

NBC Plus+

vol.9

経営は

Every man's work is a portrait of himself.

その人の
肖像画だ。

事業

Follow in the footsteps of a great man

承継論

経営者、 プラス。 後継者、 プラス。

文：NBCコンサルティング株式会社／西勝義

事業 承継論

Follow in the footsteps of a great man

なぜ、「2012年事業承継問題」と言われるのか？

2008年ごろより「事業承継の2012年問題」ということが言われてきました。

2008年1月に帝国データバンクが発表した「全国社長分析」の55歳以上の経営者を対象とした調査で、引退を考えている年齢の平均が65.1歳であるという統計結果がありました。1947年から49年の団塊世代が65歳を迎える2012年から2014年を一つのピークとして、この問題が取り上げられるようになったのです。

現在の廃業率は6%（年間約30万社）
と言われていますが、それが更に上昇
することは想像に難くありません。事
業承継の成否を左右し、承継後に伸び
る会社にするか、伸びない会社にする
かを左右する後継者が果たすべき役割
についてお伝えいたします。

事業承継の問題は

第2ステージへ！

平成21年の税制改正以降、国は事
業承継をしやすい法整備を進めていま
す。

整備状況を見ると、国策が問題視し
てきたことは「事業承継をすること」で
した。しかし本来であれば、その議論
より重要な「事業承継の後、会社は伸
びるのか、増益するのか」を取り上げ
るべきではないでしょうか。なぜ「承
継準備」から「承継後に伸びるか」に
論点を変える必要があるのかを次でお
伝えします。

これから30年、もちますか？

企業30年説。1983年9月の
日経ビジネスで唱えられてから、約30
年が経ちました。当時は、高度経済成
長期の初期に創業した社長が二代目に
承継するタイミングでしたが、それか
ら更に30年経った2012年は団塊

世代が承継するタイミングとなります。

1回目の承継ピークを迎えた80年代の背景を考えると、当時は高度経済成長期の終焉を迎えながらも、年率約5%でGDPが安定成長し、バブル経済期を迎えようとしていました。バブル経済期到来の引き金となる低金利政策で、借入をして事業の拡大・多角化を図った社長もいれば、固定資産投資などの利回りで本業以外の収益を期待した社長もいたと思います。この時代に経営者に求められたのは「拡大する力」でした。

そして、バブルが崩壊し90年代前半からの約20年はそのツケを解消すべく経営者には「経営の合理化」や「リストラなどの経営管理」のスキルが求められたのです。

後継者に

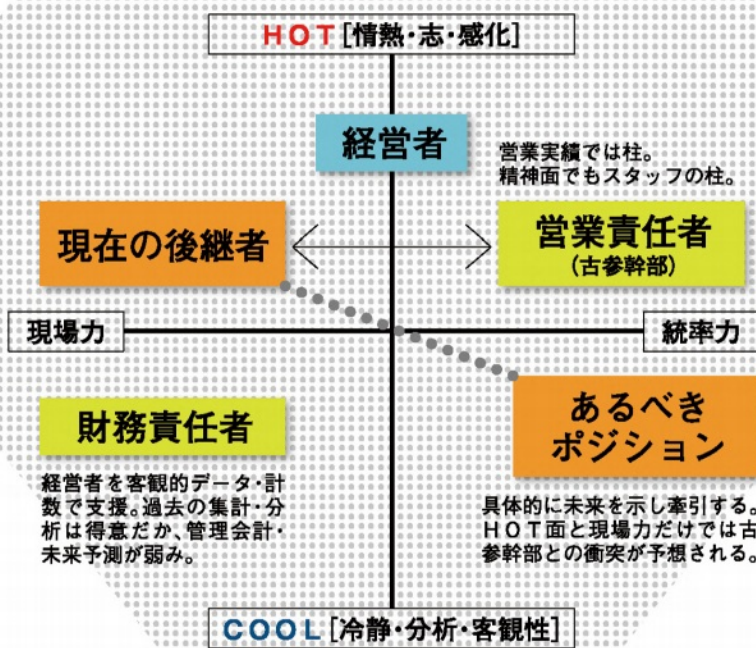
求められる役割とは？

これまでの時代背景を考えると、経済環境の推移は製品ライフサイクルの「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」に類似しています。そう考えると、これから事業承継を予定している後継者は、これまでの経営者が経験していない領域、ライフサイクルからすると「成熟期」を経験することになるでしょう。そのため、事業の成熟期に承継

