

「地域の論点」

事業承継と経営の仕組みづくり

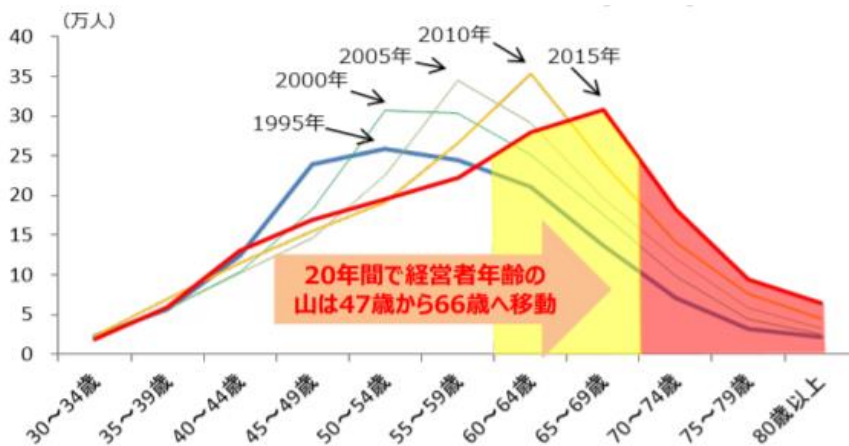
高橋 優太

1 現状

(1) 事業承継が必要とされる背景

一般的に経営者の平均引退年齢は70歳と言われている。中小企業の経営者年齢の分布（法人）を見ると、これまで20年間で経営者年齢のピークは、47歳から66歳に移行している。国内では、2015年で70歳に達している経営者は34万人であり、2015年～2025年までに新たに70歳に達する経営者は58.7万人である。単純計算すると70歳以上の経営者は2025年には92.7万人となる見通しである。

【 図1 中小企業の経営者年齢の分布（法人） 】



(出所：中小企業庁資料「事業承継・創業政策について」平成31年2月5日)

秋田県においては、下記に示す後継者不在率や経営者の平均年齢を考慮すると、経営者年齢のピークは国内の平均よりもさらに高齢となっていることが想定できる。

【 図2 秋田県の後継者不在率 】

【 図3 秋田県の社長の平均年齢 】

	後継者不在率	備考
秋田県	68.6%	全国ワースト14位
全国	66.5%	①沖縄84.3%

	社長平均年齢	備考
秋田県	61.4歳	全国2位
全国	59.5歳	①岩手61.6歳

(出所：県政運営の指針「第3期ふるさと秋田元気創造プラン」)

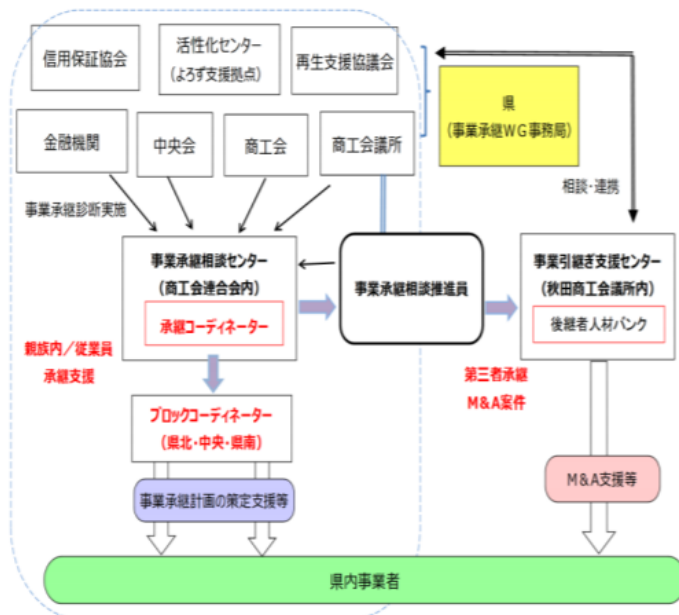
特に秋田県においては、経営者の高齢化が進む中、後継者の確保や円滑な事業承継が喫緊の課題となっている。そのため、自治体や商工団体などの支援機関を中心に、計画的な事業承継への取り組みに対する意識の啓発や後継人材の育成、首都圏等の起業家人材とのマッチングなど、各支援機関が連携して取り組んでいる。

