

## 『事業承継』後に、 企業価値を高める



保科 充弘  
ほしな・みつひろ  
[ネットバリュー代表取締役]

私はオーナー経営者の方々のM&A助言業務に携わっています。『事業承継』において後継者が不在で会社譲渡、「選択と集中」でノンコア（非中核）事業譲渡等や、本業強化・周辺事業への多角化等を狙う買収等に役立つご提案を心掛けています。

昨今、親族後継者に事業承継後、業績が低迷し苦戦中という話をよく耳にします。「税理士や銀行に相談し、借入金を増やし、不動産を取得。相続対策は万全だった筈なのに・・・」。

『財産としての株式承継』オーナーシップの承継は税務上の対策を打っても、『本質的な事業承継』経営者ポストの承継の

解決策は一筋縄では見出せません。「取引関係の維持は先代社長の人脈頼り。社長代替り後、取引先数が減少」「熟練技術者の高齢化で、匠の技の伝承が困難」「ベテラン社員休暇中は業務効率低下。中堅・若手社員が伸び悩む」「新入社員戦力化に時間がかかる」等々。二代目・三代目経営者の悩みは尽きません。

私の中学・高校・大学の先輩で尊敬する仙石通泰さんも悩める後継者の一人でした。

仙石さんはソニー米国現法で活躍し、ソニープラザ取締役として国内新規事業を成功させた後、お父様が創業された情報通信エンジニアリング会社の三技協に入社、1992年社長に就任し事業承継されました。

数億円の赤字を連続計上する三技協に危機感を抱いた仙石さんは、創業者のお父様と激しい衝突を繰り返しながらも、社内改革に邁進。当時の三技協は、元請会社からの発注待ち姿勢の「下請体質」、業績が赤字でも無関心で上司からの指示待ち姿勢

の「赤字体質」がはびこり、職人氣質のベテランが多く、業務標準化が遅れた「属人的ノウハウ」に支えられる少々野暮つたい会社。畑違いの新社長に反発し、改革を拒む「社内の抵抗勢力」もいたそうです。

新規事業開拓などで、仙石さんが「夜討ち朝駆け的な営業」も辞さず実績を積み上げ、社員に意識改革を促す。また、週一度、早朝の「社員の机の雑巾がけ」を2年間続けたことも。「こんなことに意味があるのか？」と自問自答するも、社内コミュニケーションの礎となり、社員との距離が縮まる。

そして2001年、社員の自主的なコミュニケーション活動から、ベテラン社員のノウハウや匠の技、営業情報から総務・人事情報等を全社員が共有できる『サイバーマニュアル』を開発。特に「社員の一行報告」により、事故・クレーム情報が10分でトップに伝わり、不祥事情報を上司が握りつぶせない仕組みを構築。単なる業務マニュアルでは

なく、トライ&エラーを繰り返す社員の「知識共有の場」として日々進化を続け、理論的には広く知れ渡っていても、実現は極めて困難と言われる「ナレッジマネジメント」成功の実例になりました。

三技協はハード系業務の下請企業から脱皮し、ソフト系業務システム系業務でも、新規取引先を開拓。6年で利益が35倍となり、現在では年商100億円超の企業価値を高め続ける企業へと変革を遂げたのです。（参考「社員の一行報告が会社を変え」仙石通泰著・かんき出版）

先日、仙石さんに事業承継について何うと「サイバーマニュアルがあるから、うちの会社はいつ息子に引き継いでも安心だよ」とニコリ笑われました。

この仙石さんを講師に招き、オーナー経営者・後継者向けの無料セミナーが6月12日（火）に東京国際フォーラムで開催されます。事業承継や社内意識改革、全体最適など経営のヒントとなる話が伺えると思います。