

後継社長に告ぐ！ドン底を回避する！

事業承継の罠
に陥らない方法

後継社長の教訓



後継者に告ぐ 早く気づけ！ 自ら動け！

～事業承継の罠と本質を踏まえた後継者の姿勢と行動～

大島康義

一般的に、事業承継の主体は譲る側である経営者という認識があるように思います。しかし、経営者は譲ったあとの経営責任を持つことはできません。株式や経営権を後継者に譲るところまでは出来ても、実際にその後の企業の命運を握るのは、受け継ぐ側である後継者といえます。つまり、株式や経営権が後継者に移っただけでは事業承継は成功したとはいえず、後継者が、しっかりと企業を経営し発展させたときにはじめて「事業承継が成功した」といえるわけです。あくまでも、事業承継の主体・キーパーソンは後継者であると考えべきなのです。しかし、残念ながら、多くの後継者は、事業承継をあたかも他人事のように捉え、経営者任せとなっています。自らも企業後継者としての実体験を持つ「後継者の軍師」である筆者が、後継者の方々に事業承継の罠と本質を踏まえた姿勢と行動についてのメッセージを送ります。

早く気づけ！ 自ら動け！ 事業承継は「超友好的な乗っ取り」である。

I はじめに

私は、後継者BC研究所の代表を務めており、事業承継支援・後継者支援の専門カウンセラー／コンサルタントとして活動しています。

日々、後継者の方々と接する中で感じるのは、多くの後継者の方々が、それぞれ、いろいろな不安を抱えているということです。

その典型的なものは、以下のような不安です。

- ・ この事業で将来も利益を出せるのだろうか？
- ・ 会社は資金繰りが苦しいと聞いているが、大丈夫だろうか？
- ・ 会社にはかなりの借金があると聞いているが、将来返せるのだろうか？
- ・ 頑固な経営者とどうやったらうまくやっていけるだろうか？
- ・ 会社の中で、どうやればリーダーシップを発揮できるだろうか？
- ・ 自分は会社を継いで、経営者としてやっていけるだろうか？
- ・ そもそも、本当に自分はこの会社を継ぎたいのだろうか？
- ・ このままではだめなのはわかっているが、
　　いったい何から手をつければよいのだろうか？

本稿では、そのような不安を抱えている中小企業の後継者あるいは後継者候補の方々の一助となるよう、事業承継の本質についてのメッセージをお届けします。

なお、ここでは、経営者の息子という立場で親父の跡を継ぐ後継者を想定して話をすすめていきます。経営者が女性である場合や、後継者が娘、娘婿、甥、姪などの場合については、内容を多少変換しながら読んでいただきたいと思います。

II ある後継者の事例

まずはじめに、あるホテルの後継者の事例を紹介いたしましょう。

平成2年、その後継者は日本の大学を卒業したあと、アメリカに留学しました。表向きの理由はホテル経営学を勉強するためでしたが、本当は、もう少し学生を続けていたかったのです。子供のころから将来は親父のホテルを継ぐことになる何となく思っていました。ただ、すぐに親父の会社に就職するのも、修行として他の会社に就職するのも気が進まなかったのです。

そして、平成5年に帰国。周囲の期待通り親父の会社に入社し、後継者としての道を歩みはじめました。半年間、研修としていろいろな部署の仕事を経験した後、新しくオープンするホテルの担当取締役として派遣されました。オープン直後には天皇皇后両陛下のご宿泊の責任者も務めました。

周りからもうらやましがられ、いわば華々しい後継者デビューでした。しかし、彼自身は漠然とした不安を抱えていました。「本当に自分が跡を継いでやっていけるだろうか？」と。彼は「考えても仕方がない」と、不安を内心に隠しながら日常業務をこなしていましたが、その不安は現実化していきました。

平成6年の秋口に、本店のホテルで新聞に載るほどの大規模な食中毒事故が発生したのです。彼は急遽親父から呼び戻され、お客様への謝罪や保険の交渉など、食中毒事故への対応を一任されます。厨房を見回ると、食中毒が起こっても仕方がないほど衛生管理がひどいことに気づきます。また、社員のモラルが著しく低く、経営管理が全くできていない状態でした。彼はこのままではだめだと改めて強く実感したのでした。

その直後に、大きな転機を迎えます。平成7年1月17日の阪神大震災です。ホテルは、震度7の直撃で半壊に近いダメージを受けます。彼は親父とすぐに駆けつけ、ずたずたになったホテル内をくまなく見て回りました。そして最上階のラウンジに着いたとき、親父がボツリともりました。「もうあかん。このホテルはもう使えないだろう。お前はまだ若いから何でもできるが・・・」

そのとき、彼の口からとっさに言葉が出ていました。

「そんなことないよ。可能性があるなら頑張ろうよ」

彼のその言葉がその後の方向性をつくりました。建築の専門家は、誰もがこの建物は使用不可能と判断する状況でしたが、ホテルは再開の方向に動いたのです。

そして平成7年末、何とか再オープンにこぎつけます。しかし、時間的にも資金的にも無理に無理を重ねての再開だけに、ホテルの売りである大浴場の修復が間に合わず、雨漏りも完全に直らず、従業員の接客訓練もできないという最悪の状態での再オープンでした。当然、お客様からはクレームの嵐であり、社員の士気も全く上がりません。

