

# 親族外承継に取り組む 中小企業の現状と課題

～ 中規模企業の事例から ～

第1章 親族外承継の現状

第2章 問題意識

第3章 事例企業の取り組み

第4章 親族外承継に取り組む  
中小企業への示唆

第5章 事例紹介



## はじめに

---

中小企業にとって事業承継は喫緊の課題といわれるなか、近年、その形態に変化がみられる。子どもや兄弟といった親族以外に事業を承継する親族外承継の割合をみると、2000年代以降、上昇傾向が強まっているのだ。少子化を背景に、親族外承継の重要性は今後一層高まっていくと考えられる一方で、中小企業の親族外承継に関する先行研究は少ない。

そこで本調査では、親族外承継を選択する傾向が強い中規模企業（従業員数が、製造業その他で20人、商業・サービス業で5人を超える中小企業）に焦点を当て、承継の過程で留意すべきポイントについて企業事例を基に考察する。

本レポートをまとめるに当たり、三井逸友氏（横浜国立大学名誉教授、嘉悦大学大学院客員教授）にご指導いただいたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

（日本政策金融公庫総合研究所 佐々木 真佑、足立 裕介）



## 【要 旨】

### 第1章 親族外承継の現状

中小企業にとって事業承継は喫緊の課題といわれるなか、近年は社内の役員や従業員を経営者に昇格させたり、社外から経営者を招いたりする親族外承継を選択する企業が増えている。

企業規模別に承継形態をみると、中規模企業のほうが親族外承継を選択する傾向が強いことがわかる。中規模企業の後継者に求められるリーダーシップや判断力といった経営能力は、経験を積むことで誰もが身につけられるとは限らない。そのため、中規模企業では、無条件に親族に承継することが難しいケースが多く、結果的に親族外承継を選択する傾向が強くなっていると推察される。

### 第2章 問題意識

本レポートでは、先行研究を踏まえ、以下の3点について企業事例を基に考察する。

- 中規模企業が円滑な親族外承継を行ううえで、先行研究で指摘されている問題に対して、具体的にどう取り組めばよいのか。
- 先行研究で取り上げられている個別の論点について、追加的にどのような主張ができるか。
- 中規模企業が親族外承継に取り組むうえで、企業規模や業種の違いによって、留意するポイントは異なってくるのか。

### 第3章 事例企業の取り組み

第3章では、各事例企業の取り組みを、①承継までの準備、②承継時の状況と承継後の経営、③ほかの役員や従業員との関係、④取引先や家族への対応、⑤株式や個人保証の引き継ぎ、⑥経営理念の承継、⑦創業家一族との関係、⑧後継者の社外での学び、⑨右腕の存在、⑩後継者が取り組んだ経営革新、⑪次の承継に向けた準備、に分けて整理している。

### 第4章 親族外承継に取り組む中小企業への示唆

円滑な親族外承継に向け、先代社長が主に取り組むべきことは、①後継者に幅広い業務を経験させ、責任ある仕事を任せる、②後継者に多様な学びの機会を与える、③後継者に社内プロジェクトの遂行を経験させる、④企業の将来性、承継後の組織体制まで考える、の4点である。

一方、後継者が主に取り組むべきことは、①計画的に自身の右腕を育成する、②承継に当たっての条件を設定する、③経営理念を再構築する、④創業家一族との関係を良好に保つ、の4点である。

今後期待される親族外承継との向き合い方として、2点挙げられる。一つ目は、後継者を決める際、親族と非親族を同じ尺度でとらえることである。親族内承継よりも親族外承継が望ましいということではないが、企業を存続・成長させていくうえで、親族と非親族を同じ尺度でとらえ、能力本位で後継者を選択・育成していくことが今後期待される。

二つ目は、事業承継に強い企業をつくるきっかけと考えることである。一度親族外承継を経験した企業では、次なる承継に向けた準備が進みやすいといえる。事業承継に強い企業をつくるという意味で、親族外承継に取り組んでいくメリットは大きい。

## 第5章 事例紹介

第5章では、インタビューを行った中小企業10社の事例を詳細に紹介している。

## 目次

第1章 親族外承継の現状	1
1 中小企業における事業承継の現状	1
2 中規模企業における親族外承継の現状	3
第2章 問題意識	7
1 先行研究	7
2 問題意識	8
第3章 事例企業の取り組み	11
1 承継までの準備	11
2 承継時の状況と承継後の経営	11
3 ほかの役員や従業員との関係	12
4 取引先や家族への対応	13
5 株式や個人保証の引き継ぎ	13
6 経営理念の承継	14
7 創業家一族との関係	14
8 後継者の社外での学び	14
9 右腕の存在	15
10 後継者が取り組んだ経営革新	15
11 次の承継に向けた準備	15
第4章 親族外承継に取り組む中小企業への示唆	17
1 円滑な親族外承継に向けたポイント	17
2 期待される親族外承継との向き合い方	19
第5章 事例紹介	21
1 (株)伊昭	22
2 企業A社	26
3 企業B社	29
4 (株)新興	33
5 (株)ウエスト	36
6 (株)ラグノオささき	39

7	ミサキ電機(株).....	43
8	(株)奥村坩堝製造所.....	47
9	(株)瓦そばたかせ.....	51
10	(株)石切ゆめ倶楽部.....	54
	【参考文献】.....	59



## 第1章 親族外承継の現状

第1章では、中小企業の事業承継や、中規模企業<sup>1</sup>における親族外承継の現状を概観する。

### 1 中小企業における事業承継の現状

わが国では、中小企業経営者の高齢化が進んでいる。図表1-1は、企業経営者の平均年齢の推移を示したものである。これをみると、全体では、1990年から2016年にかけて、平均年齢が5.3歳上昇している。年商規模別では、1,000億円以上の企業では0.8歳低下しているのに対し、1億円未満の企業では7.8歳も上昇しており、年商規模が小さい企業ほど平均年齢が上昇していることがわかる。経営者に定年はないものの、近い将来に事業承継を控える中小企業経営者が増えていることは間違いないだろう。

一口に事業承継といっても、その形態はさまざまである。図表1-2は、事業承継の形態を整理したものである。事業承継は、子どもや兄弟といった親族に事業を承継する親族内承継と、親族以外に事業を承継する親族外承継に分けられる。また、親族外承継は、社内の役員・従業員への承継と、社外人材への承継に分けられ、前者は、社内の役員や従業員が経営者に昇格する内部昇格と、MBO/EBO<sup>2</sup>に、後者は、社外から経営者を招く外部招へいと、企業の合併・買収を意味するM&Aに分けられる<sup>3</sup>。

図表1-1 企業経営者の平均年齢の推移（年商規模別）

（単位：歳）

年 商	1990年 (a)	1995年	2000年	2005年	2010年	2016年 (b)	差分 (b-a)
1億円未満	52.4	54.6	56.5	58.2	58.9	60.2	+7.8
1億円以上10億円未満	54.0	55.2	56.4	57.3	57.8	58.4	+4.4
10億円以上50億円未満	56.0	56.9	57.5	57.6	58.0	58.3	+2.3
50億円以上100億円未満	57.3	57.9	58.2	58.3	58.8	59.0	+1.7
100億円以上500億円未満	58.4	58.7	59.0	58.4	58.9	59.6	+1.2
500億円以上1,000億円未満	60.3	60.4	59.7	59.0	59.9	59.5	-0.8
1,000億円以上	61.6	61.7	61.5	60.4	60.5	60.8	-0.8
全 体	54.0	55.4	56.6	57.7	58.4	59.3	+5.3

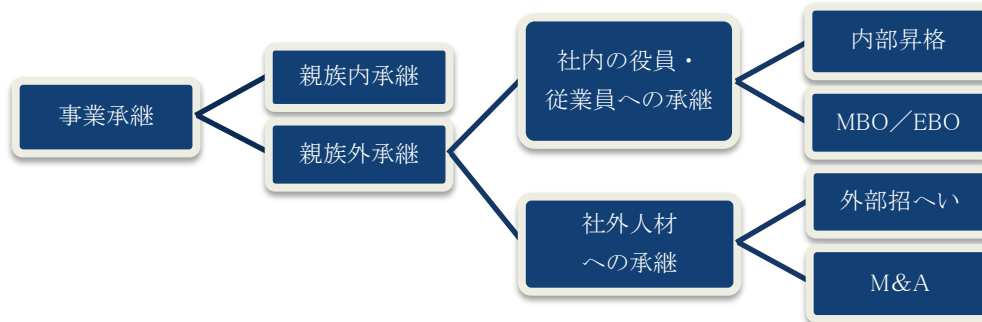
資料：(株)帝国データバンク「全国社長分析」(2017年)

<sup>1</sup> 中小企業庁(2017)で、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」(従業員数が、製造業その他で20人以下、商業・サービス業で5人以下の企業)、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」とされている。本レポートにおける定義は、これに準じるものとする。

<sup>2</sup> 社内の役員や従業員が経営する別法人が、株式や事業資産を買収して経営権を取得したり、事業を引き継いだりすることを指す。

<sup>3</sup> これらの分類はあくまで簡易的なものであり、すべての事業承継がいずれかのカテゴリーに明確に割り当てられるとは限らない。例えば、娘婿への承継については、親族内承継ととらえることもできるし、外部招へいと考えることもできる。

図表1-2 事業承継の形態



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

図表1-3 後継者の決定状況

(単位：%)

分類	アンケートの回答による定義		構成比 (n=4,104)
決定企業	後継者は決まっている（後継者本人も承諾している）		12.4
未定企業 〔事業承継の意向はあるが、 後継者が決まっていない企業〕	後継者は決まっていない	後継者の候補が複数おり、誰を選ぶかまだ決めかねている	3.5
		後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い	6.0
		現在、後継者を探している	7.7
		後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない	3.4
		その他	1.2
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである		50.0
時期尚早企業	自分がまだ若いので、今は決める必要がない		15.9

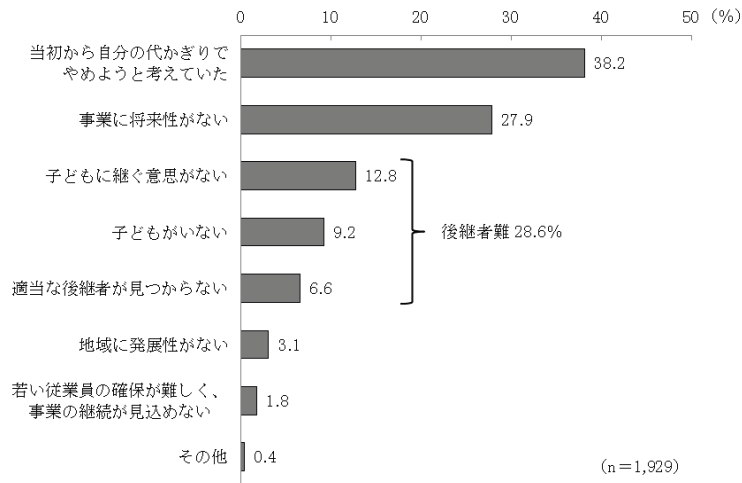
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2015年）（図表1-4も同じ）

実際、事業承継に向けた中小企業の準備状況はどうなっているのだろうか。当研究所が2015年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」<sup>4</sup>の結果から、後継者の決定状況を見ると、「決定企業」（後継者が決まっており、後継者本人も承諾している）は12.4%にとどまっており、「廃業予定企業」（自分の代で事業をやめるつもりである）が50.0%と半数を占めている（図表1-3）。

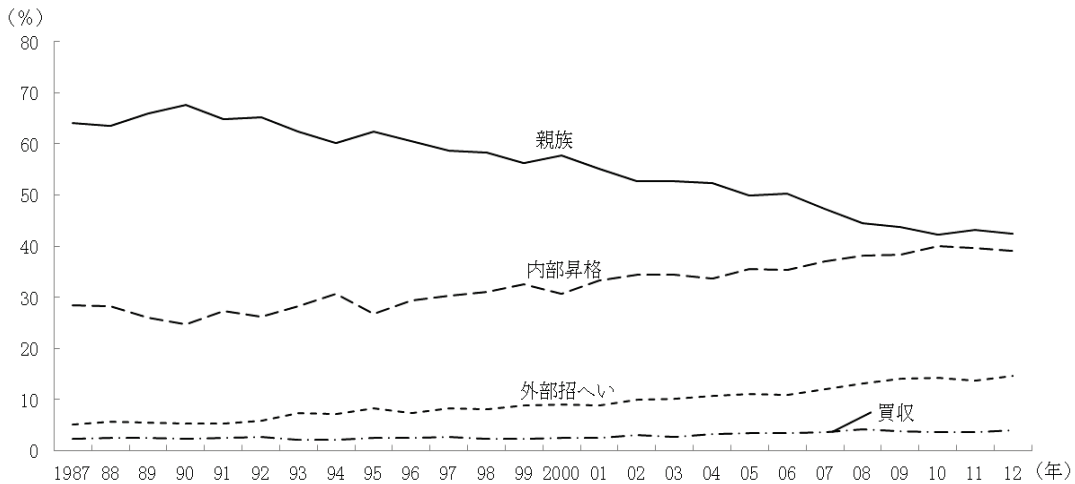
「廃業予定企業」の廃業理由をみると、「当初から自分の代かぎりやめようと考えていた」が38.2%にのぼり、「事業に将来性がない」が27.9%と続く（図表1-4）。また、「子どもに継ぐ意思がない」「子どもがいない」「適当な後継者が見つからない」といった、後継者難を示す理由を回答した企業は28.6%を占めている。

<sup>4</sup> 調査時点は2015年9月、調査方法はインターネット調査（スクリーニング調査および詳細調査）である。スクリーニング調査で「会社や団体の経営者」「個人事業主」「自由業」のいずれかに回答した人を対象に、詳細調査で事業承継に関する調査を実施している。有効回答数は4,163人（うち、従業者299人以下の中小企業経営者4,110人）である。

図表1-4 廃業理由（廃業予定企業）



図表1-5 事業承継の形態別割合の推移



資料：(株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」「企業概要データベース」再編加工（約160万社の企業情報において、代表者の変更年（就任年）および就任経緯が判明している企業のデータにより作成、2012年で約15,000社）

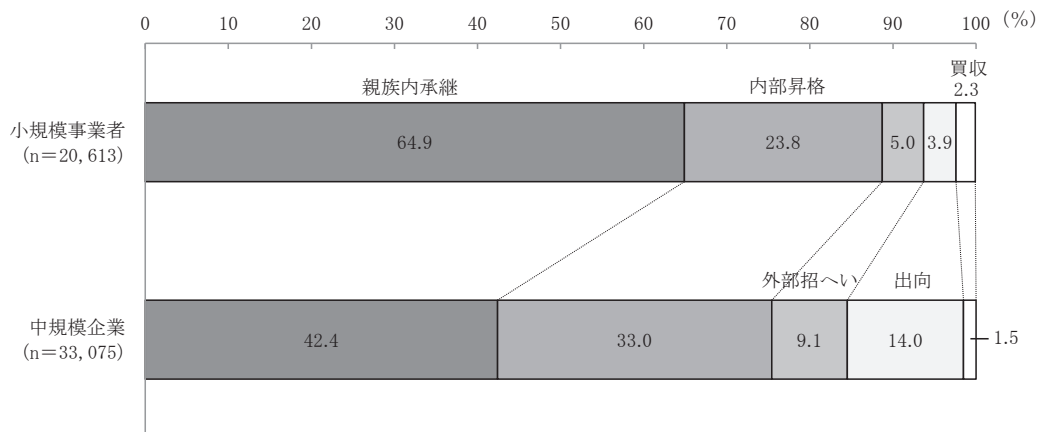
- (注) 1 中小企業庁『2014年版中小企業白書』掲載の第3-3-10図を加工。  
 2 承継形態が「創業者の再就任」「分社化の一環」「出向」「不明」の企業は除いて集計している。  
 3 「内部昇格」とは、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することをいう。  
 4 「外部招へい」とは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。  
 5 「買収」とは、合併または買収を行った企業側の意向により経営者が就任することをいう。  
 6 就任経緯は企業の申告による。したがって、ほかの会社から転ずる形で今の会社に入り、何年か働いた後に経営者に昇格した者も「内部昇格」に含まれている可能性がある。

現在、収益を確保していても、後継者難で廃業を選択せざるをえない企業は少なくないわけだが、近年は役員や従業員を内部昇格させたり、社外から人材を招いたりする親族外承継を選択する企業が増えている。次節では、この親族外承継について詳しくみていく。

## 2 中規模企業における親族外承継の現状

わが国における親族外承継、特に内部昇格、外部招へいの割合をみると、少子化の進展もあり、2000年代以降上昇傾向が強まっている（図表1-5）。ただ、企業規模別にみると、状況が

図表1-6 企業規模別にみた現経営者の承継形態



資料：(株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」「企業概要データベース」再編加工

(注) 1 中小企業庁『2013年版中小企業白書』掲載の第2-3-10図を加工。

2 2012年末時点のデータと2007年末時点のデータを比較し、社長が交代している企業について承継形態を集計している。

3 承継形態が「創業者の再就任」「分社化の一環」「不明」の企業は除いて集計している。

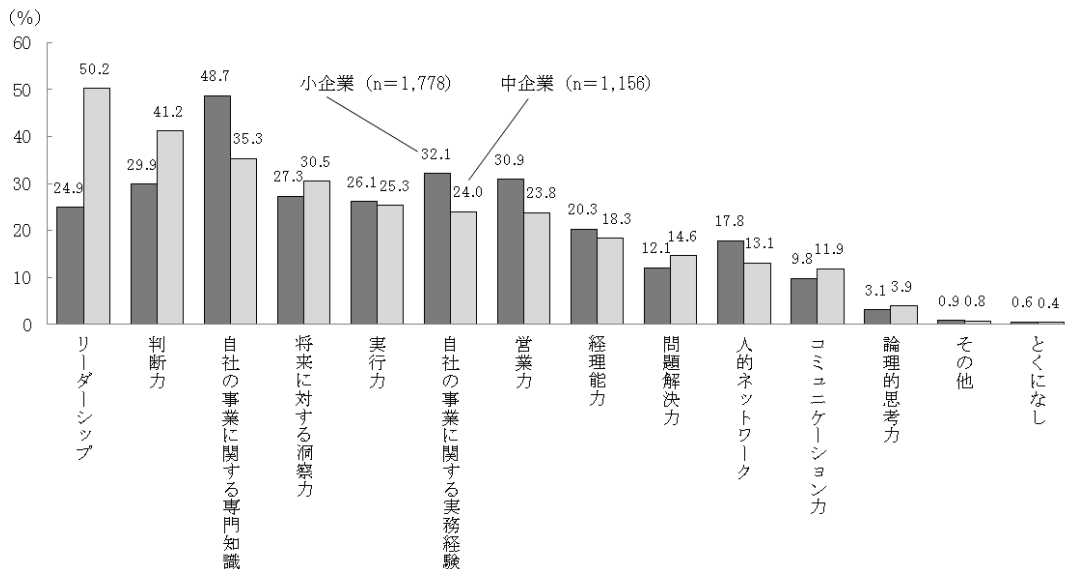
4 「内部昇格」とは、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することをいう。

