後継者が決まっていないと言うけど どのようにアドバイスをすべきなの？

Q1

A 企業が将来にわたって無期限に事業を継続していく以上、経営のバトンタッチは必ずどこかのタイミングで訪れる。人間の命は有限だからだ。極めてシンプルな理屈であるが、このことを思えば「経営者にとって、最も大切な仕事」が何であるかが見えてくる。最重要事項は、次のランナーを決めて企業を存続させることだといってよいだろう。

したがって、「後継者が決まっていない」と放言する経営者は、厳しい言い方であるが、企業のトップとしての責任を果たせていない。そのような取引先には、後継者不在がもたらすリスクを説明し、「そのうち決めればいい」という考えを改めるよう促さなければならない。

とはいうものの、後継者はとにかく早く決めればよいという性質のものでもない。次のトップを指名することは、当然ながら経営の根幹に関わることなので、慎重に行う必要がある。実際にあった話だが、経営者が一度決めた後継者を自分の気分によって二転三転させたために社内に派閥ができてしまい、結果的に会社を割ることになってしまった例もある。経営者には熟慮と断行の両方が必要だ。

自分や同僚が知る他社の事例を紹介する

担当者が行うべきなのは、様々な企業の事業承継に関する例を挙げ、経営者にとっての参考材料をできる限り多く提供することだろう。これは多種多様な企業と取引のある金融機関にしかできないサポートである。例えば、次のような情報提供ができるだろう。

「後継者の決定を先延ばししていた金属加工業者があったのですが、社長が急死してしまい新社長の就任までずいぶん時間がかかったそうです。大切な顧客にも迷惑がかかってしまったと後悔していました」

「ある化粧品販売会社の社長には三人のご子息がいたのですが、平等に株式を移転したために新社長が議決権をうまく行使できなかったそうです。社長のお気持ちも分かりますが、これには注意が必要ですね」

中小企業の経営者は、事業承継に関する事例を集めようにも限界がある。自分が見聞きしたエピソードを話すだけでも立派なサポートになるので、担当者は臆することなく情報提供していこう。そのためには、自分の担当先だけでなく、同僚や先輩などから積極的に情報を収集することも大切だ。

アドバイスのポイント
- **後継者指名は経営者の最重要課題。先延ばしは改めさせるべき**
- **取引先の承継事例を集め、経営者に参考情報として提供しよう**

後継者に必要な資質は何？ 経営者は「後継者が頼りない」と言っているけど…

Q2

A 世間の荒波にもまれて商売をしてきた経営者ならば、後継者が頼りなく見えてしまうのは致し方ないのかもしれない。しかし、百戦錬磨の経営者も、就任するときは同じようなものだったはずだ。

それほど深刻に考える必要はないが、あまりに気に掛けるようだと社内の雰囲気にも影響する。担当者は「初めは皆そうですよ。社長もそうだったんじゃないですか」と冗談交じりで諌（いさ）めるのもよいだろう。

「創業は易く守成は難し」という言葉がある。これは唐の皇帝・太宗が国家運営について語った故事からきているが、企業経営についても同じことがいえるだろう。つまり、物事を新しく始めるよりも、すでにでき上がっているものを引き継いで衰えないように守っていくほうが難しいということだ。

この言葉を踏まえて後継者に必要な資質を表すならば、守成の力ということになる。しかし、守りの経営のみでは企業は立ち行かない。後継者に必要なのは先代の事業を守り抜き、さらにその次にバトンタッチすることだと思われがちだが、「現状維持は後退の始まり」という格言もあるように、変化の激しい現代社会では、守っているだけでは取り残されてしまう。

時代に合わせて柔軟に事業を変化させる力が必要

ベンチャー型事業承継という取組みをご存じだろうか。これは、後継者が先代から受け継ぐ有形・無形の経営資源をベースに、新規事業、新市場参入など新たな領域に挑戦することを表している。

ある老舗の畳屋を継いだ新社長の話だ。彼は現状維持の経営方針では受注が先細りすることを見抜いていた。そこで、増加している外国人観光客を新たなターゲットに据え、畳の良さを体験してもらうショールームを設置した。

実際にい草の香りを嗅ぎ畳に触れた外国人は購買意欲を掻き立てられるのだが、畳は大きくて持ち帰れない。これに対し新社長は越境ECサイトを立ち上げ、帰国した外国人が簡単に購入できるよう体制を整えた。畳が買えるサイトの評判は口コミで広がっているそうだ。

これは一例であるが、事業承継を機に新たなビジネスや分野に挑戦する新社長も数多く存在する。後継者に必要な資質は事業を守り抜くことだけではない。むしろ、時代の変化に合わせ、柔軟に事業を変化させていく度胸と実行力が求められる。

アドバイスのポイント
- **頼りなく見えるのは致し方ない面もあるので、深刻に考える必要はない**
- **ベンチャー型事業承継のように新しい領域へ柔軟に挑戦する力が不可欠**