

経営に関する最新情報をお届けします！

# 経営トピックス

Management topics

事業承継前に取り組んでおきたい  
組織活性化と経営改善  
～後継者が安心して受け継げる会社に磨き上げる～



町田市経営診断協会 和田 純子 (中小企業診断士)

事業承継では、後継者の選定と教育、株価計算と株式移動、相続税・贈与税対策、代表交代の事務手続きなど、やるべきことが沢山あります。そして、後継者が安心して会社を受け継ぎ、事業承継後も会社が成長していくためには、経営者が事業承継前に組織活性化や経営改善などに取り組み、会社を磨き上げておくことも重要です。今回は、私が事業承継支援を行ってきた中で、事業承継前に組織活性化と経営改善に取り組んでいる会社の事例について紹介します。

## ◆事業承継前に

### 組織活性化に取り組むA社

A社は、テレビや舞台関係の建築設

計を行っている中小企業です。60歳を超える社長が持つ事業に対する思いは今なお強く、創業から30年以上にわたってワンマン経営を続けてきました。また、各部署ではリーダー職が従業員を取りまわって日々の仕事に取り組んでいます。部署内での情報伝達に留まっていたため、全体最適の組織にはなっていない状況です。さらには、営業部は顧客と打ち合わせした後、部署内で概算の見積書を作成してそのまま材料を発注するので、建築部が実際に建築に取りかかると、見積り以上の費用がかかって赤字になる物件が生じる場合もあります。

年齢的に数年以内の事業承継を考え始めた社長は、事業承継に関する税務や法務の手續きに加えて、ご子息である後継者を含めた次世代幹部社員に対する教育を希望していました。そこで、社長は営業部、建築部、総務部などから次世代の経営を任せられる従業員を数名選定し、次世代幹部チームを結成しました。これまで全体会議に参加したりしなかったりしていた営業部、建築部、総務部の部長や課長たちが、定期的に集まり、自社の経営理念や強みについて考えたり、目標とする会社の仕事のやり方を分析したり、自社が取り組む行事やイベントのスケジュールを作成したりして、部署間を超えて一緒に考える時間をとることで、一体感が高まってきました。これにより、次世代幹部チームのメンバーは普段から他の従業員たちとコミュニケーション

シオンをとる時間が増え、改善・提案に関する声も上がってくるようになりました。結果、社内の士気が向上し、組織の活性化が徐々に表れてきています。後継者であるご子息にとって、次世代幹部社員チームは未来の経営を共にする心強い存在であり、社長は今後の経営を安心して任せられることでしよう。

## ◆事業承継前に

### 経営改善に取り組むB社

B社は、電子機器部品メーカーとして創業した後、飲食店を数店舗開業して事業拡大を図りました。各店舗の店長は、新メニューの開発、店舗の内装やレイアウトの工夫、地元客に合わせたサービスを考えて、売上を上げようと必死に頑張ります。しかし、会社全体の売上は低下していきます。そこで各店舗の業績を利益ベースで分析したところ、赤字経営の店舗があることがわかりました。その店舗は本社がある地域から少し離れたところであり、その地域の顧客層に合った商品やサービスの提供が十分に出来ていなかったことが赤字の原因でした。また、消費税が5%から8%に増税したり、食材の高騰が著しくなったりしても、顧客離れが怖くて一切値上げせずにきたことも業績悪化の原因でした。会社が負担するコストは年々大きくなり、今後予定されている増税が実現すれば、多額の借入金の返済は長期化し、経営がさらに厳しくなるのは目に見えていま

す。不用な土地や設備等の資産はすでに売却済みで、現金化できる資産はほぼない状況です。70歳を超えた経営者は、社内で経営管理を務める40歳過ぎのご子息に対し、できるだけ負担の少ない財務体質に改善してから事業承継したいと考えます。その後、経営者は後継者と話し合いながら、店舗の整理とメニュー価格の改定を検討し始めました。債務超過がある会社の場合、経営改善計画を立てて、経営の正常化に近づけてから事業承継を行うことで、後継者は安心して会社を受け継ぐことができます。

## ◆まとめ

組織活性化では、経営者が後継者や従業員に自社の経営理念や強みを知ってもらったり、後継者を中心とした次世代幹部チームを結成して新規プロジェクトに取り組んだりすることで、社内の意識改革につながり、強い会社組織にすることが可能となります。

また、経営改善では、不採算事業を整理して会社全体の利益を上げて、経営を黒字化したり、遊休資産を売却して得た資金を借入金の返済に充てて債務超過を解消したりすることで、後継者にとって負担が少ない財務体質にすることが可能です。

これらに事業承継前から取り組んでおくことは、その後の会社の成長・発展につながるのです。是非おすすめます。