

中小企業の事業承継

- I. 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
- II. 事業承継を契機とした小企業の
経営革新
- III. 承継に際しての組織マネジメントと
後継者育成～中企業のケース

はじめに

ここ数年、中小企業の事業承継に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、事業承継とはたんなる資産・負債の承継だけではない。後継者の選定、育成から始まり、承継後の経営に至るまでの長いプロセスを事業承継としてとらえるべきである。そこで当研究所では、中小企業における事業承継の全体像を明らかにするために実態調査を行った。本レポートはその結果をとりまとめたものである。その特徴は以下の点にある。

1. 小企業と中企業を比較しながら、事業承継の課題を明らかにしたこと

従来、中小企業の事業承継は、規模を問わず一律に論じられることが多かった。しかし、例えば資産規模の小さな小企業では、承継時に相続税・贈与税等が大きな負担となるケースは少ない。同じ中小企業とはいっても、小企業と中企業では事業承継に際して直面する課題には差異があるはずだ。第1章（担当：村上義昭）では、このような規模による課題の違いを取り上げた。

2. 事業承継のプロセス全体を分析したこと

事業承継とは、たんに後継者に企業の所有権を移転することではない。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。だとすれば、経営を託せるだけの後継者を選定したり、育成したりすることが重要になる。さらに、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も重要だ。そこで本レポートでは、第2章（担当：古泉宏）で承継後の経営革新を、第3章（担当：久保田典男）で後継者の育成を分析した。

3. アンケート調査と事例調査を併用したこと

中小企業における事業承継の全体像をとらえるために、本調査では多数の企業を対象としたアンケート調査を実施した。調査対象は小企業から中企業まで広くカバーしている。小企業、中企業の両方を顧客にもつ日本政策金融公庫の総合研究所ならではの調査だと自負している。

さらに、事業承継はたんなる経営の問題だけでなく、家族の問題も絡み合うなど、個別性が強い。そこで、アンケート調査では把握できないことを事例調査によって補完した。

事業承継をテーマとする調査では、家族のことなど経営者の方のプライバシーに立ち入らざるを得ない。にもかかわらず、多くの経営者の方がアンケート調査や事例調査にご協力くださった。本レポートの刊行を機に、あらためてお礼申し上げる次第である。

（総合研究所 村上 義昭、古泉 宏、久保田 典男）

要 旨

第1章 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

中小企業経営者の高齢化に伴って近い将来に事業承継を控える企業は増加しているものの、中小企業の事業承継は現在活発に行われてはいない。したがって、層としての中小企業の活力を維持・向上させるには、事業承継を促進することが重要になっている。それには、円滑に事業を承継するにあたっての課題を把握しなければならない。

そこで第1章では、事業承継を円滑に行うための課題を、小企業（従業員19人以下の企業）と中企業（同20人以上の企業）に分けて分析することにした。その結果指摘できることは、次の3点である。

第1は、企業規模に応じて事業承継の見通しが異なることである。後継者の決定状況等によって、企業を「決定企業」（後継者が決定している企業）、「未定企業」（事業を承継させる意向はあるが、何らかの事情によって後継者が決まっていない企業）、「廃業予定企業」（自分の代で廃業する企業）、「時期尚早企業」（経営者が若いため何も決まっていない企業）に類型化すると、中企業では決定企業、未定企業の構成比が相対的に高いのに対して、小企業では廃業予定企業の構成比が高い。

第2は、円滑に事業を承継するにあたっての課題は企業規模によって違いがみられることである。したがって、求められる事業承継支援策は企業規模によって異なる。

第3は、円滑に事業を承継させるには、計画的に準備を行い、しかもタイミングを見計らう必要があることだ。経営者としての能力を獲得したり、社内外との関係を引き継いだりするといった「経営の承継」は企業規模を問わず重要な課題であるが、それには時間がかかるからだ。

第2章 事業承継を契機とした小企業の経営革新

第2章では事業承継を契機として行われる経営革新を取り上げる。ここで注目するのは小企業である。

企業は業歴を重ねるにつれて成長力が弱まり、業績が悪化する傾向がある。業歴が長い企業では経営者が高齢化している。一般的に経営者が年をとるとその能力や行動力が衰える。その結果、企業の活力は低下し、業績が悪化しているのである。そうした傾向はとくに小企業で顕著に表れる。人的資源に占める経営者のウエートが大きい小企業では、経営者自身の能力や手腕が企業の業績に直結する度合いが相対的に大きいからだ。

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、単に経営者が若くなるだけでなく、後継者が事業を承継してから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、小企業の約9割が経営革新を実行している。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、新商品の開発などである。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である。

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得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。だからこそ、事業承継は後継者が若いうちに実施することが望ましい。できるだけ早い段階で事業を後継者に託し、経営革新を実行することが業績回復への近道となる。

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、後継者の側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。

第3章 承継に際しての組織マネジメントと後継者育成～中企業のケース

第3章では、中企業の経営者が企業経営に関連する能力をどのように形成しているのか、承継に際してどのように組織マネジメントを行っているのかをみたく、後継者を育成するためのポイントを考察する。

<中企業の経営者の能力形成プロセス>

①入社前から役員就任前までの段階においては、入社前に社外経験がある場合には、社外経験によって得た広い見識や人的ネットワークなどをベースに、入社後に事業に関する実務経験を積むなかで自社の事業基盤や問題点を客観的に把握することが可能となっている。また、入社前に社外経験がない場合には、入社後に先代経営者の下で取り組んだ新たな事業などを担うことで、社内で比較的広範な実務経験を積んでいる。

②役員就任後の段階においては、事業拡大に関連した新たな取組を主導する役割を担う過程でリーダーシップや営業力などを発揮したり、長期的視野に基づく洞察力などを形成したりしている。また、経営者となることを次第に意識するなかで、経営者となるにあたっての気概や覚悟を身につけている。

<組織マネジメントの特徴～組織全体の競争力向上>

事例企業の経営者が推進した組織マネジメントの特徴は、①全社的な取組の推進、②組織再編成（組織体の再編成及び組織内部の改革）、③組織全体の情報共有、コミュニケーション活発化のための仕掛けづくり、④長期的視野に基づく企業理念の共有、⑤組織全体の競争力向上のための人材育成などといった、組織全体の競争力を向上させるための取組として整理される。

<後継者を育成するためのポイント>

中企業において後継者を育成するためのポイントは、①事業運営の経験を後継者と共有する、②後継者が社内経験、社外経験をえられるような機会を提供する、③現経営者の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、⑤後継者が役員・従業員などの支持・理解をえ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、などに整理される。

目次

第1章 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	1
1 問題意識	1
2 調査方法と分析の枠組み	3
(1) 調査方法とアンケート回答企業の属性	3
(2) 分析の枠組み	5
3 廃業予定企業の特徴	9
(1) 将来の選択肢としての廃業	9
(2) 廃業予定企業の業績と将来性	11
4 事業承継の課題	13
(1) 後継者の選定	14
(2) 資産・負債の承継	31
(3) 経営の承継	32
5 まとめ	35
第2章 事業承継を契機とした小企業の経営革新	37
1 問題意識	37
2 経営革新への取組状況	41
(1) 経営革新への取組と業績	41
(2) 経営革新への取組状況に影響を与える要因	43
3 経営革新の内容	48
4 経営革新上の課題	54
(1) 経営資源の確保	56
(2) 社内の理解	57
(3) 社外の理解	58
5 成功のポイント	59
(1) 後継者が率先して行動する	59
(2) 外部との交流を図る	60
(3) 従業員のモチベーションを高める	61
(4) 従業員の若返りを図る	62
(5) 先代は一步引く	63
6 まとめ	65
第3章 承継に際しての組織マネジメントと後継者育成～中企業のケース	67
1 問題意識	67
2 中小企業における後継者育成～アンケートの結果から	69
(1) 中小企業の後継者育成～規模による比較	69
(2) 後継者の能力形成に寄与するもの	72

3 企業事例	77
4 企業事例の考察	93
(1) 中企業の経営者における能力形成プロセス	93
(2) 組織マネジメントの特徴～組織全体の競争力向上	95
(3) 中企業の経営者として後継者を育成するためのポイント	98
5 まとめ	102
参考文献	103
アンケート票	104

第1章 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

主席研究員 村上 義昭

1 問題意識

中小企業経営者の高齢化が進展している。総務省「労働力調査」をもとに、自営業主（内職者を除く）の年齢構成をみると、55歳以上の割合は1993年の38.4%から2008年の55.9%へと大きく高まっている（図表1-1）。法人企業の役員についても同様に41.9%から55.1%へと高まっており、法人の経営者も高齢化している様子がうかがえる。

もちろん、経営者には定年はないので、一定年齢に達したらすぐに引退するわけではない。しかし、近い将来に事業承継を控える中小企業経営者は着実に増加していることは間違いない。したがって、層としての中小企業の活力を維持・向上させるには事業承継が活発に行われることが重要だ。

では、はたして事業承継は活発に行われているのだろうか。中小企業全体の事業承継を捕捉した公的統計は存在しないが、法人企業については二つの調査から事業承継の実施状況がある程度は把握できる。

一つは、帝国データバンクの「全国社長分析」である。それによると、社長交代率は1990年代はおおむね4%台で推移していたが、2000年代に入ると3%台に低下し、直近の2008年は2.8%と、1978年の調査開始以来最低の水準となった（図表1-2）。

もう一つは、国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）の融資先企業を分析したものである。同公庫が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（図表1-3）。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。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。しかし実際には3.9%にすぎない¹。

これらの調査を合わせて考えると、中小企業の事業承継は必ずしも活発ではないといえそうである。

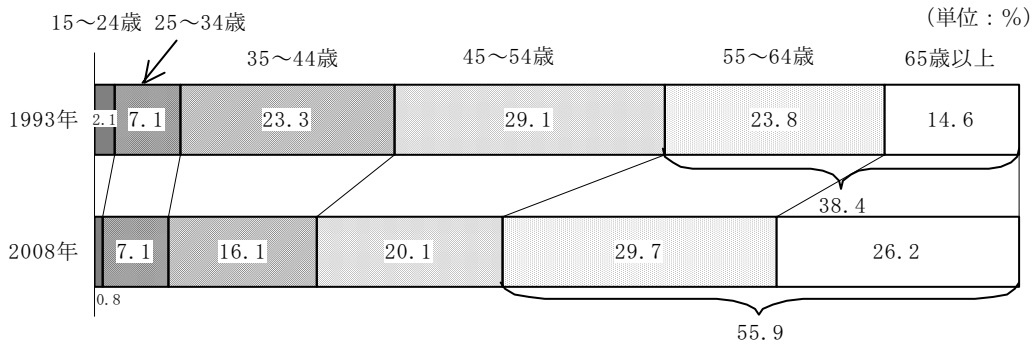
近い将来に事業承継を控える企業が増加しているにもかかわらず、中小企業の事業承継は活発ではない。だとすれば、中小企業の事業承継を促進することがきわめて重要になっている。それには、円滑に事業を承継するにあたっての課題を把握しなければならない。

そこで本章では、中小企業における事業承継の見通しと、事業承継を行う際に直面する課題を

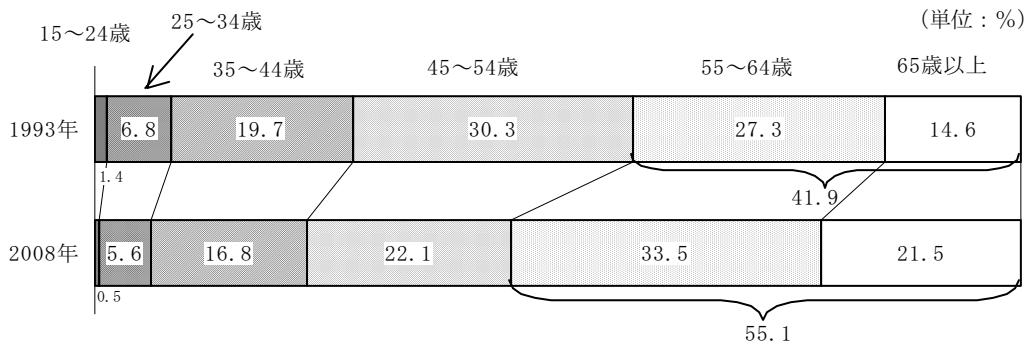
¹ 代表者が高齢である企業が廃業したり、代表者が若い企業が新規開業したりすることでも、代表者の平均年齢は低下するが、ここでは単純化するためにこれらの要因は考慮しなかった。

図表1-1 自営業主と法人企業の役員の年齢構成

① 自営業主（内職者を除く）

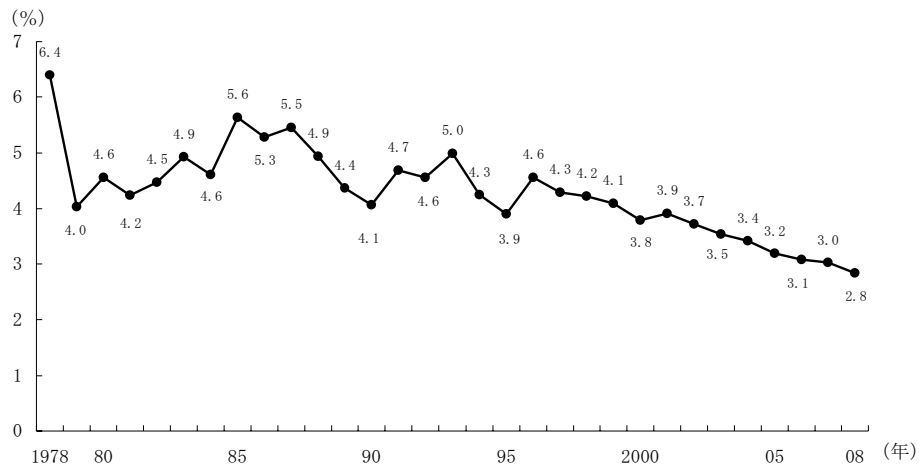


② 法人企業の役員



資料：総務省「労働力調査」

図表1-2 社長交代率の推移



資料：帝国データバンク「全国社長分析」

(注) 調査対象は帝国データバンクの企業概要ファイル「COSMOS 2」に収録されている企業である。

図表 1 - 3 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、

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

$$r = 0.108$$

明らかにする。なお、企業規模に応じて事業承継の見通しや課題には差異があるものと思われることから、企業規模を切り口として分析を行う。すなわち、中小企業を従業員 19 人以下の企業（以下、「小企業」と呼ぶ）と同 20 人以上の企業（以下、「中企業」と呼ぶ）に分け、両者を対比させながら分析する。このような分析は、小企業と中企業の両方を顧客とする日本政策金融公庫の総合研究所だからこそ可能であるといえるだろう。

2 調査方法と分析の枠組み

(1) 調査方法とアンケート回答企業の属性

以上の問題意識を踏まえて、日本政策金融公庫総合研究所では「中小企業の事業承継に関するアンケート」を行った。その実施要領は図表 1 - 4 のとおりである。またアンケート調査以外に、近い将来に事業承継を控えている中小企業や最近事業承継を終えた中小企業など、合計 42 社に対して聴き取り調査も行った。

これらの調査結果をもとに分析を進める前に、アンケート回答企業の属性を確認し、調査結果をみるうえでの留意点を示しておこう²。

まず経営者の属性については、年齢をみておきたい。経営者の年齢は、小企業、中企業ともに同じような分布をしている（図表 1 - 5）。平均年齢はともに 57.8 歳であり、60 歳以上の割合は小企業が 47.4%、中企業が 49.2% である。参考までに、国民金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）が小企業を対象に 1996 年に行った調査結果も示している³。それによると、1996 年時点で平均年齢は 52.4 歳、60 歳以上の割合は 24.1% にすぎない。したがって、経営者の高齢化は着実に進展しているといえる。とりわけ 60 歳以上の割合は、団塊の世代が 60 歳代に達したことから、1996 年と比べて急激に高まっている。

企業の属性については、従業員規模と業種をみておこう。従業員数は、回答企業全体でみると

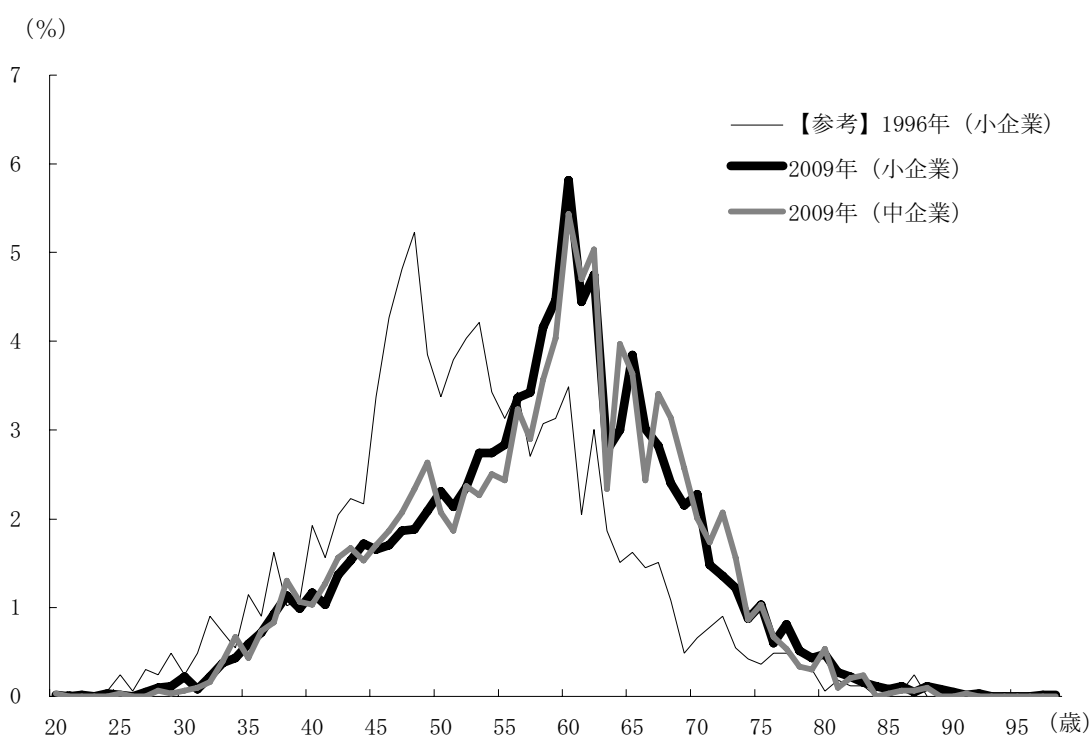
² 第 2 章、第 3 章でも同アンケートをもとに分析を行う。したがって、以下で述べる留意点は第 2 章、第 3 章にも共通する。

³ 同調査の結果は、国民金融公庫総合研究所（1997）にまとめられている。

図表1-4 アンケート実施要領

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%）

図表1-5 経営者の年齢分布



調査年	サンプル数	平均年齢	60歳以上の割合
1996年（小企業）	1,662	52.4歳	24.1%
2009年（小企業）	6,275	57.8歳	47.4%
2009年（中企業）	2,998	57.8歳	49.2%

資料：国民金融公庫総合研究所「後継者に関するアンケート」（1996年）

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）小企業は従業員19人以下の企業、中企業は同20人以上の企業である（以下、同じ）。

図表1-6 アンケート回答企業の従業者数の分布

(単位：%)

		回答企業 (n=9,397)	<参考> 事業所・企業統計調査 (2006年)
小企業	1~4人	37.2	69.8
	5~9人	15.9	17.2
	10~19人	14.3	10.1
20~29人	8.5		
中企業	30~49人	9.7	1.5
	50~99人	9.0	0.9
	100~299人	4.9	0.4
	300人以上	0.4	0.1
合計		100.0	100.0

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)
総務省「事業所・企業統計調査」(2006年)

「1~4人」が37.2%を占める(図表1-6)。しかし総務省「事業所・企業統計調査」(2006年)と比較すると、従業者規模の大きな企業に偏ったサンプルであることが分かる。また業種は、「事業所・企業統計調査」と比べると、回答企業全体は「製造業」と「卸売業」の割合が明らかに高く、「小売業」「飲食店・宿泊業」「サービス業(他に分類されないもの)」の割合が低い(図表1-7)。とりわけ中企業では「製造業」が50.0%を占め、偏った業種構成になっている。

以上のとおり、企業の属性では従業者規模と業種に偏りがあることから、調査結果をみるうえでは留意が必要である。

本来であれば「事業所・企業統計調査」の従業者規模と業種の分布を基準として、アンケート回答企業にウェイトを付けて集計すべきである。しかし、以下では小企業と中企業とに分けて集計し、両者を対比させることが多いので、従業者規模の偏りはあまり考慮しなくてもよい。また、実際に従業者規模と業種によってウェイト付けを行って集計しても、本章の論の展開に支障を来すような結果にはならなかった。したがって、本章では分かりやすさを優先し、原数値での集計結果を示すことにした⁴。

(2) 分析の枠組み

① 企業の類型化

すべての中小企業が事業承継に関する課題に直面しているわけではない。例えば若い経営者の場合は、まだ事業を承継させるかどうかさえも決まっていないう。あるいは、事業を承継させるつもりのない企業には、事業承継の課題は存在しない。そこで、事業承継の課題を考えるにあたっては、後継者の決定状況と、後継者が決まっていない場合はその理由によって、中小企業を「決定企業」「未定企業」「廃業予定企業」「時期尚早企業」の4グループに類型化することにした(図表1-8)⁵。

⁴ 第2章、第3章でも同様の理由によって、原数値での集計結果を示している。

⁵ この類型化の方法は国民生活金融公庫総合研究所(2008)に準拠している。

図表1-7 アンケート回答企業の業種分布

(単位：%)

業種	回答企業 (n=9,397)		<参考> 事業所・企業統計 (2006年)
	小企業 (n=6,339)	中企業 (n=3,058)	
建設業	16.7	8.6	11.6
製造業	16.7	50.0	10.8
情報通信業	1.4	1.6	0.8
運輸業	3.4	8.2	1.8
卸売業	12.1	12.3	5.6
小売業	16.5	7.6	20.9
不動産業	7.9	0.6	6.8
飲食店・宿泊業	5.5	3.1	15.4
医療・福祉	2.2	0.2	4.5
教育・学習支援業	0.8	0.5	2.7
サービス業(他に分類されないもの)	15.2	7.1	18.0
その他	1.6	0.3	1.1
合計	100.0	100.0	100.0

資料：図表1-6と同じ。

図表1-8 事業承継に関する企業類型

(単位：%)

分類	アンケートの回答による定義	小企業 (n=6,231)	中企業 (n=2,996)	<参考> 1996年 小企業 (n=1,624)		
決定企業	後継者は決まっている (本人も承諾している)	34.7	45.2	32.1		
未定企業 〔事業承継の意向はあるが、何らかの事情によって後継者が決まっていない企業〕	後継者は決まっていない	候補はいるが、本人がまだ若い	9.0	12.5	10.5	
		後継者を探している	6.9	9.6	5.0	
		候補はいるが、本人が承諾していない	26.6	33.7	26.4	4.8
		後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている	3.5	6.4	2.5	
		その他	1.9	2.2	3.6	
廃業予定企業	自分の代で事業をやめる	20.5	1.2	16.7		
時期尚早企業	自分がまだ若いので決める必要がない	16.3	18.6	23.3		
無回答	無回答	2.0	1.4	1.5		
合計		100.0	100.0	100.0		

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)

国民金融公庫総合研究所「後継者に関するアンケート」(1996年)

決定企業とは、後継者が決まっており、後継者本人も承継することを承諾している企業である。未定企業は、事業を承継させたい意向はあるものの、後継者候補が承継を承諾していないなど何らかの事情によって後継者が決まっていない企業である。廃業予定企業は、自分の代で事業をやめる予定の企業である。後述するように、当初から自分の代で廃業を考えていた企業も少なくない。時期尚早企業は、経営者がまだ若く、事業を承継させることも含めてまだ決める必要がない企業である。これらの4グループのうち、事業承継に関する課題が存在しうるのは、決定企業と未定企業である。

以上のようにアンケートの回答をもとに企業を類型化したところ、その構成比は企業規模によって大きく異なる。廃業予定企業は小企業では20.5%にのぼり、中企業(1.2%)を大きく上回っている(前掲図表1-8)。一方、決定企業は小企業が34.7%であるのに対して中企業は45.2%、未定企業は小企業が26.6%であるのに対して中企業は33.7%と、いずれも中企業のほうが構成比が高い。中企業では廃業予定企業がほとんど存在せず、決定企業と未定企業の構成比がその分高まっているといえる。小企業、中企業ともに経営者の年齢構成が似ていることから、時期尚早企業は小企業が16.3%、中企業が18.6%と、構成比はほとんど変わらない。

小企業については1996年に同様の調査を行っており、比較可能である。図表1-5でみたとおり、1996年から2009年にかけて経営者が高齢化していることから、時期尚早企業は1996年の23.3%から今回調査の16.3%へと低下している。一方、決定企業が32.1%から34.7%へ、廃業予定企業が16.7%から20.5%へと高まっている。

② 事業承継のプロセス

上記のような類型化は、調査時点における静的な分類である。ところが、時期尚早企業はいつまでも時期尚早企業のままではないし、未定企業はいつまでも未定企業のままではない。時間の経過とともに時期尚早企業は事業を承継させるかどうかの意向を決めなければならない。同様に、未定企業もいつかは後継者を決めるなり将来の廃業を決断するなりしなければならない。

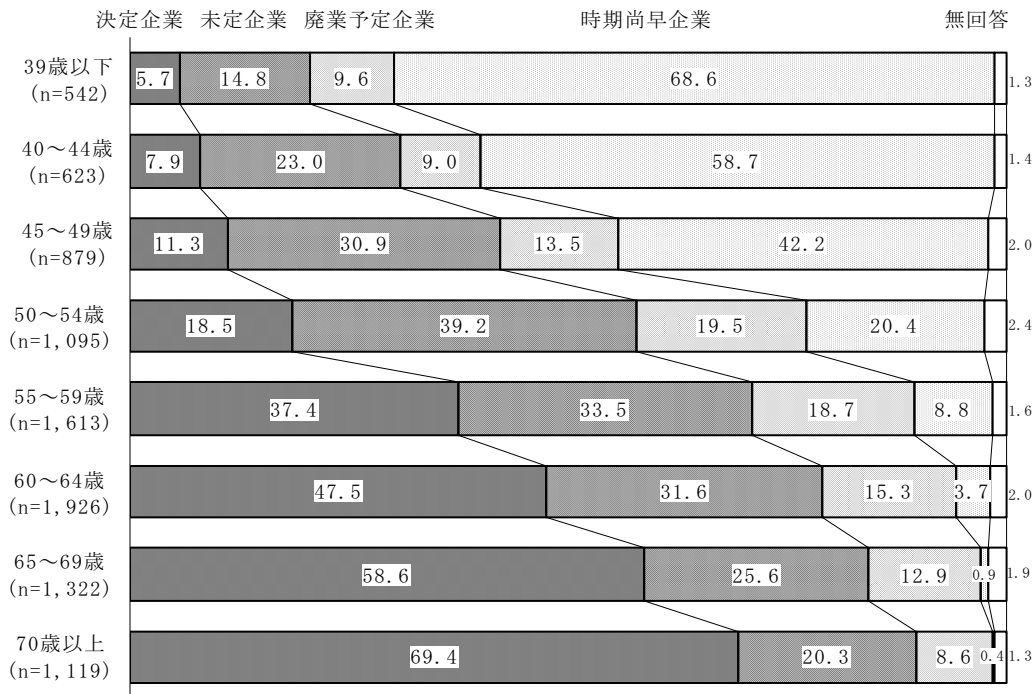
図表1-9は経営者の年齢別にタイプの構成比をみたものである。時期尚早企業は39歳以下の若年層では68.6%と大きな割合を占めるが、経営者の年齢が高まるにつれて低下する。逆に、決定企業の割合は若年層では小さいものの、年齢が高まるにつれて上昇する。また未定企業の割合は、50歳代前半までは年齢層の高まりとともに上昇し、50歳代後半以降は次第に低下する。廃業予定企業も未定企業と同じような推移を示している。

経営者の年齢が高まるにつれて、時期尚早企業が次第に決定企業や未定企業、廃業予定企業に振り替わっていること、また50歳代後半以降は未定企業が決定企業や廃業予定企業に振り替わっていることがうかがえる。また廃業予定企業は、50歳代後半以降実際に廃業に踏み切る企業が多くなることから、次第に割合が低下しているものと思われる。

このような企業タイプの動態をもとにすると、事業承継のプロセスは図表1-10のような概念図として描くことができる。多くの場合、経営者が若いときは時期尚早企業である。ただし、なかには当初から自分の代で廃業を考えている企業も存在する。

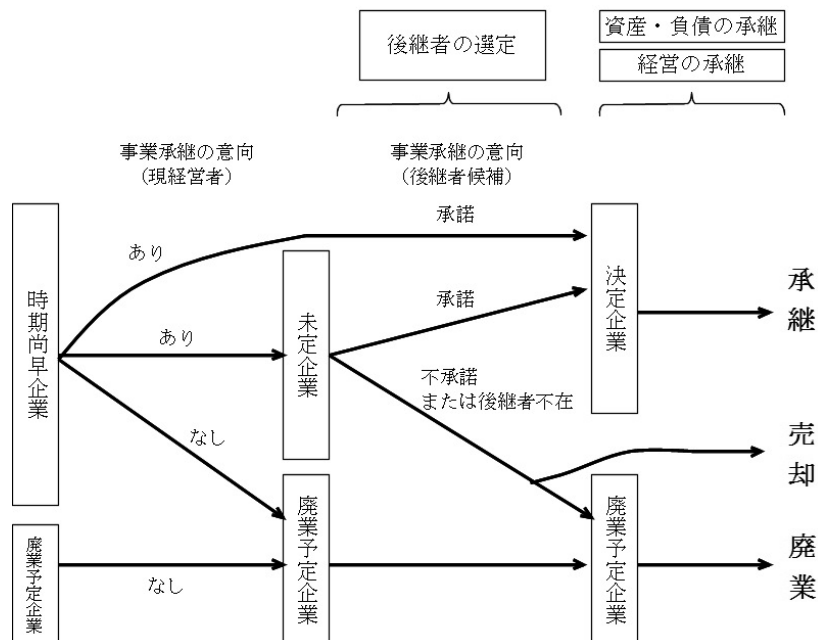
図表1-9 現経営者の年齢別にみた類型の構成比

(単位：%)



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」（以下、資料を明記していないものは同じ資料による）

図表1-10 事業承継のプロセス（概念図）



資料：筆者作成

やがて経営者がある程度の年齢に達すると、事業を承継させるかどうかを検討するようになる。このとき、経営者が事業を承継させる意向をもたない企業は廃業予定企業となる。そして廃業予定企業はいずれ廃業に至る。一方、事業を承継させる意向があり、かつ後継者候補もそれを承諾した場合は決定企業となり、適当なタイミングで後継者に事業を承継させる。事業を承継させる意向はあるが、後継者が決まっていない場合は未定企業となる。

未定企業において、後継者候補が事業承継を承諾すれば決定企業になるが、事業承継を承諾しない、あるいは後継者候補そのものがない場合は廃業予定企業となっていずれは廃業するか、企業を売却するかのいずれかの選択を迫られる。

もちろん図表1-10は概念図であり、あらゆるパターンを網羅しているわけではない。しかし、多くの中小企業が経営者の高齢化に伴って、上記のプロセスをたどるものと思われる。このプロセスをもとに考えると、時期尚早企業から（一部は未定企業を経由して）決定企業に至るまでのプロセスにおいては、後継者の選定が円滑な事業承継に向けての課題となる。そして決定企業において実際に後継者に事業を承継させるプロセスでは、資産・負債を承継することと、経営者としての能力を獲得したり社内外との関係を引き継いだりするといった、いわば経営を承継することが課題となる。

以下では、まず廃業予定企業について概観した後で、決定企業および未定企業を対象として事業承継の三つの課題について、企業規模による差異を分析していく。

3 廃業予定企業の特徴

(1) 将来の選択肢としての廃業

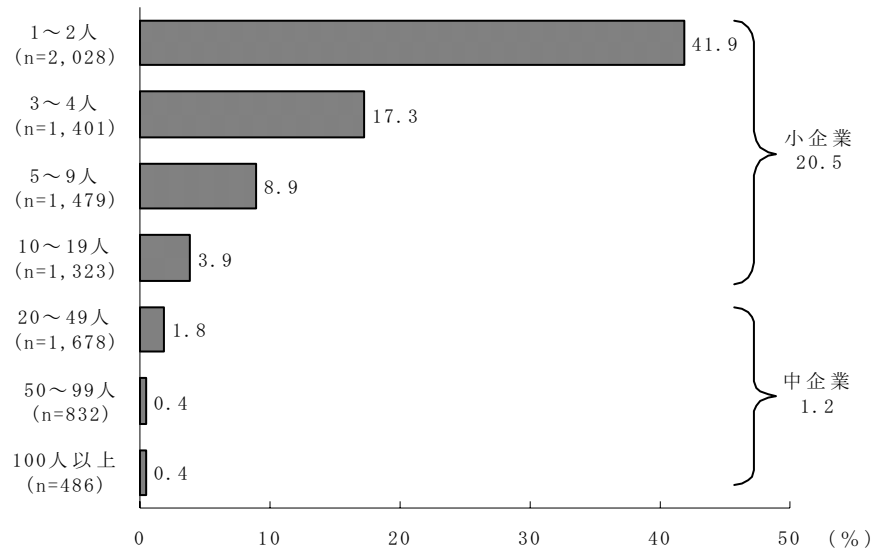
経営者に事業を承継させる意向がない企業は、廃業予定企業に分類される。当然のことながら、円滑な事業承継に向けての課題は廃業予定企業には存在しない。このため、事業承継の課題を探ることをねらいとする本章では主たる分析対象とはならない。しかし、先にみたように小企業では廃業予定企業は20.5%を占め、決して無視することはできない。そこで、事業承継の課題を検討する前に、廃業予定企業の特徴を概観する。

廃業予定企業の割合は、中企業では1.2%にすぎないのに対して小企業では20.5%にのぼる（前掲図表1-8）。従業員規模をさらに細分化してみると、従業員1～2人の企業では41.9%、同3～4人の企業では17.3%と高水準である（図表1-11）。規模が小さい企業ほど廃業予定企業の割合が高い。

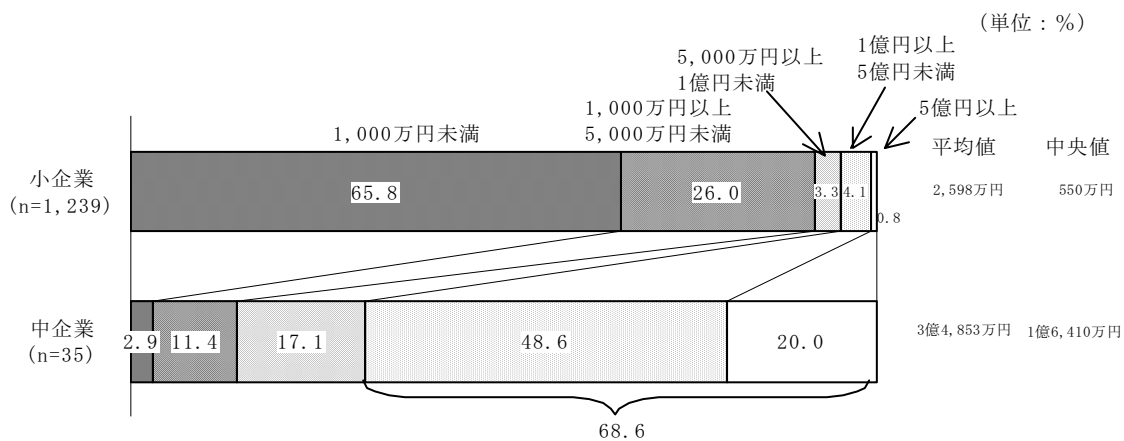
これには規模が小さい企業ほど業績が悪く、いずれ廃業せざるをえないという側面もある。しかしそれだけではなく、規模が小さい企業は廃業するという選択肢をとりやすいという側面もある。従業員規模が小さければ、雇用の場を失う従業員は少なくすむ。また、金融機関からの借入残高も小さい（図表1-12）。小企業のうち65.8%は金融機関からの借入残高が1,000万円未満である。廃業する際に返済しようと思えば何とかなる金額だろう。それに対して、中企業は68.6%の企業が1億円以上もの借入残高を有している。

実際に、次の事例のように廃業という選択肢を主体的に選び取っている小企業は珍しくない。

図表 1-11 廃業予定企業の割合（従業員規模別）



図表 1-12 金融機関からの借入残高（廃業予定企業）



<事例 1-1> A社

所在地：東京都品川区

事業内容：産業用スイッチ、コネクタの製造

創業年：1957年

現経営者の年齢(代)：52歳（2代目）

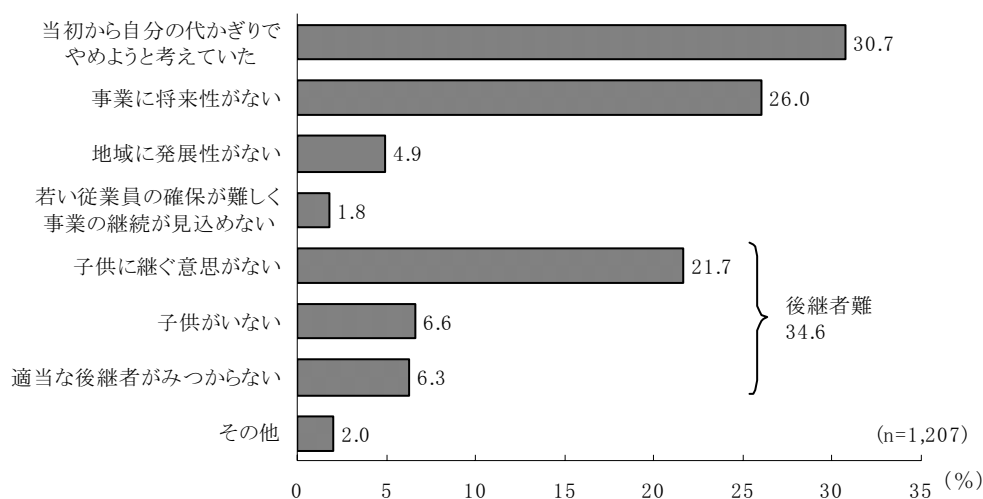
年間売上高：6,700万円

従業員数：5人（うち正社員3人）

A社は大手コネクタメーカー2社からの受注が6割を占める下請け企業である。受注ロットは50個からと、多品種少量生産を行っている。

現経営者は1985年、28歳のときに父親から事業を承継した。当時は主要受注先の生産が拡大

図表 1-13 廃業理由（廃業予定企業、小企業）



していたことを背景に、受注先の生産拠点に近い富山県と茨城県に工場を構え、40人近くの従業員を抱えていた。しかし、バブル崩壊後の景気低迷と生産拠点の海外シフトによりA社の受注は減少し、両工場を閉鎖した。現在は本社工場に5人が従事するだけである。

それでも、企業規模は小さいなりにそこそこの業績はあげている。しかし、将来性は乏しいことから、自分の代で廃業することにした。大学生の一人息子には継がせるつもりはないことを告げ、将来何があっても困らないように技術を身につけるようにアドバイスした。

