二として、後継者候補を支援するだけでなく、彼らの意思決定が妥当かどうか、責任を引き継ぐ前に詳細に問いただすことをも意味します。

8. 後継者 (ならびにシニア世代) を放置してはいけません！

後継世代の個性と独立性を認めるということ、盲目的な信頼と混同してはなりません。格言にあるような「彼/彼女 ならできる！ 私もそうしてきた。一人で戦え！」ではいけません。多くの後継者は、自分に課せられた期待や責任に焦り、方向性を模索しています。ここでは世代間の対話が特に効果的かもしれません。現在のシニア世代も、かつては同じ状況にあり、両親または第三者に対して彼らのビジネス上の能力を示さなければなりません。親と子の間の理解、連帯、信頼は、過去のつらい経験を癒し、将来それらが繰り返さないようにするのに役立ちます。息子や娘は、ビジネスを重荷や脅威と考える必要はなく、自分自身の勉強のため、人生経験を豊かにするための課題と考えるべきでしょう。

同様の議論と考察は、シニア世代でも必要です。この世代は、家族内のコミュニケーションがあまり重視されていなかった時代に育ち、社会関係を身につけたため、自分自身の疑問や懸念、要望について他人に話すのがとても苦手と感じる人が多いです。経営権を手放す世代の人々は、自分たちが承継プロセスでの変化の障害とされていると感じ、一生をかけた仕事の価値が無視されたと感じるがよくあります。後継世代についての議論に彼らが参加するとき、たとえば、それが何年、何十年ぶりだったとしても、家族に説明し、心を開いて話し合うことを切望することが、しばしば見られます。

9. 「ファミリー内での承継」以外の選択肢も検討する！

ファミリーの一員がファミリー企業を継ぐ以外にも、いくつか方法があります。ファミリー企業が存続できるようにするために、他の多くの選択肢も検討してみてください。外部経営者の選任以外にも、マネジメント・バイアウト(経営陣による自社株の買収)、マネジメント・バイイン(元の経営者が会社を譲渡して引退し、新しい買主が後継経営者を選任する)、別会社への売却、新規株式公開、または信託基金の設立などがあります^{注19}。

事業を自分のファミリーに継がせたいというのは正当で理解できる願望です。しかし、この目的がファミリー内に深刻で手に負えないような対立を惹き起こし、結果的に事業に悪影響が及ぶようなことになってはなりません。また、必要な能力が無いのに親族だからという理由で後継者に選ぶようなことは避けるべきです。

ほとんどのオーナーファミリーにとって、歴史、独自の商品、一定の販売量を伴うビジネスそのものが、商業的中核、守るべき本質です。ですから承継問題の中心的課題は、有望なビジネスをいかにして順調に引継ぐかということです。その意味では、自分の子供が役員を引き継ぐかどうかということは最重要の課題ではありません。

10. 第三者のアドバイスは役に立つ！

ファミリービジネスの事業の引継ぎは、最大の変化の1つです。このため、ビジネスにとってもファミリーにとっても、これは重大事です。一方で、何十年もうまく機能していたやり方が問われることにもなります。経営責任を譲った世代は突如として指揮を執らなくなり、代わりに、その息子や娘、あるいは甥などが手綱を握ることになります。ビジネスやファミリーがこれまで慣れ親しんできたものが急に変わってしまいますから、ファミリーだけでなく従業員を含む関係者全員が心配になるでしょう。なぜなら、従業員もまた、前の経営者の経営スタイルにずっと慣れ親しんできているからです^{注20}。

法律や税務に関しては弁護士、税理士などの専門家に相談すると思いますが、経営を安定的な軌道に乗せるまでの間、専門のアドバイザーやコーチを雇うこともできます。短期間または長期にわたって、相談にのってもらうことは、多くの場合有益です。例えば、承継する世代と承継される世代の間で、承継に関する話し合いを定期的にするための日程調整してもらいます。第三者の仲介役がいることで、問題のある言動、礼節を欠く態度、社内の問題、あるいは決定すべき事項などを個別に対処できるようになります。したがって、時間の経過とともに問題が積み上がって、ふとした瞬間に爆発したりすることはなくなります。これによって、シニア世代とジュニア世代とは、承継プロセスを考えるそれぞれの基盤を、お互いに邪魔されずに形成できます。そして、お互いの行動を冷静に観察し、必要な変更に同意することができるでしょう。

