

第5章 後継者支援

——経営力向上と仲間づくりを支援する



和田 純子

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

1. 後継者の選び方

(1) 能力面と資質面から後継者を選ぶ

後継者に適しているかどうかを確認するために、後継者候補は能力面と資質面の2つの視点で見る必要がある。

能力面は、①経営知識を理解する力（経営戦略、財務、税務、法務、労務など）、②組織全体を動かす力（コミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント、従業員からの信頼など）、③物事を適切に判断して実行できる力、などである。

資質面は、①会社の経営と従業員の生活を背負えるか、②経営者に忠誠心がある古くからの従業員と関係性を築けるか、③経営者から借入金の連帯保証や担保を引き継ぐ覚悟があるか、といったマインドである。

後継者選びに失敗しないために、経営者は後継者候補とコミュニケーションを取って、会社に対する思いや経営の現状を伝え、心を開いてもらうことが大事である。

後継者候補から会社を継ぐ意思や覚悟、本音や不安要素を聞き出し、後継者候補の経歴や実績を調査し、社内で実働してもらうことで、次期経営者として必要な能力や資質があるかどうかを見極める。

(2) 後継者選定後の留意点

後継者選定後は、次のことに留意する。

①株式・財産の分配

株式が多数に分散している場合は、株式の買い取りを行って後継者に株式を集中させることで、経営権を確保する。また、後継者以外の親族や相続人に対しては、不動産などの財産分配などを考慮する。

従業員などの親族外に承継する場合は、会社の株式や財産を受け取るための資金力があるか、確認することが重要である。後継者候補の資金力が不足している場合、金融機関からの借入を行うなどして資金調達を行う。

②個人保証や担保の整理

会社の代表に就任すると、金融機関から個人保証や担保を求められるなど、多大な責任が生じる。後継者への負担を軽減して事業承継をしやすいするためには、債務の圧縮や金融機関との交渉、責任に見合った役員報酬の増額などを行う。

③親族との話し合いや関係者への理解

親族内に後継者が不在で従業員または外部関係者に承継した場合、後になって親族が継ぐ意思を表明し、問題になることがある。

このような事態にならないために経営者は、事業承継を行う前に親族とよく話し合い、親族内に本当に後継者がいないか、十分な確認が必要である。家族会議を開催し、事業承継に関する条件を記載した合意書に親族一人ひとりから承諾印をもらうこともある。

また、後継者の年齢が若いと、別の者に中継ぎとして承継することがある。この場合、

経営者、親族、中継ぎを引き受ける者同士がよく話し合い、経営権の範囲、役員報酬の設定、中継ぎ期間などを十分に決めておく。社内の役員や従業員、社外の取引先や金融機関に代表交代の時期や事業承継の進め方を説明し、利害関係者から納得を得ておくことも、事業承継を円滑に進めるためには重要である。

2. 後継者の育て方

(1) 社内による後継者教育

後継者教育には、社内で行うものと社外で行うものがある。社内教育の主な内容は、次のとおりである。

①経営者と後継者との情報共有

親子間などの親族内承継でも、会社経営のことは今まで腹を割って話したことがなく、お互いに本音がわからないことが多いようだ。

今後、会社を成長させていくためには、従業員にも経営理念や経営方針を浸透させることが大切である。そのためには、事業承継の前に経営者と後継者が話し合う時間を設け、お互いの考えや思いを共有・理解しておくことが肝要である。

経営者は、創業のきっかけや事業展開の歴史、会社経営中にピンチに直面したときにどのような方法で乗り越えたか、経営理念に対する思いなどを後継者に伝える。

また、後継者は、今後どのように会社を運営していきたいかという考えや経営革新をしたい事業の構想などを経営者に伝える。

これらを文字やデータにして見える化し、経営者と後継者での情報共有が大事である。

②各部署の業務内容やプロセスの理解

経営者は後継者を営業部、製造部、総務部の部長などの責任者に任命する。一定期間で部門間をローテーションさせて、自社の各部署の業務内容やプロセスを理解させる。

③経営陣としての育成

後継者が各部署の業務プロセスを理解したら、次の段階として、常務取締役、専務取締役などの役員に任命する。

後継者に重要な取引先や顧客の把握、業界動向や市場動向の分析、事業計画の策定、経営の意思決定、外部交渉などを経験させることで、経営者に必要な責任感や判断力、コミュニケーション力、マネジメント力、リーダーシップなどを身につけさせる。

