



CENTER FOR ADVANCED RESEARCH IN FINANCE  
GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS, THE UNIVERSITY OF TOKYO

## CARF Working Paper

CARF-J-126

# ファミリー企業におけるサクセSSIONプラン のポイント

柳川範之

東京大学

2026年2月

現在、CARF は野村ホールディングス株式会社、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、株式会社三井住友銀行、株式会社みずほフィナンシャルグループ、三井住友信託銀行株式会社、株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ、Brevan Howard Asset Management LLP、EY 新日本有限責任監査法人、株式会社かんぽ生命保険、住友生命保険相互会社、オールニッポン・アセットマネジメント株式会社から財政的支援をいただいております。CARF ワーキングペーパーはこの資金によって発行されています。

CARF ワーキングペーパーの多くは以下のサイトから無料で入手可能です。

<https://www.carf.e.u-tokyo.ac.jp/research/>

このワーキングペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿です。著者の承諾無しに引用・複写することは差し控えて下さい。

# ファミリー企業におけるサクセSSIONプランのポイント\*

柳川範之（東京大学）

2026 年 2 月

## 要旨

ファミリー企業の事業承継は、世代交代を伴う数十年に一度の大きな転換点であり、サクセSSIONプラン（承継計画）の策定は一般企業にも増して極めて重要となる。この移行プロセスは、単なる後継者の選定にとどまらず、経営体制の刷新や組織変革を伴う場合が多い。したがって、プロセスを可能な限り明文化し、十分な時間をかけて計画的に進めることが望ましい。本稿では、後継者の育成・教育プロセス、選抜プロセス、および世代間の葛藤（コンフリクト）の解消策など、ファミリー企業のサクセSSIONプランを策定する上で重要となる論点を整理・検討している。

---

\* 本稿は、柳川範之・星野佳路・水谷公彦・海出知穂著『これからのファミリービジネス承継（仮）』中央経済社（近刊）のために作成されたものである。

## はじめに

事業承継において、サクセSSIONプランの作成は、とても重要な要素である。この点は、一般企業においても当てはまるが、特にファミリー企業においては、大きなポイントとなる。それは、

① 世代交代を伴うという意味では、何十年かに一度となるような大きな転換が行われること

そして、

② その際に、ファミリーという、純粹企業経営とは別の要因が大きく関与する点である。

本稿では、これらの点に特に注意しながら、ファミリー企業におけるサクセSSIONプランの作成の重要性について説明することにした。

## 時間をかけて構築する

サクセSSIONは、時間をかけて計画的に行うべきものである。特にファミリー企業のように大きな代替わりが起きる際には、社内へのインパクトが当然大きくなることが考えられるので、しっかりと計画的に行うことが重要である。

もちろん、体調の悪化等により、予想外のタイミングで、サクセSSIONを実行せざるを得ない事態も、当然あり得る。しかし、だからこそ、早めに計画を立て、急に何かが始まったときにもできるだけ対応可能にしておくことが重要となる。

## 組織全体の変革が必要

重要な視点の一つは、単に後継社長を選ぶだけではなく、組織全体の改革が必要だということである。特に何十年に一度の世代交代という場合には、それは時代や環境の変化に合わせて、新たな組織を作り上げていくのに近い。むしろ、それを一つの好機として、第二創業あるいは、新たなにベンチャー企業を立ち上げる位の気持ちで、全社的に組織変革を、サクセSSIONに合わせて行っていくことが重要になる。

それは、もちろんまったく新しいビジネスを行うことを意味するわけではない。既存事業の継続に大きな将来性がある場合には、どうやって継続させていくかを重点に考えたほうが良いだろう。しかし、何十年に一度の世代交代と考えた場合には、将来は今とは状況が大きく変わっていることを前提にプランを組み立てることが肝要ではあろう。

単純に次の後継ぎをどうするか、だけではなく、次の経営陣をどうするか、次の組織はどのような組織であるべきか、そういう会社全体の大きな方向性の議論を、サクセSSIONに合わせてしていくことが求められる。

