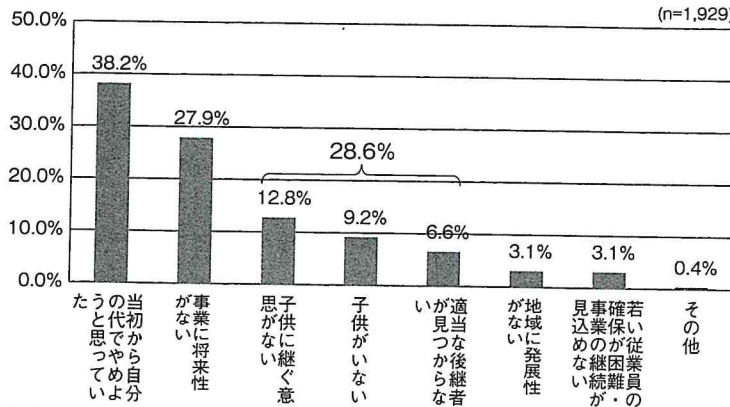


図表2 廃業予定企業の開始理由



出典：2018年版 中小企業白書

図表3 後継者問題に関する企業の実態調査

	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
後継者あり	111,860	33.5%	33.9%	34.6%	34.1%
後継者不在	222,257	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%
計	334,117	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※後継者不在＝後継者が「いない」「未定」「未詳」

後継者の属性 (後継者あり企業)	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
配偶者	8,387	7.5%	8.9%	10.9%	16.8%
子供	45,282	40.5%	38.6%	38.4%	37.0%
親族	23,026	20.6%	20.0%	19.9%	19.7%
非同族	35,165	31.4%	32.4%	30.7%	26.6%
計	111,860	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

出典：帝国データバンク

「情報」がネットから簡単に入手できるようになって、職業選択の幅が広がった。かつてのように、子供は親の創業した会社を継ぐのが当たり前の時代という時

2 企業を存続させる処方箋

(1) 地域企業の廃業を防ぐ

実際、弊社が訪問相談を行うと、「後継者不在」と回答しているが、よく聞くと「後継者としては物足りない、能力が不足している」「後継者として本人に意向を聞いたことがないので多分やらないと思う」と主観や推論で回答し

ているケースが多い。そこで、「誰か一人に絞ってもらい、後継者塾で鍛えましょう」と提案し、後継者に仕上げる役割が重要になる。例えば、金融機関においては、次世代経営者を対象に勉強会を開催しているところが多く、弊社

でも「後継者塾」を全国18カ所で実施、600人以上の卒業生を輩出している。

図表3「後継者あり」の企業11万1860社に聞いた後継者の属性を分析すると、同族承継が減少傾向にあることは事実である。この理由は諸

代が終わった」と言われるが、『企業経営の苦しい面ばかりが子供に伝わっており、社長が楽しそうにしている』等が関係すると思われる。かつての高度成長期のように、親が子供に継ぐのが当たり前という時代は終わりを告げている。親が子供に対して遠慮し、「子供には子供の夢ややりたい職業がある。それを自分の会社を継ぐとは強制できない」と良く言えば子供の自主性を重んじており、悪く言えば子供に遠慮がちで他人行儀でもある。皆様、金融機関の立場からは、「お子様に継がせる気が少しでもあるなら、本気で口説いてみてはどうですか？」とぜひ背中を押してもらいたいと思う。

1

地域企業の廃業の現況

地域企業の廃業を防ぐ処方箋を考える際に、なぜ廃業が増えているのか。一般的にあげられる後継者不足の真の原因はどこにあるのか。本項では、資料等を基に分析し、後継者不足の実態や問題解決のための処方箋に至るまで解説する。

金子 一徳

1 地域企業の廃業実態をデータで見る

(1) 半数の経営者が「後継者が決まっていない」

「起業が減り、廃業が増えている」と言われているが、実態の数値と隠された事実を分析して、新しい視点を金融機関の皆様にも持ってもらいたく、執筆を決意した。

図表1によれば、中小企業の経営者は年々高齢化し、2020年頃には団塊経営者が数十万人も引退するという。さらに、60歳以上の経営者のうち50%超が廃業を予定しており、特に個人事業主では約7割が「自分の代で事業をやめるつもり」と考えている。理由を聞くと、図表2によると28.6%が「後継者難」と回答した。また、日本経済新聞は、2025年にリタイア適齢期を迎える中小経営者の約245万人のうち約半数の

