日経産業新聞
フォーラム
2009

中小企業の事業承継は

事業承継フォーラム2009
～事業承継の「今」、そしてこれからのあり方～

国内企業数の9割以上を占める中小企業は日本経済の基盤である。中小企業が円滑に事業承継を進めることは雇用確保や地域経済活性化の観点からも重要だ。このほど東京・大手町の日経ホールで『事業承継フォーラム2009～事業承継の「今」、そしてこれからのあり方～』（主催＝中小企業基盤整備機構、日本経済新聞社、後援＝中小企業庁、日本商工会議所など）を開催した。本格的に動き出した「中小企業経営承継円滑化法」の現状や今後の展望などについて活発な議論が交わされた。

パネルディスカッション

企業のさらなる発展をもたらす事業承継のあり方

参加者

パネリスト
小松ばね工業　社長　小松　節子氏
本多プラス　社長　本多　克弘氏
弁護士、石井法律事務所　柏原　智行氏
税理士
税理士法人タクトコンサルティング　代表社員　玉越　賢治氏
日本政策金融公庫
中小企業事業本部営業推進部副部長　満枝　忠雄氏
中小企業基盤整備機構　事業承継コーディネーター　小松　久男氏

モデレーター
シンクタンク・ソフィアバンク副代表　藤沢　久美氏

ある日突然、社長に

藤沢　今日は「企業にさらなる発展をもたらす事業承継のあり方」というテーマのもと、社長が次の候補者に事業を円滑にバトンタッチし、会社をより成長させるためにはどうすればよいのか。実際に事業承継を経験し、現在事業承継に向けて準備を進めている2人の社長の体験などをもとに、ディスカッションしていきたい。

また円滑に事業承継を進め、成功に向けて支援する専門家も参加している。豊富な経験をもとに、事業承継の勘所を的確に指摘いただけると期待している。まずは事業承継を経験した小松社長に話を伺いたい。

小松（節）　当社は1941年に、私の養父である小松謙一が東京・大田区に精密ばね工場を創立した。私は創業者小松謙一のめいで養女である。養父は80年に亡くなり相続が発生した。法定相続人は養母と私だったが、遺言書がなかったため、遺産分割がスムーズに進まなかった。その後の協議により、養母は法定相続分以上の株式を相続したが、その3年後に養母も亡くなった。そこでまた相続が発生した。養母は当社の株式を含む全財産を老人施設に寄付するという遺言を書き、弁護士に託してあったため遺留分減殺請求を起こした。残りの株式を当時の取締役全員が購入したため、株式が分散してしまった。

その後、私は株式の58・4%を取得し、筆頭株主になった。会社を存続させるために大株主である私が社長に就任。専業主婦で職務経験もなく、当時は名ばかりの社長だった。最初は事務所に座っていればいいと言われたが、時間を有効に活用しセミナーや勉強会に参加、経営の知識を深めていった。そういった中、業績は毎年落ち込み6年後にはついに赤字に転落した。そこで強い決意と責任感を持って会社経営を始めたのだ。まず会社の実態をつかむため、セミナーで習った経営計画書を作成。この計画書を作成してから2年目に業績も回復し、社内も活気づいてきた。

このとき税理士、公認会計士、経営コンサルタントなど、さまざまな立場の方に助言をいただけたのはありがたかった。また東京中小企業投資育成会社が株主であったことも大きなメリットになっている。

今は次の3代目に事業を承継する時期である。やはり、中小企業は資本と経営は一体でいくほうがいい。中小企業経営承継円滑化法、贈与税・相続税の納税猶予制度などを勉強し、当社にあった方法で実行に移さなければならないと思っている。

小松（節）氏

中小企業は資本と経営一体で
生前から計画的取り組み必要

小松（節）氏　玉越氏

事業承継への準備

柏原　中小企業の場合、所有と経営が一致していることが重要であるが、経営の承継と個人財産の承継の問題が交錯するところに難しさがある。そのため先代の経営者としては、事前に経営を承継する者を決めた上で、財産の承継方法を決めるというトラブル防止対策が必要だ。相続人が複数いる場合は、なるべく後継者に株式を集中したいが、ほかの兄弟が不満に思うことがある。そこで成立したのが中小企業経営承継円滑化法である。これは民法の特例法で、推定相続人全員の合意が前提の制度。ここでは公平感を保ちながら、共通認識を持ち、全員の合意を目指していくことが大切である。

