



中小企業の事業承継

(2)失敗事例から見る承継のポイント

中小企業活力向上オンラインセミナー
戦略・経営者分野

中小企業活力向上プロジェクト実行委員会事務局



～事業承継の3つの構成要素～

① 人（経営）の承継

- ・ 経営権
- ・ 後継者の選定／育成
- ・ 後継者との対話

② 資産の承継

- ・ 株式
- ・ 事業用資産 (設備・不動産等)
- ・ 資金 (運転資金・借入等)

③ 知的資産の承継

- ・ 経営理念
- ・ 従業員の技術や技能
- ・ ノウハウ
- ・ 経営者の信用
- ・ 取引先との人脈
- ・ 顧客情報
- ・ 知的財産権(特許等)
- ・ 許認可 等



I. 「人・経営の承継」の失敗事例

①後継者と考えていた役員に断られ困っている。

②病気の現経営者が後継者を指名しないまま亡くなった。

③社内・取引先に廃業するとの噂が広まってしまった。

④会社の経営状態が悪く、引継ぎ手が見つからない。



I. 「人・経営の承継」の対策ポイント



- ▶ 後継者の不安を解消すべく状況を把握し、現経営者と後継者が**計画的に対話すること**が重要です。
- ▶ 経営者はまだまだやれると思いがちですが**過信は禁物**です。事業承継について十分な準備期間を確保しましょう。
- ▶ 承継計画を立てたら、**社内外に説明**し、その内容を理解してもらいましょう。
- ▶ 後継者が**承継したいと思える会社**にすることが重要です。業績が思わしくない会社は、再生計画作成も検討しましょう。



Ⅱ. 「資産の承継」の失敗事例

① 「争続」となり、後継者が事業資産を持てなくなった。

② 株式が分散し、経営に必要な議決権を確保できなかった。

③ 株価対策を行ったが、裏目に出ってしまった。

④ 現経営者の貸付金があり、多額の相続税が発生した。



Ⅱ. 「資産承継」の対策ポイント



- ▶ 予め親族内で、会社の事業承継を含めた、**相続についてよく話し合っておきましょう。**
- ▶ 経営を行う上で**必要な持株比率を事前に検討**し、後継者が安定的に経営を行えるようにしましょう。
- ▶ 株価対策はあくまでも事業承継の一部です。**後継者選定と平行して進めていきましょう。**
- ▶ 土地などの目に見える資産に意識が行きがちですが、相続財産に漏れがないか、財産の**棚卸しを実施**しましょう。



Ⅲ. 「知的資産の承継」の失敗事例

①金融機関との関係を引き継いでおらず、交渉に苦勞した。

②後継者が急激な経営方針の変更を行い、対立が生まれた。

③社外より社長を招いたが、社内の雰囲気が悪くなった。

④後継者をサポートする社員がおらず、運営に苦勞した。



Ⅲ. 「知的資産の承継」の対策ポイント



- ▶ 営業・財務・取引先との関係など、**経営全般**について引き継いでおくことが重要です。
- ▶ 経営理念や社内の状況など**ソフト面**についても十分な承継を行っておくことが大切です。
- ▶ 後継者への引継ぎについては、現経営者が一定期間、**後見役**として見守るなどのサポートが必要です。
- ▶ 後継者が**承継**したあとに**運営しやすい社内体制**について、検討しておきましょう。



本日のまとめ

事業承継には長い時間が必要です。専門家に相談するなど、早めの準備を心がけましょう。

事業承継の課題整理は3つの視点から、俯瞰的に考えましょう。

- ・ 人・経営の承継
- ・ 資産の承継
- ・ 知的資産の承継