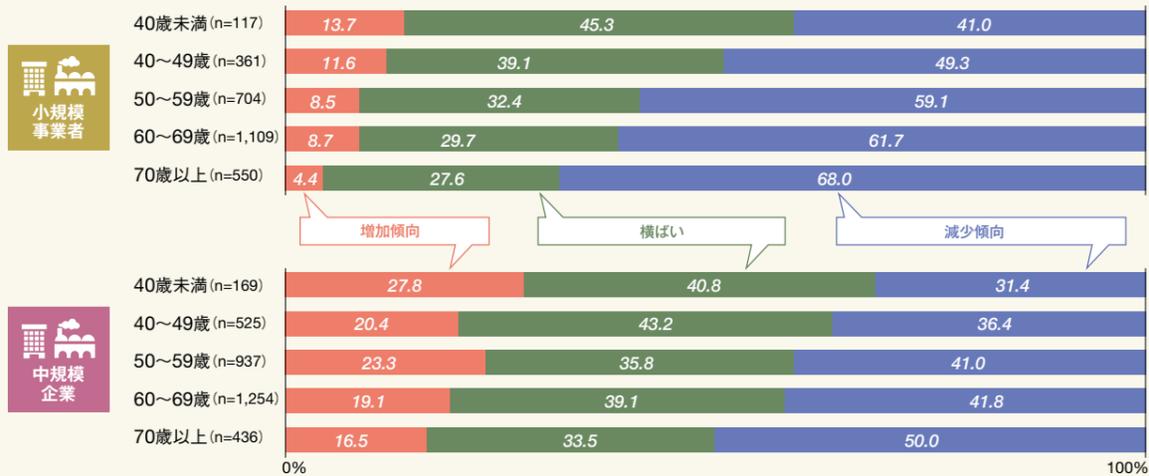


図2

規模別・経営者年齢別の経常利益の状況



資料：中小企業の事業承継に関するアンケート調査（2012年11月、株野村総合研究所）（注）最近5年間の経常利益（個人企業の場合は事業所得）の状況についての回答

企業価値を次代に引き継ぐことの大切さ

円滑な事業承継のために

特集1
事業承継

独立行政法人中小企業基盤整備機構 関東本部 経営支援部 事業承継コーディネーター 中山昭彦氏に聞く

日本経済を支えているのは、中小企業・小規模事業者です。しかし今、経営者の高齢化や若い世代の不足などから、多くの優良企業がその歴史を閉じようとしています。事業承継の現状とその重要性や対策などを、独立行政法人中小企業基盤整備機構関東本部経営支援部で事業承継コーディネーターを務める中山昭彦氏に話をうかがいました。

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
関東本部 経営支援部
事業承継コーディネーター
中山 昭彦氏

事業承継は相続税対策と混同されがちですが、決してそうではありません。中山氏は「相続税対策は事業承継対策の一部」と言います。

「事業承継には3つの承継があります。1つ目は経営を引き継ぐ『ヒトの承継（後継者）』、2つ目は経営権を確保するための株式や事業用資産の『資産の承継』、3つ目が目に見えにくい経営資源の承継『知的資産』です」（図4）

中山氏はこう分類した上で「老舗企業（＝長寿企業）

事業承継は相続税対策ではない

また、65.2%の企業が「後継者がいない」と回答しています。県内には約9万3千の事業所数がありますが、後継者が不在を理由に廃業が進むと、県内の経済に与える影響は計り知れないものがあります。

売上高規模別で見ると1億円未満の不在率が75.3%と規模が小さくなるほど高くなっています。小規模企業ほど事業承継は待った無しであるのが現状です」

事業承継問題の現状

経営者がこれまで築き上げた技術やノウハウ等の企業価値を次世代に引き継ぐことは、経営者の重要な責任の一つです。特に中小企業・小規模事業者においては、大企業と異なり、経営者の持つ信用や資質・能力の果たす役割が大きなウエイトを占めています。

