

年次大会報告②

事業承継結婚における個人の幸せと事業承継の両立：

—実務家は、いつ・どこまで関与すべきか—

村田 弘子

(FORTUNA GROUP 株式会社 代表取締役)

I リサーチクエスションと研究方法

親族内承継の割合が、年々減少している。一方で、弊社には「同じ方向性で会社の発展を目指す伴侶」を求める声が目立つようになった。つまり、個人の幸せと事業承継の両立である。

本稿では、親族内承継を望むケースにおいて、「実務家は少子化のなかで、事業承継結婚にどう関わるべきか」をリサーチクエスションとする。

研究方法として、アンケート調査と事例研究を採用した。アンケートは、FBAA ファミリービジネスアドバイザー資格認定証保持者、予定者25名の実務家（コンサルタント、税理士他士業、経営者、他）から回答を得た。

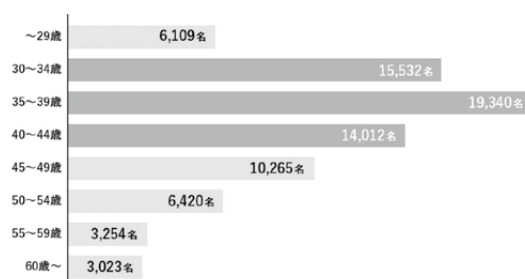
II 研究の背景と先行研究

1. 晩婚化

令和4年人口動態統計（確定数）によると、出生率は1.26と過去最低を記録した。結婚相談所の会員年齢分布（図1）を見る限り、様々な国の施策にもかかわらず、晩婚化・未婚化による少子化は、抑止できていない。40歳間際に婚活を始める人が多く、子を持たないか、持っても一人になる可能性が高くなる。

2. 晩婚化が事業承継にもたらす影響

1世代が30年周期のときには、孫世代は祖父



（図1）結婚相談所の会員年齢分布
出所：「年齢別会員数」IBJ2023年2月時点

母と親の共同就業を見て育つ。継ぐ苦勞と継がせる苦勞の両方を見てファミリービジネスを知る環境が整っている。しかし、承継者が40代で結婚すると、孫は2代の共同就業の姿を見て育つことができない。

加えて昨今は、親子間コミュニケーションも十分にとれていず（後藤，2019），親族内承継の割合は、34%と（2022年度 帝国バンク「後継者不在率」の動向調査），2017年以降，減少している。原因の一つに晩婚化・未婚化がある。（堤，2021）

3. 承継者の婚活の特殊性

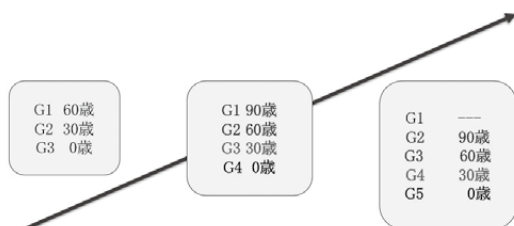
承継者に要請される要因は、個人のニーズ、個人的影響力の発揮、周囲との関係性であるが（Handler，1992），「承継者における個人の幸せと事業承継の両立要件は何か」をまとめたものが、図4である。

すなわち両立要件は、「結婚相手を自分で選ぶ

自律性」,「キャリアでの個人的影響力の発揮」,「結婚相手と自分が周囲から受け入れられていると安心できる関係性」の3つである。これら全てが充たされたとき初めて、承継者は、結婚の決断を可能とする。さらに近年、COVID-19や世話を焼く人の減少、歳の差婚の不人気などが重なり、承継者の結婚は、困難を極めている。

