

経営

Valuable Business Information

さぶりメント

各方面の専門家による
ビジネスに役立つエッセンス

中小企業・ 小規模事業者が 抱える経営課題(2)

企業経営はマーケットを敏感に察知し、マーケットの変化に対応した革新が求められます。企業継続の一つ目のカギは経営革新でした。

今回は、企業継続の二つ目のカギとなる「後継者」に関して、第二創業と後継者育成について考察します。

事業継続を経営の側面から考えた場合、後継者は企業が長く継続していくためのキーマンです。「経営者の経験年数別の利益の傾向」(中小企業白書2012年版)を見ると、企業の収益は経営者の経験年数が上がるにつれて、減益傾向となっていることが分かります。このことから、中小企業が成長を持続していくためには、事業承継による経営者の若返りが重要であると考えられます。そして、経営者の世代交代は、「第二創業」の絶好の機会となります。

第二創業とは、従来の事業とは異なる新しい事業分野に取り組むことをいいます。例えばホテル業が介護事業に進出したり、建設業が農業に進出するようなケースです。

私は、中小企業が持続成長していくためには、第二創業が重要な取組の一つであると考えています。そして、繰り返しになりますが、経営者の世代交代は、この取組の絶好の機会なのです。

実際に事業承継を経験した経営者の約30%が新分野に進出したと回答しており、秋田県では木材製造業や運輸

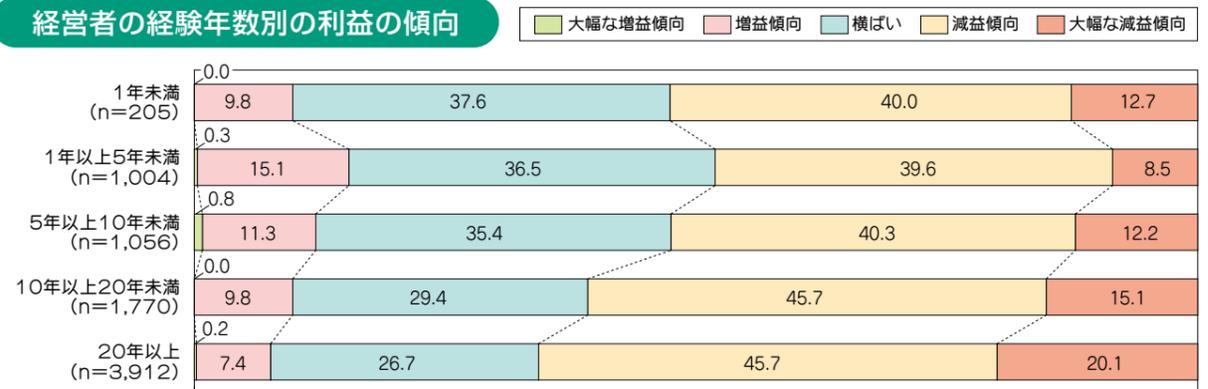
会社が介護事業に進出、売上を大きく伸ばしたというような好事例が多く見られます。

なぜ世代交代が第二創業に取り組む絶好の機会なのでしょう。それは、現経営者と後継者の大きな違いである年齢にあります。

経営相談を受けていると、60~70歳の経営者に5年以上先の将来ビジョンは考えないとよく言われます。しかし、後継者は「人口減少で生き残れない」、「業界は衰退著しく厳しい」等の状況を踏まえ、新たな視点で事業構造を見直し、10年後、20年後の収益基盤をどこに置くのか真剣に考えます。そして、その結果として第二創業に取り組むということは、将来経営者になる後継者だからこそできることだと思います。

