

『中小企業の事業承継と 事業承継に係る支援』

デファクト・コンサルティング

中小企業診断士 平野 勝正

事業承継は経営者として最後の大仕事

- 団塊の世代サラリーマンの定年退職はピークを越えた
- 団塊の世代経営者の世代交代はこれから本格化する
- 事業承継を先送りしている企業が多い。
→先送りしても何も変わらない。ただ時間が無駄に過ぎるだけ

事業承継は突然に!

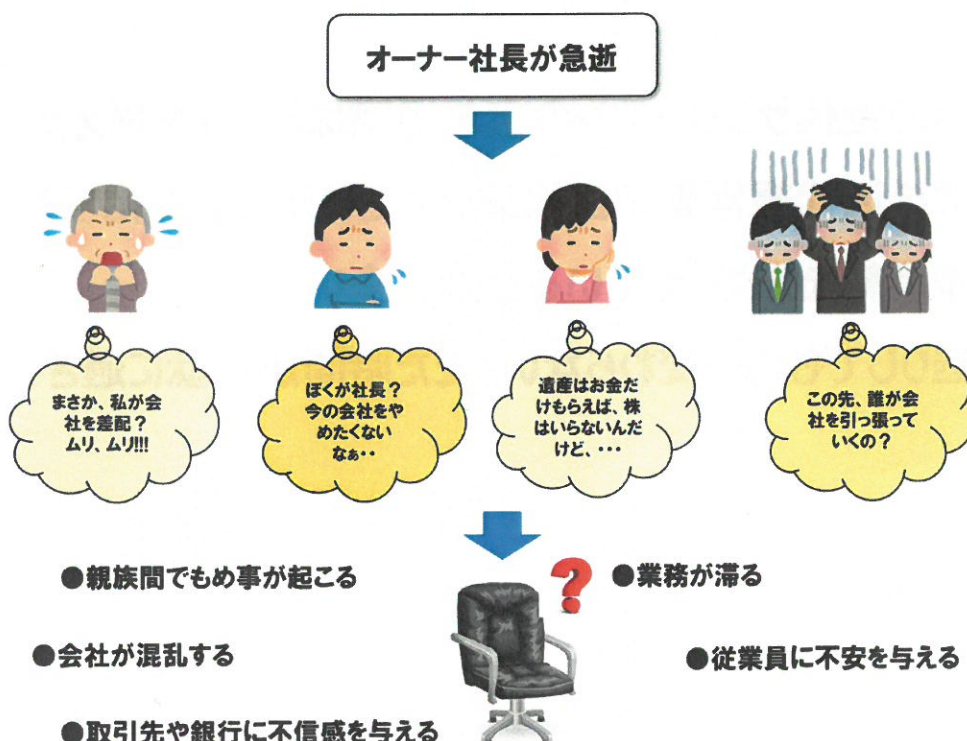
事例 先代の急逝で突然の事業承継



従業員30名規模の菓子メーカーを30年前に創業した袋町社長は57歳で、三人の息子に恵まれた。次男と三男は他社に就職し、長男は家業を継ぐ前提で大学卒業後、同業他社に修行に出ている。長男は外に出て5年経っているので、そろそろ家業に戻り、次期社長として経営の勉強をする時期にさしかかっていたが、袋町社長、長男ともに**事業承継はまだ先**と考え、次のアクションを起こすことなく、ずるずると**時間だけが経過する**日々を過ごしてきた。そうしたなか、袋町社長が病気を発症し、**突然逝去**してしまった。社内の混乱を鎮めるため、経理部長を務める袋町社長の妻が暫定的にトップに就任し、事業の継続を目指した。しかし、妻は経営に関しては素人同然で、社内の指示命令系統が混乱をきたした。次第に社内の求心力が失われ、**先行きを悲観**して辞めていく従業員が現れ始めた。そこで急きよ、長男が家業を継ぎ、新社長に就任したが、経営の意思決定に時間がかかるなど業務に支障がでてきた。社長交代の混乱で次第に社内は分裂し、組織の一体感は失われてしまった。さらに**袋町社長を長年支えてきた番頭格の従業員**にとって、**突然現れた長男**の存在は面白い。次第に**長男と番頭格の従業員との対立構造**が出来上がり、現場でも二つの派閥争いに発展してしまった。社内の混乱は業界にも知れ渡り、取引に悪影響を及ぼす可能性がでてきた。

