

中小企業の事業承継こそ 池から出た〴〵川の魚、目線で

事業承継の現状 昭和〴〵平成〴〵令和

● 3代目の経験不足が露呈

企業は事業体として継続して栄える義務がありますが、代替わりは必須です。歴史ある会社は戦後成長の波に乗り少々の問題に直面しても克服することができました。そして現在、創業70年以上の企業は3代目から4代目（息子や娘）へバトン・リレーが行われる時期に差し掛かっています。

〴〵川の魚、池の魚、というたとえがありますが、事業承継には〴〵川の魚、の資質が必須です。コロナ禍の今、中小・小規模企業が内向きの〴〵池の魚、で思考をしていると悲観的になってしまい、最終的に見えない倒産と言われる廃業に追い込まれる可能性があります。事業承継の成功と失敗の差を突き詰めると「後継者育成」が課題だとわかります。その育成法を、事例を含めて紹介します。

3代目の事業承継では、経済の勢いが残っており企業の財務体質も良好でした。しかし、4代目に引き継ぐ段階になると長引くデフレ経済や少子高齢化で国内需要が低迷、さらに、リーマン・ショックや現在のコロナ禍で世界的な経済停滞が起きています。その結果、二極化が進み状況対応ができなかった企業の凋落が顕著になっています。

原因としては、意外かもしれませんが3代目の「経験不足」が挙げられます。それは「折れない自信」で、好環境下で事業承継をした経営者特有の苦勞した経験の希薄さになります。

もちろん、これは個人の資質にもよりますが、3代目が入社した頃はバブル期であり、確たるリーダーシップを発揮せずとも時代の流れに乗れたという、環境的な要因も大きく関わっています。

また、3代目は創業者の孫という環境下で甘く育ったケースも多く、例えば、腰掛けで他社に就職するも数年後には家業に加わり、

幹部社員となり事業承継をします。これでは古参社員から浮いた状態になる上に頭でっかちなので、新機軸を打ち出しても実践が伴わずうまく事業展開ができません。

● 4代目が置かれている苦境

この状況下で4代目への事業承継になるのですが、問題点が山積みになっています。例えば、今日、社会全体が低迷していますが、反転攻勢に出るにも平均年齢が高く、財務状況も悪化している所以对策を打ち出せません。つまり、老舗という看板だけで事業を転がしているだけなのです。

また、3代目は事業承継のための特別な訓練を何も受けずにいたため、4代目に向けて何をすべきかがわからない状態なのです。

さらに、頑固な古参ばかりで財力に陰りが出ている組織に4代目を入れる決断がつかない状態なので、子供を「後継者」と決定するも状況に変わりはないのです。このような状況ではM&Aも難しいと言わざるを得ません。

図1 中小企業家同友会の「3つの目的」

1. よい会社を作ろう
自主的近代化と
強靱な経営体質づくり
2. よい経営者になろう
総合的な資質を高める
3. よい環境をつくろう
他者との連携で環境づくり

中小企業家同友会 <https://www.doyu.jp>

弊社の事業承継と 後継者育成の現状

●「3つの目的」から学ぶ

皆様の会社の多くが冒頭に述べた状況ではないと思いますが、ここに経営のヒントにつながる点があると実感しました。ここから弊社の事例を基に話を進めます。

まず図1は、私が所属している中小企業家同友会の「3つの目的」を要約したものです。今日、中小企業の二極化が顕著化していますが、それを、3つの目的から分析すれば要因が明白になります。

重要なのは「自主的近代化」であり、これを実行した企業は、業績が良くなり強靱な財務体質が築かれる。その流れで経営者が磨か

れて外部との連携も好転する。ますます業績が良くなる。という善循環が生まれます。

●弊社の事業承継

【会社概要】

社名…有限会社イー・エム・アイ
業務…企業PR、情報サービス
所在地…大阪府大阪市阿倍野区
創業…1995年
代表…栩野正喜（72歳）

私には3人の息子がおり、皆独立して他社で勤務をしています。60才を迎えたとき、これからは「おまけの人生」として、妻とダブル年金で老後を楽しむ予定でしたが、三男がリーマン・ショックで仕事を失ったのち自社に入社、さらに妻が先立つという状況になり環境が急変しました。

また、2001年に中小企業家同友会に所属したものの、9・11テロ事件の影響で業績が急変して退会しました。その後、ビジネスブレーンの薦めもあり、改めて研修会に参加して「赤字はもつての

