

お金の問題だけではない事業承継！  
**新旧経営者の関係が大きく影響？**

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

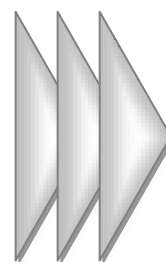
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】事業承継に関して何をすべきか？
- 【2】売り上げ上々のA社
- 【3】父から逃れたい息子Bさん
- 【4】良からぬ社風の承継
- 【5】後継者との関係性の大切さ



【今月のハイライト】

経営者であれば、誰しも考えなければならない「事業承継」。次の経営者が誰になり、どんな経営をしていくのかは従業員にとっては人生にまで関ることです。それだけに、「事業承継」には多くの事前準備が必要となります。税金の問題、M&Aの問題などさまざまです。しかし、ここで見落とされがちな問題があります。現経営者と後継者の関係性です。今月はこの後継者問題について考えます。



**吉田税務会計事務所**

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : [y-keiri@soho-net.ne.jp](mailto:y-keiri@soho-net.ne.jp)

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

# 【1】事業承継に関して何をすべきか？

## 1》事業承継に関する問題

あなたがここまで作り上げた会社を誰かが継ぐことに関しては、さまざまな問題が絡んでくるようです。

**誰が跡を継ぐのか？ 関係各所はそのことをどう思っているのか？ 従業員はどう捉えているのか……。**

クリアしなければならない実務的な問題は山ほどあり、他にも**感情的な問題が絡む場合もある**

ようです

## 2》現社長はどんな取り組みをしているか？

下図は東京商工リサーチが行った「後継者教育に関する実態調査」(03年)の結果です。

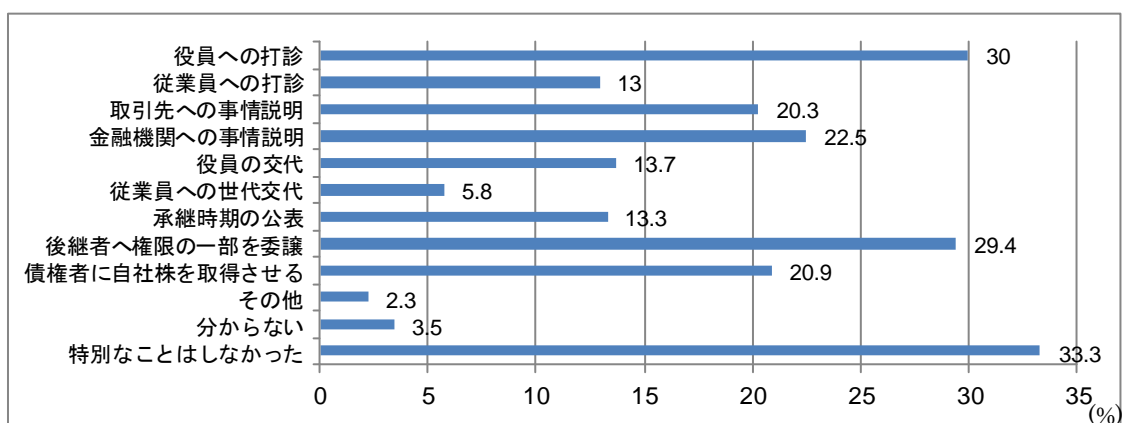
いくつもの取り組みがデータとして表示されていますが、

**肝心なことが抜け落ちている**

ような気がします。

後継者その人への働きかけです。

【図】事業承継のための先代経営者の取組内容



これまで色々なところで事業承継の問題が論じられてきましたが、その多くは承継間際になっての税金に関する議論だった気がします。

それも大事ですが、会社の存続を思うなら、

**後継者の問題はもっと大事**

です。しかしながら、実はそこが疎かにされているケースも多いようです。今月は、**事業承継の事前準備のうち、後継者問題をどう考えるか**の一助となるケースをご紹介します。



---

---

## 【2】売り上げ上々のA社

### 1》アパレルメーカーA社の興り

A社は創業40年になるアパレルメーカーです。

今では地元でも名の知られた会社となり、全国規模で取引も展開していますが、会社の興りは小さな小売店でした。

シャツやネクタイといった洋装品を扱うこぢんまりした店だったそうです。

開店してほどなく経営は軌道に乗り、それなりの利益を出すようにはなりました。しかし、しばらくすると、A社長は

**小売業に満足できなくなってきた**

といます。

扱う品々の素材や柄が気に入らなかったのです。

### 2》納得いかない！

当時、エアコンは庶民にとって高嶺の花でした。夏は暑く、冬は寒い。季節がそのまま身体に影響しました。

にも拘わらず、**A社で扱う品々には季節感がなかった**そうです。安ければよしという風潮があり、

**季節を心地よく過ごすための素材への心配りは皆無**

でした。

ここで、A社長持ち前のチャレンジ精神に火が点きました。納得いく素材で自前の製品を作ろうというのです。

手始めは夏でも涼しいYシャツでした。

### 3》小売からメーカーへの進出

仕入の品々より細い糸を使い、通気性を良くしたシャツが1年の月日を費やして出来上がりました。これが売れに売れたのです。

**A社が小売業からメーカーへと転身するきっかけ**

となった出来事です。

それ以降も、A社長は工夫を凝らした商品を売り出します。失敗もありましたが、大方は世間の評判を呼びました。従業員200名を超える今のA社の礎となった経験です。

一方、A社長は叩き上げのアイディアマンだけにワンマンでした。**周囲には突飛に思える考えも、やってみると図に当たる。A社長の考えを社員が懸命に形にする。それがいつしかA社の社風になっていたのです。**



