

# 社長 第40回 INTERVIEW

## 円滑な事業承継へ向けた アドバイザーとして

### NBCコンサルタンツ(株)

#### — 野呂 泰史 社長に聞く



野呂 泰史 社長

NBCコンサルタンツ(株)は、会計事務所を母体とする日本最大級のコンサルティングファーム。東京・札幌本社のほか全国の主要都市（仙台・横浜・名古屋・大阪・福岡）に拠点を持つ。また、グループ企業の「NBC税理士法人」を併設するなど、経営から会計・営業コンサルティング、各種人材教育・研修など事業領域は幅広い。

昨今では企業の後継者問題が着目されるなかで事業承継にも積極的な取り組みを行う野呂泰史社長にお話を伺った。

（聞き手：札幌支店情報部 松田 尚也）

— 「士業」からコンサルティング業務に事業領域を拡げ、この間、実績を積み上げてこられました

当社は、1986年（昭和61年）12月に創業し、おかげさまで37期目を迎えました。もともとは、会計監査や税務申告を行う普通の税理士事務所からスタートしました。

創業者で税理士だった父、野呂敏彦は、「企業の決算業務や税務対策だけでは、経営者の抱える課題解決には対応しきれない。」「もっと幅広く経営者の方に寄り添っていくことが求められている。」という思いを秘めていました。

いつの時代も企業が社会的な存在として活動していくためには、ゴーイング・コンサーン（永続性）が求められます。そのためには創業時の理念を忘れずに事業を承継していくことが不可欠です。弊社の創業時からの理念である「縁のあったお客様は絶対に倒産させない」は、まさにこの点に留意したものです。

会社が倒産に至るのは、社員がヤル気や組織への帰属意識をなくしたことが積み重なったの結果です。そうした視点から弊社では、社員の心の持ちようやモチベーションを高めていく「心の研修」に、ずっと力を入れてやっています。

また、経営者を対象とした研修にも重点を置いています。企業は人なりとも云われますが、特に中小企業の場合は経営者の決断力や人柄、考え方といったものが会社業績を大きく左右するからです。社員に「変われ」という前に経営者自身が変わることが求められるのです。

— 企業にとって事業承継が大きな経営課題となっています

ゴーイング・コンサーン……つまり、永続的に事業を継続することと事業承継は、切っても切り離せません。事業承継には財産承継と経営承継という2つの側面があります。後継者への株式譲渡などに係る実務事項を財産承継とすると、経営承継は具体的に誰にどう継がせるか、そのためのフォローをどうするかといった点にまで及びます。まずは、後継者の選択というところからスタートします。例えば、カリスマ性のある創業社長から二代目へ承継するのか、あるいはM&Aという形で第三者へ経営移譲を行うのか、選択肢はさまざまです。

いま、コロナ禍の影響やインフレによる原材料高など経営を取り巻く環境はいつそうの厳しさを増しています。こうしたなかでトップに就く社長の肩の荷は非常に重いものがあるのではないかと思います。

代々、世襲でやってきた同族会社などでも「お父さんの商売を引き継ぐ」という感覚は昔に比べて薄れてきていますし、そもそも業績が悪くて親が苦勞しているのを目の当たりにしていれば「継ぎたくない」と思うのが本音かもしれません。また同族承継が適わず、外部の第三者へM&Aで譲渡するという場合でも、やはり業績が悪く魅力に乏しい会社へのオファーがあるかといえば、難しいと言わざるを得ないでしょう。

いずれにせよ承継する側にとって魅力ある会社

であることが求められる訳で、経営承継の際のポイントは「会社業績を良くして企業価値を高める。お金がちゃんと増えていく会社を作っていく。」ということが大原則になる訳です。

### 一事業承継に際してはどのようなご相談があるのでしょうか

弊社主催の事業承継セミナーに参加され、その後ご相談に見えられるケースはとても多いです。詳細にお話を伺うと、ご相談内容は千差万別、まさにケースバイケースです。100社あれば100通りの内容といっても過言ではありません。「既に会社を承継する後継者候補は決定しているが、後継者の経営者として資質、適性を判断してほしい。」、あるいはM&Aをご希望されるケースで、「会社業績を改善して企業価値を高め有利な条件で売却するために、具体的にどうすればよいか?」といったアドバイスを求められることも多いですね。

事業承継に向けては取えて組織再編に踏み込んでアドバイスさせていただく場合もあります。例えば創業者の方の個性・リーダーシップが強く、これまでトップダウンで組織が回っていた場合でも、新たな後継者にそれを踏襲しろといっても、なかなかそうはいかないケースもあります。

そうした場合は責任を後継者本人だけに押し付けたりせず、複数の補佐役などへ責任体制を分散させることで後継者の心理的負担を緩和させるという処方もある訳です。そうした柔軟な組織作りをしていかないと、ゆくゆく後継者に就く人も限られてしまいます。今の時代、気合と根性といった精神論だけではなかなか難しいのではないかと思います。

### 一事業承継コンサルの具体的な手順、流れについて教えてください

当社の提供する事業承継に向けたコンサルティングサービスについてご説明すると、事業承継計画の策定から始まり、相続・資本対策による「財産承継」、次世代の経営者育成・経営改革を通じた「経営承継」の手順となります。スタートの計画策定に際しては、弊社の担当者が社長・後継者と面談を行い、会社を取り巻く環境を明らかにして事業承継計画を作成いたします。

その際に重視しているのが、現況調査【業績分析・社風分析・社員面談・財産分析・資本分析・リスク分析】で、これらを基に作成された報告書をもとに事業承継対策報告会を行い、新たな組織・体制づくり、事業承継に向けた経営改革がスタートいたします。

事業承継時に生じる高額な税金（贈与税・相続税）は経営者・後継者の大きな悩みです。「財産

承継」では、贈与・相続税額のシミュレーションを行い、後継者への財産（自社株など）移行計画を立案します。また「相続」が「争族」にならぬよう、後継者以外の相続人への対策など、事前に万全の準備を行います。

「経営承継」では「誰でも継げる・経営できる企業」を目標に、経営者だけに責任が集中する「経営者依存体質」から、社員全員が経営に参画する「全員参加型経営」を実現すべく「後継者育成」と「社内改革」を支援しています。

親族内・親族外承継やM&Aなど、事業承継にまつわるご相談があれば、ぜひお問い合わせください。

一本日はありがとうございました

### ■お知らせ



帝国ニュースをご覧いただいた社長限定で、金持ち社長の資金改善バイブル3冊セット「金持ち社長のお金の残し方・増やし方」「金持ち社長の経営～節税が会社をつぶす～」「資金が増えるすごいルールブック」をプレゼントいたします。

応募はこちらから→



### 会社概要

NBCコンサルタンツ(株)

企業コード：010421122

札幌本社：札幌市東区東苗穂4条2-1-58

NBCビル

電話：011-786-6777

<https://www.nbc-consul.co.jp/>