

中経論壇

三十三総研副社長
伊藤 公昭



布資料、19年2月」と指摘する。

わが国には約337・5万の企業が存在し、その内の99・7%を中小零細企業が占める。近年、経営者の高齢化が進み、事業承継がスムーズに進まないことによる経済停滞リスク、特に地域経済への悪影響が懸念される。中小企業庁は、「2025年までに中小・小規模事業の経営者で、平均引退年齢の70歳を超えるのは約245万人に上り、うち約半数の127万人は後継者が未定。現状を放置すると、廃業の急増により、25年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある」（中小企業政策審議会基本問題小委員会・配

中小零細企業の事業承継(上)

なる。本稿では、後継者が体得すべき考え方やスキルについて、次の8点に絞って考察する。

- ① 自覚と覚悟の保持
II 企業が地域・顧客・従業員などさまざまな利害関係者との関わりを持ち、社会で一定の機能を担っていることから、存続することの重要性を自覚し覚悟を持つて経営に当たる。
- ② 経営理念の理解
II 経営理念が企業の価値基準であることを心に刻み、組織への浸透を図るとともに、実践を通して企業の実存意義を社会に示す。
- ③ 長期的ビジョンの確立
II 「三方良し」に立脚し、浮利を追わず、長期目線による明確な方向性を示す。
- ④ 自己統制
II 組織

の規律は経営者の規範意識や所作に左右されるため、甘えや自我が正しい組織運営の妨げとなることを心に刻み、常に内省し身を引き締めて経営に当たる。

⑤ 外部環境の認識とSWOT分析
II 企業を取り巻く環境は日々刻々と変化するため、情報には常に敏感に、仮説を立てて将来を予測することを怠らない。

⑥ 財務分析
II 経営状態を数字で客観的に分析し、健全で筋肉質な企業への体質改善を図る。

⑦ リスク管理
II 自社に降りかかるリスクを幅広く分析し、受容・回避の俊敏な判断と的確な回避行動を行う。特に、一見小事に見えて将来に禍根を残す事柄を見逃さず、確実に芽を摘むことで大事に至らせない。

⑧ 従業員への感謝
II 常に従業員一人ひとりに気を配り、やりがいを持って働ける環境整備と実践を心がける。

経営者は後継者に対し、経営者にふさわしい考え方やスキルを身に着ける研さんの機会や場を提供する必要がある。次回(下)は、後継者の育成手法について解説する。

後継者が体得すべき考え方とスキル

