

## 親族外承継に取り組む中小企業の実態\*

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

足立 裕介

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

佐々木 真佑

### 要 旨

近年、中小企業では、社内の役員・従業員への承継といった、親族外承継を選択する割合が多くなっている。今後、少子化を背景に、後継者不在に悩む企業が増えることが見込まれるなか、親族外承継の必要性はより高まっていくと考えられる。しかし、親族外承継を取り扱った先行研究は少ない。そこで本稿では、事例調査を基に、中小企業が親族外承継を円滑に進めていくためのポイントを探った。

先代社長が取り組むこととしては、以下の4点が挙げられる。

1点目は、後継者候補に幅広い業務を経験させ、責任ある仕事を任せることである。後継者の判断力やリーダーシップを養うとともに、従業員をはじめとした関係者からの信頼を得ることもつなげられる。2点目は、セミナーや勉強会への派遣、あるいは社長への同行などを通して、後継者に多様な学びの機会を与えることである。3点目は、後継者に社内プロジェクトの遂行を経験させることである。プロジェクトを通して判断能力を高められるとともに、自社に対する問題意識ももてるようになる。4点目は、後継者が社長就任への決断をしやすいように、事業の将来に期待をもてる状況にしておくとともに、承継後の役員の布陣といった組織体制まで考えておくということである。

一方、後継者が取り組むこととしては、以下の3点が挙げられる。

1点目は、右腕となる人材を計画的に育成することである。後継者が経営に関する幅広い知識を積んでいない場合は、右腕の存在が重要になる。2点目は、就任後の経営をスムーズに進めていくために、承継に際して、引き受けの条件を先代社長に対して設定することである。3点目は、経営理念を再構築することである。先代社長の考えをすべて引き継ぐのではなく、後継者自身の考えを加えていくことで、承継後の経営革新につなげることができる。

\* 本稿の作成に当たっては、三井逸友氏（横浜国立大学名誉教授、嘉悦大学大学院客員教授）にご指導いただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

## 1 はじめに

わが国では、中小企業の経営者の高齢化が進んでいる。(株)帝国データバンクの「全国社長分析」で企業経営者の平均年齢をみると、2016年は59.3歳と、1990年(54.0歳)から5.3歳上昇している。年商規模別にみると、年商1,000億円以上の企業では、同期間に61.6歳から60.8歳と0.8歳低下しているのに対し、年商1億円未満の企業では、52.4歳から60.2歳と7.8歳も上昇しており、年商規模が小さい企業ほど、平均年齢が上昇していることがわかる。経営者に定年はないものの、近い将来に事業承継を控える中小企業経営者が増えていることは間違いない。

事業承継には、さまざまな形態がある。図-1は、事業承継の形態を整理したものである。事業承継は、子どもや兄弟といった親族に事業を承継する親族内承継と、親族以外に事業を承継する親族外承継に分けられる。また、親族外承継は、社内の役員や従業員への承継と、社外人材への承継に分けられ、前者は、社内の役員や従業員が経営者に昇格する内部昇格と、MBO/EBO<sup>1</sup>に、後者は、社外から経営者を招く外部招聘<sup>2</sup>と、企業の合併・買収を意味するM&Aに分けられる<sup>2</sup>。

それでは、わが国の企業における事業承継の形態には、どのような特徴がみられるのだろうか。中小企業庁(2014)によれば、親族外承継の割合が、2000年代に入って上昇傾向にあり、2012年に事業承継を行った企業では、内部昇格と外部招聘

の割合が合わせて53.6%と、親族内承継(42.5%)の割合を上回っている<sup>3</sup>。

中小企業ではどうだろうか。図-2は、現経営者の承継形態を小規模事業者と中規模企業に分けて示したものである。ここで、定義を確認しておこう。中小企業庁(2013)では、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指し、小規模事業者とは、同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」(従業員数が、製造業で20人以下、卸・小売・サービス業で5人以下の企業)、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」と定義している。本稿においても、特段の記述がない限りは、この定義に従うものとする<sup>4</sup>。

図-2をみると、小規模事業者では親族内承継が64.9%、親族外承継が35.0%(内部昇格23.8%、外部招聘5.0%、出向3.9%、買収2.3%)となっている。一方、中規模企業では親族内承継が42.4%、親族外承継が57.6%(内部昇格33.0%、外部招聘9.1%、出向14.0%、買収1.5%)となっており、中規模企業のほうが親族外承継を選択する傾向が強いことがわかる。

少子化を背景に、今後、親族外承継の必要性がより高まっていくと考えられる。しかし、中小企業の親族外承継に関する先行研究は少ない。そこで本稿では、親族外承継を行った企業事例を基に、中小企業が親族外承継を円滑に進めていくうえで、どのような取り組みを行っていけばよいかを探っていく。親族外承継が相対的に多いとされる中規模企業に焦点を当てていく。

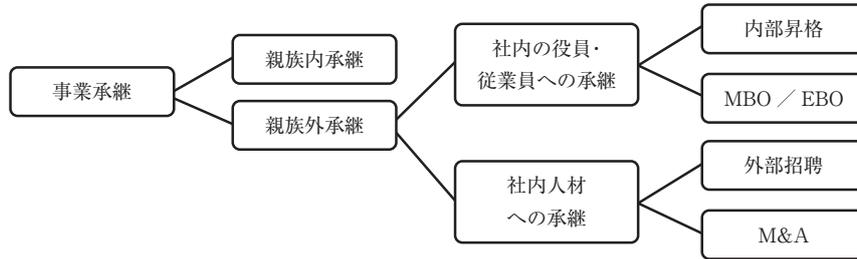
<sup>1</sup> 社内の役員や従業員が経営する別法人が、株式や事業資産を買収して経営権を取得したり、事業を引き継いだりすることを指す。それぞれ、Management Buy-Out(経営陣が買収)と、Employee Buy-Out(従業員が買収)の略である。

<sup>2</sup> これらの分類はあくまで簡易的なものであり、すべての事業承継がいずれかのカテゴリーに明確に割り当てられるとは限らない。例えば、娘婿を新たに招いた承継については、親族内承継ととらえることもできるし、外部招聘と考えることもできる。

<sup>3</sup> (株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」と「企業概要データベース」を再編加工したデータにより分析している。分析対象には大企業も含まれている。「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い、「外部招聘」とは、当該企業が能動的に社外から経営者を招くことをいう。

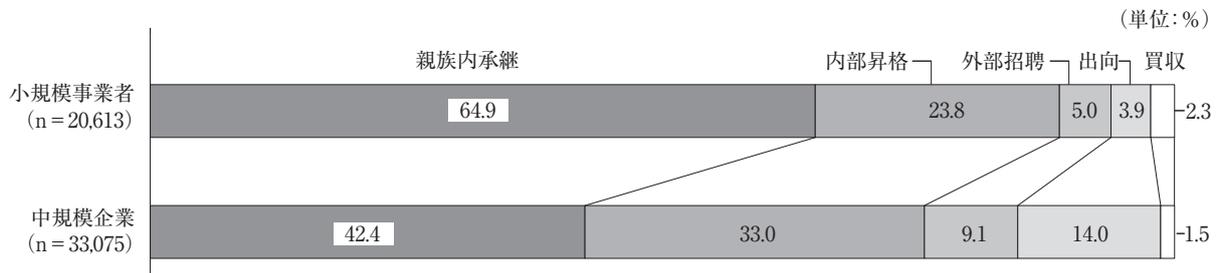
<sup>4</sup> 本稿で引用している中小企業白書の各グラフ(図-2、図-7および図-9)も同じ定義である。ただし、中小企業庁(2017)から引用した図-4および図-5は、人数の定義は同じであるが、個人事業者を除いている。図-4の注釈を参照。

図-1 事業承継の形態



資料：中小企業庁「事業承継ガイドライン」（2016年）、中小企業庁『2014年版中小企業白書』（2014年）を基に筆者作成

図-2 企業規模別にみた現経営者の承継形態



出所：中小企業庁『2013年版中小企業白書』p.143の第2-3-10図

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」「不明」の企業は除いて集計している。  
 3 「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 「外部招聘」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 「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 「買収」とは、合併また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。

