

りそな一れ

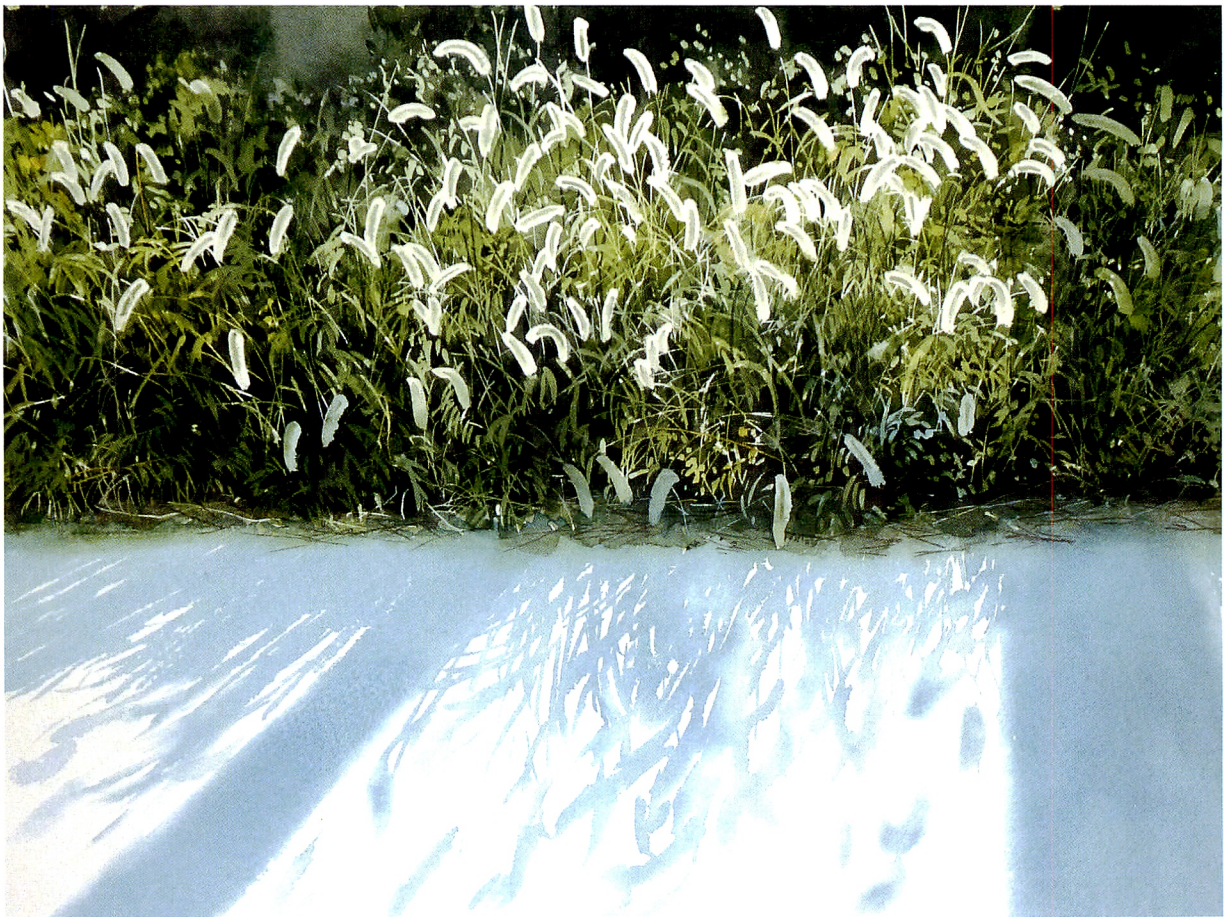
9

2018
September

特集

いまやるしかない! 「事業承継2020年問題」対策のストラテジー

事業承継の正しい考え方と実践スキーム
事業承継の取り組みの新潮流



TOPの決断

学校法人電子学園 **多 忠貴氏**

「ICTをベースにする専門職大学でありながら、英語とビジネススキルはしっかり組み込みたい。それが、社会から求められる大学であり、そして自分が学びたいと思う大学だと」

