

## 急激な経済変動の時代だからこそ “ 将来を見据えた事業承継 ” を考える時

事業承継の準備に早すぎるということはない

経営者の皆様と“ 個性的な経営 ” を考えるために！

あと一歩先の経営を考えるシリーズ

### “ 将来を見据えた事業承継 ” を考える時

- 【1】事業承継は遠い先の話……？
- 【2】「オレがいなければ」が時に判断を誤る
- 【3】事業承継を決断するのは経営者自身
- 【4】後継者の力量を信じるという“ 教育 ”
- 【5】備えて“ その時 ” を待つことの重要性



#### 【今月のハイライト】

近年において事業を廃業する理由のうち、後継者不在による廃業が珍しくない時代となりました。しかし、手塩に掛けて育ててきた事業を後継者不在で廃業せざるを得ない状況になることは、なんとも残念なことではないでしょうか。

今月は、多くの中小企業が潜在的に抱えている事業承継の課題について考えてみたいと思います。



#### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL:03-3556-3317

e-mail:itoh@cpa-itoh.com

(株)創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL:059-352-0855

URL::http://www.cpa-itoh.com

会計事務所がお届けする～経営トレジャー～

本レポートは経営者の皆さんと経営について一緒に考える目的で作成されています！

---

---

## 【1】事業承継は遠い先の話……？

### 1》後継者不在での廃業

中小企業経営者の毎日は多忙です。現場では常に陣頭指揮をとり、資金繰りも考え、先々の経営の見通しも立てなければならないし、そして夜は得意先の接待、休日は業界団体の親睦ゴルフと、これでは体がいくつあっても足りません。

こうした毎日では、事業のバトンタッチ、すなわち事業承継など、遠い話であり、「今は考えも及ばない」でしょう。

しかし、近年において

#### 事業を廃業する理由のうち、後継者不在による廃業

が珍しくない時代となりました。しかし、手塩に掛けて育ててきた事業を後継者不在で廃業せざるを得ない状況になることは、なんとも残念なことではないでしょうか。

今月は、多くの中小企業が潜在的に抱えている事業承継の課題について考えてみたいと思います。

### 2》長年の経験で時代を乗り切る

事務機の販売会社を営むA社長は67歳。見た目には50代と間違われるほど若々しく、ゴルフは若い人に負けないし、取引先の接待で夜遅くまでカラオケに興じて、会社にはだれよりも早く出社するといいます。

持論は、「取りつくシマのないところに取りつくのがセールス」だそうです。この未曾有の経済不況の中で、会社は大きな赤字を抱えています。A社長は

#### 「この持論を実践すれば必ず現状は打開できる」というのが口癖

で、「オイルショックの時には、お客様を一軒一軒訪問しているような事務機を売り込み、苦境を乗り切った」と、営業スタッフの尻を叩くのが会社での日課だったといいます。

しかし、35歳になる息子の専務は、「30年前とは状況が違う。高機能な事務機が普及した今では、新しく事務機を買い換えようという会社は少ない。それよりも保守サービスに力を入れてそれを収益の源泉にすべきだ」と考え、事業戦略の転換をA社長に提案しています。ところが

#### この提案にA社長は真っ向から反対

「昔も今もない！ そんなチマチマした収入では、従業員を食べさせられない」というのが理由だったといいます。



---

---

## 【2】「オレがいなければ」が時に判断を誤る

### 1》会社が二つの派閥に

息子の専務は、ますます膨らむ赤字と、時代の変化にはまるで無関心な社長に業を煮やし、「このままではこの会社はいずれダメになる。余力のあるうちに事務機保守サービス業に転換しなければ」と、専務の独断で営業の若手を事務機メーカーに派遣し、保守サービス技術を身につけさせたのです。

これを知ったA社長は、「何を勝手なことをしているのだ。多数の戦力を投入して一気に攻めるのが営業の鉄則だ。将来、経営者になる者が、そんなことも分らんのか！」と烈火の如く怒ったといひます。

これに対し、「攻めるもなにも、消費が低迷している今の状況では、そう簡単に買い換えてはくれません」と専務も反論しましたが、「だから、言っているじゃないか、『取りつくシマのないところに取りつくのがセールス』だ」と言って、それこそ取りつくシマもなかったそうです。このやり取りを多くの社員が聞いていました。それから1ヶ月もたたないうちに、会社内は、

保守サービスを身につけた若い営業社員を中心とする専務派  
古参社員を中心とした社長派

という、二つの派閥に分かれてしまったのです。

### 2》先輩経営者からのアドバイス

これでは業績が上がるはずはありません。ますます赤字が増え、ついにA社は、リストラを断行せざるを得ない瀬戸際に立たされました。

それでもA社長は、

こんな事態になったのも息子の専務が余計なことを言い出したからだ。オレがいないとまだ駄目だ

と、思ったといひます。

そして、「まだ、打つ手はあるはずだ」と思い、昔からいろいろと経営上の指導を仰いでいるBさんのところに相談に行ったそうです。Bさんは70歳を機に会社の代表権を後継者に譲り、会長職に退いている方です。A社長が今回の出来事について話をすると、それを聞き終えたBさんは

「それはお前さんの負けだよ。このご時世だ。1日も早く息子に席を譲るんだな。それしか解決策はない」

と、言い切ったそうです。



---

---

## 【3】事業承継を決断するのは経営者自身

### 1》他人の意見に耳を傾けられなくなったその時こそ

A社長に対してBさんは次のように続けたそうです。

「経営者というのは本当に孤独だなあ。毎日重い責任を負わされて会社のかじ取りをし、いかにして会社を潰させないか、ひとりで決断し続けていかなければならない。しかし、その決断のためには、社員や幹部や私のような友人からいろいろな情報を集めていただくろう。

