

中小企業の事業承継の現状と今後の取組み ～県内企業が抱える事業承継の課題と今後の方向性～

1 はじめに

中小企業経営者の高齢化が進み、今後5年～10年の間で、多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えようとしている。日本経済を支える中小企業に蓄積されたノウハウや技術などの経営資源を次世代に引継ぎ世代交代によるさらなる活性化を実現していくために、円滑な事業承継に取り組むことは極めて重要な課題である。

本稿では中小企業の事業承継を取り巻く環境や課題を指摘するとともに、アンケートに基づく奈良県内の中小企業の事業承継の取組み状況や課題を探り、今後の事業承継の方向性を展望する。

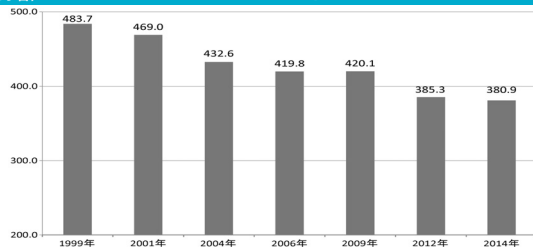
2 事業承継の概要

1. 中小企業を取り巻く環境

①減少する中小企業数

中小企業が日本の経済を支えていることは改めて言うまでもない。企業数の99%、従業員数の70%を占めており、地域経済の雇用の受け皿として重要な役割を担っている。その中小企業の数が、1999年から2014年までの15年間に100万者以上減少している。減少数がピークであったリーマンショック後も緩やかではあるが減少傾向にある(図表1)。

図表1：中小企業数の推移



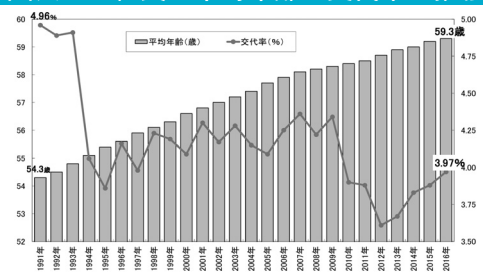
資料：総務省「経済センサス・基礎調査」、「事業所・企業統計調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス・活動調査」より当研究所にて作成

②止まらない経営者の高齢化

経営者の平均年齢は高齢化の一途を辿っている。

2016年の経営者の平均年齢は59.3歳となり、過去最高を更新している。今後さらに経営者の高齢化が見込まれ、企業の繁栄と存続に向けて考慮すべき課題が多い(図表2)。

図表2：社長の平均年齢と交代率の推移(%)



資料：2016年12月、株式会社データバンク企業概要ファイル「cosmos 2」より当研究所にて作成

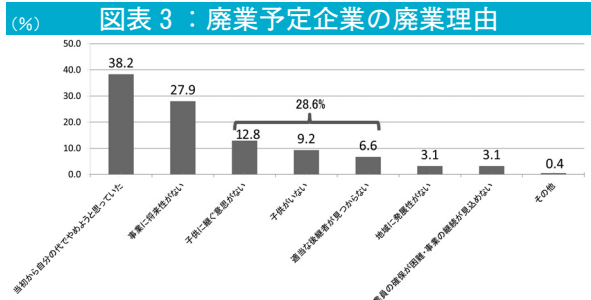
2. 中小企業における事業承継の現状

経営環境の変化によって業績が悪化し、事業の存続が難しくなる企業がある。中には、時代の変化についていけず業績の悪化、将来性のなさから経営者が廃業を考える場合もある。また子供がいないことから後継者が見つからない、さらに子供の生き方も多様化し、子供が事業を引継ぎたいと思わないケースも多い。そのため、業績が悪化していない企業でも後継者不在により事業を引継ぐことができない、という大きな問題が発生している。このことから、近年では親族以外から後継者を選ぶケースも増えている。

①後継者確保の困難

「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2016年2月、日本政策金融公庫総合研究所)によれば、調査対象企業の60歳以上の経営者の約半数が廃業を予定していると回答している。廃業を予定している企業の回答では「当初から自分の代でやめようと思っていた」、「事業に将来性がない」、「子供に継ぐ意思がない」などが上位を占める。さらに「子供に継ぐ意思がない」「子供がいない」「適当な後継者が見つからない」など

