



経営情報レポート

中小企業のための 経営承継対策の 進め方

- 1 後継者の決定基準と育成の流れ
- 2 後継者の「能力」アップを図るためのポイント
- 3 「人間性」「一貫性」向上への取り組み方

1 | 後継者の決定基準と育成の流れ

近年、中小企業における経営者の交代が大きなテーマになっています。経営者の方が60歳を超えて、待ったなしの状況となっている企業も多く見受けられます。

このような社会環境を踏まえ、本レポートでは、後継者の決定とその育成の進め方について解説します。

1 | 理想は世襲、責任と権限は一体化しておく

中小企業での後継者の決定にあたっては、基本的には3つの選択肢が考えられます。

最も理想的な選択は「世襲」すなわち、自分の子供に継がせることです。次に考えられるのは、「幹部社員」の中から後継者を選ぶという選択肢です。最後は、「外部」から適任者をスカウトするというものです。

- **最良** 「世襲」 自分の子供に継がせる
- **良** 「幹部社員」 在籍している幹部社員に継がせる
- **可** 「外部」 から適任者をスカウトする

では、なぜ「世襲」が最も良い選択肢になるのでしょうか。

後継者を決定する際には、「本人的要素」「社内的要素」「対外的要素」という3つの視点から考える必要があります。

(1) 本人的要素

親の立場からすると、当然自分の子供に経営を委ね、株式、資産も自分の子供に引き継ぎたいと思うのが当然です。ここでは、本人的要素としていますが、実際には「親の情動的要素」も含まれます。

自分の子供に「経営者の資質がない」と判断して、他人に経営承継した結果、会社が倒産してしまったら悲惨です。多少出来が悪くても自分の子供に社長をやらせれば良かったと思うはずです。

本人的要素では、社長としての能力は後から磨くことができると考えればいいことです。現経営者は、甘やかされて育ったわが子を見て、一抹の不安を覚える気持ちはよく分かります。しかし、社長という器を与えると、よほどのことがない限り社長としての自覚に目

覚め、「父親が作った会社を潰すわけには行かない」という意識で、成長して器にあった人物になるものです。

(2) 社内的要素

「息子はもちろんかわいいですよ。でも、どう考えても息子より優秀な幹部がいます。会社の将来を考えると、やはり幹部に継がせるべきだと思うのですが……」

これは、会社のことを真面目に考える経営者ほど陥りやすい罠です。

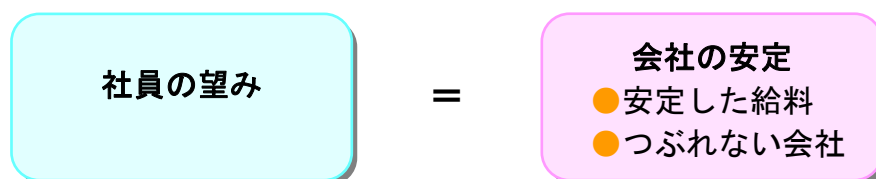
身内と幹部で迷ったなら、身内のほうが絶対にいいと言えます。人間心理を考えるとこれ以外に考えられません。

「優秀な幹部がいるのに息子を社長にしたら会社が混乱するのでは？」このような心配をするのは、社員の心理がわかっていない証拠です。

例えば3人の幹部の中から1人を社長に選んだらどうなるか。実力が拮抗していればいるほど、選ばれなかった幹部は必ず不満を持ちます。3人のうち、社長になれなかった2人の幹部は、新社長に非協力的になったり、最悪の場合社内が分裂したり、2人が独立してしまうという事態も考えられます。

もし、幹部より実力的に劣る息子が社長になった場合はどうでしょう。実力でなく血縁で後継が決まれば、幹部は多少面白くないと思うかもしれませんが、他の幹部が抜擢された場合に比べると、その不満はずっと小さいでしょう。たいていは「身内だから仕方ないよな。」と諦めて新社長に協力するでしょう。

現場の社員の心情も同様です。実力で後継者を選んだほうが公正でいいと考えてしまいがちですが、社員は公正さなど気にしていません。



(3) 対外的要素

最後に対外的要素です。身内が後継すると社内が安定しやすいことは述べたとおりです。実はそれ以上に世襲を期待している人たちがいます。それは金融機関です。

日本の企業の資金繰りは金融機関からの借り入れに依存しています。そして、金融機関が企業に貸し出しをする、しないの判断をする要素は2つあります。ひとつは企業の格付け（経営実態）です。

