



実践ガイド

ファミリービジネスのメンタルモデル

ビジネスファミリーは自分自身を、そしてファミリービジネスとのつながりをどのように見ているか

著者

Tom A. Rösen
Arist von Schlippe
Torsten Groth
Alberto Gimeno



ヴァッテン・ファミリービジネス研究所
ヴァッテン/ヘルデッケ大学



IMPRINT

本コンテンツの責任者：

ヴァイツェン・ファミリービジネス研究所 (WIFU)
ヴァイツェン/ヘルデッケ大学
Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Str.50
58448 Witten
Germany

注意：この実用ガイドには男性形の人称が使用されている場合がありますが、これらはすべての性別に等しく適用されるものとしします。

デザイン：Designbüro Schönfelder GmbH
タイトル写真：Adobe Stock
イラスト：Björn von Schlippe

2020年3月

ISSN (Print) 2626-7365
ISSN (Online) 2626-7373

The Witten Institute for Family Business (WIFU) and the WIFU Foundation express their gratitude to Prof. Akihito Kondo of Reitaku University for his efforts in supervising the translation of this practical guide. By translating the practical guide into Japanese and by including Witten/Herdecke University's partner university we want to foster the cooperation of WIFU with Reitaku University's Global Family Business Research Center.

ヴァイツェン・ファミリービジネス研究所 (WIFU) とWIFU財団は、この実践ガイドの和訳監修にご尽力いただいた麗澤大学の近藤明人教授に感謝の意を表します。麗澤大学はヴァイツェン・ヘルデッケ大学の協定大学であり、この実践ガイドの日本語版を作成することでWIFUと麗澤大学グローバル・ファミリービジネス研究センターとの協力関係をさらに促進したいと考えています。

目次

序文	4
1 メンタルモデルとは何か。メンタルモデルにはどのような種類があるか	5
1.1 家父長制のロジック	7
本メンタルモデルにおける3つの典型的な状況	10
1.2 経営ファミリーのロジック	12
本メンタルモデルにおける3つの典型的な状況	15
1.3 統治ファミリーのロジック	17
本メンタルモデルにおける3つの典型的な状況	19
1.4 投資家ファミリーのロジック	21
本メンタルモデルにおける3つの典型的な状況	22
2 メンタルモデルの実践	24
2.1 メンタルモデルを変える	24
2.2 意思決定プロセス：人物重視から手続き重視へ	25
2.3 家族戦略の基盤としてのメンタルモデル	27
2.4 メンタルモデルの概要	28
2.5 自身のメンタルモデルについて考えるための10の質問および提案	29
3 文献目録	30
連絡先	31

変化ほど不変なものはない。これは自明の理です。成功したファミリービジネスの経営者たちは、この言葉がいかに正しいかを知っています。変化はあらゆる革新の原動力として認識され、受け入れられ、そしてしばしば歓迎される一方、そこには、ある側面に関連する盲点があります。それは、家族、ビジネスファミリー、そしてビジネスに対して、またビジネスにおいての家族としての正しいふるまいについて、家族がどのような概念を持ち、実践しているか、という疑問です。

この疑問には答えが出されなければなりません、それも、できるだけ早く。その概念的な考えは、しばしば語られず、疑問を呈されることもありませんが、意識的かつプロフェッショナルな方法で特定し、対処される必要があります。なぜなら、それぞれの考えのパターンとロジックが認識され（そして、変更可能な枠組みとして受け入れられ）るようになって初めて、それらは具体的で明確な意思決定の範囲に入ることができるからです。ビジネスファミリーの「メンタルモデル」と、そのモデルに向けられた家族戦略は、それによって変化します。ウィッテン・ファミリービジネス研究所（WIFU）が発行するシリーズに属する本実践ガイドでは、4つのメンタルモデルおよびそれぞれの問題と家族戦略のタスクを紹介します。本ガイドは、書籍『*Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen*（ビジネスファミリーの両側面。世代を超えた家族戦略）』で詳細に説明されている研究に基づいたもので、この研究は、ビジネスにとっての実用的意義についての調査の対象となったものです。¹

通常、今後訪れる継承プロセス、またはすでに始まっているプロセス、または家族戦略の策定は、このような検討のきっかけとなります。WIFUはすでに、継承プロセスの変化の観察、研究を20年以上にわたって続けており、家族戦略の開発プロセスについての解説、サポートを行っています。ここで重要なのは、継承が完了したり、家族のガバナンスが構築されたりすることだけではありません。そのプロセスがどのように行われるかということも大切です。

俗に「X世代」と呼ばれる世代、それに続く「Y世代」は、ファミリービジネスにおける継承に対して、さまざまな考えを持っています。跡を継ぐ世代の人々は、先代たちよりも自己実現を目指すことが多く、単純に彼らの両親や祖父母の跡を継いでいく心づもりがまったくできあがっていません。

継承の動機付けには、さらにもう1つの側面が加えられる必要があります。ビジネスは発展していく過程で、複雑さを増していくということです。手段よりも人を重視した意思決定モデルでは、継承が成功しても、時が経つとともに過小評価すべきではないリスクに直面します。なぜならリーダーが、ビジネスと家族の複雑な意思決定構造から解放されて初めて、関係者たちの密接に織り合わされた個人的、感情的な基準点が明らかになるからです。この段階を踏むことにはメリットがありますが、払うべき代償もあります。ファミリービジネスのタイプがそれによって変わり、そのビジネスファミリーのメンタルモデルの変化も促されるでしょう。

ビジネスファミリーはすべて、それがどのように始められるかに関わらず、こうした変化に備える必要があります。どのメンタルモデルにもそれぞれの長所と特徴があり、優劣はありません。いずれの場合も、重要なのは、家族内のロジックとビジネスファミリーの自己概念の変革を形成することです。これにおいては、プロフェッショナルな準備が不可欠です。本実践ガイドの目的は、ビジネスファミリーが自分たちの（通常は話し合われることのない）現実の像を受け入れることを促すことにあります。

Tom A. Rüsen

ウィッテン・ファミリービジネス研究所
(WIFU) 最高経営責任者

¹ 10年前にメンタルモデルの概念を開発した共著者のAlberto Gimenoおよび彼の同僚たちに、ここで心からの感謝を申し上げます。私たちは共に、メンタルモデルの中核となる概念を発展させ、WIFUの研究結果に基づいて形成しました。本実践ガイドの原稿の起草、修正、改訂において素晴らしい仕事をしてくれた親愛なる同僚のMonika NadlerとRuth Orenstratに感謝の意を表したいと思います。

1 | メンタルモデルとは何か。メンタルモデルにはどのような種類があるか

ファミリービジネスの研究者は、再三再四、同様の現象に遭遇します。ファミリービジネスというものは、似たような規模や歴史をもっていたり、同じ分野で事業を展開していたり、同規模のビジネスファミリーをもっていたり、世代継承も似通っていたりします。しかし、似ていることよりも異なっていることの方が多く見られます。これは、各企業において進化してきた経営構造、意思決定プロセスや構造、つまりはコーポレートガバナンスに当てはまります。

一部の企業においては、組織は多かれ少なかれ、1人の人物または少人数のグループに合うように作られています。多くの場合株主は、経営する家族メンバーに非常に直感的に信頼を寄せており、戦略はその人物またはグループによって決定されます。監督機関や諮問機関が存在することはほとんどなく、権力の分配のバランスをとるための確立された方法も存在しません。また別のファミリービジネスでは、例えば、兄弟のグループがビジネスをコントロールしたり、家族以外の経営陣が任命されたりします。多かれ少なかれ、複雑な管理構造が導入され、人々の委任された権限や職権の範囲には差が設けられています。

同時に、ビジネスファミリーをどのように組織化するかや、メンバー間およびビジネスとの関係をいかにして定めるかについては、非常に多様であることも観察できます。したがって、例えば、次のような家族内の組織および意思決定の原則が存在します。

- 1人の人物だけに集中しているケース
- ビジネスに従事している家族メンバーだけに集中しているケース
- 政治上の意思決定システムに似た、オーナーシップレベルでの選挙および意思決定の原則を実践しているケース
- 外部から見るとプライベートエクイティ投資家の原則と類似したケース

これにより、結局、表面的な類似点が非常に多くみられる場合、これらの違いの理由はどこにあるのか、という疑問が直ちに生じます。

構築された構造は、ビジネスファミリーの暗黙の思考ロジックや家族戦略を目に見えるものとして現したものでしょうか？

ヴィッテンのファミリービジネス研究者は、ビジネスファミリーが（通常は無意識に）同意している、各々のメンタルモデルがこれらの違いに関係しているという考えに基づいて研究を行っています。²

以下に挙げた、根本的に異なる4つの理論モデルを区別しなければなりません。

- 家父長制のロジック。1人の人物がビジネスとファミリーのトップに立つ必要がある
- 経営ファミリーのロジック。ファミリービジネスとして、家族メンバーのみがビジネスを管理できる
- 統治ファミリーのロジック。家族はオーナーとしての機能を担う
- 投資家ファミリーのロジック。コミュニティとして、家族資本の管理を専門的に行う

それでは一体、「メンタルモデル」とは何なのでしょう？

一般的には、これは人がある現実について抱く、基礎となるイメージであると説明することができます。それは、世界はどのようなものであり、その人物がその中でどのような位置にいるかについての認識の体系です。しかし、もちろんそれは完全で不変のイメージではありませんし、1人の人物の心の中にのみ存在するものでもありません。メンタルモデルは動的にして流動的であり、往々にしてグループを特徴づけるものです。人々の間で形作られ、人々の間で継続的な交渉が行われているもの、とも言えるかもしれません。³

