

vol,4.02

2016.2



YAMADA
Business Consulting Co.,Ltd.

山田ビジネスコンサルティング株式会社

YBC

YAMADA Business Consulting

vol,4.02

2016.2

“人的”事業承継対策の重要性と進め方

I オーナー企業を取り巻く経営環境と 人的事業承継の重要性

「オーナー企業を取り巻く経営環境と事業承継」

川人 伸

「失敗事例から考える人的事業承継の重要性」

前田 祐

II 人的事業承継のポイント

「人的事業承継のポイント」

奥村 忠史

「安易な株式の分散・移転は、スムーズな人的事業承継の障害となる」

増田 慶作

コラム「事業承継に際して押さえておきたい株主の権利」

折田 朋広

「人的事業承継に向けた中期事業計画の策定方法」

玉虫 隆二

コラム「株価引下げ対策が中期事業計画実現の足かせになるケース」

前田 祐

III 事例・座談会

「事例紹介 後継幹部メンバーによる中期事業計画策定プロジェクト」

藤田 雄介

コラム「MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点」

島崎 明

「座談会 コンサルティングの現場から見た人的事業承継の実態」

増田 慶作・奥村 忠史・川人 伸・藤田 雄介・大矢 恵理奈



目次

I	オーナー企業を取り巻く経営環境と 人的事業承継の重要性	オーナー企業を取り巻く経営環境と事業承継	川人 伸	4
		失敗事例から考える人的事業承継の重要性	前田 祐	9
		人的事業承継のポイント	奥村 忠史	12
		安易な株式の分散・移転は、スムーズな人的事業承継の障害となる	増田 慶作	15
II	人的事業承継のポイント	コラム「事業承継に際して押さえておきたい株主の権利」	折田 朋広	17
		人的事業承継に向けた中期事業計画の策定方法	玉虫 隆二	19
		コラム「株価引下げ対策が中期事業計画実現の 足かせになるケース」	前田 祐	23
		事例紹介 後継幹部メンバーによる中期事業計画策定プロジェクト	藤田 雄介	24
III	事例・座談会	コラム「MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点」	島崎 明	27
		座談会 コンサルティングの現場から見た人的事業承継の実態	増田 慶作・奥村 忠史・川人 伸・藤田 雄介・大矢 恵理奈	30

基本理念

健全な価値観

私たちは、信頼される人間集団として健全な価値観を共有します

社会貢献

私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します

個と組織の成長

私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します

ごあいさつ

立春のみぎり、ますますご健勝のほどお慶び申し上げます。日頃は私共山田ビジネスコンサルティング株式会社をご愛顧くださいますこと誠にありがとうございます。

弊社情報誌YBC vol.4は「"人的"事業承継対策の重要性と進め方」をテーマにしております。

今後10年間で5割を超える経営者が事業承継の時期を迎えるといわれており、多くの企業で事業承継対策の立案・実行が必要になります。

事業承継対策は、物的事業承継対策と人的事業承継対策に大別されます。物的事業承継対策とは、自社の株式その他の財産を後継者に承継させることに向けられた対策をいい、人的事業承継対策とは、現経営者が行っている経営そのものを後継者に承継させることに向けられた対策をいいます。巷間言われる事業承継対策の大半は、物的事業承継対策です。

弊社が今回のテーマに人的事業承継対策を選択した理由は、人的事業承継対策は物的事業承継対策よりも重要であるからです。物的事業承継は、つまるところお金の問題であり、会社の業績が良ければ解決可能な問題といえることができます。対して、人的事業承継は人の問題で、ここでの失敗は会社の倒産に直結することがあります。業績維持・発展を経営者の属人的な手腕に依存する多くの中堅・中小企業において、人的事業承継は、特に重要なテーマです。事前の問題点の整理や準備なしに、なんとなく経営者交代を行うことは危険です。人的事業承継の目処が立ってこそ、物的事業承継が意義あるものになります。

本号は、弊社の経営コンサルティング経験を基に、人的事業承継対策のポイント・進め方を解説しております。事業承継対策が単なるテクニカルな自社株の承継対策になることがないように、今一度、人的事業承継対策の重要性に目を向けて頂くきっかけとなれば幸いです。

2016年2月吉日

オーナー企業を取り巻く 経営環境と事業承継

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 副部長

川人 伸
かわひと しん

事業承継案件を数多く手掛ける。特に、事業計画策定を通しての後継者と次期経営幹部の育成、ミドルマネジメント層の強化等の経営の承継に関わるテーマへの関与が多数。



POINT

今後10年間で5割を超える現経営者は事業承継の時期を迎えることになります。一方で、日本は本格的な人口減少に突入しており、多くの内需型中小企業では、特に地方都市ほど人口減少の影響を強く受け、経営環境が一段と厳しくなることが想定されます。そのため、事業承継を考える際には、まずは現状分析を行い、自社の強みがどこにあるかを明確にし、その上で、利益の見通しと株価シミュレーションを行っておくことが必要になります。

1 中小企業における 事業承継が本格化

この数年、「事業承継」という言葉がクローズアップされるようになりました。ビジネス雑誌で特集が組まれることも増え、関連書籍の出版やセミナーの開催も多く見られます。

この背景にあるのが、経営者の高齢化です。中小企業白書（2013）によると2010年時点での経営者平均引退年齢は、中規模企業で67.7歳、小規模企業で70.5歳となっています（図1）。また、2014年末時点で、60歳以上の経営者は全体の50%を越えているという統計もあります（図2）。つまり、今後10年で約半数の企業において経営者の引退という一大イベントを迎えるといえます。

このことは、日本経済全体や各種ステークホルダー、特に中小企業を支える金融機関にとっては看過できない話となります。

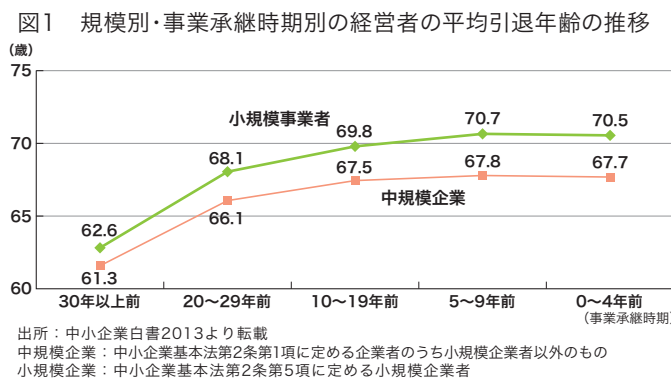


図2 社長の年代構成比

【業種別】社長の年代構成比（歳）（%）

業種	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上
建設業	58.1	0.2	5.0	20.6	24.5	34.0	13.6	2.2
製造業	60.5	0.1	3.0	15.4	24.7	35.2	18.1	3.5
卸売業	60.0	0.1	3.6	16.4	24.7	34.5	17.2	3.5
小売業	59.2	0.3	5.3	17.6	24.7	32.6	15.6	3.9
運輸・通信業	58.8	0.3	4.2	19.4	25.4	32.9	14.9	2.9
サービス業	57.5	0.4	6.4	19.5	27.1	32.1	12.2	2.3
不動産業	60.9	0.3	4.8	16.1	21.6	31.6	19.0	6.6
その他	58.2	0.3	5.5	17.8	26.8	35.2	11.5	2.8
全体	59.0	0.2	4.7	18.3	24.9	33.6	15.2	3.1

出所：株式会社データバンク2015年全国社長分析（調査時点2014年12月末時点）より転載

2 事業環境は激しさを増す一方

中小企業においては、経営者の引退・交代は事業継続における重大イベントであり、経営基盤をさらに強めることにも、逆に、経営の危機に陥ることにもつながります。特に、経営者が交代した直後の数年は経営が不安定になることが少なくありません。

一方で、重大イベントを迎える段にあって、企業を取り巻く環境は厳しさを増していきます。昨今では「アベノミクス」効果もあってか、日本経済は株高や賃上げという前向きな話題が増えています。2014年に大きな衝撃とともに発表されたいわゆる「増田レポート」^{※1}に示されたように、日本社会全体は2040年に向けて本格的な人口減少社会に突入し、特に、地方都市においてその影響は顕著に表れます（図3～5）。多くの中小企業は特定商圏内で事業を展開している内需型企業であるため、人口減少は業績悪化に直結する重要事案になります。事業を継承した経営者はこの問題を乗り越えることなしに事業を継続することができない状況に置かれます。

この問題への対応策は、既存事業の収益力の強化、新規事業への進出、海外も含めて既存商圏外への進出等となりますが、いずれも時間がかかるテーマであり、収益貢献に寄与するのは早くても数年後になります。そのため、後継者だけに任せるのではなく、現経営者が健在のうちに一体となって「どう乗り越えていくか」を『事業承継プラン』に組み込むべきと考えます。

※1 「成長を続ける21世紀のために『ストップ少子化・地方元気戦略』」平成26年（2014年）5月8日日本創成会議・人口減少問題検討分科会（座長 増田寛也）

図3 人口の超長期推計結果

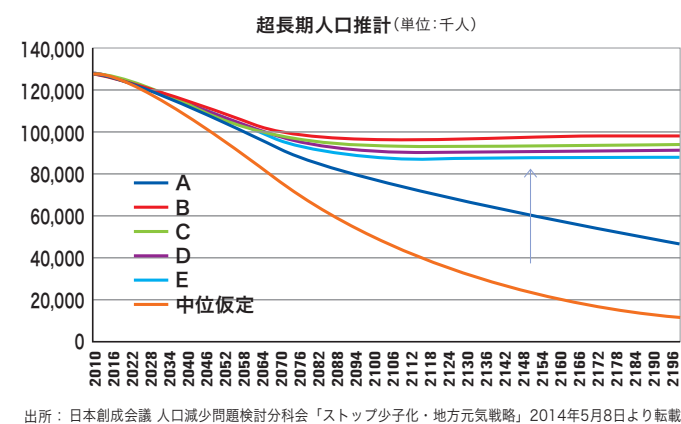


図4 人口減少の将来像

人口減少の将来像

2010年→2040年で若年女性（20～39歳）が50%以上減少する市町村

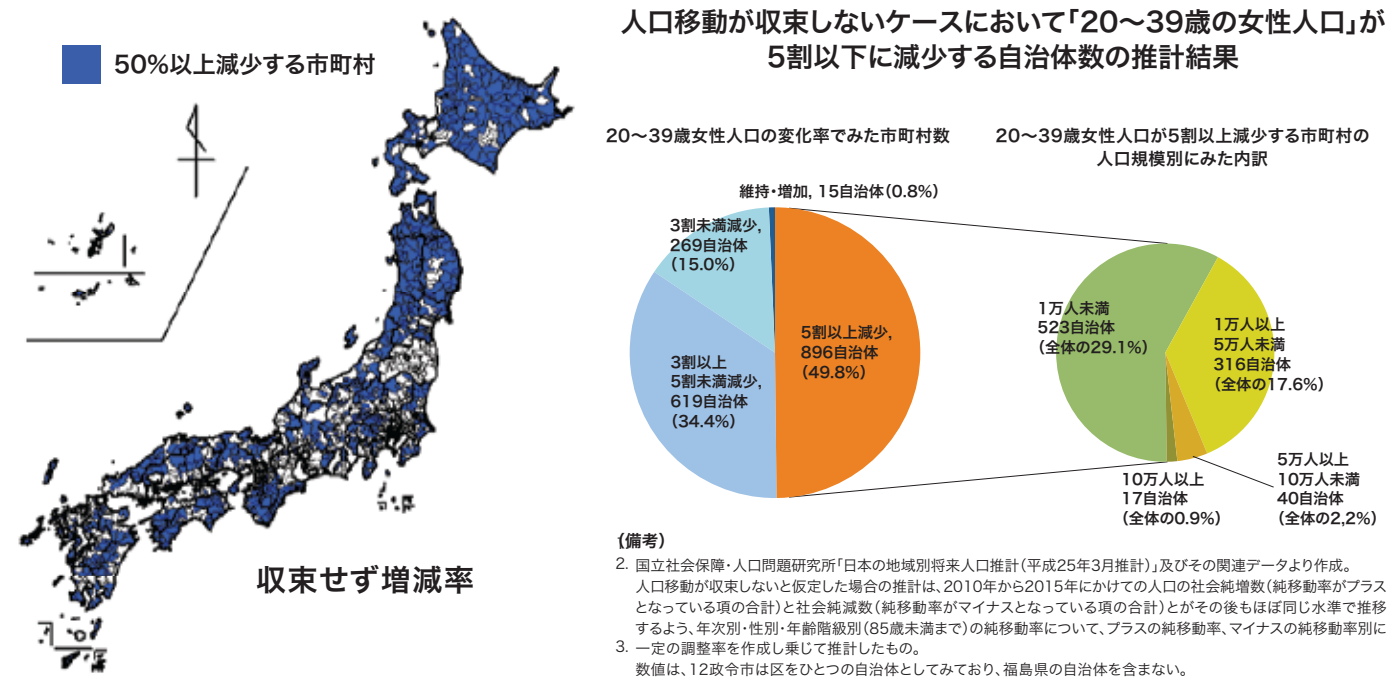


図5 都道府県別 総人口・生産年齢人口割合・65歳以上人口割合の推計

	2010年			2040年			
都道府県	①総人口(人)	②生産年齢人口 ※割合(%)	③65歳以上 人口割合(%)	①'総人口(人)		②'生産年齢人口 ※割合(%)	③'65歳以上 人口割合(%)
					①'/①(%)		
秋 田 県	1,085,997	59.0	29.6	656,280	60.43	47.9	43.8
青 森 県	1,373,339	61.7	25.8	873,277	63.59	49.9	41.5
岩 手 県	1,330,147	60.1	27.2	886,927	66.68	50.7	39.7
高 知 県	764,456	59.0	28.8	512,399	67.03	49.8	40.9
山 形 県	1,168,924	59.6	27.6	788,617	67.47	50.8	39.3
和歌山県	1,002,198	59.8	27.4	689,616	68.81	50.8	39.9
島 根 県	717,397	58.1	29.1	494,343	68.91	50.4	39.1
長 崎 県	1,426,779	60.4	26.0	988,941	69.31	50.3	39.3
福 島 県	2,029,064	61.3	25.0	1,416,587	69.81	50.8	39.3
徳 島 県	785,491	60.6	27.0	550,785	70.12	50.5	40.2
山 口 県	1,451,338	59.3	28.0	1,030,078	70.97	51.5	38.3
鳥 取 県	588,667	60.4	26.4	419,544	71.27	51.3	38.2
愛 媛 県	1,431,493	60.4	26.7	1,034,216	72.25	51.3	38.7
新 潟 県	2,374,450	61.0	26.3	1,730,545	72.88	51.6	38.7
鹿児島県	1,706,242	59.8	26.5	1,256,714	73.65	51.3	37.5
北 海 道	5,512,097	63.4	24.7	4,078,532	73.99	50.8	40.7
山 梨 県	863,075	62.0	24.7	639,533	74.10	51.4	38.8
長 野 県	2,152,449	59.7	26.5	1,598,040	74.24	51.1	38.4
富 山 県	1,093,247	60.8	26.2	820,367	75.04	51.7	38.4
福 井 県	806,314	60.9	25.2	605,640	75.11	51.7	37.5
香 川 県	995,842	60.9	25.9	748,946	75.21	51.8	37.9
奈 良 県	1,400,728	62.8	24.0	1,059,748	75.66	52.2	38.1
宮 崎 県	1,135,233	60.2	25.8	868,383	76.49	51.6	37.0
佐 賀 県	849,788	60.9	24.6	652,816	76.82	52.9	35.5
岐 阜 県	2,080,773	62.0	24.1	1,606,230	77.19	53.2	36.2
静 岡 県	3,765,007	62.6	23.8	2,940,726	78.11	52.5	37.0
大 分 県	1,196,529	60.3	26.6	937,492	78.35	52.7	36.7
熊 本 県	1,817,426	60.6	25.7	1,426,125	78.47	52.4	36.4
三 重 県	1,854,724	62.1	24.3	1,478,280	79.70	53.5	36.0
群 馬 県	2,008,068	62.7	23.6	1,600,634	79.71	53.0	36.6
茨 城 県	2,969,770	64.0	22.5	2,373,664	79.93	53.6	36.4
栃 木 県	2,007,683	64.5	22.1	1,609,166	80.15	53.4	36.3
石 川 県	1,169,788	62.6	23.7	955,761	81.70	53.4	36.0
岡 山 県	1,945,276	61.2	25.2	1,590,194	81.75	54.3	34.8
広 島 県	2,860,750	62.5	24.0	2,347,886	82.07	53.2	36.1
兵 庫 県	5,588,133	63.3	23.1	4,621,490	82.70	53.5	36.4
宮 城 県	2,348,165	64.5	22.3	1,942,674	82.73	54.0	36.2
京 都 府	2,636,092	63.9	23.4	2,189,192	83.05	53.9	36.4
大 阪 府	8,865,245	64.4	22.4	7,387,707	83.33	54.3	36.0
福 岡 県	5,071,968	64.2	22.3	4,333,393	85.44	54.1	35.3
千 葉 県	6,216,289	65.5	21.5	5,361,600	86.25	53.7	36.5
埼 玉 県	7,194,556	66.3	20.4	6,307,318	87.67	55.1	34.9
滋 賀 県	1,410,777	64.4	20.7	1,305,895	92.57	55.6	32.8
愛 知 県	7,410,719	65.3	20.3	6,876,232	92.79	56.3	32.4
神奈川県	9,048,331	66.6	20.2	8,462,273	93.52	55.2	35.0
沖 縄 県	1,392,818	64.9	17.4	1,330,623	95.53	55.7	30.3
東 京 都	13,059,388	68.3	20.4	12,676,724	97.07	57.9	33.5
全 国	127,963,030	63.8	23.0	106,062,153	82.88	53.6	36.4

