

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12回

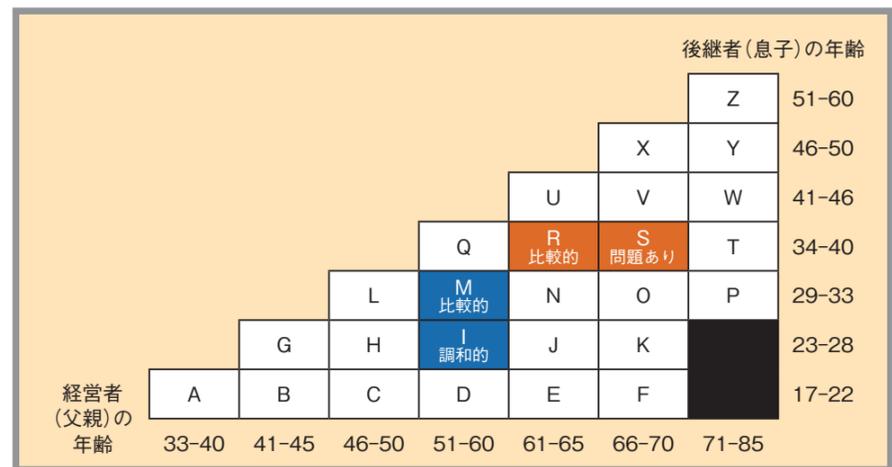
理想的な 事業承継プロセス (後半)



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工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。



- ①安心して共に働けるのか
 - ②協同就業から喜びが得られるのか
 - ③協同就業により目標が達成できるのか
 - ④お互いに学び合うことができるのか
- も多いかと思えます。その場合は、このようなライフステージの理論があることや、次に挙げるポイントを意識して、後継者の良きメンター(支援者)になることが大切です。

理想的な事業承継は一時的なイベントではなく、数年にわたる「プロセス」であり、そのプロセスを経ることで、現経営者から後継者に対して、リーダーシップが徐々に移譲されていくことを説明しました。

しかし、広義に事業承継を捉えると、リーダーシップの移譲だけではなく、経営自体の承継、例えば、経営理念の伝承、事業環境に合わせたビジネスモデルの変革なども検討しなければなりません。他では、株式(資産)の承継についても検討しなければなりません。議決権の割合をどうするのか、単独オーナーを続けるのか、共同所有体制とするのかなどです。また、これまでスリーサークルモデルで説明しました家族(ファミリー)分野についても検討が必要で、事業承継しない他の親族(非就業ファミリー)についても公平に取り扱います。特に株式を持つた非就業ファミリーがいる場合は、利益配分の方針として、内部留保(事業投資)と配当のバランスを検討すべきでしょう。

このように事業承継の検討範囲は多岐に亘ることから、本連載(第9回)で検討したスリーサークルモデルの3つの分野、経営、所有、家族の観点から一度事業承継計画を策定することをお勧めします。そのような取組みの過程で、抜け漏れを気付くことができるでしょうし、一度、後継者候補や配偶者とも話してみることで、これまで想定していなかったことにも新たに気が

先月は、後継者がリーダーシップを発揮するために理解すべき6つの要素と、4段階からなる事業承継プロセスについて説明しました。今月は、現経営者と後継者がいつ協同就業すべきかについて説明します。

**最も望ましい
協同就業のタイミングは?**

現経営者である父と、後継者である息子・娘において、最も適切な協同就業のタイミングは、ライフステージの理論から、「現経営者(父親)が51〜60歳、後継者(息子・娘)が23〜33歳に実施されるのが望ましい」とされています。その理由としては、父親が50代になる頃には、中年期の終りを意識し始め、平穏な時期が到来します。さらに、悩ましい40代を乗り越えた50代は、これまでの経験を持ち合わせているため、若者のより良いメンター(支援者)となります。

一方、息子・娘が23歳から33歳になる頃には、多くの選択肢の中から自らの進路を選ぶことへの欲求と、より多くの選択肢を持ち続けたいと考えるようになります。また、安定への欲求と共に、成長するための外部からの要求を期待するようになります。このような状況において、息子・娘がもつバイタリティを活かし、より挑戦的になります。このような両者の年齢において、父親は後継者の育成を望むようになり、息子は仕事における夢の実現をサポートしてくれるメンターを探すこととなります。そのため、父親が50代で、息子・娘が23歳から33歳の時、仕事における関係は、比較的協同的となります。

**タイミングを逸した協同就業は
大きな問題を引き起こす?**

そのタイミングを過ぎるとどうなるのでしょうか。父親が60代になる頃には、父親は会社における意味のある活動が減少し、自身の会社との関係も弱まってきます。そのため、父親は会社や社会からの要請とは裏腹に、会社に残ることを求めるようになります。一方、次に息子・娘が34歳から40代になる頃には、息子・娘は独立したいという気持ちが強まり、一人前になることを求めます。このような両者の年齢において、父親の持つ会社に残りたいという欲求と、息子・娘の持つ父親から独立して仕事をしたいという欲求がぶつかり合うこととなります。そのため、父親が60代で、息子・娘が34歳から40代の時、仕事における関係は比較的問題が生じる可能性があります。

**協同就業のポイント
父親のメンターカ**

ライフステージの理論からは心身ともに充実している50代のうち、協同就業を済ませた方がよいとのこと。これはライフステージの理論だけではなく、仮に協同就業を通じて、後継者が本心に経営者として対応しないと判断された場合、再度、経営者として復帰して、他の後継者を探すこともできることから有用なものです。しかし、多くのファミリービジネスにおいて、現経営者がすでに60代になっていること

付くこともあるかと思えます。

来月は後継者の育成方法として、他の会社で経験を積ませるべきかについて検討します。先

※1 Davis, J. A. and Taggart, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Family Business Review

新刊 『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成果をもとに説明します。

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

欧米の事業承継に学ぶ
「資産」以外の承継の教科書

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 2,480円(税別)