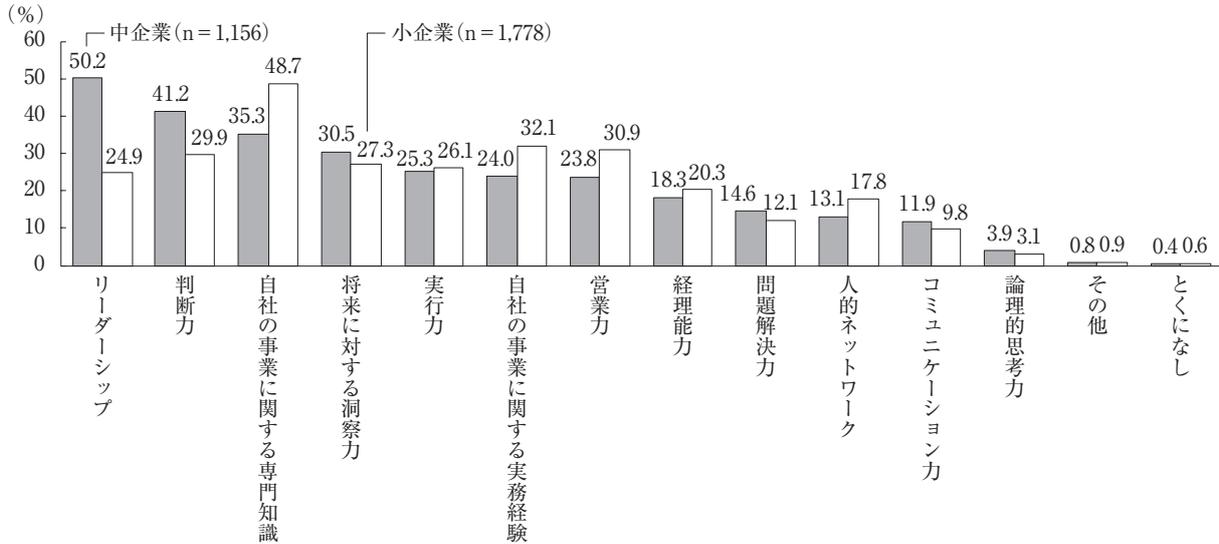
本稿の構成は次のとおりである。第2節では、中規模企業における親族外承継の現状と課題を概観し、第3節では、先行研究のレビューを行う。第4節では、事例企業の取り組みを確認し、第5節では、事例調査から得られた円滑な親族外承継に向けたポイントを示す。第6節はむすびである。

## 2 中規模企業における親族外承継の課題

前節で、中規模企業で親族外承継の割合が高くなっていることを確認した。その理由は何であろうか。一つに、後継者に求められている能力の違いが考えられる。図-3は、企業規模別に後継者に求められる能力を示したものである。これを見ると、従業員数が19人以下の小企業では「自社の

事業に関する専門知識」が48.7%と最も多く、「自社の事業に関する実務経験」が32.1%と続くのに対し、従業員数が20人以上の中企業では、「リーダーシップ」が50.2%と最も多く、「判断力」が41.2%と続く。小企業の後継者には実務的なスキルが求められているのに対して、中企業の後継者には、経営的なセンスが求められているといえる。実務的なスキルについては、親族、非親族にかかわらず、経験を積むことである程度身につけることができる。一方、経営的なセンスについては、経験を積むことで誰もが身につけられるとは限らない。そのため中規模企業では、無条件に親族に承継することが難しいケースが多く、結果的に親族外承継を選択する傾向が強くなっていると推察される。実際、親族外承継に取り組む中規模の法

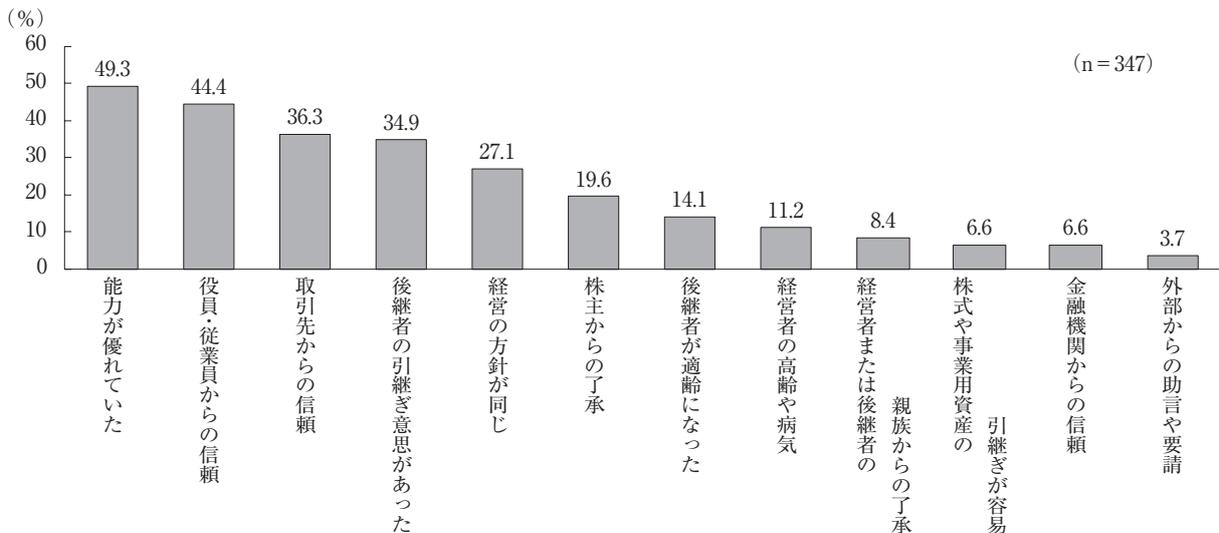
図-3 後継者に求められる能力 (決定企業) (複数回答)



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調査」(2009年)

- (注) 1 「決定企業」とは、後継者が決まっている(本人も承諾している)と回答した企業である。  
 2 小企業とは、従業員数が19人以下の企業を、中企業とは、従業員数が20人以上の企業を指す。

図-4 親族外承継に取り組む中規模法人が後継者を決定した理由 (複数回答)



資料：(株)東京商工リサーチ「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年、中小企業庁委託)

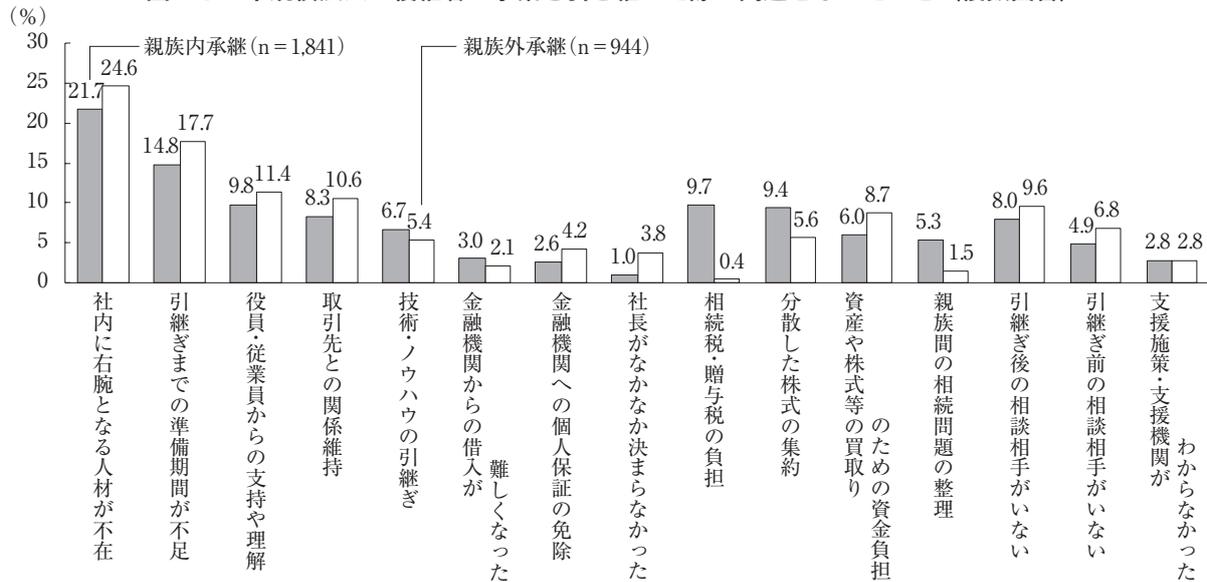
- (注) 1 上記資料に基づいて作成された中小企業庁『2017年版中小企業白書』p.264の第2-2-38図を一部引用。  
 2 ここでいう親族外とは、後継者について「親族以外の役員」「親族以外の従業員」「社外の人材」と回答した場合をいう。  
 3 調査対象として、中規模企業のうち個人事業者を除いている(図-5も同じ)。

人企業が後継者を決定した理由をみると、「能力が優れていた」が49.3%と最も多く、「役員・従業員からの信頼」(44.4%)、「取引先からの信頼」(36.3%)が続く(図-4)。

では、中規模企業が親族外承継に取り組む際、どのような問題が生じるのだろうか。図-5は、

中規模の法人企業の後継者が事業を引き継いだ際に直面した問題を、親族内承継と親族外承継に分けて示したものである。これをみると、親族外承継では、「社内に右腕となる人材が不在」が24.6%と最も多く、「引き継ぎまでの準備期間が不足」(17.7%)、「役員・従業員からの支持や理解」

