

中小企業・オーナー企業の持つ独自性と魅力を次の世代に継承するために 経営、所有・株式、家族の観点から、 ファミリービジネスの企業価値を高める

強いリーダーシップを持つ経営者の多いファミリービジネスは、事業承継が難しいケースが多い。

次世代に堅実なバトンを渡し、100年、200年続く企業体の実現をサポートしている日本FBMコンサルティングに話を聞いた。

2025年問題は 事業承継にも及ぶ

世界で最も早く高齢化が進む日本。近く、団塊の世代すべてが75歳以上の後期高齢者となり、それによって起こる社会的な課題は「2025年問題」として既に顕在化し始めている。経営者の高齢化による中小企業の事業承継もまた、2025年問題の1つとされる。

特に、中小企業は同族経営が過半を占めている。こうしたファミリービジネスについて「コロナ禍をきっかけに業績が悪化し、事業承継が進むケースが増えています」と懸念するのは、日本FBMコンサルティングの代表取締役を務める大井大輔氏だ。中には経営状況が悪くないのに、事業承



日本FBMコンサルティング 代表取締役
大井大輔氏

継でつまづくケースも多いという。大井氏によると、その理由は大きく2つあり、1つは事業承継の準備が遅いことにある。

「経営者の体調が悪くなって初めて、次世代のことを考え始める。良くも悪くも経営者はワンマンが多く、元気づけに準備を開始する機運が醸成されにくいのです」

また、早めに事業承継の準備をス

タートしても、スムーズに進まないケースも多い。大井氏はその理由について、事業承継を単なる「資産承継」と考えてしまう「誤解」にあると指摘する。これが事業承継の2つ目のネックとなる。

資産承継だけが 事業承継ではない

「事業承継には『資産承継』と『経営承継』の二面があり、それぞれが両輪ともいえるものです。しかし、事業承継という株式の移動や税務、相続対策といった資産承継ばかりに目が奪われがちで、経営承継に対する意識が低いのが実情です」

事業承継を成功させるには、目に見えない資産を引き継ぐ経営承継にも注力する必要がある。後継者に経営

を移譲する際には、次世代も変わらざるべき経営理念の伝承や、時代に合ったビジネスモデルの構築といった経営革新、ガバナンス構築、さらには次の後継者の育成など、経営全般の承継が重要になる。ただ、日本ではその承継方法がきちんと確立されていないこともあって、先送りされがちになっている。

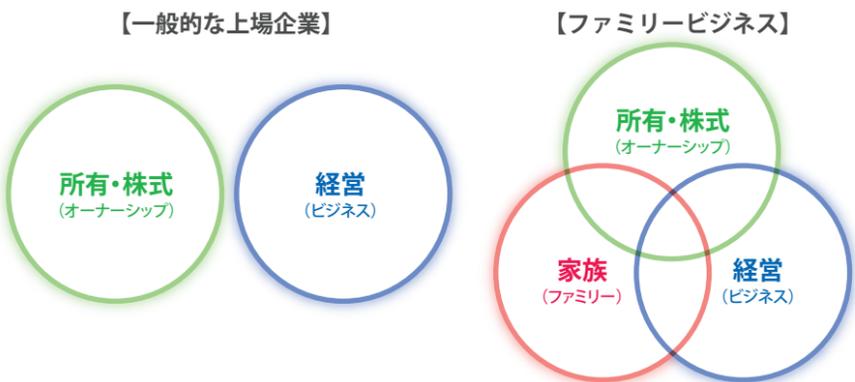
経営承継への備えが十分でないことで、事業承継はできても経営が悪化した会社は数多ある。近年の大型家具店の騒動も、経営承継の不十分さゆえに起きたともいえる。

ファミリービジネスは経営者が主要株主であることが多く、所有と経営の一致程度が高い。だからこそ資産承継と、経営承継に備え両輪のマネジメントが不可欠。その経営者目線で

のアドバイスにおいては、企業がふだん懸念にしている顧問税理士や金融機関だけでは難しい。事業承継の一部に限ったアドバイスになりがちで、サービス提供者側の得意分野における提案に陥りやすいからだ。

「ファミリービジネスの永続性・継続的な成長を志向するには、経営面のみならず、所有面・家族面からも支援することがポイントです。その役割を担うのが、私たちファミリービジネス

一般的な上場企業とファミリービジネスとのモデル比較



「経営者の年齢や健康不安などをきっかけにするのでなく、計画的に数年から十数年かけて取り組むという認識を持つてほしい。親子承継だからこそマインドまで承継してほしいのです」

ファミリービジネスにおけるバランスのよいマネジメントとはどのようなものか。その大きな枠組みとなるのが図にある「スリーサークルモデル」だ。ファミリービジネスを一つのシステムと見立てた際、経営（ビジネス）、所有・株式（オーナーシップ）、家族（ファミリー）のそれぞれのサブシステムから構成されるものという考え方である。

一般的な上場企業は「経営」と「所有・株式」2つのサブシステムで構成され、それぞれが独立した形で存在する。対してファミリービジネスには「家族」が加わり、またそれぞれが重なり合っているところに大きな特徴がある。

大井氏は、こうした経営、所有、家族という多角的な視点での検討と提案

コンサルタントです」

ファミリービジネスを3つの柱でマネジメント

大井氏は、事業承継を考える上で最も大切なことは、事業承継を一時的な「イベント」としてではなく、「プロセス」として捉えることだという。「経営者の年齢や健康不安などをきっかけにするのでなく、計画的に数年から十数年かけて取り組むという認識を持つてほしい。親子承継だからこそマインドまで承継してほしいのです」

ファミリービジネスにおけるバランスのよいマネジメントとはどのようなものか。その大きな枠組みとなるのが図にある「スリーサークルモデル」だ。ファミリービジネスを一つのシステムと見立てた際、経営（ビジネス）、所有・株式（オーナーシップ）、家族（ファミリー）のそれぞれのサブシステムから構成されるものという考え方である。

一般的な上場企業は「経営」と「所有・株式」2つのサブシステムで構成され、それぞれが独立した形で存在する。対してファミリービジネスには「家族」が加わり、またそれぞれが重なり合っているところに大きな特徴がある。

大井氏は、こうした経営、所有、家族という多角的な視点での検討と提案

事業承継を企業変革の 絶好の機会に

同社では、ファミリービジネスを営む企業の事業承継に際し、総合診断としてまずファミリービジネスの永続発展に向けた問題点を洗い出し、目指す承継後の姿とそこに向かうロードマップを設計することから始める。

現経営者の家族構成の確認に始まり、株式分散の程度、現在のビジネス内容や事業環境からどのようなリーダーやマネジメントが求められるかなど、その企業が置かれている状況を丁寧に分析し、どのような事業承継が望ましいのかを検討していく。

ワンマン型からチーム型経営に変革することを模索するのが同社コンサルティングのスタートラインだという。100年、200年と成長し続けていく、サステイナブルな企業に変わるための機会づくりとしての事業承継をサポートしている。

「従業員が100名以上になってくると、1人の経営者によるワンマン型ではコントロールしづらくなり、限界が出てきます。経営幹部によるチー

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!
× 非業承継・資産承継
○ 事業承継・経営承継・資産承継
経営承継ですべきことかわかる教科書ができました。

中央経済社 ●定価 2,500円(税別)

2019年9月14日出版 大井大輔著
『「経営」承継はまだか』(中央経済社)

お問い合わせ

株式会社
日本FBMコンサルティング

〒530-0001
大阪市北区梅田1-1-3
大阪駅前第3ビル2307号
メール info@jfbmc.co.jp
https://jfbmc.co.jp/