そんなある日、ショックで寝込みがちになった親父から、「俺はもう気力が出ない。全部任せる」と言われ、彼は、若干27歳で、従業員400人の会社の実質的な社長となってしまったのです。

「まさか、こんなことになろうとは・・・親父もまだ若いし、承継なんて、まだまだ先のことだろうし、少しずつ経営の勉強をすればいいと思っていたのに・・・」

急に経営者となった彼は、自分が経営者として何をすればよいのかわかりません。社内では、震災前からの社員と、震災後に雇った社員が反目しあっています。彼はリーダーシップを全く発揮できず、孤立していきます。

実は、彼はその状態に陥るまで、自分は仕事ができると思っていました。新ホテルのオープン、天皇皇后両陛下のお迎え、食中毒の後処理などの大きな仕事も、自分なりにうまくこなしてきたという自負があったのです。しかし、社長代行になったとたん、いったいどう対処してよいのか、全くわからなくなってしまったのです。また、自分のことを人当たりがよく、社員とうまくコミュニケーションできる方だと思っていたのに、社長代行という立場になると、全くリーダーシップが発揮できないことに愕然としたわけです。

社長の役割とは何かを理解できていない彼がそこにいました。

さらに、同族の問題なども噴出してきました。そして、決算書を見てみると、再オープン後の年商は20億円前半であるのに、負債はその4倍の97億円に膨れ上がっています。

「こんな負債返せるのだろうか・・・」

その後、彼は悪戦苦闘します。いろいろなことが次から次へと起きました。

徐々に経営者が果たすべき役割にも気づきはじめ、会社を再生させるために、あらゆる策を講じるようになりました。成果も出始めました。しかし、時すでに遅く、平成15年に、会社を清算することになったのです。

現在、彼は過去を思い起こして、つくづく感じています。

「あの頃の自分は、何もわかっていなかった・・・」

Ⅲ 後継者の立場の特殊性とそこに存在する罠

1 後継者に共通する特殊な立場が生み出す罠

第Ⅱ章の事例で紹介した後継者は、実は私自身のことです。

私はこの体験を踏まえ、事業承継、後継者支援の専門家となりました。そして、日々後継者の方々と接する中で実感するのは、私自身の体験には確かに阪神大震災や百億円の負債など特殊な要素が含まれるとはいえ、本質的には多くの後継者と共通の構造があるということです。私も多くの後継者も親の企業を継ぐ息子という「立場」において共通点を持っています。そして、その立場から生まれる共通の罠が事業承継には存在するのです。

この罠というのは、誰かが誰かを陥れるために仕掛ける罠ではありません。事業承継をめぐる様々な立場の人たちが、ごく自然な発想で、素朴に考え、行動していく中で自然発生的に生まれるものです。いわば、自然のトラップのようなものをご理解ください。しかも、いったん、後継者がその罠にはまると、どんなに頑張っても、自らの力を発揮することができなくなってしまうのです。

2 後継者特有の立場

まず、後継者特有の「立場」というものについて考えていきましょう。

代表者となる前の後継者は、ある意味、中途半端な立場におかれます。彼らは将来、自分が経営者となって全責任を担う立場です。しかし、その時点での経営責任者はあくまでも親父であり、後継者は企業の一社員あるいは一管理職の立場なのです。つまり、組織の一員として、製造部員なり、営業課長なり、総務部長といった職責をこなすだけの立場にあります。また、たとえ、常務取締役なり、専務取締役なり、取締役副社長といった役員になっていたとしても、中小企業の場合、取締役会は事実上機能しておらず、経営者としての役割を果たしていないことが多いのではないのでしょうか。

したがって、後継者は、「このままでは自社の将来は無いのではないかと」、漠然と不安を感じながらも、実際には経営に直接関わらない立場で、日々、営業、製造等の自分の担当業務をこなしています。そのため、自分の担当している部署については把握しているものの、他の部署については把握しておらず、企業全体の経営実態を把握していません。また、会社の決算書すら見たことがなく、いくら負債があるのかさえも理解していない人が多いようです。

また、現経営者である親父に対して何らかの提案をしたとしても受け入れられず、親父との関係がかえってギクシャクしてしまい、現在の立場を超えて積極的に経営に関っていこうという意欲が失せてしまうということも珍しくありません。結局、後継者は大いに不安を感じながらも、自分が代表者になるまでは親父に任せるしかないというスタンスに落ち着き、不安ながらも惰性の日々を過ごすことになってしまうわけです。

このような状況が続けば、事業承継への取り組み自体も進まず、年月だけが過ぎていきます。後継者は漠然とした不安を抱えたまま、それに向き合わず、与えられた日常業務をこなすだけで親父に経営をすべて任せてしまっているわけです。

しかし、ある日突然「その時」がやってきます。親父が急に病気になるか亡くなってしまうのです。会社の現状をよく知らない中で、経営者となる準備もできないまま、急遽、経営のバトンが自分にまわってくるのです。親父も生身

