

2018年3月

## 経営Q&A

回答者

株式会社 ディセンター

代表取締役 折原 浩

中小企業・小規模事業者のための経営力アップ講座

～ 事業承継と後継者育成のポイント～

### Question

当社は、北関東で創業して約30年の自動車整備工場です。  
社長である私も70歳となり、商売を今後どうするか悩んでいます。特に、息子である後継者をどのように育てればいいのでしょうか。  
今後の事業承継と後継者育成におけるポイントがあれば、教えてください。

### Answer

後継者をどう育てていけば良いか、これは、多くの経営者の方がお持ちになっているお悩みだと思います。  
大企業と違って、資産や人材に乏しい中小企業・小規模事業者において、社長の役割は非常に重要です。  
次世代の社長をどう育てるかによって、会社自体の存続がかかっていると言っても過言ではありません。  
他方で、事業承継のタイミングは、様々なことを考えるきっかけとなります。  
「大切なものは引き継ぎ、変えるべきものは変える」という考え方のもと、自社の経営を見直してみてもいいかがでしょうか。

#### 1 ほとんどの会社は後継者に引き継がせるべきである3つの理由

ご自身が苦勞した経験に加え、先行き不透明な経営環境なども相まって、「この会社を後継者に継がせるべきなのだろうか？」と悩んでいる経営者も少なくありません。また、「この会社を引き継いでも良いものだろうか？やっつけいけるのであろうか？」と不安を感じる後継者がほとんどではないかと思っています。



日本政策金融公庫  
国民生活事業

私は、現在存在している会社のほとんどは後継者へ引き継がせるべき会社だと考えています。その理由は3点あります。

一つ目は、全ての企業の目的はゴーイングコンサーン（事業継続性）だからです。経済の考え方では、企業が社会から必要とないと判断されれば、市場から淘汰されてしまいます。たとえ今、経営が苦しい会社であっても存在しているということは社会から必要とされているのです。少なくとも、今のお客様にとってはあなたの会社は第一選択肢なのです。

二つ目は、一見、負債が資産を上回っているように見える会社であっても、無形資産を考えれば、ほとんどの場合、価値のある会社だからです。一般的に企業の評価は、貸借対照表において「資本が負債をどれだけ上回るのか」という点で評価されますが、信用、ネットワーク、ノウハウなどの無形資産はほとんど反映されていません。例えば、業歴が長い和菓子屋さん、現金が少なく建物が古くとも、「この街で贈答ならばこの和菓子」といった信用やブランドがあります。これらは一朝一夕にできるものではなく、また、新たに作ろうと思えば多くのコストがかかります。

三つ目は、損益バランスは、後継者の考え方で大きく変わるからです。状況を良くしてから後継者に引き継がなければならないと考える気持ちは分かりますが、これは後継者が考えるべきものです。そうすることで、時代に合ったビジネスモデルにもなりますし、何よりも自分で考え行動した方が結果も伴いやすく、責任感も生まれます。

## 2 経営理念を承継する

事業承継は、基本的に「大切なものは引き継ぎ、変えるべきものは変える」と考えていきます。中でも引き継ぐべき重要なものは「経営理念」です。

「経営理念」とは、「この会社の存在意義は何か?」、「どのような経緯で創業したのか?」、「どのようなものを大切にしているのか?」、「どこに向かおうとしているのか?」、「この仕事の本質は何か?」などです。これは短期間で伝わるものではありません。時間を共有しながら、同じことを何度も繰り返し言って聞かせて、自分で行動させてみて初めて理解できるものです。

それらは後継者が経営するにおいて、考え方の違いや時代の変革に応じて変えることもありますが、経営の根幹を理解することは非常に重要です。

## 3 ビジネスモデルを変える方法を学ぶ

一方、ビジネスモデルは時代に合わせて変化させていかなければなりません。昔のやり方を尊重することは大切ですが、いつまでもこだわっていると、市場の変化に取り残されてしまいます。ビジネスモデルを変化させるには、その地図である事業計画を考え、それをビジネスプランに落とし込む技術を学ぶ必要があります。

昨年、後継者がセミナーで学んだノウハウを用いて、ビジネスプランを作成し、現経営者にプレゼンし、それをたたき台に納得するまで、専門家など第三者を入れて、とことん話し合っていくという企画を当社で実行しましたが、大好評を得ました。



