

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

日本の中小企業は全企業数の99.7%、従業員数の7割を占めるといわれており、現在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ところ、最近では子がない、子が事業に興味を抱かないといった傾向が顕著で、かといって借入金の保証問題もあり、従業員にも事業を手渡せないという場合など、事業承継については多くの複雑な問題を抱えている。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。

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。本論文の主眼としては中小企業の中でも比較的「親族内承継」の多い小規模事業者の事業承継を取り上げるのではなく、中規模事業者の「親族外承継」を対象として考察する。

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」という経営者が学び、実践することで、会社を発展させることを目指す経営者団体に巡り合った。

創業時からの方針で、役員は親族は一切、入社させないことを決めていたので、社員の中から次世代の経営者を選び、現役員は全員それぞれが65歳になれば定年とし、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、なによりも一番重要な点は「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。

取り組みとして、まず役員研修から始めた。外部講師を招き、リーダー研修からおこない、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、また全社を挙げて自己啓発セミナーに取り組むなど人材育成に力を注いできた。

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）に年に入会させた。

同友会が主催する「人を生かす経営」実践道場に、筆者が第1期実践道場に入門し、後継者候補3人を第2期と第5期に順次入門させ、多くの経営者達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。

事業承継の時期が到来に至り、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を学ぶ講義の中で『経営継承の鎖』という著書との出会があった。

本書は、大企業の経営継承の仕組みを研究したものである。経営者が交代した後に起きる時価総額の

増減を過去30年間のデータにもとづいて明らかにし、「歴代成長」企業と、栄枯盛衰を繰り返す企業の差異がどこにあるのかを見ている。その結果、歴代の経営慣習と企業体質のひずみから起こっているとされる。

社長の在籍中に副社長や専務などが徐々に交代する「経営陣入替」の慣習があり、これにより経営者が持つ使命感の担い手を社長一人だけにさせ、継承後の衰退を招く「経験値格差」の拡大を招いてゆく。これを防ぐために社長には経営陣との議論を深めて、互いの利害や自身の葛藤を結束して乗り越えてゆく覚悟を培ってもらう必要がある。その為に「経営陣の開発と育成」ということが大事だとしている。

筆者は後継者育成のために同友会に入会させ、実践道場や例会等で他の経営者との議論を深めることで、経営者としての経験値を高めることが出来、同じ視野に立ち、経営課題を把握できるようになることを願った。

以上のようなことを契機として中小企業の事業承継について考察し、一つの新しい形を提起することを課題として執筆したのが本論文である。

筆者の事業承継の実践と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」「経営陣育成」「経営陣連鎖」の方法論と重なり合うことを指摘し、大企業における経営継承が、中小企業の「親族外」への事業承継にとっても有益なものであることを述べている。