玉越氏

玉越　非上場会社の事業承継は、一般的に親族内承継というイメージが定着しているかもしれない。確かに20年前は約9割が親族内承継だったが、昨今では約6割に減少している。特に子息への承継は、20年前には約8割だったものが今は約4割に減っている。

この4月から施行された納税猶予制度は、親族内の承継を円滑に進めるための税制制度である。贈与税の納税猶予と相続税の納税猶予という2つがあるが、生前の計画的な取り組みが必要だ。長男が事業承継をすることを考えた場合、中長期的には相続税の納税資金と分散した株式の買い取り資金が必要になる。会社に資金援助してもらうことが多いが、これら会社にとっての簿外債務を減少させる対策が必要で株価対策、種類株式の活用、資金繰り対策など、税理士のアドバイスを参考にしてほしい。

柏原氏

相続時に事業用財産の集中を
息子が物心ついたころから準備

小松（久）氏　本多氏

満枝　小松社長の事業承継がうまくいったポイントは3つある。まず社長ご自身が覚悟を決めたこと。2つ目は経営計画をうまく活用されたこと。経営計画は株主や社員などとの有効なコミュニケーションツールだ。3つ目は東京中小企業投資育成会社という外部の中立公平な国の政策実施機関が、株主として25%の株式を保有していたことが、スムーズな承継につながったと考える。

小松（久）　中小企業の財産の承継は、後継者が決まれば後継者にいかに事業用の財産を集中させるかということになる。その方法としては、相続、生前贈与、そして売買がある。そこで重要になるのが父親が亡くなったときの1次相続の段階で、重要財産を後継者に集中させるということである。小松社長のケースでも、1次相続のときに養父が後継者に集中させていれば大きな問題は発生しなかったと思われる。

20年以上前は遺言書を残さなくてもトラブルは少なかったが、今はそうはいかない。全国の家庭裁判所における相談件数の推移では1989年には5万件くらいだったが、2007年には15万件と3倍に増えている。準備しておかなければ、事業用の財産が分散し、経営の継続そのものが困難になるケースもある。

そこで、後継者がこうしたフォーラムやセミナーに父親を誘導するということも必要である。個別相談会もセットされているので、遺言や事業承継の準備の必要性を専門家から聞くことが本人の気づきにつながる。

小松（久）氏

本多氏

モデレーター・藤沢氏

子息を後継者に

藤沢　次に現在経営の承継を進めている本多社長に話を伺っていきたい。

本多　当社は私の父が46年に毛筆のさや（キャップ）製造業として創業した。父が亡くなった後、四男の私が事業を承継し、従来のセロハン巻きからプラスチックのブロー成形という機械化にも取り組んだ。

当社の経営理念は「他人のやらないことをやる」。本多プラスのプラスはプラス志向のプラス。何事も前向きにプラスに考えて取り組もうという姿勢を表している。

文具、工具、化粧、医療の4つの業界で特徴あるニッチ市場のナンバーワン製品を多数提供してきた。

私は息子が物心ついたころから後継者だと言い聞かせてきた。息子には次の5つのことができればよいと言ってきた。1つ目は「堂々とスピーチができること」。2つ目は「うまく歌が歌えること」。3つ目は「得意なスポーツを身につけること」できれば日本武道。4つ目は「楽器の一つも弾けること」。5つ目は「英語をぺらぺらに話すこと」である。

息子には子供のころ、少林寺拳法を習わせた。高校時代にバンドに凝って音楽を仕事にしたいというほどであったので、歌と楽器はこのとき身につけたようだ。MBA取得のためイギリスに留学し、スピーチと英語も身につけて5つの条件をすべてクリアしてくれた。

後継者である息子は当社に入社後、最初から取締役として経営企画室長に就任した。プレゼンテーション力や綿密な経営企画書の作り方、経営発表会のやり方など、MBAで学んだことを実践で生かしてもらっている。

