

これで万全! 経営承継・虎の巻

第2回

計画的な後継者の選定

事業承継研究会

ITコーディネータ 鈴木 孝明

Question

息子は今、大学生ですが、将来は会社を息子に譲りたいと思っています。後継者にするに際しては、従業員等から不満が出ないよう選定基準など公平性を持って行いたいと思っています。とはいうものの当社は地方で工場を営んでいる中小企業です。100%完璧な人材は、従業員の中にもいません。そのような場合の留意点も教えてください。また、補佐役はどのように選べば良いでしょうか。さらに経営承継は、親族だけで行うか、それ以外で行うのかなど方向性を決めるに際しての考え方はいかがでしょうか。

1 自社の現状把握

後継者の選定に先立ち、まず自社の現状を把握します。自社の現状は、どのようなタイプの経営者を必要としているかを検討することです。次の後継者に、乱世の武將タイプを求めているのか。200年企業の伝統を守りながら、絶え間ない革新を進める人間的魅力のあるタイプの後継者を求めているのか。第二の創業を断行できる決断力のある後継者を求めているのかなどを見極めるために、自社の現状を客観的に把握する必要があります。

まず経営資源の現状として、従業員の年齢層や質的な人的資源、資産の額や資産内容の実態、キャッシュフローの現状と将来の見込みなどを把握します。

次に、経営リスクの現状として、負債の額、競争力の現状と今後の見通しや簿外債務の実態を把握しなければなりません。

さらに、経営者の資産・負債の現状として、経営者保有の自社株式、個人名義の土地・建

物・有価証券の有無、個人の負債や個人保証の有無などを確認します。

自社の現状と将来の見通しを踏まえて、事業を維持・発展させることが期待できる後継者の資質を見極めることから始まります。初めに、「期待される後継者像」ありきです。

2 後継者の選定

後継者を選定するに当たり、公正性を期して選定しないと従業員等のモラル（士気）に影響が出てくるものです。「あれほど頑張ったのに評価されないのは、どうせ自分は親族でないからだ。これからは、一生懸命会社のために頑張るのはよそう」——と。

そこで、図表-1のような候補者評価リストを作成、実施している企業が増えています。

これらの項目を毎年評価するもので、5年以上の期間で総合的に評価・人選し、その後、後継者育成教育を行うことになります。この評価は、補佐役候補者も平行して実施します。図表では、後継者は◎印で、補佐役は○印で

これで万全! 経営承継・虎の巻

図表-1 候補者評価リスト

必要な資質	A	B	C	D	E	F
ビジョン構想力	×	△	○	○	○	△
戦略的発想力	×	△	×	◎	○	◎
決断力・胆力	◎	△	○	◎	×	△
計画策定力	×	◎	△	○	×	×
折衝力	×	○	△	◎	○	△
共感能力	×	○	×	△	△	×
情報力	△	○	×	×	△	△
事業意欲	○	△	○	◎	○	○
危機意識	×	◎	○	△	×	○
人間的魅力	×	○	×	○	△	×
総合評価	×	○	×	◎	△	×

評価するようにしています。

人選した後は、後述する中小企業大学校などへ通学させ、経営者に必要な教育を受講させる、その後は取締役として就任させ、数々の経験をさせます。実践を通じて従業員や取引先などの人望を得て社長に就任することになります。少なくとも10年はかかるでしょう。

一般的に経営者として判断力が衰えてくるのは、70歳くらいからといわれています。そのため、逆算して経営者が55歳前後から準備しておくことが後継者の人選・教育には重要となります。

(1) 各評価項目の意味

- ① ビジョン構想力……会社を将来どのような姿にすれば良いのか描くことができる能力
- ② 戦略的発想力……ビジョンを達成するために外部環境・内部環境を分析し、進む方向性と手段を策定する能力
- ③ 決断力・胆力……環境変化を迅速に捉え、今どうすべきか判断し、実行する能力
- ④ 計画策定力……目標を達成するために経営資源を的確に活用した計画を策定できる能力
- ⑤ 折衝力……目標を達成するために銀行、取引先との折衝ができる能力

- ⑥ 共感能力……ビジネスを遂行するプロセスでの喜び等を従業員や顧客と共感し、行動できる能力
- ⑦ 情報力……最新情報を迅速に入手し、加工して、経営等に活用できる能力
- ⑧ 事業意欲……その事業をやり遂げる意欲
- ⑨ 危機意識……内部外部環境から適切にリスクを評価した上でリスク対策の計画策定ができる能力
- ⑩ 人間的魅力……人がついていきたくなくなるよう感じさせる魅力

上記の項目は、一例ですが、自社の状態によって項目の重みに差をつけるとよいでしょう。会社が危機に直面している場合、安定成長している場合など、それぞれ重点は違ってきます。例えば、織田信長のようなタイプは創業期においては良いとしても、安定期においては阻害要因となることもあります。

(2) 運用上の留意点

後継者の人選に際し、秘密で行うのかオープンで行うのか、また、どの段階でオープンにするのか当該企業の状況によって分かれます。最近では、10人以下の企業でもプライバシーマークを取得する例が増えており、個人情報保護法の観点から個人の評価情報の開示を踏みとどまる企業も出ているようです。

そのため、社長単独で後継者の人選を行うケースもありますが、この場合には以下のような問題が起こりがちです。

- ① 中央化傾向……評価尺度の中央部分に評価が集中する傾向
- ② 寛大化傾向……子息など特定者を実際よりも甘くみてしまう傾向
- ③ ハロー効果……特定の要素が優れていると他の悪い面が見えなくなる傾向

