



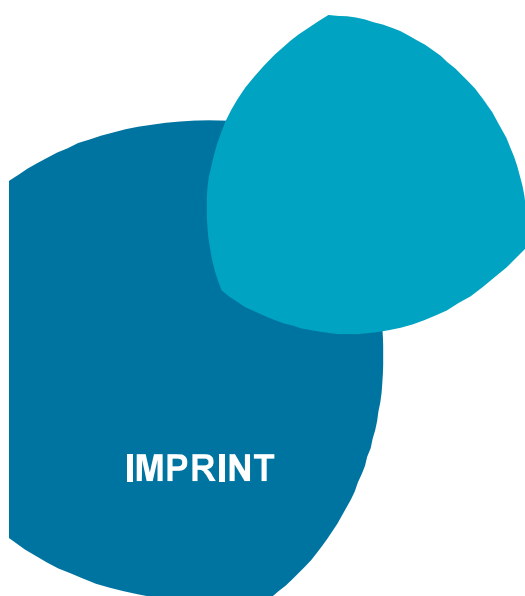
実践ガイド

## ビジネスファミリーにおける 家族戦略構築

ファミリーガバナンスと家族マネジメントシステムの  
内容と形態

by  
Tom A. Rüsen  
Arist von Schlippe  
Torsten Groth





## IMPRINT

### RESPONSIBLE FOR THE CONTENTS:

WIFU Foundation  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Strasse 48  
58448 Witten  
Germany

**Design:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Title photograph:** Shutterstock

**Photographs p. 4:** Witten Institute for Family Business (WIFU)

**Please note:** Where this practical guide includes references to persons in the masculine, these apply equally to persons of any gender.

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

March 2022

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

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

# 目次

---

序文	4
<b>1 はじめに</b>	<b>5</b>
<b>2 12のステップ</b>	<b>6</b>
トピック1：ファミリービジネスへのコミットメント.....	7
トピック2：家族の定義.....	8
トピック3：ビジネスと家族の価値観と目的.....	10
トピック4：ビジネスにおける家族の役割と機能.....	12
トピック5：株主としての家族の役割と機能.....	14
トピック6：組織の基盤づくり.....	17
トピック7：情報、コミュニケーション、管理.....	20
トピック8：危機の回避と紛争の管理.....	22
トピック9：配当ポリシーと資産戦略.....	23
トピック10：現在の家族マネジメントシステム.....	26
トピック11：プロフェッショナルな当事者意識を高める.....	28
トピック12：ルール of 遵守と改正に関する規則.....	30
<b>3 家族文書から実践的家族戦略まで</b>	<b>33</b>
<b>4 実践のためのヒント：2019年WIFU調査からの抜粋</b>	<b>34</b>
<b>5 あとがき：恒久的な課題としての家族戦略</b>	<b>35</b>
<b>6 文献目録</b>	<b>36</b>
連絡先	39

「ファミリーガバナンス」と「家族戦略」という言葉は、家族内で、場合によっては何世代にもわたって長期的にビジネスを維持するための、ビジネスファミリーのさまざまな取り組みを表しています。1人、または複数の家族のメンバーが経営者またはオーナーであり、家族以外のビジネス経営における重要なパートナーの役割を果たしている場合、家族にはどのような特有のタスクや尽力が必要でしょうか。また、家族を崩壊させたり、羨望、恨み、嫉妬を引き起こしたりすることなく、ビジネスを市場の戦略的に有利な地位に留め、資産を増やし、平和で幸福な家族の共存を実現するにはどうすればよいのでしょうか。そして、家族とビジネスという二つの社会システム間の永続的な協力を確保する可能性を最大限に高めるには、どのようなルールと構造を採用するべきでしょうか。

長い間、こうした家族はこれらの問題を彼ら単体で解決しなければなりません。そのため彼らは体系的に、冷静に、そして先を見越して解決策を模索するのではなく、発生した問題や紛争に対してその都度ルールを作ることが多かったのです。しかし、家族戦略には、企業経営と同様の注意と気配りが必要であるという理解が着実に広まっています。四半世紀前は、ファミリービジネスの自己組織化や専門化にアプローチする先駆者はごくわずかでしたが、今ではファミリーガバナンスについて考えることは当然のこととなりつつあります。

特に、過去20年間にわたるヴィッテン・ファミリービジネス研究所 (WIFU) による幅広い研究、出版、調査、講演、対話型のワークショップは、ドイツ語圏におけるファミリービジネスおよびビジネスを営む家族の包括的な専門化に向けた動きに大きく貢献してきました。



Prof. Dr. Tom A. Rüsen



Prof. Dr. Arist von Schlippe



Torsten Groth

この実践ガイドは、ビジネスを営む家族が、構造化された方法で家族戦略を構築し、批判的に考察するための材料となることを目的に作られています。また、ビジネスと家族の持続可能性を確保するための調整やさらなる発展に関する提案も行っています。

読者がこのガイドを興味深く読み、有意義なインスピレーションを得られることを、共著者とともに願っています。

**Tom A. Rüsen**

ヴィッテン、2022年3月

# 1 | はじめに： 家族戦略構築のための ヴィッテンモデル

**多**世代にわたって続くビジネスを営む家族、ビジネスファミリーは皆、明示的または暗黙的に「家族戦略」を持っています。あらゆるビジネスファミリーが、指導原則や暗黙の期待のみであれば、少なくとも基本的な家族戦略を持っています。家族のメンバーは、家族戦略の問題に対する自分たちのアプローチは自明のことであると思込みがちです。他の可能性に直面して初めて、彼らは、長い時間をかけて作り上げられた、共通のビジネスに関する共通の価値観、考え、指導原則が、家族という共同体を形成していることを理解します。<sup>1</sup>

このWIFU実践ガイドでは、ビジネスファミリーが家族戦略を構築するのに役立つプロセスモデルを提示していきます。この家族戦略構築のためのヴィッテンモデルは、このテーマに関するWIFUの20年以上にわたる研究の成果をまとめたもので、一般的な疑問や実践上の問題についても触れています。<sup>2</sup>

ヴィッテンモデルは、ビジネスファミリーのメンバーが家族戦略を構築する際には、将来の組織、株主、家族の問題に取り組むことが有用であるという前提に基づいています。これには、アイデンティティ、定義、理解に関する多くの質問が含まれます。家族の長は、ビジネスの理解、伝統の扱い、家族の定義、配当金の支払い、または役員任命について議論し始めると、最初はスズメバチの巣を突いているような気持ちになるかもしれません。

ただし往々にして、こうしたプロセスは家族を強くします。メンバーは、お互いの類似している点、異なっている点をよりよく知り、経営に関する共通の理解を深め、対立を予測して対処することを学ぶことができるようになります。紛争は、多くの場合、人物の成熟と成長のプロセスとして認識されます。

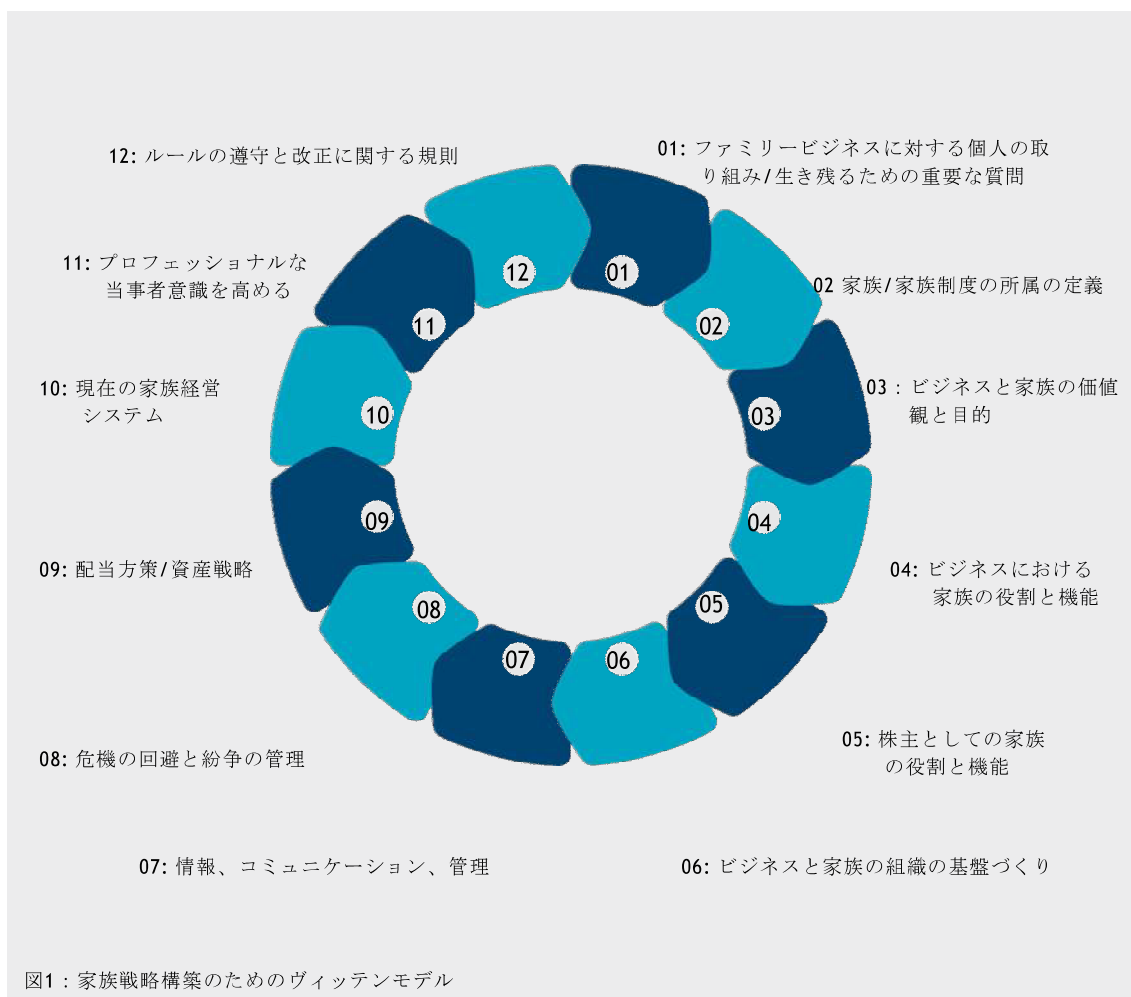
<sup>1</sup>Fletcher 他 (2012年)

<sup>2</sup>この実践ガイドに、優れた感性、一貫性、知識によって貢献してくださったMonika Nadler氏に感謝の意を表します。

## 2 | 12のステップ

以下に示したヴィッテンの家族戦略開発モデルは、確立された家族マネジメントシステム、家族の構成およびルールのおよび多世代にわたるビジネスファミリーに関する著者の経験に基づいたものです。このモデルは、WIFUの研究プロジェクトによって導き出されたもので、過去10年間のドイツの歴史ある大規模なファミリービジネス50社<sup>3</sup>の分析、ワークグループの一部として、最大かつ最も重要なドイツ語圏のファミリービジネスのいくつかにおけるファミリーガバナンス構造の長年にわたる調査などが含まれています。<sup>4</sup>

この研究の結果を考察した結果生まれたのが、12のトピックからなるヴィッテンモデルです（図1参照）。各構成要素は、ビジネスファミリーが答えを出さなければならない重要な課題に関するものです。これらのトピックに番号順に取り組む必要はないですが、まず基本的な質問に対して答えを出し、次により詳細な問題に移り、最後に協力関係を組織していくことを推奨します。



<sup>3</sup>Schlippe 他（2011年）を参照のこと。

<sup>4</sup> FSAGプロジェクト（複数世代にわたる家族戦略）は、Schlippe 他（2017年）に記述されています。

## トピック1： ファミリービジネスへのコミットメント

### 最

初のトピックでは、ビジネスと起業家精神に対する家族の基本的なスタンスについて説明します。この最初のステップでは、ビジネスが家族にとって、そしてビジネスにとって家族が、どのような意味を持つのかを意味するのかを理解することが目的となります。

まず、家族は次のことについて考えてみる必要があります。

- ・ 現在の状況
- ・ ビジネスの将来の方向性に関する現時点での考え
- ・ ビジネスファミリーの役割と機能
- ・ 過去、現在、未来のメンタルモデルの評価<sup>5</sup>

このステップは、プロセスとして非常に重要です。というのも、これによってファミリービジネスに対する株主一族のスタンスや、プロセスに関わるさまざまな世代やメンバーがビジネスとの関係をどのように見ているかを見極められるからです。また、ビジネスの歴史や、家族とビジネスの間の関係の歴史を振り返るのにも役立つでしょう。これについては、古い記録のほか、年長の株主が良い情報源となることもあるでしょう。

家族内（世代間、分家間など）の考えにばらつきがある場合、プロセスのこの段階ですで見え始めていることがあります。この段階で、家族やグループの間に立場の対立や考えのばらつきがあることが明らかになった場合は、プロセスを一旦中断して、

これらの違いや対立する点を解決すると良いでしょう。ビジネスファミリーの紛争が公然のものとなることはほとんどないことから、紛争が初期段階で解決されるのはごく普通のことです。これは、ソリューションを見つけるための重要なステップです。