の人間です。いつ、そのような事態に陥っても不思議でないのです。そして、後継者とは、その時突然、それまで不安と感じながらも放置していた課題が、現実的な危機として、自らに降りかかってくるという立場にいるのです。例えば、企業を承継し、代表者として実際に経営していくようになってはじめて、事業が立ち行かないという事実と直面するわけです。また、経営者となり自らが資金繰りをしてはじめて、負債が返済できないレベルまで膨れ上がっていることに気づくのです。ひょっとすると、後継者の立場の頃から何となく気づいていたのかもしれませんが、しかし、そのまま放置し、目をそむけていた事実をそこで突きつけられるわけです。

実際に、会社の経営状態をよく把握せず、戦略をもたないまま会社を承継してしまい、事業が立ち行かず、資金繰りの危機に陥った状況で、私のところに相談に来られるケースは少なくありません。

もう少し早く、できれば代表者となる前に相談に来てもらっていただければ、いろいろな選択肢から最善の手を打てたのにとすることも多いのです。

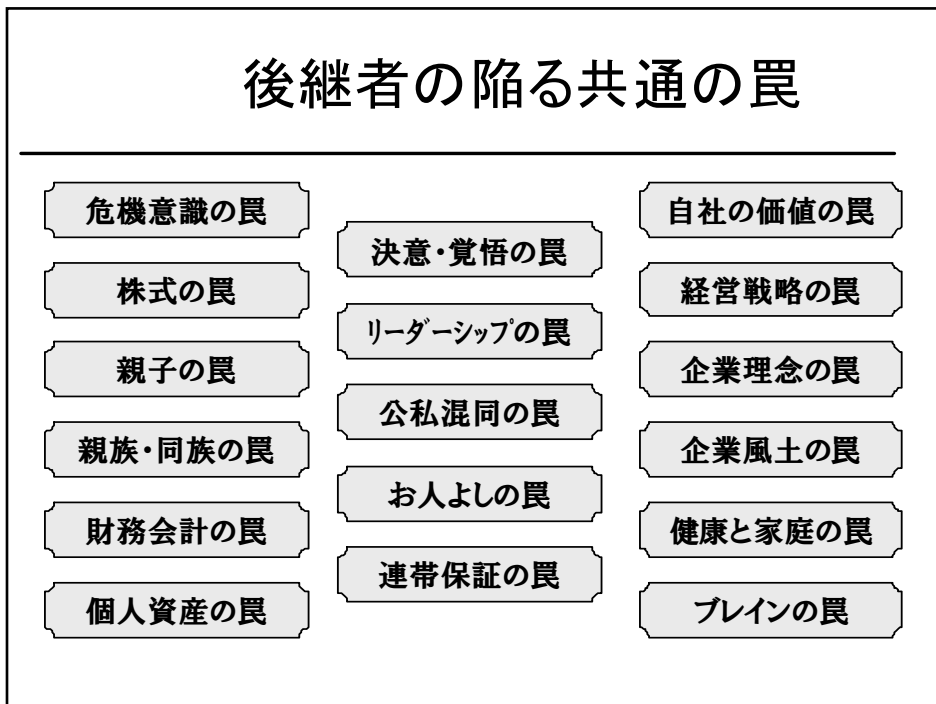
「あの頃、こういうことを知っていれば・・・」と、後悔する後継者が後を立ちません。

本来、現状を認識し戦略を立てるのは、事業を承継してからでは遅すぎるのです。後継者は、遅かれ早かれ最終的に自分がすべての経営責任を担うことになるのはわかっているのですから、代表者になる前から、代表者の目で企業経営をとらえ、本質的な問題と対峙し、考えるべきことを考え、やるべきことをやっておかなければならないのです。

業界や企業の性格、後継者の資質や性格はそれぞれ異なりますが、こと、後継者特有の「立場」という観点からは、すべての後継者は共通しているのです。

事業承継を成し遂げるためには、後継者が、この後継者特有の立場というものを自覚した上で行動することが肝要なのです。

3 後継者の陥る共通の罣



(1) 筆者自身の陥った罣

次に、後継者が陥る共通の罣について考えてみたいと思います。

私自身、後継者時代、いろいろな罣に陥っていました。今、後継者支援の専門家として、過去の自分が陥った罣を振り返ってみると、それは、後継者が陥る典型的な罣であったと思います。

後継者は、後継者特有の「立場」において共通しているので、そこから発生する共通の「罣」というものが存在するといえるのです。 (図表参照)

ここでは、私自身が陥っていた罣をいくつか解説してみたいと思います。

(2) 危機意識の畏

親父の会社に入社してからの私の意識は、「とにかく親父から与えられた仕事をしっかりこなすこと」に向けられていました。心の底では、「会社の将来は大丈夫だろうか?」「本当に自分が将来経営者としてやっていけるのだろうか?」など、漠然とした不安はありました。でも、「そのようなことは考えても仕方がない。将来のことは将来のことであり、今は、目の前のことに頑張るしかない」と思うようにしていました。それに、新ホテルオープン、天皇皇后両陛下のご宿泊、食中毒の後処理など、与えられた仕事はどれも重要なものです。それらをこなすだけでも大変でしたし、やりがいはありました。

