



# 「事業承継」対策はお済みですか？



小林八尋

(株)ちばぎん総合研究所  
経営コンサル第二部部長

## 2012年問題

ここ数年、経営幹部の育成をお願いしたい、息子の側近づくりを手伝ってほしい、といった相談が多い。後継者へのバトンタッチを想定したコンサル依頼が増えているのである。何でも2012年問題といって、今年は団塊の世代が65歳を迎える年であり、中小企業の事業承継問題が加速する年のようなだ。

## 事業承継では社長業と 自社株の承継対策が必要

株式会社においては「所有と経営の分離」という原則がある。しかし多くの中小企業では、所有（＝オーナー）と経営（＝社長）が一致しており、事業承継はその二面からとらえることが必要となる。

そこで所有（自社株や税務）面の承継の話は税務の専門家に譲るとして、以下、経営コンサルタントとして、社長業の承継、後継者育成について述べてみたい。

## 後継者育成とは

手順としては、①後継者の選定、②後継者への教育、③後継者の右腕づくりと新体制の構築、である。

後継者はオーナー社長の息子なら誰でもよいというものではな

い。私は後継者選定のポイントは、オーナー社長と大筋で価値観が合うこと、会社を引き継ぐ覚悟ができていること（＝腹がすわっていること）、心身ともに健康なこと、この3つだと考える。

実際に後継者が決まっている企業でも、オーナー社長から何度も、「息子に譲るのはやめた」、「あいつに会社を渡したら会社を潰す」などと言って、振り出しに戻ることがある。理由は、価値観の違いや、後継者に腹がすわっていないといったことが聞かれるのだ。また、社長業は非常に激務でストレスも高く、それに耐えられないようでは承継する意味もないため、この3つは欠かせない。反対にこれ以外のことは今後の教育や社長業を経ることによってカバーできるはずだ。

次に後継者への教育である。企業の寿命は30年ともいわれる。そのような中で生き残っているオーナー社長は、企業経営のプロ中のプロである。その成功要因を、恐れずに言わせていただければ“冴えたる勘”といえるのではないだろうか。それをまったくのド素人である後継者に求めて無理である。したがって、鈍い経営感覚の新米社長でも道を誤らないような仕組みが必要であろう。

そのためには、まず自社の経営状態が容易に数字でわかるようにしてあげなければならない。さすがに決算書ができないと儲かっているかどうかわからないといった企業は少なくなってきたが、まだ部門別に月次で損益が把握できる中小企業は多くない。またオーナー社長であれば、社員に、「アレやっておけ！」と言えば会社は動くのかもしれないが、後継者では難しい。きちんとやるべきことを整理して幹部や社員に明確に示し、その進捗を月次で管理することが必要となる。

これら部門別月次損益管理と実行計画の進捗管理を、後継者を責任者として進めることを後継者教育と位置付けよう。これにより、後継者は鈍感から徐々に“勘”を身に付けていくようになる。

さらにこれを社内で進めることによって、彼自身が側近づくりと新体制の布石を打っていくことができるようになるのではないか。

事業承継にはかなりの時間を要す。ぜひ早めに対応して、ご自身、そして社員、さらには社員のご家族をも安心させていただきたい。それはオーナー社長にとって、もっとも重要な、そして最後の責務であろう。