

中小企業における親族外への事業承継

—経営理念を承継する経営陣の育成と開発を中心として—

岩島 伸二

はじめに

日本の中小企業は全企業数の99.7%、従業員数の7割を占める⁽¹⁾といわれており、中小企業が日本の社会と経済を支えているのは明白である。近年、中小企業の後継者不足が深刻となり、廃業に追い込まれるケースが大きな社会問題として注目されるようになった。概ね中小企業の事業承継と言えば、かつては親から子への親族内承継が一般的であった。しかし、最近では子がいらない、子が事業に興味を抱かないといったことから、さりとて借入金の保証問題もあり、従業員にも事業を承継できないなど、事業承継については多くの複雑な問題が生じている。その結果として、廃業かM&Aを選択せざるを得ないケースが続出しているのである。

中小企業庁の『事業承継ガイドライン』の「はじめに」では「経営者の年齢のピークは66歳に達し、今後5年から10年の間に、多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えようとしています。今こそ中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を図ることが肝要であるとの認識に立ち、中小企業庁は『事業承継ガイドライン』を新たに策定することとしました」(中小企業庁(2016a) 1頁)と述べている。

現在、事業承継が社会的にも大きな問題として取り上げられ、多くの研究や論文が発表されている。本論文では、中小企業の中でも比較的に「親族内承継」が多い小規模事業者の事業承継を対象とするのではなく、中規模企業の「親族外承継」を対象とする。それは以下のような事情による。

筆者は自身が創業に至るまでに、複数の中小企業経営者のもとで働いてきたが、いずれも典型的な自己中心的な経営者ばかりであった。36歳の時

に同僚達と一緒に、会社を創業しなければならなくなった時に、「自分達が理想とする会社づくり」をしようと考え、リーダーとして手を挙げた。その思いを叶えるべく事業を行っていた時に「中小企業家同友会⁽²⁾」という経営者が学び、共に育つ団体にめぐり会った。

自身が経営者としての「学び」を深め、学んだことを実践する中で、社員が増え、売上が増え、企業も成長してきた。

そして50歳を迎えた頃に、会社の未来を考えだした。創業時からの方針で、役員の親族はいっさい入社させないことに決めていた。そこで、社員の中から次世代の経営者を選び、創業時から役員は65歳で定年とし、次世代に事業承継をすることを決意した。

承継には多くの課題があることを理解し、その課題点を一つ一つ検討した結果、なにより一番重要な点は「経営理念の承継」であり、その理念を繋ぐためには「人育て」が大切であるとの確信に至った。

事業承継の取組として、まず役員研修から始めた。外部講師を招き、リーダー研修を行った。リーダーとしての役割や、組織体制の作り方などについて学ばせた。

続いて、一般社員を対象とする社員研修を実施した。また全社をあげて自己啓発セミナーに取り組むなど人材育成にも力を注いできた。

さらに将来の経営幹部候補と考えた人材の「育成の場」として、筆者が入会していた京都中小企業家同友会(以下、同友会)⁽³⁾に入会させた。

同友会が主催する「人を生かす経営」実践道場の後継者候補3人を順次入門させた。多くの経営者たちと経営に関して議論をする場に参加させることにより、それぞれが経営者としての責任と自

覚を醸成させる機会とした。

やがて事業承継の時期が到来するに至り、彼らを「次期経営陣」として登用し、チームとしての集団指導体制をつくり事業承継を行ったのである。

このような経験を経た後に大学院に入学した筆者は、「日本の企業システム」という科目の講義において『経営継承の鎖』という著書と出会うこととなった。そして、本書を通じて筆者の事業承継の経験が「経営陣の育成と開発」という視点から把握できることを知るに至った。これを契機として、筆者の経験を踏まえ中小企業の事業承継について考察し、事業承継の一つのあり方を提起することを課題として執筆されたのが本稿である。

以下では、まず中小企業の減少の背景には事業承継の問題点があることを指摘する（第1章）。そして、帝国データバンクの調査と中小企業庁（2019）のデータにもとづいて中小企業の事業承継の実態を概観する（第2章）。さらに、中小企業における同族（親族内）への事業承継の事例として、老舗企業である半兵衛麴の事業承継において最も重視されている「経営理念の承継」から学ぶ（第3章）。ここで同族承継を考察するのは、それが中小企業における事業承継の基本的な形態であると考えからである。

以上を踏まえて、京都エレベータにおける親族外への事業承継について考察する（第4章）。ここでは、筆者の経験が大企業の経営継承を対象とする『経営継承の鎖』で明らかにされた「経営陣登用」「経営陣開発」「経営陣連鎖」の方法論と重

なり合うことを指摘する。

結論として本稿での考察を通じて、中規模事業者における親族外承継において、筆者の経験が有益なものであり、一つのモデルとして提起しうることを主張する。

第1章 中小企業の減少と事業承継の問題点

第1節 中小企業の減少傾向とその背景

本章では、近年における中小企業の減少の実態を概観し、その背景にある事業承継の問題点を指摘する。

中小企業者の範囲及び用語の定義を確認すると、中小企業基本法では中小企業者の範囲と小規模企業者を表1のように規定している。

ここでは業種ごとに資本金基準、従業員基準で中小企業の範囲が示されている。「製造業、建設業、運輸業その他の業種」、「卸売業」、「サービス業」、「小売業」で分類される。

「製造業、建設業、運輸業その他の業種」にあつては、資本金の額または出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人で、主たる事業として営むものである。

「卸売業」にあつては、資本金の額または出資の総額が1億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人で、主たる事業として営むものである。

「サービス業」にあつては、資本金の額または

表1 中小企業者の範囲及び用語の定義

	中小企業		うち 小規模事業者
業種	資本金 または 従業員		従業員
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出所 中小企業庁ホームページ（<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>）

出資の総額が5,000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人で、主たる事業として営むものである。

「小売業」にあっては、資本金の額または出資の総額が5,000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人で、主たる事業として営むものである。

「小規模企業者」については、おおむね常時使用する従業員の数が20人（商業またはサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については、5人）以下の事業者と定義されている。

では、中小企業の企業数の推移はどのようなだろうか。規模別と業種別に見てみよう。我が国の企業数は1999年以降、年々減少傾向にある（図1参照）。

2016年度の数値の内訳を見てみると、大企業は1.1万者、中小企業は358万者、合計で359万者と

なっている。中小企業のうち中規模事業者は53万者、小規模事業者305万者である。

1999年には総数485万者あった総事業者数が、2016年には総事業者数は359万者と、17年間に126万者（26%）も減少した。直近でも小規模事業者が2014年から2016年の2年間に20万者（6.1%）も減少した。

次は同じ期間における業種別企業数の推移を見てみよう（図2参照）。中小企業の減少傾向は、製造業より小売、卸売、その他サービス業が高いが、中でも小売業の減少が著しい。中小企業庁（2019）の「まとめ」では、「我が国の企業数は規模別に見ると小規模事業者の減少が影響し、業種別に見ると小売業の減少が影響して減少傾向にあることが分かった」（32頁）と記述されている。

中小企業の減少傾向の背景には、以下の2点が指摘できる。

図1 企業規模別企業数の推移

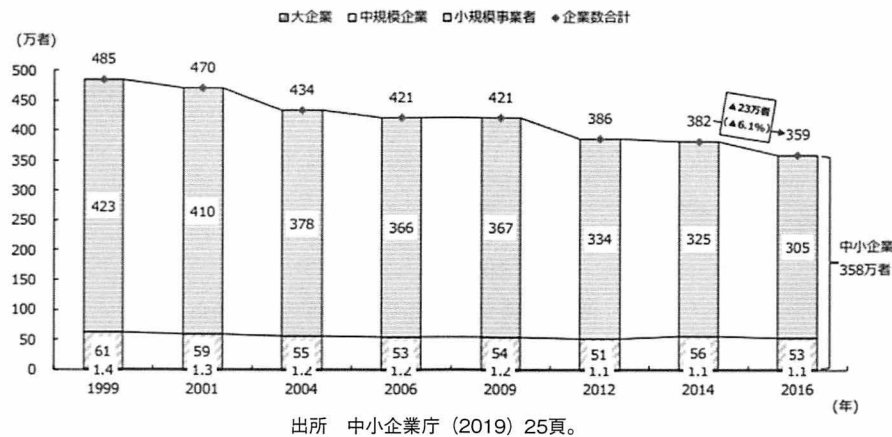
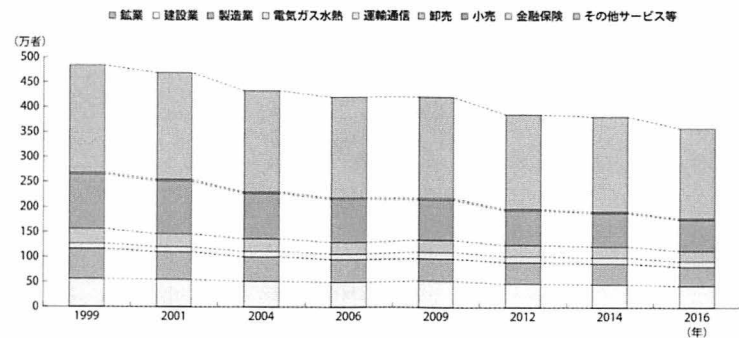


