

Meinan Management Review

1

特集 ゴーイングコンサーン ～事業を継続させるために～

- 永井晶也のトップインタビュー
- 金融機関との上手な付き合い方（資金調達）
- M&Aを成功に導くPMI
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

ゴーイングコンサーン

ゴーイングコンサーンという言葉があります。一般的には会計や金融の世界で用いられる言葉ですが、「継続企業の前提」とも言われ、「企業活動が無限に続くこと」を前提としているという意味です。企業経営では、様々な制度が企業の永続を前提に理論構成されています。新入社員も「いつかこの会社はなくなる」と考えて入社する人はごく稀でしょう。企業が永続することは、すべての利害関係者にとって当然の帰結なのです（そうでなければ掛け売りはできませんね）。

人間はどんなに養生をしても、必ず死を迎えます。一方で企業は、しっかり養生すれば、永遠に死ぬことはありません。日頃の養生を怠るから、突然の環境変化に適応できず、いずれ資金に窮し、継続ができない状況を招いてしまうのです。当代の経営者は自分もいつか死を迎えることを受け入れつつ、自分が預かる企業は未来永劫継続できるようにしていかなければいけません。すなわち、「よりよい事業承継をどう実現するか」という、大きな経営テーマへのチャレンジです。今回のMMRでは、「ゴーイングコンサーン～事業を継続させるために～」というテーマでお送りします。

企業は永続が前提といえど、現実的には多くの企業が倒産や廃業に至ります。東京商工リサーチの調べによりますと、存続する157万社の平均年齢が34.1年、倒産企業の平均寿命は23.8年であったという調査結果（2022年実施の調査）もあります。

何故、企業は倒産してしまうのでしょうか。

論語と算盤

今号が皆様のお手元に届くころには、既に新紙幣が発行されています。新一万円札の肖像画になっている渋沢栄一は500社以上の企業の設立や運営に関わった名経営者であります。渋沢は自身の名著「論語と算盤」の中で、「道徳経済合一説」というものを説いています。それは「正しい道理の富でなければその富は完全に永続することはできない」とするもので、ただ商売を上手くやって、儲ければいいというのではなく、そのプロセスに「正しい道理」が必要であると唱えています。すなわち企業を取り巻く社会（≒利害関係者、ステークホルダー）に広く貢献することにより、企業は社会からも必要とされ、社会から生かされることとなります。自分達だけがよければよい、というような狭い見では、企業が永続することは難しいという本質を、100年以上も

前から見抜き、日本経済の繁栄の礎を築いてきたと言えます。もちろん、いくら崇高な思想を持っていても、商売の技量が無ければやはり経営はうまくいきません。その意味で、「論語と算盤」はいずれも重要な経営の本質なのです。

このような考えは、比較的広く認知されつつありますが、それでもまだ多くの経営者がこうした企業経営の本質を理解せず、目先の利益ばかりに気を奪われ、経営をおかしくしてしまいます。また、当代の経営者がいくら優れていたとしても、次世代の経営者がこれらを理解しなければ、いずれ会社はおかしくなります。「三代目が会社を潰す」という説は、それまでのたくさんの事実の積み重ねから生まれた言葉ではないでしょうか。企業を継続するには、こうした企業の本質を正しく理解し、世代を超えて永遠に実践し続けなければいけないのです。

どう承継するか

いまや事業承継の形は、様々な形態が存在します。かつては子々孫々受け継いでいく世襲という考え方が一般的でありましたが、60歳以上の経営者の実に60%が後継者未定となっている現代では、そうした考え方はもはや主流ではなくなっているのかもしれませんが、やれる能力と意欲がある人がやればよいというスタンスの経営者が増えており、M&Aによりこれまで何の関係もない相手に譲渡するというケースも決して少なくありません。もちろん、それらは必ず上手くいくというものでもありません。やはり先に述べたような、企業経営の本質が次の経営者に正しく引き継がれていなければ、どんな形で承継されたとしてもいずれおかしくなるでしょう。その意味では、当代の経営者の意思決定は、自社の未来に非常に大きな影響を与えることとなります。後継者を決定するということが、経営者にとって最後の最大の大仕事と言われる所以でもあります。

このように考えると、我々経営者はますます謙虚な心で、自らの小ささを常に省みて、経営者としての力量を高めるべく、日々精進し続けなければいけないと感じずにはいられません。企業を継続することは生易しいことではありません。経営者の経営者としての強い意志と、社会に生かされていることへの感謝と使命感を新たにし、役割を全うする必要があります。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ 金融機関との上手な付き合い方

