

中小企業が直面する事業承継の課題と実態について

—事業承継1万社支援アクションの中で専門家が見た現場—
大阪商工会議所

はじめに

経営者の高齢化が進む中、日本経済が持続的に成長するためには、価値のある事業・企業を次世代にうまく引き継ぐことが重要である。

大阪商工会議所では、2018年4月から3年間で1万社を支援する「事業承継1万社支援アクション」を新たにスタートさせ、初年度は、下記の通りの支援実績であった。

<2018年度 支援実績>

○支援企業数

セミナー参加等の気付きを与える事業	3,475社
専門家による必要な課題整理の実施	537社
専門家による課題の具体的解決等伴走型支援の着手・実施	153社
うち、M&Aを活用した支援	112社
親族内承継の支援	19社
従業員承継の支援	22社

○支援企業の概要（課題整理を実施した企業）

支援企業の73%は、従業員数20人未満の小規模企業。

業種別では、建設業9%、製造業38%、運輸業2%、卸売業17%、小売業7%、サービス業17%、その他10%。

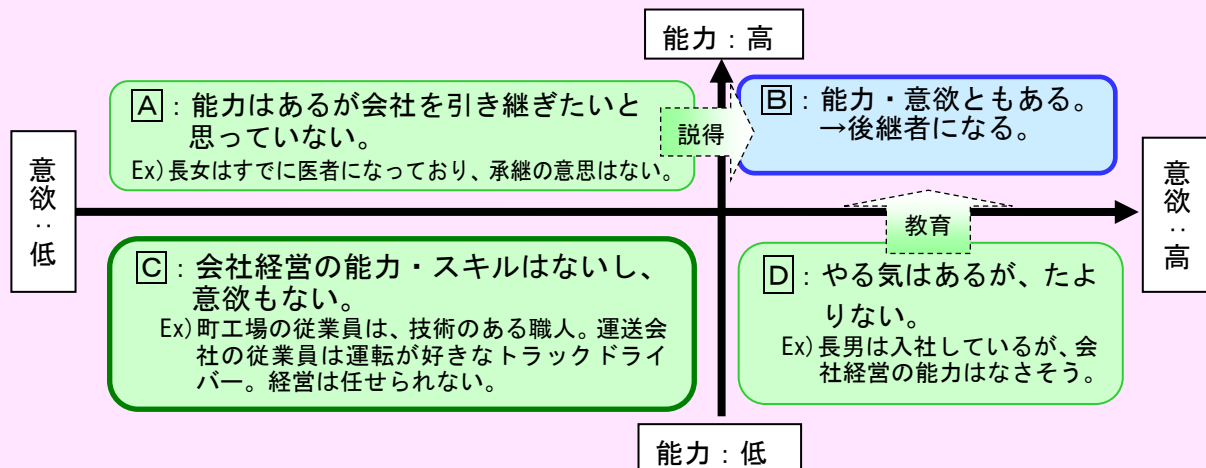
今回のレポートは、中小企業が実際に事業承継をすすめるにあたってどのような課題に直面し、どう乗り越えていったかについて、現場の専門家の実感をお伝えするもの。事業承継の課題は、個々の企業の状況により様々であり、今回のレポートが全てであるという訳ではないことは留意されたい。

1. 事業承継で経営者・後継者が直面する課題と実態

(1) 「やはり陰しい、後継者を見つける道」

○後継者を見つけている経営者は全体（60才以上の経営者）の4割にとどまる。（平成30年11月実施・事業承継支援ニーズアンケート）

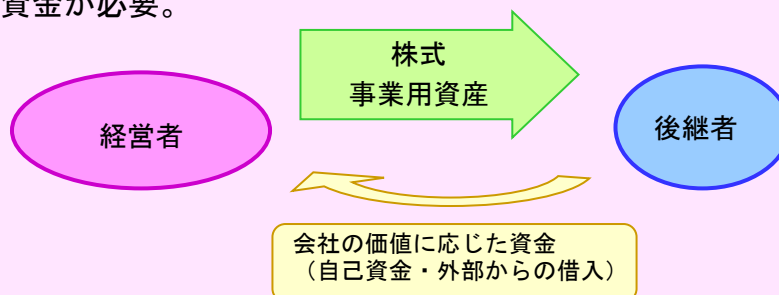
【後継者候補についての能力と意欲に関する相関図】



- Cエリア（左下）にプロットされると後継者候補にもならない。
- Dエリア（右下）、Aエリア（左上）へプロットされたものは、教育、説得によりB（右上）に移行可能だが、現実にA（左上）、D（右下）から後継者のBエリア（右上）に移行した事例はほとんどない。
- 従業員承継の場合、「なんでアイツが社長になるのだ」という反発が社内でおこる可能性もある。従業員間の納得を得る努力が重要。

