

平成18年度マスターセンター補助事業
熊本県における事業承継企業に関する調査・研究
報 告 書

平成19年1月
社団法人 中小企業診断協会 熊本県支部

は　じ　め　に

高齢化社会の到来とともに中小企業経営者の高齢化も進み、事業承継問題が大きく取り沙汰されています。中小企業庁においては、事業承継問題に対応するため、平成 17 年 10 月に関係団体とともに「事業承継協議会」が設立され総合的な検討が行われています。

この度、(社) 中小企業診断協会熊本県支部においても、事業承継問題について取り上げ調査研究を行いました。事業承継問題の背景は、言うまでもなく中小企業経営者の高齢化です。中小企業経営者の平均年齢は 60 歳に近づいており、実際に多くの経営者が事業の円滑な承継に頭を悩ませているという実態も浮き彫りになっています。

今回の調査研究においては、実際に事業の承継を経験した熊本の中小企業経営者（承継者または後継者）へのインタビューを通じ、実際の事例から事業承継を円滑に進めるための課題とその解決法について研究し具体的な提言を行いました。

事業承継を行う際には、事業そのものをどのように継続するかという経営面（マネジメント）の問題と、企業の所有面における個別的な問題（相続に絡む税務や資産評価等の専門的かつ複雑なもの）が同時並行的に発生し、それらの対策に多くの労力が必要となることが多いと思われます。それらの問題を一つ一つ計画的に解決していくことが最大の課題となります。今回の調査は、個別の事例を参考にして、承継時に実際に問題となるであろう事項について整理しています。実際の事例をベースにしたことで、より実態に即した内容になったと自負しているところです。

今後、経営者の高齢化はますます進み、事業承継対策が喫緊の課題となるであろう多くの中小企業とその経営支援に携わる方々に、この報告書が少しでも役に立つことを願って止みません。

2007 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会熊本県支部 調査研究事業委員

中小企業診断士 本 郷 誠

中小企業診断士 井 上 照 教

中小企業診断士 竹 中 啓 親

中小企業診断士 中 山 通 晴

中小企業診断士 福 寫 隆 彦

第1章 事業承継の現状と課題

1. 事業承継の現状	4
(1) 開廃業率と企業数の推移	4
(2) 経営者の高齢化の影響	5
(3) 事業承継検討の実態	7
2. 事業承継の課題	7
(1) 後継者が存在する企業の課題	8
(2) 後継者が存在しない企業の課題	10
(3) 事業売却等の困難性及び可能性	10

第2章 事業承継企業に対するヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の目的	13
2. 調査対象企業の選定	13
3. 調査結果のまとめ	13
4. ヒアリング調査概括表	16
5. 承継企業事例	
事例1	18
事例2	19
事例3	20
事例4	21
事例5	22
事例6	23
事例7	24
事例8	25
事例9	26
事例10	27
事例11	28
事例12	29
事例13	30
事例14	31
事例15	32
事例16	33

第3章 事業承継に関する課題

1. 人に関する課題

- (1) 後継者の選択と教育 3 4
- (2) 役員・従業員に関する事項 3 4
- (3) 外部ネットワーク形成 3 5

2. モノに関する課題

- (1) 技術の伝承 3 5
- (2) 事業用資産の承継 3 6
- (3) 所有株式の譲渡、分散防止 3 6

3. カネに関する課題 3 7

4. 情報に関する課題

- (1) 情報の共有化 3 7
- (2) 情報化社会への対応 3 8

第4章 課題に対する対応策

1. 人に関する課題への対応策

- (1) 後継者の決定と教育に関する対応策 3 9
- (2) 役員・従業員に関する事項（社内体制の整備） 4 1
- (3) 外部ネットワークに関する事項（社外関係の充実） 4 1

2. モノに関する課題への対応策

- (1) 技術の伝承に対する対応策 4 2
- (2) 事業用資産の承継に対する対応策 4 6
- (3) 所有株式の譲渡、分散防止 4 6

3. カネに関する課題への対応策 4 7

4. 情報に関する課題への対応策

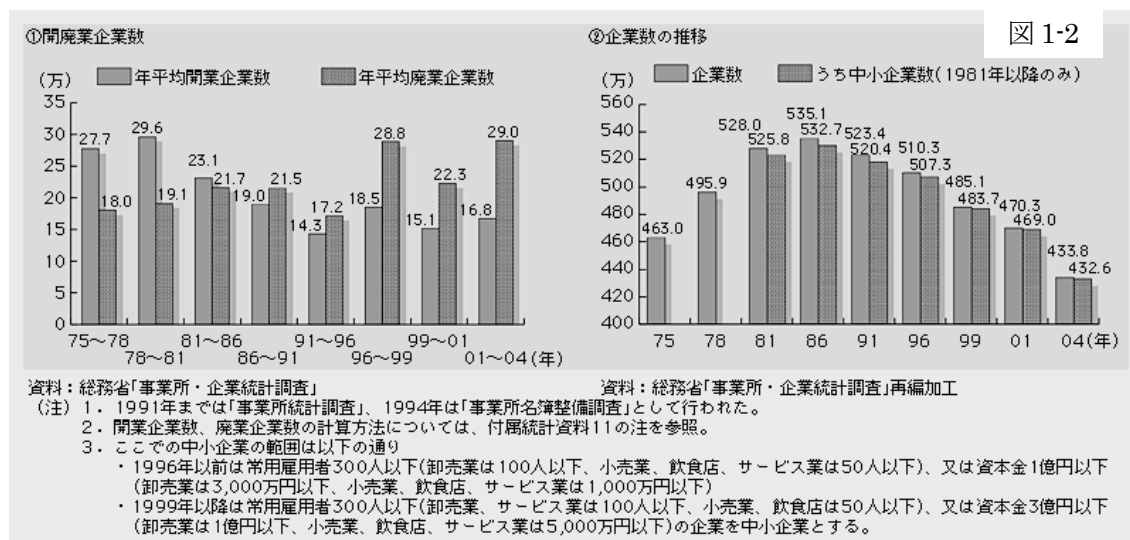
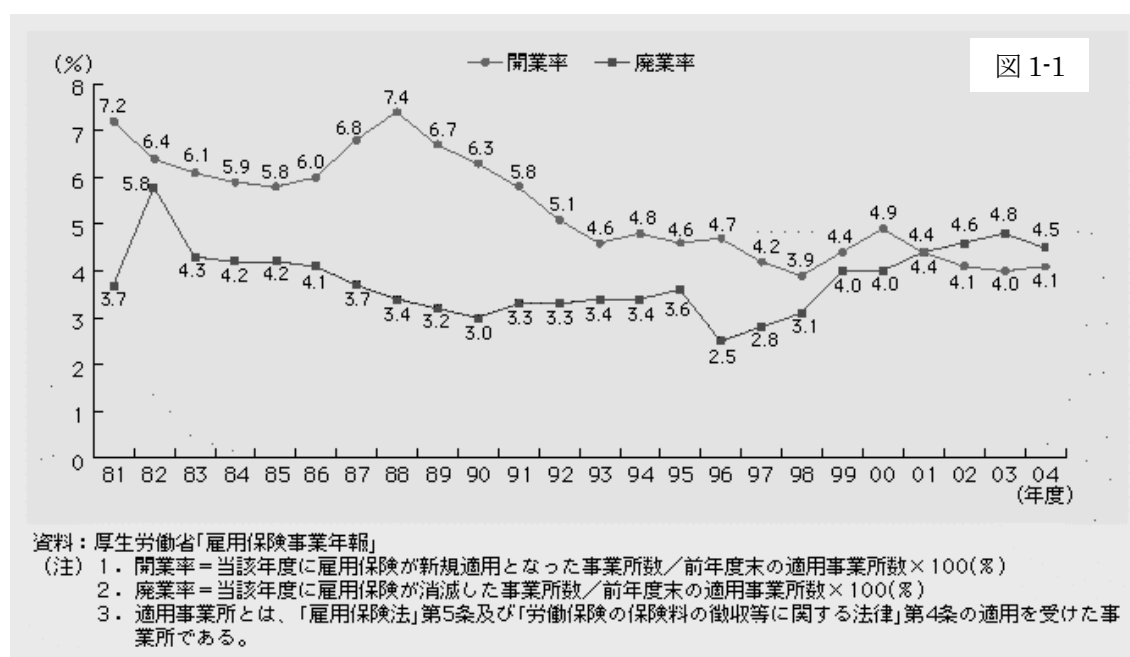
- (1) 情報の共有化 4 8
- (2) 情報化社会への対応 4 9

第1章 事業承継の現状と課題

1. 事業承継の現状

(1) 開廃業率と企業数の推移

2006年度版中小企業白書（以下「白書」と記載する）によれば、新規創業を支援する諸施策の効果等により開業率は横ばいから微増の傾向にあるが、一方で廃業率も増加しており、中小企業数は年間で約12万社程度減少し（01～04年）、現在は約430万社（1986年の530万社と比べて約100万社程度の減少）となっている。（図1-1,1-2）



(2) 経営者の高齢化の影響

一方で、高齢化の進展とともに経営者の年齢も上昇の一途を辿っている。

白書によれば、調査対象企業の経営者の平均年齢は1985年には53歳1ヶ月であったものが、2004年には58歳6ヶ月と上昇し、特に資本金規模の小さい企業の代表者の年齢の上昇が著しい。また中小企業の多数を占める自営業者に限ってみると、その傾向はより明らかとなっている（図1-3,1-4）