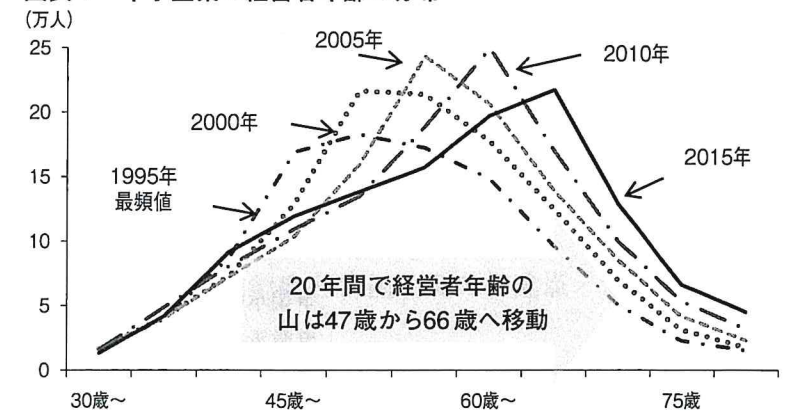
127万人が「後継者が決まっていない」と報じている。帝国データバンクでは、後継者不在率が最も高いのはサービス業(71.3%)、次いで建設業(70%)、不動産業(68.9%)だという。

まず、これらのデータを「この上のマクロのデータはどうなっているか？」という視点で見ることが必要だ。例えば、経営者の高齢化は事実だが、日本人の平均年齢がそもそも上がっているからではないか？という別の視点を持つて見ることが大事である。

(2) 「後継者難」は経営者の主観も多分に含まれる

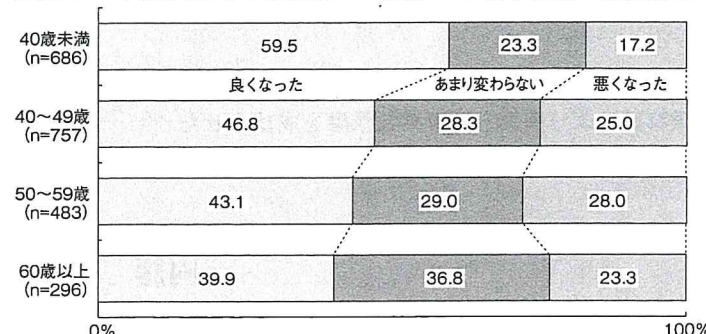
図表3のように33万社のうち約66.5%が「後継者不在」と回答しているが、これも少子高齢化により若年層が人口減になっているのだから、それに内包される後継者も当然ながら少なくなったと言えないか？と考えてみるのが重要である。

図表1 中小企業の経営者年齢の分布



出典：2018年版中小企業白書

図表4 事業承継時の現経営者年齢別の事業承継後の業績推移



出典：2018年版 中小企業白書

図表5 休業・解散 倒産件数 年次推移

(単位：件)

年	休業・解散	前年比	倒産	前年比
2008	24,705	16.96%	15,646	11.04%
2009	25,178	1.91%	15,480	▲1.06%
2010	26,086	3.61%	13,321	▲13.95%
2011	25,273	▲3.12%	12,734	▲4.41%
2012	27,266	7.89%	12,124	▲4.79%
2013	29,047	6.53%	10,855	▲10.47%
2014	27,167	▲6.47%	9,731	▲10.35%
2015	27,341	0.64%	8,812	▲9.44%
2016	29,583	8.20%	8,446	▲4.15%
2017	28,142	▲4.87%	—	—

東京商工リサーチ調べ

後継者を作るということは、①後継者を見つけた後、②後継者を育てる、③後継者へ事業をバトンタッチしていく、というステップを踏むことである。この過程で後継者が経営者となるべく準備を行い、モチベーションを高め、覚悟と責任感を醸成していく。という

うことは、後継者教育はそれなりに長い年月をかけなければできないことで、事業承継の専門家に入ってもらい、事業承継計画を策定しモニタリングを行うことで推進力を得られる。事業承継の専門家(事業承継士など)にできることは、潜在的に存在する後継者候補を見つけて出し、時には説得を試み、時には叱咤激励して、意思決定を行わせ、さらに個別事情と現場を熟知しながら、後継者として成長できるようにお手伝いすることになる。お仕着せがましく教えるのではなく、後継者本人が、自覚を持って、経営を学んでい

