



## 後継者教育

ハリウッド大学院大学客員教授・ファイナンシャルアドバイザー  
東京恵比寿RC 榎原 節子様

### 卓話者紹介

山下 憲男委員長

ハリウッド大学院大学客員教授、ファイナンシャルアドバイザー、2750地区奉仕研究委員会委員長、東京恵比寿RC会員です。

資産は2代目で65%、3代目で90%なくなります。アメリカ、イギリス、オーストラリアでも同じような数字が出ています。しかし、オーストラリアは相続税がないので、これは相続税の問題ではないとみなされているようです。因みに日本では江戸時代に「売り家と唐様で書く三代目」という川柳があったかと思いますが、江戸時代には相続税はありませんでした。

ファミリービジネス継承、同族企業の継承に関して言えば、日本は海外から見ると非常に特殊にみえるでしょう。相続税が高いこと、長寿企業が多いことなどです。100年以上の長寿企業は約5万社。歴史のあるヨーロッパでも約6千社しかありません。日本は200年以上は約3千社で老舗大国と言っても過言ではありません。創業718年の法師旅館はギネスブック入りしております。長寿企業が多いのは日本の養子制度が貢献しているとも言えますし、また、家訓や家憲がしっかり根付いて価値観の継承がされたことも大きいと思います。現在家訓、家憲を、欧米、サウジアラビアを含め、世界の大資産家たちが取り入れる傾向にあります。

世界の同族経営のオーナーは、「世界の成長を支えているのは我々だ。」と、ファミリービジネスに対して誇りをもっています。ところが、日本の場合は必ずしもそうではなく、マイナスイメージがあり、引け目を感じている人もいるのも大きな特徴です。一つには、ファミリービジネスの研究が日本は遅れているからかもしれません。ファミリービジネスは衰退の傾向のイメージがありますが、実際は世界で非常に意気軒昂であります。

また、オーナー一族の私物化を日本のマスコミは良く取り上げています。しかし、一般企業の方がスキャンダルが多いという調査結果もあります。前近代的だ旧弊だというイメージをお持ちの方がいらっしゃると思いますが、育児休業制度、能力給制度を一早く導入したのはファミリー企業です。

世界の巨大企業、ジョンソン&ジョンソンもファミリー企業です。フォーチュン500社の1/3はファミリー企業です。このように、ファミリービジネスは必ずしも中小企業ではありません。

アメリカでは大学・大学院で同族経営の研究が盛んに行われ、早い時期からファミリー企業の収益性の高さや、財務基盤の良さが発表されていましたが、日本の場合は、2008年に発表された倉科氏が行った調査が私の知っている限りでは一番最初だと思います。一般企業よりも収益性、財務構造が良く、特に経営環境が悪化した時に強みを発揮しています。

後継者教育を考える上で、ファミリー企業の長所をを認識させることが大事です。ファミリー企業は、信用力（ブランド力）があり、企業文化が従業員に

徹底しています。長期的視点からの経営が可能であり、地域、顧客との密接な関係があります。また、伝統があるが故に新しい試みができるイノベーションが可能です。変化の激しい今の時代を生き残るためのリーダーシップ、即決もできます。ファミリー企業は後継者を早くから鍛錬できます。

### 幾世代にもわたり継承に成功する世界のファミリーがとる方策

- ① ファミリー（一族）の結束、価値観の共有  
ファミリーのHP、一族旅行、家族史の編纂など
- ② ファミリーガバナンスの構築  
家憲、家族会、世代交代の決め事
- ③ 子弟教育

子弟教育を早い時期から始めます。遠州茶道宗家、13世の小堀宗実氏にインタビューした時に、5歳からお茶のお運びをして、タイミングの取り方を習ったと仰っていました。つまり、日々の生活が修行や価値観の継承に繋がったということだと思います。小堀家では400年前の家訓を現代風にアレンジして生かしています。時代に即した対応で生き残る、これがキーポイントだと思います。

### 後継者の修練と選択

グローバルな教育や、海外に接するような環境が大事だと思います。欧米は決め事がはっきりしていて、入社や退社の条件を明確に文書化しているケースが印象に残りました。日本と違うのは後継者候補の幅が広いことです。少子化の折、一族を含めた候補者が広くあった方が良いと思います。

### 譲る人の心構え

高齢化でまだらボケ経営者の悲劇が起きています。こういう状況になったら譲るか、予め書き記した方が良いでしょう。後継者の決めていない段階の方には、信託制度の利用の選択肢があります。まずは、自分の人脈、ノウハウをしっかりと伝えることが大事だと思います。社長退任後の生活設計も立てましょう。

誰を後継者にするか、どう資産を分けるかなどの家族マターは全員が納得することが原則です。それには家族間のコミュニケーションが重要です。

### 閉会点鐘

小田 孝志会長

### 出席報告

田邊 恵三会員

会員数	34名	ゲスト	2名
出席数	20名	ビジター	2名
欠席数	14名	9月21日修正	75.00%

### 卓話予定

10月26日「日系ブラジル人の子供たちの現況報告」  
かえるプロジェクト 中川 郷子様

11月2日「保健・医療・福祉の動向と地域との関わりー域包括ケアシステムの時代を迎えてー」  
野村病院理事長・東京武蔵野RC 野村 幸史様

11月9日「歯周病の恐ろしさ」 小池 正会員