

経営Q&A

回答者

株式会社日本財産コンサルタンツ

取締役社長 和田 壮司

事業承継対策のポイントと具体的手法

～ 円滑な事業承継を実現するために必要な対策 ～

第1回：事業承継（経営承継・資産承継）の実態

Question

【相談者：和菓子製造販売事業 従業員 10名 代表取締役 TT氏 64歳】

当社は、約40年前に創業した和菓子製造販売事業を営む会社です。IT会社に勤務する息子が一人おりますが、私の年齢や健康状態を考えると、息子に事業を引き継がせるべきか、現社員に引き継がせるべきか、外部から迎え入れるべきか、はたまた廃業すべきか悩んでおります。そもそも事業承継とは何でしょうか。事業承継って必要でしょうか。同じように悩まれている経営者はどのように対応されているのでしょうか。事例などがありましたら教えてください。

Answer

事業承継には、『経営』自体の承継と、『資産』の承継があります。事業承継は必ず必要ということではありませんが、廃業するにしても、事業承継するにしても、事業承継計画を策定するなど一定期間をつかって事前に検討する必要があると思います。

小規模事業者の場合、約2割が「自分の代で廃業することもやむを得ない」と考えていると言われます。また、廃業する時に直面した課題として、「取引先との関係の清算」「事業資産の売却」「従業員の雇用先の確保」という回答が多く挙げられており、何らかの取り組みをすれば廃業を回避できたと考えている経営者も一定数存在しております。

したがって、事業承継対策として、まずは事業承継の実態を把握していただいた上で、後継者の選択と、その後継者に経営方針・ノウハウ・技術・自社株式等をどのように引き継ぐかを検討する必要があります。

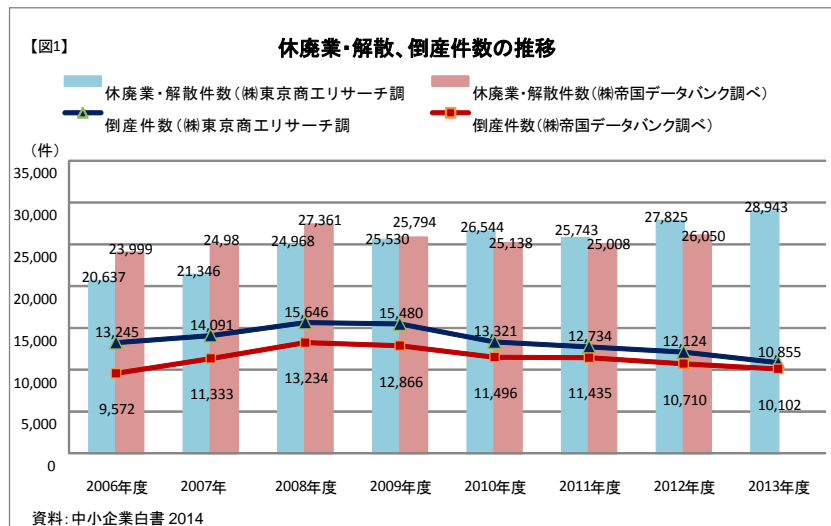
今回は、事業承継の実態を解説させていただきます。

1. 事業承継とはなんですか？

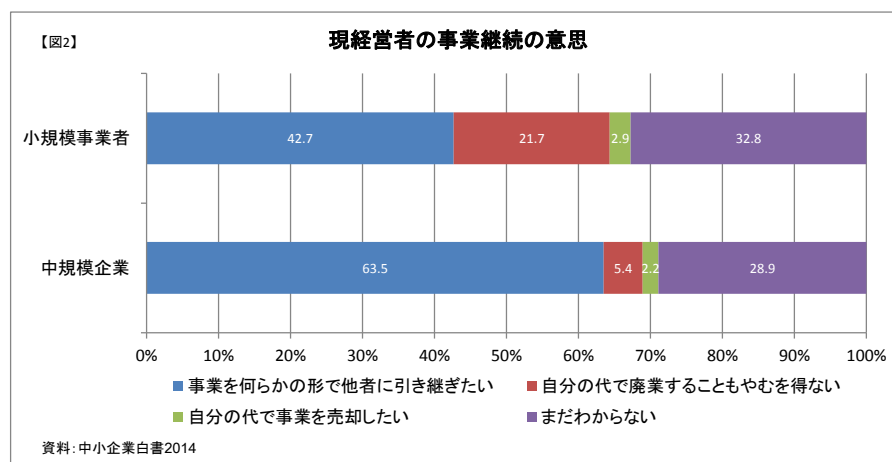
事業承継とは、文字通り、その事業を後継者に引き継ぐことです。ただし、引継ぐ事業には、後継者などの人材・経営理念・ノウハウ・技術力・信用力・ブランド力・自社株式（経営権）などの『経営』と、自社株式（事業用資産・負債）・その他の相続財産などの『資産』があるため、事業承継といっても、『経営』の承継と『資産』の承継の両方が必要となります。

