オーナー経営者に求められる事業承継対策

オーナー企業にとって、事業承継は企業の存亡に関わる重大なテーマ。ところが近ごろでは子供がいなかったり、別な仕事に就いてしまっていて会社を継がないケースが急増している。

事業を継続したくても、後継者問題で廃業することは日本経済にとっての損失といえる。中小企業の後継者問題に精通した、島根県立大学・久保田典男准教授に現状と課題を聞いた。

後継者が見つからず、やめざるを得ない企業がある

―中小企業の事業承継廃業率が開業率を上回り、企業数がどんどん減る傾向にある。廃業が少なからずある。承継問題には、どのような背景があるのでしょうか。

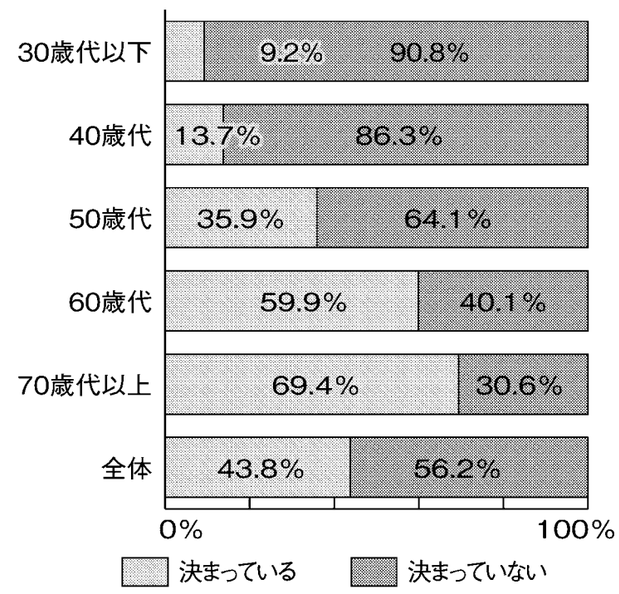
「ひとつは中小企業の経営者が高齢化していること。経営者の平均年齢（※①）は57～58歳で、10年前の調査よりも5歳ほど上がっている。年齢とともに体力が下がり、病気のリスクも高まる。しかし、後継者が決まっていない企業の割合は、60歳代の経営者で4割、70歳以上で3割にのぼる（※②）。さらに、現在の日本は廃業率が開業率を上回り、企業数がどんどん減る傾向にある。廃業する企業の中には、事業を続けたかったのに後継者が見つからず、やめざるを得ない企業が少なからずある。承継が進まないことで雇用の受け皿が失われることは従業員にとって不幸であるし、固有の事業基盤やノウハウが失われるのは日本経済にとっても損失といえる」

調査年	サンプル数	平均年齢	60歳以上の割合
1996年（小企業）	1,662	52.4歳	24.1%
2009年（小企業）	6,275	57.8歳	47.4%
2009年（中企業）	2,998	57.8歳	49.2%

※① 経営者の平均年齢
日本政策金融公庫総合研究所・2009年実施のアンケート調査

―後継者難の原因は何でしょうか。

「親族に後継者がいないことや、親族に候補がいる場合でも本人が継ぎたがらないケースが増えている。経済が右肩上がりの時代ではなく環境は厳しい。経営者は大変やりがいのある仕事だが、それに伴う苦労を味わいたくない人も中にはいる。また、職の選択肢が豊富にあるなかで、個人の価値観も多様化している。自営業者の給与より企業の従業員の給与が高くなった現状では、中小企業の社長として働くよりも大企業で働くほうがいいと判断する人もいるのだろう」



※② 後継者が決まっていない企業の割合
中小企業金融公庫総合研究所・2007年実施のアンケート調査

自分の会社を磨き上げること

―優れた中小企業が跡継ぎの不在で廃業するのは深刻な問題です。後継者問題はどう解決したら良いでしょうか。

「その会社の経営に必要な能力を一番よく知っているのは現経営者。知識やノウハウを伝えるとともに、後継者がひとりでもやっていけるような環境を整備する。さらに、従業員、顧客、仕入れ先、株主、金融機関といった関係者からの支持、理解が得られるように働きかける。これが事業承継の本質だと考える」

―中小企業は親族内承継が圧倒的に多いです。メリットを教えて下さい。

「メリットは関係者の支持、理解を得やすい。たとえば、社長の息子であれば、周囲からこの人が継ぐのだろうな、と自然に受け入れられる。つまり、正統性を得やすい。一般に事業承継の課題で『関係者からの支持・理解の確保』を挙げる企業は多く、これをクリアしやすいことは何にも増してメリットだ。さらには、後継者の育成に時間をかけられる。育成にかかる時間は最低5年、一般に10年くらいとされる。それだけの時間を確保しようと思うと親族内のほうが圧倒的に有利だ」