図1-3

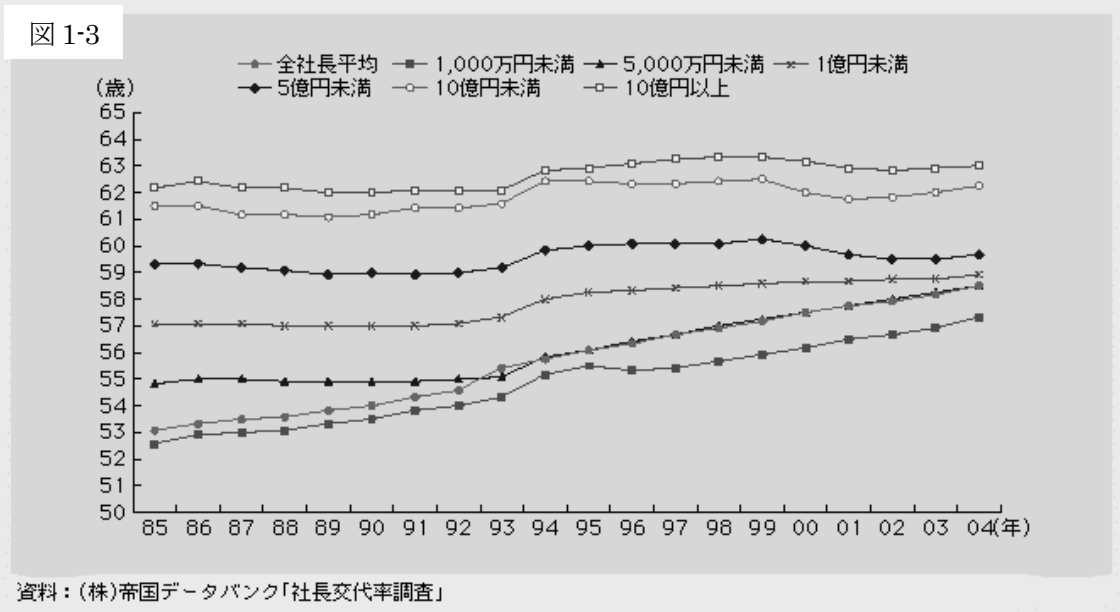
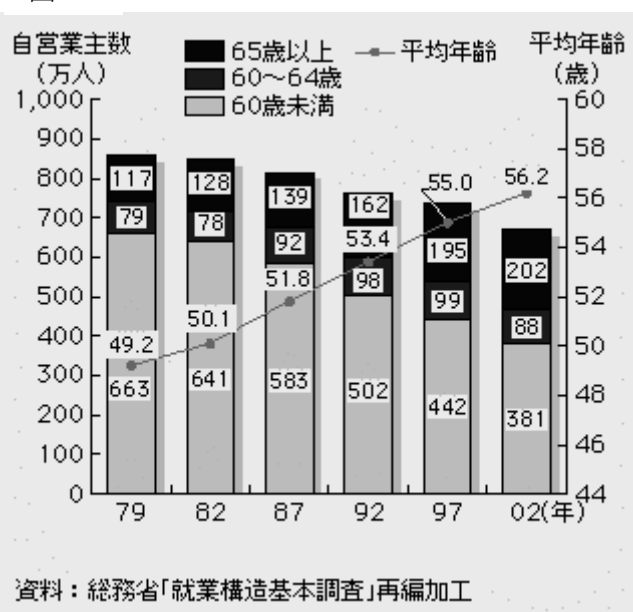


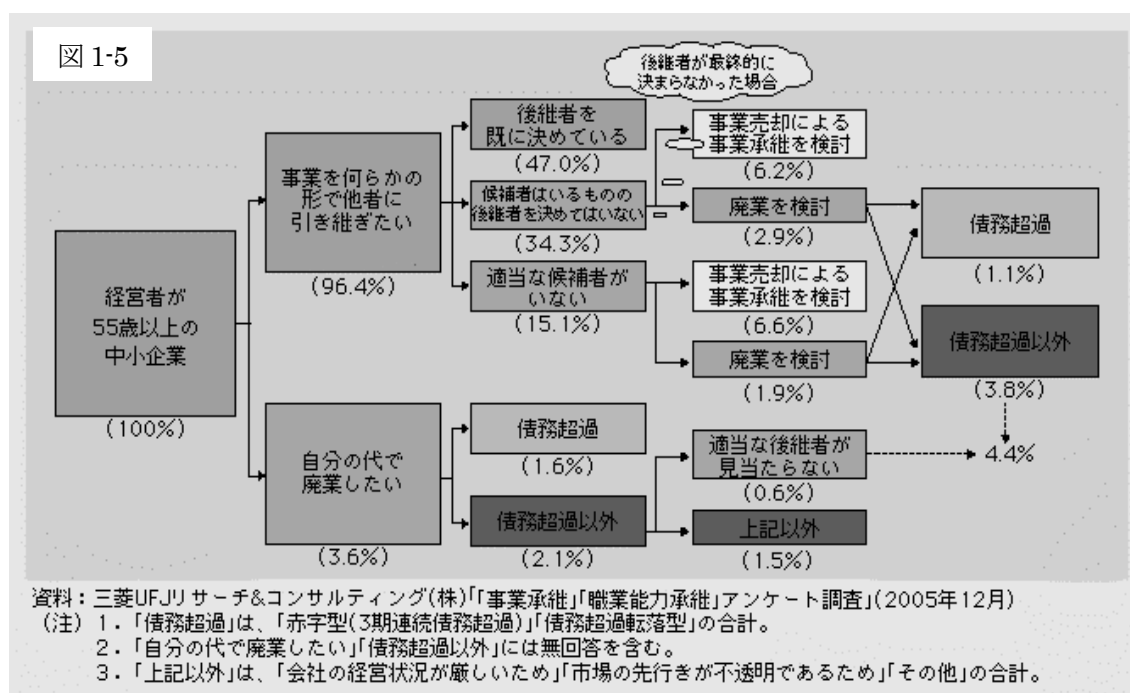
図1-4



近年の廃業率増加の主な要因として、多くの経営者（個人事業主）が高齢化により引退の時期を迎えていることが指摘されている。いわゆる 2007 年問題では労働者の世代交代における技術承継等の課題が大きく取り沙汰されているが、経営者においても同様の問題が存在していると言えよう。

同白書によれば 2004 年現在では経営者の平均年齢は 58.5 歳。55 歳以上の経営者が引退したいと思う時期は平均で 65 歳となっており、経営者の承継問題も喫緊の課題となっていることが推測される。

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの実施したアンケート結果（以下「アンケート」と記載する）をみると、自分が引退した後も事業の継続を望む経営者のうち、後継者が決まっている割合は全体の約 47% であり、継続を望んでいるものの後継者が決まっていない割合が約 49%、残りの約 4% の事業者は自分の代で廃業したいという結果となっている。（図 1-5）



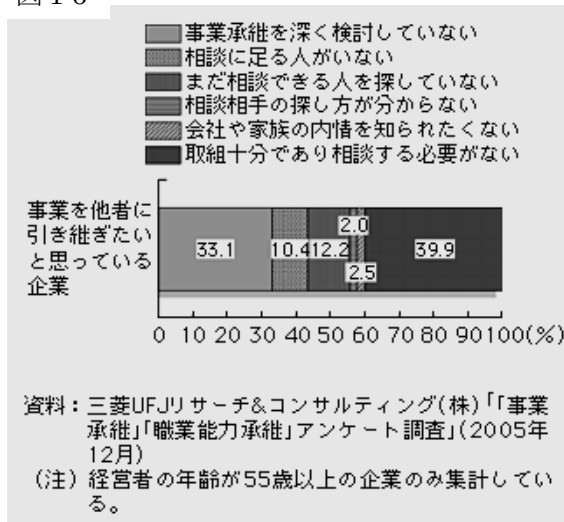
年間廃業 29 万社（2001～2004 年の平均）のうち約 25% は、後継者がいないことを理由として廃業しており、その傾向が続くと仮定すれば、今後も年間約 7 万社程度は後継者がいないことを理由に廃業すると見込まれ、それによって失われる雇用は 20～35 万人と予測されている。（中小企業白書 2006 年度版 付注 3-2-1）

(3) 事業承継検討の実態

次に、事業承継が前向きに検討されているかどうかであるが、同アンケートの結果によればそうともいえない状況のようである。55歳以上の経営者のうち、約3割は事業承継について深く検討していない、という結果がでている。(図1-6)

一方で準備万端という経営者も約4割あるので、事業承継についてもいわゆる両極化が進んでいるとも思える(準備していない派と準備万端派との両極)。昨今、55歳以上と一口に言ってもまだまだ現役世代であり、仕事をバリバリこなしている経営者にとって、事業承継などまだまだ検討に値しない事項なのかもしれない。しかしながら、時間の経過とともにいずれは検討すべき日がくる経営課題であることは間違いない事実であり、将来を見据えて事業承継に関する準備を行っておくことが必要であろう。

図1-6



事業承継が円滑に行われないことによる廃業増加が地域経済に与える影響は甚大であり、開業率を増加させるための創業支援とともに、一方では廃業率の増加を抑えるための事業承継支援を活発に行うことが必要な時期にあるといえよう。我々診断士としても、事業承継支援に全力をあげて取り組む覚悟が必要な時であると思われる。

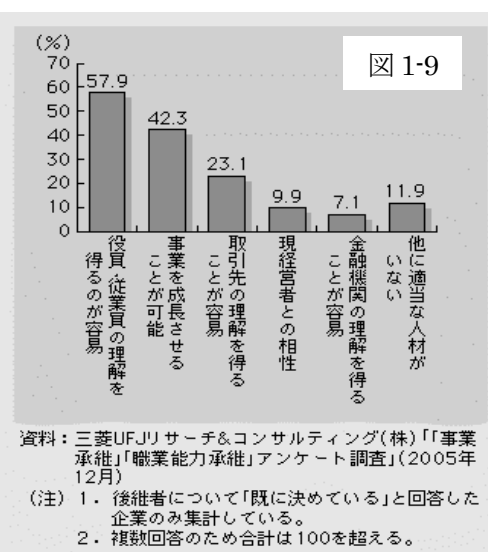
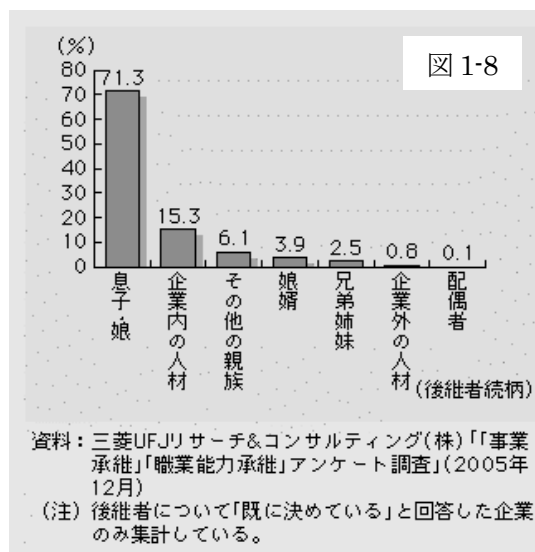
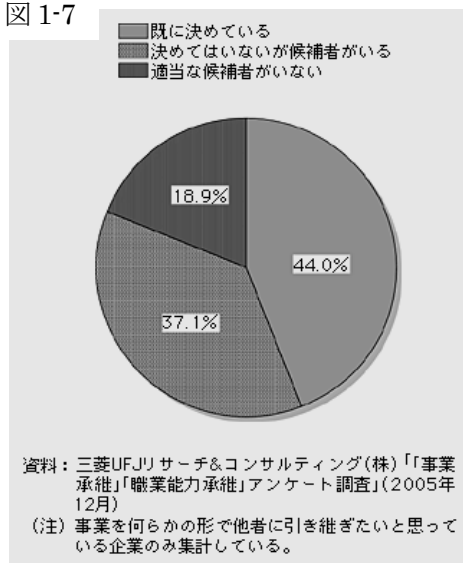
2. 事業承継の課題

