今こそ考えたい、中小企業の事業承継

東京都

事業承継に当たり最も重視したのは、お客様にも社員・スタッフにも安心してもらえること

東京都練馬区でマンション管理員代行などの事業を展開しているコミュニティセンターのオーナー経営者、菅利恵さんは、事業承継に当たりファンドを活用するという方法を選んだ。大きな理由は既存事業を継続でき、雇用維持できるという点だったという。

制作／東洋経済企画広告制作チーム

マンション管理代行会社のパイオニアが直面した課題

親族が経営していたマンション管理代行会社を菅利恵さんが引き継いだのは2003年、53歳の時だった。

「私はそれまで30年間、東京都の民生局などに勤務し、最後は高齢者福祉事業を担当し、介護保険制度の立ち上げにも関わりました。介護保険の対象は基本的に65歳以上ですが、実際サービスを受けるのは75歳以上の後期高齢者で、60代・70代は活力あふれるシニアが多いです。このような方たちに活躍してもらえ、充実した生活を送ってもらえる仕組みができないかとずっと考えていました」と菅さんは話す。

コミュニティセンターのビジネスモデルの特色もそこにある。同社の主力事業は、マンション管理に関わる管理員の代行や清掃、コンシェルジュなどのマンションに関わる人的サービスの提供だ。管理員の代行は1日からでも引き受ける。

「マンションの管理員は住民の方からさまざまなご相談を受けますから、人生経験が豊富な方にぴったりの仕事なのです」（菅さん）

今でこそ、シニア人材の活用などが注目されているが、同社は当時からそのマッチングに力を入れてきたわけで、マンション管理代行ビジネスのパイオニア的存在といえよう。現在、拠点は関西にも広がり、シニア人材の登録スタッフは1000人にもなっている。

コミュニティセンター 前社長
菅 利恵さん

社員・顧客との信頼関係を維持しながら事業を承継

「私は53歳で社長になりましたが、当初は早ければ60歳、遅くとも65歳ぐらいには次の経営者にバトンを渡したいと考えていました。当初の予定を超えて70歳に近くなってしまいました。今から、子どもに継がせる準備をするには時間がないため、いっそM&A（合併・買収）など、外部の力を借りようと考えました。しかしそこで悩んだのが中立性の確保の問題でした」と菅さんは振り返る。

同社はマンション管理業界の大手ほぼすべてと取引がある。特定の企業の傘下に入ることで「社員やお客様に心配をかけたくないと思いました」。

そこで菅さんが選んだのが、東京都などが出資する事業承継支援ファンドの活用だ。「ファンドに株式を譲渡することで引き続き、自立した経営が可能になりました。新たに社長になっていただく中川さん（後述）は、バイタリティーにあふれていながら、私たちの『思い』も大切にしてくれます。いい人に継いでいただけました。退任に当たりお客様にあいさつをして回ったのですが、『これからもずっと業務をお願いしたい』と言っていただけました。何より、登録スタッフの活動の場を残せたことにほっとしました」と菅さんは話す。このような企業が社会に存続することの意義は大きい。

経験豊富な人材が代表に就任 組織経営への移行を進める

菅さんからコミュニティセンターの代表を引き継いだのは中川弘規さんだ。同社の代表取締役に就任する直前まで勤務していた大手リース会社では、新規事業の立ち上げ、社長室、連結子会社の全部門の部長などを経験してきた。

「TOKYOファンドの運営事業者である日本プライベートエクイティ（JPE）の紹介で、コミュニティセンターのことを知りました。事業承継をきっかけに、オーナー経営から組織経営への移行を進めようとしていること、そして何より、高齢化社会のニーズに応える、意義あるビジネスを行っているということに感銘を受けました」と、代表就任を決意した理由を語る。

中川さんにとって、中小企業の経営を引き継ぐ魅力とはどのような点なのか。「やはり、意思決定の範囲が広いところとスピード感を持って意思決定できることです。私は就任以来、毎日朝から夕方まで、社員と全部門のミーティングを繰り返し、さまざまな施策を改善したり、導入したりしています」。

人生100年時代の社会に貢献するビジネスを提供

中川さんは20年5月1日に代表取締役に就任すると、すぐさま全社員との面談や、主要拠点でのスタッフ面談などを行った。それらで集めた意見を基に、10月1日には同社の新しいビジョン、ミッション、バリューも発表した。

「事業承継して代表が代わったから、昨日までやっていたことをすべて変える必要はないと思います。創業者などオーナー経営者の『志』や『思い』を大切にしながら、変えるべき点があれば変えていくのが私のスタンスです。実は前社長の菅さんからは、『本当はこんなことをやりたかった』といくつかメモももらいました。ITの活用などもその1つです」と中川さんは語る。

新たな人事制度の設計などにも取り組んでいるという。まさに、オーナー経営から組織経営への転換を進めているわけだ。「社員と議論を繰り返すことで、当社には、磨けば光る原石のようなポテンシャルの高い人がたくさんいると感じました。新規事業の提案をしてくれる社員もいます。人生100年時代の労働市場に役立つようなビジネスの提供を通じて、新しい成長のステージを目指します」と中川さんは力を込める。

同社の取り組みはまさに、中小企業の事業承継の好例といえるだろう。課題に直面する中小企業にとって、ファンドの活用も選択肢の1つとして広がりそうだ。

コミュニティセンター 代表取締役
中川 弘規さん

“TOKYOファンド”

TOKYOファンドは、東京都に関連する中小企業や小規模事業者の事業承継を支援することを目的に2018年12月に設立された。東京都が最大の出資者となり、「TOKYO・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合」を組成し、中小企業が抱える、事業承継と成長戦略という課題に取り組んでいる。

運用事業者は中小企業向けのファンド運営に実績のある日本プライベートエクイティ（JPE）で、後継者にふさわしい人材が社内にいない場合には、社長候補の紹介なども行う。後継社長となる人材がいる場合は、管理部門の人材や営業担当の取締役など、後継人材をサポートする人材の派遣も行う。

東京都の支援メニューの活用をはじめ、公的支援機関との積極的な連携が図られるのも大きな特長だ。

問い合わせ先　東京都 産業労働局 金融部 金融課　https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/chushou/kinyu/
運営者：日本プライベートエクイティ株式会社　https://tokyo-fund.jp　TEL.03-3238-1726（担当：投資企画部）