

愛媛県信用漁業協同組合連合会 えひめ水産業WEBセミナー

テーマ：事業承継

～「早すぎる」ということはない！ 事例と対策で見る承継のリアル～



令和4年1月28日

中小企業診断士

多田 稔

自己紹介

多田 稔(ただ みのる)

1969年(昭和44年) 新居浜市生まれ

【資格】

経済産業大臣認定 中小企業診断士
認定経営革新等支援機関

【公職】

- 独立行政法人中小企業基盤整備機構
経営支援アドバイザー
- 愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター
事業承継サブマネージャー
- 公益財団法人えひめ農林漁業振興機構
中核コーディネーター

【講演】

- 西条商工会議所様「事業計画策定セミナー」
(令和4年1月19日) など 多数



本日の内容

1. 事業承継とは？
2. 事業承継の現状
3. 実際の対応事例
4. 円滑な事業承継のために

1. 事業承継とは？

事業承継の構成要素



出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」(平成28年)

4つの承継方法

親族内承継

現経営者の息子・娘など
親族に承継させる方法

従業員承継

自社の役員や
従業員が承継する方法

第三者承継

後継者を親族や従業員で
はなく、社外に求める方法

M&A

株式譲渡や事業譲渡
により承継を行う方法

事業承継とは...

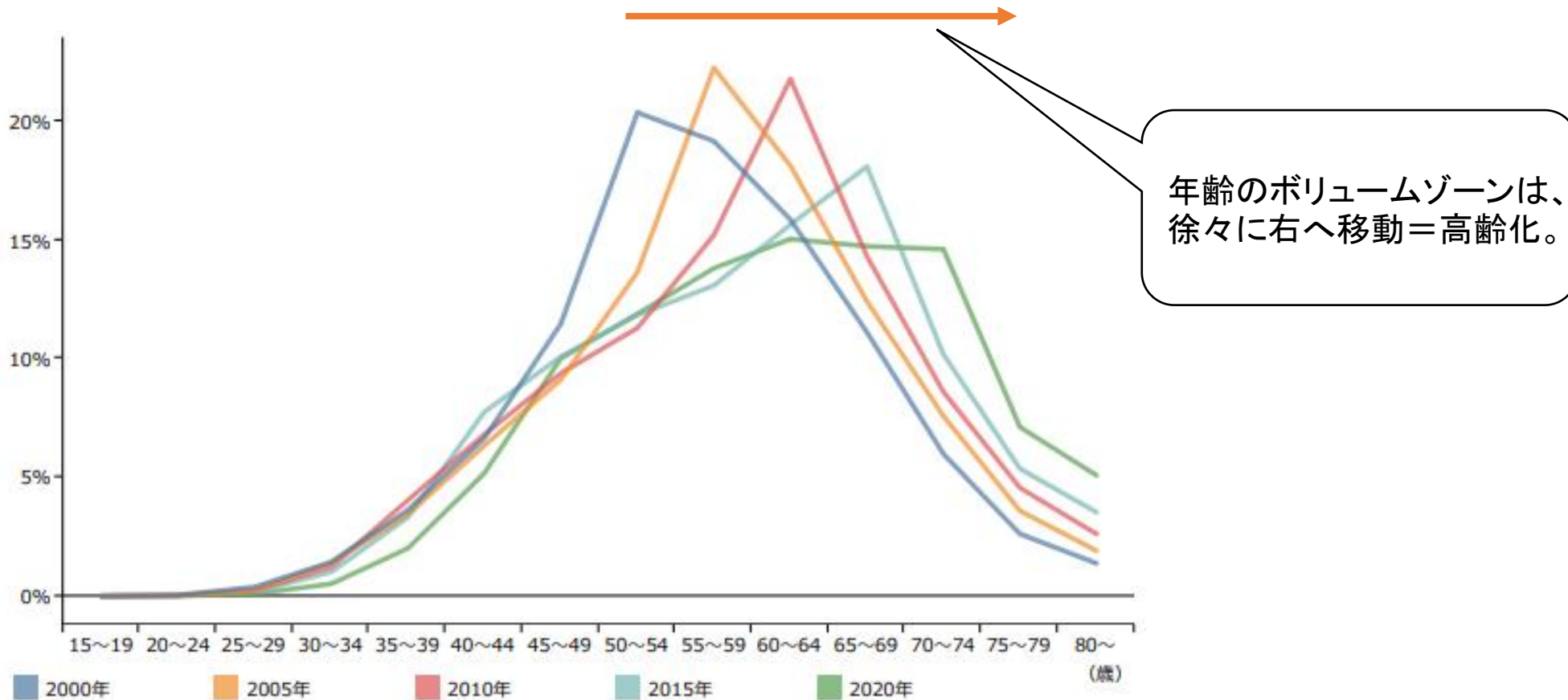
単なる「社長交代」ではなく、「資産」や「経営ノウハウ」を含むすべての経営資源が後継者に引き継がれること。



