

# 後継者育成論－親族外承継（第三者承継）を中心に－

寺 島 雅 隆

愛知東邦大学

# 後継者育成論－親族外承継（第三者承継）を中心に－

寺 島 雅 隆

## 目 次

1. はじめに
2. 親族外承継者（第三者承継者）育成の必要性
3. 後継者育成計画（サクセッションプラン）の重要性
4. 第二創業の可能性
5. おわりに

## 1. はじめに

経営者として働くことのできる年数は有限であるゆえ、それを超えて企業を継続するためには事業承継する必要がある。事業承継とは、後継者が現在の経営者から会社経営を受け継ぐことであり、具体的には株式・ステークホルダー・事業そのものなどを継承することである。高沢（2007）は事業承継を、「相続人の地位を占める事業継承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。

事業承継には、具体的に①親族内承継、②親族外承継（第三者承継）、③M&A（Mergers and Acquisitions）が考えられる。MBO（Management Buyout）は②に該当し、TOB（Takeover Bid）は③の範疇に含まれると考えられる。それ以外の選択としては廃業があるが、それは事業承継ではない。①と②の場合に、企業内において後継者育成の必要が生じる。森岡（1962）が述べるように、経営者は企業の継続のために後継者を決定し、育成する責任がある。

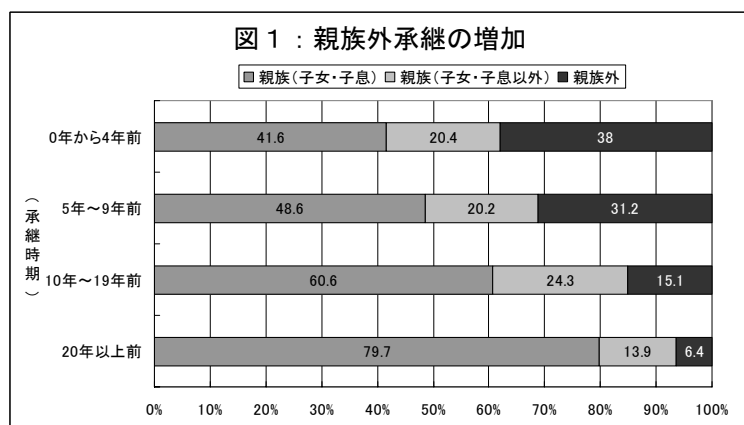
本研究では、増加する親族外承継（第三者承継）において、どのように後継者を育成するのかを課題とし、その事前準備の一つとして後継者育成計画（サクセッションプラン）の重要性を明らかにしたい。また、世代交代そのものが経営においてはイノベーションであるが、そのイノベーションが先代の事業の踏襲のみではなく、事業そのものを改善させていく第二創業の可能性はどのようなものであるについても触れる。その背景には、企業のグローバル化による組織及び事業の再編が迫られている可能性があり、第二創業による企業存続が模索されている場合がある。

まずは、親族外承継者（第三者承継者）の育成がなぜ重要となってきたかについて説明し、その後に、後継者育成計画（サクセッションプラン）の重要性について述べる。

## 2. 親族外承継者（第三者承継者）育成の必要性

GEM調査（Global Entrepreneurship Monitor）によって明らかになったように、世界の先進国に比べ、我が国は創業こそ少ないものの、「少産少死」であり、企業の「少死」は我が国のひとつの特徴であると考えられる<sup>1</sup>。しかし総務省の調査によれば、1991年調査以来、我が国の廃業率は開業率を上回っている。今後も「少産多死」を招かない対策として、なぜ廃業するのか、その理由を明らかにすることは重要である。

その理由の一つが、事業承継における後継者不在である。2006年における経済産業省中小企業庁の事業継承・第二創業研究会による「事業体の継続・発展のために中間報告」では、後継者不在による廃業が35.9%を占めた。また、2006年版の中小企業白書では、年間29万社の廃業のうち、後継者不在によるものが7万社、それに伴う雇用喪失は年間20～35万人にのぼると推定している。後継者を育成することは、その企業の技術のみならず、雇用確保の面からも重要であり、それは日本経済の活性化とも関係している。そして、事業承継について経年的変化が図1のように認められる。