(2) 社外による後継者教育

社外教育の主な内容は、次のとおりである。

①外部企業勤務で新たなノウハウの習得

中小企業の後継者となる場合、大手企業に一定期間勤務することで、大手ならではのノウハウや手法を学ぶことができる。その中から、自社に合ったノウハウを生かせる。

また、甘えがない教育をしたい場合や経営を外から俯瞰して見る力を養いたい場合は、後継者を自社の川上または川下にいる取引先に一定期間勤務させる方法を取る。

同業他社だと警戒されて、中枢の部署に配属させてくれなかったりするほか、同業なのに仕様や仕組みがまったく異なっており、参考にならないケースもある。

それよりも取引先のほうが、自社の製品がどう使われているのか、どこが評価されているのか、部品がどのような工程で作られているのか、という新たな視点や気づきを得られる。このような勤務経験は、新たな取引先などの人的ネットワーク形成にもつながる。

②後継者塾への参加による経営知識の習得

現在、品川区などの自治体、東京都中小企業振興公社などの公的機関、事業承継センター株式会社などの事業承継支援専門の民間企業では、後継者が経営知識を学べる塾を定期的に開催している。

後継者塾では、経営に必要な知識（経営理念、経営戦略、ビジネスモデル、組織、労務管理、財務会計、会社法など）を学ぶ。

また、同じ立場である後継者の仲間とチームを組んで課題に取り組むことで、コミュニケーション力、マネジメント力、リーダーシップ力といった経営者として必要な能力を養うようにしている。

図表1 後継者塾のカリキュラム例：8回コース

第1回	経営理念	経営理念の重要性を学び、自社の歴史や経営理念について考える。
第2回	経営戦略	事例を使って外部環境（機会・脅威）と内部環境（強み・弱み）を分析し、「誰に・何を・どのように」商品やサービスを提供していくのか、企業の向かうべき方向性を考える。
第3回	ビジネスモデル	事例を使って外部の流通販路と社内の仕事の流れを図式化し、儲かる仕組みを考える。
第4回	組織	組織論の基本知識を学び、事例を使って組織の問題点や課題を発見した後、解決策を考える。
第5回	労務管理	労働法の基本知識を学び、従業員のモチベーションを高めるための目標設定や人事評価の方法を考える。
第6回	財務会計	BS・PL・CFの関係性を学び、演習問題を使って資金繰り表を作成する。
第7回	経営指標と管理会計	経営指標（収益性・効率性・安全性）と損益分岐売上高の計算法を学ぶ。
第8回	将来の経営ビジョンの発表	これまで学んだことを自社に置き換えて考え、会社を受け継いだ後に自社が進むべき方向性をプレゼンする。

3. 後継者塾で教えていること

(1) 後継者塾の主なカリキュラム

事業承継センター株式会社が運営している後継者塾には、社内で開催している塾のほか、自治体や公的機関と契約して開催している塾がある。スケジュールは月1回や隔週で設定されており、講義は8～10回コース。1回3～4時間で、学習期間は約半年である。

内容は、講師が各テーマに関する経営知識について講義した後、事例を使って4～5名のグループごとにディスカッションし、課題を整理しながら演習を進めていく。最後に、各グループのリーダーが発表を行い、受講生全員で気づきの共有化を図る。

後継者塾には、多様な状況の人が参加している。約20名の受講生のうち、男性は8～9割、女性は1～2割。業種はメーカーから卸、小売、サービス業まで、職務は営業、製造、システム設計、総務、経営企画担当など幅広い。すでに社長の受講生や、現在は管理職で後継者候補として参加する受講生もいる。

