

後継者としての事業承継時の心構え

<取材先：事業承継センター(株) 取締役 東條裕一氏>

『解説編2』と『解説編3』では、経営のバトンを渡す先代・創業経営者の心構えについて紹介したが、バトンを受ける後継者側には、どのような心構えが必要なのだろうか。事業承継センター(株)取締役の東條裕一氏の講演「後継者に伝えたい～引き継ぐべきDNAと壊す勇気」(多摩信用金庫主催「事業承継セミナー」、2015年5月14日開催)に基づき、Q&A形式で紹介する。

Q1 経営のバトンを受けるとき、後継者が最も理解しておくべきことは何ですか？

A1 「我が社のこれから」を創っていく立場になるわけですから、まずは「我が社のこれまで」と「我が社の今」について理解しておかなくてはなりません。

「我が社のこれまで」とは、「我が社の存在価値」と「先代経営者の生き様」のことです。

「我が社の存在価値」とは、「我が社は社会にどのような価値を提供してきたのか」「絶対に他社に負けないものは何か」ということです。どの会社にも、例えば「必ずお客様の期待を上回る提案をする」「納期は必ず守る」「在庫は絶

対に切らさない」「お客様と一緒に技術力を磨いていく」といった信念、すなわち“経営理念”が必ずあるはずで、我が社が大切にしてきたもの、それに至った理由、重ねてきた努力が何であるのかを知ることが非常に大切です。

「先代経営者の生き様」を知ること、会社の歩みを知ることと同義だと言っても過言ではありません。経営者は自分と自分の家族の生活に加えて、社員とその家族の生活も背負っています。さらには、取引先の社員とその家族の生活も背負っています。そのプレッシャーの中で、悩みや苦しさを抱えながらも、押しつぶされずにやり抜いてきた結果、現在も会社が存在し続けているわけです。その尊さ・重さをきちんと評価し、先代を尊敬し、感謝する気持ちを持

つことが必要でしょう。

Q2 「我が社のこれまで」について知るためには、どのようなことが重要ですか？

A2 家族会議が重要だと考えます。中小企業のオーナー経営者の家族における会議は、単に家庭内の話し合いの場というだけではありません。良かれ悪しかれ、そのまま取締役会にもなり、株主総会にもなります。また、経営理念を承継する場でもあります。

この家族会議を通じて、「我が社の存在価値」と「先代経営者の生き様」を理解しておくことよと思っています。併せて、事業承継における遺産分割等についても話し

合っておけば、後になって身内でもめることも少なくなると思います。

Q3「我が社の今」について知るべきことは何ですか？

A3 「我が社の今」については、次のような事項について、的確に把握しておくことが必要です。

- 理念
- 顧客
- 競合
- 組織
- 商品・サービス
- 財務
- 資金調達
- 株式・権利

事業承継センター(株)
取締役 東條裕一氏

明治学院大学経済学部経済学科卒業後、損害保険会社での勤務を経て2003年に中小企業診断士として独立。事業承継センター(株)の設立に関わり、同社主催の後継者塾で塾頭を務めているほか、東京商工会議所中小企業応援センターのコーディネータとして中小企業の相談にも応じている。

<著書>

『3か月で結果が出る18の営業ツール』
(税務経理協会、2013年)

Q4「我が社のこれまで」と「我が社の今」を知った後、後継者としてどのような覚悟を持つべきですか？

A4 まずは、「経営者としての使命と役割を理解すること」です。会社の進むべき方向を明示し、それに向かって社員が気持ちよく働けるように職場環境を整えることが必要です。次に、「自分自身の経営者としての器を磨く努力をすること」です。そして、「先代のカリスマ性を受け止める組織を作ること」も大切です。先代経営者は事業の拡大と共に成長してきたので、生産も営業も財務も自分自身が経験し、その時代に適応していきだけのスキルを個人的に身につけています。しかし、後継者は、先代同様のスキルを個人的に身につけているわけではありません。では、後継者がすべきことは何なのか。それは、先代のカリスマ性を組織的に分担し、その管理に力を注ぐことです。例えば、「営業ならAさん」「財務ならBさん」といった具合に、機能する組織を作ること、ひいては人材を採用・育成することが後継者の重要な仕事です。

Q5我が社の普遍なるDNAを引き継ぎつつも、環境の変化に応じて変革していくことも重要です。変革する上で気をつけるべきことは何ですか？

A5 もちろん、新しい環境において、変えるべきものはスピーディーに変えていくべきです。ただしそれは、変わることはない我が社のDNAを理解し、先代へのリスペクトを持っていることが前提となります。

また、「何を変えるべきか」を判断する上では、「先を見つめること」と「アンテナを高く張り巡らせること」が不可欠です。そして、判断した後に問われるのは、「実行力」です。ベストな判断が何であるかは、誰にも分かりません。でも、決めたことを粘り強くやりきってこそ、「最終的にあの時の判断は正しかった」ということになるのだと思います。後継者には、先代経営者に負けない熱いハートを持つことが何よりも必要だと言えるでしょう。