無議決権株式を活用する手法も
事業承継融資制度の活用を検討

柏原氏　満枝氏

後継者の育成に向けて

柏原　事業承継の場面では、株式を後継者になるべく集中させるということが大切であるが、会社法を活用する方法がある。事業承継で後継者に集中しなければならないのは、株式そのものというよりも株式に付着した議決権である。無議決権株式を発行し、後継者ではない株主に無議決権株を与えて、後継者に議決権のある株式を集中させるという手法も考えられる。

玉越　株式の贈与では相続時精算課税制度と、4月から施行された贈与税の納税猶予制度の2つを比較して、どちらが優れているか考える必要がある。相続時精算課税制度の場合は、2500万円を超えると20%の税負担が生じる。ところが、贈与税の納税猶予の場合は税負担がなく株式を贈与できる。贈与税の納税猶予制度は経済産業大臣の確認が必要だが、確認を取っても選択しなければいけないということではないので、まず確認申請することをお勧めする。

満枝氏

満枝　後継者に求められる資質としては、財務的な視点を持つことである。倒産させない経営を行うためにはバランスシートの感覚を身につけることが重要だ。そして世代を超えた経営者との交流を通して、実際の経験などの話を聞くことも大切である。

小松（久）　後継者教育ということでは、当機構には後継者教育の10カ月コースがある。それから短期のコースでは、商工会議所の経営革新塾などもあるので、こうした支援機関の制度を利用いただければと思う。

満枝　私が所属する日本政策金融公庫の事業承継に関する融資制度を紹介したい。昨年度から次の3つの融資制度に整理統合されている。まずは後継者が株式を買い取るための代表者個人に融資する制度である。これは中小企業経営承継円滑化法の認定を受けた中小企業の代表者で、事業承継後5年以内の方が対象となる。

2つ目は安定的な経営権を確保するために、分散化している株式を法人が自己株として買い取るというもの。3つ目はM&Aの資金である。後継者が不在等で事業の存続、雇用の維持のために、会社を買い取る資金について国の融資制度として手当てがされている。興味があれば、ホームページから相談センターにアクセスするか、最寄りの公庫の支店にお問い合わせをいただきたい。

小松（久）　M&Aの重要なポイントに会社の磨き上げがある。つまり売れるような魅力のある会社にしようということである。事業を継がなかった経営者の子供たちにアンケート調査を実施したところ、一番多かったのが「親の会社に将来性、魅力がない」という答えだった。磨き上げというのはM&Aに限らず、事業承継全般の重要なテーマでもある。会社を磨き上げて子供たちや従業員が継ぎたくなるような会社に仕立て上げる。これが究極の事業承継対策だと感じている。

藤沢　今日は事業承継にまつわる多くのポイントを学んできた。法律や手法は数多く準備されている。経営者の方はどのように承継したいのか考えていただきたい。これまでの日本を支えてきたのは中小企業であり、それをいかにして次につなげるかは、21世紀の日本の大切な課題である。そういう意味では、経営者の方々は次の時代への大きな責任を負っているともいえる。方法はたくさんあり、相談する先生方も大勢いるので安心してもらいたい。

全国各地で開催される「事業承継フォーラム」の日程

開催日	開催地	主催支部	会場
2009年12月9日(水)	仙台市	東北支部	せんだいメディアテーク
2010年1月18日(月)	高松市	四国支部	かがわ国際会議場
2010年2月3日(水)	札幌市	北海道支部	札幌すみれホテル
2010年2月16日(火)	名古屋市	中部支部	アイリス愛知
2010年2月ころ(予定)	未定	中国支部	未定
2010年2月下旬ころ(予定)	福岡市	九州支部	福岡市内会場予定
2010年3月上旬ころ(予定)	大阪市	近畿支部	経営支援プラザUMEDA

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局
この特集は日経アドネットからもご覧になれます。http://www.nikkei.co.jp/adnet

地域活性化と競争力の源泉

来賓あいさつ

総合的な支援対策を推進

経済産業省中小企業庁
事業環境部長
伊藤　仁氏

わが国の雇用の約7割を支え、全企業数の99%を占める中小企業が、未来に向けた展望をいかに描くかが日本経済にとって重要な課題である。

この課題に対応するためのキーワードが「つながりの力」である。企業の競争力の源泉である技術力などの経営のコアを外部企業や人材、マーケットとつなげ、結合させる新しいつながりの構築が最大のテーマである。

