

親から子へ！理想の事業承継プロセスとスリーサークルモデル

優れた後継者に 求められる3つの条件

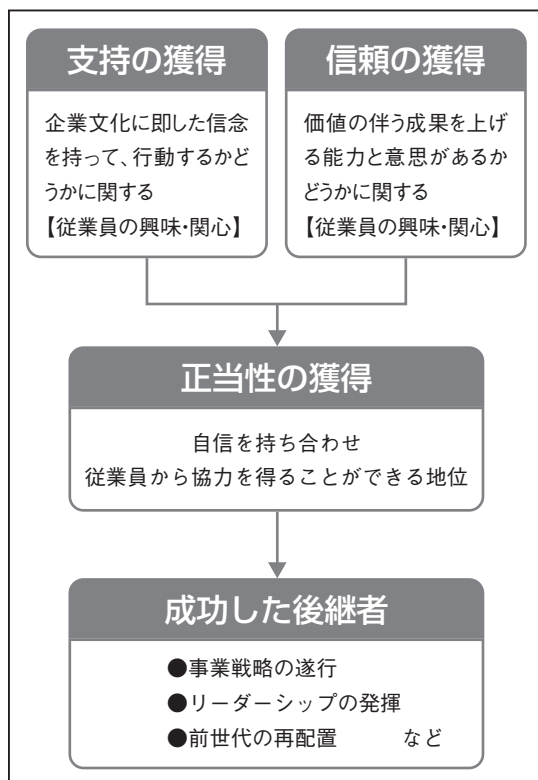
● 正当性・支持・信頼

理想的な事業承継の前に、優れた後継者の条件を検討します。

それは、従業員から認められて協力が得られる地位を獲得すること、つまり「正統性」の獲得になります。そのために後継者は、企業文化に即した行動をとり従業員から得られる「支持」と、自身の能力によって従業員から得られる

オーナー・同族会社は「ファミリービジネス」と欧米で呼ばれ、研究が進んでいます。ファミリービジネスの存続が危うくなるのは、多くのケースで現経営者から後継者に事業承継をするタイミングです。本稿で、上手に事業承継を進めるための「プロセス」と、経営・所有・家族の観点で事業承継計画を立てる「スリーサークルモデル」を紹介します。

図1 正統性を獲得するためのプロセス

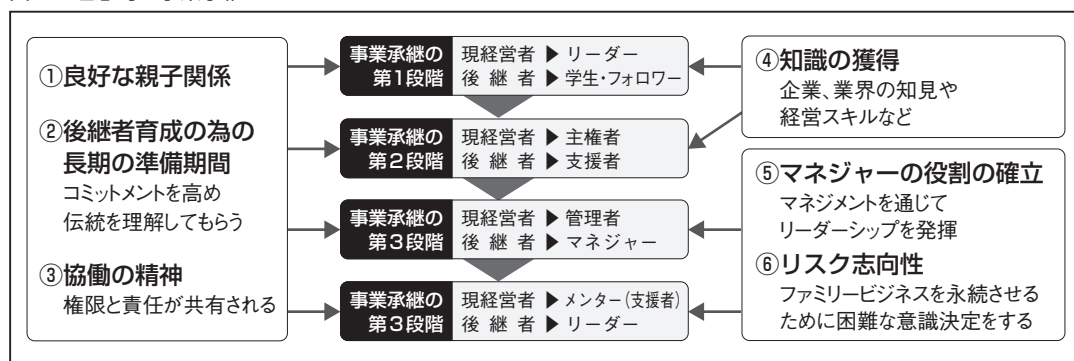


「信頼」の両方を必要とします。

中小企業のファミリービジネスにおいて、後継者が有名大学卒↓大企業勤務↓MBA取得の後に自社に就業した場合などは、高い能力やスキル、人脈を有することで従業員からの信頼を獲得し、うまく事業承継ができた気になりがちです。しかし、従業員は心から後継者のことを認めていません。企業文化が時代に即していないこともあり、その文化で育ってきた従業員から支持を得るに

は、それを尊重しなければなりません。この取り組みができない後継者が多いように思います。まず、郷に入っては郷に従い、従業員の支持を得た後に、企業文化の改革などを実施していく必要があります。何よりも大切なことは、後継者が先代や従業員らが積み上げてきたファミリービジネスに対して尊敬の念を持って対応することです。そうしなければ、ファミリービジネスの強みを発揮することはできません。

