

ミュージカルを活用した事業承継教育

～ライオンキング 一度逃げだした後継者が再度継承を決意するまで～

小林 博之

(株式会社ソーシャルキャピタルマネジメント 代表取締役社長／
日本ファミリービジネスアドバイザー協会 理事・プレジデント／グロービス経営大学院 教授)

藤本 江里子

(税理士 中小企業診断士／多摩大学大学院経営情報学研究科 客員教授)

要 旨

事業承継に関する後継者教育の必要性が強まり、また裾野が広がってきている。こうした中で、事業承継における課題や大事にしていくべきことを伝えていくための教育手法として、有名なミュージカルである「ライオンキング」を活用した後継者教育の実践事例を紹介したい。

ライオンキングは、“王位継承”が物語の軸の1つで、主役である王の後継者は、あるトラブルをきっかけに、一度王国を逃げ出す。しかし、新しい仲間との出会いや気づき、自分は本当は何者であるのか？を問うて、過去と正面から向き合い、再び故郷に戻り王になる、というストーリーである。

後継者候補として会社に入ったが、うまく行かなくなって会社を辞める、でも外からもう一度会社の理念、会社にとってファミリーの意味は？などを問い直して、改めて承継する、という事業承継におけるリアルストーリーと重ねて考えることができる。

筆者は、経営者、事業承継予定者とともにリサーチプロジェクトを行い、実際にミュージカルを見たうえでそれぞれがどのような気づきを得たか、グループインタビューを行った。

本リサーチプロジェクトにおいては、ジェノグラムを用いての考察を行った上で、

- (1) 後継者に対する承継前の教育（理念の承継）
- (2) 後継者とは目されないファミリーとの関わり（ファミリーガバナンスの観点）
- (3) ファミリーツリーの概念
- (4) 代々継いできたものが自分の中にある、という感覚（スチュワードシップ）
- (5) ファミリービジネスにおいて配偶者が果たす役割

の5つの論点について、経営者・後継者が実際の世代交代の場面で感じているさまざまな感情と合わせて考察を加えることができた。

こうした実践事例から得られたものを紹介し、新しい事業承継教育のあり方、手法を提唱することとしたい。

キーワード：事業承継、後継者教育、ファミリーツリー、スチュワードシップ、事業承継における配偶者が果たす役割

The need for succession education regarding business succession is growing stronger and its reach is expanding. In this context, we would like to introduce a practical example of successor education that utilizes the famous musical "The Lion King" as an educational method to convey the issues and important points to be considered in business succession.

In "The Lion King," "succession to the throne" is one of the main themes, and the successor to the king, the main character, flees the kingdom due to a certain trouble. However, he encounters and realizes new friends and questions who he really is. He faces his past head-on, and returns to his hometown to become king once again.

He joins a company as a potential successor, but things don't go well and he quits the company, but from the outside he reexamines the company's philosophy and what family means to the company. The author believes that this story can be considered a real story of business succession, in which a potential successor joins a company, but when things go wrong, he leaves the company.

The author conducted a research project with managers and prospective business successors, and conducted group interviews to find out what they realized after actually seeing the musical.

In this research project, the author used a genogram to examine the following points,

- (1) Pre-succession education for successors (succession of philosophy)
- (2) Relationship with family members who are not considered as successors (family governance perspective)
- (3) Concept of family tree
- (4) Sense of ownership of what has been passed down from generation to generation (stewardship)
- (5) The role of spouses in a family business

The following five issues were discussed in conjunction with the various emotions felt by managers and successors in actual generational change situations.

We would like to present what we have learned from these practical examples and propose a new approach and method of business succession education.

Keywords : Business Succession, Succession Education, Family Tree, Stewardship, Role of Spouse in Business Succession

I. 本件の趣旨

1. 本件プロジェクト実施の背景

事業承継に関する後継者教育の必要性が強まり、また裾野が広がってきている。こうした中で、事業承継における課題や大事にしていくべきことを伝えていくための教育手法として、有名なミュージカルである「ライオンキング」を活用した後継者教育の実践事例を紹介したい。

ライオンキングは、“王位継承”が物語の軸の1つで、主役である王の後継者は、あるトラブルをきっかけに、一度王国を逃げ出す。しかし、新しい仲間との出会いや気づき、自分は本当は何者であるのか？を問うて、過去と正面から向き合い、再び故郷に戻り王になる、というストーリーである。

後継者候補として会社に入ったが、うまく行かなくなって会社を辞める、でも外からもう一度会社の理念、会社にとってファミリーの意味は？などを問い直して、改めて承継する、という事業承継におけるリアルストーリーと重ねて考えることができる。

