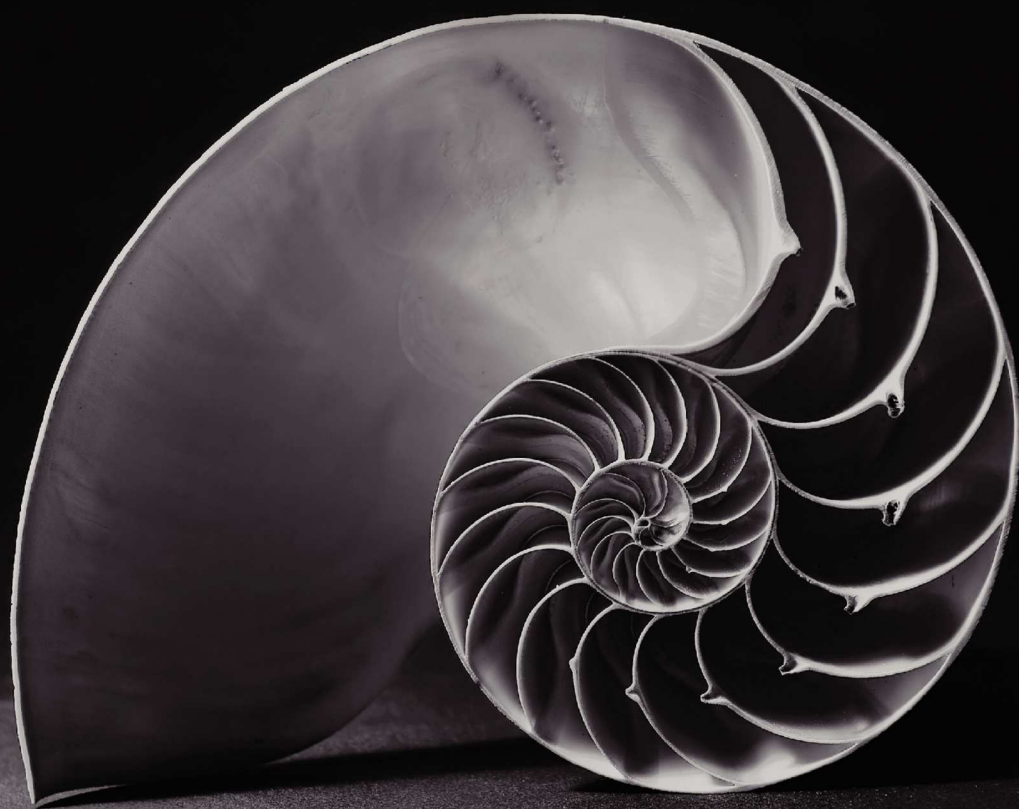


NBC Plus+

vol.3

なぜ、後継者は
事業承継
したくないのか？



継がせる

責任

勝因も敗因も

「譲る側」にあり

事業承継の成否は、「譲られる側」よりも、

「譲る側の姿勢」に大きく関わっている。

事業承継の失敗は、すべて「準備不足」が原因！

後継者育成と社内改革をセットで行わなければ、

事業承継はできない。

特に経営者が創業者の場合、

いかに事業を切り拓き軌道に乗せるかという

「攻め」に必死であったがゆえに、次代への承継という、

事業の「守り」の意識が疎かになりがちである。

また、創業経営者には往々にしてカリスマ性があり、

後継者は常に周囲から創業者と比較され、評価される。

そして、後継者は過度なプレッシャーに負け、

自由な発想を奪われ、

事業意欲を減退させていく。

これらを踏まえ、承継にあたって「譲る側」の

あるべき姿勢について今一度考えてみたい。



NBCコンサルタンツ株式会社
代表取締役 野呂 敏彦

税理士としての経営指導を通して、経営の本質は「道徳と経営は一体である」という「道徳的経営法」を確立。その後、NBCコンサルタンツ株式会社を設立する。自ら主催する「実践社長塾」[実践人財塾]を実践道場として、その指導理念を貫いている。時には指導先の社長を子供のように怒鳴りつける反面、社長と悩みを共にし、親身になって対策を練る。その姿勢、指導方針から、規模の大小を問わず全国の企業経営者から圧倒的な支持を得ている。

