

年次大会報告③

経営者保証を役立てた従業員承継

2 事例の再調査をもとに

津島 晃一

(事業承継 Lab.)

1 従業員承継の増加

中小企業では、従業員承継の割合が徐々に高まってきている。親族承継の減少に歯止めがかからず、M&A による第三者承継も期待されたほどには伸びていない。前者は、日本の伝統的な企業価値観が変化したこと、後者は、欧米型の企業価値観の受け入れにくさによっており、今後もこの傾向は続くであろう。すると、この危機を救うのは、従業員承継しかない。実際、従業員承継は親族承継をしのぐ勢いで伸長し、ついに事業承継類型の第1位に躍り出た（帝国データバンク調査2023年速報値）。

今や日本の事業承継の主流となろうとする従業員承継だが、その多様性はあまり知られていない。本研究は、2010年からはじめた調査をもとに従業員承継を3つに分類し、そのうちの1つに焦点を当てた。個人保証型と名づけたこの類型に属する2社を、近年再調査し、その結果の考察によって従業員承継の一面を表出させる。

2 従業員承継の定義と日本の特徴

従業員承継とは何かを、中小企業庁による定義によって示す。

- ・「親族以外」の役員・従業員に承継させる方法である。
- ・経営者としての能力のある人材を見極めて承継させることができること、社内で長期間働

いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがある。（中小企業白書2023年版より）

ここで重要なのは、この定義が後継者の株式所有について触れていない点である。ここに、日本の従業員承継にある独自の特徴が表れている。

欧米での従業員承継は、株式の移転が伴うのが当然である。分かりやすい例として、フランスの事業承継の研究（2012年）を引用すると、従業員承継を含むヨーロッパの非親族承継は、「買手が自立した決定を行うために多数の議決権（株式）を買うこと」と定義されている。つまり、ヨーロッパの従業員承継は、後継者がオーナーから株式を買い取り支配株主になることである。

3 心理的オーナーシップ論の適用と3分類

ところが、日本の従業員承継には、後継者が支配株主になる単純な形態だけではなく他の形態も含まれている。2019年版の中小企業白書では、従業員承継で株式などの事業用資産が引き継がれていないケースが3割以上存在するという調査結果が示されている。これには、株式がオーナーに残されたまま非親族の後継者が経営者となっているケースが該当する。こうしたことが生じる原因としては、①後継者の資金力の弱さ、②未公開株の評価方法の難しさ、③後継者が自社株を買うことに経済的価値を見いだせない、④後継者への株

式の移動によって従来からの株主間に無用の混乱を起こしかねない、などが考えられる。

実際に、筆者のこれまでの調査でも、これに該当し、かつ重要な経営判断を行っている後継者が存在する。

- (1) オーナー一族から一切口出しされない少数株主の社長
- (2) オーナーに相談無しで給与決定する社長
- (3) オーナー一族出身の従業員の人事を決定する社長
- (4) オーナーには事後承諾で新規出店する社長
- (5) 経営計画を策定しオーナーに事後報告する社長
- (6) 売上高とほぼ同額の借入による社屋移転をオーナー一族に承認させた社長
- (7) 銀行からオーナーではなく自分が連帯保証人に指名された社長 など

これらの事例には、本来社長が持つ最終決定権について、その裏付けが持株割合では説明できない共通点がある。こうした事例の社長の最終決定権については、持株割合（法的オーナーシップ）よりも、心理的オーナーシップ論を適用したほうが合理的に説明できる。

1980年代から経営学に持ち込まれた心理的オーナーシップ論の基本認識として、3つの動機が挙げられる。それらは、①自己効力感、②人と企業との同一性意識、③ある種の縄張り意識である。一般的に心理的オーナーシップは、これらの動機と時間の経過によって低位から高位へと発展する。そして、支配株主である社長になれば、自己と企業がほぼ一体となり心理的オーナーシップは高位のレベルに達する。

中小企業の経営者は経営者保証を担うことが珍しくないが、これによっても心理的オーナーシップが高位に達することを説明できる。連帯保証人となった経営者は、自らの企業に絶大な危険負担

をしていると自覚するので、自己効力感を強くする。また、いざとなれば私財提供の覚悟も求められるので、自分と企業の命運が一致していると認識する。さらには、自らの企業に対し他の誰にも勝る圧倒的な貢献をしているとの思いから、ある種の縄張り意識をもって排他的な考えを持つようになる。これらは、経営者保証によって3つの動機が満たされると心理的オーナーシップが一気に高位に達することを示す。つまり、経営者保証をした経営者は、支配株主であるオーナーに対してさえ対抗できる強い意識を持つのである。

