

事業承継は、ファミリー企業で最大の仕事

「自分の会社を今度は子供に託したい」と考えるのは、経営者にとって自然な感情だ。しかし、家族関係の変化が進み、後継者難は深刻化している。このピンチをチャンスに切り替えるカギは、ファミリー企業の強みを事業承継にも生かす点にある。

取材・文◎中沢康彦、荻島央江（ともに編集部）

10年掛けて、子供を 一人前の後継者に育て上げる

ファミリー企業は、世代を超えてビジネスを続ける点に大きな特徴がある。それだけに、「ファミリー企業」の社長の最大の仕事は、後継者に事業を渡すこと（一橋大学大学院の関満博教授）と言われるほど、事業承継が大切だ。これに失敗すると、取り返しのつかない事態が起こりうるからだ。

だが、ファミリー企業が大半を占める中小企業は、このところ事業承継が進まず、経営者の高齢化が進んでいる。

帝国データバンクの「社長交代率調査」によると、資本金5000万円未満の中小企業の社長の平均年齢は、どんどん上

昇している（下の表）。

また、自分の代で廃業を検討する経営者のうち、約24%が「適切な後継者が見当たらない」とを理由に挙げている（図1）。廃業の中心は60歳以上の経営者（図2）。経営者の高齢化がこのまま進めば、後継者難での廃業がさらに増えそうだ。

後継者難の背景には、「生活様式の多様化」や「家族関係の希薄化」がある。

例えば、大都市の商店街に店を構える商店。以前なら店の上階に住居があった。店主の子供は毎日、親の仕事を目にしたがら育ち、事業への意識を自然とはぐくんできた。ところが今は、店

とは別の場所に住居を持つ経営者が増えた。「親の仕事が、子供から見えにくくなっている」（甲南大学の倉科敏材教授）ことが、事業承継を難しくしている要因の一つといわれる。また、家族関係の希薄化も進んでいる。親と子に共通の話題や会話が少なければ、子が親と同じ道を歩むことを期待するのは難しい。

世代を超えた継承には 難関が伴う

事業継続を考えるファミリー企業の経営者は、家族と会社の将来、そして承継について、しっかり考えた上で取り組む必要がある。

帝国データバンク「社長交代率調査」（代表者の平均年齢、資本金規模別）

	1996年	97年	98年	99年	2000年	01年	02年	03年	04年	05年	06年
資本金 5000万円 未満	56.05	56.08	57.00	57.03	57.06	57.09	58.00	58.03	58.06	58.09	59.00
資本金 10億円以上	63.01	63.03	63.04	63.04	63.02	62.11	62.10	62.11	63.00	62.11	63.00
全社長平均	56.04	56.08	56.11	57.02	57.06	57.09	57.11	58.02	58.06	58.09	59.00

数字は年齢、小数点以下は月数

表 中小企業の社長の高齢化が進む

日本のファミリー企業では、経営者である親から子供に事業を渡すケースが多い。このバトンタッチは、非ファミリー企業である大企業の社長交代とは、大きく異なる。特に、「後継候補が少数に限られる」「親子という大きな年齢差」「子供の経営能力（実力）が担保されていない」という点に問題が潜む。

大企業であればトップ候補は何十人もいるが、ファミリー企業で親族に継がせるとなると数人程度しかない。候補が限られる上に、「継ぎたくない」と本人に言われたらどうするか。

また、大企業なら次期社長と現社長に年齢差があっても、せいぜいが10歳程度。ところが、ファミリー企業の親子であれば、20数歳〜30数歳も年齢差がある。「親と子という肉親関係

が邪魔をして会話がうまく進まない」とよくいわれるが、大きな世代ギャップがそこに存在することを忘れてはいけない。学んだこと、食べること、遊ぶことなど、生活スタイルがそもそも大きく異なるのだ。したがって、子に対して、「あうんの呼吸で理解できる」といった甘い期待を抱いてはいけない。親と子のコミュニケーションが何より大切なのは、このためだ。

子の経営能力も未知数だ。大企業であれば、それなりの実力

者がトップに座る。だが、ファミリー企業では実務経験の浅い、発展途上の30歳代の子にバトンタッチすることも多い。「任せて本当に大丈夫か」という不安が、親にはつきまとう。