アンケート等の結果をみると、回答した多くの経営者(約95%)は次世代へ事業を承継したいと望んでいることがわかった。しかしながら、これまで見てきたように廃業率が増加していることから円滑な事業承継が行われているとはいえない現状もまた存在している。現実の承継にかかる課題はどのようなものがあるのか。以下、①後継者が存在する企業、②後継者が存在しない企業、③承継の一方策としての外部売却の可能性について概観する。(以下白書より抜粋)

(1) 後継者が存在する企業の課題

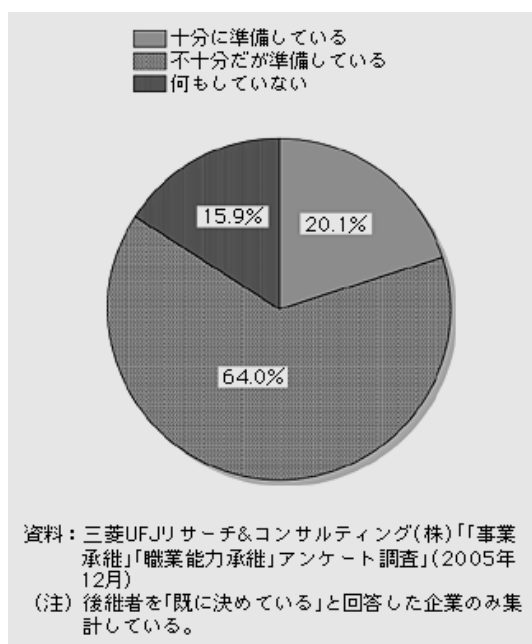
アンケート結果によれば、承継を望む企業のうち後継者が決まっているのは全体の44%、後継者が決まっている企業のうち、親族が約75%程度と高い割合となっている。親族に次いで企業内の人材が約15%程度である。その理由についてみると、役員・従業員の理解を得ることが容易であるという意見が約58%と最も高く、取引先の理解を得ることが容易とする意見も約23%となっており、事業を成長させる力量とともに、関係者の納得性を理由とするものも多くなっている。(図1-7,1-8,1-9)

図 1-7

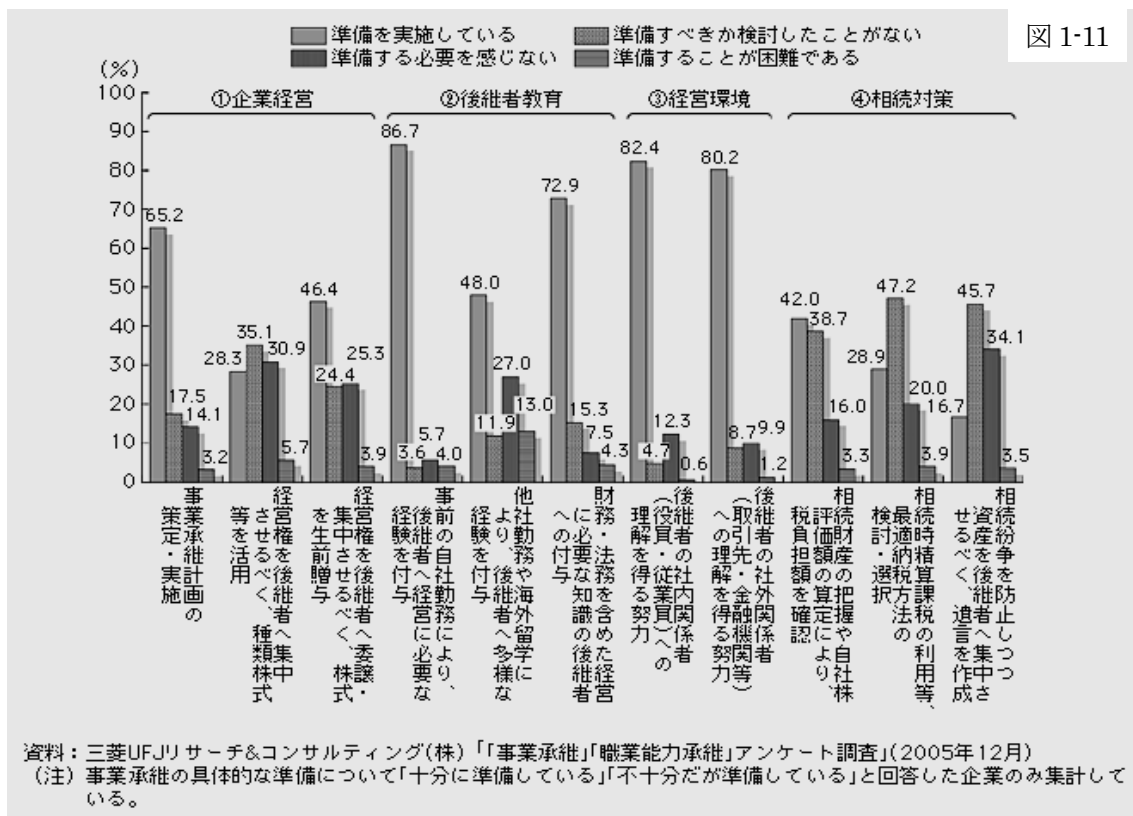


承継の準備面をみると、後継者が決まってもそれほど事前の準備がされていない状況も存在している。アンケート結果をみると、後継者を既に決めていると回答した企業でも十分に準備しているのは全体の約 2 割にとどまっている。この理由としては、事業承継の問題はそれほど急ぐものではないため、日々の業務との関連で優先順位が下がっていると考えられる。準備に着手することについてインセンティブがないことが事業承継の特殊性であることも白書で指摘されている。(図 1-10)

図 1-10



事業承継について何らかの準備をしていると回答した企業が、どのような準備を行っているのかをアンケートの結果からみてみると、後継者教育や周囲の理解を得るための努力は多くの企業が行っている。一方で相続対策（税務対策）や企業経営（資本政策等）面の準備は劣後扱いとなっている状況にある。これらの問題は、各企業において個別のかつ複雑であり、日常的に表面化しにくいという性質を内在していると考えられる。(図 1-11)



以上、後継者が存在する企業においても、承継のための準備（資本面・税務面）には苦労しているという状況がみとれる。

(2) 後継者が存在しない企業の課題

後継者が存在する企業においても、その準備には苦慮することがわかった。後継者が決まっていない企業（全体の約 18.9%）においては、後継者を選ぶ手続きとその後の承継にかかる諸々の準備手続きが必要となる。事業の円滑な承継を考えるにはまず後継者を決定することが最大かつ最優先の課題であろう。

(3) 事業売却等の困難性及び可能性

後継者がいない場合に事業を承継したいと望む以上、事業の外部売却が有力な選択肢となる。しかしながら、アンケート結果をみると抵抗感がある実態が浮き彫りとなっている（ただし、従業員 10 人以下の小さな企業はそれほど抵抗感がないようである）。事業売却に抵抗感を感じる理由として、「事業売却が可能だと思えない」というイメージで避けているだろうと推測できるものや、「役職員から責任放棄ととられる恐れがある」という感情面の問題を挙げる回答が多くなっている。事業の売却について手続面の問題とともに感情面の問題があることが明らかとなっている。（図 1-12, 1-13）

図 1-12

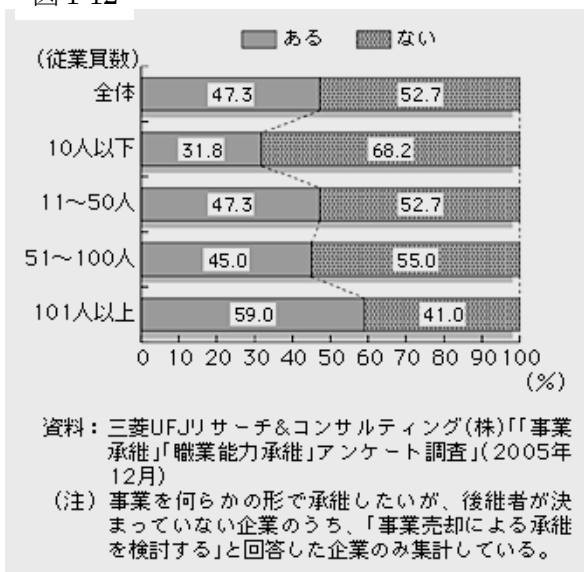
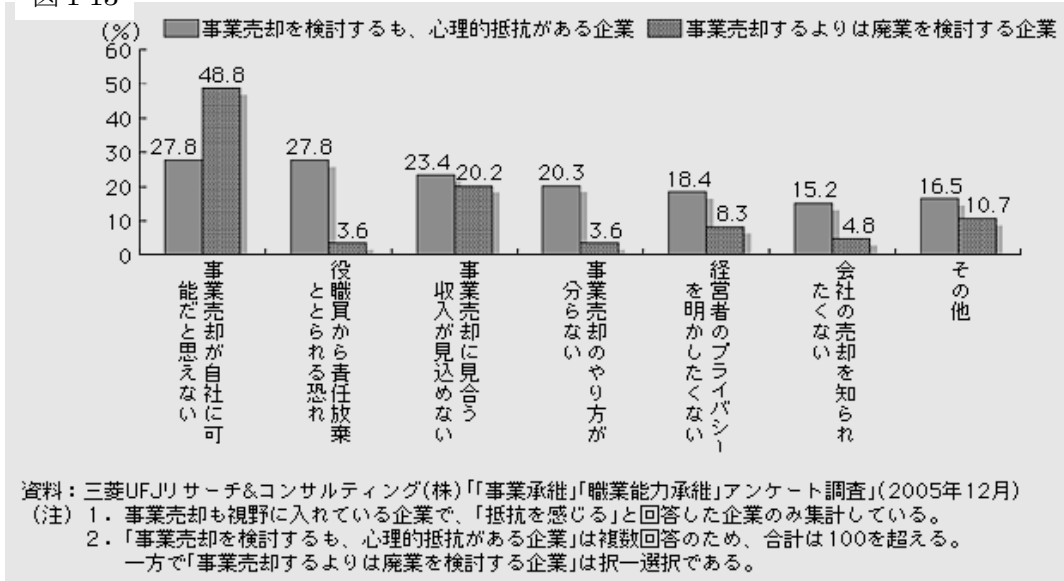


図 1-13



最後に、今後事業売却の有力な手法となると考えられる M&A の可能性も指摘しておこう。一般に M&A（企業の合併・買収）というと、大企業を中心とした取組のイメージがあるが、企業の規模や公開・非公開に関わらず、近年その件数は増加している。M&A の手法にも下記のようなメリットやデメリットがあるが、これらをよく理解することで、場合によっては有力な事業承継の選択肢となり得るし、その可能性を検討することも必要となろう。

(表 1-14, 図 1-15)

