

第2回 次世代への引継ぎ（事業承継）

「中小企業白書2013年版」では、自己変革を遂げて躍動する中小企業の動向を分析し紹介している。本特集第2回では、「事業承継」をテーマに採り上げ、親族以外の事業承継を早くから見据え、計画的に準備を行い、円滑に事業を承継した企業の事例を見ていく。

中小企業にとって、経営者の高齢化やそれに伴う後継者難は、業績悪化や廃業に直結する問題である。

親族以外による承継に  
高まる関心

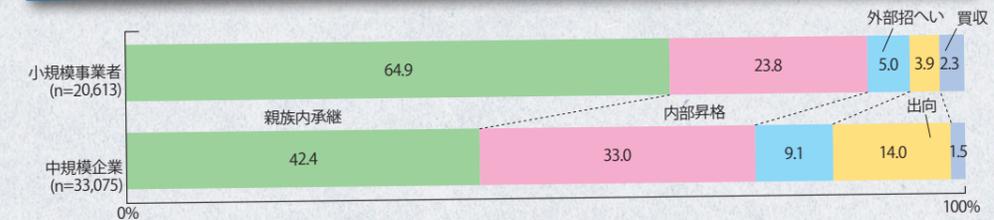
事業承継の課題の一つとして挙げられるのが後継者の選定だ。図表1は、2008年から2012年にかけて事業承継した企業における承継形態を示すものだが、中規模企業では、社外の第三者を含めた親族以外による承継（57.6%）が、親族による承継（42.4%）を上回っている。「役員・従業員の理解を得やすい」「社内の士気が高まる」などの観点から、親族以外の承継に関心が高まっていることがわかる。

事業承継の準備では  
後継者の人材育成が課題

また、事業承継を円滑に進めるためには早期から計画的に準備をしていくことが求められる。具体的にどのような準備をしているのかアンケート結果を見ると、小規模事業者・中規模企業で共に最も多い項目が「後継者の資質・能力の向上」、次いで「中規模企業では」「後継者を支える人材を育成すること」が挙げられており（図表2）、後継者と後継者を支える人材の育成が最も重要であることがうかがえる。

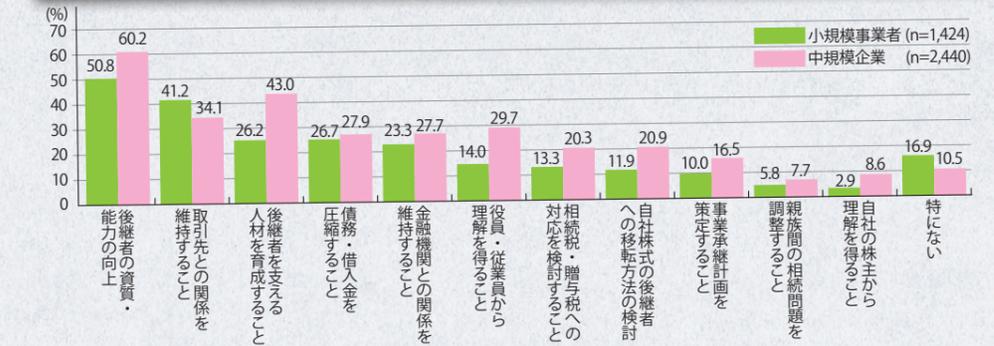
今回は、早期に事業承継の準備に取り組み、親族以外へ円滑に事業を承継した企業の成功事例を紹介する。

図表1 「規模別の現経営者の承継形態」



資料：(株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」、「企業概要データベース」再編加工  
 (注) 1. 2012年末時点のデータと2007年末時点のデータを比較し、社長が交代している企業について承継形態を集計している。  
 2. 承継形態が「創業者の再就任」、「分社化の一環」並びに「不明」の企業は除いて集計している。  
 3. ここでいう「内部昇格」とは、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することをいう。  
 4. ここでいう「外部招へい」とは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。  
 5. ここでいう「出向」とは、外部（親会社等）から当該企業に受動的に経営者が送り込まれることをいう。  
 6. ここでいう「買収」とは、合併又は買収を行った企業側の意向により経営者が就任することをいう。

