



二代目経営

2000年。明けましておめでとうございます。私どもコーポレートディレクション(CDI)は昨99年度も引き続き好業績を達成することができました。今年度もスタートダッシュは好調で、新世紀のデジタル産業革命の推進役になるべく新しい企画の立ち上げに向け、今年一年間、活動の幅と深さを一層拡大していきたいと考えております。

さて、今回は、古くて新しいテーマとして創業者無きあとの二代目による企業経営の問題について考えてみたいと思います。トヨタやホンダのような企業と創業「家」との問題は、昔からいろいろな議論の対象となってきましたが、何ゆえ「今」の問題かという、上場企業でいえば建設業や流通・サービス業では創業ファミリーによる経営が多く行われておりますし、また、続々と店頭公開をしている極めて多くの店頭公開企業では「相続」が創業ファミリーにとっての最重要課題の一つに違いないからです。CDIのパートナーコンサルタント3名がそれぞれの視点から「二代目経営」について論じてみます。

私の「二代目経営」論(吉越亘:CDI代表取締役)

思い出すことふたつ。東京の大変歴史のある大企業と、大阪の主に戦後大成功を遂げた創業者の名字がそのまま社名になっている巨大優良企業との、前者の100%子会社を通じた戦略的提携で10年以上も前に東奔西走した時のことです。大阪の専務さんが、東京の専務さんに対して、社長以下主要役員が定期的に退任し、「人が変わり、社の方針が変わる」ことが一番心配であると告白しました。いわゆる、サラリーマン経営とファミリー経営の究極のギャップとはこのようなことかと、今でもこのシーンはよく覚えています。

日本でノンバンクの一分野のインダストリーを創業したといってもいいくらいの創業者がお亡くなりになり、その御子息が社長に就任しました。創業者に長年おつかえした専務氏が新社長の後見人の立場になり、その後その職を辞されました。ある時、私に「二代目は創業者のよいところはなかなかマネができない。しかし、悪いところは社長就任の翌日からすぐマネする」と独白されていました。二つのことを

書いてみましたが、二代目経営者の役目はいかに大変か。承継し、それをさらに立派なものにしていく。創業者が大変な業績を残されていればいるほど本当にプレッシャーとなることだと思います。私のコンサルタント人生も大分長くなってきました。その結果、オーナー経営者とおつきあいは、サラリーマン経営者に比べると本当に長年に亘ります。そして、創業者の每期毎期の決算を貫通した総決算上の最大の悩みは、御子息の「経営」教育に尽きます。父親の事業家としての成功は、家族の物心とも協力があったとしても父親一人の努力に帰せられます。毎日毎晩が多忙です、とくに若い時代から壮年にかけては。少しでも暇ができれば、ふだんあまり会えない人に会って勉強したり、海外出張して同業者の様子をこの目で見たい...となります。もっと暇があれば家庭に帰り、妻や子供たちに本当に家庭的なだんらんを持つこともできたでしょう。しかし、多分、これができるほど創業者に「時間」は与えられなかったはずです。父親は家庭においては、生息すれども「不在」状態ではなかったかと推察されます。事業創造とその成長のために、一気呵成に走り抜ける。これが創業者の宿命です。

閑話休題。羽生善治を発掘した米長邦雄氏の見解。プロ棋士志願の小学生とその御両親に会って何を見極めるか。羽生のこの質問に対して、米長氏は以下のように答えます。小学生の能力そのものは勿論ですが、しばしば間違える。確率がよいのは「夫婦仲が良く、母親が父親を尊敬しているかどうか」を見極めること。良い子が育つのは幸せな両親に囲まれている。このことが大事だそうです。(米長邦雄・羽生善治「人生、惚れてこそ」(クレスト社))

