

100年企業が避けて通れない課題 事業承継は社長が行なう 「最大にして最後の仕事」である

TOMAコンサルティンググループ株式会社代表取締役会長 公認会計士

藤間秋男 Akio Toma

1952年東京生まれ。慶應義塾大学卒業後、大手監査法人勤務を経て、1982年藤間公認会計士税理士事務所を開設。2012年より分社化して、TOMA税理士法人などを母体とする約200名のコンサルティングファームを構築。100年企業創りと事業承継をライフワークとし、関連セミナーを1500回以上開催。『中小企業のための成功する事業承継』など著書多数。

「大同生命サーベイ」の調査テーマから
中小企業の事業承継
について専門家の視点から深掘りしていただきました！



▼中小企業の事業承継で、最近はどういう傾向が見られるでしょうか。

これまで1500回もの事業承継関連セミナーを開催するとともに、多くの企業の事業承継に携わってきた藤間秋男氏。事業承継のサポートをライフワークとする同氏に、親族内承継を中心に、自社株の譲渡や後継者育成法について伺った。

聞き手…経済ジャーナリスト 川島睦保（元週刊東洋経済編集長）

全国の経営者の平均年齢は60歳を超えており、高齢化が年々進んでいます。その大きな要因は後継者がおらず事業の承継が進まないことです。特に経営者の子供が後継者となるケースが減っています。日本政策金融公庫総合研究所の調査によると、後継者が決まっている企業で、「男の実子」は2015年の61.3%から2023年には39.4%に低下しました。「女の実子」は10%強で大きく変わっていませんが、2015年に15.5%だった従業員承継やM&Aによる「親族以外への承継」が2023年には29.5%と倍増しています。

一方で、できれば子供に会社を継がせたいとの経営者の思いに変わりはありません。それを実現するには、まず経営者自身が意識改革をする必要があるでしょう。忙しさにかまけて家庭を顧みなかったり、家に帰っ

てから従業員や取引先に対する愚痴ばかりこぼしては、子供は継ぎたいとは思いません。子供には自社の社会的意義や社長の仕事のやりがいを伝え、継ぎたいと思える環境をつくることです。そのために長期ビジョンをしっかりと立て、活力溢れる夢が持てる会社にしておくことが、誰に継がせるにしても事業承継を成功させるためのポイントになります。事業承継を社長が行なう「最大にして最後の仕事」と捉えて、早い時期から取り組んでおくことです。

▼子供が継ぎたくないという場合や、子供がいない経営者は後継者をどう考えればいいのでしょうか。

養子や娘婿に継がせるのもひとつの手です。事業承継に養子の仕組みをうまく使っている国は日本だけでなく、日本は100年以上続いている企業が多いです。実際、200年、300年と続いている会社は、どこかの時点で親族などから養子を迎えているものです。まずは叔母・叔父

の子など血筋を当たって、後継者としての可能性を持つ人を探すことです。長寿企業を目指すのであれば、直系にこだわってはいけません。

▼子供が会社を継ぐ決心をしてくれた場合、どのような手順を踏んで育てればいいでしょうか。

まず、学校を卒業してすぐに入社させずに社外に出します。そのとき、つながりのある自社の取引先や同業者に入れる場合が多いのですが甘やかされるので、私は金融機関や広告会社をおすすめしています。同じ業態では自社に戻って革新ができ

ません。違った業態に行くことで視野が広がり、発想も豊かになるのです。金融機関や広告会社ではいろんな企業を見ることができます。ただし、他社への修業の期間は3年ないし5年と必ず期限を切っておくことです。

自社に入社させてからは、半年ずつでよいので社内の全部門を経験させます。中小企業の場合、半年ほどで1部門の仕事内容は把握できるはずですが、特に経理や財務部門は必ず経験させること。会社が倒産する理由の1つには社長が決算書を読めないことがありますが、中小企業の決算書は半年ほど勉強すれば読めるようになります。さらに同時に、その部門の

事業承継税制を使うなら2026年3月までが有利

事業承継税制は、後継者が中小企業の株式を相続や生前贈与で引き継いだときに、本来支払うべき相続税や贈与税の納税が猶予（要件を満たし続ければ最後は免除）される制度。現在、下記のように原則制度より有利な特例措置が設けられている。なお、特例措置は時限措置のため、利用するには2026年3月末までに「特例承継計画」を提出する必要がある。