図2 業種別企業数の推移



まず一つ目は「中小企業経営者の高齢化」である。この点に関わって、年代別に見た中小企業の経営者の年齢分布を見てみよう（図3参照）。

最も多い経営者の年齢は1995年に47歳だったが、2018年には69歳になっている。経営者の高齢化が進んでいる。これは、いわゆる「団塊の世代」が経営者の中核的な部分であり、この世代が年齢を重ねることによって高齢化が進展していることを示しているのである。

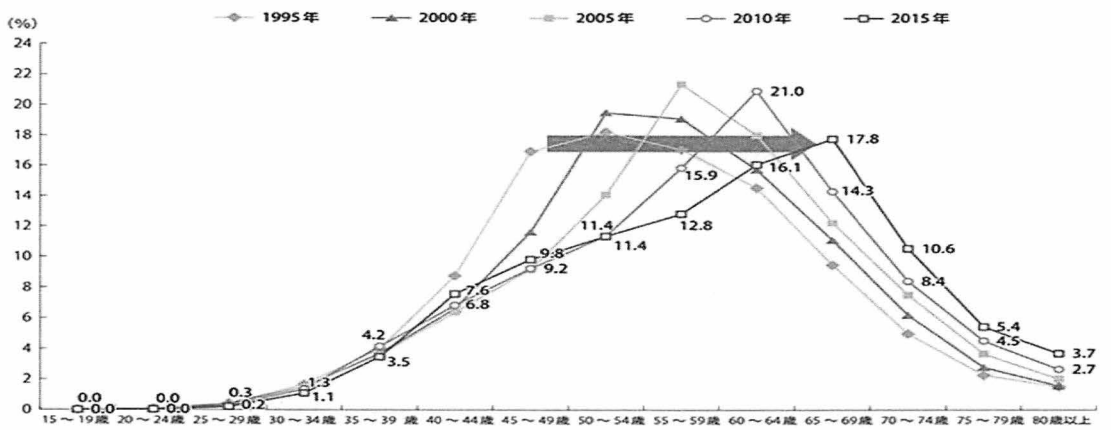
今後、経営者の高齢化が進み、年齢を理由に引退を考える経営者が増えると予想される。とりわけ小規模事業者の場合は、経営者個人の能力や経

験で経営が大きく左右される。そのため経営者が高齢になって引退を考えた時、自分の代わりができる後継者を育てていなかった、事業の将来性を見出せずビジョンが描けない、また多額の借入金が残っており、その返済と個人保証の問題も残っているなどの課題が見えると、事業の存続を断念することになるケースが多いと考えられる。

以上のように休廃業、解散件数が増加傾向にあり、中小企業、とりわけ小規模事業者数が年々減少しているのである。

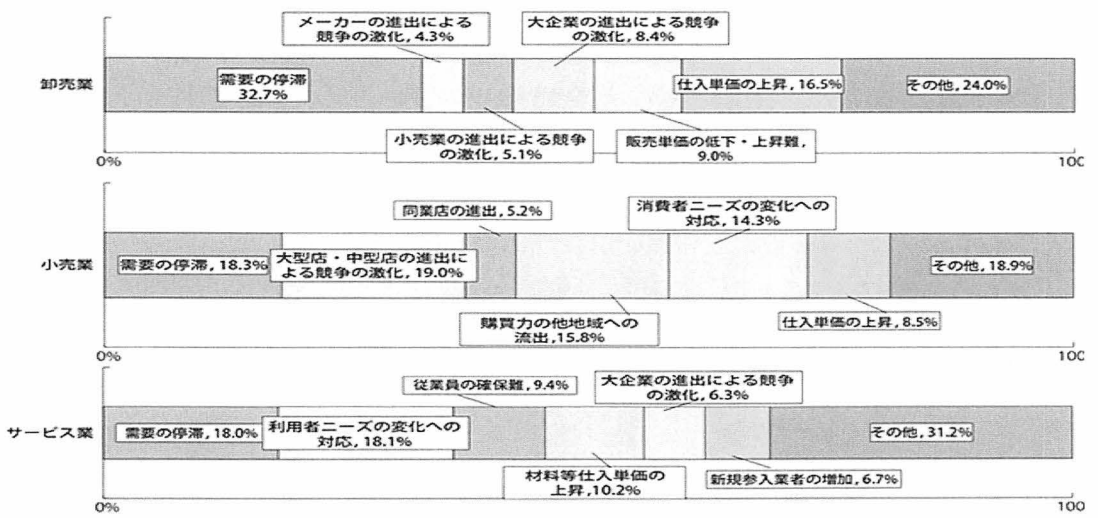
二つ目の中小企業者数が減少している背景である「経営上の問題点」を見てみよう。

図3 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



出所 中小企業庁（2019）76頁。

図4 中小企業が直面している経営の問題点



出所 中小企業庁（2016b）42頁。

図4に示した中小企業が直面している経営上の問題点を見てみよう。それは、中小企業の減少が著しい商業（卸売業・小売業）とサービス業での経営上の問題点を聞き取った結果を示している。

ここでは、全般的に需要の停滞を問題点としてあげた企業が多く、売上高の伸び悩みで事業環境が厳しくなっている様子がうかがえる。

小売業では、大型店・中型店の進出による競争の激化や、購買力の他地域への流出をあげた企業も目立つ。大型ショッピングセンターやコンビニエンスストアの出店が、既存の商店の存続を危うくしていることから裏付けられる。

中小企業者数の減少は、景気の動向に左右され、社会の変化を読み取れず、自社の経営上の課題に有効に対応できていない企業が多いことを反映していると考えられる。このことも事業承継に大きな影響を与えている。

では、節を変えて、中小企業者の減少傾向の背景にある事業継承の問題点について考察する。

第2節 中小事業者数減少の原因としての事業承継の困難さ

事業承継には子供や他の親族に承継する「親族内承継」と「親族外承継」とがある。後者はさらに、役員・従業員に承継する場合と、社外への引継ぎ（外部招聘・M&A等）とに分かれる（図5参照）。

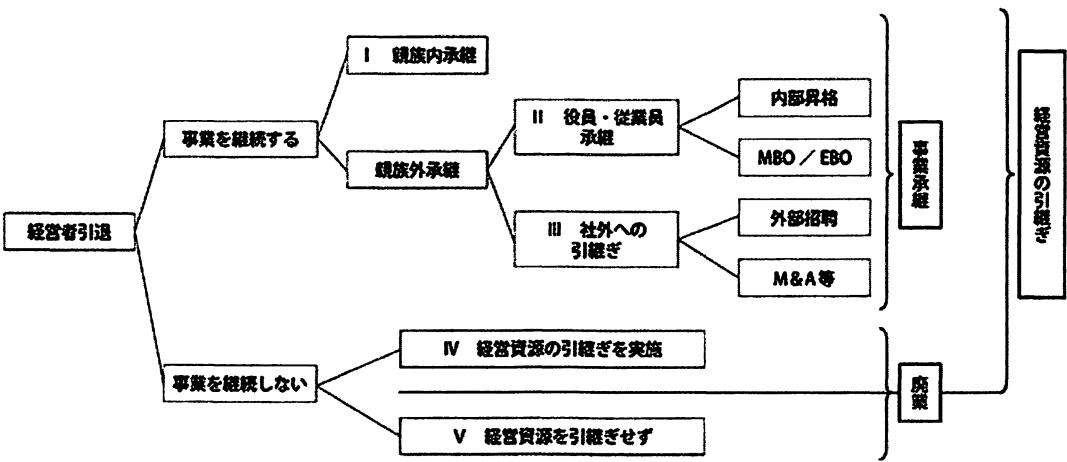
親族外承継では、社外への引継ぎ（外部招聘・M&A等）の場合には、取引先との関係維持や、後継者を探すこと、後継者を補佐する人材の確保に苦勞する。一方、役員・従業員に承継する親族外承継の場合、後継者は株式の大半を購入できるだけの資金を持っていないことが多く、資金調達が難しくなる。また金融機関から債務の個人保証や担保提供の引継ぎを要求されるので、親族外の後継者には大きな負担となるために非常に困難が多い承継となる。

