



事業承継は 40 代がベスト (IRSME13007)

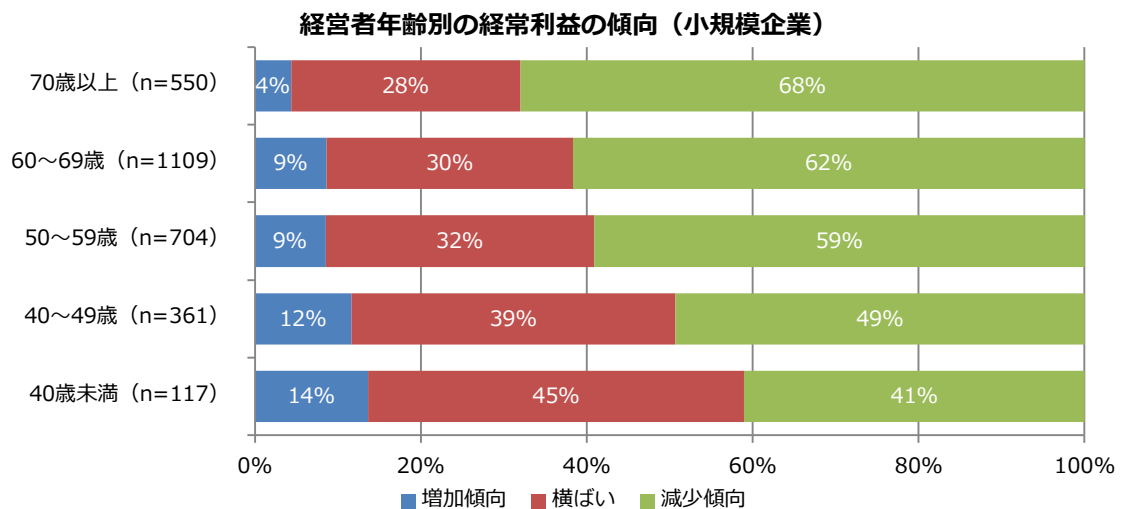
平成 25 年 6 月 24 日 安部洋一

中小企業経営者の高齢化が進んでいる。わが国における年齢別人口構成の変化もその一因ではあるが、中小企業特有の事情も経営者の高齢化を助長している。大企業と比較して、中小企業は経営者個人の力が企業経営に及ぼす影響が大きい。事業をいかに次世代に引き継いでいくかは、企業の継続発展を望むうえで極めて重要度の高いテーマである。この事業承継を考えていくうえでの課題は多岐にわたるが、まず本稿ではその事業承継を「いつ」行うのが適切であるのかを考察していきたい。

■ 後継者の年齢と企業の発展性

下図は小規模企業（※1）における経営者年齢別の経常利益の状況である。

※1. 商業・サービス業は従業員数 5 名以下、製造業その他は同 20 名以下を指す



出典：中小企業白書 2013 年版より一部改訂 調査時期は 2012 年 11 月

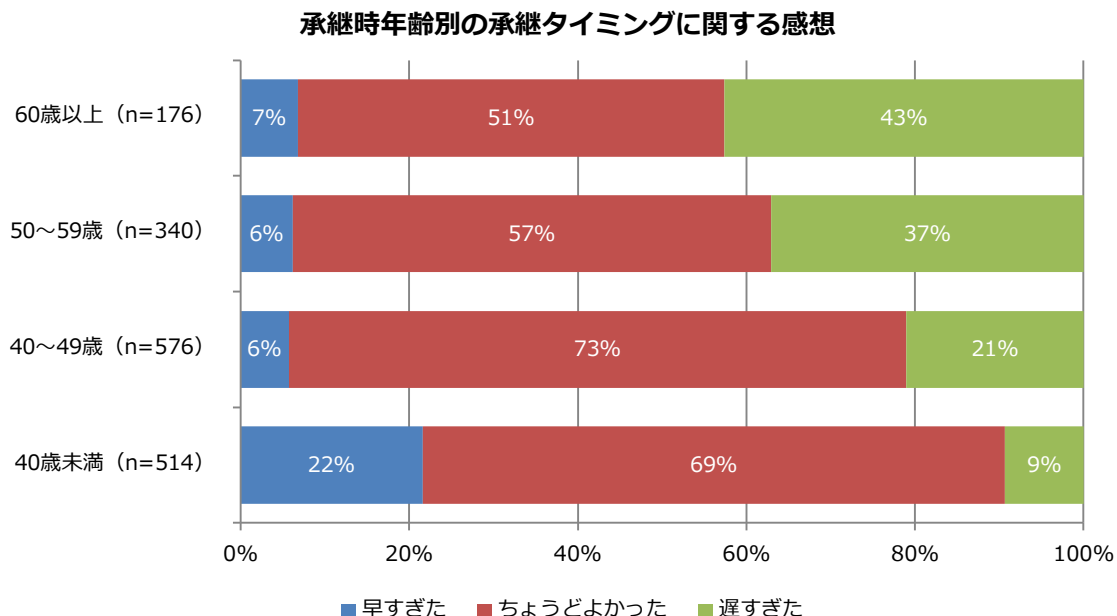
調査時期がデフレ不況下であり全体的に厳しい実態を表す結果となっているが、中でも経営者が 70 歳以上の企業では実に 7 割近くが減益傾向であるのに対し、40 歳未満の企業では 4 割強にとどまっている。特に 40 代と 50 代のギャップが大きい。したがって、後継者が 50 代になってからの事業承継は、その段階ですでに後継者に対し大きなハンディキャップを課すことを示している。

平成 25 年 6 月 24 日

(IRSME13007) 事業承継は 40 代がベスト

■ 後継者が感じた事業承継のタイミング

次に、すでに事業承継を経た後継者の側からの振り返りを見てみよう。



出典：中小企業白書 2013 年版より一部改訂 調査時期は 2012 年 11 月
(注) 事業承継のタイミングについて、「分からない」と回答した企業は除いている。

「早すぎた」と答える現経営者は、事業承継時に 40 代であった層ですら 6%しか見られない。そればかりか 50 代、60 代と進むにつれ「遅すぎた」と答える割合が 37%、43%と増加していく。「ちょうどよかった」と答えた経営者は平均で 43.7 歳のときに承継が行われており、親世代は遅くとも 70 歳を迎えるころには代表権も譲り勇退するのが妥当と言えるだろう。

■ 承継準備には 10 年

事業承継において最も重要なのは「経営そのもの」の承継である。それは経営理念にはじまり、取引先や金融機関との関係、リーダーシップとマネジメント、業務知識や経験、計数感覚など極めて多岐にわたる。先代経営者であれば肌感覚で身につけているものも、後継者となればそうはいかない。これに分割協議、生前贈与などのいわゆる相続対策を加えると、後継者の選定から数えて 10 年は必要というのが専門家の間での常識である。ご自身がすでに 50 代であれば、誰に、どの時期に承継するかを真剣に考えなくてはならない時期に来ているのである。親族であっても債務保証を引き継げるかなどは大きな課題となり、親族に適当な後継者が見つからない場合は、従業員の中から指名することや M&A という選択肢も検討しなくてはならない。これらの場合では資金面での課題が持ち上がってくることも多く、さらに長い準備期間を要することになる。準備に早すぎるということはないのである。(了)