

事業承継を契機とした小企業の経営革新

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

村上 義昭

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員（現・新宿支店国民生活事業融資第四課長）

古 泉 宏

要 旨

一般的に、経営者は高齢になると意欲や能力、行動力が衰える。その結果、企業の活力は低下し、業績が悪化しがちである。そうした傾向はとくに小企業で顕著に表れる。小企業では人的資源に占める経営者のウエートが大きいことから、経営者自身の能力などが企業の業績に直結しやすいからだ。したがって、小企業が業績を改善するには、事業承継による若返りが欠かせない。ただし、たんに経営者が若くなるだけではなく、後継者が事業を承継後に経営を変えたり新しい事業にチャレンジしたりすること、すなわち経営革新に取り組むことが重要である。

アンケートによると、小企業では事業を承継した後継者の9割近くが経営革新に取り組んでいる。経営革新への取り組みの有無を左右する要因は、事業承継直前の業績や後継者の年齢、他社での勤務経験の有無、先代経営者の承継後の経営への関与状況などである。

経営革新の内容として多いのは、新たな顧客層の開拓や取引先の選別、新商品の開発である。いずれも、後継者が主体となって実行しているケースが多く見受けられた。組織や体制を大きく変えなくても経営者が単独で事業内容を変えられることは、小企業ならではのメリットであるといえる。

経営革新に取り組むうえで課題となるのは、資金調達や取引先の確保、従業員の理解を得ることなどである。これらを克服するには、後継者が率先して行動したり従業員のモチベーションを高めたりすることが有効だ。

不況が続くなか、業績が低迷する小企業を引き継がざるをえなかった後継者は少なくない。それでも、後継者が、発想力や行動力を発揮し、柔軟に事業内容や経営体制を変えていくことによって、業績を改善することは可能である。

ただ、経営環境が厳しい時代に事業を引き継ぐにあたっては、後継者にも相当な覚悟が求められる。事業承継を契機とした経営革新への第一歩は、後継者自身の意識改革にある。

1 はじめに

ここ数年、中小企業の事業承継への関心が高まっている。経営者の高齢化に伴って、近い将来に事業承継を控えている企業が増加しているからだ。こうした構造的な要因に加え、2008年度に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が施行されたことも事業承継への関心の高まりに一役買っている。実際に、同法に関する解説書やセミナーなどが数多く見受けられる。

同法の施行をきっかけに関心が高まったのは、主として資産・負債の承継にかかわることである。同法は遺留分に関する民法の特例、相続税等の納税猶予制度の創設、事業承継時における金融支援の拡充を内容としているからだ。

しかし、事業承継とは、たんに企業の所有権を後継者に移転することだけではない。その目的は、経営者の世代を超えて企業の維持・発展を図ることにある¹。だとすれば、後継者が承継後に経営を見直し、ときには経営を大きく変えることが重要である。

そこで当研究所では、事業承継を契機とした経営革新に関する実態調査を行った。調査要領は表－1のとおりである。本稿では、同調査をもとに、小企業（従業員19人以下の企業）において承継後に経営革新に取り組んでいる後継者にスポットをあてて、その取組状況や課題、成功のポイントなどについて分析する。

2 問題意識

バブル経済の崩壊以降、グローバル化やデフレ

表－1 調査要領

①アンケート調査

名 称	中小企業の事業承継に関するアンケート
調査時点	2009年7月
調査対象	日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業）の融資先24,569社
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、回答は無記名
回 収 数	9,397社（回収率38.2%）

②事例調査

2007年4月から2010年1月にかけて、アンケート回答企業を含め、76社にヒアリングを行った。

の進行、規制緩和、公共投資の縮減など、企業経営をとりまく外部環境は大きく変化した。その結果、中小企業、とくに規模の小さな企業においては、業況が長期にわたって低迷している。

しかし、業況が低迷する要因は外部環境以外にも存在する。それは経営者の高齢化である。一般的に、経営者は高齢になると意欲や能力、行動力などが衰え、企業の活力は低下するからだ。

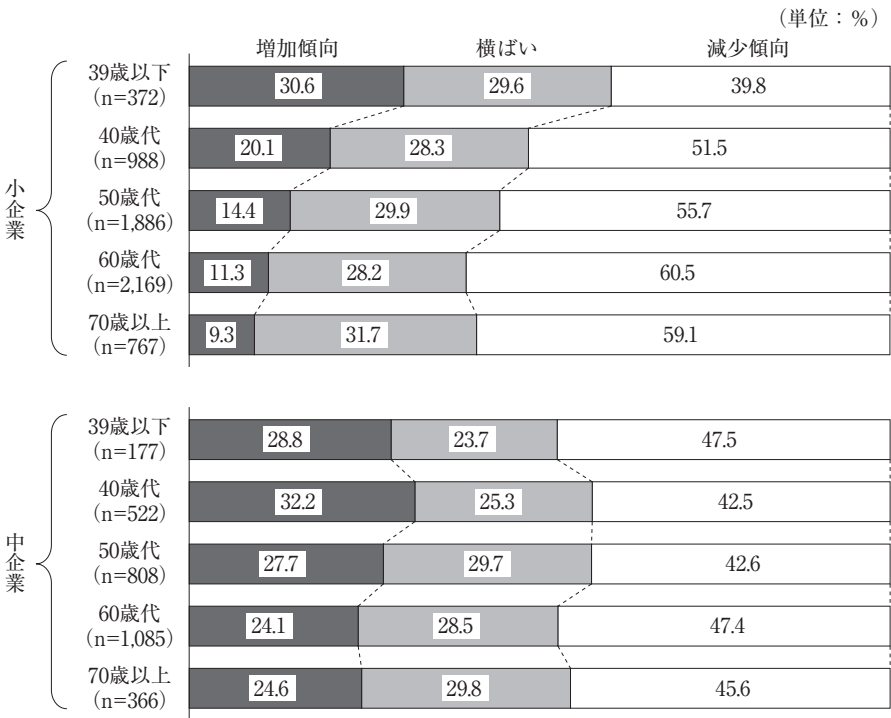
経営者の年齢別に最近5年間の売り上げの変化をみると、中企業（従業員20人以上の企業）では、経営者の年齢によって売り上げの変化にあまり差がない（図－1）。それに対して、小企業では、年齢が高くなるほど売り上げが減少傾向にある企業の割合が概ね高い。

従業員数が少ない小企業では、経営者自身の能力などが企業の業績に直結する度合いが相対的に大きい。そのため、経営者の能力などが加齢とともに衰えていくことによって、企業の活力が低下し、業績が悪化しているものと考えられる。

帝国データバンクの調査によると、資本金規模の小さな企業における社長の平均年齢は上昇傾向が著しい（図－2）。この背景には、小企業において事業承継が活発に行われていないことがあげられる。

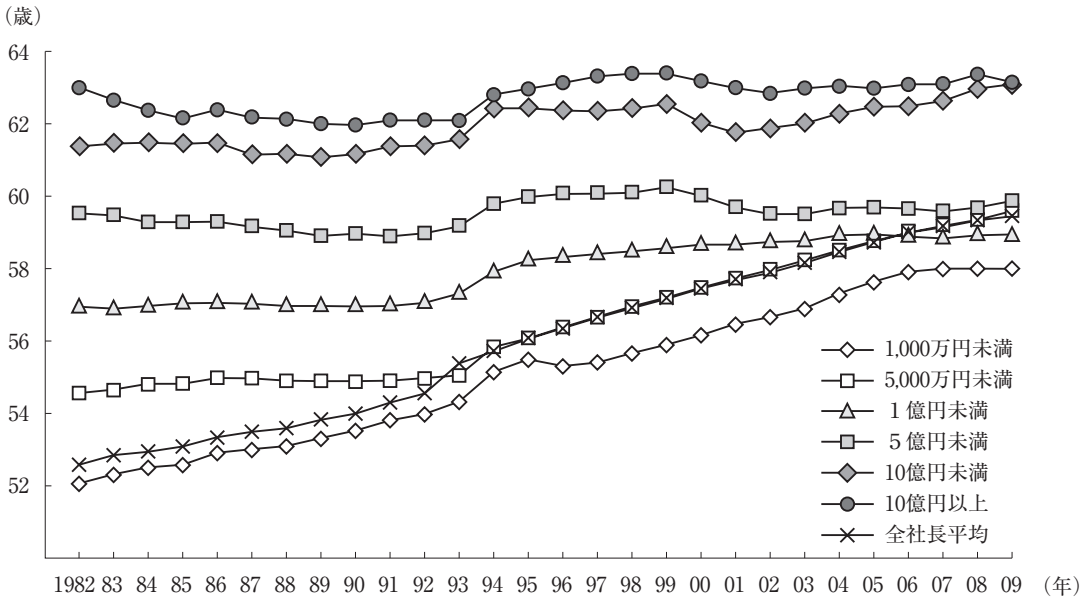
¹ 安田（2007）は、事業承継問題には二つの側面があると指摘している。「第一の問題」は、「経営者の引退とともに、存続するべき企業が承継され、退出するべき企業が退出するという健全な淘汰が機能」しているかということである。「第二の問題」は、承継された企業において後継者が「引き継いだ事業を先代同様、（あるいはそれ以上に）発展させることができるかということ」を指す。そしてこれらの問題がクリアされることが、円滑な世代交代の要件だと指摘する。安田（2007）の分類にしたがうと、本稿では「第二の問題」に着目することになる。

図－１ 最近５年間の売り上げの変化（経営者の年齢別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)
以下、特に表示がないかぎり同じ。
(注) 小企業は従業員19人以下の企業、中企業は従業員20人以上の企業である。以下同じ。

図－２ 社長の平均年齢の推移（資本金規模別）



資料：帝国データバンク「全国社長分析」

表－2 新たな代表者の就任の有無と代表者の年齢の変化（2006年度→2008年度）

	2006年度	2008年度	変化
新たな代表者が就任した企業（n=1,732）	64.4歳	47.9歳	－16.5歳
代表者を変更していない企業（n=42,478）	54.9歳	56.9歳	＋2.0歳

資料：国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）資料

- （注）1 調査対象は国民生活金融公庫が2006年度および2008年度に融資した法人企業である。
 2 代表者の平均年齢は年度末時点の数値である。
 3 代表者の平均年齢が変化しないために必要な事業承継割合を r とすると、

$$2.0 \times (1 - r) - 16.5 \times r = 0$$

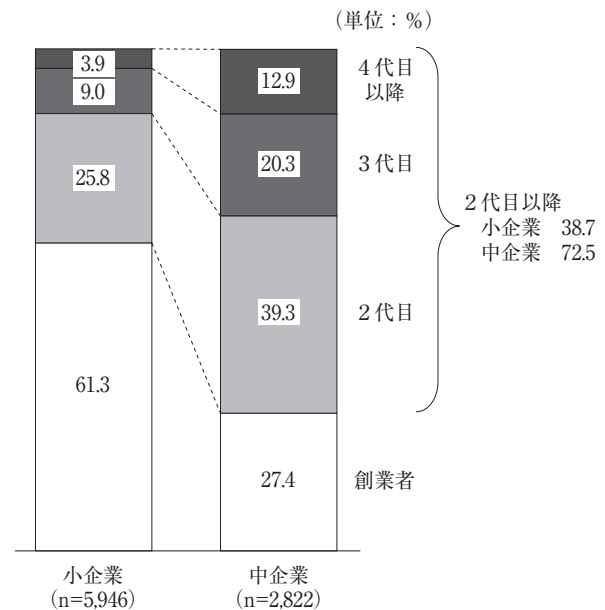
$$r = 0.108$$

国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）が2006年度に融資した法人企業のうち、2008年度にも融資した企業4万4,210社を対象に調べたところ、2006年度から2008年度にかけて新たに代表者が就任した企業は全体の3.9%、1,732社であった。代表者の平均年齢は、代表者を変更していない企業は2006年度の54.9歳から2008年度の56.9歳に2.0歳高まっているのに対して、新たに代表者が就任した企業では64.4歳から47.9歳へと16.5歳低下している（表－2）。このような代表者の平均年齢の変化を前提に、全体の平均年齢が変化しないようにするには、どの程度の割合で事業承継が行われる必要があるかを試算すると、10.8%となる²。つまり、既存企業の代表者の高齢化が進展しないようにするには、2年間で10.8%の企業が事業承継しなければならない、ということだ³。しかし実際には3.9%にすぎない。

小企業の事業承継は必ずしも活発ではなく、層としてみると小企業の経営者の平均年齢は上昇傾向をたどっているのである。

したがって、個々の小企業に求められるのは、事業承継によって経営者の若返りを図ることであ

図－3 現経営者の世代



る。ただし当然のことながら、経営者の年齢が若くなるだけでは、業績の改善にはつながらない。業績を改善するには、後継者が、事業を承継してから従来の経営を変えたり新しい事業にチャレンジしたりすること、すなわち経営革新に取り組むことが重要である。