この最初のトピックに取り組むとき、プロセスの結果がどの程度現実に即していて、拘束力を持つものであるべきかという疑問が生じるでしょう。誰もが確立されたルールを守り、定められた家憲に従うべきなのでしょうか。ここでは、家族による1回の違反や繰り返しの違反をどのように扱うかを検討すると良いでしょう。作成された家族文書の効果を考えることは、参加者がその内容をどの程度真剣に扱うつもりであるかを明確にするのに役立ちます。

この最初のトピックが、家族戦略の考察の基礎を築くものであることは明らかです。この段階で見つかったソリューションは、プロセスの最後に再評価し、検証する必要がある場合があります。家族戦略を策定する過程で参加する家族に起こる変化は、新しい立場や考え方を生み出すかもしれません。

#### トピック1の具体的な質問：

- ・ ファミリービジネスについて考えるとき、私たちは何を思い浮かべるか。
- ・ 次世代の家族のために、どのような方向にビジネスを進めていきたいと思っているか。
- ・ ビジネスファミリーの中で、お互いに対する私たちのスタンスはどのようなもので、私たちは自分たちをどのように見ているか。
- ・ 私たちが守っていると感じるモットーや指針はあるか。
- ・ 家族戦略マネジメントの現状をどのように評価するか。
- ・ 今後、どのような変化が必要だと思うか。

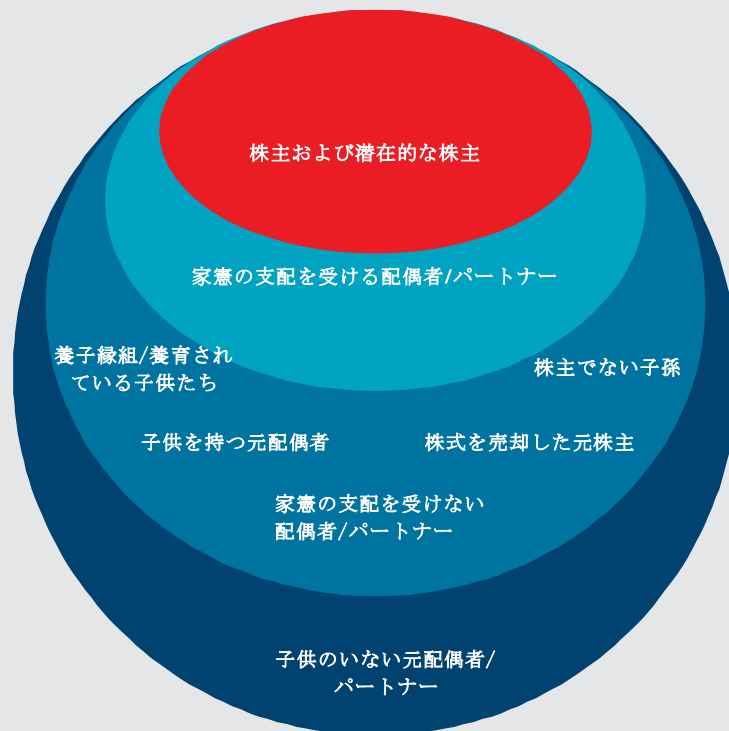
<sup>5</sup> これはビジネスファミリーが、ファミリービジネスとの関係において自身をどのように見ているかを意味します。詳細については、Rusenet 他 (2019年b) を参照。

## トピック2： 家族の定義

**基**本的な導入を終えて、次のステップは家族の定義についてですが、そこではコア間の分割を定義する必要があります導入部分に続くこのステップでは家族の定義について考えます。ここでは、

「中核ファミリー」と「大ファミリー」との区別、ビジネスファミリーのメンバーの条件、および株主になるための要件を定義する必要があります。

次の図は、これらの区分について共通の理解を得るために、この時点で家族が話し合うべきさまざまな区別を示したものです。



**株主家族：**  
株主および潜在株主（株主契約による）

**ビジネスファミリー：**  
株主ファミリー+家憲の支配を受ける配偶者/パートナー

**大ファミリー：**  
ビジネスファミリー+株主でない子孫。株を売却した元株主。家憲の支配を受けない配偶者/パートナー。養子縁組/養育されている子供たち。子供を持つ元配偶者

**拡大ファミリー：**  
大ファミリー+子供のいない元配偶者。かつてのパートナー

図2：ビジネスファミリー内の構造と区分（Rüsen、2014年）



また、家族の将来の海外居住や、ドイツの法律の範囲外での結婚が引き起こす影響についても議論する必要があります。

#### 関連する質問：

- 私たちにとって家族とは何を意味するか。家族といえば、私たちは何を思い浮かべるか。
- 厳密に言って誰がビジネスファミリーの一員であり、誰が株主であるか。
- 誰を「大家族」の一員とみなし、誰を含めるべきか。
- ドイツ国外での結婚や居住についての計画はあるか。

この段階ですでに家族の考え方がそれぞれ異なっている可能性があります。伝統的な株主契約は血統の観点から考えられることが多く、旧来の社会的規範、つまり「嫡出で生まれた生物学的子孫のみが株主になれる」という考え方に基づいています。しかし、これらの問題に対する社会の認識は大きく変化しています。

#### 養子縁組に対するスタンス

養子縁組の問題には特別に考慮する必要があります。その代わりに、養子が株主として認められる条件について紛争が発生することがあります。多くの家族にとって、養子が家族の価値観を十分に理解し、それを共有することが重要です。これは、養子が株主になる前に、少なくとも10年間家族と共に過ごすことで示されるかもしれない。こうした子供を養子にする人の年齢だけでなく、養子にされた人の年齢も議論になる可能性があります。

#### 配偶者/パートナーに対するスタンス

配偶者やパートナーに対するスタンスは依然として重要であり、このような追加される家族メンバーに期待される役割については、活発な議論が起きることがよくあります。彼らは、中核ファミリーとビジネスファミリーおよび株主ファミリーの違いを例示するものです。過去には、これらの人々はサポート的な役割を務めていましたが、彼らをより組織に参加させる傾向が高まっています。配偶者が株式やファミリーや監督組織でのポジションを与えられるケースは増加しています。ビジネスファミリーの役割能力は、オリジナルの株主やその子孫の血統だけでは確保できず、配偶者が次世代に教育を与え、価値観を浸透させるための鍵となることがますます明らかになってきています。多くのビジネスファミリーは、彼らを排除しながら、ビジネスファミリーの信念に従った子育てに前向きな姿勢をとることを期待することは、持続可能でも機能的でもないと考えています。

#### 中心的質問：

- 配偶者/パートナーは株主になったり、家族の組織や監督組織での一定の地位に就いたりすることができるか。また、別居や死亡はこれにどのように影響するか。
- 彼らはビジネスに参加できるか（そしてどのような制限があるか）。
- パートナー関係はどのようなタイミングで認識されなければならないか、その関係は結婚と同等か。
- 同性のパートナー関係はどのように考えられているか。
- 婚姻によって生まれた子供はどのように扱われるべきか。こうした子供たちは直系の血統に加えられるべきか。

これらは「正しい」か「間違っている」かを判断するカテゴリーではありません。多くのビジネスファミリーは、このような質問に対して非常にリベラルな対応をしますが、血のつながらない関係やパートナー関係の人物には、株式や意思決定機関の地位を与えないという判断を下すところも存在します。すべてのビジネスファミリーは、この質問について自分たちで答えを出す必要がありますが、少なくともすべての株主活動から配偶者やパートナーを排除することの代償については、考慮するべきでしょう。

### 「ドロップアウト」に対するスタンス

株式を売却した家族メンバーはどのように扱われるべきでしょうか。彼らはビジネスファミリーのメンバーであり続けるのでしょうか、それともビジネスを離れるときにそのメンバーシップは完全に終わるのでしょうか。ビジネスファミリーと中核ファミリーの間には密接な関係があるため、株式の売却は家族内で大きな摩擦を引き起こす可能性があります。したがって、売却については事前に十分な話し合いをすることが必要でしょう。

#### 中心的質問：

- ビジネスファミリーは、ビジネスから離れることを決めたメンバーをどのように扱うか。
- 株式を売却したメンバーとその子孫はどの家族カテゴリーに属するか。
- 売却後、彼らはどの程度の活動に参加できるのか。

この章の質問は、ビジネスファミリー内の人間関係のデリケートな領域に影響を与えるため、細心の注意を払う必要があります。

## トピック 3： ビジネスと家族の価値観と目的

3 番目のトピックでは、家族にとって重要な価値

観を定義し、ビジネスに対する家族の期待と要件の基盤を形成します。

家族は多くの場合、その価値観（または少なくともそのほとんど）をビジネスにも適用したいと考えています。このパートで定義されているビジネスファミリーの価値基盤は、他のプロセスのカギとなります。この基盤の上で、ビジネスファミリーは、ビジネスの運営的、戦略的目標と、そのメンバーが対外的および内部的に、そしてお互いに対して行動する際の衝突を避けるバリアを策定します。役員や家族の意思決定や行動は、すべてこれらの定式化された価値観と目的に基づいたものでなければなりません。<sup>6</sup>

価値観を策定することはその一部であるが、家族メンバーがそれを実現する具体的な方法をどのように理解しているかを評価しなければ、これらの価値観は効果を失う危険性があります。たとえば、多くの家憲に見られる条項として、次のようなものがあります。

「ビジネスのニーズは株主家族のニーズよりも優先され、株主家族コミュニティのニーズは個人のニーズよりも優先される...」

これらの価値観は、「適切」（あるいは不適切）と解釈されるかもしれないし、ある家族にとっては、それがビジネスの利益にならない場合、例えば、ビジネスの幹部のポジションや、特別な配当を要求したりする場合、家族は特別な特権を求めることを許可しないことを意味するかもしれ

<sup>6</sup> 家族戦略プロセスに対して定義された基本的スタンスの要素を、プロセスが完了した後に、既存の法的契約にどのように組み込むかを決めることが重要です。詳細については、トピック12を参照のこと。

ません。ビジネスの運営または管理への影響の観点から価値観を定義することは特に重要です。家憲にあいまいな表現で価値観を盛り込むことは逆効果となる場合があります。家族メンバーがこれらを自分の好きなように解釈する可能性があるからです。

価値観は、観察可能な結果や行動とリンクするようになる必要があります。「私たちが価値Xを実践しているか否かを、家族以外の人々でもわかるようにするにはどうするか」という質問を使ってみるとよいでしょう。ビジネスファミリーの価値観の議論の例を以下の図3に示す。

1. **個人の自由**：家族全員が自分の好きなように生きることを許可する。この自由には、ルールや価値観を尊重し、ビジネスを守ることが含まれる。
2. **透明性**：ビジネスに関する情報や意思決定、家族に関する中心的情報をオープンに扱う。
3. **公平性**：バランスの取れたソリューションを模索する。お互いに尊敬と感謝の念を持って対等に接する。
4. **信頼性**：約束を守る。
5. **客観性**：物事を客観的に見るよう努める。紛争は業務として処理する（第三者の専門家の関与を依頼する場合もある）。
6. **信頼**：家族の善意を信じる。
7. **支援と連帯**：どんな状況においても、お互いのことを思い、寄り添う。
8. **全体性**：私たちの価値観、声明、行動を100%支持する。外部への声明は、全体としての意思を反映したものとし、一方内部では、批判的な議論を大切にす。
9. **持続可能性**：行動は短期的な視野に立ったものであってはならず、将来の世代を見据えた目標（「孫のための準備」）を追求する。
10. **寛容**：意見、特性、見解の違いを尊重する。ただしこれは、ルールを破ったり、価値観を疑ったりするという意味ではない。
11. **謙虚さ**：私たちは地に足の着いた家族であり続ける。「富自体には価値がない。それは価値観に基づいて達成されたことの結果である」。
12. **美徳**：他人に対しては、自分がされたいように接する。

図3：ビジネスファミリーの価値観の例（Rüsen, 2014）

トピック3に関する質問には、次のようなものがあります。

- ・家族はどの価値観に共感しているか。私たちにとって重要なことは何か。何が私たちを家族として結びつけているのか。
- ・私たちは家族として、そしてビジネスについて、何を求めているのか。
- ・私たちの価値観を私たちが実践していること、または誰かが実践していないことを、どうやって知ることができるか。

## トピック4： ビジネスにおける家族の役割と機能

このトピックで取り上げる質問は、家族戦略構築のプロセスでの重要な議論につながる質問のうちの一部です。そのプロセスとは、株主ファミリーのメンバーがビジネスの経營業務を遂行できるかどうか、また、そうであればどのような条件下で行うべきかを判断することです。本質的に、これはビジネスファミリーのメンタルモデルを試すものです。このビジネスで働くことへの双方の願望はあるか。それともここで作用するのは、個人の利益のみなのか。この問題に対処するのは早ければ早いほど良いでしょう。家族のあるメンバーがすでにその職に就くことを期待しており、ビジネスで働くことに関する条件や要件についてのみ話し合うのであれば、感情を傷つけずに線を引くことは難しくなります。

