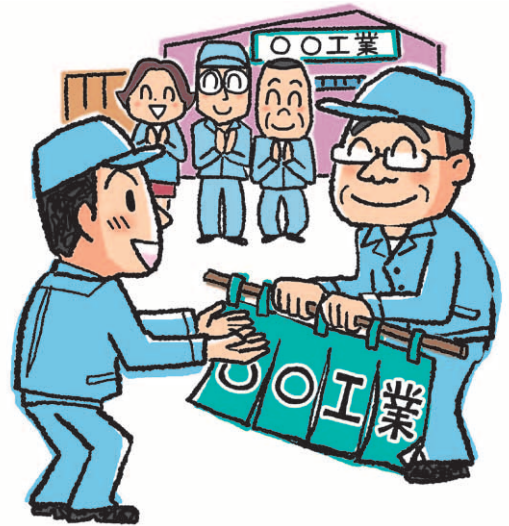


Part 1

事業承継
の勘所団塊経営者が大量引退も
6割が世代交代の準備せず

どんなに有能な経営者でも永遠に社長を続けられない。円滑に次の世代へ引き継ぐことで会社は続いていく。家族や従業員、取引先のためにも早くから事業承継の準備を始めたい。

田 舎の父の会社の将来が心配です。どうすればよいでしょうか」

中小企業のM&A（事業売却）の支援を手がける東京都事業引継ぎ支援センターに最近、こんな相談が目立ち始めたという。支援センターが霞が関にあるという土地柄か、相談に来るのは近くの大手企業に勤務するエリートサラリーマンである。

ただ、自身がリスクを取って中

小企業の後継者になるつもりはない。後継者が不在にもかかわらず、候補者を探そうとしていない父の会社で心配だというのだ。

中小企業を次世代の経営者に引き継ぐ事業承継。最近になって特に注目されるようになった理由の一つは「経営者の高齢化」である。帝国データバンクによると、過去5年間で交代した中小企業の経営者のうち約3割が70歳以上。年齢層別でも、65〜70歳が23・8%

で最多を占める。高度成長期に起業した団塊世代の経営者の大量引退が始まりつつあるのだ。

経営者が交代する時期を迎えているにもかかわらず、「後継者にうまくバトンタッチする準備ができていないことが、いまの最大の問題だ」と語るのは、帝国データバンク情報部の藤森徹部長。

同社が6月に実施した調査では、なんと3割の中小企業が、事業承継の「計画はない」と回答した。「計画はあるが、まだ

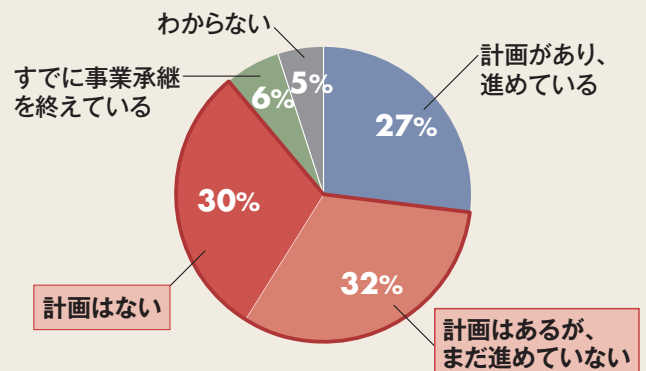
進めていない」という回答も含めると、実に6割以上の中小企業が、まったく準備をしていない状態なのだ（図1-1参照）。

年間7万社が
後継者不在で廃業
35万人の職が消失

事業承継の準備が進まない背景について、東京都事業引継ぎ支援センターの安藝修プロジェクトマネージャーは「頭と時間とカネを使っても、事業承継の準備は直近の会社の業績にはプラスにならない。だから、年単位の時間をかけ

計画着手はわずか27%

1-1 事業承継の計画の有無のアンケート



*6月18〜30日に調査、中小企業3891社が回答

出所:帝国データバンク

て準備する必要があるにもかかわらず、取り組みが後回しになってしまう」と説明する。

だが、会社も生き物。世代交代を後回しにしていると、手遅れになってしまふ。

中小企業基盤整備機構支援機関サポート課の小峯利彦課長代理によると、後継者不在を理由とした廃業は年間約7万社。その結果、毎年20万〜35万人分の雇用が失われているという。小峯課長代理は「事業承継に失敗して廃業すると、従業員の仕事がなくなるとい意識を高めてほしい」と訴える。「事業承継の計画を立てることが

あなたの会社を振り返ってみよう

1-2 事業承継対策チャート

スタート

親族
に
後継者は
いるか?

YES

親族への承継

42ページへ

メリット

- 社内外から心情的に受け入れられやすい
- 承継までの準備期間を確保できる
- 会社の所有と経営が分離する問題を回避しやすい

デメリット

- 承継の意志や経営者の資質がないことも
- 相続人が複数いる場合、後継者の決定などでもめる
- 後継者育成に時間がかかる

NO

社内
に
後継者は
いるか?

