

年次大会報告⑤

現場事例からみた日本企業の事業承継における 4 つのポイント

～ファミリービジネスと事業の永続性のための施策と役割～

大山 美和

ネクストステージ コンサルティング 代表

ファミリービジネス事業承継研究会 代表

1. 講演要旨

人口減少や少子高齢化により経済が縮小傾向にある時代において、基盤がある事業を次世代にしっかりと承継をしていくことが、将来の日本の経済・社会にとって大変有益である。

日本企業の多くが「ファミリービジネス」でありサステナブルな事業繁栄のための「事業承継」には、事業を盤石にしていく秘訣と、後継者がスムーズに承継できるかに大きく影響をしてくるポイントが実務上ある。

今後の学術的な研究に寄与するために、私共の長年のコンサルティング経験からどのようなポイントに着眼して、日本企業の事業承継の現場でアドバイスをしているかについて実務事例から紹介する。

2. 背景

私共は、ファミリービジネスの経営コンサルタントであり、ファミリービジネス発展のために事業の価値を毀損することなく、永続的に未来に継承していくことを目途として経営支援している。ファミリービジネスの事業承継コンサルティングにおいては、会社の事業基盤を強化するために経営・運営面の改善や人材教育なども必要であり、物的資産を含めて事業全般を次世代に引き継がせるためには、少なくとも5年、10年程度の年月

が必要で、かつ、いろいろな分野（経営・法務・財務・税務・不動産・心理等）での総合的専門支援が必要である。

そのため、統合的なご支援ができるよう、各分野のプロフェッショナルな専門家と一緒に実践的対応の研鑽のため、「ファミリービジネス事業承継研究会」を開催している。ここでは、この研究会のなかでディスカッションした事例も含めて解説する。

3. 現状の事業承継の問題

(ア) 事業承継が遅れるのはなぜか？

社長の年齢が高齢化し、承継する準備期間が限られている。社長の悩みとして、現状の業績が悪くて継がせられない。後継者がいないと思っている。

(イ) 事業承継問題の背景

- ①後継者候補（子息）の多くは、今の業容不振や予想される将来性の不安の状況では継げない、継ぎたくない。
- ②後継者候補（子息）に承継する意欲があっても、登場のさせ方を配慮せず、現社長からみてまだ頼りなく、承継させるタイミングではないと思っているケースも多い。
- ③また、潜在的な後継者候補が社内や親族内な

どにいる可能性があるにもかかわらず、全く眼中に入れず後継者候補として育成できていないケースも多い。

- ④現社長と後継者候補の事業承継に対する意識が一致するタイミングが必要だが、承継への十分な準備をすることなく経営者の高齢化が進み、世代交代が遅れている。

結果として、多くの企業が承継について悩んでいるが、適切な事業承継の支援がなされないと、無駄に廃業や安易な事業売却に至るケースが出てきている。そのため、従業員の雇用や取引先の商売が喪失される影響やこれまで事業を支えてきたファミリーの創業精神が途絶えてしまう、という問題も起きている。

4. ファミリービジネスの永続性の秘訣

(ア) 革新性

創業時の事業を同じエリアで変わらず継続している老舗企業は、全体の2割であり、その他大半は何らかの変化を遂げて、環境変化に適応している。

(イ) 長期的ビジョン

老舗企業の経営者の多くは、百年先の長期的な将来を見据えて経営を行っている。30年を中期、10年を短期として経営を行っている。

(ウ) ファミリービジネス

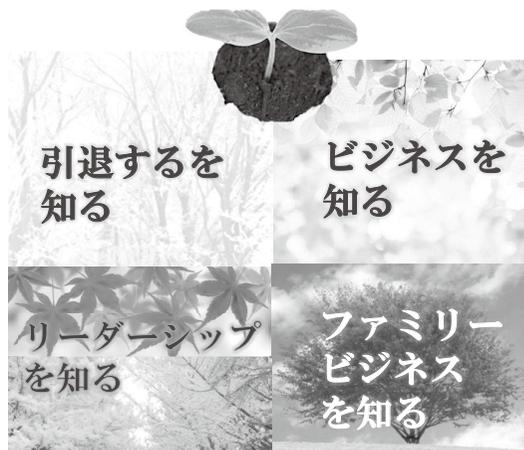
ファミリービジネスは、株主・ビジネス・ファミリーの3要素が複雑に絡まり7つの視点の利害をもって事業を遂行されている（「3円モデル」）。ファミリービジネスの永続性、事業承継においては、特に事業に関与していなくともファミリーのなかでも女性（社長の婦人、潜在的后継者である子供たちの母）の役割が重要と考える。

(エ) 事業承継のためのキャリアサイクルとしての「四季（春夏秋冬）モデル」

ファミリービジネスの承継のためには、「覚悟」が必要だが、経営者のキャリアには春夏秋冬の四季サイクルにあった対応が大切である。

春には、まず、ビジネスをしっかり理解・習得する春の時期、その上で、ファミリービジネスならではの特性を知る夏の時期があり、ビジネスの仕組みとファミリービジネスを回していくために必要なことを理解して、初めて、成熟の秋の時期にリーダーとして社長・経営陣として活躍する。そして、次の春を迎えるために、勇退し次代へのバトンタッチをする冬の時期というサイクルが理想である。

