



## 事業承継のはじめの一步



さかい けんたろう  
 MUFG相続研究所 主任研究員 酒井 健太郎

全国社長の平均年齢は62.16歳<sup>※1</sup>になったそうです。1990年頃は50代半ば程度といわれていましたので、日本の高齢化の進展にあわせて着実に上昇しています。コロナ禍の影響もあり、新規起業の減少や事業承継の躊躇なども懸念され、今後さらに社長の平均年齢は上昇する可能性が高いといわれています。しかしまだまだビジネスモデルの大変革や臨機応変かつ柔軟な仕事<sup>みなぎ</sup>が求められる厳しい経営環境を乗り越えるため、気力・体力が漲ったオーナー社長の高い経験値に基づく、強いリーダーシップに頼らなければならない局面は多くあると思います。



しかしながら、一般的に中小企業経営者の引退年齢は67～70歳程度<sup>※2</sup>といわれており、いかに百戦錬磨のオーナー社長であっても未来永劫リーダーシップをとり続けることは難しいようです。事業承継に要する期間は、後継者育成を含めると5年とも10年ともいわれています。企業倒産や廃業の増加が予想されるなか、雇用確保、経済の底上げという観点からも事業承継は待ったなしで検討すべき重要課題であるといえます。



ところが、事業の後継候補者に関しては、60代の社長で約7割、70代以降でも半数近くが未定<sup>※3</sup>という気になるアンケート結果があります。また最近では親族内承継だけでなく、親族外承継（社内/MBOやEBO等、社外/M&A等）も増加しています。価値観の多様化や企業の社会的貢献といった観点から、自社の配当などを寄附するための公益財団法人活用などもよくご相談をいただきます。会社の将来についてもIPOやアライアンスなどのダイナミックな成長戦略が描かれ、一口に会社を承継するといっても百者百様で、考慮すべき範囲も非常に広範にわたります。後継者不在ということ以外にも、事業承継はこれをやれば大丈夫<sup>おっくう</sup>といった画一的で明確な答えが存在せず、事業承継対策への着手を一層億劫なものにしているのかもしれませんが。

ところで事業承継対策を検討する際、まず手を付けるべきことは何でしょうか？相続や事業承継対策に関する各種情報やいわゆるハウツーものは巷に溢れていますが、自らにとって必要なものは何であるかを見極めるためには、まず「己を知る」ことが大切です。己を知らずして、自らに必要な対策は何であるかを見極めることができません。

次ページへつづく▶

それでは、オーナー社長は会社や個人についてどれくらい把握し理解できているのでしょうか。「自分の会社や自分のことは自分自身が一番わかっている!」とお叱りを受けてしまいそうですが、実は十分に把握し理解できていないケースもあるように感じます。もう少し正確にいうと、現在の状況は把握していても、現在の状況を積み重ねていく結果、将来どのような状況になるかについては、普段あまり深く意識していないのではないのでしょうか。現在のままの状態を年月を重ねるとどうなってしまうのかという「現状+日々の積み重ね」と「理想とする将来像」のギャップこそが主たる課題であり、理想に近づけるために日々の積み重ねを「いつ」「どのように」「どのくらい」変化させるかを検討することこそが、対策検討のベースになります。

しかしながら、一言に「現状+日々の積み重ね」といってもかなり広範な話になります。事業承継においては、経営権(議決権)と財産権を後継者へ円滑に承継するために、会社経営に関わる「人(経営)」「資産」「知的資産」といった経営資源(法人の側面)と個人資産(個人の側面)の双方の承継についてバランスよく検討する必要があります。会社が目指している業績の改善・向上(法人の側面)は、株価上昇を通じて税コスト(相続税や贈与税等)の上昇や遺留分への影響などといった形で個人の側面に利益相反的に作用することも多々あります。事業承継の課題は、将来を見据えた多様な法人の側面を考慮し、人生100年時代到来に伴う意思能力や財産管理等に関するリスクや生活様式の変化、離婚増加・少子化等を反映した複雑な家族関係など非常に広範かつセンシティブな個人の側面を調和させながら、解決策を検討する必要があります。断片的に部分最適を目指すだけでは全体最適は得られないため、オーナー社長一人で対策を検討・実行しようとする非常にハードルが高いものと考えられます。従って、事業承継の成否は、法人と個人の全体像についてワンストップで俯瞰的に把握し納得いくまで相談できるサポーターが存在するか否かにかかっているといっても過言ではありません。

このような相談相手として最も多いのは、身近な専門家である「顧問税理士・公認会計士(48.4%)」<sup>※4</sup>とのアンケート結果があります。高い専門性に裏付けられた知見は極めてオーナー社長の役にたつと考えられますが、事業承継は決して税務面だけの問題ではありませんので、幅広い視野での相談が肝要かと思えます。一方、「相談先がわからない(7.1%)」、「相談する必要がない(26.6%)」<sup>※4</sup>という回答も多くを占めています。つまり、必ずしも事前に事業承継の全体像について十分に相談できていない方も多くいらっしゃる事が伺えます。私たちはオーナー社長の事業承継対策検討の良きサポーター役を担うためにこれからもお役にたつ情報発信を行ってまいります。



- ※1 東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査(2019年12月31日時点)」より
- ※2 中小企業庁「事業承継ガイドライン(平成28年12月)」より
- ※3 東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」より
- ※4 東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」より、複数回答

意見にあたる部分は著者の見解であり、MUFG相続研究所の見解を代表するものではありません。なるべくわかりやすくするために、大幅に省略・簡略化した表現としています。個別具体的なことについては、専門家に具体的に相談ください。本資料の無断複製、複写、転送等のご遠慮ください。

\*「MUFG相続研究所」は、三菱UFJ信託銀行が資産管理・資産承継に関する調査・研究・レポート作成等の業務を対外的に行う際の呼称です。