



事業承継誌上セミナー

～創業者のための成功する会社の渡し方～

(創業者の方はこちらをご覧ください)

西村眞一 税理士事務所

所長・税理士 西村眞一



(1)-1 社長を何歳まで続けるのか

①人間の能力とライフサイクル

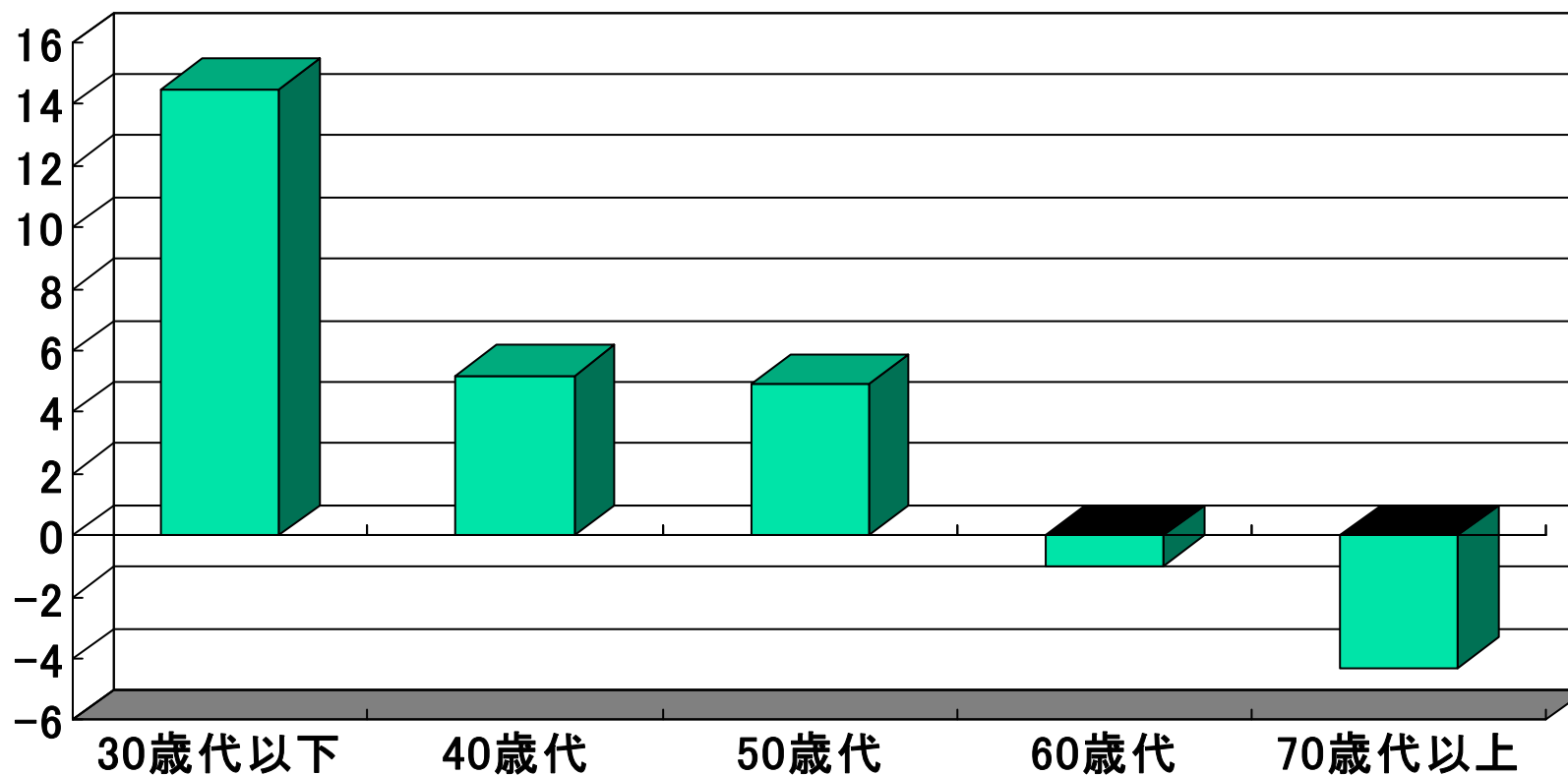
- ・ 基礎学力、社会的能力、経営能力、は60歳がピーク
- ・ 人は歳を取るほどに、子供、幼児に戻っていく症状が出だす
- ・ わがまま、しんぼうできない、気に入らない、不満の感情

②老齢化によって自分が独占している経営権を手渡せなくなる

- ・ 社長業は楽しい: 自分の好きなようにやり、利益を上げる
- ・ 「自分はまだまだ現役だ」「事業承継はまだまだ先のこと」
- ・ 幼い子供のように経営権を手渡せなくなってしまう
- ・ 「いったい誰に経営権を渡せというのですか？」
- ・ 「俺を引退させ楽にさせてくれる人物がおらん。情けない！」

