

**スムーズに事業承継するために
ファミリーは
何をしたらよいだろうか
～家族と事業の承継のためのワークブック～**

**2022 年 9 月
ファミリーガバナンス研究会
(階戸照雄・加藤孝治)**

目 次

第1章	はじめに.....	1
第2章	ワークブックの使い方.....	13
第1部		
第3章	準備運動① コミュニケーション.....	17
第4章	準備運動② 家族の行動規範.....	22
第5章	家族会議.....	29
第6章	家族とビジネスの課題.....	33
第7章	ファミリーメンバーの家系図.....	36
第8章	ファミリービジネスのタイムライン（年表）	43
第2部		
第9章	ファミリーで共有できる価値観を見つける.....	51
第10章	ファミリービジョンを策定する.....	59
第11章	家族に求めるコミットメント.....	64
第3部		
第12章	ファミリービジネスの事業内容を理解しよう.....	72
第13章	ビジネスの競争力を評価する.....	79
第4部		
第14章	ファミリーメンバーの果たす役割.....	88
第15章	ファミリーメンバーの確保.....	96
第16章	能力あるファミリー株主の確保.....	105
第17章	ファミリー役員になる準備.....	113
第18章	専門経営者となるファミリー取締役の育成.....	122
第5部		
第19章	ファミリーバリュー提案(FVP).....	132
第20章	ファミリーの人的資源展開.....	137
第21章	ファミリーのコミットメントの評価.....	145
第22章	ファミリー財務資本.....	150
第6部		
第23章	ビジネスガバナンスのプロフェッショナル化.....	158
第24章	ファミリー協定書の作成.....	166
第25章	ビッグ・ピクチャー.....	177
エピローグ		
第26章	ファミリービジネスの目的探し.....	182
第27章	ファミリービジネス専門用語集.....	198
第28章	おわりに.....	201

第1章 はじめに

ファミリービジネスには、それぞれ独自の特徴があります。それぞれの家族・企業において、ファミリーとビジネスの目的が適合させていくためには、それを助けるアクション・ステップが必要です。アクション・ステップを通じて、ファミリーとビジネスを、一緒に発展させていくためには、計画的に物事に取り組む必要があります。このワークブックでは、家族にとって取り組むべき必要な事項を、パラレル・プランニング・プロセス（Pararell Planning Process。以下、PPP）の枠組みに沿って、順番に示していきます。

具体的に言えば、家族全員が参加する計画的な「アクティビティ」としてのプランニングというものは、「ファミリーの価値観」と「達成したいビジョン」を明確にすることから始まります。そのうえで、その価値観とビジョンを反映するように、ビジネスプランを策定・推進していかなくてはならないのです。PPPに基づいて作られたこのワークブックは、こうした一連のファミリービジネスにおいて必要なプランニングを進めていくにあたって、簡単に使用することができ、多くのファミリービジネスが直面する主要な問題を解決するための方法をカバーしているものなのです。

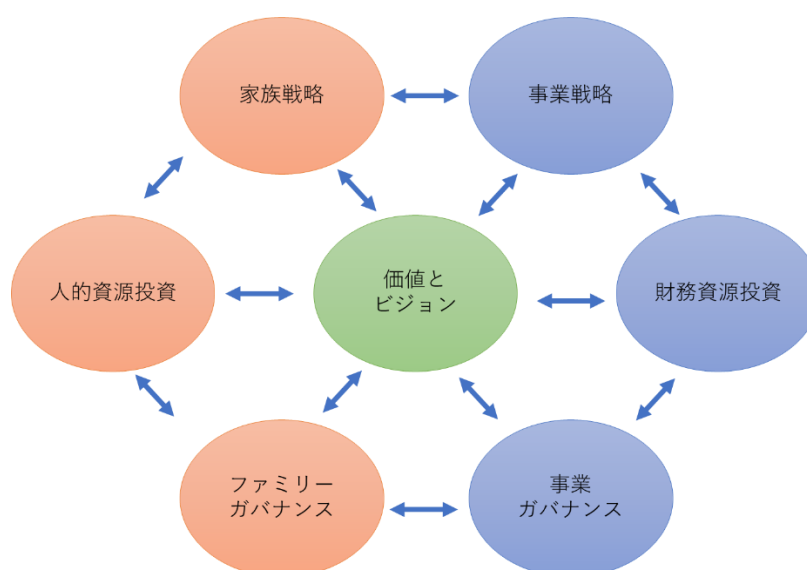
PPPを通じて家族と企業の経営陣に対し、より効果的な関係と強固な財務成績につながる**5つの重要な質問**を投げかけます。この質問に答えることで、自分たちが何をしなくてはならないかが明らかになっていきます。5つの質問は、ファミリーの側面とビジネスの側面に対し、並行して質問するようになっています。順番に5つの質問に答えていくことで、あなたたちは、ファミリーとビジネスという2つのシステムの間において、また、プランとアクションの両方の間において、何をしなくてはいけないのか、という重要な問題が整理されていくのです。

【PPPを進めるために必要な「5つの重要な質問」】

- | | |
|--|---------|
| 1. ファミリーにとって大事なことは何ですか？ | (価値観) |
| 2. 価値観に基づく、望ましい将来は何ですか？ | (ビジョン) |
| 3. どのようにファミリーとビジネスのビジョンを達成しますか？ | (戦略) |
| 4. どのような人材および財務資源で貢献できるでしょうか？ | (投資) |
| 5. どのように意思決定をして、企業と家族への説明責任を果たすことができますか？ | (ガバナンス) |

PPPの5つの質問に答えるために8つのステップを用意しました。最初に①価値観と②ビジョンを明確にすることから始まります。この2つは、ファミリーとビジネス戦略、投資およびガバナンスを推進するものであり、全ての出発点であり、最後に戻ってくるところです。価値観、ビジョンに基づいて進められるプランニングの中で表現されたあなたたちファミリーが望んでいることと、これまで受け継がれてきたことによって、あなたたち家族と企業の仲間たちは、一緒に家族としての繁栄と企業としての成功に向かっていくことができるでしょう。

図表1 PPPにおける8つのステップ



ファミリーとビジネスが、順調に経営されている場合には、このワークブックに用意した質問に答えていくことで、ファミリーメンバー、従業員、経営者、役員およびその他の利害関係者に明確な指針を示していくことになるでしょう。皆さんが質問に答えるときの助けになるように、パラレル・プランの5つの重要要素の内容についてみてみましょう。なお、戦略、投資、ガバナンスについては、ファミリーからの視点とビジネスからの視点に分けて説明します。

1 価値観

価値観とは我々にとって重要なものです。それは、我々が信じるものであり、それを通じて、若い人たちは、どのように信じるかという考え方を形成していくことになります。多くの場合、ファミリーは、自分たちのビジネス上の最大の利点の1つが、自分たちの行動を導く価値観を共有する素性の明らかな株主がいることである、ということに気付いていません。ファミリーの価値観はまた、ファミリーを動かすすべての

プランニングステップと、ファミリーとビジネスに関する経営陣の決定との間のつながりでもあります。

2 ビジョン

あなたのファミリービジョンはファミリーが望んだ将来であり、その一部はあなたのビジネスがどのようになって欲しいかを示していることになります。ファミリーとしてこのビジョンを認めることができれば、ビジネスにおいて合理的な達成可能なゴールと戦略を考えつきます。さらに、あなたの会社のあらゆる決定に長期的な視点を与えることでビジネスの競争優位をもたらすことになるでしょう。ファミリービジョンを明らかにすることで、会社を「私のために何かしてくれるのか？」という存在から、「どうしたら貢献できるのか？」という方向に、ファミリーと会社の経営陣の双方において、会話の枠組みが変わります。

3 ビジネス戦略

ファミリーが経営者、役員や株主として関与する場合は、はるかに個人的になること以外はファミリービジネスのための戦略プランニングは他の企業と同じです。ビジネスの戦略は、成長率、リスク、およびリターンに対するファミリーの期待の強い影響力を受ける経営陣および取締役会が率いるすべての「アクティビティ」を反映しています。オーナーシップと投資に関するファミリーのビジョンは、マネジメントがビジネスビジョンを、さらにはそれを達成する戦略を開発することを助けます。どの企業にとっても戦略開発プロセスはビジネスの将来の財務および戦略的な措置を定めるビジネスビジョンからスタートします。戦略開発プロセスにおける次に重要な要素はビジネスのカルチャーを深く考察することです。すなわち、どのような挙動や態度がビジネスを成功させるかについて従業員と主要な利害関係者が共有する信条です。

4 ファミリー戦略

プランニングの観念は良く受け入れられていますが、ビジネスファミリー（ファミリービジネスを営んでいるオーナー一族のことを指します。以下、本ワークブック内では「ファミリー」と記載することとします）の多くはオーナーシップとリーダーシップのビジョンを支えるファミリー戦略も開発する必要があることにつき理解を示していません。あなたのファミリービジョンが長期的なオーナーシップとリーダーシップであれば、ファミリー戦略は適格なファミリーメンバーの関心をえてファミリーまたはビジネスの「アクティビティ」に参加させなくてはなりません。ファミリー戦略は、次世代の才能の開発を確実にし、彼らが幹部、役員、および株主の役割への参加を追求する機会を創出する必要があります。

ファミリー戦略を作成することは、「ファミリー」として最も大きな挑戦の一つになるでしょう。多くのファミリーにおいては、承継、ビジネスにおけるキャリア、オーナーシップといった課題に、直接的に対峙するよりも、それを避ける方がしばしば容易です。しかし、ファミリーが幾世代にもなり、ファミリーメンバーの数も増えるにつれて、ビジネスを成功させようとするれば、継続的な参加と貢献のためのプランを作成することでファミリーの繋がりとコミットメントをどう維持するかを明確にしなければなりません。

5 人的資本の投資

ファミリーを率い、会社を方向付けするうえで、人的資本、すなわちファミリー人材、の投資をファミリーのプランはサポートしなくてはなりません。ファミリーは、ファミリービジネスに何らかの形で参加し、価値観に導かれた意思決定を行う必要があります。この時に、長期的な思考で事態を考えることを通してオーナーシップが引き続き競争優位であることを確保しなくてはなりません。ファミリーの人的資源は、もし次世代の個人的コミットメントを奨励することができれば、あなたの企業にとっては重要な競争資源となるでしょう。教育、職務経験、そして起業家精神をもって、次世代がイノベーションを行い、新たな機会を活用することでビジネスをリードする助けになり得ます。積極的なファミリー株主と役員は大きなプラスです、なぜなら、彼らは価値観と持続可能な業績に関しての長期的な見通しを持ちつつ、公開企業の株主のようにマネジメントや役員会に働きかけるからです。

6 財務資本の投資

ファミリー企業の多くにとり長期的な金融投資は重要な成功要因です。今年の利益の利用方法を、短期的な収益を期待しないペイシェントキャピタル（忍耐強い資本）として家族の資産活用を考えるとということに代えることで、あなたは新市場におけるビジネスの成長をサポートし、成熟した戦略を刷新するイノベーションへの投資をし、そして将来長年に亘り大きな配当に焦点を合わせることができます。

ファミリーの財務資本をどのように投資するかは企業の成長と持続可能性への資金手当てをするうえで重要です。財務投資に関する意思決定は、最も有能で活動的な「ファミリー」にとってさえ難題です。なぜならそれらの決定は、ファミリーの富と関係性に対する潜在的にドラマチックなインパクトを与える、競合する要求を含んでいるからです。例えば、ファミリーメンバーのライフスタイル、キャリア形成、財産形成、ビジネスの持続可能性、そしてファミリーの遺産をどのように残すか、といった問題です。もっと厳しいアプローチをすれば「ファミリー」の殆どが恩恵を受けるかもしれませんし、損害を受けることにもなりかねません。株主たちは、ファミリー

が長期的な思考を通じて競争力のあるビジネス上の優位性を維持し、会社の株式を清算する可能性を含め、公正なリターンを確保する必要があります。

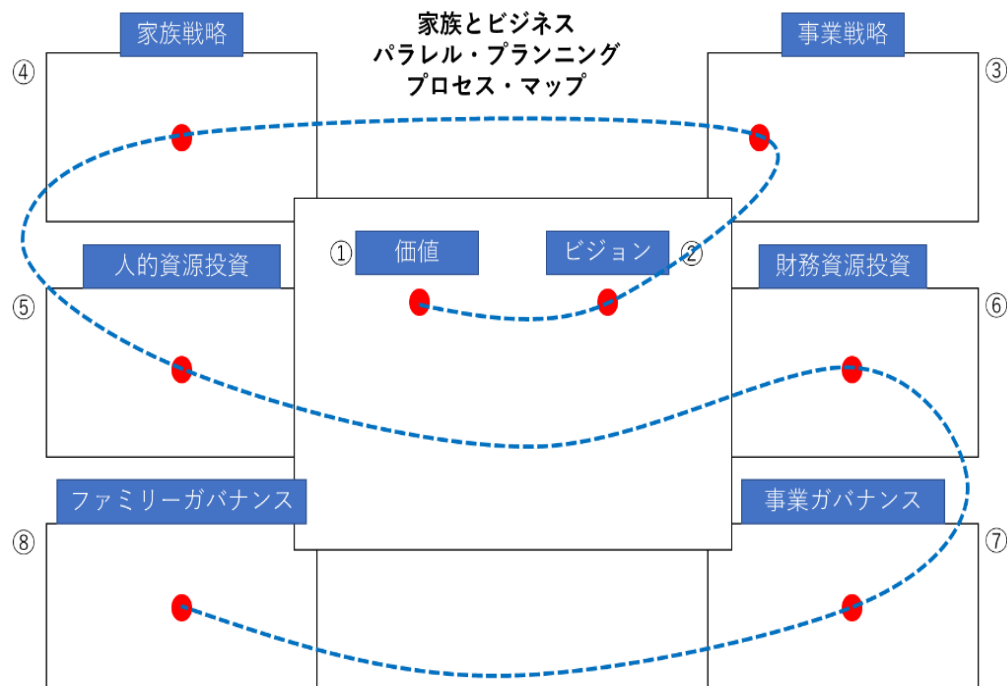
7 ビジネスガバナンス

すべてのビジネスは取締役会を置く必要があります。ファミリービジネスであればなおさら必要になります。ファミリーが独断的な経営を行うことほど、ファミリービジネスにおけるリスクはありません。ビジネスガバナンスの目標はビジネスの将来の戦略および執行に関する堅実なプランと意思決定をする適格なリーダーを確保することです。取締役会は会社の CEO を支えてビジネスが執行されていることを確保することにより、株主と利害関係者を代表しています。さらに取締役会はビジネスプランとアクションがファミリーの価値観と期待に合っているかもチェックします。最もコミットをしていてプロフェッショナルな「ファミリー」はファミリービジネスの部外者である独立した役員を迎えることでガバナンスを強化しています。独立取締役は戦略プランニングに異なる見解を出し、困難な決定をサポートし、そして説明責任を確保します。ビジネスが複雑になるにつれ、取締役会の役割は時と共に増えてゆき、より複雑になります。そしてファミリーは経営者から株主とガバナンスの役割に移行します。

8 ファミリーガバナンス

ファミリーガバナンスの仕組みを作り上げていくことは、ファミリーのコミュニケーションを向上させ、ファミリー協定書を作成し、そしてファミリーの課題や懸念につき意思決定を向上させるために必須です。ファミリーガバナンスはファミリーメンバー同士およびファミリーメンバーとビジネス間の利益の整合を取ります。多くのファミリーからは「我々はファミリーだ。何をすべきかをお互いに言う必要はない」と言っているような声が聞こえてきます。ファミリーガバナンスは多くの人にとって耳慣れない概念なので、普通の反応です。しかし、「ファミリー」はそうあってはなりません。ファミリービジネスは定期的なファミリーミーティングか、あるいはファミリーの人数と世代数が大きくなればファミリー評議会（ファミリー役員会）が必要です。ファミリーミーティングとファミリー評議会はファミリーのための意思決定および説明責任のためにあります。ファミリーガバナンスの大事な成果物の一つは雇用やキャリアといったトピックについての方針を記述した正式なファミリー協定書の作成です。このような協定書の価値は誰かの息子や娘に関する特定の決定をする前に雇用条件を明確にすることで軋轢を減らすことにあります。

【プランニングのための8つのアクション・ステップス】



マップ使用上の要点

- PPP は家族の価値観から始まります。このことは、家族の行動が、いつもその価値観に基づくものであることから、妥当です。
- 家族のためにプランニングすることは、難しい問題を爆発するまで封じ込めておくのではなく、明るみに出すことになります。
- フォーマルなプランニングというものは、なにも大規模な公開会社のためだけではありません；それはすべてのビジネスのためであり…ファミリービジネスの場合であれば、会社に加えて家族のためにプランニングすることになります。
- プランニングは行動の反意語ではありません。まったく逆で、プランニングは行動を引き起こすものなのです。
- もしあなた方が優先順位を共有し、同じ目標を持っているならば、そこへの道筋を計画することは容易です。

以上みてきたように、PPPは8つのステップを踏んでいくことで整理されていきます。それぞれのステップで、どのように質問し答えていくのかは、この後、順番に細かく見ていきますが、その手順・順番に関しては、PPPマップを見るとよくわかるでしょう。このマップを用いて、①から⑧へという順番で、ファミリーおよびビジネスの将来を協働作業として計画を考えながら、あなたのファミリービジネスが、現在置かれている状況に対して、PPPを当てはめて考えてみましょう。また、話し合いを進めていくうえで、ポストイットは強力なビジュアルコミュニケーションの道具です。本書の数多くの練習問題では、アイデアの開拓や共有のためにポストイットを使っています。

1. プロセスマップを使用するビジュアルなコミュニケーション形態は、誰もが聞いてもらえる機会を与えてくれます。
2. マップ上に示しておくことで、アイデアを耳と目で聞き、理解を助長することを可能にします。目で見えて確かめていくことで、新たな考えが閃いてくるかもしれません。
3. PPP マップを利用することで、ファミリーメンバーも企業の経営陣も一緒になってアイデアを考え、統合することがやりやすくなるのです。
4. ポストイットを使うことで、アイデア、イメージ、及び言葉の間のダイナミックな関係を表すことができ、あなたが思いもつかなかった関連性と因果関係を明らかにしてくれます。

【ワークブックで取り上げる事例の紹介】

このファミリー企業はもうすぐ 60 周年を迎えますが、引き続き最高の収益をあげました。ビジネス以外でも同社のファミリーオフィスはここ 5 年間年率 14%と好調で、ファミリー財団は技術教育の貢献でグローバルな賞を受賞しました。唯一、残念なのは創業者で父親であり祖父でもあるウィリアムが 60 年にわたるファミリーの成功を祝うためにここに居られないことです。

実際、これが 3 世代にわたる 21 人のファミリーメンバーが集会で話し合った問題です。ビジネスの 60 周年を祝うため彼らに何ができるか？

ウィリアムが小型旅客機に将来性があると判断して 1963 年にジェットパワーを創業したとき、彼はボーイング社の若手エンジニアでした。彼は小型ジェットエンジンの精密部品を設計して製造する新会社を発足するために愛着のある仕事をやめました。彼の成功は彼の情熱と 5 つの価値観へのコミットメントにより推進されました。ファミリーファースト、起業家精神、テクノロジー、他者への奉仕およびアドベンチャーです。

ファミリー・ディスカッションでは特別な記念物を創る話や、大きなコミュニティ活動についての話や、さらには、これまでどの「ファミリー」でも行われなかった何かに関する興味の表明、など多様な方向に展開します。討論が熱気を帯びアイデアが飛び交う中で、テーブルの端から「月に行く最初のファミリーになってはどうか？」と声が上がります。部屋はシーンとして、皆がファミリーの最新のベンチャーであるロケット・パワー社を率いる 39 歳の航空宇宙エンジニア、メアリーを見つめます。この子会社はロケット推進システムの設計をしており、ファミリー持株会社の次世代 CEO であるメアリーの父親が立上げました。スティーブンはメアリーに微笑みながら、「いい考えだ。航空宇宙はこれからの我々のテクノロジーだ」と言います。81 歳になるスティーブンの母親は「冗談でしょう」と言います。スティーブンは母親に向かって確信をもって言います。「父さんが小型ジェット旅客機向けの最初のエンジンを作った時のこと覚えている？父さんはあの新型機を飛ばした最初の業界の新参者のひとりだった。そして母さんと僕は最初の乗客で、僕はまだ 9 歳だった」。

「ファミリー」はどのように宇宙旅行を計画するのか？

宇宙に向け旅行する最初のファミリーになるには、（ロケット・パワーのように技術的に高度な会社であっても）何をしなくてはならないでしょうか。我々はこのワークブックで一貫してファミリービジネスとしての長期計画は宇宙への家族旅行のプランニングと変わらないことを実証します。それは共有する価値観とビジョンについての効果的なコミュニケーション、堅実なプランニング、人材と資金の大規模投資、強靱な意思決定および成功するための責任能力です。一緒にロケットシップを飛ばすための理由とし

て示される、共有する目的へのコミットメントなくしては、いかなるファミリーも宇宙に飛び立てないでしょう。それは新しいテクノロジーを実証することや、人の遂行能力の限界を広げることや、他人への奉仕であったり、あるいは生きることの新たな可能性を探求したりすることであるかもしれません。これは「宇宙に行く最初のファミリー」になることでファミリーのレガシーを尊重することに他なりません。

1. 価値観

ファミリーが宇宙旅行は自分たちにとって大事であることに同意して、このベンチャーをサポートする皆が共有する目的を創り出せば、このフライトのプランニングは実行可能なプロジェクトになります。

2. ビジョン

ファミリーメンバーがコミットメントに同意すれば、ファミリーと宇宙旅行双方のプランニングプロセスを開始できます。乗客を宇宙に連れて行き安全に帰還させるには、ファミリー全員がプランを策定する必要があるということです。

3・6. ビジネス戦略・財務資本投資

「ビジネスプラン」が進捗するにつれ、必要なパイロットとクルーのタイプと人数、さらにフライトプランを決める必要が出てきます。パイロットとエンジニアリング・チームは乗客が希望する行き先と発射管制官の指示に基づいて彼らの戦略を立てます。

4・5. ファミリー戦略・人的資本への投資

まず、ファミリーメンバーで宇宙旅行をしたいのは何人か？次に乗客にはどのような訓練と準備が必要か？これにより、ロケットや乗客に必要なキャビンのサイズを計画することができ、誰がスペースシップを飛ばせて、それには幾らかかるかについて議論することになります。

7・8. ビジネスガバナンス・ファミリーガバナンス

誰がロケットを操縦すべきかについては疑問の余地はありません。それは十分な飛行時間と完全な認証を有する経験豊富な宇宙飛行士とエンジニアのチームです。完走するためには計器と打ち上げコントロールを必要としますが、これらのシステムこそが、ロケットが目標に向かって正しい軌道にあるだけでなく、快適な宇宙旅行を可能にするための適切なメンテナンスがなされていることを保証するのです。

こんな質問をされることがあります。ハイテクの航空宇宙企業にとってはルーチンであっても「ファミリー」にとっては頻繁に衝突を招きます。誰が打ち上げ後にフライトプランを変更できるのでしょうか？ファミリー企業の多くはその答えに窮します。それは役員会、マネジメント・チームまたはファミリーか？結局、皆、ビジネスに対する強いコミットメントと長い経験を有しているのです。我々は、唯一の正解というものはない、と提案したいと思います。これは、乗客の誰もが、宇宙船の操縦を試みる羽目にならないように、ファミリー協定書とガバナンスプロセスにおいて、明確にしておかなくてはならない基本的なガバナンスの問題です。もちろん、彼らが必要なライセンス、管制官の承認、そして他の乗客の同意があれば、別ですが。

他にもっと悩ましい問題もあります。乗客の一人がフライト中に旅行から外れたい場合はどうなるか？旅の異なるポイントで人がフライトから安全に離脱するのを助けるにはどのようなシャトル船（売買契約）が利用できるのでしょうか？

【PPP マップ使用例：スミス一家】

2016 年、スミス一家は彼らのファミリービジネスの将来のことを考える必要性を実感させられるいくつかの出来事に直面しました。ファミリー会社は、50 対 50 のパートナーであった二人の兄弟により創立され、彼らが経営のすべてを担っていました。この会社は、自動車産業用エンジン部品を製造して、3 億ドルを超える売り上げに成長し、大変儲かっていました。

フォードで 10 年間働いてきたエンジニアである長男（69 歳）は、会長として技術と製造に責任をもっています。次男（64 歳）は GE で 8 年間働いてきた MBA であり、CEO として、戦略と運営に責任をもっています。彼らには、20 年以上連れ添ってきた有能な重役達がありますが、会長か CEO として、この兄弟のいずれかにとって代わろうという才能と意欲を持った人はいませんでした。

二人の兄弟には 7 人の成人した子供がおり、そのうちの 3 人はこの会社で働いており、他の子供たちはファミリービジネス外の分野で成功しているか、ファミリービジネス外の分野に関心をもっています。この兄弟には 3 か月から 22 歳にわたる合計 18 人の孫がいます。

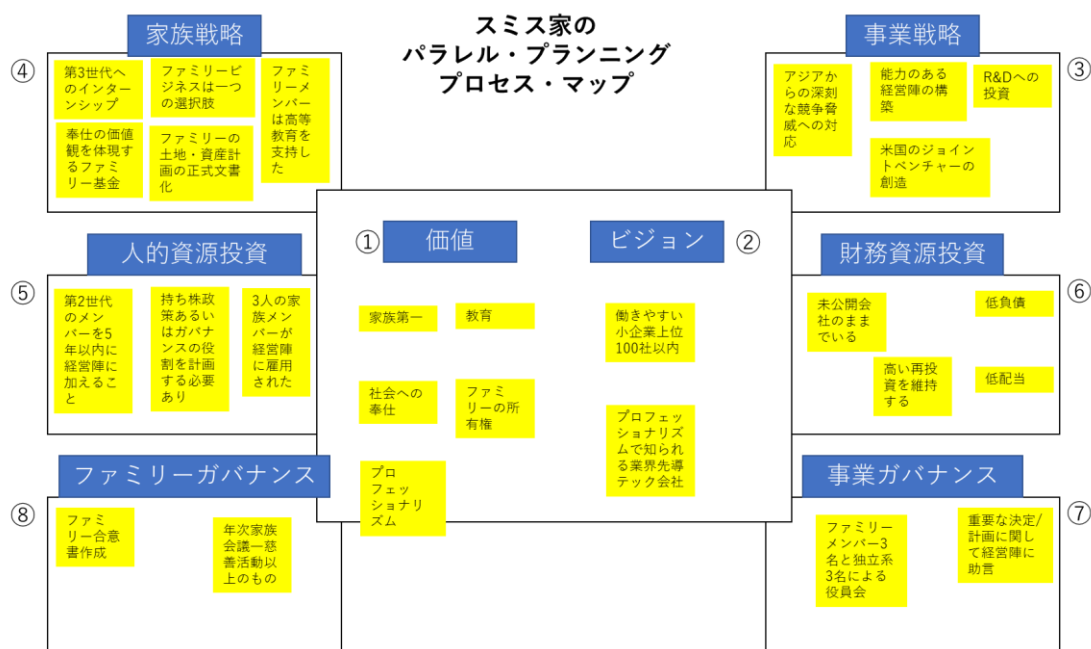
3 年前、この兄弟の妻たちの説得により、彼らは 5 千万ドルのファミリー慈善基金を設立しました。妻たちが基金の会長と副会長を務め、二人の次世代ファミリーメンバーが取締役会に参加しています。

3 人の次世代ファミリーメンバーは上級経営者チームのメンバーであり、そのうちの一人は CFO 補佐、もう一人は販売部長であり、それぞれ彼らの叔父と父親の指揮下にあります。次世代メンバーのあと一人は、R&D の上級技術者であり、会長である父親の指揮下にあります。

第 3 世代のメンバーが一人います。彼女は 22 歳で両親はファミリービジネスでは働いていませんが、彼女自身は最近ファミリービジネスでの 1 年間のインターンシップを終えて、現在は追加の経験を積むために、ファミリービジネスの外で働いています。（彼女はインターンシップを経験した最初のファミリーメンバーです）。彼女はビジネスの学士号を取得し、すでに MBA プログラムへの進学を検討しています。彼女の計画は、ファミリービジネスに再入社する前に、今後 5 年以内に MBA を取得することです。

会長（長兄）は、今後 24 か月以内にビジネスから引退する計画を最近発表しました。次兄は今後さらに 5 年間働くつもりです。ヨーロッパとアジア地域でジョイントベンチャーを組んでいるものの、米国では主要な競争相手であるパートナーは、会長の引退の計画を知り、会社の買収の可能性を話し合うために、再び兄弟にアプローチしてきました（彼らは会社売却の可能性について、10 年前に大がかりな議論をおこない、結局売却ではなくジョイントベンチャーの合意に終わっています）。

この成功した多世代間ファミリービジネスは、ビジネスのニーズに対応し、3世代の家族の期待に応えるパラレルプランニングプロセスを持っています。



第2章 ワークブックの使い方

ワークブックによって期待される効果

この本は、ファミリービジネスにおける事業承継をイメージして、実際に利用し体験することを促すように仕組みられています。実社会におけるあなたの家族とビジネスのプランニング需要に基づいた学習体験を作りだします。それぞれの「アクティビティ」は、家族とビジネスシステム全体に勢いをつけるための、小さいながらも重要なステップです。それぞれの家族が、自分自身とそのビジネスを共有学習体験として見るのに役立ち、3つの効果が期待できるでしょう。

- ・ あなたの家族の機能を向上させる、
- ・ ビジネスを有能で献身的な次世代に引き継ぐ
- ・ 長期的持続可能性のために、あなたのビジネスの潜在力を強化する。

ワークブックの目的

1. 新しい共有語彙と知識をもって、あなたとあなたの家族に力を与えます。すべての行動の基準として価値観、ビジョン、目的を表現することにより、家族の関与意欲を高める方法を学びましょう。
2. 効果的で結果重視型計画の策定に向けて、あなたの家族の優先順位と進捗状況を視覚的にグラフ化したロードマップを提供します。文書化されなければ、計画ではありません。
3. あなたの家族の考えと計画及び、ビジネス計画に関する記録のまとめをするのを促進します。お互いをよりよく理解するために、各人の優先順位と家族の共同進行状況をグラフ化しましょう。
4. 家族に提示するまでに、もっと多くの熟慮（あるいはコーチングでさえ）を必要とするかもしれない個々人の考えや懸念を記録するための日誌として役立ちます。時間が熟するまで、あるいはより深い洞察を得るまで、あなたの考えを一時置いておきなさい。
5. 共同作業の方法を改善するためのツールと、より良いコミュニケーションのためのテクニックをあなたに提供することにより、家族の話し合いと意思決定をあなたのビジネスにとっての競争上の利点にします。PPP マップとポストイットを活用することで、それぞれのメンバーが考えていることを見ることができ、次のステップへと向かわせてくれます。

ワークブックを利用するために、何をしなければいけないか

本書はあなたのファミリーの活発なコミュニケーションを奨励します。プロフェッショナルな経営をしている大規模会社の役員でさえ、ほとんどの人は心の内を共有していません。会社の取締役を対象とした最近の調査では彼らの大多数が、重要であると感じたけれども、取締役会中に共有しなかったアイデアを持っていることが明らかになりました。コミュニケーションとは新しい情報を共有することであり、それが今度はより良い計画を立て、関係を改善するのに役立ちます。家族の機能を改善する有効な方法は、変化と成長をサポートする新しい視点を開発することです。本書を使って家族で情報を共有することにより、ファミリービジネスにとって必要な新しい視点を生み出すことになるでしょう。この情報のうち、ある部分は単なる事実関係でしょう、しかしながら情報の多くの部分は、あなたたちがより良い相互理解をする上での助けとなるものであり、あなたに興奮と動機を与えることでしょう。

記録を残していこう

このワークブックの各セクションの最後には、家族やビジネスの経験に関する日誌も含まれています。各ステージの最後に記録を書くページを用意しました。それを使用して、あなた自身とあなたの家族のビジネスについてのアイデア、計画、および反省事項を記録しましょう。誰でも、自分自身を表現し、自分たちの生活を形作る出来事から意味を読み解いていきたいという根源的欲求があります。書くことは感情を探求し、処理するのに役立ちますが、より重要なことは、私たちの経験についての考えを明確にするためのツールにもなるのです。私たちが書くとき、私たちは漠然とした認識を持ち、それらを分析および解釈できる言語に変換します。記録ページは、毎晩数分をかけてあなたの一日を振り返る以外になんの準備も必要としない個人的文章作成形式です。使い方は自由です。夜書くのではなく、午前中に書いて、その日のイベントを予測して視覚化するという使い方をして構いません。単純な出来事とそれらに対する私たちの個人的な反応について書くことは、私たちがどのように世界に適合しているか、そして世界が私たちにどのように影響しているかをより明確に見るのに役立つでしょう。

書き記そう

付箋／ビュレット
ファミリー討論から

付箋／ビュレット
ファミリー討論から

実践させよう

ファミリー合意事項
我々が合意した事項

アクションアイデア
何をいつ議論すべきか

第 1 部

第3章 準備運動① コミュニケーション

なぜ、「コミュニケーション」を取り上げるのでしょうか？

- ・ 家族のコミュニケーション行動の長所と短所を評価します。
- ・ それぞれの家族メンバーは、コミュニケーションの効果を、各人なりに異なった見方をしていることを理解します。
- ・ コミュニケーションがうまくいき結果として家族の機能が向上します。

「コミュニケーション」について、何を考えるのでしょうか

コミュニケーションはすべての人的交流の基礎です。コミュニケーションなしに、人と人との関係はありません。ほとんどの「ファミリー」におけるコミュニケーションは、力、人格、専門知識のいくつかの組み合わせに基づいて構築されます。これらは、ビジネスでは機能するかもしれませんが、家族内の信頼とコミットメントを構築することはほとんどありません。「ファミリー」のためのコミュニケーションの目標は社会的及び技術的なものです。

- ・ 社会的：その関係を強化し、信頼とコミットメントを構築する（そして多少の楽しみも）。
- ・ 技術的：将来のプランニングと意思決定を向上するため（特にビジネスに関して）。

実際のところ、コミュニケーションとプランニングはコインの両面のようなものです。コミュニケーションは「今ここ」で情報を共有することであり、プランニングは未来のビジョンを共有することです。多くの場合、家族内での議論は、対立と「発言時間」をめぐる激しい競争として特徴づけられます。勢いのある人がポイントを獲得しようとする一方で、より穏やかに話す人や、議論に飛び込むことが苦手な人達は、引き下がってしまいます。このことは、他の人の視点を本当に聞いている人がいないような雰囲気を生じさせてしまいます。そして話している人は実際には聞かれていないことが多いのです。

ファミリービジネスで働いているか、いないか、シニア世代か次世代か、男性か女性かなど、話し手と聞き手の力が不均衡であると、問題は悪化します。このような場合では、それぞれの陣営の信念と視点の相違が大きく、あるいは論争にまでなりかねない可能性があります。この不均衡については、明らかな指摘も理解もされていません。うまくいつている家族は、お互いの話しを聞くことの重要性を認識しています。彼らは、会話を促進するリスニングとスピーキングのスキルを練習し、家族がさまざまな見方から新しい情報を共有できるようにします。このような、聞くことに基づくコミュニケーションは家族のプランニングと意思決定を向上させるだけでなく、敬意をも表しています。そしてこのことは対人関係を強化します。

どのようにして、コミュニケーションをとったらよいのでしょうか

この「アクティビティ」は、家族全員のコミュニケーション能力に焦点を当てています。そのために、ファミリーコミュニケーションスコアボード(FCS)を使用します。FCSは「ファミリー」が、家族相互のコミュニケーションをどのように評価しているのかの違いを認識するのに役立つ道具です。

このツールを使用することにより、個々の家族メンバーが、家族相互のコミュニケーションの有効性をどのように評価しているかを測定できるため、情報共有を改善する方法について実りある議論を行うことができます。他のすべての家族のように、あなたの家族は社会的に構築されたルールと役割によって統治されていることを覚えておいてください、そして年齢を重ねるにしたがって、家族の間の関係は見直し続けていくことになります。より良いコミュニケーションができれば、家族や事業計画を交渉する際に、お互いによりよく連携し、より効果的に機能できるようになるでしょう。

【FCSの使い方】

ファミリーコミュニケーションスコアボード

	① 我々の家族に 全く当てはまらない	② 我々の家族に わずかに当てはまる	③ 我々の家族に 幾分当てはまる	④ 我々の家族に 全般的に当てはまる	⑤ 我々の家族に 大変よく当てはまる
下記の文章を評価してください					
1 家族メンバー達は効果的なコミュニケーターである					
2 家族メンバー達は良い聞き手である					
3 家族メンバー達はお互いへの愛情を表現する					
4 家族メンバー達は困難な問題について話し合う					
5 怒っている時、家族メンバー達は言わずに置いたほうがよいことを、言うことを避ける					
6 家族メンバー達は、自分たちの感情や考えをお互いに議論する					
7 家族メンバー達がお互い同士に質問をした時には、正直な答えが得られる					
8 家族メンバー達はお互い同士の真意を理解しようとして、話を聞く					
9 家族メンバー達は、お互いに落ち着いて、問題を討議する					
10 我々は自分たちの本当の気持ちをお互いに表現する					

 個人スコア合計  家族スコア合計  家族スコア平均

人々のスコアに大きな違いがあっても驚かないでください、それは異なる役割や異なる世代の家族メンバーは通常、家族の体験が大きく異なるからです。

ステップ 1

最初に、FCSの10個の条件文のそれぞれに対して点数をつけ、それぞれの家族のメンバーが考える家族の間でのコミュニケーションの程度を採点します。採点出来たら、得点を

合計しあなたの名前とスコア（10 から 50 点の間）をピンク色のポストイット付箋に記入してください。

ステップ 2

次に、先ほど書いた 10 個の条件文を規準として使い、個人ごとに、家族のコミュニケーションの強みと弱みをそれぞれ一項目識別しなさい。強みを青色のポストイット付箋に、そして弱みを黄色のポストイットに記入してください。

ステップ 3

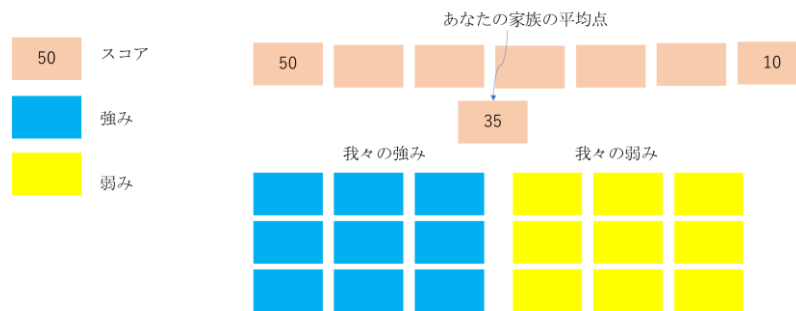
あなたのスコアの合計を出したうえで、家族全員の数字を共有し平均スコアを算出してください（平均スコアの評価は下表を参照してください）。スコアをピンク色のポストイット付箋に記入し、その周りに他の家族メンバーのスコアを比較のために高得点から低得点の順に並べてください。並べた結果、CEO であるお父さん（お母さん）がコミュニケーションを 50 点と評価しているのに、家族の平均値が 25 点だとしたら、そのあとちょっとした興味深い会話が始まるかもしれませんね。

【スコアの解釈】

1. 家族のコミュニケーションレベルは極めて高い(44~50)
 - ・ 家族メンバーは家族コミュニケーションの質と量に大変肯定的であると評価できるでしょう
2. 家族のコミュニケーションレベルは高い (38~43)
 - ・ 家族メンバーは家族コミュニケーションを良く思っており、ほとんど心配事・不満は持っていません
3. 家族のコミュニケーションレベルは中間(33~37)
 - ・ 家族メンバーは家族コミュニケーションを全般的に良いと感じているが、いくつかの心配事・不満を持っています
4. 家族のコミュニケーションレベルは低い(29~32)
 - ・ 家族メンバーは家族コミュニケーションの質に関して、いくつかの心配事・不満を持っている
5. 家族のコミュニケーションレベルは大変低い(10~28)
 - ・ 家族メンバーは家族コミュニケーションの質に関して、多くの心配事・不満を持っています

ポストイット付箋の使い方

この時点でのフリップチャート/ボードの見える方



ステップ 4

家族として、ピンクの付箋の行の下に“強み”と“弱み”というラベルの付いた2つの列を作成し、その表示に従って、個人ごとに作成した強み（青色ポストイット付箋）と弱み（黄色ポストイット付箋）を張り付けてください。

ステップ 5

このFCSの表で読み取れたことや、下記の質問を使って、気づいたことなどを家族内で話し合ってみましょう。どのような話し合いがされたか、日誌に書いておいてください。

【家族討論における質問事項】

1. あなたの平均スコアは家族コミュニケーションの質を反映していますか？
2. 総合スコアは家族メンバー間でどのように変動しましたか？
3. 世代、性別、持ち株の割合、あるいは役職がスコアに影響を与えましたか？
4. 最も共通した弱点はなんでしたか？
5. 最も重要な強みはなんでしたか？

次のステップに進むために、何をしたらよいのでしょうか

家族全体のコミュニケーションは、対人スキルとグループリスニングスキルに重点を置くことで向上します。あなたの家族が行動面で高得点を得たとしても、家族のコミュニケーション能力を3つの方法で向上させることができます。

【家族のコミュニケーション能力を向上させる3つの方法】

1. 聞いている時には、途中で割り込まず、尊敬の念をあらわしましょう。
2. これは討論ではないので、判断せずに聞きましょう。
3. 今、特に沈黙を保っている人が感じている言外の意思表示に注意を払いましょう。

実際には、この3つの方法は繋がっているものです。あなたが尊敬の念をあらわし、判断せずに聞き、言外の意味表示に注意を払えば、他の人達はあなたの傾聴の姿勢を尊敬と敬意のあらわれだと解釈するでしょう。概して、家族は基本ルールなしで非公式にコミュニケーションをとるので、力やパーソナリティあるいはその両方が、誰が話し、誰が傾聴されるのかを決めることがよくあります。家族が情報を共有できないなら、当然、彼らは共に働くことはできません。言葉による有意義なコミュニケーションは、無視したり、目をむいたり、ジェスチャーを行ったりするような非言語のコミュニケーションに置き換えられてしまい、家族が効果的に機能する助けになりません。次にすることは、コミュニケーションを基礎スキルとした家族内の交流を取り仕切る行動規範を立案することです。

【行き詰まったらどうしましょうか】

どんなコーチやセラピストに尋ねてみても同じですが、彼らは、家族クライアントが難しい決断や新たな行動、あるいは長期計画に取り組んでいる際に「行き詰まる」という共通の経験をしています。しかし、行き詰まるということは、「ファミリー」にとってはプラスになる可能性があります、それはあなたがたが、最重要な問題と一緒に取り組んでいることを意味するからです。すなわち、息詰まるのは、その問題が重大な結果を及ぼすが故に、解決が困難なためです。

☆行き詰まりを解消する6つのアイデア

1. 他のことを試す前に、一息入れてください。コーヒーを飲んで、散歩してもよいです。ちょうど厄介なコンピュータのように、家族が再起動する機会を与えられるものなら何でもよいです。
2. 議題に関する議論の進め方について話し合うために、少し時間を割きましょう。誰もがその意見を考慮に入れられていますか？議事の進行を確保する議長はいますか？議題または問題は明確に定義されていますか？
3. 会議を新しい情報で再充填するための方法として、議題に関係する家族メンバー各自に、それぞれのアイデアをインターネットで調査してもらい、それぞれが見つけたことの5分間の要約を皆で共有しましょう。
4. あなたの状況に関して、信頼できるファミリーアドバイザーの助力を得ることに同意しましょう。そして次回の会議にファシリテーターとして参加してもらい、家族がこの課題について討論することへの支援をしてもらいましょう。
5. 討論の過程に関与していない信頼できる家族メンバーと合意し、次回の会議で彼らの考えや提案を共有させてもらえるように依頼します。
6. 新しい洞察や現実的な提案を得るために、この問題を理事会やファミリー協議会の議題にしてください。

第4章 準備運動② 家族の行動規範

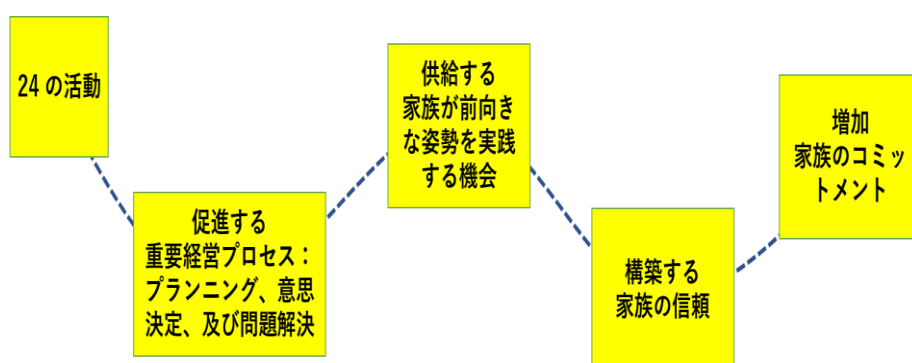
なぜ、行動規範をつくるのでしょうか

- ・ 家族の間での行動様式を見直し、対立を減らすことができる家族の行動規範を作成します。
- ・ 建設的な家族会議や交流ができるように、感情的に安全な環境を作りましょう。
- ・ お互いに信頼を築くことができるように、家族行動規範を実行します。

行動規範とは、どのようなものを作るのでしょうか

このワークブックでは、家族間のコミュニケーションと協力を必要とする 24 の「アクティビティ」について説明をしていきます。まず、24 の「アクティビティ」にはどのようなものがあるのかを示しておきます。

1. コミュニケーション	9. ファミリービジョン	17. ファミリー取締役
2. 行動規範を作成	10. コミットメント	18. バリュー提案
3. 家族会議の開催	11. ビジネスの理解	19. 人的資源の活用
4. 課題の明確化	12. 競争力の評価	20. コミットメントの評価
5. 初期的評価	13. 家族メンバーの役割	21. ファミリー財務資本
6. 家系図を作る	14. メンバーの確保	22. 事業ガバナンス
7. タイムラインの作成	15. ファミリー株主	23. ファミリー協定書
8. 共有価値観の発見	16. ファミリー役員	24. 全体像の確認



私たちは、この 24 の「アクティビティ」を通じて、プランニング、意思決定、及び問題解決を促進するために、「ファミリー」メンバーが情報を共有できるようにすることを最終目的とします。これらの「アクティビティ」を行っていくことで、あなたの家族がお互いの行動様式を変える機会を提供し、家族の信頼を高め、それがひいては家族のコミット

メントを高めることになります。良いコミュニケーションと家族の協力ができているのは、偶然や幸運によって起こるのではなく、家族の一人一人が覚悟を持ち、訓練されているからです。コンサルティングを依頼してくる「ファミリー」において、親族を不快にさせ、情報を共有することに消極的で、一緒に働くことができないことを目標に掲げているようなことには、私たちは会ったことも、協力したこともありません。しかしながら、これらが多くの家族会議の結果であることも知っています。

社会生活を続けていくうえで、私たちは脅威を感じることに對する3つの自動的な感情反応を学んできました。すなわち、思考停止（Freeze）、逃避（Flight）、反発（Fight）です。家族経営の企業でも、この「アクティビティ」をスタートさせようとしたときの最初の反応は通常、危険な出来事に対して何も行動しない思考停止から始まります。その後、傷が深くないように、その問題に触れないように避けて通るようになり、それから物事が耐えられなくなったときには何も言わなくなるか、または物理的または精神的に会議に参加しないという行動をとるようになります。もちろん、このようなことをしても、問題は何も解決しません。逆に、家族にとって、それは不誠実な行いなので、きわめて大きなダメージを生むこととなります。その一方で、反発し抵抗を試みることは痛みを伴う可能性もあります。しかしながら、少なくともそれは現実のものであり、問題の一部を議論の場に持ち込むことができます。

悲しいことに、ほとんどの「ファミリー」は、許容できる行動がどのようなものかを知らないため、彼らは非効率な会話、相互交流及び会議を行っています。そして、すべての家族は、受け継いできた一連の台本を共有しており、そこには会話を支配する、敬意を示さない、中断する、または耳を傾けないなど、悪いコミュニケーションの習慣が通常含まれています。

パフォーマンスの向上を目標とする「ファミリー」は、これらの悪い習慣に立ち向かい、良い習慣に置き換える必要があります。言い換えれば、家族内のやり取りへの期待を明確にするように行動規範を作り直していくのです。新たに作り上げていく一連のルールは、一緒にうまく働くことを望む多世代家族にとって重要なツールにならなくてはなりません。明確なガイドラインなしに、物事を成し遂げる方法や家族関係を強化する方法はありません。行動規範は、感情的な爆発や職業倫理に反する行動を防ぐことはできませんが、家族の間で、何が許容され、奨励されているかを明らかにすることができ、したがって家族全員が自分たちに何が期待されているかを知ることができます。また、それは効果のない行動を見つけ、その場で対処するためのツールも生み出します。5分のタイムアウトと何が起こったかについての迅速なディスカッションは、家族と一緒に学習して規範違反を減らすのに役立ちます。また、ビジネス上の難局や難しい関係の場合には、明確な関与規則を設けることがさらに重要です。

行動規範を否定的なもの、あるいは“べからず”集として作ってはいけません

家族の間で、「咎める、非難する、侮辱する、中傷する、けなす、対決する、こきおろす、検閲する、指を指す、批判する、軽蔑する、口笛を吹く、叫ぶ、悪口を言う・・・」などの行為をやってはいけないことは、言うまでもありません。そして、行動規範を作ったからと言って、それまでの振る舞いを即座に変えることができるなどと期待しないでください。しかし、行動規範として、推奨され期待されている明確に定義された肯定的な行動を示すことができれば、より効果的な相互交流を含んだ新しい家族の台本を作成するための最初のステップがはじまるのです。

家族の行動で譲る余地のない1つの規範の例は、敬意です。家族メンバーの中で、親族から軽蔑され、一段低くみられるような扱いを受けることを恐れているような人がいる場合、建設的な会合を開いたり、家族関係を改善したりすることは不可能です。「ファミリー」におけるこの敬意の喪失は、家族の信頼とお互いへの関与を損なうことになるため、特に深刻です。信頼することはあなたたちの社会的接着剤であり、家族組織における競争上の優位性です。なぜなら、信頼はより小さな疑い、疑問及び不確実性があったとしても、あなたが他の家族メンバーの動機や行為に関して前向きに働きかけることを可能にするからです。

もう1つの重要な行動は、よく聞くことです。私たちは、家族での会議の際に「聞くということは途中で邪魔をいれずに、話題に集中し、発言時間を共有する（話す時間は3分以内）こと」なのだと宣言することにより、求められているところを明確にして、より効果的で影響力のある方法になるのだといってきました。

信頼を築くのは、単に「丁寧」で、難しい会話を避けることから来るのではないことを覚えておいてください。逆に、家族のメンバーが、相互に敬意をもって話し合いを行うことができれば、困難な問題について話し合うリスクを負う時に、深い信頼と現実の調和が達成されるでしょう。特に、困難な主題が扱われるときには、信頼があれば、家族は相違点と不合意を乗り越えるための新しいオプションとより効果的な方法を検討することができます。

行動規範は、どうやって作っていったらよいのでしょうか

ステップ 1

参加者、それぞれが家族のためになるような建設的なコミュニケーションと関係性を築くための基本となると思う「4つの前向きな行動」を書いてください。そして、それぞれの行動を別々のポストイット付箋に書き、分類と結合ができるように、それら全部を壁に貼り付けてください。この作業では、ポストイットの色分けは、特に指定しませんが、家族の中でわかりやすいように自由に分類するのもいいかもしれません。

ステップ 2

次に、類似のアイデアを主要なテーマにまとめます。このとき、テーマの数は10個以内とします。ある程度の括りで、それに応じて、個別の付箋をさまざまなテーマに整理します。たとえば、「陰口を言わない」と書かれていた付箋があったら、そのテーマは「敬意」になります。他の誰かが「アイデアを批判せずに注意深く耳を傾ける」と書いていた場合には、「リスニング」に分類してください。

ステップ3

上で決めたテーマに対し、個々人の行動すべてを検討し、それぞれのテーマに振り分けましょう。

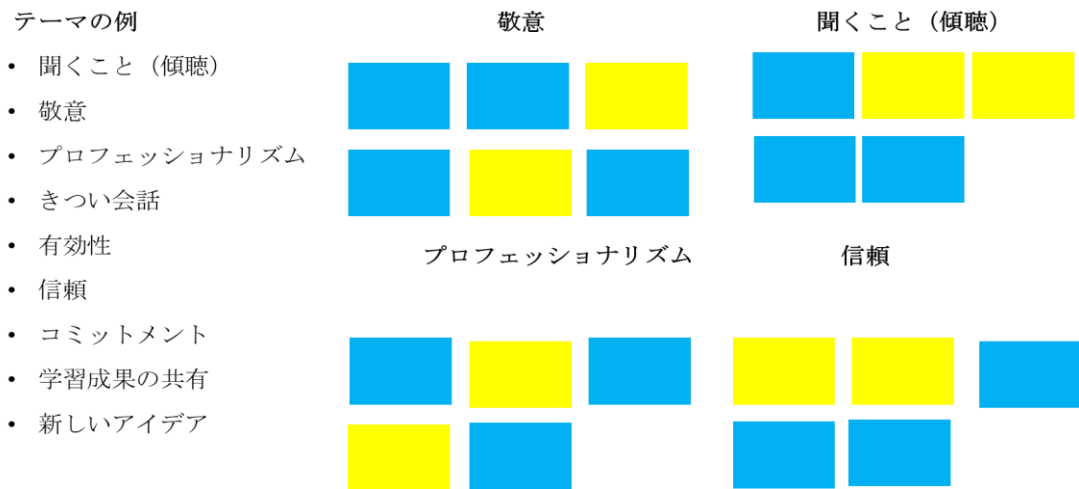
ステップ4

特定されたテーマとそれらのテーマを象徴する具体的行動に基づいて、家族チームとして行動規範の案を考えて作成していきましょう。左側にテーマの例を挙げ、それぞれのテーマごとに類似性のあるポストイットをまとめていくのです。家族のメンバーが共同で作業を進めるうちに、最初のポストイットに対して、文章が追加され、その中身が改善されてゆくでしょう。このことは、生きたドキュメントであることを意味しています。やがて、それは正式なファミリー合意書、あるいは「憲章」と呼んでもいいかもしれませんが、その中に含まれてゆくことになるでしょう。ファミリー合意書の作成については、また、後で取り上げることとなるでしょう。

行動規範の一部としての儀式またはシンボル。

話しをしている人が誰かが分かるような目印を用意してください。例えば、クマのぬいぐるみ（リスニングベア）など、家族の思い出に繋がるようなものでもいいでしょう。クマを抱いている人だけが話すことができます。そして、話し手が終わると、彼が次にそれを渡す人を決定します。この方法は、アメリカ先住民族の間で行われていた風習を参考にしています。彼らは、会議の時に「発言時間」を公平に共有するために、トーキングスティックを順番に回していました。家族会議の際には、わかりやすいマスコットを目印に使用することで、遊び心も刺激されることとなり、会議の内容が深刻になりすぎることを防ぎ、ルールに面白味を与えることができます。部屋に子供用のおもちゃを置くと、大人がより良い振る舞いをするという調査さえあります。家族の中の年長者が、手を挙げクマのぬいぐるみを手に取って、「私が話してもいいかな？」などと、若い孫娘に尋ねているなどというのは、とても面白い光景です。家族の中で成人に達した人が、みんな平等に発言権を持ち、力を共有するような家族になるためには、条件が平準化されていることが効果的なのです。

この時点でのフリップチャートの見え方



我々の家族行動規範

まとめられた家族行動規範を書き残していきましょう。一度に全部が決まるということではないでしょうから、何度かの家族会議を経て、みんなが納得する 10 個の家族行動規範が決まったら、記録に残してきましょう。

承認済	日付
1.	
2.	
3.	
4.	
5、	
6.	
7.	
8.	
9・	
10.	