### このトピックに関する基本的な質問：

- ビジネスファミリーとして、ビジネスで働く家族に対してどのようなスタンスをとっているか。
- 家族のメンバーがそのビジネスで働くことについて、私たちが、私たち自身（そして私たちの環境）をどう見るかということは重要であるか。

家族のメンバーがビジネスに参加することが望ましいと考える場合は、その仕事に許容される機能とポジションレベルを決定する必要があります。ほとんどのビジネスファミリーでは、ビジネスに永続的に参加できるのは、仮にあったとしても、最高位または最高位の幹部レベルの1人だけです。

これには、ビジネス内で必要なスキルと期待される能力開発の決定、さらにコーチングまたはメンタリングプログラムの導入等が含まれます。メンバーに必要な手順は、後継者世代の代表者がひとつのポジションに固執することがないように、ある程度の柔軟性を持って事前に定めておく必要があります。<sup>7</sup> 家族メンバーの昇進、業績評価、賃金調整、および必要な場合（業績が不十分な場合）は免職については、誰が決定するかを定めておく必要があります。

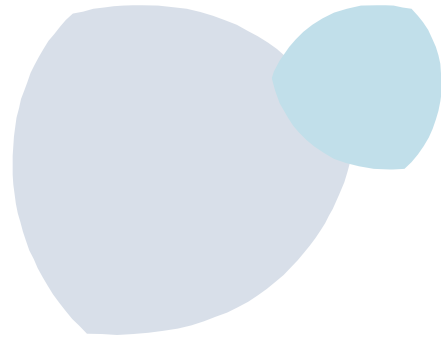
入社条件と必要とされる能力が決定された後（理想的には、そのポジションの要件説明を含む職務記述書を通じて）、株主は、明確に定義された透明性のあるプロセスを確立して、特定のポジションに応募する家族メンバーの能力と適合性を評価しなければなりません。これは、家族メンバーの能力が家族によって評価される場合、その評価プロセスはどれほどしっかりしたものになり得るのかという疑問を呼び起こします。家族は家族に対して客観的になれるのでしょうか、それとも単に自分の判断を信じるのみなのでしょうか。非家族メンバーによって構成される評議会が経營業務への適性を評価するという代替案もありますが、これについては、非家族メンバーが、ファミリービジネスの将来の経営に関する問題についての決定はできないという反対意見がしばしば聞かれます。このような論争はどの家族にでも起こり得ます。

長年にわたるファミリービジネスの歴史は、仕事に関する資格、階層内でのポジション、業績評価などについての決定は、家族が行うべきではないことを示しています。それによって引き起こされる害は、ほぼすべてのビジネスファミリーにおける紛争の主な原因となったり、紛争を悪化させたりするでしょう。

<sup>7</sup> このテーマに関する研究では、これを「後継者の罫」と呼んでいる（Kay, 1996年）。

#### 中心的質問：

- どのレベルで、どのようなキャリアの選択肢で家族のメンバーを受け入れるのか。
- 入社するにはどのような能力が必要か。
- (特に家族以外の候補者と比較して) 適合性やさらなる能力開発について決定を下すのは誰か。
- ビジネス内でうまくいかなかった家族のメンバーをどう扱うべきか。どうすればその人物を、自分たちビジネスファミリーの中にもう一度受け入れることができるか。



以下の図4は、上記の点を示す家憲の抜粋です。

#### 家族メンバーのビジネス参加に対するスタンス

- 家族メンバーのビジネス参加はサポートされるが、それは最上位の2レベル（経営幹部と部門管理者）に限られる。
- 家族および非家族の役員は、選考、業績評価、報酬、および不適切な業績の扱いにおいて平等に扱われる。
- 家族メンバーは、第2レベルより下の事業に可能な限り従事してはならない。
- 家族メンバーが他の家族メンバーについて決定を下す、またはその可能性のある状況があってはならない。これは、ビジネス内のすべてのマネジメントグループと諮問委員会による役員の評価に適用される。そのため、こうした事態に関与するために人事委員会が設立され、株主から特別な権利を与えられている。
- 報酬は家族メンバーも同額とする。
- 家族メンバーは、ビジネスに助言を与える立場やサービスを提供する立場に就いてはならない。
- 学生のインターンシップや休日の仕事は、専門的な当事者意識を育み、後継者がビジネスのヒントと理解を得るのに役立つ有用な手段と見なされているため、歓迎される。そのため、最大6か月の連続したインターンシップが認められる。

図 4：家族メンバーのビジネス参加に対するスタンス（Rüsen, 2014年）

## トピック5： 株主としての家族の役割と機能

この5番目のトピックでは、ビジネスファミリーは、ビジネスのオーナーとしての機能を考慮する必要があります。誰が株主として機能するかを決定した後、これらの考慮事項は、主に会社法によって決定されるオーナー機能を形成するのに役立ちます。

### 基本的な意思決定プロセスの決定

家族としてどのように決断したいのか。この疑問に答えるためには、すでに実践されている意思決定の形態とパターンを検討する必要があります。多くの場合家族は、数十年にもわたってコンセンサスによって決定を下してきたことに大きな誇りを持っています。これは、株主やビジネスファミリーが共に何かを決めたり反対したりするため、強力な効果があります。しかし、コンセンサスを求めるというやり方は、意思決定のスピードを阻害する上、恒久的なソリューションではありません。棄権や反対票は家族の団結の「重大な破壊」とみなされるため、この調和が深刻なまでに損なわれる大きなリスクがあります。しかし、このような強い感情は通常、株主が論争を巻き起こす意見に対処する方法をまだ見つけていないことを示しているにすぎません。特に意思決定プロセスに取り組み、多数意見を決定事項へと進めていくための合意形成手順を導入することは、家族が一方的な合意は幻想であることを認識し、相違点に対処して多数決を受け入れることを学ぶために役立ちます。

#### 中心的質問：

- どの意思決定原則をビジネスファミリーに適用し、どの原則を株主に適用すべきか。
- 意思決定能力を優先してコンセンサスを放棄すべきなのはどのような場合か。
- 家族内で反対票が投じられたり敵対的な議論が交わされたりしたにもかかわらず、外部には満場一致で決められたと発表された決定事項はどれか。

#### • 新株予約権の規制と新株主の受け入れ

相続や贈与によって株式を受け取ることができる人を決定することに加えて、こうした譲渡に最適な時期も決めておく必要があります。各株主がいつ子供に株式を譲渡するか、またはシニア世代の代表者が株式および関連する議決権をいつ手放すかを定めることは有用です。ビジネスファミリーは、少なくとも大まかにでも、あらゆる年齢層と株主が集まり、それぞれの役割において成長することができるよう、一貫したルールを作っておく必要があります。ビジネスファミリーの中には、家憲への署名や、インターンシップや職業訓練を終えること、大学の卒業など、株式を次世代に譲渡するための要件を設けているところもあります。

もうひとつの質問は、新しい株主の統合と、彼らが新しい役割に適応する方法をどのようにして学ぶかということです。したがって、大規模なビジネスファミリーでは、たとえば、チームとして一緒に成長できるよう、グループでセミナーや研修に参加させるなど、さまざまな中核ファミリーに属する新しい株主たちを集め、株主としての新しい役割を教えます。

**関連する質問：**

- ・株式は誰に贈与または遺贈できるか。
- ・子孫が何歳で株主の役割を引き継ぐのが適切であるか。
- ・議決権を行使できる最高年齢は何歳か。
- ・新しい株主が株式を受け取る時に満たさなければならない要件は何か。
- ・新規株主が株主として成長するために、どのような支援が行われるべきか。

**婚姻に関するルール**

従来の相続や譲渡は、ますます新しい形のパートナーシップに取って代わられつつあります。株主間契約では、婚姻やシビルユニオンの契約（婚前契約）が求められることが多いが、実際に契約が結ばれ、遺言書などの契約と両立するかどうかチェックされることはほとんどありません。また、このようなロマンチックとは言えないルールの適切性について、後継世代の代表者としてしっかりした議論が行われることも稀です。しかし、いったん家族のルールに取り入れられると、家族外から加わる新しいメンバーに対するこうした期待は、結婚や恒久的なパートナーシップの確立の前に提示され、話し合われる可能性があります。

**中心的質問：**

- ・婚姻に似た他の形態の共同体が相続権の強制放棄や利益を受けられないことに関する規制を行うには、どのような形式の婚前契約または同等のものが必要か。
- ・こうした契約に署名したくない株主はどうか。
- ・このことについて、若い株主やそのパートナーと話し合うのは誰か。

**ビジネスファミリーの国際化に関する問題への対応**

社会のグローバル化によって、ビジネスファミリーは、株主の役割に重大な結果をもたらす可能性のある問題にさらされています。海外移住、外国人との交際、結婚など、個人の人生における決定は、株主コミュニティ全体に影響を与える可能性があり、家族戦略会議を行って、調整する必要があります。

スイスの元居住地の存在を見過ごし、卒業後に登録を解除するのを忘れた場合、多額の税負担が発生する場合があります。同様に、アメリカでの生活にも、独自の複雑さがあります。<sup>8</sup>国際結婚では、婚前契約や年金の権利に関するルールの調整が必要になる場合があります。海外に住んでいる株主の子供たちは、ドイツ語を全く話せないか、限られた能力しか持っていないことがよくあります。これも見落とされがちな事実です。株主報告のためにこれをどのように扱うべきか、または多言語による株主総会をどのように組織するかについては、検討が必要な問題です。多文化主義を無視したり、ドイツのルーツに固執したりしても、家族の絆が強まることはないでしょう。

**中心的質問：**

- ・海外移住の税務上の影響を処理するための、中心的組織はあるか。
- ・相続や国際結婚の法的影響を評価し、関連する契約書を作成するための、中心的組織はあるか。
- ・ドイツ語を理解できない、または限られた知識しかも持たない株主にどのように情報提供を行うか。どのように株主の共同体を迎え入れるか。

<sup>8</sup> 詳細については、Gräfe & Jeschke（2016年）、Kirchdörfer & Lorz（2013年、2016年）、Layer & ClaB（2014年）を参照されたい。

## 株式の売却と代替可能性に関するルール

もうひとつの重要な問題は、株主グループを去った人物による株式の売却に関することです。過去の契約規則には、多くの場合、この問題に関する家族の内部的なスタンスが反映されています。グループから去ることは、家族共同の遺産に対する「裏切り」とみなされる上、高額な控除と長い支払い期間が、売却をより一層困難なものにします。しかし、多くの法的紛争や裁判所の判決は、そのような契約条項は有効ではない、または完全に有効ではないことを示しています。<sup>9</sup>したがって、売却の意思に対する対応、株式価格の計算モデル、残りの株主がこれらの株式を引き受けるための方法を明確に決めておく必要があります。株式公開による完全な代替可能性の実現から、株式を新しい基金に譲渡することによる代替可能性の排除まで、さまざまな解決策があるでしょう。

### 関連する質問：

- どのような条件（価格、配当方法）で株式を売却することが可能か。
- 株主が株式の売却を行う場合、すべての株式を一度に売却することのみが許されるのか、それとも徐々に売却することも可能であるか。
- 個人株主は株式を引き受けることができるか（その場合、どのような条件で）、または、株式の均等分配は許可されるか。
- どのような条件で家族基金を設立すべきか。

## 非家族株主の扱いに関するルール

このトピックでは、第三者（適切な経営者、資本市場の投資家など）が株主になることが考えられるかどうか、またそれはどのような条件下で考えられるかの判断について考察します。実際には、非家族株主の受け入れは、たとえば、雇用期間中の非家族経営者の「動機付け」として、または必要な資本が入手できない場合の緊急措置として、一時的にのみ認められています。支配する一族においては、株式を永久に放棄することは、仮にあるとしても、存亡にかかわる脅威を排除するためのみ許されます。家族の株式の希薄化を恐れるために、ビジネスの成長が抑制されることすら起きています。<sup>10</sup>

### 中心的質問：

- 家族以外のメンバー（トップマネージャー、従業員、投資家など）が株主になることを許可するか。そうである場合、これらの人々に議決権を与えるべきか。
- 家族以外のメンバーには、一時的にのみ株式所有が許されるか、または恒久的に所有できるか。後者の場合、その株式は相続可能か。

トピック5の質問に答えることにより、両親や祖母のロジックに基づく株主契約の要件が、ビジネスファミリーの現在の実情を反映していないことが明らかになることがよくあります。したがって、家族戦略に取り組むと、ほとんどの場合、株主契約の調整が発生することとなります。

<sup>9</sup> Hennerkes & Kirchdörfer (2008年)、Kirchdörfer & Lorz (2009年) を参照のこと。

<sup>10</sup> Wimmer & Groth (2008年)。



## トピック 6： 組織の基盤づくり

このトピックでは、第三者（適切な経営者、資本市場の投資家など）が株主になることが考えられるかどうか、またそれはどのような条件下で考えられるかの判断について考察します。

11

### ビジネスの諮問機関と監督機関の機能と構成

諮問委員会を導入する理由は多くあります。たとえば、シニア世代が次世代への経営責任移譲を考えているが、同時に戦略ガイド役、相談相手として取締役に残りたいと考えている、などがあります。