図表2 「規模別の事業承継の準備として取り組んでいること」（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、(株)野村総合研究所）  
 (注) 1. 経営者の年齢が50歳以上の企業を集計している。  
 2. 小規模事業者については、常用従業員数1人以上の事業者を集計している。  
 3. 「その他」は表示していない。  
 4. 事業承継の準備として取り組んでいることには、取り組む予定にしていることを含む。

事例紹介 親族以外への事業承継を円滑に行った企業 ● スタック電子株式会社

高周波と光の伝送技術の専門メーカーとして国内外の大手企業から高い評価を得ているスタック電子株式会社では、2年前に創業者から社員への事業承継を実現した。直面するさまざまな課題を乗り越え、円滑に事業を承継した秘訣は何か、創業者である田島瑞也・相談役と渡辺勝博・代表取締役社長にお話を伺った。

創業時の熱い思いから  
社員への事業承継を宣言

創業者であり、現在、相談役の田島瑞也氏が2011年、67歳で社長職を退き、専務だった渡辺勝博社長への事業承継が行われました。

渡辺勝博社長 相談役は以前から、社員に対し「65歳で引退する」と宣言していたのですが、誰も本気にしていまませんでした。しかし2009年6月、経営戦略会議の席で正式に引退することを発表、2年後に私が承継したのです。

中小企業の場合、血縁者や親族が後継者となるケースが多いと思われませんが、田島相談役は、なぜ親族以外への承継を選ばれたのでしょうか。  
 田島瑞也相談役 それは、創業の動機



光を無線信号で変調し、光ファイバで伝送する技術のROF-Link（上）と屋外での電圧計測に用いる絶縁型プローブ（下）

が大きく関係しています。スタック電子は、脱サラをした元同僚4名でスタートした会社です。

以前勤めていた会社では、技術者同士、新製品開発の夢を喫茶店で時間を忘れて語り合っていました。ところが、企画案のりん議を何回上げても、一向に通らない。「ならば自分たちの手で！」と勢いだけで会社を飛び出し、起業しました。

「STACK」は「積み重ねる」という意味ですが、創業者4名の頭文字「STACK」にもかけています。4名の熱い思いでスタートした会社ですので、「会社とは経営者個人の物ではなく、株主や社員みんなの物」という考えが念頭にありました。私が社長になったの

スタック電子株式会社

本社：東京都昭島市武蔵野 3-9-18  
 代表者名：代表取締役社長 渡辺 勝博  
 資本金：7,000万円  
 従業員：55名  
 事業内容：高周波無線・光関連の伝送機器の開発、製造  
 創業：昭和46年（1971年）  
 ホームページ：http://stack-elec.co.jp/



「企業は人なり」と考え  
10年かけて後継者候補を育成

事業承継について、どのようなことに取り組まれたのでしょうか。

田島 「企業は人なり」と考え、早くから人材の採用と育成に力を注いできました。創業当初からいずれば社員への事業

計画的な人材育成で親族外事業承継を実現



経営管理部でのミーティング風景。社長が参加することもある。

れば責任を持つから、りん議書はあなたの判断でやりなさい。一応最後に目だけは通すから」と言っていました。

——実際に社長に就任されて、イメージとのギャップはありましたか。

**渡辺** 責任の重さが想像以上でした。自分の発言が一人歩きしてしまうので、会社がいい時も悪い時も、社長は決して口に出せない。

**田島** 経営者は、孤独なんです。だからこそ、渡辺の手足となり支えてくれる人たちが、社長と同じ「想い」になっなくてはいけないと困ります。

そこで「本丸を守る人たち」という意味合いで「TAMIAMA塾」と称し、部長等経営幹部の育成講座を行いました。彼らが、次代の後継者候補にもな



創業当時、田島相談役の自宅の一室に間借りしていた。



平成23年10月の創立40周年記念祝賀会で、田島会長(当時)から渡辺新社長へ花束贈呈。

承継をと考えていましたから、新卒を採用し、経営哲学を教え込んだ「スタッフ電子マン」を育てなければ会社の未来はないと思いました。ところが、まだ創業して数年の無名な会社ですから、誰も応募してくれないわけです。10年経ち、母校のある鹿児島まで行って、ようやく初めて高卒を1人採用できました。その後、徐々に大卒を採用できるようになり、現在は、正社員の72%が新卒採用から育った人たちです。