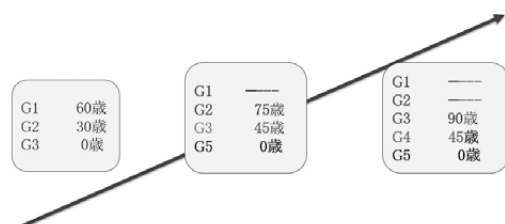
Ⅳ 先行研究と課題

このような背景から、人的資本の承継は困難となり、3次元発展モデルは、ファミリービジネスの従来の発展を遂げずに、図4の赤い枠の中に留まる。わが国の企業の多数を占めるファミリービジネスの一般企業に比した優位性を鑑み、親族内承継の復権は、喫緊の課題であり(後藤, 2019)、少子化の現実の中で、事業承継における実務家へのニーズは高まっている。



(図2) 1世代30年時の各世代年齢

出所：筆者作成



(図3) 1世代45年時の各世代年齢

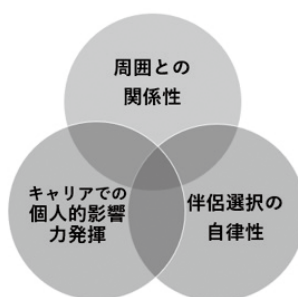
出所：筆者作成

Ⅴ 実務家アンケートと事例研究

1. 実務家アンケートの結果

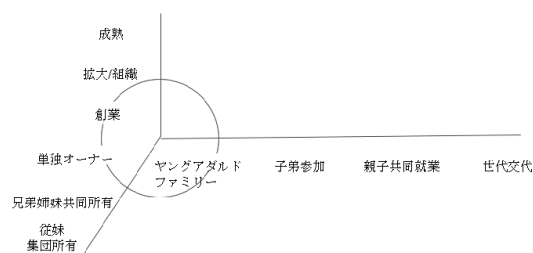
この度、事業承継の実務家25名を対象に、「事業承継における結婚アンケート」を実施した。そのうちの59.4%は、クライアントや知人から結婚相手の紹介依頼を受けた経験があり、35.7%は実際に紹介をしている。また50%は、紹介しなかったができなかったと回答した。(図6) さらに、紹介した人のうち20%は実際に成婚しており、実務家による紹介の成婚率は高いことが判明した。

実務家はクライアントの結婚支援に関与すべきと思うかとの質問については、「本業に余裕があればすべき」を合わせ、84%がすべきと回答した。



(図4) 個人の幸せと事業承継の両立要件

出所：筆者作成



(図5) 親族内承継減少下での3次元発展モデル

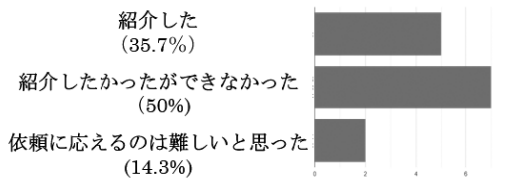
出所：Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg を参考に筆者加筆

「関与すべきでない」との回答者は「結婚だけが承継手段でない」、「未婚はそこまでの不利益を意味しない」という理由を挙げた。

2. 事例研究の結果

次に、第3世代、三女という共通因子を持つ2人の女性の事例において、個人の幸せと承継の両立・不成立の要因を分析した。(表1)

成立例では、双方の思いは対立していたものの、お互いに明白に伝えられていた。それに対し不成立例は、本人がファミリー全員と対等に話し合う場を持たぬまま、承継予定を受諾し、同時に結婚を諦めている。ところが、最終的に、事態は一転して姉婿が継ぐこととなり、まさに個人としての幸せが、事業承継に翻弄される結果となった。