YES

従業員への承継

54ページへ

メリット

- 親族に適任者がいなくとも会社が存続できる
- 業務や業界を熟知しているため、他の従業員などの理解を得やすい

デメリット

- 有能な従業員でも経営者の資質がないことも
- 株式取得の資金力や、個人債務保証の引き継ぎなどの問題も多い

NO

会社
(事業)を
残したいか?

YES

第三者への承継 (M&A、外部招聘)

56ページへ

メリット

- 広範囲から承継先(買い手)を選択できる
- 経営者が会社売却利益を獲得できる

デメリット

- 希望の条件を満たす買い手を見つけることが困難
- 仲介会社などへの手数料が必要になる

NO

廃業を検討

59ページへ

必要なのはわかっている。でも、どこから手をつければいいのかかわからない」という経営者のために、事業承継のための対策チャートを

用意した(図1-2参照)。まず考えるべきことは、誰を後継者に据えるかだ。第一の選択肢はもちろん親族だ。

後継者にふさわしい子がいればベストだ。従業員や取引先などの理解も得られやすく、社長交代のタイミングも融通が利くため、準備

期間を確保しやすい。だが、最近では冒頭のように子に承継の意志がないケースも珍しくない。
親族に適任者がいなければ、次に浮上するのは従業員(役員)だ。長年勤務して、会社の事業や業界を知り尽くした従業員がトップに就くことは、他の従業員の理解も得られやすい。

ただ、ハードルは低くない。個人債務保証への抵抗感や自社株の譲渡で苦勞するケースが多い(詳しくは54ページを参照)。

従業員に候補がいなければ、第三者への事業承継が次の選択肢。近年は同業者などにM&Aをする事例も増加傾向にあり、国や民間の仲介機関も増えてきている。また、外部から経営者を招聘するというケースもある。

事業承継の計画を立てるに当たり、自社の状況を把握し、説明できるようになることもポイントだ。前出の安藝マネージャーは「中小企業の経営者は、社内のことを他人に説明する機会がめったにないので意外に苦勞する。従業員や不動産、借入金や顧客をどうするか、日頃から頭の中を整理しておいたほうがいい」とアドバイスする。
次ページから、事業承継に成功するための実践的ノウハウを紹介する。

世代交代に失敗しない 後継者の選び方・鍛え方

事業承継で最初かつ最大の悩みは後継者の選定と育成だ。誰を選び、どう鍛えるかで、会社の命運が決まる。社外での修行先の選び方、社内での担当業務の就け方にも工夫を凝らしたい。

誰

を後継者を選び、どのように鍛えるか。企業の命運はトップ次第で大きく変わる。中小企業では、社長は絶対的な存在でもある。後継者の選定と教育は、最大のテーマといっても過言ではない。

多くの中小企業に経営のアドバイスをしてきた武蔵野の小山昇社長は「（中小企業の）後継者は圧倒的に身内がいい」と断言する。

仮に優秀な従業員がいても、社長の座は息子など身内に譲るのが望ましいという。

「血縁よりも実力で選ぶ社長もいるが、幹部が継いで会社がつぶれた場合と、息子や娘が継いでつぶれた場合、納得できるのはどちらか。自分の子なら諦めがつくが、赤の他人では心穏やかではられないだろう」（小山社長）

優秀な幹部を後継者を選ぶことは、「もめ事を増やすだけ」（小山社長）とぼつさり切り捨てて。多くのオーナー企業の従業員は、社長

は一族が担うものと認識している。必ずしも民主的かつ透明性の高い方法で選ばなくてもいいのかもしれない。

ただ、自分の息子で本当に大丈夫なのか、不安になる人もいるだろう。しかし、「若いころ遊びに熱中するような『ばか息子』が社長になった途端に自覚を持つケースも多い。社長としての能力はいくらでも磨くことができる」と小山社長は自信を持って答える。

大企業で修行して、親の会社に入社したものの、勉強ができてITには強いが、営業やコミュニケーションが駄目という2代目は多い。そう思えば、遊び歩いて世渡り上手というタイプの長所もあるかもしれない。

一方で、多くの企業のコンサルティングを手がけてきた、ウェルスプリングの武井一喜社長は少し違った意見を持つ。

「創業社長が健在で、力が強い状況なら民主的な方法でなくてもいい

いかかもしれない。しかし、3〜4代目になっているなら、社長が独断で後継者を決めると問題が出てくる可能性がある」と指摘する。企業規模や組織風土にもよるが、有力幹部にもその道を開くべきだというのがだ。

ただし、サラリーマン社長を後継者に据える場合、透明性のある基準を示して、社員が納得する方法で後継者を選ぶべき」（武井社長）だという。

後継者として選ぶのが身内にしても従業員にしても、共通するのは、突然社長に指名するといった結果を生まないという点だ。

中小企業でよく起こるのが、後継者が継いでみたら、思った以上

に経営状況が悪化していて、裏切られたと感じるケースだ。

まずは、時間をかけて、経営者が候補者に会社の現状をきちんと伝える必要がある。「伝える期間として、少なくとも半年〜1年はかけたほうがいい」（中西博紀・日本能率協会コンサルティングシニア・コンサルタント）という。

後継者や候補者を決めたら、経営者として鍛えていこう。

まずは会社を継ぐという意識づけ。昨今は、家業を継ぎながらも子も増えている。

例えば、製造業の典型的な例。創業者の息子（2代目）は、工場に隣接した自宅に住み、働く父の背中を見て育って跡を継ぐ。しか

無策は後悔を招く!!

