

コンサルティングレポート

経営承継シリーズ 事業承継、経営承継とは何か

～次代に経営をスムーズに引き継ぐために何を考え、何をすべきなのか～

コンサルティング事業本部 大阪ビジネスユニット 経営コンサルティング部 チーフコンサルタント 小松創一郎

1. 事業承継は共通の課題 高まる実行の難易度

日本の企業の約95%は、同族が経営に強く関与するオーナー企業と言われており、オーナー企業が日本の産業を興隆させ、支えて来たと言っても過言ではありません。今、そのオーナー企業に共通する大きな課題が多くの経営者を悩ませています。

近年、経済紙やビジネス誌、中小企業白書などの公的な報告書等において、「事業承継」という言葉が多く見受けられるようになりました。これは、高度成長期に創業された企業や業容を大きく拡大した企業の経営者が高齢を迎え、次世代に経営を引き継ぐ時期になってきており、その件数が増えているからです。団塊世代(1947年から1951年生まれ)の経営者が、70歳に差し掛かる年齢になって来ていることも、件数が増加している要因の1つです。また、中堅・中小企業の経営者においては、通常60代の後半に経営を引き継がれることも多かったのですが、リーマンショック以降、アベノミクスが実施されるまで景気が停滞していたこともあり、次世代への承継が遅れていた企業も多いようです。そのため、今後その数はさらに増えて行くと考えられます(団塊世代の方は、2017年から2021年に70歳を迎えることになります)。

ただし、事業承継が記事等でクローズアップされるのは、件数が多いといった理由からだけではありません。事業承継の難易度が上がっていることも大きな理由の1つです。

これは、少子高齢化等の影響もあり、事業(経営)を承継する適任な後継者がなかなか見つからないからです。中堅・中小企業の多くは、親族に承継することが多いのですが、子供の数が少なくなっている上、仕事や人生に対する価値観の変化もあり、自分の親族の事業を継ごうという子供も減っています(従業員への承継やM&Aによる売却を行う会社も増えています)。

また、無事に後継者が見つかったとしても、高度成長期のような右肩上がりの時代とは違い、経営環境は複雑で変化が激しくなっていますので、引き継いだ後の経営の舵取りも難しくなっています。

事業承継は、今、量と質の両方の面で大きな課題に直面しており、多くの中堅・中小企業が同じような悩みを抱えています。

どのように次の世代に事業を承継していくか、新しい時代にどう企業を存続させていくかについて、今後、数回のレポートに分けて解説します。まず、本稿では承継の全体像についてご説明させていただきます。

2. 経営承継とは何か

事業承継とは、狭義には、資本(株式等)の承継を指します。一方、広義には、経営全般の次世代への引き継ぎを指します。本稿では、事業承継に関してこの広義の定義を採り、企業の承継に関する全体的な概念、行為として述べていきます。そして、事業承継中の資本(株式等)、資産に関する承継を「資産承継」とし、それ以外の経営面に関するあらゆる要素(人、組織・制度、風土、計画・戦略等)の承継を「経営承継」とします。

