

従業員への事業承継

—小企業における現実と課題—

国民生活金融公庫総合研究所 主席研究員
村上 義昭

要 旨

近年、小企業において従業員への事業承継が注目されるようになってきている。経営者に求められる能力が高度化し、子供だからといって後継者としてふさわしいとは限らなくなっていること、子供においても家業だから承継しなければならないという意識が希薄化していることが、その背景にある。

従業員に事業を承継させる予定の企業は、①後継者を能力本位で選べること、②従業員が承継すれば過去のしがらみにとらわれないこと、③従業員に対するインセンティブを与えられることから、従業員への承継を積極的に位置づけている企業が多い。

一方、承継する従業員にとって事業承継にはメリットもあるがデメリットもある。従業員へ円滑に事業を承継するには、これらのメリットを高めデメリットを克服しなければならない。具体的には、①事業承継の方針について関係者のコンセンサスを得ること、②後継者を育成すること、③承継させる経営資源を整理すること、④株式を計画的に取得させること、という四つの課題を克服する必要がある。

承継してくれる子供がいらないからやむなく従業員に承継させるのではなく、従業員への承継を積極的に利用する発想が求められる。

従来、小企業の事業承継といえば親族、とりわけ男の子供への承継が主流であった。個人資産が経営に組み込まれていることが多く、個人資産と事業とを同時に承継させる必要性が大きかったからだ。

しかし、近年は経営者に求められる能力が高度化しており、子供だからといって後継者としてふさわしいとは限らなくなっている。また子供にお

いても、家業だから承継しなければならないという意識は希薄化している¹。こうしたことを背景に、従業員への事業承継が次第に注目されるようになってきた。

では、従業員へ事業を承継させる企業とはどのような企業なのだろうか。そしてそれらの企業は、承継させるに当たってどのような課題に直面するのだろうか。

¹ ニッセイ基礎研究所(2004)「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」では、親が事業を行っている就業者に対して、親の事業の承継意志を尋ねている。それによると、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」と考えている割合は49.5%にのぼる。

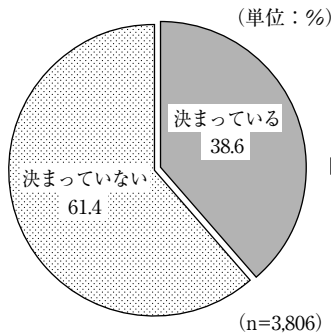
<調査要領>

○アンケート調査 (小企業の事業承継問題に関する調査)

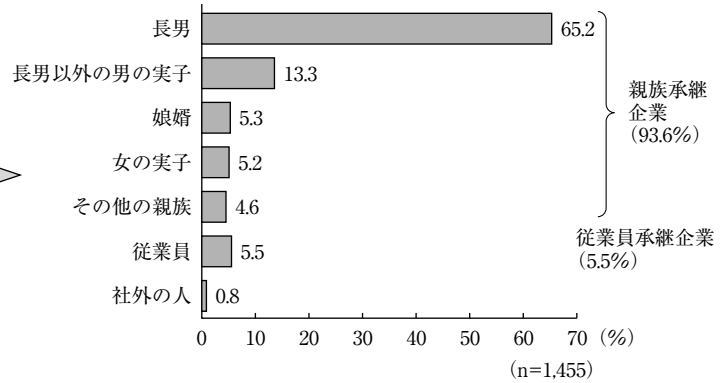
- ・調査時点：2007年8月
- ・調査対象：国民生活金融公庫の融資先企業のうち、業歴が5年以上で経営者の年齢が50歳以上の企業 10,352社
- ・調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
- ・回収数：3,819件 (回収率36.9%)

(注) 後継者が決まっている企業について、次のとおり「親族承継企業」と「従業員承継企業」に分類した。

後継者の決定状況



経営者と後継者との関係



○聞き取り調査

- ・従業員による承継が完了した企業：12社
- ・従業員への承継を予定している企業：5社 (上記アンケート調査の回答企業)
- ・その他：2社

本稿では従業員への事業承継の現実と課題をみていく。

1 従業員に承継させる企業の特徴

従業員に事業を承継させる予定の企業 (以下、「従業員承継企業」とはどのような企業なのだろうか。後継者が決定している企業のうち後継予定者が親族である企業 (同「親族承継企業」と比較しながら、従業員承継企業の特徴をみていこう (調査要領参照)。

