

これで万全! 経営承継・虎の巻

第18回

経営者の勇退後の生きがいづくり

経営承継研究会

中小企業診断士 中野 雅明

Question

私は、長男を後継者に決めて、すでに社内外の主だった関係者にそのことを伝えてあります。承継準備を着々と進めていて、2～3年後を目処に経営交代する予定です。しかし、自分自身の引退後の人生については、日々の経営に忙殺されて十分に考えていないのが実情です。引退後は、地域の社会・経済に貢献して生きがいのある人生を送りたいと考えています。自分のこととなると知人になかなか相談しづらく、何かアドバイスをいただけないでしょうか。

1 経営承継のもう一つの課題

経営承継については、後継者の確保又は育成・教育、経営基盤の強化、経営支配権の集中、ステークホルダーの理解・支援等が、後継者に関する課題として挙げることができます。

一方、現経営者が勇退後に生きがいのある人生を送れるように、どのような計画を立て、実践していくのかということも、経営承継のもう一つの重要な課題として認識されるべきです。そして、現経営者がこれらの課題のすべてに取り組む必要があります。

経営承継は、現経営者から後継者に会社が承継されたら完了ではなく、承継後の後継者と前経営者のそれぞれが新たな人生を始めることで最終段階に入ります。したがって、経営承継の成功を問うには、後継者に承継した会社が成長・発展していることに加えて、現経営者の勇退後の人生が生きがいに満ちていることも重要な要因ですので、長期的な視点

で判断すべきです。

現経営者は、長年培ってきた経営ノウハウ、リーダーシップ、判断力、経験、知識等のいわば「知的財産」を活用し、目的意識を持って勇退後の人生を送るべきです。そして、この「知的財産」が有効に活用されれば、地域の社会・経済の発展にも貢献することができます。

自然人である経営者は、必ず年を取り、いつかは勇退する時が来ます。日本人の平均余命（平成20年簡易生命表 厚生労働省）を見ると、男の場合、60歳で22.58年、65歳で18.60年となっています。勇退後に生きがいづくりを始めてから確かな手応えを得るまでには、5年ぐらいの年月を要するでしょうから、65歳あたりを勇退年齢の目安と考えても良いでしょう。

また、後継者は、体力・意欲のある比較的若い年代で経営を任されることで仕事に打ち込むことができ、経営者として成功する可能性もその分高くなるといえます。

これで万全! 経営承継・虎の巻

2 二つの重要性

勇退後の人生を有意義なものにするには、現経営者は次に述べる二つの重要性を念頭に置いて、経営承継を実践していくべきです。

(1) 交代時期の重要性

現経営者は、後継者を決めたのであれば交代時期を明確に定めた上で、後継者のための教育、経営基盤の強化等を計画的に実行していきます。

後継者の経験や能力が不十分だといって、教育期間を長くすれば、交代のタイミングを失い、その結果、後継者の意欲が阻害されてしまうことにもなりかねません。意欲が成功の源泉でもあり、現経営者が後継者に対して完璧主義を抱くのは禁物です。

経営の交代後、後継者は自分の経営スタイルを確立しようと、前経営者とは一線を画そうとしていくものです。一方、前経営者は、なかなか「会社離れ」ができないのが現実の問題といえます。前経営者とすれば、自分が長年にわたり心血を注いできた会社であり、その行く末を案じるのは当然のことです。

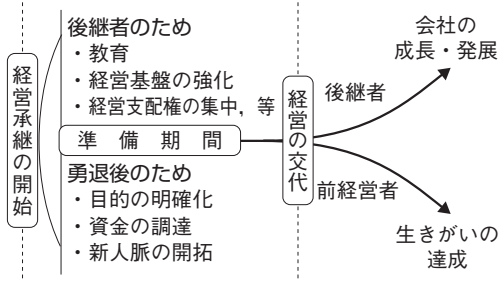
また、前経営者は、何かにつけ後継者の経営に口を出したくなるでしょうが、ここが我慢のしどころです。そして、前経営者は、会社という組織では、後継者が現経営者であるのだという現実を認識することが肝要です。

せっかくの経営交代も、「会社離れ」ができなくては、経営承継に暗雲が垂れ込めることになりますので、次に述べる「棲み分け」も交代時期と同様に重要になります。

(2) 棲み分けの重要性

「棲み分け」とは、「生活様式のほぼ等しい異種の生物群が、生活空間や生活時間・期

図表-1 承継の準備と交代後の進むべき道



間を分け、競争を回避しながら共存する現象」をいいますが、経営承継の最終段階では、後継者と前経営者がお互いの活動領域を棲み分けることが、経営承継を成功させるための重要な要因になります。

交代後における前経営者と後継者のそれぞれが活動する領域は、当初は重なり合う部分が多いでしょうが、時間の経過とともに互いに離れていかなければなりません(図表-1)。

交代後、前経営者は、原則、後継者の経営には口を出すべきではありません。後継者から頼まれたときだけ、経営相談に乗るのが良いでしょう。また、自分の成功体験だけで助言するのではなく、現在の環境と将来の予測される環境を十分理解した上で、後継者が進むべき方向性を客観的に助言すべきです。そうであるためにも、現経営者は勇退後の人生という生活空間で活躍のできる自分の「場」を持つことが、必要不可欠になります。

3 勇退後のための三つの準備

上記図表-1にあるように、現経営者は、後継者のための準備だけでなく、自分自身の勇退後のために、次に述べる三つの準備が欠かせません。

(1) 目的の明確化

人は何かに貢献している、あるいは役に立

っているという実感を持つことで、そこでの存在を認識してはりあいや喜びを持つことができ、生きがいにつながるのです。

勇退後に何をするのか、誰のために、そしてなぜそれを行うのか等、具体的に目的を明確にすることが大切です。例えば、地域に密着してそこでの社会・経済に貢献するのか、あるいは企業支援や人材育成に貢献するのか等です。