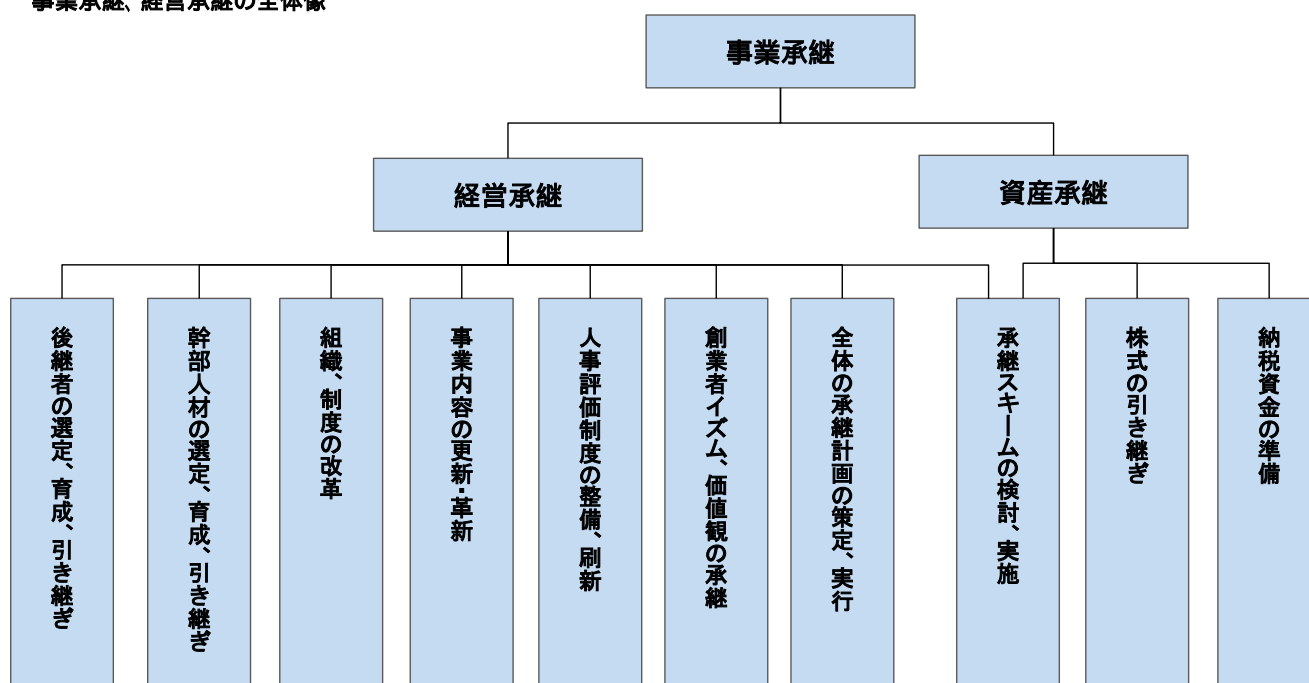
経営承継の具体的な中身は、次のとおりです。

➤ 経営承継

- ✓ 後継者の選定、育成、引き継ぎ
- ✓ 幹部人材の選定、育成、引き継ぎ
- ✓ 組織、制度の改革
- ✓ 事業内容の更新・革新
- ✓ 人事評価制度の整備、刷新
- ✓ 創業者イズム、価値観の承継
- ✓ 全体の承継計画の策定、実行

各項目の概要については、次に述べさせていただきます。(詳細な内容に関しましては、今後のレポートで個別に述べさせていただきます。)

事業承継、経営承継の全体像



3. なぜ、経営承継が必要なのか

本来、企業を後継者に引き継ぎ、次の時代にも存続させていくためには、資本面だけではなく、その他の経営的な要素の引き継ぎも必要不可欠です。資本主義社会の中にある法人として、資本的な支配権の確立は、経営の根幹に関わるもので当然のことではあるのですが、ややもすると、その面だけがクローズアップされがちです。

資本面での対応は、あくまでも次世代が経営を行っていく上での前提、必要条件であり、それだけで安定して次世代に経営を引き継げるわけではありません。資本面以外の引き継ぎの準備には、資本面での対応と同程度かそれ以上の注力が求められます。

理由は次のとおりです。企業は常に、現経営者に最適化されます。特に代表取締役がオーナーでもある多くの中堅・中小企業においては、よりその度合いが強くなります。それを後継者が経営しやすい形に変えていかなければなりません。

例えば、現経営者がカリスマ的な方でリーダーシップが強ければ強い程、会社の組織風土にはおそらく指示待ちの姿勢が染み付いているのではないのでしょうか。そのような組織風土のまま、後継者(例えば協調、調整型の性格の

方等)が引き継がれると、会社は上手く回らないでしょう。そのため、後継者が経営しやすいように組織風土を変えていく準備が必要です。風土を変えて行くためには、経営側からメッセージを伝えていく必要があります(何かの折に語ることはもとより、抜擢人事の実施、人事評価制度の改革等も含めて)。

また、経営管理面については、次のようなことが言えます。

創業者や実質的に会社を発展させてきた現経営者と違い、後継者の方は、会社がある程度出来上がってから(大きくなってから)入って来られている場合が多いのではないのでしょうか。そのため、現経営者のように会社とともに成長して来たわけでもなく、事業を隅から隅まで熟知しているわけでもないため、永年の経験の蓄積等による直感的な判断はすぐには行えません。しっかりと情報を吟味して、合理的に判断していくしかありません。そのためには情報が収集、分析され、報告が確実に上がってくる仕組みを整える必要があります。また、判断そのものについても、一から十まで後継者の方が行うのではなく、権限を移譲したり、自ら決める内容であっても、専門性や知見のある経営幹部、ブレン等の意見を上手く引き出し、精査・熟慮した上で意思決定を行っていくことが求められます(権限の移譲や組織的な意思決定の仕組み、会議体の整備等を行っていくことになります)。

そして、幹部人材については、次のようなことが言えます。

現経営者は、自身の腹心、参謀であったような経営幹部を全て、次の体制に残すわけではありません。経営幹部も高齢であることに加え、後継者が自身の取り組みを行いやすくするためには、体制を刷新する必要があることなどが理由です。

