

## 事業承継の進め方

はじめに

創業者が営々と築き、経営してきた事業を次の世代に引継いでゆくことは、事業家としての最高のかつ最後の仕事である。これに対して、なにも手を打たなかったり、小手先程度ですませようとすると、おおきなペナルティ（事業解散、破綻、断絶）が待っている。

しかも、この事業承継の実行には、周到な計画、実行、確認修正の時間・期間が相当必要である。したがって、この『事業承継』問題に対して、経営者、後継者、関係周囲者の方々は、真剣に取り組んで頂きたいと思い、この冊子をまとめた。この冊子は、下記『上手な事業承継』を要約し、小生の意見を加筆させて頂きましたことをお断り致します。

参考文献

上手な事業承継 荒 和雄 ダイヤモンド社

自社株の上手な承継法 大蔵財務協会

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 後継者選定の条件</li><li>2 後継者が決まったらすること。</li><li>3 譲る前に社長のすべき仕事</li><li>4 譲られる前に後継者が行うこと</li></ol> |
|---|

### 1 後継者選定の条件

経営者がその人物を後継者にふさわしいか否かを判定して、後継者に任命する時の最低条件をあげる。

- 1 事業意欲
- 2 心身の健康
- 3 周囲との調和
- 4 先見力

#### (1) 事業意欲

経営に対する情熱、事業意欲があること。経営者と社員の違いは、その事業にトコトン情熱を懸け、失敗したら、対外的にも社員にも、全責任をとるということだ。常に孤独な状態になることもあろう。

私財もすべてを失うかも知れないリスクを負いながら、どんなときにも我慢し、経営の結果を出すんだという意欲を持ち続けることが要求される。

決して油断はできない。少しでも気を抜けば、ライバルが隙をねらってくる。社員も気がゆるみ、社内の志気が下がる。

したがって、常時継続して、積極的に事業経営に取り組むという気概、気迫が必要である。

#### (2) 健康な心身の持ち主であること。

事業意欲と関係するが、トップとして、内外のプレッシャーやストレスに十分勝てる肉体とバランスのとれた心理状態を保つことが必要である。

健康でないと気力が弱まり、経営どころでなくなる。

また経営は常に良いときばかりではない。むしろ問題、課題が次から次に発生してくる。そんな時にもプラス志向でこれは天が自分に与えたチャンスであると考えられるような性格のほうが、大きな目で見ると結果は良くなる。

細かいことにくよくよするような気持ちの小さな性格の人はあまり経営者に向いていない。

#### (3) 周囲との調和を図りながら、トップとしての経営意思をハッキリさせられる決断力が必要

協調性と、決断力のバランスを自分で考えられる人物が良い。『経営者になったら、なんでも思いのままになる。』と思う一部の2代目、3代目社長がいるが、とんでもない間違いである。社長は周囲の意見を良く聞き、それらを自分の頭の中で反芻して、最終的意見を出すやり方が必要である。ただ、こういふと、いろいろな考え方を足して2で割るという折衷案を出すだけか？という質問を頂くが、そうではなく、最適案は自分で出さないといけない。全員が反対でも自分で最適案を考えに考えて経営者として答えを出す必要な時もある。

自分の考えを、周囲の人に納得して頂く努力も必要である。いきなり、『みんなの意見は聞くだけ聞いたが、自分の考えはこうだ。』だけでは納得されない。納得が必要である。そのためには、社長の考えの通りだと周囲の人から心底言ってもらえることが必要である。

#### (4) 先見力と先代社長の路線の承継

決断力と並んで重要なのが『先見力と先代路線の承継』のバランスである。2代目、3代目になると、先代と異なるカラーを出さなければと、力んだり、焦ったりして、周囲の意思とは異なる方向やスピードで進めてしまうことがある。『猪突猛進だ』と評価されかねない。先代と共に歩んできた人たちの意見ややり方を尊重しながら進めないと、いきなり急激に方向転換されても着いてきてくれない。

年上の経営陣、幹部、社員とうまくやるのも新社長の大きな仕事だ。社内の生え抜き幹部との摩擦、反発は経営に大きな影響を及ぼすことを肝に銘じておくべきである。

高齢者を保守的であると決めつけないで、むしろキャリア、実績に裏付けられた知恵を引き出すことが、上手なやり方である。まずは、謙虚になり、先輩たちの意見を十分に聞くことが大切である。