筆者らは、経営者、事業承継予定者らとともにリサーチプロジェクトを行い、実際にミュージカルを観たうえでそれぞれがどのような気づきを得たか、グループインタビューを行った。こうした実践事例から得られたものを紹介し、新しい事業承継教育のあり方、手法を提唱することとした。

2. リサーチプロジェクト実施概要

実施日：2023年10月9日

訪問先：劇団四季「ライオンキング」（有明劇団四季劇場）

参加者：企業経営者（すでに承継した者）（2

名）、承継予定者（3名）、ファミリービジネスアドバイザー（2名）

観劇後、事業承継、世代交代マネジメントに関わる論点を挙げ、それらについての意見交換を実施

II. ミュージカル「ライオンキング」の概要

ミュージカル「ライオンキング」は、1997年、ニューヨーク・ブロードウェイで始まり、1998年には演劇界最高の栄誉とうたわれる世界最大の演劇賞・トニー賞の中でも最も優秀な作品に贈られる最優秀ミュージカル賞を受賞。1998年より日本でも劇団四季が公演を行い、ロングランで開催されている。

ここでは劇団四季の公演におけるストーリーを紹介する⁽¹⁾。

アフリカの広大なサバンナ。ラフィキが巡りめぐる生命の賛歌を歌い上げる中、あらゆる動物たちが、シンバの誕生を祝うためにプライドロックに集まる。

しかし一人だけ未来の王の誕生を快く思わない者がいた。

光に満ちた王国：プライドランド全土を目の前にして、父王ムファサは息子に「サークル・オブ・ライフ（命の連鎖）」の理念を教える。

「ライオンも死ねば草となり、その草を草食動物が食べ、その草食動物をライオンが食べる。全てのものはこのめぐりめぐる偉大な生命の調和に結びついている。王としてそれを理解し、全ての生命を尊重すべきである」と。

好奇心旺盛なシンバは叔父スカーから聞いた禁断の場所へ踏み込む。

そこで待っていたのは、ライオンの支配が面白いくないハイエナ3匹。強がるシンバだが歯が立たず、あわやという時、危機一髪で父に助けられ

罪悪感を持たせる形で国を追うことに「成功」した。兄弟であることの不幸は、どれだけ頑張っても年齢で弟は兄を追い抜くことはできないという点にある。人類最初の殺人と言われている聖書のカインとアベルもまた兄弟殺しの事例である。

ムファサ亡き後、スカーはハイエナにシンバの殺害を指示したが、ハイエナはシンバを逃してシンバは別の国で生きていた。その後、スカーが王になったことでプライドランドが減びつつあることを知ったシンバは、スカーと対立関係になる。事業承継の実務において、社長であった者の子どもと社長のきょうだいとの関係で、社長の座を巡り対立関係が生じることは非常に多い。

2. 後継者に対する承継前の教育（理念の承継）

王ムファサは息子のシンバに対して、「全てのものはこのめぐりめぐる偉大な生命の調和に結びついている。王としてそれを理解し、全ての生命を尊重すべきである」と語っている。これはまさに王としての心得を伝授しているものと言える。

この言葉は、経営者・後継者にとっては、ファミリービジネスを取り巻くさまざまなステークホルダーを大切にしたい経営を行っていくことと大切さ、会社の経営の要諦を教えてくれる貴重な言葉として捉えられる。A氏（経営者）は「お客さまはもちろん、働いてくれる従業員がいて、取引してくれる業者がいるからこそ自分たちの生活ができる。すべてに意味があって、どこが欠けても回らない」と述べ、またB氏（経営者）は、「問題社員の存在については、その存在の意味をずっと考えている。問題社員のおかげで会社を整えようと思ったし、行儀の悪い取引先を見て自分たちは愛ある仕事をしようと思った」、C氏（承継予定者）も「それぞれの役割に対してリスペクトしあう関係性が重要だと感じた」と述べている。

後継者育成において、ビジネス（営業、製造、

開発、財務等）への理解を深め、業務を回していけるようになることも重要であるが、それ以上に重要なのが理念の承継である。R. カーロック教授／J. ウォード教授が提唱するパラレルプランニングにおいても、プランニングの出発点が「ファミリーの価値観」にある、という点を再度確認することができる⁽³⁾。

ムファサがシンバに伝えた言葉は、まさに王国の理念であり、王として語り継いでいくべき重要な価値観として意識されていたものと考えることが可能である。

3. 後継者とは目されないファミリーとの関わり（ファミリーガバナンスの観点）

弟スカーは、王ムファサに長男シンバが生まれる以前は王位を継ぐものと想定されていたものの、シンバが生まれて以降、王はシンバに継がれることとなり、スカーは居場所のない存在にさせられた。その後、スカーに対して適切な対応が取られなかったことが、スカーのムファサやシンバに対する恨みの感情を強めることとなり、その結果がムファサの死、シンバの逃亡につながる悲劇を引き起こす。