- ④ 論理誤差……評価項目間に類似した意味があると類似した評価をしてしまう傾向
- ⑤ 対比誤差……自分（社長）を規準にして過大評価，過小評価する傾向

これらの問題を最小にする方法として，評価値に納得がいく証拠（エビデンス）をつけるようにするのも一つの方法です。

(3) 人材が不足している場合の対応

人的資源が不足している中小企業では，上記の項目をすべて満たしている人材も少ないのが実状です。そこで，人材が不足しているも最低限「事業意欲（やる気）」があるか否かを確認することにより，その不足を補うという方法を探ります。

後継者に求められる条件としてどのようなスキルが必要なのか，中小企業大学校の後継者育成カリキュラムを見てみましょう。

中小企業大学校後継者育成カリキュラムは，次の三つに分類できます。

- ① テクニカルスキル
- ② コンセプチュアルスキル
- ③ ヒューマンスキル

テクニカルスキルとは，経営オペレーションのための知識・技法のことで，経営戦略，マーケティング，財務管理，人的資源管理，情報化・国際化，経営基礎，経営法務を学びます。コンセプチュアルスキルとは，組織全体を見ながら各機能や関連を見抜く能力です。そしてヒューマンスキルとは，人に働きかけ，組織をまとめていく能力です。この②，③のスキルは，経営者マインド開発，能力開発の科目からなっています。

製造部門や営業部門での現場実務を通じて学ばせる OJT と，中小企業大学校などで勉強させる Off-JT という方法により後継者

として育成します。特に実務では，社長の経営者としての仕事ぶりや意思決定の行い方等を見て帝王学を学ばせることが大切です。

3 補佐役の選定

補佐役は後継者候補と同じ項目で評価をしますが，後継者との相性が合うのか否かが，大きな要素を占めます。それゆえ，仮に A が後継者となったときに B が補佐役として務まるのか，相性は合うかどうかを日常的に評価していくことが重要です。

経営革新を行っている中小企業では，どのようにしているか見てみましょう。

事例

住宅販売業を営んでいる A 社は，経営者の子息に事業承継をするに当たり，事業転換も同時に行った。

A 社は創業当時から，オフィスビルを中心とした総合住宅業として業績を伸ばしてきたが，これからは，「個人」の時代だということで，ビル建設分野から個人住宅分野にシフトした。

子息は大学卒業と同時に A 社に入社し，仕事を通じて従業員や銀行などから人望を高めていた。幾多の仕事を通じて気が合う同僚も出てきた。

創業者は，後継者選定は外部に漏れたら大変なことになるということで，補佐役の選定も秘密裡に行った。評価の後，後継者として子息が選定され，補佐役として選ばれた人は，能力面以外に後継者と気が合う面を評価された人だった。

今二人は二人三脚で，新規事業にまい進している。なお，承継と事業転換が同時に行われたため，古参の補佐役はそれ

これで万全! 経営承継・虎の巻

なりの処遇をされ、A社を退職した。

4 承継対応への考え方～親族か、親族外か、M&Aか

事業承継（資産承継と経営承継）を行うに際し、人間的要素だけで決められない現実もあります。上場企業に比べ中小企業では、会社の資産と個人の資産の区別がされていないということが挙げられます。所有と経営の分離について、図表-2を見てください。

従業員数が少なくなるに従い、代表者や親族が事業用不動産を所有している企業が多くなる傾向があります。零細企業では、自宅と職場が同じというケースがほとんどです。

また、生産設備が社長の資産であり、現在も購入代金を支払い続けているなどのケースもありました。したがって、承継を検討するに際し、資産状況の棚卸しを行い、社長の資産をどのように会社にシフトしていくかという課題が発生します。

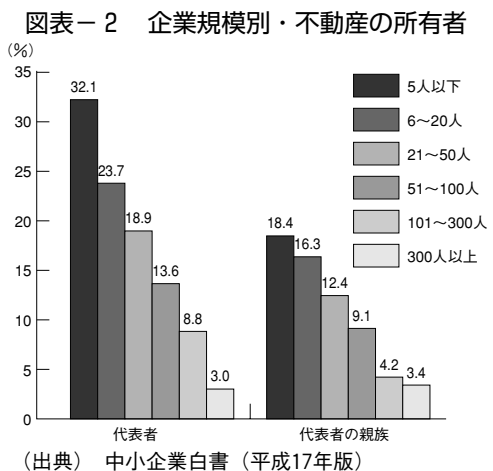
もう一つ考慮しなければならない課題として、経営支配権があります。経営支配権とは、

株式を所有し、株主総会で一定数以上の議決権を確保することです。定款変更、合併などの組織再編制、事業の譲渡、新株の有利発行などは株主総会特別決議事項であり、特別決議で可決するためには、3分の2以上の議決権が必要となっています。

これに関しては本連載別稿で詳述しますが、資産及び経営についての承継対応では、以下のような視点が重要です。

社長や親族の保有資産が多く、会社の資産にシフトすることが困難な場合には、親族承継を選択せざるを得ないことになります。逆に、社長保有の資産が少ない場合は、後継者の適切な評価を行った上で従業員等の継承を選択することも考えられます。さらに、従業員や取引先等にも人材がいない場合は、M&Aという選択肢もあるでしょうし、最終的には廃業という選択肢もあります。

このように、承継方法の選択や後継者・補佐役の選定・育成は、日々の事業活動を行いながら実行していくこととなりますので、早期に着手し、失敗がないように行うことが何よりも大切です。



成功のポイント

- ① 後継者は、自社に適した評価基準で選定し、その後OJTやOff-JTで育成する。
- ② 補佐役は、評価基準もさることながら、後継者との相性が重要な評価項目となる。
- ③ 事業承継（経営と資産の継承）の方向性は、当該事業者の資産の中で社長の資産額が占める金額と後継者の資質によって左右される。