

小規模企業のための経営力向上

動画 活用教材②

小規模企業の事業承継の進め方

I. この教材の目的と活用方法

平成 26 年 6 月、「小規模企業振興基本法」が制定・施行された。

この法律は、経済産業省が提出する基本法としては、昭和 38 年に制定された「中小企業基本法」（平成 25 年改正）に次いで二つ目となり、大きな方向性が打ち出された、といえる。

超少子高齢化社会が進展する日本において、地域経済を支える小規模企業の持続的発展を支援しないと、地域の疲弊は止められない。そこで、小規模企業を真正面から支援対象として捉えて、国・地方が協力して支援体制を整備して支援策を実施していくこととなった。

特に、地域中小企業支援機関である商工会、商工会議所はその第一線としての役割を期待されている。また、当機構も商工会、商工会議所に対して先進事例や経営支援のノウハウの情報提供等を実施することとされている。

そこで、こうした小規模企業支援策の一環として、小規模企業の経営力向上のための研修動画を制作することとした。動画は、小規模企業に必要なベーシックなテーマで、かつわかりやすい内容、学習しやすい短時間（約 10 分間）で制作している。

商工会、商工会議所の経営指導員の方々は、すでに熟知された内容であるが、小規模企業者の多くはこうした経営の基本知識を知らない、あるいは知ってはいても自社にどう適用してよいかわからない、といった場合が多い。こうした小規模企業者に対する支援ツールの一つとして、本動画も活用していただきたい。

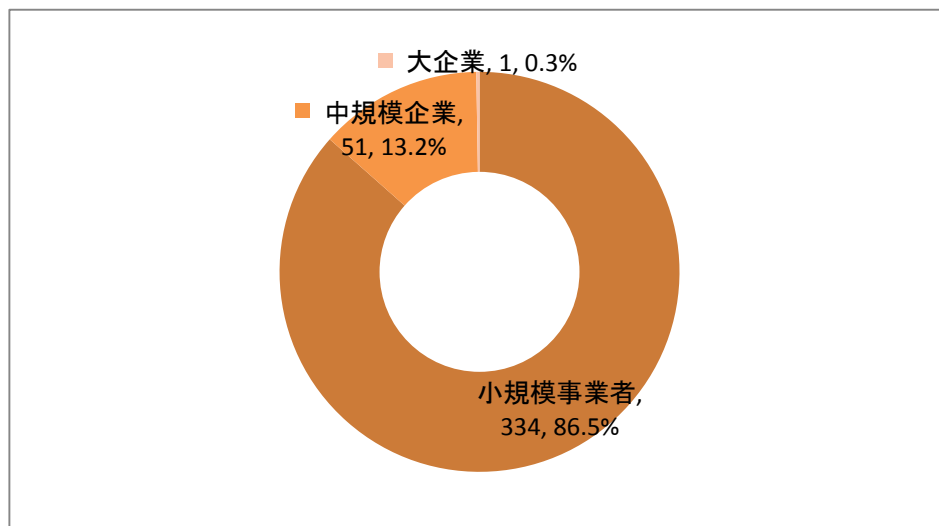
本教材は、動画の内容を解説するとともに、支援するに当たって、また活用するに当たっての留意点等を補足したものである。経営指導員の方が小規模企業者に動画を見せて解説する際の資料として活用いただくとともに、直接小規模企業者に手渡して読んで理解を深めていただくことにも活用できるものである。

ここでは、動画と本教材を活用するに当たって、まず小規模企業者の実態と、小規模企業者を支援する際の基本姿勢について解説する。

①小規模企業の実態

2012年経済センサス活動調査によると、我が国の企業数は387万者であり、そのうち約87%、334万者が小規模企業者である。（図一1）

図一1 規模別企業数（単位：万者）



※小規模企業とは、小売業・卸売業・サービス業では従業員数が5人以下、それ以外の業種（製造業、建設業、運輸業など）では従業員数が20人以下の企業をいう。

我が国の企業の約9割を占める小規模企業者の経営の実態は、以下のような特徴に集約される。

- 地域の経済及び経営環境が下りのエスカレーター状態の中で、持続的な発展に向けて、必死にがんばっている。
- 95%以上の小規模企業者は、どんぶり勘定であり、計数管理が苦手である。
- 事業承継においては、子は継ぐ覚悟が、親は継がせる覚悟ができていない。

