

後継者の育成 ～築き上げた事業を次世代へ～

公認会計士・税理士・行政書士
牧 真之介



まき しんの すけ
牧 真之介

牧真之介公認会計士事務所代表

税理士法人 MS パートナース代表

東京と鹿児島 の 2 拠点にて、会計、税務、M&A に関するサービスを展開。

TKC 全国会東京中央会中小企業支援委員会委員長、中小企業基盤整備機構事業承継コーディネーター、経済産業省“ちいさな企業未来会議”コアメンバーなどを務める。

URL <http://www.mspartnersgroup.org>

Mail Shinnosuke_Maki@tkcnf.or.jp

お読み頂き、誠にありがとうございます。

日本における中小企業・個人事業主の経営環境は、人口減少・少子高齢化等による国内需要の減少など、ますます厳しさを増しています。厳しさが増している経営環境下で事業が存続しているのは、その事業がこれまでの時代、地域にとって価値があるからであり、その価値は創業者が築き上げてきた財産そのものです。築き上げた財産は日本経済の財産でもあり、その財産を次世代へ引き継いでいくことが、日本経済にとってさらに強固に蓄積されていく財産となります。

中小企業の経営承継は、親から子への承継が多く、親の背中を見て育った子が親の会社の経営を引き継いでいくことは、自然の成り行きといえます。今後において重要なことは、中小企業・個人事業の経営を引き継ぐ後継者が、先代社長の経営理念を引き継ぎ、自社を存続・発展させていくために必要な知恵と知識を身につけることにあります。

後継者は、一般的に先代社長である親が営々と築いてきた取引先や社員の信用を引き継ぎ、また、仕事に対するこだわりや経営理念を引き継ぐことができます。これは、無からビジネスを始める起業家に比べてはるかに優位な立場で事業に取り組むことができます。

その反面、先代社長に比べて経験不足になりがちな点は否めません。また、後継者が社内で先代社長と意見を交わす場合、他人同士であれば冷静に対処できるようなことでも、親子であるがゆえに感情的な会話になりがちです。社員の面前でそのようなことをしてしまうと周囲に動揺が広がり、会社の業績にも良い影響を与えません。

このように後継者は、創業者と異なり特殊な立場に置かれており、また、外部と接触する機会を自ら積極的に求めない限り「井の中の蛙」になってしまう危険をはらんでいます。

後継者の使命は、“思い”を引き継ぎ、経営力を高め、自社を存続・発展させていくことです。後継者は、このために日々、自らの経営力を高める努力を積み重ねていかなければなりません。経営力を高め、トップとして自ら意思決定し、実行することを学んでいく必要があります。

以下、過去、現在、未来という切り口にて、経営承継を進めていくポイントを提案させていただきます。

過去～歴史を語ろう！

後継者が未来へ突き進んでいく前に知らなければならないことは、自分の会社が今までどのように発展してきた、今日に至っているかということです。歴史を勉強するように、創業者、後継者、社員で語

り合いながら、自社の歴史を振り返ってみましょう。以下のサンプルを参考に、自社の事業規模や商品・サービス、さらには創業家がどのような歴史を辿ってきたのか、などについて後継者が社長や社員から聞き取りをして社歴表を作成してみましょう。

(例)〇〇商店社歴表

作成者:〇〇(後継者)
作成日:平成〇年〇月〇日

	第1期	第3期
年月	①	⑤
現社長年齢	②	⑥
承継予定者年齢		⑦
会社の出来事	③	⑧
売上高		
従業員数	④	
家族の出来事		⑨

- ① S50年7月
- ② 25歳
- ③ 父である〇〇が、〇県〇市〇町に「〇〇商店」という青果店を創業。
- ④ 1名(母)
- ⑤ S52年5月
- ⑥ 27歳
- ⑦ 0歳
- ⑧ 父〇〇を代表として、「株式会社〇〇商店」を設立し、法人成りする。
- ⑨ 長男〇〇誕生など。

会社の歴史を語り合い、歴史を学ぶことで、創業者の事業に対する想いや価値観、態度、信条といった経営理念を後継者へ伝えていきましょう。

現在～現状を理解しよう！

経営承継を実施するには、まず、経営承継の対象となる事業自体の理解をすることが必

要です。そのために会社内部の経営資源、経営者及び後継者の状況、経営承継時期及び相続時に心配される問題点を次のような項目ごとに把握しましょう。

「事業の経営資源について」

- ① ヒト…従業員の年齢、能力、組織風土
- ② モノ…製品・商品、技術、機械、設備等の状況、土地の時価
- ③ カネ…現預金残高、資金繰り
- ④ 情報・ノウハウ…会社独自の情報ストックと収集力、独自能力