ほか、自己資本比率50%、経常20%を目指せ」という檄を飛ばされ2012年に再入会しました。

それから9年、ようやく「3つの目的」が腑に落ちるようになりました。弊社は2025年に創業30周年となり、そのとき私は76才です。今が機会！と、事業承継を決めて準備に入っていますが、最大の課題が「自主的近代化」と「三男の教育」の2つです。

●「自主的近代化」

弊社は、FAXを媒体としたコミュニケーション戦略で販促代行サービスを提供していますが、コロナ禍でデジタル化が急速に進みメール販促に取り組むことにしました。幸い、メール販促は普及期に入っておりソフトも安くサブスクリプションで始められることも味方しました。メールソフトは2種類を使い分けており、
・HTMLメールで開封状況が見えて一斉送信が可能
・キーワードでWeb公開されているメールアドレスを収集

・広告禁止となっているメールアドレスをチェック・収集
できることをポイントとし、画像処理なども社内処理をして販促代行業務（クライアントの無人営業）を実施しています。

●「三男の教育」

世代間ギャップがあるので直接指導することは行わず、三男や若手スタッフは中小企業家同友会の青年部会で学びや仲間づくりの活動に参加しており、周囲の人たちに影響されながら日々成長をしている姿が印象的です。

また、異業種交流会や人材育成セミナー、昨今はオンライン交流会などもあり、若い人を育成する機会が多くなっていると感じています。

ただし、最近の傾向として、ネット環境に慣れすぎて、リアルな対人関係が苦手な若者が多くなっている気がします。人と出会って「縁・運・つき」を得て、変身して行く機会をもう少し増やしてもいいのではないかと思います。

川の魚、池の魚
池から出て見えた

魅力·人·胆力

企業は社会の公器であり、社員とその家族、得意先や仕入先、さらに納税やボランティア活動などに通して社会貢献をしているのである。したがって、事業を継続する義務があり、経営者は後継者を育てることが最大の課題です。

また、その継続方法には、親族非親族、M & Aなどがあります。いずれも企業としての「魅力」「人」の両面が重要です。

魅力」

事業が栄え資産内容も充実していることが必須です。中には、財

内容が厳しくなった状況のまま
悟して事業承継するケースもあ
ますが稀有な存在です。

人

魅力を前提に人を考えると、経営者として責任を負える資質が求められます。コロナ禍に際して、

従業員や取引先のために借金を背負っても遅しく生き残る方法を生み出す「胆力」が必要です。

「胆力」

その定義は難しいですが、私は
胆力を「折れない自信」と置き換
えて「自信」(ⅡΣ、シグマ、全てを加味
した成功体験)と考えています。

● 川の魚への変化

私が以前勤務したトヨタ系販売会社の社長は「川の魚、池の魚」というたとえで「狭い範囲で安住するのではなく、広く世間に出て切磋琢磨して学ぶことが重要だ」と説きました。

ある時期、同社でシステム開発を担当していた私は、IBMがユーザーが外部受託を行う団体を起こしたタイミンで「それに関わりたい」と願ひ出て快諾を得ました。そして、3年間でしたが他社のシステム開発に携わり、自社では経験できないスキルを身に付けたのです。今でも、川^{カハ}の魚^{イサナ}となつて得た「自信」が生きていると

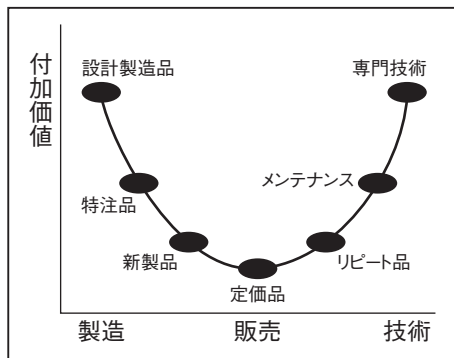
確信しています。

トヨタグループの創始者豊田佐吉氏が長男の喜一郎氏に「障子を開けよ、外は広いぞ!」と、自動織機の片隅で自動車開発に没頭させた話があります。自動織機の発明者・佐吉氏は、繊維業界の繁栄の中に安住して「池の魚」に甘んじるのではなく、未来を見て次世代を切り拓く「川の魚」になれと教えたのですが、その裏には「今の繁栄は長続きしない」という考えがあつたのでしょう。