中山氏は「経営者が元気なうちに後継者を決めて経営や資産の承継を図っていくことが、円滑な事業承継に繋がります」と言います。

事業承継問題の現状について、中山氏は3点を挙げます。

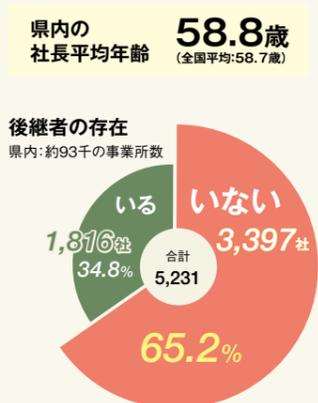
1 経営者の平均引退年齢

「経営者の平均引退年齢は、およそ70歳となり、上昇傾向にあります。規模的には小規模事業者の方が中規模企業より高くなっています。これは、後継者難が増加していることや平均寿命の上昇等が要因と考えられます」

2 経営者の年齢と経常利益との関係

「経営者が高齢化するほど、経常利益が減少する傾向にあり、特に小規模事業者にお

図3 栃木県の実態



が大切にしているのは、貸借対照表上の物的な資産よりも「信用、伝統、知名度等」の『知的資産』です」と、「知的資産」の重要性を強調します。

「この資産の承継が会社の存続・維持・発展につながっていますので、しっかりと引き継ぐことが必要です」

事業承継対策の進め方

事業承継のパターンを、中山氏は大きく3つに分類します。

「第1は息子・娘やその他の親族に引き継ぐ親族内承継です。小規模企業では76%（中規模企業54%）を占めています。後継者不足が要因となって減少傾向にあります。

第2は会社の役員や従業員などに引き継ぐ親族外承継です。

第3はマッチングやM&Aと呼ばれる第三者あるいは会社売却による方法です」

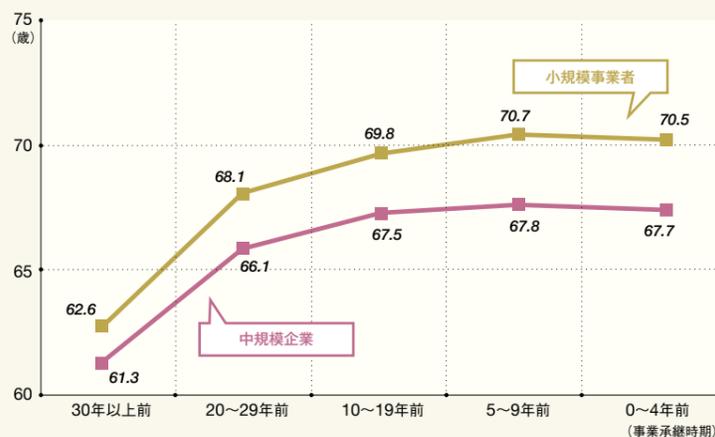
最近では、「親族外承継やマッチング・

いては70歳以上になると約7割が減益傾向となっています。社会のニーズの変化に柔軟に対応していくためには世代交代が必要です」

3 栃木県の実態

「昨年および一昨年の帝国データバンクの社長分析調査、後継者実態調査によると、栃木県内の経営者の平均年齢は58.8歳。経営者の平均引退年齢は70歳ですので、今後10年以内に誰かに承継をすることが

図1 規模別・事業承継時期別の経営者の平均引退年齢の推移



資料：中小企業の事業承継に関するアンケート調査（2012年11月、株野村総合研究所）

売上高別後継者不在企業

売上高	後継者不在企業数	全企業数	不在率(全国)
1億円未満	945	1,255	75.3%(76.3%)
1~10億円未満	1,936	3,047	63.5%(66.5%)
10~100億円未満	469	817	57.4%(55.5%)
100億円以上	47	94	50.0%(39.1%)
合計	3,397	5,213	65.2%(65.9%)

出所：帝国データバンク「特別企画：2012年栃木県内の社長分析調査」
帝国データバンク「特別企画：栃木県内企業における後継者実態調査」
栃木県H24年経済センサス活動調査結果（速報）