もちろん当初は、人材育成というよりは、事業をどう発展させるかで精一杯。本格的に、後継者の育成に取り組み始めたのも、今から10年前位ですね。

——会社の成長とともに、後継者の育成も順調に進んだのでしょうか。

**田島** いいえ、苦労しました。まず「理想の組織図を描いたわけですよ。だって私より能力が高い社員を採用しているのだから、教育してそれなりのポストに就かせれば、私の代わりがで

いわけがないと思っじゃないですか。階層別研修をしたり、専門教育を施したりいろいろ実行しました。ところが、後継者がいつまでも育ってこない。なぜか——。突き詰めて考えたのち、私は間違っていたことに気が付きました。いわゆるトップは、将来に何の保証もされない不安定な立場なんです。それに対し、社員は会社に来さえすれば立場が保証される安定した人たち、この差だと。経営者と同じ覚悟でやっても育って来ないのは、しょせん理想論だとわかりました。

**渡辺** 相談役のジレンマは、経験者ならではのものだと思います。

——多くの経営者が田島相談役と同じ悩みを抱えていると思いますが、どう解決されたのでしょうか。

**田島** 方法を変えたんです。まず「組織図」ありきではなく、まず「人」ありきで考えることにしました。私と同じ「想い」でやれそうな人をあらかじめ何名か選抜し、その人たちが組織をつくってしまおうと。結果、ものすごく無理に詰め込まれた事業組織であったり、機能が兼務で特定の人に集中したりするのですが、考えてみたら中小企業のオーナー社長というのは、ほとんどそう

りますしね。

——実際にあった出来事を題材にして「社長がその時どう考えたか」をその裏事情を含めて赤裸々に語りました。「渡辺社長は今、こういうことで悩んでいるはず。だったら自分はこうしよう」と想像する力を養えるようにと。

——渡辺社長は、後継者にとって重要な資質は何だと思われませんか。

**渡辺** 一つは、洞察力。相手の目をしっかり見て話をすれば、大抵わかるじゃないですか。もう一つは、疑問を持つたら何でも自分で確認する習慣があること。最後に、人を束ねていく際必要なのが、求心力。それには、毅然とした態度と決断力が伴わなければなりません。

**目標管理の徹底で  
全社員が心一つに**

——渡辺新体制になってから、変わったことはありますか。

**渡辺** 社長を支える組織体制が既に構築されていますから、トップが変わったからといって、会社そのものが変わることはありません。外出しても、社長の携帯電話は鳴らないですから(笑)。スイッチが切り替わるように変わつたのは、社員たちの意識でしょうか。創業者の相談役がいる間はどこかで甘えがあったのが、彼が退き、「いよいよ自分たちがやらなければ」という危機

感が強くなったのでしよう。

——その意識を行動につなげる仕組みのようなものは何かあるのでしょうか。

**渡辺** それは、目標管理を徹底してきましたから。会社の経営計画を立て、それをブレイクダウンした目標を基に、社員が目標シートを作成します。これによって、全社員が同じ方向を向いて、仕事ができると思っています。

——公庫との初めての取引は、本社がある場所に土地を購入した時だったそうですね。

**田島** 公庫さんがなければ、当社はここまでの会社になっていません。創業9年目に現在の本社に拡張しようとして、ところが時期早向とばかりに、銀行から融資が出ない。その際紹介されたのが、日本公庫(旧中小企業金融公庫)でした。その時の担当者の言葉は今でも忘れられません。「私たちの使命はあなたたちのようなこれから伸びていく会社を育て、大きくすることだよ」と。

