

経営Q&A

回答者

株式会社日本財産コンサルタンツ

代表取締役社長 和田 壮司

事業承継対策のポイントと具体的手法

～ 円滑な事業承継を実現するために必要な対策 ～

第3回：『経営』の承継対策ポイント

Question

【相談者：車両部品製造事業 従業員8名 代表取締役SU氏 55歳】

都内で車両部品を製造しております。父の急逝を機に25歳で事業を承継してから、30年、無我夢中で経営してきました。今後10年間を想定し、誰にどのタイミングで経営を引継ぐべきか判断に迷っております。28歳の息子が一人おりますが、某大手商社に勤めており従業員ではありません。従業員の平均年齢は48歳。最も若い従業員は35歳の男性です。円滑に経営実務を引継ぐ上でのポイントを教えてください。

Answer

事業承継は、株式等を引継ぐ『資産』の承継と、経営理念・計画・実務を引継ぐ『経営』の承継という2つの側面があります。事業承継に向けては、事業承継計画を策定することが重要ですが、ご質問の経営実務（『経営』）の承継対策としては、自社の現状を分析して把握した経営体制上・組織マネジメント上・経営上のリスクと課題を考慮し、①新経営体制対策、②新組織マネジメント対策、③経営実務引継対策を検討していきます。

まず、新経営体制対策のポイントは、誰を後継者とするか、そして承継の時期に向けてどのように育成していくのかについて計画を策定し、明確にすることです。次に、新組織マネジメント対策のポイントは、後継者が決まった段階で、後継者における組織マネジメントを仕組み化するために、内部管理体制を整備して運用方法を明確にすることです。最後に、経営実務引継対策のポイントは、経営者と後継者が経営理念・ビジョンを共有し、それを指針とした中期経営計画を策定した上で、意見の摺合せをすることです。経営実務上の申し送り事項があれば、早い段階で後継者に伝えておくことも重要です。今回は、『経営』の承継対策のポイントを解説します。

1. 『経営』の承継のポイント

後継者に引き継ぐための準備段階で、まず行うべきことは「事業承継計画」を策定することです。「事業承継計画」は、現状分析と具体的な事業承継対策を検討することで策定します。現状分析では、『経営』の承継と『資産』の承継それぞれの側面から、顕在化している課題と将来起こる可能性がある潜在的なリスクを想定し、事業承継の方向性を決める判断材料にします。そして、事業承継対策の検討では、現状を分析することで把握した課題とリスクに対して、『経営』や『資産』の承継対策を検討し、バトンタッチを進めるための具体的なアクションプランを策定します。

オーナー企業の場合は特に、組織マネジメントが属人的なケースが多く、人材の高齢化や組織風土の陳腐化・固定化、現経営者の方針の浸透力が影響し、後継者の承継に様々なハードルがあります。

今回は、事業承継計画を策定するための現状分析で明らかになった**経営体制上、組織マネジメント上、経営上のそれぞれの**課題やリスクを踏まえて、『経営』の承継対策の検討項目について解説をしていきます。

2. 新経営体制対策のポイント

(1) 後継者の明確化

まず、誰を後継者とするか選定しなければなりません。候補者が多数いる場合には、その中から選ぶ必要があります。また、候補者がいない場合には、社内もしくは社外から見つけるか、またはその他の方法で承継を検討しなければなりません。求められる経営者の役割を明確にするとともに、その役割を果たすために必要となる要件に該当する候補者を列挙します。選定に当たってはこれまでの経験や実績を踏まえて総合的に行う必要があります。経営者として必要な資質には、自社の経営に対する熱意と意欲、大局観、決断力、コミュニケーション能力、洞察力、リーダーシップ、誠実、客観的視野、チームワーク力、戦略策定能力などが挙げられます。

