

Journal of Financial Planning®



FPジャーナル
ONLINE

特集

再婚・年の差婚・事実婚…進む多様化 ハッピーウェディングのための アドバイス

第16回「小学生『夢をかなえる』作文コンクール」
入賞作品発表!!

FP仲間と勉強会でスキルアップ
スタディ・グループに参加しよう!



FPが事業承継支援を行う際の考え方

～事業承継の実態把握・ポイント整理・ツール活用術～

近年では、経営者の高齢化や後継者不足など、事業承継を取り巻く課題は多岐にわたっている。事業承継を円滑に行うため、FPはどのようにサポートすることができるのか。事業承継に関する伴走支援を行うAFP認定者、吉田晴香さんの投稿を紹介しします。

※本稿は投稿者の見解を掲載したものであり、当協会および投稿者の所属する組織の意見や方針を示すものではありません。

はじめに

高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中において、中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。経営者の平均年齢は60歳を超え、多くが事業承継の適齢期を迎えている。

FPが顧客から相続に関する相談を受ける際、併せて、事業承継に関する悩みを聞くことも多いであろう。事業を誰に、いつ、どのような形で引き継ぐのか、売却するのか、廃業するのか、事業転換を図るのか。個人事業主であれ、企業経営者であれ、その事業の方向性が決まらない限り、最適な相続の提案はできない。目先の節税対策にとらわれ、事業の成長性や継続性に支障をきたしてしまつては意味がない。

本稿では、FPが事業承継の悩みを打ち明けられた際、どう向き合い、どう関わっていけばよいかの指針を示したい。

事業承継の実態

まずは、わが国の事業承継の実態を確認する。帝国データバンクの「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022)」によると、2022年の後継者不在率は57.2%と、調査開始の2011年以降、初めて60%を下回った。後継者「あり」の企業約11.5万社のうち、昨年から新たに後継候補を選定した・あるいは計画を立てた「新規計画」(後継者「不在」→「あり」へ変更)企業が全体の3.7%に上り、コロナ禍であつて、自社事業の将来性に改めて向き合った中小企業は多いと思われる。

また、事業承継実施企業の先代経営者との関係性(就任経緯別)をみると、親族間の事業承継割合は34.0%と低下傾向である一方、血縁関係によらない役員などを登用した「内部昇格」が33.9%に増加、買収や出向を中心とした「M&Aほか」の割合が増加傾向にある(図表1)。

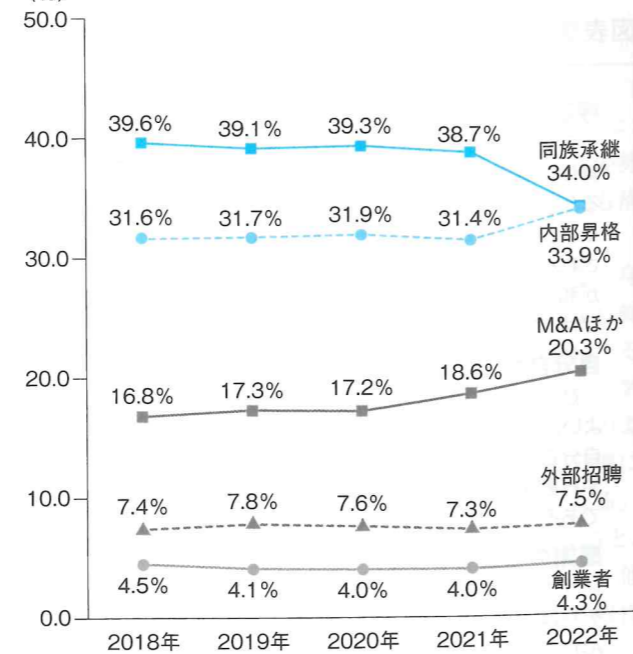
後継候補が判明した企業の後継者候補属性をみても、「子供」の割合は低下しており、内部昇格や外部招聘など「非同族」への事業承継(脱ファミリー化)の動きが増加している。

国や自治体による継続した事業承継への働きかけにより、地域金融機関をはじめ事業承継の相談窓口の全国的

な設置や、事業承継ファンドの普及、第三者のM&A、事業譲渡など、後継者問題解決に向けて、多種多様なニーズに応じた事業承継メニューが全国的に整ってきていることが要因であるといえよう。

