

1998年のNPO法成立から間もなく20年。多くのNPOで今まで積み上げてきた活動をどう承継するか考える時期になっています。そこで、長瀬充寛先生（中小企業診断士・税理士／ナガセ経営会計事務所 代表）にお越しいただき、中小企業における相談事例を交えながら、事業承継の一般的な課題について整理していただき、NPOが事業承継していく上での課題は何かを考えてみました。（報告：三島知斗世）



長瀬 充寛 先生  
中小企業診断士／税理士

#### ■お話の概要■

※レポートでは、一部を抜粋してご報告します。

- |                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| I 事業承継の課題 親族内承継／親族外承継 | IV 事業承継と税金      |
| II 事業承継で引き継ぐもの 経営／財産  | V NPO事業承継の特徴と課題 |
| III 事業承継計画作成のすすめ      |                 |

## Point 1 事業承継で引き継ぐものとは何か ～経営の承継についての3つの視点～

○事業承継で引き継ぐものとして、「経営の承継」と「財産の承継」に大別して説明していただきました。

### ■経営の承継には何があるか？

- 1 経営理念の承継（心・使命）
- 2 目に見えにくい経営資源の承継（情報） ⇒NPOにも通じるものが多いです。
  - ①社長・理事長の持つ信用    ②ネットワーク・人脈    ③特許・ノウハウ
  - ④熟練の技・匠の技    ⑤営業秘密・顧客情報    ⑥許可・認可・認証
- 3 人材の承継～人的承継（ヒト）
  - 経営者の必要資質    優秀な人材の承継

財産の承継については省きますが、「金融機関からの借入金の保証人問題」は、NPOでも課題になる点です。

## Point 2 事業承継計画を作り、共通理解を図りながら進めることが大事

○中小企業庁作成の「中小企業事業承継ハンドブック」を紹介いただきながら、10年スパンの「事業承継計画」を作成する大切さをお話いただきました。

○事業承継計画は、工程表形式になっており、【横軸】が1年目、2年目等のタイムライン、【縦軸】に「事業の計画」「現経営者が行うこと」「後継者が行うこと」等があります。何をいつ引き継ぐのか一目でわかる内容で、これによって、現経営者・後継者双方に問題を先送りしない心構えができると共に、組織内・取引先等への説明も計画的に行うことで、ガバナンスや信用を確保していこうというものです（※中小企業庁HPでダウンロード可）。



## Point 3 NPOの事業承継の課題には何があるか？ ～みなさんの組織はいかがですか？～

○長瀬先生には「事業承継実務で遭遇する5つの落とし穴」を挙げていただきました。これの表現を裏返しにして、チェックリストとして記載してみます。

- 計画性のない成り行き事業承継になっていないか？
- 現経営者と後継者のコミュニケーションが充分か？
- 事業承継の意思決定に関わってくる人・組織が想定できているか？
- 後継者は、組織の資金や借入金に対して認識できているか？
- 承継後も現経営者が実権をいつまでも握っていないか？

○最後に、「創業者の事業承継の特徴」を

まとめていただきました。多くのNPOが初めての事業承継の時期にあたるため、「第一世代」にとっても「後継者」にとっても大変共感できる内容です。承継にあたってのお互いの立場の理解に役立っていただければ幸いです。

- ①創業者は引き継ぐ側の立場を理解しにくい。⇔ 2代目以降は引き継いだときの苦労や反省点がわかる。
- ②創業者は高い理想と志があり、苦労をばねにする。⇔ 2代目以降は築かれた事業の継続・拡大を期待される。
- ③創業者は事業を立ち上げてきた実力をそのまま評価される。⇔ 2代目以降は、個人の能力評価が難しい。先代の未解決課題が潜在化しても、後継者のせいになりやすい。
- ④創業者の場合は、企業として初めての事業承継であり、承継方法の模索が必要となる。 長瀬充寛先生まとめ

企画者の  
つばき  
中尾さゆり

中小企業の事業承継の問題から始めて、NPOの事業承継の特徴までが整理できたが、NPOの中でもボランティアな組織と、福祉系など資産の保有・雇用の維持・サービスの継続的な提供が求められる組織との違いが存在する。それらのパターンごとに、承継をサポートする上でのポイントを引き続き深めていきたいところです。