	原則制度	特例措置
対象株式数の上限	発行済議決権株式総数の2/3まで	すべての議決権株式
相続税の納税猶予割合	贈与税100% 相続税80%	贈与税100% 相続税100%
先代経営者の要件	◆ 会社の代表者であったこと ◆ 贈与時に代表権を有しないこと（贈与のみ） ◆ 同族関係者で保有割合が50%超を有し、かつ筆頭株主（後継者を除く）であったこと	
承継パターン	複数の株主から1人の後継者	複数の株主から最大3人の後継者
納税猶予打ち切り時の納税額	承継時の株価をもとに納税額を計算する	一定の要件を満たす場合には売却額や廃業時の株価をもとに納税額を再計算する*1
雇用確保要件	5年間で平均8割以上の雇用*2	雇用確保要件未達成の場合でも一定の書類の提出により猶予を継続できる
相続時精算課税制度の適用範囲	60歳以上の父母または祖父母から18歳以上の子または孫への贈与	60歳以上の贈与者から18歳以上の後継者への贈与*3

*1 当初の納税猶予額との差額を免除 *2 維持できなかった場合は納税猶予打ち切り *3 贈与者の子や孫でない場合でも適用可能

次のリーダーと、将来自分の右腕となってくれる人物を見つけさせます。その後はそれなりのポジションに就

かせて難しい仕事を任せて苦労させる。さらに1年の引き継ぎ期間を取り、社長が取引先や銀行に出向く際

コラム 自社株の遺留分に関する民法の特例

遺留分とは相続人が最低限受け取れる相続割合のこと。特定の相続人が過大な財産を取得したため、自分の相続額が遺留分よりも少なくなった相続人は、遺留分侵害額請求をすることで、自分の遺留分に相当する財産を取り戻すことができる。そのため、後継者に自社株を集中して承継させようとしても、他の相続人から遺留分に相当する財産の返還を求められ、結果的に自社株が分散してしまうことがある。

そこで経営承継円滑化法（正式名称：「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」）では、「遺留分に関する民法の特例」を規定している。この特例を活用すると、後継者を含めた現経営者の推定相続人全員の合意の上で、現経営者から後継者に贈与等された自社株について、①遺留分算定基礎財産から除外（除外合意）、または、②遺留分算定基礎財産に算入する価額を合意時の時価に固定（固定合意）することができる。固定合意を行なっておけば、その後業績が向上して自社株の価値が上がっても、遺留分は取り決めた価額で計算されることになる。

【大同生命サーベイ調査結果のポイント②】「事業承継の課題」について、「後継者が決定している企業」は「後継者の育成」が54%と最も多い回答となる一方、「後継者未定」や「未検討」の企業では、「後継者の選定・確保」が最も多い回答（後継者未定：70%、未検討：48%）となりました。

【大同生命サーベイ調査結果のポイント①】「事業承継したい」と回答した企業は47%となり、前回調査（2024年5月）から減少。一方、「廃業予定」と回答した企業は14%と増加しました。「従業員5人以下」の企業では「廃業予定」と回答した割合が他と比較して高くなっています。

に同行させ、どんな話をしているのかを聞かせる。これが事業承継の王道です。社長の1年間の行動はおおむね同じですから1年間社長に付かせればそれだけで引き継ぎになります。

▼ 将来のトラブルを防ぐために 自社株はどう譲り渡せばいいでしょうか。

親族内における承継では、後継者に自社株を集中させることが重要です。自社株を散らせると株主が増えてトラブルのもとになります。「子供たちを不公平なく扱いたい」との親心から、自身の最大の財産である自社株を均等に譲ろうとする経営者もいますが、親が亡くなったのち、兄弟でもめがちです。継がせる子供をきちんと決めて、特別決議ができる3分の2以上を渡す。51%だと他社をM&Aをしたり、定款変更などの特別決議が社長一存ではできなくなりません。なお、後継者に株を集中して渡す場合、他の子供には現金や不動産を遺すなど、遺留分(コラム参照)への配慮を忘れてはなりません。

