

中小企業の親族外承継に関する事例研究

堀越 昌和

(福山平成大学経営学部准教授)

要 旨

I 背景と目的

近年、わが国の中小企業の事業承継は、内部昇格や外部招へいを中心とした親族外承継の増加が顕著に進んでいる。ところが、親族外承継に関する研究は少なく、その内容の大半は、所有権の視点が欠如している上、外部招へいに関する研究は殆どない。そこで、本稿では、外部招へい者に対して所有権と経営権を承継した A 社の事例研究を通じて、わが国の中小企業の親族外承継の現状と課題を明らかにした。

II 結論と含意

まず、親族外承継の現状と課題に関して、先行研究との相違点を、五つ指摘した。第一に、子どもに承継意思がないから親族外承継を選択したのではなく、経営者には、最初から自分の子どもに承継させる意思がなかったこと。第二に、後継者の選択は、経営者の一存であり、関係者の合意は重要ではなかったこと。また、後継者を選択する際の決め手は、両者の相性であったこと。第三に、経営者は、経営の現場で活きる、より実践的な経験や能力を、後継者に求めていたこと。第四に、親族外承継の成否は、経営者の意志が決定的に重要と、後継者自身も考えていること。第五に、経営権と所有権は、事業承継を実現する上で不可分の問題であり、親族外承継といって、両者の問題性に優先順位がつくわけではないこと、である。

次いで、親族外承継の現状と課題に関する新たな発見事実を、二つ指摘した。第一に、承継後の経営をスムーズに行う上では、承継前後の経営の継続性と準備期間が必要であること。第二に、後継者の能力形成は、同業他社での勤務経験も重要であるが、従業員からの信頼や地元の理解という意味合いでは、承継以降の社内経験が重要であった。

以上を踏まえつつ、本稿の含意を指摘すると、親族外承継を実現する上で、中小企業の経営者がなすべきことは、「人材の目利き能力を養い、じっくりと人を見て、期限をしっかりと区切って、後継者となる人材を確保すること」となる。

キーワード：中小企業、親族外承継、所有権承継、経営権承継

A Case Study on Third-party succession in SMEs

Abstract

The purpose of this paper is to clarify current status and issues on third-party succession in Japanese SMEs through a case study of Company A which carried out third party succession. The conclusion of this paper is following two points.

(1) Five differences between previous studies and this study

- ① predecessor had no intention to select his children as successor from the very first.
- ② selection of successor was at the mercy of predecessor, and the deciding factor of selection was chemistry between predecessor and successor.
- ③ for predecessor, it was necessary for successors to be of practical experience and capability of managing his company.
- ④ successor himself also thought like that the critical factor for success of third-party succession was predecessor's will.
- ⑤ there was no priority of importance between ownership transfer and management transfer even in a case of third-party succession.

(2) Two new findings

- ① the necessity of preparation period, and management continuity in before and after succession.
- ② the importance of work experience within the company after succession for improving managerial ability of successor.

Keyword : ① SMEs (Small and medium - sized enterprises), ② Third-party succession,
③ Ownership transfer, ④ Management transfer

I 課題と背景

1991年版の『中小企業白書』において、後継者問題に悩む、わが国の中小企業に対して、「親族外承継」という選択肢が提示されてから四半世紀が経過した。提示の背景には、同族色が濃くオーナー企業の多い、わが国の中小企業にあってさえ、高度成長期の終焉とその後の競争環境の激化、出生率の低下や職業選択意識の変化など、自分の子どもを後継者にすることが難しくなるという経済社会的な状況があった（中小企業庁、1991、1993）。事実、経営者と後継者の関係性は、親族外承継の増加の傾向が顕著である（図）。⁽¹⁾ 具体的には、1991年では親族内承継の64.8%に対し、親族外承継は35.1%であった。それが、2005年には、前者の49.9%に対して後者が

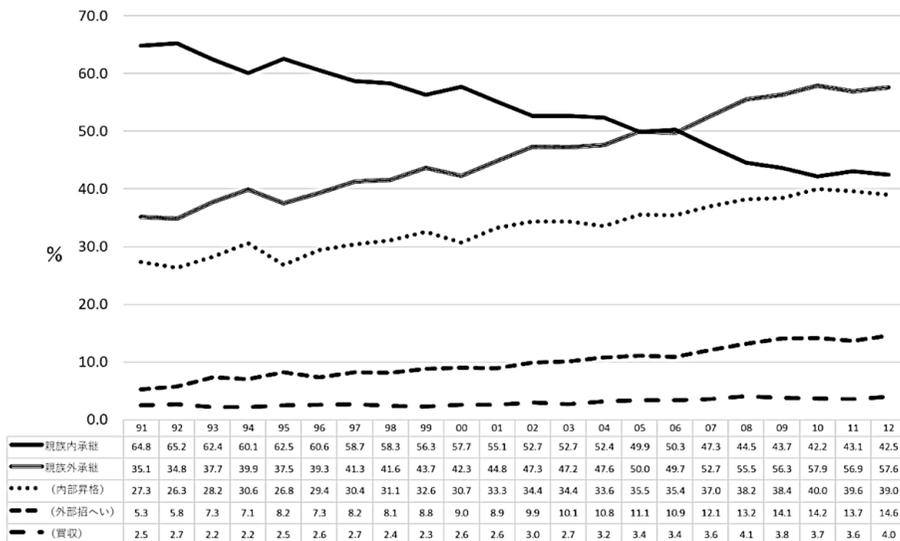
50.0%と拮抗し、2012年には、同42.5%・同57.6%となり、完全に逆転した。さらに、同時期における、親族外承継の内訳の変化を見ると、内部昇格が27.3%→35.5%→39.0%、外部招へいが5.3%→11.1%→14.6%、買収が2.5%→3.4%→4.0%であった。内部昇格が親族内承継と同水準にまで増加すると共に、外部招へいが事業承継の有力な選択肢の一つとなりつつあることが分かる。

内部昇格や外部招へいを中心とした親族外承継の増加が顕著に進む、わが国の中小企業の事業承継の変化に対して、谷地向（2008）は、親族外承継—子ども以外の第三者への承継—の必要性を指摘しているが、親族外承継に関する研究は少ない（足立・佐々木、2018）。また、その内容の大半は、所有権の視点が欠如している上（後藤、2015）、外部招へいに関する研究は殆どない。⁽²⁾

