

査読論文

親族外事業承継における課題と対応策 ——ベンチャー企業S社による「チーム型経営」の事例研究から——

松平 好人
琉球大学 国際地域創造学部

＜要旨＞

本研究の目的は、わが国で深刻化する事業承継のなかでも親族外承継の課題と対応策について、ベンチャー企業の事例に基づいて明らかにすることである。研究方法は事例分析とし、分析対象としてベンチャー企業S社の「チーム型経営」というS社、子会社である承継企業の経営者、そして協力者という「三位一体」で経営にあたるスキームによる親族外承継を取り上げ、その課題と対応策についてのリサーチクエスチョンを検証する。インタビュー調査に基づき、リサーチクエスチョンを検証した結果、次の4点を明らかにした。第一に、資金面における株式取得、債務の個人保証という障害を克服し、事業承継を促進している。第二に、経営面における後継者候補の教育・育成を行い、事業承継後の安定的経営につなげている。第三に、後継者の取り組みに前経営者が介入しないことで経営革新が進行し、黒字化を達成している。第四に、これまでにない新たな手法による外部招聘により後継者を確保し、事業承継を実現している。以上から、わが国に例をみないS社の「チーム型経営」による事業承継のイノベーションは、事業承継を促進するスキームとして一定程度の有効性が確認された。

キーワード：事業承継、親族外承継、所有と経営、チーム型経営、外部招聘

1. 問題背景と目的

本研究では、事業承継のなかでも親族外承継における課題と対応策について、ベンチャー企業の事例に基づき検討を行う。

わが国における中小企業の経営者年齢のピークは、2020年時点で60～70代で占められている（中小企業白書、2021）。こうした経営者の高齢化が進展する中、後継者不在率は60代経営者で42.6%、70代経営者で33.1%に達し（帝国データバンク、2022）、事業承継が喫緊の課題となっている。事業承継は、中小企業のライフサイクルを語る重要な柱となる世代交代をテーマとする（中小企業総合研究機構編、2013）。事業承継は、創業した経営者がその直後を生き残り、成長あるい

は再生のプロセスを経て、後継する経営者へ事業を承継するまでの1つの世代の終点として位置づけられる（堀越、2017）。事業承継とは、現在の経営者から後継経営者へと経営を引き継ぐことである。高沢（2007）は、「事業承継とは相続人の地位を占める事業承継者が被相続人である先代の事業経営者から事業経営を承継することである」と定義している。事業承継では、経営者である被承継者が、①何を（承継物）、②誰に対して（承継者）、③どのように承継するか（承継方法）が問題となる。①の承継物については、例えば、財産承継と経営承継とに分けられる（中井、2009）。また、会社の債務に対する経営者の個人保証の承継（津島、2014）などもある。②の承継者につい

ては、親族内承継と親族外承継とに分けられる。③の承継方法では、相続や贈与、売買、M & A、MBO¹⁾などが挙げられる（日本バイアウト研究所編，2011）。

以上のように、経営者の高齢化から事業承継は待ったなしの課題であり、たとえ黒字経営であっても事業承継がかなわずに、廃業に至るケースも少なくない。その廃業理由の約3割は、後継者難によるものであり、その内訳は、「子どもがいない」12.1%、「子どもに継ぐ意思がない」10.9%、「適当な後継者が見つからない」5.4%となっている（日本政策金融公庫総合研究所，2023）。2022年度（4-3月）の後継者不在に起因する「後継者難」倒産（負債1,000万円以上）は、409件（前年度比0.9%増）で、2018年度から5年連続で前年度を上回り、調査開始の2013年度以降で最多となっている（東京商工リサーチ，2022）。こうした状況から、同族承継の割合が減少しており、2020年には同族承継と親族ではない従業員の内部昇格とが同水準になっており（中小企業白書，2021；帝国データバンク，2022）、内部昇格や主力販売先、取引銀行などからの外部招聘による親族外承継が進んでいることがわかる。2022年の事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が34.0%で依然として最も高いが、前年から4.7pt低下しており、親族間の事業承継割合は急減している（帝国データバンク，2022）。

一方、血縁関係によらない役員などを登用した「内部昇格」が33.9%となり、前年から2.5pt増加した（帝国データバンク，2022）。また、買収や出向を中心とした、「M & Aほか」の割合が20.3%と、調査開始以降初めて20%を超えた。また同じ親族外承継でも社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」は7.5%にとどまっている（帝国データバンク，2022）。現在、事業承継は脱同族の動きが加速化してはいるものの、親族外承継による第三者承継は、自社社員、あるいはM & Aなど他社との吸収・合併による二極化の傾向がみられる。

そこで本研究では、親族間の事業承継割合が急減している中で、増加の一途をたどる親族外承継を取り上げる。自社社員でもM & Aでもない、外部招聘ではあるが前例のない新しい手法で被承継企業に経営者を送り込み、親族外の事業承継を行うベンチャー企業の事例研究を通じ、これまでの事業承継の課題にどのように対応し、事業承継を成功へと至らしめたかについて明らかにする。