表 1-14

<M&Aのメリット>

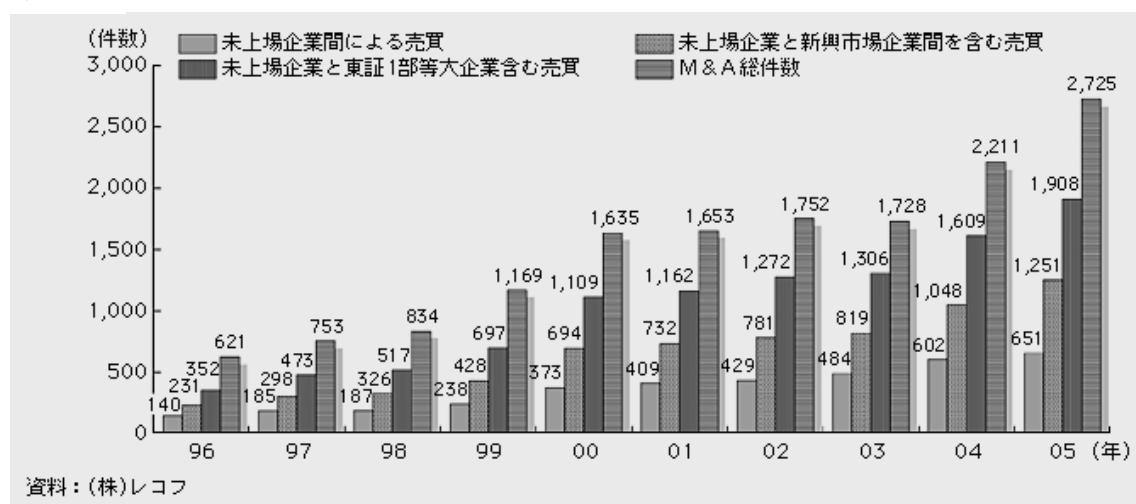
- ・2つ以上の企業が一緒になることによって、お互いの未利用の経営資源を利用しあい、成長の経済が実現される。
- ・お互いの事業が補完関係あるいは相乗効果を生み出すことによって、範囲の経済が実現される。
- ・複数の事業を組み合わせることによって、リスクの分散が図れる。
- ・企業としてのコア・コンピタンス部分があれば、売り手はスムーズにその事業継続を行うことができ、買い手は新しい事業部門を最初から立ち上げる必要がなくなり、時間を買うことができる。
- ・買い手にとっては、技術力・販売力等の無形固定資産までを一括して購入できる。
- ・既存事業の売上および利益実績があり、M&A締結後の事業計画等を比較的正確に作成可能。

<M&Aのデメリット>

- ・M&A締結の段階で得られる情報が限られており、締結後に売却企業の不良債権が発覚することなども散見される。
- ・M&Aによる時間を買うというメリットがある一方で、企業文化の違いにより、2つの企業を短時間で統合しようとするのは難しい。
- ・売却側企業の、売却価格が算定しづらい。

資料：伊丹敬之、加護野忠男「ゼミナール経営学入門」(1996)等より作成。

図 1-15



以上、主に中小企業白書を基に、全国の事業承継の現状と問題点等について概観した。熊本の企業における事業承継の現状については、次章のヒアリング調査結果にて明らかとなる。現実の事業承継事例から様々な課題と重要な検討事項も浮かび上がってくるものと思われる。

第2章 事業承継企業に対するヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の目的

企業の事業承継の実状を、承継した人或いは承継を受けた人から直接ヒアリングすることにより事業承継の現状を把握することを目的とした。

2. 調査対象企業の選定

ヒアリング対象企業の選定は全くの任意で、業界団体、業種組合等に事業承継の事例となるような企業を紹介頂き、当該企業の了解を得て個別の訪問ヒアリングを行った。

3. 調査結果のまとめ

訪問企業数は16社で、その結果は統計的な有意性はない。したがって、以下の報告はヒアリングの中で聞き取った事業承継の事象についての報告である。

総括的には、事業承継は計画書として書面化はされていないが、先代の頭の中に事業承継の構想が描かれ、それに基づいて準備が進められ、円滑な事業承継が行われていると感じた。以下、ヒアリング項目ごとに報告する。

① 承継年齢

事業承継時の後継者の年齢は40歳代或いはそれに満たない年齢が今回の事例からは多く見られた。先代の後継者への信頼が早い時期に形成されていることと、後継者自身の経営参画への自立が意外と早いと感じた。

② 承継理由

事業承継の理由は事例に見られるように、先代の高齢化を理由とするものも多いが、今日の経営環境のめまぐるしい変化への対応を理由に挙げる企業もある。そのことが早い世代交代の中に見られるのかもしれない。

また、先代の急逝の事例もあり、企業の危機管理としての事業承継の計画性が必要であると思う。

③ 承継者との関係

後継者は殆んどが子供である。後継の子供がいない場合に、女婿、兄弟で全ての事例が親族である。今回の事例が世襲承継の範囲の企業規模であったともいえる。

④ 世襲承継の場合の後継者の意思決定の時期

後継者が事業承継の意思決定をした時期は学校を卒業した年が多く、直ちに自社に入社するか、修行のため同業等の他社に就職している。意思決定を保留した場合でも数年内に承継の意思を決め就職先を退社して、自社に入社している。後継の意思決定は後継者が自ら行い、承継者が押し付けをしていない場合に事業承継が円滑に行われているとの印象をうけた。

⑤ 後継者教育

後継者教育は、実務での伝承、各部門を担当させることでの経験の積み重ね、役職を付与し

権限を委譲することによる後継者育成法が聴かれた。外部の体系的な研修の受講は多くは聴かれなかった。

⑥ 関係者への環境整備

事業承継に当たっては、後継者が企業の新たな代表者であると内外に十分に認知されることが重要である。今回のヒアリングでは多くの企業が事業承継後も変わらず運営していくためには社員の理解が重要であるとして、それに至るまでの手立てを重視している。

また、取引先或いは金融機関などの社外の関係者に対しては、事前から同行して認知されるべく図っている例が多く見られる。

⑦ 代表権の有無

事業承継の準備として、承継前から後継者に代表権を持たせる企業も見られる。

また、全ての経営権限を後継者が行使できるまで後見する考えから、事業承継後も先代が代表権を後継者と共に有している企業が多く見られる。

⑧ 株式の譲渡

会社の代表権を名実共に全て委譲するために、事業承継時点で、後継者が筆頭株主になるべく事前に生前贈与を利用し株式譲渡を計画的に進めてきた企業の例もあった。

⑨ 専門家への相談

事業承継について外部の専門家に相談をされたかの問いに対しては、殆んど社内の取り組みで解決したとの回答であった。一部にはヒアリング調査概括表に記載しているように外部の専門家を活用された例もあった。

⑩ 後継者のブレンづくり

事業承継後は後継者の指揮の下に経営していくため社内に後継者のブレンの養成が必要と思われるが、今回のヒアリングの事例では、事業承継の前・後において、このことが大きな課題となった話は聴かれなかった。

これは、多くの後継者が事業承継を決めた上で早い時期に自社に入社して、自らのブレンを確保するための十分な期間があったためかと考える。

⑪ 承継後の業績

今回のヒアリングでは、承継後の業績についても一部で話題になった。印象的に、多数の先代経営者が後継経営者の承継後の経営手腕を評価している。

個別のヒアリングの報告の中でも取り上げているように、具体的に業績が向上したと答えた企業もあった。例としては、これまでの企業の経営基盤の上に、後継者とそのブレンの違った経営感覚と能力、キャリアが旨く噛み合い飛躍的な増収となったと事業承継後を高く評価する企業もあった。

4. ヒアリング調査概括表

事例		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
年齢	先代	72 歳	65 歳	64 歳	76 歳		67 歳			75 歳		50 歳代		70 歳		75 歳	70 代 前半
	後継者	46 歳	40 歳	44 歳	40 歳		58 歳		54 歳			20 代 後半	40 歳	34 歳	39 歳	46 歳	40 代 前半
			※予定							※予定							
承継理由	代表者の高齢化	○				○	○		○	○	○		○	○	○	○	
	代表者の病気・他界							○		○	○	○					○
	環境変化への対応		○	○		○		○					○	○	○	○	
	後継者の要請				○												
承継形態	先代との関係	子	子	女婿	子	女婿	実弟	子	義弟	子	子	子	子	子	子	子	子
後継者の 経歴	学卒後、後継を前提に 直ちに入社				○							○					○
	学卒後、後継を前提に 一時他社入社	○								○	○		○		○	○	
	学卒時、承継の意思なし。 その後、承継する意思を 持って入社		○	○										○			
後継者教育	実務での伝承(技術)	○				○	○				○		○	○	○	○	
	役職による権限委譲	○	○	○	○	○	○			○	○		○			○	○
	外部研修への参加														○	○	

関係者への 環境整備	社内(従業員)の理解を重視	○		○			○		○		○		○		○		○		○	
	社外(取引先・金融機関等) の理解を重視	○		○			○		○		○		○		○		○		○	
代表権の 有無	後継者の社長承継前の 代表権の有無	○																		
	先代の社長承継後の 代表権の有無	○		○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
株式譲渡の事前対応の有無		有り																		
外部(専門家)への相談		特になし	特になし	特になし	特になし	グループ企業 の代表 者、顧問 税理士	事業承 継専門 のコン サル チーム	中小企 業診 断 士	後継者 特になし	経営者 仲間	特になし		金融機 関	顧問 税理士	弁護士、 税理士					
後継者のブレンソング		外部人材社内 導入	配偶者、 義弟夫妻 等			幹部の 育成	経理担 当者が 必要		後継者 自身が 発掘	補佐す る人材を 重視した			全役員 の了承	後継者 自身が 発掘						
承継後の業績評価			業績向上						業績向上	業績向上	新分野 開拓									

5. 承継企業事例

事例1

<企業概要>

・業種	総合食品小売
・従業員数	約300人
・資本金	1,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

事業が承継されたのは、先代が72歳、後継者が46歳のときで、先代の高齢化を機に承継することになった。

長子への承継で、学卒時には既に事業承継が想定されていて、20歳代の数年、同業種の他の企業に勤務して修行する。

事業承継の準備については、後継者は当社に入社後、店長、経理担当の管理者、役員更には正式な承継をする前には、数年、代表権を有する専務取締役を務め、その間に、先代から経営者教育を受けた。このことにより、社内、或いは社外に対しても円滑な承継の認知を受けた。

株式の所有については、承継前においても順次後継者に移管されており、承継時には後継者が筆頭株主となっていた。

事業承継は課題もなく円滑に進んだので、登記手続き以外での外部専門家への相談はしなかった。

2. 事業承継における課題と解決方法

後継者となる子供がひとりであり、早くから後継者が決定していたので、承継については全然問題は生じなかった。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

承継前に、既に実質的に経営者としての役割を果たしていても、改めて正式に承継を受けた後の、企業のナンバー1とナンバー2との違いは重たく、最終意思決定者としてのプレッシャーを超えなければならない。

また、企業のトップとして、取引先、関係業界、銀行関係等社外とのコミュニケーションを円滑に図っていくことも重要な役割である。

事例2

＜企業概要＞

・業種	食品卸・小売
・従業員数	15名
・売上規模	約3億円
・資本金	1,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

