



## はじめに

ライフサイクルモデルという「創業期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つのステージが時間軸に沿って進んでいくというのはよく知られていますが、これは会社組織やその会社が扱うプロダクト（製品）の話です。一方、出口（EXIT）戦略として会社を分類した場合はどうでしょうか？ 実際のところ、この分類については「IPOもしくはM&A」「事業承継」「廃業」の大きく3つしかありません。

なお、ここでのいうEXITというのは会社自体が模索すべき出口といった意味ではなく、オーナー経営者にとつての出口のことです。オーナー経営者が有する株式が何かしらの形で手離れするタイミングというのが、「IPOもしくはM&A」「事業承継」「廃業」の3つのうちのどこかに分類されるということです。

そして、そのEXITに関しては特に定款等で謳われているようなものではなく、会社の最高意思決定機関である株主、そしてほぼ大部分の非上場会社が株主≡経営者となっているので、このオーナー経営者の前頭前野のなかにEXITの方向性や戦略は存在します。もちろん、会社の内外に「うちの会社はIPOを目指します」などと公言している場合もありますが。

はじめまして。東京の渋谷で会計事務所を営んでおります、公認会計士・税理士の尾中と申します。この仕事をやっていると、様々なタイプの会社や経営者と接点を持つことになります。弊事務所のクライアントでいいますと、規模感だと資本金1円の小規模会社から資本金1200億円の大企業まで、業歴というと設立間もない一人会社から創業100年の老舗企業まで様々です。どんな会社であっても年1回の決算や申告の義務があるため、会計事務所と関わらざるを得ないためです。

日本企業のうちの99%を占める非上場会社、そしてその大部分がオーナー企業です。そうした非上場会社は上場会社のようなパブリックな存在ではないからこそ、昨今のコーポレートガバナンス（企業統治）を強化せよといった日本企業を取り巻く動きにもどこ吹く風で逼迫感に乏しいといえます。さて、全ての株式会社に共通するフレームワークは「営利目的」であるかと思います。そんななかで、例えば経営理念であるとか、横文字だとミッション、ビジョン、パーパスとか、そのあたりの言い方は何でもいいのですが、そうした抽象的概念に社員の意識が統一されているような会社が、非上場会社のなかでも果たしてどのくらいあるのでしょうか。

オーナー経営者のEXITという切り口で非上場会社という存在を眺めたとき、あることに気がきました。それは一定数の、というより、相当数の会社が「会社というのは成長することこそ善である」というメカニズムでも動いていないし、「未来永劫続くゴーイングコンサーンたるべき」というコンセンサスも作用していないことです。そして、そうした特徴は、先のEXIT戦略における3つの分類のどこにも属さないような会社に特に顕著に見られるのではないかがというのが筆者の見立てです。

少々露悪的にいってしまうと、このゾーンの会社は、そもそも価値観や方向性が定まっておらず、成長といったものへの捉え方があやふやで、何をもって成長なのかということも含めて明確になっていないのだと思います。これこそが筆者が有する体験的感觉であり、伏線が回収されない映画を観ているようなしつくりこない感です。未来が定まらず漂流しているオーナー経営者の胸の内が、会社自体を目的なきドライブに誘導しているような印象といったら言い過ぎでしょうか。

ビジネスモデル自体はしっかりしたものなのに何と勿体ないことでしょう。そのような会社のオーナー経営者がいざれどこかのタイミングで迎えるべきEXITに向けて、（その出口戦略が明確化されないことは是非は別として）どういった会社経営をしていくべきなのか、またより一層の成長に向かうために必要なものは何なのかといった観点から、筆者の考えるところを3つほど提言させていだいたのが本書になります。

本書ではまず、右記3つに分類されたそれぞれの会社について、Chapterごとにそれぞれの特性や目的、メリットやデメリットなどを解説していくこととします。ちなみに、成長志向という1本の補助線を引くと、これらの会社の特徴が解像度高く浮かび上がってきます。

まずChapter1では、一人会社や零細企業といったタイプの会社を扱います。具体的には、個人事業主が法人成りしたばかりの会社から、会社の業務が徐々に増えてきたため従業員を数名雇ったものの、あくまで仕事をとってくるのは社長のみで、他の社員は事務スタッフでしかないといったような会社が典型例です。