本稿の構成は、続く2では、親族外承継の研究を概観し、その上で、事業承継の課題である阻害要因を特定する。3では、先行研究レビューに基づき、事業承継に関するリサーチクエスションを設定する。そして、先行研究において研究蓄積がほとんどない視点を組み込んだ分析視点を定めた上で、研究方法を説明し、リサーチクエスションの判定指標を提示する。4では、ベンチャー企業による事業承継の事例研究を示し、わが国に前例のない事業承継のスキームを説明する。5では、リサーチクエスションを検証した結果を示し、考察を加える。6では、本研究の実践的貢献、新たな事業承継スキームの普及可能性、今後の研究課題を示す。

2. 先行研究

本章では、親族外承継の先行研究レビューを行い、その上で、事業承継の課題となる阻害要因を特定する。

2.1 親族外承継について

1) 分析視点

中小企業の事業承継は、親族外承継の増加が顕著に進んでいるが、その親族外承継に関する研究は少なく、その大半は所有権の視点が欠けており、外部招聘に関する研究はほとんどない（堀越，2019）。非親族の後継者が事業承継後に、創業者一族の株式を取得するか否かといった視点での考察がなされていない（久保田，2008）。事業承継の研究では、現経営者側の観点からの研究には多くの積み重ねがみられるのに比べると、後継者側

の観点からの研究は圧倒的に少ない（石盛ほか、2018）。

以上の主張の根拠は、注2）で説明している。

2) 阻害要因

中小企業の事業承継を阻害する最大の要因は、後継者不在に起因する「後継者難」による倒産である。この点については、本稿の「はじめに」でも触れたとおりである。谷地尙（2008）も指摘しているように、中小企業における事業承継問題の本質とは、後継者を確保することができないことにある。

中小企業基盤整備機構（2008）によれば、親族外承継における障害として、①資金面（株式取得、債務の個人保証）の障害と、②経営面（後継者候補の教育）という2つの側面での障害が挙げられている。①の資金面では、村上（2008）は、株式の買い取り資金の問題を指摘している。また、津島（2014）は、企業の債務に対する経営者の個人保証の承継が、事業承継を阻害する要因であると指摘している。

加えて、例えば、経営者がとらわれている、リーダーシップ、組織、プロダクト、プロセスやマーケティングなどに基づく介入は、後継者の経営革新の阻害要因になりうる（日本政策金融公庫総合研究所編、2015）。すなわち、後継者の取り組みに対して、経営者が理解を示さないことが、事業承継を契機にした経営革新を阻んでしまうのである。

2.2 先行研究のまとめ

ここまでの先行研究を整理する。親族外承継の研究における分析視点では、第一に、親族外承継の研究がそもそも乏しい。第二に、そうした研究のおおよそには、所有権の視点が欠落している。つまり、非親族の後継者が事業承継後に、創業者一族の株式を取得するか否かの視点での考察がない。第三に、後継者を外部招聘することについての研究はほとんどない。第四に、現経営者側の観点からの研究には多くの蓄積があるのに比して、

後継者側の観点からの研究は圧倒的に少ない。

次に、親族外承継の障害となる阻害要因をまとめると以下の4つになる。第一に、事業承継問題の本質といえる、後継者の確保ができないことである。第二に、資金面の問題、具体的には、後継者側が株式を取得するのであれば、その資金をどうするのかということである。また、企業の債務に対する経営者の個人保証を後継者がそのまま引き継ぐことが、後継者の事業承継を阻害していることである。第三に、経営面の問題、具体的には、後継者候補をいかに教育し、育成するのかということである。第四に、経営者が保持してきたリーダーシップ、組織、プロダクト、プロセスやマーケティングなどに対する捉え方に基づく介入などが、後継者の経営革新を阻むことである。

3. リサーチクエストと研究方法

3.1 リサーチクエスト

先行研究レビューの整理から、本研究の目的である親族外承継における課題と対応策を明らかにするにあたり、リサーチクエスト（以下、RQと略称）を設定する。2.2の先行研究のまとめで挙げた親族外承継の4つの阻害要因とRQの設定との対応関係は次のとおりである。阻害要因の第一の後継者の確保はRQ4に、第二の資金面における株式取得、債務の個人保証はRQ1に、第三の後継者候補の教育・育成はRQ2に、第四の経営革新のための後継者の取り組みに対する前経営者の介入はRQ3にそれぞれ対応している。

RQ1：事業承継を促進するには、資金面における株式取得、債務の個人保証という障害を克服する行動が必要となる。

RQ2：事業承継後の安定的経営のためには、経営面における後継者候補の教育・育成を行うことが必要である。

RQ3：経営革新のためには、後継者の取り組みに

前経営者が介入しないことが有効である。

RQ4：後継者の確保に対して、新しい手法に基づく外部招聘による事業承継が効果的である。

3.2 研究方法

先行研究で指摘された問題点を克服するために、本研究の分析視点を次のようにする。

分析視点：経営者側ではなく後継者側の観点から、所有権の視点を入れて、外部招聘に焦点を当て、アプローチする。

この分析視点から、上述の4つのRQを検証することで、本研究の目的である親族外承継における課題と対応策についての検討を行う。分析対象は、ベンチャー企業であるSoFun株式会社による親族外承継の事例である。

研究方法としては、事例分析のために、SoFun株式会社取締役の手嶋圭介氏、平井裕章氏へのインタビュー調査（2023年9月21日、SoFun株式会社本社にて2時間半、実施）を行い、発見事実を整理したうえで、前節で示した4つのRQの検証を試みる。検証には、判定の指標を事例から確認することとする。