を迎える後継者には、外部環境の変化に対応すべく人・組織の多様性を認め一人で経営をするのではなく、これまでの経営を支えてきた役員・幹部、右腕となる人材を活かし、新たな価値を

Q. 後継者である息子は、個人実績は文句なく承継意欲も高いのですが、私の右腕である営業責任者と反りが合わない。営業部にも派閥ができ混乱をきたしています。うまくバトンタッチするには？

後継者はどのポジショニングが望ましいのか？



生み出すための専門性(企画・開発・販売・技術)をそれらの人材の能力で補完し、承継後も成長する事業の基盤を再構築する役割が求められます。

A. 人を活かし、自分に求められる役割を後継者の方々に気付いていたために、右のマトリックスを活用します。組織にとって今後必要な人材がどんな人材で、後継者として必要な

ポジショニングや必要なスキルを見える化するものです。上図はマインドとパワーのマトリックスです。縦軸はマインドである、ホット(情熱・志・感化)とクール(冷静・分析・客観性)を示し、横軸はパワー(影響力)である、統率力(共通目標・意思疎通・意欲動機)と現場力(専門性・技術力・販売力)という個人の専門分野で自ら率先して動く力を示します。

上図の組織のようにホット面が強い経営者であれば、財務責任者はクール面を補完して、経営者の方針などを客観的に計数で示し、内外の統制を図る必要があります。

現場力が強くホット面が強い後継者と、同じマインドで統率力の強い営業責任者では、どちらも意見を曲げないため衝突し、組織の混乱が予想されます。そのため後継者は社員の人心掌握と、計数を中心に共通目標・組織の意思疎通・意欲動機づけにより組織を活かすスキルの開発が必要ということになります。

次では、社長の代の役員・幹部から抵抗にあいながらも、事業承継後も成長を続ける「事業承継に成功した事例」をお伝えいたします。

正論を、 疑え。とは 正解とはない。 限らない。



組織 Start a revolution 改革論

正論では革命を起こせない。
革命を起こすものはいつも、僻論である一。

強気も時に 仇となる事業承継

50

年以上卸売業を営むA社は無借金経営で自己資本比率は30%超と安定した企業でした。ご縁をいただいた頃は、三代目への事業承継を控えていました。

役員・幹部の中には創業者に育てられた方もおり、「先代には恩があるが、二代目、三代目には恩はない。自分たちが経営をしている」という意識が強い方々でした。

三代目の後継者が入社し、営業部の所属となりました。初めは軋轢はなかったものの、実績を積み役職者になると、創業者の代からいる役員・幹部の態度は豹変。「修業先とウチの会社とは違う！今後の営業所の方針をどう考えているんだ!？」と、自分たちの立場を脅かす後継者に強く抵抗しました。ところが後継者は修行先の上場企業で結果を残したという自負もあり、さらに強気な性格も手伝って、役員・幹部と正面から衝突するようになりました。役員・幹部は後継者が何をするにも揚げ足を取るようになり、社員にも後継者の言うことを聞かないように裏で指示するようになりました。

事業承継どころか組織が空中分解しそうな状況でした。

抵抗勢力が体質を悪化させ 社員を疲弊させる

会

社は売上高45億円、営業利益1.5億円を目標としながら、過去2期にわたり売上目標は達成するも営業利益目標は未達成が続いており、後継者は営業改革をしなければ目標達成はできないと考えていました。

