

日経ビジネス11月18日号:P14 時流超流  
 事業承継コンサル日本上陸 ~米会計事務所、欧米流のロジック通用するか~  
 Grant Thorntonの同族企業の事業承継に関するロジック「PRIMA」が紹介されました。  
 (日経ビジネス編集部より転載許可取得済み)



時流超流

## 事業承継コンサル日本上陸 米会計事務所、欧米流のロジック通用するか

企業の上昇がとてつもないスピードで進んでいる。日本でもサービスを提供するASGマネジメント(東京都千代田区)の浜村浩幸取締役は「問題があっても認めたくないなど、家族内で経営に関するコミュニケーションが不足している」と指摘する。放置すれば、事業としては優秀

するもの特徴だ。「企業が大きくなって、こうしたオーナー企業は資本と経営が分離されていない。家族の利益と事業の利益は一致しないこともある。後継者として子息が適任か否かなども、全体で見て客観的に判断することが大切だ」(浜村取締役)。

### オーナーの固い意志が不可欠

サービス開始に先立ち実施したセミナーには、金融機関を中心とした70人ほどの出席者があり、反応も上々だったという。本誌10月21日号で取り上げた金型会社のオキハル(静岡県太田市)のケースのように、オーナー系企業に対する取引金融機関の経営関与には限界がある。中小企業の取引先が多い金融機関が、このサービスに関心を持つこともうなずける。

ただ、こうした論理的なアプローチを成功に導くには、当然ながら「オーナーの固い意志」(浜村取締役)が前提となる。そもそも、家族関係を第三者が論理的に処理することに対する抵抗があったら議論が成り立たないし、家族経営を敷く考えがなければ取り得る手段も限られる。ASGマネジメントが今年8月に実施した中小のオーナー企業200社対象のアンケート(回収率10.3%)では、ファミリー以外に株主を作ることで経営に口出しされる恐れについて43%が「持つ」、32%が「持たない」と、判断が分かれる。日本の中小企業については長気低迷で後継者難などの問題が顕在化しているが、このように企業を「家族の所有物」として「社会の公器」に転換させようとする経営者の意志も、生き残りには必要となるだろう。(後久隆 氏)

### ファミリー企業の成長・存続を阻害する12の要因

後継者計画	報酬計画	ファミリーの役割分担	事業に馴染まないファミリー
ファミリー以外の経営幹部の登用・報酬	リタイアと本人の資産・財産計画	ファミリーの事業への参画	事業初期
財政・財務構造	資産の保全	利害対立の解決	一家の信念・信条

なもの、承継問題が引き金となって事業そのものが破綻に追い込まれるようなことにもなりかねない。

PRIMAでは各箇での調査を基に、成長や存続を阻害する要因を12に分類した(上記)。関係者へのヒアリングなどで問題点を把握し、各要素に集約して整理する。ファミリーの意向も得たうえで、これらの問題点を明確にし、解決策を考えていく。

これまで日本での事業承継支援サービスでは「持ち株対策」と「相続税対策」に主眼が置かれていた。このサービスでは先にオーナー家の指図決定だけでなく、「事業」そのものをきちんと社会に売っていくための方策を考えようとする

14 Nikkei Business 2002年11月18日号