

「後継者倶楽部」の提案

—円滑な事業承継と次世代経営者を育成する—

城西支会

田中 一次

1. 重要性を増す事業承継

高度成長期に20歳代から30歳代で大量に創業した経営者世代が、現在一斉に引退時期にさしかかり、事業承継に直面している。2006年度「中小企業白書」によると、年間29万社の廃業企業のうち、約7万社が後継者がいないことによる廃業であると推定される。今後さらに、後継者不在による廃業が増加することが懸念される。

また、事業承継協議会が6月に発表した「事業承継ガイドライン」では、事業承継に失敗して相続紛争が生じたり、業績が悪化するケースも多く存在し、わが国経済にとって、中小企業の事業承継円滑化は、喫緊の課題であると指摘している。

事業承継問題は、いつか必ず訪れる問題であり、十分に時間をかけた事業承継計画の立案と対策の実行が必要である。

2. 後継者支援の必要性

(1) 準備不足の事業承継

(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年調査)によると、年々減少しているものの約60%強が親族への承継である。事業承継には、様々な問題があるにも関わらず、ついつい後回しにされがちであり、十分な準備が雄行われていないのが実態である。

(2) 事業承継は経営者と後継者の協同作業

事業承継は、先代経営者が十分な時間をかけて取り組む問題である。自社の経営資源、経営リス

ク、経営者自身、後継者候補、相続の問題等の現状を十分に把握し、その上で承継方法と後継者を確定する。その後承継計画を立案し実行する。

ここで重要なことは、以下の点である。後継者が決まった後の承継計画の立案と実行は、経営者と後継者の協同作業である。ゆえに自社の現状把握は、経営者と後継者が共有しておくべきである。

しかし、実態は後継者が事業承継に積極的に取り組んでいる中小企業は少数派である。経営者と後継者のコミュニケーション不足もあり、承継した後に様々な問題が発生する場合が多い。

そこで、事業承継を後継者の側から支援する施策が必要である。区内の中小企業の後継者を組織する「後継者倶楽部」の創設を提言する。

3. 「後継者倶楽部」の創設

(1) 目的

「後継者倶楽部」創設の目的は以下の通りである。

- ① 事業承継の重要性を後継者に理解させ、先代経営者に任せるものではなく、後継者が積極的に取り組むべき点である点を啓蒙し、そのための支援策を継続的に実施する。結果、円滑な事業承継を実現する。
- ② 後継者同士の異業種交流を促進し、後継者の人脈の構築、新たな連携による事業機会の創出を支援する。
- ③ 後継者育成の支援を通して、次代を担う経営者の育成を図る。

以上の3項目を実施することにより、区内中小

企業の更なる発展に資することを目的とする。

(2) 概要

「後継者倶楽部」の会員は、区内中小企業の後継者と若手経営者（事業承継後5年以内）を対象とする。年間3万円程度の会費で運営する。区役所産業振興分野内に事務局を設置し、会員による自主的な運営を目指す。

発足時には「後継者育成シンポジウム」と交流会を開催する。その後、定期的な後継者研修と経営相談、研究会、交流会を支援策の柱とする。

4. 継続的な後継者支援の実施

後継者支援は、専門家による支援策と会員同士の交流、研究会活動が中心となる。

(1) 事業承継に対する支援

事業承継は、経営の問題、税務の問題、相続の問題等、専門的な知識が必要となるため、それぞれの分野の専門家の支援が不可欠となる。中小企業診断士、税理士、弁護士等の専門家による個別の相談を中心に支援を実施する。それぞれの企業の現状を十分把握した上で、長期的な事業承継計画の立案と実行を支援することが求められる。

(2) 後継者の資質・能力の向上

後継者の経営者としての資質・能力の向上を図ることも、重要な支援策のひとつである。定期的な集合研修を実施して支援する。経営者としてのリーダーシップのあり方、財務的な知識の習得、経営戦略・計画の立案手法等、経営者として学ぶべき点はたくさんある。

(3) コンサルティング

事業承継を契機に、経営革新、第二創業への取り組みを個別に支援する。経営環境の変化の激しい時代、先代経営者の事業を受け入れた上で、次の革新を志向するニーズは高い。

(4) 人脈の形成・異業種との交流

研修、交流会、研究会への参加を通して後継者の人脈形成の場を提供する。後継者として、先代経営者とは違った新たな人脈の形成は重要事項である。後継者としての悩みを共有できる仲間を見つけることは、心身の健康を保つ上でも大きな価値がある。