しかし、阪神大震災後、急遽自分が実質的な社長となってから、不安はすべて現実の形として現れてきました。

私が入社した時期は、会社は急速な拡大期にありました。どんどん巨額の投資をして、新しいホテルやレストランを開業していました。「さすがに親父はやり手だなあ」と思う反面、「本当にこれだけの投資をして大丈夫なのだろうか」と案ずる気持ちもありました。しかし、「親父のやっていることだし、親父はやり手の経営者だから、それは大丈夫だろう」と思うようにしていました。

しかし、実際、経営の役割を担うようになってから、はじめて、その投資があまりにも無謀であったことに気づきました。阪神大震災によって会社の財務が大きく悪化したことは事実ですが、実は、阪神大震災が起こる前から、会社は財務的に破綻状態に陥っていたのです。

もしも、新規投資が決定する前に私自身はその投資の実態をつかみ、「親父、そんな投資をして本当に大丈夫なのか?」と、親父に働きかけていれば、結果は全く異なったものになったかもしれません。しかし、当時の私は、傍観者を気取っていたのです。

私は、不安を感じながらも、行動を起こすことができず、目の前の日常に自分の気持ちを埋没させ、不安をごまかす日々を送っていたわけです。

「不安」は、そのままでは結果を生み出す力になりません。「不安」を感じたならば、その「不安」と向きあい、明確な「危機意識」へと踏み込まなければならなかったのです。漠然とした不安にとどまらず、明確な「危機意識」へと

踏み込んでいたならば、私の行動も違ったと悔やまれてなりません。

「大丈夫かなあ？」「親父に任せていれば大丈夫だろう？」「いや、やっぱりこのままではだめなんじゃないか？」「まあ、でも親父が経営者だし・・・」と心の中でいくら悩んでも、現状は何も変わらないのです。

後継者は、「不安」を感じて、ただ悩んでいるだけの状態になっていることがあります。しかし、不安を感じているだけではだめなのです。「不安」を「危機感」にまで高めてはじめて、結果を生み出す力になるのです。

(3) 決意・覚悟の罍

子供の頃から、自分は親父の跡継ぎだという自覚はありました。創業者である祖父をはじめ、家族、親戚、社員、友人などもみな、そのように私に接していました。私自身も、それを当然のように考えていました。しかし、本当に自分が跡を継ぎたいのかどうかという明確な願望があったわけではありません。自分が跡継ぎであるということがあまりに当たり前の前提であったため、跡を継ぐかどうかを真剣に悩んだこともなかったというのが実情です。

アメリカ留学時、インターンシップである国際的なホテルチェーンに勤めたことがありました。そのとき、人事の担当者が、卒業後の就職の世話を申し出てくれたのですが、私はあまり悩まずに断りました。「自分は跡を継ぐことを前提で留学させてもらっているし、やはり、日本に帰って親父の跡を継ぐのだろう」と、なんとなく帰国したのです。

しかし、社長代行となり、多くの難局の中でもがくようになってはじめて自分自身の人生に思い悩みました。

「いったい、なんで、こんなことになってしまったんだろう。自分の人生はうまくいっていたはずなのに。自分は何でもできるはずなのに。誰からも好かれる人柄だったはずなのに」

「結局、自分は継ぎたくなんてなかったんだ。仕方が無く継いでしまったが、こんな目に合うなんて、なんて理不尽なんだ」

そして、現実を受け入れられない私は、すべてを周囲のせいにはじめまし

た。

「親父が悪い。幹部が悪い。社員が悪い。銀行が悪い。建物が悪い。地震が悪い。環境が悪い」と。

「自分は一生懸命やっているのに。自分は何も悪くないのに」と、いわば、被害者意識の塊になっていたのです。

しかし、いくらまわりを責めても、事態は一向に良くなりません。私が周囲を責めれば責めるほど、自分自身がどんどん追い込まれ、孤独になり、行き場を失っていただけでした。

「自分が継ぎたくて継ぐんだ。そして良いも悪いも自分が死に物狂いでやるんだ」という決意と覚悟を決めずにやってきた私は、いざ自分が最終責任者として必死に頑張らなくてはならないときに、「どうして自分がやらなければならないのか」と後ろ向きの気持ちに引っ張られていたのです。

私は、自分が継ぎたいのか継ぎたくないのかをよく考えたこともなく、継ぐとしたらすべての責任をとるということもよく認識していなかったというわけです。当然、自分が経営者となるという決意も覚悟もなかったといえるでしょう。

後継者は、深く考えず、なりゆきで後継者という立場になっているか、仕方が無く後継者という立場になっていることがあります。しかし、決意と覚悟ができていなければ、跡を継いでからも、本当の力を発揮できないのです。

(4) 自社の価値の罨

かつて、私自身は、親父の会社があるせいで自分の人生が縛られていると、心のどこかで感じていました。

「自分は、本当はもっと能力があって、社会で活躍すべき人間のはずなんだ。借金まみれで問題だらけの親父の会社がなかったら、自由になって、自分らしさを発揮できるのに。本当に自分がやりたいこともできるのに」と。

