

第1部 基調講演2

黙っていても事業承継できる時代はもう終わった

中野雄介氏

公認会計士・税理士

中野会計事務所 所長

事業承継学会常務理事

多様な事業承継のかたち

中野雄介（公認会計士） こういう機会いただきまして、ありがとうございます。また大勢の方に来ていただきまして、感謝申し上げます。私も古家野先生と同様、事業承継学会の常任理事として事業承継学会にかかわらせていただいています。今回この事業承継学会オープン・フォーラムをやるということ、林先生からお声がけいただきました。林先生のいわゆる問題意識、事業承継の危機、今そういう状況にあるということで、行政のほうでも問題意識を持って政策的に取り組んでおられますが、事業承継とは何か、何を承継するのかということを追及というか、考えてみたいというお話でした。

私としましては、そこまで深く考えるに至っていませんでしたが、実はこのお話をいただく前に、既に私どもの事務所で書籍の出版を企画してまして、ちょうど去年の12月に出版の運びになりました。題名は『事業承継の成功例失敗例』です。この『事業承継の成功例失敗例』を私どもの中野公認会計事務所のメンバーで分担して書かしていただくのですが、過去いろいろなケース、いろいろな立場の方とのかかわりの中で、事業承継の事例が私どもの事務所の中で多数ありまして、それを分類して、何か今この事業承継難の時代に役立つような本が書けないかということで、事例から学ぶというか、事例をもって書かせていただきました。

事例を分類するにあたって、事業承継というのは親族間でやるのが、先ほど古家野先生の話もありましたけども、当たり前というか常識だった時代から、親族外に承継する時代が今きているという観点から親族外と、それから親族内の承継ということに分けました。そして、親族内の承継もいろいろなケースがあるなど。オーソドックスなケースで言えば、お父さんがいて、子どもきょうだいがいて、その中で長男が継ぐというのが、皆さんが頭に思い描く典型的な事業承継だろうなと。けれども、それがうまくいかないというか、思惑がはずれてくると、例えば次男が継いだり、娘が継いだり、あるいは娘婿が継いだりというようなケースもあるので、それについても、皆さん各事業体、会社の方はそれぞれに悩みを持っておられるということで、それぞれのケースについてどんな留意点があるのかというのをまとめさせていただきました。

親族外承継では、例えば従業員に引き継ぐケースもあるだろうし、あるいはM&Aというケースもあるので、そちらのほうも含めて書いたわけです。その中で事例をまとめて、例えば兄弟が会社に入っているケースはこうだよと、それについての留意点を書き込む、というやり方で、個々の事例をまとめて、それらを統合しました。

それで、お題でいただいています、事業承継とは何か、あるいは何を事業承継するのか、ということまで思い至らなかったわけです。ところが林

先生のほうからそういうお題をいただいて、改めて事業承継とは何だろう、何を承継するのだろうかについて、考える機会をいただいて、いい機会をいただいたと思って、ここで発表させていただくわけです。いろんな考え方があって思うのですが、稚拙な部分もありますけども、私なりの経験とそこから得られた考えを、これからまとめさせていただいて、次のパネル・ディスカッションのたたき台になればと思っています。

事業承継の複雑さ、事実は小説よりも奇なり

まず、黙っていても事業承継できるような時代はもう終わったと、その中身についてお話しさせていただきます。それから後継者が優秀で経営が順調だというと、もう何も言うことないじゃないかと思われがちですが、いえいえ、それでも注意が必要なんですよ、ということも申し上げたいと思います。それと、本当に事実は小説より奇なりといえますか、親子間、あるいは兄弟間の葛藤もあります。事業承継を経験された方は本当に身に染みておられるだろうなと思っています。