以上を踏まえ、本稿では、外部招へい者に対し

(図) 経営者と後継者の関係別の事業承継の変化 (1991年-2012年)

(横軸は西暦の下二桁)



(注) 親族内承継：経営者の親族が後継者となったケース。親族外承継：親族内承継以外の非親族による全てのケース—内部昇格、外部招へい及び買収—をさす。内部昇格：社内の役員・従業員が経営者に昇格したケース。外部招へい：当該企業が能動的に外部から経営者を招いたケース。買収：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したケース

出所) 中小企業庁 (2014) 第 3-3-10 図を筆者改変

て所有権と経営権を承継した A 社の事例を通じて、わが国の中小企業の親族外承継の現状と課題を明らかにする。

II 先行研究の検討と論点の提示

本章では、まず、親族外承継に関する先行研究のレビューを行う。次いで、先行研究の残された課題を叙述する。最後に、本稿の論点を提示する。

1 親族外承継に関する先行研究

親族外承継に関する研究は、次の三つの内容に大別される。事業承継を実現するための準備に関する研究、承継後のパフォーマンスに関する研究、親族内承継との比較研究、である。以下、それぞれについて、先行研究をレビューする。

(1) 事業承継を実現するための準備に関する研究

利害関係者から見て最も正統性の高い後継者が、経営者の親族であったとしても（安田，2005）、彼ら（彼女ら）に、承継の意志がなければ、それ以外の候補者を探す必要がある（足立・佐々木，2018）。実際、中小企業基盤整備機構（2008）によれば、親族外承継を検討する中小企業の大半は、経営者に子どもはいるが承継意志がない。そこで、事業承継を実現するために欠かせない準備は、事業の将来性に期待を抱かせ、取引先など幅広い選択肢から候補者を探し、彼ら（彼女ら）に対して、後継を要請することである（足立・佐々木，2018）。足立・佐々木（2018）は、当該論文の中で、外部招へいの事例を紹介しているが、取引先企業の経営者として当時、引退間際の 65 歳であった後継者が、事業の存続に貢献することに対して遣り甲斐を感じたことが、彼が当該企業からの要請に悩みながらも承継を決断した

背景であったと指摘している。

後継者が事業の存続を果たしうするために、経営者が事前に準備すべきことは多い。まず、親族外承継に関する関係者の合意（村上，2008）、特に、相続人や従業員の納得と理解（中小企業基盤整備機構，2008）を得ること。次に、承継させる経営資源の整理（村上，2008）、承継後の役員の布陣などの組織体制の整備（足立・佐々木，2018）、後継者による計画的な株式の取得（村上，2008）といった、承継後の経営管理や企業統治に関する準備である。第三に、後継者を育成すること（村上，2008）。後継者が、リーダーシップを養い、従業員はじめ関係者からの信頼を獲得するために、多様な学習と成長の機会を与える必要がある。具体的には、セミナーや勉強会への派遣、経営者との同行、社内プロジェクトの遂行、幅広い業務の経験（足立・佐々木，2018）などである。このように、経営者が事前になすべきことは多いが、関係者の合意や理解、納得を得ることのできる後継者の確保は、最も重要と思われる。親族に比べ正統性に劣る後継者に対して、所有権を円滑に承継するためには相続人の、また、彼ら（彼女ら）が、承継後に経営権を十分に発揮するためには従業員の、協力が不可欠だからである。そのため、親族外承継においては、後継者の選定と育成のほうが、相続税や債務保証の問題よりも、より大きな課題と言われる（中小企業基盤整備機構，2008）。

(2) 承継後のパフォーマンスに関する研究

安田（2005）は、経営者が交代してからの経過期間が長いほど、パフォーマンスが好転することから、事業承継には調整期間が存在すると指摘している。⁽³⁾ 後継者の経営権の発揮には、多少なりとも時間がかかる、ということであろう。実際、事業承継の実現とその後の良好なパフォーマンス

を發揮するために、後継者がなすべきことも多い。高教育（安田，2005）や能力（中小企業金融公庫総合研究所，2008）だけでなく、自らが相続人からの理解や従業員からの信頼の獲得に努力することも、後継者の重要な課題である（足立・佐々木，2018）。自らの考えを取り入れた経営理念の再構築や、右腕となる人材の育成（足立・佐々木，2018）といった、様々な承継後の取り組みは、後継者の、こうした主体的な努力によって、より円滑に進むと思われる。また、承継後の経営をスムーズに進めていくためには、後継者が、事業を承継する上での条件を予め設定する必要もある（足立・佐々木，2018）。特定少数の株主によって支配される中小企業では、経営者が所有と経営の分離を志向したとしても、相続人の意向が反映されやすく、そのことが、企業統治の超世代性を阻害する要因となりうるからである（堀越，2016a）。

(3) 親族内承継との比較研究

先行研究では、事業承継の実現のための準備や承継後のパフォーマンスに関して、親族内承継と親族外承継の共通点と相違点が、いくつか指摘されている。⁽⁴⁾ 共通点に関しては、後継者の選抜と育成は、経営者に委ねられているが（堀越，2016b）、承継後の経営をスムーズに進めていくためには、後継者について、主要な関係者の認知を得る必要がある（Fiegenger・Brown・Prince・File，1996）。他方、相違点であるが、親族内承継を志向する中小企業では、後継者を選抜する際、利害関係者や経営者との個人的関係を重視する傾向にあるが、それ以外の中小企業では、後継者の外部からの招へいを志向する傾向がある（Fiegenger et. al.，1996）。承継時の年齢も、両者において異なる。親族外承継と比べて、親族内承継のほうが早い（堀越，2016b）。具体的には、経

営者への就任が前者で50歳代前半、後者で30歳代半ばであった（堀越，2016b）。ただし、安田（2005）は、承継後のパフォーマンスと承継時の年齢に関して、親族内承継の場合、50歳代半ばが最適な年齢であるが、親族外承継では、両者に有意な関係は見られず、その理由に関して、次のような可能性を指摘している。

