

特集：2016年を振り返る

——ニュースと施策に見る中小企業・小規模事業者支援の方向性

## 第4章

# 事業承継の昨今

## ——不可避の承継問題に立ち向かう



植松 郷

埼玉県中小企業診断協会

「誰か社長を継いでくれる人を紹介してくれませんか？」

とある地方の小規模企業(サービス業)経営者の一言である。後継者が社内外に見つからず、候補を求めて正規雇用形態で募集するも、なかなか人が来てくれないと頭を抱えていた。

近年のニュースを見ると、ソフトバンクではお金をかけてスカウトした後継者候補への承継が行われず、大塚家具や赤福のように血縁関係があっても承継がうまくいかないことが取り沙汰された。経営者の平均年齢が上昇し続ける中、企業規模を問わず、円滑な事業承継が経営課題になっている。

以前は相続税や贈与税の対策に重点が置かれ、「事業承継＝見える資産の承継」のように扱われていたが、現在は人や知的資産などの「目に見えにくい資産の承継」が大事な要素になっている。また、企業の置かれている状況が安定しているか、赤字や債務超過など想定外の時期かによって、戦略は変わる。さらに、会社を継ぐ相手次第で、承継に向けた対応策は異なってくる。

本章では、事業承継に関して、事例やデータをもとに述べさせていただく。

### 1. 経営者側の視点から考える

中小企業基盤整備機構で紹介されている事業承継の3つのSTEPから、診断士に何ができるのか、ポイントはどこにあるのかを探る。

#### 事業承継対策の進め方

##### STEP1

###### 【現状の把握】

- ①会社概要の把握  
現状と将来の見込み  
キャッシュフロー  
知的資産 等
- ②株主、親族関係の把握
- ③個人財産の概要把握  
保有自社株式  
個人名義の土地、建物  
個人の負債、個人保証 等

##### STEP2

###### 【後継者・承継方法の確定】

- ・親族内に後継者候補がいるか？
- ・社内に後継者候補がいるか？
- ・後継者候補の能力・適性は？

##### STEP3

###### 【事業承継計画の作成】

- 中長期の経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだ「事業承継計画表」の作成
- ・法定相続人及び相互の人間関係、株式保有状況の確認
  - ・相続財産の特定・相続税額の試算・納税方法の検討 等

出典：中小企業基盤整備機構「中小企業経営者のための事業承継対策（平成28年度版）」

#### (1) STEP1 【現状の把握】

##### ①定性情報を引き出す

- ・企業や経営者の特性に応じた方法で行う
- ・後継者がいる場合、一緒に行い対話する

以上がポイントとして考えられる。企業を分析する際に、SWOT分析、CF計算、オリジナルの分析を行う方もいるだろう。だが、定性情報を引き出すうえでは、フレームワーク一辺倒のやり方がすべての企業に対して適切であるとは言えない。

競合との比較や経営者ヒアリングによって強みなどが見えてくることもあるだろうが、経営者によっては「弱みしかない」といった回答しか得られないこともある。

その際は、取引先やお客様に話を聞いたり、コーチングなどを用いて、創業時の夢や決意など、根源にある思いから引き出したりしてみよう。

直球で承継の話を振ると、「まだ働けるのに、引退を考える必要があるのか」と難色を示される可能性もある。

そのときは、「金融機関に相談する際、担当者と話しやすくなるから、社長、書いてみませんか？」と、ローカルベンチマークを利用するのも手である。ローカルベンチマークについては、第2章を参考にしてほしい。

いずれにしても、経営者の特性に応じた方法によって、企業の定性情報をきちんと掘り起こす必要がある。経営者自身が気づき、自社を把握する状況に持っていくのだ。

もし、後継者が定まっているのであれば、後継者側の思いも同じく見える化したほうがよい。それを共通話題として使うことで、経営者と後継者の対話が生まれ、互いの認識のズレを低減することで、より円滑な承継が促される。また、副次的効果として、後継者が持っている不安の低減も期待できる。

## ②株主、親族関係の把握

・後継者に自社株を引き継ぐ際、障壁となる関係者がいないかなどのリスクを考える  
「好意的な株主は誰か」、「現経営者だからこそ株を持っているといった人はいないか」、「株式が分散していないか」。また、親族間であっても、「経営者や後継者との仲はどうか」、「個人の利益を優先する人はいないか」、「把握していない後継者候補がいないか」な

