

建設業 100年企業 のための組織づくり

社会保険労務士法人アスミル代表
特定社会保険労務士 櫻井 好美

第9回

企業継続のために

急速な高齢化の進展、担い手不足、デジタル技術の広範な応用、働き方に対する意識の変化など、建設業は大きな変化のときを迎えています。従来の方法では、建設業を取り巻く状況への対応が難しくなっているのです。

しかしながら、企業が働く人を基本として、働く人を活かす組織であることは、今後も変わりありません。この連載では、経営者あるいは管理者として100年続く企業をつくるには、どのように組織づくりを行えばよいのかを社会保険労務士法人アスミル代表・櫻井好美先生に解説していただきます。

事業承継と後継者不足について

事業承継とは、会社の経営権や資産だけでなく、経営者の思い、理念、企業文化もすべて引き継ぐことをいいます。中小企業、特にオーナー企業においては、オーナー経営者の人柄や手腕がその会社の強みになっているケースも多いため、後継者は慎重に選ぶ必要があります。中小・小規模事業者の経営者の高齢化が進む中で、誰に事業承継をしていくのか？というのは企業継続のためには重要な課題であり、後継者がいない場合には、M&Aや、場合によっては廃業という選択をとらざるを得ないかもしれません。

また、日本の企業のうち約99%は中小・小規模企業が占めており、さらには中小・小規模企業の経営者のうち、今後10年間に70歳を超えるのは245万人となっています。今後、中小・小規模企業が今までの経営基盤を損なわず、事業を継続・発展させていくためにはスムーズな次世代へのバトンタッチが必要です。企業継続のためにも、それぞれの企業のストーリーを早めに描いていきましょう。

事業承継で重要なこと

たとえ後継者が決まったとしても、肩書

事業承継のためのステップ

事業承継には時間がかかります。場合によっては5年、10年とかかるケースもあります。「まだまだ」ではなく、まずは事業承継に向けて何が必要なのか整理をし、スケジュールを立ててみましょう。

STEP 1 事業承継の必要性の認識

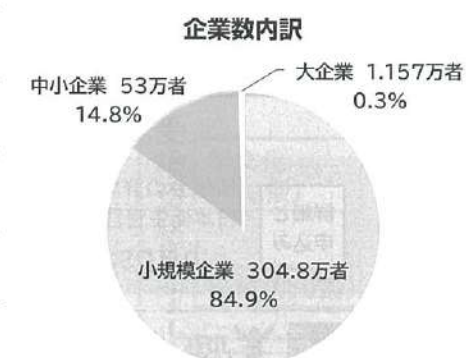
60歳を過ぎて、そろそろ事業承継を考えていくという感覚では遅すぎます。まずは、経営者自身が事業承継の必要性と、次へのバトンタッチをするという覚悟が必要です。「あいつにはまだ任せられない」というのは、経営者自身の感覚です。第三者から見た時は、次が決まっていけないことの方が、会社に対して不安感を持つのです。では、経営者は何を考えていけばいいのでしょうか？

- ・自分はいつまでに引退したいのか？
- ・引退後は会社に関わり続けたいか、完全に仕事を辞めたいか？
- ・後継者が引き継ぎたいという魅力のある会社になっているか？
- ・経営者自身が事業承継についての間いかけをし、その考えをまとめることが重要です。

