

年次大会報告⑦

事業承継の将来

—事業承継 VOL. 9 から学ぶ—

中野 淑夫

(一般社団法人事業承継支援財団代表理事 公認会計士・商学博士)

I 事業承継の危機

事業承継は今や国家的問題となっている。政府は事業承継税制を設け、金融機関も中小企業への出資枠の拡大や、経営者の派遣等の支援策を講じている。

また、M&Aへ向けて専門業者も金融機関もマッチングに奔走しているにも拘らず、平成7年比全国の中小企業は約半分になっている。

さて、事業承継とは本来は家業の跡継ぎ問題で、正しくは継承というべきである。家業は当然、長男が継ぐもの(=世襲)となっていたが、社会変化等の風潮の中で、子供も家業の存在意義を問うようになってきた。余程魅力のある事業でない限り継承しないようになり、跡継ぎ不足の現象はこのままでは止まらないだろう。その結果、人材難により廃業が増え、事業承継の危機といわれる所以である。

II 承継の対象事業

いかなる企業といえども事業(生業)のスタートは一般的に家業が原点である。我が国では、農耕民族のDNAとして家族労働が中心で、その中でも法人化したのが個人商店である。

また、伝統産業(伝統工芸品目は235)にしても、職人の使命感によって支えられている企業である。また、中小企業の規模も大中小様々で、中には業界の将来の見通しも暗く、後継者もなく意

欲もなければ廃業止むなしだろう。したがって、事業承継の対象となる事業はどれなのか(資料1参照)。基準は公表されていないが、少なくとも一定の規模があり、業界の中でも認知度があり、或いは固有の技術力があるとか、会社としての体制がある程度整っているところと考えられる(りそなBKは純資産2億円以上、また、中小企業専門のM&A会社の中には後継者の居ない優良企業を対象とするとしている)。

III 承継の目的

1. 承継の狙い

承継の目的は事業の存続である。承継は「家族を継続させるため企業を持続が目的でない」との説もあるが(注1)、世代を経ると事業の継続があつて家族の生活があるのではないか。ただ存続のためだけなら、必ずしも息子にこだわる必要はないという考えもある。

では逆に、一般的に創業者は何故息子に跡を継がせたいと思うのか、例えば、(1)家族の秩序か、長子相続の名残りか、(2)財産の相続か、(3)裏切らないからか、(4)資質が秀れているからか、(5)企業の求心力のためか、(6)理念の継続か、(7)取引先、顧客の信頼性維持=安心感のためか、中小企業では、特にこの点が重視される、等々であるが明確な答えはない。要は、事業存続のための観点から何を承継できるのか。また、何故、親族経営者の方が最適かが問われている。

2. 世襲と求心力

上場企業においても、創業家の持株数は僅少にも拘らず世襲を願う創業者が多い。意識の根底には、創業家の自負とオーナー意識があると思われる。また、創業者としては自分を理解してくれるのは子供であり、かつ、世襲＝求心力と考えているのだろう。要は上場企業の場合の承継問題は世襲の問題である。

京都の全上場企業63社中、東証1部上場で資本金100億円以上の企業は21社である。この内、創業者健在の会社は3社、社長等の世襲会社は8社である。その中でも、創業者自身の求心力（カリスマ性）は絶大なものがある。二世三世の会社でも経営者（創業家）は黙っていても求心力を持っているが、親族外経営者が一番担保できないのは求心力といわれている。

しかし、ガバナンスの強化と共に、世襲当り前とはいなくなってきた。では、社内を統一するために、求心力を人ではなく何に依拠するのか。それは創業家の経営理念（哲学）こそ求心力の中心に据えるべきで、換言すれば求心力は人から理念へ移っていく（注2）。

3. 支配力（権力）

会社の支配力は株式数で決まるが前述21社中、創業家が持株会社（含財団等）を含め株主の上位10位中に名をつらねているのは6社である。その内、創業者自らが筆頭株主になっているのは1社で8.2%である。この持株数で会社を支配できるとは理論的には考えられない。上場企業における支配力は権力と言い換えた方がわかり易い。第三者経営者が長期に亘り権力を握り、ワンマン体制が続くと、社益や国益のことより自分ファーストになり、我が子を後継者に据えたいケースがあるが、これは理念の承継ではなく、権力の承継を考えているに過ぎないのではないか。