1-3 後継者選任・育成7カ条

その1 従業員よりも家族を選ぶほうが圧倒的にお勧め

その2 いきなり指名は絶対にやってはいけない

その3 子を幼少時から職場になじませ意識を醸成

その4 外で修行の場合、同業で地域が離れた会社がいい

その5 最低限の会計の知識は必須。社長就任前に習得を

その6 自社に入社後は決裁と採用を経験させ社内掌握

その7 譲った後は危機でない限り親は口出ししない

*コンサルタントや会計士、税理士などへの取材を基に本誌編集部作成



し、2代目が独立して家を構える
と、孫（3代目）は工場から離れ
たところで育つ。その結果、家業
が実感できなくなる。

2代目が仕事で夜遅く帰ってき
て、休日は接待ゴルフ、家事や教
育は妻任せという生活スタイルな
ら、3代目にとって父親は一般の
サラリーマンと変わらない。「安定
した大企業で働くほうがまし」と
いう結論になるのも無理はない。

いずれ、息子や娘に継がせたい
なら、子どものころから自然な形
で家業に触れさせたい。武井社長
は「子どものころ、両親や祖父母
から『あなたは将来この会社に入
るのだから……』と何回か言われ
るだけで本人の気持ちは大きく変
わる」という。

サラリーマン社長に譲るなら、
後継者の候補に決めた段階で、出
身部署以外の部署を経験させたり、
多くの部署を兼務させたりする。
社業の全体像を知ってもらう一方
で、候補者本人にも経営者として
の意識が高まってくるはずだ。

社長派づくりに 効果を発揮する 決裁・採用担当

子の後継者として鍛える方法は、
大きく分けて二つある。同業他社
や商社、銀行など、別の会社で修
行させる方法と、自社内で鍛える
方法だ。

社外で鍛える際に積んでおくべ
き経験として、多くの関係者が口
にするのが「部下のいる状況」で
ある。課長や店長といった「長」
のついたポジションにいれば、組
織や部下のマネジメントが必須だ
から社長に必要な経験を積める。
一方で、「長」をまだ息子が経験
していないなら、「社長は引退すべ
きではない」。

「息子が社外で働いていると、ど
れだけ仕事ができるのか、実力が
わからない場合もある。その際
には、前職の役職を参考に自社の役
職として入社させる」（小山社長）
ことを勧める。

なお、子の修行先を選ぶ際には、
同業種で会社の規模も同程度、地
域が離れているケースが学ぶこと
も多く、預け先と摩擦を起こしに
くいため、お勧めだ。

一方、子を社内で鍛える場合の
「定番」ともいえるのが、後継者
育成のためのセミナーや2代目組
織への参加だ。研修・講義の中身
や参加者の質は玉石混交、費用も
まちまちなので、よく調べてから
参加するといいたいだろう。

多くの中小企業の再建や事業承
継を手がけてきた、公認会計士・
税理士の中澤省一郎氏は「後継者
に絶対に必要なのは最低限の会計
知識」という。後継者は、セミナ
ーなどを活用して学んでおこう。

ちなみに、後継者を育成してい
る公的な機関もある。中小企業基
盤整備機構が運営する中小企業大
学校がそれだ。同校では、集合研
修（期間10カ月）の形式で経営後
継者研修を行っている。

財務や税務、会社法、労働法な
ど実務知識の授業も行いが、得る
ものはそれだけでない。

坂本篤彦講師は「入校前の後継
者に共通する課題がある。一つは
自社の事業の魅力を理解していな
いこと。もう一つは、能力に自信
がないこと。この二つがクリアで
きると、生まれ変わるきっかけに

なる」と明かす。

そこで、同校では自社分析をさ
せ、自社の魅力を本人に再発見さ
せる。分析は自社に戻って担当者
にヒアリングをさせるほど本格的
なものだ。さらに、業種の違う20
人の受講者にもまれることで、自
信がついてくるという。

また、後継者の子に担当させる
役職としては、決裁と採用がお勧
めだ。「後継者が決裁のはんこを押
さなければ、幹部は出張にも行け
ない。そういうことを続けていけ
ば、自然と後継者を見る目が変わ
ってくる」（小山社長）。

