

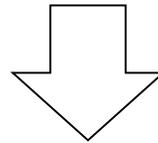
ファミリービジネスのオーナーが 今すぐすべきたった3つのこと

2018年10月

株式会社日本FBMコンサルティング

1. ファミリービジネスとは？

創業者一族が企業経営を担っている、もしくは、株式を保有している企業を「ファミリービジネス」と呼ぶ。



日本全体として、企業数の97%、雇用の70%以上をファミリービジネスが占めている。

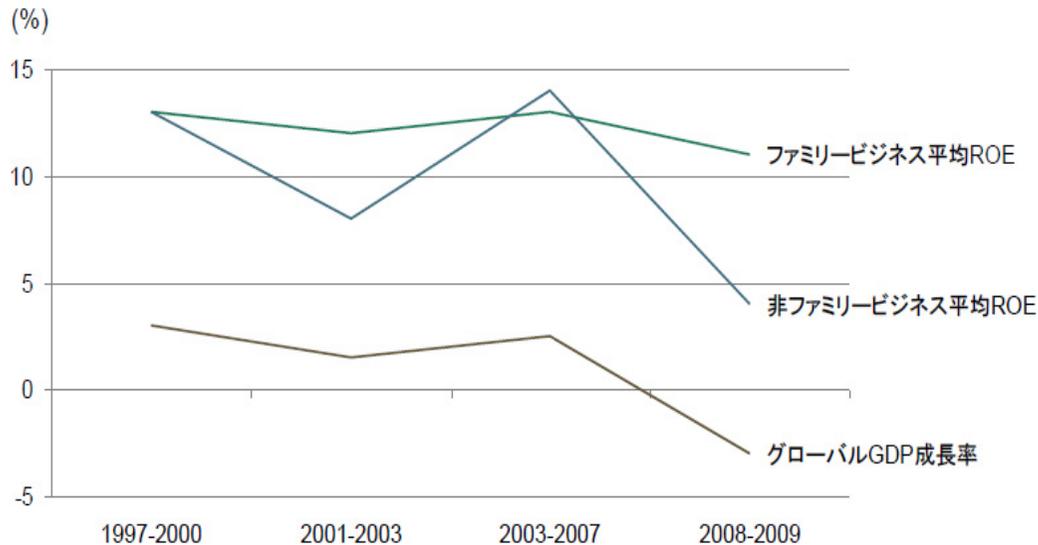
ファミリービジネスの多くは中小企業であるが、トヨタ自動車、サントリー、武田薬品工業などの大企業もファミリービジネスである。

ファミリービジネスであるから、悪いとか、遅れているということはない。

2. ファミリービジネスは実は優れている！！

国内外のファミリービジネスと非ファミリービジネスの収益性を比較したところ、ファミリービジネスの方が収益性が高いことが判明した。

海外のファミリービジネスの収益性



出典：日経ビジネス(2014)に基づき作成

日本のファミリービジネスの収益性

項目	ファミリービジネス	非ファミリービジネス
経常利益率	5.7%	4.5%
総資産利益率(ROA)	1.6%	1.0%

出典：日経ベンチャー(2007)に基づき作成

3. ファミリービジネスの強みとは何か？

1. 目先の利益にとらわれない長期的視野に立った経営活動の推進

- 経営者の平均在任期間が約30年と長く、短期的な環境変化や目先の利益にとらわれず、長期的な環境変化にいかにして対応するのかの視点を有している。
- 投資に対する回収も短期的な視点ではなく、長期的な視点やいかにして差別化するのかの視点で実施される。また、M&Aなどの短期的な収益獲得ではなく、従業員育成をじっくりと行い、確実な利益確保を目的としている。

2. 創業者の代から受け継がれた共感が持てる経営理念(創業精神)の浸透

- 創業者の精神が経営理念としてとりまとめられており、ステークスホルダー(従業員、取引先、金融機関など)の共感を得て、信頼されている。また、地域からも愛されている。
- さらに、世代を超えてその経営理念が承継されており、理念に基づいた経営方針や行動規範などが整備され、実践されている。