豊田家は「一人一業」が家訓になつており、自動織機、自動車、住宅と歴代の社長が事業を起こしています。これは、特殊なことではなく「事業を起こす」という創業者魂を植え付けることの重要性を意味しています。

技術進歩のスピードが格段に速い今日、常に「自主的近代化」を追いつける必要がありますが、頭ではこれを理解していても実践できていないのが中小企業です。つまり、変化せずに代をつないでいるので、池の魚状態です。その

図 2 付加価値曲線



結果、創業者魂を持たないサラリーマン化した経営者が多くなり、社長という肩書が付いただけの状況になっています。これではリーダーシップは期待できません。

●逆転の発想と新技術で挑む

弊社のクライアントは販売業が多く、図2の付加価値曲線にあるように、曲線底の付加価値率が低い定価品を販売しています。

その中で京都のM社は、付加価値を上げるために「逆転の発想」で脱物販を決意して人材派遣事業に着手しました。人材派遣業は業歴がなければ認可が得られませんが、そこで、お客様の場内下請業

者として認められて人材を派遣しています。当初は失敗の連続でしたが、これを「勤務サービス」と名付けて次々と課題を克服し、今では見事に事業化されています。

M社を客観的に分析すると、次の3要素が揃っています。

- ①お客様というプラットフォーム
- ②継続取引で関係性が深い
- ③手元資金に余裕があった

①お客様というプラットフォーム
お客様は製造業であり、業界的に人件費の変動費化で外注先を組み込む傾向があることに着目しました。M社は物販業なので製造の経験がありませんが、まさに逆転の発想で「ウチも下請業者になれないか」と発想したのです。

②継続取引で関係性が深い
まず、派遣会社から人材を得て始めました。この派遣スタッフがキーポイントです。

自社内で人材を調達することに内部から凄まじい抵抗があったこ

と想像します。とにかく着手することで経験をj得て、その反省を次の展開へ発展させる、この繰り返しのj中で人材を採用して名実ともに事業化したのです。

③手元資金に余裕があった

当初は損失を出していましたが手元資金に余裕があったのが幸いし克服できました。

ちなみに、M社社長は3代目ですが、サラリーマン体質から脱皮して創業者意識を持ち事業承継を進めています。そして、4代目はICT※時代を見据えてスキルやノウハウをj積んでおり、別分野の扉を開く準備をしています。

実は弊社も同じで、企業PRや情報サービスを主にしたコンサルティングを手掛けていますが、デザイナーを擁した販促代行をしたり、三男にシステム技術を身に付けさせたりすることで、お客様の業務改善をシステム分野でもサポートしています。

私は創業時から、中小・小規模

※ ICT (Information and Communication Technology = 情報通信技術)

企業の弱点は「決めること、デザインして形にすること、それを発信し、PDCAを回すためのシステムをつくるjことが欠けている」ところだと唱えています。

現在、三男がEDI※データを自動処理（誤出荷を防止するバーコードの活用、新規案件の見積依頼をデータ化して複数にメールやFAX送信する）ソフトの制作に取り組んでおり、役立つ商品づくりが「自信」につながっています。

事業再構築支援補助金で「川の魚」を育成

経産省は「事業再構築支援」という補助金を用意しています。これは次世代を切り拓く事業を創j造するための支援施策で、製造業を例に挙げると「今までの取引が縮小する危惧があれば、その取引に関わる設備などを償却して場所を開け、そこに新規取引先向けに最新設備を導入して競争力をつける」というもので、最大6千万円の補助が受けられます。

※ EDI (Electronic Data Interchange = 企業間電子データ交換)

私は、製造業以外もこの補助金を活用して新規事業を起こし「変容力」を試すべきであると考えます。事業再構築支援の枠組みで申請するので「投資チャレンジ」と思ってください。

支援事例の中には「アパレル業で店頭販売を主体に事業展開してきたが、コロナ禍の影響で業績が悪化している状況から抜け出す施策として、ネット販売やサブスク事業を起こす」というケースもありました。このように、中小企業の事業承継に補助金を活用して若い力を伸ばすことが、今一番求められているのです。

豊田家の一人一業のような壮大なものではなく、現業に新手法を取り入れて変容する際の支援なのでハードルは高くありません。

また、老舗企業は社員の平均年齢が高く状況対応力が欠ける傾向にありますjが、若い人が中心となり、その環境から脱出する際にも役立つ支援策です。「川の魚」を育成する方法として、補助金の活用をご検討ください。