

中小企業動向トピックス

役員や従業員への承継を円滑に進めるためのポイント

近年、わが国の企業では、親族以外の役員や従業員あるいは社外の人材を後継者とする、親族外承継を選択する割合が多くなっているといわれています。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さらに高まっていくと考えられます。

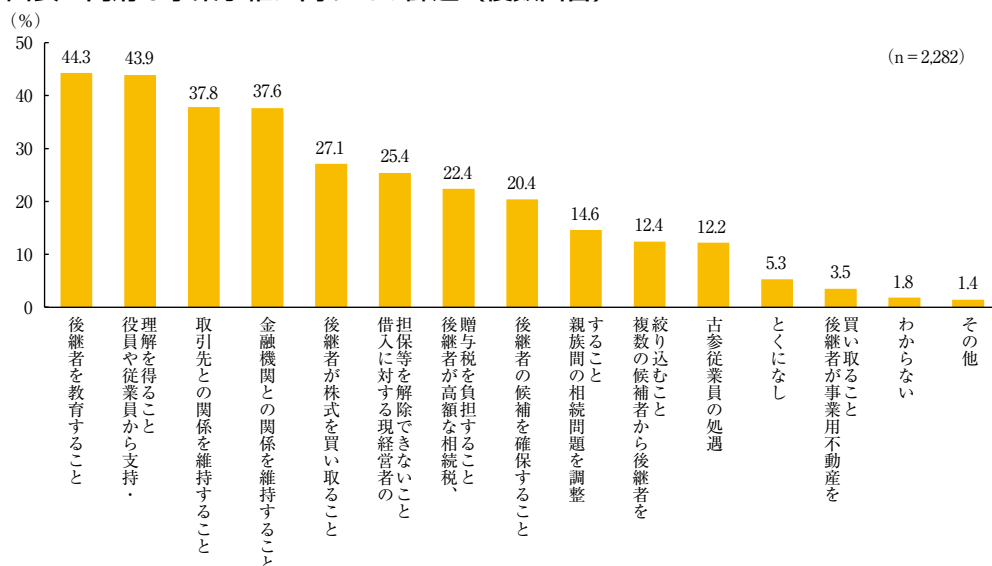
こうしたなか、当公庫総合研究所では、「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題」というテーマでレポートをまとめました^(注)。本稿では、レポートのなかから、社内の役員や従業員への承継を円滑に進めるためのポイントをご紹介します。

鍵となる後継者教育

企業規模が大きくなるほど、役員や従業員への承継を選択する割合は多くなるといわれています。その理由の一つとして、役員や従業員の数が多いぶん、後継者候補となる人材を選定しやすいことが考えられます。そこで、従業者数が20人以上の「中企業」の経営者が抱える、円滑な事業承継に向けての課題をみると、「後継者を教育すること」が44.3%と最も多くなっています（図表）。

親族への承継とは異なり、役員や従業員への承継では、後継者が早い段階で引き継ぎを意識しているケースは多くありません。リーダーシップや判断力をはじめとした、経営者に求められる能力を十分身につけないまま社長に就任すると、思うように経営ができないこともあります。役員や従業員への承継では、後継者教育が親族への承継以上に重要と考えられます。

図表 円滑な事業承継に向けての課題（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」（2009年）

(注) 1 後継者が決まっている（本人も承諾している）と回答した企業と、事業承継の意向はあるが後継者が決まっていなかった企業に尋ねた結果である。

2 集計対象は、従業者数が20人以上の「中企業」である。

では、経営資源に制約のある中小企業は、後継者候補となる社内の役員や従業員をどのように教育していけばよいのでしょうか。

幅広い業務を経験させる

ヒアリングを行った企業の多くは、後継者を教育するに当たり、経理、営業から製造に至るまで、幅広い業務を若い頃から経験させています。後継者は社内のあらゆる業務に対応できるようになり、ほかの従業員や取引先から頼られる存在となります。そうなることで、自然とリーダーシップを身につけていっています。また、事業計画の策定のような経営判断にかかわる仕事を任せることで、判断力に磨きをかけている例もみられます。

