

早い準備が成功への鍵

中小企業の事業承継を考える

協同組合 京都府中小企業診断士会 専務理事 成岡 秀夫

ここ数年『中小企業白書』でも、中小企業の事業承継の問題が大きく取りあげられています。また、経済産業省の肝いりで専門家会議が発足し、『中小企業事業承継ガイドライン』なる立派な文書も発行されました。さらにそのガイドラインに基づいた書籍も上梓されています。

さて、事業承継がこれほど大きな課題として取り上げられている背景には、

事業承継が従来、相続税の問題として一面的にとらえられ、事業や経営を承継するという観点がなかった中小企業経営者の高齢化が進み、平均年齢が60歳に近くなり、さらに今後一層の高齢化が進むことが容易に予想される

戦後創業された中小企業が世代交代を迎える時期にさしかかったが、適当な後継者のいない企業が多くなった後継者不在のため廃業を余儀なくされる企業が多く散見され、創業率より廃業率が上回り、経済全体の活性化が図れない

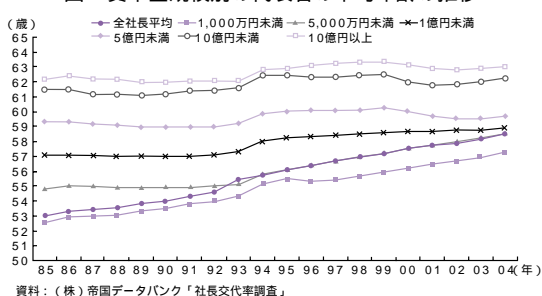
などの事情があることがわかります。

とりわけ中小企業は、事業所の数では90%以上、雇用者数では70%以上を占め、日本経済の大きな原動力に

なっているにもかかわらず、同族経営が主流のため、なかなか円滑な事業承継が進みません。確かに、中小企業の事業承継は大企業の社長交代に比較して、個々に事情があるとはいえ、非常に難しいものがあります。

まず、第一に創業者が代表者であることが多いので、株式の大半を所有していることが多く、評価の額にもよりますが、場合によっては非常に多額の相続税を支払うことになりかねません。

図2 資本金規模別の代表者の平均年齢の推移



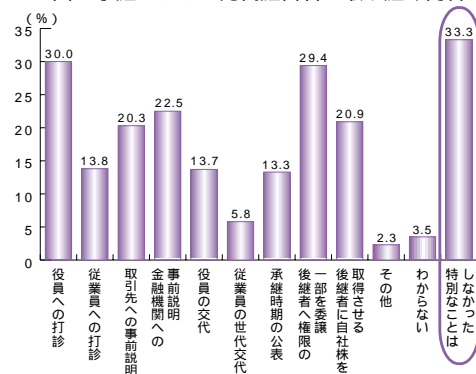
第二に、経営者の個人保証と担保の提供があります。ほとんどの中小企業の代表者は、まず例外なく自宅や個人不動産を担保物件として金融機関に提供し、抵当権設定をされています。この個人保証をどう引き継ぐかが悩ましい問題です。

第三に、近い親族に後継者にふさわしい親族がいるかどうかです。借入金の保証まで背負うわけですから、従業員から後継者を選びにくいから、まだ大半のケースは親族・同族から後継者を選ぶのが一般的です。そこに適任者がいるかないかで、状況は大違いです。

第四に、デリケートな問題であるため、経営者本人が自覚しない限り、この課題が白日の下に曝されることは滅多にありません。現在の創業者がそれなりの自覚をもって自主的に取り組まない限り、よほどフランクにものを言える側近以外から切り出すのは、非常に骨の折れるテーマです。

第五に、事業を承継する段階になって、自社の本当の実力が判明し、その内容が悪い場合が多いということがいえます。企業価値が大きく劣化したり毀損したりしているのに気がつかず、この段になって本当の実力を認識し、M&Aもままならないということが判明して、愕然となることもあります。

図3 承継のための先代経営者の取り組み内容



卑近な例をあげます。その会社はサービスを30年間営んで、京都ではそこそこのポジションにありました。後継者と目される長男は大学卒業後しばし某著名企業に勤務し、その後、父の経営する会社に転職してきました。当初はまだ若かったので、一般社員に混じって働き、次第に昇進を繰り返し、常務取締役になりました。誰もがその長男の常務が後継者と考えていたのですが、ある日、父親の社長が長期不在の時に古参の幹部と論争になり、取締役のまま外部に転出。あろうことか、別会社を設立してしまいました。

親父さんがいくら説得しても、会社に戻ることに同意しません。もし、戻るとすれば古参の数名の幹部を切ることが条件になりました。かくして、いまだにこの件は決着が着かず、長男は、数名で外部で独立して同業を営んでいます。古参の幹部も両者に失望し、最近退職者が出だしました。このままでは、両方もうまくいかない可能性があります。株式の相続の問題や取引先の問題など、いろいろと課題は山積ですが、一番肝心の後継者とのマインドの一致ができないと人心の掌握はできません。

この例のように、事業承継といっても、ことは簡単ではありません。問題を複雑にする要素が数多くあり、ひとつひとつ解決していかなければならないので、時間がかかります。できるだけ早く準備を始めることが大事です。まずは、後継者をどうするかを決めないといけません。親族や同族に適任の後継者がいるのか、いないのか。いなくても教育すれば後継者として認められる存在になるのか。経営者にとって一番重要な課題は“後継者の教育と決定”です。