出所： ①、①' は「地方消滅 - 東京一極集中が招く人口急減」(増田寛也 著 中央公論新社 2014/8/22)を基に作成
②、③、②'、③'は以下を基に作成
・国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計の解説および参考推計(条件付推計)、表A-8 総人口、年齢3区分(0～14歳, 15～64歳, 65歳以上)別人口及び年齢構成係:出生中位(死亡中位)推計(封鎖人口))
※生産年齢人口:15歳以上64歳以下の人口、消費・生産の主たる担い手の人口

3 事業承継の第一歩

さて、私たちが現場でコンサルティングを行う中で、経営者の方々からよく訊ねられるのが「何から手をつけたら良いのか？」という質問です。この答えは「事業承継プランを作成しましょう」となります。そして、そのために行うべきこととして「自社事業の棚卸し」「成り行きでの利益見通しの作成と株価のシミュレーション」があります。

(1) 自社事業の棚卸し

この作業で最も重要なのは「自社の強み（＝収益を生み出している源泉）がどこにあるか」を明確にしておくことです。この点は経営を行う上で経営者の方々が常に意識されていることではありますが、事業承継において一層重要となります。それは、中小企業においては「収益を生み出している源泉は経営者」ということが多々あるからです。

この場合、「どのように次の経営体制に、その源泉を引き継ぐか」が非常に難しいテーマになります。一般的には、後継者一人が全てを引き継ぐことは難しいため、組織として対応できるように経営幹部全体のレベルアップを図らなければなりません。当然ながら、時間のかかる取り組みとなるため早期に着手することが必要であり、だからこそ「収益を生み出す源泉」を明確にすることが最初に行うべきこととなります。

(2) 成り行きでの利益見通しの作成と株価のシミュレーション

事業承継においては、経営を引き継ぐという側面（人的事業承継）と社長が保有する株式を引き継ぐという側面（物的事業承継）があります。前者は中長期的に会社業績に影響を及ぼしますが、後者は資金負担という面で短期的な影響が強くなります。そのため、株式の承継は株価推移の見通しを踏まえて経営の承継とは別の軸でタイミングを計ることが重要です。

なお、日本の資産税制（相続税・贈与税）においては、非上場会社（大半の中小企業が該当）の株価は純資産と直近3期の利益水準でほぼ決まるため、株価推移をシミュレーションするためには利益見通しを立てておくことが必要になります（そして、利益見通しを立てるためにも「自社の強み」を明確にしておくことが必要、という構図になります）。

4 事業承継プランをたてる

ここまでの作業ができると、いよいよ「事業承継プラン」の作成になります。事業承継プランの作成では、「人的事業承継」「物的事業承継」という2つの側面それぞれについて、承継者や移転時期、そのための準備事項をとりまとめ、スケジュールに落とし込んでいきます。

プランの最初の大きな選択肢は、「継ぐ」か「売る」かの判断になります。前者は親族を含めた社内人材への承継、後者は主に後継者不在時に外部資本への売却、となります。

「継ぐ」という決断をした場合、次に固めなくてはならないのが「経営」「資産（株式）」それぞれの承継者です。これまでは、経営者のご子息が社内にて、その方が次期経営者になるとともに株式も引き継ぎ「オーナー経営者」の地位を引き継ぐことが一般的でした。しかしながら、昨今では、「後継者不在型M&A」という用語が生まれたように経営者のご子息含めたご親族が社内になかったり、また、いたとしても厳しい経営環境の中で経営の舵取りを任せるには不安であったりするため、ご親族以外の方に経営を承継するケースも増えてきています。

この際に論点となるのが、「所有と経営の分離」－「資産（株式）」は経営に関与していない現経営者のご親族が承継し、「経営」のみを社内の次期経営者が承継－です。社内にご親族がいない場合でも、「株は息子/娘(もしくは、孫)に渡したい」とお考えになる経営者が多いというのが私たちの現場での実感です。この感情は当然のこととっておりますが、事業継続の視点から言えば、「所有と経営は一致させるのが原則」と私どもは考えています。

「所有と経営の分離」は、経営の機動性の阻害や将来的な“お家騒動”の火種を残すことになります。実際、そういった事例は少なくありません。上述の通り、厳しい事業環境になっていく中、経営者のふんばりが重要な局面も増えることが予想できます。オーナー経営は、全ての責任を経営者が担うという負担がありますが、経営者の責任感・リーダーシップが強固になるという良さがあり、この点が今後の経営ではより重要になると私どもは考え、「所有と経営の一致」を提唱しております。

5 「人的事業承継」プラン立案に際して

「人的事業承継」は「同じケースが一つとしてない、全てがオリジナルのプラン」になります。ただし、プランの大枠を検討する際には、以下が重要論点となります。

① 創業者からの承継であるか

創業者からの承継の場合、「一から全てを立ち上げた創業者だからこそ持ちうる人脈・人間性・経験といった無形資産をどのように引き継ぐのか」「引き継げないものについてはどのように補完するのか」が最も難しく重要な検討事項になります。また、「創業者の価値観・理念を理解して経営できる人材であるか」という点も重要になります。

一方で、2代目以降の承継の場合は、一定の経営管理体制が構築されており、創業者からの承継ほど、この点の重要度は高くはありません。

② 企業規模はどの程度か

社員数が300名を越えている会社では社内の分業体制や権限委譲が進んでおり、程度の違いはありますが、組織と

して動くことができています（そうでなくては会社として機能不全に陥り、業績が悪化します）。一方で、100名程度の会社の場合は、組織が未分化で経営者の才覚に依存している度合いが大きくなります。

組織の大きさによっても、後継者や後継幹部との関係性に求められる要素が異なります。

6 最後に

事業承継は、会社をさらに強くするためのよい機会になれば、会社を急速に弱くするきっかけにもなり得ます。私どもがこれまで「事業再生」の現場でご支援してきたクライアントでも、「承継の失敗」と言える事案が数多くありました。

「経営者の最大の仕事は次の経営者を育てること」とも言われます。事業承継、特に、人的事業承継は、ご自身で経営するよりも難しいと言われる方もいらっしゃると思います。本稿および本誌がそういったお悩みの一助になればと思います。

失敗事例から考える 人的事業承継の重要性

山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 副部長

税理士 前田 祐
まえだ ゆう

各地の中堅・中小企業オーナーの事業承継支援、企業の経営課題解決のための各種プロジェクト運営支援、セミナー講師及び書籍の執筆等を行う。



POINT

人的事業承継の失敗は、業績不振に直結することがあります。人的事業承継を失敗させないためには、後継者に経営スキル・経験があること、後継者をサポートする経営幹部がいること、現在及び将来の企業を取り巻く経営環境を分析・予測し、環境変化に対応すること、ひいては環境変化に対応できる能力をもった人材を後継者に選定すること等、さまざまなポイントを押さえることが必要です。そのためには、多くの場合、5年単位10年単位の長い時間が必要であり、先代経営者が自身の影響力を行使できるうちに、かつ、業績が好調なうちに、人的事業承継対策に取り組む必要があります。

1 失敗事例から読み解くことの意義

「勝ち偶然、負け必然」という言葉がありますが、この言葉は人的事業承継にも当てはまると感じます。人的事業承継の成功要因を抽出することは困難ですが、失敗する要因を抽出することは可能であると考えます。本稿では、弊社が実際にコンサルティングを行った事例のうち、事業承継を機に会社の業績が悪化したものを取り上げ、その失敗要因の抽出を試みます。



2 事例

(1) 後継者に経営全般に対するスキル・経験が不足していたケース

① 人的事業承継の経緯

- ・ A社は、中部地方で、スーパーに納入する日用品を製造する中堅企業。
- ・ 先代経営者は高齢（75歳）により勇退し、営業担当常務であったご子息（45歳）が社長に就任。
- ・ 後継者であるご子息は、大学卒業後、直ぐにA社に入社、以来、営業部門一筋。

② 業績低迷に至る経緯

- ・ 先代経営者は、抜き打ちで工場に顔を出し、厳しい品質管理を行っていた。後継者は、工場の若手から、先代経営者の引退後、品質管理レベルが低下していることを聞いていたが、工場長への遠慮から、この点を究明することはなかった。このような状況下、A社の品質管理のレベルは看過できないほど低下。消費者やスーパーからのクレームや返品が頻発し、遂には取引打ち切り、売上低迷に至る。
- ・ 工場長、経理部門その他営業部門以外の部門の責任者は、先代経営者子飼いの古参幹部で、後継者よりも年上で社歴も長い。

③ 解説

本ケースでは、後継者が営業以外のスキル・経験を持たないまま、社長に就任しています。このような場合、製造や管理など後継者にはないスキル・経験等を持った経営幹部が後継者をサポートすることが必要になります。本ケースでは、後継者をサポートする幹部もいません。社内では、先代経営者とともに歩んできた古参幹部は後継者に対して部下あるいは同僚と同じ感覚で接し、後継者は社長になった後も古参幹部に遠慮する、このような状況では、誰も責任を伴う決断を行うことができません。

自分の引退後には、古参幹部は後継者をサポートすること、古参幹部も次の世代の幹部に職務を承継させ、次世代の幹部が後継者をサポートしていくこと、これらを古参幹部に言い含めることも、先代経営者の重要な仕事です。

(2) 後継者が行った店舗リニューアルが失敗したケース

① 人的事業承継の経緯

- ・ B社は、西日本のある地域で小売業を営む中小企業。店舗数は10。
- ・ 先代経営者は3年前に70歳になったのを機に勇退し、ご子息が社長に就任。
- ・ 後継者であるご子息は、大学を卒業してから約10年間、東京の同業者X社に勤務した後、30代前半でB社に入社し、現場から管理部門まで様々な業務を経験。現在は40代前半。
- ・ X社で修行した後継者は、B社の店舗のコンセプトや運営を旧態依然としたものとみなし、社長就任前から店舗のリニューアルを訴えている。しかし、先代経営者だけでなく店舗の従業員もその必要性を理解できていない。

② 業績低迷に至る経緯

- ・ 後継者は、新社長としての最初の実績を作るべく、既存店舗のうち5店舗を新しいコンセプトの店舗にリニューアル。
- ・ しかし、リニューアル店舗は軒並み赤字で、黒字転換の目処が立たない状態である。
- ・ ある経営幹部によれば、新店舗は地域にない形態であるが、ただ目新しさを重視しただけで、ターゲットとする層や価格帯が不明確であったとのこと。

③ 解説

このケースでは、A社のケースと異なり、後継者は、様々な業務を経験し、経営全般についてのスキル・経験を身につけていました。このケースの問題点は、新しいコンセプトの店舗へのリニューアルが改革ありきで行われてしまったこと、このコンセプトにつき先代経営者や店舗の従業員の理解が得られなかったこと、の2つです。

企業を取り巻く環境は常に変化しており、企業には、生き残りのために、環境変化に対応していくことが求められます。B社でも、商圈環境の変化に対応するため、遅かれ早かれ店舗リニューアルの必要性があったのかもしれませんが、しかし、B社のケースでは、その店舗の現在及び将来の商圈環境を分析・予測していません。商圈が異なる東京の同業者X社との比較において、B社店舗を旧態依然としたものとみなしているにすぎません。リニューアルの目的が環境変化への対応であるにもかかわらず、改革そのものの、ひいては新社長としての実績作りが自己目的化してしまったケースといえます。リニューアル後の店舗が、商圈内の消費者の需要に対応できなかったのは必然ということができます。

仮に、リニューアルが消費者の需要に対応できるものであったとしても、失敗した可能性があります。先代社長だけでなく、店舗の従業員も、このリニューアルのコンセプト・必要性を十分に理解していなかったからです。店舗のコンセプトに限らず、従来にない考え方を組織に浸透させるためには、時間がかかります。新しい考え方が成り立つ前提など、そもそも論から丁寧に説明する必要があるからです。このようなプロセスを省略すると、どんなに正しい考え方でも、店舗従業員の反発、さもなければ面従腹背を招くだけで、新しいコンセプトに適合した店舗運営を行うことは困難です。

これらは、従来からの経営者が新しい路線を打ち出す場合にも起こり得る問題であり、事業承継特有の問題ではありません。しかし、事業承継に際して、特に起きやすい問

題といえます。組織を早く掌握したいと焦っている後継者には、従来とは違った自分流のやり方で早く実績を打ち立てたいというインセンティブが働きがちだからです。また、先代の経営に対する理解・共感・感謝無く、後継者が従来にない取り組みを行う場合、先代経営者は、自身の経営、ひいては自身の存在を否定されたと感じる可能性があります。後継者に対して敵対心を持ち、行き着くところ、後継者を解任し、再度、社長として返り咲くこともあります。

(3) 後継者が先代経営者の経営方針を踏襲した結果、環境変化に対応できなくなってしまったケース

① 人的事業承継の経緯

- ・ C社は、東日本で金属加工を請け負う製造業。
- ・ 加工を請け負っている部品が、全国的に需要のある製品で使用されていたため、長らく大手メーカー数社からの受注が堅調。
- ・ 技術者でもあった創業者、すなわち先代経営者が加工体制を立ち上げ強化しつつ、メーカーとの関係も構築。
- ・ C社では先代経営者が絶対であり、先代経営者が日常の細かい指示も行う。
- ・ 先代経営者は、自身の考えをよく理解している番頭格の役員を後継者に選定し、その役員が社長に就任。

② 業績低迷に至る経緯

- ・ 後継者は先代経営者の経営方針を踏襲し、メーカーとの関係を強化すべく、メーカーの特殊な要請に対応できるラインを持った工場を新設。
- ・ 後継者も、日常の細かい業務にまで指示出しを実施。
- ・ 経済環境の変化で、これまでC社が関与していた製品の需要が急減し、C社の業績も急激に悪化。
- ・ 後継者をはじめとする経営幹部は新規取引先の開拓や異なる分野からの受注体制を強化しようと各種施策を検討するも進まず。
- ・ C社は長らく業績を低迷させ、最終的には大規模な人員削減を実施。

③ 解説

このケースでは、B社のケースと同様、後継者が経営全般についてのスキル・経験を身につけていました。B社のケースと異なるのは、後継者が先代のやり方を墨守している点です。一見、B社のケースとは全く逆のケースといえそうですが、そうではありません。環境変化への対応を行わ