“第三者承継では、年齢等の枠にこだわらず従業員の中から、さらには外部から広く承継者を選定するため、若年層でもその才覚面において経営者の資質のある者が承継者となる場合や、高齢者であっても経営者としての気力の充実した者が選定されることがあり、その結果、年齢そのものの影響が減じる可能性がある”（安田，2005，p.78）

また、能力開発の方向性も異なる。親族内承継では、個人的・関係性中心のアプローチを志向するが、親族外承継では、公的・タスク指向のアプローチが好まれる（Fiegenger・Brown・Prince・File，1994）。具体的には、後継者にとって重要な準備は、親族内承継では、顧客や取引先との関係性の構築や大きな社内プロジェクトを指揮することであり、親族外承継では、セミナーの受講や大学レベルのコースワークへの参加を通じて経営管理能力を開発することである（Fiegenger et. al.，1996）。また、そのために、経営者が準備すべき重要なことは、前者では、自社の技術や知識について非公式な形で後継者をサポートすることであり、後者では、後継者の能力開発に努めることである（Fiegenger et. al.，1996）。

承継後のパフォーマンスに関しては、親族内承継と親族外承継の優劣が比較されている。親族内承継の場合、後継者は、同族関係者の期待というプレッシャーにさらされるものの、所有権を支配する関係者のメンバーの一人という個人的なアドバンテージは、他の組織に先んじるチャンスでもある（Beehr・Drexler Jr・Faulkner，1997）。そ

のため、親族外承継よりも、親族内承継のほうが、後継者は、承継後の価値創造に貢献するだけでなく、高い業績を達成している (Colot・Bauweraerts, 2014)。他方、Werner・Schröder・Chlosta (2018) は、親族内承継の場合、経営者の世代が進むごとに、リスク回避の傾向が強まり、新たな製品やサービスの提供が減少するなど、イノベーションの性向が減退すると、正反対といっても良い指摘をしている。

2 先行研究の残された課題

本稿の課題と背景において叙述したように、外部招へいに関する研究は、殆どない。以上を前提としつつ、先行研究の残された課題を提示する。

経営者との関係が親族であろうと親族外であろうと、後継者がいなければ事業承継は実現しない。その際、後継者になってくれれば、誰でもよいという訳ではない。従業員や相続人など関係者の合意、納得や理解を得る後継者を選定する必要がある (村上, 2008; Fiegenger et. al, 1996 ほか)。事業承継を実現するための準備、承継後のパフォーマンス、そして、親族内承継との比較という、親族外承継に関する先行研究の三つの領域で、共通して重視されていたのは、関係者と良好な関係を構築しつつ事業を存続できる後継者の必要性であった。その意味で、中小企業の経営者は、自分の子どもはじめ正統性の高い親族に (安田, 2005)、承継意志がなかったから親族外承継を選択した (中小企業基盤整備機構, 2008)、とは言えまい。そこには、自身の子どもの承継意志にかかわらず、親族外承継を決断した経営者の意図や想いが当然にあると思われる。さらに、その決断の背景には、後継者のどのような属性—例えば、高教育 (安田, 2005)、能力 (中小企業金融公庫総合研究所, 2008)、気力の充実 (安田, 2005) など—があるのだろうか。これらを明らか

にすることが、先行研究の残された課題の一つである。

次いで、後継者の決断の背景に関しては、足立・佐々木 (2018) が唯一、承継に当たった条件設定の必要性や、事業存続への貢献に対する遣り甲斐を指摘しているのみであり、また、関係者からの理解や信頼の獲得に向けた後継者の努力に関しても同様である。いずれの点に関しても、さらなる研究の蓄積が必要である。第四に、所有権の承継や承継後の企業統治に関する課題である。中小企業基盤整備機構 (2008) は、親族外承継においては、後継者の選定と育成のほうが、相続税や債務保証の問題よりも、より大きな課題となると指摘しているが、これは、企業あるいは経営者から見た、優先順位ではないだろうか。計画的な株式の取得 (村上, 2008) や承継後の企業統治 (堀越, 2016a) といった所有権の承継は、後継者が承継後の経営をスムーズに行う上で重要と思われる。このことに関して、事業を承継した後継者の側の想いや考えを明らかにする必要がある。

最後に、外部招へいにより事業を承継した後継者の能力形成の場に関しては、先行研究では全く明らかにされていない。経営管理能力の開発 (Fiegenger et. al, 1996)、社内プロジェクトの遂行 (足立・佐々木, 2018) など、後継者の能力開発として指摘されているものは、いずれも内部昇格による親族外承継を前提としている。後継者が、どのような学習と経験を経て、外部招へいされるに至るまでに成長したのか、また、承継後に社内でのリーダーシップを発揮する上で、どのような学習と経験を積み重ねたのだろうか。以上が、五つめの先行研究の残された課題である。

3 本稿の論点

前節までの議論を踏まえ、本稿の論点を提示する (表1)。

(表1) 本稿の論点

No	論 点
1	外部招へいによる事業承継を決断した経営者の意図や想い、また、決断の背景には後継者のどのような属性があったのか？
2	親族外承継、特に、外部から招へいされた後継者が、事業承継を決断した背景は何か？
3	親族以外、特に、外部から招へいされた人材が事業を承継することに対して、関係者から理解や信頼を得るために後継者が行った努力は何か？
4	後継者の立場から見た、承継後の経営権の行使と所有権の承継に関する課題は何か？
5	外部招へいにより事業を承継した後継者の能力形成はどのようにしてなされたのか？

出所) 筆者作成

Ⅲ 事例研究

以下では、熊本県に本社を置くA社の事例研究を通じて、本稿の論点について分析と考察を行う。その上で、親族外承継の現状と課題を明らかにする⁵⁾。

1 調査の方法

調査は、A社の経営者と後継者に対する半構造化面接によるインタビューと事前のアンケートによる方法を中心として行った。まず、インタビューに先立ってA社の事業承継の実態に関するアンケートを行った。その上で、回収したアンケートと事前に収集した情報をもとに半構造化面接の方法によりインタビューを実施した。その後、追加情報を収集するため、電子メールによるやり取りを随時行った。なお、インタビューは2016年2月にA社の本社において、経営者と後継者に対して個別に行われ、その内容はICレコーダーで録音された。インタビューの所要時間は、経営者が65分、後継者が85分であった。おいて、本稿において、後継者とは、既に事業を承継した代表取締役社長のことをいう。また、経営者とは、既に代表取締役社長を退き、非取締役の相談役の地位にある者をさす。