そのため中小企業の大多数は親族内承継を取らざるを得ないこととなり、政府もこの点に関しては、事業承継の為に相続税を先延ばしにするなどの事業承継優遇税制などを導入し、承継をしやすくする政策をとってきた。

一方で、役員・従業員に承継する「親族外承継」には、特段の措置をとってこなかった。今日では、多少の検討はされているが、いずれも相続税の先延ばし程度の施策であり、根本的に親族外承継を推し進める施策ではない。多くの中小企業の有する経営資源を廃業から守り、次世代に引き継ぐ政策とはなっていないのが現状である。

中小企業者の事業承継で、問題となるのは、企業と家業が密接な関係が多いという、経営風土が一般的で、大企業とは異なつた企業特性があることである。

図5 中小企業の事業承継の概念図



出所 中小企業庁（2019）77頁。

一つ目の問題点として「株式の譲渡」がある。我が国においては、中小企業のおほとんどが同族会社である。少数の同族関係者が自社株式の大半を所有していることで「所有と経営」が一致している。株式が不特定多数に分散することがない同族会社において安定した経営を行うためには、後継者が過半数の自社株式を保有しておく必要がある。

後継者に代表取締役の地位だけを譲っても事業承継にはならず、株式の大半と、代表者の印鑑、全ての債務と資産のすべてをほぼ同時期に譲る必要がある（岡田（2007）5頁）。

譲り渡した方にも多額の相続税が発生するから簡単ではない。ここで注意しておかなければならないのは、特に過去の相続で親族内に株式が分散して所有されている場合である。後々、親族間で争議の火種になる場合があるので、株式を現在の経営者に集約する必要がある。これには長い時間をかけて株主（親族）を説得する必要があるし、株式購入には多額の資金が必要となる。

親族内承継であれば相続税の緩和などの優遇制度はあるのでまだ解決しやすいが、親族外承継となれば、後継者はまだ若いので株式を購入するだけの自己資金を持ち合わせていないのが現実である。そのため、株式を取得させるための資金調達を検討しなければならない。例えば、金融機関から後継者に対して長期貸付金の融資や、その他の資金調達方法等を検討しなければならない。

次に二つ目の問題点は、企業の借入金に対する個人保証の問題である。中小企業では事業資金の調達は金融機関からの借入金に頼るケースが一般的であり、経営者が取引金融機関から資金調達をする場合には、物的担保（不動産）と個人保証を必ず求められる。そのために個人名義の不動産などを事業のために担保として提供するなどしている場合も多々ある。多くの経営者は個人資産を担保として提供し、その上に個人保証も要求されているのである。

また、法人で不動産を取得しようとする場合に、金融機関は法人所有ではなく、個人所有を勧める。個人に資金を融資し、法人に物件を賃貸借させて、その収入で個人の借入金の返済に充てさせるなど

して個人資産を増やすことを勧めたりして、個人資産と法人資産の切り分けを複雑化させてきたのである。

この結果、事業承継時には資産の引継ぎや切り分けを行うために、企業も経営者も新たな借入が必要となる。

以上のようなことから、事業承継時には、借入金の個人保証の問題、法人資産と個人資産の引継ぎと、切り分けの問題が表面化する。

後継者が事業の承継を考えるに際しては個人保証が多額になることも多く、重い負担を負うことになるので、多くの小規模事業者の場合には、金融機関が経営者親子に連帯保証させ、親族内承継を取らせるケースが多い。

親族外承継で後継者を選ぶ場合は、大きなリスクを承知で引き受けるだけの経営に対する強い意思を有していることが絶対に必要となる。しかし、いくら本人が受けると言っても、妻や親族から強く反対される場合も多いので後継者にはなれないことになる。そのため親族外で後継者を探すのが非常に難しくなり、親族外への事業承継が実質的に困難となっている。

この点が一番大きな問題となるので、日頃から金融機関との緊密な情報交換を継続し、信頼関係の構築をしておくことが大事である。

このような多くの困難さを伴う中小企業における事業承継をいかに円滑化するか。次にはこの点を考えてみよう。

事業承継を考える場合に経営者が、将来の自分の引き際を考えているかどうかということが重要である。事業承継を考えれば、承継できる人材を育てなければいけないということに気づくはずである。しかし、経営者は現役で仕事をしている間は、仕事が面白いし、やりがいも感じている。そのため、なかなか将来を見据えて、長期的な視点に立たずに、事業承継計画を考えないまま、先送りして過ごしているケースがほとんどである。

後継者は、経営を引き継ぐためにはリーダーとしての資質を磨き、人を引き付ける豊かな人間性、未来を見据えたビジョンを描けるなどのリーダーシップを有することや、経営判断が出来る人材に育たなければならない。その為には、現経営者は

後継者に経営者としての経験値を積むための後継者教育に、取り組む環境と時間を与えなければならない。

以上の点は、中小企業の事業承継問題を考える上で、避けて通ることができないものである。円滑な事業承継をするには、こうした中小企業特有の事情を考慮し、その対策を万全なものとしなければならない。

第2章 中小企業における事業承継の実態の概観

本章では、中小企業における事業承継の実態を帝国データバンクの「特別企画：2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」と中小企業庁

(2019)の各種データに依拠しつつ概観したい。中小企業庁(2019)では第1章・第2章に依拠する。

まず、帝国データバンク(2017)を取り上げる。表2は2017年における後継者の決定状況を示したものである。それによると2015年10月から2017年10月までの詳細な実態が判明している33万4117社(全国全業種)を対象に後継者の有無を集計すると「後継者あり」が11万1860社(構成比33.5%)となっている一方で、「後継者不在」が22万2257社(構成比66.5%)あることが示されている。

次に「後継者あり」の場合の属性を見てみよう(表3参照)。2017年調査における「後継者あり」11万1860社のうち後継者が「子供」は40.5%、「親族」は20.6%、「配偶者」は7.5%と、68.6%が親族内であり、非同族は31.4%となっている。

表2 後継者の決定状況

	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
後継者あり	111,860	33.50%	33.90%	34.60%	34.10%
後継者不在	222,257	66.50%	66.10%	65.40%	65.90%

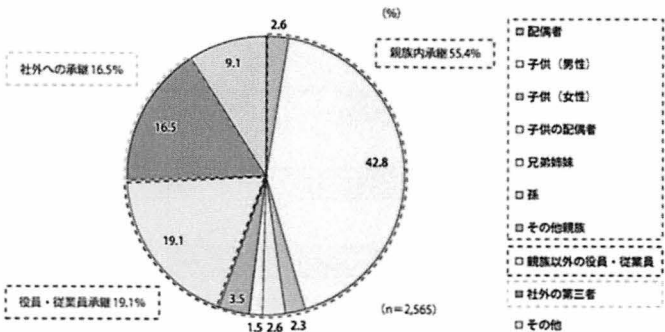
出所 帝国データバンク(2017)2頁。

表3 後継者の属性

後継者の属性 (後継者あり企業)	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
配偶者	8,387	7.5%	8.9%	10.9%	16.8%
子供	45,282	40.5%	38.6%	38.4%	37.0%
親族	23,026	20.6%	20.0%	19.9%	19.7%
非同族	35,165	31.4%	32.4%	30.7%	26.6%
計	111,860	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

出所 帝国データバンク(2017)3頁。

図6 事業承継した経営者と後継者の関係



出所 中小企業庁(2019)80頁。

このように中小企業の事業承継においては、後継者不在が66.5%（表2参照）と深刻である。

次に、中小企業庁（2019）の記述によりながら、事業承継について見てみよう。図6は事業承継した経営者と後継者の関係を示したものである。

親族内承継（55.4%）が過半数を示しており、その内訳は子供（男性、42.8%）、その他親族（3.5%）、配偶者（2.6%）、子供の配偶者（2.6%）、子供（女性、2.3%）などへの承継であり、役員・従業員への承継は19.1%しかない。社外への承継（16.5%）を含めても35.6%であり、およそ3人に1人が親族外の承継である。

