

中小企業の 後継者育成

会社の私物化から決別し 次世代につなぐ努力を

坂本 光司

[法政大学大学院 教授]

1人でも赤の他人が関われば、
企業は社会のものだ。
適切な後継者を育成することは、
中小企業経営者の重要な使命である。
身内、社員や金融関係者を
社長に選ぶことだけでなく、
合併・買収などの戦略も視野に入れるべきだ。

さかもとこうじ

福井県立大学教授、静岡文化芸術大学教授を経て
2008年4月から法政大学大学院政策創造研究科
教授。専門は中小企業経営論、地域経済論、産業
論。「日本でいちばん大切にしたい会社」(あさ出版)、
編著書に「中国義烏ビジネス事情」(同友館)など。

近年、中小企業の廃業が増えている。2006年の中小企業白書「事業所・企業統計調査」によれば、2001年から2004年の年平均で、29万事業所が廃業した。この数字とアンケート結果などから、29万のうち7万事業所が、後継者が見つからないために廃業したと推計される。

一方で、開業した件数はかつては年平均で29万件を数えたこともあったが、2001～2004年で16万8000件まで減少しているという状況である(次ページの表)。

目立つ「後継者不足」の廃業

いったん起業し、軌道に乗るまでに数年、さらに経営が安定するまでに10年はかかるのが普通だ。後継者難を廃業の理由に挙げている中小企業がこれほどまでに多いのは、大きな社会的損失である。地域の雇用

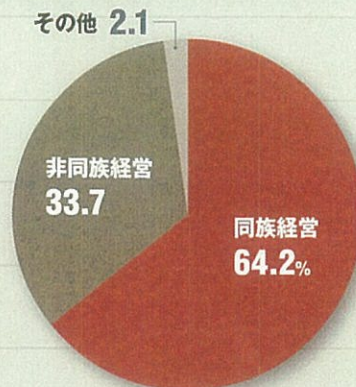
廃業企業は増え、開業は伸び悩む

開業率・廃業率の推移(非1次産業、年平均)

年	期首企業数	開業企業数	年平均開業企業数	年平均廃業企業数
1975～78	4,738,331	681,775	277,332	180,279
78～81	5,037,577	739,996	295,998	191,146
81～86	5,356,502	1,039,351	230,967	216,548
86～91	5,428,598	853,991	189,776	215,024
91～96	5,302,358	967,779	143,375	171,559
96～99	5,154,390	507,531	184,557	288,147
99～2001	4,900,913	264,642	151,224	222,772
01～04	4,739,635	447,148	167,681	289,731

注：自営業主と会社の合計。支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む

Q 御社の会社組織は、同族ですか、非同族ですか？



出所：左表は中小企業白書2006年版。グラフは「中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究」(中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究委員会、2007年12月)

の場、納税の場を失うばかりか、やがて地域社会を空洞化させていく危険性もはらんでいる。

技術力など独自の強みを持った優良な中小企業で、お客さんもつき、黒字も出しているのに、後継者がいないからと事業をやめざるを得ない。今後とも地域の活力の源泉になり得る事業所・企業の廃業の多発に歯止めをかけることは、社会にとっても重要な政策課題である。

中小企業の後継者といえば、一般的に、子供や兄弟、親戚、というイメージがある。実際、「中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究委員会」が実施したアンケート調査(東京・愛知・大阪に本社がある1万704社対象、回収率9.4%)でも、回答した中堅・中小企業の64.2%が同族企業だった。

もちろん、同族経営で成功している事例は無数にあるので、同族経営そのものを否定するわけではない。だが一方で、もっと選択肢を広げれば事業が継続できる可能性があるの

に、身内に適材がないという理由だけで廃業という「店じまい」の道を選んでしまう社長が多いのも事実である。

では、後継者不在という理由での廃業の多発を、どうすれば解消できるのだろうか。

まずは、中小企業経営者の意識改革が必要である。他に承継の選択肢が山ほどあるにもかかわらず、息子がいないとか、当てにしていた親族が継ぐ気がないからという私的な理由での安易な廃業・消滅の選択は、会社の経営を私物化しているということにほかならないことを、自覚すべきである。

合併・買収や事業譲渡も視野に

どういう形で経営を次世代にバトンタッチするかは、リーダーの決断次第だ。そして企業リーダーの使命とは、正しい経営判断をし続けることにある。

社長は、組織の向かうべき方向を社員に見せながら、全社員がそちら

に向かうための環境を準備するのが仕事である。その意味からも、後継者育成は社長の最大の職務であると言える。

具体的には、例えば部長に促して、係長には課長の仕事をさせるなど、それまでよりも一段上の仕事をさせたりして社員に意識的に苦勞させる。各段階で、時間をかけて権限を委譲していく心構えが必要だ。

