

同族企業の課題を明確化する「スリーサークルモデル」

経営コラム Management Column



TOKYO ALLIANCE ADVISORY

同族企業には同族企業ならではの強みがあります。

しかし同時に、一般企業では見られない特有の課題も抱えています。

家族の絆を活かした効率的な経営ができる反面、家族間の意見対立や感情が経営判断に影響を及ぼすことがあります。これらの課題を体系的に整理し、解決に導くフレームワークが「スリーサークルモデル」です。

スリーサークルモデルとは？

このモデルは同族企業を「ビジネス」「オーナー」「ファミリー」という3つの視点で分析します。これらの視点がどのように関連し合い、影響を与え合っているかを視覚的に把握することで、複雑な問題の本質が見えてきます。

例えば、後継者選定を巡る家族間の対立や、経営判断が個人的な事情に左右されるといった課題。これらの問題をスリーサークルモデルで解析することで、それぞれの登場人物ごとに解決策を導き出すことができます。

3つの要素とその役割

スリーサークルモデルでは、オーナー、ファミリー、ビジネスの3つの円を使い、登場人物それぞれの立ち位置で異なる思いや利害、法的制約を明確にします。

それぞれの立場における役割・権利は以下のとおりです。雑な問題の本質が見えてきます。

それぞれの立場における役割・権利は以下のとおりです

1. ビジネス(事業運営)の視点

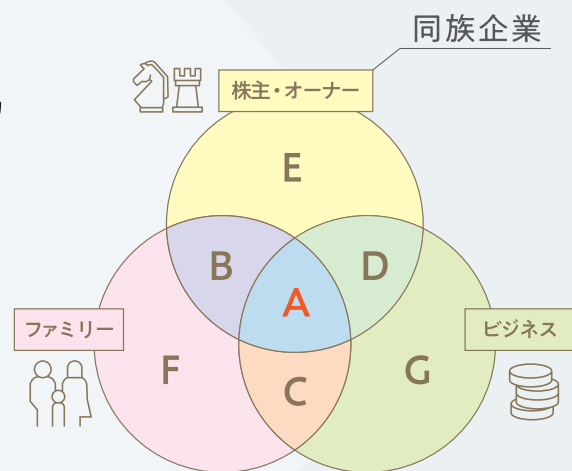
事業体としての企業は、常に変化する市場環境に適応し、価値を創出し続ける必要があります。法令遵守はもちろん、合理的な経営判断が求められます。この視点は、時としてファミリーの意向と相反することもあります。

2. 株主・オーナー(所有者)の視点

株主としての法的権利を持ち、高配当や株価の向上を期待します。また、相続により引き継がれるなどし、株式が分散してしまうほか、ファミリー以外が登場人物として現れてきます。株主としての判断は、必ずしもファミリー全体の希望と一致するとは限りません。

3. ファミリー(家族)の視点

企業理念や価値観を受け継ぎ、維持する重要な役割を担います。両親、子供、兄弟姉妹、親族など、様々な立場の人々が含まれ、それぞれが異なる価値観や目的を持っており、経済的合理性と一致しているとは限りません。



※対象イメージ例

		株主・オーナー	ファミリー	ビジネス
A	オーナー経営者はビジネスのリーダーであり、ファミリーの長たいていは株主なので、3つの円の中心のGに位置する	👤	👤	💰
B	会社の株を持ち、ビジネスに関与していない兄弟・姉妹	👤	👤	
C	株を持たずに会社で働いている後継者		👤	💰
D	非ファミリーで株を持つ取締役や従業員、投資家	👤		💰
E	株をもつ社長の友人	👤		
F	株を持たず、就業もしていない後継者兄弟姉妹、親戚		👤	
G	株を持たない取締役や従業員			💰

これら3つの円が交わる部分にはしばしば利害の衝突が生じ、それが問題の原因となります。

同族企業特有の課題と解決の方向性

同族企業は一般企業とは異なる構造を持ち、**特有の課題**があります。(右図のB・C)
これらの違いを把握することで、同族企業の強みを活かしながら課題解決に取り組むことが可能になります。