第1に指摘できるのは、従業員承継企業は事業に家業的色彩が薄いことである。

まず業歴をみると、従業員承継企業は相対的に業歴が短い企業の割合が高い (図-1)。このた

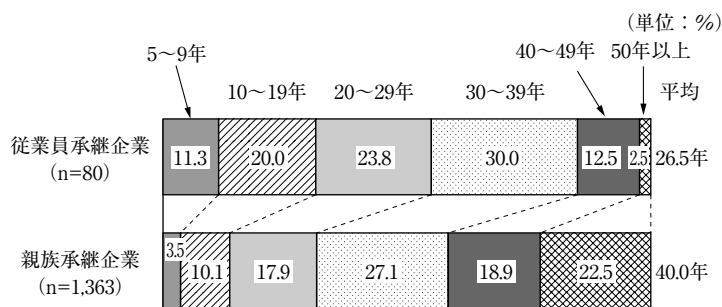
め、業歴が長い老舗企業のような家業意識はあまり醸成されていないものと思われる。

また家族従業員の数をみると、親族承継企業では81.1%の企業に家族従業員がおり平均は1.8人であるのに対して、従業員承継企業では42.5%、平均は0.6人にすぎない (図-2)。

さらに、企業形態が法人企業である割合は従業員承継企業では90.0%にのぼり、ほとんどの企業で家計と企業の勘定が分離されている (図-3)。さらに、親族承継企業では主な事業所を個人名義で所有している割合が62.5%にのぼるのに対して、従業員承継企業では35.6%にすぎず、逆に借用が46.6%に達している (図-4)。同様に、事業所が自宅と兼用である割合も従業員承継企業では相対的に低い (図-5)。

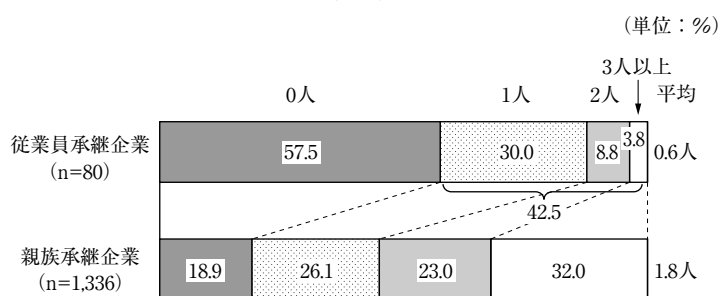
従業員への事業承継
—小企業における現実と課題—

図一 業歴

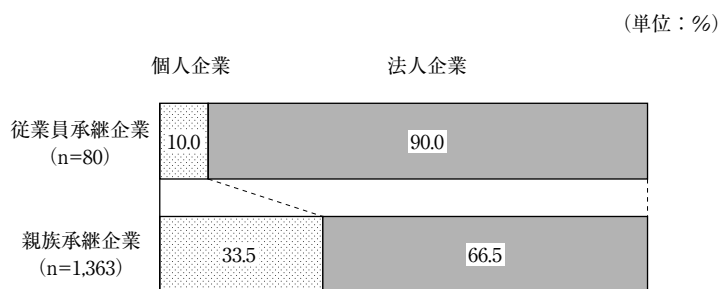


資料：国民生活金融公庫総合研究所「小企業の事業承継問題に関する調査」
(以下同じ)

