

将来を見据えた会社の持続・発展のために

事業承継

を知ろう！



中小企業・小規模事業者の経営者は、全体の約4割が65歳以上を占め、2020年頃には、団塊世代の経営者が大量引退期を迎えます。こうした中であって、企業にとっては、現状の経営基盤強化に加え、次の世代へスムーズにバトンをつないでいくことも重要な役割になってきます。平成30年度の税制改正で、事業承継税制が抜本拡充される今が、取り組みを始める絶好の機会。そこで今月号では、事業承継の上手な進め方をご紹介します。

事業承継のパターンは3種類 まずは自社の状況を整理しよう！

過去5年、日本の中小企業者数は、420万者から380万者へと、約40万者減少しています。これは、必ずしも業績不振によるものばかりではありません。経営状態としては良好であるにも関わらず、後継者不在のため廃業せざるを得ないという事もあるのです。加えて、社会全体の高齢化に伴って、中小企業における経営者の年齢分布の山は、20年間で47歳から66歳と約20歳分も後ろになつていくというデータもあり、企業の存続に関する対応は急を要する事態になっていきます。

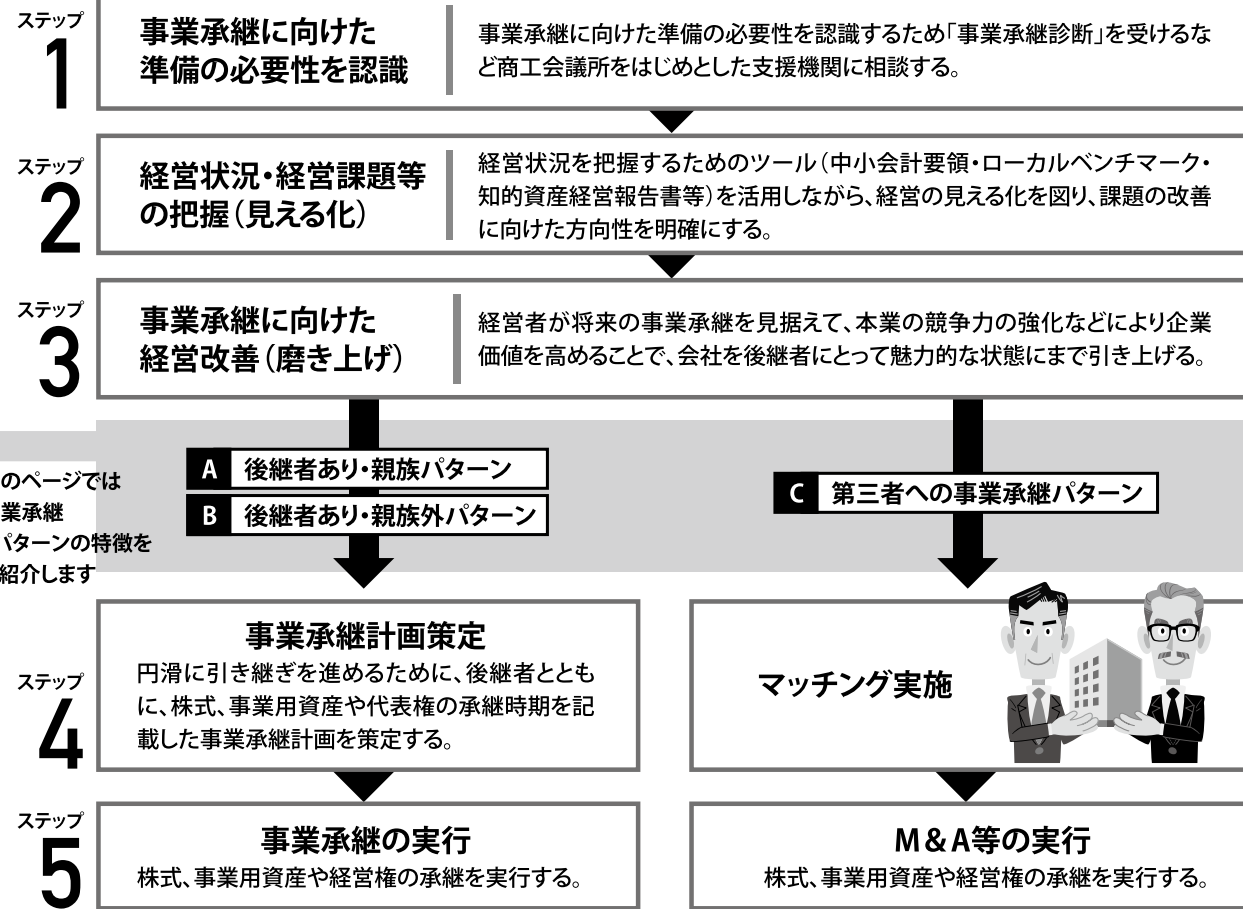
一方、本地域の状況はどうでしょうか。仙台市による市内中小企業における事業承継の実態に関する調査では、59.9%の経営者が「事業を引き継ぎたい」と回答していますが、実際に承継の取り組みをしているかという問いに「はい」と答えたのは50.2%と半数にとどまっています。また、取り組みを進める上での課題については、後継者の育成や選定といったもののほか、事業承継に関する知識不足という根本的な悩みもあるようです。