廃業を決断したとはいえ、今すぐに廃業するわけではない。周囲に迷惑をかけないタイミングで廃業するつもりである。3人いる正社員は高齢なので近く定年を迎える。少なくともそれまでは事業を継続する。金融機関からの借入金は1,000万円程度あるが、自己資本も4,000万円弱あるので、時間をかけて借入残高を減らし、廃業までに完済する予定である。また、主要受注先には後継者がいないことをすでに伝えている。廃業する半年前くらいに予告すれば、受注先にも迷惑をかけずにスムーズに廃業できると考えている。

このように、小企業は規模が小さいがゆえに廃業という選択肢をとりやすいという側面もある。このため小企業は、「子供に継ぐ意思がない」「子供がいない」「適当な後継者がみつからない」という後継者難を理由にするだけでなく、「事業に将来性がない」「当初から自分の代かぎりではやめようと考えていた」など、多様な理由で廃業を予定している（図表1-13）。

（2）廃業予定企業の業績と将来性

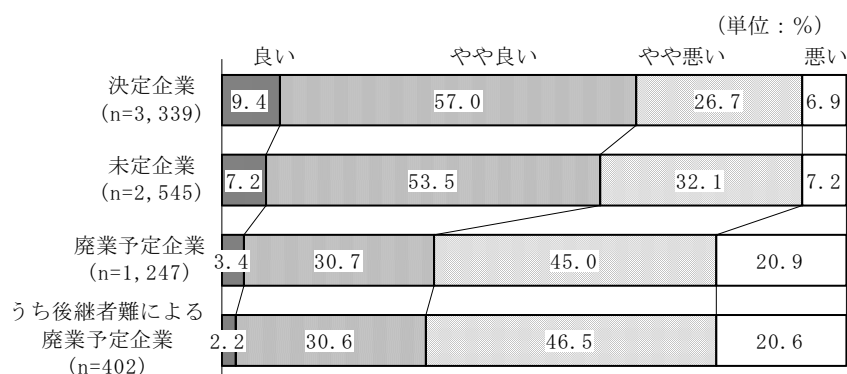
安田（2007）が指摘するように、事業承継問題には二つの側面がある。一つは、経営者の引退とともに、「存続すべき企業」が承継され、「退出すべき企業」が退出するという健全な淘汰が機能するかどうかという側面（「事業承継の第一の問題」）である。もう一つは、承継された企業において後継者が事業のパフォーマンスを低下させていないかということ（「事業承継の第二の問題」）を指す。廃業予定企業において着目しなければならないのは、第一の問題、すなわち廃業予定企業は退出すべき企業かどうかということである。比較的良好なパフォーマンスをあげ、

存続する可能性が高い企業が、たんに後継者がいないという理由だけで廃業することになるとすれば、社会的な損失である。そこで、廃業予定企業の業績や事業の将来性をみてみよう。

図表1-14は同業他社と比べた最近5年間の業績である。廃業予定企業は「やや悪い」が45.0%、「悪い」が20.9%にのぼり、決定企業や未定企業よりも明らかに業績は悪い。廃業予定企業のうち後継者難を廃業理由とする企業（以下「後継者難企業」）にかぎってみても、同様である。

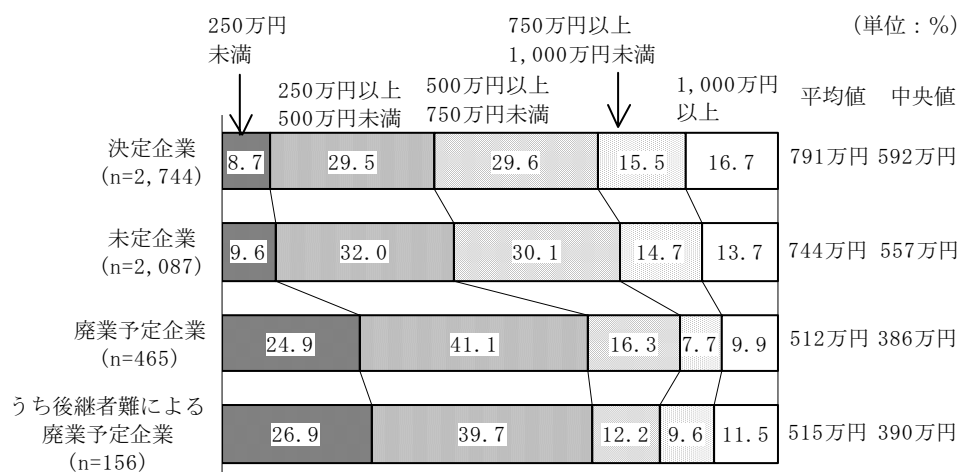
また、法人企業のうち2008年の決算情報を利用できる企業について、従業員1人あたりの粗付加価値額（労働生産性）を集計したところ、中央値は決定企業が592万円、未定企業が557万円であるのに対して、廃業予定企業は386万円、そのうち後継者難企業は390万円にすぎない（図表1-15）。分布をみても、廃業予定企業、後継者難企業では労働生産性が相対的に低い企業の割合が高い。

図表1-14 同業他社と比べた最近5年間の業績



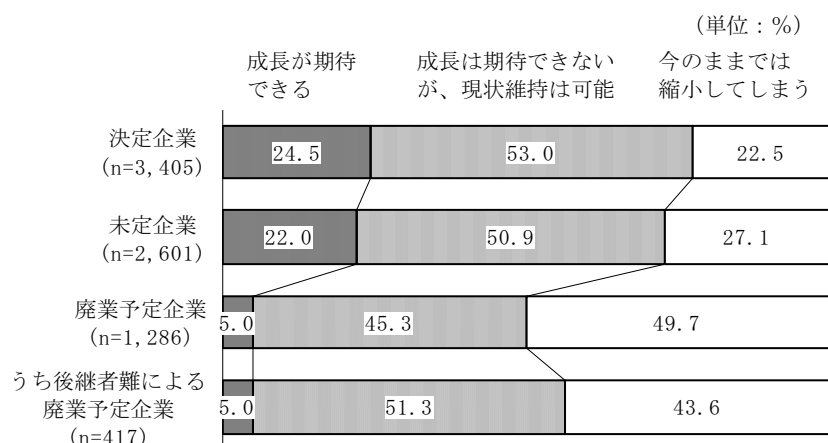
(注) 「後継者難による廃業予定企業」とは、図表1-13で廃業理由を「子供に継ぐ意志がない」「子供がいない」「適当な後継者がみつからない」と回答した企業である（以下、同じ）。

図表1-15 従業員1人あたりの粗付加価値額



(注) 1 法人企業のうち、2008年1月～12月を期末とする決算情報を利用できる企業を対象に集計した。
2 粗付加価値額＝人件費＋減価償却費＋支払利息＋税引前利益

図表 1-16 今後 10 年間の事業の将来性



(注) 事業の将来性は、経営者自身による自己評価である。

さらに、今後 10 年間の事業の将来性をみると、決定企業、未定企業と比べると、廃業予定企業では「今のままでは縮小してしまう」と考えている企業は明らかに多い(図表 1-16)。後継者難企業もほぼ同様である。

このように、廃業予定企業の大多数は業績が悪く、事業の将来性も乏しい。だとすれば、経営者の引退とともに退出すべき企業が退出するという、健全な淘汰の機能が働いていると解釈しても差し支えないだろう。

とはいえ、廃業予定企業の多くは事例 1-1 の企業がそうであるように、今すぐに廃業するわけではない。廃業予定企業の経営者の平均年齢は 57.4 歳であり、決定企業(63.6 歳)と比べると相対的に若く、すぐに引退する年齢ではない。また先にみたとおり、今後 10 年間の事業の将来性についても、廃業予定企業では「今のままでは縮小してしまう」と回答した企業が最も多いものの、「成長は期待できないが、現状維持は可能」と答える企業も 45.3% 存在する。したがって、廃業予定企業が事業として成り立っているかぎり、金融支援をはじめとする中小企業政策の対象として引き続き支援することが求められる。

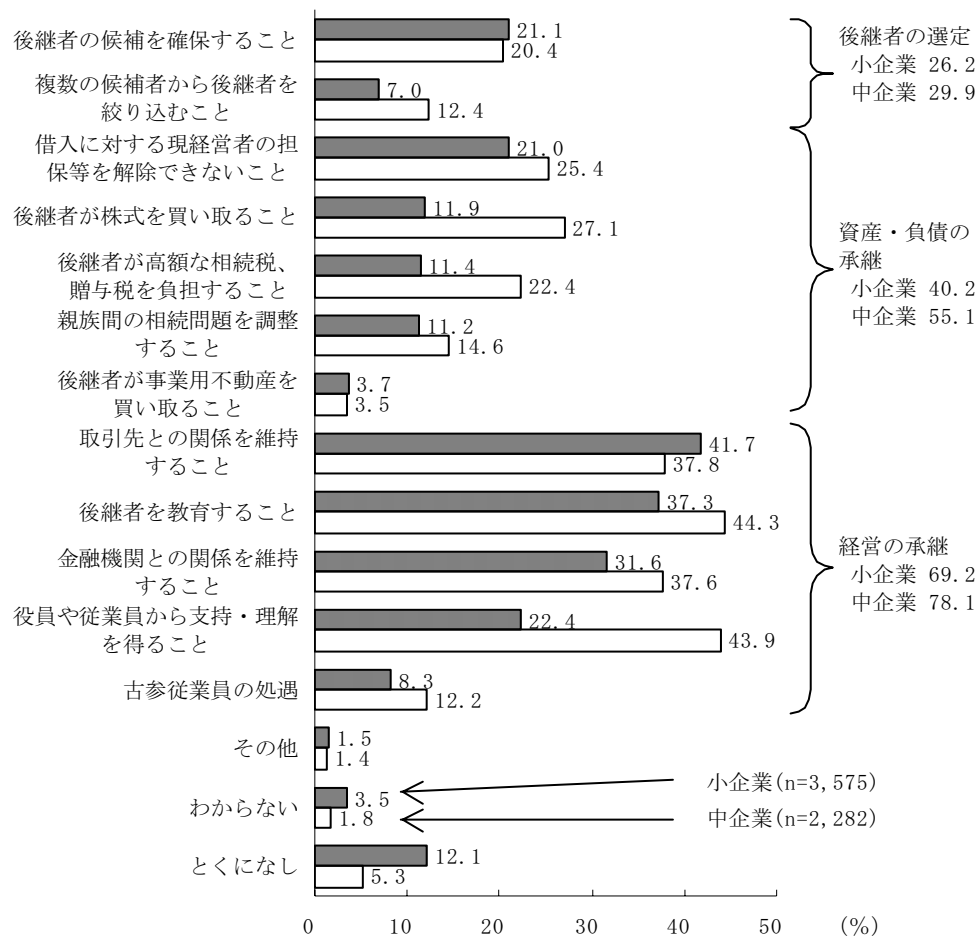
4 事業承継の課題

すでにみたように、経営者が事業承継の意向をもつ企業、すなわち決定企業と未定企業にとって、円滑な事業承継に向けての課題は、①後継者の選定、②資産・負債の承継、③経営の承継の三つのカテゴリーに分けられる(前掲図表 1-10)。

図表 1-17 は、事業承継に向けて課題となることをみたものである。「その他」「わからない」「とくになし」を除く 12 項目の選択肢を三つのカテゴリーに分類すると、「経営の承継」をあげた企業割合は、小企業(69.2%)、中企業(78.1%)ともに高水準であり、「資産・負債の承継」「後継者の選定」の順で続く。

以下では、これら三つの課題を順を追ってみていくことにする。

図表1-17 円滑な事業承継に向けての課題（決定企業+未定企業）



(注) 「後継者の選定」「資産・負債の承継」「経営の承継」の数値は、それぞれのカテゴリに一つ以上回答した企業の割合を示す。

(1) 後継者の選定

後継者の選定は、後継者がまだ決まっていない未定企業が主として直面する課題である。ここでの視点は二つある。

第1は、未定企業はなぜ後継者が決定していないのかということである。決定企業と未定企業とを比較することで、どのような要因が後継者の決定状況を左右するのかを分析し、未定企業にとっての課題を探る。企業規模によって後継者の決定要因が異なるのであれば、課題も規模によって変わってくるだろう。

第2はだれに承継させるのかということである。未定企業では事業を承継させる意向はあるものの、後継者候補が承継を承諾しないなど、何らかの事情によって後継者が決まっていない。後継者の決定が遅れるようだと、新たな選択肢を模索する必要がある。そうした選択肢は、企業規模によってどう異なるのかを考える。

① 後継者の決定要因

後継者の決定状況を左右する要因は何だろうか。ここでは、アンケート調査をもとに多変量解析を行い、後継者の決定要因を明らかにする。

ア 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後継者の決定状況である。決定企業を1、未定企業を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、後継者が決定している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かれる(図表1-18)。

第1は企業の業績と将来性である。業績が良好で将来性も明るければ、後継者候補はみつきやすいだろうし、承継することを承諾させやすいだろう。ここでは、業績に関する説明変数として同業他社と比べて最近5年間の業績が「良い」「やや良い」を1、「やや悪い」「悪い」を0とするダミー変数を採用する。将来性については、今後10年間の事業の将来性が「成長が期待できる」を1、「成長は期待できないが、現状維持は可能」「今のままでは縮小してしまう」を0とするダミー変数を用いる。したがって、後継者の決定状況に対していずれも正の相関関係が予想される。

第2は経営者の属性である。その一つは創業者との関係である。経営者自身が創業者であれば、自ら創業した企業なのだから、だれに継がせるのか意思決定しやすい。創業者の親族である場合も同様だろう。しかし経営者が創業者の親族でない場合、経営者の一存では決めづらいだろう。ここでは創業者、創業者の親族、創業者の親族以外の三つをダミー変数として説明変数に用いる。創業者の親族以外ダミーを参照変数とするので、創業者ダミー、創業者の親族ダミーは後継者の決定状況に対して正の相関関係が予想される。

もう一つは、経営者に就任したときの年齢である。経営者が創業者の場合は創業時の年齢、経営者が事業を承継した場合は承継時の年齢である。ある程度高い年齢で経営者に就任した場合、その時点ですでに子供は自分の職業人生を決めていることが多い。このため最も身近な後継者候補である子供に承継を承諾させるのは容易ではなくなる。したがって、経営者就任時の年齢は後継者決定状況に対して負の相関関係が予想される。

第3は子供の数である。子供は最も身近な後継者候補であることから、子供の数が多ければそれだけ後継者が決定しやすいものと思われる。ここでは男の子供の数、女の子供の数を説明変数として採用する。男の子供の数は後継者の決定状況に対して正の相関関係が予想される。また、女の子供の数も、娘が後継者になるケースだけでなく娘むこが後継者になるケースもあることから、決定状況に対して正の相関関係が予想される。

上記の説明変数以外に、業種と経営者の現在の年齢を説明変数に採用する。「調査方法と分析の枠組み」で述べたように、中企業においては業種に偏りがあることから、業種をコントロールしなければならない。また、図表1-9でみたように、当然のことながら経営者の年齢が高くなるほど決定企業の割合は高まる。このため経営者の年齢もコントロール変数とする。

以上の説明変数を用いて、小企業と中企業に分けて推計を行う。ここで注目するのは、上で予想した説明変数の符号のほか、小企業と中企業との差異である。中企業を経営するには相対的に大きな組織を運営する能力が求められる。経営者の子供だからといってそうした能力があるとはかぎらない。むしろ、多数の従業員のなかから経営者にふさわしい能力をもつ従業員を後継者として登用できるのではないか。だとすれば、中企業では子供の数は相関が有意ではない、ある

図表 1-18 被説明変数、説明変数の概要

		小企業				中企業				
		平均値	中央値	標準偏差	観測数	平均値	中央値	標準偏差	観測数	
被説明変数	後継者の決定状況 (決定企業=1、未定企業=0)	0.566	1	0.496	3,816	0.573	1	0.495	2,362	
企業 の 業績 と 将来性	同業他社と比べた業績 (良い、やや良い=1、やや悪い、悪い=0)	0.600	1	0.490	3,604	0.703	1	0.457	2,280	
	事業の将来性 (成長が期待できる=1、それ以外=0)	0.204	0	0.403	3,709	0.283	1	0.451	2,297	
	経営者の属性	創業者との関係ダミー (該当=1、非該当=0)								
	創業者	0.589	1	0.492	3,600	0.300	0	0.458	2,252	
	創業者の親族	0.356	0	0.479	3,600	0.576	1	0.494	2,252	
	創業者の親族以外	0.055	0	0.229	3,600	0.124	0	0.330	2,252	
	現経営者が経営者に就任したときの年齢 (歳)	40.20	40	10.595	3,681	41.43	41	10.594	2,268	
子供の 数	男の子供の数 (人)	1.224	1	0.858	3,773	1.224	1	0.871	2,308	
	女の子供の数 (人)	1.026	1	0.869	3,773	1.118	1	0.880	2,308	
説明 変数	現経営者の現在の年齢 (歳)	61.09	61	9.436	3,774	60.82	61	9.010	2,317	
	業種ダミー (該当=1、非該当=0)									
		建設業	0.163	0	0.369	3,816	0.083	0	0.275	2,362
		製造業	0.188	0	0.391	3,816	0.509	1	0.500	2,362
		情報通信業	0.009	0	0.094	3,816	0.013	0	0.114	2,362
		運輸業	0.030	0	0.170	3,816	0.078	0	0.268	2,362
		卸売業	0.133	0	0.339	3,816	0.127	0	0.334	2,362
		小売業	0.155	0	0.362	3,816	0.074	0	0.262	2,362
		不動産業、物品賃貸業	0.109	0	0.311	3,816	0.013	0	0.112	2,362
		専門・技術サービス業	0.042	0	0.202	3,816	0.012	0	0.110	2,362
		宿泊業、飲食サービス業	0.046	0	0.209	3,816	0.031	0	0.174	2,362
		生活関連サービス業、娯楽業	0.031	0	0.172	3,816	0.018	0	0.132	2,362
		教育、学習支援業	0.007	0	0.082	3,816	0.004	0	0.062	2,362
		医療、福祉	0.018	0	0.131	3,816	0.002	0	0.041	2,362
		サービス業 (他に分類されないもの)	0.055	0	0.229	3,816	0.032	0	0.177	2,362
		その他	0.015	0	0.123	3,816	0.004	0	0.062	2,362

いは有意だとしても小企業と比べて係数が小さいことが予想される。

イ 推計結果

推計結果は図表 1-19 のとおりである。小企業と中企業それぞれについて同じ説明変数を用いた推計を行っている。

(ア) 企業の業績と将来性

企業の業績と将来性については、予想どおり後継者の決定状況に対して有意に正の係数をとる。小企業よりも中企業のほうが係数がやや大きい。つまり、業績が良好な企業ほど、あるいは将来性が明るい企業ほど後継者が決定する確率が高いという関係がみられ、このような関係は中企業のほうがやや強いということだ。実際に、最近5年間の業績について決定企業と未定企業を比較すると、小企業、中企業ともに、「良い」「やや良い」の割合は決定企業のほうが未定企業よりも

図表 1-19 推計結果

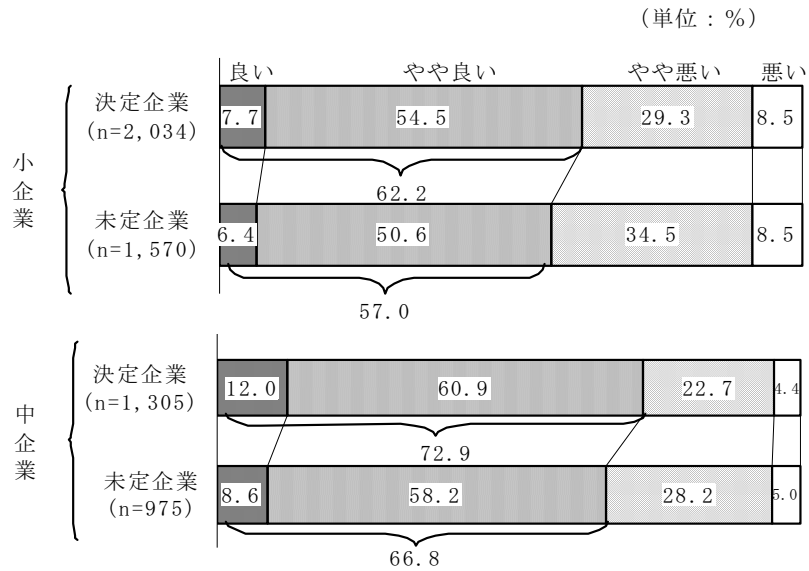
(プロビット・モデルによる推計)	小企業			中企業		
	係数	Z値	有意水準	係数	Z値	有意水準
被説明変数	後継者の決定状況 (決定企業=1、未定企業=0)					
説明変数						
同業他社と比べた業績 (良い、やや良い=1、やや悪い、悪い=0)	0.181	3.70	***	0.225	3.44	***
事業の将来性 (成長が期待できる=1、それ以外=0)	0.165	2.73	***	0.180	2.63	***
創業者との関係ダミー (該当=1、非該当=0)						
創業者	0.291	2.68	***	0.371	3.15	***
創業者の親族	0.459	4.20	***	0.461	4.75	***
創業者の親族以外	(参照変数)			(参照変数)		
現経営者が経営者に就任したときの年齢 (歳)	-0.016	-6.53	***	-0.017	-5.01	***
男の子供の数 (人)	0.255	8.32	***	0.266	7.01	***
女の子供の数 (人)	0.048	1.62		0.033	0.91	
現経営者の現在の年齢 (歳)	0.056	19.14	***	0.057	14.63	***
業種ダミー (該当=1、非該当=0)						
建設業	0.029	0.36		0.077	0.70	
製造業	(参照変数)			(参照変数)		
情報通信業	-0.511	-1.84	*	-0.908	-2.99	***
運輸業	0.039	0.27		-0.068	-0.60	
卸売業	-0.161	-1.94	*	-0.034	-0.37	
小売業	-0.056	-0.70		-0.134	-1.15	
不動産業、物品賃貸業	-0.025	-0.27		-0.328	-1.26	
専門・技術サービス業	-0.461	-3.70	***	-0.248	-0.94	
宿泊業、飲食サービス業	-0.147	-1.18		0.319	1.83	*
生活関連サービス業、娯楽業	0.007	0.05		-0.026	-0.12	
教育、学習支援業	-0.665	-2.16	**	-0.410	-0.93	
医療、福祉	-0.126	-0.70		0.519	0.69	
サービス業 (他に分類されないもの)	0.065	0.56		-0.020	-0.12	
その他	-0.253	-1.35		-0.179	-0.39	
定数項	-3.356	-14.75	***	-3.469	-11.85	***
疑似決定係数	0.133			0.144		
尤度比カイ2乗値	601.12		***	407.54		***
対数尤度	-1952.53			-1214.92		
観測数	3,282			2,070		

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

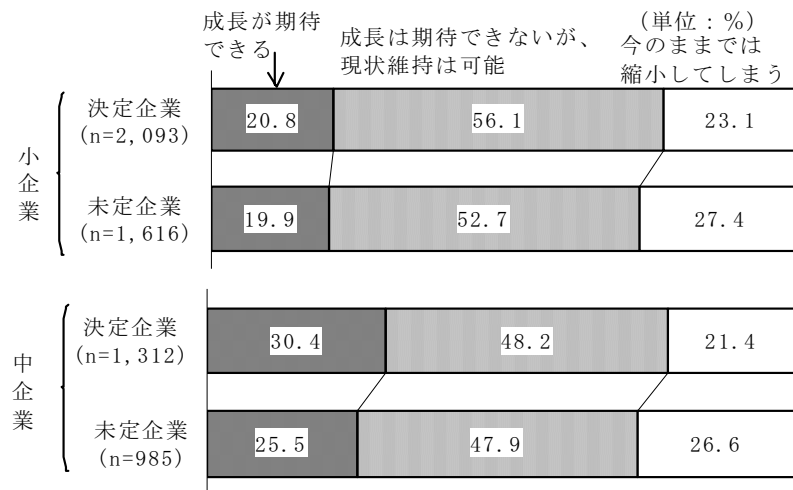
高くなっている (図表 1-20)。同様に、今後10年間の事業の将来性をみても、小企業、中企業ともに「成長が期待できる」の割合は決定企業が未定企業を上回る (図表 1-21)。

推計結果をみるかぎり、企業の業績が良好で将来性も明るければ、後継者候補をみつけやすく、承継を承諾させやすいといえそうだ。逆に、業績や将来性が芳しくなければ、後継者にしたい人がいても声をかけづらい。例えば、未定企業に分類されるB社 (護岸用フェンス施工業、従業員17人) の経営者 (67歳) は、「大手商社に勤務し、人脈が豊富な娘むこに継いでもらいたいとひそかに願っている。しかし、勤務先を辞めさせて承継させるには、それなりに業績を向上させて当社を魅力のある企業にしなければならない」と語る。

図表 1-20 同業他社と比較した最近5年間の業績



図表 1-21 今後10年間の将来性



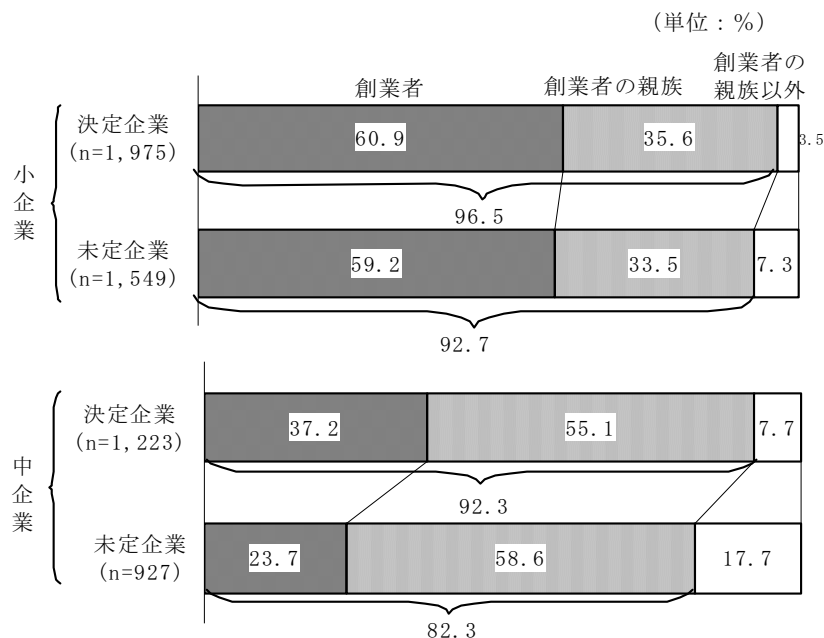
(イ) 経営者の属性

後継者の決定状況を左右する要因は企業の業績や将来性だけではない。図表 1-20、図表 1-21 をみると、たしかに決定企業の業績や将来性は未定企業よりも良好ではあるが、極端な差があるわけではない。ほかにも決定要因はあるはずだ。

そこで経営者の属性をみてみよう。

その一つは、現経営者と創業者との関係である。予想どおり、創業者ダミー、創業者の親族ダミーは有意に正の係数をとることから、現経営者が創業者の親族以外である場合に比べて、創業者あるいは創業者の親族であるほうが後継者が決定する確率が高い。実際に、決定企業と未定企業

図表 1-22 現経営者と創業者との関係



を比較すると、小企業、中企業ともに「創業者」と「創業者の親族」を合わせた割合は決定企業のほうが高い(図表1-22)。逆に「創業者の親族以外」の割合は未定企業のほうが高い。現経営者が創業者の親族以外の場合は、経営者の一存で後継者を選定しづらい様子が見えてくる。次の事例もそうした企業の一つである。

<事例1-2> C社

所在地：東京都千代田区

事業内容：油脂の卸売りおよび廃食用油のリサイクル

創業年：1971年

現経営者の年齢(代)：64歳(2代目)

年間売上高：5億1,400万円

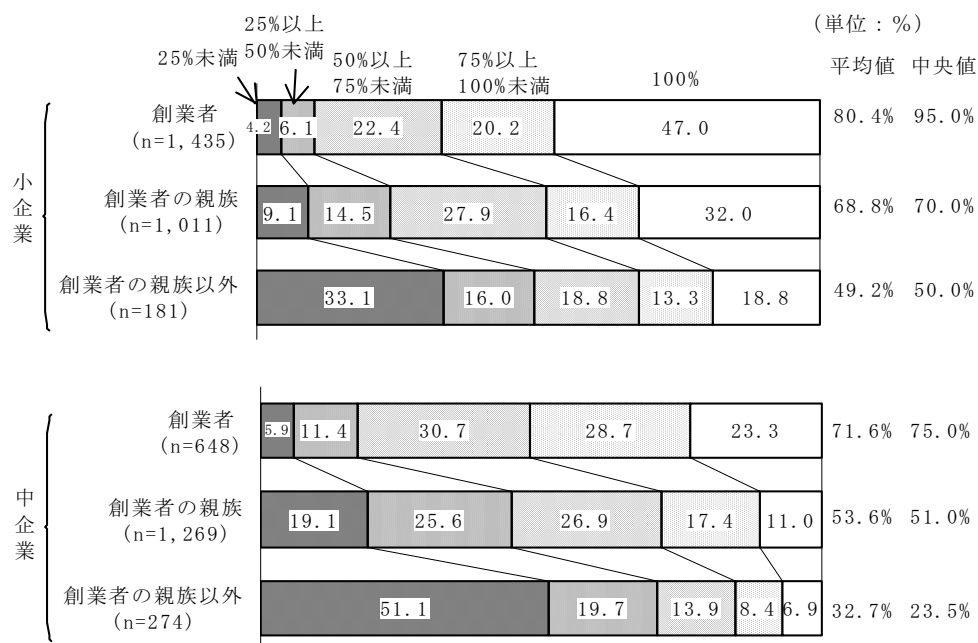
従業員数：12人(うち正社員8人)

C社は油脂を専門に扱う商社である。食品メーカーに油脂を卸売りするほか、食品関連の廃油をリサイクルしてインクメーカー等に販売している。

創業者である先代経営者には息子がおらず、また3人いた娘やそれぞれの娘むこは事業を承継するつもりがなかった。このため、2006年に76歳で逝去した先代経営者の後を継いだのは、創業時からの従業員だった現経営者(64歳)である。

現経営者は突然の承継で苦労したので、同じ苦労をさせないように早く後継者を決めたいと考えた。現経営者にも息子がいないので、有望な若手従業員2人(39歳、35歳)を役員に登用し、いずれかを後継者にするつもりである。しかしC社の株式は先代経営者の親族が90%近くを保有しており、現経営者の一存では後継者を決められない。このため株式の買い取りを交渉するとともに、後継者候補の育成に力を注いで先代経営者の親族に認められるようにするつもりである。

図表 1-23 株式保有割合



C社の事例のように、現経営者が創業者の親族ではない場合、現経営者が自社の株式を保有する割合は相対的に低い(図表1-23)。現経営者の一存で後継者を決定しづらい背景には、法人企業においてはこのような事情もあるものと思われる。

もう一つの属性は、経営者に就任したときの年齢である。小企業、中企業ともに、有意に負の係数をとっており、係数の値も小企業と中企業とではほぼ同水準である。企業規模を問わず、経営者就任時の年齢が高ければ後継者の決定している確率が低いという関係がみられる。

次の事例のように、経営者就任時にすでに子供が自らの職業を選択している場合、それをくつがえして事業承継を承諾させるのは容易ではない。

<事例1-3> D社

所在地：東京都葛飾区

事業内容：精密プラスチック部品製造

創業年：1973年

現経営者の年齢(代)：68歳(3代目)

年間売上高：1億9,300万円

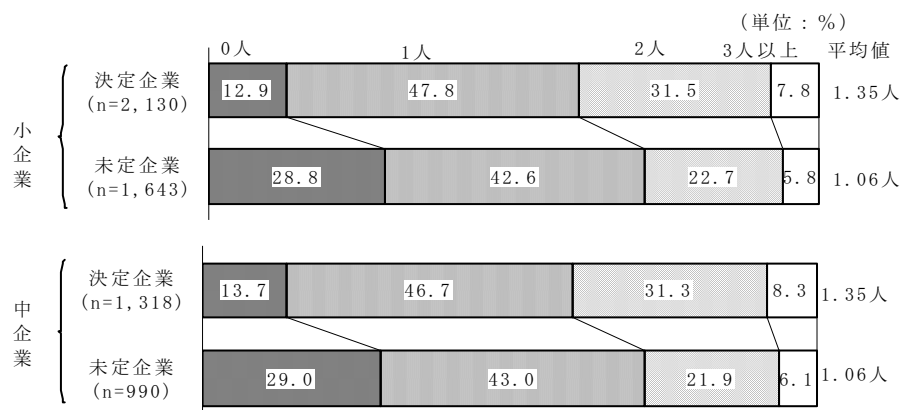
従業員数：12人(うち正社員9人)

D社は医療機械など精密機械用のプラスチック部品を加工する下請け企業である。高精度が求められることに加え、ロットは200個くらいまでと小さいことから、射出成形ではなく金属加工機を用いて部品加工を行っている。

創業者は1983年に59歳で急逝し、一時的に創業者の妻が形式的に代表者を務めた。その後を受けて、1988年、現経営者が47歳のときに代表者に就任した。

就任から数年は、バブル経済の末期からバブルが崩壊した時期にあたる。このため現経営者は、

図表 1-24 男の子供の数



仕事に忙殺されて後継者のことを考える余裕がなかった。ようやく息子に事業承継の意向を打診したのは、現経営者が52歳のときだった。しかし、すでに大手コンピューターメーカーに勤務していた25歳の息子は承継を拒否した。それでも、返事は30歳くらいまでにももらえればよいと翻心を待ったが、2度目に打診したときも息子の気持ちは変わらなかった。そこで、創業メンバーである役員の子にも打診したが、25~26歳ですでに就職していたので、やはり断られた。もう一人の役員には息子がいなかったことから、この時点で後継者の選択肢はなくなった。

転機は2004年、D社に27歳の若者が入社したときに訪れた。手先が器用で素質があり、本人もこの仕事が気に入っているようだった。そこで、現経営者はこの従業員を後継者にしようと考えたようになった。ある程度育成できたら、承継するように説得するつもりだという。

(ウ) 子供の数

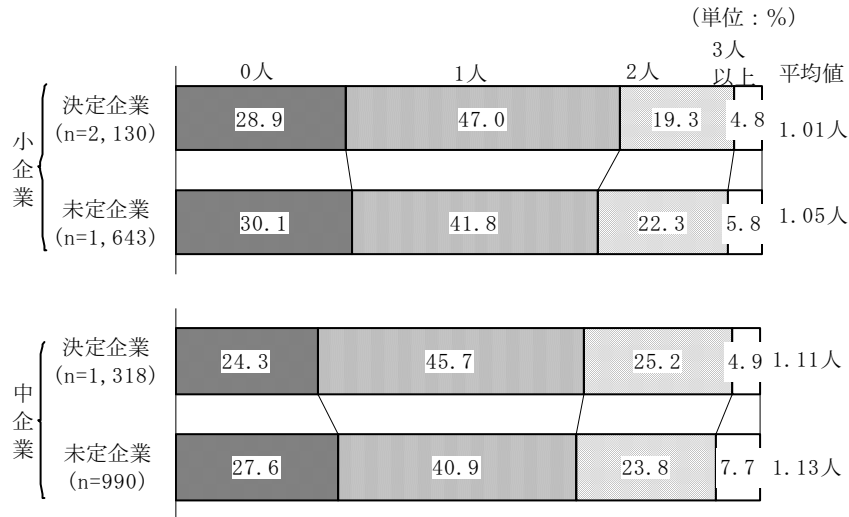
説明変数のグループの三つ目は子供の数である。男の子供の数については、小企業、中企業ともに予想どおり有意に正の係数をとっており、係数の値もほぼ同水準である。しかし、女の子供の数については正の係数ではあるが、小企業、中企業ともに係数の値は小さく、しかも有意ではない。企業規模にかかわらず、中小企業においては男の子供の多寡が後継者の決定状況を左右しているということだ。実際に決定企業と未定企業を比較すると、小企業、中企業ともに男の子供の数は決定企業のほうが明らかに多い(図表1-24)。一方、女の子供の数は決定企業と未定企業との間に大きな違いがない(図表1-25)。

このように子供の数によって後継者の決定状況が大きく左右される背景には、親族、とりわけ子供でなければ、経営に不可欠な資産をスムーズに承継できないという事情がある。

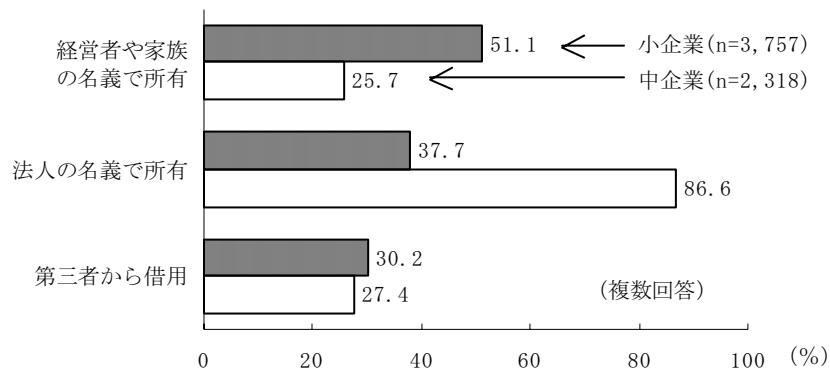
小企業では多くの場合、経営者個人の不動産の承継が相対的に重要になる。主要な事業用不動産の所有状況をみると、中企業では「経営者や家族の名義で所有」と回答した企業の割合は25.7%にすぎないのに対して、小企業は51.1%にのぼるからだ(図表1-26)。

一方、中企業では多くの場合、自社の株式を引き継ぐことが重要性を増す。企業の純資産(総資産-負債)を株式時価総額としてみなすと、小企業では5,000万円未満の割合が74.9%にのぼり、純資産の規模が小さいのに対して、中企業では1億円以上の割合が67.2%に達する(図表1-27)。また中央値をみると、中企業は1億9,645万円にのぼる。これだけの時価の株式を取得するには、相続や贈与という手段を利用できる子供でなければ難しい。

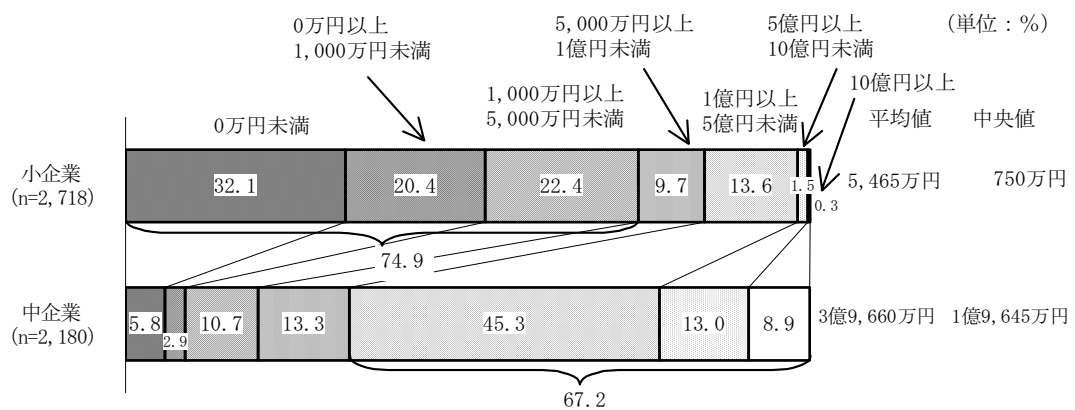
図表 1-25 女の子供の数



図表 1-26 主要な事業用不動産の所有状況 (決定企業+未定企業)