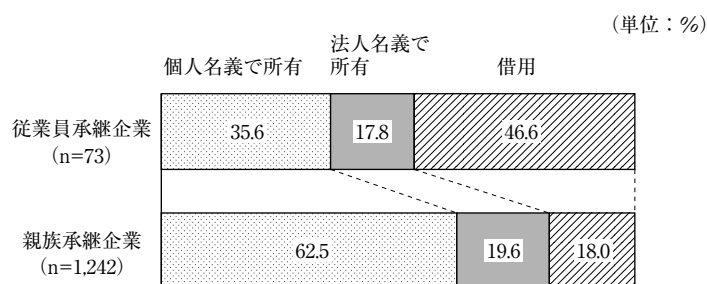
図二 家族従業員の数



図三 企業形態

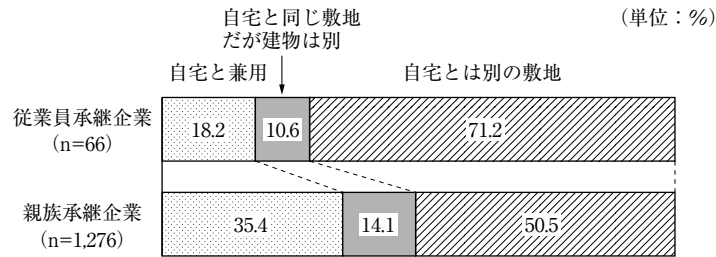


図四 主な事業所の所有状況

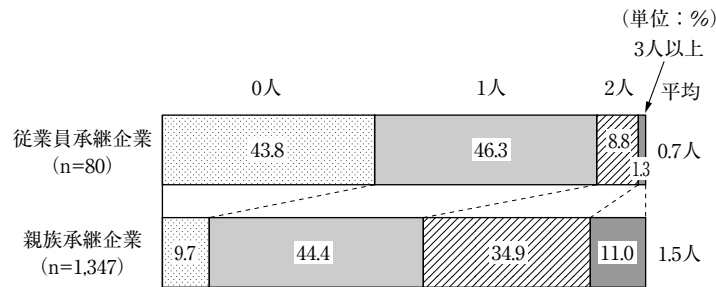


(注)「個人名義で所有」は土地、または建物の少なくとも一方を経営者または経営者の家族が所有していることを意味する。

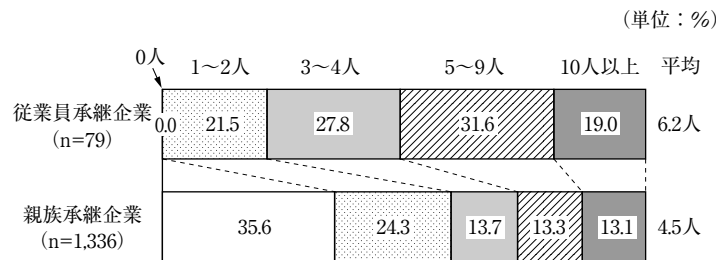
図一 5 主な事業所と自宅との兼用状況



図一 6 男の子供の数



図一 7 常勤役員・正社員の数 (家族従業員を除く)



このように、従業員承継企業には経営に親族が関与する割合が小さく、家業的な色彩が薄い。その結果、後継者の選択肢を親族以外にも広げやすいのである。

第2は、男の子供が少ない半面、従業員数は相対的に多いことである。

経営者に男の子供が何人いるのかをみると、「0人」である割合は、親族承継企業では9.7%にすぎないのに対して、従業員承継企業は43.8%にのぼる(図-6)。従業員承継企業は男の子供が明らかに少ない。一方で家族従業員を除く常勤役員・正社員

の数、従業員承継企業のほうが多い(図-7)。つまり従業員承継企業は、男の子供に承継させるという選択肢が乏しい半面、従業員が相対的に多いことから後継候補者を確保できる可能性はその分だけ高いのである。

第3は事業内容である。従業員承継企業は専門的な技術やセンス、知識・ノウハウなど、属人的なスキルに依拠した事業であることが多い。このため事業を引き継ぐにはこれらのスキルを身につけていなければならない。たんに子供だからといって簡単に引き継げる事業ではない。

従業員への事業承継
—小企業における現実と課題—

表 業種構成比

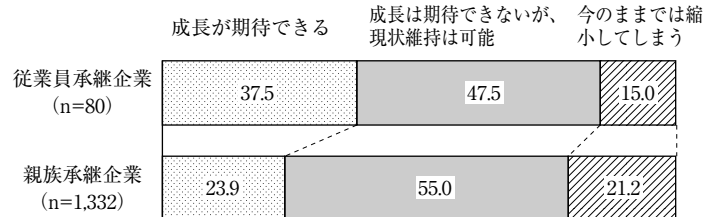
(単位：%)

業種	従業員承継企業 (n=80)	親族承継企業 (n=1,360)
建設業	27.5	22.4
製造業	13.8	16.7
運輸業	1.3	2.9
卸売業	12.5	13.0
小売業	15.0	21.5
飲食店・宿泊業	2.5	6.2
個人向けサービス業	5.0	8.4
事業所向けサービス業	22.5	4.9
その他	0.0	3.9
合計	100.0	100.0

(注)「個人向けサービス業」には「医療、福祉」、「教育、学習支援業」を含む。また「事業所向けサービス業」には「情報通信業」を含む。

図-8 今後10年間の事業の将来性（自己評価）

(単位：%)



実際に業種構成をみると、従業員承継企業はソフトウェア業や建築設計業、デザイン業などといった事業所向けサービス業の割合が22.5%と、親族承継企業（4.9%）を大幅に上回っている（表）。これらの業種では、事業を行ううえで個人の能力が大きなウエートを占めている。従業員は同じ企業で能力を身につけてきたことから、事業を承継しやすいものと思われる。

第4は、経営者が事業の将来性を高く評価していることである。今後10年間について「成長が期待できる」と自己評価している割合は、従業員承継企業では37.5%と、親族承継企業の23.9%を上回っている（図-8）。成長が期待できるからこ

そ、経営者は廃業を選ぶのではなく従業員に承継させたいと考え、従業員も事業を承継してもよいと考えるのである。

なお、主たる事業所を借用している企業が多いことや事業所向けサービス業の構成比が高いことを反映して、従業員承継企業は人口規模の大きな都市に立地する割合が高い（図-9）。