² この考えのきっかけを作ってくれたのは、私たちの友人であり客員教授でもあるAlberto Gimeno（バルセロナESADE ビジネススクール）でした。彼はメンタルモデルの概念を確立し、WIFUでメンバーとともにそれをさらに発展させました。Gimeno et al.(2010) およびRiisen et al.(2017) を参照。

³ Seel (1991) を参照。

共有されるメンタルモデル（その一貫性は当然ながらまちまちで、非常に多様でさまざまなニュアンスを含みます）は、長い時間をかけて互いに極めて密接な関係を築いてきた家族グループの中で生み出される傾向があります。このモデルは、ビジネスファミリーとして、伝えられ、経験され、そして実践された自己の概念を表します。メンタルモデルは、家族が関わる複雑な家族戦略の状況を単純化します。家族メンバーにとって、このモデルは、ビジネスおよび家族の現実を考察する上での基本的な思考ロジックとして機能します。具体的には、このモデルは、ビジネスファミリーの、疑問の呈されることのない、極めて単純化された価値観に基づいた、**正しさについての概念**で構成されます。これらは（とりわけ）次のことに関連しています。

- ビジネスを管理およびコントロールするための唯一の適切な（または正しい）方法
- ビジネスにおける家族とそのメンバーの果たす役割
- 家族の富の有意義な使用法
- ビジネスファミリーのメンバーに対する、ビジネスの適切な行動、そしてビジネスに対する、ビジネスファミリーのメンバーの適切な行動
- 継承を組織するための「正しい」方法の問題

これらの基準は、意思決定を助けるだけでなく、**家族自体のアイデンティティの構成要素**とも考えられます。このことが、メンタルモデルが熱心に守られ、積極的に疑問を呈されることがほとんどない理由を説明しています。

したがって、メンタルモデルは、いわば、ビジネスの経営とその経営に対するビジネスファミリーの立ち位置がどうあるべきかについての暗黙の基盤を提供します。

これこそが、物事がこれまでのようにはもう進まないということを示す外部からの「きっかけ」が、例えば世代交代のコンテキストで、しばしば関係者たちを根底から揺るがす理由なのです。新しい構造が構築されるまで、関係者たちは強い不安に悩まされます。**実際のところ、メンタルモデルは、1人の頭の中にあるプログラムであるだけでなく、関係者や彼らのコミュニケーションの中にも組み込まれています。**メンタルモデルは動的で多面的なものであるものの、合意され受け入れられた新しい構造が見つかるまでは、数え切れないほどの会話と議論の中で、極めてゆっくりと変化するのみに留まります。

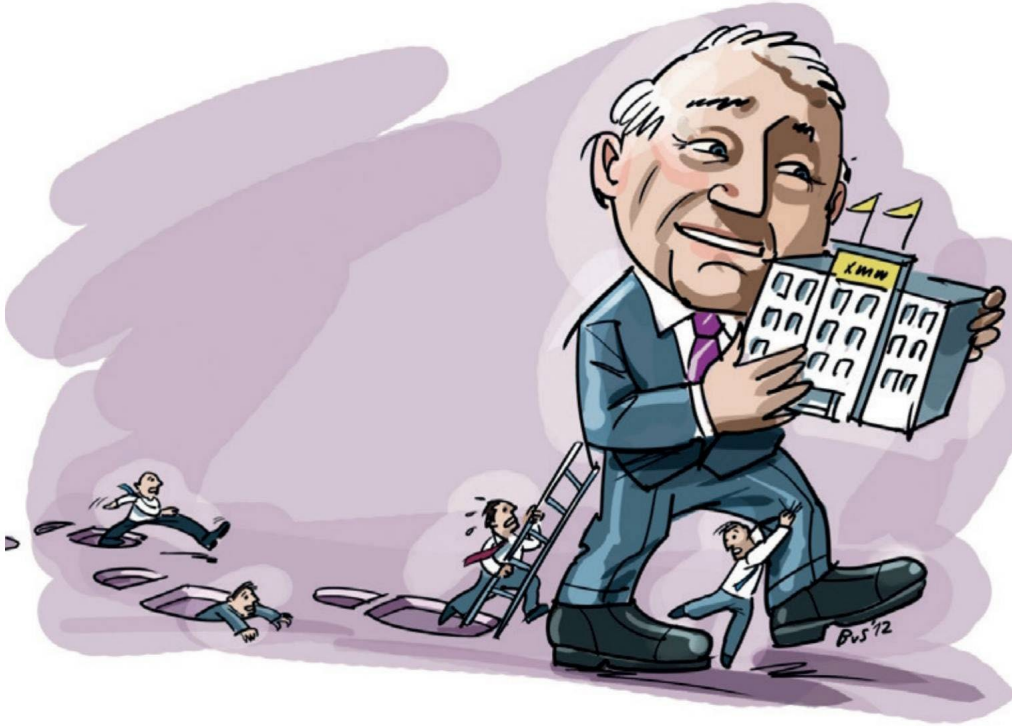
その経営構造において、ファミリービジネスは、ビジネスファミリーのメンタルモデルに従うものとなります。構造はそれぞれのモデルを中心に構築されます。例えば、「ビジネス経営は1人の人間が発言権をもつことのみが正解だ」という考え方が支配的であれば、「最高の仕事はチームで達成されるものである」という概念に基づく組織とは、まったく異なる組織が生まれることとなります。

世代継承のプロセスにおいて、メンタルモデルは必然的に典型的な変化を経験します。しかしこうした変化は発展のダイナミクスに従うものではありません。また、この後説明する4つの基本モデルはいずれも、他のものより「優れている」または「劣っている」というわけではありません。それぞれに強みとリスクがあり、それをよく知っておく必要があります。

次より、ビジネスファミリーの4つの典型的なメンタルモデルを紹介していきます。⁴

⁴ Gimeno et al.(2010) の概念では、6つのメンタルモデルが想定されています。以下では、さまざまな考え方を最も適切に表していると私たちが考える4つのモデルにフォーカスします。私たちは、ここに示さなかった2つのモデルは、小規模ビジネス向けの「家父長制のロジック」および「経営ファミリーのロジック」モデルの特別なサブカテゴリーであると考えています。

1.1 | 家父長制のロジック



「当然なことです、最初に私が道筋を定め、秩序と安全を確保しました。しかしあるとき、従業員、私の兄弟姉妹、いとこたちは私を見て『彼は何て言っている？』と尋ねるだけになっていることに私は気付きました。私は環境によって家長に変えられてしまったのです」⁵

このメンタルモデルは、完全に一人の人物を中心としたものですが、通常は家族全員で共有されており、「誰かがやらなければならない」モデルと説明することができます。ここでは男の家長、または女の家長が、ビジネスと家族のリーダーです。⁶ 会社と家族は、1つの頭と、それを助ける多くの腕で構成されています。

この種の考え方は、創業者が運営しているビジネスに典型的に見られるものです。ビジネスの規模に関係なく、組織構造全体が創業者、つまり家長である人物を中心としています。

世界市場でリーダー的な地位にあるドイツの有名企業の多くは、（現在も）このようなビジネスパーソンによって経営されており、このメンタルモデルに分類できる前提に基づいています。

多くの場合、組織や意思決定の構造は、1人の人物に重点が置かれるという特徴があります。意思決定は**人物を重視する形**で行われ、決定に伴う不確実性は家長個人に委ねられます。第一に、いわゆる「不確実性の吸収」は、経営陣のコミュニケーションを通じて、**手続きを重視する形**で行ったりするのではなく、**家長の頭**の中で行われます。家長は数晩よく眠れずに考えた後、従業員の前に立ち、自らの決定を発表するのです。

⁵ この引用文およびその後の引用文は、家族経営の起業家の実際の発言から抜粋したものです。

⁶ 以下では、このモデルの説明では、「家長」を使用します。実際には、このモデルと完全に相関関係にある母権的思考ロジックの形態も頻繁に見られます。

第二に、「不確実性の吸収」は家長である人物を通じて示されます。従業員は誰一人として（もちろん家族も）、例え彼の決定に同意しないとしても、示された不確実性の吸収の原則に疑問を呈することはありません。「おかしいと思うけれど、彼がそう考えるなら！結局のところ、彼はわかっているはずだ…！」

1人の心理に基づいた意思決定と、個人的な責任の帰属との間のこの相互作用は、責任引き受けのスピードと明確さにおいて、決定的なアドバンテージとなります。家長は通常、誰よりも、市場、社内のビジネス構造、顧客や仕入れ先との関係、そして家長が築き上げてきたしばしば複雑な財務上の相互関係について、包括的で詳細な知識を持っています。しかしその人物自身は、ビジネスに対して自らの断固たる意志を押し通す、強いパーソナリティの持ち主ではありません。そこにあるのはむしろ、**責任の帰属と責任の引き受けとの間の複雑な相互作用**です。

従業員も、家族たちも、意思決定の不確実性を常にトップの人物に背負ってもらうことで安心し、そしてその人物がもつ知識、専門技術、人脈が成長し、最終的には本当に欠くことのできない存在になります。したがって、家長について言及すよりも、家族や社内の多くの人々が共有する**家父長制システム**または**家父長制のロジック**について話す方が正確と言えるかもしれません。家長は間違いなく環境の産物で（も）あります。次の引用文がそれを証明しています。

「私が水を上流に流したいと思ったら、水は上流に流れます！」

課題：

このモデルの最大の課題は継承段階にあります。家長だけでなく、その環境も手放されなければなりません。ここでは、継承問題への対処が特に重要です。このメンタルモデルのロジックでは、家長は欠くことのできない存在であり、それを固く信じているのは家長本人だけではありません。通常このことは、家長の環境、家族、従業員にも当てはまります。後継者が起業家精神を次世代に引き継ぐことを強く望んでいるにもかかわらず、家長の地位を完全かつスムーズに引き渡すことが困難になることがよくあります。複数の子供がいる場合、父親や伯父である家長の後継者の席をめぐる激しい競争が起こることも珍しいことではありません。子孫の1人が継いだ場合、その人の成功は、新しい家長として、下位の兄弟姉妹やいとこたちから受け入れられるかどうか、法人法の下でどのような能力（例えば、株数や議決権）を持つかに大きく依存します。

