

第Ⅳ部
大阪経済に関する私の着眼点



事業承継をどう考えるか ～大島康義先生へのインタビュー～

【インタビューにあたって】

中小企業白書（2006年）は、「経営者が引退したいとする年齢は平均64.5歳」であり、近年は高度経済成長期に20～30歳代で創業した経営者世代が、一斉に引退時期へさしかかっているとしています。民間の調査会社である株式会社データバンクの調査によれば、2011年の社長の平均年齢は59歳9ヵ月（大阪市内企業の社長は58歳9ヵ月）で、30年以上も連続で上昇し経営者が引退したいとする年齢に迫りつつあります。1990年代以降は廃業率が開業率を上回るようになり、事業承継をスムーズに行うことは一企業の問題ではなく、社会的な課題となっています。

中小企業の場合、会社を円滑に経営できるかどうかは社長の力量によるところが大きく、後継者が見つからず廃業するケースや、事業承継したとしてもうまくいかず倒産や廃業に至るケースも見受けられます。事業承継がスムーズになされなければ、地域全体として技術力やサービスの後退、雇用機会の喪失等の事態を招きかねず、さらには地域経済の活力が低下することになりかねません。大阪市が実施した「市内企業実態調査(平成23年)」では、将来の事業承継について「後継者に事業を

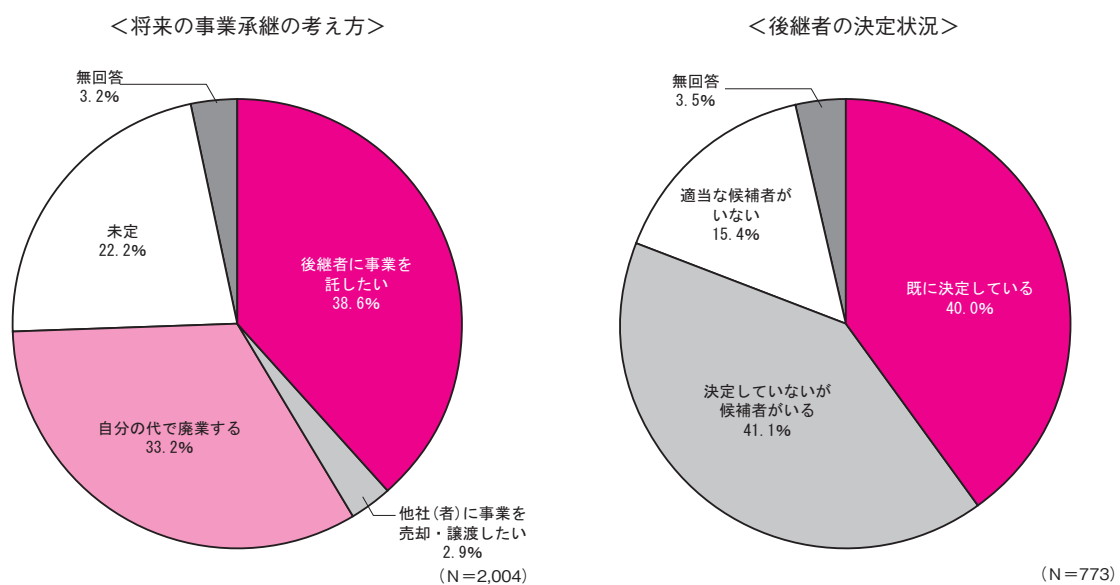
託したい」とする回答が4割弱、「自分の代で廃業する」が3割強、「未定」が2割強となっています（図1）。「自分の代で廃業する」や「未定」と回答した企業のなかにも、優れた技術やノウハウ等、承継することで有効に活かすことができる資源を持つ企業もあると考えられ、何らかの方策が社会的にも望まれます。

国は2008年に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」を施行し、税法上の特例措置等を講ずるなど事業承継の円滑化に向けた取り組みを進めていますが、事業承継の現場では多岐にわたる様々な課題が山積しています。そこで、事業承継のコンサルタントであり、かつ、ご自身も後継者として事業承継の経験をお持ちの大島康義先生に、事業承継の課題や今後の取り組み等についておうかがいしました。