すね。

——まさに、逆転の発想ですね。

**田島** 渡辺を含む16名を後継者候補として選抜し、後継者育成研修を行いました。東京農工大学の古川勇二先生を中心とする専門チームに、弊社用にカスタマイズして作っていただいたMOT(Management of Technology/技術経営)と呼ばれるプログラムです。

**社長を支える人材の育成で  
経営者の「想い」を次代へ承継**

——16名の後継者候補のなかから渡辺社長を選んだポイントは何でしょうか。

**田島** 彼なら経営に対する私の「想い」を共有し、次の後継者に伝えることができると思いました。

——それは、どうやって判断されたのでしょうか。

**田島** 簡単です、経営計画のPDCAに対する「切実さ」ですよ。他の社員だって、知恵も能力もある、さぼっているわけでもない。ただ、「がんばったけどダメでした」では経営は成り立たない。その意識の差を感じるわけです。

——渡辺社長は後継者に指名された時、どう思われましたか。

**渡辺** 本音を言えば、当時は逃げ出したい気分でしたよ(笑)。

しかし、相談役は公私混同を一切せ

ず、苦勞して会社をここまで大きくしてくれました。そのご恩に、報いたいと思ったのです。

ですから私の役目は、相談役が43年間守り続けてきた理念を次の後継者に引き渡すための中継ぎだと思っています。

——後継者を渡辺社長と決めてからはどうなさいましたか。

**田島** 本人には言いませんでしたが、決めたのは5年ほど前。管理会計をはじめ経営者の視点から会社全体を見ることができるよう、入社当時は技術以来24年間、営業部だった彼を、短期間で製造や総務に異動させました。

また、取引銀行との面談にも同行させ、彼に実務を見せると同時に、外部への周知を行っていったのです。

——渡辺さんに社長を譲り、会長に就任された時期は、どのようなサポートをされていたか。

**田島** 会社の代表はあくまで渡辺です。私は表に立たず、影のサポートに徹しました。会長である2年間は「何かあ

お金の貸し借り以上に、人的な信頼関係により救われました。

——最後に、事業承継を考えている経営者の方々にメッセージをお願いします。

**渡辺** 事業承継の準備には、長い時間がかかります。一つひとつの課題に対し、しっかり計画を立て、それをあきらめずに実行していくことです。

「事業承継」とは、資本や経営資源の承継だけに限りません。大切なのは、いかに経営者の「想い」が、次代に受け継がれていくかだと思います。(聞き手 ライター 黒川秀紀)

POINT 1 早い時期から、計画的に準備

POINT 2 承継後は、間接サポートに徹する

POINT 3 組織として次期社長を支える人材教育の徹底

## 企業再建・事業承継支援資金

# 企業再建・事業承継を応援します。

日本政策金融公庫 中小企業事業では、「企業再建・事業承継支援資金（企業再生貸付）」のご融資を通じて経営改善、経営再建などに取り組む方、倒産した企業や後継者不在により事業継続が困難となっている企業から事業を承継する方の支援をしています。