中小企業の場合、経営にタッチしていない人に株を渡していいことは何もありません。例えば、M&Aで会社を手放すときに株を持つ親族から安すぎると反対されて売り時を逃した事例がありました。無議決権株

式などの種類株を使う方法もありますが、できれば原則どおりにやったほうがいいでしょう。おすすめるのは社員持株会をつくることです。例えば60%を後継者に持たせ、20%を後継者以外の子供に譲り、残りは持ち株会で保有すれば、特別決議などで従業員の意見を反映できる会社になって、モチベーションの向上が図れます。

▼ 先代は、社長を譲って代表権がない会長などに退いたあとはどのように対応するのでしょうか。

後継者の応援団長となり、信じて任せることです。一方で前任社長として不安もあることでしょう。私がおすすめしているのは月に1度か2度、社長と2人でミーティングすることです。私も会長になってから実行しています。社長に対して、「ここが抜けている」などと気がついた点を指摘した上で、「最後は自分で決めなさい」と言って終わります。強制的にやらせようとはしない。私が指示して失敗すると、甘えが出て自分のせいだと考えませんが、自分で決断させることで依存心や他責がなくなります。しかし、役員会や経営会議の場で他の役員を前に強く叱責するなど、社長の顔をつぶすようなことは絶対にはいけません。

▼ 親族内で後継者が見つからず、M&Aや従業員承継による第三者への承継を考える際のポイントを教えてください。

M&A自体は悪いことではありませんが、最近はM&A仲介業者とのトラブルが多発して問題になっています。仲介業者の言いなりになってしまいう経営者の勉強不足にも責任の一端があります。現時点ではM&Aの仲介業者には特に資格が必要とされていません。話を持ち掛けてきた業者がM&Aにどのくらい知識や経験があるのか、得意な業種などを契約前に調べておくことが欠かせません。信頼できる機関にセカンドオピニオンを求めることもいいでしょう。

そもそもM&Aによる承継が増えているのは、高い技術や技能を持つ従業員は育てられても、後継者たり得る幹部社員をつくれっていないからです。そのことを自覚する経営者はすぐに幹部社員の育成に取り掛かるべきです。従業員の中から社長を選ぶ際の基本は「能力より人間力」です。営業や開発でどんなに高い能力があっても、人柄が悪く、人間力のない社長には部下はついてきません。人間力のある人物が、実務能力のある人を使っていけばいいわけで、実務能力だけで後継者を選ぶと会社がおかしくなってしまうでしょう。

川島の複眼思考 — 本稿のまとめとして —

企業が100年続くには少なくとも3回は事業承継が必要になる。その意味で「100年企業」とはバトンをタッチがうまくいった会社であり、逆の見方をすれば事業承継は企業存続の最大のリスクとも言える。

多くの社長は自社の永続を願っているが、それには適切な後継者選びが必要だ。老舗企業の中には、経営者としての素質を持たない子供には事業は承継させず、お金だけを渡すことを家訓としているところもあるようだ。後継者を決めて育てることは社長の最後の重要な「お役目」である。

中小企業では、社長が65歳を超えると業績が悪くなると言われる。ところが、引退しない(できない)高齢社長も少なくない。健康に自信があり、業績が順調であっても、判断力は年齢とともに衰えることが多く、引き際を誤れば会社を危うくしてしまう。藤間氏は「社長を譲る宣言をして社長交代を5年で社内外に広めて引き継ぎ、その後5年は会長となって社長をフォローする」ことが先代経営者のあるべき姿だと言う。(睦)



「大同生命サーベイ」の月次レポートは、当社のWebサイトからご覧いただけます。

どうぞご利用ください。(https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/)



時代と対話する1時間

ワン・アワー

one hour

東洋経済新報社 × 現場のリアル
ブランドスタジオ

100年企業が避けて通れない課題
事業承継は社長が行なう
「最大にして最後の仕事」である

2024年度グッドデザイン賞

大切な服をしっかりとケアできる
充電式のコードレス毛玉取り器

±0 毛玉クリーナー

ブラマイゼロ株式会社

 大同生命

2025

10