Q1. 大島先生が取り組んでおられることをお聞かせください。

私は事業承継のコンサルタントで、特に後継者支援を専門としています。また、事業承継を支援しようとしている様々な専門分野のコンサルタントの方々を対象に、後継者育成のための手法を伝

● 図1 将来の事業承継と後継者の決定状況（大阪市「市内企業実態調査(平成23年)」より）



注：回答割合の結果数値(%)は、小数点以下第2位を四捨五入して算出したため、合計が100%とはならない

注：左図で「後継者に事業を託したい」と回答した企業のみ対象

えるプログラムも提供しています。私はコンサルタントの方々に円滑な事業承継を進める上で後継者育成がいかに重要であるかを理解してもらい、そのための手法を伝えることで、本当の後継者支援が広がっていくと考えています。

Q2. まず、基本的なことからおかがいします。事業承継にはどんな形態が考えられるのでしょうか。

事業承継については、大きく次の5つの形態(図2)が考えられます。

1つ目は、息子、娘への承継です。これは、資産や個人保証、周囲の納得度、譲る側の気持ち等から考えて、やはり事業承継の王道と言えます。ただし、後ほどお話ししますが、本当に息子・娘が継ぎたいかどうかが鍵となっています。2つ目は、親族への承継があります。3つ目は、社員への承継がありますが、これは、資産、個人保証の問題や、譲る側において周囲の納得を得ることが簡単ではありませんし、これらを引き受ける本人の決意・覚悟が必要です。ハードルを下げるために分社化、スリム化して承継していくことなどが考えられます。

その他の承継方法として、4つ目に、他者への承継(M&A)があります。これは企業全体を他の会社または個人に売却するということが、従業員の雇用とのれん、取引先を守ることができますし、売却益を手に入れることができます。M&Aはこのところ少し伸び悩んでいます、中長期的には増加傾向にあります。

最後に、5つ目の社会への承継として、株式の

公開や「清算」ということも考えられます。「清算」とは、会社を社会に還元することと、経営者にはご説明しています。社会的な役割を終えたのであれば、無理に継続することで破産して、社会に対し負の遺産を残すよりも、積極的に早めに清算した方がよいケースもあると考えられます。経営者には、事業承継を考えるにあたって「後継者は息子・娘に決まっているからそれでいいんだ」というのではなくて、5つの選択肢全てについてゼロベースで考えてくださいとお願いしています。経営というのは、本当はやりたくないと思いがらできるようなものではありません。「何となく」「仕方がないから」継ぐというのでは、いつか必ずうまくいかなくなります。やりたくない息子・娘より、他の人に譲った方がよっぽどいいのです。

■プロフィール

大島 康義 氏

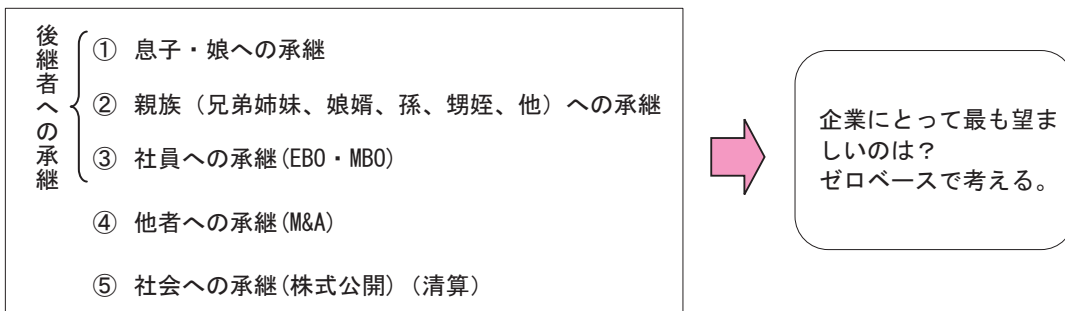
(株式会社後継者BC研究所 代表取締役)

事業承継・後継者経営における戦略コンサルティングが専門。経営コンサルティングとキャリアカウンセリングを統合した独自の体系的アプローチで「後継者の軍師」という独自スタイルを構築・実践。大阪を拠点に全国に向けてコンサルティングのネットワークを拡大中。

