

5

外部から招聘し、後継者にする
方法ってどう？



【講師】 大阪府事業承継・引継ぎ支援センター
統括責任者 兼田 亜貴
エリアコーディネーター 芝原 宏典

【講師プロフィール】

大阪府事業承継・引継ぎ支援センター

●統括責任者

兼田 亜貴

官公庁等での勤務を経て2018年に兼田あき司法書士総合事務所を設立。司法書士・経営コンサルタントとして活躍するかたわら、2018年にサブマネージャーに就任。2023年から現職。司法書士・中小企業診断士。

●エリア・コーディネーター

芝原 宏典

大学卒業後、金融機関、コンサルタント会社で勤務。法人融資や経営コンサルティング、M&Aサポート業務などに携わる。2023年からサブマネージャーを経て、現職。



【アシスタント・キャラクター】

●お助犬(おたすけん)

大阪府事業承継・引継ぎ支援センターのマスコットキャラクター。
この講義のアシスタントとして、質問したり、コメントしたりするよ。

Question ⑤-1
外部招聘ってなに？

そもそも

「外部から招聘する」って
どのような承継方法なの？



本講座における

外部からの招聘する承継方法は下記を想定！

その①

明確な定義はありません。将来、株式を譲渡する場合は、M&Aと従業員承継の中間のような承継方法となります。



取引先や知り合いの会社の従業員に、一旦従業員や役員になってもらい、将来の後継者とする

その②



経営を任せても良い段階で、後継者を代表取締役
に就任させる

その③



前社長が完全引退する時点で株式を後継者に譲渡

ゆるやかなM&A
かつ、速成の従業員承継のようなイメージ



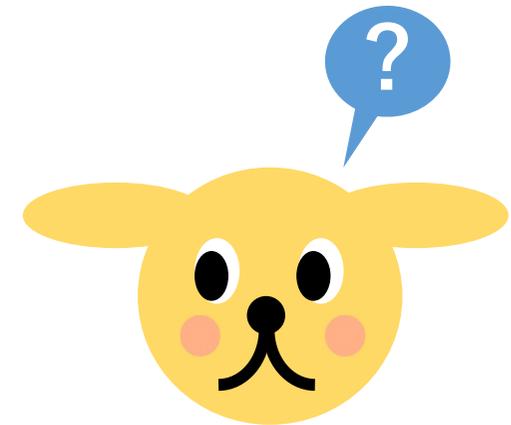
外部からの招聘は従業員承継とM&Aの中間

| | 親族内承継 | 従業員承継 | M&A |
|-------|---|--|---|
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> ●一般的に会社内外の関係者から心情的に応援してもらいやすい。 ●後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ●他の方法と比べて、所有と経営の分離による不都合を回避できる可能性が高い。 | <ul style="list-style-type: none"> ●親族内に後継者に適任な者がいない場合でも、会社内から広く候補者を求めることができる。 ●<u>長年勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。</u>  | <ul style="list-style-type: none"> ●<u>優良な企業への譲渡で短期間での成長が期待できる。</u> ●広く候補者を外部に求めることができる。 ●後継者不在でも、雇用や取引先との関係性を継続することが可能。 |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> ●親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。 ●相続人が複数いる場合の、後継者の決定・経営権の集中が困難。 | <ul style="list-style-type: none"> ●親族承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ●後継者候補に株式取得等の資金力が無い場合が多い。 ●<u>個人債務保証の引継ぎの問題。</u> | <ul style="list-style-type: none"> ●希望の条件(従業員の雇用、価格等)を満たす買い手を見つけるのに時間を要する。 ●M&A特有のトラブルが生じる可能性がある。  |

Question ⑤-2
外部招聘の事例を教えてください？

M&Aで会社を売った、というより「外部から招聘した」の方が、家族や従業員に説明しやすい気がする。

そんな事例があれば詳しく教えてくださいな。



事例① 取引先の敏腕営業マンを社長候補として招聘

- ・社歴のある生活用品の卸売り・小売業のA社。お客様からの信頼が厚く、地域になくてはならない存在。
- ・70代のB社長は、後継者不在なのが悩みであった。
- ・そこで、頻繁に出入りしてた取引先商社の営業担当Cさんに白羽の矢が立つ。
- ・Cさんは、お客様を大切にするA社のファンであったため、後継者になることを快諾した。

【課題】

- ① 他の従業員さん(特にベテラン)から心情的に受け入れられにくい状態だった。
- ② 仕事が忙しすぎて、社長交代の打合せができない状態であった。
- ③ 不良在庫の処理や運転資金の不足、発生する家賃の処理など、社長就任への課題が山積していた。



