



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

貴重な雇用・技術を守るために— 事業承継

2023年8月

管理部門注目のイベント

1日 水の日 国土交通省

10日 道の日 国土交通省

11日 山の日 農林水産省など

15日 終戦の日

23日 全国一斉「子どもの人権110番」
強化週間(～8月29日) 法務省

30日 防災週間(～9月5日) 内閣府

中小企業は日本企業の99%以上を占めており、日本経済を支えている重要な存在です。しかし日本政策金融公庫の調査によれば、60歳を超える経営者のうち、50%以上が将来的に廃業する予定だと回答しています。中小企業が抱える事業承継の難しさや課題、対策のヒントについて、株式会社サクシード代表取締役 水沼啓幸氏にお話を伺いました。



経営コンサルタント
株式会社サクシード 代表取締役
作新学院大学 客員教授

水沼啓幸氏

【図表1】事業承継の類型

親族内承継	現経営者の子をはじめとした親族に承継 ・ 心情面や、長期間の準備期間確保がしやすい、相続等による財産・株式の後継者移転が可能といった背景から所有と経営の一体的な承継が期待できます。
従業員承継	「親族以外」の従業員に承継 ・ 経営者能力のある人材を見極めて承継することができます。 ・ 長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を期待できます。
M&A (社外への引継ぎ)	社外の第三者(企業や創業希望者等)へ株式譲渡や事業譲渡により承継 ・ 親族や社内に適任者がいない場合でも広く候補者を求めることができます。 ・ 現経営者は会社売却の利益を得ることができます。



出典:「財務サポート「事業承継」」(中小企業庁)

(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/known_business_succession.html)

親族内承継は減少している

昨今、事業承継が社会的問題としてクローズアップされています。

事業承継には、大きく分けて子どもや親戚などに事業を承継する「親族内承継」、社員に事業を承継する「従業員承継」、社外の第三者による「M&A」の3種類があります。(図表1)

日本では、いわゆる「跡取り」として子どもなどが事業を継ぐ「親族内承継」がほとんどでした。子ども以外にも、親族が継ぐケースが多くありました。

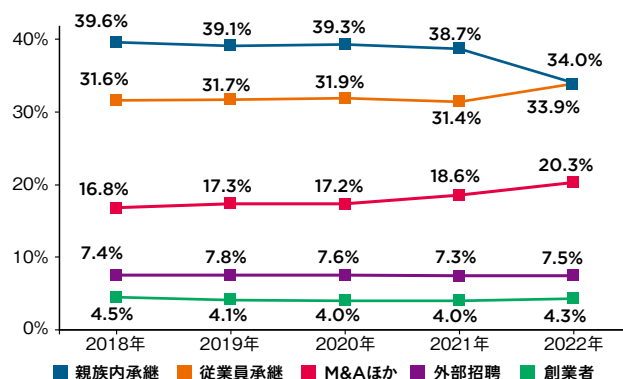
しかし、それがこの15年で大きく変わってきています。親族内承継が急速に減少しているのです。

日本が直面している少子高齢化の影響があることは明白で、人口が減り外的環境の変化が激しい中で、これから先どうやって売上げを伸ばすか、融資を返済していくのか、という課題が大きいことが、親族内承継が減っている要因として挙げられます。このような状況下で、経営者に求められる能力が高まっています。

また、すでに大手企業等に就職して安定した生活をしている子どもたちが、わざわざ大手企業を退職してまで家業を継ぐという選択をしなくなったことも大きな要因といえます。

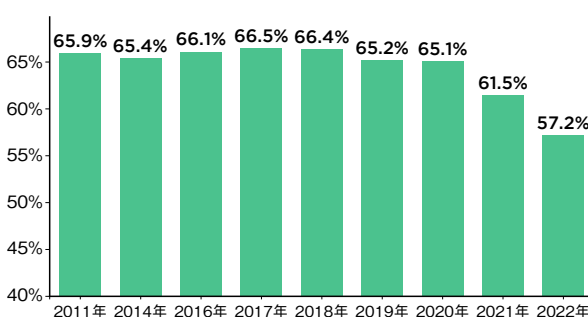
図表2は、2018年から2022年

【図表2】近年事業承継により就任した経営者の就任経緯



出典：(株)帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査」(2022年)
(注)「M&Aほか」は、買収・出向・分社化の合計値。

