



事業承継を考える

中山哲志

いまなぜ事業承継か？

ファミリー企業にとっての後継者問題、つまりは、「いつ、誰に、どのように、企業を継がせるか？」という事業承継の問題は、古今東西を問わない難しいテーマと言えます。最近では、高度経済成長期に創業した経営者世代が一斉に引退の時期を迎えつつあることや、新会社法の施行により種類株を柔軟に活用できるようになったこと（＝事業承継のツールの整備）などから、事業承継に関する書籍も多く見かけるようになりました。また、「ダイナスティ（デビッド・S・ランデス著：PHP研究所）」のような、歴史に名を残すファミリー企業の研究書籍が話題になったのも記憶に新しいことです。

ある意味では、現在の経済学・経営学の通説では、ファミリー企業・同族企業は時代遅れの非効率なものとみなされ、「企業は、規模が大きくなるにつれ（具体的には上場というプロセスを経て）公企業となり、創業家の手元から離れていく」ことが一般的な進化のプロセス、言いかえれば、「ファミリー企業＝一人前になっていない中小・零細企業」というイメージさえ漂っています。日本国内においても、某総合電機メーカーや某食品メーカーなど、ファミリー企業にまつわる不祥事などが報道される度に、一族経営の功罪の「罪」の部分が強調して語られていることも事実です。

しかしながら、現在のいわゆる大企業・上場企業の中でも、実質的には創業家のファミリーが掌握しているファミリー経営（の要素を持つ）企業数は非常に多く、先述の「ダイナスティ」によれば、米国では、企業数の9割、商品とサービスの生産の半分以上をファミリー企業が独占、経済誌「フォーチュン」の売上高上位500社のうち3分の1以上がファミリー企業など、現代においてもファミリー企業の存在感を示す材料は枚挙の暇がありません。日本においても「245万社ある企業の94%は同族企業で、上場企業の4割はファミリー企業（「日経ビジネス」2006年3月6日号）」という状態です。

よって、ここでは、あらためて、古くて新しいテーマ「事業承継」の要諦を考察していきたいと思います。

※なお、弊社コーポレートディレクション(CDI)においても、2000年発行のNews Letter No.55で「二代目経営」というテーマを扱っております。現在においても非常に示唆に富む内容でありますので、是非ともこの機会にご一読下さい。

日本における事業継承の特徴

実は日本においては、「老舗」という言葉に代表されるように、「家を継ぐ」という概念は非常に昔から根付いている文化ともいえます。武家・商家にかかわらず、多くの家訓が語り継がれ(近江商人に共通した経営理念、売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」などが有名)、創業「西暦578年」とされる大阪の建設会社「金剛組」に代表されるような、非常に長い歴史をもった企業が他国と比較しても多く存在する、長寿企業大国といえます。

しかしながら、現在の事業継承の特徴としては、先述のように高度経済成長の時代とともに成長してきた企業、つまり創業者(その企業を飛躍的に発展させた経営者)から、二代目への承継が多いという点です。

脈々と続く「家」を継ぐ場合、事業環境の変化の中で生き抜くことが主目的とされ、これまでも時代の趨勢に流されず、あるいは適度な変化をすることで「家」を守ってきた経緯がある上に、業界の中で「老舗」という一定の地位を築くことができている企業が多いと思われます。しかしながら二代目の場合は、創業者がゼロから作り出した会社及びその成長メカニズムを前にして、「家=会社」を継ぐと同時に、その「成長(性)」をも継ぐことが求められます。なおかつ現在のように変化が激しい時代においては、創業者の成功を支えた事業環境が変化していることが多いため、家を継ぐことだけでなく、事業環境の変化の中で成長を持続させる、という非常に難しい使命を課されることとなります。

こうした難題を前にして、「継ぐ側」「継がせる側」は何を意識しなければならないのでしょうか?特に重要と思われる「いつ、継がせるのか?」「何を、継がせるのか?」について考察していきたいと思えます。

いつ?事業を継承するか/させるか?