新人社員は採用担当への恩は忘
れないものだ。「後継者が採用した
社員が半分を超えれば、社長にな
った際、支持する社員が多数派に
なる」（小山社長）効果もある。

最後に、会社を譲る経営者にも
気をつけるべき点がある。中小企
業に限った話ではないが、世代交
代を終えたにもかかわらず、何か
と口出しする先代経営者は少なく
ない。中には、息子の成功をねた
んで邪魔する親もいるという。古
参の従業員は、偉大な先代経営者
の言うことを無視できず、現場は
混乱……。

会社を譲った後は、よほどの危
機でもない限り、温かく見守るの
がいいだろう。

Column

決して軽んじてはいけない
選に漏れた兄弟や番頭

事業承継は、先代の社長と後継者だけが納得すればよいというものではない。世代交代の裏では、社長の選に漏れた、他の兄弟や親族、長年支えてきた番頭の複雑な思いがある。

運

よく後継者が見つかったとしても、安心してはいけない。社長の選に漏れた人たちの処遇をどうするかという問題があるからだ。

例えば、創業者の子息3人が入社している会社の場合、長男を後継者を選んだとき、次男、三男が不満を持てば、経営に混乱を招くことがある。株式を持っていれば、他の株式所有者を巻き込んで、反対の声を上

げる可能性もある。

長男にすべての自社株を渡すなら、他の兄弟には、土地や不動産、その他、社長が個人で所有してきた財産を譲って納得してもらおうといった配慮も必要だろう。

次男、三男よりも、気をつけたいのが、番頭の処遇だ。親族なら、相続する財産を工夫すれば、留飲が下がるかもしれない。しかし、先代経営者の右腕として活躍してきた優秀な幹部には同じ手法は取りづらい。番頭にとって後継者は子どものころから知っているおいつ子のような存在、ということがよくある。

それだけに悪気はなくてもつい口を出してしまうし、「新社長が独自の方針を打ち出したとしても、従わないことがある。特に営業系の古参幹部は要注意だ」（中西博紀・日本能率協会コンサルティングシニア・コンサルタント）。中には、「後継者を手玉に取り、会社のカネを横領するやから」（ある税理士）もいるという。

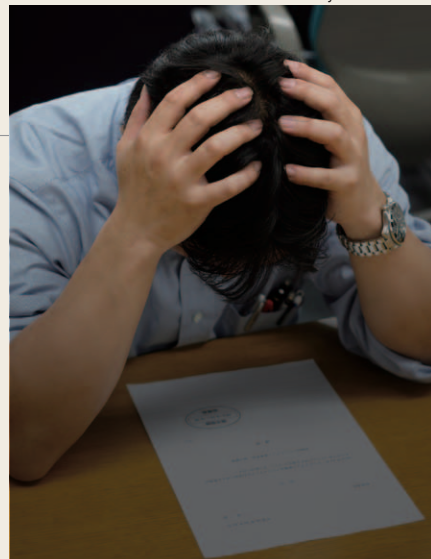
経営陣の足並みがそろっていないければ、一般の社員は戸惑う。しかし、無慈悲に切り捨てれば、貴重なノウハウや経験を失うだけでなく、番頭についてきた一般社員の反発を買いかねない。そもそも「苦楽を共にしてきた番頭を大事にしたい」という現経営者も多い。

マンシヨンの管理組合向けコンサルティングを手がけるソーシャルジャジメントシステムも同じ問題に直面した会社の一つ。同社は試行錯誤で新たな業態をつくってきた業界のパイオニアである。それだけに旧経営陣は「成功体験に縛られ、社長（後継者）が新たな提案をしても『そんなこと言っても駄目だろう』となってしまう。経験が違うし、答えも違う」（廣田茂会長）のは避けられなかった。

このため、現会長から社長にトップが代わる際、番頭も含めて経営の中核から退いた。

「自分（先代）のスタッフと社長（後継者）のスタッフは違う、という考えがあった。しかし、創業以来一緒にやってきた人たちに、きちんと処遇しないと駄目。経験を生かしてもらうためにも、顧問として

Ryosuke Shimizu



残ってもらい、好きなようにしてもらっている」（廣田会長）という。

こうした正政法以外にも、番頭問題への解消する究極の方法がある。

会社を分社して、一つを番頭に任せる方法だ。会社を優良部門と不採算部門に分け、後者を番頭に任せるのである。駄目でもととの不採算会社なのだが、そもそも優秀な人材である。トップに立ったことで、さらに力を発揮して不採算部門を収益が上がる体質に変えることも少なくないという。

一方で、後継者は優良部門のみを継いだ会社を引き受ける。

番頭のやる気と能力を引き出しつつ、経営の承継を円滑に進める方法として多くの専門家が推奨している。

選に漏れた者を無視するな!!