【図表3】後継者不在率の推移



出典：(株)帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査」(2022年)

従業員承継にも 大きな課題が残る

逆に増えているのが、役員も含めた企業の従業員が事業を引継ぐ「従業員承継」です。社歴のある従業員が引継ぐわけですから、事業内容への理解も深く、好適と思えるかもしれません。しかし、これにもいくつかのハードルがあります。主に資金的な

の間に事業承継により新たに就任した経営者が、どういった経緯で就任に至ったかを調査した結果です。「同族承継」(親族内承継)が減少していることがわかります。

面で課題が残っています。

資金的課題の一つが、会社の借入れに対して経営者保証が必要であることです。経営者保証とは、金融機関から融資を受ける際、経営者個人が会社の連帯保証人となることをいいます。もしも企業が倒産して融資の返済ができなくなった場合には、経営者個人が企業に代わって返済することを求められます。もう一つが株価の問題で、優秀な企業ほど株価が高く、株を買ってオーナーになるためには、億単位の資産が求められることも珍しくありません。経営者保証について、国は以前から問題視していました。2014年には「経営者保証に関するガイドライン」を施行し、

無保証で融資を受けられるケースも出てきました。ただ普及しているとは言い難く、2020年になって、「経営者保証ガイドライン」を徹底させ、年間約3万件的融資について原則無保証とするという運用を開始しています。

M&Aは 今後増えていく見込み

後述する「経営資源集約化税制」をはじめ、国も法的な支援制度を全国的に展開してM&Aを推奨しています。今後は、M&Aが更に加速度的に増えていくことが予想されます。

ここで少し数字を追ってみます。中小企業庁がまとめた「2023年版 中小企業白書」によれば、2022年における休業・解散件数は4万9625件(別調査によれば5万3426件)でした。後継者不在率で見ると、前年度から減少しているものの、未だ57.2%という高い数値を維持しています。(図表3)

「自分の代で会社をたたもうと思っていない」。このように話す経営者も少なくありません。実際に、取引先が廃業したという経験がある方もいるかもしれません。

一方M&Aの件数はというと2021年時点ではわずか4280件[※]であり、休業・解散件数に対してはるかに足りていません。社内で後継者を見つけることがほとんど難しくなっている状況では、雇用の確保や企業の持つ貴重なノウハウ、技術などを継承していくためにも、もう少し積極的にM&Aを視野に入れながら事業承継の準備に入ることが求められていると考えられます。

※2022年版中小企業白書(中小企業庁)

事業承継を 経営計画に組み込んで 準備を

これは特に親族内承継や従業員承継で見られることですが、事業承継がうまくいったとしても、後継者が新商品を開発したり、社内改革をしたりすると、先代経営者がそれを根拠なく全て否定してしまうなど、後継者の取組みを潰してしまう事例もよく目にします。一概にはいえませんが、経営者が高齢になってから事業承継をするケースにおいて、こうした例がよく見られます。

その要因はケースバイケースですが、一ついえるのは、ある程度の年齢になってから事業承継を考え始めるのではなくて、若いうちから「自分に何かあったときに会社を任せられる人材」を確保するという意識が重要だということです。

ただ、そうした意識を持つ人は非常に少ないのが実情です。なぜかという点、後継者の有無をステークホルダーに求められることがないからです。

たとえばアメリカの場合、金融機関で融資を受けようと思ったら、基本的に会社に対して融資がなされます。これを「コーポレートファイナンス」と呼びますが、アメリカでは経営者にお金を貸すのではなく、会社にお金を貸すという意識が強いのです。

そのため、経営者保証という文化もあります。会社の価値が非常に重要視される

ため、「現経営者に何かあったときには誰が後継者となるのか」といったことも明確にしておくことが求められます。

一方、日本ではプロジェクトごとに運転資金や設備資金という形で融資を受けるのが一般的です。何かあれば経営者から取り立てればいい、という状況なので、後継者がいるかどうかはあまり重視されてこなかったため、経営者自身もそこに甘えてしまっていた部分があるでしょう。