「会社のリスクについて」

- ① 金融機関からの借入状況と返済能力
- ② 役員等からの借入状況と返済意思の有無
- ③ 退職金支払いなどの潜在的債務の額
- ④ 保険の加入状況と適正額

「創業者に万一があったらどうなるか？(相続シミュレーション)」

- ① 自社株の所有株数と時価
- ② 不動産(土地、建物)等の現状と評価、抵当権等設定の状況
- ③ その他資産の額(時価評価)
- ④ 借入金などの負債の額と返済予定
- ⑤ 個人保証の状況

「後継予定者の「適性」を冷静にもう一度評価してみましょう」

- ① 後継予定者の有無と本人の意思の確認
- ② 後継予定者のキャリア、能力、人柄、意欲、価値観等の評価
- ③ 後継予定者の資産・負債、個人保証などの状況

「経営承継・相続時に関する課題を抽出しましょう」

- ① 法定相続人の資産(特に自社株)・負債状況、人間関係の把握
- ② 相続税額のシミュレーションと納税方法の確認
- ③ 遺産分割のシミュレーションと「争続」回避対策の検討

※相続税については、遺産額が基礎控除以下の場合、相続税申告は不要となります。平成24年4月1日現在の基礎控除額は、【5,000万+1,000万×法定相続人の数】です。なお、当該基礎控除額は40%の引き下げが検討されています。

現状分析により、事業の将来性や発展性が不透明である場合、不採算部門の整理、固定費の削減、新製品・新サービスへの取り組みなど、後継者が継ぎたくなるような事業に磨き上げていく必要があります。

未来へ～経営承継の計画を作成しよう！

創業者が築き上げた財産である事業の存続・成長・発展のためには、経営承継が必須であり、経営承継について「誰に」「いつ」「どのように」行うか、を決定しなければなりません。そして、リレー競技のように、バトンタッチをするには一定期間の併走が必要です。経営権や財産権ばかりでなく、経営力の強化、会社内外の理解と支援など、経営承継には多くの解決すべき課題があります。つまり当事者だけで決定し完結する問題ではないのです。よって経営承継を円滑に進めるためには早いうちから計画を立て実行することが大切です。

まず、以下のような経営承継に関する項目を定めてください。

- ① 経営承継の当事者と時期
- ② 当事業の経営理念、ビジョン、数値目標の明確化
- ③ 経営承継を円滑に行うための後継者の経営力向上と関係者への理解
- ④ 地位と財産の承継

上記の基本的な項目が定まった場合、その計画に基づき具体的に実施、展開しなければなりません。この点が不明確であったり、無理難題のテーマであれば、それは間違いなく

実行されません。専門的な知識が必要とされる分野では、当事者だけでは誤った判断をするリスクもありますので、会計事務所など外部の専門家に相談することをおすすめします。そして、この事業承継計画は、創業者と後継者が一緒に作成することをお奨めします。

経営承継計画は、以下を参考にして関係項目を記入して作成してみましょう。

検討項目		H24年	H26年
会社	売上高	5,000万	7,000万
	経常利益	500万	750万
	借入金残高	3,000万	2,500万
	従業員	4名	5名
	自社株式の株価	1,000万	1,500万
	主要株主	現経営者	現経営者
現経営者	年齢	55歳	57歳
	役職	社長	社長
	経営承継対策	株贈与	株贈与
	持株割合	100%	80%
	持株評価	1,000万	1,200万
	その他財産評価	1,000万	1,100万
後継者	年齢	27歳	29歳
	役職	課長	部長
	担当業務	購買	経理
	持株割合	0%	20%

経営承継は、創業者が健康なうちに行うべきです。後継者が経営感覚を養うためにはどうしても時間が掛かります。創業者は後継者と数年間は伴走すべきでしょう。そのため、創業者が元気なうちに後継者を指名し、経営承継を実施していくべきです。

これまで築き上げてきた財産である事業を次世代へ引き継ぐために、早めの経営承継を進めていきましょう。

(参考図書：TKC全国会 後継者塾テキスト)