たい。平均寿命が伸びる中、経営者の平均年齢も同様に伸びることは「悪」なのか？ということである。様々な意見があるだろうが、当社ではこれを「悪」と呼んでいる。経営者の平均年齢が伸びる、つまり寿命に近づけば近づくほど、ほとんどの経営者は、「リスクを取らなくなる」「新規事業や新規開拓に消極的になる」という傾向を示す。これは廃業が前提であれば、傷口を少しでも減らすという観点からは「善」かもしれない。しかし、少なくとも事業承継し会社を存続させるという観点からは「悪」だ。特に金融機関側にとっては「リスクを取らなくなる」「投資をしなくなる」「新規事業や新規開拓に消極的になる」ということは、融資量が戻つばみになることだから、早く優秀な後継者へバトンタッチしてもらわないと困るわけ

ある。なお、後継者が経営者として継いだ時期の年齢が若いほど、その後の業績が伸びる傾向にあることは図表4でも示されている。

② 早期の事業承継が理想問題なのは、地域に根差し、取引先からも必要とされ、業績も順調で納税もしており、雇用も生み出している企業が廃業してしまうことである。これは、是が非でも防がなければならぬ。そのためには、早目に事業承継対策を行うことである。早目というのはいつを指すかと言えは、理想を述べるなら、60歳前後である。なぜなら、60歳で事業承継計画を立案し、65歳で社長交代を行い、70歳で完全引退を目指すというのが、企業の成長発展、経営者の健康年齢、年金制度などの社会システム、など様々な観点から理想的であるからだ。国も事業承継ガイドラインで60歳を一つの基

準に推奨している。次に廃業と倒産の推移を見よう。図表5で、2017年に休業・解散した企業数は2万8142件(前年比4.8%減)、3年ぶりに前年を割り込んだ。東京商工リサーチでは「企業倒産が年間で1万件を割り込む中、倒産件数の3倍以上の企業が休業・解散を選択し、毎年4万社近い企業が市場から退出している。休業・解散した企業の代表者の年齢は、60代以上が8割と高齢化が大きな要因と考えられる」と分析している。では、もっと深く分析すると何が現れてくるのだろうか？2018年に経営承継円滑化法の特例制度が登場したこと、税務面・資金面さらには相続面から発生する事業承継の課題はかなり解決されたはずだ。しかし休業・解散が倒産の3倍以上発生しているのは、事業承継には、事

業を渡す相手方、つまり後継者不足に他ならないことが推定される。特に地方では、後継者を見つけるのは至難の業だ。金融庁が金融機関による人材紹介業免許の緩和化の検討を発表しているが、実のある事業承継問題の解決には、紹介だけでは難しいと分かるだろう。

③ 後継者を育成するために(1) 地域金融機関との連携が必要では、発想を変えて、金融機関の皆様が、後継者を育てることはできないか？と考え、実践しているところがある。例えば、京葉銀行では、当社と後継者塾の企画・運営について業務提携を結び、『アルファバンクの後継者塾』を2016年に立ち上げ、地元企業の後継者と逸早く接点を持ち、後継者としての経営者マインドを醸成、経営者として

く、自社を知っていく、先代経営者を理解していく、ことを目指すことが必要となる。

(2) 無理に承継を行うことがあれば廃業もそれでも、後継者が見つからないこともある。もちろん、第三者もM&Aも可能性がない、となったら、倒産を待つのは、金融機関、取引先、従業員にも迷惑がかかるため避けなければいけない。そうすると、自ら切りのいい所で廃業する他ない。これは、国もおそらく同じ視点を持っていて、と思われる動きが随所で見られ、近い将来、『廃業はなるべく避けて事業承継を』から『無理に事業承継するならば廃業という道もある』というメッセージが出るだろうと予想している。

2

廃業を防ぐ事業承継の 出口スキーム例

地域企業の廃業を防ぐために、どのような処方箋が考えられるのか。
本項では、若手への権限移譲により廃業を防ぎ事業承継を成功させた
事例を解説する。

内藤 博

廃業を防げるのであれば、それに越したことはない。そこで以下では、廃業回避に至った事例を紹介する。

◆企業情報

会社名 B株式会社
代表者名 A代表取締役会長
資本金 1000万円
従業員数 8人
業 種 建築電気工事業
年間売上高 9195万円

(1) 企業概要、経営課題

B社は、業歴40年の屋内電話回線工事業。創業者の妻が、夫に代わり代表として10年間経営を支えてきたが、リーマンショック以降経常赤字が続いている。屋内電話交換機のリース業務や人事異動・部門移転に伴う社内電話交換機のセッティング業務は激減し、企業内での電話機器設置の流れは厳しい環境が続き、廃業清算もままならないと考

