

今後の検討の方向性について

論点① 効果検証について

・過疎地域、エッセンシャルサービス業の活用実績について

建設業・若手経営者の会で各地域の後継者と会談する機会があるが、過疎地方の方は「好む好まざるは二の次で、自分がやらねば地域からインフラ維持や防災機能がなくなってしまう」という使命感で承継する後継者は多いのは、肌感覚と合致する。

・上記会社について

地域経済維持という観点からは貴重な会社でも、かなり限られた市場と人材で経営しているため「成長性」「賃上げ」等々が要件になってくると断念せざるを得ないと思われる。

よほど使命感や愛着があって採算度外視の覚悟が必要なものなので、M&Aで手を挙げる会社が現れるとも思えない。

・アンケート結果

承継の早期化、経営上の効果、については数字で効果が出ている通りだと思う。

追加論点①

・親族内承継の妥当性について

地域経済の維持という観点からは「他に立候補者が現れようがない」という点において、親族承継を推すしかないという現実があると思う。

論点⑤

・ガバナンスについて

仮説は「すべてのステークホルダーが良心をもとに行動する」という前提に基づくものであるが、そうでないケースが多々ある以上、私としては同意しかねる。

残念ながら親族経営の中小企業は「無責任なステークホルダーからの侵略との戦い」である。先代経営者、社員、親族、取引先、近隣住民等々が正当な権利の有無に関わらず目先の私利私欲で経営に干渉してくるため、社長自身に強い権限がないと、いわゆる「お家騒動」で経営どころではなくなってしまう。

事業承継をきっかけに成長した会社は「そもそも後継者がイニシアチブを握ることができた」という最大の障害をクリアした会社であり、それが叶わず「有能な後継者がイニシアチブを取れず会社を去った」「先代の意向に沿わなかったので別の後継者に替えられた」「改革意欲をもって入社したが周囲の反発に負けて意気消沈した」「親気取りの親族や古参社員の暴走を止められず組織が弱体化した」というケースは私の周囲だけでも相当ある。

中長期的な会社利益や地域繁栄といったものを重視して経営できるのは、猶予負債を抱えることで事業継続が至上命題となった承継者本人だけで、若い先短い先代経営者やいざとなったら転職できる社員にその意識をもつ者は非常に稀である。

論点⑦

- ・後継者の経営能力向上について

会社法、会計、税務、関係法などのルールを履修してから経営者になるべきだと思う。

とはいえ「何を勉強したらよいか分からない」という意見も多いので、例えば「経営者資格試験」のようなものがあるとよいのではないかと思う。

また先の論点の話からすると、承継の成功のためには本人の経営能力以上に、周囲の人間の「わきまえる」能力がボトルネックになっているとも思う。