

中小トラック運送業の事業承継

Business Succession of Small and Medium-sized Trucking Company



長島孝善：中小企業診断士・知的資産経営研究所代表

略 歴

1956年静岡県生まれ。1980年電気通信大学卒業後、ITサービス企業にて営業、新事業計画・立ち上げ、マーケティング開発に従事。2012年に中小企業診断士として独立。主に知的資産経営、BCP（事業継続計画）、経営改善計画の支援を行う。著書「Q&AでわかるBCP策定の実務」他。

中小トラック運送業は、ドライバー・管理者・後継者の3つの人材不足問題を抱えている。なかでも後継者不足は事業承継が進まないことで企業の存続をも脅かす根本的な問題である。本稿では、中小企業の事業承継の実態と事業承継のステップについて触れたのち、承継対象の中でも経営の見える化と承継後の経営を左右する「知的資産の承継」に着目する。

1. 運送業の3つの人材不足

いま中小トラック運送業は、短期・中期・長期の3つの人材不足問題が深刻な状況にある。短期的問題はもちろんだライバー不足であり、目下の売上・利益に直接の影響を及ぼしている。

中期的問題は管理者不足である。特に小規模営業所では運行管理者の適正な業務遂行が困難なことが多く、資格者がいてもドライバーと兼任であるなどで、点呼も十分に行えない状況にある。これはコンプライアンス違反や業務改善・効率化が進まない状況を招くであろう。

そして長期的問題が本稿で述べる後継者不足による事業承継問題である。事業承継が進まない企業では将来が見えないことでの採用難、従業員のモラル低下、人材流出、顧客の信用低下、成長の鈍化などが現れてくる可能性がある。

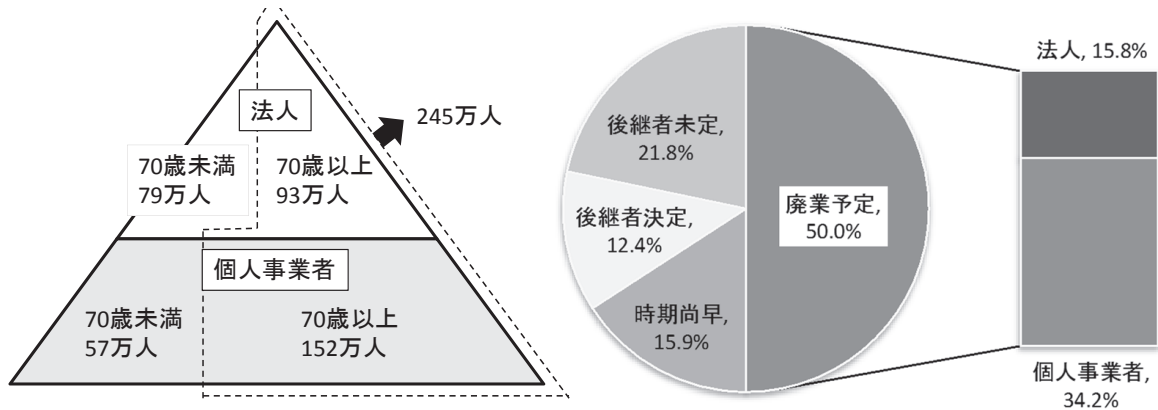
2. 事業承継の2025年問題

一般に2025年問題といえば、団塊の世代が75歳を超えて後期高齢者となり、日本人の3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上の超高齢者社会を迎えることをいう。

一方、事業承継の2025年問題とは、日本の中小企業（個人事業者含む）の最大で1/3が2025年までに廃業を余儀なくされる可能性があることをいう。

現在中小企業の経営者の平均年齢は60歳、最頻値（最も多い値）は66歳である。一方経営者の平均的な引退年齢は68～70歳である。図表1に示すとおり、2025年に70歳以上となる経営者は245万人いると見込まれている。一方で後継者がみつからず廃業を予定している企業が50%ある。これらから、現状を放置すれば中小企業の1/3にあたる127万者が廃業に至る可能性があるというわけだ。

図表1：（左）中小企業経営者の2025年の年齢構成（右）中小企業の後継者の決定状況



3. 事業承継の4つの出口

事業承継には4つの出口がある。1つ目は親族内承継であり日本では伝統的に行われてきた承継方法だが、ここ20年で激減している。子供が安定したサラリーマン生活に安住してしまい、リスクをとって親の会社を継ぐことを回避する傾向にあるようだ。

2つ目は役員・従業員承継であるが、これも株式を買い取り会社の借入や個人保証を引き継いでまで引き受けたくはないという傾向にある。

3つ目は第三者承継（M&A）であり、中小企業でも近年増加している方法である。友好的な引き継ぎ先を見つけることができれば、事業も従業員の雇用も継続することができる。現オーナー経営者は会社売却利益を獲得できる。