「覚悟」

継ぐ

「後継者教育の現場から」

後継者は、事業承継を拒否しているのではない。承継の仕方に反発している。

NBCコンサルタンツでは、後継者をプロの経営者に育成する実践後継者塾[®]を開催しています。

先日、社員600名を抱える会社の後継者である25歳の女性が受講されました。この社長は52歳でお嬢さんが2人、息子さんがいらつしやらず事業承継にお困りでした。

社長は、東京で開催された事業承継セミナーを聴講され、次の講演内容に深く共感くださり、実践後継者塾[®]に申し込みました。その内容とは「事業承継指導を成功させるためには、経営リスクのすべてを後継者に負担させるのではなく、社員にもリスクを分担させる」というもの。

多くの経営者は、事業承継にあたって、現在の経営と組織をそのまま引き継ぐことを望んでいます。つまり、今の仕組みがベストと思ひ込み、固定的に考えがちです。しかし、これが後継者の負担となり、反発を招くのであり、事業承継がうまく進まない原因のひとつです。

企業のトップが変わるのですから、旧来の組織体制では円滑にやっていくことはできないという当たり前のことに気づいていないのです。

今まで社長の力で経営してきたことで、組織の秩序が維持できたのですが、それをそのまま後継者に事業承継すると、組織としての秩序が乱れ、後継者より年齢の高い者が抵抗勢力となります。社長が変化を嫌うことが、後継者を苦しめる…。^❶

事業承継に反発する後継者が多いのも無理はありません。経営者の多くは自身が行ってきた経営の形を変化させることを嫌います。おそらくは自身を否定されるような感覚なのでしょう。しかし、ここに事業承継の落とし穴があることに気づいている方はそう多くはありません。

事業承継の実態

事業承継の成否は間違いなく経営者側にある

後継者は、親や社長が教育しても変わらないものです。後継者育成において心得なければならぬのは「子どもは、親の言うことは聞かないが、他人の言うことは聞く」ということです。

子どもというものは、親と一緒に生活していると、親の悪いところばかりを見てしまいますが、不思議なもので、親と離れて生活すると、今度は親のよいところを見るようになります。後継者教育とはまさにこれです。

NBCで実践後継者塾[®]を受講する後継者の多くは「事業承継したくない」と言います。その理由は「経営がわからない」「決算書が読めない」「年上の部下を使えない」など。注目すべきは、決算書を見たことがない後継者が70%以上もいるという事実です。

事業承継の失敗は、

社長の事前準備不足である

事業承継・後継者育成に課題を持つ経

営者の相談を受けると、「これでは後継者は事業承継するのは嫌だろっうな」と思うことが多々あります。

赤字の社長ほど、将来、何とかなると見栄を張るものです。事業承継の間違いが承継のみならず後継者自身の将来に大きな影響を与えることを肝に銘じておいていただきたいと思えます。

継がせる側の5つの大罪

後継者が不安になることを平気で言う。

事業承継を安易に考えすぎる。
「5年先に承継する」
などと言いながら、何も準備をしない。

後継者を取引先に修行に出せば、
それで事業承継できると思っている。

赤字経営、財務不安定な会社でありながら、
息子へ事業承継すると大見得を切る。

商売の仕方を教えれば
事業承継できると勘違いする。

商売とは「売上」をあげるテクニクを身に付けることであり、経営とは「人・モノ・金・情報」を活かして「利益を確保すること」です。本気で事業承継を成

功させたいならば、後継者には商売をさせずに経営の仕方を身に付けさせるべきなのです。日本の企業240万社のうち、70%は赤字だといわれています(中小企業庁、国税庁の発表による)。赤字会社は商売をして経営をしていないのです。過去の経験に基づき、売上を伸ばす事に血眼になり、利益は結果と考える…社長がこのような経営をしているなら当然、後継者へは「まず商売(競争)の仕方から教えるはず」です。このように商売(競争)の仕方を教えるから後継者は事業承継に反発するのです。

考えてみてください。社員に負ける仕事(商売)しかできない後継者が経営者になれるでしょうか。そして、後継者の悩みの90%は人に関する悩みです。

次世代の経営へ

後継者だけに経営リスクを負わせない組織づくり

事業承継を行い世代交代した後、後継者が悩む「人の問題」の多くが、抵抗勢力の問題です。得てして、稼働人件費の配分率(労働分配率)が適正でない者、つまり利益を出せていない人間が、後継者の抵抗勢力になるケースがほとんどです。なぜなら、そういう人間は、利益基準の経営視点がないから…。すなわち、過去にしがみついているのです。

