

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4回

経営承継を叶える 「チーム型経営」



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。

表1 ワンマン経営とチーム型経営の比較

ワンマン経営 (創業者)		チーム型経営 (後継者)
原則、創業者がすべて決める	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
勤と経験 (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)
経営幹部はイエスマンが多い	幹部の意識	経営幹部が経営活動推進者

をサポートするような意識で接します。

②収益を把握するための仕組み構築

年商が100億円を超えるようなファミリービジネスでも見られますが、収益を会社全体の試算表のみで管理していることがあります。しかし、そのような収益の管理は実態として、創業者の勘と経験に頼っていることが多く、組織として管理できていません。チーム型経営を推進していくには、各責任者が合理的に意思決定していくために、そのもととなるデータ (事実)

先月はファミリービジネスにおいて、スリーサークルモデル、つまり、経営、所有、家族の観点から考える重要性について説明しました。今月は、経営分野において、最も重要な検討事項「後継者による経営推進ができる体制の整備」として、チーム型経営について説明します。

経営承継を実現するために、なぜ「チーム型経営」が有効なのか？

ファミリービジネスの危機は、事業承継、特に創業者 (中興の祖) から後継者へと引き継ぐタイミングで訪れます。一般的に創業者はワンマン経営を志向しており、自分ですべて決めてスピード感を持って経営活動を推進しています。後継者も創業者のような素養があり、そのような経営スタイルを実践できれば問題ありませんが、なかなか難しいのではないのでしょうか。

創業者は会社そのものを体現していると言っても過言ではありません。会社の隅々まで把握しています。また、すべての従業員を採用したのも創業者です。一方、後継者は、例えば、従業員との関係性において、入社時はすべての従業員が先輩にあたり、その従業員らとの関係性の構築から始めなければなりません。また、取引先との関係性も同様です。さらには経営を取り巻く環境変化も激しく、経営自体の舵取り自体も大変難しくなっています。そのような背景から創業者のようなワンマン経営ではなく、社内の経営幹部や社外の専門家の知恵も借りつつ、後継者を中心とした経営スタイル、いわゆる「チーム型経営」を志向しなければ、生き残れない経営環境となっているのです。

ワンマン経営とチーム型経営の違いは表1にまとめた通りですが、最も大きな違いは創業者時代のように一人で意思決定するのか、後継者を中心としたチームで意思決定するのかが大きな違いです。

「チーム型経営」を実現するために必要なこと

①組織体制 (責任者) の明確化

まず、大切なことは、「チーム」型経営として、どのようなメンバーチームで意思決定するのかを決めなければなりません。これまではワンマン経営のもと、意思決定は創業者、すべての従業員がその指示に従ってきたのですが、チーム型経営では、従業員の中から責任者を任命し、その責任者が所管する事業や部署はその責任者に任せていきます。複数事業を展開しているファミリービジネスでは事業部制を導入し、各事業部の責任者を任命します。また、単一事業の場合は、営業部、製造部、管理部などの部署単位で責任者 (部長) を任命し、その責任者に業務を遂行してもらいます。

ここでよくやる過ちは、経営者 (創業者・後継者) がその責任者を超えて、担当者に直接指示をしてしまうことです。本来あるべき指示命令系統である経営者→責任者→担当者としなければ責任者はすぐにイエスマンに戻ってしまいます。経営者は我慢しなければなりません。

重要なことは、任命した責任者に自分が責任を持つて事業や業務を遂行しなければならないという自覚を持たせることです。経営者はそれ

なければなりません。現経営者はぜひ、後継者のために、どのような仕組みが会社に必要かを一度ご検討してはいかがでしょうか。

次回は、所有 (オーナーシップ) で検討すべき事項について説明したいと思います。

③予算編成などを含めた業績管理制度の構築

多くのファミリービジネスで予算編成等が行われていることはありません。そのため基本的には結果管理となっています。そのような成り行き任せではなく、積み上げ予算 (＝現時点での見直し) と経営目標 (＝実現したい状況) とのギャップを把握したうえで、経営目標を実現するためにどのような行動 (＝戦略テーマ) が必要なのかを考えなければなりません。月次の実績が集計された際も、2、3ヵ月先の売上見直しも把握したうえで、経営目標を実現するにはどのような取組み (＝戦略テーマ) をしなければならぬのかを考える必要があります。このように数字による結果管理から先を見通した戦略テーマによる先行管理に変えなければなりません。これらの仕組みを業績管理制度 (戦略テーマによるPDCAサイクル) と呼びます。現経営者においては、これらの仕組みがなくとも良いのかも知れませんが、ファミリービジネスが永続していくには、このような仕組みが

経営承継ワンポイントアドバイス！

先見経済
読者限定

経営承継 (事業承継)、ファミリービジネスにおけるお悩みに、弊社代表・大井がスリーサークルモデルの観点からアドバイス！

- アドバイスはWEB会議 (Zoomなど) や電話にて実施いたします。
- 事前に企業概要や相談内容などをメールにてご連絡頂き、WEB会議等の日程を調整します。
- ワンセッション (1.5時間) 48,000円 (税別) です。実施までに指定の口座にお振込み頂きます。

申込は info@jfbmc.co.jp まで

①お名前 ②御社名 ③お電話番号 ④相談内容
をお送りください。

内容を確認のうえ、弊社よりご連絡させていただきます。

