



会社を繋ぐということ

前編

MUFG相続研究所 主任研究員 さかい けんたろう
酒井 健太郎

我が国では、かつてない勢いで少子高齢化が進展し、オーナー企業にも世代交代の波が押し寄せています。2021年版中小企業白書(P297)には、「我が国の高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中で中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。我が国経済が持続的に成長するためには、中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である。中小企業にとっても、事業承継は単なる経営体制の変更ではなく、更なる成長・発展を遂げるための一つの転換点になり得る」とあります。



つまり事業承継の局面では、単なる体制変更や自社株式の承継に留まらず、将来のあるべき姿を見据えた上で、企業理念や独自の強み(模倣困難な価値や能力等の経営資源(コアコンピタンス))といった自社の不変の価値を次世代へ受け継ぐことが大切です。

一方、企業が持続的な成長・発展を遂げるためには、企業理念や独自の強みといった自社の不変の価値の承継に加えて、適時・適切な変革も必要です。イノベーションによる新たな技術やビジネスモデル等の創出は、ESG(環境/Environment、社会/Social、企業統治/Governance)の観点でも、将来に向けた持続的な成長期待に伴う企業価値の向上によって、投資やアライアンス等を通じて成長戦略の道が広がり、一層の成長・発展への好循環に繋がるものと思います。



昨今は、多くの企業が競争優位性を確保するために、DX(デジタルトランスフォーメーション/Digital Transformation)による製品やサービス、ビジネスモデル、業務

次ページへつづく▶

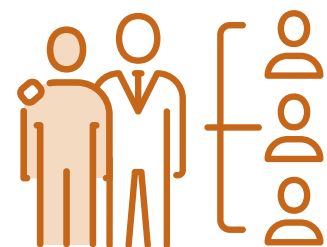
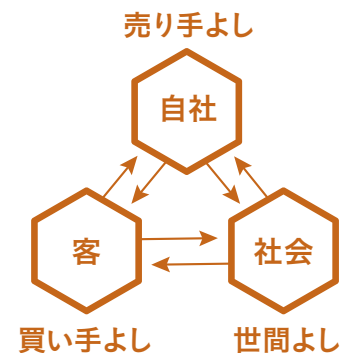
プロセス等の変革を模索する動きを活発化させていますが、一方、図らずもコロナ禍等により、変革のスピードアップにも迫られています。このような変化の激しいビジネス環境において、必要な変革を検討・実行するためには、コーポレートガバナンス等といった変革の仕組みが十分に機能することも、企業の持続的な成長・発展にとっては重要な要素になります。

江戸時代の近江商人は、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」といった、いわゆる「三方よし」の理念や独自の強み等の不変の価値を脈々と受け継ぎ、その時々々の環境変化等にも柔軟に対応しながら存続し続け、現在も多くの企業が地域社会とともに成長・発展しています。ちなみに、日本企業とSDGs(持続可能な開発目標/Sustainable Development Goals)は親和性が高いと言われており、SDGs経営ガイド(PI0/2019年5月経済産業省)にも「日本企業にとってSDGsとは、決して舶来の未知のものではなく、企業理念や社訓を礎に、長らく自ずと意識し実践してきた取組が、別の形で具体化されたものといえる」とあります。

つまり日本企業は、予てより自社独自の不変の価値を脈々と受け継ぎ、それを活かすための変革の仕組みを十分に機能させることにより、長きにわたり、自社のみならず、地域社会とともに持続的な成長・発展を遂げてきているのだと思います。

そして、地域社会の成長・発展にも繋がる事業を脈々と受け継ぐ過程において、決して避けては通ることのできない事業承継ですが、最近では少子化等の影響もあり、従前大勢を占めていた親族内承継の割合が年々減少傾向にあり、一方、親族外承継の割合は増加傾向にあります。一般的にオーナー企業は親族内承継をするというイメージが強いですが、長子相続が一般的であった江戸時代でも、長子に才覚がないと判断されれば、家訓により親族以外の事業経営に適性のある者へ養子相続させるケースがありました。つまり、今も昔もオーナー企業においては、血縁への過度の拘りよりも、将来に亘って事業を成長・発展させるに足る素養を備えた事業後継者への円満・円滑な事業承継の実現の成否が、企業存続ひいては地域社会の成長・発展の生命線になっているのだと思います。

「三方よし」の持続的な関係



後編へつづく