

今年も押し迫り、まもなく2018年が幕を開けようとしています。御社の来年の経営目標は何でしょうか？ 経営者に求められるのは、単年度のみでなく、3年後、5年後、または10年後のビジョン（理想の状態）を描くことです。それには「予測型経営」が必要であり、本稿において、我が国の現状と事業承継を絡めて、それを考察してみます。

# 日本の状況を直視しろ！ 予測型経営が会社の 未来を必ず明るくする

丸山未来経営研究所  
所長

(経産省認定 経営革新等支援機関)

丸山 一樹

URL <http://mirai-keieiken.com/>

E-mail [info@mirai-keieiken.com](mailto:info@mirai-keieiken.com)

## 少子高齢化の影響で 避けられない3つの課題

周知の通り、少子高齢化による我が国の人口減少は避けて通れないようです。稼ぎ頭でお金を沢山使う生産年齢人口（15歳～59歳）は2016年で6千840万人でしたが、約10年後の2025年には6千398万人と推計されています。なんと約442万人が減少するのです。

一方、国内の経営者の平均年齢は60歳で、最多年齢帯は66歳です。現在、60歳～64歳の人口は816万人ですが、2025年の75歳以上の人口は、現在の1千691万人から2千180万人と489万人の増加となります。

つまり、現在、経営者を務める年齢層の方は10年も経たないうちに、生産年齢人口の減少分以上に増加することになります。これが何を意味するのかは後述するとして、まずは、人口減少から予測される3つの大きな課題を見ていきましょう。

### ① 大手企業の生産・販売の 主戦場は海外に移る

大手企業が工場を海外に建設し現地販売を実施する、または日本に逆輸入する動きは今に始まったことではありませんが、この動きは人口減少に反比例するかの様に加速すると予測します。国内全就業人口の約1割を占める自動車産業を例に取ってみましょう。

最近のニュースでは、本田技研工業株式会社埼玉製作所（狭山市）の閉鎖が決まったようです。将来を予測して現状の体制では、いずれ生産能力過剰となり従業員や仕入先、地域社会に影響を及ぼすと判断しており、社会的影響が小さい時期に対応を進めるのが後々後悔しない決断なのです。

逆に、海外工場のライン増設による生産能力増強や工場を新たに建設する動きはアジア諸国を筆頭に加速します。車は約3万点の部品で構成されています。自動車メーカーはエンジンなどの機関部品以外は部品メーカーからの部品供給で成立しており、1次取引先を中心に2次、3次、4次とピラミッド型の裾野の広い産業です。

多くの1次部品メーカー（Tier 1）は自動車メーカーの海外進出と共に近隣に工場を建設して部品を供給しています。一部の2次メーカーも同様な対応です。しかし、一番裾野の広い3次、4次メーカーはそう簡単にはいきません。資金力や人材の問題もありますが、その多くは元請けから図面や仕様を貰って製造する協力工場的な立

ち位置だからです。

1次、2次が自動車メーカーと共に海外に出ていき、部品は現地で調達するようになれば自ずと業量は減ります。自動車メーカーの事業戦略の情報が直接手に入りにくい3次、4次メーカーはジリジリと業量が減少してから初めてその現象に気付きます。今からそうなることを予測して、3年後、5年後、10年後のビジョンを経営者自ら策定することが生き残るかどうかの分かれ道となります。

## ②加速する技術革新で

### パラダイムシフトが生じる

世界に目を向けると世界的な環境基準を背景に、各国の規制も相まって低公害車のニーズは高まります。国内では、ハイブリッド車やプラグインハイブリッド車が主流ですが、海外ではEV（電気自動車）が主流になります。以下は日経電子版（2017/9/28）の記事の一部です。

フランス、イギリス政府が7月、2040年までに国内のガソリン車およびディーゼル車の販売を禁止すると発表した。9月には中国

工業情報省次官が「化石燃料車の生産・販売の禁止時期に関連する調査を始めた」と語ったことが伝わり、世界では「電気自動車が市場を席巻する」という言説がせきを切ったように駆け巡っている。

国内では、このような規制は出ていませんが、トヨタ自動車を筆頭に他社とのEV専用の合弁会社を最近設立したのは記憶に新しいと思います。国内勢は出遅れており、慌ててこのパラダイムシフトに呼応しているようです。

これが国内の3次、4次メーカーにどう影響を及ぼすかと考察すると、そもそも電気自動車は従来の内燃機関の車とは全く異なる構造で、米国のテスラモーターの例でも分かるように、従来の自動車メーカーでなくとも生産が可能となります。一般的にはEV車は内燃機関の車より約4割部品点数が少くないと言われています。

今後AI（人工知能）を搭載した自動運転の技術も確立されグーグルやダイソンといった自動車と無縁の企業参入が増えることになるでしょう。そうなると国内の自動車産業に関わる3次、4次メー