3. 所有と経営が一体化していることによる意思決定の速さと独立性

- 所有と経営が一体化されていることも多く、少数の経営陣によって、スピード感のある意思決定がなされることが多い。また、社内、外部の意見に影響されずに、独立的な意思決定ができる。

4. ファミリービジネスの弱み(危さ)とは何か？

1. ガバナンス機能の欠如

- 取締役会や監査役会が機能していることが少なく、経営陣の誤りを指摘できない。ワンマン経営の悪い面を是正できない。
- 公私混同によって、会社を私物化している。

2. 親族に対する甘さ

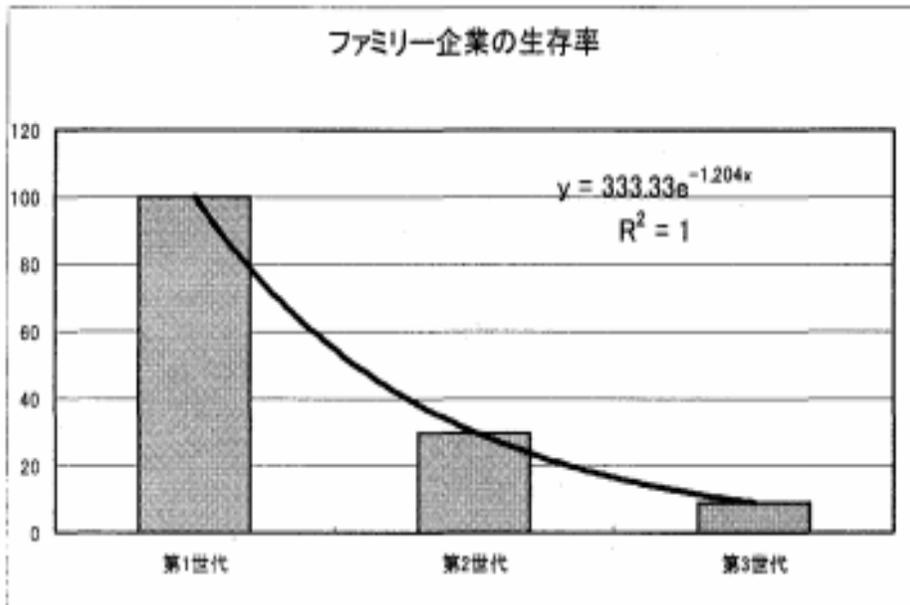
- ファミリー従業員と非ファミリー従業員において、処遇に大きな差があり、非ファミリー従業員のモチベーションが大きく低下している。
- 経営者がファミリー従業員に対して、不備があった際に甘い処置を実施する。

3. 経営承継の取組みの失敗(紛争の発生)

- 経営者(創業者)が高齢化しているにもかかわらず、いつまでも経営承継に取り組まない(先送りする)。
- 創業者と後継者、もしくは家族間において、意識のギャップもあり、紛争が生じている。

5. ファミリービジネスが直面する課題は“事業承継をどのように乗り切るか”

- **ファミリービジネスの課題は、特に事業承継の局面においてクローズアップされる。**
創業者や中興の祖から次の世代に経営のバトンを渡す際に、ファミリービジネスのシステムが最も脆弱になり、問題が発生してしまう。
- **ファミリービジネスは、生存率は高くない。**
アメリカのファミリービジネス調査によれば、第1世代から第2世代に承継された比率は30%であり、第2世代から第3世代への承継率も30%とされている。⇒三代目が会社を潰す。