事業を長く継続させるためには資金繰りを安定させることが重要です。本来は、事業活動から生まれるキャッシュフローだけで資金繰りを賄うことが望ましいのですが、変化の激しい現在においては、一時的にキャッシュフローが回らないということもあるでしょう。また、新たなチャレンジに向けて設備投資などが必要となる際に、円滑に資金調達ができるかどうかは、その後の成長に大きく関わってきます。このように、様々な場面において安定的に資金を確保するためには、金融機関と上手に付き合っていくことが重要です。

そのために必要なことの一つは、金融機関が積極的に付き合いたいと思うような企業であるということでしょう。図表1を見ると、金融機関は「事業の安定性・成長性」や「財務内容」といった定量的な項目以外にも、「代表者の経営能力や人間性」といった定性的な項目も評価していることがわかります。会社の業績が良いことはもちろんのこと、経営者自身の評価を高めておく必要があります。金融機関に対して、自社の事業状況や財務内容についてきちんと説明できることが大切です。そのためにも、経営者自らが財務の基礎的な知識を習得しておくことが必要だと言えるでしょう。

また、日頃から決算書や試算表等の情報開示を通して、金融機関と十分にコミュニケーションを図ることも大切です。コミュニケーションを重ねて信頼関係を築くことで、様々な情報提供や業績向上のアドバイスを受けることもできます。併せて、金融機関が自社をどのように見ているのかを知る機会にもつながるでしょう。

✓ M&Aを成功に導くPMI

近年、M&A（企業の合併・買収）は事業承継の選択肢の一つとして広く認識されるようになりました。しかし、M&A実施後の満足度調査（図表2）では、期待を下回ったと答える企業の割合は24%にもものぼります。最も多い理由として「相乗効果が出なかった」があがっていますが、いわゆるPMI（Post-Merger Integration：買収後の経営統合）がうまく進まなかったことが大半を占めます（図表3）。そこで、PMIを効果的に進めるためのポイントをお伝えいたします。

ポイント① 100日プランの作成とスピーディーな実行

買収監査によって明らかになった課題を「100日プラン」として実行計画にまとめ、その解決に取り組んでいきます。何より大切なことはスピードです。最初の3か月程度の取り組みが、その後の成否を決めるといっても過言ではありません。

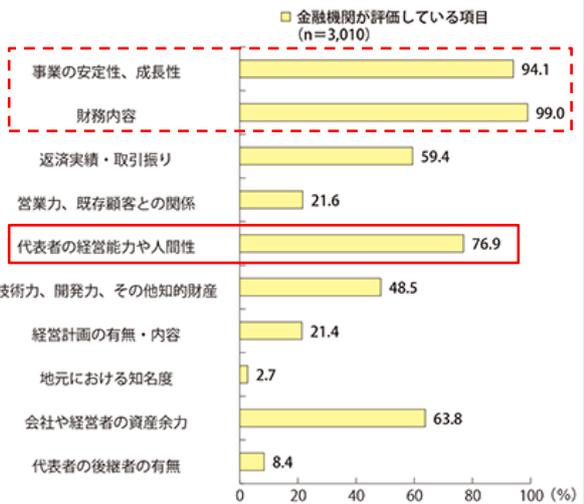
ポイント② 経営ビジョンの明確化

買収される企業の社員にとっては、この先どうなるのか、不安が大きくなります。そこで、将来に夢や希望を抱いてもらうためにも経営ビジョンを示していくことは重要です。全社員が同じ目標に向かって進むことで、組織全体の結束力が高まり、統合プロセスを円滑に進める基盤を築くことができます。

ポイント③ わかりやすい相乗効果の実感

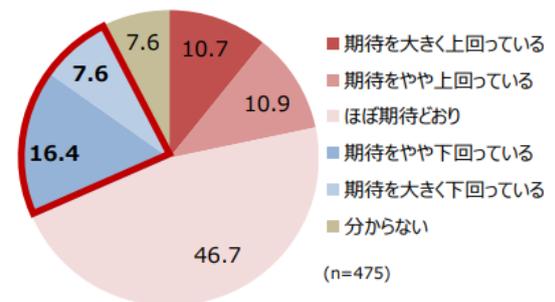
双方にとってのM&Aの効果を、できるだけ早い段階で実感させることが重要です。例えば、相互に顧客や仕入先を紹介しあうことや、人事交流を図ってノウハウを共有するなど、わかりやすく即効性のある取り組みを行うことで、早期に期待感を高めることがポイントです。

