

世襲こそ革新を生む 出張ついでにちよこっと京都

昭和63年6月10日第3種郵便物認可
2014年6月2日発行
毎週月曜日発行(6月26日発売)
通巻1454号

AERA

世襲こそ
革新を生む

〔特集〕ファミリービジネスから世界へ



14.6.2

No.24

特別定価410円

増大号

アエラ

星野リゾート 代表

星野佳路

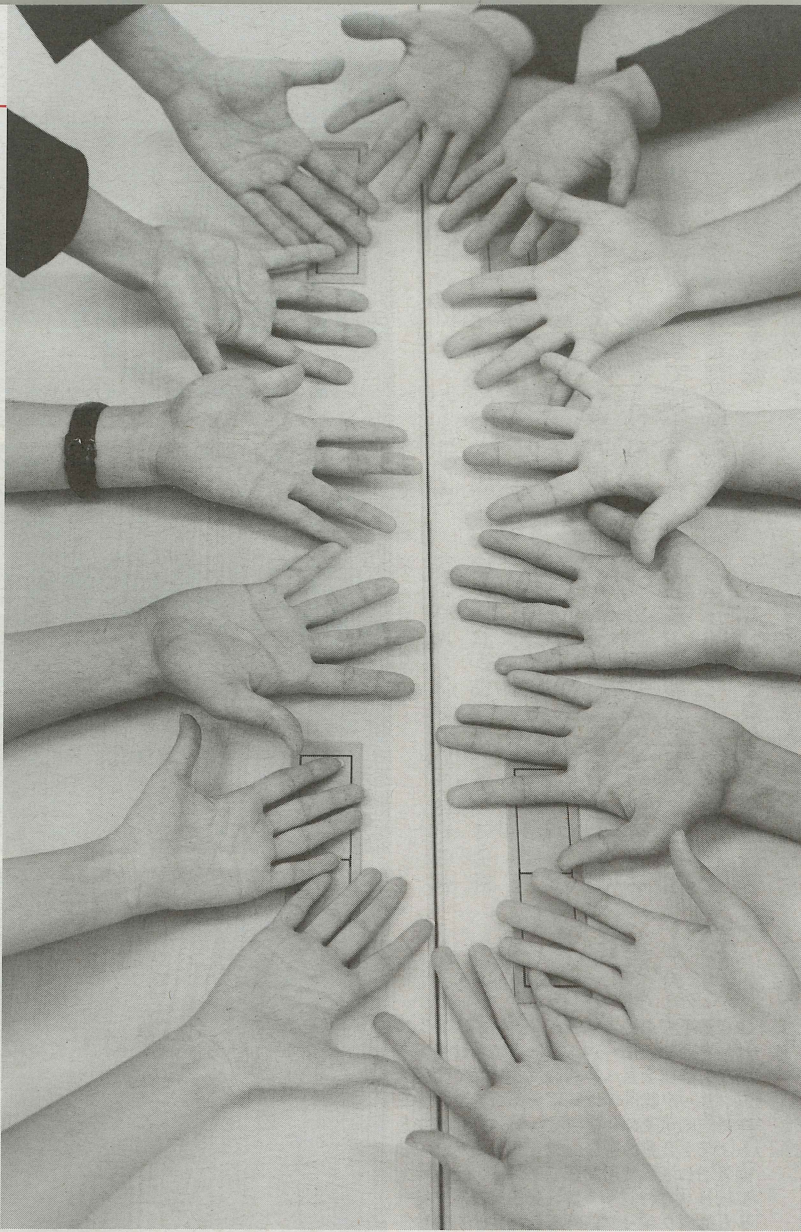
いい2世になるには

早期教育で

「覚悟」を育ててる

周りにちやほやされがちな2世だが、意外と悩みは深いらしい。こうした2世をたくましく育てるのが日本経済再生の道だ。ようやくスタートしたばかりの2世教育の現場を見る。

編集部 金城珠代



事業承継を考えている大学院生7人に取材。親から直接、会社を継ぐように言われたことがある人は少なかった。中には「仕事の話は一切してくれない」(メーカー3代目の男性、29)という親も

