

相続ドック NEWS RELEASE

2015年6月号

英和コンサルティング(株)
英和税理士法人

東京都品川区大崎4丁目1番2号
ウィン第2五反田ビル7F
PHONE: (03)3491-3811 <http://www.eiwa-gr.jp/>

NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE

社長の最後の大事な仕事～継ぎたい会社を作る方法

データでみる事業承継の現状と課題
中期経営計画の勧め
「会社磨き」が成功への近道！



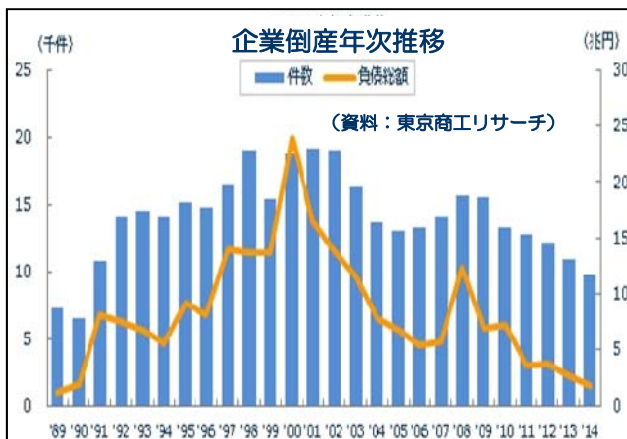
東京商工リサーチによると2014年の企業の倒産件数は24年ぶりに1万件を下回る低水準となりました。一方「隠れ倒産」にあたる休廃業と解散は倒産件数の2.6倍とのデータも。

隠れ倒産と後継者難



●倒産件数は減っている？

2014年の全国企業倒産（負債総額1,000万円以上）は9,731件で、前年比▲10.3%。6年連続で前年を下回り、1990年以来24年ぶりに1万件を下回りました。



●休廃業・解散は倒産の2.6倍？



「隠れ倒産」とは？

- ◆債務超過などで倒産に至る前に、余力を残したまま事業継続を断念し、休廃業・解散すること。
- ◆法的整理や私的整理の倒産にはあらず、民間調査会社などが集計する倒産件数にはカウントされないが、事業継続を断念した点では倒産に近い

帝国データバンクによれば、2014年の「休廃業・解散」は2万4,106件で、2年連続で減少傾向にあるものの、倒産件数の約2.6倍ののぼっており、「隠れ倒産」が多いのが実情。

●高齢経営者の割合、年々増加！

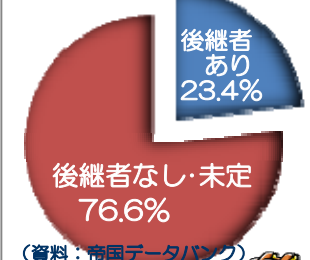
休廃業・解散した会社の代表者を年齢別にみると、60代が34.9%で最多。ついで70代の30.1%で、80歳以上が9.6%でいずれも割合を増やしています。70歳以上の比率は10年前に比べ、13.7ポイントも上昇していることから、高齢化を背景にした休廃業・解散が増えていることが数字でも裏付けられたことに。

●取引先選定に後継者の有無？



休廃業・解散した会社で「後継者なし・未定」との回答が76.6%でした。近年、大手企業においては、取引先企業の選定に対し、事業の継続性、つまり、後継者の有無を重視する傾向があり、事業承継を進めなければ取引先を失う局面に遭遇する可能性も高いことに。

休廃業・解散した企業は



●後継者不在で隠れ倒産！



金融機関による支援や大規模な財政出動、株価上昇などアベノミクス効果で、休廃業・解散は

倒産と同様に減少しているものの、年間2万5,000社前後で推移。時代の流れに合わせて変化できない企業、企業規模格差の優劣が際立つ業界の零細企業などは、淘汰されていくことが予想されます。中小企業経営者にとって事業承継は避けて通れない問題なのです。