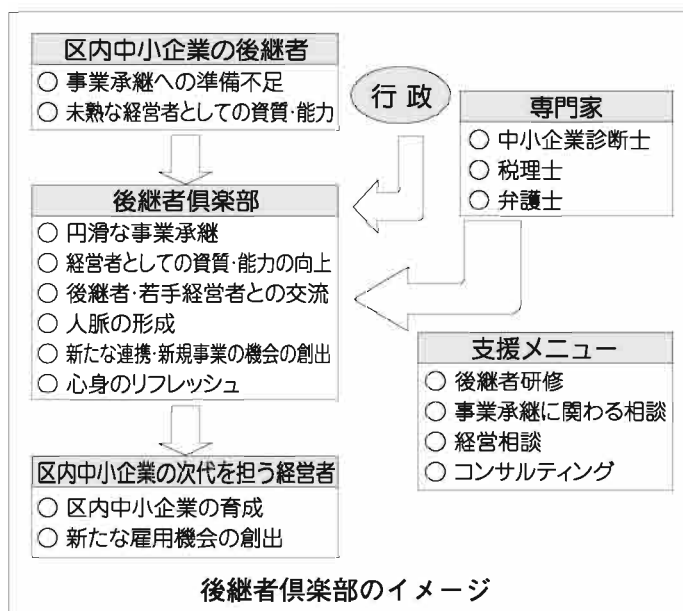
異業種の後継者・経営者と交流することで、新たなビジネスを生む機会に繋がる。

以上の支援活動については、区の財政支援が不可欠である。

5. 中小企業診断士の役割

事業承継に関しては、それぞれの分野で専門的な知識が求められる。しかし、基本は経営権の承継にある。経営の専門家として、事業承継全体をコーディネートする役割は、中小企業診断士が適している。また、事業承継に際しては、経営のブラッシュアップがキーファクターである。後継者を次代の経営トップとして育成することも重要である。

「後継者倶楽部」を支援する専門家として、中小企業診断士の役割は大きい。



ものづくり技能者育成の助成

— 空洞化の爪あとの中から、イノベーションを目指して —

城北支会
龍野 孝道

1. 都内ものづくり小規模企業者の現場

日本経済のいわゆるバブル崩壊後、大手中堅メーカーは新市場と低人件費を求めて海外、とりわけアジア各国へ進出し、協力企業も同道して部品製造も海外に移転し、新たな生産拠点を築いてきた。これに伴って国内の部品加工各社では、コスト競争のため即戦力者の採用が進み、企業内での新技能者育成が進まなくなった。

以来十数年、仕事量が増えてきた今、私が訪問している地域の小規模企業では“加工の取引相談”より“加工技能者、技術者の採用に関する相談”が目立つようになってきた。

しかし加工の求職者は少なく、また経営者側が期待する気力のある若者がいないという状況になっている。

尚、中小でも、この間強力な意志と知恵で対策を進めてきた企業では、内部の強化と共に既に加工機設備の増設、工場の新設、新卒（文科系・スポーツ・気力）の採用等で本格的な増強を図っている。

2. 小規模企業の状態と対応案

- (1) 大手メーカーの海外移転に伴い、国内の下請け業者の組織・系列が崩れた。（従来の取引の繋がりが切れ、協力会も解散）
- (2) 量産型の企業が減り、多品種少量型・試作対応型の企業が増加した。
- (3) 国際化の中で、新しい取引先からも低価格や特に短納期の要求が急速に強まった。

(4) 結果、経営技術革新・コストダウンの検討も出来ないままで、価格ダウンの指示に込めざるを得ない状況が続いている。

(5) そのため設備改善も間に合わず、中にはリスク負担を覚悟で、作り置きで、短納期対応している企業もある。

(6) これらの対応案

イ) 極端な短納期（残業・休日作業を要するもの）の場合、費用交渉も必要。

ロ) 極端な発注先とは手をきることを考える。

ハ) 但し、現実には力関係や取引先への依存度、技術力、営業力も大きく影響。まず時間当たり工賃の研究、技術力、加工力の研究が必要で、親会社提示の“建値”依存体質からの脱却。

ニ) 日本のもので世界との競争の中にあり、品質・機能等が同じであればコストが最優先されることを再認識する。

ホ) 一つには“最新の加工機を使い、安い人件費のアジア各国との競合”は避けられないこと。その対応のため、日々忙しい中でも、経営者同士の勉強会等で気力を新たに養い、決して前向きな姿勢を失なわないようにする。

3. 小規模企業を困む最近の状態

- (1) 最近、仕事の受注量が増えてきた。
- (2) 後継者も含め人材確保の動きが出てきた。企業の規模や積極性により異なるが、
 - イ) 上級管理職（企業内の技術・品質の向上管理・ISO対応などが目的）

- ロ) 加工技能者、NC・MCオペレータ、CAD-CAMの技術者。
- ハ) 洗浄・検査・出荷などの担当者、など。
- (3) 上級管理職確保：社内に見込めない場合は“大手企業OBのマッチング事業”や経営者が信頼できる“有能者のスカウト”など時間をかけて行うことが大切。