カーは人口減による全体のパイ縮小に加え、特に内燃機関系の部品そのものが市場から退場していくこととなります。この現象の恐ろしいのは「急にやって来ない」そして「広がり始めると止められない」ことです。

## ③後継者不在による廃業の増加

冒頭でも触れたように、現在の国内の会社社長の平均年齢は60歳です。1990年当時は54歳ですから、30年弱で6歳も高齢化しています。この原因は、ひとえに後継者不足による社長の引退時期延長化です。これも少子高齢化が要因です。そもそも社長に子供がないケースもありますが、一人っ子や兄弟姉妹が2人の場合、引き継ぐ子の選択肢も狭まります。また、昨今の働き方の多様化も相まって、子供自身が継ぐのを拒否するケースもあります。

現在、事業承継が主要因で廃業する会社は年間約3万件で、その半数は黒字であると言われています。一方、資金繰りや売上減少に伴う倒産は年間約8千件程ですから、事業承継が社会問題になりつ

つあるのは想像に難くないと思います。

## 課題が問題に変化しないための大事な習慣

皆様は「問題」と「課題」の違いが分かりますか？ 以下は、筆者の定義になります。

### 「問題」

頭の中にゼロ水準の線を描いて見てください。例えば次のような状態です。

- ・先月はマイナス〇〇円の赤字
- ・不良率が目標の〇〇%に対し、〇〇%上回っている

・後継者候補が1人もいない  
これらは、緊急で対応をする必要があります。

### 「課題」

ゼロ水準から上にある状態で理想は、不完全な状態です。例えば次のような状態です。

- ・経常黒字ではあるが、なぜか会社にお金が残らない
- ・社長と社員の立場の違いから来る危機感のズレが埋まらず、人間関係にストレスを感じる

・次への奮い立つ様なビジョンが描けず、社長も社員も毎日の活動がビジョン実現へ積み上がっていき実感がなく、いまいち力が入らない

ちなみに、日本でもベストセラーとなった『七つの習慣』の著者ステイブン・コヴィー博士は、同書で次のように定義します。

問題…緊急であり、重要でもある  
課題…緊急ではないが、重要である

博士は成功する習慣は「課題」の領域にフォーカスして、時間を充てることだと提唱します。自社の「緊急ではないが、重要である」課題とは、どの様な事項なのか是非書き出してください。そして重要事項から始める習慣が、課題が問題に変わらず、理想の状態に近づける早道なのです。

### ●課題解決のための考え方

では、どのようにして自社の経営環境に起因する将来の課題を予測し、解決する筋道を立てたらいいのでしょうか。その解決方法は、4つの視点「気づく・決める・やる・続ける」になります。順を追

って解説しましょう。

気づく…個々人（読者自身）の価値観です。言い換えるとビジョン（理想の状態）です。将来どのような理想の状態になりたいのか思い描いてください。

決める…これは「決断」とも言えます。文字通り「決めて断ち切る」ことで、成功しないオプションを残しません。つまり、何かを決めるとき、同時に何かを捨てることになります。

やる…気づきと決断に従って「行動」することです。考えている、思っているだけで行動に移さないと結果が伴いません。ただし、やみくもに行動するのではなく具体的な「アクションプラン」を立て行動の見える化を実施すると、時間やお金が効率的に使用して結果が出やすいでしょう。

続ける…マネジメントそのものです。会社は継続しないと意味がありません。経営者の仕事は、会社の理念を明確にしてビジョンを描き、それに基づいて長中期計画を立てることです。ビジョン実現の

ために、毎月1回は社内でも振り返りの場を設け、評価や改善をすることが実現への唯一の早道で、これが良く知られた「PDCAサイクルを回す」になります。

### 喫緊の課題 それは「事業承継」

冒頭でも述べたように社長の平均年齢は現在60歳で、その後継者は3割が決まっていないというデータがあります。これは、年を追うにしたがって後継者不在による廃業が年々増加することを意味します。また、かつては親族内承継が9割以上でしたが、近年、その比率が8割弱に減少しています。

一方で、親族以外の役員や社外の第三者への事業承継が増加しています。驚くべきことに後継者候補がいる企業においても、後継者候補に事業承継の話をしていない経営者が2割程おり、社長と後継者候補のコミュニケーション不足が問題になっています。そして、先代から事業を引き継いだときに「経営力の発揮」を、苦勞した点として挙げている経営者が最も多

く、経営力を引き継ぐための後継者育成期間を5〜10年と考えるケースが多数を占めています。

つまり、早い段階で計画的に事業承継対策に取り組むことが重要であり、社長の年齢が40〜50歳位までは「緊急ではないが、重要である」課題の状態、50歳後半〜60歳代は「緊急であり、重要でもある」問題の状態になります。このような括りで、気づきを得ていただけだと筆者は考えます。詳細は、中小企業庁発行の「事業承継ガイドライン20問20答」をダウンロードして読まれることをお勧めします。

