

### 第3章 親族内の事業承継の円滑化条件

中小企業の事業承継の典型的な方法は、親族内承継である。創業オーナーは、できれば血を分けた子息や子女に自分が育てた事業を継いでもらいたいという気持ちは非常に強いのが一般的である。この親族内承継は、世襲という、やや否定的な捉え方もあるが、長期的な視点にたって経営ができるため、経営の安定性・持続性という面では優れている。まして、経営者自身が会社の債務保証や担保提供までしている中小企業経営では、親族に承継することで、それらを含めて引継ぎができるし、引退後の生活の設計も描きやすい。取引先や金融機関、社内の幹部、社員の理解も得やすい。

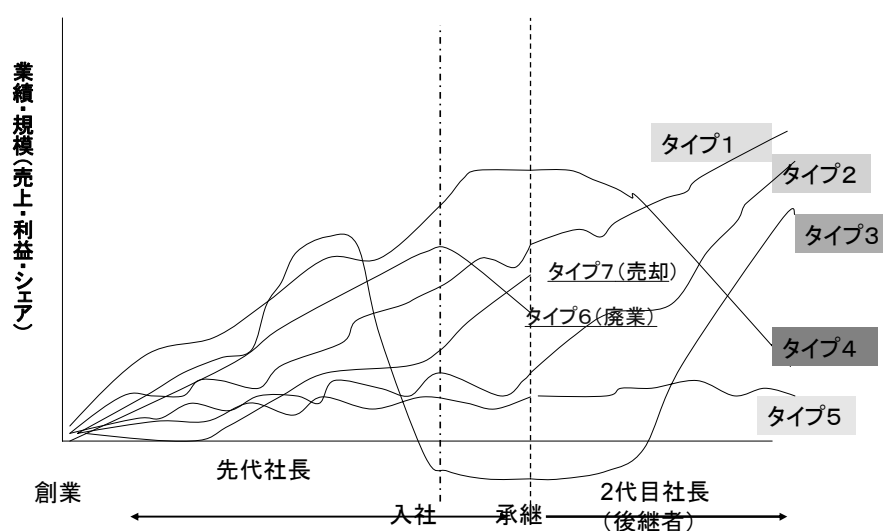
しかし、親族内承継にも様々な障害があり、経営権の引継ぎ、後継者育成、古参幹部との関係、後継者以外の子供の処遇など、解決しなければならない諸問題も多い。

そこで、親族内承継について、後継者に円滑に事業を引き継ぐには、どのような要件が必要か、事前にどのような準備をしておくことが求められるのかを、昨年度の「親族内承継に係る調査研究結果」からポイントをあげてみる。

#### 1. 親族内承継のタイプ別からみた事業承継の円滑化条件

事業承継の類型を多くの事例から分類すると、7タイプに区分できる。第1は後継者と先代社長一体になった承継タイプ、第2は後継者の革新タイプ、第3は後継者の第2創業タイプ、第4は承継後に衰退するタイプ、第5は承継後も停滞するタイプ、第6はM&Aタイプ、第7 廃業していくタイプに区分される。(図表3-1) このうち、親族内承継は、第1～第5タイプまでの5つのタイプがあると言える。

図表3-1親族内承継の7つのタイプ



そこで、第1、第2、第3タイプについて、事例に基づいて事業承継の円滑化要件を考えてみたい。

(1) 第1タイプ：後継者と先代社長一体になった承継タイプ

このタイプの事業承継は、後継者が先代社長と信頼関係を構築し、後継者としての役割を理解し、承継を契機に先代社長と一体となり革新を推進していくタイプである。

事例1：S社 ～後継者に人事・教育面を全面委譲、大胆に経営革新を推進～  
創業：1973年 従業員数：後継者入社時、約70人→現在約170人  
事業内容：機械の保守、点検、改造に係るサービス  
事業承継のポイント：社長（父親）と後継者＝専務取締役（長男）の信頼関係の構築と後継者の役割を十分理解し、実行。

