実践ガイド

ビジネスファミリーにおけるオーナーシップ能力

長寿命のファミリービジネスの成功要因

Tom A. Rüsen

WIFU FOUNDATION

IMPRINT

本コンテンツの責任者：
WIFU 財団
Prof. Dr Tom A. Rüsen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
Germany

デザイン：Designbüro Schönfelder GmbH, Essen
タイトル写真：Deyan Georgiev/Shutterstock.com
写真 19 ページ：WIFU 財団
イラスト：Björn von Schlippe

この実践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ます。

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

2020 年 7 月発行、2024 年 10 月再版

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.

ヴィッテン・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。麗澤大学はヴィッテン・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 前書きに代えて：「オーナーシップ能力（開発）」という言葉の根底にある概念とは何か 5

2 オーナーシップ能力（開発）：2 つの定義 6

3 戦略的に開発されたオーナーシップ能力の価値 7

4 現状把握 8

4.1 ドイツのビジネスファミリーにおけるオーナーシップ能力開発（DOC）の現状 8

4.2 DOC プログラムを導入するビジネスファミリーの障壁 10

5 理想的な DOC プログラムの内容 11

5.1 会社を内側から知る 11

5.2 経営陣を評価し、率いる能力を身につける 12

5.3 企業戦略と社内の各要素間の相互作用の理解 12

5.4 家族株主の役割の理解（システム能力） 13

5.5 個人的コミュニケーション能力の確立 14

5.6 オーナーシップ能力に関する役割に応じた要件 14

6 結論：6 つの提言 16

7 文献目録 17

8 関連する文献 18

連絡先 19

序文

ドイツ語圏のファミリービジネスを取り巻く状況には現在、ある種の傾向と変化が見られます。株式譲渡において、相続人全員が平等に扱われるケースが増加しています。同時に、ファミリー企業における事業の承継は、株主の役割の中で行われ、事業の運営は家族外の経営者によって行われるケースが増加していることも、見て取れます。すなわちファミリービジネスには、オーナーによる経営からオーナーによる支配への移行という変化が見られるようになっています。本質的に、「支配権を持つ家族」[1]の根底にあるメンタルモデルの課題は、第一に、戦略協議や業績監視プロセスなどへの積極的な参加を通じた、社内での家族の発言権を明確にすること、そして第二に、オーナーグループの結束力を高めることにあります。

オーナーの結束力は、家族戦略の文脈[2]での家族経営の方策を通じて構築されますが、もう一つのキーとなるタスクは、ビジネスファミリーの戦略的能力への継続的な取り組みに他なりません。

しかし、このプロセスの基礎となるのは、ビジネスファミリーのメンバーに対する体系的な訓練、そしてオーナーシップ能力の継続的な向上です。それゆえ、次世代の新しい株主たちは基本的なスキルを学んでいかなければなりません。家族委員、運営委員および監督委員に就く家族メンバーのためには、さらに特別な訓練および開発プログラムを用意する必要があります。

この実践ガイドでは、長年にわたりビジネスファミリーに科学的および助言的な支援を提供してきたことで得た知見をまとめています。WIFU は、本ガイドの発行者として、読者の方々に、理論的アプローチの内容とさまざまな側面についての実践的な価値ある知見を提供したいと考えます。これらの知見が、オーナーシップ能力開発プログラムの作成についての実践的な問題に関して、ビジネスファミリーが新たなアイデアを生み出すために役立てることを願っています。[3]

[1] Rüsen et al. (2012)、Rüsen et al. (2019a)、および von Schlippe et al. (2017) を参照。

[2] Rüsen & Löhde (2019)を参照。

[3] ここで、本実践ガイドの作成に多大なご尽力をいただいた Monika Nadler 氏に、心からの感謝の意を表します。

1 ｜前書きに代えて：「オーナーシップ能力（開発）」という言葉の根底にある概念とは何か

ファミリービジネスの株主は、自らの株主としての立場を、単なる資本参加以上のものと考えることがよくあります。彼らはむしろそれを、自分たちが管理、維持、発展させるべき一種の「借り物の遺産」と捉えています。つまり、先祖の会社でオーナーシップを持つことは、多くのビジネスファミリーにとって複雑な問題を含んでおり、それは投資家の役割のロジックだけでなく、世代を超えた期待や概念化にも関連したものです。したがって、株主の役割に関するさまざまな期待が、意見の相違や対立につながることは容易に想像できるでしょう。家族メンバーが、会社の管理、統率の正しい方法、適切な目標、そして株主の中での価値観について、異なる意見を持つことは確かにあります。

ビジネスファミリーが直面する課題、それは家族のロジック、ビジネスのロジック、そしてオーナーシップのロジックに同時に従わなければならないことにあります。状況にどう対応するかによって、その状況が会社にとってチャンスとなるか、大きなリスクとなるかが決まります。ここで、株式公開企業の株主とは異なり、ファミリービジネスの各株主は、彼らの起業家としての責任に基づいて、会社の将来を積極的に形成するという課題に直面します。しかし、各株主が担うことができる、または担うべき役割は、ファミリービジネスで確立されたガバナンスに大きく依存し、そしてそれは多くの場合、ファミリーの戦略作成プロセスの結果なのです。[4] さらに会社に関する意思決定は、長期的にビジネスファミリーの生活や生計、結束を損なわないようにして行わなければなりません。

会社に関して、オーナーには、取締役会に対して長期目標を設定し、対等な立場で戦略的な助言を行い、適切な監視を行い、必要に応じて役員を入れ替えるという課題があります。これらの任務を遂行するためには、家族のメンバーは、経営、組織づくり、収支計算、資金調達、会社法、資産管理などの専門的能力だけでなく、会社の歴史や市場環境における現状と技術的な課題、デジタル変革のダイナミクスや今後の企業戦略に関する知識も持つ必要があります。さらに、彼らは家族およびファミリービジネスの**機能、ロジック、システムのダイナミクスを熟知[5]していなければなりません。**特に、株主グループとして下された意思決定、そして個々の家族メンバーや共同で所有しているファミリービジネスへの影響との間の（潜在的な）相互作用については、極めて慎重に考慮しなければなりません。これらは長期的に、家族、オーナーシップ、そしてビジネスの統合されたシステムに破壊的な混乱をもたらすかもしれません。したがって、ビジネスファミリーのメンバーには、ビジネスに関する知識とスキルのみならず、極めて専門的な知識も求められます。