ど、人間性も含めた人間関係の把握が重要である。

経営者の色眼鏡を通さずに、さまざまなリスクを考慮しているかを、経営者とともに確認しておきたい。

## ③個人財産の概要把握

・経営のために利用している経営資源に、個人財産や個人に対する負債はないか

オーナー企業の場合、個人が所有する財産と企業が所有する財産が混在して経営に用いられていることがある。きちんと分けておかなければ、何をどのように継ぐべきかなど、判断が難しくなる。正確に把握するためには、他土業の協力が必要になることもある。

## (2) STEP 2【後継者・承継方法の確定】

### ①後継者候補はいるか

株式会社帝国データバンクの調査によると、後継者不在率の全国平均は66.1%であり、私が住む埼玉県では71.6%と全国で10番目に高い水準であった。

「M&Aは心配だし、実子か親族に継がせたい」という経営者も多い。だが、後継者に経営にかける熱意がないのであれば、承継が失敗し会社が倒産するリスクは高くなる。

経営者の思いを尊重したいところではあるが、会社の将来や従業員の幸せも考えたうえで適切であるのか、診断士は第三者の立場からきちんと伝えておきたい。なお、M&Aでは必ずしも吸収合併するわけではなく、子会社となり、承継が落ち着くまでは現経営者が会長となって携わる事例もある。

もし、後継者候補が見つからない場合には、M&Aも考慮に入れ、事業引継ぎ支援センターやM&Aアドバイザーを紹介することも、1つの手段として心にとどめておきたい。

### ②後継者候補の能力・適性

・優秀な従業員＝優秀な経営者ではない  
・戦略的観点から経営者フォローを行う  
後継者候補の能力や適性を測るため、企業にマッチした複数の切り口（熱意、財務把握の能力、資金、技術など）での中長期的な経

営戦略の観点から考えて伝えることは、診断士の腕の見せどころである。

### (3) STEP 3 【事業承継計画の作成】

#### ①中長期計画の作成

事業承継の準備を行っていない60歳以上の経営者が半数以上存在している。2016年度、早期かつ計画的な事業承継を促す観点から、事業引継ぎ支援センターは一定規模以上の企業の経営者に「事業承継診断書」を送付する予定である。

一般的に「経営を渡すまで5年、渡した後には新経営者のサポートを行い引退するまで5年、事業承継には10年程度かかる」と言われている。具体的な取組みは早めに検討するよう、経営者に働きかけたい。

承継計画の検討内容としては、次のようにさまざまなことを考える必要がある。

- ・会社の中長期の事業計画作成
- ・定款や株式などの承継に向けた整備
- ・後継者の決定と承継の基本方針
- ・利害関係者への周知や理解の醸成
- ・後継者の育成計画
- ・後継者を中心とした組織体制の計画

計画書の様式や案は、中小企業庁や中小企業基盤整備機構、書籍などでも提供されているため、参考にしてほしい。事業承継計画を立て、具体的に見える化することで、経営者には現実味が生まれるだろう。

#### ②株式を円滑に継げるように対策

遺産分割が滞った際の家庭裁判所調停の期間は、1～2年が50%程度と年単位で時間がかかる。分割が決定するまでは、相続人の共有となることを忘れてはいけない。

経営者が急死し、例外的な承継になるといった最悪の事態も想定しておくべきだ。適切な人物に株式が渡るように、遺言作成や定款変更の必要性はないか、株式の種類はどうか、対策モレがないようにしたい。

なお、年々増えている親族外承継の円滑化のために、2016年4月、親族内承継に限定されていた民法の特例（生前贈与株式を遺留分

の対象から除外、生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定）の対象が、親族外承継の際にも適用できるよう拡充されている。

近年は、信託の活用も方法の1つとして挙がっている。所有と経営の分離が必要になるが、民法の枠を飛び出して信託法の中での契約となり、後継者に安定的で円滑な承継が期待できる。今後を見据えて、信託を活用した承継についての知識の拡充をしたい。信託に詳しい専門家に協力を仰ぐことも重要である。

#### ③後継者の育成計画

- ・複数年にわたることを念頭に置く

貸借対照表や損益計算書を読む日、現金の流れの把握、売上原価管理や取引先ごとのシェア、実際の数値を読み解き戦略を構築していく能力など、さまざまなことを育成する必要があるだろう。