(2) 「会社を引き継ぐには、お金がいる」

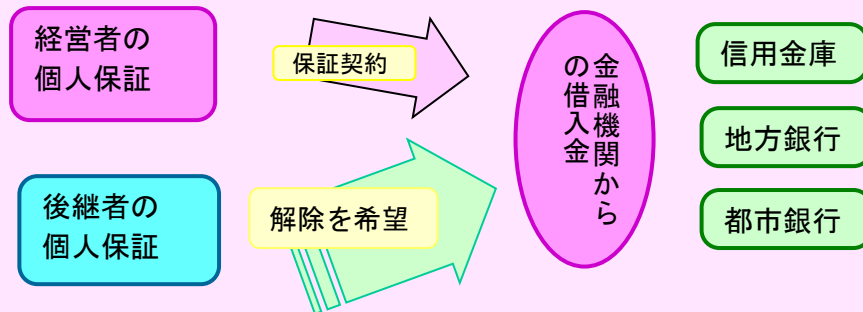
○事業承継を行うにあたり、株式・事業用資産取得のため、会社の価値に応じた資金が必要。



- 親族、従業員承継では、200～1,000万円が全体の5割以上を占める。1億円近い例もある。※2018年度実績。
- M&Aでは、5,000万円～3億円が全体の6割以上を占める。5億円以上の例もある。※2018年度実績。M&A仲介会社を活用した案件。

(3)「個人保証がネック。簡単には外せない。」

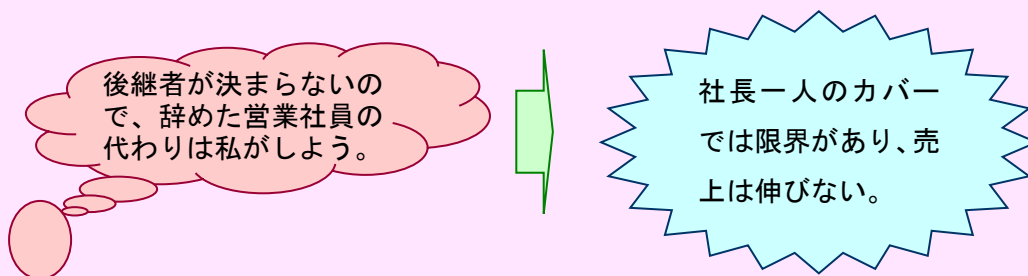
○相談に来るほとんどの経営者（9割）が金融機関の借入金への個人保証をしている。一方、後継者は、個人保証のない借入金への切り替えを希望する。特に従業員承継では、個人保証が最大のネック。



●会社の財務状況（豊富な会社資産がある場合など）によっては金融機関が外した例はあるが、多くは一旦返済して、個人保証なしで新たに借り入れるケースである。

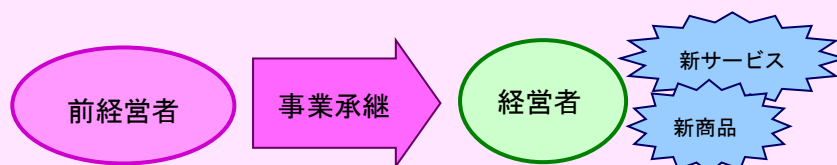
(4)「経営者が高齢で、後継者が決まっていなくて売上は伸びない傾向にある。」

○後継者が決まっていなくて、営業社員を新たに雇わない、新しい設備投資をしないといった後ろ向きの考え方に経営者はなりやすく、売上は伸びない。



(5)「経営者交代のタイミングで経営革新、生産性向上に取り組み、業績が伸びる中小企業がある」

○大商専門家が支援し、事業承継がスムーズに完了した企業では、デザイン力のある従業員を社長に据え、新しいデザインの商品を提供し、短期間で売上高経常利益率が2倍になった中小企業もある。経営者の交代がスムーズに行われるケースは、おおむね経営状況は改善・好転し、新サービス・商品を提供するなど新しいことへの取り組みも行われている。



