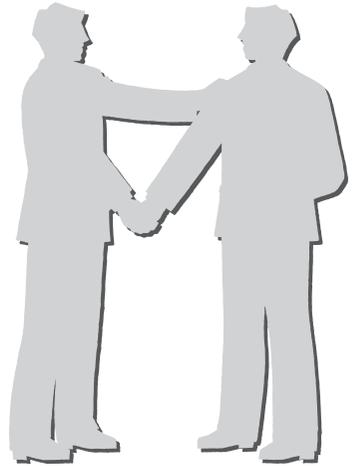


# 事業承継の

# 秘訣！



BSコンサルティング株式会社  
代表取締役 中小企業診断士

内藤 義光

URL <http://www.bsconsulting.co.jp/>  
E-mail [info@bsconsulting.co.jp](mailto:info@bsconsulting.co.jp)

## 第1回 事業承継の現実と重要性

事業承継が年々注目度を増すなかで、あまり上手くいった事例を聞きません。そもそも事業承継が進んでいるのかという疑問さえ感じることがあります。

事業承継においては、形式上は代表者を変えることで可能となります。しかし、実際はそんなに簡単にいかず、事業承継を期に様々な問題が起こり、相続も絡んで、泥沼化した事例が存在します。「まさかうちの場合は、ないだろう…」と考える経営者も少なくないと思いますが、本当に問題になるのは、現経営者が会社を去ってからです。

また、事業承継は経験してみてもその重要性や必要性が分かること

が多く、しかも一度きりであるため、早い段階から計画して手をつけるのは、考え難いことかもしれません。

相続税の改正がいよいよ現実味を浴びて来る中、事業承継の注目度は更に増すと考えられます。今回の執筆にあたり、多くの経営者、後継者の方が共に必要性を感じて頂き、事業承継を円滑に進めるきっかけとして頂ければ幸いです。

### なぜ今、事業承継なのか

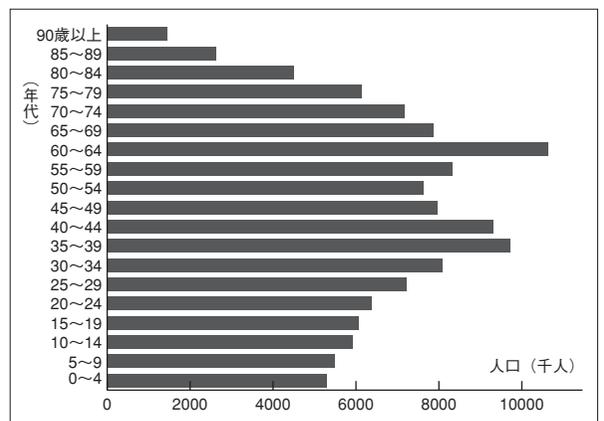
日本は1950年台半ば〜1970年台前半にかけて飛躍的に産業が発達しました。いわゆる高度経済成長ですが、それに伴い多く

の企業が誕生したのもこの時期で、それを牽引してきた経営者の多くが団塊世代なのです。

人口構造のピークでもあることも、多くの起業家を生む一因であったと考えられます。人口構造において団塊世代の位置を確認してみると、2011年時点で60代前半に位置していることが分かります(図1)。サラリーマンの定年が60歳、延長されて65歳であることを考えると、経営者とはいえない引退の時期に差し掛かっているといえます。

日本経済は、多くの産業で成熟化が起こっています。その詳細はここでは割愛しますが、第1次、第2次産業ではその傾向が強く見

図1 年齢別人口 (2011年)