事業継承のタイミングにおいて多く見られるのは、明確な(自他ともにわかりやすい)「節目」を用いる場合です。「先代が還暦を迎えるのを期に…」「息子が40歳になるのを期に…」、または「創業〇〇周年を期に…」といった類いです。あるいは、企業の外形的な「節目」、つまり「売上高〇〇円達成を期に…」「上場を期に…」といった、先代が「引退の花道を飾る」ことを念頭においたタイミングが多いのも事実です。

しかしながら、こうしたわかりやすい節目を目指す場合は、企業運営に齟齬をきたす危険もはらんでいます。特に外形的な目標の場合、「売上高〇〇円達成のために」あるいは「上場達成のために」企業の現状を勘案しない無理な施策(無謀な拡大路線、戦略なきM&A etc)を無意識下に行ってしまい、上場後にその成長が頓挫する企業が散見されます。やはり上場の場合は、創業者一族にとっての莫大な利益に

直結するため、その無理が露骨になりやすい傾向にあります。

しかしながら、本当に重要な「節目」とは、企業の組織年齢（成熟度）と事業環境（パラダイム）との関係性（整合性）の中から導き出される「節目」です。（必要な）企業の成熟度と事業環境の間に乖離がある場合は、特に企業の側は新たなステージへの脱皮・進化することが求められますが、この状況（段階）こそが、企業にとっては重要な節目と言えます。そして、こうした企業としての「次の段階に進む段階（節目）の一手手前」で、事業運営をバトンタッチすることが、事業継承にとっては非常に有益である、と考えます。

創業者の業績とは、必ずしも達成した結果（売上・利益・シェア・店舗数・従業員数 etc）ではなく、これらの成長（のためのメカニズム）を生み出した素養、例えば構造的にユニークなポジションを確立する「戦略眼」だったり、競争優位性を確立・維持できるオペレーションを設計・管理する「マネジメント力」です。こうした素養が、事業環境のニーズとマッチすることで企業の成長のエンジンを生み出した（あるいは持続性を確立させた）と言えますが、事業環境が変化する中で跡を継ぐ後継者は、次世代の経営に必要な素養を、新たに身に付けることが求められます。こうした課題に直面し、乗り越える過程の中でこそ、継ぐ側の「準備」と「覚悟」が備わるはずで

図1. 企業の組織年齢と乗り越えるべき壁

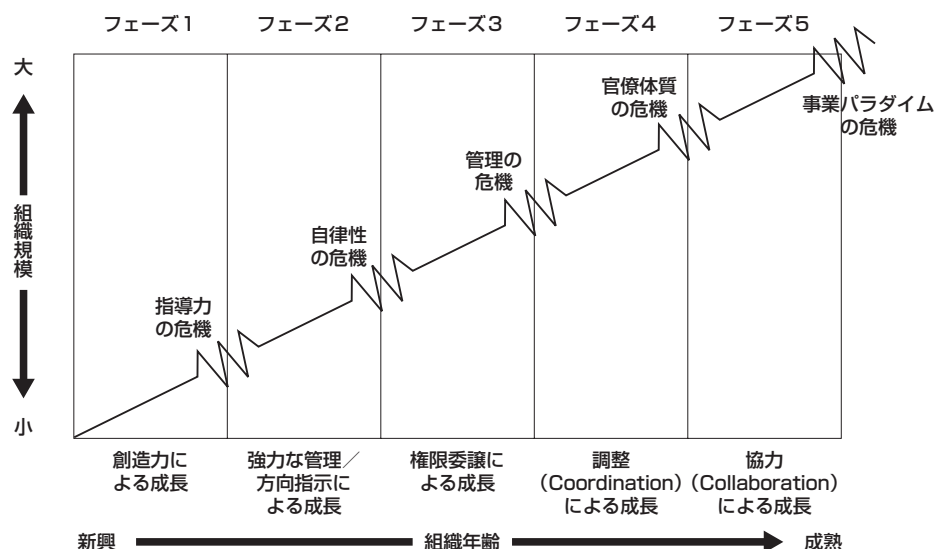


図1にあるように、一般的に企業が成長するにつれて（組織年齢に応じて）、乗り越えるべき課題は変化します。組織運営上の課題を抱えた組織を平易に表現すると、「幼児体型（組織体制）のまま、身長・体重を増加させている（規模を拡大している）」状態であったり、「ゆで蛙の如く、環境の変化に鈍感」な状態であったり、「企業全体でのブラウン運動が生じている（各部が無秩序、無戦略、薄く広く）」状態であったりします。