【図表1】金融機関が担保・保証以外に考慮している項目



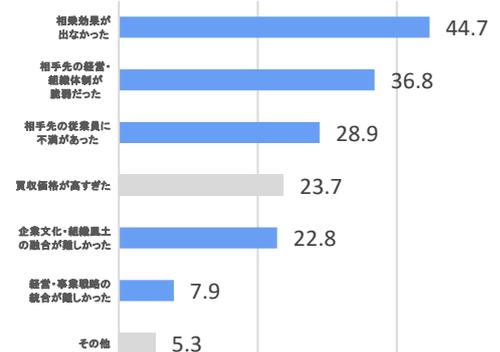
出典 中小企業庁「2024年版中小企業白書」

【図表2】M&A実施後の総合的な満足度 (%)



【出典】中小PMIガイドライン（中小企業庁）

【図表3】M&Aの満足度が期待を下回った理由 (%)



中小PMIガイドライン（中小企業庁）をもとに筆者作成

✓ ワンポイントアドバイス

賃上げ実現に向けた省力化投資

近年、多くの中小企業で「人手不足」が重要かつ喫緊の課題になっています。経済産業省では中小企業等の人手不足を解決し、売上拡大や生産性向上を通じた賃上げを実現することを狙いとして、IoTやロボット等による人手不足解消を支援する「中小企業省力化投資補助金」を創設しました。申請にあたっては、対象となっている汎用製品が記載されている「製品カタログ」の中から、自社の課題に合致した製品を選定し、その製品の販売事業者と共同で取り組む必要があります。このように、対象となる製品が限られていること、販売事業者との共同申請が必須要件であるという点には注意が必要です。

補助率は1/2以内、補助上限額は最大1,500万円となっており、活用が想定されるケースとして、飲食業における配膳ロボットや、宿泊業における自動掃除ロボット、製造業や倉庫業における自動倉庫システムや無人搬送車等が挙げられます。

第1回の公募は、6月25日に受付開始、7月19日が申請締切でした。第2回の公募時期は未定ですが、該当する企業は情報収集しておくといよいでしょう。

事業を継続していくためにも、自社にとって有用な補助金や助成金などは積極的にご活用下さい。

計画的な後継者育成のすすめ

事業を継続していくためには、次の経営者（後継者）の選定と育成は最重要課題の一つです。日本政策金融公庫の調査によると、60歳以上の経営者のうち、60%超が将来的な廃業を予定しているということですが、「後継者難」を理由とする廃業がこのうちの約3割にのぼるということです。中堅中小企業は、親族による承継が多くを占めますが、お子様はいらっしゃるものの、事業の将来性を考えて、跡を継ぎたくないというケースや、他にやりたいことがあるから継がないというケースなど状況は様々です。親族以外（社員や外部）に承継することや、M&Aなどで他社に売却をすることも含めて、誰に、どのように事業を承継していくのか、長期的視点で考えていくことが必要です。そして、できるだけ早く、その準備を進めていくことが重要です。

弊社では、昭和63年より経営者、後継者を育成する研修として「経営者大学」を行っております。後継者の方にとっては、経営の基礎知識を学ぶと共に経営者となる「覚悟」を持つという点でも皆様にご好評頂いております。8月28日に説明会を開催しますので、後継者育成にぜひともご活用下さい。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 8月27日(火) / 9月24日(火)
管理者パワーアッププログラム 第5講・第6講
- 8月27日(火)
ISO9001:2015 内部監査員研修
品質管理とISOがもっと身近になる
- 8月29日(木)
第26回 管理会計力認定講座 2級・3級
- 9月25日(水) / 10月3日(木)
新入社員フォローアップ研修 (入社半年後研修)
- 9月27日(金)
第26回 管理会計力認定講座 1級

【無料セミナー】

- 8月6日(火)
MBC公開講座
経営者のための“売上倍増戦略”
- 8月8日(木)
VUCAの時代における経営革新
経営者の自己革新が企業の成長を実現する
- 8月28日(水)
63期経営者大学オリエンテーション
- 9月13日(金)
中小企業のためのSFA・CRM・MAを活用した
営業成果の最大化

【無料相談会】

- 8月20日(火) / 9月18日(水)
プライバシーマーク 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.135

令和6年7月20日発行 (通巻第135号)

発行人: 永井晶也 編集: 水谷マミ

執筆: 永井晶也、高木智彦、水落優、
道倉裕人、村野文洋

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781