5 「外部招へい」とは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。

6 「出向」とは、外部（親会社等）から当該企業に受動的に経営者が送り込まれることをいう。

7 「買収」とは、合併又は買収を行った企業側の意向により経営者が就任することをいう。

図表1-7 後継者に求められる能力（決定企業）（複数回答）



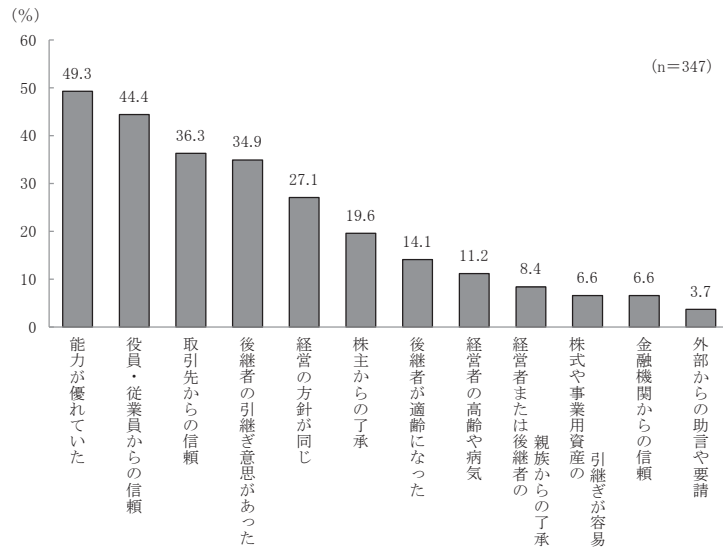
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」（2009年）

(注) 1 「決定企業」とは、後継者が決まっている（本人も承諾している）と回答した企業である。

2 小企業とは、従業員数が19人以下の企業を、中企業とは、従業員数が20人以上の企業を指す。

異なる。図表1-6は、現経営者の承継形態を小規模事業者と中規模企業に分けて示したものである。小規模事業者では親族内承継が64.9%、親族外承継が35.1%（内部昇格23.8%、外部招へい5.0%、出向3.9%、買収2.3%）であるのに対し、中規模企業では親族内承継が42.4%、親族外承継が57.6%（内部昇格33.0%、外部招へい9.1%、出向14.0%、買収1.5%）となっており、中規模企業のほうが親族外承継を選択する傾向が強いことがわかる。

図表1-8 親族外承継に取り組む中規模法人が後継者を決定した理由（複数回答）

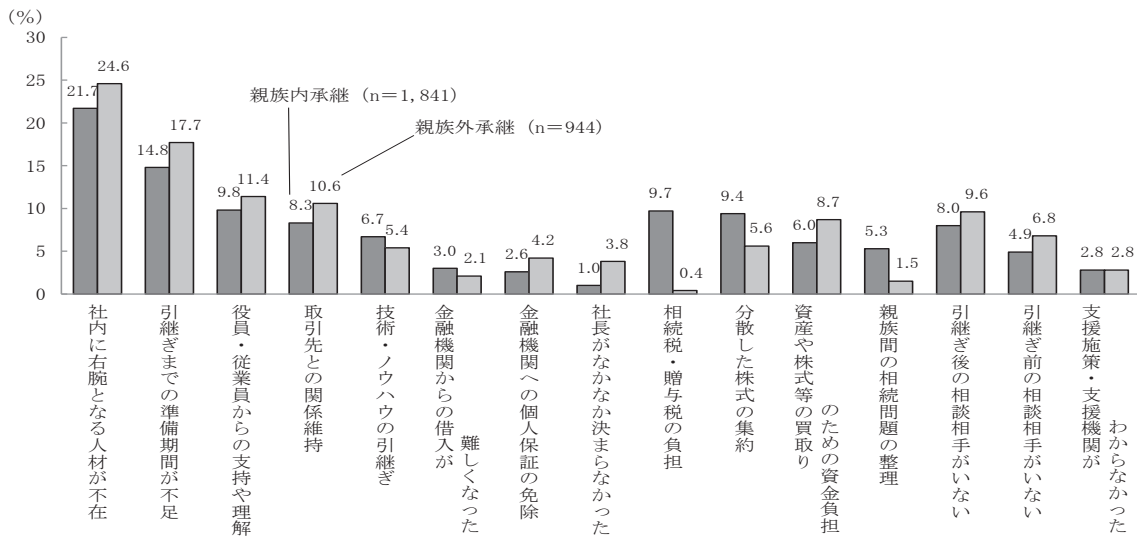


資料：(株)東京商工リサーチ「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年、中小企業庁委託）

(注) 1 中小企業庁『2017年版中小企業白書』掲載の第2-2-38図を加工。

2 ここでいう親族外とは、後継者について「親族以外の役員」「親族以外の従業員」「社外の人材」と回答した者をいう。

図表1-9 中規模法人の後継者が事業を引き継いだ際に問題となったこと（複数回答）



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

(注) 1 中小企業庁『2017年版中小企業白書』掲載のコラム2-2-1②図を加工。

2 2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

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

4 「その他」「特にない」の項目は表示していない。

この理由の一つとして、後継者に求められている能力の違いが考えられる。図表1-7は、企業規模別に後継者に求められる能力を示したものである。これをみると、従業員数が19人以下の小企業では「自社の事業に関する専門知識」が48.7%と最も多く、「自社の事業に関する実

務経験」が 32.1%と続くのに対し、従業者数が 20 人以上の中企業では「リーダーシップ」が 50.2%と最も多く、「判断力」が 41.2%と続く。小企業の後継者には実務的なスキルが、中企業の後継者には経営能力が特に求められているといえる。実務的なスキルについては、親族、非親族にかかわらず、経験を積むことである程度身につけられる一方、経営能力については、経験を積むことで誰もが身につけられるとは限らない。そのため、中規模企業では、無条件に親族に承継することが難しいケースが多く、結果的に親族外承継を選択する傾向が強くなっていると推察される。実際、親族外承継に取り組む中規模法人が後継者を決定した理由をみると、「能力が優れていた」が 49.3%と最も多く、「役員・従業員からの信頼」(44.4%)、「取引先からの信頼」(36.3%)が続く(図表 1-8)。

では、親族外承継に取り組んだ際、中規模企業ではどのような問題が起きているのだろうか。図表 1-9 は、中規模法人の後継者が事業を引き継いだ際に直面した問題を、親族内承継と親族外承継に分けて示したものである。これをみると、親族外承継では、「社内に右腕となる人材が不在」が 24.6%と最も多く、「引継ぎまでの準備期間が不足」(17.7%)、「役員・従業員からの支持や理解」(11.4%)、「取引先との関係維持」(10.6%)、「引継ぎ後の相談相手がいない」(9.6%)、「資産や株式等の買取りのための資金負担」(8.7%)と続く。これらすべてについて、親族外承継が親族内承継を上回っており、相対的に親族外承継で生じやすい問題であることがわかる。

## 第2章 問題意識

第2章では、先行研究のレビューを行ったうえで、本レポートの問題意識を述べる。

### 1 先行研究

親族内承継と親族外承継の違いに注目した研究として、安田・許（2005）が挙げられる。安田・許（2005）は、子息等承継と第三者承継では、承継の対象となる企業の属性や、承継後のパフォーマンスの決定要因が大きく異なるとしている。具体的には、①企業年齢が高い企業（老舗企業）ほど子息等承継の確率が高くなり、企業規模が大きいほど子息等承継の確率は低くなる、②子息等承継では50歳代半ばが承継の最適年齢であるが、第三者承継では後継者の年齢が承継後のパフォーマンスに与える影響は有意ではない。これらを受け、子息等承継と第三者承継は別個で論じる必要があると指摘している。

また、安田（2005）は、承継前の準備期間に着目し、中小企業を対象とした実証分析の結果から、①承継前の準備期間の存在が承継後の企業のパフォーマンスにプラスの影響を与えること、②承継発生からの経過期間が長いほどパフォーマンスが好転するという意味で承継に調整期間が存在すること、を指摘している。

村上（2008）は、従業員への承継に焦点を当てている。小企業を対象としたアンケート<sup>5</sup>とヒアリングの結果、従業員に事業を承継させる予定の企業は、後継者を能力本位で選べること、従業員が承継すれば過去のしがらみにとらわれないこと、従業員に対するインセンティブを与えられることから、従業員への承継を積極的に位置づけている企業が多いと指摘している。また、従業員へ円滑に事業を承継するうえでの課題として、①事業承継の方針について関係者のコンセンサスを得ること、②後継者を育成すること、③承継させる経営資源を整理すること、④株式を計画的に取得させること、を挙げている。

中小企業庁（2016）は、企業規模の大小にかかわらず、従業員に承継を行おうとする場合、まずは当該従業員との対話を重ねたり、責任のある役職に置いたりして、自身の責任で会社を経営するのだ、という覚悟をもってもらうことが重要と指摘している。

企業規模の違いに注目したものとして、日本政策金融公庫総合研究所（2010）がある。日本政策金融公庫総合研究所（2010）は、親族内承継、親族外承継を区別せず、小企業については事業承継を契機とした経営革新を、中企業については承継に際しての組織マネジメントと後継者育成を、アンケート<sup>6</sup>とヒアリングから考察している。小企業が事業承継を契機に経営革新を成功させるには、①後継者が率先して行動する、②外部との交流を図る、③従業員のモチベーションを高める、④従業員の若返りを図る、⑤先代社長は一步引く、といった点が肝要であると指摘している。また、中企業において後継者を育成するためのポイントとして、①事業運営

---

<sup>5</sup> 調査時点は2007年8月、調査対象は国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）の融資先企業のうち、業歴が5年以上で経営者の年齢が50歳以上の企業10,352社、調査方法は郵送、回収数は3,819件（回収率36.9%）である。

<sup>6</sup> 調査時点は2009年7月、調査対象は日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業）の融資先24,569社、調査方法は郵送、回収数は9,397件（回収率38.2%）である。なお、小企業は従業員19人以下の企業、中企業は同20人以上の企業として、分析されている。

の経験を後継者と共有する、②後継者が社内経験、社外経験を得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い、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・理解を得られるように配慮する、⑥承継後は後継者の経営に深く関与せず基本的に任せる、といった点を挙げている。

後継者育成に関する研究として、三井（2015）は、事業承継に向けた後継者の能力育成に言及し、別の業種での異なる仕事の体験蓄積が、仕事の中身、知識と知恵の幅を広げ、視点を変えてくれると指摘している。

また、久保田（2011）は、承継者が入社前に社外での業務経験を積んだり、承継前に社内で新規プロジェクトの遂行に取り組んだりすることが、事業承継を機に経営革新を遂行する能力を形成するうえで有効であると指摘している。一方で、これらが次世代経営者育成のための絶対的条件ではないとも述べている。承継者が先代社長と一緒に事業拡大に取り組むといった経験が、経営革新を遂行する能力につながることもあるし、承継後に危機意識をもちつつ社内の力を結集させることで、経営革新を遂行できる可能性もあるとしている。

## 2 問題意識

先行研究の課題は、以下のようにまとめられる。

- 親族外承継は中規模企業で多く活用されているにもかかわらず、中規模企業の親族外承継に焦点を当てた先行研究が少ない。
- 親族外承継の一般的な課題や、簡単な事例は示されているものの、個々の企業がさまざまな課題に対して具体的にどう取り組んでいるのか、また、そこから得られるポイントは何か十分明らかになっていない。
- 中規模企業の親族外承継について、企業規模や業種の違いに焦点を当てた考察がなされていない。

これらを受けて、本レポートでは、以下について企業事例を基に考察する。

- 中規模企業が円滑な親族外承継を行ううえで、先行研究で指摘されている問題（社内に右腕となる人材が不在、引き継ぎまでの準備期間が不足、役員・従業員からの支持や理解、取引先との関係維持、資産や株式等の買取りのための資金負担など）に対して、具体的にどう取り組めばよいのか。
- 先行研究で取り上げられている論点（後継者育成、承継を機にした経営革新など）について、追加的にどのような主張ができるか。
- 中規模企業が親族外承継に取り組むうえで、企業規模や業種の違いによって、留意するポイントは異なってくるのか。



調査対象、調査方法、調査時期、インタビュー項目については、図表2-1のとおりである。

図表2-1 調査対象、調査方法、調査時期、インタビュー項目

調査対象	親族外承継を実施した中規模企業 10 社 * 先述の考察を行うため、企業規模、業種のバランスに配慮 * 具体的な調査対象先は、図表 2-2 のとおり
調査方法	訪問によるインタビュー
調査時期	2017 年 6～9 月
インタビュー項目	① 事業内容および沿革 ② 事業承継の経緯、現経営者の能力形成プロセス ③ 資産・(保証) 債務の承継 ④ 創業家との関係 ⑤ 事業承継後の新たな取り組み ⑥ 今後の事業承継について ⑦ 政策的要望

図表2-2 調査対象先(計 10 社)一覧

No.	企業名	従業者数	業 種	承継の形態
1	(株)伊昭	28 人	製造業	内部昇格
2	企業 A 社	約 40 人	製造業	内部昇格
3	企業 B 社	約 40 人	非製造業	内部昇格
4	(株)新興	43 人	製造業	内部昇格
5	(株)ウエスト	46 人	非製造業	内部昇格
6	(株)ラグノオささき	300 人	製造業	内部昇格
7	ミサキ電機(株)	382 人	製造業	内部昇格
8	(株)奥村 <sup>るっぽ</sup> 埴埴製造所	31 人	製造業	外部招へい
9	(株)瓦そばたかせ	128 人	非製造業	M&A
10	(株)石切ゆめ倶楽部	142 人	非製造業	EBO



## 第3章 事例企業の取り組み

第3章では、第1～2章を踏まえ、各事例企業の取り組みを承継の段階別に整理する。

### 1 承継までの準備

#### (1) 親族外承継に取り組んだきっかけ

事例企業が親族外承継に取り組んだのは、同族である先代社長が何らかの事情で退任する必要があったことに端を発する。退任の理由としては、先代社長の高齢化や急逝といったやむをえない事情によるものが多い。例えば、(株)ラグノオささきやミサキ電機(株)などは先代社長の高齢化によるものであり、(株)ウエストは、先代社長の急逝により社長を交代している。

そのほかにみられたのが、何らかの事情で、先代社長が経営から早く手を引きたかったというものだ。(株)新興や(株)奥村垣塙製造所の先代社長は、自身がピンチヒッター的な存在であることを認識していたために、社長職を長く務める意向がなかった。また、B社や(株)瓦そばたかせの先代社長は、自らのやりたいことを社外に見出したために退任を決意している。

#### (2) なぜ親族外承継を選択したのか

事例企業10社のうち6社では、親族内に後継者が存在しないか、存在するが承継できる年齢に達していないためというやむをえない理由で親族外承継を選択している。そのほかの理由として、親族内の後継候補者の適性を挙げる企業が2社と、家族と経営は分けて考えるという先代社長の経営方針を基に親族外承継を選択した企業が1社ある。残り1社は、EBOによる承継である。

#### (3) 親族外承継への準備

多くの事例企業では、後継者に経理をはじめ幅広い業務を経験させ、早い段階から重要な資料作成を任せるなど会社の中心的な存在として活躍させている。そうした経験は承継後の経営に活かされている。人手不足でさまざまな役割を担わざるをえなかったという事情があったにせよ、期待に十二分に答える働きをみせ、さらには独自の工夫を加えたりすることで、経営的な感覚を養っている。

また、そのように活躍する人物を若いうちに役員に抜擢することで、本人のやる気と意識を高めている例もある。(株)ラグノオささきの木村社長は、入社から7年経過した20歳代半ばで取締役を選任された。経理の責任者として、ときには先代社長と設備投資の是非について、激しい議論を交わすこともあった。ミサキ電機(株)の河野社長は30歳で取締役本部長に選任されると、当時黎明期であったLEDへの対応が会社の成長に必要なだと社長に具申し、時期尚早と一蹴されても個人的に研究を進めていった。

### 2 承継時の状況と承継後の経営

#### (1) 承継時の業績

親族外の後継候補者にとって、承継を打診された際、会社の業績は社長を引き受けるか否か

を判断する一つの材料となる。業績が悪ければ、親族内の後継候補者と比べて、承継を断る余地が残されている。

ただ、事例企業をみると、承継時の業績が良かったケースはそれほど多くない。例えば**株瓦そばたかせ**は、承継時は出退店の費用がかさんで厳しい経営状態であった。だが稲村社長は、高い知名度を背景に一応の集客力を保っていることを確認し、業績を回復させることは十分可能だと判断した。**株奥村埴塙製造所**の多田会長は、埴塙などの取り扱い製品が今後大きく伸びていくとは考えなかったが、これまでの取引を通じて伝統的な高い技術力があることを把握しており、今後も一定の需要は確保できると確信していた。いずれも、今は悪くても今後は必ず良くなるという判断を基に引き継いでいることがわかる。

## (2) 後継者の年齢

承継時の後継者の年齢をみると、事例企業では、30歳代から60歳代までと特定の年齢層に偏っていない。親族外承継では、年齢にかかわらず、能力本位で後継者を選定しているためと考えられる。これは、先行研究で指摘されている、親族外承継では承継時の年齢が承継後のパフォーマンスに影響を及ぼさないという点とも整合性がある。

## (3) 後継者の決断

親族外承継では、何よりも事業を引き継ぐ者の決断が重要である。事例企業の経営者は、社長を引き継ぐことへの不安と、自分が引き継がなければ会社が回らなくなるという責任感との間で生じる葛藤を乗り越えている。

例えば、**株新興**の安達社長は社長への就任要請を受けた際、ほかに後継候補者はおらず、自分が引き継がなければ廃業してしまうと感じた。従業員はもちろん、取引先にも多大な迷惑をかける。向こう1年間の資金繰り表を策定し、会社を十分に経営していけることを確認したうえで、社長を引き受けた。**ミサキ電機株**の河野社長も、それまでに関連会社の社長を務めた経験があったが、本社は規模が異なるため社長を引き受けることをためらっていた。すると先代社長が、関係性の良くなかった役員を退任させてくれたり、反対する社長の家族を説得してくれたり引き継ぎやすい環境づくりに尽力してくれたため、社長就任を決意できたという。

