

従業員承継の時代に注目したい

「所有と経営の分離」

津 島 晃 一
 (事業承継Lab.)
 (所 長)



1. 従業員承継が3形態のトップに

2024年、M&A承継が大きく揺れた。悪質な買い手によるトラブルが多発したのだ。被害に遭った売り手企業の経営者からは「M&Aだけが事業承継の解決策だと思い込んでしまった」という声が出ています。一方で、これまで事業承継の柱と見なされてきた親族承継は減少の一途をたどっている。その両者に対して、従業員承継の伸長は目覚ましい。昨年36.4%となり、3つの形態（親族承継・従業員承継・M&A承継）の中で最も多くなった。まさに従業員承継の時代の到来といえる。

従業員承継が大きな割合を占めるようになった要因については、拙著で多角的に考察した²。中でも重視したいのは、家計と経営の分離という考え方が2000年代から広く普及した点だ。筆者がコンサルタントとして中小企業経営に関与し月次決算の導入を指導する際にも、オーナー経営者とその推進役として指名するのは親族ではない優秀な幹部であることが珍しくない。経営管理で重要な役割を担う幹部が、やがて後継者に指名されるのはごく自然な流れだ。その過程でオーナー経営者は、オーナー家の家計と会社の経理を分離することを決断する。

これとは別に、2014年以降、経営者保証の解除が容易になってきている。経営者保証の負担感が後継者に及びにくくなったことが従業員承継の増加に寄与していると考えられるが、その背景にもオーナー家の家計と会社経理の分離が進んでいる現実があると思われる。なぜなら、経営者保証の解除の3要件の1つが、「法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されていること」だからだ³。

2. 従業員承継を理解する

従業員承継とは何か、実はあまりよく分かっていない。『中小企業白書』では「親族以外」の役員・従業員に承継する方法としているが、その内実は不明なままだ⁴。

従業員承継が捉えにくいのは、企業ごとの個別性が極めて高いためだ。オーナー経営者の考え方、会社の財務状況や成長性、後継者の意欲や資力などによりケースは千差万別となる。その混沌を前にして、まずは大きく切り分けてみよう、筆者は3つに類型化することを提唱した。後継者の株式保有割合と経営者保証の引き継ぎの有無を基準にすると、「買い取り型」「保証承継型」「中継ぎ型」の3つに分類できる⁵。それぞれ後継者が「株式の過半数を保有し支配株主になるタイプ」、「少数株主だが経営者保証をして支配権を握るタイプ」、「少数株主で経営者保

1 帝国データバンク『全国「後継者不在率」動向調査（2024年）』

2 津島晃一（2017）「中小企業の所有と支配の分離：経営者保証による最終決定権の確立」嘉悦大学大学院博士論文

3 経営者保証に関するガイドライン研究会事務局（2014）『これでわかる経営者保証』

4 中小企業庁「2019年版中小企業白書」p.77

5 津島晃一（2020）「心理的オーナーシップ論による非親族承継の分類：個人保証に着目した3類型」『日本中小企業学会論集 第39号』同友館、pp.59-72（本稿では類型の名称を一部変更している）

証もせずオーナーに支配権が残るタイプ」だが、3類型ごとに課題が全く異なることが明らかになった。それゆえ必要な対策は3類型に応じて工夫されなければならない。

3. 3類型の課題ごとの対策

個性が高い従業員承継は、多種多様な課題ごとに対策を講じる必要がある。ここでは2つの課題だけを取り上げて類型ごとの対策のポイントを例示する。

(1) オーナーによる後継者の選定・育成

① 買い取り型

自社株の価額を算定し、さらに経営者保証を解除する。能力があり、かつ株式を購入できる人の選定は難しいながらも、意中の人を決める。企業存続の重要性を理解し、資金を準備でき、家族の協力を取り付けられる人を後継者とする。

② 保証承継型

有能な人材に資金繰りと銀行対応を学ばせながら、経営者保証についての理解促進を図る。また、子会社で経験を積ませるなどして経営者保証への抵抗感を和らげる。さらに、次善の策として別の後継者候補を選定しておく。

③ 中継ぎ型

まずはミドル層を充実させ、そこから選んで部門長とし、幹部としての自覚を養成する。後継者に任命する際には、社長の任期と退任後の待遇を示す。後継者の次の後継者も想定する。

(2) 後継者による自身の役員報酬の扱い

① 買い取り型

支出した株式買い取り資金の回収のために高額になりがちだが、自ら決めた金額について取締役だけには理解させる。

② 保証承継型

オーナーによる不信感の原因になりやすいことを念頭に、報酬決定の経緯については、オーナーに丁寧な説明をする。

③ 中継ぎ型

オーナーが決めた金額に不満をもちがちだが、財務や経営環境および自らの貢献についてオーナーとの相互理解を図る。

他にも、会社の支配、併走期間、経営体制、組織・人事、財務会計、資産管理、資本政策、従業員との関係など多項目の課題に対し、3類型それぞれに必要な対策を講じなければならない。

4. 「所有と経営の分離」も選択できる

従業員承継が事業承継の主流となった現在、引き継ぎを成功に導くためのノウハウの確立が待たれる。ところが従業員承継の研究は少なく、また、公的な支援も親族承継やM&Aに片寄せたまま。日本公認会計士協会が公表する従業員承継の手引き書⁶はあるが、筆者が打開策と目する「所有と経営の分離」に関する記載が少ない。

仮に後継者に自己資金が乏しい場合、あるいは事業承継後の在任期間が短い場合、株式の買い取り資金の調達が過大な負担となりかねず、「買い取り型」は選択できない。その場合でも、「保証承継型」か「中継ぎ型」ならできる。いずれも、現経営者は自社株を保有し続け、後継者は経営に専念する。つまり、上場企業と同じような「所有と経営の分離」が従業員承継でも可能なのだ。株式の譲渡に固執しなければ、従業員承継ならではの道が開けることを認識したい。

⁶ 日本公認会計士協会（2018）「公認会計士による中小企業の事業承継支援－従業員承継の支援手法について」