

# 2023年11月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題・解説

---

## 経営承継と後継者教育

---

### 事例

事業承継支援の専門家であるあなたは、事業承継の問題を抱えるお客様である A 社（売上高 50 億円、当期純利益 1 億円、従業員 500 人、純資産 10 億円のビルメンテナンス業）を訪問し、甲社長（代表取締役、70 歳）と面談を行いました。息子の乙氏（経営企画部長、45 歳）は後継者候補です。

あなた：「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よね。優秀な社員を抱え、組織的な経営を実現することができていますから、誰が次の社長になっても大丈夫ですね。事業承継はどのように進めていきますか？」

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考えています。いま経営企画部の部長として働かせています。」

あなた：「そうですか。営業部門の管理職の 3 人は優秀な人ばかりですが、その中でも息子さんが経営者として最適ですね。」

甲社長：「最適なのかどうかはわかりませんが、父親として息子に継がせたいと思うのは当然でしょう。」

**【問1】** 最適な後継者をどのように選ぶべきでしょうか？あなたの考えを述べてください。

あなた：「そういえば、息子さんの**後継者教育**はどのように行われていますか？他社での勤務経験も積ませましたか？」

甲社長：「うちの息子は、**新卒で当社に入り、20年ここで働かせています**。会社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意味がないでしょう。うちでは当然に新卒で採用しましたよ。若い頃から、社内で丁寧に指導し、営業から経理まで一通り経験させました。」

あなた：「社内で従業員とはうまくやっていますか？」

甲社長：「わがままな性格があるせいか、上席者からの命令に従わなかったり、同期と飲みに行くことを断ったりするなど、**協調性がなく浮いているようです**。それであっても特に気にする必要はないでしょう。彼は社長となる人材で、そもそも他の従業員とは異なる立場にありますから。」

【問2】 甲社長は、息子を**新卒採用**して働かせていますが、一定期間は他社で修行させたほうがよいという意見もあります。後継者教育はどのように考えるべきでしょうか？

【問3】 後継者を自社に入れて教育する場合、「社長の仕事を覚えさせること」、「社員との人間関係を構築すること」を目的とすべきという意見があります。この目的を達成するためには、後継者の OJT として、どのようなキャリア・プランが考えられますか。

数日後、後継者と想定されている息子の乙氏と面談したところ、口数も少

なくて大人しい性格であり、父親である甲社長に対して従順に働いている様子でした。

あなた：「乙さん、甲社長も 70 歳ですね、A 社の後継者は乙さんでしょう。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現在に至っています。ここまで来て他社で働くなど不可能ですから、当社の後を継ぐしか、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、A 社のトップとして、会社を経営する自信はありますか？」

乙氏：「当社の規模は大きくなり、業績も安定していますから、誰が社長になっても同じですよ。私が社長になれば、周りの社員が支えてくれるでしょう。」

あなた：「なるほど、貴社は優秀な従業員が大勢いますから、大丈夫ですね、幹部社員との人間関係は良好ですか？」

乙氏：「正直なところ、入社時以来、彼らとの間には溝がありますね。私は『社長の息子』として特別扱いされることも多いですから。定例会議で話すことはありますが、一緒に飲みに行くことはないので、彼らが何を考えているのか、よくわかりません。」

あなた：「仕事は好きですか？ 今後、A 社をどのような会社にしたいですか？ 将来の夢はありますか？」

乙氏：「仕事はあまり好きではありません。定時に退社して、家で子供と遊びたいのです。会社の将来ですか？うちは安定しているので、これからも現状を維持できればいいですね。」

あなた：「そのような消極的な姿勢は変えなければいけませんよ。そもそも社長の仕事って何なのか、勉強してきましたか？」

乙氏：「社長の仕事は、得意先とゴルフに行くことですよ！得意先とのコミュニケーションを通じて関係性を構築することが、会社の売上増加をもたらすのです。勉強するよりも、ゴルフとお酒のほうが重要です。私は会社の決算書はほとんど見ないのですが、経理は社内で働く妹に任せており、経営管理に心配はありませんよ。」

【問4】 チェスター・バーナードは「組織の3要素」は、共通目的、協働意欲、コミュニケーションだと提唱しました。一方で、経営者の仕事は、「戦略立案」と「経営管理」だと言われることがあります。後継者に対して教えるべき、「社長の仕事」とは何か、あなたの考えを述べてください。

あなた：「ところで、甲社長、代表者を息子さんに交代し、株式を贈与する時期は決まりましたか？」

甲社長：「事業承継税制を適用したいので、来年あたりに社長交代と株式の贈与を実行しようかと思っています。どうでしょうかね？」

あなた：「贈与税の納税猶予制度を適用されるのですね。法人で特例措置の

適用を申請することができる期限は、2027年（令和9年）12月31日までです。また、その前提として、2024年3月31日までに事業承継計画を都道府県へ提出しておかなければなりませんね。」

甲社長：「納税ゼロで株式を贈与できるようになったのは助かりました。これで事業承継は問題ないですね。」

あなた：「株式承継はいいとしても、社長交代は大丈夫ですか？息子さんは一人前の経営者として社長になる資質を備えていますか？」

甲社長：「うーん、それがよくわからないんですよ。」

あなた：「組織のトップとして**従業員にリーダーシップを発揮する**には、何と言っても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？」

甲社長：「営業部長を担当させていた時期に、彼のおかげで多数の新規顧客を開拓することができましたから、十分な実績を残していると思います。能力と経験では十分です。ただ、従業員との人間関係にはまだ問題があるようですね・・・。」

**【問5】** 子供に対して後継者教育を行う場合、どこまで成長すれば一人前の経営者になったと判断することができるでしょうか、あなたの考えを述べてください。

以上