

成功ケース
わが社の場合は
こうでした



株式会社カワムラモーターズ
代表取締役社長 **河村 将博氏**

美浜町でHONDAの新車ディーラーを展開する同社。経営権の委譲を2006年に果たし、それまでの新車販売中心から既存顧客に向けたメンテナンスへと経営の軸足を変化させていきました。その後経営は順調で、同社の相談役となった父との仕事上のトラブルもなく、スムーズな事業承継を成功させた事例といえます。成功の秘訣を河村社長にお聞きしました。

株式会社カワムラモーターズ
http://www.hondacars-wakasa.co.jp/
所在地：三方郡美浜町河原市17-3-1
電話番号：0770-32-0078



私の場合、代替わりのタイミングをビジネスモデル変革のチャンスだと捉えていました。それまでの枠組みの中で権限だけ移すならしない方がましとまで思っていたほどです。年齢にもよりますが、No.2でいる方がはるかに動きやすいですからね。結果的に、先代としっかりと対話をする中で、お互い納得のいく形でスパッと事業承継できたことがよかったですと思っています。これまでと違うビジネスプランをとことん考えて“新旧ガチンコ勝負”で決めようと本気で話し合いました。新しいモデルを示したことで私の覚悟が伝わったのでしょうか、「今後の進め方に一切口出ししない」という取り決めも実現できています。それに、対話を進める中で先代の創業者としての想いにも触れることができ、今でも経営に活かされていると思っています。

後継者はこれからのプランを立てること、現経営者はそのプランを立てるための学習の機会を支援すること、そして何より、お互いに会社の経営についてよくよく話し合うことが必要ではないかと思います。

数多くの企業と関わってきましたが、どれもよくあるケースといえます。①や③を見ても分かるように、幸いに後継者がいて会社としての経営権を譲れたとしても、それで全て終わりではありません。税務上や法的な承継だけなら出来ること出来ないことがはっきりしている分、解決も容易ですが、経営や人の承継となるとそう簡単にはいかないことが分かりますね。



竹川 充氏

**早めの取り組みでトラブル回避
事業承継への準備と心構え**

一言で「事業承継」とは言っても、人（経営）、資産、知的資産の3要素をはじめとし、細かな要素がより合わさった、幅広く非常に奥の深い課題です。さらに、事業者によってその課題は千差万別。竹川氏も「小さな失敗はつきもの。100%の成功はありえない」と話すほど難しい問題です。しかし、その後の事業を左右しかねない局面でなるべく大きな失敗にはしたくないものです。ここでは、中小企業の事業承継でよく起こるトラブルに対し、そうならないために今のうちからできることを、竹川氏の解説や事例を通し考えていきたいと思います。

よくある事業承継トラブル

ケース①

会長が実権を握り、社長への経営委譲が進まない

社長職を譲り名義上は経営権を明け渡したが、その後も、経営の最終決定は会長が下すなど実権を握り続けている。

ケース②

事業承継の準備をしないまま経営者の判断能力が低下

判断能力の低下の他、急な健康状態の悪化など高齢になるほど起こりうるリスクは高まる。事業の継続すら危ぶまれる状況。

ケース③

事業の魅力が後継者に伝わらず、社長のモチベーションが上がらない

会長から現社長へ事業への想いが伝わらず、本人のやる気が出ない状況。従業員や取引先との関係も上手くいかなくなる懸念もある。

ケース①について

この場合、会長にはそれまで会社を守りここまでやってきたという自負があるでしょうから、気持ちも理解できます。さらに、社員や後継者から委譲について言い出すのは難しく、逆に問題を大きくしかねません。金融機関や地元の商工会など、利害関係のある外部の人物から「そろそろ考えてみては」と声をかけて促すといった具合に、自然な流れでそうなることが望ましいですね。