図-5 中規模法人の後継者が事業を引き継いだ際に問題となったこと（複数回答）



出所：中小企業庁『2017年版中小企業白書』p.254のコラム2-2-1②図

資料：(株)東京商工リサーチ「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年、中小企業庁委託）

(注) 1 2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

2 ここでいう親族内承継とは、先代経営者との関係について「配偶者」「子ども」「子どもの配偶者」「孫」「兄弟姉妹」「その他親族」と回答した場合をいう。また、ここでいう親族外承継とは、先代経営者との関係について「親族以外の役員」「親族以外の従業員」と回答した場合をいう。先代経営者との関係について「その他」と回答した者を除外して集計している。

3 「その他」「特になし」の項目は表示していない。

(11.4%)と続く。これらすべてについて、親族外承継が親族内承継を上回っており、相対的に親族外承継で生じやすい問題であるといえる。

### 3 先行研究レビュー

#### (1) 事業承継全般について

事業承継のガイドラインを定めた中小企業庁(2016)では、事業承継に向けた前段階の準備として、経営状況の見える化と事業内容の磨き上げの必要性を説いている。承継前に経営改善を行い、後継者候補となる者が後を継ぎたくくなるような経営状態にしておくことが大切だとしている。

事業承継全般に関する研究のうち、企業規模の違いに注目したものとして、日本政策金融公庫総合研究所(2010)がある。アンケート<sup>5</sup>とヒアリン

グの結果から、小企業については事業承継を契機とした経営革新について、中企業については承継に際しての組織マネジメントと後継者育成について、それぞれ考察している。小企業が事業承継を契機に経営革新を成功させるには、①後継者が率先して行動する、②外部との交流を図る、③従業員のモチベーションを高める、④従業員の若返りを図る、⑤先代社長は一步引く、といった点が肝要であると指摘している。また、中企業では、後継者を育成するには長い期間を要するため、後継者の能力形成の段階や自社の状況などをよく見極めたいうで、計画的に後継者を育成することが求められるとしている。後継者育成のポイントとして、①事業運営の経験を後継者と共有する、②後継者が社内外の多様な実務経験を得られるような機会を提供する、③現経営者の成功体験を後継者にも共有してもらう、④段階的に権限を委譲する、

<sup>5</sup> 調査時点は2009年7月、調査対象は日本政策金融公庫(国民生活事業、中小企業事業)の融資先24,569社、調査方法は郵送、回収数は9,397件(回収率38.2%)である。なお、小企業は従業員19人以下の企業、中企業は同20人以上の企業として、分析されている。

⑤後継者が役員・従業員などの支持・理解を得られるように配慮する、⑥承継後は後継者の経営に深く関与せず基本的に任せる、といった点を挙げている。

後継者育成に関する研究として、三井(2015)は、事業承継に向けた後継者の能力育成に言及している。どのような仕事の環境を与えられても、そのなかで経験を積み、将来の自分の仕事と経営に生かせる知識と知恵を得られるかどうかは、当人の意欲と具体的な問題意識による。それを前提として、異業種での仕事の体験の蓄積が、仕事の中身や知識の幅を広げたり、視点を変えてくれたりすると指摘している。

また、久保田(2011)は、後継者が入社前に社外で実務経験を積んだり、承継前に社内で新規プロジェクトの遂行に取り組んだりすることが、経営革新を遂行する能力を形成したり、社内外の関係者からの支持や理解を獲得したりするのに有効であると指摘している。一方で、これらが後継者を育成するための絶対的条件ではないとも述べている。後継者が先代社長と一緒に事業拡大に取り組んだり、後継者が危機意識をもちつつ社内の力を結集させたりすることでも、経営革新を遂行する能力を形成できるとしている。

## (2) 親族外承継について

親族内承継と親族外承継の違いに注目した研究として、安田・許(2005)が挙げられる。まず、承継のタイプと企業の属性の関係では、企業年齢が高い企業ほど親族内承継の確率が高くなり、企業規模が大きいほど親族内承継の確率は低くなるという関係を見出している。企業規模が大きいと親族以外の承継候補も多くなるため、事業承継に際して親族内承継が困難な場合、廃業という選択肢を採らずにすむということを一因としている。

次に、①親族内承継では50歳代半ばが承継の最適年齢であるが、親族外承継では後継者の年齢が承継後のパフォーマンスに与える影響は有意ではないこと、②親族外承継では、学歴が承継後のパフォーマンスにプラスに作用すること、③親族内承継に限り、「先代他界」や「高齢化」を契機とする承継は承継後のパフォーマンスは低くなりやすいこと、を挙げている。①について、親族外承継では年齢等の枠にこだわらずに従業員や外部から広く後継者を選定するため、たとえ若年あるいは高齢であっても、経営者の資質がある者が承継者となるために、年齢の影響が減じられている可能性があるとしている。②について、親族内承継のような「正統性」をもたない親族外承継では、学歴が高いほど、経営者として企業をうまく運営するだろうという期待感を周囲にもたらし、金融機関をはじめとした外部機関との調整を円滑にするという、シグナリング効果があるとしている。③について、先代社長の他界や高齢化といった危機を乗り越える場合、承継の正統性が最も高い子どもが選任されやすい。その際に経営者としての適性が乏しい者が選ばれる可能性がある。そのため、経営者は不測の事態に備え、早めに後継者を決定しておくことが重要であると指摘している。また、明らかにされていない課題として、先代社長の時代の業績や、先代社長との承継後の関係性が、承継後のパフォーマンスに与える影響を挙げている。

村上(2008)は、従業員への承継に焦点を当てている。小企業を対象としたアンケート<sup>6</sup>とヒアリングを行った結果、従業員に事業を承継させる予定の企業は、後継者を能力本位で選べることや、従業員が承継すれば過去のしがらみにとらわれにくくなること、あるいは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

<sup>6</sup> 調査時点は2007年8月、調査対象は国民生活金融公庫(現・日本政策金融公庫国民生活事業)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、調査方法は郵送、回収数は3,819件(回収率36.9%)である。

積極的に位置づけている企業が多いと指摘している。また、従業員へ円滑に事業を承継するうえでの課題として、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、を挙げている。

中小企業庁（2016）は、従業員に事業を承継しようとする場合、企業規模の大小にかかわらず、まずは当該従業員との対話を重ねたり、責任のある役職に置いたりして、自身の責任で会社を経営するのだ、という覚悟をもってもらうことが重要と指摘している。また、現経営者の家族や、後継者の配偶者といった関係者の理解を得るのにも時間がかかることも多く、そうした経営環境の整備に、より留意する必要があるとしている。

### （3）小 括

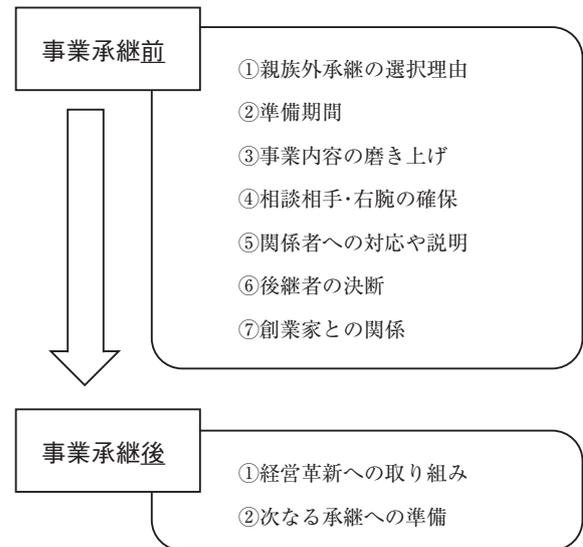
以上、事業承継のうちで規模や後継者育成、親族外承継に関する先行研究のレビューを行った。

いずれの先行研究も、後継者に事業を承継するには十分な準備期間が必要であると指摘している。経営者としての資質を確保するために社内および社外で教育を行ったり、創業家一族や後継者の家族に加え、取引先や金融機関といった関係者との調整を行ったりするに当たっては、一定の期間が必要となる。また、後継者の能力を見極めたうえで、計画的に教育を行うべきだとしている。

一方、中規模企業の親族外承継に焦点を当てた先行研究は少ない。親族外承継の一般的な課題や簡単な事例は示されているものの、並べられた課題に対して、具体的にどのように対応していけばよいかについて、十分に明らかにされていないのが現状である。

こうした点を踏まえて、次節では、中規模企業が円滑な親族外承継を行ううえで、具体的にどの

図－6 親族外承継の論点



資料：筆者作成

ように取り組めばよいのかを、事例研究を通して詳しくみていく。

## 4 親族外承継の実際

先行研究や前掲図－5のアンケートの結果などを踏まえて、親族外承継に取り組むうえでの論点をまとめると、図－6のようになる。親族外承継を行うまでの準備段階と、事業を承継した後という2段階に分けて整理した。親族外承継への具体的な取り組み内容があまり明らかになっていないという先行研究の課題を踏まえ、以下では、親族外承継に取り組んだ事例<sup>7</sup>を、各論点に沿って紹介する。

