

# NBC Plus+

vol.11



## 事業承継の 話をしよう。

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

# 社長に聞いてほしい 事業承継

文:NBCコンサルタンツ株式会社

後継者不在企業の実態調査の結果、調査対象となる全国・全業種40万8954社のうち、65.9%にあたる26万9488社が後継者不在であり、国内企業の3分の2は後継者が決まっていないという実態がある。<sup>\*</sup>「まだまだ先…」と言って承継準備をしてこなかった社長の多くが、今まさに「後継者難」に立ちすくんでいる。今、考えるべきは何か？

※帝国データバンク調べ(2011年12月)

## 事業承継 ケース スタディ

1. 後継者は長男を予定しているが………社員から不安の声
2. 後継者は長男・危機感なし………自分が後継者であることの意識がない
3. 後継者は長男・継ぐ意思なし………自信の無い息子に社長は務まるのか？
4. 身内不在・後継者は社内へ………あと3年以内に解決したい！

### 社長の数だけ

### 事業承継のかたちがある

10人の社長がいれば、10通りの事業承継のかたちがあります。

事業承継には

■ 財産の承継

■ 経営の承継

があり、どちらも円滑に行うには少なくとも3年、場合によっては10年以上前から準備が必要なケースもあります。

財産の承継という観点では、

① 財産の把握・相続対策

② 自社株評価・譲渡方法の決定

③ 株主関係の把握・議決権確保の対策

などがあります。後継者への権利・資産の集中による経営権の移転では他の権利を有する関係者の理解、相続対策では資金の準備など、時間を要する対策があります。そのため、ご息が生まれた時から承継準備を始めたという社長もいらっしゃいます。