後継者が**思う存分経営に邁進**できる環境が整うこと。

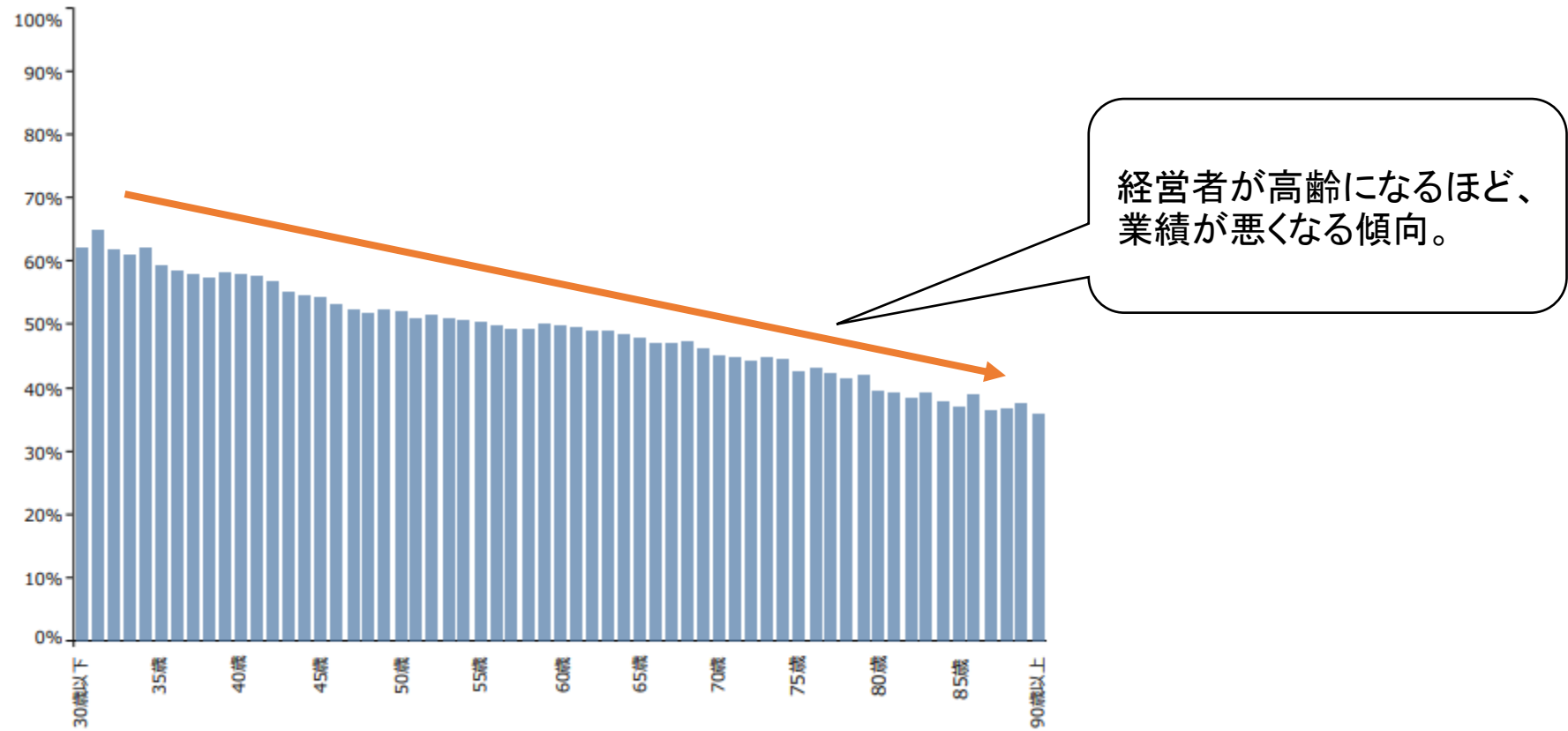
2. 事業承継の現状

年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



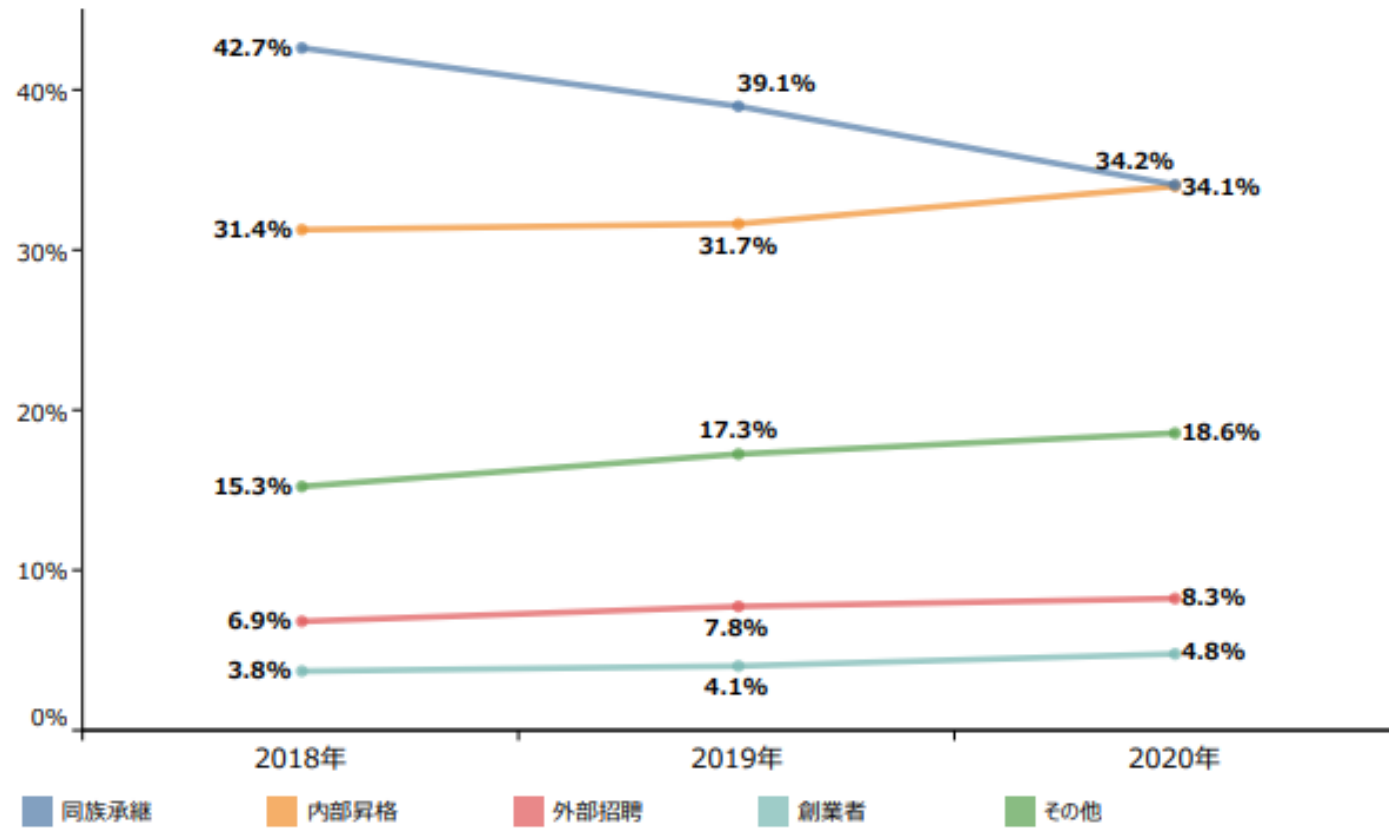
出典：中小企業庁「中小企業白書2021年度版」

経営者年齢別 増収企業の割合