後継者の候補がいる場合、その人物は家長と比較され、不利な評価をくだされることがよくあります。家長は通常、20~30歳ほど年下の若い家族メンバーを、家長自身の経験を尺度として、評価します。後継者のパーソナリティの構造が年長の家長のそれと異なっている場合、二人の間で権力闘争が起こる可能性が高くなります。後継者が異なる、より従順なパーソナリティの場合、服従につながるものがよくあります。

このような場合、初期のリーダーシップの「真空」は、通常は家族外のマネージャーや強力な監督・管理委員会を加えることによる、経営陣の構造的変化によってのみ補うことができます。後継者は、例えば、先代が関わってきた領域からやや離れた海外の事業を構築しようとしたり、長期間にわたってビジネス外で自分の能力を証明しようとしたりすることがあります。後継者が長期にわたり実力を証明し、家族メンバーや従業員から新しい一家の当主として受け入れられれば、その結果は家父長制のメンタルモデルの継続の成功パターンとなることができます。このようなケースは「皇太子制度」として知られています。つまり、多くの場合、最大数（またはすべて）の株式を含むすべての運営責任がその人物に移譲されます。これは多くのファミリービジネスにおいて望ましいモデルではありますが、この継承プロセスを完成させるには、多くのプロセスをうまく相互作用させる必要があることを理解しなければなりません。

ある後継者への継承が唯一可能な移行プロセスであるという考えに長期間固執しすぎると、危険を呼びます。継承の失敗によって企業倒産に終わったケースにおいて、跡継ぎの子孫を家長と同じ地位に就かせたいという切実な願望がどの程度結果に影響をおよぼしたかは、興味深い研究テーマとなるでしょう。研究によると、家族内での事業の承継（跡継ぎの能力レベルを考慮に入れない）は、業績（資産利益率）の18%の低下につながっています。研究対象となったケースでは、後継者の性別も興味深い役割を果たしていました。通常、後継者として、息子が望まれていたのです。しかし、息子が選ばれた場合、娘が継いだ場合と比べて事業の業績が大きく低下していました。このことから、娘は明らかに資質に基づいて選ばれ、息子は「皇太子モデル」の夢を実現することが期待されていた、という結論が導かれました。⁷

しかし、新家長または新女家長へのスムーズな継承が不可能な場合、ビジネスファミリーは困難に直面することになります。意思決定権や発言権などをどのようにして複数の家族メンバーに移譲すればよいのでしょうか。その場合の課題は、家族をプロフェッショナルなビジネスファミリーとして、動ける状態にすることです。そのため、2段階の手順を踏む必要があります。単体原則から複数人原則への移行、そして、プロフェッショナルなビジネスファミリーの発展です。このいわゆる「ポスト家父長制フェーズ」は、あるメンタルモデルから別のメンタルモデルへの移行中、最も不安定な時期となります。

⁷ Bertrand et al.(2006)、73～96ページを参照。

家父長制のメンタルモデルにおける3つの典型的な状況

A. 家長が新たなスタートを望んでいる

中心的家族メンバー（家長）が自らこの構築を開始し、ビジネス、株主の輪そして家族の新たなスタートを決定した場合、すべてのプロセスは、このメンタルモデルから大きな恩恵を受けることができます。中心的家族メンバーが実際にこの家族戦略構築プロセスを支持するならば、その後の1、2世代が、意思決定の新しいやり方など、新しく異なるルールを構築することが可能となります。中心的家族メンバーがプロセスのトップに自身を据え、すべての意思決定を行うリーダーとしての立場から徐々に退いていくことを決定する場合、状況は有望です。そうであれば、新しい構造パターンをスピーディかつ効率的に確立の上、導入できます。組織内や家族内のあらゆる疑念は、その人の社会的権威によって、簡単に取り除くことができます。

B. 子孫または第三者が変化を望んでいる

しかしこのメンタルモデルでは、家族戦略プロセスが子孫または家族ではない第三者（諮問委員会のメンバーなど）によって開始された場合、または導入された変化による権力の喪失に中心的家族メンバー（家長）が恐れを抱いた場合、家長が、概念や方策を、家族や株主グループ内における自身のビジネスの権限や権威に対する攻撃と認識するリスクがあります。そうすると家長は、家族が策定した将来のビジョンや検討中の後継概念が受け入れられないことが多く、激しい防御反応を示します。研究では、これらの体制に関する変化が従業員をひどく動揺させ、ビジネスにとっての真の危機となる可能性があることも示されています。⁸ 家長やビジネスファミリー内での側近中の側近たちから見れば、家長は、家族への権威に関して不当に攻撃され、弱らせられ、そして起業家としての生涯の仕事は過小評価されているということになります。

家長は、行動や意思決定に関する新しいルールを、自分を制圧しようとする不必要な障害と認識し、極端な場合には、後継者候補を低く評価したり、後継者の就任後にその決定を覆したりします。こうして家長は、ファミリー経営の重要アドバンテージ（意思決定のスピードと柔軟性）が不必要に複雑化されたという考えを抱くようになります。あるファミリービジネスの株主は、皮肉を込めて次のように述べています。

「父の子供の私たち5人は、全員平等な株主であり、集まって共同で決定を下さなければなりません。結果として増加した調整の必要性、そしてその調整を目的として私たちが作った一連の規則、特に意見の相違への対処方法を、父は、私たちの起業家としての能力が自分より劣っている証拠だと常に考えていました。彼は置かれた状況の違いを決して認めませんでした。」

これに加え、多くの場合、ビジネスにおけるプロフェッショナル化された監督・管理構造に対する、明らかに防御的な態度が見られます。家長にとってこれらは、自らの意思決定権の不必要な制限を意味します。

このメンタルモデルを持つビジネスファミリーの主なタスクは、家長が**家族戦略に共同で取り組む必要性を理解**すること、この目的のために家長から正当性を認められること、そして最終的にはプロフェッショナルな意思決定構造を確立し、自らの責任でそれらの立場に就く意志と能力のある次世代の人々を動員することにあります。

⁸ Dreyer et al.(2008)、324～331ページ参照。

C. 二世以上隔てている

ビジネスが後の世代の手に渡っている場合、他の株主は通常、ビジネスから距離を置いています。なぜなら彼らは、家長としての役割を果たした人物、そしてその人の起業家としての能力を頼りにしてきたからです。彼らは、ビジネスファミリーの他のメンバーからの批判や提案を家長が一切受け入れないことを認識しており、したがって株主としての起業家的役割とは別れを告げています。こうした状態で、義務を担う準備、ビジネスや家族委員会への関与を再び活性化することは骨の折れる作業であり、それを開始した家族メンバーが家長制度後の麻痺症状を克服するには極めて大きな忍耐が必要です。しかし、それを行うことは、単独での意思決定のパターンを放棄できるようになるための基本的な前提条件です。

この状況での持続可能な家族戦略のタスクには、事業の監督および管理機関の再編成だけでなく、**株主グループ内、家族内の自律的な意思決定構造のプロフェッショナル化**までが含まれます。**すべてのビジネスおよび家族委員会において、家父長制のコミュニケーション構造の外で意思決定を行うことを学ぶ必要があります。**家父長制のロジックから離れるプロセスは、それまで維持されてきたコミュニケーションや意思決定構造のコアを根本的に変えます。同時に、委員会や複数人による意思決定を扱う経験がほとんどないため、従来の家族組織の形態を変えるための取り組みに着手するチームは、特別な配慮、そしてビジネスファミリーのすべてのメンバーとの緊密なコミュニケーションをもって、進めなければなりません。

1.2 | 経営ファミリーのロジック



「生まれたときから、いとおこと私が会社の7代目として事業経営を行うことが決まっています。私には、共同代表取締役を選ぶ機会はありませんでした。もし選べたとしたら、いとおことを選んだでしょう。世界中を探しても、いとおことよりよいパートナーはいません。」

家族内、ビジネス内のほとんどすべての権力が1人の人物に集中する家父長制度。これに加えて、家族がひとつのチームとして行動する経営構造もあります。こうした会社では、経営ファミリーのメンタルモデルが採用されています。ビジネスファミリーのメンバーの何人か、場合によっては全員が、ビジネスのトップポジションで働いています。支配的で実践的な自己概念は、このように表すことができるでしょう。「私たち家族は、共同でビジネスを運営し、管理します。私たちは強力でプロフェッショナルなチームです。私たちは、ビジネスに携わる家族全員に向けて、最高の基準を設定します。ビジネスの懸念は、私的な利益よりも優先されます。私たちにとって、少なくとも1人、理想的には数人の家族が、会社と取締役会で代表を務めることは極めて重要なことです。」

家族を代表する人物がビジネスのトップに就かなければ、もはやファミリービジネスではありません！」

そして、このタイプのビジネスファミリーは、共通の夢のようなものを追い求めています。彼らにとって、ビジネスのトップマネジメントにおける何人かの家族メンバーの協力は非常に重要です。このメンタルモデルに従うファミリービジネスの多くは、二代目またはそれ以降の世代の手に渡っており、市場で大きな成功を取っています。ここでは、兄弟姉妹やいとこたちが、会社と家族の利益のために協力しています。誰もがより繁栄した家族（ビジネスの成功）の実現に取り組んでいると感じ、自分の個人的なニーズ（別のキャリアの願望など）は脇に退けられます。共通の目標は、アクティブなプレーヤーたちを結び付け、重要な状況においては、意思決定の反映点として機能します。本モデルでは、**家族の結束が重要な成功要因と見なされます。**