では、次に事業承継した場合の実態について見てみよう。

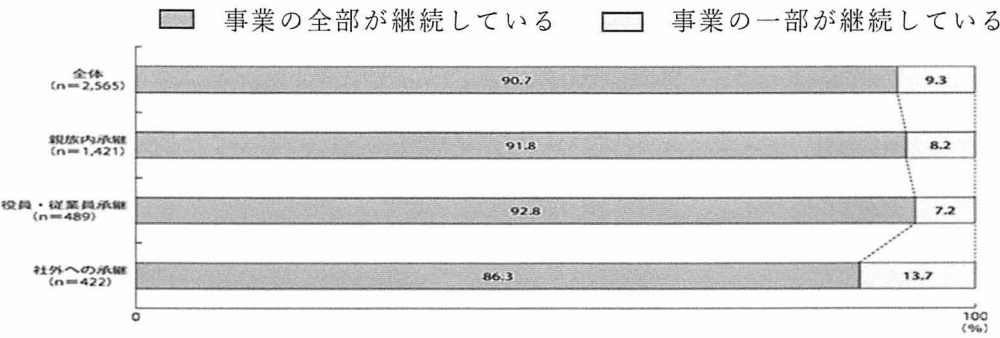
事業承継の形態別に引き継いだ事業を示した図7によれば、全体で見れば概ね事業の90%程度は引き継いでいる。引き継がない理由として、社外への

承継では、「後継者が引き継ぎを希望しない資産がある」25%、「事業用の不動産が経営者の自宅と一体となっている」20%、その他27.5%など理由は様々である（中小企業庁（2019）84頁）。一部は引き継がないケースも合計13.7%（中小企業庁（2029）81頁第2-1-6図）となっており、後継者が今後の経営方針を検討する上で、引き継ぐ事業用資産を選択していると推察されるとしている。

図8は、後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間を示したものである。これによれば、全体では1年未満が55.1%であり、1年以上3年未満を合わせて83%程度で、ほとんどが3年未満しか時間をかけていない、5年以上かけているケースは8.5%に過ぎない。

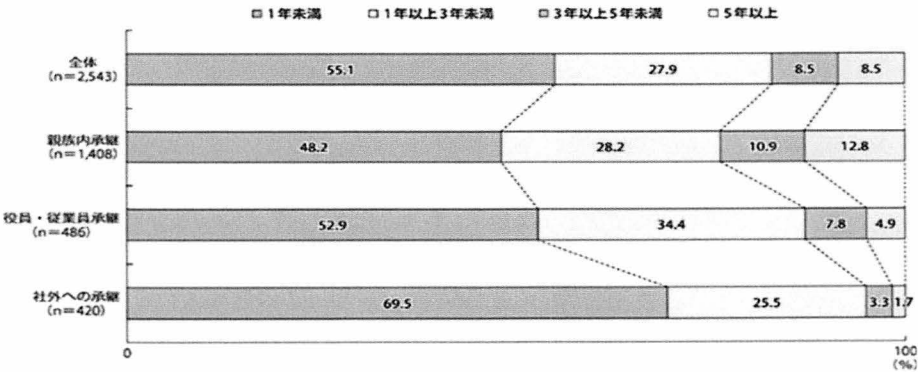
次に事業承継の形態別に後継者を決定してから事業を引き継ぐ上で苦労した点に關しての調査（中小企業庁（2019）82頁）を見てみよう。形

図7 事業承継の形態別、引き継いだ事業



出所 中小企業庁（2019）81頁。

図8 事業承継の形態別、後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間



出所 中小企業庁（2019）81頁。

態別に引き継ぐ上で苦労した点は異なるが、社外への承継では1番に、「取引先との関係維持」が35.6%であり、次に「後継者を探すこと」が28.4%と高かった。役員・従業員への承継でも1番は「取引先との関係維持」が28.2%で、次に「後継者を補佐する人材の確保」が26.9%、3番目に「後継者の了承を得ること」が24.5%となっている。

親族内承継では「特になし」が33.2%となっているが、「後継者を補佐する人材の確保」が22.3%、「取引先との関係維持」が21%となっている。承継後の事業運営に多少の不安を感じていることが垣間見える。全体を見ると「特になし」(27.5%)という回答が最も多いが、「取引先との関係維持」が25.1%あり、やはり事業をスムーズに継続するためには顧客との関係を一番重要視している点だと伺える(中小企業庁(2019)82頁)。

また、事業承継に際して、後継者に対して意識的に教育を行ったかどうかを見てみると、親族内承継及び役員・従業員承継では半数弱が意識的に教育を行っていたが、その内容は「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」52.7%、「取引先に顔つなぎを行った」48.6%、「経営について社内で教育を行った」48.2%など、事業に直接関わる内容のものがほとんどであった。「経営について社内で教育を行った」ことが最も有効だったと回答する割合が多く、経営に関する教育は社内で経営者から後継者に直接行うことが有効であると考える経営者が多かったと記述されている(中小企業庁(2019)92頁)。

後継者が決定してから実際に引き継ぐまでの期間別の後継者教育(中小企業庁(2019)98頁所収の第2-1-22図)を見てみると1年未満で承継した場合は意識的な後継者教育を行わなかったと答えた回答は66.1%もある。1年以上3年未満で45.4%、逆に3年以上5年未満では60.4%が後継者教育に時間をかけ、5年以上では59.8%が時間をかけている。3年未満ではほとんど後継者教育が行われていない実態が見えてくる。後継者決定後3年以上かけて事業承継している企業では後継者教育をじっくりと行っていることがうかがえる。

以上のように、各種のデータを概観して明らかになったのは、親族内承継であろうと親族外承継

であろうと、事業承継をするには多くの課題が存在するということである。

では、章を変えて中小企業における事業承継の事例について考察を加えていきたい。まず次章では、同族への事業承継の事例を取り上げ、その後に(第4章において)親族外への事業承継の事例を考察する。

第3章 中小企業の同族承継の事例 —半兵衛麴から学ぶ—

第1節 320年継続する半兵衛麴の会社概要と 経営理念

ここでは親族外への事業承継を考察するのに先立って、同族承継から学ぶべきものとして経営理念の承継がどのようになされたかを取りあげたい。ここで具体的に検討するのは株式会社半兵衛麴(以下、半兵衛麴)である。半兵衛麴の会社概要はホームページによると下記のとおりである⁽⁴⁾。

社名	株式会社 半兵衛麴
資本金	3000万円
代表者名	代表取締役会長 玉置辰次 (当主11代 玉置半兵衛) 代表取締役社長 玉置万美
創業	元禄2年(1689年)
法人設立	昭和60年(1985年)9月
社員数	132名
所在地	京都市東山区間屋町通五条下る 上人町433(五条大橋東南側)

同社の沿革は次のようである。

元禄2年、玉置山より御所の大膳方として京に来て、宮中の料理人を務めていた玉置半兵衛が宮中で覚えた製麴の技術を生かし、京の町で麴屋を創業し、屋号を「萬屋(よろずや)」とする。江戸時代後期には、石田梅岩の思想「石門心学」を学び「宗心」の名を頂き、自らも講を開く。家訓「先義後利」を確立した。

1941(昭和16)年には、戦争に伴う食糧管理法により小麦が統制品となり「闇市の小麦を使用しては麴に失礼」と商いを一時休業した。1953(昭

和28)年になって「玉置麴舗」として事業再開し現在に至っている。

同社の経営理念は先祖伝来の家訓として示されている。家訓は、「先義後利」と「不易流行」である。半兵衛麴ホームページの「商いの精神」では、次のように述べている⁽⁵⁾。

先義後利＝義を先にして利を後とする」義とは正しい道のこと。商いの正しい道とは、お客様のお役に立てることを考え、お客様に喜んでいただき、そのお礼としてお代を頂戴する。美味しいお麴をつくり、そのお麴を通じてお客様に喜んでいただく。また、お客様だけでなく、世のため、次代のためにもなることを考えた商いを行います。

先義後利と並び、もう一つの家訓である「不易流行」。「不易」とは変わらないもの、「流行」とは移り変わるもの。半兵衛麴が代々受け継いできた商いの精神を変えることなく、時代の移り変わりに合わせて技術やサービスを発展させていく。いつの時代もどうしたらお客様に喜んでいただけるかを考えてまいります。

第2節 京都老舗企業から学ぶ事業承継のエッセンス

河口・寶(2013)によれば、「老舗企業は、長い歴史の中で、幾度となく存亡の危機(経済不況、天変地異、戦災、経営トップの急死、後継者不在など)を乗り越えて、事業を継続させており、まさに事業承継の“お手本”というべき存在である」(1頁)。また「老舗企業では概ね先祖伝来の経営理念(文書化されたものだけでなく口頭伝承されるものを含めて)が世代を超えて承継され、日常的に実践されている」(2頁)と述べている。