また社長がこれと見込んだ社員を発掘したら、早くから帝王学を学ばせ、育てていくのも1つのやり方だろう。どんなに優秀でも、いきなり専務などに抜擢するのには、無理があるからだ。

小売業で言えば、昔はお店が1つあればお客さんが来てくれた。今はあれもこれも求められる時代であり、これからの後継者には総合力が強く求められている。

企業トップは、自分や組織の目指そうとしている方向性について、「儲かるか・儲からないか」「勝つか・負けるか」という視点だけで考えるべ

子会社にはMEBOという選択肢も

大企業の子会社も多い中小企業。事業継承を考える際には、思い切って「独立」という選択肢もあり得る。

日本レーザー（東京都新宿区）は、親会社の日本電子から、MEBO（Management Employee Buyout、経営者と従業員が参加する会社買収）という形で独立した。MEBOは、M&A（合併・買収）の手法の1つ。企業に所属している経営幹部と従業員が、事業の継続を条件に、企業や事業部門を親会社などから株式を買って独立することを指す。

レーザー・光関連装置の専門輸入商社である日本レーザーは、1968年に創業した。売上高33億円（2007年3月期）、従業員50人の企業である。1971

年から2007年までは日本電子の子会社だったが、MEBOの結果、現在の日本レーザーの主力株主は、経営陣と、社員たちだ。

近藤宣之氏は1994年、社長に就任した。債務超過に陥った同社を再建するために日本電子が派遣した「天下り社長」だった。近藤氏は、経費削減を徹底して就任1年目に黒字転換を果たす。その後、日本電子の取締役を辞任して退路を断ち、再建に全力を注いだ。

「後任社長はもう派遣できない」

経営が軌道に乗った日本レーザーに独立の話が持ち上がったのは2004年頃。日本電子側が「後任社長はもう派遣できない」と申し出たのがきっかけだ。

日本レーザーはもともと、日本電子のレーザー関連事業を支えるため設立された。だが日本電子はこの年にレーザー関連事業から完全に撤退。主力が半導体製造装置である日本電子とは、今後、全く相乗効果が期待できなくなったのだ。

一方、親会社の申し出は日本レーザーにとっては渡りに船の面もあった。子会社ゆえに、近藤社長以前の歴代社長もすべて日本電子から派遣され、部長以上の人事は、すべて本社の承認事項だった。日本電子での勤務経験がないと、日本レーザーの社員は幹部に昇進できず、「天井」が見えていた。

また経営戦略を考えるうえでも不自由だった。輸入商社にとって必要な、機動的な為替予約にも裁量権がなかったからだ。「連結対象である限り、お金と人に関する決定はどうにもならない。このままでは、社員のモチベーションが下

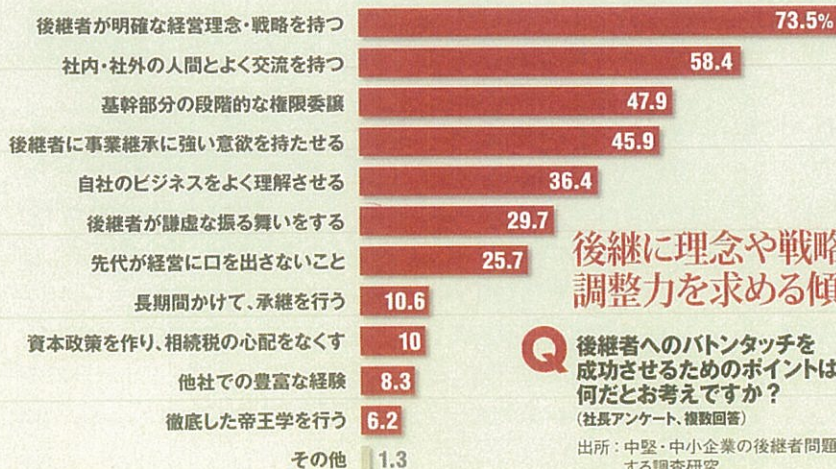
きではない。「正しいことか・正しくないことか」「どう決断することが社員のため・顧客のため・地域社会のためになるのか」といった、倫理的な視点から考えることも、重要である。

