

2.

会社の将来、考えてみませんか

レポート

和歌山県事業承継・引継ぎ支援センター
統括責任者

稲田 貴一

1. 「いつかそのうち」「まだまだできる」

事業承継のタイミングは事業を行っているといふ必ず訪れるものでありますが、すぐに手をつけなくても事業運営には支障がないと思われる方が多いのも事実です。それを示したのが冒頭の言葉、考えであると思われます。

たしかに事業承継の準備を後回しにしても目先の事業には何の影響もないでしょう。特に、経営者の方が健康なうちは「いつかそのうち」「まだまだできる」と考えるのが普通だと思います。ただ、このように考えて先送りしているうちに、「いつかそのうち」が「早く準備すればよかった」に変わる、それも事業承継です。

人口減少、高齢化という社会環境に加えて、昨今は人手不足や原材料高騰など事業環境も大きく変化しつつあるなか、「早く準備すればよかった」ということにならないように事業承継の現状や公的機関による支援内容などについて述べさせていただきます。

なお、本稿では法人事業所、個人事業主を合わせて「会社」と表現しています。

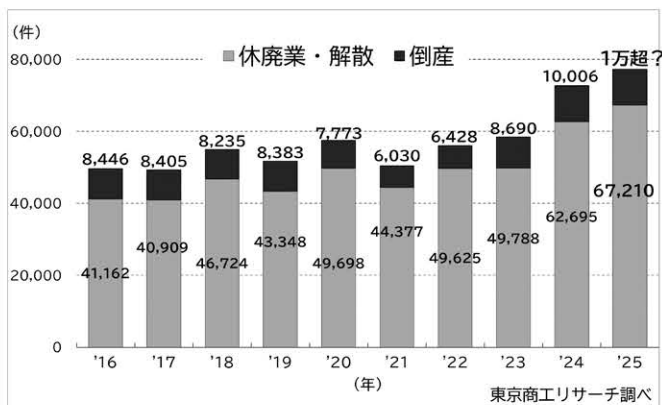
2. 深刻化する休廃業の現状

国内企業の99.7%を占める中小・小規模事業者の高齢化は、避けて通れない構造的な問題となっています。東京商工リサーチの統計によると、2025年の全国の休廃業・解散件数は約67,000件と過去最多を記録しています。このなかで注目しなければならないのは、これらの休廃業した事業所の代表者年齢です。60歳代以上が初めて90%に達し、さらに80歳代以上の比率も初めて30%を超えています。後継者がいないまま事業を継続してきた経営者が、健康上の問題などを背景に事業の幕を閉じるという動きが本格化してきているという現状を示しているといえます。【図1】

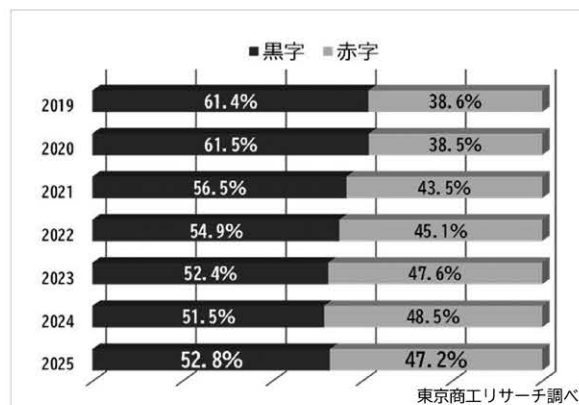
もうひとつ注目しなければいけないのが、休廃業の時点で黒字であった会社が半数以上あるということです。事業としての価値はあるにもかかわらず、後継者が不在などの理由で事業を継続できなかった会社も相当数あるものと思われます。【図2】

ただ、今後は人手不足や原材料費の高騰といった事業環境の変化もあり、この黒字と赤字の比率が逆転する可能性があるといわれています。従来の手法を変えることができなかつたり、業務が属人化しているためマニュアル化や効率化ができなかつたりする企業ほどその可能性が高まっていくと考えられています。

【図1】休廃業・解散、倒産件数 年次推移



【図2】休廃業・解散損益別



3. 事業環境の変化と「引継ぎたくない事業所」への変貌リスク

【図3】は2020年と2024年を比較した職種ごとの賃金上昇率を表しています。いわゆるブルーカラー職種では、物価上昇率を大きく上回っており、事務職を逆転した職種もみられます。

昨今の賃上げ機運に加えて、人手不足が影響していると思われますが、こうした人手不足は2030年頃にかけて続くといわれています。人手確保のための賃金上昇も同様に当面続くものと考える必要があり、人件費などのコスト上昇をカバーするためにDXやAIの活用による効率化などの新たな取り組みが求められます。

