

# 竹田陽一の経営随筆集

2022年8月30日 第27号



## 事業承継とM&A

社長の高齢化が進む中、事業承継について関心が高まって、すでに20年以上が経過しています。

資金もなければ信用もないなど、ないない尽くしの中で経営を始めた社長の立場に立つと、この会社をどのようにして後継者に渡すかについては、特別に関心が高いことでしょう。

中には社長が急死したあと、会社勤めをしていた子供が後を継いだのは良いが、放漫経営のため、創業者の社長が亡くなったあと、7回忌の法事を迎えないうちに、会社が倒産したという事例はいくつもあります。

このような事情から、これ迄事業承継についてはあちこちで講演会が開かれているばかりか、本も何冊も出版されています。

ところが講演会や本で説明されている内容をチェックしてみると、ほとんどが「税金対策」になっています。税金対策も必要ですが、これ以外にもっと大事なものがあるはずです。

こういう場合は道元の教えに従い、まず初めに「こだわらず、とらわれず、偏らず」の「空の心」になります。人が持っている能力が、十分に発揮されない原因はいくつもありますが、その中で最も大きいのが、事実を確かめてなかったり、根拠はないのに、これにこだわったりとらわれるなどの「先入観」にあるのですから、**重要なものを考えるときは「先入観」を捨てて対応することが大事になるのです。**

2番目は、**着眼大局の原則**に従い、事業承認を構成している「中心的な要因」をはっきりさせます。

中心的な要因の押さえ方が間違っていたら、あとに続く作業は意味がないものになることから、中心的な要因をはっきりさせるときは、時間をかけ、いろんな角度から考えてみなければなりません。

3番目は、こうしてはっきりした**中心的な要因のウエイト付**をします。この作業も欠かせません。こうしたあとで作業に移ると、正しいやり方で全体をまとめることができるので、良い結果が得られます。

では事業を後継者に引き渡すとき、重要になるものから説明しましょう。

まず1番目は、**経営戦略の相続**になります。

これは社長が創業後、セミナーや本で学習したものをはじめとして、長年経営をしている間に体験したものを、体系的にまとめる「経営戦略書」の作成になります。

見方を変えると社長は仕事をしている人の中では、最もレベルが高い「知識労働者」になるのですから、経営をするときに欠かせない経営戦略をまとめ、これを後継者に渡すことは特別大事になります。この作業は次の手順で実行します。

1番目は、改めて**経営戦略をイチから学び直す**ことになります。

これには自社の経営と同じか近く、次に業種も同じか近いもので、しかも内容のレベルも高い「フルライン」の戦略教材を買い求め、初心に帰ってこれを研究します。このあとこれ迄の長い間、研究をしているときに経験したものをつけ加えて、文章にまとめていきます。

世界の中で経営が特別上手な人はユダヤ人でしょう。ユダヤ人は経営に成功した場合、一定期間経過したら、「自分はなぜ経営に成功できたのか」時間をかけてこれを考え、15項目を選び出します。

そのあとなぜこれが重要になるか、これについて詳しく説明するので、文章の量は1冊の本位になります。

これと同じことをするのは、もちろん文章を書くのに馴れていない人は、大事なものを文章にまとめるにはひどく苦勞するばかりか、とても多くの時間がかかるでしょう。

しかしこの戦略書こそが最も価値がある財産になるばかりか、後を継いだ社長の経営が順調に進むかどうか、これを決める原因にもなるのですから、たとえ1年かかっても2年かかっても、この作業はやり遂げなければなりません。

こうして内容の良いものが完成し、しかも全体の文章量が多くなったときは、これを専門のナレーターに朗読してもらい、録音教材にしておけば、一層価値が高まります。

このような方法で経営戦略書をまとめることが、事業相続全体では57%も占めているのです。こうして完成した経営戦略書を、後継の予定者に渡して経営戦略の研究をしてもらいます。

後継予定者が身を入れてこの経営戦略を研究するとともに、関連する本を買ったり、解りにくいものについては質問してくるなら、見所があります。

逆に社長が苦勞してまとめた経営戦略を渡したあと、身を入れて研究する様子がないばかりか、外のビジネス書を買って読む様子がなければ、後継者にはすべきではないでしょう。

2番目は、**後継者に会社を渡す**ことになります。会社には現金や預金などの資産がありますが、会社全体の中で最も大事になるのは「お客」になるのですから、製造業や卸売業のような継続取引型の業種の場合は、お客の引き継ぎをしなければなりません。

中でも創業者が独立したあと、商品の注文を出してくれてばかりか、いくつもの会社を紹介してくれたような、「恩人的な人」については、後継者に事情を説明し、その恩を忘れないように伝えます。

これ以外では、取引量が多いAクラスのお客と、Bクラスではあるが今から伸びるとされる社長に対しては、創業者がきちんと紹介しておかなければなりません。お客以外では、社長が経営をすすめるときに大きな影響を受けた、特別な人もきちんと紹介しておかなければなりません。これは人脈の相続になります。そしてこれらが、29%を占めています。

3番目は、**財産の相続**になります。財産の相続については税法が定められており素人考えで税金を少なくしようとすると、過少申告で逆に大きな損をすることがあるので、小細工はしないで払うべきものはきちんと払うようにすべきでしょう。

こう説明してもまだ心に引っかかるときは、「お国に対して寄付をする」と考えればよいでしょう。そしてこれらが、14%を占めます。

*Lanchester*

ランチェスター経営(株)



〒810-0012 福岡市中央区白金 1-1-8 チュリス薬院 301

TEL 092-535-3311 FAX 092-535-3200

メールアドレス customer@lanchest.co.jp HP <https://www.lanchest.com>