

監修：矢萩大輔 (有)人事・労務 代表取締役
 無料農業支援ポータルサイト
 「われらまちの農縁団」
<http://social-jinji-roumu.com/farming/>

今回の執筆者 かわくち 川口 ともひで 朋秀



中小企業診断士／合同会社
 チョッカクラブ代表／(有)人事・
 労務ESコモンズメンバー
 大手コンサルティング会社など
 を経て独立し、中小事業者向
 けの事業承継など経営支援
 に従事。支援者向け「事業
 承継支援業務と知識体系」
 の改訂作業を経験。英国ロ
 ンドン大学UCL大学院修了。

親から子へ受け継ぐ意志 事業に想いを乗せる

今回のキヤスト 社長 藤田 匠、社員 西園寺 千代 墓 伝法院 千里

近所の高橋農園では、息子が仕事を手伝いはじめたらしい。いわば後継者候補。親子間で意見の違いが出てくるかもしれないので、事業承継はギャップを埋めながら早めに準備を！

藤田 千代ちゃん、高橋農園の社長が先週誕生日で、還暦を迎えたんだって。やっぱり農業やってる人って若々しいよね。

千代 還暦！ 驚きですね。そういえば、高橋社長の息子さんを最近よく見かけるんですけど、ここに戻ってきたんですか？

藤田 そうそう、9月から戻ってきてるみたいで、リモートワークしながら高橋農園の仕事も手伝いはじめたらしいよ。社長としても、あと10〜15年くらいしか今のようには働けないと感じているみたい

で、最近は何世代交代のことをよく話している。

千代 そうなんです。あんなにパワフルな農業経営者でも、未来のことを考えながら準備を進めているんですね。さすがです。

伝法院 藤田社長、千代さん、こんにちは。今のお話、立ち聞きしちゃいました。事業承継の準備の

親子の事業承継を「想い共有シート」から始める

はじめに

ポスト事業承継の長い道程

事業承継に際しては、これまで経営の磨き上げに加えて、株式移転や相続税対策などといった領域には光が当てられてきました。専門家支援としても効果が金額で現れるため、商売の見込みを立てやすく、ある程度は法的・税務的な支援は整備されてきました。

しかし本当に長く続く戦いは、後継者の成長支援や組織の再構築。『「ポスト事業承継」です。後継者が経営の知識を身に付ける（決算書の読み方から始めるケースも多い）、自社を成長させるために避

お話、感慨深いですね。10年くらいの期間をみておくことはとても大事です。そのあたりも高橋社長はさすがですね。

藤田 先生、いいタイミングでいらっしやいました。そうなんです。高橋農園に先生を紹介したくて。うちの農園もあと20年もしたら直面する問題ですし、私も関心があります。ぜひ、力になってあげてください。

けては通れない課題は何なのかを見極める、リーダーシップを発揮して従業員との信頼関係を構築するなどの、やるべきことは数多くあります。そして後継者自身が中心となつて会社として経営ビジョンを改めて見直し、事業が軌道に乗りに出して初めて、先代はようやく安心して引退できる。この段階に至るのに承継の検討開始から5〜10年程度かかっても何ら珍しくはないというのが現実です。

本稿では、承継に向けた経営の磨き上げや相続税対策などについては、すでに一定の取組を開始済み企業のメインの対象に想定しており、上記でいう「ポスト事業

承継」に関して解説します。

最初にして最大の壁 社長親子の認識ギャップ

「ポスト事業承継」の最初にして最大の関門は社長親子関係の難しさにあると言って過言ではありません。

家庭を顧みず社長業に打ち込まざるを得なかった父親（または母親）と、なにがしかの親への反発心と共に外界の大学や企業を経てきた子ども、という意思疎通に乏しい親子関係が現実には多いケースではないでしょうか。親と子の板挟みになり現社長の配偶者が常に精神的に疲弊しているという「お母さん」の苦勞も計り知れません。こうした図式のまま無理に承継を進めてしまうと、「会社から出ていけ」「いや、あんたこそ出ていけ」という罵り合いや、家庭内不和に直面して「こんなことなら我が子に継がせるんじゃないかった」という悲しい事態までもが起きてしまいます。

こうした社長親子関係には冷静な話し合いと互いを尊重する気持ちが必要ですが、家族であるがゆえに言葉で言うほど易しいものではありません。そこで外部支援と

して、家族ではなく仕事をする人と人として互いの長所や想いを再認識する機会があったらどうでしょうか。親子といえども違う人間なので「違って当たり前」ですし、むしろその「違い」こそがこの不確定な時代を乗り越える強みになると信じています。

社長親子間でどんな認識ギャップがあるかは百社百様ですが、まずはこのギャップをきちんと文書で可視化した上で、互いの想いや強みを再認識するための取組を行ないます。本稿では普段の親子関係とは違う、働く人と人として、社長親子の人間関係を再度結び直すことを狙っています。さらに、外部支援者の目を通して自社の強みを整理できることで、文書に客観性も付加されます。大きく整理すると、主なメリットとして次に示すものが期待されます。

