



事業承継誌上セミナー

～後継者のための事業承継の覚悟と取り組み～

(後継者の方はこちらをご覧ください)

西村真一 税理士事務所
所長・税理士 西村真一



(1)はじめに

①先代社長の後継者に対する嘆き

- ・ 頼りない(リーダーシップに欠ける)
- ・ 金の苦勞、大切さを知らない(数値に弱すぎる)
- ・ 社内で浮いている(評論家的で実効性がない)
- ・ 感謝心が足りない(謙虚な気持ちに欠ける)
- ・ 会社よりも自分や家族を大切にする(良きパパでありたい)

②後継者の立場

- ・ 若いゆえに頼りないのは当然、先代のようにカリスマはとれない
- ・ 先代と違って金の苦勞がないのでやむをえない
- ・ 経験も能力も不足しているので社内での身の置き所がない
- ・ 「継げ、継げ」と強制され入社したと思っている後継者もいる
- ・ 妻とは恋愛結婚、かわいい子供の顔を見るのが楽しみ



(2)-1 事業を引き継ぐ魅力と後継者の宿命

① 事業の土台がすでにあるという魅力

- ・ 30年以上も続いている企業は「儲ける仕組み」がしっかりある
- ・ 経営環境の厳しい現代は、創業成功率より後継成功率のほうが高い
- ・ 後継者を得ることが出来た企業はさらに30年繁栄するチャンスが訪れる
- ・ 年老いたトップに率いられたライバルは間違いなく立ち行かなくなる

② 誰にも替えがたい師匠が身近にいるという優位性

- ・ 自分の会社の「強み」「弱み」を知っているのは先代社長だけ
- ・ あなたの会社の商売の仕方・儲け方はどんな教科書にも載っていない
- ・ 先代の過去30年の実務体験を謙虚に教えてもらう



(2)-2事業を引き継ぐ魅力と後継者の宿命

③後継者の宿命

- ・ 経営者の子息(子女)に生まれたのは、たまたまのことです
- ・ 自ら望んだわけでもなく、好きでも嫌いでもない業界に身を置くことになる
- ・ そこには、すでに先代が集めた従業員がいます
- ・ 先代と懇意にしている取引先があり、利害を共にする応援体勢がある
- ・ 「親は必然」、先代は好きで創業し、自分の得意なやり方で成功してきた
- ・ 「子は偶然」、後継者は得意不得意、好き嫌いに関わらず立ち向かう
- ・ 先代のカリスマは引き継げず、組織経営を組み立てなければならない
- ・ 最初は会社の既定路線を走らされ、独自路線の打ち出し方がむづかしい
- ・ 最後は必ず自分独自のオリジナルを打ち出し会社を存続・発展させる



(3) 後継者の立場の特殊性と陥りやすい罠

① 代表者となるまでの後継者は中途半端な立場

- ・ 専務、副社長の立場であっても経営者の役割を果たしていない
- ・ 自分の部署以外のことは知らず会社全体のことは知らない
- ・ 父親に何か提案しても受けいれられず経営意欲がうせてしまう
- ・ 父親に任せるしかないというスタンスに落ち着き惰性の日々が続く

② 危機意識の罠 → そもそもこの会社は大丈夫なのか 父親の経営方針はこのままでいいのか？ しかし具体的な行動が取れない！

③ 決意・覚悟の罠 → 「自分が継ぎたくて継ぐんだ、良いも悪いも死にもの狂いでやるんだ」という決意と覚悟ができているか？

④ 自社の価値の罠 → 後継者は自社の負の部分のみに目を向けがち、どうして創業者がここまで会社を続けてきたわが社の「強み」を認識して再構築しないのか？



(4) 事業承継の本質

① 事業承継は相続とはまったく別のもの

- 相続 → 受身で受け継いでも問題は発生しない
- 事業承継 → 受身で受け継ぐと大問題になる
- 相続で受け継ぐものは「財産」だが事業承継は「生きている会社」
- 経営できる人が継げば日々価値を生み、そうでなければ会社を潰す

② 事業承継の本質

- 事業承継とは後継者が主体的に仕掛ける超友好的な乗っ取りである
- 価値あるものは引き継ぎ、次代に価値ないものは引き継がせない
- 価値あるものをさらに変革し、次代の価値ある事業を構築していく
- 父親も後継者であるあなたにうまく乗っ取ってもらいたい