当社は現社長（父親）が大手機械メーカーをスピンアウトし創業。大手自動車メーカー等の機械設備メンテサービスなどで、着実に業績を上げてきている。

① 後継者の事業承継の動機（理由）

後継者は、大学卒業と同時に父親の会社に工場長として入社。父親から承継を強要されたのではなく、自ら望んで入社。「学校卒業後、すぐに父親の会社に入社することに何らためらいがなかった」と言う。大学3年生の時に父親から工場ですぐ1回、バイトをしないかと誘われ、現場の部品運びや加工の手伝いをした。その時に加工現場の体験等を通じて今までにない新たな発見をした。また古参幹部等も自分を歓迎してくれことが後継者路線の第一歩であった。

② 入社後の後継者の行動

入社、5年間は現場回りや営業、管理など経験、6年目に専務取締役に格上げと同時に、社長から「おまえのブレーンがないから自分で採用したらどうか」と言われ、求人・採用・教育等、人事労務分野を全て任された。それを契機に自社の強みを改めて見直す。採用基準、教育体系や組織風土などを再構築するなどして、新人社員に自社の経営理念や方針等を教え込んでいき、次期経営者のブレーンを育てていった。後継者として心掛けたことは、役員としての責任と権限、ポジショニングやあるべき姿勢を貫き、「遅刻はしない。率先して掃除する。社員よりも一番早く工場に来る」など、率先実行している。

③ 経営革新の取り組みと社長のバックアップ

後継者は、規模拡大に対応できるように業務の標準化の徹底、ITによる全社情報共有化やチーム制による現場改善、技能検定試験制度の強化、多能工化など、経営革新に精力的に取り組んでいる。この経営革新の推進を先代社長と一体となって行い、双方で経営の基本姿勢や戦略、組織行動などについて「共通言語」がもてたことが、円滑な承継の要件の1つであると言う。

K社 ～新工場の建設、運営を後継者が全面的に任せ、経営全般を体験～  
創業：1958年 従業員：後継者入社時、約40人→現在約80名  
事業内容：表面処理（電子、機械、自動車部品他）  
事業承継のポイント：後継者に新工場の移転を任せることで、経営全般のマネジメントを経験させて、次期経営者への布石

当社は、父親の現社長が1958年に、勤務していた会社の職人的な仕事のやり方に限界を感じて、同僚と2人で創業した会社。事業は表面処理、メッキ業である。後継者

は社長の次男で、現在、副社長として実質的に事業を切り回している。

後継者は、入社後、生産現場はもとより営業面、財務会計面、人事労務面と全般にタッチした。とりわけコアの新技术導入に際しては常に中心的存在で現場をリードする立場で力量を発揮した。

#### ① 新工場建設プロジェクトへの取り組み

入社数年後、道路拡幅のため、旧工場の移転を迫られた。社長は新工場の建設プロジェクトは後継者育成の絶好の課題とみて、その一切を後継者に一任し、手出し口出しをしないと自覚していた。

こうした中での新工場の建設は、財務面では移転補償や工場団地での用地確保など有利な条件が揃えられていたとは云え、当時は業界の低迷、金融機関の不安などで、資金の調達では厳しい状況であった。後継者は、地元金融機関との密接な連携を保ちながら資金調達計画・償還計画をベースとしてそれらの計画を具現させるための受注計画とその実現のために、高いハードルをクリアーすることが迫られた。他方、日常の業務処理面でも一切を任されており睡眠時間を削りながら奮闘する日々が続いた。このプロジェクトの推進とその成功が次期経営者としての自信をつける契機となった。

#### ② 社内の受け入れ態勢

新工場への移転と設備を一新したことにより、QCD水準が高められ、国内大手有力メーカーからの受注が増大。更に、メーカーとの共同研究による特許取得、ISO規格認証の取得をはじめ、短納期体制の実現など生産管理面でも後継者の力量が発揮されており、社長が後継者を背後から暖かく見守っている状況にある。

