

江戸時代にあった家族経営の暗黙知

ファミリービジネスの永続・復活に向けて（1）

前回は、苦悩するファミリービジネスと題し、ファミリービジネスが強みとしてきた共同体としての家族の結束保持、理念や価値観の継承、資産の維持・拡大が困難となっている現状やその背景について考えました。

今回は、こうした困難を乗り越えて、地域社会を支えるファミリービジネスをよみがえらせる糸口はどこにあるか、歴史的経緯も踏まえつつ、論じてみたいと思います。

欧米流の解決策：実は源流は江戸時代に

筆者は2006年～2012年に国際的コンサルティング会社に勤務していました。この6年間に学んだのは、欧米ではファミリービジネスを様々な危機から守り、永続させる仕組みについての研究が進み、それが明確に形式知化されているということでした。それは、

- (1) 共同体としての家族のルールを定めた家族憲章
- (2) 家族間の良質なコミュニケーションを維持するための家族会議
- (3) 家族憲章に則り家族間の利害調整や共同体としての家族の資産の維持・拡大を効率的に行う手助けをする専門家集団であるファミリーオフィス

という3つの柱によって成り立っています。

この欧米で用いられている手法は、元々カーネギー家やロックフェラー家といった米国の大財閥によって開発され、今日では欧州、中近東、アジア新興国などにも広く共有されています。

また、各家族での具体的な経験を共有するための国際的組織が組成され、学術的な研究も大いに進んでいました。国際的に形式知化が進んだことによって、学問および実務としてより洗練されたものに発展していたのです。一方、当時私がヘッドを務めていたファミリービジネス向けコンサルティングチームでは、「事業承継チェックリスト」という商品を開発し、事業承継の準備がどこまで進んでいるのか検証したうえで、事業承継計画を策定し準備が整っていない部分を順番に補正していくという、どちらかといえば受動的に問題解決に取り組む手法で対応していました。しかしながら、クライアントからは、「具体的に目指すべき解決策は何なのか、イメージが湧きにくい」、「何年かかるかわからない承継プロジェクトを、事業が忙しい中で始める正当な理由がない」といった声が寄せられていました。

また、金融機関などが提供するサービスは、節税対策を重視するものであるため理解は得やすいものの、かえって企業価値（株価）を下げる施策に重点が置かれるなど経営の観点からみると必ずしも全体最適とは言えないものも多く含まれていました。

さらに、こうした対応策はあくまで相続という一時点のための対策で、世代を超えて事業を永続するという視点が十分には反映されていませんでした。事業承継はファミリービジネスにとって最重要課題だという認識は、そのためのガイドラインの作成すら行った政府の努力もあって、広く共有されてはいるものの、最良の解決策については道筋が見えないという状態は残念ながら

現在も続いていると思われます。

ところがファミリービジネス永続についての勉強を続けていくうちに、3本柱によって形成される欧米流のファミリービジネス永続のフレームワークが、江戸時代前期の日本にすでに存在していたことが分かりました。それは三越の基礎を築いた三井家が開発した家族憲章（家憲）と大元方（おおもとかた、日本型のファミリーオフィス）というシステムです。哲学的・道徳的な教えが短文で綴られる傾向が強い古来の家訓と異なり、家族やビジネスについての具体的かつ長文の規定が記されていました。

また、家族共同体の営む事業によって産み出された利益を公平に分配するための仕組みが、大元方によって担保されていました。筆者が欧米に求めていた解決策が300年前の日本には既に暗黙知として存在していたのです。しかし、残念なことにその暗黙知はいつしか風化し、今日では形式知として受け継がれるものではなくなっていました。

3本の柱その1：家族憲章

では、3本の柱から構成されるファミリービジネス永続のフレームワークがどのようなものかみてみましょう。その第一の柱、最も重要な構成要素は、共同体としての家族のルールを定めた家族憲章（英語では family charter または family constitution といいます）です。家族憲章は、家族間の合意事項を詳細に規定したもの（memorandum of understanding の一種）で、これを公正証書化すれば法的な有効性を担保することも可能です。将来家族間で係争が生じないように、「転ばぬ先の杖」として独自のルールを予め定めておく訳です。具体的にみると、まず家族として守るべき理念や価値観を明定します。既述のとおり、利他の精神や家族や顧客に対する感謝・尊敬など、家族として世代を超えて守るべき事柄がその中心となります。ファミリービジネスにおいてはここで明確にされた理念や価値観が墨守されているかどうか常にチェックしていくことが非常に重要になります。創業家がなぜそうした事柄を大事にしているのかといった具体的な経緯や逸話は、理念や価値観を理解するうえで大変重要ですが、家族憲章はできるだけシンプルに記し、逸話の類は後述の家族会議の場なのでシニアメンバーからジュニアメンバーに口述されたり、別の小冊子で家族の歴史として伝承するケースが多いようです。