そろそろ私の「二代目経営」を締めくくります。先代の業績と比肩できる優るとも劣らない業績を残し、社員たちを幸せにできる二代目、あるいは三代目経営者。この方々の内的な諸々のことは、仕事上比較的良好に接する我々にもよくわかりません。多分、生れてこない方がよかった、などと思うこともしばしばだろうと思います。米長邦雄氏の見解にすぎるとすれば、二代目社長当人の母親、すなわち先代社長の妻こそキーパーソンであると思われます。世の夫たちは、女房に尊敬されるよう努めなければなりません。世の妻たちには、尊敬に足る夫なぞそう多くはいないわけですから、少々マズい夫であっても、どうしたら尊敬できるかを研究していただきたいと思います。こう考えてみますと、よい母親をつくるにはどうしたらよいかとなり、よい娘を育てるにはどうしたらよいかとなります。そのためには男の子たちをどう育てたらよいかとなり、結局は世の中の「教育」問題となってしまうような気がします。人づくりの堂々めぐりです。立派な経営者がおられるとすれば、その方の母親にもお会いしてみたい。こんなことを考えてしまうのが「二代目経営」問題の奥の深いところだと考えている次第です。

私の「二代目経営」論(富山和彦:CDI取締役主幹)

ファミリーの名において企業「二代目」を継承することの難しさは、洋の東西を問わないようで、米国においてもヘンリー・フォード1世の子息エドセルの悲劇は有名な話となっています。私の周りにもほぼ同年代で、そろそろ親の事業を継承する

時期にさしかかっている友人が少なからずいます。私のパートでは、その「継ぐ側」の視線で「二代目経営」について考えてみたいと思います。

まず、その難しさの本質についてですが、私には「経営者」という仕事が、単なる職業ではなく、まさにその人の「生き方」そのものであるような気がします。「経営者」の仕事はそもそもにおいて大変なハングリースポーツです。飢えや貧しさといった物理的飢餓感、夢や使命感といった精神的飢餓感、これが本来の責務を全うしようとすればおそらくは年中無休・24時間営業に近いコミットメントを要求する、トップマネジメントという仕事を担っていく強烈なエネルギーを生むのです。それは二代目だろうと三代目だろうと、その会社を発展させよう、より良いものにしていくとやるかぎり変わりはありません。また、企業組織体というフォーマットでの経営を行うということは、実際の企業活動の大半を自分以外の人々に委ねるということの意味します。そのスタイルが自ら集団を引っ張るリーダーシップ型であれ、周りの人の御輿にのるマネジメント型であれ、要は他人、しかも集団に対して相当の長期間にわたり継続性を持つ形での影響力の問題です。この影響力については様々な研究が政治学、心理学、経営学の世界でなされていますが、現実の個人のレベルに帰して考えるかぎり、これは「器量」の問題としか言いようがないというのが、企業経営の最前線で戦っている実戦参謀としての正直な感想です。

少し長くなりましたが、このように「経営者」の仕事とは、まさにその人の生き方であり、人としてのあり方であります。それではこの「生き方」というものは“教えられる”ものなのでしょうか？いわゆるビジネススクールの起源は、米国において「二代目」を教育するための会計簿記学校のようなものから始まったそうですが、今日のビジネススクールにおいても（少なくとも私が留学していた7年前までは）、「スキル」を教えていても、「生き方」についてシステムティックに教える機能は持っていません。やはりそれは生まれつきの資質と、家庭環境も含めその人が今日まで生きてきた生活体験との集積物のような気がします。

とすれば、ふと気がつく中年にさしかかり、人間としての基本型はかなりでき上がってしまっている私の同世代の友人達はどうすれば良いのか？私は、当たり前の話ではありますが、そこでなすべき事の第一は、自分自身が本当に「経営者」という生き方を選択する決心・覚悟、あるいはほとぼしる情熱があるか否かを、改めて厳しく自問自答することだと思います。次に本人の器量の問題については、結局可能なかぎり周りの人々の冷徹な判断に任せるしかないでしょう。そして、もしこれらの条件を満たし得ない時、少なくともその企業が店頭公開できる程の業容になっている場合、私はその友人に「後を継ぐのはおやめなさい。そして家族や会社の人、周囲の信頼できる人たちと相談して、所有と経営の距離を置きながらも会社が発展し続けられるような体制を1日でも早く築くことに全力を尽くしなさい。」とアドバイスするでしょう。いわば企業経営における立憲君主制の勧めです。事の善し悪しは別として、現代の企業社会において、血の正統性が、経営上リアルな影響力の源泉となる可能性は弱まってきていると思います。加えて企業間競争は激しさを増し、一部ではまさに戦国時代の様相を呈していますから、歴史を振り返るまでもなく、現