そこで本稿では、小企業に注目して、事業承継を契機とした経営革新に関する分析を行う。アンケートで集計対象とするのは、現経営者が2代目以降の企業である。現経営者が2代目以降の企業の割合は、小企業で38.7%、中企業では72.5%となり、大きな差が生じている（図－3）。これは、規模が大きい企業ほど業歴が長くなり、世代交代の回数も増えているからである⁴。

3 経営革新への取組状況

前節でみたとおり、とりわけ小企業では事業承

² 代表者が高齢である企業が廃業したり、代表者が若い企業が新規開業したりすることでも、代表者の平均年齢は低下するが、ここでは単純化するためにこれらの要因は考慮しなかった。

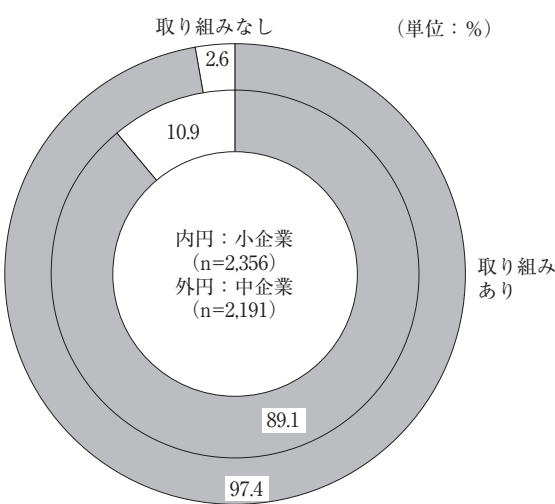
³ 村上（2010）

⁴ アンケート回答企業の業歴の平均値は、小企業が33.7年（n=6,329）、中企業が52.3年（n=3,057）である。

表－３ 経営革新の定義

1	新たな事業分野への進出
2	新商品・新サービスの開発・販売
3	新たな顧客層の開拓
4	取引先の選別
5	製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発
6	新たな経営理念の確立
7	従業員の経営参加や権限委譲
8	店舗・工場・事務所などの増設・拡張
9	新部門や子会社などの立ち上げ
10	不採算部門などの整理
11	経営幹部の交代
12	社内の情報化の促進
13	その他

図－４ 事業承継後の経営革新への取組状況



図－５ 経営革新への取組割合（従業員規模別）



継による経営革新が求められている。本節では、小企業における経営革新への取組状況を明らかにする。

(1) 経営革新への取り組みと業績

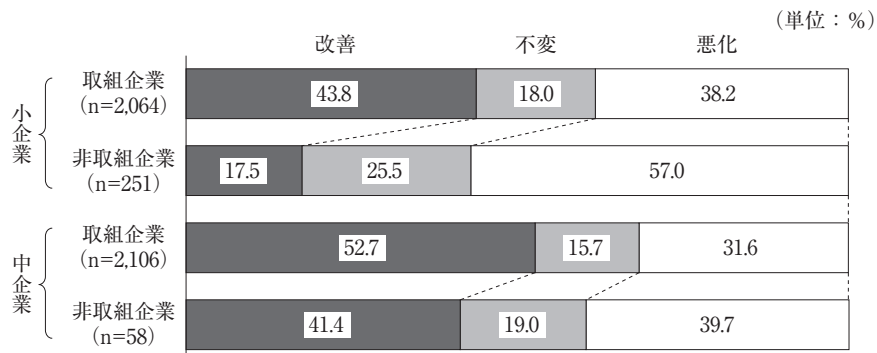
はじめに、経営革新の具体的な内容を示しておきたい。アンケートでは、「事業を承継してから経営を改善するために実行した取り組みはありますか」という質問を設け、「その他」を含めた13項目の選択肢を提示した（表－３）。それぞれの項目に対する取り組みの有無を尋ね、13項目のうち1項目でも実行していれば、経営革新に取り組んでいるとみなすことにした。

それでは、どのくらいの企業が経営革新に取り組んでいるのだろうか。アンケートによれば、小企業の89.1%が、承継後に経営革新に関する何らかの取り組みを行っていた（図－４）。中企業と比べると、8.3ポイント少ない。

従業員規模をより細分化した7区分でも、規模の小さな企業ほど取組割合が低いという傾向がうかがえる（図－５）。経営革新に取り組むには、ヒト、モノ、カネといった経営資源が欠かせないが、規模が小さい企業ほど経営資源が乏しくなり、取組割合も低下しているものと思われる。

次に、経営革新に取り組んでいる企業（以下、「取組企業」）と取り組んでいない企業（以下、「非取

図－6 承継後の業績の変化（経営革新への取組状況別）



- （注）1 事業承継前と比較した最近の業績をみたものである。
 2 「良くなった」「やや良くなった」を「改善」として、「やや悪くなった」「悪くなった」を「悪化」として集計している。

組企業」の業績の違いをみると、小企業、中企業とも、取組企業のほうが、業績が改善した企業の割合が高い（図－6）。とりわけ小企業では、業績が改善した割合が、取組企業で43.8%、非取組企業で17.5%となり、26.3ポイントもの差が開いている。一方、中企業ではこの差は11.3ポイントにすぎない。したがって、小企業が事業承継後に経営革新に取り組んだときの効果は中企業よりも大きくなるものと思われる。

（2）経営革新への取り組みの有無に

影響を及ぼす要因

以上の分析から、事業承継後に企業の業績を改善するには、経営革新への取り組みが欠かせないといえよう。とりわけ小企業においては、経営革新が承継後の業績に及ぼす効果が大きい。

では、どのような小企業が経営革新に取り組んだのだろうか。次に、経営革新への取り組みの有無に影響を及ぼす要因を、多変量解析を用いて分析し、どのような企業が経営革新にスムーズに取り組めるのかを考えることにしよう。

① 被説明変数と説明変数

多変量解析における被説明変数は、事業承継後に経営革新に取り組んだかどうかである。取組企

業を1、非取組企業を0とするダミー変数を用いる。したがって、説明変数の係数がプラスの符号であれば、経営革新に取り組む確率が高まることを意味する。分析モデルはプロビットモデルを用いる。

説明変数は大きく三つのグループに分類できる（表－4）。

第1のグループは現経営者の属性である。その一つは先代経営者との続柄である。現経営者が先代経営者の親族である割合は90.8%にのぼる（図－7）。とりわけ、先代経営者の実子である割合は73.0%と高い。従業員や社外の人など、親族以外の割合は9.2%にすぎない。

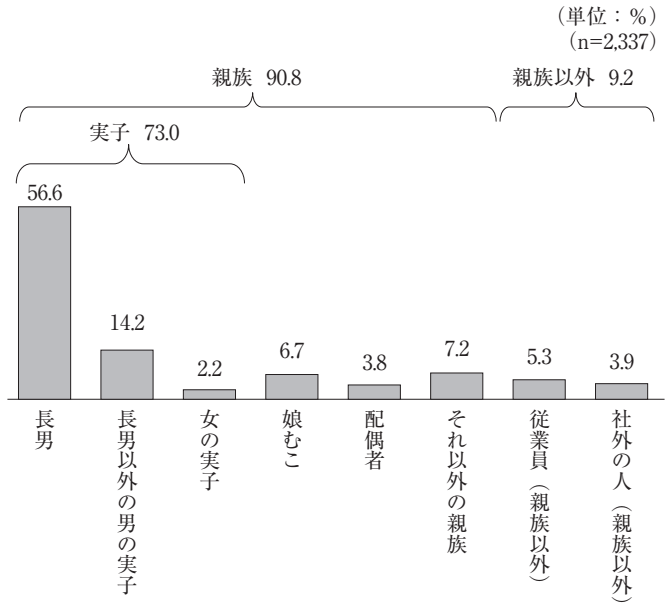
現経営者にとっては、親にあたる先代経営者の経営を見直し、経営革新に取り組むには抵抗感が伴うことがあるだろう。例えば、親の経営を否定しなければならないようなケースである。親が存命であれば、親子関係の悪化を懸念し、経営の見直しに消極的になることもある。先代経営者にとっても、自らの経営を否定されるのだから、経営革新に反対することも少なくない。現経営者が親族以外であれば表だって反対しづらいかもしれないが、子供に対してはそうした遠慮はあまりない。

また、血縁関係にある親族が事業を承継すると、

表－４ 被説明変数、説明変数の概要（小企業）

		被説明変数	説明変数	平均値	中央値	標準偏差	観測数
被説明変数		事業承継後の経営革新の取組状況（取組企業＝１、非取組企業＝０）		0.891	1	0.312	2,356
説明変数	現経営者の属性	先代経営者との続柄ダミー（親族＝１、親族以外＝０）		0.908	1	0.290	2,337
		承継時の現経営者の年齢（歳）		41.50	40	10.049	2,260
	企業の属性	従業者数（人）		7.451	6	5.303	2,356
		事業を承継する直前の業績ダミー（同業他社と比べて「良かった」「やや良かった」＝１、「やや悪かった」「悪かった」＝０）		0.565	1	0.496	2,279
	事業承継の実施方法	現経営者の他社での勤務経験ダミー（あり＝１、なし＝０）		0.672	1	0.470	2,354
		先代経営者による事業承継の準備ダミー（円滑に事業を承継させるために先代経営者が何らかの取り組みを行った＝１、何も行わなかった＝０）		0.793	1	0.405	2,297
		事業承継後の先代経営者の関与状況ダミー（該当＝１、非該当＝０）					
		まったく関与しなかった		0.429	0	0.495	2,197
		経営には関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた		0.307	0	0.461	2,197
		最終判断は現経営者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた		0.168	0	0.374	2,197
		特定の経営判断は先代経営者が意思決定した		0.054	0	0.226	2,197
		経営判断の多くは先代経営者が意思決定した		0.041	0	0.199	2,197
	コントロール変数	業種ダミー（該当＝１、非該当＝０）					
		製造業		0.227	0	0.419	2,356
		卸売業		0.143	0	0.350	2,356
		小売業		0.180	0	0.384	2,356
		飲食店		0.024	0	0.152	2,356
		個人向けサービス業		0.052	0	0.222	2,356
		事業所向けサービス業		0.069	0	0.253	2,356
		建設業		0.153	0	0.360	2,356
		不動産業		0.097	0	0.296	2,356
		運輸業		0.042	0	0.201	2,356
		その他		0.015	0	0.121	2,356

図－７ 先代経営者からみた現経営者の続柄（小企業）



先代経営者のころのしがらみを断ち切れず、経営革新に取り組みたくても取り組めないこともあるだろう。卸売会社がインターネット通販を始めようとしたところ、従来からの販売先である小売店から反対されるようなケースである。

ここでは、現経営者が先代経営者の親族であれば1、親族以外であれば0をとるダミー変数を用いる。したがって、経営革新への取組状況に対しては負の相関関係が予想される。

もう一つの説明変数は、承継時の現経営者の年齢である。一般的に、年齢が若いときのほうが、発想が豊かで新しい取り組みに対する意欲も旺盛である。また、行動力も十分だろう。したがって、事業を承継したときの年齢が若いほど、経営革新に積極的に取り組むだろう。つまり、承継時の現経営者の年齢は、経営革新への取組状況に対して負の相関関係が予想される。

第2のグループは企業の属性である。その一つは従業員数である。すでにみたとおり、従業員が多い企業ほど経営資源が豊富であることから、経営革新に取り組むやすいものと思われる（前掲図－5）。したがって、経営革新への取組状況に対して正の相関関係が観察されるはずである。

もう一つは、事業承継前の業績である。業績が良好である企業のほうがリスクに対する許容度が高いことから、経営革新に取り組むやすいと思われる。ここでは事業を承継する直前の業績が、同業他社と比べて「良かった」「やや良かった」を1、「やや悪かった」「悪かった」を0とするダミー変数を採用する。したがって、経営革新への取組状況に対しては正の相関関係が予想される。

第3のグループは事業承継の実施方法に関連する変数である。

一つは現経営者に他社で勤務した経験があるかどうかである。後継者が事業承継を前提として、他社で修業するケースは珍しくない。実際に、学校を卒業してから承継するまでの現経営者の職歴

をみると、同業種、異業種を問わず他社での勤務を経験している割合は67.2%にのぼる（図－8）。

他社での勤務を経験することで、自社の経営に対して疑問を抱いたり、新たな発想が生まれたりしやすくなる。あるいは、他社に勤務することで構築できた人脈が経営革新に取り組む際に役立つことも考えられる。だとすれば、他社での勤務経験は経営革新への取り組みを促進するだろう。ここでは他社での勤務経験ありを1、経験なしを0とするダミー変数を採用する。したがって、経営革新への取組状況に対しては正の相関関係が予想される。

