

# 弥報

# Magazine

6 [やっほーマガジン]  
JUNE 2022

第27巻 第1号 (通巻64号)  
2022年6月24日発行

## トップの視点

4人の  
経営者が  
語る!

コラムテーマ | 今必要とされるリーダーシップとは

予測不能な時代を進む、  
中小企業経営者へのヒントに。

徳田 孝司

辻・本郷 税理士法人  
理事長

山崎 大祐

株式会社マザーハウス  
代表取締役副社長

藤崎 忍

株式会社ドムドムフードサービス  
代表取締役社長

宮本 彰

株式会社キングジム  
代表取締役社長

特集

## 数字で読み解く 利益改善への道

中小企業の現況

株式会社帝国データバンク 箕輪 陽介

利益改善と今後の対策

税理士法人 古田土会計 古田土 満

業種・項目別対策

株式会社船井総合研究所

製造業 片山 和也

飲食業 石本 泰崇

サービス業 大道 賢作

事業承継

親族内承継の現在  
先代経営者と後継者が  
意識すべきポイント

久保公認会計士事務所 久保 道晴



小室 淑恵に聞く!

残業削減で人気企業に!  
人材確保にもつながる  
「新しい働き方」

株式会社ワーク・ライフバランス 小室 淑恵



デスクで心理学

不調を話せる信頼関係  
従業員の「つらい」は  
勇気の告白

秋葉原内科saveクリニック 鈴木 裕介





# 親族内承継の現在

## 先代経営者と後継者が意識すべきポイント

中小企業における事業承継で最も割合の高い「親族内承継」について、後継者育成のスペシャリストに伺いました。先代経営者が身を引いた後も経営を成功させるために、先代経営者・後継者それぞれの視点からポイントをご紹介します。

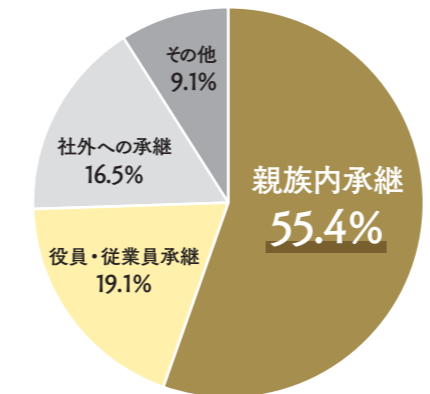


**久保 道晴**  
(くぼ みちはる)  
久保公認会計士事務所 代表  
東日本大震災時の中小企業再生支援で後継者育成の重要性に気づき、事業を後継者育成に特化。公認会計士・税理士・中小企業診断士の「3つの資格」で、会計戦略・財務戦略・経営戦略の面から育成支援を行う。

### 中小企業は親族内承継が半数超

2019年版「中小企業白書」によると、中小企業・小規模事業者における事業承継は親族内承継が55.4%となっており、役員・従業員承継、社外への承継を大きく上回っています。まずは親族内承継を目指し、それがダメなら他への承継を検討するというケースがほとんどのようです。また長寿の企業ほど親族内承継が多く、酒蔵やみそ・しょうゆの製造といった「発酵系」の企業が代表例です。定番商品を生産している企業も、親族内承継が目立ちます。

図1 事業承継した経営者と後継者との関係



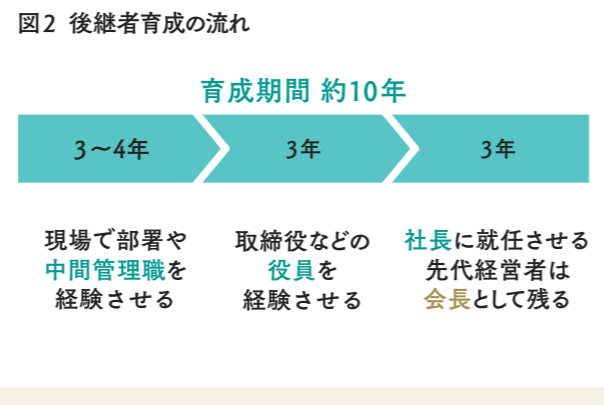
中小企業庁「2019年版『中小企業白書』」より抜粋

とです。後継者が早い段階から自覚を持ってスムーズに承継が進んでいきますし、先代経営者にとっても育成しやすく強い経営者になります。バットを持った経験がない人をいきなり打席に立たせても、ヒットは期待できません。