後継者の確保が困難とする経営者が28.6%を占める。この背景には、足下の業績から予測される自社の将来性が不透明であることなどが指摘されている（図表3）。



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」より当研究所にて加工

②親族外承継の増加

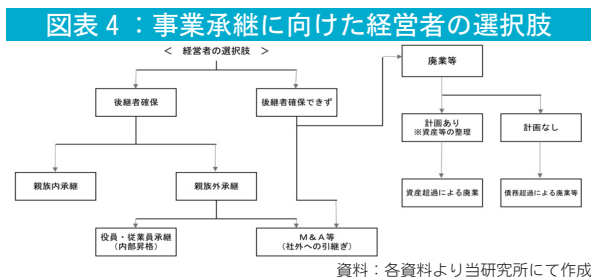
後継者確保の困難化等の影響により、近年、親族内承継の割合の減少と親族外承継の割合の増加が生じている。かつては、親族内承継が全体の9割以上を占めていたが、近年では4割以上が親族外承継となっている。またかつてはネガティブなイメージが強かった事業譲渡（以下、M&A等）が日常的なものになりつつある。

3. 事業承継の類型

「事業承継ガイドライン（中小企業庁2016年12月）」では、事業承継を①親族内承継、②役員・従業員承継、③社外への引継ぎ（M&A等）の3つの類型に分けている。それぞれの概要について説明する（図表4）。

①親族内承継

経営者の子をはじめとした親族に承継させる方



法である。一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすい、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能である、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、などのメリットがある。しかしながら、最近では事業承継全体に占める親族内承継の割合が急激に落ち込んでいる。子供がいる場合であっても、事業の将来性や経営の安定性等に対する不安の高まりや、家業にとらわれない職業の選択、リスクの少ない安定した生活の追及等、子供の多様な価値観の影響が少なからず関係していると考えられる。また、これまで親族内承継においては、相続対策のみを行えば足りるかのようにつまえてきたが、中小企業の経営環境を踏まえると、後継者は、引継ぐ事業がどのような状況にあるのか、将来に向けて継続していくための準備が行われているかなどに関心を持つ。後継者にとって引継ぐに値する企業なのかどうかを経営者は問われていることを認識する必要がある。その意味で経営者には、事業承継を行う前に経営力の向上に務め、経営基盤を強化することにより後継者が安心して引継ぐことができる経営状態まで引き上げることが求められる。

事業承継を円滑に進めるためには、経営者が自らの引退時期を定め、そこから後継者の育成に必要な期間を逆算し、十分な準備期間を設けて後継者の教育に計画的に取り組むことも大切である。

②役員・従業員承継

親族以外の役員・従業員に承継する方法（以下、「従業員承継」とする）で、経営者としての能力のある人材を見極めて承継することができることや社内で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保ちやすいなどのメリットがある。

親族内承継の減少により、従業員承継の割合は

急増している。これまで従業員承継における大きな課題であった資金力の問題については、種類株式や持株会社、従業員持株会を活用するスキームの浸透や、親族外の後継者も事業承継税制の対象に加えられたこと等も相まって、より実施しやすい環境が整いつつある。従業員承継を行う場合の重要なポイントとして、親族株主の了解を得ることが挙げられる。経営者のリーダーシップのもとで早期に親族間の調整を行い、親族全員の同意と協力を取り付け、事後に紛争が生じないようにしっかりと道筋をつけておくことが大切である。

さらに、従業員や親族以外の関係者（取引先、金融機関等）の理解を得ることも重要である。

③ 社外への引継ぎ（M&A等）

株式譲渡やM&A等により承継を行う方法である。親族や社内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、経営者は会社売却の利益を得ることができるなどのメリットがある。M&A等を活用して事業承継を行う事例は、中小企業における後継者確保の困難化等の影響を受け近年増加傾向にある。後継者難のほか、中小企業のM&A等を専門に扱う民間仲介者等が増えてきたこと、国の事業引継ぎ支援センターが全国に設置されたことからM&A等の認知が高まったこと等が一因であると考えられる。

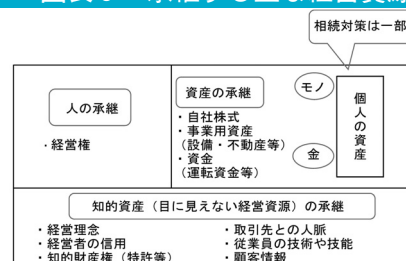
M&A等を成功させるためには、本業の強化や内部統制体制の構築により、企業価値を十分に高めておく必要があることから、経営者は早い段階から、企業価値の向上に着手することが望まれる。また最適なマッチング候補を見つけるまでは、M&A対象企業の特長や経済環境等に左右され、数ヶ月～数年と準備期間に大きな幅があることが一般的である。相手が見つかった後も、数度のトップ同士の交渉を経て最終的に合意がなされなければM&A等は成立しない。このためM&A等を実