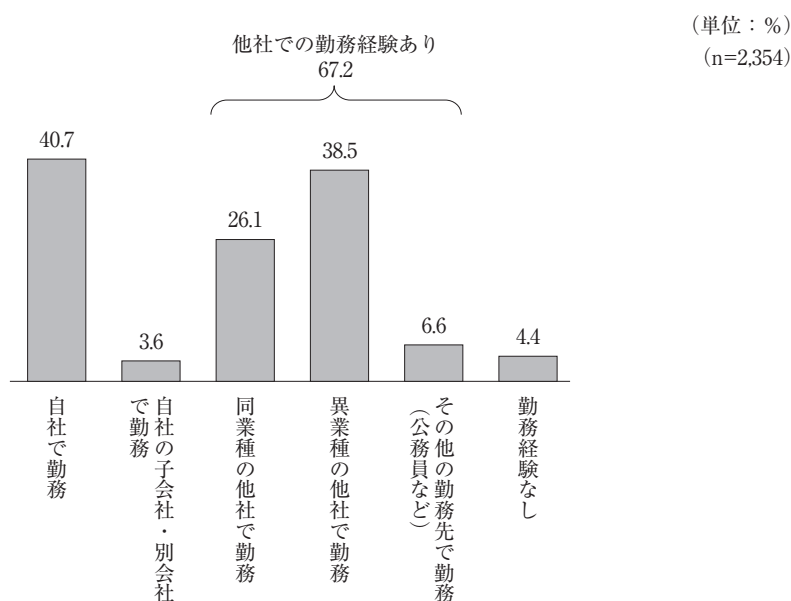
二つめは、先代経営者が事業承継に向けて何らかの準備をしていたかどうかである。アンケートでは「社内で一緒に仕事をしてくれた」「権限を少しずつ委譲してくれた」「将来経営者になるためのアドバイスをしてくれた」など12項目の選択肢を掲げている（図－9）。このうち「とくに何もしてくれなかった」を除く11項目のいずれかを選択した企業を1、「とくに何もしてくれなかった」を0とするダミー変数を用いる。これらの準備を承継前に行っていれば、承継後に経営革新にも取り組みやすくなると思われる。したがって、ここでも正の相関関係が予想される。

三つめは、事業承継後に先代経営者がどの程度経営に関与したかである。

先代経営者が経営に関与する度合いが大きいと、後継者は自分の思いどおりに経営革新に取り組めない可能性が考えられる。その一方で、先代経営者が経営に関与することで古参従業員の協力を得やすくなるなど、事業を承継したばかりで経営に不慣れな後継者が経営革新に取り組むやすくなるという可能性も考えられる。したがって、経営革新への取組状況に対する相関関係は事前に予想できない。

アンケートでは、先代経営者の関与状況を「先代経営者はまったく関与しなかった」「経営には

図－８ 学校を卒業してから事業を承継するまでの職歴（小企業、複数回答）



(注) 「他社での勤務経験あり」の数値は「同業種の他社で勤務」「異業種の他社で勤務」「その他の勤務先で勤務(公務員など)」のいずれかに回答した企業の割合である。

図－９ 先代経営者が事業承継の準備として取り組んでくれたこと（小企業、複数回答）

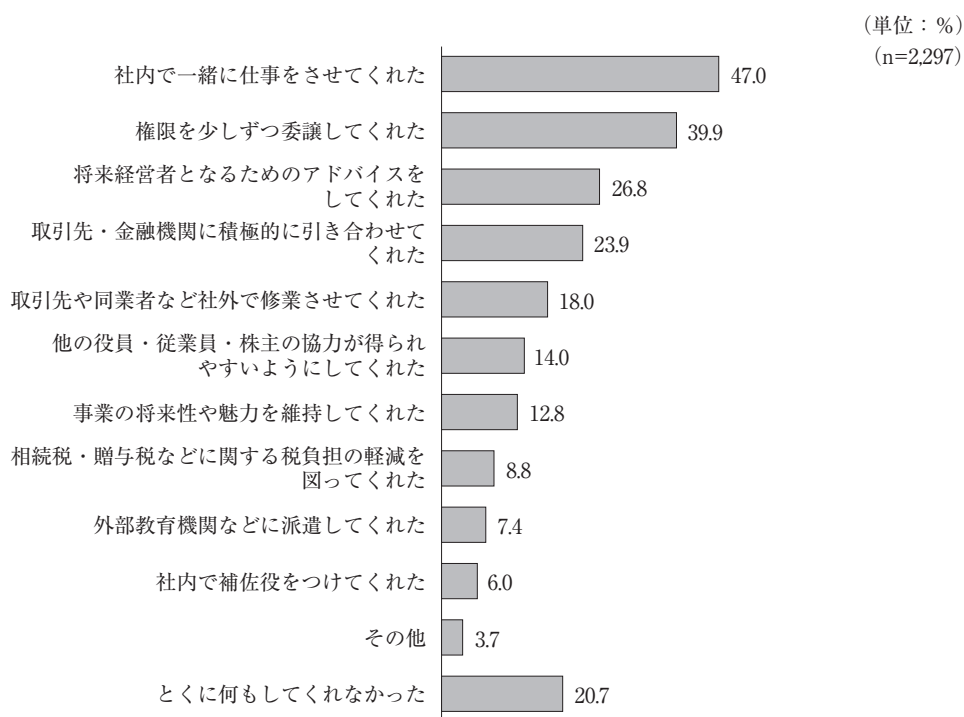
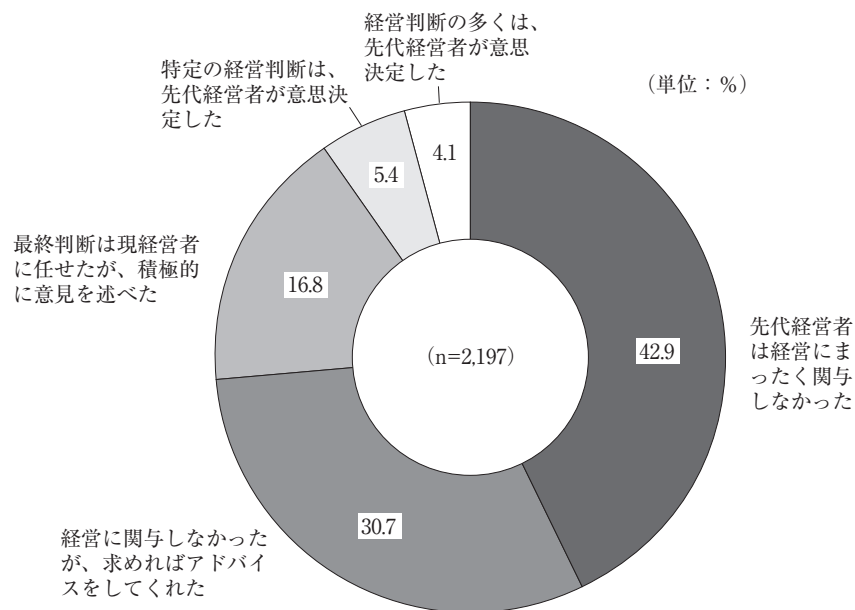


図-10 事業承継後の先代経営者の関与状況（小企業）



関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた」「最終判断は現経営者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた」「特定の経営判断は先代経営者が意思決定した」「経営判断の多くは先代経営者が意思決定した」の5項目に分けた(図-10)。「先代経営者は経営にまったく関与しなかった」が42.9%と、最も回答割合が高かった。

説明変数は、これら5項目についてそれぞれ該当するものを1とするダミー変数を用いる。先代経営者の関与の度合いが最も大きい「経営判断の多くは先代経営者が意思決定した」を参照変数とする。

以上の説明変数のほかに、業種をコントロール変数として用いる。

② 推計結果

推計結果は表-5のとおりである。説明変数のグループごとに結果をみていこう。

ア 現経営者の属性

現経営者の属性については、先代経営者との続

柄と承継時の現経営者の年齢を説明変数として採用した。

まず、先代経営者との続柄をみてみよう。先代経営者との続柄ダミーは予想どおり有意に負の係数をとる。現経営者が先代経営者の親族である場合には経営革新に取り組む確率が低くなるという関係がみられる。逆にいうと、従業員など親族以外が後継者になった場合は、経営革新に取り組みやすいということだ。

例えば、次のA社は、従業員が承継することで過去のしがらみを断ち切って経営革新を行った事例である。

〈事例-1〉A社 従業員が承継し受注先を整理

所在地	東京都
事業内容	建築設備設計
創業年	1970年
現経営者の年齢	48歳(3代目)
年間売上高	3億2,000万円
従業員数	19人

A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。

表－５ 推計結果（小企業）

(プロビットモデルによる推計)			係数	Z 値	有意水準	
被説明変数		事業承継後の経営革新の取組状況（取組企業＝1、非取組企業＝0）				
説明変数	現経営者の属性	先代経営者との続柄ダミー（親族＝1、親族以外＝0）	－0.348	－2.17	**	
		承継時の現経営者の年齢（歳）	－0.021	－4.88	***	
	企業の属性	従業者数（人）	0.048	5.13	***	
		事業を承継する直前の業績ダミー（同業他社と比べて「良かった」「やや良かった」＝1、「やや悪かった」「悪かった」＝0）	－0.312	－3.63	***	
	事業承継の実施方法	現経営者の他社での勤務経験ダミー（あり＝1、なし＝0）	0.245	2.87	***	
		先代経営者による事業承継の準備ダミー（円滑に事業を承継させるために先代経営者が何らかの取り組みを行った＝1、何も行わなかった＝0）	0.463	4.75	***	
		事業承継後の先代経営者の関与状況ダミー（該当＝1、非該当＝0）				
		まったく関与しなかった	0.811	4.85	***	
		経営には関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた	0.875	5.05	***	
		最終判断は現経営者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた	0.877	4.65	***	
		特定の経営判断は先代経営者が意思決定した	0.156	0.73		
		経営判断の多くは先代経営者が意思決定した	(参照変数)			
	コントロール変数	業種ダミー（該当＝1、非該当＝0）				
		製造業	(参照変数)			
		卸売業	0.202	1.35		
		小売業	0.232	1.65	*	
		飲食店	0.555	1.67	*	
		個人向けサービス業	－0.166	－0.90		
		事業所向けサービス業	－0.138	－0.79		
		建設業	－0.170	－1.27		
		不動産業	0.134	0.84		
		運輸業	－0.356	－1.78	*	
		その他	0.122	0.34		
定数項			1.051	3.12	***	
疑似決定係数			0.115			
尤度比カイ 2乗値			150.41	***		
対数尤度			－577.09			
観測数			1,979			

(注) 有意水準欄の＊は１０％水準、＊＊は５％水準、***は１％水準を指す。

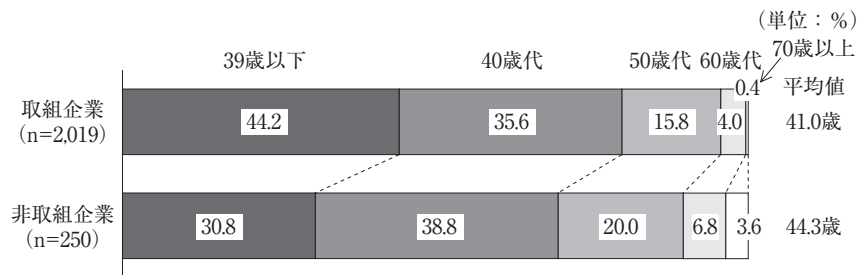
先代経営者の H さんは在任中に、社長の定年を 62 歳、役員員の定年を 60 歳とする内規を定めた。当時 H さんは 58 歳だったので、内規を定めることで 4 年後には新たな社長を選ぶことを社内にアナウンスしようとしたのだ。

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

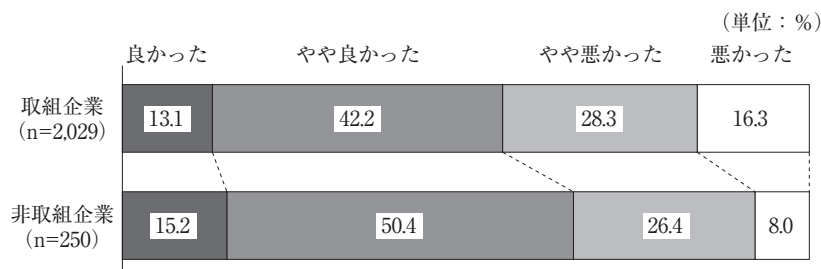
ければならなくなったりしている。古い体質から脱するためには、過去のしがらみにとらわれることのない経営者へ交代する必要があると考えたのだ。それには血縁関係がなく、しかも経験や能力が十分にある従業員が最適だった。

