

話題 連載

「経営承継は経営革新の好機」 Vol.2

経営承継は長期計画が成功のカギ

さいたま総合研究所 経営承継事業部 中小企業診断士 高橋 利忠

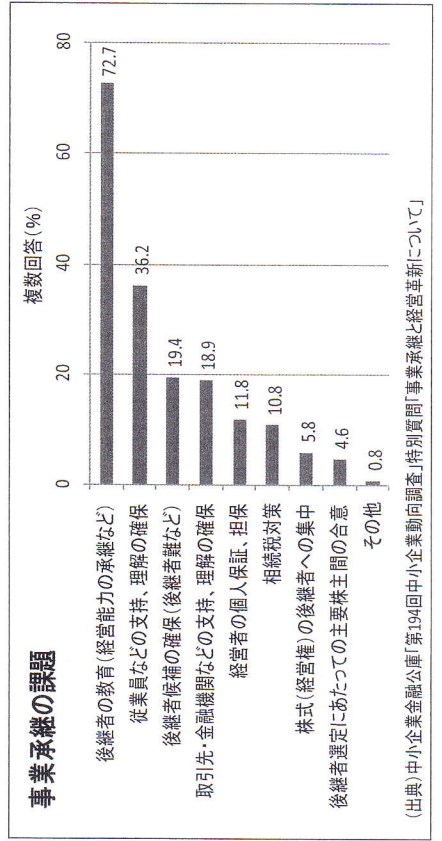
(1) 事業承継の主要課題は経営承継

中小企業金融公庫総合研究所が実施した「第194回中小企業動向調査」での特別質問「事業承継と経営革新について」によると、経営課題として経営承継に関連する回答が大部分を占めることが明らかになりました。「後継者の教育（経営能力の承継など）」、「従業員の支持・理解の確保」、「取引先・金融機関などの支持・理解の確保」など、後継者へのステークホルダーの信頼確保が大きな課題として取り上げられています。「経営者の個人保証・担保」や、「相続税対策」、「株式（経営権）の後継者への集中」等、資産の承継に関連する項目は重要な課題として取り上げられていません。

企業は経営者の器以上に大きくできません。いったん選んだ後継者は容易に交代できないのが、同族企業の宿命です。それだけに後継者の選択と育成は、現経営陣に与えられた最大の課題です。承継した資産を、大きく育てるのも、消滅させるのも後継者次第です。

(2) 後継者育成は早期着手・長期計画

現有する資産の承継は一瞬にして可能ですが、成功した経営の承継は長年かけた経営能力育成の賜物です。落語に登場する若旦那のよう



な人物に承継することはできません。

後継者に求められることは、企業の持続的発展であり、現状維持・衰退ではありません。後継者の時代の企業を取り巻く環境は、現経営者の時代とは異なります。企業の持続的発展は、環境の変化に挑戦する姿勢に掛かっており、経営承継を期に経営革新をすることにあります。

経営革新の方向性については、東京都製本工業組合が発表した新生・製本産業の産業ビジョン「チェンジ・ザ・モデル2012」が参考になります。

後継者を育成するには、長期計画で知識と経験を積ませることが必要であり、そのためには早期着手が求められます。「経営革新なき事業承継は事業承継ではない」はまさに名言です。

(3) 計画的な後継者の選定

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、乱世の武将タイプを求めているのか。2000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・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」あります。

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。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か否かも、大きな要素を占めます。それゆえ、仮にAが後継者となつたときに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。

図表では、後継者は◎印で、補佐役は○印で

	A	B	C	D	E	F
必要な資質	×	△	○	○	○	△
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、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、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。

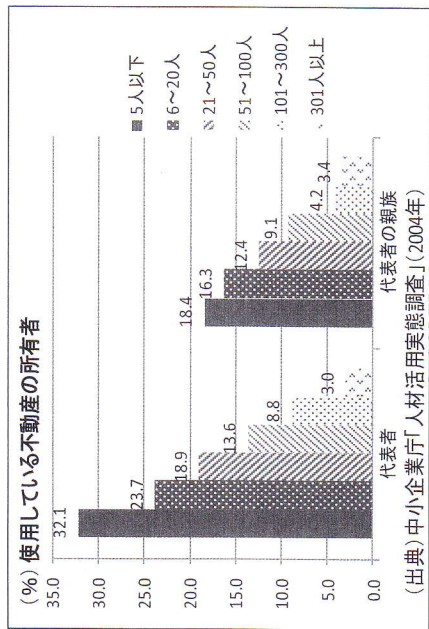
東京製本二世連合会は東京都製本工業組合に加入している企業の後継者を対象として設立されています。ここでも将来の製本業を支える技量、経営感覚を身につけることができます。

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。

(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、次の図を見てください。

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。※社会理念上妥当と考えられる価格以下で発行すること。

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となります。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。

(5) 成功のポイント

- ① 経営承継と資産承継の違いを理解し、経営承継を最大の経営課題として取り込む
- ② 後継者の育成は、早期着手・長期計画が成功のポイント
- ③ 後継者は、自社に適した評価基準で選定し、その後OJTやOfficerで育成する
- ④ 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
- ⑤ 事業承継（経営と資産の継承）の方向性は、当該事業の資産の中で社長の資産額が占める割合と後継者の資質によって左右される

ミニセミナー&相談会のご案内

経営者と後継者が実践すべき戦略的な経営承継のポイントを解説！
毎月第二木曜日・15時～18時30分・経営承継相談会(無料)
17時～18時30分・ミニセミナー(無料)
中小企業診断士が、皆様の経営承継に関する様々なお悩みに対し、じっくりとご相談させていただきます。お気軽にご相談ください。

<会場> mio 新都心5F (新都心ビジネス交流プラザ) : JR 埼京線北与野駅前徒歩0分
<お申し込み> さいたま総研 経営承継事業部 担当: 佐藤 Tel:090-3404-4012
keiteishoukei@googlegroups.com までご連絡ください

あなたの、豊かな人生のために。

三菱UFJ信託銀行のライフプラン・コンサルティング

三菱UFJ信託銀行は資金運用をはじめとする資産全般にわたる運用のご相談を承ります。

- 資金の運用
- 不動産のご相談
- 資産の管理・承継

三菱UFJ信託銀行 インフォメーションデスク
0120-349-250
受付時間: 平日 9:00~17:00 (祝日等を除く) 資金運用のご相談は06をお申しください。