2 分析と考察

以下では、A社の概要を叙述した後、論点ごとに調査結果の分析と考察を行う。なお、文中の「」書きの部分がインタビューにおける経営者、後継者及び筆者の発言を文字テキスト化したものである。

(1) A社の概要

A社(資本金2,000万円、従業員33人)は、1959年に創業、同年に法人化された熊本県に本社を置く中小企業である。創業以来、地質調査をはじめとした土木建築関連の事業を手掛けている。従業員33人(取締役を含む)の過半数が有資格者の専門技術者集団として、小規模ではあるが、県内における実力と知名度は高い。なお、同社を取り巻く経営環境と、承継前後の財務状況の変化は、表2の通りである。これを見ると、厳しい経営環境下、承継後の3年間は苦慮しているが、それ以降に関しては、後継者の経営努力もあって、同社の財務状況は確実に向上していることが分かる。

また、現在の取締役は3人、代表取締役社長である後継者は、その内の一人であるが、他の二人とは全くの他人である。また、後継者は創業者から数えて5代目となるが、両者は全くの他人である。さらに、4代目に当たる経営者と後継者の間にも血縁関係はない。両者は、全くの他人である。最後に、会社の支配権であるが、代表取締役である後継者が掌握している。事業用の資産は社有で、代表権は後継者一人、株式の過半数も同人が保有している上、金融機関からの債務も保証している。

(表2) A社の経営環境と承継前後の財務状況の変化

市場環境・顧客	経営環境	
	競合環境	自社環境
業界の市場規模は九州全域で約100億円。年々、右肩下がり傾向にあるが、近年は、熊本地域では熊本地震の復興需要で活況を呈する。他社の持たない現場技術や機材を必要とする専門性の高い分野でのニーズが高い。	中小企業が多いため情報入手の制約性から、競合各社のシェアは不詳。公共団体からの発注で競合しており、各社とも、得意客との良好な関係の維持に努めている。他方、専門性の高い分野でのニーズの高さや、顧客との信頼関係の構築など、新規参入のハードルは高く、脅威は少ない。	現場を統括できる技術者と各種の機械設備を自社で保有する自前主義は、他社の模倣できない優位性と特異性を有する。有資格者数は県内ではトップ。少子高齢化もあって、建設関連業への就職者が減少する点は、事業の弱みであるが、確保した若手社員を育成できる指導者が社内にも多数いる点は強み。



承継前後の財務状況の変化			
財務指標(単位)	承継前の3年間平均	承継後の3年間平均	それ以降直近の8年間平均
売上高(百万円)	243	230	343
売上高経常利益率(%)	0	0.4	7.4
付加価値額(百万円)	80	94	194
自己資本比率(%)	50.5	45.5	54.3

(注) 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 支払利息割引料 + 賃借料 + 租税公課出所) A社提供資料を元に筆者作成

(2) 分析と考察

論 点 1	外部招へいによる事業承継を決断した経営者の意図や想い、また、決断の背景には後継者のどのような属性があったのか？
-------------	---------------------------------------------------------

はじめに、経営者の略歴について、簡単に叙述する。同人は1939年に生まれで、現在76歳である。⁶⁾ 義兄である3代目から要請される形で、1976年、36歳の時に入社した。当時は、福岡県において、他社に勤務していたこともあり、「取締役でなら」という条件を付した。その結果、入社時の役職は、取締役総務部長であった。4代目に就任したのは1994年、55歳の時であった。5代目への事業（経営権と所有権）の承継は67歳の時、2007年であった。現在、非取締役の相談役の地位にある経営者は、5代目への事業の承継のタイミングについて、次のように述べている。

「私はですね、だいたい性格的に公言してですね、有言実行ちゅう、それをやる方なんです

ね。自分にプレッシャーをかけて、“やるぞー” っていうのが、私のそれまでのやり方だったものですから。それで、私が67か68歳の時にね、“俺はもう、70歳で社長を辞める” ということを社内で公言したんです」(経営者)

経営者の事業承継の進め方は、はじめに、自身の引退時期を周囲に知らしめることであった。その後、経営者は、自身の後任を探すことになる。後継者の選定は、経営者の一存によるものであったが、自他共に中小企業経営の難しさを理解していたこともあり、後継者探しは難航した。

「身内を跡継ぎにしようと考えたことは、ありません。私には息子が二人おるんですが、“俺の会社はアテにするな。うちに来られるなんて、甘い気持ちを持ってはダメだぞ” と、常々、言い聞かせてきました。もともと、そういう家族的、同族的な経営をやるという気持ちも、私自身になかったものですから」(経営者)

親族外承継に関する先行研究では、子どもの承継意志が強調されるが、そもそも後継者を選ぶ立場にある、経営者の意図や想いは、より重要である。「息子さんに見込みがありそうでも、継がせようとは思わなかったのですか？」という、筆者からの問いかけに対して、経営者は、次のように答えている。

「いや、逆なんですよ。やっぱり、この中小企業の社長をやっていると、そりゃあ苦勞が多いんですよ。息子にはそんな苦勞はさせたくない。そういう気持ち強い。もちろん、いい時もあるんですけどね。でも、いざとなったら、命を懸けて、全財産をかけてやらないかん、という立場にありますから。だからもう、こんなしんどい仕事は、俺の息子にはさせたくない、という気持ちのほうが強かったですね」（経営者）

家族的、同族的な経営を続ける気持ちがない経営者は、後継者を社内から選ぶとする。

「引退すると公言した以上、次の社長を見つけないといけないものですから、“誰か、俺の後に社長をやるやつがおるか”って社内ですべてみるんですけど、やっぱり、皆さん、尻込みするんですね。特に、平成10年以降は業界全体が厳しかったから、社長ってのは大変だった、皆、よく分かっていますからね」（経営者）

「能力的に社長を務める水準に達している人材は、社内にはいませんでした、正直申し上げて。まあ、いろいろなことがありますのでねえ、社長というのは。ただ、マジメなだけでは勤められないし。それでも、候補はありましたけどねえ、実際は、彼らが引き受けてくれない」（経営者）