[4] 詳細な議論については、Rüsen et al. (2019d) を参照。

[5] Kleve (2019)参照。

2 | オーナーシップ能力（開発）：2 つの定義

上述したような状況から、専門知識の定義を導き出すことができます。これは「ビジネスファミリーの一員としてのオーナーシップ能力」と呼ぶことができるでしょう。[6、7]

定義 1：

OC、すなわちオーナーシップ能力には、ファミリービジネスにおける現在の株主そして潜在的な株主が、オーナーとしての役割やビジネスファミリーの権利と義務を満たすために必要な能力とスキルすべてが含まれます。またここには、会社やビジネスファミリーが直面する、これまでに経験したことがなかった状況に対処する能力も含まれます。

定義 2：

DOC、つまりオーナーシップ能力の開発には、専門的な能力のトレーニングや、共同で所有しているファミリービジネスの株主としての役割を果たすために必要な能力と経験の獲得のサポートのために、ビジネスファミリーのメンバーが講じるあらゆる取り組みが含まれます。

私たちの理解では、ファミリービジネスの株式を（まだ）保有していない家族のメンバー、ならびに重要な教育を行うメンバーも、DOC の対象に含める必要があります。

図 1：ビジネスファミリーにおけるオーナーシップ能力開発

[6] Groth & von Schlippe (2011)、および Aronoff & Ward (2011) を参照。

[7] 以下の定義と説明は、Vöpel et al. (2013)に基づいています。

3 ｜戦略的に開発されたオーナーシップ能力の価値

企業戦略の研究によれば、特に価値が高く、希少で比類がなく、代替品が存在しないリソースを開発できた場合にのみ、企業は競争優位性を獲得できるということがわかっています。[8]ファミリービジネス特有の競争優位性に目を向けると、ファミリービジネスと非ファミリービジネスがいくつかの点で大きく異なっていることがわかります。これは主に、「ファミリーネス」、つまりファミリービジネスが持つ家族的要素によるものです。この言葉は、家族、各メンバー、そしてビジネス自体の相互作用によって生み出される特定のリソースの集まりを指します。[9]この特定の家族的要素は、あらゆるファミリービジネスのキーとなる特徴であるだけでなく、こうした会社の業績と競争優位性に不可欠な影響要素でもあります。**ビジネスファミリーのオーナーシップ能力は、この「ファミリーネス要素」の絶対不可欠な要素といえます。**

実際のところ、ファミリービジネスには、株主総会や監督機関を通して、経営に影響を与え得る非常にさまざまな動的要素が存在します。選択されたガバナンス構造と、その構造を構成するビジネスファミリーのメンバー（そこには例えば、結婚によって加わった家族も含まれる場合がある）に応じて、ビジネスを経営する家族は、会社のあらゆる重要な意思決定に関わりを持ちます。彼らのそれぞれの能力は、したがって、積極的に関与するすべての個人にとって決定的な要素となります。これには（とりわけ）、会社のプロセスのコンテキストで、個人が活用する能力やスキルが含まれます。これによって製品やサービスの創出、変化を続ける市場や競争環境の中での販売が行われ、会社の成功に決定的な貢献を果たすことができます。会社の発展を目標とした活動に加えて、関係者にとってもうひとつ重要な任務があります。それは、ビジネスファミリー内の対立を（可能な限り）回避することです。ビジネスファミリーが、家族内の結束を破壊するような影響事項によって生じる構造的なリスクを軽減することができれば、会社特有の強みや、競争優位性を維持することができます。[10]

上述の議論からもわかるように、これは極めてデリケートな問題です。**オーナーシップ能力の開発は、複数世代にわたるファミリービジネスの成功における重要な可変要素であると言えます。**（会社やファミリーの規模や複雑さに関わらず）ビジネスファミリーにとって、一定数の有能なメンバーを維持することは不可欠なことです。

ここで重要なことは、ビジネスファミリーがいかにして会社の運命を決定づけるかを認識することです。経営陣が複数の世代のアクティブな（活動している）株主で構成されているファミリービジネスの場合、例えば経営陣が家族外の経営者のみで構成されているファミリービジネスとは異なった問題が生じるでしょう。最初のケースの場合、アクティブな株主と活動していない株主の間の過度の能力格差によって、問題が起こる場合があります。二番目のケースの場合、家族株主の能力が十分でない場合、株主による責任の掌握を永続的に維持することはおそらく不可能になります。家族が監督機関や規制機関に適した代表者を輩出できない場合、家族は、会社が部外者のみによって管理されたり、家族が責任あるオーナーとしての役割を果たせなくなったりするなどの大きなリスクに直面することとなります。

こうした点を考慮すると、後継世代におけるオーナーシップ能力の集中的な開発は、ビジネスファミリーにとって体系的に取り組むべき重要な課題であり、何度でも改めて取り組む必要があります。このプロセスは、特に、後継者候補者のコミットメント、パフォーマンス、教育、トレーニングといった側面と密接に結びつきます。オーナーシップ能力の開発は、あらゆる中核となる家族の教育において、絶対不可欠な要素です。この開発には極めてデリケートな問題が伴うことは容易に理解できるでしょう。これらの問題はビジネスファミリー全体の中で、中核家族との関係において、議論されなければなりません。

[8] Barney (1991)を参照。

[9] Habbershon および Williams (1999)を参照。

[10] 家族株主の特別な責任については、 Wimmer (2011)を参照。ファミリービジネスの構造的リスクの概念については、その家族のメンタルモデルに依存しており、詳細は、Rüsen et al.(2012)および Rüsen et al.(2019a)の議論を参照してください。

4| 現状把握

4.1| ドイツのビジネスファミリーにおけるオーナーシップ能力開発（DOC）の現状

ヴィッテン・ファミリービジネス研究所（WIFU）が行い、2013年に発表した、ビジネスファミリーのメンバー263名を対象とした調査結果は、この複雑な問題の重要性が確実に増してきていることを示しています。[11]

調査参加者のおおむね65%（調査時点）が、体系的なオーナーシップ能力開発を実施していました。概して彼らは、この能力開発を非常に重視していました。

- 調査参加者の83%は、これをファミリービジネスの将来の存続を確実にするための重要な要素と考えていました。
- 85%弱の人が、適切な方策と活動が、会社の家族株主間の共通の意志と方針の開発を促進し、家族内での協力のプロセスを支援することを信じていました。
- 67%の人が、体系的なトレーニングやさらなるトレーニングには、ビジネスファミリー内での対立の軽減に対して、少なくとも1つの有益な副次的効果があると答えています。