### 先代経営者

#### 親族内承継のメリットは育成期間の確保のしやすさ

親族内承継における最大のメリットは、後継者の育成期間を確保しやすい点です。育成期間を確保できれば、多数の役員に就かせたり他社で修行させたりと、さまざまな経験を積ませられます。従業員に受け入れられやすいのも、親族内承継ならではの強みです。お金の面でも、さまざまな利点があります。自社株対策を行う際は譲渡・贈与に加えて相続も選択肢となりますし、親族が保有する株式を集めるときも交渉が円滑に進められます。株主にとっても、まったくの他人に譲渡するよりは、ハ



### 後継者 後継者は体制維持を優先 売上を伸ばし信頼を得る

ビジネスの世界では、長らく「企業寿命30年説」が唱えられてきました。もしも事業承継が創業30年前後のタイミングであれば、その会社には長い年月を乗り越えるだけの体制が整っていると見えます。後継者はまず、できあがった体制の維持を優先しましょう。あれこれ取り入れようとして、以前のやり方を否定したりすると、現場の反発を招きます。変革が必要だとしても、まずは型を守り、それから守った型を破るという流れを心掛けてください。

### 国が無料相談窓口を設置 行き詰まったら第三者を挟む

親族内承継に関する相談を、顧問税理士や会計士に行う会社は多いと思います。しかし、事業承継はお金の話だけでは完結せず、先代経営者・後継者双方の人生観にもかわる問題です。相談するなら、ホームページで実績をうたっているなど、事業承継にかかわった経験のある相手がよいでしょう。最近では金融機関も事業承継のサポートに力を入れていますし、専門のコンサルタントもいます。国が設置した「事業承継・引継ぎ支援センター」なら、事業承継計画の策定支援も無料です。地域の同友会・青年会、中小企業大学の経営後継者研修などでは、似た立場の人と情報交換できます。



### 先代経営者のポイント

- 親族内承継は後継者の育成期間を確保できる
- 育成期間は約10年 その間に自分の業務の棚卸しを行う
- 育成期間中に後継者が失敗してもグッとこらえて見守る
- 承継が完了したらきっぱり身を引く
- 承継後の自分の生き方も考える



### 後継者のポイント

- 承継後はまず 既にある体制の維持を優先する
- コストカットよりも売上の獲得を目指す
- 社内の信頼を勝ち取る
- 承継や経営に行き詰まったら相談する

経営者はきっぱりと後進に道を譲っていただきます。先代経営者が会議に出たり、取引先と会ったりしてしまつと、後継者が育ちません。譲ると決めたら潔く身を引くことが、親族内承継の成否を握るのです。しかし先代経営者にしてみれば、そう簡単には未練を断ち切れないもの。そこで提案したいのが、違う形での社会貢献です。私が支援している先代経営者の中には、地域活動や業界内の人材育成などに力を注ぐことで「ハッピーリタイア」を実現している人もいます。経営やお金のことだけでなく、会社を去った後の自分の生き方まで考えなければ、ベストな事業承継は望めません。

ただし、先代経営者の路線をひたすら踏襲するのは、比較されてつらい面もあります。その場合は、手始めに小さな成功体験として、売上の獲得を目指してみよう。利益増にはコストカットも有効ですが、周囲の評価は今ひとつです。ゼロから数字を作る方が自信につながりますし、周囲の見る目も変わります。それ以外に、社内の信頼を勝ち取る方法としてお勧めなのが、だれよりも早く出社することです。経営者自ら従業員を出迎え、努力している姿を見せることで、従業員が信用してくれるようになるのです。特別なことをせずとも、メールチェックや掃除などを行うだけで大丈夫です。

ただし専門家や第三者の意見は役立つものの、最終的に責任を負うのは後継者です。決して言いなりにはならず、「ここだけは曲げられない」という信念を持つことも、競争で勝ち抜くために必要だと私は感じています。