自然と社長に就く覚悟ができていったのは、**B社**や**株ウエスト**である。**B社**のb社長は、25歳で店長を任された際、将来的にマネジメントに取り組んでみたいとの意識が芽生えた。そして30歳代になって統括部長になり、全10店舗の取りまとめを任されるようになった頃には、ゆくゆくは社長になることを意識するようになっていた。

## (4) 承継後の経営をスムーズに行うための取り組み

承継に当たって、これだけは譲れないという最低限の条件を先代社長に提示している例がみられた。それを先代社長が受け入れることで、承継後の経営をスムーズに行うことができていく。例えば、**株ラグノオささき**の木村社長は、先代社長が始めたものの不採算となっていた高級価格帯の菓子販売とレストラン経営の中止を条件に、社長を引き継いでいる。

## 3 ほかの役員や従業員との関係

親族外承継では、同僚が会社のトップに立つことになるため、社内にはそれを快く思わない

人も少なくない。ミサキ電機(株)では、後継候補者が取締役就任に就いたのが30歳代と若く、年配の取締役のなかにはあまり協力的ではない人物もみられた。そのため先代社長は、後継者が引き継ぎやすい環境づくりとして、それらの取締役を退任させる準備を進めた。

従業員との関係をみると、事例企業ではおおむね良好な関係がみられた。社内の人物が承継したケースでは、従業員もその承継を既定路線と認識しており、歓迎されるケースが多い。難しいのは、社外から来て承継した社長の場合である。(株)瓦そばたかせの稲村社長は、就任後すぐに全従業員を集めて経営方針を説明した。その際に、従業員の待遇改善を約束すると力強く表明し、従業員の信頼を徐々に得ていったという。

#### 4 取引先や家族への対応

取引先や後継者の家族といった社外の関係者に対しても、先代社長は親族外承継を行うことについて丁寧な説明を施し、協力を得ておく必要がある。

取引先からみると、これまでの経営方針や取引スタンスが変わるのではないかという不安を感じる。(株)奥村坩堝製造所の多田会長は、外部から招へいされたため、取引先を一軒ずつ挨拶回りした。その際、取引先からの理解を得やすくするため、創業家出身の先々代社長と訪問したという。

後継者の家族に対しては、たとえ反対されても、理解を得られるまで説明を尽くす必要があるだろう。ミサキ電機(株)の河野社長は、業績が良くない状況であったため、家族から反対された。創業者である先代社長と一緒に家族の説得に当たってくれたため、何とか理解を得ることができた。

#### 5 株式や個人保証の引き継ぎ

##### (1) 株式の引き継ぎ

後継者の手持ち資金で株式を購入している事例企業が多い。また、自己資金ですべて買い取ることができない場合は、会社で購入して自己株式としたり、金融機関からの借入れで賄ったりしている例もある。

なお、株式の一部を引き続き創業家一族が所有し続けている場合もある。すべてを一度に買い取ることができないという事情のほか、(株)瓦そばたかせのように、創業家一族への経営権の再委譲の可能性を踏まえて株式の一部をあえて残している例もみられた。

経営者の急逝によって経営者以外の株主の連絡先がわからなくなったり、相続によって株式が分散したりするなか、株式の引き継ぎに成功した例もある。A社では、創業者の急逝によって、同人の親族や知人4人の所在が不明となった。だが後を継いだ創業者の娘婿である先代社長が、一族のつてをたどって何とか全員の所在を突き止めて、株式を全量購入することができた。a社長は、親族外である自分ではできなかつただろうと述べている。(株)伊昭では、先代社長が逝去し、その妻と息子が株式を相続した。息子は同社の従業員であったが、妻は同社と関係がなかったため、その保有分につき、後継者である竹内社長が自己資金で買い取った。資金負担はあったものの、株式の分散によって将来重要な意思決定を行うことができなくなる事態を避けるためであったという。

## (2) 個人保証の引き継ぎ

事例企業をみると、借り入れの個人保証を引き継ぐことが精神的に大きな負担となっている例は少なくない。ただ、最終的には、事業を承継するに当たって、個人保証を引き継ぐことはやむをえないとの考えに至っている。

A社のa社長は、個人保証を負うことに対する精神的な負担は大きかったが、社長を引き受けるに当たってやむをえないものと考えていた。承継時の借り入れの残存期間は長くても5年であったため、努力すれば完済が可能だと判断し、個人保証を引き受けることにした。ミサキ電機(株)の河野社長も、承継時、個人保証がネックであったが、保証債務を負わなければ従業員が路頭に迷うという考えから、すべて引き受けた。その後は、経営者保証ガイドラインに基づいて各金融機関と交渉し、徐々に個人保証を外す手続きを進めている。(株)ウエストでは、承継時、借入シェアの高い銀行については個人保証が外されていた。佐々木社長は、もしすべての個人保証を負わなければならなかったら、社長就任に抵抗感があつたかもしれないという。

## 6 経営理念の承継

事例企業では、先代社長の経営理念をそのまま承継しているケースは少なかった。(株)ラグノオささきの木村社長は、先代社長の考え方から脱却し、従業員の意識改革を進めていった。同社はあくまでメーカーであるため、販路はどこであれ、ニーズのあるものをつくることが第一だという考え方に改めたのだ。そうして不採算店舗を閉鎖し、余った人員を県外への営業活動へと振り向けていき、業績を改善させた。

先代社長の経営理念を明確化した事例としては、B社がある。人材を最も重視するという先代社長の考えに強く共感したb社長は、社員平等、機会平等、処遇の公平などを守り続けている。さらには、理念を反映させた自社のビジョンやミッションを記載した手帳を従業員に配布している。

## 7 創業家一族との関係

インタビューの結果、親族外承継の特徴の一つとして、創業家一族との関係が挙げられる。これまでの実績を踏まえ、後継者は創業家一族に対して、何らかの配慮を行っている例が多い。

A社では、創業者の逝去後、創業者とともに同社を育て上げてきた同人の妻に対して、これまでの貢献に報いるため、株式持ち分相当の配当金を数年間にわたって支払った。(株)ウエストは、先代社長が急逝したことに伴い、家族に対して退職金に加え、同社が先代社長にかけていた死亡保険金の過半を支払っている。

## 8 後継者の社外での学び

事業を承継するに当たっては、社内で幅広い業務に携わって経験を積むことと並んで、社外での学びも有効である。

B社では、先代社長が立ち上げた経営塾に後継候補者を派遣し、リーダー学を学ばせている。ミサキ電機(株)では、先代社長が異業種交流会などの会合に参加したり、協力会社へ訪問したりする際、当時取締役であった河野社長を同行させるようにしていた。そうした経験を通して、

先代社長からあるべきリーダー像を学んでいった。(株)石切ゆめ倶楽部の土方社長は、EBO に取り組むまでは自身が社長になるとは考えていなかったことから、経営者になってから経営者セミナーや異業種交流会に積極的に参加するようになっている。

## 9 右腕の存在

先述のとおり、中規模企業が親族外承継を行ううえでの問題の一つとして、社内に右腕となる人材が不足していることが挙げられる。事例企業をみると、従業員規模が大きい企業ほど、しっかりとした右腕に支えられて事業を円滑に進めている。

(株)ウエストでは、金融機関を定年退職した経験豊富な人材が、先代社長の頃から、右腕として経営者をサポートしている。財務の見方や設備投資に対する考え方といった計数面から、人材マネジメントに至るまで、さまざまな場面で経営者に助言している。ミサキ電機(株)では、副社長が右腕として河野社長を支えている。河野社長が従業員だった頃に上司だった人物で、当時から良き相談相手でもあった。人事部門と製造部門の管理を一手に担ってくれており、対外的な折衝をこなす河野社長とうまく役割を分担している。

## 10 後継者が取り組んだ経営革新

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

例えば、写真スタジオを展開する(株)ウエストは、テナント入居していた結婚式場が経営不振に陥ったため、その土地と建物を買取り、運営を開始した。新たに地元企業を対象とした宴会事業を開始するなどの工夫を施し、より地域に密着した施設への転換を図っている。

A 社は、配送センターを拡張させるとともに、製品検査表の記入ルールを明確に定めた。これにより配送のスピードや正確性が改善し、顧客からの信頼を高めることができた。

また、(株)瓦そばたかせは、レイアウト変更による店舗運営の効率化などに取り組み、業績を改善させている。

## 11 次の承継に向けた準備

自身が苦勞したことから、次の事業承継に向けて準備を進めている事例企業が多くみられる。

次の承継についても、従業員からの登用を検討しているのが、A 社、(株)ウエスト、ミサキ電機(株)、(株)石切ゆめ倶楽部である。例えば、A 社の a 社長は現在 50 歳代半ばであり、今後約 10 年かけて承継を進めていく意向である。リーダーシップがある点を評価し、40 歳代後半の従業員を後継候補者として、取締役昇格させている。

現社長の親族で検討しているのは、(株)新興と(株)奥村埴埜製造所である。(株)新興では、10 年ほど前に安達社長の次男が同社に入社。入社当初は現場に配属して製造業の基本を学ばせ、4 年経過後からは営業職を経験させた。現在、対外的な交渉は同人に任せて、多様な経験を積みさせている。

創業家一族に再び経営を担ってもらいたいと考えているのが、(株)ラグノオささきと(株)瓦そばたかせである。(株)ラグノオささきの木村社長は、後継者としては創業家一族がふさわ

しいと考え、先代社長の長男を3年前に招へいした。併せて、次期幹部候補も養成する必要があるため、営業、企画それぞれに、経験豊富なスタッフを一人ずつ5年前に中途採用している。**株瓦そばたかせ**では、稲村社長がもともと経営していた会社がM&Aで同社の株式を取得する際、株式の2割をあえて創業家一族に残している。会社の立て直しがM&Aの目的であって、目的を果たせば、将来的に創業家一族に引き継ぐことも視野に入れている。



## 第4章 親族外承継に取り組む中小企業への示唆

第4章では、事例企業の取り組みを踏まえ、親族外承継に取り組む中小企業への示唆を導出する。

### 1 円滑な親族外承継に向けたポイント

先代社長が取り組むべきことと、後継者が取り組むべきことに分けて、円滑な親族外承継に向けたポイントをまとめると、図表4-1のとおりとなる。以下、それぞれ詳しくみていこう。

図表4-1 円滑な親族外承継に向けたポイント

- (1) 先代社長が取り組むべきこと
  - ①後継者に幅広い業務を経験させ、責任ある仕事を任せる
  - ②後継者に多様な学びの機会を与える
  - ③後継者に社内プロジェクトの遂行を経験させる
  - ④企業の将来性、承継後の組織体制まで考える
  
- (2) 後継者が取り組むべきこと
  - ①計画的に自身の右腕を育成する
  - ②承継に当たっての条件を設定する
  - ③経営理念を再構築する
  - ④創業家一族との関係を良好に保つ

#### (1) 先代社長が取り組むべきこと

##### ① 後継者に幅広い業務を経験させ、責任ある仕事を任せる

親族外承継では、予期せずして経営者への就任を打診されるケースも多い。この点は、承継時期をある程度予測できる親族内承継と大きく異なる。当然、準備不足になりやすいため、親族外承継を検討している企業では、後継者として考えている社内の人材を早い段階から徐々に育成していくことが不可欠といえる。

後継者を育成するに当たって、事例企業に共通するのは、経理、営業から製造現場に至るまで、社内の幅広い業務を若い頃から経験させ、さらに事業計画の策定といった責任ある仕事を任せていることである。こうした経験は、リーダーシップや判断力といった中規模企業の経営者に求められる能力を養うことだけでなく、従業員をはじめとする関係者からの信頼を得ることもつながっている。

また、従業員時代から社内で多様な経験を積むことは、社長就任の要請を引き受けるかどうかを決断するうえでも重要な意味をもつ。さまざまな業務を経験し、社内全体の状況を把握したうえで事業計画を策定していれば、当然、自社の現状や将来性を後継者自身で理解できるようになる。そうした自社に対する理解があるからこそ、社長を引き受ける覚悟や決断ができるともいえよう。

## ② 後継者に多様な学びの機会を与える

親族外承継では、後継者は従業員であることが多く、他社で武者修行することは現実的に難しい。従って、承継後の経営に役立つような社外経験をどのように後継者に積ませればよいかが重要になる。

事例企業をみると、各種経営セミナーや異業種交流会に派遣するケース、先代社長と一緒に外部の会合に参加するケースがみられた。社内の業務では学ぶことのできない経営者としてのノウハウや、同業他社とのネットワークを獲得でき、社長就任後の経営に大いに役立っている。なお、事例企業ではみられなかったものの、金融機関が展開する後継者育成支援を活用したり、大学院等の教育機関が提供する社会人向け講座などを活用したりすることも有用だろう。

特に、資格や専門スキルを要する業種では、こうした取り組みが重要と考えられる。専門人材としての能力形成に注力する必要があるため、経営能力を身につけたり、まわりとの信頼関係を構築したりする機会が少なくなりがちだからだ。実際、美容業を営む事例企業では、後継者に専門スキル以外の経営能力を身につけさせるための経営塾を、先代社長が立ち上げている。

## ③ 後継者に社内プロジェクトの遂行を経験させる

久保田（2011）は、後継者が経営革新を遂行するために必要な能力を身につけるうえで、承継前に社内の新規プロジェクト遂行に取り組むことが有効と指摘している。また、承継前に新たなプロジェクトを遂行するに当たっては、入社前に何らかの社外経験を有していたほうが行いやすい傾向があると指摘している。

しかし、事例企業のなかには、入社前の社外経験がなくても、承継前に大規模な設備投資といった社内プロジェクトに取り組んでいるケースがみられた。プロジェクトを通して、自社に対する問題意識をもったり、危機意識を高めたりしており、承継後にはさらなる経営革新に取り組んでいる。社内プロジェクトへの取り組みは、社外経験の不足を補い、リーダーシップや判断力を身につける機会になると考えられる。

## ④ 企業の将来性、承継後の組織体制まで考える

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

また、後継者が若くして社長に指名されると、古参社員とのいざこざが生じることもある。企業規模が大きく、役員や従業員の数が多いほど、その懸念は高まる。事例企業をみると、先代社長が中心となって、ベテラン取締役には退任してもらい、新しい取締役には若い人材を配置し、後継者がその後の経営を進めやすくなるようサポートしている。親族外承継では、後継者の選定にとどまらず、ほかの役員を含めた経営陣の体制まで検討する必要があるだろう。

## (2) 後継者が取り組むべきこと

### ① 計画的に自身の右腕を育成する

規模が大きい企業はもちろん、後継者が承継前に営業といった特定の分野のみで経験を積んできたケースでは、特に右腕の存在が重要と考えられる。

事例企業では、もともと良き上司だった人物が右腕としてサポートしてくれた、創業者の右腕だった人物が引き続き後継者の右腕になってくれた、といった偶発的なケースはみられるものの、後継者自らが右腕を選んで育成したというケースはみられなかった。今後、後継者自身による右腕の選択、育成が期待されるものの、経営資源に制約のある中小企業ではそう容易なことではない。

そこで、例えば、先述した社内プロジェクトを大小問わず活用するのはどうだろうか。プロジェクトを通じて従業員のリーダーシップや判断力を見極めることができ、右腕候補に目星をつけたり、早い段階から育成したりすることも可能になるだろう。

### ② 承継に当たっての条件を設定する

事例企業では、承継時、後継者が必要最低限の条件を先代社長に提示しているケースが少なくない。例えば、就任後は経営に口出ししないことや、先代社長が始めた不採算店舗を閉鎖することなどである。就任後も先代社長の意向が頻繁に介入すれば、後継者の思い切った経営革新は進まないだろう。就任後の経営をスムーズに進めるという点で、企業の状況に応じて一定の条件を設定することが重要と考えられる。

### ③ 経営理念を再構築する

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

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

### ④ 創業家一族との関係を良好に保つ

将来的な企業存続のためには、次期社長にスムーズに株式譲渡できる体制を整えておく必要がある。事例企業をみると、次の承継を見据えて、分散した株式をできる限り集約させるため、段階的に創業家一族から株式を購入しているケースが多い。購入に当たっては、創業家一族のこれまでの功績をたたえ、配当金や退職金といった対価を支払うなど、配慮を忘れていない。次の事業承継を円滑に行うためにも、親族外承継では、創業家一族と良好な関係を保つことが肝要である。

## 2 期待される親族外承継との向き合い方

### (1) 後継者を決める際、親族と非親族を同じ尺度でとらえる

事例企業をみると、後継者が先代社長の方針にとらわれることなく経営革新を遂行しているケースが多い。その要因としては、従業員時代から、自社が改善を要するポイントや取り組むべき課題を常に考えているので、承継後に効果的な改善策を打ち出しやすいことが挙げられる。

また、自分自身が親族外の後継者であったために、次期社長（従業員）に引き継いでもらえるような企業をつくらなければならないという思いが高まり、承継後に海外展開に取り組むなど、将来性のある企業づくりを心がけている事例もある。

ただし、経営革新に取り組みやすいぶん、親族内承継よりも親族外承継が望ましいということではない。企業を存続・成長させていくうえで、親族と非親族を同じ尺度でとらえ、能力本位で後継者を選択・育成していくことが今後期待されるのではないだろうか。

## （２） 事業承継に強い企業をつくるきっかけと考える

事例企業の多くは、早い段階から次期後継者の育成に取り組んでいる。現社長自身が親族外承継を経験し、その難しさをよく理解しているからこそ、早めの準備を進めているのだろう。こうした状況から、一度親族外承継を経験した企業では、承継形態の選択肢が広がったり、計画的な後継者育成が行われるようになったりと、次なる承継に向けた準備が進みやすいといえる。事業承継に強い企業をつくるという意味で、親族外承継に取り組んでいくメリットは大きいと考えられる。

## 第5章 事例紹介

第5章では、インタビューを行った中小企業10社の事例を詳細に紹介する。調査対象先は、図表5-1のとおりである。

図表5-1 調査対象先（計10社）一覧

No.	企業名	従業者数	業種	承継の形態	掲載ページ
1	(株)伊昭	28人	製造業	内部昇格	p22
2	企業A社	約40人	製造業	内部昇格	p26
3	企業B社	約40人	非製造業	内部昇格	p29
4	(株)新興	43人	製造業	内部昇格	p33
5	(株)ウエスト	46人	非製造業	内部昇格	p36
6	(株)ラグノオささき	300人	製造業	内部昇格	p39
7	ミサキ電機(株)	382人	製造業	内部昇格	p43
8	(株)奥村 <sup>るっぽ</sup> 埴埴製造所	31人	製造業	外部招へい	p47
9	(株)瓦そばたかせ	128人	非製造業	M&A	p51
10	(株)石切ゆめ倶楽部	142人	非製造業	EBO	p54