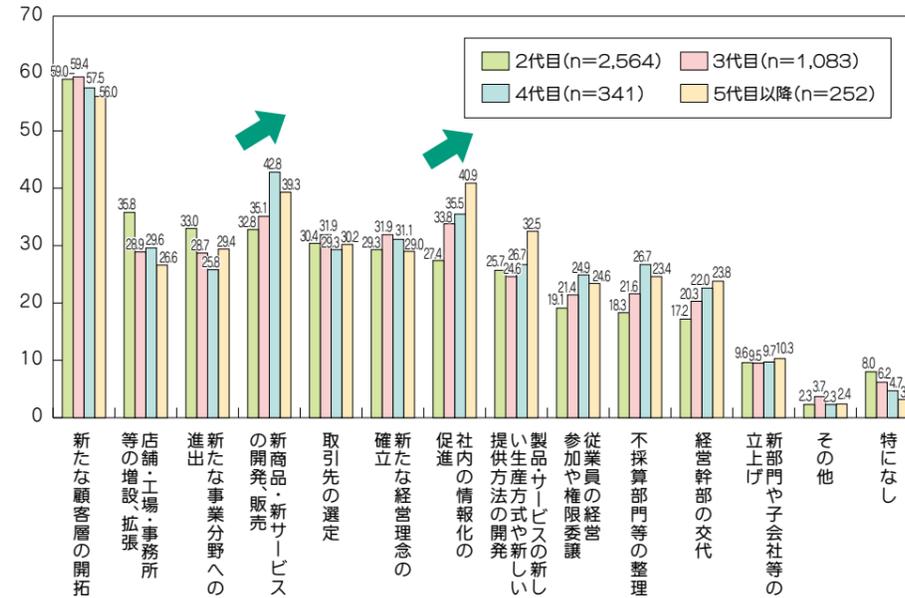
第二創業は、先代から引き継ぐ経営資源を利用しながら起業家精神と成長への強い意欲を持つことが求められます。決して片手間ではできませんが、今多くの後継者がこれに挑戦しています。

経営者の経験年数別の利益の傾向



資料 (中小企業白書 2012) : 中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」(2011年12月、(株)野村総合研究所)

事業承継を契機とした経営革新の取組(複数回答)



事業の後継者が何代目であるかを問わず「新たな顧客層の開拓」と回答する割合が最も高くなっています。ここから後継者が、事業承継を契機として販路開拓に注力していることが分かります。

販路開拓に次ぐ取り組みとしては、2代目が「店舗・工場・事務所などの増設、拡張」や「新たな事業分野への進出」等の増収効果のある取り組みを重視しているのに対し、3代目以降は「社内の情報化の促進」や「取引先の選定」を始めとしたコストダウン効果のある取り組みも重視する傾向にあります。

資料 (中小企業白書 2012) : (株)日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2009年7月)再編加工 (注) 二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター「SSJ」データアーカイブから個票データの提供を受けた。

一方で、この後継者の育成も大きな課題です。私も一昨年あたりから後継者育成の相談を受ける機会が増えてきました。後継者に求められる条件の一つに「経営意欲」があります。「後継者のやる気が見えない」、「もの足りない」等の相談があります。

このような相談に対する支援の一つとして、当社では約1年間(月2回)の後継者育成プログラムに取り組んでいます。これは、後継者育成を行いながら、後継者には第二創業につながる新規ビジネスを考えていただき、その事業計画を現経営者にプレゼンをします。これが合格点ならば第二創業や事業承継に取り組んでいただきます。

経営者が社内後継者を育成するために、権限を委譲する、ジョブ・ローテーションによる広範な業務経験をさせることも従来通り大切ですが、仕事を通じて「経営意欲」を高めることも重要です。後継者の強みを活かし、新たな将来の事業基盤となり得る「後継者のやりたい事業」を前向きに取り組むことで経営意欲は高まります。それが後継者育成を切り口にした第二創業への取り組みであり、重要な後継者育成だと考えます。

人口減少、高齢化、単身世帯化の時代、企業継続していくカギは「経営革新」と「後継者」にあります。

2回にわたって考察しました企業継続。少しでも皆様の参考にしていただければ幸いです。

「創業補助金」募集中

新たに起業・創業や第二創業を行う方が実施する地域需要を興すビジネス等を支援するため、事業の実施に要する費用の一部を補助します。

お問い合わせは **あきた企業活性化センター**まで!

平成26年
6/30
(月)まで



株式会社小室経営コンサルタント 代表取締役

小室 秀幸

【略歴】

秋田県横手市出身
1985年 都内大手コンピュータ会社入社
1993年 オフィステクニカルサービス設立(自営)
2008年 株式会社小室経営コンサルタント設立
2011年 中小企業支援ネットワークアドバイザー
2013年 経営革新等認定支援機関 エリアモデレーター

【保有資格等】

1級販売士
インキュベーションマネージャー(JBIA認定)
中小企業診断士1次合格(平成10年)
JGAP指導員