通常は次の体制でもどうしても必要な経営幹部のみを1人か2人、期間限定のお目付け役として残し、その他の経営幹部は、現経営者が自分の引退とともに引き連れて引退させることが多いものです。

しかし、このときに問題になるのが、次の経営幹部が育っているかどうかということです。当然のことながら、有能な経営幹部は一朝一夕には育ちませんので、計画を立てて育成しながら、上位役職者の引き上げも徐々に行っていき、経営幹部の交代に備えていくことになります。仮に経営幹部が育っていたとしても、後継者との関係、相性がよいかどうかという問題も残ります。

また、後継者自身が十分に経営を継げる状態になっているかということも重要です。経営者としての判断力、人間力等を鍛えておくのはもちろんのこと、社内外で認められている、理解されているようにしておくことが求められます。現経営者の親族だから、息子だからと言って、すんなりと周りが受け入れるわけではありません。

経営戦略面では次のようなことが言えます。経営承継を事業内容の革新のチャンスとして捉えることができます。経営承継は、これまでタブーであったことや、時代に合わなくなって来ていることに対しても、大きく変えやすいタイミングです。ただ、そのためには、事前の準備や、道筋を付けておくことが求められます。自社の経営について後継者だけが理解している、後継者が思っているだけでは周りが付いて来ません。しっかりと理解者、協力者を増やしおく必要があります。後継者の革新的なアイデアが正しい方を向いているのか、十分に検討しておく必要もあります。

そして、これらを推し進めていく歯車の1つとして、人事制度、特に人事評価制度を新しい体制、方向性に合ったものに見直すことも求められます。

一方、変えていくだけではなく、創業者の理念、永年培われてきた伝統、価値観、スタイルなど、確実に引き継いでいくべきものもあります。(引き継ぐべきものと変えていくべきものを見極めていくことが大切です。)

以上のような理由で、経営承継は必須のものであり、なおかつ承継を機に一層会社を発展させていくことができる重要な取り組みといえます。

4. 経営承継が行われていない理由

このように重要な経営承継ですが、あまり意識されていない、十分に行われていないというのが実情です。経営承継がなぜあまり行われていないかについては、次のような理由が挙げられます。

1つには現経営者が、資本面だけの対応で安堵してしまっている、力を使い果たしてしまっているということが挙げられます。分散している株式の買い集めや、事業再編の検討、実施等を含む資本政策は大変な労力が必要となります。その結果、どうしてもその他のことが先送りとなってしまうのです。

また、現経営者の甘え、見通しの甘さも理由に挙げられます。自分ができたのだから後継者も同じようにできるはず、次の世代は次の世代で考えれば良いという考えのもとに、資産承継(資本政策等)以外については、現経営者が積極的に動かないことがあります。しかし、現経営者の方が会社を創業されたとき、会社を継がれたときと現在とでは、経営環境が違います。さらにこれからは激しい変化が起こると考えられます。後継者は会社の全てを知り、経験しているわけではありません。経営の難易度はさらに高まっています。後継者が引き継いでから、経営に慣れてから、新しい方向性を自ら考えるのを待っている時間は果たしてあるのでしょうか。

そして、最も多い理由は、資産承継(資本政策等)以外のことについては、不安であるがどう行ってよいか分からない、何を準備し、どう進めていけばよいか分からないというものです。

準備をせずに引き継ぐのと、助走期間を設け、後継者候補とともに経営承継の準備を行うのとでは、いざ承継してからの進み方が大きく違います。経営承継を更なる会社成長の機会と捉え、競合他社との差を広げるチャンスと位置付けるべきではないでしょうか。

5. どうすればスムーズに行えるのか

これまで見てきたとおり、やはり余裕をもって計画を立てて、経営承継の準備を行っておくことがベストです。現経営者が50代のころから考え始めても早すぎることはありません。今からでも自社の状態、特徴に合わせて、優先順位を付けて、順序立てて経営承継の各施策を進めることが重要です。

全てを準備できていなくても、次の世代が自分たちで対応していける、会社を変えていける基礎と土台だけでも作っておくことが大切です。そうすれば、少しの苦労はあるかもしれませんが、後は次の世代が走りながらなんとかしていけるのではないのでしょうか。

まずは、自社の状態をよく見て、何が最も手薄なのか、何が今後心配になってくるのかを検討することからスタートになります。

その際に、他社はどのように行っているのか、何を準備すればよいか等の相談相手として、あるいは、承継を進める上でのペースメーカー役として、金融機関、外部の専門家(顧問税理士、コンサルタント等)などの力を借りるのも1つの手段です。そこまで行かなくても、懇意にしている経営者の方等、何等かのご相談相手を持たれることをお勧めします。

以上

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。