

社長の仕事～その9：会社を譲る

社長の仕事として最後の、そして最大のものは会社を譲る事である。私もいよいよその準備段階に入る年代になってきた。先に述べたような突発的な事態が起きないにしろ、平均寿命から考えても、50歳代のうちに考えを巡らし、60歳代のうちに後継者を決めて引継ぎし、70歳代のうちにいつ引退しても、或いは亡くなっても良いといったくらいにしなければならない。

中小企業としては身内が後継者になるのがうまくいくケースが多い。私の場合は娘一人なのだが、本人が将来やる気になるかどうか、なったとしても能力があるかどうか未知数である。私自身にしても、三男である私が会社を継ぐなどということは殆ど考えなかったし、次兄から「会社の状況が良くないから、入って一緒に立て直さないか？」と誘われた時も、一時関わったにしろ会社が軌道に乗ったら、自分は別に好きな事をやろうとくらいにしか考えていなかった。だから、娘が何かをきっかけに、会社を継ごうなどという気になる事もないとは言えない。娘の場合、その配偶者が継いでうまくいったという例も多いので、そちらも想定できる。

身内から後継者となる人がいない場合、社員の中から見つけるという事も考えられる。しかし当社の場合技術的な観点でしか社員を採用して来なかったのも、経営となると全く異なる能力が必要となる。今いる社員の中で、一生懸命勉強して経営が担えるようになるという可能性かないとはいえないし、これから先、そのような人材が入って来ることも考えられない訳ではない。いっそ「後継者」に限定した募集を行うと言った事もありえるかも知れない。

身内からも社員からも後継者が見つからない場合は、M&Aを考えなければならない。M&A会社や金融機関などに話すと、「これだけの業績であればいくらでも買手は付きますよ」などと言われる。しかし、単に会社を買ってくれるというだけでなく、業績のみならず社員への待遇を、少なくとも今と同等、できればそれ以上にしてもらわなくてはならない。そのため可能であるなら、顧客、材料メーカー、ライバルメーカーといった当社の業務を理解しているところが望ましい。M&Aで売却を行う可能性が高まったら、人、物、金といった経営資源を、譲りやすいような形に変えておく必要がある。本来はじっくり時間を掛けてやるべきだが、社長にもしもの事があって、早急に事を進めなくてはならなくなる場合もありうる。その為に、すぐに対応できるようにM&A会社、金融機関、そして決まっていれば相手の会社と事前に相談を重ねておく必要がある。