忙しさなどからなかなか勉強する機会がない、したがって基本的な経営知識が不足しがちであるため、経営数値を押さえる計数管理もおろそかになりがちである。こうしたことから、成行き的な経営となって業績が改善しない。

一方、経営者である親、後継者である子は、教育訓練を受けていないことから概してコミュニケーションが苦手であり、業績の悪化等から継ぐ覚悟、継がせる覚悟ができず、大切な親からの事業承継が進まない。

経営指導員の方は、こうした状況の企業を地域でよく目に耳にしているのではないだろうか。

②小規模企業を支援する際の基本姿勢

①のような小規模企業者の実態に対して、経営指導員の方々はどのように接し、対応していけばよいのだろうか。

その前に、今回成立した小規模企業振興基本法について概観してみる。この法律において、国は5年間の基本計画を作成し、毎年の実施結果、進捗状況を国会へ報告する（小規模企業白書）こととなっている。我が国の超少子・高齢化、人口減少、地域経済の疲弊は着実に進行しており、基本計画に書かれたこの5年間でラストチャンスであると考えていただきたい。この5年間に結果を出さなければ、将来に明るさが見えてこない。

この法律によって、小規模企業者を支援する「主役は経営指導員である」、という考えが明確に示された。「そうだ！経営指導員の〇〇さんに相談してみよう！」と言われるような経営指導員に是非なっていただきたい。