後継者軍師会 会長
株式会社後継者の軍師 パートナー
中小企業診断士、キャリアカウンセラー(CDA)

著書：「うちの会社 この先どうする!？」
(同友館2009年)

●図2 事業承継の形態



注：All rights reserved by 後継者の軍師 *引用の際には出典を明記してください

大阪市の経済構造
景況調査による大阪経済の見直し
2013年度の大阪経済の見直し

製造業
卸売業
小売業
サービス業
飲食サービス・宿泊業
成長産業等の動向
その他の経済活動
区別地域別経済構造
町丁目単位の経済・産業特性
24区の総合的特性
大阪経済に関する私の着眼点

I 第1章
II 第1章
II 第2章
II 第3章
II 第4章
II 第5章
II 第6章
II 第7章
III 第1章
III 第2章
III 第3章
IV

データ集

すべての選択肢について考えるというプロセスを踏むことで、息子・娘が継ぐという同じ結論に至ったとしても、後継者の決意と覚悟が生まれて、成功の確率が変わってきます。

逆に、大企業に勤めている息子・娘を呼び戻してはかわいそうと考えて何も話さない経営者もいます。しかし、「継ぐ」という選択肢があることを息子・娘に一言告げることで、状況が変わる可能性があります。

Q3. 先生ご自身も後継者としての経験をお持ち とうかがっています。

私自身も以前は後継者でした。祖父がホテルを創業、父が娘婿で2代目、私は子供のころから3代目として育ちました。でも、今思えば、祖父も父もどうやって事業承継を進めていくか、誰もわかっていませんでした。私は大学を卒業してから留学し、アメリカでは有名なホテルチェーンで働かないかというお誘いもいただきましたが、日本で実家のホテルを継ぐことしか考えていませんでした。当時、父は支店となる新ホテルを数十億円かけて建設し、帰国して研修を終えた私はその責任者となり、仕事もうまくこなしていました。こんな人口の少ない地域に巨額の投資をして大丈夫なのかという漠然とした不安はありましたが、「まあ、親父が考えているだろう、事業承継は早くても10年先だし」と、深く考えないようにしていました。ところが、1994年、本店ホテルで大規模な食中毒が起きました。このころの父は、ホテルやレストランの新店舗展開で事業を拡大していたのに加え、地元の名士として社会貢献活動にも多忙を極め、今思えば管理能力のキャパシティを越えていました。私は急遽本店にもどり、会社経営のずさんな状況や、社員のモチベーションの低下を知ることとなりました。そんな折、1995年1月には阪神・淡路大震災によって本店ホテルは壊滅的な被害を受けました。なんとかホテルはリニューアルにこぎ着けたものの、大浴場の改修が間に合わないままの再開となった上に、新しいスタッフが不慣れで、顧客からは多くのクレームが寄せられました。加えて、借金は100億円にも上り、株が分散していたことから同族間での問題が

起こりました。父は消沈し、私は急遽27歳で実質的なトップとなり、会社の再建に奔走しました。もちろん、突然トップになるなど思ってもいないことでしたし、父からは何も教わっていませんし、社長の常道としてやるべきこと、やってはいけないことをまったく理解できていませんでした。専門家に指導をお願いすると、専門分野についてはアドバイスをもらえますが、その他の分野は知らないということになり、結局は全体としてうまくいかないケースが多くありました。そうこうして、失敗を重ねながらも、経営の常道に気づき、企業再生のスキームで最後の望みに賭けましたが、もう少しのところで力尽き、2003年、会社は倒産しました。

倒産後2年ほど、私は自分に何ができるのかを考えました。今さらサラリーマンができるわけでもなく、どうやって生きていこうか初めて考えたわけです。図書館に行って倒産の本を読みあさったり、いろんなセミナーに参加したりしていました。すると、いろんなことが見えてきました。自分は後継者として頑張っていたけれど、相談できる人がいなかった。周りにいろいろな専門家はいましたが、後継者という特殊な立場にいた私が本当にしてほしい支援はありませんでした。例えば、株のことを専門家にうかがったとすれば、「株をどうしたいの?」とまず聞かれ、どうしたらいいかわからないから聞いているのに、専門家は「どうしたらいいのかを決めてくれたら教えてあげましょう、自分で決めてください」といった具合です。時間をかけて振り返るなかで、後継者であった頃の私が求めていたのは、もっと根本的なところでの支援で、そんな支援は現状では得られにくいことがわかってきました。そして結論として、「過去の自分と同様に迷っている後継者は多いはずだ、自分はそんな後継者の支援ならできるのではないか」と考えるに至りました。実際にコンサルティングを始めると、自分が思っていた以上にたくさん後継者が、過去の私と同様の悩みを抱え、もがいていることがわかりました。