図表 1-27 純資産額 (決定企業+未定企業)



(注) 法人企業の決算書をもとに純資産額 (総資産-負債) を算出した。

このように、小企業は不動産、中企業は株式という違いはあるものの、それぞれ経営に不可欠な資産をスムーズに取得しやすいのは子供である。

以上の推計結果から指摘できることは三つある。第1は、たんに企業の業績や将来性だけでなく、経営者が創業者と親族関係があるかどうか、何歳のときに経営者に就任したか、男の子供は何人いるかといった、経営者の個人的な事情も後継者の決定状況を大きく左右するということだ。

第2は、後継者の決定要因は小企業も中企業もあまり違いがないということだ。中企業は相対的に大きな組織を運営する能力が求められることから、経営者の子供にかぎらず、従業員などを含めてより幅広い選択肢のなかから最もふさわしい後継者を選ぶのではないかと予想していた。しかし推計結果によると、経営者の属性や子供の数といった個人的な事情にかかわる説明変数の係数は、小企業と中企業に大きな差はみられない。企業規模が相対的に大きな中企業でも、多くの場合は同族が所有する構造に変わりはなく、経営者の個人的な事情によって後継者の決定状況は大きく左右されるということだ。

第3は、経営者の個人的な事情が後継者の決定状況を左右するということは、たとえ企業の業績が良好で将来性があったとしても、男の子供がいなかったり、あるいは男の子供がいても経営者就任時の年齢が高かったりすれば、後継者が決まらないおそれがあるということだ。しかし、当然のことながら、男の子供の数や経営者就任時の年齢、創業者との関係などは、事後的に変えられない要因である。

たしかに未定企業の業績や将来性は決定企業ほど良いとはいえないものの、「退出すべき企業」というほど悪くはない（前掲図表1-20、図表1-21）。むしろ、多くは「存続すべき企業」だと思われる。にもかかわらず、経営者の個人的な事情で後継者が決まらず、その結果最終的に廃業せざるをえなくなるとすれば、社会的な損失である。したがって政策的に講じる必要があるのは、未定企業を対象とした事業承継支援策であるといえるだろう。また未定企業自身も業績をいっそう向上させるなど、後継者候補に承継したいと思わせるように企業の魅力を高めることが重要である。

② 後継者の選択肢

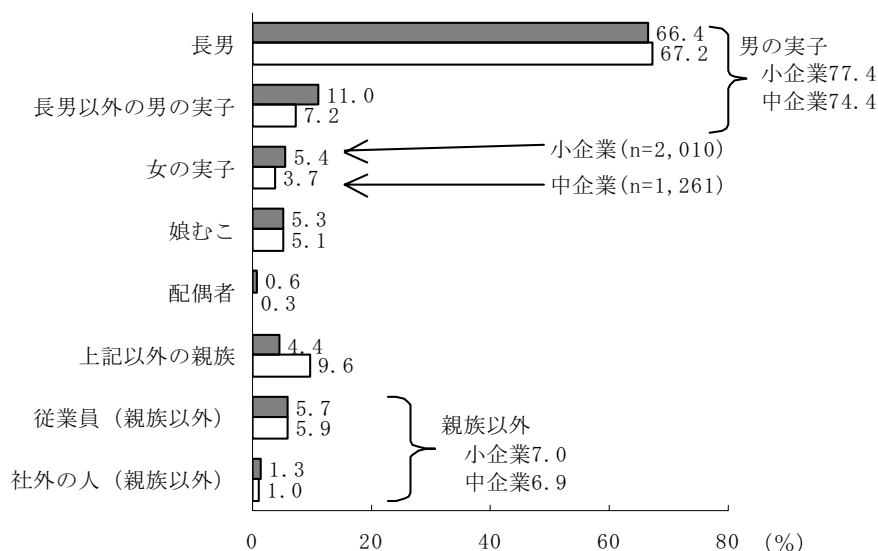
後継者の選定に関するもう一つの視点は、だれに承継させるのかということである。先にみたように、未定企業の経営者には男の子供の数が少ないことから、男の子供以外の選択肢が相対的に重要となる。そのような後継者の選択肢は、企業規模によってどう異なるのだろうか。

ア 後継者候補との関係

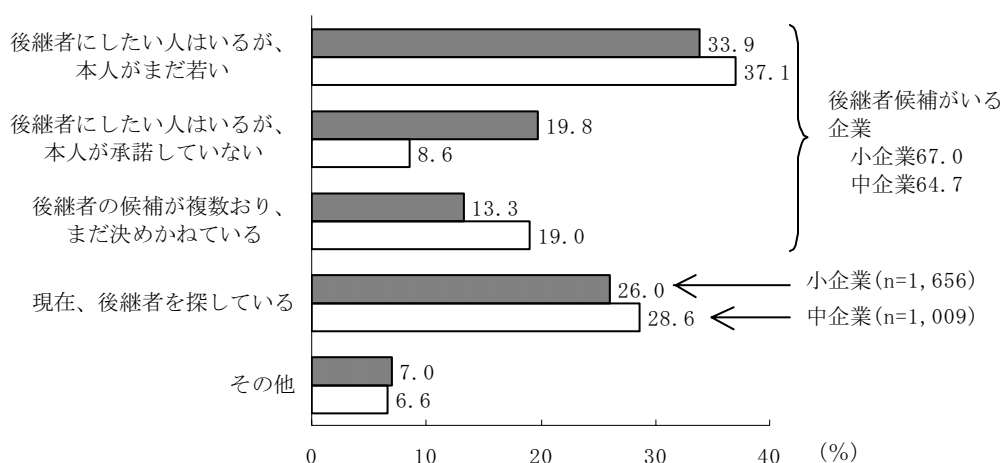
図表1-28は決定企業について、現経営者からみた後継者との関係を示したものである。小企業、中企業ともに「長男」をあげる企業割合が67%前後と高水準である。これに「長男以外の男の実子」を加えた「男の実子」は、小企業で77.4%、中企業で74.4%に達する。一方、「従業員」と「社外の人」を加えた「親族以外」は小企業、中企業ともに7%程度にすぎない。決定企業の後継者は企業規模にかかわらず同じような構成になっている。

では未定企業はどうだろうか。未定企業のうち後継者の候補がいる企業の割合は、小企業では67.0%、中企業では64.7%である（図表1-29）。これらの企業について後継者候補をみると、「男

図表 1-28 現経営者からみた後継者との関係（決定企業）



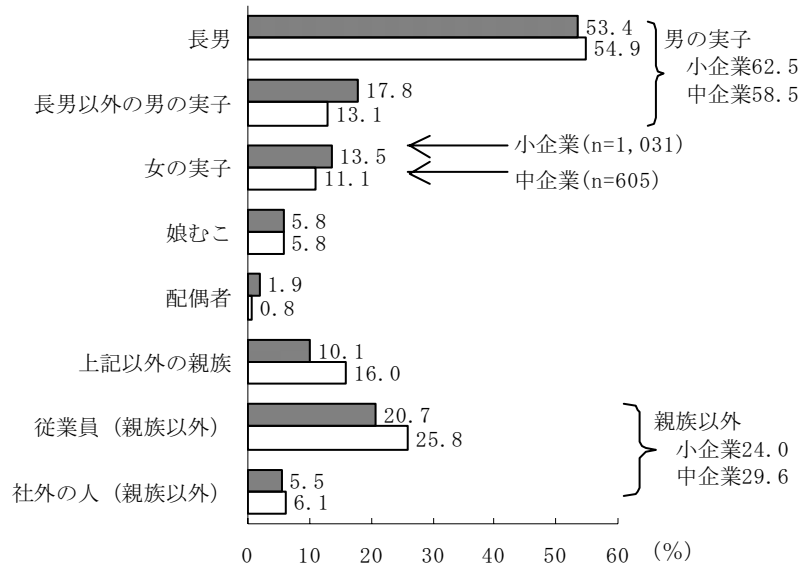
図表 1-29 後継者が決まっていない理由（未定企業）



の实子」は小企業が62.5%、中企業が58.5%と、決定企業に比べて15ポイント程度低い（図表1-30）。逆に「親族以外」は小企業、中企業ともに決定企業よりも高い。とりわけ従業員を後継者候補としてあげる企業割合は、小企業が20.7%、中企業が25.8%にのぼる。未定企業は経営者に男の子供の数が少ないことから、従業員など親族以外へと後継者候補の選択肢を広げているといえるだろう。

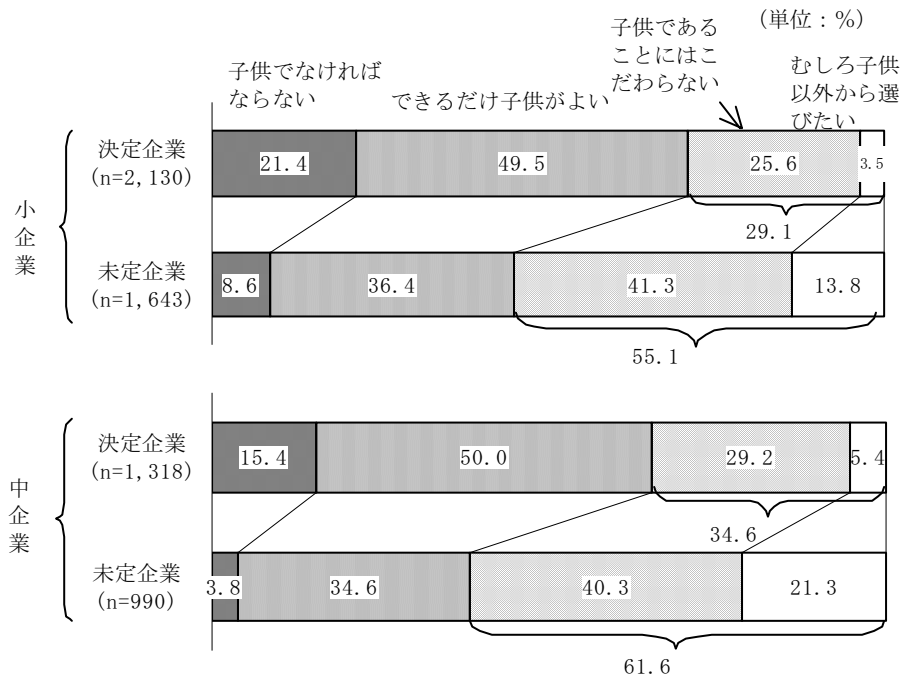
実際に、後継者として子供にこだわるかどうか、現経営者の意識をみると、「子供であることにはこだわらない」「むしろ子供以外から選びたい」と、子供以外の選択肢に前向きな企業の割合は、小企業、中企業ともに、決定企業よりも未定企業のほうが高い（図表1-31）。とくに中企業ではこの割合が61.6%と、小企業(55.1%)よりも高く、子供以外を後継者とすることに前向きな企業

図表 1-30 現経営者からみた後継者候補との関係 (未定企業)



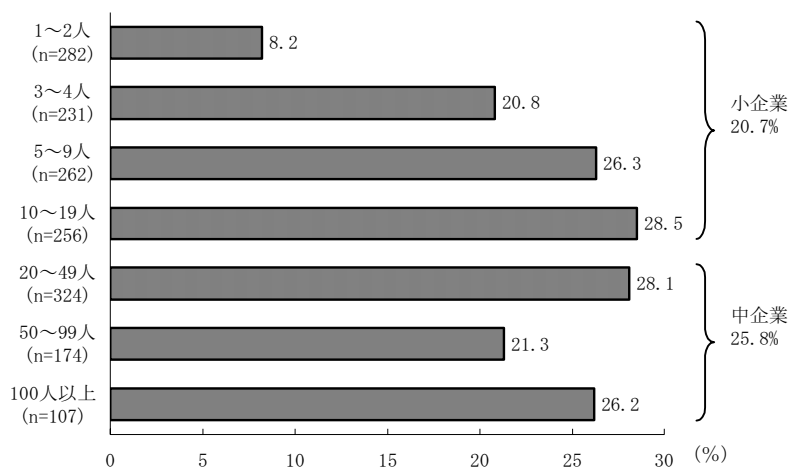
(注) 1 図表 1-29 で後継者の候補がいる企業についてみたものである。
 2 「男の実子」「親族以外」の数値は、それぞれのカテゴリーで一つ以上回答した企業の割合を示している。

図表 1-31 後継者についての意識



(注) 現経営者に子供がいる企業に対する設問である。

図表 1-32 従業員が後継者候補である企業の割合（未定企業、従業員規模別）



(注) 図表 1-29 で後継者候補がいる企業についてみたものである。

が多い。

では、親族への承継以外の選択肢を実現するにあたっての課題は何か。そこで次に、親族への承継以外の選択肢について考えることにしよう。すなわち、従業員への承継と企業の売却である。

イ 従業員への承継

すでにみたとおり、未定企業は従業員への承継に前向きな企業が多い。また、実際に従業員を後継者候補と考えている企業も少なくない。しかしこのように選択肢を広げたとしても、従業員規模が小さな企業の場合、必ずしも従業員のなかから後継者がみつかるとはかぎらない。親族以外の従業員がいなかったり、いたとしても経営者と同世代であったりするため、後継者として適当な従業員が少ないことが多いからだ。従業員が後継者候補である企業の割合を従業員規模別にみると、従業員数が5～9人よりも上の層になると25%前後とほぼ同水準であるものの、1～2人の企業ではわずかに8.2%にすぎない（図表1-32）。

また、経営者が後継者にしたいと考える従業員がいたとしても、その従業員が承継を承諾するとはかぎらない。次の事例のように、従業員から承継を断られたケースも見受けられた。

<事例1-4> E社

所在地：兵庫県尼崎市

事業内容：建築工事

創業年：1924年

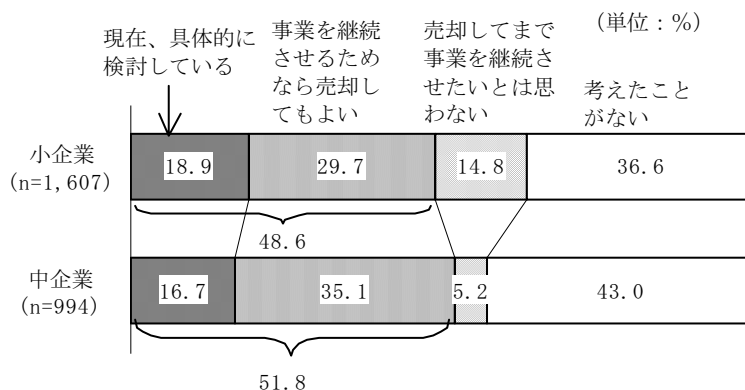
現経営者の年齢(代)：55歳（3代目）

年間売上高：3億500万円

従業員数：8人（うち正社員8人）

建設業を営むE社はガソリンスタンドや工場などの事業所や自治体を主たる受注先としていた。しかし受注の半分を占めていたLPガス販売会社が建設子会社を設立し、自前で工事を行う

図表 1-33 企業売却の意向（未定企業）



ようになった。受注が大きく減少したE社は、一時期公共工事をつなぎながら、次第に一般住宅の施工・販売にシフトした。現在は一般住宅の仕事が6割を占める。当初は受注に苦労したが、建築途中や完成直後の住宅の見学会を頻繁に開催するなどして顧客を獲得した。

ただ一般住宅の場合、メンテナンスやリフォームなど施工後のサービスも重要である。しかもE社は地域密着を経営方針として打ち出している。経営者に子供がいないからといって、簡単に廃業することはできない。

そこで経営者は従業員の中から後継者を選ぼうと考えた。E社の従業員は技術には精通しているものの、営業は不得手である。経営を任せるには、時間をかけて営業などを経験させなければならない。そこで一番若い32歳の従業員に承継を打診したが、「自分は経営者には向かない」と断られてしまった。

現在、経営者は姉夫婦の20歳代の子供に後継者になってもらえないかと依頼している。しかし、E社の従業員との年齢が離れているため、後継者候補として入社しても一緒に仕事をやりづらい。従業員の若返りも必要だと経営者は考えている。

ウ 企業の売却

親族だけでなく親族以外にも後継者候補が見つからない場合、最後の選択肢として企業の売却がある。いわゆるM&Aである。最近では、中小企業を専門に扱うM&Aの仲介会社なども登場しており、中小企業の間にもM&Aは事業承継の一つの選択肢として認知されつつある。企業の売却に対する経営者の意向をみると、「現在、具体的に検討している」「事業を継続させるためなら売却してもよい」と売却に前向きな企業の割合は、小企業で48.6%、中企業で51.8%とほぼ同水準である（図表1-33）。なお、小企業については1996年調査でも同じ設問があるので比較可能である。それによると、売却に前向きな小企業の割合は21.6%であり、13年間でこの割合は大きく高まっている。

ただし企業を売却する意向があつたとしても、実際に売却できるとはかぎらない。企業を売却するには、売却先をみつけたり、資産を査定したり契約を締結したりしなければならない。それにはコストがかかるからだ。一般的に企業を売却する際の仲介手数料（着手金+成功報酬）は最低でも1,000万円程度は必要となる。例えば、ある都市銀行のM&A専門部署の場合、成功報酬

図表 1-34 ある都市銀行のM&A仲介料金体系

取引金額	手数料率
5億円まで	2,500万円
5億円超10億円以下の部分について	4%
10億円超50億円以下の部分について	3%
50億円超100億円以下の部分について	2%
100億円超の部分について	1%

資料：聴き取り調査

図表 1-35 東京商工会議所M&Aサポートシステムの料金体系

取引金額	手数料率
3億円以下の部分について	8%
3億円超5億円以下の部分について	6%
5億円超10億円以下の部分について	5%
10億円超30億円以下の部分について	4%
30億円超50億円以下の部分について	3%
50億円超の部分について	2%

資料：東京商工会議所「東商M&Aサポートシステム」のウェブサイト

- (注) 1 買収希望企業はM&A仲介アドバイザーと個別契約で報酬体系を決定する。
 2 売却希望企業はM&A仲介アドバイザーに着手金（50万円）と成功報酬を支払う。
 3 表は成功報酬の上限である。ただし、原則として成功報酬の最低金額は1,000万円である。
 4 表の「取引金額」には役員退職金を加算している。

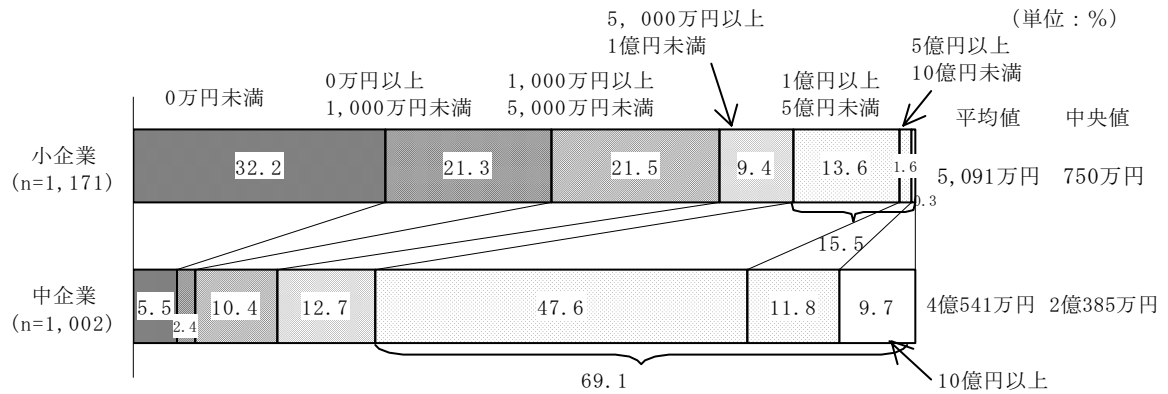
は最低でも2,500万円である（図表1-34）。あるいは、中小企業の譲渡を対象としている東京商工会議所の「M&Aサポートシステム」でも、成功報酬の最低金額は1,000万円である⁶（図表1-35）。数億円の売却価格であれば、これだけの仲介手数料を支払っても取引は成り立つだろう。しかし、売却価格が安ければ仲介手数料が割高になってしまう。

一般的に企業の売却価格は、企業の純資産（自己資本）を基準に算定される。そこで決算書をもとに未定企業の純資産をみると、純資産が1億円以上の企業の割合は中企業では69.1%にのぼるが、小企業ではわずか15.5%にすぎない（図表1-36）。つまり、たとえ企業の売却に前向きの意向があったとしても、小企業の多くは現実的な選択肢ではないということだ。

小企業の場合は、企業を売却するのではなく、むしろ取引先や従業員、設備など企業の有形、無形の資産の一部を譲渡するほうが現実的であろう。企業を売却する際には、すべての資産に瑕疵がないかどうかをきちんと査定するなどの手間がかかるが、事業用資産の一部譲渡であればあまり手間がかからないからだ。また譲り受ける側にとっては、必要な資産だけを引き継げるうえ

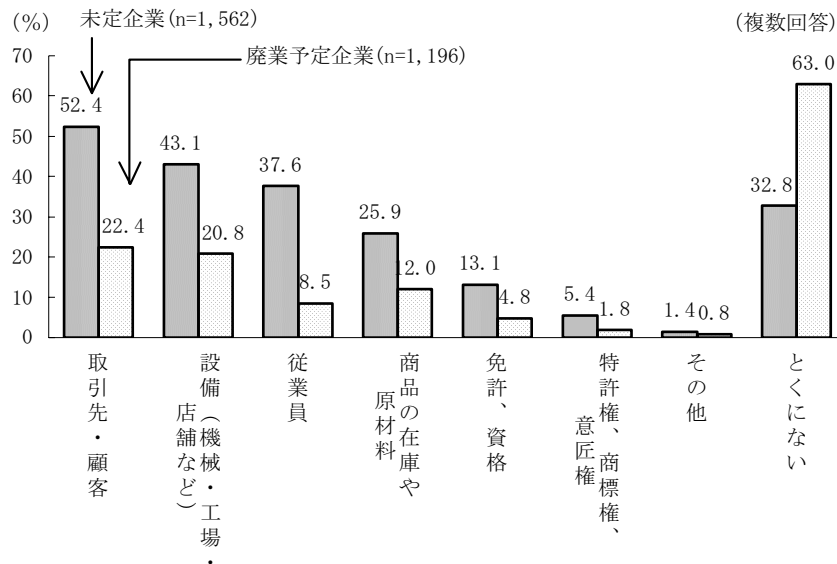
⁶ M&Aの成功報酬は、移動した資産の価格に対して一定の割合を乗じて算出される。これをレーマン方式という。一般的なレーマン方式による成功報酬は、取引金額が小さいほど料率が割高に設定されている。また成功報酬のほか、着手金を求められることも多い。東京商工会議所の「M&Aサポートシステム」の場合、50万円の着手金（税別）が必要となる。一方、神戸商工会議所と明石商工会議所が手がける「兵庫式M&A」では着手金は原則不要であるが、これは例外的なケースである。

図表 1-36 純資産額（未定企業）



(注) 法人企業について決算書をもとに純資産額（総資産－負債）を集計したものである。

図表 1-37 同業者や従業員などに引き継いでほしい事業用資産（小企業）



に、資金負担も抑えられる。譲渡する側にとっても、従業員や取引先を引き継いでもらえれば、従業員や取引先に迷惑をかけずに廃業できる⁷。

図表 1-37 は、無償譲渡や売却によって同業者や従業員などに引き継いでほしい事業用資産があるかどうかを、小企業についてみたものである。廃業予定企業と比べると未定企業では、「取引先・顧客」「設備」「従業員」をあげる企業割合が明らかに高い。

また逆に、最近5年間に企業を買収したり取引先等を譲り受けたりしたことがあるかどうかをみると、「企業を買収した」「他社の事業部門を買収した」をあげる企業はきわめて少ないが、「廃

⁷ 深沼・井上 (2006)。

図表 1-38 最近5年間に企業の買収等を行った企業割合（複数回答）

（単位：％）

	小企業 (n=6,007)	中企業 (n=2,945)
廃業する他社から従業員を受け入れた	3.6	11.8
廃業する他社から販売先・受注先を譲り受けた	5.2	8.5
企業を買収した	0.5	3.7
廃業する他社から仕入先・外注先を譲り受けた	1.8	3.4
他社の事業部門を買収した	0.9	3.0
以上に該当なし	90.3	79.8

業する他社から従業員を受け入れた」「廃業する他社から販売先・受注先を譲り受けた」はある程度は存在する（図表 1-38）。この点からも、小企業にとっては企業の売却よりも事業用資産の一部譲渡のほうが現実的だといえるだろう。

実際に、次のような事例がみうけられた。

<事例 1-5> F社⁸

所在地：大阪府大阪市

事業内容：生地問屋

F社は別珍、コール天を主とする生地問屋を営んでいた。ピーク時には大阪本社と東京支店で合計15人の従業員を抱え、年間売上は75億円をあげていた。1990年代半ばころまでは輸出をメインとしていたが、国産品が国際競争力を低下させるに伴って国内向けに転換した。しかし売上は低迷したままだった。

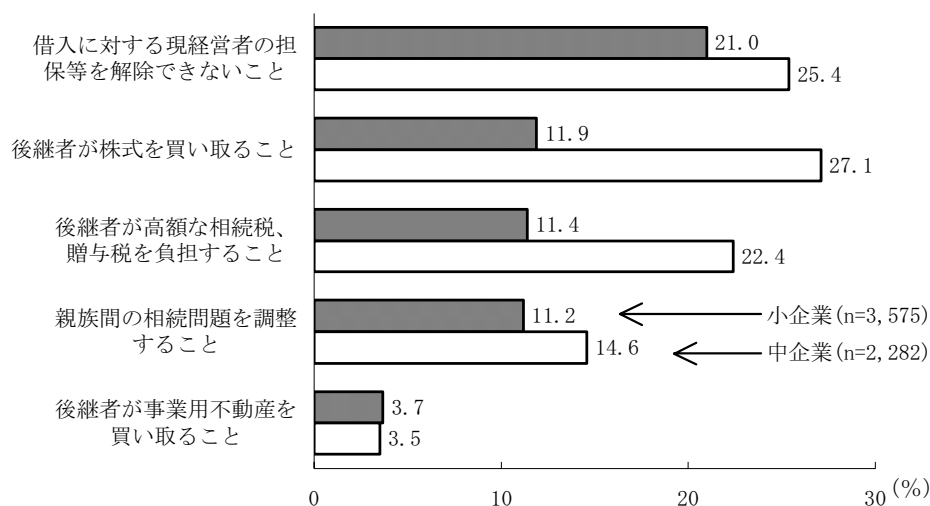
経営者（1927年生まれ）には親族に後継者がいなかったことから、2005～2006年ころに勤続14年の専務（1956年生まれ）に承継を打診した。しかし、当時4人いた従業員は高齢化しており、専務は自分よりも年上の従業員ばかりの企業を引き継いでも経営に小回りがきかかないと考え、承継を断った。その代わりに、専務は自分が担当していた販売先、仕入先を引き継いで独立することを経営者に提案し、了解を得た。

専務が取引先を引き継ぐことで、F社は廃業しても取引先に迷惑をかけることはない。廃業を決意した経営者は、大阪・船場に所有する自社ビルなどを処分した資金で従業員に退職金を支払い、株主には配当を行ったうえで、2007年8月に円満に廃業した。

一方、E社の取引先を引き継いだ専務は、2007年2月に独立開業した。E社は、専務が事業の一部を引き継ぐことを取引先に通知したり、什器類を無償で譲渡したりと協力してくれた。このため専務は開業時の費用は300万円の資本金で十分にまかなえた。新会社はアパレルメーカーに主として高級品向けの小ロット品（1色あたり7～8反）を納入し、月400万円程度の売上を確保している。妻と2人だけの企業なので、十分に経営は成り立っているという。

⁸ この事例はF社から独立した元専務への聴き取り調査による。

図表 1-39 資産・負債の承継に関する課題（決定企業＋未定企業、複数回答）



(2) 資産・負債の承継

円滑な事業承継に向けての課題の二つ目は、資産・負債の承継である。中小企業の場合、事業を承継する後継者が企業の資産・負債を引き継ぐのが一般的である⁹。したがって、円滑な事業承継には資産・負債を円滑に承継することも欠かせない。ではこのとき、何が課題になるのだろうか。

図表 1-39 は先にあげた図表 1-17 のうち、資産・負債の承継に関する課題を再掲したものである。

小企業が課題としてあげる割合が相対的に高い項目は、「借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと」(21.0%) である。それ以外の課題（「後継者が株式を買い取ること」「後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること」など）をあげる割合は低い。つまり、小企業では資産よりも負債の承継のほうが課題となりやすい。

一方、中企業では「借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと」(25.4%) だけでなく、「後継者が株式を買い取ること」(27.1%)、「後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること」(22.4%) をあげる割合も相対的に高い。つまり中企業は、資産と負債、それぞれの承継に伴う課題に直面しやすいということだ。

このような企業規模による違いは、資産規模や負債規模の大きさによって生じている。図表 1-40 は、法人企業について決算書をもとに、純資産（総資産－負債）、金融機関からの借入金をみたものである。小企業では、純資産の中央値は934万円にすぎない。会社名義の不動産の含み益などを考慮に入れる必要はあるが、純資産が1,000万円を下回る水準ならば、後継者が高額な相続税や贈与税を負担することはまずない¹⁰。また、後継者が株式を買い取ることさほど困難

⁹ ただし、必ずしも事業承継と同時に資産・負債を承継するとはかぎらない。例えば、後継者に事業を承継させたあとも先代経営者が存命中は株式の大半を保有し、その死亡に伴う相続によって後継者が株式を取得するというケースは少なくない。しかし、最終的には後継者が企業の資産・負債を引き継ぐのが一般的である。

¹⁰ 相続税の算出のもとになる「課税遺産総額」は「合計課税価格」から基礎控除を差し引いたものである。基礎

図表 1-40 財務内容（決定企業+未定企業）

（中央値、単位：万円）

	小企業 (n=2, 723)	中企業 (n=2, 327)
総資産	10, 636	93, 890
負債	8, 940	67, 230
うち金融機関 からの借入金	4, 800	46, 710
純資産	934	19, 820
うち資本金	1, 000	2, 300

（注）法人企業について決算書をもとに集計したものである。

なことではないだろう。これに対して、金融機関からの借入金の中央値は4,800万円にのぼる。その保証債務を引き継ぐとなると、後継者にとって負担を感じる金額であろう。

一方、中企業の場合、純資産の中央値は1億9,820万円、金融機関からの借入金は同4億6,710万円といずれも高水準である。このため中企業では、資産の承継、負債の承継の両面で課題となりやすいのである。

（3）経営の承継

円滑な事業承継に向けての課題の三つ目は、経営の承継である。たとえ後継者が資産・負債を承継して会社の所有権を獲得できたとしても、それだけでは事業を承継したことにはならない。後継者が社内外との関係を引き継いだり、経営者としての能力を獲得したりするといった、経営の承継が必要になる。

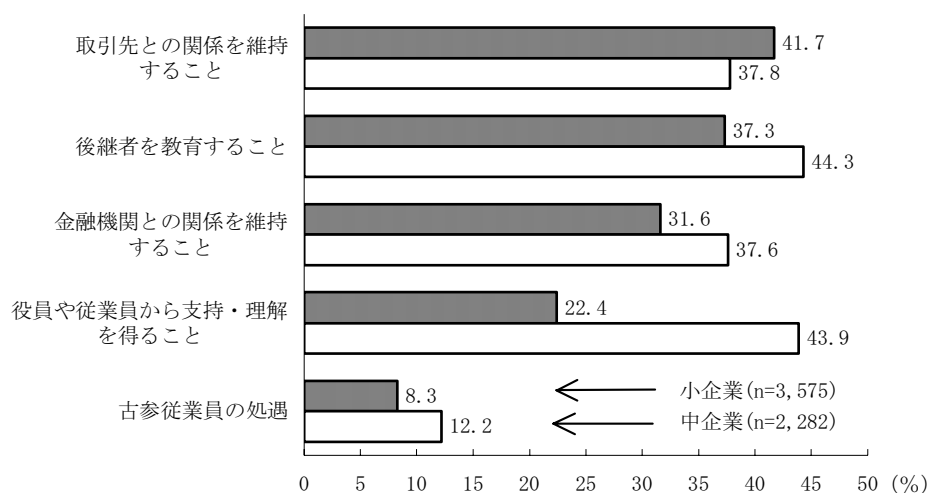
先にみたとおり、事業承継に向けて課題になることを大きく三つのカテゴリーに分けると、小企業、中企業ともに、「経営の承継」をあげる割合がもっとも高かった（前掲図表1-17）。経営の承継は多くの中小企業にとって共通の課題だといえる。では、具体的にはどのような課題に直面するのだろうか。図表1-17のうち、経営の承継に関する課題を再掲した図表1-41をみていこう。

① 外部との関係維持

「取引先との関係を維持すること」「金融機関との関係を維持すること」を課題としてあげる

控除は「5,000万円+1,000万円×法定相続人数」であるので、1,000万円程度の純資産をもつ会社の株式を相続した場合、相続税を負担するケースはほとんどない。また株式を贈与する場合でも、贈与税の基礎控除額は110万円なので、年間110万円までは非課税となる。また相続時精算課税制度を利用すれば、2,500万円までは非課税となる（相続時に贈与時の時価で贈与財産を相続財産と合算して相続税額を計算する）。

図表 1-41 経営の承継に関する課題（決定企業＋未定企業、複数回答）



割合は、企業規模にかかわらず高水準である。一般的に、取引先や金融機関は先代経営者とはつきあいが長いため、その経営能力を把握している。しかし、後継者とのつきあいは浅いことが多く、その経営能力は未知数である。このため、事業承継時に取引先や金融機関など、外部との関係維持が課題になりやすいのだ。

例えば、テント倉庫やシート類など産業資材を製造・販売しているG社（従業員 19 人）では、後継者が事業を承継したとたん、先代経営者のころからの仕入れ先である大手商社から、取引保証金を積むように要請された。ワンマンだった先代経営者の逝去に伴う突然の事業承継だったので、大手商社は後継者の経営能力を不安視したのである。

造園業を営むH社（従業員 24 人）では、後継者が事業を承継した 2 年目に官公庁の予算削減のあおりを食らって大きな欠損を計上した。銀行からは経営者としての能力に疑問の目を向けられ、資金調達が困難になった。そのためH社は、保険の解約や保有株式の売却によって何とか対応した。なおH社はその後、県の公園や緑化センターの指定管理者となって運営を受託するなど、公共工事への依存体質からの脱却に成功し、収益は大きく回復している。

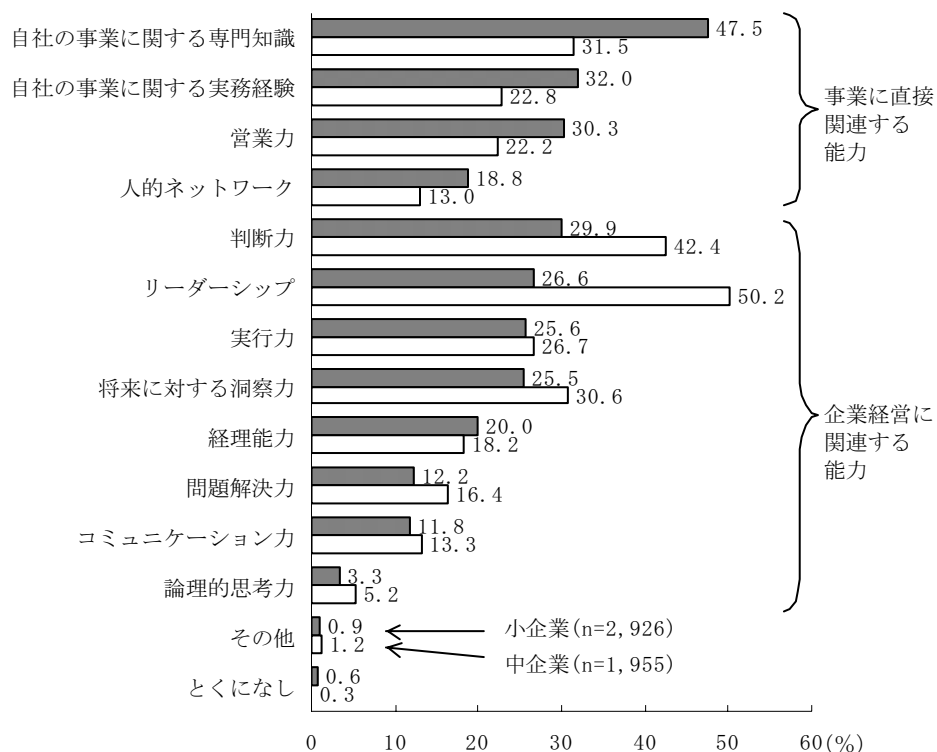
② 社内における関係構築

「役員や従業員から支持・理解を得ること」をあげる企業割合は、小企業では 22.4% にすぎないのに対して、中企業では 43.9% と高水準である。取引先や金融機関など外部との関係維持については小企業、中企業ともに課題としてあげる割合が高かったが、社内における関係構築は、小企業よりもむしろ中企業にとっての課題だといえるだろう。中企業では相対的に大きな組織を運営する必要がある。このため、経営を承継するにあたって、役員や従業員の支持等を獲得することが大きな課題となるのである。

例えば、半導体製造装置などの輸送を主力とする(株)ヒサノ¹¹（従業員 98 人）の久保社長は

¹¹ 同社の事例については第 3 章（84 ページ）で詳述している。

図表1-42 後継者に求める能力（決定企業+未定企業、三つまでの複数回答）



(注) 後継者の育成方針についてすでに考えている企業を対象とする設問である。

先代経営者の娘むこであり、同社に入社する前は県庁に勤務していた。将来の後継者として入社した久保社長は、当初、従業員から「公務員に何ができるんだ」という冷ややかな目でみられていたという。ところが久保社長の営業活動によって、それまで受注実績がなかった地元放送局などから移転に伴う仕事の受注に成功すると、従業員のみる目が変わってきた。その後、喫煙室で従業員とのコミュニケーションを図ったり、決算内容など自社の状況を従業員に平易な言葉で説明したりすることで、次第に従業員の理解を得られるようになった。その結果、社長就任後には会社組織の変革に円滑に取り組むことができた。

③ 後継者の教育

「後継者を教育すること」を課題としてあげる企業割合は、小企業 (37.3%)、中企業 (44.3%) とともに高い。小企業であろうと中企業であろうと、企業の将来を大きく左右するのは経営者の能力であることから、後継者を教育することは企業規模を問わず重要な課題である。ただし、後継者に要求する能力は企業規模によって差異がみられる。

現経営者が後継者に対して要求する能力をみると、小企業では「自社の事業に関する専門知識」(47.5%) や「自社の事業に関する実務経験」(32.0%) など、事業に直接関連する能力を求めている割合が高い(図表1-42)。一方、中企業では「リーダーシップ」をあげる企業割合が50.2%にのぼるなど、企業経営に関連する能力を求める割合が高い。中企業では相対的に大きな組織を運営する必要があるからだ。

