VB経営 虎の巻

スムーズな「幕引き」

事業承継、M&Aも選択肢

どんな起業家や経営者にも幕引きの瞬間は訪れる。自分の意志で起業し成長させてきた会社だからこそ、幕引きについても自分で決めたいと考えるものだ。

中小企業基盤整備機構（中小機構）がまとめた「事業承継実態調査」によると、中小企業の経営者のうち「家族・親族への承継してもらう」と考えている人は40・2％に達した。

いわゆる"血縁頼み"は、経営者の年齢が高くなればなるほど強まる。事業承継について具体的に手を打つことなく年齢を重ね、気づいたときには家族や親族以外の選択肢がなくなっている……。こういう展開が読み取れる。

自分の会社を「家族経営」以上に発展させたいのであれば、あえて家族や親族に任せないという選択もあろう。社内の誰かにバトンタッチするか、外部から招くか。それも難しいとなると、M&A（合併・買収）が一考に値する。すなわち事業を譲渡し、手放してしまうのだ。

中小機構の調査では、事業承継でM&Aの活用を考えている経営者はわずか2・6％にとどまった。しかも44・1％が「抵抗あり」としている。「一度手放してしまうと自分の支配力が一切及ばなくなるので避けたい」と思っているのだろう。感情的には分かる。

しかし、他の方法で事業承継した場合でも、企業の今後を考えると、自分の支配力はおろか、影すらも極力消す努力をすべきだ。そうでなければ後継者が苦労する。顧客に対して発散すべきエネルギーを社内に向けることになる。

経験豊富な前任者からすると、新米の経営者は危なっかしく見える。つい口を出してしまうものだが、多かれ少なかれ疎まれる。これで晩年を過ごすのはつらい。むしろ別の会社になってしまい口出しができないほうが、精神衛生上、良いかもしれない。

外部から誰かを招いて任せることもできるが、成功を収めるのは難しい。私自身、「雇われ経営者」を経験してきたが、鉄面皮かつ心臓に毛を生やしておかないとできるものではない。創業者や社内のベテランに気を配りながら経営をかじ取りする――。期間限定という割り切りがないとできるものではない。

経営の一般原則をマスターしていることは必要条件だが、その企業ならではの組織力学を熟知することが十分条件となる。外部人材は後者のさじ加減が分からないので苦労する。そこに前任者の"親切心からの助言"が加わると、経営の難易度が一気に上がってしまう。

その点、M&Aならシンプルだ。すでに確立しているオペレーションの中に組み込まれるだけなので、成功する確率も高くなる。もちろん、組織的な融合には細心の注意を払う必要があるが、起業の幕引きとしては決して悪くない。

インディゴブルー社長　柴田　励司氏

1985年上智大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の最高執行責任者（COO）に就任。10年6月から現職。

2011年6月7日　日経産業新聞