課題：

このモデルには、成功のために解決しなければならないパラドックスがいくつかあります。第一に、家族メンバー間の明らかな不平等に対処することです。最終的意思決定、社会的地位、戦略的能力に関する「違い」は、正当化され、容認されなければなりません。このメンタルモデルでは、家族内で争いが続いたり、家父長制後の権力闘争に家族が迷い込んだりすることなく、「違い」の問題を解決することが重要な課題となります。

これにより、CEOや取締役会会長などの（ビジネスに従事している他の家族メンバーと比較して高い）地位に就いている家族の代表者の、目に見えて高い役職が適切であるとみなされ、誰もが受け入れることができるようになります。ただし、このモデルの家族の力学は最初のモデルとはまったく異なります。その人物が新しい家長になるという考えは存在しません。結局、その人物はビジネスファミリーによって最も有能な人物として選ばれ、それゆえに「クラスのトップ」としての正当性が与えられます。他の家族の同意がなければ、その人物はトップの地位に就くことはできません。

ビジネスファミリーは、このような構造を、非常にさまざまなやり方で扱います。ビジネスに積極的には従事しないことを選択した家族メンバーは、しばしば自身のことを、家族内のCEOの積極的な「スパーリングパートナー」であるとみなすことを好みます—ときには、CEO自身が望む以上に熱心に。しかし、CEOは家長ではないため、家長がするように「もうたくさんだ！」と叫ぶだけでは、兄弟姉妹の投票（全員が一致すれば、保有する株式に基づいてCEOに投票で勝てることが多い）から身を守ることはできません。他の人は、会社と家族のために、より広い環境に積極的に関わる可能性を探します（共同の慈善活動など）。または、窮屈な家族グループを離れて独自の道を進みます。

経営ファミリーのメンタルモデルを掲げているファミリービジネスでは、会社法に基づいて形成された一族の組織に沿って構築された株主構造がよく見られます。この場合、株主間契約によって、分家の1人または数人のメンバーを運営執行委員会として専任することが一族の権利として規定されることさえあります。複数の家族メンバーが共に働くこのようなケースや、その他のケースでは、表面上は正式には執行株主と同等の地位にある家族メンバーであっても、ビジネス内での責任の重み付けが大きく異なることがしばしば起こりえます。

ある世代が有能な家族メンバーたちを生み出し、彼らの積極的なビジネスへの関与を得て、協力関係における既存の「違い」を上手に調整するか、誰にとっても受け入れられる方法でこれらを実践することができれば、このメンタルモデルを掲げる家族は、何世代にもわたって大きな成功を収めることができるでしょう。

このメンタルモデルにおける家族戦略の弱点、つまり主要な課題は、確立された権力バランスや正当性の構造は、家父長制の場合のように一貫して安定していることはめったにないという事実にあります。経営陣の中に家族メンバーから出た経営責任者がいる場合、個々の人物について疑問が呈される機会が繰り返し発生する可能性があります。家族内部から出た経営責任者が1人だけの場合、通常その人物の契約は有期であり、共同株主によって再選される必要があります。さらに、共同株主は、その人物の立場が強化されて新しい家長になることのないよう、細心の注意を払います。その人物は家族に対して責任を負います。経営ファミリーのメンタルモデルに必要な絶対の前提、つまり家族メンバーがビジネスを管理すべきであるということは、家族の力学が、多かれ少なかれ濾過されていない状態で、トップマネジメントに浸透するリスクをもたらします。その場合、新しいバランスについては（そしてもちろん世代交代中に）、ビジネスファミリー内で話し合い調整される必要があります。

そのため、その緊張は非常に厳しいものになる可能性があります。例えば、「兄弟よ、あなたは12年間トップにいた。今度は私の家族の誰かが、例えば私の娘がリーダーになる番だ!」といった要求をする者が現れるかもしれません。企業や家族組織における変化はすべて、ビジネスに従事している家族メンバーの要件、または次世代の有望な代表者に向けた要件に合わせて調整されるため、家族とビジネスのロジックのバランスをとることは、ビジネスファミリーが常に行わなければならない課題です。トップマネジメントレベルでの適応プロセスが迅速に進むことはむしろ例外です。多くの場合、すでに多数いる次世代を統合するための慎重なアプローチが取られます。

共通の夢を追い求めるビジネスファミリーは、この目標に絶えず再びコミットし、それによって次世代を一步ずつ導くという課題と向き合います。したがって、ビジネスファミリーの団結のための積極的な取り組みは、特別な役割を果たします。経営ファミリーのモデルにおいて重要なことは、ビジネスファミリーとしてのプロフェッショナル化を目指して、世代を超えて一步一步取り組んでいくことです。

経営ファミリーのメンタルモデルにおける3つの典型的な状況

経営ファミリーのモデルで動いているビジネスファミリーにおいては、平等/不平等に関する多くの規則や行動規範は、ビジネスで働く家族メンバーを対象としており、また、働く家族メンバーと働いていない家族メンバーの関係にも目が向けられています。ビジネスはどのようにすれば存続させられるのでしょうか。また、関係する家族メンバーたちは、共通の目標達成に向けたそれぞれの貢献に対して、どのように十分な認識と感謝を見出すのでしょうか。

A. 「違い」への対処

ここで求められるのは、**家族メンバー間の潜在的な、またはすでに明らかになっている「違い」のバランスを常に調整することです。** ビジネスを管理する日々のプロセスでは、このバランスの調整は同様に、ビジネス代表者と株主の間で実行されなければなりません。そして、両方とも、家族内にある平等への期待を背景に行う必要があります。この状況での家族戦略の重要となる要素は、何よりも、明確なルールです。ビジネスで働くうえで、前提条件、家族メンバー間または家族以外の経営幹部との上下関係を扱うための明確なルール、そして分配額に関するルールです。

後者が欠けている場合、ビジネスに従事していない株主が、大きな投資を必要とするビジネス戦略に反対するのは時間の問題であり、おそらく彼らは、ビジネスの収益から何かを受け取りたいとも主張するでしょう。積極的に関与する家族メンバー株主は、彼らには経営責任者としての給与により、すでに十分な経済的余裕があるという事実を見落としがちです。そのため、彼らは高い配当金の支払いを簡単に犠牲にし、他の家族メンバーよりも、利益がビジネスに再投資されることを熱望します。

さらに、このタイプのメンタルモデルでは、家族戦略のコンテキストにおいて、ビジネスに従事していない家族たちが、ビジネスの意思決定機関にどのような代表を望んでいるかを明確にする必要があります。これについては、ビジネスに従事している家族メンバーが責任を負うべきであるという考え方が一般的です。

しかし、ビジネスに従事していない株主のグループが大きいほど、そして（しばしばそれに関連して）株主のサークル内の人々が遠縁であればあるほど、少なくとも経営陣を監視することを求める声は強くなります。家族メンバーがこうした要求を表明すると、家族出身の経営責任者は気分を害するかもしれません。しかし、効果的な管理および監視メカニズムを導入することは、不信感からなされる行為と見なされるべきではありません。これは多くの場合、経営ファミリーのメンタルモデル内での家族戦略作業の主要な焦点となります。

同時に、パートナーシップ株式の売却の選択肢は、家族戦略を策定するプロセスでビジネスファミリー内で対処、規制を行う必要があります。特に、ビジネスに従事している家族メンバーは、積極的に従事していない株主のこうした考えや希望を、共通の目標に対する裏切りと受け止めるか、株主としての影響力をさらに密かに高めるために喜んで利用するでしょう。どちらの展開も、ビジネスに従事している家族メンバーとしていない家族メンバーが対話を行う上での負担となります。

企業側では、意思決定の原則を整備し、すべての経営幹部家族メンバーの参加を可能にし、意思決定能力を保証する必要があります。実際、「同等者の中の第一人者」ルールがその価値を証明しています。このルールで適用されるローテーションの原則は、物事のバランスをとるための関係者の努力の表れですが、**経営者の能力が無視されることがあってはなりません。**

B. 不平等のバランス調整

経営ファミリーモデルの最大のリスクは、関係する家族メンバーの社会的一体性にフォーカスしている点にあります。これは、ビジネス分野や組織構造の再配分や再構築など、ビジネス内での経済的意味をもつ変更が、その責任を負う、ビジネスに従事している家族メンバーに個人的に帰属する場合に、痛いほど明らかになります。

例えば、ビジネスの再編により、ある分家の代表として働いている家族メンバーの職務の範囲が縮小されたとき、家族はこれを、その分家の力と威信の喪失と受け止めるかもしれません。さらに悪いことに、例えば危機的状況においては、外部の専門家の報告によって、何年も何十年の間、ビジネスファミリー内で潜在的に知られ、受け入れられ、そして何よりもオープンに取り上げられることがなかった個々の家族メンバーの業績と能力の差が、関係者全員に明らかになることがあります。このような場合、業績、成功、報酬、失敗、責任の不平等が明らかになり、ビジネスファミリーのメンバーに、非常にはっきりと突き付けられます。関係する家族株主にとって、これは他の共同株主や家族全体の前で面目を失うことを意味します。このような状況において、世代間、株主間、分家や中核家族の間の対立が激化することもまれではありません。

