

## はじめに

本書は、事業承継にまつわる諸々の論点を、承継の過程で生じる葛藤に焦点を合わせ、当事者・経験者の視点から考察し、語ろうとするものです。もろもろ

ここ数年、事業承継はかつてなく注目を浴びるテーマとなっています。戦後の成長社会の中で創業され発展した数多くの企業が世代交代の時期を迎えていきます。

かつて経済が右肩上がりだった時代の事業承継は、利益を生む事業があり、後継者候補がいる中で、いかに上手く承継を進めるかがテーマでした。現在の事業承継は、事業そのものの継続可能性が問われ、後継者不在が問題となります。とりわけ、後継者不足は深刻です。産業全体を視野に入れても失われてはならない貴重な技術やノウハウが、事業承継ができないことが原因で失われるという状況は珍しくありません。私が身を置いてきた家具業界でもこの問題は深刻です。

さらに深く見ていくと、事業承継に伴うさまざまな問題は、長寿化・人口減少をはじめとした社会全体が抱える問題の縮図であることもわかつてきます。事業承継は、「継ぐ人」（承継

人)、「継がせる人」(被承継人)という当事者だけでなく、日本経済全体の問題でもあるのです。

中小企業庁は、「事業承継ガイドライン(第3版)」(2022年3月改訂)において、「中小企業・小規模事業者は雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国の経済・社会において重要な役割を果たし」ており、「将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によつて事業価値をしっかりと次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠」「いわゆる団塊の世代の方全員が75歳以上となる2025年を目前に控え、事業承継はいよいよ待ったなしの状況」と述べています。

問題は中小企業にとどまりません。中堅企業、大企業となつたファミリー企業でも同じ問題を抱えています。

言うまでもなく、私自身も事業承継の当事者でした。株式会社大塚家具で務めた一一年余りの社長在任期間中の経験は、事業戦略、コーポレートガバナンスから、家業・家族の問題まで、事業承継に関する重要な論点を網羅するものであつたと言つても過言ではないでしょう。その中には、報道を通して多くの人が目にした二〇一五年のプロキシーファイトも含まれます。

そんなこともあつて、社長を退任して以降、事業承継をテーマに講演を依頼されるようになりました。本業であるコンサルタント業(家具および住関連業界の事業コンサルティング)の傍ら

であるので、年間一〇回程度のことです。限られた時間で事業承継の全ての論点を話すことはできないので、主催者の希望により、戦略転換だつたり、コーポレートガバナンスだつたり、あるいはサステナブル経営というように、焦点を絞つて話をしますが、質疑応答や懇親会の場では、話題にできなかつた論点について質問されることもあります。その多くは非常に重要な本質的なものです。そうした質問をきっかけに私自身もより広く調べ、事業承継全体について、さらに考えることとなりました。

そうして広がり深まつた私の事業承継に関する考え方を、明治大学のビジネススクールで特別講義の形で話す機会をいただきました。二〇一二三年から一年に五回、三年で一五回という限られた回数の講義でしたが、事業承継について幅広いトピックを取り上げることができたその講義を、せつかくなら整理してまとめておきたいと思ったのが、本書を書くきっかけです。しかし、いざ一冊にまとめるとなると、幅広いトピックを扱うことで散漫な印象になることは否めません。

そこで、本書では、講演での質問も多い、事業承継における「葛藤」の問題に焦点を絞ることにしました。

## 「欧米におけるファミリービジネス」についての理論

事業承継は、ファミリービジネスを念頭に議論される問題です。欧米ではファミリービジネスについてのアカデミックな研究が日本より先行して進んでいて、ファミリービジネスの業績が非ファミリービジネスよりも良好であることを示す実証研究もその一つです。また、規範的理論、つまりファミリービジネスの経営はどうあるべきかについての研究も進んでいます。