それから、昔からあるんですが、娘あるいは娘婿、親族外の場合はどうなのかを簡単にまとめています。そして最近のはやりというかM&Aの話も。最後に、じゃあ真の事業承継っていうの、正しい事業承継という意味ではなくて、皆さんが思い描く事業承継って、事業承継って言葉が独り歩きしてまして、何でもかんでも事業承継っていうふうに引くられるんですけども、皆さんが思っておられる個々の事業承継って、多分立場によって定義が違ってくるのだろうなと思ひまして、それぞれここで事業承継っていうのを深く、ちょっと深く、見てもらえればと思って書いておきます。

事業再生と表裏一体の事業承継

まず始めに、事業再生ですが、要は時代のニーズに照らすと、時代の変化に伴って、旧式のビジネス・モデルが通用しなくなった。戦後間もない時期、それから高度成長の時代、あるいはバブルの時代、それぞれの時代にとっても必要だったものが、社会環境が変わって、もう通用しなくなった。そういう例が実はたくさんあります。事業承継学会では老舗を中心とした研究が多いですけど、老舗が京都には多いですが、100年以上続けてきた企業ですね。老舗の背後には、30年あるいは40年で息絶えた企業が無数にあるわけです。そのビジネス・サイクルが、到来している企業があるように思います。そういう意味で、事業承継をする以前に事業再生しないと、事業承継できないような状況になっている企業があると申し上げたいのです。

この事業再生がうまくいくと、事業承継も合わせてスムーズにいくというケースがよくあると感じています。最近では、ベンチャー型事業承継というのですかね、まさに第2創業、あるいは第3創業ということで、ビジネス・モデルを入れ替えて事業承継していくというようなことも必要な時代になっています。

なぜ、事業再生と事業承継が裏表になっているのかですが、再生を通してその時に会社のよい点悪い点を客観的に見ることができるのです。それは承継させる側・今の社長と、これから承継する側・後継者の両方が同じ土俵の上で客観的に事業を見ることができるからです。

事業再生は、親子の葛藤をなくす機会

また、親子の葛藤があります。親には、先代には、自分がやってきたやり方とか事業の内容について絶対的な自信がある。けども、後継者のほうから見ると、時代遅れであるとか、ワンマンな

ところが、もっと成長、もっと伸びることができるのに、足かせになっていると映ることもあって、お互いが、事業が弱くなっている、衰退している中で、客観的に悪いとこは悪いと、強みは強みというふうに認めていける、絶好のチャンスだと思います。

そして、古株の番頭さんがいたら、若くて入ってくる後継者、息子が戻ってくることはわかっていますから、先代に仕えてきた者からすると、例えばその若者が生意気だったりすると鼻についたりとか、あるいは協力したくないという思いもあるかもしれません。けれども、こういう事業再生の場面になると、背に腹は代えられない、そんなことは言っていられない、全社が一丸とならざるを得ない状況であることが分かり、事業承継が事業再生のプロセスでスムーズに行えると思います。こういうしんどい部分を後継者が担わされることで、リーダーシップを発揮するチャンスになっているのではないかと思います。

もちろん、これはもろ刃の剣というか、成功すれば、の話であって、失敗しちゃうとにっちもさっちもいかないこともあります。逆に、事業再生が事業承継と表裏の関係にあるということは、一方で、あまりにも後継者を厳しい環境に投げ込んでしまったがゆえに、後継者がつぶれちゃうというようなケースも、まれにはありますけどもあるのです。ですから、もちろん苦労は重要だし、しんどい思いをしてリーダーシップを発揮することも重要ですけども、成功をさせなければ意味がないんであって、成功ということを前提にそういう経験というか、修行をさせるというのが重要なのだと感じています。

家業を継ぎたくなくなる理由

それから、視点が違うのですけれども、2代目、3代目となると、教育環境もいいですから、いい

大学を出て就職をまずしたいとなると、いい企業にも入れる。ひょっとしたら親の口利きあるかもしれない。親の口利きであれば、それはもちろん戻ってくるということ前提になると思うのです。一方では、教育水準が高くなると、社会に出てもその能力を発揮する場所がたくさんある。例えば東京なんかに出ていって勤め人になってしまふ。そこで結婚しました。そうなる、居心地がいいというか、責任はそこそこでそれなりに安定した生活、休みももらえるしというような中で、それに甘んじてしまう場合もあるわけです。

