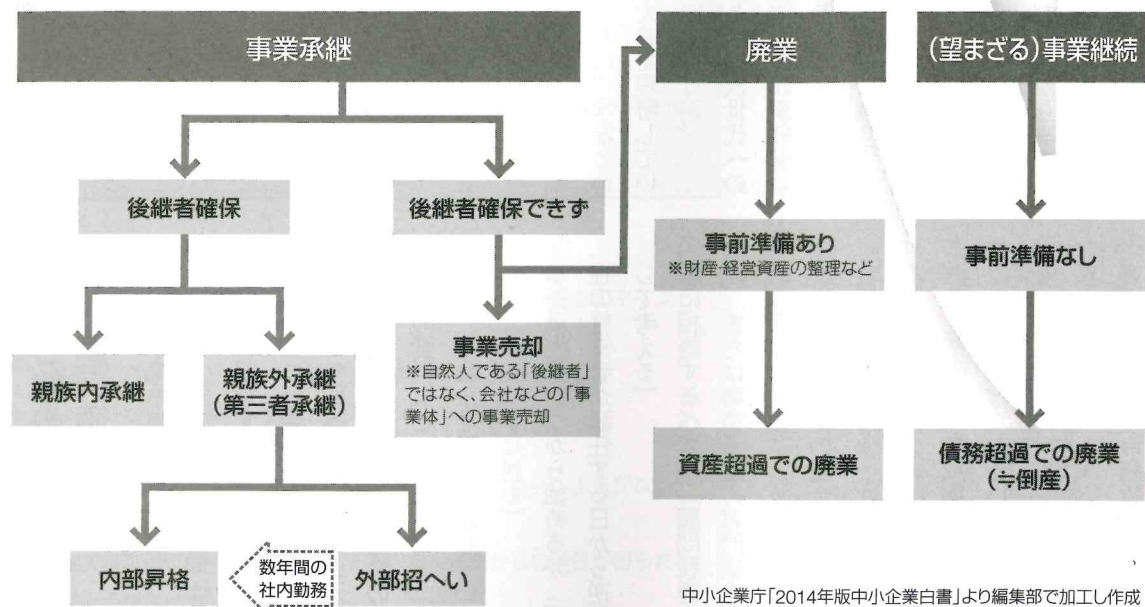


待ったなし!

日本の企業の 3分の2が後継者不在!

図表① 事業承継——引退を決断した経営者の選択肢



中小企業庁「2014年版中小企業白書」より編集部で加工し作成

これまでの事業承継対策といえば「資産」(株式)の引き継ぎであり、ハード面での事業承継に偏っていた。しかし、これからはソフト面での事業承継こそが中心であり、「人財」「技術」「ノウハウ」「ブランド」「伝統」といった「目に見えない経営資産」の引き継ぎがポイントとなる。

この他、事業承継を間近に控える企業には、これまでにない決断力が求められる。それは、政府が進める世代間の資産移転である。これは高齢となった経営者に、自らの資産をいち早く若手後継者に譲渡させるよう取り組まれたものだ。それにより「第二の創業」ともいえるドラスチ

承継が上手な企業は業績も好調という事実

それらのポイントと具体例については本特集の後半で触れるが、選択肢を広げ、望ましい事業承継とするためには、早めの準備が欠かせない。

事業承継

経営者一世一代の大事業を 成功に導く計画表のつくり方

国内企業の3分の2に当たる65・4%が後継者不在という現実(帝国データバンク調べ)を受けて、増加の一途をたどる中小企業の休廃業・解散。その件数は倒産の3倍に上る。たとえあなたが若くても経営者ならば、事業承継の準備は決して早過ぎることはない。

事業承継センター代表 内藤博

今、日本には大きな事業承継ブームが起きている。なぜなら、戦後の日本経済をここまで引っ張ってきた「団塊の世代」が大量に引退する時期を迎えているからである。

今から数年前、「サラリーマンの定年退職」が大きな社会現象となった。しかし、今回のインパクトはさらにそれを大きく超えるものとなるだろう。というのも、このたびの世代交代は経営の主役交代(経営変革期)となるものだからだ。

事業承継を行う側の経営者は、会

社の成長とともに経営のノウハウを経験し、成長してきたことだろう。その一方で、後継者というのは、いわば先陣が身に着けていた甲冑(かぶと)もろたつて、すぐに全力疾走しなければならぬような大変な役回りである。

この二人がリズムを合わせて縄跳びをしながら、互いに攻守を交代していく。それが事業承継である。言葉で書くだけでも、その難しさが感じられるのではないだろうか。

事業承継にはあたかもカニなどが脱皮する瞬間のように、企業にとつ

て危うく難しい局面が付きまとう。ここを計画的な準備をして万全の体制を敷いていくのと、成り行きで通過するのでは、その後の展開に大きな差が生じる。このような事業承継の本質を踏まえた上で、早くから準備を進める必要がある。