そしてもうひとつは保証人の問題です。金融機関が世襲の経営承継を歓迎するのは、現経営者の資産を身内が引き継ぐからです。金融機関は保証能力の高い経営者を歓迎します。

幹部や外部からスカウトされた人が社長になる場合はどうでしょうか。サラリーマン社長は、金融機関が満足するほどの資産を持っていません。

このような点からも、経営承継はできれば世襲すべきなのです。

■金融機関が融資しやすい後継者

息子・娘	サラリーマン社長
<p>親の資産があるので安心</p> <p>⇒ 従来通りの融資</p>	<p>資産がないので不安</p> <p>⇒ 融資に消極的</p>

以上のように、後継者決定を「本人的要素」「社内的要素」「対外的要素」で考えた場合、後継者は世襲するのが望ましいといえるのです。

言い換えると、経営権（意思決定権）、資本権（株主）、保証責任（資産）を一体化させておくことが望ましい経営承継であるといえます。

2 | 社長の役割、後継者に求められる資格・資質

次に、そもそも社長業とは何かということを通して、後継者に求められる資質を整理しておきます。

(1)社長の役割

ドラッカーが考えた経営層（トップマネジメント）の役割のうち、重要な要素が3つあります。

社長の最大の役割は、事業の目的を考えることです。すなわち、「わが社の事業は何か、何であるべきか」を考えなければならないということであり、日本的に言えば、「わが社は何屋か？」を決めることということです。

次に、基準を設定して組織全体の規範を定める役割があります。主たる事業分野において、「ビジョン」と「価値基準」を定めることが求められます。

3番目には、組織を作り上げ組織の精神を作り上げることが求められます。経営者の行動、価値観、信条が、組織にとっての基準となり、組織全体の精神を決めることとなります。

- | | |
|-----------|----------------|
| ●社長の役割その1 | 事業決定の役割 |
| ●社長の役割その2 | ビジョン・価値基準決定の役割 |
| ●社長の役割その3 | 組織を作り上げる役割 |

(2)後継者に求められるリーダーシップ3要素

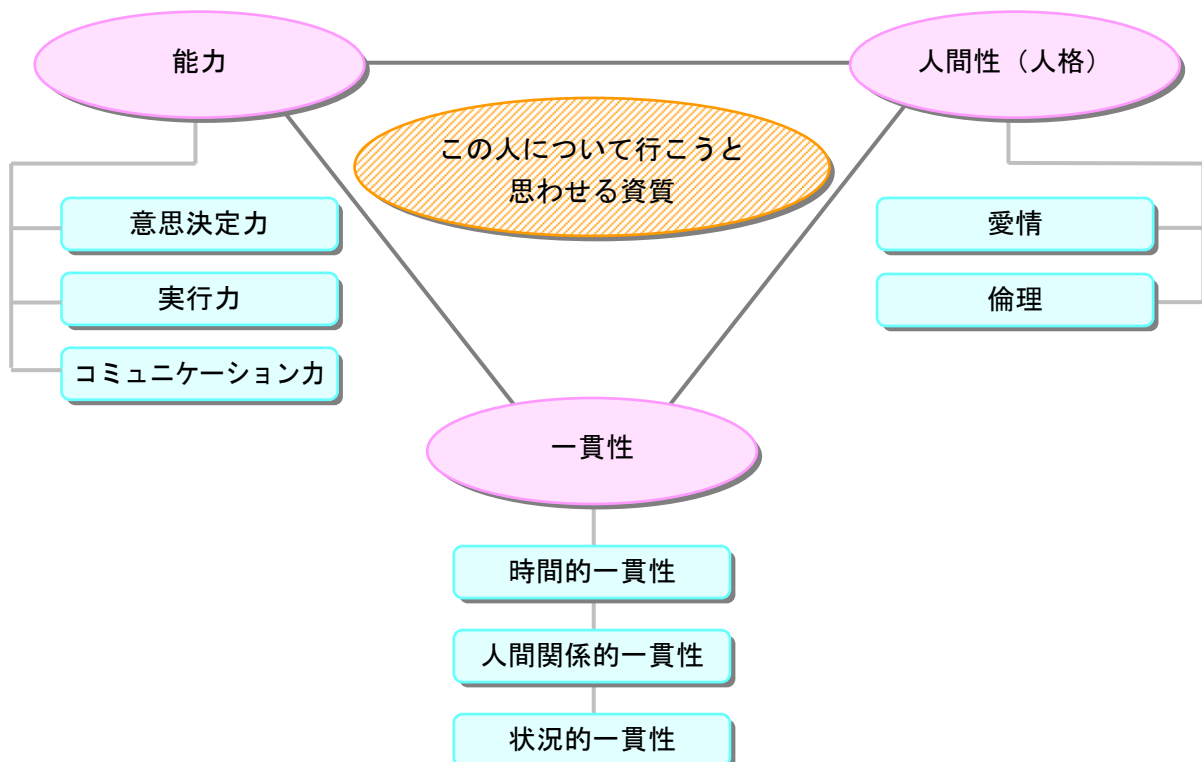
経営者にとって、リーダーシップを兼ね備えていることは必須条件です。リーダーシップを部下の立場から見て、「ついていくに値する経営者としての資質」とは何でしょうか。必要欠くべからざる条件は2つあります。

