

おの としのり 小野 俊法

日本プロ経営者協会 代表理事に聞く

プロ経営者の魅力を引き上げる 後継者不在解消へ1,800人登録

聞き手=本誌編集長 松井 秀観

優良先も突然、“廃業”する時代

——日本でプロ経営者が必要とされる理由は。

今、日本では、黒字であっても後継者がいないということで廃業を選択する中小企業が続出している。70歳を超える245万人の経営者のうち、後継者が決定していない経営者は半数の51.8%とも言われている。地域金融機関からすると、手元資金が豊富で優良先だと思っていた企業が、ある日突然「廃業します」と言い始めても不思議ではない時代だと言える。後継者について銀行には相談出来ず、我々に相談に来る中小企業のオーナーさんも増えている。地方だと一企業の廃業は、単に地域から仕事が失われるだけではなく、子どもを含めた家族の転出に波及し経済活動を縮小させる負のスパイラルに直結してしまう。そういった意味で、私は地方創生を成し遂げるために解決すべき根源的な課題は、「後継者不在問題」だと思っている。中小企業を40～50代のプロ経営者に引き継ぐことで生産性を引き上げ、より高い成長を目指せるようになる。

——日本プロ経営者協会を設立した背景は。

後継者不足に悩む企業を1社でも減らし、

日本(経済)を元気にしたいというのが一番の目的だ。2019年7月に協会を設立したが、活動としては、セミナーなどの啓蒙活動を通じた「プロ経営者の育成事業」と「後継者就任後のサポート事業」、2021年に立ち上げたマラ톤キャピタルパートナーズのファンド機能も活用しながら事業承継希望先とプロ経営者の「マッチング事業」に取り組んでいる。

——これまでプロ経営者が少なかった要因は。

そして、協会としてどのように解決に向けて取り組んでいるのか。

大きく2つの要因がある。1つは報酬・待遇の面だ。これまでは、中小企業を運営するという大変な仕事の割に、経済的にあまり報われないケースが多かった。経済合理性を上回る“情熱”を支えに、トップを務めている方も多い。優秀な経営者には能力に見合った報酬・待遇を得てもらい、プロ経営者の魅力を引き上げることが重要だろう。そのため、企業とのマッチングを進める上で、従来よりも多額のストックオプションを上乗せするなど能力に見合ったインセンティブを設定している。

もう1つはマッチングすることの難しさだ。

これまでは企業を運営したことのあるプロ経営者たちは、その存在が日本全国に散在してしまっていた。地方で後継者に悩む企業からすると、どのようにコンタクトを取れば良いかすら分からない状況になっている。そのため、協会としては人材を集約、プールすることを重視した。現在、協会には企業経営の経験や中小企業・業界の理解が豊富な1,800人規模のプロ経営者が登録しており、国内最大の“プロ経営者プラットフォーム”となっている。

70社以上投資するファンド組成へ

——実際の事業承継の現場で、プロ経営者はどのように機能するのか。

オーナーが高齢な場合や、子息に引き継がせている同族会社では、既に十分な利益を得ていることもあり、経営がどうしても守りに入ってしまうことが多い。そうすると、中小企業自体の成長が止まり、変化に遅れて現状維持も出来なくなる場合も散見される。プロ経営者はそのような状況を打開するきっかけを作ることが出来るだろう。プロ経営者を目指す人の特性として、困難にチャレンジし、経営者として結果を残し、経営する会社の価値を上げることに情熱を持つ人材が多いためだ。

また、中小企業のオーナーとは異なる外部の経験を持つ人材を入れることで、変化が起こりやすくなり、これまでよりも高い成長を



目指す成長のドライバーとなる場合も多い。

一方で、企業内に変化を起こすことは摩擦を生むリスクにもなる。そのため、実際に派遣するプロ経営者は、現行の経営を確実に維持しながら改善、改革するというバランス感覚を持った人材でなくてはならない。

——これまでの実績と地域金融機関の連携は。

最近では地域金融機関の支店長向けのセミナー等で呼ばれる機会が増えている。というのも、中小企業には後継者へのニーズが間違いなく強くあるため、プロ経営者の重要性等を啓蒙しているところだ。

マラ톤キャピタルパートナーズの「マラ톤1号ファンド」では、中小企業基盤整備機構やきらぼし銀行、SBI新生銀行、東和銀行、浜松いわた信用金庫などから出資を受けている。そして、これまでに同ファンドを通じて、事業承継問題や人手不足、経営基盤の弱体化などで課題を抱えるスモールキャップ(EBITDA 1億～5億円程度)、マイクロキャップ(同1億円未満)の企業など25社に既に投資し、1号では113億円のファンドで35社に投資する予定だ。当然、プロ経営者協会の人材、仕組を活用し経営人材の派遣などで後継者発掘、企業価値向上を支援している。

また、現在2号ファンドの組成準備を進めている。総額は350億円規模を見込み70社以上に投資する予定だ。通常のファンドは10社前後に投資するが、当社では数多くの会社に投資することで他ファンドが果たすことが出来ていない社会的な役割を果たせると考えている。同ファンドの運営では、日本プロ経営者協会と地域金融機関との協業をこれまでよりも強化し、取り組みを拡大するつもりだ。■