施する場合は、十分な時間的余裕を持って望む必要がある。

4. 事業承継の構成要素

事業承継は単に「株式の承継」と「代表者の交代」と考えられることがあり、事業承継対策と言えば、親族内承継であれば一時的に利益を減らして株価を下げて贈与すればよい、逆にM&A等では株価の評価を高めて売却益を確保すればよいといった手法の議論に終始しがちである。しかし、事業承継とは文字通り事業そのものを承継することであり、事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、経営者が培ってきた全ての経営資源を承継する必要がある。後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたるが、主に「人」、「資産」、「知的資産」の三つに分けられる（図表5）。

図表5：承継する主な経営資源



資料：2017年版中小企業白書より当研究所にて作成

円滑な事業承継を実現するためには、上記の各経営資源を適切に後継者に承継させていく必要がある。株式の承継も事業承継にあたっての重要事項であるが、事業承継の取組全体の中では、資産の承継の一部に過ぎない。このように事業承継に向けた取組みにおいて検討すべき事項は人・資産・知的資産と多面的であり、大変な作業のように思われるが、取組むべき課題を明確にすれば日々の事業運営の中で処理することができる。しかし、事業承継には時間を要することから、十分な準備期間をもって作業を進めていくことが不可欠であることは言うまでもない。次に三つの経営資源の概要や取組み方について説明する。

①人の承継

人の承継とは、後継者への経営権の承継を指す。会社形態であれば代表取締役の交代、個人事業主であれば経営者の廃業・後継者の開業によるものと考えられる。また適切な後継者の選定は事業承継の成否を決める重要なポイントである。特に中小企業においては、ノウハウや取引関係等が経営者個人に集中していることが多いため、事業の円滑な運営や業績が経営者の資質に大きく左右される傾向がある。親族内承継や従業員承継においては、後継者候補を選定し経営に必要な能力を身につけさせ、後述する知的資産を含めて引き継いでいくには5年～10年以上の準備期間が必要と考える。これらの取組みに十分な時間を割くためにも後継者の選定はできるだけ早く決めておきたい。さらに近年では親族の中から後継者候補を見つけることが困難な企業も増加している。このような場合、従業員承継やM&A等が事業承継の有力な選択肢の一つになってきている。事業承継の検討に際しては親族内承継、従業員承継に向けて後継者の選定を行うだけでなく、M&A等による外部の第三者への事業承継の可能性も視野に入れて検討を進めるべきである。

②資産の承継

資産の承継とは、事業を行うために必要な資産（設備や不動産などの事業用資産、株式や運転資金等の債務）の承継を指す。会社形態であれば、会社保有の資産の価値は株式に包含されるので、株式の承継が基本となる。他方、個人事業主の場合は、機械設備や不動産等の事業用資産を経営者が所有していることが多いため、個々の資産を承継する必要がある。また、株式・事業用資産を贈与・相続により承継する場合、資産の状況によっては多額の贈与税・相続税が発生する可能性があるため、後継者に資金力がなければ、税負担を回

避するために株式・事業用資産を分散して承継する必要がある、事業承継後の経営の安定が危ぶまれる等の可能性もある。そのため税負担に配慮した承継方法を検討しなければならない。さらに親族内承継においては株式・事業用資産以外の個人財産の承継や他の相続人との関係も視野に入れる必要がある。また類型にかかわらず、経営者の負債や保証関係の整理・承継を行う必要がある、資産の承継に際して考慮すべきポイントは専門的かつ多岐にわたる。そのため、資産の承継に向けた準備に着手する段階で、税理士等の専門家に相談することが望ましい。

③知的資産の承継

知的資産とは、貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である。人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れない目に見えない経営資源の総称である。どのような規模の会社であっても、その会社から製品・商品・サービスを選び購入してくれる顧客がある限り、それぞれの会社にとっての知的資産があり事業運営上必ず活用されている。中小企業においては従業員の技術や技能が事業の円滑な運営において大きな比重を占めていることが多い。そのため、経営者の交代に伴って従業員が大量に退職するとなれば、人材・技術・技能を一瞬に失うことになる。このような事態を防ぐためには、自社の強みが経営者と従業員の信頼関係にあることを後継者が深く理解し、従業員との信頼関係構築に向けた取組みを行う必要がある。

知的資産を次の世代に承継することができなければ企業は競争力を失い、事業の継続すら危ぶまれる事態に陥ることも考えられるため、事業承継に際し自社の強みをしっかり認識したい。

3 奈良県企業の事業承継

1. 奈良県企業の事業承継の状況

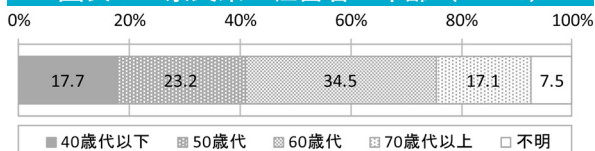
「事業承継ガイドライン」によると、会社の規模や業種による違いはあるものの、中小企業経営者の引退年齢は平均で67歳～70歳となっている。そのため今後5年程度で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えると想定している。中小企業がこれまでの経営基盤を損なわないように、早期に事業承継に向けた取組みを進めることが日本経済を左右する重要な課題であることは間違いない。