(図6) 実際に紹介できたか

出所：良家のご縁の会 事業承継における結婚アンケート

(表1) 個人の幸せと事業承継の両立・不成立

	医療法人G3 三女20代	会社経営G3 三女40代
結果(成立・不成立)	○	×
依頼者	母と次女	父(社長)
ファミリーとFB参加	長女、次女は既婚。長女の夫が承継予定。次女は女医、本人は薬剤師として全員がFBに参加	長女、次女は既婚。三女に突然、父から依頼されFBに参加
コンプレックス	FBのなかでの個人の影響力	自分だけがFBに参加
キャリア選択の自律性	△(母の勧め)	×
伴侶選択の自律性	○(家族に言われたくない)	×
親世代の思い	計画通り家族全員でFBを永続	婿が来ないなら廃業
子ども世代の思い	もう許してほしい	結婚相手まで家業の犠牲にしたくない
親のコンフリクト	薬剤師継続を希望する親	親の死後、娘が不償
親側の最大の要因	一旦FBを離れる娘を受諾し、娘の個人の幸せを祝福できた	後継者選択についてファミリー全体の話し合いがない
実務家の関与	風習の違いと両社のビジョンを伝え尊敬しあう関係構築	結婚の意義を話合う
その後の報告	次世代の誕生 両家の幸せ	長女の婿が継ぐ

出所：筆者作成

3. 実務家の関与

事業承継において、承継者に影響を与えられる人を表にまとめたものが表2である。表2より、実務家のうち、「ファミリーの承継の基礎をなす結婚」の支援者だけは、承継者に幼少時から影響を与えることができないことがわかる。ここに、実務家と結婚支援者の協力の必要が生じる。

次に、実務家がいつ・なにを・どこまで関与をすべきなのか、アンケートを基に表3にまとめた。

この他、「配偶者はファミリーの中途採用と捉え、異分子を受け入れることで企業が成長するチャンスにする」等の貴重な回答も得た。

(表2) 個人の幸せと事業承継について影響を与える人

両立したファミリーの特徴	影響を与えられる人			
	両親	祖父母	実務家	仲人
幼少から職場に行く機会を持つ	○	○	○	
家族、親戚、社員とのコミュニケーション	○	○	○	
地元のおつきあいを大事にする	○	○	○	
兄弟の学力差をつけない努力	○	○	○	
文化・伝統を知る教育や体験	○	○	○	
夫婦仲がよい	○			○
会社、家族、結婚の価値を伝える	○	○	○	○
事業承継の時間軸の概念を持つ	○	○	○	○

出所：良家のご縁の会 事業承継における結婚アンケートを基に筆者作成

(表3) 実務家はいつ・なにを・どこまで関与すべきか

いつ	なにを	どこまで
結婚当初	配偶者に期待する役割 結婚の価値観共有支援 子育てのためのカバンス	ファミリーシステムの核となるよう、夫婦の話し合いをサポートする
子供誕生	後継者教育としての子育て	各種ファミリー行事の徹底 社員・地域とのふれあい 会社の地域貢献を伝える
受験期	兄弟各々への教育 次世代が将来をイメージする力	平等な愛情や教育と 才能を伸ばす教育の両立 イメージを共有するサポート
卒業後	縁談の紹介 継ぎなくなる会社づくり	「どう生きたいのか」意識づけ としての婚活情報提供 オーナーとしてのふるまい

出所：良家のご縁の会 事業承継に関わる結婚アンケートを基に筆者作成

Ⅵ 結語

本研究から、実務家と結婚支援者の配慮により、幸せな親族内承継は、さらに増やせる可能性があると考えられた。第三者の配慮が不足すると、ファミリーの誰か一人が、個人の幸せの実現を半ば犠牲に感じつつ、承継する。しかし、自律性を犠牲にして成り立った承継は、本来の企業の永続した発展につながりづらい。

実務家との連携を強めると同時に、夫婦同姓問題や多様化する結婚観についての対処方法を、今後の研究課題とする。

最後に、本発表において、FBAA ファミリービジネスアドバイザー協会の皆様に、アンケート調査への多大なご協力を頂いたことを深謝する。

参考文献

【和文文献】

後藤俊夫（2019）「事業承継と世帯間コミュニケーション」『事業承継』8: 137-153.

堤美智，菊池香，堤マサエ，大友由紀子（2021）「世代交代からみた農家継承の事例分析：あとつぎを長男に期待する背景」『開発学研究』31（3）：20-28.

【欧文文献】

Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5（3）, 283-307.