



家族経営の成功と継承

UHY FAS ニュースレター / 2019年10月

2019年に家族資本によって世界的にリリースされた上位750のファミリービジネスのリストには、家族経営の長い歴史を持つ、多くのよく知られた名前がある。ウォルマート、フォルクスワーゲン、フォードモーターカンパニー、BMW、タタサンズは、すべてトップ10にランクされている。

家族経営および富の専門家であるMIT Sloan School of ManagementのJohn Davisによると、あらゆる経済の大企業の多くは、家族経営である。それだけでなく、家族経営の会社は、家族経営ではない会社よりも業績が良く、長く生き残る傾向がある。大小を問わず、それらは「経済を支える生態系」であり、「今後数年でさらに重要で影響力のある成長を遂げる。」と述べている。

世界中で、家族経営の企業は、重要であるだけでなく、経済的にも基本的なものである。スペインの全企業の85%以上、ドイツの90%を占め、GDPと雇用の両方の成長を促がしている。英国では、GDPの半分以上を生み出しており、米国では、国の労働力の60%を雇用し、すべての新規雇用の78%を生み出している。日本では、家族経営の中小企業（SME）が全企業の最大99%を占め、従業員の最大70%を雇用している。

しかし、継続的な家族所有権（または過半数所有権）も長期的な存続も保証されていない。家族経営の企業が直面する多くの問題の中で、後継者計画は最も困難なものの一つだ。

家族経営のビジネスの経済的影響は、成功と失敗の両方の点で重要である。しかし、おそらく長期的な成功の鍵となる後継者計画は、常に重要な課題ではないようだ。

「全体的な人口の減少と高齢者の増加は、70歳以上の中小企業経営者の数が増えていることを意味する。」と、東京のUHY FASのディレクターである齊藤守人は述べている。日本では事業の継承が緊急の課題として特定されており、2017年に政府の中小企業庁は事業の継承に関する問題に取り組むための5年計画を発表した。

齊藤は続ける。「日本企業の約3分の1は、後継者計画がない。多くの企業は適切な後継者を見つけることができないため、廃業あるいは売却をする。世界で最も古い家族経営の企業の本拠地であるにもかかわらず、この傾向が続くと、2025年までに約650万人の雇用と22兆円（1,980億米ドル超）のGDPが失われる可能性がある。」

しかし、課題は多面的であり、家族のダイナミクスも関係している。「各家族は、ビジネスにおいて異なる役割を持っていることを理解する必要がある。これはビジネスの管理にあるかもしれない。またサイレントパートナーとして関与し続けるかもしれない。」と齊藤は言う。このような話は他の地域でも同様である。スペインの家族経営研究所は最近、家族経営を「スペイン経済のバックボーン」と説明したが、約68%が正式な後継者計画を持っていなかったと報告した。同様に、GDPの60%以上に貢献しているにもかかわらず、米国の家族経営企業に関する最近の調査では、「堅牢で文書化された事業承継計画」を持っているのは23%だけだった。

ニューヨーク州アルバニーのUHY LLPのパートナーであるMarilyn Pendergastは、クライアントの中で第4世代が所有および管理している家族経営企業を数えている。彼女は、後継者計画はあらゆるビジネスベンチャーにとって重要であると考えているが、家族経営の存続にとっても

重要である。

「これは多くの要素が関わる困難な挑戦であり、各ビジネスと各家族には異なるソリューションがある。」と Marilyn は言う。

「ビジネスの管理を引き継ぐための明確な候補者がいる場合がある。また、ビジネスを引き継ぐべきであると考えているが、それを成功させるために必ずしもスキルセットや仕事の倫理を持っているとは限らない家族が複数いる場合がある。各ビジネスと各ファミリーには、異なるソリューションがある。」

UHY LLP では、Marilyn と彼女の同僚が後継者の質問に独自のアプローチを採用した。「家族経営のためにやったことの一つは、すべての家族—現在ビジネスに携わっている人、そうでない人、彼らの配偶者やパートナーを対象としたワークショップを実施することだ。それは、代替案が何であるかを明確に把握し、非現実的な期待がないことを確認する。」

歴史と遺産

ポーランド・ワルシャワの UHY ECA グループの税務および法務部長である Adam Trawinski は、後継者に関する問題について同様の経験を持っている。「後継者計画には常にテーラーメイドされたアプローチが必要だが、後継者計画が事前に実施されていなければ、後継者が家族を導くことは困難である。残念なことに、一部の企業は生き残ることができない。」

しかし、家族経営に関するポーランドの事例は、かなり異なる課題を提起している。「ポーランドは常に進取の気性に富んだ国だったが、共産主義時代に小規模企業でさえ経営する機会は限られていた。」と Adam は言う。

「私有企業は、1980年代後半の政治システムの変化に伴って国に戻ってきただけだった。」

家族経営の企業数は1990年代初頭以降大幅に増加し、創業者が定年に達すると、今、初めて継承の問題に直面する。しかし、これが唯一の課題ではない。

「この時点で設立されたビジネスの多くは、小さな商店やワークショップだった。時間が経つにつれて、そしてポーランドの欧州連合への加盟によって提供される機会により、これらの多くは現在、国内および国際市場で効

