

中小企業の事業承継を考える

最近、中小企業の事業承継についてマスコミで取り上げられる機会が増えています。行政や商工団体も、事業承継に関するセミナーを積極的に開催し、課題解決に向けて真剣に取り組んでいます。

一口に事業承継といっても、取り組みの間口は非常に広く、多種多様な対応が求められます。例えば、企業の後継者がまだ決まっていないケースでは、当然ながら後継者候補を探るところから始める必要があります。一方、すでに後継者が決まっているケースでは、経営者としての教育機会の準備や法務・税務面での対応も含め、いかにスムーズに後継者への経営権の移行を図るかが一番の問題となります。

さらに、後継者として社長を継いだものの、先代社長が実権を握り、経営方針を巡って混乱が生じているケースもないとはいえません。こうしたケースでは企業の将来像について、もう一度新旧の経営者がお互いの本音を出し合いながら話し合う必要があります。

ところで、今なぜ中小企業の事業承継が社会問題化しているのでしょうか？その背景について、簡単におさらいしてみましょう。

まずは、秋田県内の事業所数の推移を見てみます。県内の事業所数は平成13年の64,352から平成24年の50,977へとこの11年間で約20%減少しています。こ

の20%のうちの少なからぬ部分が後継者難により廃業した事業所と思われます。また、この間の従業者数も約16%減少しています。人口減少率日本一というあまりありがたくないタイトルを返上できずにいる秋田県にとっては、まさに深刻な問題です。

次に、赤字企業の割合が増加している現実があります。国税庁によると、全国の欠損法人割合 すなわち赤字企業の割合は、平成13年の68.3%から平成18年には66.3%に減少したものの、平成20年のリーマンショックと一昨年の東日本大震災を経て、平成23年の割合は72.3%と大きく上昇してしまいました。秋田県も恐らく同じ状況でしょう。

全国の中小企業の7割以上が赤字という現実には改めて驚かされますが、中小企業の場合、必ずしも赤字経営イコール倒産という単純な図式が当てはまらないことも事実です。

中小企業のなかには、過去の好況時に蓄積した厚い内部留保や経営者の豊富な個人資産を背景に、表面上は赤字を続けながらも経営を継続している企業がたくさんあります(そうでなければ、中小企業の7割以上が赤字という現状を説明できません)。

しかし、外部環境の変化を理由に赤字経営を続けていると、知らず知らずのうちに経営者自身や従業員のモチ

秋田県の事業所数・従業者数の推移(公務を除く)

	平成13年	指数 (H13=100)	平成18年	指数	平成24年	指数
事業所数	64,352	100.0	58,932	91.6	50,977	79.2
従業者数	501,228	100.0	467,618	93.3	421,746	84.1

出所：平成13年・18年は企業統計調査、平成24年は経済センサス

欠損法人割合の推移(全国)

(単位：%)

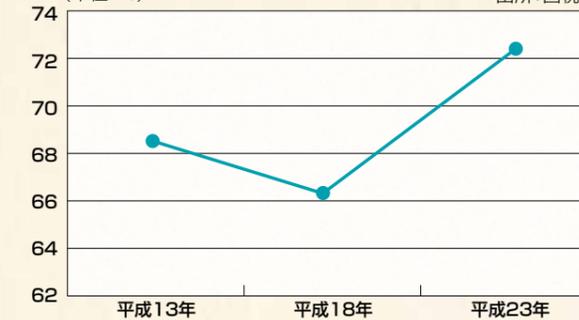
	平成13年	平成18年	平成23年
欠損法人割合	68.3	66.3	72.3

出所：国税庁

欠損法人割合

(単位：%)

出所：国税庁



ベーションが低下し、社内に沈滞ムードが漂い始め、気が付いた時には役員報酬のカットや経費の節減といった小手先の対応策ではもはや追いつかないほどに経営状態が悪化してしまいます。こうして大量の廃業予備軍が生まれることとなります。

先日、ある都市銀行の秋田支店の方とお話しする機会がありました。「秋田県民の県民性をどう思いますか？」と尋ねたところ、この若い行員の方からはやや遠慮がちな口調で「我慢することに慣れてしまった県民性」という言葉が返ってきました。「うまいこと言うなあ。」と思わず感心しましたが、本当は感心しているわけではありません。

「全国の7割以上の中小企業が赤字だば、オラの会社の赤字もしょうがねな。」もしこのように考えている経営者の方がいるとしたら、そうした考え自体が問題なのです。赤字に慣れっこになってはいけません。経営者に確固たる信念があり、さらに従業員がその経営者を信頼して共に歩いていく限り、経営の黒字化は必ず達成できると考えましょう。

以上申し上げてきたことを考え合わせると、事業承継

を単なる「経営者の代替わり」としてとらえることは、中小企業の事業承継の本質を見逃すおそれがあります。

事業承継 ≠ 単なる経営者の代替わり

「新しい酒は新しい革袋に。」これは、聖書にある有名な言葉です。中小企業にとっての事業承継は、経営者の交代を契機として、これまでのビジネスモデルを新しい視点で捉え直し、従来とは異なる発想によるビジネスチャンスを獲得するための絶好の機会という見方ができるのです。



中小企業診断士
はせがわ あきら
長谷川 晃

【略歴】

- 1955年(昭和30年)秋田市生まれ
- 1979年(昭和54年)早稲田大学政治経済学部卒業後、株式会社秋田銀行に入行
- 1984年(昭和59年)から4年間、秋田銀行のシンクタンクである財団法人秋田経済研究所に出向し、農業、鉱業、建設業、住宅建設を担当
- 2011年(平成23年)3月、中小企業診断士資格取得
- 同年、32年間勤務した秋田銀行を退職し、アーセプトコンサルティング株式会社(旧社名 株式会社長谷部会計マネジメンツ)に入社

【所有資格】

- 1級ファイナンシャル・プランニング技能士
- 中小企業診断士

【勤務先】

- 勤務先名 アーセプトコンサルティング株式会社
- 住 所 〒010-0952 秋田市山王新町19-41
- 電 話 018-893-5385
- F A X 018-893-5386
- E-mail arcept.c-ah@clear.ocn.ne.jp