一方で、「全国企業『休廃業・解散』動向調査(2021年)」によると、休廃業・解散企業の56.2%と半数以上が当期純利益で黒字なのである(図表2)。加えて、利益が黒字かつ資産超過の状態では休廃業・解散した企業は全体の16.0%も占めている。財務内容やキャッシュなどある程度の経営余力を残しているにもかかわらず、自主的に会社を休業・廃業、あるいは解散を行った「あきらめ休廃業」の割合がコロナ禍を境に高まっているのが現状だ。休廃業・解散を行った企業の代表者年齢は、2021年平均で70.3歳で、こうした休廃業では、経営者の高齢化や健康上の問題、意欲の低下に加え、コロナ長期化を懸念し、中長期的な事業の先行きを悲観し、財務内容に余力のある企業が先んじて「あきらめ型」の休廃業を選択している

図表1 ■ 就任経緯別の推移 (2022年10月時点) (%)



※1: ~2020年の数値は、過去調査時の最新データ
 ※2: 「M&Aほか」は、買収・出向・分社化の合計値
 出所: 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022年)」



吉田 晴香 AFP認定者

(よしだ・はるか) 中堅税理士法人にて5年間勤務後、家業であるコーセービジネス株式会社3代目後継者候補として従事。同時に個人事業も立ち上げるも、「孤独な中小企業経営者支援を一生の仕事にしたい!」という夢を諦めきれず、家業を継がない選択。現在は、事業承継センター株式会社に入社し、事業承継に特化した伴走支援を行っている。

保有資格: 事業承継士[®]、1級FP技能士、上級相続診断士、M&Aスペシャリスト

可能性がある。

経営者自身に事業継続の意向がない企業も含まれることに留意する必要があるが、一定程度の業績を上げながらも休廃業・解散に至る企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、意欲ある後継者や役員・従業員、第三者などに円滑に事業を引き継げるよう、継続的、計画的な支援が重要である。

事業承継支援は「橋渡し役」、経営者・後継者との「伴走」

事業承継に立ち上がる壁にはどういったものがあるのだろうか。経営者の事業承継に関する悩みは、①自社株式や現金預金、借入金、不動産といったハード面、②事業の将来性、後継者の経営能力の育成、従業員や取引先との関係といったソフト面、③一族や家族間・世代間の人間関係、と3つに大別できる。わが国中小企業の多くが同族会社であり、経営者個人と法人が密接に絡み合っている。これら①~③の問題が個人と法人に跨り、切り離しが難しいことが事業承継問題を複雑にしている。また、何からどのように着手すればよいか分からない、という悩みが、課題の先送りを加速させている。FPが経営者から事業承継の悩みを打ち明けられた際には、経営者の潜在的なニーズの掘り起こしと、顕在化しているニーズを傾聴によって把握し、課題の見える化を

図ってあげるとよいだろう。

事業承継支援のひとつに、「伴走」という考え方がある。これは、企業のあるべき姿を関係者で共有し、課題解決に向けた取り組みを継続的に支援するものだ。必要な取り組み事項を洗い出し、重要度や優先順位を付け、「事業承継計画書」というスケジュールに落とし込む。FPの役目としては、税務、法務、労務など、個々の専門的課題について各分野の専門家に橋渡しできる体制を構築することだ。事業承継を巡る課題解決のための専門家ネットワークを形成し、FPはそれを取りまとめる。FPは常に大局観を持ち、専門家への「橋渡し」と、経営者や後継者の計画実行を継続的にサポートする「伴走」を行う。円滑な事業承継支援は「橋渡し」と「伴走」、この2つがポイントだ。

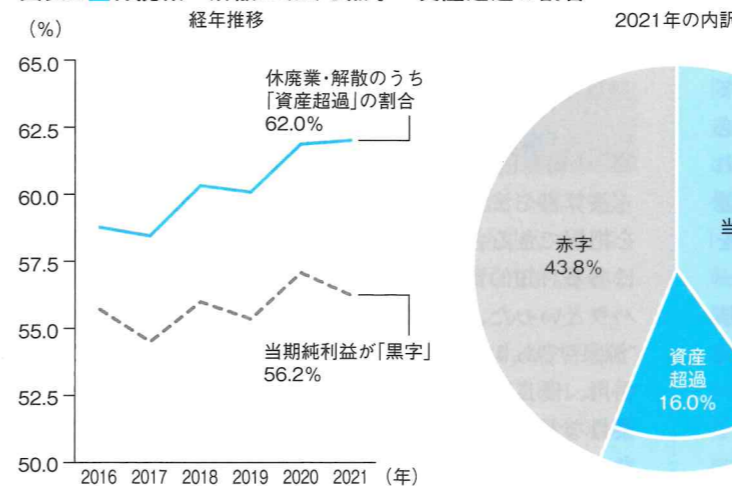
事業性の判断

事業承継の相談を受けたら、何から取り組めばよいのか。そのチェックポイントは図表3のとおり。まずはその事業を残すべきかどうかの判断を行おう。ハード面の情報収集をしっかりと行い、経営者一族、後継者、企業の実情をデータで捉え、顕在化している課題を把握する。