しかし、適切なプログラムはまだ非常に新しいアイデアであり、調査参加者の53%が、DOCに3年未満しか関与していないと答えました。10年以上こうしたプログラムを実施していると答えたのはわずか19%に留まりました。

現在DOCを実施していない調査参加者（調査参加者の35%）は、実施していない理由として、以下の点を挙げています。

- 必要性を感じなかった（43%）
- 株主の人数が少なすぎた（38%）
- 責任者がいなかった（30%）
- 株主の間でこの問題に関して意見が一致しなかった（26%）
- リソースが不足していた（13%）

これらの調査データから、根底にある懸念事項に関してさまざまな仮定を立てることができます。経験に基づくと、関連する記述は、ビジネスファミリーの関係するメンタルモデル[12]、またはビジネスファミリーとしての（自己）組織化の度合い[13]と非常に強い相関関係にあります。

実施された具体的な対策については、以下に挙げたものが注目されていることがわかります。

- 外部コンサルティングサービス（55%）
- 特別コース、セミナー、ワークショップ（48%）

学ぶ内容については、経営管理に関するトピックに重点が置かれています。

- 経営と戦略（82%）
- 市場と業界に関する知識（75%）
- リーダーシップと組織（66%）
- 投資と資金調達（64%）
- 貸借対照表の分析（63%）

これらは、ドイツのビジネスファミリーの中で実践されているDOCのコアとなる要素です。法的および心理的な問題は、それほど重要視されない傾向にあります（平均44%または45%）。明らかに、オーナーシップ能力は、主要な会社経営課題として位置付けられています。

将来の株主の参加に関しては、興味深い状況が見て取れます。調査対象者の43%は、オーナーシップ能力開発の取り組みの対象を現世代の株主の代表者のみとしており、次世代、つまり将来の潜在的株主の代表者を除外しています。比較的多くの調査対象者（41%）が、世代を超えたDOCの取り組みを行っていると回答しています。しかし、圧倒的多数（85%）は、現役および次世代の両方を含む能力育成が最も望ましいと考えています。参加者のビジネスファミリーの代表者たちは、理想的には「家族集団」として、共同で能力開発を進めていくことを明らかに重視しています。

[11] 詳細な議論については、Rüsen et al.(2013) を参照。
[12] Vöpel et al.(2013)および Rüsen et al.(2019b)を参照。
[13] Rüsen & Löhde (2019)、および Rüsen(2017)を参照。

次に、これらの取り組みの「受益者」について見てみましょう。興味深いことに、こうした取り組みは、既に会社で勤務しているかどうかに関わらず、既に株主である、または将来株主となる予定の家族メンバーを対象としています。株式を保有していない家族（配偶者やパートナー、未成年者）が DOC プログラムの対象となるケースはわずか（18%）です。

したがって、ここからは（拡大）家族内において明確な線が引かれていることが見て取れます。次世代を担う人にとって重要なアドバイザーやロールモデルとなり得る配偶者を、ビジネスファミリーが DOC プログラムから排除するという考えには、疑う余地が十分にあるでしょう。実際、ビジネスファミリー内で共有されたカルチャーと価値観の中に受け入れられた配偶者やパートナーが、ビジネスファミリーシステムの重要なサポーターとなることはよくあることです。逆に、彼らを体系的に除外することで、しばしば夫婦間の対立や、子供たちの間の忠誠心についての対立が作り出されてしまいます。どちらかの親がビジネスに深く関わりたがらなかったり、ビジネスのために必要な犠牲を払おうとしなかったりした場合、こうした状況にすぐに陥る可能性があります。

適切な DOC の計画と実施の責任は、依然として主にそれぞれの中核家族（42%）または家族委員会（34%）に委ねられています。多くの場合、ビジネスファミリーのメンバーが内容を他者に伝えていますが（40%）、外部のサービス提供者（38%）や専門スタッフ、または会社の上級管理職（18%）が関与するケースも多く見られます。

WIFU は 2018 年上半期に、ファミリーガバナンス戦略に関する調査を実施しています。[14]合計 214 名の参加者が、自らの家族が適用している戦略について深い知見を提供してくれました。調査では、オーナーシップ能力開発の問題が特に重視されていました。

- 調査対象者の 22%が、株主とビジネスファミリーのメンバー向けのトレーニングプログラムを既に実施していると回答しました。
- 72%が、オーナーシップ能力開発プログラムは重要かつ有益であると考えています。
- 参加者の 32%が、オーナーシップ能力開発を家族戦略の実施における最大の課題と捉えています。
- 調査対象者の 63%が、オーナーシップ能力開発は家族戦略策定の有益な成果であると考えています。

