



# 事業の継続

100年企業創り合同会社

小野 知己(文責) ・ 日高 安則 ・ 林 浩史

## 1. 今回の着眼点

本シリーズの1月号で、事業の定義の一つに、「事業は、継続するもの」と掲げています。今回は、ファミリー企業における「事業は、継続するもの」という意味を掘り下げていきます。

ファミリー企業の社長において、「事業の継続」は、最も重要な意思決定と言っても過言ではありません。「事業の継続」を意思決定するためには、以下の3つの視点が必要です。

1. 事業価値の視点
2. 後継者の視点
3. 企業としての継続の視点

これらの視点から課題を整理していく姿勢が重要であり、特に、社員・家族の将来のことを考えると、今、営んでいる事業の継続という狭い考え方ではなく、「継続の方向性を整理していく姿勢」も欠かせません。その上で、「後継者を育て、引き際を決める」、「承継後の自分の居場所をつくること」が重要なのです。

そこで今回は、「事業の継続」をテーマに、ファミリー企業の社長が行うべき役割と取り組みについて考察します。

※本寄稿文においては、社員＝家族以外の社員を指す。

## 2.ファミリー企業の社長が陥る一般的な誤解

### (1) [誤解 その1] 今の事業は時代遅れ、継続しても仕方がない

過去の成功体験にとらわれ、自社本位、自己本位で経営してきた社長に多い誤解です。確かに、経営環境の変化のスピードは速く、ファミリー企業には、大企業のような経営環境に適応する資金も人材も不足しています。しかし、ファミリー企業だからこそ、他の企業にはできない顧客の要望への素早い対応、きめ細かいサービスができる強みがあります。さらに、自社の強みを活かした新しい事業やサービスを創造することも可能です。

過去の成功体験にとらわれることなく、常に顧客の声に耳を傾け、挑戦者としての姿勢があれば、道は開けます。

例えば、クリーニング業のA社は、他社では聞き入れてもらえない「衣類の劣化」に対する顧客の声を一つひとつ問題解決することによって、付加価値の高いクリーニング品質を実現しています。

### (2) [誤解 その2] やっぱり安定した会社員が良い

自分と同じ苦勞を子供にはさせたくない、と考えている社長に多い誤解です。確かに、子供さんが一定規模の企業に就職すれば、ファミリー企業と違って、安定した収入が確保できると考えたくになります。しかし、大企業であっても倒産する時代です。また、ひとたび合併すれば、いつ配置転換や淘汰されるかわからない時代です。大きな組織が居場所として合う人材、合わない人材がいますが、総じて我々は、大企業・中堅企業の会社員の方が、突然の倒産やリストラなどによる収入面でのリスクが高いだけでなく、出世レースや派閥争いなど、組織内・組織外との人間関係の中で、精神面的なリスクも高いと考えています。

そもそも、自分のやってきた経営の醍醐味を苦勞としてしか伝えられないようでは、承継はうまくいきません。自分自身の経営や事業の良さ、面白さ、楽しさを見直すことが必要ではないでしょうか。