講演録

(株)ナンシュウ代表取締役 **西郷隆夫**

「リーダーには、してはいけないことがあります。さまざまな意見に間違っていると一言もないこと。そして、全ての意見を承認するということです」

3
TOPの
決断

学校法人電子学園

理事長 多 忠貴氏

専門学校と専門職大学を共に有して
職業教育の複線化を図っていきたいと考えています。

7

特集

いまやるしかない! 「事業承継2020年問題」対策のストラテジー

Part 1 事業承継の正しい考え方と実践スキーム 大島康義

Part 2 事業承継の取り組みの新潮流 大山雅己

16

使える話のアンソロジー 66

「北加伊道」—— 松浦武四郎

18

幕末維新150年目の弁明 6

勝 海舟 安田清人

20

きになる企業

大洋運輸(株)／(一社)セレッソ大阪スポーツクラブ

24

旬祭散歩

岸和田だんじり祭

28

誌上法律相談Q&A 186

「だまされたふり作戦」は、
詐欺未遂罪の共同正犯の成立に影響を及ぼすか
大澤孝征

30

講演録

子孫から見た西郷隆盛 西郷隆夫

34

時の言霊

三柘裕也 宇宙機エンジニア(工学博士)

36

情報交差点 わが社の一押し!

(株)イグアス／(株)ナスタ／(株)相馬光学

39

使える! 旬店GUIDE

町家四川 星月夜 京都・大宮

スマート 今 サルティング

26

りそな一れ新耳袋

サッカーW杯ロシア大会で
見つめ直す隣国ロシアとの関係

27

BUSINESS TREND 景気ウォッチャーズEYE

景気のサイクルと連動しない統計が増えている——
不況入りの判断の遅れに要注意

33

退職金・企業年金講座

優秀な人材確保のために
活用したい退職金・企業年金

38

むりやり誤読REPORT

『雑草はなぜそこに生えているのか 弱さからの戦略』
稲垣栄洋 著



表紙／「稲やかな光の中で」(山形県酒田市平田地区)
2010年10月 あべとしゆき www.abety-art.com

りそなーれ

2018年9月号 第16巻第9号 通巻378号 発行所 りそな総合研究所株式会社 発行日 2018年9月1日(毎月1回1日発行)

定価 1500円+税 年間購読料 1万8000円+税(送料込み。会員の購読料は会費に含まれます)

●編集室 中村美喜子・浅笠二期 ●編集協力 株式会社フリープレス ●デザイン creative design ADARTS ●印刷 株式会社大成美術印刷所 ●URL <http://www.rri.co.jp>

©りそな総合研究所 本誌掲載の写真・記事の無断転載および複製は、著作権法上の例外を除き、著作者・発行者の権利の侵害となります。また乱丁・落丁は、お取り替えいたします。

いまやるしかない！

「事業承継2020年問題」対策のストラテジー

中小企業の多くが世代交代の時期を迎えています。いわゆる「事業承継2020年問題」に対処するために経営者はどのように取り組むべきなのか。中小企業庁などの支援策等も踏まえ、企業価値向上の契機として中小企業がアプローチすべき事業承継の新たなスキームと具体的施策を明らかにします。

Part 1

事業承継の正しい考え方と実践スキーム —— 間違いだらけの事業承継からの脱却

(株)後継者BC研究所代表取締役 大島康義

中小企業の事業承継が、喫緊の社会問題となっている。中小企業経営者の高齢化が進み、団塊の世代が一齐に経営の一線を退いていく。いわゆる「事業承継2020年問題」である。多くの中小企業は跡を継ぐ後継者が存在せず、廃業の危機にあり、後継者不在が事業承継の最も大きな問題である。ただ、後継者が存在すれば問題がないわけではなく、経営状況が悪化している場合も多く、未熟な後継者が企業を掌握し、発展させていくのは容易ではない。親子の確執や同族問題などのやっかいな問題も存在する。実際、事業承継が進んでいない中小企業、うまくいっていない中小企業は少なくない。