---

---

## 【3】父から逃れたい息子Bさん

### 1》家でもワンマン

A社長のワンマンは家庭でも変わりませんでした。A社長の存在は家内で絶対だったそうです。

A社長には一人息子Bさんがおり、非常に厳しく接したようです。言葉にはしませんでした、A社長は息子を二代目にしようと内心決めていたからです。当然、当たりも強くなります。

**息子は父を畏れるように育った**  
といます。

Bさんは長じて岐路に立つこととなります。A社に入るか、他の会社に行くかです。Bさんは他社に就職する道を選びました。

A社長はその選択を了承しましたが、父と子ではその思惑に違いがあったようです。

### 2》真意の違い

A社長としては代を継ぐための武者修行です。父は息子を一時期は外に出すつもりでしたから、それを自らが言い出したことに満足したようです。

しかし、Bさんはそうは考えていませんでした。とにかく

**父の支配から逃れたかった**  
のです。A社に入って家でも会社でも父の監視の目に晒され、びくびくと日々を送ることは何としても避けたかったわけです。

別の会社に就職し、それを免れたBさんは自由を得た気がしました。新しい環境で失敗もありましたが、父の眼を気にしなくていい日々を満喫したのです。

### 3》またも父親の追手が……

数年後、Bさんは取引先から唐突に言われました。

「Bさん、親父さんの後を継ぐんだって?」。初耳です。Bさんは「またか……」と思ったといいます。

話はこうです。A社長は10年後にBさんをA社の社長に据えるのだと公言しているようです。その準備のために近々、BさんをA社に呼び戻すのだそうです。

Bさんとしては否やはありませんでした。父は今でも絶対です。実際、半年後、BさんはA社に入社しています。入社に際し、父からBさんにあったのは「しっかりやれ」の一言だけでした。



---

---

## 【4】良からぬ社風の承継

### 1》Bさんが社長の椅子に

入社後、配送課の雑用からやらされたBさんですが、瞬く間に昇進を重ねていきました。2年後には課長、5年後には本部長、翌年には取締役、その翌年には副社長。そしてA社長の目論み通り、10年後にBさんは社長の椅子に座ったのです。

A社長は会長に退き、B社長の周りを古参の取締役連が固める布陣です。A会長は当面

**経営の実務は取締役連に任せ、B社長には見取り稽古をさせる**つもりだったようです。

ところが、**B社長は思わぬ方向に動きます。地元を中心に、多くの企業に投資活動を開始した**のです。

### 2》舞い上がったB社長

A社の本業とはまったく関係がないものまで含む投資の提案がB社長からなされたとき、取締役連は内心は反対でした。

しかし投資が実行されたのには、長年に亘る前A社長のワンマン気質がありました。**トップが決めたことは絶対という社風がいつしか形作られていた**のです。

A会長がブレーキをかけることもできたはずですが、

**やはり息子可愛さなのでしょう、**

失敗を案じつつ、この大事な場面で口出しを控えたのです。

誰も反対しないという人生で初めての状況にB社長は舞い上がりました。どんどん投資は拡大していったのです。

### 3》B社長のコンプレックス

おそらく、B社長が誰も本心では望んでいない投資事業に手を出したのには、本業ではとても父親に敵わないという思いがあったのでしよう。

そして、取締役連がB社長の主導する投資事業に異を唱えなかったというのは、社風がそうになっていたというのとどまらず、

**自分たちもイエスマン体質になっていた**

ということです。

100歩譲って、ワンマン経営あるいはイエスマン体質を肯定するとしても、それはトップの掲げた方針が正しい方向に向かっている限りにおいてはではないでしょうか。



---

---

## 【5】後継者との関係性の大切さ

### 1》問題はお金だけではない！

今回取り上げたA社のケースは、人間関係における事業承継の問題と捉えることができます。事業承継となると、どうしても

**お金の問題が中心になりがち**

です。

しかし、事業承継にまつわる課題はそればかりではありません。**どんな事業承継にしても、どうしても前経営者の影響がどこかしらに残ってしまうもの**です。

それを良いものとするには承継前から事前準備が必要です。

### 2》失敗の原因は？

A社の場合、B社長が経営能力のないままワンマン経営だけを受け継いでしまったことに問題があります。

しかし、それだけが失敗に陥った原因ではありません。

投資事業に対して

**黙って見守るというスタンスをとったA会長にも問題がある**

と思われま

す。そして、ワンマン経営がしみついてしまったがゆえに、社長交代があっても古参社員たちが何も反論できない環境を作り上げてしまっていたことも一つの原因でしょう。

これでは、誰もブレーキをかけてくれません。

### 3》事前の準備

このような事態に陥らないために**必要な事前準備とは後継者とのコミュニケーション**です。

「そんなことはやっていて当然だ」「ことさら取り組みとして挙げるまでもない」と思うかもしれません。

しかし、そのことこそが

**後継者とのコミュニケーションを軽視している証拠**

となるのです。

事業承継がどのような形で行われるにしても、早めの準備が必要であることはご承知の通りです。

そして後継者を考える際にそれが誰であろうと、事前の十分なコミュニケーションが大事であると今回の事例は教えてくれているのではないのでしょうか。

以上