なかったという意味では、C社では、B社と同じことが起きているといえます。

先代経営者のもとで長らく番頭をつとめていた後継者にとって、偉大な先代経営者の方針・やり方は絶対的なものだと思います。また、先代経営者にとって、後継者が自分の方針・やり方を踏襲してくれることは、心地良いことかもしれません。環境が変わらなければ、後継者はC社の業容を一層拡大させることができたのかもしれませんが、長年にわたって環境が変わらない業界は多くありません。後継者に必要な資質は、先代経営者の方針・やり方を踏襲することではなく、環境変化に対応できる能力であると考えます。

3 最後に

以上の事例のように、人的事業承継の失敗は、業績不振に直結することがあります。物的事業承継の失敗よりも、業績を悪化させるリスクが高く、大きいといえます。人的事業承継を失敗させないためには、後継者に経営スキル・経験があること、後継者をサポートする経営幹部がいること、現在及び将来の企業を取り巻く経営環境を分析・予測し、環境変化に対応すること、ひいては環境変化に対応できる能力をもった人材を後継者に選定すること等、さまざまなポイントを押さえることが必要です。そのためには、多くの場合、5年単位10年単位の長い時間が必要であり、先代経営者が自身の影響力を行使できるうちに、かつ、業績が好調なうちに、人的事業承継対策に取り組むことが必要です。

次章「II 人的事業承継のポイント」では、これらのポイントを具体的に解説していきます。



人的事業承継のポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 部長

税理士 奥村 忠史
おくむら ただし

中堅・中小企業オーナーから一部上場企業オーナーまで、全国で
事業承継をサポートしている。その他企業オーナー向け、金融機
関向けセミナー講師及び事業承継関連書籍の執筆多数。



POINT

人的事業承継は、5年10年の中長期スパンで取り組まなくてはならない課題です。その最終段階においては、後継者の確定と指名、後継者を含む次期経営幹部のチーム作りを行います。後継者の選定においては、「経営者としての能力」とともに「先代の経営への理解・共感・感謝」も大事な要素となります。そして、一連の承継の仕上げとして、次期経営幹部による中期事業計画策定を行い、当事者意識を固めていくことが重要になります。

なお、後継者へのスムーズな承継のために、現経営者にしかできないこと(古参幹部の花道作り等)も多くあるため、それらをあわせて実施していくことが重要になります。

1 人的事業承継のステップ・期間

人的事業承継は、一般的に、資産の承継よりも長い時間がかかります。広義では、「後継候補者作り」から始まるため、5年10年かけての取り組みとなります。継続的な部門ローテーションや教育研修の積み重ねが候補者作りには必要になりますが、本稿では次の段階である「後継者の決定」以降のプロセスについて論点をまとめていきます。

私どもは、後継者が決定、もしくは、候補者が絞り込まれている場合は、基本的に「5年」を人的事業承継のスパンとしてご提示しています。最初の3年で後継者を確定して引き継ぐための準備を進め、3年後に、代表取締役就任。これと同時に現経営者は代表権を無くしますが、会長

等のポジションで後見役としてサポートして頂く期間をさらに2年として、計5年での完全承継を目指すスケジュールを基本形と考えております。

後継者が決まっていない場合、できる限り早く後継者を確定させる必要があります。次に、後継者を中心とした次期経営幹部チームを組成して、チーム作りと経営陣となるための教育を進めます。後継者を含めて次期経営陣の準備ができたかどうかは、「意志をこめた中期事業計画を策定できるかどうか」が一つ基準と考えています。ここに至るためには、『経営陣としての当事者意識』と『自社および取り巻く環境の正しい認識』が必要になります。そのためには、配属や教育、そして現経営者からの働きかけが必須となります。

2 後継者に求められるもの

複数候補がいる場合の後継者の決定基準や後継者を含めた経営幹部が身につけておきたい能力には、以下のものがあります。

- ① 経営基礎スキル・財務リテラシー
- ② 現場理解、数字から現場で起きていることを推測する力
- ③ 社内外の人脈
- ④ リーダーシップ（部下からの信頼）
- ⑤ 経営者としての志（欲）
- ⑥ 先代の経営への理解・共感・感謝

この中で、最も重要視すべきが⑥になります。人的事業承継の数年後に、先代が返り咲くという事例も散見されますが、その大きな理由がこの点にあります。

また、後継者の育成という観点では、後天的に開発（＝育成・強化）しづらいのが⑤であり、その次が④になります。そのため、後継者としての素養という意味ではこれらが最優先事項となります。

①は主に外部研修等で身につけたい事項です。あわせて、自社事業のコアとなる部門での業務経験を積ませておくことが、②の獲得につながります。時々、他社で働いていた後継者をいきなり本部セクション（経営企画室等）に配属している会社を見ますが、これでは上がってくる各種経営数値の奥にあるものがイメージできず、結果として数字だけの判断になりがちです。また、③のうち社内の人脈作りという点でも、各部門のキーパーソンとの関係構築ができていないため、いざ経営の主体となったときに現場を動かす力が弱くなってしまう。そのため、まずは現場、次に本部という配属をお勧めしています。

③のうち社外の人脈作りについては、後継者を決定した後は、現経営者がもっている社外ネットワークを継ぐために、各種会合等にも積極的に後継者を連れて行く活動も必要になります。また、①と絡めて、外部研修に参加することは新たなネットワーク作りにもつながります。

3 後継者を支える“チーム”作り

後継者育成と同時に進めていかななくてはならないのが、その後継者を支える経営幹部育成です。特に現経営者が創

業者である場合、現経営者一人もしくは古参幹部数名が担っていた役割を全て後継者が担うことは不可能です。そのため、各々に強み・専門性をもった経営幹部とともに「チーム経営」をしていくことを前提に準備を進めなくてはなりません。

経営幹部に求められるものは、後継者と大きくは変わりませんが、執行部門の専門性を前提として前述の①②は必須になります。そして、何より「チーム経営」として必要になるのが、「自社および自社を取り巻く環境についての共通認識」と「言いたいことが言い合える関係性」です。準備期間の3年ではこの醸成も重要なテーマになります。私共がご支援する場合は、合宿形式の研修を複数回重ねて、会社の現状や将来について議論しながら、時にはお互いのこれまでのキャリアを共有しあったり、現在のリーダーシップについて意見したりというプログラムも交えて進めます。

4 中期事業計画策定

「人的事業承継」準備期間の仕上げが中期事業計画策定になります。後継者（候補者含む）のスタート時点の状態にもよりますが、プログラムを開始して1年半～2年した頃にはこのステップに進むことをマイルストーンにしています。

ここで作成する中期事業計画は、「社長に提言する」や「研修として作成する」というレベルではなく、「次の3年（ないし5年）で自分たちが実行することにコミットする」という計画になります。そのため、事業方針や数値計画は当然のこと、具体的な組織図や人員体制、投資計画、各施策の行動計画まで具体的に詰めて決めていきます。

この段階で意識していることは、計画そのものの妥当性・質もちろん重要ですが、それ以上にこの計画を作成するプロセスの中で当事者意識を醸成することです。そのため、私どもが関わる際も「本当にこれをやれるのか、なぜやるのか」という点に徹底して拘っていきます。その積み重ねの中で納得できるものができれば、それは現経営者にも伝わるようで、それまで「後継者は不安」とおっしゃっていた方でも「不安は当然あるが、何とかなるかも」と感じて頂けるようになります。事業承継においては、現経営者の「自分が居なくなって本当に大丈夫か」という不安が最大の障害になりやすいため、この不安を軽減することが「人的事業承継」のゴールともいえます。

5 現経営者が行っておきたいこと

ここまで主に後継者（候補）を対象にした論点を記載いたしましたが、以下に同時期に現経営者が取り組みたいことをまとめます。

（1）既存事業の収益力強化

3年後の代表権の委譲までに収益力をできる限り高めておくことが、現経営者が取り組む最優先事項になります。後継者の育成が進んだとしても、承継直後は以前のようにいかないことも起きます。その際に、収益力がついていればそのロスを補うことができます。

なお、ここでいう収益力強化は売上強化ではなく収益体質の強化ですので、売上改善も一つの要素ですが、経常利益率の改善も考えるべきテーマになります。

（2）見える化（KPI、承継までの期間の事業計画策定）

上記(1)を実現するための手法とも言えますが、承継期間中に「社長の頭の中の見える化」を進めておくことが重要です。特に、経営にとっての重要指標（KPI）の設定、それを把握するためのシステム化、承継までの期間の事業計画策定は行っておきたいところです。

現経営者が創業者の場合、事業を一から作り上げているため、ヒト・モノ・カネの流れを経験則で掴み、ちょっとした財務数値の異変や現場での不具合から経営上の問題点を即座に見つけることができます。これは現経営者ご本人にとっては当たり前の習慣としてできているためそのことの大変さに気づきにくいのですが、後継者では絶対にできないこととなります。後継者は数値から現場で起きていることを推測することが基本となりますので、現経営者が見えている世界を指標化（KPIの設定）して、それを適時で把握できる体制を整備しておくことが重要になります。

また、現経営者が現在や今後の事業環境をどう認識しているという手を打とうとしているかについて、経営幹部以下が認識できていないことも多々あります。このことは、人的事業承継の阻害要因になるため、承継までの期間の事業計画について明文化しておくことも是非取り組んでおきたい事項です。

なお、非上場企業においては、決算書の数字を知っているのは現在の経営幹部だけでその他従業員には秘匿事項と

している会社もあります。もし開示が不十分な場合は、開示を決意すると共に、関連部署含め、現経営陣から協力要請を行っておくべきです。

（3）自分と同年代の幹部の花道づくり

よくお聞きする後継者の悩みの一つとして「自分より年上の古参幹部が、自身が行いたい改革について抵抗勢力になってしまう」というお話があります。古参幹部の方々からすれば「自分たちがしっかり指導しなくては」という思いからのすれ違いになっていることが多いのですが、後継者にとっては“目の上のタンコブ”になってしまうケースも少なくありません。この点については、現経営者が自身の在任中に現経営幹部と話をし、できれば現経営者ご自身が退任される前か同時に現経営幹部の花道を作っておくことが望ましいと考えます。

（4）今後も残すべき会社の理念・魂の明文化

私どもがお会いするほとんど全ての会社は、経営理念を掲げています。ただ、その内容については様々であり、「あった方が良いと言われたから作った」「現経営者が思いを込めて作ったが従業員にはその真意が伝わっていない」といった状況にある会社も少なくありません。

事業承継後の会社の在り方については、基本的には後継者に一任する事項になります。ただし、「なぜ、この会社を立ち上げたのか」「この会社は何のために存在する企業であって欲しいか」という会社の根幹部分については変わらず継承していくべきこととなります。承継のタイミングで、今一度、現経営者がこの点を思い返し、経営理念や会社の魂とも言うべき事項について明文化して伝えていく取り組みが重要になります。この際のツールとしては、社史の作成、現経営者にとって印象に残っている出来事（転機となった人や仕事との出会い等）の文書化が有効になります。また、得た利益の配分については、経営者の考えが出やすい事項ですので、その点について人事制度に落とし込んでおくなど、制度化・ルール化しておくことも良い方法になります。

（5）経営に関与しない株主の整理

所有と経営を分離している場合や後継者以外の親族に株式を渡している場合、経営に関与しない株主の整理は、事業承継における重要事項となります。この点については次稿「安易な株式の分散・移転は、スムーズな人的事業承継の障害となる」をご参照ください。

安易な株式の分散・移転は、スムーズな人的事業承継の障害となる

山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長

増田 慶作
ますだ けいさく

オーナー企業への経営コンサルティング経験及び自らの社長経験を通じて得た知見を基に事業承継コンサルティングを行う。



POINT

会社経営に関係しない株主にとって株式は財産です。このような株主が多数存在する場合やその持ち株シェアが高い場合には、後継者が経営に専念できなくなることがあります。このような場合には、世代交代の前に株主を整理することが望ましいと考えます。

銀行の借り入れに関して保証人となり、従業員の雇用を守る等々、経営の全責任を負う社長にとって、株式は、会社を安定的に経営するための力の裏付けになるものです。一方、会社に関係していない株主にとって、株式は財産です。このような株主の多くは、いざとなったら社長や会社にお願ひして株式を相応の値段で買ってもらおうと考えています。そしてほとんどの社長や会社は、株主の申し出に対して、法的に应じる義務はないものの、何らかの形で対応されているのが実状です。

会社に関係していない株主の数が多く、しかもそのシェアが高いことは、会社の円滑な運営の阻害要因の一つになる可能性があります。

安定的な経営のためにどのような株主構成とすべきかを明確にし、現状の株主構成とのギャップをできるだけ現経営者の時代に埋めることがスムーズな経営の承継（人的事業承継）を行う条件の一つです。以下に株式に関するトラブル事例を紹介します。

1 事例1 株式が役員等にはば撒かれたが、その後、株式の管理がなされなかったケース

カリスマの先代経営者が自分の子飼いの役員や従業員に株式をばら撒いてしまった。その後何のフォローもなされなかったため現株主の内約半数の30人程度が会社OBとなっており、中には相続が発生してしまったケースもある。現在、社長を引き継いだ孫が株式を集約しようとしているが、高齢化や関係性の希薄化等により、なかなか話ができなくなっている。オーナー会社でありながら、少数株主が非常に多く、顔の見えない株主の目を気にしながら経営をしなければならない状況となっている。

会社の役員や従業員に株式を保有させることは、よくあるケースであり、それ自体は何ら問題ありません。ただし、株主の管理がしっかりできていることが大前提です。会社の役員や従業員に株式を保有させる場合のポイントは以下の通りです。

① 株式の管理は、役員や従業員個人に直接保有させるより「持株会」を通して保有させる方が容易である

役員や従業員個人に直接株式を持たせた場合、退職の時にトラブルになってしまうケースがあります。円満退社でない場合には特にこのリスクが高まります。退職を退会事由とする規約を定めた役員持株会や従業員持株会を通じて株式を保有させることにより、退職に伴うトラブルを防止することができます。

② 持株会が持続可能な制度になるように導入時にしっかりと基本設計を行う

従業員間の売買価格が高く設定され、新たに株式を購入してくれる従業員がいない、特定の役員の持株数が多すぎて退職時に承継できる役員がいないなど、持続可能な設計をせずに持株会を導入しているケースが散見されます。基本設計次第で持続可能性が左右されます。

③ 管理責任者を決め、責任の所在を明確にする

本ケースは責任者不在の状況が続き、結果としてOB株主が増えてしまった典型的なケースです。会社側の管理者を誰にするかを明確にし、粛々と管理されている状況を創出することが重要です。



2 事例2 後継者が決まる前に、株式を移転したケース

社長には長男と次男の二人の子供がおり、二人とも会社に入社し社長を手伝っていた。会社の業績は堅調だったが、リーマンショックが起きた際に一時的に業績が落ち込んだ。後継者を長男か次男のいずれにするかまだ決めていなかったが、相続税法上の株価が大きく下がったので、長男と次男に50%ずつ株式を移転した。その後、長男は体調を崩し、会社を辞めてしまった。後継者となった次男が、長男から株式の買い取りを求められている。

後継者に株式を渡す時期をいつにするかは経営者にとって悩ましい問題です。本事例のように相続税上の評価額が大きく下がった時に株式を移転するのは相続税の負担を軽くするという観点では正しい行動です。ただし、後継者が確定していることが大前提です。

本事例のように長男と次男が二人そろって会社に所属しているケースの場合、二人に50%ずつ移転するというのも有力な選択肢の一つです。ここには渡す側の想いが入っていますので何が正しく何が間違っているということは軽々にいえません。後日、長男が体調を崩して退社してしまうというのは移転した時点では予測できなかった事象ですから、株式の移転そのものに問題ありとは言えません。次男や会社にとっての問題は長男からの株式買取の要求です。経営に携わっていない長男にとって、株式は財産です。長男とすればごく当たり前の行動をとっているともいえます。株式を渡すという行為はそれくらいのリスクを伴うものであるという覚悟をもってなさなければならないともいえます。だからこそ相続税の圧縮を第一優先順位として株式をだれかれ構わず移転することは厳に慎まなければなりません。まず、誰が後継者になるのかを確定し、つぎに、後継者が経営しやすいように株式を移転する、もしくは遺言する。これが基本中の基本です。

後継者が経営に専念するためには、後継者に株式を集中させることが望ましいといえます。次稿コラム「事業承継に際して押さえておきたい株主の権利」では、本稿に関連する会社法の基礎知識を解説致します。