京都老舗企業の一つの半兵衛麴では、企業の経営理念の根幹にあるのは、自社が社会から要求されている商品やサービスを的確に理解し、継続して提供することを使命としていることである。

そのために、企業体として継続のために、何より社会的信用を重んじ、常に顧客との絆を大切にしながら、より関係を深める努力をする。また、常に後継者や従業員の「人づくり」には最新の注

意を払いつつ社内教育を徹底して行う。そして取り扱う商品・サービスの品質保持はもちろん、時代の変化に合わせて、提供する商品やサービスの付加価値を変化させ、常に自己革新の努力をおしまないことを旨とし、過度な保守志向に対する戒めとしている。

また、あまり無理に商いの規模を拡大せず、常に事業規模の適正化を強く意識した「身の丈経営」を行うべきであるとして、過度な拡大志向に対する戒めともしている。事業承継を常に意識し、職住近接の環境下で日常的な会話の中、譲る側と継ぐ側(普通の場合、父と長子)が早い段階から意図的に人生哲学や経営哲学を伝え、それが承継の円滑化につながっている。

もう一つの後継者教育として、地域社会に積極的に参加させることで、老舗企業後継者たちは、先輩経営者や人生の先輩・後輩関係などを通じて倫理観の育成が行われる。価値規範を学習し、地域社会に育てられている(河口・寶(2013)3頁)。

現会長の玉置辰次氏は、11代目玉置半兵衛であるが、同志社大学での講義「半兵衛麴玉置辰次会長をお招きして⁽⁶⁾」の記事の中で、以下のよう

に述べている。初代半兵衛氏が非常に苦労しているのを見てきた二代目の半兵衛氏は、麴屋を続けることに嫌気がさし、三味線のお師匠さんをする事で生計をたてていました。しかし彼のお嫁さんは麴屋を続けていたそうです。母の苦労を毎日見てきた三代目半兵衛氏は麴屋を継ぐことを決意した。三代目半兵衛氏は、その当時、活躍した思想家の石田梅岩のお話を聞いて感銘を受け、自らも石田梅岩の弟子となり宗心という名前を授かります。

梅岩は、程度が低く見られがちな「商」という職業は、ただ人の製作したものを人に売るという点から利益を上げるだけの、何の苦労もないものではなく、「人様の役に立つこと、そして流通に命をかけること」が商人の仕事である、と説きました。

つまり、お金儲けをすること自体が商人の仕事ではないということです。この教えから家訓「先義後利」が生まれ、その意味は、「義

を先にして利は後とする」でありこれは、つまり「正しいひとの生きる道」であり「まっとうな商人道を歩む」ことを意味します。

先祖伝来の経営理念（家訓）は事業承継にも大きな影響を与え、9代目から10代目への承継においては4人兄弟の4男に承継された。長子相続が一般的であったが、「先義後利」にかかわる9代目の判断があった。

9代目は、序列ではなく（長子優先）や能力（金儲け能力の高低）ではなく人物本位、つまり先祖伝来の経営理念を受け継げる人物かどうかで後継者を選択している（河口・寶（2013）8頁）。

次の10代目当主の時代には事業は順調に展開していたが、戦時統制の開始とともに小麦が入手困難になり鉄製の釜や機械が全て軍需用に供出されたことで、半兵衛麩は長期的な休業に追い込まれた。闇市で仕入れた原料で麩は作れたが、当主は「ご先祖さんが大切にしてきた麩を闇でつくことは先祖に、申し訳なくてできひん。このまま馬鹿正直な麩屋のままでええ」として頑として、手を染めなかった。非合法な手段を自身の都合（家業の存続）によって正当化することは、商人として「あるべき姿」から大きく外れたものとされ、梅岩の「正直」とは、どのような状況でも普遍的な商人として「あるべき姿」を維持することを意味していたので、10代目当主は家訓を守り、この選択をした。

半兵衛麩の昔からの得意先には、高級料亭や寺院といった特に信用を重んじ、商品の品質に対して厳しい眼を持つ顧客が多く含まれており、この10代目のとった行動が、結果として半兵衛麩の社会的信用をさらに高めるとともに「先義而後利者榮」の言葉通り、これらの客が半兵衛麩を支え、11代目当主が再建する時には大きな力添えをし、同社に「榮」をもたらすことになった（河口・寶（2013）9～10頁）。

11代目当主玉置辰次は『日本経済新聞』の人気連載記事「200年企業」の中で次世代への承継について次のように語っている⁽⁷⁾。

自分は老舗の後継者だが、再開後に日本一小さな麩屋を育て上げた創業者でもある。家

業も法人格になったし、理念をしっかりと伝えてくれるなら後を継ぐ者は玉置家の人間でなくてもいい。

実際にそれからしばらくして、玉置氏は血縁関係のない生え抜き社員の木村哲也氏を社長に抜擢している。

また玉置氏は、「会社というもの、事業というものは、自分一人のものじゃない。これは“公”のものであるという考え方は昔から変わらないんです。それを自分のものだと思ってしまうと、止まってしまうんです。従業員も、自分たちの会社である。自分たちがこの場所で稼いでお給料をもらっているという考え方をすると働きがいがあります。親方からおこぼれをもらって養ってもらっているという考えをもつと、親方だけがええとなる。それでは私物化になってしまいます。会社というのは私物化してはいかんのです」と答えている（河口・寶（2013）12頁）。

半兵衛麩では、先祖代々伝承されてきた人材育成の「丁稚指南の心得」（10か条）が口頭で伝承されている。その中で、人材育成に関して、「財を残すは下、事業を残すは中、人を残すは上、されど、財なくば事業保てず、事業なくば人育たず」という教えもあり、人が一番大事だけれど、商売人はお金を儲けることも大事であると教えている（河口・寶（2013）7頁）。

以上のように、半兵衛麩の事業承継では、いかに世の中が変化をしようとも事業を継続させるには、自社が何を目的として存在し、何のために商いをしているのかを明確にした経営理念を持ち、それをしっかりと承継させることが重要であることを明らかにしている。

経営理念を継承するために経営者は、自らの生き方も律しなければならない。そして口先だけではなく実践していくことが大事であり、後継者にその思いを繋ぐことが大切である。長い年月をかけてでも「人」を育てること。時には口論をしながら、お互いのコミュニケーションを取り、後継者に理解をさせて人間として成長させることの大切さを教えている。

経営者教育に関して筆者は、単なる経営のノウハウやハウツーを教える教育だけでは十分でない

と考えている。

経営者の最大の仕事は、日々の業務の中で発生する様々な問題に関して、経営判断を行うことである。この経営判断の経験値を積むことが、経営者教育の根本であると考えている。その経営判断をする時には、「家訓」や「社訓」、「経営理念」といったものが、判断の基準にならなければならない。

企業が絶対に守らなければならないのは、顧客・社員とその家族の生活・資産・負債など多岐にわたる。筆者が、これまで事業を行ってきた経験からすれば、企業は社会において果たさなければならない使命や役割は必ずある。

それは、顧客が必要とする製品やサービスを提供し、雇用を守り、利益を上げて再び社会に還元することであり、事業を継続するには、自社が「何のために存在しているのか」を明らかにした「家訓」や「社訓」、「経営理念」といったものを承継することが事業承継には必須であるとする。

このことを踏まえて、事業承継にとって一番重要な点は「経営理念」を後継者にどのように承継させるのかということであるとする。その為には人材育成（人間教育）が最重要事項である。

後継者になる人間が「自社が単に売上や利益だけを追い求める」のではなく、「何のために、事業を行っているのか」という経営理念を、しっかりと自分自身の中に「腑に落とすまで」熟考し、それを会社経営の根本に据え、そして事業を次世代に承継しなければ本当の事業承継にならない。

後継者教育は、後継者を育成するために、時間をかけて行う必要がある。経営者も次期後継者も、共に同じ土俵に立ち、結果を教えるのではなく、結論を導くための情報収集と議論を繰り返し、考え方を共有し、共に学ぶ姿勢で取組まなければ成功しない。「人」が育つ環境づくりをしていけば、多くの「人」が成長する。その結果として企業も成長することが出来るし、永続的に事業承継もスムーズに行えるとする。