本稿では、自らの10年間の後継者体験を踏まえて、事業承継コンサルタントに転進し、15年間で3

00社以上の事業承継を成功に導いてきた経験のもと、事業承継がうまくいかない真因を解説するとともに、事業承継成功のために必要な考え方と進め方について論じてみたい。親族や社員が跡を継ぐ場合もあるが、中小企業の事業承継の王道である親(親父)から子(息子)への承継に焦点を当てる。

事業承継が進まない実例 その真因と勘違い

事業承継が進まない実例を挙げる。5年前、地方の部品加工業K社を継いで社長になったばかりの後継者であるKさん(40歳)が、実際の親である会長からの紹介で来訪された。K社は創業24年で、最盛期は年商32億円まで発展したが、リーマン・ショック後、年商20億円

にまで激減し、赤字で、債務超過に陥っていた。Kさんは憔悴した顔で私に語り始めた。「大島先生、どうしたらいいですか。会社はとも悪い状態です。赤字が続いていて、債務超過にもなっています。後継者塾で経営の勉強もしているのですが、どうすればよいか分かりません。また、まだ会社の実権は会長である親父が握っていて、いろいろな改善を試みても親父が潰してしまいます。毎日、親子喧嘩ばかりしている状態です。叔父の専務も従業員も私の指示どおり動いてくれません。仕方なしに会社を継ぎましたが、正直、債務超過である」と知ったのも社長になってからですし、こんな会社を押し付けた親父を恨んでいます。後悔と途方に暮れる毎日です」

このように、事業承継や経営で

悩んでいる後継者は多い。なぜ親父から息子への事業承継がうまく進まないのか。それは、事業承継とはいったい何をすればよいのか、どうやればよいのか、その方法論が世間に確立されていないことにある。いや、さらにいえば「事業承継そのもの」に対しての認識の甘さや誤解が世間に蔓延まんえんしているのが元凶ではないか。実際、Kさんも事業承継で何をすればよいのかまったく理解しておらず、本来やるべきことをしていないかった。そして、事業承継そのものを誤って認識していた。

親父から息子への事業承継の話になると、多くは相続の問題だと捉えているように思える。つまり、他の財産と同様に株式の相続によって、親父の会社が息子のものになるのが事業承継なので、事業承継問題とは相続問題という認識である。これが世間の常識となっているが、これこそが誤った事業承継の考え方であり、事業承継が進まない真因は、まさにこの常識にある。事業承継を相続と認識するのは、なぜ間違っているのか。

「事業承継」は本質的に「相続」と異なる。相続は、受け取るものが

現金や不動産など価値が確定しているものであるが、事業承継で受け取るものは、会社という生き物であり、受け取る人によって、価値が上下する。また、相続は現金や不動産の所有権が息子に移れば、それで完了といえるが、事業承継は株式や経営権が息子に移るだけでは成功とはいえない。会社が傾いたら意味がない。環境と主体が変わる中で態勢を整え、会社自体が価値を生む状態になってはじめて成功といえる。

事業承継を相続と認識すると、相続は親父が死ぬまで待つものなので、息子が基本的に受け身の姿勢になってしまう。これが大問題なのだ。受け身の姿勢になると、息子に当事者意識が育たず、経営者としての成長も滞り、やるべきことが分からなくなってしまう。

事業承継は「相続」ではなく、「超友好的な乗っ取り」

では、親父から息子への事業承継とは、いったい何か? として何をやるべきなのか。辞書的な定義によると「事業承継とは会社の

経営を後継者に引き継ぐこと」であるが、結論から申し上げますと、「親父から息子への事業承継」とは、「親父から息子への相続」ではなく、「親父から息子へのM&A」と理解するのが本質的に正しい。「M&A」とは、企業の合併・買収の総称で、企業のオーナー権と経営権が別の人に移ることにあり、まさに「親父から息子への事業承継」とは、親父が持っている企業のオーナー権と経営権が息子に移ることに他ならない。他人がM&Aで企業を買収して自分のものにするのと、本質的に同じものといえる。

事業承継を「相続」という概念から「M&A」という概念に正しく捉えなおすと、三つの利点がある。一つ目は、相続は死ぬまで発生しないので、経営者が生きている間は基本的に進まないが、M&Aであれば経営者が死ぬまで待つ必要はなく、元気なうちに進めることができる。二つ目は、相続には死という負のイメージがあり、考えること自体が不吉なことになり、取り組むこと自体もタブー化しやすいが、M&Aは死ぬことと関係なく、企業を次世代につなぐという前向き