コラム
事業承継に際して押さえておきたい株主の権利

山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 マネージャー
司法書士 折田 朋広
おりた ともひろ
中堅・中小企業の事業再生及び事業承継コンサルティング業務、M&A アドバイザリー業務、M&A 後の PMI 業務や組織管理体制の構築支援業務等の法務業務を中心に支援実績多数。



1 後継者に必要な議決権割合

後継者以外の株主が後継者に協力的かどうか等、会社ごとの状況に応じて後継者に必要な議決権割合は異なります。会社ごとの状況を考慮しない、一般論的な必要議決権割合は、以下のように考えます。

後継者に最低限必要な議決権割合の目安は、51%と考えます。後継者は、過半数の議決権を保有することにより、取締役・監査役の選任、取締役の解任、剰余金の配当など、株主総会の普通決議事項を可決させることができます（会社法第309条①、同第341条、表1）。

表1 議決権割合に応じた株主の権利

議決権の保有割合	株主総会で行使可能な権利
100%	「全会一致」が必要な議案を可決できる
総株主の半数以上かつ 総議決権の75%以上	「特殊決議」が必要な議案を可決できる
66.7%以上	「特別決議」が必要な議案を可決できる
50%超	「普通決議」が必要な議案を可決できる
33.4%以上	「特別決議」が必要な議案を否決できる
25%超	「特殊決議」が必要な議案を否決できる
3%以上	「少数株主権」を行使できる

会社の支配に十分な議決権割合の目安は、67%と考えます。後継者は、67%の議決権を保有することにより、定款変更、合併・分割や事業譲渡などの株主総会の特別決議事項を可決させることができます（会社法第309条②、表1）。

2 種類株式と属人的株式

後継者に資金がない等の事情により後継者に株式を集約させることが困難な場合には、種類株式や属人的株式を活用することにより、後継者に議決権を集約させることが可能です。種類株式とは、剰余金の配当、残余財産の分配、議決権その他につき、普通株式とは異なる内容をもつ株式のことをいいます（会社法第108条）。属人的株式とは、全株式譲渡制限会社において、剰余金の配当、残余財産の分配、議決権につき、定款で特定の株主に他の株主とは異なる取り扱いを定めた場合の、その特定の株主が保有する株式のことをいいます（会社法第109条②）。

後継者の会社支配権を強化するため、後継者以外の株主が保有する株式を無議決権株式（種類株式）とすることや後継者が保有する株式1株につき複数の議決権を付与すること（属人的株式）が検討できます。発行済の普通株式を無議決権株式に変更する場合には、総株主の同意が必要です。属人的株式の定款の定めを設ける株主総会決議の可決のためには、総株主の半数（頭数）以上であって、総株主の議決権の4分の3以上の賛成が必要です（会社法第309条④、特殊決議、表1）。

3 注意が必要な株主の権利

以下のような権利は、少数しか株式を持っていない株主にも認められている権利です。後継者が十分な議決権割合を保有する場合でも、後継者以外の株主からの権利行使に注意が必要です。

（1）会社に対する株式の買取請求

次の場合、株主は、その議決権割合や持株数にかかわらず、会社に株式の買取りを請求することができます。会社法は、これらの場合の株式の買取価格につき、相続税法（財産評価基本通達）のような画一的な評価方法を定めていません。そのため、買取価格についての交渉や訴訟が難航し長引くリスクや想定外の高い価格で買い取られるリスクがあります。

- ① 譲渡制限株式の譲渡承認の請求が否決された場合（会社法第140条）
- ② 特定の株主の株式を会社が自己株式として取得する場合（会社法第160条③）

- ③ 合併、会社分割、株式交換・移転に反対する場合（会社法第797条他、両当事会社の反対株主に認められる）
- ④ 事業譲渡、これに類する子会社株式の譲渡及び事業の全部の譲受け等に反対する場合（会社法第469条）

（2）株主代表訴訟

株主は、会社を代表して、取締役や監査役等に対して、任務懈怠等の責任を追及し、会社の被った損害を賠償することを請求する訴訟を提起できます（会社法第847条③）。

（3）取締役等解任の訴え

取締役や監査役等の職務の執行に関し不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実があったにもかかわらず、その取締役等の解任案が株主総会で否決されたときは、議決権割合または持株割合が3%以上の株主は、その取締役等の解任の訴えを提起することができます（会社法第854条）。

（4）会社解散の訴え

以下の場合で、やむを得ない事由があるときは、議決権割合または持株割合が10%以上の株主は、会社解散の訴えを提起することができます（会社法第833条）。

- ① 会社が業務の執行において著しく困難な状況に至り、その会社に回復することができない損害が生じ、または生ずるおそれがあるとき。
- ② 会社の財産の管理または処分が著しく失当で、会社の存立を危うくするとき。

（5）検査役の選任、会計帳簿等閲覧等請求権

議決権割合または持株割合が3%以上の株主は、会計帳簿等（総勘定元帳や補助元帳等及びこれらの証憑等）の閲覧または謄写を請求することができます（会社法第433条）。また、会社の業務の執行に関し、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実があることを疑うに足りる事由があるときは、会社の業務及び財産の状況を調査させるため、裁判所に対し、検査役の選任の申立てをすることができます（会社法第358条）。これらの権利は、多くの場合、(1)の株式買取価格の算定や(2)～(4)の権利行使のための情報を入手するために行使されます。

（6）好ましくない者への株式譲渡

定款に株式の譲渡制限規定が設けられていない会社では、株主は株式を自由に譲渡することができ、株式が会社経営上好ましくない者に譲渡されるリスクがあります。株式の譲渡制限規定が設けられていない場合には、速やかにこの規定を設けることが望ましいと考えます。

人的事業承継に向けた 中期事業計画の策定方法

山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 副部長

玉虫 隆二
たまむし りゅうじ

中堅・中小企業の企業再生コンサルティング、業績改善支援、各種プロジェクトチームの運営支援を通じた組織活性化支援等に従事。再生局面、承継局面での事業計画策定実績多数。



POINT

人的事業承継を失敗させないためには、後継者を中心にした次期経営幹部チームが、今後の時代を見据えた中期の事業計画を策定することが有効です。策定プロセスを経ることによって、会社が行っている事業を客観的に俯瞰し、現状の会社の強みや課題を具体的に認識できるだけでなく、今後の方針に対する共通認識や後継者・次期幹部候補の経営者意識を醸成することも可能となります。策定には、複数のステップを踏む必要があり、時間がかかります。早期の着手が肝要です。

本稿では、人的事業承継に向けた中期事業計画の策定目的、策定方法を解説します。

1 中期事業計画策定の目的

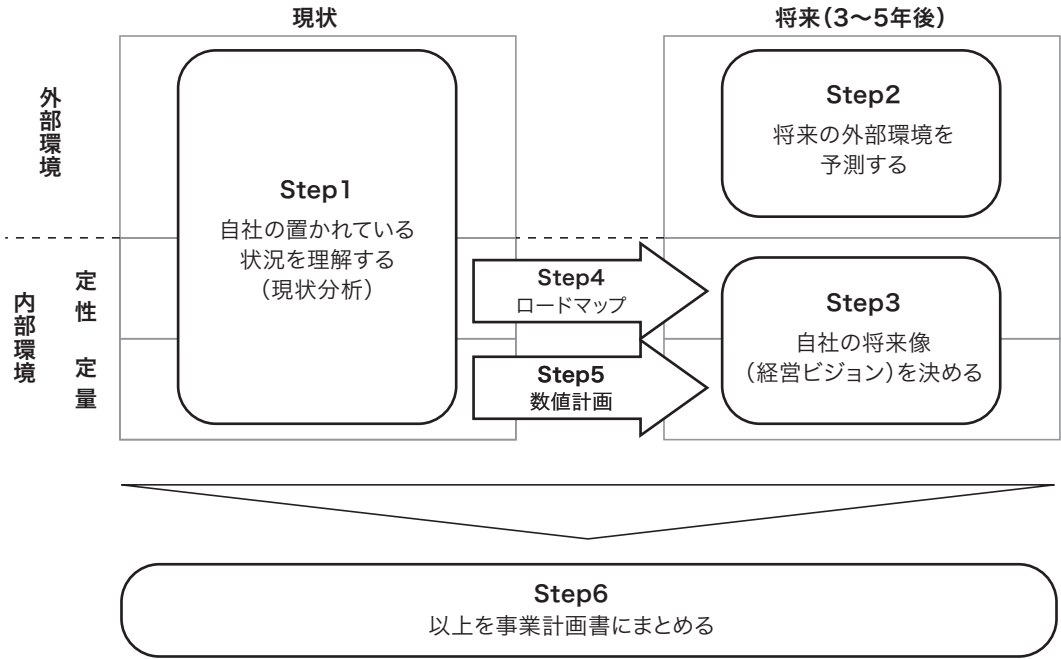
中期事業計画策定の目的は、自社の強み（＝収益を生み出している源泉）がどこにあるかを明確にし、これを後継者と次期経営幹部による新経営体制に承継させることにあります。また、中期事業計画策定の策定プロセスの中で、これからは会社経営に当たるのは自分たちであるという当事者意識を後継者と次期経営幹部の中に醸成させること、経営を行ううえでの軸を合わせることにあります。

2 中期事業計画策定の方法

中期事業計画の策定は、次の6つのステップで進めます。それぞれのステップの関係は図1の通りです。これら各ステップを進めるためには、時間がかかります。早期の着手が大事です。



図1 人的事業承継に向けた中期事業計画策定6つのステップ



■ Step1 自社の置かれている状況を理解する(現状分析)

計画策定で一番重要なのが、この現状分析です。現状分析は、その後のステップの土台です。現状に対する認識がずれていると、策定する計画の内容もずれてしまいます。また、現状分析に際して「何故」をどのくらい深く考えたかが、策定する計画の深さを決定します。全員が納得するまで、「何故」を深める姿勢を心がける必要があります。現状分析の対象は、大きく(1) 外部環境と(2) 内部環境に分かれます。

(1) 外部環境

外部環境で押さえるべき主な項目は、① マクロ環境、② 市場動向・顧客動向、③競争環境動向です。

① マクロ環境

マクロ環境とは、1つの国全体など広い範囲にわたる社会や経済の環境のことです。マクロ環境の変化は、市場動向・顧客動向、競争環境動向を変化させることを通じて、企業の業績に影響を与えます。マクロ環境を整理するフレームワークとしては、PESTフレームが有用です。PESTの各要素は以下の通りです。

- ・政治(Politics)
法律(規制/税制/補助金等)、政府や官公庁の動向、訴訟問題のトレンド等
- ・経済(Economy)
景気/物価/失業率の動向、為替/金利/物価の動向、個人消費、輸出入の動向等
- ・社会(Society)

社会問題/事件/自然災害、人口動態/出生率の動向、価値観の変化等

- ・技術(Technology)

技術革新の動向、特許の動向、大学、研究機関の研究テーマのトレンド等

② 市場動向・顧客動向

自社の属する市場規模がどの程度か、どのような推移で成長しているのかを把握します。市場に変化が起こっている場合は、その要因を分析することが重要です。自社が属する市場だけでなく、その動向に大きな影響を与える顧客や仕入先が属する市場の動向も把握します。また、顧客志向の変化も把握します。顧客志向の変化は、顧客（取引先）に対するアンケートやヒアリングの実施、あるいは、外部機関を活用した顧客意識調査等を行うことにより、客観的に捉えることができます。

③ 競争環境動向

競合企業のこれまでの業績やシェア、取組内容を分析します。直接競合と認識される企業の他に、全く異なる地域の競合が参考になる場合もあります。また、川下業界（販売側）や川上業界（仕入側）の業界変化も、競争の厳しさを左右する要因となるのでしっかり押さえておくべきです。競争環境の整理には、ファイブフォース（The Five Competitive Forces）フレームが有用です。

ファイブフォースは、（i）企業間の敵対関係の強さ、（ii）新規参入の脅威、（iii）代替品の脅威、（iv）買い手（販売先）の交渉力、（v）売り手（仕入先等）の交渉力、の5つの競争要因の視点から、ある業界の競争環境を分析する手法です。それぞれの競争要因の変化を見ること

で、競争環境の変化を整理できます。例えば、販売先市場で業界再編が進んでいる場合、販売する候補企業が少なくなり、必然的に顧客の取り合いは激しくなります。また、革新的な技術により代替品が登場した場合、顧客の何割かは代替品に移行するので、これも競争環境を厳しくする要因となります。

(2) 内部環境

内部環境で明らかにしておきたいのは、これまでの自社の財務数値の推移及びその要因、収益を生み出す源泉及び現状発生している問題点です。これらは、① 業績構造、② ビジネスプロセス、③ ビジネスインフラの3つの視点で整理すると分析しやすくなります。

① 業績構造の視点

現在の売上、コスト、損益の推移を把握し、時系列で変化の要因を考察します。変化の要因の把握は、コストを固定費と変動費に分けた変動損益計算書や、売上・費用を客数や販売重量等に引き直した単位損益計算書など、損益をその構成要素に分解することにより、容易になります。

変化の要因には、景気動向や天候など自社ではコントロールできない外部要因と自社のビジネスプロセスやビジネスインフラなどの内部要因があります。変化の要因の把握に際しては、「何故その変化に対応できなかったのか」「うまくいっている競合との違いは何か」等の内部要因に焦点を合わせます。内部要因に焦点を合わせることで、次のアクションに繋がる知見を得ることができますし、反面、外部要因に焦点を合わせると、ともすれば、結果がないことへの言い訳ばかりということになりかねません。

② ビジネスプロセスの視点

売上や収益は、日々の業務活動の結果として産み出されるものです。自社の業務活動をプロセスに分解し、それぞれについて考察します。プロセスとは、販売活動、製造活動、開発活動、購買活動、物流等です。例えば、新商品の販売が好調で業績をけん引している企業であれば、開発スピードが速かったことによるものか、低コストで作れる技術優位性によるものか、販売方法の巧妙さによるものか等、どの業務のどの要素が強みの源泉となっているのかを抽出します。一方で、弱い点、課題についても抽出しておきます。

ビジネスプロセスの一般例は以下の通りです。

- 製造業： 研究開発/ 調達/ 製造/ 物流/ 販売/ アフターフォロー
- 小売業： 業態開発/ 店舗開発/ MD※・仕入/ 物流/ アウトプロモーション/ 店舗業務

建設業： 営業・引合獲得/ 積算/ 入札/ 仕入/ 施工/ 工程管理/ アフターフォロー

アパレル： 店舗開発/ 企画・MD※/ 仕入/ 物流/ DB※/ 販売/処分

※ MD：マーチャンダイジング DB：ディストリビューション

③ ビジネスインフラの視点

ビジネスインフラとは、文字通りビジネスプロセスを支えるインフラのことであり、経営管理手法、組織・従業員、工場設備、情報システム、特許等を指します。ビジネスインフラはビジネスプロセスとは表裏一体ですので、ビジネスインフラを分析することは収益の源泉や課題がどこにあるのかを深く考察することに役立ちます。例えば、ビジネスプロセス上、製造プロセスに優位性があると認識した場合、その優位性が工場設備の新規性に起因するものなのか、製造工程を考える技術を持った個人に起因するものなのか、あるいは徹底した目標管理体制によるものなのか、インフラに着目すると更に深い考察が可能となります。

特に中小企業にとっては、インフラの中でもヒトが重要となる事が多いので、年齢構成や有している人脈・経験ないし性格まで分析するとともに、会社への帰属意識の調査等を行うことにより自社を客観的に理解することができます。

以上のStep1の完了段階で、後継者を中心とした次期経営幹部チームの現状に対する認識と現経営陣の認識をすり合わせます。現状に対する認識がずれていれば、現経営陣は事業計画の内容を理解することができなくなってしまうからです。

■ Step2 将来の外部環境を予測する

Step1で現状分析を行った後にやることは、将来の外部環境を予測することです。中長期的な視点に立った場合、人口減少や年齢構成の変化によって、市場動向・顧客動向と競争環境が、現在と全く異なるものになっていることが想像できます。外部環境の変化は、将来の売上だけでなく、原材料や労働力の確保その他多くの事項に影響を及ぼします。自社の将来像を将来の外部環境に適合させるためには、自社の将来像を決める前に、将来の外部環境をきちんと押さえておく必要があります。

