

第10回 非同族承継研究会を開催しました

2025年11月4日(火)、大阪中小企業投資育成株式会社セミナールームにて「第10回 非同族承継研究会」を開催しました。

今回は、株主資本主義の先進を行く英国・米国において、

密かに大きな潮流となっている「コーオウンド・ビジネス」(従業員承継)の研究に取り組まれ、

国内外のエンployee・オーナーシップ(従業員所有・参加型経営)の事情に精通されている

一般社団法人従業員所有事業協会代表理事の細川あつし氏をファシリテーターとしてお迎えし、

参加された投資先経営者14名とともに「なぜ会社を持続させるのか?~役職員承継の意義~」をテーマに

グループディスカッションを行いました。



●ファシリテーター



一般社団法人従業員所有
事業協会 代表理事
細川 あつし氏

一般社団法人従業員所有事業協会 代表理事として、企業の持続可能な成長と従業員の幸福を両立させる「コーオウンド・ビジネス」の普及に尽力する第一人者。株式会社コア・ドライビング・フォース代表取締役としても、企業のコーオウンド化支援やエシカル・ビジネスの経営顧問を務めている。また、跡見学園女子大学マネジメント学部・大学院教授、立教大学大学院 客員教授として、エシカル・ビジネス論、ブランド戦略、コーポレート・ガバナンス論などを講義し、次世代の経営者育成にも力を注いでいる。

『非同族承継研究会』とは

オーナー家や大手上場企業等の資本力に頼ることなく、社員らによる自立した経営のもとでの承継に取り組む中小企業が参加し、親族外承継を実践・継続していくうえでの課題や悩み、成功事例等を共有・討議していく勉強会。経済産業省が管轄する“投資育成制度”の公的運営機関である大阪中小企業投資育成株式会社の投資先企業を対象に、2022年9月より発足している。

はじめに：本日のテーマと目的

本ワークショップでは、以下の2つのテーマについて考察を深めました。

- ・なぜ会社を持続させるのか?
- ・役職員承継の意義とは?

目的は、参加者一人ひとりが自身の会社に対する「コミットメントの原動力」を明確にすること。

個人ワーク：会社の持続は本当に良いことか?

参加者は「会社を持続させることは本当に良いことなのか?」という問いに対し、自身の考えを言語化しました。主な意見は以下の通りです。

- ・会社は社会の公器であり、ステークホルダーに貢献する存在。
- ・倒産は恥であり、自分の代で終わらせたくない。

- ・持続は目的ではなく手段である。
- ・「One for all, all for one」の精神で、人の役に立ちたい。
- ・会社があることで役職員が一丸となれる。

プレゼンテーション①： 日本企業の持続性と世界比較

ファシリテーターより、日本企業の長寿性に関するデータが紹介されました。

- ・世界の創業200年以上の企業のうち、56%が日本企業。
- ・日本企業の存続率は、50年で0.7%、100年で0.03%。
- ・日本では企業の平均寿命は長いですが、ブランド寿命は短い傾向。
- ・アメリカでは企業は「器」と捉えられ、ブランド価値に重きを置く。
- ・コーオウンド・ビジネス(従業員所有型経営)は、持続性と幸福度を高めるモデルとして注目されている。

グループディスカッション①： 非同族承継の可能性と課題

参加者は「非同族承継」について、実施済みグループと検討中グループに分かれて議論しました。

ポジティブ面

- ・社員が社長を目指せることでモチベーションが向上。
- ・ガバナンス体制の構築が進む。
- ・現場を理解した経営が可能になり、意思決定が迅速化。
- ・クリーンで透明性のある経営が実現。
- ・株式承継の選択肢が広がり、社員持株会の活用が可能。

ネガティブ面

- ・優秀なオーナー経営者の喪失による影響。
- ・後継者の資質や覚悟の不確実性。
- ・社内で派閥が生まれるリスク。
- ・社員教育の不足により経営者目線が育たない。
- ・株式の分散による第三者譲渡リスク。

グループディスカッション②： 黒字清算という選択肢

会社を存続させず、黒字・資産超過の状態で清算するという選択肢についても議論されました。

ケース例

- ・事業の将来性が見込めない。
- ・コンプライアンス違反による信用失墜。
- ・子会社やプロジェクト会社が目的を達成した。

メリット

- ・財務的損失の回避。
- ・社員への資金還元。
- ・不利な契約のリセット。
- ・経営者・後継者の精神的負担の軽減。

デメリット

- ・社員の失業やステークホルダーへの影響。
- ・社長としての社会的評価の低下。
- ・資産価値の不確実性による債務超過リスク。
- ・信用回復の困難さ。

参加者からの声

- ・「会社を持続させることは良いことか？」という根本的な問いに向き合えた。
- ・普段考えないテーマに取り組む貴重な機会だった。
- ・同じ立場の経営者と議論できたことが有意義だった。
- ・コーオウンド・ビジネスの理解が深まった。



プレゼンテーション②： 役職員承継の機微とカルチャー

役職員承継を進める上での重要な視点が共有されました。

- ・ガバナンス（統治）とマネジメント（経営）の明確な分離。
 - ・「株主になったから経営者のつもりで働け」は禁句。
 - ・ファイナンシャル・リテラシーの継続的教育が不可欠。
 - ・コーオウンド・ビジネスでは、社員が株主となることで権力の循環構造が生まれ、オーナーシップカルチャーが育まれる。
- 「情報開示」「プロフィット・シェア」「オーナーシップ・カルチャー」「ガバナンス設計」の4要素が、コーオウンド・ビジネスの成功に不可欠とされました。

おわりに：宿題と今後の問い

ファシリテーターからの締めくくりとして、参加者に以下の宿題が出されました。

- ・「私の会社に対するコミットメントの原動力」を〈表明編〉〈本音編〉に分けて書き出すこと。

株式会社という仕組みの曖昧さと可能性を理解し、自身の原動力を言語化することが、今後の経営の指針となると強調されました。