後継者教育は企業規模にかかわらず重要な課題である。しかし、後継者を教育することによって形成すべき後継者の能力には、小企業と中企業の間に差異がみられる¹²。その結果、後継者の育成期間に差が生じている（図表1-43）。5年以上を予定している企業の割合は、小企業では55.8%であるのに対して、中企業では66.9%と高い。企業経営に関連する能力を養成するのは時間がかかることから、中企業では後継者の育成期間が相対的に長期化しているものと思われる。

5 まとめ

本章では、中小企業における事業承継の見通しと、事業承継を行う際に直面する課題について、企業規模による差異に注目しながらみてきた。最後に、ここまでの分析から導かれる示唆を二つ指摘しておきたい。

第1は、求められる事業承継支援策は企業規模によって異なることである。円滑に事業を承継するにあたっての課題は企業規模によって違いがみられるからだ。

例えば、未定企業では後継者の選定が大きな課題となる。このため、親族への承継以外に選択肢を広げている企業が少なくない。この点は、小企業も中企業も同じである。しかし実現可能性の高い選択肢は、企業規模によって異なる。中企業にとって実現可能性が相対的に高い選択肢は、従業員への承継、企業の売却である。これに対して、小企業の場合は従業員への承継、事業用資産の一部譲渡である。ただし、小企業のなかでもとくに規模が小さい企業では、従業員を後継者にするという選択肢は乏しい。

したがって、中企業に対しては従業員への承継や企業の売却を円滑に行えるような支援策が有効である。しかしながら、多くの小企業に対しては、企業の売却に関する支援策はあまり意味がない。それよりもむしろ、事業用資産の一部譲渡を円滑に行えるような支援策のほうが有効だろう。

資産・負債の承継についても同様である。中企業では資産規模の大きい企業が多いことから、資産の承継が課題となりやすい。このため、支援策としては後継者の株式取得や、相続税・贈与税の負担の軽減などが有効である。しかし、資産規模の小さな小企業ではこれらの支援策はそれほど役に立たないだろう。

つまり、事業承継支援策は企業規模に応じて検討する必要があるということだ。

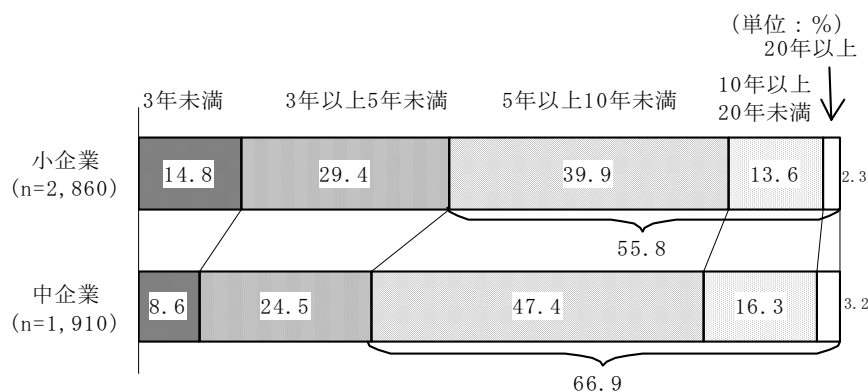
第2は、円滑に事業を承継するためには、計画的に準備を行い、タイミングよく承継しなければならないということである。

小企業、中企業ともに、経営の承継を課題としてあげる企業割合が高い。このため、多くの企業では時間をかけて後継者を育成する予定である。図表1-43でみたとおり、中企業のほうが育成期間が長期化しているものの、小企業でも5年以上かけて後継者を育成する予定の企業は半数以上にのぼる。

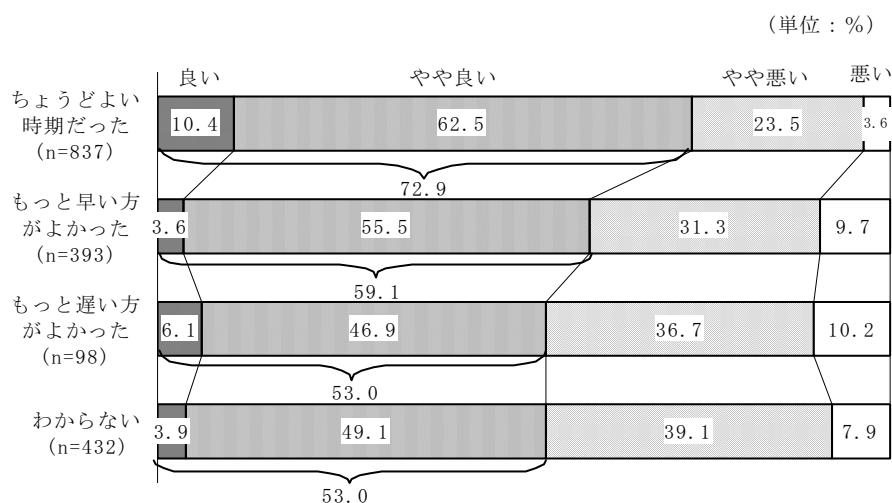
しかし、事業承継にはタイミングが重要である。歳を取ってから事業を承継すると、経営に対する意欲や実行力が衰えているおそれがある。逆に、若すぎる場合には経営者としての能力が不

¹² 中企業における後継者の育成に関しては第3章で論じている。

図表 1-43 後継者の育成期間（決定企業＋未定企業）



図表 1-44 同業他社と比べた最近5年間の業績（事業承継のタイミング別）



(注) 2000年以降に現経営者が先代経営者から事業を承継した企業を対象に集計した。

足しているかもしれない。実際に、2000年以降に現経営者が先代経営者から事業を承継した企業について、事業承継のタイミングと最近5年間の業績とをクロスさせて集計すると、事業承継のタイミングが「ちょうどよい時期だった」と回答した企業では業績が良好な企業割合が明らかに高い(図表1-44)。したがって最適なタイミングで事業承継を行うには、後継者を育成するのに必要な期間を考慮して事業承継の準備を始めなければならない。

近年、企業をとりまく経営環境は厳しさを増している。このため、どうしても短期的な経営上の問題をどう解決するかに気を取られ、事業承継の準備は後回しになりがちである。しかし、円滑な事業承継には計画的な準備が不可欠である。

事業承継を行う際に直面する課題は小企業と中企業の間には差異がみられる。このため求められる事業承継支援策は企業規模によって異なる。しかし、計画的な準備の重要性は両者に共通だといえるだろう。

第2章 事業承継を契機とした小企業の経営革新

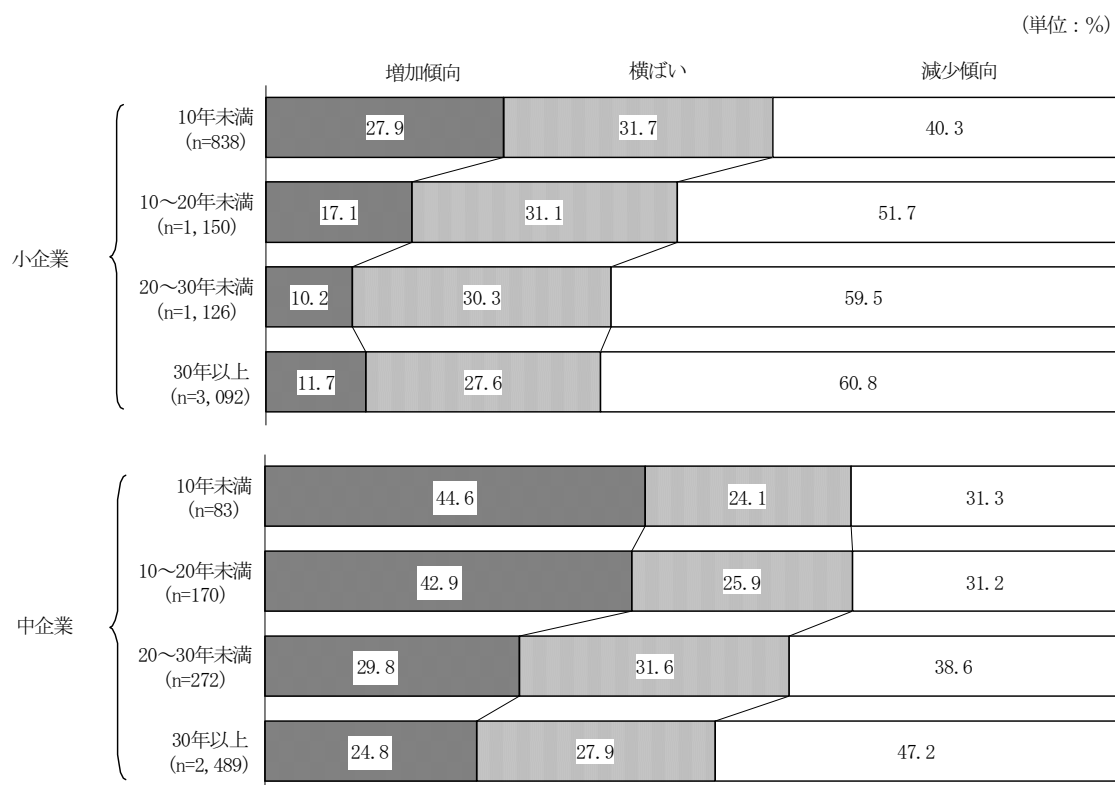
主任研究員 古泉 宏

第1章では、中小企業において円滑に事業が承継されることの重要性を指摘した。では、引き継いだ事業を後継者が維持、発展させるためには、どのような取組が必要なのだろうか。本章では、アンケートとヒアリングの結果をもとに、小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当てて、その取組状況や課題、成功のポイントなどについて考察する。

1 問題意識

グローバル化の進展に伴う競争の激化やデフレの進行などにより、中小企業、とくに規模の小さな企業においては、依然、厳しい業況が続いている。ただ、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、企業の老化である。企業は業歴を重ねるにつれて成長力が弱まる傾

図表2-1 業歴別にみた最近5年間の売上状況

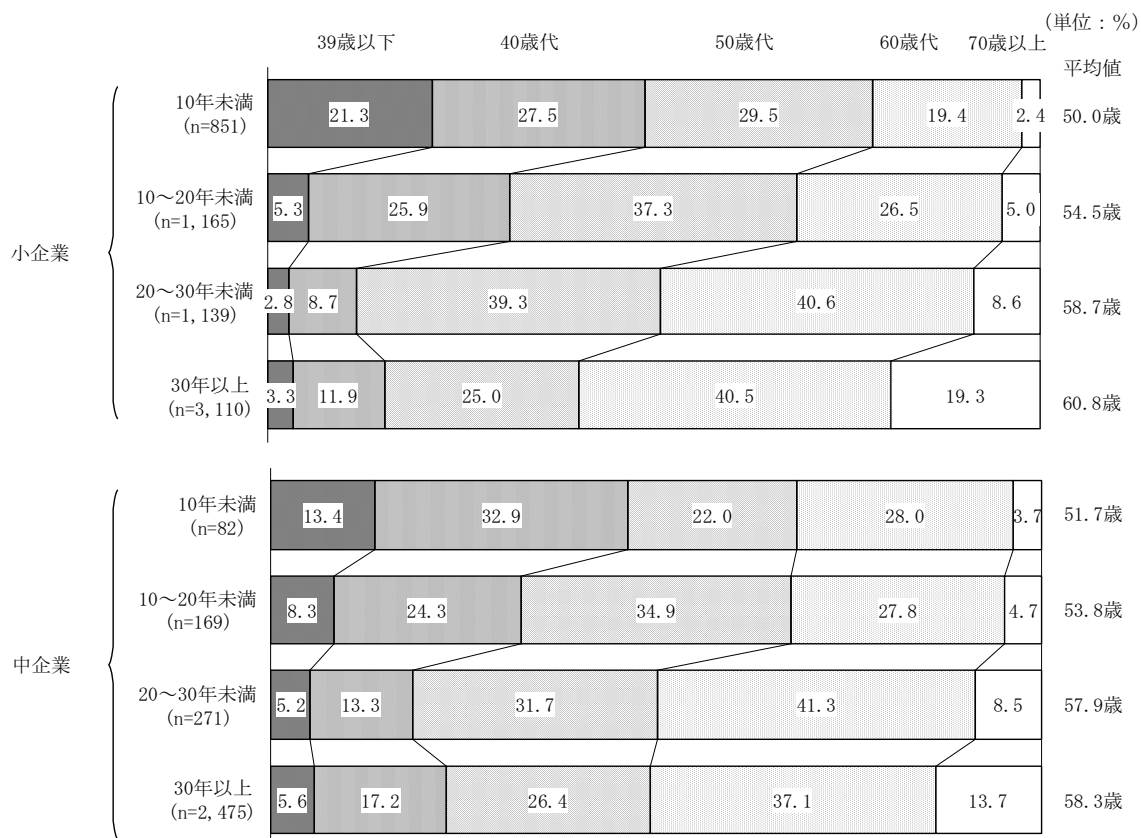


資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)

以下、とくに表示がない場合は同じ資料。

(注) 小企業は従業員19人以下、中企業は同20人以上の企業である。以下同じ。

図表 2-2 業歴別にみた現経営者の年齢分布



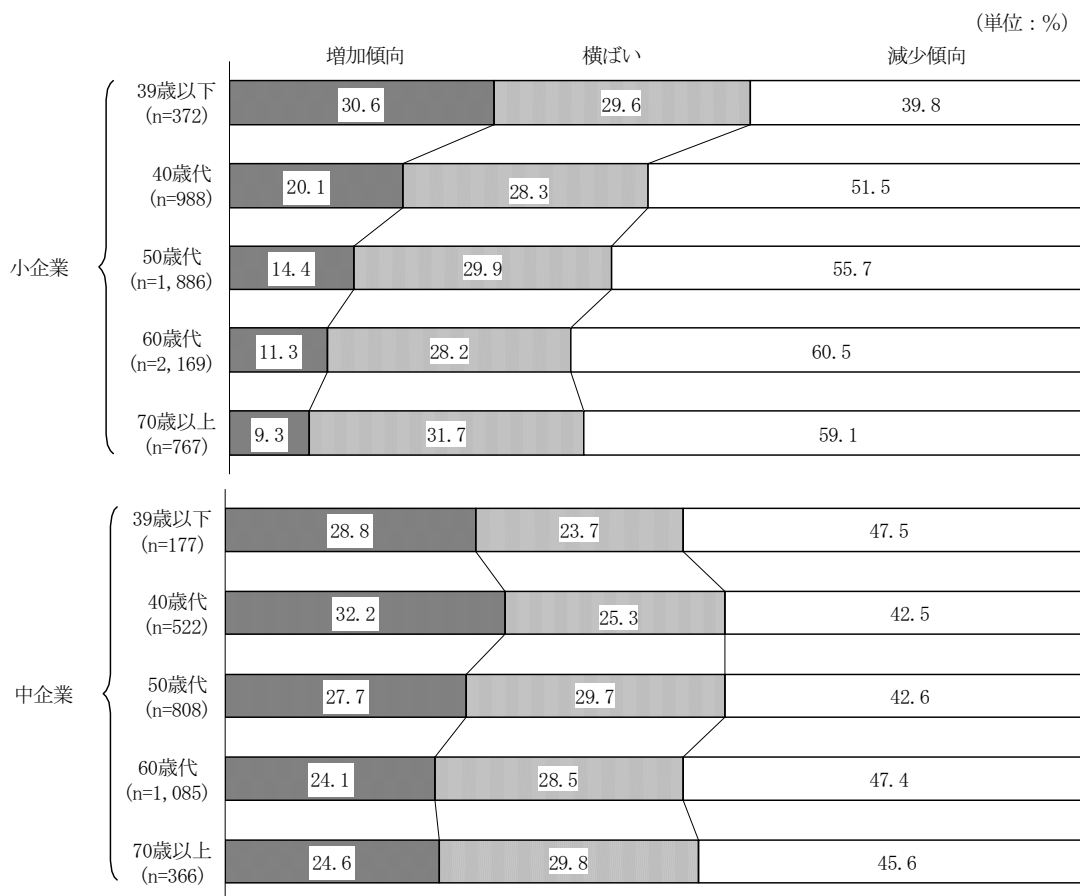
向がある。例えば、アンケート回答企業における最近5年間の売上状況をみると、小企業、中企業ともに、業歴が長くなるほど売上が減少傾向にある企業の割合が増えていく（図表2-1）。

業歴を重ねると業況が低迷するのはなぜか。その要因として着目したのが、経営者の年齢である。企業の業歴別に現経営者の年齢分布をみると、小企業、中企業ともに、業歴が長くなるほど経営者の年齢も高くなっており、とくに、業歴30年以上の小企業では、60歳以上の経営者が約6割にも及んでいる（図表2-2）。また、業歴10年未満の企業と30年以上の企業における経営者の年齢差をみると、小企業で10.8歳、中企業で6.6歳となった。小企業のほうが、業歴による経営者の年齢差が大きいことがわかる。

以上のことからいえるのは、企業の業歴が長くなると、「業績の悪化」と「経営者の高齢化」を招いてしまうということである。

では、「業績の悪化」と「経営者の高齢化」にはどのような関係があるのだろうか。これを調べるために、現経営者の年齢別に最近5年間の売上状況を分析した。それが、図表2-3である。中企業では、経営者の年齢によって売上状況にあまり差がないのに対し、小企業では、概ね、年齢が高くなるほど売上が減少傾向にある企業の割合が増えている。

図表 2-3 現経営者の年齢別にみた最近5年間の売上状況



もちろん、業績が悪化する要因はほかにも多数ある。だが、少なくとも小企業では、その要因の一つが経営者の高齢化にあることは間違いなさそうだ。従業員数が少ない小企業では、経営者自身の能力や手腕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、経営者の能力が加齢とともに衰えていくことで企業の活力が低下し、業績が悪化していると考えられる。

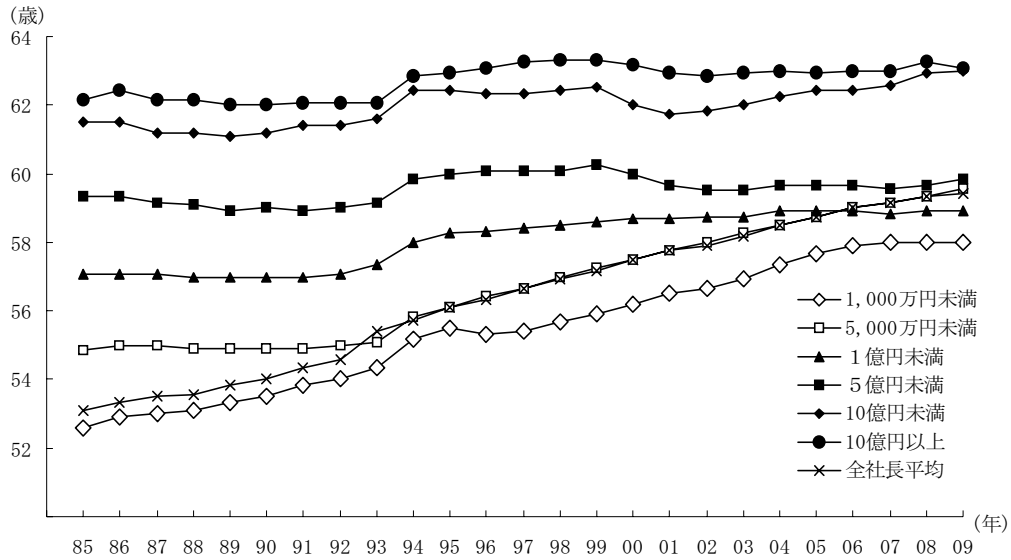
帝国データバンクの調査をみても、小規模な企業における社長の平均年齢は上昇傾向が著しい(図表2-4)。このトレンドを踏まえると、小企業の業績は、さらに悪化していくことが懸念される。

厳しい現状を打開するために、今、小企業に求められるのは、一刻も早い若返りである。その手段として有効なのが、事業承継である。

ただ、事業承継によって経営者の年齢が若くなるだけでは、業績改善にはつながらない。現に、経営者が2代目以降の企業の倒産は年々増えているといわれている¹。業績を改善するためには、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なのである。

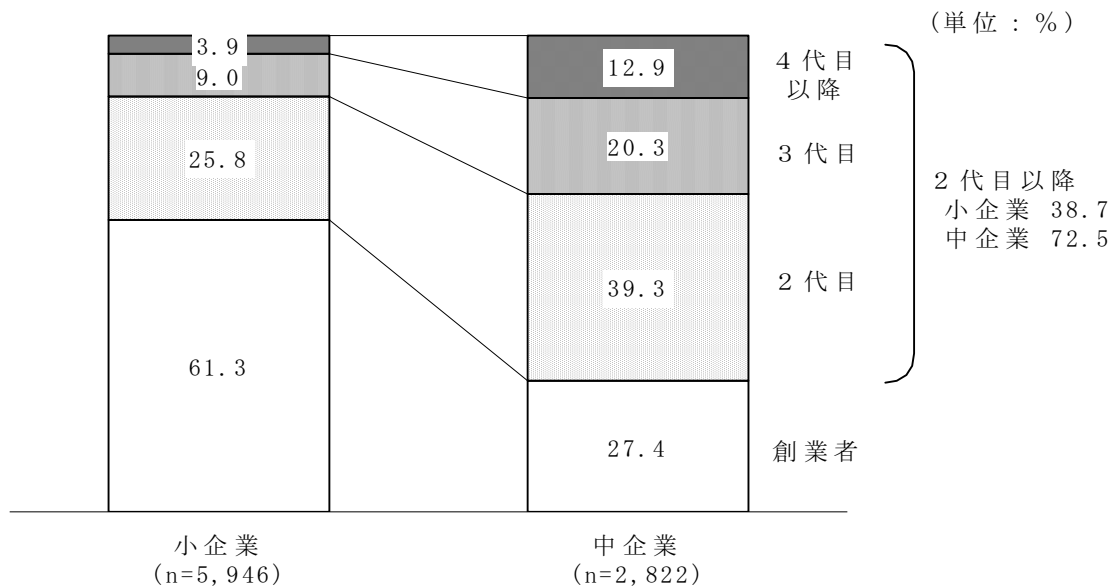
¹ 久保田 (2010)

図表2-4 資本金規模別、社長の平均年齢の推移



資料：帝国データバンク「全国社長分析」

図表2-5 経営の代



そこで本章では、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。集計対象は、現経営者が2代目以降の企業である。参考までに、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(図表2-5)。これは、規模が大きい企業ほど業歴が長くなり²、代替わりの回数も増えていくことに起因する。

² アンケート回答企業の業歴の平均値は、小企業33.7年、中企業52.3年である。

2 経営革新への取組状況

前節では、とりわけ小企業において、事業承継による経営革新が求められる背景をみた。本節では、経営革新への取組状況を明らかにする。

(1) 経営革新への取組と業績

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組はありますか」という質問を設け、「その他」を含めた13項目を提示した(図表2-6)。それぞれの項目に対する取組の有無を尋ね、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。

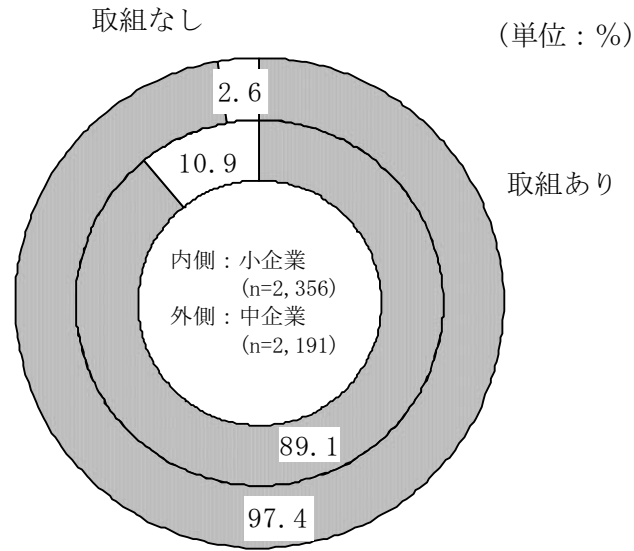
それでは、どのくらいの企業が経営革新に取り組んでいるのだろうか。アンケートの結果によれば、小企業の89.1%が、承継後に経営革新に関する何らかの取組を行っていた。小企業の約9割が取り組んでいることが明らかとなったが、中企業との比較では、その割合は8.3ポイント少ない(図表2-7)。

従業者規模をより細かな7区分でも、規模の小さな企業ほど取組割合が減少する傾向がうかがえる(図表2-8)。経営革新を行うには、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、そうした資源が乏しくなり、取組割合も下がっているものと思われる。

図表2-6 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 新部門や子会社等の立ち上げ
- 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

図表 2-7 事業承継後の経営革新への取組状況

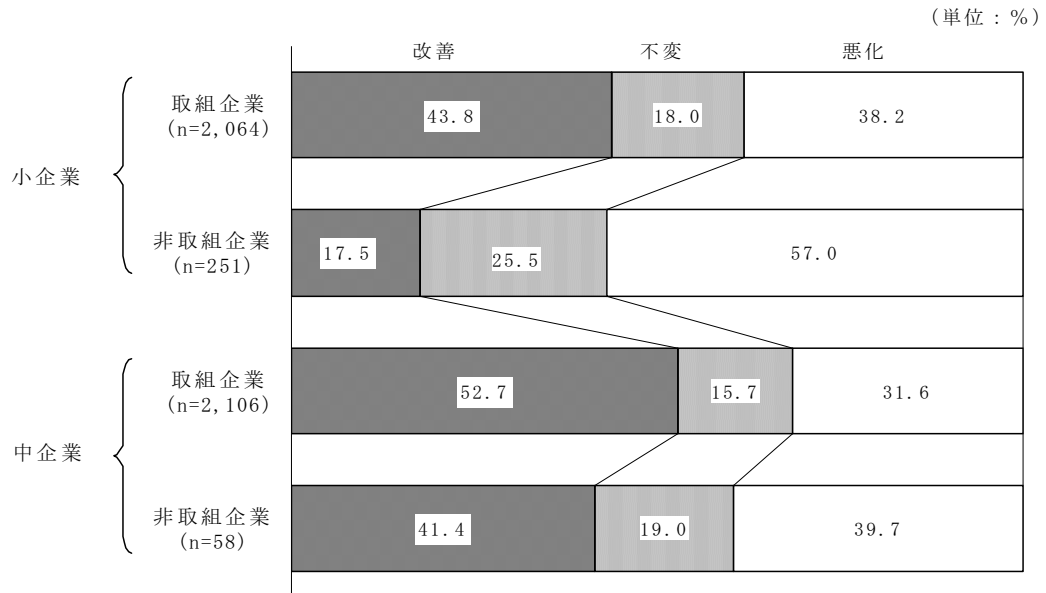


図表 2-8 従業者規模別 (7区分)、経営革新への取組状況



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、業績が改善したという割合が高い（図表 2-9）。とりわけ小企業では、業績が改善したという割合が、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た。中企業における同差が 11.3 ポイントであることを踏まえると、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い可能性が考えられる。

図表 2-9 経営革新への取組状況別、承継後の業績



- (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。

(2) 経営革新への取組状況に影響を与える要因

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、経営革新への取組が欠かせないといえよう。とりわけ小企業においては、経営革新への取組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、経営革新への取組の有無に影響を与える要因を、企業・後継者の属性、事業承継の実施方法に分けて分析し、どうすれば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³。

① 企業・後継者の属性

まずは企業と後継者の属性についてみていく。ここで取り上げるのは、「承継前の企業の業績」と「承継時の後継者の年齢」である。

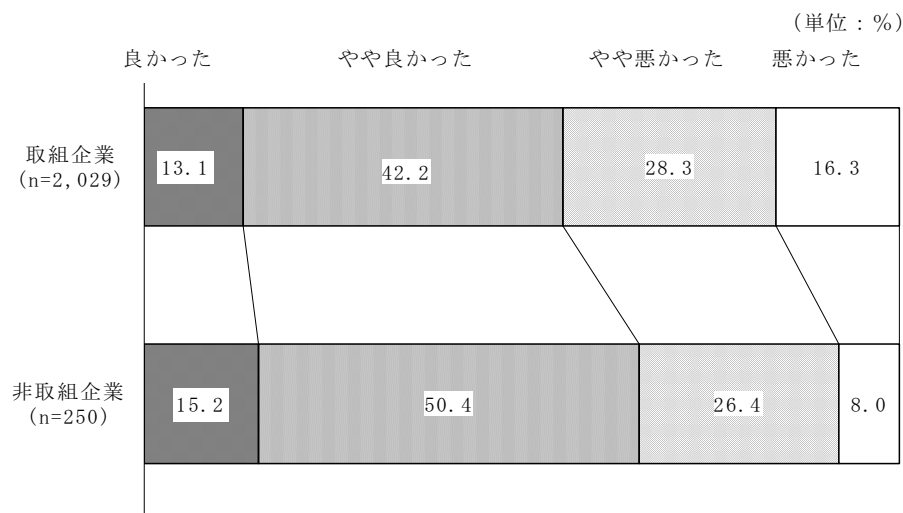
ア 承継前の企業の業績

経営革新への取組状況別に承継前の業績をみると、取組企業は非取組企業に比べて、業績が悪かったという企業の割合が高い(図表 2-10)。一般的に、業績が良好の企業を引き継いだほうが経営革新に取り組みやすいと思われがちであるが、結果は逆となった。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、事業を継いでからも今までと同じ経営を続けることが求められる。たと

³ カイ二乗検定により 1%水準で有意であった項目を取り上げた。

図表 2-10 経営革新への取組状況別、承継前の業績（小企業）



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組をためらったりするケースもあるだろう。

しかし業績が悪いと、先代経営者の発言力は低下する。後継者も、何らかの形で経営を変えなければ生き残れないという危機意識から、承継後に経営革新に取り組むことによって業績の改善を図ろうとしていることが考えられる。

例えば、業歴 57 年を数える衣料品店の A 社では、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⁴。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、父はなかなか譲ろうとしない。

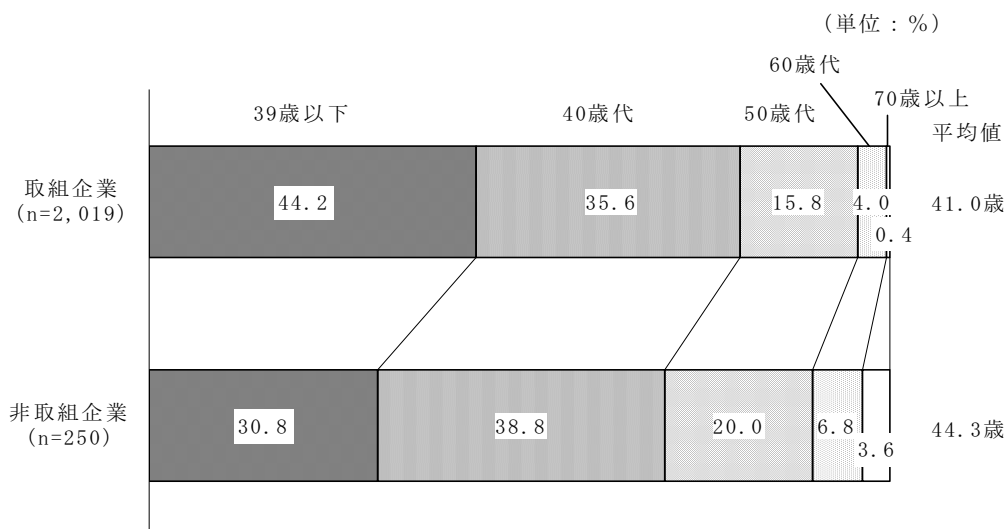
転機となったのは、2005 年あたりから需要の頭打ちや安価な中国製品との競合激化などにより業績が下降線をたどるようになったことだ。父は、厳しい経営環境を打開するには今までの経営のやり方を変える必要があると考え、若くて発想力に優れた息子に事業を託すことを決意したのである。父と同じように危機意識を抱いた現経営者は、2007 年に承継すると同時に、新しいブランドを立ち上げたり、仕入先に対して原価率の見直しを迫ったりと精力的に活動した。このように、同社では、業績低迷でこれまでの経営を見直したことを機に事業承継が行われ、後継者が主体となって経営革新を実行している。

イ 承継時の後継者の年齢

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年齢が若い（図表 2-11）。とくに 39 歳以下が占める割合は取組企業で 44.2%となり、非取組企業の 30.8%を 13.4 ポイントも上回っている。

⁴ A 社については、後節の「<事例 2-13> 従業員の独創性を引き出している事例」でも取り上げる。

図表 2-11 経営革新への取組状況別、承継時の年齢（小企業）



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組に対するチャレンジ精神も旺盛である。行動をおこす体力にも余裕があるだろう。逆にいえば、年をとってから事業を承継しても、すでに経営革新に挑むことへの気力と体力が減退していることが考えられる。したがって、事業承継は、後継者が若いうちに実行することが望ましいといえる。

② 事業承継の実施方法

続いて、後継者がどのように事業を承継したのかについてみていく。ここで取り上げるのは、「承継に向けた準備」と「承継のタイミング」である。

ア 承継に向けた準備

アンケートでは、事業を承継したとき、後継者としてどの程度の準備をしていたのかについて、「後継者候補として計画的に準備をして承継した」「後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した」「後継者候補ではなく準備もないまま承継した」という三つの選択肢からの択一式で尋ねている。その回答割合を、経営革新への取組状況別にみたのが、図表 2-12 である。取組企業では「後継者候補として計画的に準備をして承継した」という割合が最多の 49.1%と、約半数を占めたのに対し、非取組企業では「後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した」が最多の 40.7%となり、「後継者候補として計画的に準備をして承継した」の割合は取組企業に比べて約 10 ポイント下回っている。このことから、承継後の経営革新につなげるには、後継者が計画的に準備して承継することが重要であるといえよう。

例えば、B社は、コンクリート生産工場を対象とした物流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が、父が心筋梗塞で倒れたことで、97 年、38 歳のとき決意を固めて同社に入社した。承継前に父との共同作業で手掛けたのが、10 年間にわ

図表 2-12 経営革新への取組状況別、承継に向けた準備状況（小企業）

（単位：％）

	後継者候補として計画的に準備をして承継した	後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した	後継者候補ではなく準備もないまま承継した
取組企業 (n=2,034)	49.1	36.6	14.3
非取組企業 (n=248)	39.5	40.7	19.8

たる計画書の作成である。この計画書は、承継時期を設定してその前後合わせて10年間における業績目標や組織体制、戦略プランなどを年単位で立案するものだ。現経営者は、父のアドバイスを受けるだけではなく、経営コンサルタントが主催する事業承継セミナーや中小企業家同友会の後継者塾などにも積極的に参加し、同じ立場である2代目候補者たちの話を聞きながら経営のノウハウを学び、将来に向けた事業計画を立案した。

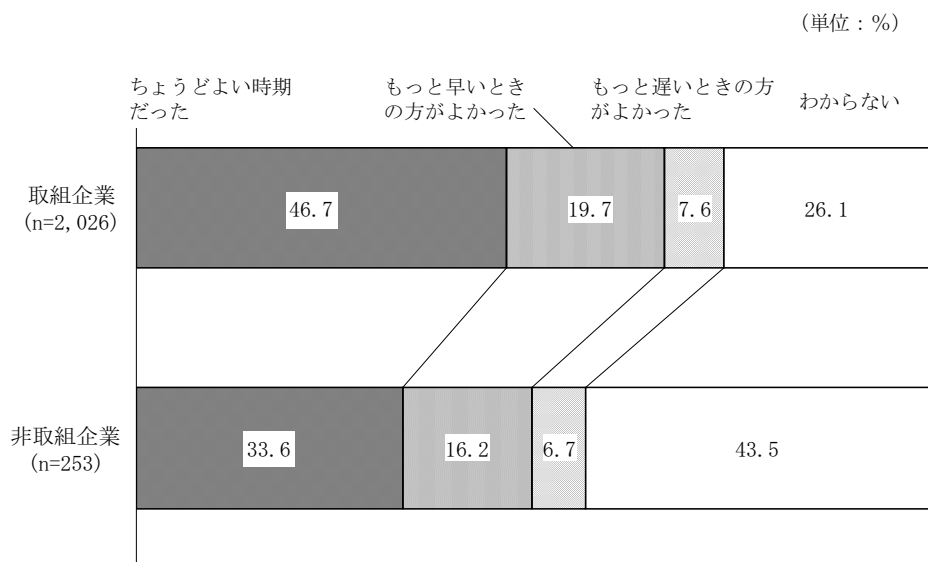
2002年に、父が死去したことで、当初の予定より数年前倒しで事業を継ぐことになったが、事前に計画書を作成していたことで、新事業の立ち上げや人事評価制度の確立など、承継前に立案していたさまざまな経営革新をスムーズに実行できている。

イ 承継のタイミング

アンケートでは、承継のタイミングについて、「ちょうどよい時期だった」「もっと早いときの方がよかった」「もっと遅いときの方がよかった」「わからない」という四つの選択肢で尋ねている。そうした承継のタイミングの状況を経営革新への取組状況別にみたのが図表2-13である。取組企業で「ちょうどよい時期だった」という割合は46.7%と半数近くを占め、非取組企業の33.6%に比べて13.1ポイントも上回った。小企業が経営革新を実行するうえでは、承継に向けた事前準備をしっかりと進めるとともに、最適なタイミングで後継者にバトンタッチすることが重要であるといえよう。

では、最適なタイミングとは何か。上記で示した承継のタイミング別に、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39.6歳、「もっと早いときの方がよかった」が46.2歳、「もっと遅いときの方がよかった」が34.1歳となった（図表2-14）。

図表 2-13 経営革新への取組状況別、承継のタイミング（小企業）



(注) 現経営者の自己評価である。

図表 2-14 承継のタイミング別、承継時の年齢（小企業）

	ちょうどよい時期だった	もっと早いときの方がよかった	もっと遅いときの方がよかった
後継者が経営者に就任したときの平均年齢	39.6 歳 (n=923)	46.2 歳 (n=395)	34.1 歳 (n=150)

(注) 「取組企業」を対象に集計した。

この結果からいえば、後継者が事業を引き継ぐタイミングとしては、40歳前後がベストということになる。ヒアリングした取組企業のなかには、事前に、勤務者の定年である60歳あるいは65歳というラインで先代経営者の引退年齢を決めておき、そこから遡った5年～10年間で、後継者を育成している例もあった。この企業では、後継者が30～40歳代というタイミングで事業を承継できるように計画を立てているのである。

以上から、企業・後継者の属性や、事業承継の実施方法が、承継後の経営革新への取組の有無に少なからず影響を与えていることが明らかになった。後継者にとって、承継前は、しっかりと準備を行い、危機意識をもつ。そして承継時は、年齢が若いうちに最適なタイミングを見計らって承継する。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。経営革新は、事業が承継される以前から始まっているといえよう。

3 経営革新の内容

これまで経営革新への取組の有無について分析してきたが、本節では、小企業が具体的に取り組んでいる経営革新の内容をみていくことにしよう。先に示した13項目について、それぞれ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(図表2-15)。

中企業との比較では、概ね下回っているものが多い。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組であるといえよう。