筆者は2020年の論文で、従業員承継の34事例を、法的オーナーシップ（持株割合）と心理的オーナーシップの2つの側面で分類した結果を発表した。そこでは、従業員承継の3類型を示している。買収型・個人保証型・中継ぎ型と名づけた3類型は、後継者の株式所有割合と経営者保証の引き継ぎの有無を基準として分類している。それぞれ、後継者が、株式の過半を所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確保するタイプ、少数株主で経営者保証はせずオーナーに支配権が残るタイプである。

4 2事例の再調査結果

2011年に調査した34事例の中で、2事例を2022年と2023年に再調査した。2人とも個人保証型に属する経営者で、上野博之氏と三澤龍子氏である。共に、他に支配株主がおり持株割合（法的オーナーシップ）はオーナーに劣後している。いずれの企業も創業100年以上の老舗であり、税法上は同族会社である共通点がある。

上野氏は、神奈川県大磯町でダスキングループのフランチャイジーとして10店舗を展開しており、2度目の取材時点では4代目の社長を務めて14年目だった。同氏は、2011年当時「株へのこだわり」を問うと一言「ない」だけだった。同じ

質問に2022年には、「オーナーに解任される可能性があることは知っているが、むしろそれが社長としての戒めになっている」と答えた。

次に、同氏に、「連帯保証人になった時のこと」を尋ねると、2011年当時には経営者保証を初めて締結したことを思いだして、「その時は一気に血の気が引いた」と答えていた。2022年の同じ質問にも、当時のことを「これで逃げられないと社長としての自覚にスイッチが入った」と述べた。

三澤氏は、札幌市で2店舗を営む総合美容室の会長で、3代目社長を12年間務めた後、4代目をオーナー家の後継者に継がせている。同氏は、2011年当時「株へのこだわり」について、「会社を乗っ取ったと思われるのは危険だ」として出資割合がオーナー家を上回らないように配慮していた。会長になっていた2023年に同じ質問をしても答えは変わらなかった。これには、美容院という地域密着型企業の経営者として、悪評が立つことに神経をとがらせていると感じる。

次に、同氏に、「連帯保証人になった時のこと」を尋ねると、「あれは銀行からオーナーではなく自分が指名されたからだった」と答えていた。実質的な経営者として、銀行の意向に沿う形で経営者保証を締結したようだ。2023年には、すでに経営者保証はオーナー家出身の4代目社長に引き継いでおり、同氏はすべて解除されていた。そこに至るまで、後継者に対し「経営者保証を1人で担えるように言い聞かせてきた」と語っていた。

5 結論と課題

以上をもとに結論を述べる。まずは、従業員承継には、買取型・個人保証型・中継ぎ型の3類型がある。特に、再調査した個人保証型では、後継者には、自身が経営者保証をすることによって以下のメリットがあることが確認できた。

- (1) 大株主に劣後した状態でも、長期にわたって最終決定権が確保できる。
- (2) 解任される可能性はあるが、むしろそれが社長に緊張感を与える。
- (3) 経営者保証を引き継げば最終決定権が移譲できるので、オーナーは株式買い取り資金の調達ができない後継者を選任することも可能になる。
- (4) 株式の移転と個人保証の引き継ぎとは分けて検討が可能になるため、株式移転に時間的余裕が生まれる。
- (5) 後継者への株式移転を急がないので、従来からの株主構成の変更を回避できて株主間に無用の疑念を生じさせない。
- (6) 株式移転問題を先送りするので、若くて有能な後継者を選んだの迅速な承継が可能となり社長の若返りが容易になる。

従業員承継に関しては、一般に知られていない点も多い。また、中小企業の当事者が安易に選択している面もある。そこで、従業員承継の特徴をさらに明確化しなければならない。具体的には、親族承継や第三者承継との相違を詳細に明らかにしたり、従業員承継を選択する必然性についてより分かりやすくしたりする必要がある。

そのために、今後、整備すべきは従業員承継のノウハウである。3類型毎にフェーズ（承継前後）での課題を抽出しながら、各々の課題に応じた対応策を提示することがノウハウの確立につながっていく。例えば、後継者選定の要領と次善の策の確認、経営者保証の取扱い、持株割合へのこだわりと資金調達法の検討、併走期間と二重権力問題の調整などの課題への取り組み方を整理していくことが求められる。