



後継者に求められる考え方、姿勢

100年企業創り合同会社
小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

弊社の社名である100年企業創りとは、経営者であれば目指したいと思う理想の永続する企業を創ることである。しかし、変化の激しい経営環境の中で生き残り永続するためには、その変化に適応して、変革し続ける企業とならなければならない。そうした変革の中で最も重要度が高く、どの企業にも必ず訪れることの一つが、会社の経営を社長から後継者に引き継ぐ事業承継である。

事業承継はできるだけ早くから後継者を決定し、時間を掛けて育成・教育することが必要である。これは多くの経営者がある重要性を理解していると考える。従って中小企業やオーナー企業では、経営者の子息、親族を後継者の第一候補として早くから指名している場合もある。

しかし、実際には事業承継に必要な行動ができていない、円滑に事業承継ができる環境が整っていないなど、事業承継が進まない多くの問題が発生している。また、事業承継は企業にとって命運を左右する大きな取り組みであるがゆえに、何を考えてどこから手を付けたらよいか分からず、身動きができなくなっている企業もある。

そうした大きな課題である事業承継を考えるためには、譲る側である先代経営者の立場と譲られる側である後継者の立場に分けて、まずそれぞれがどういった考え方や姿勢で事業承継に取り組むべきかを理解しておく必要がある。特に後継者は譲られる時点がスタートであり、永続する企業を目指して事業を引き継ぎ、事業を発展させて次代につなげるという重責がのしかかる。そこで今回は後継者候補がいるという前提で、

後継者の立場に立って、求められる考え方、姿勢について申し上げる。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) 資金の実態を正しく掴む

後継者が経営者となってから気付くようでは遅いのが、会社の資金の実態である。もちろんその資金に毀損がなく、潤沢であれば一安心というところだが、ひとたび資金不足が明るみになれば、後継者は事業や組織、従業員を掌握する間もなく、会社を継続するために資金調達や資産圧縮といった対策に多くの時間を費やさざるを得ない状況となる。もし経営者となる前にその実態を掴んでいれば、資金不足が見込まれる場合でも事業承継を行う前に対処したり、その資金不足に立ち向かう心構えや対応力を修得することができるのである。

そこで後継者が自分から実態を掴むためには、会社の決算書を確認して理解できる知識が必要となる。最近では財務に関する基本的な知識を持っている後継者も多く見られる。しかし、そうした知識があっても決算書の表面上だけを見ているだけでは実態を掴むことはできない。会社の歴史が詰まった貸借対照表の中を正確に把握するという行動が必要となる。

把握する対象として、

①資産(売掛金、在庫、固定資産全般など)について

事業に直結しているものか、実質換金性はあるものかを精査し、債務が実態の資産を上回る状態か否かを判断

②借入や貸付などの貸し借りについて

内容や担保、経営者の個人保証の状況などを明らかにして、金融機関等との取引関係の中で改善すべきものがあるかを判断

③株式、株主の実態について

どのようになっているのかを把握して、事業承継をするときに問題となる点を洗い出す

④現預金(キャッシュ)の状況について

増減が日々どうなっているかを把握