### ご利用いただける方

- (1) 経営改善、経営再建などに取り組む必要がある中小企業の方で、①～④のすべてに当てはまる方
  - ① 次のいずれかに当てはまること
    - イ. 一定の雇用効果が認められるなど、地域経済の産業活力維持に役立つ事業であること
    - ロ. 地域住民の生活に密着した生活関連サービスの提供事業であるなど、地域社会にとって不可欠な事業であること
    - ハ. 先進性、新規性または技術力の高い事業であり、今後の発展が見込まれる有望な事業であること
  - ② 次のいずれかに当てはまり、早急に企業再建を行う必要がある方
    - イ. 借入債務などが株式会社整理回収機構に譲渡された企業と密接な取引関係を有する方
    - ロ. 取引先の業況悪化の影響を受けるなど一定の要件に該当する方
    - ハ. 過剰債務の状況に陥っている方
    - ニ. 株式会社整理回収機構が支援決定したものであって、同社の関与の下で事業の再生を行う方
    - ホ. 中小企業再生支援協議会の関与の下で事業の再生を行う方
    - ヘ. 産業活力再生特別措置法の認定を受けた中小企業承継事業再生計画に従って事業の再生を行う方
  - ③ 相応の債務償還能力が認められ、かつ、適切な企業再建計画などが策定され、金融機関の協力が得られるなど関係者による支援体制が構築されており、自助努力により企業再建が見込まれる方
  - ④ 当公庫が融資後も継続的に企業再建に対する経営指導を行うことで、円滑な企業再建の遂行が可能となる方
- (2) 倒産した企業、経営難の状態にある企業（中小企業再生支援協議会の関与の下で事業の再生を行う企業を含む）などから事業の譲渡、株式の譲渡、合併などにより経済的または社会的に有用である事業を承継する方で、承継に際して民間金融機関の協力が得られる方
- (3) 安定的な経営権の確保により事業の継続を図る方で、次のいずれかに該当する方
  - ① 後継者不在などにより事業継続が困難となっている企業から事業の譲渡、株式の譲渡、合併などにより事業を承継する方
  - ② 株主などから自己株式および事業用資産の取得などを行う法人の方
  - ③ 事業用資産の取得などを行う後継者（個人事業主）の方で、一定の要件を満たす方<sup>(注1)</sup>
  - ④ 中小企業経営承継円滑化法の認定を受けた中小企業者の代表者の方

(※) 本資金（(3)の②～④を除く）については、挑戦支援資本強化特例制度をご利用できます。詳しくは日本公庫中小企業事業の窓口にお問い合わせください。

(注1) 一定の要件とは、前個人事業主の退任などの事由が発生してから5年以内で相続などにより分散した事業用資産の取得などを行うことなど。

(注2) 信用リスク・融資期間などに応じて所定の利率が適用されます。

(注3) 5年経過と金利見直し制度を選択できます。

### ご利用いただける資金

- (1) に当てはまる方が、企業再建計画などに従って企業の再建を行うために必要な設備資金および長期運転資金
- (2) および (3) に当てはまる方が、事業承継を行うために必要な設備資金および長期運転資金

### 融資の条件<sup>(注2, 3)</sup>

■ 融資限度額 7億2千万円

- 融資利率 (1) に当てはまる方 基準利率（上限4%）  
 なお、②への要件を満たす場合は  
 2億7千万円を限度に 特別利率③（上限4%）  
 (2) に当てはまる方 基準利率（上限4%）  
 なお、対象となる承継事業について  
 2名以上の雇用が見込まれるなどの  
 一定の要件を満たす場合は  
 2億7千万円を限度に 特別利率①（上限4%）  
 (3) に当てはまる方  
 2億7千万円を限度に 特別利率①（上限4%）

- 融資期間 (1) に当てはまる方  
 設備投資20年以内（うち据置期間2年以内）  
 運転資金15年以内（うち据置期間2年以内）  
 (2) および (3) に当てはまる方  
 設備資金15年以内（うち据置期間2年以内）  
 運転資金7年以内（うち据置期間2年以内）

### その他

■ 保証人（経営責任者の方）が必要です。

ただし、直接貸付において一定の要件を満たす場合には、経営責任者の方の個人保証を免除または猶予する制度もあります。

		保証人免除特例	保証人猶予特例
特例の内容	概要	○お借入れにあたり、一定の純資産額の維持などの特約を遵守することを条件に、経営責任者の方の個人保証が免除されます。	○お借入れにあたり、定期的な経営状況の報告など一定の特約を遵守することを条件に、経営責任者の方の個人保証が猶予されます。
	利率	○保証人免除を受けた融資については、0.3%が上乗せされます。	○保証人猶予を受けた融資については、0.1%が上乗せされます。

### 融資のお申し込み

直接貸付 日本公庫中小企業事業の窓口にお申し込みください。