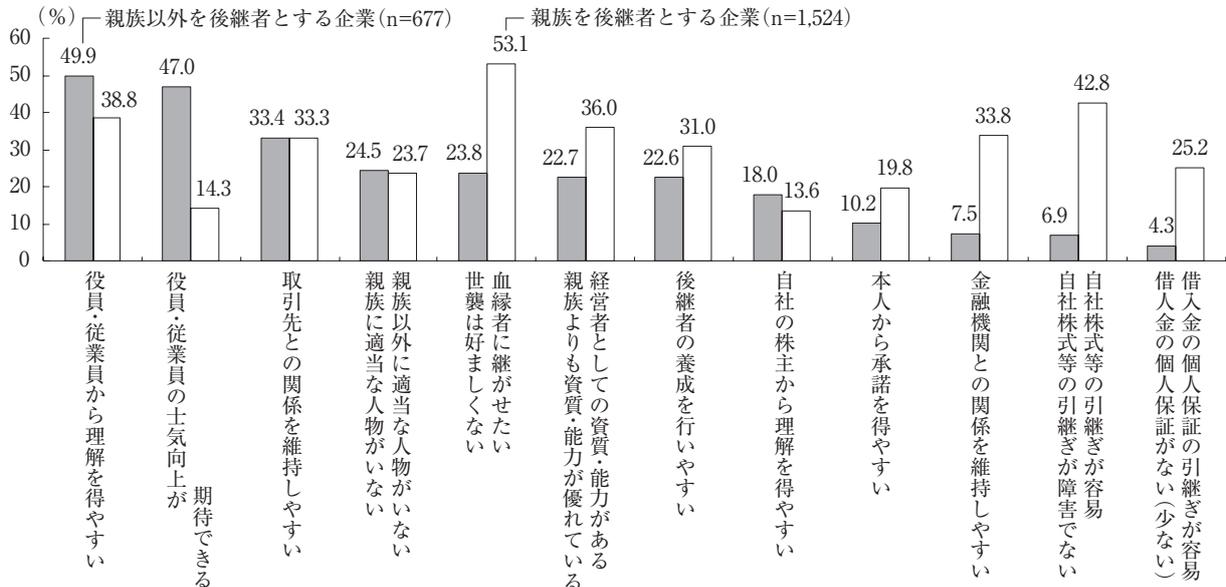
### （1）事業承継前

#### ① 親族外承継の選択理由

親族外承継を選択する理由として、「役員・従業員から理解を得やすい」が49.9%と最も多く、次いで「役員・従業員の士気向上が期待できる」

<sup>7</sup> 筆者が、2017年6月から9月にかけてインタビューを行った。

図-7 中規模企業の親族/親族以外を後継者とする理由 (複数回答)



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年、中小企業庁委託)

- (注) 1 上記資料に基づいて作成された中小企業庁『2013年版中小企業白書』p.144の第2-2-11図を一部引用。  
 2 常用従業員数1人以上の企業を集計している。  
 3 「特になし」と回答した企業は除いている。また、「その他」は表示していない。  
 4 後継者には、後継者候補を含む。また、自社株式等には、事業用資産を含む。

(47.0%)となっている(図-7)。次に挙げるA社は、先代社長に子どもがいたものの、従業員から信頼を集めている役員を、後継者に指名した事例である。

|            |              |
|------------|--------------|
| 企業名        | A社           |
| 代表者        | a氏           |
| 業種         | 美容業          |
| 所在地域       | 関東地方         |
| 従業員数       | 約40人         |
| 社長の入社年(年齢) | 1988年(20歳)   |
| 社長就任年(年齢)  | 2013年(45歳)   |
| 承継の形態      | 内部昇格         |
| 社長の推移      | 創業者→(2代目)現社長 |

A社は、美容室を3店舗運営している。現社長のa氏は、美容専門学校を卒業後、20歳のときに同社へ入社した。

入社後は、顧客と向き合うことを重視し、顧客ごとに、何をすれば喜んでもらえるか、自分が何を求められているかといったことを考えて、対応した。顧客は美容室ではなくて、美容師につくも

のだと考えていた。当時の代表者である先代社長は、心のもった接客の必要性を常々従業員に伝えており、その影響を強く受けていた。やがてa氏は、社内で1番の成績を残すようになり、25歳の若さで店長を任されるようになった。

先代社長は、会社を経営するうえで人材が最も重要という考えをもっていた。美容技術だけではなく、人間力やリーダーシップを育成することにも力を注いでいた。そのためa氏は、先代社長から勧められて、松下政経塾出身の人物が運営する青年塾に、28歳のとき入塾する。経営とは何か、リーダーとはどうあるべきかといったことを勉強した。

a氏が30歳になると、部長として各店舗を統括する。当時は10店舗あり、各店舗の状況を十分に把握し、会社全体を見渡す能力が求められた。特に、毎年12月に各店長が集まって、各店舗および全社の収支計画や予算計画を立てる際は、非常に緊張したという。こうした経験が、経営者になっ

てからたいへん役立っている。

そして、38歳になると、実質的に経営を任せられるようになった。その頃の先代社長は、これまでの経営の経験を生かした講演や経営指導といった社外活動を積極的に行っていたため、同社の経営にはあまり関与しなくなった。

45歳になる年の2013年初頭、先代社長が突然、「今年、社長を交代する」と宣言し、a氏を後任に指名した。a氏は自分が社長になることは、統括部長になった頃から漠然と意識はしていた。先代社長からも、飲み会の席で「社長をやりたいから私から奪い取れ」と、よくハッパをかけられていた。会社の状況も十分に把握しており、何より自社の美容室が好きだったので、指名されるとすぐに引き継ぐ決意ができていた。そしてその年の12月、社長に就任する。

先代社長には美容師免許をもつ息子がいたものの、先代社長は、自分は自分、子どもは子どもと考えており、必ずしも息子に継がせる必要はないと常々言っていた。かつては息子が同社で働いていたこともあり、その頃はa氏がその指導係を担当していたこともあった。そのため、先代社長の息子が社長となり、自分は番頭でもよいと考えたこともあった。だが結局、先代社長は息子に事業を継がせなかった。

a氏は若い頃から、離職を考えている従業員の相談相手になるなど、従業員からの信頼はとても厚かった。そのため従業員のなかには、a氏が社長になることが既定路線だという認識も少なからずあったようである。そうした周囲との関係性を評価し、a氏に事業を継がせたのである。

## ② 準備期間

前述のように、久保田（2011）は、中規模企業では後継者の計画的な育成が求められ、そのためには相対的に長い期間を要することを指摘している。また、実際に親族外承継に取り組んだ中規模

企業へのアンケートでは、その問題点として「引継ぎまでの準備期間が不足」を挙げる割合が多かった（前掲図-5）。中小企業庁（2017）では、親族外承継の場合、経営者交代までの時間があまりないため、先代経営者は後継者となる人材を常に育成していくことが重要であるとしている。

次に挙げるB社は、後継候補者が若い頃から外部で学んだり、事業計画の作成業務に携わったりして、約30年という長い時間をかけて経営者としての感覚を身につけていった事例である。

|            |                             |
|------------|-----------------------------|
| 企業名        | B社                          |
| 代表者        | b氏                          |
| 業種         | 菓子製造業                       |
| 所在地域       | 東北地方                        |
| 従業者数       | 300人                        |
| 社長の入社年（年齢） | 1966年（19歳）                  |
| 社長就任年（年齢）  | 2000年（53歳）                  |
| 承継の形態      | 内部昇格                        |
| 社長の推移      | 創業家一族→（2代目）初代社長の息子→（3代目）現社長 |

B社は、1954年設立の菓子の製造業者である。東北地方を中心に直営店やフランチャイズ店を合わせて80店舗以上展開し、リンゴを素材とした菓子など約130種類の製品を製造・販売している。地元での知名度は高く、土産物用や贈答用として重宝されている。

現社長のb氏は、高校卒業後に入社し、当初は経理を担当した。総合スーパーのチェーンストア化のように小売業での多店舗展開が時流となるなか、同社も小売店舗の多店舗化に力を入れ始めていた。入社して4年経つと、小売店経営に関する勉強を初代社長から命じられ、各種セミナーや勉強会に多く参加するようになった。経理や小売店経営の知識を深めていくなかで、計数管理の能力を認められ、社内の会議資料や、金融機関に提出する事業計画書も、b氏が作成するようになる。

入社から7年経過した1973年には、取締役への就任を命じられた。その2年後に、初代社長の息

子である2代目社長(先代社長)が専務から社長に昇格するが、その頃にはb氏が経理全般を取り仕切り、資金繰りを管理していた。設備投資といった資金の使い方を巡り、先代社長と意見が衝突することもあった。

そして1997年に代表取締役副社長に就任するとすぐに、次期社長を引き継いでほしいとの要請を先代社長から受けるようになった。先代社長の息子は成人していたが、まだ社長になるには早すぎたためだ。しかしb氏は、多額の借入金の個人保証をすべて引き受けることは荷が重いと感じた。年商30億円程度と売上規模が大きくなるなか、不採算部門も抱えていた。

一方で、自分以外にはふさわしい後継者候補がないということも十分理解していた。会社のためを思う気持ちと、抱えきれない大きな不安との間で葛藤があり、社長就任への要請を断り続けていた。