その安定した生活を上回るような、会社の業績だとか、環境がよいに越したことはないけれども、中小企業の環境っていうのはそこまでいいわけではないので、両者を天秤にかけることが必ずあります。

妻の意見。例えば東京で結婚した奥さんの実家が事業を全くしてない、例えば公務員のご家庭だったりとか、あるいはサラリーマンのご家庭だったりすると、夫の家業に対する理解度っていうのがすごく低い。また京都を中心に考えますと、京都から東京に行って、東京で結婚して、奥さんが東京の人だと。すると、奥さんが東京から京都に来るとことに対する抵抗感があり、子どもができてしまうと、その抵抗感が一段と高まって…。奥さんは、京都に行きたくないという。家業の業績は不安定でしょとか、いろんな理由を言うわけですけども、後継者である息子も、慣れ親しんだ東京で暮らしたいというような思いもあって、その板挟みに合うというようなこともあります。

外部者の入れ知恵。これはわれわれ士業に特にありがちですが、例えば相続が起こったときに、子どもは平等に相続権があるわけですけども、事業をやってる家庭にとっては、いかに事業をうまく続けていくかということに苦心するわけで

す。その中で、例えば東京にお嫁にいったお姉さん、あるいは妹さんがおられて、そこで知り合った会計士だとか弁護士に、いやいや、平等に財産はもらえるはずですよと言われて、そういう気になってくると、地元で事業をしている者にとっては、それが足かせになってくるということもあります。

母の教育。先ほども家族間の関係性の変化ということをご家野先生がおっしゃっておりましたが、やはり小さい頃から後継ぎとして、後継者としての心構えみたいなものを教育してくれる人、あるいはお父さんの外での苦勞を教育してくれる人が、核家族化の中でいなくなっている。お父さんが仕事中心で家に帰ってこないとなると、お母さんのほうに不満がたまって、お母さんが子どもに、あんなお父さんになっちゃだめよ、と言うと、子どもはそういう環境の中で、東京の教育環境はいいですし、東京のスタンダードになじんでしまって、田舎は遅れているということになってしまうと、なかなか後継者は家に戻って来られないという状況になりつつある。

株式対策の重要性

まず株式対策ということが必要になってきます。株式対策っていうのは、要は業績がよければ株価がどんどん上がっていくのですね、株価が上がるとどういうことが起こるかという、株式を持ち会社の支配権を維持するわけですが、支配権を維持するために株式の相続を受けたときに、相続税が莫大な金額になっちゃうのです。

この株式対策なんかが、われわれ士業が事業承継の中で活躍する場なわけですけども、これについては新しい事業承継税制ができて、ある一定の要件を満たせば、一代限りですけども相続税かからずに事業承継できるという制度もできています。ただ、それを使うか使わないかは、要件

がありますから使えない場合もあります。

そうするとやはり株価引き下げだとか、あるいは持ち株の数を減少させて、トータルの株式の価値というか、財産価値を減らすという工夫が必要になってきます。例えば、先代が退職されるときに役員退職金をどかんと出して、業績がどんと下がったときに株式を移転するとか。あるいは特別償却と称して、大きな固定資産を買ったときに、税制上の優遇を受けられるときに、どんどん償却をしてしまって株価を下げると。そのときに株を譲ると。

あるいは株数を減少させるという意味では、これはかつてからやられている手法ですけども、半官半民みたいな会社がありまして、中小企業投資育成会社っていうの。これは配当を、利回り6%ぐらいを出していただけたら、株式は持つけども口出しはしませんと。そういうような企業体もあります。それから従業員持ち株会。従業員に株を持ってもらって、議決権は従業員の代表1人に集約してやってもらうというような手法もあります。これは昨今話題になっていますが、一般社団法人みたいなものを設立して、その社団に株を持ってもらうと。人が株を持つと、その人が亡くなると次の相続、次々の相続と、必ず相続が代々渡って起こりますが、一般社団が株を持つと、一般社団は持ち分はない会社ですから、ここに渡してしまえば次の相続という問題がなくなるということで、今ちょっと注目されている手法です。ただこれについても、ある程度の歯止めがかかるように税制改正されてきております。