## 1 (株)伊昭

- ・ 経理アルバイトから、あらゆる管理業務を手がけるようになり、事務の中核へ。
- ・ 当時の社長（先代社長）へも積極提言。従業員や取引先に請われて社長へ就任。

企業名	(株)伊昭			
代表者	竹内 愛子			
住 所	愛知県名古屋市港区			
創業・設立	創業年	1959 年	設立年	1963 年
従業者数	28 人			
資本金	1,700 万円			
業種・事業内容	製缶板金業 (板金のせん断、曲げ、溶接、組み立て)			
現経営者の入社時期 (年齢)	1971 年 (22 歳)			
現経営者の社長就任時期 (年齢)	1992 年 (43 歳)			
承継の形態	内部昇格			
経営者の推移	創業者→(2代目)現経営者			
現経営者の経歴	従業員(経理)→従業員(事務全般、一部配送) →休職→取締役→代取社長			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

当社はステンレスやアルミニウム、普通鋼といった金属の切断、折り曲げ、溶接加工を行う。用途は主に、建設資材や工業炉、特殊車両部品などである。プレスブレイキ（曲げ加工用）5 台、レーザー加工機 2 台をはじめ豊富な設備を有し、小物部品から長尺・大型部品までの加工が可能である。設計から加工、組み立てまでを一貫して自社で手がけることを強みとし、現在は、大手建材メーカーや産業機械メーカーなど、約 100 社を取引先にもつ。

#### ② 沿 革

当社は 1959 年、先代社長の伊藤昭作氏が創業した。先代社長は溶接工出身の腕利きの職人で、高い技術力を背景に得意先の信頼を得て、業容を拡大させていった。

当社では、創業時から現在に至るまで、新規開拓を行う営業担当者を置いていない。当社が取引している材料問屋と連携して、顧客基盤の拡大に取り組んでいる。材料問屋が営業をする際に、自らの商品の付加価値を高めるため、精度の高い加工を施したうえで販売できると案内し、加工の依頼が生じれば、当社に加工を委託する仕組みとなっている。

### (2) 事業承継の経緯、

#### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① アルバイトから経理の軸へ

現社長の竹内氏は、1971 年に経理のアルバイトとして当社へ入社した。当時の専務による紹介であり、前任者の産休の穴埋めとして、3 カ月だけとの約束であった。しかし、前任者が復職せず、竹内氏はそのま

ま勤務し続けることとなった。

当時、当社では、計数管理面が整っていませんでした。追い打ちをかけるかのように、経理や資材調達を担う番頭が、先代社長と折りが合わず退職してしまう。

簿記の資格を有していた竹内氏は、番頭が抜けた穴を何とか埋めようと、資料の整理から始めていった。悩んだのは、資材調達だ。見積書の評価や作成に当たって、設計図面の内容がまったく理解できない。そこで、製品規格が掲載されている JIS ハンドブックを片手に、独学で勉強を始める。初めは見よう見まねであったが、徐々に設計図面も読めるようになり、見積書の作成も自分でできるようになった。

人員も限られていたことから、総務の業務も手がけたり、配送のため 4 トントラックの運転も行ったりした。目の前の仕事をこなすのに精いっぱいだった。そうしたなか結婚もし、子どもも生まれた。仕事と子育ての両立は大変だったが、会社への愛着心があったため、辞めようとは考えなかった。深夜まで働くことも少なくなく、子どもの面倒をみてくれた夫の母親には感謝している。

## ② 積極的な設備投資を具申

1980 年代、当社の取引先は、大手企業 3 社の系列企業に固定されていた。しかし取引先からの原価低減要請は厳しく、毎年 2 回、それぞれ 3~5% の低減努力を求められ、赤字経営を強いられる時期もあった。この時点で竹内氏は入社から 10 年以上経過し、対外的な交渉事は一手に任されていた。そこで、採算が合わない大手企業からの受注を断る一方、取引先を中小企業にシフトさせていくことを提案した。先代社長からは、これまでの取引歴を踏まえ、大手企業からの要請を受け入れるべきではないかとの助言を受けたが、赤字を余儀なくされている当社の窮状を説明したところ、理解を得る

ことができた。

その後、大手企業からの受注減少の影響が大きく、工場の稼働率は低下していった。こうした状況を打開し、取引先を拡大させていくためには、積極的な設備投資が必要だと考えた。どうせなら、他社にはない優れた設備を導入したい。そこで、当時東洋に 1 台しかないといわれた、長さ 6 メートル物までの素材を加工できる大型プレスブレーキの導入を先代社長に具申した。借入れが増えるのを嫌う先代社長は強く反対した。だが、大手企業への依存からの脱却を決定した以上は取引先を広げる必要があり、そのための広告塔として何としても必要であることを理解してもらった。翌年には、レーザー加工機も導入した。

これらの導入直後は、取引先が思ったように増えず赤字が続き、先行きを不安視して辞めていくベテランもいた。しかし設備投資の効果は徐々に表れ、1 件当たりの受注額は少ないものの、1 年後には月に 5~6 社ずつ取引先が増えるようになった。2 年後には約 100 社にまで取引先が増加して、黒字転換を果たすようになる。

ただ、伝票の処理などをこなすのは依然として竹内氏のみであった。結局、できる人ができることをやるしかないとの考えで、何とか乗り切った。おかげで、すべての製品について、原価がいくらで、どの程度の価格ならば採算がとれるか、といったことが瞬時にわかるようになり、作業時間を短縮できた。また、投資判断や営業方針などで自分の意見が通り、会社の利益につながることに、非常にやりがいを感じるようになっていった。

## ③ 一度退職するも、復職して社長へ就任

先代社長には息子が二人おり、当社の従業員として働いていた。やがて先代社長は、まだ若い長男を自分の後継者にすべく、専務に取り立てた。竹内氏は、その登用は時

期尚早であるとも感じたが、次は長男の時代であると考え、職を辞した。

そうして会社を離れて半年も経たないうちに、先代社長だけではなく、従業員からも頻りに連絡が来るようになった。いずれも早く戻ってきてほしいという声だった。実は竹内氏が会社を離れている間、経理処理や見積もり作業などが滞るようになったのだ。顧客からも、何とか早く見積もりをしてくれないかと、竹内氏に直接連絡が来るようになった。会社の混乱が多くの人に迷惑をかけることは避けたかったが、自分が戻ることによって現体制の迷惑になるのを懸念し、しばらくは静観していた。しかし先代社長は、夫に対しても、竹内氏の復職を再三説得してくるようになり、竹内氏は復職を決意する。その際に、自身のこれまでの経験を踏まえ、経営に対する一定の責任と発言権を担うために、自らが役員になることを先代社長へ提案した。事態の早期収拾を図りたい先代社長は、竹内氏が経営に復帰してくれることを歓迎し、提案の受け入れを約束してくれた。

翌年には、竹内氏が社長となった。先代社長の息子二人は引き続き会社に在籍していたものの、先代社長の事実上の右腕として管理面を担ってきた実績があり、離職期間中に先代社長が竹内氏の必要性を痛感したことから、社長へ登用されたものである。

夫も、竹内氏が会社にとっていかに重要な存在であるかを、先代社長からの説得の際に強く感じたため、社長就任に賛成した。

社長就任前も、就任後も、自分の右腕や経営の相談相手は特におらず、自分だけで考えて判断してきた。経営に関する知識や情報は外部から得る必要があるため、各種セミナーにはできるだけ参加している。

### (3) 資産・(保証) 債務の承継

#### ① 保証債務について

借入れの個人保証については、すべて

引き受けた。社長になるからには当然の責務だと考えており、特に抵抗感はなかった。

#### ② 株式について

事業承継時に株式の移動はなく、先代社長が保有したままであった。2011年に先代社長が亡くなり、一族（先代社長の妻と二人の息子）に相続されると、妻の保有分を、竹内氏が自己資金で買い取った。将来、株式が分散し、重要な意思決定を行うことができなくなる事態は何としても避けたかったからである。

#### (4) 創業家との関係

社長が交代してからも、先代社長は頻りに出社し、経営に助言することが多かった。意見が異なることもあったが、これまで経営のすべてを一手に担ってきたという自負もあったことから、自信をもって議論することができたと考えている。

先代社長が亡くなった際、法人で使用している先代所有名義の不動産は妻へ相続された。今後は協議を経て、法人で買い取る予定である。

#### (5) 事業承継後の新たな取り組み

竹内氏は経営者になってから、ベトナムへの進出にチャレンジした。次の世代へ承継するうえでも、企業内容をより良くしておきたいとの考えからだ。かつての日本によく似ているため、市場の発展性が期待できる。また、ベトナムからの研修生を毎年受け入れており、その働きぶりの良さから国民性にもほれ込んでいた。

2013年にはプレス加工業を営む現地法人を設立し、現地の担当として日本人を一人派遣し、竹内氏も月に1回は現地で営業している。知人の紹介などもあり、現地企業や日系企業などの新規取引先が少しずつ増えている。



#### (6) 今後の事業承継について

次期社長については、自分の親族である必要はまったくなく、「できる人が手を挙げてやればよい」と常日頃から従業員には伝えている。能力があれば、外部から人材を招へいしてもよいと考えている。ただし、社長は社員の3倍働いて当たり前であると考えから、やる気のある人が望ましい。

これまでは、竹内氏が一人で何でもこなしてきたので、自身の経営ノウハウの承継が課題となっている。今は誰に承継するか未定であるが、誰もが引き継ぎたいと思えるような企業をつくっていくことが、今後の円滑な事業承継には必要であろう。

## 2 企業 A 社

- ・支店運営で経営感覚を磨く。支店での運営ぶりが評価され社長へ抜擢。
- ・事業承継は長期ビジョンで取り組み。すでに後継候補も選定済み。

企業名	A 社			
代表者	a 氏			
住 所	近畿地方			
創業・設立	創業年	1970 年代	設立年	1970 年代
従業者数	約 40 人			
資本金	2,000 万円			
業種・事業内容	部品製造業			
現経営者の入社時期（年齢）	1980 年（18 歳）			
現経営者の社長就任時期（年齢）	2011 年（49 歳）			
承継の形態	内部昇格			
経営者の推移	創業者→（2 代目）創業者の娘婿 →（3 代目）現経営者			
現経営者の経歴	従業員→営業所長兼製造部長→営業所長兼常務 →副社長→代取社長			

### （1） 事業内容および沿革

当社は機械部品の加工製造を行う。1970 年代の創業以降、機械部品の商社を営んでいたが、1980 年代後半から自ら加工にも取り組み、現在は売り上げの 95% を自社加工品が占める。本社のほかに、東京および名古屋に工場兼営業所を有する。

### （2） 事業承継の経緯、

#### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① 支店運営で経営感覚を養う

社長の a 氏は、創業者の三女と小中学校の同級生という関係であった。a 氏が高等専門学校に在籍中、同窓会で出会った三女から、父である創業者が若い人材を探しているというのを聞いたことがきっかけで、1980 年に当社に入社した。

a 氏は、入社後 3 年目に名古屋営業所へ

配属された。その頃、創業者が健康診断で病気が発覚すると、容体が急速に悪化し、1985 年に急逝した。そして、創業者の長女の婿である先代社長が社長に就任。先代社長は、もともと公務員であったが、長女との結婚を機に、1983 年に当社へ入社した。

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

徐々に機械を増やしていき、名古屋営業所が順調に軌道に乗るなか、a 氏も幅広い業務を任せられ、経営感覚を養っていった。入社後 15 年経過した頃には、能力が評価されて、名古屋営業所長兼取締役製造部長に任命され、5 年後には、名古屋営業所長兼常務取締役に抜擢された。その頃には自宅を名古屋に購入し、妻も子どももいた。

## ② 突然の社長就任要請

常務となって 7 年経過したあるとき、先代社長が当時の番頭を引き連れて、大阪から名古屋にやってきた。そして「次期社長に就任してもらいたい」と直々に要請されたのである。社内的には、番頭が次期社長になると思われていたが、どうやらその人は固辞したということ、後から聞いた。a 氏が常務に抜擢されたのも、最有力の後継者候補として早めに取り立てたいという先代社長の思惑だったとみられる。

社長への要請は突然のことであり、何の心構えもしていなかったため、いくら先代社長が直々に名古屋へ来ての要請とはいえ、引き受ける意思も準備もなかった。ただ、その場でははっきりと断ることもしなかった。やるともやらないとも、何とも言えなかったのである。すると先代社長や番頭は、a 氏が引き受けてくれるものだと思ひ込み、a 氏へ事業を引き継ぐことを前提に物事を進めていった。2010 年には副社長に任命され、本社に単身で戻ることとなった。

その頃は、リーマン・ショックによって業績が大きく落ち込んだ後、回復の兆しがややみえていた。だが、得意先と長期の契約関係を結んでいるわけではないため、再び大きな経済変動が来れば、受注がまた急減するのではないかという経営上の不安要素を抱えていた。それが、社長を引き受けるうえでの懸念材料であった。一方で、自分以外には次期社長のなり手が社内にはいないという事情も理解はしていた。

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

## ③ 周囲の理解

社長就任を引き受けるに当たり、家族の反対は特になかった。妻も当社の元従業員であったので、a 氏のこれまでの社内での立場を考えると、社長就任について、それほど違和感はなかったのだろう。

### (3) 資産・(保証) 債務の承継

#### ① 個人保証について

借り入れの個人保証を負うことに対して精神的な負担は大きかったが、社長を引き受けるに当たってはやむをえないと考えた。承継時の借り入れについて、残存期間は長くて 5 年であったことから、努力すれば完済は十分可能だとの判断もあった。

#### ② 株式について

創業者が急逝したことで、株主のうち創業者の親族や近い人物 4 人の所在が不明となった。だが後を継いだ先代社長が、株主名簿を基に、一族のつてをたどって何とか全員の所在を突き止め、株式を全量買い戻すことができた。これは、娘婿という関係とはいえ、先代社長が一族と親族関係にあったからこそ、さまざまな関係者と接触し、探し当てられたものといえる。a 氏のような親族外の人間では、それぞれの居場所を特定することや、その後の交渉を円滑に進めていくことは難しかっただろう。

創業者の妻と、その娘 3 人がもっていた株式については、少しずつ譲り受けることとし、先代社長や専務、従業員持株会へと名義を移していった。贈与税の基礎控除額である 110 万円の範囲内で毎年贈与を受け、約 10 年かけて移転を完了させた。そして先

代社長が退社する際に、同人がもつ株式をa氏が自己資金で購入した。

#### (4) 創業家との関係

創業者の妻に対しては、これまでの苦労や貢献に報いる形で、株式の持ち分相当の配当金を数年間にわたり支払うこととした。

先代社長から学んだものとしては、財務分析がある。a氏はずっと名古屋にいたため、財務を全社的にみる機会がなかった。本社に戻ってきてからは、財務の見方を勉強するために、先代社長が独自に作成したエクセルの分析シートを利用した。エクセルシートに当社の決算数字をはめ込んでいくと、各種の分析指標の算出や過去との対比ができるようになっており、分析手法を約3年かけて習得した。パソコンの活用は先代社長の得意とするところであり、自分にはない部分を補ってもらえたと思っている。

先代社長はしばらく会長職を務めた後、2016年の春に完全に引退した。先代社長からの株式の買い取りは円滑に行われた。もし買取金額が多額で、銀行から借り入れしなければならぬようにだと、社長を引き受けていなかったかもしれない。

#### (5) 事業承継後の新たな取り組み

社長に就任してからは、配送センターの改革に着手した。配送センターでは取引先から製品を集荷して梱包するが、どうしても作業員は自分が担当する地区や取引先の業務を優先してしまう傾向にあった。また、製品の検査表の記入方法にも明確なルールがなかったため、適切な検査がなされない場合があり、クレーム発生の原因となっていた。そこで、思い切って土地や建物を新たに借りて、配送センターの敷地を大幅に拡充した。また、専任のスタッフも増やして地区や取引先の担当制度を廃止し、集荷から梱包、検査まで一気通貫でできるようにした。検査表の記入方法も定めた。する

と、目に見えて配送の正確性やスピードが向上し、顧客からの信用も高まっていった。それだけではなく、顧客からは新たな品目の注文ももらえるようになった。コストはかかったが、それに見合う効果を得られた。

また、一部を営業所で担っていた配送作業を、すべて配送センターに集約させた。これまでは営業担当者も配送作業の一部を受けもっていたが、そのぶんを営業活動に振り替えることができるようになった。これにより、顧客との接触頻度も高まり、顧客の要望をきめ細かく拾えるようになったという効果も生まれた。

#### (6) 今後の事業承継について

a氏には娘が3人いるが、その誰にも承継させる意向はなく、次も親族外承継を考えている。現在50歳代半ばであり、65歳を事業承継の一つの目安とすれば、約10年がかりでの承継計画を考え、すでに次の承継に向けた取り組みを始めている。従業員のなかから、40歳代後半の人物を後継候補とし、取締役昇格させた。本人には、後継候補である旨を伝えている。当人は営業兼製造担当として、名古屋営業所に勤務しており、周囲からの信頼も厚い。問題が発生すると、すぐ上席に指示を仰ぐのではなく、周囲との関係を図りつつ、何とか解決策を探ろうとする点などが評価でき、組織の長としてふさわしい人物であると考えている。

#### (7) 政策的要望

事業承継は長い期間をかけて、徐々に意識の醸成や体制の整備を行っていくべきものである。そのため、急に株式を引き渡しして事業を引き継いだとしても、十分に満足はいく事業承継とはならないのではないだろうか。

### 3 企業B社

- ・トップスタイリストから経営に傾注していき、事業を承継。
- ・外部で経営を学ぶ。ヒトを大切にしている理念は先代社長から承継。

企業名	B社			
代表者	b氏			
住所	東京都			
創業・設立	創業年	1970年代	設立年	1970年代
従業員数	約40人			
資本金	300万円			
業種・事業内容	美容業（ヘアサロン）			
現経営者の入社時期（年齢）	1988年（20歳）			
現経営者の社長就任時期（年齢）	2013年（45歳）			
承継の形態	内部昇格			
経営者の推移	創業者→（2代目）現経営者			
現経営者の経歴	美容師→店長→統括部長→代取社長			

#### （1）事業内容および沿革

##### ① 事業内容

当社は美容室を東京都内に3店舗運営している。関東から関西までの同業者20社超、計約90店舗の美容室で構成されるネットワーク（以下、ネットワーク）に加盟している。ネットワークは、共同で同一ブランドによるサロンを展開する一方、美容材料の仕入れを加盟会社でまとめて行ったり、店舗に飾るヘアポスターなどを共用したりすることで、規模のメリットを活かして各社の経費削減につなげている。店舗のITシステムも共通化しており、各社の売り上げや来店客属性などの情報を共有できるようにもなっている。また、従業員教育も共通して行っており、各社が資金を出し合って、美容師育成アカデミーを開校したり、ヘアコンテストや運動会、ヨーロッパ研修を開催したりと、美容師育成の環境を構築する