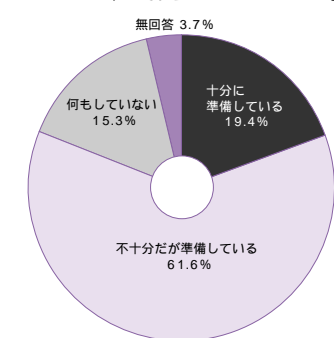


図4 事業承継の準備状況(単位：%)

専門家紹介

はじめまして。“成岡秀夫”です。



成岡秀夫(なるおか・ひでお)

【現職】 ㈱成岡マネジメントオフィス 代表取締役

連絡先

㈱成岡マネジメントオフィス

〒600-8433 京都市下京区高辻通室町西入繁昌町295-1
大阪屋京都1号館704

☎ 075-361-7081 FAX 075-361-7090

URL <http://www.nmo.ne.jp/> E-mail naruoka@nmo.ne.jp

『ビジネスキャリアテキスト“経営情報システム”2級・3級』
(共著/社会保険研究所発行<2007年>)

経歴

1974年 3月 京都大学工学部合成化学科 卒業

1974年 4月 ㈱三菱レイヨン豊橋事業所 配属

1984年 2月 ㈱同朋舎出版 取締役

1997年 5月 ㈱図書印刷同朋舎 取締役

2003年 4月 ㈱シンカ 取締役

2004年10月 ㈱成岡マネジメントオフィス設立 代表取締役

【メッセージ】 大手化学メーカーに10年勤務後、義兄経営の出版社に役員として13年。1995(平成7)年に300名100億円の企業があっけなく消滅。そこで一念発起して2000(平成12)年診断士の資格にチャレンジ。運良く合格し、その後数年のベンチャー企業勤務後、2004(平成16)年に独立。波乱万丈の人生です。

【ライセンス】 中小企業診断士(2000年)/高度情報処理技術者システムアナリスト(2003年)/高度情報処理技術者上級システムアドミニストレータ(2001年)/ITコーディネータ(2001年~2008年)

【重点取扱分野】 企業再生/事業承継/経営革新
現在は中小企業の再生支援の仕事がメインです

実績

京都府中小企業再生支援協議会 サブマネジャー(2006年~)
(財)京都市中小企業支援センター 専門家/(財)京都産業21 専門家
(財)介護労働安定センター 雇用管理コンサルタント
(社)京都府福知山市社会福祉協議会 経営委員

【著書】

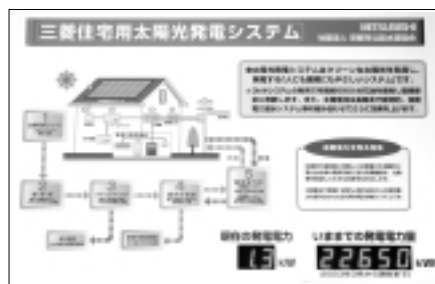
『デキル社長のスピード仕事術』(同友館発行<2008年>)

環境への取り組み

太陽電池で地球環境を守ろう!

京都府管工事工業協同組合

京都府管工事工業協同組合は、京都を環境都市にしようという願いを込めて、左京区岡崎の事務所の屋上に太陽電池パネルを平成15年3月から稼働させている。設置している太陽電池は横13m、縦2.5mの大きさで最大3.9kwを発電する能力があり、組合事務所の照明用電力をまかなっている。太陽電池パネルは、地球温暖化防止の切り札となるものだが、京都市内でもあまり設置されていないので、普及が望まれている。



日差しがあればメンテナンスもかからずに発電



組合屋上より大文字を望む

京都府管工事工業協同組合 理事長 加藤栄次郎
〒606-8344 京都市左京区岡崎円勝寺町2-4
☎ 075-771-7281 FAX 075-751-7620
URL <http://www.suikyo.or.jp/>

“宇宙から見た美しい地球”を開催

京都府再資源化事業協同組合

組合は、小学生と保護者のあわせて100名を招待。京都府再資源化事業協同組合設立10周年に感謝して記念講演を開催した。講演は菊山紀彦氏(宇宙アカデミーきくやま代表/元・種子島宇宙センター所長)による“未来への贈り物/宇宙人への手紙”と題されたもので、宇宙飛行士の貴重な体験など、スライド写真を交えてお話をうかがった。

【講演要旨】 宇宙から地球を観測すると、南極上空に南極大陸の2倍の面積に相当するオゾンホールができていのがわかります。地球上の森林は、毎年、日本国土の1/3に相当する面積が伐採により消滅し、砂漠もすでに全陸地の1/3を覆うなど年々拡大。環境破壊がこのまま続けば、生命の存在する美しい地球は数十年でゴミに埋もれた砂漠の星となり、人類も住めなくなってしまう。みんなで、生物が住む、美しい地球環境を守り続けたいものです。



初めて月に着陸したアポロ11号の宇宙飛行士のスライド写真と菊山紀彦講師

京都府再資源化事業協同組合
〒610-0102 京都府城陽市久世荒内160-2 京阪ビル
☎ 0774-55-9891
FAX 0774-55-9892
URL <http://www.kyoto-saishigen.com/>

近畿運輸局からのお知らせ

“トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ガイドライン”について

“トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ガイドライン”につきましては、3月4日に国土交通省において発表した、軽油価格高騰に対処するためのトラック運送業に対する緊急措置に基づき、燃料サーチャージの具体的な算出

方法や導入の具体例を内容とする、緊急ガイドラインを取りまとめました。

詳細につきましては、国土交通省のホームページをご参照ください。

URL http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/09/090314_2_.html