【ケーススタディ】

INSEADのある家族が、この簡潔な10項目からなる行動規範をデザインしました。彼らは非常にマッチョな文化から来ており、人々は伝統的にお互いに話しをかぶせ合い、最も大きな声で叫んだ人が議論に勝ちます。彼らの目標は、家族会議での振る舞いを改善することよりもはるかに大きなものでした。彼らは、すべての会議の場での家族の振る舞いに影響を与えたかったのです。

1. 敬意と共感を持って話しを聞こう。
2. ほかにの人を完全に理解してから自分の意見を共有してくださいーもっと知るために質問しましょう。
3. リスニングベアルール。各人が5分間の「発言時間」を持っています。
4. 規範を守らない人は、10分間発言を許されません。
5. 私たちは、物事を決定する際には「公正な過程」*に基づいて行動します。
6. 家族メンバーは、公衆の面前では、不一致やお互いの批判をしません。
7. 家族の秘密は尊重されなければなりません。
8. 他の家族メンバーの陰口は言いません（私的な場合でも）。
9. 私たちは、個人と家族の成功を祝福します。
10. 毎回の家族会議に親睦活動を行います（散歩、コーヒー、家族晚餐会、ワイン試飲、など）。

次のステップに向けて、何をしたらよいのでしょうか

家族の行動規範に同意することは、出発点にすぎません。それが倫理的な合意であるが故に、それに沿って生きることは最も難しい部分です。起草に携わった家族チームとリーダーは、さらなる3つの行動ステップを考えなければなりません、それらはすべて遵守を促すために設計されたものです。これまでの2つの「アクティビティ」を通じて、次の「家族会議」を考えるための基礎を築くことができました。家族のコミュニケーションについて考え、行動規範を設計することで、会議をより効果的で楽しいものにするために必要な知識とツールを、手にすることができました。

【3つのステップ】

1. 家族メンバー全員に行動規範を理解してもらいます。行動規範を作るための議論や起草に参加しなかった人々にも参加してもらうことが重要です。人々は自分の興味と貢献を反映した「アクティビティ」をサポートします。この家族の行動規範に全員を関与させることで規範の遵守が容易になります。最大の問題は、議論に参加しなかったシニアグループにも理解してもらうことです。シニアの人たちに、彼らが

信じていない審議過程を支持してもらうための効果的な方法は、残念ながら、まったくありません。脅かしてもうまくゆきません。守らなかったからと言って、あなたはシニアの家族メンバーをどのように罰することができるのでしょうか。脅しや罰則などのやり方はコミットメントを築きたい大人のファミリーには逆効果になりかねません。わかってもらうまで、話し合いを続けていくしかないでしょう。

2. 行動規範を、それぞれの個人で理解し、家族のために活かせるようにしてください。会議や「アクティビティ」をもっと楽しくしようとするなら、あなたは間違いなく規範の遵守を促すことでしょう。たとえば、「リスニングベア」のアイデアを使うことによって、「発言時間」を共有する時に、緩やかな規律を提供しましょう。誰かが一方的に話すようなことになってはいけません。そして家族の会議の一部として、いつも親睦活動を含めましょう。
3. 行動規範をすべての家族またはビジネス会議の一部にします。一部の家族はそれをカードに印刷し、毎回の会議の前に回すということをしていました。他の家族では、会議の前に大きなポスターを作って表示し、大声で読み上げたりもしていました。

3つのステップを通じて、家族の行動規範を理解してもらおうとしても、家族メンバーのなかには感情や欲求不満が爆発して、規範の精神や文言への違反へと向かうような人もいるでしょう。このときには、家族のリーダーたちが強力ではあるが建設的な行動をとらなくてはなりません。何をしたらよいのでしょうか。まず、会議中に何が行われたのかを、ゆっくりと思い出してもらうことから始めましょう。そして、こう言うのです「感情的な発言は、私たちが同意した会話のしかたではないですよ」。また、会議後に個別に「コーチング」しなくてはならないようなこともあるでしょう。「あなたが、兄弟に向かって怒鳴った時、どのような気持ちでしたか。そして、もっとひどい事態にならないようにするために、私たちに何か協力できることはあるのでしょうか?」。最終的な仲裁を行うためには、家族メンバー、家族の中のシニアの人たち（長老たち）、そして、いつも規範を破るメンバーと良い人間関係を持っている人たちで話し合いの場を持たなくてはなりません。話し合いを通じて、家族にとって望ましい行動に関する、正直ではあるが厳しい対話が行われなくてはならないことになるでしょう。

第5章 家族会議

なぜ、家族会議を開くのでしょうか

- ・ 関係する人たちの皆が、自分が関与していると感じられるように家族会議をデザインしましょう。
- ・ 家族の絆を強め、資源を最適化し、家族の価値を強化するような家族会議を実施しましょう。

家族会議では、何を話し合えばよいのでしょうか

「ファミリー」の規模が拡大し、世代が増えるにつれて、経営と所有の役割が分離します。家族会議は、情報を共有し、計画を立て、意思決定を行い、そしてすべての人がビジネスや家族の他のメンバーと常につながりを保つために不可欠なツールになります。残念ながら、ほとんどの「ファミリー」は効果的な会議を持っていません。会議が開催されていても、それは形だけで、議論は焦点が絞られておらず、議題は調整されておらず、一部の家族は発言せず、そして結局は何も決定されないか、成し遂げられないままになっています。良い家族会議は偶然には起こりません。それは家族がよく準備した結果として開催されることとなるのです。

ここでの「アクティビティ」は、3つの重要な要素を作り上げることにより、効果的な会議を組織することに焦点を置いています。3つの重要な要素とは、①効果的なコミュニケーション、②行動規範、そして、会議の堅実な計画と運営です。

この家族会議での「アクティビティ」は、本ワークブックの中心となるもので、24の家族経営計画のトピックに関する一連の家族会議（学習体験）を促進するように設計されています。この「アクティビティ」がうまくいけば、家族全員での「アクティビティ」の方法が形作られていきます。十分に計画されたステップによって、会議の計画作業は簡素化されることとなり、最も困難な問題に直面する前に家族が一緒に働くことができるように、より多くのスキルを学ぶ余裕をもたらしてくれることになるでしょう。

どのように取り組んでいったらよいのでしょうか

この「アクティビティ」によって、あなたが一緒に仕事をする家族のグループを作り上げていくことに繋がるものです。それは、実際に家族会議を通じて得られていくのです。会議の目的は、会議を通じて、家族会議そのものを改善することであり、組織的な「アクティビティ」へと深化させていくことです。

ステップ 1 最初の一步はタスクフォースを作ることです

家族会議は、家族のなかの誰かひとりまたは何人かの小さなグループが、家族がもっと効果的に協力していくためには、みんなで話し合う家族会議が必要だと考えたところから始まります。最初のステップは、適切な家族会議を組織するためのきっかけを作るタスクフォースを形成することです。このタスクフォースは、家族のなかで信頼があり共同作業に優れた3~5名の家族メンバーで構成されるべきです。タスクフォースを作り上げていくためには、議長と書記が会って、意識の確認をすることから始まります。そのあとで、通常の家族会議を、どうしたら家族がより効率的で密接に繋がれるようにできるかについての議論が始まります。タスクフォースのメンバーは話し合いを行って考えをまとめたら、ほかの家族メンバーに知らせていくことになります。

ステップ 2 その他の家族メンバーを巻き込んでいきましょう

家族会議を成功させるための最も重要な要素は、出席と発言の両方の面で家族を参加させることです。タスクフォースのメンバーは、それぞれの家族のメンバーと、家族会議を開催することの効果を説明するために、個別に話し合わなくてはいけないかもしれません。話し合いを行うことで、家族の「アクティビティ」に対する懸念、恐れ、あるいは異議を聞いて、その考えを理解して、どのトピックを家族会議の議題に載せるべきかを一緒に検討する必要があります。あなたが注意深く耳を傾け、彼の好奇心をそそることができたら、彼らは家族会議に参加してくれるでしょう。参加しない場合には、無視することなく、議題と議事録を送付して、最初の会議の後に反応を確認します。

最初の家族会議の目標は、主要な問題や決定に対処するような技術的なものではなく、人々が出席して「アクティビティ」に参加できるように場を作っていくという意味で社交的な場にしたい方が良いでしょう。議題は、家族が一緒に働くようにするための最初のステップとして、すべての個々の懸念を反映する必要があります。会議のトピックが決まったら、タスクフォースは議題案を配布し、会議の議長を決めて、読み物やアンケート記入用紙などの簡単な準備資料を家族に配布します。もし全員が事前に「宿題」を済ませていて、会議のトピックに集中できていれば、会議はより魅力的で効果的なものになるでしょう。

最初の家族会議でとりあげる効果的な議題は、家族行動規範案を審議することでしょう。行動規範を審議することができたら、次回以降の会議において、家族が会議に前向きに参加することができるようになり、皆の注意を重要な点に向けさせるために、共有価値観とビジョンを審議することができるようになっていくのです。

議題案

我々の家族会議は下記項目を審議すべきである

例1：家族行動規範の審議

例2：「月面でのファミリービジネス」作業帳を完成させることに関する家族の興味を見積もる

1

2

3

ステップ 3 会議を主導する

① 最初に何をしたらよいでしょうか

家族会議が始まりました。議長が会議を開始し、別のタスクフォースのメンバーがメモを取るために秘書を務めます。議長は、どのような議題を話し合うかを説明し、その項目の話し合いを進めるために、今日の会議がどの程度の長さにしたらよいかを出席者全員に確認します。会議は長すぎるよりも短すぎくらいでいいでしょう。家族が長い会議に興味を示しているのでない限り、60～90分の議事後に軽食が提供されるような時間設定がよい出発点だといえるでしょう。

② 会議を主導するときのポイント

会議が始まったら、議長が討論を主導します。参加者が、それぞれの意見が聞いてもらえるという安心感を与える必要があります。みんなが同じように発言できるんだということを理解してもらえるように参加を促し、会議を議題のトピックに焦点を合わせ続け、各議題に対する実行可能な対処案を見出すように努力をします。

議題ごとに、最初の半分は対話に割り当てて、そのあとで行動計画と意思決定に残りの半分の時間を割り当てるくらいの時間配分で考えましょう。未完成のビジネス、新しいトピック、または未解決の問題については、性急に議論したり、準備や考えなしにそれらを押し進めたりするのではなく、次の会議の議題として追加したほうが良いでしょう。

③ 運営上のヒント

会議が散会する前に、次の会議の暫定的日程を決めておくことも役に立ちます。この家族会議が、日常生活の一部となれば、年間の会議日程を決めることもできるでしょう。

④ 閉会の際に気を付けること

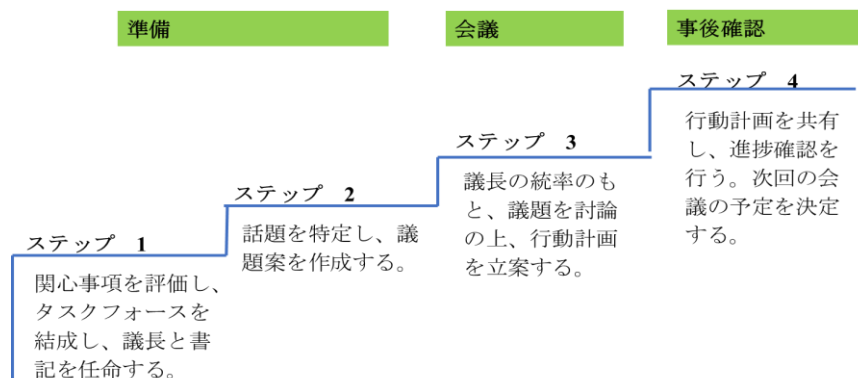
議長は、家族が次の会議について考え始めるために、今回うまくいった点と、今後の改善の余地がある点についての簡単なまとめを行って、出席者に今日の会議がどうだったかを評価してもらおうとよいでしょう。その評価を確認し会議を閉会します。

ステップ4 事後確認

家族会議の本当の結果が見えてくるのは、会議を行ったかなり後のことになります。出席したかどうかにかかわらず、すべての家族に1週間以内に議事録を配布してください。この議事録では、討議内容を確認し、行動計画を伝達し、誰が何の責任を担うのかを確認する必要があります。これは記録であるだけでなく、人々が参画し、家族について考え、次の会議の準備「アクティビティ」を動機づけるツールにもなっていくのです。

タスクフォースの仕事はこれで終わりません。次の「アクティビティ」に向けて、フォローアップ方法を決定する必要があります。このことは、他の家族をグループに召集するか、特定の行動に対処するための新しいタスクフォースを形成することを意味するかもしれません。やがて、正式な家族協議会の中で、タスクフォースの調整の役割を引き継いでくれる組織づくりができれば、家族会議のプロセスはさらに制度化するかもしれません。

家族会議の準備あるいは改善の方法



次は何をしたらよいでしょうか

最初の家族会議は、家族が共に働くという前向きな経験を家族に提供するものです。今後、より困難な問題、計画、または決定に対処するための準備をするように設計します。家族相互に適切にコミュニケーションし、行動規範を作成し、会議を注意深く計画することができれば、「ファミリー」はより効果的な意思決定と問題解決を支援することができます。そして同時に、面白くて楽しい時間を一緒に過ごすことができたという体験を通じて、これから出てくる真に難しい疑問に対して全面的に取り組むことへの励ましとなります。

第6章 家族とビジネスの課題

なぜ、課題を考えるのでしょうか

- ・ 家族に特有の状況と各世代の懸念事項を特定するため。
- ・ 家族やビジネスにとって、夜眠れなくなるほど悩ましい問題が何かを理解するため。

何をしたらよいでしょうか

この「アクティビティ」は、シニア世代と次世代のメンバーが協力して、最も深刻な懸念事項を特定するのに役立ちます。ファミリービジネスは、独特のリーダーシップの課題に直面しています。世界中のシニアのファミリービジネスリーダーに対して、心配で夜も寝られなくなるような心配事は何かと尋ねると、ほとんどの人が「次世代のビジネスリーダーシップと家族関係を守ること」と答えます。一方で、次世代に同じ質問をしてみると、「私のリーダーシップを発揮する機会をもっとほしい」という答えが返ってくることが多いです。この演習では、次世代およびシニア世代が直面している重要なファミリービジネスの問題に関する情報を確認しましょう。この「アクティビティ」を行うことで、個々人とその家族が、他の人々が直面している課題の概要について理解し、比較対照する助けになります。この「アクティビティ」を行う良い点は、あなたが心配に思っていることについて、みんなでその情報を共有することができれば家族の結束は強まり、対人関係への信頼を構築することが期待できます。一方で、この「アクティビティ」がうまくいかないと、各世代が何を懸念しているのか理解できず、また話し合う機会を持つことができないまま過ぎてしまうと、家族の重要な問題について共感することができないまましていると、ビジネス面での事業計画を傷つけ、さらには家族内での対立も深刻化していく可能性があるということです。

どのように進めていったらいいでしょうか

この「アクティビティ」には、2つのグループディスカッションが含まれます。1つはシニア世代向けで、もう1つは次世代ファミリーメンバー向けです。その後、彼らは集まり、特定した重要な課題と機会を共有します。それぞれ別に話し合いをした後で、2つのグループ間で対話することで、世代や家系を越えた新しい方法の家族コミュニケーションを切り開くことに繋がるでしょう。

ステップ1

シニアと次世代、2つのグループに分けます。世代が1つしかない場合は、1つのグループとして続行します。

ステップ 2

「シニア／次世代ワークシート」に、それぞれ個別に記入します。これを書く理由は、家族とビジネスに関する5つの主要な懸念事項を特定するためです。主要な懸念事項は、例えば、リーダーシップの継承、将来の所有権、事業戦略、ガバナンスなどのほか、家族やビジネスに関連するトピックスが挙がってくるかもしれません。

【シニア／次世代ワークシート（私を夜眠れなくするもの）】

問い1

- ・ あなたはシニア世代ですか、次世代ですか

問い2

- ・ 家族とビジネスに関する最も大きな懸念事項5つを、個別に記入してください。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

それぞれの世代の悩み例

シニア世代：ビジネスにおける次世代層の役割が不確定であること

次世代：ファミリービジネスにおけるキャリア機会

ステップ 3

あなたのグループ内（シニアまたは次世代）において、あなたが抱えている個人的懸念事項を他のメンバーと共有し、世代としての課題を特定してください。

- ・ その課題たちはどのように関連していますか？
- ・ そのうちのいくつかをまとめることで、討論の主要テーマとすることはできますか？

ステップ 4

シニア世代／次世代、それぞれのグループの中で、最も重要な5つの共通懸念事項または課題について合意の上、リストアップしてください。

ステップ 5

（もしグループを2つに分けていたら）家族での討論のために、グループを統合してください

- ・ シニアと次世代の懸念事項を比較できるように発見事項を共有しましょう。
- ・ 計画と問題解決のために誰もが同意する主要なテーマ領域を特定します。
- ・ 家族全員の承認を得るために、共通の懸念事項の上位5件を書き出してください。

次は何をしたらよいでしょうか

この手順で進めることで、シニア世代と次世代の両方が、お互いの物の見方への理解を深めることができ、それぞれ相手が直面する家族とビジネスの問題を特定するのに役立つはずです。これらの議論を続けていけば、両世代が一緒になって挑戦し、外部の機会に対応するように助けあうことで、家族およびビジネス計画を構築することができるようになり、それが家族全員にとっての共有利益であるということが分かるはずです。それぞれの

世代及び共有した5つの課題は、今後のどのような計画「アクティビティ」においても気を付けてみていくことができるように記録しておく必要があります。

ワークブックの後ろについている日誌ページを活かして、将来の「アクティビティ」に活かせるアイデアを保存しましょう。今回は、以下の4つのスペースを用意しました。①家族討論からの注記または箇条書き、②アイデア、未回答の質問、および反省のための個人的記録の個人的な記録、③あなたが同意したことを文書化するための家族合意書、④何を、いつ話すべきかについての「アクティビティ」案。

我々の5つの大きな懸念事項

シニア世代の懸念事項	
1	
2	
3	
4	
5	

次世代の懸念事項	
1	
2	
3	
4	
5	

我々の共通懸念事項	
1	
2	
3	
4	
5	

家族の優先事項	
1	
2	
3	
4	
5	

書き記そう		実践させよう	
家族討論からの注記または箇条書き	アイデア、未回答の質問、及び反省のための個人的記録	あなたが合意したことのファミリー合意書	何をいつ返すべきかについての活動案
書き記そう／実践させよう			

第7章 ファミリーメンバーの家系図

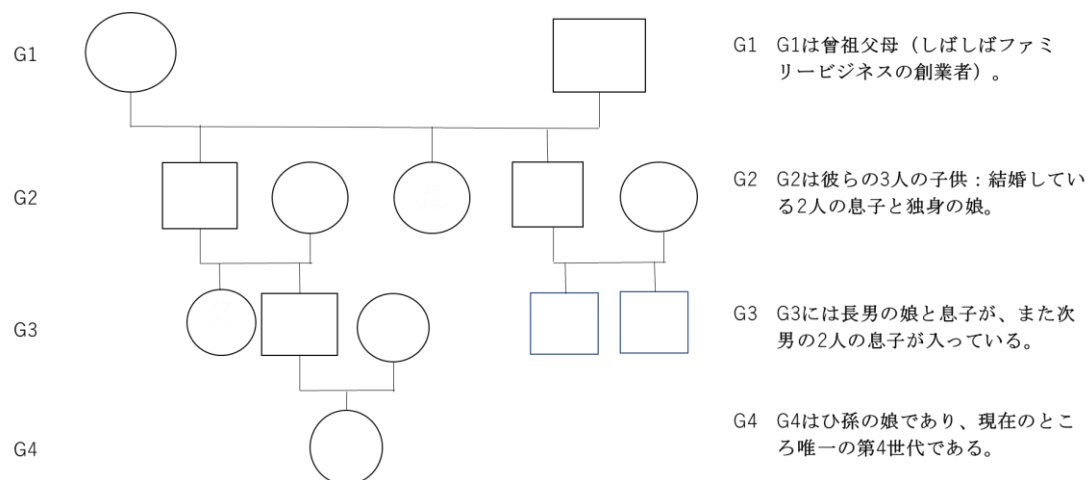
なぜ、家系図を作るのでしょうか

- ・ ファミリーの中で共有している歴史と発展に影響を与えた要因を理解する。
- ・ ファミリーとして考えたときのあなたたちの強みと弱みを認識する。
- ・ 個人およびファミリーのライフサイクルが、会社に対する所有権、ガバナンス、リーダーシップの役割にどのように変化をもたらすかを示す。

ビジネスに対して何を期待できるでしょうか

ファミリービジネスの成功のためには、会社の強みと課題を明らかにすることだけでは十分ではありません。ファミリービジネスではファミリーの強みと課題についても同じように考えることが重要です。ただし、実際には、多くのファミリービジネスがビジネスの成功のために経営計画を策定するプロセスで、ファミリーの情報について考慮していません。これは残念なことです。なぜならファミリーメンバーのライフサイクルや、次世代の構成メンバーに何人いるか、誰がどんな事業で働いているのか、そして株式を持っているファミリーメンバーはどこにいるのか、などを考えることは、企業の戦略、投資、ガバナンスに大きな影響を与えるものだからです。こうしたファミリーのビジネスへの影響をよりよく理解するための有用なツールの1つとして家系図があげられます。

図1：4世代家系図の例



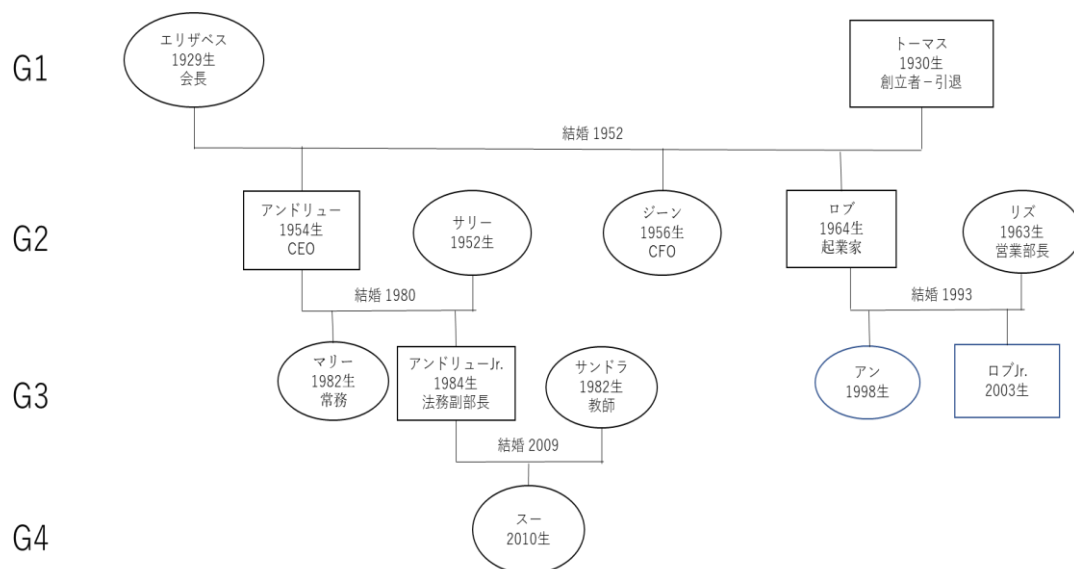
家系図とは、複数の世代にわたるファミリーの関係、主要な出来事、ファミリーの活動力を目に見える形で説明する地図のようなものです。誰がファミリーに属していて、その人たちがどのように相互に関連しているのかについての共有意識を構成するためにも役立つ

つものとなります。あたかも企業のバランスシートの中に、事業を拡大させるために有効な金融資産が書かれていることと同じように、家系図には、ファミリーの中で一緒になって将来の成功を追い求めることができるメンバーが何人いて、その人たちの才能とエネルギーの潜在的な可能性を知るのに役立ちます。このような用途で利用するための家系図を作るために、関係性を書くだけではなく、少し情報を加えた家系図を作れば、ファミリーメンバーの人生の出来事や、行動が明らかになります。家族の名前だけでなく、年齢、生年月日、結婚、別居、離婚、死、その他の主要な出来事を書き加えます。たとえば、ファミリーの中に、大学で工学を学んでいるメンバーが4人いるということが分かれば、ファミリーの中で、教育、専門性、および実力主義に関して、何らかの共有する価値観があることを暗に示しているといえるでしょう。

家系図は、シンボルと言葉を用いて、家族の歴史と重要な生活上の出来ごとを記述します。この「アクティビティ」は、二つのステップから構成されます。一つ目のステップは、現在の家系図を作成することです。次のステップは、10年先の家族のシナリオを予想することです。現在、55歳でCEOを務めている人は、10年後には彼のライフサイクルの中のまったく違ったところにいるでしょうし、現在業務部長を務めている彼の30歳の娘も同様です。

図2は、すでに引退しているトーマス(87歳)と現在会長を務めている妻のエリザベス(88)により創設された多世代ビジネスファミリーを示しています。彼らの息子、アンドリュー(63)はCEOであり、娘のジーン(62)がCFOです。義理の娘のリズはマーケティング担当役員を務めています。そして、孫のアンドリューJrとマリーは、それぞれ法務部長および常務取締役を務めています。この家系図を見ると、このビジネス家族の将来計画を立てる際に考慮しなくてはならない重要な情報がわかります。この家系図を見ながら話をする事で、この家族を駆り立てて、相続と会社の主要職務への家族メンバーの就任に関して考えることができます。すでに創業者が引退し、会長は通常の引退年齢を過ぎています。現在、3人の第2世代メンバーと2人の第3世代メンバーが、このビジネスの中で働いていますが、この中で誰が、将来の経営者となるのでしょうか。また、株主の役割に興味を持つ家族メンバーが、この5人のほかのファミリーメンバーを含めて何人いるのでしょうか。こうしたことを考えるのに家系図は役に立つのです。

図2：4世代家系図の例

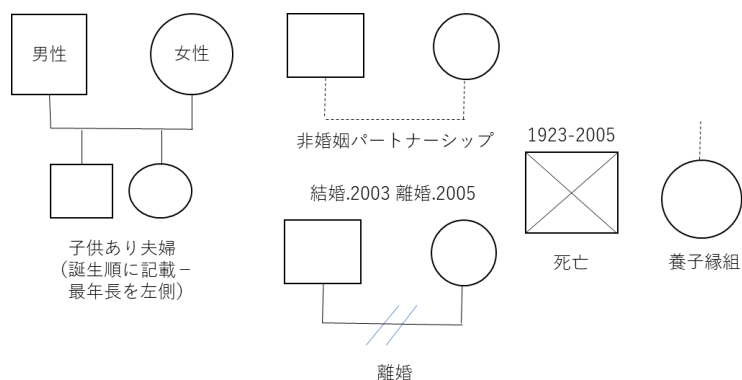


家系図はどのようにして作っていったらよいでしょうか

ステップ 1

最初に（少なくとも）3世代の家族を、世代と家族系譜に基づいて描いてみましょう。家系図は、まず手書きで作成し、その後パワーポイント化することを勧めます、なぜなら、物理的にマップを描くという行為が、より強い個人および家族の関わり合いを生み出すからです。家系図を書くときには、図3のシンボルを使用し、シンボルの横にある各人の名前から始めて、男性を四角形で女性を円で表す家系図を作成します。このとき世代ごとに、家族メンバーを年長順に左から右に並べていきます。

図3：家族情報のシンボル



ステップ 2

次に、家族の動態情報を追加します。このほかの動態情報としては、関係（結婚、離婚、同居）、生活上の出来事（誕生、死、養子縁組）、そして職業活動（教育、現在の雇用）があります。動態情報は比較的単純だと思われそうですが、日付を記入することは、大規模あるいは古い家族では、しばしば意見の不一致を引き起こします。たとえば、どの大叔父が最年長だったか、のように。そしてある文化では、ファミリーネームを名乗る者が、相続し統治するという暗黙の合意があります。

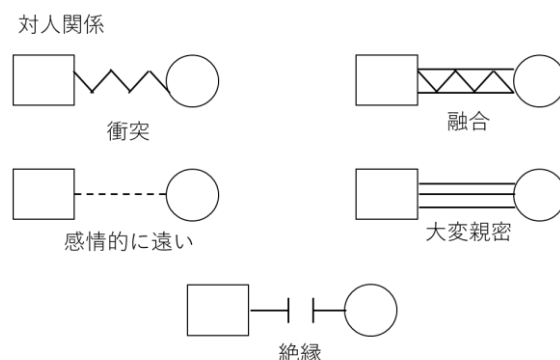
家族の構造は、メンバーがどのように組織され、誰が影響力を持ち、ビジネスからの期待、そして最終的には誰がコントロールするのか、などを形作ることがよくあります。伝統的に、性別はすべての文化における役割と責任の主要な決定要因であるため、強力な女性リーダーは従来の男性主導の会社とは異なる影響力を生み出します。

ステップ 3 オプション

家族内人間関係に関する記述を追加しましょう。家族というのは生物学的にも、心理学的にも常に人間関係の問題です。あなたがそれぞれどのように関係しているかを知っていれば、家族メンバーがどのような感情的関係を持っているか、あるいは持っていたかということを考えるのに役立つでしょう。家系図の中では、衝突、親密性、感情的距離、疎遠（絶縁）、そして融合（近すぎ）を表すように作ります。

このとき、人間関係について議論をするので、人々の感情を制御するために、進行の専門家（ファミリービジネスコンサルタント、セラピスト、あるいは心理学者）に同席してもらうことを勧めます。家族メンバーにより、家族内人間関係の受け取り方は様々ですので、家族の動態情報を超えて家系図を記述したり解釈したりするには、経験を積んだプロフェッショナルによる進行が必要となるのです。例えば、「私たちはお互いを愛する家族ですか？ 私たちは仲良くやっていますか？ お互いに我慢できないのは誰ですか？」というような質問は、感情的反応を引き起こす可能性があるため、誰も傷つかないように建設的に使われなければなりません。そして、安全な会話を進行するための経験豊富なアドバイザーが同席していても、家族メンバーが家系図に追加のコメントを付け加える際には、注意深さと思慮深さが求められます。シンボルが正確であっても、誰かを傷つけるかもしれません。注意して書いていくようにしましょう。

図3 家族関係シンボル



ステップ 4 将来家系図を描く

あなたがたが作った家系図を使って、将来について考え始めましょう。10年後の家族を想定したもう一枚の家系図を作ることは、今後の役割や持ち株を考えるときに役立ちます。家族の戦略を構築するにあたっての第一歩は、将来の家族を考えることです。たとえば、今15歳の娘は25歳になります。そして、中間管理職の45歳の娘は55歳になります。将来家系図の価値は、家族および非家族メンバーを将来の役割のために育成することを考え始めるのに役立つことです。

持ち株と資金換金性も考えなくてははいけません。年長の家族メンバーは間もなく、引退に備える必要があるでしょう。同じく重要なのは、別のキャリアや興味を持つ若い家族メンバーの何人かが、ファミリービジネスの株式を売却する可能性を検討し始めるかもしれないということです。あなたが長期的に考えることができ、そしてシニア世代がまだ元気で計画を策定するプロセスを導く助けをしてくれるなら、あなたの家族のオプションは数限りなくあるでしょう。

ステップ5 重要人物の年齢を確認する

家族の将来を計画するため変動する要素は簡単に確認できますが、一方で、将来計画が及ぼす影響について、誰もが積極的に話し合う意思を持っていなければなりません。あまりにも多くの場合、ビジネスファミリーは自分たちの状況の現実を厳しく見ることを忘れてしています。家系図は、誰でも見ることができるツールになります。

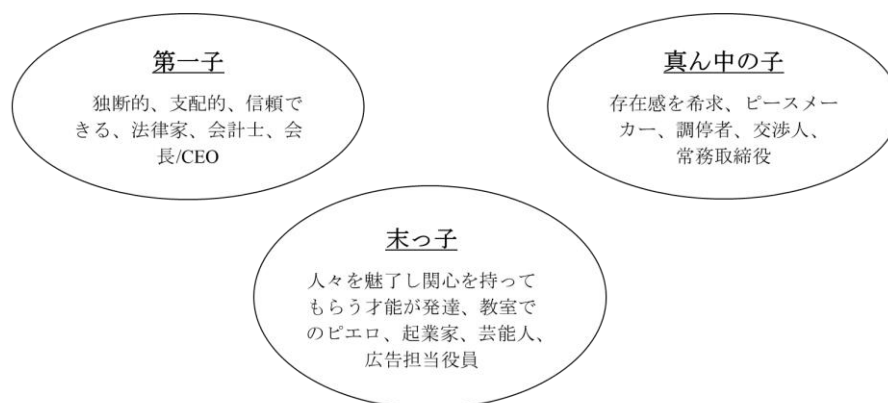
現在および将来の家系図が完成したら、どのような要因が家族に強さと課題をもたらすのか、および将来の経年事象の影響について検討し始めることができます。10年後の家族の年齢を考慮するだけで、役員や管理職として関与すること、株主としての義務、そして資金と才能をビジネスへ投資する責任、などに関する問いが引き起こされていくでしょう。

【ヒント】家系図の議論を進めるために次の質問について考えてみるのもいいでしょう。

1. 家族は何に価値を見出しますか。例えば、教育、成果、認知？
2. どのような価値観が両親あるいは祖父母から受け継がれましたか？
3. 誰が最も親しい家族メンバーですか？最も遠い人は？
4. 家族に最も影響を与えた外的要因は何ですか
(戦争、移民、景気循環)？
5. それぞれの世代における誕生順パターンは何ですか
(第一子、真ん中っ子、末っ子)？
6. 関係が難しい人は？
7. 誰と誰が性格的に似てますか？
8. 身体的見て、誰と誰が似ていますか？
9. 家族の中で、誰が権力を持っていますか？
10. 争い、病気、または離婚のパターンは何ですか？

ステップ 6

将来計画を立てる時には、誕生順の心理的影響、家族の利益、対人および分家間関係を考慮することが、絶対に必要となります。誕生順は、家族メンバーが選ぶ役割に対して、きわめて大きな影響を与えることができます。たとえば、「小さな妹役」「母親役を演じる年上の姉」あるいは「反逆児の兄」などです。これらは、家族の機能のみならず、誕生順と各個人の個性によっても影響を受けます。潜在的な対立や非生産的な行動が、ビジネスの業績や家族の機能に影響を与える前に、これらを阻止するために、心理状態が行動や人間関係にどのように影響するかを考えることが重要です。



出典：W. Toman, (1993) *Family Constellations*, 及び F. Sulloway (1996), *Born to Rebel*

将来の家系図を使用する最後の理由は、死亡、病気、離婚などの予期しない出来事が起こった時に、家族やビジネスにどのような衝撃を与えるかについて考えることの助けになるからです。誰もこれらの否定的な出来事について考えたくはありませんが、もしあなたの会長が80代で、会社の株式とガバナンスにおいて主要な役割を果たしているなら、少なくとも将来のシナリオを検討することは賢明なことです。避けられない事態が発生した場

合、安定性と持続可能性を確保するために、今の時点で何を考えておけばよいでしょうか。

家系図ができました、さて次は何をしましょうか？

家族の家系図と一緒に完成させ、将来について話し合うことは、あなたの家族特有の状況を理解するのに役立ちます。各人が家族についての異なる解釈や信念のもとにこの「アクティビティ」を始めますが、あなたがたが協力して情報や見方を共有するにつれて、これらの相違は減少してくるでしょう。

家族制度について話し合うことで、コミュニケーション能力も向上します。個人や家族が成熟するにつれて変わっていく行動、たとえば事業承継などの移行交渉や関係再交渉などを考えるときに役に立つ新しい情報も手に入ります。コミュニケーションや役割の見直しなどを家族の中で考えるために必要な基本的なスキルを磨くことができるでしょう。

重要なことは、家系図によって家族及び事業の計画に活かせるだけでなく、紛争の防止および解決にまで活かせるということです。新しい情報を共有することもまた、将来を計画し、難しい決定に対処するための家族の**唯一**のツールとなるのです。役割の移行は損失を生み、家族は多大な感情的反応を伴う損失を経験するため、家族では葛藤が避けられません。しかしながら、さまざまなシナリオへの対処方法についての意思疎通を図ることは非常に役立ちます。

ただ、先の例の中にあった会長である 87 歳の母親などの主要な家族メンバーが話し合いに参加しないという事態になった時、それは簡単には解決しません。すぐには対応できない問題があることを認識することも重要です。現実的にできることからしていきましょう。さらに、家系図作成の過程で、家族メンバーのある人たちにとって恥ずかしい、または有害な情報が暴露されてしまうかもしれません。従って、十分に注意深く取り組まなくてはなりません。

最後に、家系図は家族の秘密情報を含んでいます。従って、あなたはそれを必ず安全な場所に保管することを確認してください。そのことを決して忘れないようにしてください。

第8章 ファミリービジネスのタイムライン（年表）

なぜ、年表を作るのでしょうか

- ・ 年表を作ることで、あなたのファミリービジネスの歴史およびその発展に影響を与えた要因について、ファミリー相互に理解を共有することができます。
- ・ 先代たちが遺してくれた、成功したビジネスの遺産は、あなた方の家族にとって、社会に対する関係性、貢献する役割などを教えてくれます。
- ・ 家族のメンバーが関係していくビジネスについて、みんなで会話を始めるために役立ちます。

何を作ればよいのでしょうか

年長のリーダーから、若い世代は家族の歴史、ビジネスを成功に導いた理由、そして家族とビジネスの将来を守る責任を十分に理解していないという話をよく聞きます。家族の共通の歴史を理解することはビジネスの現在の競争的状況を理解することと同じくらい重要です。子供の頃からの経験は私たちの信念と前提を形作り、それらは私たちが生涯を通じて生きる価値観となります。家族のファミリーヒストリーは、私たちの行動の有り様と、自分たちが個人および家族としてどのような人になるかについて強い影響を与えます。私たち全員が直面する課題は、私たちの家族の価値観、そしてそれらが私たちの未来を決定するために発揮する力は、往々にして私たちには見えません。共有されている遺産を理解している家族は、その強みに基づいて行動し、弱みに対処することができます。すなわち、「過去に学ばないものは、過ちを繰り返す（ジョージ・サンタヤーナ）」といえるでしょう。

どのようにしてタイムライン（年表）を作ればよいのでしょうか

あなたの年表作成プロジェクトは、すでに家系図を作る時点で始まっていました。なぜなら、あなたの家族が変化していく様子を理解することは、ファミリービジネスの歴史を探求する基本だからです。

ステップ 1

ファミリーの人たちに会って、ファミリーの年表を作ることを説明してください。ファミリーの歴史を知らないという場合でも、皆が共有できる家族の記念になるような物を集めるようにお願いしてください。古い家族やビジネスの写真、映画、ビデオ、新聞記事、本、広告、新製品発表資料、青写真、報道発表、契約書、役員会議事録、設立許可書、定

款など、考えうるあらゆる歴史的資料を集めるよう家族に依頼してください。インターネット検索や会社のウェブサイトも追加の資料につながるかもしれません。

このステップの目標は、家業についての確実な事実を捉えたアイテムを収集するだけでなく、物語を生き生きとさせ、新しい世代の好奇心を育てるような、古い世代の思い出を引き起こすことです。

ステップ 2

家業について、すでに知っていることに基づいて、あらかじめ概要とメモを作成します。ファミリービジネスの歴史の執筆は、タスクフォース（3～5人の家族チーム）のプロジェクトとし、それをあなたの中で組み立てられている知識と比較することから始めることを勧めます。別のメンバーが持っている遺物を待っている間に、大まかな年表を作成し、情報を追加し、質問についてメモを取り、インタビューできる人（家族、幹部、顧客、納入業者、パートナーなど）を特定し始めます。特にあなたや他のチームメンバーがそこで働いていた、役員を務めたりしている場合には、おそらくあなたはすでにあなたのファミリービジネスについてかなり知っていることに気付くでしょう。

このステップには、関連する専門的スキルを持つ家族（作家、教師、歴史家など）が貢献できるようにしてください。もちろん、シニア世代を含める必要がありますが、その一方で、あなたがたの歴史が、家族全体にもアピールできるように、若い世代も含める必要があります。

ステップ 3

個別のインタビューを通じて、家族の物語を集めます。家族とビジネスに関する本人の話が最高の財産ですので、質問をして、逸話や重要な出来事を発見してください。この情報共有行為は、家族グループまたは1対1の面接で行いビデオとして記録してもよいでしょう。すべての話を聞くのに十分な時間を取るようにしましょう。お話を聞くのが情報を伝える最も強力な方法の1つです。丁寧に聞き取りを行い、事実関係とともに自由回答形式の質問を行うことで、インタビューされる人が、より多くの情報をもたらしてくれる気持ちになるようにしましょう。取材したストーリーの正確さを向上させる1つの手法は、複数の人々に同じイベントの回想と全体像を尋ねることです。

これは事実に関する歴史プロジェクトではないことを覚えておいてください。例えば、我々の記憶というものは消え去り、また人間は時々細部を忘れて自分の物語を組み立てる傾向があるので、これらの話は100%の真実でないかもしれません。また、家族の成功に向けての創業者の苦闘と全面的献身に対して誇張された評価と感謝をあらわす傾向があることは注意しなくてはなりません。

特に、シニア世代にとって、質問内容によっては、怒らせてしまうことや悲しい出来事を思い出してしまうことなど感情的な出来事になってしまう可能性があります。何を尋ねるのか、質問内容には十分に注意してください。家族メンバーによっては、過去を語ることが難しいことがあるかもしれないことにも気を配ってください。そのためにも精神的に成熟している落ち着いた方々がインタビューを担当すべきです。

このステップの目的は、ファミリービジネスが自分たちにとって何を意味するのか、ということをもみんなが解釈して理解することです。みんなの理解が進む安くなるようにファミリービジネスの物語を作るようにしてください。インタビューに答えやすくなるように、以下のような質問をするといいでしょう。

1. ファミリービジネスに関する、あなたの最初の思い出は何ですか？
2. ビジネスはどのように始まったのですか？
3. 創始者は誰ですか？その人を語ってください。
4. 創始者に関するあなたの思い出は何でしょうか？
5. ビジネスの成功に対する、私たちの家族の功績は何でしたか？
6. どの創始者またはどのような家族の価値観がビジネスを形作ったのですか？
7. ビジネスが、あなたとあなたの人生にどのようにインパクトを与えましたか？
8. 最初の決断はどのようになされたのですか？
9. ビジネスが直面しなくてはならなかった脅威は何でしたか？
10. このような脅威にビジネスはどのように対応しましたか？
11. どのような機会を、ファミリー起業家は利用したのでしょうか？
12. 過去20年間に、ビジネスはどのように変化したのでしょうか？そしてここ5年間はいかがでしょうか？
13. 家族の所有権は、ビジネスにどのような影響を与えたのでしょうか？
14. 株式とリーダーシップの世代間移譲はどのように取り扱われましたか？
15. その後の世代は、執行役員、オーナー、あるいは取締役としてビジネスにどのように貢献してきましたか？
16. 会社の最大の成功と失敗は何ですか？
17. どの問題が、家族に最大の衝突をもたらしましたか？

ステップ 4

インタビューができれば、ファミリービジネスの年表を描いていきます。家族とビジネスの重要な出来事を時系列的に描くことで、年表はこれらの出来事がどのように相互に繋がっており、世代をまたがって続いているのかを理解する助けになります。会社が設立された時や、会社設立の引き金となった出来事、などの重大な出来事から家族の年表を始め

てください。まずは、手始めに 10 項目以下に重大な出来事を収めるように考えて書いてみてください。そのあとで、出来事のことを考えて書き足していけばよいのです。

【事例】ファミリービジネス小史の一例

仕事を探していたビル・グッドマンは、1960 年代にミッドウエスト・エレクトロニクスという会社を設立しました。彼はカトリックの司祭になる勉強をしていましたがちょうど誓いをたてる直前に、宗教生活は彼の目指す職業ではないと決断しました。大学在学中、彼は電子製品も扱うカメラ店で働いていました、したがって彼の趣味が彼の新しいビジネスベンチャーになることはしごく理にかなったことでした。ビルは、ステレオコンポーネントや高品質テレビなどの新興の電子技術に大きな可能性を見出しました。彼の店はすぐにホームエンターテイメント専門店の市場リーダーになりました。

1985 年までに、ビルは 3 つの店と数百万ドル規模のビジネスを展開していました。彼の新しいテクノロジーへの熱意、従業員の育成、優れたカスタマーサービスは、明らかに強みでした。

1990 年、息子のカイルと娘のメアリーはどちらも「ファミリービジネス」に参加しました。彼の息子は IBM で働いていたいわば「コンピュータ・オタク」で、ある工房で製造していた「アップル」と呼ばれる家庭用コンピュータを、彼らの会社が販売すべきである、とビルを説得した人物です。一方、インテリアデザイナーとして学び、働いていたビルの娘は、Bang & Olufsen のような会社からのホームシネマとハイエンドエレクトロニクスに大きな投資をするべきだと提案しました。

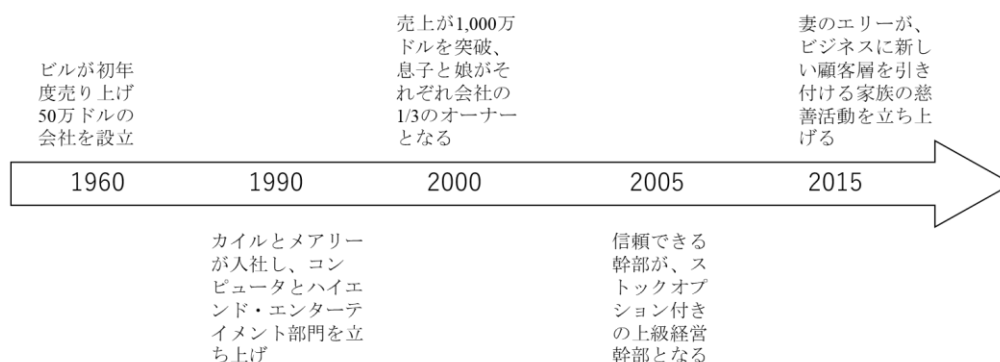
次の 10 年間で、コンピュータとハイエンド家電製品がどちらも戦略的に優れた動きであったことを証明し、年間売り上げは 1,000 万ドルを超えました。この成功がビルに家業の将来について考え始めさせました。彼は 2 人の子供をパートナーとして役員会メンバーにし、それぞれに会社の 3 分の 1 を売却することにしました。

2005 年に、ビルと彼の新しい取締役会ビルはビルの信頼できる副社長の 1 人にストックオプションと電子機器事業本体を指揮する機会を提供することも理にかなっていると判断し、これにより彼の子供たちは、成長部門に挑戦することができるようになりました。ビルは間もなく運営部門から出て、会長の役割に移りました。彼は新しい業界関係の開拓と携帯電話を販売するブティック店の立ち上げに取り組み始めました。

2015 年、ビルの妻であるエリーは家族会議を招集し、その中で、地元への還元のための家族のコミットメントについてのべました。彼女の提案によれば、ミッドウエスト社の後援になる寄付の仕組みを作り、同社の販売から得る収益の一部を、地元のフードバンクまたは児童サービス機関と共有するというものです。エリーの慈善プログラムは、メディア、ミレニアル世代、およびさらに若い市場セグメントの共感を呼び、ミッドウエスト社は間もなく、まったく新しいマーケット分野に進出し始めました。

それでは、練習として、この事例に基づいて、ビル・グッドマンのファミリービジネス年表を作ってみましょう。この家族のビジネスストーリーについて考えると、あなたは家族の価値観、信念、戦略、およびコミットメントを反映する多くの行動パターンがあることがわかるでしょう。ビルの2人の子供たちが成長して、彼と一緒に働くことを経験したという家族の確信と想定が、彼らが自身のキャリアの中で頼りにしている価値観を形作っているのです。

図 1 ミッドウエスト・エレクトロニクス社のタイムライン



家族のビジネスストーリーを歴史や多世代の視点から書くことは、家族とビジネスを結びつけるさまざまな影響を理解するための優れた出発点です。短い家族の歴史を作成することで、あなたたちの共有経験が具体化され、より完全に高く評価されるようになります。ビルのファミリービジネスの歴史はさまざまな方法で表すことができますが、水平時系列線に沿って、イベントを少し間隔を空けながら図に示すように書くとわかりやすくなるでしょう。

年表ができたら、次は何をしましょうか

この短いプロジェクトは、ビデオ、本、または会社のウェブサイトの一つの章につながるかもしれません。しかし、本当の価値は、家族の過去に関する知識を強化し、創業者だけでなく、それに続く世代と従業員の貢献を認識することにあります。その秘訣は、年表を使って、**あなたの家族のメンバーが成功したときの気持ちを共有するように引き込むこと**にあります。このプロジェクトは、次世代に対して、ビジネスリーダーシップ、地域貢献、および価値創造という家族の遺産を継承する理由を与えなくてはなりません。この多くの部分は、年表を編集する過程で起きてしまっていることですが、あなたは最終成果物を、制作に寄与してくれたすべての人々、および主要な利害関係者と共有する必要があります。

ファミリーとビジネスの関係に基づいて年表を書くときに、ビジネスの歴史を通してみるという方法が良いでしょう。ビジネスの歴史というレンズを通してすることで、家族や従業員や利害関係者は事象を解釈することができ、どのような「アクティビティ」や行動がそのファミリービジネスを成功させたかを理解しやすくなります。ファミリービジネスの歴史を書いたり、創業の物語を語ったりすることは、家族とビジネスを支えてきた人々やその決断や、貢献を認めることです。それはまた、経営陣、オーナー、取締役会に将来計画のロードマップを与えることになります。生きてきた時代は変わったとしても「おばあちゃんなら、この状況で何をしたらだろうか？」と尋ねることは、何の問題もありません。

家系図を完成させ、ファミリービジネスの歴史を書くことは、人々が彼らの家族の中にある社会技術的パターンを見ることに役立ちます。家系図は社会的交流を探求することにつながり、ビジネスタイムラインは計画と実施のような、より技術的活動を記録することになるでしょう。