2 従業員へ承継させる理由

では、従業員承継企業はなぜ従業員に事業を承継させようとしているのだろうか。

従業員承継企業の経営者には男の子供の数が少

図-9 立地する都市の人口規模

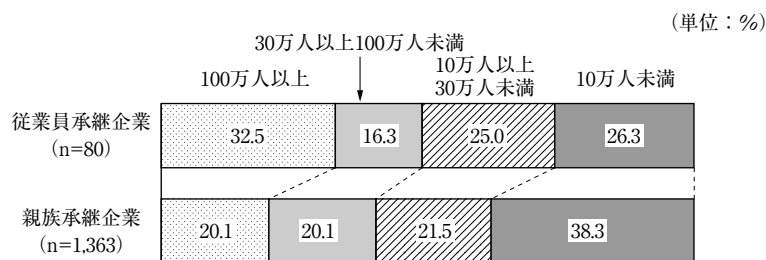
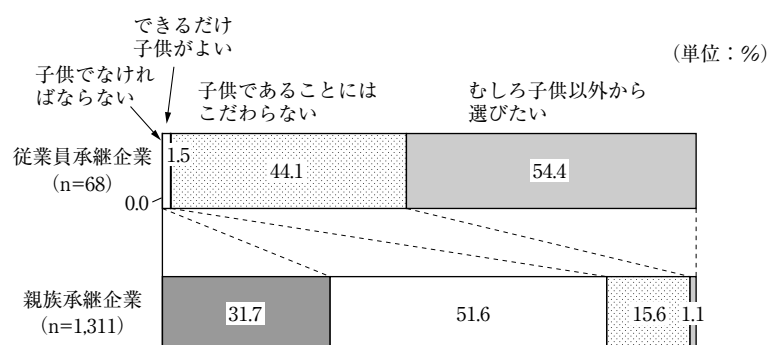


図-10 後継者に関する意識



ないことからも分かるように、たんに子供がい
ないから、あるいは子供がいても承継を承諾しない
から、次善の策としてやむなく従業員に白羽の矢
を立てたというケースも少なくない。しかし、後
継者に関する意識をみると、従業員承継企業の
54.4%は後継者を「むしろ子供以外から選びたい」
と考えており、「子供であることにはこだわらな
い」の44.1%を上回っている（図-10）。

従業員承継企業の多くは、やむをえず従業員に
承継させようとしているのではなく、従業員への
承継を積極的に位置づけているといえそうだ。そ
れは、事業を譲渡する経営者は、従業員への承継
に次のような意義をみだしているからである。

(1) 能力本位で選ぶことができる

一つは後継者を能力本位で選べることである。

バブル経済の崩壊後、企業を取り巻く経営環境
は大きく変化した。グローバル化や規制緩和の進
展、情報通信技術を中心とする技術革新、消費
者ニーズの多様化など、さまざまな環境変化が生
じている。企業は環境変化に対応する必要性に迫
られており、中小企業の経営者に求められる能力
は高まっている。子供がこれらの能力を十分に備
えていれば問題はない。だが子供だからといって、
必ずしもそうした能力を備えているとは限らな
い。先にみたように、専門性の高い技術やセンス、
知識・ノウハウなど、個人のスキルに依拠した事
業の場合はなおさらだ。

次のA社のように、承継者の選択肢を従業員
にまで広げれば、よりふさわしい後継者を選ぶ
ことができる。

<事例-1> A社

(従業員への承継を予定している企業)

所在：兵庫県神戸市
事業内容：冷熱機器の設計、施工、メンテナンス
経営者の年齢：63歳
後継予定者の年齢：36歳
従業員数：7人

A社の主力製品は、食品メーカーや鉄鋼メーカーのプラントで利用される産業用冷熱機器である。工場ごとに設置する環境が異なるため、設計の段階から受注し、施工後のメンテナンスまで請け負っている。最近では小口の仕事にも大手冷熱機器メーカーが参入し、競争が激しくなってきた。このためA社は、緊急時に即座に対応するなど、メンテナンスに力を入れて経営の差別化を図ろうとしている。

経営者には息子(29歳)がいる。一時期は後継者として考えA社に入社させたが、技術を習得するペースが遅く、取引先の技術者の相談に対応するのは難しいだろうと判断した。そこで目を付けたのは、12年前にA社に入社し、施工管理とメンテナンスを担当している、36歳の従業員である。技術的なセンスがあることから、6年前に後継者として指名した。不足している営業力を高めるために、経営者とともに取引先を訪問させたりクレームに対応させたりしている。5年後の承継を目指している。

(2) 過去のしがらみが少ない

二つめは、従業員が承継すれば過去のしがらみにとらわれずに事業に取り組めることである。

環境変化に対応するには経営を大きく変えなければならない。しかし多くの場合、過去のしがらみが障壁となる。例えば、自社製品の販路を代理店からネット通販に切り替えようとしても、既存の代理店との取引はなかなか打ち切ることはいできない。

ところが前経営者と血縁関係のない従業員が承継する場合、過去のしがらみを断ち切りやすい。次のB社は、従業員から選んだ後継者にこのような役割を期待している。

<事例-2> B社

(従業員への承継が完了した企業)

