

同族企業独特の事業承継の 課題と強み

小林 公一
(西山工業株式会社)
代表取締役社長



同族における経営は、二代目に引き継がれるものが30%、三代目まで続くものが12%という驚くべき調査結果が出ています。

今、コロナ禍における経営環境の大きな変化に加え、同族企業経営にも大きな変化が起こってきています。企業はビジネスの努力だけでは足りず、永続と繁栄の為、代々の精神を伝える仕組み創りが重要であり、それをしなければ事業承継は三代目で終わると言われています。よく「一代目で苦勞し、二代目で樂をし、三代目で終わる」と言われますが、私は少し違うと思います。

三代続く事は素晴らしいが、本当の実力はそこから先が続くかどうかで、そのためには二代目、三代目の役割は大きく、重要であると感じています。

弊社は本年で創業61年を迎える熱伝達技術を活かした冷熱機器製造メーカーです。

私は2007年に社長交代をし、事業を承継する事が出来ました。しかし、そこに至る過程に於いてはステークホルダーとの間に色々な修羅場がありました。

それまで事業承継とは、仕事を覚え、株を受け継ぐ事だけとと思っていました。ここでは多くを語りませんが、中小企業の非上場株式の価格算定方法はアメリカやイギリスの様な積極的な保護策を我が国でも期待をしたい。私の場合、株の承継には15年以上掛かり、想像以上に時間と費用が必要で体力のいるものでありました。

事業承継において優先される課題は、相続税や贈与税の節税対策と言われていますが、同族経営には更に独特の障害と課題があります。それは「オーナー家」「事業」「ファミリー」と3つが複雑に絡み合うためです。例えば、親子の対立・オーナー社長のミスリード・兄弟争い・家族の理解不足等が挙げられます。

私の場合も、社員からの虐めやお客様からの嫌がらせの洗礼を受け、更に父との衝突が起きました。「お前はどこから給与を取っているんだ」「そんなに株が欲しいのか」と業績を上げる程このように叱責された事を非常に残念に思い、父と仕事をする事を断念する決断を一度はしたものでした。

その後、海外工場立ち上げに伴い9年間泰国へ赴任し、父との距離を置いた事に加え泰国での創業において、立命(創業精神)を経験した事で、父の偉大さと、今まで帝王学を学ぶ機会を多く得ていた事に気付きました。これをきっかけに、父に対して謙虚に接する事が出来た事がスムーズな承継に至ったのだと思います。

ここで補足しておきますが、親は子供が優秀なビジネスマンになる事を期待していますが、子がビジネスマンとして成長する程自分の権限が侵されることを嫌い、子と衝突する事があるようです。また子供がリーダーシップをとると、自分に相談がないと不満を呈する時があります。これは私の経験からですが、後継者は行動をする前に、「〇〇をやるから承知しておいてね」と一言問いかける事が最高の解決策であると今となって気付く事があります。

同族経営において重要な事は、企業規模の大小に関係なく、事業承継に関する課題の解決、ビジネスのマネジメントは基より、夫婦・親子のコミュニケーションや一族のルール作り等により、ファミリー全体のバランスをとり、ファミリーメンバーとビジネスの両方を管理・発展させ、次世代の育成を確かなものにする事にあると思います。

そして、オーナー経営者は単にビジネスを経営するだけでなく、創業者から承継されたすべての物を自身の経済的な利益に求めるのではなく、ただ守るだけでなく、富を生み次世代に渡すという精神を持つべきだと思います。事業とは永続の繁栄の為、創業者からの預かりもの（お金や株も含め）であると心しなければなりません。

これまで私の学んできた経営論では、ファミリーとビジネスを別物として扱ってきました。オーナーは会社を良くし、株式を公開し、専門経営者によって経営される非同族経営を理想の形としてきました。また、ファミリーにビジネスを持ち込まないことが美德であるとも教わってきました。

私の場合も、幼いころは社員が家に住み込んでいる環境でしたが、現在では仕事と生活が離れていき、子供には会社の状態が良く見えないようです。また妻との接点は、毎月口座に振り込まれる給料だけとなっております。

しかし、ファミリーとビジネスがバランス良く経営された時、事業の競争優位は最大化し、これこそが同族経営の最大の強みだと思います。

私も本年で還暦を迎えます。ついこの間、父から事業承継をしたばかりの様にも感じていますが、今度は私の事業を子に承継をする順番が身近に来ている事を実感しています。

私は、3年前にFBAAと言う日本ファミリービジネスアドバイザー協会の認定講座を受講し6期生として卒業しました。この機関は、これまで抱えてきた自身の悩みや問題点を様々な角度から学べるところです。これまで書いてきた内容はそこで学んだ事です。

FBAA卒業後も、更なる継続学習に努めていく次第です。事業における様々な最終決断は経営者にしかできないところに、オーナーの孤独感というものが発生します。そのような時にいつでも壁打ちできる仲間(メンター)がいる事はFBAAの最高の価値と私自身が思っております。今、私は、目指している「継ぎたくなる会社、更に、継がせたくなる会社」創りのために事業ドメインの再定義に取り組んでいます。また3円モデルの「ファミリー」「オーナー」「ビジネス」3つの異なるニーズの調整を着実に実行していきます。ファミリービジネスの成功の秘訣は、この3つの重なる部分のマネジメントであるからです。

また、株式については、私が実施してきたオーナー集中型ではなく、あえて分散オーナー型にして行く方針です。企業に関わるステークホルダーが多くなり調整が難しい所ですが、しっかりとガバナンスを構築し議決権を集約して行く次第です。

終わりに、父の作成した「創業の精神」に基づき企業の理念・社是・社訓をしっかりと引継ぎ、会社は「社員とその家族の物」という思いを強く揚げ、私はこれから「親子共同就業」に向けて経営者としての最大の仕事に臨んでいきたいと思っています。