



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っ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、業歴で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、あることに気付きました。それは一定数の、というより、相当数の会社が「会社というも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ということです。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、何をもつて成長なのかというところも含めて明確になつていらないのだと思います。これこそが筆者が有する体験的感覚であり、伏線が回収されない映画を観ているような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と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た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Chapter 1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用したものの、あくまで仕事をとつ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ので、その時点では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、Chapter 2ではファミリー企業を取り上げます。ここでいう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うかがい、機会があれば新規投資をどんどんと行つ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つ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繋続のために、博打を犯すこともなく常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。

Chapter 3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って、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ます。こうした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すし、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ります。IPO後の苦労を覚悟のうえで、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ところが通常なので、こちらも成長志向といえましょう。

最後のChapter 4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」と名付けたうえで、このクラゲ企業は一体何を拠り所としたらしいのかを考察していきます。

先に申し上げたとおり、このChapter 4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Chapter 1から3までは、そのメインディッシュにつなぐまでのアミューズや前菜、スープといったものになつていて、本書全体のストーリーを構成するものとなつております。読者の方々におかれましては様々なステージの方々がいらっしゃるかと思いますが、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つ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ません。

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。そういう意味では、全てのオーナー経営者にとつて、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。

最後まで読み終わつたときには、ちょうどお腹も満たされていることかと思います。読後のカタログ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つていただけるのでしょうか。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EXIT MAP 1
——個人事業主からの法人成り——

001

1 一 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 005

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 011

やつぱり活用したい消費税の事業者免税点制度 014

2 一 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 022

「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

035 最後に3つほど……

3 一 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
役員賞与の認定はぜひ避けたいところ 040

お互いロジックで落としどころを見つけましょう 043

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 046

非上場企業経営者のEXIT MAP 1 052 / 珈琲ブレイク① 053

非上場企業経営者のEXIT MAP 2
——ファミリー企業と蓄財の箱——

059

1 一 ファミリー企業——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

はじめに iii



Chapter

2

| xi | Contents | x |



Chapter

3

2 — フアミリー企業—物的承継—	072
株式の集約化が課題となつてゐる会社も多い	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	078
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EXIT MAP 2	103
／珈琲ブレイク②	104
非上場企業経営者のEXIT MAP 3	109
— EXIT (出口) 戰略ありきの経営 —	109
1 — EXIT 戰略	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で最も重要なのは資本政策	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ていく	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 — フアミリー企業—物的承継—	072
株式の集約化が課題となつてゐる会社も多い	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	078
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EXIT MAP 2	103
／珈琲ブレイク②	104
非上場企業経営者のEXIT MAP 3	109
— EXIT (出口) 戰略ありきの経営 —	109
1 — EXIT 戰略	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で最も重要なのは資本政策	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ていく	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



Chapter

4

クラゲ企業経営者のみなさまへ
—Non-essential but beneficialな処方箋—

165

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でも
クロージングまでの大きなタイムライン 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
売り手の立場からのPMI 151
非上場企業経営者のEXIT MAP 3 154／珈琲ブレイク③ 155
141

- 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 184

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

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の存在が不可欠 194

事業計画は戦略の裏付けであり、信頼の証でもある 195

184

4 — 人材マネジメント面の提言 197

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つていいわけではない 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

200

197

195

194

197

191

188

184

5 — 3つの提言についての小括 211

クラゲ企業経営者のみなさまへ 215

211

208

205

202

200

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188

184

197

195

194

191

188



「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「企業」と呼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。

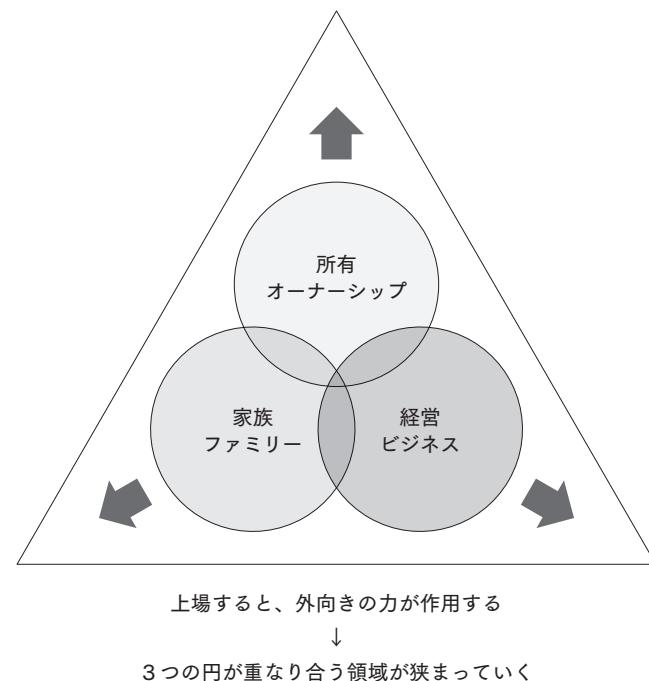
業歴が創業100年以上ともなると老舗企業といいますが、一族だけで何代も代替わりをしているような会社などがファミリー企業の典型例で、先代社長が起業して今はまだ2代目といった新興企業とは区別されます。そんなファミリー企業については、家族経営であるが故に能力や資質が伴わない場合でも後継者が一族から選ばれるとか、外部からの人材を経営層に取り込むのを拒みがちといった閉鎖性や硬直性もあり、退廃美のようなイメージを持たれています。

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ますが、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っていて、より高みを目指すというのであれば、なぜIPOを目指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半は上場することに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は困難だというの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に持ち込んだところで、株主共同の利益は損なわれるだけだというは一目瞭然です。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もあります。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壤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、かえつ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いますか、苦悩といったものもあります。その最たるものは、一族のなからから後の後継者選びであります。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もあります。