そこで当研究所が奈良県内の事業承継の状況を把握するために2017年7月に実施したアンケート（第172回地元企業動向調査付帯調査）結果を基に、中小企業白書（2017年版）等による全国企業の状況と比較しながら奈良県内企業が直面する事業承継について考察する。

①経営者の年齢

奈良県企業の経営者に現在の年齢を尋ねたところ、「60歳代」と回答した割合が34.5%と最も多い。以下「50歳代」（23.2%）、「70歳代以上」（17.1%）、「40歳代以下」（17.7%）の順となっている。なお「60歳代」と「70歳代以上」を合わせた『60歳以上』の割合は、51.6%となり、全体の半数を超えている（図表6）。

図表6：奈良県の経営者の年齢（n=345）



資料：第172回地元企業動向調査付帯調査より

②近畿2府4県の後継者の平均年齢

2016年の近畿2府4県の経営者の平均年齢を見ると、奈良県は近畿の中では真ん中に位置して

いる。しかし1990年から2016年にかけて、平均年齢が4.7歳上昇しており、これは近畿の中で2番目に高い伸びとなっており、他府県に比べ、世代交代がやや遅れている兆候が見える（図表7）。

図表7：経営者の平均年齢（近畿2府4県）（歳）

近畿2府4県	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2016年	対90年
和歌山県	54.5	55.4	56.8	57.6	58.3	59.4	4.9
京都府	54.4	55.7	56.6	57.6	58.1	59.0	4.6
奈良県	54.2	55.3	56.2	56.9	57.8	58.9	4.7
兵庫県	54.5	55.6	56.6	57.5	58.2	58.9	4.4
大阪府	54.5	55.8	56.9	57.5	57.8	58.4	3.9
滋賀県	54.3	55.3	56.3	56.8	57.1	58.1	3.8
全国	54.0	55.4	56.6	57.7	58.4	59.3	5.3

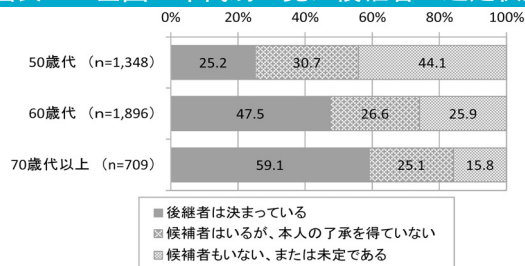
資料：株式会社データバンクの全国社長分析（2017年）より当研究所にて作成

③後継者の選定状況

経営者の年代別に後継者の選定状況について見ると、後継者が決まっている経営者は、全国では50歳代で25.2%であるが、奈良県は20.8%と全国と比較して4.4ポイント下回っている。しかし60歳代になると全国の後継者を決めている割合が47.5%（22.3ポイント上昇）に対し、奈良県は45.4%と24.6ポイント上昇し、全国より伸び率は大きくなって乖離幅が小さくなっている。また70歳代以上を見ると全国では59.1%、奈良県では60.0%と全国水準をやや上まわっている。

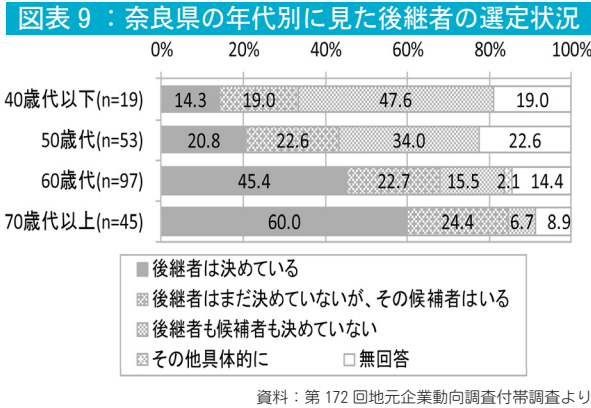
一方で、全国の70歳代以上の15.8%が、「候補者もない、または未定である」と回答しているが、奈良県の70歳代以上の経営者で「後継者も候補者も決めていない」と回答しているのは6.7%にとどまり、全国に比べ事業承継に対する意思