また、家系図と年表をまとめることで、一度離れていった家族メンバーと再び連絡を取り、あなたとの共有体験についての連絡を取り始めることができるようになるかもしれません。身近で育っていない従兄たちは、20年前に彼らの父親たちが、大きなプロジェクトを立ち上げるために、どのように一緒に働いたかについて話し合う共通の土台を見つけることができるでしょう。そして、おそらく最も重要なことは、家族の歴史が、どのような価値観がビジネスの成功を後押しするかについての理解を与えてくれることです。年表はまた、家族のビジネスに対するビジョンに光を当てることになるでしょう。

書き記そう！

実現させよう！

付箋/箇条書き 我々の家族討論から	個人的記録 個人的思考、未回答質問・反省	ファミリー合意書 我々が合意したこと	行動計画 何をいつ話し合うべきか
------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

第 2 部

第9章 ファミリーで共有できる価値観を見つける

なぜ、価値観について話し合うのでしょうか

- ・ あなたたちファミリーメンバーが、意思決定と行動を導くファミリーの共有価値観に同意することができるようになります。
- ・ 価値観が、どのようにファミリーのビジョン、戦略、投資、ガバナンスを駆り立てるのかを認識することができるでしょう。

何をしたらよいのでしょうか

価値観は、高潔なものであれ不名誉であれ、行動と意思決定を推進する原理です。それは、私たちの生活にとって何が重要であるのかを明確にします。それは世代をまたいで引き継がれてゆくことで安定していきます。それは、個人とファミリーの行動の両方に、ビジネスポリシーよりもはるかに強い影響を与えます。最も成功しているビジネスファミリーは、共有された価値観を梃子として、他社への競争優位性を長期的に持続できるような企業文化の形成に成功しています。これが何世代にもわたって繰り返されるとき、ファミリーが、ファミリービジネスのオーナーとして株式を所有していることがビジネスの成功のための強力な資産になります。

ファミリービジネスはなぜ価値観にそれほど影響を受けるのでしょうか？それは、おそらく、その価値観が事業を成功させた創業者によって信じられていたもので、ファミリーには価値観として、企業には文化として受け継がれているからでしょう。企業文化が経営陣の行動と会社の戦略によって形作られるという点を考えると、ここで考えるファミリーの価値観は企業文化とは異なります。企業文化は、会社の従業員が組織として成功するためにどのように行動するかを示しています。企業文化は経営者と取締役会の責任です。私たちは、企業文化ではなく、ファミリーの価値観に焦点を当てて考えます。

それでは、そもそも価値観とは何でしょうか。それはファミリーがともに行う、または決定するすべての事に対する原動力であり、最も重要なものです。価値観は、あなたがたに方向性を示す「北極星」であり、あなた方を結びつける社会的な接着剤にもなるでしょう。または、あなたがたの共有の成功に活力を与える燃料だと考えてください。

ファミリーの価値観をビジョンと計画に整合させることで、このワークブックの中の「アクティビティ」は、ファミリーとその利害関係者のために新しいオプションを創る役割を果たします。もちろん、家族とビジネスの間に存在する難しいジレンマ（配当を取るか、ビジネスに再投資するかを決定するなど）に対する魔法のような解決策はありませんが、ファミリーの価値観に基づいた意思決定と、ファミリーとビジネスの相互関係を認識した健全な計画プロセスをとることができれば、ファミリーと企業の一貫した行動につな

がり、長期的利益をもたらすでしょう。そして、これらの「アクティビティ」は、おそらくあなたのファミリーが今後取り組むこととなる最も挑戦的で重要なアイデアです。この「アクティビティ」のためにはたっぷりと時間をとってミーティングをしてください。共有できる価値観を考えるための「アクティビティ」は難しいものです。この価値観の共有に関し、自分たちだけで大変うまく取り組んできたファミリーもたくさんありますが、ビジネスに精通しているが、ファミリーまたは経営陣のメンバーではないような外部のあつせん役がいることが役に立つでしょう。

価値観の典型的なパターンとしては、公正さ、功績、忠誠心、プロフェッショナリズム、思いやり、忍耐、そして地域との結びつきなどがあげられます。

「価値観」「ビジョン」「戦略」「目的」という4つのビジネス上の概念は、ファミリービジネスの業績を高めるために必要な中心的な原動力（コアコンピテンス）について考えるときに混乱することが良くあります。これらはすべて相互に関連しており、組み合わせ、オーナー、経営陣、取締役会が組織を主導するための一貫したアプローチを形成します。優先事項は4つの用語について議論することではなく、ファミリーや他の利害関係者がそれらの意味に同意するようにすることです。

例えば、世界最大の「非上場ファミリー企業」であるカーギルが成功裏に使用したバージョンを見てみましょう。カーギルは、1865年に小さな穀物貯蔵会社として発足した世界最大の「非上場ファミリー企業」です。同社の4つの概念は以下のようになっています。

価値観	安全性、責任感、持続性、パートナーシップ、実績
ビジョン	世界を養う
戦略	人、知恵、資源を結集して、ビジネスと社会の成功を築く製品、技術、運用手段を提供します。
目的	カーギルは、世界の繁栄に寄与することに取り組んでいます。

カーギル家のように、地球規模の野心を持った高度にプロフェッショナルなファミリーは、親密な連携と地元との結びつきに価値観を有するファミリーとは異なるビジネスを作るでしょう。そして、もしファミリーが忠誠心に価値観を持つのなら、その企業は、忠実な従業員とその家族に報いることになるでしょう。

共有できる価値観をどのようにして作っていったらよいでしょうか

カードを使って分類するという方法は、個人やチームが、どのようにして項目間の関係をランク付けまたはグループ化するかを調査するために有効な手法です。これは、ファミリーの価値観と、それらの相対的な重要性および関連する行動を特定するためのツールとして特に役立ちます。この演習を通じて、ファミリーチームが、彼らの過去と将来の行動

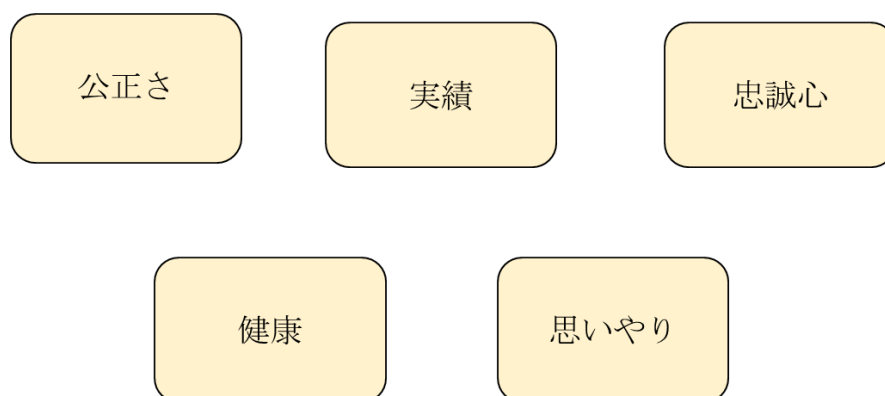
を反映する合意に達するのに役立つことを希望しています。また、特定の価値観について直ちに合意が得られない場合は、あなたは少なくとも共同作業の新しいスキルを習得することになります。「なぜ我々は同意することができないのか?」「これらの相違点の結末は何か?」「同意を得るために、どのようにしてそれらの相違点を解明できるか?」「同意する必要があるのだろうか?」などの観点が浮かび上がってきます。

実際、この「アクティビティ」の副産物は、個人とファミリーの間で起こる内省です。ファミリーのチームがその考えを交換し合いながら、価値観の共同リストを作成することから、各人の並べ替え作業は共有体験につながる内向きのプロセスです。また、カード分類は反復プロセスであるため、内省を促します。あなたのファミリーは、その何人かが正しいと感じるまで、何度も何度もさまざまな価値観について話し合います。

あなたのファミリーの共有価値観を見つける

ステップ 1

まず、各人ごとに、ひと揃い(54枚)の「価値観カード(後掲)」を持ち、ファミリーにとって「より重要」だとあなたが考える価値観と、「重要度が低い」と考える価値観の2つの山に大まかに分類します。次に、「より重要」な価値観のカードの山を取り、2つの山に分けるプロセスを繰り返します。すなわち、再び2つのほぼ等しい山を作成します。このプロセスをより重要な価値観のカードが少なくとも5枚残されるまで繰り返します。ここでは、このステップを通じて、あなたが下の5枚のカードが残ったと考えましょう。



ステップ 2

各人が考える重要な5枚の価値観カードが揃いました。次は、そのカードを目の前のテーブル上に置き、1から5までランク付けします（ファミリーにとって最も重要なものが1となります）。それぞれの価値観とそのランキングを5つのポストイット付箋に書き込み、壁またはフリップチャートに表示します。5つの価値観をランク付けすることは難しいかもしれません。ただ、あなたがどのように価値観をランク付けするかは、あなたの人生

におけるそれらの価値観の意味に大きな違いをもたらすため、重要な「アクティビティ」です。

たとえば、あなたのお兄さんは5つの価値観について「①成功、②プロフェッショナリズム、③学習、④ファミリー、⑤愛」という順番で選ばれたのに対し、妹を見たら同じ5つの価値観を持っているが「①愛、②ファミリー、③学習、④プロフェッショナリズム、⑤成功」と違う順番でランク付けされている場合、兄妹の間での行動と意思決定は異なるものになるでしょう。最も重要な価値観が成功とプロフェッショナリズムであるあなたのお兄さんが「強いキャリアと業績志向」を持つ一方、愛とファミリーを最高ランクの価値観とするあなたの妹は「関係とつながり」について大きな関心を持っています。この場合、何かファミリービジネスで意思決定を下さなくてはいけない場面では、あなたのお兄さんは「ビジネス」を優先し、妹は5つの価値観が同じであっても「ファミリー」を優先することが予想できます。

このようにファミリーとして何か行動するとき、価値観の項目だけでなくランキングを共有することで、あなたとあなたのファミリーはお互いをよりよく理解し、共有された価値観がファミリーや事業計画にどのように影響するかについてより深く話し合うための準備を整えることができます。

ステップ 3

家族の中でポストイット付箋上の価値観とランキングを確認し、下の表のように2つのリストについての合意を形成しましょう。最初のリストは、家族みんなで合意したファミリー価値観の最終セットに必ず入る5つの価値観を含んだものです。もう一つのリストは、最終セットに入るかもしれないけれど、もう少し話し合った方がいいと思われる5つの価値観が入っています。これらを2つの表に分けて分類するという作業を進めましょう。ファミリーとして作業する中で、類似の価値観を組み合わせ、単一の見出しにするように話し合います。その際に、例えば、「高潔さと誠実さ」、あるいは「プロフェッショナリズムと実績」など関連するテーマに焦点を当てます。その時に、自分は選んだが、他のファミリーメンバーが選ばなかった価値観について、それぞれの参加者の間で話し合うようにします。全員で話すのではなく、チームに分けて質問し合うように仕向けることがいいかもしれません。こうすることで、個々人が内向きに捉えるプロセスから、感情や考えを共有するために他の人と関わっていく方向に意識が変わっていきます。そして、多分、なぜ、この価値観を選んだかという根拠を説明する必要性に迫られるようになっていくでしょう。

【ランク入りした私たちファミリーの価値観】

全く、その通り！	ちょっと違う？もっと話しましょう
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

ステップ 4

ファミリーとして価値観を確認できたら、その「価値観」に具体的な例や説明を追加して書き出していくことで、実際にそれぞれの価値観がファミリーにとって何を意味するかを示します。

【ファミリー価値観】

価値観	説明
1	
2	
3	
4	
5	

ファミリーの価値観と説明の例としては、以下のようなものがあげられます。

① 従業員への「アクティビティ」

従業員への我々の「アクティビティ」は完璧です。従業員は私たちのファミリーと心をつなげて、私たちの成功を作り上げています。彼らの業績は、金銭的および非金銭的貢献の両方を考慮した実績に基づいて報われます。会社は従業員の参加と満足度を非常に重視しています、従って、才能開発、社交イベント、チームビルディングの予算は潤沢です。

② 起業家精神

私たちのファミリーには起業家精神が息づいています。それが私たちの歴史であり、私たちの最も重要な成功要因であるからです。役員、マネージャー、従業員は、変革を提案し、革新的なプロジェクトを追求し、機会を模索するための自由と資金を与えられています。

③ 長期的思考

ファミリーオーナーと経営陣は、ビジネス戦略と投資について長期的な見方を共有しています。このことは、人事方針、投資決定、および利害関係者とのパートナーシップに表れています（サプライヤー、パートナー、顧客）。

④ プロフェッショナリズム

私たちは、ファミリー株主と価値観に大きく影響されるコーポレートアイデンティティをサポートします：それらは、私たちのリーダーシップ行動に対して求められる説明責任と共に、プロフェッショナリズムと実績と思いやりです。

⑤ 公正なプロセス

ファミリーおよび事業計画と意思決定におけるファミリーの中心的信念です。独立した取締役会、熱心なファミリー評議会、情報に通じた従業員評議会、および明確なファミリー合意書は、取引における公正さへのファミリーのコミットメントを反映しています。

⑥ ファミリーのコミットメント

多世代ファミリービジネスでは、ファミリーがお互いを尊重し、新しいアイデアを学び、共有することをいとわないことを必要とします。私たちは、次世代が参加し責任を持って、彼らが所有し、主導し、統治したいと思うようなビジネスを形成することを期待しています。

価値観の共有のために次は何をしましょうか

価値観の演習を完了した後（理想的には2回目のセッションで）に、以下の質問を用いて、共有価値観とその説明を評価し、それに応じて調整します。確定する前に、複数回のディスカッションと、その間の見直しが必要になるかもしれません。

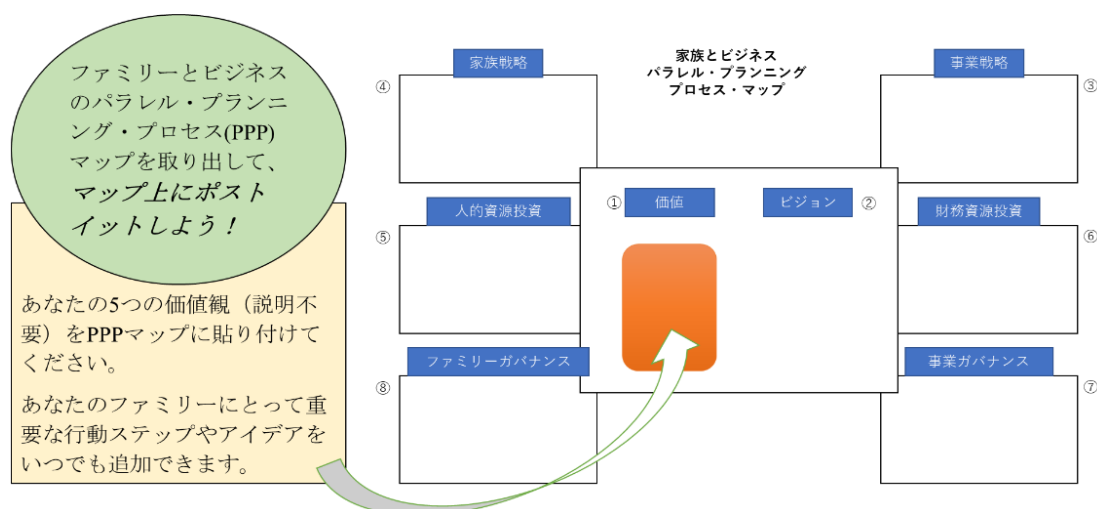
【あなた方の共有価値観を評価するための質問】

1. それぞれの価値観の意味は理解しやすいですか？
2. 価値観はプロアクティブで、未来志向ですか。
3. 価値観は、ファミリー、経営者、取締役会、および他の利害関係者が容易に共有でき、理解しやすいですか。
4. その価値観は、ファミリーのビジョンへの舞台をどのように用意しますか？

ひとたび共有する価値観として確定されれば、その価値観は、今後、ビジネスファミリーとしてあなたが行い、意思決定するすべての事柄に関して影響を与えることになります。それは、その価値観がこれまでに行ったあらゆる事柄に影響を与えていないと言っているわけではありません。これからの行動に対して、ずっと影響を与えるようになり、首尾

一貫してた行動をとることができるようになるということです。あなたがたの価値観は、このワークブックでのこれからのすべての「アクティビティ」の基本になります。

さらに重要なことは、いったん合意したら、その後のすべてのファミリー会議の最初に簡単にレビューすることから始めて、自分たちの価値観について話すだけでなく、それに基づいて行動することをお勧めします。また、将来の計画や意思決定を決めてしまう前に、この価値観と照らし合わせて確認することもできます。価値観のリストと説明を作るという作業は、今後の「アクティビティ」の最初のきっかけとなっていくのです。



「価値観カード」で使用する言葉

成果	起業家精神	学習
適応性	環境	忠誠心
冒険	公正さ	実績
他利主義	ファミリー	やる気
真正性	孝行	楽観主義
自律性	寛容さ	熱情
思いやり	楽しさ	認識
コミットメント	寛大さ	関係性
能力	幸福感	信頼性
寄与	調和	名声
勇気	健康	尊敬
創造力	謙虚	責任
好奇心	ユーモア	奉仕
規律	独立	精神性
衝動	内なる平和	受託責任
責務	革新	持続可能性
共感	高潔	伝統
権限付与	指導力	信頼

第10章 ファミリービジョンを策定する

なぜ、ファミリービジョンを策定するのか

- ・ ファミリーがビジョンを共有することで、ビジネスの将来、およびその将来の成功に対するファミリーの貢献へとつながることを理解することができます。
- ・ ファミリーのビジョンを作ることで、ビジネスのビジョンとの相乗関係があることを理解できます。
- ・ ファミリーのビジョンに関連しているファミリーメンバーが、彼らの共有する成功に参画し支援するように動機付けることになるます。

何をすればよいのか

ファミリービジネスは、非ファミリービジネスとは異なり2つのビジョンを持っています。1つはファミリー向けビジョンで、もう1つはビジネス向けのビジョンです。ここで、ファミリービジョンとは、ファミリーの価値観に基づいて、ファミリーが将来どのようになりたいかを鮮明に説明するものです。一方、ビジネスビジョンは、ファミリーが経営する企業をどのように成長・維持させていくのかを示しているものです。これらはどちらも将来への願望を表していますが、ファミリービジョンはより定性的なものです。なぜなら、ファミリービジョンは人間関係に関するものである一方で、ビジネスビジョンは最終的には財務上の業績に関するものとなるからです。財務上の業績に関係するためには定量的である必要があるのです。ただし、ファミリービジョンは、持ち株所有や富の創造など、ビジネスビジョンのいくつかの側面をサポートすることにも注意してください。ファミリーはビジネスの成功に貢献し、見返りとして何かを受け取ることを期待しているからです。ビジョンを描くプロセスでは、価値観、経験、個人的な願望についての多くの議論が含まれるため苦労することもあります。しかし、ビジネスファミリーが共有する価値観に基づいて考える以外に、未来を築く方法はありません。ビジョンについて、ジョン・レノン「一人で見える夢はただの夢、みんなで見る夢は現実になる」と言っています。ファミリーと一緒に夢を見ることができれば、その夢を実現できるかもしれないのです。

ファミリーのビジョンは、特に次世代以降のファミリーとの関係やさまざまな企業活動への新しい「アクティビティ」の方向性を表しています。ファミリーが成長し会社が成熟するにつれ、ビジネスファミリーは、仕事に対して興味を失い、ファミリーが貢献できないと感じるようになります。ファミリーが成長し、投資、慈善活動、新しいベンチャーなどの新しい企業活動を発展させていくと、後継世代になるほど創業者が最初に考えた個人的なビジョンは色あせていきます。ファミリーが投資する資源があり、将来世代は自分の興味を追求したくなると考えれば、この展開は自然なことだといえるでしょう。

こうした変化に対し、ファミリーでビジョンを共有することは、世代を超えて機能するものでありリーダーシップと持ち株の移行に取り組むための重要なツールとなります。ビジョンがあれば、ビジネスを超えてファミリーが一つの目的に向かっていくことはできるはずです。世代ごとに、富、キャリア、ファミリー関係に関する期待が違うと、ファミリーの調和を損ない、企業の業績を脅かすような対立につながりかねません。しかし、成熟したファミリーとして共同のビジョンについて話し合っていれば、ビジネス上の問題や計画外のファミリーの出来事に直面した時も、ファミリーが一つのチームとして意見の相違や違いに対処し計画的に動くことができるでしょう。ただ、こうした段階に至るまでには時間がかかります。決して、短期間でできるとは思わないでください。

このワークブックはビジネスファミリーに関するものなので、ファミリーのビジョンを作成することに重点を置いています。しかしながら、これを作ることは、ファミリービジネスの企業ビジョンを経営陣と取締役会が策定する作業にも役立ちます。ファミリーが経営する企業におけるビジネスビジョンは、戦略がうまくいったときに会社の将来像を語ることになります。その中には、ファミリーの価値観や、ビジネスに対するファミリー思い、そしておよび企業からファミリーへの期待も書き込まれている必要があります。

ファミリーでビジョンを共有する5つのメリット

- ① 共有されたビジョンがあることで、ファミリーは、ファミリービジネスによって生み出された好機を見いだすことができるでしょう。
- ② ビジョンが共有されることで、ファミリーがビジネスに関与しやすくなります。
- ③ 共有されたビジョンは、重要な「アクティビティ」に焦点を当てます。
- ④ ビジョンが説得力を増すほど、ファミリーが協力しなければならない理由が増えます。
- ⑤ 共有ビジョンは共通の成功に対するファミリーの貢献を明確にします。

どのように作っていったらよいでしょうか

ステップ1 ファミリーの価値観を書き記す

ファミリーの行動を形作るという観点から、ファミリーの価値観のリストを見ながら、それぞれの価値観の意味を振り返ってください。たとえば、ファミリーの価値観の1つが起業家精神である場合、ファミリーの新しいベンチャー活動にどのような影響がありますか？もう一つの価値が奉仕である場合、これはあなたのファミリーの地域社会における将来の行動について何を示していることになるのでしょうか？

ステップ2 最大20の野心的な言葉を書く

次に、あなたのファミリーの将来を語るのに使用する野心的な言葉を、自分の価値観に基づいて20個まで書いてみましょう。

ステップ3 あなたの見出しを書こう

あなたの価値観と20の野心的な言葉に基づいて、10年後のファミリーの成功を描写する新聞見出しのようなものを8個から15個程度考えて書き出してみましょう。

FaceBookのビジョンを参考にしてみましょう（新旧のビジョン）

一つの事例としてFacebookの新旧のビジョンをみてみましょう。最初のFacebookのビジョンでは、同社の価値観と挑戦することの重要性が含まれています。価値観には、グローバル、コミュニケーション、家族と友人、発見、自己表現などの言葉がありました。また、挑戦的な言葉としては、力を与える、可能にする、共有する、世界を繋ぐなどの言葉があり、実現する手法としては、テキスト、イメージ、ビデオ、友達などが含まれています。価値観と挑戦的な概念を組み合わせると「Facebookは友達と家族をつなぎ、世界で何が起きているのかを発見することができる」というビジョンとなります。それに対し、プライバシーに関するユーザーの懸念を受けて、Facebookがセキュリティのような価値と、データの防御やプライバシーの確保のような言葉を追加するようにビジョンの見直しを考えます。新たな価値観を加えると「人々はFacebookを使用して友人や家族と安全に連絡を取り合い、世界中で何が起きているかを発見し、彼らの情報が保護されていることを認識の上で、彼らにとっての重大事を共有します」という新しいビジョンへと変わっていくことになるのです。

ステップ4 見出しを共有する

輪になって座り、各人は自分の見出しのポストイット付箋を右側の人に渡します。渡された人は次に、ファミリーの将来を最もよく表していると思う見出しの単語を丸で囲むか、ハイライトして強調表示します。10人を超える場合は、5人または6人のグループに分けます。

ステップ5 テーマを特定する

誰もが自分の見出しのポストイット付箋を取り戻し、丸で囲まれた単語やフレーズを個々のポストイット付箋に書き込みます。これらの重要な単語を壁に貼り付け、その内容についてファミリーで話し合い、ポストイット付箋を「次世代」「ファミリーの持ち株」あるいは「会社業績」などのテーマに整理します。グループで特定された大きなアイデアを表現するテーマを、10から15個程度に収める必要があります。

ステップ6 ファミリーのビジョンの文章を作成する

ファミリーと一緒に10〜15個のテーマに関してブレインストーミングを行い、ファミリービジョンに関する原案を作成しましょう。原案は端的で簡潔でなければなりません。そ

それぞれの項目で2つの文章までに留めましょう。ファミリーの今後の計画の中でビジョンの内容を拡張することは問題ありませんが、その内容は共有しやすく、一緒に検討しやすいようにする必要があります。例えば、Appleのスティーブ・ジョブズが言っていた「我々は人々の学習のしかた、働きかた、そして遊びかたを向上させた」という表現はわかりやすい先例と言えるでしょう。できあがったファミリービジョンを下記の4つの基準に照らして評価してみましょう。

ファミリーのインプット	ビジョンは我々のファミリーからの寄与を反映していますか？
我々の特長	ビジョンは、我々ファミリーに特徴的なものになってますか？
我々の価値観	ビジョンは定性的なもので、我々のファミリーの行動に基づいていますか？
我々の目的	ビジョンは、我々のファミリー、ビジネス、利害関係者との間を心から繋ぐものになってますか？

ステップ7

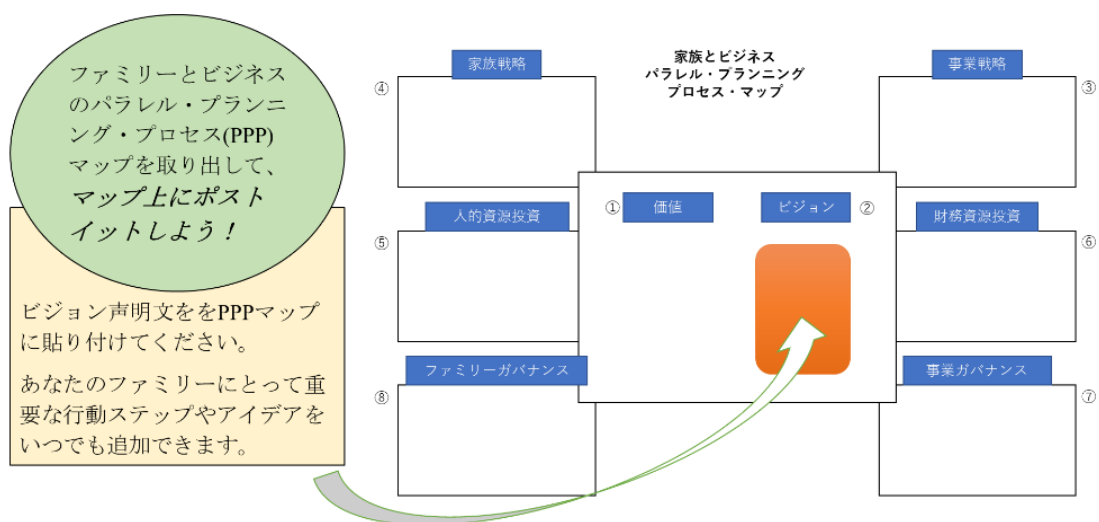
ファミリービジョンを完成させるのは、3～4人のタスクフォースで取り組むとよいでしょう。完成させるときに、非ファミリー幹部や役員に最終的な原案をレビューしてコメントするように依頼することは、ファミリーと外部との関係性を作っていくことや、異なる視点を得るという意味で役に立ちます。彼らの洞察は新しいアイデアや説明をもたらすかもしれません。最終原案は、次の会議において、すべてのファミリーに配布され、確認され、承認されなくてはなりません。

さてビジョンができたら、次はどうしましょうか？

ひとたび、ビジョンが承認されたら、あなたの方のファミリーの思考を助け、計画、リーダーシップ、ガバナンスに関する作業を導く、随時更新文書として使われることとなります。その際に、考慮しなくてはいけないことがあります。まず、利害関係者との関係です。ビジョンの内容は、従業員、管理職、役員、納入業者、顧客、金融機関、専門家、およびアドバイザーなどの利害関係者に理解し、支援してもらえるように、必要に応じてファミリービジョンについてブリーフィングを行う必要があります。

そして、若いファミリーや義理のファミリーにビジョンを伝えます。次世代の賛同を得られるかどうかは、将来のビジョンに強く影響されます。なぜなら、それが彼らの人生を生きていく場所になるからです。多くのファミリーは、タスクフォースのメンバーが次世代の代表を含むことを理解しています。若い人の協力を得続けるためにも、ファミリービジョンは定期的に見直したほうが良いでしょう。その内容が有意義であり、最新であるこ

とを確認しなくてはなりません。これを、ポリシーや計画のマニュアルに隠された1ページにするのではなく、生きたドキュメントにしなくてはなりません。一部のファミリーは、ファミリーの会合や「アクティビティ」の前にビジョンを読み直し、彼らの集団的思考や行動を、彼らが一緒に思慮深く考えて開発したアイデアにあてはめています。



第11章 家族に求めるコミットメント

なぜ、ファミリーにコミットメントを求めるのでしょうか

- ・ 競合するコミットメントが、どのようにファミリー間の対立を生むのかを、認識するため。
- ・ あなたのファミリーまたはビジネスにおいて、対処しなければならない計画を特定するため。

なにを

ビジネスファミリーは、ファミリーとビジネスシステムが重複しているため、常に競合する、または隠れたコミットメントを持っています。これらは、個人またはファミリーが、心理的に重要な2つのオプションに関する決定に直面したときに発生します。困難な意思決定や対立を生じさせる背景として、①統制(Control)、②キャリア(Careere)、③資金(Cash)、④コミットメント(Comittment)、⑤繋がり(Connection)という5つの典型的トピックス(5C)があげられます。この章では、ファミリーの中で競合するコミットメント(について取り上げます。ここでまとめておくことで、ワークブックのなかで23番目の「アクティビティ」(ファミリー合意書作成)における計画を作成するときに、競合するコミットメントについて考慮することができます。

1.統制 (Control)	意思決定はどのようになされるのか？
2.キャリア (Careere)	ファミリーあるいはビジネス活動において、誰がリーダーシップやガバナンスの役割を持つことができるのか？
3.資金 (Cash)	投資された金融資産はどのように分配され、割り当てられるのか？
4.コミットメント (Comittment)	ファミリーやビジネスの将来の成功に貢献するように、ファミリーをどのように奨励したらよいのか？
5.繋がり (Connection)	ファミリーが成長するにつれ、ファミリーの団結をどのように維持したらよいのか？

これら5つの競合するコミットメント(competing commitment)の領域は、すべてのビジネスファミリーが直面しなければならない基本的な意思決定と挑戦を代表しているため重要です。それらはまた、世界中のどこの国・地域でも、同じようにファミリービジネスを営むための心理的基盤を表しています。「より多くの配当金支払うのか、あるいはビジネスへの再投資に振り向けるのか」などのような、競合するオプション間の緊張に対処するとき

に、自分は妥協したくなくても、他人との間で意見の食い違いを避けるようにするには苦痛を経験することでしょう。

良いこともあります。慎重な取り扱いと計画により、競合するコミットメントが前向きに捉えることができるでしょう。ファミリーの期待とビジネスニーズを一致させると、5Cはお互いを強化し、より強力なファミリー関係とより高い業績のビジネスを作り上げることにつながります。最終的には、ファミリーメンバーが生まれながら持つ権利（生得権）として自動的にその企業に就職するよりも、一生懸命勉強して、就職に関する教育と経験の基準を満たす方が、次世代ファミリーメンバーにとっては良いこととなるでしょう。

その一方で、悪いこととしては、競合するコミットメントにうまく対処できないと、ファミリー相互の関係が壊れ、コミットメントの喪失につながる可能性があることです。コミットメントについて、ファミリーとビジネスの計画活動の前に考える理由はそこにあります。事前に整理しておくことで、あなたのファミリーが計画の過程において、問題や懸念をオープンにし、あなたが解決策を見つけて行動を起こすことができることの助けになるはずです。

Compete（動詞）競合する

- a) 目的のために意識的または無意識的に努力する（ポジション、利益、賞など）
- b) 競争状態にある（たとえば、顧客をめぐって競合するチームまたは企業）

Commitment（名詞）コミットメント

- a) 将来何かをするという合意または誓約
- b) 何かをすることが義務付けられている、あるいは感情的に強制されている状態または場面

心理学の研究では、人間は相反する情報を合理化する傾向があることを示しています。このことは私たちのファミリービジネスの経験からも確認されています。この行動は、認知的不協和を制限する必要性に基づいています、つまり、心理的に一貫性のない2つのアイデアを同時に抱える緊張を軽減または排除するように人は行動するということです。これまでも、多くのファミリービジネスでこうした行動を見てきました。このとき、外部からの助言によって、そのファミリーの中にある隠されたまたは暗黙のコミットメントについて議論するように引き出していくことができるようになります。安易に合理化するのではなく、ファミリーの中で、競合している内容について話すことが意思決定、プランニング、そしてファミリー関係を本当に改善することにつながるのです。

どのようにしたら良いのでしょうか

まず、競合するコミットメントを特定してランク付けしましょう。最初に、競合するコミットメントを説明する15組のステートメントを比較し、2つのオプションのいずれかを選択するようにしてもらいましょう。これは難しいことかもしれませんが、この比較をすることで、あなたとあなたのファミリーが、競合するオプションに対処する方法を特定し、話し合うことができるようになるのです。ここで挙げているのは、ファミリーがファミリービジネスのすべての側面について決定を下す際に直面する課題です。実際の行動計画を策定する前に、根源的に対照的な選択にどのように取り組むかを考えることが重要です。

進め方の説明

ステップ1

各人は、下記の質問表において対になっている文章同士を比べて、あなたの気持ちに当てはまる法の文章として、どちらか一つの文章を選んでください。あなたのファミリーに特有の競合するコミットメントがあったら、それぞれのセクションの最後に行を加えても構いません。

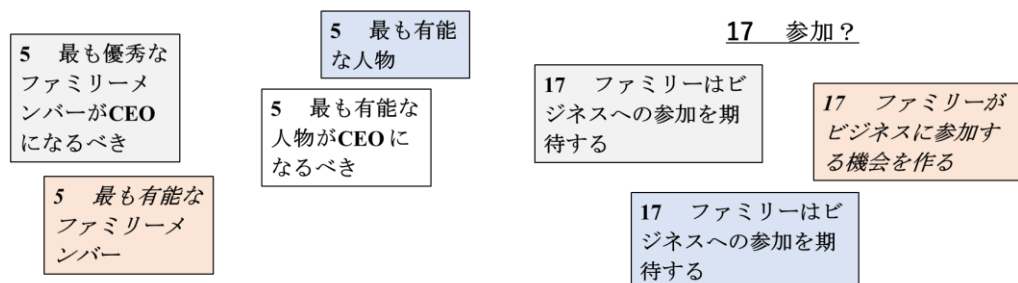
例	0	私はファミリーに一体感を抱く	私はビジネスに一体感を抱く
統制	1	ファミリー株主が主要なビジネス上の意思決定を行うべきである。	取締役会と経営陣が主要なビジネス上の意思決定を行うべきである。
	2	取締役会は、ファミリー取締役が過半数を持つべきである。	取締役会は、独立系取締役が過半数を持つべきである
	3	重要な意思決定の場では、ファミリーの懸念が優先されるべきである。	重要な意思決定の場では、ビジネス上の懸念が優先されるべきである。
キャリア	4	最も有能なファミリーメンバーがCEOになるべきである。	最も有能な人物がCEOになるべきである。
	5	ファミリーメンバーに対しては、ビジネスの雇用がいつでも可能である。	ファミリーメンバーの雇用は、ポジションの空き具合と本人の能力次第である
	6	ファミリーメンバーの報酬は、ファミリーが決める私的问题である。	ファミリーメンバーの報酬は相場に準拠し経営陣と取締役会で決定される。
資金	7	収益の大半は、配当金として分配されるべきである。	収益の大半は、ビジネスに再投資されるべきである。
	8	株式はファミリーメンバーの間で広く分散されるべきである。	株式はビジネスで働いているファミリーメンバーによって統制されるべきである
	9	富を守るのが主要な目標である。	富を育てるのが主要な目標である。

コミットメント	10	意思決定は、遺産と伝統を最優先する必要がある。	意思決定は革新と将来を最優先する必要がある。
	11	ファミリービジネスの株式は経済的にうまみがある。	ファミリービジネスの株式は経済的責任である。
	12	我々のファミリービジネスは忠誠心を求める。	我々のファミリービジネスは、実績を求める。
つながり	13	ファミリーはビジネスに参加する機会を作る。	ファミリーはビジネスへの参加を期待する。
	14	ファミリーはたくさんの暗黙の期待を持っている。	ファミリーの期待を伝えることに 関して、ファミリーはオープンであることに努める。
	15	ファミリーは私の人生にとっての肯定的影響である。	ファミリーは私の人生への挑戦を創り出す。

ステップ 2

ステップ2では、ファミリーが直面する重要な決定であると感じる「2つの文章」を、一人一人それぞれで特定してください。ポストイットを使い、2つの個別の文章番号とあなたの判定を記入します。みんなが見ることができるよう、ポストイットの番号を壁とかフリップチャートに配置するといいいでしょう。

5 誰がCEOになるべきか？



ステップ 3

ファミリーとして、これまで培ってきたコミュニケーション能力を総動員して、みんなで個々の競合するコミットメントについて話し合しましょう。それぞれのポストイットに基づいて、競合するコミットメントについての決定に対するさまざまな人々の反応を調査していくことを通じて、あなたの計画にとって最も重要な問題であると感じる3つを選択しましょう。

1	
2	
3	

さて、次に何をしましょうか？

深刻な問題や本格的な対立になる前に、競合するコミットメントについて話し合うことで、ファミリーがそれらに取り組む時間を十分に持つことができ、うまくいけば感情的な紛糾が少なくなることが期待できます。何年にもわたって、ファミリーの間で対立が続くと、とても大きな溝になってしまいかねません。しかしながら、先送りせずに、厳しい決意をもって、タイムリーかつ適切に対処すれば、ファミリーメンバーをサポートし、新しい機会の創出に進むことができます。このワークブックはファミリーの保護に関することなので、いくつかの最終的な考察が役立つかもしれません。私たちは、このあとファミリー合意書について取り組みます。あなたが選択した3つの競合するコミットメントは、討論の絶好の出発点になります。さらに、これらのアイデアの多くは、ワークブックの他の計画活動で出現します。本書の初めにこの演習を含めたのは、競合するコミットメントに対するあなたの意識を高めることにより、ファミリー計画を立てたり、他の活動で意思決定をしたりするときに、その概念を考えることができるようにするためです。

ファミリーメンバーの間に存在する認識の違いを、それぞれの心の中に留めるのではなく、オープンにすることは問題が取り残されたままであることで、潜在的な対立を引き起こす可能性があるという課題に対処するための最初のステップです。ここで各メンバーの意識の違いを理解しておく、このワークブックの残りの部分で扱う「戦略、キャリア、投資、持ち株、およびガバナンス」について直面する計画と困難な意思決定に対処するのに役立つでしょう。前もって計画を作っておくプランニングの威力は、ビジネスとファミリーの両方にとって、より多くのより良いオプションを生み出すこととなるでしょう。

ある事業継承計画遅滞の物語

アンドレアは、能力と功績を強く信奉する 75 歳のヨーロッパ人の創業者兼オーナーであり、優れた幹部をひんぱんに採用して育成することにより、偉大な会社を築き上げてきました。アンドレアは、現在の非ファミリーの COO が優れた戦略的リーダーシップを発揮しており、次期 CEO になるための最も適格な候補者であることを知っていますが、その任命に彼女は抵抗しています。約 6 か月前、彼女は辞任したいと取締役会に通知し、取締役たちは彼女に、後任として COO を任命するよう、直近の 2 つの会議で助言しました。どちらの場合も、彼女は発表を延期しました。

一見、彼女の行動は不合理に見えるかもしれませんが、しかし、彼女は非ファミリーの CEO を任命するということと、息子に会社の CEO になってもらいたいという表面化されていない彼女の目標との間との心理的な対立を回避していることがわかりました。「プロフェッショナリズムと功績」、これに対する「家族と思いやり」、という 2 つの目標が彼女の決定を妨げている競合するアイデアです。アンドレアはプロ意識に傾倒していますが、彼女は 56 歳の息子にも同様に強力なコミットメントをしています。

アンドレアはファミリー以外の COO が次の CEO になるべきだということを、理性的には理解していますが、決断を長引かせたことにより、彼女は息子、COO、会社、取締役会に不確実性を生み出しています。彼女の能力、功績、および業界のリーダーシップに関するビジョンの価値は明確であるため、彼女は取締役会がこの問題に介入して、新しい CEO と息子の両方を完全にサポートするよう依頼すべきです。取締役会が会社の主導権を握れば、アンドレアは彼女の息子をサポートする母親としての彼女の役割に集中することができます。

彼女が親としての役割に集中できるように、取締役会は継承のプロセスを主導し、移行期の退任する CEO を支援し、そして彼女がビジネス上の役割から引退するための時間を与えてやるべきです。彼女はまた、取締役会に対して、息子を指導し、彼のキャリアパスについて客観的なアドバイスを提供するよう依頼する必要があります。彼は明らかに才能があり、主要株主になるので、重要なガバナンスの役割を含む多くのオプションがあります。アンドレアにとって重要なことは誰が次の CEO になるかではなく、どのように彼の息子をサポートし、彼の継続的な貢献を確かなものとしながら、母と息子の関係を守ることです。

書き記そう！

実現させよう！

付箋/箇条書き 我々の家族討論から	個人的記録 個人的思考、未回答質問・反省	ファミリー合意書 我々が合意したこと	活動案 何をいつ話し合うべきか
---------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

第 3 部

第12章 ファミリービジネスの事業内容を理解しよう

なぜ、ファミリービジネスの内容を知る必要があるのか

- ・ 企業は、その強み(strengths)、弱み(weaknesses)、機会(opportunities)、および脅威(threats)を分析(SWOT)することにより、あなたのファミリービジネスの共通の理解を深めることができる。
- ・ ファミリービジネスの競争力を議論することで、共通の語彙を使用することができるようになる。
- ・ ビジネスが必要とする資源と戦略的計画を明確にすることができる。

なにをしたら良いのだろうか

すべてのファミリーメンバーは、ファミリービジネスに雇用されているかどうかに関係なく、ビジネスの業績と持続可能性を形作っている要因に対する基本的理解を持つ必要があります。ファミリービジネスを知る最初のステップは、市場における競合状況を理解することです。SWOT分析は、あなたのビジネスの強みと弱みを理解し、あなたが利用できる機会と、直面するかもしれない脅威の両方を見つけるのに役立つテクニックです。SWOTツールは、ファミリービジネスを拡大しようとする場合に特に強力です。なぜなら、このツールは今後ありうる事業拡張の機会に対して、あなたの手腕がどのように当てはまるのかを考えるのに役立つからです。

このワークブックでは、これまでにファミリービジョンについて取り上げました。そして今回の「アクティビティ」の中では、あなたが現在どこにいるかを評価することとなります。競争力の評価として、あなたのビジネスが競争優位性をどのように生み出すかを調査します。そしてこのことはこの後の「アクティビティ」のなかで、企業の財務資本として金融投資を論ずる上での、基礎になるでしょう。

	有 益	有 害
社 内	S【強み】 あなたの会社の優位性は何ですか？	W【弱み】 あなたの会社は何を改善できますか？
社 外	O【機会】 市場、技術、あるいは競争におけるどのような変化が新しい市場を創っていますか？	T【脅威】 あなたの会社は、どのような成功への障害に直面していますか？

ファミリーのなかでビジネス戦略について考え始めることに役立つように **SWOT** 分析を使います。この作業の主な目標は、すべてのファミリーメンバーが会社の競合状況について共通の理解を深めることであり、ビジネスを新しい戦略的方向に向けることではありません。実際に取締役会の支援を得て経営戦略を立てるのはファミリーではなく会社の経営陣です。ただし、会社の経営陣もおそらく同じ **SWOT** の枠組みを使用して、顧客と売り上げの獲得のために、自分たちのビジネスを競合他社と差別化する戦略を練ることでしょう。この「アクティビティ」では、客観的分析、評価、批判的思考を取り入れています。これらはビジネスに対して親近感を持っているファミリーメンバーでなければ、簡単には理解できることではないでしょう。しかし、あなたのファミリー企業が、どのように期待に沿っているかを、本当に知りたいなら、それは不可欠なステップです。

ファミリービジネスにおける **SWOT** 分析の例

	有 益	有 害
社 内	S【強み】 1 長期のファミリー投資 2 起業家文化 3 強固な経営陣 4 顧客サービスへの高い評判	W【弱み】 1 未熟な営業チーム 2 古い工場設備 3 経営承継計画の不在 4 デジタル経験の欠如
社 外	O【機会】 1 新たな地域マーケット 2 小規模企業の買収 3 合併会社	T【脅威】 1 低価格な国外競争者 2 関税率の変更 3 既存市場の成熟

具体的にはどのように進めたらよいのでしょうか

まず、5～6人のチームを組んで、あなたのファミリービジネスと、主要な競合相手との間のSWOT分析を行ってください。これは技術的に聞こえるかもしれませんが、すべてのファミリーメンバーが、自分たちに関係する企業の内容を新鮮な目で見ることによって役立つでしょう。うまくいけば、楽しい演習になるはずです。わずか2～3時間のうちに、あなた方は皆、ビジネスに対して新しい識見を開発することができるでしょう。大人数のファミリーメンバーで作業をする場合には、ステップ1では数チームに分割し、ステップ2の段階で一つのチームにまとめるということが効率的でしょう。

ステップ1 データ収集と共有

ファミリーがSWOT分析に着手する前に、ファミリービジネスとその主要な競合他社に関するデータを収集します（これが誰なのか分からない場合は、その業界で働いている人に聞いてください）。実際にはいくつかあるかもしれませんが、単純化するために、この「アクティビティ」では1つの主要な競争相手だけを見ることになることに留意してください。Webサイトをチェックし、製品及び販売資料を要求し、店舗またはディーラーを訪れて、従業員と話しましょう。

ファミリービジネスにおいてSWOT分析を最大限に活用する5つの方法

1. **【SWOT分析を学習ツールとして考えましょう】** 現実の世界では競争力のある戦略を開発する必要があります。しかし、このワークブックでは、基本的な語彙を開発し、ビジネスがどのように競争するかを理解するための方法としてSWOT分析を活用してください。
2. **【ビジネスの状態を正直で厳正に評価しましょう】** ファミリービジネスの典型的な弱点の1つは、「グループ思考」に囚われてしまうことです。グループ内で仲良くやっ払いこうという欲求と、それに順応するために感じる社会的圧力は、独立した批判的思考の欠如をもたらし、偏った意思決定を生み出します。ファミリーは愛するビジネスの本当の姿を常に見ているとは限らないのです。
3. **【分析を進めるための2つのパートを区別します】** 『強み・弱み』は、ビジネスを顕微鏡で覗くようなものあり、一方で、『機会・脅威』は、望遠鏡を通して宇宙空間を見るようなものです。
4. **【常識を超えて考えてみよう】** ファミリーがいつも話していることに、つい焦点を当ててしまいがちです。これは選択肢と機会を制限してしまいます。その代わりに、既存の枠組みに囚われず、ファミリーの物語を超えて考えてください。ブレインストーミングをやって、SWOTを充実させるような、型にはまらない有用なアイデアを生み出しましょう。

5. **【楽しみましょう】** 本当に人々にクリエイティブになってもらいたいなら、SWOT ワークショップに軽食を組み合わせ、中休みを取りましょう、これにより、義務感の強い退屈な作業が、達成感のある楽しい作業になります。

このワークをうまく進めるためのヒントは競合他社に関するデータにあります。主要な競合他社が株式公開企業である場合、オンラインで入手可能な財務およびビジネスに関する情報がたくさんあります。あなたのファミリー企業のデータについては、競合他社よりもさらに多くの情報を収集できますが、CEO または会長から許可をもらうときに、リクエストが重複しないようにチームインタビューを計画的に行いましょう。

データ収集の意図には、次のような項目を含みます

- ・ 事業に対するあなたの個人的経験を共有する。
- ・ 他ファミリーのメンバーで、執行役員、取締役、オーナーの経験を持つ人々と話す。
- ・ あなたの会社の納入業者、販売業者、ディーラー、パートナーと話し合い、彼らがあなたの会社をどのように見ているか、そしてそれが競合他社とどのように違うかを探ります。
- ・ ファミリー外の経営者と取締役会メンバーに事業に関するフィードバックを求める。
- ・ あなたがインタビューで得た情報の真偽を確認するために、（もし入手可能であれば）機密の経営及び財務報告書を読みます。

ステップ2 ファミリービジネスと主要競合他社に関する SWOT を完成させます

ステップ1で収集した情報を使用して、あなたのファミリービジネスおよび主要な競合他社の SWOT 要因を特定し、結果を箇条書きに要約します。競合他社に関する完全な情報はないかもしれませんが、その趣旨は、より完全な SWOT 評価を行うためには、どのような情報が必要になるであろうか、ということを理解するためです。

- ・ 自分たちの強みと弱みを分析するときは、競合他社と相対的に検討してみてください。たとえば、主要な競合他社に高品質の製造設備がある場合、あなたのところの同等の高品質な設備は強みではありません。それは競争上の要件です。
- ・ 機会と脅威を検討する場合、あなたのビジネスや市場を超えて世界に影響を与えている 5 つの外的要因、すなわち「社会的、技術的、経済的、政治的、物理的」のそれぞれの要因を考慮に入れることも役に立ちます。たとえば、社会的な力にはジェンダーの役割の変化が含まれ、物理的な力には気候変動による干ばつや洪水が含まれます。そのような力を考慮することは、あなたのファミリービジネスとその競合

相手が晒されている変化の「大きな流れ」を分析するのに役立ちます。この大局観をあなたの戦略的思考に組み込むことは不可欠です。

分析を行うのに役立つように、ワークシートを使用して、あなたのビジネスと主要競合他社との比較を行ってください。4つの **SWOT** の項目それぞれについていくつかの要素を示しますが、あなたの固有の状況のために、いくつか追加する必要があるかもしれません。

我々のビジネスと主要競合会社の SWOT 分析

	我々のビジネス	主要競合会社
強み （競合会社より優れているのは？） ・人材 ・財務 ・技術 ・企業文化 ・施設 ・経営陣 ・工程と実践 ・ファミリーオーナーシップ ・顧客サービス ・取締役会 ・その他		
弱み （私たちはどの点で、競合相手に不利なのでしょうか？） ・起業家精神の欠如 ・脆弱なシステム ・長期計画の不在 ・脆弱なITシステム ・健全なガバナンスの不在 ・成熟しつつあるマーケット ・マーケティング及び宣伝 ・価格設定 ・従業員教育 ・事業承継 ・オーナーシップに対する不確実性 ・その他		

	我々のビジネス	主要競合会社
機会 （どのような市場変化あるいは競争力変化が新たな顧客、販売、そして利益を創り出す可能性があるか？） ・国内、地域、または世界市場 ・新技術 ・ブランドの新たな製品への拡張 ・ジョイントベンチャー ・新たな流通チャンネル ・新製品開発 ・ライセンスリングまたはフランチャイズ化 ・研究開発 ・その他		
脅威 （どのような競合相手及び外部勢力が我々のビジネスの将来を阻んだり損害を与えうるか？） ・政府の規制 ・景気循環 ・高金利 ・通商条約や関税の変更 ・水あるいは資源の枯渇 ・エネルギーコスト ・気候変動 ・公害 ・新たな競争 ・その他		

さて今度は？

ファミリービジネスの戦略計画立案プロセスは、同規模の同業他社と似ています。しかしながら、オーナーシップ、経営そしてガバナンスへのファミリーメンバーの参加は、長期的思考や、すべての利害関係者への配慮、そして価値観とビジョンの共有などの面で強みを生み出します。

しかし、これらのメリットを享受するためには、ファミリーはビジネスについて強力な戦略的理解を持っている必要があります。SWOTの演習で得た知識は、ファミリー全員がファミリーのビジネスを理解し、ビジネスの競争力、資源のニーズ、そして将来の可能性を分析する方法を理解するのに役立つはずです。

この「アクティビティ」であなたが持つようになった知識を、しっかり理解し増強するためにフォローアップしていくことで多くの可能性が生まれてきます。もし、企業の経営陣がSWOT分析を実行した場合には、それをあなたのバージョンと比較することは興味深いことでしょう。あるいは、ファミリービジネスの強みなど、SWOTの1つの要素に焦点を当てた会議を開催することもできます。

