



第1回 非同族承継研究会を開催しました

9月13日、大阪中小企業投資育成会社にて、「第1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、御堂筋税理士法人 ファウンダー・株式会社組織デザイン研究所 取締役相談役の小笠原士郎氏をお迎えし、パネラーのダイワエクス株式会社の園田敏明監査役と、株式会社ホンダ泉州販売の後藤悦治郎代表取締役会長のお二人に、創業から非同族承継を決断され、実行するまでの経緯を具体的にお話いただきました。

参加いただいた投資先企業の経営者の皆さまとも率直な意見交換が行われ、最後に小笠原氏からまとめとして、より良い承継法や承継後の経営などについてお話がありました。

●ファシリテーター



御堂筋税理士法人 ファウンダー
株式会社 組織デザイン研究所
取締役相談役

小笠原 士郎 氏

1952年大阪府生まれ。大阪大学経済学部卒業後、(株)クボタ、会計事務所勤務を経て、1991年独立開業。財務管理を背景とした経営コンサルティングという独自のスタイルを追求し、事業計画の推進、人材育成を中心とした高業績 企業づくりの指導を行っている。自らも非同族承継を行った経験を持つ。

●パネラー



ダイワエクス株式会社
監査役

園田 敏明 氏



株式会社ホンダ泉州販売
代表取締役会長

後藤 悦治郎 氏

非同族承継研究会の発足にあたって

非同族承継のノウハウや経験を学び合う場としての活用を

はじめに、事業ソリューション部長の諸岡宏一より、本研究会の狙いについて、最近増加しているとはいえ、未だ非同族承継の参考事例が少ないなか、独自に客観的な人事評価制度の構築や、若手人材の育成等のすばらしい取り組みをされている企業もあり、そうしたノウハウや経験を学び合う場づくりの一助となればと考えているとの説明がありました。

パネルディスカッション

創業時より非同族承継を決意 社員から後継者を選定

続けてパネルディスカッションでは、オーナー経営から非同族承継を決断し、実行されたダイワエクス株式会社の創業者であり、監査役の園田敏明氏と、株式会社ホンダ泉州販売の創業者で、代表取締役会長の後藤悦治郎氏のお二人からお話を伺いました。

まず、非同族承継されたいきざつをお尋ねすると、後藤会長は、もともとホンダ技研工業株式会社に勤務されており、本田宗一郎氏の「同族承継はしない」という考えに賛同し、創業当初から非同族承継を決めていたとのこと

した。

園田監査役は、創業当初から同族承継をするつもりはなく、また60歳の社長退任を考えていたため、50歳の時に10年後の承継を公言して、社員から4人の取締役を選定し、準備されていたとのことでした。

信頼できる後継者を選定後は 経営者教育に時間をかける

後継者をどのように選び、そして経営者としてどのように育成されたのかという質問に対して、後藤会長は、まず社員として採用する時に「この人とこれから10年間付き合えるか」「楽に付き合える相手か」ということを基準に判断していたと答えられました。とてもバランス感覚のすぐれた人材であることから後継者に抜擢した現在の大塚雅仁社長には、同業他社の視察にも全てオープンにし互いに成長しようという私のやり方を継承してほしいと、そばで見てもらってきたとのことでした。

園田監査役が将来の後継者として取締役に選んだのはそれぞれ、技術、営業、財務、経営の各部門のトップを担っていた方たちとのことでした。承継までに10年という猶予期間を設けており、先にと取締役という経営に携わる役割に就任させたことで、各役職にふさわしい人材の育成に役立ったと語られ

ていました。園田監査役も承継後5年間、経済同友会や業界の会合に同行されたとのことでした。

投資育成会社の出資を受けて 持ち株比率が低減

社長職を退かれてからの経営への関与については、後藤会長は出過ぎないようにと決めているものの、出店用地として最適な物件を見つけたりすると、つい提案してしまうことがあると語られていました。

園田監査役は、監査役として取締役に出席するほか相談されれば答えるが、それ以外は一切口出しをしないと語られていました。

株式の所有については、後藤会長は毎年タイミングを見計らって持ち株を減らした結果、現在は役員、店長、工場長たちで多くを保有しているとのこ

とでした。

園田監査役は4人の取締役に株式を無償で譲渡されました。しかし、お二人とも持ち株比率の調整が難しかったところ、投資育成会社の出資を受けることで解決できたと語っていました。

グループディスカッション

会社の存続を第一に

信頼できる後継者の育成が肝要

その後、A・B 2つのグループに分かれてのディスカッションに移りました。Aグループでは創業社長と非同族承継された社長との意見交換のなかで、共通していたのは「会社をいかに存続させていくか」という使命感に溢れるお話をされていたことでした。一方で、株式の承継と後継者の育成を課題に挙げられ、難しい問題だという声もありま

した。

Bグループでは、後継者に求める最優先事項は信頼であり、いかにして信頼関係を築くのかと言えば、仕事の中で年数を重ねて築いていく他にないという結論でした。経営者としてどのように育てるかについては、任せることが一番で、不安があっても割り切ることが必要という話になりました。経営者の役目は社員に安心感、満足感を与えることであり、社員を適正に評価する目を養うことも重要だという意見もありました。

閉会後に参加者の皆さまから「新しく社長になった方が多く、参考になった」や「共感できる内容や参考にしたい内容を色々と学んだ」といった感想をいただき、非同族承継への問題意識の高さを実感しました。本研究会は、今後も継続して年に3回程度開催する予定です。

実際に経営させることで経営者は育つ

確かな理念を持った後継者の育成を

御堂筋税理士法人 ファウンダー
株式会社組織デザイン研究所 取締役相談役
小笠原士郎氏

急激に増加している 非同族承継

この5年以内に経営承継した企業を見てみると、非同族承継の割合が高く、約3分の2を占めるまでになっています。本日の参加企業も、最近非同族承継された経営者の方が多くて驚きました。

企業は公器であり、永続することが求められるなかで、非上場企業の経営承継では、その時代その時代に活躍している優秀な人材に株式を引き継ぐのが良いと私は考えています。

承継する経営者と後継者にはそれぞれに課題や取り組むべきテーマがあります。私も創業者でありオーナー経営者でしたが、非同族承継のためにしたことが3つあります。①後継者となる人材を採用したこと、②理念・風土を作ったこと、③

早く承継したこと、です。

そして、承継する者が取り組むべき最も重要なポイントは、後継者の育成です。極論すれば、経営者を育てるには、実際に経営させるしかありません。失敗を恐れず、やらせることが重要です。アメリカにおけるマネジメントの考え方に、OJTが7割、Off-JTが3割というのがあります。OJTの重要性を再確認するとともに、Off-JTにおいては、非同族の後継者に最も経験の欠けている外部交流を積極的に行うべきだと思います。

経営計画の立案と実行を 積極的な外部交流も重要

引き継いだ経営者に向けては、「経営者がしなければならない10の仕事」をまとめてみました。マネジメントの仕組みを作るための手段

は、まず経営計画です。経営計画を立て、そして実行する。経営を数字で「見える化」することも重要です。

そして人脈づくりです。一人で負担が大きければ経営陣で分担してでも、業界団体の幹事や商工会議所の青年部会などに参加し、外部の方と情報交換することが大事です。

さらに、経営していく上では手段より目的のほうが重要だと考えます。「あなたは何のために経営しているのか」と尋ねられて「私の経営の価値観はこうということです」と答えられるよう自分の理念、価値観というものをご自身で持たせたい。例えば、書物であればピーター・F・ドラッカーのような経営学者も師匠にすることが出来ます。読書やこうした研究会での交流を通じて学び続けていくことが大切です。