正しい方は、
つらい。
だから、
—迷うのだ。

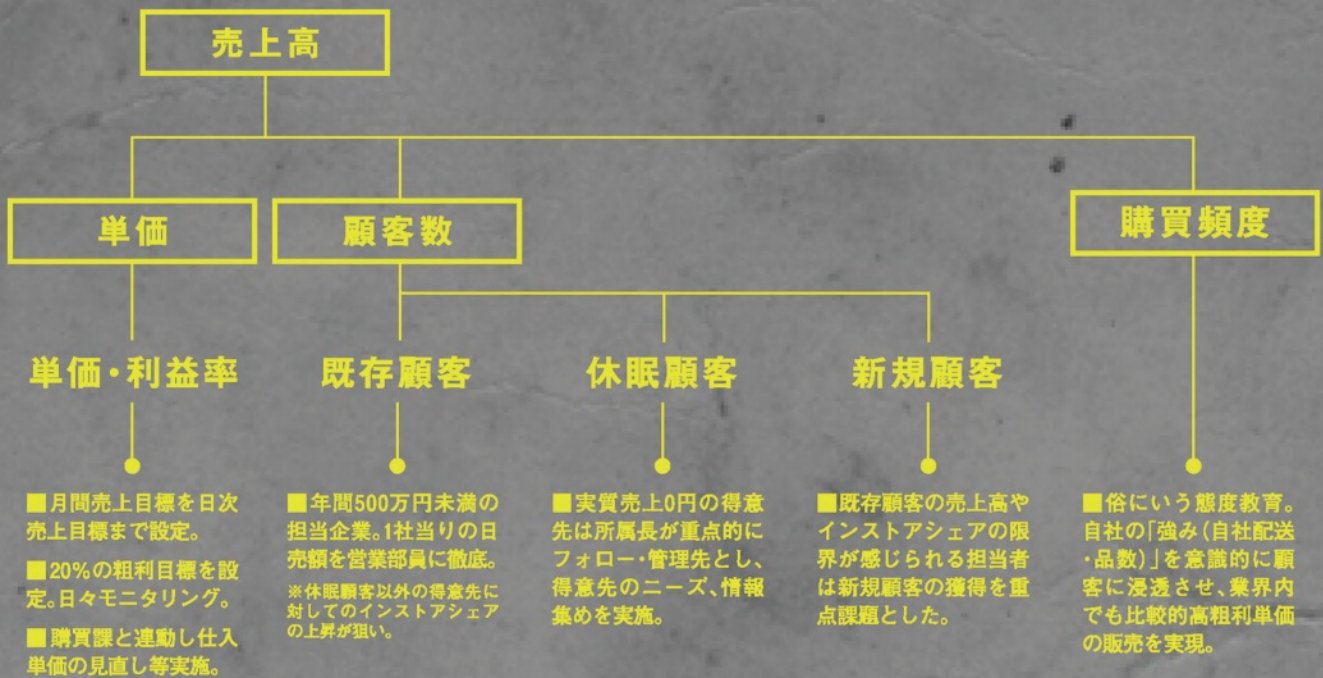
老

舗企業であるため、古くからき営業をしていれば案件が発生する会社でした。順調に企業は成長してきたものの、ここ2年間は横ばい。「社長の代だから得意先との関係が続いているからいいが、果たして承継後も得意先との関係を維持できるか」と後継者には不安がありました。

そこでメーカータイアップによる展示会、ルート営業から価値ある新商材の情報提供と提案営業への転換、大口

営業改革のポイント

得意先前年実績を500万円以上・500万円未満・0円(休眠)と3段階に区分し、各担当者の担当先を分析。具体的な行動予定を作成。



得意先の囲い込みなどを社内にて提案するも、会社のNO.2である営業部長が抵抗し、営業改革は一向に進みませんでした。

売上高は横ばい、しかし利益率の低下により営業利益目標が未達成という状況の中、更なる売上アップを指示され、営業社員をはじめ会社には疲弊感が漂っていました。

役員的面子を守るために、社員が犠牲になってはならないという思いもあり、後継者は改革に立ち上がる決意をあらたにしました。

後継者の本音が幹部を変える

事

業承継に向けて幹部との関係の再構築が必要ということから、「実践社長塾」にNO.2である営業部長と参加いただき、会社をどのように改革するのか、そのために自分達はどうあるべきかを考えました。