これからの中小企業経営者には、何より会社の継続を第1に考えたうえで、社内外に対して意識的に働きかけをしていく姿勢が求められる。社内外を探してもふさわしい後継候補が見当たらなければ、事業売却や合併など、会社の形は変わっても、そこで働いている人材と、展開されているビジネスを生かすための道を早急に選択肢に入れるべきだろう。間違っても安易な廃業を考えるべきではない。

では会社経営が転機を迎えた時に、どのような後継者を選ばよいのだろうか。後継者の候補としては、大きく分けて、以下の4者がいる。

①親や兄弟姉妹、親戚など身内、②

社員、③社外の専門経営者（銀行関係者・税理士など会計関係者・コンサルタントなど）、④別の企業への営業譲渡やM & A（合併・買収）など。①から③については珍しいこと





日本レーザーの近藤宣之社長

た。そして同年7月、日本レーザーは、日本電子の子会社から、JLCホールディングスの100%子会社に生まれ変わった。

親会社から独立するには、いくつかの方法がある。日本レーザーも最初はM&Aを検討したが、当時の相手方企業との交渉は不調に終わった。次に検討したMBO（経営陣が参加する買収）は、ファンドの参画も考える必要があった。

ファンドの関与を避ける

だが、短期的な収益を要求しすぎて出て行く投資ファンドの関与は避けなかった。そこで役員だけでなく社員も巻き込み、日本電子も、持ち株会社株式の14.9%を取得することになった。

国内でも、2007年にサンスターが経営陣と従業員で会社を買収した例など、MEBOはいくつかある。成功させるには、労使の信頼関係は言うまでもな

く、配当政策もカギになるだろう。日本レーザーの場合、社員から持ち株会社への出資を募ったところ、想定した額の2.4倍の出資が集まった。低金利の環境下で、業績次第では10%の配当が期待できるのは、社員にとっては魅力的だったのだろう。

近藤社長は独立の効用について、「従業員にも経営陣にも甘えがなくなった」ことを挙げる。いざとなれば親会社が助けてくれる、という発想がなくなったのだ。世界で景気が低迷する中、同社の業績も厳しい。だが会社の利益が直接自分の利益になるためか「会社の経営は自分次第、という自己責任意識と危機意識が芽生えた。厳しい中でも職場に活気がある」と近藤社長は言う。

MEBOからまだ1年強。だが、初のプロパー社長が誕生する日も、そう遠い未来ではなさそうである。（編集部）

がってしまう」と近藤社長は考えるようになった。

そこで、2007年6月、JLCホールディングスという持ち株会社を新たに設立することになった。主力取引銀行の協力を得ながら、同社は日本レーザーの株式を、一部保有していた社員からは額面の3倍、70%を保有していた親会社の日本電子からは額面の6倍で買い取っ

ではないが、このうち、中小企業においても今後注目されてくるのは④を選ぶようなケースだろう。

上記の別掲記事にあるように、持ち株会社を設立して、M&Aの手法の1つであるMEBOで親会社から独立した日本レーザーがその好例として挙げられる。同社の場合は、親会社出身の社長が経営陣、従業員と親会社を巻き込んで、様々な交渉を経た末に円滑な独立を実現した。

いずれのケースにしても、企業のリーダーには、社員だけでなく関わる人たちからの人望が一番大切である。若い後継に引き継ぐ時は、自分の片腕だった優秀なベテラン役員らの処遇も事前に考えておくべきである。若い後継者が力を十分に発揮す

る上で、障害となってくる可能性もあるからだ。

円滑な権限委譲と企業の存続を最優先に考えれば、ベテラン役員らには転職を斡旋するなどして、社長自身の引退とともに、経営の一線から「退場」してもらわなければならないかもしれない。

自分の片腕は「道連れ」に

というのも、企業の社会的使命は、関わる人々の幸福の追求・実現にあるからだ。ベテラン役員らも優秀だからこそ片腕になり得たのであり、その力は何らかの形で世の中で生かすべきだろう。

赤の他人が1人でも関われば、その企業は社会のものであり、公器だ。

企業経営には、5者に対する責任がある。まずは社員とその家族。そして下請け会社とその家族。さらに顧客、地域住民、そして株主、の5者に対してである。

社長が後継者を考える時に一番大切なのは、社長自身を生かすことではなく、組織で働いている「人財」を生かすことである。創業者がカリスマ的な経営者であったなら、後継社長は「創造的破壊」をして、違う形へと徐々に進化をしていけばよいのである。

中堅・中小企業の経営者は、後継者育成や、事業の存続について検討されているのであれば、そうした視点からも、ぜひ幅を広げて実践していただきたい。 ■