(2) 後継者育成計画の明確化

後継者が確定した場合、もしくは、後継者候補を育成したい場合、承継の目標時期の設定や(1)で述べたような経営者の資質を後継者に考えさせるなど、後継者育成計画が必要となります。育成といっても、現経営者が一方的に後継者を育成するのではなく、現経営者と後継者が承継に関する時期や経営方針などについて摺合せを行いながら、後継者のモチベーションを高めることが目的です。承継する時期までに後継者が経験を積む必要がある項目は、自社の決算書や税務申告書、人事制度、強みや商流、営業方法などについて理解をし、自社の課題を把握することなどが挙げられます。

(3) 後継者への経営移行計画

育成計画が決まったら、次は、後継者（候補）や新体制の経営方針を周知するタイミングと周知方法の段取りなどを決める必要があります。これが経営移行計画です。承継後の現経営者による経営への関与度合いは、従業員や取引先などの利害関係者にとっては重要な関心事になります。

(4) 新経営体制の構想の明確化

後継者が決定し、経営方針や周知を行うタイミングが決まったとしても、現体制における役員を新経営体制移行後も引き続き起用するのかどうかについて検討する必要があります。検討に当たっては、現経営者が主体となって行うことになります。

後継者が承継したときに新経営体制となりますが、それまでに新役員や幹部候補が育っていなければなりません。育成に当たっては、後継者の性格、思考、能力を考慮する必要があります。また、幹部候補が社内にはいない場合は採用しなければなりません。採用は、企業力（売上高、業界認知度、成長性、収益力、中長期ビジョンなど）、労働条件（労働環境、処遇や待遇、昇進昇級やキャリアパスなど）、採用活動自体（採用予算、採用担当者の熱意や採用ターゲット、採用コンテンツやコミュニケーションなど）を見直すことにより強化することも可能で、有望な役員や幹部候補を採用することも決して不可能ではありません。一方、自社に新経営体制の役員や幹部候補がいる場合には、自社の課題解決方法や改善目標を研修形式で議論し、経営に対する主体性を養いながら育成していく方法などが考えられます。

3. 新組織マネジメント対策のポイント

(1) 内部管理体制の整備

後継者が『経営』を承継する場合、現経営者のカリスマ的リーダーシップによる属人的な組織マネジメントから、仕組み化された組織マネジメントへの移行が必要な場合が想定されます。仕組み化された組織マネジメントとは、内部管理体制が整備・運用されている状態であり、その整備が不可欠となります。

内部管理体制の整備とは、経営管理（戦略策定、経営計画など）、業務管理（会議体、業務執行権限、稟議制度、内部牽制機能など）、財務管理（販売管理、購買管理、在庫管理、外注管理、与信管理、予算管理、資金管理など）、労務管理、情報管理、内部監査などをルール化・制度化することです。承継後、内部管理体制を整備・運用することによって、経営サイクル（PDCA）の好循環が生じます。したがって、『経営』の承継対策のため、内部管理体制の整備を検討することは重要となります。

(2) 内部管理体制の運用

内部管理体制は整備しただけでは不十分であり、ルール化・制度化された内容通りに運用されて初めて機能するものです。そのため、仕組み化された組織マネジメントを常にチェックする機能も同時に必要となります。

各組織や部門の責任者がチェックを行うことが一般的ですが、例えば内部監査室を設けて内部監査を外部の専門家に依頼するなど、より客観的なチェック機能を設けることは新経営体制における仕組み化された組織マネジメントが有効に機能するための手段にもなります。

4. 経営実務引継ぎ対策のポイント

(1) 経営理念・ビジョンの共有

『経営』の承継対策として、最も重要なことは、いかに経営実務を円滑に実施するかということです。そのためには、自社の根幹となる経営理念やビジョンを共有することが重要です。経営理念やビジョンは、企業の存在意義や使命、一貫性をもって実践している基本姿勢や将来にありたい姿を明文化したものであり、これを企業全体で共有することによって、組織としての一体感が醸成され、長期的・持続的な方向性を揃えることができます。したがって、後継者は、現経営者（先代）が掲げた経営理念やビジョンにどのような思いが込められているのか把握しておく必要があります。