1-4 兄弟、番頭の処遇

事業部を別会社として分社化し
その経営者として任せる

次男、三男らなら不動産など
株式以外の財産を譲渡

番頭には顧問として
残ってもらうなど経験を生かす

*コンサルタントや会計士、税理士などへの取材を基に本誌編集部作成



いいかげんに選ぶと大損！ 事業承継で信頼できる税理士

松木昭和 ● 税理士

税理士は中小企業にとって一番身近な税務、相続のアドバイザーだ。しかし、中には専門家として問題のある人もいる。事業承継で、信頼できる税理士の見分け方を伝授する。

社

長が世代交代の時期になったのに、今の顧問税理士で本当に大丈夫ですか？と言いたくなる会社がある。

通常の損益計算と税金計算なら税理士が違って、結果に大差はない。しかし事業承継のアドバイスは、時間をかけ、引き継ぐ側と引き継がせる側を見て、税法上の特典を駆使しつつ行う。同時に会

社を継がない相続人への配慮も必要だ。それがないと「争族」になるからだ。

ところが、事業承継の場面で、「困った税理士」は少なからずいる。論外なのは、「きちんと説明しない税理士」「作業量が増えるという理由で納税者の利益を無視する税理士」である。

「業界内の政治活動に熱心な税理士」にも要注意。もちろん、事務所経営を後継者に譲った税理士なら問題ないが、もし現役なら、クライアントには迷惑な話だ。相談したくてもできないし、お客さまのことを考えている時間がないのが実態だ。

クライアントが、税理士に相談を求めた場合、少なくとも2週間以内に1時間以上の機会を持ってないような税理士には依頼しないほうが無難だろう。

事業承継の税務事務は、特殊か

任せて大丈夫？

1-5 よい税理士を見分けるチェックリスト

1	あなたの話をよく聴く	☐
2	難解な言葉でごまかさず、内容の説明がわかりやすい	☐
3	メール・電話の返事が当日中に来る	☐
4	依頼した仕事の進捗状況をまめに報告する	☐
5	事務所スタッフの態度がよい	☐
6	税務はもちろんのこと、不動産等それ以外の知識・経験を持っている	☐
7	事業承継対策のアイデアや具体的な提案がある	☐
8	対策のリスクやメリット・デメリットを述べられる	☐
9	納税シミュレーションがすぐ出る	☐
10	報酬に対して明確	☐

✓の個数 個

✓の個数	3以下	ただちに税理士を変えることをお勧めします。不利益は自己責任。損害賠償金をもらっても遺失するものはそれ以上
	4~6	よく考えて仕事を依頼すること。セカンドオピニオンを入れるのも一考だと思います。安全第一
	7~8	よい税理士です。後でトラブルになるので、お金の問題はきちんとしておくことをお勧めします
	9~10	素晴らしい税理士です。大事にしてください

つ専門的分野である。「ずっと付き合ってきた」他に税理士を知らない」という理由で専門家を選ぶと失敗することがある。

相続税に絡んで、税理士が2億8000万円も裁判所に損害賠償を認定された事例がある。3000万円の報酬をもらいながら、延納の手続きしかなかった事例であるが、税理士は30年以上も被相続人の一族と付き合いがあったという。

会社の税理士をそのまま事業承継や相続税の申告の際に選んでし

まう経営者は少なくない。

まずは「どのように事業承継をするべきか」「株価対策はどのようすべきか」などと直接聞いてみるとよいだろう。

そこで詰まったり、なかなか答えてくれないような人なら、別の専門家に依頼することを考えてみたほうがよい。

図1-5は、よい税理士を見分けるためのチェックリストである。事業承継を担当してもらう税理士を選ぶ際に、ぜひ活用していただきたい。

事業承継の基本はどの業界も同じだが、業界ごとに事業環境や特性が異なる部分も多い。事業者数の多い業界を中心に、昨今の動向や事業承継で注意すべき点をまとめた。

製造業



難しい技術の承継

日本のものづくりの縁の下での力持ちが、中小企業を中心とする製造業。その事業承継には、他業種にはない壁がある。

2012年度に廃業や倒産などによって事業承継ができなかった企業と、後継者の有無の関係を帝国データバンクが調べたところ、製造業には約3分の1の企業で後継者が存在していた。他業種と比べても頭一つ抜けており、企業全体の平均24・6%を大きく上回る値だ。

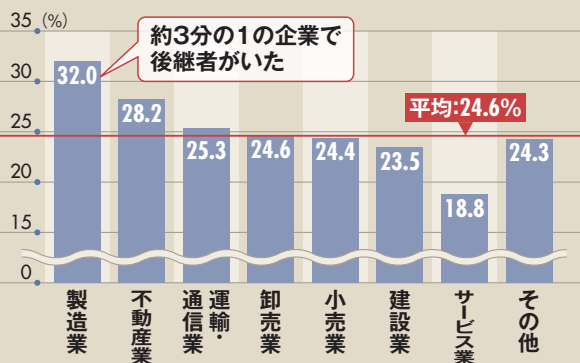
なぜ、後継者がいながら、事業承継ができないのだろうか。製造業の特有の原因は、企業力の源泉でもある職人の承継が難しいことだ。

経営者と力を合わせて企業を支えてきたベテラン職人は、当然ながら経営者と共に年を取っていく。高齢になった経営者が事業承継を考える時期には、ベテラン職人にも引退の時期が迫っている。ヒト・モノ・カネの事業承継の3要素に加え、製造業には技術の承継も存在するのだ。

それだけではない。東京都内の町工場では高い

後継者がいても廃業!