出所：株式会社東京商工リサーチ（2003）

後継者は親族内と親族外に分けられるが、2003年における東京商工リサーチによる「後継者教育に関する実態調査」によれば、20年以上前は親族が93.6%であったのに対し、4年前は62%と減少している。逆に図1にあるように、親族外の後継者は年を追うごとに比率を増している。その理由は何であろうか。中小企業基盤整備機構（2008）によれば、「中小企業の経営者の大半が、本心は自分の育てた事業をできれば子供などの親族に引き継いでもらいたいと願うが、子供が自分の好きな道歩み、父親の創設した事業の引継ぎを拒むケースや経営者としての資質に欠けるなどで、次期経営者を親族以外に求めている姿が垣間見える」としている。

中小企業庁（2001）「事業承継に関するアンケート」においても、事業を自分の子供に引き継がせたいと考えるのは73.7%であり、親族まで含めると78.7%と8割弱である。しかしながら、実際には子供が承継しない場合、および能力に欠ける場合があり、事業を継続させたい場合は親

族外承継に依らざるを得ない事例が増加したことが考えられる。背景には、高学歴化によって事業承継以外の選択肢が増えたこともあるし、少子化もあるだろう。また、その事業そのものが安易に引き継げる状況でない場合もあり、時代変化において単に親族だから踏襲するという結論にいたらない可能性があると考えられる。

表 1：事業承継の選択順序

第一選択	親族内承継	後継者育成の必要
第二選択	親族外承継	後継者育成の必要
第三選択	M & A	
第四選択	廃業（事業承継ではない）	

出所：筆者作成

したがって、表 1 にあるように、8 割弱の経営者は、親族内承継を第一選択とするが、何らかの理由により、親族外承継という第二選択が増加した。しかし、なぜ経営者が親族以外に事業承継させてまで企業を存続させたいのかという理由について、中小企業庁の同調査によれば、事業承継する理由として最も多いのが、「築いた技術がもったいない」（45.5%）であり、次に「事業の成長・発展が見込めるから」（36.6%）であった。つまり、親族内承継者が不在であっても事業的価値がある限り、企業存続を模索する経営者が多いと考えられる。安田武彦・許伸江（2005）によれば、企業規模が大きいほど、親族外後継者（第三者承継者）の比率が高く、この問題の経済的影響は大きいと考えられる。親族外承継であっても事業継続する目的は、技術や事業価値があるのに加え、従業員の問題があり、企業規模が大きければ、従業員とその家族を鑑みれば簡単に廃業できない。経営者は技術や事業のみならず、従業員とその家族の生活にまで責任の範囲が及ぶのである。

さらに、親族外承継も難しい場合は、第三選択である M & A の選択を余儀なくされる。M & A の選択については、中小企業基盤整備機構の同調査によれば、経営者にとって M & A は「身売りのイメージがあり関心なし」が 42.2% と最も多く、M & A を避ける理由で最も多いのは、「従業員の雇用・待遇問題」（57.5%）である。そして、第三選択である M & A よりも第二選択である親族外承継を望む傾向があると考えられる。背景には、我が国の中小企業は同族企業が多く、資本と経営の分離が為されていない場合があり、従業員を重んずる家族的経営がなされていると考えることもできる。

このように M & A を望まず、親族内承継が難しくなっている現状から、親族外承継の比率が高まり、後継者育成の必要が生じているのであるが、東京商工リサーチ（2003）「後継者教育に関する実態調査」によれば、事業承継の取り組みに対し、「特別なことはしなかった」（33.3%）と答える先代経営者が最も多く、取り組みが積極的に行われていないことが垣間見られる。なぜ先代経営者が取り組みを避ける傾向があるかは、自らが退く準備をすることは権益に

符合しないためであり、むしろタブー視することは予想できる。事業承継するのが自らの子供であれば、退くことは比較的容易であり、その子供は幼いときから経営者になるための教育が施されていることが考えられる。親族内承継の場合、子供は親の背中を見て育つ如く、子供は事業承継に対して長年に渡って準備することができる。真鍋（2008）・金（2009）が述べるように、親族内承継が生活やOJTによってスムーズに継承されていくのに対し、親族外承継の場合、親族内承継に比べ継承が困難であることが予想される。先代経営者は、遺伝子関係がない別人に対して、自ら築いた事業を渡したくないという意識が少なからず存在する場合、後継者育成に対し躊躇しがちであるといえる。また、親族外承継の場合、事業そのものの以外にも価値観や組織編成力等を学ぶ機会が親族内承継に比べ時間的に短く、かつ内容的に浅い（薄い）傾向がある。