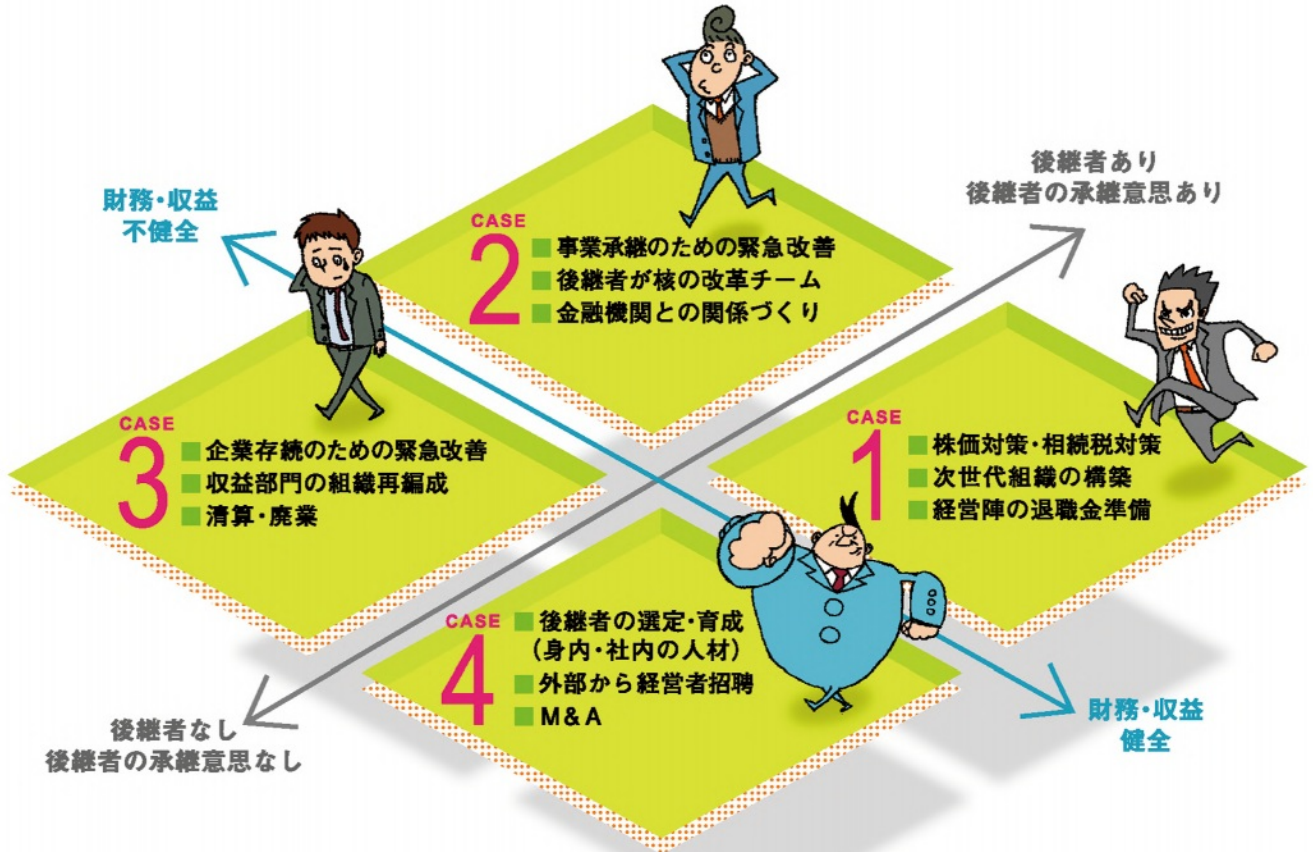
### 立場によって

### 異なる事業承継問題

社長の数だけ事業承継のかたちが異なるのは、その会社が置かれている状況・課題が異なるからです。今回は大

# [事業承継] 御社はどの位置？

- ① 後継者の有無、後継者の承継意思による軸と、
- ② 財務・収益の健全性という2つの軸で事業承継を表します。



問題を抱える4人の後継者をピックアップ。事例をご紹介します。



**CASE-1**  
後継者は長男を予定しているが...



**CASE-2**  
後継者は長男 危機感なし



**CASE-3**  
後継者は長男 継ぐ意思なし



**CASE-4**  
身内不在 後継者は社内へ

低所得層をターゲットにしたローコスト住宅が目玉。地元ではナンバーワ

創業から30年、創業者一代で売上100億円、社員150名の組織を築き上げた。  
後継者として入社した長男も勤続10年で35歳。将来を見据えて現在専務というポジションを与えられている。しかし、社員の中からは「専務では難しいのではないかと」との声もある。何せ、社長自身もそう感じていた。どうしたらよいものか？

会社概要  
[業種] 住宅販売業  
[売上] 100億円  
[社員数] 150名  
[創業] 30年



**CASE 1**

後継者は長男を予定しているが...

大きく4つに分類し、その事例をご紹介します。(上図)  
来たるべき大増税時代に向けて、社長は会社・後継者のため、何を残すべきなのでしょう。

# 実例に学ぶ

「ウチのバカ息子」とのしる社長の大半が息子に承継したいと心から思っています。ところが、後継者である息子の大多数は「承継したくない」と思っている。「だって、社長は仕事を楽しそうにしていないし、うちの会社って儲かってなさそうだし…」



CASE

1



CASE

3



CASE

2



CASE

4



# 事業承継のトリセツ

の優良企業。

後継者は数年の営業経験ののち、現在は経理総務部門の責任者を務める。強い営業力・商品力で成長してきただけに次の社長（後継者）にも強さを求める声が生社内でも囁かれていた。しかし、そのことが後継者を追い込んでいた。

## 長男が承継できる条件を整える

後継者の承継意欲は高い。しかし、現社長との経営方針の違いを感じるにつけ、また、規模が大きくなればなるほど、後継者の承継意欲は薄れていった。

後継者は社内でのコミュニケーションを取ることができず、特に営業部との関係は、表面的なものに終始していた。各部門では若手部長クラスの影響力が強く、部単位でまとまっていたが部門横断的な連携は皆無であった。