一方で、中企業を上回ったのが、「新たな顧客層の開拓」と「取引先の選別」である。

「新たな顧客層の開拓」が小企業で多い理由としては、従業員の数も少なくても、経営者自身が営業活動に励むことで実現可能な取組であるという点が挙げられる。

「取引先の選別」についていえば、小企業と取引先における関係は、「企業」対「企業」というよりは、「小企業の経営者」対「取引先の担当者(または経営者)」という個人間の信頼によって成り立っていることが多い。そうした事情から、代替わりのタイミングを見計らって取引先を選別したり変更したりするケースも多いのではないと思われる。

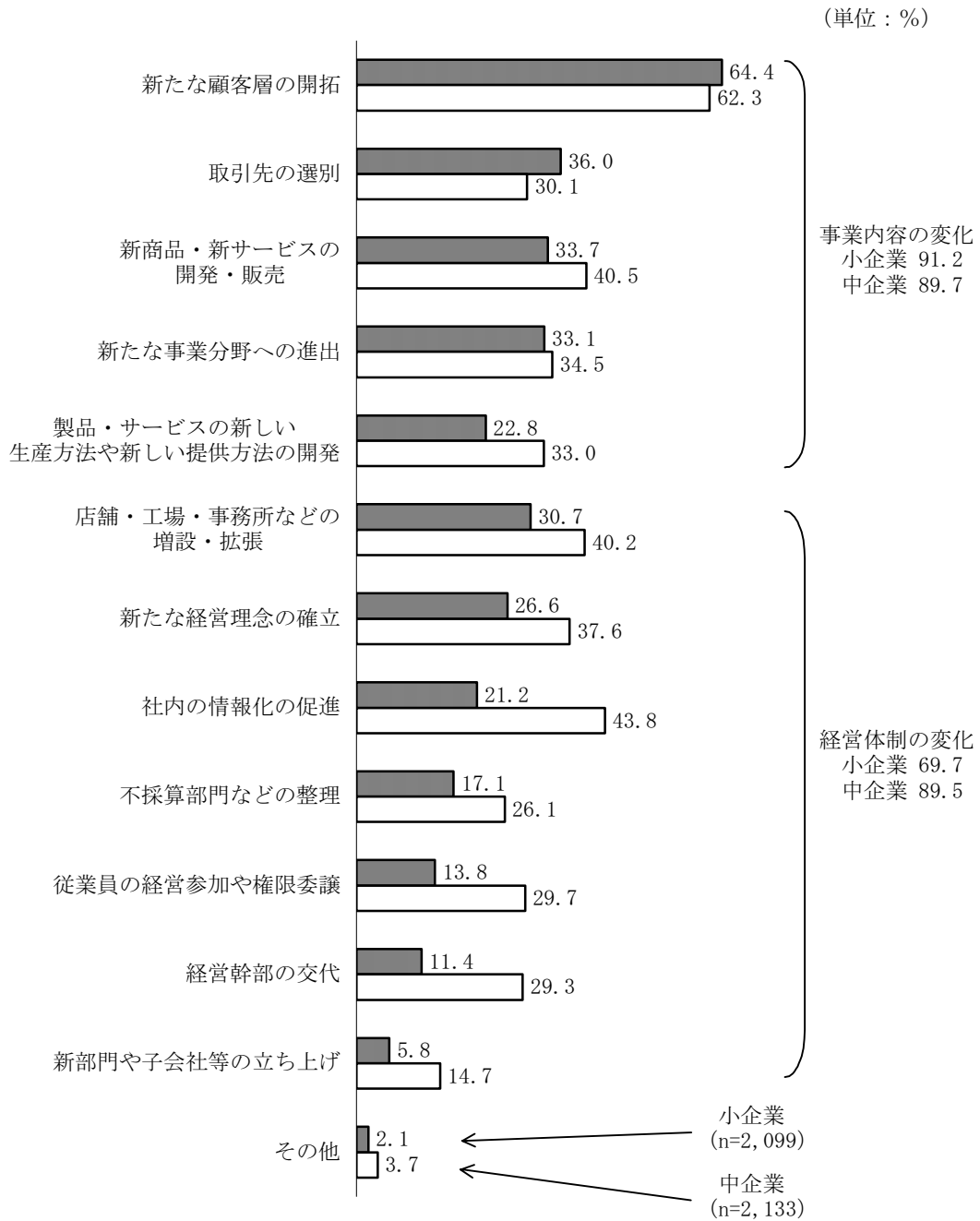
また、取組内容を「事業内容の変化」と「経営体制の変化」に大別し、それぞれのカテゴリーのなかで1項目以上を回答した割合をみると、「事業内容の変化」では、小企業のほうが中企業よりもわずかに取組割合が高い。また、中企業では、二つのカテゴリーが89.7%、89.5%とほぼ同水準にあるのに対し、小企業では「事業内容の変化」(91.2%)が「経営体制の変化」(69.7%)を大きく上回っている。

一般的に、事業内容の変化に取り組むためには何らかの経営体制の変化が必要になる。新製品を開発(事業内容の変化)するために研究開発部門を設置(経営体制の変化)するといったケースである。だが、従業員が数名の小さな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。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なのである。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、承継後に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」に当たる事例をみていきたい。

図表 2-15 経営革新の内容（複数回答）



- (注) 1 経営革新に取り組んでいる企業を対象に集計した。
2 「事業内容の変化」「経営体制の変化」については、それぞれのカテゴリーで1項目以上回答した企業の割合である。

<事例2-1> C社 新たな顧客層を開拓した事例

所在地：熊本県熊本市
事業内容：石工品の製造販売
創業年：1941年
現経営者の年齢(代)：36歳（3代目）
年間売上高：1億5,000万円
従業員数：8人

C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圏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、高齢社会を見据えた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いう思いにかられ承継を決意した。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、社長に就任したのは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、既存客にアプローチして新規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、富裕層に絞って手厚くアプローチした。現経営者の精力的な営業戦略が巧を奏し、新規客を獲得することに成功している。

<事例2-2> D社 取引先を選別した事例

所在地：石川県金沢市
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(代)：40歳（2代目）
年間売上高：4億5,000万円
従業員数：10人

D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、地域の戸建てや集合住宅を開拓して順調に業績を伸ばしてきたが、90年代前半にプロパン市場が飽和状態になったことで風向きが変わる。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、プロパン以外の事業で多角化を進めようとしたが、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持ち掛け、適正価格に引き上げたこともあったという。現経営者は、こうした取組によって債務超過からの脱却を果たしている。

<事例 2-3> E 社 新商品を開発した事例

所在地：東京都品川区

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(代)：67 歳 (11 代目)

年間売上高：4 億円

従業員数：17 人

E 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、現経営者の叔父に当たる先代が死去したことで、急遽、11 代目の社長に就任した。

金網施工業は公共工事に伴う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、雨天時には雨水が一気に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。そこに商機を見いだした現経営者は、90 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」は、大きな注目を集めた商品である。建物の屋根から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可能だ。

また、2007 年には画期的な貯水システムも開発している。それまで、貯水タンクの内部を遮水シートで包んだ地下貯水槽は、渇水対策として普及していた。しかし、土中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2-4> F社 新たな事業分野に進出した事例

所在地：兵庫県神戸市

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(代)：45歳（3代目）

年間売上高：8,000万円

従業者数：6人

F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掛け、実績を重ねてきた。84年に父が承継したころは、自動車整備の需要が旺盛で、業績は順調だった。しかし、90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、同社の業績が悪化した。

現経営者が同社に入社したのは90年である。入社後まもなくバブル崩壊を目の当たりにしたことで、「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、今まで蓄積してきたノウハウを生かすことによって新規の顧客を獲得し、安定的な収入を得ることができる。こうしたメリットを見込んだ現経営者は、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巧を奏し、次々と契約を獲得。今では、新事業の売上は全体の半分を占めるまでに成長している。

<事例2-5> G社 インターネットを活用した提供方法で業績を伸ばしている事例

所在地：兵庫県神戸市

事業内容：作業服販売

創業年：1936年

現経営者の年齢(代)：42歳（3代目）

年間売上高：2億円

従業者数：13人

G社は、作業服を専門とする業歴70年を超える卸問屋である。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80年代後半は、同社にとっての最盛期となった。

しかし、90年代に入ってから業況は一変した。需要の頭打ちにくわえ、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、

98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、99年から現経営者が単独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、遠方のメーカー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付いた。これを機に、全国の顧客層に販路を拡大できる可能性を見いだした現経営者は、さまざまなセミナーに参加してインターネット通販にかかるノウハウを学び、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戦略だ。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、顧客の関心を引き付けた。くわ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。こうした仕掛けによって顧客数を増やし、現在、インターネット通販の年商は、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 категорияに該当する経営革新に挑んでいる事例を紹介する。取り上げるのは、この categoria 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」に当たる取組である。

<事例2-6> H社 自社商品を展示販売する直営店をオープンした事例

所在地：愛知県名古屋市

事業内容：帽の製造販売

創業年：1921年

現経営者の年齢(代)：53歳(3代目)

年間売上高：3億2,000万円

従業員数：16人

H社は、1921年に、現経営者の祖父が麦わら帽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、父は卸売業を開始し、帽子だけではなく手袋や靴下なども手掛けるなど、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、84年に同社に入社し、父が病死した89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。90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上を伸ばした。ただ、在庫を抱えるビジネスは、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ため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、以前から付き合いのあった帽子メーカーに足しげく通い詰め、製造ノウハウを2年間かけて習得した。このノウハウを生かし、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が、2000年に入ってから、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被るリスクがあると考えた。

そこで、2003年から、経営革新計画の承認を受けて、若者をターゲットと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ィアなど、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を実行し、事業を拡張している。

4 経営革新上の課題

小企業が経営革新に取り組むに当たっては、さまざまな課題に直面することが多い。アンケートの結果をみると、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、「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%)と続いた(図表2-16)。

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挙がってくる。ただ、「資金の調達」が、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。

小企業が中企業を上回った課題には、「資金の調達」「仕入・外注先の確保」「仕入・外注先の理解を得ること」の3項目が挙げられる。ただ、いずれもその差はあまり大きくない。

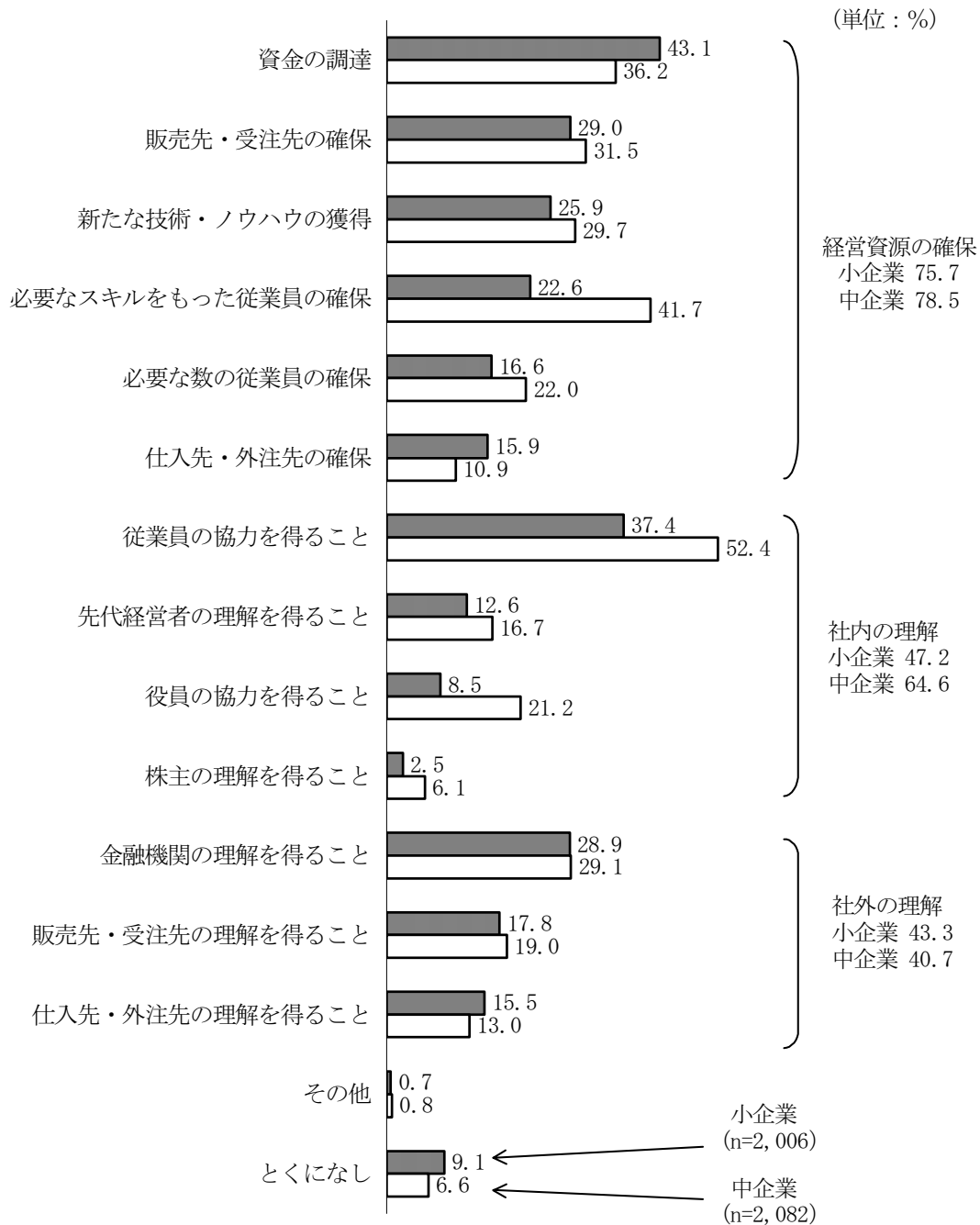
一方、小企業が中企業を下回ったいくつかの課題については大きな開きがみられた。「必要なスキルをもった従業員の確保」(19.1ポイント差)、「従業員の協力を得ること」(15.0ポイント差)、「役員の協力を得ること」(12.7ポイント差)などである。

また、苦労した課題を「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差があまりなかったのに対し、「社内の理解」については、小企業で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、相対的に問題になりにくいのかもしれない。

以下では、経営革新を実行するうえで苦労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。

図表 2-16 経営革新に取り組むうえで苦労した課題（複数回答）



(注) 「経営資源の確保」「社内の理解」「社外の理解」については、それぞれのカテゴリーで1項目以上回答した企業の割合である。

(1) 経営資源の確保

企業規模を問わず経営革新を実行する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2-7> I社 仕入先の確保に苦勞した事例

所在地：広島県廿日市市

事業内容：穴子の販売

創業年：1967年

現経営者の年齢(代)：39歳(3代目)

年間売上高：3億7,000万円

従業者数：15人

現経営者の父が創業したI社は、穴子の卸売業者である。現在は、広島県内の老舗料亭や大手弁当会社などに穴子を販売している。父が1999年に死去した後は、母が社長に就任。93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。

承継時に苦勞したのは仕入先の確保である。当時、父の営業努力によって販路を築いていた有名料亭との取引量が拡大し、同社が扱う穴子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できる量には限りがあるうえ、月によってその量が変動していたからである。

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、まったく未知の領域であった。それでも、なんとか突破口を見いだ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。何とか取引したいという旨を日本語で伝えると必死さが伝わり、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、博多港からジェットホイールに乗って釜山の会社に向かい、商談を成立させた。

現在、同社が穴子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組があったからにほかならない。

<事例2-8> J社 販売先の確保に苦勞した事例

所在地：兵庫県神戸市

事業内容：製缶板金

創業年：1972年

現経営者の年齢(代)：38歳(3代目)

年間売上高：1億円

従業者数：7人

J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だ。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会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掛けていた。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まわった。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の受注を獲得して着実に成長を遂げた。しかし、父の死去で現経営者が承継した90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、取引対象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。

こうした課題を克服するために、現経営者は、自社のホームページを立ち上げた。これを通じて、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風景写真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付けたことで、全国から問い合わせが舞い込んできた。次々と受注を獲得し、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承継を機に、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2-9> K社 古参従業員の協力を得るのに苦労している事例

所在地：福島県福島市
事業内容：自動車一般整備
創業年：1970年
現経営者の年齢(代)：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K社は、主に個人客を対象にして、車検や板金整備などを手掛ける。きめ細かなサービスと懇切丁寧な接客により、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、幼少の頃から将来的に事業を継ぐことを意識していた。92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的に承継を意識し、2000年、28歳のときに同社に入社。2006年の承継を機に、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、課題となったのは、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「実力もないのに社長の息子という理由だけで厚遇されている」と妬まれた。事業を承継してからも新しい取組を行うことに消極的であった。

そこで現経営者は、誰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掛けた。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) 社外の理解

最後は、「社外の理解」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2-10> L社⁵ 銀行の理解を得るのに苦労した事例

所在地：兵庫県神戸市

事業内容：機械部品製造

創業年：1970年

現経営者の年齢(代)：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)

L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、県内では比較的早い段階で特殊加工が可能な機械を導入したり、需要が伸びていた自動車の部品を請け負ったりしていた。幅広い業務を手掛けることで、同社は着実に業績を伸ばしたが、90年代後半になると、グローバル化に伴う生産の海外移転などの影響により、受注は徐々に減少し、業績が悪化していく。

そうしたなかで後継者が事業を承継することになったきっかけは、父が突然病で倒れ、入院したことである。もともと継ぐつもりはなかったが、家族との話し合いの末、長男としての責任を果たさなければならないという使命感を抱き、99年に承継を果たした。

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、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ていた。24時間稼働できる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。

工場移転に当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、父が病に倒れてから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、何とか借入できたが、その数カ月後に、担保評価が下がったので追加担保を差し入れるよう要請

⁵ L社の事例は、後節の「<事例2-14> 承継後に従業員の若返りを図った事例」でも取り上げる。

された。追加担保が不可能なら設備資金にかかる貸付金を全額返済せよとのことだ。このときは、別の金融機関に借入の肩代わりを依頼する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。

5 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、経営革新を成功に導くためには、どのような視点が必要なのだろうか。それらは5点指摘できる。

(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主体的に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、売上の増加につながる可能性が高い。また、売上という分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、自らが営業のリーダーとなって活動に励み、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。

<事例2-11> M社 率先垂範で営業活動を推進し、社内の雰囲気を改善した事例

所在地：兵庫県神戸市

事業内容：玩具・娯楽用品小売

創業年：1965年

現経営者の年齢(代)：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M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。80年頃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。出産内祝やお返しの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討ちをかけ、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、97年、父の死亡により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。

この雰囲気改善のために、現経営者は率先的な行動を心掛けた。朝一番に出勤して夜は最後に退社。誰もがやりたがらない雑用なども従業員に振り分けるのではなく自らが引き受けた。そのうえで、新規開拓の取組として、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、他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、顧客の眼を引き付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。それらをすべて先代経営者に教育、指導してもらうことは難しい。そこで、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が有効である。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2-12> N社 外部の交流会に参加して経営者としての自覚を得た事例

所在地：愛知県名古屋市

事業内容：建築積算

創業年：1968年

現経営者の年齢(代)：38歳(2代目)

年間売上高：5,000万円

従業員数：8人

N社は、主に商業用の建物の建築工事にかかるコストについて、設計士が作成した図面をもとに積算する。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。積算にかかる技術については父や同社の先輩に教わりながら身に付けていたが、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、自社の取組を発表し、それに対する意見を交換し合う。

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でもがいていた。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もらえることができる。ここで得た知識を生かし、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、不可解な点が浮かび上がった。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、金融機関や取引先からの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

小企業が経営革新を実行するには、既存の数少ない従業員を戦力化していくことが求められる。給与面での待遇を厚くすることが難しいなかで、小企業が従業員の戦力化を図るには、従業員のモチベーションを高める取組が欠かせない。

<事例2-13> A社 従業員の独創性を引き出している事例

所在地：愛知県名古屋市

事業内容：衣料品販売

創業年：1952年

現経営者の年齢(代)：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)

A社は、現経営者の祖父が1952年に創業した衣料品店である。当初は主にスーツを取り扱っていたが、父が88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。米国のメーカーに足を運んで革ジャンやTシャツなどの直輸入も手掛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。

現経営者は、アパレルショップの勤務経験を経て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、従業員に活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と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。これは各自が商品に関するブランド名からデザイン、コンセプトなどを企画し、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、今では7種類にまで増えたパーソナルブランドの売上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与えたりすることで、新しい取組や経営方針に対して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、新しい取組や今までのやり方を変えることに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視野に入れる必要がある。

<事例2-14> L社 承継後に従業員の若返りを図った事例

※企業概要や事業承継の経緯については、<事例2-10>を参照。

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機器の加工プログラムを保存することの重要性である。NC機器で加工を行うには、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、情報が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、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を申し出たのである。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。従業員の平均年齢は27歳となり、事業を引き継いだときに比べて10歳以上も若返った。

その後の同社の革新は目覚ましい。まずは、情報共有化を図るための土台づくりとして、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当てた。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実績があれば、迅速かつ正確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合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、受注先の大手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し、技術レベルの高さが実証されたことにより、業界で注目を集めている。

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る。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、売上は飛躍的に増加している。

(5) 先代は一步引く

これまで後継者側の視点に立って、経営革新を成功させるためのポイントを述べてきたが、最後に、先代の役割についても触れておきたい。事業承継に向けた事前準備をしっかりと行うことが承継後の経営革新に結び付くことは、先述したとおりである。ただし、承継後も経営に関与し続けると、それが、後継者が経営革新を実行するうえでのしがらみとなってしまふ。また、ヒアリングした企業のなかには、後継者が取り組もうとする新しい事業プランに対して、先代経営者が反対したことによって、経営革新に取り組めていないケースもあった。

それでは、承継後も先代経営者が関与し続けることは、企業の業績にどのように影響を与えるのだろうか。まずは、事業承継後の先代の関与状況をみると、「先代経営者は経営にまったく関与しなかった」(42.9%)が最多となり、以下、「経営に関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた」(30.7%)、「最終判断は現経営者に任せたが、積極的に意見を述べた」(16.8%)、「特定の経営判断は、先代経営者が意思決定した」(5.4%)、「経営判断の多くは、先代経営者が意思決定した」(4.1%)の順となった(図表2-17)。

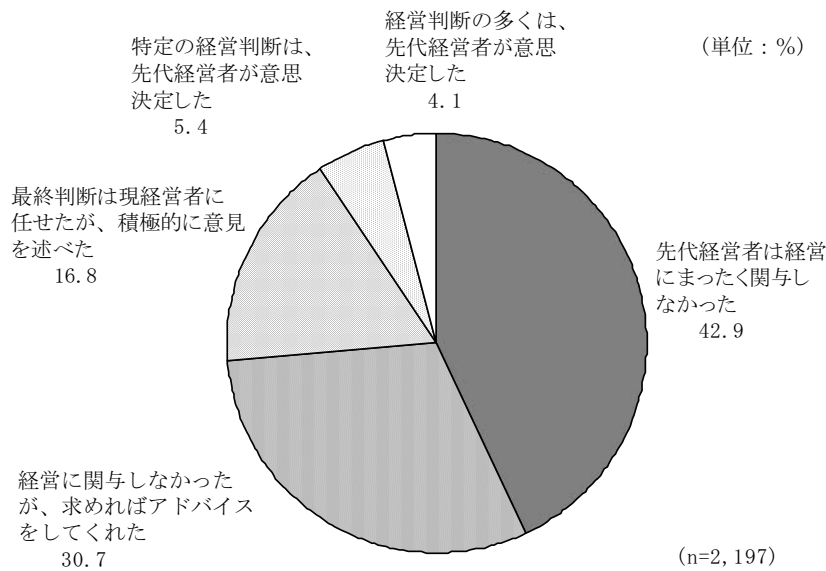
次に、先代の関与状況別に、承継後の業績をみたのが、図表2-18である。「先代経営者は経営にまったく関与しなかった」「経営に関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた」という、先代が関与しなかった企業では、業績が改善した割合がそれぞれ44.1%、42.7%となり、いずれも悪化した割合を上回っている。

もともと、「先代経営者は経営にまったく関与しなかった」という企業のなかには、先代の死去により、急遽、事業を継いだケースも含まれる。そうした事情で承継すれば、おのずと先代の関与はなくなるが、身近で頼れるアドバイザーがいないことで、現経営者は、事業の存続に対してより大きな危機感を抱くことになる。危機感をもち必死になって経営革新に挑んだ結果として、業績が改善していることが考えられる。

これに対し、「最終判断は現経営者に任せたが、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」といった、先代が何らかの形で関与した企業は、関与しなかった企業に比べて業績が悪い。とくに「経営判断の多くは、先代経営者が意思決定した」という企業では、悪化(52.3%)が改善(21.6%)を大きく上回っている。

こうした結果をみても、いったん事業を承継すれば、経営の主体はあくまでも後継者であり、一步引いてバックアップするのが先代の役割とするのが望ましい姿のようだ。

図表2-17 承継後の先代経営者の関与状況（小企業）



図表2-18 先代の関与状況別、承継後の業績（小企業）

(単位：%)

	改善	不変	悪化
先代経営者は経営にまったく関与しなかった (n=930)	44.1	17.1	38.8
経営に関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた (n=667)	42.7	19.9	37.3
最終判断は現経営者に任せたが、積極的に意見を述べた (n=362)	38.4	17.1	44.5
特定の経営判断は、先代経営者が意思決定した (n=118)	38.1	16.9	44.9
経営判断の多くは、先代経営者が意思決定した (n=88)	21.6	26.1	52.3

- (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。

<事例2-15> ○社 新旧経営者の役割を明確にして経営革新に挑んだ事例

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

○社は、ビニールハウスの自動開閉装置をはじめとした農業用機器を製造、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86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勞しているので、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研究を開始し、86年に同社を設立して第1号となる商品を発売。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96年に同社に入社し、2001年に社長に就任した。その際、先代が行ったのは、会長と社長の役割を明確に分けることである。いきなり現経営者である息子に経営のすべてを任せると何から手をつけてよいのか見当がつかない。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。こう考えた先代は、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を全員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、むらをなくすという装置である。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、経営革新をスムーズに実行できている。

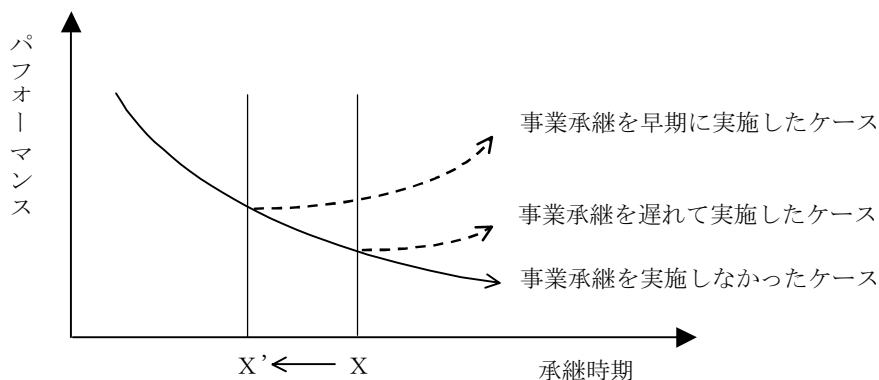
6 まとめ

第2章では、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。人員が少ない小企業の業績は、経営者の能力や手腕に大きく左右される。経営者が業務の大部分にかかわり、意思決定を行うことが可能な小企業では、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、事業承継は後継者が若いうち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

図表 2-19 事業承継の早期実施と企業のパフォーマンス（イメージ）



資料：筆者作成

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。もちろん、単純に早ければ良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。大事なのは、若い後継者に託し、早期に経営革新を実行することである。事業承継の早期実施が企業のパフォーマンスに結び付くことを示したのが図表 2-19 である。企業の老化とともにパフォーマンスが低下するなかでは、承継時期を X から X' に早め、後継者が主体となって経営革新に取り組むことが業績回復の近道となる。現に、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、承継に当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、本章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、90 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、経営資源が脆弱な小企業において、それを望むのは難しいだろう。

厳しい時代に、後継者が事業を承継し、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。「親に頼ま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、上手くいくわけがない。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、先代の急死などの突発的な事情により、準備もないまま家業を引き継がざるを得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、命がけて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。

第3章 承継に際しての組織マネジメントと後継者育成～中企業のケース

主任研究員 久保田 典男

第1章で述べたように、事業承継を円滑に進めるにあたって、後継者を教育したり、社内外との関係を維持したりする「経営の承継」は、小企業、中企業といった企業の規模に関わらず大きな課題である。

中企業では、相対的に大きな組織を運営する必要があることから、事業を承継した中企業の経営者には、組織をマネジメントする能力など、企業経営に関連する能力が求められる。そして現経営者は後継者を育成することによって、後継者がそのような能力を獲得することをサポートすることが求められる。

そこで第3章では、企業の規模としてはとくに中企業を取り上げ、中企業の経営者が企業経営に関連する能力をどのように形成しているのか、承継に際してどのように組織マネジメントを行っているのかをみたく、中企業の経営者として現経営者が後継者を育成するためのポイントを考察する。

1 問題意識

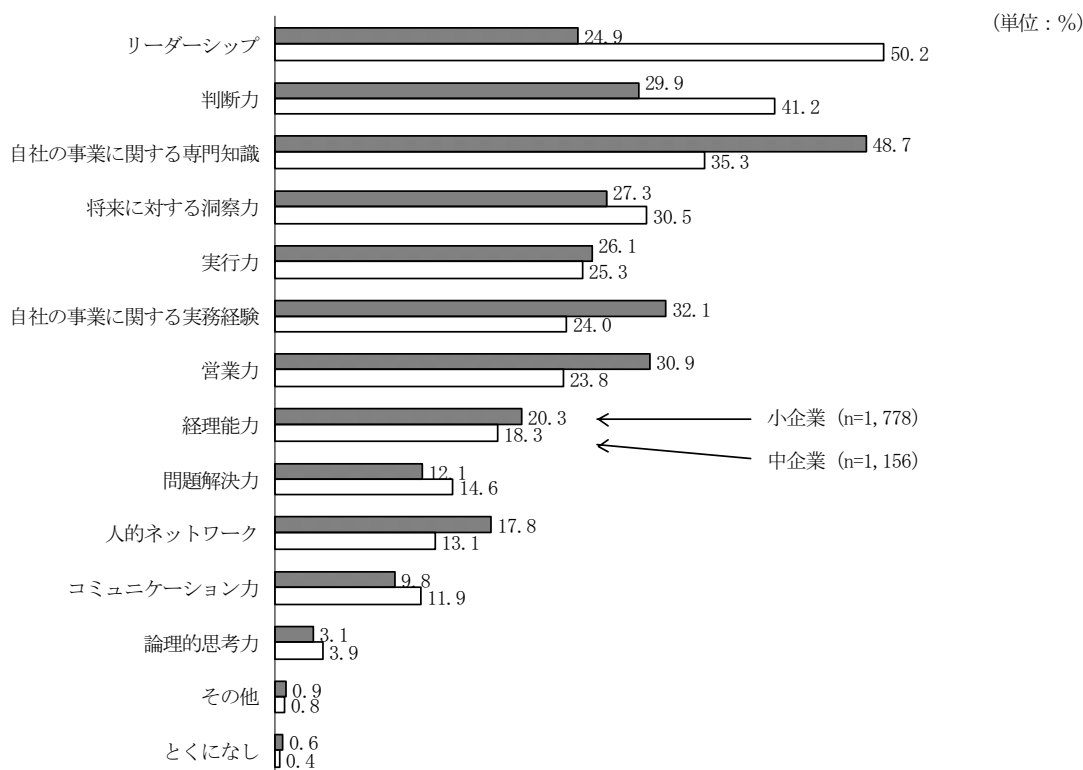
まず、相対的に大きな組織を運営する中企業では、小企業と比較して企業経営に関連してどのような能力がとくに求められるかをみていく。

中企業の後継者に求められる能力を回答割合の高い順にみると、「リーダーシップ」「判断力」「自社の事業に関する専門知識」「将来に対する洞察力」「実行力」の順となっている（図表3-1）。小企業と比較すると、とくに「リーダーシップ」「判断力」などにおいて中企業の回答割合が高くなっている。

事業内容が多角化していることが多く組織も複雑化している中企業においては、組織をマネジメントするうえでの強力なリーダーシップを発揮する能力や、状況に応じて適切な判断を行う能力が求められると考えられる。

また、第1章においてみたように、円滑な事業承継に向けての課題として、とくに中企業では「後継者を教育すること」「役員や従業員から支持・理解を得ること」の割合が高くなっている（前掲図表1-17）。このことから中企業では、「後継者をいかにして確保するか」よりも、「確保した後継者または後継者候補をいかにして育成するか」といったことが重要になってくると考えられる。また、後継者が事業を承継するにあたり、「役員や従業員からの支持・理解をどのように確保していけばよいか」ということも重要になってくると考えられる。

図表3-1 後継者に求められる能力（決定企業）



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、とくに表示がない場合は同じ資料。

- (注) 1 小企業は従業員19人以下、中企業は同20人以上である。
 2 とくに重要と思われるものを三つまで回答しているため合計の割合は100%を超える。
 3 「決定企業」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。以下同じ。

第2章では、小企業に焦点をあてて事業承継を契機とした経営革新についてみてきた。中企業が事業承継後に実施した経営革新の取組について回答割合の高い順にみていくと、「新たな顧客層の開拓」「社内の情報化の推進」「新商品・新サービスの開発・販売」「店舗・工場・事務所などの増設・拡張」「新たな経営理念の確立」の順となっている（前掲図表2-15）。また、小企業と比較すると、とくに「社内の情報化の促進」「新たな経営理念の確立」「従業員の経営参加や権限委譲」などにおいて中企業の回答割合が高くなっている。

事業承継後に実施した取組において、新規顧客の開拓や新商品・新サービスの開発、新規の設備投資などの事業そのものに関する新たな取組が中企業においても重要であることには変わりはない。しかしその一方で中企業では、承継を契機に新しい経営理念を確立したり、情報化の推進や従業員の権限委譲を行ったりするなどといった組織のマネジメントに関する取組も重要になってくると考えられる。

また、中企業が事業承継後の取組を実行するにあたって苦労したことを、回答割合の高い順にみていくと、「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」「資金の調達」「販売先・受注先の確保」の順となっている（前掲図表2-16）。また、小企業と比較すると、とくに「必要なスキルをもった従業員の確保」「従業員の協力を得ること」「役員の協力を得ること」な

どにおいて中企業の回答割合が高くなっている。

このように中企業においてはとくに、従業員や役員の協力をどのように得るか、新たな取組を遂行するための人材をどのように確保・育成するかという「人の問題」が重要になってくると考えられる。

既述のとおり、中企業では「役員や従業員から支持・理解を得ること」を円滑な事業承継に向けての課題にあげる企業が多いが、事業承継後に新たな取組を実行し企業を発展させるうえでも役員や従業員の支持・理解を確保することが求められるのである。

これらを踏まえ本章では、中企業の事業承継を考察するうえでとくに「経営の承継」に着目する。そして、①中企業の経営者は企業経営に関連する能力をどのように形成しているのか、②承継に際してどのように組織マネジメントを行っているのかを考察し、これらを踏まえ、中企業の経営者として③現経営者が後継者をどのように育成していけばよいかを考察する。

2 中小企業における後継者育成～アンケートの結果から

ここでは、当公庫が2009年7月に実施した「中小企業の事業承継に関するアンケート」の結果をもとに、後継者育成の状況及び後継者の能力形成に寄与するものを、中企業に着目して概観する。

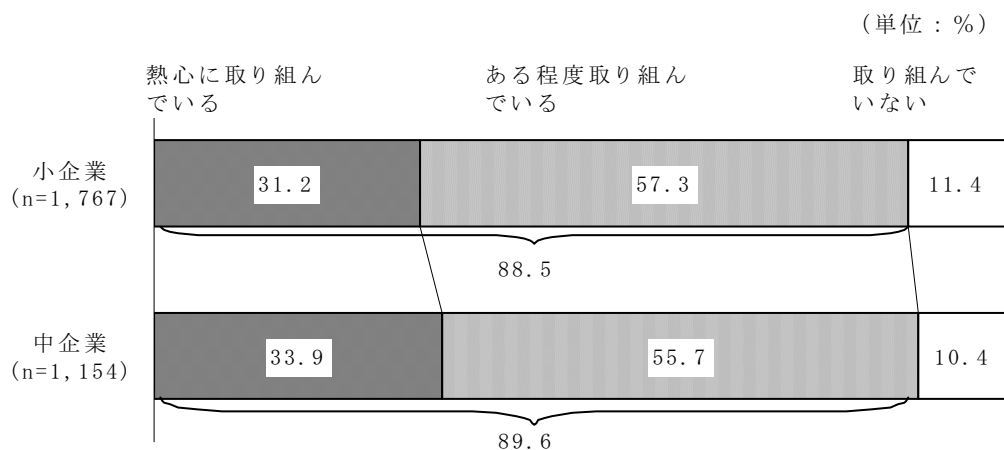
(1) 中小企業の後継者育成～規模による比較

① 後継者育成の取組状況

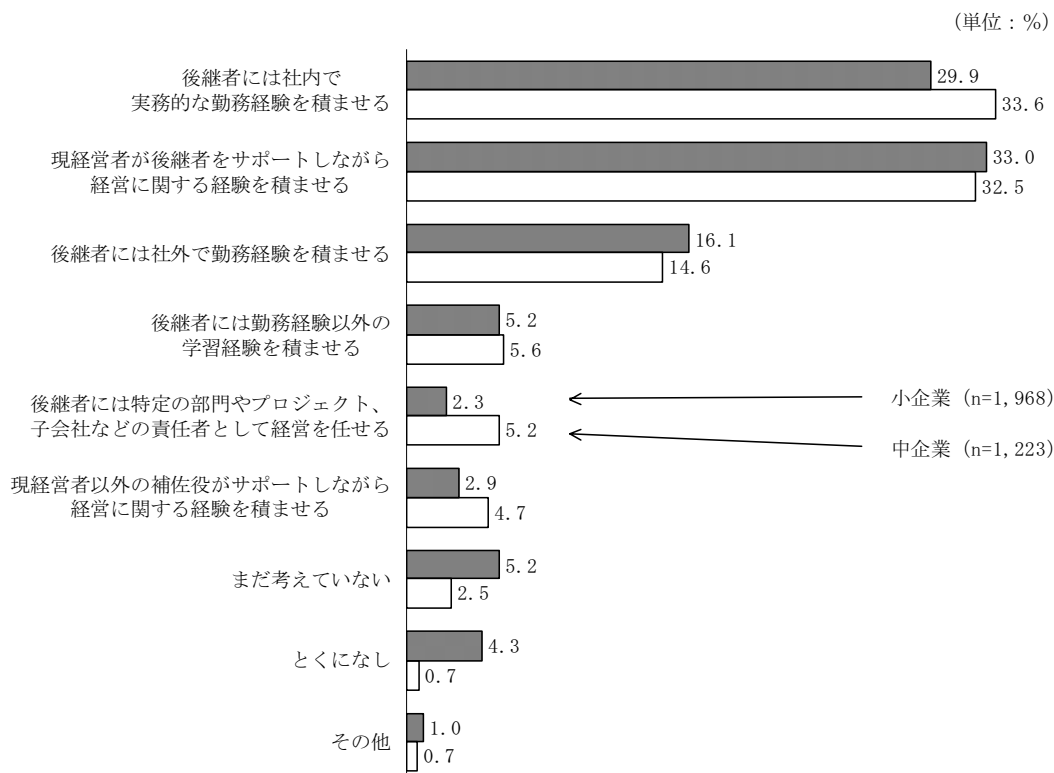
まず、後継者が既に決まっている企業（以下、「決定企業」）に対して、現経営者が現時点で後継者育成にどの程度取り組んでいるかについて聞いたところ、「熱心に取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した企業は、小企業で88.5%、中企業で89.6%にのぼり、企業の規模を問わず全体の約9割の企業が後継者育成に取り組んでいる（図表3-2）。