A社において、能力と意欲の両方で、社内の人材を後継者とすることはできなかった。そこで、経営者は、外部から後継者となる人材の招へいを決断した。

「社員には“よそから、みつめてくることになるけれども、それでいいか”ちゅうことを言うと、“それで構いません”ということになりました。そこで、同業者の集まりで顔見知りになった現社長が、うちの会社にも、ちよくちよく遊びに来るようになって。彼は、大手の同業者を退職して熊本に帰ってきていたので、丁度タイミングがあったんですね。それで、ある時、“私は70歳になったら社長を辞めようと思って、次を引き受けてくれる人を探しているんだけれど、あんた、やらんかね”ということですね。即答はなかったのですが、1か月ほど後に、“前におっしゃったことは本気ですか”と言って訪ねてきたんですね。それで、“いやあもう本気も本気、やってもらえるんなら”と言うと、“では、やらせていただきますでしょうか”ということになったんです」（経営者）

それでは、経営者のそうした決断の背景には、後継者のどのような属性があったのだろうか。そのことについて、経営者は、次の三点を指摘している。それは、一つは、同業者で長く勤めていた経験とそれによって培った能力、一つは、地元の業界のことを知っていること、そして、最も重要な属性として、経営者との相性である。

「相性というのは、そりゃあ大事です。意見が大幅に食い違うということも、ほとんどありませんでした。彼のことを気に入っていましたので、最初から、代表取締役社長ということにして、私は代表取締役会長ということで、二年間

は共同代表制をとって、やっていました」(経営者)

論
点
2

親族外承継、特に、外部から招へいされた後継者が、事業承継を決断した背景は何か？

上述の経営者の意図や思いに対して、どのような背景が、後継者をして、事業承継を決断させたのだろうか。はじめに、後継者の略歴について、簡単に叙述する。1948年生まれの後継者は、現在67歳である。1973年、24歳の時に、同業大手に就職した。当初は技術者をしてしたが、30歳の頃には、本社の技術部門において、人材育成と経営管理の一端を任されるようになり、42歳(1989年)で部長に昇進、以降、支社長、執行役員を経て、実家の事情で55歳(2004年)で同社を退職し、熊本県に帰郷した。その後、地元で個人事業者として同業を営んでいた所、A社と仕事をする機会があり、4代目の知遇を得た。当時、後継者を探していた経営者から要請を受け、2007年、58歳の時に、代表取締役社長としてA社に入社、経営権と所有権の承継及び債務保証の引継ぎを行った。

後継者が、事業承継を決断した背景には、一つには、同業大手で経験してきた「人を育てたい」(後継者)という思いがあった。

「退職してから自営業をしていました。それなりに満足していたのですが、やはり、人を育てたいという気持ちになるんですよ。自分の持てるものを教える、人を育てたい。でも、個人の企業で人を雇っても、そいつの将来は保証できない。すると、やっぱり、会社組織が欲しいって、思うようになったんです。それで、ゼロから会社を立ち上げていくと、われわれの業界では、ほとんど認められないわけです。すると、どこかの会社を買収するか、その会社に入るの

が、やっぱり一番いいと。そういうことです」(後継者)

いま一つの背景は、次の通り、経営者の決断「こいつに譲れば間違いない」(後継者)と思ってくれるかどうかであったと、後継者は述べている。

「相談役が“こいつに譲れば間違いない”と思って下さったかどうかは、ポイントになると思います。私が選べるわけではないですから。それでね、お互いにじっと目をみてね、三回くらい話をしました。私はやっぱり千万単位のお金を出すわけですから、最終的にね。相談役としては、40、50年近く続いてきた大事な会社。経済事情が悪くて、相当苦労されてきたけれど、大事な会社だと。それで、経営について、今の状況、将来のあるべき姿などについて、話をしました。その話し合いが、重要だったと思います。その時、私に任せたら会社がダメになると相談役に思われれば、そりゃあ、おそらくダメなんです」(後継者)

三つめの背景には、「親から“弁当屋で弁当を買っている”と聞いて心配になって、熊本に帰ってきた」(後継者)というエピソードにもあるが、地域とそこに住まう人々への思いがある。

「事業を承継してから作った会社案内にも書いたんですけども、社会に貢献するという意義が、人を育てている企業があって、そこには全国に負けないような技術と機材があって、地域になにかあった時には、いつでも出動できるような、地域の力となる。そういうことが、企業として一番大事なんだと、私なりに考えています」(後継者)

論
点
3

親族以外、特に、外部から招へいされた人材が事業を承継することに対して、関係者から理解や信頼を得るために後継者が行った努力は何か？

後継者が行った努力は主に、当時、社内には閉塞感が蔓延していたが、それを打破するための意志疎通の徹底と自らの率先垂範、そして、具体的な成果の達成である。

「私の時もそうでしたが、社内がマンネリ化していた所に、現社長が新しい色んな作法や技術を持ち込んでくれたお陰で、他社と比べて、大きな社内改革が出来ました」(経営者)

「当時、閉塞感が会社に蔓延していた。このままじゃあダメだと、違った風がいいと。しかし、自分達では、今の情勢の中では上手くできないと。そういうことになって、私のすることを認めてくれたのかも知れません」(後継者)

社内での閉塞感を打破するために後継者が行ったことは、社内での意思疎通の徹底と、自らの率先垂範であった。

「すべての社員から、その日にあったこと、考えていること、実行したこと、明日やることは、私のところにメールで来るようにしています。現場のことを全て見ることは出来ませんので、うちの社員はですね、建設業で3Kの職場ではありますけれども、全員がコンピューターを扱えるように訓練しています。ですから、それぞれの者がメールで私に意見をいってくる。夜中の二時頃までかかっても、全て答えるようにしています」(後継者)