家族戦略においては、監督委員会または諮問委員会が果たすべき機能について考える必要があります。諮問委員会は、純粋な代表的な機能を超えて、常に補償的な機能、つまり、ビジネスも家族も実行できない機能を引き受けることとなります。この質問に答えるにあたり、ビジネスファミリーは自身とその能力のギャップを知ることになります。したがって、家族によって経営される企業は、（家族以外のメンバーで構成されている場合でも）外部の機能を利用することのメリットを受け入れず、指示を受けることを嫌って、管理機関に反対する傾向があります。諮問体制、監督体制の設置について合意に至った場合、その構成に関する基本的な質問の答えを考える必要があります。

#### 関連する質問：

- ・ 諮問委員会、監督委員会の設置の賛否についてどんな議論があるか。
- ・ 諮問委員会はどのような機能を持つべきか（主に諮問か、または管理か）。
- ・ 委員会を取り仕切るのは家族以外のメンバーか、または家族メンバーか。
- ・ 家族以外のメンバーを探し、選任するのは誰か。探す際の条件は何か。

こうした機関を初めて設立する場合、株主の頭には、さまざまな不確実な点が浮かび上がってくるでしょう。たとえば諮問会議の委員の任務や能力、適切な報酬、報告書等を通じた経営陣への十分な情報の提供などが考えられます。しかし、最大の問題は、ビジネスと家族の株主の両方のニーズを満たす人物を見つけることにあります。家族の株主はこうした信頼できる人々とどこでどのように出会うことができるかという問題に直面しています（家族の交友関係の輪の中からこの任務の候補者を選ぶのは不適切である）。専門知識を持つ経験豊富な経営者や他のファミリービジネスの非家族経営者、別のファミリー起業家を起用したいという声はしばしば聞かれます。他のメンバーとも建設的な協力関係を築けるそのような人を見つけることが、こうした組織を設立する上での主な課題となります。<sup>12</sup>

<sup>11</sup> このトピックについては多くの出版物がありますが、ここでは家族のダイナミクスに関する問題に関してのみ検討します。広範な文献があるが特に、ビジネスファミリーの詳細に言及したHennerkes & Kirchdörfer (2015年) とKormann (2008年, 2014年) などを推奨します。

<sup>12</sup> 詳細については、Kirchdörfer (2018年) およびObermaier (2019年) を参照のこと。

## 家族委員会の機能と構成

戦略的な事柄や経営上の問題において経営者の相談相手として機能し、家族の声をビジネスに反映させる機関に加えて、家族がおよそ15人を超える場合、家族の連帯と家族戦略の実行を目的とした同様の機関を設立すると有用でしょう。多くのビジネスファミリーでは、この重要な役割は非公式に果たされてきたか、現在も果たされています。通常はひとりの女性が、家族会議への招待を送り、それぞれの株主の懸念に対処し、対立する当事者間の仲裁を行い、若い親戚と休暇を過ごすなどの仕事をしてきました。

ビジネスファミリーの規模が大きくなるにつれて、ビジネスファミリーのいわゆるマネジメントに対する要件も急速に増加し、ただ一人で多くの仕事を、他の責務と並行してこなすことはできなくなっています。このような状態になったら、それは、こうしたタスクや活動を処理、整理するための機関を設置すべき時が訪れたことを意味します。<sup>13</sup>

これらの仕事には、通常、次のものが含まれます。

- ビジネスに近い委員会と、他のビジネスファミリーとの間のコミュニケーションの確立
- ビジネスファミリー内の紛争の仲裁
- 家憲のさらなる開発
- ビジネスに関する家族会議の計画・次世代の青少年の代表者に同行し、職業的な当事者意識開発を目的とした方策の開発、計画、監督を行う
- 家族に加わる配偶者/パートナーを迎え入れる

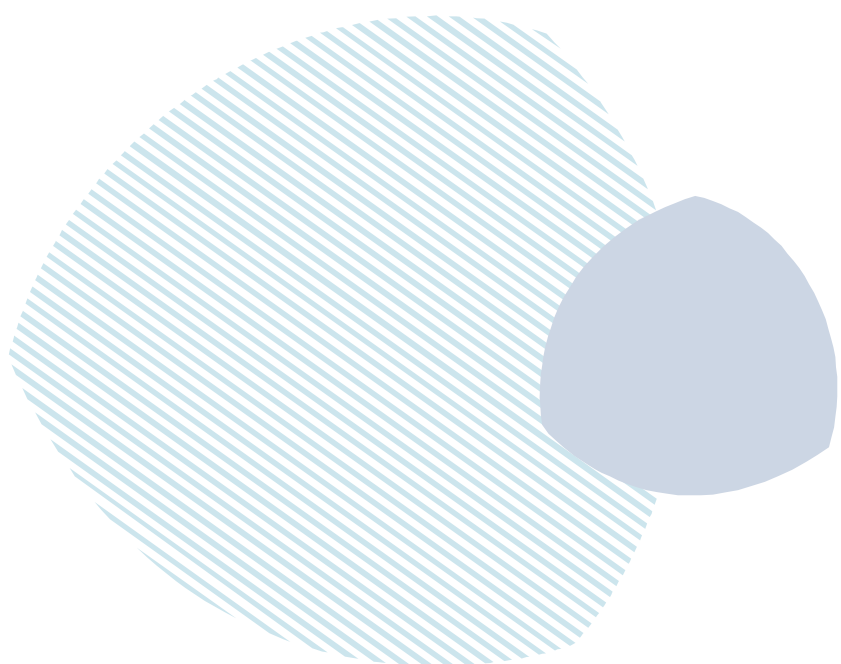
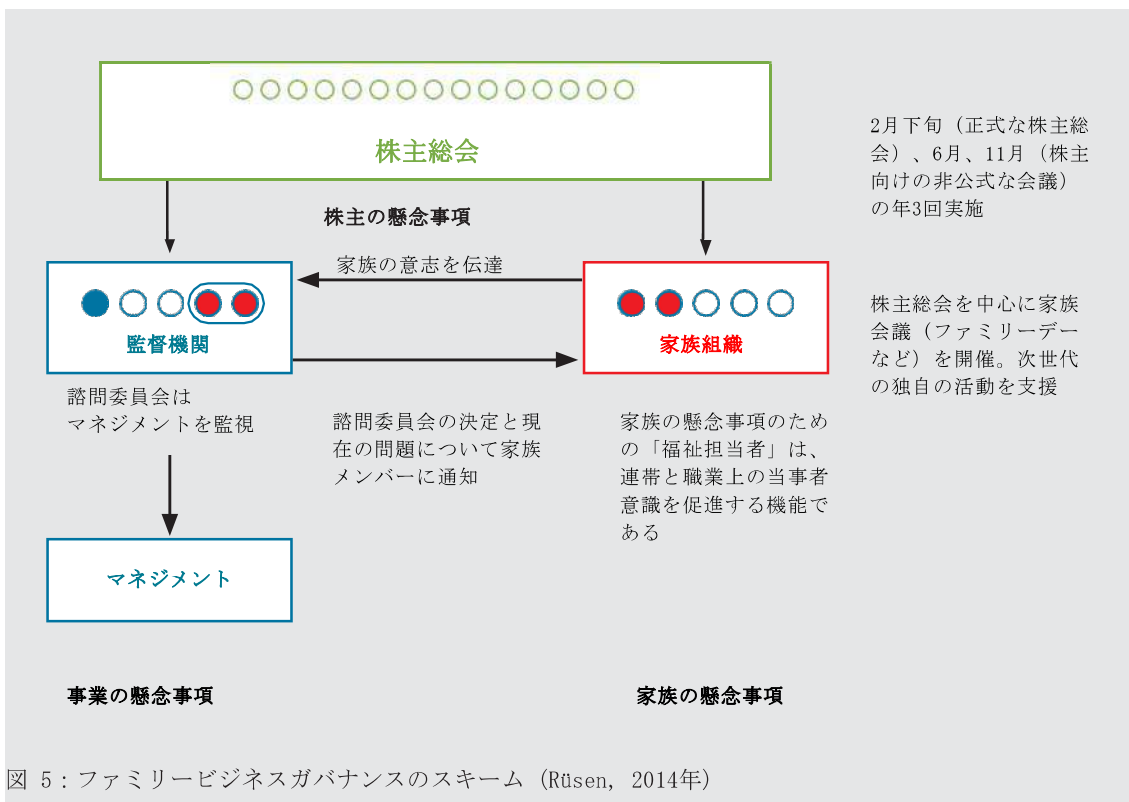
これらの仕事は、少規模の家族では「福祉担当者」が行いますが、規模の大きい家族では、その範囲の広さ、高い重要性のために、通常複数の人で構成される機関が必要となります。この機関は多くの場合「家族委員会」と呼ばれます。この機関は、ビジネスファミリー全体に受け入れられるようにするためには、ファミリーの多様性を代表する必要がある、したがって、株主のシニアおよびジュニア世代の代表者を含めることが推奨されます。ビジネスに携わっていない株主や新しい家族（配偶者/パートナー）からも代表者を選ぶ必要があります。

### 中心的質問：

- 家族委員会/家族代表者はどのような任務を遂行するか。
- 家族委員の選出はどのように行うべきか。
- 家族委員や家族代表者としての仕事に、どのように報酬を与えるべきか。

以下の図5は、ファミリービジネスガバナンスの構造の例を示しています。これは、株主総会が諮問機関（諮問委員会）と家族組織（家族委員会）の代表者を選出する場合です。両機関で活動する2人の委員のつながりにより、情報、質問、希望、動きのフィードバックが行われます。株主の視点から見ると、監督委員会はビジネスの懸念事項を処理し、家族委員会は家族の懸念事項を処理します。

<sup>13</sup> 詳細については、Rüsen & Löhde (2021) を参照のこと。



## トピック7： 情報、コミュニケーション、管理

7 番目のトピックでは、ビジネス、お互い、そして外部に対する家族のコミュニケーションと行動の形態について考えます。

### ビジネスに関する情報交換

情報の整理とビジネス構築に関する伝達は、株主契約に基づく情報提供の義務を超えたものです。この追加の取り組みは、特に株主家族のメンバーをビジネスの重要事項に関与させ、ビジネスへの関心を維持または喚起するために行われます。したがって、実際的なソリューションとしては、単に月次、四半期、半年ごとのレポート作成だけでなく、製品プレゼンテーション、展示会、顧客訪問、ビジネス祝賀会などへの参加や、ビジネスに関わっている家族株主が、興味はあるが直接かかわっていない家族メンバーに対し、現在の展開や状況について説明する電話会議などが挙げられます。さらに、株主がビジネスの展開や詳細事項について質問できる非公式の会議が開催されることもあります。株主総会以外の情報提供の機会は、ビジネスは成長しているが、ビジネスに参加しているメンバーの数が減少している家族にとって特に重要です。

### 家族に関する情報とコミュニケーション

大規模な家族では、多く存在する個々の家の最新情報を知らせるため、家族新聞や家族内オンラインポータル（家族イントラネット）が使用されます。特に世界中に散らばる家族にとって、これらのコミュニケーション手段は、距離のために家族メンバー同士が連絡を取らなくなってしまうことを防ぐ効果を持ちます。個人の、特に安全なソ

ーシャルメディアチャネルや特定の家族アプリは、家族の連帯が弱まるのを防ぐ簡単な方法の1つです。

### コミュニケーションのルール

多くのビジネスファミリーは、すでに知っている家族とのコミュニケーション方法以外のコミュニケーション形式を見つけるのが難しいと感じています。実際には、ビジネスや株主問題のコンテキストでも、中核ファミリーと同様の形式が使用されており、ここでは「非抑制的コミュニケーション」が多く見られ、その状態が許容されています。しかし、家族のコンテキストでは許容されることが、ビジネスファミリーのコンテキストでは意思決定を妨げてしまうかもしれません。したがって、ビジネスファミリーにおける株主間の話し合いでは、意思決定のコミュニケーションへの道を開く具体的なコミュニケーションルールを策定する必要があります。

#### トピック7の中心的質問：

- ・ファミリービジネスに関するどの情報を、どの家族メンバーに、どのくらいの頻度で提供すべきか。
- ・ファミリービジネスの発展に関する、株主間の（株主総会以外の）非公式な意見交換はどのような形で行われるべきか。
- ・家族内部のコミュニケーションはどのように整理されるべきか（誰が責任を持つか、どのソフトウェアを使うべきか）。
- ・ビジネスファミリー内で適用すべき「コミュニケーションの黄金律」とはどんなことか。
- ・公共の場に向けてのコミュニケーション（ビジネス上の祝賀会、ソーシャルメディアなど）には、どのようなルールを適用する必要があるか。

