

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14回

経営者の引き際



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。

経営者の4つの引退パターン

先月は、後継者の育成について検討しました。今月は、経営者の引き際について検討します。

経営者の引退のパターンを分類すると、4つのパターンに分類されるそうです。(図1)

1つ目は「君主型」で、在任時は会社の規模を大きくすることに力を入れ、企業成長に寄与しますが、自発的には引退しません。そのため、自身が亡くなるか、社内クーデターが生じ、解任されるまで続けるタイプです。ファミリービジネスの創業者に最も多いパターンです。

2つ目は「將軍型」で、強制的でないと退任しないのは君主型にも似ているのですが、しぶしぶ引退したのちに、常には後継者が後任にふさわしくない(事実や思い込みの場合があります)と判断し、会社を救済するという理由で、トップ・リーダーへの振り返りを画策します。復帰後は救済者として会社に君臨し続けます。

3つ目は「大使型」で、もともとキレイな引退をします。引退後も会社と関係を保ち、後継者の良き指南役(メンター)となります。

4つ目は「知事型」で、いさぎよく引退するものの、会社とは別の出口を見つけて、完全にそちらに移ってしまいます。

一般的には経営者の方々、特に創業者となると、「君主型」「將軍型」が多いように思います。それは、創業者であるがゆえに、自分で立ち上げた会社に関心すると言ことは仕方ないように

最も良い引退のパターンは「大使型」

最も良い引退のパターンは、3つ目の「大使型」です。経営者は後継者に対して、共同就業を経たのちに、トップ・リーダーを後継者に譲り、自身はファミリービジネスと適度な距離感を保ち、後継者のメンターになるべきとされています。そのような形で、事業承継が行われるもしくは計画されることが最も望ましい形です。

しかし、多くのファミリービジネスの経営者特に創業者の場合は、タイプとしては「君主型」「將軍型」が多いのが実情です。そのような経営者と対峙する場合、どのようなことに気を付けるべきなのでしょう。

いずれのタイプも事業承継計画を策定することに対して、必ずしも否定的であるとは限りませんが、一般的には前向きには取り組みません。そのため、まず、このような引退のパターンがあることや、事業承継計画を策定しなければどのような問題が発生しうるのか、例えば、後継者が後継を継がない、ファミリービジネス自体が永続できないことなどを理解してもらう必要があります。

そのうえで、後継者やその次の世代(孫世代)、さらにその次の世代へと、ファミリービジネスを永続させていくようなことをイメージしてもらうことが非常に重要です。後継者に対しては、親子の葛藤として、ライバル視していることも多くありますが、そのさらに先の世代まで意識

するとまた違った気持ちになり、ファミリービジネスの永続性に貢献しようと考えられることもあります。

もう1つ重要なことは、経営者から後継者にトップ・リーダーの座を譲ることに際して、以下のような緊張や葛藤があることを理解すべきでしょう。

(1) 経営者の心の内なる葛藤として、これまでの英雄視されていた自己像との乖離を持つ

(2) 経営者と後継者の間で緊張が発生する
(3) 後継者その他の兄弟間で、特定の後継者がトップ・リーダーを継承することで緊張が発生する

(4) 経営者と長年勤務していた従業員、取引先との間で緊張が生まれる

それぞれの葛藤や緊張を理解したうえで、経営者に対して、「大使型」もしくは「知事型」の引退をするように、事業承継をうまく進めていく必要があります。そのための1つの手段として、ファミリービジネスの現状を分析し、ファミリービジネスの真の姿をオーナーに見てもらうことも大切だと思います。

ファミリービジネスのオーナーが考えている以上の問題があるかもしれませんし、その認識を機会に、事業承継を検討するかもしれません。多くのファミリービジネスのオーナー、また、一般の人でもそうだと思いますが、第三者から何か言われて変わるのではなく、第三者からの助言や問いかけに対して、問題点などに気づき、自己認識を変えなければなかなか人は変わりま

も思いますし、そうであるべきという考えもあるように思います。みなさまは、ご自身のパターンは認識されましたでしょうか。

図1 経営者のタイプによる引き際の違い※1

君主型	將軍型
➢ 在任時は会社の規模を大きくすることに力を入れ、企業成長に貢献する ➢ 自発的に引退しないために、自身が亡くなるか、社内のクーデターが発生するまで引退しない	➢ しぶしぶ引退するものの、後継者が後任にふさわしくないことを理由付けし、復帰を画策する。 ➢ 復帰後は救済者として君臨し続ける。
大使型	知事型
➢ もっともキレイな引退 ➢ 引退後も会社と密接な関係を保ち、後継者のメンターとなる	➢ 潔い引退 ➢ 引退後は新天地を開拓し、会社との関係を持たない

せん。ファミリービジネスの事業承継を進めるには、様々な角度からファミリービジネスを分析して、経営者に新しい気付きを与えることが大変重要だと思います。

先

『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 本体2,500円(税別)

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>