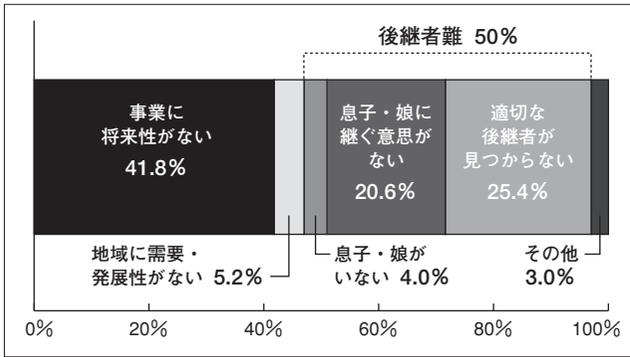


出典：総務省統計局『人口推計』(2011年10月1日時点)を元に作成

られます。また第3次産業の進展にともない、産業の垣根を超えて、情報化社会が進んでいます。そのような環境の変化を背景に、企業は、競争がますます厳しさを増し、スピード化、IT化が必須の状況となっております。

このような環境を乗り切るには、新しい知識と若い活力が欠かせなくなってきました。ちょうど団塊世代の子どもたちである団塊ジュニア世代が40歳前後に位置しており、これまでのビジネス経験を活かして事業を継承する

図2 自分の代で廃業を検討する理由



出典：「中小企業白書2013」を元に作成

時期に来てるといえます。つまり、「人口構造のポリニュームゾーンに位置する経営者が引退の時期に差し掛かっている」「近年の早まる環境変化に適應することの重要性が、今、事業承継が注目を集めている要因なのです。

**事業承継の現状**

次に、事業承継に直面する中小企業の現状について確認してみましょう。

● **中小企業全体の問題**

日本の中小企業は2009年時点で約420万社存在しています。一方で、企業の廃業率は6.2% (2004～2006年) であり、単純計算で年間26万社程が廃業していることとなります。

廃業の理由を調査した結果では、「適切な後継者が見つからない」を理由に上げる企業は、25.4%存在しています(図2)。計算上では実に6万社以上が後継者難で廃業していることを示しています。これはもはや、一企業の経営課題ではなく、中小企業全体の課題といえます。

● **後継者の問題**

では、次に後継者の問題について考えてみましょう。以下は、具体的問題点です。  
 ①後継者が見当たらない  
 ②事業への魅力がない  
 ③金融機関から個人保証を求めらる(約8割の代表者が個人保証)  
 ④従業員を抱えて経営を行うという重責

⑤給与所得者に比べて収入が不安定になることへの不安

⑥先代社長と共に働いてきた古参社員の協力体制への不安

①は現経営者から見ての問題ですが、②～⑥は後継者から見ての問題です。

また、後継者(Ⅱ経営者)になることへの魅力を感じる者に対して、③～⑥はリスクと捉えられ、後継者となる魅力よりも、リスク(Ⅱ③+④+⑤+⑥)の方が上回っていると感じられていることです。すなわち「リスクを負ってでも、事業を引き継ぐインセンティブを満たすこと」が可能なのか、これが後継者へ引き継がせるための条件といえます。

● **中小企業個社の問題**

各企業における環境を検証すると、従来型のビジネスモデルではこの先、企業の存続が危ないといった状況があります。製造業であれば、大手の海外シフトによる取引先の減少、海外の企業との価格競争・技術競争の激

化などです。小売業であれば、郊外大型店との競争激化やインターネットによる流通構造の変化、建設業であれば公共投資の減少、新設住宅着工数の減少などです。このままでは衰退の一端を辿ってしまふ危機感があります。

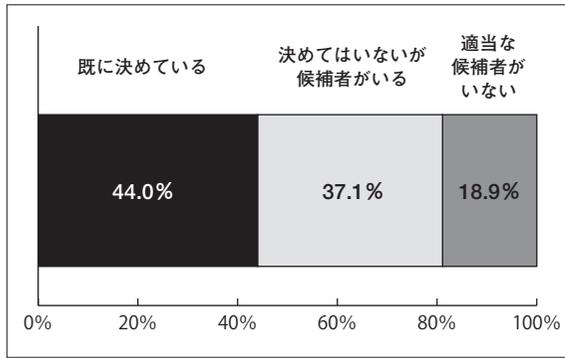
このような厳しい経営環境を乗り越え、経営革新を図り生き残る経営手腕が求められるなか、現経営者の活力にも限界があり、後継者にはそれを打破するだけの突破力とモチベーションが必要とされています。