図4 事業承継とは



Case.1 実権を握り続ける高齢の会長と、現社長が対立

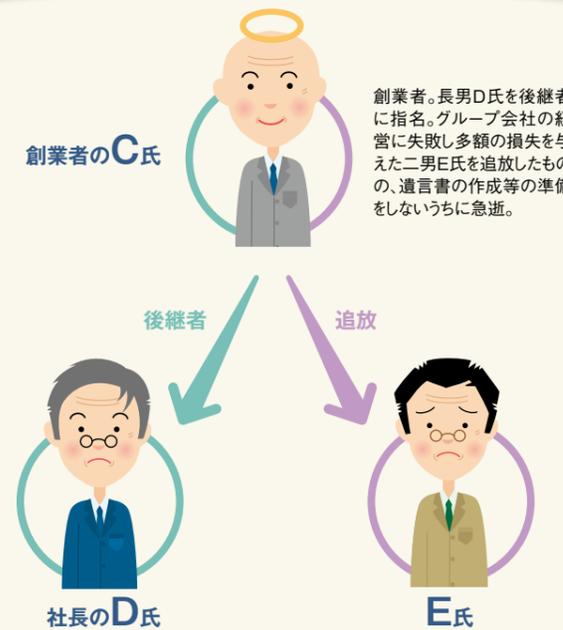


会長のA氏 創業者であり、現在は会長。80歳を超えた現在も株式の過半数を保有し、経営の最終意思決定者。

社長のB氏 A氏の長男。10年前に社長に就任したが、株式の保有は10%程度。経営権の移譲を願っているが言い出せていない。

- ・ある日B氏は、意を決してメインバンクを訪問し、A氏が保有する株式の計画的な移転について相談。
- ・A氏はこれに反発をし、経営方針の対立を理由に会社売却の意向を示す、危機的な状態に...

Case.2 経営者急逝により、後継者に事業用資産を集中できず経営悪化



創業者のC氏 創業者。長男D氏を後継者に指名。グループ会社の経営に失敗し多額の損失を与えた二男E氏を追放したものの、遺言書の作成等の準備をしないうちに急逝。

社長のD氏 C氏の長男。現在は代表取締役社長。

E氏 C氏の二男。グループ会社の経営に失敗し追放された。

- ・C氏が急逝して相続が発生。
- ・遺言書の作成等事前準備がなかったため、遺産分割協議に。
- ・後継者であるD氏は相続財産の約7割を占める事業用資産の相続を主張したが、E氏はこれを拒否し、法定相続分での分割を主張。
- ・経営権の確保のためにD氏および会社は多額の資金負担を強いられることに。

M&Aによる承継」が増加傾向にあり、今後この傾向は続くものと思われます。中小企業・小規模事業者においても、「強み」があれば業績不振の会社でも対象となる可能性は十分あり得ます。

具体的な対策の進め方について、中山氏は「現状把握」「承継方法・後継者の確定」「事業承継計画の作成」「承継計画の実行」の4つのステップであると言います。では、それぞれについて見て行きましょう。

STEP 1 現状把握

「現状を把握し課題・問題点を整理することが、事業承継計画を作成する上で大切な第一歩となります」

具体的にはどのようなことでしょうか。「経営者の理念や思い、会社の経営資源、それに経営者の状況などの点を、きちんと分析・整理しましょう。以下の①～③を参照してください」

①後継者に引き継ぐ「経営理念・思」を明確にする。

②会社の経営資源 企業概要、定款の確認、株主の状況、諸規定の状況、キャッシュフロー、会社の競争力

STEP 2 承継方法・後継者の確定

「続いて、承継方法や後継者の確定を行います。ただし、当初から後継者が決定している場合には、先にステップ2を行い、その後のステップ1を行います」

③経営者の状況 家族状況、個人財産の状況（資産・負債など相続財産の特定、相続税額の試算、納税資金の有無等）、相続発生時に予想される問題点（相続人間の人間関係、納税資金不足、財産の分配等）など

