

税理士と地元商工会がタッグ組み 二代目たちの「経営力」向上をはかる

昨年十月、茨城県商工会連合会が主催の「事業承継セミナー」がつくば市で行われた。「わかる！できる！後継者塾」と銘打った全五回のセミナーには、四九名の後継者たちが足を運んだ。

茨城県商工会連合会が経営承継支援に一層力を注ぐようになった背景には、経済産業省の委託事業「地域力連携拠点事業」の一環として、地元中小企業の経営承継の支援が求められていることがあった。その具体的な取り組みとして、後継者塾の開催を企画したわけだ。

この後継者塾を商工会と一緒にやってプロデュースしたのは、TKC会員の増山英和税理士。地域力連携拠点事業応援コーディネーターとして名を連ねていた。以前から商工会主催のセミナーの講師を務めるなど、関係は深かった。税務と経営指導のプロである増山税理士の協力を仰ぐことで、後継者塾のカリキュラムは「経営力の向上」に焦点をあてた統一感ある充実した内容に仕上がった。その概要はこうだ。

■第一講…これからの後継者に求められるものは



初日の講義で教壇に立った増山税理士

■第二講…決算書の見方・活かし方
 ■第三講…知っておきたい人事・労務のポイント／相続・贈与の基礎知識
 ■第四講…経営戦略を考える
 ■第五講…会社を強くする経営計画のつくり方

これらのカリキュラムを決めるにあたっては、商工会の担当者である藤本隆幸主事（応援コーディネーター）は増山税理士と長時間の綿密な打ち合わせをしたという。全部で五コマの講義のうち、第三講を除く四つを増山税理士が受け持つことになった。

SWOT分析で自社の強みを知る

理士は、受講生たちの真剣な眼差しに驚きを隠せなかった。「もしかしたら親に促されて嫌々参加しているような受講生ばかりかもしれない」という心配は杞憂だった。みんなが一緒に、何かを学び取ろうとする意欲を持っていた。

第一講の隠れたテーマは、後継者たちへの叱咤激励。先代社長が続けてきた事業をそのままやるのではなく、経営革新（第二の創業）の視点をもつ必要があることなどを熱く語りかけた。会社を取り巻く経営環境が激変する現在、経営承継成功の鍵は「後継者の経営力」といっても過言ではない。二回目以降の講義ではそうした考えにもとづき、より実践的な内容を学習していくことになる。

第二講と第三講では、各分野のコンサルタントがそれぞれの専門領域の話をした。「決算書の見方」は増山税理士、「資金調達のための」決算書の活かし方は金融コンサルタント、「人事・労務」は社会保険労務士、そして「相続・贈与」については相続コンサルタントが詳しく解説した。どれも後継者として必要な基礎的な経営知識の取得に役立つ内容である。

第四講と第五講を担当したのは増山税理士。第四講で経営戦略立案のポイントの説明し、その経営戦略を実行していくための経営計画の作り方や「PDCAサイクル」の重要性などを第五講で教えた。日頃からTKC会計人の指導を受けている経営者ならともかく、これまで経営にタッチしていなかった若い後継者にとっては興味深い内容だったようである。大きな反響があった。

「いずれの講義も、ただ一方的に受講者に語りかける形式ではなく、演習やディスカッションを随時取り入れていきました。それにより受講生は、どのテーマも常に自社の問題として捉えることができたはず」（藤本主事）

ちなみに増山税理士が教える経営計画作成の大まかな流れは以下のとおり。①経営理念の作成・確認②経営ビジョンの設定③事業ドメインの確認④自社を取り巻く経営環境の変化の把握⑤自社の経営資源の評価⑥経営課題の抽出⑦経営戦略の立案・スケジュール化⑧利益計画の策定。それを踏まえて第四講では、「SWOT分析」と「PPM分析」についても取り上げた。