平成15年に会社をすべて清算したとき、「もう少しで会社を再建できたのに」と、非常に悔しく思いましたが、心のどこかで、「ああ、自由になれる。百

億円の借金からも開放される」と、ある意味、ほっとした気持ちがあったのも事実です。

しかし、残務整理が進むにしたがって、本当に自分がやりたいことが何なのか、わからなくなっていました。また、収入が無くなり、地位も無くなり、資格も能力も無く誰にも相手にされない自分自身に改めて直面したのです。

物どころがついたときから、私の中には親父の会社が当たり前のように存在していました。親父の会社が無い中で、一人で生きていく自分というものを実は考えたこともなかったのです。

倒産してはじめて、自分がどれだけ会社に守られ、育てられていたのか、会社の存在の大きさ、ありがたさ、価値を身にしみて感じるようになったのです。

また、私は、会社の弱いところばかりに焦点を当てていたように思います。会社の弱いところを直せば会社は良くなっていくという前提で、経営をしていたのです。

しかし、今、経営コンサルタントとして、自らの過去を振り返ると、その姿勢は全くの誤りであったということがよくわかります。会社は、弱いところをいくら直しても、良い会社になりません。良い会社をつくるには、強いところを認識し、より強化し、市場の機会に投入することが鉄則なのです。会社は、「強み」で社会に価値を提供しなければ生き残れないのです。

そういう意味では、私は、会社の持っている「価値」というものに気づかず、的外れな経営姿勢でいたといえるでしょう。その結果、会社の持っている価値をすべて失ってしまったわけです。

また、将来にわたって、「価値」を生み出すためには、すべての「価値」を見直し、再構築していく視点が不可欠であることに気づくことができませんでした。

97億円の負債を抱え財務的に破綻していた会社と、すべての事業をそのままのカタチで生かそうと考えていたのが、根本的な誤りでした。もし、私が会社の持つ「価値」を個々に見ることができたなら、すべての「価値」を失ってしまうことはなかったと思います。

例えば、価値の無い負債は継がずに、事業のみを継ぐという選択肢もあったのです。また、建物の老朽化した本店のホテルは継がず、新ホテルのみを継ぐ

という選択肢もあったでしょう。また、質の良い仲居さんを集め養成するノウハウという「価値」に着目していれば、親父の会社から、そのノウハウだけを承継して、新事業として、仲居さんの派遣業をすることができたかもしれません。

私の犯した誤りは、会社、事業、負債の全てを混在させた状態の価値で判断してしまった上に、それを再構築していく視点に気づくのが遅すぎたことにあります。

後継者は、ともすれば、会社のもつ負の部分ばかりに目を向け、「価値」そのものに目を向けないことが多いのです。また、会社と事業全体の「価値」をまとめて見てしまい、個々の価値ある経営資源（土地や建物などの有形資産や信用・技術・顧客・社員などの無形資産）に着目せず、価値を再構築していく視点がもてない後継者が多いのです。

(5) 罠に陥った結果

ここでは、私が陥った罠の中で、一部だけを取り上げましたが、これ以外にも後継者が陥る典型的な罠に私はことごとく陥っていました。

もちろん、私自身も十年間悪戦苦闘する中で、これらの罠に陥っていることを少しずつ自分なりに気づくとともに、克服していきました。しかし、これらの罠に陥ったことが、どれだけ時間とお金を無駄にし、人に迷惑をかけたかと考えると、恐ろしいものがあります。

私も、後継者時代、頑張っていなかったわけではありません。いや、一生懸命頑張っていたと思います。しかし、罠に陥った状態で頑張っている、頑張り方のポイントがずれてしまい、十分に力を発揮することができず、思ったような結果につながらなかったのです。

そして、今、このまま気づかずに罠に陥っていると、どれだけ頑張ったとしても、そのポイントがずれているために結果に結びつかず、最終的に事業承継に失敗してしまうことが予想される後継者が実に多いということ、私は危惧しているのです。

IV 事業承継の本質

1 事業承継は相続とは全く別のもの

第Ⅲ章では、後継者に共通する特有の「立場」から陥る「罨」というものを考えてきました。どうして、後継者は、このような「罨」に陥り、頑張っているにもかかわらず、また、精一杯努力しているにもかかわらず、このような「罨」の構造に入っていくのでしょうか。その根本は、事業承継の本質を適切に理解していないからだと私は考えます。

多くの経営者や後継者と接する中で見出したのは、事業承継を成功に導くのは、事業承継についての考え方そのものであるということです。すなわち、事業承継を成し遂げるには、「事業承継の本質」をおさえておくことが最も重要であるということです。

それでは、「事業承継」とは、いったい何なのでしょう。

一般的に、「事業承継」とは、会社や事業を現オーナー経営者が別の方に譲ることであり、後継者から見れば、会社や事業を現オーナー経営者から自分が受け継ぐことです。

しかし、この定義だけでは、事業承継の本質は見えてきません。

経営者である親父が亡くなると、その個人資産は「相続」で承継され、その事業は「事業承継」で承継されるので、「事業承継」は、「相続」とセットで語られることが多いようです。