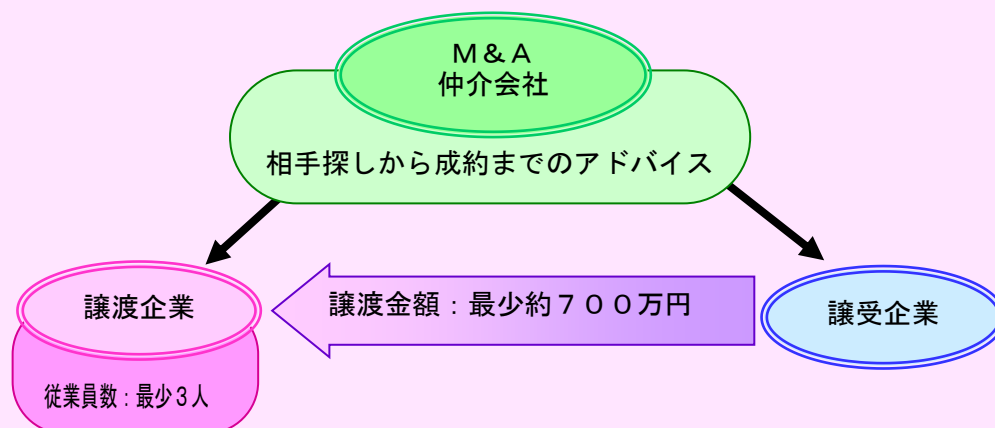
(6) 「M&Aによる事業承継は多種多様。」

- 2018年度に成立したM&A仲介会社を活用した事業承継マッチングでは、同業他社への譲渡が5社、他業種への譲渡が8社。譲受側企業（買い手企業）の売上規模は、譲渡側企業の約9倍（平均）であったが、譲受側企業の方が譲渡側企業よりも小さいケースもあった（1社）。
- 他府県に所在する企業への譲渡は13社中7社であった。
- 外国企業への譲渡はない。
- M&Aによる事業承継は、譲渡後も全従業員の雇用は維持されている。



(7) 「M&Aによる事業承継の壁は意外に低い。」

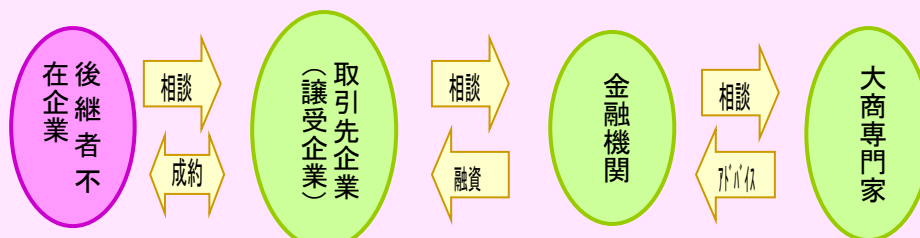
○M&A仲介会社を活用した事業承継（M&A）では、譲渡金額が約700万円のケースもある。譲渡側企業が、従業員数3人の規模でもM&Aが成立したケースはある。



○債務超過企業でも、M&Aの事例があり、取引先及び従業員が優良であるなどの理由で評価される場合がある。

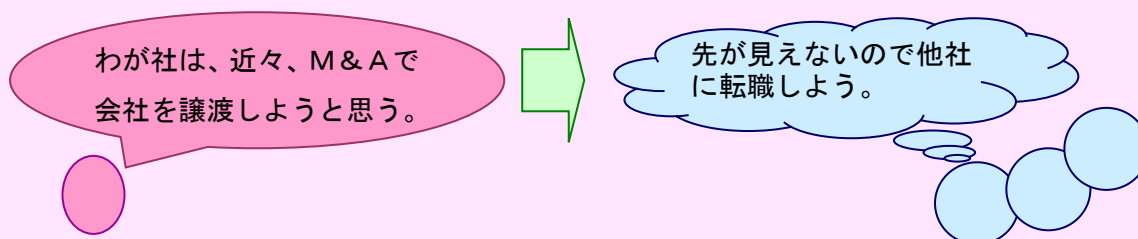
(8) 「取引先企業によるM&Aは、信用金庫等金融機関が重要なコーディネーター役。」