だが、それから1年以上経過し、いよいよ断りきれなくなったことから、やむをえず社長就任を承諾した。ただし、就任に際して、条件をつけることとした。先代社長が企画して立ち上げた新規事業のうち、不採算となっている高価格帯の菓子販売事業とレストラン事業を中止してもらうことであった。それにつき、先代社長の承諾が得られたことから、2000年に代表取締役社長に就任した。

### ③ 事業内容の磨き上げ

事業を引き継ぐ際の企業の業績や組織体制の状況が、後継者候補が承継を決断する際の重要な判断材料となる。中小企業庁(2016)では、承継前に経営改善を行い、後継者候補が後を継ぎたいような経営状態にしておくことが望ましいとしている。

しかし事例企業をみると、承継時の業績が必ずしも良好な状態ではなかった例が多くみられた。事業内容を良い状態にすることは、そう簡単で

きるものではない。それでも後継者は、事業の将来性を感じ取り、事業の承継を決断している。

|            |  |
|------------|--|
| 企業名        | C社   |
| 代表者        | c氏   |
| 業種         | 電気照明器具製造業                                  |
| 所在地域       | 近畿地方                                       |
| 従業者数       | 382人                                       |
| 社長の入社年(年齢) | 1990年(20歳)                                 |
| 社長就任年(年齢)  | 2007年(37歳)                                 |
| 承継の形態      | 内部昇格                                       |
| 社長の推移      | 創業者→(2代目)従業員<br>→(3代目)創業者〔復帰〕<br>→(4代目)現社長 |

C社は電気照明器具の製造業者である。大手電機メーカー系列の下請けとして、企画、設計から製造、塗装、組み立てまでを一貫して行う。各種板金加工設備やアルミダイカスト設備、表面処理加工からパイプベンダーマシンまで、豊富な設備をそろえる。これらの設備と熟練職人の技術により、複雑な形状の絞り加工や曲げ加工を行うことができる。

現社長のc氏は、経理関係の専門学校を卒業後、同社へ入社した。入社後6年間は経理を担当し、その後2年間は総務も兼任した。この間に同社の経理事務のすべてを把握し、そのうえで、上司に対して積極的に事務の改善策を提案していた。

仕事ぶりが評価され、企画および営業担当の課長に昇進した。営業は初めてだったので、とにかく取引先とのコミュニケーションの機会を増やし、相手の懐に入っていきよう心がけた。自ら働きかけていかなければ、同業者と差別化できないと考えた。

営業で売り込むためには、当然、自社の技術や製品についてしっかりと理解する必要があった。取引先から質問や依頼を受けた際に、「わかりません」「できません」とは言わないようにした。当初の半年間は、寝る間も惜しんで技術や製品の内容を勉強した。その結果、得意先との信頼関係を強めることに成功し、受注の増加につなげるこ

とができた。

結果が評価され、30歳で取締役本部長に登用される。その2年後には、新規のプロジェクト製品であるモバイルロッカーの販売会社の社長を任されるまでになった。モバイルロッカーとは、駅や空港などに設置され、携帯電話などを用いてID認証を行うキーレス型のコインロッカーであり、同社の大型板金加工技術を生かしている。

そして36歳になったとき、創業者から、次の社長への指名を受けたのである。ほかに4人いた取締役よりもかなり若かった。関連会社の社長を務めていたとはいえ、本社は規模が大きく未知の世界であったため、その際は要請を断った。その後も、月に3回程度は先代社長の家に招かれ、食事をしながら説得された。

先代社長が異業種交流会などの会合に出席する際や協力会社に訪問する際、常にc氏を同行させるようになった。そうした経験を通して、先代社長から、あるべきリーダー像を学んでいった。

当時、業績は決して良いとはいえない状況であった。そのため家族からは、社長へ就任することを反対された。だが、ほかの取締役を見渡したとき、経理・製造・営業・企画のすべてがわかる人間は自分しかいなかった。また先代社長は、「社長になったら、創業家のことは一切気かけなくてよい。会社との関係をはっきり切ってもらって構わない。従業員のため、社会のため、協力会社のために社長職を引き受けてほしい」とまで言ってくれていた。

また、事業の将来性についても、成長の余地を感じていた。c氏は、取締役になった2000年頃から、LEDの時代が必ず到来すると考えていた。当時はまだ世の中の認知度は低かったが、LEDに関する研究を本格的に進めたほうがよいと先代社長に提案する。その際は時期尚早と一蹴されてしまうが、個人的に少しずつ研究を進めていく。そのなかで、LED市場が大きく伸びる可能性を

感じていたのである。

そうして、事業を承継する大義名分と、事業の成長性に対する確信を得て、事業を引き継ぐことを決断した。反対する家族の説得には先代社長自らが当たってくれ、何とか了解を得ることができた。継ぐべき環境が整い、2007年、37歳で社長に就任する。

社長就任後にはLEDの研究を本格化させ、LEDが普及する前に設備投資を行い、製品づくりを進めていった。そうした努力により、その後、LEDが急速に普及していくなか、旺盛な需要にも速やかに対応することができ、売り上げが回復する主たる要因となったのである。

#### ④ 相談相手・右腕の確保

引き継ぎ前や引き継ぎ後の相談相手がいないということや、右腕となる人材が不足しているということも、親族外承継に特徴的な問題点として挙げられる（前掲図-5）。これらの問題は、経営がうまくいかなくなる原因ともなりかねない。親族内承継とは異なり、親族外承継では、後継者が早い段階から経営を引き継ぐことを意識していないため、経営者に必要な幅広い知識をもっていない場合が多い。特に承継直後は、経営を行うことに不慣れであるため、後継者をサポートできる人物の存在が重要となってくるといえよう。

|            |              |
|------------|--------------|
| 企業名        | D社           |
| 代表者        | d氏           |
| 業種         | 写真業、結婚式場業    |
| 所在地域       | 関東地方         |
| 従業者数       | 46人          |
| 社長の入社年（年齢） | 2003年（38歳）   |
| 社長就任年（年齢）  | 2009年（45歳）   |
| 承継の形態      | 内部昇格         |
| 社長の推移      | 創業者→（2代目）現社長 |

D社は、関東地方内の3カ所のスタジオで記念写真や証明写真を手がけ、全国九つの結婚式場内にブライダル専用の写真スタジオを構える。

同社は、V社に勤めていたv氏が、2001年に設立した。V社は全国の有名ホテル内にスタジオを50カ所以上もつ、ブライダル専門の写真業者である。創業当時は個人向けの証明写真を取り扱い、仕上がりの良さから、就職活動用の写真や各種記念日の写真を撮りに来る客が増えていった。

各地の結婚式場のテナントにも入居し、事業を拡大させていった。なかでも規模の大きいホテルの写真スタジオを運営する仕事の入札があり、落札することができた。しかしながら、それだけの規模の店舗を運営できる人材が社内には不足していた。そこでv氏は、現社長のd氏を招聘することを決める。d氏はv氏の後輩であり、両者がV社に勤務していた頃から、強い信頼関係にあった。

d氏は当時30歳代半ばで、都内にあるV社のホテル内スタジオの店長をしていた。v氏から入社を強く要請され、2003年、D社への入社を決める。

ちょうど同じ頃に、やがて社長の右腕となるw氏も、同社に入社することとなる。w氏は民間金融機関を定年退職した後、大手の建設業者で財務担当を務めていた。知人から、同社が財務に精通した人材を探しているの、何とか助けてあげてほしいと依頼されたことが、同社に入社したきっかけである。そして先代社長の右腕として、手腕を発揮していくようになる。

d氏は入社後、6年間にわたって支店長を務めた。そして2009年、先代社長が急逝したことに伴い、新社長に就任する。

経営者のあり方について、先代社長から直接何かを教えてもらったことは少なかった。組織の上に立つことの難しさは、支店長として実地で学んでいった。そして社長になった後は、w氏が引き続いて社長の右腕となり、経営のノウハウを教えていった。財務の見方や設備投資に対する考え方といった計数面はもちろん、人の使い方が経営においていかに重要であるかといったことまで、w氏から学んでいったのである。

w氏は、金融機関や大手企業で幅広く実務を経験し、マネジメントに非常に秀でた人材であった。一方で、先代社長とd社長はいずれもカメラマン出身であるため、経営を体系的に学んだ経験がなかった。特に計数管理面では右腕の支援が必須で、w氏は円滑な承継には欠かせない存在といえる。

⑤ 関係者への対応や説明

日本政策金融公庫 (2010) は、後継者が役員・従業員などの支持・理解を得られるように配慮することが、後継者育成のポイントであるとしている。また中小企業庁 (2016) では、現経営者の家族や後継者の配偶者といった関係者の理解を得ることに留意していく必要があるとしている。

すなわち、社内の役員や従業員、経営者一族といった社内の関係者に加え、取引先や後継者の家族といった社外の関係者までに対して、十分に説明を行い、理解を得ていく必要がある。

