

Q1

どんな企業に  
事業承継ニーズがあるの？  
最初にどう声をかければよい？



**A** 企業には将来にわたって事業を継続するという前提がある。その観点からいえば、すべての企業に事業承継ニーズはある。

しかし、現実的には経営者の高齢化が進んでいる企業が対象の第一候補となる。東京商工リサーチの調査によれば、全国の社長の平均年齢は61・45歳。60歳以上の社長は事業承継を本気で考えるべきといえる。

社長自身からすれば現役バリバリの意識が強いものと想像される。しかし、事業承継を成功させるには長期にわたる準備期間が必要であり、60歳から検討を開始しても、経営をバトント

ツチするときには70歳になっていく可能性もある。経営者がどのような意向を持っているのかヒアリングしよう。

事業承継ができなければ  
地域社会にとっても損失

二つ目の候補は、後継者不在の企業である。後継者が不在の企業は最悪の場合、廃業に追い込まれてしまう。そうなれば企業に蓄積されてきたノウハウや技術、雇用機会は消失し、経営者や従業員だけでなく、その周辺地域にとっても大きな損失になる。

三つ目は、経営者が相応の年齢であり、後継者候補も社内

在籍しているが、具体的な行動に移せていない企業である。後継者候補を自身の子ども、または役員から抜擢する等の方針は決まっても、実際には腰が重く行動に移せていない経営者は多い。事業承継計画の策定から一緒になって進めていくのがよいだろう。

事業承継は、デリケートな問題であり、経営者に退陣を迫るかのように受けとめられるおそれもあり、実際には声かけが難しい。中小企業の経営者は株式のほぼすべてを所有しているため、自社株評価を切り口に事業承継に話を展開してみよう。好業績をあげて事業を継続させて

いれば当然、自社株の価値は上がっているはずだ。

自社株に相応の価値があることを理解してもらえれば、後継者を育成して事業を継続させる意識も高まると考えられるため、事業承継の話に誘導しやすくなる。

こんな声かけを行おう

「社長、最近業績が好調のようですね。株の評価も上がっているようですし、後継者の育成など事業承継についてはお考えでしょうか？ 好業績をあげて事業を継続できることは非常に好ましいと私は思います。社長はまだまだ現役でおられますが、事業承継には10年かかっています。一度その辺り、社長のお考えを伺いたいのですが…」

ポイント  
経営者が高齢か後継者不在の先に自社株評価の話から声をかけよう

Q2

高齢の経営者には  
どのようニーズを聞けばいい？  
引退に関わるが機嫌を損ねない？



**A** 高齢の経営者に事業承継の話をする、引退を迫られていると受けとられてしまうことがある。ストレートな質問は避けるなど社長の心情に配慮する必要がある。

その一方で、社長自身が自社の企業価値や経営課題を十分に認識していないがために、事業承継の必要性を感じていない可能性もある。中小企業の経営者にとって、会社は自分の血を分けた子どものように大切な存在ともいわれる。創業時からの歩みを振り返ってもらい、決算書には表れない自社の様々な価値を再確認してもらおう。

例えば、長年の事業活動を通

じて蓄積してきたノウハウや熟練従業員の卓越した技術は目に見えない財産であるし、従業員の雇用のほか事業活動を通じて地域にとって重要な存在になっていることもある。

このような会社でも、事業承継がうまくいかなければ、最悪の場合、解散・廃業等に追い込まれて消滅してしまふ。それは従業員の働く場がなくなるだけでなく、社会的にもロスであることを経営者に理解してもらい必要がある。

事業承継のポイント  
事業をどう継続させるか

事業承継というと「後継者を

誰にするか」という人への承継のみをイメージしがちである。しかしそこだけにフォーカスすると、自身の引退、税金対策など後ろ向きのイメージが先行してしまふ。

事業承継の最大のポイントは創業者である経営者が大切に育てた事業をどうやって継続させるかにある。事業価値を損なわずに継続させるためには後継者を親族内に求めるのか、従業員等会社内に求めるのか、それともM&Aの形で外部に求めるのかを選択することになるのである。

会社は経営トップの器以上に成長しないともいわれるが、

こんな声かけを行おう

「社長は御社を立ち上げ、雇用の創出により地域を活性化させてきましたし、御社が確立した特殊な技術は他に類をみません。こうした技術を持ち、地域にも貢献している企業がなくなるとは、社会にとって大きな損失です。この事業価値を損なわず継続させていくためにも、どう事業承継を行っていくのか、私どもと一緒に考えてはみませんか？」

ポイント  
企業価値を再確認し、承継失敗時の社会的損失を自覚してもらおう