### ●事業承継の切り札！ 中小零細企業のM&A

ここまで、少子高齢化による人口減少が原因で、社長の平均年齢が年を追うごとに高齢化し、事業承継問題が増加することを考察してみましたが、廃業件数が増えること、売り先を失うばかりでなく、事業に欠かせない仕入先を失うことにもなります。これが何を意味するかは、ズバリ「連鎖倒産」ということになります。

※中小企業庁発行の「事業承継ガイドライン20問20答」は以下からダウンロードできます  
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/shoukei20/index.htm>

経済産業省を中心に、この現象を食い止めるべく事業承継に関連した様々な施策を打ち出しています。各都道府県に「事業引継ぎセンター」を開設し事業承継の無料相談に対応しています。また、定期的な事業承継に関するセミナーの開催や、事業承継補助金の予算確保など国家的な問題と捉えています。

これらの行政の対策で、歯止めがかかれば良いのですが不十分だと筆者は断言します。前述の通り事業を今後どの様にするかは、経営者のビジョンの持ち方一つで左右されます。「培った技術やサービスを次世代に伝承し雇用を守り、社会に貢献する」この様な高い志を持っているが、高齢と、かつ親族内や社内に承継する人物が見当たらない経営者の方は、中小企業者同士のM&A（企業の合併や買収）を視野に入れることをお勧めします。

近年、中小零細事業者のM&Aが増加しています。M&Aと聞くと、マスメディアに登場する大企業の戦略的な合併で、中小企業には不向きと見る経営者もいるかと

思います。また、買い手が占領軍の様になる舞い、売り手会社の社員が辛い思いをするイメージがあるのではないのでしょうか。ちなみに、その悪いイメージはほとんどが情報不足による間違いであり、実際には経営者が金銭的にも解放されて、ハッピーリタイアメントと社員の雇用を守ることが実現しています。

「いやいや、ウチは黒字経営ではないので売れるわけがない」と言われる経営者もいるかも知れませんが、それも間違いです。買手は、それらを含め、売り手の販路や技術、ノウハウを買いたいのです。もし、赤字や借入がある状態で会社を清算すると、経営者は残りの人生に返済負担が重くのかかることになり、社員も解雇することになるでしょう。

筆者は「売れない会社はない！」を基本としています。特に中小企業の場合、経営者同士の考え方や相性で比較的早く決まるケースがほとんどです。ですから、早く自社を買いたいと思っている第三者に会社を委ねる決断をしてください。それが、手遅れにならない唯一の方法なのです。

一の方法なのです。会社売却方法の詳細は誌面の都合上割愛しますが、基本的なこととして「株式譲渡」と「事業譲渡」があり、中小企業のケースではほぼ株式譲渡になります。それらを包括的にコーディネートするのが、所謂「M&Aアドバイザー」の存在です。M&Aアドバイザーは基本中立な立場で、万が一M&Aを進めると双方に損害が出ることを認められた場合、自ら破談を申し入れるような崇高なアドバイザーでなければなりません。

大企業を手掛けるM&Aアドバイザーは、当然、M&Aの専門会社の対応となり手数料も高額です。一方、中小企業をコーディネートするM&Aアドバイザーは市場環境に対して数が足りていません。M&Aを検討される経営者は前述した崇高な考え方を持った中小企業専門のM&Aアドバイザーと巡り合うことが大切です。

逆に、やってはいけないことは自身が知っている会社をM&Aすることです。M&Aには、事前のデューデリジェンス（会社の精査）があります。それは「ビジネス・財務・労務」の3つであり、各々その道の専門家が対応します。これをやらずにM&Aを実施してしまうと、後々面倒なことが起こる可能性が大了。

例えば、簿外債務、社員への残業代未払、秘密漏えい、土地の環境汚染などが、M&A後に一気に噴き出す可能性があります。「知らなかった」「聞いていない」は理由になりません。これらを事前に把握し、M&A実行時に最適な形に持つていくのが優秀なM&Aアドバイザーとなります。最適な形へ会社を磨き上げれば、買収価格が予想より高額になるケースもあります。

M&Aを素人目線で行うことは医師免許を持っていない人が外科手術を行うようなもので、そのリスクは計り知れません。

最後に、タイトル「予測型経営」が会社の未来を必ず明るくするの原理原則ですが、それは何に気づき、何を決断するかが重要であると説きました。本稿が読者の皆様の良い気づきとなれば幸いです。

丸山未来経営研究所は、スモール（小規模）M&Aアドバイザーとして各専門分野の士業やスモールM&A会社と提携し、事業承継やM&Aをコーディネート致します。また、無料で簡易会社売却価格を算定致します。気づきを得た経営者は下記メールアドレスからお問合せください。（秘密厳守）  
丸山未来経営研究所 E-mail info@mirai-keieiken.com