オピニオン

中小企業の寿命
成功する事業承継のあり方

事業承継とは（1）

■1

第二創業の困難覚悟を

ナビゲーター

会社の寿命30年説というものがあった。2004年9月の日経NEEDSによるものだが、元気で活きの良い期間はせいぜい30年という程度の意味合いと捉えている。その原因として取扱商品のライフサイクルなどがあげられるが、より現実的な問題は人のライフサイクルの方ではないかというのが、中小企業と内外の立場で関わってきた私の率直な感想である。

少々辛辣（しんらつ）な言い回しとなるが、「提灯持ち」という言葉がある。一代で成功を収めた経営者はとかくこの手合いに弱い。

経営者とは元来、孤独なものである。辛い時でも本音を洩らせる相手が社内には居ない。自らの意思決定に従い経営を進めるしかないが、その成否については常に不安がつきまとう。そんな時、「あなたは正しい」と無批判に進言されれば、その時点ではとりあえずの安心を得る。かくして、その提灯持ちをつい重用してしまうのだろう。

統計的な裏付けはもちろん無いが、正しい判断というのは3割程度なのでは無いかと考えている。つまり、「あなたは常に正しい訳ではない」のである。そして実は多くの社員達はそのことに気付いている。しかし、提灯持ちが重用される土壌では、誰もそのことを進言しない。こうして裸の王様が生まれるのである。

後継者が居ないという悩みを耳にすることが多い。しかしこれは待っていて現れるものではない。問題意識を持つ社員の中にこそ、会社を託すべき人が居るかも知れないのだが、裸の王様がそれに気付く訳もない。しかも、中小企業の場合、世襲を前提とする企業が多い。成功した経営者の子であるから、大した苦労もさせずに育て、採用試験も無く我が社に迎え入れる。そしてその子にも件（くだん）の提灯持ちが待っているのである。

後継者が居ないのではなく、育てていないといった方が正しい。

少し賢い経営者は後継者が居ないことに気付き、M&Aと称して会社を売却・合併することで存続を図ることになる。21世紀に入った当初、M&Aという言葉がマスコミを賑わしたのは、70年代に起業した一代目の多くが60歳台に達し、企業の存続を考慮すべき時期に重なったためであろう。

人であれば約90%が60歳まで生存できる。しかし、企業となると60歳は非常に高いハードルであり、統計のばらつきで一概には言えないものの数%以下の生存率でしか無いのが実情である。

さて、後継者の選び方としては、世襲、社内選抜、社外スカウトの3類型が考えられる。前述のように世襲型が圧倒的多数なのだが、その理由として中小企業の経営者は主要株主でもあり、経営と所有の分離が十分に行われていないという日本企業の特質があげられる。次に金融機関からの企業借入に対する代表者個人保証が多いことなども、事業を第三者に承継する場合の障害となっていよう。

家督相続という文化は、経済的意味合いに於いて高度成長期までは通用した。しかし、経済環境の変化が著しい現在、事業承継は第二創業に等しい。そこには創業者と同等以上の困難が待っているはずである。

【SKソリューション代表　藤澤　亨】

（月曜日に掲載）

NAVIGATOR

NOW SCENE

東日本大震災の津波で大きな被害に遭った岩手県の三陸鉄道は6日、最後まで不通となっていた北リアス線小本―田野畑間（10.5キロ）の運行を再開。記念列車の乗務員が、見送りの職員と手を合わせ出発した＝6日午前、岩手県の宮古駅

OPIN

さい　う　経営情報、サプライチェーンマネジメント。大阪市立大学大学院経営学研究科。博士（経営学）。1974年生まれ。

論説

景気の持ち直し、企業業績の回復とともに、新卒採用数も増加傾向にある。日本生産性本部がまとめた2月1日時点の大卒者の就職内定率は82・9%と、3年連続で回復した。

大企業だけでなく中堅・中小企業も採用数を増やしており、人材の確保に積極的になっている。格差社会の中で、企業ができる根本的な対応策は採用力であり育成力。人材を発掘し、いかに育てるかが重要だ。人が育てば強い企業づくりに結びつくが、育成が悪く社員が育たなければ、業績の拡大どころか現状維持もままならない。中小企業にとっては次の世代へバトンを渡すことも難しくなる。

自己の成長 意欲と努力で磨く

新入社員の能力向上

人材育成の第1弾となるのが新入社員研修。この時機、多くの企業が、短い期間でたくさんの知識を身につけてもらえるよう工夫を凝らしたカリキュラムを組んで行っている。〝卵〟をいかに孵（ふ）化して成長させ、羽ばたかせるかが将来につながるはずだ。

新入社員のうち3割が入社3年で退職するというデータがある。これは新入社員だけでなく、育てる側にも責任はあるだろう。「人は育てたようにしか育たない」という鉄則を肝に銘じなければいけない。

日本生産性本部が1973年から毎年、発表している新入社員のタイプ。2014年度は〝自動ブレーキ型〟と命名された。自動ブレーキ（衝突被害軽減ブレーキ）装置は、高感度センサーで障害物を敏感に感知して自動的に停車させ事故を未然に回避する。ハイテクは、情報収集力に長（た）け、頭の回転の速い若者像に結びつくようで、ローリスク・ローリターンの安全運転をイメージしている。

このレッテルに対し、「再起動した日本に必要なのはブレーキではなくアクセル。安全運転も必要だが、新入社員は失敗を恐れず挑戦してほしい」といった意見が多い。確かに、失敗は経験となり、成長につなげるためには欠かせないもの。もちろん、ただ失敗をするのがいいということではなく、うまくいかなかった方法を学ばなければ意味がない。

大阪市長が1日「最初の仕事は雑用かもしれないが、与えられた仕事は市政を進めるための一つの役割と自覚してほしい」と話した。自ら考えて判断し行動できる自立型人材を育成するためには研修は必要だが、多くの経験を積むことはもっと大切。「若いうちは使われてなんぼ」「断らない人はなぜか仕事がうまくいく」という名言もある。能力の向上はあくまでも自己の成長意欲と、努力の上に成り立つものだ。

可搬

優先にするため、インテグラル（擦り合わせ）の生産方式を主としてきたことはサプライチェーン寸断後の対応と回復が大きく遅れた

徹底し、レジリエンス向上に新たな必要能力として可搬性（Portability）を備えることが重要であろう。そして、生産に欠かせない

全体の可視化や協調性などの改善だけでなく、スマートな生産プロセスへの環境づくりもさらに求められるであろう。

闘志 石田

瀬死のトヨタ自動車を

〝トヨタの大番頭〟と呼

ただ一つ、ここで断っておきたいこと

読むと、自動織機にしろ、トヨタ自

たしが責任者となってからわたし

くなったように読み取る方がある

企業というものは天才を問わず社

家であり、そしていかに聰明で

がなくては伸びるものではない。

今日あるのはこのチームワークの

石田ひとりで出来たものでないこ

おいて読んでいただきたい。