図2 理想的な事業承継プロセス



出典：Cater III, J. J., and Justis, R. T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. Family Business Review

後継者がリーダーシップを発揮できる事業承継

●「プロセス」が重要

二代目経営者が家業に戻るタイミングは「先代が体調を崩したことが契機」、最悪は「先代が急死したタイミングで親族から呼び戻された」というケースもあります。計画的な実施より、先代の体調不良といった人生イベントが影響していることが多いようです。

当然、突発的なタイミングで家業を次いだ場合の苦労は想像に難くありません。二・三代目は入社時点で、すべての従業員が先輩であり、彼らから「支持」と「信頼」を得てリーダーシップを発揮することが難しいのです。

そこで本稿では、事業承継を「プロセス」として捉えて、どのような経緯で事業承継を成功に近づけるのかを解説します（図2）。

●理想的な事業承継プロセス

・第1段階…現職の経営者がリーダーであり、後継者が学生やフ

ォロワーの段階

・第2段階…現職の経営者が主権者であり、後継者が支援者の段階

・第3段階…現職の経営者が管理者であり、後継者がマネージャーの段階

・第4段階…現職の経営者がメンター（支援者）であり、後継者がリーダーの段階

リーダーシップを発揮するための6要素

事業承継プロセスにおけるリーダーシップの移譲には、以下の6つの要素が必要です。

①良好な親子関係

親子関係が良好であれば、積極的に仕事に関する会話やサポートを受けることができ、後継者としてのキャリアをスムーズに開始することが可能となり、同時にリーダーシップスキルも発達させることができます。

②後継者育成のための長期の準備期間

会社への参入を長い時間をかけてサポートすることで、後継者は自社へのコミットメントが高くなります。さらに、自社の伝統について理解するようになり、経営者としての視点を獲得することでリーダーシップを発揮します。

③協働の精神

協働の精神とは、世代を越えた企業経営に対する権限や責任の共有であり、事業承継がうまく進んでいる企業は、現経営者の世代のみならず、次世代の後継者においても会社を担っていく権限や責任が共有されています。結果、後継者自身のリーダーシップが醸成されることとなります。

④知識の獲得

後継者が自社や業種、業界に関する知見を得ることで、より早く経営に関わるスキルが身に付きます。すると、自らが合理的に従業員をけん引するようになり、リー

ダーシップを発達させることができます。

⑤ マネージャーの役割の確立

これは「先代の創業者とは異なる企業のゴーイング・コンサーン (going concern・継続企業の前提)」を目的とした自身の役割を理解すること」を意味します。

うまく事業承継を進めたケースでは、自らを起業家ではなく、マネージャーとして捉えており、後継者がその役割を自認することでリーダーシップを執るようになります。

⑥ リスク志向性

後継者がリスクをどの程度取るかに関する志向で、先代がリスクを取ることでビジネスを発展させたことを理解している一方、自らはファミリービジネスの継続にも注視しています。それにはリスク志向を持って、困難な意思決定をしなければならいと理解しており、その意思決定が自身のリーダーシップの発達を促します。

以上6つの要素を理解した上で前述した事業承継の第1～第4段階のプロセスを、現経営者と後継者が協同就業し実行した上で、後継者がリーダーシップを発揮することが理想です。

「ライフステージの理論」 協同就業のタイミング

● 親子間で引き合える時期

現経営者（親）と後継者（息子・娘）間において最も適切な協同就業のタイミングは、ライフステージの理論から「現経営者が51～60歳、後継者が23～33歳に実施するのが望ましい」とされています。

その理由は、現経営者が50代になる頃には、中年期の終りを意識し始め平穏な時期が到来します。さらに、悩ましい40代を乗り越えた50代は、これまでの経験を持ち合わせているため若者のより良いメンターとなります。

一方、後継者が23～33歳の頃は、多くの選択肢の中から、自らの進路を選びたいという欲求を持ちま

す。また、安定の欲求に加えて、成長のために外部からの要求も期待するようになります。この状況下で、後継者が持つバイタリティを活かしてより積極的に協同就業を進めます。

つまり、現経営者は後継者の育成を望み、後継者は仕事における夢の実現をサポートしてくれるメンターを探します。結果、仕事における関係は、比較적・調和的になります（図3内M・I）。

