

これで万全! 経営承継・虎の巻

第17回

事業継続へ向けた後継者確保と育成

経営承継研究会

中小企業診断士 岡田 弘

Question

私は、中小企業の創業者として長年にわたり企業経営に携わってきましたが、年齢も60歳代後半となり、そろそろ引退を考えるようになりました。しかし、親族に事業を承継する後継者が見当たりません。そのため、廃業することも視野に会社の先行きを考えているのですが、今後、どのように対処すればよいのでしょうか。事業継続か廃業かをどのように決めればよいのか、継続する場合、どのようにして後継者を確保すればよいのか教えてください。

1 事業継続か廃業かの検討

我が国においては、一般的な傾向として中小企業経営者の高齢化が進む一方、親族内承継の比率は低下し、後継者の確保が困難なケースが増加しています。こうした中で、経営者が引退する時期を迎え、適当な後継者が見当たらない場合、引退を機に廃業をすることもうなずけます。事業継続か廃業か、経営者にとっては大きな決断を迫られることになります。

こうした状況において、経営者はどのように対処すればよいのか非常に難しい問題ですが、まずは、自社及び自社を取り巻く経営環境の現状について、冷静に分析して見る必要があります。

(1) 現状分析

現状分析では、以下のように自社の経営資源の状況、自社を取り巻く経営環境の状況、経営者の資産及び負債状況などを改めて整理し、正確に把握することから始めるとよいで

しょう。

① 自社の経営資源の状況分析

(イ) 人的資源の状況

従業員の年齢構成や個々の従業員が備えているスキルや知識を整理します。

従業員の年齢構成が高年齢層に偏っている、スキルや知識が時代遅れのものになっている、といったケースは、事業継続の障害になります。事業を継続するためには、若年層の人材補充、新たなスキルや知識を習得するための教育訓練等を受けさせるなどの対策が必要です。

(ロ) 資産、技術、ノウハウ等の状況

店舗、事務所や生産設備等の固定資産のほか、情報・通信の社内インフラ、特許や自社独自の技術・ノウハウ・ブランド等を整理します。

事務所や店舗等の建物が老朽化している、技術革新が進む中で生産設備や技術・ノウハウが陳腐化している、情報インフラ整備が不十分である、といったケースは、事業継続を

これで万全! 経営承継・虎の巻

困難にします。経営承継を円滑に行うには、新たな投資や技術開発への取組みが必要になることも考慮すべきです。

(ハ) 財務状況

財務諸表（損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書等）を用いて、業績の推移、財政状況等をチェックします。

仮に、赤字決算が続いている、債務超過に陥っているといった状況であれば、事業継続は困難といえます。

② 自社を取り巻く経営環境の状況分析

市場や競合他社の動向など会社を取り巻く事業環境を把握するとともに、その中で自社がどういう位置にあるかを明確にします。また、環境問題、省エネ・省資源への対応など、企業に課せられる社会的責任や法規制の変化を整理し、事業継続を困難にするリスクについて検討しておく必要があります。

③ 経営者の資産及び負債状況分析

現在の経営者が保有している自社株式の数と割合を確認し、それ以外の個人所有の資産・負債、個人保証などの状況も明確にします。特に会社の資産・負債と個人資産・負債の区分が不明確な場合は、必要な会計処理を行い、明確化する必要があります。

以上の状況について、まずは経営者の立場で現状を整理し、必要に応じて、外部の専門家や地域の中小企業支援機関とも相談しながら、事業継続か廃業かの意思決定を行うとよいでしょう。

(2) 支援機関の活用による検討

中小企業の事業承継支援機関としては、独立行政法人中小企業基盤整備機構の各支部（中小企業・ベンチャー総合支援センター）に各種の専門家を配して事業承継関連の相談

窓口を開設している他、全国各地の商工会議所、商工会等にも事業承継支援センターが設置されており、後継者不在による廃業に伴う雇用・技術の喪失等を防止するため、あらゆる事業承継のニーズに対応した「窓口相談対応」、「ニーズ調査」、「セミナー開催」、「事業承継マッチング支援」を行っています。

中小企業はたとえ規模は小さくても、地域経済の担い手としての使命があります。事業を継続することで、一定の雇用が確保され、自社の特色ある商品・サービスや技術が承継され、さらに次世代によって発展させることは、地域経済の活性化にもつながります。特に、直接の利害関係にある自社の従業員、顧客、取引先の存在を忘れてはなりません。こうした利害関係者から必要とされる限り、事業継続の道を探るのは、経営者の果たすべき役割です。

事業継続か廃業かで迷われているのであれば、早めにお近くの支援機関に相談されることをお勧めします。

(3) 廃業を選択した場合の対応

仮に、事業継続は難しいと判断し、廃業の道を選択することになったとしても、円滑な事業収束に向けた準備が必要になります。

法的な手続のみならず、不要になる設備等の売・廃却、在庫の処分、従業員や取引先、商品・サービスを提供している得意先への事前説明等、スケジュールを立てて、準備を進めることが必要です。

2 親族外からの後継者確保と育成

事業継続の方向で検討を進める場合、経営資源の補充・強化等、対策を検討すべき事項

はたくさんありますが、ここでは、後継者の確保と育成という課題に絞って対策を考えてみます。

(1) 後継者の確保

① 社内からの後継者選抜

今回のケースのように親族に後継者がいない場合、次の後継者候補としては、自社の幹部社員等が考えられます。社内に後継者候補がいるのであれば、改めて後継者としての能力や適性を評価したうえで、本人の意思を確認することが必要です。