図表8：全国の年代別に見た後継者の選定状況



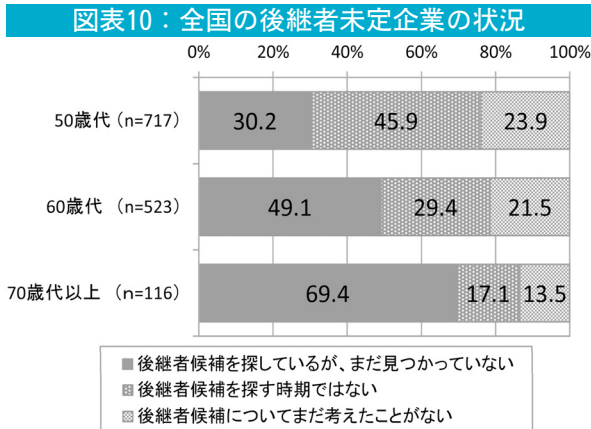
資料：中小企業白書（2017年版）より当研究所にて作成

表示が明確になっている姿が窺える（図表8、9）。



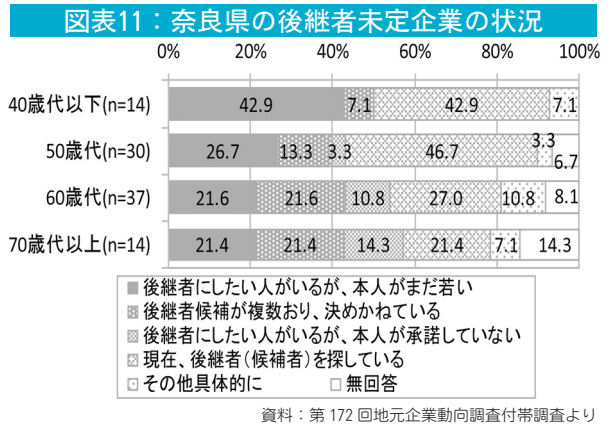
④後継者未定先の後継者候補に関する考え方

全国の後継者未定（「候補者もない、または未定である」と回答した経営者が考える後継者候補については、「後継者候補を探しているが、まだ見つかっていない」と回答する経営者が、50歳代で30.2%、70歳代で69.4%となっており、年代が上がるにつれて見つからない割合が高くなっている。さらに70歳代以上でも「後継者候補についてまだ考えたことがない」と回答する経営者が13.5%あり、高齢に至っても事業承継に対する意思表示を明確にしていない経営者が一定割合存在する（図表10）。



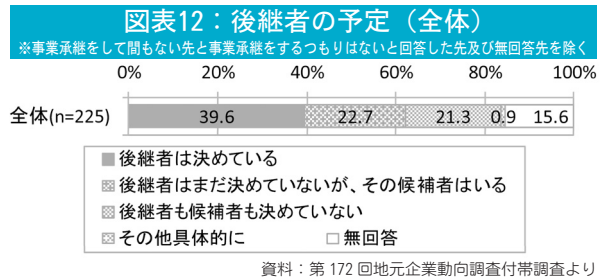
一方、奈良県の後継者未定（「現在、後継者（候補者）を探している」と回答する経営者が50

歳代で46.7%、60歳代で27.0%、70歳代以上では21.4%と年代が上がるにつれ少なくなっており、50歳代で事業承継に着手する経営者は少ないものの、60歳以上になると着実に事業承継に取り組む経営者が増える姿が窺え、事業承継に対する意識は全国に比べ概ね高いと考えられる（図表11）。



⑤奈良県の後継者の予定

「事業承継をして間もない先」、「事業承継をするつもりのない先」及び「無回答先」を除いた経営者に後継者の予定について尋ねたところ、「後継者を決めている（以下、後継者決定）」と回答した経営者の割合は、39.6%と約4割を占めた。次いで「候補者はいるが、後継者を決めていない」（22.7%）、「後継者も候補者もない（以下、後継者未決定）」（21.3%）の順となった（図表12）。



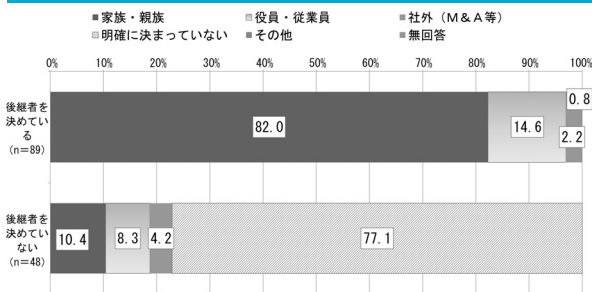
⑥事業承継先について

現在、「後継者決定」と回答した経営者の事業承継先についての考えをまとめると、「家族・親族」の割合が82.0%と最も高く、次いで「役員・

従業員」が14.6%であった。近年、全国的には「家族・親族」への事業承継の割合が低下傾向にあるが、後継者決定と回答した奈良県の経営者が考える事業承継先は、依然「家族・親族」が圧倒的に多い。