1つはその経営者に従うことによって、戦いであれば勝てること、ビジネスであれば(経営)目標を達成できること、つまり自分が属している会社や組織を成功に導くことができる「能力」を経営者が備えていることです。

もうひとつは、その経営者との人間関係が深まることを部下が望むこと、即ち部下が社長に認められたいと思い、社長との関係を築きたいと望むような「人間性(人格)」を持っていることです。

この2つが、部下が経営者に対してリーダーシップとして求める基本的な資質です。

そしてもう一つ補完的な要素として「一貫性」があります。行動に陰日向がなく、部下から見て常に信頼できるという安心感、安定感を感じさせることも不可欠な条件です。



2 | 後継者の「能力アップ」を図るためのポイント

1 | 後継者養成の10年計画の立て方

後継者が決まったら、次にすることは後継者の育成です。

できれば、自分の子供に後を継がせることが理想ですので、その場合の最も計画的な育成について解説します。

(1) 学校卒業後はまず他流試合をさせる

後継者を育成するには、できるだけ早い時期から取り組んだほうがよいのは当たり前のことです。では、大学卒業後すぐに自分の会社に入社させるべきかといえばそうではありません。よく言われることですが、最初の社会人経験で「他人の飯を食わせる」ことが大切です。後継者をいきなり自社に入社させてしまうと、会社内で非常識な発言をしたり、行動を取ってしまうことが多々あります。経営者の子供という意識から、そのような傾向は強く出ます。そして、それに対して社内の誰も注意したり、指導したりすることができず、社会の常識を身につけることができないまま放置されてしまいます。これでは、対外的にも社内的にも信頼を得ることはできません。

このような点から、まず社外で平社員の経験を積ませることが望ましいのです。就職先は、できれば大企業が良いでしょう。大企業では、指揮命令や社会常識の教育やしつけがしっかりしており、社会人としての基本的な常識が身につけ、将来的に社内でも社外でも信頼を得られる言動をすることができるようになります。

この期間としては、3年から8年くらいが妥当です。年齢的には大学卒業後、25歳から30歳の間ということになります。

(2) 入社後は徹底して現場経験を積ませる

自社に入社させた後は、徹底して現場経験を積ませて、どの業務にもある程度の知識を身に付けさせることが大切です。この経験が、後々の意思決定局面で役に立ちます。

また、泥臭い部分の仕事を経験することで、現場社員との信頼関係を作ることもできます。特に重要なのは、営業部門や生産（購買）部門の会社の生命線となっている部門の経験です。営業部門は、自社の事業の構造を理解するのに非常に役立ちますし、早い段階から顧客との関係を作っておく意味もあります。