企業の休業や廃業は、地域経済や雇用に与える影響が大きいと言われている。確かに、本来淘汰されるべき企業であっても、その企業が事業活動を継続することで維持される雇用や、その従業員から扶養される親族等の生活を考えると影響は大きい。(本稿では、斜陽産業に属する企業に雇用される者が、適切な技能を身につけて成長産業に属する企業に移動することを論点としない。)

また、休廃業する企業の中においても、経常利益段階で黒字である企業が一定程度含まれている。一般的に経常黒字を確保している企業は、世の中に提供する製品やサービスが他の同業者よりも相対的に優れている点で売上高総利益率が高い。また、それらの製品やサービスの販売や管理、事業の運営に関する費用が相対的に少ない点で売上高営業利益率が高い。また、製品やサービスを提供するために必要な資産の取得・維持に必要な資金を低コストで調達しているため売上高経常利益率が高い。または、それらの複合である。そのような競争優位性があると考えられる企業が休廃業に陥る場合、地域経済に与える損失は大きいと言える。

このような中で、秋田県では、県内企業の育成や再生のトータルサポートを行う枠組みの中に事業承継に特化した施策立案を行うワーキンググループを組織している。そのワーキンググループと秋田県や地域金融機関、経営支援機関、国の機関などが連携し、中小企業の事業承継に関する課題解決を行っている。秋田県の施策の中では、事業承継は、①事業承継問題への意識醸成、②後継者・承継方法の確定、③事業承継計画の策定、④事業承継の実行の4つ段階を経ることで円滑な事業承継を実現できるとしている。各段階において、取組みの方向性を示し、必要な施策を揃えている。また、地域金融機関や商工団体等においても、様々なステージにある企業に対応するため、個別の支援パッケージを用意している。

【 図4 秋田県の事業承継支援への取組み 】



(出所：秋田県の事業承継関連施策について)

円滑な事業承継を実現するためのインフラは整っており、支援制度や支援パッケージは充実している。必要なのは、企業経営者らが事業承継に真剣に取り組む姿勢と、各支援機関が最後まで支援し続けることである。言うまでもなく、その事業が将来世代に承継されるに相応しい事業であることが前提となる。

(2) 事業承継と企業経営

企業経営者が自社の成長を描く際の典型的な例として、自社の強みを外部環境の変化によって生じた成長の機会に投じるパターンがある。これまで、多くの企業がそのような成長戦略を描き、実行し、成功してきた。我々の生活が豊かであり、不便と感じられることが少なく、また、不便がいつの

間にか解消されているのはそのためである。

半面、多くの企業が、自社の強みを成長の機会に投じる戦略を描きながら、実現や成功に至らなかった例も多い。その理由は、個々の企業の事情によって複数挙げられるだろうが、多くは、「自社の強みを理解していないこと」「成長の機会を適切に認識できていなかったこと」「事業計画を遂行できなかったこと」に集約されるだろう。

「自社の強みを理解していないこと」とは、企業経営者が自社の持つ強みに対する認識が誤っていることを指す。自社の製商品が市場で評価されている部分と、自社がコストを掛けて提供している価値にズレが生じていることなどである。市場ニーズを理解し切れていないとも言えるが、多くは自社がこだわりをもって掛けているコストを市場に訴求し切れていない、または市場が評価していないことを認識できていない点である。

「成長の機会を適切に認識できていなかったこと」とは、自社を取り巻く外部環境の変化を感じ取れなかったことを指す。市場ニーズの変化の兆候や法規制の緩和、原材料等の調達環境の変化、外注先企業が属する業界を取り巻く環境変化などに対し、変化の兆しを敏感に感じ取り、変化による影響を予測し、優先順位を決めて施策を打つ取り組みが不足している点である。企業経営者の中には自社の現状のビジネスモデルの遂行が念頭にあり、外部環境の変化を機に現状のビジネスモデルの変更や、新たなビジネスモデルを構築する機会を捉えられないことも多い。

「事業計画を遂行できなかったこと」とは、自社の強みを理解し、成長の機会を適切に認識していたとしても、それらを自社の成長戦略としてまとめ、事業計画レベルに具体化するための組織的な能力と時間の確保が十分でないこと、自社を構成する各事業や各機能を考えたときに、自社内で完結できる計画ではなかったこと、事業計画を策定する過程で曖昧な部分が生じ、それに対する施策を検討しきれていないこと、計画の実行段階で責任の所在や実行の明確な旗振り役が不在であったこと、実行の成果を測るための適切な指標を設定できなかったこと、などが挙げられる。