予定どおり H さんは 62 歳になった 2006 年に社長を降り、新たに従業員から N さん（当時 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

図－11 承継時の現経営者の年齢（小企業、経営革新の取組状況別）



図－12 事業を承継する直前の業績（小企業、経営革新への取組状況別）



(注) 事業を承継する直前の、同業他社と比べた自社の業績をみたものである。

Hさんの期待どおり、次第にそれらの受注先を整理しつつある。

承継時の現経営者の年齢についても、予想どおり、経営革新への取組状況に対して有意に負の係数をとる。若いときに事業を承継したほうが、経営革新に取り組む確率が高いということになる。

実際に、経営革新への取組状況別に後継者が経営者に就任したときの年齢をみると、取組企業は非取組企業に比べて、現経営者の就任時の平均年齢が若い（図－11）。年齢の分布をみても、39歳以下が占める割合は取組企業で44.2%であり、非取組企業の30.8%を13.4ポイントも上回っている。

先述のとおり、やはり承継時の年齢が若いほうが、新しい取り組みに対する意欲や行動力が旺盛だということだ。

イ 企業の属性

企業の属性については、従業員数と事業を承継する直前の業績の二つを説明変数とした。

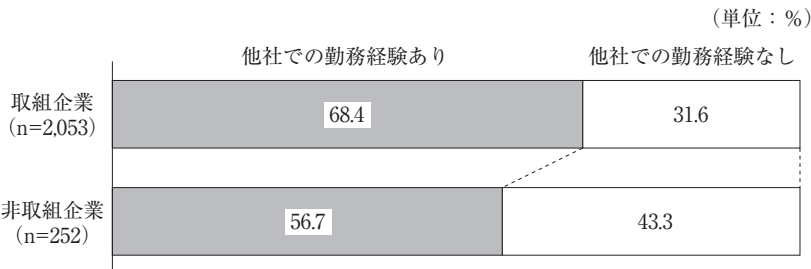
従業員数は予想どおり有意に正の係数をとる。すでにみたように、従業員が多い企業ほど多くの経営資源をもつことから、経営革新に取り組みやすくなるのである（前掲図－5）。

一方、事業を承継する直前の業績については予想とは逆の結果となった。経営革新への取組状況に対して有意に負の係数をとる。つまり、業績が悪かった企業ほど経営革新に取り組む確率が高いということだ。経営革新への取組状況別に承継前の業績をみても、取組企業は非取組企業に比べて、業績が悪い傾向がみてとれる（図－12）。この要因としては以下のことが考えられる。

業績が良好であれば、事業を引き継いでからもそれまでと同じ経営を続けることが求められる。たとえ、後継者に経営を変えたいという意思があっても、変わることを嫌う先代経営者を説得できなかったり、何かを変えて失敗したときのリスクの大きさを考えて経営革新への取り組みをためらったりするケースもあるだろう。

しかし業績が悪い企業の場合、何らかの形で

図-13 他社での勤務経験の有無（小企業、経営革新への取組状況別）



経営を変えなければ生き残れないという危機意識から、後継者は承継後に経営革新に取り組み、業績の改善を図ろうとする。次のB社はその典型である。

〈事例-2〉B社 業績低迷を機に事業を承継

所在地：愛知県
事業内容：衣料品販売
創業年：1952年
現経営者の年齢：34歳（3代目）
年間売上高：7億5,000万円
従業員数：25人（承継時は10人）

B社は50年を超える業歴をもつアパレル小売店である。現経営者が2003年に入社したころは、業績は順調に推移していた。同業者での勤務経験などを通じて自分なりの経営方針をもっていた現経営者は、早期の承継を求めたものの、先代経営者である父はなかなか譲ろうとしない。転機となったのは、2005年ころから需要の頭打ちや安価な中国製品との競合激化などにより業績が下降線をたどるようになったことだ。父は、厳しい経営環境を打開するにはそれまでの経営のやり方を変える必要があると考え、若くて発想力や行動力に優れた息子に事業を託すことを決意したのである。

父と同じように危機意識を抱いていた現経営者は、2007年に承継すると同時に、新しいブランドを立ち上げたり、仕入先に対して原価率の見直しを迫ったりと精力的に活動した。このように、同社では、業績低迷に伴ってそれまでの経営を見直したことを機に事業承継が行われ、後継者が主体となって経営革新に取り組んでいる。

ウ 事業承継の実施方法

事業承継の実施方法については、現経営者の他社での勤務経験の有無、先代経営者による承継準備の有無、承継後の先代経営者の関与度合いの三つを説明変数とした。

現経営者が他社で勤務した経験は、経営革新への取組状況に対して有意に正の係数をとる。他社に勤務した経験があれば、経営革新に取り組みやすいということだ。経営革新への取組状況別に他社での勤務経験の有無をみても、取組企業では他社での勤務経験がある割合は68.4%と、非取組企業の56.7%を明らかに上回っている（図-13）。

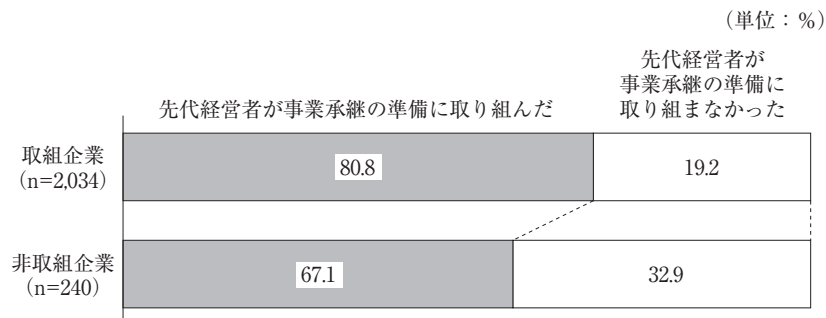
例えば次のC社は、後継者が新分野を手がける際に他社での勤務経験によって得た人脈などを生かしている事例である。

〈事例-3〉C社 勤務時の人脈などを活用して新事業を手がける

所在地：千葉県
事業内容：解体工事業、住宅リフォーム業
創業年：1978年
現経営者の年齢：38歳（2代目）
年間売上高：7億4,500万円
従業員数：38人（承継時は19人）

C社は現経営者の父が創業した解体工事会社である。現経営者は次男にあたることから、承継するつもりはなく、いずれ自分で事業をおこそうと考えていた。建物を解体するよりも建てるほうがおもしろいと思い、工業高校の建築科、専門学校を経て、経験を積むために地場ゼネコンや、建築

図-14 先代経営者による事業承継の準備の有無（小企業、経営革新への取組状況別）



設計会社などに勤務した。しかし家庭の事情で兄がC社を退社したことから、現経営者が後継者として1998年に入社した。

入社した当初は解体工事の営業を手がけた。やがて、解体工事は建築会社からの下請けの仕事であること、建築部門があれば解体部門との間に相乗効果が生まれることなどを父に説明し、現経営者が責任者となって建築部門を立ち上げることにした。とはいえ、新設したばかりの建築部門がすぐに軌道に乗るはずがない。最初のころは、勤務していたときの人脈を通じて、個人住宅の建設の仕事を下請けとして受注した。また職人を常雇用できるほど受注は安定していないので、現経営者が勤務していたときに懇意にしていた職人に仕事のあるときだけ来てもらった。

やがて大手ハウスメーカーからリフォーム工事を受注できるようになると、建築部門の業績が安定するようになった。しかし下請けの仕事では利益率が低い。そこで現経営者が正式に事業を承継した2006年ころから同社はデザイナーズリフォーム（個性的なデザインを得意とする建築家を起用したリフォーム）を手がけ、主にマンションのデザインの設計から施工までを請け負うことにした。多くの建築家に声をかけて25人と手を組むことができたが、このとき、かつて設計事務所に勤めていたときの人脈や経験が役に立った。

その後、同社の建築部門は順調に拡大し、いまでは建築部門を立ち上げる前と比べて売り上げは

3倍になっている。

先代経営者による事業承継の準備は、経営革新への取組状況に対して有意に正の係数をとる。先代経営者が円滑に事業を承継させるための準備に取り組んでくれることによって、経営革新に取り組める確率は高くなるということだ。経営革新への取組状況別に先代経営者による準備の有無をみても、取組企業では先代経営者が何らかの準備を行っていた割合は80.8%にのぼり、非取組企業の67.1%を明らかに上回っている（図-14）。

D社の事例をみてみよう。

〈事例-4〉D社 先代経営者と後継者が共同で事業計画を策定

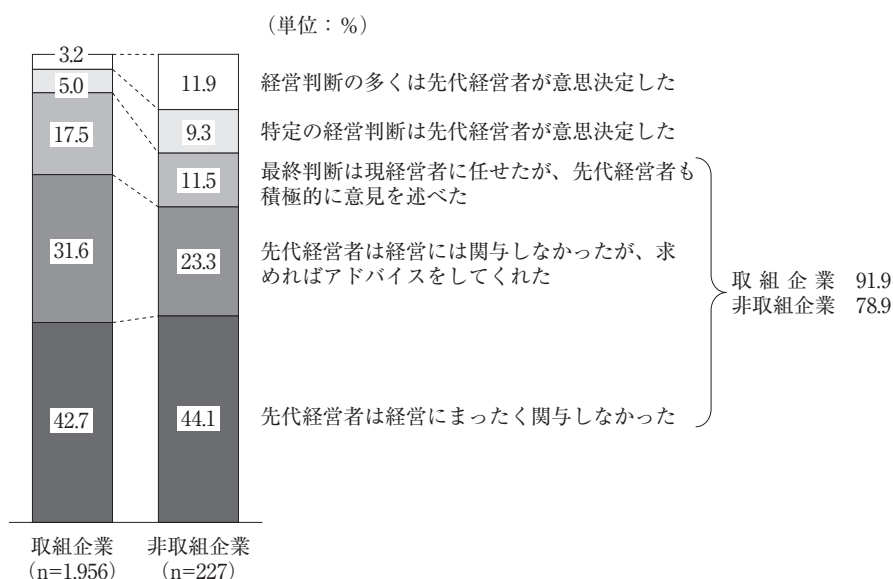
所在地：福島県
事業内容：産業資材の製造・販売
創業年：1962年
現経営者の年齢：50歳（2代目）
年間売上高：3億2,600万円
従業員数：19人

D社は、コンクリート生産工場を対象としたテント倉庫やシート類などの産業資材のメーカーである。現経営者の父が1962年に創業した。

現経営者は、もともと事業を継ぐつもりはなかった。しかし、父が心筋梗塞で倒れたことで、1997年、38歳のとき承継する決意を固めて同社に入社した。

事業承継への準備として父と共同で取り組んだのが、10年間にわたる事業計画書の作成である。

図-15 事業承継後の先代経営者の関与状況（小企業、経営革新への取組状況別）



この計画書は、承継時期を設定してその前後10年間ににおける業績目標や戦略プランなどを年単位で立案するものだ。現経営者は、父からアドバイスを受けるだけでなく、経営コンサルタントが主催する事業承継セミナーを受講したり、中小企業家同友会の後継者塾などにも積極的に参加して同じ立場である後継候補者たちの話を聞いたりして、将来に向けた事業計画を立案した。そして、計画にもとづいて父から実務を学び、人脈を引き継いだ。

2002年に父が逝去したことで、当初の予定より数年前倒して事業を承継することになった。しかし事前に計画書を作成していたので、新事業の立ち上げや経営理念、人事評価制度の確立など、承継前に立案していたさまざまな経営革新をスムーズに実行することができた。

承継後の先代経営者の関与度合いについては、最も関与度が高い「経営判断の多くは先代経営者が意思決定した」を参照変数とした。これに対して、関与度合いがやや低い「特定の経営判断は先代経営者が意思決定した」は正の係数をとるが、

有意ではない。一方、関与度合いが低い「先代経営者は経営にまったく関与しなかった」「経営には関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた」「最終判断は現経営者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた」の3項目は有意に正の係数をとる。関与の形態がこれら三つの場合は、経営革新に取り組みやすいということになる。実際に、経営革新への取組状況別にみても、これら3項目の回答割合の合計は、非取組企業が78.9%であるのに対して取組企業では91.9%と高い(図-15)。逆にいうと、先代経営者が承継後の経営にあまり関与しすぎると、後継者は経営革新に取り組みにくくなるということだ。

