



OKIMOTO

■デロイトトーマツの「オーナー企業の経営承継支援サービス」②

経営承継の重要な問題である 後継者の育成の課題解決を 支援する、デロイトトーマツの 「経営者派遣サービス」とは。



デロイトトーマツ
アンカー・マネジメント株式会社
代表取締役
沖本 普紀
Hiroyuki Okimoto

デロイト トーマツ
アンカー・マネジメント株式会社
代表取締役
石坂 弘紀
Hironori Ishizaka

つまり、経営承継を考える前提として、「我が社は現在どのようなステージにあり、後継者としてふさわしい人がいない」「息子や娘が後継者としてはまだ頼りない」といった声も聞きます。ただし、ここで大切なのは、「経営者にふさわしい人物像」はいつでも同じではないことです。たとえば、創業間もない時期であれば、オーナー経営者の強力なリーダーシップやカリスマ性が不可欠です。しかし、地域の優良企業として一定の顧客やマーケットを維持できているような会社であれば、むしろ集団的な指導体制をまとめるような人が適している場合もあります。

あるのか、そして将来、どのような企業に成長させたいのか」をまず検討し、そのためには、どのような人物が後継者としてふさわしいかを考えることです。

経営のプロとして
オーナー経営者と同じ目線であるのか、そして将来、どのような企業に成長させたいのか」をまず検討し、そのためには、どのような人物が後継者としてふさわしいかを考えることです。

—— デロイトトーマツアンカー・マネジメントが経営承継支援サービスを提供するきっかけはどこにあったのでしょうか。沖本 もともと当社が得意とするのは、事業再編・再生などの際に、CXO（CEOやCFO、最高マーケティング責任者（CMO）などの総称）を派遣し、再生計画の立案や実行を支援することです。企業の「有事」に際し、さまざまなソリューションをご提供するというのが私たちのキャッチフレーズです。

石坂 最近では、再生局面だけでなく、経営統合や合併、さらには経営承継などの案件でも当社への相談が増えています。経営承継はあなただけではなく、これまでの「通常の経営」ではないことをしばらくやらなければなりません。たとえば、新たなビジョンを掲げたり、意思決定方法を変えたりといったこともあるでしょう。これを身内の社員や家族・親戚だけで行うのはなかなか容易ではありません。

経営承継にあたっての後継者の育成は、どの企業にも重要なテーマの一つだが、これまでは、その取り組みは容易ではなかった。最近になって、この課題を解決しようとする新しいサービスが登場し、注目を集めている。デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーのグループ会社であるデロイトトーマツアンカー・マネジメントが提供する経営者派遣サービスだ。オーナー経営者が同サービスを利用することでどのようなメリットがあるのか。沖本普紀、石坂弘紀の両代表取締役に話を聞いた。

**自社の成長ステージに
ふさわしい後継者選びが大切**

—— オーナー経営者にとって、後継者の問題は共通の悩みだと思われま。お二人は、いずれも、豊富な経験と実績があります。企業の実情をどう感じていますか。

沖本 確かに、経営承継における「人」の問題は「お金」の問題とともに、必ず直面する課題です。改めて経営承継のポイントを申し上げれば、まず1点目は、資本の問題です。オーナー経営者が代表権のある株式で、誰にどうやって渡すかということです。

が、我々のような経験と実績のあるプロフェッショナルが参加することで、そのお手伝いができると自負しています。

沖本 我々が経営承継支援サービスを提供するきっかけとなったのは、多くのオーナー経営者にとって重大なテーマである経営承継に関して、経営を熟知した相談相手が生じないという点を課題に感じていたためです。経営承継に関する相談が当社に増えているのは、我々が経営のプロであるという点で、オーナー経営者と同じ目線で話ができることが大きいと思います。

**後継者への
スムーズな経営承継をサポート**

—— 経営者派遣サービスは具体的にどのようなものなのでしょうか。また、デロイトトーマツグループの員としてサービスを提供することの狙いは。

沖本 たとえば、「後継者がいない、育っていない」といった企業に、暫定的にCXO人材を派遣するサービスを提供します。ふさわしい後継者が見つかるまでのワンポイントリリーフとして活用いただけます。場合によっては転籍も可能です。

石坂 当社は、コンサルティングにとどまらず、実行、実践に重きを置く実務家

そして、2点目は、経営を誰に任せるのかという後継者の問題です。オーナー経営者の中には、「そろそろ引退したいのだが、後継者がいないので、仕方なく続けている」という人も少なくありません。

ただ、ここで忘れてはならないのは、もう一つのポイントです。オーナー経営者にとつて、ゼロから創業しこれまで成長させてきた会社は、自分の子どものようなものであり、自分の生きがいでもあります。その「思い」も大切にしながら、どうやって株や会社を自分から手放し、後継者にうまくバトンタッチするかということが大切です。

集団であるのが大きな特長です。派遣できる人材についても、見栄えのいい企画書や報告書を書くというより、多くの「修羅場」を経験し、結果を出すことにコミットする人材がそろっています。

沖本 オーナー経営から組織的経営にシフトしないと、後継者が経営しにくい側面が生じます。一時的に外部から専門経営者を招聘して組織改革をおこなった上で、後継者に引き継ぐ形が、スムーズな経営承継の方法の一つとなるのではないかと考えています。

経営承継は「いよいよ」という段階ではなく、早期から準備しておくことが大切です。オーナー経営者の誠実かつ信頼できる相談相手として、きめ細かなサービスを提供したいと考えています。



ISHIZAKA

www.deloitte.com/jp/keieishokei

デロイトトーマツ 経営承継支援 検索



税理士法人トーマツ
デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
デロイトトーマツ アンカー マネジメント株式会社