このような、過酷ともいえるハードワークによる率先垂範は、次のように、A社とその従業員らに対して、具体的な成果をもたらした。

「業界内で技術的な評価が上がると、“あの会社はやっぱりたいしたもんだと”。そういうようなことを、私がひっぱっていく中でやればですね、社員のモチベーションも上がってくる。それと、世の中では、この10年くらいで、所得が6、7割に下がっている。ところが、社長と一緒にやったら、自分の年収が3、4割か上がったと。収入も増えて、生活も豊かになって、自分の技術力もついて、社会的な信用も上がっている。最初は、“この人は口うるさいし、大丈夫なのか”と思われていたかも知れませんが、一年、二年、三年とやっていくうちに、“ああ、この社長についていけば間違いないんだろう”と思ってくれるように、なったのではないのでしょうか」(後継者)

論
点
4

後継者の立場から見た、承継後の経営権の行使と所有権の承継に関する課題は何か？

後継者の立場から見た、承継後の経営権の行使に関する課題は、次の三つである。一つは、準備期間であり、一つは、移行期間としての経営の継続性である。このことに関して、「事業承継の準備ですが、5年は欲しいとお考えのようですが、ご自身は一年くらい？」との筆者からの問いに対して、後継者は、次のように述べている。

「いや、ゼロ年ですね。ただ、最初は、サイフは握っていなかったんです、この会社の。営業をして、仕事を取ってきて、原価を計算して、利益を稼ぐ、ということはやりましたけれど、最初の二年間は、サイフは握っていなかった。

これまでの経営の継続性も大事です。移行期間を含めて、事業承継の準備には、5年は必要と考えています」(後継者)

いま一つは、6代目となる人材の選定で、既に複数人の候補者を視野に入れつつも、その決断には苦慮している。

「相談役はね、じっくりと人を見ているんですよ。それで、ちょっと私には計り知れないある種の判断をしている訳です。その人を見る目が、すごいんじゃないかな。私の方は、それができるかどうか、ちょっと不安なんです。技術的に見ることはできますけれど、一人ひとりの人間のもっと底にあるものがありますよね。経営力とか、技術力とか言っても、やっぱり人間的なところが、その底にはありますし」(後継者)

「この会社は特に、技術系ですので、若すぎたはいけません。技術が全て理解できて、商売の指図も出来る。技術も技の広さと力が必要ですし、それが発揮出来るには50代になってからでないと難しい」(後継者)

一方、所有権の承継に関する課題であるが、株式や事業用の資産を承継するための資金の確保、そして、債務保証の引継ぎである。前者に関して、一つは、業績が上向いた結果、価値の上昇した、A社の株式を購入できる「まとまった資金を持った若者は少ない」と、後継者は考えている。

「私が株式を取得した当時は、景気が悪くて売上も苦しかったので評価が低かったのですが、現在では熊本でも業界で一番の会社になってい

ますので、額面通りに株式を取得するのは不十分だと思います」(後継者)

後者に関しては、債務保証を引き継いでくれるかどうか、それ自体が大変だと、後継者は考えている。

「現在は、金融機関と交渉して、連帯保証人は私一人にしてもらっていますが、その前は、この会社、連帯保証人が沢山いたんですよ。そういう会社を引き継いでくれる力強い若者が出てくるかどうか。これがちょっとですね、なかなか大変だと思っているところです」(後継者)

論
点
5

外部招へいにより事業を承継した後継者の能力形成はどのようにしてなされたのか？

このことに関しては、同業大手での経験に加え、承継後の共同代表期間における社内での経験が大きい。まず、前者に関して、後継者は、次のように述べている。

「30歳の頃から、大きな会社の一つの部署を任されて、手作りでそれを育てた経験が、支社長になって活かしたんですね。“こういうふうにやれば、こうなるなあ”というのが、だいたい読めたんですよ。その後、本社に戻って管理部長をやったんですが、そういう中でマネジメントの能力を身につけ、商売上手にもなっていった経験が、わが社を変えていくために役に立っていると思います」(後継者)

一方、経営者は、そうした後継者の経験や能力を十分に評価しながらも、地元や自社の理解や従業員からの信頼を獲得する上で、社内での経験も重視している。

「同じ業界の出身といっても、熊本の状況や、わが社の状況も十分には分らんわけですから、その辺をサポートしながらですね、一緒にやっっていこうと」(経営者)

「事業承継で苦労した中で一番重要なことは、後継者が従業員から信頼を得ることでした。外部から来て、価値観や考え方も全然違うものですから。期待と不安はあったでしょうし、これまでやってきたことと違うことを指示されると、まずもって従業員が苦労しますから」(経営者)

後継者の社内経験の蓄積をサポートする上で、経営者が重視したことは、「彼のやる気」(経営者)であった。経営者は、経験的学習やモデリング学習、OJTやOff-JTなど、どのような学習のスタイルを取るかはではなく、後継者の主体的な努力を重視していた。

「私があればこれ言ったら、彼のやる気を削ぐことになると思って、とにかく、思う存分、自分の考えでやってほしいと。自分のやり方ですね。それで、どうしても分らんことがあったら、相談してください、と。私が、“これはいかんぞ”って、ブレーキかけたり、アクセルふかしたり、ということは、ほとんどしなかった」(経営者)

(3) 親族外承継の現状と課題

まず、前節で行った事例に関する分析と考察の要約を、表3に示す。次いで、同表を参照しながら、親族外承継の現状と課題を叙述する。このことに関して、先行研究とは異なる点が、いくつか見られた。一つめは、子どもの承継意志と親族外承継の選択に関することである。中小企業基盤整

備機構(2008)は、子どもに承継意志がないから親族外承継を選択すると指摘しているが、A社の経営者には、もともと自分の子どもに承継させる意思がなかった。二つめは、後継者を選択する際の関係者の合意等の必要性(村上, 2008)であるが、A社では、経営者の一存であった。ただし、このことは、苦労が多く、能力的にも意欲的にも適任者不在のA社にあっては、オーナーでもある経営者が、自らの責任と権限により、独力で探さざるを得なかったためと思われる。その際、経営者が求める後継者の属性は、自分との相性が最も重要であった。この他、同業者で長く勤めていた経験と能力や地元の業界の理解が重要であったが、高教育(安田, 2005)や能力(中小企業金融公庫総合研究所, 2008)もあるが、経営の現場で生きる、より実践的な経験や能力を、経営者は後継者に対して、求めていることが分かる。以上が、三つめの相違点である。

