

2025年2月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題・解説

【テーマ】後継者教育

問題

A社は、売上高10億円、当期純利益3千万円、従業員100人、純資産3億円のビルメンテナンス業です。甲社長（代表取締役、75歳）は、息子の乙氏（経営企画部長、45歳）を後継者にしたいと考えています。

事業承継支援の専門家であるあなたは、メインバンクからの紹介を受け、A社の事業承継についての個別相談に対応しました。

あなた：「事業承継の準備を進めていますか？」

甲社長：「幹部社員がしっかりやってくれていると思います。私はゴルフ三昧の毎日ですよ。」

あなた：「そうですか。御社は5年前に事業部制を採用され、権限と責任を社員の方々へ移譲されました。組織的経営が行われていますから、誰が次の社長になっても大丈夫ですね。」

甲社長：「私がここまで築き上げてきた会社ですから、当然に息子の乙に継がせたいと思っています。彼はいま経営企画部を任せていて、予算・実績比較などの管理会計をやらせています。」

あなた：「乙さんの後継者教育はどのように行われていますか？他社で働く経験も積ませてあげましたか？」

甲社長：「乙は、新卒で当社に入り、20年ここで働いています。うちには独自の仕事のやり方がありますから、他社の仕事を覚えても仕方な

いでしょう。」

あなた：「他の従業員とはうまくやっていますか？」

甲社長：「それが、うまくやっていけないようなのです。わがままな性格で、上司の命令に従わなかったり、職場の飲み会に参加しなかったり、協調性がなく浮いているようです。それでも、彼は社長となる人間ですから、このままでもいいでしょう。」

【問1】 後継者を社内で教育する場合、「社長の仕事を覚えさせること」と、「社員との人間関係を作ること」の2つを目的とすべきという意見があります。これらを達成するためには、後継者には、どのような職務を経験させておくべきでしょうか。

数日後、後継者となる乙氏と面談したところ、口数も少なく大人しい性格であり、父親である甲社長の命令に従って忠実に働いている様子でした。

あなた：「乙さん、甲社長も 75 歳ですね、後継者は乙さんでしょう。次の社長になる覚悟はできていますか？」

乙氏：「はい、新卒で入社してから、ずっと当社で働いています。ここまで来ると、父の後を継ぐしか、私の道はないでしょうね。」

あなた：「そんな受身で消極的な姿勢では社長は務まりませんよ、会社のトップとして、責任をもって従業員を守り続ける自信はありますか？」

乙氏：「当社の規模は大きくなりました。業績も安定しています。もはや誰が社長になっても同じですよ。」

あなた：「上司や先輩との人間関係は良好ですか？」

乙氏：「正直なところ、入社してから、上司や先輩との間には溝がありますね。私が『社長の息子』として特別扱いされるからです。社内会議で話すことはありますが、飲み会には参加しないので、腹を割って話をしたことはありません。」

あなた：「会社の仕事は好きですか？社長になったら、会社をどのようにしたいですか？将来の夢はありますか？」

乙氏：「仕事は嫌いです。定時に退社して、早く家に帰って家族と過ごしたいのです。会社の将来ですか？このまま現状維持できればいいのではないのでしょうか。」

(その後)

甲社長：「乙を社長にしたいのですが、経営能力も足りておらず、性格も適していないように見えます。」

あなた：「乙さんに社長にするならば、経営者に求められる資質を備えているか、事前に評価しておかなければいけません。」

甲社長：「どのような資質でしょうか？」

あなた：「社長として従業員に対するリーダーシップを発揮するには、仕事で実績を残していなければいけません。息子さんが残された実績は何ですか？」

【問2】 企業経営を成功に導くために、経営者に求められる資質には何があるでしょうか、あなたの考えを述べてください。