後継者を既に選定しており後継者本人も承諾している以上、事業承継にあたって多くの経営者が何らかの形で後継者を育成している状況が窺える。

図表3-2 後継者育成の取組状況（決定企業）



図表3-3 後継者の育成方法について重視すること（決定企業）



(注) 最もあてはまるもの一つだけ回答してもらう方式である。

② 後継者の育成方法

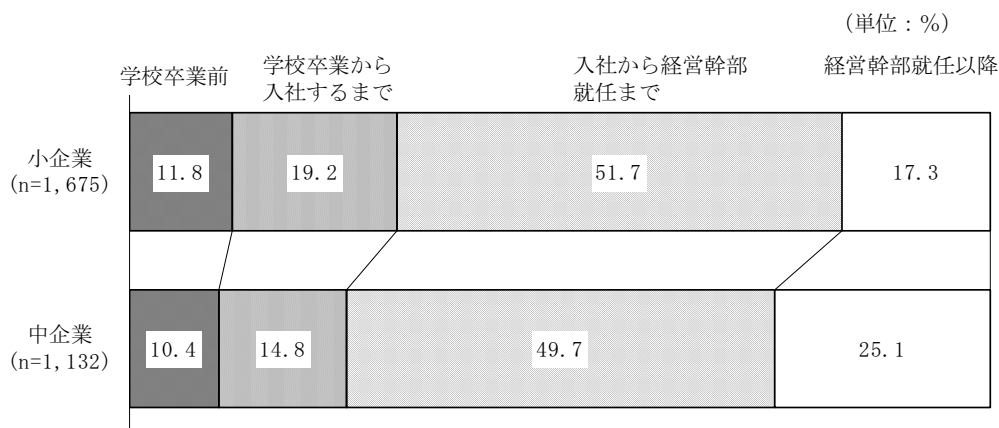
次に、後継者の育成方法について重視することを見ると、中企業では、「後継者には社内で実務的な勤務経験を積ませる」「現経営者が後継者をサポートしながら経営に関する経験を積ませる」と回答した割合が高くなっている（図表3-3）。これらの取組は小企業でも高い割合となっているが、「後継者には社内で実務的な勤務経験を積ませる」と回答した割合は中企業のほうが高い。また、小企業と比較すると、水準は低いものの、中企業では「後継者には特定の部門やプロジェクト、子会社などの責任者として経営を任せる」「現経営者以外の補佐役がサポートしながら経営に関する経験を積ませる」と回答した企業の割合は中企業のほうが高くなっている。

このことから中企業での後継者育成においては社内での実務的な勤務経験がベースとなっているものの、一部の中企業においては、特定の部門やプロジェクトを後継者に任せたり、現経営者だけではなく補佐役がサポートして経営に関する経験を積ませたりするなどの取組が行われていると考えられる。

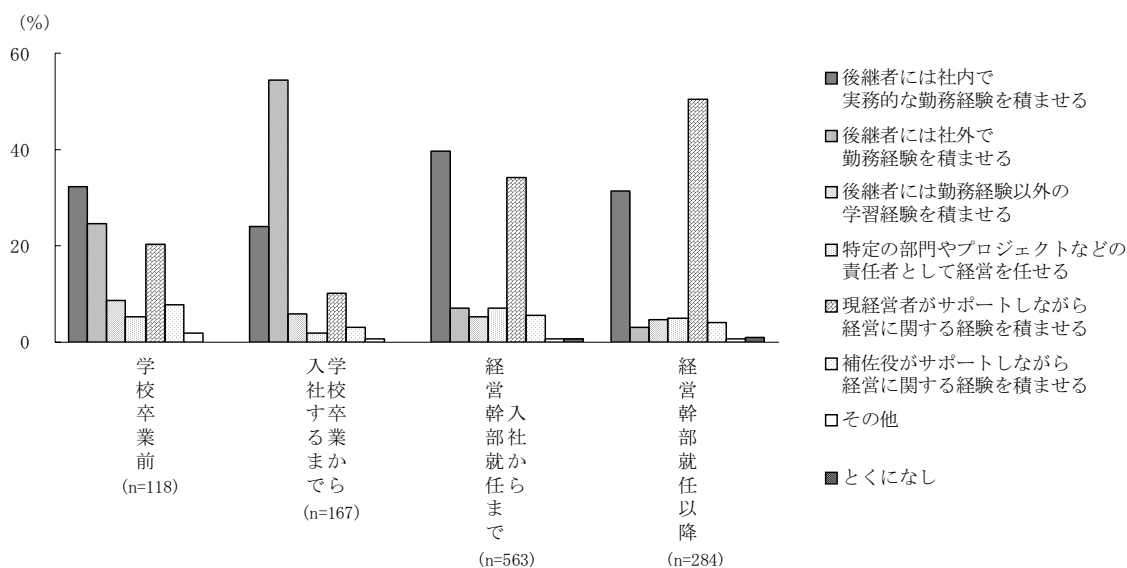
③ 後継者の育成開始段階

後継者の育成を後継者がどの段階にいるときから始めたらよいかについて聞いたところ、中企業、小企業に関わらず「入社から経営幹部就任まで」の段階から後継者育成を開始したほうがよいと考えている企業の割合が高くなっている（図表3-4）。また、小企業と比較すると、中企業では「経営幹部就任以降」の割合が高くなっている。その背景には様々な要因があると考えられるが、

図表 3-4 後継者の育成開始段階（決定企業）



図表 3-5 後継者の育成開始段階と後継者育成方法（中企業、決定企業）

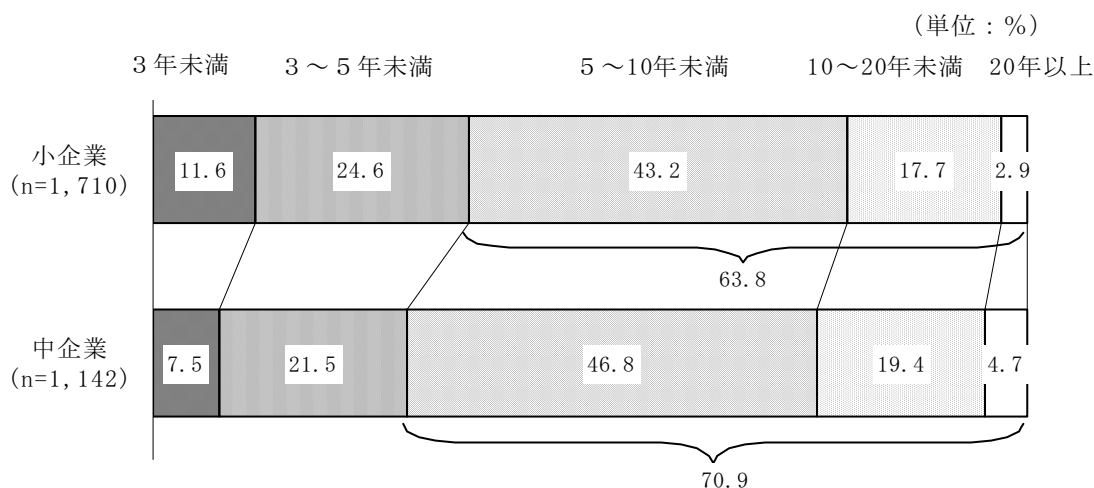


中企業においては企業経営に関する広範な能力が求められることから、誰が後継者として適切かを見極めて経営幹部に昇格させたいうえで後継者を育成する必要がある、中企業では経営幹部に就任させることで後継者として必要となる組織をマネジメントする能力を実践的に習得させようとしている、などの理由が考えられる。

上記のように、中企業では経営幹部就任以降に後継者を育成する企業の割合が高いことを考慮すると、後継者の育成開始段階に応じて後継者の育成方法が異なることが推測される。そこで中企業の「決定企業」において後継者の育成開始段階と後継者の育成方法についてみてみる（図表 3-5）。

これによると、「学校卒業から入社まで」の段階では「社外での勤務経験」の割合が最も高く、「入社から経営幹部就任まで」の段階では「社内での実務的な勤務経験」の割合が最も高い。そして「学校卒業から入社まで」、「入社から経営幹部就任まで」、「経営幹部就任以降」となるに

図表3-6 後継者の育成を承継前の何年前から始めればよいか（決定企業）



したがって、「現経営者がサポートしながら経営に関する経験を積ませる」と回答した割合が高くなっている。

このように後継者の育成開始段階に応じて、後継者育成のどの部分に重点を置くかが異なっていることから、中企業の事業承継において後継者が承継時に組織をマネジメントする能力などを身につけるうえで、現在の後継者の段階に応じて優先的に習得すべき能力が異なっている可能性がある。

④ 後継者の育成期間

後継者の育成を承継予定時期の何年前から始めたほうがよいかについて聞いたところ、「5年以上前から」と回答した企業の割合は小企業で63.8%となっているのに対し、中企業では70.9%となっている（図表3-6）。組織をマネジメントする能力などを形成するには時間がかかることから、中企業のほうが後継者の育成に長期を要すると考えられる。

その一方で、既述のとおり全体の74.8%の中企業が、後継者の「入社以降」から後継者の育成を開始すると回答している（前掲図表3-4）。

中企業においては、相対的に後継者の育成期間が長くなることから、後継者の入社以降にいかにして十分な育成期間を確保するかということが課題となると考えられる。

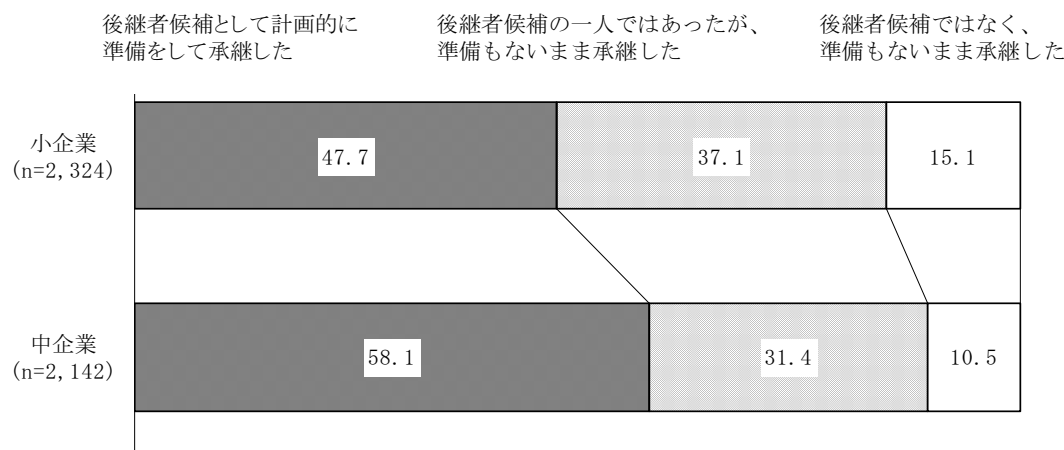
（2）後継者の能力形成に寄与するもの

これまで、現経営者が将来の後継者をどのように育成しようとしているかについてみてきた。

既述のとおり、後継者の育成方法について重視することについては、「現経営者が後継者をサポートしながら経営に関する経験を積ませる」が小企業、中企業ともに高い割合を占めている（前掲図表3-3）ことから、後継者の育成にあたって、現経営者が後継者をサポートすることがカギとなっていると考えられる。そして、「現経営者が後継者をどのようにサポートすればよいか」のヒントは、「現経営者が先代経営者からどのようなサポートを受けてきたか」を観察することによってある程度みえてくるものと考えられる。

図表 3-7 事業承継の経緯

(単位：%)



(注) 2代目以降の経営者を対象とした設問。図表 3-10 まで同じ。

そこで、ここからは現経営者が過去に先代経営者からどのようなサポートを受けて事業を承継したかという視点から、後継者の能力形成に寄与するものを、①承継前から承継時、②承継後のステージに分けて概観する。

① 円滑な承継に向けて先代経営者が取り組んでくれたこと～承継前、承継時

まず、現経営者が事業を承継することになった経緯について聞いたところ、「後継者候補として計画的に準備をして承継した」と回答した企業の割合は、小企業で 47.7%、中企業で 58.1%となっており、中企業のほうが計画的に準備をして承継をした企業の割合が高い(図表 3-7)。

組織のマネジメントなど企業経営に関する広範な能力が求められる中企業においては、そうした能力を形成するためには計画的に準備をして事業を承継する必要性が高いと考えられる。

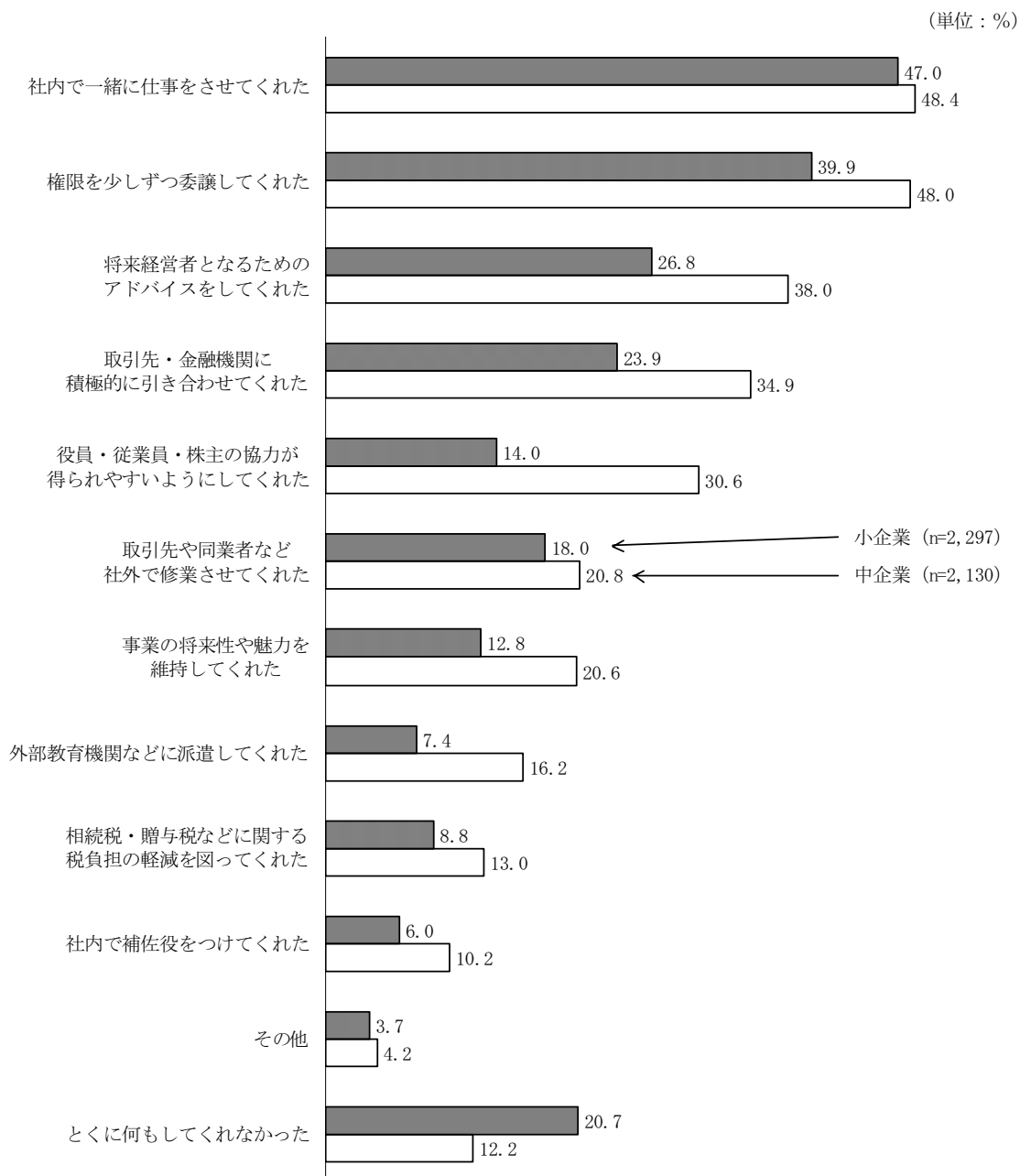
円滑に承継するための準備として先代経営者が取り組んでくれた具体的な内容について中企業の回答割合の高い順にみていくと、「社内で一緒に仕事をさせてくれた」「権限を少しずつ委譲してくれた」が高い(図表 3-8)。これらの取組は小企業でも高くなっている。

また、小企業と比較すると、中企業では「将来経営者となるためのアドバイスをしてくれた」「取引先・金融機関に積極的に引き合わせてくれた」「役員・従業員・株主の協力が得られやすいようにしてくれた」と回答した企業の割合がとくに高くなっている。

中企業においては相対的に企業経営に関する広範な能力が求められることから、先代経営者は現経営者に対し、将来経営者となるためのアドバイスを行う必要性が高かったと考えられる。

また、中企業では相対的に事業内容が多角化していることが多く、組織も複雑であることから、社外の取引先や金融機関、社内の役員、従業員、株主などの「ステークホルダー」の数が多いうえに、その関係も複雑になっていると考えられる。このため、先代経営者が事業承継を円滑に行うために、これらの「ステークホルダー」の支持・理解を確保する必要性が高かったと考えられる。

図表3-8 円滑な承継に向けて先代経営者が取り組んでくれたこと

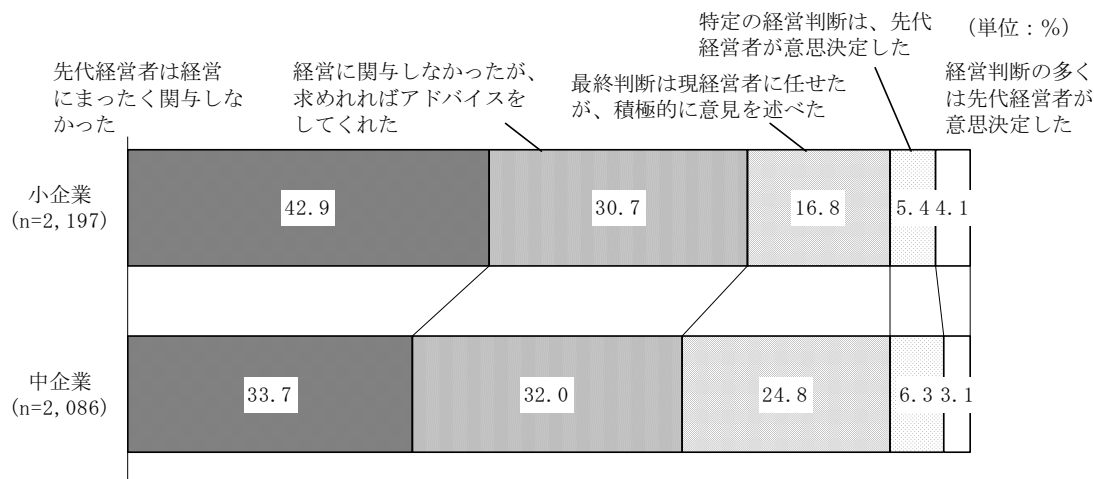


(注) あてはまる全てのものに回答してもらう方式のため合計の割合は100%を超える。

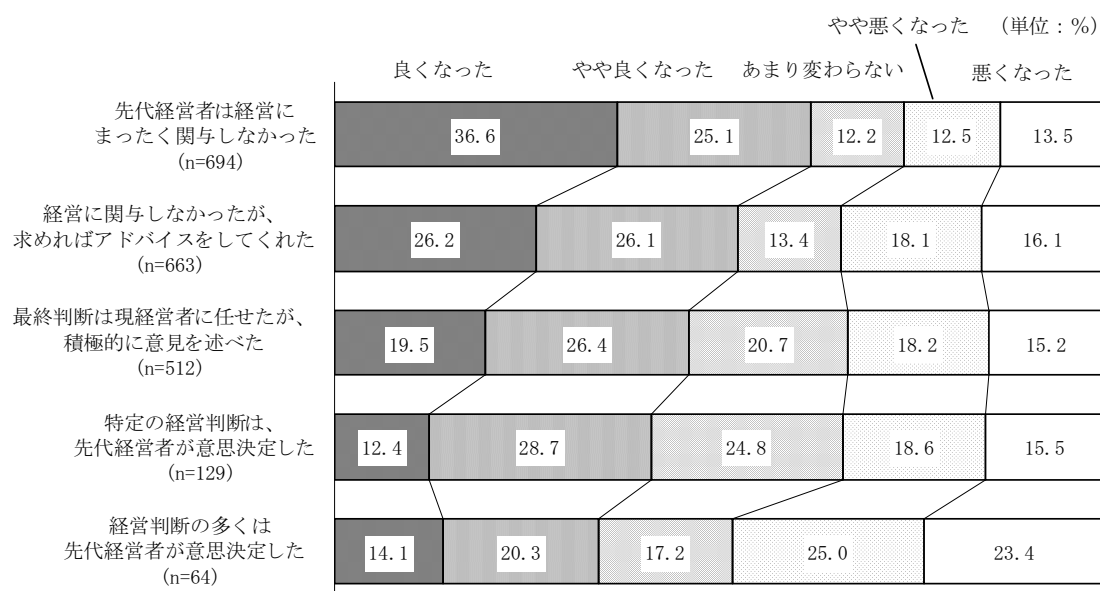
② 先代経営者の関与～承継後

事業を承継した後に、先代経営者が経営にどのように関与したかについて聞いたところ、「先代経営者は経営にまったく関与しなかった」企業の割合は、小企業の42.9%に対し、中企業では33.7%と相対的に低くなっている(図表3-9)。その一方で「最終判断は現経営者に任せたが積極的に意見を述べた」企業の割合は、小企業の16.8%に対し、中企業では24.8%と高く、中企業においては、事業を承継した後も先代経営者が経営に関与する傾向があることが示されている。

図表 3-9 承継後の先代経営者の関与



図表 3-10 承継後の先代経営者の関与と承継後の業績（中企業）

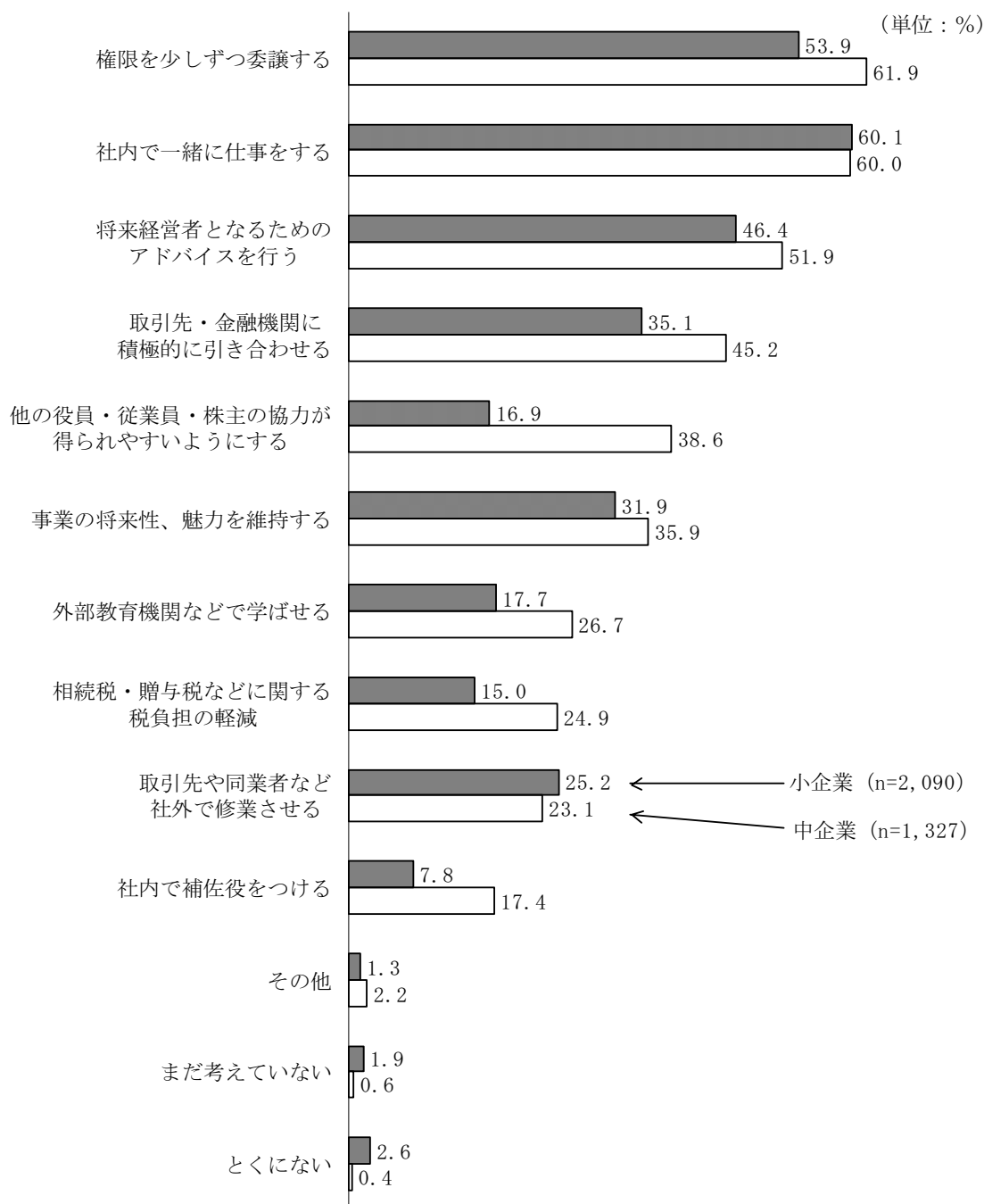


次に事業承継後の先代経営者の関与と承継後の業績の変化との関連をみたところ承継後の先代経営者の関与が低くなればなるほど、承継時と比較した業績が「良くなった」と回答した企業の割合が高くなっている（図表 3-10）。

後継者育成の一環として、承継前に先代経営者が将来経営者となるためのアドバイスを行ったり、「ステークホルダー」の支持・理解を確保したりすることの必要性は高い。また、相対的に企業経営に関する広範な能力が求められる中企業では、事業を承継した後でも先代経営者が現経営者の経営に関与せざるを得ない局面が出てくるかもしれない。

しかし、承継後の先代経営者の関与と承継後の業績の変化に関するアンケート調査の結果は、先代経営者は承継後に経営に関与するのではなく、承継前の後継者育成の段階で現経営者のサポートを行うことがより重要であることを示している。

図表3-11 円滑に承継するための重要な取組



(注) あてはまる全てのものに回答してもらう方式のため合計の割合は100%を超える。

③ 円滑に承継するために重要な取組

図表3-8では、先代経営者が円滑に承継するための準備として現経営者に対してどのような取組を行ってきたかについてみた。

これを踏まえ、現経営者が将来の後継者に円滑に承継するためにはどのような取組が重要と考えているかについてみていく(図表3-11)。

円滑に承継するためにはどのような取組が重要と考えているかについて、中企業の回答割合の高い順にみていくと、「権限を少しずつ委譲する」「社内で一緒に仕事をする」「将来経営者となるためのアドバイスを行う」と回答した割合が高くなっている。これらの取組は小企業でも高い割合となっている。

また、小企業と比較すると、「他の役員・従業員・株主の協力が得られやすいようにする」「取引先・金融機関に積極的に引き合わせる」と回答した企業の割合は中企業のほうがとくに高くなっている。

これらの回答の傾向は、円滑に承継するための準備として先代経営者が取り組んでくれたこと（前掲図表3-8）と概ね同じである。現経営者は自分自身に対して先代経営者が取り組んでくれたことを、後継者に対しても取り組もうとしていると考えられる。

3 企業事例

本調査では、業歴が長く、事業承継を契機に事業を発展させている中企業6社に対してヒアリング調査を実施した（図表3-12）。

ここからはヒアリング調査の結果に基づき、企業事例を（1）事業内容、企業の沿革、（2）事業承継の経緯、現経営者の能力形成プロセス、（3）現経営者が事業承継前、事業承継後に遂行した新しい取組（とくに組織マネジメント上の取組に着目している）、（4）現経営者の後継者育成に関する考え方に整理して紹介する。

図表3-12 事例企業一覧

企業名	事業内容	従業員数	創業年	先代経営者との関係
松山油脂(株)	石鹸、基礎化粧品等の製造、販売	140人	1908年	親族内
(株)ディグ	印刷業	50人	1921年	親族内
(株)ヒサノ	一般貨物自動車運送業	98人	1935年	親族内
マルキュー(株)	釣りエサ、釣り具の製造販売	132人	1910年	親族外
バキュームモールド工業(株)	金型等の設計、製作	200人	1958年	親族外

(注) 1 ヒアリング調査は2009年8月～10月にかけて実施。

2 上記5社のほか、企業事例を掲載しない企業として「プラスチック成形業者A社（従業員数85人）」にもヒアリングを行っている。

事例1. 松山油脂株式会社

企 業 名	松山油脂株式会社
代 表 者	松山剛己 (46 歳)
所 在 地	東京都墨田区
創 業	1908 年 (明治 41 年)
従 業 者 数	140 人
現 在 の 事 業 内 容	石鹼、基礎化粧品、台所用・洗濯用洗剤の製造、販売
現 経 営 者 の 入 社 時 期	1994 年 (平成 6 年)
現 経 営 者 の 就 任 時 期	2000 年 (平成 12 年)
創業者と現経営者の関係	創業者→長男(養子)→長男(養子)→長男(養子)→長男(5代目)

(1) 事業内容、企業の沿革

松山油脂株式会社は、現社長の高祖父が 1908 年に創業、1930 年に法人組織に変更し、動植物油脂の精製・加工、石炭、工業薬品の販売などを行っていた。1946 年から曾祖父と祖父が石鹼の製造に進出、1947 年には業務を固形石鹼の製造販売に特化、社名を松山油脂合名会社とした。当時は、大手メーカーの下請企業として固形石鹼などの OEM 製造を行っていた。

現社長は大手広告代理店、大手商社の勤務を経て、1994 年、30 歳のときに当社に専務として入社。売上のほぼ 100% が下請受注による OEM 製造であった状況から、1995 年より「無添加せけん」などの自社ブランド製品の開発を手がけ、都内の有名雑貨店への新規販路の開拓に成功した。その後も自社ブランド製品の展開を続け、2009 年 3 月現在の製品構成はスキンケア 46%、透明石鹼 22%、ヘアケア・ボディケア 23%、化粧石鹼 9% となっている。

2000 年に現社長が社長に就任、2002 年には組織形態を株式会社に変更した。また同年には株式会社マークスアンドウェブを設立、同社で厳選した植物原料、精油の香りを最大限に活用したスキンケア・ボディケア・ヘアケアなどの商品や素材を重視した生活雑貨の企画・販売を行っている。

(2) 事業承継の経緯、現経営者の能力形成プロセス

現社長は大学卒業後、米国に 1 年間留学した時に、自分で会社を興して、世界と日本をつなぐ仕事をしたいと考えるようになった。その後、大手広告代理店、大手商社に勤務したが、当時は当社に入社することは考えていなかった。

大手広告代理店では 4 年間勤務し、営業部に配属され外資系企業の営業を担当した。大手商社では情報産業企画部という部署で、組織横断的に顧客満足の上を目指す業務に携わり、ゼロの状態からいろいろなことを創り出す仕事に携わった。

しかし、バブル崩壊後の景気低迷に伴い、新たな業務を創出するような仕事が勤務先の大手商社でやりにくくなったことから、最終消費財を作っている当社に入社して事業を運営したいと思うようになり、1993 年の正月に父である先代社長（現会長）に入社したいと申し入れた。

しかし、父は入社に反対した。当時父は、将来的な廃業も視野に入れて事業を運営していたからである。新規の採用も行っておらず一番若い従業員が 40 歳代後半の状況であった。「1 年間考えてみる」という話になり、考えた結果改めて入社を申し入れ、1994 年に大手商社を退職、専務として当社に入社した。

入社にあたり社長である父からは、自分の給与は自分で稼ぐこと、入社後の1年間は製造現場である釜場(石鹼をつくる釜のある作業場のこと)にいて石鹼を焚くことを言い渡されたという。

入社直後、製造現場に1年間いろいろなことを考えた。大手石鹼メーカーの東南アジア工場などを訪問したときに、石鹼が日本の5分の1程度の価格で売られていることを目の当たりにした。いずれ日本も価格競争が激しくなり、汎用品の下請受注に依存しては事業が立ち行かなくなると考え、自社ブランド製品による提案型のものづくりを行いたいと思うようになった。

当社の固形石鹼、透明石鹼などは昔ながらの釜焚き製法、粹練り製法で製造している。現社長は、無添加石鹼と透明石鹼を製造する当社の技術を素晴らしいと感じていた。無添加石鹼を製造するには、良い原料、良い協力会社、良い品質管理が揃わないとできない。透明石鹼を製造するには忍耐力と観察力が必要である。当社にはこうした製造面の強みがあることから、自社ブランド製品を作れるだけの素地があると現社長は判断した。

また、釜場での仕事は忍耐が必要な作業の連続である。同じつらい思いをするのであれば、苦労の成果が自社ブランドという目に見える形となり、従業員にやりがいをもってもらえるような事業に取り組みたいと考えた。

当社に入社した後は、読書をしたり商工会議所の研修などに参加したりして、財務や経営に関する知識も身につけた。現社長は研修に参加するごとにその内容をノートにまとめて整理し、保管している。

(3) 現経営者が事業承継前、事業承継後に遂行した新しい取組

① 自社ブランド製品の展開

1年間の製造現場での勤務を経験した後、1995年から自社ブランド製品の立ち上げに着手した。入社当時自分はまだ30歳で、あと30年~40年間は時間があると考え、あわてないことにした。そして従業員に「この人物についていけば生活は保障される」という期待感をもってもらうためには自社ブランド製品を開発し、売上や製造数量という目に見える形の実績をあげることが必要と考えた。そうすれば、従業員のモチベーションも向上すると考えたからである。このため、梱包費などの資材コストなどを最小限に抑えつつ、石鹼素地を生かした「無添加せっけん」「無添加ボディソープ」など、6アイテムの「Mマークシリーズ」という自社ブランド製品を開発し、都内の有名雑貨店の3店舗にターゲットを絞って営業を仕掛けた。

営業は雑貨店のバイヤーや本部に仕掛けるのではなく、店舗で商品の陳列などを行っている販売員に直接アプローチをした。当時は店舗の販売担当者に購買権限があった。フロアの従業員や商品の仕分けをしている従業員にサンプル用の自社製品を配って使ってもらい、彼等の意見などを製品開発に反映させた。販売担当者に「自分も製品開発に参画した」という気持ちをもってもらうためである。このような現社長による小回りの利く営業が奏功し、都内有名雑貨店との取引が始まった。これを足がかりに自社ブランド製品の販売の拡大に成功した。

② 従業員、先代経営者、金融機関からの支持・理解の確保

先代社長は従業員の雇用を守ることを何よりも重視していた。このため事業の展開には保守的であり、当初、現社長の自社ブランド製品展開への取組に乗り気ではなかった。しかし、先代社長も過去に事業を承継したという経験があるため、現社長が自分とは違う価値観を示したときにも、それに対して最終的には理解を示してくれた。

従来の下請受注を継続していても、定年を迎えると退職金がもらえるということもあり、50歳代後半の退職間近の従業員からは自社ブランド製品の展開に対する反発もあった。しかし、職人は元来ものづくりが好きである。当時石鹸製造の職人は、通常の業務時間が終了した後、18時頃に会社の風呂に入り、風呂上りに食堂でお酒を飲む習慣があった。現社長はそうしたくつろいだ雰囲気の中でコミュニケーションをとりつつ、自社ブランド製品の開発、製造をお願いし協力してもらった。

また、先代社長の頃から四半期ごとに業況説明のために全金融機関を訪問している。父の頃は、資料の作成などは行わず口頭での説明であった。しかし現社長の入社以降は、3か月ごとの試算表や資金繰り表、店舗別売上、金融機関取引一覧表などを作成して金融機関に説明している。こうした資料を用いた説明を継続する中で、後継者が新しい取組を行おうとしていることや、そうした取組に資金が必要なことなどについて金融機関の理解が得られ、円滑な資金調達を行うことができた。

③ 組織マネジメント

社長就任以降は、環境や価値観の整備を行うことを第一に考え、組織の改革に取り組んだ。このため組織づくりにあたって、「まずは自分の考えを理解してほしい」という価値観の共有にかなりのウェイトを置いた。軽井沢に当社の研修所があるが、現在でも毎月泊まりこみの研修を行い、「松山油脂らしさとはなにか」などの内容を従業員と話し合う場をもっている。価値観の共有がしっかりしていれば自ずと良い製品はできあがってくる、というのが現社長の考えである。

2006年頃からは、製造現場や研究開発の現場、企画の現場に社長があえて出向かなくても意思決定できる仕組みを整えた。各部門長8人から毎週A4用紙1枚以内にまとめた業務週報を提出してもらい、それらをまとめて部門長に一斉配信するルールを定めた。この業務週報によって現社長はスムーズに意思決定を行えるようになり、指揮命令系統も明確になった。

また、業務週報は部門長同士がお互いの仕事を理解するうえでのツールにもなっている。業務週報は文字の色で緊急性の度合いがわかる工夫がなされており、何でも社長に伺いを立てるのではなく、自分で考える習慣をつけさせるように各部門長に動機付けを行っている。この取組を継続することで組織全体が強化されてきている。

人材の若返りも進んでおり、部門長8人のうち、社長就任前の古参従業員は一人もいない。管理職（リーダー）の中には、入社3年以内の人材や20歳代後半の人材もいる。

（4）現経営者の後継者育成に関する考え方

事業承継にあたっては単に事業を引き継ぐだけではなく、第二創業を行うぐらいの気概をもった人が引き継ぐべきではないだろうか。創業者であろうと承継者であろうと「事業を創る」という気概が必要である。また、現在の経営者は、次世代に自分の価値観を否定される覚悟をもたないと円滑な承継はできないと現社長は考えている。

松山油脂とマークスアンドウェブは同程度の規模であるが、松山油脂は家業として親族に承継し、マークスアンドウェブは親族外の人物に承継したい旨を宣言している。松山油脂の場合は、大きな資産や負債を承継しなければならないうえに、ものづくりを行う事業のためコツコツと忍耐強く、長期的な視点からの経営が求められるという理由から、家業として親族に継がせるほうがうまくいくのではないかと考えている。

事例2. 株式会社ディグ

企 業 名	株式会社ディグ
代 表 者	杉井康之 (46 歳)
所 在 地	東京都中央区
創 業 業	1921 年 (大正 10 年)
従 業 者 数	50 人
現 在 の 事 業 内 容	印刷業
現 経 営 者 の 入 社 時 期	2003 年 (平成 15 年)
現 経 営 者 の 就 任 時 期	2008 年 (平成 20 年)
創業者と現経営者の関係	創業者→長男→弟→3代目の娘婿 (4代目、3世代目)