この時期の現場経験では、朝は一番早く出社し、帰りは誰よりも遅く帰り社内で一番ハードに仕事をさせるべきです。こうすることで初めて「さすが後継者だ！」と社内でも一

目置かれるようになるのです。

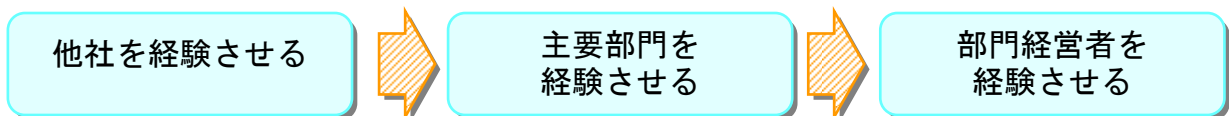
(3)部門経営者を経験させる

経営承継の仕上げは、ミニ経営者を経験できる部門責任者を任せることです。できれば、後継者自身が自分で事業構想を練り、重要な経営判断をするところまで経験させてやりたいことです。

もしそのような経験をさせることが難しければ、重要なプロジェクトのリーダーを経験させ、成功体験を積ませることが必要でしょう。

大切なのは、自分の限界を高めるようなチャレンジを経験させ、それを成功させることで、更なる成長への意欲と自信をつけさせることなのです。そして、社内の誰もが正統な後継者として認めるようになるでしょう。

■後継者育成のステップ



(4)経営承継計画の例

これまで触れてきた後継者の育成計画や、自分の引退までの予定、会社の事業規模、株式や資産の移転について、それぞれの関係も含めて一覧で分かるような10年単位の計画を策定するとよいでしょう。

この計画表は最初から完璧なものにする必要はありません。まずは現経営者の頭の中にあるさまざまな悩みや考えを整理してみるために作成します。

作成しているうちにいろいろなことが整理されていきます。場合によっては毎年更新してもよいくらいです。

■事業承継計画表の例

年		2011年 現在	2012年 1年後	2013年 2年後	2014年 3年後	2015年 4年後	2016年 5年後	2017年 6年後	2018年 7年後	2019年 8年後	2020年 9年後	2021年 10年後
会社	売上高(千円) 売上総利益(千円) 経常利益(千円) 特記事項				創業40周年							
社長 (自分)	年齢 役職 持株比率 特記事項	60歳 社長 85%	61歳 80%	62歳 75%	63歳 70%	64歳 65%	65歳 60%	66歳 55%	67歳 会長 30%	68歳	69歳	70歳 完全引退
後継者 (長男 太郎)	年齢 配属部署 役職 持株比率 特記事項	30歳 工場 5%	31歳 営業部 10%	32歳 15%	33歳 営業部長 20%	34歳 管理担当 取締役 25%	35歳 専務 30%	36歳 専務 35%	37歳 社長 65%	38歳	39歳	40歳
親族への説明		本人の合意を取る 妻に説明			次男 次郎、長女 花子に説明							
社員への説明						現専務に説明	社員に説明					

2 | 職場では習得できない「経営知識」の習得法

後継者の育成に当たっては、会社内での実務経験を踏むことで習得できる「専門的業務知識」と、会社では学ぶことができない「マネジメント（経営）知識」があります。

(1) 専門的業務知識

専門的業務知識習得の基本はOJTです。ただし、経営者として必要な知識はその業務分野に関するさまざまな知識がヌケ・モレなく整理・体系化されていなければなりません。

そのためには、業務知識やノウハウを部下たちに教えさせたり、他部署や他社との勉強会で発表させることなどが有効です。自らがOJTで経験し、知り得たことであっても、誰かに教えようとする場合、自ら考えて再整理したり、追加的な知識を付加して体系化しておかなければなりません。また、教えたり発表したりする場においても、思いがけない質問が出たり、自分と異なった解釈の意見が出されることを通して、知識は完成度を増します。