こんな知恵を絞りながら、その知恵を絞るところにわれわれの活躍のフィールドがあるわけですけども、事業承継される方にとっては大変苦勞するところで、株式対策の必要性があるということです。

株価の算定方式

これは参考ですが、なぜ業績がよくなると株価が高くなるか。感覚的にはおわかりだと思います。業績がよくなれば株価が高くなると。相続のときに株価を算定する算定式ですね。で、類似業種との比較で見ますから、例えば利益が類似業種に比べて高い優秀な会社で、これは経営努力のためものですが、高ければ類似業種よりも株価が高くなっちゃうと。あるいは純資産、過去の蓄積で、老舗企業は随分長い間事業をやっておりますから、この純資産高くなっている傾向があります。これも類似業種、類似業種っていうのは上場会社を中心にした話ですけども、純資産の比率とか水準が類似業種に比べて高ければ、これもまた類似業種よりも株価が高くなると、こういうジレンマがあるわけです。

事業承継に失敗する原因のいくつか

後継者が優秀で経営が順調でも注意が必要というポイント。代々続いているような会社の後継者は、やっぱり教育水準も高いわけですから、例えば大企業に一回出てから帰ってくるとか、あるいはMBAとか、経営大学院で学んで帰ってくるかです。

能力の不適合。実は大企業でやっていること、あるいはMBAで学んだことをそのまま、中小企業に適用するととんでもないことになることが、よくあります。後継者は、理屈、理論で会社を変えようとするのですが、なかなかうまくいかない。先代が、その辺をよくよくわかってやらないと、最初の事業承継のところではつまずいてしまうとか、あるいは先代とのあつれき、今いる幹部とか従業員とのあつれきが生じてしまって、取り返しのつかないことになってしまうケースもあります。

乱脈経営。それと、これはよく言われることで

すけども、経営が順調で、おみこしに乗っておればそれでいいよというような会社がもしあったとして、乗っているだけでは慢心につながって乱脈経営になってしまうこともあります。会社にはいろんな人が寄ってきます。こんな投資したらいいですよとか、いろんな遊びも教えてくれるような人も寄ってくるので、そういう人にちやほやされてその気になって、要するにわけがわからなくなっちゃうっていうか。慢心につながって乱脈経営になっちゃうこともあるので注意が必要かなと。

背伸び経営。こっちのほうがどちらかというとよくあるのですけども、やっぱり子は親を超えたいという気持ちがあります。何代も続いている企業は、別にその親が一代でやったわけじゃないのですけれども、何か自分のときに、なにカレガシーですかね、を作りたいという思いがあって、まだまだ未熟なのだから、ゆっくりやればいいのに、親を超えたいプレッシャーに負けちゃって、いろんなことをやるけれども、それが空回りしてしまうのです。

これも後継者は優秀で、また経営は順調ですけども、注意が必要じゃないかとおもいます。なぜそういうことが起こるのか、皆さん大体おわかりだと思いますが、例えば中小企業では、できない人がいたら、その人は辞めてもらって次の人っていうわけにはいかないのですね。中小企業には次の人がいない。そこにいるプレーヤーでやらざるを得ない。その中でどうやってしていくかが重要なのです。それを履き違えちゃうとおかしなことになっちゃう

価値観の違いへの無知。あるいは仕事に対する価値観です。私もある時期東京で仕事をしていたのですが、京都と東京の違いを考えると、あるいは、中小企業と大企業の違いを考えると、中小企業の従業員の方は、全員がそうだとは言いません