○後継者不在の企業が取引先企業に相談。取引先企業は、融資を含め金融機関に相談するケースが多い。金融機関が大商専門家に持ち込む。金融機関は譲受側企業に株式取得のための融資を行う機能を通じ、取引先企業によるM&Aにおいて、重要な役割を果たす。



(9) 「事業承継は秘密厳守」

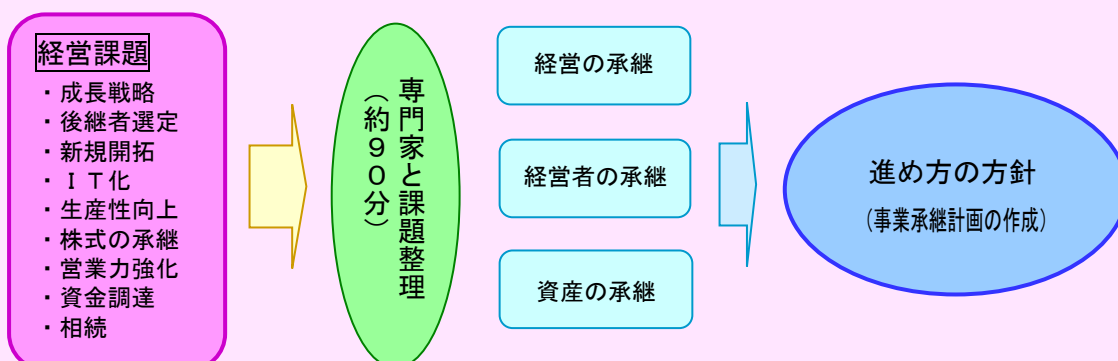
○M&Aによる会社の譲渡を事前に従業員に伝えたところ、すぐさま従業員が退社したケースがある。譲受側企業が最終確定していない時（M&Aの最終合意前）の情報開示は、従業員を不安にさせるだけ。



(10) 「事業承継は課題が山積。でも、専門家に相談1回で7割は方針決定」

○相続や金融機関との協議など多岐にわたる事業承継の課題については、どの課題から着手し、どう進めていいのかが整理できていない経営者がほとんど（相談時に現状を聞くと、整理しきれない事業承継の悩みと問題点が社長の口からあふれ出る）

○1回90分程度の相談対応だが、課題を「経営の承継」「経営者の承継」「資産の承継」に分けて、専門家と一緒に整理をすると、今後の進め方の方針まで立てられるケースが全体の7割にも上る。



2. 具体的解決事例

(1) 「やはり険しい、後継者を見つける道」→「後継者ではなく、会社を引継いでくれる『後継会社』を探す」 ⇒M&Aの実行で解決①～経営者の妻の健康も重要～

(事例1)

対象：H社（卸売業/売上高 約4億円 / 従業員数 約10人 / 代表者年齢 60歳代前半）

類型：株式譲渡によるM&A

内容：>代表者の子息は承継の意思がなく、親族・従業員の中には後継者となる人材はいなかった。経理を担当する代表者の妻の体調が思わしくなく事業の引継ぎを早くすすめる必要があった。

>大商が連携する支援機関からの案内を見て、代表者が相談を申込み、大商の専門家が相談対応を行った。

>専門家のアドバイスを受けたのち、大商に登録のM&A仲介会社3社と面談。そのうちの1社にM&A仲介支援を依頼した。

>アドバイザー契約を締結したのち2年6カ月後に成約。譲り受けたのは大阪府内で卸売業を営む企業。事業拡大のため、H社を譲り受けることとした。

(2) 「やはり険しい、後継者を見つける道」→「後継者ではなく、会社を引継いでくれる『後継会社』を探す」 ⇒M&Aの実行で解決②～債務超過の企業をM&A～

(事例2)

対象：A社（製造業/売上高 約7億円 / 従業員数 約60人 / 代表者年齢 60歳代半ば）

類型：株式譲渡によるM&A

内容：>A社は、債務超過であったが、金融機関から複数の譲受側企業候補3社の紹介を受けていた。どのようにして、譲受先企業を決定すればよいのかわからないため大商専門家に相談することにした。