親族外承継が増える中、どのような解決を図ればよいのであろうか。その一つの解決が、後継者育成計画（サクセッションプラン）であると考えられる。東京商工リサーチの同調査結果によれば、事業承継が成功した割合は、後継者育成計画（サクセッションプラン）の取り組みがなかった企業に比べて、取り組みがあった企業が全ての項目で上回っていた<sup>2</sup>。もちろん、先代あるいは後継者が、もしくは両方が優秀であれば承継は成功することが想定されるが、しっかりと承継に対し計画的に実行する上において、後継者育成計画（サクセッションプラン）があったほうがより良いということは首肯できる。まして親族外承継となると、上記の理由から先代経営者の感情の問題を超えて、またそういった事情が存在するからこそ、事業存続のために後継者育成計画（サクセッションプラン）が必要であるといえる。

安田武彦（2005）は、東京商工リサーチ（2003）「後継者教育に関する実態調査」のデータセットを元に、親族内承継の場合、先代経営者の突然の他界による承継においてはパフォーマンスが有意に低下する結果を提示している。その理由として、「他の事由による承継に比べ、承継準備期間無しとの割合がとりわけ高いものとなっている」として、事業承継において、承継準備期間の有無は密接な関係があると結論づけている。また、親族外承継においても、「承継準備期間の存在が承継後の企業パフォーマンスに対して良好な影響を与える」と結論づけている。つまり、事業承継には事前準備と準備期間が必要であるといえることができる。その意味で、後継者育成計画（サクセッションプラン）を策定することは有効であるといえよう。

加えて、間違っはならないのが、後継者は創業者（先代が創業者である場合）とは異なる能力が必要となるということである。創業者がどちらかといえば、新しく起業するイノベーション的傾向が必要であるのに対し、後継者は先代が形作った事業マネジメントが出発点であり、マネジメント的傾向が必要であるということである。また、先代が創業者ではなくとも、社団法人中小企業研究センター（2008）「中小企業の事業承継に関する調査研究」によれば、先代から直接学ぶことは事業承継に対してマイナスに働くことも考慮すべきである。同調査では、先代より直接学び、その後成功した企業が11%で、失敗した企業が21.4%と失敗する比率が高くなっている。この要因は明らかではないが、必ずしも先代による後継者育成だけで事業承継が成功するわけではないことを明らかにしている。

事業承継には、準備期間をとって、事前準備することが重要であることは理解できたが、どのような後継者育成計画（サクセッションプラン）が有効なのか、またどのようにして先代経営者は後継者育成計画（サクセッションプラン）を運用すべきなのかについて次に述べる。

### 3. 後継者育成計画（サクセッションプラン）の重要性

親族外承継が増加したこと、後継者育成が消極的であること、後継者育成計画（サクセッションプラン）が事業承継を成功させる一つの要因であることを考えると、どのような後継者育成計画（サクセッションプラン）が有効なのか、またどのようにして先代経営者は後継者育成計画（サクセッションプラン）を運用すべきなのかという問題があることが認識できる。後継者育成計画（サクセッションプラン）は企業ごとに、また時代とともに変化するわけであるが、どのような要素が後継者育成計画（サクセッションプラン）として妥当なのかを考えたい。

まず、親族外承継が比較的想定できる企業を分類しておきたい。中小企業庁の同調査によれば、創業年数が比較的新しい企業であり、しかも経営者が40代・50代のである企業である傾向がある。また安田武彦・許伸江（2005）は、株式会社東京商工リサーチのデータベースをもとに事業承継した企業より有効回答数2,804社の分析において、比較的大きな企業が親族外承継すると結論付けている。その理由は、第一に親族内承継を考えるが、該当する後継者がいない場合、小企業は廃業を選択できるが、比較的大きな企業は従業員のために廃業を選択できず、親族外承継すると述べている。

そして、先に述べたように先代経営者による教育のみでは、事業承継が成功しない傾向があるとするのであれば、ある程度の枠組みを提供することは意義があるといえよう。まずは、後継者育成を行っている主体について概観する。