全ての事業承継は未だ出来ていないが、事業の半分以上の権限委譲をしている。

事業承継者は長男である。学卒後、一旦サラリーマンとして就職したが、本人の意思で数年後に当社に入社する。

現在は、社長と常務の関係であるが社長が創業した年齢である40歳位を目途に全権移譲を考えている。

既に、後継者は役員として10年程の経営参加の経歴があり、新商品の開発とその市場開拓も手がけており、社長の信頼も厚い。また、業界での活動としては同業組合の青年部の活動に積極的に参加している。

2. 事業承継における課題と解決方法

承継については、長男が早くから事業承継の意思を持っていたので後継者の問題はなかった。これまでの間には、意見の違いからの激しいやり取りもあったが、これも徐々に少なくなり今では殆んどない。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

経営環境も厳しく、中小企業が故のハードな労働条件の下で、後継者も悩んだことがあったかと思うが、当社に入社する時点で、自らの意思で後継の道を選択したことで乗り越えてきたものと思う。これまで、後継者の意思を尊重してきた。

後継者はサラリーマン時代のキャリアを生かして、新分野を開拓している。その事業活動を受け入れることで後継者の経営意欲が高まるものと考ええる。

事業を後に引き継ぐ先代と事業を引き継ぐ後継者の間の経営活動を通しての互いの意思を尊重しあう信頼関係が円滑な承継の歩みとなる。

事例3

<企業概要>

・業種	食品製造販売
・従業員数	約220名
・売上規模	約25億円
・資本金	3,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

先代は60歳を数年後に迎えて、その時点で家族に後継予定者がいなかったため、社員に後継者を募集した。しかしながら、社員の中から申し出る者がなく、その代わりとして社員から、サラリーマンである女婿を後継者にとの提案があり、本人及び関係者の理解を経て、円満に後継者となることを前提に当社に入社した。10年弱の経験を積み重ねて、先代社長60歳半ば、後継社長40歳前半で社長を交代する。先代は会長として代表権を有している。

事業承継を計画的に進めてきたとの明確な認識はないが、後継者が決まっていなかったため、50歳代の早い時期に後継者問題に取り組んだことが、結果として、先代が想定していなかった望ましい展開をして後継者が決定した。

新社屋の落成式場で、社長交代を内外に表明して、その年内に正式に承継する。

社外に対する後継者としての認知は、入社以来の業務上での積み重ねとサラリーマン時代等の人的ネットワークで充分果たされている。

2. 事業承継における課題と解決方法

先代は1人からの創業で、50年余をかけて企業を成長させてきたため、当社の業務内容を100%把握しているが、企業規模が大きくなってからの経営者である後継者は創業者のように企業活動の末節まで熟知していないということが前提である。したがって、後継者と共に幹部に優れた人材を得ることが必要であり、また、後継者は人を動かし企業を組織として機能させる能力、資質が求められる。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

後継者に引き継いだ後は、企業経営の基幹的なことについては未だ先代の決定を要するが、それ以外に関しては権限を委譲している。

企業が事業承継後も成長していくためには、後継者は創業者を越えなければならない。先代の経営を継承しながらも、後継者は新たな創業をしなければならない。したがって、後継者がその有する経営資源で自らの経営スタイルを築くべく、先代は出来るだけ多くの権限を早い時期に委譲していかなければならない。事業承継後、10年弱で売上規模が急成長し、後継体制を先代が高く評価している。

事例4

＜企業概要＞

・業種	食品卸
・従業員数	17名
・売上規模	約7億円
・資本金	500万円

1. 事業承継の具体的な内容

先代が70歳、後継者が40歳で昨年社長承継。社長を承継する前の役職は専務を務めていた。現在、先代は代表権を有する会長。

後継者は長子で、学校を出て事業承継をすることを当然のこととして入社。10数年前の法人化を機に専務に就任する。承継の時期については、常々後継者が厄年を機に承継したい旨を伝えていたが、丁度其の時期に来たときに、外的な要因からも世代交代が望ましい状況があり、円滑な承継ができた。

事業承継の準備はその時期の短期的には特別なことはなく、入社以来の積み重ねで準備をしてきたと言える。後継者は入社後、まずは営業の担当として経験を積んだ。その他金融機関との折衝、決算等の財務管理については、専務に就任後、先代から実務の中で会得してきた。

後継者ありきの世襲承継で、登記のみを外部委託して、事業承継に関して外部専門家へ相談することも無かった。

2. 事業承継における課題と解決方法

自他共に早くから後継者が事業を引き継ぐものとして認知され、また、権限委譲が二十数年をかけて段階的に行われてきたので、後継者が社長に就任した時には、専務から社長に呼び名が変わったという位に、社内に対しては勿論、社外に対しても自然に受け入れられた感じである。

承継時点での課題は特になかった。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

自らの経営上の信条のひとつとして信用を大切にしている。

事業を承継して経営者となれば社員からの信頼、或いは、取引先等からの信用が重要である。そしてその信用、信頼を得るために、これまでの仕事を通して長い時間をかけて積み重ねてきた。しかし、この信頼、信用も一旦対応を誤れば、一時に失くしてしまうこともあり得る。

このことを何時も心に留め、社員に対してもお客様に対しても思いやりのある心からの対応を図るように努めている。

事例5

<企業概要>

- ・ 業種 サービス業
- ・ 従業員数 7名

1. 事業承継の具体的な内容

平成18年4月に代表者（以下、承継者という）自らは代表権のない相談役に退き、親族（娘婿。以下、後継者という）が代表取締役社長に就任した。

事業承継の時期については、自身の年齢とともに新設した事業所の事業が軌道に乗った時点を目標としていた。

事業承継に向けた準備及び取組みとしては、特に事業承継計画等は作成していなかったが、将来の事業承継を見据えて、実践での経営ノウハウ・知識、営業力、技術力の習得を狙いとして、約6年前に事業所を新設した際に当時取締役であった後継者を事業所所長に就任させて、当事業所のマネジメントに関する権限を委譲した。また後継者への承継に向けては、家族や従業員等内部関係者に対しては日々のコミュニケーションを通じて環境作りを行い、外部関係者に対しては同族会社における親族内での承継でもあることから特別な取組みはなく円滑に引継ぎが行われた。

後継者への事業承継に当たっての相談は、日常的に経営や営業等について情報交換を行い、気心が知れているグループ会社の各代表者（当社は暖簾分けなどにより資本関係のないグループ会社を数社有している）や顧問税理士に行った。

尚、代表者は相談役に退いた現在は、自社を取り巻く経営環境の変化に伴い発生している技術開発に関する課題解決や中長期営業戦略など経営に関するアドバイスを行っている。

2. 事業承継における課題と解決方法

代表取締役社長のポストを後継者へ委譲したという部分での事業承継に関しては、新設事業所での業務を通じたOJTへの計画的な取組みや親族内での承継ということもあり、円滑に行われ特に課題はなかったとのことであった。

私見ではあるが、今回は承継者から後継者へ実務レベルの業務や意思決定の役割・権限が委譲された段階と位置付けられ、今まで承継者が十分に時間を充てることができなかったであろう経営戦略策定や重要課題解決などに専念できる環境が整ったとも考えられる。その意味では、今後後継者の支え役となる幹部を育成し、現在の承継者の役割をも後継者が担う状態になった時に実質的な事業承継が完了したと捉えられる。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

将来の事業承継を見据えて、できるだけ期間を取って“擬似経営者”として経験を積ませる環境作りを行い、実際に経営を任せてしまうことが重要である。

事例6

＜企業概要＞

- ・ 業種 サービス業
- ・ 従業員数 約90名
- ・ 売上規模 約42億円
- ・ 資本金 2,400万円

1. 事業承継の具体的な内容

平成13年に当時代表取締役社長であった代表者（以下、承継者）が代表取締役会長となり、親族（実弟。以下、後継者）が代表取締役専務から代表取締役社長に就任した。当時の承継者の年齢は67歳、後継者の年齢は58歳であった。事業承継の時期については、承継者としては65歳を節目と考えていたが、最終的にその2年後となった。

事業承継に向けた準備及び取組みとしては、特に事業承継計画等は作成していなかったが、承継者が代表取締役社長へ就任した時（当時38歳）から5年後には後継者を次期社長に承継することを決めていた。後継者は、承継者が38歳の時に取締役へ、42歳の時に専務へ、60歳の時に代表権のある専務に就任したが、その間の長期に渡る通常業務を通じて共に経営の舵取りや経営理念・方針の共有を行ってきた。また後継者への承継に向けた環境作りについては、従業員に対しては後継者を次期社長に承継することを決めた時点で告知をして意識付けを行い、取引先・金融機関等の社外関係者に対しては後継者との会議等への同席等により長期に渡り環境作りを行った。

2. 事業承継における課題と解決方法

できるだけ早い時期に後継者を指名してまずは従業員の理解を得ることが重要である。一方でそのような状況下で、特にオーナー一族以外で幹部を目指す従業員の業務へのモチベーションや会社に対するロイヤルティ（忠誠心）をいかに引き出し、維持していくかが課題となる。

その解決方法としては、会社は従業員のものでありオーナー一族の私物ではない、またオーナー一族は従業員のため、会社の持続的発展のために全力を尽くすという意思とメッセージを全従業員に対して発信し、安心感を持たせ、相互の信頼関係を築くことが大切である。またオーナー一族以外の従業員に配慮した役員構成の検討も大切であるとする。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

事業承継にあたってはできるだけ早期に承継者を指名し社内外関係者に対して意識付けを行うことが、結果的には社内外関係者と承継者との信頼関係を深めていくことに繋がり、事業承継を円滑に行うための秘訣である。一般的には会社の持続的発展のための経営体のあり方としては“経営と所有が分離”されていることが理想的であるとする。その点を踏まえて同族会社においては、オーナー一族は決して公私混同することなく経営を行うこと、従業員のやる気を引き出すための環境作りに配慮することが大切である。

事例7

＜企業概要＞

- ・業 種 サービス業
- ・従業員数 約80名
- ・資本金 2,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

現在の代表取締役会長（先代社長）が約50年前に創業した企業である。今から約5年前に長男に事業を承継した。承継を考える契機は、現会長が9年前に病気で入院したことでバブルの崩壊。創業から、オイルショックの不景気時期を経て順調に事業を拡大してきたが、バブル崩壊によって事業を取り巻く環境が大きく変わった。創業当初から堅実経営をしており、バブル崩壊による直接の影響がなかったため、経営基盤がある程度しっかりしている時期に承継を行うことの必要性を感じた。承継についてはバブル期頃から様々な情報を収集していたので、実際には数々の問題があったが、比較的スムーズに承継できている。