とともに、美容師間の交流環境も整備している。

##### ② 沿革

当社の創業は、1970年代前半にさかのぼる。先代社長が、妻とともに個人事業として東京都内に美容室を開業し、1970年代後半に法人化している。

一般的な美容室では、入社して1年で3割辞め、5年で8割辞めるといわれているが、当社では5年で5割程度の離職率にとどまっている。

#### （2）事業承継の経緯、

##### 現経営者の能力形成プロセス

##### ① 誠心誠意の接客で店長職に

b氏は、美容専門学校を卒業後、1988年に当社へ入社した。母親が東京都郊外で美容室を運営していたことから、当初は実家

で働こうと考えていた。ところが、母親に外で修行するよう勧められたため、母親の知人から当社の紹介を受けた。当社は、当時都内に2店舗、埼玉県に1店舗展開するなど、多店舗展開の先駆けとして地元では有名な存在であった。

入社後は、とにかく誠心誠意、顧客と向き合うことを一番大事にしていた。顧客ごとに、何をすれば喜んでもらえるか、自分が何を求められているかを考えて、対応していた。顧客は、美容室ではなくて美容師につくものだと考えていたからだ。さらには、当時の社長である先代社長も、心のこもった接客の必要性を常々従業員に伝えており、強く影響を受けていた。b氏は、社内で1番の成績を残すことができ、25歳の若さで店長を任されるようになった。自分の取り組み姿勢を会社が評価してくれたことが嬉しく、また自分自身、将来的にはマネジメントをやっていききたいという思いも強くなった。27歳のときには、会社との一体感を強めて一定の責任を担うために、100万円を個人で金融機関から借り入れて、当社の株式の一部を買い取った。

## ② 若手を育てる経営塾

先代社長は会社を運営するうえで人材が最も重要という考えをもっている。美容技術だけではなく、人間力やリーダーシップを育成することにも力を注いでいた。松下政経塾出身の人物が運営する青年塾に、b氏は先代社長から勧められて28歳のとき入塾し、経営とは何か、リーダーとはどうあるべきかなどを勉強した。また、先代社長自身も、若手の有望な美容師を育成する経営塾を立ち上げた。同塾は、ネットワークに加盟する各美容室から若手美容師を集め、約1年半にわたって、日本の歴史を学べる場所（山口県の萩、鹿児島県の知覧など）を見学して幕末志士の心意気を学んだり、リーダー学を教えてくれる外部講師を

招いて勉強会を開催したりして、人間力を高める取り組みを行っている。美容師同士で情報交換を行ったり、人脈を形成できたりすることも同塾の良いところである。b氏は30歳のときに同塾の1期生として入塾し、6期からは塾長を務めるまでになっている。現在では10期生まで輩出しており、当社からは毎期、30歳前後の店長もしくは店長候補を3人程度派遣している。

## ③ マネジメントを十分経験して社長へ

b氏が30歳になると、部長として各店舗を統括することとなった。当時は10店舗あり、各店舗の状況を十分に把握し、会社全体を見渡す能力が求められた。特に、毎年12月に各店長が集まって、各店舗および全社の収支計画や予算計画を立てる際は、非常に緊張した。これらの経験が、経営者になってから非常に役立っている。

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

45歳になる年の2013年初頭、「今年、社長を交代する」と突然先代社長に言われた。自身が社長になることは、統括部長になった頃から何となく意識はしていた。先代社長からも飲み会の席でよく、社長をやったかったら私から奪い取れと発破をかけられたりもしていた。会社の状況も十分に把握しており、何より自社の美容室が好きだったので、指名されてすぐに引き継ぐ決意ができていた。そしてその年の12月、社長に就任する。

なお、先代社長には美容師免許をもつ息子がいたが、先代社長は、自分は自分、息子は息子と考えており、必ずしも息子に継がせる必要はないと言っていた。息子は当社で働いていたこともあり、その時はb氏

が指導係を担当していた。先代社長の息子が社長となり、自分は番頭でもよいと考えたこともあったが、先代社長は結局、息子に事業を継がせなかった。

#### ④ 承継後の資金繰りの立て直しに苦労

引き継ぎ後の苦労は、資金繰りであった。会社の状況を十分把握していたとはいえ、甘く考えていた面があった。店舗開設に当たっての借入金を積極的に行ってきたが、日々の資金繰り管理や財務管理はそれほど緻密にされてこなかった。しかし、もともと当社のリピーター率は高く、出ていくお金をきちんと管理していけば問題ないと考え、不思議と将来に不安はなかった。

また、借入金の金利が高いものもあったため、各金融機関と粘り強く交渉し、借り替えによる金利見直しを行った。借入口ごとの返済額や返済終了時期をしっかりと把握し、資金繰り表を作成するようにもした。

#### ⑤ 周囲の理解

b 氏の妻は、当社で一緒に働いてきた美容師である。当然、当社の内情やb 氏の立場も十分に把握しており、引き継ぎに対する反対は一切なかった。

従業員との関係については、b 氏が若い頃から実質的に社内を統括しており、離職を考えている従業員の相談相手になるなど、従業員からの信頼は厚かった。従業員のなかには、b 氏が事業を承継することは既定路線という認識が少なからずあった。むしろ若手社員のなかには、先代社長の存在を知らない人も多かったくらいである。

#### (3) 資産・(保証) 債務の承継

b 氏はすでに株式の一部を購入していたが、残りは先代社長とその妻が保有していた。社長を交代するに当たり、完全に経営権を握りたいと考えたため、b 氏自らがすべての株式を購入する意思を表明し、買い

取った。調達資金については、金融機関から個人で借り入れた。

#### (4) 創業家との関係

先代社長への退職金を相当額支払った。業績的に楽な負担ではなかったが、これまでの功績にできる限り応えたいとの思いから決断した。必要資金は、金融機関からの借入で対応した。

承継後は、先代社長は地域貢献活動に専念しているため、当社の経営に一切関与はしていない。社長になってみて、先代社長はやはりすごい人だったと改めて思う。業界における人脈も豊富で、ヒトが一番大事という考え方には入社した頃から強く共感していた。b 氏も 20 歳代の頃から松下幸之助が好きで、同じような考えをもっていた。先代社長がいなければ、自分は今この会社にいないかもしれない。社員平等、機会平等、処遇の公平などは皆先代社長の教えであり、今もそれらを守っている。

#### (5) 事業承継後の新たな取り組み

経営理念は先代社長がつくったものを踏襲したが、具体的な行動計画としてのビジョンやミッションはb 氏が作りあげた。それらを記載した手帳を作成して従業員に配布し、皆が共通の規範になって行動するよう努めている。

b 氏自身、若い頃から権限委譲を受け、取り組んでみたいことを積極的に先代社長に具申し、実現させてきた。それが貴重な経験となっていることから、社長になった現在は、自分もできる限り各店長に裁量を与え、自分の店舗は自分でやりくりさせるようにしている。店長のスキルアップのため経営塾に入塾させたり、個別に悩みを聞いてコミュニケーションを図ったりすることも心がけている。

現在、当社の従業員数は約 40 人である。年 4 回全体ミーティングを開催して、従業

員同士の交流を深めている。美容商材の使い方の講習会を年6回開催したり、年代別の講習会を開いたりして、能力の底上げも図っている。また接客業では、他人のことを理解できるようになることが大事であり、例えば、初めて会った人の悩みまでわかるようになるぐらい相手のことを理解する気持ちで、顧客に接するように教育している。

なお、社長である自分が店舗を見て回ると、従業員が顧客ではなく社長のほうをみるようになるので、過度に回らないようにしている。

#### (6) 政策的要望

親族外承継は、事前準備なく突然に承継の話が出てくることが多いので、株式の引き継ぎ資金をそう簡単に工面できない。資金調達が容易にできてスムーズな引き継ぎに導くような政策ができるとありがたい。

また親族外承継の場合、保証債務や株式などの承継に対する心理的なハードルが高い。そのため、少しでも引き継ぎやすい環境づくりのために、引き継いでから数年間は法人税や固定資産税を優遇するといった、親族内承継よりも手厚いサポートが必要ではないだろうか。



## 4 (株)新興

- ・創業経験を経て、若くして先々代、先代社長をサポート。早くから実質的に経営を担う。
- ・就任要請時も、事業見通しをしっかりと立ててから引き受けを決断。

企業名	(株)新興			
代表者	安達 光男			
住 所	新潟県燕市			
創業・設立	創業年	1947年	設立年	1965年
従業者数	43人			
資本金	3,000万円			
業種・事業内容	精密製缶板金業 (鉄道車両部品、装置架台部品等の切削、曲げ、表面処理加工等)			
現経営者の入社時期(年齢)	1976年(25歳)			
現経営者の社長就任時期(年齢)	2015年(64歳)			
承継の形態	内部昇格			
経営者の推移	創業者→(2代目)創業者の長男 →(3代目)2代目の妻→(4代目)現経営者			
現経営者の経歴	他社従業員(社長秘書)→他社従業員(営業) →個人創業(金物卸)→従業員 →事業部長(入社1年後)→専務→代取社長			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

当社は運転台、各種骨組部品といった電車関係の部品や製缶、各種産業機械部品用架台などの板金加工を手がける。取り扱う素材は、鉄やステンレスが多い。五面加工機による切削加工に加え、切断や曲げ、溶接、表面処理に至るまで、幅広い加工を施すことができる。

主力の取引先は、JRのグループ会社であり、売上全体の6割超を占める。

#### ② 沿 革

個人で事業を営んでいた石川氏が1965年、当社を設立した。当初は農機具の販売、修

理を手がけていたが、徐々に鉄骨や建築金物の加工へ事業を拡大していく。1990年代に入ると、石川氏の長男が2代目として事業を承継する。そして入札を機に、JR系の企業との取引を開始した。JR系の企業は価格だけではなく、製造図面の内容をしっかりと吟味し、同社の求める寸法精度が出せるか、溶接技術はあるかといったことや、仕上がりの美しさまで評価する。こうした技術水準を満たしているかどうかで、取引先を選定するスタンスをとっている。最初の取引から数えて20年以上にわたり同社から継続して受注を得られているのは、当社の高い設計技術や加工技術が評価されていることの証左といえる。

## (2) 事業承継の経緯、

### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① 独立するも能力を請われて当社へ

現社長の安達氏は、経理関係の短大を卒業した後、卓上小物や装飾品を製造する会社に就職した。学生時代に同社でアルバイトとして勤務し、旋盤加工などを担っていた。その際、同社の代表者に気に入られて勧誘されたことが入社きっかけである。入社すると、早々に社長秘書に抜擢された。しかし安達氏としては営業職が希望であり、なかなかやりたいことがかなわなかったため、わずか3年で同社を退職する。

その後、家電関連の商社へ転職した。ここでは営業担当者としての頭角をすぐに現し、毎月の営業成績で一番となることが何度もあった。1年程度勤務した後、独立して金物卸業を開始する。このとき構えた事務所が、当時の当社の事務所の隣であった。そのため、創業者である石川氏と顔見知りになり、よく話をするようになった。石川氏は現場作業だけではなく営業もできる安達氏を高く評価し、当社の仕事を少しずつ手伝っていく。そして正式に当社への入社を要請され、1976年、25歳のときに入社した。

#### ② 再三の要請を断わるも専務に就任

入社して1年経過した頃、かまどなどの金属加工を手がける特機部門の部長に任命された。とはいえ一人だけの部であったため、営業も製造も何でも自分で行った。実績をあげていくと、入社後5年目には、常務への就任を要請された。しかしまだ30歳と若かったため、固辞した。

1990年代になると、創業者の長男が事業を承継した。その際、創業者からは、専務として2代目である息子をサポートしてほしいと依頼された。ただ自分としては営業を続けたく、役員になる意思はなかったため、再び断った。

入社以来、仕事に対する気概では社内の

誰にも負けない自信があり、人が嫌がることも含めて、何でも取り組んできた。また、コンピューターの知識もあったので、1990年にはコンピューターの導入を提案して採り入れられたり、その後はCADの導入および生産管理ソフトの開発を進めたりした。そうした点や営業成績が評価されて、役員へ推薦されたものと考えている。

その後、2代目の体調不良がみられるようになってきた。2代目からは直接、専務として自分をサポートしてくれないかという要請を受けた。さすがに、これ以上断り続けることは難しかったし、第三者のサポートが必要な状態であることは明らかであったため、専務就任への要請に応じることとした。この頃から、安達氏が実質的に当社の経営を担うようになり、事業計画書なども作成していった。

#### ③ 当面の経営状態を確認し社長へ就任

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

3代目社長が辞意を表明したことから、2015年10月、税理士同席の下、安達氏に対する次期社長への就任要請が正式になされた。

ほかに後継者候補はおらず、安達氏が引き継がなければ、M&Aなどで会社が売却されてしまう。従業員だけではなく、JRをはじめとした取引先にも多大な迷惑をかける。安達氏は引き受ける意思を固めたが、1点だけどうしても確認したいことがあったので、一日だけ待つてほしいと返答した。それは、当面の資金繰りだった。すぐに、現在の受注状況や当面の生産計画を織り込んだ、向こう1年間の資金繰り計画を精緻に策定した。その結果、当面は十分に会社を経営していけることを確認したのである。

それを後押し材料として、翌日、社長を引き受けることを正式に回答した。日頃から事業計画の策定に主体的に携わり、会社のことを誰よりも理解していたからこそ、引き受けに際して速やかな判断をすることができたといえる。もちろん、自社の技術力が非常に高く、取引先から大きな信頼を得ていることも、社長を引き受ける重要な要素であった。そして、その年の12月、代表取締役社長に就任する。

妻をはじめとする家族に対しては、従業員を何としても守らなければならないという使命感を伝えたところ、特に反対なく了解してもらえた。従業員も、特に異論なく受け入れてくれた。

### (3) 資産・(保証)債務の承継

#### ① 保証債務について

金融機関からの借入れが少ないため、事業を承継するに当たり、個人保証を障害だと感じたことはない。当社の方針として、必要な設備投資については自己資金を蓄えてから行うこととしている。借入金を抑制できていることで、経営上の自由度が増している。

#### ② 株式について

安達氏が社長に就任する前は、創業家である石川家一族が株式を所有していた。税理士などからのアドバイスを踏まえ、安達氏とその息子（後継候補）が個人で購入した。残りは自己株式とし、買い取りに必要な資金は金融機関から借り入れた。

### (4) 創業家との関係

会社で使用していた石川家所有の不動産については、3代目が社長に就いていた際に、当社がすべて購入した。株式は、自社株を除いて、まだ一部を創業家で保有している。

### (5) 事業承継後の新たな取り組み

#### ① 事業分離で経営効率化を画策

社長に就任してからも、事業計画書の策定や見直しを行うことに変わりはないが、承継後はやや拡大路線をとっている。そのため受注は徐々に増加しており、それに合わせて従業員も少しずつ増やしている。

そうしたなか安達社長は、新たに会社を新設した。取扱数量の増加に伴って管理工数も増え、また、さらなる事業拡大のため、製造事業の一部を分離して経営を効率化しようという意図だ。業務の目的がそれぞれ明確になることや、管理面からも、達成度合いを把握しやすくなるというメリットがある。社長就任前から必要性を感じていたため、就任後、実行に移した。

#### ② 従業員への配慮を怠らない

コミュニケーションをこまめにとり従業員を常に刺激し、やる気を引き出すように心がけている。

10年前ぐらいから、社員全員が参加する飲み会を年間5回程度開催している。経費はすべて会社負担であるが、チームワークやモチベーションの向上につながっており、かかった費用の何倍もの効果があると考えている。

### (6) 今後の事業承継について

次の事業承継についてもすでに取り組んでいる。10年程前に、安達氏の次男が当社に入社した。もともとは料理人であったが、父親の姿を見てものづくりに興味を抱いたという。入社当初は、現場に配属して製造業のいろはを学ばせた。本人も興味があって入社したため、やる気はあり、溶接の資格などを次々と取得して能力を高めていった。入社から4年経過後は、営業職を経験させている。現在、30歳代後半で、専務を務めている。対外交渉は、安達氏はほとんど行わず、次男に任せている状況である。

## 5 (株)ウエスト

- ・創業者と社長は前職からの同僚関係。大規模支店の運営で実績をあげ、社長に抜擢。
- ・強力な右腕が存在。同人から経営を学び、二人三脚で新事業もこなす。

企業名	(株)ウエスト			
代表者	佐々木 裕輔			
住 所	東京都豊島区			
創業・設立	創業年	2001年	設立年	2001年
従業者数	46人			
資本金	2,000万円			
業種・事業内容	写真業、結婚式場業 (各種証明写真、記念写真、ハウスウェディング)			
現経営者の入社時期(年齢)	2003年(38歳)			
現経営者の社長就任時期(年齢)	2009年(45歳)			
承継の形態	内部昇格			
経営者の推移	創業者→(2代目)現経営者			
現経営者の経歴	カメラマン(他社)→当社へ(店長)→専務 →代取社長			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

当社は池袋本店を含めた都内3カ所のスタジオで記念写真や証明写真を手がける。また、表参道、お台場、仙台、福島、栃木、横浜、名古屋など合計9つの結婚式場内にはブライダル専用の写真スタジオを有する。

当社のモットーは、顧客の要望をしっかりと把握し、写真に反映させることである。例えば就職活動用の写真の場合、希望する業種や企業に応じて背景の色使いや表情の作り方、女性であればメイクのアドバイスなども行っている。フルデジタル撮影による高画質な仕上げが、顧客から高い評価を受けている。

各結婚式場のスタジオには、カメラマンを常駐させている。コストはかかるが、式場に打ち合わせに来たカップルとの意思疎

通がしっかり図られ、要望に沿った仕上がりにできると、顧客の満足度も高い。

#### ② 沿革

当社は、C社に勤めていた西江勝巳氏が、2001年に設立した。C社は全国の有名ホテル内にスタジオを50カ所以上もつ、ブライダル専門の写真業者である。西江氏は同社出身のメンバー3人とともに、事業を開始した。

創業当時は、個人向けの証明写真を取り扱っており、仕上がりの良さから、就職活動用写真や各種記念日の写真を撮りに来る客が増えていった。ピーク時には、年間で18,000人ものお客様があった。

また、東京都多摩市に完成した結婚式場のテナントに入居した。その式場は、ガーデンウェディング形式としては多摩地区で

は初めての出店であり、当社としても早い段階から入居の話を進めていた。オープン後の結婚式場は順調に推移し、当社の売り上げも伸びていった。その後、横浜市をはじめ、各地の結婚式場に順次出店を増やしていった。