すでに後継者候補が社内にいる場合は、経営承継円滑化法の適用の検討も行いたい。なるべく早い段階で、決算書や法人税申告書、登記簿謄本、定款、労働関係書類

等の公的書類を入手し、期限が迫る経営承継円滑化法の適用対象かどうかの確認をしておこう。資産保有型会社に該当していた、従業員と思いきや実は全員派遣社員だった、従業員から「会長」と呼ばれており、すでに退任済みと思いきや登記上は代表取締役のままだったなど、外から見ると実態と違うことは往々にしてある。後々のトラブルにもつながりかねないため、早期にこれら公的資料の収集を行うことが重要となる。名義株式が存在する場合は、事業承継前に経緯を把握している経営者が主導となり、集約に向けた事前の取り組みも検討しよう。

図表2 ■ 休廃業・解散における黒字・資産超過の割合 (%)



※: 直近期決算に基づく
 出所: 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査(2021年)」

図表3 ■事業承継相談のチェックポイント

1	業種・業態	経営承継円滑化法の適用範囲内にあるか	不動産・資産管理会社・風営法は除く
2	従業員数		企業のサイズが中小企業であること
3	資本金		3年以上前から役員登記
4	後継者の役職と就任時期		グループで1/2以上・筆頭株主
5	株式の保有比率		
6	株主名簿	家族会議	相続による株式の分散防止と争族の防止
7	相続人の家系図		
8	一族の環境分析		
9	現経営者の年齢	時間の整理	引退後の生活設計と資金
10	後継者の年齢		事業承継計画期間の確保
11	業績の見通し	資金の確保	赤字決算と退職金の活用
12	株価の概算		純資産と資金繰り実態の把握
13	株式購入・納税資金		個人と法人の貸借関係を調整
14	顧問税理士との関係	贈与・相続税の支払い準備	後継者と一緒歩めるか
15	個人と法人の分離状況		不動産賃貸業への転換

出所：一般社団法人事業承継協会「事業承継士テキスト」

「家族会議」で事業承継に対する認識を一致

ハード面に関する情報収集と併せて、ソフト面や人間関係の情報も切り込んで把握していく。株主構成を反映した家系図を作成するなどの工夫をしてみると、潜在的な課題の抽出につながりやすい。親族の経営への参画状況、関係性の良し悪し、健康状態の把握など、家族に関するデリケートな情報をいかに引き出せるかは、FPとしての技量が試される場所である。特に経営承継円滑化法の適用を検討する場合、除外合意や固定合意の民法特例の適用もセットで考えなければ後々のトラブルとならねない。その相続人全員の合意のための前段階として、ぜひ「家族会議」をアドバイスしてほしい。推定相続人間で事業や自社株式に対する共通認識を形成する機会づくりは、争族防止の観点で非常に重要な意味を持つ。事業の円滑な継続、親族間の融和のために、自社株式の後継者への集約、相続人間の均衡といった遺留分の問題へどう対応していくか。経営者自らが推定相続人らに対して説明を行い、想いを共有し、理解を求めていく機会が必要だ。家族に対する考え方、事業に対する価値観はそれぞれの立場で異なるため、経営者が元気うちにその認識のすり合わせを図るのである。事業承継という大義を目指して、その家族会議に、FPが参加し、ファシリテーターの役割を担うという関わり方も考えられよう。家族会議の内容を議事録として残すなど、言った、言わない、の不毛な争いを避ける手立ては必要だ。

「事業承継計画書」の策定

東京商工リサーチが実施した「中小企業の財務・経営

及び事業承継に関するアンケート」によると、事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間は親族間承継の場合、「5年超」が43.9%と最も高く、社内役員・従業員からの昇格の場合「1年～3年未満」が30.0%、M&Aなど外部招聘は「半年未満」45.5%と、承継方法によって事業承継に向けた準備に充てられる期間は異なる。とはいえ、現経営者が60代なら事業承継期間をそれなりに確保することが可能だが、70代ならば早急に事業承継に着手すべき点は同じだ。

事業承継期間がある程度固まれば、先述した「事業承継計画書」を作成していく。この「事業承継計画書」は、中小企業庁の「事業承継マニュアル」を参考にするとよいであろう(図表4)。

事業承継期間をどれだけ確保できるかが把握できれば、業績の見通し、保険と退職金をうまく活用した出口戦略や資金繰り対策を踏まえて、自社株式の移転計画を「事業承継計画書」に織り込んでいこう。プライベートでも社有車を利用している、経営者個人の土地に法人の建物や工場が建っており、賃料の収受がある、といった個人と法人の混同状況をチェックし、解消に向けた取り組みや継承方法の検討が必要となってくる。これには、顧問税理士との円滑な連携が不可欠であり、経営者とともに顧問税理士が高齢化している場合は、事業承継を機に交代も検討し、時代に合った経営管理体制が構築できるような誘導も検討しよう。