(1) RQ1の判定指標

株式取得、債務の個人保証の障害を克服する行動を起こした場合、検証できたと判断

(2) RQ2の判定指標

後継者候補の教育・育成のために、意図的に行動を起こした場合、検証できたと判断

(3) RQ3の判定指標

後継者の取り組みに前経営者が介入せず、経営革新が進んでいる場合、検証できたと判断

(4) RQ4の判定指標

SoFun社型の新しい手法に基づく外部招聘により後継者を確保し、事業承継が実現した場合、検証できたと判断

4. 事例概要

4.1 ベンチャー企業 SoFun 株式会社

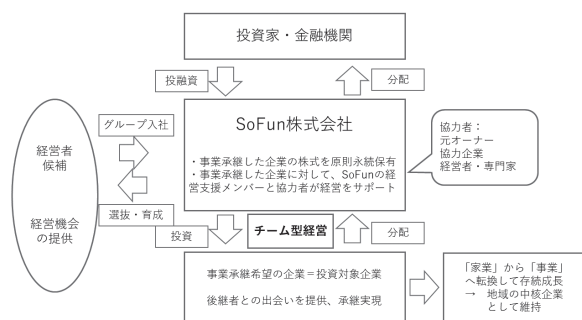
本研究で対象とするSoFun株式会社（滋賀県近江八幡市、資本金38,160千円）は、地方銀行出身3名が2021年、事業承継型投資を事業内容として起業したベンチャー企業である。具体的には、投資先企業に対する経営支援、次世代経営者の育成・サポート、事業承継に関する助言・支援を行う。SoFun株式会社（以下、S社と略称）は、経営者の高齢化が進み、後継者難による廃業が地域を直撃している深刻な現状を受け止め、次のように考えている（SoFun株式会社「内部資料」より）。日本の産業の中心にある中小企業の多くが、規模などの問題からM&A会社やファンドから十分な扱いを受けることがないため、廃業に向かっている。M&Aで存続できたとしても、小規模の企業の多くは、同業者により買収され、企業文化や地域のサプライチェーンが失われている。承継問題に取り組む手法やプレーヤーが増えても、比較的大きな企業の争奪戦が激化するだけで、中小企業のほとんどが置かれている状況は変わらない。廃業と問題に対する対応として、ビジネスチャンスと捉えたM&A会社や承継ファンドが課題解決に取り組む。しかし、現実には、M&A会社や承継ファンドはメインターゲットを年商10億円以上の企業、サブターゲットを年商3億円超の企業と合わせて8.4%程度の企業をターゲットにしており、事業者数385万の小規模企業91.6%は「儲からない層」とターゲットにせず、ビジネスにならないとして、救われる企業はごくわずかである（SoFun株式会社「内部資料」より）。

起業メンバー3名は、地方銀行での経験を踏まえたこうした現状認識から、S社は事業承継問題の再定義を試みている。従来からのアプローチでは、事業承継問題は企業と雇用を存続させる「解決すべき課題」と捉えるが、S社は「中小企業と地方再生のチャンス」と再定義している。さらに、地域には「支援者」ではなく、「当事者」が必要だとの強い信念をもつ。この「当事者」でなければ

ばならないと考える理由について、起業メンバーの1人である手操氏は銀行勤務時代に中小企業の事業承継の支援に関わった経験から、「事業承継をやり切ろうと思うと、支援するみたいな立場では難しい」と痛感しているからである。これまでの事業承継に見られるような事業承継を支援するというのではなく、S社の他に類を見ない強みは、主体的に自身が引き受ける「当事者」として自ら事業承継を行う点にある。

4.2 わが国初のS社による事業承継スキーム

図1は、S社の事業承継のスキームを示したものである。



(SoFun 株式会社「内部資料」およびインタビューをもとに筆者作成)

図1 S社の事業承継スキーム

S社の事業承継のスキームを説明する。流れとして、①中小企業経営にチャレンジしたい人を発掘し、経営の機会と環境を提供する。現在、S社が事業承継した3社のうち、2社にはS社起業メンバー3名のうちの2名が代表取締役として経営にあたっており、あとの1社には公募により選抜された人が代表取締役として経営にあっている。②承継難の企業に後継者との出会いを提供し、S社が株式を買い取って承継する。株式は、永続保有を原則とする。株式を取得するための資金は、投資家や金融機関から調達している。そのため当然、投資家や金融機関への返済が生じるが、両者にはS社の事業承継の世界観を理解し賛同してもらい、返済を10年の長いスパンでみてもらっている。③事業承継した後継者は、S社の一員とし

て、S社と一緒に経営を行う。つまり、事業承継した企業は、S社傘下の子会社となる。S社は事業承継した企業を「チーム型経営」という新しい枠組みから後継者育成を実践し、後継者を支え、承継企業の立て直しを図る。

