

レポート

後継者による能動的「経営承継」のススメ

コンサルティング事業本部 経営戦略第 1 部 経営承継コンサルティング室
室長 ディレクター 寺島 大介

中小企業庁は、後継者不在に伴う雇用・GDP への影響を指摘し、「事業承継における 2025 年問題」として社会的な注目を集めている。確かに、後継者不在は社会全体にとって深刻な課題であるが、個々の企業、特にオーナー企業の現経営者にとっては、後継(候補)者がいたとしても、円滑な事業承継は容易ではない。この課題は、後継者の立場から見ても同様である。すなわち、将来の経営者として絶対に失敗できない、最初の「難局」である。本レポートでは、事業環境の不確実性が増す現代において、事業承継の後継者として求められる必要な視点やアプローチを整理・解説する。

1. 重要性を増す後継者の「能動的」承継

事業承継は、企業の将来の存続を左右する重要な課題である。しかし、営業や生産、管理といった日常的な業務とは異なり、それら事業承継に取り組む機会や関係者は極端に限られている。そのため、一部の長寿企業を除き、社内に経験・ノウハウが蓄積されることは少ない。創業経営者にとっては 2 代目に引き継ぐのが初めての経験であり、2 代目以降の経営者も、事業承継を経験するのは、経営のバトンを「受け取る」際と「渡す」際の 2 度のみである。また、その特性上、関係者も限定せざるを得ない。

加えて、関係者の意向や想い、価値観の違いから、いわゆる「お家騒動」が発生し、企業全体の混乱や業績悪化などを招くケースも多く見られる。事業承継は、経営者が代わる最も重要なタイミングであり、特にオーナー企業においては、その成否が企業経営に直結する。事業承継とは、企業にとって「経験・ノウハウが少なくても、絶対に失敗できない取り組み」なのである。

さらに、気候変動や国内の人口減少、世界的な地政学リスクの高まりなどにより、企業・事業を取り巻く環境の不確実性は一層増している。需要の変動といった外部環境面だけでなく、社員の採用や育成、組織基盤の維持・拡充といった内部環境面も、事業の存続を左右する大きな課題となっている。こうした不確実性の高まりを背景として、「パーパス」といった企業の存在意義や社会的価値の再定義も 1 つのトレンドとなっている。このトレンドが示すように、今後の企業に求められる在り方は、不確実性の高い環境に受け身で適応していただくだけでなく、自らの目指す姿を主体的に意思を持って定義し、その実現に向けた経営・取り組みを行っていくことである。次世代の経営を担う後継者も、自ら経営を行う前段階ともいえる「承継」において、現経営者の意向に沿ってその経営手法や考え方を踏襲するだけでは不十分である。承継の段階から自らの意思に基づき、自社(またはグループ)の未来に向けて「あるべき姿」を描き、その実現に向けて能動的に取り組むことが、ますます重要になっている。

2. 後継者が能動的に取り組むべきは「経営承継」

では、事業承継は後継者が自ら全面的かつ能動的に進めるべきかといえ、必ずしもそうではない。重要なのは、現経営者と後継者との役割分担である。事業承継は大きく2つの「承継」に分けることができる(図表1)。1つは経営権・企業の所有権でもある株式を引き継ぐ「資産承継」、もう1つは経営や事業運営そのものを引き継ぐ「経営承継」である。1つ目の「資産承継」については、現経営者が主導しながら、意思決定・推進するのが望ましい。主な理由は以下の2点である。第一に不可逆性の高さである。株式の承継については、基本的に会社法や税法など、法制度に準じて行われるものであり、いったん実行されると原則として後戻りができない。特に、議決権や拒否権など、経営全体にも大きな影響を及ぼすことがある。そのため、最終的な後継者の適性判断や関係者間の合意形成も含め、現経営者が十分に検討の上、意思決定すべきである。

第二は株式が私的財産としての側面を持つ点である。株式は企業の経営権であると同時に、経営者個人の私的財産としての側面も持つ。現経営者に後継者以外の法定相続人がいる場合、現金など、他の財産も含めたバランスを考慮し、相続内容を決定する必要がある。この領域において後継者が主導的に関与しようとする、他の相続人とのトラブルが生じる可能性もある。

一方の「経営承継」については、まさに後継者が能動的に構想を描き、現経営者と合意形成を図りながら、試行錯誤を重ね推進していくべき役割を担っている。「経営承継」を構成する要素や、概要および後継者として取り組むべき事項は以下の通りである。