事業承継を専門にするコンサルタント、後継者BC研究所の大島康義さん(46)は、講演会やセミナーで必ず後継者に向けてこう呼び掛ける。

「自分が主体だと早く気づけ」それは自身が3代目として兵庫県の老舗ホテルを継いだ経験から学んだ教訓だ。

大島さんが突然、従業員400人と会社の運命を背負うことになったのは27歳の時。阪神・淡路大震災でホテルが半壊状態となつてから11カ月で再オープンしたばかりだった。再開はしたものの、建物の修理が間に合わず、従業員には接客訓練ができなかった。客からはクレームが殺到。社員が対立し、同族の問題も噴出して、父は寝込みがちになり「全部任せる」と口にしたのだ。

初めて決算書を見て、年商20億円なのに、その4倍の100億円近い負債を抱えていたことを知った。社長の役割も理解できず、どう対処していけばいいのかわからなかった。

「悪いのは自分ではなく親や幹部、社員、銀行、地震だと周りを責め、人生を踏みにじられたとさえ思っていて、被害者意識の塊でした。自分が継ぎたくて継ぐ、という本当の意味での決意と覚悟がなかったのです」アメリカ留学や世界的なホテルチェーンでのインターンシップを経て、当時は父の会社で中核として働いていた。震災直後、ホテルの被災状況を見に行き「もうあかん」と漏らした父を「頑張ろうよ」と励ましたのも自分だった。

「いま振り返ると、いつもポジティブな父がめずらしく弱気で、何か言わなきゃと。何となく口から出ただけだった」大島さんは徐々に自覚が芽生え会社再建に取り組んだが、結果的には8年後、会社は倒産に追い込まれた。

事業を継ぐきっかけ

中小企業庁が先月発表した2014年度版の中小企業白書によると、事業承継の準備ができている経営者は、60代で約6

後継者いなくて廃業が2割

中小企業庁の委託により、帝国データバンクが2013年12月に、中小企業1万3千社(うち小規模事業者9100社)を対象とした「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」を参考に編集部で作成。回収率27.3%。「自分の代で廃業することやむを得ない」と答えた者のうち、事業承継を検討した経験がある者に、事業承継が円滑に進まなかった理由を聞いた

事業承継がうまくいかなかった理由



割、70代で約5割、80代で約4割にのぼる。ファミリービジネスが企業数の9割以上を占める日本では、こうした経営者の高齢化による休廃業・解散の増加が懸念され、どうやってスムーズに事業を継いでいくかが今後の経済を左右する。

実際に、後継者たちは何をきつかけに継ぐ決意をするのか。御売業3代目を目指して勉強中の女性(25)は、高校生のときに事業承継を決意した。父親か

星野リゾート 星野佳路代表が語る要諦 ノスタルジーを廃し、 バトンを渡すために変化する

曾祖父が長野・軽井沢につくった旅館のバトンは、祖父、父を経て私に託されました。しかし、私が継いで2年で、「基盤」であるはずの従業員

の3割が辞めてしまった。事業は危機的状況でした。バブル期にピカピカのホテルや旅館が生まれ、古い旅館は見向きもされません。「未来をつくるために若者を採用せねば」と上下関係のないフラットな組織に変えたら、昔からの従業員が次々に辞めた。でも、私は止めなかった。そして5年間、就活生向けの合同説明会に参加し続けました。

ら具体的に何か言われたことはなかったが、長女の自分には特に厳しく、「会社以外の世界を知らないくせに」と反発した時期もあった。周囲からは「親の敷いたレール」「コネ」と言われるのが嫌で、友人にも親が経営者であることを隠した。

「でも、高校生のとき、会社の花火大会や新社屋完成式で実際にたくさん社員とその家族を目の前にして、重責を感じました。それから代わりで売り

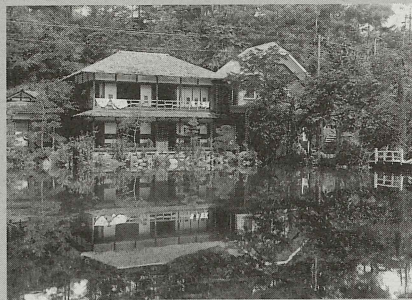
社員から厳しい視線

不動産業3代目にあたる男性(25)も、周囲の視線に嫌気がさした時期があった。中学時代のあだ名は親の車種から「センチユリー」。地元商店街では「〇〇さんの息子さん」と呼ばれた。友だちに「お前は将来安泰でいいよな」と言われるのが嫌で、大学は、あえて法学部に入った。