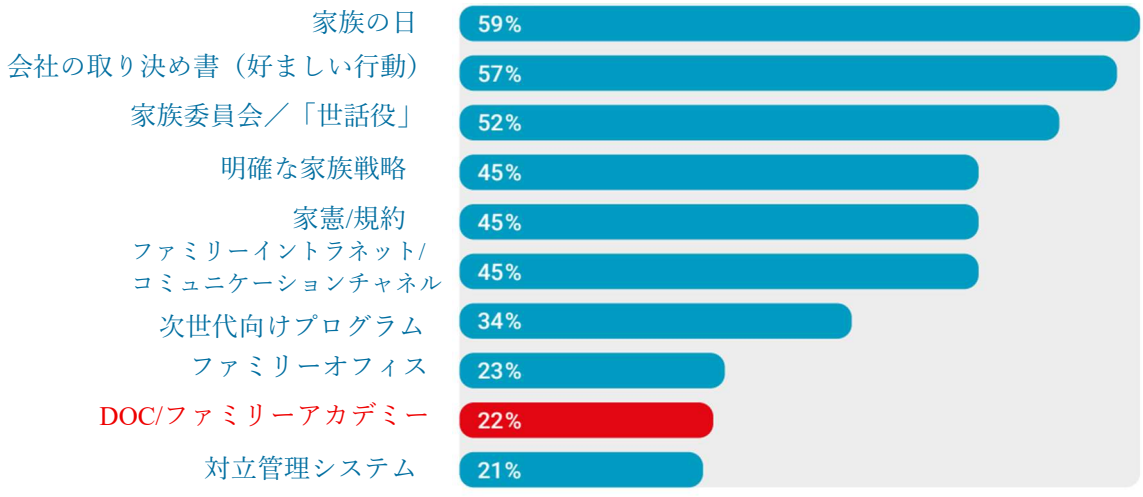


図 2：ファミリーガバナンスメカニズムの分布

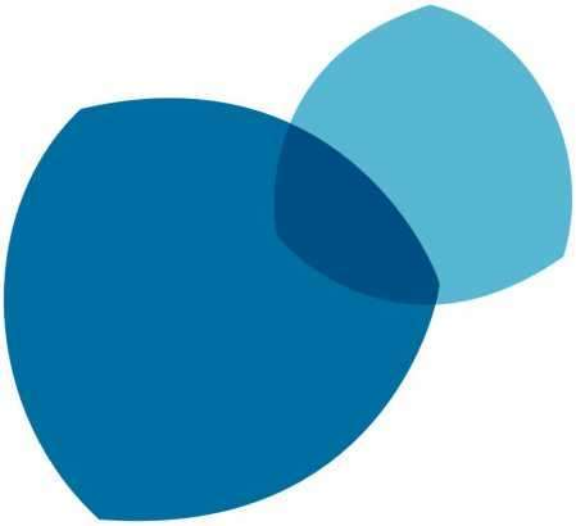
[14] 本件に関する詳細な議論については、Rüsen & Löhde (2019)を参照。

4.2| DOC プログラムを導入するビジネスファミリーの障壁

上述のポイントを踏まえれば、集中的なオーナーシップ能力開発の意義と重要性は明らかです。しかし驚くべきことに、実際には、この問題への取り組みについては、完全に失敗していたり、体系的なアプローチが全くできていなかったりするケースが多く見受けられます。ビジネスファミリーの「プロフェッショナル化」を阻害する重要な側面は 2 つあり、どちらも同じ基本的なロジックに基づいています。**ビジネスファミリーは通常、（自己）組織化や能力開発に関して、家族のロジックに従って行動を起こします。**このロジックは、*家族として*トレーニングプログラムをこなしたり続けたりすることを想定していません。家族のロジックでは、必要なことは、見て学び、歴史を通して、または単に現場に参加することで学ぶものなのです。

こうした家族の（学びに関する）パターンは、通常、無意識のうちに株主の役割に転用されます。**（株主）家族として家族を組織化すべきだ、あるいは有能な株主としての役割に家族を適応させるべきだという提案は、なじみのないものに感じられるでしょう。**したがって、能力開発の取り組みは、計画や研修コンセプトに則らずに、散発的に行われがちになります。興味深いのは、例えば、会社で活動していない家族株主は、職業上のキャリアにおいてトレーニングや継続教育を受けることは全く当然のことと考えている一方で、彼らは、パートナー（家族）として同様のトレーニングを受けるという提案については、疎外感を覚え、不適切であると考えるということです。

この傾向は、ビジネスファミリーにおける自己組織化の度合いの低さの主な要因とみなすことができます。前述の 2013 年の調査によると、[15] ファミリーガバナンスのための手段（家族戦略や家憲など）を設定していたのは、調査参加者のうちわずか 27%に留まっていました。[16] とはいえ、ファミリーガバナンスの手段を活用しているビジネスファミリーの大部分（83%）が、体系的な DOC を実施していることが分かっています。すなわち、（自己）組織化という課題に取り組むことで、ビジネスファミリー内の能力とスキルプールを集中的に開発することができるようになることは明らかです。このタイプのファミリービジネス（その多くは多数の株主を抱えています）の中には、独自のファミリーアカデミーやトレーニングコンセプト（「株主運転免許証」など）を開発しているところもあります。



[15] Vöpel et al.(2013) を参照。
[16] ここで留意すべき重要な点は、こうした調査への参加に関心を示した家族が、既にドイツのすべてのファミリービジネスの中で、自ら進んで選ばれた一部であるということです。

5 | 理想的な DOC プログラムの内容

「すべての株主が戦略について CEO と議論できる能力を持つ必要はありませんが、株主総会で投票を行う議題を理解できるようでなければなりません」[17]

「目指すべきは芸術家になることではありません。価値あるものとそうでないものを区別できるようになることです」[18]

それでは、ビジネスファミリーのメンバーにとって理想的なトレーニングプログラムとはどのようなものであるべきでしょうか。本章では、実践の際に遭遇するさまざまな概念について述べ、それらを概念的な枠組みに当てはめてみたいと思います。その内容は、株主にとっての「要件のカタログ」と捉えることができるでしょう。最後のセクションでは、これらの能力に関する要件を株主の役割と機能に関連付けたうえで、さまざまな運転免許証の階級との比較を行っていきます。

5.1 | 会社を内側から知る

ファミリービジネスを知るプロセスは、多くの場合、幼少期から始まっており、多くの人がこのようなことを言います。「父はいつも会社の敷地でゴーカートに乗せてくれた」、「私たちはよく父の出張に連れて行かれて、そのときに子会社のことを知るようになった」こうした状況や経験は、もちろん、本社から遠く離れたところで生活している家族よりも、積極的に会社に携わっている家族メンバーがいる家族において、より一般的なものです。

特に幼少期や青年期には、信頼できる人々のみならず、場所や職場環境に対しても、強い感情的つながりが築かれます。会社や生産現場、さまざまな部署などを定期的に訪れることで、会社との密接な感情的つながりが生まれます。

さらに夏休み、冬休みのアルバイトや一学生としてのインターンシップなどを行えば、そのつながりはさらに強固なものになります。将来の株主となる若い世代は、このような経験を通して、会社内のプロセス、商品、サービス、そして主要スタッフについて理解を深めることができます。それゆえ、後に彼らが株主になったとき、会社とその内部構造に対する優れた理解を、自分の役割に生かすことができるようになるのです。多くの株主は、過去を振り返り、自身の初期の仕事（中には組立部門や発送部門といった非常にシンプルなものであったりする）が、階層の下位にいるスタッフも含め、従業員の労働環境や生活環境に対する共感と理解を育むうえで非常に役に立ったと述べています。また、会社のデジタル化のダイナミクスに対応するための戦略の検討に、将来の株主を早期に巻き込むことも重要なことです。現代の会社のコンセプトから考えると、会社のデジタル変革に関するイベントへの家族メンバーの定期的な参加、または既存の「デジタル委員会」や専門委員会へのゲスト参加は、体系的に採り入れるべきです。これにより、株主グループ内でデジタルに対するオープンな姿勢と、準備の意識が高まります。[19]