1-6 事業承継に失敗した企業のうち後継者がいた割合



*対象は2012年度に休廃業、解散、倒産した8982社 出所:帝国データバンク

土地代も事業承継のネックになるという。中には、事業よりも工場の土地のほうが、価値が高いケースも。第三者への承継を考えたとしても、製造装置と従業員を別の場所に移動して事業を続けるわけにもいかず、承継を断念してしまうというのだ。

国内製造大手の不振も原因の一つ。業績が厳しい電機メーカーを中心に、今もリストラが続けられている。従業員を削減する企業は、従業員の増加につながるM&A(企業買収)に及び腰だ。その分、買い手に名乗りを上げる企業数が減る。これも事業承継の逆風になっている。

建設



簿外債務で売れない会社も

足元では東日本大震災の復興需要に加え、東京オリンピックに向けて需要が見込まれる建設業界。しかし、事業承継の面では、決して楽観視できない状況だ。

公共工事を手がける建設会社は、「経営事項審査(経審)」を受けるが、「歴史のあるところでも、経審を気にするあまり粉飾して、実態はボロボロという会社が多い」(笹雄一郎・日本M&Aセンター経営支援室長)。粉飾でできた簿外債務は、後継者への承継や会社の売却時に大きな障害になっている。

商店



ネックは店舗兼住宅

1階のショーウインドーに商品が並び、自宅は2階――。

日本の商店街では地域を問わず、おなじみの光景になっているのが店舗兼住宅だ。この建物が、事業承継に当たってプラスにもマイナスにもなるという。

メリットは、親の働く姿を間近で見ながら子育てが育つこと。親が経営を通じて得た体験も共有しやすく、家業に興味を持つきっかけが増える。親のように店を切り盛りしてみたいと、経営への関心が高まれば、優秀な後継者候補が誕生するといわけだ。

生するといわけだ。

だが、第三者に店を承継する場合、店舗兼住宅という構造がネックになる。最大のハードルは2階の自宅をどう扱うかだ。

顧客を引き継ぎ事業を拡大したいという店舗の購入希望者がいたとしても、1階部分だけ売られるわけにいかない。かといって長年暮らした自宅を売却することはためらわれる。ここに土地が絡み、個人と店の資産や負債が入り組むとさらに事態はややこしいことに。結局、店を売ることができず、シャッター街が増えていってしまうのだ。

住宅建設などを手がけてきた工務店も「建ててナンボ」の世界から様変わり。低成長時代にあって「建てたところからお客さまの生活に入っていく、家族構成を踏まえて増築の提案をしたり、不具合を直したりするサービス業に近い業態になっていく」(笹室長)という。後継者には、「ご用聞き」の発想が求められる。

後継者に関しては、他の業種以上に苦労している。地方の建設会社には、「箔がつくし、仕事も引張ってきてもらえる」と、大手からトップを迎える動きもある。

業種別

事業承継の

最

不動産



生き残りの鍵は賃貸管理

駅前などに必ずある
「街の不動産屋さん」。

広域展開する大手が地域に進出してきても、古くからの地縁や強い地元ネットワークを生かして、しぶとく生き残ってきた中小の不動産業者である。

同業の大手に子修行に出す不動産業者は多いが、3〜7年程度が一般的。地域に根づいた商売をしているだけに、後継者も地域を無視できない。

後継者が決まったら、先代が親しい大家に後継者を紹介したり、神社や寺の祭りなどで奉納金を出す際には、後継者も一緒に連れていき、地域の人々に周知させることが大切だ。同業とのつながりも大事だ。不動産業者の2代目同士の会合を開いているエリアもある。ただし、次世代の経営者が同じ



次世代経営者には新たな発想が求められる（写真は本文と直接関係ありません）

ことを続けていても、すべての会社が生き残れるわけではない。「土地取引は以前に比べて減っている。仲介だけをビジネスにしている会社は苦しい」と語るのは、中城康彦・明海大学不動産学部教授。

住宅分譲など多角化に成功している中小不動産業者もあるが、資本力があるごく一部に限られる。不動産売買や賃貸契約時の仲介手数料で稼ぐフロアのビジネスは右肩下がりなのだ。

代わって今伸びているのが、「戸建てを含む賃貸物件の管理」ビジネスなどのストックビジネス（中城教授）である。

家賃の不払いや隣人間のもめ事、物が壊れたなど、賃借人のさまざまなトラブルに対応するだけではない。物件の修繕や人気のある間取りの提案等々、ハードについても物件丸ごと大家の頼れる専門家となるのである。