後継者塾によっては、毎回宿題の提出があったり、泊まりの合宿があったりする。宿題がある場合、講義の最初に前回の宿題についてグループで発表する。受講生たちは自社以外のことや異業種の内容に興味津々だという。

講座修了後には、コミュニティを作り定期的に会合に参加することで、仲間との交流を続けることもできる。勉強会で新しい経営知識を補充したり、自ら作成した提案書を用意し、「新しい事業を考えたので、一緒にやってくれる人はいませんか？」とビジネスパートナーを募集したりする受講生もいる。

(2) 同じ立場の仲間を作ることが大切

平成29年度・しながわ後継者塾*（主催：品川区）および平成30年度前期・事業承継塾*（主催：東京都中小企業振興公社）を受講した株式会社伸光製作所の角田望さん取材し、後継者塾を受講しての気づきについて伺った。



取材に応える後継者塾卒業生の角田さん

同社は、樹脂を使ったプラスチック製品の切削加工を行っている製造業である。昭和38年に角田さんの祖父が創業し、今年で創業55周年を迎えた。現在の社長は角田さんの父で、角田さん自身は経営企画室の室長である。また、妹は総務部で勤務している。

角田さんがしながわ後継者塾を知ったのは、品川区からの案内だった。事業承継塾もOB会に参加している知人からの紹介で知っていた。平成29年、しながわ後継者塾に参加し、すべてのカリキュラムを修了した。

「講義は経営理念から始まり、組織といった抽象的なものから財務・会計などの具体的な知識に進んでいくので理解しやすかった。社内の管理職研修の参考になりました」

その後、角田さんは「品川区に事業所がある会社以外の後継者とも一緒に勉強したい」と思い、平成30年に事業承継塾を受講した。ほぼ同じカリキュラムであったが、受講生が異なり、毎回宿題があったことから、新たな刺激があった。さまざまな業種の後継者たちと演習に取り組み、最後には、これまでの宿題をまとめた資料を作成してプレゼンを行った。

「宿題に対して他の受講生から質問をいただいたことで、自社が取り扱う製品の特長に気づくことができました。また、インターンシップで学生を受け入れる際、学生に他社比較を説明しやすくなりました。今後は、営業ツールとしても使っていきたいです」

現在、50歳代半ばの社長である父から角田さんが事業を受け継ぐのは、約10年後の予定である。

「新婚なので、今後、出産・育児の時期が来る可能性があります。父から会社を受け継ぐまでに時間がある今のうちに、経営の勉強をしておきたいと思い、後継者塾を受講しました。この10年で、将来の自分の右腕、左腕となる従業員を育てていきたいですね」

最後に、後継者塾で得たものを聞いた。

「自社とは異なる業種や職種の後継者たちと意見交換をすることで、自社を俯瞰して見

られるようになりました。また、後継者同士のつながりがあまりなかったので、次世代の経営者としての仲間ができたことはとても良かったです」

経営理念や組織、財務・会計といった知識はもちろんだが、不安や悩みを抱え、孤独になりがちな後継者にとって、同じ立場の仲間と相談できる場や機会も重要であることがうかがえた。

こうした事業承継における「教育」という分野は、リーダーシップがあり、かつ多分野の知識・経験を持ち合わせている中小企業診断士にこそ向いている分野であろう。ぜひ、後継者への教育係として寄り添ってほしいものだ。

※ いずれも事業承継センター株式会社を受託した。

和田 純子

(わだ じゅんこ)

中小企業診断士(東京都中小企業診断士協会三多摩支部)、事業承継士。岡山県岡山市出身。大学卒業後に上京し、建設会社でマンション建設のドキュメント作成に従事。中小企業診断士の資格取得後に独立。現在は、中小企業の経営者に寄り添い、後継者と伴走する経営コンサルタントとして、事業承継を中心とした経営コンサルティングを行っている。