▼親と子がお互いに持っている想いと強みを再認識できる

▼自分の視点だけではなく、より広い視点で自社の課題を整理できる

▼客観性ある情報の整理によって資金調達や人材確保につなげやすい

数ある事業承継のケースのう

ち、本稿の取組によって特に効果が出やすいと想定される対象は次のとおりです。もちろん農業経営における承継についても活用できるはずですが。

▼同族経営

▽家族関係が人間関係のベースにあるため、冷静で辛抱強い対話が不足し、互いの人間性に関して過去からの古い決めつけに終始しがち。

▽「自然に分かってくれているはずだ」という互いに甘えのあ

る不明瞭な態度をとることが多い。

▼子が後継者として既に入社済み
▽将来の承継を前提に、子が自社に入社して1年以上の経験がある。

▽自社の強みや弱みに関して、承継完了前であっても自社業務の経験者として一定の認識を有しているという。当然、現社長と着眼点が異なる。

「想い共有シート」に 双方の認識を書き込む

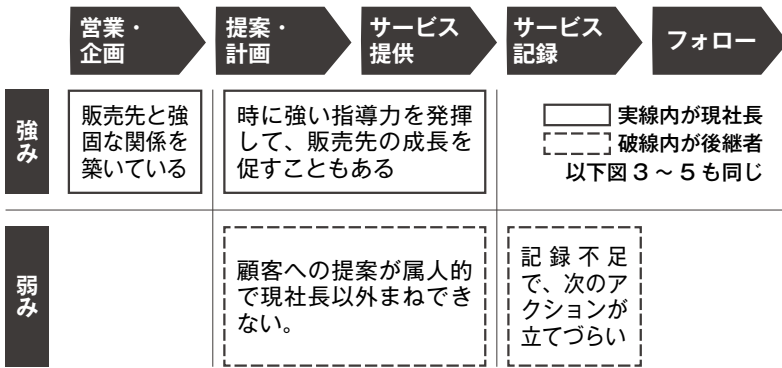
継承当事者間の認識ギャップを可視化するツールのひとつに「想い共有シート」があります。二人の考えを並べて表示することで、自社に対する想いの違いを一目で把握できます。作成にあたっては、外部支援者（経営コンサルなど）から親子それぞれがインタビューを受けてまとめてもらうのもいいかもしれません。

ここからは、「想い共有シート」に一例を書き込んでいきながら、事業の承継と発展を考えていくことにします。まずは図1をご覧ください。ここでは自社を承継することに關して、普段はあまり言語化していないこと、特に後継者側

■ 図 1：想い共有シートの一例（承継への想い）

	現社長	後継者
承継に不可欠な条件とは	●コロナ借入返済 ●後継者が店舗管理者として成長	●自ら実績を作り、従業員や取引先に自分が信頼される
もしも自社がなかったとしたら何をやっているか	●前職の学校教師を続けていたのではないか	●大学の仲間と起業、社会問題をデータで解決する事業を営む
自分の代で成し遂げたいことは	●円滑な事業承継	●業務の脱属人化 ●直販拡大

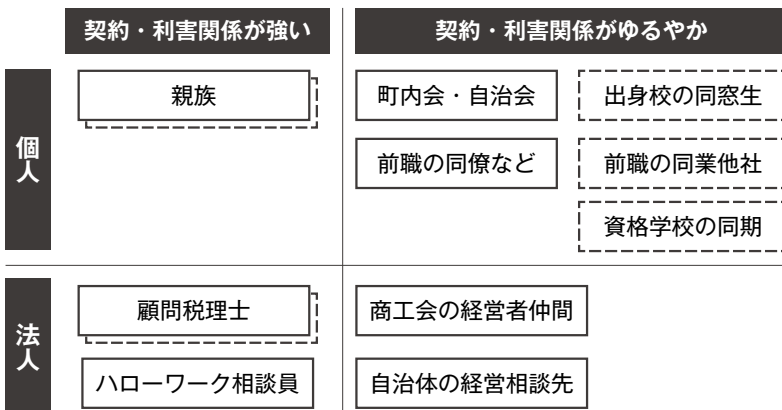
■ 図 2：事業プロセスごとに自社に対する認識を明確化する



■ 図 3：部署・役割ごとに自社認識を言語化する



■ 図 4：お互いの人脈を確認



が明確にできていないことに迫ります。自分の代で成し遂げたいことに正解はありません。現社長にはこの回答をまず静かに受け止めていただくことが重要です。後々に内容が変わっても構いません。なぜ以前の考えと変わったのか、というお題だけでも相当深い意見交換の材料になってくれます。