## 親世代の社員・親族の移行プランも重要

組織全体の改革・変革が重要だということは、経営陣や株主構成も世代交代による、移行プランが必要になることを意味している。

通常の企業であれば、トップの交代が数年ごとに行われるために、経営陣全体もそれに伴って少しずつ入れ替えが行われていくのが普通である。しかし何十年かに一度となるようなトップ交代の場合には、そこで経営陣も一挙の若返りが図られることになる。そのため、親世代の役員から子世代の役員に若返りが行われる。これは、ファミリー企業におけるサクセッションの大きな特徴の一つであり、それによって、経営スタイルが一新され、新しい環境に適応した、ビジネススタイルを獲得するチャンスにもなる。

とはいうものの、一挙に経営陣を総入れ替えしてしまったのでは、経営の継続性を維持することができず、企業の競争力を失うことにもなりかねない。だからこそ、しっかりとした移行プランを作成し、ある程度の時間をしっかりかけて、経営陣を入れ替えていくプロセスを実行していく必要がある。

大事なことは、経営トップをどのように交代させるかだけではなく、経営陣をどのようなプロセスで入れ替えていくかのプランもしっかり組み立てることにある。

この点は、多くの親族が経営に携わっているあるいは株主として関与しているファミリー企業においては、そのような親族の関与をどう移行させていくのか、という点にもつながることになる。

その際において、やはりポイントとなるのは、純粋な企業経営という概念を超えた、ファミリーとしての人間関係であったり、価値観が、大きく影響をしていくという点である。それは、必ずしも企業経営にマイナスに作用するものばかりではないだろう。しかし、ファミリーとしての価値観や上下関係が大きく作用してしまうと、企業経営における最適な経営構成をゆがめるものにもなりかねない。

したがって、この点は良く注意をしながら、サクセッションプランを考えていく必要があるだろう。

## 将来は、今と大きく変わっていくことを前提に

この大きな変革プランの中で、当然確認しておくべきことではあるが、大事なポイントとしては、将来は今と大きく変わっていくことを前提にすることであろう。これは、多くのファミリー企業経営者が、共通に認識し、著者に伝えていることではあるが、プランを作成するうえで、大きな鍵となることはじじつだろう。

## サクセッションプランのポイント：何を残すかの言語化

サクセッションプランは、今まで書いてきたように、経営の大きな変化における移行プロセス計画であるが、その際重要となるのは

何を残し、何を変えるのか

そして、それをどう言語化するか

という点にある。

この点は、実はファミリー企業だけではなく、多くの企業・組織の共通課題でもあるが、特にファミリー企業の場合には、長い伝統をもつ企業が多いこと、ファミリーとして大事に思っていたりこだわっていたりする面が多いこと、そして、何十年に一度の世代交代であること等から、何を残すか、そしてそれをどう言語化して伝えていくかが、より一層重要な論点として重要になってくる。

## 伝統や歴史は、差別化要因となる重要な資産

ファミリー企業だけではなく、民間企業にとって、伝統や歴史は、差別化要因となる重要な資産である。なぜなら、それは他の企業にとっては、獲得しようと思っても、容易に獲得することができないからである。たとえ高額の資金を出そうと、伝統を買うことはできない。

それは、たとえば資金をいくら出したとしても、ヨーロッパの歴史ある街並みに似た景色はつくれても、同じものを二度つくることはできないのと似ている。

したがって、次世代は、この伝統や歴史を重要な資産として、活用することが求められる。けれども、重要かつ難しいポイントは、それをどこまで現状維持し続けるのか、どう新たな時代に適応させる形で変化させていくのかは、大きな経営上の選択だという点だ。

これは簡単に答えが出せるものではないだろう。歴史があるものだから価値があるとしても、それを時代に合わせなければ、古いものとして評価されなくなってしまう。一方では、新しいものだけを追いかけて、今までの伝統を活用しなければ、せっかくの歴史が無駄になってしまう。