将来の外部環境は、現状分析で整理した項目（マクロ環境、市場動向・顧客動向、競争環境動向）に沿って明らかにしていきます。対象とする将来は、中期事業計画の期間と合わせて3～5年程度です。50年後の世界を想像することは困難ですが、3～5年後であれば、政府や調査機関のレポート、現在の顧客、競合動向を元に相応の確度で予測可能です。

将来の外部環境が自社に与える影響を把握するためには、予測を具体的に行う必要があります。「人口が減少

する」よりも「何年後にX地域のY年代が、Z%減る」、「川下業界の集約が起こる」よりも「今の主要取引先のうちAとBは後継者もいないため、いずれどこかに吸収される」の方が、自社への影響をより具体的に把握することができます。

■ Step3 自社の将来像（経営ビジョン）を決める

現状と将来の外部環境を分析した後に、将来の目指すべき会社像（経営ビジョン）を決めます。経営ビジョンには、定性ビジョンと定量ビジョンがあります。

・定性ビジョン……事業領域、商品、社会への影響、顧客満足、従業員満足、社内風土等

・定量ビジョン……売上高、利益率、市場シェア、業界ランク、顧客数、従業員数等

この変化の激しい経営環境の中では、現状の成行が続くことを前提に、成行上の課題に対処することだけを考えると、いずれジリ貧に陥り経営が成り立たなくなる可能性があります。まず自社の将来像（経営ビジョン）を決め、つぎにその将来像と現状とのギャップを埋めるために何が必要か、という視点が必要です。経営ビジョン策定では、現在の延長線上では実現不可能な、大きな目標、高い目標を掲げることが重要です。そういった目標を掲げた場合、現状の思考・視点に囚われずに、ゼロベースで目標実現までのプロセスを考える必要があります。例えば、今までにない新たなマーケットを創出するためには、現在の経営資源を自由な発想、新たな着眼点で活用する発想が必要ですが、ゼロベースの視点に立って初めて、このような発想が可能となります。

このステップでは、次世代メンバーが「これは絶対達成させる」という強い意志が形成されるまで議論を繰り返します。

■ Step4 やるべきこと、期限を決める（ロードマップ策定）

経営ビジョンが決まれば、経営ビジョンと現状との間にあるギャップを埋めるために何をすべきかを考えます。何をすべきかは、ビジネスプロセス、ビジネスインフラの視点から考えます。Step3でも述べましたが、新たな着眼点で現在の経営資源を活用するという発想が重要です。経営ビジョンとのギャップを意識することで、今すぐ必要は無いが、将来像を考えると必要になる「種まき活動」も自然と網羅できるようになります。

やるべきことが挙がったら、それをどのようなスケジュールで、誰が行うのかを明確にし、目標までのロードマップを作成します。このステップは、経営ビジョン、ロードマップと現状を照らし合わせ、ビジョンを実現できるイメージが持てるまで行います。

■ Step5 数値計画に落とし込む

数値は、事業活動の結果です。数値計画は、成行数値

に、Step4で決めたやるべきことを行った結果の数値を加減算していくことにより作成していきます。

ここでのポイントは「数値は悲観的に見積もること」「行動との因果関係が説明できること」「結果としての数値に加え、その実現を促進するための具体的な行動に直結した数値指標（KPI：Key Performance Indicator）を設定すること」の3点です。

数値計画を具体的に詰めていくと、活動と数値の整合性が取れない部分が多々出てきます。あくまでコントロールできるのは自社の活動なので、Step4の行動を何度も見直し、行動と数値の因果関係を説明できるように詰めていきます。

■ Step6 事業計画書にまとめる

以上のStep1～Step5を事業計画書にまとめます。事業計画書の内容につき、現経営陣と議論・共有し、必要に応じて修正を行います。最後に、後継者を中心にした次期経営幹部チームが、全社員に向けて事業計画書の内容を発表し、その実現をコミットします。

3 最後に

以上の事業計画策定のプロセスを通じて、本誌「失敗事例から考える人的事業承継の重要性」のような事態に陥る懸念を減じることができます。

このプロセスを通じて、後継者と次期経営幹部は、たくさんの気づきを得ることになります。例えば、後継者と次期経営幹部が、自社の強みや経営ビジョンにつき、皆同じ認識と思いを持っていると考えていたところ、このプロセスを通じて、皆の認識・思いがバラバラであったことに気付くなどです。このようなプロセスが無ければ、後継者と次期経営幹部は、同床異夢の状態で新体制をスタートさせることになります。経営環境が現在の成行のままであれば大きな問題は起きないかもしれませんが、大きな環境変化があれば、同床異夢体制は、たちどころに軋み、組織を分裂させることにもなりかねません。

また、事業計画の内容が、現社長や現経営陣が想定していたものと全く異なるものであったということもあります。事業計画策定のプロセスの途中で、現社長や現経営陣への中間報告や議論の機会を持つことが必要です。

なお、巷間言われる事業承継対策の多くは、株式などの財産移転のための物的事業承継対策で、その主な内容は株価引下げです。ここで注意すべきは、株価引下げありきの対策が事業計画の実現を妨げる場合があることです。この点は、次稿コラム「株価引下げ対策が中期事業計画実現の足かせになるケース」で述べます。

コラム 株価引下げ対策が中期事業計画 実現の足かせになるケース

山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 副部長

税理士 前田 祐
まへだ ゆう

各地の中堅・中小企業オーナーの事業承継支援、企業の経営課題解決のための各種プロジェクト運営支援、セミナー講師及び書籍の執筆等を行う。



後継者への株式移転に際して、移転にかかる税コストを圧縮するため、株価引下げ対策が行われる場合があります。なかには、株価引下げを意識し過ぎるあまり、前稿「人的事業承継に向けた中期事業計画の策定方法」で述べた事業計画の実現を妨げるような対策が行われることがあります。以下のような対策です。

(1) 業績を悪化させる合併

オーナーが複数の非上場会社の株式を保有する場合、これらの会社を合併させ、株価を引き下げる場合があります。例えば、合併により会社の規模を大きくし類似業種比準価額方式の適用割合を高くする場合や純資産価額を引き下げるため債務超過会社を合併する場合です。事業内容、組織風土、給与水準・体系などの異なる会社が合併することにより、全社統一の事業方針を打ち出すことができなくなる、事業ごとの業績管理が困難になる、給与体系の統一により利益増加の裏付けなく人件費が上昇する、現場が混乱する、ひいては業績が悪化するおそれがあることに注意が必要です。

(2) 業績を悪化させる分社

会社（A社）の収益部門を分社し、A社の子会社に移すことによりA社の利益を減少させ株価を引き下げることがあります。株価引下げありきでは、事業の商流や各部門の責任と権限等とは無関係に分社が行われ、業績把握が困難になり、業務に混乱をきたし、業績が悪化する懸念があります。

(3) 投資利回りを無視した資産の購入

相続税評価額が買取価額を下回る資産を、会社が購入することにより、株価を引下げることができます。投資用マンションの購入が代表例です。大きな株価引下げ効果を目指すためには、このような資産を多額に購入することが必要になりますが、資産の購入額に対する利益やキャッシュ・フローの割合（投資利回り）が低い場合には、会社の業績に与える悪影響が大きくなります。

(4) 会社の財務内容に比べて過大な役員退職金の支給

税務上は過大でないとは判定される役員退職金であっても、会社の財務内容に比べると過大になる場合があります。税務上の適正額は、会社財務に与える影響を考慮していないからです。役員退職金の支給額の算定に際しては、純資産等の会社の財務内容に与える影響をチェックする必要があります。

事業承継対策は、事業あつてのものです。事業そのものを傷めるような株価引下げ対策は、本末転倒ということです。

22

23

事例紹介 後継幹部メンバーによる 中期事業計画策定プロジェクト

山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 マネージャー

藤田 雄介
ふじた ゆうすけ

中堅・中小企業オーナーに対する事業承継・資本
政策コンサルティングのほか、富裕層向け財産承
継コンサルティングに従事。



POINT

創業社長からMEBOで株の承継を行いつつ、次期幹部メンバーの育成に着手した事例です。5年プランで経営の承継を予定しており、そのテーマは、次の通りです。

- 1年目：株の移転、後継幹部としての意識付けと基礎知識の習得（外部セミナーへの参加）
- 2年目：中期事業計画策定プロジェクトと次期経営者の確定
- 3年目：中期事業計画策定と内外への発信、ミドルマネジメント強化
- 4年目：次期経営者の代表取締役就任
- 5年目：後継経営幹部への完全承継（現経営者の退任）

本章では、本承継プランの中核となる「中期事業計画策定プロジェクト」の取り組みについて記載します。

1 会社概要

- ・建設用資材の製造・販売・施工
- ・創業20年
- ・年商50億円
- ・社員数100名

2 背景

現経営者（創業者）は、周囲の企業が承継を機に衰退していく様子や、株の移転で苦労している様子を多く見てお

り、「株の問題は早期に決着させたい」というお考えを持っていました。また、社内にご子息等の同族もいらっしゃらず、当初は第三者へのM&Aも検討されていました。しかしながら、「できれば、自身の意思を継いでくれるメンバーに経営を任せたい」という思いが強くなり決断できない状況でした。そういった中でMEBO^{※1}という手法を知り、社員への承継を検討することになりました。幸い、後継幹部候補たちも「自分たちでやっていく」という意思があったため、株の移転を進めることになりました。

ただ、現経営者は「株を動かしたら終わりではなく、むしろこれは始まりであり、本当に後継幹部たちが経営をできるようにならないといけない」という考えを強くお持ちであったため、後継者育成を次の重要ミッションとして着手されました。

初年度は後継幹部となりうるメンバーを選定。その上で、外部の経営者セミナーに派遣し、意識付けと経営の基礎知識の習得を課しました。しかしながら、まだ「経営に対してはどこか他人事（＝社長が考えること）で、自分で判断していくという姿勢がうすい」と感じられていました。そういった中で、「経営の承継において中期事業計画を策定させることが有効」という弊社からの提案もあり、プロジェクトを実施することになりました。

表1：中期事業計画策定プロジェクト

No	テーマ	内 容	備 考
第1回	キックオフ Mission、Vision、Value 現状分析（総論）	・事業計画とは？ ・自社の歴史を振り返る ・自社をどのような会社にしたいか？ ・My mission/My vision/My value ・ビジネスモデル・キャンパス作成	事前課題図書 「ビジョナリーカンパニー 3 衰退の五段階」 「会社の老化は止められない」ー未来を開くための組織不可逆論」
第2回	現状分析（外部環境）	・市場環境の変化 ・競合分析、潜在的な競合の可能性 ・現在の顧客/未来の顧客とそのニーズ ・自社が選ばれ続けるために必要なこと	事前課題 「市場環境（マクロ・ミクロ）を定量・定性両面から分析する」 事前課題図書有り
第2回補講	講演	・経営者としての心構え ・組織づくり、人づくり ・新商品、新規事業の考え方	事前課題図書有り
第3回	現状分析（内部環境）	・現在の人員体制と5年後・10年後のシミュレーション ・社員アンケート分析（課題抽出） ・新商品、新規事業の考え方 ・財務分析 ・資金繰り・BSの作り方	社員アンケートを第2回～第3回の間に行い、結果を第3回で分析
第3回補講	現状分析（内部環境）	・資金繰り計画・BS計画の作成	PL計画から資金繰りとBSを作成する ※理解度により所要時間が変わるため、個別フォローの予定
第4回	経営幹部としての自己点検 経営幹部メンバーの絆強化	・経営幹部として周囲からの期待と現状 ・自身のリーダーシップの発揮状況 ・経営幹部として成し遂げたい目標	事前アンケート（本人、周囲の社員）あり
第5回	事業計画作成	・各メンバーが考えている事業計画骨子について共有	
第5回補講	事業計画作成	・計画の具体化 ・資料への落とし込み ・プレゼン準備	個別フォロー
第6回	報告会	・各メンバーが作成した事業計画について発表	

全体を通して、キーとなったセッションは次の3回でした。

- ① 自社の歴史を振り返る（第1回）
- ② 経営者としての心構え（第2回補講）
- ③ 自身のリーダーシップの発揮状況（第4回）

① 自社の歴史を振り返る（第1回）

対象メンバーは、ほぼ創業から携わってきた方から、中途入社4年目という方までおり、現在の会社におけるキャリアは様々でした。そのため、「自社はどのような会社か」という認識に違いが起きていました。そこで、創業からの自社の歴史（主要トピックス、新商品投入状況等）と売上や損益の推移を確認して、その当時何が社内外で起きていたのか、経営者はそれに対してどういう判断をしていたのか、を議論するところから始めました。

20年の歴史があれば、当然、業績の浮き沈みや主要商品の変遷が起こります。それを振り返り、俯瞰してみると、古株のメンバーにとっては「当時、社長が言っていたことや、やったことの意味がようやくわかった」、社歴の浅いメンバーにとっては「過去にこんなことがあり、だか

※1 MEBOとは、Management and Employee Buy Outの略で、経営陣および従業員が、オーナーから株式を買い取り、企業の支配権を取得することをいいます。詳しくは、次稿 コラム「MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点」をご参照ください。

3 中期事業計画 策定プロジェクト

プロジェクトは表1の流れで行いました（5名の後継幹部候補対象、期間は約半年）。

ら今も社長はこういう判断をするのか」という気づきに達することができました。

一定の歴史がある会社には何かしらの「慣性」が働いています。その背景を知ること、次の一手を考える上では必須になります。また、過去の自社の重要トピックスには当時の経営者の判断基準が色濃く出ていることが多く、それを知ることは「先代が何を大事にしてきたか」を考える良い機会になります。

② 経営者としての心構え（第2回補講）

このセッションは、他社の社長（2代目）との座談会形式で行いました。2代目として経営を引き継いでから苦労したことやその中で大事だと感じていることなどをお話頂きました。

この中でメンバーの雰囲気が変わったと感じたのが、「10年後、今の社員の生活を守れるか常に不安」という話があったときでした。お話いただいた方の会社は非常に優良で財務もしっかりしていたため、「なぜそう思うのか？」というのがメンバーの率直な質問でありました。その

回答を通して、10年というスパンで見たときの日本や自社市場の環境変化への見解や「バブル崩壊やリーマンショックのようなことがあっても社員を守らないといけない」という思いに触れ、経営者になるということのイメージが少し変わったようです（後日、メンバーの一人との雑談で「経営者になるのは怖いですね」という話があったのが記憶に残っています）。

本当の意味で「最終判断を自身がしなくてはならない＝社員の生活を預かっている」ことを実感できるのは経営者になってからになりますが、その前段で少しでもその感覚に触れることは「覚悟」を作るうえで重要になります。

③ 自身のリーダーシップの発揮状況（第4回）

内部環境や外部環境分析が一通り終わり、計画策定に入る前段で、「経営幹部としての自身のリーダーシップの点検」のセッションを行いました。具体的には360度サーベイ（上司・同僚・部下からの評価）の結果をもとに、自身のリーダーシップの在り方とその背景（どのような価値観や考えからそういった行動をとっているのか）を考えていきました。

本セッションは各メンバーにとって非常に重い場となったのですが、特に、自他共に「次期社長第一候補」と認めるメンバー（営業部門責任者）にとって重要な場となりました。その方は、非常に強い営業マインドをお持ちであり、数字へのこだわりは現経営者を含めて認めるところでした。一方で、部下に対してドライすぎる一面を現経営者は懸念しており、サーベイでもそのことが表れていました。このことについて自己分析をしていく中で、ご本人から「営業しか知らない＝製造や施工の他部門についてよくわからない＝全てについて精通している現経営者へのコンプレックス」という思いが吐露されました。自信にあふれ、結果も残している方であったので、他のメンバーも驚いたようです。そして、この吐露に対して他部門の責任者から「社長みたいにやれる人なんていないから皆でやろう」という投げ返しがあり、それに対してその営業部門責任者は「少し気持ちが軽くなった」という感想を述べられていました。