(1) 後継者の選定／育成

後継者の「選定」は現経営者の役割だが、選ばれる側の後継者(候補)も、次の経営者としての「覚悟」を示し、理解してもらう努力は必要となる。知見やスキル、ノウハウは他の経営陣に補ってもらうことはできても、「どんなことがあっても自分がこの会社を存続・成長させる」という「覚悟」は、経営者が絶対に持つべきものである。この「覚悟」については他の誰かに「代わりにもってもらう」ことはできない。

また、後継者自身が「経営承継」に能動的に取り組む、経営に関わる経験が重なることで、知見を高め、自らを「育成」することも可能となる。

(2) 人づくり(特に次世代経営幹部)

自身が経営者として組織を率いるにあたっては、自らを支える経営幹部の存在が欠かせない。組織の内外に候補者を見出し、自身と共に「成長する道筋」を設計しておく必要がある。経営幹部人材に対しては、OJTとOff-JTを組み合わせ、必要な経験・見方を涵養するためのキャリア・ポジションの設計、財務・人事など、経営に関わる知識の獲得などを検討していく。一方、承継後に一定期間は現在の経営幹部が自身を支えてくれるというケースもある。その場合は、後継者が積極的にコミュニケーションを取り、自身の思い・考えを伝えながら、関係性を構築しておくことが肝要である。

(3) 計画づくり(ビジョン・経営計画)

経営承継は単なる経営業務の引き継ぎ(承継)ではなく、自社としての目指す姿やビジョン、その推進・実現に

向けた戦略・ストーリーを描くプロセスである。この検討プロセスを通して、経営に関わるさまざまな視点・知識やノウハウを会得し、実践や試行錯誤を重ねつつ、自らの経営者としての意思を確かなものにしていくことができる。また、将来の経営幹部メンバーと共に一連のプロセスとすることで、経営チームとしての一体感や信頼関係も築ける。

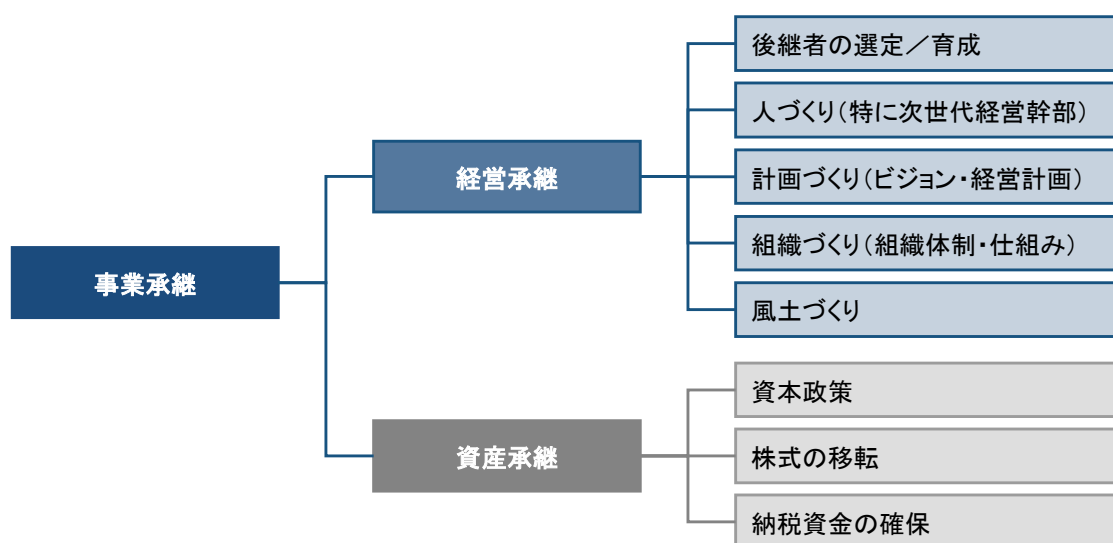
(4) 組織づくり(組織体制・仕組み)