第1図 社長高齢化の弊害

(社長の年代別企業の成長率 %) 中小企業庁企業経営実態調査





(1)-2 社長を何歳まで続けるのか

③ 激変する経営環境に対応できるのは若い経営者

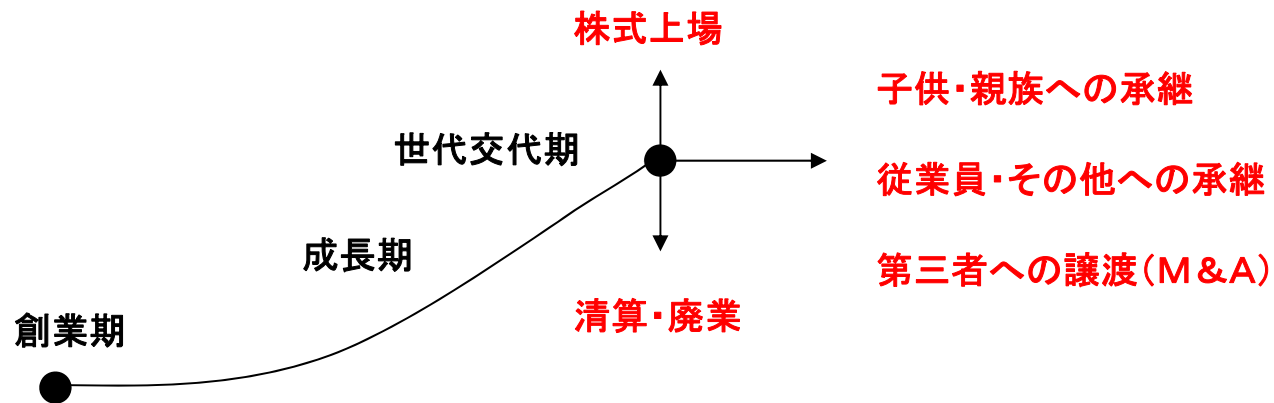
- ・ 経営は「変化対応業」: 体力、気力、知力は徐々に衰える
- ・ IT化、グローバル化、新ビジネスへの対応
- ・ 60歳を過ぎれば知らず知らずにリスクを取らず、守りに入る
- ・ 過去の成功体験が大きければ大きいほど変化できない

④ 75歳になったら経営の第一線から完全に退く

- ・ そのために、承継期間を15年みて60歳で社長を退く
- ・ 実力会長として後継社長の教育とサポート
- ・ 経営人生の至福のとき : 「歳を取るほどに幸せに！」
- ・ 「社長業に死ぬまで執着し続ける」ことではなく、企業の永続を願って「新たな次元の経営人生を見出して没頭する」こと

(2) 会社を存続させるか、M&Aか、廃業か

経営者にとって事業承継(出口)の手段は以下の5つしかありません。



1. 株式上市

2. 子供・親族への承継

3. 従業員・その他への承継

4. 第三者への承継(M&A)

5. 清算・廃業



(3) 正しい事業承継の流れ

- ①60歳で社長を退き、代表取締役会長となる。
 - ・ 60歳で社長を譲ることをイメージして50歳代を送るべき
 - ・ 本命後継者が若いときは中継ぎ社長を人選する

- ②65歳前後で次期本命後継者に譲る
 - ・ 代表権を返上し、取締役会長として退職金を受給
 - ・ 中継ぎ社長も同様、退職金を受給

- ③70歳前後で会長を退き取締役相談役となる
 - ・ 取締役会には出席するが発言はできる限り控える

- ④75歳前後で完全に退職し、一線から退く
 - ・ 取締役会や経営会議には一切出ない



(4) 60歳で中継ぎ社長へ譲るときのポイント

① 任せるといいながら任せられない会長

- ・ 「新米会長」と「新米社長」のため新しい職務に慣れていない
- ・ 「社長」と「専務」であった呼称が「会長」と「社長」に変わっただけ
- ・ 細かいことにいちいち口を出さずにいられない

② この期間は新米会長としての試運転の時期である

- ・ 中継ぎ社長に任せたらよほどのことがない限り口出ししない
- ・ 新社長と次期後継者を含めた新執行部に任せると決意する
- ・ 思わず「社長時代」に戻ったり、会長職を自覚したりの試行錯誤
- ・ これまでの「独断経営」を「組織経営」に切り替える準備期間

③ この期間に本命後継者を次期社長にふさわしいように教育しておく



(5) 65歳で本命後継者へ譲るポイント

- ① 65歳で代表権を返上し、本命後継者を代表取締役社長にする
 - 代表権を返上し、給料を50%以下に減額する
 - 退職金を受け取る
 - 中継ぎ社長から本命後継者にバトンタッチさせる
 - 本命の後継者に株式を譲る