どれほど優秀でも部下から認められない経営者は成り立ちえず、一方で、リーダーシップの発揮の仕方は多様なため、良し悪しが裏表の関係で行動になって出てきます。そういった自身の特性をしっかりと把握していることはリーダーの必要条件です。また、創業社長は基本的には全てに精通しておりカリスマ的存在であることが多く、後継者は同じリーダー像にはなりえません。言葉ではこのことをわかっている、どうしても比較してしまうというのも人の性であり、そこから一步引くためにも、自身を客観視する

機会をもつことが重要になります。

もう一つ、本セッションの裏の狙いとして「後継メンバー相互の信頼関係を強くする」ことがありました。日々の業務や飲み会では開示されないそれぞれの深い部分を共有することは、経営幹部の一体感づくりに大きく寄与します。現経営者という置き石がなくなった後でも、経営幹部同士がしっかりと物を言い合える関係を作っていくことも経営の承継の重要テーマになります。

4 後日談

本プロジェクトは、最終的に現経営者に中期事業計画案を答申して終了して、それを骨子に社内外に発信する公式の中期事業計画を練り直す作業に移行しました。

事業計画案の出来自体は現経営者からすると物足りないところも残してしまいましたが、一方で、「後継メンバーの顔つきと言葉の迫力が変わってきた」「日々の判断でも先を考えていることがわかる」「そのこともあって、現場メンバーが自分（現経営者）だけでなく、彼らをしっかりと見るようになってきた」という承継に向けた前向きな変化を感じられるようになったそうで、「経営を任せられるかな、という安心感が少しだけ出てきた」という感想がありました。

5 最後に 一担当コンサルタントの所感

本事例の場合は、対象メンバーがすでに取締役として各部門の責任者として実務を行っており、また、1年前に経営セミナーに参加していたこともあり、内外環境分析についてはそれほど苦労しませんでした。一方で、多様なバックボーンをもつ「多国籍軍」であり、また、事前インタビューを通して「社長の言っていることが会社の方針」という感覚がまだまだ根強いことが課題と感じていました。そのため、「メンバー間の関係作り」と「経営者としての覚悟」を最重要テーマとして設定してセッションを企画運営し、一定の成果は残せたと感じています。

経営の承継にあたっては大枠の考え方はありますが、各社の個別状況への対応が必須になります。会社や後継メンバーの置かれた環境や特性を客観的に判断して、適切なアプローチを都度組み立てることが必要であり、外部のリソースを活用するメリットも大きいものと感じます。

コラム MEBOスキーム立案に際しての 財務上の注意点

山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 マネージャー

島崎 明
しまざき あきら

主に中堅・中小の株式会社・医療法人を中心とした事業承継コンサルティングや組織再編、M&A 等に従事している。経営者・理事長向け研修、金融機関向けセミナー講師なども多数行っている。



前稿「後継幹部メンバーによる中期事業計画策定プロジェクト」では、MEBOという手法により、オーナーの親族でない経営陣・幹部候補社員がオーナーから株式を取得することになっていました。MEBOは、オーナーの親族でない経営陣等が株式を取得するための有力な手法ですが、承継対象会社の財務内容を著しく毀損させることがあります。本稿では、MEBOのスキームの概要とスキーム立案に際しての財務上の注意点を解説致します。

1 MEBOスキームの概要

(1) MEBOとは

MEBOとは、Management and Employee Buy Outの略で、経営陣および従業員が、オーナーから株式を買い取り、企業の支配権を取得することをいいます。株式を買い取り企業の支配権を取得するのが、経営陣であるケースをMBO（Management Buy Out）、従業員であるケースをEBO（Employee Buy Out）といいます。非上場会社の事業承継の局面では、オーナー経営者の親族に適当な後継者がいない場合に、会社を任せていける能力のある経営陣等に株式を譲るためにMEBO等を活用することがあります。

(2) MEBOの一般的なスキーム

以下は、経営陣等が非上場会社の全株式をMEBOにより取得する場合の一般的なスキームです（図1）。

STEP1：経営陣等による新会社の設立

経営陣・従業員の出資により新会社を設立します。多くの場合、経営陣等が出資できる資金は少額であるため、新会社の資本金等は少額になります。

STEP2：オーナーからの株式の買取

新会社がオーナー保有の対象会社株式全てを買い取ります。買取価額は、A社の企業価値評価（税法上の評価、法、時価純資産評価 等）をベースに、オーナーと経営陣等との交渉により決定されます。買取資金は、新会社が金融機関から借入により調達します。

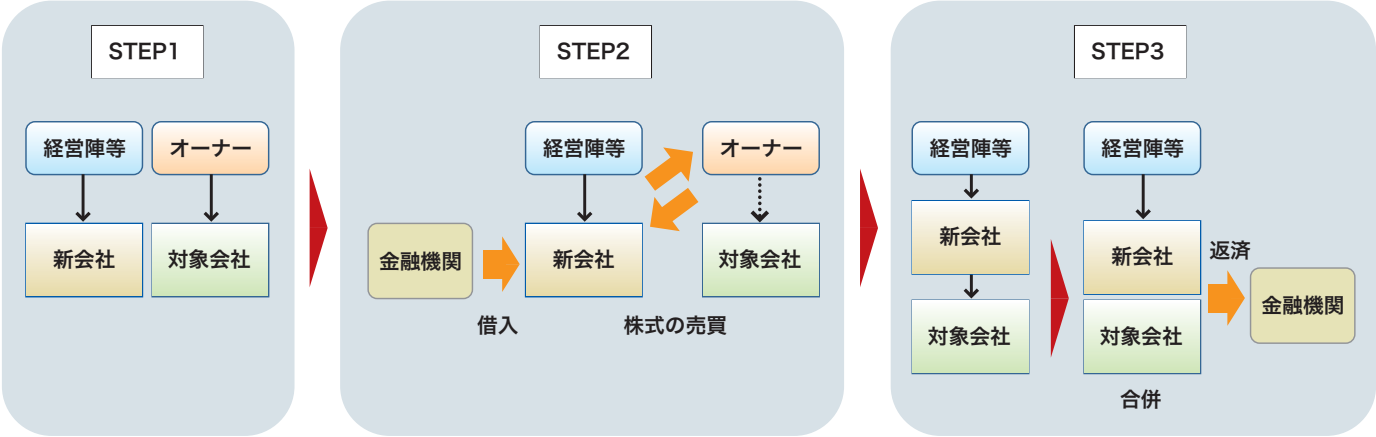
新会社による対象会社株式の買い取り完了段階で、MEBOスキームを完了させることがあります。この段階で、対象会社の支配権は、経営陣等が出資する新会社に移転するからです。この場合、新会社は、対象会社の持株会社として存続します。この場合の新会社の借入金の返済原資は、対象会社からの配当金です。配当金の支払原資は、対象会社の利益です。

STEP3：対象会社と新会社の合併

新会社を持株会社として存続させない場合には、対象会社と新会社を合併させます。合併存続会社は、対象会社、新会社いずれとすることも可能ですが、対象会社が許認可や不動産を所有している等の場合には、手続きの煩雑さや移転コストを避けるため、対象会社を合併存続会社とすることが一般的です。借入金の返済原資は、合併後の会社のキャッシュ・フローです^{※1}。

※1 対象会社の現預金や、所有資産の売却代金を返済原資とするケースもあります。

図1：MEBOの一般的なスキーム

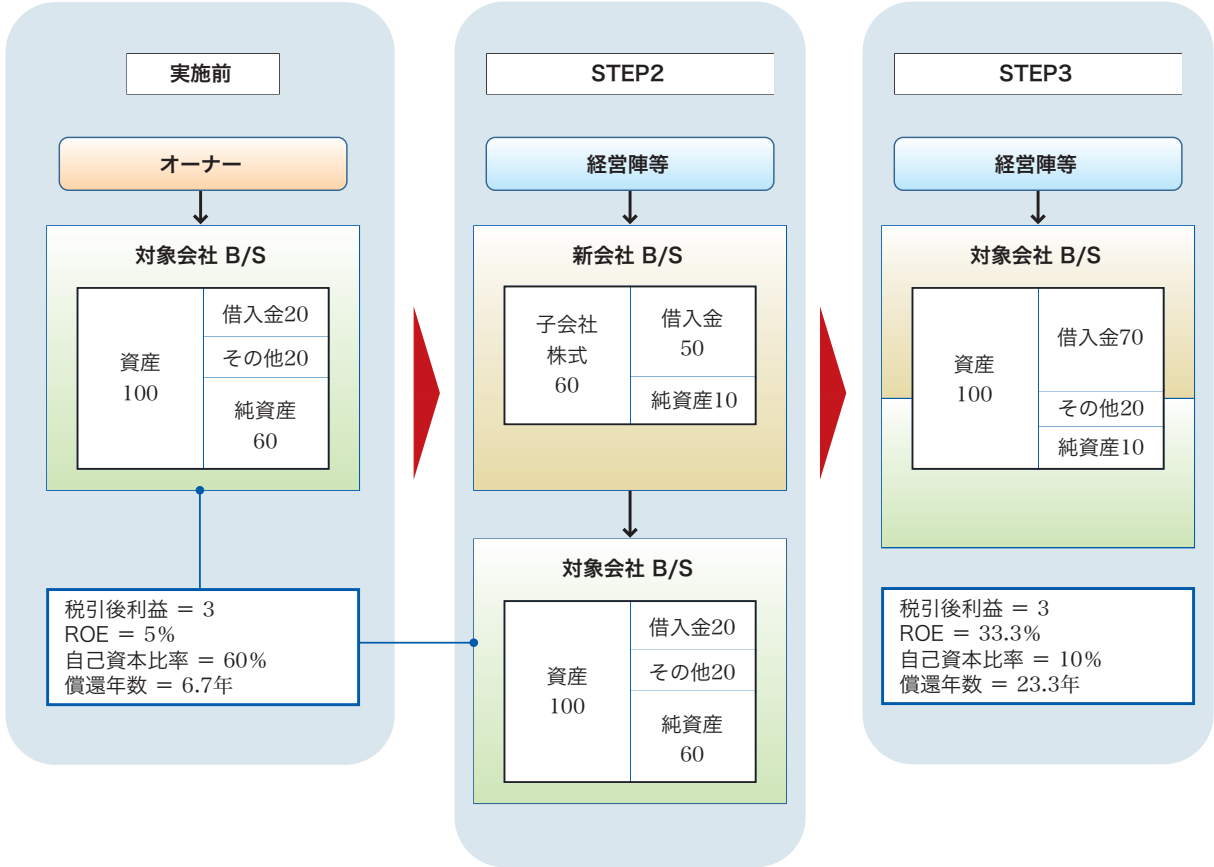


2 MEBO の財務内容への影響例

以下図2は、対象会社の発行済株式全てを、経営陣等が出資する新会社が60で買い取るケースです。新会社は、買収資金60を、経営陣からの出資（資本金）10と銀行からの借入金50によって賄っています。

図2 MEBOの財務内容への影響例

- ・新経営陣は新会社設立時に10出資
- ・純資産60の対象会社を、新経営陣が60で取得



税引後利益 = キャッシュフローと仮定。また、利息は便宜ゼロと仮定。
ROE: 税引後利益 ÷ 純資産
償還年数 = 借入金 ÷ キャッシュフロー。将来キャッシュフローは3とする。

3 財務上の注意点

上記「2. MEBOの財務内容への影響例」（以下、「影響例」）をもとに、MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点を述べます。

(1) 借入金の返済

MEBOのための借入金の返済原資は、多くの場合、対象会社の将来のキャッシュ・フローです。影響例では、MEBOのための借入金は50で、仮に返済期間を7年とすると、毎年の元金返済額は7強となります。対して、対象会社の将来のキャッシュ・フローは3に過ぎません。対象会社の元々の借入金20の返済が無いとしても、MEBOのための借入金の返済は困難です。返済負担は、株式買取のための借入金の額に対する対象会社のキャッシュ・フロー額の割合が低いほど、重くなります。

(2) 自己資本比率

株式の買収資金を借入金により調達する場合、借入金が多額になるほど、自己資本比率は低下します。

影響例では、対象会社の自己資本比率は、60%から10%まで低下しています。STEP2でスキームを完了させ、新会社が対象会社の持株会社として存続するケースでは、対象会社単体の自己資本比率は変わりませんが、新会社と対象会社を連結すると、自己資本比率は10%になります。自己資本比率は、金融機関からの資金調達に影響を及ぼす重要な財務指標であり、MEBO後のこの比率が低くなり過ぎることがないように注意が必要です。低下した自己資本比率の回復には、株式買取のための借入金の額に対する対象会社の利益の割合が低いほど、時間を要することになります。

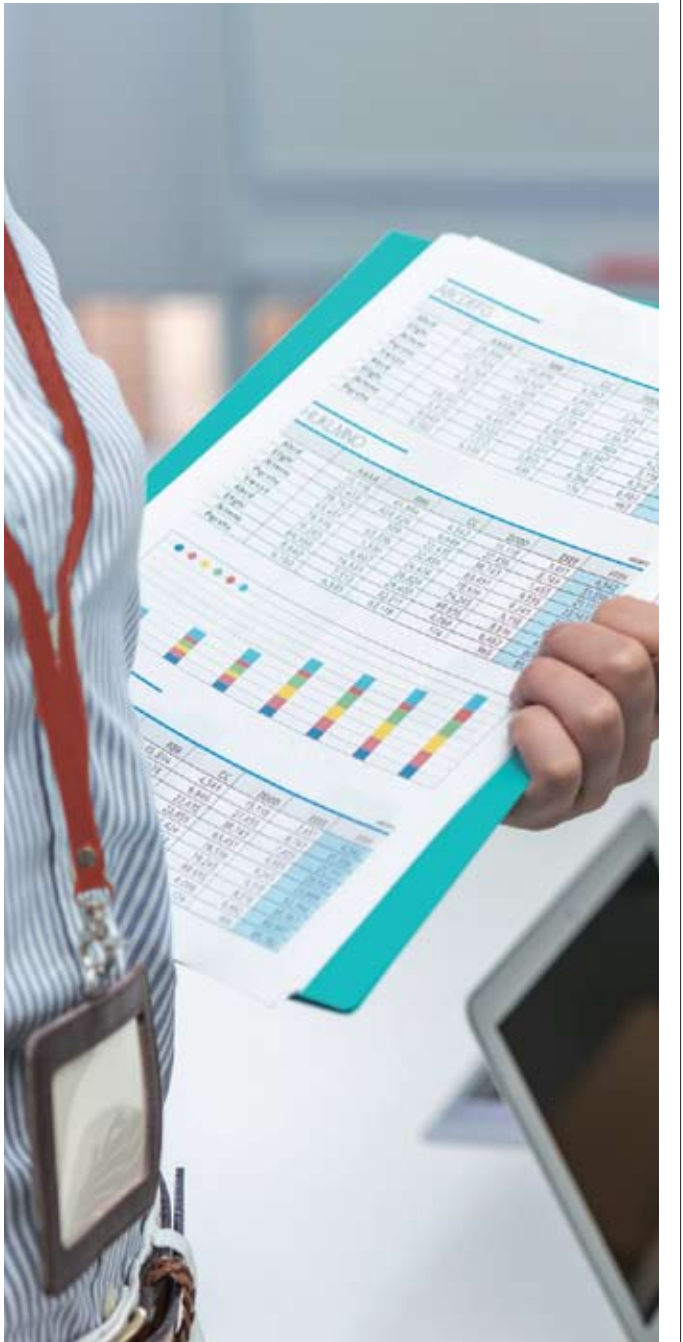
(3) 個人保証の問題

新会社が株式の買収資金を借入調達する場合、金融機関が経営陣等に個人保証を求めることがあります。これまでオーナー社長でなかった経営陣等にとって、個人保証に対するハードルはとても高いと考えます。

(4) 財務制限条項やネガティブプレッジ条項への抵触リスク

対象会社の借入金に財務制限条項やネガティブプレッジ条項がある場合には、注意が必要です。財務制限条項は、

例えば、自己資本比率やキャッシュ・フローを一定以上の水準に維持することを約する条項です。MEBO実行により自己資本比率その他の財務数値が変化する結果、財務制限条項に抵触することにならないか事前のチェックが必要です。ネガティブプレッジ条項は、担保提供を禁止・制限する条項です。株式買収資金の借入のために対象会社の所有資産を担保提供する場合には、ネガティブプレッジ条項に抵触しないかチェックが必要です。これらの条項への抵触は、その借入金の期限の利益喪失事由になっていることがあります。これらの条項は、シンジケート・ローンの条項として定められていることが多いので、対象会社がシンジケート・ローンにより資金を調達している場合には、特に注意が必要です。