組織や事業運営体制・意思決定の仕組みは経営者のスタイルによって形作られる。オーナー企業、特に創業経営者が率いる企業の場合は、細部も含め実質的な意思決定が創業経営者個人に依存しているケースが多い。後継者は、自身が志向する経営スタイルや事業運営体制を構想した上で、段階的に組織体制や意思決定プロセスを移行していくことが求められる。この際、急な体制変更は社員に混乱や不信感を生む恐れがあるため、慎重な設計が必要である。また、財務や人事など、現経営者の専権事項、本人のみが持つ営業・製造管理のノウハウやネットワークなど俗人的な情報を見える化し、次の人材に引き継ぐ、あるいは組織・仕組みに落とし込んでいくことも忘れてはならない。

(5) 風土づくり

組織が持つ「らしさ」「イズム」ともいべき人材特性や組織風土などを引き継いでいくことも、経営承継においては不可欠である。その際、良き組織風土の根幹(例:誠実さ・社会奉仕の心など)を変えずに継承しつつも、環境変化に応じ新たに醸成すべき風土(例:挑戦、変革の精神など)を加え、自社の組織風土・イズムを、未来を見据えて進化させる視点が求められる。社員や顧客への聴き取り(インタビュー)やアンケートなどを活用して関係者の考えを収集・整理し、これらを「行動指針」「ウェイ」「フィロソフィー」といった形で明文化し、共有・浸透を図るのも一手である。

図表 1 事業承継の2分類「経営承継」と「資産承継」および取り組むべき事項



(出所) 当社作成

3. 能動的経営承継の端緒となる「経営承継プラン」作成のススメ

これまで述べてきた視点や取り組みは、日々の業務の延長線上や場当たりの考えで整理・実行することは難しい。経営承継において「どのような姿を目指し、何をすべきか」という問いに対して、自身が納得するまで考え抜いた明確な構想・計画がなければ、「能動的な経営承継」の現実を行動に移すことはできない。

そのため、まずは自社の現状や事業・組織特性を改めて整理した上で、今後想定される内外の環境変化を踏まえ、経営承継(社長交代)時や、その先の目指す姿・状態を定める必要がある。その上で、実現に向けた取り組みを検討し、優先順位や実行に必要な時間を考慮してスケジュールに落とし込んでいく(図表 2)。これらを体系的にまとめたものが「経営承継プラン」である。

経営承継プランの作成については、もう 1 つ大きなメリットがある。それは、現経営者をはじめとする関係者とのコミュニケーション・合意形成の促進につながるという点だ。承継がうまく進まない、あるいは混乱が生じているケースにおいて、このコミュニケーション不足が大きな原因となっている。口頭で、あるいは何かのついでに話すことはあっても、承継について書面などで明示されたものがない場合、認識不足や齟齬が生じやすい。その結果、不安や相互不信が生まれ、さらなるコミュニケーション不足を生むといった悪循環に陥る場合も多い。経営承継プランを作成し、後継者としての自身の想いや現状認識を整理・提示することはこうしたリスクを未然に防ぎ、認識のすり合せ・合意形成を進めることができる。加えて、「ここまで考えているのか」といった姿勢が、現経営者の信頼を得る契機となることもある。

以下に、経営承継プラン作成における基本的なステップを示す。

(1) 現状・前提となる今後の内外環境変化の想定

自社のこれまでの歩み・現状や事業・組織特性を明確にし、今後想定される外部環境(需要の増減・顧客ニーズの変化等)および内部環境(人材・体制の変化。定年による現経営幹部・コア人材の退職等)などを列挙し、併せて整理する。可能であれば、この段階で、経営承継に関わる現経営者や主要関係者から承継時期や承継後の体制などに対する意見・懸念点を聴取・整理できると、より説得力のあるプランの作成につながる。