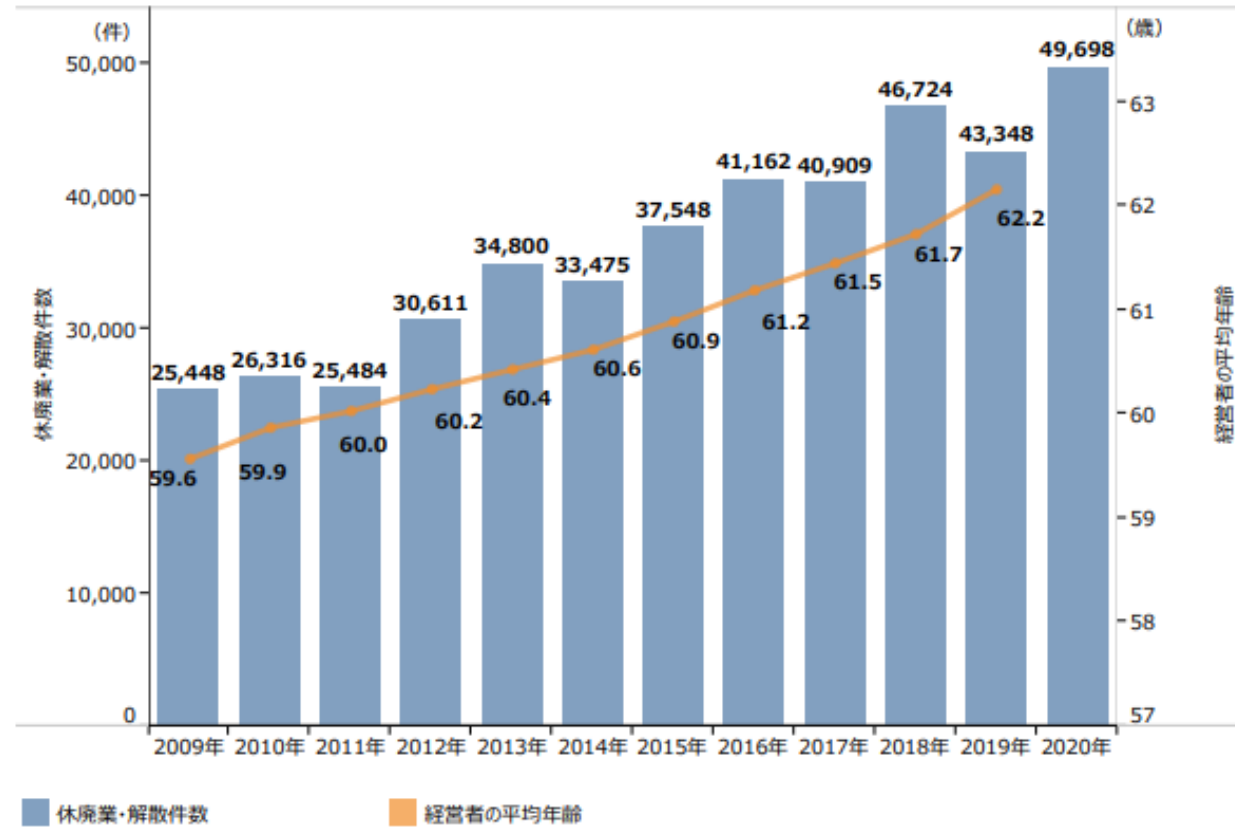
出典：中小企業庁「中小企業白書2021年度版」

近年事業承継をした経営者の就任経緯



出典：中小企業庁「中小企業白書2021年度版」

休廃業・解散件数と経営者の平均年齢の推移



出典：中小企業庁「中小企業白書2021年度版」

事業承継の現状

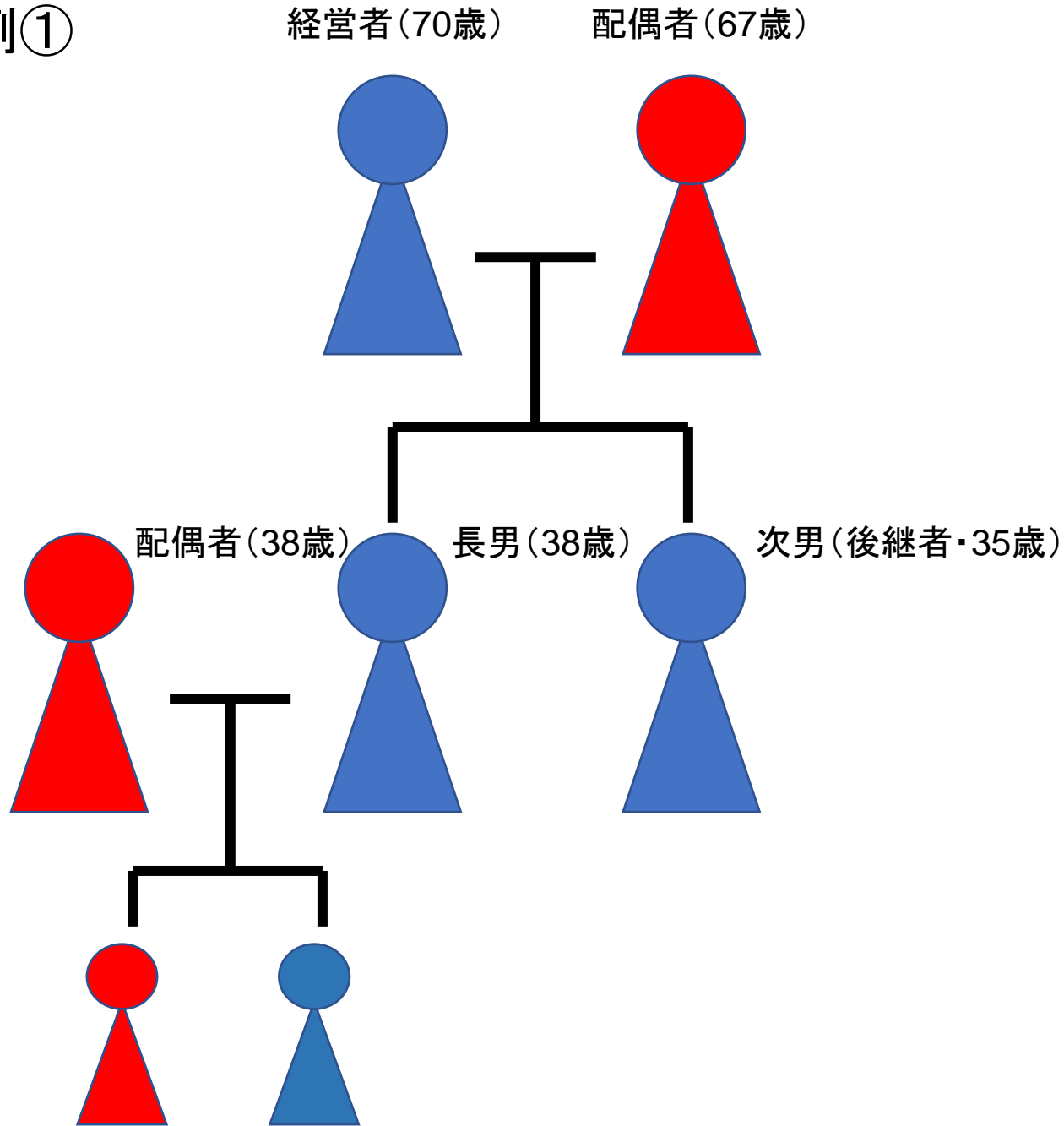
親族承継は減少、その他の承継形態は増加傾向。しかし依然として親族承継が最も多い。