このような環境変化に対応できない会社は、収益減少、キャッシュフロー悪化による借入金増加など事業価値が失われていくリスクが高まることとなり、事業承継においては「引継ぎたいと思う会社」と「引継ぎたくない会社」の二極化が進んでいく可能性があります。

「従業員が定着し、環境変化に対応して事業価値を維持できている会社」にはこれまで以上に譲受したいというニーズが寄せられ、「変化に対応できず事業価値を毀損した会社」には譲受先や後継者が現れないという事態に陥るスピードが速まっていると考えられます。

社長自身が「もう少しやりたい」と思う、こんなタイミングこそが事業を譲渡する最大のチャンスなのかもしれません。また、少し調子が悪くなってきたな、と感じるようなタイミングも事業承継を考えてみるタイミングかもしれません。

事業環境の変化が激しい現在、事業承継を先送りによることによるリスクも高まっており、従来以上に早期着手ということが重要になっています。

【図3】

年収伸び率上位はブルーカラーの職種			
職種	2024年 概算年収 (万円)	2020年比 伸び率 (%)	2020年 概算年収 (万円)
建設躯体工事従事者	414	31.7	314
金属技術者	547	20.6	453
機械修理工など	558	19.8	466
自動車組立従事者	516	19.2	433
自動車整備・修理	480	17.9	407
営業・販売従事者	468	12.5	416
物価指数上昇率		8.5	
組合事務員	467	7.3	435

(出所) リクルートワークス研究所

4. 和歌山県事業承継・引継ぎ支援センターについて

今回の(一財)和歌山社会経済研究所の調査では、県内企業の代表者の平均年齢は61.6歳、代表者の年齢が60歳を超える企業が52.8%と半数以上であり、一定程度承継が進んでいるとされていますが、既存の事業運営では困難な環境のもと潜在的に承継問題を抱えている企業も相当数存在するものと考えられます。

事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）は、国（経済産業省）が全国47都道府県に設置した公的機関で、和歌山県では和歌山商工会議所が国から委託を受けて運営しており、親族内・従業員への承継、第三者への譲渡（M&A）など事業承継のあらゆる段階での相談に無料で対応しています。

事業承継は、企業の状況により「経営」「家族（相続）」「財務」「組織」「感情」などが絡み合い、「何から手をつければいいのか」というご相談も珍しくないように、優先すべき課題も様々です。また、企業を取り巻く環境が大きく変化するなか、多様な課題に対応するため、必要に応じて同じく国が設置する公的機関である「中小企業活性化協議会」や「よろず支援拠点」と連携しながら、中立的な立場から助言を行い、経営者の方の課題整理と意思決定の支援などを行っています。

実際に支援を行っていると、経営者や事業主の方の体調が急に悪化して事業に影響が出たり、組織としての意思決定が行えなくなったりということや、経営者や事業主の方の「頭のなか」にマニュアルがあるため事業の引継ぎが進まない、といったことがよくあります。このような事態を避けて、円滑に承継を進めるためには、早期の着手がなによりも大切になります。

高速道路に「スピード出すと 視野が狭まり 危険」という意味の電光掲示板があります。急ぐほど周囲が見えなくなり、危険を見落とすという警告ですが、事業承継の現場でも、同じ現象が起きます。経営者や事業主の方が焦りを感じると、本来見えていたはずの会社の強みや弱み、課題、外部環境の変化に気づきにくくなり、判断が難しくなってしまうのです。早めに動くことで落ち着いて状況を整理することができ、「引継ぎたいと思う会社」にするための時間も十分に確保することができるのです。

センターでは、金融機関出身者や中小企業診断士、弁護士など経験豊富なスタッフがご相談に対応しています。「これから考えていきたい」というご相談から既に進めている案件のセカンドオピニオン、具体的な課題への対応などどんな段階でも結構です。すぐに着手しなくても目の前の事業には支障がないことから「重要なことでありながら優先順位は低い」テーマが事業承継です。しかしながら、事業承継は必ずそのタイミングが訪れます。ご相談相手がいないとき、進め方に迷うときなど是非センターをご活用ください。

センターの支援内容

【親族内承継】

- 事業承継の各段階に応じたアドバイス
事業承継にあたっての課題を整理しながら今後の取組みをアドバイスします
- 計画の策定
税理士や中小企業診断士等の専門家と連携し、「事業承継計画」の策定を支援します