株主が会社との感情的なつながりを失ったビジネスファミリーにおいては、純粋に投資家としての期待が高まることが多くなります。そして、株主としての役割に対する認識が高まりますが、それは多くの場合、前世代の認識とは相容れないものです。さらにこうした認識は、多くの場合、ファミリービジネスの従業員や経営陣にとって理解することが難しく、新しい世代の株主が会社やビジネス環境についてほとんど知識を持たないまま成長することは、会社のカルチャーにとって極めて大きな害をもたらします。これまでもしばしば、このことが、従業員とビジネスファミリーの間で長年かけて築かれた信頼関係を台無しにしてしまったということが起きています。

多くのビジネスファミリーはこの危険性を認識しています。これを防ぎ、早期にファミリービジネスへの関心を呼び起こすために、多くの家族は子供たちに、学校の休業中や、大学生の研修として、会社で働くことを勧めています。

[17] ファミリー起業家が、ビジネスファミリーの家族内の能力開発コンセプトを提示する際の言葉。

[18] この発言は、私の同僚である Hermut Kormann が、オーナーシップ能力開発の取り組みにおける中核となるものは何かという質問に答えたものです。

[19] Bretschneider et al.(2019)および Rüsen et al.(2019a)を参照。
これら 2 つの要因がどの程度現れるかは、ファミリービジネスのデジタル化のダイナミクスにおいて極めて重要なことです。

次世代のメンバーが研修生として 6 ヶ月以上の長さにわたって働くことを希望することもあります。時として、諮問委員会やデジタル委員会などに年長株主のためにゲスト席が設けられることもあります。その目的は、家族が会社で議論されている問題に関する体系的な知識と能力を習得すること、既に持っている関心を維持することにあります。

5.2 | 経営陣を評価し、率いる能力を身につける

ビジネスファミリーのメンバーは、経営陣と日常業務以外で交流する適切な機会を設けることによって、会社の内部事情の理解を促進する手段を得ることができます。会社の上級職のために設けられたプライベートのクリスマスディナー、年次経営会議、さまざまなランクの幹部が招待され、ビジネスファミリーの家で開催される夏恒例のバーベキューなどの催しは、経営陣、そして彼らの配偶者と個人的に知り合う機会となります。これらのイベントでは、家族メンバーが、幹部と会話を交わしたり、彼らに飲物を注いだりすることが重要であるとみなされることがあります。こうした機会の目的は、一方では会社のトップ経営陣の働きに感謝を示すこと、他方では、ビジネスファミリーの新しい代表者たちがこの重要な人々と出会う最初の、カジュアルな場を作ることです。

幹部と株主の有意義な協働を実現するために、株主には、ファミリービジネスの外で、自らも積極的または受動的なマネジメント経験を積むことが推奨されます。この経験は、あらゆる種類の仕事や非営利活動で得ることができます。あるファミリービジネスの株主は、こう語っています。

「正しいリーダーの元で働いた経験がある人だけが、相手側がどう感じるかを理解できます。ファミリー外の幹部たちは、数億ユーロの売上高と数千人の従業員の運命を左右する意思決定をしなければなりません。彼らは、会社でも NGO でも、どんな組織にも所属したことがない家族メンバーの株主の言うことなど、当然のことながら、真剣に受け止めようとしません」

この人物の属するファミリービジネスでは、すべての株主が、監督機関や規制機関に属する前に、下位レベル（「部下として働く経験」）と上位レベル（「リーダーとして働く」）の仕事の両方の経験を持つことが非常に重要なこととされています。

5.3| 企業戦略と社内の各要素間の相互作用の理解

各株主は、自身の専門分野に関わらず、適切なトレーニング、徹底した調査、そして自社での経験を通じて、経営幹部の重要な決定事項や提案の順位付け、査定、評価を行える能力を身につけるべきです。家族の代表者の視点から見ると、これは次のようなことを意味します。

「家族として、私たちは、家族外の幹部には家族内の能力のある株主と話し合う権利があると考えています。彼らを選出する際、私たちは常に、私たちよりも優れた知識を持っている人を選ぶようにしています。私たちはあらゆるレベルのスタッフに対して、最高のパフォーマンスを期待しています。しかし、私たち自身にも同じ基準を使った場合のみ、それを要求しても、納得してもらうことができます。そうでなければ、彼らは去っていくでしょう」

この家族だけでなく他の家族の場合でも、株主は、取締役会の戦略を対等な立場で批判的に精査し、家族の戦略と整合させる、戦略的能力を持つ必要があります。上述の会社の例では、経験豊富なビジネスパーソンが、さまざまな特別トレーニングや個人コーチングを通じて、こうした補完的な戦略的能力の開発を行っています。
これらのレーニングプログラムの内容は、ファミリー内 MBA プログラムのようなものです。内容は、多くの場合、会社に関する知識（会社固有の内容の伝達）と一般的なビジネスやテクノロジーのトピックで構成されています。

オーナーシップ能力開発計画の内容を決定するアプローチとしては、広範な会社の目標と、企業戦略に関する典型的かつ重要な質問に目を向けるのが効果的です。

- 会社の具体的な市場動向と競争動向はどのような状態か？
- 最大の顧客とサプライヤーはどこか？
- キーとなる従業員は誰か？
- 会社のコアとなる能力はどこに、そして（該当する場合）誰に集中しているか？
- 具体的にどのような側面において、会社は競合他社より優れているか？また、優れていないか？
- 会社の成功に不可欠なものは何か？
- 技術開発は会社にどのようなリスクをもたらすか？
- 会社のデジタル化戦略は何か？そして結果としての方策はどのように定義されるか？

こうした特別なトピックは株主に具体的に伝えなければならず、（残念ながら実際にはよくあることですが）基本的な経営管理知識とみなされるべきではありません。

初期のトレーニングセッションは、多くの場合、次のようなトピックで始まります。「貸借対照表や株主契約書の見方を学びましょう」こうしたトピックは（最初は）興味を引くものとは言い難く、テクニカルな知識を持たない家族メンバーにとっては特に退屈に感じられ、必ずしも彼らの会社への興味や理解を促進するものではありません。予想できることですが、商業教育を受けていない、法律や経営学の学位を持っていない家族メンバーは、こうした内容に怖気づき、最悪の場合、敬遠してしまうかもしれません。したがって、会社の基本的な戦略条件をさらった後は、ビジネス、税務、法務に関する基本的な事柄のみを、自社の状況に基づいて非常に具体的に教えるのが望ましいでしょう。このコンテキストにおいて、以下に挙げる特に重要な基本事項を網羅する必要があります。