上記3つの理由に共通するのは経営者自身や企業の組織に経営を行う能力が乏しい点である。企業の中に経営の仕組みが整っていないのである。

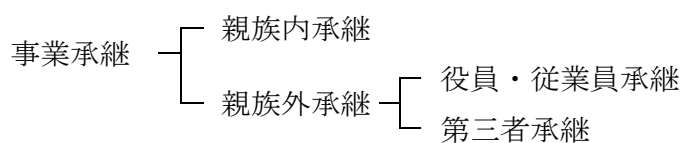
本稿では、事業承継を切り口にして、地域内の企業経営者や企業内部における「経営の仕組み」に焦点を当て、企業経営者の資質向上や企業の組織的な「経営の仕組み」づくりが、地域経済や地域社会にとって重要であることを述べたい。また、自治体や商工団体、地域金融機関などの各機関が、企業経営者の資質向上や「経営の仕組み」づくりに果たす役割についても述べたい。

2 課題

(1) 事業承継の類型と第三者承継の広がり

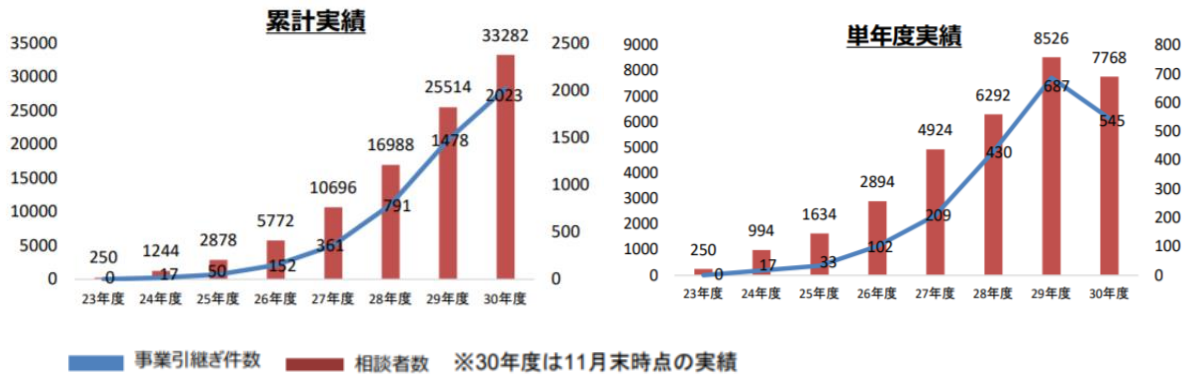
事業承継には、大きく分けて3つの類型がある。創業者や現在の経営者の親族に承継する親族内承継、企業の役員や従業員に承継する役員・従業員承継、企業の外部に承継する第三者承継である。

【 図5 基本的な事業承継の類型 】



これまで、多くの企業は、親族内承継や役員・従業員承継にて事業を承継してきたが、近年、第三者承継が活発化している。

【 図6 国内の事業引継ぎ支援センターの支援実績 】



(出所：中小企業引継ぎ支援全国本部)

背景には、親族内承継では親族の職業選択の多様化、役員・従業員承継では創業者・経営者一族から資産を承継する際の資金の確保などを理由として、それぞれの種類の承継が減少していることが考えられる。親族内承継における親族の職業選択の多様化は理解できるが、役員・従業員承継において、資金の確保などの理由を除いて第三者承継に至っているのはなぜか。その理由を探ると、従業員の高齢化や後継者に相応しい人材がいないことなどのほか、先に述べた、企業の中に「経営の仕組み」が整っていない点が挙げられる。

(2) 経営の仕組みとは

経営とは、一般的に「方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うこと。特に会社事業を営むこと。」(出所：大辞林 第三版)などと定義されている。ここで言う「経営の仕組み」とは、①企業の組織の各段階での情報収集と情報共有のルート、②経営者層を中心として情報を多義的に解釈する会議体、③解釈の結果を企業の経営に活かす試みのことを指す。

企業の組織の各段階での情報収集と情報共有のルート(①)とは、組織の各段階で適切に客観的な情報を入手し、各段階でのその情報への解釈と客観的な情報が区別された状態で組織内のルートの中で、スムーズに経営者まで届く仕組みを指す。

経営者層を中心として情報を多義的に解釈する会議体(②)とは、組織の各段階で得た情報を客観的な事実としてとらえ、それらを様々な角度から解釈する会議体を指す。

解釈の結果を企業の経営に活かす試み(③)とは、客観的な事実を多義的に解釈した結果として得られた情報について、時間軸と金銭的評価等の観点から自社のビジネスモデルに与える影響度を推定し、優先順位を決めて組織の各段階に変化を与えることである。