ところが、私もそうだったが、事業がうまくいき、あちこちから『さすが社長だ』なんて言われるようになると、

**自分のやり方に自信が出て、だんだん他人の意見を聞かなくなるんだよ。**

これが落とし穴で、そこから失敗が始まるんだな。一度失敗しても自分には自信があるから、また他人の意見も聞かずに突っ走る。会社を存続させようと思って打ち出した手がことごとく裏目に出してしまう。だから、私の場合は、

**『他人の意見に耳を傾けなくなったな』と気がついたその時に、事業承継を真剣に考えたよ。**

事業承継とは、**事業を継続させるために必要で、しかも、経営者にしか決断できない仕事だよ**」

### 2》冷静に自己を見つめなおす

事業承継は、まだまだ先のことだと考えていたA社長は、このBさんの言葉を聞いて大変なショックを受けたといいます。Bさんの指摘のように、確かにいつの間にか他人の意見に耳を傾けなくなった自分自身に気がついたからです。

**「いつの間にか自分ひとりで、会社をやっているような気になっていたのか……？」**

そこでA社長は冷静に自分自身を見つめることにしたそうです。思い当たったことは次のようなことだったといいます。

「いくら元気だといっても無理が利かなくなった。若い時代に比べれば結構きつくなってきたな」

「気が焦るため、昔に比べ短気になり、陽気さがなくなったな」

「世の中の変化に追い付いていけなくなったことは、パソコンを使えないことでも分かるな」

まさに、**事業承継を考える時期に来ていたのかも知れない……。**



---

---

## 【4】後継者の力量を信じるという“教育”

### 1》会社のビジョンを作らせる

会社に戻ったA社長は、早速、息子の専務を呼び、「君のいう保守サービスを事業の柱にした場合、どのような経営計画になるか、とりあえず3年分の見通しを作成してほしい」と頼みました。

この経営危機に際して、専務の案ならば事業再生が可能か、しっかりと確かめる必要があったからです。

専務は「1日待ってください。お見せできるものを作ってきます」と答えました。これを聞いてA社長は「自分が経理に指示して作らせる年間経営計画だって1週間はかかるのだ。どうせたいしたものは出てこないだろう。」と思ったそうです。

### 2》社長の想像を遥かに超える内容

翌日、専務が持ってきた今後3年間の経営計画を見て、A社長は舌を巻きました。3年間の収支見通しが年度別にきちんと明示され、

**その試算根拠も実現可能性のある説得力に満ちたもの**

だったからです。

「短い時間によくこれだけのものができたな」とA社長が素直にほめると、専務は「ありがとうございます。それよりも、この計画を実現させるためにはどうしてもリストラを行わなければなりません。そのためには、それなりに資金が必要ですから銀行の支援も取りつけていただかないと」と厳しい表情で言ったといいます。

この専務の様子を見たA社長は初めて「専務を銀行に連れて行こう」と思い、「急いで銀行に提出する資料を作成してくれ」と命じて、作成に当たっていくつかのポイントをアドバイスしたのです。

### 3》人脈も承継させる

その後二人は、専務が作成した資料を持って、古くから付き合いのある銀行の支店長のところに説明に行きました。

支店長は、専務からの説明を聞いたうえで、「息子さんでしたか。ずいぶんと立派になられて。もう社長も安心ですね」と言い、続けて「分かりました。ご期待に添えるよう前向きに検討してみます」と言ってくれたといいます。

この支店長の様子を見たA社長は、「会社に戻って専務に事業承継について話そう」と思ったそうです。



---

---

## 【5】備えて“その時”を待つことの重要性

### 1》「今は任せられない」はいつまで続く？

A社長はこれまで、この大変な時期、自分がやってもこれだけ苦労しているのだから、まだ後継者に任すことはできないと考えていたそうです。

しかし、『今は任せられない』と思っている限りはずっと経営を続けなくてはならないわけで、これは不可能というものですから、「事業承継というのは、

**目標と期間を定めて後継者を育成する必要がある**

のだということを実感した」と最後に語ってくれました。

そして今では、専務からのたつての希望もあって、社長が今までに経験してきたものを専務に伝えるための“時間”をとるようになったといいます。

### 2》事業承継は新たな取り組みへのチャンス

経営者が事業承継を考える場合、多くの経営者は、「まだ後継者が育っていない。だから今はその時ではない」と考えます。これは、

**明日からすぐに、バトンタッチをすることを想定している**

からです。会社の継続のためには、何より後継者の確保と教育は不可欠で、取引先や組織の承継もしなければならないのですから、

**事業承継の準備に早すぎるということはない**

のです。

早い時期から事業承継へ向けての対策を講じ、“その時”がきたら後継者に思い切って任せることで、**新しい発想で企業発展のチャンスをつかむことも大いにあるのではないのでしょうか。**

### 3》事業承継成功の秘訣は“事前準備と計画”

事業承継と一言で言っても、後継者の育成や新事業展開、相続税など、さまざまな課題、選択肢が考えられます。事業承継の成否は、その取り組みにかけた準備、計画の出来具合に大きく左右されるものです。そして、**事前に準備することで、税務上の対策も立てやすくなります。**

私どもでは、事業承継を円滑に、着実に進めるための事前準備や、計画づくりの支援を行っています。事業承継に関するご相談がございましたら、どんなことでもご相談ください。きっとお役に立てるはずです。

以上