後継者選びが難しいといいましたが、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つても、幹部社員とのそりが合わず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、結局先代が亡くなつた後に兄弟によ

① 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ことを指す。

しまつて 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ハウス氏の死去後に藤島ジュリー景子氏（メリーハウス氏の娘）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 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。

非上場企業経営者の

EXIT MAP 2

「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継続・発展させていくことができない。



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、すぐに実行すべし。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。

#02



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

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。

上場すると価値観の変容を迫られる

珈琲ブレイク③

#03

非上場企業経営者の

EXIT MAP 3

「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

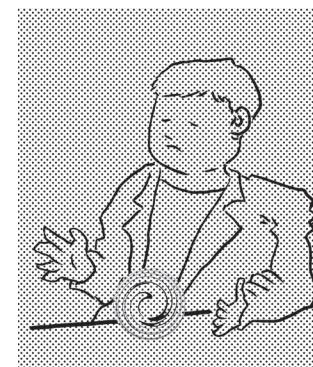
事業がそれなりに利益をだしていないと、IPOはできないし、M&Aも満足な結果にならない。

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。



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「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!」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、毎年掛け声倒れて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、それがチャンスなカ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、必要だとわかつていても踏み切れないような会社。いや、踏み切つてい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つて1ミリもないような会社……。

会社自体はそこそこ大きくなつたにもかかわらず、ただそれは、あくまで景気がよかつたときの環境ドリブン由来の成長の結果であつて、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1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」とよんではいます。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つていて、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いうところが、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かと筆者は思ふこととします。

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」といつたり、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)」といつたりしますが、同じように若干の挪揄を込めて、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つた結果、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、筆者は嗅ぎ取つたのです。

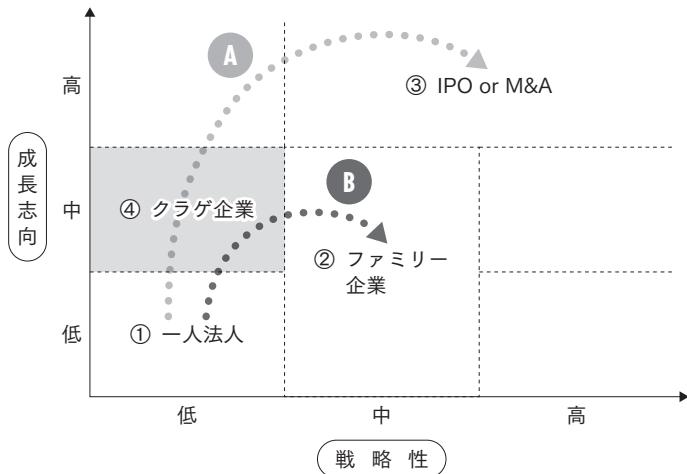
ただ、クラゲ企業に今すぐ出口戦略を考えろといったところで、これがなかなか難しい。というのも、彼らはコンフォートゾーンに入っているのです。例えば、経営者が社内や社外に対して「うちの会社はIPOに向けて邁進します」と公言していたとしましょう。しかし、そんな経営者的心のなかには、未上場である今の、そこそこ安定した業績の状態が、何の波風が立つこともなく心の平安を得られ続けるといった居心地のよさを感じてしまっているという本音もあるので、なかなかそこから脱却するのは困難です。

自社が成長期に入ついたらIPOを目標にしようと考えるものの、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、見たことも会つ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、基本的に経営者を辞めなければいけないので、そうなつてしまつたらコンフォートどころの話ではなくなつてしまふ。そもそも、会社を売却したらまとまつ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、会社をとことん私物化していきたい。社宅という名のもとに愛人を囲い、従業員にはパワーハラやセクハラまがいのことをしまくつても誰からも文句をいわれず、キヤバクラやラウンジでのお金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とり、それぞれの高

低を組み合わせたものになりますが、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ものになります。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つても、コンフォートの虜になっているから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）が出発点となり、時間が進むにつれて一人法人を脱することができます。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くと考えるなら矢印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ど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つてしまつと、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つていて、本Chapterではそれに近い提案を行えればと思つています。“Non-essential but beneficial”すなわち特に差し迫つてやる必要はないが、しかし会社経営にとつ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何らかの思考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ければと思います。



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ふこと

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つ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つが車の両輪となつ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

任によつ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つ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、ざつと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つていか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。

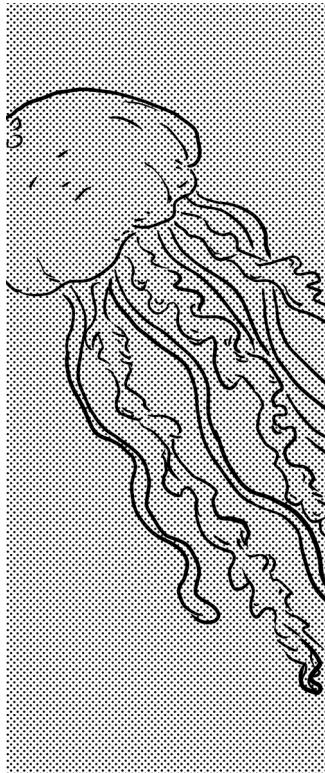
これら3つの提言は、なかなか非上場会社においてしっかりとできている会社はないというのが現実ですが、この一見無関係に見える3つの提言は有機的に連関しており、これを最後に解説して本 Chapterを締めくくりたいと思います。

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つて、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つて、仮に計画通りの成果が得られなかつた場合、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。オーナー経営者をときには諫めたり、またその採点官たり得るのは社内の人間に務まるはずがないのです。

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。

クラゲ企業経営者の
みなさまへ

「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。

#04