STEP 3 事業承継計画の作成

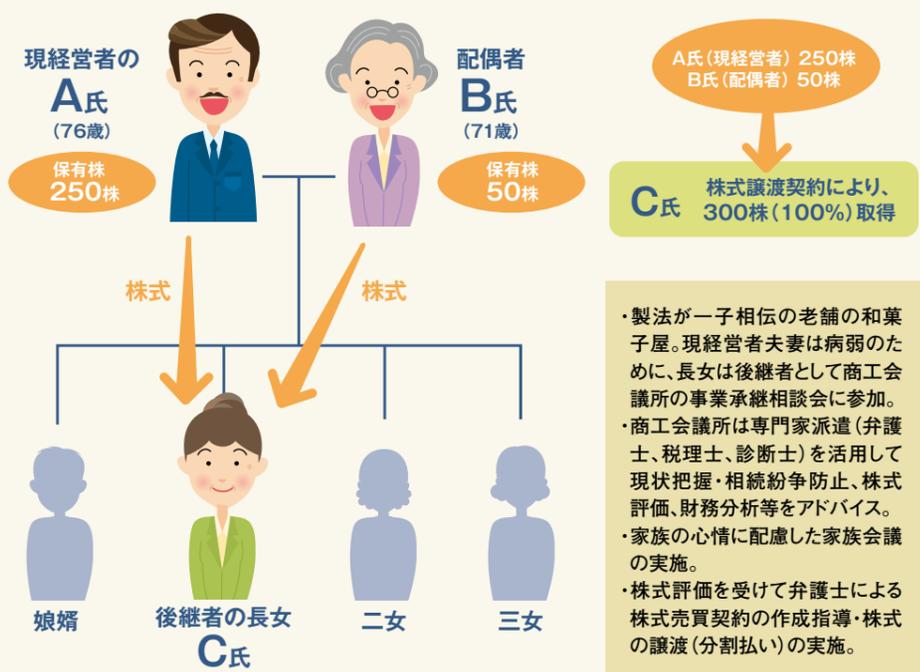
「事業承継計画は、「誰に」「何を」「いつ」「どのように」承継をしていくかを決めることです。承継計画には、次のような

- 内容を盛り込みます」
- ◎会社が行うこと（定款・規定の整備等）
- ◎経営者が行うこと（関係者の理解、株式・財産の分配、遺言書の作成等）
- ◎後継者が行うこと（社内外での研修、

STEP 4 承継計画の実行

「承継計画の実行には、自社内で行える

Case.3 複数の専門家の連携で円滑な事業承継に



A氏(現経営者) 250株
B氏(配偶者) 50株

C氏 株式譲渡契約により、300株(100%)取得

- ・製法が一子相伝の老舗の和菓子屋。現経営者夫妻は病弱のために、長女は後継者として商工会議所の事業承継相談会に参加。
- ・商工会議所は専門家派遣（弁護士、税理士、診断士）を活用して現状把握・相続紛争防止、株式評価、財務分析等をアドバイス。
- ・家族の心情に配慮した家族会議の実施。
- ・株式評価を受けて弁護士による株式売買契約の作成指導・株式の譲渡（分割払い）の実施。

経営計画策定等

課題解決と専門家（弁護士、税理士、中小企業診断士等）による課題解決があります。事業承継問題は、法律の問題、税務の問題、経営の問題等が絡みあっています。専門家の活用を含めて、まず商工会議所に相談することが大切です」と中山氏は強調します。

「事業承継問題は、どうしても目先の仕事に追われて後回しにしがち。けれども、早めの着手が円滑な事業承継につながりますので、ぜひ前向きに取り組んでください」

最後に、円滑な事業承継のための重要なポイントを挙げてみますので、ご参照ください。

円滑な事業承継のポイント

- ◎ 経営者が元気なうちに承継時期を決める（〇年後に承継）
- ◎ 後継者の意思確認
- ◎ 後継者との違いを理解（知識・経験、社員との関係、外部環境）
- ◎ 家族会議の開催（親族間の了解を得る）
- ◎ 関係者の理解
- ◎ 支援機関（商工会議所等）への相談
- ◎ 国等の支援策の活用（専門家の活用を含む）

第三者承継（役員・従業員等）

- ◎ 計画的な会社債務の圧縮
- ◎ 後継者の家族（配偶者）の了承
- ◎ 公私の区別

マッチング・M&A

- ◎ 公私の区別
- ◎ 会社の磨き上げ
- ◎ 議事録・規定等の整備
- ◎ 株式の集中
- ◎ 名義株の整理等

いかがでしたか？ 分かりやすい例として、3つのケース解説も掲載していますので、併せてご覧ください。

宇都宮商工会議所では、事業承継についてのご相談を受け付けています。お電話でご予約の上、お気軽にご来所・ご相談ください。

問合せ
経営支援部
☎ 637-3131