まず社内の関係者についてみると、親族外承継の特徴として、これまで同僚や後輩だった人物が会社のトップに立つこととなる。それを快く思わない人も少なくなく、その対応が、事業承継が円滑にいくかどうかの鍵となる。

次に社外の関係者についてみると、E社は、取引先や従業員に対して丁寧な説明を行い、理解を得ていった事例である。

|               |   |
|---------------|---|
| 企業名           | E社  |
| 代表者           | e氏 (代表取締役会長)  |
| 業 種           | 埴埴、耐火煉瓦製造業  |
| 所在地域          | 近畿地方  |
| 従業員数          | 31人   |
| 会長の入社年 (年齢)   | 2006年 (65歳)   |
| 会長の社長就任年 (年齢) | 2006年 (65歳)   |
| 承継の形態         | 外部招聘  |
| 社長の推移         | (創業者～3代目) 同族<br>→ (4代目) 外部招聘<br>→ (5代目) 現会長 (外部招聘)<br>→ (6代目) 会長の娘婿 |

E社は、<sup>ろうせき</sup>蠟石や<sup>るっぽ</sup>粘土などを用いて、埴埴と呼ば

れる、耐熱性がある容器の製造を手がける。主な顧客は、特殊ガラスの製造業者や、ガラス製造の体験教室を営む全国のガラス工房などである。

同社の3代目社長には子どもが2人いたが、いずれも女性で、後を継ぐ意思はなかった。そこで、同業大手で、カーボン製の坩堝を手がける企業の工場長を務めていたy氏を、4代目社長として招聘した。しかし、y氏はつなぎ役であることを自他共に認めていたため、3代目社長は引き続き後継者探しに奔走する。そうしたなか、同社の取引先であるZ社において、代表取締役社長を13年間勤めていたe氏が退職するという話を聞きつけると、3代目社長はe氏に連絡し、社長就任を要請したのである。

e氏は当初、要請を引き受けるかどうか、悩んだ。今後、同社の主力製品である坩堝の需要が拡大していくとは思えなかったからだ。ただ、工場を何度も訪れるうちに、伝統的な製法を受け継ぎ、高い技術を維持している企業の存続に貢献できることに、やりがいを感じ始めた。リタイアするのを延期し、65歳のとき、社長に就任した。

就任を決めるとすぐ、先代社長ではなく、創業家一族である3代目社長と一緒に得意先を一社ずつ回り、就任への理解を得ていった。また従業員に対しても、できるだけ毎日顔を合わせて声かけを行うなど気配りを怠らず、信頼を得られるように努力した。

#### ⑥ 後継者の決断

親族外承継は、事業を引き継ぐ者の決断がなければ始まらない。創業家一族でない人物が経営を引き継ぐに当たっては、社長職を務めることへの責任の重さはもちろんのこと、会社の債務に対する個人保証の引き受けであったり、株式の買い取り資金の調達であったりと、さまざまな重荷を一手に背負うことになる。

事例企業の後継者の多くは、社長を引き継ぐこ

とに対する大きな不安を抱えつつも、自分が継がなければ会社が回らなくなるという責任感との間で生じる葛藤を乗り越え、承継するに至っている。

|            |   |
|------------|---|
| 企業名        | F社  |
| 代表者        | f氏  |
| 業種         | 精密製缶板金業                                     |
| 所在地域       | 甲信越地方                                       |
| 従業者数       | 43人   |
| 社長の入社年(年齢) | 1976年(25歳)                                  |
| 社長就任年(年齢)  | 2015年(64歳)                                  |
| 承継の形態      | 内部昇格  |
| 社長の推移      | 創業者→(2代目)創業者の長男<br>→(3代目)2代目の妻<br>→(4代目)現社長 |

F社は、電車の運転室の骨組みや、産業機械部品の架台などの板金加工を手がける。五面加工機による高精度な切削加工に加え、切断や曲げ、溶接、表面処理に至るまで、幅広い加工を行うことができる。主な受注先は大手鉄道会社のグループ会社であり、売上全体の6割を超えている。

現社長のf氏は、商社に勤めた後、金物卸売業を起業した。そのときに同社の創業者と懇意となり、営業も現場作業もできるf氏を創業者は高く評価した。同社への入社を要請され、25歳のときに入社を決める。

入社後はすぐに、営業でも製造でも実績をあげていった。すると入社後5年目には、常務への就任を要請された。しかしまだ30歳と若かったため、固辞した。

それから約10年後に、創業者の長男が事業を承継した。その際、創業者からは、専務として2代目社長である息子をサポートしてほしいと依頼された。ただ自分としては営業を続けたいし、役員になる意思もなかったため、再び要請を断った。

その後、2代目社長に体調不良がみられるようになると、同人から、専務として自分をサポートしてくれないかという要請を直接受けた。さすがにこれ以上断り続けることは難しかったし、第三者のサポートが必要な状態であることは明らかで

あったため、要請に応じ、専務に就任した。この頃から、f氏が実質的に同社の経営を担うようになり、事業計画書なども作成していくようになる。

2010年になると、2代目社長の病状が悪化したため、その妻が3代目社長に就任した。同人はそれまで専業主婦をしており、事業にほとんどかわってこなかったため、従前同様、f氏が経営判断を行った。

そして2015年10月、3代目社長が辞意を表明したことから、税理士同席の下、f氏に対する次期社長への就任要請が正式に行われた。ほかに後継者候補はおらず、f氏が引き継がなければ、M&Aなどで会社が売却されてしまうと考えた。従業員だけではなく、同社の技術を信頼してくれている取引先にも多大な迷惑をかける。f氏は引き受ける意思を固めたが、どうしても1点だけ確認したいことがあったので、1日だけ待ってほしいと返答した。それは、当面の資金繰りであった。すぐに、現在の受注状況や当面の生産計画を織り込んだ、向こう1年間の資金繰り計画を精緻に策定した。その結果、当面は十分に会社を経営していけることを確認したのである。

それを後押し材料として、翌日、社長を引き受けることを正式に回答した。日頃から事業計画の策定に主体的に携わり、会社のことを誰よりも理解していたからこそ、引き受けに際して速やかな判断をすることができたといえる。そして、2015年の12月、代表取締役社長に就任した。

#### ⑦ 創業家との関係

先代社長やその一族との関係性が、経営に何らかの影響を及ぼすことが想定される。特に創業家のこれまでの貢献は非常に大きく、従業員や得意先とのつながりも深い。とはいえ、親族外承継を行った以上、先代社長が経営で存在感を引き続き発揮することは、後継者の活躍の妨げとなりかねない。これまでの貢献に配慮しつつも、先代社長

の経営からのスムーズな離脱が望まれる。

次のG社は、創業者の逝去後、創業者と共に同社を育てあげてきた同人の妻に対して相応の配当金を支払って報いるなど、一定の配慮を行った事例である。

|            |                          |
|------------|--------------------------|
| 企業名        | G社                       |
| 代表者        | g氏                       |
| 業種         | はん用機械部品製造業               |
| 所在地域       | 近畿地方                     |
| 従業者数       | 約40人                     |
| 社長の入社年(年齢) | 1980年(18歳)               |
| 社長就任年(年齢)  | 2011年(49歳)               |
| 承継の形態      | 内部昇格                     |
| 社長の推移      | 創業者→(2代目)創業者の娘婿→(3代目)現社長 |

G社は、機械部品の製造加工を行う。1970年代に創業して以降、機械部品の商社を営んでいたが、1980年代後半から自ら加工にも取り組み、現在は売り上げの95%を自社による加工品が占める。本社のほかに、東京と名古屋に工場兼営業所がある。

現社長のg氏は1980年に同社に入社すると、3年目には名古屋営業所へ配属された。その2年後に創業者が急逝すると、創業者の長女の婿である先代社長が社長に就任した。先代社長は、もともと公務員であったが、長女との結婚を機に、1983年に同社へ入社していた。

名古屋営業所は、当初は商社機能のみであり、加工を施す必要が生じれば、その都度、外注加工先を探しながら対応していた。ところが、当時は好景気でどの工場も忙しく、同社のような小規模な注文に対応してくれるところはなかった。それならば名古屋営業所が自らで設備を購入して加工を始めようということになり、1990年、旋盤や切断機などの機械加工設備を導入した。当時は所長以下5人程度の小所帯であり、導入する設備の機種種の検討、購入から稼働に至るまでの一連の流れを経験できた。

徐々に機械を増やしていき、名古屋営業所が順

調に軌道に乗るなか、g氏も幅広い業務を任せられ、経営感覚を養っていった。そして入社して20年経った頃には、名古屋営業所長兼常務取締役に登用された。

常務となって7年経過したとき、次期社長への就任を要請された。社長への要請は突然のことであり、やるともやらないとも、何とも言えなかった。すると先代社長は、g氏が引き受けてくれるものだと思い込み、g氏へ事業を引き継ぐことを前提に物事を進めていった。2010年には副社長に任命され、本社に戻ることもとなった。