所在：東京都
事業内容：建築設備設計
前経営者の年齢：63歳
現経営者の年齢：45歳(2006年承継)
従業員数：34人

B社は、給排水設備や電気設備などの建築設備を専門とする設計事務所である。意匠設計を行う設計事務所から受注することが多い。

前経営者のHさんは5年前に社長の定年を62歳、役員の前定年を60歳とする内規を定めた。当時Hさんは58歳だったので、内規を定めることで4年後には新たな社長を選ぶことを社内にアナウンスしようとしたのだ。

Hさんが社長の交代を決意したのは、建築業界が大きな変化の時代を迎えているからである。設計に対する品質責任が今まで以上に問われるようになったり、業界に染みついた談合体質を改めなければならなくなったりしている。古い体質から脱するためには、世代が離れた社長へ交代する必要があると考えたのである。

予定通りHさんは62歳で社長を降り、新たに従業員からNさん(45歳)を社長に選任した。受注先のなかにはいまだに談合体質から脱しきれないところがあるが、NさんはHさんの期待通り、次第にそれらの受注先を整理しつつある。

(3) 従業員に対するインセンティブ

三つめは、経営者になる可能性をつくることで従業員へインセンティブを与えられることである。

一般的に同族企業では、従業員はどんなに頑張っても経営者にはなれない。従来は、このことが従業員の独立開業を促していた側面があった。しかし従業員へ事業を承継させるとなれば、従業員にとって新たな選択肢が生まれ、将来の承継を目指して仕事に励むインセンティブとなりうる。

先のB社のように、従業員への承継を事前に社内へアナウンスするのは、このような効果が期待できるからでもある。

3 従業員にとってのメリット、デメリット

以上の三つは、事業を譲渡する経営者にとってのメリットであるといえる。しかし譲渡する経営者にメリットがあったとしても、承継する従業員にメリットがなければ、従業員への承継は成立しない。

そこで次に、承継する従業員にとって事業承継にはどのようなメリット、デメリットがあるかをみていこう。メリットがデメリットを上回れば、従業員は承継を決断しやすくなる。

(1) メリット

① 経営資源の基盤が整っている

従業員にとって事業を承継する最大のメリットは、すでに基盤が整っている経営資源を引き継ぐことである。独立開業する場合には、さまざまな経営資源を新たに調達しなければならないが、事業承継ではその必要はない。

例えば、工場や店舗、機械などの固定資産である。東京・渋谷に35坪の店舗を構えるスノーボードショップを引き継いだケース（後掲事例-8）や、高価なマシニングセンターを4台保有するプレス金型製造会社を引き継いだケース（同7）などでは、価値のある固定資産を承継できたことをメリットとして指摘する声があった。

しかし、固定資産よりも価値がある経営資源は

人材や信用である。独立開業した場合、経営基盤が固まっていない時期に人材を確保するのは容易ではない。取引先や金融機関などからの信用も、実績を重ねなければ得られない。つまり、時間をかけなければ入手できない経営資源である。これらの経営資源を引き継ぐことが、従業員にとっては大きなメリットになる。

なかでも、取引先を引き継ぐことで、仕事の量を確保できるだけでなく、独立開業ではできない大きな仕事、面白い仕事などといった、仕事の質も確保できる。この点が事業承継の最大のメリットだと指摘する後継者は少なくなかった。

<事例-3>C社

（従業員への承継が完了した企業）

所在：東京都

事業内容：アニメーション制作

前経営者の年齢：71歳

現経営者の年齢：43歳（2003年承継）

従業員数：7人

C社はテレビ番組のタイトルアニメーションや携帯電話の動画コンテンツなどを制作する企業である。C社がテレビ局などから一括で請け負い、フリーのアニメーターなどを利用しながら完成させている。また、C社が企画を大手ビデオ制作会社に持ち込んで作品を制作するケースもある。

前経営者のIさんには二人の息子がいたが、いずれも自分の道を歩んでおり、今さら息子に承継させるつもりはなかった。そもそもアニメーションの制作は現場を熟知していないと経営できない。そこで従業員全員に声をかけ、承継希望者を募った。だれも希望しないのなら廃業するつもりだったという。このときに手を挙げたのが、現経営者のHさんである。当時は演出を手がけるなど、チーフとしてC社の制作現場を任されていた。

専門学校を卒業してこの業界に入ったときには、

Hさんは独立することを目指していた。しかし、独立しても下請けの仕事しか受けられないだろう。たとえ事業として成り立ったとしても、アニメーターとしては面白い仕事とはいえない。クリエイティブな仕事をするには、下請け企業として独立するよりも、スタッフを抱えテレビ局などのクライアントを確保しているC社を承継した方がよい。そう考えてHさんは後継者として名乗りを上げたのだ。