このようなスカーの処遇は、現実のファミリービジネスにおいても少なからずみられる。先代経営者が「会社を継ぐのは長男だ」と決めつけて発言していくことで、長男以外の姉妹弟がどのような感情を抱くか、という点のマネジメントをうまくとっていくことが必要、ということを強く想起されるものである。

D氏（承継予定者）は、「自分の状況から見ても他人ごとではない。スカーが自分に価値がない、愛されていないと思って不安になって人格が曲がってしまっても仕方のいいのではないかと。兄弟平等に扱われ、長男が継ぐという周囲の先入観なく愛情を注がれて育ったらまた違ったのではない

か」と語る。

B氏（経営者）は「親族間で経営を行っている、どうしても表舞台と裏舞台があり、表に立つ者は裏で支えてくれる人がいてはじめて成功する、というのを忘れてはいけないと感じた」と述べる。またA氏（経営者）は、「親族とはいえ意思疎通ができていると思うのではなくしっかり相手を理解し、感謝の言葉を述べることが大切」と感じている。

事業承継において、後継者を1名に定めることも大事である一方、ファミリーとしての一体感の醸成、ファミリーシステム全体をマネジメントしていくことが重要であることは、ファミリーガバナンスを考える上でも必須の条件である。スカーのような気持ちを抱くファミリーメンバーを出すことなく、ファミリーメンバーそれぞれの役割を認識し、ファミリー全体の幸福を追求するマネジメントの大切さを、この事例から学びとることができる。

ムファサとして、スカーに別の役割を明確に持たせることで、「第1王位継承者ではなくなった」というネガティブな印象に基づく言動に陥らせることなく、居場所を作ることの大事さを改めて感じさせるものといえよう。

4. ファミリーツリーの概念

劇団四季版のライオンキングでは、物語の中で祈祷師の役割を担うラフィキが王位継承について語るシーンの背景に、木を写し出すという演出を行っていた。国を追われて殺害されたと思われたシンバが生きていることを占いにより確信したラフィキが杖で木の影を指すと、その上にシンバの影が映し出される。

親族図のことを英語では「family tree」という。連綿と続き繁栄していくファミリーを図にすると、成長して枝を伸ばしていく木のように見え



出典：Frescobaldi 社ウェブサイト

るからだろう⁽⁴⁾。たとえばイタリアで1000年の歴史がある有名ワイナリーを営むフレスコバルディ家には、親族図を実際に大木のイラストに重ね合わせて表現したものが残っており、自社のWebサイトに掲載している⁽⁵⁾。

5. 代々継いできたものが自分の中にある、という感覚（スチュワードシップ）

ムファサが息子シンバに語る、「過去の偉大なる王たちが、あの星からお前を見守っている。そしてお前を導いてくれるだろう。彼らはお前の中に生きているのだ」という言葉が、経営者・承継予定者に深く刺さった言葉であった。

B氏（経営者）は、「登れぬ山などない。お前こそ王となる。父も祖父もお前の中に生きている」のフレーズに涙し、「社長となる人は決まっていて、今私はその切符を手に入れている。悩みはあるが与えられた環境の中で花を咲かせたいし、頂上目指して登り続けたいと心から思った」と心情を吐露している。

まさにこの思いが、親に託されたバトンを次の世代にしっかりしたものにして渡していきたい、という事業承継において後継者が強く意識するスチュワードシップであろう。この強い決意と覚悟があつてこそ、ビジネスにおける厳しい局面を何としても乗り越えようというレジリエンスにもつながるものとなろう。自らの世代が譲り受けたり

新たに事業をスタートさせたりしたときよりも良いビジネスに育て、次世代に譲り渡すことに高い価値を置くため、最も優れたファミリーはスチュワードシップを意識して活動を行うものである⁽⁶⁾。

6. ファミリービジネスにおいて配偶者が果たす役割

プライドランドの荒廃を知らせ、「王はあなたよ」、「プライドランドを救えるのはあなたしかいない」と言ってシンバをプライドランドに呼び戻すのは、幼馴染のナラだった。ナラはいずれシンバの配偶者となる。ファミリービジネスにおいて、配偶者が果たす役割は大きい。ムファサの配偶者であるサラビもまた、スカーの退廃的なリーダーシップに対して毅然とした態度で立ち向かい、苦言を呈した。

事業承継者、後継者としての女性の役割に加え、配偶者としてファミリービジネスの永続性に大きな影響を与える事例は枚挙のいとまがない。後継者育成に加え、経営者の妻としての育成も、今後のファミリービジネスの永続性を考える上で重要な課題であることが見てとれる。

