

第5回 非同族承継研究会を開催しました

2024年3月22日(金)、大阪中小企業投資育成株式会社セミナールームにて、「第5回 非同族承継研究会」を開催しました。ファシリテーターとして、TOMA コンサルタンツグループ 代表取締役会長の藤間秋男氏をお迎えし、参加された投資先経営者12名とともに、『非同族経営による100年企業創り』をテーマとしてグループディスカッションを行いました。



●ファシリテーター



TOMA コンサルタンツグループ
代表取締役会長

藤間 秋男氏

慶応義塾大学卒業後、大手監査法人勤務を経て、1982年藤間公認。会計士税理士事務所を開設。社員ゼロ、お客様ゼロからスタート。2012年より分社化し、TOMA 税理士法人などを母体とする200名のコンサルティングファームを構築。2017年、創業35周年を機に事業承継を行ない会長に就任。TOMA コンサルタンツグループの代表は親族外承継を行った。その後、ライフワークとする中小企業の100年企業創り・後継者づくりの支援をおこない、これに関連セミナーを1900回以上開催。雑誌やテレビなどで老舗企業取材も多数経験。著書に『中小企業の「事業承継」はじめに読む本』(すばる舎)、『中小企業のための成功する事業承継』(PHP 研究所)、『永続 企業の創り方10ヶ条』(平成出版)、『社員を喜ばせる経営』(現代書林)、『100年残したい日本の会社』(扶桑社)、『部下とは15分だけ話さない!』(水王舎)などがある。

『非同族承継研究会』とは

オーナー家や大手上場企業等の資本力に頼ることなく、社員らによる自立した経営のもとでの承継に取り組む中小企業が参加し、親族外承継を実践・継続していくうえでの課題や悩み、成功事例等を共有・討議していく勉強会。経済産業省が管轄する“投資育成制度”の公的運営機関である大阪中小企業投資育成株式会社の投資先企業を対象に、2022年9月より発足している。

ファシリテーターから

【非同族承継を行うにあたってのポイントを解説】

- ・ 経営者にとって事業承継は最後の大事な仕事。
事業承継には3つの決断が必要。
→ 「いつ」・「誰に」・「何を」承継するか?
重要だが緊急ではない事項に時間をどれだけ費やせるかが、永続企業への道。永続企業は必ずこれらの事項に多くの時間をかけている。
- ・ 経営者は次世代の幹部を育てる使命がある。育てるためには経営者の覚悟、我慢が必要。
例) 最終決定を後継者候補に一任する。経営者は口出ししない。
- ・ 後継者へバトンタッチしたあとは、自身と後継者の役割分担を明確にする。

- ・ 事業承継に際しては、以下のような問題・悩みが多い
 1. 社内外からの理解が得られない。
 2. 先代経営者の影響力が強すぎる。
 3. 相続税などの税金負担が重い。
 4. 自社株が分散し、経営権に不安がある。
- ・ 株が分散しないよう、投資育成のような安定株主を迎えることは有効である。
- ・ 株の整理等ができていない部分があれば、できるだけ早く改善策を考え、実行する。

【グループディスカッション (A～C班の3グループ)】

<テーマ> 非同族経営による100年企業創り

- ・ 上記テーマに対して、自社ではどのような取組みをしているか。また、どのような課題があるかについてディスカッション。
- ・ 各グループで出た課題について代表者が発表。



〔ディスカッションでは下記のような意見が出ました〕

- ・株主構成は同族、従業員持株会、投資育成であるが、今後は役員持株会を設置してさらにバランスの良い構成になるようにしたい。
- ・現在3代目で、バトンを受けて11年が経過する。息子がいるが、4代目は従業員にバトンを繋げる想定で、5, 6代目あたりで息子が経営者となるような承継計画を立てている。
- ・以前、M&Aの仲介会社と面談をした際にM&Aによる他社への承継が従業員にとって幸せなあり方の一つと思っていたが、本日の研究会に出席して従業員へ承継した方が良かったと感じた。
- ・100年企業を目指すために、後継者だけでなく人材育成、特に幹部育成が重要。
- ・管理職を嫌がる社員、プレーヤーであり続けたい社員がいるとの意見が出たが、それに対し、「少人数のチーム制を設けて、少しずつマネジメントの業務を担当してもらい、幹部候補となる社員を成長させることが大事。」との意見が出た。
- ・有能な社員ほど退職してしまう。仕事に対するやりがいがないのではと感じている。
- ・企業組織を運営していく上で、強い理念が必要。リーダーが組織を引っ張っていく上で、経営理念を社員に植え付けることで強い組織が生まれる。
- ・持株会を運用していくことが重要と感じた。現在は後継者を決めかねている状況だが、後継者を選定する上で、能力より

も人徳を重視して選定したい。

- ・100年企業を続けていくためには「人」が重要である。自社の強みを明確にした上で、従業員に経営理念が浸透されているか、従業員と価値観が共有されているかを今一度確かめる必要がある。

◎ファシリテーターからのアドバイス

- ・企業ごとに組織のあり方は異なるが、どの企業にも共通して言えることは、物事を顕在化していくことの重要性。特に人材の採用と定着については、従業員が抱える将来への不安を払拭していくためにも様々な情報を見える化することが必要。
- ・「仕事をするのは楽しいこと」という意見に共感したと同時に、それを従業員に伝えることが大切であると感じた。会社組織として従業員にどう伝えていくかが重要。
- ・VUCA時代の現代において、承継対策は早急に行うべき。
- ・社員の定着については、自分が就活生だったら自社に入社したいか、入りたい企業にするにはどうすべきかをよく考え、すべきことをすぐに実行すべし。
- ・能力に不安があっても試しに昇格をさせるべき。昇格させることで従業員に責任感が生まれ、出来ないと考えていたことをやり遂げる。将来、社長になり得る人材を見つけるためにも思い切って昇格させるべき。

参加者からの感想

- ・魅力ある企業作りが必要であると改めて認識した。
- ・株について今後の進めていく方向がはっきりした。まずは、持株会を立ち上げてみる。
- ・本会が私にとってキックオフとなったので、非常に参考になり有意義であった。
- ・他社の課題、解決事案、取組み状況が聞けて大変参考になった。
- ・今後取り上げて欲しいテーマとして、「後継者の人選について」、「次期経営陣の創り方」、「人材育成のポイント」などが挙げられました。