#### <第1タイプにみる円滑な引継ぎの要件>

- a. 先代社長の育てた古参幹部に代わる、後継者自身のブレーンを作ることを奨励し、人事・労務面の権限委譲を全面的に行っていること。
- b. 学生の頃から自社で仕事を体験させるなど、早期に後継者路線を敷いて、後継者を受け入れている。
- c. 公私混同をせず、仕事の取組み姿勢も社員より厳しい行動を率先して実行する。また、部下には、謙虚さと徹底した話し合いで彼らを理解しようと努力すること。
- d. 家族を含め後継者を支援する信頼関係が構築されている。
- e. 入社後に、生産現場はもとより営業面、財務会計面、人事労務面と全般にタッチさせ、現場をリードする立場で力量を発揮させる。

その上で、新工場建設プロジェクトなどの取り組みにより創業的な経験をさせる。先代社長もそれを後方支援する体制をとる。

#### (2) 第2タイプ：後継者の革新タイプ

後継者が先代社長の経営を尊重しつつも、新たな環境変化に対応すべく、強い精神力と行動で既存事業を打ち破って革新を実行していくタイプ。

事例2：N社 ～強靱な精神力、行動力で先代社長が創業した事業を革新～  
創業：1967年、従業員数：後継者入社時、約30人→現在約110人  
事業内容：光学用品販売  
事業承継のポイント：社長と意見が違っても、経営革新の必要性に迫られている時は、突き進む実行力が後継者の承継要件

当社は先代社長（父親）が設立、光学用品の企画、開発、販売を行う企業で、後継者である現社長が承継後に業界のリーディングカンパニーに育て上げてきている。

① 後継者の事業承継の動機（理由）

後継者は、大学入試時に希望大学に入れなかったため、家業を継ぐことを決意。「自分は決めたら、後を振り返らない性格」と言い、迷いなく大学生活を楽しんだ。ただし、子供の頃は家業を継ぐことに抵抗感をあり、幹部や社員とは交流しなかった。

② 入社後、現場改革から実行するが社員が相次いで退社

大学卒業後、家業を継ぐことを前提に、他社への就業について先代社長からアドバイスをもらう。中堅企業で経営全体を見渡せ、かつ自社と同業態の会社を選定、約3年間勤務して家業に戻った。

入社後に現場に入ったが、自社業務の非合理性でかつ作業ロスの多いのに驚き、現場改善の断行を決意した。受発注は商品データベースもなく、社員は勘と経験による人的管理が中心であった。改革は、物流改善に始まり、受注・在庫管理システムの構築を3年間かけて取り組み、社内のIT化を成し遂げた。この間、社員は「社長の息子だから」ということで、幹部からの直接的な抵抗はなかったものの、その改革に賛同しない古参社員など、10名程度辞めていった。

③ 経営革新の取り組みと社長との経営姿勢の違い

経営革新を進めていく上で、先代社長（父親）と意見がたびたび衝突し、議論を重ねても意見が一致せず、最後は先代社長が「勝手にしろ」となった。しかし、その結果、一つ一つ成果を積み重ねてきたことで、後継者としての自信を持つようになってきた。後継者は営業現場を丹念に回り、時代の流れ、顧客ニーズを把握するとともに経営計画づくりや情報システムの構築や、社内人材の育成（チーム制の編成、週3回の早朝勉強会、月1回の全員参加の勉強会開催など）、経営のオープン化などの革新に注力している。

<第2タイプにみる円滑な引継ぎの要件>

- a. 後継者は創業者を尊敬するが、経営改革が必要な時はやり遂げる勇気が不可欠である。ただし、その改革の裏付けと成果を出せる仕組みづくりを地道に積み上げる努力が必要である。
- b. 先代社長と経営革新での意見は異なっても、創業者精神等を尊重し、創業時の経営理念は全社員に浸透させる仕掛けを工夫する。
- c. 先代社長の古参幹部や社員と価値観が共有できない場合にも真摯に向かい合って十分話し合う。それでも無理ならば辞めさせる勇気も要る。
- d. 後継者のブレンづくりや独自の社員教育を推進する。