IV. 事業承継を学ぶ上でのストーリー活用の意義

1. ミュージカルから事業承継を学ぶことの教育的価値

最近では大学や大学院の教育の中でも事業承継やファミリービジネスに関する学びの機会は徐々に増えてきているが、文献研究などではなかなか実感がわかないところもあり、実際の企業経営者等からのヒアリング、企業訪問、工場見学など方法も多様化している。今般行った、ミュージカルのような題材を通じての学びも、大変有意義であ

る。A氏（経営者）は「大変有意義だと思う。事業承継といってもイメージがつかない人もいると思うので、身近な物語から照らし合わせることでイメージしやすくなる」と述べている。

また、同じ題材からも別の側面から多面的な学びにつながるという利点を挙げる者もある。B氏（経営者）は、「リーダーシップについて考える良いきっかけになると思う。今はシンバのようなリーダーだけでなく、サーバントリーダーシップの例など、さまざまな作品で分析するのは興味深い。」と述べている。

また、ファミリービジネスの経営者、承継者だけでなく、その他のファミリーについても考えることにもつながる。E氏（承継予定者）は、「スカーの存在や環境、跡継ぎの先入観について考えることで、少しでもファミリービジネスで生きづらかったり悲しみを抱く人が減るきっかけを考えることにもつながる」と述べる。

まさにスリーサークルモデルのそれぞれの枠にいる人がそれぞれの立場でどのような思いを持つか、それを踏まえてシステム全体をマネジメントしていくことの重要性に気づくことができるものになっている。

2. ミュージカル以外の展開可能性

今回のリサーチプロジェクトでは、わかりやすいミュージカルを題材として討議を行うことで、非常に深い学びにつなげることができた。同じ劇団四季でも「アラジン」は、「なぜ女性が承継できないのか」「婿を後継者とする場合に婿に期待する資質は何か」という議論ができるし、「アナと雪の女王」は「姉妹による承継」を考える題材とすることができる。これらについては別の機会に同様のリサーチを行う予定である。

また、ミュージカル以外にも多くの映画作品があり、事業承継を考える上で大きな学びの視点を

提供してくれる。たとえば2021年に公開された映画「ハウス・オブ・グッチ」は、世界的ファッションブランド「グッチ」の創業者グッチ家の経営権争いと、その中で起きたマウリツィオ・グッチ殺害事件を描いている⁽⁷⁾。ファミリーにおける問題の深刻化がビジネスの継続にきわめて深刻な影響を与えた事例と言える。また、2018～23年の米国TVドラマ「Succession（和題：メディア王 ～華麗なる一族～）」は、世界最大のメディア・エンターテインメント企業を支配するロイ家における事業承継についてのストーリーである⁽⁸⁾。

こういったさまざまな題材を活用することにより、事業承継教育をより魅力的で、自分事として考えるきっかけにしていければと考える。

注

- (1) 劇団四季「ライオンキング」
<https://www.shiki.jp/applause/lionking/story/>（2023年12月27日閲覧）
- (2) 早樫一男（2019）「対人援助職のためのジェノグラム入門 一家族理解と相談援助に役立つツールの活かし方」（中央法規）131-133頁を参考にして作成。
- (3) Carlock R.S., Ward J.L. (2010) “*When Family Businesses are Best*” Palgrave Macmillan（階戸照雄訳、「ファミリービジネス最良の法則」（ファーストプレス、2015年）p.82-85
- (4) ディズニー制作のアニメ版ライオンキングでは、大木にシンバの絵が描かれている。
- (5) Frescobaldi 社ウェブサイト <https://www.frescobaldi.com/ja/history>（2023年12月27日閲覧）
- (6) Carlock R.S., Ward J.L.(2010) “*When Family Businesses are Best*” Palgrave Macmillan（階戸照雄訳、「ファミリービジネス最良の法則」（ファーストプレス、2015年）p.361
- (7) House of Gucci 映画解説サイト <https://www.imdb.com/title/tt11214590/plotsummary/>（2023年12月27日閲覧）
- (8) テレビドラマ「Succession」ウェブサイト <https://www.hbo.com/succession>（2023年12月27日閲覧）

【参考文献】

【欧文献】

Carlock R.S., Ward J.L.(2010) “*When Family Businesses are Best*”, Palgrave Macmillan（階戸照雄訳、「ファミリービジネス最良の法則」（ファーストプレス、2015年）

ス最良の法則」（ファーストプレス、2015年）

Davis J.A., Garsick K.E., Hampton M.M., Lansberg I. (1997) “*Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*”, Harvard Business School Press（犬塚みずほ訳、岡田康司監訳、「オーナー経営の存続と承継 15年を超える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営」（流通科学大学出版、1999年）