座談会 コンサルティングの現場から見た人的事業承継の実態

座談会参加メンバーのご紹介



山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長
増田 慶作
ますだ けいさく
オーナー企業への経営コンサルティング経験及び自らの社長経験を通じて得た知見を基に事業承継コンサルティングを行う。



山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 副部長
川人 伸
かわひと しん
事業承継案件を数多く手掛ける。特に、事業計画策定を通しての後継者と次期経営幹部の育成、ミドルマネジメント層の強化等の人的事業承継に関わるテーマへの関与が多数。



山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 マネージャー
藤田 雄介
ふじた ゆうすけ
中堅・中小企業オーナーに対する事業承継・資本政策コンサルティングのほか、富裕層向け財産承継コンサルティングに従事している。



山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 シニアコンサルタント
大矢 恵理奈 (司会)
おおや えりな
スムーズな人的事業承継をテーマに、後継者世代の経営体制構築に従事。事業の実態把握や事業計画策定を通じて、後継者と次期幹部メンバーの事業認識の共有や事業基盤の再構築を支援している。



山田ビジネスコンサルティング株式会社
資本戦略本部 部長
奥村 忠史 税理士
おくむら ただし
中堅・中小企業オーナーから一部上場企業オーナーまで、全国で事業承継のサポートをしている。また、M&AにおけるFAとしても数多くの案件を手掛ける。その他、企業オーナー向け、金融機関向けセミナー講師及び事業承継関連書籍の執筆等も幅広く行っている。



1 事業承継対策が注目されている理由とは

(1) 高齢化の進行と税制改正という引き金

大矢 「事業承継」は、かつて一部の方にだけ関係あるものでしたが、最近はマスメディアなどでも取り上げられることが多くなったと感じています。何故、ここまで注目されるようになったのでしょうか。

増田 経営者の平均年齢が上がってきているのが大きな理由の1つではないでしょうか。60歳以上の経営者の割合が、実質5割を超えているという統計は、お客様とお会いしても実態を表していると感じさせられます。

川人 かなりの割合の経営者が、今後10年以内に引退を迎えることになりますね。多くは高度経済成長期に事業を興した会社だと思います。すなわち、オーナーにとっては初めての事業承継であり、対策について経験もノウハウもありません。そのような不安から、より多くの情報を求めてご相談にいらっしゃる方は増えています。

藤田 相続税の改正[※]もまた、事業承継に対して危機感を持つ一つの契機となりました。課税対象が拡大されたという情報を聴いて、自分にとっても重大な問題なのかもしれない、と真剣に考え始めたという方は少なくないはずです。

※ 平成27年1月1日以降の相続から、相続税の基礎控除額が「5,000万円＋法定相続人×1,000万円」から「3,000万円＋法定相続人×600万円」へ引き下げなどの改正が行われました。

奥村 自社株式は、会社オーナーにとって大きな相続財産の一つですからね。利益がでている会社はもちろんですが、ここ数年は利益がでていなくても、内部留保が厚い会社の株式であれば、相続財産としての評価が高額になる場合もあります。自身にどれだけの相続税が課せられるのかは、大きな関心事でしょう。

(2) 避けられない内需縮小と価値観の変化

大矢 近年の経営環境もまた事業承継への関心に影響しているのでしょうか。

奥村 事業承継のご相談にいらっしゃる会社オーナーの方

は、相続税を気にされているくらいですから、好業績をあげている会社が多いですね。とはいえ、皆さん事業自体の先行きを楽観視しているわけではありません。

増田 一昔前までは、国内の市場自体が成長していました。収益が生まれる仕組みが一度できれば、あとは一生懸命に経営努力をすれば報われる時代だったのかもしれませんが。ところが、今は縮小する市場の中で生き残りの道を模索していくことが求められ、これまでの成長路線とは異なります。

奥村 日本の人口は、現在、1億3,000万人弱ですが、15年後には現在より約1,500万人減少しているといわれています。内需型の産業の場合、この影響を大きく受ける可能性がありますね。

川人 経営環境が変化している一方で、後継者側の価値観もまた変化しています。現経営者が会社を継いだ当時は、会社が生活の中にあって、とても身近な存在でした。今は、例えば、ご子息が地元を離れて別の会社で働いているようなケースも見受けられ、家業というものが物理的にも心理的にも遠くなっているような気がします。

増田 事業の将来性に対する不安、後継者の価値観の変化という両面の理由から、中小企業の後継者問題は深刻化しています。

大矢 経営者がじわじわと高齢になって世代交代の頃合いを見ていたところに、相続税の改正が引き金となって事業承継がクローズアップされたということですね。経営環境が日に日に厳しくなる中、後継者の「会社を継がなければならない」「会社を継ぎたい」という意識が希薄になりました。今や、事業承継はかつてよりも重大な経営課題の一つといえそうです。

2 今の時代、求められる「事業承継対策」とは

(1) 「物的事業承継対策」と「人的事業承継対策」が対策の両輪

大矢 時代の流れの影響を受け、事業承継対策のあるべき形もまた変化しているのでしょうか。

増田 事業承継は、大きく2つに分けて考えることができるでしょう。会社の株式や資産を引き継ぐ「物的事業承継」と、社長の交代など人の引継ぎを意味する「人的事業承継」です。以前は、「物的事業承継対策」つまり資産の承継と、税金に係る問題への対策が中心になっていました。今は、経営そのものを引継ぐにあたり、厳しい環境の中でも競争力を発揮できる組織体制やビジネスモデルの構築を同時に行う必要があります。これは「物的事業承継対策」に対して、「人的事業承継対策」と言い表すことができます。

大矢 事業承継とは何かというとき、この2つのイメージが混同されているかもしれません。今伺った「物的事業承継」と「人的事業承継」では、とるべき対策も全くの別物ということでしょうか。

奥村 全く別物です。それにも係らず、「人的事業承継」ついて対策を打つことの重要性が見過ごされがちですね。「物的事業承継」は、税金のようなお金に関係した問題として、切実に受け止められます。また、ある程度は数字を使ったシミュレーションも組めるため対策にも取り組みやすいのかもしれませんが。一方で、「人的事業承継」は文字通り「人」の問題であり、事業にどのような影響を与えるのか定量化できません。その結果、「人的事業承継」もまた失敗すれば事業の存続を揺るがす大きな問題となり得るにもかかわらず、対策が後手に回ってしまいがちです。

大矢 確かに、自社の株式を後継者に渡して「物的事業承継」が完了してしまえば一安心、となってしまう経営者は多いかもしれませんね。

川人 今後は、「人的事業承継対策」がこれまで以上に大きな役割を果たすことになるはずです。その中でも、後継者の選定は中心となるテーマです。ただし、トップだけ決めればよいという問題ではなくて、後継者と後継者をサポートする経営幹部たちの間で、将来のビジョンがしっかりと共有されている必要があります。経営判断の土台となる考え方がなければ、不測の事態が起こった時に組織が分裂してしまいます。

大矢 確かに、財産を承継するだけでは事業を承継することにはなりません。「人的事業承継」の対策について、もう少し具体的に伺っていきます。

(2) 後継者選びのポイント

大矢 次代の経営を任せられる後継者には、どのような資質が求められるのでしょうか。

増田 一昔前とは全く違う時代になっているということをしっかと意識して、厳しい目で後継者を選ぶ必要があります。「長男だから」という理由だけで決めてしまうのは、良い選択とはいえないでしょう。後継者に求められる資質は、頭脳の明晰さは勿論のこと、経営に必要とされるあらゆる技術を兼ね備えることができる能力です。何より「彼になら任せられる」と、心底感じられる人物であることが重要です。

大矢 後継者には高い能力を求めたくなりますが、そのような方ほど独自の経営哲学もあって、これまでの企業風土や経営方針とは全く違ったことを始めてしまうこともあるでしょう。一般的には、自身の経営哲学や理念のようなものを共有できる後継者に継がせるべき、とも言われています。その点はいかがお考えでしょうか。

増田 それでもやはり、優秀で経営能力があるかどうかを最重要視するべきだと思いますね。「少し危なっかしいけど俺の意志を継いでくれるから・・・」なんていう決め方は、いずれどこかで行きづまるのではないのでしょうか。時代の変化に対応できないと思います。

奥村 これからの時代は、現経営者が会社を成長させてきた力とは異なる力が求められてきます。そうになると、「自分とは考え方が違う」とすら感じられる後継者に次の時代を託すことも考えなければならぬでしょう。

藤田 これだけ後継者に求められるハードルが上がると、親族内に限定して後継者を探すことはかなり難しくなります。

大矢 強いブランド力や、他社に真似できない技術を持たれている会社さんであれば、失礼ですが少し頼りない後継者であっても経営を引継げるようなケースもあるのではないのでしょうか？

奥村 確かに、そのような強い組織力を持った会社もあるかもしれません。しかし、これまでのルーティンを繰り返すことしかできなければ、どこかで新規参入者などの脅威に晒されたとき、対処することが出来ません。やはり、し

っかりと経営の舵取りができる後継者を擁立することは避けられないと思います。

増田 環境の変化に対応するために、後継者には確固たる能力が必要です。現経営者とは経営哲学を異にしているも、環境変化に対応して、きちっと組織を残せる力がある人材に後継者を任せるべきでしょう。そして、任せた後、現経営者は胆力を持って見守るしかありません。だからこそ、継がせる前の見極めが重要になってきます。見極めのために、後継者に中期の事業計画を作成させることで、後継者の考える経営のあり方を可視化することが有効です。

大矢 次世代における経営意思決定の前提となる中期事業計画について、もう少し詳しく伺います。

(3) 中期事業計画の重要性

大矢 中期事業計画とは、具体的にはどのようなものでしょうか。

増田 まず、現経営者は「何年後に社長を譲る」ということをしっかりと宣言しなければなりません。そして、後継者は中期事業計画を作るにあたり、次期幹部メンバーによるチームを組織するのがいいと思います。後継者一人ではなくて、それを支える次の経営幹部も含めて協力して取り組むことが重要です。

奥村 このタイミングでの、次期幹部チームへの情報開示がポイントですね。一部の幹部以外には決算書すら見せないという会社もあると聞きますが、この段階ではそうも言うてはいられません。自社の現状を数字と関連させて理解することは、計画作りの前提となるはずです。

増田 数字を見ながら、次世代を担う幹部たちの間で、「将来のマーケットがどうなるのか」「どう勝ち取っていかねばいけないのか」と、想像を巡らせ、議論し尽くする必要があります。現経営者はその議論に入ってはいけません。自分自身が経営を譲った後の計画ですから。

川人 外部環境については、5年後、10年後くらいの時間軸でしっかりと分析すれば、ある程度信憑性を感じられるブレのない想像ができると思います。この段階では漠然とした不安を感じるだけかもしれませんが、その不安を払拭できるような自社のあるべき姿を創造していくことが重要です。



奥村 将来像が見えてくれば、自ずと向かうべき経営方針も浮かび上がってきます。経営方針が共有されると、それでは各部門で何をやらないといけないか、という問題意識が生まれる。漠然とした不安が具体的な問題意識に落とし込まれれば、ロードマップや数値計画も具体的に becoming でしょう。前置きが長く感じたとしても、しっかりとこのステップを踏むことは重要ですね。分析が十分でなければ、思考停止で現状維持に終始してしまうか、荒唐無稽な夢物語になってしまいますから。

藤田 後継者は中期事業計画を形にしてから、現経営者と膝を突き合わせる機会を持つべきでしょう。先々の方針をどうするか、どういう風に考えているか、どのようにこの会社を率いるべきか、について現経営者のやり方から学ぶところは多いはずです。

川人 経営哲学の根幹にあたる部分はしっかりと肚に落とした上で、経営方針については議論して、現経営者も含めて「納得感」のある組織運営を行うことが理想です。非常に難しいことではありますが。

大矢 先日、大手家具販売店の事業承継問題が世間を騒がせたと思いますが、そのような一連の手続きに不備があったということでしょうか。

増田 経営環境の変化に対応するという意味では、後継者の選択は正しかったのかもしれませんが、実行した施策はやるべきことだったのかもしれませんが。しかし、あれだけの混乱が起こってしまったのは、大きな方針転換を打ち出すにあたって、先代や現場の従業員たちから十分な「納得感」を得られていなかったためだと感じます。

藤田 上場企業だったという点で同情すべき部分もあります。スピード感が求められるが故にあのような騒動に発展させざるを得なかったのかもしれませんが。

川人 ただ、あれだけ自己資本比率がありますからね。

許されるのであれば、もっとじっくり時間をかけて事業承継に取り組むべきでした。

増田 世代交代について組織に「納得感」を得てもらうのは、一朝一夕でできることはありません。「このマーケットの状況を考えたときに、どういう方向に進むべきか」「現状の延長線上に明日はあるのか」ということについて、タブーや聖域のない議論が必要になります。中期事業計画を策定するということは、経営環境や自社の姿について良い部分も悪い部分も公明正大に共有できるという意味で、重要な役割を果たすはずです。

大矢 現代のような変化の激しい経営環境にあっては、「人的事業承継」の重要性がかつてよりも高まっているようですね。後継者に求められているのは、何を置いてもまず高い能力。中期事業計画を通じて会社の未来を描くことができなければ、先代も従業員も経営方針の転換に納得感を持つことができず、混乱を招いてしまいます。

3 事業承継手法ごとの必要条件

(1) 親族内承継の条件 —後継者の掌握と先代の我慢—

大矢 親族内承継を行う場合、どれくらい前から準備する必要があるのでしょうか。

増田 会社によりますが、経験から言わせていただくと少なくとも5年の期間は必要でしょう。株式の承継、業務の引継ぎ、経営幹部の組織化、全社への浸透、どれもすぐに行えることではありません。世代交代と軌を一にして、情報の流れを整備したり、新社長にとって経営判断しやすい報告方法を練ったりと、新しい組織体制を整える必要もあります。

川人 取締役の時代から換算してではなく、あくまでも「社長にしてから」5年ということですね。後継者が社長になったあと、現経営者は会長や相談役といった新社長を後ろから支えるポジションに引くことが重要です。「船頭多くして船山に登って」しまいますから。

藤田 この5年間は、新社長が会社の隅から隅まで自分自身の手腕で掌握する期間になります。製造、営業、経理、財務などの各部門の理解は勿論、そこでの社長としての存

在感も大きくしていかなければなりません。
奥村 先代からの経営方針を転換するのであれば、社内の協力体制が必須になるので、このステップは省略できませんね。そして、最後の経営判断は自身の責任で行うのが経営者の仕事です。

増田 先代も口を挟みたくなる場面が出てくるでしょうけれども、一度「任せる」と決めてからは、それを我慢しながらサポートに徹しなければいけません。

藤田 この期間が一番難しいですね。先代は寂しさとの戦いになります。この段階になってから、自分が考えている経営方針と違う経営がされていると感じて、安易に人事権を行使してはいけません。世代間でそのような齟齬が起らないようにするためにも、中期事業計画を事前に共有することには意味があります。

奥村 先代の我慢に対して、後継者は敬意をもって応えていただくと、円満な世代交代ができるはずです。感謝の念をしっかり持ち、軽々しく先代の顔に泥を塗ることをしてはいけません。

増田 この感受性がないと誰もついてきてくれないでしょう。事業承継した途端に古参幹部がやめてしまうといったトラブルもよく聞きますが、これは後継者が先代を蔑ろにする行動をとってしまったためと考えられます。

大矢 親族内承継となると、多くの場合、親子間での承継になります。親にとって、子はいつまでも子ですから、どうしても口を出したくなってしまうものです。そこをぐっと堪えて、後継者に任せてみる。一方、後継者は先代を尊重しながらも、組織の中で求心力を持てるように努力する姿勢が重要になりますね。