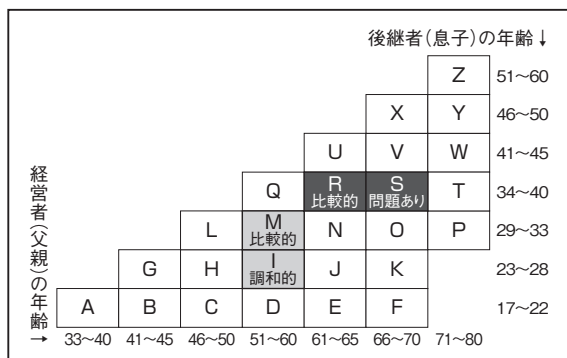
● 会社に残るか独立かの狭間で

では、そのタイミング（現経営者が50代、後継者が23～33歳）を過ぎるとどうなるのでしょうか。

経営者は60代になると様々な活動が減退傾向になり、会社との関係性も弱まってきます。

後継者は34歳～40代になると会社や社会が求めるリーダーとしての要請とは裏腹に、会社に残ることだけを単に求めますが、独立したいという気持ちの強まりと共に、一人前になることも求めます。つまり、親の持つ会社に残りた

図3 経営者と後継者における年齢による関係性



出典：Davis, J. A., and Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Family Business Review

い欲求と、親から独立して仕事をしたい欲求がぶつかり合うことになり、仕事における関係は、比較・問題ありになる可能性を秘めています（図3内R・S）。

● 良きメンターになるポイント

このようにライフステージの理論では、心身ともに充実している50代に協同就業を済ませた方がいいという結論になります。

さらに、これはライフステージの理論だけではなく、仮に協同就業を通じて後継者が経営者として

相応しくないと判断された場合、再度、経営者として復帰して他の後継者を探すこともできることから有用です。

しかし、現在は多くのファミリービジネスで現経営者が既に60歳になっているのではないのでしょうか。その場合はライフステージの理論や次に挙げる協同就業のポイントを意識して、後継者の良きメンターになってください。

- ・安心して共に働けるか
- ・協同就業で喜びが得られるか
- ・協同就業により
- ・目標が達成できるか
- ・お互いに学び合うことができるか

事業承継を上手に進める「スリーサークルモデル」

事業承継は一時的なイベントではなく数年にわたるプロセスにより、現経営者から後継者へとリーダーシップが徐々に移譲されていきます。しかし、広義の事業承継

では、リーダーシップの移譲だけではなく、経営の承継、例えば、経営理念や事業環境にマッチさせたビジネスモデルの変革なども検討項目になります。

他に、株式（資産）の承継、議決権の割合、単独オーナーか共同所有体制か、家族分野では他の親族への公平性や利益配分、内部留保や事業投資、配当のバランスなども検討する必要があります。

このように事業承継の検討範囲は多岐にわたるので「スリーサークルモデル」と呼ばれる「経営・所有・家族」の観点から、きちんと事業承継計画を策定することをお勧めします（図4）。この取り組みの過程で抜け漏れがあっても気づくことができます。

また、後継者候補や配偶者と話し合うことで、これまでに想定していなかったことなど、新たに気づくこともあるでしょう。

なお、フォーマットや記載例の詳細は、拙著『「経営」承継はまだか』（中央経済社）を参考にしてください。

図4 スリーサークルモデルの観点を盛り込んだ事業承継計画のフォーマット

項 目		1年目 2021	2年目 2022	3年目 2023	4年目 2024	5年目 2025	6年目 2026	7年目 2027	8年目 2028	9年目 2029	10年目 2030	15年目 2035
年齢情報	現経営者											
	後継者											
経営分野 （基本方針）	業績 （百万円）											
	売上高											
	経常利益											
	役職・分掌											
事業構造 （経営ビジョン）	現経営者											
	後継者											
	経営幹部											
取組み・施策 （新規事業開発含）	事業構造											
	（経営ビジョン）											
	取組み・施策											
所有分野 （基本方針）	株式											
	持株											
	その他 合計											
家族分野 （基本方針）	実現すべき 仕組み											
	取組み・施策											

出典：「経営」承継はまだか（大井大輔、中央経済社）<https://amzn.to/345prGN>