事例② 大手取引先との協議で次期社長を招聘

- ・建設業のD社は、財務良好。
優良な大手取引先のE社と長年に渡るつきあいがあった。
- ・E社にとって、D社はなくてはならない存在。
D社の社長が、高齢で後継者不在であることを心配したE社が、今後の事でD社と協議を重ねる。
- ・協議の結果、E社の中から窓口であったFさんが後継者として抜擢された。
- ・D社は家族経営色が強かったため、創業一族の経営カラーを薄める配慮を行った。

【課題】

- ① D社の社長が代表取締役会長、後継者Fさんが取締役社長として就任。
- ② Fさんは、代表権の取得や株の移転についての話を切り出せずにいた。
- ③ 株の移転について具体的な話に進展したが、株価が高いため対策が必要であった。



後継者バンクとは？（1）

後継者バンクとは

「大阪府後継者バンク」（以下、後継者バンク）は、当センターが運営する事業で、後継者不在の中小企業者及び個人事業主（以下、中小企業者等）の後継者作りを支援するものです。

具体的には、当センターが相談対応した「後継者不在の中小企業者等」と後継者バンクに登録した「創業希望者」とを引き合わせ、創業希望者が後継者として当該事業を引継ぐために必要となる様々な支援を行います。

対象

原則、当センターと連携する創業支援機関（※）で創業相談を受け、創業の準備が十分にできており、連携する創業支援機関のご紹介のある創業希望者



後継者バンクとは？ (2)

創業希望者にとってのメリット・デメリット

メリット

- 販売先（顧客）や仕入先、店舗等の経営資源を引き継ぐため、創業時のリスクを低く抑えることができます。
- 地域における知名度や経営ノウハウ、代々育まれてきた知識など、目に見えない資産を引き継ぐことができます。

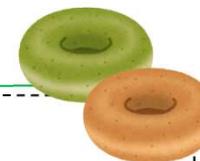
デメリット

- ゼロからの起業と比較すると、相対的に経営の自由度は低くなります。
- 後継者として、中小企業者等と今後の経営方針をすり合わせる必要があります。
- 既存の店舗を引き継ぐような場合、立地や規模が制限されます。
- 個人保証債務の引き継ぎが必要となる場合があります。

事例③ 後継者バンクで承継先をみつけた事例

譲渡企業G社様より

「地域の方のためにも熱意をもって事業を継続してくれる方へ承継したい」



事例概要（O氏からA氏への譲渡）

譲渡企業（大阪）：G社 代表者：O氏 従業員数 1名（カフェ）

譲受企業（大阪）：A氏（個人）

譲渡方法：事業譲渡

引継ぎ時期：初回相談から約4か月



支援に至った経緯

当支援センターにカフェを営むO氏から後継者がおらず自身は別の事業を行いたいためあと数年で事業を閉じようと考えている。ただ地元の憩いの場となっており当社が廃業すれば地域の方が困ってしまうので継続できる道はないかと相談があった。

A氏と合意にいたるまでの経緯

G社継続のため事業を継続してくれる相手を探す必要があり、インターネットプラットフォームに登録し相手先を探した。複数社から問い合わせがあり3人程と実際に面談を実施。最終的に個人で創業を考えていたA氏と合意に至った。

買い手側のM&Aを行った理由

元々創業を考えていた際に新規の創業ではなくすでに基盤のある事業所を譲受することを検討。その方がお客様が付いており認知度もあるため0からの創業よりもメリットになると考え、インターネットプラットフォームに譲受希望として登録。SNSのアカウントや店の看板、メニューのレシピ、厨房設備機器を譲受することができた。

このM&Aに関連するFAQ

▶ 廃業するかM&Aを行うか

→廃業するよりもM&Aを行うほうが手元資金を多く残すことができた。

→借入金や経営者保証についても負担を免れることができることも。

▶ 従業員の雇用

コロナの影響を受けていたが、事業譲渡後も全従業員雇用継続を実施。

▶ 賃貸契約・撤退費用

店舗を退去するとしても店舗オーナーとの契約では現状回復義務をおっており、見積り額は数百万円であった。譲受企業が引継ことにより、現状店舗の状況で承継を実施したため、譲渡企業の費用負担は生じなかった。店舗オーナーとの賃貸契約についても譲受企業は同様の条件にて再締結となった。