以下に挙げる、ビジネスファミリー内のコミュニケーションのルールに関する家憲の例は、上記の問題を示したものであります。

1. 全員が自分の感情、考え、認識を表現する権利を持つ。
2. 難しいテーマにおいては、問題の説明と解決策の提案に務めること。
3. 罪の告発は避ける。
4. 全員が難しいテーマに取り組む権利と義務を持つ。
5. 全員が、望むポイントで議論を中断する権利を持つが、解決のための建設的な提案を見つけるのを助ける義務もある。やむを得ない理由で議論から降りた者は、次の機会にこのテーマに対処する責任を持つ。
6. すべての意見は貴重であるため、すべての参加者は他の参加者の話を中断してはならず、話し終わるのを待たなければならない。互いに公平に接し、攻撃的な言葉を使わないようにすること。私たちは、ローゼンバーグの「非暴力コミュニケーション」の原則に倣す。
7. 議論されたテーマについては自分の内に留めておき、自分の経験や感情については配偶者に話すこと。私たちは、他の関係者（諮問委員会、経営陣など）にいつ、どのように通知するかを共に話し合っ決定する。
8. 対立につながる可能性のあるメールは一晚寝かせてよく考えてから送ること。メールの受信者は吟味し、むやみにCCやBCCを使って送信しない。
9. 話し合いや家族会議の間は携帯電話の電源を切ること。
10. すべての家族メンバー、特に家族委員は、合意された規則に従うことを他者に喚起する。

図 6：ビジネスファミリー内のコミュニケーションに関するルール（Rüsen, 2014年）

ビジネスファミリーがこのようなビジネスライクなやり方を利用するのは有益かもしれませんが、互いに対する接し方を規制することで、親近感が失われると感じられることもあるでしょう。しかし、家族が機能性を維持するには、組織化されたユニットとして機能する必要があるでしょう。<sup>14</sup>

## 公の場への露出

ビジネスファミリーは、ほぼ必然的に世間の注目を集めることとなります。対外対策のルールを設定しておくことは、マスコミから被る不愉快な経験や嫉妬を避けるために重要です。特定の同意を作成しておくことで、特にビジネス状の深刻な状況（たとえば、従業員を解雇したり、製品の損傷を修正したりする必要がある場合）において、コミュニケーションマネジメントのための先を見越した対応が可能となります。

これらには、ビジネスに関する株主へのすべての要求をコメントなしで経営陣に転送することを要求するなどの問題が含まれます。

その他の規制は、ビジネス、インターンシップ中、ビジネスイベントでの家族メンバーの公的な場でのふるまいを対象としています。適切な敬語の形や、ビジネス内でどの程度親しい関係を許容するかを定めておく必要があります。最近ますます重要性を帯びているのは、ソーシャルメディア（Facebook、LinkedIn、Instagramなど）への露出とこうした場所での行動の問題です。本人がきまり悪い思いをする可能性があるだけでなく、スパイ活動や犯罪の標的になるなどの大きなリスクがあります。

<sup>14</sup> Schlippe et al. (2017年) を参照のこと。

## トピック 8 : 危機の回避と紛争の管理

8番目のトピックは、起こりうる最悪の結果について考える。家族戦略を構築する際に、その「予行演習」を行っておこうというアイデアです。そのため、家族メンバーが病気や死亡で参加できない場合や、株主間の対立などの緊急時の対応方法やルールを定める必要があります。最悪のシナリオテストあるいは家族のストレステストは、ビジネスファミリーの協力と連帯を管理するプロセスのギャップを明らかにするのに役立ちます。これらのトピックは、長らくタブーとされてきた事柄に関わる人が多いため、特別な配慮と健全な判断力が求められます。

### 紛争回避のためのルール

家族が紛争にどのように対処したいのか、あるいはどのレベルで紛争を処理すべきか、または第三者の援助を得て対処すべきかは、このステージで決定されるべきであります。これには、たとえば、家族メンバーが傷ついたり侮辱されたりしたと感じた状況にどのように対処すべきかについて、行動規範を作成しておくことが含まれます。トピック7で示したように、紛争がエスカレートするのを防ぐために家族全員が守るべき行動規範と「非抑制的な家族のコミュニケーション」を定める必要があります。例えば、よく知られた48時間ルール（紛争はこの時間内に親しい人に報告しなければならない）は、問題に対処すると同時に、状況をさらに悪化させる可能性のある紛争に関与する人々との対立を防ぐ効果もあります。事件の重大性によっては、家族の内外から仲裁者を選び、問題の処理をしてもらう必要があります。

### 紛争マネジメントに関する一般的な質問：

- 紛争が発生した場合、家族内で何をすべきか。
- 紛争マネジメントのための、家族外からの支援にはどんな選択肢があるか。
- 紛争事項に関する意思決定権限は、ある程度の上申の後、家族以外の第三者（諮問委員会、仲裁機関など）に委任されるべきか。

その他のトピックとして、紛争が発生した場合の、家族以外の第三者への特別な権利の委任があります。特別な権利とは、経営トップの特定の意思決定権や株主の個人の権利をいいます。ビジネス内における、または株主によつての意思決定能力は、紛争にかかわらず維持されなければなりません。したがって、株主は、紛争に加わることで将来の存在を危うくするのではなく、ビジネスの利益のために議決権を一時的に第三者（監督委員会の非家族メンバーなど）に譲渡することに同意します。法的に有効にするためには、こうした考慮事項をそれぞれの契約に含める必要があります。

### 危機の回避

このパートでは、病気や死亡などの理由で家族メンバーが参加できないことで起こる変化と、必要な法的保護措置が講じられているかどうかについて、体系的な考察を提案していきます。実際、あらゆるビジネスファミリーが陥る可能性があり、まったく規制されていない状況がまだ存在します。<sup>15</sup>

監督機関や管理機関を持たないファミリービジネス、「家長」を中心とするファミリービジネスには、緊急時にマネジメントを行うための機能的代替手段が存在しません。

#### 危機回避に関する質問：

- ・ 家族の長が不在の場合、株主の意思決定能力はどのように確保されるか。
- ・ 誰が中央のパスワードと意思決定権を持ち、誰が一時的にこれらを引き継ぐことができるか。
- ・ すべての法的情報と連絡先情報を一元管理した「緊急用キット」のようなものはあるか。

危機回避や家族内のリスク管理を考慮すると、通常、「緊急用キット」のようなものを作っておくことが望ましいでしょう。中には、すべての重要な法的文書（定款、諮問委員会規則、相続契約、婚前契約、遺言書など）、連絡すべき人物や信頼できる重要人物の氏名と連絡先情報、重要な資産、保険契約、パスワード、アクセスコード、鍵の場所などの概要などの情報を保管しておきます。

### トピック9： 配当ポリシーと資産戦略

このトピックでは、既存の共同資産の構造と（想定される）多様化について検討していきます。したがって、ビジネスの配当ポリシーについて議論する必要があります。

### ビジネスに付随する財産に対するスタンス

事業に付随し、利益によって生み出される資産、および家族のすべての資産に対する家族の基本的なスタンスを、まずは決定しなければなりません。前の世代が生み出した財産は、大きな不確実性を引き起こす可能性が高く、タブーとして扱われる可能性さえあります。特に、ビジネスで得た収益の大部分が再投資され、成長やイノベーションの資金として充てられるビジネスファミリーにおいては、シニア世代は多くの場合、次世代を「甘やかし」、起業家としての野心を「過剰な」富を与えることでつぶしてしまうことを懸念します。そして多くの場合子孫は、先代たちが蓄積した莫大な富をどのように使って「よいのか」について確信が持てません。

財産に関する家族戦略の議論の主な課題は、財産の維持や財産に関する教育に関して以前に合意されたメッセージをさらに突き詰めることであり、これによって、中核ファミリーとさまざまな分家間で異なる基準がすぐに明らかになる可能性があります。その後の議論は、個々の状況に大きく影響する可能性があるため、非常に重要です。

#### このトピックの基本的な質問：

- ・ 所有権と財産は何を意味しているか。ビジネスの財産は私/私たちのものか。それとも私たちは単に次世代のための財産の管理者であるか。
- ・ ビジネスが所有していない共同資産（不動産、株式ポートフォリオ、他社の株式など）はどのように取り扱うべきか。
- ・ 個人の資産管理とそれに伴うライフスタイルの変化によって、各人にはどのようなことが可能となるのか。

## 配当の範囲と扱い

配当はデリケートなトピックであり、配当は株主のファイナンスニーズに影響を与えるものですが、ビジネスのファイナンスニーズとは相反するものです。利用可能な資産の範囲、構成、および形態によっては、各メンバーが配当によって満たされることを期待している金融的または年金的ニーズを、明確にすることが役立つこともあるでしょう。定期的な配当の期待が、株主家族にとって「基本所得」として受け入れられるものであるかどうかも決定する必要があります。株主家族のメンバーがこれを永久株主会員の中心的な条件と見なす場合、ビジネスの資本の必要性が高まったり、損失を被ったりした場合に、こうした支払いをどのように行うかも決定する必要があります。特にビジネスが危機的状況に陥っている場合、特定の株主が自分の生活を維持するために資本を清算しなければならないとすれば、それは重大な問題です。これは他の株主からは非常に悪い行為とみなされ、状況がきわめて悪化することになります。<sup>16</sup>

### 中心的質問：

- ・家族として、配当と事業成長のための資金調達のバランスについてどのようなスタンスをとっているか。
- ・配当金の額は、誰によってどのように決定されるか。
- ・配当金はどのような形で融資としてビジネスに提供されるか。また、配当金がどのように扱われるかについての期待はあるか。

## ビジネスに付随しない財産の管理

利用可能な資産の扱いを議論する際には、家族が各株主に自分の資産を管理することを許可するか、またはこれらの資産も共同で投資するかについても決定する必要があります。家族メンバー全員のための共同資産管理（ファミリーオフィスなど）を確立することで、家族内の絆が強化されます。またビジネスファミリーのメンバーは、資産保有者が損害を被る可能性のある構造から守られ、専門的な保護を受けられることのメリットを認識することができます。

この点に関して考慮すべきもうひとつの事項は、資産の分散です。ビジネスファミリーの初期の世代では、すべてではないにしても、家族の財産のほとんどがビジネスに付随するものとなります。このスタンスは、実際、ビジネスの内部資金調達を強化することが多いものの、ビジネスの危機、贈与税や相続税、非平等主義的な後継者計画、またはビジネスの救済やビジネスを離れる家族への和解金の支払いに使用される株主グループの調整のための代替の資金調達手段を残すことはめったにありません。

下の図7は、財産の形態、各「領域」の構成要素、および各財産の構成要素に対する家族の内部スタンスに関する、ビジネスファミリーの考慮事項の例を示しています。

<sup>16</sup> 詳細については、Rüsen（2008年）を参照のこと。



## ビジネスファミリーの財産のタイプ別分類

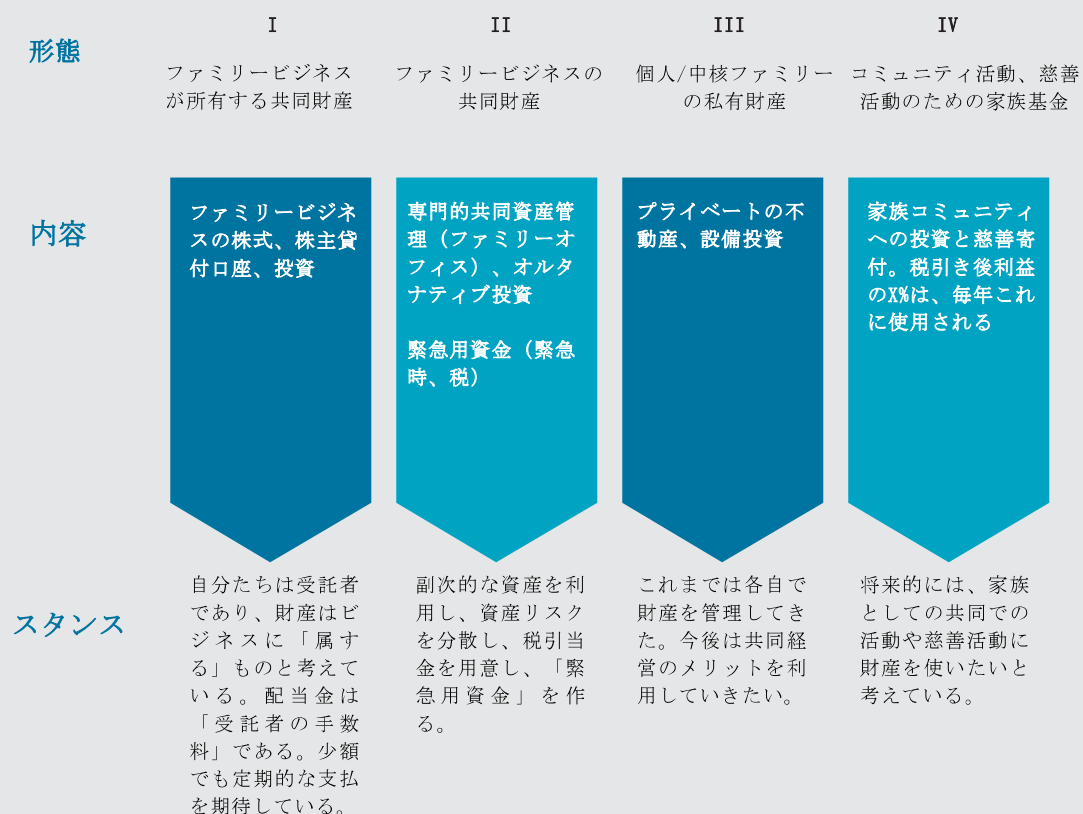


図 7 : 財産の構成要素の形態、内容、スタンスの概略図 (Rüsen, 2014年)