これらを整えることで、企業は自社の内部にある事実と自社の外部で生じている変化(事実)を正確に把握し、適切な解釈を加えることで、経営に重要な情報を作り出すことができる。その情報を組織的に活用することで、合理的な事業の運営が可能となる。

(3) 経営の仕組みづくりの重要性

合理的な事業運営が行われている組織は、強いリーダーシップを持つ創業者タイプの経営者が率いる組織と異なり、意思決定のプロセスが明確であるため、役員や従業員による事業承継が行われやすい。例えて言うなら、カリスマ的な創業者の思考の過程を「見える化」するようなものである。

経営の仕組みを整えることは、事業承継のみならず、創業期、成長期、成熟期、衰退期などの各ステージの企業にも応用できる。それぞれの企業のライフステージにおいて、企業が抱える問題は異なるため、事実を多義的に解釈する過程において、その企業に適した経営に必要な情報が得られる。

3 解決策

(1) 経営の仕組みづくりに対する支援

地方における企業経営者の中には、自社の経営資源を十分に理解し、自社を取り巻く外部環境の変化に対して、敏感に反応できる経営者もいる。それは、自社の主要な販路や仕入先が域外や県外にあり、取引先との定期的な交渉により情報を得る機会がある点が理由として挙げられることが多い。また、業界団体の会合や視察を通して得た情報や、経営者らの同窓会を通じた情報も理由として挙げられる。一方、主に域内や県内での商流を主とした企業経営者が定期的な交渉の機会を通じて得られる情報は、域内や県内に関する情報が多く、自社の主要な取引先（販売先、仕入先）の販売先や仕入先が得た情報が自社に到達するのは、相当程度の時間が経過した後であることが多い。

企業経営の仕組みを整えるためには、情報収集と情報共有ルートのほか、経営者の資質向上が必要となる。また、経営者を支える従業員、つまり経営幹部の資質向上も必要となる。その中で地域金融機関や商工団体、自治体が果たす役割は大きいと考える。

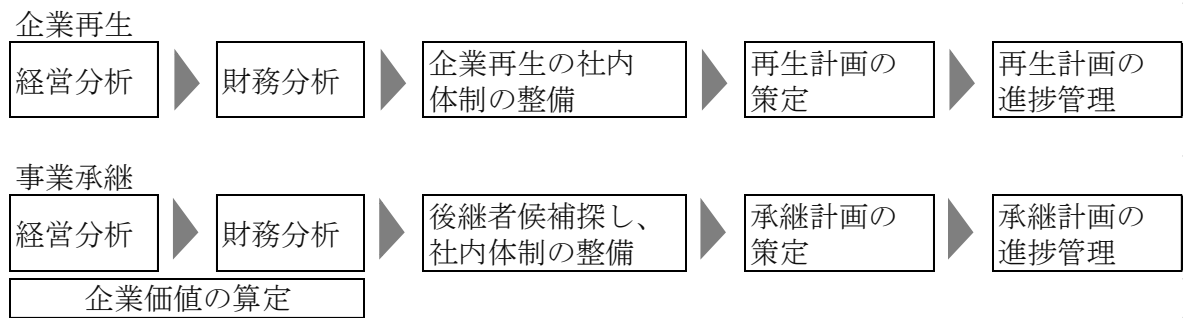
地域金融機関の中でも地方銀行に分類される金融機関では、自行内または関係会社等に専門的なコンサルティング機能のある組織を整え始めている。それらのコンサルティング機能の活用により、経営者や経営幹部の資質向上を図る取り組みを進めている。経営者や経営幹部が直面する問題について、経営の仕組みを活用しながら、経営者や経営幹部とともに企業内部の問題の原因を突き止め、課題を設定し、解決に導く取り組みである。経営の仕組みを組織の中に浸透させ、定着させるためには、企業文化や組織風土の変化が必要である。つまり、単年で終了するような取り組みではなく、企業の内部に入り込み、複数年を通して組織に染み込ませる取り組みが必要である。

(2) 企業再生と事業承継

経営の仕組みづくりを通じた企業文化や組織風土の変革は、企業再生の支援過程と共通している部分が多い。大きな相違点は、経営者の経営責任の大きさと企業経営の背景となる正の資産の規模、ビジネスモデルの陳腐化の程度などであろう。経営が現在の経営者から次世代の経営者に引き継がれ、新しい経営体制のもとで企業の成長や社員の幸せのために様々な施策に取り組んでいく点では、同じである。