企業分析の結果から現状の問題点と原因を考えるわけですが、営業部長は後継者の意見を聞き入れませんでした。しかしその姿勢を変えさせたのは、後継者の本音でした。

「私はこれまで上場企業でノウハウを学び、営業で結果を残してきた自負から、ウチの会社を変えてやろうと天

狗になって正論ばかりを押しつけていました。しかし、承継後の会社のことを考えると、一人で経営はできない。これまで会社を支えてきた役員・幹部そして、社員の皆さんがいるからこそ今の会社があり、自分が承継でき、経営ができるのだと思いました。私だけの力では会社を良くすることはできません。営業部長、これから一緒に会社を良くしていきましょう。」後継者の本音に営業部長も語り始めました。

「自分たちが今まで築いてきたものを否定されているような感情を持ち、大人気なく反発し、受け入れなかった結果、成長のない会社の現状をつくってしまった。社員の成果にもっと報いることができるよう、営業を、会社を改革しましょう。」

最終日にオブザーバーで参加した社長はこの様子に最も驚かれました。「事業承継に向けて最大の障壁であった幹部と後継者との関係が修復でき、事業承継への足がかりができた日だった。」と後に振り返られました。

ビジョンの共有からスタート

労働分配率経営

後

継者を中心に経営改革をスタートするにあたり、ビジョンの作成と浸透から着手しました。

経営改革のビジョン

- ① これまで17%台であった限界利益率を20%以上に改善。
- ② 55%を上回る労働分配率を毎期1%ずつ低減させ、50%を目標とする。
- ③ ①②により生産性を改善し、社員の平均賃金を5年後までに100万円アップさせる。

社

員は、売上を上げても利益が向上せず昇給もないことに不満を持っていたため、損益計算書の公開と後継者からその原因について報告をしてもらいました。その上で5ヶ年の中期経営計画を発表してもらいました。

数字を知ることで売上一辺倒であった営業組織の価値観を変え、労働分配率「人件費÷限界利益（＝売上高÷変動費）」により、限界利益が向上すれば、自分たちの給与を上げて安定した経営ができることを説きました。これによって営業改革の第一歩である、「限界利益率3%の改善」を受け入れる体制ができたのです。

それにより、多くの社員は会社の描く未来に対して、「新たな方針を掲げ

る「新たな負担が増える」というマイナスイメージを払拭したようでした。

営業にとって

最も嫌な

「捨てる」



から始めた改革

犠牲バントの名手のままではられない

限

界利益率を17%から20%へ改善するというビジョンに対して、まず行ったことは「捨てる」ということでした。

得意先を売上シェアと利益率という2つの指標をもって分析しました。すると、取引量は少ないものの、価格は指値で利益率の低い取引ばかりしている先が出てきました。昔から付き合いのある得意先です。

また、利益率アップのためには、利益が確保でき、今後の取引拡大など成長性のある先に時間を割き訪問すべきですが、そうしたことがまったく考え

られておらず、「行きやすい取引先」にばかり訪問しているという実態が浮かび上がりました。これでは利益率アップは望めません。取引量が少なく、利益率の低い取引先には時間を割かない、つまり「捨てる」ことからスタートしたのです。

商品構成の改善による利益率アップ

利

益率が他社と比較して低い得提案ができておらず、いつも決まった商材の販売となっていました。

提案営業への転換を掲げていたため高付加価値の新商材展示会・勉強会をメーカータイアップで企画しました。さらに、メーカー営業担当を同行させ商談・有力得意先を組織化し勉強会を定期開催するなどしました。その結果、高付加価値商材による利益率の改善は、3ヶ月もすると数字として表れてきました。