一方、「後継者未決定」と回答した経営者が考える事業承継先は、「家族・親族」の割合が10.4%、「役員・従業員」が8.3%であった（図表13）。

図表13：奈良県の後継者決定、未決定先の事業承継先

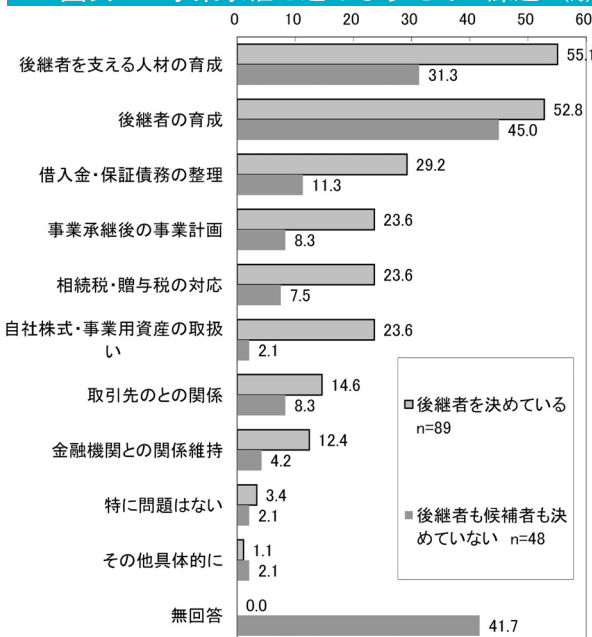


資料：第172回地元企業動向調査付帯調査より

⑦事業承継を進めるうえでの課題

「後継者決定」、「後継者未決定」と回答した経営者に、事業承継を進めるうえでの課題となる事項

図表14：事業承継を進めるうえでの課題 (%)



資料：第172回地元企業動向調査付帯調査より

を尋ねると、後継者決定と回答した経営者は、「後継者を支える人材の育成」(55.1%)と回答した割合が最も多く、後継者未決定と回答した経営者は、「後継者の育成」(45.0%)が最も多かった(図表14)。

また後継者決定と回答した経営者は、「借入金・保証債務の整理」、「事業承継後の事業計画」、「相続税・贈与税の対応」、「自社株式・事業用資産の取扱い」など具体的な対策への回答が後継者未決定と回答した経営者に比べ多かった。また後継者未決定と回答した経営者は、無回答の割合が高く、重要な経営課題であることは認識しているものの、事業承継に対する具体的な対策がイメージできていない傾向が窺える(図表14)。

⑧「課題となる事項」の2013年調査との比較

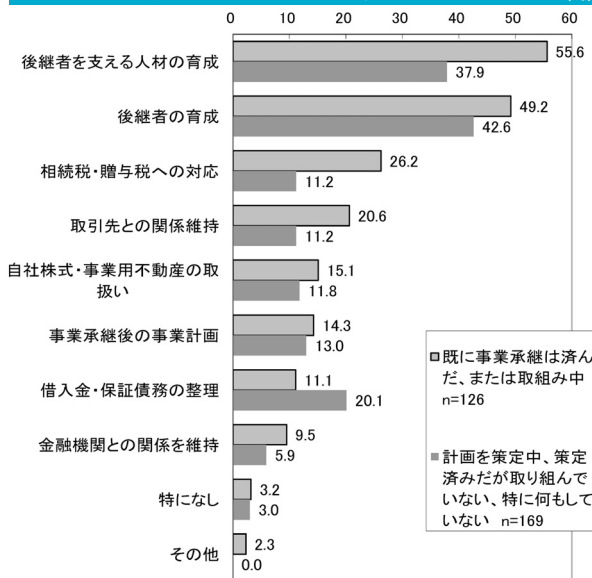
次に2013年に調査した結果(以下、前回調査)と今年の調査結果(以下、今回調査)を比較する。

質問項目や回答条件に若干の違いはあるが、事業承継を進めるうえで課題となる事項については、「事業承継が済んだ、あるいは取組み中の先」(以下、事業承継済先)の最も多い回答は、前回、今回とも「後継者を支える人材の育成」であった。

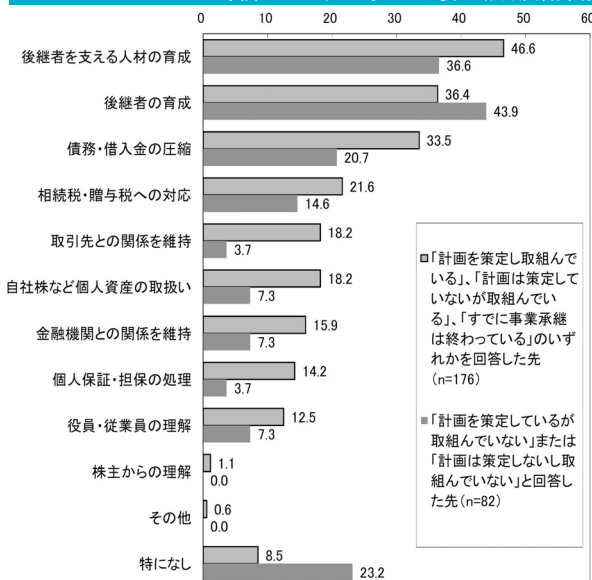
次いで前回は「後継者の育成」、「債務・借入金の圧縮」、「相続税・贈与税への対応」の順で、今回は「後継者の育成」、「相続税・贈与税への対応」の順であった。前回は複数回答可であったが、今回は上位3つに絞ったため、借入金等の整理は、上位から外れた。