後継者育成を担うのは、その企業内が中心であると考えられるが、それ以外に「私塾」が存在する。その主だったものは、金融機関と自治体である。具体的に金融機関は、りそなグループ・伊予銀行・京都銀行・帯広信金・花巻信金など、自治体は、岩手県北上市・岩手県宮古市・山形県長井市・新潟県柏崎市・富山県高岡市・東京都墨田区・島根県東出雲町・岡山県津山市・岡山県玉野市・岡山県瀬戸内市などである。これらの団体はカリキュラムの中で、知識・スキル面と考え方・精神面に分けて教育を行い、後継者を育成しようとしている。それらを分析して関（2006）は、後継者育成に対して重要な3点を挙げている。それは、①指導側・後継者の全人格的關係、②先端のOJT、③指導者側が先端に身を置くことである。ここでいう先端とは、現場の最前線を意味し、思弁に終始しないことを述べている。関（2006）は、知識・スキル面と考え方・精神面の両面を現場に融合を求めていると考えられる。その両面を育成する必要は、高沢（2007）においても指摘されている。高沢（2007）は、「後継者の育成においては、後継者を営業、開発及び製造等の職種に一定期間従事させることによりビジネス上の専門知識を習得させ実務経験を積ませることが求められる」と述べると共に、経営理念や経営目標を重視することも重要としている。

これらを総じていうと、後継者のリーダーシップ・マネジメント力・判断力を含めた経営能力を育成するということもできるが、Frank（2008）はもう少し具体的な後継者育成を提供している。Frank（2008）は、後継者育成は6つの項目で策定すべきであるとしている。6つとは、「ニーズを把握する」「どのレベルまでサクセッション・プランの対象とするかを決定する」「スキル・業績・成長を評価する」「ポテンシャルを見極める」「後継候補をテストする」「サクセッションプランを根付かせる」。Frank（2008）はこれらの標準メニューに加え、ケースバイケースでカスタマイズすることが必要で、その後継者がその後継者育成を次の世代も行いたいかどうかが重要としている。

次に取り上げたいのは、先代経営者の考え方である。先代経営者の望みは安定して企業が事業承継されることであるが、その後継者育成計画（サクセッションプラン）の内容を選択・決定するのは先代経営者である場合が多いと考えられる。そこで先代経営者の考えを認識する必要がある。

東京都商工指導所（1999）「長期化する景気低迷下における企業行動と今後の経営展開」によれば、先代経営者が考える事業承継時の課題は、「経営者としての経営能力の向上」（67.9%）、「取引先との信頼関係の構築」（42.7%）、「従業員との意思疎通の円滑化」（35.7%）の順に多い。大阪商工会議所（2003）「事業承継に関するアンケート」によれば、事業承継時に困ったことは、「先代時代の幹部の処遇その他」（33.4%）、「取引先等の信用の維持獲得」（32.8%）、「従業員対策」（27.6%）の順に多い。どちらも調査も同じ傾向を示しており、経営能力および幹部・従業員からの信頼が重要であることが認識できる。ところが、先代経営者が後継者育成に対し実際に行っていることは、大阪商工会議所（2003）によれば、「経営者の心構えを聞かせる」（50.9%）、「業界団体の会合に出席させる」（31.9%）の順である。ここにミスマッチが存在する。それは、先代経営者が肯定する後継者が必ずしも経営能力および幹部・従業員からの信頼を得ることができるわけではないことである。極端に述べれば、先代経営者の全てにYESを言う者が先代経営者に気に入られて後継者となるも、経営能力があり、かつ幹部・従業員からの信頼が得られるとは限らないのである。ここに後継者育成計画（サクセッションプラン）の難しさが存在する。これを解消するためには、第三者が先代経営者と幹部・従業員の双方から判断することが重要となる。そしてそのような一企業内の後継者育成ではなく、また先代経営者の独断ではなく、第三者が主体的に後継者育成に関わる仕組みが求められる。

その第三者機関が、企業の体質や財務やアイデンティティを承継するためのプログラムである後継者育成計画（サクセッションプラン）の構想を練り上げることによって、より成功する事業承継が行われる可能性が高まると考えられる。先の「私塾」が個人を育成するものとしたら、企業としての組織を変革・育成するための第三者機関が求められていくのではないかと予想できる。その意味で、第三者機関は先代経営者とともに後継者育成計画（サクセッションプラン）を策定し、明文化・時系列化し、後継者・役員幹部・従業員と共にコミットメント（誓約）を行う。いわば、後継者育成計画（サクセッションプラン）はマニフェストとなるべき存在であり、そ