ここに分類される会社は、基本的には社長の属人的能力に依拠する部分が強く、社長は社長で、

「どうせ俺以外に案件を受注したり、こなせるような奴はいないんだから……」と決め込んでしまっている、その時点で成長志向とは両立しません。また、EXITとの関連でいうと、そもそも社長一代限りのものであり、基本的には社長のリタイアがイコール廃業といえるので、故に「廃業EXIT」とここでは名付けます。

次に、Chapter2ではファミリー企業を取り上げます。ここでのファミリー企業とは、代々続く家業があり、その事業承継を円滑に行うことが半ば宿命づけられているような会社です。虎視眈々と新しいビジネスチャンスをつかいがい、機会があれば新規投資をどんどん行っていくという存在とは真逆で、今の家業を外部環境の変化に合わせながらマイナーチェンジしつつも守っていくといったことに主眼を置きます。

永々に続くファミリー家系の繁栄のために、博打を犯すことなく営々と事業を紡いでいくことをモットーとしているという意味で、成長志向というよりは安定志向の会社に分類されましょう。いうまでもなく、後継者への円滑な事業承継が目指すべきEXITになります。

Chapter3では、M&AやIPOをEXITの目的とした会社を取り上げます。長くオーナー経営者として居続けるよりも、事業が成長軌道に乗っているうちにバイアウトしてしまつて、そのお金でまた新しいことをしたり、はたまた仕事を辞めて悠々自適の生活でもしたいと考えているような、いわゆるスタートアップ企業の創業者（や投資家）は主にM&Aによって投資資金の回収を図ります。特に事業会社とのM&Aは、それぞれの強みを補完し合い、よりよいサービスが提供できる

とされています。

IPOはこのバイアウトとは毛色が異なります。新規上場によってオーナー経営者の有する株式のうちの一部を「売出し」によって市場で売却することで、多額の創業者利潤を得ることができるといふ点ではM&Aに近いといえますが、経営者は上場しても経営者として君臨し続けることになりまふし、株式市場のみならず様々なステークホルダーが関わるようになるので、IPO後の苦勞を覚悟のうゑで、会社として知名度や信用を獲得することに重きを置きます。

IPOは成長の呪縛ではないですが、そもそも成長志向でないと上場できないですし、する意味もありません。M&Aにおいても、買い手はその会社（事業）のより一層の成長を見込んで買収することが通常なので、こちらも成長志向といえましょう。

最後のChapter4では、これら3つのゾーンのどれにも属さない会社についてです。ただただ漫然と経営を大過なくやり過ごしているような会社というところと少々語弊がありますが、このようなフワフワと存続しているような会社のことを、本書では「クラゲ企業」と名付けたうゑで、このクラゲ企業は一体何を抛り所としたらいいのかを考察していきます。

先に申し上げたとおり、このChapter4の解説内容が筆者の最も主張したいところであり、本書のなかでのメインディッシュとなります。そして、それまでのChapter1から3までは、そのメインディッシュにつながるまでのアミューズや前菜、スープといったものになっていて、本書全体のストーリーを構成するものとなっております。読者の方々におかれましては様々なステージの方がいらつしやるかと思いますが、ぜひアミューズから順に召し上がっていただきたいと思っています。

すでにM&AやIPOを見据えたステージの経営者の方も、会社を興した頃はいわゆる「一人会社」であったはずです。昔を懐かしむようにChapter 1に目を通していただきたいですし、これまでどんぶり勘定で何となくやってこられたファミリー企業オーナーの方こそ、Chapter 4でいうところの3つの方策に真摯に耳を傾けるべきといえるのかもしれない。

これまで何も考えずにただ何となく経営してきて、今はクラゲ企業となっている会社経営者の方であっても、いずれは必ずEXITを迎えます。ご自身のEXITをどう迎えるべきなのかを考えるのに、Chapter 2やChapter 3の内容が何か新たな発見・気付きをご提供できるかもしれません。そういった意味では、全てのオーナー経営者にとって、本書全体の内容がこれまでの認識をアップデートさせ、新たな理解に至ることと確信します。

スラスラと読めるように、枝葉末節にこだわることなく、あえて大胆に書いたつもりです。紙幅の関係もあり、税法等における細部への掘り下げ不足は仕方ないとして諦めました。

最後まで読み終わったときには、ちょうどお腹も満たされていることかと思えます。読後のカタルシスが読書の醍醐味であると筆者は思っていますが、果たして本書のような専門書で何人の読者の方にそう思っていたくれるのでしょうか。怖くもあり、楽しみでもあります。



