

テーマ

事業承継

Vol.1

執筆者

石橋経営会計事務所 所長 石橋 研一

プロフィール

税理士・中小企業診断士。大阪大学経済学部卒業後、住友銀行勤務、公認会計士事務所勤務を経て、平成18年8月に独立開業。「何でも経営相談室」を事務所コンセプトに掲げ、中小企業経営者の経営全般の相談に対応している。また、「会計」「税金」「銀行との付き合い方」などをテーマにしたセミナーの講師を多数務めている。

【はじめに】

このレポートでは、事業承継問題について、「概要」、それから「ヒト（オーナー、後継者）」「モノ（会社）」「カネ（税金）」という切り口で、2回に分けて説明していきたいと思います。

みなさまが事業承継問題について、少しでもお考えいただくきっかけになれば幸いです。

【1】事業承継問題の概要

1. 事業承継問題はひとつですか？

事業承継問題というと、「そんな大げさな」とか「当社のような中小企業には関係ない」という声が聞こえてきそうですが、実は、この事業承継問題はすべての中小企業、オーナー企業に共通する重要な経営課題なのです。逆に、中小企業、オーナー企業だからこそ、事業承継問題はより重要な経営課題だと言えるのではないのでしょうか。

中小企業、オーナー企業ではヒト、モノ、カネ、すべての経営資源においてオーナーの力に頼っているのが現状です。オーナーに万が一のことがあったら、会社は、家族は、従業員は、取引先はどうになってしまうのでしょうか。周りの方々は内心は心配していても、なかなか「オーナーに万が一のことがあったら」については言い出すことはできません。オーナー自身しか事業承継問題を切り出せる人はいないのです。オーナー自身が事業承継問題の重要性をまず認識して、自身の責任において事業承継問題を解決していただきたいと思います。

2. 3つの課題

事業承継問題には、ヒト、モノ、カネ、という3つの領域において解決すべき課題があり、簡単に表せば以下ようになります。

① ヒト（オーナー、後継者）

- ・ 誰を後継者にするか
- ・ 後継者教育をどうするか

② モノ（会社）

- ・ 株式という財産の特殊性
- ・ 魅力ある会社にするには
- ・ 後継者が力を発揮できる組織体制をどうするか

③ カネ（税金）

- ・ 節税をどうするか
- ・ 納税資金をどうするか

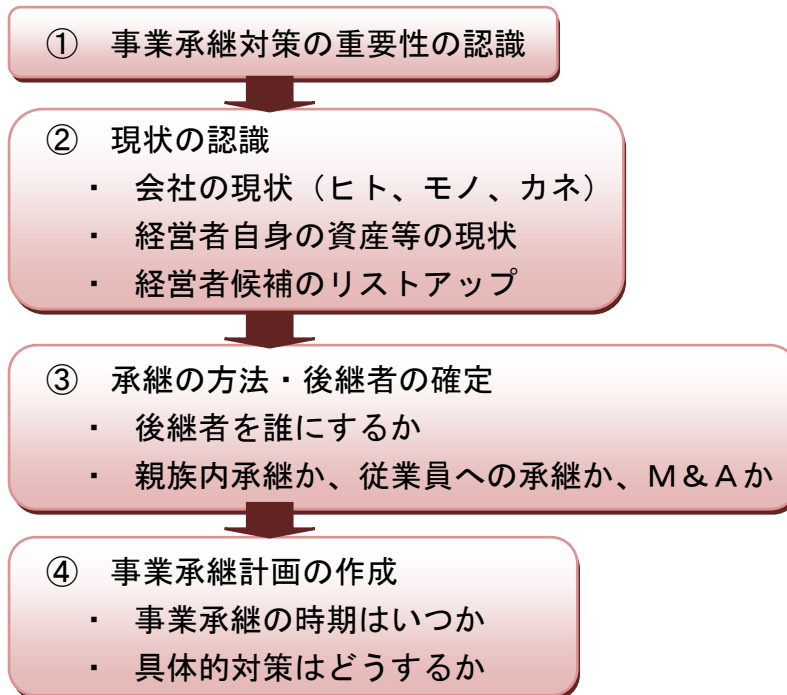
これらの3つの領域の課題は、バランスよく総合的に解決しなければいけません。後継者がいなければ話は始まりませんが、後継者がいても、後継者が力を発揮できない会社組織であったり、相続税負担により資金繰りが行き詰ったりしては、事業承継問題を解決したということではできません。