では、引退を決断した経営者が選べる選択肢には何があるだろうか。事業承継といっても子や兄弟などへの「親族内承継」もあれば、従業員や第三者などへの「親族外承継」もある。残念ながら後継者が確保でき

なければ「M&A(企業の合併・買収)」もあれば、「廃業」もある(図表①)。

ツクな経営の転換を促し、社会の流動性を大きく加速させようという政府の意図がある。

もつとも、「2014年版中小企業白書」には、若手に早めに譲った方が、その先の業績アップ度に大きな伸びがあると明記されている。これを詳しく見ると、後継者が30代のうちに代表交代を行う方がより望ましいということが分かる。

そもそも事業承継は、会社を受け継いで代表取締役の交代が済めば完成というものではない。受け継いだ者には次の世代へとつないでいく責任があるということを見逃さなければならぬ。「人は必ず死ぬ」という運命を受け入れた上で、「事業は不滅」という命題に挑戦する必要がある。

加えて、困難な時代を生き抜くためには、ビジネスモデルを変化させながら時代に適応していかなければならない。それを考えると、短時間で事業承継を完了することはほぼ不可能に近い。事業承継はじっくりと腰を据えて取り組む必要があるのだ。

後継者づくりの期間は10年を目安にするといいたいだろう。

仮に入社後、現場経験を5年ほど積んでいる人物を後継者にしようと考えられるなら、さらに経営者としての学びに3年は費やす必要がある。たとえ無理を承知でどうしても承継を急がなければならぬケースだとしても、最低2年(決算書2期分)は修業の期間に充てるべきである。

さらに承継にかかる時間は修業期間だけではない。税金対策や保険への加入、退職金の準備も必要である。これらを考え合わせれば、承継という仕事の手間や重大さを理解していただけるのではないだろうか。

そして事業承継とは、次世代への橋渡しである。第1段階は現経営者から後継者へのバトンタッチ期間であり、次は後継者が独自に運営する期間(第2段階)、そして後継者が次の世代にバトンタッチする期間(第3段階)と続いていく。自分がバトンを受け継いだときから次を考へながら走り続け、連綿と続いていくものなのである。

「ここから始める」事業承継計画づくり

では、事業承継を進める場合、何から始めるべきだろうか。まずは、以下の点に留意する必要がある。

- ① 事業承継に必要な資料・書類などは、どこで取得できるのか(決算書、固定資産台帳、土地建物の購入時の資料など)
 - ② 現在、それらを誰が管理しているのか(キーマンは誰か)
 - ③ 事業承継をいつから始めるか(現在の経営者が辞任する日から逆算して考える)
 - ④ 誰に相談すべきか(顧問税理士か、または事業承継の専門家をどのように探すか)
 - ⑤ 家族間での承継の場合には、家族会議をいつ行うか
- もしあなたが現役バリバリの経営者だとしても、事業承継の適齢期を確認しなければならぬ。一企業の社長にも「辞め時」というものがあるからだ。
- 要するに「代表取締役」という役

職にも、譲るべきタイミングがあるのだ。

では、それはいつなのか。その決断を下したなら、一日も早く後継者を鍛えて、その日を迎える準備をしなければならぬ。それは「だいたいこのくらい」ではなく、具体的な数字で示すことが大切だ。

次に、後継者を誰にするかを決める前に、3つのポイントを最低限踏まえておく必要がある。

(1) 先代から新社長への情報の伝達

新社長は企業の「現在」について、具体的な数字に至るまで把握しておかなければならない。

- ・ 株価算定/旧・新社長とも会社資産の現在価値を再確認すべきである
- ・ 株主名簿の作成/既存の名簿を確認し、どのような人物がいるか、新社長も把握していなければならぬ
- ・ 法定相続人の確定/遺書を残さずに先代の社長が死亡した際、法律

では誰に財産が譲渡されることになるか

(2) 自社の課題を確認する

当面の課題としてどのようなことがあるのかを、包み隠さず後継者に伝える必要がある。これは、企業の実況によっても異なるので、経営状況別に解説する。

黒字基調の企業

- ・ 株価が高い/株価引き下げのための対策として、退職金活用モデル(囲み参照)の活用が必要かどうかを検討する
- ・ 将来の遺産相続争いが心配/遺言書の有無の確認と家族会議の開催

将来性が不安な企業

- ・ 存続の見込みがあるか/債務状況の確認
- ・ 営業免許や許認可、仕事に必要な資格が維持できるか
- ・ 債務超過・借り入れ過多の企業
- ・ 精算の見込みはあるか

退職金活用モデルとは?

