

パネルディスカッション

事業承継における企業戦略

要 旨

基調講演では、事業承継のための企業戦略として、1) グローバル視点、2) 少子高齢化に対する対応、3) デジタルネイティブ世代への対応、などの経営課題に対して事業承継を通じて適切に対応する戦略策定が重要である点が指摘された。グローバルな視点は、縮小が懸念される国内市場から海外市場へのシフトの必要性が示唆されるとともに、B2CのみならずB2Bの事業展開を模索する必要性を示唆している。

デジタルネイティブであるZ世代向けにECが成長した中で、リアル店舗の重要性が増しているメカニズムに関して示唆的な意見があり、デジタルとアナログのハイブリッドな体験を提供する重要性が指摘されている。

事業承継の戦略においては、市場の変化や将来的な変化に対応できるシステムを、事業承継のプロセスの中で、どう埋め込んでいくかが重要となる。この示唆は、経営層の世代交代が、Z世代の台頭といった消費者の世代交代が進行していく中で重要性を増している現実と符合している。新しい感性を持った人々が市場の中心を占める場合に、古い感性から脱却できない経営層に、新しい感性を持った若い経営層を組み入れていく施策を、事業承継プロセスに入れる重要性を意味している。これは、事業承継が単にファミリービジネスの承継を意味するだけでなく、経営の持続可能性を維持する上で必要なプロセスとなっている点を示唆している。

この点は、老舗企業の事業承継においても非常に重要なポイントになっているのではないかと考

える。デジタルトランスフォーメーションの文脈においても、新しい時代の変化にいかにか早く対応してシステム化していくかが事業承継の戦略の一環となる必要がある。

林氏からは、京都企業の事業承継戦略に関する話題提供があり、京都企業は成長戦略よりも持続戦略が主流であり、京都企業の特徴の一つと指摘があった。ただし、京都企業の事業承継戦略でも、上場大企業の戦略は中小の老舗企業と性質が異なり、技術的優位性を生かし、全国や国際市場にビジネスを展開している企業が多くある。それに対して、中小の老舗企業は、「その昔天皇の御用達や五摂家などを顧客とした」歴史的な背景に根ざした信頼性に依拠している企業が多くあり、仏教宗派の総本山や茶道や華道の家元が重要な顧客である点も重要となっている。

こうした企業では、家業の歴史や高度な技術、ノウハウを家族で引き継ぐことが事業承継戦略の基本となっており、承継においては家族の結びつきが重要となっている点を軽視できない。事業承継者は家族として、一族とか一子相伝の形で家業の文化に同化し、親や祖父母の影響を受けながら成長し、家業の哲学や理念が自然に体に染み込んでいくことが重要となるとの指摘があった。

ただし、京都の老舗企業の多くは、国内市場の縮小傾向（顧客の減少など）によって、危機に瀕している。その状況の中で、中小の老舗企業が家族的な繋がりを基礎に、企業理念と哲学を受け継ぐことが困難になっているのも事実である。老舗企業の中でも、「破壊的イノベーション」によっ

て、事業承継のプロセスの中で経営の革新を果たしてきた企業も存在しているとの指摘も重要である。時代の流れを反映した事業の転換や拡張により新市場を開拓して、既存市場の縮小に対応している企業も存在しており、事業の拡張と多角化が事業承継を通じて行われてきた事例もあるとの指摘も重要であろう。

栗本氏からは、経営における「アートとサイエンス」の重要性が議論された。その中でも、サイエンスのみに偏った経営では、必ずしも良い結果をもたらさない、という指摘は重要である。ヘンリーピッツバーグ教授の著書「MBA が会社を滅ぼす」でも、サイエンス志向とクラフト志向のバランスが重要だと述べられており、その意味を理解する必要がある。

サイエンスの部分は再現性があるため、説明力があり、社内での議論がしやすい一方で、クラフトは経験値に基づいた実践的なアプローチで、現場主義の要素がある。アートとは、クラフトの領域であり、抽象的で説明しにくいものをさす。事業承継においては、クラフトのみならず、経営教育や経験値の蓄積がポイントとなる。

創業家がどの側面を担うべきかに関しては、議論の余地はあるが、アートの側面を無視することはできない。創業家がサイエンスに偏ってしまった場合には、事業承継の成功が難しくなる可能性がある。創業期以外でもアートの視点が重要であり、ビジョンやクリエイティブな要素も考慮すべきだと考える。

こうした議論を受けて、議論は市場の消失に関して行われた。市場の変化や将来的な変化に対応できるシステムを、事業承継のプロセスの中で、どう埋め込んでいくかを検討しなければならない時に、京都の老舗企業が重要な局面で過去のやり方に固執し悪循環に陥る危険性がある。

危機感や課題感を無視して市場を放置すると、

事業は必ず縮小する。危機感を経営者が言語的にも従業員に伝える必要があるが、伝える場合にも、従業員が新しい挑戦に対して、前向きで楽しい気分を持って前進できる文化を創る必要性は重要な視点であろう。

新しいフィールドへの挑戦や面白いアイデアの実現は、組織や個人の成長に繋がり、成功に結びつく、組織全体にポジティブな影響を与え、新たな可能性を開拓できる。リーダーシップは、組織内に創造的文化が熟成されるように発揮されることが必要である。そのためには、優れたものを数多く見る経験を蓄積し、自分にはないものを持っている相手が見えるようになる点が重要となる。

この創造的文化の醸成において重要な要素として、「のり」と「ロジック」が挙げられた。「のり」とは、思いつきを含めた創造的発想であり、楽しさを伴うアイデアと考えられる。「のり」を活かすことも、新しいチャレンジする場合には必要であるといえるが、「のり」に対する説明責任を果たすことも重要と言える。「ロジック」のみでは新しい挑戦が見えて来ない場合も多いが、「のり」を新しいチャレンジに活かしていく時には、「ロジック」が必要となる。

京都の老舗企業に対して、この議論を適用するならば、市場の消失に対して、事業を承継する跡継ぎが創造的に挑戦できるように、早い段階から「ロジック」を教育していく必要があるといえる。

重要な問題や課題がはっきりと目に見えて理解されている状況で、それに対して逃げるという選択肢しか取らなくなるところが事業承継の危機であり、「のり」と「ロジック」を併せた創造的挑戦を生み出していく組織に変えていくことが事業承継戦略であると言って良いであろう。その中で、組織的にボトムアップ型意志決定ができるように、権限委譲を進める戦略も、事業承継戦略の重要な一つになっているといえる。カリスマ的な

経営者に権限が集中しているオーナー企業においては、事業承継の要となる場合がある。

創業家の役割は、アートとサイエンスのバランスを保ち、伝統と新しいアプローチを融合し、企業本来の価値観を守りつつも、新たな展開や技術への適応を促進することになる。伝統と革新の調和を図り、事業の持続可能性を確保が求められる。また、過去のデータにこだわらず、未来志向の感覚の伝達も重要であり、市場の変化や新しいトレンドに敏感であり、過去の成功にとらわれず、常に新しいアイデアやビジョンに対してオープンな姿勢が必要とされている。