その頃は、リーマン・ショックによって業績が大きく落ち込んだ後、回復の兆しがみえつつあった。だが、いつまた受注が急減するかわからないという不安要素を抱えていた。それが、社長を引き受けるうえでの大きな懸念材料であった。一方で、自分以外には次期社長のなり手が社内にはいないという事情も理解はしていた。

そして2011年、先代社長が代表取締役会長となり、g氏が代表取締役社長となるという体制を告げられる。半ば覚悟を決めていたため、要請を受け入れ、社長に就任した。

1985年に創業者が逝去した後、創業者の妻と、その娘3人がもっていた株式については、贈与税の基礎控除額の範囲内で毎年贈与を受け、約10年かけて、先代社長や専務、従業員持株会へと名義を移していった。創業者の妻に対しては、これまでの苦労や貢献に報いる形で、株式の持ち分相当の配当金を数年間にわたり支払うこととした。

## (2) 事業承継後

### ① 経営革新への取り組み

事業承継を機に、事例企業の後継者は経営革新に取り組み、事業を拡大したり、組織の改編や業務の効率化を図ったりしている。

写真スタジオを営む前出のD社は、テナントとして入居していた北関東の結婚式場の運営会社か

ら、経営がやや厳しくなってきたため、結婚式場を購入しないかとの打診があった。そのため2016年8月に、土地と建物一式を買い取った。当初、式場の運営は、引き続き運営会社に委託する形をとっていたが、2017年1月からは、運営も同社自らが行うようにした。同式場の従業員については、すべて同社で引き受けた。事業を引き継ぐ際には混乱もあったが、その後は落ち着き、顧客数は回復していった。

同式場の新たな取り組みとして、宴会事業を始めた。式場のある地域は大手企業の工場といった事業所が多い一方、大規模な宴会場が少ない。同式場は、着席で一度に240席を用意できることから評判は良く、一定の手応えを感じている。宴会用のチラシを配布して各事業所への営業活動を行っている。地元との交流を深め、今後、地域密着型の施設として展開していく方針である。

また、機械加工を営むG社のg氏は社長就任後、配送センターの改革に着手した。配送センターでは取引先から製品を集荷して梱包するが、どうしても作業員は自分が担当する地区や取引先の業務を優先してしまう傾向にあった。また、製品の検査表の記入方法にも明確なルールがなかったため、適切な検査がなされない場合があり、クレームが発生する原因となっていた。

そこで、思い切って土地や建物を新たに借りて、配送センターを大幅に拡充した。また、専任のスタッフを増やすとともに、地区や取引先の担当制度を廃止し、集荷から梱包、検査までを一気通貫でできるようにした。検査表の記入方法も定めた。すると、配送の正確性やスピードが向上し、顧客からの信用も高まっていったほか、新たな品目の注文も受けられるようになったという。

### ② 次なる承継への準備

親族外承継で苦労した経験から、次の承継に向けて早めの準備を進めている事例企業は多い。

G社のg社長には娘が3人いるが、その誰にも承継させるつもりはなく、次も親族外への承継を考えている。g氏は現在50歳代半ばであり、65歳を事業承継の一つの目安としている。十年がかりでの承継計画を考え、すでに次の承継に向けた取り組みを始めている。

従業員のなかから、40歳代後半の人物を後継者候補とし、取締役昇格させた。本人には、後継者候補である旨を伝えている。当人は、営業兼製造担当として名古屋営業所に勤務しており、周囲からの信頼も厚い。問題が発生すると、すぐ上司に指示を仰ぐのではなく、周囲との係わりつつ、何とか解決策を探ろうとする点などが評価でき、組織の長としてふさわしい人物であると考えている。

70歳を迎えたB社のb社長は、遅くとも75歳までには引退したいと思い、早くから、次期社長を誰にするかを考えてきたが、後継者としてふさわしい人物がいなかった。そこで、未知数ながら、化学薬品の商社に勤めている先代社長の長男を、後継者として検討することとした。

先代社長からは、長男は社長には時期尚早だと、一度は反対された。だが、優秀なスタッフで周囲をしっかりと固めると約束して先代社長の了承を得ることができ、3年前に次期社長含みで招聘した。

次期社長と同じく、次の世代の幹部候補の確保・育成にも力を注いでいる。b氏自身は、あらゆる業務を一人でこなせるが、次世代への承継を考えるうえでは、次期社長の右腕となる人物の育成も欠かせないと考える。自社で一から育てるには限界があることから、5年前に2人を中途採用した。1人は営業経験のある人物で、もう1人は企画力に優れた人物であり、いずれも現在40歳代である。ただし、財務面で社長を補佐できるような人物はまだいないため、その育成が当面の課題である。

## 5 円滑な親族外承継に向けたポイント

本節では、事例調査を踏まえ、先代社長が取り組むことと後継者が取り組むことに分け、円滑な親族外承継に向けたポイントを考える(図-8)。

### (1) 先代社長が取り組むこと

#### ① 後継者に幅広い業務を経験させ、

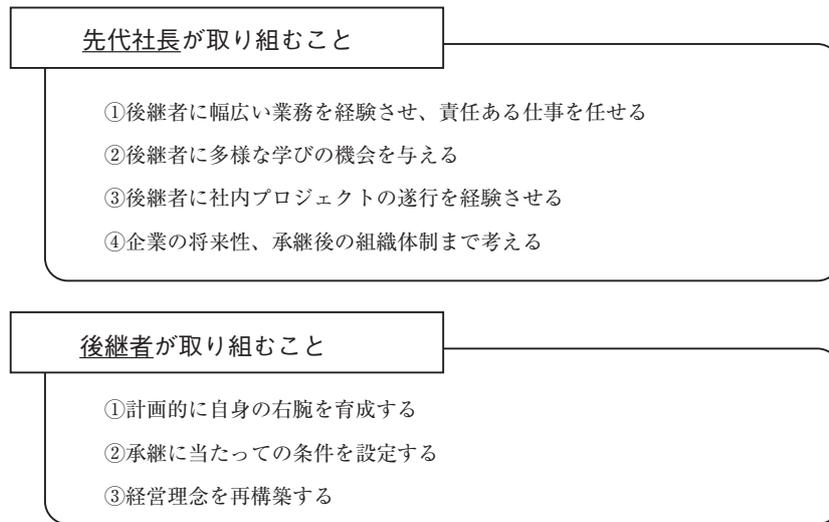
責任ある仕事を任せ

先述のように、安田・許(2005)は、企業規模が大きいほど親族内承継の確率は低くなるという関係を見出した。その理由として、親族以外の後継者候補が多くなるため、廃業という選択肢を取らずにすむということを挙げている。中小企業庁(2014)のアンケートの結果をみても、「自分の代で廃業することもやむを得ない」と回答した割合が、小規模事業者で21.7%であるのに対し、中規模企業では5.4%にとどまっている(図-9)。

また、同じく安田・許(2005)は、第三者承継では、学歴が高い人ほどうまく経営するだろうとの期待感をもたらし、金融機関をはじめとした外部機関との調整を円滑にするシグナリング効果があるとしている。ただ、今回の事例企業のうち、大学を卒業している経営者は少なかった。言い換えれば、中規模企業では、経営者としての素質をもつ後継者候補を学歴以外の要因から見つけ出し、育成していくことが可能だといえる。

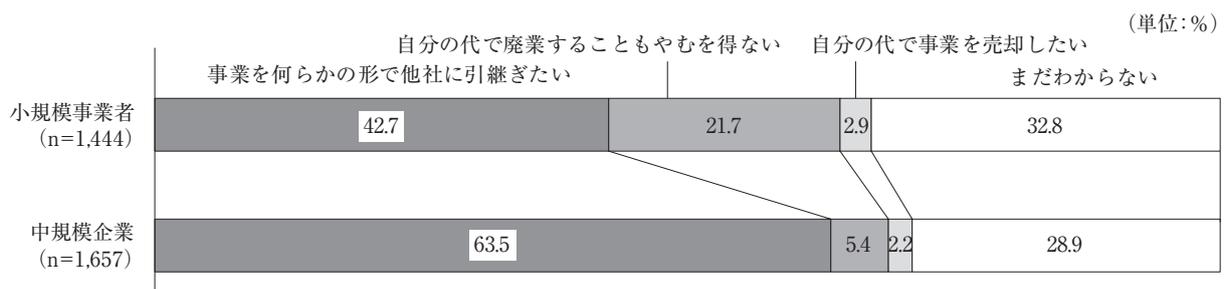
では、中規模企業の経営者は、どのように後継者候補を育成していけばよいのだろうか。後継者を育成するに当たって、事例企業に共通するのは、経理、営業から製造現場に至るまで、社内の幅広い業務を若い頃から経験させ、さらに事業計画の策定といった責任ある仕事を任せていることである。こうした経験は、リーダーシップや判断力といった中規模企業の経営者に求められる経営的なセンスを養うことだけではなく、従業員をはじめ