## Chapter

## 1

# 非上場企業経営者のEXITMAP1

個人事業主からの法人成り

1  
— 個人事業主が法人成りした場合 002

法人はあくまでも営利目的のために存在するもの

生活実感は法人ではなく常に人間の側にある

法人における経費計上の留意点  
007

接待交際費は“必要”経費に該当するのか

008

法人を活用して、トータルの手残りの極大化を目指す

014 やっぱり活用したい消費税の事業者免税点制度

2  
—  
法人税の節税  
017

役員報酬は利益の調整弁であり、また生活費をまかなう収入源でもある

家族経営による所得の分散化 021

大胆すぎる社会保険料の圧縮スキーム

「出張旅費規程」を使い倒せ  
023 / 社宅節税はやらない手はない  
027

4年落ち中古車節税のカラクリ  
030 / まだある減価償却による節税  
033

最後に3つほど……

035

3  
—  
税務調査  
038

税務調査とは何ぞや 038 / 税務署に目をつけられないためには 040

役員賞与の認定はぜひ避けたいところ

お互いロジックで落としどころを見つけてみましょう

046

会社のために戦うというのは、机をバンバンと叩いて抵抗することではない

非上場企業経営者のEXITMAP 1  
052 / 珈琲ブレイク①  
053

# 非上場企業経営者のEXITMAP 2

05  
 ファミリー企業と蓄財の箱

1  
—  
ファミリ―企業―人的承継―  
060

「所有」と「経営」に、さらに「ファミリー」という論理が重なり合う

「血か芸か」はファミリー企業の本質  
063

精神的フレームワークがいざというときの強みになる

065

ファミリー経営は諸刃の剣  
068

お家騒動はファミリー企業が内包する火種が顕在化しただけ

069



Chapter

## 3

### 非上場企業経営者のEXITMAP3

#### —EXIT（出口）戦略ありきの経営—

#### 1 —EXIT戦略 110

M&Aにも色々なタイプがある 110

「上場ゴール」への締め付けが厳しくなった 113

#### 2 —IPOを目指すということ 115

IPOで最も重要となるのは資本政策 115

（N-3期）から必要な手立てを講じる 118

右肩上がりの事業計画に現実を合わせにくい 121

会計面の課題もでてくる 123／形式要件の充足は肅々と 125

株主の整理や事業の見直しも 128

ストック・オプションをうまく活用しましょう 130

まだまだあるIPOに向けての準備 132

結局のところは経営者のコンプライアンス意識が最も重要 135

#### 3 —M&Aによるバイアウト 138

デューデリジェンスという買い手側からの買収調査を受け入れる 138

#### 2 —ファミリー企業—物的承継— 072

株式の集約化が課題となっている会社も多い 072

キャッシュに苦慮する自社株の問題 075

自社株対策は株価の算定式を理解することから始まる 078

「財産評価基本通達」における株式評価の見落としがちな点 080

株価対策はテクニカルに実行しましょう 082

組織再編を用いた株価対策は慎重に 083

親族外の事業承継プランも視野に入れる 086

#### 3 —新事業承継税制 090

自社株対策はこの制度で一発解決 090

制度適用のためには一定の要件を満たす必要がある 093

「確定事由」と「免除事由」を理解しましょう 096

家業ではなく財産を守る？ 099

非上場企業経営者のEXITMAP2 103／珈琲ブレイク② 104



論理的といわれるDCF法は、実務においては不合理なものとなることも	141
クロージングまでの大まかなタイムライン	145
売り手と買い手にとって最適なスキームは必ずしも同じではない	147
売り手の立場からのPMI	151
非上場企業経営者のEXITMAP 3	154
／珈琲ブレイク③	155

## クラゲ企業経営者のみなさまへ

### ——Non-essential but beneficialな処方箋——

1 — EXITがない会社の特徴	166
成長とコンフォートのアンビバレンス	166
2 — ガバナンス面の提言	171
社内に外部の血を入れるということ	171
どんなタイプの社外取締役がお好みですか	174
社外監査役ではダメなのか	177
社外取締役が活躍できる取締役会を目指せ	179
クラゲ企業に必要なガバナンスとは	181

### 3 — 計数管理面の提言

ドンブリ経営からの脱却のために、まずは予算を立ててみよう	184
事業計画づくりは、経営者のセンス磨きにもなる	188
適切なKPIの選定は経営の勘所	191
事業計画を作り込もうとすると調整役が存在が不可欠	194
事業計画は戦略の裏付けであり、信頼の証でもある	195