事業承継は企業が時間を超えて未来に事業をつなげるプロジェクトといえる。その成功は中小企業の生き残り戦略の結果を表し、雇用や技術の承継、地域経済の活力の維持につながる。

こういった観点から経済産業省中小企業庁では、昨年10月に中小企業経営承継円滑化法を施行し、遺留分に関する民法の特例や資金調達の支援を実施している。また相続税、贈与税の納税猶予についても申請の受け付けを開始したところだ。

全国103カ所に設置した事業承継支援センターでは、相談窓口の設置や専門家の派遣、セミナーの開催、企業のマッチング支援などを行っている。未来に向けた中小企業のつながりの構築のために、国も総合的な支援を実行していきたい。

主催者あいさつ

マッチング支援機能を強化

中小企業基盤整備機構理事
笠原　啓二氏

当機構は中小企業の健全な発展と地域の活性化のためにさまざまな支援を実施しており、事業承継にも積極的に取り組んでいる。一昨年から全国9つの支部に配置している事業承継コーディネーターは、税理士などの専門家と協力して支援ネットワークを構築し、相談機能の充実を図っている。

またこの11月から事業を譲りたい人や新たに事業を開始したい人、新分野に進出を目指す人の情報を登録した「事業承継マッチング支援データベース」がスタートした。これにより相談機能が向上し、ワンストップ支援がさらに充実される。

さらに中小企業の後継者を育成する「中小企業大学校」は、経営者としての心構えや知識などを学ぶところだ。今年で30年目になるが、毎年約20人が受講し、これまでに600人の卒業生を輩出している。

いつかは起こる事業承継問題。経営体制の整備や計画的な経営権委譲には長い期間が必要だ。中小企業の経営者の皆さんが、少しでも早くこの問題に取り組めるよう、当機構もその支援を一層行っていく。

基調講演

事業承継の本質 何のための事業承継か

資生堂名誉会長
福原　義春氏

企業活動の目的を明白にし 会社の未来への構想を描く

経営者として会社の持続的な成長や発展を願う気持ちは、同族か否かは関係ない。大切なことは経営の志をつなぐことだ。当社は同族企業ではなく、初代社長を除けばこれまで就任した13人の社長のうち創業家出身は2人のみ。親族でなくとも何代もの社長が企業理念を受け継ぎ、今日の当社の発展に貢献している。

さらに企業文化や社会性を高めてその価値を伝える努力が、その後の創業一族ではない社長の経営につながった。親族間の承継を優先していたら現在のような当社の発展はなかったかもしれない。これまで化学や経理、マーケティングといった専門分野の異なる社長が企業理念のコアとフレームを完全に理解し、それぞれの得意分野を生かすことで新しい市場を創造してきたのだ。そのため資生堂パーラーや資生堂ギャラリーに象徴されるように、化粧品事業以外の活動も手がけてきた。

当社は私の祖父である福原有信が1872年、東京・銀座に日本初の西洋風調剤薬局として創業した。当時の企業理念は西洋の科学とテクノロジーを取り入れ、東洋の思想による経営と西欧の美意識との調和。さらに、後に米国流の経営・マーケティング手法が取り入れられた。こういった企業理念と、人々の美と健康に役立つというコンセプトが現在でもしっかり受け継がれている。

日本企業は規模の大小にかかわらず、創業以来の企業理念や風土に裏付けられた独自のノウハウがある。現在活躍している企業は、それらが競争力の源泉となって長年にわたり企業が存続してきた。特に日本企業の99%を占める中小企業が事業承継によって、社会に技術やサービスの提供を継続してきたことで日本経済は発展してきたのだ。従って、中小企業の円滑な事業承継は、日本経済の永続的な発展の基礎となる必要条件といえる。

後継者が親族である場合のメリットは、血のつながりという強いきずなで結ばれていること。企業行動の根源には、言葉に表せない暗黙知といった知恵の蓄積がある。確かに親族であれば幼少のころからその環境の中で体得できるため、暗黙知は伝わりやすい。しかし事業の本質は親族だから分かっているとは限らない。創業者や先代を全否定してこれまでの事業を破壊する場合もある。一方、創業者の取り組みをそのまま守ることで何の発展もしないこともある。後継者が大きな変革を行って成功する理由は、違うことを始めたように見えても、実は創業者や先代から受け継がれた理念をよく理解した上で革新を図っていることによる。