あなたがどのような進路を決めようとも、競合他社の存在を忘れないでください。自分の会社を競合他社と比べて、うまくできることを明確に理解することが、将来の新たな機会を活用する方法に気づくのに役立ちます。あなたは、競合他社のターゲットになっていない特殊なマーケットを発見するかもしれませんし、あなたのマーケティングコミュニケーションを新しい顧客に理解してもらうようなアイデアを持っているかもしれません、さらには新しい技術でビジネスを押し上げる提案さえ思い付くかもしれません。ただし、私たちのSWOT演習は、学習体験であり、実際の戦略の策定ではないことを常に忘れないでください。実際の戦略策定は、ファミリーのワークショップで提供できるよりもはるかに多くの準備、厳密さ、および調査を必要とする経営陣と取締役会の仕事です。

次のセッションでは競争力評価を行います。これは現在のSWOT分析において開発および議論された情報に基づく、あなたの会社の競争優位性評価に関して考えることです。それはあなたのファミリービジネスの輝かしい未来について、そしてプランニングがどのようにそれを実現させるのかについてさらに考える機会になるでしょう。

第13章 ビジネスの競争力を評価する

なぜ、評価するのでしょうか

- ・ あなたのビジネスの競争力について、鳥瞰図（ヘリコプタービュー）を作成するため。
- ・ あなたの会社の能力と経営資源が、どのように競争優位性を築き上げるのかを理解するため。
- ・ あなたの会社と主要競合他社の競争優位性を比較するため。

何をしたら良いのでしょうか

ファミリーの誰もが、自分たちの企業の「戦略的ストーリー」を知っている必要があります。すなわち、会社はどのようにして顧客をつかみ、利益を上げているのか、それは会社がどのような資源を持っているからできるのか、あるいは競合会社よりも強みがあるといえる能力があるからなのかなどです。すべての成功した企業は、その製品やサービスが競合企業の提供するものよりも、顧客の目から見て優れたものにするような、競争優位性を開発する方法を学びました。SWOT分析によってあなたの会社の長所、短所、機会、そして脅威を明らかにしました。ここでは、あなたの会社が、どの分野において競争力と防御力の優位性を獲得できるのかを、会社の強みを用いて識別することになります。

私たちは、ビジネスの戦略を宇宙への旅と考え、そして戦略計画を目的地に到達するために必要な能力と経営資源に基づき、重要なアクションを詳述した飛行計画として考えたいと思います。しかし、ほとんどの戦略的計画プロセスは、もう少し現実的です。彼らは企業、業界、及び競争を熟視してから、有利に競争を進めるために、彼らの能力と経営資源がどのように利用できるかを明らかにする傾向があります。

競争優位性を育成するには2つの重要な要素があります。それは経営資源と組織の能力です。自分の強みを弱い競合相手に振り向けるようにしたり、新しい機会を利用することにより、あなたのビジネスは最もよく競争優位性を創ることができます。ビジネスの強さというのは、凡そ、自分で管理できる経営資源（不動産や技術のようにあなたが購入あるいは開発するもの）と、組織がその計画を実行するのに必要な能力、スキル、及び才能によって培われていくのです。ファミリービジネスに資金と才能を投資するためのあなたのファミリーの決定については、後ほど説明しますが、適切に投資を行うことは、ビジネスを成長させ、競争力を維持するために必要な経営資源と能力をビジネスに提供するために決定的に重要なことです。ファミリーが所有するフ

ファミリービジネスでは、ファミリーは成長資金のための財務資本および、役員と取締役（多分）そして献身的オーナー（間違いなく）といった人材を抛出します。ファミリービジネスでは、その財務資本をファミリーに依存することとなりますが、人的資本は、ファミリーおよび非ファミリーの従業員と取締役によって提供されます。

このワークブックではファミリーに焦点を当てているため、この「アクティビティ」は、何がファミリービジネスを、より競争力のあるものにするのか、ということあなたのファミリーが理解するのに役立つように設計されています。前の章で見たように、ビジネス戦略は経営陣と取締役会の行為ですが、この評価するという学習は、しっかりしたビジネスプランが長期的なパフォーマンスをどのように支えるのか、そしてそれが投資家としての、また潜在的被雇用者としてのファミリーにとって何を意味するのかを、すべてのファミリーメンバーが認識する助けになります。

ビジネスの競争優位性の6つの核心的要因

【経営資源】

- 1 効果的運営
- 2 ブランドまたはサービスへの評判
- 3 財務資本

【能力】

- 4 やる気のある従業員
- 5 プロフェッショナル経営者
- 6 しっかりした戦略立案行動

競争優位性を構築するためには、6つの共通の強み（経営資源と能力）があります。もちろん、さらに多くを選ぶことは可能ですが、これら6つの要素は一般的に重要な成功要因と考えられています。つまり、ビジネスの成功をサポートする競争優位性を生み出すために必要なものです。しっかりした戦略、強力なブランドまたは評判、財務資本、やる気のある従業員またはプロフェッショナル経営者、および効果的な運営なしに、実質的なビジネスがうまく機能していることを想像するのは困難です。ここで「実質的」と言うのは、競争が制限されている小規模市場での小規模ビジネスは、これらのビジネス要因の一部がなくても存在できる可能性があるためです。

競争優位性はビジネスの能力と経営資源によって創りだされます。いくつかの傑出した会社は、いくつかの能力と経営資源に基づいた競争優位性を保有しています。例えば、アップルが保有していた他社より優れていたものは「象徴的な創業者、優れた戦略、秀逸なブランディング、潤沢な財務資本、優れた技術と特許、才能にあ

ふれた従業員、効果的な運営、強力な文化、「世界最高」の本社、そして起業家リーダーたち」などでしょう。こうしてみると、この会社がなぜ、世界でもっとも価値のある会社になったのかは自明のことですよね。

どのようにして考えたらよいのでしょうか

企業の評価は、異なるバックグラウンドとビジネス経験を持った人たちが寄与できるように、ファミリーチームとして完成させてください。あなたの会社とその競争に関する議論をリードするために、CEO かあるいは他の上級役員を含めることが役に立つかもしれません。

主たるデータは先の章で行った SWOT 分析と、グループ内の討議から来るでしょう。しかしそれらに会社の事業計画と 4 半期及び年間財務報告書も追加されるかもしれません。

表 1 に示されている 3 つの経営資源と 3 つの能力に基づいて、ビジネスの競争優位性を確認します。この演習は、6 つの要因がしばしば相互に関連していることを理解するのに役立ちます。たとえば、従業員のやる気を引き出したい場合はプロフェッショナルな経営者が必要であることや、トップブランドの開発には戦略的な計画が必要であることは、ほとんどの人が同意するでしょう。

表 1：ビジネスの競争優位性の 6 つの核心的要因

リソース	どのように作用するのか	いくつかの例
1. 効果的運営	製品を低価格で提供したり、より良いサービスを提供したりできる合理化された組織を持つことは、大きな優位性です。運営プロセスの決定的に重要な要素は、より良い顧客体験と優れた財務実績を生み出すことです。	ウォルマートは、費用対効果の高い手法とプロセスに基づいて構築されています。2018年、米国ウォルマートeコマースのCEOであるマーク・ロア氏は「全国の4,600の店舗に120万人の仲間がいます。この資源のおかげで、どこよりも安価に2時間以内の配達を行うことができます」と語っています。
2. ブランドまたはサービスへの評判	高評価ブランドまたはサービスの評判は、企業に長期的な市場での優位性を提供します。顧客は、自分が知っていて、その価値を認めているブランドまたはビジネスにはプレミアム価格を支払います。	メルセデスベンツは、強力なテクノロジーとサービスの評判に支えられた強力な国際ブランドです。ブランド、評判、商標は競争優位性を生み出します。
3. 財務資本	これは、輸送や製造などの資本集約型の大規模産業で特に重要な優位性です。	パークシャー・ハサウェイ（ウォーレン・バフェットの会社）は、1000億ドルを超える現金を持ち、税引き後の合計収入が年間150億ドルである「フォートノックスの金塊貯蔵庫のような」きわめて安全な貸借対照表を持っている、と言われています。この財務力により、同社は鉄道などの成熟産業に新たな投資を行うことができます。

能力	どのように作用するのか	いくつかの例
4 やる気のある従業員	21世紀では、起業家的で革新的で創造的な人々が競争優位性を生み出す原動力となっています。人間の情熱と知性は、世界中の高潜在力の新興企業や新しいベンチャーを動かす原動力です	マイクロソフト、オラクル、グーグルはすべて、その競争優位性の主要な部分が、優秀な従業員である例です。
5 プロフェッショナル経営者	現代のCEOの主な責任は、個人々々をやる気にさせ、彼または彼女の組織を活性化することです。才能のある人々は、実験し、失敗し、学び、そして発明するための世界で最高の場所である職場を創ることができる上司を必要としています。	そのリストは、この本を埋め尽くしてしまうかもしれませんが、世界最大のラグジュアリ品会社であるLVMH社のバーナード・アーノルトは、ビジネス創りのマスターです。彼の、「無干渉」主義のリーダーシップスタイルは、きわめて創造的な人々が大規模組織の一員になりたいと思うような力を与えます。
6 しっかりした戦略立案行動	戦略的に計画する企業は、市場シェアを拡大し、新しい機会を継続的に活用することで競合他社を効果的にブロックしています。	アマゾンでは、戦略的プランニングと新たな機会によって衝き動かされている会社です。彼ら1000億ドルの売り上げに最も早く到達した会社です。

ステップ 1

あなたの企業の競争優位性を特定しましょう。チームとして次ページの表2を使って作業し、6つの核心的要因がどのようにあなたがたのファミリービジネスの成功に寄与しているかを確認し、話し合ってみましょう。まず、あなたがたのファミリービジネスとSWOT分析の際に特定した主要競合他社を採点します。そして、あなたがた自身の総合優位性ポイントを計算します。最後に、あなたがたのファミリービジネスの競争優位性スコアを導きだします。このときの採点方式として、「2＝より強い」「1＝同程度」「0＝より弱い」として、あなたがたのファミリービジネス及び主要競合他社に対する項目毎のスコアは常に合計2になるようにしてください。

表2：あなたのファミリービジネスの競争優位性の採点

	我々のファミリービジネス	主要競合他社	計
1 効果的運営 我々の運営は低価格および、またはより良い顧客体験を提供しているか？			
2 ブランドまたはサービスの評判 我々は、より強いブランド、あるいはサービスの評判を得ているか？			
3 財務資本 我々は財務資本を利用する、よりよい手段を持っているか？			
4 やる気のある従業員 我々の従業員は、より強い達成意識を持っているか？			
5 プロフェッショナル経営者 私たちの経営陣は、明白により良い結果を得ているか？			
6 しっかりとした戦略立案行動 我々の戦略立案は、競合他社より優れているか？			
ポイント合計			

ステップ 2

競合他社に対するベンチマーキングを行います。あなたがたのファミリービジネスの競争優位性スコアは1から3の間に収まらなければなりません。

総合優位性ポイント (可能範囲0-12)	競争優位性スコア	あなたがたのファミリー ビジネスの主要競合他社 に対する競争優位性は
10+	3	強
6-9	2	中
0-5	1	弱

この後の作業で、この「1から3」の競争優位性スコアを使うことになります。その作業では、資本投資を行う際のあなたがたの競争優位性と、ファミリーのコミットメントとの関係を見ることになります。

これは単なる学習課題であることを忘れないでください。したがって、ファミリーのビジネス競争優位性が強い、中程度か、弱いかをあまり気にしないでください。現実の世界では、会社の経営陣はより多くの業界固有の競争要因を特定しており、会社の事業計画、市場調査レポート、政府統計、業界レポート、四半期および年次レポートからデータを収集してあるでしょう。

このスコアが表すのは、あなたのファミリービジネスが市場で競争する能力です。強または中のスコアは、新しい機会を探り求め、既存の市場を守るための、より強い能力を持っていることを意味します。あなたのファミリービジネスが弱者であるならば、それは、会社の長期の生存がより大きな競争相手、変化する市場状況、または弱い経済によって脅かされる可能性があることを意味します。ファミリーメンバーが会社の強さを知ることは、利益を配当として支払うかわりに、事業に再投資することを検討するときに重要です。

ステップ 3

次に、チームとして、ファミリービジネスの競争優位性を検討してみましょう。

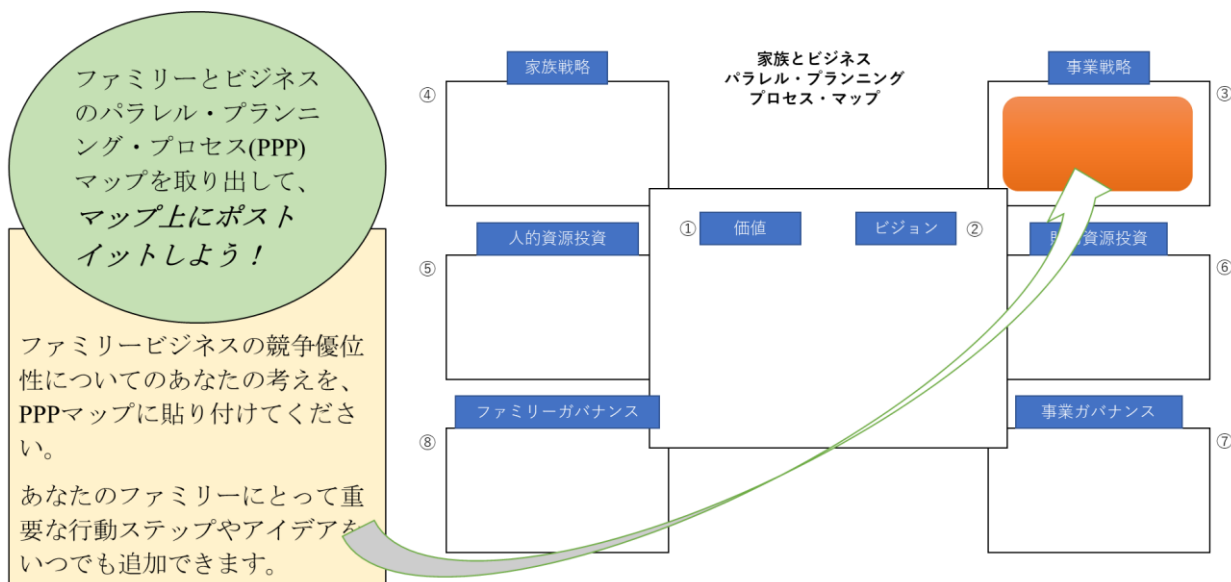
1. ファミリービジネスの競争的位置を考えた時に、その将来のポテンシャルをどのように感じますか？
2. あなたのファミリービジネスの競争力を強化するためには、どのような経営資源または能力を必要としていますか？

さて今度は何をしましょうか？

ビジネスの成功要因について考えることは、あなたのビジネスがどのように競争優位性、すなわちあなたの競争相手を市場で打ち負かす能力、を生み出すのか、を理解するのに役立ちます。あなたはファミリーオーナーとして、経営陣や取締役会を通して働き、ファミリーの価値観と長期ビジョンを支える競争優位性に基づいた戦略を、あなたのビジネスが持っていることを保障する最終責任を持っています。あなたが作り上げたレビューと議論は、ファミリーのビジョンを達成するために、あなたのファミリービジネスがどれだけうまく位置づけされているかについて考えさせるはずです。より具体的には、あなたの競争的位置づけを分析することは、あなたのファミリーによる財政的、人的資本への投資について決断を下すためのステージを設定します。SWOT 分析と競争優位性に関する評価の論理的帰結は、あなたとあなたのファミリーがビジネスのポテンシャルと持続可能性をよりよく理解する必要があるということです。

あなたがこの考え方を実践に移すのを助けるために、このあと投資計画に関する3つの作業を行う予定になっています。

- ① ファミリーの人的資本に係る投資計画
- ② ファミリーメンバーのコミットメントの評価
- ③ ファミリーの財務資本の投資計画



書き記そう！

実現させよう！

付箋/箇条書き 我々の家族討論から	個人的記録 個人的思考、未回答質問・反省	ファミリー合意書 我々が合意したこと	活動案 何をいつ話し合うべきか
---------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

コラム 外部アドバイザーの意義

ビジネスファミリーは、部外者よりも自分たちのファミリービジネスをよく知っていると感じており、アドバイスを受けたとしても、信用しようとしないので、コンサルタントや専門のアドバイザーを雇うことに消極的です。この考え方は正しくもあり、間違ってもいます。ファミリーは、確かに誰よりもビジネスをよく知っています。しかし、特定の技術的な業務に関するものでない限り、コンサルタントを雇うべき目的は、アドバイスの提供ではありません。

ファミリービジネスアドバイザーは、あなたのファミリーと一緒に働くためのプロセス、すなわちファミリーとして計画を立て、意思決定をし、問題解決を行う、というプロセスを改善するのを支援することにより、付加価値を提供します。ほとんどのビジネスファミリーは、ビジネスの技術面（マーケティング、製造、および財務）については理解していますが、対人関係、共同作業、傾聴、リーダーシップなどの協調的な話し合いには苦勞しています。熟練専門家、社外取締役、およびアドバイザーがサポートすることで、ビジネスファミリーたちが、自分自身とそのファミリー、およびビジネスについての新たな知見を発展させることができるようになるのです。

アドバイザー、コーチ、および社外取締役は、ファミリービジネスの重要な財産となり得ます。熟練した部外者は、次のような恩恵をもたらすことができます。

- ・ 彼らは、ファミリーの価値観とビジョンを認識し、それに基づいた行動をします
- ・ 彼らはビジネスや対人関係の固有の課題を理解するために、ファミリーやビジネスのシステムを熟視します。
- ・ 彼らは解決策の発見に向けて、しっかりとした計画とファミリーと一緒に働く上でのコミュニケーションの手順を説明します。
- ・ 彼らはファミリーの強みに基づいた計画と取り組み方を構築して、新しい選択肢を創出し、新しいスキルを教えてください。

社外取締役あるいはアドバイザー候補者と、コーヒーでも飲みながら、時間を過ごすことは、特にあなたが彼らを知らない場合には有益です。その際あなたは、彼らが自分たちの役割をどのように理解しているのかを聞き、ファミリービジネスに対する彼らの姿勢を理解することができるのです。

第 4 部

第14章 ファミリーメンバーの果たす役割

なぜ、必要なのでしょう

- ・ ファミリー内での各メンバーに役割を果たしてもらうために、ファミリーの中にある才能を育成することの重要性を認識するため。
- ・ 将来担いたい役割について、ファミリーメンバーに考えさせ始めるため。
- ・ ファミリー及びビジネスに参加することに対する、あなたの関心を明確にするため。

何をしたら良いのでしょうか

ビジネスファミリーは、将来に向けて次世代を準備するために、二重の課題に直面しています。親にとって最も重要な責任は、自分の子供が自分の人生で何をするにしても、確実に有能で満足できる大人にすることです。ファミリーがビジネスを所有している場合、彼らはまた、次世代がビジネスに専心し貢献することを保証する責任があります。コミットして、よく準備されたファミリーは、真似することのできないユニークな競争上の優位性です。この最初のファミリー戦略を考えることは、次に続く5つの作業の中でファミリーの参加と発展を探るためのステージを設定することを目的としています。

- | | |
|------------|------------------------|
| ① メンバーの確保 | 見識あるファミリーメンバーを確保する |
| ② ファミリー株主 | 能力あるファミリー株主を確保する |
| ③ ファミリー役員 | ファミリー役員になる準備をする |
| ④ ファミリー取締役 | プロフェッショナルなファミリー取締役を育てる |
| ⑤ 人的資源の活用 | あなたのファミリーの人的資本を展開する。 |

ファミリー経営の会社では、親族は、その正式職務やタイトルが何であれ、いつでも「トップマネジメント」である。凡庸な、あるいは怠惰なファミリーメンバーは、従って当然のことながら、非ファミリーの同僚から恨まれ、そして上級経営陣とビジネスそのものに対する敬意が急速に蝕まれてゆく。

ピーター・ドラッカー、「ファミリービジネスの救い方」
(ウォールストリートジャーナル、1994年8月19日)

関係が良好なビジネスファミリーは、リーダーシップ、持ち株、ガバナンスにおいて様々な重要な役割を果たします。しかし、ファミリーメンバーはこれらの地位にパ

ラッシュアウト降下することはできません。次世代の興味、才能、モチベーション、ファミリーやビジネスのニーズに基づいた、十分に考え抜かれたプロセスが必要であるべきです。このワークブックでは、ファミリーの戦略と才能の開発に多くのページを当てています。なぜなら、それらは非常に重要であり、非常に難しいからです。ファミリーの期待とビジネスのニーズの間の厄介な重複、そして時には対立に至ることにならないような考え方を4つ示します。この取組みは、あなたのファミリーが対処し始める際の、安全地帯のようなものになるでしょう。

ビジネスファミリーにとっての4つの典型的な人材問題

1. ファミリーメンバーの人材管理は、就労以前から始まり、退職後まで続く、生涯にわたる問題です。
2. ファミリーの人材プールとして考えたときに、専任社員は言うまでもなく、それ以外の関係者についても管理するプロフェッショナルな過程はほとんどありません。
3. 一般的にファミリー、特に両親は次世代の育成を励まし、積極的に支援する必要があります。
4. 公正な手続きが欠如してはいけません。性別によるバイアスや会社における親の役割が次世代のキャリア機会に影響を与える可能性があります。

ファミリービジネスの承継の課題は明確です。それは、ファミリー企業の将来の業績を支えるために、ビジネスとファミリーの両方のリーダーの役割を果たせる、強力なファミリーリーダーを特定することです。しかし、ビジネスファミリーにおける世代間または世代内のリーダーシップの移行は、経営の本よりもシェイクスピアのドラマにふさわしいような、感情的闘争を生み出すように見えます。関係者全員の心理的、経済的、社会的安寧に影響を与える、あまりにもありふれた悲劇を回避したいのであれば、ビジネスファミリーはまったく新しい語彙とツールを必要とします。

この問題を解決するために、人と地位について考えることから、参加と役割について考えることに焦点を移してみてもどうでしょうか。誰もがビジネスにおいて部長になれるわけではありませんが、ファミリーの成功に貢献する大きな機会を持つことはできます。ファミリーの遺産は世代を超えて受け継がれ、ファミリーのジレンマと機会の両方を生み出しています。ファミリー企業はあなたの地位、関係、富、教育、そしておそらくキャリアに影響を与えるので、それは常にあなたの人生の一部です。すべてのビジネスファミリーにとって重要な知見は、ファミリーまたはビジネス活動に参加することは義務ではなくオプションであるということです。

逆に、リーダーシップのスキルと行動は習得するものであり、役割は生得権ではなく、勝ち取るものです。そうは言っても、ファミリー企業は、次世代が経済リテラシ

一を開発し、スキルをテストし、キャリアの選択肢を探るのに役立つ優れたツールも提供しています。

なお、ファミリー企業では、次の項目を含むすべてのファミリー作業が発生します。本来の事業、新事業、起業及び社会的ベンチャー、慈善事業及び基金、投資及びファミリー事務所の運営などです。

ファミリーの参加を計画するための出発点は、ファミリーとビジネスにおける潜在的な役割、または私たちがファミリー企業と呼ぶものを特定することです。ファミリーやビジネスが成長し、取締役会、ファミリー評議会、ファミリー会議、慈善活動、ベンチャー起業、投資などの新しい活動を追求するにつれて、新しい役割が時間の経過とともに現れる傾向があります。創業者は上記のすべての「帽子」を被ったかもしれませんが、企業活動が成長するにつれて、役割は再構築され、様々な人々がその役割に就きます。そして、役割自体は、組織のニーズと新たに加わった人々の才能に基づいて、時間とともに変化する可能性があります。

【6つの可能なファミリー企業の役割】

持株所有	株主	ファミリービジネスの実務知識を持っていないファミリーメンバーです。彼らは、ファミリーの活動に参加するかもしれませんが、彼らの焦点はビジネス、取締役会、及び株主に関することに置かれています。
	ファミリーメンバー	ファミリーの活動を支援し、各メンバーは感情的にファミリーと結びついています。彼らはファミリーの関係は苦労が多いことを認識し、ファミリー会議や教育活動のようなファミリー全体の活動に参加しています。
リーダーシップ	役員	事業運営と会社の戦略計画を実行する責任を負っています。役員は高度に技術的であり、財務的業績によって評価されます。
	ファミリーリーダー	社会的及び対人的スキルを使用して、ファミリーやビジネスと協力します。彼らには、ファミリーシステムと、それがビジネスや他の利害関係者とどのように相互作用するかの深い知識が必要です。
ガバナンス	取締役会メンバー	会社を守り、その持続可能性を確保するために、ファミリー株主によって選出されます。取締役会はファミリー株主に報告し、主要な決定について彼らの承認を必要とします。
	評議会メンバー	ファミリー戦略とガバナンス活動の策定と実行において、ファミリーを代表するために、ファミリーにより任命あるいは選挙で選ばれます。ファミリー評議会はファミリーに報告し、重要案件については、ファミリーの承認が必要となります。

ビジネスファミリーメンバーは、役割の責任と要件に基づいた様々な期待を持っており、最大6つの一般的な役割を担うことができると考えられます。創業者主導の会社や兄弟の株主経営者がいる会社はおそらくこのようには構成されていないことは明らかですが、これらの6つの役割は、多世代ファミリー戦略と参加についての私たちの議

論の枠組みを提供します。下表は、ほとんどのファミリー企業で見られる6つの一般的なファミリーとビジネスの役割を特定しています。そして、この内の一つのみがファミリービジネスにおけるフルタイム雇用を行っています。

より多くのファミリーメンバーにこれらの新しい役割を満たしてもらうことは、ビジネスとファミリーの両方の利点となります。企業の中で新しい役割を担うことは、創業者及びコア事業の所在地に対する皆の心の忠誠心を補強するような、これまでとは違う形の社会的接着剤を創成します。役割は異なるが同じ価値観とビジョンを持つビジネスファミリーは、協力し、コミットし、長期的に考えることに対するより多くの動機を有しているでしょう。

21世紀においては、すべてのファミリーメンバーがファミリービジネスでのキャリアに就かなくてはならないと定められているわけではないことを、すべてのビジネスファミリーは認識しなければなりません。しかし、彼らは、取締役、株主、または純粋にファミリーの役割を務めることができ、そしてそれらは人生のどの時点でも変更することができます。例えば、教師は非常勤取締役になることができます。エンジニアはファミリーの慈善事業を主導できます。そして、どちらもビジネス戦略と長期的な成績に積極的な関心を持つ株主になることができます。

このワークブックでは、一つのアイデアとして、ファミリービジネス人材バンクを提案します。もしうまく計画され運用されれば、ファミリーとビジネスの役割に対して適格なファミリーメンバーを供給できるスキームになるでしょう。次世代が成長するにつれ、企業は、会社訪問からインターンシップやアルバイトまでの実社会での学習機会により、教育と個人の成長を支援できます。ビジネスを次世代にとっての経験共有の一環とし、彼らが参画する一つの選択肢とするために、ファミリーはできるだけ早く取締役会と経営陣と話し合うべきです。

人材バンクを創ることは、またコミュニケーション経路を開設する絶好の機会となります。ファミリービジネス人材バンクは、ファミリーメンバーの興味や才能を見つけだし、それらをキャリアや奉仕の機会と突き合わせます。このプロセスは、情報の共有、個人的成長、そしてファミリーの参加を促すことに基づいています。

ファミリービジネス人材バンクの8つの恩恵

1. ファミリーの能力資源を客観的に評価し文書化する
2. しっかりとしたプランニングと経過観察を支える、正確な個人情報を提供する
3. すべてのファミリーメンバーが参加への興味を表明できる公平な場を作る
4. 次世代の取り込みに寄与
5. ファミリーの役割と参加に必要な様々な能力を明確にする

6. ファミリー内の期待をとりまとめ、これらの期待と、プロフェッショナルリーダー及び取締役に対するビジネス上の要件との間を調整する
7. ファミリー評議会、ファミリー事務所及びファミリー慈善活動に対する、有能で熱意のある奉仕者のパイプラインを開発する
(そして、最も重要なこととして)
8. 後継者及び重要ポストの補充に関する、重大決定をプロフェッショナル化する

ファミリー計画や事業計画に問題がある一般的な理由の1つは、承継についての限られたコミュニケーションしか無いこと、及びファミリーメンバーの役割を見分け、参画への準備をさせるような過程がないことです。先ほど見た6つの役割のうち、ファミリーの幹部はビジネススクールで訓練を受け、実務経験を得てその役割を担いますが、ファミリーの活動のすべての側面を支えるそのほかの5つの非役員についてはどうでしょうか。

ファミリービジネス人材バンクを使用して、トップ役員を補充するだけでなく、すべての参加を計画することが、正しいメッセージを送ることになります。ファミリーメンバーは、それらの就職口がどのようなものか確かでなくとも、その組織とともに彼らの将来があることを知っています。ファミリービジネスでは、ファミリーメンバーの誰もが、ビジネスに参加し、成功の可能性を高めるための支援を受ける機会を持つべきです。とはいえ、功績、経験、及びファミリーの支援に基づいて、ファミリー評議会やビジネス取締役会の会員などのような、シニアなファミリーとビジネスの役割に明確な期待を設定することが重要です。

どのようにして進めたらよいのでしょうか

ファミリービジネス人材バンクは、それぞれのファミリーメンバーの関心によって動かされます。そのため、この演習の開始点は、「関心の表現」フォームに記入することです。

ステップ1

個人として、「関心の表現」フォームに記入します。質問を読み、考えながら、あなたの考えを書き留めます。現時点で、ファミリーやビジネスでの役割に就けない場合でも、フォームに記入してください。

このフォームは、ファミリーが参加するための様々なオプションについて個別に考え、才能開発と主要な役割を担うファミリーとして計画することの奨励を目的として

います。一部の役割はフルタイムのキャリアであり、他の役割は不定期に会うことを含むプロジェクトまたは活動です。

より多くのファミリーメンバーが記入できるように、次のページのフォームをコピーして、すべてのファミリーメンバーと共有し、記入してもらうと便利です。これにより、ファミリービジネス人材バンクの完成に取り組むための作業がより意味のあるものになります。それはまた、より多くのファミリーにあなたの計画活動に興味を持ってもらい、あなたのファミリーの関心に関する実際のデータを取得するための素晴らしい方法でもあります

関心の表現フォーム

名前 _____ 日付 _____

私の関心

1 私は、次のことに、より関心を持っています

☐

a. ファミリーとしての役割

☐

b. ビジネスでの役割

☐

c. ファミリーとビジネス両方での役割

2 私は次の役目を務めることに関心を持っています

☐

a. フルタイムポジション

☐

b. パートタイムポジション

☐

c. 臨時またはインターンシップポジション

3 この先5年間で私の関心を引きそうなファミリーまたはビジネスの役割を示します。(3個まで示しなさい)

例：役員として勤務；取締役会に参加；ファミリーの投資により、自分の会社を起業。

1. _____
2. _____
3. _____

私について

4 私の経験：

私は、下記の教育、コミュニティ、または就労経験をファミリービジネスにもたすことができます（4件以内）
例：3人の子供を育て上げた；非営利委員会で活動。

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

5 私の自己啓発：

私は、下記の知識、スキル、姿勢を強化あるいは育てたいと思います。
(4件以内)

例：戦略；財務；チーム構築

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

私のタイミング

6 私は、下記に示す期間内に、ファミリーまたはビジネスの役割の準備を始めることができます。

☐ 3から6か月
☐ 12から24か月
☐ 24か月以降

ステップ 2

ファミリーのチームとして、フォームに記入した経験について話し合います。シニア世代を含め、ファミリーの他のメンバーにフォームに記入してもらう方法についてグループで話し合うことが重要です。プランニングチームの各ファミリーメンバーが、3人または4人のファミリーに直接連絡して、関心の表現フォームに記入するように依頼すると役立つ場合があります。

さて、次は何をしましょうか？

ファミリーが直面する最大の課題は、多世代ファミリーの参加を計画することです。次に取り組んでいく4つのチェックリストの作成は、成功に貢献するために必要となる、キャリアと奉仕の役割と能力について各個人とファミリーが考えるのを助けることを目的としてデザインされています。たとえば、あなたが自分自身の役割について関心がなくても、それぞれ異なる役割に期待されているところを理解することは、あなたの知識として、あるいは他のファミリーメンバーを支援することの助けになるでしょう。

1. 見識あるファミリーメンバーのチェックリストの作成
2. 有能な株主のチェックリストの作成
3. ファミリービジネス役員チェックリスト作成
4. ファミリー取締役会メンバーチェックリスト作成

これらの4つのチェックリストからの情報は、例えば、見識あるファミリーメンバー、尊敬されるファミリーリーダー、思慮深いファミリー評議会メンバー、有能なファミリー株主、優秀な役員陣、そして賢明な取締役会メンバーなどを選出するにあたり、事前にファミリービジネスに必要な人材を育てようとしたときに、ファミリーには何が必要となるかを、議論する助けになります。

第15章 ファミリーメンバーの確保

なぜ、考える必要があるか

- ・ ファミリーメンバーがファミリービジネスに参画できるようにファミリーとビジネスの中でどのような役割があるかを紹介する。
- ・ ファミリーメンバー全員が、自分たちのファミリービジネスの実務知識を理解できるようにする。

何をするのか

ほとんどのファミリービジネスリーダーと株主たちは、次世代メンバーが株主としてあるいは取締役として、または役員としてビジネスをリードできる能力を高めるようにすることが優先事項であると言うのが本音としては考えています。しかし、彼らはどうしたらそれを行うことができるか、その方法を知っているわけではありません。ファミリーとビジネスの役割について、ファミリーメンバー全員が理解を深めるところからスタートさせることがいいでしょう。

ファミリーメンバーの能力を開発することは、ビジネスの中核となる役割をどのように承継するかということをファミリーの中で計画したり、より広範なファミリー企業における新しい役割を担ってもらったりすることに役立ちます。株主、取締役、役員以外の新しい役割の創成は、ビジネスの成長と成熟を反映しており、ファミリーメンバーがファミリービジネスに参加する機会が増えることを意味します。ファミリーの中により有能なファミリーメンバーが増えてくれば、一緒に働くことでファミリービジネスを発展させるために、より効果的に新しい機会を掴むことができることになるでしょう。

ファミリーメンバーの教育はファミリーの事業戦略に直結する問題です。世代を重ねるにつれて、ビジネスはファミリーメンバーが参加できる機会を用意しなければなりません。ファミリービジネスにおいてどのような役割を担ってもらう場合でも、そのために必要な条件は、見識あるファミリーメンバーであるということです。他の職業に就くときと同様に、ファミリー企業に貢献するには、トレーニングと能力開発が必要です。既に説明したように、ファミリービジネスには、6つの一般的な役割があると考えられます。どの役割でも、同様にファミリーメンバーがそれを担うためには学習と開発の経験が必要となるのです。

ファミリービジネスにおける6つの役割

ビジネスサイド	ファミリーサイド
株主	ファミリーのメンバー
役員	ファミリーのリーダー
取締役会におけるファミリーメンバー	ファミリー評議会のメンバー

まず、ファミリービジネス教育の基礎的なレベルとして、経済リテラシー、ファミリー史、及びビジネスの実務知識が必要となります。これは、投資判断やファミリー協定書の起草やビジネスに対するファミリーの将来の関与を計画するときなどに役に立ちます。ただし、残念なことに、多くのファミリーは、こうした教育の重要性を認識していません。創業者及びその他の多くの株主経営者は、経営とガバナンスは少数のファミリーメンバーによって担われているものと考えがちです。ファミリービジネスが成長するにつれて、より少ない割合のメンバーだけが、ビジネスの深い知識を有していることになってくることはよくあることです。いくつかのビジネスファミリーは、これらの選ばれた少数の人々が、効率を最大化し紛争を最小化するために、会社に関する決定を行うべきであると信じています。そして、その役割は、そのビジネスで働いている役員が担うものだと思いがちです。しかしながら、実際には、他のファミリーや株主も、会社で何が起きているのかについてまったく知らされていなかったら、彼らは憤慨し、円滑なファミリービジネス運営の妨げになる可能性もあるのです。

包括的に物事を考えることができるようになれば、ファミリーメンバーが長期的にファミリービジネスにコミットメントしてもらうことができるようになります。特に、高学歴で好奇心が強く、現在、特に興味のあるビジネスに就いていない次世代メンバーがいる場合には、ファミリービジネスの中に取り込むことができるようになります。世代を重ねたファミリーにおいては、本当はいくつもの活動を行わなくてはならないと考えられます。例えば、ファミリー評議会、基金の運営、あるいは投資ファンドなどです。こうした活動はファミリーの連携や資産を増やしますが、コアビジネスの一部ではありません。弁護士資格を持っている人は、ファミリーの慈善活動の素晴らしいリーダーになれるでしょう。また、小さな子供のいる親はファミリー評議会の重要なメンバーの役割を担ってもらえるかもしれません。そして銀行に勤めていた経験のある人は、ファミリー投資基金委員会で活躍してもらうことができるでしょう。先に見た6つの役割を担ってもらうためには、それぞれの役割に対して見識のあるファミリーメンバーであることと同時に、その役割自体に求められるスキル、知識、そして経験を持つことが大切になってくるのです。

ファミリー企業の役割に対する4つの学習チェックリスト

個人、ファミリー、及び役員が個人的成長の領域を見分けるのを助け、あなたのファミリーやビジネスの才能について建設的な対話を促すために、これ以下の章では、4つのファミリービジネスのチェックリストを作成しています。

- ① 見識あるファミリーメンバーのためのチェックリスト
- ② 有能な株主のためのチェックリスト
- ③ ファミリービジネスの役員のためのチェックリスト
- ④ 取締役会ファミリーメンバーチェックリスト

これらのチェックリストを使用することで、ファミリービジネスの中での役割に関するファミリーメンバー間のコミュニケーションを進めるために様々な方法で役立ててもらうことができるでしょう。例えば、以下のようなことが考えられます。これらすべてのチェックリストを使用することの目標は、思慮深く、尊敬され、見識があり、賢明で、適性があり、能力のあるファミリーメンバーの成長を支援することです。

- ・ ファミリーとビジネスの役割をファミリーメンバーに紹介する
- ・ ファミリーメンバーがファミリーの中で果たすことができる役割を自分で考えるための手掛かりとして使用する
- ・ ファミリーの中の年長者あるいは、ビジネスを率いているリーダーによって、次世代メンバーあるいは、その他のファミリーメンバーに対する仕事の方法を指導することを助けるために使用する
- ・ ファミリーの中の年長者・リーダー、取締役会メンバー、そして役員がファミリーメンバー及びファミリー以外の関係者の才能開発について話し合い、計画するための仕組みを提供することができる

ファミリービジネスメンバーの能力開発の目標

- | | | |
|---|---|---|
| 1 有能な株主 | 3 適性のある役員 | 5 賢明な取締役 |
|  |  |  |
| 2 見識あるファミリーメンバー | 4 尊敬されるファミリーリーダー | 6 思慮深いファミリー評議会メンバー |

本章では、見識あるファミリーメンバーの役割を探求します、一方、次章以下の3章では持ち株所有、取締役、及び役員について扱います（取締役と役員の役割の議論においてそれぞれファミリーリーダーとファミリー評議会メンバーを含めます）。ファミリーやビジネスのコンテキストでは、プランニングやコミュニケーションなどのプロセススキルが重要になります。取締役及び役員の役割は、技術的であり、法的及び経済的責任によって規定されるため、かなり一般的である傾向があります。ファミリーの役割は、定義し説明

するのがより困難です、なぜならそれぞれのファミリーはユニークであり、その実績は社会との関わりとそこからの感情によって計測されるからです。

見識あるファミリーになるために必要な様々な知識やスキルに気づかせ、伝えるのに役に立つチェックリストを提供します。他のチェックリストと同様に、一般的になるように設計されているため、ファミリーの特定の課題やニーズに基づいたトピックを追加または削除できます。

1 士官候補生（研修生）	2 ナビゲーター（有能）	3 パイロット（熟練）	4 司令官（上級）
主要な概念に精通しておらず、それらを適用した経験がない。	主要な概念を理解しているが、実社会の場で適用した経験に乏しい。	主要な概念を十分に理解し、通常の状況下でそれらを適用する能力を示している。	主要な概念に関する深い知識と、それらを複雑な状況下で適用する専門家能力。他の人のメンタリングもできる。

具体的には何をしたら良いのでしょうか

「見識あるファミリーメンバー」とは、ファミリーシステムとビジネスの実務知識を持つ人のことです。次ページのチェックリストは、ファミリーメンバーがビジネスとファミリー活動の実務知識を持っているかどうかを、ファミリーメンバー全員が評価するのを支援するためにデザインされています。しかしながら、これは、ファミリーの事業についてもっと学びたいと思っている次世代のメンバーと義理の関係にあるメンバーに特に役立ちます。そして、彼らは自分の個人的な興味やファミリービジネスの将来の機会を探求したいと思うかもしれません。

ステップ 1

ファミリーミーティングやワークショップの前に、各人は下のチェックリストに記入し採点してください。なお、チェックリストを使う際に、次のことに留意してください。これは、正誤問題ではありません！ スコアの多様性は、様々な視点と経験を明らかにすることができます。このチェックリストは、振り返り、討論、そして更なる成長活動を促すことを目指しています。あなた自身の評価基準を追加するスペースがあります。しかし、一部のファミリーは、彼らの才能開発目標または特定の役割に対する責任に基づいて、チェックリストを編集するか完全に書き直すことを選択するかもしれません。

見識あるファミリーメンバーチェックリスト

氏名

日付

知識とスキル

現在のコンピテンシーを1～4のスケールで評価します。1は「研修生」、4は「上級者」を表します。各ステートメントの列にXを記入してください。

ファミリーの 価値観とビジョン	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
1. ファミリーの価値観とファミリーとビジネスの共有ビジョンを述べることができる				
2. 価値観とビジョンがいかによりファミリーのプランニングと行動に影響を与えるかを認識している				

ファミリーとの関係	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
3. 効果的なファミリーとの関係を維持している				
4. 多世代間の関係を構築するために協力している				
5. ファミリーとビジネスの会合とファミリーの社交行事に出席している				
6. コミュニケーションの向上のために積極的に他者の意見を聞いている				

心の知能(EI)	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
7. 他者とは建設的関係を築いている				
8. ファミリーの将来の成功に寄与する意思を表明している				
9. 自分の個人的強みと弱みを知っている				

ファミリービジネスの理解	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
10. ファミリービジネスの商業活動に関する実務知識を持っている				
11. 市場占有率、投資回収率、利益率純利益、配当などの重要性を理解している				
12. 会社の主要なビジネス機能を説明できる（マーケティング、財務、オペレーション、経営、人材、技術、経理）				
13. 従業員数、製品、参入市場そして経営メンバーについて説明することができる				

より広範なビジネス思考	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
14. ファミリービジネスを所有することのリスクと恩恵を説明することができる				
15. 利害関係者とファミリーの期待がいかにビジネスプランニングに影響を与えるかについて、説明できる				

ファミリービジネスの歴史	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
16. ビジネスの歴史と、その中の中心人物を知っている				
17. ビジネスの成功への、非ファミリーメンバーの寄与を認識している				
18. 会社の主要な利害関係者に対するファミリーの責任について述べるができる				

ステップ 2

グループとして召集する前に、個人的にあなたのスコアをレビューし、ファミリーとして一緒に高く評価すべき3つの強み（スコア3または4）及び育成を必要とする3つの行動（スコア1または2）を見つけなさい。

3つの強み	
1	
2	
3	

3つの育成ニーズ	
1	
2	
3	

ステップ 3

ファミリーチームとして、あなたの共有する強さと、育成ニーズについて話し合い、同意します。教育ワークショップでカバーする2つのトピックについて合意します。たとえば、複数の人が「ファミリービジネスを理解する」ことを育成が必要である分野と特定した場合、そのビジネスに携わっているファミリーメンバーの人々が、あまり携わっていないメンバーに、短時間のワークショップ（2時間以下）を実施することは、大きな利益になります。

我々の育成ニーズ	
1	
2	

今後のワークショップのトピックス	
1	
2	

さて今度は？

見識あるファミリーの役割は、そのための職務規定書や一般に受け入れられている定義がないため、その育成活動を計画するのが最も難しい役割です。あなたは、取締役あるいは役員について調査し、その役割と責任に関する多くの情報を見つけることができます。会社取締役について教えてくれる多数の大学のコースと経営者教育プログラムがあります。コーポレートガバナンスは非常に重要なトピックであるため、現在、役員はガバナンス協会、証券取引所、及び INSEAD などのビジネススクールによってトレーニングされ、認定されています。しかし、見識あるファミリーメンバーになるための、明確なトレーニングや認定方法は存在しません。

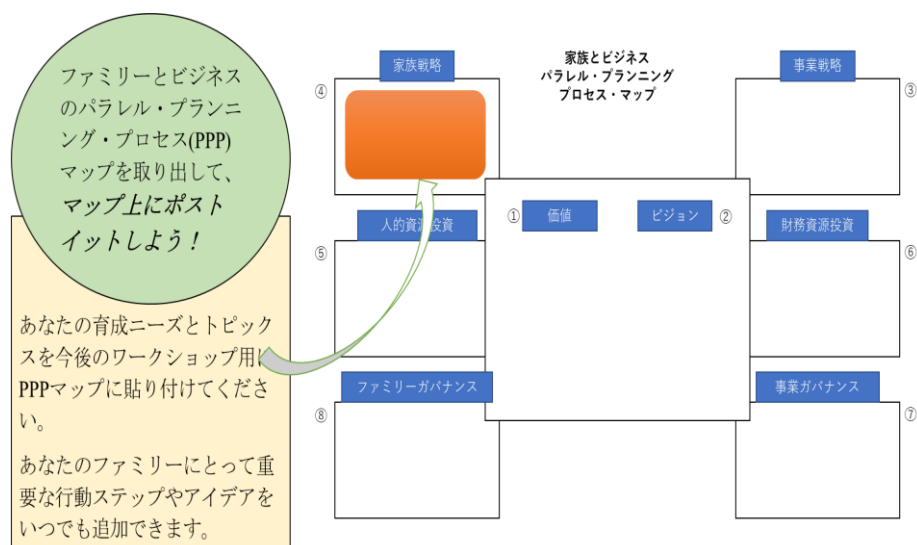
それにもかかわらず、ファミリーメンバーとして、あなたとあなたのファミリーが一緒に探求しなければならない基本的な役割を持っています。それに備えることは、あなたのこれまでのすべての人生経験を含みますが、十分に機能させるには更に特別な知識を必要とするでしょう。

年長世代とファミリーのリーダーは、すべてのファミリーメンバーのための基本知識というアイデアをサポートし、ファミリーやビジネスの状況の基本を誰もが理解できるような活動を提供する必要があります。そのような知識は誤解の可能性を減らし、すべてのフ

ファミリーメンバーがファミリーの強みと課題を認識し、そしてファミリーの成功を彼らがどのようにサポートできるかを検討するよう促します。

次のステップは

- ・ 見識あるファミリーメンバーの役割に必要な知識とスキルを確認します。
- ・ ファミリーメンバー全員が関わる公式及び非公式の学習活動をサポートします。
- ・ ファミリーメンバーにコーチングと社会的サポートを提供します。



コラム ファミリービジネス教育について考える

多分、ファミリー全体を教育する最も良い方法は、あなたの独自の学習コースを計画することです。下記のディスカッションの質問は、この学習コースを考えるとというタスクの役に立つはずです。

- ・ 見識あるファミリーメンバーを育成するには、どのトピックスを学んだらよいのか？
- ・ ワークショップには誰が出席すべきか？
- ・ ファミリー内の誰がワークショップを教えられるか？
- ・ 誰がお膳立てを支援し、誰がセッションを教えられるか？
外部のアドバイザー、年長ファミリーメンバー、上級役員、取締役会メンバー？
- ・ 誰がこのイベントの企画責任者で、どのようにして費用を支払うのか？
- ・ ファミリーは、見識あるファミリーメンバーチェックリストに掲げられているトピックスを超えた学習をどこまで期待するのか？
- ・ ファミリーの間で、どのようなタイプの公式あるいは非公式な学びを行えば、ワークショップを意義深く、またインパクトのあるものにするのだろうか？
例えば、現場見学、ストーリーテリング、ビデオ、証言、読書、演習、それとも討論？

第16章 能力あるファミリー株主の確保

なぜ、株主について考える必要があるか

- ・ ファミリービジネスにおけるファミリー株主の役割と責任を理解するため。
- ・ ファミリービジネスの成功に対する有能なファミリー株主の重要性を理解するため。

次世代の主張

「ファミリー株主であることへの我々の関心について、誰も私や私の世代に話してくれない」
「私の父が死んだあと、弁護士が遺言を読むまで、私が大株主であることを知らなかった」
「私はファミリービジネスで15年間働いてきて、上級役員の地位を保持しているが、両親は、私が株主になることについて話し合おうとしない」

シニア世代の主張

「私の子供たちはファミリービジネスに何の興味も持っていないだろう。彼らはそのことについて尋ねてきません」
「私の子供たちは皆、別の仕事に就いていて、私は彼らにファミリービジネスをやるようにプレッシャーをかけたくありません」
「私が他のファミリーと直面した対立を、子供たちにはさせたくないから、今後5年以内に事業を売却しようと考えている」
「息子は、優れた企業弁護士であり、ファミリービジネスに興味を示してくれば、今後、素晴らしい株主（ビジネスオーナー）となり、将来の会長になるでしょう！」

何を話し合ったらよいのでしょうか

有能でファミリービジネスにコミットしている株主を育成することは、ファミリー株主継続の要です。もし、あなたのファミリーが、能動的で有能な株主として務める意思と準備ができていない次世代メンバーを生み出すことに失敗した場合、ビジネスをファミリー主導で進めることはできなくなるでしょう。次世代メンバーに熱意も関与する能力もないような状況にあるからと言って、シニア世代が信託組織やその他の法的構造を確立することがありますが、このような形式をとったファミリービジネスはめったに成長または繁栄しません。ビジネスは有機的です。それを繁栄させるためには、人間の情熱と創造性が必要

なのです。この章での取り組みは、ファミリー戦略立案の一環として、既存の株主と潜在的な株主の両方が株主の役割と責任を探索するのに役立ちます。

有能でコミットしている株主というのは、長期展望を伴ってコミットしている株主のことですが、そのような人がいれば、どのようなファミリービジネスにとっても競争上の優位となるはずです。なぜなら、株主は投資の基準に直接影響を与えるからです。彼らはまた、所有権がいつ、どのように次世代に承継されるのかを決めます。これらの理由から、経済リテラシー、健全な戦略的思考、効果的なコミュニケーション、そして建設的なアイデアに基づいて取締役会や経営陣と関わりを持ち、支援できる有能な株主を育成することは、家族にとって最大の利益になります。株主がビジネスの持続可能な業績を確実にするためには、受託責任への強いコミットメントもまた必要でしょう。

ファミリーの中で企業役員を育成するためのトレーニングと能力開発の価値を疑う人はいません。その一方で、ビジネスファミリーは通常、彼らの株主への教育に同じような注意を払ってはいません。通常の場合では、危機や紛争が彼らの積極的介入、または重大な決断を必要とするようになるまで、株主が重要だとは考えていないからです。しかし、ファミリービジネスが成熟し、経営者と所有者の役割が分離するにつれて、株主の役割はその長期的な成功にとってますます重要になっているのです。長期的に考えてみれば、ファミリー株主の存在こそが、そのビジネスをファミリービジネスたらしめるものだといえます。しかし、次のような表現でファミリービジネス株主に対する広告が出ていたら、誰がわざわざ応募するでしょうか。

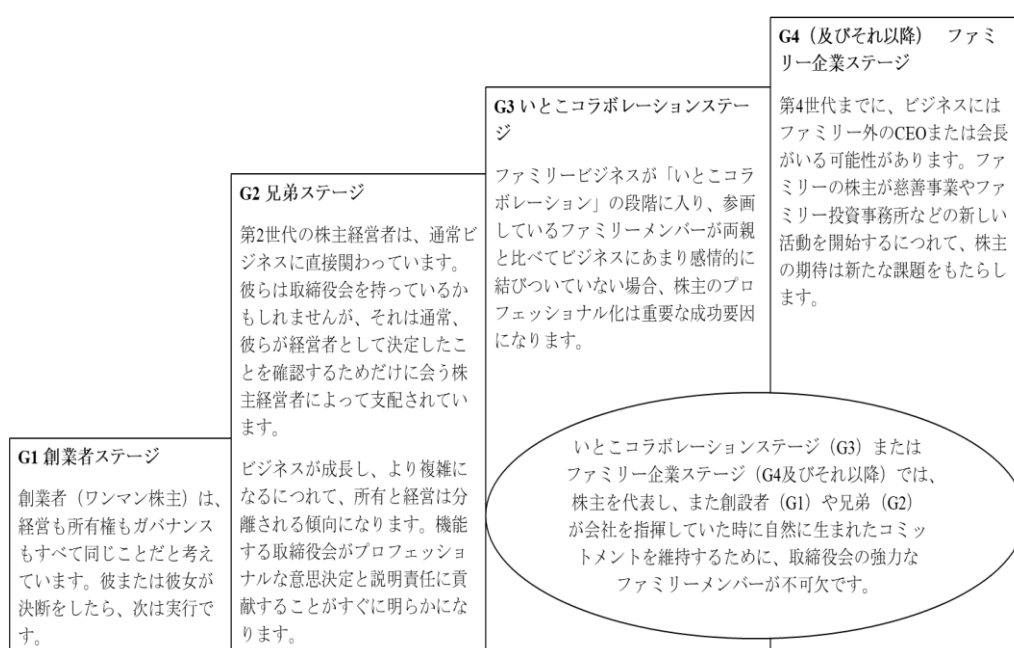
募集条件（有能でコミットしているファミリービジネス株主）

- ① 意思決定権限がほとんどないけど重要な責任を担って頂きます。
- ② 職務規定書はありません。事前にトレーニングの提供もなく、定期的に補償することも保証できません。
- ③ 仕事を進めるためのサポートスタッフはいません。将来のゴールは不明確なるも一生のコミットメントは必要となります。
- ④ この仕事に対し、活発な参加とコミュニケーションを必要とします。成功は、経営者や取締役とともに両親、兄弟、いとこ、そして義理の親戚、との有力な関係を築くことにかかっています。
- ⑤ あなたの行動は、あなたの人生、あなたの子供の未来、あなたの家族の富、そして何世代にもわたる遺産に大きな影響を与えます。
- ⑥ 開始日は不明です。それは、完全にシニア世代の気まぐれであり、または予期しないイベント（病気、死亡）に依存しています。