バブル期には、事業承継対策と相続税対策（自社株対策）とがよく同義語で用いられていましたが、真の意味で事業承継を考える場合には、さまざまなステークホルダー（利害関係者）の中心にある会社が存続し続ける（ゴーイングコンサーン）ということが重要なのであり、自社株対策というのはそのための一手段だと言うことができます。

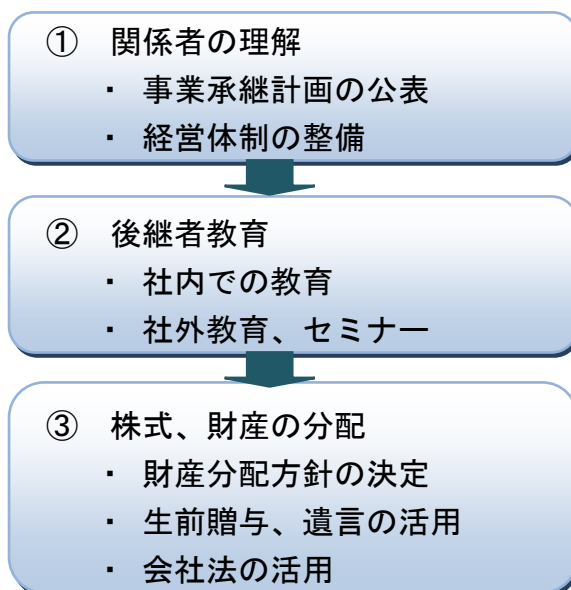
3. 事業承継の手順

事業承継の手順は、以下のように「事業承継計画の立案」と「具体的対策の実行」の2つのステップに分かれます。それぞれ手順を踏んで計画的に実行していくことが、事業承継を円滑に進めるためには重要です。

ステップ1 事業承継計画の立案



ステップ2 具体的対策の実行



4. 広義の事業承継

親族内に後継者としての適任者がいればそれに越したことはないのですが、どうしても親族内に後継者がいない場合には、従業員への承継やM&Aも選択肢として考える必要があります。

(株)東京商工リサーチの調べでは、20年以上前には9割以上を占めていた「親族内承継」の比率が現状では6割程度まで低下して、従業員への承継やM&Aなどの「親族外承継」の比率が4割程度まで増加しています。

以下において、「従業員への承継」と「M&A」についてメリット、デメリットを簡単にご紹介したいと思います。

① 従業員への承継

メリット

- ・ 会社に長期間勤務している従業員に承継する場合には、経営の一体性を保ちやすい。

デメリット

- ・ 後継者候補に株式買取りの資金力がない場合が多い。
- ・ 会社債務の個人保証の引き継ぎに問題が多い。

② M&A

メリット

- ・ 後継者候補を外部に広く求めることができる。
- ・ 現オーナーが会社売却の利益を得ることができる。

デメリット

- ・ 希望の条件を満たす買い手を見つけることは困難である。
- ・ 現役員や従業員の雇用の維持を図ることが困難である。

【2】事業承継におけるヒト

1. 誰が後継者として適任か

後継者の選定問題は事業承継問題の中でも難問中の難問です。後継者の選定を誤ると、現状は財務内容がすばらしい会社でもあつという間に危機的状况に陥ってしまいます。

基本的には、親族内から後継者を見つけ出すべきでしょう。「社内外から心情的にも理解を得られやすい」というメリットもありますが、やはり「血は水より濃い」ということもあり、それが最も自然な流れだと思います。上場企業であっても、経営トップは創業者一族から輩出する 경우가多いのが現状です。

それでは親族内から誰を後継者にすべきなのでしょうか。以下において簡単に触れていきたいと思ひます。

① オーナーの子息

オーナーの子息に適任者がいれば、それに越したことはありません。オーナーの子息に後継者が決まると、社内外の周囲がそれなりに、仕方ないとか、当然だとか、ということで自然に落ち着くものです。

ただ問題になるケースとして、「後継者として優秀な子息がない」というケースと、「子息は優秀だが、後継者になる気はない」というケースが考えられます。実際の中小企業では、後者のケースが多いのではないのでしょうか。

