

日本総合研究所 ■主任研究員

野尻 剛



オーナー企業の経営承継と... オナー企業が保有する自社株式をどうやって承継するか、相続税対策をどうするか、といったお金の話に終始しがちだ。大事なところが、株式の承継は言わば会社の器を渡しただけ。より本質的なことは、会社の中身を承継することであり、次世代にバトンタッチしても、企業として存続していけるだけの力を保持することにある。

この本質的課題はなかなか厄介で、多くのオーナー企業の悩みの種になっている。オーナー社長の後継者がいない、次世代のコアとなる社員が育っていない等、とくに人材に関する悩みが多い。そして結局は、有効な手を打てずに時間だけが過ぎていき、企業としての最期を迎える。ある調査によると、廃業する会

# 羅針盤

社の2割強が後継者不在を一番の理由に挙げている。しかし、経営承継が進まない理由は本当に人材不足なのだろうか。私は経営コンサルタントとして数多くの企業を見て、こうした経営承継の相談を受けてきたが、人材不足

事例を一つ挙げると、装飾品の製造・小売りをしている会社で、後継者となる長男・長女に、本業のコアとなる業

例えば、オーナー社長の後継者がいない、頼りないといった悩みを抱える会社の場合、共通する袋小路に迷い込んでいる場合が多い。それは、現オーナー社長と比肩し得る、極端には武道の免許皆伝のように分身、コピーとなり得る人材を求めてしまっている事である。

オーナー企業の多くは中小企業で、当然ながらオーナー社長の負担は大きい。経営ノウハウ、人脈、社内の人材等、あらゆる物がオーナー社長に集中しているのが現状であろう。それ故に、自分の代わりを務められる人材がなかなかいないとなってしまうわけだが、この壁を打破するためには、オーナー社長からオーナー社長という点の承継ではなく、経営層(オーナー社長プラス経営幹部)という面での承継を目指すことへ、意識を切り替えることが必要になる。

## オーナー企業の経営承継

# 社長単独システム見直せ

### 経営承継の考え方

#### 経営者による承継方針

経営システムの見直し

経営幹部候補生の抜てきと育成

これらを進めるのは現オーナー社長の責務  
最後は覚悟や胆力といった気持ちが試される

務を分担して任せたいケースがある。長男は店舗開発を、長女は商品企画・仕入れを担当した。任せた後の現オーナー社長は何をしたかと言うと、もっぱら新規事業の推進に注力するようになった。

こうしたやり方は普通の事のように聞こえるかも知れないが、実際にはなかなかできないことではない。大抵の場合、現オーナー社長がしっかりと本業を握った状態で、後継者教育のために新規事業や本業とは異なる事業の経

残っているだけであり、後継者がいないという悩みは少しも改善されないままとなってしまふ。

経営層という面での承継を実現するためには、従来のオーナー社長単独の経営システムから、経営層という複数の人間が経営のかじ取りに関与していく経営システムへと見直すことが必要となる。例えば先の会社では、店舗開発の年度方針については、現オーナー社長も交えた経営会議での討議・決定事項とし、商品開発については、店舗の意見も反映されるように店長も参加する商品開発会議を設けるようにした。

こうした経営システムの変更無しに後継者に任せたと云っても、実態の伴わない委譲か、盲目的な委任で終わってしまう。最悪、本業の屋台骨が揺らぐことさえ考えられるのだ。

しかしながら、経営層という組織として考え、決断する

## 自らの成長が不可欠

### ビジョン共有、推進力アップ

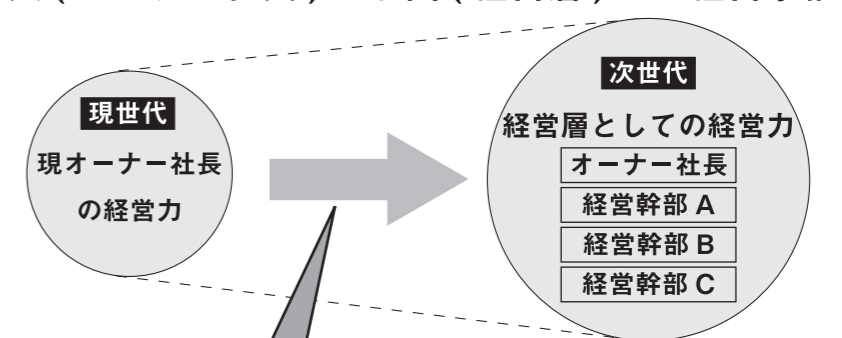
経営システムへの変更、抵抗を感じるオーナー社長は実際には多い。その理由を一言で言えば「面倒」という事であろう。オーナー社長の頭の中だけで考え、決断するのは、言わばアトナ世界での経営だ。なぜそう決断したのか、誰にも説明する必要はない。俺がそう決めた、責任は俺が取る。これで終わりである。

しかし、経営層という組織で考え、決断する場合にはそうはいかない。なぜそう決断するのか、みんなが同意できる理由が必要である。言わばロジカルな世界での経営だ。ロジカルな思考は、直感的なアトナ思考に比べて時間も、コストも掛かる。これが「面倒」と思う最たる要因だ。そのため、経営システムの変更には、時間やコストを圧縮するための仕掛けが含まれている必要がある。

