

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11回

理想的な 事業承継プロセス (前半)

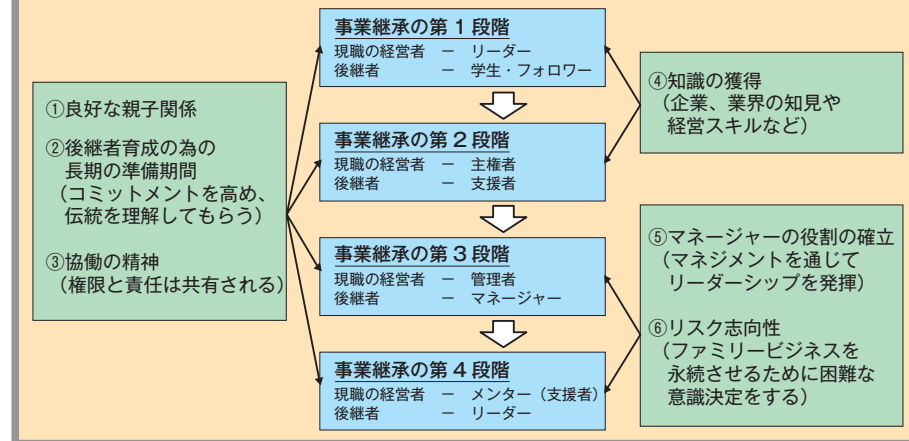


株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



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。

図1 理想的な事業承継プロセス^{*1}



④知識の獲得
後継者が企業に関する知見や業種や業界に関する権限や責任の共有であり、事業承継がうまく進んでいる企業では、現経営者の世代のみならず、次世代の後継者においても、会社を担っていく権限や責任が共有されていました。その結果、将来的に経営者となる後継者自身のリーダーシップが醸成されることとなります。

今月と来月では、理想的な事業承継プロセスについて、考えてみたいと思います。

事業承継はイベントではなく プロセス

二代目経営者のお話をお聞きすると、家業に戻ったタイミングは、先代が体調を崩したことをきっかけにとか、最悪の場合は、先代が急死したタイミングで親族から家業に呼び戻されたなど、計画的に実施されたというよりは、先代の体調不良といったイベントが生じたタイミングであることが多いようです。当然ながら、そのような突発的なタイミングで家業に戻った二代目が事業承継をした場合は、非常に苦労されることは想像に難くありません。特に経営者としてリーダーシップを発揮することが難しいのです。それは、創業者は、従業員はすべて自分が雇用しており、その関係性は明確になっていますが、二代目、三代目の場合は、自身が入社時点ですべての従業員が先輩であり、そこからリーダーシップを発揮していく必要があるためです。そこで、今回は事業承継を「プロセス」として捉えて、どのようなプロセスを経ることが事業承継を成功に近づけるのかについて説明します。

後継者がリーダーシップを発揮するために必要な事業承継のプロセスとは？

理想的な事業承継プロセス(図1)として、事業承継の第1段階は、現職の経営者がリーダー

する知見を得ることで、後継者がより早く経営に関わる知識を獲得することができ、後継者は自らが従業員をより合理的にけん引することができます。その結果、後継者は自らのリーダーシップを発達させることとなります。

⑤マネージャーの役割の確立

マネージャーの役割の確立とは、先代の創業者とは異なる企業のゴーイング・コンサーンを目的とした、自身の役割を理解することを意味します。うまく事業承継を進めた事業承継者は、自らを起業家としてではなく、マネージャーとして捉えており、後継者がそのような役割を自認することで、より企業においてリーダーシップを取るようになっています。

⑥リスク志向性

リスク志向性とは、後継者がリスクをどの程度取るのかに関する志向で、後継者は、先代の創業者がリスクを取ることでビジネスを興したことを理解している一方、自らはファミリービジネスを継続させようとしなければならぬと考えています。そのためには、リスク志向を持って、困難な意思決定をしなければならぬと理解しています。そのような意思決定を通じ、自身のリーダーシップの発達を促すのです。

このような6つの要素を理解しつつ、先に説明した事業承継の第1から第4段階のプロセスを現経営者との協同就業を通じて、後継者がリーダーシップを発揮することが理想とされています。来月は具体的に現経営者と後継者が協同

1であり、後継者が学生やフォロワーの段階、事業承継の第2段階は、現職の経営者が主権者であり、後継者が支援者の段階、事業承継の第3段階は、現職の経営者が管理者であり、後継者がマネージャーの段階、最後の事業承継の第4段階は、現職の経営者がメンター(支援者)であり、後継者がリーダーの段階があります。

リーダーシップを発揮するための6要素

後継者がリーダーシップを発揮するには、以下の6つの要素が必要です。

①良好な親子関係

親子関係が良好であれば、積極的に仕事に関する会話や、両親からのサポートを受けることができ、その結果、子供は自らの後継者としてキャリアをスムーズに開始することが可能となり、自身のリーダーシップに関するスキルについても発達させることができます。

②後継者育成のための長期の準備期間

長い時間をかけて、会社への参入をサポートすることによって、後継者は自社へのコミットメントが高くなります。さらに、後継者は自社の伝統について理解するようになり、その結果、後継者は経営者としての視点を獲得するようになり、リーダーシップの発揮が促されます。

③協働の精神

協働の精神とは、世代を越えた企業経営に對

就業するベストなタイミングについて説明します。

* 1 Cater, M. J. J. and Justis, R. T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. Family Business Review

『経営承継』はまだか

欧米の事業承継に学ぶ
「資産」以外の承継の教科書

大井 大輔 著

大企業時代は、自社株式などの資産承継の巧拙だけでは乗り切れません!
× 事業承継 + 資産承継
○ 事業承継 + 経営承継 + 資産承継
経営承継すべきことがわかる教科書ができました。
中央経済社 ●定価 2,500円(税別)



Amazon、全国の書店にて
お買い求め頂けます。
Amazon
<https://amzn.to/345prGN>

『経営』承継はまだか

大井 大輔 著

発売1カ月で重版決定!
いま経営承継が注目されています

日本ではまだ馴染みの薄い経営承継について、どのような視点を持ち具体的にどう取り組むべきか。経営承継を進めるうえで参考となる欧米のファミリービジネスの研究結果をもとに説明します。