

100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第2回

本当に大切なことは
資産承継ではなく
経営承継



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

事業承継の両輪

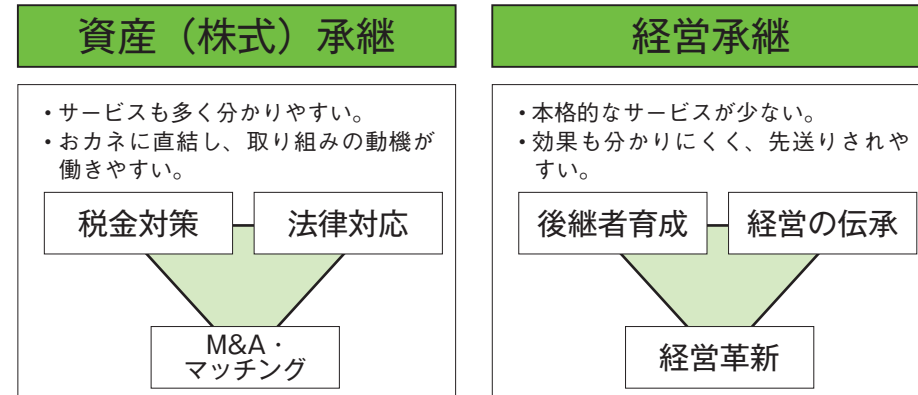


図1 事業承継の両輪

や税理士からの提案も多く、株価対策や資産管理会社の設立など、実施していることも多いかと思えます。一方、「経営承継」については、ファミリービジネスを100年、200年続く企業体にしていくために非常に重要なことですが、サービスを提供しているところも少なく、具体的に検討している会社は残念ながら多くありません。しかし、この経営承継を検討していなかったばかりに立ち行かなくなったファミリービジネスもたくさんあります。

先月はファミリービジネスがどのようなもので、業績面で優れていることなどを説明しました。また、ファミリービジネスの強みとして以下の3つをご紹介します。

- ① 目先の利益にとられない長期的視野に立った経営活動の推進
- 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
- 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

今月はファミリービジネスの危うさ(弱さ)と潜在的に抱えている課題について、説明したいと思います。

ファミリービジネスの危うさ(弱さ)

- ① ガバナンス機能の欠如による会社の私物化
ファミリービジネスの強みである所有と経営が一体化していることは、経営者が規範を持った上で行動する面では強みになりますが、その規範が緩んでしまうと会社を私物化してしまい、悪い面でのワンマン経営となってしまう。ガバナンス機能とは会社を正しい方向に向かわせるための仕組みですが、ワンマン経営になってしまつと、オーナー経営者に対して、ノーと言えない幹部がいなくなり、イエスマンしかいなくなってしまう。当然そのような状況において、ガバナンス機能が働いているとは言えません。そのような状況が長く続くとファミリー

事業承継で本当に必要な対策は「経営承継」

以前、某大手家具販売会社で、創業者である父と長女による経営権の争いがあったことは記憶に新しいことだと思います。その大手家具販売会社でも相続対策として、ご息子を株主として資産管理会社を設立し、その会社に事業会社の株式を保有させるような「資産承継」対策を済ませていました。しかし、創業者である父からご息女(長女・長男を含む)にどのような経営を伝承させるのかの「経営承継」の対策を怠っていました。その結果、創業者である父は長女によって会社を追い出される結果になったのです。本件では、「資産承継」の対策を講じたばかりに、逆にファミリービジネス自体の存続を脅かす結果となりました。

では、「経営承継」として、具体的にどのような取組みをすれば良いのでしょうか。そのヒントとして、欧米の考え方として、スリーサークルモデルという考え方があります。スリーサークルモデルとは、ファミリービジネスを1つのシステムと見たときに、経営(ビジネス)、所有(オーナーシップ)、家族(ファミリー)の3つのサブシステムから構成されているという考えです。それぞれのサブシステムが機能していなければ、全体としてのファミリービジネスがうまく機能しないとしています。従って、それぞれのサブシステムがうまく機能するように、ファミリービジネス自体をマネジメントしていく必要があります。

次回は、このスリーサークルモデルからもう

ビジネスの存続を脅かすこととなります。

② 親族に対する甘さ

ファミリービジネスに、ご息女や親族などが就業している場合、そのファミリーと一般従業員において、処遇面で大きな差があり、従業員のモチベーションに悪い影響を及ぼしていることがあります。ファミリーの処遇について、よく相談されますが、そのときは、事業会社における処遇はその役職に同じ、会社の給与テーブルに沿った処遇をすべきだとアドバイスしています。しかし、相続対策等で給与などを増やしたい場合は、事業会社における評価とは別に、例えば、ホールディングスなどを設立している場合は、その会社の役員にして、別途役員報酬として取得することをおすすめしています。また、そのような会社がなければ、給与の明細を分ける必要があるでしょう。そのような対策をしなければ、本人自身も会社の給与体系(水準)を正しく理解できない、自分の能力を過信してしまうなどの恐れがあります。あくまでもファミリーでもあつても、他の従業員と平等に扱う必要があります。

③ 経営承継の取組みの失敗(紛争の発生)

経営承継とはあまり聞き慣れない言葉かも知れませんが、事業承継を考えるうえで非常に重要な概念です。図1に示しました通り、事業承継とは大きく、株式などの「資産承継」と、ファミリービジネスの経営をどうするのかの「経営承継」の2つに分かれます。「資産承継」については、相続税対策の一環として、金融機関

少しファミリービジネスについて、考えていきたいと思えます。

1 ケリン・E・ガーシック、アイヴァン・ランズバーク(1999)『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版

オーナー・同族会社の経営承継・経営革新に関する欧米流コンサルティングメソッドを1日講座で身につけるファミリービジネスマネジメントコンサルタント® 養成講座開講!

日程: 2019年5月25日(土) 大阪
2019年6月8日(土) 東京
2019年8月24日(土) 大阪
2019年9月14日(土) 東京

養成講座の詳細及びお申込みは
弊社ホームページ(<https://jfbmc.co.jp/>)まで。
また、ホームページではファミリービジネスに関する海外論文の要約を無料公開しています。
ぜひ、経営活動にお役立てください。