具体的には、意思決定のスピードアップを図るための分権化や、データ収集・分析を効果的に行う仕組みが重要となる。こうした仕掛けがない

と、中小企業の小回りの良さだけが死んでしまい、頭でっかちな大企業病に陥る。

### 点(オーナー社長)から面(経営層)への経営承継



組織として「面」の承継をする  
会社全体としては、より強くなる攻めの経営システムを目指す

点ではなく、面での経営承継を申しあげているが、これもこれは後ろ向きな対策という組織として考え、決断する

小さな会社でも、社員の意見はよくある。コンサルタントという人間に対しては本音を言いやすいのか、「社長はあ

あ言っています、僕の考えではねと切り出されるのだ。こうした意見・考えのズレに

と、中小企業の小回りの良さだけが死んでしまい、頭でっかちな大企業病に陥る。

一方、面での承継の一翼となる次世代の経営幹部候補生は、いかにして見いだし、育成を施していけば良いのである。こうした人材育成を意図して、新規事業や新商品開発といった実践的テーマでの教育をしてほしい、という

う事ではなく、むしろ会社としてより強くなるための前向きな施策として捉えるべきである。三人寄れば文殊の知恵ではないが、オーナー社長一人では限界があった部分を補い、強みをさらに伸ばす事を目指す攻めの経営システムを構築するのである。そのため不可欠なプロセスは、会社としてのビジョン・戦略を経営層で共有化することである。これなしでは船頭多くしての結果に陥ってしまう事は明白である。

ビジョン・戦略を共有するという事は、これまでオーナー社長の頭の中でもやっていた内容を明確にする事である。ここに会社としての新たなブレークスルーを生む可能性を2つ見いだせる。1つは、明確化のプロセスでビジョン・戦略がブラッシュアップされ、社長の頭の中だけでは違った新たなビジョン・戦略に生まれ変わる可能性がある点だ。もう1つは、共有化することで社内の意識・目的が1つの方向に集約され、会

育成対象者が考え抜いたアイデアに対して、アトナな感覚だけで「俺の考えとは違う」「俺の目から見ればまだまだ未熟」とガツンとやっってしまうのだ。これには大きな過ちが2つある。

1つは、その経営者にしか分からない感覚論で断じてしまうこと。その感覚も非常に優れたものであればまだ救い

はあのだが、どう見てもそうではないケースの方が多いし、ひどい場合には感情論になっっている。これでは育成対象者が混乱してしまふし、経営者に対する不信感にもつながってしまう。少なくともお互いに理解できる共通の基準・土台で論じる事が必要だ。もう1つは、経営者に我慢が足りないこと。もともと経営者並の人材が一朝一夕に出来るものではない。ましてや新規事業や新商品開発等の新しい事に挑戦をするテーマはハードルが高い。それを「まだまだ未熟」では、経営者の自負心を満足させるために教育をしているようなものである。こうした状況は、何も特別な人材育成上の話に限ったことではない。「俺は会長に退くよ」と言っ

社としての推進力が劇的に増す点だ。よく中小企業のオーナー社長で、当社社員数も少ないから社員のことにはよく理解しているし、自分の考えも浸透している、だからビジョンや戦略を明確化しなくても大丈夫だと言っている人、これは大きな誤解である。私の経験上、10人位の

あるのだが、どう見てもそうではないケースの方が多いし、ひどい場合には感情論になっっている。これでは育成対象者が混乱してしまふし、経営者に対する不信感にもつながってしまう。少なくともお互いに理解できる共通の基準・土台で論じる事が必要だ。もう1つは、経営者に我慢が足りないこと。もともと経営者並の人材が一朝一夕に出来るものではない。ましてや新規事業や新商品開発等の新しい事に挑戦をするテーマはハードルが高い。それを「まだまだ未熟」では、経営者の自負心を満足させるために教育をしているようなものである。こうした状況は、何も特別な人材育成上の話に限ったことではない。「俺は会長に退くよ」と言っ

たタッチした新社長に対して、あるいは「営業はお前に任せたい」と言った営業部長に対して、同じような過ちを犯してはいないだろうか。結局、人材育成を行うためには、経営者自身がより勉強し、成長していくことが必要なのである。

経営承継が進まない本当の理由が、よく言われる後継者側の人材不足にあるのではなく、譲り渡す側に問題があるというのが私の結論だ。もっと率直に言えば、去る側の気持ちの問題が大きい。

経営承継を広く世代交代と捉えれば、会社のあらゆる階層・部署で起こりうる問題。去る者がその後どうするかは、高齢化の進む日本社会の問題として考えていく必要がある。だからと言って世代交代をストップしていたら、組織の活力低下、停滞感を招くことになる。適度な新陳代謝を行わなければ、結局は会社全体が沈んでしまうことを、もっと真剣に危惧すべきである。

のじり・つよし 1975年、東京都生まれ。98年、慶応義塾大学経済学部卒業後、伊東会計事務所入社。2000年より日本総合研究所との統合に伴い現職。専門分野は成長戦略、事業再編、経営管理、事業性評価など経営戦略一般。