## トピック10： 現在の家族マネジメントシステム

このトピックでは、このプロセス中に構築されたアプローチとアイデアに基づいて、家族内のコミュニケーション、絆、連帯に関する取り組みをさらに具体化し、制度としてまとめ、家族マネジメントシステムを形成していきます。ビジネスファミリーは今後、このための活動の日程を定め、ルールと手順を固めていく必要があります。まだ明確でない場合は、その時点で、家族のメンバーがカレンダーにどれだけの自由な時間を残しておくべきか、そして各アイデアの実現にどれだけの詳細な作業が必要かは明らかになるでしょう。

### 典型的な質問：

- これまで家族はどのようにマネジメントされてきたのか、そして今後は家族戦略に基づいて家族をどのようにマネジメントすべきなのか。
- 効果的で長く維持される家憲とはどのようなものか。どのような家憲には修正が必要か。そして修正はどのようにすべきか。
- 株主総会以外に会議は何回開催すべきか。

効果が期待される規則の例として、家族の日の設定と家族カレンダーの作成を以下に示す。

### 家族の日

家族の日の主な目的は、ビジネスファミリーを感情的に盛り上げることです。普段は定期的に会うことのない人たち同士が、お互いの人生計画や考え方、長所や短所などを知る機会となるでしょう。お互いに共感がほとんど得られない場合でも、彼らは他のメンバーに何を期待できるかを知るこ

とができ、期待についての精度は高まります。

年に一度の株主総会での集まりは、この相互の期待を構築する機会としては十分とは言えません。ビジネスのコンテキストにおけるルールや、しっかりと築き上げられた家憲は、私的な団結によって感情的に強化されることによってはじめて効果を発揮します。家族の日（旅行、プレゼンテーション、社内視察など）の体験を共有することで家族の豊かな歴史づくりを行うほか、家族がビジネスファミリーの歴史と価値観を共に体験し、継続していくことも重要です。

家族の日の一番の目的は、家族間の絆、期待、信頼の構築であるものの、もうひとつの目的はビジネスです。家族の日は、家族とビジネスのつながりを維持するために不可欠です。家族メンバーが生産現場、技術、製品、戦略的課題に精通し、従業員や経営幹部との関係を築くために家族の日を利用することができるし、またそうすべきでもあります。

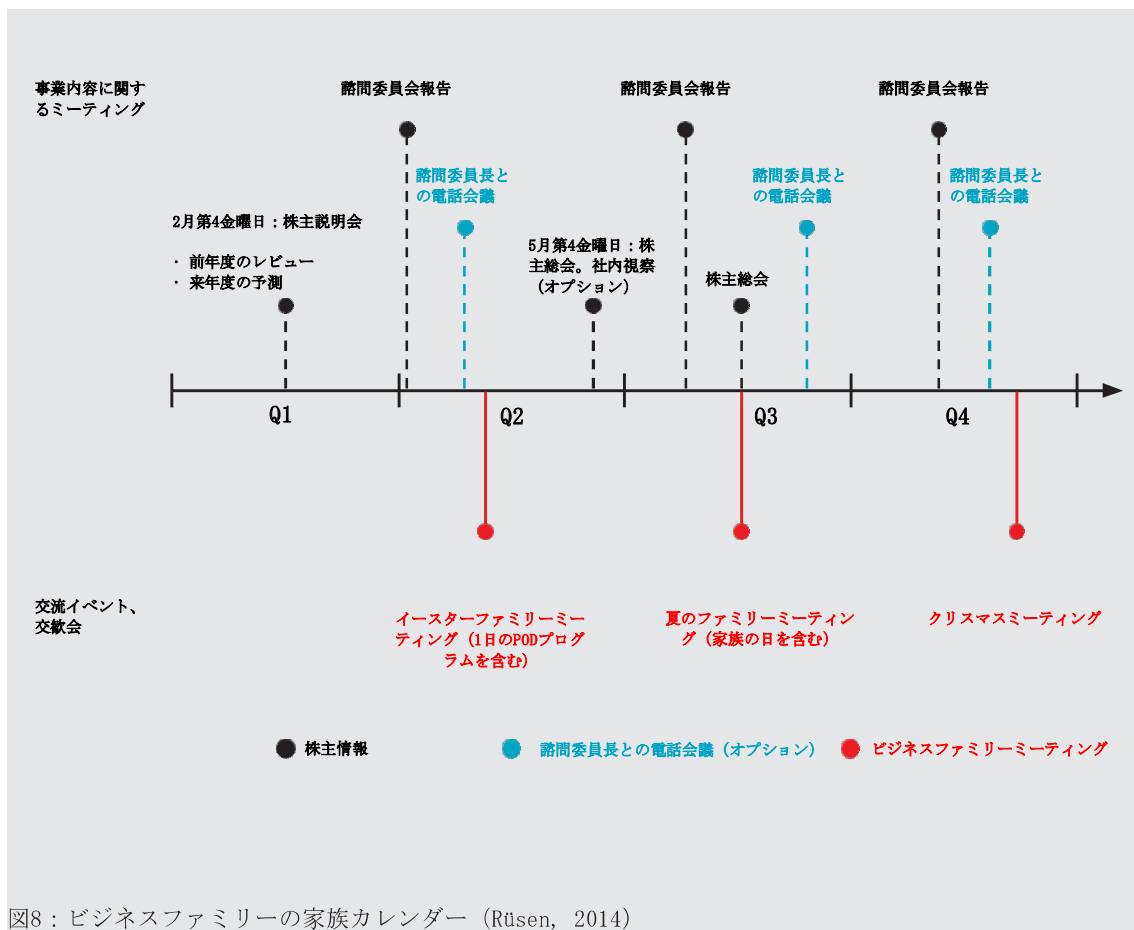
家族の日を計画する際に繰り返し問題となるのは、誰が参加すべきかということです。株主は別として、誰が家族の日に参加でき、誰が除外されるべきでしょうか。この問いは、家族内の分裂を露呈させる可能性があります。家族の日は、株主総会よりも参加枠を緩やかにすることができます。配偶者、パートナー、子供をファミリービジネスの世界に触れさせることが可能です。

### 家族カレンダー

家族の日に加えて、家族カレンダーの作成も重要な要素です。すべての家族の活動を事前にスケジュールし、メンバー全員に通知することを目的とします。ビジネスファミリーでは、家族の行事のスケジュール設定が大雑把なために、計画がうまくいかないということがしばしば起こります。

トレーニング、インターンシップ、ファミリーフェアの応募締め切りが守られなかったり、休日の計画を立てる際に、すでに定められている家族の日を見落としてしまったりします。常に最新の状

態に保たれた家族カレンダーを用意することで、すべての家族メンバーに、ビジネスファミリーの活動（株主情報イベントも含む）の概要を知らせます（次の家族カレンダーのサンプルを参照のこと）。



## トピック11： プロフェッショナルな当事者意識を高める

これまで述べてきたすべてのルールや機関が継続的に機能するようにするためには、有能な株主が不可欠です。このトピックでは、プロフェッショナルな当事者意識を確立し、維持するための独自のトレーニングおよび、さらなる教育プログラムの構築について考えます。ここで定義される内容（POD：プロフェッショナル・オーナーシップ・デベロップメント）の実施は、家族戦略の策定プロセスを完了した後、現在ではないが事業に関心のあるファミリー株主がいる場合、確立されたファミリーマネジメントシステムの中心的なタスクの1つとなります。<sup>17</sup>

有能な株主の研修とさらなる教育のためのプログラムを確立する範囲は、将来責任を負う株主のコミットメントと仕事への準備、以前の教育アプローチ、およびトレーニングに強く関連しています。したがって、このタスクは、すべての中核ファミリー内の教育活動の基本的な部分となります。

### PODプログラムの理想的な内容<sup>18</sup>

ビジネスファミリーのメンバーにとって理想的なトレーニングプログラムとはどのようなものでしょうか。特定の構成要素は初歩的な教育問題と見なされるかもしれないものの、<sup>19</sup> これら全般的な側面は、ビジネスまたは株主の役割のニーズに特化したものである必要があります。

## ビジネスを「内側から」知る

多くの報告によると、ビジネスファミリーへのなじみは幼児期に始まることが多いとされています。これは、オリジナルのビジネスから離れた家族メンバーを持つ家族よりも、現在も活動しているメンバーを持つ家族においてより一般的です。事業所、生産現場、特定の部門などを定期的に訪れることで、ビジネスとの感情的なつながりが確立されます。このつながりは、在学中の休日の仕事や大学生のインターンシップを行うことでさらに強化されます。時には単純なこの作業は実際、個人が階層の下位レベルの従業員の労働条件や世界を感じ取り、理解するのに役立つことがあります。

特に、株主がビジネスとの感情的な結びつきを失ったビジネスファミリーでは、投資家の期待や株主の役割の考え方が、前世代の信念と相容れないものになることがよくあります。さらに、株主世代がビジネスやビジネス環境についての知識を持っていない場合、ビジネス文化にとって有害であり、ビジネスの従業員や経営陣にとってほとんど理解できないこととなります。これによって、従業員と株主家族の間の信頼が失われることになりかねません。

### 経営幹部を評価し、マネジメントを行う能力を身につける

社内から事業を知ろうとするだけでなく、株主一族は職場外の経営者と出会うための方策を考えなければなりません。正式な代表者とのクリスマスディナーや、役員向けのバーベキューなど、家族が経営幹部や、多くの場合その配偶者とも、個人的に知り合う機会を作る必要があります。若い

<sup>17</sup> Groth & Schlippe (2011) も参照。

<sup>18</sup> 詳細については、Rüsen (2019) を参照のこと。

<sup>19</sup> Astrachan & Pieper (2011) および Horvath, Kirchdorfer & Schlippe (2015)。

若い家族がこうしたイベントで役員の手伝いをすることも有益でしょう。株主メンバーの若い人がこれで経営陣への感謝の気持ちを示すことができ、また、中心的な人物たちと打ち解けた席で会うことができます。

また、ビジネスファミリーの外部から積極的、受動的なマネジメント経験を得る機会を作ることにも賢明であり、有用です。これは、さまざまな仕事や慈善活動から得ることができるでしょう。

### ビジネス戦略とビジネス要素の間の相互作用を理解する

株主はすべて、自身の職業に関係なく、教育を受け、ビジネスに幅広く携わることにより、経営陣の中心的な決定や提案を分類、評価できるようにする必要があります。

PODプログラムの内容を決定するための良いアプローチとしては、一般的なビジネス目標とビジネス戦略に関する典型的な重要質問をガイドとして使用することが挙げられます。<sup>20</sup> このコンテンツは、ビジネスの基礎的な知識とともに、優先的に株主に伝える必要があるものです。彼らがビジネスの基本的な戦略条件を理解してから初めて、ファミリービジネスに基づいた基本的なビジネス知識を教えるとよいでしょう。マネジメント、組織、会社法、税法、会計、財務、資産管理、事業報告書の作成に関する基本的な知識を提供する必要があります。このプログラムの今後ますます重要になっていく要素は、株主に「デジタル対応力」を確立することであり<sup>21</sup>、市場、競争環境、ファミ

リービジネスのバリューチェーンを通じたデジタル化のダイナミクスに関する知識とスキルを習得することです。

### 家族株主の役割とシステム能力の理解

ファミリービジネスの当事者意識は、会社への投資を超えるものですが、他のビジネス形態や他の家族とどのように異なるかは、株主家族の各メンバーが決定しなければならないものです。ビジネスと家族のロジックの相互関係は、そのようなものとして認識することができます。これがすでに家族戦略を構築するプロセスの一部として完了していない限り、ビジネスファミリーのいわゆる「メンタルモデル」<sup>22</sup>を特定し、共に批判的に評価していかなければなりません。結果として生じる結果と期待については、たとえば家族の日などで定期的に見直し、話し合いを行ってもよいでしょう。

### パーソナルなコミュニケーション能力の確立

ビジネスファミリーのメンバーにとって留意すべき重要な課題は、さまざまな距離関係にある親戚に対して、プロフェッショナルなふるまいをすることです。実際、家族会議や株主総会の議論にはしばしば、家族としてのコミュニケーションが紛れ込んでしまいます。これは、相反する期待がぶつかり合うときに問題の種となります。家族がさまざまな期待について衝突なく意見交換を行い、絆や決断についてのコミュニケーションをありのままに扱い、特定することが重要です。また、家族の少なくとも1人が、家族内の衝突に対処するためのモデレーションのテクニックに精通していることも有用です。

<sup>20</sup> Kormann (2015)

<sup>21</sup> 詳細については、Bretschneider et al. (2019)およびRüsen et al. (2019a)を参照のこと。

<sup>22</sup> 詳細については、Rüsen (2019b)を参照のこと。

PODプログラムの内容は、家族戦略を構築する際に指定することができます。次に、時間と内容の観点から、ビジネスファミリーのメンバーによって、そしてビジネスファミリーのメンバーに提供される予算、プログラムの参加グループを決定します。

#### 典型的な質問：

- どのようなPODプログラムを準備する必要があるか。参加は任意か、必須か。
- どんなプログラムを体系的に提供すべきか。
- PODプログラムの費用は誰が負担するか。
- 委員会メンバー（家族諮問委員会、家族委員会）に対して、一般教育プログラムと継続教育プログラムに加え、どのような形でトレーニングと継続教育プログラムを提供する必要があるか。