4.3 S社の「チーム型経営」

本節では、「チーム型経営」について説明する。S社は、中小企業経営に挑戦したい人を募集して発掘し、経営機会と環境を提供する。以下は、手操氏の説明に基づく。全国に中小企業経営に挑戦したい人を募集し、500人規模で応募があり、選抜して概ね20～30人程度に絞る。経営者候補はS社グループに入社する。そして候補者の中から事業承継した会社代表に就任すると、S社が株式を永続保有し、共通のミッションを掲げ、S社により事業承継した他の後継者と横並びで切磋琢磨する。そして、後継者が抱える経営課題に対して、前オーナー、協力企業、経営者・専門家からの強固で継続的な経営支援がある。すなわち、後継者単独で経営課題にあたるのではなく、S社、子会社である承継企業の経営者、そして協力者という「三位一体」で経営にあたる、これが「チーム型経営」である。図1に示したこうした事業承継スキームは、筆者が調べた限り、少なくともわが国では前例のない革新的なものである。

5. リサーチクエストの検証と考察

表1. リサーチクエストとその検証結果

リサーチクエスト	検証方法	発見事実	検証結果
RQ1: 事業承継を促進するには、資金面における株式取得、債務の個人保証という障害を克服する行動が必要となる。	株式取得、債務の個人保証の障害を克服する行動を起こした場合、検証できたと判断	100%株式を買い取り、金融機関に事業内容、ビジョン、成し遂げたい世界を説明することで賛同を得て、債務の個人保証を外してもらっている。	○
RQ2: 事業承継後の安定的経営のためには、経営面における後継者の教育・育成を行うことが必要である。	後継者候補の教育・育成のために、意図的に行動を起こした場合、検証できたと判断	「チーム型経営」により、意図的な同じ承継した経営者同士のコミュニケーションを活発にすると同時に、S社メンバーや協力者のバックアップにより育成を図る。	○
RQ3: 経営革新のためには、後継者の取り組みに前経営者が介入せず、経営革新が進んでいる場合、検証できたと判断	後継者の取り組みに前経営者が介入せず、経営革新が進んでいる場合、検証できたと判断	情報共有の課題に対し、情報共有・業務フローをシステム上で設計し導入するなどの経営革新を前経営者の干渉なく進めている。	○
RQ4: 後継者の確保に対して、新しい手法に基づく外部招聘による事業承継が効果的である。	SoFun社型の外部招聘により後継者を確保し、事業承継が実現した場合、検証できたと判断	M&Aで見られる資産目的でも、オーナーがとどまり、経営に投げた経営者募集でもない、当事者としてリーダーを送る事業承継を実現している。	○

(筆者作成)

表1は、S社の事業承継におけるリサーチクエストとその検証結果を整理したものである。

はじめに、事業承継を促進するには、資金面における株式取得、債務の個人保証という障害を克服する行動が必要となる、というRQ1について検討する。検証方法は、株式取得、債務の個人保証の障害を克服する行動を起こした場合は、検証できたと判断する。

株式取得について、S社が手がけた事業承継の事例をみると、起業メンバーの1人である平井氏は次のように述べている。

「事業承継では、当事者となり、かつエクイティ（株主資本）をしっかりと活用するということをセットでやらなければ何も変わらないというのが、銀行員時代の原体験として自分の中にある。経営権だけでも、所有権だけでも（事業承継は）ダメで、そこをセットでやらなければならない。」

※2か所の（ ）は筆者による補足

事業承継が合意すると、S社が構築し実践する「チーム型経営」から、S社が100%株式を買い取る。親会社であるS社が株式を取得するので、後継者個人は子会社の経営権に加え、所有権の障害が克服できるのである。

前経営者が連帯保証人になっているような債務の個人保証については、S社は事業承継の時に、後継者に債務の個人保証が引き継がれないよう基本的に外してもらうようにする。前経営者が連帯保証人になっていると、通常、承継時に新しい社長がその連帯保証を引き継ぐことになる。しかし、S社は、子会社の新しい経営者が絶対に連帯保証人にならないようにする。S社は、自分たちの事業、ビジョン、成し遂げたい世界を地方銀行や信用金庫に丁寧に説明し、S社独自の事業承継スキームについて金融機関からの賛同を得ている。実際にS社は、京都信用金庫、滋賀中央信用金庫、関西みらい銀行、トマト銀行、水島信用金庫と協

定を締結し、連携を果たしている。加えて、「経営者保証ガイドライン」に従うこと、公私混同をしないこと、業績も透明性をもって報告すること、ガバナンスを徹底することを親会社であるS社が責任を持つと金融機関に説明している。こうした説明によって、金融機関から連帯保証を求められなくなるという。以上より、RQ1は成立することが検証された。

次に、事業承継後の安定的経営のためには、経営面における後継者候補の教育・育成を行うことが必要である、というRQ2について検討する。検証方法は、後継者候補の教育・育成のために、意図的に行動を起こした場合、検証できたと判断する。

後継者候補の教育・育成について、ここでもS社の「チーム型経営」が機能している。平井氏は「チーム型経営」の重要な点を次のように説明する。

「チーム型経営で非常に大事だと思うのは、承継した会社が横並びでできていく。同じように承継した社長がたくさん増えていく。この関係性がとても大事だ。」

つまり、自分も後継者として取り組み苦しいけれど、横を見ると承継して同じ経営者という立場で頑張る人が隣にいる。それが自分への刺戟となり、より高みを目指せる。現在、S社が親会社として事業承継した企業は3社であり、今後も増えていくことが決定している。