けども、暮らしが優先であるのに対して、大企業にお勤めの方々は業務遂行、何よりも業務遂行が優先するという考え方が根底にあるのではないかとこのように思います。その根底にある考え方を理解せずに、すべて業務優先を、例えば中小企業の中でやっちゃうと、あつれきが起きてしまうとかですかね。

親子の葛藤。これは千差万別、お互いわかっているのですが、親はやっぱり自分のやってきたことを否定されるのは嫌だし、息子は、自分が責任者になった以上は、責任を取るんだから自分ですべて任してほしいという中で、価値観が違ったりすると葛藤が生まれる。極端なケースは、本当に親子間の争いが表面化して派閥がきちちゃったりとか、あるいは会社内にとどまらずに業界の中でもうわさが出たり、あるいはもっともっと広い京都全体でというようなケースもままあります。

こういうふうになってくると、本来であれば同族経営のいいところっていうのは即断即決、すぐ次のことができるんですけども、せっかくだいいものを持ってても時間だけが過ぎていくというようなことが起こり得ます。

また、親はいつまでも生きられると思っていないとおっしゃるんですけども、やっておられることを見ると、どうもいつまでも生きるというふうに思っておられるのかと考えざるを得ないこともあります。最終的に人間の命には限界があるので、完璧な後継者なんてどこにもいないわけで、どこで後継者にバトンタッチできるかと、割り切れるかということではないかなと思います。

兄弟の葛藤。できれば兄弟は入らないほうがいいといわれることが多いのですが、一方で兄弟が一緒にやられて、上手にやられているところがあると。それはやっぱり、兄弟の分とかお互いの役割分担をきちっと分けて、それを犯さないというのが重要なことなのかなと思います。形式

的にやろうとすれば、例えばエリアとか機能で分けて別々の会社にする、あるいは事業部を別々にやってそこを任すとか。営業と製造を兄弟で分担して、それぞれが責任を持ってやるとかいうようなことが考えられます。

娘、娘婿、親族以外の場合。女性と男性を区別するというか、よくないことなのかもしれないのですが、傾向として女性経営者はあまりしがらみを感じずに、自分がいいと思ったことを素直にといいか、行動に移される傾向があるというふうに感じています。

しかし、女性活躍の時代と言われているのですが、やっぱり男性中心の社会っていうのがあって、女性がやりたいことをすること自体が、今まで活躍していた人を否定することにつながると、それに気づいていないケースもあるのです。活躍していた人が男性ということもあるのですが、私の見立てでは、やっぱり既得権者っていうか、今までやってこられた方への敬意とか、あるいは今までのやり方で既得権をもらっていた人が、女性のやり方によってつぶされたときにどう思うか、あるいはどういう行動に出るのかを想像しながら対応しないと、これも厄介なことになると。

娘婿さんが変革者になる場合がままあります。娘婿というと、お父さんにすごく気を使って、マスオさんみたいなイメージがあって大変だろうなという反面、娘婿さんのほうが意外としがらみがなかったとかこだわりがなく、ものごとを客観的に見てバランスよく前に進められるケースもあります。

ただ血が繋がってないことで、息子が引き継ぐよりも求心力というのがないのが実情で、求心力を焦って求めすぎると、これも空回りしてかえって反感を買うというケースもあります。先ほどの事業再生の例なんかでも、娘婿が、別の会社

にいたんだけども請われて帰ってきて、一から立て直して家族円満というケースもあります。

事業承継に時間をかける

ですから、事業承継には時間がかかるということ肝に命じてやられること。求心力の持ち方も、もちろん求心力を持たなきゃいけないのですが、急いでやるのではなくて時間をかけるのも一つかなと思います。それから変革すること。これも変革を余儀なくされている会社いっぱいありますけども、そこにもやはり細やかな配慮が必要だと思いますし、前に進まれる後継者をサポート役に先代は徹するというようなことも必要なかもしれません。

それと親族外承継ですが、個人保証と株式の買取りの問題っていうのは、親族外に承継するときに必ず問題になってきます。個人保証を入れている場合が多いですから、親族外に譲るときに、社長にはなりますけれども個人保証はしません、ということはなかなか難しいですね。ですから、このあたりも覚悟が必要だし、親族外でそういう方を選べるのかというところがあります。