金融機関が企業再生に本気で取り組む場合、そこに人的資源を投入するケースが多い。例えば、対象企業に社員を派遣し、経営面や財務面などのサポートを行う。金融機関としては、債権放棄や追加融資などの金融支援を行った企業に対する管理的な意味合いが強いが、経営面や財務面を含めて経営管理体制の整備に取り組んでいる点では、経営の仕組みづくりも同様である。

【 図7 企業再生と事業承継への支援の主な流れ 】



(3) 最後に

地域内の企業数の減少は、地場産業の衰退や商店街の衰退、人口減少による地域経済の沈滞などと関連して語られることが多い。地場産業の衰退は、地域資源を活用したビジネスモデルの陳腐化によるものであるし、商店街の衰退は、商店街が提供する価値や機能が地域住民のニーズから乖離したためである。

地場産業とされるものの多くは、その地域が産地となっている素材があり、それらを加工する事業が集積したため産業として発展したケースが多い。多くの地域では、低コストで素材を生産でき、それを加工する技術や設備が集積しているため、顧客の要望に応えながら納期どおりに供給できる体制が整えられていったのである。例えば、秋田県能代市では、質の良い天然秋田杉の産地であったため、効率よく伐木伐出する事業者や運搬する事業者がおり、伐り出した丸太を木材や化粧板、建具や家具などにするまでの各工程で、優れた技術や技能を持つ事業者がいた。加工には、多くの機械設備が必要になるため、機械設備を製作する企業も生まれていた。しかし、国内の住宅建築需要の減退や住宅様式の変化、海外からの安価な木材の輸入などにより、産業は衰退している。

商店街も同様、これまでは地域住民に必要な商品やサービスを提供していたが、品揃えが豊富で複数の価格帯を持つ様々な業種の店舗が1か所にまとまったショッピングセンターに多くの地域から住民が引き寄せられた。当時は車社会の進展にともなう時代の変化とされ、各商店街で駐車場を整備する事業が行われたが、商店街の各店舗に往時の客を戻すことはできなかった。

仮に、当時、経営の仕組みが確立されていたとしたら、木材を地場産業とする地域では、国内の人口動態の変化や住宅建築工法の変化、消費者の嗜好の変化などの事実を適切に解釈し、地場産業に変化を与えられたであろう。事実の共有と解釈ができれば、商店街も同様であったろう。

本稿では、事業承継を切り口として、企業内における経営の仕組みづくりの必要性を述べた。経営の仕組みは、情報共有の体制であり、会議体の運営方法でもあり、企業文化や組織風土でもある。地域の中小企業と密着している地域金融機関には、企業内部に入り込みその仕組みを定着させる取り組みが可能である点も述べた。地域の企業経営者と地域金融機関がともに経営の仕組みをつくり、経営者や経営幹部の資質向上に取り組むことは、地域全体の経営の資質向上を通じて、地域経営や地域づくりにも良い影響を与えるだろう。地域の中小企業経営者にとって、地域経済や地域社会にとって、地域金融機関が地域の中で期待される役割を果たすことができれば、地域内にある様々な問題が解決の方向に向かうのではないだろうか。

最後に、今般、企業再生や地域活性化の現場の中で、日々感じていることを文章にする機会を与えてくれた南石堂商店街振興組合の方々や事務局の宮下氏に感謝の意を表したい。南石堂商店街振興

組合の方々と同様、私自身も地域の現場で活動している方々の想いやその力を信じている。地域の企業経営者の想いと地域に生まれ育った方々の熱意を信じて、また、今、ここで育っている若い経営者や起業家たちの姿を見ながら、自身の職責と使命を果たすことを誓いここに本稿を記す。

(以 上)

(参考文献)

県政運営の指針「第3期ふるさと秋田元気創造プラン」秋田県(2018年3月)

「秋田県の事業承継関連施策について」秋田県(2019年5月)

「事業承継ガイドライン」中小企業庁(2016年12月)

「事業承継・創業政策について」中小企業庁(2019年2月)

「2019年版中小企業白書」中小企業庁

「まちづくり三法の見直し」国土交通省都市・地域整備局まちづくり推進課

「経営戦略 新版」有斐閣

「経営組織論」中央経済社

「組織の経営学」ダイヤモンド社

「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社

※本稿についてのデータ及び肩書等は執筆時の2019年12月13日現在のものです。

※表現及び言い回し等は執筆者の原稿を活かした形で掲載しています。