図-8 円滑な親族外承継に向けたポイント



資料：筆者作成

図-9 現経営者の事業継続の意思



出所：中小企業庁『2014年版中小企業白書』p.247の第3-3-2図

資料：(株)帝国データバンク「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」(2013年、中小企業庁委託)

とする関係者からの信頼を得ることにもつながっている。

また、従業員時代から社内で多様な経験を積むことは、社長就任の要請を引き受けるかどうかを判断するうえでも重要な意味をもつ。

菓子を製造するB社のb氏は、若いうちから計数管理能力を認められ、社内の会議資料だけでなく、事業計画書の作成まで任されていた。板金加工を行うF社でも、体調不良であった2代目社長をサポートするなかで、f氏が実質的に経営をみるようになり、事業計画書まで作成していた。

このように、さまざまな業務を経験し、社内全体の状況を把握したうえで事業計画まで策定して

いれば、自然と自社の現状や将来性を後継者自身で理解できるようになる。そうした自社に対する十分な理解があるからこそ、社長を引き受ける覚悟や決断ができたともいえよう。

② 後継者に多様な学びの機会を与える

親族外承継では、後継者は従業員であることが多い。そのため三井(2015)が指摘するような、他社での武者修行といった、異業種で仕事を体験することは現実的に難しい。従って、承継後の経営に役立つような社外での実務経験をどのように後継者に積ませればよいのかが重要になる。

菓子を製造するB社のb氏は、若くして小売経

営のセミナーに数多く派遣された。照明器具を製造するC社では、先代社長が異業種交流会に参加したり、協力会社へ訪問したりする際に、c氏を常に同行させた。社内の業務では得られない経営者としてのノウハウや、同業他社とのネットワークを獲得でき、社長就任後の経営に大いに役立っているという。

また、金融機関が展開する後継者育成支援策を活用したり、大学院が提供する社会人向け講座などを活用したりすることも有用だろう。特に、資格や専門スキルを要する業種では、こうした取り組みが重要と考えられる。専門人材としての能力形成に注力する必要があるため、経営能力を身につけたり、幅広い人脈を構築したりする機会が少なくなりがちだからだ。美容業を営むA社は、後継者候補を外部の経営塾に入塾させて、専門スキル以外の経営能力を身につけさせている。

### ③ 後継者に社内プロジェクトの遂行を

#### 経験させる

久保田(2011)は、後継者が経営革新を遂行するために必要な能力を身につけるうえで、承継前に社内の新規プロジェクトの運営に携わることが有効だと指摘している。さらに、そうした新たなプロジェクトを進めていくに当たっては、入社前に社外で何らかの実務を経験することが役に立つ傾向があるとしている。一方で、プロジェクトの経験が能力を身につけるための絶対的条件ではないということも述べている。

事例企業では、新製品を取り扱う販売会社の社長を任されたC社や、営業所での設備投資計画に取り組んだG社のように、入社前の社外経験がなくても、新規事業や大規模な設備投資を行うに当たっての社内プロジェクトに、承継前に取り組んでいるケースがみられた。

プロジェクトを通して判断能力を高めたり、自社に対する問題意識をもったりしており、承継後

にはさらなる経営革新に取り組んでいる。社内プロジェクトへの取り組みは、社外経験の不足を補い、リーダーシップや判断力を身につける機会になると考えられる。

### ④ 企業の将来性、承継後の組織体制まで考える

事例企業をみると、必ずしも承継時の業績が良かったとは限らない。他社にない技術力を有していることなどから、事業の拡大や業績の改善が今後期待できるといった理由で引き継いでいる例が多くみられる。後継者が社長就任の決断をしやすいよう、将来に期待をもてる状況にしておくことが重要といえる。

また、後継者が若くして社長に指名されると、古参社員とのあつれきが生じることもある。企業規模が大きく、役員や従業員の数が多いほど、その懸念は高まる。親族外承継では、後継者の選定にとどまらず、ほかの役員を含めた経営陣の体制まで検討する必要があるだろう。

## (2) 後継者が取り組むこと

### ① 計画的に自身の右腕を育成する

規模が大きい企業はもちろん、後継者が経営に関する幅広い経験を積んできていない場合には、特に右腕の存在が重要になると考えられる。

C社では、もともと良き上司だった人物が右腕としてサポートしてくれていたたり、写真スタジオを営むD社では、創業者の右腕だった人物が引き続き後継者の右腕になってくれたりというように、偶発的なケースがみられるものの、後継者自らが右腕を選んで育成したというケースは、みられなかった。後継者自身が右腕となるべき人物を選択し、育成していくことが期待されるものの、経営資源に制約のある中小企業では、そう容易なことではない。

そこで、例えば、先述した社内プロジェクトを

積極的に活用するのはどうだろうか。大小を問わないさまざまな経営課題について、プロジェクトチームを結成して対応に当たるのである。従業員のリーダーシップや判断力を見極めることができ、右腕候補に目星をつけたり、早い段階から育成したりすることも可能になるだろう。

## ② 承継に当たっての条件を設定する

事例企業では、承継時、後継者が必要最低限の条件を先代社長に提示しているケースがみられた。例えば、B社では、社長を引き受けるに当たり、先代社長が始めた不採算事業を中止するよう要請している。

就任後も先代社長が経営に頻繁に介入すれば、後継者の思い切った経営革新は進まないだろう。就任後の経営をスムーズに進めるという点で、企業の状況に応じて一定の条件を設定することが重要と考えられる。

## ③ 経営理念を再構築する

事例企業の後継者は、必ずしも先代社長の理念や考え方を全面的に踏襲しているわけではない。先代社長の考え方からいったん離れ、後継者自身の考え方に基づいて経営を行ったり、先代社長の考え方を一部引き継ぎつつ、後継者なりの考え方を加えて事業を展開したりしている。

A社のa社長は、人が一番大事だという先代社長の考え方に強く共感し、同じような考えをもつようになっていた。承継後は、経営理念そのものは先代社長が作成したものを踏襲している。しかしながら、理念に基づく具体的な行動計画については、a氏が新たにつくり上げた。それを記載した手帳を作成して従業員に配布し、皆が共通の規範になって行動するように努めている。

親族外承継は、親族内承継と比べ、こうした先代社長との断絶性が比較的多くみられ、それが承継後の経営革新にもつながっていると考えられる。

## 6 むすび

経営者の高齢化が進むなか、円滑な事業承継への取り組みがますます求められるようになっていく。本稿で指摘した先代社長が取り組むべきことは、いずれもかなりの時間を要するものである。親族内の承継でもいえることではあるが、事業承継への着手は、早ければ早いほうがよい。

実際に親族外承継を経験した事例企業の多くでは、早い段階から次期後継者の育成に取り組んでいた。現社長自身が親族外承継を経験し、その難しさをよく理解しているからこそだ。親族外承継を経験した企業では、承継形態の選択肢が広がったり、計画的な後継者育成が行われるようになったりと、次なる承継に向けた準備を進めやすくなるといえる。事業承継に強い企業をつくるという意味でも、親族外承継に取り組むメリットは大きいと考えられる。

また、事業を承継した後では、後継者が先代社長の方針にとらわれることなく、経営革新を遂行しているケースが多かった。その要因としては、従業員時代から、自社が改善しなければならないポイントを常に考えているので、承継後に効果的な改善策を打ち出しやすいことが挙げられる。自分自身が親族外の後継者であったために、次期社長（従業員）に引き継いでもらえるような魅力ある企業をつくらなければならないという思いが高まり、承継後、新事業に取り組むなど、将来性のある企業づくりを心がけている事例もある。

ただし、経営革新に取り組むやすいという点をもって、親族内承継よりも親族外承継が望ましいというのではない。本稿では詳しく触れていないが、当然、承継者が親族ならでのメリットも存在する。企業を存続、成長させていくうえで重要なのは、あくまで経営者としての資質であり、親族内承継と親族外承継を同じ尺度でとらえること

が肝心である。また後継者の候補を選んでいくうえでは、その有する能力を最優先としながらも、社内外の関係者との調整のしやすさといった観点まで含めて考えることが重要だろう。

事業承継を控える中小企業が増えるなか、より多くの企業が円滑に事業を引き継いでいくことを期待したい。

<参考文献>

- 久保田典男 (2011) 「世代交代期の中小企業経営－次世代経営者の育成」日本中小企業学会編『世代交代期の中小企業経営<日本中小企業学会論集30>』同友館、pp.17-31
- 中小企業庁 (2013) 『2013年版中小企業白書』佐伯印刷
- (2014) 『2014年版中小企業白書』日経印刷
- (2016) 「事業承継ガイドライン」2016年12月
- (2017) 『2017年版中小企業白書』日経印刷
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の事業承継」日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2009- 2
- 三井逸友 (2015) 「企業家・後継者の能力形成と事業承継－「中小企業の新陳代謝の促進策」にかかる調査研究」商工総合研究所『商工金融』第65巻第8号、pp.5-32
- 村上義昭 (2008) 「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『調査季報』第85号、pp.1-13
- 安田武彦・許伸江 (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』05-J-018