

年次大会報告⑤

『未来の社長応援団』事業による事業承継の促進

共同発表：柳義久，後藤俊夫，荒尾正和，関口恒

中小企業の事業承継が喫緊の課題だと言われている中で、現社長に対するアプローチではなく、後継者候補に焦点を当てて、将来の社長を育てることで、事業承継の促進を図ろうと活動を進めているユニークな事例として、東京・墨田区の『未来の社長応援団』事業を紹介し、その成果と課題について考察する。

問題意識

「生活用品が全てそろう墨田区」と言われるほど、ものづくりが盛んな同区、特に印刷、機械・金属、繊維、プラスチック・ゴム、皮革等の業種が多く、いずれも生活と関わりが深い。また、同区では従業員が1人～4人の小規模な工場が多いのも特徴である。区内産業をさらに活性化するため、全国初となる中小企業振興基本条例を昭和54年に制定し、多様な産業振興策を進めてきた。

しかし、平成25年度に実施した産業活力再生基礎調査では、回答した2,064社中556社の休廃業が予測される結果が出た。放置すれば、貴重なものづくり財産ばかりか、区全体の産業活力が失われるとの思いから、翌26年度に「事業承継支援事業」を立ち上げ、「ものづくりのDNA」を将来に継承していくため様々な施策を展開してきた。その施策の一つが『未来の社長応援団』事業であり、その計画作成段階から筆者は関与してきた。

先行研究

『未来の社長応援団』実施プログラムの設計にあたって、以下の先行研究を参考にした。

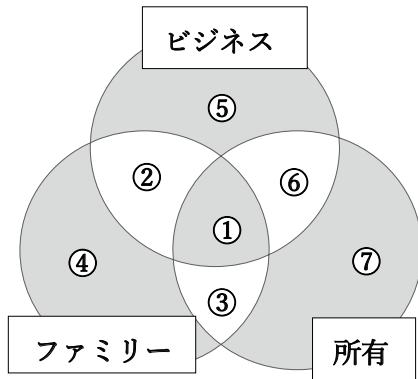
我々が対象とする中小企業はその90%がファミリービジネス（以下FB）であり、FBは所有と経営が非分離な場合が多い。また、親族の複数名が所有または経営に関与している場合が多いだけでなく、創業から代を重ねるごとに、関与者がより多数になり、関係が複雑化する。

右図3円モデルは、FBの関係者が、株主か否か（所有）、所有家のメンバーか否か（ファミリー）、その会社に属しているか否か（ビジネス）、どの立ち位置にあるかを①から⑦までの関係に分類するものである。

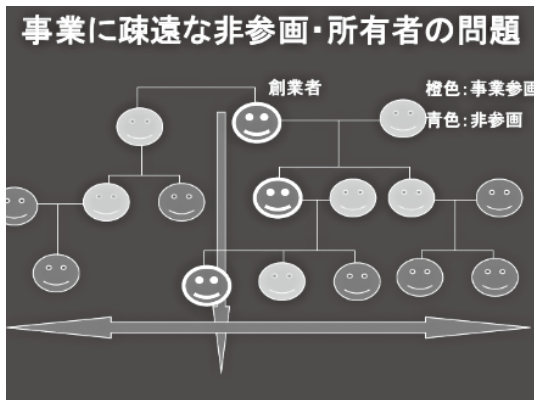
右の家系模式図は、夫婦で創業した事業が発展し、次世代に承継していくにつれて、ファミリー関係者の人数が増えることを示している。

後継者はFBに入社した当初、生得的地位と獲得的地位のギャップに基づく、制約と自立のジレンマの中におかれる（落合2016）。

その後、後継者は現経営者や育成担当の経営幹部の支持のもと実績を積みながら、能力を高め、正当性を高めていくことにより、本来有していた生得的地位と獲得的地位が統合されるような形をとって、後継者の制約とジレンマは発展的に統合されていく。その可能性を落合は事例分析によって示している（落合2016）。



出所：後藤（2012）31頁



作成：後藤俊夫

『未来の社長応援団』実施の経緯

墨田区が平成26年度から始めた事業承継支援事業は、開始当初、廃業予定企業を対象に廃業を抑えようとした。

しかし、廃業を決め、予定している企業の廃業を抑えるのは困難であることが分かった。事業承継支援事業は、廃業支援事業のようになり、廃業予定企業の設備や取引先、従業員がいればその引受先を区内に探すマッチング事業となった。

事業承継支援事業は、これでいいのだろうか、という疑問から議論を重ね、従業員10人以上、後継者のいる企業の事業承継支援を思いつく。

こうした思考をたどりながら、『未来の社長応

	生得的地位の段階	獲得的地位の段階
受容の根拠	家系、血統	自らの実績
支持の性質	主に現経営者や育成担当の経営幹部からの支持	主に経営幹部や従業員からの支持
承継プロセス上のイニシアチブ	現経営者 育成担当の経営幹部	後継者自身
帰結	制約と自立のジレンマ	制約と自立の統合性が高い