Question ⑤-3
外部招聘の成功ポイントは？

外部から招聘する場合
のうまく承継するための
成功ポイントは何かな？



外部からの招聘する承継方法のメリットや成功ポイント

知り合いや取引先から後継者を承継する方法のメリット

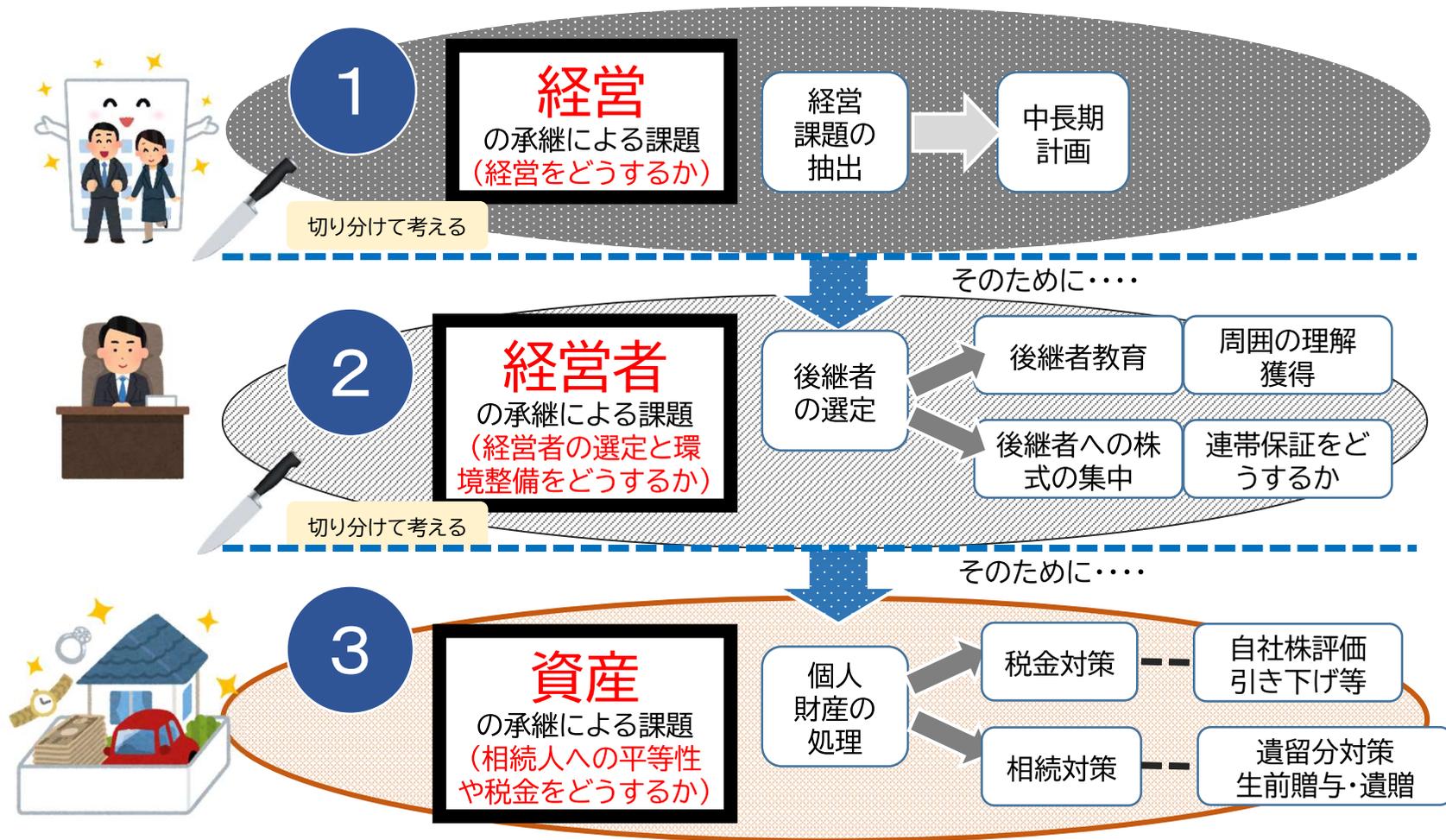
- ① 【社長との関係性】 信頼関係の構築や人柄の把握ができている
場合が多い
- ② 【業務への理解】 業務内容への理解が期待できる
- ③ 【従業員との関係性】 従業員とも顔なじみのケースが多い

成功ポイント

- ① 代表権を持つまでのスケジュールなど打合せをしっかり行う
- ② 条件面(特に株式の移転をするかどうか)の話し合いをする
- ③ 従業員との良好な関係を構築できるよう取り計らう



3つの課題について(外部からの招聘の場合)



お助犬からのメッセージ

外部から後継者を招き入れる場合も、M&Aで考えられるリスクや従業員承継特有の難しさがあります。慎重に進めていきましょう！