横を見ると同じ承継した企業の経営者がいて、自分も頑張らないといけないというのがベースで、その上でチーム型経営があるので、頼るべき人（元オーナー、協力企業、経営者・専門家）に頼ることが可能となる。つまり、チーム型経営における横並びの経営者同士のコミュニケーションおよびS社および協力者のバックアップにより、後継者が育成されている。S社起業メンバーの1人である平井氏は、2022年4月にソブホールディン

グス株式会社（建築不動産業、滋賀県草津市）を事業承継して代表取締役役に就任した。ただ平井氏はソブホールディングスの後継者になる前に、同社においてコンサルティング対応で活動していた期間があり、次のような課題があった。①グループが多く業務範囲が曖昧で、グループ会社間が非協力的な関係、②人事給与制度がなく評価が曖昧、③販売管理費の管理ができておらず、費用対投資効果の検証ができていない。こうした諸課題への取り組みとして、①グループ整理及び運営方針の検討に対しては、オーナーが後ろ向きで、業務委託では結果に対する責任もとれる立場になく、実行には至らなかった。②人事制度構築の社内での要望からの制度設計に対しては、現状のマネジメント体制では運用が困難で、個々人の目標にとどまった。③費用対効果の検証と不要な固定費の見直しについては、細かな経費の見直しは進んだものの、事業所閉鎖など抜本的な削減までは断行できなかった。ゆえに、コンサルティング対応時には、これら諸課題に対して実行ができず、結果を出すまでには至らなかった。その後、平井氏は後継者となり、一連の課題について1人で抱え込まずに、承継経営者同士のコミュニケーションとして株式会社ミサキを事業承継した吉川氏、S社、そして多様な協力者のバックアップという「三位一体」のチーム型経営により、こうした課題への取り組みを前進させていく。チーム型経営の中で、平井氏は、グループ会社の整理、人事給与制度の構築、コスト削減組織の体制づくり、人員配置、目標設定などの全てを変更する取り組みを断行していくことを通じて、後継者として育成されていく。結果として、平井氏が自ら代表として責任をもって仕組みを設計し、諸課題を克服して、従来の個人主義から協調体制への移行を完了させたのである。以上より、RQ2は成立することが検証された。

さらに、経営革新のためには、後継者の取り組みに前経営者が介入しないことが有効である、というRQ3について検討する。検証方法は、後継

者の取り組みに前経営者が介入せず、経営革新が進んでいる場合、検証できたと判断する。

平井氏は承継後、経営革新の取り組みを続けている。経営革新のごく一部の例を挙げれば、ソブ社では、不動産事業と建築事業との間でのまったく情報共有ができていないという課題があった。取り組みとして、情報蓄積・共有の重要性の理解を進めるとともに、情報共有・業務フローをkintone上で設計し導入した。結果として、情報蓄積・共有の仕組みができ、将来の予算や粗利の見込み管理が可能となった。また、住宅についての顧客ニーズ（コスト・デザイン）を満たすことができていないという別の課題があった。取り組みとして、新規事業の案件化を進めて、結果として、案件開発、顧客の囲い込みに一定の成果がみられている。平井氏は、人事評価制度など他にもさまざまな経営革新に積極的に取り組んできた。その結果、承継前では2期連続の赤字、毎月1,000万円くらいの赤字であったが、承継後わずか6か月で黒字化を達成している。こうした結果に至らしめた一連の経営革新の取り組みに対して、先行研究で経営革新の阻害要因として指摘された前経営者から介入は、一切確認されなかった。それではなぜ、前経営者からの介入はなかったのか。それには理由があった。既述したように、平井氏は2022年4月にソブホールディングス株式会社を事業承継して代表取締役役に就任しているが、平井氏は代表取締役役に就く前の2021年5月から2022年3月まで、ソブグループ創業者で、当時オーナーであったO氏のもとで、コンサルティング対応の立場でソブ社に入って、経営革新の取り組みをはじめている。オーナーであったO氏は、もともと事業承継の意向は薄かったが、2021年12月にS社への事業承継の正式な打診を出している。それは、当時オーナーであったO氏は、2021年5月からのコンサルティング対応の立場で入った平井氏とともに業務に当たり、平井氏の経営革新に取り組む姿勢、手腕、仕事ぶりを間近で観察し、S社の「チーム型経営」により自社がワンラ

ンク上を目指せるとの考えに至り、思いきって事業承継の決断を下している。オーナーであったO氏だけではなく、従業員も平井氏とともに経営革新を含めた業務に取り組んでいる。つまり、前経営者・従業員と後継者候補との間に、事前に信頼関係が構築されていたのである。以上より、RQ3は成立することが検証された。

最後に、後継者の確保に対して、S社型の新しい手法に基づく外部招聘による事業承継が効果的である、というRQ4について検討する。検証方法は、S社型の新しい手法に基づく外部招聘により後継者を確保し、事業承継が実現した場合、検証できたと判断する。

S社型の新しい手法に基づく外部招聘とは、通常の現経営側が外部から経営者を招聘するのではなく、後継者側が事業承継企業に自ら当事者として経営者となる、あるいは経営者を送り込むことである。実際、既述したようにS社起業メンバー3名のうちの2名は、事業承継して代表取締役就任し、経営にあたっている。ここで注意しておきたいのは、S社型事業承継は、M&Aとは決定的に異なる点である。手操氏は異なる点について、次のように説明する。