経営ファミリーのメンタルモデルにおける株主や経営の構造は、通常、後継者決定の枠組みの中で形成され、この中で親世代はこれらのレベルでの子供たちの平等な扱いを規定してきました。家族戦略に取り組むプロセスに関して、これは、紛争の規制、処理、解決のために大いに議論を重ねる必要があることを意味しています。つまり、ビジネスに従事しているメンバーと同意できなくなった場合に備え、状況に対処するための明確なプロセスを定義しておく必要があります。適切な規制措置には、とりわけ、意思決定権限を外部の第三者機関（家族ではない諮問委員会のメンバー、調停者、仲裁裁判所など）に移譲することが挙げられます。さまざまな株主グループの次世代の代表者がビジネスの経営者としての適格性の選択決定を行うときが来たら、最終的には、出身よりも、個人の能力に応じた意思決定を可能にする構造を確立する必要があります。ここでのキーポイントは、選ばれなかった家族メンバーの問題に対処するための、彼らの**面目を保てる方法**を、最初から考えておくべきだということです。

C. 家族意識の維持

この道をたどるファミリー経営は、**家族メンバーとしての平等と、ビジネスにおける従業員/役員としての不平等を区別**しなければならないという大きな課題に直面します。しかし、システマティックな教育と能力評価の手順の導入は、ソリューションではなく、**家族意識の喪失**として認識されます。これまで個人と既存の家族構造の方を向いていた決定のロジックは、家族戦略プロセスのコンテキストでは、辛辣でビジネスライクすぎると認識されることがよくあります。このような状況では、家族サークルの人々に関する意思決定ヒューリスティックを含む問題では、家族戦略プロセスが家族コミュニティ内で受け入れられない異質な移植物として評価されるおそれがあります。**家族メンバーは株主として、適切な規制とガイドラインの必要性と正しさを確信しているのですが、それにもかかわらず、家族の感情の世界の主観的な経験では、それらを根本から拒否します。**

実際、ビジネスを行っている家族では、書類上ではすばらしい家族のガバナンスシステムを策定しているものの、その内容と規制から逃れようとするのがよくあります。初めて家族戦略を策定する場合、全員の支持が得られなかった重要な内容を「未決リスト」に移し、一連のルールを導入した後で、そのリストを改めて見直すのが理にかなったやり方といえるでしょう。

経営ファミリーのモデルでは、数人の家族メンバーが少数の重要な役職に就くのが一般的であるため、関係者全員の意見交換を反映できるフォーラムやその他の機会を作る必要があります。例えば、実証済みの方法のひとつとして、年に一度、「ウォッシング・デー」を開催するというものが挙げられます。この日には家族は、できれば外部のコンサルタントも交えて、自分たちの欠点 — 自身が作成したルールがまだ十分に遵守されていないなど — を友好的かつ建設的に検討します。家族戦略を導入してから最初の数年は、このような日を設けることが、家族憲章のルールで構成される「異物」がビジネスファミリーのロジックに受け入れるための助けとなります。

1.3 | 統治ファミリーのロジック



「私はいとこたちと、会社の監督委員の仕事をしています。
30年以上前、私たちの家族は、取締役会の役職をすべて、家族外の専門家に任せました。
私たちは、全体的な管理者としてビジネスをまもっています。」

統 治ファミリーのメンタルモデルには、ビジネスとビジネスファミリーの相互作用に関するまったく異なる像が含まれます。このモデルに基づく家族メンバーの態度は、次のように要約できます。「統治ファミリーとして、私たちは市場で最もプロフェッショナルなビジネス管理を実現しています。私たちは、ビジネスを統治する責任がありますが、管理する責任はないと考えています。オーナーとしての役割に対して、起業家としての責任を負います。」この思考モデルに基づくビジネスファミリーは、すでに説明した2つのタイプのメンタルモデルとは、オーナーシップに対する考え方において根本的に異なります。

彼らは、株主の役割を通じて、ビジネスに関する概念と権利を主張します。この場合、家族メンバーには、ビジネスの運営作業に参加したり、ビジネス運営を管理・主導する権利を主張したりする強い期待はありません。実際、このタイプのビジネスファミリーのメンバーは、通常、**監督機関、管理機関**で働いており、起業家としての任務はそこにあると考えています。

このメンタルモデルでは、前述のモデルとは対照的に、ビジネスの自己概念により、多くの場合、大規模で非常に複雑なビジネスの管理は、家族外の人物で構成されるトップマネジメントチームに任せられる必要があります。ビジネスファミリーの観点から、ビジネスの経営管理は、最も適したマネジメントチームに任せなければなりません。

家族メンバーがビジネスの業務に参加したいという個人的な希望は、この原則に従属します。その家族メンバーが経営陣の一員であるために求められる高い基準を満たし、社外の同等の地位で実績を積んでいる場合、その人がトップマネジメントに就くことは通常不可能ではないものの、家族メンバーであるがゆえに優先されることはありません。ここでは、前述の2つのモデルとは対照的に、**家族のアイデンティティはビジネスの運営には結びつきません**。むしろ、オーナーたちは中核となるビジネスとの長年にわたる感情的な絆を持っています。通常、株主としてのアイデンティティは、ビジネス、土地、製品、歴史と密接に結びついています。このメンタルモデルは、多くの場合は大規模な上場済みのファミリービジネスにおいて、とても頻繁に見られます。

さらに、こうした家族は多くの場合、前述の2つのモデルとは正反対の課題を自分たちが担っていると考えています。**家父長制のロジックや経営ファミリー・モデルの場合、家族やそのロジック以外に、明確なプロフェッショナリズムが確立されることも不可欠ですが、統治ファミリー・モデルでは、家族の一体感が失われるリスクがあります**。この場合、ビジネスのオーナーになったかのような気分になる誘惑が強まり、投資ファミリー・モデルにより近くなります。このモデルにおいては、構造的なリスクを管理する必要があります。

責任ある有能な株主を通じて組織化され維持されているビジネスファミリーは、投資共同体というよりむしろ、家族の株主グループのような感覚を持ち続ける動機付けを必要とします。また、ビジネスファミリー内で「積極的な関与」という言葉で理解されることを正確に定義しておく必要があります。結局、ビジネスに積極的に関与し、責任あるオーナーの役割を引き受ける意欲は、さまざまな課題、そして場合によっては時間のかかる活動と結びついています。

課題：

このメンタルモデルを掲げる創業者一族による多くの取り組みは、株主グループに一族の視点を（再び）統合することを目的としています。企業のファミリーデーや祝祭は、ビジネスの支配的な側面は別として、全員が再び一族の一員としての意識を持つのに明らかに役立ちます。同時に、このモデルを掲げる創業者一族では、プロフェッショナルなオーナーシップの構築と継続的な拡大が、家族経営システムの中核的かつ不可欠な要素です。オーナー一族の階層内から有能で責任ある人物を体系的に特定し、その人物が適切な株主委員会において「一族の声」として自身の価値観や意見を表明することが必要です。

統治ファミリーのメンタルモデルにおける3つの典型的な状況

A. 代々受け継がれるレガシーの認識

経営ファミリー・モデルから統治ファミリー・モデルへの移行において、注目すべき焦点は株主に関する事項へと移ります。家族戦略プロセスの文脈において、実行すべき重要な課題があります。1つは、遠縁の親族が引き続きビジネスファミリー共同体の一員だと意識できるよう、親族間の絆を築くことです。もう1つは、この共同体がビジネスとの感情的なつながりを維持し、保有する株式を一種の「代々受け継がれるレガシー」と考え、信託管理を通じて次世代に引き継がれるようにすることです。こうした課題が実行されない場合、株主たちは時間が経つとともに、自分たちをたまたま先祖と同じくするだけの、単なる投資共同体と認識するようになる可能性が高くなります。したがって、このメンタルモデルにおいてビジネスファミリーは、ビジネスとビジネスファミリーのメンバーを、**意義とアイデンティティの提供者**として認識するという課題に直面し続けることとなります。これを怠った場合、ビジネスからビジネスファミリーが徐々に失われていくリスクが生じます。大規模な名門のビジネスファミリー、とくに自由に取引可能な株式を持つ上場したファミリービジネスにおいて、組織の段階的な変質がよく見られます。

B. 家族の目標と意思を守る

このメンタルモデルを掲げるビジネスファミリーのメンバーには、さらなる課題があります。それは、ビジネスファミリーの意思が（通常は非ファミリーの）経営陣によって十分に尊重され、ビジネス戦略に関する検討事項に盛り込まれるようにするというものです。ここでの目的は、たとえ家族自身が業務管理に携わっていない場合でも、ビジネスファミリーの原則と価値観がビジネスで日常的に実践され続けるようにすることです。

ビジネスファミリーが重視している、通常は価値観に基づいたその概念は、多くの場合、従業員を公正かつ社会的に適切な方法で扱うこと、および事業本部がある場所に対して忠誠心を持つことに関連しています。ただし、ビジネスファミリーのエートス（特性）によっては、その概念は特定のビジネス慣行やビジネスの種類（例えば、「独裁政権との取引はしない」、「軍事目的で利用される可能性のある取引はしない」、「生態系を脅かす取引はしない」など）と関連し、ビジネスの戦略的方向性を導くこともあります。これが**家族戦略プロセスにとって意味することは、ビジネスファミリーのメンバーは、家族の価値観、およびビジネスに関する価値観に基づく立場について合意する必要があるということです。**さもなくば、とくに株主が20~30人を超えるグループや、ビジネスファミリーのメンバーが別の大陸に住んでいる可能性があるグループでは、価値観に関してきわめて異なる概念やアイデアが発展してしまう可能性があります。これらが構造化されない形で家族以外の経営陣に提示されると、その不一致や矛盾により摩擦が生じる可能性があります。最悪の場合、経営陣の行動能力が損なわれる可能性があります。

したがって、株主たちにとって重要な課題は、ビジネス内およびビジネスとの関係性の両方において、家族の存在を巧妙に調整する仕組みを提供することです。したがって、例えば、選挙によって正当な代表権を得た家族のグループは、管理委員会または株主もしくは親族会議のメンバーとして、家族の意思が経営陣によって実行されるようになります。多くの上場した大規模ファミリービジネスでは、ガバナンス組織内の委員会が、この課題を実行するために任命される場合があります。重要なのは、**家族以外の経営陣とのやり取りは、早い段階で、可能であれば経営陣が採用された時点から、意思疎通を行って調整をしておく必要があるということです。**