Q4. 後継者の方々はどんな悩みを抱えているのでしょうか。

事業承継の悩みと聞くと、一般的には相続税や株式をどうしようかという話と捉えられがちです。しかし、実際にはそんなケースは財務も経営も明らかに良好な場合に限られます。後継者はいかに相続するかということだけを考えればよいという状況はむしろ稀です。実際には、後継者は「ほんとに自分が継いでやっていけるのか」ということを悩んでいます。「親が苦勞して今の業績なのに、経験のない自分が継いでやっていけるのか」、「5年後、10年後、この会社は存在しているのだろうか?」、後継者は自分の手腕に自信が持てないことで悩んでいます。

また、継いでやっていけるかという前に、「継ぎたいかどうか」の覚悟が決まらない人が多いのです。後継者として現在は社長に就いている人ですら、「心から継ぎたい」と思っていた人は少なく、「仕方がないから継いだ」という人が多いようです。

さらに、急に後継者が社長となっても、社員をはじめとする周囲の心がついていかず、前社長や社員と意見が合わず衝突することも多々あります。親族間で株が分散していることから同族間の問題が生じ、複雑な状況に陥ることもあります。しかし後継者は、親族や社員はもちろん、友人などにも簡単に相談できず、一人で悩みを抱えることとなります。

日本の社長の平均年齢は60歳代に近づいていますが、多くは代替わりが進んでいません。後継者がいるのに、このまま放置すれば倒産に陥るだろうと想像される会社は少なくありません。継がせる方も継ぐ方も、事業承継についての認識が低い状況にあります。日本の企業の99%が中小企業ですから、このままでは経済の活力も失われてしまいます。

事業承継の相談を行っている公的機関は全国にあります。そういった機関のほとんどが株や相続税等の対応が中心で、先に述べたような後継者の悩みに対応できる機関はおそらくごく少数に限られているのではないのでしょうか。

Q5. 事業承継が大事ということと、その準備は早い方がいいということは一般に認識さ

れているながらも、現実には後継者を決めかねている会社も多いようです。こうした実態は、大阪府が行った「市内企業実態調査(平成23年)」にも表れています。「後継者に事業を託したい」という企業が回答企業の4割で、そのうち「すでに後継者が決定している」とするのは4割にすぎません(図1)。事業承継はなぜ、進まないのでしょうか。

まず、事業承継に関する知識が少ないために、どうやって進めていけばよいか分からないということがあります。また、経営者側には権限を委譲するということへの心理的抵抗もありますし、誰が後継者として適任か、この後継者でよいのかといった迷いもあります。後継者側には、「社長が考えてくれているだろう」という漠然とした安心感、受身的で危機感が感じられない姿勢があります。かといって、事業承継は経営者か後継者のどちらかが進めないと、外部がいくら言っても進みません。

それに、事業承継には暗いイメージがあります。「本当は事業承継なんて考えたくない」、「仕方がないからするもの」、「考えると気が重い」と捉えられがちで、「現状を乗り切るだけで手一杯で、今は事業承継のことなんて考えている余裕がない」といったところ。事業承継のセミナーを開催しても、経営者も後継者も、なかなか参加したらないのが現状です。