後継者にとって魅力のない事業であれば、廃業も選択肢。

3. 実際の対応事例

事例①



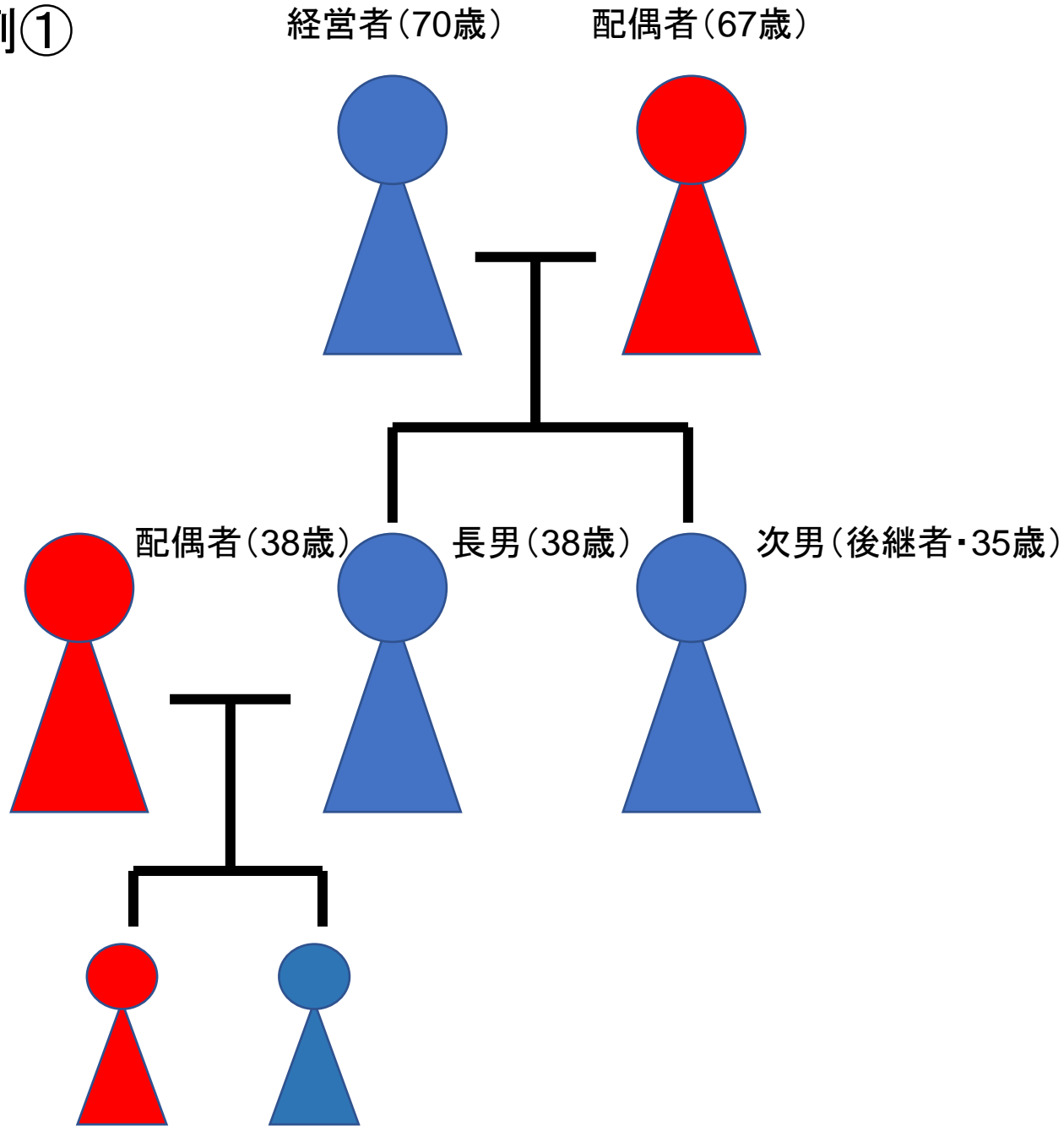
【業種】
バイクショップ経営

【従業員】
1名 (家族従業員は除く)

