

# 会社のバトンを 「渡す」・「受ける」・「つなぐ」 の意味を真剣に考えてみよう！

事業承継協会 内藤 博

## なぜ今、事業承継なのか

いつまでも経営者が元気で、企業経営が順風満帆に進むことは喜ばしいことだが、常に考えなければいけないのは「会社のこの先」である。事業承継の準備不足は取引先や協力企業のすべてを巻き込み、大きなリスクもはらんでいる。

この機会にその意味をもう1度考え直し、事業承継を円滑に進めていただきたい。

今、政府は企業の事業承継を後押しするために、「事業承継集中支援10年間」を掲げている。どんな年齢の経営者も今、事業承継を考えるのは決して早過ぎることはない。最初に事業承継の全体を俯瞰してみる。第二次世界大戦が終わり、全世界で一斉にベビーブームが巻き起こったのが72年前の終戦後だ。その時期に生まれた団塊の世代が、戦後72年を経た現在の日本で、大量引退の時代を迎えている(図1)。

図1 戦後72年で社会は大きく変化

### 戦後72年。多死社会に突入！

年間の死亡者 130万人 誕生は100万人以下  
毎年30万人減る、20年間以上続く→人口減少社会

1. サラリーマンの定年退職はピークを超えた
2. 団塊→経営者の世代交代がこの10年間に集中
3. 後継者問題→廃業+倒産=127万社が消える！
5. 次世代経営者の育成→国民の義務！

高齢化=売上・利益ダウン！

老害

さらに追い打ちをかけるように、少子化、高齢化が進み、新聞の見出しには「多死社会」という文字が躍るようになった。年間130万人近い人が亡くなり、98万人ほどしか子供が生まれてこない時代となった。人口減少社会が現実になる。ということは、企業・組織にも大きな影響を及ぼす。後継者がいないという事態が普通に起きることになる。国家そのものの課題にもなる。さらに男性の生涯未婚率が20%を超え、離婚率が33%に達している。つまり今は後継者がいても、その先で途絶えてしまうことがありうる。一族だけで、つないでいくのは不可能だ。昭和の時代には大多数が一族で承継していた。特に戦前は家父長制が残り、長男がすべてを掌握していった。ところが平成に代わるころから後継者は他人であるということが増えている。従業員や取締役から後継者を選び、会社を守っていくことが1つの選択肢になった。

## 事業承継で悩むのは 恥ずかしいことではない

そして平成も来年で終わりを迎える。天皇陛下の退位とともに、時代はM&Aの全盛期を迎えようとしている。仲介斡旋の業者は雨後の筍のように生まれ、覇権争いまで起きている。国が全国の都道府県にあまねく用意した「事業引き継ぎ支援センター」も、M&Aを主業務としている。

欧米諸国では多くのベンチャー企業の成功者は、若くして会社の売却益を手にして悠々自適で楽しんでいる。その仕組みがようやくわが国にも普及し始めた。現実には買い手が10社に対して、売り手が1社というようなアンバランスを生んでいる。

図2 経営者が高齢化することによるリスク

代表取締役の賞味期限が切れる  
〈二重のリスク〉

## 経営者が高齢化すると 売上と利益が下がる！

- ①顧客が年をとる
- ②取引先の担当者が先に異動、子会社へ
- ③老害の発生に気がつかない
- ④リスクを取らなくなる
- ⑤借金返済が目標になる

その理由は「会社をモノのように扱い」、大株主や経営者が勝手に売りさばいて良いものかという「倫理観」があるからだ。企業は社会の共通財産で、従業員の去就が大きなネックとなる場合も多く、M&Aへ踏み込めない経営マインドがそこにある。

地域社会では特に守秘義務の点から、事業承継セミナーへの参加も躊躇され、専門家の指導を受けることも隠密のように行われてきた。

「事業承継で困っている、課題がある」ということは経営者の恥であるという文化的な側面があるのだろう。また、「親からもらった大事な財産である会社を私の代で他人に渡し、一族との縁を切ってしまうと良いのか」と悶々とする経営者もいる。

事業承継は「会社という個人の資産が経営者の寿命が尽きるときに、次の世代に円滑に渡って」行かなければならない。しかし、その人が創業者である場合には、会社と個人が一体になっており、引き離すことが容易にできないので、周囲は大変苦勞するのである。

ましてやカリスマでワンマンの経営であれば、従業員や取引先まで「引退しないで欲しい」と言ったことを口にするものである。

逆に後継者側から物事を見てみると、とんでもない事実がそこにある。

代表取締役が長くその地位を独占し、周囲から崇め奉られて、気がつくと裸の王様のような状況も珍しくはない。

高齢の代表取締役が長く居座ることによるデメリットは何か。それは「老害が発生する」ことだ(図2)。後継者や従業員の「成長を阻害すること」

図3 経営者の高齢化は事業承継の当事者でない企業にもリスクが生じる

## 事業承継の当事者でない企業にもリスク！

- ①仕事のリスク→受発注・産業連環・調達のリスク
  - ②ヒトのリスク→技術・ノウハウ・伝統・智慧のリスク
  - ③ソフトな経営資源のリスク→信用・人脈のリスク
1. 大切な協力企業が突然なくなる！
  2. 発注先がお家騒動でもめて…
  3. 頼りにしていた外注先、一人親方が廃業して…
  4. 重要部品の供給元が仕事をやめてしまう…
  5. 気づいたら従業員が高齢化…
  6. 次世代の若手が育たないうちにベテランが引退…
  7. 頼りにしていた金融機関が突然人事異動で…
  8. 大切な街と地域経済が崩壊してしまう…

が最も大きな課題だが、よく観察するとそれ以外にもリスクが見えてくる(図3)。

とりわけ「守りの姿勢」が強くなり、投資に消極的になり、「無借金経営」が目標になりがちだ。無借金経営は高株価を呼び込む。そのため、後継者には納税資金の準備が不可欠となる。その負担が重くなるので、後継者は苦しむことになる。

それよりも必要な未来への投資を適宜行って、決算書の黒字幅を圧縮し、借入と資産をバランスよく保っておけば、後継者の苦勞は大幅に減る。

贈与税、相続税は財産を受け継いだ個人が確定申告することが必要なのだ。その確定申告に基づいて、いったんは課税されるが、納税猶予という形式で支援するのが、「経営承継円滑化法」(図4)。

税金について相談したい場合は、税務の専門家の意見を聞くべきだ。顧問税理士に不安を感じる方は、無料で行われる商工会・商工会議所の専門家相談をセカンドオピニオンとして活用してみるのがよい。

ほかにも行政での経営相談のメニューに事業承継が追加されているので、足を運んでみよう。

人の人生には決まった終わり方はないが、代表取締役という肩書には歴然とした賞味期限があるのだ。

東京商工リサーチの「全国老舗企業」調査(2016年12月2日)によると、2017年に創業100年以上となる老舗企業は、全国で3万3,069社あることがわかった。前回調査(2012年8月)より5,628社(20.5%)増加した(<http://www.tsr-net.co.jp/news/>)