後継者に安心して承継させるためには、経営リスクを後継者一人に背負わせない経営組織をつくる必要があります。それは、労働分配率を活かした成果主義、小集団管理体制の導入です。これによって、経営リスクを全社員が共有する経営が実現できるのです。



多くの中小企業の組織は、経営者の命令による「力の経営」をしてきたはず。そういう会社では社長の存在感が大きく、年功型経営によって組織の秩序が維持されてきました。

しかし、いわゆる年功序列、終身雇用の崩壊がもたらされたこれからの時代においては、個人の仕事観を変え、個人の責任と成果を明確にする経営を実現しなければなりません。

その手法こそが、給与と利益貢献の関係を明確にする労働分配率経営です。自分は給与の何倍の利益に貢献しているか…。

成功する労働分配率経営は、個人主義の組織づくりではなく、小集団を単位とした連帯責任制度による、個人と小集団双方の責任を明確にした評価制度の導入を行います。

これが事業承継のベストな組織づくり、後継者の経営リスクを軽減し、社員全員で経営に参加する組織体制なのです。

心の事業承継



後継者の「夢・未来・希望」が
会社という生き物を
承継する上でとても大切

「常に先を考えた経営」しかし、
その裏には社長への依存体質があった

NBCコンサルタンツでは、毎月全国各地
で**未来塾**や**実践社長塾**という、
経営者・後継者・幹部を対象とした2日間の
研修を行なっています。数年前、東北地方で
の会に参加されたのは、事業承継に課題を
持った6社でした。講師という立場から、
あらためて事業承継の難しさを痛感し、
コンサルタントという職業の責任と重みを
痛感した**実践社長塾**でした。

その6社のうちのある製造業を営むA社
は、私の中でも非常に印象深い企業様でし
たのでご紹介いたします。

A社は、地元でも有数のいわゆる“有力企
業”であり、社長と息子である製造部長2名
でのご参加でした。

社長は先見の明もあり、非常に立派な経営
をされていました。的確な経営判断ができ
ているうちに事業承継したいとお考えで、
3年という期日を設け事業承継の準備を始
めようとなさっていました。そして後継者と
して自分の息子(製造部長)をお考えにな
っていたのです。

社長は以前から当社のご存知だっ
たようで、「事業承継のフォローを頼むなら
NBC」という感覚をお持ちだったとのこ
とでした。そして、私が講師を務めた**未来塾**

に息子である製造部長が参加され、社長・後
継者(製造部長)と話し合った上で**実践社長
塾**に参加いただくに至ったのでした。

弊社では、**未来塾・実践社長塾**に参加いた
だく前に、「社風分析」と直近3期分の「決算
書分析」を実施しています。これは、2日間
の研修を、より各企業の実状にあった内容
とし、研修の参加を各社の経営改善の
スタートとすべく行なうものです。

A社の場合、財務内容については非の打ち
どころがありませんでした。永久的な将来の
安泰を約束するものではありませんが、
とにかく貸借対照表(バランスシート)の指
標もしっかりと安全性を高めており、何よ
りリスクを考えた経営をなさっていること

NBCコンサルタンツ株式会社
コンサルティング指導部
上席執行役員 唐崎 亮

東京支社長、横浜支社長、仙台支社長を歴任。
現在は全社コンサルティング指導部上席執行役
員として、業種を問わず数十社の改革に携わる傍
ら、クライアント企業の改善とコンサルタンの
育成に従事している。

が決算書に顕著でした。また損益についても波はあるものの、それをカバーするだけの実績を確保されていました。常に先を考えた経営「そのものでした」。

その時に私はふいに「この経営をコントロールしているのは誰だろう」と強い疑問を持ちました。結果としてたまたま生まれたい財務内容ではありません。常に先手打って、対策を講じ生まれた数字であることは明白でした。先手を打ってきたら、A社は今のまま存続していけるだろうか？と不安に駆られたのです。社風分析の結果に目を向けました。そこで私の不安は確信に変わりました。とにかく社員の自立意識が低い。素直でまじめな社員であることは間違いありませんが、会社(社長)への依存体質が見え隠れしていました。さらに、後継者も社長への依存心が強く、どこか芯が通っていない姿を見て取ることができました。

初日の講義は、まず自社の経営を考えることからスタートしました。話す内容はある意味、基本的なことですが、あらためて現状を振り返っていたくための大切な時間です。「いかに経営目的が重要か」そして「事業を継ぐ後継者は、伝統を尊重しながらも「守・破・離」の精神で自らの経営スタンスを作っているかなければならない」ことを説きます。