コンサルティング・サービスを求めるということは、弱さを認めることではありません。それどころか、企業やそのファミリーの一生における最も重要な決定に際して、責任ある態度なのです。

注19) 次も参照して下さい。「WIFU Practical Guides on IPOs of Family Businesses, Bandov et al. (2019)」「WIFU Practical Guides on Foundation Models for Family Entrepreneurs, Kirchdörfer (2020)」。

注20) 多くの議論は家長に焦点を当てていますが、家長的コミュニケーションのパターンが変化していることも忘れていってください。Groth & von Schlippe (2008) を参照。

第3章 理想的な引き継ぎプロセス

最後に、理想的な引き継ぎのプロセスを行うためのポイントを簡単にまとめてみたいと思います。このプロセスは2つの部分に分かれています。第1は選択肢を増やし準備すること、第2は経営責任の引継です。

パート1：承継プロセスの準備：ビジネスおよびファミリーが順調な承継をできるようにするための基礎固め

- 1 事業の継続、事業の目的と目標、ファミリーの価値観など、会社の基本的な側面に関する戦略的な合意を、ビジネス・ファミリーみんなで決めていく^{注21}。
- 2 将来、子供たちがビジネスを引継ぐという選択肢を、子どもたちに非公式に示す。
- 3 後継者本人のニーズと関心を満たし、ビジネスにおける将来の管理職で役立つような（少なくとも後継者への道を妨げないような）今後の進路や学習内容について議論する。
- 4 後継世代に対して（経営責任の承継とは別に）株主の役割に関して教える。
- 5 事業承継の準備をする。すなわちビジネスを現在の（ファミリーの）経営から、（より）独立した経営構造となるように変革していく。
- 6 将来の後継者に必要な条件を書き出す。
- 7 後継者のキャリアの最初のステップ（ファミリービジネスの内外を問わず）のサポート：個人的能力、社会的能力、専門的能力、そしてビジネス能力を向上させるための自己啓発プログラムを準備する。

注21)詳細については、von Schlippe, Groth & Rösen (2020) を参照。

パート2:経営責任を引継ぐための体制

- 1 現状のビジネスの分析と、企業の発展および管理上の課題に対する戦略的な展望。
- 2 管理職（該当する場合は役員）に就くための、ファミリー内の後継候補者の潜在能力の評価、ならびに、それに代わる別の後継候補者（ファミリー内とファミリー外）の検討と潜在能力の評価。
- 3 シニア経営者が、これまでの経営者としての仕事から卒業する準備、ならびに中間管理職レベルの人々や従業員が、組織やリーダーシップ・スタイルの変化に備える準備。
- 4 第三者の（外部の）意見も踏まえた能力基準による後継者の選択。
- 5 後継者がトップになるための次のステップの計画策定。
- 6 新旧両世代による新たな経営管理体制に適合するような役員会と監査委員会の構造の確立。
- 7 前職からの経営責任の移譲に伴う、段階的な経営責任の引継ぎ。
- 8 後継者への（式典や小規模なイベントなどを通じた）関係者全員に明確になるようなやり方でのビジネス運営と経営責任との確実な引き継ぎ。
- 9 シニア世代の経営管理職からの引退。シニア世代の社内あるいは社外での相談役就任への支援。
- 10 **承継後は承継前—永遠に続くプロセス：**
承継ごとにファミリーのメンバーが変わり、次の世代が中心となります。ファミリー戦略の構築とは、基本的なファミリー戦略の前提を常に反省し再考していく終わりのない作業です。重要なのは引出しの中にしまっている定款ではなく、ファミリーが自分自身を管理していくプロセスなのです。

承継が計画通りに進むことはめったにありません。私たちの調査によれば、多くのやり方や成功する解決策があります^{注22}。大切なのは、それぞれのファミリーが、自分達に合う独自の道を見つけることです。承継に携わる誰もが、途中で不確実な時期を経験しています。承継は、関係するすべての人(焦点が当たっている人だけではありません)のアイデンティティや一生の仕事、人生の選択について、中心的な課題を提起します。どのようなファミリーにも、さまざまな強い感情があるものです。しかし、「私に干渉しないで！私には他にやることもある！」と言う選択肢が無いが制限されているビジネス・ファミリーでは、そのような感情面でのしがらみは特に強くなるかもしれません。上でも述べたように、この感情的な対立の激しさを避けようとす