一般企業との違い

一般企業では、株主・経営者・従業員の役割が明確に分かれており、それぞれ合理的な意思決定が行われます。一方、同族企業では以下のような特徴が見られます。

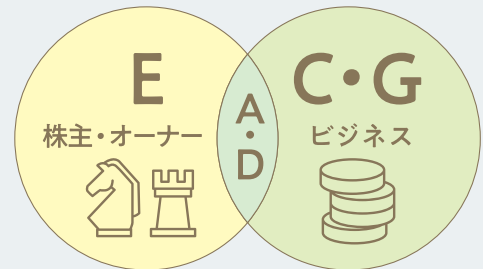
- ・**役割の重複**: 家族が経営者であり株主でもあるため、利害関係が複雑化
- ・**感情の影響**: 家族関係が経営判断に影響を与え、合理性が損なわれることも

よくある課題とその構造

同族企業では、3つの領域が複雑に絡み合うことで、以下のような特徴的な課題が生じやすくなります。
これらの課題を認識し、適切に対処することが、持続的な成長には不可欠です。

- ・**後継者選定における対立**: 純粋な経営能力評価と家族の期待の間でのジレンマ
- ・**意思決定プロセスの不明確さ**: 家族関係と組織の指揮系統の混在、経済的合理性の欠如が起こる傾向。
- ・**外部視点の不足**: 家族内の価値観が優先され、市場の視点が軽視される傾向

一般企業

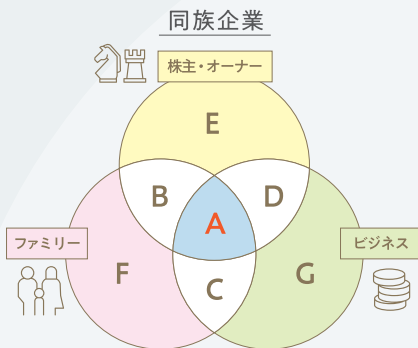


非ファミリー企業であれば、関係者は株主・オーナーとビジネスの関係だけで表すことができる

3つの円が重なる領域の意味

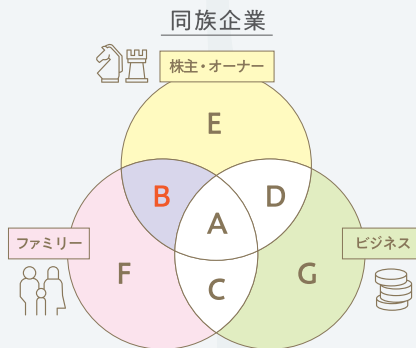
スリーサークルモデルでは、これら3つの円が交わる部分において利害の衝突が生じ、それが同族企業における問題の原因となります。
同族企業では、**一般企業にはないB・Cのサークル**が発生するため、**会社運営により複雑さ**が発生します。

A.オーナー経営者の立場(3つの円の重なり)



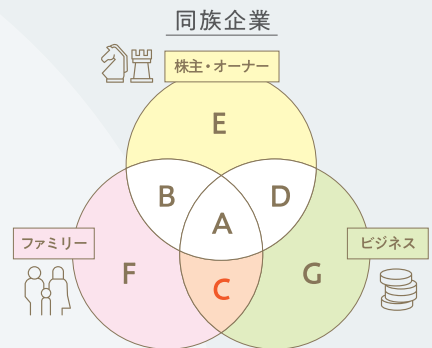
最も複雑な位置にあり、3つの異なる立場のバランスを取る必要があります。
客観的な判断と個人的な感情の切り分けが求められます。

B.ファミリーの立場



ファミリーからすると会社から何を期待されているのかがわかりにくく、また立場の割に情報量に差が生じやすいのが特徴です。
配当などファミリー独自の経済的利点がある一方、会社への貢献度が曖昧になりがちのため、一般社員との関係構築に注意が必要です。

C.ビジネスとファミリーの立場



ノンファミリーである一般社員からは「ファミリーの人」と見られます。
そのため一般社員との間に心理的な壁ができやすく、率直なコミュニケーションが阻害される可能性があります。

スリーサークルモデルにおいて**最も複雑な立場**にいるのが、**オーナー社長**や**オーナー経営者**です。

彼らは3つの円が重なる「A」の位置に存在し、ビジネス、オーナー、ファミリーという異なる3つの立場のニーズを同時に満たすことが求められます。
特に難しいのは、これらの利害調整を外部から客観的に行うのではなく、自身がその渦中にいながら判断を下さなければならない点です。

スリーサークルモデルを試してみましょう

スリーサークルモデルは、同族企業が抱える問題を明確にし、**効果的な解決策を見つけるための優れたツール**です。同族経営の課題に直面した際は、このモデルを使って問題を整理し、各立場の視点を踏まえた解決策を検討することをお勧めします。
同族企業の課題に関する相談は、ぜひお気軽にお問い合わせください。