次に「わが社の経営課題」と題して自社の課題の本質を抽出していくのですが、その時の後継者の顔つきに何か微妙なものを感じました。素直に考えているようではあるが、どこか受け身であり、社長にただ従っているような姿勢。その裏に、何か後継者の

内にある大きなわだかまりを感じざるを得ませんでした。

会社の課題を検討した後は、個人に焦点を当て、自らの行動の傾向を分析していきます。

HM調査③で社長の分析をしてみると、今まで経営者として張り詰めていた緊張の糸が切れかかっている姿が見えました。そして後継者には明らかに、依存と自らを律しきれない弱さが見えたのです。それぞれ傾向を指摘すると、社長はそれを認めました。やはり事業承継に向けて自身の最後の花道を飾る意味でも、今よりもさらに組織づくりにも邁進しなければならぬはずが、どこか我がが出てきており、それが組織や後継者にも映っているのだと思う。と、ご自身を振り返られました。一方で後継者は「できていないつもり」が先に立ち、分析にも言い訳を繰り返す、現状を受け止めきれない様子で、弱さが露呈しているのです。

—その要因は一体なにか？

後継者と個別に話をしてみると、その真実がうかがえました。「自分はいつも社長と比較されて生きてきた。そして優れた社長であるがゆえに常に劣等感を持っていた。」どうしても自分に目を向けることができず外的要因に逃げてしまふ。そして自分の過去を否定してしまふ。後継者の気持ちはひしひしと伝わってきました。その気持ちに寄り添いながら、次の言葉を贈りました。

「流れに乗って流れを変える。流れに逆らわず次の流れをつくる。」

まず「自分の過去を否定する人間は自分

の未来も暗くする」という基本的な考え方を伝えました。そして、強い経営とは何かという講義を通じて、これから本気で後継者として会社を導いていくには、後継者であるあなたが「夢・未来・希望」を持たなければ、社員を不幸にしてしまふ。そのためにはまず、父親である社長と本音で話をし、親のありがたみを感じ、感謝の心を身につけることだと伝えました。そこからは社長と後継者の真の語り合いであり、また戦いでした。他の参加者も、その語り合いの中に、企業の成長に欠かせない「心の組織化」と「トップの考え方」の重要性を見出し、くれました。

親子であるがゆえ難しい心の事業承継。

事業承継の真の目的は「企業の永続」であり、その観点から経営の価値観を分かち合うことがなければ、どんなに形を作っても事業承継はスタートしていかないのです。

この企業様と出合い、講師という立場であらためて事業承継の難しさを痛感した次第です。

法律的な承継については制度に則った最善の策を選択すればいいでしょう。しかし、やはり会社という生き物を承継していくにあたっては、心の事業承継がまず必要だと考えます。そして、「継ぐ者」「継がせる者」が一体となって価値を共有し、縁あって会社を支えてくれる社員の働く場を永続させるために企業改善を進めていく。その先に、社員の自立が生まれてくるものと思っています。

未来塾 ◀詳細は次のページへ! (※1)

社長参加型の後継者・幹部のための勉強会。経営者と共に会社の未来を築く後継者・幹部がその対象。改めて会社の現状を正しく認識し、原因を自分自身に求め、改革推進の先導役になるべく目標設定するための実践研修。

実践社長塾 (※2)

経営者・後継者・幹部を対象にしたNBCの研修。経営の本質を学び、自社を振り返る中で、問題点とその根本原因を見つけ出し、今後の会社の方向性と未来に向けた指針を明確にするための実践研修。

HM調査 (※3)

ヒューマンマネジメント調査の略称。自己分析のための調査であり、無意識の領域での自分自身の姿を浮き彫りにする。

どうしても取り除けない、社長と後継者、そして幹部との間にある「壁」。しかし—、
社長一人では、会社は変わりません。

社長参加型 後継者と幹部のための勉強会

未来塾

今なら、1社2名様まで
無料ご招待!