- ② 会長として取締役会には出席するが発言は必要最低限に抑える
- ③ 重要な判断ミスでない限り反対しないでやらせてみる姿勢が重要
- ④ とくに子息に社長を譲った場合は社内でも家庭でも言い争いは厳禁
- ⑤ 創業者のカリスマ経営は後継者にはできないことを強く自覚する
- ⑥ 後継者が組織経営で仕事をすることに協力する
- ⑦ この5年間の過ごし方が残りの人生を大きく左右することになる



(6) 本命後継者をしっかり見きわめる

① 中小企業の本命後継者は同族から選ぶべき

- ・ 宿命意識:「親父の会社を潰してはならない」
- ・ 銀行保証人

② 最適な後継者を選ぶ大切な着眼点(創業者の指導必要)

- ・ ゼニ儲けに強い 仕事で実績を上げたか
- ・ 健康でタフなこと
- ・ 人見知りしない 陽気で誠実であること
- ・ 人を引っ張る力がある(リーダーシップ)「この人のためなら頑張る」
- ・ 友達が多い = 義理人情に強い

③ 後継者としてふさわしくないタイプ

- ・ せん病質 気が弱く 病弱 陰気 判断・決断・意思決定が遅い
- ・ 仕事より遊び・贅沢が好き 地位・名誉が好き
- ・ 失敗の原因を他人に押し付け、成功は自分の手柄とするタイプ



(7) 後継者のために幹部も世代交代を進める

- ①後継者が入社後に一番プレッシャーに感じること
 - ・ 従業員や役員との信頼関係
 - ・ リーダーシップの発揮

- ②人材の世代交代は会社発展のための必然である
 - ・ 「ベテランがいなくなったらガタガタになる」 → そんなことはない
- ③役員への根回し
 - ・ 子息の入社・役員への処遇については社長自ら根回しする
- ④古参幹部の処遇 → ベテランが辞めるといっても引き止めない
 - ・ 後継者の年代へ合わせて幹部も世代交代を準備しておく
- ⑤役職定年制を導入する → いつまでも課長のままにしない
 - ・ ロートル人材は将来の後継者の片腕候補の足を引っ張る



(8) 後継者のために残滓を取り除く

① 古参社員の整理

- ・ 定年を過ぎているが先代社長に非常に忠実な金庫番
- ・ 能力不足が目立ってきた創業時からいる功労社員

② 含み損となっている資産の整理

- ・ 投機ねらいで購入したが寝かせっぱなしの土地・建物
- ・ 友人の会社の株だが紙くず同然の有価証券や、ゴルフ会員権
- ・ 同族子会社や同族役員に対する貸付金
- ・ 赤字続きの、先代社長の思い入れのある事業や赤字店舗

③ 会社外部のしがらみの整理

- ・ 仕入先や下請け先の中に血縁というだけで取引のある会社
- ・ 本当は切りたい先代が創業時にお世話になっただけの会社
- ・ 社長個人や同族関係の個人資産で会社が利用している土地建物
- ・ 同族関係で分散しすぎた自社株の整理



(9)-1 後継者の教育はここに力を入れる

① 自社の強みを教える(わが社がここまで存在しえた理由)

- ・ ウリものは何か、自社の商品力で一番の強みは何か
- ・ 売り方はよそとどう違うか、それはなぜそうになっているのか
- ・ お客様から見て自社のサービスのどこを一番評価されているか
- ・ 得意先、仕入先、下請け先、銀行など他社と違う強みは何か

② 社長の事業に対する信条・信念を理解させる

- ・ ここまで会社を続けてきた「思い」を機会あるごとに必ず伝える
- ・ 後発ながらなぜ多くのライバルに勝てたのか
- ・ コストを抑えるためにどういう思いで仕入先と付き合いしてきたのか
- ・ 借入金についてはどう考え、銀行とどういう方針で対応してきたか



(9)-2 後継者の教育はここに力を入れる

③わが社の人心掌握の哲学を教える

- 社長が自社の従業員をどのように見て、どうまとめてきたか
- 期待した社員に辞められたり裏切られたりしながらどう対処してきたか
- 社員の定着性を高めるためにこれまでどういうことをしてきたのか
- 社員には何を教え、意欲を高めるためにその行動をどう評価したか

④創業者(父)と後継者(子)は驚くほど会話が不足している

- 創業社長は息子が25歳まではほとんど会話をしていない
- 打ち合わせ会として月に2回程度「定例の食事会」を設ける
- 議題を設けてはいけない 懸案事項を話し合うのでもない
- 創業者がわが社の「思い」を語る場である



(10)まとめ

～後継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