2. 経営者の高齢化に伴い廃業件数が年々増加している

事業承継の選択肢としては、親族内外の後継者へ引き継ぐことだけでなく、M&Aなどで会社を存続する場合や、廃業する場合があります。【図1】の通り、近年、倒産件数は減少傾向にあるものの、休廃業・解散件数が年々増加傾向にあり、その主たる要因が経営者の高齢化です。多くの経営者が、ご自身の年齢や健康問題を理由に廃業を決意されているのが現状です。



『中小企業白書 2014』によると、【図2】のように小規模事業者の事業継続の意思として「事業を何らかの形で他者に引き継ぎたい」と考える経営者が約4割存在する一方で、「自分の代で廃業することもやむを得ない」と考える経営者も約2割存在しています。そして、廃業の可能性を感じた時から廃業を決意するまでの間で「特に対策を行わなかった」と回答する経営者が、廃業した経営者全体の約4割を占めているのが現状です。

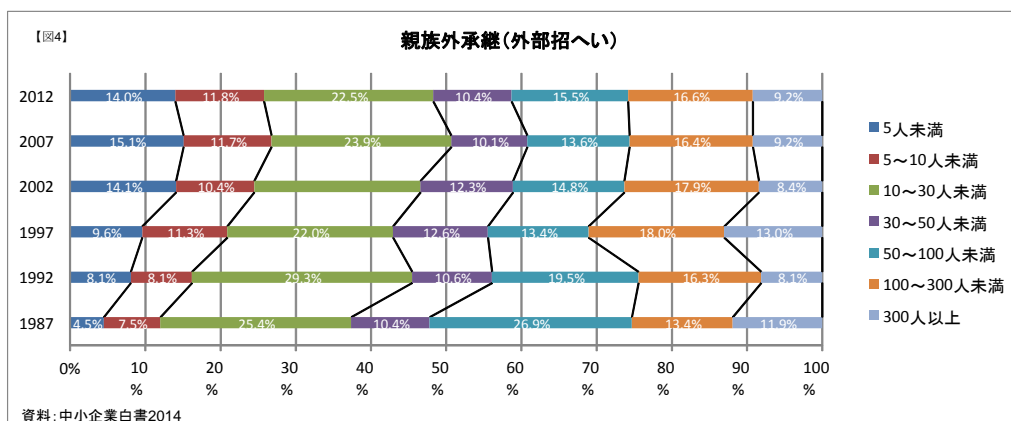
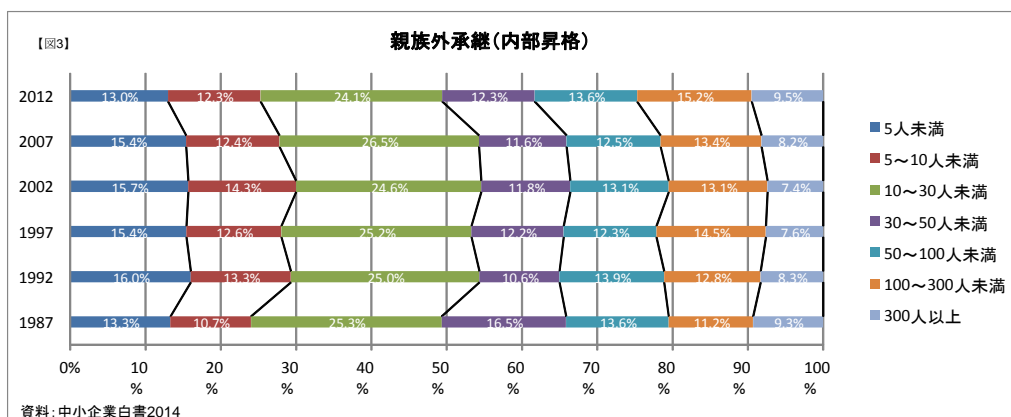