4. 技能者、オペレータ採用の問題 (ものづくり教育、育成体制の問題)

- (1) 長期間ものづくりに対する若者や親達の関心が低下したこと。(給与・年金・職場環境、サービス経済化、製造業以外のGDPの増大等も影響)
- (2) ものづくりに関心を抱く機会の不足。(触れる場・続ける場・機会が少ない。TV番組でも、ものづくり番組が欲しい)
いま都内の工業高校では卒業後、飲食店や芸能方面を希望する者が多いとの話を聞く。(家庭や進路指導面の課題も考えられる)
- (3) 工業高校・技術専門学校・理工系大学が整備されているが、長い激変の中で、ものづくりの楽しさなど心理面のアピールも不十分と感じている。(17年度提言のジョブシャドウやデュアルシステム、あるいはインターンシップの試みは、まだ日が浅い。また16年度提言の“若手技能者育成マスター制度”も検討の余地はあると考えている)。
- (4) “キッズニア”など子供の職場体験テーマパーク、商店街での小学生の体験学習などは“豊かで便利になり、家庭では手伝う仕事も無く、また親達の仕事が見えないサラリーマン家庭の多い時代の都市での一案ではあるが、ものづくり体験には問題がある。(今は鋸・鉋などを使わなくても木工材料が揃い、成型品を取り離し接着するだけのものが揃っていて、ナイフを使う体験も出来ない環境にあることも確か。)

- (5) 日本の、ものづくりの海外流出によるプラス面も大きかったが、反面企業内での信頼・モラルの低下と、ものづくりへの国民の意識低下、即ち“関係する人々、特にものづくり小規模企業経営者の、心の荒廃が空洞化の爪あとの最たるもの”と言えるのではないだろうか。

5. 提言：ものづくり若者技能者の育成

此処では金属切削加工を中心とした技能者、自動機のオペレータ、板金や溶接、メッキ等の技術者を小規模企業（特に10人未満）で育成する場合について考える。大手企業並みの求人力が無い。しかし若者を採用し、育成するしかないのが現状。

- (1) 育成面の補助 - 1
一人前まで一定期間に育成助成金を支給。
- (2) 育成面の補助 - 2
(育成期間の優遇税制)
- (3) 中途引き抜き予防（小規模企業の優秀技能者を大手企業が引き抜きや、募集で採用した場合の対応）：応募者が小規模企業で育てられた期間の相当育成費（経験年数・加工機種・技術レベル等を加味）を、引き抜き側が小規模企業に支払う制度。

期待効果：小規模企業でも

- (1) 積極的に若者の採用・育成がし安くなる。
- (2) 転職は個人の権利であるが、一定期間就労のない有能技能者の引き抜き防止の為に、就労環境の向上を図る。
- (3) 労働市場の流動性は必要だが、ものづくりを下支えしている、小規模企業の従業員育成意欲を高めることに役立つ。
- (4) 小規模企業においても優れた技能の伝承や革新、経営の持続性が期待できる。

小売店繁盛の三つの要素

— 小売店が大型店に対抗するための三つの対策 —

城西支会
安田 秀夫

1. はじめに

昨年度の「地域政策提言集」で、私は「商店街の活性化を図るためには、商店街の中の商店即ち個店の活性化が必要であり、それを行わずアーケード、カラー舗装、街路灯等を整備しても効果は小さい」という提言を発表した。

それでは、どうすれば個店は活性化するのか、これが次の課題であり本稿の内容である。ここでは、私が近隣の商店街を幾度か歩いて発見したいくつかの繁盛店から、その繁盛の要素を引き出し、何故その要素が顧客を惹きつけるか、について述べてみたい。

2. 繁盛店の要素

繁盛店の要素は、次の三つである。

「店主、店員の愛想のよさ」

「仕入れの工夫」

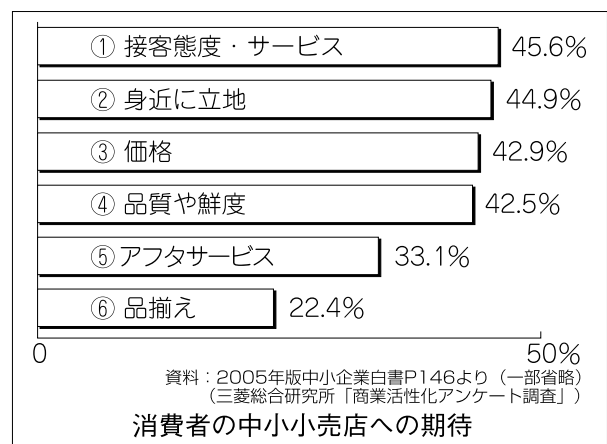
「品物のよさを顧客に理解させる説明力」

各々の内容は次の通りである。

(1) 店主店員の愛想の良さ

繁盛している店は例外なく、店主（以下店員も含む）の顧客に対する挨拶が気持よい。それは顧客が買い物の際に品物に加え、快適さも求めているからである。殊に、一人暮らしの高齢者、専業主婦は会話を求めている。買物は、店主と遠慮なく会話ができる機会である。店頭で愛想よく迎えられる、気持よく応対されればまた来ようという気になるのは当然である。