例えば、ファミリービジネス研究でも有名な星野リゾート代表の星野佳路よしはるさんが推薦し、解説も書いているジャステイン・B・クレイグとケン・ムーアの共著『ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論』などはその一つで、著者の言葉によれば「ファミリービジネスをどう展開していくかについて、またファミリービジネスが他のビジネスとどう違うかについて、読者の考えを深めることを目指したもの」ですが、その中では承継についても書かれています。

一般的なビジネススクールの講義は、大企業で働く「管理職・専門職」を養成することを目的としていますから、ファミリービジネスのリーダーとなるべき人のために書かれたこの本は貴重です。

一方、この本が対象外にしているテーマがあります。それは、「現に葛藤が生じ、望ましからぬ状態になつてしまつているファミリービジネス」についての考察です。そして、欧米の研究ですから当然と言えますが、欧米のファミリー観が前提となっています。家族のあり方は、国や文化によつてかなりの相違がありますから、この点は日本の家族の現実を前提に考え直さなければならぬことでしょう。

そこで、ファミリービジネスの事業承継すでに生じている葛藤を日本の家族のあり方に即して考へる、それが本書のテーマとなります。

### 当事者が書くことの意義

本書の読者の中には、私が事業承継について語ることに違和感を覚える人もいるかもしれません。

私が当事者として関わった大塚家具という企業の事業承継は、日本では珍しいプロキシーファイト（次章で詳しく述べます）にまで発展し、経済メディアだけでなく、テレビのワイドショーなどでも大きく取り上げられる騒動となりました。一連の「報道」を通して、大塚家具の一件を「スマートに運ばなかつた事業承継の代表事例」として記憶している人も多いでしょう。

成功者が、困難を克服して輝かしいゴールに至る道筋を語るのとは異なり、失敗事例の当事者が自ら発言するのは、「言い訳がましい、みつともない」と評価されるのが普通です。当然、私が発言することについて、不快感を抱く人も多いに違いありません。

それでもあえて発言するのは、実際に事業承継に関わる人、とりわけ自らも悩みを抱えている人にとっては、それが真摯に聞きたい話であることを、講演等での対話から実感したからです。

大きな葛藤が生じない事業承継の場合、問題は技術的なものです。専門家が、専門的な見地から賢い解決策を導けば良いのです。巷には、事業承継について書かれた本もセミナーも多くあります。そこでは税理士や弁護士、M&Aのプロなどによって、事業承継をサポートするビジネスに携わる視点からのハウツーが語られています。事業承継にはもちろん、このような専門家の助けが不可欠です。この分野において当事者の立場から言えることは、専門家の選び方、ということになるでしょう。

一方、葛藤が生じる事業承継もあります。円滑な事業承継の際の問題が「技術的」問題であるのに対し、こちらは「価値判断」の問題であり、「政治的」問題です。それゆえ、客観的に正しい解は見出しづらいのです。

例えば、前述の「事業承継ガイドライン」は、中小企業の事業承継において考えるべき事柄を網羅し、ポスト事業承継についても解説していますが、承継において起きうるさまざまな葛藤については直接の言及を避けています。価値判断が絡む問題には言及しにくいのは当然でしょう。

前掲の『ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論』ではファミリー企業の経営者の退任スタイルを四つの類型に分け、その中で承継が上手くいかない二つの類型の経営者について、退任が近づくと事業や次世代の経営者ではなく、「自分自身のことを中心と考える傾向」があるタイプと解説します。こうしたタイプの経営者のもとで葛藤が生じやすいことは想像に難くないのですが、それがなぜ生じ、どう対処したら良いのかは、同書の射程外ということになります。

しかしながら、当事者にとって最も深い悩みは、技術的ハウツーではなく、さまざまなものと葛藤——他者との葛藤と、自らの心の中での葛藤——に直面した際の「どうするべきか」という価値判断ではないでしょうか。

葛藤の生じる場合についての話は、経験者でないと話せない（経験者しか知らない）ことが多いのですが、当事者による話はなかなか聞けません。それにもつともな理由があります。