M&Aの注意点はいろいろ

最後にM&Aですね。これは最近よくあるのです。紹介会社が提案してきて、こんなんありますよ、あんなんありますよとすごいリストですね。その中から、別にそのM&Aの業者を使わなきゃいけないことはないのですが、もちろん直接お知り合いの中でM&Aが発生する場合があります。そういうときに売り手と買い手で気をつけておかれたらいいかなと思うポイントをまとめました。

会社の価値をお金に換算する。まず売り手の側は、本当に事業がにっちもさっちもいかないっていう状況もありますし、ご本人の余命がもうあま

りないと、残された時間がないっていうケースもあるのですが、そういう場合を除いて、後継者がいないしどうしようかなくなっていうときに、自社の価値を他人が判断することを、お金に換算されますからね、受け入れられますかということですね。

買い手の経営理念を知る。それから価格だけの問題ではないと思います。もちろん、そういう方も中にはおられる、もうお金で売り飛ばしたらそれでええんやと、こういう人もおられますけども、そういう話は、事業承継の趣旨からはずれるので、お金の、売買価格が高ければそれでいいのかということです。買い手の経営方針だとか経営理念、風土、経営者との相性はどうかだということもしっかり、売り手としては見ておかれるべきだと思います。これも相性が悪くて、結局買ったほうがつぶしちゃって、何にも跡形もないような、なってしまうこともあります。それで本当にいいのですかということですね。

M&Aの目的を明確に。それから買い手の側は何のために買うのかをはっきりしておかないといけません。何となくブランド価値がありそうでおいしそうみたいな理由で買ってしまうと、中身は、開けてみて全然機能してなかったというようなこともあります。商圏っていうか顧客を買いに行くのか、あるいは技術を取りに行くのか、今人手不足だといわれていますから人材を取りに行くのか、あるいは、ブランドを取りに行くのか。目標・目的をはっきりさせておかないと、徒労に終わっちゃうかねません。

買収前の調査は入念に。買収前の調査も、限られた情報でなかなか難しいんですけども、入念にやられるべきだと思います。あとから気づいて、問題があったということでは、安く買ったつもりが逆に費用がかかるということもあります。

それから、一番大切だなと思うのは、買収後の

戦略。PMI とかっていわれますけども、買収後の戦略が、何年ぐらいの期間でどれぐらいの成果を上げるというような数値目標ぐらい持たれたほうがいいと思います。何をどうやれば相乗効果が出てくるかを、前もって具体的に検討されてからやられるべきだと思います。この買収後の戦略っていうか、買収後の価値向上に手間取っておられるところがよくありますので、これは気をつけたほうがいいかなと思います。

真の事業承継とは何だろうか

最後に、真の事業承継、事業承継は何を引き継ぐのか。事業承継と聞いたときに、今は M&A なんかが流行になってきて、だいぶ意識が変わってきていますが、やはり多くの皆さんが感じられるのが、事業承継っていうのは何かものだけが移っていることではなくて、精神性とか、あるいは今までと同じようなものが今日手に入って、今日と同じようなものが将来も手に入るという、何か継続性みたいなものをイメージされているのではないかなと。この会社・店で買えば間違いのないっていうもの、事業が引き続き同じようなレベルで、それ以上で続いていってもらいたいという願望と、思っているか、そういう認識が恐らく事業承継と聞いたときに思い浮かぶと思うんですね。

だから財産分与で、ものだけもらったら、それが事業承継ですか。事業承継ではないですよ。それは分かるのですが、例えば M&A みたいなかたちで、いわゆる株主も変わる、経営する人も全く変わっちゃうよと。仕組みだけが残っている、製品だけが残っている、これが事業承継なのかなと。何となく違和感があるなと思いますね。だけど、昨今においてはこれも立派な事業承継、大きな意味での事業承継だと思っておりますけども、狭い意味での事業承継って何かなって考えたときに、信用の源泉みたいなものを、ブランドといっ

