

# 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

最終回

原理原則7  
3つの観点から  
事業承継に備えよ



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)

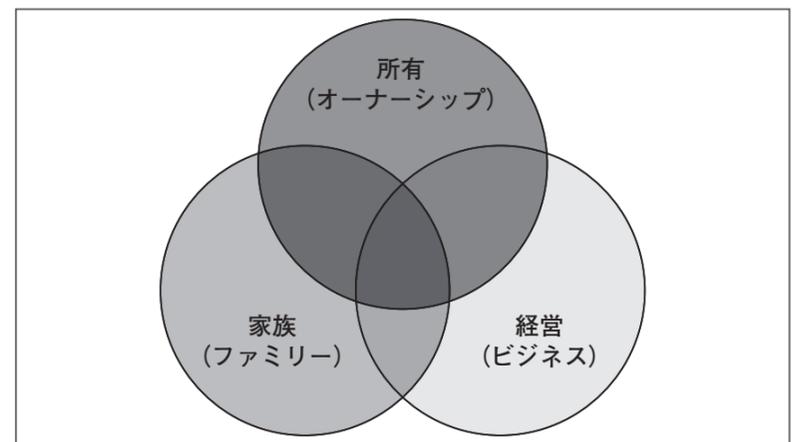


大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物工学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

「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」というテーマで2019年3月から連載を始めて、今回で丸2年となります。みなさまにもファミリービジネスの素晴らしさや強み、逆にその脆さについてもご理解頂いたのではないかと思います。最終回として、「原理原則7」スリーサークルモデルの観点的な重要性に触れたいと思います。

## ファミリービジネスで最も大切なことはスリーサークルモデルの充実化

スリーサークルモデルとは、ファミリービジネスを一つのシステムと見立てたときに、経営（ビジネス）、所有（オーナーシップ）、家族（ファミリー）の3つのサブシステムから構成されているという考え方です。つまり、それぞれのサブシステムが正しく機能していなければ、ファミリービジネスはうまく機能しないということとです。例えば、経営や所有がうまくいっても、家族の関係性に問題があれば、ファミリービジネスに支障が生じるということです。一見、当たり前のように思えますが、これまでの経験で言えば、案外、ファミリービジネスのオーナーや後継者、また税理士といった支援者はこのような視点に欠けているように思います。例えば、創業者は経営に傾斜して家族をないがしろにする、後継者は家族を大切にすることが経営をないがしろにする、税理士は所有の面にしか関心がなるといった具合です。



スリーサークルモデルの概念図

## 事業承継に備えるにあたってのチェックポイント

ファミリービジネスのシステムが最も脆くなるのは、創業者（中興の祖）から次世代に事業を承継するタイミングです。しかし、スリーサークルモデルにおける各サブシステムが充実していれば問題ありません。では、それぞれのサブシステムにおいて、どのような視点が必要なのか、列挙しておきたいと思います。

### ① 経営（ビジネス）の観点

- 社是、経営理念など会社が大切にすべき事項が定められていますか。
- 中長期的な経営計画（目指すべき企業像）はありますか。
- セグメント単位（事業単位、顧客単位、商品単位）でどこが儲かっているのか、そうでないのかが分かりますか。
- 経営の意思決定を行う会議体がありますか。また、その会議体では社長以外の経営幹部が見える雰囲気がありますか。
- 従業員に説明できる人事制度がありますか。
- 信頼できる一族ではない経営幹部（ノンファミリー幹部）がいますか。

### ② 所有（オーナーシップ）の観点

- 株主構成を知っていますか。
- 自社株の株価（相続税評価額）を知っていますか。
- 株式承継からの視点での相続対策は実施していますか。
- 信頼できる顧問税理士や顧問弁護士はいますか。

### ③ 家族（ファミリー）の観点

- 家訓や家憲といった家族のルールなどは定まっていますか。
- 家族は会社の内容を知っていますか。
- 定期的に家族会議を開いていますか。また、

家族会議で家族が自由に意見を言える雰囲気がありますか。

- 女性（配偶者、娘）も自由に意見が言える雰囲気がありますか。
- 就業しているファミリー、就業していないファミリーのそれぞれの役割などは定められていますか。
- 後継者を育成するための仕組みや制度がありますか。
- 家族のことで相談できる専門家はいますか。

## ファミリー（後継者）を信頼することがスタート

チェックポイントにおいて、できていること、逆にできていないこともあったかと思いますが、まず何から取り組めば良いのでしょうか。就業しているかどうかはともかく後継者候補がいる場合は後継者、他では信頼できる経営幹部がいる場合は経営幹部を「信頼」することから始めれば良いと思います。そのうえで、改善を進めていくために、「情報開示」を進めていき、一緒に改善していくというスタンスが必要だと思います。時には決算書の開示も必要になるでしょう。ぜひ、100年、200年企業を実現して頂けるように新しい取り組みを始めて頂ければと思います。

2年もの間、本連載をご覧いただきまして、誠にありがとうございました。みなさまの活動に少しでもお役に立てれば幸いです。スリーサークルモデルによるファミリービジネスの総点検や、

## 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](mailto: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。



家族関係を「見える化」するメソッド・ジェノグラム分析、事業承継計画の策定方法などについては、拙書「経営承継はまだか」（中央経済社）も参考にして下さい。本書ではファミリービジネスが抱えている課題やその解決方法について、欧米の知見も盛り込んだ内容となっています。

先