最後はいずれの承継相手も見つけれなかった場合の廃業という出口である。

4. 承継するもの

事業承継において具体的に承継するものは

図表2のように大きく3つある。1つは人（経営者）の承継すなわち代表取締役社長の交代に他ならない。

2つ目は経営に必要な株式や事業用資産等の承継である。この部分は通常税理士や弁護士などの専門家の支援を受けて資産の棚卸しと金額評価を行い承継手続きを進めていく。

3つ目は知的資産と呼ばれる、目に見えない、金額評価しにくい無形の資産（企業の強み）の承継である。経営理念や経営者の人脈・信用、従業員個人の能力、業務運営の仕組み・制度などの強みのことだ。法的な承継対象ではないが、この承継に失敗すると、事業承継後の競争力を失い事業の継続が危ぶまれる事態に陥る可能性がある。

図表2：事業承継で承継するもの

人(経営)の承継	資産の承継
経営権	- 株式 - 事業用資産(設備・不動産等) - 資金(運転資金・借入等)
知的資産の承継	
- 経営理念 - 経営者の信用 - 知的財産権(特許等) - 従業員の技術や技能	- 取引先との人脈 - 許認可 - ノウハウ - 顧客情報 等

つまり人の承継で経営者を交代し、資産の承継で法的な承継手続きを行い、知的資産の承継で経営の連続性を確保するのである。

5. 事業承継のステップ

事業承継を進めるためのステップは図表3の通りである。ステップ1は事業承継に向けた準備の必要性の認識である。これは事業承継の準備に着手するというだけのことであるが、実はここが最大の難関の場合がある。現経営者自身がまだまだやれる自信がある場合、周囲は「交代を考えては」とはなかなか言えないからである。

ステップ2は経営状況と事業承継課題の見える化である。承継資産の棚卸しと評価、経営実態の把握、事業承継課題の抽出等を行う。事業承継課題とは事業承継にあたっての厄介な問題のことで、例としては後継者候補の有無や、株式が社長以外の複数の人に分散してしまっていることなどがあげられる。

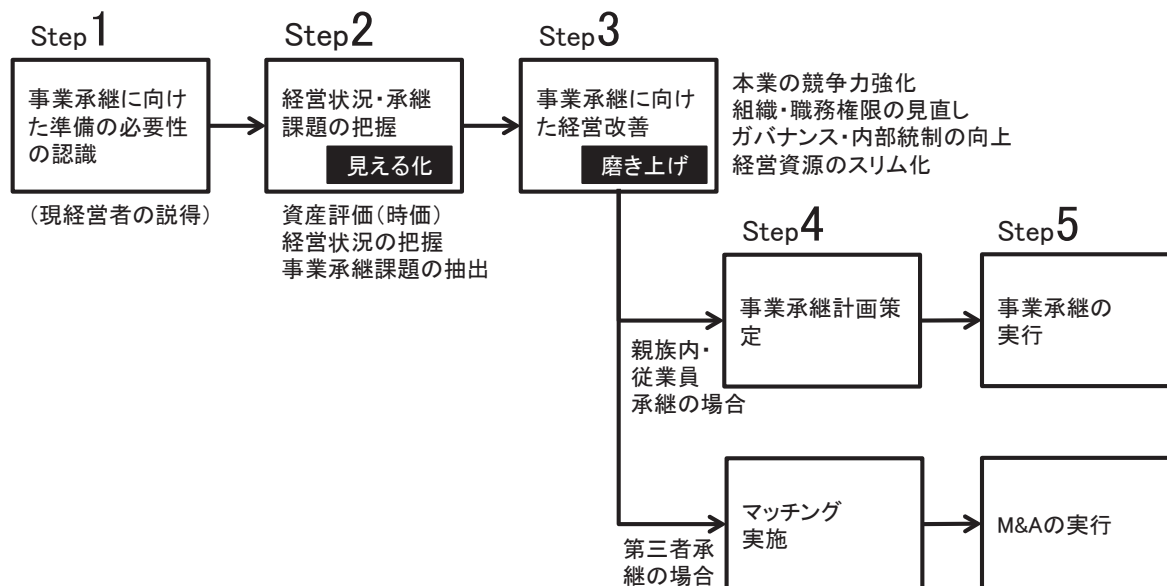
ステップ3は承継に向けた経営改善（磨き上げ）である。これは一般的な経営改善計画の中長期版のイメージである。実際の承継時期に向けて、収益力、財務体質、組織力、内部統制などを改善していく。より良い会社にして後継者に渡すということだ。

ステップ4とステップ5は、親族内承継や役員・従業員承継の場合は、5～10年間の事業承継計画を策定して、その計画に従って承継、後継者育成を実行していく。第三者承継の場合は最適な引き継ぎ先とのマッチングとM&Aの実行を行う。

6. 知的資産経営手法による事業承継

事業承継の成功とは承継手続きの法的完了をさすのではなく、承継後の経営の連続性が保たれることである。そういう意味で事業承継を成功させるためのキーポイントはステップ2の見える化である。ここでの企業の資産評価や事業承継課題抽出は専門家の支援を受