(5)-1 事業承継の本質を踏まえた 後継者の覚悟と心構え

①事業承継の主体は、乗っ取られるほうの父親ではなく、乗っ取る側の後継者

- ・ 主体性のない側の「乗っ取り」ということはありえない
- ・ 乗っ取る側がそこに採算性を見出し主体的に乗っ取る
- ・ 自分が本当に乗っ取りたいのかどうかを自らに問わなければならない
- ・ 「しかたがない」などというのは乗っ取りにはふさわしくない
- ・ 後継者が自らの願望と意思で乗っ取りのシナリオを描くことが必要

②超友好的に乗っ取るために

- ・ 敵対的な乗っ取りは一般のM&Aでもほとんど成功しません
- ・ 乗っ取られる側の不安を理解し、解消していくのは乗っ取る側の仕事
- ・ 父親のやり方を批判しながら乗っ取るというのは非常に稚拙なやり方



(5)-2 事業承継の本質を踏まえた 後継者の覚悟と心構え

③ 価値あるものを把握し引き継ぎ、新たな価値を生み出すために

- ・ M&Aでは乗っ取る側の企業が乗っ取る企業を徹底的に調べます
- ・ この乗っ取りが本当に価値ある投資か？（財務デューデリ、法務デューデリ）
- ・ 自ら価値を見出し、自ら価値を生み出すことが出来ないなら中止する
- ・ 事業全体を引き継ぐか、一部は切り離すか、乗っ取りの形態を検討する
- ・ 創業者、後継者、さらには専門家を交えた乗っ取りの検討が必要

④ 後継者の乗っ取り手としての自らの経営力を厳しく鍛える

- ・ 現状の会社の状態（会社の強み、弱み）を理解する力
- ・ これからの業界の浮沈、会社の進むべき方向性を予測する力
- ・ 後継者は父親、家族、社員、協力業者、顧客、金融機関から、信用・信頼を獲得するために、人間力、経営力について絶えず研鑽し、自らを鍛える必要がある



(6) 後継者としての人心掌握

① 特別扱いを自らが排除する

- ・ 言われなくても誰よりも早く入社し、誰よりも遅くまで仕事をする
- ・ 掃除等の環境整備は誰よりも熱心におこなう
- ・ クレーム処理等、人の嫌がる仕事を望んで引き受ける
- ・ 言葉使いは常に丁寧語、特に年長者には丁寧話す
- ・ 地味な服装に心がけ、華美や贅沢な服装は避ける
- ・ 座る席に注意する 決して上座に座ることなく 下座につく

② 収益に具体的に寄与する

- ・ 一般の社員は後継者や取締役をある種の「ねたみ意識」でみています
- ・ 労をいとわず熱意をもって懸命に売上げに貢献する姿勢を見せる

③ 会社の全体像をできるだけ早く把握する

- ・ 毎日長時間勤務し、自分の仕事以外にも関心をもって対応する
- ・ 先輩や社長についていって、仕入先、得意先を訪問する
- ・ 同僚や幹部と酒を飲み、会話し、社内のすべての人の性格を把握する

(7) 社長業を身につける第一のステップ

～先代社長のやることなすことに白紙でしたがう～

現場業務マスター後～社長就任前まで

- ①先代は偉大なる経営の師匠であり、後継者は新米の弟子
 - ・ 批評・反論は厳禁、社長の流儀を正しいとそのまま受け入れる
 - ・ この次期は会社の現状について良いも悪いもすべて受け入れる
 - ・ 先代社長にどんな欠点があろうがどんな場面でも父親である社長を立てる

- ②先代社長にただひたすら教えを乞う
 - ・ サラリーマンと後継者の一番の違いは「学んで学んで仕事漬け」になること
 - ・ 朝起きて夜寝るまで、毎日毎日経営とは何か、商売とは何かを考え続ける
 - ・ 経営上のいろいろな「なぜ？」がでてくる、この時すぐに師匠に聞いてみる

- ③この時期の謙虚で素直な心が将来を決定する
 - ・ 「そんなことも知らないのか」とあきれられても、素直に何度でも聞きに行く
 - ・ 知らないことを貪欲に吸収するために本を読み、セミナーへも参加する