事業承継では誰にどのように承継するかが注目されがちだ。しかしそれよりも大切なことは、企業活動で何を伝えたいのかを明らかにし、後継者に導いてほしい会社の未来像を描くこと。そして企業理念や文化を確立し、組織内部に浸透させることだ。そうすれば組織としてのベクトルが定まり、企業の存続意義を保ったまま事業が継続できる。

そのため普段から経営者が企業理念や文化を意識する必要がある。そうすれば自分の会社はなぜ社会から存続を許されているのか、自分たちは何を目指すのかを常に自問することができる。後継者問題が起きてから慌てて自分の会社や仕事を振り返るのでは付け焼き刃になりがち。創業者の思いを経営理念として伝え、独特の文化にまで高めていく。そのことで会社の存在意義を社会に問い直すことも日本型経営の特徴といえる。

経営に携わる方は会社の未来を決定するという自覚を持って、遠い未来への決断をしなければならない。今日明日の数字の積み上げと、未来への構想の両面のアプローチが必要だ。会社が今後もずっと存続すると考えれば、事業承継は現実的な第一歩にすぎない。第一歩は避けて通れないが、それで満足してはいけない。第一歩の先にあるはるか遠い未来の発展を考える必要がある。事業承継がうまくいくかどうかによって、お客様や流通、取引先や社員に大きな影響を与えることを真剣に考えなければならない。

現在事業承継を行う外部環境は整いつつある。中小企業経営承継円滑化法が施行され、事業承継にかかわる優遇税制などの仕組みが整備された。これらの仕組みを活用することで中小企業の円滑な事業承継が進み、日本経済の活力と競争力の源泉になることを期待している。

トークセッション

支援事例に学ぶ事業承継の方法

〈参加者〉

●パネリスト

栃木県商工会連合会
事業承継支援センター応援コーディネーター
渡邊　裕久氏

千葉県商工会連合会
事業承継支援センター応援コーディネーター
時枝　康治氏

中小企業基盤整備機構事業承継コーディネーター
金子　浩之氏

――日本経済は約400万社の中小企業に支えられている。しかし毎年後継者不足で7万社近くが廃業しており、企業理念や技術の伝承が行われず日本経済にとって大きな損失だ。これらを伝承するための支援策について伺いたい。

金子　中小企業の事業承継に関する国の支援策は、2つの大きな枠組みがある。税制をはじめとする法律面の支援と相談体制の整備だ。特に零細企業の経営者は、これまで事業承継の悩みを相談する相手がいなかった。そういった経営者のために昨年5月、事業承継支援センターを設置し、現在全国103カ所で相談を受け付けている。

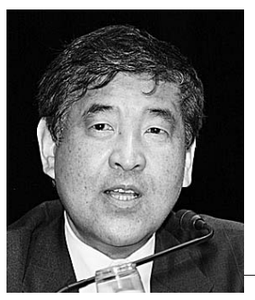
2年目となる今年度は、各県単位で経営者やその後継者、事業承継の専門家向けに施策説明会を実施。後継者がいない企業や事業売却を検討する企業に対して、創業希望者や譲渡を受けたい企業を結びつけるものとして、マッチング支援事業にも取り組み、データベース化を図っている。都道府県を超えて情報を共有することで様々なニーズに応えられる。

――法制度などの支援策が進み、既に成果が表れている。具体的事例を紹介してもらう。

渡邊　今回紹介する支援事例は、栃木県宇都宮市にある配電盤を設計・製造する協立製作所。資本金1千万円の中小企業で社長は65歳、後継者で長男の専務は35歳。社長が株式を3分の2以上保有する典型的なオーナー企業だ。

渡邊氏

時枝氏



金子氏

地元の河内商工会と社長との信頼関係があったこと。事業承継では家族関係など、プライベートな話に踏み込んでいくことは、河内商工会が円滑に進んだのは、河内商工会と社長との信頼関係があったこと。事業承継では家族関係など、プライベートな話に踏み込んでいくことは、いつも企業の目線に立ってその企業のスピードに合わせた計画を立案する。そのためには、相談企業に適した支援チームを編成すること。専門家の高度な知識やパートナー機関のノウハウ、地元支援機関の信用力などをフル活用している。