どこを残し、どこをどう変えるべきなのか、これはファミリー企業に限らず、歴史や伝統のある企業やビジネスが必ず直面する問題ではある。

ただし、大事なことはサクセッションプランの中で、親世代、子世代、それぞれが、この問題に対して向き合い、それぞれの考えがしっかり活かさせる形で戦略の引継ぎを行っていくことだろう。

それは場合によっては、古いやり方を一切捨て去り、新しい世代のやり方に任せるという選択かもしれない。あるいは、逆に今までの伝統的なやり方を今後も続けるという、新

しい世代の選択であるかもしれない。

必ずしも、親世代と子世代とが議論を戦わせる必要はないかもしれない。阿吽の呼吸で、理解でき、受け継がれていく場合もあるだろう。

ただし、「言わずともうまく伝わっているはずだ」という思い込みによって、結果的に意思疎通ができていなかったことや、方向性の違いがあとから露呈するというケースが多いと感じられる。そう考えると、もっと積極的なコミュニケーションをとることが、より建設的な結果をもたらす場合が多いのではないだろうか。

### 言語化の重要性：従業員への説明責任

サクセッションプランの言語化が重要になるのは、当事者間で意思疎通をより良いものにするためだけではない。従業員も含めたステークホルダーに移行プロセスをしっかりと理解してもらう上でも重要である。

特に近年においては、しっかりとした長期プランを示すことが、従業員が長期にその会社で働き続けるための重要な要素となっている。会社全体のサクセッションプランは、従業員にとって、自分たちの職場環境やビジネス戦略を左右する、重要な問題である。それがかなり不透明な中で行われたり、どのようなプロセスで進んでいくのか情報が不足していると、将来の不安感は大きくなってしまう。それは、従業員の離職率の上昇や、士気の低下等に直結してしまう大きな問題だ。

したがって、従業員に対して、しっかりと説明責任を果たし、より安心して働ける職場環境を提供するためにも、サクセッションプランは当事者間の暗黙の了解として処理するのではなく、できるだけ言語化してステークホルダーもおよそのプロセスが予想できるようにする必要がある。

### 親世代の整理

ここでは、今までの議論も踏まえて、親世代が考えておくべきポイントについて整理しておこう。親世代において重要なことは、今後の経営基盤として重要なものを子世代にしっかりと残しておくこと、そして子世代経営にとって、手かせ足かせになりそうなものをできるだけ排除しておくことである。

そのためには、まずそのファミリー企業以外の場所での自分の居場所をできるだけつくっておくことである。それは、子会社の場合もあれば、別会社の場合であったり、あるいは社会貢献や地域貢献だったり、趣味の世界だったりする場合もあるだろう。

そういうものがないと、どうしても今の会社の経営に対して意見を言いたくなってしまう。それを避けるうえでも、できるだけ熱中できるような居場所を、どこかに確保しておくべきである。

もちろん、それは簡単なことではないし、探してある程度熱中できるようにするには時間もかかる。だからこそ、かなり時間をかけてサクセッションプランを計画すると同時に時間をかけてそれを実行していく必要がある。

また、新しい居場所を必要とするのは親世代のトップだけではない、それは親世代親族や、親世代役員にも当然あてはまる。子世代に譲っていくタイミングにおいても、まだまだ意欲に溢れ、気力体力が充実している人も多くいることだろう。そういう人たちにとっても、新体制に会社全体が移行していくプロセスにおいて、適切な活躍場所、適切な居場所が必要となる。この点を積極的に考えることは、なかなか容易ではないが、新体制の自由度をあげていくためには、有意義なポイントであろう。

そして、もっとも重要な点は、子世代に何を残すのか、何を残して欲しい、あるいは継続して欲しいのかを、明確に整理しておくことだ。もちろん、事業環境がこの先、どうなるかは誰にも予想できないものであり、その中で、どこを変え、どこを持続させていったら良いのかもなかなか予測するのは難しい。厳密に言えば、そのときの経営者あるいは経営陣が判断せざるを得ない問題ではあろう。