### 4 — 人材マネジメント面の提言

組織で動かす組織になろう	197
サーバントリーダーになれといっているわけではない	200
上場会社が舵を切った「人的資本経営」	202
エンゲージメントを高めることの意義	205
権限委譲で推進する人的資本経営	208

### 5 — 3つの提言についての小括

クラゲ企業経営者のみなさまへ	215
----------------	-----

あとがき	216
／謝辞	220
／主な参考文献	222





「所有」と「経営」に、さらに「ファミリー」という論理が重なり合う

ファミリー企業とは、特定の一族が所有・経営する法人組織のことであり、そこではいわゆる「家業」とよばれるものが営まれ、その家や一族が代々受け継いでいくべきものと考えられています。そして、受け継がれていくのと同時に、一家の生計を立てるためというコンテキストがありますので、ファミリーの繁栄のためというのがファミリー企業の主目的となります。

よく同族会社などと言い換えられますが、同族会社の法律上の定義は、上位3位以内の株主等のグループが過半数の株式を保有している会社のことをいいます。ただ、一般的にファミリー企業というのは、株主構成の問題だけでなく、実際に親族のなかで受け継がれていくべき「家業」というものがあって、初めてファミリー企業たり得るとされています。

ファミリー企業の厳密な定義というのはそもそもありません。例えば、株式の保有比率が一族で50%を割っていたとしても、ある程度の意思決定ができる保有比率を有しており、その一族から複数の者が役員となっていて、血縁で3代以上は続いているといったような会社は、一般的にファミリー

企業に該当すると考えられるでしょう。

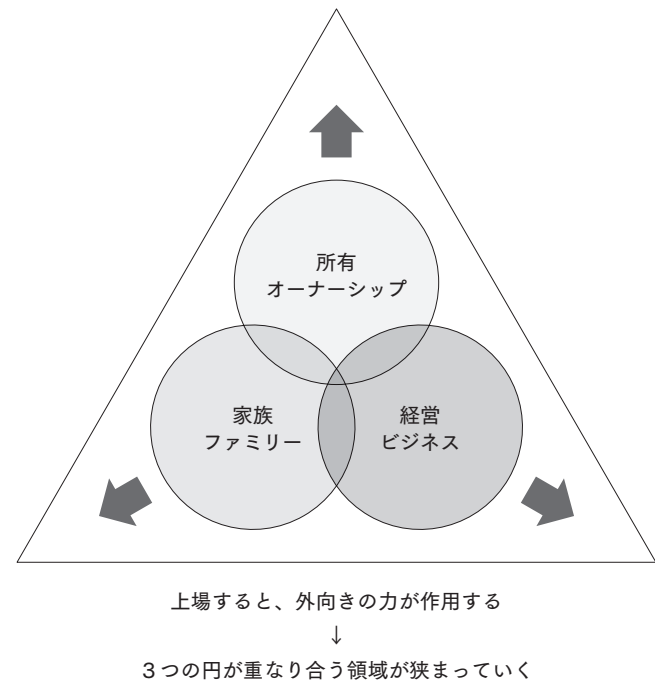
業歴が創業100年以上ともなると老舗企業といいますが、一族だけで何代も代替わりをしているような会社などがファミリー企業の典型例で、先代社長が起業して今はまだ2代目といった新興企業とは区別されます。そんなファミリー企業については、家族経営であるが故に能力や資質が伴わない場合でも後継者が一族から選ばれるとか、外部からの人材を経営層に取り込むのを拒みがちといった閉鎖性や硬直性もあり、退廃美のようなイメージを持たれていたりします。

組織のライフサイクルでいうと、多くのファミリー企業が成熟期に突入しているものと思われるのですが、実は業績面でいうと非ファミリー企業と遜色のないものとなっています。すなわち、成熟期が長く続いていて、営業キャッシュフローがコツコツと内部留保として積み上がっている状態です。

毎期一定の利益が計上できていて、より高みを目指すというのであれば、なぜIPOを目標にしないのかというのは疑問に思うところです。実際のところ、今の上場企業のなかでもファミリー企業であり続ける会社はそれなりにあるのですが、それでもファミリー企業を営む非上場会社の経営者の大部分は上場することに前向きではありません。