では、ファミリー企業の事業承継をスムーズに行うにはどうしたらよいだろうか。今回のファミリー企業特集で取材した最新の事業承継術を紹介しよう。

バトンタッチ時期を決める 逆算して、育成期間を知る

子への事業承継を考える経営者はまず、いつバトンタッチするかの時期を決めるといい。事業の進展、自分の体力・気力の衰え、後継者育成に掛かる時間などを考え合わせて決める。育成に何年掛けられるかが見えてくるだろう。

もちろん、誰に継がせるかを決めておかなければならない。「後継者選定は早いほどいい」と関係者は口をそろえる。「経営者として育成し、成長させるのは簡単ではない。それだけに、後継者選びは早いほどよい」（フューチャーフィナンシャルストラテジーの富樫直記社長）。

誰を後継者に選ぶとよいか。「成功しているファミリー企業の多くは、経営者の息子、娘に継がせている」（関教授）といわれる。親戚、縁者を含めてフ

ファミリー内の摩擦が少ないからだ。債務保証や相続税の問題もあり、これが王道といえるだろう。

後継者の早期決定は、経営者の「万が一」に備える意味もある。「後継者の準備が整わないまま経営者が不測の事態に陥れば、ファミリーも会社も大変なことになる」（米ファミリービジネスコンサルティンググループのドリュー・メンドーザ社長）。早めの後継者選定が大切だ。

親から子に承継する場合、「子供の意志」という問題に直面する。継ぐ意志のない子に、親が無理矢理会社を任せてもうまくいくはずがない。かといって、ほかに適任者がいない場合も少なくない。子に継がせたいと考えるなら、子が「会社を継ぎたい」という気持ちに自然となるように仕向けるしかない。

子をその気にするためには、どうするか。イタリアの靴メーカー、フラテッリ・ロッセティでは、親が子に声を掛け、息子が会社でまずアルバイトをする機会を作り、仕事の楽しさを感じさせた（P55参照）。

もちろん、子が「自分には親の会社があり、そこに入れば楽だ」という安易な気持ちだと、事業はうまくいかない。「子は子で、自分が『本当に親の仕事をしたのか』『家族と仕事を

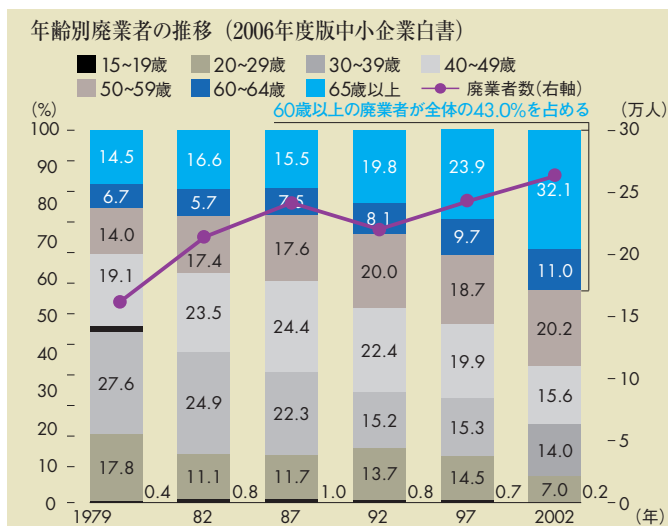


図2 60歳以上の廃業が多い

自分の代で廃業を検討する理由 （2006年度版中小企業白書）

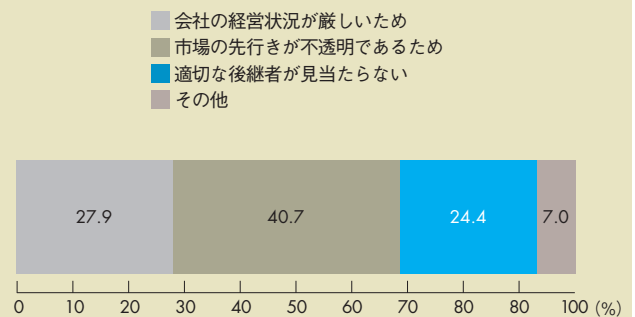


図1 後継者が見つからない悩み

することへの情熱があるか』について、じっくり考えさせること（メンドーザ社長）も大切だ。

10年掛かりでじっくり育てる

バトンタッチまでに残された時間。それが、後継者育成期間だ（図3）。どう育てていくといいだろうか。

子が大学を卒業するころ、親は50歳前後。すぐに子を会社に入れるもよし、大学院に行かせるもよし、海外留学もよし、他社に修行に出すもよし。これだという決め手はないようだ。