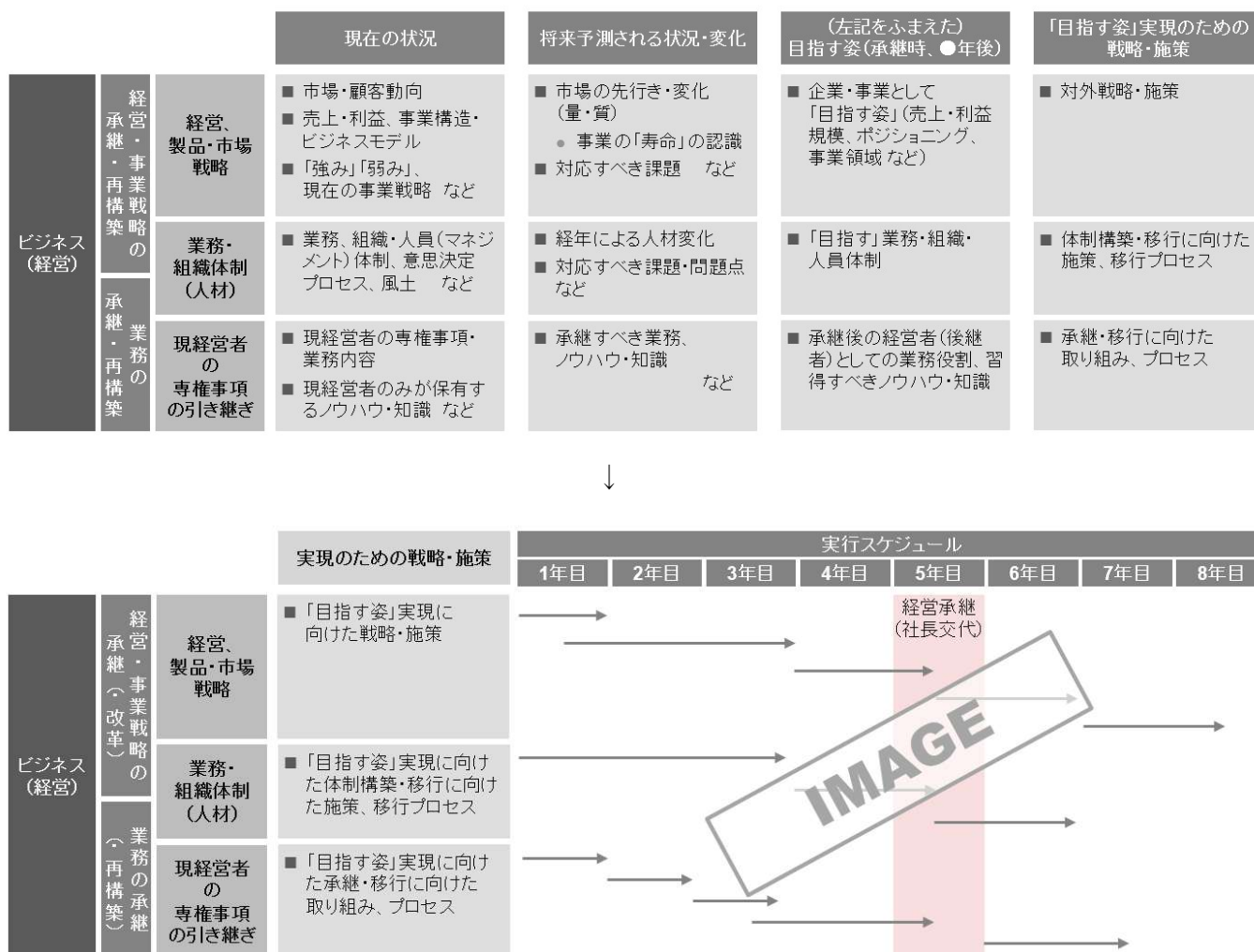
(2) 承継時(後)の目指す姿とその実現に向けた課題・取り組みの検討

上記(1)で得た把握・整理内容や自身の想いを基に、承継時(後)の目指す姿を設定し、その実現に向けた課題を抽出し、必要な解決策、戦略・取り組みアイデアを列挙する。列挙した内容を見比べつつ、より有効な戦略・取り組みへのブラッシュアップ、絞り込みを行う。特に外部からの人材採用など、不確実性が高い要素については代替案やバックアッププランの想定も重要である。

(3) 経営承継プランへの落とし込み

上記(1)(2)を踏まえ、詳細な実行プロセスやスケジュール、必要な経営資源(ヒト・モノ・カネ等)を想定し、プランに落とし込んで具体化していく。全体の整合性や実行可能性を確認の上、最終的な形に仕上げていく。必要に応じ、現経営者や主要関係者と確認や調整も行っておく。

図表 2 経営承継プランの検討視点・イメージ



(出所) 当社作成

4. 最後に

企業、特に経営者の在任期間が 10～20 年を超えることも珍しくないオーナー企業において、事業承継・経営承継という経営者の交代は、極めて大きなインパクトを持つ。本レポートで述べた視点を踏まえ、後継者が能動的な意識を持ち、経営承継プランの作成などを推進していくことが、円滑な事業承継の一助となることと願っている。

— ご利用に際して —

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。