応募は不要ですが、該当者は、いつか、こちらからお呼びします。

実際には企業の財務構造、将来の所有権、ガバナンス、資産の売却、合併、買収、株式発行、そして配当に大きな影響があるにもかかわらず、ほとんどのファミリービジネスでは、株主の役割が十分に理解されておらず、トレーニングを受けておらず、具体的見返りがほとんどないことが問題なのです。ほとんどのファミリービジネスは、株主のための職務規定書はありません。それは株主であることは、ファミリーの一員であることの自然な延長であり、そのために何か勉強したり申請したりするものではないと考えています。ただし、先の章で見識あるファミリーメンバーになる方法を説明しましたが、株主に関しても、十分に機能している株主グループの場合は、実際には役員チームや取締役会と同じようにトレーニングと能力開発が必要です。

企業経営において、所有と経営が分離されている場合、経営者は会社を運営し続けていますが、同時に、取締役会の指名及び財務組織と投資に関する経営陣が決定することを承認してもらう株主グループがあります。彼らは経営陣に仕えているわけではない。新たに権限を与えられた株主は、自分の役割を理解したうえで、企業やファミリーからのサポートが限られた状態に留まり、更には、経営陣からの抵抗も受けながら、株主グループとして、どのように機能したらよいかということを学ばなければなりません。その結果、ファミリービジネスの株主は、ファミリーメンバーの中で必ずしも重要視されることない一方で、経営者はすべての戦略的及び運営上の決定を行い、事実上会社を統治する重要な役割を果たすこととなります。この経営者と株主の関係を示すモデルでは、長期的には持続可能でないことが問題です。結局、株主と経営者の関心事は異なったものであり、株主は企業を統治する方法を強化するようになり、会社に対する経営者の権限に異議を唱えることで懸念を表明し始めます。



どのように進めたらよいでしょうか

すべてのファミリーメンバーは、ファミリーの基本的知識を持っていなければなりません。見識あるファミリーメンバーは、ファミリーの経験に感謝しつつ、更に戦略、財務、ガバナンスに関する知識を持つ有能な株主になれます。

株主の役割は、ファミリービジネスの成功に寄与する驚くべき機会を、ファミリー株主に与えてくれます。ファミリーメンバーが株主になると、彼らはすでに見識あるファミリーメンバーになっているはずです。彼らのキャリアと専門教育がビジネス関連であれば、なお結構です。彼らは株主として、サポートし寄与する追加のツールを持っています。次ページのチェックリストは、ファミリーメンバーが株主として知らなければならない、あるいは学習しなければならない事項をまとめてあります。

1 士官候補生（研修生）	2 ナビゲーター（有能）	3 パイロット（熟練）	4 司令官（上級）
主要な概念に精通しておらず、それらを適用した経験がない。	主要な概念を理解しているが、実社会の場で適用した経験に乏しい。	主要な概念を十分に理解し、通常の状況下でそれらを適用する能力を示している。	主要な概念に関する深い知識と、それらを複雑な状況下で適用する専門家能力。他の人のメンタリングもできる。

ステップ 1

各人がチェックリストに記入のこと。

有能な株主チェックリスト

氏名

日付

株主能力

各能力ごとに、あなた自身を1から4の尺度で評価しなさい、ここで1は「研修生」で4は「上級」を意味します。ステートメントごとに、一つのコラムにXをつけなさい。

ファミリー 受託責任	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
1. 私はファミリービジネスを維持し、富を守ることへのコミットメントを表明しています				
2. すべてのファミリーとビジネスの関わりにおいて、私は、ファミリーの価値観、ビジョン、及び目的を模範としています。				
3. 私は、計画を作るにあたっては、会社の利害関係者のニーズを考慮します。				
4. 私は、ファミリービジネスの計画作成と意思決定に際して、取締役会とファミリー評議会の役割をサポートします。				
5. 私は、ファミリーのもめ事を解決するために、困難な課題と対話に対処します。				

株主の責任	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
6. 私はビジネスに対するファミリーの期待を理解しています（活動18：何を期待していますか？参照）				
7. 私は、重要な問題についての、株主、取締役会、及び経営陣の合意を形成します。				
8. 私は、他の人をより良く理解するために、効果的傾聴に努めています。				
9. 私は株主の視点を提示することにより、経営陣や取締役会に対して、建設的な意見具申を行っています。				
10. 私は、ROI、費用管理、マージン、キャッシュフロー、利益ドライバーなどの財務指標をモニターしています。				

ガバナンス プロセス	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
11. 私は、複雑な問題に関する取締役会の、プロフェッショナルなアドバイスを求め、それに従います。				
12. 私は承継と戦略的プランニングにおける取締役会の役割をサポートします。				
13. 私はコーポレートガバナンスの役割と責任を理解しています。				

戦略的思考	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
14. 私は金融投資が、富を創りだし、ファミリーの将来の財務的需要に応えるために必要なことだと主張しています。				
15. 私はビジネスの戦略を、市場、競争及び財務投資と概念的に結び付けています。				
16. 私は営業外投資の機会や手段（未公開株、ファミリーオフィス、ヘッジファンド、等）をモニターしています。				

ファミリービジネスの理解	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
17. 私は会社の永続性を評価するために、会社の財務報告書、事業戦略、及び経済レビューを分析し、また会社の現在の財務状況を分析します。				
18. 私は会社に挑む（社会的、技術的、経済的、政治的、及び物理的）外部勢力からの脅威を認識しています。				
19. 私は会社のビジネスモデル、組織構造、及び文化を理解しています。				
20. 私はCEO、会長、取締役会メンバー、上級幹部及び一部の長期従業員と仕事上の関係を保っています。				

ステップ 2

各人がスコアを確認し、あなたの 3 大強みと 3 大育成ニーズを識別しなさい

3つの強み	
1	
2	
3	

3つの育成ニーズ	
1	
2	
3	

ステップ 3

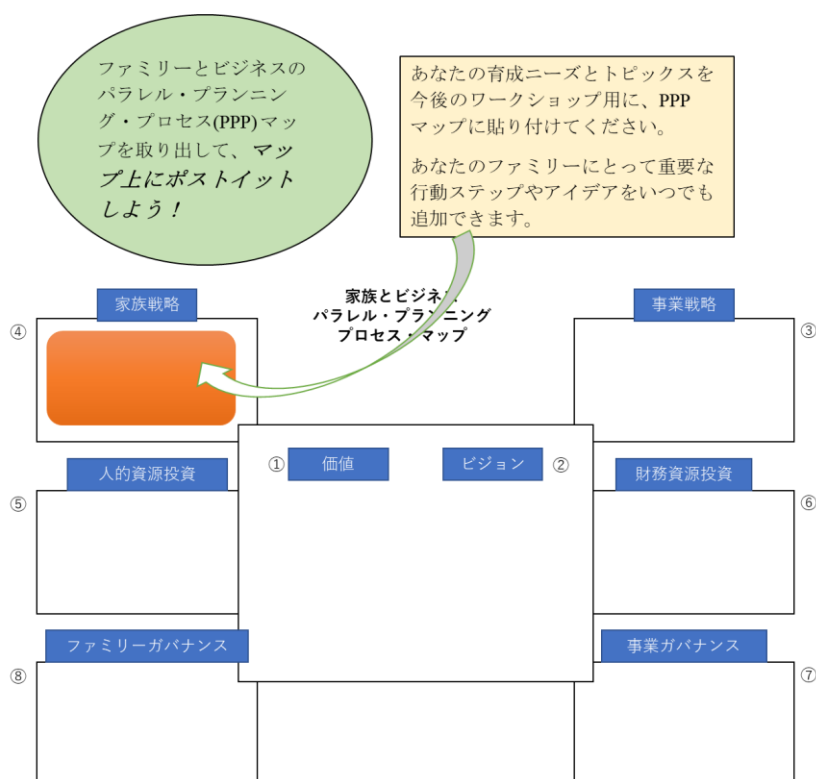
株主のファミリーチームとして、あなたがたの共有する強さと育成ニーズについて話し合い、合意しなさい。教育ワークショップでカバーする 2 つのトピックについてコンセンサスに達しなさい。

我々の育成ニーズ	
1	
2	

今後のワークショップのトピックス	
1	
2	

さて今度は？

有能な株主であるということは、究極的にはファミリーとその利害関係者の利益のためにビジネスの将来を維持するという、つまり受託責任です。差し迫った次のステップは、ファミリーリーダーと株主が、有能な株主の育成にどのように取り組むかについて考えることです。株主は、その影響力とリソースを利用して取締役会と経営陣のサポートを得ることができるファミリーメンバーの強力なグループです。あなたは、金融コンサルタントまたはアドバイザーのサポートの下に、独自の学習コースを計画することができます。以下のディスカッションの質問は、このタスクに役立ちます。



・見識ある株主を育成するためには、どのようなトピックスを学ぶ必要があるでしょうか？

・いくつかのセッションを計画する必要がありますか？

・株主ワークショップは誰が教えるべきでしょうか？

（会長、CEO、取締役会メンバー、CFO、外部監査人、コンサルタント、教授？）

・誰がワークショップを開催できますか？

・どのような学習活動がワークショップを、意義深くインパクトに富んだものにすることができますでしょうか？

（現場見学、ビデオ、証言、読書、演習、討論）

第17章 ファミリー役員になる準備

なぜ、考える必要があるか

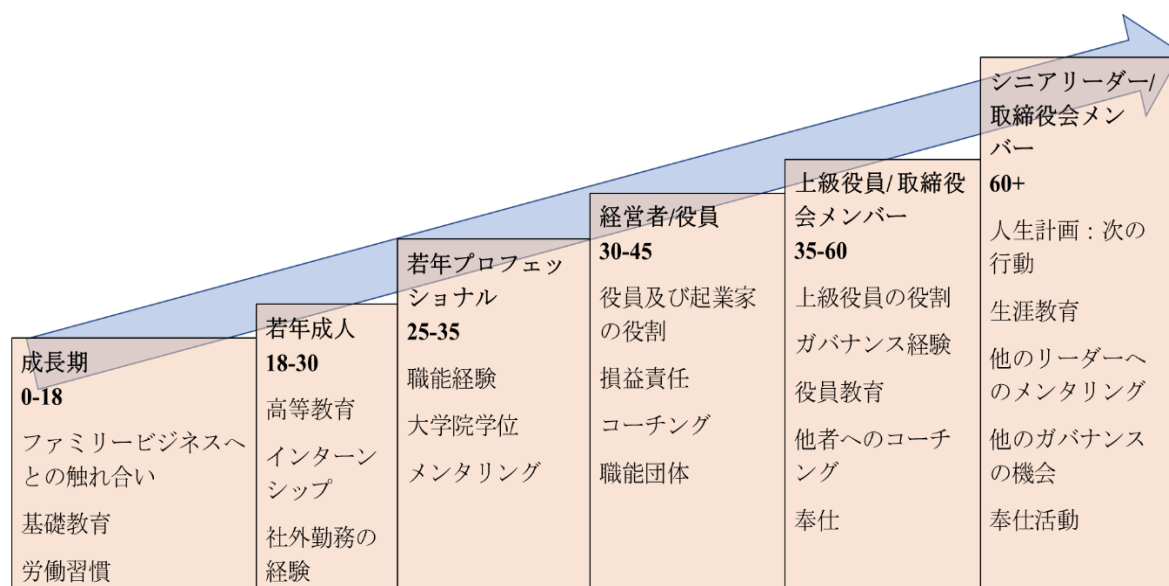
- ・ あなたのファミリービジネスの内部または外部における役員キャリアに対する、あなたのやる気を探るため。
- ・ 役員の役割に必要な知識、スキル、態度を理解するため。
- ・ 経験豊富な役員に、次世代の役員を指導するための骨組みを提供するため。

何をしたらよいか

この活動は、役員に関心のあるファミリーメンバーのためのものです。あなたが次世代メンバーである場合、あなたは、自分のファミリービジネスのために働くという視点から、自身の長期及び短期のキャリア目標を考えているのだろうと、人々は想定しているようです。長続きするファミリー企業は、次世代のファミリー及び非ファミリーリーダーのために計画することの重要性を認識し、ファミリーとビジネスの成長と変化に応じて新しい役割を生み出すことの重要性を認識しています。

ファミリービジネスが有意義な役員キャリアの機会を提供できることは間違いありません。しかしながら、自分自身、あなたをやる気にさせる事柄、そして仕事の要件、を知るという昔からのキャリアアドバイスは重要です。実際、あなたがファミリービジネスから去ることは決して容易ではないため、ファミリー企業ではキャリア計画が更に重要です。最善のアプローチは、現実的な期待を持つことです。あなたが持つであろう他のファミリーメンバーとの仕事上の関係について慎重に考えてください。あなたの役割への準備だけでなく、それらに伴う感情的課題に対する備えを確実にするために、あなたのキャリアパス計画、パフォーマンスの責任、及びファミリーの期待を知るようにしなさい。役員としてのキャリアを成功させるには、適切なキャリア計画とスケジュールを立てることから始めます。そしてそれはあなたの責任です。この活動は、自分自身と勤務経験の重要性について学び、ファミリービジネスで働くことについて決定を下すためのステージを設定します。

あなたのファミリービジネスキャリア育成計画とスケジュール



あなたのキャリアがどのように発展するかについて考えることは役に立ちます。図に示したように、プロフェッショナル能力開発の各マイルストーンは年齢範囲によって異なります。ただし、個人、ファミリー、ビジネスの事情により、必要なタスクを担うタイミングは異なるので、年齢範囲は多少オーバーラップしています。ファミリービジネスでは、キャリア開発は、成長期などの早い段階から始まり、若年成人生活に続きます。そこでは、実社会の教育と経験が、ファミリービジネスのキャリアへの関心と才能を試すのに役立ちます。

世代ごとのステップアップイメージ

若年成人

典型的には、大学を卒業し、インターンシップを通じてキャリアの選択肢を模索し、スキルと自信を養うために外部での実務経験を積むことなどを含みます。この時期に必要なことは、インターンシップと実務経験です。ビジネススクール、キャリアコーチ、ファミリービジネスアドバイザーなどの専門家は、異口同音に、大学在学中のインターンシップと、ファミリービジネスキャリアを追求する前の意義のある社外勤務の経験の2つの活動を推奨しています。ビジネスのキャリアまたはファミリービジネスについてもっと学びたいと思うファミリーメンバーのために、ステップ3には、インターンシップの方法も示しておきました。他の人たちと比べれば、あなたはファミリーの一員なので、ファミリービジネスでのインターンシップの機会を確保することは簡単なはずですが、残念なことに、多くのビジネスファミリーには正式なインターンシッププログラムがありません。

そして仮にあったとしても、倉庫で30日間働いた後、30日間の電話セールスを行い、その後、母親または父親が30日間働くのを見守るといったものになることが多いです。

しかし、ここでは、インターンシップをもっとプロフェッショナルなものとして提案します。具体的なインターンシップアプリケーション例も作成しました。これを使用することでファミリーメンバーが、インターンシップをやっている意味を考え、ファミリーと経営陣がより意味のあるインターンシップ経験を計画することができるようになるでしょう。プロフェッショナルに計画されているインターンシップの経験は、インターンシップを経験する若者にとってのより良い学習経験を意味し、ファミリーメンバーがどのように機能し、どのように適合しているのかを実際に見る機会となります。そして、ファミリーインターンの経験者をフルタイムで雇用することの利点は、彼らが会社を知っており、すでに能力を示しており、より現実的な期待を持っていることです。

若いプロフェッショナル

20代半ばから後半にかけて、ファミリービジネスにフルタイムで参加することになるでしょう。次の5年以上の間、彼らはマーケティング、オペレーション、及び財務の職能的知識を獲得します。これ以降は、若いプロフェッショナルは、大学院の学位や経営者教育などの外部リソースを活用し始め、メンターの支援を得てプロフェッショナル能力開発を継続することができます。

経営者/役員フェーズ

成熟したプロフェッショナルに様々な学習経験を積みませ、一また将来のシニアリーダーになるために理解しなければならない責任を取る経験を積みませます。たとえば、潜在的な後継者は、おそらく営業組織を作り上げたり、新しい部門を開発したり、あるいは業績の悪いビジネスの転換を先導したりして、プロフィットセンターをリードする必要があります。コーチングの関係はまた、ファミリーの従業員がより良い自己認識とリーダーシップスキルを開発するのに役立ちます。

上級役員/取締役会メンバーのフェーズ

死、離婚、病気などの人生の出来事がファミリーやビジネスに大きな影響を与えることとなるため、この時期は、多くの場合、個人的に最も困難な時期です。会社のマーケットが成熟し、後継者育成計画が差し迫った責務になりつつあると同時に、個人的キャリアと人生に対する失望に対処する必要があります。新しい視点を開発したり、他の人をコーチしたりするための役員教育は重要な活動です。また、慈善事業や外部ガバナンスの役割として、ファミリービジネス外の奉仕と貢献の機会を模索する時でもあります。

シニアリーダーフェーズ

ビジネスを超えて新しいキャリアまたは個人的な興味を探求及び開発し、シニアメンターまたはアドバイザーとしてファミリーや会社とともに、生涯にわたる経験を共有することです。上級役員や取締役、あるいはおそらく将来性のある若いファミリーメンバーのメンターになることは、人材プールに大きく貢献します。この時点で、シニアリーダーは地域、慈善事業、または政府職務に積極的に関与する必要があります。

どのように進めたらよいでしょうか

世代ごとに経験することを考えるにあたり、2つの演習を考えることができます。まず、「ファミリービジネス役員チェックリスト」を使用して自分自身を評価します。これは、インターンや新しい役員がその役割を探求するのに役立ち、また上級役員がコーチングやメンタリングを行うための枠組みを提供します。

次に、あなたのファミリービジネスのインターンシップを計画するための「**インターンシップ応募書類**」を作成します。インターンシップの申し込みの一部として、あなたの個人的キャリア動機、仕事の経験、及び望ましい学習について、の個人向けの振り返りの質問があります。また、この振り返りの質問は、就職の面接での、またあなたの将来のキャリアプランに関する、教師、ファミリーメンバー、ファミリー役員、そして取締役との会話に役立つ資料を提供します。注意しなくてはいけないことは、ファミリービジネスのキャリアは、感情的及びキャリア上のリスクで一杯であることです。成功のためには、自己認識、継続的学習及び成長が必須です。

1 士官候補生（研修生）	2 ナビゲーター（有能）	3 パイロット（熟練）	4 司令官（上級）
主要な概念に精通しておらず、それらを適用した経験がない。	主要な概念を理解しているが、実社会の場で適用した経験に乏しい。	主要な概念を十分に理解し、通常の状況下でそれらを適用する能力を示している。	主要な概念に関する深い知識と、それらを複雑な状況下で適用する専門家能力。他の人のメンタリングもできる。

あなたの長期的なキャリアの成功は、あなたをやる気にさせるものによって支えられています。このことは、あなたの人生の目標と行動計画に反映されるべきです。あなたのゴール達はあなたが望む目的地への足がかりです。あなたが設定したゴールの質がそれらの効果を決定する、ということを覚えておいてください。

最初の演習は、ファミリービジネスの役員の役割がどのようなものか、またどのような知識、スキル、そして心構えが求められるのかを探り、理解することです。

ステップ 1

各人で、チェックリストに記入しなさい。このチェックリストは、インターンや新役員向け、またはコーチングやメンタリングの役割を担う上級役員向けのツールとして設計されています。

ファミリービジネス役員チェックリスト

氏名

日付

各能力ごとに、あなた自身を1から4の尺度で評価しなさい、ここで1は「研修生」で4は「上級」を意味します。ステートメントごとに、一つのコラムにXをつけなさい。

リーダーシップスタイル	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
1. 私は人格の誠実さによって従業員や利害関係者からの忠誠心をかき立てています				
2. 私は大局像を理解し、将来へのビジョンを共有しています				
3. 私はプランニングと意思決定の際に価値観と文化を強調しています				
チーム作り	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
4. 私は、他の人々の功績と貢献を認識しています				
5. 私は他の人々が、意思決定と行動に対する責任を持つ権限を付与することでチームを作っています				
6. 私は会社全体の能力とやる気を育成することに寄与しています				
コミットメント構築 自身及び他者	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
7. 私は、ファミリービジネスは個人的発展、やりがいのある仕事、そして達成の機会を与えてくれると考えます				
8. 私は、ファミリーと従業員との関係において公正さを示します。				

戦略的思考とプランニング	1士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
9. 私は、ビジネスのための 長期的思考とプランニング を実行します				
10. 私は、新たな機会を活用 するために起業家的リスク を取ります				

実行と業績	1士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
11. 私は、説明責任を果たす ために結果と実績をモニ ターします				
12. 私は、成績の向上と新し いスキル開発のコーチを します				

意思決定と問題解決	1士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
13. 私は計画、意思決定、そ して問題を厳密に分析し ます				
14. 私は、意思決定の際には リスクとリターンを評価 します				
15. 私は対立を解決するため に困難な対話に取り組み ます				

紛争管理	1士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
16. 私は、ファミリーの価値 観とビジョンに基づいて 解決策を案出します				
17. 私は、傾聴と新たな選択 肢を提案することで、も め事を解決します				
18. 私は実行可能な合意を強 く求めます				

コミュニケーション	1士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
19. 私は個人的な期待と懸念 を明確に伝えます				
20. 私は他の人々が話すこと を完全に理解する素晴ら しい聞く力を有していま す				
21. 私は対人関係に配慮を示 すことで他者を尊重しま す				

ステップ 2

各人がスコアを確認し、あなたの3大強みと3大育成ニーズを識別しなさい。これらは下記のインターンシップ演習で使用されます。

3つの強み	
1	
2	
3	

3つの育成ニーズ	
1	
2	
3	

ステップ 3

各人が、あなたのファミリービジネスでの仕事へのインターンシップ応募書類に記入してください。インターンシップへ応募することは、多くの大学生にとっては普通の活動ですが、下記のフォームにはファミリービジネス特有の追加項目が2点ほどあります。第一に、あなたのファミリービジネスで働くことに対する検討を続けるために、「アプリケーション」プロセスを使ってください。次に、質問に答えながら自分のキャリアの動機について考え、あなたにとって最も重要な3〜5のポイントを特定します。

我々の育成ニーズ	
1	
2	

今後のワークショップのトピックス	
1	
2	

ステップ 4

世代ごとのキャリア教育を通じて、ファミリービジネスの役員を育成する取り組みを現実にしたいのなら、ファミリーメンバーとの面接のスケジュールを予約するとよいでしょう。もし、ファミリービジネスがインターンシッププログラムを持っていないければ、若いファミリーメンバーが誰と話をしたらよいのかをシニアリーダーに聞いてみましょう。別途、作成するインターンシップ応募書類と、キャリアを考える上での重要な項目を、3つから5つ程度あげて面接を行い、インターンシップを実施してみるとよいでしょう。

次は何をしましょうか

次世代のファミリーメンバーであるあなたが、ファミリービジネスの役員としての役割を果たすことを真剣に考える前に、あなたは大学教育、営利及び非営利会社でのインターンシップ、そしてその後のファミリービジネス外での3年以上の就労期間を終えておくべきです。これらの経験が、あなたのスキルと知識を発達させ、あなたのキャリア目標についてのより確かな考えをもたらすでしょう。それは、家族からのサポートを伴うものであったとしても、あなた自身の責任に基づいて、自分のキャリアを管理しなくてはなりません。

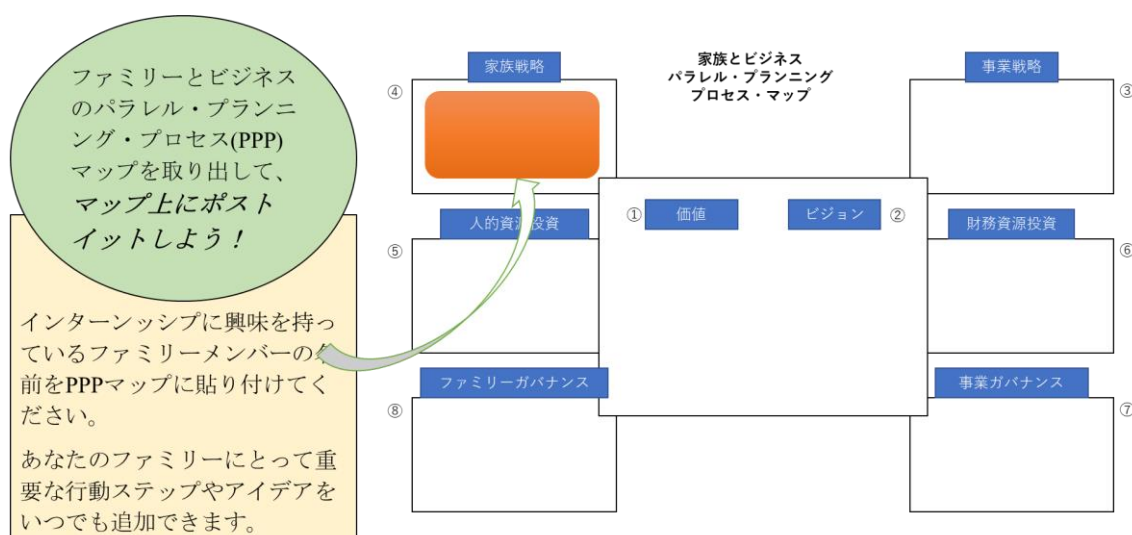
シニア世代にとっては、若いファミリーメンバーの才能開発とキャリア上昇に対する最も重要な長期的配慮は、勤労経験、業績評価、コーチング、及び新しい事柄への挑戦を通して継続的に学習する機会を与えることでしょう。

家族のメンバーが、将来にファミリービジネスの役員の役割に任命されるためには、課長職などのマネジメントの初期段階についた時に、メンタリングが必要であり、最終的には取締役と上級役員の役割についてのコーチングが必要になるものと思われます。

この一連の取り組みを通じて、ファミリーメンバーが役員の役割に必要な基本的な知識とスキルを確実に理解できるようにすることができるようでしょう。このような計画は、高い実績を促進し、リーダーシップのために次の世代を準備するので、世代から世代への力量の移行をスムーズにします。また、短期的な課題に直面した場合に、後継者が長期的な目標に集中できるようにすることで、個人的なモチベーションを提供することもできるものと考えます。

次世代がファミリービジネスに加わったとき、親及びシニアファミリーリーダーには、重要な責任があります。事業承継を成功するために必要な知識とスキルを提供する健全なキャリアプランを持つことが重要です。ファミリーはまた、ファミリービジネスの内外でのキャリア願望に関して、若いファミリーメンバーをサポートすることにコミットする必要があります。これは良い子育てであり、ファミリーであることの本質です。

やがて、新しい次世代が生まれます。そして、先に引退したシニア世代の家族は、彼らがプロフェッショナルに進歩するのを、うまく助けることができるでしょう。ビジネスファミリーでは、キャリアと育成計画は本当に家庭で始まるのです。



コラム インターンシップ

インターシップアプリケーション

日付 _____.

氏名 _____.

私の学び

1. 私のインターンシップにおいて、獲得したい知識、スキル、心構え
2. 私をサポートしてくれるファミリーメンバーのメンター（注：両親や兄弟以外）は？
3. ファミリービジネス役員チェックリストに基づく、3大育成ニーズは何か

私の興味と目標

4. ファミリービジネスでのキャリアを考える時、私は下記のことによりやる気を感じます
5. 私は、我々のファミリーの価値観とビジョンに駆り立てられるものを感じます。特に下記の要素に
6. 私のビジネスの興味は次を含みます
7. 10年以内に、自分自身がファミリービジネスで、どのような役割を担って働いているのか、その姿が見えます
8. 私の理想的な仕事は何か
9. 私が完遂したい追加の教育と経験
10. 私は次の教育、地域社会、または就労経験をファミリービジネスにもたらすことができます。
11. ファミリービジネス役員チェックリストによる私の3大強みは何か

以上

第18章 専門経営者となるファミリー取締役の育成

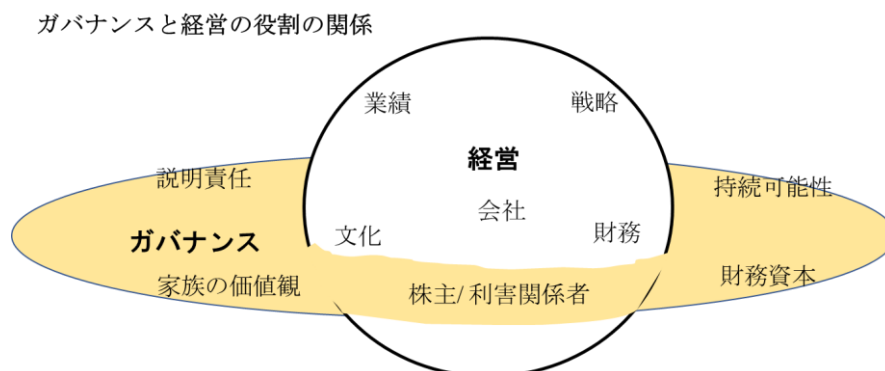
なぜ、ファミリー取締役の育成を考える必要があるのか

- ・ プロフェッショナルなファミリー取締役会メンバーの役割と責任を理解することが必要である。
- ・ あなたの能力が、ファミリー取締役メンバーになるために十分な水準にあるかを評価するため。

何をしたら良いのでしょうか

ファミリービジネスを創業した頃は、創業者やファミリーで株主を所有して経営に携わる人は、毎日、そのビジネスがうまくいくように運営することが中心であり、現在の会社の業績とこれからどのような手を打つのかを考えて会社を運営する必要があります。この時期にファミリービジネスに関与する人たちは、経営者と取締役の二つの役割を務める必要があります。初期においては、この両者の役割にほとんど違いを感じることはないでしょう。

ファミリービジネスの取締役会は、次のような方法を使えば、専門的な機能に変えていくことができるでしょう、すなわち、ファミリービジネスにおいて適任となる取締役を追加すればよいのです。その新たに追加される取締役に求められていることは3つあります。1つ目は、ファミリーを完全に理解していることであり、2つ目はその企業に必要な戦略開発ができることで経営陣の強化に繋がることです。そして、3つ目にはファミリー内のメンバー同士の繋がりが活発に保たれるようにサポートする取締役会の必要性を感じていることです。



ファミリー株主経営者から専門家によるガバナンスへ移行するには、有能なファミリー取締役となる社外取締役を取締役メンバーに追加するプロセスをつくることから始まりま

す。そして、取締役会と経営陣の関係を発展させて、そして、時と場合に応じて、ファミリーメンバー以外の CEO を選任できるような人物である必要があります。

経営とガバナンスは互惠関係の役割であることを理解する必要があります。企業と株主／利害関係者の関係は、土星とその周りをまわる外環のようなものだと考えることができるでしょう。経営は中心にある惑星そのものであり、そこで必要となるのは、戦略、財務、組織、企業文化、そして業績に関する企業の中心的課題だといえるでしょう。それに対して、取締役会の存在は、惑星の周りをまわる外環であり、そこで検討すべきことは、持続可能性、財務資本、株主/利害関係者との関係、ファミリー価値観であり、それは企業行動に対する説明責任に対する懸念を意味しているといえるでしょう。惑星からの視点と外環からの視点は多くの点で互惠的ですが、同時に、それらは異なったものでもあります、そして、惑星と外環の間、すなわち企業と株主との間で、計画と意思決定が共有されたときに創造的な緊張を生み出すこととなるでしょう。また、取締役会は、ビジネスにおける懸念に対し、異なる視点から対処すること以外に、事業戦略、CEO の業績の監視と報酬、そして CEO の承継計画の作成などにおいて指導力を発揮する必要があるでしょう。

専門性が要求される **社外**取締役においては、ファミリー取締役がそのファミリーに生まれたからという理由で取締役任命されるということと違って、何らかの役割を役員室に持ち込むべきである、ということを意味している。その役割としては、例えば、以下の 5 つが挙げられます。

- ・ 取締役の役割を果たすために十分な準備をしている
- ・ ファミリーとその価値観への強いコミットメントを持っている
- ・ ファミリー株主と役員に新しい戦略と機会を考慮するように要求できる
- ・ ガバナンス体制を考える際に、株主と経営者の間に存在する関係（エージェンシー・モデル）のように、ファミリーのほかに社外取締役もいるような専門的な取締役会に変化していくための架け橋となる
- ・ CEO と経営陣そしてファミリー株主の力の均衡役である

ファミリー取締役会メンバーは、株主と経営陣との間の架け橋として働くことが、その役割です。非上場企業の株主は経営陣に対して、限定的な市場影響力しか持てません。なぜならば、経営陣の経営判断に不満であっても、株式市場で直ちに持ち株を売却することができないからです。その代わりに、取締役会は専門家としての信用性と専門性に基づき、経営陣に影響を与え、株主の信頼を保たねばなりません。また、取締役会はビジネスの業績に専門的な見地から助言するとともに、更にはファミリーの富を毀損する可能性のあるような争いごとが発生することを防ぐためにも専門的に対応する必要があるでしょう。

ファミリー評議会はあなたのファミリーにとって取締役会的な役割を果たしていますか

企業の取締役は、ほとんどのファミリー企業にとって重要な問題ですが、ファミリー評議会メンバーの重要性にも着目する必要があります。ファミリー評議会メンバーは、先に見た「ファミリー取締役会メンバーチェックリスト」を通じて、同じようにチェックすることができます。また、ファミリー会議について取り上げている理由は、ビジネスファミリーの構成メンバーは少なくとも、ファミリーの心配事について計画や意思決定を行っていかなくてはならないからです。ファミリーの規模が大きくなるにつれて検討しなくてはならないことは、更に多くなっていきます。ファミリーのプランニングと意思決定は正式に行われ、選出または指名されたメンバーによって構成されるファミリー評議会の責任になります。ファミリー評議会は、事実上、ファミリーの「取締役会」です。とはいえ、両者には大きな違いがあります。取締役会は法律、規則、条例、裁判所によって定義された法人ですが、ファミリー評議会は法的に認可されていません。ファミリーの富をどのように活用するかという倫理的なコミットメントとファミリーに共通する関心事を話し合います。ファミリー評議会は、それぞれのファミリーの価値観と必要性に基づいて独自に作成されているため、それぞれが独自の性格を持ち、評議会が取り組む機能、メンバーシップ、責任、活動範囲は、それぞれの評議会ごとに大きく異なります。

事業における取締役会とファミリー評議会は、その担うべきタスク（ファミリービジネスの問題に関する審議など）、構成（会長とファミリーメンバー）、及びプロセス（プランニング、問題解決、意思決定など）が同等であるため、互いに似ています。両方の組織のリーダーは、同じ小さなグループの人々から選出されることもあります。例えば、新しいCEOの任命について考えてみましょう。（指名委員会に基づいて運営している企業では、）ビジネスのリーダーを雇ったり解雇したりするのは、最終的には取締役会の責任です。しかし、ファミリービジネスでは、この意思決定にあたり、ファミリーと株主の協力とサポートも必要です。ファミリー評議会への参加に関心のあるファミリーメンバーが何をすべきかは、先に見た「ファミリー取締役会メンバーのチェックリスト」に載っているプロセスとスキルを見てもらえば、それぞれのメンバーのガバナンス能力の開発とリーダーシップを発揮する能力を高めるために不可欠であるということがわかるでしょう。取締役会とファミリー評議会は、担うべき役割は異なりますが、そのメンバーを選出するために必要なスキルとプロセスは似ているといえるでしょう。

どのようにして選んでいったらよいのでしょうか

ファミリー取締役会メンバーには、ファミリービジネスのしっかりとした理解（ファミリーメンバーチェックリスト参照）と、株主の役割に関する十分な知識（有能な株主チェックリスト参照）、そしてある程度の経営及びリーダーシップのためのスキルが必要とされ

ます（ファミリービジネス役員チェックリスト）。そして、それらを踏まえて、ここでは、ファミリービジネス取締役チェックリストの説明をしましょう。

これらは、ファミリー取締役会メンバーが、ファミリーによってもたらされる課題に取り組み、またビジネスが新しい機会を利用することを支援する能力に対する自信と信用力を与えるはずで、彼らはまた、経営陣、プロフェッショナルアドバイザー、そして非ファミリー取締役と協力する準備をします。ファミリー取締役がこの最も長期間にわたる役割に成功したかどうかは、年月が経たなければ判らないため、適切な任命を行うことが決定的に重要です。

1 士官候補生（研修生）	2 ナビゲーター（有能）	3 パイロット（熟練）	4 司令官（上級）
主要な概念に精通しておらず、それらを適用した経験がない。	主要な概念を理解しているが、実社会の場で適用した経験に乏しい。	主要な概念を十分に理解し、通常の下でそれらを適用する能力を示している。	主要な概念に関する深い知識と、それらを複雑な状況下で適用する専門能力。他の人のメンタリングもできる。

ステップ 1

各人で、チェックリストを完成させてください。

ファミリービジネス取締役チェックリスト

氏名

日付

各能力ごとに、あなた自身を1から4の尺度で評価しなさい、ここで1は「研修生」で4は「上級」を意味します。ステートメントごとに、一つのコラムにXをつけなさい。

商才	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
1. 私はビジネスマネジメントの実務知識があります				
2. 私は新しい商機と投資計画の戦略的展望に寄与しています				
3. 私は取締役会の役割と責任を理解しています				
4. 私は取締役会の業績を向上させるための取締役会業績評価を支持します				
5. 私はプランニングと意思決定行動に関して他の取締役会メンバーと協力します（言い換えれば、私はチームプレイヤーです）				
6. 私は独立したプロフェッショナルに指揮された取締役会の役割を強く信じます				
7. 私は役員室内の取引や関係性に公正さを求めます				

ガバナンスプロセス	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
8. 私は、ファミリーと従業員との関係において公正さを示します。				
9. 私はプランニング、意思決定、及び問題解決における分析能力を発揮します				
10. 私は“安全”に慎重に行動します				
11. 私は、プランニングと意思決定の際にはリスクとリターンを計算します				
12. 私は利害関係者及びファミリーの目標をビジネスの決断の中に織り込みます				

利害関係者と持続可能性	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
13. 私は危機的状況の中で、従業員と利害関係者に自信を植え付けるように行動します				
14. 私は受託責任に係る取締役会の責任と持続可能性に関する考えを擁護します。				
15. 私はチームワークと問題解決をサポートするために株主と利害関係者の関係を構築します				
16. 私はファミリーの価値観を私の行動の鑑とします				

戦略的視点	1 士官候補生 (研修生)	2 ナビゲーター (有能)	3 パイロット (熟練)	4 司令官 (上級)
17. 私はCEO承継プロセスにおいて、知見とリーダーシップを会長と取締役会へ提供しています				
18. 私は会社の役員育成と経営人材バンクをモニターしています				
19. 私は文化、技術、及び戦略開発の面でのCEOの業績をレビューします				
20. 私は取締役会において、新たな機会に関する起業家的考え方を奨励しています				

ステップ 2

各人がスコアを確認し、あなたの3大強みと3大育成ニーズを識別しなさい。これらは下記のインターンシップ演習で使用されます。

3つの強み	
1	
2	
3	

3つの育成ニーズ	
1	
2	
3	

ステップ 3

グループとして、ステップ2のあなたの回答を共有し、ファミリー取締役候補者に対する3つの開発活動を特定しなさい。

例

- ガバナンスに関するワークショップを修了すること - 取締役会にオブザーバーとして出席すること - 非営利または小規模ビジネスの取締役会に参加すること	1
	2
	3

ステップ1からステップ3を見れば、幅広いビジネス経験とリーダーシップ能力こそが、ファミリーメンバーに取締役の役割への準備をさせるものであることは明らかでしょう。取締役会とは、監督、影響力、そして批判的思考に関わるものであって、ビジネスの日常的な活動には関与していません。非営利、子会社、またはジョイントベンチャーの取締役会での職務に従事するなどを通じて、ファミリービジネスにおける執行役員と取締役の役割の違いを理解することは、取締役会のメンバーであるために適切な経験を得ることに集中するのに役立ちます。またリーダーシップとチームワーク任務の幅広いポートフォリオを構築することにも役立つでしょう。

次は何をしましょうか？

通常、ファミリー取締役会が大きくなるにつれ、いろいろな社外取締役が追加されます。例えば、現役あるいは退職したCEO、コミュニティリーダー、及び、財務、マーケティング、運營業務、技術、法律などの専門家などです。これらの新しい取締役は、ガバナンスのリーダーシップとビジネスの側面には強いですが、特定のビジネスまたは感情的な問題に関する知識が不足している可能性があります。この点においては、ファミリー取締役の役割が非常に重要となります。すなわち、好奇心に溢れた独立した適任の取締役を選出するのに役立ち、また、他の取締役に対して、ファミリーのニーズ、リーダーシップ能力、価値観、歴史、ビジョンを教えることができるのです。

これまで見てきたチェックリストは、ファミリーメンバーが自分たちの会社の取締役会に参加すべきかを考えるための出発点として使えるでしょう。また、ファミリーは、このチェックリストを使用することで、潜在的な取締役のスキルを評価し、またファミリー取締役の良好なパイプラインを確保できることとなるでしょう。

事業に対するガバナンスを考える際に重要なことは、企業業績に対して取締役会がどのように貢献しているか。その内容を改善するために役立つツールとして取締役会評価シートを使用することです。現在、多くの政府規制当局や証券取引所は、上場会社に対して、通常、調査票、振り返り、及び/または行動計画で構成される正式な年次取締役会評価を要求しています。一部の管轄領域では、事業の年末レポートに成果を含める必要さえあります。同じ評価手法が非上場企業にも提供されており、個々の取締役と取締役会全体の業績フィードバックを提供するのに役立つ場合もあるでしょう。

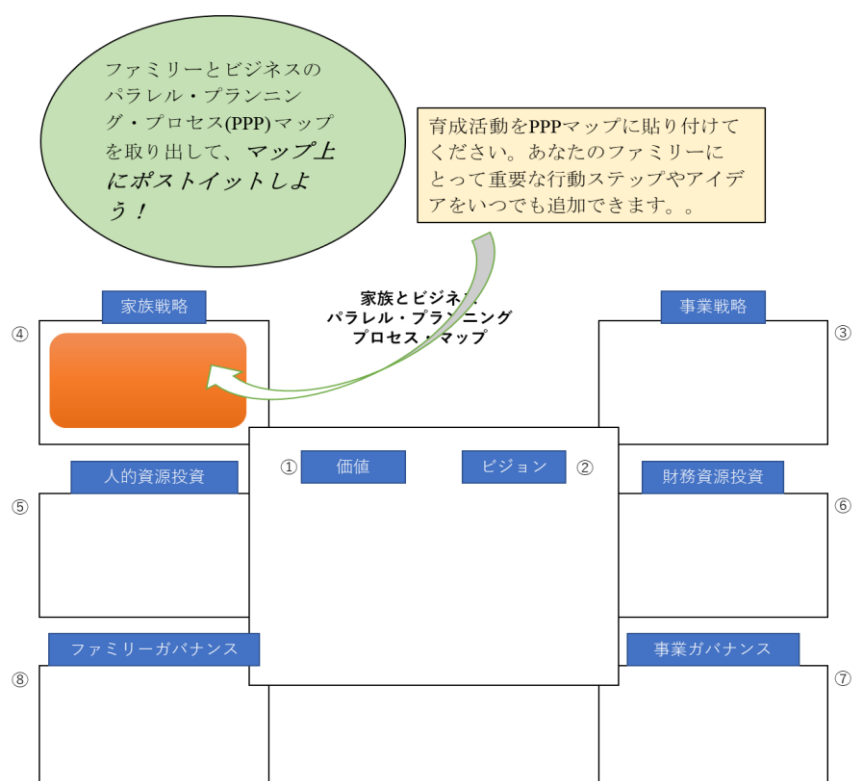
このワークは、ビジネスファミリーとファミリービジネスが最高の状態になるのに役立つために書かれています。それは、あなたとあなたのファミリーが新しいプランニングとコミュニケーションスキルを、あなたのファミリーとビジネスに適用することを可能にする実験的な学習ツールとなるはずです。このワークブックにおける24のステップを踏んでいくことで、ファミリーとビジネスシステムとの関係を整理できるように設計された手法

である、パラレル・プランニング・プロセス（PPP）を体験することができるでしょう。
PPP マップは、あなたがこのワークブックから出て現実社会のプランニングの課題と機会に取り組むにつれ、あなたとあなたのファミリーが知見を獲得し、決断を下す際に役立つこととなるでしょう。

もしあなたが、PPP やこの本の中のその他の考えを更に勉強したいと考え、たとえば取締役会を設計することからファミリー価値観を理解することなどを深く知りたいなら、以下の本を読んでください。

1. When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success, Randel S. Carlock, John L. Ward 著（Palgrave Macmillan 発行、2010 年、第 2 版 2018 年）。
2. Family Business on the Couch : A Psychological Perspective、Manfred Kets de Vries, Randel S. Carlock, Elizabeth Florent-Treacy 著（Wiley 出版、2007）

そして、更に幅広い情報を求めて、引き続き勉強をしたいと考えるのであれば、いろいろな方法にアプローチ出来ます。オンラインによるが学習、書店での専門書の購入、そのようなテーマを扱うワークショップへの参加、あるいはファミリービジネス向けのコースを提供するビジネススクールに行くことも考えられるでしょう。



書き記そう！

実現させよう！

付箋/箇条書き 我々の家族討論から	個人的記録 個人的思考、未回答質問・反省	ファミリー合意書 我々が合意したこと	活動案 何をいつ話し合うべきか
---------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

第 5 部

第19章 ファミリーバリュー提案(FVP)

なぜ、必要なのでしょうか

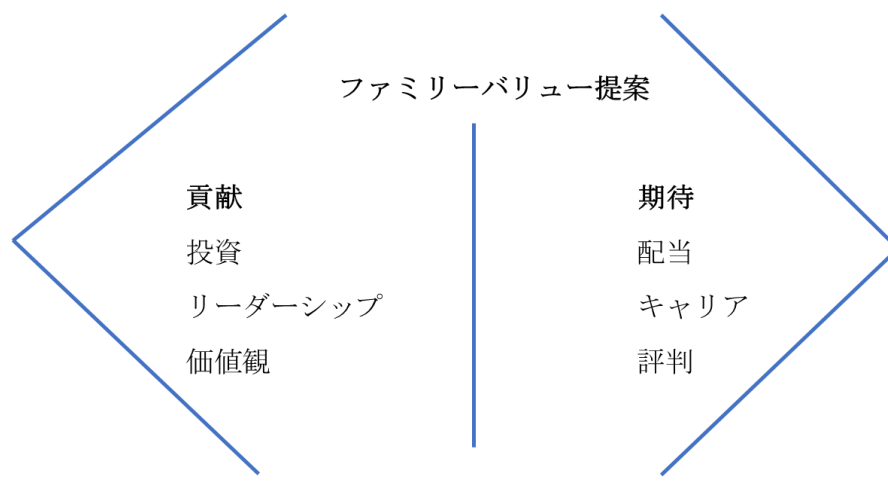
- ・ ファミリーとビジネスに対して、あなたたちファミリーが何を貢献できるか特定するため。
- ・ ビジネスに対するあなたのファミリーの期待を明確にするため。

何をしたら良いのでしょうか

ファミリーのために計画するということは、あなたたちが共有する価値観を、あなたたちのビジョンを実現するような行動や態度に具体的に当てはめていくことです。最初に、計画を立てるにあたって、あなたの期待と貢献の両方に基づいて2つの質問に答えてください。

1. ファミリーの財務および人的資本への投資は、ビジネスの将来の成功にどのように貢献していますか？
2. ファミリーと株主はビジネスからどのような社会的、心理的、経済的価値を享受することを期待していますか？

これら2つの質問への回答をファミリーバリュー提案（FVP、Family Value Proposal）呼ぶこととします。FVPを確認することで、ファミリーが持っている財務的及び非財務的な期待の両方（配当、キャリア、評判など）を見ることができ、また、どのようにファミリーが貢献するか（投資、リーダーシップ、価値観など）を特定することができるはずです。



ファミリー企業では、株主の貢献と期待はビジネスを推進する上で重要な要素です。正しく処理されれば、これらは長期的な視点とすぐにはリターンを要求しない「我慢強い資金」を通じて、事業の長期的持続可能性をサポートすることとなるでしょう。しかし、い

くつもの世代が参加するファミリー企業には、これらの優位点が自動的に備わっているわけではないので、それらを作っていかななくては行けないのです。非上場のファミリービジネスに対しては、経営陣と取締役会に対する株式市場など外部の影響が欠如していることと、株式の流動性が限られていることから、ファミリーは取締役会と会社に対する彼らの目標と期待を承認し、伝える効果的なプロセスを必要としているのです。

FVPが明確になることで、経営陣、取締役とファミリーの間に強力で前向きな対話を生み出すことができるでしょう。ファミリーメンバーが、積極的にコミットしている株主として働きかけることができれば、上場企業の株主が経営者に強いるような費用も煩雑さも生じさせることなしに、経営陣に対して価値創造を推進するように申し入れることができるでしょう。

FVPはファミリーと株主の間の話し合いと交渉の結果として決める必要があります。あなたたちファミリーの投資コミットメントと人材提供について考え始めるにあたり、ビジネスがあなたのファミリーにとって、財務的利益を超えて意味するものは何か、ということを考える必要があります。そして、このようなことを決めるにあたり、ファミリーは、他の関係者よりもはるかに優位な立場にいることになるでしょう。我々は、既に人的資本の提供に対する考え方を整理し、また、必要とされるファミリーのコミットメントもみてきました。そして、更には、財務投資資本についても考えることとなります。しかし、このようなことに茶握手する前に、あなたたちファミリーの原理原則を決めておかなくてはなりません。

この取組みで取り上げられている問題のいくつかは、法的な関わり合いを持っています。たとえば、ほとんどの国では、株主は合併、買収、取締役の任命、または上場を承認する必要があります。しかし、私たちはFVPについては、むしろ、将来の世代とファミリーが行った倫理的合意として位置づけるように考えたいと思います。

一例を見てみましょう。ファミリービジネスの幹部であるが、現時点では株主ではない37歳の娘は、法的には、株主としての決定には権限がありません。ただし、倫理的には、彼女は将来のリーダーであり株主という立場になるでしょう。そう考えると、ファミリーの長期的オーナーシップとビジネスの持続可能性について心配しているファミリーの中では、その37歳の娘と82歳の母親が一緒になって、FVPに取り組む必要があると考えられます。

ヒント

FVPを策定する際に誰を関与させるかを決定するのはシニア世代のリーダーと株主の責任ですが、もしあなたが統一されたファミリーとコミットした次世代を求めるのなら、誰もがプロセスは公平であり、彼らの懸念事項が聞き届けられたと感じるように工夫する必要があります。

どうやって進めたらよいでしょうか

FVPの開発はエキサイティングなプロセスです。それは、ファミリーや、その一部の選抜者が、自分たちのビジネスの未来を築くために、ファミリーがどのように関与するかを決めていくということから始まります。この話し合いに、全員が参加する方がいいですが、話し合いに参加するファミリーメンバーが12人以上いる場合は、5、6名のファミリーメンバーを幅広い基準に基づいて選抜して代表者によるタスクフォースを結成することで、よりおおくのファミリーメンバーが参加して話し合うための案文を作成したほうがいいでしょう。

このセッションは、さまざまな役割、人生経験、各世代の人々の集合的思考を使用し、ファミリーとビジネスとの将来の関係を探求する共同学習の演習です。それはファミリーにおいて共有される未来について話し合う場であるので、多様な形態でのファミリーメンバーの参加と関与の方法を考えておいた方が良いでしょう。

ステップ 1

参加者は、それぞれビジネスにおけるあなたの貢献と期待（財務的及び非財務的）を識別するために、FVPワークシートに記入してください。この作業において、あなたのファミリーの価値観をユニークに反映する期待と貢献を、「その他の期待」及び「その他の貢献」の欄に記入することができます。