社長を退く経営者に多額の退職金を支払い、金融機関からの借入れを増やすことで決算を一期だけ悪化させて株価を引き下げること、株式譲渡を容易にする方法。翌期からは退職者の役員報酬分を借入れの返済原資とする。会社の債務が多くなり、個人の債務は少なくなる。ただし、会社・個人の納税最適額の算定は複雑となるため、税理士への相談が必要となる。また、ポートフォリオ分析には金融機関や専門家の協力も必要だろう。

・ 廃業を余儀なくされる場合、円満な廃業のスキームはあるか

(3) 課題解決の対応策を

探す

- ・ 課題解決に向けた相談をできる相手はいるか
- ・ 顧問税理士の変更は必要か
- ・ 金融機関との連携は取れているか

後継者が

「いない」のではなく「見つけれない」現実

事業承継最大の難関は後継者選定にある。事業承継に悩む企業の約半数において、後継者不在が大きな問題だと答えている。だが、その実態をさらに詳しく見てみると、「いな

い」のではなく「見つけれない」という現実がある。

現社長が「私以外にこの会社を経営できる人物はいない」と信じ込み、事業承継の検討すらしないケースもある。有能な経営者は、本当にいないのだろうか。「任せられる人物がない」と嘆く前に、もう一度社内を見渡し、図表②のポイントに合致するような人物を探してみたいかがだろうか。

従業員の中にも、経営者としての隠れた才能を持ちながら、その能力を生かせないでいる人物もいる。そうした人物が目立たないのは、有能な従業員でありたいがために、トップとぶつかることを避け、イエスマンに徹してきたということも考えられる。そのような人物は、経営者になるための心構えや財務管理のテクニックを覚えることで、良き後継者に育つことがある。

また、兄弟など後継者候補が複数いる場合、共同経営という選択肢を取る会社もある。しかし、これは失敗に終わるケースが圧倒的に多い。

図表② 後継者選びのポイント

- ① 経営者としての適性(変化への適応力、リーダーシップなどマインドの強さなど)
- ② 実地業務の評価(仕事への姿勢、業績、資格・免許など)
- ③ 人物評定(心の品格、協調性やチームワークなど)
- ④ 今後の伸び代と将来性(挑戦する意欲と向上心など)
- ⑤ 周囲を納得させるだけの理由があるか(「長男だからしょうがない、一族だから安心だ」など)
- ⑥ 個人保証の可能性(資産力があるか、金融機関からの信頼が得られるかどうかなど)

親子で共に取り組む 事業承継計画表

「事業承継計画表」は、株式などの経営資産と、目に見えない経営資源などを次世代に譲り渡す過程を記した事業承継の工程表(図表④)。活用のポイントは以下の3点である。

- ・いつ後継者に代表を譲り、社長を退任するのか
- ・株式と経営に必要な資産は、後継者にどのように移転するのか
- ③ソフトの事業承継計画表
後継者の人間教育に完成はない。入社と同時に社内でのOJT(現場教育)を開始。そして、古参役員を

- 1 後継者の「経営教育計画」が必須だ。
- 2 先代の人脈引き継ぎリスト
- 3 外部教育機関での学習
- 4 OJTの順序と計画
- 5 新経営計画の樹立
策定に当たって最初に決めることはゴール、すなわち自分の引退日であり、代表交代日である。引退の意思が決まったら、その思いを家族全員で話し合うことから始めよう。後

PROFILE



ないとう ひろし
●事業承継センター(株)代表取締役CEO。(株)モーターマガジン社取締役を経て、2003年独立。中小企業診断士歴20年。実家の廃業を機に「事業承継」相談の道へ。東京商工会議所応援コーディネーター、多摩信用金庫応援コーディネーター、同「後継者セミナー専任講師」、高千穂大学非常勤講師。著書に『いちばん優しい事業承継の本——中小企業診断士が書いた!』(共著)

「事業承継計画表」は、株式などの経営資産と、目に見えない経営資源などを次世代に譲り渡す過程を記した事業承継の工程表(図表④)。活用のポイントは以下の3点である。

- ・いつ後継者に代表を譲り、社長を退任するのか
- ・株式と経営に必要な資産は、後継者にどのように移転するのか
- ③ソフトの事業承継計画表
後継者の人間教育に完成はない。入社と同時に社内でのOJT(現場教育)を開始。そして、古参役員を