「自分たちは、事業承継する会社にコミットする人間、つまり経営者を送れるかどうかであり、そこがM&Aと決定的に違うところ。中小企業はリーダーがいなくなった時点でもうなんともならないような会社がほとんど。わが社では、年商数百億円以上の企業から後継者をどう集めるかというご相談をいただくケースがある。その位の規模の企業でも、経営人材を社内から生み出すのはなかなかできない。」

「中小企業のM&Aでは、何が欲しくて買収するのかというと、会社が欲しいわけではなくて、運送業ならば、トラックを増やしたいのでトラックを何台所有しているとか、経路地としてあそこの拠点をおさえれば、顧客が確保でき

るとか、あの金融機関の口座をうちは持っていないから、獲得したいとか、要は買い手都合100%で自社の一部として会社を買収するのがほとんど。しかし、事業承継ならば、後継者がその会社をどうするかを考えることができるので、その会社には未来がある。例えば、オーナー社長が外部から経営者を招いて誰かやってくれないかなというケースでは、自分がオーナーであり続ける前提で、会社の方は外部からの人に大きくしてほしいと経営丸投げ的な募集が圧倒的に多い。これだと、会社は何も変わらずに、未来もない。」

こうした説明からわかるように、中小企業のM&Aで現実に行われているのは資産目当てであり、オーナーが退く意思がなく、オーナーとしてとどまり続け、経営丸投げ的な外部からの経営者募集である。他方、S社型の新しい事業承継はこうしたもくろみは一切なく、その要諦は、当事者としてリーダーを送り込み、未来志向の事業承継を実現している点にある。以上より、RQ4は成立することが検証された。

6. 結論

まず本研究の分析視点の新規性は、2.1において既述し繰り返しとなるが、説明する。事業承継の分析視点に関する先行研究レビューから明らかにされた問題は、次の4点であった。①親族外承継に関する研究は少なく、その大半は所有権の視点が欠けている（堀越，2019）。②外部招聘に関する研究はほとんどない（堀越，2019）。③非親族の後継者が事業承継後に、創業者一族の株式を取得するか否かといった視点での考察がなされていない（久保田，2008）。④事業承継の研究では、現経営者側の観点からの研究に比べ、後継者側の観点からの研究は圧倒的に少ない（石盛ほか，2018）。そこで本研究では、分析視点を、経営者側ではなく後継者側の観点から、所有権の視点を入れて、外部招聘に焦点を当て、アプローチを試

みた。すなわち、本研究に即せば、後継者側であるベンチャー企業S社の観点から、S社が全株式を買い取り永続保有するという所有権の視点を入れて、S社が承継企業を子会社化して経営者を送り込むというこれまでにない外部招聘に焦点を当てたアプローチで研究した。これが先行研究で指摘された問題点を克服した、分析視点の新規性である。

S社の事例分析により、先行研究レビューに基づき、4つのRQを検証した。その結果、中小企業の親族外承継における諸課題に対する対応策を発見し、明らかにできた。

具体的には第一に、事業承継では、資金面における株式取得、債務の個人保証という障害が課題となる。その対応策として、S社は「チーム型経営」に基づき、100%株式を取得し、後継者個人には株式購入という資産面でのリスクを一切負わせないことがわかった。また、S社は金融機関に対して、自分たちの事業、ビジョン、成し遂げたい世界を地方銀行や信用金庫に対して丁寧な説明を尽くし、わが国にはないS社独自の事業承継スキームに賛同を得て、債務の個人保証を外してもらっていることがわかった。第二に、事業承継後の安定的経営のためには、後継者候補の教育・育成を行うことが課題である。その対応策として、S社は「チーム型経営」において、同じくS社の下で事業承継した横並びの経営者同士のコミュニケーションおよびS社および協力者の継続的なバックアップにより、後継者が育成されていることがわかった。第三に、前経営者が介入することで、後継者による経営革新を阻害してしまうという課題がある。その対応策として、前経営者と後継者との間で信頼関係が醸成され、干渉が生じることがなく、経営革新が進んでいることがわかった。第四に、後継者の確保には、資産を獲得する目的でのM & Aやオーナーがとどまり続けて経営丸投げ的な外部からの経営者募集という課題が中小企業では特に多い。その対応策として、S社は事業承継企業に対して、中小企業のM & Aで頻繁

に行われる資産目当てでも、オーナーがとどまる経営丸投げでもない、まさしく「当事者」として経営にあたるリーダー経営者を送る込むことがわかった。実際に現在、S社起業メンバー3名の内2名が「当事者」として事業承継し、代表取締役就き経営に当たっている。

以上により、本研究で設定した4つのRQについて、S社による事業承継の事例に基づいて、一定程度、検証ができた。この検証結果からの実践的貢献は次の通りである。わが国を取り巻く後継者不在による廃業が深刻化し、待ったなしの状況に対して、S社が構築したこれまでにないスキームによる親族外による事業承継が有効である可能性が高いことを示したことである。