したがって、「事業承継」を「相続」と同じように考えてしまいがちなのですが、そこに、誤解があると私は考えています。「事業承継」と「相続」は全く異なるのです。

「相続」で受け継ぐものは、現金、預金、不動産などの資産です。これらの資産は、それだけで価値があるものです。

しかし、「事業承継」で受け継ぐものは、生きている会社であり事業です。これは、経営する人次第でその価値が変わってしまうものです。つまり、経営できる人が受け継げば、日々価値を生むことができ、またその価値も高まり、自分を含めて関係する人たちを幸せに導くことができます。しかし、経営できな

い人が受け継げば、価値を生むことができず、結局は、自分を含めて関係する人たちを不幸に導いてしまうものなのです。

「相続」は受身の状態で受け継いでも、受け継いだことによって問題は発生しないでしょう。しかし、「事業承継」は、受身の状態で受け継いだとすれば、受け継いだことによって、問題が発生してしまうのです。また、受け継ぎ方によって、将来の価値が大きく変わってくるのです。

しかし、後継者の方々は、事業承継を相続と同じようなものと考えて、根本的に受身になっていることが多いといえます。

たしかに、受身の状態であっても、自分が最終責任者となるまでは、特に問題は起きないものです。親父から自分が受け継いでから、あるいは親父が亡くなってから、頑張ればよいと考えてしまいがちだといえましょう。

しかし、受身であるというのは、大きな問題です。なぜなら、代表者となり、最終責任者になってから、不安に感じながらも放置していた課題が、現実的な危機として、自らに降りかかり、根深い問題に直面することになるからです。

それらの問題を挙げると、

- ・ 事業が衰退の一途を辿り、立ち行かないことに改めて気づく
- ・ 負債が返済できないレベルにあることに気づく
- ・ 株式の問題や同族の問題が出てくる
- ・ 産地偽装など、自分の知らなかった問題が出てくる
- ・ 経営者として、どのように経営すればよいかわからない
- ・ 本当は跡を継ぎたくなんてなかったと後悔する

このような状態に陥るのは、後継者が事業承継を相続と同じように考え、受身の姿勢でいたことが、根本的な原因なのです。

2 事業承継の本質とは

それでは、「事業承継」をどのように捉えればよいのでしょうか。「事業承継の本質」とは何でしょうか。

私はこのように考えています。事業承継の本質とは、「後継者が価値を生み出すために、価値あるものを受け取る、超友好的な乗っ取り」である。

「乗っ取り」という物騒な言葉で表現しましたので、戸惑われるかもしれませんが、しかし、事業承継は、「乗っ取り」そのものといえるのです。

事業承継が終わった段階を考えてください。気がついてみれば、オーナー経営者の立場、権限、責任のすべてが、親父から後継者であるあなたに移っているわけです。これは、本質的には、あなたが親父のオーナー経営者という立場、権限、責任のすべてを乗っ取ったことになるでしょう。

ただし、これはいわゆる「敵対的な」乗っ取りではありません。全く正反対の乗っ取り、「超友好的な」乗っ取りなのです。

つまり、親父もあなたを後継者として考えている以上、あなたにうまく乗っ取ってもらわなければ困るわけです。そして、この乗っ取りが成功したあかつきには、親父も安心、家族も安心、社員も安心、取引先も安心、金融機関も安心な、関係者がオールハッピーとなる乗っ取りなのです。

そして、この乗っ取りには、明確な目的があります。その目的とは、「後継者が価値を生み出すため」です。

つまり、将来にわたって、顧客に良い商品やサービスを提供し、利益を上げ、生活の糧を稼ぎ、自分も含めて関係者する人々すべてを幸せにするのが目的です。

そのために、「価値あるもの」を受け取るのです。「価値あるもの」とは、現在生きている会社であり、生きている事業であるわけですが、要素として考えると、土地、建物、機械、商品などの有形資産、信用、技術、ノウハウ、顧客、社員、人脈などの無形資産などです。

事業承継の本質

「事業承継とは、後継者が価値を生み出すために、
価値あるものを受け取る、超友好的な乗っ取りである。」

V 事業承継の本質を踏まえた後継者の姿勢と行動

1 事業承継の本質を踏まえると

第IV章では、「相続」とは全く異なる「事業承継の本質」のとらえ方についてお伝えしました。「事業承継」を「後継者が価値を生み出すために、価値あるものを受け取る、超友好的な乗っ取り」と理解すると、後継者の姿勢と行動というものが浮き彫りになってきます。本章では、いったい後継者がどのような姿勢と行動で事業承継に臨めばよいかを考えていきます。

2 「乗っ取り」の主体は乗っ取る側

第IV章で、事業承継とは「乗っ取り」とであると定義しましたが、このように考えると、事業承継の主体は、あくまでも、乗っ取られる側である親父ではなく、乗っ取る側である後継者ということになります。

考えてみるに、乗っ取る側が主体性をもたない受身の姿勢の「乗っ取り」はありえません。乗っ取る側が、乗っ取りたいと思い、そして乗っ取るなら、いつどのように何を乗っ取るのがよいかを主体的に考え、乗っ取る側が仕掛け