ファミリーバリュー提案：ビジネスに対するファミリーの貢献

7つの優先事項	株主としてのあなたの貢献	重要度順位
ファミリーリーダーシップ 有能な幹部		
ファミリーの参加 協力的ファミリー、有能株主、プロフェッショナルな取締役		
ファミリーの評判 公正で、非ファミリー幹部とスタッフを認め、報償を分かち合うファミリー		
ファミリーネットワーク 意味のあるビジネス及び社会的関係		
ファミリー価値観とビジョン ファミリー幹事はビジネスの持続性にコミットし、利害関係者のニーズに配慮		
共有の目的 利益を超越する成功への理由（動機）		
ファミリー財務投資 株式公募あるいは新規負債をサポートするための利益及びキャッシュの投資		
その他の貢献		

ステップ 2

約3,4名で、あなたのファミリーバリュー提案個人ワークシートを討論して、3項目以内の最も重要なファミリーの貢献と3項目以内の最も重要なファミリーの期待を特定しなさい。

ファミリーの貢献	ファミリーの期待
1 _____	1 _____
2 _____	2 _____
3 _____	3 _____

ステップ 3

ステップ2で特定したプライオリティをファミリー全員と共有します。ワークシートは、ファミリー会議で議題として役立ち、期待がどのように特定され、ランク付けされたかを説明できます。それは、ファミリーが3つの重要な貢献と2つの期待を持っている、またはその逆であるかもしれません。家族の人数が多い場合、またはプライオリティについて強い意見の相違がある場合は、外部のファシリテーターを交えた複数のファミリー会議を開催するのがいいでしょう。

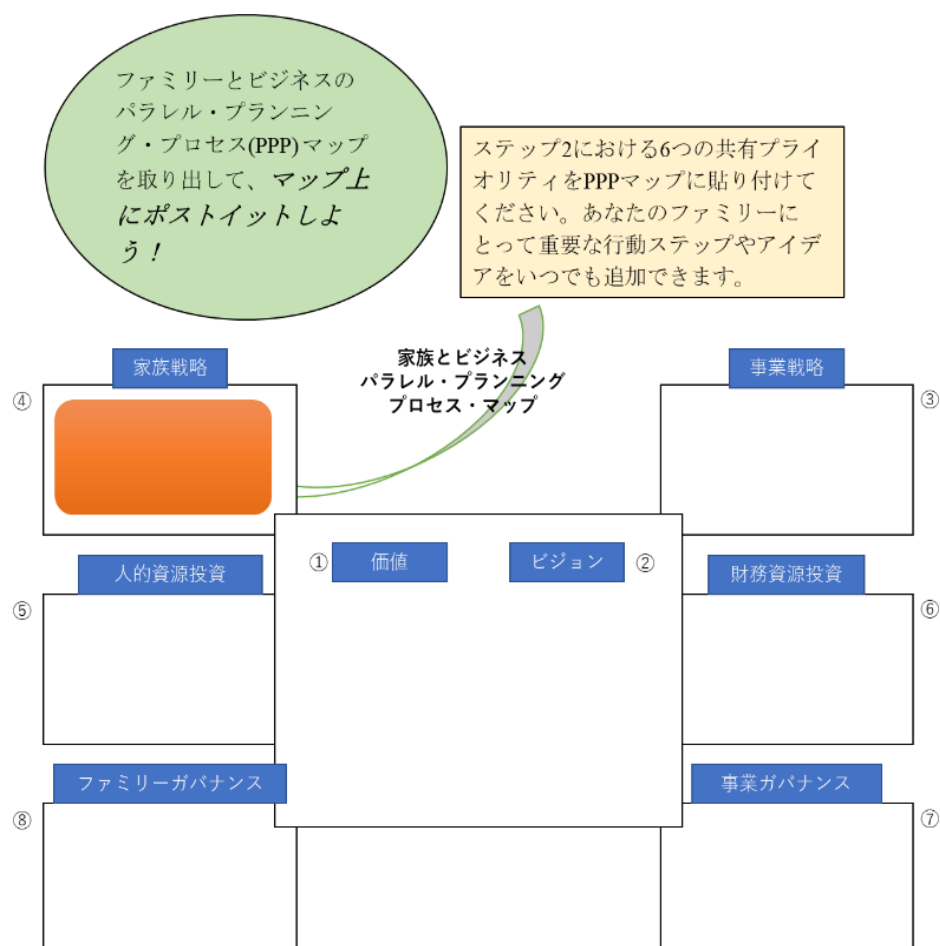
また、限られた数のプライオリティに明確に焦点を合わせることが、大切です、なぜなら、焦点が定まらないということは、努力が浪費されてしまうことを意味するからです。

さて今度は？

この演習はファミリープランニングとビジネスプランニングを伝え、両者を調整することを目的としています。ひとたび、ファミリーの合意が得られたら、FVPをファミリー取締役または特別なファミリータスクフォースのいずれかによって、経営陣および取締役会と、その価値観を共有する必要があります。また、経営陣と取締役会は、ファミリーに対応する前に、現在のビジネス状況と戦略に照らしてその影響について話し合う必要があります。

ファミリー株主は、ビジネスとの関係について、株主同士で同意することが重要です。あなたのビジネスが高成長の卓越した新しい機会に直面しているか、低成長の成熟した市場で事業を行っているかに関係なく、株主相互の関係及び会社との関係を表現するFVPが必要です。

ファミリー、株主、及び利害関係者のために財務的及び非財務的リターンを生み出すファミリービジネスまたはファミリー企業を創り出そうと活動している、能動的で責任ある株主としてのあなたのファミリーの機能を、FVPはサポートしてくれるでしょう。



第20章 ファミリーの人的資源展開

なぜ、考える必要があるのでしょうか

- ・ 自社あるいは他社にファミリーメンバーがどのような役割で長期的に参加するかを計画するため。
- ・ ファミリー組織や企業において、ファミリーメンバーが幹部や取締役などの役割を果たすことができるように管理するための人材バンクの開発を検討するため。

何をしたら良いのでしょうか

ファミリーとは複数世代から構成されます。ファミリービジネスでは、ファミリーメンバーをそれぞれのファミリー内及びビジネスにおける役割に向けて育成し、動機付けし、そして準備させるための長期的な計画を立てる必要があるということになります。

ただし、最良の結果を得るには、ファミリーやビジネス活動への参加を管理するための正式なプロセスが必要だといえるでしょう。そのために、「ファミリー人材バンク」を作ること検討してみても如何でしょうか。人材バンクは、ファミリー内および/またはビジネスへの貢献に関心のあるファミリーメンバーの記録を残していくための効果的なツールとなるでしょう。

ほとんどのビジネスファミリーのなかには、幅広い才能を持った人材とともにいろいろな分野に興味を持った人材が存在しているでしょう。人材バンクを作ること、個人レベル及びファミリーレベルでの、人材及び才能の育成の必要性について優先順位付けをすることができます。また、ファミリーの人材と能力を育成するという共有のコミットメントを示すことにより、ファミリーに対して動機付けの機能も果たします。一部のファミリーメンバーは、自分がリーダーシップの役割を担うということに自信を持てないかもしれません。ただし、すべてのファミリーメンバーに、この人材育成に係るプロセスを明らかにすることにより、人材バンクが公平な競争の場を提供することになるのです。

キャリア及びファミリー活動にどのように参加するかは、ビジネスファミリーで最も頻繁に発生するもめ事の原因の1つです。両親や他の親類のなかで、誰か特定のファミリーメンバーが成功することを望んでいる。そのため、個人の力やファミリーの政治力を利用して、子供や身内がインターンシップや仕事を確保するように援助することが多くあります。このとき、進め方を間違えると、不公平感を生み出し、ファミリーの信頼を損ない、最終的には人々同士の、そしてファミリーとビジネスへのコミットメントを失わせることになりかねません。

こうした事態にならないように、ファミリー人材バンクが活用できると考えます。ファミリー人材バンクでは、ファミリービジネスにおいて、事業以外の役割の重要性を示すとともに、それぞれファミリー評議会、ファミリー投資、及び慈善活動に適した有能で責任をもって仕事を担うことができる候補者が確保できるように、その供給ルートの開発を支

援することもできます。極端な言い方をすれば、ビジネスに関しては非ファミリーの適任人材を雇うことはできますが、ファミリーサイドで担わなければいけない役割のほとんどは、ファミリーメンバーでなくては担えないものとなります。特にそれが無報酬な業務の場合にはなおさらです。そして、そのような仕事を担ってもらうために、従業員と同じように、これらの役割の候補者はリクルートされ、育成され、権限を付与され、そして報いられなければなりません。

どのように取り組んだらよいでしょうか

人材バンクの価値を認識する一番良い方法は、それを体験することです。あるビジネスファミリーはこのツールを、ビジネスの役割を計画することのためだけに使い、別のファミリーはファミリーの役割のためだけに使っていますが、両方の目的で使うのが良いのではないかと考えています。これまでに示してきたファミリー戦略活動を考えることで、ファミリーメンバーは広範な役割の探究に対する関心が高まったはずです。次に、あなたがやることは、まさに関心から行動への変換を始めるところです。

ステップ 1

すべてのファミリーから記入済みの「関心の表現」フォーム（下記、活動 13 で作成済み）を集めてください。これまでのワークでファミリーの方々の協力を得られていなかったら、ここで書いて、提出してもらうようにしてください。

関心の表現フォーム

名前 _____ 日付 _____

私の関心

1 私は、次のことに、より関心を持っています

☐ a. ファミリーとしての役割 ☐ b. ビジネスでの役割 ☐ c. ファミリーとビジネス両方での役割

2 私は次の役目を務めることに関心を持っています

☐ a. フルタイムポジション ☐ b. パートタイムポジション ☐ c. 臨時またはインターンシップポジション

3 この先5年間で私の関心を引きそうなファミリーまたはビジネスの役割を示します。（3個まで示しなさい）

例：役員として勤務；取締役会に参加；ファミリーの投資により、自分の会社を起業。

1. _____
2. _____
3. _____

私について

4 私の経験：

私は、下記の教育、コミュニティ、または就労経験をファミリービジネスにもたすことができます（4件以内）

例：3人の子供を育て上げた；非営利委員会で活動。

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

5 私の自己啓発：

私は、下記の知識、スキル、姿勢を強化あるいは育てたいと思います。

（4件以内）

例：戦略；財務；チーム構築

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

私のタイミング

6 私は、下記に示す期間内に、ファミリーまたはビジネスの役割の準備を始めることができます。

☐ 3から6か月
☐ 12から24か月
☐ 24か月以降

ステップ 2

次に、ファミリーとビジネスの現在および計画されている役割の棚卸をします。将来の計画を立てる前に、現在存在する役割、それを担当している人、交代が必要となる時期を知る必要があります。一部の役割には特定の条件があり、その他の役割は現在の保有者が新しい役割に移動するか、引退すると空席になるようなものもあるでしょう。ビジネス上の役割、すなわち役員、オーナー、取締役、はほとんどの企業で同じです。ファミリーの役割はファミリーによって異なりますが、ファミリーのガバナンス、慈善活動、投資能力を生かす機会があるものと想定することができます。ファミリーチームとして、ファミリービジネスの現在および計画されている役割に関する4つの目録を完成させてください。この目録を作成する目的は、ファミリーメンバーの希望とファミリー及びビジネスの人材に対するニーズについてのコミュニケーションをできるようにすることです。実は、ビジネスファミリーの一般的な問題は、役割に求められる経験及び能力と、希望との適合を図ることに関する率直な会話がなされないことです。

ファミリービジネスの役割目録

1 ガバナンス職（注：取締役は会長と、取締役会の責任であるが、ファミリーからの情報もあるかもしれない）

	現職者名	着任年	在職期間	任期終了	潜在的候補者名		
					# 1	# 2	#
会長							
副会長							
独立取締役*							
ファミリー取締役*							

*注：取締役会に多様性を生み出すために、取締役のスキル、訓練、および経歴を考慮することが大切

2 経営職

役員（注：経営職の任用は経営陣と取締役会の責任であるが、ファミリーからの情報もあるかもしれない）

	現職者名	着任年	在職期間	任期終了	潜在的候補者名		
					# 1	# 2	#
CEO							
社長/常務取締役							
最高業務執行責任者 (COO)							
最高財務責任者(CFO)							
最高マーケティング責任者 (CMO)							
最高技術責任者(CTO)							

3 ファミリー職

	現職者名	着任年	在職期間	任期終了	潜在的候補者名		
					# 1	# 2	#
ファミリー評議会議長							
ファミリー評議会 副議長							
ファミリー評議会 事務局長							
ファミリー評議会 会計係							
ファミリー評議会 メンバー							

4 ファミリー企業活動

投資または慈善活動リーダーシップ

	現職者名	着任年	在職期間	任期終了	潜在的候補者名		
					# 1	# 2	#
投資委員会議長							
投資委員会副議長							
事務局長							
投資委員会メンバー							

家族慈善活動

	現職者名	着任年	在職期間	任期終了	潜在的候補者名		
					# 1	# 2	#
議長							
副議長							
事務局長							
ファミリー取締役*							
独立取締役*							

*注：取締役会に多様性を生み出すために、取締役のスキル、訓練、および経歴を考慮することが大切

ステップ 3

それでは、あなたたちファミリーの人材バンクを組織しましょう。小、中規模会社にとって、役割とファミリーメンバーの情報を管理するために効果的な方法は、スプレッドシートを利用することです。ステップ2でそれぞれのファミリーメンバーが作成したファミリービジネスの役割目録を収容するのに、一枚のスプレッドシートを用い、もう一枚を関心の表現フォームとして利用することができます。大規模ファミリーは、会社の人事部門と一緒に、ファミリー人材バンクの開発と管理を行う方が良いかもしれません。

2つのスプレッドシート（または代替の記録管理）を利用することで、あなたたちの計画を導き、ファミリーの人的資本についての重要な会話が進められていくことになるでしょう。この取り組みの目標は、ファミリーの関心やスキルを特定し、将来のファミリーやビジネスの役割とマッチさせる使いやすいツールを提供することです。人材バンクを使用することで、もしファミリーとビジネスがファミリーメンバーの育成と学習に活用できるようになれば、一層有用で貴重なものになるでしょう。

ステップ 4

ファミリービジネスに必要な機能と、ファミリーメンバーが持っている能力の間に存在するスキルギャップを分析して将来を計画することを考えてみましょう。人材バンクによって情報が一元化された状態がいったん出来上がれば、「2~5年ギャップ分析」を用いて、どの役割（既存及び新規）が候補者を指名したか、そしてどこに追加の候補者が必要かを、決定することができるようになるでしょう。

つまり、ファミリー人材バンクを作成することは、作り終わったら棚にしまってしまうような一度きりの作業で終わらせてはいけません。あなたのファミリーは成長し成熟しており、各人は新しいスキルを発達させています。その一方で、あなたのファミリーやビジネスのニーズは絶えず変化しています。そのために、少なくとも年に1回は人材バンクの記録を更新する必要があります。記録更新を進めやすくするための方法として、人材バンクをオンラインにして、情報を簡単に更新できるようにすることなどが考えられます。

主要な役割への適職候補者を特定して、彼らの育成をサポートできるようにするだけでなく、ファミリーメンバーがより現実的なオプションを検討できるように、期待を確実にするようにファミリーメンバーをコーチすることが重要です。これまでの作業を通じて、見識あるファミリーメンバー、株主、役員、または取締役としての個人のスキルを評価するのに役立つ基本的なツールを紹介してきました。これらのツールを通じた評価は、シニア世代が若いファミリーメンバーを指導したり、個人の能力を強化するための個人的な学習計画を設計したりするのにも役立つでしょう。

ファミリー評議会またはシニアファミリーリーダーは、ファミリー人材を計画的に育成し、供給するために人材バンクを計画し、ファミリーメンバーに連絡し必要な情報を共有する責任があるのではないのでしょうか。多くのファミリー評議会にもファミリー教育と人材開発に取り組む委員会があります。そこでは、すべての情報が機密として、そしてプロフェッショナルに取り扱われることが重要です。この作業に取り組んでいるファミリーの構成員数が8人未満と少ない場合には、関心のあるすべてのファミリーメンバーと個別に面会し、その際のレポートを出発点とすることができます。個別にファミリーの参加とサービスについて話し合うことにより、人材バンクのプロセスを非公式に開始できます。それよりも構成員数が多いような大きなファミリーの場合には、人材バンクの管理はおそらく、ファミリー評議会の責任と思われますが、専門のスタッフやアドバイザーを雇って管理してもらってもいいかもしれません。CEOが承認すれば、ファミリーのことをよく知っていて、アドバイスを提供できるような企業サイドのシニア人事マネージャーの1人と面会するというのも有益なことでしょう。

さて次は何をしましょうか？

ファミリー評議会とビジネス経営陣および取締役会が、最終的にはファミリーとビジネスの採用と昇進の決定を、それぞれ行うこととなります。この時に、人材バンクは少なくともファミリーメンバーの役割や役職を検討するときに、意思決定をするこれらの人々をサポートできます。また、ファミリーの候補者の準備ができていることや、ファミリーの期待が考慮されている状態を保証することができれば、ファミリーメンバー相互あるいはファミリー評議会とビジネス経営陣の対立を防ぐこともできます。長期的には、ファミリー評議会と経営陣は、ファミリーとビジネスの両方のニーズをサポートする統合的な人事

システムを構築するために、一緒に計画するということが必要になってくるでしょう。また、ファミリーが新たな企業活動に従事するにつれ、ファミリーメンバーの管理の方法を専門的なものにしていくことが重要になるでしょう。

ビジネスを発展させるために、ファミリー人材を開発するための包括的なシステムを設計することは、企業の人事戦略の一部ともいえるものです。そして、その取り組みは企業の中で行われるものなので、ファミリーにおける取組みだけでは解決できません。その一方で、ファミリー評議会は、企業サイドの人事スタッフや外部のアドバイザーと協力して、ファミリーメンバーの採用や才能とスキルの開発を助けること、及びファミリービジネスに関係する業務に携わり業績を向上させることへの動機付け、および貢献に対する報酬や評価のために必要とされる明確で専門的なプロセスと手順を作成する必要があるでしょう。

このような目的を考えると、ファミリー人材バンクを設立することで、ファミリーの人的資本を管理し、幅広い役割に対応できる有能でコミットしたファミリーメンバーを確保することができるようになるでしょう。人材バンクを最大限に活用するには、ファミリーメンバーのつながりを維持し、十分な情報を提供する計画を立てることが重要です。ファミリー会議、ファミリーコミュニケーションに加えて、「Facebook、LinkedIn、Twitter、Trusted Family」などのソーシャルメディアに定期的に参加することで、ファミリービジネスに関係するすべての人の一番の関心事になってくるでしょう。

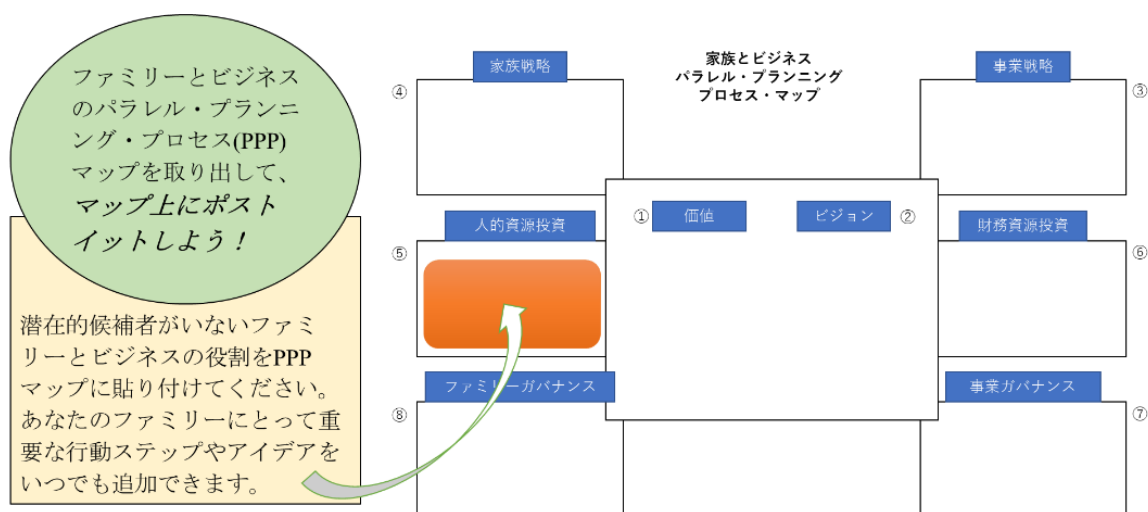
いったん、ファミリーメンバーが、人材バンクを通じて、家系や世代を超えて前向きな仕事上の関係を築き始め、それが利用可能になるにつれて、その役割を果たし始める。そのようになれば、人材バンクは企業及びファミリーからサポートを得られるようになるでしょう。この取り組みが受け入れられるまでには、時間と投資が必要かもしれませんが、ファミリーとのつながりとコミットメントを改善することの利点は、時間の経過によるコストや苦労をはるかに上回るものと期待できるでしょう。

【ファミリー人材バンクを活用するステップ】

1. 「関心の表現フォーム」を使って各人がキャリアとサービスの機会を考えるきっかけとする
2. これまで示してきたファミリー内における役割、企業の中での役割を担うことができるかという以下のチェックシートを使った自己評価を通じて、関心と能力を特定する
 - 見識あるファミリーメンバーチェックリスト
 - 有能な株主チェックリスト
 - ファミリービジネス役員チェックリスト
 - ファミリービジネス取締役チェックリスト

- ファミリーバリュー
 - ファミリービジネス役割目録
3. ファミリー人材バンクに記録することで、ファミリーメンバーをキャリアやサービスの役割と積極的に組み合わせ、十分に配慮された計画作りをサポートする
 4. 必要に応じて、外部のアドバイザーも交えたコーチングを行うことで、ファミリーメンバーがキャリアやサービスの機会を現実的に評価することに役立ちます

ファミリー人材バンクの目標は、ファミリーとビジネスの将来の成功に貢献できるようにファミリーメンバーを支援することです。ファミリーメンバーの支援が確実に成功するとは、もちろん言えません。ただし、人材に関し少なくとも2つのことが間違いなく言えます。まず、ファミリーには、ファミリーとビジネスの活動に積極的に貢献する意思と能力を持つメンバーが必要であるということです。もう一つは、ほとんどのファミリーメンバーが、雇用やその他の役割を通じて貢献しようとする意欲を強く持っているということです。ファミリービジネスでの人材活用が必要であり、同時にファミリーメンバーは何らかの貢献について意欲を持っているからこそ、その思いが満たされない場合や、各メンバーの雇用や担うべき役割を決めるときに、その手順が公正ではないと考えてしまうと、ファミリー内に対立が起き、コミットメントが喪失していくこととなるでしょう。逆に言えば、必要とされている重要な役割を特定し、キャリアとサービスの決定にファミリーを公正に関与させることができれば、は、ファミリーのコミットメントをサポートし、将来的にはファミリーメンバーのファミリーの中での役割を担うときに、より専門家としてその期待に応えてくれるようになるでしょう。



第21章 ファミリーのコミットメントの評価

なぜ、考える必要があるのでしょうか

- ・ あなたのファミリーのコミットメントが、どのように財務的及び人的投資に影響を与えるのかを理解するため。
- ・ ビジネス及びファミリーに対する、あなたの個人的及びファミリー全体のコミットメントの明確な図を作るため。
- ・ 相互依存、利他主義、相互支援をサポートするファミリーの長期的コミットメント及び、ファミリービジネスとの個人的一体感を奨励するため。

何をするのでしょうか

ファミリーの、とりわけ次世代が全面的にコミットメントすることなしに、ファミリービジネスは存続していくことはできないでしょう。ファミリービジネスは、一言でいえば、常にコミットメントです、なぜならば、これこそがファミリー株主の競争力だからです。言い換えれば、これこそが絶対的な基本です。

G1

創業者（G1）にとってコミットメントは大前提であり、創業者はビジネスを自分自身の反映であるとみなし、そのすべてに関与している。

G2

ビジネスのオーナーマネージャーであることが多い「兄弟」（G2）の世代は、両親への忠誠心とファミリーの遺産に対する責任感のために、強いコミットメントの気持ちを維持します。

G3

「従兄弟」世代(G3)では、所有と経営の役割の分離、およびファミリーの成長により、人々はビジネスとのつながりが少なくなり、その結果、強い感情的コミットメントの感覚が失われます。どのようにして、彼らが株主あるいは従業員や取締役としてビジネスに関与することを促したらいいのかをファミリーが考え始める必要があるのは、まさにこの世代が子供の時です。

G4

4代目になると、ファミリーのつながりが緩くなり、「私たちは他人である」という気持ちが高まります。ファミリーメンバーは、そのコミットメントはあらかじめ決まっていたものではなく、ファミリーがビジネスで積極的な役割を継続してゆくには、そこへの参加が奨励され、具体化される必要があることを認識しています。

ここでの作業は、ビジネスを所有し貢献することに対するあなたたちファミリーメンバーのコミットメントを探究することに関する確認作業です。そしておそらくは他の企業活動も含めて、確認することができるでしょう。ファミリービジネスにおいて、現実を回避するよりも、次世代と大規模ファミリーの期待の現実的なイメージを知る方がはるかに健康的です。さもないと、ファミリーの人的および財務的資本投資はあなたのファミリーやビジネスの利益を反映することになりません。長い目で見れば、全員が自分の生活の一部としてビジネスを見るように仕向けたり、強制したりするよりも、未来の強力な共有ビ

ジョンを持った、小規模で完全にコミットしたファミリーグループを持つ方が良いでしょう。ファミリービジネスへのコミットメントは、個人、ファミリー、及びそのビジネスの間の三角形の関係をなしており、少なくとも3つの要素に基づいています。

- ① 組織の価値観とビジョンへの個人的な信念とサポート
- ② ファミリーやビジネスの将来の成功に貢献するための明確なプロセスまたは役割
- ③ ファミリーやビジネスとの長期的関係への欲求

ファミリーのコミットメントを調査するプロセスでは、ファミリーが以下の2つの質問を検討する必要があります。

- ① ファミリービジネスに対するファミリーの心理的コミットメントはなんでしょう？
- ② ファミリーは、その財務的資本を株主として投資し、その人的資本を役員、取締役、及び有能な株主として投資する意思と能力がありますか？

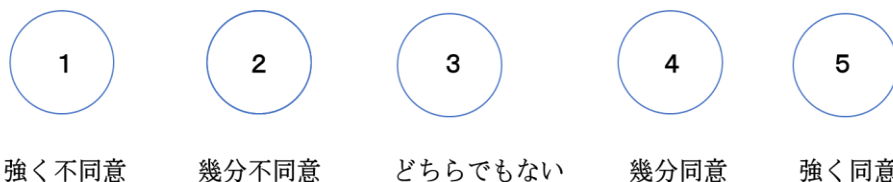
ファミリーが完全にコミットする意思がない場合、ビジネスのパフォーマンスや長期的な可能性を最適化することはまずありません。また、ファミリーメンバーの一部がコミットし、一部がコミットしていない場合には、ビジネスの目標と意図が一致していないため、重大な対立の可能性があります。一部のファミリーメンバーはコミットしていない可能性がある場合には、そのことを尊重する必要があります。最悪のシナリオは、個々のニーズや期待を認識せず、対処しないことです。もし、ファミリービジネスと関係するという選択をしていない人生計画を持っている人がいる場合、彼らにファミリービジネスに参加を強制しようとすると、将来の紛争や不幸の可能性が高まるだけです。そのような場合には、個々の決定を受け入れて、特定のファミリーの株を買い戻すための長期計画を策定する方がはるかに良いです。

どのように進めたらよいでしょうか

この演習では、ファミリービジネスに対する、可能性のある態度を表す一連のステートメントを使います。5ポイントのスケールを使用して、各ステートメントに対する同意または不同意の程度を評価します。さまざまな回答は、個人のコミットメントの違いについて、そしてなぜそれらの違いが生じるのかについてのファミリーの議論のための資料となります。

ステップ 1

個人として、下記の10のステートメントを読み、ワークシートの上部にあるキーに基づいてそれぞれにスコアを付けます。

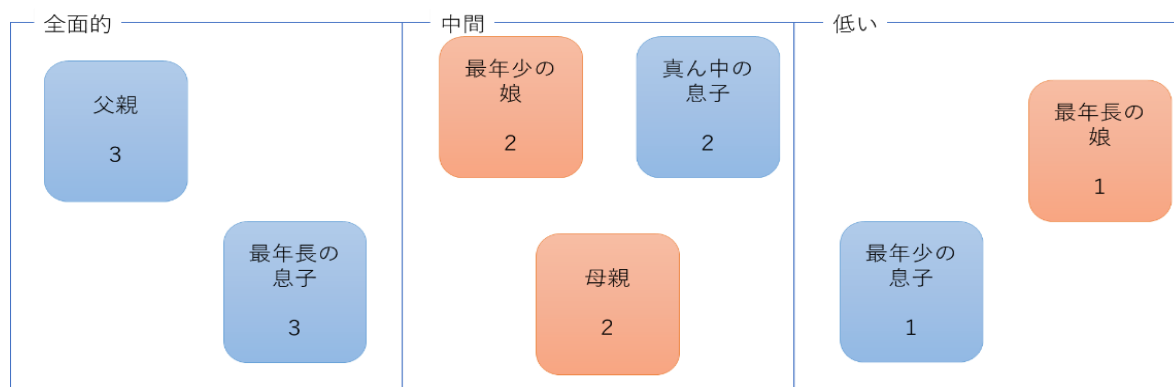


ファミリービジネス コミットメント ステートメント		スコア
1	私はファミリービジネスが成功するように、甚大な努力を注ぐつもりである。	
2	私は従業員や他のファミリーメンバーとの議論の中で、ファミリービジネスをサポートする	
3	私はファミリーとビジネスに忠実であると感じている。	
4	私の個人的価値観と私のファミリーの価値観は適合していると思う。	
5	私がビジネスファミリーの一員であることを、誇りを持って他人に告げる。	
6	私のファミリービジネスに貢献することにより、長期的には、はるかに多くのことを得ることができる。	
7	私のファミリービジネスの成功に対して、責任を感じる。	
8	私のファミリーの運命を本当に気にかけている。	
9	私のファミリービジネスに参画していることは、私の人生にプラスの影響を与えている。	
10	ファミリーとビジネスに関する私のファミリーのビジョンを支持している。	
合計		

前ページからの 合計ポイント (可能範囲0-50)	ファミリーコミットメントの記述	ファミリー コミットメント スコア	ファミリー コミットメント のレベル	ファミリー コミットメン トスコアを ここに書いて ください
40-50	ファミリーメンバーはファミリービジネスに完全にコミットしていると感じている、しばしば複数の役割を保有している	3	全面的	
25-39	ファミリーメンバーは、株主あるいは従業員として彼らのファミリービジネスへのコミットメントを感じている	2	中間	
0-24	ファミリーメンバーはファミリービジネスに対する関心と情熱をほとんど持っていない	1	低い	

ステップ 2

ファミリーとして、ポストイット付箋にあなたのスコアを記入して、フリップチャートの上に、低から高の順に並べなさい。それを上記の表に定義されたコミットメントレベル（全面的、中間、低い）に基づいて、最大3つのグループに分類しなさい。



ステップ 3

ファミリーとして、下記の設問に基づいて討論をなさい。回答に関するあなたの方のファミリー全体の考察、及びこれらの熟考により示唆される行動を記録しなさい。

討論、考え、及び行動計画	考え/ 行動
1 あなたのファミリーの平均スコアはいくつですか？ これは、あなたのファミリーのコミットメントについて、何を明示していますか？	
2 ファミリーの平均スコアと比べて、あなたのスコアはどうですか？	
3 個人スコアは、世代、性別、雇用、及び/またはファミリーの系統により影響を受けますか？	
4 ファミリーコミットメントを向上させるために、本日あなたのファミリーが取れる ワンステップ はなんですか？	
5 この演習は、あなたのファミリーが対処しなければならない他の課題を見つけましたか？	

さて今度は？

これまでの20の活動（価値観、ビジョン、および戦略）は、あなたのファミリーとビジネスの将来について共有された視点を提供しているはずです。あなたのお金と人材を、ビジネスをサポートするために投資することを考えるために、その視点を使い始める時が来ました。

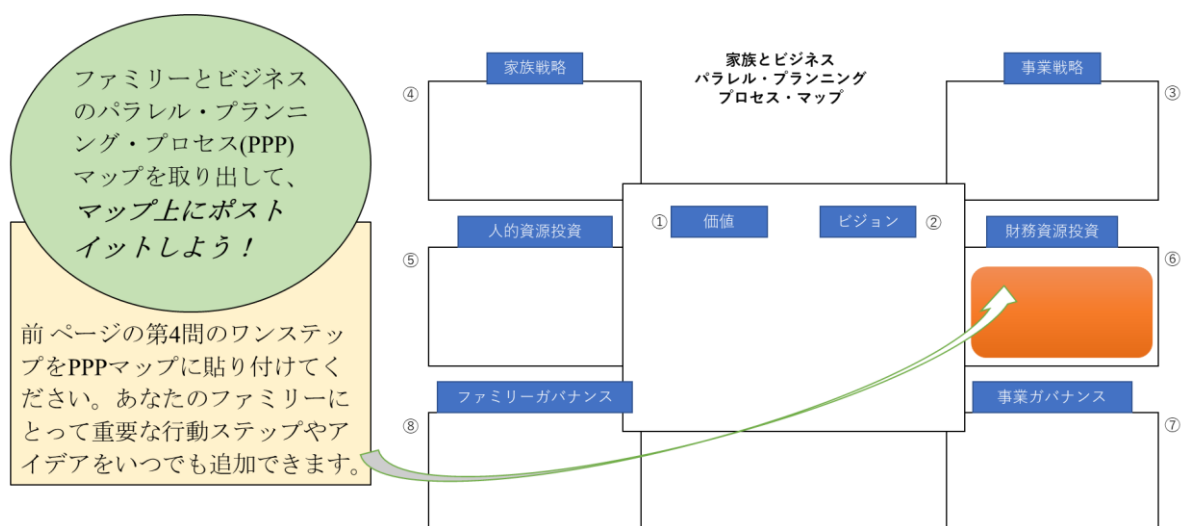
コミットメントとは、数か月ごとに家族会議に出席したり、毎日働いたりするというよりも重要なことです。それは、あなたの人材、お金、エネルギー、情熱を投資してファミリーを強化し、持続可能なビジネスと一緒に構築する機会となることを意味します。ファミリーのコミットメントについて、あなたがたった今おこなった議論が、ファミリーの将来と一緒に計画する上で重要なポイントになります。

作業を進めるためのヒント

ファミリービジネスが、それぞれの人生の中でどのように適合するかは、あらかじめ誰もが明確に把握できるわけではありません。その適合度によって、必然的に関心のレベルも異なってくるでしょう。これは当然のことであり、予想されることです。重要なのは、個人とファミリー全体が、ファミリービジネスにコミットメントした状態にあることが、ビジネスの将来において重要な要素であり、また、ファミリーメンバー相互の関係が本物で支え合うことを保証する上でも重要な要素であることを全員が理解することです。

ファミリーメンバーの参加の理由は、さまざまなものである可能性があります。なかには、ファミリービジネスへのコミットメントを自分たちの生活の一部としては全く考えていない人もいるでしょう。これまでに取り組んできた作業が、将来、それぞれのファミリーメンバーにおいて、より積極的にファミリービジネスにコミットするのに役立つと思います。

また、同じように重要なこととして、この活動から得られたファミリー全体の結果は、この時点までに一緒に完了した他のすべての活動を反映する「関心表明書」を形成することとなります。この次の活動では、コミットメントに強くリンクされている財務投資について説明します。



第22章 ファミリー財務資本

なぜ、考える必要があるか

- ・ 会社の戦略と持続可能性に関するファミリーの投資決定を計画するため。
- ・ 適切な投資を行うために必要なファミリー内で共有できるコンセプトと意思決定プロセスを獲得するため。

何を決めなくてはいいのでしょうか

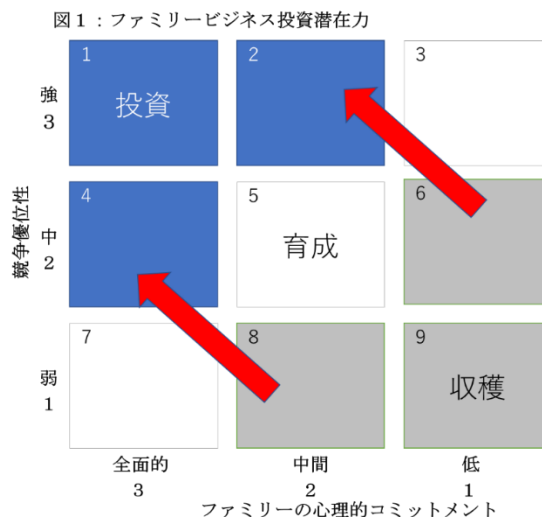
ファミリー企業がプランニングするときに、(非ファミリーの) 類似企業と同じビジネス思考が必要ですが、大きく異なる点が1つあります。それは、ファミリーの存在が、ビジネスの成長と持続可能性のための財務投資の源となるということです。ファミリーが存在することの良い点は、ファミリービジネスが長期的な投資期間で考えることができることです。ファミリービジネスでは、多くの場合にファミリーが世代をまたいで、一つの戦略をサポートし続けています。しかし、21世紀のダイナミックなグローバルビジネス環境と次世代の株主は、より多くの価値創造を要求しています。それに応えるために、ファミリービジネスは、投資とより大きな株主問題を議論するためのより良いツールを必要としているのです。

株主が会社に影響を与える最も直接的な手段は、財務投資に関する彼らの決定です、なぜなら財務的資源なしに、企業は新しい戦略を実行したり、新しい機会を利用したりできないからです。ほとんどのビジネスファミリーは、「投資、育成、または収穫」の決定を行うために、より多くの時間をかけて議論し、厳密なアプローチを行っています。投資金額の水準は、一回限りの議論ではなく、ビジネスに対するファミリーの心理的および財務的コミットメントとそのお金を投資する意思についての、株主、取締役会、および経営陣との間の継続的な対話によって決まってきます。このプロセスは、ファミリーのライフスタイル、リスクへの欲求、富の創造、ビジネスの持続可能性、投資の多様化、ファミリー遺産、心理的愛着など、多くのファミリーの関心事に影響を与えるため、非常に感情的で個人的なものになる可能性があります。議論を正しく行えば、ファミリーによる「我慢強い」財務資本の投資は、ファミリービジネスにとって長期的な競争上の優位性になるでしょう。

どのように進めたらよいでしょうか

では、ビジネスファミリーは、事業投資と配当、または株主へのその他の払い出しについて、より客観的な決定をどのように行うのでしょうか？これからの説明は、あなたのファミリーが、「ファミリービジネス投資潜在力」の概念を用いて、計画立案を始めることに役立つことになるでしょう。

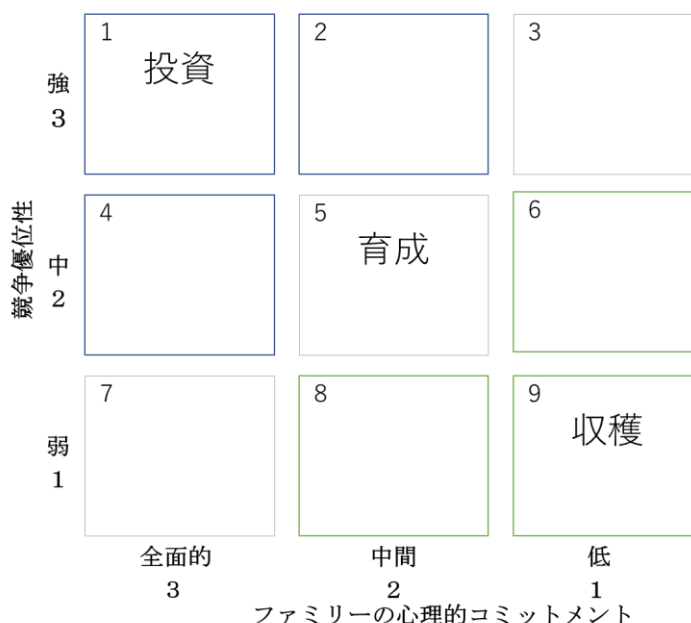
この概念は、企業の競争上の優位性とファミリーの心理的コミットメントという2つの要素の相互作用によって定義されます。その関係は右図のように表すことができます。ここでは競争力のあるビジネスと完全にコミットしたファミリーがある場合が最も望ましい状態となります。すなわち、ファミリービジネスの目標はボックス1、2、または4の状態にするということになります（下図1参照）。



ステップ 1

あなたの投資シナリオを決定してください。下記の3×3マトリックスは、会社の競争優位性とファミリーの心理的コミットメントを、それぞれ3段階に分けることで、合計9つの組み合わせによって、【投資、育成、または収穫】という3つの財務投資シナリオを定義しています。

投資潜在力判定マトリックス



投資エリア（ボックス 1,2,4）

このエリアは競争優位性及びコミットしているファミリー株主の尺度に基づいた、強い投資潜在力を持つビジネスを表しています。これらの事業は、長期的には、投資者のためにより大きな経済的価値を生み出し、またファミリーの長期的株主の目標によりサポートされるはずです。

育成エリア（ボックス 3,5,7）

このエリアのビジネスは、競争上の優位性とファミリーのコミットメントが不均衡であるため、経済的価値を生み出す潜在力が不確実な状態です。この事業を所有しているファミリーは世代交代や競争圧力に直面している可能性があり、長期的な投資の決定と、それらが異なる世代にどのように影響するかについて十分に考える必要があります。ファミリーは投資を減らし、より多くの配当を支払うことで、株主に資本を還元するか、ファミリーの強いコミットメントの下でより多くを投資することができます。積極的で有能でコミットしている次世代が、正しい決断をする鍵となります。

収穫エリア（ボックス 6,8,9）

このエリアは、中程度から低いファミリーコミットメントを伴う中程度から弱い競争上の優位性の状態にある事業を表しています。これらの事業は将来的には、十分な経済的価値を生み出すことができない可能性が高く、ファミリーは他の投資をできるように、「収穫」戦略により資本を回収したり、大きな配当を支払ったりするように決断することが、投資家のためになるでしょう。

あなたのファミリーのためのマトリックスを完成させるために必要となるスコアは、これまでの説明【12：競争力の評価】と【20：コミットメントの評価】とつながることとなります。

あなたのファミリービジネスの
競争優位性のスコアは？

(3 強、2 中、3 弱)

活動 12：不可能はない(179ページ)参照

あなたのファミリービジネスの
ファミリーコミットメントスコアは？

(3 強、2 中、3 弱)

活動 20：本当に月に行きたいですか？(284ページ)参照

さて、ファミリーとして、これらの2つのスコアを、1 から
9 のボックスの一つにプロットし、あなたのファミリービ
ジネスの位置をXで示さない。

下記のキーを使うと、あなたの財務投資のシナリオは、何
ですか？

投資 ボックス 1, 2, 4

育成 ボックス 3, 5, 7

収穫 ボックス 6, 8, 9

ステップ 2

ステップ1に基づき、ファミリービジネスの投資と払い出し決定の範囲について合意します。法的には、ほとんどの国で、取締役会またはスーパーバイザーが配当支払いを設定する責任があります。しかし、ファミリー株主の企業では、配当水準は株主、経営陣、及び取締役会の共同決定事項です。

ファミリーがその長期戦略が投資、育成、収穫のいずれであるかを理解したら（ステップ1）、投資と配当の決定について交渉することができます。次の「投資対払い出し対比表」は、3つの投資判断エリアごとの事業投資と関連する配当金の払い出しの水準を示しています。これは、投資の決定を定量化し、ファミリーメンバー同士や取締役会や経営陣との議論を改善するための簡単なガイドとして使えます。

投資対払い出し対比表

ファミリービジネス 投資潜在力	ビジネスにおける投資割合(%)		株主への払い出し割合(%)	
	ガイドライン	我々のファミリー の投資決定	ガイドライン	我々のファミリー の払い出し決定
投資 (ボックス1,2,4)	投資60-100%		払い出し0-40%	
育成 (ボックス3,5,7)	投資40-60%		払い出し40-60%	
収穫 (ボックス6,8,9)	投資20-40%		払い出し60-80%	

ただし、この対比表は、杓子定規な規則ではなく、投資の決定について議論するための合理的な根拠を提供するツールです。この議論を行うためには、経営陣、取締役会、および株主の共有判断が必要です。たとえば、先の投資マトリックス上のボックス 7 に属する企業（競争上の優位性は弱いものの、有能な次世代からの完全なファミリーコミットメントを受けたファミリービジネス）が、新しい工場の建設と雇用に対する大規模な（60%以上）投資の決定をすることもあり得ます。次世代は新しい人材をもたらし、新しい市場でのビジネスの再配置により、ビジネスを好転させる計画をもたらすかもしれません。実際、強力な取締役会と大きな投資と組み合わせられた、次世代の起業家的思考が、ファミリー全員に成功をもたらす勝利の組み合わせになる可能性があります。ファミリーが、この逆転の機会をサポートしないのはばかげています。

さて、次に何をしたらよいでしょう？

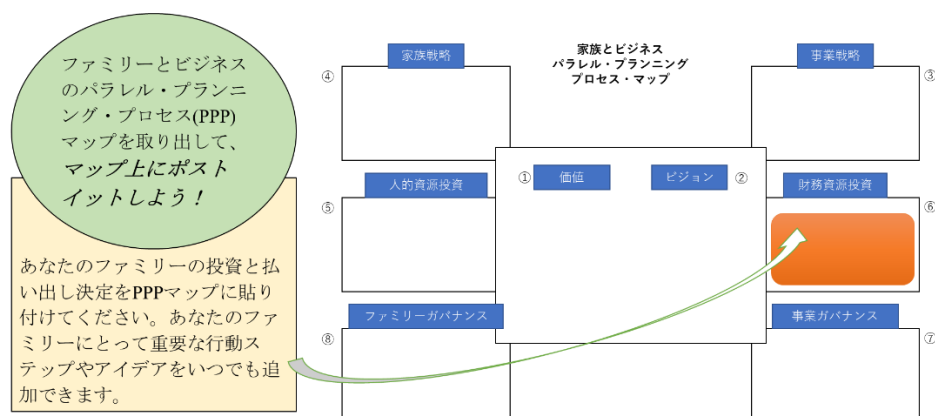
ファミリービジネスは、常に、経営陣の承継と、ファミリービジネスにおいて CEO または議長が果たす重大な役割について考えています。しかし現実には、創業者世代以降は、これらの役割の任用期間は年単位で測定される一方で、株主の権利と責任は何十年も続きます。このため、この章で取組んだアイデアに基づいて、ファミリーが投資の優先順位について話し合いを続けることが重要です。たとえば、世界最大の非上場企業であるカーギルには多くの強力なビジネス戦略がありますが、最も重要な決断は、過去 150 年間にわたって配当を低く抑えてきたことです、これにより景気の良い時も悪い時も非上場企業として成長するための資本を所有しています。

あなたのファミリーの投資または配当払い出し計画は、年間（または長期）の戦略立案プロセスの重要な要素であるべきです。株主は、株主のニーズと会社の資本要件のバランスをとるために、ビジネスとファミリーの両方の進展についていく必要があります。

ファミリーのニーズは、ファミリーの中で発生する計画的および計画外のイベントによって、時間の経過とともに劇的に変化する可能性があることを覚えておいてください。そして、オーナーシップの次世代への移行は、とりわけ最も劇的な変化をもたらすことができます。この行動の究極の目的は、投資についての将来のファミリーの会話を建設的な方法で組み立て、そして同等に合理的であるが、ファミリーとビジネスの関係に対する異なったビジョンの間の衝突を回避することです。時間は常にビジネスファミリーの最も重要な味方であり、最悪の敵となる可能性もあるため、ファミリーが幅広い選択肢を持っている間に計画立案と決断を行う必要があります。

複数の世代から構成されるビジネスファミリーは、投資対配当政策の決定を行うだけでなく、オーナーシップと流動性についても話し合う必要があります。すべての株主に、ビジネスからお金を受け取って、ライフスタイルの選択と移行をサポートする機会を提供す

ることは、健全な計画です。さらに、ファミリー株主が株を売却したい場合、または売却する必要がある場合は、株を他の家族に売却するか、会社自体に売却することにより、その株主に株を売却するオプションを提供することは理にかなっています。一部の家族は、正式な売買契約を株主に提供します。そしてこれは、あなたがこの章の中の取組みの中で始めた議論の論理的結論を表しています。



書き記そう！

実現させよう！

付箋/箇条書き 我々の家族討論から	個人的記録 個人的思考、未回答質問・反省	ファミリー合意書 我々が合意したこと	活動案 何をいつ話し合うべきか
------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------

コラム あなたは孤独ではない

人間の成果とは、行動の新しい方法に関するものです。つまり、私たちの周りの世界との関わり方の変更あるいは改善を選択することです。新しい知見を育て、より効果的な行動を学ぶことは、私たち一人ひとりにとって生涯の課題です。私たちがビジネスファミリーの一員である場合は、ことさらです。なぜなら、ファミリーは変わりたくないからです。変化したくないという意識に関する専門用語はホメオスタシス（恒常性）です。

私がビジネスファミリーと仕事をするとき、彼らはしばしば課題の解決策を知っているように感じているようですが、実際に行動するには外部の励ましとサポートを彼らは必要としています。もし彼らが経験を共有し、他のビジネスファミリーと彼らの懸念について話すことができれば、それは非常に役立つことになります。2人の父親が、各自の娘がCEOとして彼らを継ぐ際の希望と恐れについて話し合っている時、彼らの間には特別なつながりが生まれています。私のファミリービジネスのクラスとプログラムでも同じダイナミクスが見られます。そこで得られる共有学習は、教えることのできないトピック（信頼、許し、勇気、コミットメント、および遺産）に関するものです。共有学習によってメンバーのパフォーマンスを向上させることができます。そして、それを実現する多くの専門組織があります。INSEADの

Family Enterprise Challenge

Executive (FAME) のように、最高の育成経験は共有学習を含む、という原則に基づ

**Family Business
Network
FBN**

**Young Presidents
YPO**

**Entrepreneurs
Organization
EO**

いている、いくつかのビジネススクールプログラムがあります。Family Firm Institute (FFI) は、関連する協会や組織とともに、ファミリービジネスセンター及び教育プログラム、そしてフォーラムの包括的なディレクトリを提供しています。これらの学習コミュニティを探し出してください。最高の教師は他のビジネスファミリーです。

第 6 部

第23章 ビジネスガバナンスのプロフェッショナル化

なぜ、必要なのでしょうか

- ・ プロフェッショナルな取締役会と適任の会長がいることで、ビジネス上の判断を向上させることを理解するため。
- ・ 取締役会、経営陣、株主、及びファミリーまたはファミリー評議会それぞれの意思決定活動を分別するため。

何を考えるのでしょうか

ガバナンスはパラレル・プランニング・プロセスにおける最後のステップです。それは、ファミリーとビジネスの両方のための、向上したプランニング、意思決定、および説明責任について考えることです。「世代をまたいだファミリービジネスガバナンス活動」のホイール図は、最も基本的である

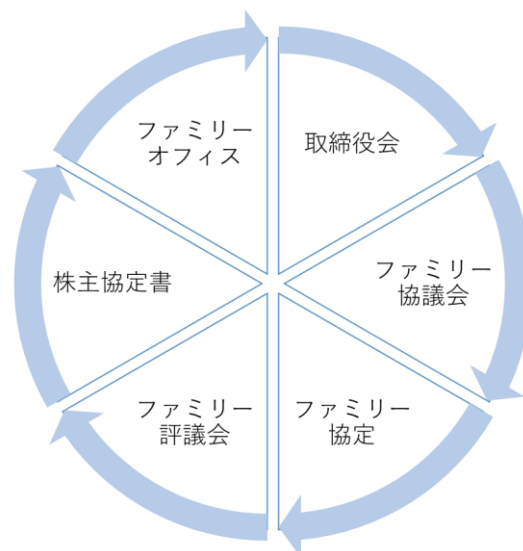
世代をまたいだファミリービジネスガバナンス
取締役会から始まる、典型的な活動範囲を示しています。どんな会社も法的な取締役会を開催しています。実際には、中小企業の中には、弁護士の机の中にあるファイルフォルダーの中で成立するような「名目的」なもので済ませている場合もあるようですが、法的に開催しなくてはけません。

今回の取組みを通じて、取締役会の役割が、プランニングと意思決定を行う中で、どのように進化するかについて、そのすべてを理解します。

ファミリービジネスでは取締役会を超えて、ファミリーガバナンスの仕組みとして、以下の2つの基本的活動を含んでいます。

- ・ ファミリー協議会（ファミリーが大規模の時は、選挙で選ばれた、または指名されたファミリー評議会と呼ぶこともある）
- ・ ファミリー協定書（ファミリーメンバーの関与規定を詳しく説明する書面）

ファミリー協議会は、ビジネスにおける取締役会と同じ役割を果たします。この協議会では、計画について話し合い、一緒に意思決定するための時間と議題をファミリーに提供します。取締役会における活動と同様に、重要な活動は、ファミリーがビジネスに関する懸念と期待を伝えることです。しかしながら、大きな違いが一つあります。それはビジネ