しかし、いずれ自分の会社に戻さなければならぬ。自社に入ってから育て方もいろいろある。様々な部門を体験させる、本社と離れた地域で修行を積ませる、「取引実績のない国へ行かせ、新市場を開拓させるケースもある」「フランスのビジネススクール、インシアードのランデル・カールロック教授」。

いずれにせよ、子が大学卒業後、バトンタッチまでの時間はざっと10年〜15年。これだけの時間を後継者育成に使えるのだ。「ファミリー企業の良さの一つは、長期的な視点で経営を考えられる点にある。非ファミリー企業の社長交代は数年単位で、短距離レー。ファミリー企業の親子での事業承継は、い

わば駅伝。じっくりと、10年程度の時間を掛けて育てていく」（光産業創成大学院大学の後藤俊夫教授）。

ただし、後継者が期待通りに育たないこともある。「ファミリー企業で目にする失敗は、後継者が親や会社にいる親族と摩擦を起こすケースだ。家族や親族だからと、遠慮なく自分の考えを言いすぎてしまうことがある。すると、マネジメント上の意見対立が、いつの間にか感情的な対立になる」（後藤教授）からやっかいだ。

また、「親孝行な子でも、結婚して妻や子供ができると、そちらが中心になりがち。妻やわが子の意見を尊重し、親と考えが食い違っていくことが起こる」（事業承継に詳しい会計士の藤間秋男氏）。

ファミリー間の摩擦を防ぐには、定期的に家族会議を開くなど、コミュニケーションを深めるのが最善だ。「親子が家や会社で毎日顔を合わせていても、事業についてきちんと話していないことが多い。親子だからこそしっかりと話す機会を持つべきだ」（倉科教授）。

子を育成するとき、経営者である親は、「わが子が次の社長として本当にふさわしいか」を見極めることも必要だ。社内だけでなく、「妻や友人とも話し

合う」（メンドーザ社長）など、広い視点から後継者の成長を確認する。

いったん後継者に選んだ子が、マネジメント力の不足などから「ふさわしくない」と気付くこともある。

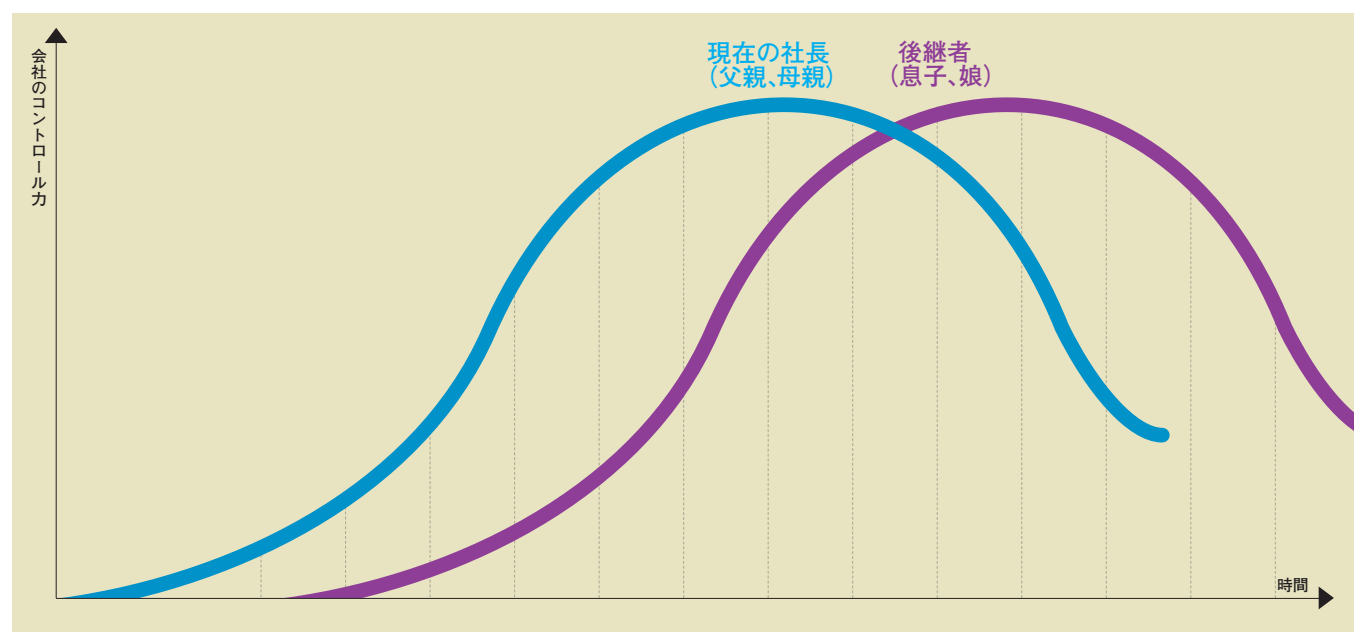
経営学者のピーター・ドラッカーはファミリー企業について、「ファミリーのためにビジネスがあるのではない。ビジネスのためにファミリーがある」と指摘している。後継者の見極めにあたって、経営者はこうした姿勢を忘れてはならない。