デジタル化の進展によって受注単価が低下するなど、業界を取り巻く環境は厳しい。しかし、Hさんは自分が手がけた作品が評価されることに喜びを感じている。

② 経営に関するアドバイスが得られる

後継者にとってもう一つのメリットは、前経営者から経営に関するアドバイスが得られることである。

事業を承継したばかりの時期は、経営者としての判断に自信をもてないことが多い。そうしたときに前経営者からアドバイスを得られることができれば心強い。

<事例-4>D社

(従業員への承継が完了した企業)

所在：東京都
事業内容：建築設計
前経営者の年齢：60歳（複代表）
現経営者の年齢：40歳（2003年複代表に就任）
従業員数：4人

D社は景観設計を得意とする設計事務所である。複代表制をとっており、創業者のFさん（60歳）と後継者のMさん（40歳、女性）がともに代表者になっている。ただしFさんは一級建築士としてD社の仕事に関与しているが、経営にはタッチしておらず、経営の大半はMさんに

任せている。

Fさんには建築学科で学ぶ息子がいるものの、D社は従業員と一緒にやってきた会社なので息子に承継させるつもりはなかった。代わりに後継者として目をつけたのがMさんだった。一級建築士であることに加えて、施主と一緒にプロジェクトをコーディネートする才能に長けていたからだ。そこで、経理などマネジメントの仕事を経験させたり、さまざまな会合に出席させてMさんが人脈を築けるようにさせたりした。そしてFさんが55歳になったのを機に、Mさんを複代表に就任させた。本来ならばFさんは代表の座を降りてもよいと考えていたが、民間金融機関からの借入金に対する個人保証を継続する必要があったことから代表者にとどまった。

Mさんは経営者としての訓練をしてきたとはいえ、経営判断に迷うときもある。そのようなときには、Fさんならばどう判断するかを考え、自分なりの判断と比較して、決断することになっている。それでも決断しきれないときには、Fさんにアドバイスを求めている。実際にアドバイスを求めることはそれほど多くはないが、Fさんについても相談できることが心強いという。

Fさんは現在、週に何回か大学で教鞭を執っている。Mさんが経営者としてある程度自立できるようになったら、大学の仕事にウエートを移していくつもりである。

(2) デメリット

承継する従業員にとっては以上のようなメリットがある一方で、次のとおりデメリットもある。

① 不要な経営資源も引き継ぐ

第1は不要な経営資源も引き継ぐおそれがあることだ。

既存の経営資源を引き継げることはメリットではあるが、必要な経営資源だけを選別することは

できず、不要な経営資源も引き継がなければならぬこともある。バブル期に取得した不動産などがその典型である。

<事例-5> E社

(従業員への承継が完了した企業)

所在：新潟県新潟市
 事業内容：管工事業
 前経営者の年齢：54歳で逝去（2002年）
 現経営者の年齢：39歳（2002年承継）
 従業員数：8人

管工事業を営むE社では、前経営者が54歳で急逝し、親方として現場を任されていた従業員のSさん（39歳）が前経営者の意向を受けて事業を承継した。

その際に問題になったのは、倉庫とその敷地の処分である。前経営者が6,000万円で購入したものの、不動産価格の下落によって半分以下に減価していた。E社の借金を整理するために売却しようとしたが、なかなか処分できなかった。そのため、やむなくSさんが個人的に銀行から資金を借り入れて物件を買い取るかたちにして、借入名義をE社からSさん個人に変更した。「所有しなくても借用すればすむ倉庫も引き継がざるを得ず、資金的には非効率だ」とSさんは指摘する。

E社のように前経営者の急逝によって承継した場合は、承継に向けた準備が不十分であることから、不要な経営資源も引き継がざるを得ないことが多い。

② ほかの従業員との関係が難しくなる

第2は承継者とそれ以外の従業員との関係である。

子供が承継する場合は承継の正統性が存在する。子供が承継するのは当然のことだと一般的には思

われているからだ。しかし従業員による承継はそうではない。このため、かつては同僚として接していた従業員をいかに管理するのか、頭を悩ませる後継者は少なくない。従業員の社歴が後継者よりも長ければなおさらである。なかには後輩が後継者に選ばれたことで、不満を抱いたり退職したりすることもある。

例えば次の事例のように、複数の従業員が後継者の座を競い、選ばれなかった者が退職するケースは珍しくない。後継者の候補となるくらいの能力がある人材が退職することは、人材の層があまり厚くない小企業にとっては痛手である。

<事例-6> F社

(従業員への承継が完了した企業)

所在：東京都
 事業内容：商業店舗の企画、設計、施工
 前経営者の年齢：58歳
 現経営者の年齢：39歳（2005年承継）
 従業員数：18人

F社は、商業施設の企画から施工まで手がけている。クライアントはケータイショップや駅売店など、多店舗展開する企業が多い。

前経営者は54歳のときに、従業員二人を役員に登用した。二人を競わせて後継者を選ぼうとしたのである。一人は営業担当のXさん、もう一人は企画・デザインを担当するYさんである。年齢が同じで、それぞれの担当分野でF社を引っ張ってきた。