Q6. 事業承継においては何を指せばいいのでしょうか。

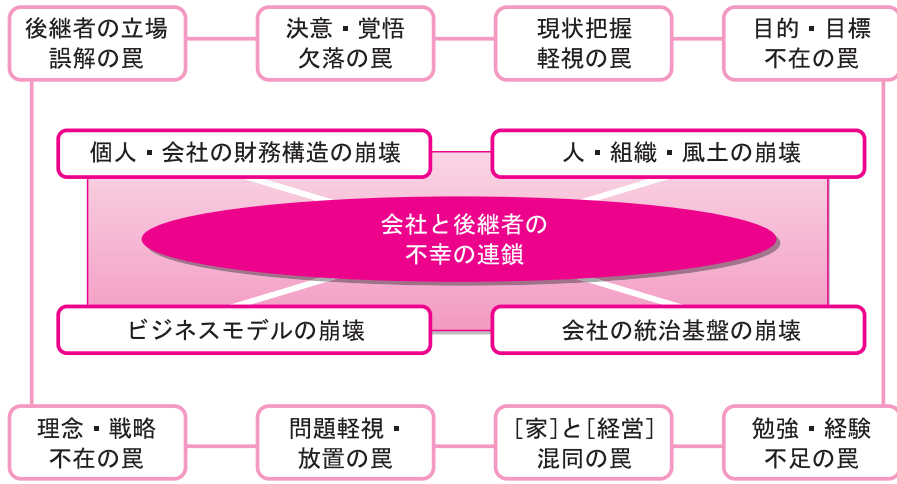
事業承継というのは、単に経営者と株主が変われば成功ということではなく、その後の経営がうまくいって初めて事業承継が成功したと言えます。ですから、結論はすぐには出ず、5年、10年が必要となります。結局、事業承継がうまくいくかどうかは後継者にかかっているのです。

事業承継がうまく進んでいる企業では、やはり後継者がしっかりしています。引き継いだ時には傾いていた会社の経営状況を、地道に立て直していかれるかどうかは後継者にかかっています。後継者がぼーっとしていたら、どんないい会社も傾い

第IV部 大阪経済に関する私の着眼点

大阪市の経済構造
第1章
景況調査による大阪経済の見直し
第2章
2013年度の大阪経済の見直し
第3章
製造業
第1章
卸売業
第2章
小売業
第3章
サービス業
第4章
飲食サービス
第5章
宿泊業
第6章
成長産業等の動向
第7章
その他の経済活動
区別・地域別
第1章
町丁目単位の経済・産業特性
第2章
24区の総合的特性
第3章
大阪経済に関する私の着眼点
IV
データ集

●図3 後継者の罣と不幸の連鎖



注：All rights reserved by 後継者の軍師 *引用の際には出典を明記してください

てきます。中小企業というのは、社長の力で持っていることがほとんどですから当然の話です。

中小企業の後継者は、そんな社長の色に染まっているところに一人で入っていくのですから、最初は違和感があるのは当然です。後継者がすでに社内にいるケースでは、経営者でも社員でもない、まったく異質で動きにくい立場となり、「社長になってから考えればいい」と問題を先送りしてしまいがちです。そうすると、その後にはいくつもの罣が待ち構えており (図3)、「ビジネスモデルの崩壊」、「個人・会社の財務構造の崩壊」、「人・組織・風土の崩壊」、「会社の統治基盤の崩壊」を招きかねません。

息子・娘が後継者となるケースについて話しますと、ほとんどの後継者は経営に対して受け身です。確かに、経営にまでは口出しせず、任されている仕事に対して一生懸命に取り組めば、周囲からは「2代目は真面目」という評価を得られて平穩に過ごせます。社長である親とも衝突しません。しかし、受け身のつけは後で回ってきます。社長というのは一番受け身であってはいけない役職ですから。

「事業承継」を「相続」と考えてはいけません。相続は受け身で待っていれば財産を受け取ることができ、財産は受け取ってからどうすればいいか考えればいいのですが、事業承継で受け取るのは会社であり、会社は生き物ですから受け身ではう

まくいきません。事業承継を相続と同じと考えるから、会社を死なせてしまうのです。受け取る人によって、会社の価値が上がりもすれば下がりもするのが事業承継です。

事業承継とは、「後継者が価値を生み出すために、価値あるものを受け取る『超友好的な乗っ取り』」なのです。「乗っ取り」という言葉のイメージは良くないかもしれませんが、私は全国の後継者にこの言葉でショックを与えてきました。「乗っ取り」と考えると後継者の受け身な姿勢がすっかり変わります。受け身な「乗っ取り」などあり得ません。価値あるものを受け取れる、そのあと自分で価値あるものを生み出せると思うから乗っ取るのです。この言葉で、主体がすべて後継者に移り、後継者も本当に乗っ取るか、乗っ取らないか、覚悟を決めて考え始めます。

