

ドクターKANの時代を生き抜く提案 スキームの基礎固め

上田 寛

<199> B S経営と100年企業①

■中小企業が生き抜くヒント

前号まで、「2023年度税制改正大綱」のポイントを確認してまいりました。今回の税制改正は、政権の基本政策を具体化した内容と考えられ、アフターコロナを前提とした改正項目だと認識しています。資産所得を増加させるため「貯蓄から投資へ」を促し、マーケット、産業、人材への成長投資を一体的に強化して、「成長と分配の好循環」の連鎖を生み出し、さらなる「公平で中立的な税制の実現」のための中長期的な税制の検討を掲げています。それらを踏まえ、基本的考え方とポイントを整理した上で、保険営業にとっても気になるNISA制度の改正点を確認し、65年ぶりの大きな改正となった資産税関連について整理いたしました。引き続き、特に生前贈与において、暦年課税と相続時精算課税制度の行方を見守りながら、保険営業の武器となるスキームを見出していきたいと思ひます。

今号から、「BS経営と100年企業」をテーマに進めてまいります。前回予告で、オフィスを区分所有する等の不動産小口化関連についてとしていましたが、その真意をお伝えするためにも、このテーマを軸に進めていけたらと思ひます。厳しい環境の中で、中小企業がいかに個性を発揮して存在感を高め、輝き続けることができるのか、いかに健全な事業承継を行いながら、ゴーイングコンサーンしていくのか、そのためのポイントや手法等について考察してみたいと思ひます。難しいテーマですが、外部研究機関や各界有識者と連携して、長寿企業や企業の持続可能性に関する研究活動をしている「一般社団法人100年企業戦略研究所」の主席研究員である、安田憲治氏に監修いただけることになり、大変心強く感じております。

●中小企業の除業承継

本コーナーでも何度か取り上げましたが、中小企業は日本の企業数の99.7%、雇用の約7割、製造業付加価値額の過半数を占めています(中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題」平成28年10月。「付加価値額」は、企業が事業活動で生み出した価値を数値化したもの)。そして、驚くべきことは、1996年以降20年間で、約120万者も減少(484万者→358万者)していることです(「中小企業白書」平成30年度)。減少化の理由は、倒産と事業承継が上げられています。倒産の数は、2008年以降減少傾向、休業・解散は2006年以降高い水準で推移しています。中小企業・小規模事業者の経営者のうち、約245万人が2025年に70歳以上となり、その約半数が後継者未定とされており、この状態が続けば2025年までの累計で、約650万人の雇用と、約22兆円のGDPが失われる可能性があると言及されています。事業承継が円滑に行われないと、経営者の引退に伴い、黒字経営であるにもかかわらず廃業に陥ることになります。中小企業の廃業は、培ってきた貴重なノウハウ

筆者プロフィール

上田 寛 (うえだ かん) ドリームムービー株式会社代表取締役社長

構想10年、映像を活用し、会社や個人の夢・目標実現、商談等でのニーズ喚起に革命を起こす「ドリームムービー」事業で注目。

【職歴】AGFで営業、マーケティング、プルデンシャル生命でライフプランナー、日本最大級、生損保約40社を扱う大手代理店で営業企画部長、バイスプレジデント。保険営業の専門家に対し、個人、法人、相続・事業承継等の様々な商談にすばり活かせるノウハウを提供、ドクターKANと呼ばれる。ARや電子ブックと映像を融合させた営業、研修、採用向けツール等も大手企業に提供し好評を博す。

【執筆】「中小企業経営者における生命保険の意義と課題」慶應義塾保険学会「保険研究」第60集。

【著書】『機速で成功する脳の使い方-1日1分「脳内TV」で夢は叶う』(興陽館)。

【資格等】CFP®、生命保険大学課程(TLC)、損害保険特級、慶應義塾大学経済学部卒業、慶應義塾保険学会会員。

https://www.dreammovie.co.jp/



やスキル、地域の雇用が失われることに繋がります。国の対策として、中小企業の事業承継を総合的に支援する「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」(経営承継円滑化法)を制定し、その認定を受けると各種支援を受けることが可能です(図表1)。

