

## 年次大会報告⑤

# 事業承継と結婚 ～人と事業の承継支援の一体化

村田 弘子（一般社団法人 良家のご縁の会 代表理事）

### 概要

事業承継において、「事業」の承継支援をする専門機関は多数存在するが、創業家のファミリーの承継、すなわち「人」の承継支援の場は、ほとんど存在していない。

旧来、ファミリービジネスの人的資本の承継を水面下で支えた仲人も、高齢化や親戚・ご近所付き合いの希薄化から、存続が危うくなっている。

筆者は、創業70年の会計事務所の2代目嫁の立場で、創業家の子息の未婚による「家」の断絶が、ファミリービジネスの廃業につながるケースを複数見てきた。

老舗の廃業は、「人」の承継の基となる子息の未婚に影響を受けると問題意識を持ち、創業家の結婚支援を「事業承継結婚」と名付けて10年続けてきた。

今回は、事業承継結婚について、現状と課題をファミリービジネス特有の難しさに焦点を当て、自らの体験をできる限り類型化して報告をする。

### 事業承継結婚の定義

ファミリービジネスにおける「人的資本の承継」の基礎を構成する結婚を事業承継結婚と定義する。

### 事業承継結婚の事業化の背景

1987年、会計事務所の2代目に嫁いだ筆者は、創業者から「3人以上子どもを産み、男の子を会

計士にするように」と嫁としての使命を宣告された。重圧下の結婚スタートであったが、たまたま、第一子で男児を出産し、自分で会計士の道を選んだため、結果的には使命を果たせた。これはひとえに創業者である義父の強力な後継教育ゆえと理解している。

夫が監査法人勤務で不在のなか、嫁としての仕事は姑からマンツーマン指導を受け、休日は孫を連れて創業者宅で過ごす生活であった。嫁教育も孫の後継者教育も、創業者から直接に行う環境が整っていた。体験からの考察としては、ファミリービジネスの承継には、次世代誕生時からのファミリーの環境要因が大きく影響するし、嫁の理解が欠かせないと捉えている。

創業者が、3代目の試験合格を見ずに早逝したあと、顧問先から「誰か娘にいい人を紹介してほしい」と懇願されることが続いた。「うちはお宅のお父さんからの紹介で結婚したのだから、娘にも紹介してほしい」という。税理士であった創業者は、日頃「顧客の孤独に寄り添え」と唱え、本業傍ら仲人業に東奔西走していた。創業家にとり、最大の悩みのひとつが、子息の未婚問題であり、婚活がファミリービジネスの存続の鍵を握る現実に、士業が積極的に関わるべきとの考えであった。

筆者は創業家の女性たちの苦労に共感を持ち、婚活の情報や支援の不足が、後継者不在による廃

業につながる現状を変えねばならないと強く感じた。義父の活動を業として、嫁が引き継ぐ決意をした。

### 事業承継結婚の事業化

筆者は、家業に顧問先の相続の側面に関与するなかで息子の結婚相手を紹介してほしいと依頼されるが続いたため、これを事業として立ち上げた。

ファミリービジネスの事業承継は、「人」の承継と「事業」の承継の両方を完成させる必要があるが、事業の承継支援は多数あるものの、「人」の承継支援をする者は減少している。一般の結婚情報サービス、マッチングアプリ、結婚相談所のシステムでは、創業家の縁談としては、情報の量と支援の質において不足が生じる。創業家の事業承継の視点で、ふさわしい伴侶を紹介し、結婚に至る支援をする専門機関の存在が必要と考えた。

実際に婚活中の経営者からは、「ネット婚活をしたときの風評被害が不安」「知り合いからの紹介は気を遣うので断りづらい」などの声があり、経営者は意外に婚活に難儀している実態が伺われた。創業家は、支援の依頼をすることを憚る傾向があり、必然的に税理士のような立場の、仕事関連で信頼関係にある専門家に、相談するケースが生じる。

他の会計事務所でも、同じように縁談を頼まれ

るのではと、税理士や金融機関にヒヤリングしたところ、士業専門家は、頼まれても忙しくてなかなか紹介に至らないことが分かった。

そこで、全国の事業承継に関わる専門家との連携による創業家の結婚支援を推進し、後継者不在による企業の黒字廃業を食い止める目的で、一般社団法人良家のご縁の会を設立した。コロナによるオンライン化も全国展開の追い風となった。