承継における選択肢は2つ。

1つは長男への承継、もう1つは幹部への承継。決断する時期にきていた。一番良いのは、長男への承継である。

長男の承継意思を確認するための面談と、社長の意向を確認するための面

談を重ねた結果、長男が承継すること  
に双方の合意が生まれた。

## 経営責任と

### 執行責任の明確化

長男が社長に就任、代表者として銀行保証行為などの責務も引き継ぐ。営業部門・工事部門の責任者である取締役部長を常務に昇格させ、後継者の補佐役として取締役会参加メンバーとした。各常務の業績責任を明確にし、目標超過に対しては成果配分を支給。未達の場合は翌期の役員報酬の査定に連動させることで緊張感を取り入れた。

同時に両部門・総務部門から後継者世代の若手を部長に起用し、取締役に加え、具体的な改革方針を決定した。

さらに、全社を対象に社風調査・課題調査を実施。幹部へ個別面談を実施し、各部門の課題を浮き彫りにした。

## 一匹ライオン型 組織からの変革

強いリーダーが創った一匹ライオン型の組織は、リーダーによる影響が大きく現れる。

経営者依存体質から脱するため、組

織に100匹のライオンをつくることを決意する。「自立・自律」をキーワードに全員参加型経営に取り組んだ。

## 意識改革のための

### 全社員合宿

改革のスタートであり、当社一番の課題は、「固定観念の払拭」である。まず、上位者20名による合宿研修を実施。ここで管理者としての責任を明確にすべく、会社・部門業績の推移、社風調査、そして管理者自身の意識調査(HM調査)などから現象面の深堀を行った。

3日間を通し、最も変化したのは後

継者である長男だった。

恩人への感謝なくして事業承継はあり得ない。ここから会社は変わるのである！

「私には力が無い、だから支えてください！」後継者の本音が幹部へストレートに伝わった。見栄も羞恥も超越した心の言葉。

現社長は「頼りない息子だが、皆で支えてやってください」と幹部へ頭を下げた。幹部が言った「私たちも社長の後継者です。役割は違えど、この会社を承継して見せます。新社長一人に苦勞は掛けません！」

改革の熱を形にし、生産性の向上・育成型人事評価制度を導入。利益は大事、だがそれだけでは十分ではない。社員満足と顧客満足を追求し、人事評価に「育成」、そして「労働分配率」という要素を加えた。この2つのキーワードをもとにそれぞれの目標設定を行い、全員の前で宣言をした。

## 実践的な改革の月次進捗を

### 第三者がチェック監査・指導

上場会社は、株主や証券会社、監査法人に監視監査されることで経営に緊張がある。しかし一般的な中小企業ではこの制度がない。ゆえに甘えが生まれる。

昇った階段から再び社員を降ろさないように、中立の立場で我々は徹底的に支援した。事業承継の本当の闘いはこのあとの「経営承継」にある。

## 事業承継プロジェクト開始。

### 最初の決算で

### 過去最高益を計上

成果が表れたのは翌期の決算であった。この結果は最高のご褒美であり、自信に繋がった。いよいよこれで若手



の大量採用に踏み切れる。新しい会社のスタートである。

### 後継者は長男・危機感なし 3年連続赤字の予測！。

## CASE 2

会社概要
[業種] 製造業
[売上] 10億円
[社員数] 50名
[創業] 25年



後継者は、ボンボン気質で、自分が後継者であること意識がない。一方で経営内容は赤字で火の車。社長は自信家で頑固。悩みを打ち明けられず、一人悩んでいた…。

社長は40歳で創業、家庭を犠牲にして経営に打ち込み、現在の規模にまで成長させた。後継者（長男）は大学卒業後、他社で5年勤務したのち入社。営業部を10年経験し、現在は取締役営業部長である。