そこで、経営指導員の方々が、小規模企業者に対して接し、対応する際のポイントとして、以下の3点を挙げる。

ポイント1

経営指導員はコミュニケーション能力を向上させ、中でも会員の方々の声を「傾聴」することが重要。経営者は、話を聴いてくれる経営指導員を求めている。

ポイント2

小規模企業者を一対一で、小規模企業者と一緒になって経営改善を進める「伴走型支援」を行う。

ポイント3

経営の理論や専門用語など難しいこと、難しい言葉は使わない。例えば話をいれるなど易しい言葉で接すること。

③動画を活用した経営力向上のための支援の基本的な考え方

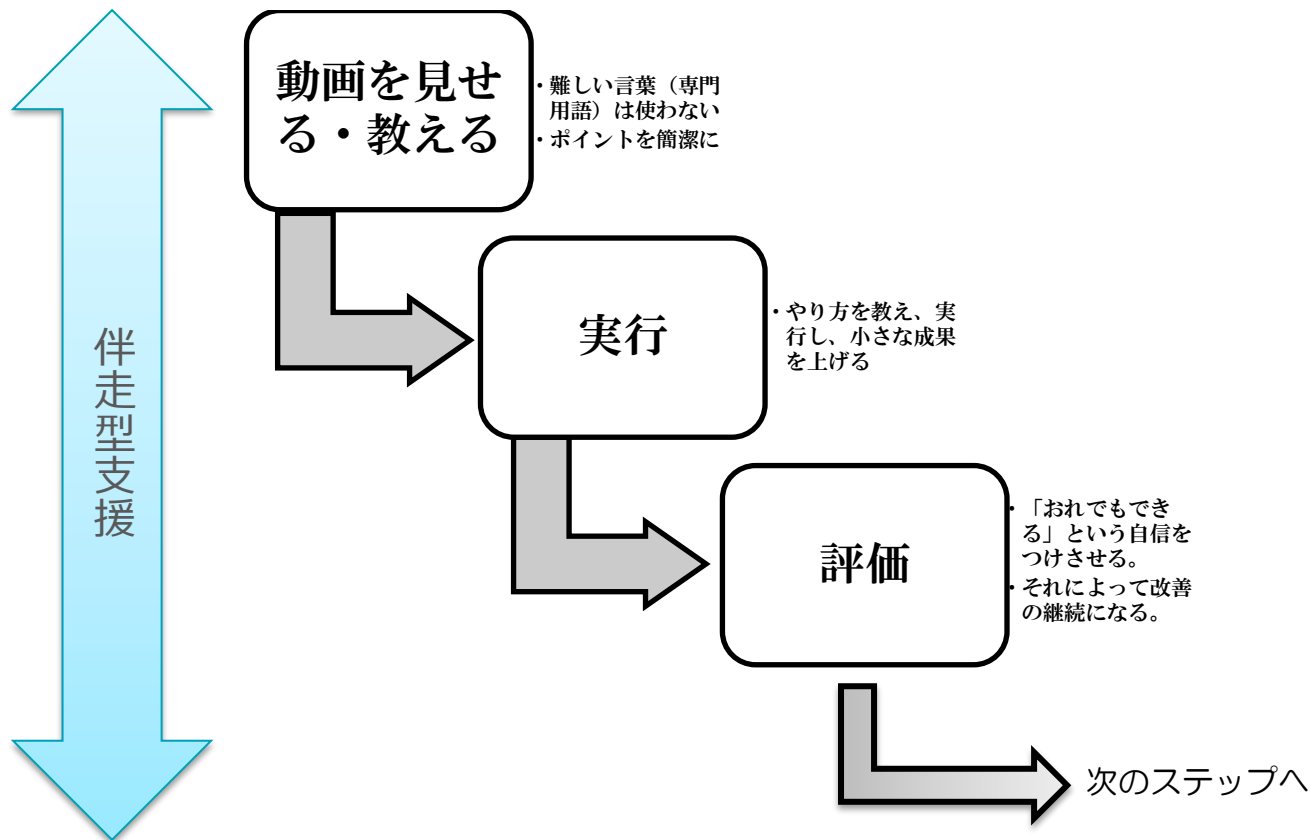
前述のとおり、この動画は、小規模企業に必要なベーシックなテーマで、かつわかりやすい内容、学習しやすい短時間（約 10 分間）で制作している。

理由は、①で見たように、小規模企業者の多くが様々な理由から基本的な経営知識に乏しく、経営上も実行されていないことから、ベーシックな改善をちょっと行くと大きな成果が期待できるからである。

したがって、この動画を小規模企業者に見ていただくことによって、「ちょっとした改善」を実行するきっかけ、動機づけになることが目的である。そして、小さな成果を上げることによって、「これなら俺にもできそうだ」、「これくらいのことならばやってみようか」と思わせ、継続させることによって経営改善につながると考える。

動画を活用した支援のステップは次のようにイメージしている。

図-2 動画を活用した支援の進め方



こうした支援活動を実行できるのは、商工会、商工会議所の経営指導員の方々である。小規模企業振興基本法の制定によって、商工会、商工会議所は地域の小規模企業支援の中核という位置づけになった。

商工会、商工会議所は、職員定数削減等で業務多忙となり、伴走型支援が十分にできない状況にあると思われるが、こうしたツールを活用して状況を打破して支援に当たっていただきたい。

小規模企業者は、顧問弁護士はもちろん、顧問税理士すらいない。経営指導員の方にしか頼れないのが現実である。小規模企業経営者とその家族を守る最後の砦が経営指導員の方々である。

II. 動画内容について

小規模企業の事業承継の進め方

【講師プロフィール】

講師：立石 裕明氏（たていし ひろあき）

株式会社アテナソリューション 代表取締役

1963年5月8日生、元兵庫県商工会青年部連合会長、NPO関西事業再生支援センター会員、日本ホテルレストランコンサルタント協会会員、環境省認定 環境カウンセラー、後継者の軍師認定コンサルタント、中小企業大学校講師、中小機構 地域支援ネットコーディネーター、人材支援アドバイザー。