第2に、家族としての意思決定方法に関するルールです。まず、家族としての最高意思決定機関である家族会議の運営方法について規定します。家族会議については第2の柱にもなるので、これについては別項で詳述しますが、意思決定に関与する家族の範囲、意思決定の方法（全員一致か多数決かなど）、意思決定に必要な情報の共有方法などが対象範囲になります。

また、直接意思決定に関与しない家族に対する情報共有方法も重要な事項です。少数株主や配偶者が反乱を起こし、これが家族不仲につながることも多いので、この点は看過できません。

第3に、株主としてのルールです。民法に則って株式を相続していった場合、所有は自ずと分散してしまいます。これが事業経営上好ましくないと考える場合には、世代間でどのように継承するのか、あらかじめ家族で合意を得ておくことは大変重要です。また、家族の中で信を託された株式継承者が、将来必要となる株式買い取り用資金や相続税負担金は家族内でどのように確保するか、株式保有に興味なくなった家族の株式が他に散逸しないようにするにはどのようなル

ールを定めるべきか、などについても規定していきます。

第4に、経営に対する関与の仕方です。家族から経営者を輩出する場合には、その決定方式を詳細に定めます。入社ルール、後継者育成のプロセス、役員選任・退任のルールなども重要です。家族経営者と非家族経営者とを平等に扱うのか否か、役員報酬は具体的にどのように決定するのかなどは、家族・非家族両方の経営者のインセンティブを決定し、これが事業自体の成否に大きな影響を及ぼすのです。

最後に家族憲章を順守しない家族に対する懲罰も重要な規程です。欧米では、そのペナルティを厳しさに応じて段階的に細かく規定するのが一般的で、最も厳しい場合には家族会からの脱退を要求します。日本のファミリービジネスの場合、懲罰について具体的に定めることはまだまだ心理的な抵抗感が強いように思われます。

3本の柱その2：家族会議

共同体としての家族という意識が薄らぎ、争いが生じやすくなる最大の理由は、コミュニケーションの欠如です。家族憲章で定めた事項が適切に順守されているか、家族憲章を時代に応じて修正する必要はないか、家族間の結束をさらに強めるためにどのようなアクションが必要か、などについて率直に議論する場が家族会議で、家族としての最高意思決定機関と言えます。

まず、家族会議は、家族憲章というルールを参加者が最大限尊重しつつも、お互いフランクに意見が言い合える環境であることが必要です。声の大きい人、他者の意見を威圧的に否定する人がいる中では率直で質の高い議論を行うことは困難です。欧米では、合意形成型のリーダーを家族の中心に据える工夫をすると同時に、中立的な第三者を活用し、事前に個々の参加者へのインタビューを通じてアジェンダを策定させたり、実際の会議でファシリテーター役を委ねたりするといった工夫がなされています。

この第三者は日頃からご家族の信頼を得て、家族・株式所有・経営などの問題に精通していることが望ましいので、第3の柱となるファミリーオフィスの執行役が兼ねることが多いようです。

家族会議の頻度は様々です。日本でも参加者が限定的なご家族の場合に毎月開催している方もいますが、欧米の例をみても通常は年1～2回開催で、その間は情報共有機能を中心にファミリーオフィスに委任するといった対応をとるケースが多いようです。また、家族会議における意思決定方法は、家族の結束を重視するご家族では全員一致を原則とする場合が多く、意思決定が遅れることによって効率性が損なわれる場合にのみ、例外的に多数決が採用されるのが一般的です。また、意思決定機関としての家族会議だけでなく、情報共有を目的に配偶者や子供たちも含めた拡大家族会議を開催するケースもあります。欧米のファミリーでは、子供たちだけを集めたワークショップを行い、若いうちから事業継承者としての資質を見極めておくといった形で拡大家族会議を活用しているケースも見られます。