ただし、「先代経営者は経営にまったく関与しなかった」よりは、「経営には関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた」「最終判断は現経営者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた」の二つのほうが係数の値はやや大きい。これだけでは断言はできないが、先代経営者がまったく口出ししないよりは、必要なときには一歩引きながらもバックアップするほうが、後継者が経営革新に取り組みやすいのかもしれない。そ

の典型は、次のE社のように、先代経営者は後継者に経営判断を任せながら、後継者が不得意な分野を補助するようなケースである。

〈事例－5〉E社 新旧経営者の役割を明確にして経営革新に挑む

所在地：熊本県
事業内容：農業用機械製造
創業年：1986年
現経営者の年齢：46歳（2代目）
年間売上高：9,600万円
従業員数：9人

E社は、ビニールハウスの自動開閉装置などの農業用機器を製造、販売する企業である。現経営者の父が1948年から営んでいる電気工事会社の子会社として1986年に設立した。設立のきっかけは、ある農家から「ビニールハウスの開け閉めに苦労しているので、自動化した装置を開発してくれないか」と要請されたことだ。この声にこたえるために、父はビニールハウス自動開閉装置の開発に取り組み、1986年に最初の商品を発売した。その後も、ユーザーからの要望を反映させながら改良を重ねている。

現経営者は1996年に同社に入社し、2001年に社長に就任した。入れ替わりに父は会長となった。その際に父が行ったのは、会長と社長の役割を明確に分けることだった。いきなり現経営者である息子に経営のすべてを任せても何から手をつけてよいのか見当がつかないだろう。かといって、会長が権限を維持したままでは窮屈に感じてしまう。こう考えた父は、営業方針や売上計画の策定などマーケティングに関する業務を自分が引き続き担当し、もともと現経営者が得意としていた研究開発や生産管理を含め、マーケティング以外の業務は思い切って任せることとした。

マーケティングに関して頭を悩ませる必要がなくなり、重圧から解放された現経営者は、まず、父の会社と兼務していた従業員全員を同社の専属従業員に切り替えた。次に、自身のアイデアによ

る自社商品の開発に励んだ。野菜や果物をより安定して生産するためにファンを使ってビニールハウス内の空気を循環させ、温度のむらをなくするという装置である。ファンを備えた装置そのものは従来から存在したが、遠くまで風を届けるパワーと安全性、低騒音という特長を打ち出したことで、多くのユーザーの心をとらえた。

このように、同社は承継後の役割分担を明確にすることによって、経営革新にスムーズに取り組むことができた。

以上の推計結果から指摘できることは四つある。

第1は、危機意識をもつことが重要だということだ。

推計によると、業績が悪くなければ経営革新に取り組めないというわけではない。むしろ、業績が悪い企業のほうが経営革新に取り組む確率が有意に高い。

業績が良い企業を承継した場合、新しいことに取り組むのはリスクが大きいことから、現状維持を志向しがちである。しかし業績が悪くない企業の場合は、経営を改めなければ企業維持が困難になるという危機意識が後継者に生まれる。また、一般的に新しい取り組みに反対しがちな先代経営者や古参従業員も危機意識を共有し、経営革新に対して積極的になるだろう。

第2は、古いしがらみを断ち切ったり、新しい発想などを取り入れたりしなければならないということだ。

推計によると、先代経営者とは親族関係にない後継者のほうが経営革新に取り組むやすい。血縁関係にある後継者が引きずりやすいしがらみを断ち切ることができるからである。また、後継者に他社での勤務経験があれば、経営革新に取り組むやすいということも推計によって示された。自社の経営に対して新たな発想が生まれ、勤務時

図-16 事業承継のタイミングに対する現経営者の評価（小企業）

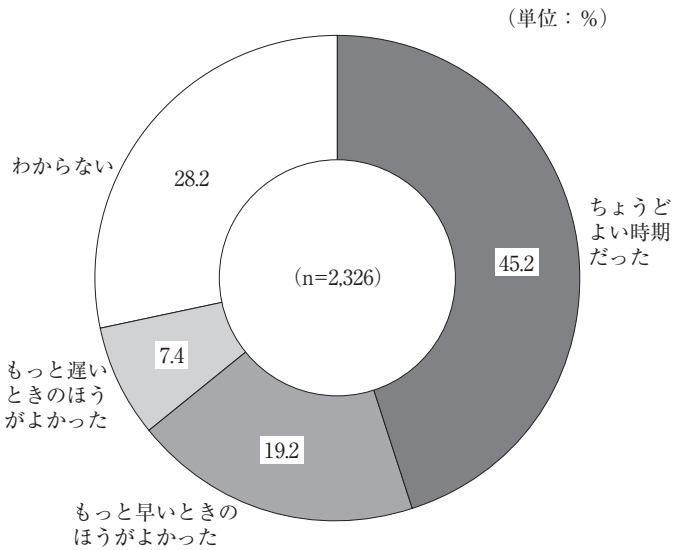


表-6 事業承継時の現経営者の年齢（小企業、事業承継のタイミングに関する評価別）

	ちょうどよい時期 だった (n=1,024)	もっと早いときの ほうがよかった (n=441)	もっと遅いときの ほうがよかった (n=165)
事業承継時の現経営者の年齢(平均)	39.8歳	46.4歳	34.8歳

の人脈を活用できたりするからである。

第3は、経営革新は事業を承継する以前から始まっているということだ。

後継者には他社での勤務経験があったほうが望ましい。だとすれば、後継者にはどのようなキャリアを積ませるのかということから考えなければならない。また、先代経営者は事業を承継させるまでに、計画的に準備を行う必要がある。さらに、承継後は、先代経営者が経営にあまり関与しすぎてはいけない。

承継前から承継後にかけてのこうした一連の流れが、承継後の経営革新に結びつくのである。経営革新には一朝一夕に取り組めるわけではない。

第4は、後継者には事業を承継する適齢期があるということだ。

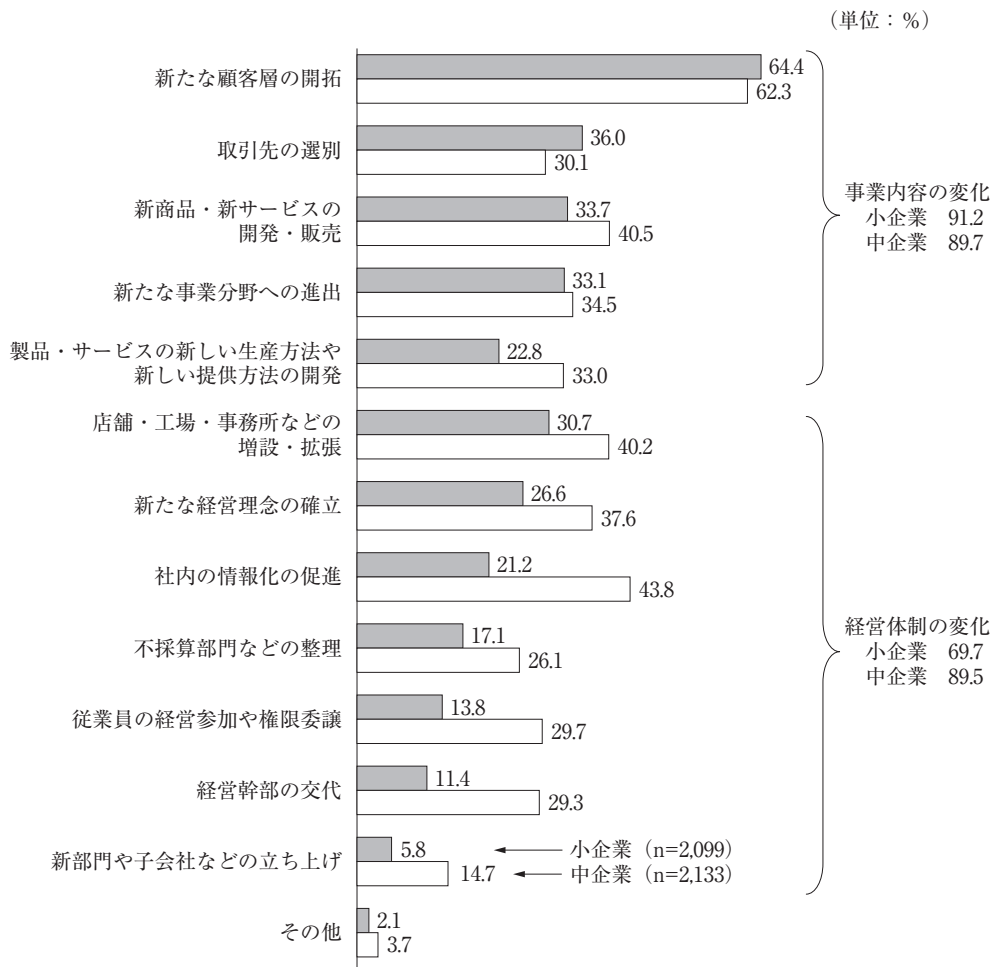
推計では、承継時の年齢が若いほど経営革新に取り組みやすいという結果になった。新しい取り組みに対する意欲や行動力が旺盛だからだ。しかし同時に、他社での勤務経験や、承継までの準備

が重要であることも推計によって示された。若いほうがよいからといって、学校を卒業してすぐに事業承継すると、他社経験を積んだり、先代経営者がまったく準備したりしないことになる。推計結果は、あくまでの他の条件が一定であれば、年齢は若いほうがよいということである。他社経験や準備をおろそかにしてもよいということではない。

では適齢期は何歳くらいなのだろうか。アンケートでは、現経営者に対して事業承継のタイミングについて、「ちょうどよい時期だった」「もっと早いときのほうがよかった」「もっと遅いときのほうがよかった」「わからない」という四つの選択肢で評価してもらった（図-16）。

このタイミング別に承継時の現経営者の平均年齢を集計したところ、「ちょうどよい時期だった」が39.8歳、「もっと早いときのほうがよかった」が46.4歳、「もっと遅いときのほうがよかった」が34.8歳であった（表-6）。この結果にしたがえば、後継者が事業を引き継ぐタイミングとして

図－17 経営革新の取組内容（複数回答）



（注）「事業内容の変化」「経営体制の変化」の数値は、それぞれのカテゴリーのなかで1項目以上回答した企業割合である。

は40歳前後がベストということになる。実際に、事例－3のC社のように、「経営者として最もやる気がある、30歳代後半から40歳代前半までに事業を承継したいと考えていた」と語る後継者もいた。

4 経営革新の内容

ここまでは経営革新への取り組みの有無を左右する要因をみてきた。では、小企業はどのような経営革新に取り組んでいるのだろうか。本節では経営革新の具体的な内容をみていく。

先に示した13項目の経営革新の内容について、小企業の取組割合をみると、「新たな顧客層の開

拓」（64.4％）が最も高く、以下、「取引先の選別」（36.0％）、「新商品・新サービスの開発・販売」（33.7％）、「新たな事業分野への進出」（33.1％）と続く（図－17）。

中企業と比べると取組割合が概ね下回っている項目が多い。なかでも「社内の情報化の推進」「経営幹部の交代」「従業員の経営参加や権限委譲」などでは中企業を大きく下回っている。いずれも、従業員や役員の数が多いほど効果を発揮する取り組みであるといえよう。

取組内容を「事業内容の変化」と「経営体制の変化」に大別し、それぞれのカテゴリーのなかで1項目以上を回答した企業割合をみると、「事業

内容の変化」では、小企業（91.2%）と中企業（89.7%）はほぼ同水準である。一方、「経営体制の変化」は小企業が69.7%であり、中企業の89.5%を明らかに下回る。

相対的に従業員規模が大きな中企業では、事業内容を変化させるには何らかの経営体制の変化が必要になることが多い。新製品を開発する（事業内容の変化）ために研究開発部門を設置する（経営体制の変化）といったケースである。だが、従業員が少ない小企業にはそもそも組織や体制という概念がない。あったとしても、経営者自身が、組織を変えることなく単独で事業内容の変化に取り組むことが少なくない。このため小企業では「経営体制の変化」に取り組む企業割合が相対的に低いのである。

人的資源に占める経営者のウエートが大きい小企業は、組織や体制を変えなくても経営者が主体となって事業内容を変えることが可能である。こうした柔軟性は小企業ならではのメリットといえるだろう。

以下では、事業承継を契機として経営革新に取り組んだ小企業の事例を紹介する。

まずは、「事業内容の変化」のカテゴリーに属する、「新たな顧客層の開拓」「取引先の選別」「新商品・新サービスの開発・販売」「新たな事業分野への進出」「製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発」にあたる事例をみていこう。