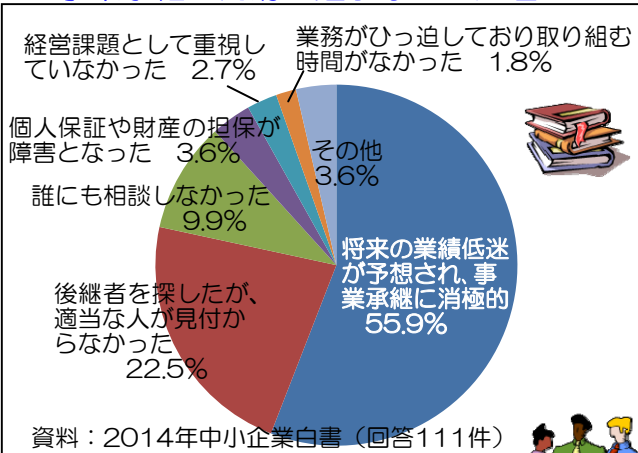
今、事業承継の現場では



●円滑に進まなかったのは？

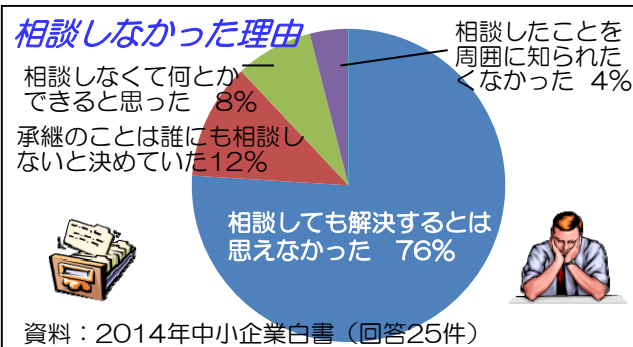
2014年中小企業白書によると、事業承継が円滑に進まなかった理由として、55.9%が「将来の業績低迷が予測され、事業承継に消極的」と答えており、「後継者を探したが適当な人が見付からなかった」は22.5%となっており、必ずしも後継者不在が事業承継が円滑に進まない理由のトップではないようです。

<事業承継が円滑に進まなかった理由>



●事業承継に関して相談は？

最終的に廃業に至った経営者については、事業の将来に明るい見通しを持てなかったことが事業承継を断念した最大の理由のようです。また、「事業承継に関して誰にも相談しなかった」ことが原因としている人が約1割。理由は「相談しても解決するとは思わなかった」76%とか。



国は中小企業の事業承継問題を重要な政策課題と考え、相談窓口の設置等、支援体制を整えています。中小企業の経営者の制度利用はなかなか進んでいないようです。

●それぞれの問題点と願いが…！

【経営者】	【後継者】
● 将来に対する不安	● 自分から言い出せない
● 事業承継＝引退？	● 父親の死を想起
● まだまだ自分は若い	● 他社に就職しており、戻れない事情がある
● 任せられない	

【構造的課題】 ● 個人保障 ● 個人財産の担保提供
⇒ 承継者の選択肢が親族内に限られる構造

（資料：中小企業基盤整備機構）

●後継者育成がポイント！

帝国データバンクの調査（2013年7月）では「事業承継で苦労したこと」は「後継者育成」61.9%がトップでした。ほとんどの中小企業経営者は後継者育成に3年以上かかると回答していますが、事業承継自体は5年から10年かかるとも言われています。



<事業承継で苦労した(している)こと> % 社

順位	苦労した(している)こと	割合 (%)	社数
1	後継者育成	61.9	886
2	従業員の理解	33.3	477
3	事業の将来性・魅力	30.7	440
4	自社株などの個人資産の取扱い	30.0	430
5	相続税・贈与税などの税金対策	27.8	398
6	後継者への権限の移譲	25.7	368
7	事業承継に必要な知識の収集・習得	23.7	339
8	承継前の経営者の個人保証や担保	20.6	295
9	後継者の承諾	18.7	268
10	金融機関の理解	18.5	265

●まずは経営状況・課題の把握

後継者が事業承継を円滑に行うために必要なことを聞くと、6割以上が「経営状況・課題の正しい認識」と答えています。



<後継者が円滑に承継するためには> % 社

順位	後継者が円滑に承継するためには	割合 (%)	社数
1	経営状況・課題を正しく認識	65.4	2,744
2	事業の将来性・魅力の維持	46.1	1,933
3	今後の経営ビジョンを持つこと	45.5	1,909
4	社内での業務経験	42.1	1,765
5	事業承継の目的の明確化	40.0	1,677
6	早期・計画的な事業承継の準備	35.2	1,477
7	他の役員・従業員・株主の協力	32.8	1,377
8	承継後の経営は後継者に任せる	28.0	1,175
9	取引先・同業者など社外での業務経験	26.8	1,124
10	取引先や金融機関との引き合わせ	24.2	1,015

