

# 企業承継における留意点

— どのようにして中小企業を承継させるか —

安藤 ゆかり

企業再建・承継コンサルタント協同組合  
経営企画室 室長

弊組合は2001年に設立した中小企業に特化した企業再建及び承継のコンサルタントが全国で加盟する協同組合組織であり、日々悩める中小企業のオーナーの相談に対応しております。会社の承継は、承継対象者自身で色々考えると、やるべきことが多岐にわたっており、「自社が永続するためには何が一番大事なのか?」「この会社がどこに行くべきかを俯瞰的に筋道を立ててみるのが大切」であることが見えなくなります。

そのため、自社の経営・人材資源だけでは経営を進めていくのが難しいと思われる企業が増え、弊組合から経営幹部（主にCOO又はCFO）を出向させ、事業再生及び承継の目的達成に尽力しているケースも増えております。「企業承継」は、全ての企業が意識しておかなければならない重要な経営戦略の1つであり、オーナー経営者には必ず次の世代へのバトンタッチのときに訪れます。

どのように次の世代にバトンを渡していくのかは、経営の根幹と言っても過言ではありません。ただ、承継問題を遺産相続と混同し、税金対策や法律的な相続対策など、一部の問題だけを語っている専門家も多く見かけます。専門家でさえもそのような傾向があり、結果的に事業承継への対策を遅らせ、選択肢を狭めているケースもあります。

その結果、現経営者は自らの死を想定することを忌み嫌い、後継者は相続を前提とした話題を口にするのを躊躇し、経営戦略としての承継問題への取り組みが遅れがちになってしまっているのが現状です。

## 【これからの「企業承継」の考え方】

中小企業の「承継問題」を正しく捉えるには、株式会社においては、所有と経営が分離されているという

【あんどら・ゆかり】(株)リクルートコスモス等を経て、1992年不動産コンサルティングの草分け(株)アセットパートナーズの設立に参加。関係会社(株)サテライト・コンサルティング・パートナーの事務局として、事業承継問題、借地借家問題に取り組む。2001年企業再建協議会が発足、同協議会を母体とした企業再建コンサルタント協同組合（現 企業再建・承継コンサルタント協同組合）が設立されると組合員となり、多くの企業再建及び事業承継事案に携わる。最近は、中小企業のM&A及び事業譲渡・業務提携等に力を入れている。著書に『会社の継ぎかた つぶしかた』（日経BP社）など。

ことを改めて認識することからスタートすべきです。多くの中小企業においては、会社のオーナー（所有者）である社長（経営者）自身が起業し、その方の能力・人格・カリスマ性などで事業全体が成り立っています。そういう意味で、少なくともその人物が元気で経営を続けている限りは、さほど大きな問題は発生しないと思われませんが、「承継問題」は、オーナー社長が会社から去って行くことが前提です。それをチャンスとしてとらえ、将来にわたり継続的にその会社が発展するためには、「誰が所有者であるべきか」「誰が経営者であるべきか」そして「それが同一人物であるべきか否か」という、株式会社の原点に還った思考が必要となります。「企業承継」は、以下のように三つの観点で分類することができます。

第一の観点は「**経営者の交替**」です。「その企業にとって誰が経営者であることが最適なのか」という純粹に経営的な観点から検討すべきです。「長男が継いだらこの会社を辞める」と従業員から言われるような息子が、その会社を継いだらどうい道をとどるか想像がつくでしょう。

「その企業のオーナーあるいは株主は誰か」という資産的あるいは法律的な観点、あるいは経済合理性だけを優先した対策ではないことをご理解ください。

第二の観点は「**経営の承継**」です。これは、日々「経営を前進して行くためには何が必要であるか」という観点での検討であり、その会社の歴史をきちんと学ぶべきなのです。経営者が誰になるかに関わらず、企業は常に活動しているので、どのような事態が発生したとしても、それをストップさせてはなりません。

例えば、東京発の新幹線で、東京から名古屋までは後継者に「運転する際の注意点や問題点」を運転しながら教えます。そして名古屋からは後継者に運転させ