るのが「乗っ取り」です。

したがって、後継者は、まず、自分が本当に乗っ取りたいのかどうかを自らに問わねばなりません。なりゆきで跡を継ぐことになったとか、仕方が無いから跡を継ぐという受身の姿勢は、事業承継にはふさわしくありません。

「自分が乗っ取りたいから乗っ取る」と自らの意思で決め、決意と覚悟をもって、自ら乗っ取っていくのが、事業承継なのです。

また、どのように望ましい乗っ取りを成し遂げるのかというシナリオを描くのは、乗っ取る側の後継者の仕事です。乗っ取られる側の親父に任せておいて、良い乗っ取りができるはずがないのです。

後継者が、自らの願望と意思で、乗っ取りのシナリオを描くことが、成功する事業承継の鉄則なのです。

3 「超友好的」に乗っ取るために

事業承継は「敵対的な」乗っ取りではなく、「超友好的な」乗っ取りであると述べました。これは、乗っ取られる側の親父に敵対することなく、できれば、超友好的な形で乗っ取るべきということです。

世間一般の「乗っ取り (M&A)」を考えてみても、敵対的な乗っ取りは成功していないケースが多いことに気づきます。敵対的な乗っ取りは、総じて、乗っ取られる側の抵抗に合い、乗っ取り自体が成功しないか、あるいは、乗っ取り行為自体は成功しても、乗っ取る企業自体の価値が損なわれてしまうことが多いのです。乗っ取りを成功させ、価値を生み出すためには、できる限り友好的に進めるべきなのです。

「超友好的な乗っ取り」と定義した事業承継についても、全く同じことがいえます。

後継者は、事業承継を成功させるために、いかに「超友好的」に進めるかということを考える必要があるのです。

後継者で、親父の考え方ややり方を批判している方が結構いらっしゃいます。話をじっくりお聞きすると、確かに親父のことを批判したくなる気持ちもわか

ります。将来に危機感をもつ後継者ほど、「このままの親父の考え方ややり方で経営しているのはだめだ」という気持ちで自分の考えを主張し、結果、親父を批判してしまうのも、わからないではありません。

しかし、乗っ取られる側を批判するというのは、乗っ取り方としては大変稚拙なやり方です。世間一般の「乗っ取り (M&A)」でも、成功させるためには、乗っ取られる側の前経営者を批判するようなことは避けています。いくら、実の父親でも、自分のことを批判する息子にやすやすと乗っ取られたいとは思わないものです。そのため「息子はまだまだ未熟だ」という表向きの理由で、意識的、あるいは無意識的に、乗っ取りに抵抗するのです。

乗っ取りを成功させるには、乗っ取られる側の気持ちに配慮する必要があるのです。

乗っ取られる側は不安なのです。自分がやってきた企業をしっかりと経営してくれるかという不安もありますし、息子に譲ったあと、自分はどうな立場になって、どのような生活をするのかという不安もあるのです。

その不安をよく理解し、その不安を解消していくのは、乗っ取る側である後継者の仕事なのです。

4 「価値あるもの」を把握する

事業承継とは、「価値あるものを受け取る」ことであると述べましたが、後継者は、受け取る前に、その価値を把握する必要があります。その価値とは、乗っ取ろうとしている親父の会社と事業の価値とそこに存在する経営資源の価値です。

世間一般の「乗っ取り (M&A)」では、乗っ取る側は、乗っ取る前に徹底的に、乗っ取る企業のことを調べ尽くします。果たして、本当に適正な投資なのか、または投資する価値があるのかを判断するため、事前に詳細に調査を行うのです。これを専門用語で「デューデリジェンス」といい、事業そのものの価値を把握する「事業デューデリジェンス」、財務内容とリスクを把握する「財務デューデリジェンス」、法的なリスクを把握する「法務デューデリジェンス」が

あります。

M&Aの際には、これを行うことで、乗っ取ろうとしている企業の価値の実態を把握するわけです。また、このデューデリジェンスを行わないと、乗っ取った後に、事業に収益力や将来性が無いことが判明したり、財務内容の問題が発覚したり、産地偽装などのコンプライアンス違反が発覚したりという見込み違いが発生してしまうのです。

事業承継においても、乗っ取る側である後継者が、自らの目で、親父の会社の価値と問題点を徹底的に把握することが必須なのです。

5 「価値を生み出すために」

事業承継においては、後継者は、親父の会社や事業を引き継いだあと、環境が変化する中で、将来にわたって、価値を生み出し続けなければなりません。逆にいえば、自らが価値を生み出すことができないなら、そもそも乗っ取りを行うべきではないということです。

後継者は、乗っ取りを行う以上、自らが責任をもって価値を生み出すシナリオを描かなければならないのです。

親父の会社の経営資源を活かし、変化する環境の中で、勝機を見出し、価値を生む必要があるのです。

世間一般の「乗っ取り (M&A)」にも、様々なバリエーションがあります。

企業そのものをM&Aする場合もあれば、その企業の価値ある事業のみをM&Aする場合もあります。あるいは、企業そのものや事業そのものをM&Aしても、最終的には経営資源の一部のみを残し、新しい事業に活かしていくタイプのM&Aもあります。