(3) 第3タイプ：後継者の第2創業タイプ

後継者が先代社長の負の遺産を承継し、それを新事業開発や経営革新などで乗り切っていくタイプ

事例3：K社 ～倒産寸前で事業を引継ぎ、後継者が新事業で再建～

創業：1956年 従業員：後継者入社時、約40人→現在約50名

事業内容：木工製品、建材、合板、建具など製造

事業承継のポイント：後継者に新工場の移転を任せることで、経営全般のマネジメントを経験させて、次期経営者の自覚を強化

当社は先代社長（父親）が建材、合板加工を主たる事業で起業し、順調に事業を拡大させてきたが、80年代初め住宅建材事業へ多額の投資が、開花せず債務超過に陥った。長男が後継者2代目社長として受け継ぎ今日に至っている。

① 後継者の事業承継の動機（理由）

後継者は、家業を継ぐ意思は全くなく、大学卒業後、家業とは無縁の大手機械メーカーに就職した。持ち前のバイタリティでトップクラスの営業マンで活躍、販売から資金回収まで一人事業部制やオープンな経営風土を体得した。

ところが先代社長が過大な投資に失敗、資金難に陥るに至り、その債務処理の依頼を息子である後継者が受けざるをえなくなり、入社を余儀なくされ、事業の建て直しに注力することとなった。入社当初は事後処理が一段落した後は、社外に再転出することも考えていたものの窮地の脱出をはかり経営も安定した時点で、新たな事業意欲が燃えてきた。

② 入社後の後継者の難題に取組み

入社後に、先代社長時代の過大投資に伴う債務超過からいかに脱却するのかと、先代社長の下で育った古参幹部とのコミュニケーションをどう進めていくのかとの難問解決の実施にあたった。

まず、第1に財務体質改善を図ることから始めた。そのために外部専門家の力を活用した。後継者にとって、家業で子息とは言え、社内に協力を頼むメンバーはおらず、最大限に外部の専門家・専門機関の力を活用してリーダーシップを発揮していった。こうした外部専門機関の指導を活用することで客観性・公平性・説得性を確保しながら内外の信頼性の確保に努めた。その結果、後継者の事業再建の熱意の取組に社内全員が一丸となり、得意先からもエールを送られ、新たな受注をもらうなどの協力が得られていった。

第2に経営目標を設定し内部の力を結集した。経営計画を策定し、年次・月次・週間計画など時系列の目標値と各職場単位、個人別の目標を明確にした。同時にISO12000認証取得を目標に掲げ、全社の力を結集させた。さらに、再建に目処が付き始めた時期に、下請からの脱皮のために自社製品開発に向けて活動も開始している。

こうした方策のほかに、先代の番頭格社員への配慮と社長自身への自己抑制も意識して代表権の付与には就任後2年間の猶予を置くなど陰に陽に内外への配慮を怠らなかつた。

<第3タイプにみる円滑な引継ぎの要件>

- a. 後継者の家業である会社存亡の危機に飛び込み、先代社長の起業以上の創業者体験（第2創業）を強いられたが、それが事業承継の強力な原動力となっている。
- b. 後継者は、大手メーカーで営業マンとして、大企業などへの売り込みの実務経験があったこと。とくに営業一人事業部制のようなシステムで、事業感覚が身についていたことが、事業承継で大きく貢献したといえる。
- c. 社内に右腕となるような人材がいなかったので、それを外部機関の活用や外部専門家の指導に依存ながら立て直した。とくに公的機関を上手に利用している点も注目できる。
- d. 会社の債務処理プロセスで、後継者は経営の基本的なフレームや本質を学ぶ。

## 2. アンケート調査結果からみた親族内承継の円滑化条件

親族内承継を円滑にすすめる条件を明らかにするために、2代目経営者（後継者）に対して書面調査を実施した。その調査結果から何が事業承継の円滑化要因になるかを検証してみた。

### (1) アンケート調査の概要

- ① 調査対象：中小企業大学校後継者養成コース修了者 626社
- ② 調査票の回収数（回収率）：有効回答数146社（23.3%）、回収数182社（29.1%）
- ③ 調査期間：2006年10月～11月実施
- ④ 質問項目：事業承継の円滑化要因となりうる51項目を設定、質問形式にした。