「事業承継」とは、どのようなものなのでしょうか。まずは下のフロー図で自社の取り組みを整理してみましょう。



事業承継を実行するまでの5つのステップ

事業承継を進める際は、以下の5つのステップに沿って進めていくと良いでしょう。自社ではどこまで取り組みを進められているでしょうか。



仙台商工会議所では1~5のステップにワンストップで対応します！



事業承継の仕方は、主に3通りあります

それぞれのパターンのメリット・デメリットを理解し、
自社に合った進め方を選びましょう。



つばさ税理士法人
代表社員
税理士・公認会計士
たけだ まさゆき
竹田 正幸さん

A 後継者あり・親族パターン

子息・子女あるいは、跡を継ぐ可能性のある親族の有無によって、事業承継の方法は変わりますが、親族内に跡を継ぐ後継者候補がいる場合には、まず親族内承継による事業承継を中心に検討されるのではないのでしょうか。

創業経営者が、全力で作り上げてきた会社を子供に継がせたいと思うことは自然なことです。また、従業員や取引先など内外の関係者にとっても親の会社を子供が継ぐというのは自然なことで理解が得られやすいものです。

【メリット】

- 従業員や取引先などから心情的理解を得られやすい
- 事業承継時期・期間等を柔軟にできる
- 経営理念を後継者に対して承継できる
- 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可能性が高い

【デメリット】

- 承継の意志や経営者の資力が劣る可能性がある
- 相続人が複数人いる場合、後継者の決定や経営権の集約が難しい
- 後継者育成に時間がかかる
- 自社株式の相続税が負担となる可能性がある
- ◇株式の円滑な承継に向けたスキーム作りが必要である

B 後継者あり・親族外パターン

子息・兄弟姉妹等の後継者候補がいない場合や、親族に後継者候補となる人物がいても、承継させるのが困難なときは、親族以外に承継することも選択肢の一つとなります。

親族以外に承継する場合、親族以外の役員や従業員に承継する方法と、M&Aを利用して第三者に承継する方法の二通りがありますが、まずは役員や従業員に承継する方法を検討するのが一般的です。

【メリット】

- 親族に適任者がいなくとも会社を存続できる
- 実務や業界を熟知しているため、他の従業員等の理解を得やすい
- 経営理念や企業文化を維持することができる

【デメリット】

- 従業員としては優秀でも経営者の資力が低い可能性がある
- 後継者へ個人債務保証の引継ぎ等の問題が発生する
- 会社の体質が変わらず、経営の改善・改革が遅れてしまうことがある
- 後継者候補に株式取得等の資金力が無い場合が多い
- 【注意点】
- ◇経営権のみを従業員等へ承継させる方法もあるが、いわゆる所有と経営の分離が生じることとなり、株主間での対立や役員と株主の間で対立が起こることがある。

C 第三者への事業承継パターン

廃業は従業員や販売先・仕入先との取引の面で他者に重大な影響を与えます。そのため、M&Aによる会社譲渡の道を選択される経営者が急増しています。

M&Aとは、広義では資本提携・合併会社の設立など戦略的提携も含まれますが、一般には合併や買収といった経営権の移転を伴う取引のことです。

後継者に適任者がいない場合でも、M&Aを活用し経営権取得に関心のある第三者に対して、現経営者の持つ株式を譲渡することで経営を継続させることが可能となります。

【メリット】

- 広範囲から承継先を選択できる
- 後継者育成が必要なく、会社も存続できる
- 現経営者が会社売却による利益を獲得できる

【デメリット】

- 買収企業にとって魅力のある会社でないと、相手を見つめるのが難しい
- 経営理念や企業文化が変わってしまう可能性がある
- 【注意点】
- ◇自社の強み弱みを整理する
- ◇財務内容・規則等を整理する
- ◇取引先および従業員が離れないよう、最大限努める

