

コンサルタントの現場から

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

第238回 中小企業が抱える事業承継問題

増える休廃業

日本の中小企業では、事業承継が大きな問題になっている。東京商工リサーチの調べによれば、休廃業や解散した企業は2018年で47,000件近くまで増えた。この問題は中小企業だけの問題に留まらず大手企業にも影響を及ぼしている。それは中小企業から部材を購入したり外注したりしているからだ。中小企業が廃業ということになれば、調達先が無くなり、自社の生産に影響を及ぼすことになる。以前であれば、すぐに代替の調達先を見つけることができたが、最近では代替の調達先や外注先を探すだけでも大変ということも多い。



今まで、調達・購買部門の最大のミッションは、いかに良いものを安く調達するかだったが、今では、調達先の経営は大丈夫か、廃業ということにならないかを常に確認し、いかに安定した調達

体制を築くかが一番大切な事項になってきている。

経営状況の確認だけでは不足

大手企業の多くは、中小の取引先には定期的に経営状況を報告してもらったり、信用調査を行って経営状況を確認している。しかし、問題なのは、経営状況ではないということだ。東京商工リサーチの調査からもわかるように、倒産以外で事業活動を停止した休廃業企業数は、倒産の6倍近くもある。重要なのは、後継者がいるのか、事業承継は適切に行われるのかということだ。

進む経営者の高齢化

今、中小企業経営者の年齢は高齢化の一途を辿っている。企業に勤務している人も雇用延長で65歳までは仕事をする人が多いが、団塊の世代はほとんどがリタイアしている。しかし中小企業ではこの団塊の世代が、今も経営者として働き続けなければならない現状がある。

また、この調査レポートの中には、休廃業・解散した企業の代表者の年齢が調査されているが、レポートには、「60代以上が8割（構成比83.7%）を超え、高齢化による事業承継が難しい課題がより鮮明になってきた。」と記載されている。

【第8面に続く】

<執筆者プロフィール>



高橋 功吉 (たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 / 常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

一般財団法人
海外産業人材育成協会
AOTS
The Association for Oversean Technical Cooperation and Sustainable Partnerships

AOTSの確かな人材育成制度(国庫補助金)

「海外の技術者教育で困っていませんか？」

AOTSの、3つの「人材育成制度」

1 現地法人のスタッフを日本本社工場へ受入れて研修



受入研修制度のメリット!

- 1) AOTS研修センターで日本語及び日本のビジネスマナーの教育が受けられる(9日間、6週間、13週間)
- 2) 「研修ビザ」が容易に取得可能
- 3) 日本の製造現場での実務研修が可能

2 現地子会社等へ技術者を派遣して現地人材を指導(自社の従業員など)



専門家派遣制度のメリット!

- 1) 自社の従業員、技術者等(「専門家」と呼ぶ)が派遣可能
- 2) 万全の危機管理体制で専門家をサポート

3 現地子会社や代理店等へ講師を短期間派遣(自社の従業員も可)



海外研修制度のメリット!

- 1) 短期間(2~3日間)の研修でも派遣可能
- 2) 最長30日間の派遣が可能

国庫補助金を活用でメリット!

例えばこんな状況でご利用可能です!

- 金型の設計技術を教えて、わざわざ日本人が現地にいかなくても良いように現地化したい!
- 現地で顧客から新製品を受注。新生産設備を導入するので、ローカルスタッフに技術教育したい!
- 現地で不良品が多く、PDCAを回していく現場改善手法をローカルスタッフに教育したい!

補助の対象: 研修・指導の際の渡航費、滞在費
補助率: 中堅・中小企業は2/3、一般企業は1/3または1/2

研修生の渡航費は補助対象にならない場合もあります。
中小企業は中小企業法に基づく企業、中堅企業は資本金10億円未満の企業

お問合せ先 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
(東京都中央区銀座5-12-5白鶴ビル4階)

<受入研修・海外研修について>
研修業務グループ TEL: +81-3-3549-3051 E-mail: g-ukeire-ak@aots.jp

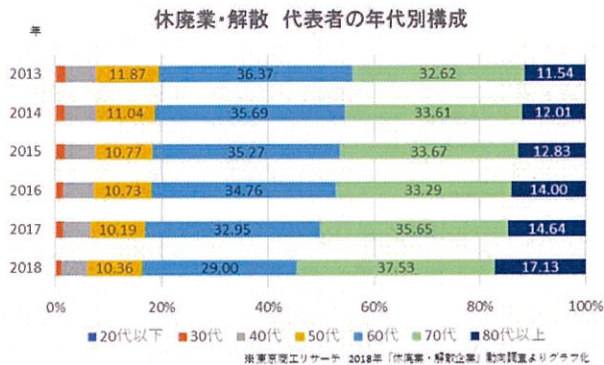
<専門家派遣について>
派遣業務グループ TEL: +81-3-3549-3050 E-mail: g-haken-sh@aots.jp

URL: <http://www.aots.jp/>

AOTS 検索

【第7面から続く】

この中でも注目すべきは、代表者の年齢が 70 歳以上の企業の割合が、2013 年には 44% だったものが 2018 年では 55% にもなっているということだ。