3

どうする？ 万が一の事態が起きたときのリスク管理



4

必ずくる「その時」の違い

「死ぬ日」は決められないが、「引退の日」は決められる

「死ぬ日」は神のみぞ知るであるが、「引退の日」は社長が決めることができる。

👉 決定的な違い

事業承継についての準備の差

「引退の日」が決められていない = ダッシュしなければならないことがわからない。

「引退の日」が決められている = ダッシュすべきかゆっくりでも良いかの判断可能。

5

『引き際』が大切

いかに成功をおさめていても、いい仕事をしていようとも、
最後次第で台無しになってしまう。

『始める』よりも難しいのが『終わる』こと



スポットライトを浴びて喝采を受ける時期があり、
やがて、老いとともに、そのライトに堪えられない時が来る。
『もっと続けて欲しい』という気持ちはわかるのだけれど……。
引くべき時は間違えないほうがいい。
喝采が鳴り止まぬうちに、舞台を降りたほうがいい。
舞台を降りた後は、静かに、静かに、思索を深める時期を迎えたほうがいい。
肉体の老いを超えた、その先の、すばらしい『何か』をつかむために。



6

実は、事業承継は難しい!!

「中小企業の7割は、事業承継に失敗している」と言われることがある。



なぜなら、

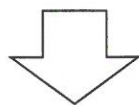
- (1) 経験不足……社内で事業承継を経験したこと
- (2) 認識不足……事業承継取組を軽視
- (3) 準備不足……十分な経験を積まないうちにバトンタッチなどが考えられる

7

事業承継は本当に難しい。

将来を左右する**重要事項**でありながら、5年から10年に一度しか発揮しない**経営技術**。

同族企業であれば20年～30年に一度

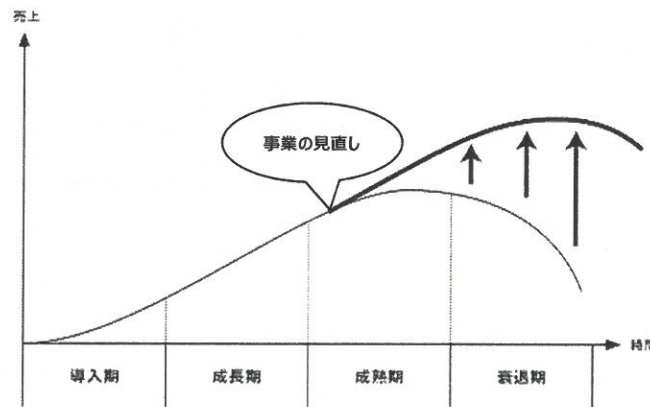


大切だと認識していながら、その準備やノウハウが不足している会社が多い

8

創業は新築、承継はリフォーム

承継は、創業とは違った能力が必要



9

後継社長の役割は何か

◇ とにかく会社を潰さないこと

大股で階段を駆け上がっていくので、自分の知識が不足していることを自覚して謙虚に学ぶ姿勢を忘れてはならない。



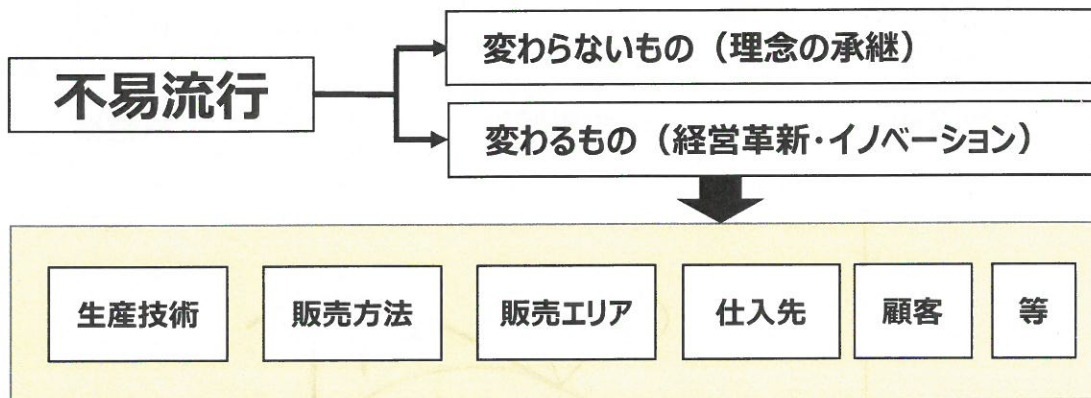
◇ 時代に合わせて事業を展開していくこと

新たな感覚で時代を読み、これまでのビジネスに手を加えたり、新たな事業を展開するというチャレンジが必要

10

事業承継で重要なこと

長寿企業の共通点 > 不易流行



11

事業承継を成功させるキーポイント

とにかく早期に着手することが必要

オーナーの個性が強く影響するので、

時間をかけ計画的に、

人間関係を重視して行う!!