### (2) 親族内承継の円滑化の要件の仮説設定

#### ① 後継者の次期経営者としての行動や心構え（図表3-2, 3-4）

まず、親族内承継を円滑に進めていくには、「後継者の次期経営者としての心構えや行動のあり方」が大きく左右される、と言われている。

この点を調査結果から検証すると、後継者の行動では、「幹部とのコミュニケーションの心掛け」「取引先など、営業回りに注力、努力」といった点が、有意確率0.05未満で相関関係が見られた。ただし、「公私混同をしない」「社員より率先した規律ある行動」「なるべく現場の仕事をする」などについては、有意性が見られなかった。

これは、先代社長が築き上げた企業風土を引き継ぐには、古参幹部とのコミュニケーションを十分に行い、また、営業回りに注力して顧客ニーズを絶えず把握することが大切であるものの、社員より率先した規律ある行動は、後継者としての基本的条件であるため、円滑化との強い相関が見られなかったと考えられる。

また、後継者の承継時期や年齢、入社前の承継の意思の有無についても、個別性が高いため、事業承継の円滑化の要件と有意性が見られなかった。

図表3-2 後継者の行動や心構え

	質問項目	Person の カイ2乗値	自由度	漸近有意確 率(両側)
幹部、取 引先	1. 幹部とのコミュニケーション心掛け	11.11	4	0.03
	2. 取引先など、営業周りに注力、努力	12.35	4	0.00
社内での 行動	3. 公私混同をしないよう行動	2.98	4	0.56
	4. 社員より率先した規律ある行動	1.42	4	0.84
	5. 社員とのコミュニケーション心掛け	4.53	4	0.34
	6. 絶えず経営全体を視野	2.68	4	0.61
	7. なるべく現場の仕事	1.20	4	0.88
	8. 金融機関など、対外的折衝取組み	6.97	4	0.14
	9. 新事業、社内改革・改善取組み	2.18	4	0.70
	10. 特別なもしない	1.79	4	0.77

#### ② 先代社長の後継者への権限委譲の有無（図表3-3）

後継者への権限委譲については、営業や生産部門などの一部委譲よりは、思い切って「全面的に権限委譲」することが、事業承継の円滑化の要件として相関関係が見られた。さらに、どの部門を権限委譲すれば、承継の円滑化に繋がるかを見ると、

「人事労務面」「新事業、製品開発面」「経営全般」に有意性が見られた。  
 そのため、早めに後継者に権限委譲し、引継ぎまでに全面的に委譲することがポイントとなる。経営者が権限をいつまでも握り、一部しか権限委譲しないのは、事業承継の障害になると言える。

図表 3-3 後継者への権限委譲とその内容

	質問項目	Person の カイ2乗値	自由度	漸近有意確 率(両側)
効果的な 権限 委譲	a. 人事・労務・教育面	17.15	8	0.03
	e. 新事業、製品開発面	30.94	8	0.00
	g. 経営全般	22.50	8	0.00
	h. その他	21.39	8	0.01
一般 的 権 限 委 譲	b. 販売・営業面	12.43	8	0.13
	c. 経理・財務面	15.15	8	0.06
	d. 生産・製造面	11.89	8	0.16
	f. 子会社、関連会社経営	9.00	8	0.34

③ 先代社長の後継者サポートや事前準備（図表 3-4,3-5）

「先代社長の積極的な承継サポート」「先代社長の事業承継の準備」「先代社長の承継計画の実行」については、何れも事業承継の円滑化と高い相関関係が見られた。

また、「後継者が他社就業の選択アドバイス」「社内改革へのサポート」も承継を上手に進める要件として有意性が見られた。

このことから、先代社長が早期に承継について対策を講じて、承継計画を策定し、後継者を積極的にサポートしていくことが、事業承継を上手に引き継ぐ上で、重要なファクターとなることが分かる。