四つめは、後継者の決断の背景である。A社の事例では、外部招へいの場合であっても、自分が決断したとしても、後継者になれるかどうかは、経営者の決断に委ねられていた。両者の間に、どのような交渉が重ねられたとしても、親族外承継が実現するかどうかは、経営者の意志が決定的であると、後継者も考えているということである。後継者による承継の際の条件設定の必要性を指摘した、足立・佐々木(2018)とは、対照的である。五つめとして、中小企業基盤整備機構(2008)は、親族外承継では、後継者の選定と育成のほうが、相続税や債務保証の問題よりも、より大きな課題となると指摘している。このことに関しては、A社の後継者は、株式等の買収資金や保証債務の引継ぎの問題は、後継者の選定の問題と密接に結びつくと考えている。経営権と所有権は、事業承継を実現する上で不可分の問題であり、親族外承継だからと言って、両者の問題性に

(表3) 要約

No	論点	分析と考察の結果
1	外部招へいによる事業承継を決定した経営者の意図や想い、また、決断の背景には後継者のどのような属性があったのか？	(経営者の意図や想い) 1. 中小企業の経営の大変さを熟知しているがゆえに、自分の子どもには継がせたくない 2. 社内にも、中小企業の経営の大変さを理解しているため、後継しようという意欲のある人材はいなかった 3. 経営者から見ると、能力的な問題で、社内の人材の中には適任者はいなかった(後継者の属性) 4. 同業の会社で長く勤めていた経験と能力 5. 地元の業界を知っていること 6. 自分との相性。これが、最も重要な属性
2	親族外承継、特に、外部から招へいされた後継者が、事業承継を決定した背景は何か？	1. 経営者が自分を後継者とする決断をしてくれるかどうか 2. 「人を育てたい」という想い 3. 地域とそこに住まう人々への想い
3	親族以外、特に、外部から招へいされた人材が事業を承継することに対して、関係者から理解や信頼を得るために後継者が行った努力は何か？	1. 当時の社内に蔓延していた閉塞感を打破するための、自らの率先垂範と社内での意思疎通の徹底 2. 業績向上や処遇の改善等、具体的な成果の達成
4	後継者の立場から見た、承継後の経営権の行使と所有権の承継に関する課題は何か？	(経営権) 1. 準備期間は移行期間を含め5年程度必要 2. 移行期間としての承継前後の経営の継続性が必要 3. 次の世代の後継人材の選定 (所有権) 4. 株式等の買収資金の確保。若い人材には難しい 5. 保証債務を引き継いでくれる人材の確保
5	外部招へいにより事業を承継した後継者の能力形成はどのようにしてなされたのか？	1. 同業大手における経験的学習。それにより、人材育成及び経営管理の能力を蓄積 2. 社内における後継者の主体的な努力。それにより、地元や自社の理解や従業員からの信頼の獲得

出所) 筆者作成

優先順位がつくわけではないと思われる。

続いて、先行研究では明らかにされていない、親族外承継の現状と課題であるが、新たな発見として、次の二点があった。一つめは、後継者の立場から見た、承継後の経営権の行使に関することで、事業を承継するための準備期間と、承継前後の経営の継続性の必要性である。二つめは、外部招へいにより事業を承継した後継者の能力形成に関することで、A社での後継者の主体的な努力—例えば、自らの率先垂範、社内での意思疎通の徹底、業績向上や処遇の改善等の成果の達成—が、入社以前に蓄積された人材育成や経営管理の能力と相まって、地元や自社の理解や従業員からの信頼を獲得するに至った。

IV 結語と課題

“事業承継が問題となるのは高齢化だけではなく少子化も関係している。そもそも家庭内に後継者候補がないケースが増えているために、現状のまま放置しておけば閉鎖・廃業を余儀なくされてしまう”(根本, 2007, p.53)

公表データ等を元に、ドイツにおけるファミリービジネスの事業承継の現状と課題を明らかにした、根本(2007)によれば、加盟する多くの国では親族内承継が主流とは言え、上述の状況を踏まえ、EUは、第三者への事業の譲渡のための環境整備に着目している。こうした状況は、わが国

も同様で、政府は、同族色が濃くオーナー企業の多い中小企業の事業承継の実現に向けて、多様な選択肢の構築に努めている。具体的には、経営承継円滑化法の施行と改正、経営者保証に関するガイドラインの公表、事業引継ぎ支援センターの開設、事業承継補助金の新設や事業承継税制の見直し、そして、中小企業の事業承継に関する集中支援期間としての「事業承継5ヶ年計画（2017年度から2021年度）」の実施など、である。近年における、親族外承継の増加は、これら施策の成果の表象と思われるが、同時に、失われた20年とも言われる、長い閉塞感を生き抜くための、地方の中小企業の経営者による苦渋の決断の帰結でもあったようにも思われる。そうした、中小企業の経営の大変さは、「いざとなったら、命を懸けて、全財産をかけてやらないかん、という立場にありますから」という、A社の経営者の言葉からも、窺い知ることができる。

以上を踏まえ、本稿の結論として、多様な選択肢としての、親族外承継を実現する上で、中小企業の経営者がなすべきことをひと言でいえば、『人材の目利き能力を養い、じっくりと人を見て、期限をしっかりと区切って、後継者となる人材を確保する』ということになる。

なお、本稿は1社の事例を通じたものであり、更なる事例の蓄積により、結論の蓋然性を検証することは不可欠である。その上で、外部招へいに関して、親族内承継や内部昇格と比較、検討していくことが必要と思われる。以上が、今後の課題である。

謝辞

A社の経営者と後継者のお二人に心より感謝します。また、熊本地震からの復旧・復興に尽力されているA社並びに関係者の方々に深く敬意を表するとともに、被災した方々の一日も早い安