STEP 2 経営の見える化

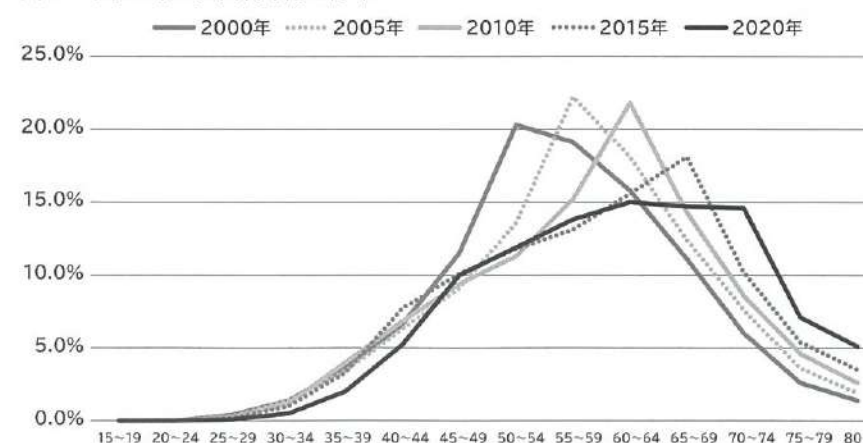
自社がどのような状況なのか？ まずは現在の経営状況を見える化しておく必要が

図1 中小企業数内訳 (2016.6)



出典：中小企業庁

図2 中小企業の経営者年齢の分布



出典：中小企業庁「中小企業白書」

あります。経営状況の見える化とは、①事業の見える化（自社の弱み、強みは何か？課題は何か？）②資産の見える化（経営資源に何があるのか、負債はどれくらいなのか？）③財務の見える化（財務状況がどのような状態なのか？）を具体的に書き出して、みることが必要です。その他にも、社長の業務内容、取引先、従業員に関すること、会社の問題点等、承継すべき事項を整理していきます。

STEP 3 事業承継へのスケジュール

経営の見える化をしたところで、今後の事業承継へのスケジュールを具体的に考えていきます。まずは、次の事項を洗い出してみましょう。

- ・事業承継関係者のリストアップ
- ・経営者（自分自身）、後継者候補、経営幹部、次世代の経営幹部の名前と年齢
- ・承継すべき事項（経営の見える化で整理した事項）
- ・後継者・次世代幹部の育成プラン

これらをカレンダーで整理することで、経営者の引退時から逆算し、後継者にはいつまでに何を引き継ぐ必要があるか、後継者をどのように育成するか、後継者を支える次世代幹部をどのように育成するかを確認できます。

経営者自身の年齢を入れることで、スケジュールがより具体的に見えてきます。

だけでは「事業」を引き継ぐことはできません。ここで事業承継において大切なことを3点ご案内します。まず1つ目は「経営理念の承継」です。事業承継は、今までの経営者の「社長という肩書」だけを引き継ぐわけではありません。自分達の会社は何を大切に、何をお客様へ提供をし、何をもって社会に貢献をしていくかということをしつかり次の経営者に伝えていく必要があります。2つ目は「資産の承継」です。これは事業資産の承継です。やはりお金に関わることで資産も負債も明確にする必要があります。最後に3つ目は「人脈の承継」です。従業員はもちろんですが、自社の取引先、顧客先との承継をしないとい、いざ事業承継をしても、相手からの信頼を受けるのに時間がかかります。

いずれにしても事業承継は簡単にできるものではありません。企業を継続していく以上、事業承継は必ず来るため、あらかじめやるべきことをスケジュール化しておく必要があります。経営者自身は「自分は元氣だから大丈夫」と思っている、働いている従業員の方達にとっては、経営者が一定の年齢になった時、「うちの会社はこの後どうなるんだろう」と不安を抱きます。従業員がモチベーションの高いままにいるには、これからの会社をイメージできる体制にしておくことも重要です。

誰に承継をするのか？

具体的に事業承継のスケジュールを見える化した後に、最初に検討しなくてはいけないのが後継者の問題です。ここで事業承継の3つのパターンをご案内します。

①親族内承継

中小企業の場合、一番スムーズなのは親族内の承継です。どうしても個人に頼っている部分が大きいので、親族の方が従業員や取引先からの理解を得られやすいことと、承継のタイミング等も柔軟に決めることができるからです。しかしながら、親族だからといって必ずしも、子供や親族が引き継ぐ意思があるかどうかはわかりません。また、経営者への向き不向きの問題もあります。今は、時代の変化も早く、経営の舵取りが以前よりも難しくなっています。そのような中で「会社を引き継ぎたい」という意思だけではどうにもならず、本人の力量も問われることになっていきます。加えて兄弟がいる場合では、誰が後継者になるかを決めることも難しい問題です。今までは経営者の長男というケースが多かったと思いますが、現在のような経営を取り巻く環境が変化している中では、従来の常識に捉われず、事業を継続・成長させていける人物を選ぶ必要があります。後継者候補が複数いる場合は、意欲があるかどうか、実務能