えた。だが、廃業するにも、金融機関からの借入金と経営者からの貸付金処理という財務的な問題を抱えていた。また、代表者は、事業承継による個人保証の差替えと、会社からの返済金を老後の資金に充たしたいと考えていたが、実現性に疑問が残った。

そこで廃業ではなく「コストを圧縮する再生計画」と「後継者を探す事業承継への道」を同時に探ることになった。早速弊社のベテランの事業承継士を派遣し、経営者に寄り添うマインド支援を開始した。経営課題を整理する。

- ① 赤字脱却の経営建て直しの計画が未策定／単月黒字化の未実現
- ② 全社的に高齢化している組織の若返り計画が未策定／若手の活用検討
- ③ 後継者が未定で事業承継計画が未策定／後継者候補の探索

(2) 事業承継プログラム（経営課題へのアプローチ方法と苦労した点）

本事例では、複数の懸案事項を同時並行的に処理していかなければならず、深刻な経営状況から支援を開始した。会長のA氏は、ベテラン社員から指名した社長を中継ぎとしていたが、長く現場に務めていた会長の弟の息子（甥）M氏が後継者候補として成長してきた。現社長は、年齢的に、将来退職をさせたいという会長の意向だ。また会長の長女S氏は経理担当として事務を取り仕切っており、業務の管理という観点からは事業承継が進んでいたが、甥への代表交代（経営権の移転）と娘への相続（株式の移転）の区別が明確にされていなかった。加えて、収益の回復と事業継続へ向けた明確な処方箋が示されていなかった。

そこで、SWOT分析と従

業員の能力の分析を行い、当社の業務内容を「見える化」し、後継者が事業承継の是非を判断できる材料を提供することにした。その結果「長い業歴に裏打ちされた信頼や人脈」などの「目に見えない経営資源」が残っていた。「技術的な蓄積」があり「工事に必要な機材」や「会社の立地」も強みであることが分かった。「数字の見える化が進み」事業承継の見通しと、後継者の心構えが確定した段階で、本格的な中期経営計画を策定。方向性は以下の通り固まった。

- ① A会長から甥Mへの事業承継／全株式の贈与と債務引継ぎ
- ② リストラによる収益の回復／大幅なコストダウン
- ③ 事業運営にITを取り入れ、科学的な営業手法へ転換／経営革新

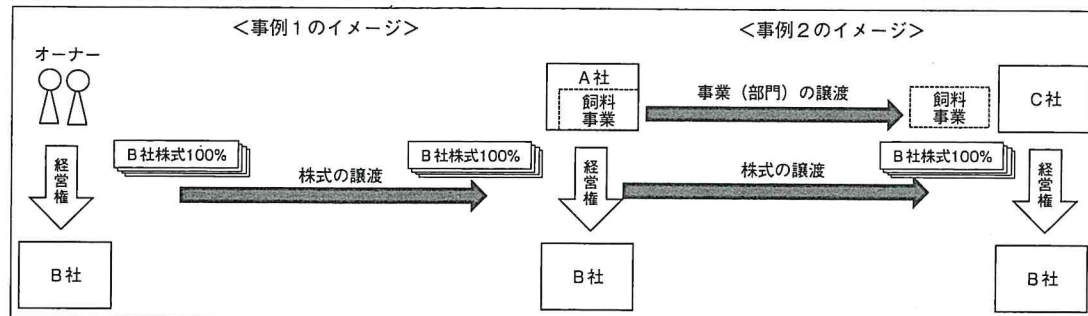
- ④ 得られた後は、次の目標として、事業承継計画の策定と甥のM氏に経営者としての成長を促すことが重要になった。M氏にヒアリングを行い、事業承継の意志の確認をしたところ「後継者として実務経験と現場仕事への自信はあるが、経営に関しては何か手をつけてよいか分からない」という様子であった。
- ⑤ そこで、支援の軸足を後継者の育成と当社事業の見直しに修正することにした。M氏の経営者としての成長を促すため、事業承継プログラムの支援日には必ずM氏の同席を求め一緒に考えていくことでOJTの効果を上げた。
- (3) 出口としての結果
- ① 支援成果は、以下のとおり。本社事務所を移転し、固定費を削減した。
- ② 給与の高い社員を契約歩合制度に移行した。
- ③ 横浜営業所の独立採算化。