(8) 社長業を身につける第二のステップ

～自分色を打ち出していく段階～

社長就任～10年程度

- ①後継社長の本来の目的である「変える」ことに着手する
 - ・ 先代社長と意見を異にする場合にむやみに対立しないこと
- ②人の面から
 - ・ トップの心と従業員の心がかげ離れ、不満のマグマが社内に溜まっている
 - ・ 「一族でなければ人に非ず、他のものは信用できない」といった同族臭
 - ・ 経営数字は社員には秘密、有能な社員が嫌気がさして辞めていく
 - ・ 給与は年功序列、若い社員の給与は低い、「やってもやらなくても同じ」
- ③経営戦略の面から
 - ・ 経営環境が大きく変わっているのに過去の成功体験に頼って判断する
 - ・ 超ワンマンの文鎮型経営はすべて社長の一人よがりになっていないか
 - ・ 幹部までが自ら考えることなく「指示待ち集団化」していないか
- ④商品の面から
 - ・ 得意先から新商品の提案を求められてもいつまでも具体的な対応がない
 - ・ 在庫、受注、配送、納品等のシステムが相手方のIT化に遅れを取っている

(9) 社長業を身につける第三のステップ

～先代の「引退」、「病」、「死」による第二創業～

社長就任10年以上経過後～

- ①商品、組織、システム、資金運用のすべてを変えていく
 - ・ 第一、第二ステップをこなしてきた後継者はすでに先代の信頼を受けている
 - ・ 先代が残した土台の上に全く新たな事業展開が望まれる
- ②新たな売りものを見つける
 - ・ 「これから儲かる商品と市場」を後継者自らが見抜いて、着手する
 - ・ 五感を鍛えて、全身を高性能なアンテナにして商売の嗅覚を磨く
 - ・ 新商品の絶え間ない開発と有望市場の絶え間ない開拓
- ③従業員や取引先の人心掌握
 - ・ いかにも良い商品、良い市場を見つけても仕事は一人では出来ない
 - ・ どうしたら「人を動かす」ことができるかについての研究
 - ・ 自分自身の行動はいつも見られていることを意識し、常に謙虚に行動する
 - ・ これまでの先代のカリスマ性は通用しないことを認識する



(10) カリスマはいらない組織経営が必要

～闘う集団づくり～

- ① 先代社長は営業も生産も管理もすべて取り仕切るスーパーマン
 - ・ トップの言うことに黙って従う組織は急激な変化に対応できない「羊の軍団」

- ② 後継者はワンマン世代の文鎮型組織を踏襲してはいけない
 - ・ 少なくとも幹部は物言う「闘う集団」にしなければならない

- ③ 後継者は社長になる前に自分の片腕を3人見つける
 - ・ 10年～20年先の経営幹部として時間をかけて探し続ける
 - ・ いずれは先代の片腕から後継者の片腕にスムーズに交代させる

- ④ 「部下の経営判断を活かし、組織の目標達成のために自ら考えて行動させる」
 - ・ 社長より能力と意識で劣った社員を有能にするのは組織化である
 - ・ 先代社長では決してできなかった組織経営を何としても作り上げる



(11)絶対に会社を潰さない社長の知恵

- ①すべての商品には寿命がある
 - ・商品のライフサイクルを常に把握し、売れ筋商品の売上げがピークになる前に次の商品を立ち上げる
- ②儲かるかどうかより潰れる危険はないかを優先する
 - ・収益性がどんなに良くても自己資本比率を大きく悪化させる投資はやめる
- ③大事なものは表にはでない
 - ・目に見える売上高や本社ビルよりも目に見えない借入金残高に注意を払う
- ④うまい話と連帯保証人に乗らない
- ⑤マネーゲームに手を染めない
- ⑥月次決算を早く正確に出させる
- ⑦手形を発行しない、受け取らない
- ⑧売掛債権の中身を社長自身に必ず報告させる
- ⑨実地たな卸しを毎月必ず実施させ、月に1回は倉庫に入ってみる



(12)まとめ

～創業者とのコラボで次代の大きな発展へ～

事業承継とは

- ①衰退していく創業者の経営力を自覚することから始め、
- ②これから伸びてくる後継者の潜在能力を引き出しながら、
- ③お互いにそれぞれの立場を十分に理解し、
- ④双方の足りないところをお互いが補いながら、
- ⑤創業者は引退後の至福の人生を送り、
- ⑥後継者は優れた事業をしっかりと引き継ぎ、さらに変革を繰り返し、発展させるという

創業者と後継者の15年に渡る共同作業である。



END

ご静聴ありがとうございました

西村税理士事務所

所長 西村 眞一

TEL 098-853-0774

FAX 098-854-9589

E-mail nishimura-000-@tkcnf.or.jp

(参考文献)

「中小企業経営者のための事業承継対策」	中小企業基盤整備機構
「うちの会社この先どうする？」	相続・経営承継コンサルタント協同組合
「会社を上手に任せる法」	井上和弘 日本経営合理化協会
「後継者の鉄則」	井上和弘 日本経営合理化協会