2. 事業承継における課題と解決方法

課題は大きく三つ。第一は承継に絡む資産の相続、評価の問題等、金額的にも大きくかなり気を遣う課題である。第二は従業員の問題、従業員がやる気を持って元気に仕事をしてくれなければ事業の運営不可能。承継した今でも従業員には直接言葉をかけるし、安心して仕事に取り組んでもらうための人事制度にも気を遣っている。そういう面（一言で言えばリーダーシップ）も承継していく必要を感じる。第三は現役員の意識改革。古くからお世話になっている役員も高齢化によって、やはりマンネリ化したところがある。現社長をバックアップして、事業を維持成長させていくためには役員（ブレイン）の意識改革も必要と感じる。まとめていえば、全て内部の基盤を充実させることが大事（主な問題は外部の取引先や銀行対策ではない）。

承継以前から、中央の銀行を核とした事業承継のコンサルティングチームが訪れていたため、情報はそこから得ることができた。事業承継を専門としたチームで、いろんな面の知識を得ることができた。外部団体の公職等も引き受けていたこともあって、外部へ出かけて様々な情報を得ることで、偏りのない考えの構築に繋がると思う。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

無欲になること、多方面から各種の情報を多く収集すること、ブレインとして経理の能力のある人材を持つことも重要と感じている。

事例8

<企業概要>

- ・業 種 サービス業
- ・従業員数 約30名
- ・売上規模 約8億円
- ・資本金 3,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

創業者は現在の代表取締役社長の義兄。13年ほど前に創業者が会長になるとともに現社長が就任、7年前に会長が亡くなり現社長の体制となった。現社長も営業職として長年当社を引っ張ってきて、どちらかといえばすんなり社長職を受け継いだ。現在の会長職は創業者の奥様であり、企業を所有しているのは会長であるが、経営の執行は専ら社長が行っており、そういう意味では所有と経営の分離がされている企業。社長は現在67歳であり、創業者の三男に代表権のある副社長に就かせて、承継を計画的に進めているところである。副社長は現在42歳、次期社長として事業を受け継ぐべく様々な面から教育を実施している。事業承継といっても、創業者一族による所有に変化はなく、相続等を伴わない純然たる事業のみの承継であったので（公開企業の社長交替のようなイメージ）、承継に関してそれほど問題が噴出したという感じではない。

2. 事業承継における課題と解決方法

相続等が伴うのであれば、課題は個別化かつ複雑化するのであろうが、事業のみの承継と捉えれば、課題は「社内の結束」をいかに強めて持続させるかだと考える。そのためには、やはり「透明性の維持・向上」と「客観性のある評価制度の充実」が重要である。取引先や銀行等対外的な問題はどうかなるものだが、「社内の結束」なければ企業は立ち行かなくなる。仕事をしてくれる従業員に日々注意して気を配りつつ、問題があればそれが小さな時に解決を図り、一方で、人間的に成長してよりよい人生を送ってもらうためには、経営者がリーダーシップを発揮して引っ張っていくことも必要である。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

「透明性」をいかに維持するかがキーワードである。同族企業であるが、同族という意識を持たないように心掛けている。社員には関係ないことである。

事業の承継に相続が絡んでくるから難しくなる。それは個別問題なので当然のこと。所有と経営とを区別して考えることが大事。

事例9

<企業概要>

- ・ 業 種 製造業
- ・ 従業員数 26名
- ・ 売上規模 約5億円
- ・ 資本金 1,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

創業者は祖父で当初は現在の業種と違っていたが、現社長が昭和41年に業種転換し今に至っている。事業後継者は長男で現在は常務取締役である。社長の高齢化(73才)と配偶者である専務の病気により、2年以内に40歳くらいで正式に社長交代予定である。

事業後継予定の常務は、大学卒業後に4年間他社にて勤務し26歳で入社した。兄弟は4人だが男性は1人であり、当初から父親の事業を引き継ぐ決意で入社している。また承継は社内外においても周知のことであり、特に混乱はない。

常務は会社内の全ての部署を経験し、現在ほとんどの権限委譲を受けて会社運営に携わり承継はスムーズに進行している。

2. 事業承継における課題と解決方法

課題としては、製造業ということもあり技術の伝承に時間を費やした。技術革新のスピードが速いからこそ、先代の知恵を学び将来に立ち向かってもらいたいとの意向である。

もう一つの課題としては金融機関(資金繰り)対策である。この部分の権限委譲はまだすべて引き継がれておらず、現社長と共同で行っている。設備投資の資金等、今まで社長が一番苦労してきた事であり、金融機関(資金繰り)対策は将来においても重要な課題だと考えている。

外部の専門家への相談は、中小企業診断士と定期的に行っている。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

後継者と徹底したコミュニケーションを図ることである。毎朝、短時間でも話をして社長の生き方・仕事のやり方を理解してもらう。以前は煙たがられたが、根気よく社長から問いかけていく姿勢が大事。そうすることによって後継者の将来に向けての考え方も分かり将来の準備も出来る。

外部機関の支援体制が充実すれば有難いが、条件付き支援ではなく地場の中小企業の育成という観点から行って欲しい。

事例10

<企業概要>

- ・ 業 種 製造業
- ・ 従業員数 51名
- ・ 売上規模 約8億円
- ・ 資本金 3,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

現在の代表取締役会長(先代社長)が昭和32年に創業し、3年前に長男が45歳の時に事業を承継した。承継の契機は現会長の病気と高齢化である。会長は現在午前中のみ出社し、権限委譲は全て終えており相談があれば応じる程度である。長男は高校時代には他の職業を考えていたが、大学進学時に父親(先代社長)の勧めで、技術系の学部を選択したことにより承継が決定付けられた。長男は卒業後に大手家電メーカーにて10年間修行し入社した。長男が他の職業を選択していたら従業員への承継など他の方法を考えていたかもしれない。

長男は承継に高い意識をもって入社し全ての職種を経験したが、特に意識したのが技術の伝承と営業力の強化であった。その成果もあり承継時に比べて3年経過したが、本年度は過去最高売上・利益額である。

2. 事業承継における課題と解決方法

この企業は先代が職人として1人で創業し今に至る企業である。やはり承継の最大の課題は技術の伝承である。幸いにも長男が大学進学時に後継予定者として意識をもっていたので、長い時間を費やすことが出来た。短時間での技術の伝承は難しい。また先代の経験から長男には営業力や人脈作りの経験を積ませて将来の準備をしてきた。さらに課題としては金融機関対策が挙げられる。これは一緒に金融機関対策を行うことによって、現在は解決している。

外部専門家への相談は特にせず、社内で解決してきた。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

製造業の場合は、技術の伝承の問題もあるので長期で計画を立てておくのが望ましい。また承継に関して相談できる公的機関があれば活用する。同じ製造業の経営者仲間からは、早くから長男を事業後継者として育成できたことを羨ましがられている。承継の問題は先送りせず早い段階から準備に取り組む必要がある。また後継者のブレーンも後継者自身が発掘したほうが良いと思われる。

事例 1 1

<企業概要>

- ・ 業 種 製造業
- ・ 従業員数 36名
- ・ 売上規模 約5億5千万円
- ・ 資本金 1,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

祖父が昭和 20 年に創業した。先代社長(父親)が 30 歳の時に祖父の急死により 2 代目となる。その先代社長が 50 代半ばの 6 年前に病気になり死亡したことにより、当時専務であった長男が 20 代後半で 3 代目社長になる。3 代目は大学卒業後入社し 5~6 年経過の後の承継であった。当初、3 代目は先代の会社に入社はしていたが、経験を積んだ後に別の会社を設立する予定であった。入社後の職歴は製造現場 1 年、営業経験 4~5 年であり承継に対する意識も育成・訓練も無いままでの承継であったが、経営者としての勉強は行っていた。

突然のことであり、先代が病気をして短期間での承継であったが、財務部門を担当している母親と他の役員の応援により順調に推移している。承継した時期は業界としても景気の低迷にあえいでいたが、現在は過去の最盛期の水準まで業績を回復している。

承継における外部機関への相談は税理士に相続の問題を相談した程度であり、後は社内の役員や 3 代目社長の同業者仲間・経営者仲間との相談により解決してきた。やらざるを得ない立場になったが、特に大きな困難は感じなかった。

2. 事業承継における課題と解決方法

技術・ノウハウの伝承が最大の課題であった。予期せぬ事態であったためこの点が一番苦労した。他の経営的なノウハウは独自に習得できるが、中小製造業にとっては技術・ノウハウの伝承は大きな課題である。製造担当の役員や社内にはいた熟練工と共にこの課題を克服してきた。これは業績の悪いときでも社員の教育と雇用の確保に努めたことにより、解決できたと考えている。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

後継予定者は早めに補佐となるべき人物を見つけておくべきである。承継後の組織作りは早めに着手しておいた方がよい。また承継後には先代は事業運営に指図をしない方が成長する可能性が高いと思われる。

事業の親族内承継を今後も続けるかどうかは分からない。本来は能力のある人材に事業を承継させるべきだと考える。ただし、そのためには一定規模以上の企業になる必要がある。

事例 1 2

<企業概要>

・業種	製造・卸売業
・従業員数	グループ全体 1 2 4 名
・売上規模	グループ全体約 2 3 億円
・資本金	2 億円

1. 事業承継の具体的な内容

現代表者が 4 0 歳の時に、前代表者の高齢化及び事業環境への対応を理由に長男へ承継した。特に、当業界を取り巻く環境は、食文化の洋風化を受け新たな取組が必要であり、柔軟な発想を期待した。現在、社長をリーダーとして全く新しい商品開発が進行している。

事業承継の取組については、まず業界の経験・知識を習得させるため、6 年間他の企業で修行させた。その後、企業内で経験を積ませていった。完全に承継させるまでに一時的に社内から代表者を選出する等、能力・人間性を踏まえて最終的に判断した。経営能力は経験を積ませることが重要であり、承継準備期間中の行動については制約を設けず、本人に任せた。株式については、生前贈与を活用して計画的に毎年譲渡している。人は死んでも会社は不滅でなければならない。そのために、創業時から事業承継を一つのテーマとして捉え、計画的に進めてきた。

2. 事業承継における課題と解決方法

事業承継について最も大きな課題は、従業員の理解である。従業員は会社の宝であり、従業員を惑わせないような形で事業承継を行っていかなければならない。経営能力を、最初から備えている人はいない。経験を積むことや努力することにより身につく。しかし、「親分をつくるのは簡単」であるが、「自分が親分になることは難しい」ように、代表者の資質としては、リーダーシップ、人間性、人格形成などが重要な要素になると思う。能力だけで判断し外部から招聘すれば、従業員はバラバラになる。従業員に信頼される後継者を選ぶことが最も重要だと思う。

さらに、中小企業の代表者となると債務の保証等の問題を抱えることになる。保証の問題を考えると、中小企業の代表者の場合は簡単にやめられない人を選任しなければならない。会社をやめられる人を選んだ場合は、一時的なつなぎと考えた方が良いのではないかと思う。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