の重要性は今後増していくと考えられる。

#### 4. 第二創業の可能性

先に述べたように、中小企業研究センター（2008）の調査では、先代から直接学ぶことは事業承継に対してマイナスに働くことがあることが判明した。これは何故であろうか。一つの仮説は、事業承継はマネジメントの領域のみならずイノベーションの領域でもあり、第二創業の可能性があるのであり、それを模索する後継者が企業継続を容易にするというものである。つまり、先代の経営を踏襲するのみでは時代変化において企業は衰退する危険性があり、恒にイノベーションの姿勢が重要であり、事業承継はその機会であると考えることができる。

中小企業庁（2001）は、事業承継後の新分野進出（第二創業）の有無について、40.1%が進出したことを明らかにしている。そして新分野に進出するタイミングとしては、承継後間もない段階のケースが相対的に多い。具体的には3年未満に事業承継した企業の100%が第二創業し、3年以上5年未満の企業の44.8%が第二創業したとしている。このように、事業承継の早い段階において後継者は先代の企業を継続させつつも、第二創業を行う確率が高いことが認識できる。

中小企業金融公庫総合研究所（2008）によれば、事業承継を契機に後継者が経営革新に取り組んだ17社の具体的事例に共通する取組みがみられた。それは、「先代経営者が後継者と日常的なコミュニケーションを図り、後継者に重要な経営判断を任せて育成するなど、先代経営者の配慮やサポートによって後継者の経営力の形成が促進される」ことである。単に踏襲するのではなく、エンパワーメント（権限委譲）する要素こそがイノベーションを促進すると考えられる。経営とは、経営者が舵を取って組織である企業を運営していくことであり、その舵を他の意思が切っているとすれば、その経営者は責任を担う意識が欠如しがちであり、経営は暗礁に乗り上げる危険性が増す。また、そのリスク認識が不足し、状況判断が遅れる場合があり、また認知したときに回避する力が備わっていないことも考えられる。したがって、先代経営者は経営の責任を後継者に意識させることが必要であり、そのためにはハードランディングよりはソフトランディングの過程において、徐々にエンパワーメント（権限委譲）していくことが望ましい。そして後継者は、マネジメント能力によって幹部・従業員からの信頼を得ると共に、イノベーションをも促進することによって先代経営者との差異を経営的に実現していくことが可能である。

中小企業金融公庫総合研究所（2008）は、そのようなエンパワーメント（権限委譲）が有効に働くと、「①開かれた組織経営、②自立型社員の育成・活用を特徴とする後継者特有のリーダーシップを発揮している」と結論づけている。それは先代から承認を得て責任を委譲されていることから、主体的に行動できるからであり、私有物ではなく先代経営者から受け継いだ社会公共物としての企業を意識する部分があるからだろうと推測できる。それゆえに、独断的で恣意的な経営ではなくて幹部や従業員が従うに足るだけの根拠を示す必要がある。それは①経営ビジョンの明確化、②社内ルールの明確化、③信頼性ある社内外のコミュニケーション、④客観的な数値目標の明示、⑤幹部・従業員のボトムアップ的合意形成等が考えられ、より活気ある効率的な組織



編成が期待できる。

また、後継者は、企業を安定成長することが期待されるが、安定するためには恒に上昇的である必要がある。なぜなら、守りに入ることは経営的に衰退を意味する場合があります、攻めに転ずることによって企業は環境適応していくことが可能だからである。つまり、時代と顧客は変化するのであり、イノベーションという攻めが企業存続には鍵となることが想定される。そのためにも事業承継を考える際に、恒に後継者によるイノベーションを促進させることを考慮し、先代経営者は後継者と共に事業承継する際に、何を踏襲し、何を変化させるかについて対話・理解する必要がある。

イノベーションした企業が成功するのか、踏襲のみの企業がより存続を可能にするのか、それは時代や業態によっても異なるし、経営者のビジョンや価値観によっても変わるであろう。それゆえに、一概に後継者はどうすべきかを論ずることはできないが、イノベーションや第二創業は事業承継において起こりうることであるという認識に立って事業承継に臨むべきである。

## 5. おわりに

例え、親族内承継であっても人格が異なれば、先代経営者が許されたことも後継者にとっては許されないこともあるであろう。まして、親族外承継（第三者承継）であればなおさらであると考えられる。それゆえに、親族外承継（第三者承継）の場合、社内外でその後継者に対して信用と信頼を培うことが必要あり<sup>3</sup>、そのためには後継者に責任を担うマネジメント力が必要となる。

