

特集

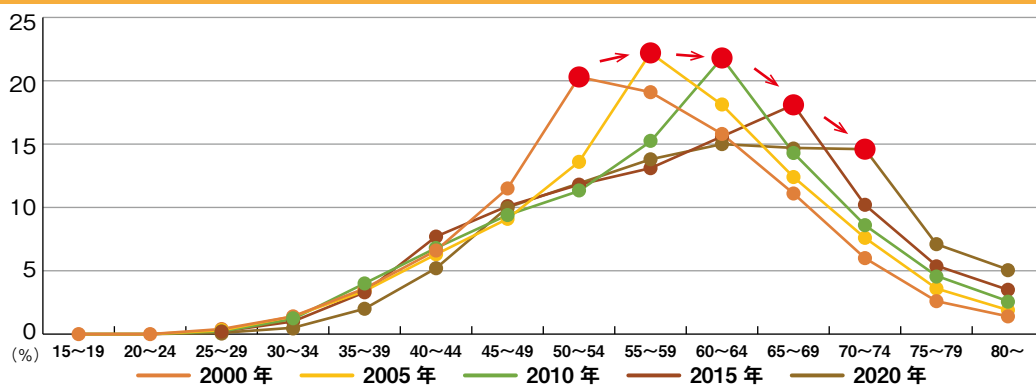
若き力、飛躍す

～変化の時代を切り拓け!～

経営手法は時代とともに変化する。企業も年数を重ねる中でトップが交代し、それを契機に新たな市場への進出・新たな技術の開発といったイノベーションが進む。変化の激しい時代の中、企業を成長・発展させていくため、企業経営者には時期を得て若い力に後を託す必要があるのではないだろうか。

早めのバトンタッチが企業を伸ばす

グラフ1 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



(出典) 中小企業庁「中小企業白書 2021」※ 2020 年については 9 月時点のデータで集計

中小企業白書 2021 によれば、2000 年に経営者年齢のピークは「50 歳～54 歳」であったのに対し、2015 年には「65 歳～69 歳」となっており、経営者の交代が進まず時間

の経過とともに単に横にスライドしているに過ぎない。また、70 歳以上の数値を見ると年々その割合が高まっていることから、経営の承継が進んでいない企業が増えている様子が見て取れる（グラフ1）。

経営者年齢が高齢化するのには、経営者が早期引退できない状況に陥っていることが要因である。「後継者が不在」「後継者候補の育成が足りていない」「後継者候補にした者が適格ではなかった」などの理由で、結局「まだ自分が経営を続けるしかない」と判断せざるをえず、結果、社長の高齢化が進んでしまつた。

一方、東京商工会議所が平成 30 年に実施した「事業承継の実態に関するアンケート調査」によると、後継者が 30 代から 40 代前半で事業を引き継いだ場合、経営承継後に前向きな取組みを行うことで業況を好転させている割合は 60 代で引き継いだ場合の 1.5 倍となり、このあたりが承継のタイミングの一つであるということが理解できる。

今回の特集では、先代からの志を引き継ぎ、若い力で新たな道を開拓している企業 2 社の取り組みを伺った。

会社を守る使命を教えてくれた父に感謝



(株)オームラ
代表取締役 大村 直央氏
なおみ ちゅう



(株)オームラは90年近い業歴を誇る老舗の葬儀会社で、「おくる心を感謝と奉仕の心でお手伝いする」をモットーに、30名近い社員が事業に従事する。同社の4代目社長である大村直央氏は平成30年に27歳の若さで代表取締役に就任した。

18歳のとき、先代である父が50歳の若さで他界。当時高校生だった直央氏は、葬儀式場で父の遺体を前に涙を流す社員や関係者の姿を目の当たりにし、初めて父の経営者として本当の姿を知った。「それまで仕事一筋であまり家でも話をすることが無かった父だったが、社員からこれほど慕われていたのかと衝撃を受けた。それと同時に、後継者として私がこの会社を守っていかなければならないという強い使命感を持った」と話す。高校卒業後、県外の葬儀会社で修業を積み、福井に戻ってきたのは平成29年4月。祖父と母が留守を預かり、会社を守ってくれ、社員も帰りを待っていてくれた。

翌年、代表取締役に就任し、



昨年7月にリニューアルオープンした家族葬向け斎場「VIOLA SQUARE」

現場マネージャーに付き添い葬儀の進行を見守っていた際、社員のサービスに違和感を覚えた直央氏は、ここで改めて社長の仕事として『社員のマネジメント』の重要性を痛感した。

次に、業界特有の長時間労働の改善にも取り組んだ。「これまで（長時間労働は）業界の慣習として暗黙の了解だったが、近年は『働き方改革』の取組みが重要視されており、社員満足度を上げるためには避けて通れない」と判断。葬儀に24時間対応できるシフト体制と勤怠状況をパソコンで一元管理できる仕組みを構築した。

更に、一昨年初頭より新型コロナウイルス感染症が全国的に感染拡大した際は、全国に先駆け、通夜と葬儀を無料でインターネット中継するサービス「オンライン」の提供を開始。県外から来県することの出来ないお客様より好評を得ている。

また、ご遺体を最長50日衛生保存可能とするエンバーミング事業については、「お亡くなりになられた方と家族が最後のお別れの時間をゆっくり取れるように」との想いで昨年7月から提供を開始、全国的にも本サービスを提供する事業所は珍しく、今後、別法人の設立も想定している。

高齢化の進展、核家族化、独居老人の増加等により、葬儀業界を取り巻く環境も変わりつつある。家族葬の増加も見越し、昨年7月には家族葬専用の会館もリニューアルした。直央氏は「外部環境の変化が引き金となり、当社では社内環境の変革が加速した。今後も顧客・社員・会社の『三方良し』を目指して改革を続ける」と語った。