図表3：事業承継のステップ



けられるとして、不十分になりやすいのが経営状況の把握、特に決算書以外の無形の資産である知的資産の見える化である。この見える化のためには「知的資産経営報告書」を作成すると良い。知的資産経営報告書とは、①企業を取り巻く外部環境のこれまでとこれから ②これまでに培い活用してきた知的資産 ③今後知的資産を活用してどのような経営をしていくか、を取りまとめた文書である。言い換えれば、企業経営の振り返りと将来ビジョンを示すものである。知的資産経営報告書については、物流問題研究No.65（2016夏）にて詳しく述べているので参考にされたい。

子供や従業員が会社を継ごうとしない、あるいは良いマッチング先が見つからない大きな理由の一つは、経営状況が決算数値でしかわからないため、外部から見た企業の将来や経営の安定が懐疑的になりやすいことである。知的資産経営報告書で企業の価値と将来性が見える化することをお勧めする。なお、

もし確定していなくとも後継者候補が社内にいる場合には、知的資産経営報告書の作成作業に参加させると良い。

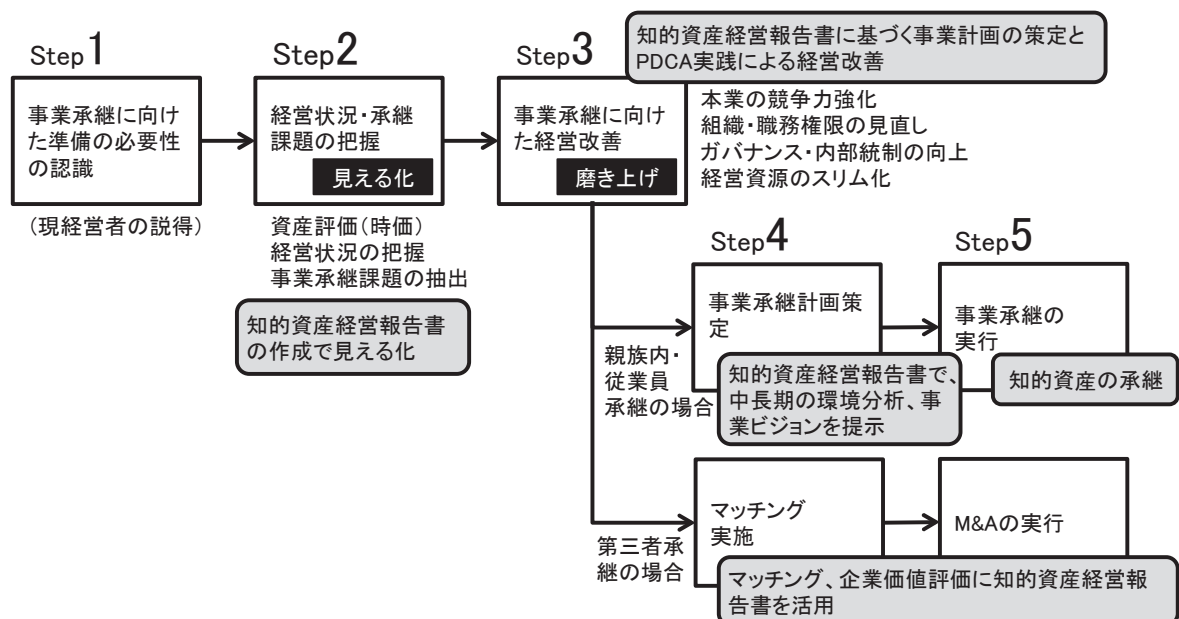
ステップ3では知的資産経営報告書に基づく事業計画を策定して、PDCAサイクルで実践することにより経営改善を計画的に進めることができる。一方でもし知的資産が見える化されていない状況の場合には、事業計画も数値目標だけの根拠に乏しい絵に描いた餅になりやすい。

ステップ4では、知的資産経営報告書で提示された中長期の外部環境分析と将来事業ビジョンを下敷きとして、それらとリンクした事業承継計画を策定することができる。

ステップ5では実際に後継者に対し知的資産を承継していく。経営者の人脈や信用を後継者に引き継いだり、強みとなっている制度や仕組みを保持するなどである。

なお、第三者承継の場合には、マッチングやM&Aでの企業価値評価の場面に知的資産

図表4：事業承継のステップにおける知的資産の見える化と活用



経営報告書を活用することで、マッチングが進み有利な売却ができる可能性がある。また売却後も知的資産の保持が期待できる。

7. おわりに

事業承継が完了するには通常10年が必要だとされている。現在60歳代の経営者では、廃業以外のどの出口を最終的に選ぶにせよ、早めの着手が必要だ。誰かしらに引き渡すのであるから、スタートは渡すものが見える形にすることである。

参考文献

- ・日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」
- ・中小企業庁「事業承継ガイドライン」