これは、これまでの経営理念やビジョンを必ず踏襲しなければならないことを示すものではなく、時代にあった経営理念やビジョンに見直すことも一体感を生み、企業全体の方向性を揃えるために有効と言えます。

(2) 中期経営計画の共有

経営計画は、経営理念・ビジョン・経営目標・価値観が根幹となり、それを具現化・体系化したものです。具体的には、まずは、後継者が主体となり、自社の現状分析（自社の強み・自社の弱み・強みを活かした自社の機会・自社における脅威の把握、顧客分析、経営資源分析など）を行います。

次に、分析結果から経営理念やビジョンを指針として目標を設定します。この目標は、売上や利益などの数値目標だけではなく、従業員の採用・評価・業務内容など組織風土に関わることも検討する必要があります。そして、目標設定が終われば、具体的な数値計画の策定を行います。売上、仕入、人件費、その他経費のほか、設備投資や資金繰りの計画など、設定された目標（例えば5年間）に向けた数値を現経営者と後継者が中心となって摺合せていくことになります。当該数値計画は、『資産』の承継対策で解説する株価算定の根拠数値ともなるため、慎重に検討する必要があります。

最後に、経営計画を実施する行動計画を検討します。マイルストーンを設定することは経営計画の実現可能性（本当に目標達成できるのか）を判断する上で重要となります。

以上のように、後継者が主体となって現経営者と摺合せを行い、中期経営計画を策定したら、それを計画書として現役員・幹部、新経営体制の役員・幹部候補者にも共有し、自社の方向性を明確にすることで、より円滑な経営実務の引継ぎが可能となります。

(3) 経営上の送り事項の共有

経営実務引継ぎ対策として重要なことは、経営実務を遂行する上で利害関係者（金融機関・取引先・従業員・株主など）とのコミュニケーション上の留意事項と、これまでの経営上で重要な潜在的・顕在的懸念事項（連帯保証・訴訟リスク・従業員トラブル・口約束・税務リスクなど）を共有することです。当該送り事項は、一般的には後継者に共有しにくい情報であり、できる限り承継するタイミングまで先送りしたいことですが、税務申告書・決算書・勘定明細・重要な契約書などを利用しながら、早い段階で後継者に共有しておくことをお勧めします。

【参考文献・資料】

みずほ総合研究所編者 『オーナー社長と後継者のための事業承継入門』

TOMA コンサルタンツグループ著者 『ヒト・モノ・コトを次代へつなぐ 事業承継の教科書』

《執筆者紹介》

和田壮司 / Takeshi Wada

公認会計士、税理士、行政書士、経営学修士（慶応ビジネススクール MBA）

株式会社 日本財産コンサルタンツ 代表取締役（<http://nzc.co.jp/>）

行政書士法人 日本財産コンサルタンツ 代表

株式会社 audience 代表取締役（<http://www.audinet.co.jp/>）

税理士法人 audience 代表

ドリームゲートアドバイザー（http://profile.dreamgate.gr.jp/pr_user_advisor_search/search）

中央青山監査法人（現、新日本有限責任監査法人）にて、上場企業会計監査、内部統制監査、上場準備サポートに従事した後、PwC アドバイザリー株式会社（現、プライスウォーターハウスクーパース株式会社）や株式会社 KPMG FAS にて、事業再生・金融機関交渉・M&A アドバイザリー業務に従事。また、ベンチャー企業に役員として参画し、財務・管理会計の基礎、規程等の作成、内部統制や資金繰り管理など内部管理体制構築に携わる。

2012年に株式会社日本財産コンサルタンツ（不動産コンサルティングを柱としたコンサルティング会社）の代表取締役就任と同時に、株式会社 audience（クラウドソーシング型アドバイザー会社）を設立。その後も、行政書士法人、税理士法人を設立するなど創業・事業拡大・事業再生・事業承継など企業の各ステージをワンストップでサポートする職業専門家集団を運営する。その他、複数社の顧問や上場会社の社外取締役を務める。