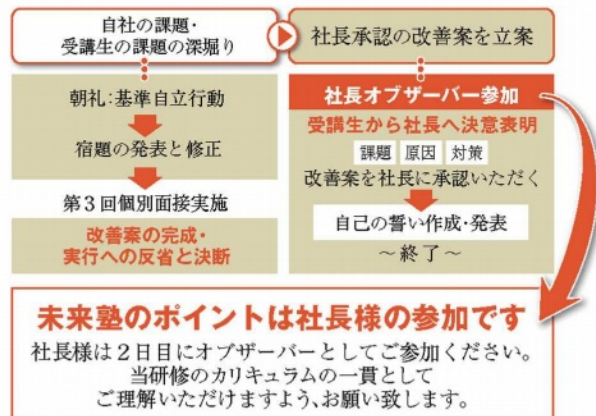
改めて会社の状況を正しく認識し、
 会社と受講者の目標設定を行う 2日間のカリキュラム

受講生が自社の
 コンサルへ
 変貌を遂げる

変革へのドラマが動き出す!

1 day 徹底した個別指導
 現状を見つめ、主因を内に求め、
 改善方法を見出し、決意する!

2 day
 受講生が自社の
 コンサルへ
 変貌を遂げる
 変革へのドラマが動き出す!



**未来塾参加から6ヶ月後、
 資金が5,000万円増えました!**

社長からいただいた喜ばしい **報告** です。

課題 原価率高騰・過大在庫
 現場の管理者は問題を知っていた。しかし、
それがどれほど無駄なことかはわからなかった—。

決算書を分析したところ、**在庫は1.4億円(年商の5ヶ月分)**。これがどれほどの問題か。更にそれを改善したら資金はいくら増えるか。この課題から、明確な改善指針を作成し、参加した幹部がその完遂を決意した。



改善指針の内容
 目標: 今期中に在庫5,000万円削減!
 見える化管理し、紙で張り出す。

対策

- 在庫** 5,000万円資金改善するための計画策定
 優先的に利用させるための対策
- 発注** ロットでの仕入れをやめ、個別発注への切替え
- 幹部** 未来塾参加者2名の責任・役割の明確化

幹部はこう生まれ変わった

未来塾に参加した受講者の声です。

解体業・営業

**やらされる仕事はもうやめ！
言い訳よりも行動を起こす。**

研修を通じて改めて社長の想いや私自身の心の中身を知り、逃げる
ことなく立ち向かっていく決意ができました。やらされる仕事は
もうやめ！今後は言い訳よりもまず行動を起こす、自分から仕事を
する人間に変わる！

実践の誓い

社員の定着率を上げ、
今いる仲間と13億円の売上で
粗利率25%以上確保します。

社長へ…

勉強熱心で性格がさっぱりしている社長を
尊敬しています。営業現場をしっかりと
サポートできる環境をつくっていきましょう！

管工事業・取締役 経理

**育成・指導の重要性に気づく。
社員の家族が安心できる会社をつくりたい。**

会社の経営に携わる幹部としての意識、真剣さが欠けていました。
そのため、社員の育成や指導に重要性を感じず、部下とのトラブルに
発展していました…。今後は、業務の垣根を越えて部下とたくさんか
かわり、信用・信頼を得た上で育成・指導に努めます。また、幹部として
経営業務に力を注ぎ、現状の課題に対する対策を講じます。

実践の誓い

現幹部とともに能力を
伸ばし合い、常に業績を意識し、
目標を達成します。

社長へ… 経理・経営に関する
提案をタイムリーに行います。

会場 担当者より別途ご案内致します。

対象 代表者様推薦による後継者・役員・管理者の方
(原則として2名様でのご参加となります。)

講師 NBCコンサルタンツ(株) 代表取締役 野呂敏彦 他

時間 1日目 10:30～ 2日目 ～16:00 (予定)

料金 1社2名様まで **無料**
(但し交通費・宿泊費はご負担願います。)

※3名様以上でご参加される場合は1名様7万円(税込)をご負担いただきます。

定員 10社20名まで[各日程]
(定員となり次第、締切とさせていただきます。)

※お申し込み後の参加辞退につきましては、
キャンセル料が発生する場合がございます。予めご了承ください。

札幌 2月 6日(月)～ 7日(火)

3月22日(木)～23日(金)

仙台 3月21日(水)～22日(木)

2月27日(月)～28日(火)

東京 3月28日(水)～29日(木)

4月25日(水)～26日(木)

2月23日(木)～24日(金)

名古屋 3月 5日(月)～ 6日(火)

3月26日(月)～27日(火)

4月17日(火)～18日(水)

大阪 2月9日(木)～ 10日(金)

2月25日(土)～26日(日)