現経営者と後継者がお互いに**信頼**して実行すること。



12

以下の質問に答えてください。

承継チェックリスト

A1	毎期決算が終わったあとに経営分析をしている。	YES	NO
A2	将来のリスクをちゃんと計算している。	YES	NO
A3	働きがいのある職場をつくっている。	YES	NO
B1	夢ビジョンをしっかりつくっている。	YES	NO
B2	経営理念をつくり、社内に浸透させている。	YES	NO
B3	会社の将来像を明確にしている。	YES	NO
C1	状況が細部までわかり、管理できる会計制度になっている。	YES	NO
C2	将来を考えた人事制度をつくっている。	YES	NO
C3	他社との絶対的な差別化を図っている。	YES	NO
C4	貸借対照表を意識した経営をしている。	YES	NO
D1	後継者を意識して育てている。	YES	NO
D2	事業承継のプランを立てている。	YES	NO

19

事業承継の三つの方法

親族への承継

従業員等への
承継

M & A
(株式譲渡等)

魅力ある事業でないと
子供もリスクを取ってまで
継ぐ気にならない

魅力ある事業でないと
従業員もリスクを取ってま
で継ぐ気にならない

魅力ある事業でないと、
売れない。
より高い金額で売れない。

20

さらに事業承継は8パターンに区分される

親 →子への承継

親 →娘婿などの義理の子供への承継

親 →甥、姪、いとこ・ハトコなどの遠縁への承継

親 →妻、兄弟などの同世代への承継

親族内承継

親 →従業員、取締役など社内の他人への承継

親 →他社から招聘した他人への承継

親 →他社(者)へ事業や株式を譲渡して承継

親族外承継

親 →自己の責任において廃業・休業・清算

廃業

21

承継する内容も三つ

人(経営)の承継

資産の承継

知的資産の承継

経営権

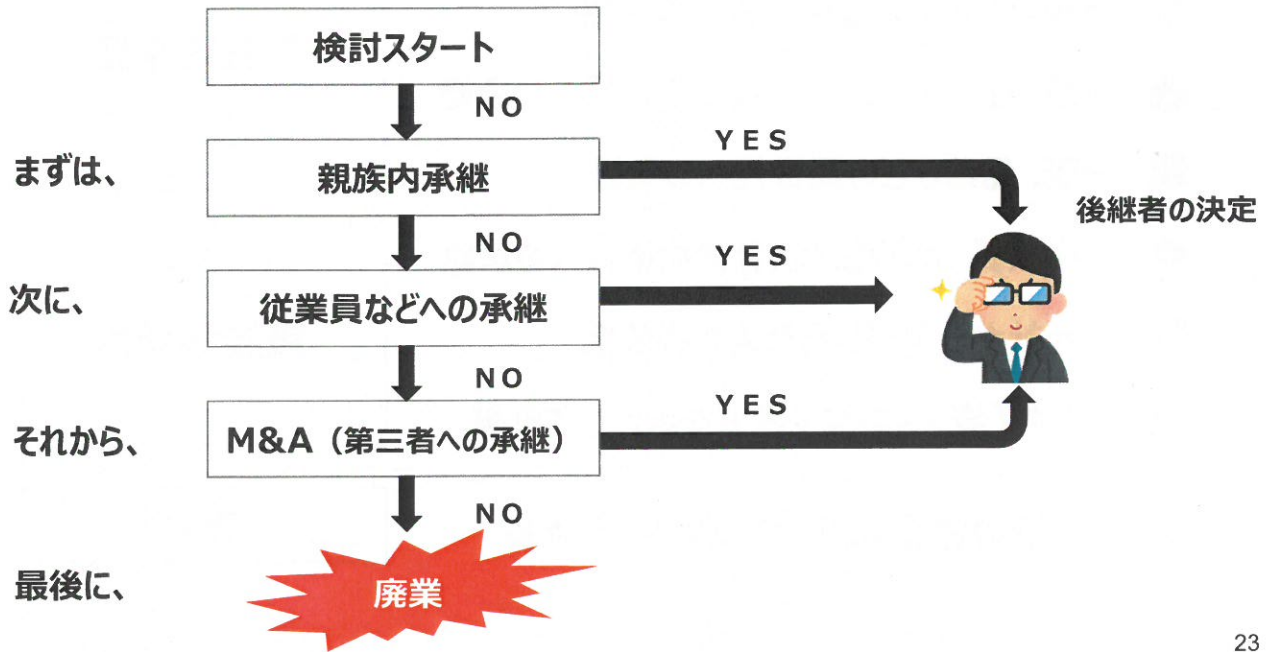
・株式
・事業用資産
・資金

・経営理念
・技術や技能
・ノウハウ
・人脈、顧客情報等

22

事業承継の三つの方法

検討の手順



23

事業承継の変化

○小規模企業でも中規模企業でも、「息子・娘」への承継が激減し、代わりに「親族以外の役員・従業員」や「社外の第三者」への承継が増加。