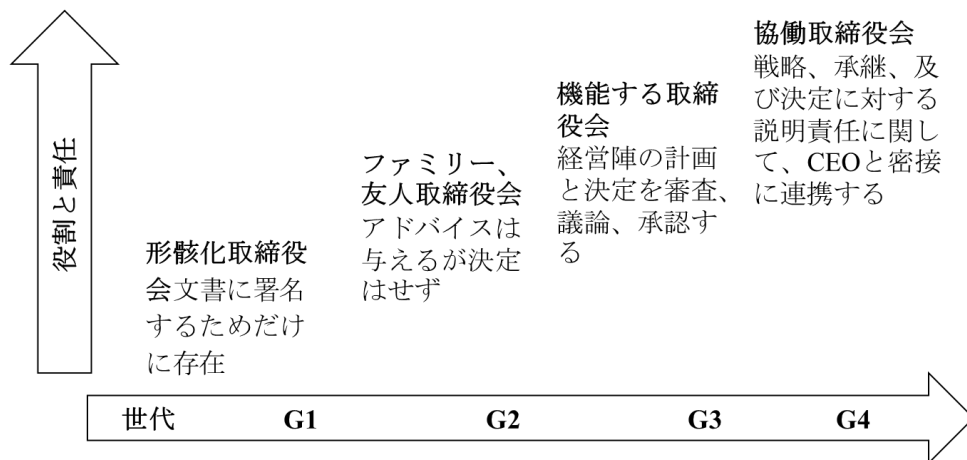
スの取締役会が通常は年4回の会議を開くのに対し、多くのビジネスファミリーは、皆が一緒に働いていることを確認するために、もっと多くの定例協議会を開いています。ファミリー協議会がとても強力なツールなので、我々は活動のすべてを、それを組織することに費やします。

株主協定書やファミリーオフィスなど、ホイール図で識別される他の活動は、私たちのワークブックの焦点を超えた、より専門的なトピックです。ファミリーの合意（憲章、規約、内規とも呼ばれます）を策定して、ファミリーのガバナンスをより公平にするように工夫しなくてはなりません。

企業における取締役会は企業を組織するための法的要件であるため、ガバナンスは通常、取締役会から始まります。ただし、残念ながら、多くの非上場企業では、取締役会の役割は主に株主経営者の裁量に任されています。この章を通じて取締役会が、経営者、株主、ファミリーまたはファミリー協議会（評議会）との関係において、どのような意思決定の役割を果たすかについて考えます。ファミリーとの関係を適切に調整された意思決定プロセスが行われれば、説明責任、適時性、情報共有、および執行が改善することとなり、ビジネスの業績に貢献するとともに、ファミリーとビジネスあるいはファミリーメンバー相互の対立を減らします。取締役会の役割と責任は、ビジネスがより複雑になり、ファミリーがその活動をプロフェッショナル化するにつれて進化していくこととなるのです。

次に、取締役会の役割について、世代が交代するごとにどのように変化するかを考えてみましょう。まず、ビジネスの初期段階（G1およびG2）では、取締役会は多くの場合、意思決定の権限があつたとしても、ほとんどない員等しいような法的な意味だけを持つ組織です。G1とG2の株主経営者が、彼らの役員及び株主の役割の中でプランニングと意思決定を支配することとなります。企業を創業した初期の時点で開かれる取締役会は、通常、創業者、彼または彼女の配偶者、主要な従業員または友人、および弁護士や会計士などの専門アドバイザーで構成されます。

世代をまたいだ取締役会の役割と責任



ビジネスが成長し、第2世代が株主経営者として関与するようになると、取締役会がより正式な存在になることもありますが、その役割は依然として主に助言的なものです。ビジネスの実績に関するフィードバックを提供し、経営陣の行動を承認し、そしておそらく長期計画について話し合うという役割を担うという程度に留まります。

新しい課題がより正式なガバナンス組織と実践を要求するのは、まさに第3世代（G3）が経営を担うようになってからです。この時期になると、経営と所有の役割が分離することとなり、ファミリーとビジネスは目標が異なることが明確になります。そして、より複雑なビジネスはより難しい意思決定を、そしてより大きな多世代ファミリーはコミュニケーションをより困難にするようになっていくのです。こうした一連の変化が、より良いガバナンスに対するファミリーとビジネスのニーズを高めることとなります。すなわちプロフェッショナルなプランニング、問題解決、および意思決定が必要とされることを意味します。さらに、取締役会では、株主が必要とする内容に関する説明責任と、経営者に対する対抗的なパワーバランスを確保することとなります。この段階で、ファミリーサイドでは、ファミリー評議会や、ファミリーの活動と参加に関する決定を導く正式な協定書などのガバナンス活動を策定する必要があります。これらのファミリーおよびビジネスガバナンスの異なる活動が進化することで、ファミリーの雇用、取締役会の任命、およびCEOの承継を含む問題について、経営陣、ファミリー、およびその他の利害関係者の間で利益相反を生み出す可能性が多くなります。

創業者（G1）と株主経営者（G2）は、独立した取締役のいる取締役会を持つことに抵抗することがよくあります。起業家であるため、彼らは情報をプライベートに保ち、完全なコントロールを大切にしています。ジレンマが発生するのは、いとこ達（G3）が担当する前に強力な取締役会を設定しておくかどうかということです。株主とリーダーシップの移

行が発生する前にその取締役会が設置されていれば、次世代の経営者、ファミリーメンバーは助かります。

社外取締役（独立取締役）は、緊密に組織されたビジネスに対し、しばしば悩ますこととなるこれまでと同じように続けられようというグループ思考に対抗することで、ファミリーのプランニングと意思決定を大幅に改善することができる可能性があります。彼らは新しい視点、より大きな客観性、そして新しいアイデアに対する受容性をもたらすことができるでしょう。また、彼らは、ファミリーや次世代の指導者のための素晴らしいコーチ陣でもあるのです。

どのように進めていったらよいでしょうか

それでは、誰がファミリーの最も重要な懸念事項と優先事項についてプランニングと決定を行うのかと考えると、実は簡単な答えはありません。その答えはファミリーごとに異なる事情に基づいて決まってくるものです。意思決定の責任は、会長と取締役会のプロ意識、経営陣の質、株主の能力、ファミリーの価値観とビジョンによって、それぞれ形作られていくでしょう。まだ元気な創業者や G2 リーダーと一緒に働いている G3 のビジネスメンバーには、「シニア」の参加なしで独自に働いている G3 ビジネスとは異なるスタイルの取締役会が必要とされるのです。

取締役会が機能する場合の中心的な責任は、健全な意思決定です。そして、これ以降の取組は、CEO、株主、ファミリーまたはファミリー評議会との関係における取締役会の意思決定の責任についてファミリーの共有理解を高めることを目的としています。要約すると、この活動はさまざまなファミリービジネスの意思決定を調べ、誰が決定するかだけでなく、誰が貢献し、誰に周知するのかについて、皆さんで考え理解を深めていくのです。

すべてのビジネス行動には、技術的側面と社会的側面があるものです。特定の行動をするという決定は技術的なタスクですが、社会に対して重要な貢献に関与するという社会的なタスクを意識することも同様に重要です。健全な決定は会社の業績を考慮するだけではありません。それはまた、必要なすべてのサポート情報を持つことと、CEO、株主、ファミリーなどの他の役割の人の関与にも依存しています。こうしたステークホルダー全部が、ビジネス行動を実現するための決定を実行し、サポートする必要があります。

これからの手順は、効果的なファミリービジネスガバナンスの基礎としての、意思決定プロセスに合意することを目的として、ファミリーが共同で作業するのに役立ちます。まず、我々は意思決定における参加の方法について、3つのタイプについて、ファミリービジネスのなかで合意される必要があります。

- **誰が決めるのか** プランの作成と最終決断の責任者は誰か
- **誰が貢献するのか** プランが作成または決断がなされる前の入力に誰が貢献する

のか

- 誰が知らされるのか 発表される前に、誰がプランまたは決断をされるのか

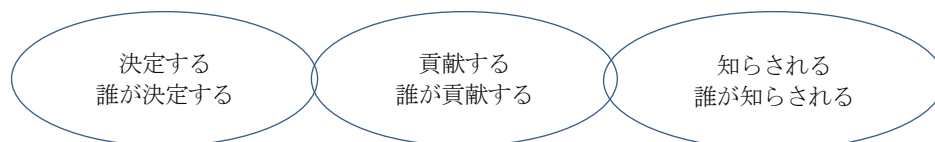
この後のスタディを進めていくために、意思決定に影響を与えることのできる4つのグループがあると考えられます。それは、①取締役会、②CEO 及び役員、③株主、そして④ファミリー/ファミリー評議会です。

ステップ 1

各人が各グループの役割を次の語の一つで言い表して、次ページの表を完成させなさい。このとき、あなたのファミリービジネスが（どのように機能すべきか、と考えるのではなく）**実際にどのように機能しているのか**、についてのあなたの観察を反映している語を使ってください。

- ・ 「決定する」は1つのグループにのみに割り当ててください
- ・ 「貢献する」と「知らされる」は必要に応じて、各行で複数回使用してください。

この作業の目標は、ビジネスファミリーが直面する典型的な決定についての思考と議論を刺激することです。正しい答えも間違った答えありません。ファミリーの価値観や期待に基づいて選択肢が異なるだけです。



ファミリービジネス決定事項	取締役会	CEOおよび役員	株主	ファミリーまたはファミリー評議会
1 ビジネス戦略を変更する				
2 他社買収				
3 ファミリーメンバーを雇用する				
4 新しいCEOを任命する				
5 ファミリーメンバーを解雇する				
6 負債のレベルを増加させる				
7 ファミリー取締役会メンバーを任命する				
8 非ファミリー取締役会メンバーを任命する				
9 年間配当を決定する				
10 新しい会長を任命する				

ステップ2

ステップ 2

個々人の回答を話し合い、参加者それぞれでどのように異なっているかを、小グループで討議しなさい（あなたのグループに適した規模で）。もしあなたが取締役会メンバーか、あるいはガバナンスの経験があるなら、あなたが発言する前に、他のファミリーメンバーの考えを披露するように励ましてください。最後に、下記の質問に対する回答に合意をしてください。

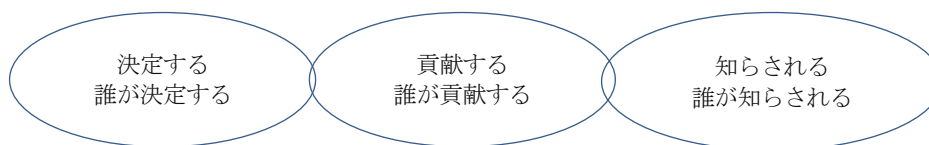
- 1 この演習で、何に驚きましたか？
意思決定の責任を割り当てるのは、簡単でしたか？

- 2 あなたのファミリービジネスでは、誰が決断を下すかについての不文律はありますか？

- 3 ファミリーとビジネスの意思決定を、どのようにして向上させることができますか？

ステップ 3

1つの大きな家族グループとして、ステップ2の質問に対する回答を使用して、ステップ1の役割について確認し、全体的な合意に到達します。今回は、何が起きたかではなく、**何が起こるべきか**、を考えてください。それぞれの決定について、次の語を割り当ててください。



ファミリービジネス決定事項	取締役会	CEOおよび役員	株主	ファミリーまたはファミリー評議会
1 ビジネス戦略を変更する				
2 他社買収				
3 ファミリーメンバーを雇用する				
4 新しいCEOを任命する				
5 ファミリーメンバーを解雇する				
6 負債のレベルを増加させる				
7 ファミリー取締役会メンバーを任命する				
8 非ファミリー取締役会メンバーを任命する				
9 年間配当を決定する				
10 新しい会長を任命する				

さて次は何をしましょうか

ガバナンスは、上場および非上場、営利および非営利に限らず、すべての組織にとっての重要な課題です。結論として言えば、ファミリービジネスでは、ファミリーがすべての

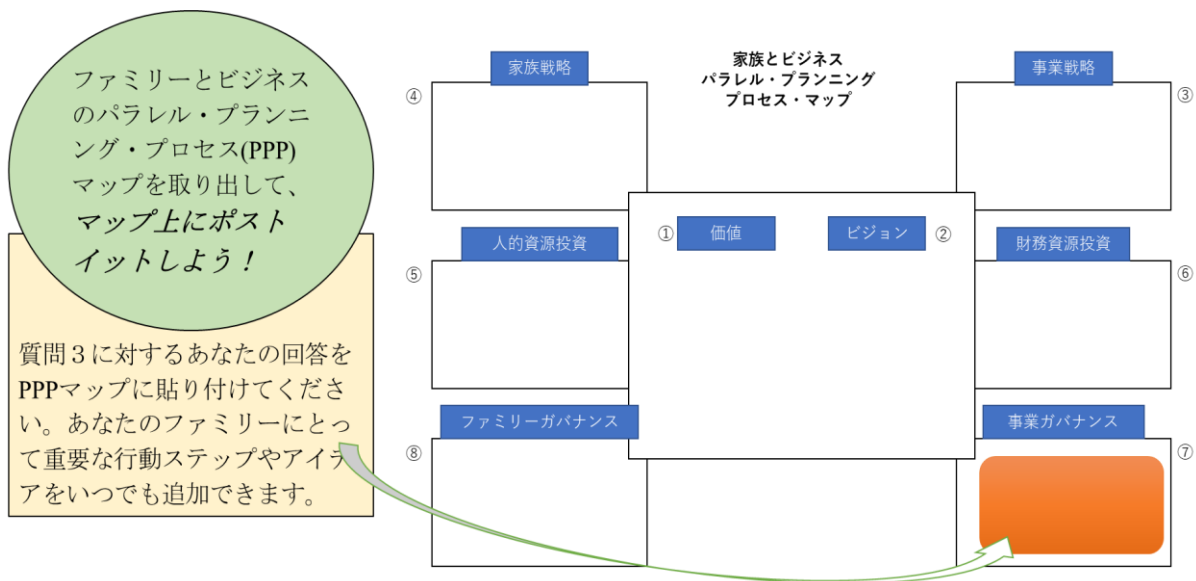
決定に影響力を持ち、「最終的な」意思決定者になります。ガバナンス組織とそのプロセスをプロフェッショナル化する目的は、さまざまな分野でより多くの専門家を供給することで、これにより、ビジネスの業績を向上させます。

ファミリーメンバーは、個人的、感情的、経済的、または歴史的な理由のために、おそらく全面的なコントロールに固執したがる傾向にあります。したがって、課題は、公正で一貫した意思決定を促進するプロフェッショナルなガバナンス活動を育成することの重要性を認識することです。

この取組みが私たちに教えているのは、成長するビジネスとファミリーをサポートするためにガバナンスプロセスをプロフェッショナル化するにつれ、通常、取締役会の意思決定責任は増加するということです。しかしながら、CEO と提携し、ファミリーと公式に関係を持ちながら注意深く作業することは、取締役会の成功にとって依然として重要です。主要な利害関係者によってサポートされていない場合には、技術的に正しい決定をしても、実施および実装が困難になります。

さらに、ファミリーは、ファミリーのガバナンスプロセスを開発することにより取締役会のプロフェッショナルな役割をサポートする必要があります。ファミリービジネスの健全なガバナンスには、ビジネスとその利害関係者のニーズ、およびファミリーの期待を満たすことについてファミリーと取締役会との間で継続的な対話が必要になるでしょう。取締役会とファミリーの間のコミュニケーションは、双方が互いに学び、相互に支え合い信頼できる関係を築く機会を作り出していくのです。

この取組みの主な成果物は、ファミリービジネスのガバナンスにおいては、コミュニケーションとプランニングが最重要であることを理解することです。取締役会を効果的に活用できれば、意思決定と計画についてファミリーと関わり合う機会を生み出し、それにより調整が確実になります。たとえば、経営の承継を計画するのは取締役会の責任ですが、ファミリーの責任は、次世代の準備と動機付けを確実にすることです。したがって、それが次のそして最後の取組みとなるものです。このことは、ファミリーとビジネスのガバナンスの重なりを示しています。



第24章 ファミリー協定書の作成

なぜ、必要なのでしょうか

- ・ ファミリーガバナンスを強化するために必要な公平なプロセスを適用するため。
- ・ ファミリー協定書が、ファミリー内の紛争を防止することにより、どのようにファミリー関係をサポートできるのかを、認識するため。

なにをしなくてははいけないでしょうか

ガバナンスは、業績を改善するために不可欠な活動です。しかし、ビジネスファミリーでは、ガバナンスはファミリーの有効性と関係に影響を与える行動の管理にも役立ちます。問題解決や意思決定などのガバナンスのためのタスクは、どのような組織でも困難であり、特にファミリー設定の中では、感情という追加の層があるため一層難しくなります。

ファミリーのガバナンスはビジネスのガバナンスよりも複雑です。なぜならば、それは法的規則やポリシーによるものではなく、ファミリーにより作られた倫理的義務を表すためです。各ファミリーは、その価値観とビジョンに基づいて、ファミリーのガバナンス活動を設計する必要があります。ガバナンスの究極的な目標は関係を強化し、機能を向上させることです。

典型的には、ファミリーのガバナンスの仕組みとしては、ファミリー協議会（10人未満）またはファミリー評議会（すべてのファミリーメンバーを代表するために組織されたファミリー取締役会議）、および関与規程を明記するファミリー協定書が含まれます。

ファミリー協議会

ファミリーのガバナンスプロセスを作成するための出発点は、ファミリー協議会です。これは、人々の懸念について話し合い、オプションを検討し、そして意思決定を行うためのフォーラムを提供します。

ファミリー協定書

ファミリーガバナンスの組織を提供します。これらは、このワークブックで扱っているトピックのいずれにも対応できます。ただし、本章の取組みで提供されているワークシートには、最初に構築するトピックの共通リストが含まれています。

ビジネスファミリーの規模が大きくなり、複雑さが増すにつれて、そのファミリー協定書はキャリアなどの問題を伝えるためのますます重要なツールになり、その場ごとの意思決定は行われなくなります。たとえば、特定のファミリーメンバーを取締役に指名することを決定する以前に、協定書が存在すれば、問題の個人化を少なくし、フェアプロセス

を発動し始めます。もし協定書が、すべてのファミリー取締役会のメンバーが株主であり、ビジネスの知識があり、ファミリーメンバーの過半数によって選出されなければならない、と述べていれば、明確で実行可能なルールが存在することになります。

ファミリーガバナンスの基盤としての公正なプロセス

すべてのファミリーが直面している基本的な課題は公平さです。人間は常に脅威と報酬の対象として周りの環境に注意を払っています。ファミリービジネスでは、過去の痛みと、自尊心と個人のアイデンティティを形成する上でのファミリーの重要性のために、この警戒がより一層増大しているといえるでしょう。

2人の兄弟の間の仕事上の争いは、無関係の2人の同僚の間よりも重大です。なぜなら、その代償はファミリー内ではるかに高いからです。兄弟とそのファミリー達は生涯にわたる関係を持ち、ビジネスの心理的および経済的所有権を共有しており、彼らの争いは家庭でも職場でも爆発する可能性のある感情的な地雷を敷設することとなるのです。

「ファミリービジネスにおける関係のマネジメントの中心にあるのは、公平性の概念です。問題は、ファミリーの判断（思いやり）が、ビジネスの判断（パフォーマンス）から分離しているように見えるようにすることです。（エイドリアン・キャドバリー卿）」

ファミリーガバナンスとは要するに、公正なプロセス（フェアプロセス）を適用してファミリーの相互作用を改善し、紛争を減らすことです。フェアプロセスは専門用語ではなく、単に物事を公正に行うための意思決定と問題解決の手順に共に取り組むための実践に同意するという意味です。ただし、フェアプロセスができれば、すべての結果がフェアであると見なされることを必ずしも保証されません。たとえば、2人のファミリーメンバーがそのビジネス内の仕事に応募していて、1人が雇われ、もう1人が雇われなかった場合、2人がその決定を同じように見ることはまずありません。しかし、ポイントはそこではありません。重要なのは、決定が下される前にファミリーが雇用協定を結んでいることです。もしファミリーが文書で雇用協定を結んでおり、その中で、大学の学位と3年間の社外勤務の経験を要求している場合、経験のある大卒者のみを採用するという決定は公正です。要件を満たしていないファミリーメンバーは失望するでしょうが、彼または彼女は仕事を得たファミリーメンバーを、あるいはその決定をしたビジネスを責めることはできません。

言い換えれば、フェアプロセスは、厳しい決定を下し、各当事者の利益が十分に考慮されるようにするための明確なルールを設定します。フェアプロセスではない選択の方法は、ファミリーの政治と各人の個性に基づいて意思決定を行うことです。これは、ファミリーにとっては良くない結果を導く恐れがあり、ビジネスにとっても最善の戦略ではありません。公正さを適用することは、すべてのファミリーにとっての課題です。そしてこれこそがファミリー協定書が役に立つところです。まだ行動が実行される前に、ゲームのル

ールを定めることにより、どのように決定がなされたかを皆に示すことで、ファミリー協定書は透明性を創ることができるのです。

取り組みを進めるためのヒント

フェアプロセスの重要な要素は、全員に発言権を与えることです。ファミリーでは、シニアメンバー（親と祖父母）がほとんど、またはまったく議論せずに、または他人の意見を聞くことなく意思決定を行うことが多すぎます。これはファミリーの伝統かもしれませんが、より広い文化的規範かもしれません。ただし、どのような場合でも、「聞かれること」が公正さの基礎であるため、議論せずに決めてしまうことはフェアプロセスではありません。耳を傾けても、シニア世代の究極的権威は決して低下しません。

シニアメンバーであるあなたが大株主であり、あなたの息子がそうでない場合、あなたはどんな決定事項に対してでも彼を投票で負かすことができます。あなたが自問する必要のある質問は、「非常に才能のある息子が父親によって絶えず否決されることの影響は何であろうか？」です。おそらく、あなたの息子が、「大人の家族」として行動し始め、あなたのファミリービジネスを共に構築する時に大きな影響が現れることになるでしょう。

フェアプロセスを適用するにあたり、メンバーがより公平に取り扱われることを保証する5つの方法が確立されたならば、家族が対立を減らすことができるでしょう。

1. コミュニケーション(Communication) とは、全員への意思表示を可能にすることで：ファミリーとファミリー評議会が協定書を一緒に作ります。
2. 明解さ(Clarity) とは、正確で適時な情報を共有することです：すべてのファミリーメンバーはファミリー協定書のコピーを持っています。
3. 一貫性(Consistency) とは、一様に適用される協定書のことです：すべてのファミリーメンバーは同じように扱われます。
4. 変更可能性(Changeability) とは、状況の変化に伴う規則変更の意思をもつことです：たとえば、多くのファミリーは現在、男女同権を適用しています。
5. 公正さの文化(Culture of fairness)：すべてのファミリーメンバーは、彼らが公正さに対する共有のコミットメントを持つ時に、もっともよく共同作業ができることを信じています。

(出所) Randel Carlock and Christine Blondel, 「フェアプロセスとファミリービジネス ガバナンス」、*Families in Business Magazine*, 2004 夏、

フェアプロセスに基づくファミリー協定書の開発

フェアプロセスに基づいてファミリー協定書を作成することができれば、うまく機能するでしょう。なぜならそれは重要な意思決定をし、説明責任を保証するために必要な仕組みとルールを提供してくれるからです。それは、多世代ファミリーにおいて、とりわけ役に立ちます、なぜなら若い世代が参加して関与する権限を与えられる一方、シニア世代は最終決定権を維持しているからです。若い世代はまた、意思決定プロセスについて学び、

そしてなぜ、どのようにしてファミリーが同じ場で一緒に働くのかを理解する機会に触発されることとなるでしょう。

改めてファミリー協定書の意味を確認しましょう。ファミリー協定書は、将来の成功という共通のビジョンに対する倫理的なコミットメントであり、法的なものではありません。その目的は、ファミリーメンバー相互間の個人的および職業的関係へのコミットメントを確認することです。また、ファミリー間の対立を防ぎ、ファミリー関係を強化し、ビジネスファミリーとしての業績を向上させるように設計されているため、「交戦規定」でもあります。ファミリー協定書は政府の規制や法的要件に基づく会社の細則とは異なり、ファミリー特有のものです。

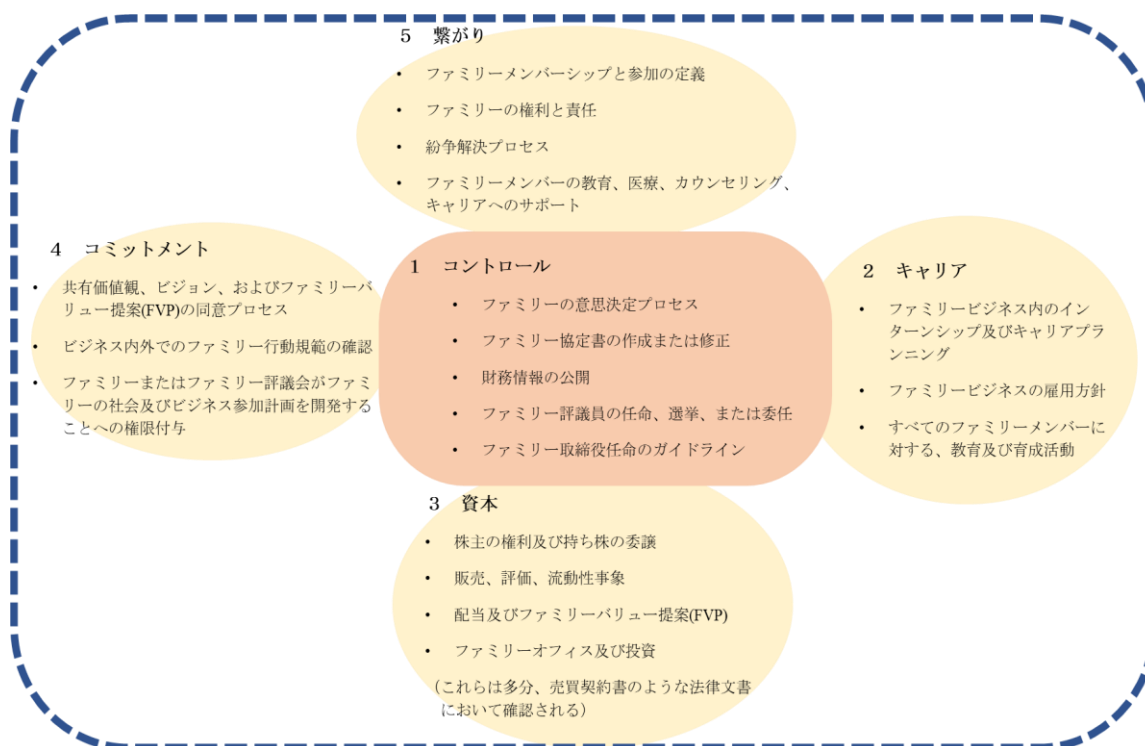
ファミリー協定書はあなたたちファミリーの共有価値観を反映し、あなたのビジョンをサポートします。それは、ファミリーメンバー同士がどのように行動したいかということに関して、あなたがたが意見を共有している間に、コミュニケーションと聴き取り力を使って開発されていきます。もし、ファミリーの価値観（あなたにとって重要なもの）とビジョン（ファミリーがなっていてほしいもの）にファミリー協定書が沿ったものとして定着させることができれば、ファミリーが直面する可能性のある問題や課題を検討するための有効なテンプレートができることになります。

ファミリー協定書作成のための便利なガイドライン

- ・ 特定の決断をするために必要となる前に、作りなさい。
- ・ それはファミリーの価値観とビジョンに基づきます。
- ・ それはファミリーによって開発され、弁護士あるいはアドバイザーに確認してもらわなくてはなりません。
- ・ それは、プロアクティブで意欲的でなくてはなりません、そしてあなたのファミリーがいかに成功しているかを説明しなさい。
- ・ それは、ビジネスの目標、ポリシー、及び戦略を支持していなくてはなりません。
- ・ それは、ファミリーによる受容、サポート、及びコミットメントを要求します。
- ・ ファミリー協定書は随時更新文書です：ファミリーとビジネスの状況に合致するように、毎年見直しなさい。

ファミリー協定書のトピックス「必要となる前にルールに合意しよう」

次に行う演習では、すべてのビジネスファミリーが計画および決定を行う必要がある項目として、下図に示す5つの領域に対処するファミリー協定書を設計するのに役立ちます。



これまでに、コントロール、キャリア、資本、コミットメント、及び繋がり「競合するコミットメント」として扱いました、そこでは、なぜこれらの項目が紛争領域になる前に、それぞれについてファミリー協定書を作らなくてはならないかの理由を説明しました。ファミリー評議会がファミリー協定書を起草し、それをファミリーに配布し、そしてそれを承認するには全ファミリーの過半数の投票を必要とする、という手順について、いま、あなたたちが同意することができれば、決定プロセスは明確であり、合意が必要な時期を議論する必要はありません。協定書はすべての家族に知らされ、一貫性を持って適用される要件を設定することとなるでしょう。

先に述べたように、ファミリー協定書はファミリーの合意された義務を説明していて、法的契約というより倫理的なものです。また、ビジネスに関する決定は常に経営陣と取締役会が行います。ただし、財務的または株主の問題に関する法的合意は、専門家の助言を得てファミリー協定書と並行して策定される場合があります。たとえばファミリーは株式の売買計画に同意するかもしれませんが、これは弁護士や会計士とともに見直して、使用されている用語が明確であり、ビジネスの細則や法的責任と矛盾しないことを確認する必要があります。

雇用に関するファミリー協定書の例

私たちのビジネスに参加する準備をしているファミリーメンバーは、大学の学位を取得し、以前の雇用主からの肯定的な推薦状を伴った少なくとも2年間の関連する実務経験を持っている必要があります。これに伴い、彼らにはファミリービジネスについて学ぶための12か月の管理職トレーニングの資格があります。

スクリーニング基準を満たし、会社に参加することに関心のあるファミリーメンバーは、人事部長に連絡すること。それ以降、ファミリーの幹部や株主は、ガイダンスと励ましを提供する以外に、採用プロセスに影響を与えようとしません。私たちの価値観は明確です。雇用の決定は、ファミリーメンバーが私たちの会社にとって可能な限り最高の人材プールの創出に貢献できるように、実績に基づいて行われる必要があります。

報酬は会社と市場のレートに基づいています。新しい職種への配置、または昇進は、計測可能で文書化された目標に対する実証済みの業績を反映する必要があります。

どのようにして進めていったらよいでしょうか

ここでは、ファミリー協定書を創り始めるために必要な連続したステップについて、あなたたちに説明します。あなたが、ひとたびプロセスに慣れれば、トピックスを拡大して、あなたのファミリーにとって意味のあると感じられるどのような課題をも含めることができます。この演習の最後に、5つの競合するコミットメント全部を含んだ、完全なワークシートがあります。ファミリー価値観、ファミリービジョン、及び行動規範の草案を議論の基礎とし、これらをあなたのファミリー協定書の一部に含めてください。

ステップ 1

4名から6名のチームで、ファミリー協定書のデザインワークシートを見直してください。もしあなたがキャリアに関する正式なファミリー協定書を持っているなら、それに追加する新しい考えを探すことができます。もしそうでなければ、新しい文書を作るつもりで、リストを見てください。あなたのファミリーにとって、合意することが最も重要だと、あなたが考える、課題候補を特定しなさい。

この段階では、まだ文書を起草することは心配しないでください。その中に入れるアイデアにのみ集中してください。例えば、もし次世代の3人が大学在学中だとしたら、ファミリーインターンシップと雇用協定書について、討論するのが多分賢明でしょう。

ステップ 2

大規模なファミリーグループとして、家族会議でのスキルを適用し、またワークシートからのあなたのアイデアを共有して、各分野の3つの優先トピックを見出しましょう。3つ

のトピックスへの合意を取る前に、あなたがファミリーメンバー各人の意見を聞くことを忘れないでください。繰り返します。まだ、文章を書き始めないでください。

ファミリー協定書のデザインワークシート

5つの競合する コミットメント	推奨トピック	3つのトピックス候補 の特定とその説明
1.コントロール 重要決定はどの ようになされる か	① ファミリーまたは株主のファミリー取締役会任命における参加	1.
	② ファミリーまたは株主の非ファミリー取締役会任命における参加	2.
	③ ファミリー評議会：役割と責任	3.
	④ 意思決定関係（経営陣、取締役会、ファミリー株主）	
	⑤ 困難な意思決定における紛争解決プロセス	
2.キャリア 誰がファミリー ビジネスで働け るか？	① インターンシップとパートタイムジョブ	1.
	② キャリア計画及び育成	2.
	③ ファミリー雇用の方針	
	④ ファミリー雇用者におけるビジネス行動規範	3.
	⑤ 大学院教育における学費補助	
	⑥ 補助と特典	
	⑦ 昇進、退職、解雇	
	⑧ コーチングとメンタリング	
3.資本 財務資本がどの ように投資さ れ、分配され割 り当てられるの か？	① 株主－オーナーシップ協定書	1.
	② 配当方針	2.
	③ 流動性事象（株主への計画的資本還流）	
	④ ファミリーリスク管理（税、保険、婚前同意書、離婚、法契約）	3.
	⑤ 金融構造（負債、借入資本利用、損失負担能力）	
	⑥ ファミリーバリュウ提案	
	⑦ 売買協定書	
	⑧ ファミリー内部株式市場（ビジネスの株を他のファミリーメンバーに売却すること）	
	⑨ 株主権利及び持ち株の移転	
4.コミットメン ト ファミリーやビ ジネスの将来の 成功に貢献する ように、ファミ リーに対してど のように勧めま すか？	① 共有価値観	1.
	② ファミリービジョン	2.
	③ ファミリーメンバー行動規範	
	④ 宗教/信仰	
	⑤ 公正さ/フェアプロセス	
	⑥ 個人的貢献	3.
	⑦ 個人的目的	
	⑧ 受託責任	
	⑨ 持続可能性	
	⑩ トリプルボトムライン（社会的、環境的、経済的側面での会計フレームワーク）	
	⑪ ファミリーの目的	
5.繋がり ファミリーが成 長するにつれ	① 共有価値観	1.
	② ファミリービジョン	
	③ ファミリーとファミリーの権利の定義及び責任	
	④ ファミリー慈善活動とサービス	
	⑤ ファミリー社会活動	

て、ファミリーの団結をどのように維持したらよいのか？	⑥ ファミリー紛争解決 ⑦ 手順 ⑧ ファミリー個人セキュリティと保護 ⑨ ファミリー広報とメディアプロシージャ ⑩ ファミリー投資とファミリーオフィス ⑪ ファミリー資金支援（授業料、医療、非常時支出） ⑫ ファミリー社会支援（コーチング、メンタリング） ⑬ ファミリーレクリエーションの使用（スキーシャレ、ボート、ビーチハウス、ホリデーコテージ） ⑭ ファミリーの家屋やその他の財産の使用 ⑮ ビジネス資産の使用（承認、報告、税）	2.
		3.
その他 ファミリー協定書のためにあなたのファミリーが探究すべき他のアイデアはありますか？		

ステップ 3

いよいよ、文案づくりの長い道のりを始めるときです。ただ、もう一度ペンを置いてください。何かを書く前に、キャリアに関するあなたの方のファミリー協定書をどのように書く（あるいは修正）するかを、皆で計画する必要があります。例えば、参考にできるスケジュール案をお示しします。

1. ファミリー協定書について話し合うために、ファミリー全員会議を開催し、ステップ2で特定した3つの優先トピックに進むことに全員の同意を得ます。
2. 草案作成のために、3, 4名のファミリーメンバーからなるタスクフォースを作ります。
3. 最初の草案をファミリー全員に email で送り、それを検討し、修正するために次のファミリー全員会議を組織します。
4. 修正版を作るためのタスクフォースの会議を再度開催し、email により最終承認を求めます。前回の草案に関して、多くの難しい議論があったなら、再度ファミリー全体会議を開く必要があるかもしれません。
5. 年に一回は、ファミリー協定書の見直しを、ファミリー協議会の議題に必ず入るようにしなさい。

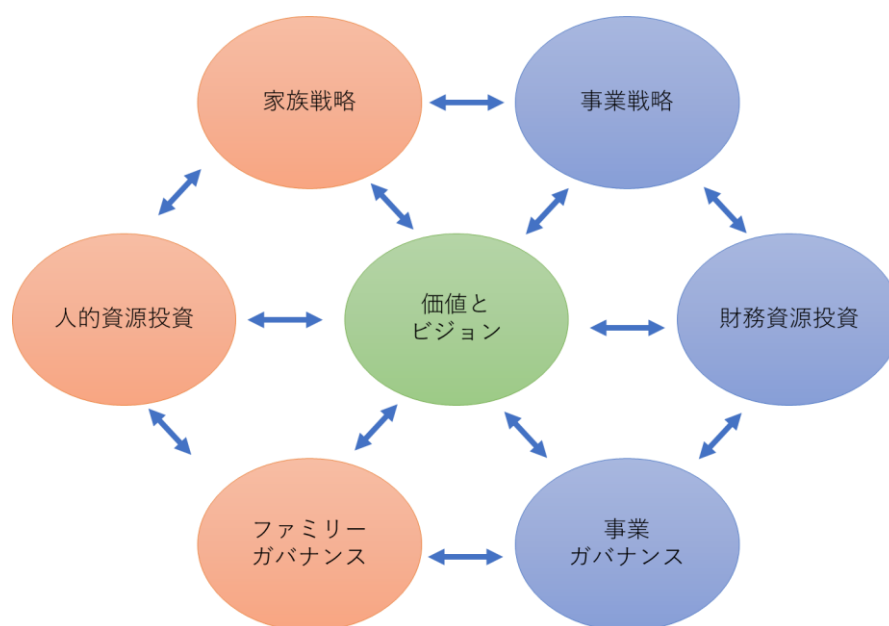
これらの5つのステップによって、以下の4つのポイントが実現できるように進められていくようになっていることを確認してください。これを行えば、フェアプロセスを構成していることになるのです。そして、あなたが用いたステップは、将来的にファミリー協定書を修正する際の、標準的プロセスとなるべき手順です。

- ・ 意思決定において、全員が発言できる
- ・ 正確で時宜を得た情報を共有する
- ・ ファミリーメンバー全員に等しく適用されるルールを作る
- ・ 定期的見直しを可能にする

さて今度は？

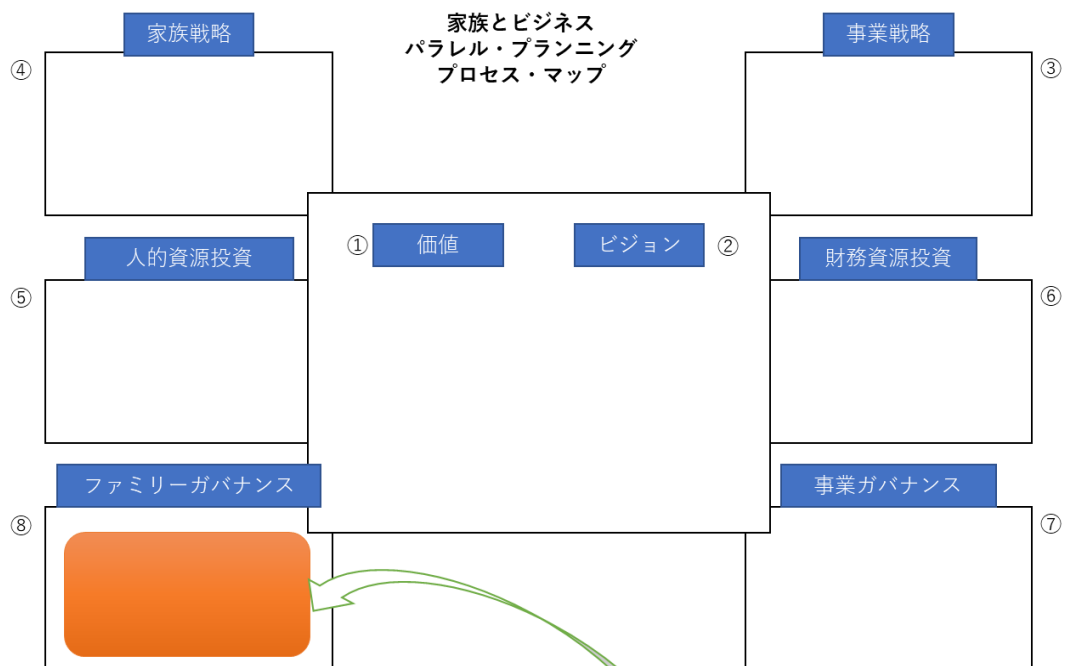
あなたの新しい（あるいは改訂版の）ファミリー協定書ができました。これは、将来の良いファミリーガバナンスの中心的要素です。あなたがたが、今までに正式なファミリーガバナンス組織（ファミリー評議会のようなもの）を持っているかどうかにかかわらず、この文書を、組織的意思決定及びファミリーのための長期的プランニングの基礎として使うことができます。ファミリーガバナンスは、パラレル・プランニング・プロセスの中心的部分です、なぜなら、それがファミリーとビジネス活動の間を調整することにより、両者が相互支援関係になるからです。

活気のあるファミリーまたはファミリー評議会と共に活動している強力な取締役会は、ファミリーのコミットメントと貢献についての現在進行形の対話を進めることができる一方で、ビジネス戦略と業績に関する対話も進めることができます。ビジネス上の決定に関して、オーナーファミリーを代表する取締役会と、ファミリーまたはファミリー評議会との間には、ファミリーとビジネスの関係とに関する、お互いに自然な同盟関係が存在します。



このファミリー協定書をプランニングするということに関する最後の取組みで、パラレル・プランニング・プロセスの8つのステップが終了します。ファミリービジネスは一つの大きなシステムとして成立しています。すなわち、そのシステムの一部に対しどのような小さな変更が起こった時も、全体に影響を及ぼす、ということに注意してください。例えば、ファミリー雇用とキャリアに関する協定書を起草するということは、ビジネスで働く人材に関するファミリーの意図を明確にするだけでなく、若い世代のファミリーメンバーが、そこでのキャリアを考え始めさせることにもなります。さらに、それはすでにビジネスで働いているファミリーメンバーが彼らのキャリア開発について考えるように動機付けをし、取締役会が会社全体の才能開発を検討することさえも奨励するかもしれません。

あなたのファミリー協定書の起草あるいは再起草は、このワークブックの中の最後の取組みなのですが、あなたがたのファミリーにとっての素晴らしい新未来の始まりにつながっていくものなのです。



ファミリーとビジネス
の平行・プラン
ニング・プロセス(PPP)
マップを取り出して、
マップ上にポスト
イットしよう！

あなたの優先トピックスをPPP
マップに貼り付けてください。
あなたのファミリーにとって重
要な行動ステップやアイデアを
いつでも追加できます。

第25章 ビッグ・ピクチャー

なぜ、行うのでしょうか

- ・ あなたのファミリーとビジネスのプランニングの鳥瞰図（ヘリコプタービュー）を作ることにより、新たな機会と課題を特定するため。
- ・ あなたのファミリーとビジネスのプランニングの詳細図を作るため。

何を考えたらよいでしょうか

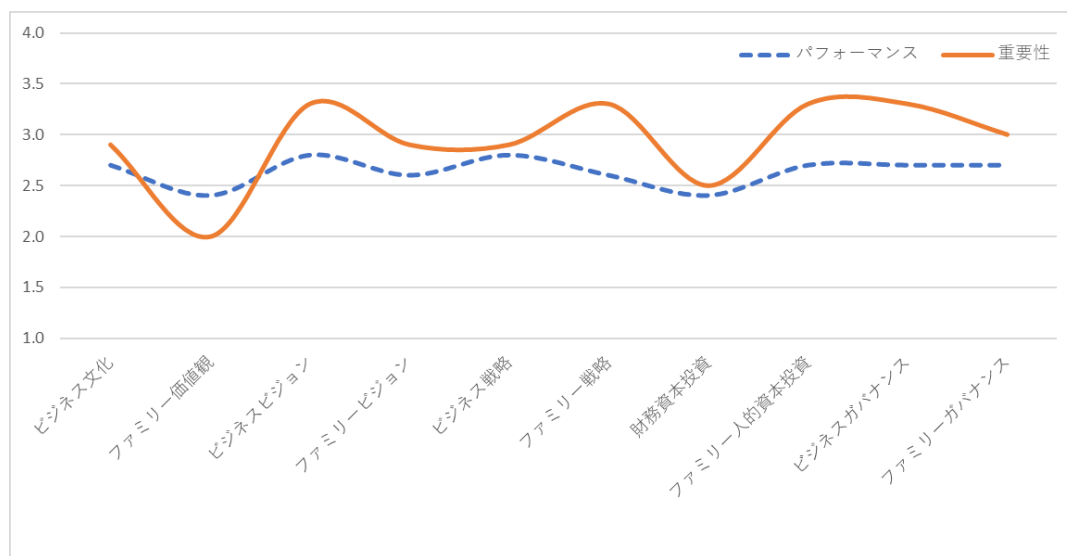
前回までにパラレル・プランニングプロセッシングの全ての取り組みは完了しました。多くのビジネスファミリーは、「次は何をしたらいいのか？」とか「我々はうまくやっているだろうか」「我々と他社の違いをどうやって知ることができるのだろうか？」と言うことが気になるでしょう。

- テキスト“A Family Business on the Moon”の中には、オンラインで他社比較できる仕組みとして、“Advanced360”が紹介・説明されています

“Advanced360”によって、以下のことが実現できると書かれています。

- ・ あなたのファミリーとビジネスプランニングに関する新規の知見を開発する
- ・ より効果的なファミリーのコミュニケーションと意思決定を実践する
- ・ ファミリーとビジネスの発展と変化のための新しいオプションを特定する
- ・ 共有の目的に向けて計画するだけでなく、ファミリーの考えを刺激する
- ・ ファミリーやビジネスのプランニングのやり方を見直し、あなたの成功をベンチマークする習慣をつける

“Advanced360”を行うことで、そのスキームを利用しているファミリービジネスの平均的な重要性和、あなたのファミリービジネスの状況の違いを見ることができるようになっています。



取組みを進めるための9つの最終チェックポイント

- ☐ 独立取締役を追加する
- ☐ ファミリー雇用方針
- ☐ ファミリー株主への訓練
- ☐ 配当長期方針
- ☐ 新しいビジネス機会の探索
- ☐ ファミリー取締役の準備
- ☐ 行動規範の作成
- ☐ ファミリー協定書の起案
- ☐ 財務資本投資のプランニング

重要な事から先に；あなたのファミリーの行動の優先度を決める

多くのタスクをしなくてはならないときによく見られることとして、緊急ではあるが重要でないことに囚われることが多くあります。ピーターF.ドラッカーは、このような事態について、「重要な事を最初にやりなさい。その時には、2番目に重要なことは全くやらないようにしましょう。さもなければ何も成し遂げられません。」と言っています。ビジネスファミリーにとって、関係者が優先順位に同意するという事は、もう一つのメリットがあります。それは皆の注意と努力を集中させることにより、成功の確率を高めることができることです。

これまでの取組みを通して、あなたのファミリーとビジネスの助けになりうる多くの重要なアイデアを議論してきました。そして、今、あなたが直面している課題は、あなたのファミリーの行動の優先順位を決めることです。決めるために必要ないくつかのガイダンスを提供します。

1. あなたたちファミリーの目標達成に不可欠な行動を特定した優先順行動リスト文書を作りなさい
2. あなたたちファミリーの価値観とビジョン（このワークブックの主要テーマ）を適用しなさい
3. ファミリービジネスにおける技術的ニーズとともに、ファミリーの感情的ニーズも考慮することに留意しなさい

意思決定することは、すべてのビジネスリーダーの重要なツールの一つです。一方で、ファミリーには決まったツールはありませんが、優先順位を考え順番を設定する具体的方法について、ファミリーメンバーの中で合意する必要があります。我々はファミリーとビジネスの両方で使える2種類の簡単な方法をお勧めします。

① 取り上げる内容は、一つだけに絞りこまなくてはいけない、と考えましょう

最も重要な取り組みを1つずつ識別して優先度リストを作成できる使いやすい方法について考えてみましょう。実際に選択できる取り組みがたくさんあるのに対し、あなたにはその内の一つを完了させる時間とリソースしかないとします。すべてのタスクはあなたのファミリーとビジネスに利益をもたらすであろうものです、そのなかであなたはどれが最優先の課題であるかについて、どのようにして決めるのでしょうか？

まず、選択肢のリストを作成してから、各タスクを他のタスクと一つずつ比較していきます。それぞれの比較を行うときには、ファミリーやビジネスに対する各取り組みがもたらす長期的な利益と影響について考えることが重要です。

次に、あなたのファミリービジネスにおいて発生している固有の状況について掘り下げて見てみましょう。例えば、優先順位について話し合っているときに、次世代の8人のメンバーが大学の教育を終え、ビジネスに関心を示していることがわかったとしたら、これは間違いなく優先事項です。次世代の参加がなければ、家業の存続が脅かされることになります。さらに、次世代メンバーのキャリアにおいて、特に子どもたちが公平に扱われていないとどこかのファミリーメンバーが感じるようなことになったら、親にとって最も感情的な行動をとる可能性の高い問題の1つになります。そうすることで、この場合には、「ファミリー雇用ポリシーの草案と承認」が最終戦事項であるということに同意したら、残りのすべてのオプションと比較して、次のステップで最終的な優先順位を決めることに取り組み始めます。

② 次の2～5年間のあなたのビジョン

次に、今後2～5年間におけるあなたのファミリービジネスの状況に考えを絞り込んでみましょう。そうすることで、将来の出来事を集中して検討することができます。このプロ

ジェクト全体を通して言及しているように、プランニングにおいてあなたたちファミリーの価値観とビジョンを考慮することは常に役に立ちます。したがって、次のステップを優先付けするときにも同じように考えていきましょう。

まず、リストのなかの、どの活動が長期目標の達成に役立つかを考えてください。

次に、2～5年の期間において、ファミリーのビジョンを達成するために最も重要なものはどれかを考えてください。

このステップを踏んで考える効果は、現在のプランと活動の影響を将来の視点から検討できることです。たとえば、幹部、株主、及び取締役会メンバーとして働く、50代のシニア世代兄弟3人がある場合に、2人の独立取締役を追加することは重大ごとではないかもしれませんが、13人のいところが株主になり、非ファミリーの経営陣と協力しなければならない場合、それは継続的な成長と衰退という大きな違いにつながるかもしれません。

もちろん、長期的な意思決定をサポートするための完全な情報を入手することはできませんが、ファミリーの価値観やビジョンを参考にして考えることで、ファミリーの役に立つ決断を下す可能性が高くなります。例えば、ファミリーの価値観が「持続可能性」「プロフェッショナリズム」「ファミリーオーナーシップ」「ファミリーの調和」である場合、主要な優先事項が、「ファミリーとビジネスの効果的なガバナンス」であるということが想定されてくるのです。

エピローグ

第26章 ファミリービジネスの目的探し

究極的にまとめると、ファミリービジネスプランニングとは「このファミリーと一緒にビジネスを所有する目的は何ですか？」という包括的な質問に集約されます。

もちろん、金銭的利益は常にビジネスを所有することの大きな理由の一部であることは間違いありません。利益と富については理解と測定が簡単ですが、ほとんどの優れたビジネスファミリーには、お金を稼ぐ以上の目的があるはずです。もしあなたがファミリーとして、ビジネスを維持することへのあなたの動機と、そこへの貢献を突き詰めて考えることができれば、あなたの利害関係者とあなた自身にエネルギーを与えることができるでしょう。

ファミリービジネスの自分自身の目的を発見する

あなたたちのファミリーメンバーをこのプロジェクトの24のステップにわけたプランニング活動に参加させたことによって、コミュニケーションが強化されることとなり、ファミリービジネスオーナーが成功した後では、社会的および技術的任務を探求する必要があるということを理解するのに役立ったであろうことを願います。しかし、このエピローグは、単にビジネスを成功させることよりも、もっと大きなことについて扱いたと思います。それはあなたのファミリーの遺産と次世代の未来についてです。そして、それこそが、あなたたちが共有することができる究極の目的です。

「ファミリーの目的」は、ファミリーの存在の理由を反映して成長し拡大するまで、時間の経過とともに発見され、成長し続け、挑戦され、行動に移され、試され、改良され、そしてテストされる必要があるものです。ここで、少し離れた視点（第三者的な視点）に立って、いろいろな出来事に対し、点と点を結ぶような感じで見ると同時に、少し想像力を働かせながら、自分たちのファミリービジネスの状況を見るようにしてください。そうすると、あなたのファミリーがいかにして世界で特色を持つようになるかを認識することができるようになるでしょう。離れた視点を持つことで、そのような方向へと、あなたの「ファミリーの目的」が成長し進化していくのです。

ビジネスファミリーは、「ファミリーの目的」を、長期的なアジェンダの一部として考え、存在理由を探るために一生懸命になる必要があります。この最後の取組みは、世代を超えて永続的に取り組む必要があります。「ファミリーの目的」は、ファミリーの宿題となっていくのです。この取組みは、プロジェクトの他の部分とは異なります。ここでいう目的というのは、活動またはリストでチェックをされた行動を通じて学習されるスキルではありません。むしろ、これは、このプロジェクト全体で説明したすべてのことにつなが