後継者からみて、従業員時代に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決めるうえでも重要な意味をもちます。さまざまな業務を経験し、社内全体の状況を把握できるようにになれば、おのずと自社の経営課題、将来性を理解できるようになるからです。そうした理解があってこそ、事業を引き継ぐ決意ができるといえます。

事例1 A社（電気照明器具製造業）

- A社は、大手電機メーカーの下請けとして、電気照明器具の企画・設計から製造、塗装、組み立てまでを一貫して手がけています。現社長のaさんは、経理関係の専門学校を卒業した後、20歳で入社しました。初めの6年間は経理を担当し、その後2年間は総務を兼任しました。
- きめ細かい仕事ぶりが評価され、28歳のとき、企画・営業担当の課長に昇進します。営業は初めてだったため、異動してからは、寝る間も惜しんで技術や製品の内容を勉強しました。また、取引先に対しては、問い合わせや依頼に迅速に対応したり、訪問の機会を増やしたりするといった、当たり前のことを根気強く行いました。結果、取引先との信頼関係が深まり、A社の売り上げは拡大していきました。その実績が買われて30歳で取締役役に抜擢され、2年後には、グループ会社の社長を任されます。課長時代にはなかった、事業計画や予算の策定の仕事を初めて経験し、判断力を磨くことができたそうです。
- そして、A社専務となっていた36歳のとき、先代社長から次期社長に就任するよう要請されます。先代社長には息子が2人いましたが、従業員や取引先からの評価が高いaさんが選ばれたのです。aさんは、ほかの4人の取締役よりも若いことを理由に固辞したものの、先代社長の自宅に再三招かれ、説得を受けるようになります。あらゆる業務に精通した取締役はほかにおらず、要請を断れば、従業員や取引先が困ることになると考え、37歳で社長就任を決意しました。

多様な学びの機会を与える

三井（2015）は、異業種での体験の蓄積が、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ます。しかし、人員に限りがある中小企業にとって、貴重な戦力である役員や従業員を他社に派遣し、実務経験を積ませることは現実的に難しいと考えられます。では、承継後の経営に役立つような社外経験を、どのように後継者に積ませればよいのでしょうか。

例えば、A社では先代社長が異業種交流会に参加したり、取引先を訪ねたりする際、aさんを常に

同行させたそうです。社内の業務では得られない、経営者としての振る舞いを学んだり、他社とのネットワークを築いたりしたことは、社長就任後の経営に役立っているといいます。特に、専門の技術や技能を必要とする業種では、こうした取り組みが効果的だと考えられます。スキルの向上に多くの時間を費やす必要があるため、経営に求められる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です。

事例2 B社（美容業）

- B社は、美容室を3店舗運営しています。現社長のbさんは、美容専門学校を卒業した後、20歳で入社し、45歳で事業を承継しました。入社後は、同社のトップスタイリストとなり、25歳で店長に抜擢され、30歳のときには全店舗を統括する部長に昇進します。毎年12月に翌年度の収支計画や予算を策定する際には、先代社長や各店長と納得するまで議論を交わしました。
- こうした社内での経験はもちろん、社外で学んだことも、承継後の経営に役立っているといいます。先代社長は、会社を運営するうえで人材が最も重要と考えており、従業員の美容技術だけでなく、後継者の経営能力を育成することに力を注いでいました。
- そこでbさんは、先代社長から勧められ、松下政経塾出身の人物が運営する青年塾に28歳で入塾します。同社で勤務しながら、経営とは何か、リーダーはどうあるべきか、といったことを学び、経営者としての心構えができていったそうです。