金子　最も大切なことはヒューマンソフトウエア。国の支援策でいくら立派な機関を設立しても地域情報の掘り起こしや、企業との連携は「人」が行う。そういう意味で応援コーディネーターの役割は非常に大きい。日本の競争力を維持するために、中小企業支援にわれわれもさらに努めていく。

――日本企業は1つのことを長く続けることで信頼が構築され、社会が発展してきた。これは重要な資産だ。この資産が円滑に承継され、日本経済の活性化につながることを期待している。

信頼関係がサポートを円滑に　渡邊氏
ヒューマンソフトウエアが大切　金子氏
企業に合う支援チームの編成を　時枝氏

必要がある。相談者である社長は元気でも、亡くなったことを想定した話をする。こういった内容は信頼関係がないとお互いなかなか話しにくい。今回の事例は様々な要件がクリアされ、比較的早く経済産業大臣の確認を取得できた。

金子　中小企業の経営者は自分で決めないとやめられない。この事例では社長は65歳、後継者が35歳だが、決して早すぎるわけではない。本当はもう少し早く検討していただきたい。人間の生存率は60歳を過ぎると急速に低下するため、何が起こってもおかしくないと考えるべき。事業承継をしても新社長が能力を発揮するには時間がかかる。経営者としての教育や経験を含め

て見守るためには、事業承継には10年程度必要といわれる。経営者は早く後継者を決めて事業承継計画を立ててほしい。

――長期計画で事業承継を行う事例として、千葉県商工会連合会の取り組みを紹介してもらう。

時枝　今回の事例はM&A（合併・買収）による承継と親族承継の組み合わせだ。相談者は旅館、ペンション、レストランを手がけるTさん63歳と35歳の息子さん。事業形態は個人事業者で、税理士などの専門家のアドバイスもこれまで受けてこなかった。一方、別の温泉旅館を営む個人事業者Sさんは、高齢で後継者もいないという問題を抱えていた。

地元の商工会が主催する観光促進事業でお互い意気投合し、Sさん所有の旅館をTさんが譲り受け息子さんに承継するという案件だ。もともとTさんはそろそろ息子に事業を承継しようと考えていたが、なかなかそのタイミングがなかった。買収を機会に事業承継を具体的に考えるようになった。

このケースでもチームを編成して対応した。税理士などの派遣専門家、TKC千葉会などのパートナー機関、地元商工会といった支援機関だ。当初法人を設立してTさんから息子さんへの親族承継を行い、その法人でSさん所有の旅館を買収しようと考えたが、段階的に5年で親族承継するプランをまとめた。最終的には個人事業者としてS旅館を買収し傘下に収め、その後息子を代表とする法人を設立する運びだ。

計画立案にあたってTさん親子は議論を重ね、Tさんの思いや先代からの経営理念などがうまく伝えることができた。息子さんも先代の思いを引き継ぎながら新たなビジネスを展開しようという考えを抱いたようだ。

渡邊　会社を訪問しただけでは家族関係などは分からない。もちろん決算書など財務データを見るが、これに表れないデータをいかに理解するかが難しい。

時枝　私たちはどちらかというと黒子役。応援コーディネーターとして心がけていることは、いつも企業の目線に立ってその企業のスピードに合わせた計画を立案する。そのためには、相談企業に適した支援チームを編成すること。専門家の高度な知識やパートナー機関のノウハウ、地元支援機関の信用力などをフル活用している。

金子　最も大切なことはヒューマンソフトウエア。国の支援策でいくら立派な機関を設立しても地域情報の掘り起こしや、企業との連携は「人」が行う。そういう意味で応援コーディネーターの役割は非常に大きい。日本の競争力を維持するために、中小企業支援にわれわれもさらに努めていく。

――日本企業は1つのことを長く続けることで信頼が構築され、社会が発展してきた。これは重要な資産だ。この資産が円滑に承継され、日本経済の活性化につながることを期待している。

中小企業と地域振興をもっとサポート
独立行政法人
中小企業基盤整備機構
http://www.smrj.go.jp

J-Net21（中小企業ビジネス支援サイト）　http://j-net21.smrj.go.jp
e-中小企業ネットマガジン　http://mail-news.sme.ne.jp

広　告