すなわち、取引先が安定して今後も経営が続けられるかということでは、経営者の年齢と後継者が存在するかを必ず確認しておかなければならないということだ。

事業承継には一般的には 5 年から 10 年かかっている。もし、後継者が決まっていなくて、早期に決める必要がある。候補が見つからず、やむなく嫁いだ娘さんを社長にした例があるが、事業そのものも知らず、経営の素人ということになると、事業の存続も怪しくなかねない。

M&A を活用した事業譲渡

そこで、最近増えてきているのが、M&A を活用した事業譲渡だ。これであれば、従業員の雇用も守れるし、顧客に迷惑をかけることもない。また、買収額にもよるが、経営者にもお金が残る。

このような M&A を活用した事業譲渡を行なうには、それなりの事業価値がある必要がある。

実は、中小企業の中にはゾンビ企業と言われる企業がある。そ

れは、リーマンショック以降に施行された中小企業金融円滑化法（モラトリアム法）により、本来は倒産していたはずの企業が赤字のままでも存続してきたケースがあるということだ。帝国データバンクの調べでは、金融機関からリスケなどの返済条件変更を受けた企業の「返済猶予後倒産」は 2013 年 3 月の金融円滑化法終了直後に急増、その後小康状態を保っていたが、2019 年の上半期（1～6月）からは、増加の兆しを見せている。そういう意味では、取引先の業績についても注視が必要であり、今後共にパートナーと言えるかの見極めも大切だ。

生産戦略と調達戦略を明確に

日本は、生産年齢人口の減少で、生産現場も外国人に頼ることが増えた。同様なことが中小の調達先や外注先にも言える、自社の今後の生産体制をどうするかと共に、調達戦略についてもしっかりと方向を決めて取り組まないとある日突然部材の供給が停止して生産ができなくなるということもある。そういう意味では、本当に必要なパートナーと言える企業は、一緒になってどのように事業存続させるかを検討すると共に、後継者がいないのであれば、その企業の買収も検討すべきだ。皆さんの企業では、生産戦略と共に、調達・外注戦略はどこまできちんと描けているだろうか。



Tokyo2020 オリンピック観戦はJTBへ

JTB タイランドは、タイ国における唯一の公式チケット販売代理店です。JTB タイランド法人営業部では、Tokyo2020 オリンピック観戦チケットを含む招待旅行等のご相談を、経験豊富な営業担当が承ります。また、個人のお客様向けには、宿泊付観戦チケットをオンラインにて販売しております。ご購入希望のお客様は弊社 HP よりご購入ください。

【広告記事】

バンコク支店 法人営業部 E-MAIL: bkk_corp.th@jtbap.com

個人のお客様向け 宿泊付観戦チケット: <https://www.jtbthailand.com/th/home/>

Lyon French Cuisine
リオン

フランスの家庭料理を
高級ワインのセレクションと共に。

くつろいだ雰囲気でのシェフの
自慢のメニューをお楽しみ下さい

Opentime
Mon-Sat
Lunch 11:30-14:00
Dinner 18:30-22:00
Sunday
18:30-22:00

ルワムルティエ店 ルワムルティエ・ソイ3角
Tel: 0-2253-8141 / 0-2650-7852

細やかな治療で
もっとすてきな笑顔を...
ボンサク歯科

日本語が話せる医師、ボンサク、カモラバット
(矯正専門)にお任せください。
通訳・通訳者による通訳も可能。

ボンサク歯科 診療時間
月～土: 9:00～20:00
日: 10:00～16:00

●日本矯正歯科学会 (JBA) 認定
●日本矯正歯科学会 (JBA) 認定
●日本矯正歯科学会 (JBA) 認定

上段「ヘルスケアカード」のご提供により
保険でキャッシュレス決済が可能です。

Tel. 0-2261-6400-1 スムビット

46/6 Piman 49 Sukhumvit 49 Rd. North Klongtoei, Wattana, Bangkok 10110

keishikai 日本人専門医院
26年の実績
www.keishikai.net

高品質の技工物
●歯周病、歯肉炎、歯槽膿漏、歯肉腫、歯肉炎
●根管治療、インプラント治療
●デジタルCTスキャン導入
●口腔内がひと目でわかります。

診療日: (月～金) 9:00～19:00
(土) 9:00～17:00
休診日: 日曜日

BTS フロンポーン駅から徒歩1分
スクムビット 28とソイ38
の角にチャイナビル駐車場有

お電話でご相談
ください

Phrompong Station
スクムビット 28とソイ38
の角にチャイナビル駐車場有

TEL: 0-2258-6268
0-2258-1345
info@keishikai.net

タイ語出張レッスン
日本でもタイでもスカイプによる通訳レッスン可

タイ語を基礎から
日本語でお教えし
ます。自宅・オフィス・
ショップ・喫茶店など好きな
場所で学べるほか、
skype、line、face-
book などを通じた
レッスンも可能です。

アサラシーサック
(アサ)

タイ語教師歴10年

生徒募集

お問合せ先 Tel: 061-991-0684
E-mail: Thaisensei85@gmail.com

Thai Lion air
FREEDOM TO FLY

東京(成田), 名古屋, 福岡市, 大阪市

バンコク

オールインフェア

11,900 円～

Wat Arun Ratchawararam

(+66) 2 529 9999 / lionairthai.com

今すぐ予約