そして、承継には事前期間をとって事前準備することが重要であった。それは事業承継において、承継準備期間の有無は密接な関係があり、計画的に進める上において、後継者育成計画（サクセッションプラン）の策定が考えられる。しかし、どのような後継者育成計画（サクセッションプラン）が有効かについては、時代や業種や企業によって異なり、明示することは困難であるが、事前準備の象徴として後継者育成計画（サクセッションプラン）を想定することができ、その重要性を認識することができる。そして後継者育成計画（サクセッションプラン）が成功したかどうかについては、後継者がさらにその後継者育成を行う際に、後継者育成計画（サクセッションプラン）を用いるかどうかによっているとも考えられる。

次に、第二創業を考えたが、事業承継そのものがイノベーションであり、後継者は単に踏襲するのみならず、時代とニーズに合わせて事業や組織を変革することも想定できる。そしてその可能性は、事業承継して3年未満が最も多かった。その選択は、単に事業を拡大するのみならず、既存の事業を閉鎖し、新たな事業を推進することも含まれることがある。それも含めて、どのように軌道に乗せていくかという際に、先代経営者のエンパワーメント（権限委譲）は重要であった。後継者は企業の舵を担うものとして位置づけられるが、そこにはリスクが伴うのであり、企業がより安定して成長するためには、先代経営者の理解と力添えが十二分に必要である。

親族外承継の場合、一つの矛盾があった。それは、自らの引退を促進する人間を、親族でもないのに育成するというものであった。それゆえ、先代経営者が後継者育成に積極的ではないのは

首肯できる。しかし承継に対し、準備期間を設け、事前準備することが承継後に経営を順調にするためには重要であるゆえに、後継者育成計画（サクセッションプラン）を第三者機関であるコンサルティング会社や研究機関が先代経営者と共に行うことが承継を成功へ導く可能性があることを指摘した。

以上を述べてきたが、後継者育成については、科学的手法見出すことも適用することも困難な部分がある。人の育成においては、その作用が必ずしも予想できる結果を生まないことも多い。当然ながら、時代と人によって成功は左右され、どのようにすれば承継が成功するか断言することは避けねばならない。しかし、少なくとも先代経営者のみに任せず、事前準備を怠らないことが重要である。

そして後継者育成は先代経営者のみに意識が集中しがちであるが、後継者が第二創業というイノベーションの機会として位置づけ、より企業を時代ニーズに合致したものへと昇華・止揚させることが理想である。また、後継者も経営者であれば、自らの才覚によってビジネスを展開したいと考えるのが自然である。そしてそのようなことを可能にするのは、先代経営者と後継者が対話とともに理解をし、先代経営者が後継者に対してエンパワーメント（権限委譲）しつつ、後継者が役員幹部・従業員の信用と信頼を得ながら推進することであろうと考える。

廃業率が開業率を上回り、経営者がより高齢化していく我が国の企業にとって、事業承継はひとつの経済活性化のための手段であり、後継者育成を行うのは、企業内や先代経営者だけの責任だと捉えることなく、事例研究も含め、より成功する後継者育成についての研究を今後も取り組む所存である。

---

<sup>1</sup> 我が国においてGEM調査は、武蔵大学の高橋德行氏を中心に行われている。下記を参照。磯辺剛彦・高橋德行（2007）「起業活動の国際比較」『神戸大学経済経営学会国民経済雑誌』第196巻

<sup>2</sup> この調査は事業承継が「上手くできた」と回答した企業を成功企業としている。その項目は「役員への打診」（成功74.0%、不成功65.4%）、「従業員への打診」（成功70.5%、不成功67.5%）、「取引先への事前説明」（成功75.5%、不成功66.0%）、「金融機関への事前説明」（成功74.4%、不成功66.1%）、「役員の交代」（成功72.6%、不成功67.2%）、「従業員の世代交代」（成功79.6%、不成功67.2%）、「承継時期の公表」（成功76.6%、不成功66.6%）、「後継者へ権限の一部を委譲」（成功76.7%、不成功64.3%）、「後継者に自社株を取得させる」（成功75.6%、不成功65.9%）であった。つまり、サクセッションプランの取り組みは、全ての項目において成功した企業に見られる傾向であるという結果であった。

<sup>3</sup> 安田武彦（2005）によれば、先代経営者の子供による承継と、親族外承継では、承継後のパフォーマンスに有意な差は無いとしているが、親族外承継においては学歴が承継後のパフォーマンスにプラスに作用することを指摘している。それについて、安田は「学歴というものが実際に経営を遂行していく上でプラスになるか否かは不明であるが、経営を遂行していく上でプラスであるとの認識が一般に流布しており、これが金融機関からの融資を容易にするという見方」があることを論じている。

