

# 後継者不足に備えを

親族外承継やM&A(企業の合併・買収)など、中小企業の事業承継のあり方が変化している。背景にあるのは後継者不足。中小企業庁によると年間約七万社が「後継者不在」を理由に廃業していると推計される。経営者の高齢化が進むなか、多くの中小企業が後継者不在の事業承継問題に直面している。

(松崎 琢也・奥田 崇志)

## 中小トラック 廃業する優良企業も 育てるなら10年前から

中小企業白書(平成十八年版、中小企業庁)によると、全国の中小企業で、年間二十九万社の廃業のうち「後継者不在」を理由とする廃業は約七万件に上ると推計されている。後継者がいないために事業を継続できない実態が明らかとなっている。

も経営者個人で事業が成り立っているケースも多く、「自分でなければ経営はできない」という思いが強い。そのため、「事業承継に対する積極性がない。後継者の探し方、育て方が分からない」(同)のだという。

### 8割の企業が準備「不十分」

後継者の育成は簡単ではない。「引退を決めてからでは遅い。最低でも十年。内部での教育システムの確立と、外部セミナーや研修なども早いうちから積極的に利用するべきだ」(同)

また「何もしていない」企業が圧倒的に多い。準備には長い時間を要する。日常業務に追われ、進まないのが現状だ。スムーズに事業承継を行うには、「いつ」「誰に」承継するかを明確に決め、経営を時間軸で考えなければならぬ。「十年かければどんな企業でも、とりあえずは何とかなる。事業承継は十年前から始まる」という意識を持つことが重要」(同)

特に関心薄い中小トラック 九九%以上を中小が占めるトラック運送業界も問題は同じだ。物流企業に特化した事業承継コンサルティング業務を手掛けるロジラテジー(本社・東京)の延嘉隆社長は「中小トラックの経営者は、特に事業承継への関心が希

従来、中小企業では息子などへの親族内承継が一般的だった。しかし、近年は、後継者を決定する要因として「血縁・親戚関係」よりも「経営能力の優秀さ」を重視する傾向にある(表1)。さらに親族が承継を望まないケースも増えている。

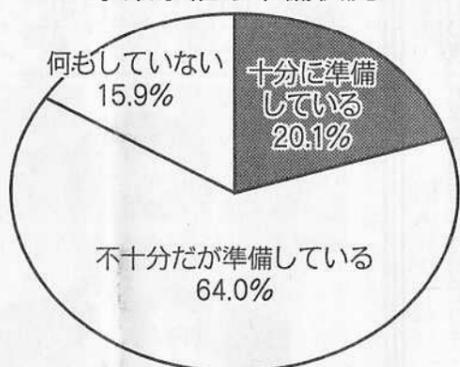
### 「自分でないと経営できない」

「後継者不在が一番の問題。ヒトの部分でつまづく企業がほとんど」。中小企業基盤整備機構の市原敏成経営基盤支援部事業承継・知的資産経営支援室室長代理はこう話す。

中小には一代で事業を築き上げた創業社長が経営する会社も少なくなっている。組織的なビジネスよ

「後継者不在が一番の問題。ヒトの部分でつまづく企業がほとんど」。中小企業基盤整備機構の市原敏成経営基盤支援部事業承継・知的資産経営支援室室長代理はこう話す。

事業承継の準備状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング、「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査、17年12月から作成  
(注)後継者を「既に決めている」と回答した企業のみ集計

備が「不十分」

表1 後継者を決定する要因

経営能力の優秀さ	56.3%
役員・従業員からの信頼	46.3%
血縁・親戚関係	39.3%
取引先からの信頼	24.6%
現経営者との相性	15.6%
金融機関からの信頼	8.6%

資料:中小企業庁「平成18年度版中小企業白書」(原典:三菱UFJリサーチ&コンサルティング、「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査、17年12月から作成)