また、経営者になるための能力開発だけでなく、経営者になった後の能力向上、そして経営交代後も複数年にわたって援助が必要なことを忘れてはいけない。将来の人脈形成も期待できる中小企業大学校「経営後継者研修」を活用することも考えておきたい。

#### ④後継者を補佐する組織体制の計画

- ・いまの経営管理者層と後継者を補佐する将来の経営管理者層は分けて考える

一緒に年を重ねてフォローしてくれる右腕の存在は、孤独になりやすい経営者には大切な存在である。後継者を中心とした組織を構築する際、現在の経営管理者層には勇退してもらうほうが得策になる場合もある。

経営管理者層の反発を低減させ、組織自体が円滑に変化できるように、一手ずつ慎重に進めることのできる計画なのか、支援者として目を光らせておきたい。

## 2. 経営資源の視点からも考える

### (1) 見えやすい経営資源

#### ①資産について

極端に言えば、承継方法によって、相続対策のために企業価値を低くするのか、高く買

ってもらうために企業価値を高めるのが変わってくる。

事業承継は、相続税対策が主だと思い込んで節税を行ったが、フタを開けたら承継方法がM&Aとなり、企業価値を低く見積もられてしまったのは、承継する経営者のいままでの思いが報われない。

いずれにせよ、土地や機械設備の時価、回収不能な売掛金や死蔵在庫がないか、引当金の未計上はないかなど、時価ベースでの貸借対照表の精査が必要である。デューデリジェンスに詳しい専門家の力添えが欲しい。

## ②借入について

経営者保証に関するガイドラインの利用も視野に入れたい。詳細は、第3章を参照してほしい。適用に求められる経営状況を目指すことで、自社の見直しにつながり、企業価値や評価を高めるきっかけにもなる。

後継者によっては、経営に対して不転の覚悟を持つために、あえて保証人になる道を選ぶこともある。経営者と後継者が借入をどのように捉えるか次第である。

どちらにせよ、金融機関との対話とすり合わせが大事になってくる。経営者と金融機関の対話が円滑に進むよう、専門家としてサポートしていきたい。

## (2) 見えにくい経営資源

まずは、経営者と後継者との対話を大事にしてほしい。経営が走り続ける中でも、円滑に会社のバトンを渡せるように、互いの思いを伝え合うよう、働きかけておきたい。

対話のテーマは、将来の会社の夢、取引先や従業員に対してどのような思いで接し、どのような関係性を築いてきたのかなど、さまざま考えられる。

もし、対話しにくいと悩む経営者がいたら、診断士がファシリテーターとなり座談会形式で双方の思いを聞き出す、思い切ってお酒の力を借りる、などの手段もあるかもしれない。考えられる提案内容は多い。

## 3. 承継は成長のチャンス

2016年版中小企業白書、第2-6-45図「経営者交代有無別に見た経常利益率の推移」、第2-6-41図「経営者の年齢別に見た競争環境変化の認識」から次のことが見てとれる。

- ・「経営者の交代あり」の企業は、「経営者の交代なし」の企業に比べ、経常利益率の上昇幅が大きい
- ・70歳以上の経営者ほど、「市場のニーズが多様化している」や「技術・サービスの質が高度化している」に対する回答割合が低く、競争環境変化への認識が、若い経営者と異なっている

会社を継続させる経営者の能力は非常に高く、尊敬しなくてはならない。だが、加齢に伴って体力が落ちたり判断が鈍ったり、思考が硬直化してしまったりする恐れがある。事業承継による新陳代謝によって、急激に変化する市場環境に対して、適応能力が高く自律した組織へと生まれ変わり、企業が成長するチャンスにもなる。

安定的で円滑な事業承継のためには、各種専門知識を持つ専門家や支援機関との協力が不可欠であると、私は感じた。専門家同士が有機的に連携し合いながら支援できるように、承継全体を俯瞰できる人材になる必要性が見えてきた。

企業永続化のためにも、ますます求められる承継支援に応えることができ、経営者の一助となれる診断士になりたい。

### 植松 郷

(うえまつ あきら)

フリーのゲームデザイナーとして活動。2016年中小企業診断士登録。金融検定協会認定 TAM。現在、診断士として執筆活動を行いながら、県協会の受託事業の事務局業務に携わる。