(1) 事業内容、企業の沿革

株式会社ディグは、現社長の義父の父が 1921 年に創業した印刷業者である。創業当初は官公庁等が発行する各種資料の印刷を行い、1948 年に法人組織に変更してからは出版社向けなどの頁物活版印刷などを主体に行ってきた。1980 年に現社長の義父が 2 代目社長であった実兄の死去に伴い急遽 3 代目社長として就任、情報化時代に対応すべく積極的な設備投資を推進した。

現社長は電力会社の勤務を経て、2003 年に当社に入社、2005 年より先代社長が掲げた環境経営を実践する担い手となり、その過程で I T 化も推進した。2008 年 5 月には現社長が社長に就任、環境経営の実績を背景に本業の印刷業での新規開拓にも成功している。

(2) 事業承継の経緯、現経営者の能力形成プロセス

現社長は大学を卒業後、電力会社に入社し、電力設備の運転業務部門を 5 年、研究部門で 6 年、新規事業開発本部で 3 年間勤務した。

研究部門ではマーケティングのセミナーに参加したり有識者の話を聞いたりするなど顧客に近いところでの研究を手がけたことから顧客とのつながりを学ぶことができた。新規事業開発本部では、I T を使ったエネルギーマネジメントの推進を新規事業として試みていた。このときに顧客のエネルギーの利用などの知識や I T の知識を習得した。顧客に何を提案すればよいかなどを常に考えていたことから、マーケティングの経験を得ることができた。さらに、様々なプロジェクトに関与したことから、プロジェクト遂行の段取りを組んだり、リーダーシップを発揮したりする経験を得た。

現社長は 3 代目にあたる先代社長の娘と 1992 年に結婚した。先代社長には 2 人の娘がいたが、当時は印刷業の景気が良かったこともあり、先代社長から電力会社にあと 2 年ほど勤めたら当社に入社してほしいと言われていた。その後印刷業界が低迷したこともあって入社への誘いもなくなったが、現社長が電力会社での新規事業推進の業務に行き詰まり感じていたタイミングを見計らって改めて当社への入社を呼びかけた。現社長自身も電力会社を退社したときの働き口として、当社への入社を想定していた部分はあったことから電力会社を退社し、2003 年に当社に入社した。

現社長は当社の後を継ぐつもりで入社した。入社直後はシステム開発室長としてシステム関係の仕事に携わることになり、その 3～4 カ月後には取締役就任、2008 年 5 月、先代社長が 75 歳となったのを契機に社長に就任した。

入社以降は次期社長候補として、環境経営やIT化などへの新しい取組を推進したが、現社長にとって幸運だったのは、電力会社勤務時代に得た、ITやマーケティングなどの知識が全て現在の当社の経営に生かされている点である。

また、当社の従業員は定着率が高く、真面目に一つのことに取り組むので、現社長が新しい取組を推進しやすく、取組推進の過程で人材育成も図られるのではないかと考えた。

新しい取組を行ううえでは大きな抵抗に会うこともなく、現社長の思いどおりに新しい取組ができた。その背景には、現社長が新しい取組を遂行しやすいような土壌を先代社長が整えてくれたことがある。

その一つは、新しい取組に対して理解を示したことである。先代社長は、実兄である2代目社長の逝去に伴い急遽事業を承継した。その前は大手化学メーカーにおいて国際関係の営業部長をしていたことから、印刷業務に精通していたわけでもなく苦労も多かった。また、先代社長は自らも過去に業界に先んじて積極的な設備投資を推進してきたこともあり、先進的な取組に関しては理解があった。

もう一つは、先代社長が現社長にアドバイスをを行い、後は現社長に任せたことである。例えば、印刷業界には「DTPエキスパート」という認証制度があるが、先代社長は現社長に認証試験を受験することを勧めた。承継時に業界に精通しておらず苦労した経験をもとに、先代社長がアドバイスしてくれたのである。入社当時、現社長はこの認証制度の存在を知らなかったが、入社してすぐにこの資格を取得したことが役にたった。

また「環境経営」への取組を最初に提唱したのは先代社長であった。もともと先代社長が、かねてより印刷業が環境に与える負荷について問題意識をもっていたこともあり、将来的に現社長へと事業を承継するうえで、現社長がリーダーシップを発揮できるよう「環境」というターゲットを提示した。

現社長の入社に伴い、先代社長は相談役に就任したが、相談役就任以降は当社に不出社しなくなった。その背景には兄である2代目社長が急死した後は、先代社長が一人で経営を行った経験から、先代が口出ししないほうが、現社長が経営をやりやすいと感じたためかもしれない。

(3) 現経営者が事業承継前、事業承継後に遂行した新しい取組

① 環境経営、IT化の推進

2005年を「環境元年」とし、現社長が責任者となって環境経営への取組をスタートさせた。

まず、環境省の「エコアクション21」の認証取得を目標として掲げた。現社長は電力会社で携わった新規事業開発の仕事でのITに関する知識を生かしつつ、環境負荷のデータ化に努め、2006年には「エコアクション21」の認証を取得、2007年には環境省主催の「環境コミュニケーション大賞」の大臣賞を受賞した。

また、環境経営を推進する過程で、営業、製作、印刷等の全作業を一元管理できる案件処理一括管理システムを現社長自らの手で構築した。現社長のイニシアチブの下、IT化を積極的に推進し、経済産業省IT経営百選にて2004年にIT活用賞、2006年には優秀賞を受賞した。

これらの環境経営やIT化の取組において留意したことは、環境経営やIT化をコストダウンや業務効率化などの顧客へのソリューション提供のためのコミュニケーションツールとして活用し、本業の印刷業の受注拡大に生かすことである。

② 組織マネジメント

現社長が当社に入社したときは社内のマネジメントについて、組織として動いているのではなく個人が行動していると感じた。先代社長のときは完全なトップダウン経営であった。しかしこれからは組織としていかに顧客により良いサービスを展開していくかが、売上拡大、サービスの充実にとって不可欠であると考えていた。そこで、組織として行動できるような仕組みを作った。

まず、環境経営の推進にあたっての行動指針として「全員参加」を掲げ、従業員全員で取り組んだことである。そうすることで、組織としての一体感が図られるようになった。また、IT化の推進によって全社的な情報共有化、業務効率化が実現できた。

さらに、IT化を推進する過程で「事故情報共有システム」というものを構築し、顧客からのクレームをデータベース化して全従業員がみられるように一元管理した。当社ではこのデータベースを活用して部を横断したグループをつくりブレインストーミングを行わせて解決策をまとめさせている。こうした取組を行うことで他の部門がどのようなことで困っているかが理解できるようになり社内のコミュニケーションが活発化した。

従業員に文章を書かせることは個々の従業員の能力開発につながると考え、ある書籍を従業員に読ませて感想文を書かせ社長自らがフィードバックを行っている。文章を書かせるると各従業員がどうしているかを考えているかが一目瞭然となるので従業員とのコミュニケーションの円滑化が図られる。

2010年2月から組織の再編に取り組む。具体的には指揮命令系統を明確化し、営業担当の若返りを図った。今までは、既存の仕事を死守することに囚われ、新規受注の開拓が不得意であった。このため指揮命令系統を明確化し、現社長の新規受注獲得の方針を明確に伝えることで、新規受注を恒常的に受け入れられる体制を作りたいと考えている。

また、指揮命令系統を明確化する一方で従業員への権限委譲を進めている。現社長は問題があれば逐一対応するものの、それ以外については従業員に任せる方針である。当社の従業員は真面目で質も高いので、権限委譲を行えるだけの土壌は育っていると考えている。IT化の取組を経て仕事への考え方も変わってきたが、まだ受け身なところがある。自分から進んで行動していく考え方は今後も推進していきたい。

2010年4月からは4年制大学の新卒の女子を採用する予定である。現在、就業規則から人材育成マニュアルに至るまで現社長が作成しており、さらにITツールを利用して社員達がマニュアルを徐々に作り上げる仕組みを構築している。人材育成のマニュアルを構築し終わった段階で新卒の男子を採用したいと考えている。

③ 従業員、金融機関からの支持・理解の確保

環境経営やIT化を推進する中で、当初、ベテラン従業員の抵抗も多少あったが、これらの取組が次第に実績をあげるにつれて説得力が増したことから、協力を得ることができた。

金融機関との関係構築においては、当社の取組を明確に示すことに留意している。

(4) 現経営者の後継者育成に関する考え方

後継者の育成を図る中では、従業員の教育を行い全社員の能力を底上げすることが重要と考えている。また、課長級の人材を中小企業大学校のコース（3日間程度のもの）に派遣し、マネジメントの能力開発なども始めている。

事例3. 株式会社ヒサノ

企 業 名	株式会社ヒサノ
代 表 者	久保誠 (43 歳)
所 在 地	熊本県熊本市
創 業 業	1935 年 (昭和 10 年)
従 業 者 数	98 人
現 在 の 事 業 内 容	一般貨物自動車運送業
現 経 営 者 の 入 社 時 期	2004 年 (平成 16 年)
現 経 営 者 の 就 任 時 期	2008 年 (平成 20 年)
創業者と現経営者の関係	創業者→長男→2代目の娘婿 (3代目、3世代目)

(1) 事業内容、企業の沿革

株式会社ヒサノは、現社長の義父の父が 1935 年に鉄道小荷物の荷役所として創業した企業である。1968 年に法人成りし、高度経済成長期にピアノの普及率が高まったことに伴いピアノの運送に進出、ピアノを専門的に搬送する業者として事業を拡大した。1970 年代後半に入りピアノ輸送の売上が減少傾向となったことを受け、ピアノの搬送のノウハウを生かして重量物を運ぶ路線と、精密な機械を運ぶ路線へと事業を展開した。1990 年代に入り、大手半導体メーカーが熊本県に工場進出したのを契機に半導体製造装置や産業用ロボットなどの精密機械の運送・搬入を主に行うようになった。重量物については、ピアノ以外にもコピー機、医療機器などの搬送を行うとともに、引越しや事務所移転などの業務も行っている。

現社長は熊本県庁での勤務を経て、妻の家業である当社に 2004 年に入社。これまで手薄であった営業店のガバナンス立て直し、引越部門の強化を推進するとともに、ISO 認証取得や、経営革新計画承認の取得により輸送のみにとどまらず、各種機器の設置まで行う「工事物流」の積極的展開を図っており、2008 年 11 月に社長に就任した。

(2) 事業承継の経緯、現経営者の能力形成プロセス

現社長は大学院で社会学を専攻した後、熊本県庁に入庁した。土木部河川課などの勤務を経て、1997～1998 年度には外務省本省に出向し、1999～2000 年度には在シカゴ日本国総領事館に勤務した。外務省本省での勤務はいきなり即戦力を求められる激務であったことから精神的に鍛えられた。帰国後は県庁の環境政策課に勤務し、2001 年に現在の妻と結婚した。

妻は家業である当社に勤務していたが、当時は IT 不況の影響を受け、当社の売上が低迷しているときであった。また、現社長の義父である先代社長 (現会長) は 2000 年頃に病気で手術をして以降、気力、体力ともに弱っている状況であった。そうした中、当社に 2カ所ある営業所が放任状態となり、一部の不良社員が出勤簿のごまかし、時間外労働の水増しなどを行うなど社内のガバナンスが弱くなっていた。そうした状況を妻から聞いていた現社長は妻を助けたいと思い、県庁を退職して 2004 年 4 月に当社に入社、同年 11 月には取締役就任、2005 年 10 月には取締役常務に就任した。

現社長は入社後、自分はこの業界の専門家ではないが、ガバナンスの強化などで貢献できないかと考えた。また、当時顧客から ISO14001 の認証取得の要請があった。現社長は、県庁の環

境政策課勤務時にISO認証取得を担当していたことからガバナンスを立て直した後でISO認証取得にも取り組みたいと考えた。

現社長の入社後すぐに、ある研究所が運営している後継者育成研修に通った。その研修の中で当社の問題点をいろいろ指摘してもらった。現社長はこの研修に参加したことで経営者の能力のかなりの部分を補足できたと感じている。特に参考になったのは経営者としての「気概」を教えてもらったことである。大学院在学中に論理的な分析能力は身につけていたが、「気概」の部分はなかなか身につける機会がなかった。研修では財務に関する知識の習得も役だった。これらの気概と財務的な知識は経営破綻を回避するために必要不可欠な条件と言うべきものであり、企業経営を支える車の両輪のようなものである。さらに、研修に参加することで人的ネットワークも広がった。また、本業の運送についての知識も必要と考え、業界団体の研修に半年間参加し、運送原価計算などの知識を習得した。

これらの研修を通じて、現社長は重量物や精密なものを運ぶノウハウこそが当社の強みであると再認識した。当社には特殊仕様の車両を用いて精密機器などを運ぶノウハウがあり、従業員の質も高い。その一方で、運ぶだけでなくその後の施工や設置まで行う必要性も痛感した。

(3) 現経営者が事業承継前、事業承継後に遂行した新しい取組

① 引越部門の強化

現社長は熊本県庁の土木部河川課にいた時に九州新幹線の開通によって今後熊本駅前の再開発が進んでいくことを知っていた。それならば引越部門において再開発に伴う事務所移転の案件を受注できるのではないかと考えた。そのためには事務所移転に際して事務用品などを取り扱っている企業との取引が必要であると感じ、大手事務用品メーカーへの営業に現社長自ら取り組んだ。その頃熊本の放送局の再開発地区への移転の案件があった。現社長は質の高い少人数の従業員で機器の運搬などができることによる料金面の優位性をアピールして営業を進め、多数の競合先がいる中でこの案件の受注獲得に成功した。現社長が当社に入社して数カ月後のことである。この実績がはずみとなって、大手事務用品メーカーとの取引も拡大し、熊本県、福岡県の大規模な移転の案件を受注できるようになった。

現社長は「5年先がどうなるか」という視点で営業を行っている。競合先の大企業では営業担当者の転勤もあることから5年先を見据えた営業を行うのは難しい。それに対して当社のような中小企業では目標をきちんともてばじっくりと取り組むことができると考えている。

② 経営革新計画承認による「工事物流」の推進

先代社長である現会長は、輸送のみにとどまらず各種機器の設置まで行うことで顧客のコスト低減に貢献する「工事物流」という考え方の重要性を説いていた。しかしそれを実際に推進するには強い営業力とリーダーシップが必要であった。

現社長は、こうした「工事物流」を実際の精密機器運搬において具体化する取組を開始した。そして精密機器の搬入と設置工事をこれまで運送業者と施工業者が別々に行っていたのを、当社が一貫して行うことで手待ち時間の短縮や余剰人員の削減が可能となる計画を作成し、2006年7月に経営革新計画の承認を得た。この計画に基づく大手国際貨物業者の子会社との連携の取組は新聞報道でも大きく取り上げられ、当社の受注拡大に貢献した。現在はこうした連携を契機に海外への装置の搬入、据付も行っている。

また、「工事物流」の取組を事務所移転にも応用できるのではないかと考え、取引先の大手事務用品メーカーに対し、当社が施工、組立まで行うとアピールして営業を展開し、大手製薬会社が熊本県に工場を新設する際の事務用品の搬入から組立までを行う受注を獲得できた。

③ 組織マネジメント

現社長は放任状態となっていた営業所のテコ入れと社内のガバナンス強化に取り組んだ。

まず、現社長が当社に入社して間もない取締役就任前の頃に不良社員総勢 10 数名を解雇した。リストラの遂行にあたっては、先代社長の会長は現社長を信頼し任せてくれた。営業所の意思決定は当時営業所を担当していた現社長直轄にし、現社長への連絡を徹底するようにし、指揮命令系統を明確化した。また、I S O 14001 の認証取得に向けて、全社的な取組を推進すべく経営企画室を設置した。I S O 認証取得に向けた取組の中では、数値による管理を行うことを推進し、2006 年 2 月に認証取得を受けた。

さらに、部門長以上が出席する週 1 回の早朝会議をオープンに話し合えるような場にした。現社長が入社する前の会議は上意下達のような雰囲気があった。そうした経緯もあり最初は意見が出なかったが、現社長が会議の場で今後の方向性を語る中で、会社の方向性を話し合うディスカッションの場になりつつある。また現社長就任以降は、月 1 回は営業所の所長も早朝会議に参加するようにした。これにより本社と営業所間、営業所同士との連携がスムーズになり、社内の人員配置を効率的に行うことができるようになった。

現社長就任以後は朝礼などの場で「どれくらい利益が出ているのか」などといった財務情報の内容をわかりやすく従業員に説明するようにし、従業員が現状を理解できるように努めている。月次単位での会社の状況も従業員にオープンにすることで従業員にも経営に対する理解を深めてもらっている。このように当社の現況を説明しつつ従業員とコミュニケーションをとっている。

従業員については、精密機器の運搬ノウハウのある人材を事務所移転や重量物運搬にも活用するなど「多能工」の育成、活用に努めている。こうした業務内容をまたいだ適正な人員配置を行うことで効率の向上に努めている。

④ 従業員からの支持・理解の確保

ガバナンスの構築も大事かもしれないが、従業員の人心を最も掌握できる方法は自分が受注を獲得してくること、会社の利益を出すことであると考えている。

当初は「県庁の公務員に何ができるのか」という冷たい視線を感じることもあったが、現社長が入社直後に熊本の放送局の移転案件の受注を獲得したことが、従業員からの信頼を得るきっかけとなった。大型案件の受注をコンスタントに獲得してくると従業員のモチベーションも上がる。

こうした中で、従業員も次第に現社長の意見を聞いてくれるようになり、自然と現社長がリーダーシップを取れるような雰囲気になっていった。

先代社長の右腕人材ともいえるべき常務は精密機器や重量物の運搬の統括をしているが、その部分は常務の得意分野なので現社長も深く介入はせず、常務に任せている。

(4) 現経営者の後継者育成に関する考え方

後継者育成の前段階として、後継者をどのように確保するかという問題がある。候補がみつかった場合は、長期的な育成制度の下で育成したほうがよいのではないかと考えている。

事例4. マルキユー株式会社

企 業 名	マルキユー株式会社
代 表 者	宮澤政信 (69 歳)
所 在 地	埼玉県桶川市
創 業 年	1910 年 (明治 43 年)
従 業 者 数	132 人
現 在 の 事 業 内 容	釣りエサ、釣り具の製造販売
現 経 営 者 の 入 社 時 期	1964 年 (昭和 39 年)
現 経 営 者 の 就 任 時 期	2000 年 (平成 12 年)
創業者と現経営者の関係	創業者→創業者の右腕人材 (親族外) →創業者の子息 (3代目、3世代目)

(1) 事業内容、企業の沿革

マルキユー株式会社は、1910 年に○小口製肥合資会社マルニオグチセイヒのマルキユー大宮支店として創業した (現在の社名は「○九番目の支店」に由来している)。1938 年に現社長の父が株式会社に組織変更した。当時の事業内容は製糸業者から蚕のさなぎを貰い、さなぎから養魚、養鶏用の飼料や食用油を製造し、販売を行うことであった。

しかし、繊維産業における製糸業の衰退や、菜種油や大豆油の台頭によって食用油としてのさなぎ油が衰退したことから、新規事業の立ち上げによる事業転換を余儀なくされた。当時社長であった現社長の父と、その右腕であった中村前社長 (現相談役) が新規事業を検討した結果、今後レジャー産業として成長が期待される釣りを対象とし、これまで取り扱っていたさなぎを活用できる釣りエサ事業への進出を決断、1967 年より釣りエサの製造販売を開始した。

中村前社長は釣りエサ事業拡大の中心的な担い手となり、創業者の急逝に伴い 1978 年に社長に就任、製品開発力、販売網などの事業基盤を構築したことで、当社は釣りエサ業界のトップメーカーの地位を確立した。現在では釣り用配合エサ市場では国内シェア 7 割を握っている。

現社長は、創業者の三男で、1 年間の証券会社勤務を経て 1964 年に当社に入社、中村前社長とともに釣りエサ事業の拡大に注力し、2000 年に社長に就任した。2003 年には中国に子会社を設立、中国国内市場向けに釣りエサの製造、販売を行っている。

(2) 事業承継の経緯、現経営者の能力形成プロセス

現社長は大学卒業後、1963 年に野球をやりたい一心で、野球部をもつ証券会社に入社、しかし証券不況で入社先の野球部が廃止となったことから、父の勧めもあり 1964 年に当社に入社した。現社長は 5 人兄弟の末っ子で 2 人の兄は他家の養子になっていた。

入社当時の従業員規模は 10 名程度であり将来的に後を継ぐことは考えていなかった。入社当時はあまり仕事もなく、当社に入社しながら野球の審判を 3 年ほどやりつつ野球部の監督を目指していた。しかし父に説得され、当社での業務に専念することを決めた。

1967 年に釣りエサ事業への進出を決定したときには、創業者である父と中村前社長の方針の下で主に営業を担当し、無我夢中で釣りエサ事業の拡大に取り組んだ。

当社は「同族的な」企業ではあるものの、同族企業の体質から脱皮できたことが成功の要因になっていると考えている。創業者の父は、現社長に対して中村前社長によく相談するように指示

していた。当時、取締役会には2名の社外取締役もいた。

1978年、父が急逝した。現社長は釣りエサ事業拡大の最大の功労者である中村氏が社長に就任すべきだと考えていた。当時現社長はまだ30歳代で中村前社長よりも10歳年下であった。当時は従業員数も50人程度になっており、業界でも中心的な立場になりつつあった。そうした状況下で自分が社長になればよいとは考えなかった。

当社の株式は現社長や、現社長の兄などが主に保有していたが、創業者の父は「会社の意思決定に株式の保有は重要だが一番大事なのは会社が良くなることである。会社に魅力がなければいくら株式をもっているも何の意味もない」ということを常々言っていた。こうした会社の存続が大事であるという共通の認識の下で、創業者一族などの株主も後継者の選定にあたり公平な意見を述べた。こうした経緯を経て中村前社長が社長に就任、同時に現社長は常務に就任した。

中村前社長は営業畑の人物であったが、社長に就任して以降は経営全般に携わる仕事や業界団体の役員、商工会議所の仕事などに主に取り組んだ。その一方で、釣りエサの営業活動は現社長が主導せざるを得なくなってきた。中村前社長も営業活動については、現社長に任せてくれたし、現社長の意見についてはよく耳を傾けてくれたのでコミュニケーションは円滑に進んだ。

2000年には現社長が社長に就任し、中村前社長が会長に就任した。現社長が60歳、中村前社長が70歳のときで年齢的にも節目だったことから、中村前社長から社長職を継いでもらえないかと依頼されたのである。現社長は専務就任時から会社の代表権はもっていたが、社長職を継ぐからには代表権を一つにしてほしいと中村前社長に頼み、代表権を現社長に集中させた。また、社長交代に伴い、1970年代後半に現社長が新卒として採用した3名の人材を役員に昇格させ、役員のリフレッシュを図った。

中村前社長は社長職を退いてからは現社長の好きなようにやればよいと考え一切経営に口出ししなくなった。その結果スムーズに承継できたことから、今後の承継でもこの経験を参考にしていきたいと考えている。

(3) 現経営者が事業承継前、事業承継後に遂行した新しい取組

① 先代社長との「二人三脚」での釣りエサ事業の拡大

中村前社長が就任して以降は、現社長と二人三脚で釣りエサ事業の拡大に取り組んだ。釣りエサ事業に進出した当初は淡水用のエサしか取り扱っていなかったが、1982年の大阪営業所開設を契機に中村前社長のリーダーシップの下、海釣り用のエサに進出することを決定、これにより製品品目が拡大した。1989年には九州、1993年には四国に営業所を開設し商圏を拡大した。

② 経営理念の明文化と釣り具への事業展開

現社長の就任前は、企業理念は風土としてはあったが明文化されていなかった。そこで現社長就任後に「夢と希望を持って、社業を通じて環境保全と釣り文化の創造を図り、社会に貢献します」という企業理念を明文化した。この企業理念に基づき、釣りという枠組みの中で、釣り文化の創造を図るべく、釣り具などの釣りエサ以外の分野への展開を図り、プライムエリア、フィッシュリーグ、ノリーズという3つの釣り具関連のブランドを立ち上げた。

③ 組織マネジメント

先代社長の頃は「勘と度胸」に頼った製品開発が行われていた部分もあったが、現社長は「会

社は一人のものではない」という考えの下、組織的な製品開発体勢の構築に取り組んだ。そして社長就任前の1989年頃から、研究開発専任の人材を配置し、1994年に埼玉県桶川市に工場を建設したのを契機に研究室を立ち上げ、研究室での理論的かつ組織的な製品開発を推進した。また現社長の就任前は、製品特許の申請などを行っていなかったが、商標や製品特許など知的財産権取得に関する部署を新たに設置し、特許の取得に努めることで製品力の強化に取り組んだ。現社長は、経営を行ううえで、努力と情熱があればある程度のところまではいけるが、その上に行くには理論的なものが必要になると考えている。

また、先代社長の頃は「文句も言わずに俺について来い」というトップダウン型の意思決定であった。しかし現社長が就任して以降は、あまり指示は出さずに「自己実現」「変化に挑戦」というスローガンを打ち立てて、従業員の自主性を重んじるようにしている。

そして、現社長就任以降は組織の長をしっかりと決めて権限を委譲し、部門長の責任を明確にした。現社長は、最終的な意思決定は社長が行うことを条件としつつも、その過程ではいろいろと議論があってもよいのではと考えている。

④ 役員・従業員の支持・理解の確保

現社長は自分の力量や性格などを考慮して、現社長と同年で釣りエサ事業進出当初から一緒に事業拡大に取り組んできた専務と二人三脚で経営をしていくことに注力した。

その中で、現社長が営業など社外の仕事を行い、専務が総務、経理、人事などの社内の仕事を行うことで、役割分担を明確にした。

(4) 現経営者の後継者育成に関する考え方

今のところ後継者候補は創業者一族以外から検討している。企業にとって一番大切なのは人であり、人が育つことによって会社が育つ。後継者を決定する決め手となるのはこれまでの実績もあるがそれ以上に人間性が重要である。

現社長は自身の社長就任までの経緯を振り返りつつ、自分自身に力がついていないのに社長になっても会社がおかしくなり従業員が不幸になるだけだと考えている。

現在の役員には当社をここまで大きくしたのは自分たちであるという自負がある。現社長には当社に入社している長男がおり、これまで中国の現地法人の立ち上げなどで活躍してきたが、役員と比べて入社経験も浅い自分の長男を現時点で次期社長に据えるのは難しい。必ずしも創業者一族という理由だけで社長になるのではなく、仕事で実績をあげて、周りに認められるまで待ったほうがよいと考えている。

事例5. バキュームモールド工業株式会社

企 業 名	バキュームモールド工業株式会社
代 表 者	大野武志 (64 歳)
所 在 地	東京都墨田区
創 業 年	1958 年 (昭和 33 年)
従 業 者 数	200 人
現 在 の 事 業 内 容	真空成形用金型、圧空成形用金型等の設計、製作
現 経 営 者 の 入 社 時 期	1995 年 (平成 7 年)
現 経 営 者 の 就 任 時 期	2006 年 (平成 18 年)
創業者と現経営者の関係	創業者→第三者 (従業員→役員) (2代目、2世代目)

(1) 事業内容、企業の沿革

バキュームモールド工業株式会社は、現会長が 1958 年にプラスチックの真空成形¹金型製造業者として創業した企業である。個人企業としてのスタートであった。真空成形金型は食品などのプラスチック容器、OA機器、自動車など幅広い分野で用いられているが、当時はまだ日本には普及していなかった。現会長は真空成形用の金型をプラスチック容器製造業者などに提案することで、真空成形加工を普及させたパイオニアである。真空成形加工の市場拡大に伴い、1963 年の法人成り以降も事業を拡大、現在、真空成形金型のシェアは約 30%とトップシェアを握っている。

現社長は大手時計メーカーなどの勤務を経て、1995 年に当社に入社。その後現会長の要請を受け 2006 年に社長に就任、次世代への承継のための体制づくりに注力している。

(2) 事業承継の経緯、現経営者の能力形成プロセス

現社長は、もともとは大手時計メーカーに勤務していた。金型部門に配属され、海外工場の立ち上げなどを任せられ現地のスタッフに金型の扱い方を教えた経験も持つ。48 歳のときにコンサルティング会社に転職し金型専門のコンサルタントとなった。コンサルタント時代の 2 年間は、業界を客観的にみることができ、多くの経営者と接する中でいろいろなことを学ぶことができたが、同時に自社の手法を押しつける傾向のあるコンサルティングのやり方に疑問を感じていた。丁度その頃、コンサルタントとして当社の企業診断を担当していたときに、当社の人事部長から入社を誘われ、1995 年、50 歳のときに当社に入社した。入社当時は「半年間軽い気持ちで遊んでくれ」という感じだったので社長職を継ぐことになるとはまったく考えていなかった。

現社長の入社前から当社では、現会長の意向により同業他社に先んじて受注内容などのデータベース化が推進されていた。作業指導書なども充実しておりものづくりを行ううえでのしくみ作りが進んでいると感じていた。その一方で、品質管理への取組が弱いと考えていた。

そこで、入社後はゼネラルマネージャーとして品質管理の強化に取り組んだ。品質管理の取組では大手時計メーカーでの経験が生きた。しかし、大企業で学んだことをそのまま当社にあてはめることはしなかった。入社して 1 年後には取締役役に就任、その 3 年後には常務に就任した。

¹ シートを加熱軟化させた後に型の上に載せ、型とシートのすき間を真空にし、シートを型に密着させて成形する加工方法。雌型または雄型のいずれか一方だけを用いる。

創業者の現会長が現社長をスカウトしたのは、新たな視点から当社を変革してもらうことを期待していたためである。現会長は目の病気が悪化し 30 歳代後半には視力を完全に失っていた。そうした中で自分にはできないことに取り組んでもらいたいという思いがあったのかもしれない。しかし、現会長が一代で築き上げてきた当社を変えることは容易ではなく、会長と意見が衝突したこともあった。

現会長の後の社長職には、当社に入社している息子が生え抜きの役員が就くものだと思っていた。しかし、突然現会長は自分が引退した後の次期社長として、現社長に就任の要請をした。現会長は必ずしも創業者一族が事業を承継する必要はなく、会社を運営できる優秀な人材が承継すればよいという考えをもっていた。

現社長は社長就任の要請を 3 回ほど断った。自分が社長を継ぐような器ではないと思っていたし苦勞もしたくなかった。また、生え抜きの役員や従業員への配慮もあった。しかし、現会長自らが、現社長が社長職を継ぐ旨を生え抜きの役員や従業員に説得してくれたことから、役員や従業員も理解を示してくれた。

こうした経緯を経て、2006 年に「とりあえず 4 年間だけ」という約束で社長に就任し、その間に人材の育成などの次世代へバトンタッチをするための体制づくりに取り組もうと考えた。社長に就任してからは、①50 年もの業歴を支えてくれた顧客に対する責任、②200 名もの従業員とその家族に対する責任、③地域社会に対する責任の 3 つの責任があることを意識するようになった。

社長交代後も現会長は代表権をもっていることから会社の意思決定には関与している。現在の当社を築き上げたのが現会長ということもあり最終的な判断は現会長に仰いでいる。今後の方向性についても現会長とよく話をしている。現会長と現社長との役割分担は、経営全体を 2 人で話し合いながら半々でみているといったイメージである。会長からアドバイスをもらうこともあるし、会長から相談をされることもある。会長からは、一代で築き上げてきた当社のノウハウをいろいろと教わった。こうして会長から教わったことと、現社長自身が前職で経験したことを組み合わせ、会長と議論しコミュニケーションをとりながら事業を運営している。

(3) 現経営者が事業承継前、事業承継後に遂行した新しい取組

① 組織マネジメント

現社長が入社後に注力したのが品質管理である。これまでは不良品をそのまま捨てていたことから問題が表面化しなかった。このため「失敗したことに對してペナルティは科さないが、報告しない場合にはペナルティを科す」ということを従業員に伝え、不良品が出た場合には隠さずに報告することを徹底させた。品質管理のミーティングでは、不良の原因を突き止めて対策を講じるとともに全社朝礼などでそうした情報を全社的に共有するようにした。

2003 年頃からは人事制度の改革を行った。全従業員を対象に年ごとに「キャリアアップシート」で目標を設定、目標を達成できた人材に加点評価を行っている。また、7 段階評価を行う「考課表」に基づいて人事評価を明確にしている。こうした人材育成の取組が評価され、2007 年度には「東京都中小企業ものづくり人材育成奨励賞」を受賞した。

現社長が入社した頃に事業部制が導入された。しかし、事業部制が導入されてから 10 年以上が経過したこともあり、「集約と分散化」をスローガンに組織の活性化に向けた改革に取り組んでいる。「集約」とは現在 13 ある事業部を 9 つにまで集約することで、「分散化」とは、仕事内容を分散させ仕事と同じところに固まらないようにすることを目的としている。これまでは事業部制

によって、社内に小さな金型屋がたくさんあるような状況であった。そうした中で業務の重複が起こったり、営業が事業部の仕事に時間を取られて営業の業務に専念できないような状況が起こったりしていた。このため営業担当が営業の業務に専念できるような組織にし、業務の重複を減らしつつ業務の平準化を図ることができるような組織体制の整備に取り組んでいる。

現社長就任後は、ゼネラルマネージャー、サブリーダーなどの曖昧な職位を廃止することで、取締役、マネージャー、リーダー、メンバーの4階層からなるフラットな組織にし、指揮命令系統が明確になるようにした。導入前には反対意見もあったが、このぐらいシンプルにしないでダメだということ説得した。

② 射出成形への進出

現社長は、入社当時、真空成形用金型というコア事業を固めることが最優先であると考えていたが、その一方で新分野への進出にも徐々に取り組んだ。例えば2000年頃からプラスチック射出成形の分野への参入に向けた準備を開始した。参入にあたっては現社長のコンサルタント時代の人脈を活用して人材を採用し、2～3年前から実際に加工を開始している。

③ 従業員からの支持・理解の確保

入社当初はいろいろなじみもなかった。従業員からは「途中から入社してきて何を偉そうに言っているのか」という目でみられていると感じたこともあった。そうした不平を解くにはコミュニケーションが重要となる。入社後は、昼休みなどを利用して職場で従業員たちと積極的に話をすることに努めた。職人が終業後に食堂でお酒を飲んでいるところに加わったりもした。

(4) 現経営者の後継者育成に関する考え方

現会長の息子が取締役として当社にいるものの、現会長は必ずしも創業者一族が継ぐ必要はなく、優秀な人材がいればそうした人材が社長職を継げばよいという考えをもっている。

現会長からは社長職を続けてほしいと要請されているが、現社長は個人的には次の世代に譲りたいと思っており、そのための次世代の人材育成に取り組んでいるところである。

現社長は社長就任後にまず「若返り人事による組織の活性化」を図らなければならないと考え、年頭の挨拶でも従業員に伝えている。30歳代に優秀な人材が育ってきていることから、こうした若い人材を管理職のポストや取締役のポストに積極的に登用したいと考えている。現社長も専務も既に60歳を超えておりそれほど長く当社に留まるわけではない。先のことを考えると役員はどんどん代わっていったほうがよいと考えている。しかし、単に若いというだけではだめで、今までどおりの仕事のやり方に疑問をもちつつ、自分でどう改善したらよいかという問題意識をもっている人材を登用する方針である。

また、幹部候補を増やし人材の底上げを図る目的から、中小企業大学校の研修などに人材の派遣を開始している。中小企業大学校への派遣を開始したのは、現社長が就任して2年目の2007年からであり、既に4名が修了した。今後も年間で2～3名を派遣したいと考えている。外部の研修に出た人材は1年経つと見違えるように変わる。現場の専門的な知識の習得は社内での業務で充分だが、社内の業務だけ行っても経営全体のことはわからない。生産管理、人材マネジメント、経理・財務などの知識は社外でないと習得できないことが多い。

4 企業事例の考察

ここからは企業事例の考察に基づき、まず事例企業の経営者における能力形成プロセスや、承継に際しての組織マネジメントの取組を整理する。そしてこれらを踏まえ、中企業の経営者としての能力を形成したり、役員・従業員から支持・理解を確保したりするにあたり、現経営者が後継者のためにどのようなことができるのかを整理しつつ、現経営者が後継者を育成するためのポイントを示す。

(1) 中企業の経営者における能力形成プロセス

まず、企業事例から中企業の経営者の能力形成プロセスを①入社前から役員就任前まで、②役員就任後の段階に分けて整理すると、以下の特徴がみられる。

① 入社前から役員就任前まで

ア 入社前に社外経験がある場合

事例企業の中には、入社前に社外経験を積んでいる経営者がいる。事例企業の現経営者が入社前に得た社外経験は様々であるが、いずれの場合でも社外経験によって広い見識や人的ネットワークなどを得ている。

そうした社外経験を経た後に入社し、事業に関する実務経験を積む中で、広い視野から自社の事業基盤や問題点を客観的に把握することが可能となっている(図表3-13)。そしてそのことが、後に事業拡大に関する新たな取組を行ううえでの基盤となっているのである。

図表3-13 事例企業の現経営者の社外経験、自社の事業基盤と問題点の客観的把握

企業名	社外経験	自社の事業基盤と問題点の客観的把握
松山油脂(株)	米国留学、大手広告代理店での勤務経験 大手商社勤務時代における顧客満足向上のための事業創出の経験	・無添加石鹸、透明石鹸を製造する強み ・汎用品のOEM製造への限界 →自社ブランド製品への展開
(株)ディグ	電力会社勤務時代のエネルギー、ITに関するプロジェクト遂行の実務経験や、マーケティングの知識	・真面目で質の高い人材 ・従業員が「個人として」行動している状況に疑問 →環境経営やIT化により「組織として」の取組を推進
(株)ヒサノ	熊本県庁勤務時代の再開発やISO認証取得に関する実務経験。外務省出向時代に得た激務に耐える精神力や語学力	・高い従業員の質や精密機械、重量物の搬送ノウハウ ・組織のガバナンスの弱さ、営業力の弱さに疑問 →引越業務の営業強化、ISO認証取得、海外展開
バキューム モールド工業(株)	大手時計メーカーやコンサルティング会社勤務時代に得た品質管理の知識、経験	・創業以来の真空成形金型の製造ノウハウの蓄積 ・品質管理面の弱さに疑問 →組織的な品質管理の強化を推進

イ 入社前に社外経験がない場合

事例企業の経営者の全てが入社前に十分な社外経験を得ているわけではない。しかしその場合には、入社後に先代経営者の下で取り組んだ新たな事業を担うことで、社内で比較的広範な実務経験を積んでいる（図表 3-14）。

図表 3-14 事例企業の現経営者の社内での広範な実務経験

企業名	社内での広範な実務経験
マルキユー(株)	入社後、新事業として開始した釣りエサ事業の拡大に主に営業面から取り組む中で、様々な経験を習得した。

② 役員就任後

ア 事業拡大に関連した新たな取組を主導

入社直後は主に事業に関する実務経験を積むケースが多いが、事例企業ではそこで得た経験や問題意識をベースに、役員就任後は主に事業拡大に関連した新たな取組を主導する役割を担い、その過程でリーダーシップや営業力などを発揮している（図表 3-15）。