「知的資産」の円滑な承継、「事業価値を高める経営レポート」の活用

決算書や法人税申告書は財務資料として、企業の実情を把握できる。しかし、事業承継の本質は、「知的資産」にある。知的資産とは、ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウといった、財務的な果実を生み出す企業の競争力の「源泉」であり「事業そのもの」である。ブランド、歴史と信用、優良顧客との関係性、技術力や開発力、優秀な従業員など、事業承継を成功に導くには、これら目に見えない知的資産をいかに見える化して、円滑に引き継ぐかが非常に重要な鍵となることを、ぜひ心に留めておいてほしい。ここでは、本業の稼ぐ力、経営環境変化への対

図表4 ■事業承継計画の記入例

事業承継計画 (記入例)		社名 中小株式会社										
		後継者 (親族内・親族外)										
基本方針	①中小太郎から、長男一郎への親族内承継。 ②5年目に社長交代。(代表権を一部譲り、太郎は会長へ就任し、10年目には完全に引退) ③10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼											
事業計画	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
売上高	売上高	8億円					9億円					12億円
	経常利益	3千万円					3千5百万円					5千万円
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売却請求の導入						親族保有株式を配当優先無議決権株式化			
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
現経営者	役員	社長					→ 会長			→ 相談役		→ 引退
	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関に紹介		役員刷新					
後継者教育	後継者教育	後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継										
	株式・財産の分配						公正証書遺言の作成					
持株(%)	持株(%)	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	持株(%)	毎年贈与(暦年課税制度) → 事業承継税制										
後継者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳
	役員		取締役				→ 専務					→ 社長
後継者教育	社内	工場	営業部門	本社管理部門	後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継							
	社外	外部の研修受講	経営革新塾									
持株(%)	持株(%)	0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	持株(%)	毎年贈与(暦年課税制度) → 事業承継税制 → 納税猶予										
補足	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・遺留分に配慮して遺言書を作成(配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分)。 ・一郎以外の株主(次男・長女)の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。											

出所：中小企業庁「事業承継マニュアル」

応力、標的市場の分析、コンプライアンスや社会貢献性など、実に多面的な評価が求められる。

知的資産の見える化には、中小企業基盤整備機構の「事業価値を高める経営レポート」を役立ててほしい。先述した「事業承継計画書」を併用するとより効果的である。円滑な事業承継を行ううえでは、このような知的資産が見える化し、かつ事業承継期間を明確にし、バックデート方式で承継内容を決定していく。それには、経営者と後継者の認識ギャップの把握が重要である。このレポートの作成を通じて、経営者と後継者との間で、経営環境の認識をすり合わせ、コミュニケーションを図ってもらおう。今後の経営ビジョン、重要な経営資源の把握、承継方針や優先順位を共有するのだ。自社の強みや課題が明

確になれば、誰が、いつ、何を、どのように解決していくかを決定する。「事業価値を高める経営レポート」は、自社のマネジメントツールとしても、社外、つまり金融機関や取引先とのコミュニケーションツールとしても活用していくことが可能となる。

「事業価値を高める経営レポート」や「事業承継計画書」の作成支援といった、自社のあるべき姿と現状とのギャップの見える化は、各士業の独占業務ではないため、FPが積極的に取り組める領域である。経営者も後継者も、日常業務に忙殺され、なかなか「自社を知る」「自分を知る」機会はないどころか、共通認識がきちり形成できている企業は多くない。テクニカルな面はそれにふさわしい専門家につなぐネットワークを持ち、FP自身は専門家や経営者が見落としがちなソフト面の課題も拾い上げてフォローアップしていく。俯瞰的な視点を持った伴走支援を行う際のツールとしてぜひ活用してもらいたい。

「部分最適」ではなく「全体最適」を目指す

最後になるが、本稿で紹介した事業承継支援のポイントやツールはあくまでも導入部分にすぎない。FPには、経営者と後継者が

同じ方向、同じ速度で事業承継に取り組めるような、伴走支援という考え方を念頭に置きながら、まずは経営者の事業承継に関する悩みにしっかり寄り添ってほしい。事業承継には、各専門領域の特定の課題だけを解決する「部分最適」ではなく、全体を俯瞰し、幅広い知識と柔軟な対応力で事業承継とその後の相続、企業の成長・発展までを見据えた、課題解決を図る「全体最適」志向が求められる。事業承継は、FPの幅広い知識と視野を活かせる領域である。本稿で紹介したツールなどを活用しながら、事業承継に関する知見を拡げ、円滑な事業承継に向けた支援にぜひ積極的に取り組んでほしい。