### 現状分析

#### (1) 会員分析

創業200年を超える繊維の会社、江戸時代から続く和菓子店、急に親戚の会社を継ぐことになった学校法人など、婿養子を探す案件、病院や会計事務所の後継ぎ探し、地方経営者の嫁探しなど、事業承継と深く関連する婚活支援をしてきた。

会員を分析すると、男女や年代での偏りは少なく、全国に分散している。

#### (2) 一般の結婚支援と事業承継結婚の支援の違い

結婚相談所が結婚を目的とするのに対し、事業承継結婚は、創業家の「人」と「事業」の承継支援の一体化により、創業家の発展、地域の雇用を守ることを目的とする。そのために結婚を、事業承継、後継者問題を根本的解決する基とみなし、士業専門家との協力により、創業家の本来の承継完成をめざす。

図1 事業承継結婚の会員分析

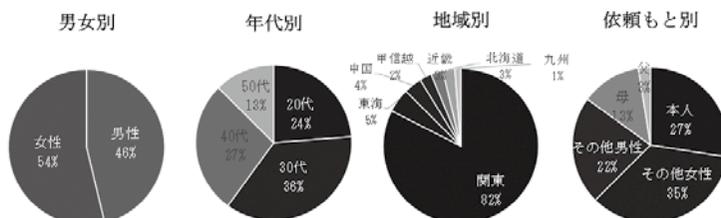
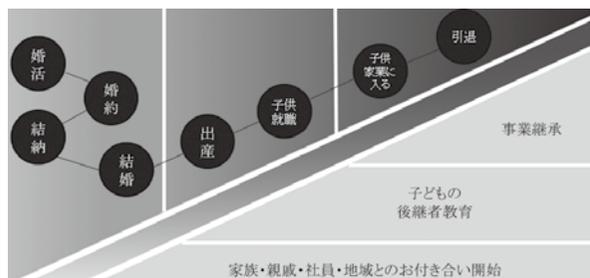


図2 事業承継結婚のイベント



### 課題と展望

創業家の後継者は、婚活、婚約から引退まで図3のイベントを経験する。

まず、共通の課題として、創業家はネット上でのプライバシー確保から、一般の婚活アプリを利用しづらい立場上の問題がある。そこにきてコロナの影響で出会いの場は減少した。

そのため事業承継の初期に意識的に「婚活」を行わないと、後継者が結婚する機会を逃すリスクを生むことになる。親が子の結婚に口を挟むことを遠慮し過ぎている弊害もある。創業家としての婚活対策の甘さが、家の断絶につながり、廃業する企業もある。

また、類型別に見た課題としては、妊活情報が不十分なため、女性が社会人となる時点で出産時期を見越した人生計画をしないこと、そのために、年齢条件で結婚のチャンスを逸していること、親世代と娘世代の婿に関する価値観のずれなどが、社会的損失となっている。

### まとめ

これら事業承継結婚の課題は、お互いに異性側のメリットを考慮するなら、当事者間では、ある

程度納得できるものである。

しかし、親世代の理解なしに、円満なファミリーの承継と事業の承継は成り立たない。事業承継結婚の場で、親の無理解が子どもの結婚の幸せと事業をつぶす例は少なくない。

親世代も結婚の価値観の変化を理解すると同時に、自分たちがいなくなった後の子の幸せに、真剣に向き合って意見をすることが、家と事業の繁栄のために重要である。そこをどう親世代に発信していくかが、筆者の課題である。

子世代においては「企業が今後どんな道をたどれば、さらなる発展ができるのか？」という重要課題が常に重くのしかかる。その課題を、婿であれ嫁であれ、それぞれの立場から一生考え続けることが、事業承継結婚のカギとなることを、周知させていきたい。

理想の婿は、財務・会計に明るい人より「IT、AIに強い人」とささやかれるようになってきた。新しい技術と経営力、親子・親族・社員間の関係をやりぬく強靱な人間力。それらを日々切磋琢磨し高め続ける姿勢が、事業承継結婚で、承継を完成させる道と捉えている。