SWOT分析は、自社の強み（Strength）・弱み（Weakness）を確認したうえで、外部環境の状況お

『わかる!できる!後継者塾』カリキュラム

開催日時	テーマ
10月2日(木) 13:00~17:00	I. これからの後継者に求められるものは ・うまくいく事業承継のしかた ・後継者はいったい何を継ぐのか ・経営革新(第二の創業)の視点をもつ ・これからの社長の仕事とは ・情報交換会(自己紹介、名刺交換会)
10月9日(木) 13:00~17:00	II. 決算書の見方・活かし方 ・自社の決算書を見てみよう ・決算書から経営課題を発見する ・勘定合って銭足らずはなぜ起こる ・金融機関はどう決算書を見ているのか ・業績改善をし企業格付けをアップさせる
10月15日(水) 13:00~15:00	III. 知っておきたい人事・労務のポイント ・職場のルールを整えよう ・社員のやる気の引き出し方 ・人事上のリスク管理のポイント
15:10~17:00	IV. 相続・贈与の基礎知識 ・財産の移転にかかる税金 ・「相続税」と「争族」対策のポイント ・自分の会社の株価はいくらか
10月23日(木) 13:00~17:00	V. 経営戦略を考える ・企業とは環境適応業である ・会社の強み・弱みを知ろう ・知っておきたいマーケティングの基本 ・経営戦略立案のポイント
10月30日(木) 13:00~17:00	VI. 会社を強くする経営計画の作り方 ・経営計画がある会社、ない会社 ・経営承継計画は経営計画の一部である ・経営革新計画も合わせて落とし込む ・PDCAサイクルを徹底的にまわそう

よび変化が自社にとっての機会・チャンス(Opportunity)になるのか、脅威・ピンチ(Threats)になるのか、現状把握に役立つ。またPPM分析は、自社の製品やサービスに対する経営資源配分の優先順位を考えるうえで有効な分析手法。①市場成長率もマーケットシェアも高い「花形製品」②市場成長率が高いがシェアは低い「問題児」③市場成長率は低いもののマーケットシェアが高い「金のなる木」④市場成長率もマーケットシェアも低い「負け犬」の四つに分類し、力の注ぎ具合を考えていく。「今まで貢献度が高かった」金のなる木「もいつかは枯れる運命にありません。だから経営革新が必要となります。」

後継者には先代社長にはない視点をもって、経営革新を成し遂げてもらいたいものです(増山税理士)

社歴表を通じて知った父の思い

県都・水戸市に隣接した茨城町に本社を置く佐々喜建工。同社は、鉄筋コンクリートビルの型枠工事を主な事業内容にする年商四億二〇〇〇万円の企業だ。二代目の佐々木広行社長(49)は、忙しい合間をぬって後継者塾に参加した。父親から「社長のバトン」を受け取ったのは今から一年前。だいぶ時間は経っているが、①自分に不足している経営のスキルを身に付けたい②自社株相続の課題がまだ残っている、という二つの理

由から、顧問契約を結ぶ増山税理士の呼び掛けもあって参加を決めた。合計五日間の講義のなかで印象的

だったものの一つは、講義初日に宿題として出された「社歴表」の作成だという。つまり先代社長が何年何月に事業を起こして、その後どんなふうにか会社が継続してきたかを時系列にまとめる作業を課せられたのだ。「年月」「現社長年齢」「承継予定者年齢」「会社のできごと」「売上高」「従業員数」「家族のできごと」などの項目を盛り込むのが作成のコツだという。

増山税理士はなぜ社歴表の作成をみんなに要求したのか。それは、会社がどのような道を歩んできたのかをきちんと認識することが、先代社長が大事にしてきた理念を共有するうえで大切だという理由からだ。佐々木社長も社歴表を作るにあたり、先代の父親にヒアリングを行った。「自分が知らなかった会社の歴史に加えて、父の「事業に対する思い」というものがある。つきり分かりましたね。お客様を喜ばすためにどうすればいいか。父が長年追求してきたのはまさにそれでした」と佐々木社長は話す。

他にも、後継者塾のみんなが様々なテーマでディスカッションしたのが印象深かったという。例えば、SWOT分析の話のときに、「会社の自慢話をしてください」と言われて行ったディスカッション。不況業種の会社であるが故に、なかなか自社の優位性をうまくプレゼンできなかった。しかし、フラワーアレンジメントの宅配サービスを強みにする生花店の後継者の話などを聞くなかで、厳しい経営環境のなかでもいろいろ試行錯誤している中小企業が多いことを実感した。

「仲間作りの場」としても有効

とはいえ佐々喜建工は、「個人向けコンクリート住宅建設事業への進出」をテーマにした経営革新計画(中小企業新事業活動促進法)が茨城県に承認されるなど、同業他社にはない強みをいくつも持っている。後継者塾の終了後、佐々木社長はそれらの