【売上高】
5,000万円

【借入金】
2,500万円

事例①



現経営者の体調不良を機に奥様から相談。

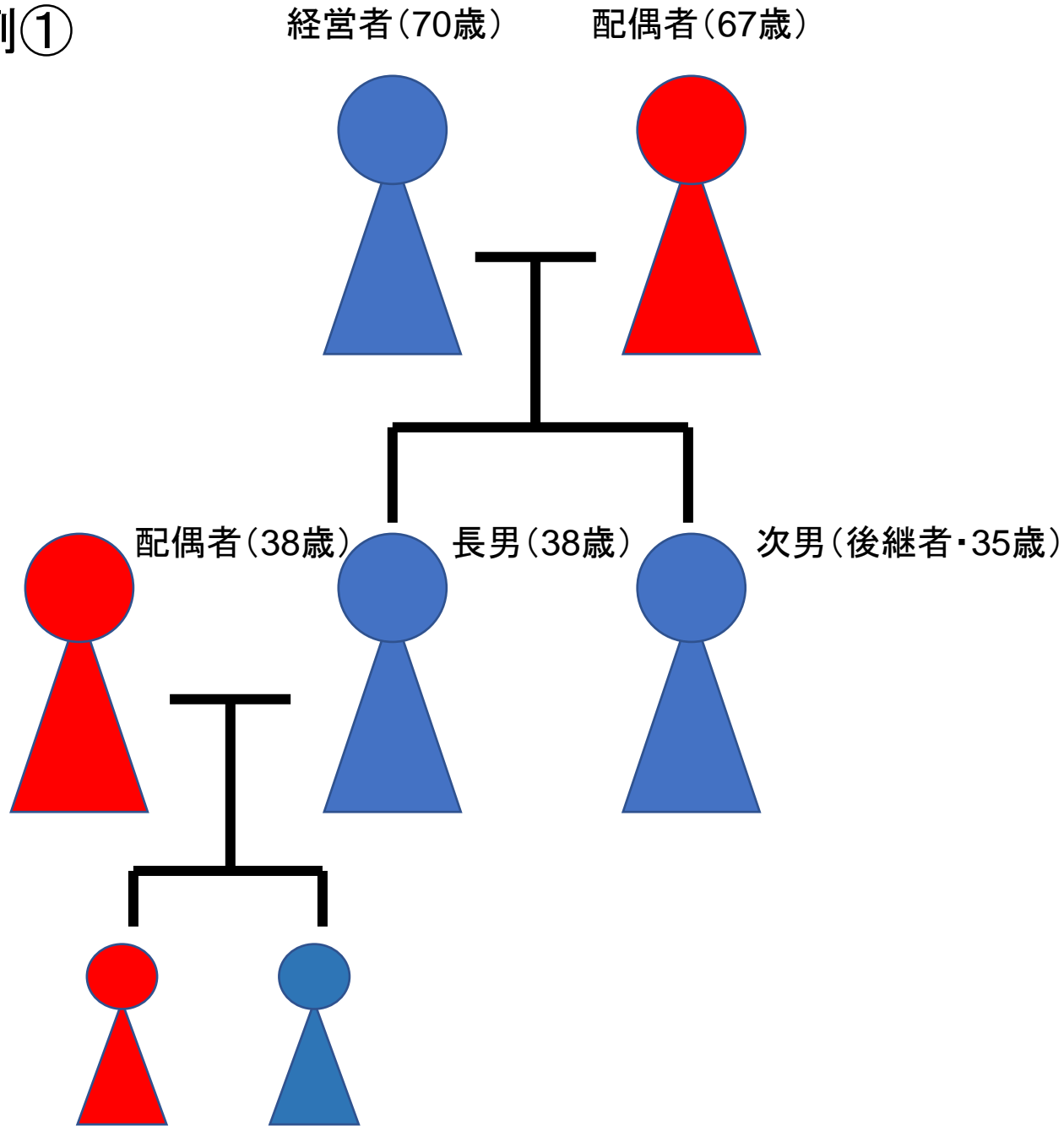


長男が承継予定であったが、妻の反対で頓挫した経緯あり。その後、4年前から次男が後継者として店を手伝う。



後継者である次男に事業用の資産(不動産・借入金など)がスムーズに引き継がれることが大切とアドバイス。

事例①



2年後、経営者が逝去。遺言書はなし。

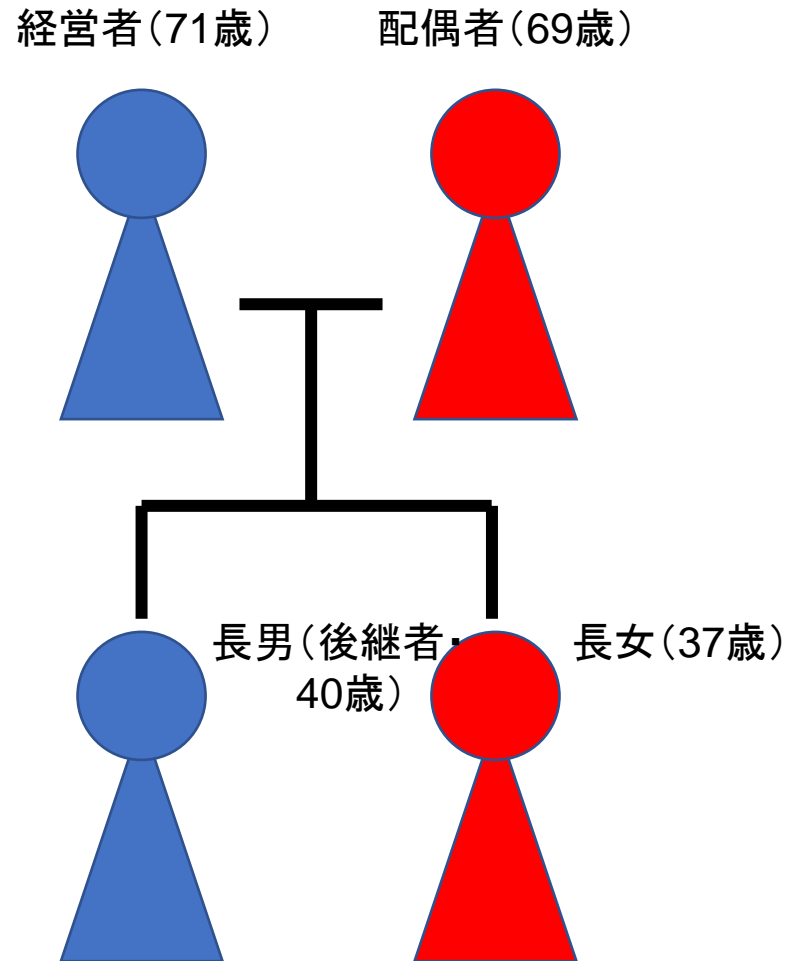


相続人の間では、現預金を含む資産を次男に相続させることで一致。しかし、長男の妻が権利を主張。



最終的には一部現金を長男が相続することで決着。しかし、家族間には修復不能の亀裂が残った。

事例②



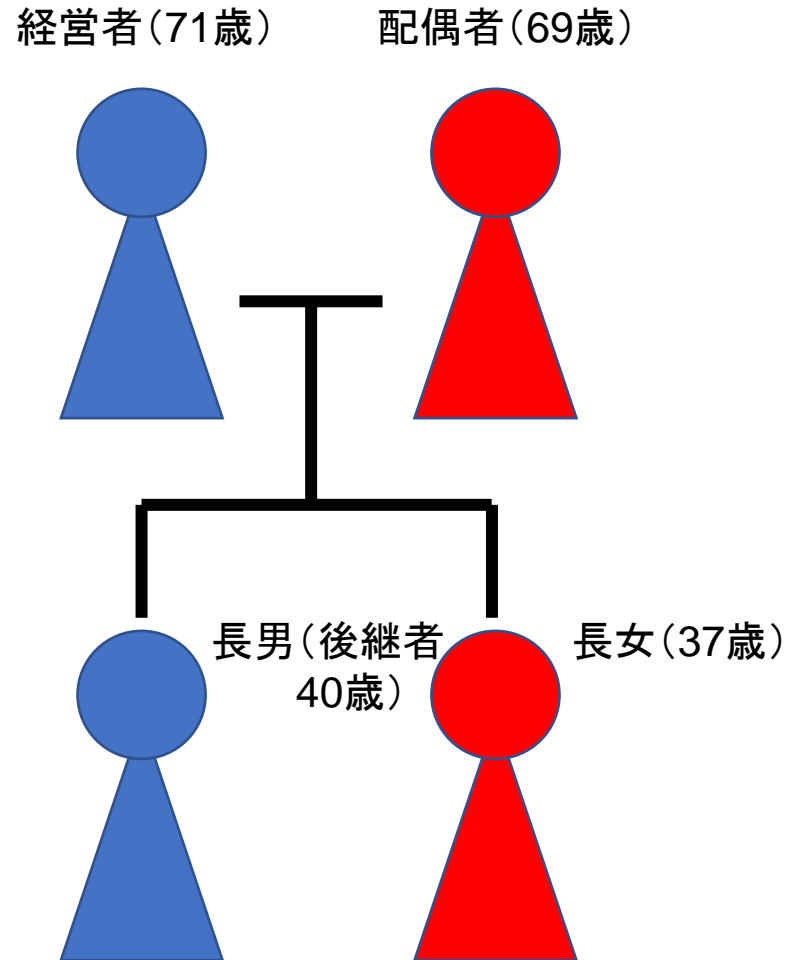
【業種】
洋食系レストラン経営

【従業員】
3名(家族従業員は除く)