---

## 引用文献・参考文献

- 1) 青柳斉 (1991)「家族経営における後継者の人材育成」『農業と経済』57(7)、pp. 48-53、富民協会
- 2) 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～親族外承継と事業承継に係るM&Aの実態」経営支援情報センター
- 3) 中小企業金融公庫総合研究所 (2008)『事業承継を契機とした経営革新』中小公庫レポート No. 2008-1
- 4) 中小企業庁 (2001)「事業承継に関するアンケート」
- 5) Frank Diane (2008)「CIOのための「後継者育成プラン」策定ガイドーサクセッション・プランを策定する前にチェックしておくべき6項目」『CIO』9(11)、pp. 34-39、IDGジャパン
- 6) 後藤俊夫 (2004)「ファミリー企業における長寿性」『関西国際大学地域研究所叢書』1、pp. 91-114、関西国際大学
- 7) 後藤俊夫 (2006)「ファミリー企業におけるCEOの承継：東アジアの知見」『関西国際大学地域研究所叢書』3、pp. 57-75、関西国際大学
- 8) 事業承継ガイドライン検討委員会 (2006)「事業承継ガイドライン」事業承継協議会
- 9) Jeffrey M.Cohn, Rakesh Khurana, Laura Reeves (2006)“Growing Talent as if Your Business Depended on It”, Diamond Harvard Business Review January, 31(1), 119-128
- 10) 金恵成 (2009)「家族経営の後継者育成における優位性と存続可能性」『大阪観光大学紀要』9、pp. 21-26、大阪観光大学
- 11) 久保田典男 (2011)「後継者の育成」『調査月報』No. 030、pp8-9、日本政策金融公庫
- 12) 久保田典男 (2011)「世代交代期の中小企業経営一次世代経営者の育成」『日本中小企業学会論集』30、pp. 17-31
- 13) 経済産業省中小企業庁の事業継承・第二創業研究会 (2006)「事業体の継続・発展のために中間報告」
- 14) 松下幸生 (2000)「中小製造業の後継者育成の現状と課題」『東洋大学大学院紀要』37、pp. 417-429、東洋大学大学院
- 15) 真鍋巨樹 (2008)「事例で学ぶ 中小企業の事業承継アドバイス (第5回) 後継者を育成するために研修を徹底的に活用」『近代セールス』53(23)、pp. 70-73、近代セールス社
- 16) 森岡俊男 (1962)「経営後継者の育成について」『関西経協』16(9)、pp. 8-11、関西経営者協会
- 17) 中沢康彦・荻島 央江 (2007)「後継者育成 10年掛けて、子供を一人前の後継者に育て上げる」『日経ベンチャー』(271)、pp. 68-71、日経BP社
- 18) 野原嗣久 (2009)「野原興産 いかに後継者に引き継ぐかー経営者としての責任と決断 (後継者育成を考える)」『関西経協』63(2)、pp. 16-18、関西経営者協会
- 19) 大阪商工会議所 (2003)「事業承継に関するアンケート」
- 20) 関満博 (2006)「現場主義の後継者育成法ー私塾で育む「志」と「企業家精神」」『りそな一れ』4(11)、pp. 13-17、りそな総合研究所
- 21) 関満博 (2010)「「塾」形式による人材育成活動の推進ー「若手後継者」と「シニア」への取り組み」『IRC調査月報』(260)、pp. 28-35、いよぎん地域経済研究センター
- 22) 社団法人中小企業研究センター (2008)「中小企業の事業承継に関する調査研究」
- 23) 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、ぎょうせい
- 24) 東京都商工指導所 (1999)「長期化する景気低迷下における企業行動と今後の経営展開」
- 25) 東京商工リサーチ (2003)「後継者教育に関する実態調査」

- 26) 安田武彦（2005）「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因」『中小企業総合研究』創刊号、pp. 62-85、日本政策金融公庫
- 27) 安田武彦・許伸江（2005）「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」『RIETI Discussion Paper Series』05-J-018、独立行政法人経済産業研究所
- 28) 吉田勝廣（2000）「中小企業の経営戦略と後継者育成戦略」『論叢』（66）、pp. 61-73、秋田経済法科大学短期大学部

受理日 平成24年 9 月12日