

情報番号：20240370

テーマ：事業承継の取り組み、まず一番最初に何をすべきか？

編著者：わらべ経営事務所 所長 中小企業診断士 河邊星太郎

はじめに

事業承継に取り組むにあたり、まず何から手をつければいいのか、具体的にどのように進めればいいのか、悩まれる経営者の方も多いのではないのでしょうか。

事業承継は、会社と事業の未来を左右する重要な経営課題です。後継者候補がいる場合でも、「継ぐか、継がないか」の意思確認だけで話が止まってしまう、なかなか前に進まないケースが多く見られます。

後継者がまだ決まっていない場合でも、検討すべきことや、取り組めることはたくさんあります。後継者や候補者が未定だからといって、事業承継の取り組みができない、あるいは進めても意味がないと考えている経営者の方もいらっしゃるかもしれませんが、決してそんなことはありません。

事業承継の4つの要素

多くの経営者は、事業承継というと構えてしまい、また難しく考えがちです。しかし、事業承継は、シンプルに「いつ、だれに、なにを、どのように」という4つの要素を明確にすることで、その道筋が見えてきます。この検討にあたっては、専門的な知識は必要ありません。まずは、自社の状況を把握し、経営者ご自身の頭でじっくりと考えてみるのが重要です。

- ・「いつ」：事業承継（社長交代）を行う時期
- ・「だれに」：後継者候補の検討と選定
- ・「なにを」：事業承継にあたって引き継ぐ経営資源や資産
- ・「どのように」：事業承継における課題の解決方法

これらの要素を具体的に検討することで、自社に最適な事業承継の方針や計画を策定することが可能になります。

なぜ「いつ」が最重要なのか？

本稿のテーマは、「事業承継の取り組みで、まず一番最初に何をすべきか？」です。

事業承継の取り組みにおいて、まず最初に決めるべきことは「いつ」事業承継を行うか、つまり、社長交代をいつ行うのかを明確にすることです。言い換えると「期限」の設定です。この期限は曖昧にせず、「何年何月何日」という具体的なレベルで決断することが求められます。

多くの場合、後継者候補の状況を見てから事業承継の時期を検討しようとしませんが、これは順序が逆です。後継者選定の動向を見てから事業承継を進めるのではなく、「いつまでに事業承継するのか」を先に決め、その期限までに後継者を選定し、育成していくという発想を持つことが重要です。

事業承継では、「だれに」継承するかを検討する前に、まず、会社や事業の承継にとって最適な「いつ」を決めることが必要です。その「いつ」が明確になることで、はじめて「だれに」「なにを」「どのように」という他の要素の検討が可能になるのです。「いつ」を決めれば、未来が見えてきます。

「いつ」を考えるポイント

そして、「いつ」という事業承継（社長交代）の期限は、主観的な要素だけで決めるべきものではありません。実は、多くの客観的事実から、その最適なタイミングを導き出すことができます。

例えば、以下のような要素が挙げられます。

- ・ 社長、後継者候補の年齢
- ・ 従業員、取引先、関係者の年齢や状況
- ・ 経営者家族の年齢や状況
- ・ 自社の事業やビジネスモデルの転換時期
- ・ 経済や技術動向、業界の動向など、事業を取り巻く環境の変化
- ・ 大きな投資や財務上の転換期
- ・ 会社の創業記念年など、大きな節目

事業承継とは、単なる社長の交代ではなく、激変する時代や事業環境の中で、会社と事業を今後何十年にもわたって継続・発展させるための取り組みです。このような大きな視点で自社や事業を見つめ直すことで、あるべき事業承継（社長交代）の時期が見えてきます。言い換えれば、経営者がその時期を見誤ったり、会社として適切な判断ができなかったりする場合、事業承継はスムーズに進まない可能性があります。

例えば、客観的な状況から判断すると 10 年後の事業承継が最適であるにもかかわらず、息子を後継者にすることを優先してしまい、準備不足のまま若くして事業承継した結果、経営が困難となるケースも考えられます。10 年後の事

業承継が会社や事業にとって最善であると判断されるのであれば、5年後に従業員に社長職を任せ、息子には十分な準備期間と経験を積ませた上で10年後に社長に就任させる、といった選択肢も検討できるでしょう。

このように、「いつ」事業承継（社長交代）を行うべきかという問いに対しては、様々な要素を総合的に判断し、自社にとって最適な時期を慎重に決定することが重要です。

いつを考えるツール

上記の客観的指標で言えば、一般的な会社や事業を分析するためのツールやフレームワークが思い浮かぶでしょう。もちろん、それらをすでに自社で実践されている場合は、ある程度、妥当な事業承継の時期を把握されていると思います。

ここでは、すぐに取り組めて、かつ経営者と後継者の対話のきっかけとしても活用できる2つのツールを提示します。

①自社の年表

創業から現在までの出来事を年表形式でまとめます。

- ・創業から現在までの出来事や業績を年表に落とし込みます。
- ・年表を作成する過程で、社長と後継者間で将来展望を共有します。

意外と、日頃意識していなかったり、把握できていなかったりするものです。事業承継は未来に向かって取り組むものですが、一方で、これまでの創業からの過去の積み重ねを踏まえなければ、適切に進めることはできません。自社の年表を改めて一覧表へ書き出してみることで、様々な発見があるでしょう。何より、創業時の初志を社長と後継者で改めて共有することの意義と効果は計り知れません。

②年齢の推移表

事業承継に関わる社内外の関係者をピックアップし、その「年齢」を一覧表に示します。

- ・社長、後継者候補、従業員、主要取引先等関係者の年齢を一覧にします。
- ・5年後、10年後、20年後等の年齢を把握し、状況による変化を想定します。
- ・年齢を可視化することで、事業承継の適切なタイミングを検討する材料にします。

自分自身、後継者、そして家族の今の年齢は、もちろん把握しているでしょう。しかし、例えば「2044年」にそれぞれが何歳になっているか、すぐに答えられるでしょうか？ また、家族までは答えられても、従業員や重要な取引先のそれぞれの年齢を即答できる人は少ないのではないのでしょうか。

関係者の年齢の推移表を作成することは、一見単純な作業に思えますが、そこから得られる情報は事業承継のタイミングを考える上で非常に重要です。この表から、組織全体の年齢構成や将来の変化を具体的に把握し、事業承継の適切な時期をより客観的に検討することができるようになります。また、後継者や関係者との事業承継を考える糸口やきっかけとして強力なツールとなります。

上記2つの表を作成し、それらを参考にしながら、具体的な事業承継の計画と、社長交代の「いつ」を考えてみることをお勧めします。

(作成参考例)

◆関係者の10年間の年齢推移表

	現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後
	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年	2031年	2032年	2033年	2034年	2035年
社長	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳	76歳	77歳
後継者	41歳	42歳	43歳	44歳	45歳	46歳	47歳	48歳	49歳	50歳	51歳
家族	85歳	86歳	87歳	88歳	89歳	90歳	91歳	92歳	93歳	94歳	95歳
従業員	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳
取引先	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳

まとめ

事業承継において、「いつ」つまり社長交代の時期を明確にすることは、その成否を分ける最重要課題です。検討や取り組みの順序を誤ると、目的と手段が逆転し、事業承継は円滑に進みません。

まずは「いつ」事業承継を行うのか、具体的な年月日まで明確にしましょう。それが決まることで、後継者の選定・育成、承継方法、事業承継計画の策定など、具体的な取り組みが進み、成功への道が開けます。

【2025.01収録】