**対策の重要性と計画の必要性**

● **事業承継対策の重要性**

三菱UFJリサーチ&コンサルティングによると、経営者自身を考える引退予想年齢の平均は67歳とされています。一方、現経営者の平均年齢は約61歳と推計され、多くの企業があと6年ほどで事業承継のタイミングを迎えることとなります。また、株式会社野村総合研究所の調査(2012年)に

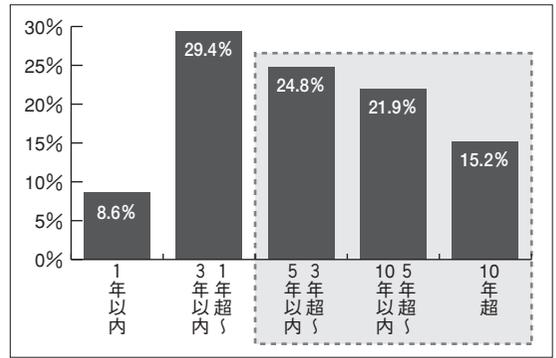
図3 後継者の決定状況



出典：「中小企業白書2006」を元に作成

図4 後継者を決定づけた時期

※後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計



出典：「中小企業白書2006」を元に作成

よると、事業承継時の平均年齢は43・7歳で、引き継いだ年代が若い企業の方が、業績が良くなったと回答しています。

しかし、事業承継を進める上で時間がかかるテーマがいくつも存在します。例えば「後継者の選定と育成」「現経営陣・従業員の理解」「金融機関・取引先からの信用獲得」などですが、通常、これらを完結するためには5年～10年ほどの時間を要します。失敗すると、業績悪化や信用低下、延いては相続紛争などの問題がすぐ起こります。

事業承継に関する企業調査では、後継者を決めている経営者の割合は4割、事業承継の期間は3年以上と考える経営者が6割を超えており（図3・4）、現実的にも事業承継の意識を持ち、期間の必要性を認識していることが分かれます。

事業承継の準備状況においては「不十分・何もしていない」とする企業が全体の8割で、現実には、十分な準備がなされていない実態

がわかります（図5）。

次に、事業承継の準備が遅れると、どのような問題が起こるのかについて確認しておきます。

まず、認識しておくべきことは、「事業承継問題」は事業承継後に起こるといことです。当然ですが、引き継ぐ前は現経営者の目が届くため、大きな問題にはなりません。しかし、後継者に承継してから徐々に業績が悪化し「社内の一体感が損なわれる」「社外取引が上手くいかない」といった現象が発生してきます。

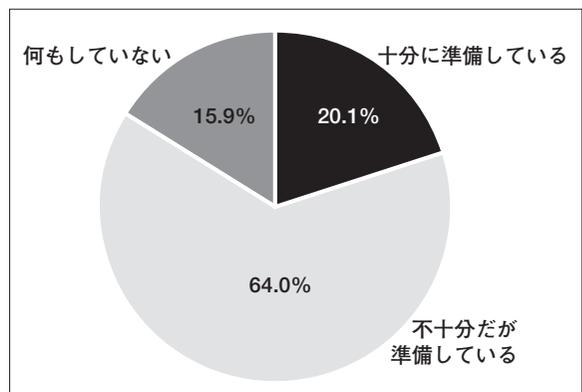
また、相続に絡む問題は経営者が亡くなってから起こるケースが多くあります。株式も相続資産の対象であることから、被相続人の主張が強いと、場合によっては株式を分割相続することにもなりかねず、経営権を争うことにも発展しかねません。しかも、問題が起こってからでは解決が難しいといえます。

現経営者にとっては、事業承継は「自社の先行き」「残された従業員の生活」「退任後の自身の生

活」の不安があり、考えたくない問題です。親族や従業員からい出し難く、資金繰りや売上拡大など今日の問題で忙しい中においては、後手に回ってしまいます。

しかし、いつかは交代しなければならず、また後継者の育成には時間がかかります。そして、その事業承継の遅れが経営上の問題や相続の問題に発展するリスクを考えると、早期に計画的な取り組みを始める必要があるといえます。