しかし、廃業時に直面した課題として、「取引先との関係の清算」「事業資産の売却」「従業員の雇用先の確保」という回答が多く挙げられており、また、何らかの取り組みをすれば廃業を回避できたと考えている経営者も一定数存在しています。

人間の命に限りはあっても、事業自体は事前に一定の時間をかけて検討・対策すれば承継継続し続けることが可能であり、また、やむを得ず廃業する場合でも資産超過のうちに廃業することも可能です。また、こうした休業廃業・解散件数が増えている状況が続くことは、地域経済、ひいては日本経済にも大きな影響が生じます。したがって、行政機関とともに、職業専門家が廃業か事業承継かの岐路でお悩みの経営者に対してサポート体制を充実させ、1社でも、また、1つでも多くの事業を後継者へと引き継いでいくことが重要です。

3. 『経営』の承継

事業承継を検討する上で直面する最も難しい判断が後継者の選択です。事業承継の形態としては、依然として「親族内承継」の割合が最も多いものの、近年、その割合は低下しています。一方、「親族外承継」の割合は増加しており、特に、【図3】および【図4】のように、従業員数が少ない規模の小規模事業者（10人未満）が自社内の社員で内部昇格をすることができず、社外にまで後継者を求める外部招へいの動きがみられます。なお、内部昇格とは、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することをいい、外部招へいとは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいいます。



多くの場合、『経営』の承継にあたって、後継者候補は経営理念や事業方針をよく知る親族内となりますが、適格な後継者がいない場合には従業員や社外の親族外から候補者を見つける必要があります。それでも後継候補者が見つからない場合には、事業の売却（M&A）や、やむを得ず廃業という選択をすることになります。事業承継（『経営』の承継）のさまざまな選択肢におけるメリットとデメリットは以下の表のとおりです。

	親族内承継	親族外承継	M&A	廃業
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 一般的に、内外の関係者から心情的に受け入れられやすい 後継者を早期に決定し、後継者教育等のための長期の準備期間を確保することも可能 相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内だけでなく、会社の内外から広く候補者を求めることができる 特に社内で長期間勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 身近に後継者に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる 現経営者が会社売却の利益を獲得できる 	<ul style="list-style-type: none"> 資産超過での廃業の場合には利益を獲得できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない 相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権集中が難しい（後継者以外の相続人への配慮が必要） 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいないおそれがある 後継者候補に株式取得等の資金力が無い場合が多い 個人債務保証の引継ぎ等に問題が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 希望の条件（従業員の雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難である 経営の一体性を保つのが困難である 	<ul style="list-style-type: none"> 資産負債を清算し、従業員の退職金等も支払う廃業後資金が残らないケースがある 取引先や従業員など利害関係者に大きな影響が与えるケースがある

資料：中小企庁 事業承継ガイドライン 20問 20 答

4. 『資産』の承継

『資産』の承継は、相続財産の承継（その事業（会社）の価値を表す自社株式も含む）といえます。親族内承継の場合には、自社株式を含めた相続財産が承継の対象ですが、親族外承継の場合には、基本的に相続財産を引継ぐことはなく、自社株式の引継ぎと会社債務の保証等が対象です。

ここで、『資産』の承継における一般的な失敗事例をご紹介します。

創業社長（62歳）の急逝により、相続税の申告とともに、相続人の間で自社株式・所有不動産・金融資産・借入金などの遺産分割協議が必要となりました。その結果、次期社長には会社のことをよく知る配偶者（妻）が就任し、同時に所有不動産や金融資産と借入金（会社債務の連帯保証含む）を相続する一方、自社株式については二次相続対策のためにもこれまで当該会社で勤務経験のない息子が相続しました。その後、経営方針の違いにより、息子が親の取締役を解任し、自らが社長に就任しました。しかし、息子社長就任に同意できない従業員の士気の低下に伴う業績の低下により、結局は廃業する結末となってしまいました。