## (2) 事業承継の経緯、

### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① 先代社長に懇願されて入社

事業が拡大していくなか、KKR ホテル東京（国家公務員共済組合連合会東京共済会館）の写真スタジオ運営の入札があり、落札することができた。だが挙式組数が多い施設であり、それだけの規模の店舗を取り仕切れる人材が社内には不足していた。そこで西江氏は、現社長の佐々木氏を招へいすることを決める。佐々木氏はC社時代の後輩であり、西江氏が同社旗艦店の店長になる際も、部下として佐々木氏を指名して連れて行ったほどの信頼関係にあった。

佐々木氏は当時 30 歳代半ばで、六本木にあるC社のホテル内スタジオの店長をしていた。西江氏から突然、誘いの電話がかかってきたものの、丁重に断った。ホテルでは挙式やイベントが連日行われるため、自分が抜けることは考えられなかった。しかしその日以降、約半年間にわたり、毎日のように誘いの電話がかかってくる。最終的には佐々木氏が根負けした形で、とりあえず KKR 東京内の店舗を見に行くことになった。そして西江氏と KKR の今後の展開などの話をしているうちに、何か新しいことができそうだと感じるようになり、2003年、入社を決めた。その後佐々木氏は、当社の社長に就任するまでの6年間にわたって、KKR ホテル東京店の店長を務めることとなる。

#### ② 社長の右腕の存在

同じ頃、西江氏と佐々木氏の2代にわた

り右腕となっている、現相談役の小栗氏も当社に入社した。小栗氏は都市銀行を定年退職後、名古屋地区の大手建設業者で財務担当を務めていた。知人から、当社が財務に精通した人材を探しているの、何とか助けてあげてほしいと依頼を受けたことが、当社入社のかきかけである。

#### ③ 先代社長の急逝に伴い社長就任へ

2009年、西江氏が急逝したことに伴い、佐々木氏が新社長として就任する。西江氏はもともと持病を抱えており、亡くなる2年前には、同氏は小栗氏に後継者の相談をしたという。その際、佐々木氏が適任ではないかと述べていたようだ。

#### ④ 妻の理解

佐々木氏の妻もC社に勤務しており、西江氏や業界事情などに理解があったため、社長就任に反対しなかった。

#### ⑤ 従業員との関係

佐々木氏は、毎月1回会議を開催して幹部や従業員と顔を合わせている。従業員とは、3~4年前までは各店舗を年に4~5回は訪れて様子を確認していたが、今は回数減らしている。社長が回らなくとも各店舗が主体的に店舗運営を行い、十分に機能するようになっているためだ。

#### ⑥ 右腕からの学び

社長としてのあり方について、西江氏から直接何かを教えてもらったことは少ない。組織の上に立つことの難しさは、前職での経験や、当社の店長として実地で学んだ。それよりも、社長になってから、小栗氏から教えてもらうことが多い。財務の見方や設備投資に対する考え方といった計数面をはじめ、人の使い方が経営においていかに重要であるかなどは、同氏から学んだ。

### (3) 資産・(保証) 債務の承継

#### ① 保証債務について

借入残高が多い銀行分については、承継時にはすでに個人保証が外されていた。もし借入金すべてについて個人保証を負わなければならないとすれば、社長就任に抵抗感があつたかもしれない。

#### ② 株式について

承継後は、西江氏が100%保有していた株式を、佐々木氏と小栗氏のほか、もう一人で購入した。

### (4) 創業家との関係

西江氏が急逝して三日後、その妻と当時は大学生と高校生の子ども二人に、今後の当社の対応を説明した。西江氏が100%保有していた株式については、佐々木氏と小栗氏のほか、もう一人で購入することを説明。退職金は、社内規程に基づく金額を支払うこととした。また、会社が西江氏に対して生命保険をかけていたため、その受取分のうち、会社が支払った保険料を除く過半を支払うことも説明。こうした対応を行ったことで、西江氏の家族から不満の声があがることはなかった。

### (5) 事業承継後の新たな取り組み

当社が写真スタジオとしてテナント入居していた結婚式場(栃木県小山市)の運営会社から、経営がやや厳しくなってきたため結婚式場を購入しないかとの打診があり、2016年8月に土地と建物を買取った。当初、式場の運営は、引き続き同社に委託していたが、2017年1月からは、運営も当社で行うようにした。同式場の従業員は、すべて当社で引き受けた。事業を引き継ぐ際には混乱もあつたが、その後は落ち着き、客数は回復していった。

同式場の新たな取り組みとして、宴会事業を始めた。小山市には大手企業の工場と

いった事業所が多い一方、大規模な宴会場が少ない。同式場は、着席で一度に240席を用意できることから評判は良く、一定の手応えを感じている。宴会用のチラシを配布し、各事業所への営業活動を行っている。地元との交流を深め、今後、地域密着型の施設として展開していく方針である。

### (6) 今後の事業承継について

後継者の候補としては、すでに4人を選定し、執行役員に就任させるなどの準備を進めている。そのうち二人は50歳代であるが、残り二人は30歳代と40歳代が一人ずつで、まだ若い。例えば40歳代の人物には、新規事業であるブライダル事業の統括を任せている。もともとブライダル業界に努めていた人物であり、業界事情に精通しているうえ、業界の人脈も豊富に有している。

なお、特に社長としての教育をそれぞれの後継者候補に行っているわけではなく、業務を通して、自然に必要な能力は身につけていくものと考えている。

事業承継については、業容が拡大すればするほど、本当に経営を担える人材が事業を引き継ぐべきであり、単に親族だからという理由で承継すると、厳しい面が多いのではないだろうか。

### (7) 政策的要望

政策的要望としては、相続の際の株式評価額が高くなることを改めてほしい。ブライダル業界によくあるが、借地上の建物を保有している場合、実際の建物の流通価格は借地分を減価されて大きく目減りしてしまう。一方、株式評価では減価されることなく評価されてしまい、非常に割高となる。

## 6 (株)ラグノオささき

- ・入社以来、一貫して経理業務に従事。経理を通して全社業務を把握。
- ・ときには先代社長に意見することも。安定して当社を支えた実績が評価され社長に抜擢。

企業名	(株)ラグノオささき			
代表者	木村 公保			
住 所	青森県弘前市			
創業・設立	創業年	1884 年	設立年	1954 年
従業者数	300 人			
資本金	4,800 万円			
業種・事業内容	生菓子製造業 (焼き菓子、和洋菓子の製造販売)			
現経営者の入社時期 (年齢)	1966 年 (19 歳)			
現経営者の社長就任時期 (年齢)	2000 年 (53 歳)			
承継の形態	内部昇格			
経営者の推移	創業者→(2代目) 創業者の子息 →(3代目) 現経営者			
現経営者の経歴	従業員(経理)→取締役→代取副社長→代取社長			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

当社は 1884 年創業の生菓子製造業者である。青森県を中心に直営店や FC 店を併せて 80 店舗以上を展開し、「気になるりんご」「パティシエのりんごスティック」「ポロショコラ」をはじめとした、約 130 種類の製品を製造・販売している。特に、「気になるりんご」は青森県を代表するお土産として高い知名度を有するほか、「ポロショコラ」は全国のスーパーや輸入食品小売店で販売され、味わいの良さが高い評価を受けている。

#### ② 沿 革

当初は佐々木家の個人経営として、和菓子ささきという屋号で駄菓子や餅類を販売

していた。1954 年の法人化後は洋菓子の小売りも開始し、1975 年には自前の和菓子工場を建設するとともに、多店舗展開も行っていった。現在は弘前市内に 4 カ所の和洋菓子工場をもつほか、自社の流通センターも備えて県内外への配送体制も整えている。

### (2) 事業承継の経緯、

#### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① 入社後の学びが経営者の基礎に

現社長の木村氏は、高校卒業後の 1966 年に入社。当初は経理事務を担当した。総合スーパーのチェーンストア化のように、小売業での多店舗展開が時流となるなか、当社も多店舗での小売販売にシフトし始めていた。入社後 4 年目から、小売経営に関する勉強を初代社長から命じられ、各種セミ

ナーや勉強会に多く参加するようになった。同期や年齢の近い従業員もいるなかで木村氏が選ばれたのは、高度経済成長期の売り手市場のなか、地道に職務に取り組んでいたからだ。経理や小売経営の知識を深めていくなかで、計数管理の能力を認められ、社内の会議資料や、金融機関に提出する事業計画書も、木村氏が作成するようになっていく。

## ② 先代社長と役員との意見の相違

入社から7年経過した1973年には、取締役への就任を命じられた。その2年後に、創業者の子息である2代目(先代社長)が、専務から社長に昇格する。

当時すでに、木村氏が経理全般を取り仕切って資金繰りを管理していたが、先代社長は設備投資に積極的であり、意見が衝突することも少なくなかった。

1980年代後半以降、先代社長は営業部門や和菓子製造部門、洋菓子製造部門といった各部門の従業員を、次々と取締役に昇格させていった。先代社長の息子が当時まだ小学生であったことから、一族以外への承継を考え、その候補者を役員から探そうとしていたようだ。しかし役員が増えるなかで、経営方針をめぐって、先代社長と各役員との意見の相違が表面化しはじめた。特に、次期社長の筆頭候補であった営業担当取締役は先代社長と折りが合わず、ほかの取締役二人を引き連れて辞めていった。製造担当取締役も、独立志向が強かったこともあり、退職した。最大7人いた取締役は、最終的には先代社長とその妻、そして木村氏の3人だけになった。

## ③ 外堀を埋められ社長就任へ

1997年に、代表取締役副社長に就任するとさっそく、次期社長を引き継いでほしいとの要請を先代社長から受けるようになった。先代社長の息子は成人していたが、ま

だ社長になるには早すぎたためだ。しかし、多額の借入金の個人保証をすべて引き受けることは荷が重すぎる。年商30億円程度と売上規模は大きかったが、不採算部門を抱えていた。一方で、自分以外にふさわしい後継者候補がないということも十分理解していた。会社のためを思う気持ちと、抱えきれない大きな不安との間で葛藤があり、社長就任への要請を断り続けていた。

その後1年以上経過したあるとき、先代社長が、顧問弁護士などを招いて新社長就任祝賀会を開催すると突然発表した。新社長とは木村氏のことである。社長就任を了承した覚えもないので開催を反対したが、すでに各関係者を招待してしまったという。開催を中止させることはあきらめ、名目を設立45周年記念に変更してもらった。

会の当日、副社長として壇上にあがった。その日に至るまで、木村氏に事業を継いでもらいたいという思いを、先代社長はもちろん、顧問弁護士からも感じ続けていた。葛藤を続けていても、多くの人に迷惑がかかるだけだと覚悟を決め、そのスピーチで「自分が社長を継ぐほか、仕方ありません」と述べ、事実上の社長就任への承諾を表明した。

ただし、就任に際して、条件をつけることとした。それは、先代社長が企画して立ち上げた新規事業のうち、不採算となっている高価格帯の菓子販売とレストラン経営を中止してもらうことであった。先代社長に承諾してもらい、2000年、代表取締役社長に就任した。

社長に就任して以来、経営に関しては、特に誰にも相談せずにやってきた。先代社長からも、特に具体的なアドバイスは受けていない。

## ④ 周囲の理解

社長就任への要請について妻に相談したところ、強く反対された。もし会社の経



営がうまくいかなかった場合に、住まいやその後の生活はどうするのか、といった、具体的で現実的な問題を投げかけられた。それでも、会社の現状を丁寧に説明し、何とか理解してもらった。

役員や従業員については、木村氏と年齢の近い者がいなかったため、承継に当たってのいざこざなどはなかった。

実質的に木村氏が社長就任前から計数管理全般を取り仕切っていたことを知っていたため、取引先や金融機関は、歓迎の意向を表明した。

### (3) 資産・(保証) 債務の承継

#### ① 保証債務について

個人保証を引き受けることに対して、抵抗感はやはり大きかった。すでに提供している担保物件の価値だけでは借入金すべてを賄えないことも把握していた。しかし、すべての借入判断に関与し、借入の必要性や返済のめどについては問題ないと考えてきたし、日々の資金繰りにも不安はなかった。やり方次第で、現在の借入金全額を返済できるだろうと考え、個人保証を引き受けることとした。

なお現在は、個人保証の大半は外してもらっており、負担は少なくなっている。

#### ② 株式について

創業家一族が株式の過半を保有していたが、木村氏が社長就任後、当社のグループ企業が買い取った。グループ企業は、先代社長の息子が社長を務める持ち株会社である。

そのほか、従業員持ち株会の分も含めると、グループ内で株式を全量保有していることになるため、事業承継を含む意思決定で支障になることはない。

### (4) 創業家との関係

先代社長からは、経営に関するアドバイ

スであったり、人脈の引き継ぎであったりという支援は特に受けたことはない。

先代社長には娘が二人と、息子が一人いる。息子は、コンピューターの専門学校に通った後、米国留学を経験し、その後コンピューターソフトのメンテナンスを行う会社へ就職した。化学薬品商社への転職を経て、現在は当社で勤務している。

### (5) 事業承継後の新たな取り組み

#### ① 工場の稼働を平準化

毎年 1~2 月は菓子製造の閑散期にあたる。そこで、工場の稼働率を上げるためバレンタイン関連商品を企画し、販売を始めたところ、年間数百万円の利益を生み出すヒット商品となった。それが下支えとなり、業績を改善させることに成功した。

#### ② 売れる製品づくりへの意識改革

自社店舗だろうと、お土産屋であろうと、どこで売ろうとニーズがあって売れるものをつくる、というメーカー視点での考えを徹底した。そのために、まずはロードサイド型を中心とした不採算店舗を 10 店舗閉鎖した。余った人員は、県外への営業活動や発送作業に振り向けた。青森県では人口が減少傾向にあり、今後市場が縮小していくことが予想される。そのため、商圈を全国へと拡大していかなければ、会社の成長は望めないと判断したのである。

### (6) 今後の事業承継について

#### ① 次期社長についての考え

木村氏は、遅くとも 75 歳までには引退したく、早くから、次期社長を誰にするかを考えている。

木村氏は社長候補の要件として、①創業家一族の人間、②黙っていても成長する会社をつくることのできる人間、③従業員に楽しく働いてもらうことのできる人間、の三つを挙げ、いずれか一つが備わっている

必要があると考えている。②、③の条件の人物は社内にはおらず、先代社長の長男が①の条件に当てはまるため、同人が次期社長には最適だと判断している。

先代社長からは、長男は社長には時期尚早だと反対されたが、木村氏としては、彼以外に務まる人物はいないと考えている。優秀なスタッフで周囲をしっかりと固めるとの約束で先代社長の了承を得て、3年前に長男を次期社長含みで招へいした。

## ② 次期幹部候補も養成

次期社長と同じく、次の世代の幹部候補の人材確保・育成にも注力している。木村氏は、あらゆる業務も一人でこなせるが、次世代への承継を考えるうえでは、次期社長の右腕となる人物の育成も欠かせない。自社で一から育てるには限界があることから、5年前に二人を中途採用した。一人は営業経験のある人物で、もう一人は企画に長けた人物であり、いずれも現在40歳代である。ただし、財務面で社長を補佐できるような人物はまだいないため、その育成が当面の課題である。

## 7 ミサキ電機株

- ・経理、営業、企画とあらゆる業務を経験して経営感覚を習得。
- ・承継をスムーズにするため、先代社長が事業環境を整備するとともに、リーダー像も伝授。

企業名	ミサキ電機株			
代表者	河野 佳史			
住 所	兵庫県洲本市			
創業・設立	創業年	1971 年	設立年	1971 年
従業者数	382 人			
資本金	6,750 万円			
業種・事業内容	電気照明器具製造業 (家庭用・産業用照明器具全般。大手メーカーの OEM)			
現経営者の入社時期 (年齢)	1990 年 (20 歳)			
現経営者の社長就任時期 (年齢)	2007 年 (37 歳)			
承継の形態	内部昇格			
経営者の推移	創業者→(2代目) 従業員→(3代目) 創業者 →(4代目) 現経営者			
現経営者の経歴	従業員(経理、総務)→課長(企画、営業) →取締役本部長→関連会社社長→代取専務→代取社長			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

当社は、岬和宏氏が1971年に設立した、電気照明器具の製造業者である。シャンデリアの製造をルーツとして、各種家庭用、産業用の照明器具全般を手がける。パナソニック系列の有力下請けとして、企画、設計から製造、塗装、組み立てまでを一貫して行う。約3万5,000平方メートルの広大な工場に、長尺ものの加工も可能な各種板金加工設備やアルミダイカスト設備、表面処理加工からパイプベンダーマシンまで、豊富な設備をそろえている。これらの設備と熟練職人の技により、装飾部品などについて、複雑な形状の絞り加工や曲げ加工を施すことができる。塗装についても、豊富

な塗色のバリエーションをもち、得意先からのニーズにきめ細かく対応している。

#### ② 沿革

創業者の岬氏はもともと、旧松下電工株(現在は解散し、事業ごとにパナソニック系列企業に吸収)の協力企業である照明関係の企業に勤め、筆頭取締役まで務めた。同社では営業や開発をけん引する存在として、松下電工株との強い信頼関係を築いていた。そうした実績を基に同社から独立し、1971年、大阪府守口市で当社を設立した。

1980年には、岬氏の地元である淡路島で、所有していた自らの土地を切り開いて工場を建設。1988年には洲本市の現本社工場を建設し、業容を拡大していった。

## (2) 事業承継の経緯、

### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① 顧客との関係深化で頭角を現す

現社長の河野氏は、経理関係の専門学校を卒業すると、創業者と知人であった父親の勧めで当社へ入社した。1990年当時の従業員数は約180人、売り上げは40億円程度であった。

入社してから6年間は、経理を担当した。その後2年間は、総務も兼任した。この間に、当社の経理内容すべてを把握し、そのうえで上司に対して積極的に事務の改善策を提案していた。

仕事ぶりが評価され、企画および営業担当の課長に昇進した。営業は初めてだったので、とにかく取引先とのコミュニケーションの機会を増やし、相手の懐に入っていくよう心がけた。当時、松下電工(株)の協力会社は34社あり、自ら働きかけていかなければ差別化できないと考えた。

営業で売り込むためには、当然、自社の技術や製品についてしっかりと理解する必要があった。取引先から質問や依頼を受けた際に、「わかりません」「できません」とは言わないようにした。そのため当初の半年間は、寝る間も惜しんで技術や製品に関する勉強に取り組んだ。

担当して3カ月後には、松下電工(株)の事業部長とゴルフをする仲にまでなった。そして、同社の社長からも親しく話してもらえるようになった。当時、当社の社長でさえ、同社の社長は遠い存在で、なかなか接触できていなかった。従前と比べて距離が格段に近くなり、受注の増加につながった。

