



事業承継における経営者のあり方

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

永続する企業が避けて通れない「事業承継」について、前回は事業を譲られる側である後継者の立場に立ち、そこで求められる考え方、姿勢を整理した。今回は、事業を譲る側となる経営者の立場から、そこで求められる「経営者のあり方」を考えてみたい。

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。しかし、企業それぞれに特有の事業があるため、十人十色ならぬ“十社十色”のやり方で取り組んでいかなければならず、事業承継を必ず成功させる万能のやり方はないといえる。また、経営者や後継者の個人的資質の向上、事業承継に関わる人々の心の動きなど、目に見えない部分にも配慮した取り組みをしなければならぬ難しさもある。

そうした難易度の高い取り組みであるがゆえに、今回の事例研究でも掲載している兄弟への事業承継や株式の集中など、多くのパターンのトラブルが起きているのである。その多くは、事業承継の取り組みを全くしていなかったり、取り組んではいたものの事業承継後にどのようなことが起こり得るかを考えず、場当たりの対応をしていたなど、事業承継を甘く見ていたために起きており、結果として会社の存続を危うくしたり、場合によっては会社がつぶれてしまうこともある。

その一方で、事業承継の取り組みが経営者の当たり前の仕事として、日常業務の中に溶け込み、経営者が生きている内に事業承継が自然に行われ、長寿企業となっている会社もある。

こうした違いを生んでいるのは経営者そのものであり、経営者は事業

承継を経る中で会社をさらに成長させ、後継者や従業員が安心して働ける環境を整備できる重要な役割を担っているのである。

※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) 事業承継で後継者に何を引き継ぐのかを明確にする

経営者が「事業承継がうまくいった」と言ってよいのは、自らが第一線を退いた後でも会社が永続できる状態にある、と心から感じたときである。すなわち事業承継は、単に代表者の立場を譲るといった点で捉えるのではなく、そうした状態に至るまでのすべての取り組みを線で捉えなければならない。

従って経営者はまず会社が永続できる状態にするために後継者に継承すべきものが何であり、どのように伝えればよいかを明確に整理しておくことが重要である。

後継者に継承すべきものとしては、

- 創業精神(創業の想い、経営者としての心構え、経営理念、企業文化)の伝承
- 代表者(最高責任者)の交代
- 経営権(権力)の委譲
- 所有権(自社株式)の移行
- 事業そのもの(組織、資金、独自能力、マネジメント、外部との信頼関係)の継承

などが挙げられ、これらの中で伝承することが最も難しいのが、創業精神である。しかしこれを伝承することこそが最重要課題である。なぜなら、後継者が経営者となり、社員とともに会社をさらに発展させるための様々な判断を下すときの軸が創業精神だからである。これが後継者に伝承されていなければ、今後経営環境が厳しい中、会社を永続させる意思決定を下すことは到底無理である。

だが創業精神は経営者がこれまでの経営経験から築き上げ、体内に染み込ませた目に見えにくい資産であるため、その内容を文字や言葉で明らかにしたとしても、単に伝えるだけで本質を理解させることは難しい。後継者に選んだ時点から、後継者教育を周到に行う中で会社