- ④ 社内のIT化を推進した。
 - ⑤ 会長の引退プログラムを策定し、株式の移転、債務保証の引継ぎ、退職金支払いなどの計画に着手した。
- B社では支援の結果、会長が改革案を英断、会社運営を若手に委ねる準備が整った。余裕資金で若手社員を採用し、技術の継承を行うべく、新しい資格試験にも挑戦させている。「子供たちは、まだ若すぎる」という、会長の批判的な後継者への見方を変えることで、経営改革が進んだ。後継者が居ないということは、現経営者が「認めたくない」ということもある。後継者の再発見こそ、事業承継の専門家（事業承継士など）の重要な役割であった。A会長自身からも「最初伺った時点では、経営の先行きを不安に思い、廃業の方法を教えていたのだと思う」と思っていた。しかし、事業承継という観点から考え直

すことを勧められた。金融機関からの借入もあり、経営は赤字続きで、どうすれば良いかが分からず悩んでいた。事業承継の専門家（事業承継士など）の指導に従い、現在の安定経営に落ち着くことができた。過去に捉われることなく、甥や娘など若い人たちに会社を任せていくのが事業承継だということが実感として理解できた」と声が得られた。長引く赤字で心労が重なる中、経営者は悲観的に考えがちだ。高齢の経営者が陥りやすい「守りの経営」「人を切れない」「借金返済が経営目標になる」との考えから、若手の後継者との協調により体質改善が進んだことが、事業承継支援として結実したといえよう。

（事業承継センター株式会社取締役会長（事業承継士））

図表1 事例1／事例2のスキーム



売却側A社／飼料販売業他、うち飼料販売部門の年商3億円、従業員7名

スキーム／B社株式の譲渡（A社→C社）、A社部門譲渡（A社→C社）

売却金額／（B社）時価純資産をベースに算定（A社）必要資産を簿価で売却

A社がB社を買収したことにより、人材・物流等の共通の経営資源の効率化が図れ、トータルでコストが下がり、また両社の取扱品目が若干違ったため、売上の増加につながるなど経営上の効果が出てきたので、売却先を探すことにした。2016年11月に仲介業者に依頼し、17年11月にC社へ売却した。C社は、A社、B社とは比較にならない程の優良企業であり、今でもいい売却と思っている。

B社の承継スキームはA社からC社への株式譲渡とし時

価純資産を基準に若干の交渉を経て売却価格が決定した。A社は別事業を残すため事業（部門）譲渡とし、必要な棚卸資産と動産を簿価で売却した。事業譲渡は雇用や取引の継続には個別の同意が必要のため、C社は人材の流失、取引先の喪失を心配していたが、無事すべて円満に継続できた。

A社の土地建物（事務所、倉庫）は、A社所有のまま一部C社に賃貸した。A社建物は現在、A社兼C社支店となっている。事例では筆者一人ですべて意思決定しているが、多くの中小企業経営者は、専門的知識が不足しているので、身近な存在である金融機関行職員のような方のサポートが必要と考えられる。

各事例については、図表1を参照されたい。

2 売却ができた理由の分析

A社、B社は事業規模が小

さかったがM&Aで売却できた。理由を以下に示す。

(1) 事業・財務評価の容易性

事例では、2件とも売買価格はスムーズに決まった。買収側が同業者で事業に精通しており事業評価・財務評価が容易であったこと、売却側の業績が特別良くなかったことが要因として挙げられる。

時価純資産は金額の根拠が分かりやすいが、業績が好調な企業は将来価値の評価（のれん代）を上乗せする必要がある、その合意は簡単ではない。本事例では、売却側が高い評価を要求せず、買収側も買い叩く意思がなかったことも要因として大きい。

(2) 株式の集中化

今回の株式譲渡では、B社の株式を100%譲渡できたが、B社オーナーが分散していた株式を集めていたから可能であった。一般的に3分の2の株式所有で経営権が

3

M&Aによる事業承継事例

廃業を防ぐ処方箋の一つとして、M&Aによる事業承継も挙げられる。本項では、筆者の体験による事例2件をもとに、経営学的視点から、また企業の出口戦略としてのM&Aについて解説する。