寧を、心よりお祈り申し上げます。なお、本稿の不備・誤りについての責任は、すべて筆者に属するものであります。

注釈

- (1) 歴史的に見て、わが国の中小企業の事業承継が、親族内承継から親族外承継へと、不可逆的に進行しているとはいえない。このことに関しては、例えば、古瀬（2011）を参照
- (2) 買収に関しては、各論者がそれぞれの目的で便宜的に定義・分類しながら論じており、非常に分かりにくい。よって、本稿とは別途、事業承継の方法としての買収の定義や位置づけを整理した上で、その現状と課題を論じることが妥当と思われる。例えば、日本バイアウト研究所編（2011）は、親族内承継の方法の一つとして「売買」、同じく、親族外承継では、ファンドや役員への「バイアウト」と事業会社への「M&A」と分類している。また、中小企業庁（2017）は、「「事業の承継」を事業承継、事業の譲渡・売却・統合（M&A）、廃業を包含する概念として定義」（p.230）しつつ、次のように分類している。つまり、M&A（Mergers and Acquisitions）は、事業承継には含まれないが、事業の承継には該当する。

「事業承継ガイドライン」では、事業承継の類型として親族内承継、役員・従業員承継、社外への引継ぎ（M&A等）の三つを挙げている。本章では、「社外への引継ぎ」に対応する、親族や役員・従業員以外の社外に事業を譲渡・売却して事業を引き継ぐことを「事業の譲渡・売却・統合（M&A）」として、本章でいう「事業承継」に含めず、別途、第2節で分析していくこととする」（中小企業庁、2017、p.231）

付言すれば、中小企業庁（2014）では、「外部招へい」は、当該企業が能動的に外部から経営者を招いたケースとして、「買収」（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したケース）には含まれていない。

一方、英字論文では、MBO（Management buy out）やMBI（Management Buy in）が、事業承継の方法の一つとして論じられているが、その内容の多くは、エージェンシーやスチュワードシップに関する理論を背景として、コストコントロール（Howorth・Wright・Westhead・Allcock、2016）や売買価格（Scholes・Wright・Westhead・Burrows・Bruining、2007）の決定要因を考察するというものである。

- (3) 安田（2005）は、当該論文において、子息等承継に関して“子息を含めた親族”（p.63）、第三者承継について“それ以外（企業内外からの登用、営業譲渡等）”（p.74）としているが、本稿では、他の論文との平仄をあわせるため、子息等承継を親族内承継、第三者承継を親族外承継と表記する。
- (4) 英字論文では一般に、経営者と後継者の関係性ではなく、企業の支配形態（ファミリー中小企業か非ファミリー中小企業か）で分類するが、本稿では、他の論文との平仄をあわせるため、ファミリー中小企業のケースを親族内承継、非ファミリー中小企業のケースを親族外承継と表記する。
- (5) 事例研究は、一般化しにくいデメリットがあるが（井上、2014、p.35）、他方で、様々な事例研究を蓄積すれば、詳細にわたる大量な情報となり、それを分類・分析することによっ

て思いがけない変数が発見され、次の研究につながるメリットがある (Searle, 1999, 邦訳書, pp.37-48)。

(6) 年齢はインタビュー当時。以下、同様

参考文献

1. 和文献 (あいうえお順)

- 足立裕介・佐々木真佑 (2018) 「親族外承継に取り組む中小企業の実態」『日本政策金融公庫 論集』第40号, pp.33-52.
- 井上達彦 (2014) 『ブラックスワンの経営学 通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経BPマーケティング.
- 後藤俊夫 (2015) 「親族内承継と親族外承継—所有権承継を中心に—」『事業承継 Vol.4』あおぞら出版, pp.50-63.
- 中小企業基盤整備機構 (2008) 「事業承継に係る親族外承継に関する研究～親族外の承継と事業承継に係るM&Aの実態～」.
- 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」『中小公庫レポート』, No.2008-1.
- 中小企業庁 (1991) 「1991年版 中小企業白書」大蔵省印刷局.
- 中小企業庁 (1993) 「1993年版 中小企業白書」大蔵省印刷局.
- 中小企業庁 (2014) 「2014年版 中小企業白書」日経印刷.
- 中小企業庁 (2017) 「2017年版 中小企業白書」日経印刷.
- 日本バイアウト研究所編 (2011) 『<日本企業のバイアウト> 事業承継とバイアウト』中央経済社.
- 根本忠宣 (2007) 「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」『日本政策金融公庫 調査季報』第81号, pp.38-63.
- 古瀬公博 (2011) 「中小企業における後継者属性の歴史的変遷: 高度成長期における親族比率の低さ」『武蔵大学経済学会武蔵大学論集』, 第59巻, 第1号, pp.101-123.
- 堀越昌和 (2016a) 「家族理論と事業承継」『熊本学園大学商学会 熊本学園商学論集』, 第20巻, 第2号, pp.19-37.
- 堀越昌和 (2016b) 「地域中小企業の後継者人材マネジメントの現状と課題の解明に向けた予備的考察—熊本県の中小企業を対象とした探索研究—」『地域社会に果たす中小企業の役割—課題と展望—<日本中小企業学会論集⑤>』同友館, pp.174-186.
- 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 調査季報』, 第85巻, pp.1-13.
- 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べきか—」『中小企業総合研究』, 創刊号, pp.62-85.

谷地向ゆかり (2008) 「中小企業における事業承継問題の現状と留意点—子以外の第三者への承継という選択肢を検討する必要性—」『信金中金月報』, 第7巻, 第4号, pp.67-82.

2. 洋文献 (アルファベット順)

- Beehr, T. A., Drexler Jr, J. A., & Faulkner, S. (1997), Working in small family businesses : empirical comparisons to non-family businesses, *Journal of Organization Behavior*, 18(3), pp.297-312.
- Colot, O., & Bauweraerts, J. (2014), Succession in family versus nonfamily SMEs : What influence does it have on performance?, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(3), pp.149-159.
- Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, M. (1994), A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses, *Family Business Review*, 7(4), pp. 313-329.
- Fiegenger, M., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996), Passing on strategic vision: Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms, *Journal of Small Business Management*, 34(3), pp.15-26.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016), Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts, *Small Business Economics*, 47(3), pp.803-817.
- Scholes, M., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A., & Bruining, H. (2007), Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms, *Small Business Economics*, 29(3), pp.329-349.
- Searle, A. (1999), *Introducing research and data in psychology*, Taylor & Francis Books Ltd. (宮本聡介・渡邊真由美訳 (2005) 『心理学研究法入門』新曜社)
- Werner, A., Schröder, C., & Chlosta, S. (2018), Driving factors of innovation in family and non-family SMEs, *Small Business Economics*, 50(1), pp.201-218.