事業承継を始めるとき、「誰が継ぐか」といったことは後回しで、私はまず「すべての書類を集めてください」と経営者・後継者候補の方にお願ひします。不透明な点がないか等の現状を認識するとともに、現状の問題を解決して磨きをかけるためです。また、社長がいなくても大丈夫なように、社長に張り付いているノウハウをマニュアル化して「見える化」していきます。つまりは、M&Aする時と同じ準備をしてもらいます。後継者は書類をもとに実態を把握して、継ぐか継がないかを決めます。こうして自分で決断したなら、

途中で心が折れることはないからです。

事業承継は経営者にも働きかけないといけないのではないのか、というご質問をいただくことがあります。私は働きかけるのは後継者中心と考えています。後継者が次期経営者として成長していけば、周りの目と経営の実権は今後頼りにしていく方へ、つまり現社長ではなく後継者へと自ずと移っていきます。

Q7. 創業と事業承継との違いはなんですか？

個人的な感覚ですが新規創業による会社は、おそらく5年後、10年後には1割も残らないのではないのでしょうか。創業する手続き等は事業承継よりも簡単ですが、実績もなく、限られた経営資源でゼロからスタートし、生き残っていくのは難しいことです。

これに対して、事業承継はすでに何人もの雇用を抱えている会社です。そんな会社を超友好的に乗っ取っていくのは、経営的にも、経済的にも有利なのです。すでにノウハウは蓄積され、顧客がついている、これまでの実績と信用もあるわけですから、これを受け取ることができるというのは優位にスタートできるということです。

ただし、会社が置かれている経営環境は変わっていますから、現状のままではいずれ立ち行かなくなります。後継者は、環境に合わせて自分で価値を生み出す形に会社や事業を再構築していかないとはいけません。

Q8. 事業承継した後は環境の変化に合わせて会社や事業を再構築しなければならないということですが、具体的にどんな方法があるのでしょうか。

事業承継と聞くと、現在の会社を受け取って、そのまま経営を受け継ぐというイメージですが、私が推奨する創造的な事業承継は、新たに価値を付け足すとか、生み出すといったイメージです。これを実行するのが後継者であり、支援するのが現経営者です。ですから、我々コンサルタントが主に支援するのは必然的に後継者側となります。

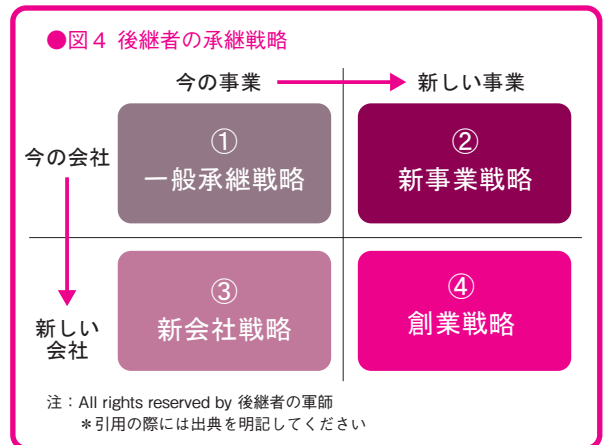
また、今ある事業が絶対であると考えてはいけません。事業を承継する前から、図4の②の新事

業戦略について、しっかりと考えていく必要があります。また、もしかしたら借金が多い会社の場合は、新しい会社を作って旧会社の必要な事業だけを移すという方法もあります(図4の③)。

さらに、新しい事業を、新しい会社で進めるといった事業承継もあります(図4の④)。これは創業戦略と名付けていますが、単なる「創業」とは違います。現在の会社の強み、例えば技術やノウハウ、人材、販路など価値あるものを受け取って新たに創業するわけです。例えば、私の過去についてお話しましたが、私が受け継いだホテルは仲居さんのサービススキルが強みとしてありました。今思えば、別会社を作って、仲居さんを集めて教育して他のホテルなどに派遣するという新事業を展開することもできたのです。もし私とその価値に気づいていれば、そしてそれまでの事業にこだわらなければ、図4の④の創業戦略も選択可能だったわけです。