図5 事業承継の準備状況



※後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計

出典：「中小企業白書2006」を元に作成

●事業承継計画の必要性

東京商工リサーチの後継者教育に関する実態調査によれば、「事前準備の取り組みが充分だった企業の方が、不十分であった企業とくらべて10ポイント以上事業承継が成功した」と回答していることが公表されています。

そもそも、事業計画は事業承継に限らず、企業経営を行う上で必要なものであるというまでもありません。しかし、活動面まで吟味された中長期の計画を立てている企業は、それほど多くはありません。

経営計画の内容である「売上・利益計画」「人員計画」「保有資産や純資産・負債」などから構成される予想損益計算書や予想貸借対照表は、自社株評価や事業用資産の移転など、事業承継対策と関連しています。したがって、事業承継計画は経営計画の一部であり、一対のものとして考えなければなりませんといえます。

企業経営において、現経営者の想い（理念）があり、これまで経

営してきたノウハウ（強み）があります。そして、今後どのように企業を成長させ、安定化させるかの戦略があるはずで

す。しかしこれらは、往々にして経営者の頭の中にある場合が多いのです。この頭のなかのモノを、目に見える形にして伝えることが必要です。

すなわち、事業を承継していくためには、事業承継計画と併せて理念の継承、ノウハウの認識、経営戦略、経営計画（中期、短期）を可視化し、伝えていく必要があるのです。

事業承継の難しさ

前記したように事業承継は、形式上は代表者を継承することや株式移行で実現できます。しかし、それだけでは上手く行かず、頓挫する企業が実に多く存在します。では、なぜ上手く行かないのでしょうか。

その第一の理由としては、そもそも事業承継は勇気のいるテーマ

であるということです。経営者が元気なうちは、自分が引退した時に起こる業績悪化とやりがいを見失う不安感があり、タイミングを見つけないで、考えたくもないという気持ちがあるでしょう。また、後継者や周囲からは引退してほしいと言いが難しく、先に声を上げることが難しいといえます。

第二の理由は、両者の力量差です。現在の企業規模は現経営者の力量により成り立っている大きさです。急に後継者が受け継ぐことは、走力のない子供に大人のスピードで走ってき、いきなりバトンリレーするようなものです。事業承継後に、企業が成長するか衰退するかは後継者の力量にかかっています。後継者が現経営者を超越しなければ、必然的に衰退の方向に向かうこととなります。しかし、多くの企業では創業者から承継するケースが多く、それを超えることは、非常に大きな壁といえます。

第三の理由は、経営方針が異なるためです。事業承継においては、

現経営者と後継者が同時に経営に

関わる期間が存在します。その時に、各々が異なる方針を考えるケースも少なくありません。しかし、それでは事業承継はもろろんですが、企業経営までも上手く行かなくなりま

す。そのうちに、周囲の従業員に呆れられてしまいます。経営層は何人いても会社は一つです。一枚岩になつて経営と承継を進めることが重要であり、そのためには経営計画をすり合わせ、一つの形にしなければなりません。

これらの難題をクリアするためには、事業承継に際して第三者の専門家を加えることをお勧めします。

気の知れた仲間であっても、身内であっても、立場が変われば相容れない事態が起こります。そのような時に、客観的な判断に基づいて懸案事項を一つにまとめるコーディネーターの存在があると、スムーズに物事が運びます。相続に関しては税理士、経営承継に関しては経営コンサルタントを相談相手として選定されることをお勧めします。

●参考文献 中小企業庁(2006、2012、2013)『中小企業白書2006年版、2012年版、2013年版』  
 中小企業庁財務課(2005)『事業承継ガイドライン20問20答』  
 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2005)『平成17年度高齢者活用に関する実態調査報告書』  
 東京商工リサーチ(2005)『後継者教育に関する実態調査』