【売上高】
3,300万円

【借入金】
3,000万円

事例②



地元商工会議所より情報提供があり対応。

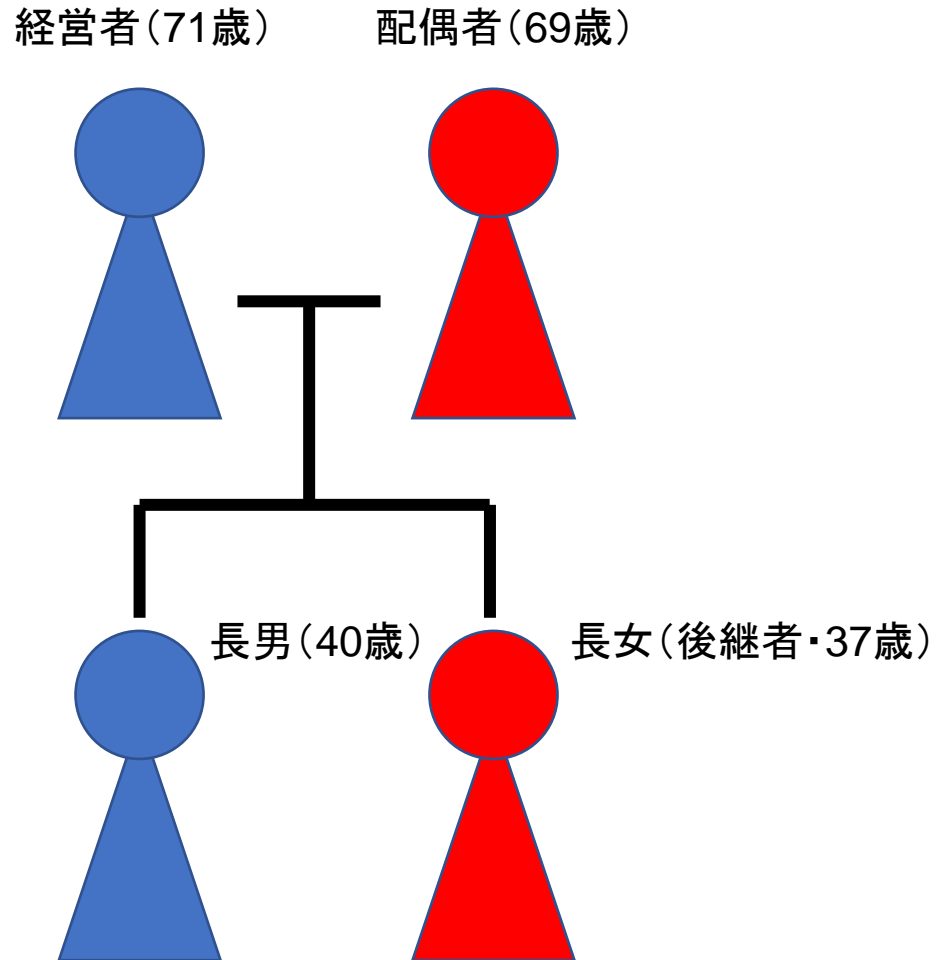


長男が承継予定で、相談時点では京都のレストランで修業中。長女は他所に嫁いでいたが、イベントの企画など実家の店を手伝っていた。



業績が下降傾向であったため、後継者兄妹が役割分担し、事業の磨き上げが必要と助言した。

事例②



1年後、商工会議所より「長女が後継者になる」旨の連絡あり。