成功例と失敗例を知って、失敗しない事業承継を！

成功例①

計画的に事業承継を進め 会社も拡大したケース

創業社長は64歳でそろそろ事業承継を考えていました。息子は32歳で、息子の人生経験や実務経験が浅いこと等、不安に思った創業社長は、自分は会長に退き、55歳の副社長に息子の補佐を頼むことにしました。創業社長と副社長は、暖かく後継者を見守るように徹し、取引先および社員に対しても「会長と副社長は社長を盛り立てるために全力で取り組み、経営に口出しはせず補佐に徹する」という姿勢を明確に表明していました。結果、取引先から安心感を得られ受注はますます増加し、社員も協力してくれて、全員一丸となって後継者を盛り立てる空気が社内にできました。後継者もそれに応えるべく一生懸命に働き、信頼も厚くなり、会社は拡大していききました。



成功例②

M&Aを積極的に 活用したケース

A不動産会社は、売上高10億円、従業員数40人と規模を着実に拡大してきた会社です。しかし、A社の社長には子供がおらず、社内で後を継いでくれる人材も育っていないため、今後の事業承継に悩んでいました。そんな中、M&Aによる事業承継を知り、従業員も引き継がれ、取引先との関係も継続されることに魅力を感じた社長はM&Aの準備をしていく決意をしました。社内体制や規則を整備し、営業も徐々に従業員へバトンタッチし売却しやすい会社にしてきました。

3年ほど経ったある日、Bホールディングスの目にA社がとまり、M&Aの話が舞い込んできました。Bホールディングスは売上高300億と地場トップクラスの会社です。話は順調に進み、両者にとって価格面・雇用面等において満足いく条件で終えることができました。

失敗例①

準備不足により社内の 混乱を招いたケース

A社社長は、長男に自社を引き継いでもらうべく5年前から同社に後継者として迎え入れました。しかし、具体的な承継への取り組みは、まだまだ先のことであるとして進んでいませんでした。そんな中、社長が病に倒れ、これ以上現場に出て事業を継続していくことができなくなりました。そこで、後継者として勤務していた長男が急遽、準備不足のまま新社長に就任することになったのです。ところが、社内には新社長を補佐する人材がおらず、経営判断のスピードも遅くなり信用力が落ちたうえ、行き先不安を感じた社員が辞めていく事態へと発展してしまいました。

ポイント

事業承継は予知せぬ時にやってくる。事前準備を先延ばしにしていると不測の事態を招くことがあります。

失敗例②

「経営」だけを承継し 混乱を招いたケース

B社は、従業員数90人を超える中堅企業に成長していました。社長の息子2人はB社で働いており、社長は経営者に向いている次男に会社を継がせようと考え、会社経営を次男に承継していききました。経営の承継はスムーズに終わり安心した矢先に、社長は急な病に倒れ亡くなってしまいました。社長は個人資産をあまり持っておらず、資産の大半が自社株式で、その取り分をめぐり長男と次男が揉める結果となってしまうました。結果、会社の株式は双方で半分ずつ持つことになり、重要な決定事項が決められず、息子2人の関係も悪化し事業に支障をきたす結果となりました。

ポイント

事業承継には「経営」と「所有」の承継があります。会社の迅速な意思決定の観点から中小中堅企業では、経営と所有が一致していることが望ましいといわれます。



事業承継を進めるのは、自社だけではなかなか難しいもの。仙台商工会議所では、経営指導員と専門家がワンストップ・伴走型で皆さまの悩みを解決するよう、4月から事業承継の専門窓口を設置します。内容は4月号で詳しく紹介します。

今月号16ページからの誌上相談室のコーナーでは、事業承継税制改正のポイントもご紹介していますので、あわせてご覧ください。
事業承継についての相談は、当所経営支援チームまで(TEL265-8127)。