

先代経営者が事業承継後に果たす役割

浜田 敦也
(中京大学)
(経営学部講師)



日本における中小企業の事業承継問題は昨今ますます焦眉の課題となっていて、M&Aを筆頭とした迅速で抜本的な解決策の活用が進んでいる。だが、これら解決策は事業承継問題を解決するためのもの（主に後継者を見出す手段）であって事業承継後の順調な経営を保証するものではない。事業承継問題に関する議論では「経営者交代を終えれば、その後は順調な経営が行われていくだろう」という風潮が未だに残り、事業承継前・中のプロセスに議論が集中し、事業承継後の経営とのリニアなつながりが意識されにくい。

近年、このような事業承継問題の様々な解決策では、「順調な経営」を行っていくためには事業承継後に調整活動を必要とする場合があることが明らかとなってきた。例えば、事業承継問題の解決策としてのM&Aについては事業承継後の統合（PMI）に関する議論が盛んであり、迅速で抜本的な解決策によってもたらされる事業承継ほど事業承継後の調整活動が多分に必要とされるようである。ではM&A以外の、社内で後継者を選別・育成する方法を取る一般的な事業承継においては、事業承継後の調整活動はどういった形で必要とされる場合があるのだろうか。本稿では事業承継の実施主体である先代経営者が自社内で行う調整活動について、「先代経営者が事業承継後に果たす役割」の一つとして扱って検討してみたい。

先代経営者が事業承継後に果たす役割については、国内研究ではこれまで詳らかでなかった。先代経営者が事業承継後に自社へ関与することに関しては、後継者経営への悪影響を論じて先代経営者の早急な引退を推奨する研究がほとんどであった（日本政策金融公庫総合研究所，2010；三井，2019など）。海外ではファミリービジネス論の文脈において、先代経営者が事業承継後に果たす役割について論じている研究があり（cadieux,2007）、先代経営者が果たす役割の類型として「技術的支援者（Technical Support）」と「経営面における助言者（Consulting）」などを挙げている。役割の形成要因としてはスキル（能力）構成などの先代経営者の属性が指摘されているが、後継者の属性との関係については詳しく明らかにされていない。そこで拙稿（浜田，2022）では、先代経営者・後継者両者の属性と先代経営者が事業承継後に果たす役割との関係について検討した。

上述の学術的議論と拙稿での検討を整理して明らかとなるのは、先代経営者が事業承継後に果たす役割は先代経営者・後継者両者の属性、中でもスキルの保持・不足状況に影響を受けているということである。拙稿で取り上げたケースでは、先代経営者の急病に伴う突発的な事業承継が後継者の育成プロセスの中止を招き、ひいては後継者のスキル不足をもたらして、

事業承継後に回復した先代経営者が後継者のサポートに回っていた。また計画的な事業承継においても、経営者という立場が後継者にもたらす効果、すなわちスキル学習におけるOJTの重要性や立場が生むモチベーション・主体性を先代経営者が考慮し、事業承継を早めたことで、事業承継後においても先代経営者による後継者育成プロセスが継続するケースがあった。他にも、規模拡大に伴う会社組織の変化が経営者に求められるスキル構成を徐々に変化させ、それが過渡期的に後継者のスキル不足を生み、先代経営者が後継者のサポートに回るケースがあった。

いずれにしても、先代経営者と後継者のスキル構成を見比べた時に、先代経営者は保持しているが後継者では不足しているスキルが何らかの理由で存在するが故に、作業・経営の代行や後継者・従業員が行う作業・経営へのサポート、または後継者・従業員への教育活動といった先代経営者の役割が事業承継後に発生しているのである。これは、事業承継後における後継者のスキル不足に対する先代経営者の調整活動であるとも言える。これまでは事業承継後の先代経営者を後継者経営の障害と見なす意見が多かったが、このように後継者経営を支える形で先代経営者が役割を果たすケースもあり、先代経営者が事業承継後に自社にもたらす影響にはポジティブ・ネガティブの両面があることが分かる。

一方で、今回の整理は注意も必要である。先代経営者が事業承継後に果たす役割が持つポジティブな影響を指摘する研究 (Cadieux, 2007; 浜田, 2022) は、数年程度の先代経営者関与や段階的な関与取り止めを前提としている。先代経営者が全般的かつ長期的に関与するとすれば、先代経営者がもたらすネガティブな影響、国内研究の多くが指摘するところの後継者経営への阻害効果がより前面に出てくることになるだろう。

先述したように事業承継問題は日本において焦眉の課題であり、経営者の高齢化や激変の経済環境といった状況の中で、事業承継を早急に進めなければ会社倒産・廃業のリスクが高まる。早急な事業承継のためには、先代経営者が事業承継後に代行・サポート・育成などの役割を果たすことをより具体的に含み込んだ事業承継計画の策定が重要である。後継者を一人前の経営者にすること、また先代経営者の処遇を考えることを事業承継後まで先延ばしにする形となるが、事業承継までの期間を短縮することができるだろう。また、事業承継前に策定する事業承継計画はあくまで「計画」である。計画と実態の乖離を抑えるために、計画主体である先代経営者を中心として実態に合わせた事業承継後の調整活動を行うことは、どんな企業でも検討が必要である。

【参考文献】

- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の事業承継」『日本公庫総研レポート』第2009-2号。
- 浜田敦也 (2022) 「先代経営者による事業承継後の調整活動」『日本中小企業学会論集』第41巻、47-60頁。
- 三井逸友 (2019) 「第2章 中小企業の創業と継承・主体形成」三井逸友編著『21世紀中小企業者の主体形成と継承——人格成長と事業環境、制度的政策的支援』同友館、33-92頁。
- Cadieux, L. (2007) "Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor," *Family Business Review*, Vol.20 No.2, pp.95-109.