〈事例－6〉F社 新たな顧客層の開拓

所在地：熊本県
事業内容：石材店
創業年：1941年
現経営者の年齢：36歳（3代目）
年間売上高：1億5,000万円
従業員数：8人

F社は、墓の設計施工や霊園の分譲などを行う石材店である。現経営者の祖父が熊本市内を商圈として創業して以来、地域に密着した事業展開に

より、祖父から父、父から現経営者へと3代にわたって地域の住民に親しまれてきた。しかし、近年は、異業種からの参入や中国製の安価な石材を輸入して墓を施工する同業者が増えたことで、同社は激しい競争にさらされている。

現経営者は、先代経営者の長男であるが、先代経営者から「将来は自分の好きな道を選べばよい」と言われて育ったことで、承継は考えていなかった。ところが、東京の航空整備会社に勤務していたある日、「父が体調を崩して弱気になっている」という母の一言で、家業を守らなければならないと考えるようになり承継を決意した。1996年、23歳のときに同社に入社し、現場の仕事を通じて実務を覚え、経営者に就任したのは10年後の2006年である。

承継後にとくに力を入れたのが、霊園の企画販売である。新しい顧客層を開拓することで、低迷していた業績を改善するのが狙いである。これまで、父は、既存顧客にアプローチして新規顧客を紹介してもらう手法をとっていた。しかし、父とは違うやり方にこだわった現経営者は、飛び込み営業をメインとした。例えば、新興住宅地をターゲットに1軒1軒訪問するというローラー作戦で、営業活動を進めた。そのうえで、70坪以上の敷地に住む人には、医者や実業家といった高所得者が多いという経験則を導き出し、富裕層に絞り込んで手厚くアプローチした。現経営者の精力的な営業戦略が功を奏し、新規客を獲得することに成功している。

〈事例－7〉G社 取引先を選別する

所在地：石川県
事業内容：家庭用プロパンガス販売
創業年：1967年
現経営者の年齢：40歳（2代目）
年間売上高：4億5,000万円
従業員数：10人

G社の主な業務は、家庭用プロパンガスの販売とそれに付随するガス器具等のメンテナンスであ

る。現経営者の父が1967年に創業し、地域の戸建住宅や集合住宅を対象に顧客を開拓して順調に業績を伸ばしてきた。やがて、1990年代前半にプロパンガス市場が飽和状態になったことで風向きが変わる。同社は生き残りを図るために、住宅リフォームやフランチャイズチェーンへの加盟による宅配ビデオレンタルなど、プロパンガス以外の事業で多角化を進めようとした。しかしいずれもうまくいかず、6～7年で撤退した。このときの負債が重くのしかかり、同社は債務超過に陥った。

そうしたなかで2008年に事業を引き継いだ現経営者は、債務超過を解消するために、まず、保険を解約したり交際費を見直したりして経費を削減した。次に、収益性を改善するために、取引先との契約内容を1件1件チェックして見直すことにした。具体的には、収支が赤字となっている販売先に対しては取引を打ち切ったり、交渉して販売価格を引き上げるよう要請したりした。安価な契約で長く取引してきた飲食店に対して、原油が高騰したタイミングを見計らって交渉をもちかけ、適正価格に引き上げたこともあったという。

現経営者は、こうした取り組みによって債務超過からの脱却を果たしている。

〈事例－8〉H社 新商品の開発

所在地：東京都
事業内容：金網施工、金属製品製造
創業年：1919年
現経営者の年齢：67歳（11代目）
年間売上高：4億円
従業員数：17人

H社は、河川の護岸工事に使われる金網フェンスの施工業者である。現経営者は、1989年に役員として入社し、その翌年に、現経営者の叔父にあたる先代が死去したことで、急拠、11代目の社長に就任した。

金網施工の仕事は公共事業として行われるものが大半を占める。年々縮小する公共事業に依存した経営を脱却し、新しい収益源を確保しなければ

事業の存続が危うい。こう考えた現経営者が取り組んだのが、以前から関心をもっていた雨水関連商品の開発である。近年、都市化の進展により多くの山林が切り開かれているが、近隣の地域にとって、雨天のときには雨水がいきなり河川に流れて洪水となる半面、普段は流量が減少して渇水状態になってしまうことが大きな問題となっている。この対策として求められるのが、雨水を貯留して再利用できるようにするシステムである。そこに商機を発見した現経営者は、1990年代後半から雨水貯留技術に関する研究を進め、2000年半ばからそれを応用したさまざまな商品を開発、販売している。

例えば、工場や一般家屋向けに2004年に開発した「雨水分流除塵器」である。建物の屋根からとい樋を通じて流れる雨水には、落ち葉や埃が含まれるが、この装置を使えば、そうした異物とともに、汚れの多い降り始めの雨水を除去し、きれいな雨水だけを貯水槽に導ける。また、貯水槽に雨水を送り出すポンプ機能も備えているため、建物から離れた場所に大きな貯水槽を設置することもできる。

また、2007年には新たな貯水システムも開発している。それまでの地下貯水槽は、貯水タンクの内部を遮水シートで包んだものが普及していた。しかし、土のなかの釘やガラス破片などでシートに穴が開き、水漏れが生じることや、シートとシートの継ぎ目にゴミや土砂が流入すると除去が難しい点などが問題となっていた。この問題を解決するために、同社は、厚さ1ミリの遮水シートの外側に厚さ20センチの発泡スチロールを覆い、さらにその外側に厚さ1.5ミリの遮水シートを被せるという3重構造のシステムを開発した。頑強な構造にすることで、釘やガラス破片などの異物だけではなく、地震が発生しても内部の貯水部が破損することはない。こうしたメリットが多くのユーザーに受け入れられている。

同社は、雨水貯留という分野での商品開発を繰り返すことで、新しい収益源を確保している。

〈事例－9〉 I 社 新たな事業分野への進出

所 在 地：兵庫県
事 業 内 容：自動車一般整備、中古車販売
創 業 年：1947年
現経営者の年齢：45歳（3代目）
年間売上高：8,000万円
従業者数：6人

I 社は、現経営者の祖父が1947年に創業した自動車整備会社である。主に、官公庁や法人を対象とした定期的なメンテナンスや車検などを手がけ、実績を重ねてきた。1984年に父が事業を承継したころは、自動車整備の需要が旺盛で、業績は順調だった。しかし、1990年代に入るとバブル経済の崩壊で景気が低迷し、受注先も商用車のメンテナンスにかかるコストを切り詰めるようになったことで、同社の受注が激減した。

現経営者が同社に入社したのは1990年である。入社後まもなくバブル崩壊に直面したことで、「このまま何もしないで経営を続けていては会社が潰れる」という強い危機感を抱いた。

苦境を打開するために始めたのが、信販会社との提携によるメンテナンスリースである。メンテナンスリースとは、車両の調達だけでなく、車検や納税、保険にかかる事務手続きや安全管理を総合的にサポートするサービスである。同社にとっては、従来からの整備業に比べ利益率は悪いが、それまで蓄積してきたノウハウを生かすことによって新規顧客を獲得でき、安定的な収入を得ることができる。こうしたメリットに着目した現経営者は、すでに先行していた大手整備業者に追随する形でメンテナンスリース事業を開始した。

商用車の更新にかかる費用を削減しようとする法人に対し、車の「所有」から「利用」にシフトすることによって得られる費用面のメリットを具体的な数字を出して提案しながら営業を進めたことが功を奏し、次々と契約を獲得。今では、新事

業の売り上げは全体の半分以上を占めるまでに成長している。

〈事例－10〉 J 社 新しい提供方法の開発

所 在 地：兵庫県
事 業 内 容：作業服販売
創 業 年：1936年
現経営者の年齢：42歳（3代目）
年間売上高：2 億円
従業者数：13人

J 社は、作業服を専門とする卸問屋である。業歴は70年を超える。現経営者の祖父が創業し、1982年に父が引き継いだ。右肩上がりの重要に支えられ、地域の大口顧客を次々と開拓した1980年代後半は、同社にとっての最盛期となった。

しかし、1990年代に入ってから業況は一変した。需要の頭打ちに加え、自身も過労で体調を崩した父は、低迷が続く業況に見切りをつけ、ついには廃業を決意する。この危機を救ったのが、1998年に事業を引き継いだ現経営者だ。

同社が飛躍するきっかけは、1999年から現経営者が一人で始めたインターネット通販である。自社のホームページを立ち上げたところ、遠方の企業から特注オーダーのメールが届き、誠実に対応すると数万円分の受注に結びついた。これを機に、全国の顧客層に販路を拡大しようと考えた現経営者は、インターネット通販に関するさまざまなセミナーに参加してノウハウを学び、自社のホームページに生かした。

その一つが、商品に関する詳細な情報を発信するということだ。まずは、作業服のアイテムごとに「背ネーム」や「内ファスナーポケット」など10カット以上もの写真を掲載し、顧客の関心を引きつけた。加えて現経営者自らが仕入先メーカーを訪ねて調べた細かな商品情報や商品に対する評価をホームページに書き込んだ。こうした工夫によって顧客数を増やし、現在、インターネット通販の売り上げは、全体の7割を超えるまでに伸びている。

続いて、「経営体制の変化」のカテゴリーに該当する経営革新に挑んでいる事例を紹介する。先に述べたように、中企業と比べると小企業では経営体制を変える割合は低いものの、それでも約7割の企業が取り組んでいる。

このカテゴリーのなかで最も回答割合が多かった「店舗・工場・事務所などの増設・拡張」にあたる取り組みをみてみよう。

〈事例-11〉K社 メーカーが直営店を新設

所在地：愛知県
事業内容：帽子的製造・販売
創業年：1921年
現経営者の年齢：53歳（3代目）
年間売上高：3億2,000万円
従業員数：16人

K社は、1921年に、現経営者の祖父が麦わら帽子のメーカーとして創業し、1953年に父が事業を引き継いだ。1970年代から自動車が普及したことや、帽子をかぶったときに髪型がくずれるのを気にする人が増えたことによって、消費者の帽子離れが進んだ。そこで、父は事業内容を卸売業にシフトし、帽子だけではなく手袋や靴下なども手がけるなど、取扱商品の幅を広げていった。

もともと事業を継ぐことを前提にアパレル問屋で修業を積んだ現経営者は、1984年に同社に入社し、父が逝去した1989年に、31歳の若さで社長に就任した。

承継後は果敢に経営革新に挑んだ。1990年代は、がむしゃらに営業に駆け回ることによって順調に売り上げを伸ばした。ただ、在庫を抱える卸売業は常に資金繰りに悩まされることを痛感。財務内容を改善するにはメーカーに回帰したほうが得策であると判断した現経営者は、以前からつきあいのあった帽子メーカーに足しげく通い、製造技術を2年間かけて習得した。この技術を生かし、ハンチング帽やスキーのニット帽などを扱うOEM（相手先ブランドによる生産）を開始した。ここでも積極的な営業活動を展開することで受注量を増やし

ていった。しかし2000年代に入ってから、安価な輸入品や異業種からの帽子事業への参入が増えたことで競合が激化していく。また、OEM中心の経営を続けていては、受注量が落ち込んだときに収益面で大きなダメージを受けるリスクがあると考えた。