な取り組みと捉えることができる。三つ目は、相続は譲る側が考えることなので、受け取る側の息子が自然と受け身になってしまいが、M&Aは買収する側が主体となるので、息子が受け身から脱却し、主体的な態度で臨むようになる。

ここで大切なことは、「親父から息子へのM&A」は敵対的ではなく、超友好的であることだ。このM&Aが成功した暁には、親父も息子も関係者もみんな幸せになる「超友好的なM&A」と捉えることである。ただ、「M&A」という言葉はまだ認知度が低く、受け身の後継者を主体的に変えるために、当社はあえてインパクトのある「乗っ取り」という言葉を使っている。つまり、事業承継とは「超友好的な乗っ取り」と理解するのが正しい考え方なのだ。それでこそ、うまく進んでいなかった事業承継が進み、やるべきことも明確になる。

正しい考え方で、事業承継は進む

前述の後継社長Kさんに事業承継コンサルティングの指導を受け

ていただいた。「事業承継は相続ではなく、超友好的な乗っ取りであること」をKさんに伝えたところ、「超友好的な乗っ取り、M&Aなんですか!」と当初、驚愕されたが、徐々に理解納得され、受け身の姿勢から脱却されていった。

「私は大きな勘違いをしていました。株式のほとんどは親父や叔父が保有しており、私は全く保有していません。経営の実権もないということは、実は、M&Aがまったくと進んでいないということだったんですね。親父と喧嘩していたのもすべて私の問題です。無意識に敵対的になっていました。そもそも、M&Aは、会社の価値を上げることに目的で、その主導権は乗っ取るほうの私にあるはずなのに、その意識もなかったです。大島先生、ぜひ、超友好的な乗っ取りの方法を教えてください。人生賭けてやっていきますから!」

その後、足掛け3年かけて、超友好的な乗っ取りと企業価値を高める具体的な方法を伝え、Kさんに実践していただいた。結果、主体的な態度が身につき、うまくいくのもいかなないのも自分次第だと、

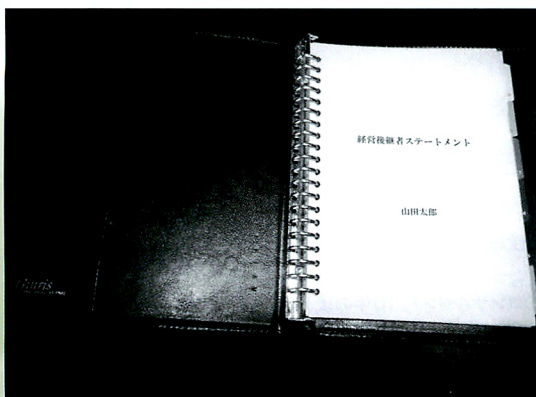
他責思考からも脱却し、親父と喧嘩することもなくなった。親父と親族に分散していた株式も100%、Kさん主導で買い集めることにも成功した。敵対していた社員も味方にして、経営改革に成功。赤字を脱却し、債務超過を解消した。「超友好的な乗っ取りと考えて行動すると、結果も出るし、楽しいです。現在は、跡を継いでよかったですと心から思えるようになりました」と、Kさんは充実した日々を送っている。Kさんの親父さんも「息子が成長してくれてよかったです。将来の不安もなくなりました。大島先生ありがとうございます!」と喜ばれている。