第4章 京都エレベータにおける 親族外への事業承継

第1節 京都エレベータの会社概要と創業時の 思い

本章では、親族外への事業承継の事例として京都エレベータ株式会社（以下、京都エレベータ）の事例を考察する。同社の概要は次のようである。

所在地	京都市下京区岩上通高辻下る 吉文字町457番地
事業内容	エレベーター・エスカレーター・小 荷物昇降機・多段式駐車装置の保守 管理。自社ブランド製品として乗用・ 荷物用エレベータ・小荷物専用昇降 機的设计・製造・販売・据付・保守 とリニューアル工事的设计・製作・ 据付・保守
設立	1983（昭和58）年12月
事業規模	年商 7 億5000万円（2019年3月末） 経常利益 4000万円（同上） 社員数 57名（専属協力会社を含む）
保守台数	EV・ES 1800台 立駐 300台 2700パレット
事業所	京都・滋賀・久御山事業所・城陽工 場・名古屋（子会社）
関連会社	2社（株式会社ケイ・イーおよび 有限会社中部メンテナンス）

前述のように、筆者が4人で創業した京都エレベータを設立するまでに、自らが働き接してきた過去の会社経営者は、中小企業に多く存在する自己中心的な物の考え方で経営を行う人たちであった。それは、公私混同や朝令暮改は当たり前であり、思いつき、場当たり的な経営で、気に入らない者は、退職するように追い込み、社員の生活や権利をないがしろにしても平気な経営者であった。

このような経験から「自らが立ち上げる会社は、決してこのような会社にはしない」また、過去の苦い経験から「会社は公器であり、株主や経営者個人のものではなく、そこで働く人間のものでは

る」との強い信念を抱くようになっていた。これは、本論文を執筆する中で知ることとなった、半兵衛麴の玉置辰次郎氏と同じ思いである。

創業時の筆者は、「働くものが主役となり、自らの仕事に誇りと情熱を持って働ける会社にする」と心に決めていた。そして、創業メンバーの親族は、後々争いのもとになるのでいっさい入社させないというルールも設けた。

仲間たちと起業した後、数年して仕事も増え始めて、人手が必要となり中途採用をするようになった。しかし、なかなか良い人材にはめぐりあえず、入社したのは癖のある者が多かった。そのような社員は結果的に、仕事についていけず退社していくこととなった。

そこで高卒の新卒採用に踏み切ることとなった。その第1期生3人が入社した時(1993年)、「彼らの人生を預かった」という思いを痛切に感じた。そして、「会社はこの現状のままではいけない」「ちゃんとした『良い会社』にしなければならない」と強く感じた。では、どうすれば「よい会社」にできるのか、このことを考え続けているときに出会ったのが、中小企業家同友会である。

第2節 「中小企業家同友会」の理念にもとづいた会社づくり

(1) 経営理念の明確化と全社的な共有の取り組み

筆者を同友会にめぐりあわせてくれたのは、先輩経営者である。新卒採用に踏み切る前年(1992年)に入会した。中小企業家同友会は各都道府県に組織があり、その全国の協議体として中小企業家同友会全国協議会(中同協)がある。

会の理念は「良い会社を作ろう」「すぐれた経営者になろう」「経営環境を改善しよう」の三つにまとめられている。会の活動には、中小企業経営者が、お互いの経営体験の報告から互いに学ぶ合う例会がある。そこでは、「グループ討論」と呼ばれる議論をする場があり、そこで学びあうという形式がとられている。

会の基本方針として、自社の「経営理念」を考えて、経営指針書というものを作成し、それに基づく経営を行うことを重視している。

経営理念を考える際には、中同協が作成した「中小企業における労使関係の見解」(略称「労使見解」)をもとにした考え方で作成することが重要であるとされている。この「見解」は1970年代に労使紛争が多発し、中小企業にも労働組合が結成され、多くの中小企業経営者を悩ませていた時代に作成されたものである。社員とどのように向き合うべきかの議論を5年間かけて行い、1975年にまとめられた。組織的な検討を踏まえて採択されたものであり、同友会ではバイブル的な文書となっている。

そこに書かれていることは、まず経営者の責任についてである。経営者である以上、いかに環境が厳しくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があると指摘している。そして、対等な労使関係として、社員を「単なる戦力」として見るのか、「最も信頼できるパートナーである」と見るのかを問い、「労使見解」では「最も信頼できるパートナー」であるとしている。

経営組織における役割の違いは違いとして、人間対人間という関係においては社員も社長も平等な立場で共に育ちあうことを目指すという立場である。互いに学び、実践の中から経営者、社員、そして会社も共に成長してゆこうという考え方を明らかにしている。

さて、同友会では、「経営理念」「経営方針」「経営計画」の3つから構成される「経営指針書」を作成し、それに基づく経営を実践しようと取り組んでいる。ここで経営指針書が、一番大切なものとしているのは「経営理念」である。

この経営指針書に関しては、同友会では2005年度までは1泊2日で作成する1泊研修コースが開催されていた。しかし、もっと内容を深めたものにしなければいけないという議論が起り、2006年度からは「人を生かす経営」実践道場という形で、経営指針書を作成するプログラムが実施されている。これは6か月間(15回開催、延べ62時間)かけて行う内容の濃い講座である。

まず、最初に自社の経営理念を考える。それは労使見解をもとに考えることから始まる。自社は何を目的として事業を行っているのか、何のために経営しているのかを、先輩経営者を交えてのグ

ループ討論を何度も繰り返しつつ、1泊2日かけて考えるのである。

その後の講義でも、読むべき文献を指示され、読了の上で感想を述べ、先輩経営者のアドバイスと議論を重ねながら、自問自答する。そして、自らが作った理念を幾度も幾度も修正しながら書き直しをして、自身が心底「腑に落ちる」まで経営理念を考え抜き、決めてゆくのである。その理念をもとにした経営方針・経営計画を具体的に作成させる活動である。

京都エレベータの経営理念は、以下の通りである。

1. 私達はお客様第一主義を貫き、24時間対応の技術サービスを通して「安全と安心」を守り社会に貢献します。
2. 私達は自己啓発を進め、お互いの成長を願い、働き甲斐のある企業風土をつくります。
3. 私達は技を磨き、知恵をしまり、熱意を持って行動し、目標に向かい限りなき挑戦を行います。

筆者は1997年に1泊2日の研修を受け、一応は経営指針書を作成していた。しかし、それを共有する社内環境は成熟しておらず、発表もできず机の中に眠ったままであった。

しかし、社員研修を継続して社員が成長すると、経営指針書があるなら、社内で発表してほしいという要望が出されるようになった。そこで筆者一人で作成した経営指針書ではあったが、2000年からは社内で発表会を行うようになった。しかし、役員や幹部と議論しての経営指針書の作成は手かずのままであった。

2006年に実践道場が始まり、筆者は第1期生として経営理念の再確認と経営方針・経営計画の作成を学ぶために入門した。そして、2007年からは毎年1月から3月末までかけて隔週土曜日に1日かけて役員・幹部と議論を経て経営指針書を作成するようになった。そして、全社員と取引銀行、同友会の親しい会員や勉強中の会員にも参加してもらい経営指針発表会を開催するようになった。

(2) 社員共育の取組と実践

筆者は、同友会では「社員共育委員会⁽⁸⁾」という組織に所属した。その例会で、最初に教えられたことは、「良い会社を作ろうと思うなら、経営者自らが、まず変わろうと努力しなければ、社員を変えることはできないし、会社も変わらない。だから自分自身を変えることから始めなさい」ということである。

40数年生きてきた人間が、そんなに簡単に自らの行動や意識を変革することは容易なことではなかったが、「良い会社をどうしても作りたいと痛切に思った」時に、ようやく決心することが出来た。中小企業は「人」で決まるとの強い思いで人材育成を最重要課題として取り組んだ。

まず取り組んだのは、役員の意識改革であった。そこで、まず筆者を含め役員自らが「リーダーシップ研修」として外部講師を招き、他者から「役員の役割」や会社組織のつくり方等のトレーニングを指導してもらった。2週間に一度3時間をかけた研修を半年間継続した。その後、一般社員にも社員研修として、仕事に対する「心構え」や「お客様」に対する考え方、会社に対する考え方などを1年間かけて研修させた。

次に、知り合いの経営者から推薦を受けた「MDT研究所⁽⁹⁾」の外部講師による3泊4日の「自己啓発セミナー」を全社員に受講させた。この研修は、他社の受講者も含め、20人程度を3グループ程度に分けてディベートを行い、講師や仲間と議論をすることで、物事や問題の本質についての見方や考え方を学ぶプログラムであった。3日間、早朝から夜遅くまで根を詰めてディスカッションやワークショップなどを行い、それぞれが自分の意見を述べ、議論することを経験させる。この研修では以下のように学ぶ。

講師がテーマを出し、それに対してグループ内で論議した結果を報告させる。その報告を聞き、他のグループや講師とデベートを繰り返す。そして他者との議論で自らの考え方の間違いや、気づきを得て自らの答えを出していく。