販売実績のある得意先に、展示会で事例紹介してもらおうと、新たに關心を持つ先が出てくるなど、善循環が生まれ、営業はみるみる活性化。営業改革に成功した結果、その期の決算で、

売上高は前年比115%、目標達成率は110%超。限界利益率は20%と目標の20%を超え、営業利益率も61%と当初目標の5%を上回りました。

承継後も伸びる会社は後継者一人にリスクを負わせない

後

継者の中には今回の事例のよう「会社に改革する」と意気込んでも、社内の協力を得られない、役員・幹部の理解を得られず進まないなどの理由で意気消沈してしまう方がいます。このような場合、承継後も役員・幹部はもとより社員との溝が埋まることはありません。

承継後に伸びる会社とは、後継者と共に経営ができる幹部を育て、彼らに権限移譲して経営改革の一翼を担わせる会社。そして新たな経営チームとしてどう会社を改革するのかビジョンを描き、社員がその未来に対して共感できるようにすることが必要です。

これまでの経営者の未知の領域に後継者は飛び込んでいくわけですから、今こそ「自らの軸と未来」を明確にすることが重要なのです。

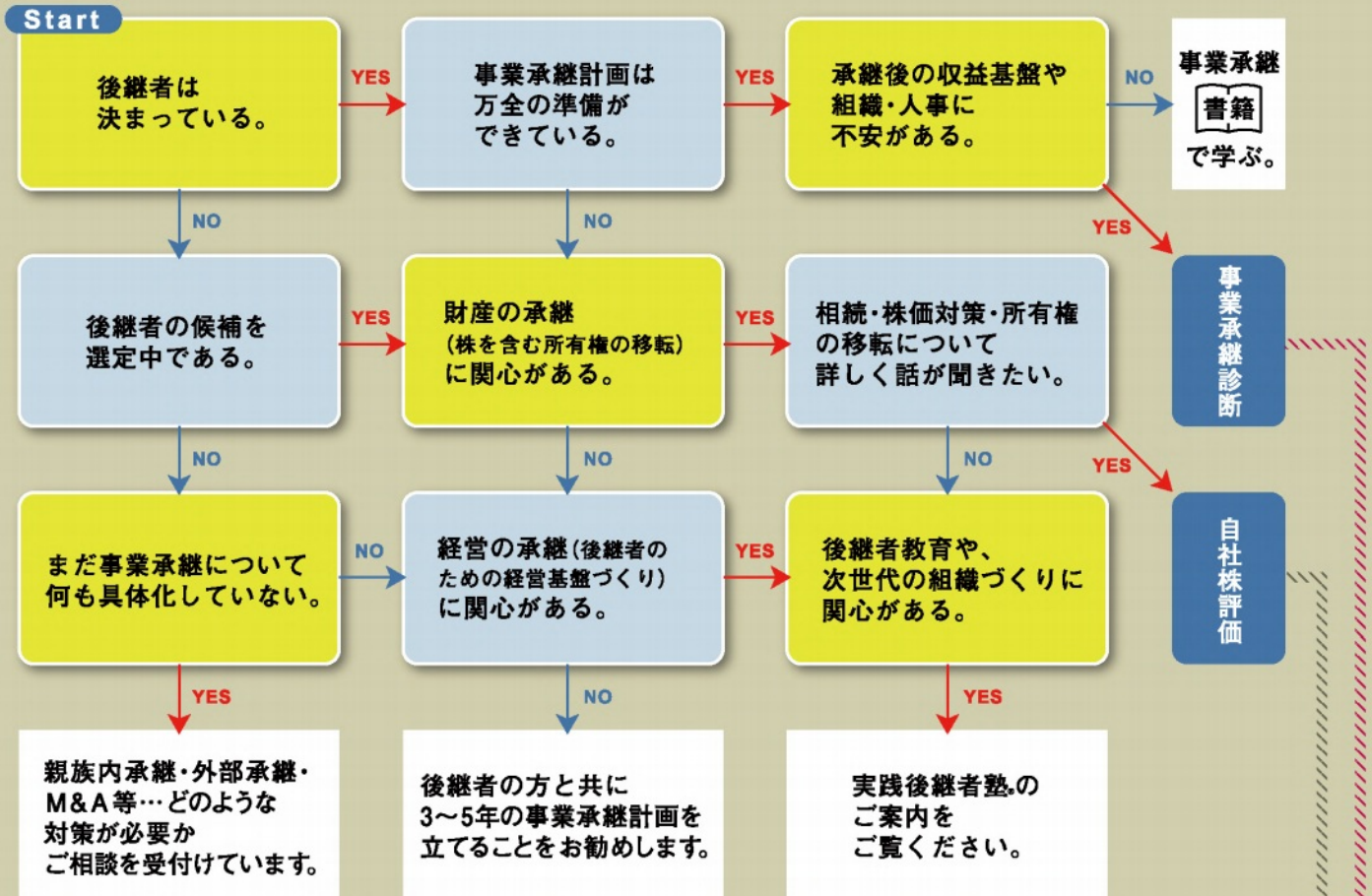
事業承継

診断

チェックシート

無料相談受付中!

事業承継の準備はできていますか?



事業承継診断

決算書分析&社風分析で目に見えない原因(課題)を見つけます。

- 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] 31,500円(税込)

自社株評価

承継におけるリスクの掌握、必要な資金は準備できていますか?

- 「株価シミュレーション」で具体的な承継スキームをご提案いたします。

[料金] 31,500円(税込)



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

- ご希望の項目を 事業承継なんでも相談(無料) 事業承継関連書籍ご案内 実践後継者塾の詳しい話を聞きたい