というのも、外部の投資家が株主として入ってくるのをそもそも好みませんし、会社の成長が求められる上場会社になることで、会社の規模が拡大していくのはいいのですが、それをファミリーで仕切るというのは困難だということを直感的に理解しているためです。また、一般企業でいうところの「所有」と「経営」が上場することで徐々に分離されていくのと同時に、「ファミリー」という要素の





行き場や立ち振る舞い等も難しくなります。その意味では、ファミリー企業は上場会社という器との親和性が低いと考えられます。

経営に親子の要素が混在してしまったり、ファミリー内のルールや仕組みを会社を持ち込んだところで、株主<sup>①</sup>共同の利益は損なわれるだけというのは一目瞭然です。さらに財務的な側面でいえば、そのような外部株主に配当金として会社の資金を吐き出すことは、ファミリーの繁栄という目的とは反するものと考えられるためというのがあります。内部留保の充実こそが創業者の理想に適うのです。また、ファミリー企業が目指すところの長期的存続であったり、

地域社会との結び付き、創業家の名誉や評判の保護といった点は、本来的に公共性への配慮といった土壌を有しているのは確かです。が、逆に一族を守るために偽善的に「公共性」という標語が用いられたため、かえって社会的批判を浴びたということも過去にはありました。

### //// 「血か芸か」はファミリー企業の本質

ただ、一般企業にはないファミリー企業ならではの問題といえますか、苦悩といったものもあります。その最たるものは、一族のなかからの後継者選びですが、それ以外にも、家業が文化・芸能などといった長い歴史のなかで培われてきたものであるならば、それ相応の時間をかけないと後継者を育てていくのは難しいというのがあります。

後継者選びが難しいといいますが、具体的には、社長の器でないどころか単なるドラ息子のような経営能力に欠けた無粋の人物を後継者にしてしまったばかりに、その代でファミリー企業が途絶えてしまうという可能性すらあります。せっかく後継者が、自分が会社を継ぐと決意を決めて会社に入っても、幹部社員とのそりが合わずに辞めてしまうといったケースは多々あります。

さらに、後継者を長男にするか次男にするかを決めあぐねて、結局先代が亡くなった後に兄弟によ

<sup>①</sup> 株主共同の利益とは、会社の利益と実務上はほぼ同義で、特定の株主の利益に偏るのではなく、株主全体に共通する利益の総体のこと。

## 「ファミリー企業と蓄財の箱」



## メリット

新事業承継税制により、物的承継に係る資金面の負担はなくなった。そして、会社という箱のなかに財産を詰め込んでおけば、相続税に負担もなくなり、一族の繁栄に資する。

## デメリット

家業であるが故に内紛の種を持つことになる。

## オポチュニティ（機会）

もし、これが事業としてサステナブルに続くことが見込めれば、家業として将来的に子孫に継がれていくこととなる。

## ジレンマ

息子を後継者にしたくても、それなりに経営の才覚がないと会社を持続・発展させていくことができない。

#02

しまっているという愚にもつかない制度なのです。

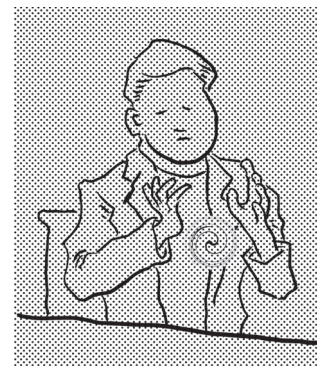
旧社名・株式会社ジャニーズ事務所（現在は株式会社SMILE-UP）ではジャニー喜多川氏による性加害問題が大きな話題になりました。また、一部報道によれば、ジャニー喜多川氏とメリー喜多川氏の死去後に藤島ジュリー景子氏（メリー氏の娘）が事業承継税制（特例制度）の適用を受けたとあり、相続税の納税猶予額は数百億円と推計できるとのことです。さすがにこの会社に本来的な意味での事業実態がないとはいきませんが、本来数百億円の納税が発生するはずのものをゼロとされていた事実は、筆者にとっては性加害問題以上に衝撃を覚えた記憶があります。

## ここまでのまとめ

新事業承継税制によって、自社株に係る相続税の問題は概ね解決されたと考えていい。後継者への代表取締役の地位と株主としての議決権を承継させる覚悟が決まれば、すぐ実行すべし。