3年前までは継続して利益計上していたことから、内部留保はあるが、3年連続赤字の予測。社長以外に危機感はない。

社風調査の結果では、極めて社長依存の社風であることが明らかとなる。これでは、社員が経営の危機的状況を知る術もない。

### 後継者の「継ぐ自覚」 社長の「継がせる覚悟」

社長面談・後継者面談・直近3期分の決算書分析・社風調査を実施。報告会にて、すべての課題をテーブルの上に乗せ共有した。また、シミュレーションから、万一の時、どれ程の相続税が発生するかを算出。結果、長男への承継がベストな選択であることが双方に理解される。一方で長男には承継に対する不安が残っていた。

後継者の自覚と方針を明確にするために、社長と後継者で「実践社長塾」を受講。

後継者は、父親の経営者としての姿を知り、父親に対しての感情に変化が生まれた。

さらに、承継への不安・自信のなさ語り始め、これまでの自らを反省した。父親である社長も同様に反省された。

### 会社組織の活性化に着手

社長の覚悟は

「赤字体質を改善しなければ、この先の経営の承継は見えない。何が何でも改革を成功させる」

というもの。社長の覚悟のもと、改革の方針・幹部社員・社員の合宿研修を行い、会社が変わり始めた。後継者の承継に対する不安は徐々に払拭され、希望を見出していった。社長の長年の荷物が半分降ろされたのだった。

### 後継者が長男・継ぐ意思なし 受注単価の低下で 前期は営業赤字！。

## CASE 3

会社概要
[業種] 電気工業
[売上] 6億円
[社員数] 30名
[創業] 30年



後継者（長男）は会社にいるが承継する意思・自信がない。さらに赤字経営を続けている。この会社を承継して

良いのか、承継するとしても自信のない息子に社長は務まるのか？とにかく赤字のままでは任せられない…。

工事案件の減少・小規模化により建設単価は毎年低下しており、対策が講じられていない。そのため、工事粗利も下がり、前期は営業赤字。また、ベテラン社員の定年退職で技術力は低下している。

社風調査結果からは、次のリーダー不足、人材育成に対する社内マインドが著しく低いことが読み取れた。

後継者との面談から、後継者が抱えている悩みが見えた。「営業には自信があるが、承継に対する自信がない。数字に苦手意識があり、人間関係がうまく築けない。どうしたら良いのか。」後継者に相談相手はいなかった。

### 社長への提言

「後継者は能力がないのではない、自信がないのである。まずは、数字に対する苦手意識を克服させる必要がある。社長は、形だけの後継者を本当の意味での後継者に育てる覚悟を決めて欲しい。」社長は後継者を5年後に専務、7年後に社長にすることを決意。



## 自助努力

社長の覚悟に後継者の強い希望が伴い、後継者は「実践後継者塾」を受講。他社後継者と生活を共にする研修のため、他受講生からの刺激が自身の承継に対する決意につながった。苦手だった数字も、2週間も経てば自社の決算書を分析、改善の方向性まで導き出せるに至っていた。

人は変化し成長できる。最終日、「これまで入社してから10年間で一番充実した日々でした。逃げていた数字にも真っ向から挑んでいきます。」清々しい表情だった。

社長の覚悟・決意が後継者の希望と意識そして、行動へ伝播する。

後継者の意識の変化は行動に表れ、若手社員を中心に後継者との積極的な交流が始まり、若手の中に改革のリーダーが生まれ始めた。

## 会社の改善がスタート

社長は長年勤務している社員を集め、「会社を継続するため」の次世代への承継を宣言、協力を要請した。改革は、先輩社員の持つ技術の承継・若手社員

の育成である。会社を挙げての世代交代が始まったのだった。

身内不在・後継者は社内へ  
財務・収益は健全！

CASE  
4

会社概要  
[業種]卸売業  
[売上]6億円  
[社員数]15名  
[創業]35年



創業35年、順調に会社は成長し、毎年利益計上。財務内容も抜群。

しかし、誰に事業承継をさせたらいいのか？M&Aか？？社内承継したいが、自社株の株価も上がっている。65歳…あと3年以内に解決したい。

5年前より営業は営業部長にまよめさせ、社長は経営全般と経理を担当。営業部長に承継したいという考えはあるが、不安も残る。営業部長に継がせることになった場合、株の引継など、どのように行えばいいのか？自己資本額は1億円、借入金は3000万円。