図 2では、双方とも業務フローの同じ部分（提案→サービス提供）を指しているのに、現社長は強み

であると回答し、逆に後継者は弱みであるとしています。現社長は従業員だけでなく顧客や協力者に対しても力強く引っ張っていく姿勢を自ら有しており、それが自社の強みだと認識しています。一方の後継者はその強み自体を否定はしていないものの、強みが特定の誰かに属人化（特定業務に関する手順や状況などの情報が作業担当者しか把握できておらず、周囲に共有されていない状態）していて、

会社全体の強みとは言えないという俯瞰した視点を持ち、これが自社の弱みだとしているのです。

図 3の経営管理面でも、同じ箇所（総務・IT）で現社長は強みと答え、後継者は弱みとしています。後継者は業務拡大などに備えて、誰か一人しか分かっていないことがある状態を危険に感じています。裏返しとして、後継者の強みは現場から一步引いて業務の全体像を捉えて持続的な仕組みを作

っていくことにありそうと分かっています。

想い共有シートの最後に、ゆるやかな関係性の人脈について記載します（図 4）。互いに相手はどういった人脈を持っていたのかということを知らず、意外な発見が起りやすい部分です。現社長が辿ってきた歴史の長さや重みが表れている場合も、後継者にとって貴重な勉強の機会になってくれます。また、後継者側が持っている人脈も、一人の社会人の人脈として現社長が冷静に見ると価値あるものがあるでしょう。

想い共有シートの発表と互いの特長の再認識

伴走役となる外部の支援者に依頼した場合は、現社長と後継者の双方出席のもと、報告会が開かれることが多いと思います。わたしが引き受けたときは、想い共有シート上に書かれた相手のパートを敢えて読み上げていただき、その後当該パート本人に、その背景となっている情報を補足していただきます。双方がお互いを理解し合う関係を作ることが取組の主目的だからです。

この過程で、どこに着眼したか

によって想定される強みのタイプについて外部支援者がコメントを入れ、中立・客観的な認識を付け加えることで、互いのタイプについて言語化して理解しやすくなります。認識の定着を促すのが狙いです。

そしてお互いが持つ自社の理想像に至る道筋として、経営課題と想っていることを共有して締めくくりです。今まで考えもしなかった課題が真剣味を帯びて表れてきたと感じていただけたら成功のサインです。相手を知ろうとするプロセスだけでも価値がありますが、それを経て真新しい前向きな経営課題を前にすれば、経営者として気分が高揚してくるのではないでしょう。

お互いを知り 最強の味方になる

ここまで現社長と後継者の想いや強みの違いを可視化することについて述べてきましたが、この二人以上に自社のことを深く気にかけている者は他にいません。想いの強さゆえに反目してしまうこともありませんが、自社の発展という、いわば登ろうとする山は同じであり、その登山ルートが違うに過ぎ

ないのです。目的達成のために別のルートを考案できるというのは優れたリーダーの条件のひとつであり、それを二人タッグで行なう。同じ目的と違う素質を持った二人というのは、まさに理想的なタッグではないでしょうか。

実際には、この取組ひとつで親子である現社長と後継者が理想的な経営者タッグになれる保証はどこにもありません。しかし互いのことを知ろうとしたプロセスには間違いなく大きな意味があり、簡単ではないからこそ、これまでできなかったことが実現する可能性があります。心当たりのある社長

親子と繋ぎ役となる「お母さん」には、ぜひ本稿の取組についてご検討いただければと思います。

終わりに 本日の承継すべきものは

事業承継と一口に言われますが、本当に承継すべきものは何なのか。顧客、ノウハウや従業員の雇用などは確かに非常に重要ですが、これらは事業譲渡やM&Aでも守ることは一定程度できるでしょう。ならば「会社を継ぐ」ことでしか守れないものは何か。それは、「創業時の想い」だと筆者は考えています。会社が生まれた

とき、誰かの何かの役に立ちたいという強烈な想いがそこにあったはず。そうでなければ従業員もついてこないし、継続的に顧客から支持されることもなく、まして代々続いていけるはずがありません。

困ったときに立ち帰るべき原点を後継者に伝えておく。これは現社長の責務ですが、後継者にとつて「お守り」になる贈り物でもあります。この大切なことが、信頼関係がないばかりに阻まれているとしたらどうでしょうか。本稿の取組によって少しでもその懸念を減らしたい。そして、少し勇気が必要ですが、支援者がいることを念頭に置いていただきつつ、代替わりに伴って会社組織を再構築する一歩目として、現社長と後継者との信頼関係の再構築に踏み出していきたいと思います。

主な参考文献

- 鈴木宏典（2019）「できる二代目社長は知っている事業承継5つの鉄則」 幻冬舎
- 田村薫（2019）「親の会社を継ぐ技術」後継者のゆく手をはばむ5つの顔を持つ龍とのつきあい方」 みらいパブリッシング
- 小林伸豪（2018）「親の会社を継いだ跡取りさんのお悩み解決読本」 秀和システム

図5：承継支援の標準的な工程