会社の継続・事業の継続を考えた場合、最も重要なことは従業員の理解だと思う。会社は従業員がいることで存続が可能となることを理解することである。また、後継者の能力としては、仕事ができることも要素ではあるが人間味豊かな人が大切である。仕事の能力は、経験や自らの努力を通じて身に付けられるものである。さらに、事業承継した後は、後継者に代表権まで譲る方がいいのではないかと思う。

事例 13

<企業概要>

- ・業種 製造・販売業
- ・従業員数 20名
- ・売上規模 約5億円
- ・資本金 1,500万円

1. 事業承継の具体的な内容

今から約10年前に現代表者が34歳、会長が70歳の時に長男へ承継した。事業承継の時期は従来から70歳をひとつの区切りと考えていた。事業承継の理由としては、前述のような年齢要素に加え、企業を取り巻く環境の変化が激しく、IT化の進展等我々では理解できない環境変化もあった。そうした中、事業承継を計画的に進めてきたわけではなかった。当社の経営理念として「崇徳廣業」、すなわち「人々の役に立つ仕事を誠意を持って取り組み続けられ、おのずから業績も伸びる」という創業理念を掲げている。この理念を承継していくには、DNAとして生き続けている親族内（最も相応しいのが長男）を第一と考えていた。しかし、長男の決心には自分の想いと現実のギャップ等もあり時間がかかった。事業承継後は経営戦略の立案等社内業務は社長が専念し、会長は外部団体との関係づくりというように役割分担した。重要な案件は合議制であったが、社長の思い通りに進めさせた。事業承継時は厳しい時期でもあったが、社長自らが陣頭指揮をとり改善をすすめていった。

2. 事業承継における課題と解決方法

事業承継当初は事業方針の違い等生じることもあると思うが承継した以上、後継者を信じ経営を任せることが必要だと思う。ただし、最も重要なことは従業員の信用を失わないことや人との信頼関係の重要性を理解させることである。リーダーには、人徳、人格の向上が不可欠である。経営者としての人格向上は、「人がいかについてくるか」が重要な要素となる。そのためには、至誠が重要である。人間として自分をどう高めていくかを後継者にどう伝えていくかが重要である。

「子は親の姿を見て育つ」といわれる様に、後継者を育てるためには、「自分をいかに高めていくか」が必要であり、それを子ども（後継者）にどう気づかせるかである。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

事業承継に対する不安は、従業員の不安でもある。このような不安を解消するためには、事業方針の説明等を明確にすることが大切だと思う。

また、事業承継した以上後継者を信じることである。すなわち、後継者が常に挑戦できるような土俵をつくり、挑戦する心を植えつけることにより、新たな成長の機会を確保できると思う。

事例 1 4

<企業概要>

- ・業種 印刷・製造業
- ・従業員数 約280名
- ・売上規模 約45億円
- ・資本金 2,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

現代表者が39歳の時、前代表者の高齢化及びIT化の進展等事業環境の変化への対応を理由に長男へ承継した。当初から長男が40歳になった時期に承継を考えていた。大学卒業後、即入社させるのはよくないと思い、大学卒業後はシステム会社5年、印刷会社を3年経験した後、30歳で入社した。その後、職場内のいくつかの部署を異動することにより経験を積ませた。承継の意思については、就職した5年後に本人へ直接確認した。また、承継のタイミングとしては、バブル崩壊後厳しい時期が続いたが、業績の回復が見えてきた時期に引き継いだ。さらに、承継については、全役員の下承が絶対条件と考えていた。承継後は取引金融機関のセミナー（月1回で4月～12月まで開催）に参加し経営者としての必要な能力を身に付けていった。また、取引金融機関から経営支援として経営上のアドバイスを受けた。承継後は経営権限を後継者に委譲し経営のすべてを任せ、後継者から相談を受けた場合にアドバイスを行うようにした。

2. 事業承継における課題と解決方法

事業承継については、承継のタイミングが重要と考えている。当社の場合、前述のとおり業績が厳しい時期もあり、承継のタイミングとしては経営が安定した時期を考えた。経営権を譲る方も受ける方も企業がしっかりとしていることが最も大切だと思う。

事業承継の取組については、事業計画は作成していなかったが、当初から計画的に進められている。後継者の意思を確認し、社外・社内での経験、承継のタイミングも考慮の上で決定されている。承継後は後継者に経営を任せており、さらに役員の下承等相互の信頼関係が築かれている。承継のタイミングや役員等との相互の信頼関係がスムーズな承継の要素とも考えられる。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

学校卒業後、すぐに入社させるのは新入社員としての経験がないとも言え、後継者にとってはよくないと思う。しばらくはよその飯を食わせ、経験を積ませることが大切である。また、事業を承継した後は、後継者に経営を任せた方がいいのではないかと。相談を受けた場合や重要な案件を決定する時にアドバイスを行う方がよい。

さらに、承継をスムーズに進めるためには、役職員の理解や賛同が重要な要素であることは当然である。

事例 15

<企業概要>

- ・ 業 種 サービス業
- ・ 従業員数 約20名
- ・ 売上規模 約5億円
- ・ 資本金 2,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

平成16年4月に当時代表取締役社長であった代表者（以下、承継者）が代表取締役会長となり、親族（長男。以下、後継者）が取締役から代表取締役社長に就任した。当時の承継者の年齢は75歳、後継者の年齢は46歳であった。

事業承継の時期については、承継者の高齢化及び環境変化への対応を理由とし、事業承継を行った半年前に承継者から後継者へ事業承継についての正式な要請が行われた。

後継者は他企業での勤務経験を経て30代半ばで入社。入社当時から経営管理全般を担当する部署の取締役事業部長として約12年間経験を積み、また次期後継者としての自覚を持って入社していたこともあり、正式な要請から短期間での事業承継であったが特に戸惑いもなく円滑に事業承継が行われた。

事業承継についての正式な発表は、社内に対しては事業承継3ヶ月前、社外関係者に対しては事業承継時に会社訪問や案内状の送付を通じて行った。金融機関や主要な取引先については事業承継前から承継者とともに会議などへ同席するなどして人間関係・信頼関係を構築していた。

事業承継に向けた準備及び取組みとしては、特に事業承継計画等は作成していなかったが、入社後の業務を通じたOJTを主体として、事業承継前に後継者が銀行・民間企業主催の相続や経営関連セミナー、会員制異業種交流会へ参加して経営者としての能力、人的ネットワークの形成を行った。

また事業承継に当たっては、顧問税理士に税務・持分などに関して事前に相談を行った。

2. 事業承継における課題と解決方法

後継者自身が従業員とのコミュニケーションを通じて相互に理解を深めていくかが課題である。そのためには実際に現場に入り業務経験を積み、現場の業務を理解することが重要である。

また経営幹部の承継のみならず、各部門の社員間の世代交代を今後どう行っていくのが課題である。世代交代を睨んで後継人材の育成や確保を考える必要がある。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

事業承継を円滑に行うためには、後継者の存在を従業員に対して出来るだけ早い時期に意識付けを行うこと。そのためには承継する会社で一定期間、実際に業務経験を積ませることが大切である。

事例 16

＜企業概要＞

- ・ 業 種 卸売・小売業
- ・ 従業員数 30名（パート含む）
- ・ 売上規模 約10億円
- ・ 資本金 2,000万円

1. 事業承継の具体的な内容

先代が昭和36年に個人商店から創業し、平成に入り株式会社に組織変更した。先代社長(父親)が平成18年に70代前半で予期せぬ病気により急死したため、当時専務であった長男が40代前半で2代目となる。長男は24歳のときに後継者として入社し、一般社員の仕事から経験を積んできた。10年前には専務となり経営面での権限はほぼ委譲されていた。しかし完全な承継は先代が生存している間には行われない予定であり、また健康状態も良かったために承継はまだ先のことと後継者は考えていた。

2. 事業承継における課題と解決方法

先代が急死したため、まず保有株式の問題や個人所有の資産を事業運営に使用していたために、相続面での課題が浮上した。しかし相続面での課題は、弁護士や税理士など各専門家に相談することではほぼ解決できた。当初は相続について知識がなく戸惑ったが、事業承継全体からみれば大きな課題とは感じなかった。

大きな課題としては財務面、特に資金繰りについてであった。売掛金や買掛金とのバランスなどキャッシュフローの細かい面については先代しか分からない部分があり、おおよその予測はつくものの不安があった。そのために、先代からの古い得意先をあらためて一軒一軒訪問し情報を収集し、後継者としての挨拶を行うことにより解決していった。

3. これから承継を行う企業へのアドバイス

予定よりも早い承継であり、生前贈与などの計画性は無かった。業務面や営業面では特に問題はなかったが、先代の知識や経験を細部にわたり吸収しておく必要がある。また承継とは先代と後継者だけの問題ではなく従業員を含め組織全体の問題と考える。トップの交代に動揺することなく、確固たる組織運営体制を常日頃から作り上げることが、中小企業の存続にとって重要な事だと実感した。

第3章 事業承継に関する課題

事業承継を経験した企業に対するヒアリング調査において、その生の姿が浮かび上がってきた。この章では、事業承継を取り巻く外部環境、及び内部の諸事情から発生する事業承継の様々な課題について、人・モノ・カネ・情報という切り口から整理してそれぞれ分析を行う。

事業承継においては、その取り組みが非常に長期的になることから、まずは承継計画を立て、徐々に実行していくことが最も重要な課題となる。計画を立案する場合にはこの4つの切り口で整理して行うのが、最も漏れがなく効率的な方法であろう。

1. 人に関する課題

(1) 後継者の選択と教育

①後継者がいない場合の課題

事業承継を考える際の問題として、後継者がいないという現状も無視できない状況にある(第1章参照)。事業の継続を望んでいるものの後継者がいない場合には、まず後継者を選ぶことが最大かつ緊急の課題となる。どうしても後継者がいない場合には外部への売却を選択することも検討しなければならない。これらの課題については後継者マッチング施策の活用、及びM&Aの可能性という対策を後述する。

②後継者がすでに決定している場合の課題

今回のヒアリング調査においては、実際に事業承継を行ったか、またはこれから行おうとしている企業を対象とした。後継者の選択と決定がすでになされている企業における課題は、その後継者(候補者)を経営者として育成し、スムーズな権限委譲を行うことであろう。

第1章のアンケート調査及びヒアリング調査からも裏づけられたように、その割合は減少しつつあるとはいえ依然として後継者には親族が多い。この主な理由としては役員や従業員、取引先等の関係者の理解を得やすいというものであった。

関係者の理解は得やすいとはいえ、やはり重要な課題は後継者の教育であろう。関係者の真の理解、特に社外の取引先等からの信用を継続して得るためには、後継者の人間性まで含めた教育が必要となろう。教育を実施する場合、社内教育と社外教育とに大別できるが、社外での様々な経験を積ませてから社内へ入社させ、その後段階的に重要な役割を担わせる等計画的に教育を行うことが必要である。教育に関する課題については、教育の具体例とその効果、公的支援機関が主催するセミナー等を紹介する。