④ 先代社長と後継者の信頼関係の有無（図表 3-4,3-5）

「先代社長の経営方針への支持」「先代社長の経営理念等の明確化」と事業承継の円滑化には、いずれも有意確率 0.05 未満で相関関係が見られる。

そのため、後継者に事業をバトンタッチするには、先代社長が経営方針や理念を明確に示し、それを後継者が十分理解し、きっちりと実践していくことが大切である。

⑤ 後継者への社内の幹部や社員の理解（図表 3-4,3-5）

「古参幹部や社員からの理解」「後継者が信頼できる幹部あり」について、事業承継の円滑化について有意性が見られた。反対に「古参幹部や社員との対話の工夫」「事業承継前の社外ネットワーク」については、事業承継の円滑化との相関関係が低かった。

後継者は、長年、先代社長と経営をともにしてきた古参幹部などに、後継者としての姿勢と方向を十分理解させていくことが必要である。

⑥ 後継者への経営権に集中（図表 3-4,3-5）

後継者に早期に株式を移転し、経営権を集中させた方が、事業の承継は円滑化されると言われるが、本調査では、「自社株保有希望」「承継時の株式保有率」と事業承継の円滑化に関しては、有意性が見られなかった。

しかし、調査事例の中には、後継者が承継後に相続問題で、経営権を集中できなかったことで苦勞しているケースもあった。

⑦ 会社の業績は良好であること（図表 3-4,3-5）

後継者が入社し経営を引き継ぐまでの会社の業績は、良好であれば事業承継に対する時間的、金銭的余裕も出てくることから、後継者へのバトンタッチが円滑化されると言われる。また、後継者時代に経営危機やトラブルも遭遇し、それに取組むことも、後継者の経験として承継のマイナス要因ではなく、プラスに働くことになると思われる。アンケート結果から見ると、「会社の業績」や「経営危機やトラブル遭遇」の要因は、いずれも有意性が見られた。ただし、経営危機やトラブルの程度や後継者がそれらを解決したかについては有意性が認められなかった。

図表 3-4 親族内事業承継の円滑化の要因（有意性あり。有意確率 0.05 未満）

	質問項目	Person の カイ2乗値	自由度	漸近有意確 率(両側)
先代社長のサポート	Q. 後継者が他社を選択アドバイス	29.47	16	0.02
	Q. 先代社長の積極的サポート	44.56	16	0.00
	Q. 先代社長の引き継ぎの事前準備	49.32	16	0.00
	Q. 先代社長の承継の計画的実行	27.26	8	0.00
	Q. 改革への先代社長のサポート	34.61	16	0.00
	Q. 先代社長の専門家への相談	49.64	16	0.00
	Q. 先代社長の明確な企業理念	30.21	16	0.02
後継者の心構え、行動	Q. 先代社長の経営方針支持	36.29	16	0.00
	Q. 古参社員からの理解	42.70	16	0.00
	Q. 一般社員からの理解	38.89	12	0.00
	Q. 信頼できる幹部社員の有り	19.31	8	0.01
	Q. 後継者として先代への感謝	38.76	16	0.00
	Q. 他社での業務経験が役立ち	31.09	16	0.01
会社の業績	Q. 過去の会社の業績の良好	32.56	16	0.01
	Q. 就任するまでの会社の業績	30.91	16	0.01
	Q. 経営危機やトラブル遭遇	17.46	8	0.03

図表 3-5 親族内事業承継の円滑化の要因（有意性なし。有意確率 0.05 以上）

	質問項目	Person の カイ2乗値	自由度	漸近有意確 率(両側)
承継時期	Q. 後継者の承継就任時期	36.43	28	0.13
	Q. 後継者の承継年齢	15.95	20	0.72
	Q. 後継者の承継年齢の適否	28.92	20	0.09
承継意志	Q. 学卒時の承継の意志	3.06	8	0.93
	Q. 後継者の入社の役職	34.69	24	0.07
	Q. 後継者に事前人的ネットワーク	20.72	16	0.19
	Q. 後継者の社内改革の抵抗	7.65	16	0.96
他社経験	Q. 他社での勤務経験の有無	1.23	4	0.87
	Q. 他社勤務の年数	12.68	16	0.70
教育	Q. 外部教育機関の受講有無	8.65	4	0.07