3月14日(水)～15日(木)

4月19日(木)～20日(金)

福岡 2月21日(火)～22日(水)

3月 8日(木)～ 9日(金)

3月26日(月)～27日(火)

4月12日(木)～13日(金)

「未来塾」お申し込みフォーム

下記に必要事項をご記入の上、フリーダイヤルFAX ☎0120-017-073へFAXにてお申し込み下さい。

参加ご希望の会場・日程をご記入下さい。 (会場 月 日)

会社名	TEL		
住所 〒	FAX		
フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
参加者名	年齢 歳	参加者名	年齢 歳
役職	男・女	役職	男・女

お申し込み頂いた個人情報、研修および弊社ご案内に利用致します。グループ会社と共同で利用させて頂きませんが、第三者へ提供されることはありません。個人情報に関するお問い合わせはこちらまで privacy@nbc-consul.co.jp

お気軽に
お電話ください

お電話での
お問い合わせ

☎0120-677-721

8:30～17:30
(※土・日・祝日を除く)

事業承継のための 経営力 **無料** 診断

もれなく
当たる!

決算書分析&社風分析を
無料で実施します!

経営力無料診断にお申し込みいただいた方には
書籍・DVDプレゼント!

業績

目に見える
領域・結果

決算書分析

水面

社風

目に見えない
領域・原因

社風分析

氷山

水面下にある「仕事への取り組み方」など、
働く人の意識の問題

ここを変えなければ、
本当の改革はありえません

氷山というのは5%だけが水面
に出ていて、95%が水中にある
と言われています。そして、水面
に見える部分は、水面の下がどの
ようになっているかで大きく変
わってきます。企業も同じく、業
績など目に見える問題には、目
に見えない問題(真因)が大きく
影響しています。

まず3期分の決算書を拝見し、
分析します。同時に社員アン
ケートを実施し、社風の分析
を行います。決算書にうつし
出される業績の真因を探り、
問題の抽出のみならず円滑な
事業承継のための改善の方向
性を導き出すものです。

経営力診断内容

- 決算書分析…直近3期分の決算書
- 社風分析…社員アンケート

料金/無料

下記のフォームよりお申し込みいただけます。

A~Cいずれか1つお選びいただけます。

A

後継者育成の達人(左)

本書で紹介する後継者は、承継後も身内
でありながら抵抗勢力と化した幹部の
存在に苦悩していた。この後継者の成功
までの軌跡をご紹介します。

光る最終指令vol.9
儲かる仕組みをつくれば
誰でもできる事業承継(右)

野呂 敏彦 著

後継者が経営しやすい環境をつくり、企
業を永続的に繁栄させる仕組みとは？
会社を運営する誰もが直面する問題に
NBCが答えを出します。



B

覚醒せよ! 後継者

事業承継・後継者育成の記録
野呂 敏彦 著

事業承継を拒否する後継者が、
どのようにして会社を改革し承継を成功させたか—
実際の事例を公開。



C

DVD <後継者育成>

元気な経営者はこう作る(左)

企業は、人から人へバトンを渡してい
くもの。あなたの会社・後継者が生ま
れ変わるヒントがここに!

光る最終指令vol.7

後継者の育成こそが事業承継を
成功させるカギである(右)

事業承継は経営者にとって最後にして
最大の事業。
事業承継を阻害する要因とは一体何な
のか。25年の経営指導実績の中から生
まれたノウハウを公開。



「経営力無料診断」お申し込みフォーム

下記に必要事項をご記入の上、フリーダイヤルFAX ☎0120-017-073へFAXにてお申し込み下さい。

ご希望の項目をいずれか1つ チェックして下さい。 A B C

会社名		TEL	
住所 〒		FAX	
		Eメールアドレス	
業種	売上	億	社員数
フリガナ	フリガナ		
担当者名	代表者名		
役職	役職		

お申し込み頂いた個人情報は、診断および弊社ご案内に利用致します。グループ会社と共同で利用させて頂きますが、第三者へ提供されることはありません。個人情報に関するお問い合わせはこちらまで privacy@nbc-consul.co.jp

お気軽に
お電話ください

お電話でのお問い合わせ

☎0120-677-721 8:30~17:30
(※土・日・祝日を除く)

人が変わる。会社が変わる。
NBCコンサルタンツグループ
東京/札幌/仙台/新潟/さいたま/千葉/横浜/静岡/名古屋/大阪/広島/高松/福岡