こうした結果が評価され、30歳で取締役本部長に抜擢された。2年後には、新規プロジェクト製品であるモバイルロッカーの販売会社の社長を任されるようになった。モバイルロッカーとは、駅や空港などに設置され、携帯電話などを用いてID認証を行うキーレス型のコインロッカーであり、当

社の大型板金加工技術を生かしている。

#### ② 先代による承継に向けた環境づくり

河野氏が代表になる前、一度、当時の専務が社長に就いたことがあった。しかし同人は、1年半で専務に降格した。そして創業者から、次の社長への指名を受けたのである。だが当時は36歳と、ほかに4人いた取締役よりもかなり若かった。関連会社の社長を務めていたとはいえ、本社は規模が全然違うため未知の世界でもあり、その際は要請を断った。そのため、創業者（先代社長）が再び社長に復帰した。

その後も、月に3回くらいは先代社長の家に招かれ、食事をしながら説得された。そして河野氏が引き継ぎやすいような環境づくりとして、同氏にあまり協力的ではなかった取締役を退任させる準備が水面下で進められていた。また先代社長が異業種交流会などの会合に出席する際や協力会社に訪問する際、常に河野氏を同行させるようになった。そうした経験を通して、先代社長から、あるべきリーダー像を学んでいった。先代社長がその時々で何を考えているかも理解できるようになり、呼ばれたときには、呼ばれた理由を聞かなくてもわかるようにまでなっていた。

#### ③ 家族の反対を乗り越え、社長就任へ

ほかの取締役を見渡したとき、経理・製造・営業・企画のすべてを経験したオールラウンダーは河野氏しかいなかった。また先代社長からは、「社長になったら、創業家のことは一切気にかけなくてよい。会社との関係をはっきり切ってもらって構わない。従業員のため、社会のため、協力会社のために社長職を引き受けてほしい」とも言われていた。

先代社長には息子が二人いたが、常日頃から、先代社長は「会社は一族のものではない。社会のための会社である。皆から認

められる者が社長になればよい」とさまざまなか場で公言しており、次期社長は必ずしも息子である必要はないと社内に発信していた。

当時、業績はけっして良いとはいえない状況だったため、社長就任を家族から反対された。だが、先代社長自らが河野氏の家族の説得にも当たってくれて、何とか了解が得られた。継ぐべき環境が整ったため、37歳のとき、引き継ぎを決意した。

#### ④ 周囲の理解と現在の体制

社長就任時、周囲からの反対は特になく、むしろ従業員や協力会社が就任のお祝い会を催してくれた。

現在の当社の管理体制をみると、河野氏が経営判断はもちろん、取引先との関係構築を担当している。そして社長の右腕である副社長のK氏が、工場など現場の管理や人材マネジメントなどを担当している。K氏は、河野氏が若い頃に上司だった人物で、良き理解者だった。両者が取締役だった時代に、ほかの取締役と意見の対立があった際も、K氏だけは相談に乗ってくれ、仲裁を買って出てくれたという関係にある。

### (3) 資産・(保証) 債務の承継

#### ① 保証債務について

個人保証は、事業を承継するうえで、かなりハードルが高い。だが、誰かが社長となり、保証債務を負わなければ、従業員や協力会社が路頭に迷うという考えから、すべて引き受けた。事業承継後は、経営者保証に関するガイドラインに基づいて、徐々に個人保証を外す手続きを進めている。個人保証の免除は承継を円滑化させるため、企業を育てるという観点からも、非常に有用である。

#### ② 株式について

株式については、創業家である岬家一族

が所有していたものを、河野氏が個人で金融機関から資金調達し、社長就任時から段階的に購入を進めた。

#### (4) 創業家との関係

事業承継に伴う個人保証や担保の引き継ぎといった銀行関係の手続きは、就任から約1年をかけて各金融機関と打ち合わせをし、整理していった。岬家と会社を完全に区分するために、岬家の個人所有の物件を担保から外してもらい、個人保証も、先代社長の分は完全に外してもらった。

経営面では、河野氏の社長就任後しばらくは、先代社長が会長として経営に関与した。就任後4年程度は、リーマン・ショックの影響もあり厳しい時期が続いた。その間、会長から、従業員をリストラすべきではないかとの助言もあった。しかし、社長就任の要請を受けたときに先代社長が、「従業員のために引き受けてほしい」と述べていたことと話が違うとして、反対した。結局、リストラは実施しなかった。

ときに、意見が異なることはあったものの、人間的には先代社長を尊敬しており、関係は良好だった。会長が病に倒れた時も、河野氏が病院まで連れて行って付き添った。

#### (5) 事業承継後の新たな取り組み

##### ① LED化への先進的な取り組み

河野氏は取締役になった2000年頃から、LEDの時代が必ず到来すると考えていた。当時はまだ世の中の認知度は低かったが、LEDに関する研究を本格的に進めたほうがよいと先代社長に提案した。しかしながら、時期尚早と一蹴されてしまう。

社長就任後に、研究を本格化させた。LEDは多くの熱を放出することから、樹脂製品ではなくダイカスト製品でないと対応できないことをつかむ。そしてLEDが本格的に普及する前に、アルミダイカスト設備を導入して製品づくりを進めていった。

こうした成果により、その後のLEDの急速な浸透の下、得意先からの信頼を一層高めることができ、売上げが回復する主たる要因となった。

## ② 提案型営業への切り替え

OEM主体だからといって仕事を待つだけでは駄目で、元請けに対して新製品を積極的に提案するくらいでなければ成長はできない。そのためには、元請けでも知らないような業界情報やトレンドを先回りして研究する必要があることを、従業員には常に意識させるようにしている。

また、提案するだけではなく、速やかな開発体制が伴わないといけない。そのため社長自身が、開発担当者と直接対話するようにしている。担当部長を通して話をしては、必要な情報もあがってこず、開発の足取りが遅くなるだけという考えである。

## ③ その他（人材登用等）

人材面については、性別や正社員、パートタイマーにかかわらず、能力や成果に基づいて評価することを心がけている。実際に、パートタイマーから執行役員に登用した女性も存在する。また、次世代を担う若い人材も早い段階から育成し、積極的に役員に登用している。

現在では売上げ68億円、従業員382人の規模にまで成長している。企業規模は大きくなったものの、今でも河野氏は製造現場に出向き、一人ひとりに声をかけるようにしている。二日に1回は差し入れなどをもって現場に出向き、リラックスした雰囲気の中かで直接現場の声を聞き、課題や意見の収集に努めている。

## (6) 今後の事業承継について

当社の社長に必要な能力は、アイデアと行動力、そして、会社の原動力たる従業員を率いる求心力である。行動力とは、新た

な事業に取り組んでいくことはもちろん、業績が下降していったときにも適切に対応できる能力を指す。

河野氏はまだ40歳代だが、次の承継に向けての時間的余裕があるとは考えていない。次期社長については、親族内、親族外にかかわらず、関係者の皆が納得できる人材に就任してほしい。

次世代の当社を担う人材を育成するため、自分より年下の3人を執行役員に登用して、積極的に幹部研修や事業承継のセミナーなどに派遣している。また、役員の担当職務もローテーション化させ、多様な職務を経験させるようにしている。

## 8 (株)奥村坩堝製造所<sup>るつぼ</sup>

- ・取引先の社長を当社へ招へい。
- ・従業員との関係深耕に配慮するとともに、活性化のため従業員若返りにも成功。

企業名	(株)奥村坩堝製造所			
代表者	(代取社長) 原 英治 (代取会長) 多田 嘉宏 ※インタビューは5代目に当たる多田会長に実施 (同人への承継が親族外承継であるため)			
住 所	大阪府大阪市東成区			
創業・設立	創業年	1912年	設立年	1935年
従業者数	31人			
資本金	1,000万円			
業種・事業内容	その他の耐火物製造業 (坩堝・耐火煉瓦の製造、ガラス溶融加工、築炉工事)			
現会長の入社時期(年齢)	2006年(65歳)			
現会長の社長就任時期(年齢)	2006年(65歳)			
承継の形態	外部招へい			
創業者から現経営者に至る関係	(創業者～3代目) 同族→(4代目) 外部招へい →(5代目) 現会長〔外部招へい〕 →(6代目) 会長の娘婿			
現会長の経歴	他社でガラス製造業に従事し、代取社長まで務める →当社代取社長→代取会長			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

当社は坩堝<sup>るつぼ</sup>や耐火煉瓦<sup>れんが</sup>のほか、セラミック製溶射材の製造を手がける。高温焼成炉を用いたガラス溶融の請負加工や築炉工事も行。坩堝とは、ガラスや金属などを加工用に溶解するための耐熱性の容器である。粘土製のほか、金属製や黒鉛製などがある。坩堝を製造する事業者は非常に少なくなっており、国産メーカーは当社を含め2社しか存在しないといわれている。

当社では、蠟石<sup>ろうせき</sup>や粘土などの材料を用いて、すべての坩堝を手づくりで製造している。生地を1カ月ほど寝かしたうえで、手

作業でつぼの形に成形し、乾燥させてから、約10日間かけて焼きあげる。使用する生地は粒子が粗く、生地の厚みに少しでもむらがあるとひびが入ったり、耐火性が出なくなったりする。成形には熟練の技が必要で、一人前になるまでに、5年はかかる。主な顧客は、特殊ガラスの製造業者や、ガラス製造の体験教室を営む全国のガラス工房などである。

セラミック製溶射材とは、橋梁などの構造物に吹きつけて、耐摩耗や耐腐食を施すための粉末剤である。ロケットのエンジンの耐久性を増すためにも用いられる。

## ② 沿革

当社は1912年、奥村安太郎氏が創業した。3代にわたって奥村一族が経営したが、同業他社で工場長をしていた人物を4代目社長として招へいた。その2年半後には、同じく外部からの招へいという形で、多田会長が5代目社長に就任する。6代目の原社長は、多田会長の娘婿に当たる。

### (2) 事業承継の経緯、

#### 現経営者の能力形成プロセス

##### ① 外部の企業で社長に就任

5代目社長の多田氏は、もともと当社ではなく、D社に勤めていた。同社は、同じ大阪に所在し、フラスコやビーカーといった理化学用の特殊ガラスを開発、製造する企業で、当社から増埴を仕入れていた。

多田氏は高校時代から化学が好きで、就職にあたり、化学に必要な器具で、時代が移り変わっても必要なものを製造している企業ということで、D社を選んだ。入社後は、特殊ガラスの開発、製造に従事し、技術力を磨いていった。1993年、53歳のときに、同社の代表取締役社長に就任し、13年間にわたり社長を務めた。

##### ② 後継不在のため多田氏に白羽の矢

当社の3代目社長には子どもが二人いたが、いずれも女性で、後継の意思はなかった。

そこで、同業大手で、カーボン製の増埴を手がける企業の工場長を務めていたe氏を、4代目社長として招へいた。

しかしe氏はつなぎ役として社長に就任したため、3代目は引き続き後継者探しに奔走した。そうしたなか、多田氏がD社を退職するという話を聞きつけると、3代目は多田氏へ直接連絡し、社長就任を要請したのである。D社は当社の取引先であり、多田氏とはお互いをよく知る仲であった。

多田氏は要請を受けた後、引き受けるかどうか、3~4カ月間悩んだ。もともとは、

D社を辞めたらしばらくの間ゆっくりしようと考えていたためだ。一方、経営者としての経験は十分に積んでいたことや、当社の業務内容もある程度把握していたことから、社長を継ぐに当たっての大きな不安がある訳ではなかった。考えを巡らすなかで、伝統的な製法を受け継いで高い技術を維持している企業の存続に貢献できることに、大きなやりがいを感じるようになった。全国の工房を取引先に擁し、一定の需要を確保していくことは可能であり、業種的にも前の会社での経験を十分生かせる。リタイアするのを延期し、もう少しがんばってみようという決意を固め、2006年社長に就任した。

##### ③ 就任後の体制固め

就任した当時、社内に顔見知りが多く、すぐに溶けこめた。取引先に対しては、3代目と一緒に一社ずつ挨拶まわりを行い、就任への理解を得ていった。

妻には、人生設計の見直しをわびる一方、当時不足していた経理要員を補うため、経理経験がある妻に、経理担当者として当社で勤務してもらうことにした。

##### ④ 外部から来て知ったこと

多田氏は就任後、はじめて知ったことが二つある。

一つ目は、当社の業績だ。本来ならば、決算書の数値を見てから社長の就任を判断すべきだったかもしれないが、特に確認していなかった。前に在籍していた会社と当社が取引するなかで、一定量の仕事を常に抱えており、業績に対する懸念がなかったためだ。

もう一つは、増埴の仕組みだ。前の会社で増埴を仕入れて使ってはいたものの、その設計構造や製造工程までは詳しく知らなかった。社長としてそれらをすべて把握しておかなければ、顧客にも従業員にも申し訳が立たないと思い、積極的に現場に出て



工員に教えてもらったり、書物を通して自分で勉強したりして、理解を深めるようにした。知れば知るほど奥が深く、非常に高い技術力に支えられていることを知った。

### (3) 資産・(保証) 債務の承継

#### ① 保証債務について

個人保証は、前の会社で経営者として保証債務を負っていたこともあり、特に承継に対しての障害とはならなかった。

#### ② 株式について

多田氏が社長に就任する前は、オーナー一族が株式を所有していた。一部を、入社時に自己資金で買い取った。その後も、多田氏個人と、多田氏の一族(娘、孫)で、贈与税の基礎控除である110万円を超えない範囲で、少しずつ買い取っていった。10年近くかけて、オーナー一族のすべての株式を買い取った。

### (4) 創業家との関係

事業承継における3代目との関係は、社長就任時に一緒に取引先回りをしたぐらいであり、その後は、経営上のアドバイスや理念の引き継ぎなどは特に受けていない。多田氏が社長に就いてから、先代社長は3年間程度毎日出社していたが、現在はもう来ていない。

上述のように、現在、創業家は株式を所有していない。事業用不動産についても、2015年に3代目の娘と協議し、当社がすべて買い取った。

### (5) 事業承継後の新たな取り組み

#### ① 従業員の若返り

社長に就任して感じたのは、従業員の平均年齢が高いことである。多田氏が入社した当時の従業員の平均年齢は、52~53歳(従業員数は40人弱)だった。若い人材も採用していないことから、高齢化が進んで

技能の承継も進まなくなり、企業の先行きに大きな不安を感じた。企業を存続させることはもちろん、伝統的な技術を引き継いでいくためにも、従業員の若返りが急務だと感じ、対策を施した。

具体的には、人材派遣会社を通じて若い人材を雇い入れた。当初はなかなか定着せず、入社してもすぐに辞めてしまうことが多かった。そのため、1年間の継続勤務を条件に、正社員への登用を約束した。すると、辞めずに粘り強く勤務を続ける従業員が増え、若手社員を徐々に確保していくことができた。現在では、平均年齢が43~44歳にまで低下し、20歳代の従業員も入社するようになっている。

#### ② 新規事業に向けた研究開発

新事業を模索するための研究開発にも乗り出した。市場規模を踏まえると、長期的に現在の事業の売り上げを維持・拡大していくことが難しいとの考えからである。多田氏の前職での経験や人脈を生かし、温度変化とガラス組成の関係性などを研究し、新たな精密ガラス部品やセラミック材料の開発を進めている。まだ着手したばかりで目立った成果はないが、少しずつ新たな成長の芽を育てていければよいと考えている。

### (6) 今後の事業承継について

多田氏が当社の社長に就任したのが65歳のときである。次の後継者について考えを巡らせていたところ、後継者として、IT系のデザイン会社の仕事に従事していた娘婿の原氏を選定した。原氏には2008年に入社してもらい、2年後には取締役就任させた。将来的な社長就任を見据えて、当社の業務全般に対する理解を深めてもらうためであった。営業の前線に立ってもらうことはもちろん、計数管理の仕方についても教え込んだ。

そうした十分な準備によって、2016年、

原氏に円滑にバトンタッチすることができた。現在は経営を一手に任せており、多田氏は口出ししていない。今後も、陰ながらサポートしていく意向である。

親族外の間が事業承継するに当たっては、従業員に信用されて支持されることの方が一番重要だと考える。具体的には、できるだけ従業員と顔を合わせるように努め、常に心配りを怠らず、「自分の仕事がスムーズにできるように、悩んでいることがあればいつでも伝えてほしい」と伝えることである。

## 9 (株)瓦そばたかせ

- 経営不振を立て直すため、調剤薬局の経営者がM&Aで経営権取得。
- 従業員を大切にしている経営方針で経営を建て直し。

企業名	(株)瓦そばたかせ			
代表者	稲村 秀彦			
住 所	山口県下関市			
創業・設立	創業年	1961年	設立年	1976年
従業者数	128人			
資本金	3,000万円			
業種・事業内容	そば、うどん店 (名物「瓦そば」、和食)			
現経営者の入社時期(年齢)	2015年(58歳)			
現経営者の社長就任時期(年齢)	2015年(58歳)			
承継の形態	M&A			
経営者の推移	創業者→(2代目)創業者の子息 →(3代目)現経営者			
現経営者の経歴	製薬会社、コンサル等勤務→調剤薬局を創業 →当社社長(兼務)			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

瓦そばとは、熱した日本瓦の上に茶そばと、牛肉や錦糸卵といった具材を載せて、温かいめんつゆで食べる料理である。もともとは当社が考案したものであるが、今では山口県のご当地料理としても有名になっている。川棚温泉内に本店を含む4店舗と、新下関および門司港にも各1店舗を構え、年間約50万食弱を提供している。大型駐車場を備えて団体旅行にも対応しており、近年は外国人旅行客も増えている。

#### ② 沿革

創業は1961年である。もともとは旅館業を営んでいたが、思うように売り上げが伸びなかった。何か目玉となるものをつくらうと、創業者と当時の板前が一緒に考え

たのが、瓦そばである。西南戦争で薩摩軍の兵士たちが、長い野戦の合間に瓦を用いて野草や肉などを焼いて食べたという話にヒントを得たという。当初は特に宣伝していなかったが、地元で徐々に知られていくようになる。

やがて2代目として、創業者の子息が就いた。瓦そばの商標登録は申請せず、むしろ地域の飲食店に対しては「どうぞまねして使ってください」というスタンスであったため、提供する店が増えていった。地域の名物として共有できればよいという考えであったようだ。

2代目は、もともと教師をしていたため、経営のノウハウを学ぶ機会が少なかった。瓦そばの知名度が高まるなか、テナントへの出店要請は多方面からあった。その要請に応じて出店を行い、思うように売り上げ