(2) MBO の条件 —高い収益力—

大矢 親族内に後継者がいない場合、従業員に継がせるという選択肢もあります。どのような会社に向いている手段なのでしょうか。

奥村 MBO[※]は、これまでの会社の歴史や業務を良く理解している従業員に経営を任せることができるというメリットがあります。親族内承継よりも社内の理解も得やすいかもしれません。ただ、収益力が低い会社の場合は、その

メリット以上に株式を買取る負担感が重くなりますね。

※ Management Buy Out（マネジメント・バイ・アウト）の略で、経営陣がオーナーの株式を買い取ること。

増田 一般的に使われることが多いMBOの手法は、新設した持株会社に株式を集約させ、ここで借り入れた買取資金は本体からの配当で返済していくというものです。収益力が相当高くて、伸び盛りの会社であれば、MBOも一つの選択肢になるかもしれません。他方、相応に成熟した会社にはあまりお勧めできません。持株会社の借入返済に充てられる多額の配当金が、毎年のように経営資源を削っていくわけですから。早期に自己資本が回復できるようなROE（自己資本利益率）が高い会社こそが検討すべき選択肢でしょう。

川人 MBOが上手くいっているあるお客様は、先代が元気で、ROEは30%以上ある会社でした。さらに、参入障壁が高くて、収益基盤がしっかりしている。MBOに要した資金を数年で取り戻すことができる計画になっています。

増田 従業員が自己資金で株式を買い取ることができるのであれば、会社の収益力を心配する必要はないのですが、それこそ現実的ではありません。どうしても、会社には株式を買い取る資金負担を肩代わりできる財務体質が求められてきます。

奥村 経営を継げるだけの能力と意欲を持った従業員はいらっしゃいます。ところが、株の買取負担と個人保証という現実的な壁によって実行に至れないケースがほとんどです。最初にこの2点だけは確認をとっておかなければなりません。

川人 やはり、株の買取資金に関しては、会社が負担するスキームで進めるのが大前提でしょう。そうすると、3～5年以内にMBOにかかった資金を回収できるくらいの収益力がある会社でなければ、継ぐ方が大変です。

藤田 10年かけて借入を返済する、なんていう計画は考えられませんね。継いだ後継者も、その頃にはもう年金をもらう時期です。終わったところでまた同じようなことをやるのかというところ。

増田 それでもやらざるを得ないのであれば、先代も株式の集約に協力するなどして買取資金の負担を分散させる工夫が必要になります。

大矢 従業員への承継は、まず会社の財務体質が良好である

ことが大前提ということですね。そして、後継者の方には経済的なリスクを背負う覚悟が必要になります。譲る側の経営者から経済的な援助をどれだけ得られるかがポイントになりそうです

(3) M&A の条件 —売り手の心情と組織への配慮—

大矢 事業承継の手段としてM&Aのニーズは高まっているのでしょうか。

奥村 親族内承継からM&Aに移行すると思われる会社は増えています。持株会社にオーナーの株式を売却することで、相続税の納税資金はとりあえず確保しておく。経営幹部が代わって、株式も集約されている状態で準備は整えておき、2年後、3年後にM&Aを検討しようか、というパターンもみられます。

藤田 他のタイミングとしては、自律的にオペレーションが回る仕組みができてから売りたいという希望も伺います。現経営者にしてみれば、自分がいなくなった後で問題が起こってしまえば、取引先にも買い手にも申し訳が立ちません。また、買う側からそのような組織づくりを求められるケースもあります。意思決定プロセスや日常業務の「見える化」が行われていれば、外部からの経営者であっても、ある程度は経営実態を把握できるためです。

増田 ただ、このように実行までワンクッション置いてしまうと、結局、売れる機会を逸してしまうのではないのでしょうか。「物的承継」にあたる株式を手放すタイミングは、第三者の相手ありきの問題なので、内側の事情とは切り離して検討されるべきです。そして、「人的承継」を問題なく完了させるためには、株式を譲渡した後も社長はしばらく会社に残り、次世代の経営体制について買い手の折衝に専念した方がいいと考えます。

川人 確かに、親会社と円満な関係を築くには、トップが前面に立って関係調整して仕組みづくりをする必要があります。

増田 社長がいなくなってしまうと、誰にもできません。だから、株式を預けた上で折衝しながら「親会社とどのような関係だったらうまくやっていけるのか」「親会社の体質に対応できる人材がいるのか」「どのようにして次期社長を育てていくべきか」といったことを検討することが重要になります。

奥村 M&A後もそのような役割が必要とされる事情もあって、社長であり続けられるかどうか、というのは皆さん特に気にされますね。できることであれば、ちゃんと事業が引き継がれていくことを見届けてから勇退したいという心情は当然のことでしょう。

増田 会社の引継ぎの面でも、オーナーの体裁の面でも、そこは譲れない条件になります。特に気を付けなければならないのは、昔からの地主経営の会社です。自治体との関係など、地域との接点が経営に大いに影響していますから。

奥村 そういった地域の名士の方は、名士としての振る舞いはどうあるべきかを真剣に考えています。会社を買う側は、その想いや考え方に対してきちんと敬意を払わなければいけません。地元の優良企業というのは、損得勘定がないところで動いている場面もよくありますからね。

川人 地域経済の中心にいる方は、重要な経営判断をするにあたって色々と条件や制約があります。経済合理性から判断すると、誰が見ても売却した方がいいと思える場合であっても、それら止むに止まれぬ事情によって「売れない」という結論に至ってしまう。

奥村 例えば、スーパーのような地方の小売市場は、人口減少の影響を直接受けるわけですから、近い将来、経営が厳しくなっていくのは目に見えています。個人的にはもっとM&Aに積極的になっていい業界と見ているのですが、やはり地域との関係からか腰が重いですね。

藤田 そのような立ち入り難い事情を抱えている会社をどのような形でサポートするべきなのは、慎重に考えなければなりません。

大矢 ファンドの出資を受け入れるという選択肢はどう思われますか。



増田 一般には、ファンドが会社を買って、経営に入り込んだテコ入れをすることは非常に難しいことです。ファンドが経営権を握ったとき、従業員の心がどのように揺れると想像されるでしょうか。「なんとかしましょう」と、号令をかけたところで、数年後には出ていく人の言うことなんか聞けたものではありません。

奥村 ファンドによる経営は、会社によってどうしても向き不向きがあります。それを決める要因の一つが業種・業態です。とある飲食業の会社は、ファンドに入ってもらったことで、大満足していました。社長は「自分の想定以上に大きくなり過ぎた。ここから先はまったく経営する自信がない」という理由で、ファンドの資本参加を決定したという経緯があります。さらなる事業拡大を目指すにあたって、経営の専門家に舵取りを委ねた選択は一つの正解だったはずです。

川人 確かに、本部にマネジメント機能を集約し、多店舗展開して現場で収益を上げるような業態は、ファンドが得意とするところで、一定の成果が期待できるかもしれません。従業員のモチベーションというよりは、仕組みづくりとマーケティング力がものをいいます。

大矢 M&Aでは、買い手が売り手の事情をきちんと斟酌して尊重できるかが成功の鍵を握っているようですね。一方で、経営を譲る側も新しい経営体制の仕組みづくりに協力する姿勢が重要ということですね。

増田 経営を継ぐ者には、会社がこれまで積み上げてきた有形・無形の財産を背負う責任があります。それが見えなくなってしまうような事業承継は望ましい事業承継ではないはずです。経営を譲る側にとっては、最後にして最大の意味決定となります。経営人生の集大成として誇りを持てるものとしていただきたいです。

YBC バックナンバーのご案内

vol,1

Ⅰ 中堅・中小企業における資本戦略 -事業承継とM&A-

「中堅・中小企業における人的事業承継の成功ポイント」
「事業承継の選択肢としてのM&A」

Ⅱ 業界・業種別解説

「スーパーマーケット売場改善のポイント」
「製造業における利益のとらえ方」

「医療介護総合確保推進法における医療法の改正内容とその影響」

Ⅲ 財務改善

「中堅・中小企業資金繰り改善のポイント」

Ⅳ アジアでの事業展開

「中国現地法人 財務実態把握のポイント」
「非製造業企業の東南アジア進出検討のポイント」

vol,3

金融円滑化法「暫定リスケ」からの出口

Ⅰ 出口に向けた取組状況と見通し

「出口に向けた取組状況と見通し」

Ⅱ 出口のスキーム

「出口の選択」
「抜本策実現の手続1 -私的整理か法的整理か-」
「抜本策実現の手続2 -各種私的整理手続の比較-」
「再生型M&Aの見極めと決断」
「私的整理における税務のポイント」
「経営者保証ガイドラインによる保証債務整理の実務運用について」

Ⅲ 出口の事例

「私的整理によるスーパーマーケットのM&A事例」
「私的整理による建設業のM&A事例」

vol,2

医療法人を取り巻く業界環境、事業承継とM&Aの動向

Ⅰ 医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

Ⅱ 医療法人の事業承継実務とポイント

「医療法人の事業承継における問題点」
「持分のある医療法人の出資持分の放棄」
「医療法人の納税猶予制度」
「事業承継事例 -退職金で評価を引き下げ-」

Ⅲ 医療法人のM&A実務とポイント

「業界再編を促す規制 緩和・強化・創設の動き」
「コラム MS法人の活用と留意点」

「医療法人M&Aの目的・狙い
-M&Aニーズが発生する背景と買い手側の狙い-」

「医療法人のM&A事例」
「コラム 医療法人のM&Aと株式会社のM&Aの違い」

vol,5

中国現地法人 撤退の実務

Ⅰ 中国経済の現状と日本企業の動向

「中国経済の現状と日本企業の動向」

Ⅱ 撤退実務のポイント

「存続か撤退か」
「撤退手法の概要と実務上の注意点」
コラム「中国リストラ実務の現場より」
コラム「中国で仕事がうまく進まないのは、雑談が足りないから？」

Ⅲ 撤退の法務と税務

「撤退に際しての法務ポイント」
「撤退に際しての税務ポイント」
「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」

私たち山田ビジネスコンサルティング株式会社は、
 ジャスダックに上場している山田コンサルティンググループの中核会社であり、
 各分野のプロフェッショナル結集という信頼のバックボーンのもと、
 お客様のあらゆる経営課題解決のために現場主義を徹底しサポートいたします。



Business Contents
主な業務内容

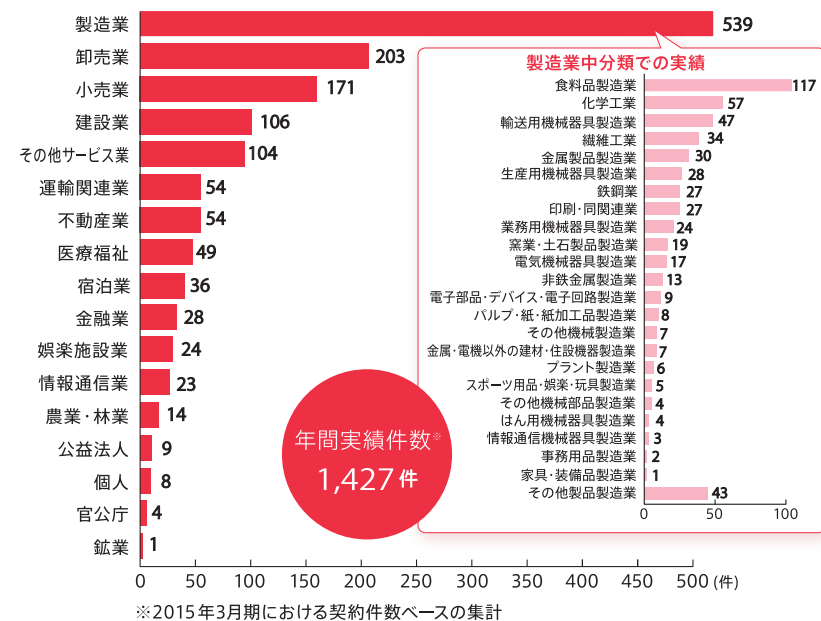
- 1 持続的成長コンサルティング**
 企業の持続的成長（高収益化）の実現に向け、第三者の立場で定量・定性の両面から会社内部の経営課題を把握し、把握された課題に応じた最適な改善施策の立案、実際の改善プロジェクトの運用までをご支援いたします。
- 2 事業再生コンサルティング**
 事業の再生とキャッシュフロー創出の実現に向け、各種分析により窮境要因と課題を抽出、実現性・実効性の高い改善施策の立案、再生計画の策定から実行までをご支援いたします。また、金融機関への定期的な報告についても、ご支援いたします。
- 3 M&Aコンサルティング**
 独自のネットワークによるマッチング業務にとどまらず、買収した後の統合業務、売却する前のタックスプランの検討、再生手続きの実行等、コンサルティングをベースにしたM&Aアドバイザリー業務を実施し、お客様の満足のいくM&Aを追求いたします。
- 4 事業承継コンサルティング**
 次世代へ事業を承継する際の財務・税務・法務や経営上の課題を明確にし、人的承継・物的承継の両面から最善の解決策の提供と実行をご支援いたします。
- 5 海外事業コンサルティング**
 海外法人も含めたグループ連結事業計画の策定、海外の現地法人の経営課題の抽出から改善策の立案、財務・事業デューデリジェンス、海外進出支援等、グローバル展開を志向する企業のあらゆる解決策の提供と実行をご支援いたします。
- 6 医療機関向けコンサルティング**
 レセプトデータや各種費用の分析、収支改善施策の立案、エリアマーケティング、KPI（経営重要指標）の設定と行動計画の策定、新規事業計画の策定、医療承継、介護施設等の計画策定など医療機関特有の課題解決を幅広くご支援いたします。
- 7 人事コンサルティング**
 人事制度（賃金制度・評価制度）策定から雇用調整（人件費・人員の削減）まで、前向き・後向きに関わらず、ヒトにまつわる問題解決をご支援いたします。
- 8 グループ会社組織再編、その他諸問題の解決**
 最適な組織再編スキームの策定から実行支援、組織再編後の経営支援、財務・事業デューデリジェンスの実施、投資判断検討支援、資金調達支援等、経営に関わる諸問題の解決を幅広くご支援いたします。

※弊社は中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」に認定されております。

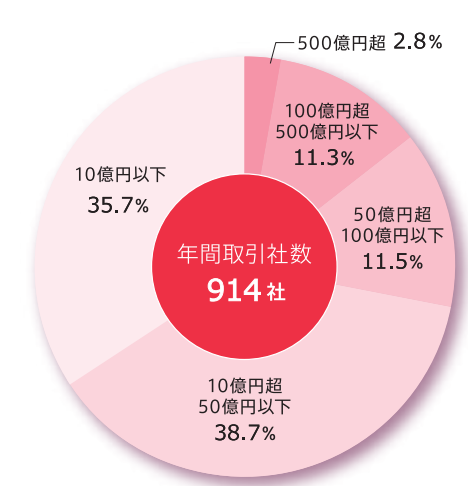
Track Record
コンサルティング実績

業界に偏らず、多種・多様な業種・売上規模のお客様に対して役務をご提供しております。

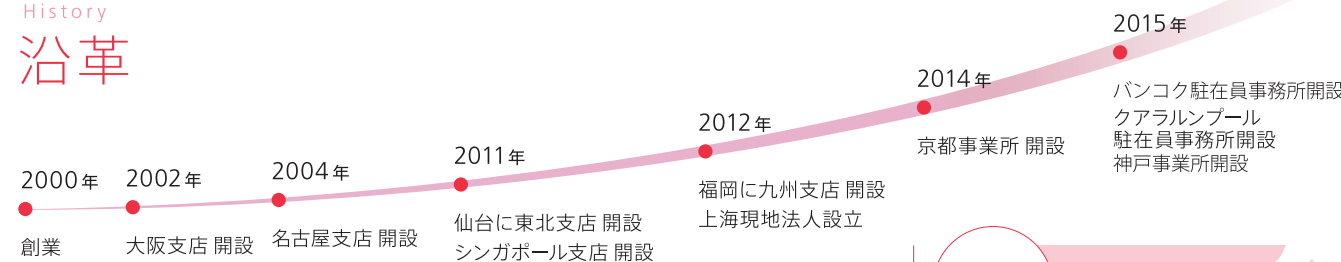
クライアント業種別の実績件数



クライアント売上規模別の契約件数構成比



History
沿革



Office
拠点

