

中小企業診断士 竹林 晋氏にきく

## 事業承継に向けて大切なこと

巷では「事業承継」という言葉自体はあちこちで聞かれるようになりましたが、そもそも事業承継とは何なのか、具体的に何をどのように進めて行けばいいのか、見えにくい部分もあるのも現状です。

今回は当金庫と業務提携しているNPO法人横浜中小企業診断士会に所属し、またご自身も法人の代表者としてご活躍中の竹林晋（たけばやしすすむ）氏に事業承継の準備のポイントについてお話を伺いました。



中小企業診断士 竹林 晋氏  
代表取締役としてレンタルボックスショップ事業等の経営をしながら、中小企業大学校講師・アドバイザー等多方面でご活躍中です。

### 事業承継には、「2つの承継」がある

事業承継とは、「現経営者から後継者へのバトンタッチ」を行うことです。企業がこれまで培ってきた様々な財産（人・物・金・知的資産）を上手に引き継ぐことが、承継後の経営を安定させるために重要になってきます。

事業承継は下図のように、物や金の「資産の承継」と、人や知的資産の「経営の承継」とに分けることができます。「資産の承継」では、事業を行うために必要不可欠な財産（事業用資産、負債、債務）を承継しますが、多額の贈与税・相続税が発生した場合の対応や親族内承継の際には、考慮すべき点が多岐にわたるため、早期に専門家等と連携していく必要があると考えられます。一方、「経営の承継」は代表取締役の交代といった、後継者への経営権の承継と、そして目に見えない信用、伝統、知名度等の極めて重要な経営資源の承継となります。

小規模事業者のノウハウや、取引先・金融機関との関係性は経営者個人の資質に大きく左右されるため、後継者教育や引継ぎ事項は丁寧に行った方が良いとされています。また、平均では3～10年といった十分な時間も必要とされています。

### 何よりも「家族会議」から！

会社の将来についてご家族で話し合ったことがありますか？

「最初から専門家に相談した方がいいのだろうか・・・」とお考えの方もいらっしゃるかもしれませんが、とにかくまずは、「今後、どう考えてるの？」“会社をこれからどうしていきたい？”といったことを、家族会議をして直接対話を行いませんか？とお勧めしています。なぜ、家族会議なのでしょう。



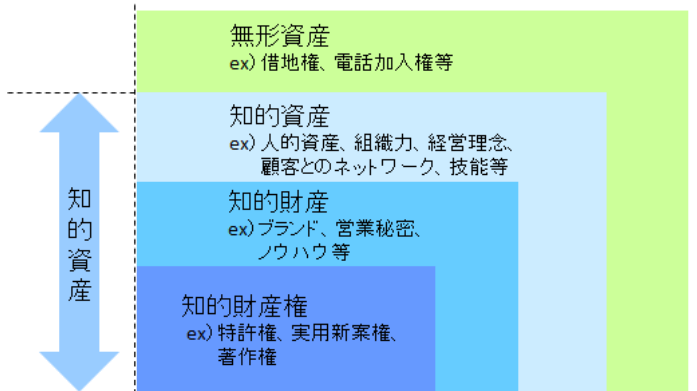
出典：中小機構「中小企業経営者のための事業承継対策」より作成

それは事業承継に向けた準備の必要性・重要性を認識しなければ、事業承継はおろか、その準備にすら着手することはできないからです。お互いが腹を割って正直な気持ちで対話することで、継ぐ覚悟（後継者）と継がせる覚悟（経営者）の認識が高まっていくことが多くあります。いつか聞いてきてくれるだろう、言ってくれるだろう、では不安ばかりが募るのではないのでしょうか。知らないことがあると、不安が募るのは当然ですよ。家族会議を通じて後継者に「自分が継ぐんだ！」という覚悟が決まると、その後の姿勢も変わります。事業承継において最も大切な段階は、この家族会議といっても過言ではないでしょう。

## 会社の知的資産は宝の山です！

冒頭において、知的資産というあまり聞き慣れない言葉が出てきました。知的資産とは、「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には現れてこない目に見えにくい経営資源の総称」をいいます。簡単に言うと、知恵・工夫・経験です。まさに、会社の宝の山ですね。特に中小企業では、経営者と従業員の信頼関係が強みとなっていることが多く、こうした信頼関係の承継も重要なポイントとなります。

(参考) 知的資産と知的財産との関連性イメージ



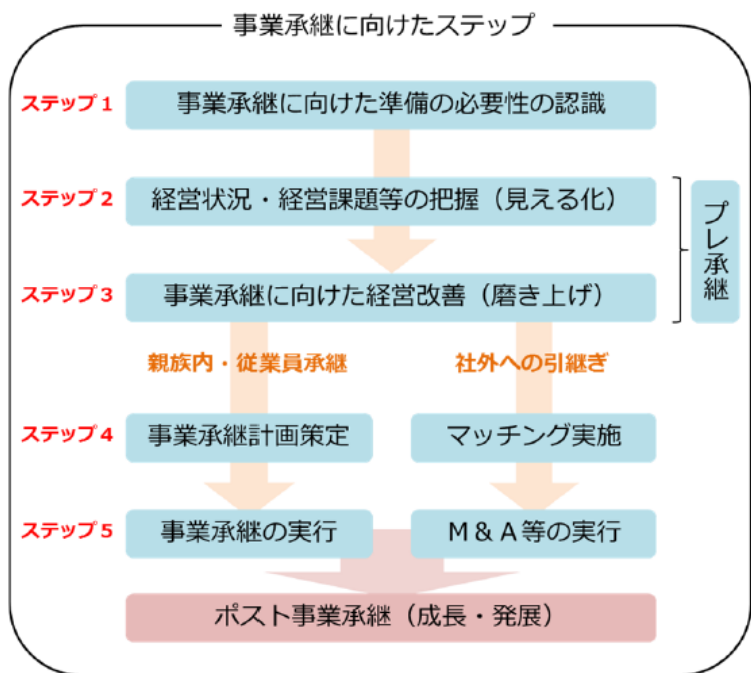
出典：中小機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」より作成

## お互いに「ありがとう」が生まれるために・・・

家族会議を終えたら、次は経営状況・経営課題等の把握（見える化）を行っていくのが一般的ですが、ここでは大きく分けて外部環境、内部環境、その他（不動産の権利関係、自社株式の決算処理等）の3つを把握します。内部環境は家族会議で話し合った内容の延長と言えます。具体的には経営理念（あるいはどのような思いで経営をしてきたのか）、沿革（会社の歴史、重み）、お客様の状況（客層の確認や固定客の割合等）、販売状況（売上・粗利、客数・客単価の傾向等）、経営者の考える問題・課題、財務状況等です。こういった話を聞くことで、上辺の思い込みや先行きへの不安が払拭され、後継者が「こんな会社を残してくれてありがとう。」、経営者も「こちらこそ会社を継いでくれてありがとう。」とお互いに「ありがとう！」が生まれることが多いのです。

候補者がいても後継者決定に至っていない小規模事業者では、経営を譲る意思の伝達できていない（＝対話できていない）ことが多いという中小企業庁のデータもあります。逆に、対話できていない企業に着目すると、原因は会社や事業の将来性が見通せないことや、経営の引継ぎ時期を決めていないこと、後継者の引継ぎ意思が不明なことなどが挙げられています。後継者側と経営者側それぞれに課題がある場合もあり、だからこそ時期を明確化した計画的な事業承継を進めることが重要です。

本文出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」、2017年小規模企業白書



出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」

竹林晋中小企業診断士のホームページも併せてご覧ください。

<http://www.furimabox.net>