

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13回

理想的な
後継者の育成



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。

後継者の入社パターンによるメリットとデメリット

後継者は大学卒業後に、すぐにファミリービジネスに就業した方がいいのか、それとも他社勤務した方が良いかについて、図2にまとめていますが、どちらが良いということではなく、それぞれのメリットとデメリットを理解したうえで、それを補うような振る舞いをすれば問題ありません。例えば、他社勤務を経ずに卒業後すぐにファミリービジネスに参画した場合、従業員から「支持」と「信頼」を得やすい環境にあります。業界に慣れていること、新しい成長への志向が強いことを理解し、例えば、異業種の人材を登用するとか、異業種交流会に参加するようにするとか、より視野を広げる活動を行うことが望まれます。

一方、他社勤務を経てファミリービジネスに参画する場合、企業文化に合わない行動をしてしまうと、従業員からの「支持」が得られないとか、古株社員から恨みを買う危険性があるために、古株社員への配慮を考えるとといったことが必要でしょう。

あと、一般的に他社勤務が長くなると、なかなか他社（ファミリービジネス）の企業文化を受け入れづらくなるために、他社勤務をする場合も3〜5年程度が望ましいと思います。あまりに長く他社勤務をした場合、ファミリービジネスに戻るつもりであっても、戻れなくなることも多いようです。ぜひ、それぞれのメリットとデメリットを理

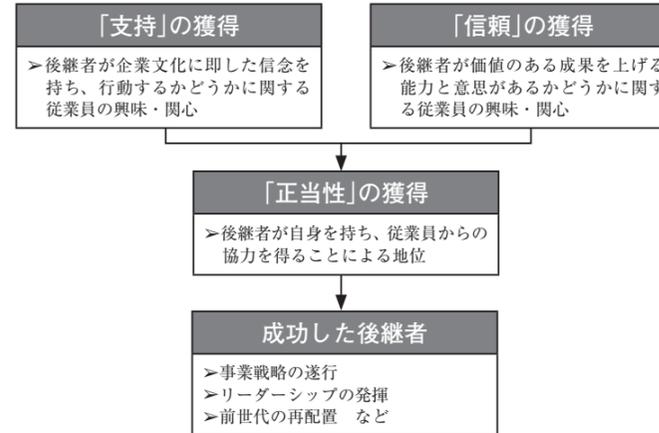
図2 後継者の入社パターンによるメリットとデメリット※1

卒業後すぐにファミリービジネスに参画	
利点	欠点
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業や従業員との社内における親密性を獲得することができる ▶ 事業において要求させる、独自のスキルを発達させることができる ▶ 社内からの支持と信頼を獲得することができる ▶ 従業員との強い関係を容易に構築することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営者はコンフリクトが生じた時に、後継者の育成や統制を放棄する可能性がある ▶ 普通の失敗が後継者の無能さによるものであると判断される危険がある ▶ 事業環境に関する知識の制約があり、将来的な企業成長を志向する際に支障をきたすことがある
他社勤務などを経てからファミリービジネスに参画	
利点	欠点
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 後継者のスキルが、高い客観性に基づき評価される ▶ 自らの自信になると共に、家族の影響から独立して成長することができる ▶ 後継者の外部での成功は、信頼性を確立し有能な経営者としての評価を得ることができる ▶ 事業環境における視角を広げることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 特有の専門知識や、組織の成功要因や文化の理解が欠如する可能性がある ▶ 外部の経験に基づく行動が、社内における行動と衝突する可能性がある ▶ 後継者が古株社員を越えて出世する際に恨みを買う可能性がある

解したうえで、ファミリービジネスのオーナーや後継者の方は行動して頂ければと思います。次月度は現経営者の引き際について検討したいと思えます。

先

図1 正統性を獲得するためのプロセス※1



優れた後継者の条件とは？
後継者の理想的な育成について検討する前に、そもそも優れた後継者の条件について検討してみよう。
優れた後継者とは、従業員から認められ、協力が得られる地位を獲得することです。そのような地位を獲得することを「正統性」を獲得すると言います。正統性を獲得するには、後継者が企業文化に即した行動をすることによって従業員から得られる「支持」と、後継者の能力によって従業員から得られる「信頼」の両方が必要となります(図1)。

大企業出身の後継者がよりやりがちな失敗

ファミリービジネス、特に中小、中堅の規模において、後継者が優秀な大学を卒業し、大企業などに数年勤めたり、MBAなどを取得したりした後に、ファミリービジネスに就業する場合、高い能力やスキル、様々な人脈などを有することから従業員からの「信頼」を獲得し、なんとなくうまく事業承継できた気になります。しかし、従業員らは心からその後継者のことを認めていません。優秀な後継者がファミリービジネスが長年培ってきた企業文化を尊重し、その文化に即した行動をしなければ、従業員からの「支持」を獲得し、真に信頼される後継者としての立場を確保することはできないのです。もちろん、企業文化が今の時代にあってないこともあるかと思いますが、その文化で育ってきた従業員からの「支持」を得るにはその文化を尊重しなければなりません。案外、このような取組みができない後継者が多いように思います。まず、郷に入っては郷に従い、従業員からの「支持」を得た後に、企業文化の改革なども実施していく必要があります。何よりも大切なことは、後継者がこれまで先代や従業員らが積み上げてきたファミリービジネスに対して尊敬の念を持って対応することです。そうしなければ、ファミリービジネスの強みを発揮することもできないのではないでしょうか。

※1 Barach, J. A., Gantisky, J., Oursou, J. A., & Doocin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. Journal Small Business Management

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結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。