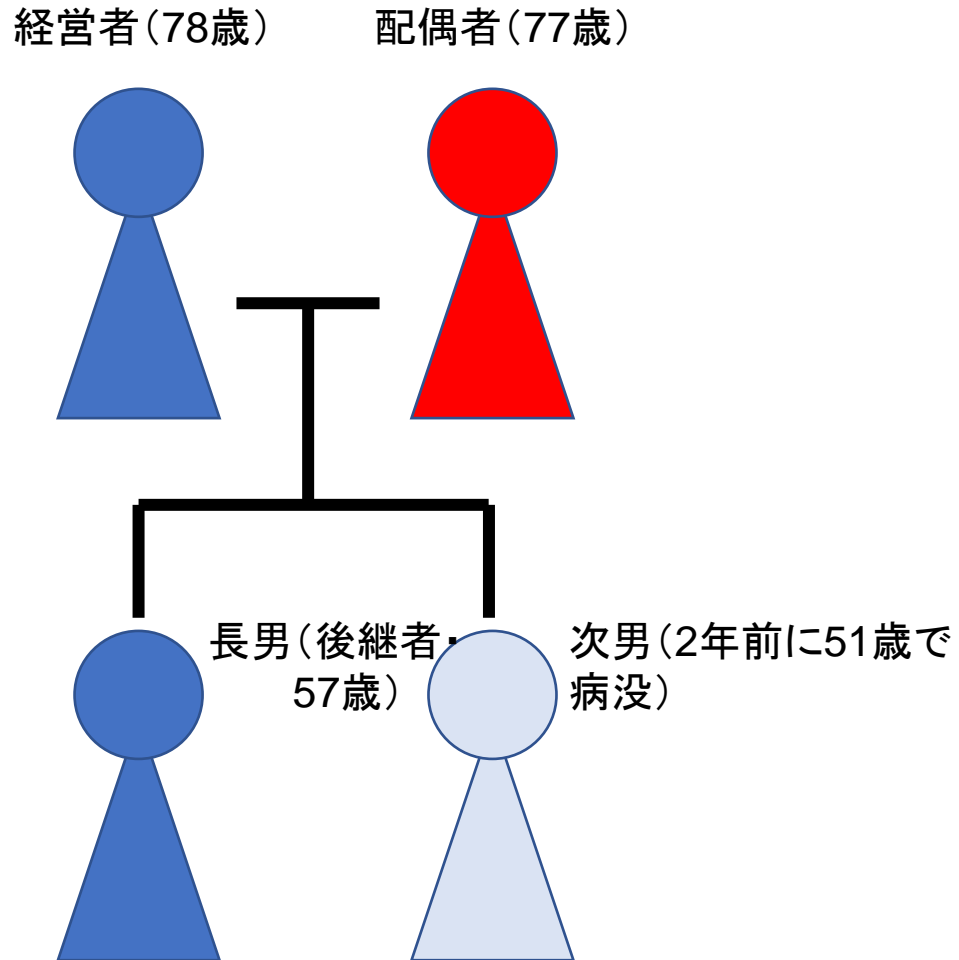


店の業績に自信が持てなくなっていた経営者が、長男に「帰って来なくてよい」と伝えていた。



店を継ぐつもりで修業していた長男は「梯子を外された」と感じ承継を断念。以後親子は疎遠に。現在は長女を後継者とする事業承継を模索中。

事例③



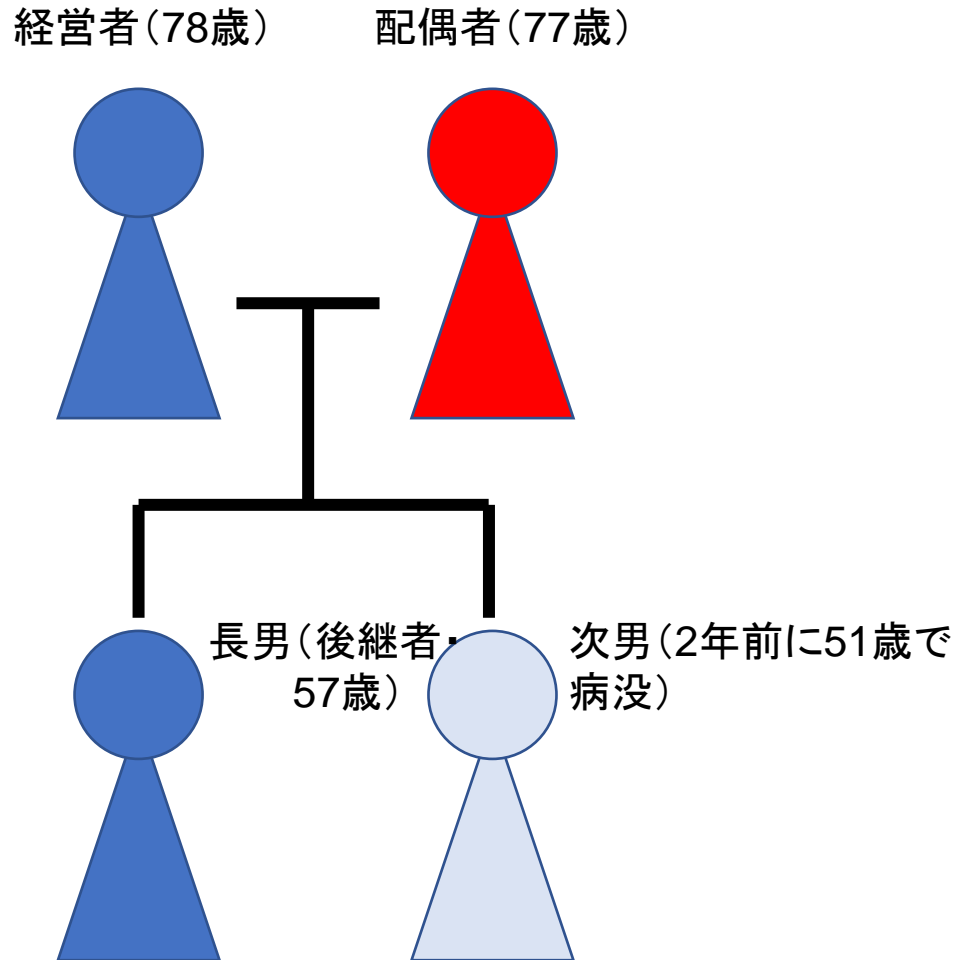
【業種】
居酒屋経営

【従業員】
なし

【売上高】
500万円

【借入金】
2,000万円(うち1,200万円は信用保証協会の遅延損害金)