があがらなければ撤退するということを繰り返した。出退店の費用がかさんでいくなかで、当社の業績は悪化していく。

## (2) 事業承継の経緯、

### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① 創業家が経営から撤退表明

2015年、2代目が県議会議員への立候補の意思を表明した。現社長である稲村氏の父親は、後継者がいない当社の先行きを不安視した。同人は、豊浦町の町長を20年間務めた人物である。地域の名物である瓦そばの元祖の店を何としても守りたいとの思いから、稲村氏に連絡したのである。

#### ② 地域資源を守るため買収を決断

稲村氏は、山口県を中心に調剤薬局を約30店展開する㈱ライジングホールディングス（以下、ライジング社）を経営している。学校卒業後、外資系の製薬会社やコンサルティング業に従事し、34歳のときに調剤薬局を起業した。

人材への投資を最も重要視しており、給与水準は同業平均よりも2割ほど高くしているうえ、充実した休暇制度や毎年の海外への社員旅行など、福利厚生も整えている。従業員のモチベーションを高めることにより、サービス水準の向上を狙っている。調剤薬局もサービス業であり、接客水準の引き上げが何より大事と考えている。笑顔で対応し、顧客の名前をしっかりと覚えることを徹底して教育している。

稲村氏の実家は、豊浦町で料亭を営んでいる。瓦そばは若い頃より慣れ親しんだ味で、地元の誇りだ。父親から瓦そば発祥企業の窮状を聞かされて、心を突き動かされた。手を差し伸べなければ、廃業のおそれがある。伝統を積み重ねてきた地域資源を絶やすことなく活用し、地元で雇用を残したい。当社にはいろいろと経営上の問題があるだろうが、業績を回復させることは可

能だと判断して、M&Aによる事業承継を決断した。当社の発行済み株式1,000株（1,000万円）を5,000株（3,000万円）へ増資し、ライジング社が株式の大半を取得した。残りは創業家一族が引き続き保有している。

#### ③ 労働環境改善を表明して人心掌握

2015年6月にM&Aを実施した。社長に就任するとまず、従業員全員を集めて経営方針を説明した。その際、今後は給与をはじめとした労働環境の改善を必ず実行すると約束した。稲村氏の目指す人材を重視する経営方針に従業員は期待感を示し、まずは稲村氏によるM&Aを歓迎した。

## (3) 創業家との関係

2代目は、現在会長であるが、県議会議員に当選してからは当社の経営にまったく関与していない。

## (4) 事業承継後の新たな取り組み

#### ① 店舗戦略の見直し

瓦そばは川棚温泉で供してこそ最も価値がある、との考えから店舗展開の戦略を見直した。事業承継時、下関駅前店を8,000万円かけてオープンさせたばかりであったが、採算が悪く、出店後1年足らずで閉店させた。その後、採算が悪い店舗は順次閉鎖に踏み切り、経営のスリム化を進めた。

#### ② 経費の削減と売上増加策

厨房設備のメンテナンスについては、それまで定額である年間400万円に加え、利用の都度、数万円を専門業者へ支払っていた。しかし、壊れてから新たに購入したほうが安いことがわかり、メンテナンス契約を取り止めることとした。そのほか、削減できる経費は妥協せずカットした。

仕入れも見直した。味は同じだが、形が大きい、あるいは小さいといった理由で安

くなっているうなぎを主に仕入れるようにした。これだけで、年間約 1,000 万円の仕入代金を削減できた。

商品の値上げにも踏み切った。当社の瓦そばは 30 年以上にわたり 1,000 円で提供されていたが、それを 2017 年から 1,100 円へ値上げした。30 年間の経済情勢を踏まえれば最低限の値上げである。値上げ効果だけで、年間 50 万食とすると、5,000 万円の売り上げ増加要因となる。

### ③ 従業員待遇の改善

経費を徹底的に削減する一方で、当初の約束通り、従業員の給与水準を一律 30% 引き上げた。従来では、どんなにがんばっても年間 1,200 円しか昇給しなかった。これでは従業員のモチベーションがあがらない。財務状況はけっして良くなかったものの、これだけは譲らずに断行した。

### ④ 店舗運営の効率化

引き継ぎ前は、店舗運営も非効率だった。客が帰ったテーブルの皿をいつまでもさげなかったり、6 人がけのテーブルに二人組を座らせたりしていたため、回転率が非常に悪かった。ゴールデンウィークなどの繁忙期には、2 時間待ちが普通であった。そのため、6 人がけのテーブルを減らして二人がけを増やした。繁忙期には、メニューを人気の瓦そばとうなぎ飯だけに絞った。繁忙期に顧客が来店する目的は、名物である瓦そばやうなぎ飯を食べることがほとんどであり、メニューを絞っても不満の声は出なかった。取り組みの結果、回転率は向上し、繁忙期でも待ち時間は 40 分程度にまで短縮できた。

店舗運営については、各店長にできる限り権限を委譲しており、各店舗を横断的にマネジメントする統括担当を置いている。社長室長である木原氏は、社長と現場との

橋渡し役を担当している。稲村氏はライジング社との関係で当社に常駐することは難しいので、日々の運営は木原氏が取り仕切っている。

木原氏は、地方銀行の支店長時代、稲村氏と知り合いになった。稲村氏からの協力要請を受け、同氏が社長となるのであれば再生は可能と判断し、銀行を早期に退職して当社へ入社した。

### ⑤ チームワークの向上

稲村氏は、機会をみつけては店舗を回って商品を食べるようにしている。味やサービスの内容について助言をするなかで従業員とのコミュニケーションも積極的に図り、意見を吸い上げるようにしている。

さらに、外部講師を招いて、従業員に対する接客研修も開始した。そのほか、役職ごとのマネジメント研修も開催するようにした。

取り組みの結果、来店客数は増加し、コスト削減と相まって、就任 1 年目で黒字に転換。2 年目で 3,000 万円の黒字、3 年目は 5,000 万円の黒字を計上する予定である。

### (5) 今後の事業承継について

そもそも会社は優秀な人物が承継すべきであり、後継者については、経営者の子息である必要はまったくないと考えている。

ライジング社の資本力を背景に、当社の経営を引き継ぎはしたが、業績を立て直して地元の雇用を守ることが最大の目的であり、ずっと当社の社長を続けるつもりはない。今は、当社から報酬を一切もらっていない。業績が完全に立ち直ったら、然るべき人に引き継いでほしいと考えている。創業家に一部株式を残しているのも、一族への将来的な引き継ぎの可能性を踏まえてのことである。

## 10 (株)石切ゆめ倶楽部

- ・ホテルの支配人が、会社の破綻を機に新会社で土地建物を買い取って経営を承継。
- ・営業時代から地道に顧客基盤を拡大。承継後もユニークな取り組みで集客力を向上。

企業名	(株)石切ゆめ倶楽部			
代表者	土方 啓詔			
住 所	大阪府東大阪市			
創業・設立	創業年	2003 年	設立年	2003 年
従業員数	142 人			
資本金	2,400 万円			
業種・事業内容	旅館、ホテル (温泉旅館の運営)			
現経営者の入社時期 (年齢)	1993 年 (27 歳) 〔前運営会社である E 社への入社年〕			
現経営者の社長就任時期 (年齢)	2003 年 (37 歳)			
承継の形態	EBO			
経営者の推移	－ (新設会社)			
現経営者の経歴	(他社) 営業職、タクシー運転手等 →当社従業員 (営業、フロント) →支配人 → (EBO を経て) 代取社長			

### (1) 事業内容および沿革

#### ① 事業内容

当社が運営するホテルセイリュウは、東大阪市唯一の温泉旅館である。生駒山麓の高台に立地し、大阪の街並みを一望できるほか、大阪市の中心部からでも電車で 30 分程度というロケーションが売りである。個人顧客のリピーターに加え、全国からの修学旅行客が多い。客室数は全 55 室で、宿泊最大収容人員は約 300 人、宴会最大収容人員は約 1,000 人である。

地元を中心とした個人顧客向けに、宿泊以外に日帰りプランを設けている。昼食だけでなく夕食も提供し、1 日中客室や温泉でくつろいでいただくもので、中高年層のお客さまを中心に好評を博している。当

社の売り上げの約 4 割は、温泉や宴会といった宿泊料以外の収入である。

修学旅行生向けには、製造業が盛んな東大阪市の特性を生かし、地元の企業と連携した「ものづくり観光」というプランがある。中小企業の製造現場を見学し、簡単な作業を体験したり、ものづくりに関する経営者の講演を聞いたりすることができ、全国の学校から高い評価を得ている。

#### ② 沿革

ホテルセイリュウは、倒産した前運営会社である E 社が、1967 年に開業した施設である。2000 年代に入り同社の業績が悪化したことから、同社の従業員であった土方啓詔氏が 2003 年に当社を設立し、土地と建物を

買い取って経営を承継している。

## (2) 事業承継の経緯、

### 現経営者の能力形成プロセス

#### ① 前運営会社が法的整理へ

土方氏は大学を卒業後、27歳のときに求人情報を見てE社に入社した。営業職で入ったが、フロントや宴会担当をはじめ、ホテル業務全般を経験させてもらった。人と話すことが好きで、ホテル業務すべてが楽しかった。同社で長く勤めたいと思うようになり、必死で働いた。

当時、E社は多角化のため、商業施設などに飲食店やサービス業の店舗を多く出店していたものの、バブル経済崩壊後、それらが軒並み不振となり、会社全体の業績は年々厳しくなっていた。

一方、ホテルセイリュウ単体での収益は悪くなく、一定の集客数を確保していた。土方氏は32歳のときには支配人に抜擢され、ホテル運営全般の管理も任されるようになった。

2001年に入ると、仕入れ業者からの代金支払いの督促が厳しくなったり、従業員への給料も遅れ気味になったりした。当時は労働組合がなかったので、支配人である土方氏が、従業員の要望や心配事を聞いていた。会社全体の業績が悪化するにつれ、当時の社長はホテルに顔を出さなくなり、土方氏が業者や従業員への対応をせざるをえなかった。

2003年に入ると、税金未納などから事業用不動産を差し押さえられ、法的整理を進めざるをえない状況となった。

#### ② EBO を決断

そうしたなか、10年間にわたって一生懸命働いてきたホテルがなくなってしまうという寂しさが日に日に強くなっていった。また、支配人の自分を信じて一緒に仕事をしてきた仲間を路頭に迷わせたり、すでに

予約したお客さまを裏切ったりすることに対する悔恨の念があった。

しかし、自分が何をすればよいか、まったくわからなかった。スポンサーを求めてなじみのある企業を訪問したものの、引き受けてくれる先はそう簡単にみつからない。差し押さえや抵当権を解消するためには、40億円もの資金が必要だった。

当面の資金繰りを組み直すため、経理に強い人材を募集してみた。幸い10数人の応募があり、土方氏より一回り年上の、金融機関出身のf氏がいた。面接で当社の窮状を正直に話すと、「そういう話なら何か力になれるかもしれない、一緒にがんばりましょう」と言ってくれた。f氏を採用すると、弁護士や社会保険労務士、会計士を次々と紹介してくれたり、納入業者との折衝や役所との対応もうまくこなしてくれたりした。その頃資金繰りは厳しくなっていたものの、f氏の手腕で何とか切り抜けることができた。f氏は現在、土方氏の右腕として、財務担当顧問を務めている。

2003年6月初旬には、ホテルの土地建物が9月に競売開始となるという通知が届いた。今後の対応についてf氏と相談したところ、「ホテルにそれだけの思いがあるならば、自分で購入したらどうか」と提言された。競売で安くなるとはいえ、最低でも6億円程度はかかる。一緒に考えた結果、必要資金を金融機関から借りてEBOという手法をとればよいことがわかった。しかし、何度考えても不安が残り、なかなか決断できずにいた。

そんなとき、ある勉強会で出会った、同業の経営者を思い出した。岡山県で約1年前にEBOを実施したばかりであったという。土方氏はさっそく訪問して相談すると、「悩まずにやればよい。やらなかったらつぶれるだけだ」と言ってくれた。経験者の言葉は、重くて説得力があった。覚悟を決めることができ、EBOにチャレンジするこ

とにした。会社に戻ると、当時 99 人いた従業員全員を集めて、「一人も欠けることなく、皆でがんばっていこう」と決起した。

### ③ 金融機関や納入先の協力で EBO 実施

競売期日までの最後の 3 カ月間は、f 氏とともに資金調達に奔走した。今後 5 年間の事業計画を策定したうえで、知る限りの金融機関 10 数行を訪問した。ところが、どこからも門前払いだった。経営悪化の要因はホテル部門以外にあったが、外部からみれば、失敗したホテルの買い取りと映る。しかも今までと同じ人間が運営するということで、まともに取り合ってもらえなかったのだ。

そうしたなか、唯一前向きに話を聞いてくれた金融機関が、地元の信用金庫であった。担当者は、これまでの経緯や今後の見通しに耳を傾けてくれた。数日後には支店長、理事にまで話を通してくれた。また、協調融資を要請すべく、支店長と一緒に日本政策金融公庫を訪問した。信用金庫としては、公庫が協調融資してくれるならば十分再生は可能と判断していた。公庫も、融資を前向きに検討したいとのことであった。だが、競売期日まで残り 2 カ月程度とあまりに短いため、融資は難しいかもしれないとも思われた。何とか期日の二日前に公庫の決裁があり、無事 EBO にこぎつけることができたのである。

この間、土方氏の妻は、自分の好きなようにがんばればよいと、全面的に応援してくれた。妻の両親が、当社設立時の資本金の一部を出してくれたほどであった。従業員も、決起以降、ほぼ全員が辞めずについてきてくれた。

EBO 後は、納入業者をはじめとする取引先を集めて説明会を行った。現時点では運転資金に余裕がないことを正直に伝え、締め後 35 日での支払いであれば絶対に支払いを遅らせたりしないので、取引を続けて

ほしいと依頼した。

また E 社とは完全な別法人であり、過去の債務を承継しないことも説明した。納得しない業者も少なくなかったが、ある程度の取引先は、今後の当社に期待し、取引を継続してくれた。その後、取引がなくなった業者とも交渉し、現在ではほぼすべての業者との再取引に成功している。

### ④ 土方社長が学生旅行を開拓

土方氏は入社して 3 年目から、営業主任として、学生団体の受け入れに向けた営業を行った。当時の社長の方針として、学生団体の受け入れは行っていなかったが、ホテルの発展や安定経営を考えれば必要だと考えた。毎年定期的にまとまった需要があり、今後の予約も得やすいからだ。そこで全国の旅行代理店の学生旅行担当に足しげく通い、パイプづくりに注力した。

結果、EBO 時点では、全国 60 校、2,000 人分の予約を取りつけるまでになり、2 年先まで予約が埋まっていた。お客さまの期待を裏切るわけにはいかないという気持ちだが、EBO を決断する一つの要因であった。

### ⑤ 学びは経営者になってから

自分が社長になるとは考えもしなかったことから、当社を設立するまでは、経営者としての学びの機会はなかった。経営者になってからは、経営者セミナーや異業種交流会に積極的に参加し、多くの人から経営理念や考え方を学んでいる。

#### (3) 事業承継後の新たな取り組み

##### ① 稼働を高めるとともに原価を抑制

EBO 直後は、取引を継続できるだけでありがたく、仕入れ価格の引き下げを要求することはできなかった。2 年程経過してから、ようやく値下げ交渉をもちかけることができ、利益率は徐々に改善していった。

一方、売り上げ面も回復させることがで



きたのは、徹底して地元で愛されるホテルを目指したからだ。当社の売上げの約半分を、主に日帰りプランを利用する東大阪府付近の顧客が占めている。当社の場合、ほかのホテルとは異なり、ホテル内にほぼ1日中顧客がいる。ホテル業は、昼間をいかに生かして稼働を高めるかが鍵となると当社では考えている。

## ② 当社にしかできない学生旅行を企画

学生旅行については、京都や奈良に近いという地の利だけに頼るのではなく、東大阪ならではの工夫も施して集客力を高めた。具体的には、食事の際に、たこ焼きや串揚げといった大阪ならではの調理体験をできるように広間に器具を用意した。

また、前述の「ものづくり観光」も企画した。スタートに当たって、企画に賛同してくれる企業をみつけるべく、地元の工場を地道にまわって説明した。だが学生の見学を受け入れると、機械設備の稼働を一度止めたり、従業員を割り当てたりする必要があるため、企業にとって負担が大きい。協力の見返りとしての十分な代金を支払うこともできない。断られることも多かったが、企画の趣旨に賛同してくれた3社の協力を得て、何とか始めることができた。

やがてこの取り組みは学生や教師の高い評価を得て、リピーター率の向上につながるとともに、校長先生同士の口コミにより、新規の顧客も増えていった。

受け入れ企業によれば、目を輝かせた学生に見られると工員のモチベーションがあがるというメリットがあるようだ。現在では、一般社団法人大阪モノづくり観光推進協会を設立、土方氏が代表理事を務めており、その協力企業は87社にまで増加、利用者は年間6,000人に及んでいる。協力企業は、宴会などでホテルを利用してできるようになり、当社の売上げ増加にもつながっている。

## (4) 今後の事業承継について

次世代の若手人材を育成するため、選抜した従業員を異業種交流会に積極的に参加させ、刺激を与えるようにしている。

従業員には普段から、100人いれば100人が社長という言葉を伝えている。自分が社長になったつもりで、顧客に対してどのようなサービスを提供するのが最善かを常に考え、それを行動に移してほしいという気持ちを含んでいる。100人を超える従業員すべてを社長が教育することは難しい。一人ひとりに主体性をもってもらうことが、この規模のホテルでは特に重要だ。また、経営の効率化を図るため、各役員へできるだけ権限を委譲している。



## 【参考文献】

- 久保田典男 (2011) 「世代交代期の中小企業経営 - 次世代経営者の育成」日本中小企業学会編『世代交代期の中小企業経営<日本中小企業学会論集⑩>』(株)同友館、pp.17-31
- 中小企業庁 (2016) 「事業承継ガイドライン」2016年12月
- (2017) 『2017年版中小企業白書』日経印刷
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の事業承継」日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2009-2
- 三井逸友 (2015) 「企業家・後継者の能力育成と事業承継 - 「中小企業の新陳代謝の促進策」にかかる調査研究」一般財団法人商工総合研究所『商工金融』第65巻第8号、pp.5-32
- 村上義昭 (2008) 「従業員への事業承継 - 小企業における現実と課題 - 」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第85号、pp.1-13
- 安田武彦・許伸江 (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」独立行政法人経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』05-J-018
- 安田武彦 (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因 - 中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意するべきか - 」中小企業金融公庫総合研究所『中小企業総合研究』創刊号、pp.62-85

## 日本公庫総研レポート No.2018-2

発行日 2018年6月15日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