【第三者承継】

- センター内、他府県センターに登録された譲受ニーズのなかからマッチングを行い、譲受候補先を紹介します
- ご希望に応じて、民間仲介会社やプラットフォームを紹介します
(民間の仲介会社やプラットフォームを利用する場合は業者への費用が発生)
- 譲渡の進め方のアドバイスや契約書チェックなど各段階で中立的な助言を行います
- 民間機関などと進めている事案についてセカンドオピニオンとしての助言を行います
- 事業拡大や多角化などを目的に事業譲受を検討されている方のご相談も受け付けます

5. 60歳代からのスタートが必須である理由

事業承継の準備は、早期の着手が大切であるということ述べましたが、そのタイミングについて「健康寿命」との関係を見無視することはできません。

厚生労働省によりますと、令和4年の平均寿命は男性が81歳、女性が87歳となっています。では、この年齢まで若いころと同じように働くことができるかというと、健康上の不安などで日常生活にも何らかの支障を抱える方も多いかと思われます。このように、健康上の理由や介護などで日常生活に制限のない期間が「健康寿命」で、令和4年時点では男性が72歳、女性が75歳となっています。健康寿命と平均寿命の差である約10年間は健康上の問題を抱え、医療や介護を必要とする可能性が高まる期間ということになります。

事業承継を行う際の後継者への移行期間（後継者を決めてから事業承継が完了するまでの期間）は、親族内承継の場合3年から10年以上必要といわれています。後継者の選定、経営者としての人材育成、社内や取引先への周知、株式や事業の譲渡など承継完了までには段階的な準備が必要であり、その都度現経営者の方の判断も必要となります。

親族以外への譲渡の場合でも、準備が遅くなるほど選択肢が少なくなったり、健康上の理由などで判断を急ぐ事態に陥ってしまう可能性があります。

事業承継を進めるにあたり「正確な意思決定や大切な判断ができる」ということを考えると、健康上の問題を抱えるかも知れない期間までに承継を完了させておくことが理想であるといえます。事業承継に必要な期間が3年から10年、健康寿命が男女それぞれ72歳、75歳という数字を照らし合わせると、「健康寿命」までに承継を完了させるためには60歳代のうちに準備に着手する必要があるといえます。

センターに相談に来られてから短期間のうちに体調が悪化したり、的確な判断ができなくなる、お亡くなりになるといった例も少なくありません。事業承継を先延ばしした結果、誰にも引継げずに廃業となりますと、平均寿命が長い女性（奥様）に事業の後始末（取引先への連絡や買掛金の整理、従業員への通知、借入金の返済など）を押し付けてしまう結果を招きかねません。事業承継の準備に「遅すぎる」ことはあっても「早すぎる」ことはないのです。

6. 第三者承継の現状

身内に後継者となる方がいないため廃業を考えられたり、事業承継の準備がすすめられなかったりということもあるかと思います。

このような場合、従業員の方も含めて第三者承継を選択することとなりますが、全国のセンターへの相談を経て第三者承継が完了した件数は2015年度には203件でしたが、2025年度には2,228件と10年間で10倍以上に増加しています。このなかには従業員以外に譲渡したケースも相当数含まれており、最近では中小・小規模企業にもM&Aが浸透しつつあります。

和歌山県事業承継・引継ぎ支援センターでは2016年度から2025年度までに108件の第三者承継が完了しました。規模別に見ますと、売上高が1億円未満の企業が約75%（5,000万円未満が約50%）、従業員数も5人以下が約70%となっています。この傾向は全国のセンターでもほぼ同様であり、小規模な企業であっても第三者承継（M&A）は十分に可能であることを示しています。

重要なのは、承継する側から見て「引継ぎたいと思う会社」であるかどうかです。事業自体に魅力がある、既存の事業との相乗効果が見込まれる、人手が足りないなかでの従業員の存在など、「引継ぎたい」と思う理由は様々です。事業が順調でなくても、承継してほしい側が気づいていない魅力を承継側が感じることもあるかもしれません。人に例えると「お見合い」のようなものかもしれませんが、事業承継の現場では待っていても「お見合い」のチャンスが訪れることは少ないと思われます。センターでは、こうした「お見合い」の機会を設けるお手伝いも行っています。

7. 大切なバトンをつなぐために

社会環境、事業環境の変化や健康寿命を考えた場合、特に60歳代以上の経営者の方にとって事業承継の準備は「いつかそのうち」ではなく、「待ったなしの経営課題」であるかもしれません。経営者の方には、これまで築き上げた事業、雇用、家族を守るために早期の準備をおすすめします。

和歌山県事業承継・引継ぎ支援センターの公認キャラクター「ツナグマル」は馬をモデルにしていますが、「思いをつなぐ」「未来へ駆ける」という意味を込めています。地域にとって大切な事業を未来につなぐため、全力でサポートを続けてまいります。

和歌山県事業承継・引継ぎ支援センター
公認キャラクター ツナグマル