もう一言
「後継者の育成」
について

こういったケースは会長本人の心情によることが多いかと思いますが、それだけとは限りません。後継者の力不足を感じてのこともあるかと思いますが、しかし後継者の教育には時間がかかります。しかも、例えば1年間教育ができたからといってもそれは入り口に立ったにすぎません。すぐに社長としての素質や信頼が付くわけではありませんよね。代を譲ってから学ぶことの方が多くですし、それで良いのです。後継者をしっかりフォローしてあげてください。

ケース②について

まさに事業承継対策が遅れたことによる失敗事例です。こうなる前に準備を進めなければなりません。後継者の選定は事業承継に向けた第一歩であり、事業承継の成否にも直結する大事な取り組みです。しかし、経営者が胸の内では後継者候補の見当をつけておけばよいというものではありません。後継者の同意を得たうえで、本人や親族、従業員、取引先等の関係者と対話を進めていく必要があります。けじめを持って経営者として、最後で最大の仕事と捉えて臨みましょう。

ケース③について

事業を承継するという事は、後継者の人生に大きな影響を及ぼす決断となります。事業を受け継ぐ者としての自覚を持たせるためにも、経営者と対話を重ね、二人三脚で準備を進める必要があります。後継者にとって最も大事な心構えは“先代のつくりあげた「信頼」を落とさない”ことです。顧客や従業員はもちろん、会社の信頼につながるその全てを守る覚悟が必要です。しかし、先代とまったく同じことを続けるという意味ではありません。先代の残した事業の軸を尊重しながら、時代に合わせた新しい事業を行うつもりで臨む気概が大切です。

【後継者育成への研修】

中小機構 経営後継者研修

次代の経営者を目指す経営後継者に必要な基本的能力や知識を実践的に習得できる、全日制10カ月間の長期カリキュラム。平成29年で38年目を迎え、ここまでの歴史と実績から、700名を超える修了者が、各方面で経営者・経営幹部として活躍している。

研修期間：平成29年10月2日(月)～平成30年7月20日(金)土日祝を除く毎日
対象：中小企業の経営後継者候補または経営幹部候補の方
受講料：1,260,000円(教材費・税込)

＜お問い合わせ＞
中小企業大学校 東京校企業研修課
TEL:042-565-1207 FAX:042-590-2685

人材育成部研修 平成塾2017

ビジネスにおけるリーダーシップを最も重要なテーマに置き、経営者・後継者・部門管理者として必要なスキルを多彩な講師陣による講義と演習で学ぶ。参加者が自部門の業績達成をイメージし、実現していく上での課題を考え、異業種の参加者との議論を深めることでも学習の成果をあげられる。

研修日：平成29年6月13日(火)～10月13日(金)までの12日間/75時間
対象：経営者、後継者、経営幹部、管理者
受講料：144,000円(税込)

＜お問い合わせ＞
(公財)ふくい産業支援センター
人材育成部(中小企業産業大学校)
TEL:0776-41-3775 FAX:0776-41-3729

【事業承継相談窓口】

福井県事業引き継ぎ支援センター
(福井商工会議所)

後継者不在等の問題を抱える中小企業・小規模事業者に対して、創業希望者など事業の引受けを希望する者とのマッチングを専門家が情報提供、法務・税務面での専門知識の提供により支援します。

＜お問い合わせ＞
福井商工会議所 経営支援人材育成課
〒918-8580 福井市西木田2丁目8-1
TEL:0776-33-8283 FAX:0776-33-8288

総合相談窓口(ふくい産業支援センター)

相談内容に応じて、各コーディネータや各事業の担当職員が、経営・技術・情報化・創業・資金・販路拡大等のそれぞれの専門分野で対応します。竹川充氏もコーディネータとして在籍中。直接ご相談いただけます。

＜お問い合わせ＞
(公財)ふくい産業支援センター ふるさと産業支援部
〒910-0296 坂井市丸岡町熊堂3-7-1-16
TEL:0776-67-7400 FAX:0776-67-7429