本来、M&Aにおいては、最も価値を生み出すことができる乗っ取り方法・形態を徹底的に検討するのです。

事業承継における後継者も、同様に、どういう方法・形態で乗っ取りをするのが最も価値を生み出すのかを徹底的に検討することが必要です。

単純に今の会社と事業をそのまま乗っ取るのがよいのか、あるいは別の形態

によって、価値を生み出しうる重要部分だけに乗っ取るべきなのか、徹底的に検討し、戦略的にすすめるべきなのか。

6 乗っ取り手としての自らを鍛える

「超友好的な乗っ取り」である事業承継を成功させ、価値を生み出せるか否かは、「乗っ取り手」である後継者の「力」次第です。

後継者は、「乗っ取り手」として今の会社と事業の「価値」を把握し、更なる「価値」を生み出すために必要なものを厳選し、最適な形で再構築していくことが求められます。さらに、そのために、親父、家族、社員、協力業者、顧客、金融機関から信用、信頼を獲得しなければなりません。

後継者であるあなたには、そのための「力」が備わっていますか？ この質問に自信をもってお答えできる方は少ないかもしれません。いやむしろ、若い後継者が、その力を十分備えていないのは当然でしょう。

したがって、後継者は、自らを絶えず振り返り、乗っ取り手としての自らを鍛えていかなければなりません。

ただし、安心してください。若くて、ビジネス経験の浅い後継者に「弱点」、「欠点」があることは決して恥ずべきことではありません。誰も、後継者に「完璧」を求めてはいないのです。

大切なのは、今の自分に「足りないもの」「弱い部分」があることを自覚し、それを認め、克服しようとしているかということです。そして、適切なブレイク、支援者の力を活用するなど、自分の「欠点」、「弱点」と向き合い、それを補完する手を打っているかということです。このことは周囲に大きな安心感をもたらし、次の「担い手」としての信用を生み出します。

V おわりに

本稿では、後継者特有の立場と後継者の陥る罠について考察し、事業承継の本質を踏まえた後継者の行動について考えてきました。

経営者の息子が、後継者として親父の跡を継ぐのは、中小企業の事業承継のカタチのひとつであり、王道であると私は考えています。

あなたが息子として、親父の跡を継ぎたいのであれば、何の遠慮もいらな**い**と思います。堂々と継げばよいのです。

しかし、継ぎたくないなら、継がなくてよいと思います。あなたの人生です。自らの願望や意思に反して、自分の人生を犠牲にしてまで、継ぐことはないのです。

事業承継には、他の親族への承継、社員への承継、他社への承継（M&A）など、他のカタチもあり、あなたが絶対に継がなければいけないわけではあり**ま**せん。また、仕方が無く継いでうまく経営できるほど、甘いものではありません。

経営者という仕事は、大変だけど、やりがいがあり、本当におもしろいものです。事業承継は誰にでもそのチャンスがあるわけではあり**ま**せん。親父の跡を継ぐということを、大きなチャンスとして捉えてください。

もし、あなたがそれを自分自身の人生にとってのチャンスであると思えば、「価値を生み出すために、価値あるものを受け取る、超友好的な乗っ取り」という「事業承継の本質」をおさえて、自らの願望と意思でシナリオを描き、力強く事業承継を成し遂げてください。

後継者であるあなたが、すべては「自分の責任」であり、「自分の仕事」であるという覚悟を決め、強い決意で動き始めたとき、事業承継はさまざまな可能性を見せ始めます。

後継者であるあなたの人生が望ましいものになることを心から祈念して、本稿の締めといたします。

大島康義 プロフィール

事業承継・後継者経営における戦略コンサルティングが専門。

自身、ホテルの三代目として百億円の負債で十年間悪戦苦闘した体験をもち、机上の空論ではない実践派。

常に物事の本質から問題解決を行い、経営コンサルティングとキャリアカウンセリングを統合した独自の体系的アプローチには定評がある。

ことに、相談される方々の悩みや心情を受けとめたうえで、生きるか死ぬかの観点で全魂をかたむけたコンサルティングは、オーナー企業の経営者・後継者から絶大な信頼を得ている。

また、後継者軍師会会長として、後継者を支援する人材「後継者の軍師」の育成にも積極的に取り組み、後継者支援のプロを誕生させている。

保有資格

- ・中小企業診断士／経済産業大臣 登録
- ・キャリアカウンセラー（CDA）／日本キャリア開発協会 認定
- ・生活習慣病予防指導士／日本ホリスティック医学協会 認定
- ・MBTI 認定ユーザー／日本MBTI 協会認定

株式会社後継者の軍師 パートナー / 後継者軍師会会長

<http://www.k-gunshi.co.jp>

株式会社後継者BC研究所 代表取締役

<http://www.k-bc.co.jp>

〒556-0017 大阪市浪速区湊町1-2-17 ローレルタワー難波3102

TEL : 06-6649-6613 FAX : 06-6649-6614

E-mail : oshima@k-bc.co.jp