

# 地方創生と中小企業の果たすべき役割

自治体の地方版総合戦略が出揃うなど、地域活性化に向けた国家戦略「地方創生」の取り組みが今年度から本格的にスタートする。地域の雇用創出と経済活性化に重要な役割を果たす中小企業の再生には、経営者の決意と使命に基づく自覚が重要と説く経営戦略コンサルタント田中義郎氏。中小企業経営者への豊富な指導経験をもとに、地域経済活性化と地域企業発展の道筋を探るシリーズ。

## 第8回 事業承継

事業承継は、目的ではなく手段である。

事業承継が遅々として進まない原因の1つに、目的と手段のはき違えがあると私は認識している。

目的は、経営者も後継者も、そして社員も「幸せ」になることである。

事業承継は、企業存続・発展の節目であり、その成否は今後の経営に甚大な影響を与える。だからこそ「目的」を見落とすてはならないのだ。

事業承継は資産承継と経営承継の二面からなる。

資産承継は、財務諸表に計上されている資産の承継である。個人的な資産の承継は事業承継とは本来切り離して行うべきであるが、一括して取り組み、混乱を招いているケースを多く見かける。

いま1つは経営承継だ。経営者から後継者へいかに円滑にバトンタッチを行うかという「人の承継」である。戦略やさまざまなノウハウなども含まれる。

財務諸表に計上されないが、企業の将来に直結するきわめて重要な承継である。

この異質の2つの承継を併行して取り組むと事業承継は進まない。軸足が資産承継に移り、経営承継の取り組みが疎かにされるからだ。円滑な経営承継なくして事業承継の目的は達成できない。経営者にはこの自覚が必要である。

### 経営承継の取り組み

経営承継は時間がかかる。ほとんどの中小企業は「企業は人なり」の実践が行われず、後継者が育っていないからである。

また、何をもちて経営承継の終了と考えるのか。その認識も曖昧だ。形式的に終了していても、先代経営者がいつまでも口出ししては終了にはならない。後継者の成長の道が閉ざされ自立できないからだ。後継者の人生は長い。先代は深く身を引く。このことも成否の分岐点になる。

経営承継のフィニッシュは、

後継者が100%実権を握ったときである。

後継者の育成には10年程度の期間が必要である。しかし、経営者・後継者の高齢化が進んでいる現状から判断するなら、何としてでも2~3年以内に終了させなければならないだろう。

経営承継は、先代・後継者の価値観を理解し合うことからスタートしなければならない。親としてわが子の将来を心配するのは自然の流れである（親族内承継を想定）。

親として心を開き、どのような人生を模索しているのか、わが子に問いかける。最初は半信半疑でも、同じ目線で共感しながら傾聴する姿勢を貫けば、コミュニケーションの土台が出来る。後継者の意思を尊重し、後継者の未来は本人が決めるという姿勢を崩さず、少なくとも週1回、できれば2~3回、記述した個別面談の要領で粘り強く取り組み、互いの思い（価値観）を「共感」できる関係になる。

人生とビジネスはコインの両面である。後継者の人生を語り合うことで、事業承継に対する後継者の意思が徐々に見えてくる。後継者の意思が明確になれば攻守交代である。先代は経営者の立場で経営の実態や事業に賭ける思いを伝える。

後継者の意思が100%固まるまでの間、企業情報はすべてオープンにしたうえで、定期的なコミュニケーションの機会をつくり、後継者の疑問に包み隠さず答える。

意思が固まれば、次はOJT (On the Job Training) の取り組みである。基本的に後継者の意思を尊重すべきだと考えるが、私は「現場」と「お金」（会計）を勧めている。

現場では社員との人間関係や付加価値の源泉を肌で感じ、お金で会社の全貌と息づかいを感じ取ることができるだろう。お金は3カ月程度の先代のサポートが必要かと思われるが、その後の口出しや干渉は一切不要である。この間、後継者はさまざまな失敗を繰り返し成長していくはずだ。先代の親心は後継者にとって成長の足かせになるこ

とを肝に銘じておかなければならない。

OJTと並行して取り組まなければならない仕事がある。それは「10年後のビジョン」策定だ。フォーマットは一切使わず、白紙からまとめていくことが肝心である。大切なことは自在に描かせること、自らの人生と重ね合わせながら自社の未来を考える。期間は1年から2年、ビジョン作成の目的は後継者の「器づくり」にある。この間、自発的にどこまで学習し、努力を重ね、精度の高いビジョンを自力で完成させられるか。後継者にとって人生を賭けた壮絶な戦いになる。

この間の後継者の姿勢とビジョン内容から、経営承継の是非と「承継日」を決定すべきである。当事者が判断できなければ第三者に委ねる方法もある。後継者が再チャレンジを強く望むなら2年程度の延長は考慮すべきかも知れない。

承継後のプランは後継者が考える。成功に導くためには、この大原則を外してはならない。

次回テーマは「百年企業研究会」。10月12日に掲載予定



田中義郎 (たなか・よしろう)  
経営戦略コンサルタント  
有限会社C<sup>3</sup> 代表取締役  
<http://www.c3c3.jp/>