事例③



私(多田)の個人的な友人の紹介で対応。

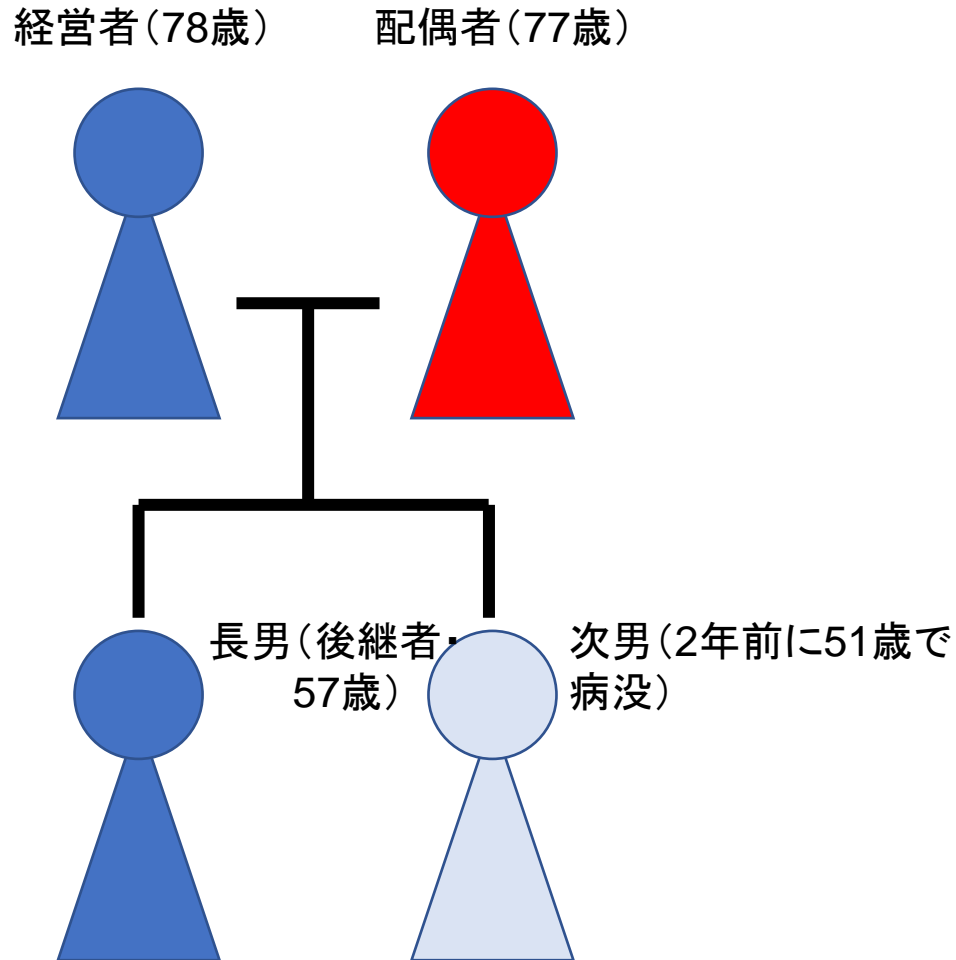


長男が承継予定で、事業参画もしている。しかし業績は低迷しており、長男は昼間別の仕事をして夜の営業を手伝っている状態。



後継者は借入金などの詳細を把握していなかったため、資料を預かり内容を整理することを約束。

事例③



店の収益性を回復させた上で、後継者が借入で資金調達して店舗不動産を買い取り、経営者の負債を完済するスキームを提案。



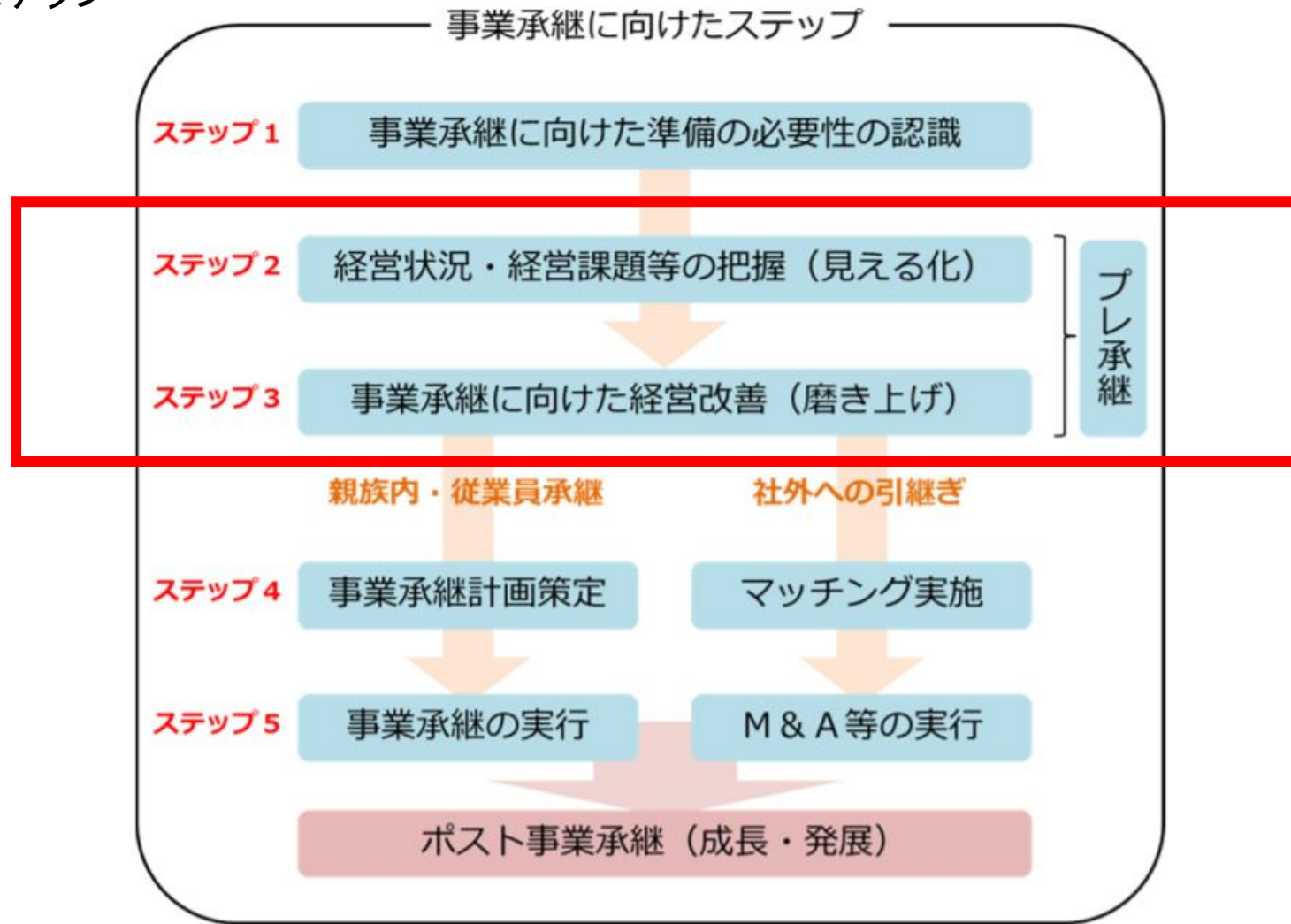
初めて借金の額を知った後継者は驚いた様子。ここでおかみさん(母親)から、「借金の支払いなんて家賃の支払いだと思えば安いもん」という発言が。



それまで大人しく話を聞いていた後継者は、この発言を聞いて激高。「何だその言い方は！」

4. 円滑な事業承継のために

事業承継に向けたステップ



出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」（平成28年）

経営「見える化」の観点

- ・会社と個人の関係の明確化
(事業用資産は何か。借入金の額や担保状況、保証状態など)
- ・保有する自社株式の数を確認。株価評価
- ・月次の売上・費用(部門別損益)の分析を通じた自社の稼ぎ頭商品の把握
- ・製造工程毎の不良品の発生状況の調査を通じた製造ラインの課題の把握
- ・在庫の売れ筋・不良の把握や時価評価の実施
- ・なぜ、自社が取引先に選ばれているのか等という観点から自社の事業価値の源泉について適切に認識

出典: 中小企業庁「事業承継ガイドライン」(平成28年)

円滑な事業承継の心得

1. 承継準備に「早すぎる」ということはない

早めに準備するメリット

親族承継 ……資産・経営ノウハウの承継に長い時間を取ることができ、選択肢が広がる。

第三者承継 ……相手はすぐには見つからない。早く動けば相手の説得や、マッチングの機会も増える。

2. コミュニケーションは極めて重要

家族・当事者間だけでなく、影響力のあるキーマン(事例①における長男の配偶者など)も含めた対応が必要。

3. 「相続」の主演は先代、「事業承継」の主演は後継者

自らが苦労して築いてきた財産をどのように引き継がせるかは、先代が決めるべき。

事業をこれからの時代に合わせてどう変革していくかは、後継者が決めるべき。

実際の対応では、これが逆になっているケースがとても多いです！

最後に

スムーズな承継を実現するためには、先代と後継者がお互いの立場を思いやる姿勢が必要不可欠。

承継を決意してくれてありがとう。精一杯フォローするから、あとは頼んだぞ！



すばらしい事業基盤を残してくれてありがとう。あとのことは任せてくれ！

ご清聴ありがとうございました。