扱う業務範囲にもよるが、家賃の数パーセント程度を管理報酬としてもらう。手間はかかるが、仲介手数料と違って、会社の安定的な現金収入となり得る。

目端が利く街の不動産業者は続々とこうしたビジネスを手がけるようになっており、近年は「賃貸不動産経営管理士」という関連資格も生まれている。

病院



7割赤字の厳しい経営環境

一昔前までは豊かな生活が保障されていた病院経営者。だが、現在は収益性の低下で約7割の病院が赤字という惨憺たる状況だ。

インターネットの普及などで患者の情報収集力が格段に向上し、見切りも早くなった。世代交代に失敗し、「お得意さん」を失うケースは多い。子どもに病院を継がせたものの、出身医学部が親よりも「格落ち」だとして人気が落ちることもあるという。

従業員である看護師や技師、事務員は、引く手あまたのスペシャ

リストのため、後継者に人望がなければ、すぐに流出してしまう。

また、病院のトップに立つには医師の資格がいるが、「医師は経営の素人の上、世間知らずが多い。変な医療コンサルタンの甘言に引っかかって、乗っ取られることも多い」（業界関係者）。

厳しい病院経営の状況を見て、医学部に合格しながら、わざわざ親と違う診療科を選んで、跡を継がない2代目も増えているという。血筋よりも腕や人格重視で、外部の後継者を探すことも視野に入れたほうがいいのかもわからない。

調剤薬局



猛威を振るう再編の嵐

M & Aが活発で、まさに業界再編の嵐が吹き荒れているのが調剤薬局業界だ。

9月27日、札幌を拠点に254店舗を展開する国内6位の調剤薬局チェーンのメディカルシステム

ネットワークが、福岡を拠点とするトータル・メディカルサービス（店舗数35）を、総額50億円で株式公開買い付け（TOB）すると発表した。北海道と九州という「超遠距離」のM & Aである。

調剤薬局の数は全国で5万店を超え、コンビニの約4万8000

店が多い。だが、法規制があるため広告やポイント還元といったサービスで他店との差別化を図ることは不可能。そのため、利益を確保するには、規模を追うしか選択肢がないのだ。

日本M & Aセンターの臼井智部長は「2年ごとの薬価改定で収益が改善するとは考えづらく、早めに大手の傘下に入ろうとする動きが活発化している」と指摘する。国内トップ5のシェアを合計しても10%に満たない調剤薬局のオーナー経営者にとって、ゆっくり考えている暇はなさそうだ。

覆面
座談会

後継者不足にお家騒動…… 泥沼だらけの事業承継の実情

わかってはいたけれど——。大企業での事業承継の失敗は話題に上る。だが、中小零細企業でも規模こそ違えど、ごたごたは避けられない。経営者が自身や周囲の泥沼をさらけ出す。

——**昨今、中小零細企業を取り巻く経営環境が悪化している中、事業を承継することに不安は感じますか？**

中本 もちろん手塩にかけた事業です。何としても継続させたいですが、昨今の情勢がそれを許してくれません。

私の場合、従業員として働く30歳の一人息子に跡を継がせるつもりでいましたし、本人も「俺に任せてくれ」と言ってくれていました。しかし、東日本大震災が起き、状況が一変しました。大きな得意先が東京電力だったからです。2011年3月以降、売り上げは半減しましたね。

その途端、息子は「自信がなくなった」と言って、社長になることを拒むようになりました。

仕方なく、番頭である工場長に承継させようとしたのですが、息子が今度は「工場長の下で働く気はない」と言って会社を辞めてしまいました。

高木 それでも会社が残っただけ、まだましですよ。

私の場合も東日本大震災が理由で、代替わりを断念させられた口ですが、最終的に廃業にまで追い込まれてしまいました。

中部地方の海岸沿いで旅館業を営んでいたのですが、震災で「津波が怖い」という風評被害が起き宿泊客が激減しました。

中本さんと同じく、それを見て将来を悲観した息子が、私と大げんかした末、嫁と一緒に出ていきました……。

その上、銀行も手のひらを返したので、私もガツカリしてやる気をなくしてしまい、何とか利益は出ていたのですが、今年の初めに旅館を畳みました。今後は妻と2人で、ほとんど年金だけで食いつなぐ寂しい生活が待っています。

私の業界だけでなく、この10年、20年の構造変化で、「継がせたくても継がせられない」と悩む中小企業の社長は多いです。

行きつけの飲食店を経営する友人も、店でシェフをしていた息子に跡を継がせようとしたら「経営なんてリスクを背負えるか」と言いだして大げんかです。結局、その店も閉店。

いずれ、日本ではどの業界も大企業やチェーン店しか残らなくなるんじゃないかな（笑）。

——**実際に跡を継いだ子どもの立場としてはどうですか？**

市川 2代目、3代目の経営者で勉強会などを開く機会も多いため、友人も多いのですが、近年、各業界で起きている構造変化に苦しんでいる人は多いです。

私も父親の「中小企業は税金対策のため、わざと赤字にする。うちも同じだ」という言葉を信じて2代目社長になったのですが、見かけ上だけでなく、中身も自転車操業でした。初めからこんな状態だとわかっていれば継ぎませんでしたよ（笑）。