2年にわたる役員としての仕事ぶりなどを評価され、結果的に後継者に選ばれたのはYさんである。前経営者は選ばれなかったXさんに対して、Yさんをサポートするように依頼したものの、Xさんは退職してしまった。YさんはXさんの能力を高く評価していただけに、退職は経営にマイナスだった。Yさんはその穴を埋めるた

めに、若い人材を積極的に採用し育成に力を入れている。

③ 株式取得の負担が重い

第3は株式を取得する際の負担が重いことである。

親族が事業を承継する場合は、相続などによって個人資産の承継も同時に行われることが多いため、株式の取得コストが大きな負担となることはあまりない。しかし従業員が事業を承継する場合は、時価で株式を取得しなければならず負担が重くなる。とくに株式会社は、2006年までは最低資本金が1,000万円と定められていたことから、現在事業承継の時期に差しかかっている株式会社ほとんどが、1,000万円以上の資本金である。額面で取得するとしても、従業員の負担は決して軽くない。含み資産を保有していたり業績が好調な企業の場合、時価が額面よりも高くなるので、負担はいっそう重くなる。

実際に、従業員への承継を完了した企業12社への聞き取り調査では、承継者が過半数の株式を取得している企業は2社にすぎず、半数に満たない株式を取得している企業は6社、株式をまったく取得していなかった企業は4社であった。

4 従業員への承継を円滑に進めるには

以上のように、後継者である従業員にとって、事業承継にはメリットとデメリットがある。したがって、これらのメリットを高めデメリットを克服することが、従業員への事業承継には重要である。

そこで最後に、従業員への事業承継を円滑に進めるために克服すべき課題をみていこう。

(1) 関係者のコンセンサスを得る

そもそも事業を承継させるのかどうか、承継させるとすれば誰に承継させるのかといった方針を

固めたら、経営者はそれを関係者に明確に示して、コンセンサスを取り付ける必要がある。方針を明確にしないまま経営者が急逝すると、混乱が生じがちである。極端な場合、次の事例のように事業承継が行われず廃業に至ることもある。

自動車修理工場を営むG社（大阪府）に15年間勤務していたKさん（36歳）は、最後は専務として取引先との交渉に当たるなど、病気の経営者に代わって経営を一任されていた。経営者には子供がいなかったため、いずれは自分が事業を承継するものと考え、1,000万円近くの自己資金をこつこつと蓄えて準備をしていた。

しかし、経営者が事業承継について意向を明確にしないまま急逝したため、その妻は従業員を解雇して廃業することを決意した。G社は大口の取引先を確保しており、業績は良好だったので、Kさんは工場を買い取って事業を承継することを経営者の妻に提案したが断られた。やむなくKさんは独立開業することにし、別の工場を借り設備も新たに購入した。また、懇意にしていた取引先には事情を説明して取引を継続してもらおう約束を取り付けた。

こうしてKさんはなんとか独立開業を果たしたものの、G社に勤務していた従業員を全員は引き継ぐことができず、数人いた高齢の従業員は失業を余儀なくされた。

経営者の意向を明確にすべき相手は親族だけではない。主要な取引先にも説明する必要がある。取引先にとっては、後継者が決まっておらずいつまで営業を続けられるのか分からないような企業との取引は不安に感じるからである。このため、従業員への承継が決まるとすぐに、大口取引先を回って後継者を紹介した企業もある。

従業員に対して意向を明確にし、コンセンサスを得ることも重要である。先のB社の場合、現経営者を抜擢するに当たって古参の役員からは若

すぎると異論もあった。またF社のように、選ばれなかった従業員が辞めるケースも少なくない。このように、社内で意見が分かれたり、承継者に選ばれなかった従業員が不満を抱えたりすると、経営に支障が生じるおそれがある。

次の事例では、前経営者があらかじめ社内調整を行っている。

<事例-7>H社

(従業員への承継が完了した企業)

所在：埼玉県川口市
 事業内容：プレス金型製造
 前経営者の年齢：59歳で逝去（2006年）
 現経営者の年齢：43歳（2005年承継）
 従業員数：3人

H社は一部上場企業からプレス金型の製造を請け負っている。短納期がセールスポイントである。一つの金型は6パーツがセットになっており、1日で3パーツを3人が3台のマシニングセンターを用いて加工し、2日で仕上げている。

前経営者は2005年に病気であることが判明した。子供がいなかったこともあり、3人いた従業員のなかから後継者としてTさんに白羽の矢を立てた。Tさんは最年長ではないが社歴が最も長く、前経営者の代わりに取引先との対応などを任されていた。このためTさんが承継者に選ばれるのは不自然なことではなかった。しかしH社がセールスポイントを発揮するには、残る2人の協力が不可欠だ。そう考えた前経営者は3人の前で、自分が病気であること、Tさんへの承継を考えていることを説明し、残る2人の従業員から協力する約束を取り付けた。