しかし、金融機関借入に伴う保証解除等はスムーズに進まないケースもあり、早期から十分に協議・検討すべきもので重要な課題の一つであると考え(図表15、16)。

図表 15：事業承継を進めるうえで課題となる事項は何か (%)



図表 16：事業承継を円滑に進めるうえで苦労している(した)ことまたは今後どのような対応が必要か(複数回答)(%)



2. 奈良県企業の事業承継に対する考え方

第 172 回地元企業動向調査付帯調査では、後継者決定及び後継者未決定と回答した経営者が課題と考えているのは、「後継者を支える人材の育成」「後継者の育成」が上位を占めた。経済・社会の変化が激しい時代を迎え、後継者の育成と後継者を

支える人材の育成の必要性が一段と高まっている。

60 歳以上経営者の事業承継に対する意思表示は全国より概ね高い傾向にあるが、事業承継を進めていくと様々な課題が見つかることが多く、少しでも早い段階からの取組みが必要と考える。

4 事業承継の取組みに向けて

1. 事業承継へ踏み出すためのポイント

事業承継は重要な経営課題と認識している経営者は多い。しかし重要視されているにもかかわらず、なかなか事業承継が進まないのも現実である。まず事業承継に向けて一歩を踏み出すための取組みを整理する。

①経営者が事業承継と真摯に向き合う

経営者が事業承継について理解を深めることが大切である。経営者の平均年齢は 59.3 歳であるが、59 歳というと非常に元気な方が多い。そのためこれから先 10 年は、本人が経営すると考えられる。しかし 10 年が過ぎて 70 歳頃に急に後継者を探そうとしても思うように見つからないのが現実である。また経営者が 10 年、20 年、それ以上かけて作りあげた事業を 1 年足らずで引き継ぐのは至難の業である。そのため経営者は事業承継に対して真摯に向き合う必要がある。そして親族内での適任者の有無を考えることが最初の取組みである。これは経営者でなければならないことである。もし親族では難しいとなれば、役員・従業員での適任者を検討することが必要となる。

②時間がかかる事業承継

事業承継は 1 年足らずで解決できることではなく、ゴールに辿りつくまでに様々な課題を解決しなければならない。例えば後継者が親族で決まれば、親族間の相続の問題が発生し、役員・従業員であれば、株式を取得するための資金をどうする

か等、解決すべき課題は多い。親族内承継や従業員承継がダメな場合、M&Aや廃業ということも考えなければならない。いずれにせよ1~2年で済む問題でなく、時間がかかるということを念頭に置く必要がある。

③頼れるアドバイザーを複数持つ

具体的に事業承継に向けて取組みはじめると、様々な課題が浮き彫りになってくる。もちろん決断するのは経営者であるが、事業承継は検討課題が多岐にわたるため経営者が一人ですべてを決定するのは難しい。また幅広い知識・経験を有する専門家さえ単独ですべてをアドバイスすることはできないため、それぞれの分野の専門家に支援を求めることが良策である。まず身近な支援機関である金融機関や顧問税理士などに声を掛けることが具体策を講じる始まりである。

2. 事業承継を円滑に進めるために

①経営者と後継者の心構え

後継者が決まれば、経営者と後継者との間で、マネジメントについてしっかりコミュニケーションをとる必要がある。また事業承継の計画を立て具体的に取組む前に、それぞれの経営についての考え方が違うことをお互いが認識することも大切である。次に事業承継を進めるために意識してほしい経営者と後継者の心構えを例示する。

【経営者の心構え】

- 後継者に任せる
- 経営者は聞き役に回る
- (※上記の二つは最初の大きな課題)
- 後継者に決裁権・人事権が集中するような体制をつくる
- 後継者の経験不足を理解する
- 古参幹部と後継者の関係をサポートする
- 右腕(番頭)となる後継者も育てる