そもそも、会社内、家族内の葛藤は、「恥ずかしい」問題ですし、外部に知られてしまえば会社の弱みにもなりかねませんから、容易には他人に話せません。家族・親族が関わる問題なので、身内にすら相談できないことも多いでしょう。経験者である当事者に聞きたいと思つても、彼らにとつても外部の人には見せたくないものですし、当事者・関係者は存命あるいは現役でその事業に関わっていることもあるので、経験者が語れることは限られているのです。

その点、私の関わった大塚家具の事業承継は、紛争の存在は当時から<sup>おおやけ</sup>公になつていて、当事者はすでに当該事業に関わりがなくなっています。もちろん、興味本位で楽しめるような生々しい話をするわけではありませんが、過去のことを改めて話題にすることで実在する人や事業に不都合を与える心配はありません。

私が自らの経験から得た学びを、必要とする人に役立ててもらえるなら、それは意味があることだと思うのです。

### 会社と事業は、誰のためのものか

大塚家具の事業承継の過程は、私が社長に就任する二年ほど前に始まる準備段階から、親族承継の形で私が事業を受け、順調に改革が進んだ時期や前述のような騒動になつたことも

ありながら、第三者承継（M&A）の形でヤマダ電機（現ヤマダホールディングス）へ引き継ぐまで、十数年に及びました。実質の面でも形の面でも多様な経験をすることになりましたが、いずれのケースでも、否応なしに考えさせられたのは、「会社・事業とは何か」「会社・事業は誰のためのものか」という問いです。

事業承継では、関わる多くの人に、究極の選択が求められる場面が少なくありません。答えを出すために、日常的な経営ではあえて考えることもない根本的な問題を突きつけられるのが事業承継なのです。

言い方を換えれば、事業承継を語ることで、会社とは何か、事業とは何かを考察することができます。会社や事業とは何か、とりわけ、「誰のためのものか」という問いは、事業承継の当事者だけでなく、ステークホルダーと言われる従業員、取引先などの関係者にも深く関わります。この考え方如何では、従業員や取引先の利害が大きく変わってくるからです。ある日突然、自分が勤める会社が大きくその姿を変えてしまう可能性は十分にあります。事業承継は、事業承継の当事者だけの問題ではないのです。だからこそ、企業のオーナー・経営者だけではなく、広く多くの人に、事業承継の現実について知つてもらいたいと思うのです。

もちろん、広くステークホルダーも含めて事業にとつて最善となるよう継続・発展させるた

めに事業承継の方策を考える経営者・株主も多くいます。前述のガイドラインも、そうした意識のある経営者・株主に向けて書かれています。ここで言う「経営者・株主」は親族承継の場合であれば「親世代」（継がせる人・被承継人）のことです。事業が株式会社の形態で行われている以上、円滑な事業承継のための施策が打てるのも現株主である被承継人だけだからです。

二代目三代目と代替わりを経てきた会社では、事業承継のプランを考え、円滑に実行することが経営者の当然の仕事として認識され、関係者間でも共有されていることが多いように見受けられます。逆に、事業承継において深刻な葛藤が生じるのは、「経営者・株主」に、そうした認識がない場合です。その場合、葛藤に陥りながらも承継を成し遂げ事業を継続する責任は、有効な解決手段を十分に持たない「子世代」（継ぐ人・承継人）が負うこととなります。

事業承継における葛藤を取り扱う本書の目線は、したがって、将来に向けて事業と会社の責任を負う「子世代」に寄り添つたものになります。受け継ぐ側の視点で、事業承継に伴う葛藤がどのような場合に生じ、それがなぜなのかを探っていきたいと思います。

## 本書の構成

本書では、第一章で、葛藤の構造を考察します。葛藤が深刻になる事業承継の構造を掘り下

げ、表面上の争点に隠された、眞の対立の構造を「見える化」したいと思います。

結論を先取りすれば、事業承継における葛藤は、表面上は事業についての具体的な意見対立に見えていても、その裏側には根本的な価値観の対立があり、それが眞の原因になつていてることが多いのです。