C. 自らを「積極的な関与」をする家族と定義する

ビジネスファミリーにおける家族戦略プロセス上の課題は、次の問題に定期的かつ体系的に取り組むことです。それは、もはや業務には直接従事していないが積極的に関与しているビジネスファミリーという自己認識や感覚をいかに維持するかという問題であり、起業家精神をいかに維持するか、あるいは繰り返し再燃させるかという問題です。**プロフェッショナルなオーナーシップは、ビジネスの規模と複雑性から生じる要件に適したレベルで発展させる必要があります。**つまり、少なくとも数人の家族代表者が、取締役会メンバーや監督機関他の代表者と対等な立場でビジネスの戦略的方向性について議論し、決定できる立場に就く必要があります。他の多くの株主にとって重要なことは、年次財務諸表についての会議の内容や、諮問委員会、監査委員会、または執行委員会での話し合いの内容を理解し、

将来を見据えた意思決定の内容をサポートできる最低限の戦略的能力を身につけることです。さらに、**委員会の仕事には参加しないものの、ビジネスに関心があり積極的に関与する家族のメンバーが、どのような課題・活動を実行できるのか明確にしておく必要があります。**

このメンタルモデルにおいて、あらゆる大規模なビジネスファミリーにとっての重要な課題は、例えば親族会議など、家族だけの委員会を設立することです。これは家族内のコミュニケーションツールとして機能し、その中で家族の結束が組織化されたり、家族の特別な問題（共有ファミリーオフィスの設立など）に対処するための特別なワーキンググループが開設されたりします。**結局のところ、統治ファミリーのメンタルモデルを掲げるビジネスファミリーは、ビジネスファミリーの内部で意義と目的意識を鼓舞し、家族に留まることがやりがいのあることだと思わせるという課題にずっと取り組み続けています。**

1.4 | 投資ファミリーのロジック



「私たちの起業家としての課題は、家族の資本のリスク配分を管理することです。祖父母や両親は大きなビジネスを築き上げました。それが売却された後、私たちは家族のレガシーとして継承し、現在では他のビジネス活動に活用されている家族の資本を管理しています」

投資ファミリーのメンタルモデルはとくに、元のビジネスを完全に売却したか、株式市場に上場したものの家族共同体として共同で資本を保持、増加、管理したいと考えているビジネスファミリーに見られます。この種類の家族に広く浸透している基本的なロジックは、次のように要約できます。「私たちは家族として共同で資本を管理して最大化します。家族のグループとして資本を投資し、投資の形態を自由に決定することができます。家族共同体として共同投資する目的は、

家族の資本を保持・増加させ、収益を最適化するためです。起業家としての課題は、利用可能な資本を保持・増加させ、それをさまざまなクラスのリスクに分配することです。」

この思考モデルもまた、これまでに概説したモデルとは大きく異なります。このモデルの場合、もはや元のビジネスと従来のつながりは存在しないか、少なくとも強いつながりはない状態です。家族を結び付けているのは、共有資本「のみ」です。本来の投資ポートフォリオが期待された成長機会と収益をもたらさない場合、または家族の資産が戦略的に最適な投資先でない場合、ポートフォリオは売却されます。

さらに、このメンタルモデルを掲げるビジネスファミリーのメンバーにとって、ビジネスや監督・管理組織において公的に目立つ役職に就くことは重要ではありません。

これらの役職には、必ずしも家族のメンバーが就くわけではありません。家族の信頼を得た家族以外の管理者、プロフェッショナルな監督者、資産管理者、または暫定管理者が就きます。全体として、唯一重要なことは、資産の個々の部分と家族のグループを結び付けることです。

共有事業に対するオーナー共同体の感情的なつながりの欠如は、しばしば家族の関係性に悪影響を及ぼします。**共通のビジネスを持たない家族が分裂するという典型的な傾向は、この種類のビジネスファミリーで最も顕著です。**

課題：

一族が長期的にひとつの共同体であり続けたい場合、その一族が中心となって進める新しい活動を見つける必要があります。そのひとつとして、特別な社会的関与を行う方法があります。例えば、一族が共通資本の一部を慈善団体に預け、それを管理し、資金提供するプロジェクトを共同で決定します。

投資ファミリーのメンタルモデルにおける3つの典型的な状況

A. ビジネス管理から資産配分へ

投資ファミリー・モデルでは、資産管理に重点が置かれます。家族の戦略的発展の課題とは、主にビジネス管理に向けられていた既存の力量や能力プロファイルを、資本管理と貸借対照表作成という、同様に複雑な課題へと変換することです。成功したビジネスファミリーの中には、ビジネス売却後の最初の数年間で、売却益の大部分を失う事例も少なくありません。これは、投資家という新しい役割において、それまで（オーナー、諮問委員会、または経営トップチームのメンバーとして）発揮してきた能力を、専門性の高い資産管理に効果的に活用できないためです。この状況ではもはや、共通のつながりとしての個別のビジネスまたはビジネスグループはもはや存在せず、代わりに参加者、投資ポートフォリオ、さまざまな投資の集合体という形態になることが往々にしてあります。それまでに培ってきた**価値観や学んできた起業家としての戦略、そして実績のある意思決定プロセスを、新しい課題に応用することはほとんどできません。**

さまざまなリスク傾向に応じた資本の分配が実現した場合、特定の家族戦略を実行して、家族に利益がもたらされるようにする必要があります。そうすることによって、家族全体が裕福な資産家としてとどまること、つまり家族共同体としての結束が感情面だけでなく経済的にも有意義であると感じられるようになります。したがって、ここでの適切な家族戦略の取り組みは、規模の経済の達成だけに基づくのではない、**共通の意義を維持・創出**することです。

B. アイデンティティの維持

実際、とくにこのメンタルモデルを掲げるビジネスファミリーについては、本業以外の多くの活動を共同で実行している事例がよく見られます。これにはとりわけ、共同の非営利活動や慈善活動、家族財団（例えば、困っている家族のメンバーへの経済的支援や、次世代育成の資金や仕組みを提供する）などの共同機関の設立・運営、ファミリーオフィス

(例えば、家族のメンバー全員の法律、税務、その他の管理業務の処理)の設立などが含まれます。こうした追加活動は、基本的に、家族共同体が個々の投資グループに分裂してしまうのを防ぐために講じられた対策です。

したがって、このメンタルモデルの中心的な課題は、2つの事柄の間の矛盾にあります。1つ目は、既存の家族資本の成長と収益の向上を可能にする新しい起業上の挑戦と目標を絶えず模索すること。2つ目は、アイデンティティの感覚を育成するビジネス、従業員、製品、基準点となる地域が恒常的に存在しない状態で、歴史的に成長してきた家族の単位を維持することです。投資が利益を生み、変革の機会がもたらされたとしても、家族の中で起業家精神と創造力を維持することが課題になります。こうした種類のビジネスファミリーでは、シニア世代がジュニア世代に自分のビジネスを立ち上げるよう勧めたり、家族のグループからの適切な資金提供によって、起業のアイデアを実現させようとしたりする試みがよく見られます。

こうした事例の1つでは、成人と同時に、次世代の代表者全員が、法定相続分と相続権を完全に放棄する権利放棄書に署名することが慣例になっていました。そして、少なくとも1つのスタートアップ企業を設立したうえで5年間にわたって存続可能なビジネスを開発するか事業の売却に成功することを条件に、一族の持株会社が管理しているファミリー資本の株式を相当額受け取ることができると約束されていました。必要な起業資金は「ファミリーベンチャーマネーポット」から提供されていました。

とくに、創業者世代や第二世代が急速に事業で富を築いた(そして事業やその一部を売却することで富を得た)ような家族構成においては、ある起業家が言ったように、あまりにも自由に手に入る富が次世代を「墮落」させ、自分たちの人生を積極的に築こうとする意欲を奪ってしまうのではないかと、という懸念の声が多く聞かれます。

こうした状況では、業務運営の交代や継承といった側面が果たす役割は副次的なものです。むしろ、家族戦略において、投資チームとして迅速かつ柔軟に意思決定ができる体制を構築し、家族の個々のメンバーに対して、必ずしもすべてに共同投資する必要はないという選択肢を与える必要があります。自由資産を再投資しようとする、ビジネスファミリーは、個々の投資可能性の機会とリスクについて果てしない議論に行き詰まることが多く、最終的にポジティブな合意を形成することができません。その結果、この種類の家族の家族戦略プロセスの典型的な成果としては、有期のプール契約や、家族全体の資産管理を期間限定で監督・監視させるために家族のメンバー個人に委託することが挙げられます。

この場合、投資ファミリーに所属することの魅力は、個々の人間というよりも、家族資本のプール、追加サービス、およびビジネスファミリー共同体のメンバーとしての感情的な配当から生じる経済的および感情的な利点に大きく関連しています。とはいえ、どのモデルでもそうであるように、あらゆる規制や意思決定の仕組みに加えて、尊敬される個人が「事業全体の一括管理」を保証する責任を担うことは、利点になりえます。

C. 家族資産に対する根強い両面感情

先人たちが懸命な努力と機転をもって築き上げた資本を積極的に管理することは、重要な課題であり、その重要性は繰り返し強調されています。既存の(通常は多額の)金融資産に対しては、相反する関係が見られます。それは、**損失の恐れ**による拒絶や羞恥心、または停滞から、それを守り次世代に引き継ごうとする**責任感**までさまざまです。