果的に競争することができるより大きな組織になっている。しかし、所有者は、ビジネスの開発と成長に注力していたが、物事の形式的な側面（ビジネス構造）がそれに伴って変化することを確実にすることに常に注力してこなかった。今では、後継者計画とビジネスの再構築を組み合わせる必要があることはよくわかっている。」

ファミリー・ダイナミクス

Bernard Fay は、35年以上にわたり、スペインの UHY Fay & Co の共同経営パートナーおよび共同議長として、兄のジョセフと一緒に成功した経験がある。彼はまた、後継者計画が家族経営の成功の基本であると考えているが、世代から世代への移行の課題を認識している。

「第1世代から第2世代への移行には、双方の寛大さと理解が必要だ。」と Bernard は言う。「創業者は、権力を譲り受け、後継者が独自の方法でビジネスをリードすることを望むことを受け入れなければならない。一方、第2世代は、創業者が依然として果たすべき重要な助言的役割を担っており、彼らが後退することができる経済的安全対策の提供を保証していることを理解しなければならない。」

Bernard は、家族経営が第2世代から第3世代、つまり「いとこの世代」に引き継がれたときに最もリスクの高い移行が起こると考えている。「この段階では、家族経営企業の約80%が、売却、合併、または単に破綻のいずれかによって消滅する。」と彼は言う。理由は、この段階では、多くの人々が関与するリスクがあるからだ。

「通常、第3世代は、配当政策を実施する必要がある。」と Bernard は言う。「すべての家族が事業から生計を立てることはできないが、株主として利益を得る必要がある。対立を避けるためには、より広い家族の世話をすることが重要である。」

ノッティンガムの英国メンバーファーム UHY Hacker Young のパートナーである Andrew Timms は賛同している。

「考慮すべき大きな問題の一つは、家族経営が必ずしもすべての家族を巻き込む必要がないことだ。ある時点で、各家族は独自の道を進み、自分の運命を経済的にコントロールする必要がある。最良のシナリオでは、最初のビジネスが創設されて成功すると、他の投資を通じて

ビジネスの外でも富が蓄積される。その時点で、世代間で富が家族全体で保持される可能性が高くなる。富を創造することと、富を維持することの間には、異なる力学がある。」

若い世代の経験

ドイツ・ミュンヘンのDr. Langenmayr und Wirtschaftsprüfer Rechtsanwälte SteuerberaterのマネージングパートナーであるJohannes Bitzerは言う。「勿論あなた自身の運命をコントロールするという概念は、成功と継承に別の影響を及ぼす。子どもが親の足跡をたどるのは、今やあまり一般的ではないという事実により、彼らは自分の興味に従って他の職業に就きたいと思っている。」

これは他の地域でも見られる。「たとうまくいったとしても、日本の多くの家族経営の会社は、適切な後継者がいないために事業は廃業もしくは売却する。」と、齊藤守人は言う。

「次の世代は、年長者とその価値観を尊重するという強い伝統にもかかわらず、常に先祖のビジョンと関心を共有しているわけではない。」

しかし、世代間の違いや、家族経営以外の生活や仕事の経験もメリットをもたらす。

「ビジネスの世代間の違いは常に存在していた。しかし、今日新しいことは、一般的に若い世代は技術革新についてはるかに精通しているということである。」と Johannesは言う。「企業にとって、これはITと通信技術だけでなく、マーケティングと販売でも顕著である。新しい販売チャネルとマーケティング戦略の革新的な使用は、ほとんどの場合、若い世代によって開始される。」

「他の誰かのために働き、異なる環境を経験し、専門的なトレーニングを受け、家族経営に入る前にさまざまな外部の影響に触れたことは、次世代にとって信じられないほど良いことだ。」とAndrew Timmsは言う。

Marilyn Pendergastは、「高齢者と若い世代の違いは家族経営のビジネスにとってプラスの要素だと考えている。重要なことは、彼らがビジネスの成功にコミットし、オープンかつ積極的にコミュニケーションできることだ。」

「企業は、生き残るために絶えず適応し成長する必要がある。」と、彼女は付け加える。「新しいアイデアは、ビジネスの関連性を維持するためのきっかけとなる。老犬に新しいトリックを教えることができるように。」家族経営の企業が世代から世代へと家族の管理下に置かれるということは、決して与えられたものではない。継承に関する問題は複雑であり、慎重な計画が不可欠である。UHYメンバーファームは、しばしば継承世代を通じて、家族経営のビジネスでの豊富な経験を持ち、後継者計画の分野で提起される問題を理解している。

本文は、UHY hacker young 事務所が作成したのを、UHY FAS が抄訳したものです。ご質問やご要望がございましたら、お気軽にお問い合わせください。



コンタクト

株式会社 UHY FAS

齊藤 守人 - バイス・プレジデント

Email: saito.fas@uhy-tokyo.or.jp

〒107-0052 東京都港区赤坂 7-3-37 プラース・カナダ 3F

Tel: +81 3 5410 1395 / Fax: +81 3 5410 2475

Website : <http://www.uhy-tokyo.or.jp/uhy-fas>

