

論点メモ 株式会社山田組 山田洋二郎

論点①親族内承継について

・会社経営という観点からは組織内の有能人材への承継が一番あるべきだが、サラリーマンの立場からすれば多額の支出先行（株の購入代金もしくは贈与税）と残存勤務期間で得られる報酬とを比較して回収できるかどうかや、自身の退任時の売却先となる後継者を見つけられるかどうか、等のリスクを負ってまで手を挙げられる人は少ないと思う。

・次点として親族内承継が選択されることが多いと思う。特に相続時のキャッシュの裏付けがあれば、前述支出先行のリスクのハードルは一気に下がると思う。

裏付けがない場合（キャッシュがない、きょうだい多い、親世代が出し渋る、等々）は厳しいと思う。

・M&Aについては、運転資金に充てられるはずだったキャッシュの相当額が報酬として（都市に本社がある）仲介業者へと社外流出するため、地域の発展や維持という観点からは望ましくない選択だと思う。

論点①成長の後押しについて

・贈与時株価固定は必須

「会社の発展＝個人負担増」「会社の発展≠個人所得増」という構図で敢えて社業を成長させようとする人間などいない。

・承継後の評価額が固定されてない株の引き受けについて

事業承継以降の株の移動対応にも難儀している。役員が退任したり親族が亡くなるたびに株を買い取ってほしいと打診されるが、社業と無関係に評価額が上がる一方なので手に負えない。評価額での買い取りもしくは譲渡に伴う贈与税に数百万単位の支出が発生し支払いに難儀するため、功労者の引退や身内の不幸に怯えなければならなくなる。

論点②早期の事業承継について

・制度の利用しづらさにより消極的に

自身の付き合いの範囲内では、高齢の親を便宜上代表にしたままで子が実質的に経営を担っている会社は多い。子世代は承継に耐えるキャッシュがないし、親世代も老後を考えるとキャッシュは手放したくないため、消去法で死亡時に代表権を移動させる方法を選択していると思う。

傍目からは事業承継税制でクリアできる課題に見えるが、当事者親子は、煩雑さや税理士等への報酬が高いことなどで断念しており、時間が解決するのを選んでいるように思う。

論点③

・雇用維持は不可能

労働人口が減り採用活動は難化の一途で、団塊世代の定年退職も控える中で、雇用数維持は非常に困難な状況。雇用数維持が条件の制度は使えない。できない約束はできない。

論点④～⑥

省略

論点⑦後継者の経営能力向上について

・「一発屋」にならないサポートがあると嬉しい

代替わり直後は前職期間や修行期間で練りに練った「改善ネタ」のストックがたくさんあるので経営改善のスタートダッシュができるが、数年後にストックが尽きてくると、日々の業務を回すことで必死になり、課題と折り合いをつけながら回す方法も覚えてしまって、かつてのように良く練られた「新ネタ」を仕込めなくなってくる。

漫才コンテストで成熟したネタで一躍有名になったコンビが、その後テレビ出演で多忙になり新ネタを作れなくなり、そのうち面白くないコンビだという評価になって露出が減り、やがて一発屋と呼ばれてしまうような構図に似ていると思う。

例えば社長歴3～5年の初心者マークが外れたくらいの経営者が「新ネタ」を披露したり共有したりする場があるといいのではないかと思う。