てもいいのかもしれないんですけど、周りから見ている人がどこに求めているのかを基本に、何が移っていているかを考えるべきなのかなと思うことがあります。

それが同族間の、親子間の承継であれば、皆さん、何となく納得するのですね。あのお父さんの子どもさんで、知っているよ。で、こんな性格やねと。その性格だからといって商品が変わるわけではないし、ブランドが変わるわけでもないけれども、事業承継されたんだね、と納得してもらえます。それで、引き続き、多分もし何か問題が起こっても、その人が責任を取ってくれるというような期待というか、思いというか、安心というか。そういうものを含めないと、何となく事業承継という言葉聞いたときにしっくりこないなと思っています。

私が出版した本では、そこまでふれられなかったんですけども、今回こういう機会をいただいて考えると、やっぱり精神の承継、商売に対する精神の承継が信用の承継につながっているんだろうなと思いますし、使命感っていうか、その人の持っている使命感、この事業を死ぬ気でという語弊がありますが、死ぬ気で守ってくれるんやなど。

多分 M&A の事業承継者はそんなことは言ってくれないと思うのですが、多分親子で継いできた、あるいは精神を継いできている中で言うと、死ぬ気で継いでくれるんやなって尋ねたら、できるだけそうしますと答えてくれると思うんですね。だからその使命感っていうかな、そういうものの承継、あるいは精神の承継みたいなものも含めて、皆さん、事業承継って聞いたときに、そう思っておられるのではないかな。

あとのパネル・ディスカッションで、恐らく林先生のほうからいろんな提言がなされると思いますが、そのたたき台としてこのようにまとめ

ました。私の発表はこれで終わらせていただきます。

質疑応答

事業承継における家族へのサポートについて

桐明幸弘（インテグリティサポート） 東京で学会の事務局を担当しております桐明と申します。今日は古家野先生、中野先生、大変ありがとうございました。古家野先生のお話を聞きまして、大変感銘を受けておりまして。なぜかと申しますと、私はファミリービジネスを研究しておりまして、ここにおります大山とで、ファミリービジネスの事業承継研究会というのを立ち上げて、東京でやっております。このスリーサークル・モデルもファミリービジネスではいわゆるテキストとして出てくるものでございまして、先生のおっしゃっていることに120%賛成です。

質問は私どもの行っているファミリービジネス・アドバイザーに関するものです。これはまさにこの事業承継において重要な役割を果たすと考えております。特に家族へのサポートにおいて重要な役割を果たすと考えておりますが、先生はどのようにお考えになれるのかをお伺いしたいと思っております。

古家野 どうもありがとうございます。私はファミリービジネス・アドバイザーに関してはあまり詳しいわけではございません。一つの方向性としてあるだろうというふうに考えておりますが、その入り方が問題と考えます。このような能力とか知見を持った人がアドバイスに入ること自体が、そもそもファミリーから受けつけられない可能性が高い可能性があります。

いろんな資格の持っている方がいらっやして、そのような方は経験的にアプローチの仕方とか、提供するソリューションとか持たれていると

思います。私はこのような知見を体系的にファミリービジネスに対してアドバイスをすることが重要と考えます。この時に、資格があるというのはすごく大事だと思います。ただし、弁護士資格も資格としては強いはずですが、事業承継になかなか入っていけないもどかしさみたいなものがあります。資格さえあれば入っていけるというものでは無く、ファミリービジネスへの入り方が大事なのかなと考えます。ファミリービジネスに受け入れられた場合には、持っている資格がすごく使え、アドバイザーとしての知見を発揮できると考えております。