社内プロジェクトを遂行させる

しかし、どうしても時間や費用の制約があって社外で経験を積ませることができない場合は、どのような取り組みが有効でしょうか。ヒアリングを行った企業では、新規の設備投資や新製品の開発などの重要プロジェクトを担当させている例がみられました。プロジェクトを通して、リーダーシップや判断力を高めたり、自社の経営課題を認識したりすることができています。社内の一般の仕事とは異なる、プロジェクトへの取り組みは、社外経験から得られるのと同じように、経営的なセンスを身につける良い機会になっています。

事例3 C社（製缶板金業）

- C社は、ステンレスやアルミニウムといった金属の切断、折り曲げを手がけています。用途は建設資材や工業炉で、主な取引先は建材メーカーや産業機械メーカーです。現社長のcさんは、22歳で入社し、43歳で社長に就任しました。入社後は経理作業、見積書の作成から配送トラックの運転に至るまで、幅広い業務を任されたそうです。目の前の仕事を必死にこなしながら、あらゆる業務に対応できるようになり、周囲から頼られる存在となっていきました。
- 1980年代に入ると、取引先である、大手企業のグループ会社から値引き要請が相次ぐようになり、C社の業績は悪化していきます。悩んだ先代社長は、社内の状況を誰よりも把握し、取引先との交渉を一手に担うcさんに、打開策を考えるよう求めました。
- 熟慮の末、cさんは二つの案を先代社長に示しました。一つは、大手企業のグループ会社か

らの仕事を減らし、新たな取引先を開拓していくことです。特定の取引先に依存することのリスクを説明し、先代社長に納得してもらいました。もう一つは、長さ6メートルにも及ぶ金属板を一度に加工できる機械の導入です。溶接が必要なくなることで、低価格、短納期による出荷を見込めました。先代社長は借り入れしてまで高額な機械を導入する必要はないと反対しましたが、今後の収支や借入金返済の計画を繰り返し説明することで、何とか理解してもらいました。この機械を日本で初めて導入した実績が口コミで広がり、2年後には約100社の取引先を新たに獲得、業績は改善していきました。cさんは、この経験を承継後の投資判断にも大いに役立てているといいます。

右腕人材を育成させる

社内の役員や従業員が事業を承継した後に直面しやすい問題の一つとして、右腕となる人材の不足が挙げられます。親族への承継とは異なり、役員や従業員への承継では、経営者としての準備期間が不足しやすい傾向にあるといわれています。十分な準備がないまま社長に就任すると、設備投資や銀行借入れなど重要な経営判断について思い悩むことも多いでしょう。さらには、自身が担当してこなかった業務には不慣れであるという面からも、後継者をサポートできる人物の存在が重要となります。

ヒアリングを行った企業をみると、先代社長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、かつての上司がサポートしてくれたりした例はありましたが、後継者が自ら右腕を選び育成したケースはみられませんでした。少子化の進展により、親族外承継の必要性が高まっていくと予想されるなか、今後は後継者自身が右腕となる人材を見出したり、育成したりすることが期待されます。

ただ、経営資源に制約のある中小企業にとってはそう容易なことではありません。そこで例えば、新規の設備投資や新製品の開発などの社内プロジェクトを、後継者の能力を向上させる場だけでなく、後継者に自身の右腕を育成させる場としても活用してはどうでしょうか。大小を問わず、さまざまなプロジェクトを遂行するに当たり、後継者がチームリーダーとしてやっていけば、メンバーの能力や人間性を見極めることができます。そうすれば、右腕候補を発掘したり、早い段階から育成したりすることも可能になります。

後継者を教育するというと、何を教えるべきなのか悩んでしまうかもしれません。しかし、企業事例をみると、先代社長は教えるというより、成長の機会を与えるという姿勢で臨んでいることがわかります。自らの考えを伝えることに終始せず、後継者自身で考える訓練をさせていくことが、大きなポイントといえます。

(佐々木 真佑)

<参考文献>

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

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-2「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題」(2018年6月)の一部を抜粋・再編集したものです。詳細については、同レポートをご参照下さい。

(URL : https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_18_06_15b.pdf)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <https://www.jfc.go.jp/> ～