

事業承継における 「計画のグレシャムの法則」

古 瀬 公 博
(武 蔵 大 学)
(経 済 学 部 准 教 授)



経営学者として唯一のノーベル経済学賞の受賞者であるハーバート・A・サイモンは、著書『オーガニゼーションズ』（1958：邦訳1977）のなかで、「計画のグレシャムの法則」という概念を提示した。この概念は、定型化されているタスク（ルーティン・ワーク）は、定型化されていないタスク（ノン・ルーティン・ワーク）を駆逐する傾向にあることを示したものである。組織で働く人々は、日々の業務を優先し、長期的な戦略・計画を策定することを後回しにする傾向にあることを端的に表現している。

人々は締切りが間近に迫る業務を優先して処理する傾向をもち、また、ルーティン・ワークのほうが解決策が見つかりやすいため、戦略策定という緊迫性の低い問題を先延ばしする傾向にある。ただし、戦略・計画の策定にも「締切り」がないわけではない。経営環境の急激な変化や、競合企業の戦略の変更に対して、短い時間で対応しなければならないときがある。しかし、このような明確な必要性が生じてから戦略・計画の策定に着手したとしても、質の高い決定ができるわけではない。そのためにも、組織内において、明確な必要性が生じる以前の段階で、長期の計画を策定する仕組みを構築することが重要になるのである。

このような「計画のグレシャムの法則」は、中小企業においても同様に見られることである。特にここでは、「事業承継計画のグレシャムの法則」と呼べるような問題について考えたい。事業承継という問題も「経営者の引退時期」という締切りが存在するものの、その時期が近くまで迫らない限り、中小企業経営者はこの問題に取り組まない傾向にある。比較的早い段階で後継者が決められている場合には、株式譲渡の方法や後継者教育などの問題について、早くから着手することができるだろう。しかし、後継者がいない場合には、事業承継計画の策定において先送りの傾向がみられやすくなる。

後継者のいない経営者は、経営から引退する時期を設定して、会社を清算するか、売却するか意思決定をしなければならない。しかし、「経営から引退する時期」を適切に設定することはむずかしく、健康上の理由がない限り、先送りされる傾向にあるだろう。会社を清算する場合には、その実行を先延ばししたとしても、大きな支障は生じないかもしれない。しかし、事業を継続し雇用を維持するために会社を売却する場合には、その決定を遅らせることは企業

売却の成否に少なからず負の影響を与えることになる。

後継者不在という理由とはいえ、会社を売却するというのは経営者にとって「痛み」のともなう意思決定である。会社を売却することで、経営者はそれまで多くの努力を投じてつくりあげてきた会社と、経営者という地位を失うことになる。また、従業員から「裏切り」や「経営責任の放棄」といった批判が向けられることも懸念される。企業売却は容易に着手できる問題ではないため、経営者はそれに取り組むことを避け、日常業務を優先する傾向が見られるのである。そのため、経営者は十分に準備を整えることなく、会社を売却せざるをえない「締切り」を迎えてしまい、買い手企業を見つけられない焦燥感を抱えながら、企業売却を進めることになるのである。

企業売却の計画を先送りすることは経営者にとって得策ではない。焦燥感を抱えながら企業売却を進めることになれば、適切な買い手企業を選択する時間的な余裕が失われ、また、売却価格などの条件交渉を有利に進めることができなくなる。比較的早い段階で、企業売却を検討し始めることができれば、事前に財務状態を改善させ、売却価格を高くすることも可能である。企業売却に着手するのは数年先であったとしても、それを視野に入れてさまざまな策を講じておくことで、経営者にとっても、また、そこで勤務する従業員にとっても満足のいく企業売却を実行できる可能性を高めることができるだろう。

後継者問題を抱える経営者には、できるだけ早い段階で、民間の仲介会社や商工会議所などが提供する相談サービスを受けたり、セミナーを受講したりするなどの準備を進めておくことが勧められる。仲介会社のなかには、無料の企業評価サービスを提供している会社もある。それを受診し、現在の企業価値を知ることは、企業売却を進めるうえで重要な指針になる。経営者は企業価値を高めに見積もる傾向にあるので、事前に市場の相場を知ることで、過度な期待をせずに、より冷静に企業売却を進めることができるようになるだろう。また、その評価をもとにして、財務状態の改善に取り組み、企業価値を高めてから企業売却に着手することも可能になるのである。

後継者問題に直面している経営者は、「事業承継計画のグレシャムの法則」に陥りやすいことを自覚し、企業売却に着手するかどうか決めかねているとしても、仲介機関が提供するサービスなどを活用することで、企業売却に関する知識を蓄えておくことが重要である。後継者問題に悩む経営者の方々にとって、この論考が考えるひとつの機会となれば幸いである。

【参考文献】

- 古瀬公博『贈与と売買の混在する交換：中小企業M&Aにおける経営者の葛藤とその解消プロセス』白桃書房、2011。
- 池田新介『自滅する選択：先延ばしで後悔しないための新しい経済学』東洋経済新報社、2012。
- March, J. G., and H. A. Simon, Organizations, New York: John Wiley & Sons, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977.)