- 1 後継者の「経営教育計画」が必須だ。
- 2 先代の人脈引き継ぎリスト
- 3 外部教育機関での学習
- 4 OJTの順序と計画
- 5 新経営計画の樹立
策定に当たって最初に決めることはゴール、すなわち自分の引退日であり、代表交代日である。引退の意思が決まったら、その思いを家族全員で話し合うことから始めよう。後

あくまで株式は一人の人物に集約することが、親族同士の争いなどのトラブル発展への予防につながる。しかし、どうしても複数人に権利を与えなければならぬ場合には、新たに会社を設立するなど分社化することである。

- ①意思表明として文字にする
狙いは全体を俯瞰する緩やかな計画、一種の長期経営計画を設計すること。そして、他の子供に全ての相続人に「自社株が散逸しない」ように「法定遺留分の除外」を家族会議で宣言し、一族の合意を確認すること。
- ②ハードの事業承継計画表
「資産の継承」は暦年贈与により長期間で移動させる。自社株式の移転登記完了のゴールを目指し、その完了を社長就任披露式典(会長への就任)の日に合わせて、事業承継することが真のゴールとなるように計画表に記載する。

- 1 後継者の「経営教育計画」が必須だ。
- 2 先代の人脈引き継ぎリスト
- 3 外部教育機関での学習
- 4 OJTの順序と計画
- 5 新経営計画の樹立
策定に当たって最初に決めることはゴール、すなわち自分の引退日であり、代表交代日である。引退の意思が決まったら、その思いを家族全員で話し合うことから始めよう。後

「事業承継計画表」は、株式などの経営資産と、目に見えない経営資源などを次世代に譲り渡す過程を記した事業承継の工程表(図表④)。活用のポイントは以下の3点である。

- ・いつ後継者に代表を譲り、社長を退任するのか
- ・株式と経営に必要な資産は、後継者にどのように移転するのか
- ③ソフトの事業承継計画表
後継者の人間教育に完成はない。入社と同時に社内でのOJT(現場教育)を開始。そして、古参役員を

- 1 後継者の「経営教育計画」が必須だ。
- 2 先代の人脈引き継ぎリスト
- 3 外部教育機関での学習
- 4 OJTの順序と計画
- 5 新経営計画の樹立
策定に当たって最初に決めることはゴール、すなわち自分の引退日であり、代表交代日である。引退の意思が決まったら、その思いを家族全員で話し合うことから始めよう。後

図表③ ベテラン従業員の処遇のポイント

- ①残すべき、辞めさせるべき人材の峻別
- ②退職金のバランス、再雇用と給与の取り決めなど、古参の従業員の処遇
- ③役職定年の規定(会長の役割、出社日数と報酬、専用車両・経費など)
- ④補完関係にあるキーマンの確保(ベテランが辞めても、若手にサポート役がいればトラブルは少ない)

図表④ 親子で作る事業承継計画表

分類	具体例	実行時期		
		1年目	2年目	3年目
①ハッピーリタイアメントに向けた準備				
現経営者が行うこと	退職金(節税の決定打)	取締役退職金規定の制定		
		議事録の整備(過去の功績記録、規定の制定)		
		退職金の算定と借入額の予算策定(決算赤字幅の決定)		
		退職金の支払い実行(株価引き下げ)		
	趣味・生きがいの計画	船の旅や海外旅行、温泉巡りなど趣味の再発見		
	仕事のやりがい確保	非常勤としての役割と位置付け、スペースの確保		
	生活費の確保	非常勤に就任(顧問報酬を得る)		
②会社所有権の移転と家族内での合意形成				
家族で行うこと	家族会議	遺産の配分を検討		
		家族内での話し合い		
		遺言書の作成		
		後継者への株式集約化の同意書作成		
	会社資産の一本化	他の株主からの株式買い集め、経営に必要な資産の集中		
	後継者への譲渡実行	支払い計画の作成<分割>		
	後継者への株式贈与	いつ、どのくらい、株を渡すか		
③経営の承継				
後継者が行うこと	経営理念・方針	儲かる仕組み・業務フローの文書化、規定化とルール作り		
		記録文書の整備		
	今後の事業計画	次世代プロジェクトチームのメンバー選出		
		事業計画の策定。会社の見える化と未来設計		
	後継者指名と社内外への発表	発表のタイミング、あいさつ回りの時期、代表者交代の時期検討		
		社外ネットワークの引き継ぎ		
	社長の妻の引退設計	財務/経理の引き継ぎ(人材の選定)		
	未婚対応	嫁探し・婿探し		
④プライベートの承継				
	個人関係の引き継ぎ	個人的なネットワークの引き継ぎ(過去の取引先、お世話になった人、友人知人など)と関係性保持の仕掛け作り		
	未来設計図の引き渡し	人生最期の幕引きは誰がするのか(墓や生家の処分)		