(2) マネジメント知識

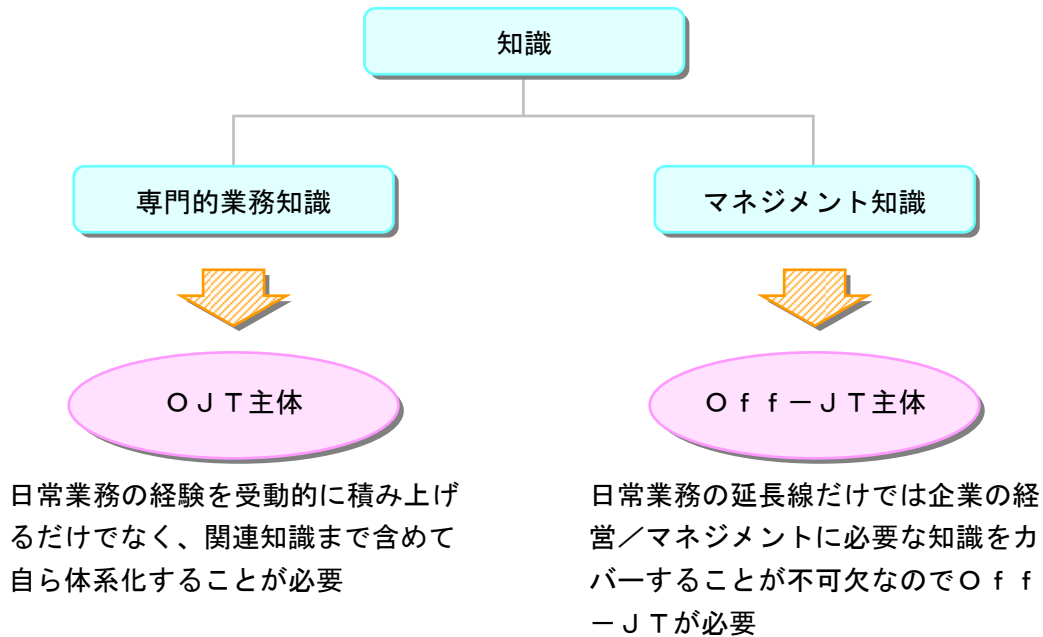
マネジメント知識はOJTだけの習得では限界があります。Off-JTが必要かつ有効です。例えば、営業担当であれば、営業についての専門的知識はOJTによって身につけることができますが、マーケティングに関する専門的知識は日常業務の中のOJTだけで十分に習得することは不可能です。

一般にマネジメント知識として経営者に必要とされるものには、戦略論、組織論、マーケティング、財務・経理、人事、ITなどが代表的な課目ですが、これらはいずれも有機的に関連して機能するものです。欠落なく体系的知識として習得させることが極めて重要です。

具体的には、MBAプログラムの科目構成が参考になります。もちろん学習の総時間数や1つひとつの科目カリキュラム内容の詳しさについては、大学院におけるものほど本格的なものでもなくとも構いませんが、全科目をカバーする広がりを持つことが望ましいといえます。マネジメント知識の習得についての第一のポイントは、学習科目の体系的網羅性にあります。

第二のポイントは、集中的に学習するということです。それぞれの科目が有機的につながっていますので、科目どうしの関係性を理解した上で、ひとまとまりの知識として身につけることが大切です。そのためには、全部の科目についてなるべく間を空けずに短期的に集中して学習することが望ましいといえます。具体的な期間は1週間程度の合宿形式と

いうスタイルから6ヶ月間のミニMBAコースというスタイルまでありますが、いずれにしても集中的、連続的に学習することによって、ひとまとまりの知識として身につけることが容易になります。



第三のポイントは、きちんと記憶することです。英会話では、ある程度以上の単語を覚えていなければ何もできません。マネジメント知識も同様で、重要事項については、きちんと覚えておかなければ思考のツールとして活用できません。例えば、マーケティングの4Pの知識が頭に入っていてこそ、営業力だけに過度に依存するのではない販売施策を思いつくことが可能になる、というようなことです。

豊富な知識はそれだけで部下に「この人について行こう」と思わせるパワーを持っています。特に日本社会では知識に対する評価が高い傾向があります。

3 | 「人間性」「一貫性」向上への取り組み方

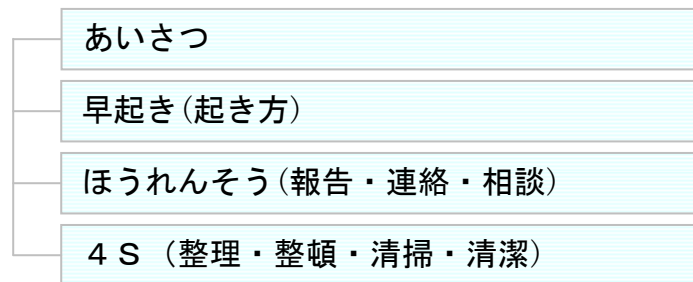
1 | 「人間性」の本質的な向上は行動改善から始まる

(1) 4つの基準行動を実践する

人間性とは、本人の無意識領域に根ざす部分が大きく、その変革は難しいとされています。その改善を図るためには、行動や態度、発言を変えていくことから、少しずつでも内面を変えていこうとする取り組みが効果的です。

