

中小企業における事業承継

りえ社会保険労務士事務所 代表
株式会社ビッグアーム 取締役
社会保険労務士・中小企業診断士
片桐 理恵

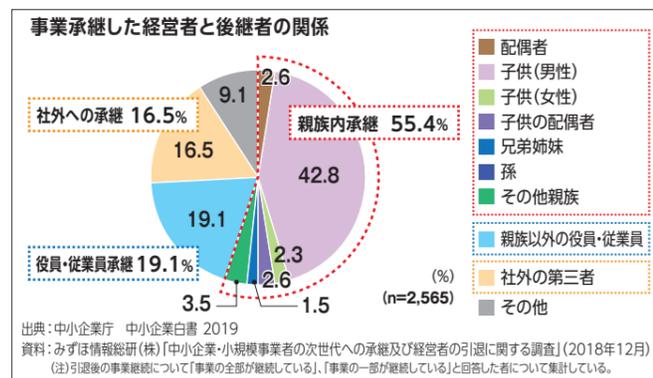


事業承継とは？

事業承継とは、「現在の経営者から後継者へ事業のバトンを渡すこと」です。渡すバトンには企業がこれまで

培ってきた様々な財産（人・物・金・知的資産）があり、継続して経営を安定させるためには、それらを上手に引き継ぐことが重要になります。中でも特に難しいのが、目には見えにくい経営資源（人・知的資産）の承継です。

2019年版の中小企業白書によると、事業承継した経営者と後継者の関係は「親族内承継」が55.4%と最も多く、次いで「親族以外の役員・従業員承継」が19.1%、「社外の第三者への承継」が16.5%となっています。かつては「親族内承継」が全体の9割を占めていましたので、近年は親族内での後継者確保が困難になっていることが伺えます。



親族内承継

一般的に社内外の関係者から心情的にも受け入れられやすく、所有と経営の分離を回避できる可能性が高いというメリットがあります。一方、親族内に経営能力・意欲がある者がいるとは限らず、また、相続人が複数いる場合は後継者決定の際に採め事になることもあります。「何も言わなくても分かっているはず」と思うのは間違いです。後継者について親族内で常日頃から話し合っておく、後継者以外の相続人には早めに遺留分を考慮した待遇を準備しておく、といった対応が必要です。

(1) 幹部社員への対応

「他社で修行してきた社長の息子が、後継者候補として自社に入社した途端、頼りにしていた番頭が退職してしまい、それに続いて他の従業員も辞めてしまった。」といった話を聞いたことはないでしょうか？ 現経営者の下で会社の屋台骨を支えてきた幹部社員には、事前の根回しや処遇に、どれだけ慎重になってもよいくらいであり、ほんの少し物事の順序や言葉の選び方を誤ると、取り返しがつかない事態になりかねません。

後継者には、現経営者と共に幹部社員に対し素直に頭を下げ、「教えてもらう」という姿勢が大事になります。また、後継者の右腕となる次世代の幹部候補への目配りも重要です。早めに幹部候補に指名することで、後継者

のよき相談相手となり、本人のモチベーションも上がります。また、この次世代幹部候補を決める際には、後継者から現在の幹部社員に相談することが信頼関係の構築にも有効です。

(2) 後継者教育

社内教育・社外教育はともに大切ですが、最も重要なことは、現経営者からの経営理念・ノウハウ、人脈等の承継です。事業の方向性等、お互いの意見を十分戦わせる必要があります。直接話し辛いことでも第三者の専門家等を交え、緩衝材となって話し合いがうまくいくケースもあります。

(3) 経営姿勢の変化

事業承継の局面では、社内の意思決定過程が「トップダウン」から「ボトムアップ」に変わっていくことが多いですが、いずれも一長一短があり正解はありません。「社員とのコミュニケーション」、「経営状況の把握と見える化」はどのような経営姿勢であっても重要です。特に周囲が見えていない後継者には、「自分の給料は誰が稼いでいるのか」を問い、従業員や協力会社がいかに大切な存在なのかを意識させると、言動が変わってくると思います。

(4) 事業承継時は風土改革のチャンス

事業承継後に、「経営理念」や「ビジョン」を社内で共

有し、ES(従業員満足度)向上に取り組む後継社長も増えています。競争社会を生き抜くため、「経営理念」等を盾に従業員一丸となって戦っていても、労務管理の面で法律を軽視し、問題のある慣習を放置していると、「戦う

相手が外敵から社内の従業員に変わっていた」ということになりかねません。事業承継は、社内の仕組みやルールを整備し、成果配分を考え、働きやすく、やりがいの生まれる環境作りに取り組む契機にもなります。

親族以外の役員・従業員承継

親族内に後継者として適任者がいない場合、業務に精通している社内人材への承継は、他の従業員から理解を得られやすいというメリットがあります。一方、親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合や、後継者候補に株式取得等の資金力がない可能性もあります。白羽の矢を立てた幹部社員が、経営者となる覚悟で働いてきた訳ではなかったというケースもあるため、早めにアナウンスを行い、本人から明示的な了解を得ておくことが大切です。

また、会社に金融機関からの借入があると、個人債務保証の引継ぎが問題となり、事業承継を諦めるケースも

あります。このようなケースに対応するために、今年4月より、事業承継時に、一定の要件の下で経営者保証の免除や解除を可能にする新しい支援制度がスタートしました。本制度は「経営者保証ガイドライン」を充足することで、事業承継の際に、経営者保証不要で金融機関から融資を受けられるもので、既存のプロパー借入金(個人保証あり)の借り換えも可能となっています(※経営者保証解除可否の最終的な判断は金融機関)。詳しくは、与信取引のある金融機関または最寄りの信用保証協会、各都道府県に設置されている事業承継ネットワーク事務局までご相談ください。

社外の第三者への承継(M&A)

身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求め、社外の第三者への承継(M&A)を行えば、現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる等のメリットを享受できます。一方、希望の条件を満たす買い手を見つけることは困難で時間がかかるため、早めに、そして内密に検討を進める必要があります。

M&Aの手法により、労働契約の承継も変わってきます。「株式譲渡」の場合、労働契約に影響を与えることはありませんし、「合併」「会社分割」も特段の合意がない限り、労働契約は承継会社に承継され、従業員の同意は原則として必要ではありません。「事業譲渡」の場合は、労働契約は原則として労働者の個別の同意によって承継されます。

事業承継も計画的に

一般的に、事業承継の準備には5~10年間は必要だと考えられています。しかし、「納期のない仕事」であるがために、多くの中小企業では、目先の忙しさからその準備

や計画に取り組みしていないのが現状です。時間は有限です。いつかは直面する「事業承継」の課題も、計画に取り入れてはかがでしょうか？

Profile

片桐 理恵(かたぎり りえ)
●社会保険労務士・中小企業診断士

りえ社会保険労務士事務所 代表
株式会社ビッグアーム 取締役

〒500-8385 岐阜県岐阜市下奈良2-5-20
Mail: katagiri_r@bigarm.net
HP: https://www.bigarm.net/

中小機械メーカー勤務を経て、2005年経営コンサルティング業に転身。2008年に社会保険労務士として開業、2010年中小企業診断士登録。中小零細企業の再建を主とし、資金繰り・経営実務指導、ITを活用した業務効率化をOJTで実践。企業コンサルティングの傍ら、起業家支援活動、年金相談などにも携わる。岐阜県商工会連合会「アッシュ型事業承継支援高度化事業」ブロックコーディネーター。 ※岐阜県商工会連合会「アッシュ型事業承継支援高度化事業」/岐阜県事業承継ネットワーク事務局
https://www.shokeisien-gifu.com/