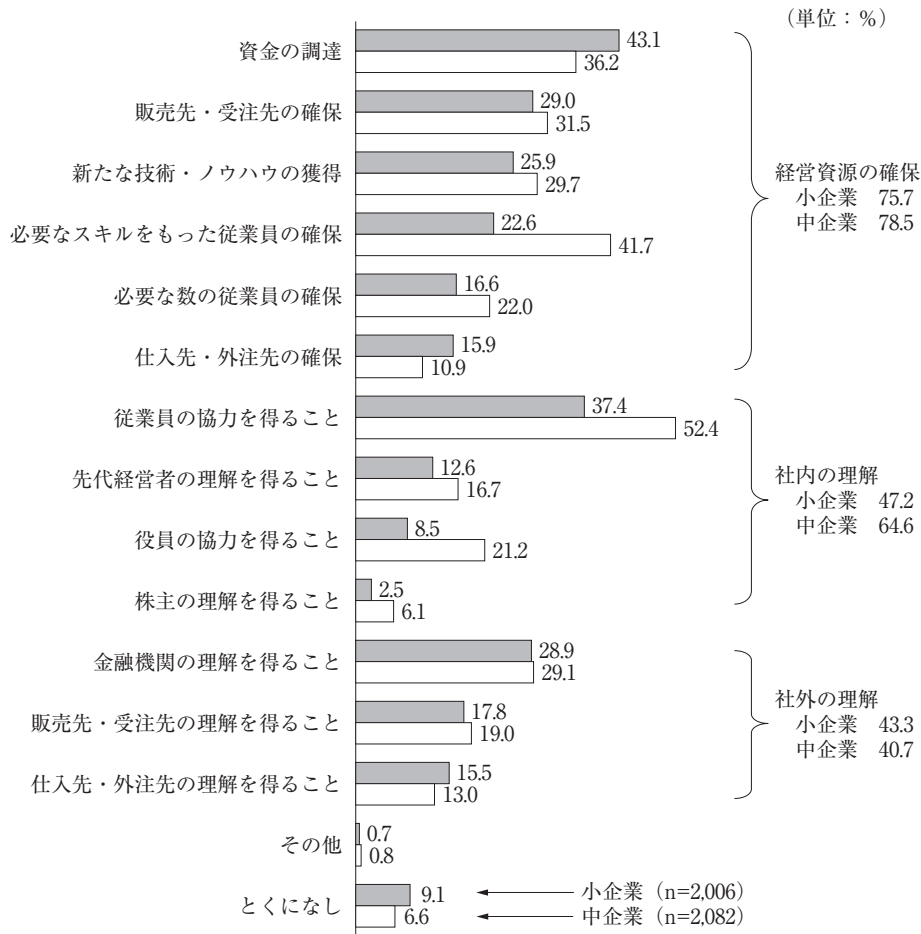
そこで2003年に経営革新計画の承認を取得し、若者をターゲットにした自社商品の開発に乗り出した。そして、同年の10月には名古屋市内の繁華街に直営店舗をオープンした。同社が創業した時代の英国をコンセプトにした店内には常時50種類以上のオリジナル商品が並ぶ。アンテナショップとしての機能ももたせており、若者が好むデザインのアイデアなど、顧客ニーズに関する情報を収集し、新商品の開発につなげている。さらに、店舗の2階には、帽子の企画設計が可能な工房も設けており、採用した若手デザイナーを育成する場にもなっている。このように、同社は、直営店の出店を通じて経営革新に取り組み、事業を拡張している。

5 経営革新に取り組むうえでの課題

小企業が経営革新に取り組むにあたっては、さまざまな課題に直面することが多い。アンケートの結果によると、小企業が経営革新に取り組むうえで苦労した課題として最も回答割合が高かったのは、「資金の調達」(43.1%)で、以下は「従業員の協力を得ること」(37.4%)、「販売先・受注先の確保」(29.0%)、「金融機関の理解を得ること」(28.9%)と続く(図-18)。

資金面に関する課題は、大企業に比べて信用力に劣る中小企業では、常に経営課題の上位にあがってくる。ただ、「資金の調達」は、小企業では苦労した課題として最も回答割合が高かったのに対し、中企業では「従業員の協力を得ること」「必要なスキルをもった従業員の確保」に次ぐ3番目

図-18 経営革新に取り組むうえでの課題（複数回答）



(注) 「経営資源の確保」「社内の理解」「社外の理解」の数値は、それぞれのカテゴリーのなかで1項目以上回答した企業割合である。

の課題となっている。中企業においては、「カネ」よりも「ヒト」の問題が深刻になっている状況がうかがえる。

これらの課題を「経営資源の確保」「社内の理解」「社外の理解」という三つのカテゴリーに分類し、それぞれに対する回答割合を集計したところ、「経営資源の確保」と「社外の理解」については、いずれも小企業と中企業であまり差がなかったのに対し、「社内の理解」については、小企業では47.2%となり、中企業の64.6%を大きく下回っている。

「社内の理解」に属する課題の多くは、従業員とのコミュニケーションにかかわるところが大きい。したがって、従業員数が中企業に比べて少な

い小企業では、社内の理解を得ることは、相対的に課題になりにくい。

以下では、経営革新に取り組むうえで苦勞している小企業の事例を、「経営資源の確保」「社内の理解」「社外の理解」の順でみていく。

(1) 経営資源の確保

企業規模を問わず経営革新に取り組むには経営資源が欠かせないが、とりわけ小企業の場合、それらを確保するのに苦勞するケースは多い。ここでは、仕入先と販売先を確保するのに苦勞した事例を紹介する。

〈事例－12〉L社 仕入先の確保に苦労

所在地：広島県
事業内容：アナゴの販売
創業年：1967年
現経営者の年齢：39歳（3代目）
年間売上高：3億7,000万円
従業員数：15人

現経営者の父が創業したL社は、アナゴの卸売業者である。現在は、広島県内の老舗アナゴめし屋や大手弁当会社などにアナゴを販売している。父が1999年に逝去した後は、母が経営者に就任した。1993年から同社で勤務していた現経営者が母から事業を承継したのは、2002年である。

承継時に苦労したのは仕入先の確保である。当時、現経営者の営業活動が実を結んで老舗アナゴめし屋との取引量が拡大し、同社が扱うアナゴの供給量が増加していた。そこで問題となったのは、仕入れが安定しないことである。それまで取引していた国内の水産業者から仕入れられる量には限りがあるうえ、日によってその量が変動していたからだ。

この問題を解決するために、現経営者は、国内だけではなく韓国や中国など、海外からの輸入によって安定的に商品を仕入れることを決断した。だが、輸入業務に関しては、経験もノウハウもないどころか、仕入れルートさえもわからない。それでも、何とかして輸入したいと考えた現経営者は、かつて韓国から取り寄せたサンプル品の箱に書かれていた釜山の会社に電話をかけてみた。輸入したいということを日本語で伝えても、言葉が通じないのですぐに電話を切られてしまう。それでも繰り返し電話をかけると必死さが伝わったのか、日本語を話せる人が電話口に出てくれた。その人を通じて仕入れを申し込んだのである。そして1週間後に、博多港から高速船に乗って釜山の会社に向かい、商談を成立させた。

現在、同社がアナゴを安定的に仕入れることができているのは、そうした現経営者の積極的な取り組みがあったからにほかならない。

〈事例－13〉M社 販売先の確保に苦労

所在地：兵庫県
事業内容：製缶板金
創業年：1972年
現経営者の年齢：38歳（3代目）
年間売上高：1億円
従業員数：7人

M社は、プラント設備や精密機器など、気密性の高い金属製品に使用される厚さ1ミリ以下の薄板の溶接加工を得意とする板金業者である。単品や小ロットの受注が多いニッチな市場ではあるが、特殊な技術を保有する同社には取引先からのオーダーが途切れることはない。最近では、原子力発電に使用されるタービンの部品で需要が増えている。

現経営者の父は、創業前の勤務先でカスタムカーの溶接設計を手がけていた。海外でマイクロプラズマ溶接法と呼ばれる特殊技術を学び、国内のメーカーに指導して回った。すると、指導先から独立を要請され、1972年に同社を立ち上げた。高度な技術はすぐに評判となり、さまざまなメーカーから受注を獲得して着実に成長を遂げた。しかし、父の逝去に伴い現経営者が承継した1990年代後半以降は、景気の低迷で業況が落ち込んだ。

父の時代は、父自らの人脈で顧客を増やしていた。だが、そうした人脈は後継者には引き継がれなかったため、既存の顧客は徐々に離れていった。彼らの多くは、取引相手を企業ではなく父個人と捉えていたのだ。したがって、現経営者は自らの手で新しい顧客を開拓する必要に迫られた。多くのメーカーや商社に電話や訪問によるアプローチを試みたが、門前払いされるケースも少なくなかったという。

新規顧客を開拓するために、現経営者は自社のホームページを立ち上げた。そして、同社が保有する溶接技術の高さや実績などを全国にアピールしたのである。日常の職場や溶接現場の様子をブログで発信するなどの工夫も凝らし、閲覧者の関心を引きつけたことで、次第に全国から問い合わせ

せが舞い込んできた。現在、ホームページをきっかけとして取引している顧客は、150社にも及んでいる。

(2) 社内の理解

続いて、社内の理解を得るのに苦労している事例を紹介する。ここで問題となりやすいのは、古くから勤務している従業員との関係である。後輩として入社した者が事業を承継し、自分の上司となることに不満や違和感を覚える従業員は少なくない。従業員からみて、後継者が年下であればなおさらだ。

〈事例-14〉N社 古参従業員の協力を得るのに苦労

所在地：福島県
事業内容：自動車一般整備
創業年：1970年
現経営者の年齢：40歳（2代目）
年間売上高：1億2,000万円
従業員数：6人

現経営者の父が1970年に創業したN社は、主に個人客を対象にして、車検や板金整備などを手がける。きめ細かなサービスとていねいな接客により、口コミで地域の顧客を増やし、厳しい競争のなかで企業を成長させてきた。

現経営者は、長男ということもあり、子供のころから将来的に事業を継ぐことを意識していた。1992年に専門学校を卒業後、自動車ディーラーに勤務したのもそのためだ。26歳で結婚して子供も生まれたことで現実問題として承継を意識し、2000年、28歳のときに同社に入社した。

そして2006年に事業を承継したのを機に、勤務時代に培ったノウハウや人脈を生かして新たにレッカー事業を立ち上げた。そこで問題となったのは、古参従業員との確執である。現経営者が入社したときの肩書きは部長であったため、古参の

従業員からは「実績もないのに社長の息子ということだけで厚遇されている」と妬まれた。このため、事業承継後の新しい取り組みへの協力には消極的であった。

そこで現経営者は、だれもやりたがらない深夜のレッカー業務を自ら買って出るなど、率先して仕事に励むよう心がけた。そうした姿を継続的に示すことで、古参従業員の意識も徐々に前向きになっているという。

(3) 社外への理解

最後は、「社外への理解」のなかで最も回答割合が高かった「金融機関の理解を得ること」に苦労した事例を取り上げる。

〈事例-15〉O社 銀行の理解を得るのに苦労

所在地：兵庫県
事業内容：機械部品製造
創業年：1970年
現経営者の年齢：38歳（2代目）
年間売上高：4億円
従業員数：27人（承継時は10人）

O社は、現経営者の父が1970年に創業した金属加工会社である。試作品を中心とした小ロットの機械部品等の切削加工を得意とする。父の時代は、同業者との差別化を図るために、県内では早い時期にワイヤーカット放電加工機⁵を導入したり、需要が伸びていた自動車の部品を請け負ったりした。幅広い業務を手がけることで、同社は着実に業績を伸ばした。

しかし、1993年に父が突然病気で倒れ、入院した。もともと継ぐつもりはなかったが、長男としての責任を果たさなければならないと考えた現経営者は同社に入社し、その後1999年に事業を承継した。

承継後に取り組んだのは、工場を郊外の鉄工団地に移転することである。当時の工場は、阪神淡路大震災で被災し、老朽化が進んでいた。また、

⁵ 放電現象を利用して高精度で複雑な曲線加工などができるコンピューター制御の金属加工機。

マシニングセンターのスピンドルの回転音が周囲に漏れていたことで、地域住民からクレームを受けることもあった。鉄工団地に移転することで、こうした問題の解決を図ろうとしたのである。

工場移転にあたって課題となったのは、メインバンクの理解を得ることである。もともと、父が入院してから同社の信用力が低下していた。工場移転費用としての設備資金を申し込んだときは、何とか借り入れることができたが、その数カ月後に、担保価値が下がったので追加担保を差し入れるように要求された。このときは、別の金融機関に借り入れを肩代わりしてもらうことで何とか急場をしのいだ。

このときの経験から、現在取引している銀行に対しては、年に2回、決算内容を報告したり、今後5年間の事業計画書を持参して説明したりと、信用の維持に細心の注意を払っている。

6 成功のポイント

事業承継を契機とした経営革新に取り組むうえでは、社内外の理解を得たり、経営資源を確保したりしなければならないなど、さまざまな課題に直面する。後継者がそうした課題を克服し、経営革新を成功させるには、どのようなことがポイントになるのだろうか。事例調査によると、それは四つ指摘できる。

(1) 後継者が率先して行動する

先述のとおり、小企業では経営者の手腕が企業の業績に直結しやすい。事業を継いだ後継者には、経営上のあらゆる面で率先して活動していくことが求められる。

とりわけ、経営革新上の大きな課題の一つである販売先の確保は、経営革新を成功に導くうえで重要な鍵を握る。新しい販売先を確保することは、売り上げの増加につながる可能性が高い。また、

売り上げというわかりやすい実績値が上がれば、従業員の意欲が高まり、社内の雰囲気も改善されるだろう。したがって、自らがリーダーとなって営業活動に励み、目にみえる実績を出すことが、経営者としての方針や指示を従業員に理解させるうえで重要となる。次のP社がその典型例である。