自らが生まれてから今日までの生き方や考え方、行動を振り返り反省させ、自分自身を見直す。答えを教えてもらう研修ではなく、自ら考え抜い

て答えを見出す。最終的に自分はなぜこの会社にいるのか、自ら考えさせ、自分なりの答えにたどり着かせるのである。

会社では「お客様」のことを大切に考え、そのために、自らは何をしなければならないのか考え、行動する人間になり、会社や社会に必要とされる人間になる為に努力をするという考え方に意識を変化させる。

この研修を全社員に受けさせたことで社員全員が共通の土壌を共有することができた。これ以後、京都エレベータでは毎年、それぞれの年齢と職制別に、現在の課題に関して研修を行っている。これを継続することで全社が丸となり学び実践する社風となり定着しつつある。

この研修を全社員が終了してから、社員からの要求として会社がどのような方針で経営されているのか、発表して欲しいとの意見が出てきた。社員研修を通して「社内に自分たちの将来を考える共通した土壌」が醸成されたのである。

第3節 京都エレベータにおける事業承継のスキーム

1997年に、役員定年を65歳と決めた。その時点で、一番早い者で10年後（2007年）、その後は15年後（2012年）、17年後（2014年）、19年後（2016年）に定年を迎える。これに合わせて準備を進めた。

2000年度からは創業時の信念を発展させた、自社の「経営理念」を明確に文章に表現し、社内で発表した。

社員全員に経営理念を浸透させるために人材育成を継続して行い、理念に基づく経営を実践した。会社と事業を継続的に発展させるために経営指針書を毎年見直し、検討を加え、次年度の方針・計画を検討し、売上目標、利益目標を明確にして、その目標、実現のために社員一人一人がそれぞれの立場で行動計画を考え、社員が自身の努力目標を明確にし、全社員の前でそれを発表する。それを年度末の3月に開催する経営指針発表会で報告する。その場に取引先銀行や同友会の経営者を招き、社外に対しても経営指針書を公表し、目標達成の決意を指し示すのである。

経営理念を承継する後継者の育成と、次世代の

経営を託する人材として、社員の中から「能力を有する者」複数名を選び、彼らを経営幹部として育成するために同友会へ入会させた。2007年に次期経営幹部として考えていた2名を第2期実践道場に参加させた。2010年にはもう1名を第5期実践道場に入門させた。

そして、2012年から2014年までの2年間は従業員兼務役員（取締役）という形で役員会に出席させ、経営に関して意見を述べ合う経験をさせた。その後に現経営陣と入れ替わった。

創業時の筆者には個人資産が皆無であったので、金融機関から借入ができない状況であった。運転資金を借入れるにも、担保となる不動産は個人にも、法人にもなかった。そのため法人として担保になる不動産を取得するために、法人として利益が計上できるまでは役員の報酬を抑えた。黒字決算を継続して、会社が金融機関から優良企業として認められるように努力した。

初めて担保になる不動産（土地10坪）を全額（2800万円）金融機関から借入し、法人名義で取得できたのは1991年のことである。それ以後も事業用資産は全て法人名義で取得してきた。経営者個人との賃貸はいっさい行わなかった。

法人が金融機関から借入を行う場合は、必ず代表取締役が金融機関に対して物的担保と個人保証を求められてきた。筆者が代表取締役を退任した時点で、個人保証の解除を全ての取引先金融機関に申し出た。ちょうど中小企業庁より「個人保証に関するガイドライン」が発表された時期（2013年12月）であった。経営指針発表会に来賓として参加していた金融機関の支店長には口頭で個人保証を外すことをお願いし、後日改めて各金融機関に個人保証の解約を申し出た。翌2014年5月末に筆者は、各金融機関から個人保証を外してもらうことが出来た。これ以後は、後任の代表取締役にも個人保証は求めないことを確約させた。

そして、退任した役員の退職金の準備は、生命保険、その他の方法で計画的に準備をして、順次支給した。株式の譲渡については、次のようである。

創業時は株主が4人であり、うち3人が30%ずつ保有し、残りの1人が10%であった。当初100

万円からスタートし、順次増資し1992年の時点で資本金は1000万円（10,000株）となっていた。最初に退職した創業メンバーの株式（30%）は会社が全て購入して自社株として保有した。

後継の3人の役員には、従業員兼務役員になった時点で役員報酬分を2年間積立させて、承継時に株式の購入費用に充てさせて720株ずつ所有させた。あわせて、筆者と会長職（当時）にあった1名が所有していた株式の半分を2014年に事業承継する時点で、京都エレベータホールディングスに適正価格で買い取らせた。同社は、銀行と相談して、新役員3人によって設立されたものであり、株式を取得する資金は銀行からの融資によった。

また創業時から株式を所有している2人の30%の持ち分比率を14.97%まで縮小し、配当還元評価額（1株当たりの価格500円）でいつでも売却出来るようにした。

株主間の確認として、1人の株主が30%を超える株式を所有しないことと、現在の経営陣に移譲できるように、今後時間をかけて検討する。従業員持ち株会が作られ、筆者や会長が死亡した場合には、親族が株式を相続できないように、京都エレベータホールディングスに無償で寄贈する旨の契約書を交わした。

第4節 『経営継承の鎖』から見た京都エレベータの事業承継

京都エレベータにおける親族外への事業承継は、筆者ら（創業者）が試行錯誤しながら取り組んだものである。もちろん専門家のアドバイスや銀行の協力を得たりしてきた。このような経験を経た後に『経営継承の鎖』と題する著書に出会った。

著者の松田真一氏は野村総合研究所（以下、野村総研）の上席コンサルタントであり、本書は野村総研が行った、日本の巨大企業の過去30年間（1985～2014年）における歴代社長期ごとの盛衰を時価総額の増減で見た企業価値にもとづいている。

本書での、「承継に成功した社長期」は社長在職期も2代後までの承継後も時価総額が増加した場合を意味している。日本では、トヨタ自動車、

ブリヂストン、三菱電機、アサヒグループHDの4社であり、本書では「G4」と表現されている（松田（2018）26頁）。

巨大企業で、なぜ経営継承後の業績の明暗がでるのか、著者は「歴代成長」企業と他社の違いは企業体質にあると考えた。

G4は健全な企業体質を引き継ぎ、盛衰を繰り返す企業は「企業体質のひずみ」を引き継ぐ。企業体質のひずみは、なぜ生まれ、なぜ引き継がれるのか。それは企業DNAに刻まれた組織の記憶と感情が絡む複雑な因果関係があるとされる（松田（2018）29頁）。

この複雑さを超越して、ある経営慣習が継承後の盛衰を決める「因縁」を鎖のように固く結びつける構造が見えてきたと述べられている。

著者がクライアント企業の観察を通じて気づいた歴代の経営慣習と企業体質のひずみとの相関関係について以下のように述べている。

それは、「面従腹背」の体質と、部門間の「縦割り」の体質であるとし、前者は例えば社長が代わるたびに経営方針を転換する慣習を持つ企業で、上に対しては表面的には従うように見せかけるが行動は伴わない、というものである。後者は代々社長の後継候補を競わせる慣習のある企業で見られるものである（松田（2018）34～35頁）。

歴代成長企業になるための方法論としては、日本企業のトップ・マネジメントを「経営層」から「経営陣」に深化させることで歴代成長企業になるという（松田（2018）127頁）。

アメリカにおける「リーダーシップ」概念の進化は、従来の個人の統率力を開発することを「リーダー開発」と言い換え、「リーダーシップ開発」は、個人間の結束力を開発することであると再定義されている（松田（2018）114頁）。

松田氏は、経営陣連鎖（結束力＝リーダーシップの連鎖）の方法として、以下のように述べる（松田（2018）171頁）。

健全な経営継承の本質は、社長の後継者の選抜や育成と考えがちだが、それはリーダーシップを個人の「統率力」といまだに定義し続ける日本の常識に縛られている。健全な経営継承は経営陣の結束力（経営課題に関して議論を通し認識を共有

する)を全社の隅々まで連鎖(浸透)させること、すなわち「経営陣連鎖」を築くこと、と述べている。後継者の選抜や育成は経営陣連鎖を築くための重要な一部に過ぎない。健全な継承の為に社長の在任中に全てをかけて行う取り組みでなければならない。

そのためには後継者を個人ではなく「チーム」でえらぶことが大事である。経営陣連鎖は事業開発や経営人材発掘にもつながる(松田(2018)172頁)。

一気に組織を変革できない場合は、社長在職中に全て解決するのではなく、後継世代と共に2、3代かけて制度を定着させるように行うことが大切であると述べている(松田(2018)183頁)。