「弁護士とか、一人でできる仕事が見えませんでした。でも社長のことが見えてくると、父はやっぱすごいなと尊敬するようになった」

建設業4代目を目指す男性(25)は高校時代、社内の新年会などで「顔見せ」が最も緊張する瞬間だったと話す。

「社員たちは『こいつが息子か』という厳しい目を向けてきます。見られている意識は常にあるので、当然話す内容や言葉遣いは気を



建築師が「継ぎ」を「壊す」のではなく「つなぐ」ことを目指す。軽井沢に「温泉」を「ホテル」に変え、バブル期にピカピカの旅館が生まれ、古い旅館は見向きもされません。「未来をつくるために若者を採用せねば」と上下関係のないフラットな組織に変えたら、昔からの従業員が次々に辞めた。でも、私は止めなかった。そして5年間、就活生向けの合同説明会に参加し続けました。

もてなしだと考えたのです。2005年にリニューアルした「星のや 軽井沢」にはテレビがありません。私は、「非日常のあり方」をお伝え

したかった。オープン当初は半数のお客さまが「テレビはない」と言いましたから、長く旅館を支えてくださった方の期待には背いたかもしれません。でも1年後には、「これはいい」というお客さまばかりになりました。アメリカのホテル関係者に「これがおもてなしだ」と伝えたら、「恐れ入りました」と(笑)。

すべては自分が受けたバトンを次の世代に渡すためです。ファミリービジネスで大切なのは「バトンをつなぐ」こと。バトンを落とすことを恐れて新たな挑戦をせず、変わらない会社もありますが、それは違う。時代に合わせて変化し利益を確保し続けたいと、渡すバトンがなくなります。

構成 編集部 齋藤麻紀子

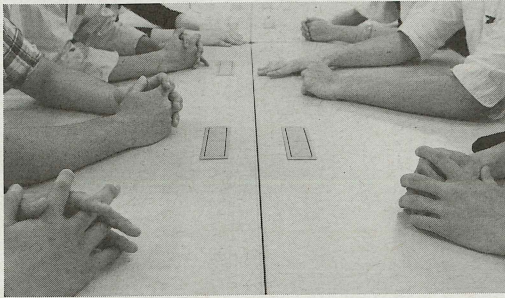
つけていた。親子がちゃんと話して、いい関係をつくってれば自然と後継者としての意識は芽生えると思います」

冒頭の大島さんは、自らの経験をもとに、2世向けの事業承継のノウハウを教えているが、親子間の事業承継を「超友好的な乗っ取り」と定義する。子どもが主導して進めてこそうまくいくというのだ。権限を一つずつ開放することに不安と寂しさを感じる親を安心させるだけの力を付け、関係を良好に保つ。番頭を味方に付けるのも重要だ。そのために必要なのは、これまで一緒に議論されがちだった相続と事業承継の問題を分けて考えるということだ。

「価値が確定している資産の相続と、事業や会社という生き物を受け継ぐことは別もの。それが混同されると、事業承継はタブー化し、相続と同じように親が主導すべきだと考えられてしまふ。それが主体性のない後継者を生んでしまうのです」

代替わりは挑戦の好機

こうしたファミリービジネスならではの経営学を確立しようという動きが、大学や中小企業の間で始まっている。早稲田大学ビジネススクールでは、長谷川博和教授が事業承継や起業について教えている。



後継者として意識付けするには「親の背中を見せること」と口をそろえた

長谷川教授は、ファミリービジネスの後継者による「第二創業」が日本経済の成長力や、イノベーションの力を高めるうえで大きな役割を果たすと指摘する。

「男性向け衣料品店をユニクロとして世界進出させた柳井正氏や、温泉旅館から星野リゾートに発展させた星野佳路氏が良い例。ファミリー企業では長期的な投資行動への理解が得やすく、後継者は新たな事業を開拓し企業の永続的な発展に貢献することを求められる。代替わりは守りに入りがちで中小企業が新しい挑戦をするいい機会なのです」

また、第三者の視点を入れることも重要だという。「おやじはやり方が古い」「お前は何もわかっていない」と批判し合ひ、なかなか具体的な話ができない親子も多いという。3代目以降