バトンタッチのタイミング 細心の注意を

後継者に経営の実力が付いたころあいを見計らって、社長の座を後継者に渡す。だが、このタイミングが難しい。

「親である経営者にとって、会社は『もう一人のわが子』のような存在。後継者が自分の愛する子でも、いざとなると『本当に任せられるのか』と悩む」（イタリアファミリー企業協会のジョアッキノ・アッタランチオ事務局長）。

ときには、親が「子のマネジメント力がまだ不足している」と感じ、一方、子は「経営力は十分ある。なのに、親はなぜ自分を認めないのか」と不満を募らせることもある。逆に、子供



(カールロック教授作成)

図3 時間軸を意識しつつ後継者を育てる

仕事に関心を持つ タイミングを見逃すな



臨床心理士
福谷 徹

経営者である父親から、後継者になってほしいと願っている息子の育て方について、相談を受けることがある。私が感じるのは、経営者は、事業承継以外にも会社の資金繰り、将来の事業計画など、あまりにも多くの悩みを同時に抱えているため、課題ごとの解決策が見つけにくくなっている、ということだ。だから私はまず、社長が抱えている悩みを整理し、一つずつ冷静に考えるようにアドバイスしている。

そのうえで経営者に対して、私が伝えるのは、「息子が父親の仕事に関心を持つタイミングを見逃すな」ということだ。経営者になるのは、後継者になるよりも早く、息子に伝えるべきだ。息子が父親の仕事に関心を持つタイミングを見逃すな。息子に父親の仕事について話そう。息子に父親の仕事について話そう。息子に父親の仕事について話そう。

それくらい価値はある。こうして経験を積み重ねるうちに、息子は父親の仕事について理解できるようになる。そして、父親が「会社を継げ」と言わなくても、いつしか息子の方から「ぜひ、会社を継がせてほしい」と言うようになる。一方、子供は関心がないときには、何を言っても耳に入らない。特に男の子はその傾向が強い。

関心がないとき、無理に会社や仕事の話聞かせようとするとムタなばかりでなく、嫌になることもある。やはり大事なことは、タイミングだ。

ふくや・とおる 1956年生まれ。南博心理研究所などを経て、現在、目黒臨床心理士オフィス理事。著書に「男の子の上手な育て方」(太陽出版)

がいつまでも親の経営力に頼り、親もそうした状況を変えようとしなかったケースもある。「社長は子に譲った」と言いながら、先代が後継者にハンコを渡さず、実権を握る場合もある。

だが、継承が進まなければ未来に向けたビジョンを描きにくくなる。その結果、事業は停滞する。経営権を円滑に引き渡すポイントとは、承継の時期や条件を明確にすることだ。具体的には、例えば親が経営

者を引退する年齢を自ら決め、ファミリーに伝える。同時に、ファミリー内での摩擦を減らすために、後継者が社長にふさわしいことを、チェックリストなど客観的な評価基準を示して納得してもらおう。

承継はチャンス 積極的に準備を進める

ファミリー企業には事業を長期的な視点で見るなど様々な長所がある。それを、承継のとき

にも生かしたい。親子での事業承継となれば、経営者の交代は数十年に1回しかない。これを「会社を伸ばすチャンス」と見て、積極的な準備をして臨むか、「準備せずに漫然と迎える」かは、会社の未来は大きく変わる。「事業承継を『必ず訪れる大事なプロセス』と考えて、一歩ずつ承継に向けて歩み出す」(メンドーザ社長)という前向きな姿勢が何より大切だ。