## トピック12： ルールの遵守と改正に関する規則

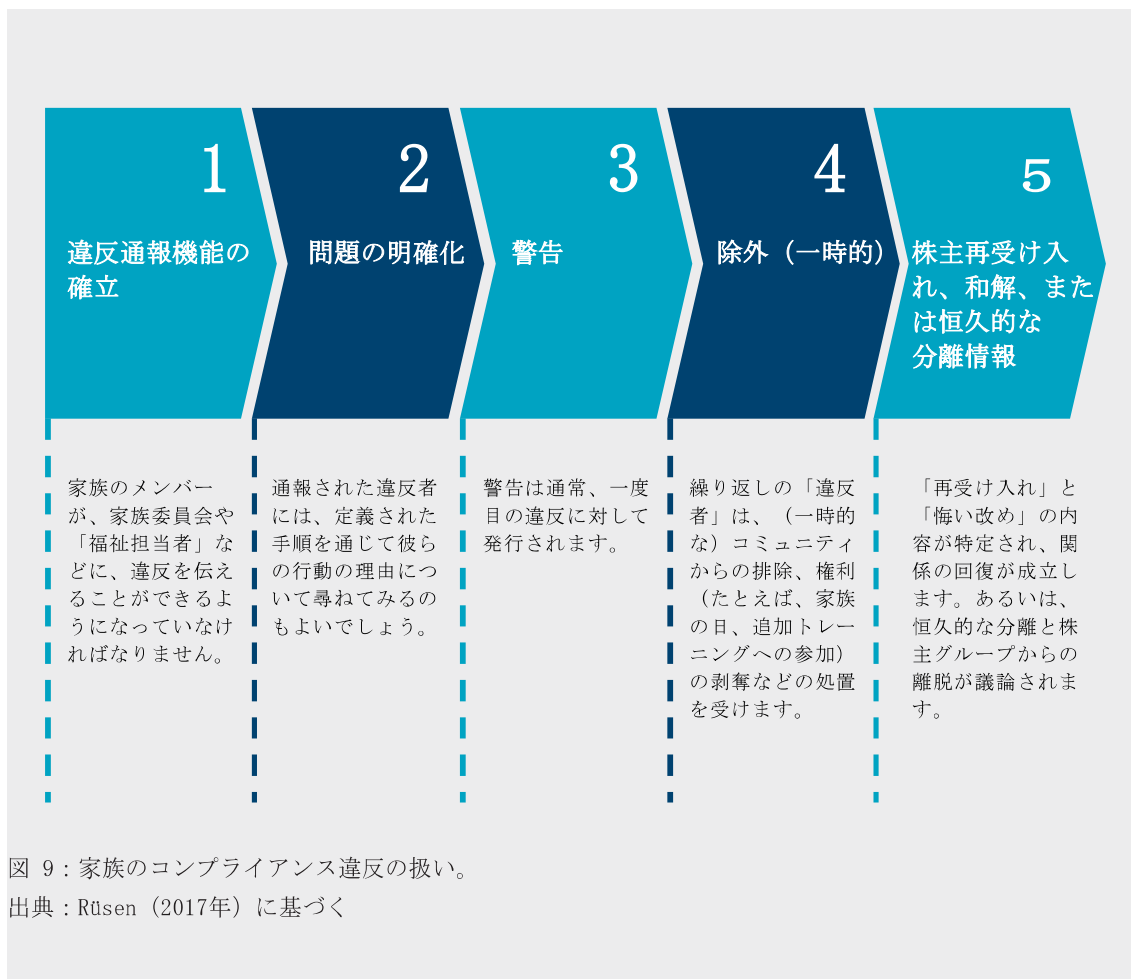
**最**後に、答えるべき中心的な2つの質問があります。1つは、家族戦略構築プロセスの結果をどのように定期的に修正し、さらに発展させるべきか（レビュー サイクル、調整形式など）ということ、もう1つは、家族が自ら設定したルールに従わない場合、どのような結果が生じるのかということです。

多くの場合ビジネスファミリーは、家族のメンバーが家憲に署名したにもかかわらずそれに拘束されていることを意識せず、たとえば家憲や家族の価値観と相容れない公のふるまいを見せた場合などにどう起こるかについて、あまり考えていません。<sup>23</sup> そして、「家族のコンプライアンス」という形で正当な根拠なしにメンバーを制裁するという任務は家族システムに負担をかけます。WIFUが実施した「ビジネスファミリーにおける家族戦略」に関する調査では、回答者の約50%が、家憲を日常生活に取り入れることが課題であると回答しており、42%が、そのルールを、すべての人の行動の基準となるべき拘束力のあるものとして捉えるのが難しいとも感じています。<sup>24</sup> 家憲、規則、ガイドラインとして確立された家族システムの特徴は、これらが法的拘束力のある文書であることが意図されていないことです。何度かの話し合いをもっても解決できずに続く重大な不祥事に対しては、どのような対応をすべきでしょうか。

このような「あってはならない」状況について取り得る対処法について、以下に概説します。

<sup>23</sup> Rösen & Löhde (2021) を参照のこと。

<sup>24</sup> 詳細については、Rösen & Löhde (2017) を参照のこと。



実際、そのような場合には、5つの処理ステップが有効と考えられます。第一に、ビジネスファミリーの代表者は、問題のある家族に対し、違反についての話し合いを積極的に要求し、計画する必要があります。大規模な家族の中であっても、一人の親戚の不正行為に時間を割く時間がある人、または対処することに関心を持つ人はほとんどいないため、こうした違反行為は多くの場合対処されず、罰せられず、したがって暗黙のうちに容認されてしまいます。

違反行為について話し合うことで、状況が大幅に改善する可能性があります。原因を見つけ出し、警告が発せられます。次に将来のこうした行為を防止する可能性の議論が行われ、償いのための措置についての合意に至ります。ただしこれには介入が、家族戦略を構築するときに、すでに全員に受け入れられているとみなされる必要があります。

外部からの支援にもかかわらず、こうした話し合いが失敗した場合、または解決したように見えたもののさらなる違反があった場合、ビジネスファミリーには、問題のあるメンバーを、ビジネスファミリーの特定の活動から排除する以外に選択肢がないこともよくあるでしょう。

ただし、この人物が株主でもある場合、ビジネスファミリーから除外されたことによって株主の権利が損なわれることはない。したがって、当人にはビジネスに関連する事実すべてについて十分な情報を提供し続ける必要があります。

家族の共同活動からの排除は、多くの場合、本人の反省につながります。したがって、常に復帰の道も残しておく必要があります。しかし、違反したメンバーがビジネスファミリーの一員であることに関心が無い場合、その関係はすでにひどく損なわれていること

が多いです。この場合、この株主との建設的な協力がどの程度可能か、または離脱が望ましいかを判断すべきです。

#### 中心的質問：

- 家憲はどのように修正、調整、更新されるべきか。
- ビジネスファミリーが家族構成を批判的に見返し、変更の可能性についてレビューするサイクルはあるか。
- 家族は、家憲とその規則に対する一度限りの違反や繰り返しの違反をどのように扱うか。

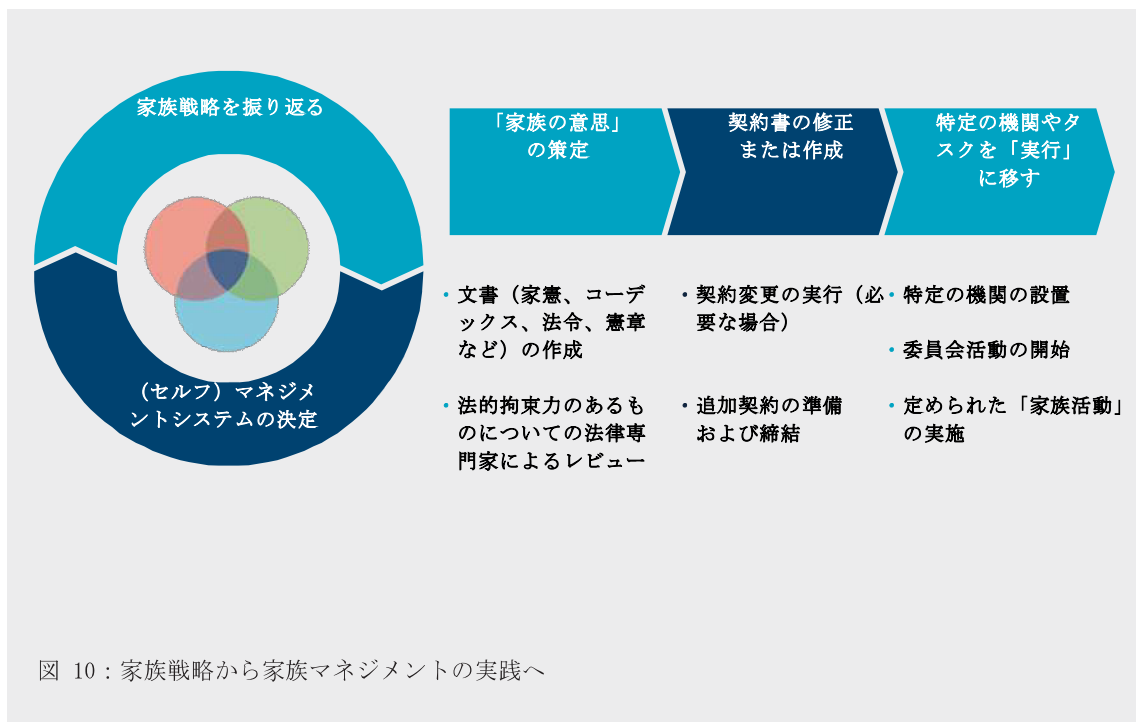


### 3 | 家族文書から実践的家族戦略まで

**家**憲が構築された後、既存の契約（定款、相続規則、婚前契約など）を調整して、家族戦略の考慮事項を既存の契約に統合する必要がある場合もあります。家族文書と既存の契約との間に意図しない関係が生じないようにするため、家憲を書面にして署名を求める必要があります。<sup>25</sup>これは、少なくとも株主の合意と家憲が明示的に互いにリンクされている場合（たとえば、株主契約の前文で言及することにより）議論の余地があることが判明する可能性があります。この場合、家憲は、株主間の紛争において合意の一部と見なされる場合があります。この場合、家憲は、株主間の紛争において合意の一部と見なされる場合があります。

ただし紛争の場合、裁判官は家憲を利用して既存の契約についてコメントしたり解釈したりすることを想定する必要があります。したがって、家憲が家族以外のメンバーにどのように理解され、仲裁や裁判所の判決でどのように使用されるかを常に考慮する必要があります。それゆえ、家憲が署名される前に、家族戦略の構築の結果について、法律顧問による批判的なレビューの実施を検討することも重要です。場合によっては、現在の株主契約への追加としてソリューションを策定したり、家族戦略構築の際に策定された基本的な考え方に合わせて株主契約全体を調整したりすることが適切な場合もあります。

家族戦略の導入と「実践」の概略を図10に示します。



<sup>25</sup> 詳細については、ファミリーガバナンスの一環としての家憲の法的実施に関するWIFU実践ガイド（Rüsen et al. (2019c)）を参照のこと。

## 4 | 実践のためのヒント： 2019年WIFU調査からの抜

**ド**イツのファミリービジネスは、ファミリービジネスとビジネスファミリーの関係をどのように形成しているのでしょうか。この疑問に答えるため、ヴィッテン・ファミリービジネス研究所（WIFU）は2018年4月に「ビジネスファミリーにおける家族戦略」の現状に関する調査を実施しました。本研究プロジェクトは、家族戦略のどの要素が適用されているかを明らかにし、ファミリーガバナンスがどのように導入され、実践されているか、また、その意図された目的が達成されているかを検証することを目的としたものです。214人の回答者がそれぞれのビジネスや家族についての施策に対する考えを提供してくれました。<sup>26</sup>

この調査で明らかになったのは、回答者が、ファミリービジネスとビジネスファミリーとの関係は意図的に形成されるべきであると確かに認識していることです。回答者の半数以上（57%）は、家族に推奨される行いを定義する定款を設定しています。さらに、家族の日（59%）は、家族とファミリービジネスの連帯を強化するために非常に重要であると言えるようです。回答者の少なくとも53%は、家族内に「福祉担当者」またはそれに対応する機関を備えています。

### 調査結果の概要

#### 最も頻繁に用いられるガバナンスメカニズムのトップ3：

- I. 家族の日（59%）
- II. 株主契約（+推奨される行動）（57%）
- III. 家族機関/福祉担当者（53%）

#### 家族にとって最も重要なガバナンスメカニズムのトップ3：

- I. 家憲/コーデックス（78%）
- II. 株主契約（+好ましい行動）（74%）
- III. ファミリーアカデミー/POD（72%）

#### 家族戦略導入理由のトップ3：

- I. ビジネスの未来を守る（93%）
- II. ビジネスファミリーの複雑化（82%）
- III. ビジネスファミリーの連帯への懸念（81%）

#### 家族戦略導入の際の課題トップ3：

- I. ビジネスファミリーのすべてのメンバーの権利と義務を日常生活に組み込むこと（50%）
- II. ビジネスファミリー内のコミュニケーション（45%）
- III. ルールには拘束力があり、全員の行動の基盤となることを認識すること（42%）