るあまり、場合によっては承継問題がタブー視されるようになるかもしれません。しかし、このことを過度に心配する必要はありません。今日では家族の問題に対処する訓練を受けているさまざまなカウンセラーがおり、行き詰っているファミリーの相談にのってもらえます。

最後に、この **WIFU**実践ガイドは、ファミリーが直面する承継に関する重要問題に、早い段階から取組めるようにすることを目的としています。何世代にもわたってビジネスをファミリーの手に維持するというユニークな営みは、リスクや脅威、ましてや負担として考えるべきではなく、創造的な機会として捉えるべきです。そのことを関係者全員が確認するのに、この実践ガイドが役立つのであれば、望外の喜びです。

注22) 詳細については、von Schlippe、Groth & Rösen (2017) を参照。

第4章 ファミリービジネスの承継に関する文献ならびにWIFUのテキスト

この実用ガイドブックは、2020年のドイツのWIFU実用ガイドブックの翻訳であり、この主題に関する国際的な学術文献を代表するものではありません。

- ★ Bandov, R.; Baumgartner, J.; Schatzschneider, M. & Zanner, A. (2019): Der Börsengang für Familienunternehmen. Eine sinnvolle Möglichkeit zur Wachstumsfinanzierung und Nachfolgeplanung. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU.
- ★ Bretschneider, U.; Heider, A.; Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2020): Digitalisation strategies in family businesses. On specific digitalisation approaches for business families and family businesses. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU.
- ★ Dreyer, N. & Schlippe, A. v. (2008): Nachfolge in Pionierunternehmen. Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 77(5), pp. 3234-3331.
- ★ Felden, B. & Rüsen, T. A. (2020): Kompetenzbeurteilung von operativ tätigen Mitgliedern der Unternehmerfamilie. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, issue 02/2020, pp. 50-57.
- ★ Groth, T. & Schlippe, A. v. (2008): Der Familienunternehmer zwischen Entscheidungslast und Entscheidungslust. In: Strick, S. (ed.), Die Psyche des Patriarchen. Frankfurt: FAZ, pp. 35-45.
- ★ Kaye, K. (1996): When family business is a sickness. In: Family Business Review, 9(4), pp. 347-368.
- ★ Ke, X. (2018): Succession and the Transfer of Social Capital in Chinese Family Businesses. Understanding Guanxi as a Resource – Cases, Examples and Firm Owners in Their Own Words. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ★ Kirchdörfer, R. (2020): Stiftungen von Familienunternehmen. Stiftungsmodelle, Steuerfragen und Regelungen – ein Überblick. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU.
- ★ Layer, B. (2017): Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer. Erbschaftsteuerliche Grundlagen und Gestaltungsüberlegungen zur Optimierung der Unternehmensnachfolge. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU.
- ★ Löhde, A. S.; Rüsen, T. & Calabrò, A. (2016): Erfolgsfaktoren der Nachfolge. Wissenschaftliche Beilage zum Axia Award 2016 (mit Deloitte Touche Tohmatsu Limited). Witten: WIFU.
- ★ Lorz, R. & Kirchdörfer, R. (2011): Unternehmensnachfolge (2nd edition). München: C. H. Beck.
- ★ Otten-Pappas, D. & Jäkel-Wurzer, D. (2017): Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen. WIFU Study. Witten: WIFU.
- ★ Petzold, H. (1993): Integrative Therapie. Paderborn: Junfermann.
- ★ Rotthaus, W. (2010): Wozu erziehen?: Entwurf einer systemischen Erziehung. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