昨今、親族内承継の比率が下がり、M&Aを含む、親族外承継の比率が高まっています。帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022)」によると、2017年に66.5%であった後継者不在率は5年連続で低下、2022年は、コロナ前の2019年から8.0pt低下して57.2%となり、調査開始以降初めて60%を下回っています。代表者の就任経緯は、同族承継が34.0%と急減し、血縁関係によらない役員等を登用した内部昇格が33.9%と上昇、外部招聘は7.5%と横ばい、買収や出向を中心としたM&A等が20.3%と、調査開始以降初の20%を突破しています。

●中小企業の現状と課題

ここで、中小企業の現状と課題に目を向けてみましょう。中小企業庁「2023年版 中小企業白書・小規模企業白書」によると、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進みつつある中、中小企業の売上高は感染症流行前の水準に戻りつつあるが、業種によっては厳しい状況が続いていること、こうした状況の中、コロナ関連融資の返済期限もピークを迎え、収益力改善や事業再生支援が重要と記されています。また、物価高により、収益減少の影響を受けており、値上げだけでなく、経費削減や業務効率化による収益力向上等に取り組んでいること、深刻な人手不足や労働時間の制約、後継者問題、技能・技術の承継、資金繰り、エネルギーの見直しを含めたSDGsへの取り組み、働き方改革関連法(労働環境の改善になるが、経営者にとっては資金・人的コストアップ)、生産性向上等の多岐にわたる課題が上げられています。喫緊の課題として、情報セキュリティ対策、インボイス制度や改正電子帳簿等保存法への対応を含めた、DX(デジタルトランスフォーメーション)推進に頭を抱えている経営者も多いと聞きます。これらの実践に向け、クラウドサービスやIoT、AIを活用するためのデジタルインフラの社内整備も必要です。

●日本と世界の人口・経済動向

国連人口基金(UNFPA)「世界人口白書2022」によると、2022年の世界の総人口は79億5,400万人で、前年から7,900万人増、日本は前年と同じく第11位で、1億2,560万人も前年からは約50万人減となっています。2057年に、世界の人口は100億人を突破する一方で、日本は1億人を下まわり、2100年には7,500万人(1950年に人口世界第5位であった日本

は、2100年には第36位)と推計されています。世界人口の増加傾向は続くと予測されていますが、留意点として、増加率は低下傾向にありますので、遠い未来ではあるものの人口減と高齢社会に突入することも推測されます。

内閣府によれば、日本経済の位置づけは、世界のGDPに占める割合の推移をみると、1980年9.8%、1995年には17.6%まで高まり、2010年には8.5%とほぼ30年前に、2020年5.3%、2040年3.8%、2060年3.2%まで低下すると公表されています。

人口や経済推移、さらに、世界に冠たる超高齢社会を考えると、成長はおろか現状維持も極めて難しく、明るい未来は簡単に描けません。グローバル化がさらに進むことで、価格競争力より、品質や特徴的な価値が見直されてくると思われまます。メイドインジャパンの真価を発揮し続けたいものです。また、超高齢社会の成功モデルを作ることができれば、リーディングカントリーとして、これから高齢化が進む世界を牽引することができるのではないのでしょうか。そして、誰もが世界経済の成長に沿って経済成長(資産形成)させるために比較的簡単にできることは「投資」です。株式の個別銘柄はなかなか難しいですが、成長が見込まれる国や地域、世界経済全体に連動するETF(上場投資信託)や投資信託への長期投資が外せないのではないかと考えています。