(注)後継者について「決めてはいないが候補者がいる」と回答した企業のみ集計。複数回答のため合計は100を超える

表2 中小企業経営承継円滑化法の概要

納税猶予制度	民法の遺留分制度の特例	金融支援の拡大
従来		
かなり厳しい要件のもと、相続税が10%減額される制度のみ。事業承継の際には相続財産、贈与財産がばく大で賄いきれないことが多かった	後継者へ株式の生前贈与を行った場合、経営者の死亡後に他の相続人が遺留分減殺請求により、株式の一部を入手できることが多かった。株式の分散による経営権承継の阻害があった	株式の集中や税金に多額の資金を借り入れる必要があったが、経営者交代により信用状態が悪化し、借入条件が厳しくなっていた
施行後		
ゆるやかになった要件のもと、相続税80%納税猶予。贈与税の猶予制度も新設。先代経営者が死亡すると贈与税は免除され、代わりに相続税が課せられる。条件を満たせば改めて相続税の猶予が受けられる	一定の要件を満たせば経営者の死亡後の遺留分算定の基礎財産から株式を外すことができるようになり、株式の分散リスクを回避できるようになった。さらに生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定できる特例も受けられる	経済産業大臣の認定を受けることで、信用保険の拡大や代表者個人に対する融資など事業承継に際してかかる資金の支援がされるようになった

納税猶予制度は平成21年度税制改正で導入

「薄」と話す。「会社を起すには、同族であれ、その他の人間であれ、始めから後継者候補として教育することが最善策」と話す。さらに、本人にもその意思をはっきりと伝え、自覚を促すことも有効という。

### 早い段階で候補絞り育成を

物流企業は動産・不動産など資産が多く、事業承継の難易度は高い。一日も早く準備を整えておく必要がある。最近では、資産の一部を他者へ譲渡（小規模M&A）したり、賃貸した上で事業を引き継ぐといった方法が増えているようだ。

後継者問題は中小企業に限ったことではない。経営者の高齢化が進むなかで、中堅クラスでも後継者不足の状況が生まれつつある。団塊の世代の集団退職を前に、企業を引っ張っていきけるだけの社員が育っていないのだ。あるコンサルタントは「物流企業に限ったことではないが、そもそも問題意識が低すぎる」と話す。事業承継問題は必ず訪れること。いうまでもなく、早い段階で後継者候補を絞り、時間をかけて優れた人材を育成することが重要だ。

## 早めに専門家に相談

### 避けて通れない税金問題

延社長は後継者育成に関して、「社長というポジションの重圧は、従業員のそれとは全くの別

経営者が大半の株式を所有する中小・中堅企業では、後継者に社長の座を譲っただけでは事業承継とはならない。

これは先代経営者が亡くなったときに、株式が分散してしまう可能性があるためだ。議決権（株式）の相続に伴う混乱を防ぐためには、自身

の株式を同時に後継者へ譲る必要がある。こうした株式・資産の承継に関して何も対策を取らずに、莫大（ばくた）な税金がかかり黒字倒産となった例もある。

税金に関して、中央大学の久保大作准教授は「株式を引き継ぐには相続税、贈与税などがかか

る。何年もかけて少しずつ株式を移すことが最善となるケースもあり、早いうちから税理士に相談し対策を講じるべき」という。

中小企業経営承継円滑化法（中小企業における経営の承継の円滑化法、二十年十月施行）は表2によって、より問題なく確実に承継が可能となったが、一定の審査とともに、クリアしなければならぬ問題も多く、税理士や弁護士など専門家への相談はなるべく早く行うことが必要だ。

## 買い手にはお得感も

### M&A「企業価値」把握が必要

M&Aも事業承継の一つの方法。しかし「昨今のM&Aは、事業承継ではなく事業再生としてとらえる経営者が多い」（延社長）

M&Aをするならば、なるべく自社の価値が高いとき、できれば業績がピークのときがいい。しかし昨今では、業績が落

ち込み自社ではどうにもならないときの救済策として行われることが多い。

「それでは、よほどのいい案件でないとい買い手がつかない」（同）

条件として、①元請けであること②優良荷主の有無③買う側にとって相乗効果が期待できること

などが挙げられる。こうした条件を満たすことができれば買い手は見つかる。自社の企業価値をしっかり把握しておくことが重要だ。

逆に買う側にとって「お買い得」となるしていないから、後継者不

また、十分に利益を出さないと、他産業の企業のためM&Aを選ぶ企業が新たな業界への入口業も多い。ある大手物流としてM&Aに応じる例企業には多くのM&Aの相談がきているという。