ファミリービジネスの四季（春夏秋冬）モデル



© Nextstage Consulting

次代のキャリアサイクルも同じくこの四季（春夏秋冬）モデルを理解して育成することが望まれる。

以上をまとめると、ファミリービジネスの事業承継を成功させるポイントは、長期的視野・ファミリーの適切な関わり・継続的な革新性・タイミングである。

5. 事例からみるファミリービジネスの事業承継の成功のポイント

後継者にスムーズに引き継ぐためには、事前に十分な準備が不可欠で、後継者が事業を回せる自信を持ち関係者が納得する承継が必要となると考える。幼少期からの教育が重要であり、その役割を担うのが母親であり、長じてからは夫人がキーマンとなる。また、後継者の登場の仕方・タイミングがとても重要である。

このような観点から、事業承継に成功するポイントを以下のように想定する。

- 事業承継には、十分な事前の準備が必要ではないか。
- 親族内承継として、女性の影響が大きいのではないか。
- 前経営者から、次世代の後継者が事業を引き継ぐために第二創業（ベンチャー型承継）の要素が必要ではないか。
- 事業承継のタイミングや登場の仕方が、承継後の事業価値に与える影響があるのではないか。

以上のポイントより4つの事例を紹介する。

ケース 1（地方旅館）

- ・ 3代目社長が婿養子となって、不振だった旅館の盛り返しを行い。その息子が都会から嫁をもらって、4代目への承継していった事例。
- ・ 息子がウェブマーケティングという新手法で集客を行い、かつ問題となっていた料理人を刷新することで、旅館の経営を大幅に改善していき、その功績を3代目が認めて、事業を承継することに成功。女将と若女将がそれぞれ仲良く活躍している例。

ケース 2（洋装店）

- ・ 地方出身の先代が起業し、過去に兄弟間での承

継に関する問題が起こっている。一時業容が悪化したのが、社長夫人や3人の子息による様々な改革により業容改善してきている事例。

- ・ 社長夫人は、息子3人が幼少の頃より、誰が社長を継いでも良いように平等に信念をもって育てている長期ビジョンを持った後継者育成の例。

ケース 3（板金工場）

- ・ 3代目社長で、現在業況は非常に不振である。2代目が早逝しており、創業者の祖父と番頭から教育を受けたが、現場経験を積む時間がなく社長就任したために、現場とのコミュニケーションに苦慮している事例。
- ・ 社長の母親は、2代目を盛り立てて積極的に会社の従業員や取引先のケアを行っており、家業のなかでの社長夫人としてうまく活躍。しかし、現社長の夫人は会社に関わろうとせず、社長の妻としての役割が伝承できていない例。

ケース 4（地方のコングロマリット）

- ・ 地方創業の大企業。創業者がワンマンの辣腕で会社を大きくするが、2代目は保守派であり特に積極的経営をせず、3代目となる現社長が反発して父親にクーデターを起こして経営承継し、社内大改革を行っている事例。
- ・ 現社長の母親（2代目社長夫人）は、会社役員ではないが、会社に顔を出し従業員へ直接指示を出す。また、社長夫人も社長の出張によく同伴し、従業員にとって不可解な存在。母親や夫人のビジネスへの貢献がうまくできておらず、父親との確執が解消されないままの事業承継の例。

以上の事例について、事業承継が成功する前記の主要因の四つの観点からまとめてみると以下

のとおりである。

- 1) 突然の事業継承は、社内混乱を招きやすく、事業価値を毀損する可能性が高い。十分な準備期間が必要で、社長が就任してから次世代にバトンタッチするには30年程度の時間が必要である。また、親族内承継を前提とするならば、次世代の誕生のときから30年のスパンでの育成が必要と思われる。(主としてケース2の事例)
- 2) 親族内承継のポイントとして、女性の活躍が認められる。特に後継者の母としての役割と会社内における従業員への影響などに留意すべきである。(主としてケース1, 2, 3の事例)
- 3) 前経営者の理念やビジョンは尊重するとしても、後継者が新機軸を打ち出していくベンチャー型承継が成功するポイントと思われる。(主としてケース1の事例)
- 4) 後継者が登場する場面とタイミングは、非常に重要であり、そのための準備期間が必要ということが事例からよく見て取れる。(主としてケース1, 2の事例)

ケース1 & 2ではおおむねこれら4つのポイントが上手く機能している。ケース3はあまり機能していない。ケース4もベンチャー型承継を進めているが、その他に課題があり今後の動向に懸念が残る。

6. まとめ

以上、見てきたように事例から特に注目したいのは、革新的なベンチャー型承継とファミリービジネスにおける女性の役割の重要性だが、事業承継を成功させる実務上の主なポイントとして、以下のようにまとめられる。

- (ア) 事業承継のための長期的で十分な事前の準備の必要性
 - (イ) 親族内承継のカギとしての女性の活躍
 - (ウ) 次世代の後継者が事業を引き継ぐための明らかな貢献としてのベンチャー型承継
 - (エ) 後継者が登場場面とタイミングの重要性
- 今後さらにこの観点からの分析研究が進むことを所望する。