しかし、その中にあって、自分としては、「これはどんな環境においても守っていった欲しいものだ」、あるいは「これは普遍的に重要な我が社の強みだ」と考えるものがどこにあるのかを、整理して子世代にそれを伝えていくことは大きなポイントであろう。

そんなものは何もなく、「すべて子世代がそのときの状況に応じて変えていったら良い」と考えるのであれば、それはそれで一つの重要な結論であろう。必ずしも、残すべき何かを無理やり見つける必要があるわけではない。

また、そのときにこれが重要で残さなければならないと思ったとしても、それが客観的に見て正しいかどうかは別問題だ。正しいかどうかではなく、親世代が何を大事にしてきたのか、何が自社の強みだったと考えているのかを、子世代にしっかりと伝えること、そのこと自体が重要なポイントなのだ。

その点では、抽象的に整理をしてポイントを挙げるのが難しい場合には、自分の経験とその中で自分が大事にしてきたことを、しっかりと伝えることでも、十分その役割は果たせるものだろう。

## 暗黙の共有と言語化

わざわざ、言葉にして伝えなくても、互いに長い時間、一緒に仕事をしていれば、価値観や仕事上の重要ポイントが共有されていくという面がある。これは意識合わせや価値観を共有するための、重要なメカニズムである。

「同じ釜の飯を食う」という言葉に代表されるように、寝食をともにすることで、連帯感や一体感が高まる面があり、それがチームワークの形成に大きく役立つことは良く知ら

れている。

日本企業は、会社共同体として、皆が長期に継続して働き、皆が長時間一緒に過ごすことにより、一体感の醸成と価値観の共有を図ってきた傾向にある。それは日本企業における組織の力になり、またチームワークの良さを育んできた面がある。

ファミリー企業の場合、企業内での長期的な人間関係以上に、ファミリーとして子供の頃から一緒に生活をしてきてという親密な人間関係が構築されている場合が多い。そのため、価値観や文化の共有が比較的行われやすいという点に特徴がある。これは、ファミリーが事業を継続・承継させていくうえで大きな強みとなるものである。

しかしながら、長年の人間関係の結果、価値観が共有されていると思っているが故に、逆にすれ違いや思い違いが生じやすいという面もある。「わかってきていると思っていたのに」、であるとか、「そんなことをするとは思わなかった」、といった言葉が出てくる状況が生じるのは、むしろ長年一緒にいて価値観や決定基準が似ていると思っているときである。世代が違えば、たとえ長年一緒に過ごしてきた家族であっても、考え方や価値観は当然違ってくる。これが経営に関することであれば、親子のすれ違い、で済ませることであっても、経営を引き継ぐとなると、そのすれ違いが、経営上の大きなリスクになりかねない。

したがって、暗黙に共有できている、あるいは共有できていると思われる点についても、重要なポイントについては、できるだけ言語化したうえで共有することが重要であろう。

その際、次世代に何を残すのか、何を継承してほしいのかをできるだけ明確にすることも重要なポイントであろう。

## 子世代の整理

次に子世代側が考えておくべきポイントについて、整理しておくことにしよう。

子世代側としては、親世代が何を重要視してきたのかを、しっかり理解することが、まず重要なポイントとなる。時代が変化するにつれてビジネスをめぐる環境も変化してくる。そのため、古い世代の発想や考え方は、時代に合わなくなったものとうとうとも考えがちなものである。

しかしながら、長年ビジネスを続けてきたには、当然のことながらしっかりとした理由があるはずで、またその経験から培われてきたノウハウや無形資産は、企業が存続するう



えでの重要な基盤である。それをしっかりと受け継いで、自分の中で理解することがまず必要なステップであろう。

そのうえで、引き継いだ重要ポイントの中で、何をどのように残し、どう発展させるのか。環境が変化する中で変えるべきもの、変えるべきではないものに、どう峻別するかを検討する必要がある。