次に、S社型の事業承継スキームの普及可能性について、イノベーション³⁾普及過程論の視角から述べる。S社型のこれまでわが国にはない「チーム型経営」による事業承継は、現在、親族承継が減少の一途をたどり、黒字経営にも関わらず後継者不在による廃業が後を絶たず、地域経済の地盤沈下が進行する状況下で、本稿においてRQで検証したように、従来から存する事業承継を阻害する諸課題を克服するスキームとして一定程度の有効性が確認された。では、こうした新しい事業承継スキームの普及可能性はあるのか。

イノベーション普及過程論の研究では、イノベーションの知覚属性を独立変数、イノベーションの普及速度を従属変数とした属性と普及速度との関連性を分析している⁴⁾(Rogers with Shoemaker, 1971; Rogers, 2003)。知覚属性とは、①相対的優位性、②両立可能性、③複雑性、④試行可能性、⑤観察可能性の5つである。S社型の事業承継のイノベーションの普及可能性について、この5つの知覚属性から説明する。相対的優位性とは、あるイノベーションがこれまでのイノベーションよりもよいと知覚される度合いのことである。S社型の事業承継スキームは、これまでの事業承継では克服が困難であった阻害要因を解消している点から、相対的優位性が確認できる。両立可能性と

は、潜在的採用者がもつ既存の価値観や過去の経験そしてニーズに一致していると知覚される度合いのことである。S社型の事業承継スキームは、潜在的採用者、つまり経営者の事業承継を実現したいとのニーズと一致している点から両立可能性が確認できる。複雑性とは、イノベーションの理解や使用が相対的に難しいと知覚される度合いのことである。言い換えれば、イノベーションの理解や使用が相対的に簡易だと知覚される度合いが高ければ採用が進むという意味である。S社型の事業承継スキームは、実際に事業承継を希望していた経営者に理解されて3社に適用され、かつ投資家・金融機関からも賛同を得て、投資を受けている点から複雑性が低い（つまり簡易性が高い）と確認できる。試行可能性とは、イノベーションが小規模にせよ実験できる度合いのことである。S社型の事業承継スキームは、現在まで3社における事業承継を実現した点から、試行可能性が確認できる。観察可能性とは、イノベーション採用の成果が他の人たちがみてとれる度合いのことである。S社型の事業承継スキームは、本研究で試みた検証を通じて、成果について他の人たちが認識できることから、観察可能性が確認できる。以上から、S社型の事業承継のイノベーションの普及可能性は、現時点で一定程度はありとみられる。

今後の研究課題の1つは、この事業承継のイノベーションの普及可能性について、先に挙げた5つの知覚属性の中でも優先順位として観察可能性における「成果」をより明らかにして、ソーシャル・イノベーションと評価可能なかを検証することである。すなわち、S社および事業承継して傘下とした3社の事例について、「効果」を可視化して、ソーシャル・イノベーションとして評価できるかの検証である。S社が事業承継で経営者を送った企業は、本稿で取り上げたソブ社の他に2社⁵⁾あり、さらに承継準備中の企業が複数あることがインタビュー調査からわかっている。今後はS社のスキームで事業承継したソブ社以外の企業2社を研究対象に追加し、①S社のスキームで

事業承継した企業が承継後、経営革新を通じて、いかなる効果を自社にもたらすのか、②事業承継企業が属する当該産業・業界に対して、いかなる波及効果をもたらすのか、③事業承継企業が当該地域に対して、どのような社会的インパクトを与えるのか、を明らかにする必要がある。

こうした研究課題に取り組むことで、わが国にこれまでにないS社型の事業承継スキームが、親族承継ありきの常識を根本的に変え、親族外承継のM & AやMBOに代表される既存の事業承継の価値を超える新たな事業承継を導くソーシャル・イノベーション⁶⁾になり得るかを検証して、見極めたい。

謝辞

お二人の査読者から、大変貴重なご指摘を頂戴しました。深謝とともに衷心より御礼を申し上げます。誠にありがとうございました。

注

- 1) MBO (Management Buy-Out) は、M & Aの手法の1つである。企業の経営陣が自己資金もしくは他の投資家（ファンド）の資金で、自社の株式や特定の事業部門を買収することで、会社からの独立する手法である。
- 2) 親族外承継の研究がそもそも乏しい、外部招聘することについての研究はほとんどないという主張の根拠について説明する。問題背景で既述したように、2020年には同族承継と親族ではない従業員の内部昇格とが同水準になってきてはいるが（中小企業白書, 2021; 帝国データバンク, 2022）、2022年時点でも、事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が34.0%で依然として最も高い。こうした状況から、これまで親族外承継や親族外承継の一形態である外部招聘の研究が少ないことが帰結すると考えられる。次に、創業者一族の株式を取得する可否かの視点での考察がない、すなわち、所有権の視点が欠落しているという主張の根拠につい