図表 3-15 事例企業の現経営者による事業拡大に関連した新たな取組

企業名	事業拡大に関連した新たな取組
松山油脂(株)	専務として自社ブランド製品を開発し、都内有名雑貨店への販路開拓に成功
(株)ディグ	環境経営の責任者として中心的役割を担うとともに、IT化の推進を主導
(株)ヒサノ	輸送と設置を行う「工事物流」を精密機器搬送や事務所移転業務へと積極的に展開
マルキユー(株)	取締役常務就任後、釣りエサ事業の営業展開の中心的担い手となる
バキュームモールド工業(株)	真空成形用金型の基盤を固めつつ、射出成形への進出を図る

イ 長期的視野

事例企業では、役員就任後に事業拡大に関連した取組などに従事する中で、長期的視野に基づく洞察力などを形成している（図表 3-16）。

図表 3-16 事例企業の現経営者がもつ長期的視野

企業名	長期的視野
松山油脂(株)	現社長が専務として入社した当時は自分自身がまだ 30 歳で、あと 30~40 年は時間があると考え、長期的視点からじっくりと自社ブランド製品の展開に取り組んだ。
バキュームモールド工業(株)	現社長は次の世代への承継に向けた体制づくり、人材育成を行っている。
マルキユー(株)	現社長は釣りエサ事業の拡大に取り組む中で、「釣り文化の創造」を図りたいと考ええるようになった。

ウ 経営者としての気概、覚悟

事例企業では、役員就任後の段階で実際に自分自身が経営者となることを次第に意識しており、役員就任中や社長職を引き継いで間もない時期に、経営者となるにあたっての気概や覚悟を身につけている（図表3-17）。

図表3-17 事例企業の現経営者が考える経営者としての気概、覚悟

企業名	経営者としての気概、覚悟
㈱ヒサノ	外部の後継者育成研修で、経営破綻を回避するために必要な条件として、経営者になるうえでの「気概」を教えてもらったことが社長職を継ぐにあたり参考になった。
バキューム モールド工業㈱	社長就任後は①顧客に対する責任、②従業員とその家族に対する責任、③地域社会に対する3つの責任があることを意識するようになった。
松山油脂㈱	米国留学や総合商社勤務などを経て「事業を創る」という気概をもつようになった。

以上、中企業の経営者の能力形成プロセスを企業事例の取組に沿ってみてきた。事業内容が多角化していることが多く、相対的に経営資源が豊富な中企業においては、とくに長期的視野に基づく洞察力を形成し、広い見識から自社の事業基盤や問題点を客観的に把握し、埋もれている経営資源を客観的に把握したり、そこから問題点解決のヒントを導き出したりすることが求められる。

しかし、中企業では相対的に大きな組織を有していることから、経営者には上記の能力だけでなく、それらをベースに組織全体を牽引し、組織全体の競争力を向上させるためのリーダーシップが必要となるのである。

(2) 組織マネジメントの特徴～組織全体の競争力向上

事例企業の経営者が事業承継前や事業承継後に推進した組織マネジメントの特徴を整理すると、組織全体の競争力を向上させるための以下の取組がみられる。

① 全社的な取組の推進

事例企業では、認証取得に向けて全社的な取組を推進し、数値による理論的な管理を行ったり、組織的な品質管理や製品開発を行ったりするような取組がみられる（図表3-18）。

図表 3-18 事例企業による全社的な取組の推進

企業名	全社的な取組の推進
㈱ヒサノ	I S O14001 の認証取得に向けて全社的な取組を推進した。 精密機器の搬入と設置の両方を自社で行う経営革新計画承認に向けた取組を推進した。
㈱ディグ	2005 年を「環境元年」とし、現社長が責任者となって環境省の「エコアクション21」の認証取得に向け全員参加の取組を推進した。
マルキュー(株)	「勘と度胸」に頼った製品開発から、研究室での理論的かつ組織的な製品開発を推進した。
バキューム モールド工業(株)	現社長の主導の下、全社的な品質管理の強化に努めた。

② 組織全体の競争力向上のための組織再編成

事例企業では、組織全体の競争力を向上させるにあたって組織の再編成を行っている。組織の再編成にあたっては組織体そのものを再編成する場合がある（図表 3-19）。また、組織体そのものは大きく変えないものの、指揮命令系統の見直し、従業員への権限委譲、従業員の意識改革などを推進することによって、組織内部を改革する場合も多い（図表 3-20）。

図表 3-19 事例企業による組織体の再編成

企業名	組織体の再編成
バキューム モールド工業(株)	現社長は事業部制の見直しを図り、事業部の数を集約するとともに、業務の重複を減らしつつ平準化を図ることができるような組織体制の整備に取り組んでいる。
㈱ヒサノ	I S O14001 の認証取得に向けた全社的な取組推進のために経営企画室を新たに設置した。
マルキュー(株)	組織的な研究開発を推進するために、研究室を立ち上げるとともに、知的財産権取得に関する部署を新たに設置した。

図表 3-20 事例企業による組織内部の改革

企業名	組織内部の改革
松山油脂(株)	部門長に業務週報を提出してもらいルールを定め指揮命令系統を明確化するとともに、何でも社長に伺いを立てるのではなく自分で考える習慣をつけさせるように動機付けを行っている。
㈱ディグ	指揮命令系統を明確化することによって、新規受注を恒常的に受け入れられるような体制を構築する一方で従業員への権限委譲を進め、自ら進んで考えることを推進している。
㈱ヒサノ	ガバナンスが弱体化していた営業所の不良社員のリストラを推進するとともに、営業所の意思決定を社長直轄にし、指揮命令系統を明確化した。
マルキュー(株)	組織の長をしっかりと決めて権限を委譲し、部門長の責任を明確にした。
バキューム モールド工業(株)	取締役、マネージャー、リーダー、メンバーの4階層となるように組織をフラット化し、指揮命令系統を明確化するように努めた。

③ 組織全体の情報共有、コミュニケーション活発化のための仕掛けづくり

事例企業では、組織全体の競争力向上を推進するうえで、組織全体で情報を共有するための取組が行われている（図表3-21）。また、組織全体での情報の共有を図るためにコミュニケーション活発化の仕掛けづくりも行われている。

図表3-21 事例企業の組織全体の情報共有、コミュニケーション活発化の仕掛けづくり

企業名	情報共有、コミュニケーション活発化の仕掛けづくり
㈱ヒサノ	週1回の早朝会議をオープンな議論の場とするとともに、月1回は会議に営業所の所長も参加させて営業所との情報共有に努めた。また、自社の財務情報をわかりやすく従業員に説明した。
㈱ディグ	顧客からのクレームをデータベース化し、部を横断してブレインストーミングを行わせて解決策をまとめさせ、他の部門の状況を理解させた。
松山油脂㈱	業務週報を部門長に一斉に配信するルールを定めたことで、部門長同士の情報の共有化が図られるようになった。
マルキュー㈱	現社長就任以降は「自己実現」「変化に挑戦」というスローガンを打ち立てて従業員の自主性を重んじた。また、最終的な意思決定を行う前段階でいろいろと議論をさせた。

④ 長期的視野に基づく企業理念の共有

既述のとおり、事例企業ではとくに役員就任後の段階において、長期的視野に基づく洞察力などを形成しているが、そうした長期的視野に基づいてこれまで企業文化として根付いていた経営理念を明文化したり、企業の価値観の共有化に努めたりする取組がみられる（図表3-22）。

図表3-22 長期的視野に基づく企業理念の共有

企業名	長期的視野に基づく企業理念の共有
マルキュー㈱	現社長就任後に風土としてはあったが明文化されていなかった企業理念を明文化し、「環境保全」と「釣り文化の創造」という方向性を明確にした。
松山油脂㈱	毎月研修所で泊まり込みの研修を行い、価値観の共有化に努めている。

⑤ 組織全体の競争力向上のための人材育成

組織全体の競争力を向上させるためのカギとなるのは人材であるが、事例企業では人事制度の整備や適正な人員配置を行ったり、人材の若返りによる組織活性化を図ったりしながら長期的な視点から人材育成を図っている（図表3-23）。

図表3-23 事例企業による組織全体の競争力向上のための人材育成

企業名	組織全体の競争力向上のための人材育成
バキューム モールド工業(株)	現社長の入社以降、人事制度の整備に努めた。また、現社長就任以降、若返り人事による組織活性化を積極的に推進している。また、幹部候補を増やし人材の底上げを図る目的から、現社長就任後2年目から中小企業大学校の研修へ年間2～3名派遣している。
(株)ディグ	営業担当などの若返りを推進するとともに、現社長自らが人材育成マニュアルを作成している。また、従業員に書籍を読ませて感想文を書かせ、社長自らがフィードバックを行うことで個々の従業員の能力開発やコミュニケーションの円滑化を図っている。
マルキュー(株)	現社長の社長就任に伴い、かつて現社長が新卒で採用した人材を役員に昇格させて役員の若返りを図った。
(株)ヒサノ	精密機器の運搬ノウハウのある人材を事務所移転業務や重量物運搬業務にも活用するなど「多能工」の育成に努め、業務をまたいだ適正な人員配置を行っている。

(3) 中企業の経営者として後継者を育成するためのポイント

最後に、アンケート調査の結果や事例企業の取組を踏まえ、現経営者が後継者のためにできることを整理しつつ、現経営者が中企業の経営者として後継者を育成するためのポイントを示す。

① 事業運営の経験を後継者と共有する

アンケート調査によると、中企業の経営者は後継者の育成方法について「社内の実務経験を積ませる」ことや、「現経営者が後継者をサポートしながら経営に関する経験を積ませる」ことを重視している（前掲図表3-3）。このことから相対的に大きな組織を運営する中企業においても、まず「社内の実務経験を積ませる」ことが後継者育成の第一歩になると考えられる。また、後継者に経営全般に関する経験を積ませるには、現経営者がサポートしつつ事業運営の経験を後継者に積ませる方法が現実的な方法として考えられる。

事例企業においても、現経営者が先代経営者と事業拡大の経験を共有することによって、現経営者が能力を形成しているケースがみられる。また、その過程では現経営者が先代経営者と密接なコミュニケーションを図っている。

マルキュー(株)では、現社長の入社直後に進出した釣りエサ事業の拡大にあたり、創業者である現社長の父や2代目社長にあたる創業者の右腕人材との間で密接なコミュニケーションを図りながら事業拡大の経験を共有している。

このように、現経営者が後継者を育成するにあたり、後継者と密接なコミュニケーションを図りつつ、後継者と事業運営の経験を共有することが有効であると考えられる。

② 後継者が社内経験、社外経験を得られるような機会を提供する

現経営者が事業運営の経験を後継者と共有しない場合でも、後継者が社内経験や社外経験を得られるような機会を提供し、後継者が能力を独自に形成することをサポートすることも有効であると考えられる。

ア 入社後に自社の基本となる業務の経験を積ませる

アンケート調査によると、「入社から経営幹部就任まで」の段階から後継者育成を始める企業では、「社内の実務経験を積ませる」企業の割合が最も高くなっている（前掲図表3-5）。このことからわかるとおり、後継者の入社後は一定期間自社の基本となる業務の経験を積むことのできるような部署に後継者を配置させる必要がある。

松山油脂㈱では、現社長が当社に入社するにあたり先代経営者が入社直後の1年間は製造現場で働くことを条件にしている。そして現社長が実際に製造現場での苦労を経験することで、苦労の成果が目に見える形となってあらわれ、従業員にやりがいをもってもらえる製品を作りたいという思いが自社ブランド製品の展開へとつながったと考えられる。

イ 入社前に社外経験を積ませる

アンケート調査によると、「学校卒業から入社まで」の段階から後継者育成を始める企業では、「社外の勤務経験を積ませる」企業の割合が最も高くなっている（前掲図表3-5）。事例企業においても、入社前に社外経験を積んだ現経営者が、広い見識や人的ネットワークを形成しているケースがみられる。そしてそこで得た経験から自社の事業基盤や問題点を客観的に把握することが、後に事業拡大に関する新たな取組を行ううえでの基盤となっている。

このように、事例企業において現経営者自身の社外経験がその後の経営に役だっていることを踏まえると、現経営者が後継者を育成するにあたって、入社前に後継者に社外経験を積ませることは有効であると考えられる。

ウ 入社後に外部研修を受けさせて外部経験を補完する

しかし、社外経験を積ませるのは、後継者の入社前だけに限ったことではない。入社前に社外経験がない場合でも、入社後に外部研修を受けさせることで外部経験を補完することができる。

事例企業の現経営者も、入社後の外部研修の受講によって経営者としての能力を形成しているケースがみられる。

㈱ヒサノの現社長は、入社前にも県庁勤務や外務省出向などの外部経験をj得ているが、入社後はある研究所が運営している後継者育成研修に参加し、そこで人的ネットワークや財務的な知識だけでなく経営者になるうえでの気概を学んでいる。また、業界団体の研修に参加することで実務に関連した知識を習得するとともに、当社のビジネスモデルの課題に気付くことができたとしている。

バキュームモールド工業㈱では、現社長が次世代への承継のための体制づくりの一環として、幹部候補を増やして人材の底上げを図る目的から、中小企業大学校の研修への従業員の派遣を推進しているが、こうした外部研修への派遣が社内の業務以外の経営全般の知識を習得するうえで非常に有効である点を指摘している。

このように入社後に後継者候補や幹部候補を外部研修に派遣することで、人的ネットワークや経営全般の知識だけでなく、研修のタイプによっては経営者としてのマインドなども習得できる可能性がある。

エ 後継者にプロジェクト等を任せてリーダーシップを発揮させる

アンケート調査によると、後継者の育成方法として「特定の部門やプロジェクト、子会社など

の責任者として経営を任せる」企業の割合は、水準は低いものの中企業では小企業を上回っている（前掲図表3-3）。

実際に事例企業においては、とくに役員就任後の段階で現経営者が事業拡大に関連した新たな取組を主導する役割を担うケースが多い。ここでは、先代経営者が後継者に大枠の方向性は示しつつ、後継者がリーダーシップを発揮できるような舞台を用意しているようなケースがみられる。

㈱ディグでは、現社長が入社後にリーダーシップを発揮できるように、先代経営者が「環境経営」という大枠を設定し、その責任者に現社長を任命した後は任せるという配慮を行っている。

あるいは、先代経営者が積極的に舞台を用意はしないものの、現経営者が主体的に推進する取組に対して理解を示す場合もある。

松山油脂㈱では、現社長自らが積極的に展開する自社ブランド製品への取組に対して、従業員の雇用を守ることを重視する先代経営者は当初、乗り気ではなかったものの、最終的には現社長の取組に理解を示している。

このように、事例企業における現経営者と先代経営者の関係を踏まえると、現経営者が後継者を育成するにあたって、計画的に後継者にプロジェクト等を任せる方法もある。また、後継者が現経営者の価値観と相反する取組を行った場合でも、そうした取組に理解を示すことも大切であると考えられる。

③ 現経営者の体験を後継者にも経験してもらう

アンケート調査によると、現経営者が後継者に円滑に承継するために重要と考えている取組（前掲図表3-11）は、円滑に承継するための準備として先代経営者が現経営者に対して取り組んでくれたこと（前掲図表3-8）と概ね同じ傾向を示している。

事例企業においても、現経営者自身が先代経営者に取り組んでもらってよかったと思うことを後継者にも経験してもらいたいという意見が複数聞かれた。

企業ごとに置かれている状況や保有している経営資源は異なることから、現経営者が後継者を育成するにあたっては、現経営者が先代経営者から受けた成功体験を後継者にも経験してもらうことが現実的かつ効果的な場合が多いと考えられる。

④ 段階的に権限を委譲する

アンケート調査によると、現経営者が円滑に承継するための重要な取組として、中企業で最も回答割合が高かったのが「権限を少しずつ委譲する」（前掲図表3-11）であった。

中企業の経営者に求められる組織をマネジメントする能力などは一朝一夕で身につけられるものではないことから、後継者育成にあたっては、現経営者が段階的に権限を委譲することが効果的と考えられる。

⑤ 後継者が役員・従業員などの支持・理解を確保できるように配慮する

アンケート調査によると、円滑に承継するための重要な取組として、小企業と比べて中企業でとくに回答割合が高かったものは「他の役員・従業員・株主の協力が得られやすいようにする」であった（前掲図表3-11）。

中企業においては、役員、従業員、株主などのステークホルダーの数が多いうえにその関係も複雑になっているだけに、事業承継を円滑にするには、社内の役員、従業員、株主などの支持・

理解を確保するための取組が重要になると考えられる。

役員、従業員、株主などの支持・理解を確保するために、現経営者が後継者に対してできることとしては以下があげられる。

ア 従業員に認めてもらうために実績を積ませるチャンスを与える

事例企業の現経営者が役員や従業員の支持・理解を確保できた背景として多かったのが「実績を示すこと」である。親族内承継の場合、後継者となることについての理解は得られやすいものの、役員や古参従業員などと比べ実績に乏しいケースが多い。このため後継者が実績をあげることによって役員や従業員の支持・理解が一層得られやすくなる。

松山油脂(株)、(株)ディグ、(株)ヒサノなどの事例企業の現経営者は、それぞれ自社ブランド製品の展開、環境経営・IT化の推進、引越部門の強化など事業承継を契機とした新たな取組を推進し、そこで売上拡大などの実績を示すことで役員・従業員の支持・理解を確保している。

こうした事例企業の取組を踏まえると、現経営者が後継者への事業承継を行うにあたって役員や従業員の支持・理解を確保するには、後継者に実績を積ませるチャンスを与え、後継者が実績をあげるのを「待つ」ということも必要になると考えられる。

イ 支持・理解の確保のために後継者をサポートする

アンケート調査によると、「男の实子」を後継者に選定している企業の割合は企業規模に関わらず高い(前掲図表1-28)。しかし、バキュームモールド工業(株)やマルキュー(株)のように、事例企業の中には、会社の発展を最優先に考え、創業者一族にこだわらない後継者の選定を行っている企業が存在する。

創業者一族以外から後継者を選定する場合は、後継者に既に実績は備わっているものの、親族外であるがゆえに後継者となることについての正統性が得られにくい。このため、親族外の人材が事業を承継するには、役員・従業員の支持・理解を確保するうえで先代経営者による一層のサポートが重要になると考えられる。

バキュームモールド工業(株)では、先代経営者とは親族関係がなく、しかも社歴も短い現社長が社長に就任するのに際して、先代経営者自らが生え抜きの役員や従業員を説得することによって支持・理解を確保することに成功している。

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

アンケート調査によると、中企業においては、小企業と比較して事業を承継した後も先代経営者が経営に関与する傾向にある(前掲図表3-9)。その一方で、承継後の先代経営者の関与が低くなればなるほど、承継時と比較した業績が「良くなった」と回答した割合が高くなっている(前掲図表3-10)。

事例企業においても、マルキュー(株)、(株)ディグなどのように現社長に事業を承継させた後は、先代経営者が現社長の経営にまったく関与しなくなるようなケースがみられる。その一方で、事例企業においても先代経営者が現経営者の経営にある程度関与するケースがみられた。その関与の程度は現経営者との関係によると考えられる。

バキュームモールド工業(株)では、社長職を現社長に承継させた後も、先代経営者である創業者も代表権を保有しつつ、両者で話し合いながら経営に関する意思決定を行っている。この場合、

創業者である先代経営者が新たな視点から同社を変革してもらうことを期待して現社長を招き入れて「任期付き」で社長職を承継してもらった経緯が関連していると考えられる。

このように、現経営者が後継者への事業承継を行った後にどの程度経営に関与するかについては、原則として一旦事業を承継した後は後継者に任せ、むしろ承継前の段階で後継者のサポートを行うことが望ましいと考えられる。しかし現経営者による後継者の経営への関与の度合いは、現経営者と後継者との関係によるところが大きいといえよう。

5 まとめ

本章では、アンケート調査と企業事例の考察に基づき、中企業の経営者の能力形成プロセス、承継に際しての組織マネジメントの特徴を踏まえたうえで、中企業の経営者として後継者を育成するためのポイントについてみてきた。最後に、本章のまとめとしてこれらの考察から導かれる示唆を2点示す。

第1は、現経営者が後継者育成をいつから開始するか、どのようなことに重点を置いて育成するかは、後継者が中企業の経営者としての能力をどの程度形成しているか、後継者が自社との関係でどのステージにいるか、自社がどのような状況に置かれているかなどによって異なるということである。

例えば、後継者が入社前に十分な社外経験を積んでおり既に広い見識や人的ネットワークを形成している場合と、後継者が社外経験に乏しい場合とでは後継者育成に重点をおくポイントが異なる。また、後継者が社外経験に乏しい場合でも、後継者が入社前の段階なのか、既に入社しているのかによって外部経験の積みせ方が異なってくる。後継者に社内経験を積みせる場合でも、自社が本業の拡大に注力している状況と、新規事業の拡大に取り組もうとしている状況とでは後継者にどのような経験を積みせるかも変わってこよう。

中企業の経営者として後継者を育成するには相対的に長い期間を要する。したがって、現経営者は後継者の能力形成の状況、後継者のステージ、自社の状況などをよく見極めたうえで、計画的に後継者を育成することが求められよう。

第2は、現経営者が後継者を育成するためにできることは、事業運営の経験を後継者と共有したり、入社前や入社後に後継者に社外経験を積みせたりするなどといった、後継者に対して積極的に働きかける取組だけではないということである。

もちろん、積極的に働きかけることが後継者育成において重要であることに変わりはない。しかし、後継者自身が中企業の経営者として企業経営に必要な能力を形成できるように環境を整備することも重要である。例えば、後継者の入社後にプロジェクトなどを任せたり、承継後は基本的に経営を後継者に任せたりするなどといった、後継者に「任せる」配慮を行うことや、あるいは、後継者が役員・従業員などの支持・理解を確保できるように、現経営者が後継者に実績を積みせるチャンスを与えたり、サポートしたりするなどといった配慮を行うことも重要である。

参考文献

- 久保田章市 (2010) 『百年企業、生き残るヒント』 角川SSコミュニケーションズ
- 国民金融公庫総合研究所編(1997)『中小企業の後継者問題－世代交代期は経営革新のチャンス』
中小企業リサーチセンター
- 国民生活金融公庫総合研究所編 (2008) 『小企業の事業承継問題－新たな支援の可能性を探る』
中小企業リサーチセンター
- 中小企業金融公庫総合研究所 (2008) 「事業承継を契機とした経営革新」 中小企業金融公庫総合研究所『中小公庫レポート』No.2008-1
- 深沼光・井上考二 (2006) 「小企業経営者の引退と廃業－取引ネットワーク引き継ぎの有効性」
国民生活金融公庫総合研究所『調査月報』(2006年9月号) pp. 4～15
- 安田武彦 (2007) 「小規模企業経営者の世代交代は適切に行われているか－マイクロデータを用いた一試論－」 中央大学企業研究所『企業研究』第10号 pp. 13～33

中小企業の事業承継に関するアンケート

日本政策金融公庫総合研究所

記入上のお願ひ

- 1 このアンケートには、経営者（代表者または事業主）ご本人がお答えください。
- 2 ご回答にあたっては、該当する選択肢の番号に○を付けてください。また、内や（ ）内には数字または具体的な内容をご記入ください。

I 事業の概要について

問1 現在の経営形態をお答えください。

- 1 個人
- 2 法人

問2 問1で「2 法人」と答えた方におたずねします（それ以外の方は問3へお進みください）。現在の経営者（配偶者を含む）の株式保有割合をお答えください。

（小数点以下は切り捨ててください）

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---

問3 主要な事業用不動産（工場、店舗、事務所などやその敷地）は所有ですか、借用ですか。あてはまるものすべてに○を付けてください。

- 1 経営者や家族の名義で所有
- 2 法人の名義で所有
- 3 第三者から借用

問4 主要な事業用不動産（工場、店舗、事務所などの建物）は経営者（家族を含む）のご自宅と兼用ですか。

- 1 同じ建物を自宅と兼用している
- 2 同じ敷地だが、自宅とは別の建物である
- 3 自宅とは別の敷地にあり、兼用していない

II 経営状況について

問5 生計を同一にする家族従業者、常勤役員・正社員、パート・アルバイトの数をお答えください。該当する従業者がない項目には「0」とご記入ください。

(1) 生計を同一にする家族従業者（経営者ご本人を除く）

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人

(2) 常勤役員・正社員（家族従業者を除く）

(3) パート・アルバイト（家族従業者および派遣社員を除く）

問6 直近の年間売上高と現在の金融機関からの借入金残高（日本政策金融公庫からの借入を含む）をお答えください。

(1) 年間売上高

<input type="text"/>	<input type="text"/>	億	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	万円
(2) 金融機関からの借入金残高	<input type="text"/>	<input type="text"/>	億	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	万円

IV 先代経営者からの事業承継について

問 14 現経営者は先代の経営者からみて、どのようなご関係の方ですか。

- 1 長男 2 長男以外の男の実子 3 女の実子 4 娘むこ
5 配偶者 6 1～5以外の親族 7 従業員（親族以外） 8 社外の人（親族以外）

問 15 現経営者は創業者の親族ですか。

- 1 はい 2 いいえ

問 16 事業承継時（現経営者が代表者または事業主になられた時）の先代経営者の年齢をお答えください。

	歳
--	---

問 17 承継のタイミングについて、どのように思われますか。

- 1 ちょうどよい時期だった 2 もっと早いときの方がよかった
3 もっと遅い方がよかった 4 わからない

問 18 事業を承継する直前の貴社の状況をお答えください。

(1) 同業他社と比べた業績

- 1 良かった 2 やや良かった 3 やや悪かった 4 悪かった

(2) 従業者数（パート・アルバイトを除く）

- 1 増加傾向だった 2 横ばいだった 3 減少傾向だった

問 19 学校を卒業してから事業を承継するまでの経歴についておたずねします。

(1) 学校を卒業してから承継するまでの職歴について、あてはまるものすべてに○を付けてください。

- 1 貴社で勤務 2 貴社の子会社・別会社で勤務
3 同業種の他社で勤務 4 異業種の他社で勤務
5 1～4以外の勤務先で勤務 6 勤務経験なし

(2) 学校を卒業してから承継するまでに、貴社の事業に関連のある仕事の経験（貴社での経験を含む）はありましたか。ある場合は、どれくらいその仕事に携わりましたか。

- 1 経験あり → およそ

 年間 2 経験なし

問 20 現経営者が事業を承継することになった経緯は次のどれにあたりますか。

- 1 後継者候補として計画的に準備をして承継した
2 後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した
3 後継者候補ではなく、準備もないまま承継した

問 21 問 20 で「1 後継者候補として計画的に準備をして承継した」と回答した方におたずねします（それ以外の方は問 22 にお進みください）。準備にはどれくらいの期間がかかりましたか。

およそ

 年間

問 22 円滑に承継するための準備として先代経営者が取り組んでくれたことについて、あてはまるものすべてに○を付けてください。また、そのうち、最も役に立った取り組みを一つだけ選び、□にご記入ください。

- | | |
|---------------------------------|--------------------|
| 1 取引先や同業者など社外で修業させてくれた | 2 社内で一緒に仕事をさせてくれた |
| 3 将来経営者となるためのアドバイスをしてくれた | 4 外部教育機関などに派遣してくれた |
| 5 社内で補佐役をつけてくれた | 6 権限を少しずつ委譲してくれた |
| 7 事業の将来性や魅力を維持してくれた | |
| 8 相続税・贈与税などに関する税負担の軽減を図ってくれた | |
| 9 他の役員・従業員・株主の協力が得られやすいようにしてくれた | |
| 10 取引先・金融機関に積極的に引き合わせてくれた | |
| 11 その他（具体的に | ） |
| 12 とくに何もしてくれなかった | |

○を付けたもののうち、最も役に立った取り組み

問 23 先代経営者から引き継いだ経営資源は十分でしたか、それとも不足していましたか。それぞれの経営資源について、あてはまるものに一つずつ○を付けてください。

- | | | | |
|--------------|---------|-------------|----------|
| (1) 従業員 | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (2) 社外の人脈 | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (3) 機械・設備 | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (4) 土地・建物 | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (5) 資金調達力 | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (6) 技術・ノウハウ | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (7) 企画・開発力 | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (8) 取引先・顧客 | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |
| (9) 許認可・特許など | 1 十分だった | 2 どちらともいえない | 3 不足していた |

問 24 事業を承継したあと、先代経営者は貴社の経営にどのように関与しましたか。

- 1 先代経営者は経営にまったく関与しなかった
- 2 先代経営者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
- 3 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
- 4 特定の経営判断は、先代経営者が意思決定した
- 5 経営判断の多くは先代経営者が意思決定した

問 25 事業承継後の経営への取り組みについておたずねします。

(1) 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。次のなかからあてはまるものすべてに○を付けてください。

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| 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 新部門や子会社等の立ち上げ |
| 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（具体的に |
| 14 とくになし | ） |

(2) (1) で1～13のいずれかに○を付けた方におたずねします(それ以外の方は問26へお進みください)。その取り組みを実行するにあたってどのようなことに苦労しましたか。あてはまるものすべてに○を付けてください。

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1 先代経営者の理解を得ること | 2 役員の協力を得ること |
| 3 従業員の協力を得ること | 4 株主の理解を得ること |
| 5 販売先・受注先の理解を得ること | 6 仕入先・外注先の理解を得ること |
| 7 金融機関の理解を得ること | 8 資金の調達 |
| 9 必要な数の従業員の確保 | 10 必要なスキルをもった従業員の確保 |
| 11 販売先・受注先の確保 | 12 仕入先・外注先の確保 |
| 13 新たな技術・ノウハウの獲得 | 14 その他(具体的に) |
| 15 とくになし | |

問26 事業承継時と比較した最近の業績、従業者数の状況をお答えください。

(1) 業績

- | | | |
|-----------|-----------|------------|
| 1 良くなった | 2 やや良くなった | 3 あまり変わらない |
| 4 やや悪くなった | 5 悪くなった | |

(2) 従業者数(パート・アルバイトを除く)

- | | | |
|--------|-------|--------|
| 1 増加した | 2 横ばい | 3 減少した |
|--------|-------|--------|

V 今後の事業承継について

問27 後継者はお決まりですか。

- | |
|---|
| 1 決まっている(後継者ご本人が承諾している場合に限る) (→問34へお進みください) |
| 2 決まっていない (→問28へお進みください) |

問28 最終的に後継者がみつからなかった場合の対応についておたずねします。

(1) 事業を継続させるために企業を売却することについて、どのようにお考えですか。

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 現在、具体的に検討している | 2 事業を継続させるためなら売却してもよい |
| 3 売却してまで事業を継続させたいとは思わない | 4 考えたことはない |

(2) 無償譲渡、売却等によって、同業者や独立予定の従業員などに引き継いでもらいたい事業用資産はありますか。あてはまるものすべてに○を付けてください。

- | | | |
|------------------|---------------|---------|
| 1 設備(機械・工場・店舗など) | 2 取引先・顧客 | 3 従業員 |
| 4 商品の在庫や原材料 | 5 特許権、商標権、意匠権 | 6 免許、資格 |
| 7 その他(具体的に) | | 8 とくにない |

問29 後継者が決まっていない理由として、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 1 自分の代で事業をやめるつもりである | (→問30へお進みください) |
| 2 後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない | (→問31へお進みください) |
| 3 後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い | } (→問32へお進みください) |
| 4 後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている | |
| 5 現在、後継者を探している | } (→問33へお進みください) |
| 6 自分がまだ若いので、今は決める必要がない | |
| 7 その他(具体的に) | |

問30 自分の代で事業をやめる理由について、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1 子供がいない | 2 子供に継ぐ意思がない |
| 3 適当な後継者がみつからない | 4 当初から自分の代かぎりやめようと考えていた |
| 5 事業に将来性がない | 6 地域に発展性がない |
| 7 若い従業員の確保が難しく、事業の継続が見込めない | |
| 8 その他（具体的に | ） |

→問30に回答した方は問40（8ページ）にお進みください。

問31 後継者にしたい方が事業の承継を承諾されない理由として、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| 1 事業の将来性に疑問をもっているから | 2 今よりも収入が減るから |
| 3 興味がある事業ではないから | 4 今の仕事が好きだから |
| 5 経営者には向かないと思っているから | 6 雇用者でいるほうが安定しているから |
| 7 後継者にしたい人の家族が反対しているから | |
| 8 事業用の資産や株式を買い取る資力がないから | |
| 9 金融機関からの借入に対して個人保証や担保提供をしなければならないから | |
| 10 その他（具体的に | ） |
| 11 わからない | |

問32 後継者にしたい方は、現経営者からみてどのようなご関係の方ですか。候補の方が複数いらっしゃる場合は、あてはまるものすべてに○を付けてください。

- | | | | |
|-------|-------------|-------------|--------------|
| 1 長男 | 2 長男以外の男の実子 | 3 女の実子 | 4 娘むこ |
| 5 配偶者 | 6 1～5以外の親族 | 7 従業員（親族以外） | 8 社外の人（親族以外） |

問33 何年後までに、後継者を正式に決めなければならないとお考えですか。

今からおよそ

--

 年後

→問33に回答した方は問36にお進みください。

問34 問27で「1 後継者が決まっている」と回答した方におたずねします。

(1) 後継者は、現経営者からみて、どのようなご関係の方ですか。

- | | | | |
|-------|-------------|-------------|--------------|
| 1 長男 | 2 長男以外の男の実子 | 3 女の実子 | 4 娘むこ |
| 5 配偶者 | 6 1～5以外の親族 | 7 従業員（親族以外） | 8 社外の人（親族以外） |

(2) 後継者は創業者の親族ですか。

- | | |
|------|-------|
| 1 はい | 2 いいえ |
|------|-------|

(3) 後継者の現在の年齢、承継を承諾した時の後継者の年齢、事業の承継を予定しているおよその時期についてお答えください。

- | | | | |
|-------------------|--|--|---|
| ① 後継者の現在の年齢 | <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr></table> | | 歳 |
| | | | |
| ② 承継を承諾した時の後継者の年齢 | <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr></table> | | 歳 |
| | | | |
| ③ 承継を予定している時期 | 今からおよそ <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr></table> 年後 | | |
| | | | |

(4) 後継者は、現在どうしていらっしゃいますか。

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1 一緒に働いている | 2 子会社または別会社で働いている |
| 3 同業種の他社で働いている(2を除く) | 4 異業種の他社で働いている |
| 5 1～4以外の勤務先で働いている | 6 学生である |
| 7 その他(具体的に |) |

問 35 事業承継に関して、主にどなたと相談していますか。一つだけ○を付けてください。

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 1 税理士・会計士 | 2 弁護士 | 3 取引先・同業者 |
| 4 親族・友人 | 5 金融機関 | 6 行政機関 |
| 7 商工会・商工会議所 | 8 その他(具体的に |) |
| 9 相談相手がわからない | 10 まだ相談していない | 11 相談する必要がある |

問 36 お子様がいいらっしゃる方におたずねします(それ以外の方は問 37 へお進みください)。事業の後継者は自分の子供(養子や娘むこの方を含む)がよいとお考えですか。

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1 子供でなければならない | 2 できるだけ子供がよい |
| 3 子供であることにはこだわらない | 4 むしろ子供以外から選びたい |

問 37 後継者の育成についておたずねします。

(1) 後継者の育成方法について重視することは何ですか。最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

- 1 後継者には社内で実務的な勤務経験を積ませる
- 2 後継者には社外で勤務経験を積ませる
- 3 後継者には勤務経験以外の学習経験(大学・専門学校などの教育機関や留学、後継者育成セミナーなど)を積ませる
- 4 後継者には特定の部門やプロジェクト、子会社などの責任者として経営を任せる
- 5 現経営者が後継者をサポートしながら経営に関する経験を積ませる
- 6 現経営者以外の補佐役がサポートしながら経営に関する経験を積ませる
- 7 その他(具体的に
- 8 とくになし
- 9 まだ考えていない(→問 38 へお進みください)

(2) (1) で1～8のいずれかに○を付けた方におたずねします。後継者の育成は、後継者がどの段階にいるときから始めたほうがよいとお考えですか。

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1 学校卒業前 | 2 学校卒業から貴社に入社するまで |
| 3 貴社への入社から経営幹部就任まで | 4 経営幹部就任以降 |

(3) 後継者の育成は、承継予定時期の何年前から始めたほうがよいとお考えですか。

- | | | |
|------------|----------|-----------|
| 1 3年未満 | 2 3～5年未満 | 3 5～10年未満 |
| 4 10～20年未満 | 5 20年以上 | |

(4) 後継者にはどのような能力が求められると考えますか。とくに重要と思われるものを三つまで選んで○を付けてください。

- | | | |
|-----------------|-----------------|-----------|
| 1 自社の事業に関する専門知識 | 2 自社の事業に関する実務経験 | |
| 3 営業力 | 4 経理能力 | 5 実行力 |
| 6 判断力 | 7 将来に対する洞察力 | 8 リーダーシップ |
| 9 コミュニケーション力 | 10 人的ネットワーク | 11 問題解決力 |
| 12 論理的思考力 | 13 その他(具体的に |) |
| 14 とくになし | | |

(5) 現時点で後継者育成にはどの程度取り組んでいますか。 一つだけ○を付けてください。

- 1 熱心に取り組んでいる
- 2 ある程度取り組んでいる
- 3 取り組んでいない
- 4 後継者の候補がない

問 38 円滑に承継するには、どのような取り組みが重要だとお考えですか。あてはまるもの すべてに○を付けてください。また、そのうち、最も重視している取り組みを一つだけ選び、□にご記入ください。

- 1 取引先や同業者など社外で修業させる
- 2 社内で一緒に仕事をする
- 3 将来経営者となるためのアドバイスを行う
- 4 外部教育機関などで学ばせる
- 5 社内で補佐役をつける
- 6 権限を少しずつ委譲する
- 7 事業の将来性、魅力を維持する
- 8 相続税・贈与税などに関する税負担の軽減
- 9 他の役員・従業員・株主の協力が得られやすいようにする
- 10 取引先・金融機関に積極的に引き合わせる
- 11 その他 (具体的に)
- 12 とくにない
- 13 まだ考えていない

○を付けたもののうち、最も重視している取り組み

問 39 事業承継にあたって問題となりそうなことは何でしょうか。あてはまるもの すべてに○を付けてください。また、そのうち 最も大きな問題を一つだけ選び、その番号を□にご記入ください。

- 1 後継者の候補を確保すること
- 2 複数の候補者から後継者を絞り込むこと
- 3 後継者が株式を買い取ること
- 4 後継者が事業用不動産を買い取ること
- 5 後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること
- 6 親族間の相続問題を調整すること
- 7 金融機関からの借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと
- 8 後継者を教育すること
- 9 役員や従業員から支持・理解を得ること
- 10 古参従業員の処遇
- 11 取引先との関係を維持すること
- 12 金融機関との関係を維持すること
- 13 その他 (具体的に)
- 14 わからない
- 15 とくになし

○を付けたもののうち、最も大きな問題

問 40 今後の事業規模について、どのようにお考えですか。

- 1 拡大したい
- 2 現状程度でよい
- 3 縮小したい

これで質問はすべて終わりです。このアンケート票は同封しました返信用封筒 (切手不要) によりご返送ください。ご協力ありがとうございました。

日本公庫総研レポート No.2009-2

発行日 2010年3月16日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究グループ
〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-3

電話 (03) 3270-1687

(禁 無断転載)