これを裏付ける資料が2005年版中小企業白書にある。それによれば、消費者が中小小売店に期待する項目の第1位が「接客態度、接客サービス」とある。



ただ多くの商店では店に入ろうとしても、店主が黙って立っている場合があり、「いらっしゃい」といっても、これで顧客の来店を歓迎しているのだろうか、と首を傾げたくなる表情の店が多い。中小小売店は接客というすぐのできる行動で、繁盛への道を一步踏み出せるのである。

(2) 仕入れの工夫

二番目は仕入れの工夫である。書物では繁盛の秘訣は「品揃え」とあるが、小規模な商店が、広範囲に品物を揃えるのは、広さや資金の面から無理である。ここでいう「仕入れの工夫」とは、その店が店の主張を含んだ「売ろうとする商品」を仕入れ、店頭に並べることである。

青果店なら、野菜、果物を色々並べるのではなく「色艶」が他店より良い品だけを並べるのである。鮮魚店なら生魚でなく、刺身に絞って種類を増やし、刺身なら他店に負けない、という意気込みを

見せることである。そうした主張や意気込みが感じられれば顧客は来てくれるのである。その理由は、顧客は漫然と買物に来るわけではなく、目新しいものを求めて来店するからである。「値段を少し下げ、並べておけば売れる時代」は終わりつつある。個店が独自の意気込み、主張を品物に反映させれば顧客は関心を示してくれるのである。

(3) 説明力

三番目は、上手に説明し顧客を納得させる力である。顧客は店に欲しいものを見つけても、少し高いのではないかと思い、買おうか、買うまいか迷うことがある。買回品は特にそうである。その時、店主が品物のデザインの良さ、耐久性等を上手に説明すれば顧客は店の値段を妥当と思ひ財布の紐を緩めてくれるものである。

ある洋品店を例にとると、デザイン、品質等の説明が上手なせいか、かなりの顧客が来ている。店の説明を聞いてわかったのは、専門的なことをわかり易い言葉で話していることである。これならこの値段が妥当と思わせるだけでなく、購入した顧客は、その品物の価値を、家族、友人に自分の言葉で説明できると思わせるものであった。上手な説明は、顧客の考えている値段を店主のつけた値段に近付ける力を持っている。これは買回品だけでなく、最寄品についても云えることである。

3. 繁盛店を目指す心構え

繁盛店を目指すには、上記三つの要素の他「店主の心構え」が大切である。それは、次の二つである。

(1) 大型店が持たない強みを持つ

一つは、大型店、特に「スーパーが持たない強みを持つ」と思うことである。

前項の繁盛の要素のうち、(1)と(3)は、店頭での笑顔、高齢者、主婦との品物を前にした会話で、個店ならではのものであるし品物の説明は、スーパー

ではPOPまでで、個々の顧客には説明していない。このように、スーパーに不足していて、顧客に喜ばれることを見つけ、実行することが強力なスーパー対策となる。また前項(2)の仕入れの工夫も、仕入れの絶対量ではスーパーに敵わないのだから、店主がここぞと思う特徴を考え、独自の強みを発揮しようという気持が顧客を惹きつける力となるのである。

(2) 顧客の気持を理解する

二つ目は「顧客の気持を理解しよう」という心構えをもつことである。顧客は品物さえ買えばよいのではない。買物を通じ楽しい時間を求めようと考えている。顧客がこうした気持で来店するのだという認識を持てば笑顔も出るであろうし、どうすれば顧客の生活を楽しくできる品物を並べられるか、というアイデアも浮かぶ筈である。

この心構えを基本に、前述の繁盛店が持っている三要素を実行してゆけば個店繁栄の途は開けると確信する。

4. 結語（行政への提言）

商店街の小売店が上記を参考にし、繁盛店となり商店街活性化の中心的存在になれば行政の調査に対し「活性化している」と回答できる商店街の数は増加する筈である。ただ、小売店の自発的努力を待つだけでは時間がかかる懸念もあるので行政（区）主催の「商人塾」の実施を以下に提案したい。

- (1) 診断士会が、上記内容を行政に提案し、商人塾（仮称）の開催を提案する。
- (2) 商人塾の内容は、上記の三要素及びスーパーにないサービスを講師が話し、そのあと商店主同士が講師を司会者として意見交換する。
- (3) 商人塾の企画運営は、行政であるが、実質的には、中小企業診断士が行政の委託を受け、運営する。