あるいは、組織運営だけでなく、業種・業態の発展段階に応じた課題も多く存在します。例えば、小売・外食産業などが、リージョナルチェーンからナショナルチャー

ンに脱皮するための壁や、製造業が海外生産体制への移行（グローバル化）のための壁などです。

いずれにしろ、こうした壁に企業が直面している段階でバトンタッチし、後継者にその経験（壁を乗り越える）をさせることの方が、事業環境の変化の中で、「家＝会社」を継ぐと同時に、その「成長（性）」も継ぐことにつながるはずで、（正確には、新たな成長ステージの軌道に乗せる）。いうなれば、先代の「引退の花道」よりも、次世代に「花を持たせる」ことの方が重要であると言えます。

何を？継承するか／させるか？

事業承継とは、いうまでもなく、商法（会社法）上、あるいは税法上の承継（相続）の手続きではありません。

※しかしながら、手続き面での承継方法も重要です。新会社法においては種類株を活用することによって、様々な事業承継の方法を選択することも可能になりました。特に、後継者以外への一族への財産分与と、事業運営の承継をうまく並立することも可能となりました。俗に「田分け者」という例があるように、株式等の権限を、親族内で平等に分割しすぎることは、企業運営に大きな影響を与えます。概して事業運営者のバトンタッチは、後継者の法的な基盤が、ある程度確保される形態（ある程度の権限が集中している状態）で行うのが得策です。

では、後継者は先代（創業者）から、何を引き継ぐのでしょうか？

もちろん、経営者としての（法的な・実質的な）立場であり、会社のリソース（ヒト・モノ・カネ）であり、もしかすると負の遺産を引き継ぐかもしれません。しかしながら最も重要なことは、going concernである企業としての（より広義な）価値であり、言い換えれば「企業の存在理由そのもの」を引き継ぐことといえます。弊社CDIでは、2006年発行のNews Letter No.75「社格の自覚」の中で次のように述べています。

■「会社」の人格に相当するものとして「社格」を想定するとき、もちろんその大本に位置するのは、その「会社」が何を意図し（理念）、何を目指しているか（目標）ということ、そしてそのためにどう行動してきたか（歴史）、しようとしているか（戦略・計画）という、まさに人間で言えば、その生き方や人生計画そのものです。なぜ、何のために、その「会社」が生まれ、存在しているか、という人格の背骨のようなものです。…

また、「引き継ぐ」と言いましても、決して次世代の経営者が所有する類いのものではなく、あくまでもその次の世代へ繋げていくべきモノ、歴史として紡いでいくべきモノといえるでしょう。

企業の本質的な部分は継承しつつも、直面する事業環境の下での事業運営を取り仕切ることによって、「家＝会社」を継ぐと同時に、その「成長（性）」、つまりはその

時代における企業の存在価値を、新たな歴史として紡いでいくことが、事業を継承していくことに他なりません。

最後に

一般的に、「事業承継」という言葉は、「中小企業における世襲、後継者問題」という意味で用いられます。しかしながら言葉本来の意味には、「中小」という意味も「ファミリー」という意味も含まれている訳ではありません。つまり、企業の規模に関わらず、そしてファミリー企業かどうかにも関わらず、企業における世代交代（経営者の交代）は、非常に重要な局面であるといえるのです。

しかしながら、ある程度確立された企業においては、「2期4年」というようなシステムティックな区切りによって経営者の交代がなされることが多いのが実情です。これに対して、ファミリー企業においては、一人の人間の生物学的な時間軸のスパンで世代交代が行われるため、（経営者の影響力という面もありますが）世代交代の時期が、企業としての「節目」を迎える時期と合致する場合が非常に多く見受けられます。

その意味では、現在の日本において事業承継が多くの関心を集める背景には、日本のビジネス社会全体が大きな節目に直面しているともいえるでしょう。

私どもコンサルタントも、様々な事業承継の現場に立ち会って参りました。今回のような概念論では到底想像もつかない、人間臭いドラマが企業の数だけ存在するわけですが、長寿企業大国である日本の中で、企業の存在価値を新たな歴史として紡ぐ作業の一端を少しでも担えれば、と日々精進して参りたいと存じます。

（なかやまさとし コーポレートディレクションアソシエイトパートナー）