>債務超過にもかかわらず、譲受側企業候補が複数あったのは、A社が有力な取引先をもっていること、管理職育成に注力しており優秀な人材がいることが大きな魅力であったためである。

>3社の中から最も相乗効果が期待できる1社を選び、株式譲渡によるM&Aを進めた。譲渡後の債務超過の解消方策も綿密に検討し、実行に移した。

(3)「会社を引き継ぐには、お金がいる」→「株式等の買い取りのため、多様な方法で資金調達する」⇒金融機関融資などを活用して株式等を譲り受ける①
～日本政策金融公庫の事業承継融資から資金を調達～

(事例3)

対象：M社（製造業/売上高 約9千万円 / 従業員数 5人以下 / 代表者年齢 70歳代前半

類型：従業員承継

内容：>後継者である従業員A氏が、事業承継のすすめ方を教えてほしいとのことで、相談のため来所。
>面談の中では、株式譲渡や譲渡後の資金繰りなどについてアドバイス。
>株式を譲り受けるための資金の調達については経営承継円滑化法の認定を取得するように指導。認定を受けたのち、日本政策金融公庫の事業承継融資を受け、株式を取得し、代表者の変更も行った。

(4)「会社を引き継ぐには、お金がいる」→「株式等の買い取りのため、多様な方法で資金調達する」⇒金融機関融資などを活用して株式等を譲り受ける②
～M&A後の経営戦略・収支改善策を策定しメインの金融機関から融資を受ける～

(事例4)

対象：S社（譲受企業/卸売業/売上高 約6億円 / 従業員数 約30人）

類型：事業譲渡によるM&A

内容：>S社社長は同業の老舗のA社会長から、取引先と従業員の雇用を守るため、A社の事業を譲り受けてほしいとの打診を受けた。
>魅力的な話であったが、A社はS社より売上規模が大きかったのでM&Aをするのに不安を持っていた。
>S社社長は取引先の金融機関に相談。金融機関は大商の専門家に相談した。
>S社は金融機関とともにM&A後の経営戦略を立案、大商の専門家はS社顧問税理士とともに経営戦略を細かく検討、M&A後の収支改善の見通しを検証した。これにより、無事に事業譲渡契約を成立させることができた。
>S社は、メインの金融機関から事業の譲受資金と運転資金の融資を受け、A社の引継ぎは完了した。

(5)「個人保証がネック。簡単には外せない。」→「金融機関と個人保証について話し合う」

⇒金融機関との交渉方法をアドバイスし、個人保証をはずしてもらい解決

～M&Aのオファーもあったが、従業員承継へ方針決める～

(事例5)

対象：A社（建設業/売上高 約3億円 / 従業員数 約30人 / 代表者年齢 70歳代後半）

類型：従業員承継

内容：>親族内に後継者はおらず、従業員承継を考えていた。ただ、複数の関係先からM&Aの提案があり、第三者承継か従業員承継か悩んでいた。

>大商の専門家からアドバイスを受けるうちに従業員承継として進める方針を固めた。

>大商では、事業承継計画の策定や株式譲渡の進め方等を助言。また、現在の借入金を全額返済して個人保証を外すよう金融機関に対して交渉し、その上で個人保証を取らない良好先への融資として金融機関から運転資金を調達するようにアドバイスした。

>その後、順調に進み、個人保証を外した上で、後継者は社長に就任した。

(6)「取引先企業によるM&Aは、金融機関がコーディネート。重要な役割を果たす。」

⇒譲受ニーズを有する企業の発掘に金融機関は重要な役割を果たす①

～得意先である同業種の企業のM&A～

(事例6)

対象：Y社（譲受企業/製造業/売上高 約4億円 / 従業員数 約10人）

類型：株式譲渡によるM&A

内容：>Y社社長は、得意先のA社（製造業/売上高 約3千万円/従業員数 4人以下 / 代表者年齢 70歳代前半）社長から会社の引継ぎを依頼され、取引先のB金融機関に相談。B金融機関が、大商の専門家に支援要請を行った。

>大商では、企業評価方法、株式譲渡契約書の作成、資金調達のための経営計画の作成等についてアドバイスした。

>Y社社長は、大商の専門家のアドバイスを受けながら、外部専門家も交え必要な手続きを進めた。

>B金融機関から株式買取資金等の融資を受け、無事、A社を譲り受けた。

(7)「取引先企業によるM&Aは、金融機関がコーディネート。重要な役割を果たす。」

⇒譲受ニーズを有する企業の発掘に金融機関は重要な役割を果たす②

～金融機関、顧問税理士、司法書士などが一同に会して案件をすすめる～

(事例7)