土田 克則

1 M&Aの事業承継事例

筆者は、事業承継の専門家（事業承継士）として事業承継支援を本業としているが、家業である飼料販売業の会社（A社）の事業承継、同業者の会社（B社）の買収、その後買収した会社と家業の会社の飼料販売部門をセットで売却した経験がある。その事例を元に中小零細企業のM&Aのポイントを解説する。

事例1 同業者の買収

買収側A社／飼料販売業他、うち飼料販売部門の年商3億円、従業員8名

売却側B社（飼料販売業）／年商3億円、従業員3名

スキーム／株式の譲渡（B社オーナー夫妻→A社）

買収金額／時価純資産をベースに算定

2013年に筆者が経営するA社が、同一県内の同業のB社を買収した事例である。B社のオーナー（創業者、当時の社長は奥様）にM&Aを打診され、日頃から同業者は合併しないと生き残れないと考えていた筆者は即答で快諾した。B社オーナーは、数年前に病気を発症し、M&Aによる売却を模索していたのである。

M&Aのスキームは、従業員、顧客、仕入先、協力会社等、関係者の理解が得られやすい株式譲渡とし、A社が株式を取得することとした。買収価格は、時価純資産を基準に若干の交渉を経て決定した。固定資産が少なく、棚卸資産、売掛金の不良性も少なかったため揉める要素が少なかったのは幸いだった。

買収資金は金融機関からの借入で調達した。金融機関のほうから提案してくれたので

可能であったが、筆者を含め株式買収資金の借入は難しいと思っていた中小企業経営者は多いと考える。

B社の土地建物はオーナーとB社の名義が混在していたが、株式の売却前にB社名義のものはオーナーへ売却してもらった。土地建物や隣接地は、同一名義にしておかなければ市場価値が下がるため、自宅がある以上、すべてオーナー名義とすべきと筆者が提案した。これについては、将来的に事業と関係ない人が所有する可能性もあり、B社にとってはリスクがあると思っただが、現実的な選択をした。

事例2 優良企業への売却

買収側C社／飼料販売業、畜産加工業他、年商100億円、従業員250名

売却側B社／飼料販売業、年商3億円、従業員3名

(3) 新事業展開
複数の事業を一緒に行うことにより、関連した別事業が生まれ、新しい差別化要因が生まれたりすることがある。M&Aによって、1+1=3となることも起こりうる。

4 出口対策としてのM&A
筆者は、飼料販売業を展開するA社・B社については、当該地域においては、市場を考慮すると衰退は免れないと考えており、いわば廃業予備軍とも言えた。県内における競合他社は、コメ、畜産加工品等の食品や肥料を扱っている会社が多く、専業は僅かである。本事例の場合、A社とB社を単体で存続させることは難しいが、食品、肥料を扱う会社の一部で飼料販売事業を存続させることは難しくないだろう。県内の競合他社は、範囲の経済が働く事業展開をしてきた結果として、飼

料販売事業を有しているのである。事例2のC社も、そのような会社である。

このように考えれば、廃業予備軍の会社もM&Aで売却できる可能性はある。廃業予備軍でも、周辺産業、関連産業を有する会社の中に、売却先の候補があるかもしれないという視点で、金融機関の職員の皆様は取引先を検討されてはどうだろうか？

その際に「社長、M&Aを考えてみませんか？」という投げかけは、失礼だとか、無礼ではないかと危惧する必要はなく、近年では、むしろこうした情報を持つてこない金融機関は、却って社長の信頼を得られないと思って臨むべきだろう。

もちろん、上記の質問に対し、「うちは会社を売らないぞ、失礼な！」と一喝された時の返しトークは、「いや、違いますよ。社長の会社が買

い手になるという話です」であろう。買い手として売り手企業から後継者候補を探すというのも、実務では有効であるため、自社が買い手となつて事業承継を行うという事例も今後は増えていくように推察する。

※事業承継士・事業承継士は、会社の理念／儲かる仕組み／独自のノウハウ／企業文化を承継する支援をするための民間資格。「社長個人の相続」と「会社の事業承継」の両方の分野を融合させたものであり、単なる相続対策、節税対策にとどまらず、弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士といったそれぞれの専門家をコーディネートする立場にあり、個別最適ではなく全体最適を目指して支援することを目的としている。