る深い表現です。それはあなたの価値観、ビジョン、そしてプランニングのすべての側面について関係するのです。

すなわち、「ファミリーの目的」は、3つの項目に関して深く関係しています。あなたたちは、その3つを理解する必要があります。すなわち、①価値観（なぜそのように行動するのか）、②ビジョン（なにになりたいか）、③戦略、投資及びガバナンスのための効果的なファミリーとビジネスのプラン（あなたが寄与するものは何か）、の3つです。

次に考えることは、何をすれば、ビジネスファミリーが「卓越し尊敬される存在」になるのか、ということになっていきます。これまで以上に、それは尊厳と静かな個人的なプライドに関連することであり、おそらくファミリー自身によってのみ完全に理解されていることでしょう。

そのことを導き出すために、あなた自身のファミリービジネスの目的を特定するのに役立ついくつかの質問を次に示します。

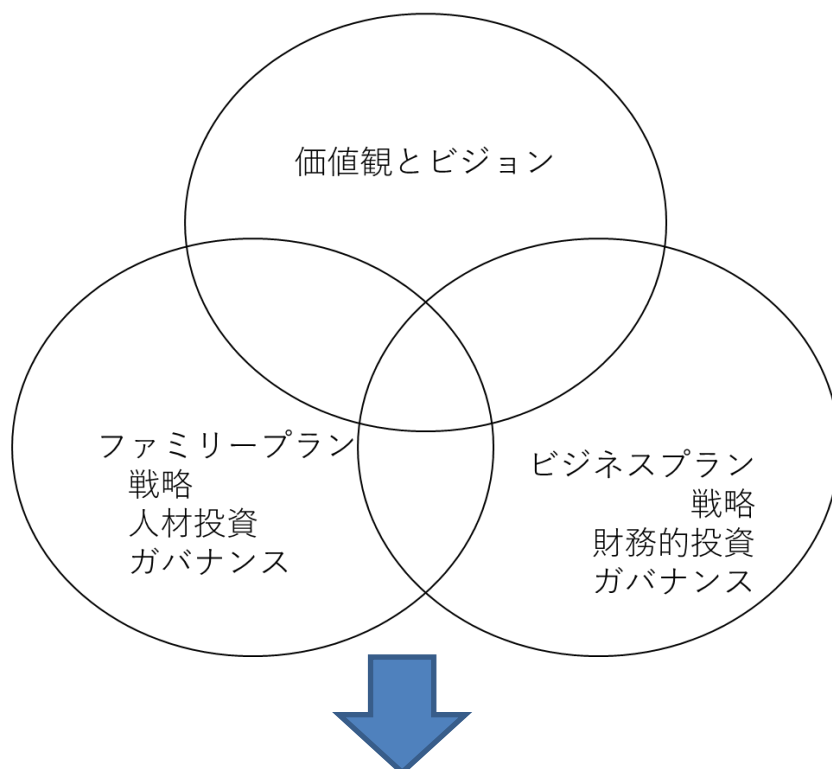
目的に関する4つの質問

- ・ 我々は何を大切にしているのか（価値観）？
- ・ 我々はどのような資源を貢献できるのか（投資）？
- ・ 我々の能力はなにか（才能）？
- ・ 我々の地域、国家、世界の中で、満たされていない需要はあるか？

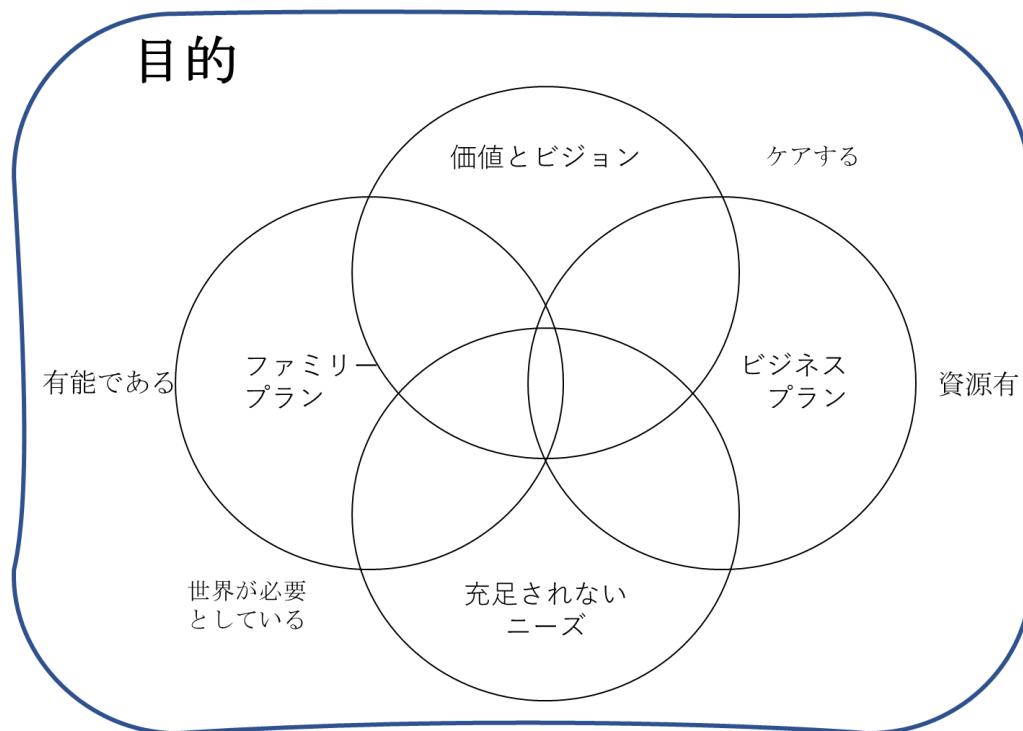
「目的に関する4つの質問」に対するファミリー討論

4つの質問について考えることで、あなたたちのファミリービジネスにおいて、「パラレル・プランニング・プロセスを使うこと」と「ファミリーの目的について考えること」の間にはつながりがあることがわかるでしょう。

ファミリービジネスパラレル・プランニング・プロセス



ファミリービジネスの目的の4要素



これらの2つの図を較べると、ファミリーの目的というのは、ファミリーの価値観及びビジョンと、そのビジョンを実現するファミリー及びビジネスのプランとの間の繋がりを反映していることが明らかです。成功しているファミリービジネスでは、ファミリーの目的は、地域、国家、そして世界において、ビジネスを超えてファミリーが持つインパクトを表現しています。あなたたちの計画と行動があなたの信念と希望に駆り立てられ、よくできている場合、それらが意味のある長期的な目的を果たす可能性が高くなります。

このプロジェクトの中の取組みの中では、目的に関する質問に答えることができない場合であっても、「目的に関する4つの質問」は、あなたが考え始めていくきっかけ作りになるでしょう。

次の「8つの物語」も同様に役に立つはずですが、これらを読んでゆくうちに、あなたのファミリーの目的は、価値観、ビジョン、プランニングに関するファミリー内の多くの話し合いの中で、すでに言外の事実となっていることに気が付いてもらえることを期待します。

目的によって動かされている8つのビジネス

これまで、実際の例をあまり多くは使用してきませんでした。他のケースに影響を受けないことで、ファミリーの方々がそれぞれの取組みを終わらせることで、一緒に作業しているメンバーの中で体験したことが、それぞれの方々独自のライブケーススタディになっていくことを期待したからです。

しかし、あなたがパラレル・プランニング・プロセスの一連のワークを終えて、全てを知った時点では、世界中の他の企業からインスピレーションを得るときがきたと思います。私たちは、これまでの仕事のなかで遭遇した刺激的な目的主導型ビジネスに取り組むファミリーの直接的な経験を共有できるように、いくつかの事例を取り上げました。

名称	Kanoo (カヌー)	Wates (ウェイツ)	Lindo Morales (リンド・モラレス)	Ricard (リカルド)	Groot (フルート)	Amalean (アマリーン)	Chen (陳)	Bohbot (ボーボット)
会社	カヌーグループ	ウェイツ	FIFCO	ペルノ・リカル	イースト・ウェスト・シード	MAS	アドレンズ ビジョン フォー・ア・ ネーション	シティ・ガール・ コーヒー・ カンパニー
概要	バーレーンのファミリー企業、そのビジネスにおける手腕と慈善事業は、中東全域における見本となっている	英国のファミリー建設会社で、従業員を目的意識により活力を与え、より良い世界を作る	コスタリカの飲料、食品会社で、大きなトリプルボトムラインを採用している	フランス人起業家の地中海への愛と、その保護のためのファミリーのコミットメント	オランダ人起業家で、ファミリービジネス失敗後に極東に移住し、アジア地方農家向けの種子開発に特化	スリランカの3兄弟で、女性へ活力を与え、衣料製造業を変革	3代目中国系起業家で、アフリカ人の視力改善に取り組んでいる	2代目の米国起業家で、世界中の女性のコーヒー栽培者に活力を与えることにより、経済的正義を作りあげる
創立	1890	1897	1908	1932	1980	1987	2003	2015
立地	バーレーン	英国	コスタリカ	フランス	タイ	スリランカ	香港/ 西アフリカ	米国

この8つのストーリーを読んでも、直接的に「ファミリーの目的」を作成または創造する方法を説明することにはなりません。ただし、あなた方の思考を刺激することにはなるでしょう。それは、それぞれの「ファミリーの目的」がどのように、価値観、ビジョン、ビジネス、及び特有の状況と相互関連しているのかを示したものであり、これらのファミリーの素晴らしい物語を通じて感じてもらうことができるからです。8つのストーリーは、新旧のファミリー企業（2015年後半から1890年に設立された）に関するものです。ストーリーを繰り返し読むことで、略的な目標だけでなく、より大きな目的を中心に団結した企業の生きた例に触れることができます。

カヌーグループ（カヌー）・ビジネスと社会的責任により中東をリードする

カヌーファミリーは、地域のほとんどがオスマン帝国に支配されていた1890年に設立された、中東で最も古いファミリービジネスの1つを所有しています。このファミリービジネスは、地域とそれを超える地域でのリーディングファミリービジネスであるという強い価値観と明確なビジョンのおかげで繁栄しました。

中東が重要な商業および貿易地域に発展するにつれ、倫理、能力、コラボレーション、および説明責任に焦点を当てた、彼らファミリーの進化する価値観は、彼らに強力な競争上の優位性を与えました。カヌーファミリーが経済発展、教育、健康、及び社会福祉が金儲け以上の会社の目的であることを認識した時点では、企業の社会的責任という用語は存在していませんでした。ファミリーの行動は、富は善のための力であり、ビジネスの対象となる人々とコミュニティに社会的利益を提供しなければならないというイスラムの原理によって導かれました。

ファミリーの中東へのコミットメントと、物流、旅行、エネルギー、投資における卓越性以上のものに立ち向かう必要があるという彼らの初期の認識は、強い目的意識を動機づけました。カヌーという名前は、ファミリーの価値観と、彼らが奉仕するコミュニティへの彼らの社会的コミットメントを反映する必要がありました。

さらに、「持続可能な卓越性を提供する」という彼らのビジネスの使命は、その地域には馴染みのなかった企業の持続可能性を意識した政策へカヌーの焦点を向けさせました。労働者の権利、平等な機会、労働安全衛生を備えた職場を作り、グリーンポリシーを実践し、従業員の倫理的行動規範を作成することで、カヌーは中東のビジネス慣行の新しいモデルになりました。

中東が石油だけで知られていた50年前、カヌーグループのリーダーシップは、芸術、教育、健康、社会福祉、および環境における、地域に根付いた開発を促進するために企業慈善活動を実践し始めました。カヌーグループがこの地域で西洋水準の医療サービスの必要性を認識したとき、彼らは世界保健機構（WHO）と協力し、またバーレーン政府と組んで、国内で訓練された新世代の医療プロフェッショナルの確保を確実に行うために、YBA

カヌー看護学校を国家のために建設しました。この学校は現在、YBA カヌー継続学習センターとして、ヘルスケアリーダーや医療専門家向けのトレーニングを提供しています。センターは、ビジネスや経済の成長を超えて地域社会のニーズに応えることにより、長期的な影響を与えるという YBA カヌーの目的の例です。

ファミリーの目的について考えるとき、それは最初のグループ会長であるアーメド・アリ・カヌーの次の言葉です。「我々の創業者であるハジ・ユサフ・ビン・アーメド・カヌーによって始められた、ビジネスは果敢に、しかしコミュニティには親切に寛容に、という我々の伝統を、引き継ぎ維持するために、今や我々の息子や娘たちがその松明（たいまつ）を運ぶ番です。」

ウェイツ（ウェイツ）・家の建設から未来の建設へ

1897年に設立されたウェイツ・コンストラクションは、英国で最も古く、最も尊敬されるファミリー企業の1つです。ファミリーのリーダーシップと100%の株所有は、長期的な展望と、新しい機会が出現したときに、その戦略を大きく変える適応力をもたらしました。

一般家屋の建築業として始まり、ファミリーの第2世代は大胆な建設の道を開き、その専門知識を使用して大規模プロジェクトを統括し、会社を総合建設会社に拡大しました。第二次世界大戦では、飛行場、軍キャンプ、工場、そしてノルマンディー上陸作戦において使用された有名なマルベリー人工港を建設したことから、土木工事やインフラストラクチャにまで会社が拡大しました。戦後、プレキャストコンクリート(PC)構造物に関する同社の専門知識が、高層および低層住宅向けの効率的で費用対効果の高い「システム構築」モデルの開発に適用され60,000棟以上が建設されました。

会社の創業者から現在の第3世代および第4世代のオーナーまで、ウェイツファミリーは、ビジネスとコミュニティに投資するための長期的な展望を築いてきました。これまでの過程において、ファミリーの価値観は、誠実さ、知性、パフォーマンス、チームワーク、そして尊敬に対する深く根付いた信念に基づいて、継続的な役割を果たしてきました。

ウェイツ・ファミリー・エンタプライズ・トラストから資金提供を受けたウェイツ・ギビングは、スタッフが調達した資金に対するマッチファンドプロジェクトに関して、会社の従業員とユニークなパートナーシップを築いています。この慈善団体はまた、この地域に住み、働いているウェイツの従業員によって提案、支持された仕事に関する提案に対して、地域助成金を授与します。他の人へ奉仕することに関するファミリーの価値観は、8人のファミリーメンバーがウェイツ・ギビングの後援者としての役割を果たしているという事実に反映されています。

刑務所からの釈放後の元犯罪者を含む、職を得るのに苦労している人々を助けることは、ウェイツ・グループがコミュニティへの支援に焦点を当てている分野の1つです。受賞歴があり、業界をリードする企業の持続可能性プログラムの一環として、**Building Futures**（未来を作る）は成人（19歳以上）の求職者向けの2週間のプログラムです。それは成人に、稼働中の建設現場を訪問してもらい、主要なスキルを訓練する機会を提供し、そして、彼らに業界で認められたスキル証明書を授与し、建設業界での潜在的な雇用の道を開くものです。ウェイツ・ギビングは、雇用訓練を提供する英国のハイダウン刑務所で運営されている社会的企業であるクリンク・レストラン（刑務所レストラン）もサポートしています。これにより、参加者は、ケータリング資格の取得に向けて働き、釈放された時に、職業生活に戻りやすくなり、従って、再犯を避けることができます。

ウェイツファミリーは今も建築業を営んでいますが、今日では人々の未来も築いています。

FIFCO（リンド・モラレス）・新しいハイテク目的

1908年、ジャマイカ出身の4人の兄弟、ルパート、セシル、スタンリー、およびパーシー・リンド・モラレスはコスタリカに住んでいました。彼らは、農業と、まだ比較的新しい製氷技術に特化した会社を設立することを決定しました。兄弟は会社を本拠地であるフロリダにちなんで名付けましたが、母国語は英語だったので、フロリダ・アイス・アンド・ファームカンパニー（FIFCO）と名付けました。

次の100年間で、同社は食品および飲料業界でいくつかの買収を行い、最終的に創業者の子孫と一般株主の所有の下で、コスタリカにおいてこの分野の最大のビジネスになりました。それでは、このコスタリカの食品および飲料会社の成功の秘訣は何か？その答えは、「株主、取締役会、経営陣、従業員」、「サプライヤー、ベンダー、顧客」、そして「コスタリカ政府」に、より良い生活方法を世界にもたらす力を与えた、トリプルボトムライン（社会的側面・環境的側面・経済的側面の3つの軸で評価する考え方）の大きな目的と一致します！

コスタリカのビジネス（人口500万人未満）にとっては、「より良い暮らし方を世界にもたらす」というのは少し野心的なことのようですが、この目的が会社の行動すべての中核を成しています。「より良い暮らし方」というシンプルなアイデアは、すべての人にとって境界のない願望であり、そしてそれはFIFCOを魅了し、ほとんどの人が自分の人生の中で想像できる（そして食品および飲料会社に期待される）ところをはるかに超えます。FIFCOが行うすべての根本にあるのは、よりスマートな顧客、より健康的な社会、改善された環境、そしてより多くの献身的従業員という目標であり、これらの目標は利益を生み出すことと同じくらい重要です。

FIFCO の現在の CEO であるラモン・メンディオラ・サンチェスが彼の感動的な逸話を共有しているように、彼と FIFCO に関わるすべての人が「もっとビールを売ることよりも大きな、毎日仕事に来る理由」を持っていることは明らかです。「トリプルボトムライン」に焦点を当てることで、フロリダファームに3つの野心を与えます——一つ目は財務上ですが、等しく重要なのは、環境と社会です。

FIFCO の目的は、従業員とそのコミュニティに対する責任と持続可能性への取り組みを表明していますが、それだけではなく、顧客との関係を改善し、業務を効率化し、そしてこの企業が成功する理由がもっとあることから、競争上の優位性を生み出すビジネス戦略の青写真としての役割も果たします。2020 年までに達成すべき FIFCO の注目すべき持続可能性目標のリストには、100 万時間のボランティア活動の完了、FIFCO 従業員の貧困の撲滅、水、廃棄物、カーボンポジティブ化達成（カーボンニュートラルにとどまらず、彼らが二酸化炭素を排出する以上に吸収に貢献するポジティブ）、および 100% のリサイクルが含まれます。

ラモン・メンディオラが FIFCO の従業員について語るとき、この若い非ファミリーの CEO は、リーダーシップと目的の間の強力な相互作用を深く評価していることは明らかです。彼、一般株主、および創業ファミリーは、ビジネスが製品やサービスを生み出すだけでなく、人々、コミュニティ、さらにはより大きな社会をも発展させることを認識しています。会社の文化、労働環境、および方針はすべて、FIFCO 内の「より良い生活方法」の目的をサポートするために変更されました。

メンディオラが共有する最も強力な例の 1 つは、長期的な戦略の一部として目的を反映するために、会社の役員報酬がどのように完全に再構成されたかです。2005 年には、報酬の 100% は営業成績に基づいていましたが、現在、60% は財務的で、40% は社会的、環境的、およびコミュニティのパフォーマンスに基づいています。

ペルノ・リカール（リカール）・地中海を救いたかった漁師

ポール・リカールは起業家の中の起業家であり、彼が経験したすべてのこと、そして彼が直面したあらゆる課題に機会を見出していました。彼は彼のアイデアに取り憑かれた希少な人物の一人でしたが、それらを実現するための現実主義者としても十分でした。彼は、世界で 2 番目に大きいワインとスピリッツの会社であるペルノ・リカールの創設者として最もよく知られていますが、他の多くの活動にも成功しました。

リカールはマルセイユの街で生まれ、もともと芸術を学びたかったのですが、ワインのファミリービジネスに入るように主張する父親のために、その望みは実現しませんでした。リカールが、アニス風味のパスティスに出会ったのは、まさに彼が父親と一緒に働いていた時でした。このパスティスはフランス政府によって禁止されていたが、南フランスのほうぼうの小さな蒸留所で密造されていたものです。リカールは、スターアニスと

プロバンスハーブを使用して、独自のバージョンのペースティスの実験を始めました。ペースティスの禁止が 1932 年に解除されたとき、リカールは彼の飲み物の販売を始めました。彼は彼の芸術的スキルを使用して、故郷のマルセイユの空と太陽に触発された象徴的な青と黄色のパッケージを作成しました。彼は彼の製品を「マルセイユの真正のペースティス」として販売し、すぐにペルノなどの確立された企業を追い抜きました。

ペースティスの生産は第二次世界大戦中に再び禁止されたため、リカールは南フランスのカマルグ地方に移り、牧場と農業を始めました。そこで彼はしばしばドイツの支配する地域から逃げようとしているフランスの労働者と家族を支援しました。彼はまた、蒸留技術を上手に利用して、フランスレジスタンスのためにガソリンの代わりに果物ベースのアルコール代替物を作りました。

終戦後、彼はペースティス事業を再開し、会社の再建を始めました。毎年利益の一部は株式に変換され、労働者に分配されました。1962 年、会社はフランスの証券取引所に上場しました。この上場により、多くの長期従業員が裕福になりました。

リカールは 1968 年に会社の日常業務から退きました。おそらくフランス政府への不満のためだったでしょうが、彼が他に多くの興味を持ちすぎている、と見ることもできました。彼のビジネス帝国に加えて、リカールは国際空港、F1 レース場、フランスにカラー映画をもたらした映画スタジオ、そしてポール・リカール海洋研究所を建設しました。

元 CEO は彼が手掛けたすべてのものに情熱を傾けていましたが、彼の研究所と地中海を保護することには特別なものがありました。子供の時に、リカールは海を見出し、それは彼の生涯の愛と執着になりました。南フランスのソーセツでの彼の少年時代の夏のことを、彼は次のように述べています、「地元の漁師と暮らし、網を修理するのを手伝い、私もまた自分の船で漁船の船長になることを夢見ていました」。50 年以上後、彼は環境と持続可能性を懸念した、世界で最初の環境保護論者の 1 人になりました。

彼は、大都市に囲まれ、世界の海運レーンが十字路に交差し、内陸にある地中海が、世界の海と人間の相互作用を調査するための自然な実験室を形成することを認識しました。今日、ポール・リカール海洋研究所は、海に関する科学研究、海洋環境に関するユーザーフレンドリーな情報、および人間と環境とのより良い関係のために自然に根ざした生態系ソリューションの認識を高める活動を提供していることで認められています。

このファミリーのリーダーシップは、利益を超えた存在価値を持つ、偉大なビジネスという創業者の目的を反映しています。ポール・リカールの CEO であるアレクサンドル・リカールと彼のいとこであり海洋学研究所の社長であるパトリシア・リカールは、祖父の地中海に対する行動と同じくらいコミットしています。パトリシア・リカールが私たちを気づかせてくれたように、「それは私たちの未来です。それは私たちの記憶でもあり、何よりも私たちの鏡です。私たちは私たちにふさわしい海洋を持つでしょう。」

そして、**海洋の保護が今日では絶対的に必要であることが明らかな今日、50年前のポール・リカールは目的を持った先見の明のある人でした。**

イースト・ウェスト・シード（フルート）・熱帯アジアへの食料供給

1980年には、サイモン・フルートは100年前から続く、種子のファミリービジネスの第5世代株主でした。株式所有は非常に細分化され、ファミリー関係は困難でした。結局、サイモンの意志に反して、事業は売却され、一連の合併と買収の後、世界的な農業化学の巨人、シンジェンタの一部となりました。

サイモンはまだ40代で、働く必要はありませんでしたが、引退する気はありませんでした。彼の血の中には種子産業があり、彼は世界の巨人が見逃した、ありそうもないギャップということもできる「アジアの小規模農家」の価値観を見出しました。彼の新しいベンチャーである、イースト・ウェスト・シードに資金を供給し、立ち上げたとき、誰もが彼は気が狂ったと思いました。しかし、次の30年の間に、アジアの野菜農家は彼の製品の購入に殺到しました。「北部タイの苦い土地を南部タイの農民に売ってみてください」と非ファミリーのCEOであるベルト・ファンデルフェルツは言っています。サイモンは**タイの農家が本当に望んでいたことを理解しただけでなく、開発途上国の人々を養う目的を持っていました。彼はまた、彼が価値観とビジョンに賛同する他の人々を募集したので、ビジネスは成長し、さらにうまくいきました。**

イースト・ウェスト・シードは現在、5,000人を超える従業員を擁し、世界の熱帯地域全体で活動しており、世界のアクセス・トゥー・シード・インデックスで1位にランクされています。では、大企業は小規模農業市場に力づくで参入し始めましたか？「私は競争を恐れていません」とパートナーは言います。「これはニッチ市場ですが、私たちはいまだに彼らと同じテクノロジーに投資しています。彼らの科学は私たちが見ることができない魔法の箱ではありません。私たちは最良の大学と協力しています。」

大企業はイースト・ウェスト・シードを買収しようとしていました。しかし、このときサイモンは、彼の会社がファミリー所有のままであることを譲っていません。そしてこれにはハッピーエンドがあるように見えます。元々はファミリーを分裂させていた種子産業が、今ではそれを結び付けています。かつてサイモンの子供たちが、遠くの土地の不在の父親によって設立されたビジネスとは関わりたくなかったところ、彼の子供たちは今や熱狂者です。彼の3人の息子のうちの2人は取締役会におり、一方、彼の娘はヨーロッパで会社の広報とコミュニケーションを担当しています。彼の息子のアードは最近、サイモンの後任として会長に就任しました。彼らはINSEADのファミリービジネスプログラムと一緒に参加し、ファミリー憲章を完成させました。

MAS（アマリーン）・変化は勇気、ドライバーが女性と国を力づける

共同創業者のエージェイ・アマリーンの言葉に基づき、このファミリーのことを見ていきましょう。

25年以上にわたり、スリランカ政府とタミル人の分離主義勢力は、数千人を殺害し、インド洋のこの島国の人々と経済に重大な困難をもたらした戦争を戦いました。同じ時期に、マヘシュ、シャラド、エージェイ・アマリーンの3人の兄弟がMASを設立し、伝統的な搾取型労働への挑戦だけでなく、85%が女性の従業員に力を扶余することを彼らの目的とする戦略の下に、10億ドル規模のアパレル製造会社に成長させました。3人の考えは、より良い給与と敬意をもってより良い仕事のために訓練する機会を有する、満ち足りたチームメンバーが、より幸せな労働力とより高い生産性につながるであろう、ということでした。最も重要なことは、正しいことをすることでもありました。戦略は機能し、ほぼ94,000人の従業員を抱えるMASは、ファッションとレジャーのいくつかの最大のブランド、Nike、Speedo、Victoria's Secret、Calvin Klein、Lululemon、Marks and Spencerの主要サプライヤーになりました。

クマリは、私（エージェイ）がニューヨークに来ることを聞いたとき、私を空港からホテルまで車で送ろうと考えました。実際には、クマリはJFK空港との往復をしたことがないため、車で送るというプロジェクトを達成するために5回走行練習をしました。

クマリは、スリランカの田舎の日干し煉瓦の小屋で育った少女でした。彼女の父親は彼女が若いときに亡くなり、母親はゴムの樹液採集の賃金で家族を養うようになりました。クマリは学校を出てすぐに仕事を探し始め、器用さのテストの後、私たちは彼女を仕立屋として雇いました。それは、彼女が人生で初めてミシンを見た時でした。

まもなく、彼女はチームリーダーに昇格し、その後再びスーパーバイザーに昇進しました。同時に、彼女はすべての従業員が受講する英語とITのクラスに参加しました。彼女はただの優秀な学習者ではありませんでした。彼女はドライバーでもありました。クラスの他の全員から見ても、一番努力しているということを評価するという、数少ない生徒の1人でした。

ニュージャージー州に製品開発およびデザインセンターを設置したとき、クマリは6か月間の実務実習生に選ばれました。その時点で、彼女は自分の故郷以外の場所を旅したことがありませんでした。しかし、彼女は背伸びして成長することを決心しました。彼女は西洋のエチケットを学び、ドライビングレッスンに登録し、国際免許を取得しました。ニュージャージーでは、彼女は自分の仕事に秀でているだけでなく、パイヤーとのランチミーティングにも果敢に取り組み、ニューヨークの道路をうまく運転していました。

現在では、クマリはスリランカに戻り、彼女のささやかなきっかけから始まって、大きく前進してきました。彼女の子供たちは英語で教育を受け、コンピューターに堪能です。

さらに、彼女は、自分の収入を補うために、他人に貸し出すバンを購入しました。これは個人的にも職業的にも成長した誰かの素晴らしい物語であり、彼女は現在、彼女の家族

だけでなく彼女のコミュニティにも影響を与えるロールモデルになっています。彼女はいまだに優れたドライバーであり続けているのです。

MAS ホールディングスでは、搾取労働で知られる業界に新しいベンチマークを設定したことで、賞とビジネスの両方を獲得しています。ここで紹介しているのは、クマリの物語ではありますが、MAS には、彼女のような社員が何百人もいて、その女性を育てたことこそが、私たちの最大の業績の1つとして誇りに思っています。

今日ではそれを「企業の社会的責任」と呼んでいます。兄弟と私が 1987 年に会社を設立したとき、私たちは正しいことをしたただけです。約 30 年後、94,000 人の従業員がおり、組織内では、誰かが『正しいことをしているのか』と尋ねることなしに決定は下されません。

私たちは、機会を作りだし、社会的価値を追加し、人々を尊厳と尊敬をもって扱うことにより、正しい方法でビジネスを行うよう努めています。正しいことを行う自由を維持できるように、私たちはファミリー会社であり続けました。

アドレンズビジョン・フォー・ア・ネーション（陳）・世界の人々が良く見えるように助ける

香港に本拠を置く陳ファミリーは、教育と識字能力に特に重点を置き、社会の最貧困層を支援してきた長い伝統があります。三世代目ファミリーメンバーであるジェームズは、特権には責任が伴うという考えに育ちました。従って、彼が陳一心（Chen Yet-Sen）ファミリー慈善基金の創設を主導することは当然のことでした。

ジェームズは、恩返しをする際に、彼は父親に刺激を受けたと言います。通常、自分の出身地に小切手を書き、学校や病院に資金を投入する同世代の同輩とは異なり、陳シニアはより戦略的で、個人的に関与し、資金を提供したプロジェクトに出向き、管理者が問題を適切に行っているかどうかを確認しました。これはジェームズと財団の運営方法に大きな影響を与えました。特にプロジェクトのニーズを熟知し、「理解ある資金提供者」になることに関しては特にそうです。

ジェームズの父親の死後、ジェームズのキャリアはより起業家的な方向転換を遂げました。彼はスタートアップ光学ベンチャーであるアドレンズを共同設立しましたが、これは彼が投資家/オーナーとして行動する機会と、慈善事業へ参加する機会（両方とも彼がよく知っている役割）を提供してくれ、そしてファミリーオフィスとファミリー財団の両方を設立しました。

ジェームズはアドレンズに興奮しました、なぜなら、その新しい可変レンズ技術は、世界中の発展途上国で視覚障害を抱えて生活する 20 億人以上の人々にサービスを提供する機会を生み出したからです。明らかな生活の質の問題を除いても、補正されていない屈折異常は、生産性の欠如と事故のために、世界経済に毎年推定 3 兆ドルの負担をかけていると

推定されています。彼のファミリービジネスがアフリカに根ざしているために、ジェームズが気に掛けているもう1つの数字は、メガネを必要とするサハラ以南のアフリカ人の95%がメガネを手に入れることができないということです。

陳は、アドレンズの視力矯正ソリューションに基づいて慈善活動を共同で行う相手を見つけることができなかった時、英国登録の慈善団体であるビジョン・フォー・ア・ネーションを設立しました。「1つ購入して1つ寄付する」モデルが開発され、2つの組織がリンクされました。このモデルは、アドレンズメガネを一組買くと、もう一つの組（調整可能な従来のもの）がルワンダにおいて無料で配布されるというものです。2017年、ビジョン・フォー・ア・ネーションはルワンダの1,200万人の市民に一次眼科ケアを提供するという目標を達成しました。

アドレンズ及びビジョン・フォー・ア・ネーションから学んだことに触発された陳は2016年にクリアリーを設立しました。この提唱キャンペーンは、眼鏡が手に入らないために、物をはっきりと見ることのできない、世界の人口の3分の1（25億人）に捧げられています。それは世界最大の対処されていない障害です。2018年4月、連邦国の首脳はロンドンで政府首脳会議を開催しました。1年間のキャンペーンの後、クリアリーは53か国すべての指導者たちに「すべての人のための質の高いアイケア」を達成するための行動に取り組むことに合意してもらいました。世界のリーダーの会議で世界の視覚危機が正式に認められたのは史上初めてです。それは画期的な瞬間であり、今後数億人の人生を変える可能

シティ・ガール・コーヒー・カンパニー（ポーポット）・コーヒー業界で女性起業家を力づける

1990年、ネシムとデボラ・ポーポットは、完璧なコーヒーを見つけることができないことに苛立っており、それをなんとかする決心をしました。彼女らは自宅のキッチンでコーヒー豆の焙煎を始め、やがて素晴らしいコーヒーについての噂が広まったとき、彼女らは、多くの「ライフスタイル」起業家のように、彼女らの情熱がビジネスになる可能性があることに気付きました。彼女らはミネソタ州ダルースのスペリオール湖のほとりにある古い学校の建物の地下でアラケフ・コーヒー・ロースターを立ち上げました。

事業の成熟とともに、退職を念頭に置いて、ネシムとデボラは事業の売却について話し合いました。しかしその後、娘のアリザが6か月間のインターンシップで家に戻り、ファミリービジネスのキャリアについて真剣に考え始めました。多くの次世代のファミリーメンバーと同様に、両親と一緒に働くことが、ファミリービジネスが「彼女の人生の一部」であることにアリザが気づくのを助けました。彼女の母親が言ったように、「私たちはそれが彼女の情熱であることを確認したかったのです。」

数か月後、アリザは国際女性コーヒー同盟会議に出席したとき、彼女の情熱の目的を見つけました。彼女は、女性は伝統的にコーヒー業界で業務の70%をしているが、意思決定や財務管理にはほとんど携わっていないことを発見しました。アリザは常に自分のファミリービジネスがキャリアの機会であることを知っていましたが、今や彼女はそれが世界に変化をもたらす重要な機会であることを認識しました。2015年に、彼女は会社のリーダーシップを引き継ぎました。

アリザがファミリービジネスについてさらに考えたとき、彼女はそれを再生する必要があることに気づきました。そして、彼女がコーヒー業界の女性団体にもっと関与するようになる、彼女はその答えが新しいベンチャーを立ち上げることであると認識しました。シティ・ガール・コーヒー・カンパニーです。**彼女の目標は、女性が所有および管理する農場や協同組合のコーヒー豆のみを使用するコーヒーブランドを創りあげることでした。**

コンサルタントたちは、彼女の善意は売り上げを生み出すのに十分ではないことを警告しましたが、アリザは彼女の信念は顧客にアピールするであろうと主張しました。結局のところ、コーヒーを飲む人の半分は女性です。これまでのところ、彼女は正しいことが証明されています。売上高は一貫して目標を上回っています。世界中の女性が不平等な賃金やセクハラに反対しているとき、彼女のオリジナルのアイデアは特に先見の明があるようです。

最近のニューヨークタイムズの記事（2017年12月）で、アリザは彼女の目的を明確に述べています。「女性はこれまでになく発言をしています。妥協せずに発言し、社会における私たちの立場を要求するために。」

8つの物語の教訓

短いステートメントの形で目的を明確にするには、ファミリーの価値観の深い理解（あなたはなぜ、そのように行動するのか）、ファミリーとビジネスのビジョン（あなたが貢献し、になりたいもの）についての合意、そしてあなたのプラン（ビジョンを実現するためにどのように行動するか）を必要とします。完成した目的の声明は、ファミリー全体と共鳴し、ファミリーのユニークな資質を捉える必要があります。

これらの8つのストーリーを確認すると、最も興味深いことは、すべてのファミリービジネスが目的によって推進されているが、さまざまな方法で行われていることです。次世代の家族からスタートした最も創業の若い2社は、目的意識を持って設立されました。シティ・ガール・コーヒーのアリザ・ボーボットとビジョン・フォー・ア・ネーションのジェームズ陳はファミリービジネスを承継しませんでした。彼らはファミリービジネスを創造しました。彼らは、古いファミリーの価値観、ビジョン及びプランニングの伝統に基づいて、自分たちの新しいファミリーベンチャーを始める目的を見つけた起業家です。

ボーボットと陳はどちらも、パラレル・プランニング・プロセスの力を経験し、また議論と思考を「通常のビジネス」から「可能なビジネス」に移す、価値観・ビジョン・プランニング・目的というループを体験しました。焦点を経済学からずらすことは、ファミリーを新しい異なる方法で結び付けます。

しかし、それはほんの始まりにすぎません。ファミリービジネスの目的を特定するのは難しいように見えるかもしれませんが、本当の挑戦はそれを実践し、ファミリーとビジネスのすべての側面を、5から10年間のビジョンを超えて形成するガイドにすることです。月の次はどこ？火星はどうでしょうか？

最終的な考え

これでプロジェクトが完成しました。つまり、あなたはファミリーと一緒に新しい旅を始めました。あなたはあなたのファミリービジネスを探求し始め、ファミリーの人々との集団生活においてそれをより意味のあるものにする機会を特定し始めました。しかし、これはあなたの宇宙計画の1つの使命、つまり冒険の最初の段階にすぎません。このプロジェクトは、あなたのファミリービジネスジャーニーを計画するためのものであり、ここで終わりではありません。

続けなくてはならないもの、それは、次世代のために残しておくべき遺産です。素晴らしいビジネス、強いファミリー、そして自身の目的を見つけるための挑戦となるのです。

ビジネスファミリーはさまざまな意味で冒険家であり、リーダーであり、開拓者です。この“A Family Business On the Moon”を通して、私たちは宇宙旅行を比喻として使用しました。我々はミッションの準備、ファミリーの太陽系、そして着飾ることのような考えについて話しました。なぜならファミリーの起業家は先駆者であり、他の誰も行ったことのない場所に行く必要があるためです。

旅の比喻はビジネスファミリーにも適しています、なぜなら、世代ごとに独自の起業家的な航海に乗り出し、ファミリーの遺産を管理し維持する必要があるためです。我々は、このプロジェクトを、ファミリーの目的に関する検討の箇所ですべて終了しました、これはなぜかと言うと、おそらくあなたが将来の世代のために残せる最も重要な遺産は彼らが彼らの生活の中で目的を必要としているという信念であるからです。あなたが読んだばかりのファミリービジネスのケーススタディのそれぞれで、ファミリーの目的の最大の受益者は、ビジネスや慈善活動によって奉仕される人々ではなく、ファミリー自身であることがわかるでしょう。ですから、自分のファミリーの目的意識を育てるときは、それを何世代にもわたってファミリーと共有する、最終的な贈り物と考えてください。

このプロジェクトがあなたのファミリーやビジネスについてのあなたの考えを刺激し、今後の人生で直面する機会と課題への取り組みへの助けとなることを私たちは望んでいます。

す。私たちがビジネスファミリーについて確実に学んだことの1つは、コミュニケーションとプランを立てるのに役立つ実用的なツールが必要であることです。

パラレル・プランニング・プロセス（PPP）は、ファミリーが直面する変化をうまく対応するだけでなく、その変化のリーダーとしても行動できるように設計されています。私たちの世界中での仕事は、すべての文化と会社規模のビジネスファミリーが共有する未来と一緒にプランするのを支援する上での5つのPPP要素（価値、ビジョン、戦略、投資、およびガバナンス）の関連性を示しています。

第27章 ファミリービジネス専門用語集

このワークブックの重要な目標は、あなたとあなたのファミリーが、ファミリービジネスの最も重要なアイデアについて共通の理解を持つようになることです。結局のところ、優秀なファミリーチームの主要な特徴は、語彙を共有しているということです。

取締役会	企業の方針を確立し、戦略的計画に貢献し、CEOを選択して評価し、企業の存続性を守るために株主によって選出された個人のグループです。
ビジネスガバナンス	ビジネスの業務を指示するプロセスと構造を指します。議長と取締役会は、会社の資産を保護し、その持続可能性を確保する全体的な責任があります。
ビジネス戦略計画	会社のリソース（ファイナンス、ブランド、テクノロジーなど）と能力（意欲的なスタッフ、起業家のリーダーなど）を利用して顧客を獲得し続けるチャンスを特定するための経営陣の決定と行動です。
ビジネスビジョン	ビジネスが将来どのようなようになるかについての経営陣の財務的および戦略的予測です。
コーチング	個人の発達と自己認識に焦点を当てており、あらゆる状況で個人のパフォーマンスを向上させます。コーチは心理学の知識と心理学の訓練を受けたプロのアドバイザーであり、個人または組織によって雇われます。
行動規範	ファミリーが協力して行動することに対するファミリーの合意された行動上の期待です。彼らがどのようにコミュニケーションし、関係を構築し、ファミリーとビジネスをサポートするかです。
競合するコミットメント	知的または感情的に望ましい2つの競合するオプションを指します（たとえば、事業への再投資に対して大きな配当を取る）。
フェアプロセス	ファミリーや利害関係者から公正であると認識され、関係者全員に受け入れられ支持される可能性が高い決定を行うためのプロセスです。
ファミリー協定書	（ファミリー憲法またはファミリー憲章とも呼ばれます）ファミリーの互いの「交戦規定」およびビジネスを定義する（ファミリーの価値観とビジョンを反映した）文書です。通常、雇用、所有、意思決定、関係、個人の行動における権利と責任を明記します。
ファミリーコミットメント	ビジネスの将来の成功と継続的なファミリーの所有をサポートするために、時間、才能、資本を提供するというファミリーの共通の意欲です。
ファミリー評議会	ファミリーの幸福と効果的な機能をサポートするための計画、方針、および手順を議論および開発する任命または選出されたファミリー統治機関です。重要な活動の1つは、ファミリー協定書の作成と維持です。
ファミリー企業（群）	ファミリーの投資（おそらくファミリーオフィスによる）、慈善事業（おそらくファミリー基金による）、新しいビジネスや

	ソーシャルベンチャーなど、当初の事業以外のファミリーのビジネス活動の範囲です。
ファミリーの財務資本	新しい機会を活用したり、企業の競争力を強化したりするためのビジネス戦略に資金を提供するために利用できるファミリーの投資能力（現金、債務、リースなど）です。
ファミリーの人的資本	経済的および社会的価値を生み出すためにファミリーおよび企業活動をサポートするファミリーの才能と能力です。
ファミリーオフィス	ファミリーの資産のポートフォリオを管理し、ファミリーのために社会的、教育的、専門的なサービスを提供するために組織された法人です。
ファミリーの支払い	ボーナスや年金を含むファミリーの利益のための、または株式の償還のための配当または別の支払いです。
ファミリー戦略	ファミリーの才能開発、ファミリーやビジネスの役割と活動への参加、効果的なファミリー関係と機能のための長期計画です。
ファミリーバリュー提案	ファミリーの貢献と、お互いおよびビジネスからの期待に関する合意です。
ファミリーの価値観	ファミリーの行動と決定を導く基準です。
ファミリービジョン	ファミリーやビジネスにとって望ましい未来です。
財務投資資本	事業運営に資金を提供し、新しい機会を利用するために使用されるファミリーまたは所有グループの負債と資本です。それはまた、ファミリーや株主への配当や支払いの源でもあります。
財団	芸術、教育、健康、経済開発における慈善活動を管理するための法的組織です。
家系図（ジェノグラム）	ファミリー組織図であり、出生、結婚、死亡などのファミリーの出来事を示すだけでなく、ファミリー内の個人間のさまざまなタイプの関係を示す拡張された家系図でもあります。
ガバナンス	組織における意思決定と説明責任のための構造とプロセスです。
ライフサイクル	個人およびファミリーの発達と行動を形づくる生物学的および心理的ライフステージの予測可能な連続です。
メンタリング	仕事でのパフォーマンスを向上させるスキルの開発に焦点を当てています。メンターは通常、組織の経験が豊富で、（直接の部下ではない）後輩を支援する意欲がある上級社員です。
パラレル・プランニング・プロセス	ファミリーやビジネス活動に関する計画と意思決定のための体系的なアプローチです。価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスを調整します。
使命	人間が人生の重要なことを成し遂げるために焦点を合わせて活力を与える、お金や私利を超えた動機を指します。
ソーシャルベンチャー	ベンチャーを維持するために利益を再投資する社会的ニーズを満たすために創設されたビジネスです。
社会技術的思考	すべての組織活動の2つの相互に関連するタスク、つまり社会的タスク（人間の懸念）と技術的タスク（組織の懸念）を説明します。たとえば、家族の指導や指導には社会的な専門知識が必要であり、健全なビジネス上の決定には技術的な専門知識が必要です。
利害関係者	組織の社会的または経済的パフォーマンスに直接的または間接

	的な関心を抱いている個人またはグループです。ファミリービジネスでは、ファミリーメンバー、株主、従業員、顧客、ベンダーが含まれます。
スチュワードシップ	持続可能性とより大きな価値をもたらすファミリーおよびビジネス資源の責任ある計画と管理です。
承継	役員、株式所有、ファミリーのリーダーシップ、ガバナンスの役割の継続的な移行です。
後継者育成計画	世代内および世代間でファミリービジネスにおける主要な役割の有資格候補者の移行を特定および管理するプロセスです。
SWOT分析	企業の内部属性（強みと弱み）および外部環境（機会と脅威）を評価するためのツールです。
人材バンク	ファミリーやビジネスに貢献する可能性のあるファミリーメンバー（およびその他の人々）の関心、スキル、経験、および可用性の記録を保持するためのツールです。
3サークルモデル	あるファミリーが、事業、株式所有、ファミリーで構成される一つのビジネスを所有するときに生成される3つの相互に関連する役割を識別します（Taguiri and Davis, 1982）
トリプルボトムライン	財務（利益）、社会（人）、および環境（エコシステム）のパフォーマンスに基づいてビジネスの価値創造を測定します。
信頼できるアドバイザー	重要な問題や決定に関するアドバイスについてクライアントの信頼を得ている個人です。
パラレル・プランニング・プロセスマップ	家族とビジネスのためのパラレル・プランニング・プロセスの8つのアクション・ステップを使用して、プランニングへのロードマップを作成するのに役立つツールです—価値観、ビジョン、ビジネス戦略（ビジネス文化とビジネスビジョンを含む）、ファミリー戦略、人的資本投資、財務投資、ビジネスガバナンス、及びファミリーガバナンス。

第28章 おわりに

- ・ あなたのファミリーは、ビジネスを持っていますか？
- ・ あなたのファミリーは、莫大な財務的またはビジネス上の資産を持っていますか？
- ・ ファミリーの調和は、あなたとあなたのビジネスにとって重要な目標ですか？
- ・ ファミリーの課題や争いが、あなたのファミリービジネスに波及したことはありますか？
- ・ ビジネス上の決定が、あなたのファミリーに影響を与えたことはありますか？
- ・ あなたは、富裕な、あるいはビジネスファミリーに助言をしますか？
- ・ あなたのファミリービジネスの顧客のプランニング活動を支援したいと思いませんか？

これらの質問のどれか一つにでも YES と答えたなら、この本はあなたのためです。

多くのファミリービジネスが、彼らの旅を一緒にすることを計画しないのは、そのプロセスが時間がかかり、危険であり、そして複雑だからです。20年以上にわたる世界中のビジネスファミリーの教育とアドバイスに基づいた、この活動ベースのワークブックは、厳密なプランニングツールとして設計されています。本書は、ビジネスファミリーがプランニング、情熱、そして目的に駆り立てられた多世代チームになるために必要なプロフェッショナルなプランニングスキルを教えます。

著者紹介

ランデル・S・カーロック博士

ランデル・カーロック教授は、ビジネス専攻教授、コーチ、ファミリー療法士であり、NASDAQ 上場企業の元 CEO 兼会長です。教育へのランデルの情熱と、起業家としての実世界での経験が彼をファミリービジネスの新しい分野に入るのを助けました。彼は受賞歴のある 2 つのファミリービジネスセンターの創業ディレクターを務めました。1 つは米国で、ミネソタ州のセントトーマス大学で初代ファミリー企業（ビジネス）Opus 教授として、そしてその後、INSEAD のウエンデル・ファミリー企業国際センターにおける起業リーダーシップに関する、最初のバーグマンズ・ロイスト記念教授を務めました。彼はこれまで 20 年間にわたり、起業家精神、ファミリービジネス及びコーチングに関する研究及び教育を、INSEAD のアジア（シンガポール）、ヨーロッパ（フランス）、中東（アブダビ）、そして今や米国（サンフランシスコ）のキャンパスでおこなっています。

ランデルの仕事の主なテーマは、私たちの生活の中に深い意味を生み出すための学習と自己啓発の力です。我々は教えるときに 3 つのことを学ぶと彼は信じています。第一に、クラスから他の人をやる気にさせる方法を学びます。第二に、私たちは教えている内容について学びます。そして最後に、私たちは自分自身について学びます。我々が新しいスキルを学び、そしてもっと大切なことは、自分自身と価値観を学ぶ時こそ、リーダーシップと他に抜きん出ることに向けての、我々の軌道が指数関数的に上昇するので

彼は修士号、MBA および PhD の学位を取得しており、キングスカレッジの精神医学研究所でファミリー療法および結婚療法の大学院トレーニングを、ロンドンのバーベックカレッジで精神力動カウンセリングを行っています。彼はまた、ハーバード大学のケネディスクールでリーダーシップ開発の技術と実践を、パロアルトの精神研究所で戦略的家族療法トレーニングを修了しました。

彼は著名な同僚と書かれた彼の本をとて誇りに思っています。John L. Ward との共著の、“*When Family Businesses are Best and Strategic Planning for the Family Business*”そして“*Family Business on the Couch: A psychological perspective*”：Manfred Kets de Vries との共著、です。これらの本はアラビア語、中国語、ヘブライ語、日本語、ポルトガル語、スペイン語を含むいくつかの言語に翻訳されています。ケン・ファン・ローと共同で執筆した“*Family Business on the Moon*”は、まったく新しい学習スタイルであり、以前の学術出版物からのエキサイティングな離脱です。

ランデルは現在シンガポールに住んでいます。彼が教えていないとき、彼はカリフォルニアの家族の別荘で 3 人の成人した娘（それぞれニューヨーク、ミネアポリス、マスカットに住んでいて働いている）と連絡を取ろうとします。

ケン・ファン・ロー

ケン・ファンは、アジア、ヨーロッパ、および米国で 25 年以上にわたり、チームを構築し、裕福な家族やビジネスファミリーとの関係を築いてきました。シティで約 20 年の経験を持つ彼女は、オフショアバンキングビジネスのマーケットヘッド、カスタマーエクスペリエンスヘッド、及びマーケティングディレクターなどの上級職を通じて、幅広いクライアントに複雑なコンセプトを伝えるベテランです。認定トレーナーであるケン・

ファンは、リーダーシップ、販売、およびカスタマーサービスのトレーニングプログラムの設計と提供に関与し、高度に満足しているクライアントを獲得して維持するためのとても優秀なチームを組成しました。

シティを出た後、クレディスイスのアジア太平洋地域のマーケティング責任者に就任しました。彼女はまさにここで、ファミリービジネスのプログラムでカーロック教授と出会いました、そしてそこで世代を超えてビジネスファミリーのメンバーを集め、プランニング、コミュニケーション、および承継について学びました。彼女は次世代のビジネスファミリーのために、最初の国際青年投資家プログラムをアジアにもたらししました。彼女は後にスタンダードチャータード銀行の上級顧問となり、新しい資産管理の変革戦略をサポートしました。

ケン・ファンは、彼女のスキルを活かして、インパクトフルファミリービジネス教育への意識を高め、アクセスを提供する新しい方法を採用しています。コミュニケーションとプランニングについて、アジア、ヨーロッパ、アメリカ、中東のビジネスファミリーや企業に助言することに加えて、彼女はまた、INSEADでのカーロック教授の仕事をサポートしています。彼女は、フィナンシャルタイムズの最初のファミリービジネスフォーラムのプログラムディレクターを務めました。彼女はファミリービジネスに関する記事を調査し、シンガポールのビジネスタイムズや香港のチャイナモーニングポストを含む出版物に寄稿しています。“月でのファミリービジネス”は彼女の最初の本です。

彼女はファミリー・ファーム・インスティテュート(FFI)のファミリービジネスアドバイジングの認定を取得しており、FFIアジアサークル研究グループのメンバーです。ケン・ファンはハル大学(University of Hull)で金融と投資の修士号を取得し、サイモンフレイザー大学(Simon Fraser University)で経営学の学士号を取得しています。

彼女はその作品が委託され、広く出版されている熟練したストリートフォトグラファーです。ストリートフォトグラファーとしての過去10年間は、彼女の視覚化の能力を鍛えてきました、そしてその能力がこのワークブックのアートディレクションに役立ちました。ケン・ファンはシンガポールに生まれ、現在はそこに拠点を置いています。英語と北京語で教育を受け、自宅では広東語を話します。彼女が働いていないときは、通常3匹のバグと一緒に、時にはカメラを持って生活を撮影しているのを見かけることができます。