## 会社の財産評価

まず、心配であった自社株の価格を計算する。土地は路線価から、保険積立金は解約返戻金などから純資産方式・配当還元方式・類似業種比率方式などから株価を算定した。予想の範囲の結果であったが、営業部長は他人であり、取締役でもないことから、算定株価より低くても社長の決断で決められることもわかった。

## 社長退任後の収益力シミュレーション

過去3期分の損益計算書より収益性を分析、承継を見据え社長の影響を薄くしてきただけに、受注面では社長交代後もさほど影響が出ないことが予測された。一方、金融機関を含め外部取引先の中には、社長の高齢化を危惧する声もあり、事業承継には一定の評価をもらえることも期待される。

## 営業部長との面談

営業部長にとって人生を左右する重要なことであり、率直な意見が聞かれた。「多少の不安はあったとしても、

自分が承継することが一番であると思う。しかし、銀行の保証行為、社長の株を買い取らなければならない…金銭面での不安がある。」営業部長の不安はクリアできる問題であった。社長、営業部長との面談を繰り返し、2人で「実践社長塾」を受講。改めて営業部長への承継の合意が生まれた。

## 新組織づくりのスタート宣言

社長交代は組織の変革を意味する。新社長の役割を補完する組織づくりが必要になる。意識を変えるために全員で合宿を行い、これまでの仕事観・人生観の見直しから、新しい役割を明確にし、目標設定を行った。

## 株の引継とこれからの役割

社長への退職金4000万円、株は額面1000万円(評価額は6000万円)で譲渡。M&Aによる創業者利益の方が大きかったかもしれない。しかし、社長はこの選択を選んだ。何より、充実感と安心を手にした。

これで会社との関係が切れたわけではない。これから数年は非常勤の会長として関わり、社長を支えるのだ。



## 「不良税理士」の夢

NBCコンサルタンツ株式会社  
代表取締役/税理士 野呂 敏彦

私の出発はすべて「無」からでした。  
人様と比較して秀でたものを持っていませんでした。

しかし、明確な目標があれば、  
人間は、貧しいことにも辛いことにも耐えることができ、  
苦勞が楽しみになることを私は幾度となく感じてきました。  
そして目標こそが自身を育ててくれたと思っています。

貧しい幼少時代を過ごした私は、中学を卒業し社会に出ました。

17歳の時――。  
この頃は金がなく、毎日食パンに砂糖をふりかけて食べていました。  
「白米が食べたい」と思った私は、せっせと一円硬貨を貯め始めました。  
しばらく経つとそれが数十円になり、その硬貨を握り締めレストランに向かいました。  
カレーを一皿たいらげた時は至福でした。  
支払いをしようとしてウェイトレスに一円硬貨を差し出した時、  
ウェイトレスはさげすむような目で私を見ていました。  
私はそのウェイトレスの態度が、いまだに忘れられません。

私の中にある彼女の残像が、私の絶対意識につながっているのだと思っています。  
その後、金融機関に勤務する機会に恵まれました。  
営業に専念していましたが、組織の中で学歴による差別を強く感じていました。  
学歴というものは、いわば「過去」ですから、  
いくら頑張っても消えるわけありません。  
私の税理士への挑戦はそこからスタートしました。  
税理士試験に合格するためには、  
環境を変え、自身を更に厳しく追い込む必要があると考えた私は、  
金融機関を辞め、トラックの運転手を始めました。  
学校に通うことなどももちろんできないので、街の書店に並ぶ参考書だけが頼りでした。

貧困、学歴差別…、  
私の中にはいつも卑屈で貧しいもう一人の自分がいます。  
それが闘争心を育み、自己規制をする習慣を身に付けさせたのかも知れません。



“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（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](#)