株式譲渡	Q. 後継者の自社株保有希望	3.29	8	0.91
	Q. 先代社長の株式譲渡の有無	14.81	12	0.25
	Q. 承継時の株式保有率	19.25	20	0.51
社内対応	Q. 古参幹部との対話の工夫	17.05	16	0.38
	Q. 社員とのコミュニケーション工夫	9.99	16	0.87
	Q. 経営危機やトラブルの程度	12.56	12	0.40
	Q. 経営危機、トラブルへの貢献	17.25	16	0.37

### 3. 仮説の検証からみる親族内事業承継の円滑化条件

- (1) 経営者が後継者と信頼関係を持ち、時間をかけて計画的に事業承継を進める  
親族内承継では、社長と後継者は親子関係にあることから、親子がきちんと向き合  
って事業承継を話し合うことは、あまりに近い存在であるが故に難しい面もある。  
しかし、今回の調査から見ると、やはり家族を含めて後継者をバックアップするとい  
う信頼関係の構築が円滑な事業を承継するために重要な要件であることが明確にな  
った。更に、後継者は、会社と家庭の区分、公私混同の厳禁等の基本的条件を暗黙知  
として行動して、後継者としてのリーダーシップが発揮できることも明らかになった。  
その上で、経営者は後継者と事業承継計画を策定し、後継者が取組む経営改革を後方  
でサポートするなど、承継に向けて事業環境を整備していくことが必要である。
- (2) 後継者への権限委譲は思い切って実行する  
先代社長は、後継者へのバトンタッチを円滑に進めるためには、後継者にも擬似の  
起業体験をさせるために権限委譲を早期に実行する。「責任はとるが口を出さないこ  
と」を前提に、それぞれの会社に合わせた形で権限と責任を全面委譲すること。  
とくに、後継者に「人事・労務面」、「新事業」を委譲し、後継者の片腕になる社員  
を採用させ教育をさせること、また「新事業や新製品開発面」で会社の次の新事業を  
責任をもって取組ませることが必要である。
- (3) 入社後の先代社長の積極的サポートが不可欠  
入社後に先代社長は、後継者に積極的に次期経営者としての心構えや、承継への計  
画的な実行に取り組んでいくことが、承継の円滑化には不可欠な要件である。また、後  
継者が社内改革を行う際にもサポートが必要である。これらの要件は、いずれも有意  
確率が 0.05 以下であり、承継の円滑化要因としての相関関係が強い。
- (4) 先代社長の経営理念の明確化と経営者としての心構えを教え込む  
後継者に次期の経営者としてのマインドを高めさせるためには、経営理念を明確に  
し、現場の実業を通じて経営の基本、社長の経営姿勢、創業の原点に戻り学ぶ場と時  
間を共有していくことが大切であり、それが事業承継の円滑化に繋がっていく
- (5) 後継者の入社前に他社への業務経験は有意性あり。  
後継者が入社するまでの行動については、「後継者が他社に就業することへのアドバ  
イス」を先代社長がすることは、有意確率 0.02 と事業承継の円滑化の第 1 歩として相  
関関係が強く表れている。その「他社の業務経験も入社後に役に立っている」も相関  
関係が見られる。  
しかし、後継者の学卒時の承継の意思や他社経験の有無、年数などには、相関関係  
(有意確率 0.5 以上) が見られない。

(6) 会社の業績は良好であること

後継者が入社し経営を引き継ぐまでの会社の業績は、良好であれば事業承継に対する時間的、金銭的余裕も出てくることから、後継者へのバトンタッチが円滑化すると言える。また、後継者の時期に経営危機やトラブルも遭遇するが、それも後継者の経験として承継のマイナス要因ではなく、プラスに働くことになっている。これらの要件は、いずれも有意性が見られた。ただし、経営危機やトラブルの程度や後継者がそれらを解決したかについては有意性は認められなかった。

(参考文献)

「事業承継ガイドライン」事業承継協議会 2006年6月 経済産業調査会  
「2006年中小企業白書」中小企業庁、2006年5月、p172、p180  
平成18年度「事業承継に関する研究」中小企業基盤整備機構 2007年3月