以下、「先代と密接なコミュニケーションを図る」18.3%、「法務面や税務面などで信頼できる専門家を見つけて相談」12.0%でした。

●社長の引退時期が伸びる原因？

事業承継計画の策定に当たっては、現経営者である社長の引退時期を決めなければなりません。引退時期は伸びることが多いと言われます。なぜ伸びるのか？ 例えば以下理由が。

＜社長引退時期が伸びる、あるある事例＞

- 原因① 社長業に定年がない**
自分で引退の時期を決める必要があります。
- 原因② 会社を良くしてから引き継ぎたい**
後継者が安心して引き継げるよう、借入金を減らし事業基盤を安定させてからと考えている。
- 原因③ 後継者に継ぐ気がない**
親の会社に魅力がない、保証人になりたくない。
- 原因④ 社長業以外の楽しみがない**
会社は自分の分身。簡単には手放せない

● 専門家のアドバイスを！

引退時期を誤ってしまい、事業承継が失敗するケースもあります。計画の策定・実行は業務の合間にできることではありません。事業承継は会社が培ってきた財産（人・物・金・知的資産）を引き継ぐことですから、法律や税務だけでなく、経営に強い専門家が求められます。

「会社磨き」の勧め！

●親族内承継が減少へ？

後継者が親族内にいない場合、社内の役員などの昇格、社外からの招へいも選択肢です。

＜事業承継の3つの形態＞

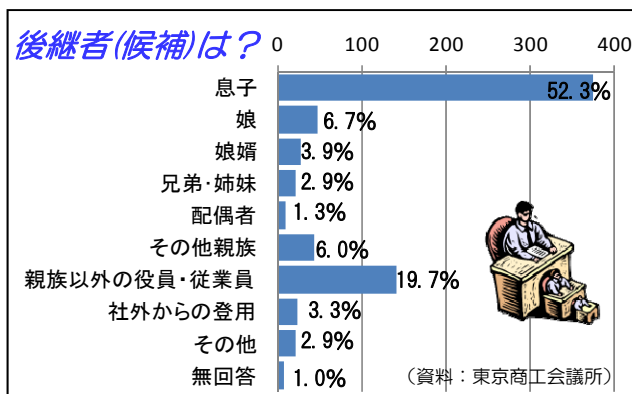
親族内承継		経営者の親族が承継
親族外承継	内部昇格	経営者の親族以外の役員・社員が昇格する
	社外から就任	外部から招へい、買収やM&Aなどによるもの

親族への承継が依然として一番多いのですが、長期的に割合は低下。一方で内部昇格や外部招へい等の親族外承継の割合が上昇。2007年以降、内部昇格と外部招へい、買収を加えた割合は親族内承継を上回っています。

●やはり多い！ 息子が後継者

東京商工会議所が23区内の中小企業を対象に行った調査（2014年7月）では後継者（候補）は息子とする回答が最も多いですが、「親族以外

の役員・従業員」との回答も目立つ結果に。



●息子が継ぎたくなる会社づくり

事業承継は、後継者が「継ぎたくなる会社」をつくるのが大事です。第三者からみた自社の企業価値を上げることで、後継者が継ぎたいと思えるような、将来性のある魅力的な会社を目指したいものです。早い時期から取り組めば、万一後継者が継がない場合でもM&Aなどで高く売却するチャンスも。

●ピカピカの会社を後継者に！

こうした企業価値向上は「会社磨き」と呼ばれます。M&Aにおける買い手企業の売り手企業に対する見方を参考にすると、ヒントが見えてきます。事業承継を見据えた「会社磨き」の視点は、「後継者が現経営者から会社を買う」と考えると、来る事業承継時まで改善すべき課題が浮き彫りになってきます。

●経営計画がものを言う！

次の項目のチェックが効果的です。中でも、将来の業績アップや経営改善には「経営計画の策定と実行」が欠かせません。

＜会社磨きのチェックポイント例＞

株主名簿	オーナーの支配権は？ 名義株の有無は？ 社長がコントロールできる構成か？
減価償却資産内訳表	承継後の償却費予想額と設備更新費用の把握
経営計画書	予算・実績管理とその検証の実施状況 承継後の業績の見通し
組織図	適正配置はなされているか？ 人員は適切か？ 承継後の体制は？
従業員名簿	年齢構成は？ 平均年齢は？ 承継後に想定される退職者数は？
販売・粗利データ	経営判断材料となる分析データなどが作成されているか？ その仕組みが構築されているか？
その他	会社の「強み」は？ 貸借対照表のスリム化は？ オーナーと企業の資産や支出の線引きは明確かどうか？