- ★ Rösen, T. A. (2020): Professional ownership in business families: the success factor for long-lasting family businesses. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU.
- ★ Rösen, T. & Groth, T. (2013): Prozessmodell zur familieninternen Unternehmensnachfolge. In: Unternehmeredition, 1/2013, pp. 26-27.
- ★ Rösen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Die Chancen aufgreifen – Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Handbuch Digitaler Mittelstand, pp. 27-32.
- ★ Rösen, T. A.; Hülsbeck, M.; Gerken, M. & Vöpel, N. (2018): 20 Jahre WIFU – Was bewegt Familienunternehmer wirklich? WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ★ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU (English version forthcoming).
- ★ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2020): Mental models of family businesses – How business families see themselves and their connection to the family business. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU.
- ★ Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann; H., Groth, T. & Wimmer, R. (2012): Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung (2nd rev. edition). Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- ★ Schlippe, A. v. (2009): Psychologie der familieninternen Nachfolge von Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R.; Lorz, R.; Wiedemann, A.; Kögel, R. & Frohnmayer, Th. (eds.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. München: C. H. Beck, pp. 39-56.
- ★ Schlippe, A. v. (2012a): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 5/2012, pp. 171-176.
- ★ Schlippe, A. v. (2012b): Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge. In: Hennerkes, B.-H. & Augustin, G. (eds.), Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft. Freiburg: Herder, pp. 367-385.
- ★ Schlippe, A. v., Groth, T. & Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al.: Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, pp. 522-562.
- ★ Schlippe, A. v., Groth, T. & Rösen, T. (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Konfliktodynamik, 4/2012, pp. 288-299.
- ★ Schlippe, A. v., Rösen, T. & Groth, T. (2020). The two sides of the business family. Governance and strategy across generations. New York: Springer (in press).
- ★ Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. (2013): Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. In: Koeberle-Schmid, A. & Grottel, B. (eds.): Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt, pp. 189-200.
- ★ Schlippe, A. v. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU Practical Guide. Witten: WIFU.
- ★ Schwartz, M. (2018): Generationswechsel im Mittelstand. In: KfW Research No. 197.
- ★ Simon, F. B. (2011): Das Dilemma des Nachfolgers. In: Simon, F. B. (ed.): Die Familie des Familienunternehmens (3rd edition). Heidelberg: Carl-Auer Systeme, pp. 187-208.
- ★ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2012): Mehrgenerationen-Familienunternehmen (2nd edition). Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- ★ Wimmer et al. (2005): Familienunternehmen. Erfolgstyp oder Auslaufmodell (2nd rev. edition). Wiesbaden: Gabler.

連絡先

ヴィッテン・ファミリービジネス 研究所 (WIFU)

ヴィッテン・ファミリービジネス研究所(WIFU)は、ヴィッテン・ヘアデッケ大学、経営・経済・社会学部に付設されているファミリービジネスに関するドイツの学術研究と教育のパイオニアです。WIFUの研究・教育の範囲は、経営学、心理学・社会学、法律学の3つの分野にまたがっていますが、これはファミリービジネスを構成する要素を反映したものです。これにより、WIFUは、ファミリービジネスに関する独自の専門知識を開発することができました。これは75のファミリービジネス・グループの支援によって可能になったものです。このように、ファミリービジネスと同じ基盤に立った専門機関として、WIFUはファミリービジネスのサポートをしてきました。現在20人の教授を擁するWIFUは、20年以上にわたり、世代を超えたファミリービジネスの存続に多くの貢献をしてきています。

〔日本の連絡先〕

麗澤大学 グローバル・ファミリー ビジネス研究センター

センター長：近藤 明人（麗澤大学 教授）
経済学部・経営学科
E-mail: akondo@reitaku-u.ac.jp

〔日本語訳〕

永田 雅啓（麗澤大学 客員教授）

〔著者〕

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Managing Director of the WIFU

Prof. Dr. Arist von Schlippe

Holder of the WIFU Endowment Chair of Leadership and Dynamics in Family Businesses

Witten Institute for Family Business (WIFU)

Department of Management and Entrepreneurship

Faculty of Management, Economics and Society

Witten/Herdecke University

Alfred-Herrhausen-Strasse 50

58448 Witten

Germany

E-mail: tom.ruesen@uni-wh.de

E-mail: arist.vonschlippe@uni-wh.de

Tel.: +49 2302 926-513

Torsten Groth

Lecturer in the research and teaching area

'Leadership and Dynamics in Family Businesses'

at WIFU and independent organisational consultant

Groth Consulting

Rudolf-Schmitz-Weg 39

48165 Münster

Germany

E-mail: tg@torsten-groth.org

Tel.: +49 176 210 274 17



WWW.WIFU.DE



**WITTEN INSTITUTE FOR
FAMILY BUSINESS**

**WITTEN/HERDECKE
UNIVERSITY**

Department of Management and Entrepreneurship
Faculty of Management, Economics and Society

Alfred-Herrhausen-Str. 50
58448 Witten
Germany
Tel.: +49 2302 926-513
Fax: +49 2302 926-561
wifu@uni-wh.de

www.wifu.de
[t1p.de/qkcv](https://www.facebook.com/t1p.de/qkcv) (Facebook)
[t1p.de/zx1k](https://www.linkedin.com/company/t1p.de/zx1k) (LinkedIn)

© 2020 · WIFU Witten/Herdecke