



事業承継に備えて後継者にはこんな取組みを促そう

事業承継をスムーズに行うため、後継者に取り組んでもらうことと、金融機関のサポートをみていく。

中原裕之 東都経営力向上センター 中小企業診断士

1

経営改善により企業価値を高めて 経営に対する後継者の不安を解消

後継者に促したい取組み▼企業の磨き上げと事業承継計画の策定

後継者は、経営者に比べて経営に関する「情報」が少ない。しかし、若いこともあり、いろいろな情報を持ちたいという意欲は旺盛である。

そこで、以下では「事業承継」を実行するためにどんな手順で

何をすべきか」「実行へ向けて何がポイントとなるのか」「経営者となるために何を準備すべきか」「事業承継をスムーズに進めるために役に立つ情報は何か」「困った時に頼るもの（ところ）は何か」など、後継者に必要な情報を紹介する。

金融機関の担当者としても、これらの情報を活用して後継者との関係を深めるとともに、後継者が経営者と主体的かつ対等に会話できるように導いてほしい。

事業承継は、「経営」「資産」の承継という課題に対応しながら、計画的に着実に進める必要がある。事業承継をスムーズに進めるうえで必要な準備・プロセスは、**図表1**の5つのステップだ。

これを後継者にも伝えて、事業承継に向けてどんな取組みが必要かしっかりイメージしてもらおう。それぞれのステップについて留意点を見ていく。

ローカルベンチマークを活用して現状を把握

ステップ①事業承継に向けた準備の必要性の認識（気づき）

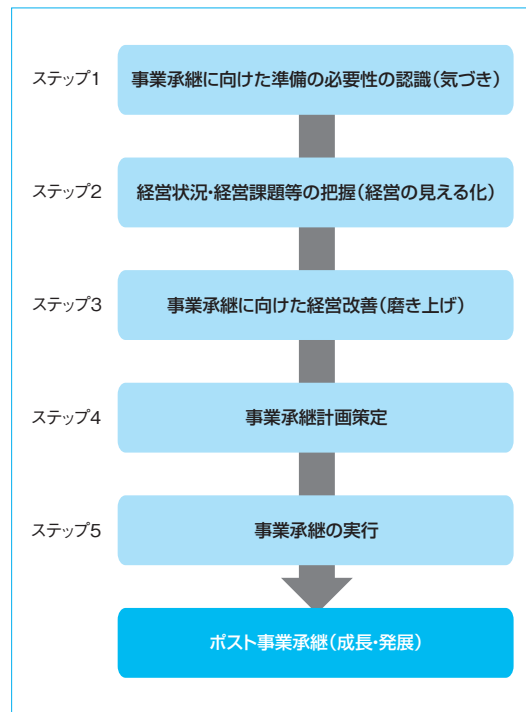
「日々の経営で手一杯」の経営者から見ると、事業承継に向けた準備の優先度は低くなる傾向がある。しかし、経営・資産を後継者に承継するには、一般に5～10年という期間を要する。この点を踏まえ、経営者および

後継者には、早くから取り組むことの重要性に気づいてもらう必要がある。

「気づき」を支援するという意味では、金融機関のみならず、商工会・商工会議所などの支援機関で、事業承継に関するセミナーや相談会が頻繁に実施されている。そうした情報の提供を通して、重要性を知ってもらうのがよいだろう。

ステップ②経営状況・経営課題

図表1 事業承継に向けたステップ



出典：事業承継ガイドライン（中小企業庁 2016.12）

等の把握（経営の見える化）

後継者として将来の経営方針を考へておく必要があるが、その準備段階として実施するのが企業の「現状把握」である。これは、事業・資産・財務などの「見える化」を図り、問題点を洗い出す作業である。この問題点を踏まえ、後継者も将来の経営の方向性を考えていくのだ。

事業・資産・財務などの「見える化」を図るツールとしては金融機関も事業性評価を行う際

に活用している「ローカルベンチマーク」を使いたい。

ローカルベンチマークは、「財務情報（売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性という6つの視点）」と「非財務情報（経営者、関係者、事業、内部管理体制という4つの視点）」から構成され、経営の現状を網羅的に把握することができる。こうしたアドバースは金融機関の担当者も得意とするところであろう。把握し

図表2 事業承継計画に織り込む項目

①計画年数の明確化	計画年数の設定。実際は5年から長くて10年スパンで明確化する
②事業戦略策定	今後の事業の方向性を決定（後継者が主体となって策定するのが望ましい）
③「人」の承継	後継者のバトンタッチのタイミング。経営者の処遇などの決定
④後継者への教育	後継者教育方針、方法の決定
⑤財産の承継	現経営者が持つ株式の後継者への移転の決定（税理士などの専門家への相談が必要）
⑥関係者の理解	経営者が後継者、親族と一緒に、取引先、従業員、金融機関等関係者を考慮して策定
⑦基本方針・補足	今まで検討した内容や留意点などの補足も追記したうえで、基本方針としてまとめる

た情報で、次の経営改善（磨き上げ）へとつなげていく。

磨き上げの支援を通じて後継者の信頼を獲得

ステップ③事業承継に向けた経

経営改善（磨き上げ）

事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）とは、企業の価値を高め、魅力的な状態まで引き上げることである。自社の「強み」を有する分野を拡大していくとともに、各部署の権限・役割を明確にして業務をスムーズに運営できるようにするのが「磨き上げ」である。

例えば、商品の競争力の強化、新規市場への販売戦略策定、生産効率の向上、社内組織の整備などが考えられる。場合によっては、新規事業展開まで行うこともある（「第二創業」といえる）。

この企業の磨き上げこそ、金融機関の担当者が後継者と信頼関係をつくる大きなポイントといえる。企業価値が高まれば後継者も事業承継にためらいがなくなり、経営に対する不安が薄まることだろう。また親身にサポートをしてくれた金融機関に対して信頼を高め、長期的な取