在の我が国の経営環境はファミリーの名に基づく相続が成功しにくい条件が揃ってしまっています。創業者にとっては子供たちも、そして自らが作り上げた企業も、どちらも自らの血肉を分けた分身のようなものです。今日的な環境において、どのような形で、何を、誰に承継させることが、ファミリーとしての幸福の極大化と、企業としての発展とを、将来にわたって両立させていくことになるのか、創業世代自身にとって冷徹な判断と周到な準備が、かつてなく厳しく問われていることは言うまでもありません。

それから、二代目として後を継ぐ方に申し上げたいのは、二代目こそある意味で創業者以上にしたたかでなければならないということです。創業者の威光やカリスマ性などというものは、プレッシャーでも乗り越えるべき壁でもなく、利用すべきものだと思います。それを堂々と自由自在に使えるのは家門を継ぐ者の特権のようなものです。かのカエサルの後を継いだオクタ비아ヌス（後の初代ローマ皇帝アウグスツス）の例を引くまでもなく、偉大なる創業者の遺産については象徴的なものも、実体的なものも、また光の部分であれ陰の部分であれ、相続したその日からその企業の未来のために徹底的に利用し尽くす。もしこれができるのなら、オーナー型の経営モデルは、経営者個人と企業のゴールが直線的に一致する仕組みであること、同じ経営者が中長期的にわたり断固たる一貫した戦略展開をできることと合わせて、非常に大きな潜在力をもつはずで、なぜならこれらの点は現在の日本企業のマネジメントシステム、特にサラリーマン型モデルの企業が抱えている問題点の大半に対する解答でもあるからです。

私の「二代目経営」論（山田新一：CDI常務取締役）

ファミリー企業の経営改革プロセスに携わって、経営者の方々から会社経営に関わる様々な悩みをうかがうにつけ、「二代目経営」の成功の秘訣や円滑な事業継承の道筋を語ることは本当に難しいことだと実感します。実際、私どもがお目にかかった二代目経営者の方々の中には、先代の家訓を忠実に引き継いで名二代目と評価されている方もいれば、先代の経営に真っ向から反対し独自路線を邁進している方もいます。また、家業の会社を継がずに自ら技術型ベンチャーを興した創業二代目があるかと思えば、先代が残した負の遺産のプレッシャーに苦悩しておられる後継社長もあるといったように、継承の仕方とその結果は様々です。生物学的な遺伝は、「継がれる側」「継ぐ側」の意志とは無関係に自然の法則に従いますが、相続・継承は社会的行為であるため、両者の間に客観的なプロセスや仕組みが必要となります。私のパートでは、経営改革のコンサルティングを通して感じた「継がれる側」と「継ぐ側」との間の継承プロセス、とりわけ、創業者から二代目経営者への『認識の伝達』において、心しておくべきことは何かについて考えてみたいと思います。

財産の相続では、法的枠組みが整備されているのに比べて、親子間の経営権の継承には、税法・商法上の取り決め以外、「誰に」「何を」「どのように」受け継がせるかについて原則というべきものはありません。「誰に」受け継がせるか（後継者の資質）については、前の二章で触れさせていただいたように、後継者の経営者という生き