- 立石氏は、兵庫県淡路島の温泉旅館の3代目として生まれ、事業承継・第二創業を実体験した。
- そして、1995年の阪神淡路大震災で被災し、承継した温泉旅館は甚大な被害を受けた。
- そこから、旅館の事業再生を実施するとともに、兵庫県商工会青年部連合会の会長として、経営革新、新連携事業、地域資源活用事業と自らの企業の経営改革と地域振興に力を注いだ。
- こうした後継者としての実体験に基づいた中小企業支援によってコンサルタントとして活躍するようになる。
- 「小規模企業振興基本法」の制定に際しては、立案の際のブレンとして、成立の立役者の一人として活躍された。

① 相続税や株の承継問題ではない

ほとんどの小規模企業にとっては、相続税は関係ない。

事業承継 = 相続税対策 という図式になっているから、小規模企業の事業承継がスムーズに進まないと考えている。

事業承継は、土地、建物、設備といった資産を引き継ぐとともに、借金というマイナスの資産も引き継ぐこととなるが、親は継がせる覚悟を、子は継ぐ覚悟を決める、ということが最も重要な最初の 1 歩である。

② 承継をいつするのか決まっていない

①に通じるが、継ぐ、継がせる覚悟ができて、いつするのか決まっていないと事は進まない。締め切りがないから実行しない。何もしないままに時が流れ、経営状況だけが悪化していつてしまうのである。

事業承継は、子を経営者として育てながら、税務対策、法務対策を実施していくことから、ある程度時間をかけて計画的に行うことが必要である。したがって、継ぐ日（子が代表者になる日、例えば 5 年後など）が書かれた計画書作ることが必要である。

また、事業承継とは、親の借金が自分の借金に変わることもある、ということを理解されていない場合が多い。小規模企業の若手後継者の約 8 割は、自社の決算書を見ていない。自社の売上、借入金、支払利息、連帯保証額等を理解していない。

まずは、こうした基本的なことを理解して（経営指導員が教えて）、事業承継に正面から向き合ってもらいたい。

③ 親へ感謝を伝えること

小規模企業の経営者、後継者は概してコミュニケーションが苦手である。親と子（特に父親と息子）は普段の会話が少ない。会話をしたら喧嘩ばかり。そのため母親を介して会話をしているといったケースが多い。

しかし、事業承継を進めるには、コミュニケーションが重要であり、そのためにはまず、子が親へ感謝の気持ちを伝えること、から始める必要がある。

直接言うことが難しければ、母親、奥さん、子供を介してでもよい。今生活できているのは、すべて親の成功事例のおかげである。たとえ、生活が苦しいとか、親の金遣いが荒くてもである。

④親の持っている知的資産（＝無形資産 知恵、工夫、経験）を聴くこと

以下に列挙したようなことは、特許や商標といった知的財産権ではないが、これらは素晴らしい知恵、工夫、経験から生まれた知的資産（＝無形財産）の宝の山である。これを「敬聴」し、学ばなければもったいない。これらを学び取ることこそが、事業承継の最も重要なところなのである。

- お客様の好みを熟知し、家族構成をわかっているから売れる
- 商品の陳列方法を、朝晩変えて、工夫している
- 製造工程で、細かな工夫をいくつもやっている
- 機嫌の悪そうな職人のコントロール方法を知っている
- お中元、お歳暮でお客様の好みを知っている
- お客様の都合に合わせた事務処理をすることで喜ばれている 等々

「傾聴」ではなく、「敬聴姿勢」（敬って聴く）でこの宝の山を聴くことである。頑固親父と
思っただら、このすばらしい宝の山は理解できない。

⑤聴きだした知的資産を基に事業計画を作る

親に感謝を伝え、知的資産の宝の山を敬聴し、計画書という形で紙に書き、実行していくこと。まずは、承継する日（社長が交代する日）を決めることから始めてほしい。

図-3 小規模企業の事業承継のステップ