- 社是・社訓・基本理念等は、経営者が必ず制定する

- 会社の歴史を伝える

【後継者の心構え】

- 先代経営者の思いを大切にす
- 会社の社是・社訓等を理解する
- 会社の本業を誰よりも好きになる
- 従業員に愛情を持って接する
- 決算書に興味を持つ(資金繰りの怖さを知る)
- 決断力、我慢力を養う
- 人事権をしっかり握る
- 自らの経営方針を打ち出す時期を見定める

②事業承継後に後継者が求められるスキル

後継者が事業承継後に確実に求められるスキルとしては、事業を運営していくために財務や法務を含めた実務的な経営ノウハウが挙げられる。さらに将来に向けて会社・事業を維持・成長させていくためには、経営戦略やマーケティングなどを身に付け、自社の分析能力を高める必要がある。

●習得したいスキル

【必要な実務スキル】

- 企業経営、事業承継に必要な税金の知識
- 財務・企業法務の知識
- 人事・労務の知識
- コンプライアンス

【必要な分析・判断能力】

- 業界の動向、見通しなどを踏まえた自社の経営環境の分析
- 経営戦略・マーケティング分析
- 利益・資金計画策定、第二創業プランの策定
- リスクマネジメント

3. 親族外承継の増加(M&Aも選択肢)

奈良県ではまだ少ないが、最近増加している親族外承継の一つであるM&Aについて今後の取組みを考える。

M&AとはMergers and Acquisitionsの略で、

直訳すると「企業の合併・買収」である。一口にM&Aといっても、合併、株式交換、事業譲渡、株式譲渡などさまざまな手法があるが、一般的には、経営の支配権（株式譲渡や事業譲渡）を獲得するための取引を指す。非上場のM&Aで圧倒的に多いのは、株式譲渡である。株式譲渡とは株主が会社の株式を第三者に売却することで、株主が直接売却代金を手に入れることができる、法的な手続きが最も簡潔であるというメリットがある。

中堅・中小企業のオーナーが会社を売りたい理由の大半は後継者不在である。近年では後継者問題の解決策として会社の売却を選択するケースが増えている。特に後継者不在の場合M&Aは有力な選択肢である。日本では人口減少と高齢化を背景に、あらゆる業界が市場規模縮小に直面する可能性がある。勝ち組といわれるような企業でもじっとしていればジリ貧となる時代である。優れた経営資源を枯渇させないためにも前向きに検討してよい承継手段の一つであると考える。

事業承継を検討するなかで親族に後継者候補が見つからない場合、経営者としては会社のことを良く理解している従業員に継がせたいと思うことは自然な流れである。しかし、会社の株式まで継がせようとする従業員に財力がないことがネックとなるケースが多い。株式の買取り資金のみならず、中小企業の場合、経営者が個人保証しているケースも多く、従業員に会社を継がせることが困難であることが多い。さらに会社を清算すると従業員を全員解雇しなければならず、また取引先にも影響が及ぶ。デメリットも大きくできれば避けたい選択肢である。

友好的に買収してくれる会社があれば、従業員の雇用を守ることができ、取引先との取引が継続され、株主も多くの手取り額を得ることができる。

また売却先の経営基盤が盤石であれば会社の成長も期待できる。このように売却は「身売り」というマイナスイメージではなく積極的に捉え、「売り時を逃がさないこと」が賢明である。

5 むすび

60歳代の経営者は健康な方が多く、また事業承継は重要性が高いが緊急性が感じられないことから、70歳代以上でも事業承継に取り組んでいない企業が散見される。

しかし事業承継は会社の経営をバトンタッチするだけの単純なことではない。取組みを進めるうちに様々な問題が生じ、1年足らずで簡単にできるものではない。円滑に事業承継を進めるためにも、ネックとなる問題に早く気づきアクションを起こすことが大切である。

中小企業では経営者が70歳前後になると後継者に引き継ごうとする動きが多くなるが、事業承継の適齢期は60歳頃が一つの目安と言われている。

本稿で説明してきたように、計画段階から考えると事業承継が完結するまで数年を要するため、経営者自身の気力・体力・知力が充実している時期にネックとなる問題を解決しながら真摯に取り組む必要がある。

中小企業が有する技術やノウハウ等の経営資源を喪失させないため円滑な事業承継に向けた計画的な取組みが必要であり、これをいかに実現できるかが人口減少社会や超高齢社会に突入している奈良県及び日本の経済の維持・発展を左右すると言っても過言ではない。（橋本公秀）

【参考文献】

- | | |
|----------------------------|--------------|
| 「2017年版 中小企業白書」 | 中小企業庁 |
| 「事業承継ガイドライン」 | 中小企業庁 |
| 「経営者のための事業承継マニュアル」 | 中小企業庁 |
| 「図解でわかる 中小企業庁『事業承継ガイドライン』」 | 岸田康雄、村上章著 |
| 「企業診断 2017年8月号」 | ロジカ書房
同友館 |