この税制が本来の趣旨を超えて格差を助長するものになっている。

## 「EXIT（出口）戦略ありきの経営」



## メリット

多額の資金が手に入る、名誉欲求が満たされる。

## デメリット

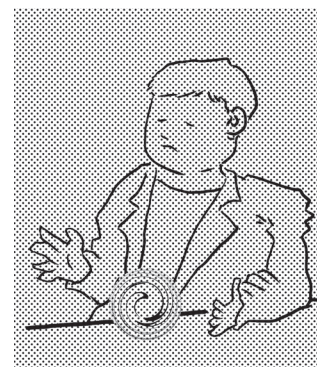
事業がそれなりに利益をだしていないと、IPOはできないし、M&Aも満足な結果にならない。

## オポチュニティ（機会）

ここ近年は売り手市場である。また、IPOに必要な監査を受けるための監査法人が見つからないという、いわゆる監査難民の状況は解消された。

## ジレンマ

IPOをしても成長が求められるという意味では、ここからがパブリック企業としてのスタートになるし、M&Aでバイアウトしてしまったら、思い入れのある事業を手放すことになり、経営者としての生き甲斐をなくすことになる。



#03

## 上場すると価値観の変容を迫られる

無事、IPOを果たして上場会社となると、日々動く自社の株価の動向を否が応でも意識することとなります。株価というのは、おおむね業績予想×予想PER（株価収益率）によって決まるため、外部投資家の期待値が多分に反映されたものとなり、経営者としてはその期待値をコントロールすることで自社の株価の安定を図っていく必要があります。

ただ、株価だけではなく、昨今の上場会社は様々な指標と対峙しなければならず、その指標が外部投資家にとって満足のいくものでなければ株価の下落要因となります。そして、物言う株主である、いわゆるアクティビストが台頭してきてからは、その傾向が特に顕著になりました。未上場のときは許されてきたことが、上場すると許されざることとなるといったものも多いです。よって、経営者はより一層コーポレートファイナンスの知識を身につけ、自らの財務的価値観を変容していかねばならない時代になりました。

まず、非上場のときは全く意識の片隅にもなかった、資本コストなる見えないコストとの戦いが強いられることとなります。資本コストというのは、企業の側からすると資金調達に伴うコストのこと



## EXITがない会社の特徴

### 成長とコンフォートのアンビバレンス

EXITがない会社とは、どのような会社でしょうか。

表向きは成長することを目標としているものの、毎年の業績はというと現状維持に甘んじるばかりで、なかなかそこからぶち抜けることができない会社。浪花節的に「来年は10%の売上増だ、とにかく頑張れー」と従業員に発破をかけるも、社内においては特段具体的な戦略もなく、あっても無味乾燥な弥縫策であって、結局、毎年掛け声倒れで終わるという悪弊になり、目標そのものが反省なき恒例と化してしまっている会社。

新市場の開拓や新製品の開発など、それがチャンスなのかリスクなのかも判断できず、M&Aによって他社を買収することで成長を促進させたり、高い給料を払ってでも優秀な人材を獲得することで事業の拡大を目指すというのも、必要だとわかっていても踏み切れないような会社。いや、踏み切っていないのかさえわからない会社。

はたまた、さほど企業努力を伴わずとも、外部マクロ経済環境の、いわゆる好景気の時流に乗って会社自体はそこそこ大きくなったにもかかわらず、ただそれは、あくまで景気がよかったときの環境ドリブン由来の成長の結果であって、特段、権謀術数を巡らして成果をあげてきたなどという事実はいミリもないような会社……。

筆者はこのような会社を「クラゲ企業」とよんでいます。クラゲは水中を何の目的もなく時を忘れたようにフワフワと漂っていて、特に力強く泳いでいるわけでも遠くを目指すわけでもありません。ただただ海流や潮の流れに身を任せるがまま、いくらか自らの形を変えながらも存在しているところ、まさにこういった会社を比喩的に表現するのに、ぴったり当てはまるのではないのでしょうか。

巷では、経営が破綻しているにもかかわらず、金融機関や政府からの支援によって存続している会社を「ゾンビ企業」といったり、上意下達の企業文化や硬直的な組織運営といった、古い体質が残る企業を「JTC (Japanese Traditional Company)」といったりしますが、同じように若干の揶揄を込めて、本書ではそのようによぶこととします。