―他方、デメリットはありますか。

「いまの経営者は厳しい経営環境を乗り切るための知識や人的な能力を求められる。そうしたものをすべて兼ね備えた人材が親族にいるとは限らない。そういう中で無理に親族内承継にこだわってしまって、会社を悪い方向に導くリスクがある。これは条件つきのデメリットといえる」

―後継者がいない場合、どのような選択肢がありますか。

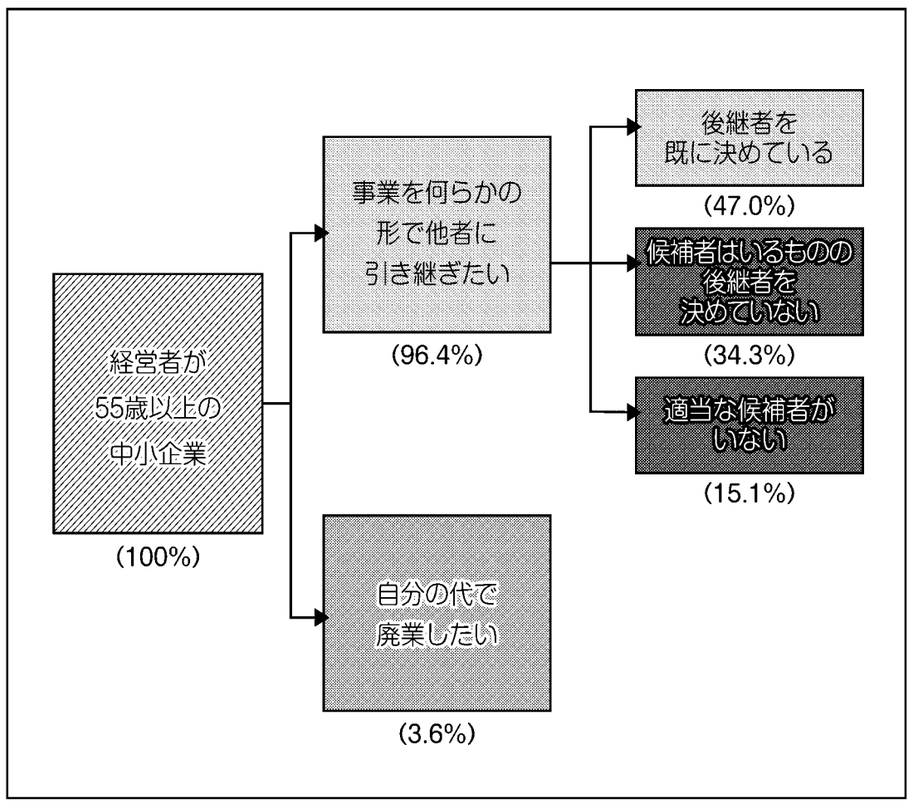
「従業員のほか、取引先、金融機関といったステークホルダーから候補をさがしても見つからない場合、M&A（合併・買収）が考えられる。事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいと考えている社長（※③）は全体の96・4%に達する。廃業は避けなければならない。続けたくても、後継者がおらず、やめざるをえないのが一番問題だ」

―事業承継を円滑に行うためには、経営者が早くから意識し、行動することが大事ですね。

「まず意識し、計画をつくることが求められる。計画さえつくっておけば、専門知識などの足りない部分は、外部の有識者の知恵を借りればよい。社長がその気にならなければ進まないのが事業承継。社長が企業の存続をどれだけ真剣に考え、計画的に動いているかは、企業を判断するうえで重要な指標となる」

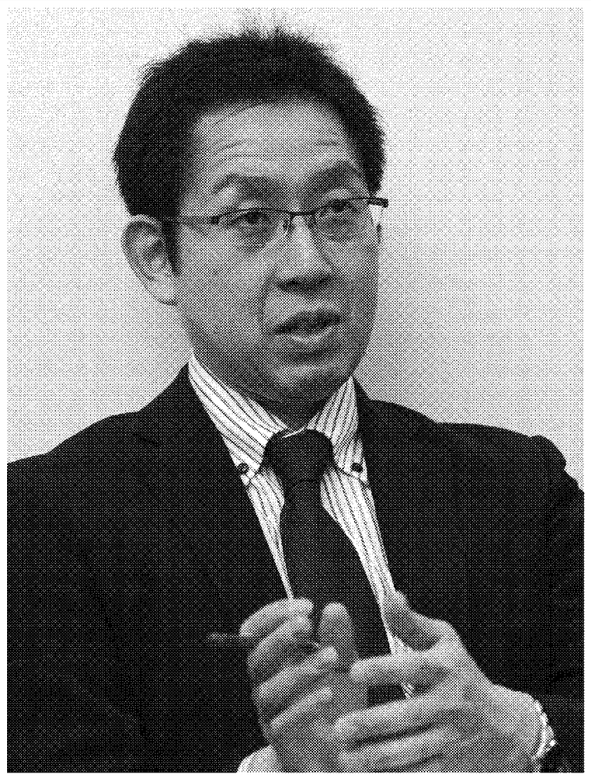
―企業を永続的に存続、発展させるため、経営者はあらゆる選択肢を視野に入れる必要がありそうですね。

