

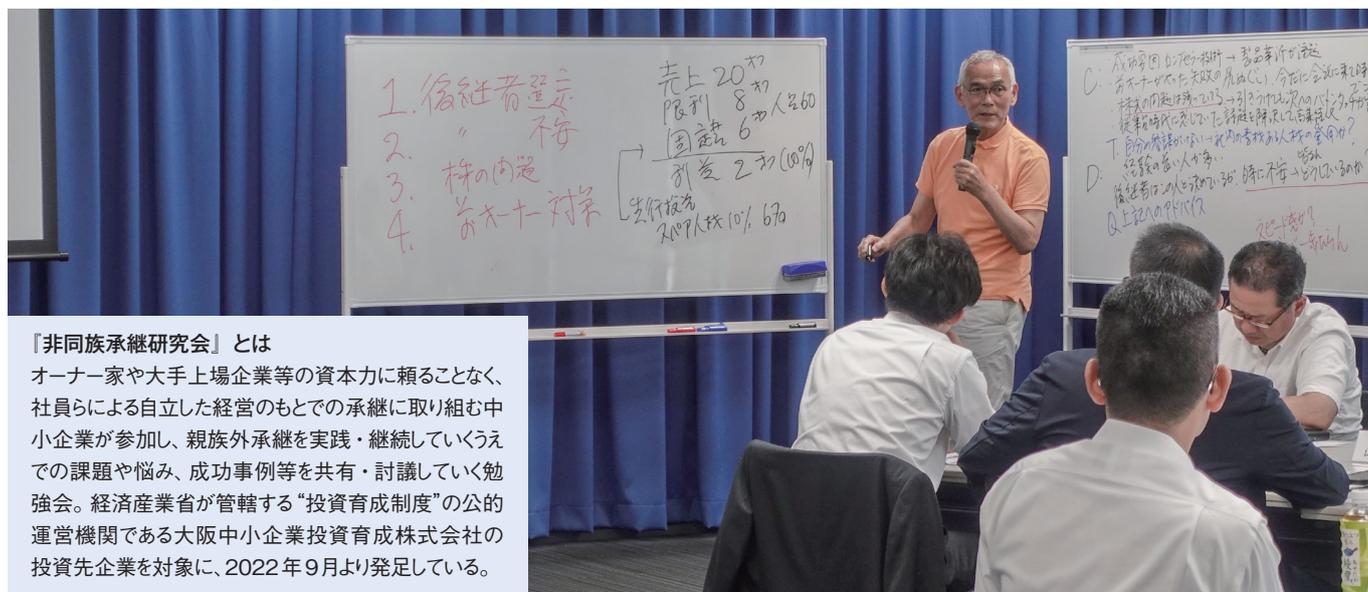
第3回 非同族承継研究会を開催しました

2023年8月3日(木)、大阪中小企業投資育成株式会社セミナールームにて、「第3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、第1回と同様に、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、参加された投資先経営者17名とともに、

『後継者が育つ組織をどのようにして作りあげるか』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。

参加いただいた投資先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、後継者が育つために経営者がなすべきポイントなどについてお話がありました。



『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



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。

【個人ワーク】25分

- ・自社における事業承継面での成功の要因と失敗から学んだ教訓を振り返る。
(例)・事業承継において、〇〇があったから、会社が成長した。
 - ・事前準備として〇〇をしておけば、もっとうまくいった。
- ・成功の要因と失敗の教訓から見えた課題について書き出す。

【グループディスカッション (A～D班の4グループ)】60分+発表20分

〔ディスカッションでは下記のような意見が出ました〕

- ・社長へのバトンタッチは済んでいるが、前社長がワンマンであったことから組織的に意思決定をするしくみづくりが必要。
- ・後継者がまだ決まっていない場合は、早めに決めて時間を掛けて伴走しながら承継する。
- ・マネジメント層が高齢化しており、人材不足となっている。
- ・次世代の経営者層をどう育てるか、後継者が育つ組織をどう作っていくか。
- ・前社長からの株式の承継が課題。
- ・後継者が未定。
- ・後継者を選定するにあたり、どのような人物が良いか決めかねている。
- ・社長になるにあたっての、覚悟の植え付け。

第3回 非同族承継研究会を開催しました



- ・前社長の失敗^{*}の尻拭いをする人が多い。
*思いつくままに設備投資を行った結果、設備の稼働率が低いままになっている。戦略のないままに拠点を出した結果、採算が合わずに閉鎖することになった。
- ・前社長が未だに会社には時代遅れの口出しをしたり、社員を捕まえて説教をする、など実害がでている。
- ・前社長からの株式の承継をどう進めるかが課題。
- ・グループの全員が後継者決定済みで後継者にも伝えているが、時々、この人で大丈夫かと不安^{*}に思うことがある。後継者を不安に思ったとき、皆さんはどうしているのか？
*営業畑の後継者と自分のスピード感が違うので不安に思う。後継者の仕事の進め方があと一歩足らないと感じる。
- ・前社長の片腕として働いて社長になったが、社長になると自分の参謀役がいけないことに気づいた。今さら参謀役を育てても遅いのでどうしたらよいか。
- ・社員時代に課題と思っていたことを社長になって解決して業績アップに繋げた。

◎各班から出た課題に対して、ファシリテーターの小笠原氏から実体験や他社事例を交えた提言があった。

ファシリテーターからの提言

〔一部抜粋〕

- ・『失敗を覚悟の上、後継者に任せることで後継者は育っていく。後継者教育に必要なことは、①帝王学 ②ドラッカーの考えるマネジメント ③数字に強くなる ④コーチング学 の4つ。
- ・「仕事ができる人」、「経営ができる人」、「人間的に魅力があり、人を育てる能力がある人」を後継者に選ぶべきである。
- ・経営計画中心の経営を行うことが重要で、後継者だけでなく、若い人も含めて多数を経営に参加させることが必要。後継者に経営計画を策定させて、実行させる。
- ・経営者に必要な要素は、①得意先を増やす（客をつくる）、②生産性を上げる、③人材を育てること。
- ・「他人が悪く、自分は悪くない」と考える他責思考の人は後継者、経営幹部として不適。後継者を選ぶうえで、人間性だけは妥協してはいけない。
- ・後継者、経営幹部を育てるために、外部研修や団体に入らせ、外部交流させる。

参加者からの感想

- ・テーマが自分の置かれている状況に合っており、興味深く参加ができた。
- ・非同族承継を実践する同じ立場の人とざっくばらんに話げできた。
- ・同じ立場、同じ悩みを持つ方々の意見が聞け、有意義な会であった。
- ・他社の事例をたくさん聞くことができ、大いに参考になった。
- ・経営において最重要である「人」を中心とした内容であり、多くの気づきがあった。
- ・今後取り上げて欲しいテーマとして、「今回のテーマを深掘りして欲しい」、「任せる側の社長・任された側の社長、それぞれの悩みについて意見交換したい」などが挙げられました。