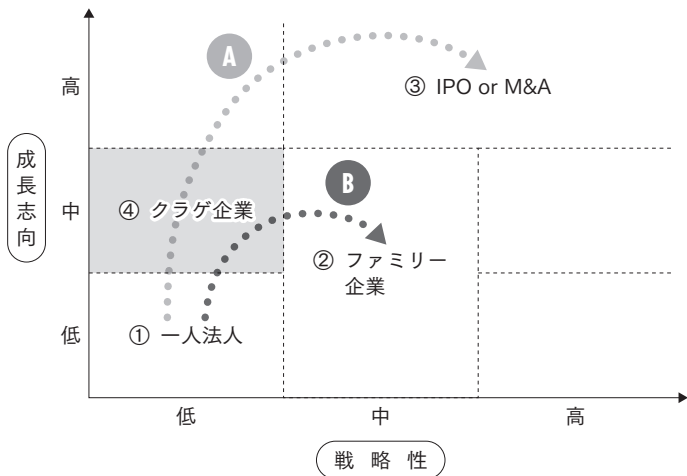
オーナー経営者として必ず迎えることとなるEXITがあるにもかかわらず、経営者が今日までの過程で、特段上場やバイアウトといったものを意識してこなかった結果、いまだEXITが明確化されていないという会社が一定数存在します。そして、このようなEXITを持たない会社というのが、先に名付けたところの「クラゲ企業」とオーバーラップして見えたのです。それらの会社は、一見、無関係のような相貌を呈しつつも同根性があるのではないかと、筆者は嗅ぎ取ったのです。



ただ、クラゲ企業に今すぐ出口戦略を考えるといったところで、これがなかなか難しい。というのも、彼らはコンフォートゾーンに入っているのです。例えば、経営者が社内や社外に対して「うちの会社はIPOに向けて邁進します」と公言していたとしましょう。しかし、そんな経営者の心のなかには、未上場である今の、そこそこ安定した業績の状態が、何の波風が立つこともなく心の平安を得られ続けるといった居心地のよさを感じてしまっているという本音もあるので、なかなかそこから脱却するのは困難です。

自社が成長期に入っていたらIPOを目標にしようと考えたものの、Chapter 3で見たように、情報開示に関する事務負担は煩雑そうだし、見たことも会ったこともない株主から株主代表訴訟などを提訴される可能性もでてきます。また、M&AをEXITの目標に切り替えた場合、基本的には経営者を辞めなければいけないので、そうなるしまったらコンフォートどころの話ではなくなってしまう。そもそも、会社を売却したらまとまったお金は入るかもしれないけれど、経営者になったからには、会社をほとんど私物化していきたい。社宅という名のもとに愛人を囲い、従業員にはパワハラやセクハラまがいのことをしまくっても誰からも文句をいわれず、キャバクラやラウンジでのお会計を会社のクレジットカードで切り倒す。こういったコンフォートの呪縛があるからこそクラゲ企業であり続けるという、一見逆説的に思えるもののなかに真実がありそうです。

クラゲ企業の輪郭を他のEXIT類型との比較で際立たせようとすると、左記の9象限マトリックスで理解してもらうのがわかりやすいかと思います。戦略性と成長志向の二軸を取り、それぞれの高



低を組み合わせたものになりますが、縦軸の「成長志向」は読んで字の如く企業の成長に対する意欲や姿勢のことで、横軸の「戦略性」というのは、会社として目指すべきところに戦略性を持ち合わせているかについての高低を示したものです。

筆者の独断と偏見ではありますが、本書でいうところの①一人法人、②ファミリー企業、③IPOやM&A、④クラゲ企業の4類型を9象限のなかにプロットしたようになります。成長性の有無は別として、成長志向はそれなりにあるといっても、コンフォートの虜になっているからか戦略性に乏しいといえるのが④クラゲ企業のゾーン（成長志向・中・戦略性・低）といえましょう。

会社を創業したばかりでいうと左下のゾーン（成長志向・低・戦略性・低）が出发点となり、時間が進むにつれて一人法人を脱することができ、EXITが明確になりつつある過程が矢印のAとBになります。上場やM&Aといったゴールを目指していく

なら矢印Aのルートを辿りますし、今のビジネスを「家業」として親族内で継承していいこうと考えるなら矢印Bのルートを辿ることになります。

ゾーン①は脱したものの②や③のゾーンに辿り着くことなく、左バッターでいうところの内角と真ん中のゾーンに留まり、フワフワと波間をたゆたう存在になってしまうと、本書でいうところのクラゲ企業が爆誕します。