(一般社団法人事業承継協会 新潟県支部長(事業承継士))

あるといわれているが、よほどの優良企業でない限り3分の2で株式譲渡が成立する可能性は低い。少数株主であっても株主としての権利があり、経営上のリスクが発生するからである。3分の2しかない場合は、特別決議で可能な事業譲渡をスキームとする可能性が高い。事業譲渡では、雇用や取引は改めてお願いする必要があるが株式譲渡より継続できないリスクがある。リスクを軽減するには、売却側企業が主体となって契約の継続をお願いするしかない。

(3) 売却後オーナーが生活に困らない

事例1は、退職金と株式譲渡により創業オーナーは事業を換金し、世間的に引退する年齢で老後の心配がない状況になっている。事例2の当事者は筆者になるが、実は10年以上前から自分にとって飼料販売業のゴールはM&Aによ

る売却と考えていたので、その前提で別事業を行っていた。売却後の生活に不安があると、売買条件にも影響が出る。

(4) 信頼関係の存在

事例1は、当事者だけでM&Aが成立した珍しい例であるが、昔からの信頼関係が存在したことが大きい。事例2でも、仲介業者や売却先に不信感を持つことは一切なかったが、お互いが相手を尊重して行動したからだと思う。買収候補に出会うだけでも難しい中で、仲介業者や売却先に恵まれたことは幸運だった。

(5) コンプライアンスの状況

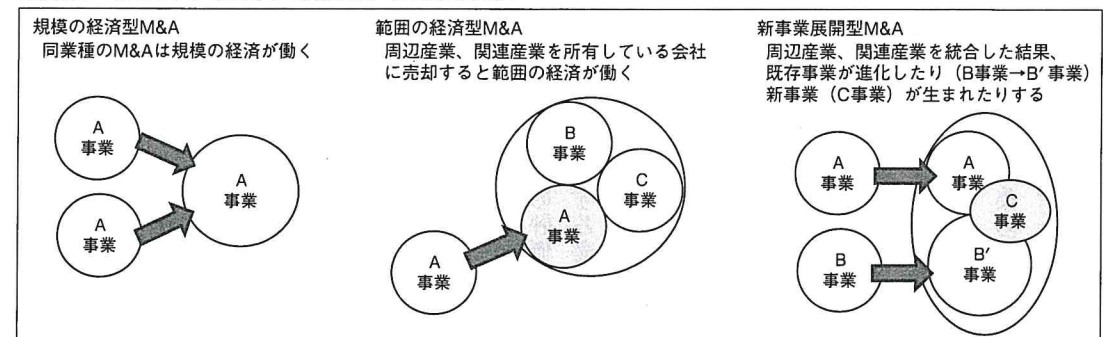
A社もB社も100%とはいえないまでも、労働法規やコンプライアンスを基本的に守っていた。このような問題は買収側にとっては経営上のリスクとなるため、コンプライアンスの意識が低い会社のM&Aは難しいと思われる。

3 経済学、経営学的視点から見たM&A

(1) 規模の経済
事業規模が大きくなるほど、効率が良くなって単位当たりのコストが下がるという理論。一般的な感覚でも理解できる経済理論。同業間のM&Aは事業規模が大きくなるので、規模の経済が働きやすい。

(2) 範囲の経済
複数の事業を別の企業が行うよりも、一企業が行った方が共通で利用できる経営資源が存在し、コストが安くなるという理論。無関連多角化以外の多角化は、どこかで範囲の経済が働いている。周辺産業や川上、川下の事業を抱えている会社、顧客層が重なる会社、物流網、流通ルートが近い会社等への売却は、範囲の経済が働きやすい。

図表2 経済学、経営学的視点から見たM&A



業績アップのための保険提案実践講座

■銀行研修社 編

受講期間: 2ヵ月 9,800円(税込) / 3ヵ月 10,880円(税込)

テキスト1 保険提案の効果と個人顧客への提案事例

テキスト2 法人顧客への提案事例と留意点

本講座は、保険販売で求められる、個人・法人のニーズに適った提案方法やノウハウ・必要知識について分かりやすく解説しました。最新法令にも対応した決定版です。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5 銀行研修社 電話(03)3949-4101・FAX(03)5567-1733
URL: <http://www.ginken.jp>