2026年01月22日

埼玉新聞　経済欄

中小企業診断士による経営Q&A

ファミリービジネスと不動産

Q 家族で会社を経営しています。店舗や工場の土地建物が先代の個人名義のままで、承継の話になると不動産を巡って意見が割れます。どう整理すればいいでしょうか。

A ファミリービジネスで不動産の承継が難しくなりやすいのは、不動産が事業の基盤である一方、家族の資産でもあり、思い入れや公平感といった感情も絡むからです。

論点が交ざると話し合いが進みにくいので、まず利害関係者の立ち位置を整理できる「スリーサークルモデル」を使うのが有効です。

スリーサークルモデルでは、関係者が「事業」「所有」「家族」のどこに属するか、または複数にまたがるかを把握します。意思決定の場面では、二つ以上の円にまたがる人が中心になります。例えば、経営には携わっていないが株主ではある社長夫人、株式は持たず会社で働く後継者、ファミリーではないが株主である取締役などです。その中でも、三つ全てに属するオーナー社長は、当事者として中にいながら全体も見渡して調整する必要があるため、負担が大きくなります。

立場を明確化した後に、まずは「事業」の円で、会社をどの姿で次世代へ渡したいかを共有します。短期の損得ではなく、持続可能性と長期的な成長を軸に、守るものと伸ばすものを整理します。次に「所有」の円で、その将来像を支える不動産の位置づけを考えます。名義、契約の有無、費用負担、担保、更新の条件など、事実をまとめると判断がぶれません。最後に「家族」の円で、情報共有の方法や話し合いの場を整え、納得感をつくります。その上で会社としての軸をそろえます。次世代にどんな会社として残したいか、不動産を事業の土台として持ち続けるのか、活用して伸ばすのか、といった方針です。不動産は歴史や経緯が積み重なり、人によって思い入れも違う資産です。数字だけで片付けず、背景も言葉にしておくと、納得して決めやすくなります。

また、不動産は守りにも攻めにも使えます。遊休地の活用や収益化は本業の波をならし、次の投資の原資にもなり得ます。一方で、持ち続けることが負担になる場合や、動かしにくいという特徴があります。先に選択肢と判断基準、見直す時期を決めておき、次の世代に続く会社づくりへ集中できる状態が理想です。税務や法務が絡む場面は、税理士や弁護士、金融機関とも連携しながら進めると安心です。中小企業診断士は、話し合いの土台を整え、決めるべきことが決まるよう支援し、社長と後継者が次の一手を打てる状態をつくります。

（中小企業診断士・鈴木颯太）

連絡先・一般社団法人埼玉県中小企業診断協会（☎048・762・3350）