出所：落合康裕（2016）227頁

援団』事業が発案され、平成29年度から後継者の事業承継支援を実施することになった。

『未来の社長応援団』とは

事業承継をスムーズに行うには、時間をかけた、入念な準備が必要だが、後継者への事業承継は、まだまだ先の話と思っている経営者が多い。そこで、事業承継に早い段階から取り組むことの大切さを知ってもらうきっかけとして、『未来の社長応援団』事業を以下の流れで実施した。

1. 関心がある企業を訪問して事業概要を説明する。
2. 現経営者承認のもと、後継者候補が『未来の社長応援団』事業に申し込む。
3. 初回訪問で現状を取材し、課題を把握して後継者に対して課題を課す。
4. 2回目訪問では、課題について議論し、「見える化シート」を作成する。
5. 3回目訪問、財務内容について議論し、課題を抽出、5年後にどうしたいのか宿題を課す。
6. 4回目訪問：5年後の絵姿をもとに、「見える化シート」の完成を目指す。
7. 完成した「見える化シート」から「未来図」を作成する。
8. 現経営者に対してプレゼンテーションを行う。（出席者は、現経営者、経営幹部、一部従業員、支援関係者）

「未来図」の内容は、下記から個別企業の状況に応じて選択する。

「未来の社長応援団」とは？

創業の経緯、組織図、ビジネスモデルなど、事業の概要を整理 / 承継時の資産配分、その他状況把握等に必要な家系図の確認

財務・決算書の内容理解、自社の状況分析：自己資本比率や負債比率など、財務指標の確認

外部環境：政治経済、規制、技術などの見通しを立てる / 競合や新規参入等、主に価格に影響を及ぼす事象の検討

経営戦略：5年先の見通し（事業計画）の立案 / 大まかな方向性、具体的なアクションプランの立案

組織・個別戦略の実行に必要な体制づくりの検討：承継時の経営幹部についての検討、(必要に応じて諸規定の見直し)

人材育成：現経営者が退任後、どんなことにチャレンジするののかの話し合い / 現経営者が退任するまでの間に後継者がすべきことの検討

資産状況：自社株の保有状況の確認 / 資産配分や自社株の承継に必要な金額のベースとなる株価の試算

その他：条件に当てはまる制度、施策等に関する情報提供

報告会：現社長に対する後継者からの成果報告

「未来図」作成中、ご自身の事業の未来図を作成し、後継者に引き継ぎたいという思いを共有し、未来図を作成する。

未来の社長（後継者候補の父）と子に、未来図が描きやすい「未来図化シート」をご用意し、お話し合いの機会や、未来図の作成、未来図の活用、未来図の活用についてお話し合いの機会が「未来図」となります。

▼未来図

未来図を基盤として見えること

創業の経緯の整理
組織図の作成
ビジネスモデルの整理
財務諸表の作成
経営戦略の立案
組織・個別戦略の実行に必要な体制づくりの検討
人材育成の検討
資産状況の確認
その他に関する情報提供

出所：『未来の社長応援団』リーフレット

- 1) 企業概要：創業の経緯，組織図，ビジネスモデルなど，事業の概要を整理 / 承継時の資産配分，その他状況把握等に必要な家系図の確認
- 2) 財務・決算書の内容理解，自社の状況分析：自己資本比率や負債比率など，財務指標の確認
- 3) 外部環境：政治経済，規制，技術などの見通しを立てる / 競合や新規参入等，主に価格に影響を及ぼす事象の検討
- 4) 経営戦略：5年先の見通し（事業計画）の立案 / 大まかな方向性，具体的なアクションプランの立案
- 5) 組織・個別戦略の実行に必要な体制づくりの検討：承継時の経営幹部についての検討，(必要に応じて諸規定の見直し)
- 6) 人材育成：現経営者が退任後，どんなことにチャレンジするののかの話し合い / 現経営者が退任するまでの間に後継者がすべきことの検討
- 7) 資産状況：自社株の保有状況の確認 / 資産配分や自社株の承継に必要な金額のベースとなる株価の試算
- 8) その他：条件に当てはまる制度，施策等に関する情報提供
- 9) 報告会：現社長に対する後継者からの成果報告

未来の社長応援団

創業の経緯、組織図、ビジネスモデルなど、事業の概要を整理 / 承継時の資産配分、その他状況把握等に必要な家系図の確認

財務・決算書の内容理解、自社の状況分析：自己資本比率や負債比率など、財務指標の確認

外部環境：政治経済、規制、技術などの見通しを立てる / 競合や新規参入等、主に価格に影響を及ぼす事象の検討

経営戦略：5年先の見通し（事業計画）の立案 / 大まかな方向性、具体的なアクションプランの立案

組織・個別戦略の実行に必要な体制づくりの検討：承継時の経営幹部についての検討、(必要に応じて諸規定の見直し)