て説明する。安田（2005）は、「子息等承継」と「第三者承継」の間では承継対象の企業属性、承継後のパフォーマンスの決定要因が大きく異なること、承継前の準備期間の存在が承継後の企業パフォーマンスにプラスの影響を与える指摘をしている。久保田（2008）は、こうした研究を取り上げ、親族外承継に関する様々な特徴が示されているものの、親族外承継の後継者が事業承継後に、創業者一族の株式を取得するか否かの視点がないと批判し、所有権の視点の必要性を唱えた。最後に、後継者側の観点からの研究は圧倒的に少ないという主張の根拠について説明する。中小企業基盤整備機構（2008）による親族外承継の研究では、親族外承継では後継者の選定および育成の方が、相続税や債務保証の問題よりもより大きな課題だと指摘する。こうした指摘に堀越（2019）は、経営者からみた優先順位であるとし、後継者からの視点がないとした。石盛ほか（2018）では、現経営者側からの研究や企業のパフォーマンスに与える影響に関する研究には多くの研究蓄積があるとした。つまり、これまでの研究が、なんとしても事業承継を実現したい現経営者にアクターとして焦点がおかれ、現経営者が後継者への事業承継が実現するまでを対象としてきたため、どうしても後継者側の観点からの研究は少ないと考えられる。

3) イノベーション普及過程の研究の権威である Rogers（2003）は、「イノベーションとは、個人もしくは他の採用単位によって新しいものと知覚された、アイデア、行動様式、モノである」と定義した。

4) 「相対的優位性」、「両立可能性」、「試行可能性」、「観察可能性」は、イノベーションの普及速度と正の相関関係を持ち、「複雑性」は、イノベーションの普及速度と負の相関関係をもつことが示されている（Rogers with Shoemaker, 1971）。

5) 事業承継した企業の1つは、株式会社ミサキ

（京都府京都市）で2021年1月に承継。代表取締役社長は、S社起業メンバーのひとりでS社の代表取締役でもある吉川友氏。事業内容は、建設業（あと施工アンカー工事、ダイヤモンドコア、カット、ソーイング等）。もう1つは、株式会社サンキコー（滋賀県近江八幡市）で2022年12月に承継。代表取締役社長は、S社の経営者募集で選抜された近藤祐介氏。事業内容は電子部品・各種硬脆材料^{こうぜい}の加工、製造。

6) 現代社会における社会的課題（環境、高齢化、地域活性化など）を解決するためには、従来のような行政にのみ任せるのではなく、市民をはじめ企業、NPOなどの民間ビジネス組織の参加が必要不可欠な時代となっている（大室, 2009）。こうした中、2000年代に入り「ソーシャル・イノベーション」という概念の議論が活発になった。これはビジネスを活用し、社会的課題を解決する手法が活用されている中で生じている。現在までに「ソーシャル・イノベーション」という概念の一般的に確立された定義はない。野中らは（2014）、「ソーシャル・イノベーションとは、社会のさまざまな問題や課題に対して、より善い社会の実現を目指し、人々が知識や知恵を出し合い、新たな方法で社会の仕組みを刷新していくこと」とした。この定義に沿って、本研究におけるソーシャル・イノベーションは、「わが国で喫緊の社会的課題の1つである事業承継に対して、雇用を含む地域経済の維持の実現を目指し、ベンチャー企業S社の「チーム型経営」というわが国ではこれまでに試みのない新たに開発された方法で、事業承継の仕組みを根本的に刷新していくこと」となる。

参考文献

- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5th Edition, Free Press, New York.
- Rogers, E. M. with Shoemaker, F. F. (1971) *Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach*, 2nd Edition, The Free Press, New

- York.
- 石盛真徳・朴修賢・田淵正信（2018）「中小企業における親族内事業承継に関する事例的研究：近年に事業承継を行った2名の後継者のライフストーリーとキャリア選択プロセスの複線径路・等至性モデル（Trajectory Equifinality Model: TEM）による検討」『追手門経営論集』Vol. 24, pp. 49-73.
- 大室悦賀（2009）「ソーシャル・イノベーション理論の系譜」『京都マネジメント・レビュー』15, pp. 13-40.
- 久保田典男（2008）「事業承継を契機とした経営革新——非親族承継における所有と経営の分離についての研究——」『日本経営診断学会第41回全国大会予稿集』pp. 96-99.
- 高沢修一（2007）「中小企業の事業承継と後継者育成のポイント」『税理』50（7）, pp. 146-152.
- 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」.
- 中小企業総合研究機構編（2013）『日本の中小企業研究 第1巻成果と課題（1990-1999）』同友館.
- 中小企業庁（2021）『中小企業白書 2021 年度版』日経出版.
- 津島晃一（2014）「中小企業の個人保証への対処——事業承継の観点からの分析——」『事業承継』Vol. 3, pp. 40-54.
- 帝国データバンク（2022）「全国企業『後継者不在率』動向調査」.
- 東京商工リサーチ（2022）「2022 年度（4-3 月）『後継者難』倒産の状況」TSR データインサイト.
- 中井透（2009）「事業承継について考える（1）——実態の把握とフレームワークの構築——」『商工振興』714, pp. 10-13.
- 日本政策金融公庫総合研究所編（2015）『事業承継で生まれ変わる——後継者による中小企業の経営革新——』きんざい.
- 日本政策金融公庫総合研究所編（2023）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023 年調査）」.
- 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.
- 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014）『実践 ソーシャルイノベーション』千倉書房.
- 堀越昌和（2017）「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」『事業承継』Vol. 6, pp. 44-57.
- 堀越昌和（2019）「中小企業の親族外承継に関する事例研究」『事業承継』Vol. 8, pp. 102-117.
- 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——」『調査季報』第85巻, pp. 1-13.
- 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.