- 会社の経営と会社の構造
- 組織
- 会社法と税法
- 決算の調整
- 資金調達
- 資産管理
- 事業報告書の構成

5.4| 家族株主の役割の理解（システム能力）

「私たちは、支配権を持つ家族のメンバーとして、従業員、地域、そして自分たちの先祖に対して、特別な責任を負っていることを自覚しています」

この言葉は、ある家憲の前文の中にある、使命に関する重要な宣言であり、オーナーシップ能力に関するあらゆる取り組みが目指すべき点を簡潔に表しています。結局のところ、ファミリービジネスのオーナーシップは、営利事業への参加以上の意味を持つのです。ビジネスファミリーのメンバーは、自社が他の種類の企業や他のファミリービジネスとどのように異なるかを明確にしなければなりません。そうすることで、会社と家族のロジックの間の相互作用的なダイナミクスがよりクリアに認識できるようになります。さらに、ビジネスファミリーのメンタルモデル[20]を定義し、批判的な目で考察することができます。

[20] 4 つのメンタルモデルについての詳細な説明は、Rüsen らによる WIFU 実践ガイド「ファミリービジネスのメンタルモデル」（2019b）に記載があります。

シンプルに言えば、メンタルモデルとはビジネスファミリーの自己概念です。メンタルモデルは、メンバーにとって、会社と家族の実像を捉えるうえでの重要な概念的ロジックとして使用できます。4 つの異なるモデル、つまりロジックのタイプがあります。

- 家父長制のロジック
- 経営ファミリーのロジック
- 支配型ファミリーのロジック
- 投資ファミリーのロジック

家族の自己概念に関するこうした考慮の結果は、例えば「家族の日」に体系的に議論するなど、定期的に検討するとよいでしょう。「家族のルーツは？」や「家族の祖先の歴史についてどんなことが分かっているのか？」などの知識は、この能力の構成要素の一部です。また、ビジネスファミリーにおける典型的な対立のダイナミクスや、それと結びついた典型的かつ逆説的な意思決定の論理に関する知識も、ビジネスファミリーは学ばなければなりません。

5.5| 個人的コミュニケーション能力の確立

最後に、ビジネスファミリーのメンバーにとって重要な成長課題について述べます。彼らは、さまざまな距離関係にある親戚に対して、プロフェッショナルなふるまいをすることを学ばなければなりません。家族のコミュニケーションは、多くの場合、家族評議会や株主総会などで行われます。このコミュニケーションは、議論に参加している人たちのさまざまな概念や期待がぶつかり合う場合に、非常に重要なものになります。それゆえ、家族メンバーが理論化と考察を行う能力を身につけ、衝突を起こすことなくさまざまな期待について意見交換を行い、意思決定のコミュニケーションとは異なる家族間のコミュニケーションを認識し、対処できることが不可欠となります。

コミュニケーションの基礎に関する体系的な個別トレーニングを行うこと、そして家族メンバーが自分の状況や感情について心を開いて話せるコミュニケーションの場を設けることは、非常に役立ちます。 例えば、あるビジネスファミリーの家族委員会のメンバーは、個々の家族メンバーとの面接を行うことがあり、ビジネスファミリーの一員であることに関する疑問、希望、不安、モチベーションなどについて話し合い、対処します。また、非常に大規模な株主グループの場合などでは、従業員調査と同様の、家族調査を実施して、問題点、希望、ニーズを明らかにするのも良いでしょう。こうしたプロセスを通して、個々の家族メンバー個人の視点が理解され、それをビジネスファミリーの仕事に採り入れていくことができます。

家族戦略開発プロセスのこの段階では、DOC プログラムにおいて想定され、受け入れられる内容について、詳細な説明を提供することが可能です。それを基盤として、ビジネスファミリーのメンバーが使える時間と内容、そしてプログラムに参加できる人々を考えて、予算案を正確に作成する必要があります。このプロセスが完了した後、実際の作業を始めます。継続的で受け入れられる研修プログラムが実現するかどうかは、多くの場合、家族の責任者または家族委員会のメンバーの腕にかかっています。

5.6| オーナーシップ能力に関する役割に応じた要件

株主に伝えるべきオーナーシップ能力の内容は、個々人の年齢、学歴、会社または家族委員会における役割によって異なります。したがって、それらは個別の能力モジュールとして明確に定め、区別する必要があります。このアプローチは、運転免許証制度に例えると理解しやすいでしょう。[21,22]

21 この場を借りて、この比喩のアイデアを最初に提供してくれた Thomas Wrede 氏に感謝の意を表します。

22 以下の記述は Rüsen (2018)に基づいています。

- 株主として株主総会で議事録を追い、投票を行ったり、家族会議でメンバーとして投票したりするためには、基礎を網羅した能力モジュールで学ぶ必要があります。そこで学ぶ能力やスキルは、軽二輪車の運転免許（例：原動機付自転車免許）のようなものです。
- 家族委員、会社の管理委員、または株主委員に選出されるには、基礎的なスキルを基盤として、分野特有の課題に関する深い専門的能力を習得する必要があります（方策としては、特化したトレーニングやコーチングセッションなどがあります）。これは、35 キロワットまでの自動車やオートバイの運転免許を取得するようなものです。
- 適切な委員会の議長を務めるためには、すなわち委員会の戦略的意思決定を準備する役割を担うには、能力レベルをさらに高める必要があります（例えば、他社や類似の委員会で経験を積む、または特別なコーチングセッションに参加するなどがあります）。この能力レベルは、35 キロワットを超える大型トラックやオートバイの運転免許を取得するようなものです。