自社の事業内容や内部事情に詳しい従業員が後継者になる場合、第三者への承継に比べ、社内の反発や取引先の不安も少なく、比較的スムーズな経営承継が期待できます。一方で、従業員には、自社株式を買い取るだけの十分な自己資金がないことが予想されるので、必要な資金をどのようにして調達するかが大きな問題になります。

資金問題を解決するには、以下のような手順での検討が必要です。

(イ) 株価の算定

(ロ) 株式譲渡方法の検討

金融機関からの融資、現経営者による一部株式の保有や、株式所有と経営の分離の可能性等について検討します。中小企業の支援策である事業継続ファンドや中小企業投資育成株式会社の活用も選択肢の一つです。

検討過程においては、必要に応じて専門家に相談し、できるだけ後継者の負担を軽減する方法を探ることが円滑な経営承継につながります。

② 外からの後継者の招聘

社内に適任者がいない場合は、外部からの招聘等により後継者を探さなければなりません。

このような場合、取引先の企業や同業者、金融機関等から人を招くといった方法がとられるケースも多いようですが、社内に基盤がない者が後継者になることは、従業員等の反発が予想されるので、人選は慎重に行う必要があります。他社で経営者としての実績があり、しっかりとした経営ビジョンを示せる人、取引先や同業者の経営幹部で、現経営者と付き合いがあり、従業員とも十分にコミュニケーションがとれる人などは、従業員等から受け入れられる可能性が高く、有力な後継者候補といえます。

その他に、自社に適した後継者候補を探す方法としては、事業承継支援センターが行っているマッチング支援の活用が考えられます。事業承継支援センターでは、後継者を探している経営者と後継候補者（開業希望者等）とのマッチングにより、円滑な事業承継を実現するための支援を行っています。後継者を探している経営者は、事業承継支援センターに相談の後、必要なデータ登録等を行うと、後継候補者の紹介、専門家を交えてのマッチングの検討等の支援を受けることができます。社内からの選抜や取引先等を介しての後継者探しが難しいようであれば、こうした支援機関を活用することも一つの方法として検討することをお勧めします。

後継者を選ぶ際には、本人の意思や適性、企業経営に必要な能力や知識等をもとに、経営者自らの目で判断し、選ぶことが肝要です。

(2) 後継者の育成

後継者が決まったら、経営承継を行い引退するまでの一定期間、引継ぎを兼ねた後継者の育成期間を設けるとよいでしょう。

① 社内での教育

これで万全! 経営承継・虎の巻

(イ) 主要業務への従事

顧客対応, 対外的な営業活動, 財務, 労務等の管理業務等, 主要業務を体験させることにより, 事業に関する専門的知識を身につけ, 社内の業務プロセスを理解するように教育します。

社外から後継者を招聘するケースでは, 業務を通して, 従業員や関係先とのコミュニケーションの場を与え, 人間関係を構築させることも必要です。

(ロ) 経営への参画

後継者を経営幹部として経営に参画させ, 経営上の意思決定や対外的な交渉などを任せることにより, 責任感, 使命感を身につけさせ, 社内でリーダーシップが発揮できるように教育します。

経営幹部として実際に経営に参画することで, 経営者に求められる能力や資質がどのようなもので, 自分にはどういう部分が不足しているか身をもって体験することができます。

(ハ) 経営者による直接指導・引継ぎ

経営の引継期間を設け, 経営者としての心構え, 自社の経営理念, 経営ノウハウ等を経営者から後継者へ直接指導という形で伝授します。

特に, 社外から後継者を招聘するケースでは, 自社の経営理念や社内に培われた組織文化, 社風等の承継は, 円滑な経営承継を実現するうえでも重要な項目と考えられます。同時に, 創業時から今日に至るまでの自社の沿革について, 経営者としての体験談なども交えて伝えれば, 同じ企業の経営に携わる者同士としての絆も深まっていくでしょう。中小企業においては, 経営者自身しか把握していない経営情報や社内事情もあると思われます

ので, 引継事項は, あらかじめ整理しておくことが必要です。

また, 重要な経営情報を説明し, 引き継ぐと同時に, 承継後の事業計画についても一緒に検討するとよいでしょう。

社内での教育は, 上記(イ)~(ハ)の順に段階的に行うのが効果的ですが, 承継までの時間や後継者のこれまでの経験を踏まえて, 状況に応じた方法で進めてください。

② 社外での教育

経営者に求められる基本的なマネジメント能力を磨くには, 社外での教育も必要です。

後継者を社外の経営セミナー等に参加させることにより, 経営に必要な一般的知識や能力を比較的短期間で効率よく修得させることが可能です。また, 社外セミナーの受講は, 社内での教育と並行して行えるので, セミナーで得た知識を職場で活用することにより, 教育の効果を高めることもできます。

社外セミナーとしては, 民間の専門機関や金融機関のほか, 中小企業大学校, 商工会議所・商工会等が開催するセミナーもあります。

以上の教育をうまく組み合わせ, 円滑な事業承継を目指してください。

成功のポイント

- ① 自社及び自社を取り巻く経営環境の現状を分析すること
- ② 専門家や中小企業の支援機関を活用し相談すること
- ③ 事業を継続するための後継者探しに努めること
- ④ 後継者は, 社内外で教育し, 育成すること