人材育成：現経営者が退任後、どんなことにチャレンジするののかの話し合い / 現経営者が退任するまでの間に後継者がすべきことの検討

資産状況：自社株の保有状況の確認 / 資産配分や自社株の承継に必要な金額のベースとなる株価の試算

その他：条件に当てはまる制度、施策等に関する情報提供

報告会：現社長に対する後継者からの成果報告

「未来図」作成中、ご自身の事業の未来図を作成し、後継者に引き継ぎたいという思いを共有し、未来図を作成する。

未来の社長（後継者候補の父）と子に、未来図が描きやすい「未来図化シート」をご用意し、お話し合いの機会や、未来図の作成、未来図の活用、未来図の活用についてお話し合いの機会が「未来図」となります。

▼未来図

未来図を基盤として見えること

創業の経緯の整理
組織図の作成
ビジネスモデルの整理
財務諸表の作成
経営戦略の立案
組織・個別戦略の実行に必要な体制づくりの検討
人材育成の検討
資産状況の確認
その他に関する情報提供

- 自社の未来図作成は，以下の全ての場合に効果的であり，重要である
- ◎何もわからず，将来について見当もつかない。
例：「父と話したこともないし，業務内容の見当もつかないが，いずれ跡継ぎするかと考えている。この機会に社業について勉強しておきたい」
- ◎将来が不明確なために事業承継の覚悟ができていない。例：「入社して4年目だが，日々の営業の仕事で精一杯で，全社的な経営を考える余裕もない。財務諸表の読み方も知らないし，今のままでは経営を引き継ぐ自信はない」
- ◎自分では将来ビジョンが明確だが，現社長と共有できていない。例：「親父は昔流の考え方で自分とは意見が合わない。じっくり話し合ううえで，ビジネスプラン的なものが必要だが，作成する時間も能力もないままで困っていた」
- この事業の第1のポイントは，主役が社長ではなく，後継者候補だという点である。後継者候補といっても，それぞれ年齢も異なれば，すでに入社して一定の役職に就いている場合もあれば，社外で修行中または在学中の場合もあり，千差万別である。したがって，全員が社長として将来を継ぐための明確なイメージを持っているとは限らず，会社の未来図が不明確なために事業承継の覚悟ができていない事例も多い。

第2に、完成した「未来図」は社長に報告し、主要幹部とも共有して、今後の事業引継ぎなどを考える材料として活用してもらう。この利点は数多いが、まず後継者候補に自信がつく上、「未来図」を社長や主要幹部との共通語として、今後のコミュニケーションやさらに相互理解を進めるために極めて有効である。

第3に、専門家として全プロセスで中小企業診断士がサポートする。5年後の絵姿をもとにした「見える化シート」および「未来図」は簡単には作れない。経営環境の総合的理解ならびに経営戦略の知識が必要で、そうした知識や実務経験がない後継者候補が独力で作成するのは困難である。たとえ作成しても百戦錬磨の現経営者からは恐らく合格点を得られまい。専門家は、必要な各種知識の提供と活用を助けてくれるだけでなく、「未来図」を現経営者と共有するうえでも大きな効果を発揮する。世代間コミュニケーションを円滑に進める潤滑油としても、第三者としての役割は貴重である。

最後に、全プロセスを通じて、集合教育ではなく、「家庭教師」的な個別訪問支援であることも付記しておきたい。

成果と課題

当プロジェクトは、各社それぞれの状況が異なるうえ、継続的に支援しなければならず、実施主体である自治体からすれば必ずしも効率的とは言えない。実施に当たっては、各社を個別に訪問し、しかも現経営者および後継者候補と別個に打合せ、意思疎通だけでなく個別調整をしないと円滑に前進しない。しかし、平成29年度と30年度事業で20社が参加し、19社が最後まで完了したなど、地道な努力が実を結んできている。

成果として、第1に当プロジェクトが現経営者

と後継者のコミュニケーションの仲介者になり得た。第2に、後継者が、経営全般に興味を示すきっかけになったことが指摘できる。後継者候補が入社意思を表明してくれるだけでも、現経営者には大きな喜びであり、こうした成果は重要である。

当事業は平成30年度で終了したが、この成果を踏まえて今後更なる事業承継支援事業が展開されることが望まれる。また、当事業は他の自治体における事業承継支援事業の参考となる点が少なくないであろう。後継者目線にたった『未来の社長応援団』事業は、喫緊の課題である事業承継を確実なものとするために、有用であると言える。

課題としては、継続的支援の必要性が大きいにもかかわらず、自治体が支援し続けるには限界があることであり、事業者側が金を出してまで支援者を求めていることである。何と云っても、事業承継が最後まで完了するには、当事業でみたように各社別の個別訪問、現経営者および後継者候補との別個打合せ、両者間の意思疎通支援、両世代を含む関係者間の個別調整といった一連の作業が欠かせない。当事者だけでは停滞しがちなのが事業承継の実態である。事業承継を現経営者に切り出すことも難しい。

参考文献

- 落合康裕 (2016)『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自立のマネジメント』白桃書房
- 後藤俊夫編著 (2012)『ファミリービジネス：知られざる実力と可能性』白桃書房
- 墨田区産業観光部すみだ中小企業センター (2014)『平成25年度墨田区産業活力再生基礎調査分析報告書』株式会社リバネス
- ファミリービジネス白書企画編集委員会編 (2015)『ファミリービジネス白書2015年版』同友館