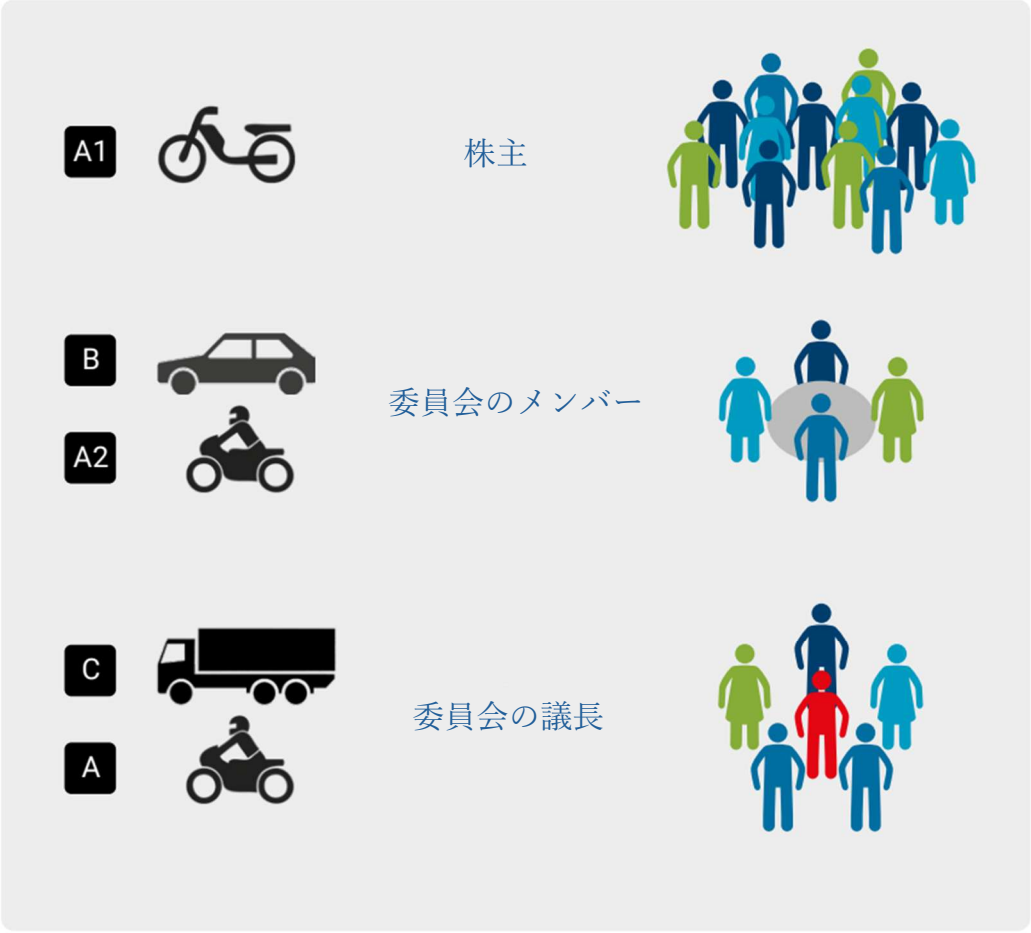


図 3：役割に基づくオーナーシップ能力のタイプ（運転免許制度を例にとった説明）

6| 結論：6 つの提言

ここで議論された問題は、ビジネスファミリーにおけるオーナーシップ能力という非常に重要な課題を明らかにしました。ドイツ語圏のファミリービジネスで現在見られる変化は、ドイツ経済を形作ってきたファミリービジネスの運命を、今後ますます多くなる活動していない株主が決定づけるようになることを示唆しています。この問題の検討は、ドイツ経済において非常な「背骨」であるファミリービジネスにとって、背中のトレーニングを行うスクールを作るようなものだと言えるでしょう。こうした状況を踏まえ、以下にファミリービジネスにおいて推奨される行動を以下に挙げました。これらについては、「家族の日」や株主総会に、重要なトピックとして議論する必要があるでしょう。

1	自社において DOC が体系的に実践されている形式をチェックします。機会に応じて提供される経験との比較をしたうえで、現状分析を行ってください。
2	DOC が（まだ）ない場合は、DOC に関する議論を家族内で開始し、適切な方策を講じてください。意思決定プロセスと実行プロセスには、すべての株主と家族メンバーが参加することが重要です。理想的には、家族の戦略的考慮事項に基づき、これらの問題群がどの程度顕在化するかに応じて適応させると良いでしょう。
3	DOC が既に実施されている場合は、能力向上の取り組みの恩恵を受けるのは誰で、（これまで）考慮されてこなかったのは誰なのかを確認してください。現在の DOC が、できるだけ多くの家族メンバー、特に後継世代や（まだ）株式を保有していない家族メンバーに行き渡るようにしてください。
4	経営や財務に関する従来のトピックを伝えるだけでなく、法律知識、心理学的知識、ファミリービジネス全般、そして自社のビジネス特有の知識、デジタル化に関するトピックなど、包括的な内容も含めるようにしてください。
5	株主グループ内や会社内で目指す役割を考慮し、後継世代向けの能力開発プログラムをそれぞれ作成します。第一に、活動していない株主の能力やスキルに関する内容の要件と、会社の役員を務めるメンバーに対する要件を明確に区別してください。しかしこれらは、例えば、委員としての役割、さらには委員長としての役割（監督機関の議長など）が株主としての役割と関連して果たされる場合、大幅に拡大される可能性があります。
6	オーナーシップ能力開発が家族マネジメントシステムの体系的な構成要素となり、明確に組織化された方法で実施されるようにしてください。 そのために、研修内容と、トレーニングおよび能力開発プロセスへの参加条件を、正確に決定する必要があります。

7| 文献目録

この実践ガイドは、2019 年発表のドイツ語実践ガイドの翻訳であり、このテーマ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。