もともとTさんに人望があったことに加え、休日返上で事務の仕事をこなすなど経営者としても努力していることから、前経営者が逝去した後も従業員の協力を得られ、経営は順調である。

(2) 後継者を育成する

後継者を能力本位で選ぶことができるとはいっても、一般的に小企業は従業員の層が薄く、承継できる人材には限りがある。したがって、親族への承継と同様、後継者である従業員を日ごろから育成する必要がある。

このとき重要なのは、後継者に権限をある程度委譲することである。権限と責任を持つことで、経営者としての意思決定が下せるからだ。実際に、見積書の作成や仕入先との交渉などを後継者に一任しているようなケースは珍しくない。完全に承継させる前にいったん役員に就任させ、権限を有していることを明らかにして取引先などとの交渉に当たらせるようなケースもある。

また人脈も重要である。このため、経営者の持つ人脈を引き継がせようとしたり、後継者が自らの人脈を築く機会を与えたりしている経営者は多くみうけられた。

先のD社のように、承継後に前経営者からアドバイスを受けられることも、後継者にとっては心強い。ただし、前経営者が後継者の経営にいつまでも口出しすると後継者はなかなか自立できないし、経営に独自性を打ち出せなくなるおそれもある。前経営者はアドバイスをやめるタイミングも考えなければならないだろう。

(3) 承継させる経営資源を整理する

上で述べたように、既存の経営資源を承継できることはメリットだが、不要なものまで引き継ぐというデメリットもある。親族が承継する場合は個人資産も同時に引き継ぐことができるので、こうしたデメリットがあったとしても相殺されるだろう。しかし、従業員が承継するのは純粋に事業だけである。引き継ぐ経営資源のデメリットがメリットを上回れば、従業員は事業承継を拒むはずだ。したがって、承継させる経営資源をある程度

整理することも必要である。

<事例-8> I社

(従業員への承継が完了した企業)

所在：東京都

事業内容：カジュアルウエア小売り

前経営者の年齢：60歳

現経営者の年齢：43歳 (2005年承継)

従業者数：11人

I社はもともとはスケートボードやスノーボードを中心とするスポーツ用品店であった。現経営者のOさんが入社した1992年当時は、スノーボード市場が急拡大し、I社は大きく成長した。1990年代半ばの最盛期には4店舗を営業し、アルバイト(70人前後)を含めて従業員は100人近くを数えた。しかしブームの終焉とともに市場は縮小し、2003年ころからI社の業績は不振に陥った。

前経営者は、仕入れ担当者として実績をあげていたOさんにI社の再建を託すことにした。しかし経営不振の企業をそのまま引き継ぐのはOさんにとって重荷である。そこで前経営者は採算のよくない2店舗を閉鎖した。さらに、自社所有の1店舗は売却して売場面積の小さな現店舗へ移転し、借入金を大幅に圧縮した。このように企業を身軽にしたうえでOさんに承継させた。

I社を承継したOさんは商品構成を見直し、主力商品をスノーボード関連商品からカジュアルウエアにシフトさせた。これが現店舗の立地にフィットして、売上規模は大幅に縮小したものの2,500万円程度の利益を計上できるようになっている。

(4) 株式を計画的に取得させる

株式の取得も円滑な事業承継には重要である。本来ならば、後継者が株式の過半数を保有し、経

営の実権を握ることが望ましい。

もちろん、後継者は経営に専念し企業を所有しないという選択肢もある。ただしその場合は、後継者の立場は不安定である。前経営者の親族などの株主から経営に対して過剰な介入を受けても、拒絶できないおそれもある。

従業員が一括で株式を買い取るのは容易ではないことから、計画的に取得する必要がある。聞き取り調査でも、後継者の持ち分はまだ半数に達してはいないものの、分割で買い取っているケースは少なくなかった。承継前の企業のなかには、欠損を計上して株式の時価が低下したときに後継候補者に5%くらいずつ株式を贈与し、後継候補者の負担を抑えようとしているケースもみうけられた。

従業員への事業承継を円滑に行うには、以上四つの課題を克服する必要がある。従業員への事業承継で最も不幸なケースは、それが不十分なままに経営者が急逝してしまうことだ。事業承継が可能であるにもかかわらず廃業したG社はその典型である。また承継はしたものの、E社のように不要な経営資源を引き継がざるを得なかったケースもある。従業員承継のデメリットが強調される結果となってしまったのだ。

逆に望ましいのは、適性のある承継者を選んだり、過去のしがらみなどを断ち切ったりできるといった、従業員承継のメリットを引き出すことだ。従業員への承継をきっかけに談合体質からの脱却を目指しているB社や、不採算店の整理など経営のリストラを果たしたI社などが典型的なケースである。

承継してくれる子供がいないからやむなく従業員に承継させるのではなく、従業員への承継を積極的に利用する発想が求められる。