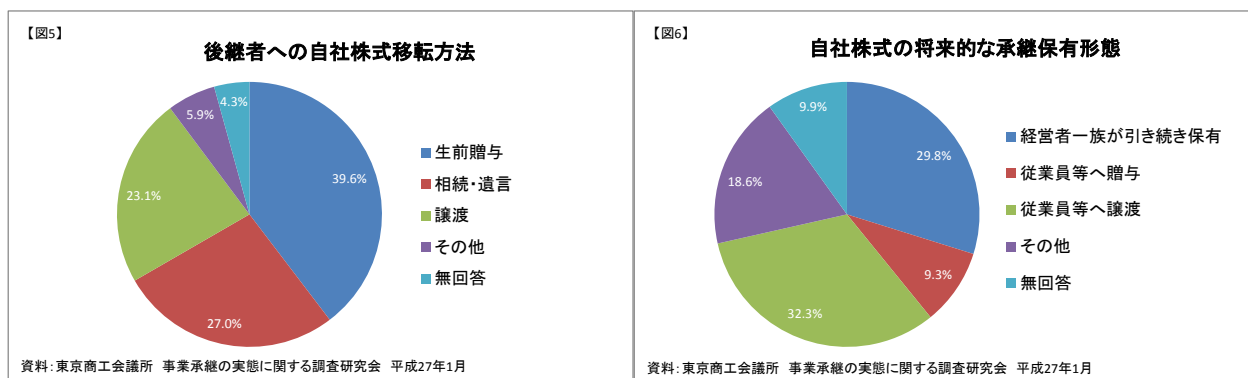
この失敗事例の問題点は、まず急逝した創業社長が事業承継対策をしていなかったことです。62歳という年齢は、まだ現役世代とはいえ、後継者の選択・育成など『経営』の承継対策は必要です。自社株式の生前贈与やその他相続対策など『資産』の承継対策が必要となる年代です。取引先や従業員が存在する待たなしの現場では、後継者を選定していない場合には親族も従業員も心の準備ができないまま早急に次期社長を決めなければなりません。そのためにも、早いうち（今）から後継者を決定しておき、後継者教育とともに親族や従業員の同意を得ておく必要があります。

次の問題点は、次期社長である配偶者（妻）が自社株式を保有せず、当該会社での勤務経験がない息子が保有したことです。オーナー企業の場合は、所有と経営が分離すると迅速な意思決定の阻害要因にもなる可能性もありますし、事業方針を誤った方向へ導いてしまう可能性もあります。

この事例は、従業員や取引先などの利害関係者のみならず、親族やその息子にとっても思いもよらない事態となってしまう、結末としては決して好ましいものではありません。事業承継はいつ訪れるかわからないだけに、早めの対策が必要なのです。

【図5】は、親族内承継において、後継者へ自社株式を承継する方法の割合を示しています。息子・娘が後継者である場合には生前贈与又は相続・遺言により自社株式を移転し、それ以外の親族が後継者である場合は譲渡により自社株式を移転するなど、現経営者と後継者の関係により、親族内承継の中でも自社株式の移転方法が異なるものと考えられます。

一方、【図6】のように、親族外承継における自社株式の将来的な承継・保有形態としては従業員等へ譲渡の割合が高いものの、現経営者一族が引き続き保有する割合も高い状況です。これは、現実的に親族後の後継者が自社株式を買い取る資金調達ができないためと考えられます。



《執筆者紹介》

和田壮司 / Takeshi Wada

公認会計士、税理士、行政書士、経営学修士（慶応ビジネススクール MBA）

株式会社日本財産コンサルタンツ 代表取締役 (<http://nzc.co.jp/>)

株式会社 audience 代表取締役 (<http://www.audinet.co.jp/>)

中央青山監査法人（現、新日本有限責任監査法人）にて、上場企業会計監査、内部統制監査、上場準備サポートに従事した後、PwC アドバイザリー株式会社（現、プライスウォーターハウスクーパース株式会社）や株式会社 KPMG FAS にて、事業再生・金融機関交渉・M&A アドバイザリー業務に従事。また、ベンチャー企業に役員として参画し、財務・管理会計の基礎、規程等の作成、内部統制や資金繰り管理など内部管理体制構築に携わる。

2012年に株式会社日本財産コンサルタンツ（不動産コンサルティングを柱としたコンサルティング会社）の代表取締役就任と同時に、株式会社 audience（クラウドソーシング型アドバイザリー会社）を設立し、創業・事業拡大・事業再生・事業承継など企業の各ステージをワンストップでサポートする職業専門家集団を運営する。その他、複数社の顧問や上場会社の社外取締役を務める。