現在の日本では事業と会社について、複数の見方が共存しています。ファミリービジネスにおいては、戦後の個人主義的価値観の基礎の上に組み立てられた会社観と並行して、「家業」という言葉に象徴される「家」の価値観を投影した会社観も影響力を持つています。いずれの会社観も、会社が「公器」であることも、ステークホルダー（利害関係者）への配慮も否定しません。他方、どちらの会社観にも縛られない株主至上主義的価値観を持つ経営者・株主もあります。こうした価値観の違いは、日常の事業運営にはほとんど何の影響も与えませんが、事業承継とそれに伴う葛藤の場面では、ガバナンスや企業倫理の文脈で関係者の行動を大きく左右します。

こうした葛藤が、コーポレートガバナンスという「あるべき論」からはどうのように解釈できるかを考察してみたのが第二章です。経営者が代わる事業承継は、会社を統治する仕組みであるコーポレートガバナンスを見直すきっかけともなります。コーポレートガバナンスは、会社

を統治するために考案された「道具」ですが、道具は万能ではありません。道具の性質を理解し、課題に応じて上手に使い、道具自体を改良していくことも必要です。そのような観点からも考えてみたいと思います。

第三章では、葛藤の先にあるものにスポットを当てました。異なる論理、異なる価値観が対立するからこそ葛藤が生まれます。葛藤を経た先には、なんらかの変化があるのではないでしょか。事業承継が社会の縮図であれば、事業承継における葛藤もまた、社会の葛藤の縮図であるはずです。そこから見えてくる新たな日本の会社像、社会像を考えてみたいと思います。

第四章では、後継者不足の中で増えている第三者承継、つまりM&Aによる事業承継を取り上げます。第三者への事業承継の多くは、その事業と資本や取引など直接の関わりがなかつた企業との間でなされています。関わりのある事業を行つており、シナジー（相乗効果）も期待できる企業だとしても、第三者承継によって、多くのファミリービジネスが持つ独自の価値は失われないのでしょうか。

第五章では、ファミリービジネスを受け継ぐ当事者である個人のキャリアと人生について考えてみたいと思います。「家業」という言葉は、職業選択の自由が保障されていなかつた時代の規範を反映した言葉です。職業選択の自由がある現代において、ファミリービジネスを選択

するということは何を意味するのでしょうか。変化の激しい時代において、既存ビジネスの多くは縮小・消滅の危機にさらされています。一方、損得とは別のさまざまな感情——私はそれを広い意味での「愛」と呼ぶのですが——のために、家業に飛び込む人が多いことも事実です。家業を選択するか否か、個人の中にも葛藤はあるのです。

全体を通して、事例を含めた実際的な記述と、抽象的、理論的な記述のバランスを心がけましたが、専門家の書く学術書ではありませんので、抽象的で読みにくく感じる部分などはスキップして軽快に読み進めていただければと思います。

これらの内容は、私が縁をいただいた多くの事業承継当事者の方々の経験とともに、私自身の経験に多くを依っています。具体的な事例として私自身の経験を記することで、読者のみなさんにとつても理解しやすく、また納得感が増すだろうとの思いもありますが、同時に、事実を記述すること自体にも意味があると思っています。

大塚家具については、「騒動」の際の報道で大量の誤情報——今の言葉で言えば「フェイクニュース」——が流され、それが長いこと大塚家具の営業活動の足枷あしかせにもなってきました。現在の私は大塚家具の経営にも営業にも何ら責任を負う立場ではなくなっていますが、それでも、真実を書くことでその足枷を少しでも取り除くことができれば、あの「騒動」を防ぐことができ

きなかつた私の心の重荷もいくらか軽くなるかもしないと思うのです。

また、本文では取り扱えなかつたものの、講演等で質問されることの多い事柄については、最後にQ & A形式でいくつか取り上げました。読者のみなさんの参考になれば幸いです。

事業承継は社会の縮図でもあります。事業承継の問題を「見える化」し、その構造を理解することは、社会全体の問題を理解することにもつながります。本書を通して、事業承継の直接の当事者でない方々にも、大いに関心を持つていただければと思う次第です。