2 | メンタルモデルの実践

2.1 | メンタルモデルの変革

どのメンタルモデルがビジネスの体制を決定するかに関わらず、家族のメンバー全員に受け入れられ、各個人への影響に関してサポートがある限り、そのモデルは効果的かつ成功を導くコミュニケーションと意思決定プロセスが可能になります。外部から見ると不可能と思われる状況も、ビジネスファミリーによっては非常にうまく機能することがあります。

重要な問題は、とくに移行期、つまり次世代の参入によって既存のメンタルモデルが試練を受けるときに発生します。多くの場合、現役世代または先代の考え方や価値観は、後から加わった家族のメンバーには完全に共有されていないか、拒否されることさえあります。

こうした状況や外部の影響によって、これまで機能してきたメンタルモデルの崩壊が起こる場合があります。統治ファミリー・モデルにおいて、例えば、これまで経営ファミリー・モデルのロジックに馴染んできたビジネスファミリーが、次世代に自分たちの業務上の課題を考えることができるか、その課題に必要な能力を持つ代表者がいない場合、ファミリーの起業家精神をもち続けることがどのような形であれば可能なのかについての議論が必然的に生じます。次の引用文は、この問題を明確に示しています。

「私たちの家族は、7世代にわたって、家業のトップマネジメントに名を連ねてきました。しかし、今や子どもたちは、せいぜい諮問委員会にしか参加したがりません。私と従兄弟たちがいなくなったら、家業は消滅するでしょう。家族の中に家業の業務を管理する者がいないのであれば、売却したほうがよいでしょう。」

この引用文で言及されている家族における家族戦略の方向性についての議論を踏まえると、これまでの自己概念について、そして必要であれば将来の自己概念の修正について、非常に広範囲にわたる検討を行う必要があることは容易に理解できます。課題は、すべてのファミリービジネスが何らかの形で直面するであろう状況を克服することにあります。それは、ビジネスファミリーとしての自己概念を変革することにほかなりません。

メンタルモデルは結局のところ、単なる認知プログラムではなく、社会システム全体に関係するものです。

モデルの変更が発生し、その過程でビジネスファミリーが業務管理に関するすべての権利を完全に放棄して、オーナーとしての役割に限定して関与する場合、オーナーと、今や家族以外の人間が占める経営陣との間に信頼関係を構築する必要があります。ビジネスファミリーの観点からすると、現在の経営陣は結局、ビジネスの業務管理機関であるだけでなく、個人資産の大部分と先祖代々受け継がれてきた家族の遺産を管理する機関でもあります。次の証言を読むと、理にかなった認識やそれに基づいて経営体制の変更を行ったにもかかわらず、家族の株主の感情には、「真の起業家精神」の喪失に対する哀愁を帯びたノスタルジアのようなものが残っている可能性があることがわかります。

「25年間、家族の中でビジネスに携わった者はいません。私たち6代目の代表者は、従兄弟3人で個人株主として活躍していた時代を今でも覚えています。どういうわけか、過ぎ去った日々をまだ悼んでいます。家族以外のメンバーで構成されている取締役会に十分満足してはいるものの、心の中では、起業家精神を失ってしまった、と感じています」

逆に、投資ファミリーの認識や思考様式に影響を与えるようなモデルの変化が生じた場合、オーナーの役割に関して重要になるのは、体制構築の課題ではなく、アイデンティティの感覚の育成になります。これまでは、ビジネスファミリーの内面的なアイデンティティ意識の大部分がいわゆる起業家としての責任（「所有には責任が伴う」）によって提供されてきたものの、ファミリービジネスの（部分的）売却後は、拡大した家族共同体に留まることの意義や、今や自由に処分できるようになった資本の具体的な投資に関する質問に対して、すぐに答える必要が生じます。この状況で、コミュニティの意思決定能力を維持するために、包括的なアイデンティティと共通の絆の形成という課題が発生します。

ビジネスファミリーがメンタルモデルの変更プロセスを経る場合、意思決定モードと家族のメンバー間における交流の文化を変えるようなプロセス様式の変更を余儀なくされる事態は回避できなくなります。こうした状況では、移行を管理することが極めて重要です。例えば、家父長制のロジック後のフェーズでは、ビジネスファミリーが意思決定できないという典型的な状況がよく見られます。とくに、これまで掲げてきたメンタルモデルが機能しなくなった状況では、新しく機能的な意思決定パターンを構築することについて大きな無力感を覚えることがよくあります。

したがって、メンタルモデルの変更は決して容易ではありません。関係者全員の高い意欲と、自分自身を批判的に精査し、他者から批判的に精査されることを許容できる能力が必要です（外部のサポートがあれば対処が容易になる場合もあります）。家族にとっての重要課題は、家族のメンバー全員が支持する考え方と価値観の枠組みに、全員が積極的に取り組めるようにすることです。これには、共同で策定した新しい目標が必要です。これなしには、関係者全員が新しい体制に従うことは困難です。同時に、目標を定義するプロセスに参加するために、最小限の能力を訓練する必要があります。あるモデルから別のモデルへの移行管理においては、紛争が発生しやすくなります。というのも、当事者たちは、どのような考え方や価値観の枠組みから離れようとしているのか、どのような新しいモデルに向かって進んでいるのかさえ認識していないことが多いからです。多くの場合、先代の既知のモデルを引き継ぐ努力がなされますが、その間にシステムの条件（ファミリーやビジネスの規模など）がまったく変わってしまい、やがて、以前と同じようには続けられなくなっていることに気づきます。ビジネスファミリーが、モデルの変更を予期して、またはモデル変更の最中に、並行して家族戦略プロセスを開始できれば、将来の紛争が大幅に軽減されます。

2.2 | 意思決定プロセス：人物重視から手続き重視へ

ビジネスと株主グループの意思決定の仕組みについてすでに述べたように、メンタルモデルを変更する場合は大きな変動が予想されます。家父長制のロジックモデルから別のモデルへの移行に必要な構造上の適応を簡潔にまとめると、以下のようになります。意思決定の原則を、人間から手続きへ。つまり、1人または複数の最終意思決定権者に向けられた垂直的な意思決定のロジックから、多くの当事者が参加して支援する水平的な意思決定文化へ。ビジネスにおける意思決定の不確実性がもはや1人の人物または経営者家族によって吸収されなくなった場合、責任を果たすことを求められるすべての株主は、自らが「不確実性の吸収」という責任の一部を担う必要があることをすぐに認識するでしょう。

これには、成功パターンを破壊することなく変更するという極めて困難な課題が含まれます。なぜなら、当然ながら、人物重視方式が擁する多くの特長は保持する価値があるからです。概して、上場企業のような文化を醸成することは望ましいと考えられていません。それでは、各ファミリービジネスの独自の文化や柔軟性、意思決定のスピードを犠牲にすることなく、家族戦略プロセスの枠組みの中で移行のステップを進めるにはどうすればよいのでしょうか。

メンタルモデルを変更したいと考えているビジネスファミリーのメンバーにとっては、適応する過程で、法的能力と意思決定能力を保証する人物を中心としたプロセスと仕組みを構築することが重要です。家族の各メンバーが個別のポイントについてそれぞれ意見を述べるような果てしない議論を続けることは望ましくありません。家族にとって重要なことは、もはや1人のメンバーが全員に代わって決定を下すわけではなく、体制や組織を通じて意思決定能力を維持する課題があるという認識を家族全体に浸透させることです。これは手続きを中心として家族を組織化することで実現できます。手続きの機能的有効性と手続きとしての公平性はすべての株主から等しく信頼されるものです。

だからこそ、家族のメンバーは、関連する委員会に自らの投票権の一部を委ねます。このようにすることで初めて、メンバーすべてが個人として、結果として生じる決定（選挙結果など）とそれに伴う結果に従うことができます。

したがって、本質的に、手続き重視への移行とは、民主的（ファミリーのロジック）かつ決定的（ビジネスのロジック）な意思決定の仕組みを導入することを意味します。人物重視から手続き重視への移行においては、とくに次の課題に取り組む必要があります。

- 意思決定にあたって、家族のような仕組みではなく、明白な組織ベースの仕組みを構築すること
- 積極的かつ意欲的に参加する意思決定の仕組みを構築すること
- 人物重視方式の良い面を維持すること。例えば、最終決定は1人の人物に委ねるものの、関係者は自身の意見を十分に正当化し、決定の正当性を説明する必要があります。家族がビジネスの舞台裏に「スパーリングパートナー」として存在し続けることは、間違いなく有益です。ただし、積極的な参加と軽薄な噂話の境界線はきわめて曖昧になる可能性があります。

- 業務管理において分散化したインテリジェンスを活用すること。これは、第二層および第三層の管理職が意思決定にさらに深く関与することを意味します。これは長期間にわたってトップの人物が、例えば購入する鉛筆の種類さえ決定してきたようなビジネスでは、とくに難しい場合があります。
- 戦略策定は、家族と協議しながら経営陣が共同で実行する作業であり、それ以外の他者に委任することはできないものとみなす必要があります。

これらすべては、コミュニケーションに投資すべき時間の増加、調整の必要性の増大、そして相互調整プロセスのさらなる制度化を伴います。その結果、家族は「疲労の罠」⁹に陥る可能性があります。モデル変更の建設的な側面を実感できるようになるまでは、困難な状況が続くでしょう。共同で下す決定の持続可能性が向上すると引き換えに、より多くの時間と労力の投資が必要になります。

こうした変革プロセスが改めて示しているのは、ファミリービジネスが生き残れるかどうかの決め手は、ビジネスファミリーにおけるコミュニケーションと意思決定能力への投資にかかっているということです。