「使命感から家業をそのまま継ぐことだけに固執するのではなく、時代や社会に合わせて事業を変えていく方法もあると学生たちにはよく話します」

ビジネスと家庭内の人間関係が密接にかかわるからこそ難しい継承問題だが、幼いころから家業の職場に触れさせる早期教育と、最終的には子どもの意思に任せる覚悟が、2世教育のキモであることは間違いない。

阪神間地域の経営者の子弟が多く通う甲南大学も2012年から経営学部で将来家業を継ぐ学生に向けた「現代の事業継承」の授業を開始した。初年は40人ほどの学生が受講。2代目以降の経営者による講演を聞き、議論することで、実際の継承までに自分に必要な知識や考えるべき課題に気づかせ、日々の授業をより効果的に活用してもらおうことが目的だ。担当する西村順二教授は言う。

事業継承の授業も登場

になると株式や資産がばらつき、株主会議では嫉妬心をむき出しにする親族が現れることもある。こんな時、有識者やコンサルタント、業界の重鎮などがメンターとして関わり、家訓やファミリー憲章を明確にしてルールに則り、稟議などの手続きを踏むことも大事だと話す。

安井孝之・朝日新聞編集委員が考える世襲

負けるな!

サラリーマン経営者よ

若い起業家たちに最近、よく会う。彼らと話すとき、大きな会社の勤め人はあまり口にしていない「ビジョン」「ミッション」という言葉を耳にすることが多い、と気付く。

当然かもしれない。

一人でリスクを負って、新しい事業を始めた人たちは、何を指して、何のために会社を起すのか。ビジョンや使命感がなければ、創業なんてできはしない。

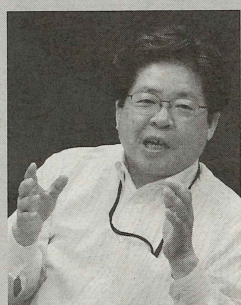
「お金儲けのために起業したい」「人に使われたくないから起業する」といった「なんとなく起業者」は論外だが、持続的に経営をつづけるには、何より明確なビジョンとミッションを持ち、日々の業務の中で、確認しつづけることが大切だろう。

それに比べてサラリーマンは、日々、ビジョンやミッションを考えることは少ない。「失われた20年」を経て、会社の存続は厳しくなり、「今日」と同じ「明日」が来る保証はない。それでも「何のためにこの会社はあるのか」などと、自問自答することはまれである。放っておくと、社内人事や「自分は上司に評価

されているのか」といった身の回りの「人事」に関心が向いてしまう。ビジョンやミッションを語ることは、青臭くなってくる。

そんな中から出世したサラリーマン経営者が口にする経営目標は数値が多い。

ソニーやシャープ、パナソニックなど、経営立て直しを急ぐ会社の経営者が語るのには、「売上高営業利益率5%の達成」といった数値目標ばかり。そりゃそうだ。急にビジョンやミッションは語れない。前任者よりも高い業績を上げて出世してきたサラリーマン(実績を上げて出世した者はかりではないが)たちは、数字こそが自らの存在意義になりがちなのだ。



ゆきこの中心に企業家としての優良な現場を取材。2005年著『サラリーマン経営問題の現場から』(PHP研究所)

一方、起業家、創業者にとつては、新しい価値を社会に提供したいという思いの実現こそが、その存在意義である。おそろく世襲経営者らも(お坊ちゃん、お嬢ちゃん意識が染みついた場合は別だが)、先代の創業にかけた思いを、小さな頃からすり込まれている。世襲経営者が創業者のコピー的存在であるならば、サラリーマンよりも、夢を語り、旗を立て、社員を引っ張ってゆくリーダーになる可能性は高い。

実際、最近元気な会社をみると、ソフトバンク、楽天といった創業者ばかり。ファミリーテイリング(ユニクロ)も実質、創業者のようなもの。「いいクルマをつくらうよ」と言い続けるトヨタ自動車の豊田章男社長は、創業者、喜一郎の孫だ。

お坊ちゃん、お嬢ちゃん育ちの経営者が会社を傾かせることもあるが、創業者や世襲経営者の会社が「ビジョナリーカンパニー」になる確率は高いのではないかと。

サラリーマン記者の私には、癪な仮説だが、会社のありようを見ていると、そう思わずにはいられない。

サラリーマン経営者よ、こざかしい数値目標を脱し、いまこそ夢を語れ。世襲経営者に負けるな。