(2) 資金の調達

何かを始めるには、「カネ」という経営資源が必要です。事業用資金と生活用資金を峻別して、余裕資金を生きがいに充てることです。

資金の源泉として、まずは退職慰労金が挙げられます。退職慰労金は、経営者の会社への長年の貢献をねぎらうものですので、経営者はそれを受け取る当然の権利を有しています。経営承継期間の早い時期に、退職慰労金規程を整備しておきます。その内容は、公明正大で適切でなければならないので、専門家の支援を受けて整備する必要があります。

必要とする資金を1人で賄えないのであれば、賛同者や種々の団体等に出資、寄附金や助成金等を求める方法も考えられます。

(3) 新人脈の開拓

1人で新しいことを開始するにしても、連携、支援、組織等が早晚必要になります。つまり、「ヒト」が欠かせない資源となります。

新しい分野であれば、従来とは異なる人脈が必要になりますので、目的を定めた時から、新しい分野を基準に、新人脈の開拓をしていきます。その場合、従来から培ってきた人脈をつてに新たな人脈を開拓していくことです。また、新人脈は、目的を共有できる人との人

間関係に立脚していなければなりません。

4 生きがいづくりの実践

経営者は、勇退後「生涯現役」として第一線で活躍していける「場」をつくり、維持していくことが大切です。なぜなら、前経営者は組織の長として「一国一城の主」であったのですから、勇退後に「ただの人」になれば、その大きな落差のため、勇退後は意気消沈した人生になりかねません。

以下に、経営者が勇退後に生きがいづくりを実践している五つの事例を示しています。

事例1 地域経済活動

A氏は、5年前に長男に社長を譲り、会長に就いてから経営には一切関わらず、地域の経済団体の理事として、地域経済の活性化に腐心しています。かつてはA氏の父も同じ経済団体に理事をしていたことや、親子代々の功績もあり、次期会長に就任することになっています。A氏は、種々の団体との交流、行事、講演等で日々忙しく動き回り、地域の名士としても一目置かれる存在になります。

事例2 人材育成

B氏には子がいなかったため、右腕の専務に社長を譲り、会社のオーナーではありますが、会社の経営には口を出していません。B氏は、大手商社勤務時代に留学してMBAを取得していたこともあり、勇退後は中小企業の若手経営者向けの経営塾を主宰しています。経営者仲間、MBA仲間、大手商社時代の同僚等の人脈を活用して、理論と実践を組み合わせたセミナーを企画・開催しています。

これで万全! 経営承継・虎の巻

経営塾の評判は良好で、自分の新しい人生に手応えを徐々に感じています。

事例3 第二創業

C氏の経営する会社の物流倉庫の近隣に近年住宅が立ち並ぶようになったため、地域環境を考慮して郊外の工業団地に物流倉庫を移転しました。C氏は、本人の所有地である跡地を利用して、長男が会社を継ぐのを機会に、社会福祉法人を設立して特別養護老人ホームを開設することにしました。C氏は、配偶者が数年前から介護を必要とする状態であるため、高齢者介護には人一倍関心を抱き、地域の福祉に貢献したいと思っていました。現在、行政機関との折衝、人材確保、資金繰り等で頭を悩ましていますが、充実した人生を過ごしています。

事例4 企業支援

D氏の会社は、8年前に経営困難に陥り民事再生の申立てを行いました。約4年で再生が完了してからは、業績が順調に推移して、現在では財務内容も良好で売上規模も従前の倍になっています。D氏は、経営再建を果たしたことで、知り合いの経営者から経営上の相談を受ける機会が多くなりました。かねてより、D氏は自分の経験を何とかして役に立てたいと思っていましたので、勇退後に経営者OBを組織化したNPO法人を設立しました。そして、種々の問題を抱えた企業の再生・活性化のために、経営の現場に入り実践的な支援を提供しています。社長時代以上に忙しい毎日を過ごしています。

事例5 地域ボランティア

F氏は、会社を経営していた時代には自分の住んでいる地域に全く無関心でした。しかし、地域で犯罪事件が発生したことをきっかけに、地域の安全・安心や住民同士のコミュニケーション等の大切さを痛感するようになりました。その後は、地域のボランティア活動に積極的に参加するようになり、地域の住民とも知己を得るようになりました。また、地域自治会の会長にも就きました。勇退後は、自治会会長活動に専念して、近隣自治会や種々の団体と連携して、地域の活性化に取り組んでいます。さすが元経営者だけあるとの評判を得ています。

宝塚歌劇団の創始者である小林一三氏は「40、50は^{はな}湊垂れ小僧、働きざかりは70代だ」と言っています。この名言でいくと、60歳はまだ青年ともいえ、経営者が仮に65歳で勇退するとしても、次の人生でもまだまだ活躍できるということです。少子高齢化が進展する社会では、経営者は、勇退後の人生においても長年にわたり培ってきた「知的財産」を活用してさまざまな分野で貢献することができ、また期待もされています。

成功のポイント

- ① 現経営者の勇退後の人生設計は、経営承継の忘れてはならない課題である。
- ② 新たな人生を開始するためには、目的の明確化、資金の調達、新人脈の構築等を事前に準備しておく。
- ③ 現経営者と後継者は、早めに交代して、お互いの活動領域を棲み分ける。
- ④ 経営者が有する「知的財産」は、勇退後も有効に活用する。