親は子息の人生を決めることはできないので、抜本的な解決策はありませんが、ひとつだけ方向性として間違いのないことがあります。それは「今の会社をさらに魅力的な会社にする」ということです。やりがいの面においても、そして経済的な面においても魅力的な会社であれば、子息の「後継者になろう」という動機づけは強くなるはずだと思います。魅力的な会社であれば、仮に子息が後継者にならずに、従業員への承継やM&Aを考える場合であっても、良い方向に向かうはずでひす。

② 長男か、次男か、三男か

子息が一人の場合には選択の余地がないので話は簡単なのですが、問題なのは、子息が複数いて、全員が会社に関係している場合です。一般的には長男が後継者になるのですが、誰が見ても長男より次男や三男の方が後継者としてふさわしい場合には、大変悩ましいことになってしまいます。

「兄弟平等でみな仲良く」が理想ですが、絶対にそうはなりません。なぜなら、兄弟それぞれに妻があり家庭があり、中小企業の場合にはその家庭と会社が密接に絡み合っているからです。例えば、社長である長男の妻は「社長と副社長（次男）は給料は同じなのに、なぜ社長だけ銀行借入の連帯保証人になるの？」と言ってくるかもしれません。

後々のごたごたを未然に防ぐためにも、必ずオーナー自身が後継者を指名して、他の子息とも十分に話し合いをしておくことが必要です。そして「兄弟平等でみな仲良く」の考えは捨てて、社内での立場、持ち株数などで明確に序列をつけるべきだと思います。自分の子息に序列をつけるというのは大変つらいことですが、オーナーしかそれを決定できる人はいません。オーナーの決定は一種の遺言のような効果があり、後々の争いの防止策になるはずです。

③ 妻や兄弟の場合

子息がいない場合や、いたとしてもまだ学生である場合には、オーナーの妻や兄弟がピンチヒッターとして登場するケースも見受けられますが、一般的にはオーナーと年齢的に離れていないためにつなぎ的意味合いが強く、事業承継問題を抜本的に解決したことにはなりません。

2. 後継者教育

オーナーは後継者をどう教育すべきなのでしょうか。オーナー自身は身にしみて分かっておられると思いますが、会社を経営するには、体力はもちろん、判断力、実行力、精神力、そして経営者としての総合的な知識など全人格的なものが要求されて、これを後継者に身につけてもらうことは簡単なことではありません。

教育方法はいろいろありますが、ひとつだけ間違いのないことがあります。それは、「後継者に受身的ではなく、自発的に取り組んでもらう」

ということです。後継者教育セミナーを例に考えてみても、後継者が自発的に参加するのと、後継者がオーナーの指示で行かされるのとでは、その効果に大きな違いがあるはずで、これは幼児期の子供教育にも共通する原理なので、簡単にお分かりいただけるとと思います。

それでは具体的にどう教育すべきなのでしょう。一般的には次のような方法が考えられます。

① 各部門をローテーションさせる

自社の営業、製造、財務などの各部門をローテーションさせることにより、総合的な経験と知識を習得させることができます。ここでも重要なことがあります。それは、「製造業の場合には、まずは製造部門を一定期間必ず経験させる」ということです。「メーカーなのに自社製品の製造工程をよく知らない」ということでは、経営者として話になりません。

② 責任ある地位に就ける

責任ある地位に就けて権限を委譲して、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えることにより、経営に対する自覚を求めることができます。さらに一歩すすんで、「子会社など別会社の経営を任せてみる」ということも、経営者としての総合的能力を早く身につけてもらうための近道かもしれません。この場合には「親会社からの資金的な援助はしない」というスタンスが重要です。「親会社におんぶにだっこ」では、どうしてもあまえが出てくるからです。

③ 他社での勤務を経験させる

人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待でき、自社の既成概念にとらわれずに新しいアイデアを生み出すことができます。私の経験上、大学卒業後に上場企業等に勤務した後に、後継者として親の会社に入ってきたケースの方が、後継経営者として成功している場合が多いように思います。オーナーの「後継者候補をそばにおいておきたい」という気持ちは分かりますが、長い目で考えると「後継者候補をまずは手許から離してみよう」「いろいろな経験を積んでこい！」というスタンスのほうが良いのではないのでしょうか。

～次号に続く～