方に対する情熱、決心・覚悟とその器量に委ねざるを得ないと言うべきでしょう。一方、先代社長から後継社長に「何を」「どのように」伝えていくかについては、ファミリー企業のみならず組織的経営を行う大企業においてすら、それほど明確になっているとは思えません。ましてファミリー企業では、「子は親の背中を見て育つ」という教育観があり、先代から二代目への明確な「認識の伝達」は、親子であるがゆえにより暗黙的なものになりがちです。創業者にとって、経営の継承は財産の相続と異なり、自らの人生や生き方そのものを伝えることであり、さらに実の子供と同じく（あるいはそれ以上に）手塩にかけて育てた自分の分身（会社）を譲ることであるがゆえに、極めて私的な行為として考えられるからでしょう。

「継がれる側」は何を伝えるべきか、また、「継ぐ側」は何を受け継ぐべきか。ハート（経営理念、信条）、ヒト（人事権、人的ネットワーク）、モノ・カネ（財産）それぞれが大切な伝えるべきエレメントであるわけですが、とりわけ明確に伝達することが必要だと感じるのは、その企業を成り立たせている強み（それは創業者自身の強みにも通じるものですが）は一体何かということです。その企業を成り立たせている「独特の強み」（独特の販売ノウハウや技術力といった競争優位性）は、創業者自身は直感的に体得していることが常であるため、むしろそれを客観的かつ簡潔に伝えることは大変難しいものです。また、往々にして、創業者は二代目経営者に自分の強い部分より、弱い部分を補完してくれることを望みがちです。例えば、自分が財務が不得意なために二代目を取引銀行に預けたり、企画・管理面が弱ければ会計事務所やコンサルティング会社に入れて経験を積ませたりといったことをよく見かけます。また、自分がやろうとしてできなかった新規事業の立ち上げや、海外進出を知らず知らずのうちに後継者に期待しがちです。しかし、後継者にまず伝えるべきは、その企業を成り立たせている「強み」は何かであり、創業者の経営上の「強み」がどこにあるかということだと思えます。言い換えれば、後継者に向かって、会社が世の中（市場／競争）から見て存在価値があり「継承に値する企業」であることを示し伝えることです。そのための具体的な方法として、会社が将来どのような姿になるのか（「事業ビジョン」）、会社の「強み」をどのような方法でさらに拡げていくのか（「事業戦略」）について、創業者と後継者とが十分な時間をかけて共有化するためのプロセスが必要です。

次に大切なことは、「継承のプログラム」を明確に示すことだと思えます。後継者にいつ経営をバトンタッチするのか、そのタイミングが二代目経営の成否を決める重要な要因になるからです。「自分が還暦を迎えたら」とか、「二代目が40歳になったら」といった交代時期だけでなく、そこに至る過程の節目節目で、後継者がどんな役割を担う必要があるかをできるだけ具体的に示すとともに、同じ時間軸で、会社の事業規模、事業内容や組織体制がどのような姿になっているかについて「青写真」をつくっておくことが大切だと思えます。創業者と後継者の間で、将来の事業ビジョンと同時に継承のタイムスケジュールを明確にしておくことです。継承のプログラムがないままに、経営の行き詰まりを理由に先代から急に社長業を託された二代目経営者や、創業者の急逝によって社長就任を余儀なくされた後継社長の方々のご苦

労を目にするたびに、創業者と後継者が、事業ビジョンと継承のプログラムの二つを共有しておくことの重要性を痛感します。

私どもがお手伝いする経営改革プロジェクトでは、現社長に代わり二代目候補にプロジェクトの責任者になってもらい、「分科会」という推進体制（CDINewsletterNo.27「事業戦略の実行・定着」参照）の下で、経営者としての役割や責任を繰り返し疑似体験してもらいます。私どもは黒衣として、具体的な判断を支援したり、現社長と二代目候補との経営方針や戦略に関する共通認識の醸成をお手伝いしていきます。また、「分科会」においては日常的な業務や上下関係にとらわれずに、社内人材の積極的な登用を行うことで、後継者と共に将来の後継者を支えるスタッフの啓発や育成を図っていきます。私どもは、このような経営改革プロジェクトを通じて、創業者と後継者の間で将来の「事業ビジョン」を明確にしながら、「継承のプログラム」を同時に作り上げていくプロセスが円滑な事業継承のために極めて有効だと思っています。