要は、承継の目的は事業の継続であり、承継するものは経営理念で、その実現のために後継者が必要ということである。

IV 長寿企業とファミリービジネス

1. 長寿企業の存在意義

我が国では100年を超えて存続している事業を老舗と称し、その数33,259社（注3）、その殆んどが同族中小企業である。また、200年以上は3,000社強で、世界の200年以上継続している会社の約半数を占め、我が国はまさに世界に誇るファミリービジネス大国（注4）ともいわれている。老舗は何代にも亘り、営々と本物志向で時代の変化と調和しながら事業に取り組んでいる。この姿勢が多くの人々から信頼を得、地域と不可分な経済・社会・文化的存在（注4）となっている。こうした真面目な永続性を尊重するのが日本特有の価値観であり、文化の厚みを形成している。今後は長寿だけではなく、企業のパーパス（存在意義）が求められている。

2. 上場企業はファミリービジネスか

ファミリービジネスは「創業家一族が経営者（社長もしくは会長）となっており、かつ、株式を集中的に所有している企業」と定義づけられており（注5）、我が国の全法人の内、96.9%がファミリービジネス（注6）といわれている。

また、日本の上場企業約3,800社のうち、ファミリービジネスが占める割合は52.9%（注7）（一説では99%が非ファミリービジネス（注8））で、一番大きい例がトヨタ自動車との説（注9）もある。トヨタ自動車の株主の上位10位の株主の株式所有率は、15%で社長は10位内にも入っていない。創業家の影響は大きいだが、中小企業の同族会社のような経営形態とは全く異なる。ただ人事

権を握っており、支配力（権力）はあってもオーナーといえる存在ではない。まさに疑似オーナー（元オーナー）に過ぎない。創業家に関係ある経営者が権力を握ればファミリービジネスとは考えにくい。

V 事業継続の支援策

1. ファンド方式

一旦、株式を買取り、経営者を派遣し株価を上げて回収するという、一種の条件付株式投資である。次世代への承継を必ずしも保証するものではない。会社を支配したとしても、創業家や社員にとっては、会社を乗っ取られたと思うだろう。

2. M & A方式

M & A仲介業者は、創業者とすれば株式を売却でき、個人保証も解除でき大きな利益を得られるので、この方式を今後「事業承継」の選択肢として推奨しているが、この株式を売却した経営者は、会社を物的価値に換金して売却したに過ぎない。

M & Aは「事業（会社）売却」の手段であって、雇用継続に一時的には役立つが、買収した企業は理念の1社2制度はあり得ず、理念（精神）の承継の手段ではない。

3. 人材派遣

金融機関やファンドは、社長代行サービスをするという。しかし、家業は他人の入る余地もない。勿論、後継者が幼少で、中継ぎとして第三者の知見を期待されている企業もあろう。また、女性にしか向かない職種「女将業」もある。このように支援する前に「事業」の「承継」といっても、どの形態の事業を、何を承継するのかをしっかりと決めて適所に適材を派遣する必要がある。

VI 事業承継学会への期待

1. 100年企業へ

我が国では、あと2～30年もすると100年企業は飛躍的に増える。関心は、非上場、上場、同族、非同族を問わず、どのようにして続いてきたかである。そのためには特定企業の定点観測も必要になる。継続には損得だけでなく、組織同士の長期的な関係性重視（注10）という日本特有の背景がある。日本の経営が再評価されるべきであり、長寿企業をもっと深く広く研究する価値があると思われる。人は100歳 企業は100年を目標にしてはどうか。

2. 資料の充実

事業承継学会が事業承継研究の中心的存在であるためには、関連する文献の収集と共に、正確なデータや、また、老舗やファミリービジネスの用語の定義づけ等を整備した上で、議論が必要である。

3. 国際比較

同族会社あるいは長寿企業の諸外国との比較において、民族の歴史、価値観、法制度等から分析し、国別比較をして欲しい。その結果、我が国の事業承継に参考になる点等が導き出されてくると思われる。

4. 政府への提言等

売却を目的としない（売却できない）(1)自社の株式（例えば、資本金額、雇用、継続年数等々）は課税対象から外すべきとか、また、(2)事業承継モデル企業の顕彰、(3)受託研究等も一案である。今こそ大いに对外発信をして事業承継学会の存在感を高めて頂きたい。

資料1 事業と承継の関係図



縦・横の関係を踏まえて事業承継を考えると研究対象も絞りやすい

注1 事業承継 Vol.9. 93頁 一般社団法人 事業承継学会

2020年7月15日発行

注2 日経ビジネス Vol.2055 令和2年8月31日号 65頁

注3 事業承継 Vol.9. 32頁

注4 前掲書 39頁

注5 前掲書 120頁, 52頁

注6 前掲書 86頁

注7 前掲書 86頁

注8 前掲書 92頁

注9 前掲書 86頁

注10 延岡健太郎「経済を見る眼」週刊東洋経済 2020.10.31.

9頁