### 変えるべきもの、変えるべきでないもの

サクセッションプランの中で、もっとも重要だがもっとも難しいのは、この変えるべきものと変えるべきでないものの峻別であろう。

新しい世代は、前の世代とは環境も大きく変わっていく中で、ビジネスモデルや戦略を大きく変革するチャンスを得ている。しかし、すべてを新しくしてしまったのでは、せっかく持っている重要な知的財産であったり、会社の競争力を失うことにもなりかねない。そのため、どこを残し、どこを変えるかが、重要になってくる。

この点は、親世代にとっても重要な課題であることは上でも述べた。親世代にとっても子世代にとっても重要な命題であるが、難しいのは、それぞれの意見が食い違う可能性が多いにあり得るという点である。

それは世代によって見方が違うからかもしれないし、あるいは知識や経験の差によるものかもしれない。新しい世代が環境変化を敏感に見てとった判断をしても、それが経験不足からくる未熟な判断だと、上の世代からすると見える場合もあるだろう。

このような意見の食い違いを、即座に解消する特効薬は残念ながら存在しない。しかし、それぞれの主張を整理し、なぜ意見が食い違うのかを相互に理解しあうことはできる。そして、このようなコミュニケーションは、サクセッションプロセスの中では重要な位置を占める。たとえ意見の一致をみなくても、どのように意見が食い違うのか、なぜ食い違うのかを理解することは、建設的な相互理解を深めるうえで有効な手段だ。

あるいは、相互にしっかりと話をして、それぞれのプランを提示することで、思っていた以上に相互の意見の食い違いはなく、より安心してサクセッションを進められるようになる可能性もあるだろう。

いずれにしても、何を変えて、何を変えないのか、この難しい課題に対して、両世代がしっかりとした意見を持ち、それを双方が持ち寄って議論をすることは建設的で有効なものである。

ただし、多くの日本のファミリー企業においては、このような明示的な意見の交換という形をとらずに、相互の暗黙の理解、暗黙の意見調整によって、意見が集約されていくプロセスがとられてきた面がある。

これは先に述べた長年の共同作業による暗黙知の共有というメカニズムを活用したものだといえるだろう。このメカニズムは、対立点を明確にして亀裂を決定的なものにしない

ための、一つの有効な手段かもしれない。ある意味で、「日本的」な解決法だともいえ、そのメリットは大きいケースも少なくない。したがって、必ずしも明示的な意見表明をして、対立を不必要に表面化する必要は必ずしもないだろう。

しかし、対立を表面化させないにしても、意見の違いをうやむやにしたまま合意をするのと、違いを明確にしたうえで合意をするのとでは、意味合いが大きく異なる。少なくとも、自分がどのような意見をもっているのか、それが相手とどのような点が同じで、どのような点が違うのか、それをしっかりと理解したうえで、合意をすることが求められよう。

### ポイントのまとめ

- ・新しいスタートにおいて、革新すべき点を整理する
- ・移行プロセスに時間をかける
- ・親世代の役員の処遇を考える
- ・移行プロセスをできるだけ明文化する
  
- ・移行プロセスは、単なる後継者選びではない
- ・経営陣の移行・組織の変革が必要
  
- ・将来の不確実性、思いがけないイベントへの備え
  
- ・後継者の育成・教育プロセスの明確化
  - 何を教えるか
  - 伝統をどこまで受け継がせるか
  - どういう経験を積ませるか
  
- ・後継者の選抜プロセス
  - 社員も含めて納得感のある
  - プロセスをいかに構築するか
  
- ・後継者は、ファミリー企業経営の後継者と  
ファミリー組織の経営者とがある
  
- ・大きな課題は、
  - 親世代と子世代の世代間対立
  - (それに親族や部下の世代間対立が加わる)

- ・率直に話し合っ、本当に大事に思っている点、強みの源泉のすり合わせを
- ・必ずしも、意見を一致するとは限らない
- ・互いの思いを理解することが重要

- ・できれば、共同でサクセッションプランを作成することが望ましい
- ・できるだけ第三者を交えて作成する
- ・抽象論ではなく、具体的なプロセスを話し合いことが重要
- ・何が重要と考えるかの相互理解が進む
- ・何を捨てるのか、何を変えるのかの整理