「必要十分を超えた挑戦が次の成長を生む」という言葉があります。なかなかいい言葉だと思っていて、本Chapterではそれに近い提案を行えればと思っています。<sup>※</sup>Non-essential but beneficial<sup>※</sup>すなわち特に差し迫ってやる必要はないが、しかし会社経営にとって有益であるような戦略を持ち合わせることができれば、もう一段上の成長を目指すことができるでしょう。クラゲ企業のオーナー経営者に対して何らかの思想的枠組みが提供できればと考え、これから3つの提言をさせていただきます。



Chapter 4

## 2

### ガバナンス面の提言

提言

## 1

ガバナンス強化を目的として、1人の社外取締役を社内に入れよ

#### 社内に外部の血を入れるということ

社外取締役とは、コーポレートガバナンス（企業統治）を強化するために、企業経営に独立した立場で参加する取締役のことをいいますから、いわばコーポレートガバナンスとは切っても切れない関係にあります。コーポレートガバナンスというと、ガバナンスと名がつく以上「あれはダメ、これもダメ」的な経営監視機能を想像されるかと思うのですが、実はそれだけではなく、稼ぐ力を取り戻すといった根源的な企業価値を創造する機能もあります。その2つが車の両輪となって初めてコーポレートガバナンスが真に機能するといえます。

コーポレートガバナンスが「規律」と「価値創造」という2つの機能を有する以上、その担い手と

任によって仕事を成し遂げることによる達成感や、自分の仕事が社会に役立っていると自覚することによる自尊心を自覚できるようになるといったことが、非上場会社、特にクラゲ企業が目指すべき“無理のない”人的資本経営の実践になると筆者は考えます。



Chapter 4

## 5

### 3つの提言についての小括

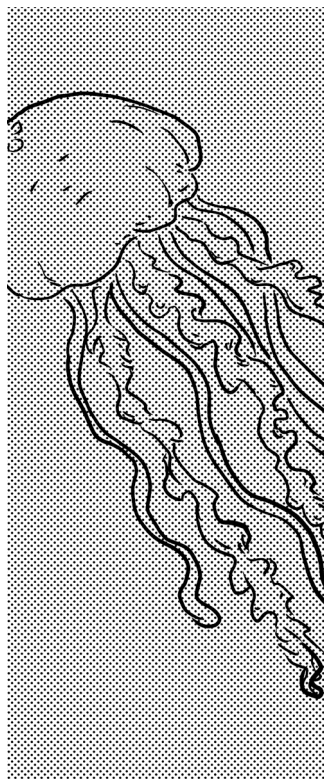
クラゲ企業への処方箋ということで、ざっと3つの提言をさせていただきましたが、これはどれも上場会社では実践されていることです。非上場会社も当然上場会社と同じ市場で戦っていかなざるを得ない競争環境下だからこそ、いわば“いいとこどり”をすることで生き抜いていきましょうということです。

これら3つの提言は、なかなか非上場会社においてしっかりとできている会社はないというのが現実ですが、この一見無関係に見える3つの提言は有機的に連関しており、これを最後に解説してChapterを締めくくりたいと思います。

第2の提言である事業計画の策定や、その効率的な実行といったものは、第1の提言である社外取締役こそが積極的に関与し、またはアドバイスをすることによって、より一層実行度が高くなります。というのも、計画と実績とを比較して、その達成度を評価するにあたって、仮に計画通りの成果が得られなかった場合、その原因が経営者の努力不足にあるのか、あるいは外部経営環境の変化といった不可抗力によるものか等を適正に評価することができるのは社外取締役だけです。オーナー経営者ときには諫めたり、またその採点官たり得るのは社内人間に務まるはずがないのです。



## 「Non-essential but beneficialな処方箋」



### メリット

より一層の成長を実現する。

### デメリット

成果がでなかった場合、ただのコスト  
倒れになる。

### オポチュニティ（機会）

EXITが定まっていないからこそ、将来  
的に様々な選択肢（IPO、M&A、事業  
承継）をとることが可能。

### ジレンマ

経営者にとって最もコンフォートな  
ゾーンにいるが故に、それを自ら振り  
切ることができるか。

現場は現場で意思決定をしたうえで、ただ必要であれば取締役会での業務執行報告事項として経営者や社外取締役の目にも触れさせることが肝要だということです。

#04