事業承継でやるべきこと 経営後継者ステートメント

事業承継II超友好的な乗っ取り(M&A)のステップを以下に示す。

- ①譲る側の親父が主導するものではなく、今後すべての責任を持つ息子が主導するものであり、その考え方ややるべきことを理解する

②M&Aする会社の現状(事業・



「経営後継者ステートメント」のサンプル

私、山田太郎がここに、経営後継者としての自らの想いと考えを表明いたします。

平成30年8月吉日
山田太郎

目次	
先代経営者に対する想い	1
社員に対する想い	2
関係者に対する想い	3
自社の歴史への認識	4
自社の理念への認識	5
経営の四要素への認識(総括)	6
事業への認識	7
財務構造への認識	8
人・組織への認識 I	9
人・組織への認識 II	10
統治基盤への認識	11
絶望と憧れ	12
自社の方向性	13
事業ドメインの再構築(仮設定)	14
企業理念の再構築(仮設定)	15
経営の四要素の戦略	16
自己概念の明確化と人生の方向性	17
経営後継者としての決意と覚悟、その理由	18
自己の三原則	19
自己革新の方針	20
関係するすべてのみなさまへ	21

図表 誤った事業承継と正しい事業承継

誤った事業承継	正しい事業承継
親父から息子への相続である	親父から息子への M&A である
親父が死ぬまで待つ	親父が生きている間に進める
親父が主体となり主導する	息子が主体となり主導する
息子が受け身になる	息子が積極的に動く
息子が敵対的になる	息子が超友好的になる

- ・ 財務・組織・株式・コンプライアンス等を把握する(「デュー・デリジェンス」)
- ③ 競合に勝ち、利益の上がる会社の方向性と戦略を後継者が熟考し、明確にする
- ④ 後継者が乗っ取り手として決意と覚悟を固める
- ⑤ 後継者が以下のことを同時並行で進める
 - ・ 関係者から認められるような姿勢と行動を示す
 - ・ 社員に超友好的に働きかけ、味方にしていき、協力関係を築く
 - ・ 親父や株主に超友好的に働きか

け、納得の上で株式を譲渡してもらおう

- ・ コンプライアンスなどの過去のからの問題を解決する
- ・ 価値を生み出せる事業を再構築する

以上のステップでは、企業を掌握し価値を生み出すための魔法の書である「経営後継者ステートメント」という文書を作成することをお勧めしている。文書を作成する過程で、後継者が会社の現状を認識し、方向性と戦略を熟考することになる。そして、後継者が考えていることが目に見えるようになり、周囲が協力してくれるようになる。ただし、内容が薄かったり、敵対的に見られる表現があったりすると逆効果になるので、他人に見せるまでに内容を精査し、「さすが!」といわれるものにするまで高めることが必須である。文書を仕上げる段階になると、後継者に経営者としてのしつかりした自己概念が確立され、自信が生まれる。

事業承継において、親父のほうの姿勢と役割はどうあればよいのか。事業承継も将来の経営がうまくいくのかもしれないのも息子次第だ

ということを、まずは肝に銘じる必要がある。そして、事業承継を息子に正しく理解してもらい、事業承継を主導してもらおうように働きかけることが肝要である。きっかけをつくること、息子を支援してあげることこそが親父の役割である。

事業承継とは会社の経営を後継者に引き継ぐことであるので、普通に考えれば「M&A」ということになるが、なぜか、親から子への事業承継の場合、税金の関係から「相続」という誤った認識が世間を覆っている。その誤解から脱し、「親から子への超友好的な乗っ取り(M&A)」と正しく捉え、素直にM&Aの枠組みを当てはめていけば、事業承継が進み、成功する可能性が飛躍的に高まる。コロンブスの卵のようなものだ。

中小企業が100年企業を目指すには、環境変化の中で事業承継という一大プロジェクトを数回乗り越えなければならぬ。「事業承継2020年問題」を控えているまさにいま、正しく事業承継を捉え、進めていくことが必須である。これが日本経済を救う鍵の一つであることは間違いない。



大島康義 (おおしま・やすよし)

(株)後継者BC研究所代表取締役/事業承継コンサルタント・後継者コンサルタント

300社以上の後継者・後継社長の支援実績を誇る事業承継・後継者コンサルティングの第一人者。後継社長として百億円の借金と格闘した実体験がある異色のコンサルタント。10年の後継者体験と15年の豊富な支援経験から事業承継・後継者成功の法則・道筋を「超友好的な乗っ取り理論」として確立。生きるか死ぬかの観点で全魂をかけたコンサルティングは、多くの事業承継・後継者経営を成功に導き、オーナー企業の経営者と後継者から絶大な信頼を得ている。