第7章では経営陣の結束力を生み出す経営陣開発について述べている。複数名(6人程度)の経営陣(リーダーシップ)の登用から始まり、社長と同じ経験値を持つ人材に育成するために、経営陣の議論を深めるための非公式の場を通じて行う。そのことで、社長の経営陣への信頼が伝わる。経営陣が議論を深め、経営判断の経験値を共に積むことによって経営陣の結束を生み出す。自社のリアルな経営課題について、部門の利害や葛藤を乗り越えて経営判断する責任と覚悟を積み重ねる。この議論を深めるべきテーマを部下に任すのではなく経営陣自身で決めて資料も用意する。議論する場を「非公式」に常設させることで合意形成の場をつくる。そこでは、疑問や意見を出し合い、取捨選択する、変更する、再定義する。疑問や意見を事前に外部のインタビュアーを使ってワークショップ形式で行うなど、公式と非公式会議を使い分け経営陣の結束力を生み出す。スタッフの「お膳立て」を回避し、自らが全て行うことが肝要であると述べている。

任期を全うできる経営陣を揃え、経営継承は結束する経営陣が経験値蓄積を自身の担当部門を超えて託すことである。

後継世代も社長としてではなく経営陣としての経験値蓄積を引き継ぐこと。社長交代時には前社長と同世代の前経営陣も退任する必要がある。経営陣として適切な人数は6人であるとしている(松田(2018)137頁)。

では、以上のような巨大企業における「経営継承の鎖」は、筆者の経験した京都エレベータの事業承継とどのような類似点があるだろうか。

まず、経営陣登用についてである。京都エレベータでは社長一人だけを後継者とせず、社長・専務・常務の3名を経営・営業・技術と役割を分担させ同時に昇格させチームで事業承継をした。それは、筆者が「会社づくり」を同友会で学び、企業は「人」であるとの認識で当初より「社員共育⁽⁸⁾」に傾注してきたので、結果として有能な人材が多く育ったことにより、次期経営陣を組織出来たのである。

そして、経営陣開発であるが、筆者は会社づくりを実践する過程で経営指針書を作成する「人を生かす経営」実践道場に率先して入門し、すでに個人的に作成していた経営理念を再度見直し、自身の「腑に落とした上で」経営指針書(経営理念・経営方針・経営計画)を作成した。この経験を生かし、後継者候補を同友会に入会させ、実践道場に順次入門させた。その理由は同友会の例会等で、他の多くの中小企業の経営者たちとの議論の場を経験させながら、会社は何のために存在し、経営者は何をなすべきかを学ばせることで、経営者としての責任と自覚を醸成させた。同友会はそのように位置づけられたのである。

経営陣連鎖(結束力、リーダーシップの連鎖)についてである。これは、毎年、経営指針書を役員、幹部や社員達と議論をすることで、全社員に経営への参加意識を共有させ、現場レベルで年度計画を更新する活動をしている。この活動と社員共育が次世代へ引き継がれ、経営陣開発と経営陣育成につながっていく。

このように見てくると、筆者の経験は、次のようにまとめられる。同友会で学んだ「地域社会で事業を継続させることは経営者の責務」であるとの学びから、いずれは訪れる経営者としてのバトンタッチを円滑に行うため、早い段階で退職時期を定め、後継者(経営陣)を登用するために社員共育を徹底し、その中から経営陣候補として3名を選び、自らを鍛えてくれた同友会を使って経営陣開発を実行したのである。そして、現在も経営陣連鎖に向けた取り組みが継続されている。

おわりに

以上の考察を通じて、中小企業数の減少が顕著となり、その背景には中小企業の事業承継の困難さがあること。そして、事業承継が社会的にも関心を集めながらも順調に進んでいるとは言い難い状況のもとで、筆者が実践してきた事業承継の手法が一つのモデルとなりうることを論じてきた。そして、それは、松田（2018）が明らかにした大企業における「経営継承の鎖」とも類似していることも明らかにした。

本稿で筆者が自らの経験を踏まえ強調したのは、経営理念を徹底的に考え、自らの腑に落とすことから始まり、経営理念を繋ぐ「良い会社」づくりを進めることである。そして、終わりなき「社員共育」を継続して「人育て」をする。そうすれば必ず人財が現れてくることである。

京都エレベータにおける親族外への事業承継は、そのことの延長線上のものとして認識できよう。それは、大企業における「経営継承の鎖」とも重なり合うが、同友会で学び実践してきた筆者の事業承継の独自性と言いうるかもしれない。

筆者は同友会という経営者を育てる会に出会い、悩みながら実践し、失敗すればやり方を変えて、再チャレンジすることで一步一步歩んできた。そこから次期経営陣を登用し、チーム経営を実現するに至った。

本稿は、筆者の実務経験の中で必要に迫られ、常に課題を検討し対策を講じてきた結果である。同時に、松田（2018）の考察を通じて明らかにしたように、中小企業における親族外への事業承継にとって、有益な事例であると認識している。この成果を多くの中小企業経営者に発信していくことが出来ればと思う。

その一方で、本稿の対象は、中規模事業者の創業者から次世代への承継である。したがって、松田（2018）が明らかにした2世代後の経営陣への事業継承はまだ20年ほど先のことである。次の世代にも連鎖させなければならない課題について考察は出来ていない。

そして、中小企業の大部分を占める小規模事業者における事業承継については、本稿では対象と

していない。この点についても今後の研究課題としたい。

付記 本稿は、2019年度の課題研究論文として提出した論文をもとにして、口述審査での指摘を踏まえ加筆修正したものである。

注

- (1) 中小企業庁「中小企業庁最近の中小企業・小規模事業者政策について 平成30年4月」(<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/180404seisaku.pdf>)を参照。
- (2) 中小企業家同友会（中同協）については<https://www.doyu.jp/org/towa/>を参照。
- (3) 京都中小企業家同友会については<https://kyoto.doyu.jp/>を参照。
- (4) 半兵衛魅ホームページ<https://www.hanbey.co.jp/aboutcompany/companyoverview/>を参照。
- (5) 半兵衛魅ホームページ<https://www.hanbey.co.jp/abouthanbey/akinai/>を参照。
- (6) 同志社大学ホームページ「半兵衛魅玉置会長をお招きして」(<https://www1.doshisha.ac.jp/~prj0908/%E5%8D%8A%E5%85%B5%E8%A1%9B%E9%BA%A9.html>)を参照。
- (7) 『日本経済新聞』2008年9月24日を参照。
- (8) 中同協では「社員教育」を「社員共育」と読み替える。大久保(1988)から「社員共育」と呼ぶようになった。
- (9) MDT研究所については<https://www.mdt-kenkyusyo.com/profile.html>を参照。

【参考文献一覧】

- 赤石義博（2001）『経営理念 人と大地が輝く世紀に』鉾脈社。
- 赤石義博（2004）『人間力経営』鉾脈社。
- 大久保尚徳（1988）『共に育つ—教育のあるべき姿を求めて』中同協。
- 大田堯（2013）『大田堯自薦集成1』藤原書店。
- 岡田悟（2007）「中小企業の事業承継問題—親族内承継の現状と円滑化に向けた課題—」国立国会図書館『調査と情報—Issue Brief』601 (http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1000589_po_0601.pdf?contentNo=1)。
- 河口充勇・寶少杰（2013）「京都老舗企業の事業承継に関する一考察」『同志社社会学研究』No.17、1～15頁。
- 清水智恵子・安野広明・藤野高充（2009）『経営情報通信157 自社株納税猶予制度』京都総合経済研究所。
- 鋤柄修（2018）『経営者を叱る』三恵社。

帝国データバンク（2017）「特別企画 2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」（<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171108.pdf>）。

中小企業家同友会全国協議会編（1988）『共に育つ』中同協。

中小企業家同友会全国協議会編（1989）『人を生かす経営』中同協。

中小企業庁（2016a）『事業承継ガイドライン』（<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukeil.pdf>）。

中小企業庁（2016b）『中小企業白書』（https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/h28_pdf_mokujityuu.html）。

中小企業庁（2019）『中小企業白書』（https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019_pdf_mokujityuu.htm）。

松田真一（2018）『経営継承の鎖』日本経済新聞出版社。

ハツ尾順一・岡野訓（2009）『事業承継とその税務対策』京都総合経済研究所。

米谷斉（2009）『経営情報通信154 経営承継円滑化法』京都総合経済研究所。