対象：M社（譲受企業/サービス業/売上高 約3億円 / 従業員数 約3人）

類型：株式譲渡によるM&A

内容：>近隣のペットホテル経営のB社は、会社を引き継いでほしいとM社に相談。M社社長は、取引先のB金融機関に相談。B金融機関が、大商の専門家に支援要請を行った。

>大商では、M&Aの流れ、手法について説明。一部事業譲渡で交渉が進んでいたが手続きが比較的簡単な株式譲渡を奨めた。

>さらに、株式買取資金と運転資金の調達などについてもアドバイスした。

>金融機関、顧問税理士、司法書士との打ち合わせを複数回重ね、無事B社の事業引継ぎは完了した。

(8)「事業承継は課題が山積。でも、専門家に相談1回で7割は方針決定」→「専門家と一緒にやるべきことを整理する」⇒事業承継計画の作成・実行をアドバイス

～従業員承継に方針決定。課題を明確にし、スケジュール化し進める～

(事例8)

対象：O社（運輸業/売上高 約2億円 / 従業員数 約20人 / 代表者年齢 70歳代前半

類型：従業員承継

内容：>後継者は従業員。株式の移動や個人保証、経理処理などの整理が必要であったが何から手をつけていいかわからない状態であった。

>社長夫人が大商セミナーに参加、その後、進め方につき大商の専門家に相談した。

>大商では、外部の専門家も交え、事業承継計画を作成することをアドバイスした。

>あわせて、株式譲渡契約、代表者交代の周知方法、後継者教育などについても説明、指導した。

>その後、株式譲渡の方法、退職金の支払いなどの実務について外部の専門家を交えて手続きを進めた。相談対応開始10ヶ月後に、代表者は交代し、事業承継は完了した。

※事例1～8は、過年度に完了したのものも含む。

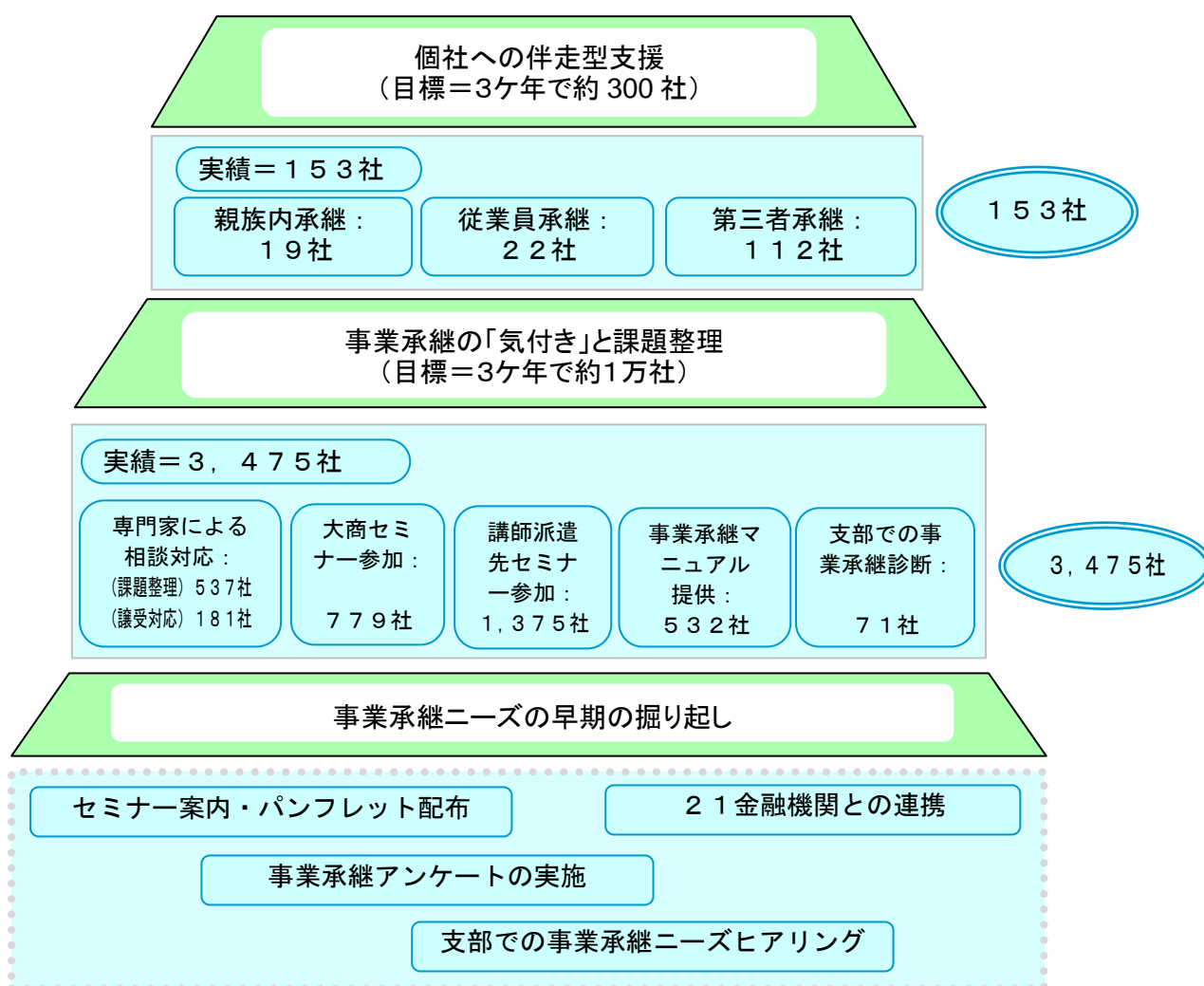
3. 専門家による個別支援から見えてきたポイント

- (1) 親族内、従業員承継、第三者承継のうち、できるだけ多くの選択肢を得るには、事業承継対策の着手は早ければ早いほどよい。
- (2) 事業承継は、経営の承継、経営者の承継、資産の承継に分けて、それぞれに対して1つ1つ答えを出していくことが大切。
