

住宅リフォーム業界に新機軸 “完全定価制”でトップの座を握る**住友不動産**

# 財界

ZAikai  
a Japanese business biweekly

深刻！人手不足

流通業界最前線を追う！  
非正規を正社員にする  
**ユニクロ**  
シニア層活用の  
**セブンイレブン**

2015 10/20

◎インタビュー

コマツ相談役  
坂根 正弘

発酵学者・食文化論者  
小泉 武夫

素材産業の力で食料、人口、環境・資源問題の解決へ  
三菱ケミカル ホーダイニングス 社長・越智仁の  
20、30年先を見通す問題解決型企業に

本誌主幹  
村田 博文



表紙の人  
発酵学者・食文化論者  
小泉 武夫  
撮影 齊田 勲

平成27年10月20日発行(隔週火曜日)平成27年10月6日発売 昭和28年10月3日第三種郵便物認可 第63巻第21号



経営の継承と  
長寿企業

浅田 厚志

あさだ・あつし

【出版文化社社長、青山学院大学  
総合研究所・客員研究員】

創業者のもっとも大事で、難しい仕事は、経営がスムーズに継承できる会社の社風と仕組みをつくっておくことである。

かつて「企業30年説」というのが喧伝された時期があった。経営者として、この30年という数字は、事業の盛衰と代表者の年齢の両面から見る必要がある。事業面では、ひとつの事業の勃興から成長、成熟の時期を経て、衰退へと向かう事業のライフサイクルである。人間心理や社会の変化によって、事業の盛衰は左右される。いかに優秀な経営者であっても、この時流にあらがうのは至難のわざで、その前に別の流れに乗るのが、

本来の経営者の手腕と言える。

もう一方の経営者の年齢から見ると、たとえば30歳で結婚し、2人の子供をもうけ、35歳で起業したとする。子供たちが大学を卒業するのは60歳手前ごろ。そして、起業した会社は65歳の時に創業30年を迎える。このとき、すでに子供たちは自立しており大きな費用はかからない。

ちょうど、その頃、事業は成熟と衰退期にみまわれる。「さて、どうする?」。ここでもう一度、ねじり鉢巻きで事業の再生を図るか、新規の事業を開発するか。あるいは事業を徐々に小さくしていく、先の廃業に備えるのも選択肢の一つだ。このときに、創業者自身が孤軍奮闘しなくてもよいように、幹部や組織ができていたら、事業活動は継続されるが、その準備ができていない会社は多くない。よって、倒産する企業の平均寿命は23・5年と短い(東京商工リサーチ、2014年「倒産企業の平均寿命調査」)。

さて、我が社は今年8月に設

立29周年を迎えた。社史を作っている会社らしく、30年を目指して社史をつくっているが、この機会を捉えて、経営の継承を始める。幹部社員約20名を集めたプロジェクトチームを発足した。筆者は今年58歳なので、まだ早いと言われるが、これから7年かけて経営を継承する。

それは創業者から二代目へという個人から個人への継承ではなく、筆者とともに会社を作ってくれた「第一世代」(50歳代)から、我々の後塵を払いのけながら一緒に走ってくれた「第二世代」(40歳代)への継承である。万が一、継承に失敗すると第一世代の老後は寂しいものになるので、真剣に向き合っていく。また、第二世代も自信なさげに加わっているが、その中でいち早く目覚め、主体的に考え、動ける者が経営の中枢を担うようになるのだろう。

筆者は、経営の傍ら、大学に籍を置き、大学の「150周年プロジェクト」と「成功長寿企業の経営スタイルと経営哲学」

を調査し、執筆や講演をしている。調査対象とした企業は、平均14・5年の経営年数だから、明治維新前後に創業した会社を中心にだ。筆者が50歳になったとき、いずれは家族ではない、他人に経営を任せることになるので、継承の仕方について長寿企業に学ぼうと発意した。

長寿企業は事業承継に時間をかけている。また、二代目、三代目への継承は、スムーズでなかったところも多い。しかし、継承の仕方を誤ったときに、やり直しができる時間と人材に余裕をもっていた。

長寿企業のような例にならなくて、我が社の「経営承継プロジェクト」を開始した。この成否に社員の雇用を守り、将来の雇用を生み出せるかが、かかっている。筆者としては、十数年後に、二代目から三代目に継承されるところまでを見届けた。そこまで健康を保つのも、これからの大事な仕事だ。

長寿企業の経営者は、経営者本人も長寿なのである――。