③第三者承継

親族にも従業員にも後継者がいない中で事業を継続させるためには、第三者承継、いわゆるM&Aといった選択もあります。M&Aとは会社の売却もしくは買収のことをいいます。従業員の雇用の維持、取引先との仕事の継続等を考えると後継者が見つからない場合には、他社に買い取ってもらうというのにも有益な案です。経営者が自分の利益だけに固執をしてしまい、なかなか次の展開が見えないのでは従業員は不安に思います。事業継続の面からみても、後継者が見つからない場合にはM&Aは有効です。以前は、M&Aに対して「身売り」といったマイナスのイメージがあったかもしれませんが、最近では、M&Aによって譲受先との事業が増えることで新たな事業展開の可能性もあり、プラスの面も多く広がっています。M&Aは専門的なノウハウも必要とされるため、金融機関、税理士、専門会社等のサポートを受けながら進めていくことをお勧めします。また、国のM&A支援機関として「事業引継ぎ支援センター」等もありますので、しっかり情報収集をしながら進めていきましょう。

事業承継計画を考える

後継者が決まったら、事業承継計画を作成していきましょう。事業承継とは経営者一人で行えるものではありません。後継者

力があるかどうか、経営ビジョンを持ち覚悟を持っているかどうかという視点から選んでいくことをお勧めします。

■子供への事業承継の問題点

- ・そもそも子供がいない
- ・子供はいるが、結婚により相手方の家に入ってしまう事業承継が困難
- ・子供はいるが、本人が希望していない
- ・会社の将来性に不安があり、子供には承継させたくない
- ・子供はいるが、経営者としての資質に欠ける

②親族外承継（自役員・社員等）

親族内に承継する人がいない場合、次に検討されるのが従業員内での承継です。これは身内でもなくとも企業を継続することができます。ベテランの従業員であれば業務内容、業界事情、取引先に関しても十分理解をしていますし、他の従業員や取引先から信頼のある人がいれば、スムーズに承継することができそうです。しかしながら、従業員と経営者は立場が違います。従業員としては能力を発揮していたが、いざ本人が経営者になった場合、どれだけの覚悟を持って業務ができるかが大きな問題です。また、今まで同じ仲間であった人達も立場が変われば見方が変わってくるものです。それに対応できる人物であるかどうかが重要になってきます。

や親族等と一緒に策定をしていきます。事業承継計画では、会社の今後の経営方針や具体的実行計画も決めていきます。今後の計画ですから、後継者も一緒に考え、どのように実行できるかを一緒に検討していきましょう。一緒に計画を策定することで、今までのように会社と向き合ってきたか、どのような思いで経営をしてきたのか、何が大変だったのかといったことも伝えていくことができます。従業員や取引先に不安感を与えないためにも、ここで具体的なアクションプランを作成していくことが重要です。策定にあたっては、会社の経営理念の共有、経営者として何を大切にしていたのかを伝えるのと同時に、自社の強みや弱みと一緒に共通認識をした上で、10年後にどのような会社にしていきたいかをしっかりと話し合う必要があります。まずは、現状を両者で確認をし、具体的なスケジュールに落とし込んでいきましょう。その中で現経営者の役割、後継者の役割を明確にすることも大切です。