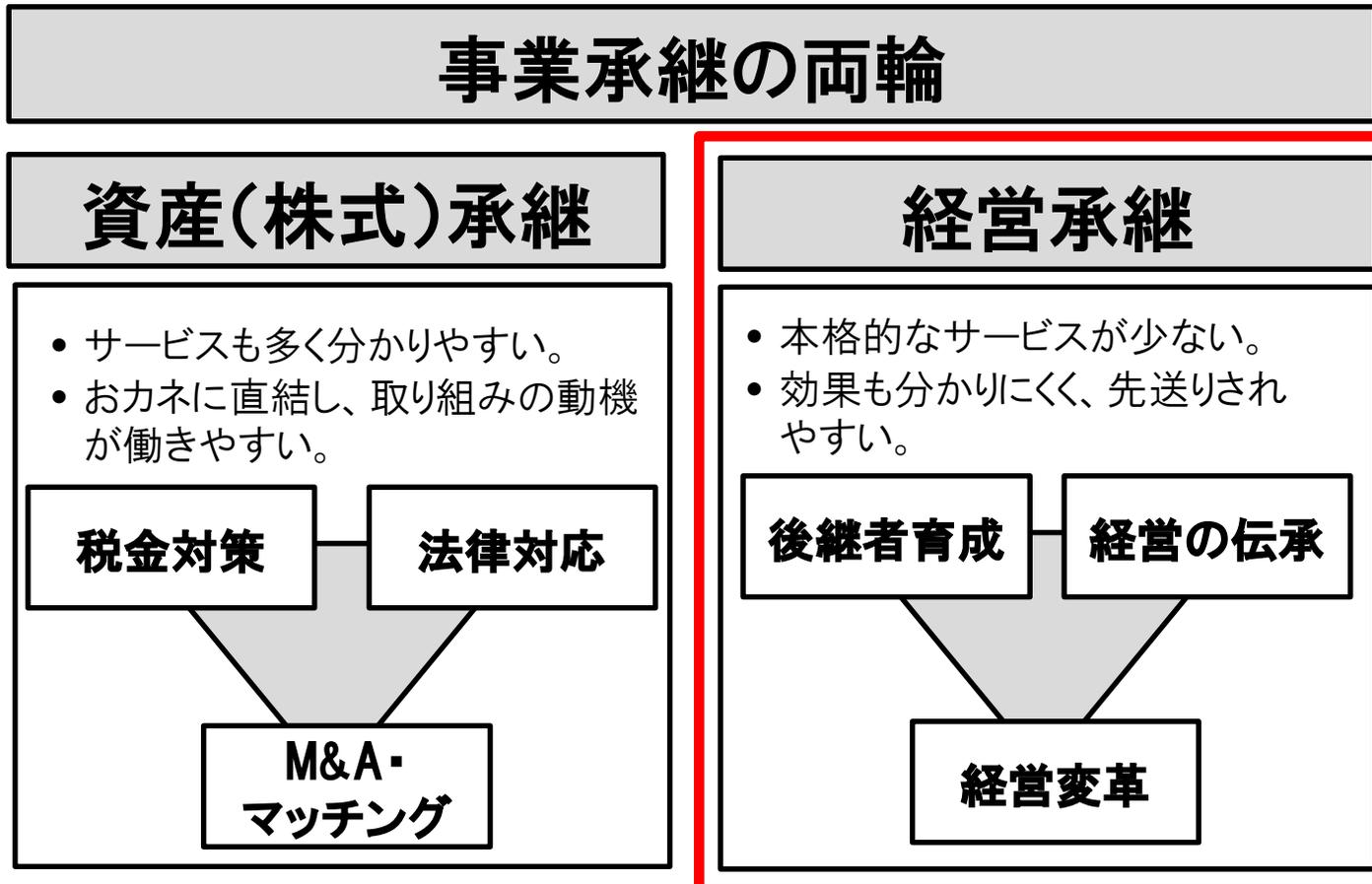
【承継が課題となる理由】

- ① ファミリーの中から後継者を選ぶためには、常に優秀な後継者を得られるとは限らない。
⇒後継者の経営能力の問題
- ② 日本では、相続の度に多額の相続税が発生したり、会社株式や事業用資産が分割されると、ファミリー財産が散逸し、経営に支障が生じる可能性がある

出典：関西国際大学 地域研究所(2004)「ファミリー企業における長寿性」に基づき作成

6. 事業承継で本当に大切なことは“いかにして経営承継を成し遂げるか”

