

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3回

スリーサークルモデル

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。

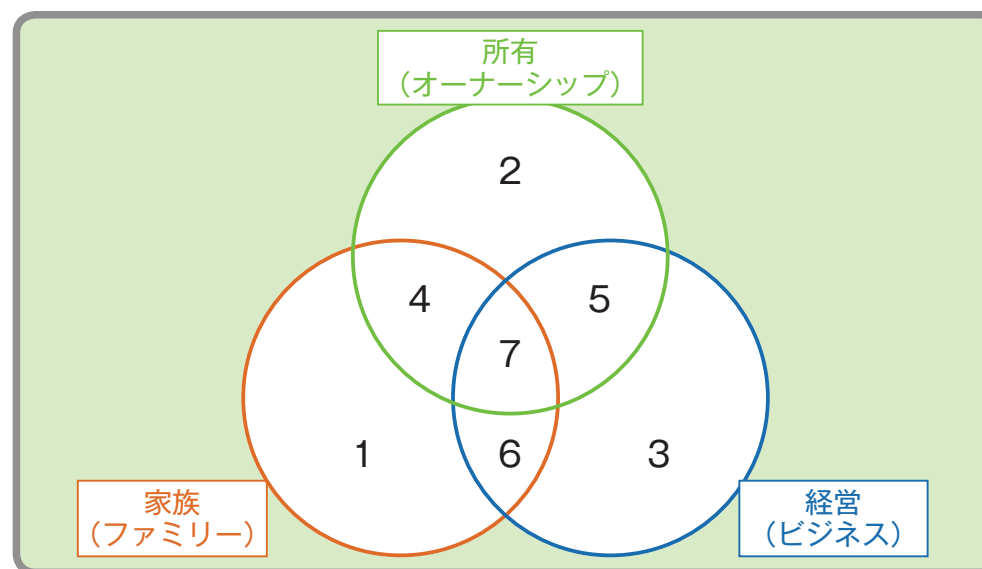


先月はファミリービジネスにおいて、重要なことは、いかにして「経営承継」を実現するのかについて説明しました。また、スリーサークルモデルについても紹介しました。今月は、スリーサークルモデルについてもう少し詳しく説明したいと思います。

スリーサークルモデルで 利害関係者の利害を調整する

当初、スリーサークルモデルは、ファミリービジネスに関わる関係者がサークル上のどこに位置付けられるのかを整理し、それぞれの関係者が持つ潜在的な課題として、人間関係における対立、役割上の課題や優先順位などを明確にするためのものでした。(下図)

例えば、これらの位置づけでどのような対立があるかと言えば、7番目のセグメントに位置付けられた株式を持ち、ファミリーで就業しているメンバー(例…相続を終えた後継者)、4番目のセグメントに位置付けられた株式を持ちファミリーであるが就業していないメンバー(例…相続があり株式を持った娘)といった兄弟姉妹の間では、利益の配分方法について意見が対立する可能性があります。4番目のセグメントのファミリーからは配当を増やして欲しいという要望が出るでしょう。一方、7番目のセグメントのファミリーはファミリービジネスへの再投資や、自分への処遇改善を希望します。また、4番目のセグメントのファミリーからはファミリービジネスの置かれている状況を加味することなく、自身が持っている株式を買収して欲しいという要望が急に生じる可能性もある。



ります。
このようにファミリービジネスに関わる関係者を、スリーサークルモデルの各セグメントに位置付けることで、どのような問題が生じるのかをあらかじめ予測できます。対策としては、株式が分散することが予測できるのであれば、事前に株主間協定書などを作成し、あらかじめ利害を調整しておくことが望ましいと考えます。

スリーサークルモデルの 各分野で検討すべき事項

もう1つ別の視点でスリーサークルモデルと考えると、前回説明した通り、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方です。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ません。そこで、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ことが経営承継の準備となります。それでは具体的に各分野でどのようなことを検討しなければならないのか見ていきましょう。

経営分野(ビジネス)で 検討すべきこと

- ① 社是、経営理念などの浸透
- ② 中期的な経営計画の立案
- ③ 後継者による経営推進ができる体制の整備

① 社是、経営理念などの浸透
社是や経営理念の重要性については語るまでもないと思います。それはファミリービジネスが、なぜ、存在しているのか、また、なぜ、存続させなければならないのか、についての根本的な問いに対する答えになるためです。もし、社是や経営理念がないということであれば、なんのためにファミリービジネスをしているのか

ということを振り返り、明文化することが望ましいでしょう。また、重要なことは、社是や経営理念の中身もさることながら、それ自体がファミリービジネス内に浸透しているかどうかで、何か判断で迷ったときに、それらをよりどころにしているかどうか、日々の活動のよりどころとして、行動規範などに反映されて、行動にまで反映されていることが大変重要です。社是や経営理念で立派なことを掲げていても日々の行動が伴っていないならば、ファミリービジネス内に社是、経営理念が浸透しているとは言えません。

② 中期的な経営計画の立案

大手企業であればともかく、多くの中小企業は中期的な経営計画はさることながら、短期的な経営計画、例えば、年度予算もないことが多いように思います。しかし、100年、200年続く企業体にしていくには、企業規模を問わず、中期的な経営計画が必要となります。中期とは一般的に3〜5年後までの計画を一般的に示しますが、期間についてはその会社の事業内容などを勘案し、設定すれば良いと思います。中期経営計画を、なぜ、立案しなければならぬのかについてですが、基本的に何の計画も立てなければ、経営は成り行きのままに進むことが多く、何年後にどのような姿にしたいという計画を立てなければ、企業成長や変革は難しいと思います。経営承継をどのように進めるのかも踏まえて、中期的な経営計画を立案することを勧めています。

経営分野で検討すべき最後の「後継者による経営推進ができる体制の整備」が経営承継において、最も重要なことですが、そのことについては次回、詳しく説明していきます。

1 Gersick (1997) : Generation to Generation

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。