事業承継に伴う課題

①後継者教育

後継者を決めたとしても、ほとんどの人が経営者になるのは初めての経験です。経営者としての実務能力はもちろん必要ですが、それよりも会社の経営理念を理解すること、経営の原理原則を理解すること、そ

	メリット	デメリット
親族承継	・社内・社外から反発を受けにくい	・親族の中に、必ずしも経営能力がある人いるとは限らない
親族外承継	・今までの経営体制を維持しやすい ・取引先からの信用が得られやすい ・後継者を能力本位で選べる	・金融機関からの借入れ等、資金の問題
第三者承継（M&A）	・会社外から豊富な人材に期待できる ・新たな事業展開の可能性はある	・従来の経営体制の維持が難しい ・現状の従業員の雇用の維持

して何よりも大切なのは経営者としての覚悟が必要です。まずは経営者自身が積極的に知識や実務を学ぶ必要があります。経営者が自ら覚悟を持って進んでいかなければ、従業員は誰もついてはきません。そのため、後継者にいきなり経営を任せるというよりは、現経営者も役割を明確化した上でのサポートも有効です。しかしながら、ここでは現経営者の我慢も必要です。今まで第一線で経営をしてきたわけですから、後継者のすることはすべてが頼りなく見え、口をはさみがちです。部下育成と同じで、後継者の意見を尊重しながら育成をしていきましょう。私も、いくつかの事業承継を見してきましたが、現経営者が会長となり、後継者へ会社を承継した場合、もどかしさのあまり表に出ることで、従業員たちは誰の意見を聞くべきか分からなくなり、後継者もやる気をなくするというケースをいくつも見てきました。後継者も必死に取り組んでいます。経営者になる覚悟をした上で後継者になることを引き受けたわけですから、時間をかけて育てていきましょう。大切なのは、事業を継続・発展させることです。特に親族の場合は感情に走りがちとなりますので、気をつけていきましょう。

②経営権の分散の問題

法人の場合は、株式の問題があります。会社の経営権を安定させるためには後継者に自社株式を承継することが望ましいです。

経営者の生前のうちにしっかりと決めておかないと、相続等で混乱する場合もあります。早めに専門家の方と相談をしておきましょう。また、個人事業主の場合は事業用資産の分散のリスクもありますので、早めに解決をしておきましょう。

③ 税負担の問題

事業承継においては様々な税金が発生する可能性があります。誰に事業承継をするのか？どのような方法で事業承継をするのか？ということでも変わってきますので、専門家に相談をしながら進めていきましょう。贈与税や相続税の納税猶予や免除制度等、事業承継に活用できる特例もあるため、しっかりと情報収集をする必要があります。

企業継続のために

企業を継続していくためには、事業承継は避けては通れない課題です。今までの会社としての資産はもちろんですが、技術力、ノウハウ、取引先との関係、人脈、従業員のスキル等は会社としての重要な資産なのです。必ず来る事業承継です。オーナー企業の場合、どうしても自分を中心になりがちですが、目的は事業の継続・発展ということを忘れずにしっかりと対策を考えていきましょう。

労働調査会おススメ書籍のご案内

就業規則のサンプルと労務管理に役立つ
13の書式がダウンロードできる!

建設現場の 労働時間管理と就業規則づくり

▼働き方改革関連法に対応!

建設現場の 労働時間管理と 就業規則づくり

建設現場向けのひな形と解説文で
翌日から使える就業規則をつくる!

社会保険労務士法人アスミル代表
櫻井 好美 (Kenzei Yonezumi)



1人でも従業員を雇えば労働法の対象!
あなたの「法の無知」を法は許さない!!
労務管理体制の整備が人材獲得の第一歩

労働調査会

目次

- 第1部 就業規則についての基礎知識
- 第2部 就業規則をつくる
- 第3部 労働時間管理について
- 第4部 保険に関すること
- 第5部 巻末資料

社会保険労務士法人アスミル代表
櫻井 好美 著 体裁:A5判/170頁 定価:2,200円 ISBN978-4-86319-793-0