人間性を高める具体的実践法として、「あいさつ」「早起き（起き方）」「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」「4 S（整理・整頓・清掃・清潔）」があります。

いずれも人間性を高める上で重要なことであり、これらを実践していくことで後継者自身の人間性を高めるだけでなく、部下、組織にも良い影響をもたらします。



- 積極的な人間関係を開發する『あいさつ』
- 行動力と意思力を開發する『早起き(起き方)』
- 意思疎通を図る『ほうれんそう』(報告・連絡・相談)
- 物と心の『整理・整頓・清掃・清潔』

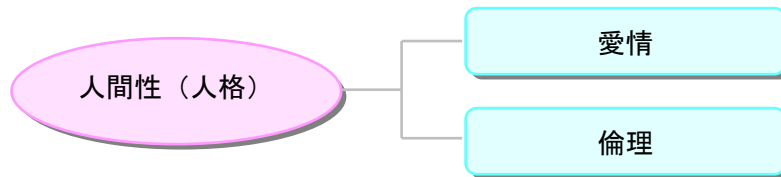
(2) 人間性の開発と演出

リーダーシップを構成する要素の中には、訓練や学習によって実際に身につけるべきものと、演出によってうまく表現する方法があります。

「能力」が、訓練・学習を通して実力として獲得しなければならない要素の筆頭であるのに対して、人間性は演出・アピールすることも重要な要素になります。

リーダーに求められる人間性の要素である愛情も倫理も、部下が判断するのは、主として直感的に見ることのできる言動によります。したがって、性格自体を変えることに優先して、言動を変えることなのです。つまり、人間性の開発とは、愛情が厚く倫理性の高い人間に生まれ変わることを、日頃の行動とコミュニケーションの演出を通して行なっていくことといえます。

それでは、具体的にはどのようにして人間性を演出・表現すればよいのでしょうか。



(3)効果的な改善行動

①傾聴

愛情面における印象改善効果の大きい具体的手法に「傾聴」という手法があります。傾聴とは、部下の話を遮ることなく最後まで真剣に聞いてあげることです。単に聞いているだけでなく、受容と理解を示すサイン、例えば「そうだよね」「分かるよ」などの相槌を入れながら聞くことや、相手の言葉を繰り返す話法も効果的です。

人とのコミュニケーションにおいて、愛情を実感することができる最も基本的な関係性は受容と承認です。この原則を踏まえると、自分に気持ちを向けていてくれる愛情豊かな人間性を持っている人だという印象を抱いてもらうのに、最も基本的で有効な手法が受容と承認の象徴であるこの傾聴でしょう。特に目標達成意欲が高く、論理的思考が得意なタイプのリーダーが行なうと、有効であるケースが多いといえます。

②責任を引き受ける

また、倫理面における特効薬的な改善行動についても、ひとつ例を挙げます。

組織で何か失敗やミスが発生した時の責任を、自ら進んで負うことが効果的である場合が多いといえます。実際には自分のミスでないようなケースでも、リーダーが自ら自分の責任だと表明することで、部下に対して「この人はとても潔い人物だ」という印象を与えることができます。本当はリーダー自身のミスでないことは、リーダー以上に部下たちも分かっているものです。こうした場合にリーダーが自ら責任を引き受けて、潔さを表現できるのは、むしろ良いイメージを形成するための大きなチャンスでもあります。