跡継ぎが悠々自適でやっていくのは、一等地のビルオーナーの他は、老舗の和菓子店など、変わらないことに価値があるような会社ぐらいじゃないですかね。私の周囲でも、特にビルオーナーの2代目には苦勞知らずのボンボンが多い気がします。

先ほど、番頭さんの話が出ましたが、2代目としてやっていくには、会社を引き継ぐ前から番頭さんと良好な関係を築くことも重要です。今も「会社があるのはあなたのおかげです」と言って、番頭さんの肩をもむぐらいのことはい

©Doable/a.collectionRF/amanaimages

つてもやりますよ(笑)。

山下 その点、うちの病院には番頭に当たる存在がいまさんから、そういった苦労とは無縁でいられます(笑)。

ですが、代わりに、承継後に経営を実質的に支えられる人間もないわけですから、うらやましい悩みかもしれない。

病院にも構造変化の波は押し寄せています。特に私のような中小の病院では、患者の取り合いが激化していますよ。

患者は当然ですが高齢者が多い。自分より若い医師に信頼感を持ちにくいものです。そんな中、下手に息子に病院を継がせて、「若先生は駄目だ」と烙印を押されたら、あつという間に患者を他の病院に奪われます。

私の息子も医師で、現在は大学病院で勤務していますが、代替わりに向けて可能な限り私の病院で勤務させて、患者やスタッフに顔を売らせています。周囲でも名医の跡継ぎほど苦労している印象ですね。

市川 その点是一般の企業と同じかも。先代社長が名物であればあるほど、銀行も態度が変わるし、跡継ぎは信頼を得るまで苦労します。私の場合、銀行や取引先から信頼を得たと感じるまで1年以上

はかかりました。

父親の世代は、なんだかんと言つて右肩上がり。「変えない」ことが求められた幸せな時代だったと痛感しています。

バブル経済が崩壊した私たち現代の2代目、3代目社長は、新しいビジネスにチャレンジしなければ生き残れない。

しかし、皆さんを前にして言うのははばかられますが、息子の挑戦や成功をねたむ父親は多い。私も新事業を立ち上げ、利益を伸ばしたのですが、事あるごとに父親に邪魔されました(笑)。役員のとときから、毎年、決算の時期になると「何であんな大きな投資をしたんだ!! 借金を背負うのは俺なんだぞ」と親子げんかが始まり、間に挟まれる母親はおろおろするばかりでした。



座談会出席者

中本 浩氏 (仮名)	製造会社経営	60代
高木 稔氏 (仮名)	元旅館経営	60代
山下隆弘氏 (仮名)	病院経営	70代
市川勇樹氏 (仮名)	小売店経営	30代

兄弟間の主導権争いに 出来の悪いどら息子 承継を巡る骨肉の争い

——後継者探しに苦慮する一方で、誰が跡継ぎになるかをめぐって「お家騒動」も多いようです。

中本 兄弟で骨肉の争いを演じるケースは多いですね。

知人の場合、親から会社を引き継ぐときに株式を3人兄弟で誰も過半数にならないよう分け合いました。ところが、うち2人が自分の子どもを社長にしようとした結果、3分の1の株を持つ子どもがいない三男の取り込みが始まり、お家騒動になりました。

高木 私の友人のケースでは、中本さんとは逆に、早めの事業承継を考えて、一人息子に株式を譲渡

したところ、その息子が急死して嫁に持っていかれたという、泣くに泣けない話もあります。

山下 病院の場合だとよく聞くのは、子どもの出来が悪くて医学部の受験に失敗した話ですね。その病院では、子どもに事務長を任せ、外部から代理院長を連れてくるという荒業でしのいでいます。

——事業承継を成功させるには、専門家の助けが不可欠ですが、注意すべき点がありますか？

高木 代表的な専門家は税理士になりますか。経験上、自分の手数料をいかに多くするかばかりを考えている税理士が多いと感じます。市川 跡継ぎの立場から言うと、先代から長く雇われている顧問税理士は曲者(笑)。私の場合もそうですが、先代社長の言いなりが多いです。

知人の会社では、社長から指示されれば脱税でも何でもやってしまふ人もいるそうです。そんな税理士が顧問をしていると、私のように後継者が会社の本当の姿を見誤ってしまふ(笑)。

山下 コンサルタントも要注意ですね。私も他人のことは言えませんが、医師は勉強ばかりしてきたせいか、世間知らずが本場に多い「だまされた」という話は少なくないですよ。