このように事業承継は、何もないところから創業するよりはるかに有利ですし、雇用も維持できます。そのためには、まず、先に申し上げたとおり、書類を集めて整理し、後継者が自分の会社を客観視するということから始めることが重要です。会社のことを調べ上げ、そのなかから会社の価値に気づくということです。

若い後継者たちは、事業承継を図4の①の狭い範囲で捉え、図4の②③④の可能性について気がついていないのです。図4の①だけで考えると、「事業承継はカッコ悪い」というイメージが先行してしまいがちです。



Q9. 事業承継の実態と、今後必要とされる取り組みの方向性について、お話をいただきました。最後に、公的な支援として期待されることはあるでしょうか。

大阪には多種多様な中小企業があり、技術、販路、ノウハウなど、どんな会社でも何か一つはこれからも使えるいい素材を持っているはずですが、このままではその価値に気づかないまま、廃業が増え、社会全体で見て価値あるものが失われることになるでしょう。今の時代、創業するといってもそう有望なネタがあるわけではありません。後継者が会社の持つ価値あるものに気づいて、経営が面白いと思うようになってくれば、廃業への流れが変わり、大阪経済の活力の維持や創出につながるはずですが。

<「カッコ悪い」というイメージの払拭>

私は、行政の取り組みとして、税制等の施策よりも教育や啓発活動が必要と思います。どうも後継者たちは、「創業者はカッコいい、後を継ぐってカッコ悪い」というイメージを持っているようです。でも、しっかりやっている「カッコいい後継社長」もたくさんいます。これまでの事業を整理し、必要なら清算しながら、価値あるものを見出し活かすことで、会社や事業を発展させているのです。事業承継するということは、放置すれば失われてしまう価値あるものを次世代につないでいくことで、同時に雇用も確保していくのですから、社会的にも意義が大きい活動であり、そうしたイメージを定着させていく取り組みは非常に重要だと考えています。

<自分の人生と事業承継について、教育や啓発が必要>

次世代社長を育てなければ啓発が必要です。大阪市の中小企業支援拠点である大阪産業創造館では後継者育成を目的とする「あきんど塾」を継続して開講し、多くの修了者を輩出してきましたが、そこで事業承継についての話をすると後継者の意識はどんどん変わってきます。

若い後継者候補には、どんな仕事に就いてどう生きていくか、主体的に人生を考えさせるきっかけ

が必要で、事業承継する可能性のある彼ら、彼女らは、ルールがわからないゲームに参加しているような状況で、いきなり事業承継となってもどうしていいかわからず、面白くないと感じていると思います。ゲームには自己流で参加しているので、いつまでたっても上達しないままです。ルールとプレー方法をちゃんと教わって参加すれば、何が面白いのかが理解でき、変わってくるのではないのでしょうか。それと、実際に活躍している後継者の話を聞くということも有効だと考えられますね。

<「きっかけ」の提供>

ところで、大阪市「市内企業実態調査（平成23年）」の調査結果では、「将来の事業承継の考え方」で「自分の代で廃業する」が33.2%となっていますが、この回答のなかにもまだ承継できる可能性があるのに気づいていない企業があると、私は思います。先に述べたとおり、親族や社員などに継ぐ意思がないかを確認していないものも含まれているはずですが。逆に「後継者の決定状況」で「既に決定している」とする40.0%にも、不確実なものが含まれているということも言えると思います。ですから、この結果はまだ「継ぐ」「継がない」のどちらにも転ぶ可能性があります。『事業承継を本気で考える』、これは本来なら、当事者たちですることです。しかし、ここで行政が一步踏み込んだアプローチをしてみたいでしょうか。

例えば、法律面や税金面のみならず、経営そのものや事業承継の意志決定のプロセスを盛り込んだハンドブックの作成などです。このハンドブックを現在の経営者や後継者が手にすることで、真剣に考えるきっかけができればよいと思います。

かつては、天下の台所として経済の中心であった大阪。新たな価値を生み出す創造的事業承継による復活を行政が全面的に支援していただけることを期待していますし、私自身も微力ながら貢献できればと考えています。