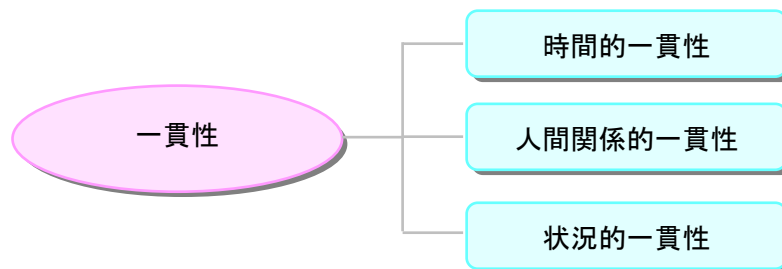
2 | 一貫性の3種類

一貫性には、時間的一貫性、人間関係的一貫性、状況的一貫性の3つがあります。

時間的一貫性、人間関係的一貫性については、部下の意識調査や部下からのフィードバックを通して、自分が一貫性を損ないがちな場面や状況をまず把握し、そうした状況に置かれたときの行動について、日頃から注意を払っているだけでも、そこで出てくる態度や行動は大きく違ってくるものです。また、もし自分が一貫性を損なうような問題行動をとってしまった場合に、部下や周囲の人に指摘してもらうように依頼しておくことも効果的です。

状況的一貫性については、上記の対応では限界があります。苦境に立たされても、不測の事態が襲ってきても、どのような状況であっても同じように行動することは非常に難しいことです。どれほど心掛けても、そのとおりにできないほど厳しい局面や困難な事態が発生することがあります。

ではどのような手段をとれば、状況的一貫性を強化することができるのでしょうか。



3 | 体力強化の有効性

特効薬的な手法は、残念ながら見当たりません。強いて改善の手立てをあげるならば、体力の強化をすることが意外に有効です。

状況的一貫性は、苦しい状況に置かれたときでも自制心を失うことなく、目標の達成に向かって、部下を率いながら頑張り続けることです。こうした姿勢と態度を保つのに必要なのは、強靱な精神力と執着心であり、それを支えるには強い体力が必要であることは実感できることです。

状況的一貫性を強化することは、このように気力や体力を強化することが原則的な対策ですが、そうした正攻法的手段に加えて、アピール効果を大きくするための演出的手法も活用可能です。それは精神力や体力を強くアピールできるような、象徴的な状況での行動を意識的に心掛けることです。

例えば、「仕事帰りに皆で遅くまで飲んだ翌日は、いつもより早く出社して涼しい顔で仕事をする」とか、「組織が非常に厳しい状況に直面して余裕をなくしているようなときにこそ明るい表情を欠かさない」といったことです。部下が大変なときにこそ、リーダーとして気力と体力を振りしぼって、部下との違いを見せる演出は部下に大きな信頼感を与えます。また演出的効果を狙っての行動であっても、そういうときに自らをストレッチする訓練は本当の意味での精神力強化にも有効なのです。

以上で解説してきた一貫性は、リーダーシップを構成する「能力」と「人間性」を下支えするものです。日頃リーダーの能力や人間性を認めていたとしても、ほんの一時的にでも一貫性を損なった場面を見てしまうと、リーダーに対する信頼感が崩れ、ついて行こうという思いが一気に薄らいでしまうものです。逆に普段から安定した態度と姿勢によって信頼感が成立していれば、ふとした機会に能力面や愛情面、倫理面でアピール度の高いリーダーの行動に遭遇することによって、このリーダーについて行こうという思いが発生しやすくなります。

リーダーシップとは、リーダーと部下の交流に基づいて発生する関係性の形態であることを考えると、信頼感というのは最も基礎的な人間関係の基盤をなすものであり、その意味においてリーダーシップ発揮のベースになるものです。したがって一貫性の開発はリーダーシップの要素の基盤的な意味を持っているといえます。

4 | まとめ

これまで見てきたように、後継者の決定、育成には時間をかけて取り組むべきテーマも多くあります。

行き当たりばったりの後継者育成では、会社の将来をあやうくしてしまう危険性もあります。

本レポートを参考にいただき、よりよい後継者育成にお役立て下さい。

■参考文献

『社長！会社を継がせたいならココまでやっておかなくちゃ！（すばる舎)』

小山 昇 著

『事業継続管理の基本と仕組みがよ〜くわかる本（秀和システム)』

宮本 勇人・本田 真郷・和田 はる子・加藤 美香保 著

『組織設計概論－戦略的組織制度の理論と実際（産能大出版部)』

波頭 亮 著

企業経営情報レポート 11月号 中小企業のための 経営承継対策の進め方

【著 者】日新税理士事務所
【発 行 者】桐元 久佳
【発 行】日新税理士事務所
大阪市中央区船越町 2-1-11 2F
TEL : 06-4790-9707 FAX : 06-4790-9710

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