- チェックして下さい。(複数可) 事業承継診断 31,500円(税込) 自社株評価 31,500円(税込)

会社名	業種	売上	億	社員数	名
住所 〒	フリガナ				
TEL	FAX	申込者名	役職		

卵を割らなければ、 オムレツは作れない。

3ヶ月間の集団合宿と職業体験を通じ、仕事や通学をしない
ニートの就職を支援する組織「自立塾」は2005年に厚生労働省が始めた。
費用対効果が低いなどとして事業仕分けで廃止が決まったのは2009年だった。
年間費用は約6億円。入塾者は490名で、一人あたり約120万円…。
莫大な税金が突っ込まれている印象だが、
この塾を卒業した6ヶ月後でも半数近くが職に就けない現実がある。
“脱ニート”ならず。卒業した彼らは「不合格」を恐れて採用面接を避け続ける。

15歳～34歳のニートは約60万人と言われる。

経済情勢の変化に伴い、企業も人材の非正規雇用によって業績の安定を目指している。
単年度経営という観点からは正しい選択かもしれない。

しかし、労働市場から長期的に離れる若者、失われる正規雇用の機会、
企業はますます競争力を失い、やがて淘汰されていくであろう。

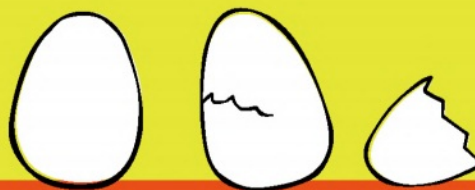
会社は学校ではない。

営利を追求する以上、そこには厳しさがあり現実がある。
それでも、「企業は人なり」で「人を育てるついでに経営がある」。

**一生の最もすぐれた使い方は、
それよりも長く残るもののために費やすことだ**

—— ウィリアム・ジェームズ ——

若者に触れ、彼らを育て、一緒に夢を見て、一緒に走ること、
それが、経営者に与えられた
「自分より長く残るもののために費やす、最もすぐれた一生の使い方」であろう。



“紙”以外でも情報発信しています
無料！メールマガジンも配信中（毎週木曜配信）

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中！
助成金・事業承継に関するコラムなどもお届けしています。
NBCプレミアムメルマガの登録はコチラから **NBCコンサルタンツ** 検索