

第6回 非同族承継研究会を開催しました

2024年8月27日(火)、大阪中小企業投資育成株式会社セミナールームにて、「第6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、香川県で数多くの建設事業を手掛けている株式会社ヒカリの元代表取締役社長で、非同族の社員への承継を遂げた現在は事業承継Lab.の代表を務められている津島 晃一氏をお迎えし、参加された投資先経営者14名とともに、『継がせる側と継ぐ側が直面する課題』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



事業承継Lab. 代表
株式会社ヒカリ 元代表取締役社長
津島 晃一氏

従業員300名規模の地方建設業の経営者を30年以上務め、営業、製造、品質管理、経理、人事、株式管理に関わるさまざまな制度を整備。中堅中小企業が必要とするほとんどの制度についての豊富な知見を有している。この間、従業員承継の引き継ぐ側と引き渡す側の双方を体験し、さらに、M&Aにおいても買収側と売却側の両方を経験。経営者退任後は、MBAおよび博士（経営管理）の学位取得過程で事業承継の研究に専念。学位取得後も、事業承継学会、中小企業学会、リスクマネジメント学会などで論文投稿や研究報告を行う活動を継続している。

『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

【継がせる側と継ぐ側が直面する課題について解説】 60分

<継がせる側としての課題>

①経営者候補の育成

- ・就任を打診しても断られる可能性を考慮して複数人を確保する
- ・資金繰りの出来る人材にすべく育成する。資金繰りと銀行対応ができれば鬼に金棒

②子会社は諸刃の剣

- ・事業を小さく切り出して経営者見習をさせる
- ・失敗したら親会社へ呼び戻して再活性化させる

③経営者保証を継がせる

- ・将来、保証ができる人材を複数育てる
- ・引き継ぐことの重大さを共有する

④従業員持株会の設立

- ・経営参画意識の醸成
- ・事業承継の選択肢の明確化

⑤金融機関との長期連帯関係の構築

- ・人任せにしない当事者意識を持たせる
- ・金融機関ごとの特徴を理解させる

<継ぐ側としての課題>

①「職親」との関係性を円滑に

- 職親・・・職業上の親、いわば師匠に近い意味を持つ言葉
- ・先代社長は職業上の親。円満を維持するほうが得策
- ・併走期間には目処を設ける。4年間が妥当と考える

②自分の支配体制の確立

- ・先代の腹心の処遇を考える。先代の意向よりも自分の意思を明確にする
- ・自分の腹心を配下にする

第6回 非同族承継研究会を開催しました

③経営理念の承継と革新

- ・先代の理念を再評価する。時代の変化に合わせて見直す
- ・新たな経営理念の公表。会社が変わったことをアピール

④経営計画の策定

- ・自分の納得いく計画を策定する
- ・部下と信頼関係を構築する。会社のあるべき姿を明確化し、部下のチャレンジ精神を高揚させる

⑤先代の株、分散株の取得

- ・現行の株主構成の評価。後継者としての持ち株の考え方を整理する
- ・「望ましい株主構成」を構想。オーナーは売りたいのか持ち続けたいのかなど、オーナーの考え方を明確化する。また、分散株を放置することのリスクを認識する

- ・その他、以下についても解説。

「非同族承継のメリット・デメリットとは」

「従業員承継とは」

「親族承継とは」

「社外への引き継ぎ（M&A等）とは」



【グループディスカッション（A～C班の3グループ）】90分

＜テーマ＞ 継がせる側と継ぐ側が直面する課題

- ・上記テーマに対して、「自社ではどのような課題があり、その課題に対してどのような取組みをしているか」についてディスカッション。

◎ファシリテーターが実際に経験した事業承継とアドバイス 30分

＜体験談＞

- ・父からの相続で現金は残らず、家と株だけが残った。相続税の支払いで現金が消えた。
- ・株を持つことは悲劇だと感じた。
- ・自分の家族が悲しまないためにも最適資本政策が必要である。
- ・自身の資本政策としては、従業員持株会を活用し、議決権割合を15%未満とすることで、株式を移動させる際の負担を減らすように対策した。

＜アドバイス＞

- ・資本政策は最終的に社長が決めないといけない。現状の株主構成の課題等をきちんと理解し、望ましい株主構成を構想する。そして、円滑な承継ができるよう取り組む。

参加者からの質問

- ・次の社長にバトンタッチするにあたって黄金株の活用をどのように考えれば良いか？
→黄金株を導入するか否かは、次世代の経営にあたる次期社長にその判断を任せれば良い。次期社長が経営権を確保するために黄金株の導入を希望するのであれば、それを活用しても良いと考える。ただし、その前に現社長が次期社長に対して、黄金株の特性や意義について十分に説明しておく必要がある。

参加者からの感想

- ・継がせる側として、次期社長を選ぶ重要性を認識できた。
- ・後継者指名のタイミングについて気付きがあった。
- ・グループディスカッションで他社の課題や取組みを聞くことができ、大変参考になると共に大きな刺激を受けた。
- ・事業承継のスペシャリストの考えやアドバイスが大変参考になった。
- ・また、今後取り上げて欲しいテーマとして、「後継者選定の具体的な手続きについて」、「株主構成のあるべき姿と進め方」などが挙げられた。