

会社を譲ろうと考えた時に、必ずやるべき5つのチェックポイント、というお話をします。
事業承継にはいろいろな形がありますが、どんな事業承継でも必ずやるべきこと、というのが
あります。今日はそのチェックポイントを覚えて頂き、自ら実行していく時のヒントになればとい
う思いでお話をします。

その1 継がせる覚悟と意思確認です。

なぜ覚悟が必要か？それは、経営者が事業承継を考えた時に譲ろうか、譲るまいかで心が揺れ動
くからです。その時々で考えがブレてしまいますと、後継者も周りも困ってしまいます。それを
させないための覚悟です。

はじめに どなたが会社を引継ぎますか？

この質問に、「まだ決まっていない」「何人か候補者候補がいるが絞り切れていない」さらには「後
継者候補が見つからない」という場合は、スタート地点にすら立つことができません。

何人か後継者候補がいるのならば、絞らなければなりませんし、後継者が見当たらないなら、見
つけてこなければなりません。経営者お一人でやるのがしんどければ、専門家を使うことも可
能です。経営者というフィルターを通した時に見つからなかった後継者が、専門家から見てもら
うと、意外と見つかる場合もあります。

いつ社長交代をしますか？

この質問に日付まで答えられる経営者はなかなかいないことでしょう。

しかし、経営者にとっては交代がゴールであり、後継者にとってはスタートになる日を決めずに
進めるわけにはいかないのです。なので、日付まで入れられないにしても、せめて何年後に譲る
だけは決めなければなりません。

ここでのポイントは、経営者交代したから100%仕事から離れる必要はなく、あくまで肩書を
譲るだけでも構わないということでしょう。もちろん仕事まで譲ればベストですね。

その2 株式と財産です。

株式は個人の財産でもある。株価が高くなり過ぎており、引下げが困難。後継者は買うにも贈与
するにも多額のお金が必要という事態がよく起きます。株価を引き下げするためには、資産を会社
から吐き出すか、利益を下げるなど、本来の会社経営からすると後ろ向きなことをする必要があ
りました。

そのため、株式を分散化させるなど経営権の不安定化につながる恐れもありました。

さらに、無駄な投資、無駄な保険、利益先送りのオペレーティングリースなどで結果的に損失を
被るケースも多発したのです。

相続財産の大半が自社株式になっている場合、財産相続でもめるケースが多い！

例えば、父が社長で、長男が後継者、次男が社外でサラリーマンをやっているとします。社長の
財産が自社株式1億円と現金2000万円の財産を持っているとします。社長からすると経営に

関係のない次男には自社株式を持たせると議決権の観点からやっかいだと思い、自社株式をすべて長男に相続させる遺言を書いたとします。残りの現金はもちろん次男に相続させます。

しかし、民法上は、次男の遺留分を侵害していることになるため、訴えがあると、長男はその侵害している分を現金で支払わないといけなくなるのです。

この場合、自社株式1億円と現金2000万円の合計額の法定相続分が半分で、遺留分はさらにその半分となりますので、3000万円となりますから、現金2000万円だと1000万円遺留分を侵害しているということになりますね。

その3 家族と人間関係です。

家族と人間関係が複雑に絡み合うのが中小企業の特徴です。こんな時に、「家族会議」を開いてみることをお勧めしています。多くの中小企業にとって、家族は、株主でもあり、取締役でもあり、従業員でもあり、会社と一蓮托生なのです。

家族会議では、決められたパターンというのはないのですが「役割分担」「財産分割」「将来の在り方」「各人の思い」の4つはしっかり考えましようと言っています。

この4つはすべて繋がっており、例えば社長が「株式は長男が後継者だから全部引き継ぐようにしたい。金額的には一番大きく感じられるかもしれないが、これは税務署が便宜的につけた価格に過ぎず、換金できるわけでない。長男は自分の会社を引き継ぐのだからしっかりやってもらい、みんなも協力してほしい。そして何か困ったことがあったら長男は助けてあげてほしい。」と言ってもらえば、もめる要素はなくなり、みんなが納得するのです。

その4 後継者問題です。

後継者の育成についてです。まず3つに分けます。

1つ目は、社内勤務によるOJTです。

現場は必須だが全部は不要で、できれば小さくとも会社のトップを！させるというやり方です。この場合、よく経営者がやってしまうのは、後継者を現場いきなり放り込んで、そのままにしてしまうというミスです。これでは後継者は育ちません。一つの部署を最大1年間でローテーションさせて会社全体を俯瞰させるのです。トップ技術者やトップ営業マンを作るのが目的ではありません。

2つ目は、社外勤務いわゆる武者修行です。

周辺業種がいい、サイズは自社より少し大きめ、トップが知り合いなら頼み込む、目的と期限を明確に、ということに注意します。よくある同業者ではなく、自社商品がどんな会社の協力で成り立っているのかという川上企業または自社商品がどのように顧客に届けられるのかという川下企業が適しています。この時大企業はお勧めしません、理想は一回り大きいくらいのサイズ感です。努力や工夫をすれば手が届く、そんな目標になるような企業がいいのです。

3つ目は教育研修です。

セミナー1回行く時間とカネがあるなら本を読ませよ、セミナー行くなら討論型、アウトプット型、がよいということを中心にします。つまり何でもかんでも参加させればよいわけではなく、一方的に聞くだけだったら時間もコストも無駄なので、本を読ませた方がましということです。

後継者階段で意識を擦り合わせます。実は、経営者と後継者は仕事の話はするが、意外と経営の話はしていない！ということがよくあります。ここでいう経営とは、例えば「社長から伝えるべき一番大事なこと」です。どんな取引先と自社はお付き合いするべきか、どんな従業員が自社にとって良い社員と定義できるのか、こうしたことを一つ一つ確認するということです。

他にも「一見不要だが、こだわって残すべきモノ」もあるでしょう。一見するといらぬように思えるが、実はブランド作りに役立っていて、長い目で見た時に価値をもたらしてくれるものもあるはずです。

あとは、「なあなあで済ませてきたことの見直しの機会と捉える」もあります。これまでの悪しき慣行、例外やタブーをあえて話し合っ、事業承継の機会を使って解決していくのです。

こうした経営者と後継者のコミュニケーションをいかに密にやったかで、事業承継の成否が決まると言っても過言ではありません。

その5 企業の将来予測と立ち位置です。

事業承継計画表を書こう！です。

項目の中でもすぐに書けるのが、経営者と後継者の年齢、肩書、持株比率だったりします。そして、将来のことになりますが、いつ社長交代をするのか、というXデーを入れることで、そこから逆算して、何をいつまでにどうやって対応していくのかが、具体的に計画に落とし込まれることになるのです。自分の頭にあることをどうか、書いてみてください。それをまた見ることによって、事業承継へ一歩前進することに繋がるはずです。

川崎市では、今述べたような「株式の移転方法を知りたい」「家族と人間関係の調整を図りたい」「後継者に関する悩みを聞いてほしい」「事業承継計画書を立ててみたい」といった相談・悩み・アドバイスをほしい経営者・後継者の皆様が活用できる無料の専門家派遣制度があります。また、無料のセミナーも多数開催していますので、ぜひご活用下さい。

お問い合わせ先は「川崎市経済労働局経営支援部経営支援課」です。電話でもメールでもFAXでも構いませんので、ぜひお気軽にお尋ねください。

迷ったら、とにかく一歩踏み出してみることを切に願います。