10年後の将来を社員と共有していきたい



日装(株)

代表 堂越 一城氏
かずき



日装(株)は、繊維生地卸販売を営む専門商社として50年以上の業歴を誇る。平成15年にオーダーカーテンの直販店「ルイシノン」を本社横に開店。平成21年にはアパレル事業部を新たに設立するなど、積極的に事業の多角化を進めている。同社の3代目社長である堂越一城氏は令和元年に31歳で代表取締役就任した。

県外の大学を卒業した一城氏は、大手ECサイト運営会社の出店者向けコンサルタントとして勤務のち、24歳で帰郷し同社に入社した。「子供のころから父が仕事する姿を見ており、いずれ跡を継ぐため戻るつもりだった」と話す。

父である社長から営業業務を任されると、前の勤務先で磨いた営業スキルを武器に販路拡大に挑戦。毎年、海外で開催される繊維製品の展示会にも単身乗り込み、率先して生地売り込みをかけた。「最初の年は流石に少し尻込みしたが、翌年からは海外展示会独特の雰囲気も全く気にならなくなった」と当時

を振りかえる。



オーダーカーテンの直販店「ルイシノン」

豊富な種類から好みの商品を選ぶことができる

福井に戻って以降、一城氏はずっと東京への進出を社長に掛け合っていた。だが、現地事務所開設には費用も掛かり、人材の確保も思うように進むか分からないと反対され続けていた。そんな折、同社と取引のある県外企業が東京の営業所を閉鎖する話が舞い込んだ。これをチャンスと捉えた一城氏は「当社が取り扱う生地は種類豊富な色や柄を揃えており、アパレル事業の飛躍に東京営業所開設は欠かせない」と再度社長に直談判。ちょうど国の事業承継補助金が活用できるタイミングもあ

り、拠点と人材を引き継ぐ形で念願の東京営業所開設を果たした。そしてこの年、一城氏は社長から代表取締役のバトンも引き継ぐこととなった。

現在の状況について「会長は私が仕事に専念できる体制を整えてくれており、非常にありがたい」と感謝の言葉を述べる一城氏。バトンを受け継ぐ際に父から「10年後の将来を社員と共有できるか、それを考えたら今が承継する絶好のタイミングだ」と聞かされ、嬉しかったのと同時に改めて社長の決断の重みを知らされた。

百貨店不況や新規住宅着工件数の減少で市場規模は縮小傾向にあるものの、同社が手掛けたアパレル製品は有名アーティストの舞台衣装に多数採用されるなど、東京事務所開設後も好調を維持する。一城氏は「新型コロナで消費者のライフスタイルには大きな変化が生じている。これをチャンスと捉え、自社の売上に繋げていくよう社員一丸となり取り組んでいきたい」と意気込む。

バトンの受け渡しは後継者が若いうちに行うべき

税理士・公認会計士として顧問先企業の事業承継相談に対応している税理士法人たすき会の寺尾明泰氏から、自身の事業承継時の経験も踏まえた上で、どのようにバトンの受け渡しを進めるべきかポイントを伺った。



税理士法人たすき会 代表社員 寺尾 明泰 氏

私はもともと機械いじりが好きで、工業系の道に進もうと考えていたが、会計事務所を営む父や親戚の勧めもあり、公認会計士の道を選んだ。県外大学を卒業後、専門学校を経て平成2年に公認会計士の資格を取得、東京の監査法人に就職し、主に上場企業の監査業務に従事した。

父は昭和52年に会計事務所を開業していたが、学生当時は跡を継ぐことをそれほど意識していなかった。それでも平成9年7月に帰福し、父の営む会計事務所に入所した。3か月間は副所長として働き、10月に代表として事業を引き継いだ。事務所開設20周年のタイミングでお披露目が行われ非常に恥ずかしい思いだったが、これで「引き返せない」という強い気持ちが生まれたのも事実だ。当時、会計事務所にはパソコン

会計が普及しはじめていたが、私が学生時代からパソコン操作に慣れ親しんでいたこともあり、県内でいち早く帳簿の電子化に取り組んだ。これを見て父が「これからはお前の時代だ」と満足そうに語ったのを今でも覚えている。

事業というバトンの受け渡しはなるべく後継者が若いうちに行う方が良い。私も33歳という若さで代表になれたからこそ、我武者羅に突っ走り、会計事務所のあり方を変革することができた。

また、事業を継いだばかりの新社長は、すぐに力を発揮できないことも多い。そんな時、伴走支援するのが会計事務所の仕事だと思う。また、自社株式の相続や税金対策もギリギリのタイミングになつてからでは打てる手が限られてくる。ぜひ早めに顧問の会計事務所に相談して欲しい。

バトンを渡した後は

サポートに徹する

最前線で戦ってきた経営者も、後継者にバトンを渡す時が必ず訪れる。事業の承継は一朝一夕にできるのではなく、用意周到さが必要な一方で、たとえ未熟であってもバトンを渡してしまいう思い切りも必要だ。

また、承継に際しては従業員や取引先など関係者の理解が不可欠であり後継者が新たな決断に迷うときには、「付かず離れず」の距離感でアドバイスを与えることも重要だ。特に後継者が事業の新たな方向を自らの力で発見し、舵を切ろうとすると、致命的失敗に陥らないためにもサポートは不可欠だ。

経営を取り巻く環境は刻々と変化し、そのスピードは従来にも増して早くなっている。企業は社長のものであると同時に社会の公器だ。もし事業引継ぎのタイミングを迎え、後継者候補が決まっているのであれば、若い力を信じて将来を託すのが経営者の最後の仕事だ。