⁹ 「疲労の罠」という用語は、一族が目前の作業を委任できず、代わりに多大な時間を費やして、永続的に自己改革のプロセスを乗り切らなければいけないことを意味します。

2.3 | ファミリー戦略の基盤としてのメンタルモデル

創

業者家族の4種類のメンタルモデルを、現時点で優勢なメンタルモデルに基づいて区別することは、家族戦略を検討するうえで重要かつ基本的な前提条件になります。いったんメンタルモデルが構築されると、つまり家族がビジネスと家族のマネジメントの前提となるきわめて明確な概念を構築すると（多くの場合、そのビジネスの従業員にも共有されます）、なぜ家族のガバナンスを確立または変更するための提案が常にその一連の概念によって評価されるのか、理解するのは難しくありません。提案がメンタルモデルに適合する場合、喜んで受け入れられて迅速かつ効率的に実行されますが、適合しない場合は、拒否反応や家族内部の対立につながる可能性があります。この両極端な反応により、このモデルの2つの側面が明らかになります。

- **明確な方向性があること**：各個人は自分がどのように行動するべきかを知っており、基本的な問題の場合、家族のメンバーや従業員は、上級管理職が決定を下す前提を知っています。
- **ビジネスが停滞するリスクがあること**：ビジネスの基本的な状況（ビジネスの規模、市場での地位など）やビジネスファミリー（株主数、経営能力など）がすでに変化しているにもかかわらず、一定期間あるいはきわめて長期間にわたって十分に実証されてきた原則が、依然としてビジネス上の行動のガイドラインとなっている場合、停滞が生じます。

こうした背景から、ビジネスファミリーのメンバー（同様に、法務、税務、および家族の補佐をするアドバイザー）は、対象のビジネスファミリーそれぞれにおける優勢なメンタルモデルについて自分なりのイメージを形成することをお勧めします。これにより、各ビジネスファミリー内の考え方や価値観に対する理解不足から生じる対立や危機の発生を防いだり、少なくともこれらの発生メカニズムを理解して抑制することができます。これらの前提は、ビジネスファミリーにとってあまりにも自明であるように見えるため、徐々に形成され選択された自己概念として認識されておらず、したがって変更することもできます。質問をすることで、採用されているメンタルモデルについて考えるプロセスが始まります。家族のメンバーは、必要に応じて、これまで支配的だった価値観が、どのように家族の将来戦略に適合し、長期間にわたって形成されてきた家族の方向性の調整にどのように適用できるかを自ら検討することができます。**家族戦略の策定プロセスを通じて、家族は徐々に、ビジネスファミリーの新しいメンタルモデルに向かって進化を始めることができます。**

2.4 | メンタルモデルの概要

家父長制のロジック

- 概念：誰かがやらなければならない。家長がリーダーである。「結局のところ、彼/彼女はわかっているはずだ！」
- ビジネス：（多くの場合）創業者が運営している
- 特徴：人物中心の意思決定と責任の引き受け
- 課題：移行段階、とくに次代への引継ぎ期間
- 家族戦略の目標：一人主義から複数人主義へ、家族からプロフェッショナルなビジネスファミリーへ

経営ファミリーのロジック

- 概念：チームとして強力である。ビジネスは私利私欲よりも優先される。取締役会に家族のメンバーがいがないため、もはやファミリービジネスではない。
- ビジネス：（多くの場合）すでに二代目以降に継承
- 特徴：共通の夢、大義への取り組み：ビジネス、成功要因としての家族の結束
- 課題：家族のメンバーの間の明らかな不平等への対処、権力のバランス、正当性、ビジネスのロジックと家族のロジックのバランス
- 家族戦略の目標：共通の夢への取り組み、ビジネスファミリーのプロフェッショナル化

統治ファミリーのロジック

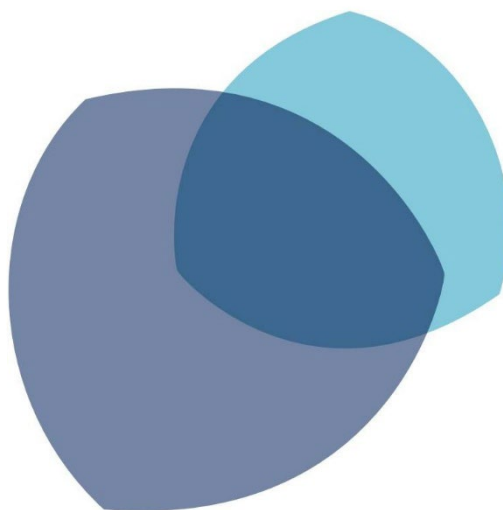
- 概念：「ビジネスはプロの経営陣に任せている」 – 「ビジネスを統治はするが、運営管理はしない」
- ビジネス：多くの場合、大規模で株式公開されていることもある同族経営ビジネス
- 特徴：監督・管理委員会に家族の代表者が参加、家族のアイデンティティはビジネス本体で働くことと結びついていない
- 課題：「積極的な関与」の定義、家族としての意識の喪失、投資家であるかのように錯覚する傾向の高まり
- 家族戦略の目標：家族の視点を株主グループへ統合すること、株主グループ内における適切な能力開発

投資ファミリーのロジック

- 概念：「共同でビジネス資産を管理して最大化する」
- ビジネス：（通常）元のビジネスとのつながりはない
- 特徴：ビジネスまたは委員会における役職は重要ではない、目的は家族の資産から生じる利益を最適化すること
- 課題：家族の絆が弱まり、崩壊に向かう可能性があること
- 「事業全体の一括管理」、利用可能な多額の資本を運用しながらも意義を育むこと
- 家族戦略の目標：共同体としての家族の中核になるものを見つけること

2.5 | 自身のメンタルモデルについて 考えるための10の質問と提案

- 1 現在、自分の属するビジネスファミリーで採用されているメンタルモデルは？また、将来採用される可能性があるメンタルモデルは？
- 2 自分の属するビジネスファミリーのメンタルモデルに関する知識の程度は？それは自分自身の知識レベルと同じだと言えますか？
- 3 自分の属するビジネスファミリーがメンタルモデルを前向きに受け入れることを妨げている障壁は？
- 4 家族の現在や将来のメンタルモデルについて話し合う上で想定される障壁は、どうすれば克服できるでしょうか？
- 5 現在のメンタルモデルおよび将来の異なる可能性があるメンタルモデルについて、自分の属するビジネスファミリーでは、どのような議論や考察がされるでしょうか。
- 6 自分の属するビジネスファミリーの現在のメンタルモデル、または将来の異なる可能性があるメンタルモデルは（事業継承計画などにおいて）どのような結果をもたらすでしょうか？
- 7 現在のモデルまたは将来のモデルの結果として、どのような家族戦略が必要になるでしょうか？
- 8 家族戦略策定のために必要であると認識された課題を体系的に検討し、実行するためにはどうすればよいでしょうか？
- 9 ビジネスファミリーの内部で、これを実行して成功させるために何が役立つでしょうか？
- 10 ビジネスファミリーの内外で、これを実行して成功させるために何が役立つでしょうか？



3 | 文献目録

- Bach, N.(2000):Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien:Konzepte für ein erfolgreiches Change Management.Gabler:Wiesbaden.
- Bertrand, M. & Schoar, A.(2006):The Role of Family in Family Firms.In:Journal of Economic Perspectives, Vol. 20, No. 2, pp. 73-96.
- Dreyer, N. & Schlippe, A. v.(2008):Nachfolge in Pionierunternehmen.Risiko des Scheiterns oder Chance zur Re-Vitalisierung.Eine organisationale Betrachtung.In:Zeitschrift für Führung und Organisation, Vol. 77, No. 5, pp. 324-331.
- Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cross, J.(2010):Family business models – Practical solutions for the family business.London; New York:Palgrave MacMillan.
- Rüsen, T.(2016):Restrukturierung von Familienunternehmen in Abhängigkeit Mentaler Modelle der Unternehmerfamilie.In:Hermanns, M. et al.(Hrsg.):Restrukturierung & Sanierung – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten.Heymanns:Cologne.
- Rüsen, T.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A.(2017):Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen.In:Rüsen, T. & Schlippe, A. v.(Ed.) (2017):Dynamiken in Familie und Unternehmen.Vandenhoeck & Ruprecht:Göttingen.
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T.(2017):Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie.Familienstrategie über Generationen.Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie.Vandenhoeck & Ruprecht:Göttingen.
- Seel, N.(1991):Weltwissen und Mentale Modelle.Hogrefe:Göttingen.

連絡先

ヴェッテン・ファミリービジネス研究所 (WIFU)

ヴェッテン・ヘルデッケ大学経営経済学部のヴェッテン・ファミリービジネス研究所 (WIFU) は、ファミリービジネスの特殊性に関する学術研究と教育におけるドイツのパイオニアです。WIFUの研究と教育は、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ているためです。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的知見を発展させることができました。これを可能にしたのは、75に及ぶファミリービジネスのグループです。ファミリービジネスのための研究所として、WIFUはファミリービジネスと対等な立場でファミリービジネスを支援する活動ができます。現在18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大きく貢献しています。

連絡先

Prof. Dr. Tom A. Rüsen

Witten Institute for Family Business (WIFU)
Witten/Herdecke University
Alfred-Herrhausen-Str.50 58448 Witten
Germany
Eメール: tom.ruesen@uni-wh.de
電話番号: +49 2302 926-513
www.wifu.de

〔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)

経営学部・経営学科

E-mail: akondo@reitaku-.ac.jp



WWW.WIFU.DE



ヴィッテン・ファミリービジネス研究所
ヴィッテン・ヘルデッケ大学

経営経済学部

Alfred-Herrhausen-Str.50

58448 Witten

Germany

電話番号： +49 2302 926-513

Fax : +49 2302 926-561

wifu@uni-wh.de

www.wifu.de

<https://t1p.de/cqo6> (Facebook)

<https://t1p.de/o1cd> (LinkedIn)

© 2020 · WIFU Witten/Herdecke