地域経済に与えるインパクトを最小限に抑えるためにも、何らかの形で事業を承継できるように道を整えていきましょう。後継者を育成して事業承継をスムーズに進めたいのなら、少なくとも5年から10年は準備に時間を割くべきです。経営者として求められる資質は多岐にわたるため、一朝一夕で育てることは難しいからです。後継者育成の好事例を4ページで紹介しています。少し時間はかかりますが、じつくりと後継者育成を進める施策の参考になるかと思えます。

事業承継の 土壌を整えるためにも、 経営の可視化が重要

社内で事業承継をしようとする後継者の育成にかなりの時間がかかりますが、M&Aならそこまで時間をかけて準備をしなくてもよさそうです。しかしM&Aの場合は、「買ってもらえる会社にしてお

く」という準備が欠かせません。債務超過になっているのなら黒字化しておくことは大前提ですし、仕組みを作ってそれがちゃんと回っていること、付加価値が高い商品サービスを生み出せることなども大切です。これは社内事業承継についても共通していることです。通常の企業活動がしっかりできている会社は引く手あまたです。

多くの中小企業は、経営が可視化できていません。大手企業とは異なり、社長の一存で重要な事項が決められてしまう、数字的な根拠のない事業展開がまかり通ってしまうなど、課題は山積しているといえるでしょう。

課題が可視化されていないだけでなく、自社の財産や価値も可視化されていないケースが散見されます。中小企業は大企業に比べて知的財産権への意識はまだ低いのが実情ですが、自社の技術を守り、知的財産を事業展開につなげるためにも、知的財産権を戦略的に活用すべきです。

技術や知見、人的資本など、中小企業の価値を評価する指標にはないものをいかに可視化できるかが、事業承継においても非常に重要です。例えば、**図表4**のような指標を積極的

【図表4】経営状況可視化が望める制度やツール

経営革新支援 (経営革新計画) (経済産業省/中小企業庁) ▶https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chushokigyo/keieikakushin_shien/keieikakushin.html ▶https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/index.html	経営革新に関する計画を作成し、その経営革新計画が承認を受けると、資金調達、販路開拓などの支援を受けることができる。
ローカルベンチマーク (経済産業省) https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/	企業の経営状態を把握するためのツール。政府の各種施策と連携しており、各種補助金などの申請にも活用されている。
中小企業活性化協議会 (中小企業庁) ▶https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html	地域のハブとなり、金融機関、民間専門家、各種支援機関と連携して地域全体での収益力改善、経営改善、事業再生、再チャレンジの最大化などを追求。

また、その他にも、各都道府県の「事業承継・引継ぎ支援センター」では、事業承継全般に関する相談や事業承継計画の策定、M&Aのマッチングなどを原則無料で相談可能です。

補助金も活用したいところです。「事業承継・引継ぎ補助金」は、中小企業・小規模事業者の事業承継やM&Aなどを支援する補助金です。M&Aを検討する際には、更に「M&A支援機関登録制度」へ登録すると、仲介手数料やフィナンシャルアドバイザー費用が補助対象になります。

M&Aで活用できる 「経営資源集約化税制」

経営資源集約化税制は、「経営力向上計画」に基づいてM&Aをおこない、要件を満たした中小企業が活用できる税制措置です。「設備投資減税」と「準備金の積立て」の2つが主になります。(図表5)

