

中小企業のための
経営レポート

事業承継で大切なこと
～他者への事業承継(従業員、M&A等)～

神戸経営研究所 代表 塔筋 幸造 (中小企業診断士・MBA経営管理修士)

日本にはたくさんの中小企業があり、私は多くの企業が存在しているのはとても重要で意味のあることだと考えています。規模が小さいことを中小企業というのではなく、必要なものがたくさん存在しているので多彩なバリエーションのために中小企業は数多く存在するのです。企業には規模の大小にかかわらず存在意味があります。社会でそれぞれの役割を果たしているのです。だから事業の永続性が重要なのです。企業がその事業を続けるために、リーダーの交代という「事業承継」に直面します。日本の中小企業で事業承継をする方法として、大きく2つのパターンがあります。

- ①身内への事業承継(親子等)
- ②他者への事業承継(従業員、M&A等)

今回は①身内への事業承継(親子等)についてお話をしました。

では、「他者への事業承継(従業員、M&A等)」での事業承継のポイントはなにか?

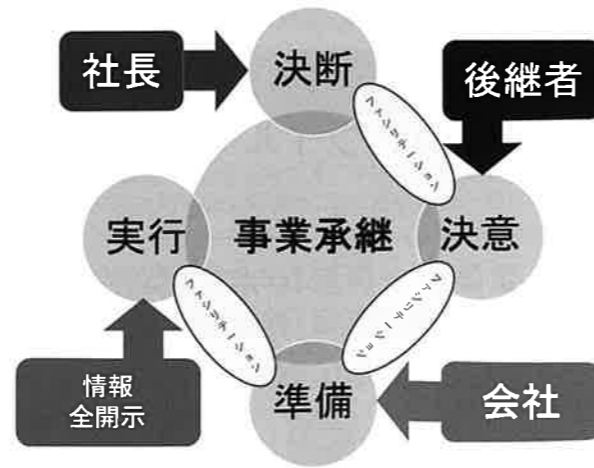
それは、情報の非対称を防ぐためのコミュニケーションです。それもすべてを話すという姿勢が大切となります。例えば、生え抜きの従業員の方に事業承継してもらおうと思ったとき、歴史や資金のことを分かってくれるだろうという憶測は禁物です。なぜなら、重要なことの伝達は生活で一緒に時間を共有する身内への承継とは違うからです。いままでは経営者と従業員としての立場で、リスクや不安要因の多くは、経営者だけが担っていました。このリスクについてその責を負うというのは、大きな転換なのです。この時に後継者の対象者が知らないことがあるのであれば、情報の非対称性がおこります。中古車市場でよく言われるのは、車の情報が隠されると正しく把握されないのが疑心暗鬼が起こって低品質のレモン(皮が厚くて中身が分からない)市場となるというものです。大切な自社の事業を結果としてよく分からないものにするのはよくありません。また、M&Aの場合も同様です。価値の把握には正確な情報が必要ですが、交渉というキーワードが入るために開示速度や方法が問題となります。

実際にはどのタイミングでどんな開示を行っていくか?

解決するには、第三者の介入が必要です。私の経験した例ですが、社長は少し高齢となり承継を真剣に考えておられました。受ける方も15年以上片腕としてやってこられた方でしたが、やはり不安が大きくなかなかコミュニケーションが進んでいないように見えました。社長は「話は十分にしているし、本人も分かっているので、後は根性と決断ではないか」と言い、受ける事業部長は「なかなか話してもらえない」と言います。話してもらえないポイントは従業員の立場ではとても聞きにくい資金の流れについてでした。説明に同席し、経緯と苦勞話のエピソードを共有したとき、二人は真から打ち解け、承継はうまくいきました。

M&Aの場合は、少しやっかいなことがあります。売り手と買い手が存在しているということです。それぞれの目的は金額に反映してくるので簡単ではありません。ただ大原則は情報の開示です。なぜなら、その対象が従業員やお客様といった「人」が介入しているものだからです。決して隠すべきものではないのです。前述の中古車市場でも情報が隠されているあるいは隠されているかもしれないという時点では正確な判断は出来ないのです。

買い手からの相談を受けたときに、私の実施したアドバイスは段階的な開示を求めていく方法です。一歩踏み込むときは、その結果で自分側がどう考えるかを示していくやり方です。この場合は、先方がその条件がだめだと思えば、開示を中断できます。最終的にすべてを開示していく過程の問題です。この例の場合「心配していたが、早く態度を明らかに



してくれたので信用できると思った」とは売り手側の代表の弁でした。いずれの場合も第三者は「中立」でなければなりません。特にM&Aではその役割が増します。

もしあなたが直接の当事者でなくても、事業承継の悩みを聞く立場にいたら、是非して頂きたいことがあります。それは『中立』であることです。重要なのはファシリテーション (facilitation) 的技術ともいえます。人のパーソナリティは、遺伝的な因子や子供の頃の環境に影響されやすく、パーソナリティはなかなか変えられるものではないかもしれません。ただ事業承継を円滑に進めるためにはあくまでも「自己をコントロールし」「双方の多様な意見を引き出し」「議論させ」「合意形成させる技術」が必要とされます。同様にそれぞれ個性のある承継をする側、後継者となる側との間に立つ役割をいろんな意見を整理していき、大切なポイントを引き出しつつ、情報の格差をなくしつつ最後にすべてを開示して合意形成をめざしていく立場であってほしいものです。その時『中立』がとても重要です。

PROFILE

プロフィール

神戸経営研究所 代表
塔筋 幸造
(中小企業診断士・MBA経営管理修士)
【経歴】
神戸大学経営学部卒業。
父の事業(木材販売業)を承継し、
仲間とともにパソコンソフト会社を起業し現在も運営。
「商売は芸術」のコンサルティングポリシーのもと、創業支援から戦略策定まで幅広い分野でコンサルティングを行っており、各地の創業塾や後継者塾で多数講師を務める。
兵庫県中小企業診断士協会副会長
◇ホームページ: <https://www.kmba.co.jp/>



内閣府 Cabinet Office 国家公務員の再就職等規制にご協力を

いわゆる天下り問題への対策として、国家公務員法では、公務の公正性に対する国民からの信頼を確保するため、次の3つのルールを設けています。

- 再就職の依頼・情報提供の規制
- 利害関係企業等への求職活動の規制
- 元の職場への働きかけ規制

★皆様へのお願い

皆様におかれましても、規制違反を未然に防ぐ観点から、国家公務員・OBにこうした行為を求めないようご協力をお願いします。また、規制違反が疑われる行為を見聞きした場合には、下記連絡先まで情報提供をお願いします。秘密を厳守します。

◇連絡先 内閣府再就職等監視委員会事務局

電話: 0120-344954 (フリーダイヤル)
03-6268-7660 ~ 7668, 7681
URL: <https://www5.cao.go.jp/kanshi/index.html>

新型定期預金 マイハーベスト

高めの金利設定(当金庫内比較)

1年、2年、3年から期間が選べる

お預け入れは50万円から

商工中金 神戸支店 姫路支店 尼崎支店
神戸市役所南側西入る 市民会館東隣 労働福祉会館前
〒650-0032 神戸市中央区伊藤町111 〒670-0015 姫路市総社本町111 〒660-0096 尼崎市東灘波町5-19-9
☎078(391)7541 ☎079(223)8431 ☎06(6481)7501

コラム

コラム・お知らせ