「事業承継だけ意識して動くことも重要だが、経営者がまずやらなければいけないことは、自分の会社を磨き上げること。『この会社を継ぎたい』と思わせるように磨き上げ、いい会社にする。いい会社にすれば親族や従業員の中から継ぎたい人が出てくるし、M&Aで買い取ってもらうだけの魅力があると判断される。シンプルなことを当たり前にやることが事業承継にとっていちばん大切だ」



※③ 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいと考えている社長
『中小企業白書2006年版』55歳以上の経営者に対して実施したアンケート調査

島根県立大学・久保田典男准教授インタビュー



1996年（平8）　中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫、中小企業向け融資・企業審査に携わる。その後、2011年に島根県立大学へ転籍、13年4月より現職。専門分野は、中小企業経営・中小企業政策など。

オーナー経営者のための事業承継セミナー

無料受講

～M&Aを活用した後継者不在の解決法～

オーナー企業にとって、事業承継は企業の存亡に関わる重大なテーマです。ところが近時ではご子息がいなかったり、別な仕事に就いてしまっていて会社を継がないケースが急増しています。

そこで、日刊工業新聞社では、株式会社ストライクと共催で「オーナー経営者のための事業承継セミナー」を開催します。講演には老舗企業経営者や企業経営に精通する有識者をお招きし、同族承継と第三者への事業承継（M&A）の事例を交えながら企業存続の重要性をお話し頂きます。

希望者にはセミナー終了後に相談コーナーも設けておりますので、是非この機会にご利用下さい。皆様のお申込みをお待ちしています。

事前申し込み　http://sp.nikkan.co.jp/mastrike13

■時　間　14:00～16:30（受付13:30）

■日程・会場
- 東京　2013年5月30日（木）　会場：日刊工業新聞社 本社セミナールーム
- 札幌　2013年6月　5日（水）　会場：北海道立道民活動センター10F 1020会議室
- 仙台　2013年6月12日（水）　会場：ハーネル仙台6F はぎ
- 大阪　2013年6月19日（水）　会場：日刊工業新聞社 大阪支社10Fセミナールーム
- 福岡　2013年6月26日（水）　会場：日刊工業新聞社 西部支社セミナールーム
- 名古屋　2013年7月　4日（木）　会場：日刊工業新聞社 名古屋支社セミナールーム

プログラム　第1部　14：00～15：00

事業継続の現状について

■ 事業承継における選択肢と課題（東京・名古屋）
オーナー経営者にとって親族内承継が困難な場合、親族外承継やM&Aなど幅広い選択肢を検討することが求められます。
本報告では、事業承継の現状を概観しつつ、事業承継の具体的事例から親族内承継、親族外承継、M&Aによる特徴を整理してお話しします。
講師：島根県立大学総合政策学部准教授／キャリアセンター長　久保田　典男 氏（中小企業診断士）

■ 老舗に学ぶ事業承継の秘訣（札幌・福岡）
講師：大阪商業大学大学院特別教授・老舗ジャーナリスト、老舗学研究会共同 代表　前川　洋一郎 氏

■ 後継者問題と宮城県事業引継ぎ支援センターの概要について（仙台）
講師：宮城県事業引継ぎ支援センター・統括責任者　木坂　尚文 氏

■ 事業存続の重要性と事業承継対策の必要性・ポイント（大阪）
講師：大阪府事業引継ぎ支援センター 統括責任者　上宮　克己 氏

第2部　15：10～16：20

コンサルタントによるM&Aに関する基礎知識

■ 後継者問題で悩んでいる経営者のためのM&A活用法
世代交代期を迎えた経営者にとって事業承継問題は避けて通れません。講演では事業承継の選択肢を説明するとともに、万が一、適切な後継者がおらず、M&Aを選択する場合の進め方や注意点について事例を交えて解説いたします。

東京・札幌・仙台　講師：株式会社ストライク 代表取締役　荒井　邦彦 氏（公認会計士）

名古屋　講師：株式会社ストライク 名古屋営業所長　金田　和也 氏（公認会計士）

大阪・福岡　講師：株式会社ストライク 取締役　石塚　辰八 氏

ここに紹介しているのは、講演の一部です。
詳細はWebサイトにてご確認いただけます。
▶ http://sp.nikkan.co.jp/mastrike13

【本セミナーに関する問い合わせ先】日刊工業新聞社 南東京支局　TEL：03-3732-5451　FAX：03-3732-5453　担当：三菅（ミスゲ）　Email：t.misuge@media.nikkan.co.jp
【本セミナーの共催団体】株式会社ストライク　［仙台］（公財）みやぎ産業振興機構　［大阪］大阪商工会議所