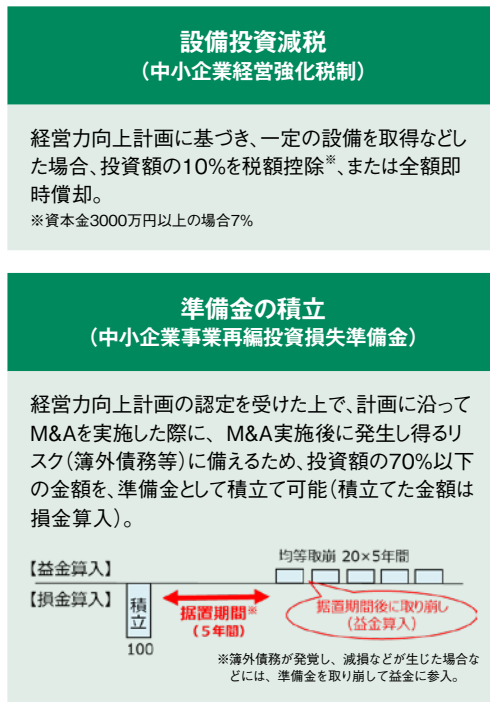
「経営力向上計画」とは、経営力向上のための人材育成や財務管理、設備投資などの取組について策定するもので、これを事業所管大臣に申請し、認定されることにより、中小企業経営強化税制や各種金融支援が受けられます。

経営力向上計画を策定する際には、税理

士や中小企業診断士、弁護士などからなる認定経営革新等支援機関のサポートが受けられるというメリットもあります。

税制の適用を受けるためには、租税特別措置法上の「中小企業者等」に該当する必要があります。

【図表5】経営資源集約化税制



出典: 経営資源集約化税制(中小企業事業再編投資損失準備金)の活用について(中小企業庁)
(https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/shigenshuyaku_zeisei.html)

事例紹介 事業承継 株式会社サクシードが支援した、親族内承継／M&A

● 親族内承継

○ 部品卸会社

経営者は70代を超えており、子ども(娘)に事業承継したいと考えていた。娘はパート社員として事務を担当していたが、経営者になる意思は薄く、経営も未経験だった。弊社が経営を立て直すためのコンサルティングをしていたことから、相談があった。

まずは、課題である事業承継への意思と経営者としての教育という課題に向かうことに。いろいろな経営者の集まりに参加しても

らったり、経営塾に通ったりしてもらうほか、経営会議にも出席してもらうなど、学びの時間を多くとった。

途中から経営者として事業承継したいという意思を持ってもらうことに成功し、無事に事業承継を行った。事業承継から数年経つが、売上げも増加している。

● M&A

○ 株式会社アドバンスサービス

後継者が不在であった譲渡企業が、弊社運営の「ツグナラ(地域の経営資源引継ぎを支

援するwebプラットフォーム)を活用したことがきっかけでマッチングが実現した。

株式会社アドバンスサービスは、譲渡企業とは面識がなかったが、同じ地域にあり、事業内容の親和性もとても高いと判断。それだけでなく、譲渡企業の経営者のビジネス観にも共感できたことから、M&Aでの支援を決意。M&Aによってアドバンスサービスはグループ全体で6社になったほか、社員の中から4人目の社長が誕生するなど、順調に事業を拡大している。

経営コンサルタント
株式会社サクシード 代表取締役
作新学院大学 客員教授

水沼啓幸 氏

2000年3月に高崎経済大学経済学部経営学科を卒業し、同年4月株式会社栃木銀行へ入行。主に、融資、法人営業を経験し、事業承継、中小企業金融に精通している。また、大学院では中小企業において今後問題化すると予想される「後継者の育成方法の研究やその支援の在り方」について深く研究する。2010年4月に財務・金融、事業承継支援を専門とするコンサルティング会社 株式会社 サクシードを設立し代表取締役に就任。2014年より日本で一番の経営人財の養成機関を目指して「とちぎ経営人財塾」を開講、次世代経営者の育成をテーマに活動し、年間100社以上の経営計画策定支援業務を行っている。2020年1月より地域の成長意欲の高い企業を地域資源としての中小企業の引継ぎ手として登録、PRする地域特化型M&Aプラットフォームサービス「ツグナラ」をローンチ、2020年度グッドデザイン賞(日本商工会議所会頭賞)を受賞。事業承継をテーマに地域課題の解決を図るべく活動を行っている。現在、千葉商科大学大学院 商学研究科 客員准教授、人を大切にする経営学会 事務局次長として全国のいい会社を訪問し次世代の企業経営の在り方について研究活動を行っている。

本誌に掲載の記事は
2023年6月25日時点での情報を
基に作成しております。

発行: 株式会社 星和ビジネスリンク

本社: 〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



(生 23 - 2817, 法人開拓戦略室)