#### 家族戦略をまだ導入していない理由トップ3：

- I. これまで必要がなかった（46%）
- II. ビジネスファミリーが小規模すぎる（39%）
- III. 株主同士の同意がない（22%）

<sup>26</sup> 詳細については、Rüsen & Löhde（2021）を参照のこと。

## 5 | あとがき： 恒久的な課題としての家族戦略

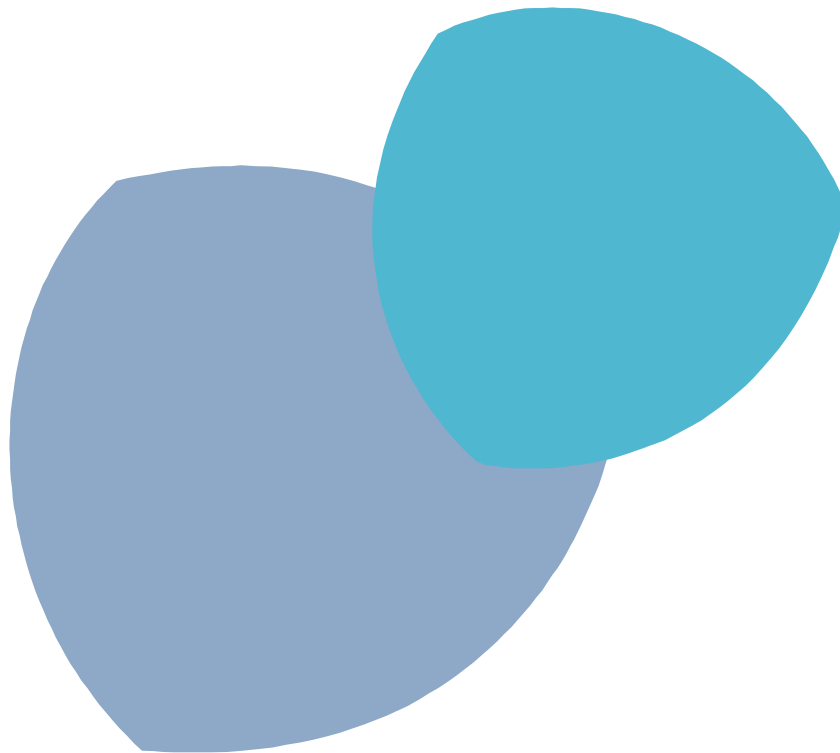
この実践ガイドは、全般的な価値観や制度を並べたり、外部のアドバイザーに家憲の作成を依頼したりするだけでは、家族とビジネスの間の複雑な関係を持続可能な方法でサポートしていくのには十分ではないことを示しています。実際によく見られるシンプルすぎる「家憲」は、1日か2日のワークショップで起草されることが多く（たった1人作成し、家族に署名を求めただけのものも存在する）、ファミリービジネスやビジネスファミリーの意識やルール作りのニーズを満たしません。

このようなプロセスの中で、ビジネスファミリーは、もはや共通の期待などないことに気付くかもしれません。こうした場合、家族のメンバーが株式を売却して離脱できるかどうか、またどのような条件でそれを行うことができるかを決定しなければなりません。その後株主は、ビジネスファミリーとして共通の戦略的ビジョンを持つ家族のみに限定されることとなります。残された家族の

数が少なすぎる場合、または求められた価格が利用可能な経済的手段を超える場合、多くの場合、ビジネスを完全に売却しなければならなくなります。そして家族戦略の課題は、新しい自己イメージやアイデンティティを発展させることです。

この実践ガイドは、ファミリービジネスまたはビジネスファミリーの将来のための家族戦略構築プロセスの重要性を説明することを目的としています。

代替手段にはどんなものがあるのでしょうか。これまで同様に家族戦略の決定を下し続ける人は、慣れ親しんだソリューションが家族の状況や環境に適用可能であり続けることを願うしかありません。これから家族戦略のプロセスを開始する人は、家族戦略が決定されるまで、家族内で多くのコミュニケーションを取り、論争や衝突に直面しなければならないでしょう。家族戦略構築よりもはるかに大きな恩恵は、家族が学び方を学ぶことです。そうすれば、これまで想像することしかできなかった出来事や課題に直面したときに、この能力に頼ることができるでしょう。



## 6 | 文献目録

この実践ガイドは、2019年のドイツ語版実践ガイドの翻訳であり、このテーマに関する国際的な学術文献を代表する意図をもったものではありません。

- ➔ Astrachan, J. H. & Pieper, T. M.(2011):Developing responsible owners in family business.In:EQUA-Stiftung (Hrsg.), *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*.Bonn:Unternehmer Medien, pp. 102-110.
- ➔ Bretschneider, U.; Heider, A.; Rüsen, T. A.; Hülsbeck, M.(2020):Digitalisation strategies in family businesses – On specific digitalisation approaches for business families and family businesses.Practical Guide of the Witten Institute for Family Business (WIFU).
- ➔ Fletcher, D., Melin, L. & Gimeno, A.(2012):Culture and values in family business – A review and suggestions for future research.In:Journal of Family Business Strategy, 3, pp. 127-131.
- ➔ Gräfe, M. & Jeschke, D.(2016):Die internationale Unternehmerfamilie – eine Herausforderung der besonderen Art.In:May, P. & Bartels, P.(Hrsg.):*Nachfolge im Familienunternehmen*.Köln:Bundesanzeiger Verlag, pp. 255-276.
- ➔ Groth, T. & Schlippe, A. v.(2011):Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz.In:Equa-Stiftung (Hrsg.):*Gesellschafterkompetenz.Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*.Bonn:Unternehmer Medien, pp. 9-24.
- ➔ CHennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R.(2008):Der Verkauf des Familienunternehmens.In:Moll, W.(Ed.):*Festschrift für Hans-Jochen Lürer zum 70.Geburtstag*.München:Beck, pp. 535-560.
- ➔ Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R.(2015):Die Familie und ihr Unternehmen.Strategie, Liquidität, Kontrolle.Frankfurt:Campus, pp. 362 ff.
- ➔ Horváth, P., Kirchdörfer, R. & Schlippe, A. v.(2015):Gesellschafterkompetenz – der gut informierte Gesellschafter.In:*Familienunternehmen und Stiftungen*, 4, pp. 3-6.
- ➔ Kaye, K.(1996):When the family business is a sickness.In:*Family Business Review*, 9 (4), pp. 347-368.
- ➔ Kirchdörfer, R.(2018):Der Beirat in Familienunternehmen.Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. WIFU-Praxisleitfaden. Witten:WIFU.
- ➔ Kirchdörfer, R. & Lorz, R.(2009):Freiwilliges und erzwungenes Ausscheiden von Gesellschaftern aus Familienunternehmen.In:Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R. & Frohnmayer, T.(Hrsg.):*Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*.München:Beck, pp. 343-367.

- ➔ Kirchdörfer, R. & Lorz, R.(2013):Die internationale Unternehmerfamilie - was ist zu beachten?In:Familienunternehmen und Stiftungen, 3, pp. 127-134.
- ➔ Kirchdörfer, R. & Lorz, R.(2016):Die internationale Unternehmerfamilie.Neuere Entwicklungen, Gestaltungsfallen und Vermeidungsstrategien.In:Familienunternehmen und Stiftungen, 6, pp. 114– 121.
- ➔ Kormann, H.(2008):Beiräte in der Verantwortung.Aufsicht und Rat in Familienunternehmen.Berlin:Springer.
- ➔ Kormann, H.(2014):Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen:Gute Governance durch Aufsichtsgremien.Berlin:Springer.
- ➔ Kormann, H.(2015):Strategie:Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss.In:Familienunternehmen und Stiftungen, 5, pp. 70-73.
- ➔ Layer, B. & Claß, G.(2014):Vermögen im Ausland – was sind die steuerlichen Folgen?In:Familienunternehmen und Stiftungen, 3, pp. 91-98.
- ➔ May, P. & Ebel, K.(2016):Der Notfallplan – ein unverzichtbares Element der Nachfolgeplanung.In:May, P. & Bartels, P.(Eds.):Nachfolge im Familienunternehmen.Köln:Bundesanzeiger Verlag. pp. 277-288.
- ➔ Obermaier, O. W.(2019):Familienunternehmer als externe Beiräte.Empirische Untersuchung einer häufig gewählten Besetzung:Wie gut ist sie wirklich?Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 26.Göttingen:Vandenhoeck & Ruprecht Unipress.
- ➔ Rüsen, T. A.(2008):Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen:Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern.Wiesbaden:Gabler Verlag. pp. 150 ff.
- ➔ Rüsen, T. A.(2014):Typische Inhalte und Regelwerke in Familienverfassungen.Unveröffentlichter Vortrag im Rahmen der 20.Trägersitzung des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).
- ➔ Rüsen, T. A.(2017):Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie.In:FuS – Familienunternehmen und Strategie, 04/2017, pp. 120-125.
- ➔ Rüsen, T. A.(2019):Professional Ownership in Business Families – The success factor for long-lasting family businesses.Practical Guide of the Witten Institute for Family Business (WIFU).
- ➔ Rüsen, T. A. & Löhde, A. S.(2021):The Business Family and its Family Strategy – Insights into the lived Practice of Family Governance.Study of the Witten Institute for Family Business (WIFU).Witten:WIFU.
- ➔ Rüsen, T. A.; Heider, A.; Hülsbeck, M. & Bretschneider, U.(Rüsen et al.2019a):Die digitalisierte Unternehmerfamilie – Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen.In:FuS – Familienunternehmen und Strategie.03/2019, pp. 90-95.
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v., Groth, T., Gimeno A.(2020):Mental Models of Family Business – How Business Families see themselves and their connection to the Family Business.Practical Guide of the Witten Institute for Family Business (WIFU).
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v.; Richter, A. & Hueck, T.(Rüsen et al.2019c):Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung.WIFU-Praxisleitfaden.Witten:WIFU.

- ➔ Schlippe, A. v.; Rüsen, T. A. & Groth, T.(2021):The Two Sides of the Business Family.Governance and Strategy Across Generations.Springer International Publishing.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Plate, M.(2011):Entscheidungsfähigkeit sicherstellen:Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen.In:Plate, M. et al., Große deutsche Familienunternehmen.Göttingen:Vandenhoeck & Ruprecht, pp. 522-562.
- ➔ Wimmer, R. & Groth, T.(2008):Wachstumsschmerzen.Wie Familienunternehmen Wachstum bewältigen.In:Unternehmermagazin, 10, pp. 28-29.



# CONTACT

---

## EDITOR

### **The WIFU Foundation**

The non-profit WIFU Foundation, founded in 2009, is committed to promoting not only research and teaching, but in particular practice transfer in the field of family entrepreneurship. Our most important supporters include around 80 family businesses from German-speaking countries. The focus of our activities is the acquisition, communication and dissemination of high-quality and current-issue-related knowledge on family businesses and business families.

Our funds are primarily used to establish and maintain chairs, to support research projects and to award scholarships to young scientists. One focus of our funding is to support the work of the Witten Institute for Family Business (WIFU), based at Witten/Herdecke University, with its three research and teaching areas of business administration, law and psychology/sociology. The WIFU has been making a significant contribution to the cross-generational sustainability of family businesses in the field of research and teaching for almost 25 years.

Another focus of our work is the organization and execution of congresses and other events on family entrepreneurship-related topics. Practice-oriented knowledge and skills to promote succession in the management of family businesses within the business family are conveyed in working groups, training courses and other formats. Our events are characterized by a protected framework which provides room for an intimate and open exchange. A comprehensive and active public relations work for research results in the field of family entrepreneurship completes the range of tasks of the WIFU Foundation.

## AUTHORS

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Managing Director of the WIFU  
CEO of the WIFU Foundation

### **Prof. Dr. Arist von Schlippe**

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

Witten Institute for Family Business (WIFU)  
Department of Management and Entrepreneurship  
Faculty of Management, Economics and Society  
Witten/Herdecke University  
Alfred-Herrhausen-Strasse 48  
58448 Witten  
Germany

Email: [tom.ruesen@uni-wh.de](mailto:tom.ruesen@uni-wh.de)

Email: [arist.vonschlippe@uni-wh.de](mailto:arist.vonschlippe@uni-wh.de)

Tel: +49 2302 926-513

### **Torsten Groth**

Independent organisational consultant  
Groth Consulting  
Rudolf-Schmitz-Weg 39  
48165 Münster  
Germany

### **[日本の連絡先]**

麗澤大学 グローバル・ファミリー  
ビジネス研究センター

センター長：近藤 明人（麗澤大学 教授）  
経営学部・経営学科

Email: [akondo@reitaku-u.ac.jp](mailto:akondo@reitaku-u.ac.jp)

# WWW.WIFU.DE

---



Alfred-Herrhausen-Strasse 48  
58448 Witten  
Germany  
Email: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Tel: +49 2302 926-510

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2022 · WIFU Foundation