〈事例-16〉P社 率先垂範で営業活動を推進

所在地：兵庫県
事業内容：ベビー用品小売
創業年：1965年
現経営者の年齢：37歳（2代目）
年間売上高：3億8,000万円
従業員数：10人

1965年に現経営者の父が創業したときのP社の主業務は、病院を対象とした布オムツのレンタルだった。1980年ころからチャイルドシートやベビーカーといったベビー用品のレンタルを開始し、一般消費者にも販路を広げた。出産内祝やお返しギフト通販も展開し、顧客を増やしていく。

だが、バブル崩壊後は、需要が低迷。これに安価な中国製品の流入と少子化が追い打ちをかけ、同業者は次々と廃業に追い込まれていった。

そうした状況のなかで、事業承継は行われた。現経営者は、1997年、父の逝去により24歳という若さで社長に就任した。厳しい経営環境のなかで真っ先に取り組んだのが、新規顧客の開拓である。

だが、当初、従業員の大半はわれ関せずという姿勢だった。業績が低迷していたこともあり、悲観的な考えが蔓延した社内の雰囲気は最悪だったという。

この雰囲気を刷新するために、現経営者は率先的な行動を心がけた。朝一番に出勤して夜は最後に退社。だれもがやりたがらない雑用なども自らが引き受けた。そのうえで、新規開拓の取り組みとして、市内の産婦人科医院約250件を一人で訪問し、同社が作成した商品カタログを置いてもらうように依頼した。また、カタログ内容も一新。印刷業者を変えて見栄えを改善したり、ほかの会

社が扱う商品も掲載し、年に1回の頻度で更新したりすることで、顧客の眼を引きつけるインパクトをもたせた。

このように、現経営者が従業員の先頭に立って業務に励むことによって、徐々に従業員の意識が変わり、職場の雰囲気も改善されていった。今では、従業員の多くが、積極的に営業活動に励み、カタログの企画に関しても斬新なアイデアを提案するようになっている。

(2) 外部との交流を図る

経営の舵取りを担うためにはさまざまな能力や知識、人脈等が必要となる。それらすべてを先代経営者が後継者に伝えることはできない。後継者自身の主体的な取り組みも重要だ。第3節でみたように、他社での勤務経験もその一つである。あるいは、後継者が外部の勉強会や交流会に参加し、同じ世代あるいは後継者という同じ立場の人たちとの接点を増やすことも有効である。先のD社（事例－4）や次のQ社のように、交流会への参加を機に、経営革新への意欲を喚起したり、資金調達のノウハウを学んだりすることができたという例は少なくない。

〈事例－17〉Q社 外部の交流会に参加

所在地：愛知県
事業内容：建築積算
創業年：1968年
現経営者の年齢：38歳（2代目）
年間売上高：5,000万円
従業員数：8人

Q社は、主に商業用の建物の建築工事にかかる費用を、設計士が作成した図面をもとに積算する企業である。現経営者の父が1968年に創業した。父の時代は、特定の建築設計事務所やゼネコンなどから仕事を請けてきたが、現経営者が2007年に継いでからは、不況で落ち込んだ業績をカバーするために、個人宅やアパートなどの住宅も扱うなど、受注の幅を広げている。

現経営者は、高校を卒業してすぐに同社に入社した。事業を承継したのは35歳のときだ。積算の技術については父や同社の先輩に教わりながら身につけていたが、営業活動は苦手だったし、経営に関する知識や経験は不足していた。そこで役立ったのは、中小企業団体が主催する交流会である。ここでは、数十名の2代目経営者が集まって、自社の取り組みを発表し、それに対する意見を交換しあう。

この交流会で得たことは、主に二つある。一つは経営者としての自覚である。メンバーの多くは、近年の不況で業績が落ち込むなかで承継し、長年続いた事業を自分の代で終わらせないよう必死の思いで経営していた。こうした話を聞いて刺激を受けた現経営者は、自ら外回りの営業に駆け回るようになった。

もう一つは財務的な知識である。この交流会では、自社の決算書を外部の会計事務所にみてもらい、さまざまなアドバイスを得ることができる。ここで得た知識を生かして決算書を分析すると、価値のないゴルフ会員権が計上されたままになっているなど、不明朗な会計処理が浮かび上がった。そこで、思い切って従来の顧問税理士を変更し、適正な処理を進めた。事業承継を機に決算内容を見直し整理することで、同社は、金融機関や取引先に対して信用力を高めている。

(3) 従業員のモチベーションを高める

小企業では人的資源に占める経営者自身のウエートが大きいとはいえ、経営革新に取り組むには、従業員を戦力化していくことが求められる。しかし小企業は給与面で厚遇することが難しい。したがって、従業員のモチベーションを高める取り組みが欠かせない。

〈事例-18〉B社 従業員の独創性を引き出す⁶

B社は、現経営者の祖父が1952年に創業した衣料品店である。当初は男性用スーツを主に取り扱っていたが、父が2代目経営者として1988年に継いでからは、競合が激化したことで徐々にカジュアル衣料にシフトした。米国に足を運んで革ジャンやTシャツなどの直輸入も手がけることで業績を伸ばし、現在は、7店舗を構えるまでに事業を拡張している。

3代目経営者にあたる現経営者は、アパレル会社での勤務経験を経て2003年、28歳のときに同社に入社し、2007年に事業を引き継いだ。承継時に感じたのは、従業員にやる気がなかったことである。近年の不況で弱気になっていたことや、後から入社してきた現経営者が急に自分の上司になったことへの不満がその要因だ。

そこで、現経営者は、一人ひとりとコミュニケーションを図ることに力を注いだ。そして、彼らの意欲や独創性を引き出すために立ち上げたのが、パーソナルブランドである。これは各自がブランドの責任者として、ブランド名からデザイン、コンセプトなど企画し、外部の工場に委託して生産、販売するというものだ。従業員が編み出した新商品を店舗と同社のウェブを通じて全世界に発信したのである。ファッション雑誌の出版社とも提携して販売を促進した。今では7種類にまで増えたパーソナルブランドの売り上げはいずれも順調に伸びている。

現経営者は、従業員にモチベーションを与えることで、社内の雰囲気改善了したのである。

(4) 従業員の若返りを図る

現経営者が、率先垂範したりモチベーションを高めたりすることで、新しい取り組みや経営方針を従業員に理解してもらうことは大事だが、それ

が難航するケースも考えられる。とりわけ古参従業員は過去の成功体験に縛られることが多く、それまでのやり方を変えて新しいことに取り組むのは消極的になりがちだ。新商品や新事業に斬新なアイデアを取り入れるうえでは、若い従業員のほうが適していることもある。したがって、古参従業員への説得が難しいと判断した場合は、承継のタイミングを利用して従業員の若返りを図ることも一つの方法である。

〈事例-19〉O社 従業員の若返りを図る⁷

1999年に事業を承継した現経営者が業務に携わったとき、すぐに感じたのは、NC工作機械（コンピューターによる数値制御方式の工作機械）の加工プログラムを保存することの重要性である。NC工作機械で加工を行うには、その内容に応じてプログラムを作成しなければならない。似たような加工を行う際、以前に作成したプログラムを編集すれば効率的だが、当時は職人が作成したプログラムには共通の保存ルールがなく、共有化されていなかったのである。

そこで現経営者は、プログラムの共有化を図ろうとした。しかし、同僚にプログラムを渡したくないという古参職人たちからは猛烈に反対された。そこで、設備の機種ごとにグループを組み、まずはグループ内で共有化することから始めるなど、段階を踏んで古参職人を説得していった。

転機は2000年に工場を郊外の鉄工団地に移転したときに訪れた。これを機に、古参職人の多くは通勤時間が長くなるのを嫌って次々と退職したのである。代わりに若い従業員を採用することで、同社の人員構成は大幅に変わった。今や従業員の平均年齢は27歳となり、承継時に比べて10歳以上も若返った。

その後の同社の取り組みには目覚ましいものが

⁶ これは事例-2で紹介した企業である。

⁷ これは事例-15で紹介した企業である。

ある。まずは、情報共有化を図るための情報基盤として、社内にサーバーを設置して、従業員全員にメールアドレスを割りあてた。そのうえで、工程表や指図書、報告書などすべてをメールでやりとりし、全員に同報されるようにしたのである。もちろん、各自が作成した加工プログラムもサーバーに蓄積する。プログラムの共有化を実現したことで、過去に似たような受注があれば、迅速に対応できるようになった。

また、従業員の技術の標準化と向上を図るために、年に2回、従業員を評価する制度も設けた。社内ルールの理解度と技術レベルという二つの基準で評価した結果は、社内のサーバーに保存し、すべての従業員が閲覧できるようにした。

この制度により、個々の従業員の得手不得手を把握できるようになった。それぞれの従業員には、自分の得意な技術のスペシャリストを目指してもらい、不得手な技術をお互いが補完しあえるようにしたことで、同社全体の技術レベルは格段に向上した。最近では、大手工作機械メーカーが主催するコンテストで同社の従業員が最優秀の金賞を受賞するほどになった。

組織全体で技術力を高めようという雰囲気が醸成されたことで、2005年からは、新しい治具や工作機械の開発にも取り組むようになっていく。工作機械メーカーとの共同開発で、ワイヤーカット放電加工機にロボットを装着して段取りを自動化できるシステムの商品化に成功したのは、その一例である。

このように、同社は従業員の若返りを図ったことで、経営体制の刷新と技術レベルの向上を実現し、売り上げは飛躍的に増加している。

7 まとめ

本稿では、アンケートとヒアリングの結果をもとに、事業承継を機に経営革新に挑む小企業の実

態を分析した。その結果からいえることは、大きく3点ある。

第1に、事業承継は飛躍のチャンスと捉えるべきであるということだ。

従業員が少ない小企業の業績は、経営者の能力などに大きく左右される。経営者が業務の大部分にかかわり、意思決定できる小企業では、後継者が、迅速かつ柔軟に事業内容や経営体制を変えることで、業績を改善できる。廃業寸前の企業を立て直し、成長企業へと押し上げることも決して不可能ではない。

第2に、事業承継は適齢期に実施することが望ましいということだ。

後継者がスムーズに承継できるように、企業の財務内容を改善しておくことは先代経営者の務めであるが、それを果たすために承継のタイミングを先延ばしするようでは意味がない。先代経営者がいつまでも現役でいたいからと、承継時期を遅らせるなどは論外だ。

もちろん、承継は早ければよいというわけでもないが、一般的に経営者の能力が加齢とともに低下する以上、いたずらに承継時期を先延ばししたところで業績が回復するとも限らない。大事なことは、後継者が意欲と能力に満ちているときに経営を託し、早期に経営革新に取り組むことである。実際に、業績がどん底の時期に事業承継を行い、後継者が果敢に経営革新に挑んだことで、いわゆるV字回復を遂げた小企業の事例は少なくない。

第3は、承継にあたり後継者は覚悟を決める必要があるということだ。

今、後継者の多くは、業績が低迷していたり多額の負債を抱えていたりする企業を引き継がなければならない状況にある。実際、本稿で紹介した事例を含め、今回の調査でヒアリングした小企業には、1990年代以降の不況期に事業承継を行っているケースが多く見受けられた。かつての高度成長期のような時代では、業績が右肩上がりの企業

をそのまま引き継ぎ、従来どおりの経営を続けていても成長を持続できたかもしれない。しかし、企業を取り巻く環境が厳しい現在、それを望むのは難しいだろう。

このような厳しい時代に、後継者が事業を承継し、それを維持、発展させていくにあたっては、相当な覚悟が必要である。「親に懇願されたのでしょうがなく継いだ」「社長という肩書きに憧れた」「勤務先での多忙な日々から逃れられる」といった安易な心構えでは、うまくいくわけがない。ある2代目社長は、「事業承継とは、先代が築き上げた会社の資産だけではなく、自分の家族や従

業員、取引先、顧客を守っていくこと。その覚悟がなければ承継するべきではない」と断言する。

小企業では、先代の急逝などの突発的な事情により、あまり準備もないまま家業を引き継がざるをえなくなったケースも少なくない。そうした企業の後継者は、いやが応でも覚悟を決めなければならない。しかし、逆境のなかで承継した人ほど、命がけで経営革新に挑んでいることが多いのも事実だ。がむしゃらに取り組むことが企業に活力を与えるのである。事業承継を契機とした経営革新への第一歩は、後継者自身の意識改革にあるのかもしれない。

〈参考文献〉

村上義昭（2010）「円滑な事業承継に向けての課題～企業規模別にみた事業承継問題」日本政策金融公庫総合研究所『中小企業の事業承継』日本公庫総研レポートNo2009-2、pp.1-36

安田武彦（2007）「小企業の事業承継とその後のパフォーマンス」国民生活金融公庫総合研究所編『小企業の事業承継問題』中小企業リサーチセンター、pp.105-144