- Aronoff, C. E. & Ward, J. L.(2011):Family business ownership: how to be an effective shareholder. New York:Palgrave Macmillan.
- Barney, J.(1991):Firm resources and sustained competitive advantage.In:Journal of Management, 17(1), pp. 99-120.
- Bretschneider, U.; Heider, A. K.; Rusen, T. A. & Hülsbeck, M.(2019):Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen.Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familien- unternehmen.Practical Guide of the Witten Institute for Family Business (WIFU).Witten:WIFU.English version available under the following title:Digitalisation strategies in family businesses - On specific digitalisation approaches for business families and family businesses.
- Groth, T. & Schlippe, A. v.(2011):Einführung:Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz.In:EQUA-Stiftung (Ed.):Gesellschafterkompetenz - Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen.Bonn:Unternehmer Medien, pp. 9-24.
- Habbershon, T. & Williams, M.(1999):A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms.In:Family Business Review, 12(1), pp. 1-25.
- Kleve, H.(2019):Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien.Die Macht elementarer System- regeln für Zusammenhalt und Kommunikation.Practical Guide of the Witten Institute for Family Business (WIFU).Witten:WIFU.English version forthcoming.
- Rüsen, T. A.(2017).Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie.In:FuS - Familienunternehmen und Strategie, issue 04/2017, pp. 120-125.
- Rusen, T. A.(2018).Family Education - uberschatzt Oder unterschatzt.In:Ebel, K. et al.(Ed.)Familienunternehmen - Gestern, Heute, Morgen.Commemorative publication for P May.Hamburg:Murmann. pp. 268-277.
- Rusen, T. A. & Lohde, A. S.(2019):Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie.Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance.WIFU study.Witten:WIFU.English version forthcoming.
- Rusen, T. A.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A.(Rusen et al.2012):Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familenunternehmen.In:FuS - Familienunternehmen und Strategie, issue 03/2012, pp. 92-98.
- Rusen, T. A.; Heider, A.; Hulsbeck, M. & Bretschneider, U.(Rusen et al.2019a):Die digitalisierte Unternehmerfamilie - Spezifische Einflusse und Herausforderungen fur Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen.In:FuS - Familienunternehmen und Strategie, issue 03/2019, pp. 90-95.
- Rusen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T.(Rusen et al.2019b):Mentale Modelle von Familienunternehmen.Wie Unternehmerfamilien uber sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken.WIFU Practical Guide.Witten:WIFU.English version available under the following title:Mental models of family businesses - How business families see themselves and their connection to the family business.
- Rusen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T.(Rusen et al.2019c):Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien.Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen.WIFU Practical Guide.Witten:WIFU.English version forthcoming.
- Rusen, T. A.; Schlippe, A. v.; Richter, A. & Hueck, T.(Rusen ' et al.2019d):Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung.WIFU Practical Guide.Witten:WIFU. Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rusen, T. A.(2017):Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie.Familienstrategie uber Generationen.Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie.Gottingen:Van- denhoeck & Ruprecht, pp. 202 ff.English version forthcoming:The Two Sides of the Business Family:Governance and Strategy Across Generations, Heidelberg:Springer.
- Vopel, N.; Rusen, T. A.; Calabro, A. & Muller, C.(2013):Eigentum verpflichtet - uber Generationen.Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen.Study conducted by PricewaterhouseCoopers (PwC) and the Witten Institute for Family Business (WIFU).Witten:WIFU.
- Wimmer, R.(2011):Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen.In:EQUA-Stiftung (Ed.):Gesellschafterkompetenz - Die Verantwortung der Eigentumer von Familienunternehmen.Bonn:Unternehmer Medien, pp. 25-33.

8 | 関連する文献

- Astrachan, J. H. & Pieper, T. M.(2011):Developing responsible owners in family business.In:EQUA- Stiftung (Ed.):Gesellschafterkompetenz - Die Verantwortung der EigentUmer von Familienunterneh- men.Bonn:Unternehmer Medien, pp. 102-110.
- Gomez-Mejia, L. R.; Takacs Haynes, K.; Nunez-Nickel, M.; Jacobson, K. J.L. & Moyano-Fuentes, J.(2007):Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms:Evidence from Spanish Olive Oil Mills.In:Administrative Science Quarterly, 52(1), pp. 106-137.
- Kormann, H.(2010):Zusammenhalt der Unternehmerfamilie:Vertrage, Vermogensmanagement, Kom- munikation.Berlin:Springer Verlag.
- Kormann, H.(2011):Gesellschafter und die Strategiearbeit.In:EQUA-Stiftung (Ed.):Gesellschafterkompetenz - Die Verantwortung der Eigentumer von Familienunternehmen.Bonn:Unternehmer Medien, pp. 34-47.
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Plate, M.(2011):Entscheidungsfahigkeit sicherstellen:Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen.In:Plate, M.; Groth, T.; Ackermann, V. & Schlippe, A. v.:GroBe deutsche Familienunternehmen:Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmens- entwicklung.Gottingen:Vandenhoeck & Ruprecht, pp. 522-562.
- Tagiuri, R. & Davis, J. A.(1982):Bivalent attributes of the family firm.Cambridge, MA:Harvard Business School, 1982.Reprinted 1996.In:Family Business Review, 9(2), pp. 199-208.
- Uhlaner, L. M.; Floren, R. H. & Geerlings, J. R.(2007):Owner commitment and relational governance in the privately-held firm:An empirical study.In:Small Business Economics, 29(3), pp. 275-293.
- Wimmer, R.(2011):Typische Schwachen und Potenziale der Selbstgefahrdung von Familienunternehmen.In:Rusen, T.(Ed.):Familienunternehmen erfolgreich sanieren.Berlin:ESV, pp. 43-60.

連絡先

WIFU 財団

2009 年に設立された非営利の WIFU 財団は、ファミリービジネスの起業家精神の分野における研究や教育を行っており、特に実践的な継承の促進に取り組んでいます。私たちの最も重要な支援者には、ドイツ語圏の約 80 のファミリー企業が含まれます。私たちの活動の焦点となることは、ファミリービジネスとビジネスを行う家族に関する質の高い、時代に即した知識の取得、伝達、そして普及です。

私たちの資金は主に大学講座の設立と維持、研究プロジェクトの支援、若い科学者への奨学金として使用されます。本財団の主要目的のひとつが、ヴィッテン/ヘルデッケ大学に拠点を置き、経営学、法律、心理学/社会学の 3 つの研究および教育分野を持つヴィッテン・ファミリービジネス研究所（WIFU）の活動を支援することです。WIFU は 25 年以上にわたり、研究と教育の分野で、ファミリービジネスの世代を超えた持続可能性に大きく貢献してきました。

当財団が重視しているもうひとつの仕事は、家族起業関連のテーマに関する会議やその他のイベントの組織と実行です。ビジネスを営む家族内での家業の継承を促進するための実践的な知識とスキルを、ワーキンググループや研修コースなどの形式で伝えています。当財団のイベントは、親しみのあるオープンな交流を促進するよう配慮された枠組みを特徴としています。WIFU 財団ではまた、ファミリービジネスの分野における研究結果の包括的かつ積極的な広報活動も行っています

著者

Prof. Dr Tom A. Rüsen
WIFU 財団 CEO
Email: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Tel: +49 2302 926-510

〔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
Email: akondo@reitaku-u.ac.jp

WWW.WIFU.DE

Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
Germany
Email: editor@wifu.de
Tel: +49 2302 926 513

www.wifu.de

©2024 -WIFU Foundation