所有の観点では比較的検討されやすいが、経営の観点、特に家族の観点に関する検討は先送りにされてしまう場合が多い。



7. 経営承継を成し遂げるためにファミリービジネスのオーナーが今すぐすべきたった3つのこと

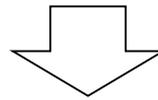
1 後継者のためにチーム型経営を導入すること

2 チーム型経営によってしっかりと利益を確保し、
経営が継続できる収益基盤を築くこと

3 後継者を含む家族(親族)の関係が良好になるように
コミュニケーションを図ること

8. チーム型経営とは何か？

現オーナー（特に創業オーナー）は企業そのものを体現しており、
後継者がそのやり方を真似てもうまくいかないことが多い。



ファミリービジネスを継続的に発展成長させるには、
後継者を中心とした経営幹部によるチーム型経営の運営が不可欠である。

現オーナーのやり方（例）		チーム型経営
原則、オーナーがすべて決める	意思決定	後継者（ご子息）を中心とした チームで合議的な意思決定
勘と経験（成功体験） に基づく経営	経営スタイル	データ（事実）に基づく経営
試算表レベルの管理 （どんぶり勘定、結果管理）	業績管理 レベル	業績管理制度の構築 （セグメント、先行管理）

9. チーム型経営を実現するために整備すべき事項

チーム型経営を実現するために、例えば、以下のような制度を導入する。
その結果、経営幹部による合理的な経営活動が運営できるようになる。

1

組織体制(事業責任者)の明確化

2

基本戦略の立案と収益管理制度の構築

3

戦略会議の創設

4

事業別年度予算の策定と予実管理の実施

5

課長クラスの方針管理の実施

6

適切な人事評価の実施

10. チーム型経営の推進によって利益を確保する

経営環境の変化によって収益が悪化していたA社において、チーム型経営の導入によって、利益が確保できるようになり、経営が安定した。

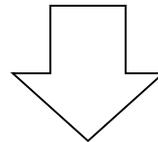
	現才一ナ一体制 (変革前)	チーム型経営 (5年後)
売上高	50億円	70億円(1.4倍)
経常利益	▲20百万円(赤字)	3億円(4.2%)
自己資本	20億円(30%)	25億円(36%)
総資産	65億円	70億円

11. 会社の業績が良くとも経営承継に失敗することもある

相続をきっかけに株式が分散してしまい、後継者が会社の所有を支配できず、会社から追い出されてしまったO社

兄弟が会社を継いだものの、仲が悪く、会社を分割してしまい、そのために競争力が低下し、いずれの会社も縮小・整理を余儀なくされたN社

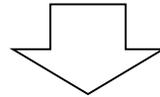
ご子息はいるものの、会社を継ぐ意思がなく、いつの間にか月日が立ち、経営承継のタイミングを訪れたものの、企業売却したU社



多くの問題は家族(親族)の仲が良くな(関心がなく)、それぞれの考えが共有できていないことに起因することが多い。それを解決できるのは基本現オーナー次第?

12. チーム型経営の導入には時間がかかるために今すぐに着手すべき

ファミリービジネスを永続的に運営していくためには、以下の3つの取組みが必要であるが、その導入には時間がかかり、また、オーナーでないと推進しづらいこともある。そのため、今すぐに着手すべき。



1 後継者のためにチーム型経営を導入すること

2 チーム型経営によってしっかりと利益を確保し、経営が継続できる基盤を築くこと

3 後継者を含む家族(親族)の関係が良好になるようにコミュニケーションを図ること

[参考]コンサルティングのエッセンスや欧米の研究成果を凝縮したプログラムのご紹介

ファミリービジネスの経営承継と収益拡大を実現する チーム型経営とその実現に向けた課題抽出プログラム ▶

チーム型経営をより詳しく知りたい方はこちら。

チーム経営を実現するための 収益管理制度の手法と基本戦略策定プログラム ▶

チーム型経営に必要な仕組みの具体的な構築方法についてはこちら。

チーム経営を実現するための 業績管理制度構築プログラム ▶

チーム型経営に必要な仕組みの具体的な構築方法についてはこちら。

100年、200年企業を実現するための 家訓・家憲策定プログラム ▶

江戸時代から続く名家における家訓が知りたい方、家族のコミュニケーションを活性化すべく、家訓、家憲を作りたい方はこちら。

※各メニューをクリックして頂ければ、詳しい内容をご確認頂けます。

※ファミリービジネスコンサルタントによるコンサルティングサービス希望の方は[弊社ホームページ](#)のコンサルティングメニューをご確認ください。