- (3) 事業承継は、現状把握、承継方法・後継者の確定、そして、事業承継計画の作成という順番で進めていくが、この計画の策定が最も重要。
- (4) 親族内承継・従業員承継では、関係者の理解、後継者教育、株式・財産の分配、個人保証・担保の処理といった項目に分け、その具体化が必要。
- (5) 従業員承継では、株式の買取り資金の調達や個人保証の解除のみならず、関係者の理解を得ることを忘れてはならない。取引先、金融機関、仕入れ先等との信頼関係を引き継がないと経営はできない。
- (6) 後継者不在の中小企業にとってM&Aは有効な出口戦略である。廃業まで検討していた会社が、M&Aに取り組み事業承継が成功している。
- (7) M&Aを進めるには、「相手方に譲れない条件を明確にする」「秘密保持の徹底」「自社の適正価格を知る」「悪い事項は交渉の最初に言う」「人材流出防止に全力を注ぐ」などが、成功のための重要ポイントである。
- (8) 自分が受け取る退職金・会社の売却代金の確保よりも従業員と取引先を維持するため会社の承継を望む経営者の方がM&Aによる事業承継はうまくいく。

4. 2018年度の支援状況

「事業承継1万社支援アクション」の初年度は、アンケート調査を活用するなどした事業承継ニーズの早期の掘り起こしや事業承継対策にできるだけ早くとりかかることができるような「気付き」を与える事業（セミナーなど）、どのようにすすめればよいのかわからないでいる相談企業の課題整理を行なった。さらに、必要な企業については、個々の相談・支援ニーズに合わせた伴走型支援を展開した。これまで行ってきた事業承継支援に、明確なコンセプト（「早期の掘り起こし」「気付きを与える」）を設けることにより、「事業承継支援のムーブメント」が大阪全体でおこり、大商の取組が拡充、関係機関等とのネットワークも強化され、支援件数は従来よりも大きく増加した。

【支援のイメージ図と目標・実績】





2018年8月・日経新聞社共催「事業承継の気づきと決断」フォーラム@日本経済新聞社大阪本社



2019年2月・りそな銀行等共催「事業承継とM&A・入門セミナー」@ビジネスプラザおおさか



2018年5月開設・「事業承継相談デスク」

以 上