## 4 経験の少なさは学問で補う

後継者は、海千山千の経営者とも肩を並べていかなければならないこともありますが、そんな時に痛感するのが「経験の少なさ」です。

経営はやってみなければ理解できないことも多くありますので、こればかりはどうしようもありませんが、その差を小さくする方法はあります。

それは、経営学をはじめとする学問を学ぶことです。特に経営学は先人の知恵や行動を後世の者が使えるようにしたものですので、学ぶことで経験不足の一部を補えます。特に現代マーケティングは、近年大きく変化しています。新たに学ぶことで、有能な強い武器となるでしょう。

他にも、法律の基礎や考え方、財務、特にお金の流れ方は重点的に学ぶべきです。これらを学ぶには、セミナーなどに行くことも良いでしょう。公的機関が行うものだけでも、中小企業大学校、商工会、商工会議所などで開催されるものが数多くあります。ただし、昨今のセミナーは非常に多く、玉石混合ですので、経験のある現経営者の目で見定めるなど取捨選択が重要です。

## 5 人づくり

現代は多様化の時代であり、一人で経営していくことが難しくなってきました。また、「経営は突き詰めて考えていけば人のことになる」と言われるように、人づくりはますます重要になってきました。

したがって、後継者だけでなく、一緒に働くパートナーや従業員をいかに育てるかが大きな課題です。

予算や時間などに余裕があるならば、後継者と一緒に将来右腕になるべき存在を育てることをお勧めします。同じ知識や共有体験があることで、後継者にとってより効率的に深く協力し合える貴重な存在となります。

また、それ以外の従業員は、できる限り、後継者が自ら採用し、育成することをお勧めします。自ら採用することで責任感が生まれ、教えることで後継者自身の勉強にもなります。もちろん、信頼やコミュニケーションも生まれるでしょう。

## 6 どう学ぶべきか

私もそうでしたが、親が子に教えるということは、非常に難しいと思います。よく「サル山に二匹のボスはいない」と言いますが、経営者や後継者の本能として対抗意識が出てしまうのはある意味当然かと思います。

むしろスムーズにいかないものと考えても良いくらいです。したがって、教育の実行は、社内外問わず、第三者にゆだねるしかありません。少なくとも、商工会、商工会議所などの中小企業支援団体の同席のもと事業承継について話合うことをお勧めします。

また、昔から「立場が人を作る」というように、その立場になって初めて、意識したり、経験したりすることも多くあります。仮に教育が十分でなく、まだ早いと思ったとしても、

後継者を取締役など経営陣に加えることで、周囲からの見られ方も変わり、自覚へとつながります。

## 7 最後に

私は中小企業を営む家に後継者として生まれました。また、現在経営している会社は自ら創業しています。私は、家業の一つの小売店をいったん承継し、カタチを変えながら発展させたのですが、訳あって私の代で閉鎖しました。

先代には申し訳ないという気持ちもありますが、経営環境、今後のビジョンを考えるとその判断は正しかったと今でも思っています。

今の事業は、まったく別の業種ですが、承継した事業の無形資産は生きていと断言できます。

また、中小企業・小規模事業者が減ってきていること、後継者不足であることは、逆に言うと、これから中小企業・小規模企業を営もうとする方にはチャンスです。経営力を身に付けることで、事業を発展させることも、複数の企業経営をしていくことも、ライバル会社を引き継ぐことさえ不可能ではありません。

事業承継のタイミングは、様々なことを考えるきっかけとなるだけでなく、一つの会社に経営能力がある人が2人いる「ボーナスタイム」とも言える期間です。日本の課題である事業承継、これは、見方を変えれば大チャンスなのです。

### 《執筆者紹介》

株式会社 ディセンター 代表取締役 折原 浩



大学時代に起業し、その後、家業を含む流通業数社の経営に携わる。2002年4月、経営コンサルティング会社(株)ディセンターを設立し、現在、海外企業含む4社を運営している実践派コンサルタント。全国の中小企業者支援はもちろんのこと、商工会・商工会議所の職員研修なども担当。また、補助金の全国審査委員長などの職も歴任している。経営者感覚を大切にし、かつ、理論に基づいたわかりやすい実践指導を信条としている。

また、プレジデント社から「中小企業支援策のかしこい利用法」を出版するなど、執筆も多数。講演は年間100日を超え、全国各地で講演を行っている。時代に合わせた分かりやすく実践的なセミナーは各地で好評を得ている。

HP : <http://www.decenter-jp.com>

e-mail : [info@decenter-jp.com](mailto:info@decenter-jp.com)



日本政策金融公庫  
国民生活事業