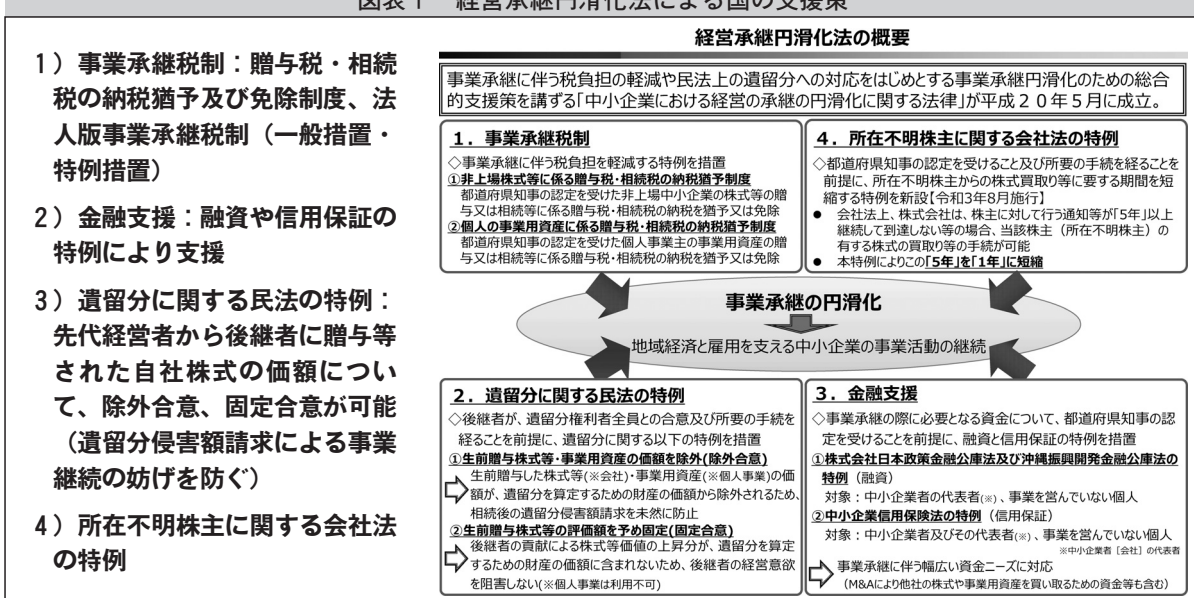
●社長はBSを理解すべし

社長たるもの財務諸表のことはよくお分かりのはずです。「PL(Profit and Loss Statement/損益計算書)、BS(Balance Sheet/貸借対照表)、そんなの分かってるよ」「では、貴社の自己資本比率はいくらですか?」

事業をやっていると、とかく売上が気になるものです。「売上を伸ばせ、費用は削減、利益を出せ」決して間違っていない。ここで少し、先ほどまで述べた厳しい環境を思い起こしてみてください。様々な経営課題があり、どれも大切ですが、事業承継は避けては通れません。いかに円滑に、よい条件でと考えても、いくら稼ぐ以上に、いくら残すかが重要です。会社にいくら残っているか…個人でいえば、年収2,000万円で資産300万円、年収300万円で資産2,000万円だと老後はどちらが安心か、評価されたい時にいくら資産があるか。会社でいうと、売上3億円で純資産0.1億円、売上1億円で純資産3億円だと、仮にM&A(譲渡)する場合、どちらが高く売れるかは歴然です。

今回は、BS経営に触れながら、中小企業こそ目指したい100年企業の魅力について述べてみたいと思ひます。

図表1 経営承継円滑化法による国の支援策



※出典：中小企業庁「経営承継円滑化法の概要」(令和4年6月13日更新)より

監修者プロフィール

安田 憲治 (やすだ けんじ)



一般社団法人100年企業戦略研究所 主席研究員
一橋大学大学院経済学研究科修士課程修了。塩路悦朗ゼミで、経済成長に関する研究を行う。大手総合アミューズメントメント企業で、統計学を活用した最適営業計画自動算出システムを開発し、業績に貢献。データサイエンスの経営戦略への反映や人材育成に取り組む。
現在、株式会社ボルテックスにて、財務戦略や社内データコンサルティング、コラムの執筆に携わる。多摩大学社会的投資研究所客員研究員。麗澤大学都市不動産科学センター客員研究員。