桐明 ありがとうございます。実は、われわれ研究会ではそこをまさに研究しておるところでございまして、ぜひまた知見をいただければと思います。よろしくお願ひします。

八木匡（同志社大学） では、ご所属とお名前を。

事業承継の危機は。家族内承継の危機

後藤俊夫（日本経済大学） 日本経済大学の後藤です。専門家のお二人の先生のお話で非常にいろんなことが明確になったと思います。特に古家野先生のお話はファミリービジネスの理論の基本の中であるスリーサークルを使ったことによって、多くの問題が浮き彫りになったということは非常に重要だと思います。

今日、私ここで特に申し上げたいことは、事業承継が家族内承継から家族外の承継に移ったという認識が、もし皆さんにあると思つたらば、それは講師の先生も含めてなんですけど、ぜひやめていただきたいと思うのですね。それは、のちほど発言したいと思つていますが、日本の主管官庁が誤った判断をした結果、何となくそういうふうになんか思っているだけです。ということは、なおさら古家野先生が言われたように、家族のところがあつての承継であると、それをコスト

が安いって言い方をされたわけですけども、日本の企業数は260万ありますけども、そのうちの97%はファミリービジネスですから、そこが承継をしたいのは家族内でしたいわけですよ。しかもそれが経済合理性を含めてになるわけで、家族内承継がまだまだ主流なのだ。

ただ、問題はそれを本当の主流にするためにどうすればいいかっていうことが、今日、林代表理事が呼びかけられたこの大危機、深刻な危機ということの本質だと思うのです。ですから、スリーサークルの家族部分が危機だということは、そのとおりだと思います。

事業承継の動機を見定める

もう一つだけつけ加えておきたいと思うのですが、先生は今日、ファミリービジネスの、例えばガバナンスなどの先行研究において、お話をされているのですが、出された命題のどうしたら事業承継は成功したといえるのかというのは、確かに、先行研究でも業績がよくなったということだけれども、そんなのあとになんないかわかんないわけですよ。したがって、別の先行研究がありまして、それを事前に見抜く方法があると、シャーマンがいつているのですが、それは事業承継したときに受けた側である後継者がどういう動機で承継をしたのかについて3つ言っているのです。

一つは英語で norm というかと思いますが、私は義務感だと思っています。それは戦前です。戦前のやり方っていうのは、特に長男が私は継がなきゃいけないのだよっていう義務感です。日本語訳では規範的といっているけれども、二つ目がこれは英語では speculative と言っているのですが、利己主義です。儲かるから、それをやると自分の収入が増えるから、あるいは社長としての権限が得られるからという、まあこれ日和見主

義っていうふうになるのでしょうか。そういう機会主義というか、利己主義ですよ。

三つ目が本論だといっているのですが、それが英語を何であったが覚えて無いですけども、それは今日の先生の言葉を使えば、やはり創業者精神を引き継いでいくのだと、守っていくのだと、会社を守っていくのだと、それは今のファミリービジネスの議論の中で使われているキーワードによれば、論文にはそう書いてないのですが、それは社会情緒資産と言っているわけです。つまり、金のためじゃない非経済的な目的、それは創業者精神なのですが、それを自分は継いでいきたいのだと。

事業承継の前に、その3つのどれかっていうことの見定めが付くというわけですよ。答えは、1番であれば強い意思ではないかもしれないから、やらざるを得ないからやっているだけだからつぶれるかもしれない。2番では自分の金もうけのため、権利のためにやっているのだから、周りから見たら、だめになるかもしれない、うまくいく場合もあるかもしれませんが、だめになるかもしれない。3番目であるならば、成功する確率が高いだろうと。これが今言った先行研究のご紹介です。お役に立てばと思います。

古家野 今、本当に勉強になりました。ありがとうございます。

後藤 今、英語をきちんと三つ目が覚えていないのですが、論文の内容は間違っていない。

古家野 ありがとうございます。使命感というのも、その義務感という意味ではなくて、やりがいとか、父親がやりがいを持って仕事していたのを見られて同じ仕事に就くって人は多いと思います。

八木 では、予定の時刻を少し回りましたので、第1部の基調講演はこれにて終了させていただきます。どうもありがとうございました。(拍手)