(2) 役員・従業員に関する事項

①役員の理解と協力

経営者とともに会社を支えてきたブレーンである役員の理解と協力、あるいは思い切った刷新も承継時の大きな課題となると思われる。先代とともに企業を牽引する役割、あるいは後

方支援を担ってきた役員も相当高齢化していることも考えられる。経営者の交代とともにプレーンを刷新することも重要な検討課題となろう。

②従業員の協力

事業を継続するためには従業員の協力は欠かせない。ヒアリング調査においても多くの経営者が従業員をまとめることに注力していることがわかった。従業員には承継に関すること、特に承継後の事業計画等を適時に開示して、従前どおり安心して頑張ってもらうことを伝える必要がある。

事業承継は多くの場合経営者が若返ることであり、中小企業における熟練労働者が年齢的には先輩となることも考えられる。その場合に、若年経営者が熟年労働者の能力をそれまで通りに上手に引き出してやることができるかどうか、または、労働者の側においても前の経営者に仕えていたようにモチベーションを維持して仕事を継続することができるか、といったことも課題となると考えられる。中小企業にとって熟練労働者の働きによる貢献の全体への影響度は大きいと思われ、従業員への適時開示とその期間の教育や引継ぎ等が重要な意味を持つてくるであろう。

(3) 外部ネットワーク形成

既存のネットワークを活かしつつ、新たなネットワークの形成にも力を入れることが重要な課題となる。先代までに築かれたネットワークを維持することは承継を上手く進めるうえで非常に重要である。また、あまり好ましくない関係を承継を機会にご破算にすることも検討されてよい。承継というのは一つの機会（関係をリセットする）でもあると捉えることができる。「善き関係は続け、悪しき関係は絶つ」という考えも必要である。

新しい経営者の下で新たなネットワークを形成することは最も重要な取り組みであろう。変化の激しい環境下において、既存の事業を過去と同様に行っていても成長は期待できない。新たな関係から新しい需要を掘り起こす等、いわゆる経営革新への取り組みも期待できる。

2. モノに関する課題

(1) 技術の伝承

今回の事業承継のヒアリング調査においてモノの視点から見た時、無形ではあるが技術の伝承という課題が浮かび上がった。特に製造業では最も大きな課題だと指摘している。これは承継者、後継者共に同じ指摘であった。

中小製造業は職人である承継者が、モノづくりのエキスパートとして創業しているケースが多い。たとえば鋳物であれば、図面を見て鋳型と鋳鉄の流し方を考え、任せられるようになるのに10年くらいかかるそうだが、職人として創業した承継者自身は自分では教えられた経験がなく、見よう見まねや自身の創意工夫で習得してきただけに、後継者に上手く伝承できてい

ないという課題がある。また最近では職人技を含めてIT化が進んでいるが、新しいモノを作る場合や何か問題があった時の対応は、熟練による経験や勘に頼る部分がある。中小製造業は新しいモノづくりこそが事業継続の鍵だと承継者は指摘している。今回のヒアリング調査における製造業の事業承継は大半が親から子への承継であったが、これは言い換えれば承継者（親）から後継者（子）へ、想いと会社の経営を引き継ぎ、会社の更なる発展を目指して欲しいという願いでもある。

一方、後継者の立場からすると承継者から引き継いだ企業を更に発展させたいという気持ち強い。そのためには承継者の技術を確実に受け継ぎ、新しいモノづくりを行う必要がある。更に後継者は技術の伝承を、承継者と後継者との課題だけでなく企業全体の課題としてとらえている。承継者を補佐していた高齢の技術者から若い技術者への伝承である。

技術の伝承には時間がかかると承継者・後継者ともに考えているが、ただ単に想いを伝えるだけでは不十分で、暗黙知を形式知へ転換する仕組みを整理することが必要であると、今回のヒアリング調査で分かった。

（２）事業用資産の承継

事業用資産の承継については今回ヒアリングした企業では大きな課題として取り上げられなかったが、一部の企業で先代の個人用資産を事業に使用していた。事前に税理士に相談しているケースも見受けられたが、大きな課題とならなかったのはまだ先代が生存されている企業や長男への承継が大半であったことによるものと考えられる。

しかし株式の所有とともに事業用資産の承継問題については、将来の課題として先送りしていると言える。先代が生存されている間は課題が表面化しないが、相続の時に親族間で意見や利害の対立があった場合には、企業存続の危機に陥る可能性のある大きな課題である。

（３）所有株式の譲渡、分散防止

承継者が所有する株式については、後継者及びその友好的な株主への相当数の集中が望ましい。ヒアリング調査では生前贈与を活用して所有株式を計画的に後継者へ譲渡しているケースも見られた。一方、相続予定者の中に意思疎通が図れない人が存在していたにもかかわらず、十分な生前贈与等が行われていなかったために、後継者へ株式の集中ができず事業の継続が困難になるケース等も生じている。事業承継に際しては経営に関する権限委譲だけでなく、所有株式の譲渡についても先送りすることなく計画的に取り組むことが課題である。

3. カネに関する課題

中小企業白書で後継者選定の理由として、役員・従業員の理解や取引先の理解など関係者の納得性を理由とするものが多くなっている。今回のヒアリング調査においても、事業承継について役員・従業員の理解を重要だと認識している企業が多く見られた。

一方、カネ(資金)に対する課題を挙げている企業は少なかった。カネ(資金)の問題は各企業において個別のかつ複雑な面を備えているとも考えられる。そうした中、ヒアリング調査でカネ(資金)を取り上げられた企業は、以下のような点を課題として取り上げていた。一つは、資金繰り対策をあげている企業が見られた。事業承継は行っているがすべてが引き継がれてなく、特に、資金繰りについては、前代表者と共同で行っている状況である。別な承継企業においては、売掛金と買掛金とのバランスなどキャッシュフローの細かい面が引き継がれてなかったため、先代の急死により資金繰り面で不安を抱えたといった例も見られた。いずれの企業でも金融機関対策は将来においても重要な課題と認識している。また、事業承継の際、営業担当としての経験を積み、その後金融機関との交渉、決算等の財務管理について先代から会得していったという例もあった。さらには、債務の保証問題を挙げている企業も見られた。中小企業にとっては債務の保証は大きな課題であり、避けて通れない課題でもある。

カネ(資金)は人間に例えると血液ともいえる。人間において血液の循環が悪いと病気になるように、企業においてもカネの循環が悪ければ、企業経営に支障を来し最悪の場合は倒産という事態を招くことになる。そうしたリスクを回避するためには、カネ(資金)の面は最優先の課題と認識すべきである。

4. 情報に関する課題

(1) 情報の共有化

①後継者選定プロセス

ヒアリング調査でも多く聞かれたことであるが、事業承継を円滑に行うためには“社内の強い結束”が大切である。そのためには将来の会社の成長発展のために後継者候補がふさわしい人物であることを従業員に理解してもらい、経営目標を達成するために全面的な協力が得られるよう、後継者の選定プロセスを出来るだけ“ガラス張りにする”ことが課題である。特に同族会社における親族内の承継においては、生え抜きの従業員がモチベーションを下げないように配慮することも課題である。

②財務情報

事業承継には、承継時に後継者へ経営に関する全ての権限が委譲されるケースと、承継時に承継者が経営に関する一部の権限を保持し続けるケースに大別できる。現状では、後継者に代表権を与えたものの承継者が引き続き代表権を保持する場合や、後継者に事業に関する権限は完全に

委譲したものの資金調達・資金繰り等財務に関する権限は引き続き承継者が持ち続ける場合など、部分的、段階的な事業承継のパターンが多いと推察される。実際にヒアリング調査においても、事業承継後も承継者が引き続き代表権や一部経営に関する権限を持ったままのケースが多く見受けられた。

特に「財務状況」については権限を委譲しない場合であっても、後継者が事業承継を引き受ける際の重要な判断材料でもあり、また後継者が承継後の事業戦略を策定し、意思決定を行ううえで必要不可欠な情報となる。承継者によっては財務に関して全て他人にまかせっきりの場合、逆に承継者自身が財務に関する一切のやり繰りを行ってきたために思い入れが強い場合、または同族会社での親族内の承継の場合において後継者と十分に情報が共有されないことが推察される。

したがって法人や代表者個人の債務内容、資金調達力、担保力、金融機関との取引関係などの財務状況については、権限委譲の有無にかかわらず、承継前に後継者としっかりと情報を共有することが課題である。

(2) 情報化社会への対応

外部環境の変化の中で特に情報化の進展への対応が経営に与える影響は大きい。経営に関する意思決定や業務プロセスなどに情報技術を有効に活用するか否かが自社の業績を大きく左右する場合も考えられる。ヒアリング調査においても、事業承継を行うことのきっかけとして経営環境の変化への対応を挙げた企業が多かったが、その中でもIT化の進展への対応の必要性を感じて承継を行ったケースがいくつか見られた。その点からも承継者自らがITの重要性に対する認識を持つとともに、後継者候補には承継前から計画的な人材育成を行うことで、一定水準の情報リテラシーを求めることが課題である。

第4章 課題に対する対応策

前章により、事業承継に関する人・モノ・カネ・情報の切り口ごと課題が明らかとなった。以下では、項目別に課題に対する対応策について述べる。

1. 人に関する課題への対応策

(1) 後継者の決定と教育に関する対応策

① マッチング事業の紹介

事業は継続したいが、後継者がいない場合にどのような対策を取り得るか。親族や従業員への承継ができない場合には、他所から人材を得るしかない。そうは言ってもお見合いの場所があるわけではないのでなかなか難しいと思われる。

対策として紹介するのは、「全国商工会連合会」「日本商工会議所」が行っている後継者マッチング事業である。この事業は国の委託を受けて各地域の商工会や商工会議所が事業承継を支援するための施策である。後継者を探している経営者にとって活用する意義はあるものと思われる。下記のURLよりホームページを参照されたい。

※参考：後継者マッチング事業 URL 【 <http://kokei.shokokai.or.jp/> 】

② M&A（合併と買収）の可能性検討

親族や社内に後継者候補がいない場合に、従業員の雇用維持、取引先への影響等のために、会社そのものを外部に売却し第三者に経営してもらうことも検討すべき選択肢の一つとなる。第1章でみたように、近年中小企業においても M&A の件数は増加しており、事業承継の有効な手段となりつつある。

近年の法改正により、M&A の具体的な手法として様々なものが可能となっており、その可能性は格段に増大しているが、手続きは専門的かつ複雑でかなりの時間を要する。また、売り手と買い手の信頼関係が非常に重要となる。そういった意味では外部の専門家を活用する等して慎重に検討する必要がある。

以下、M&A 成功のためのポイントを列挙する。

- ・準備段階で秘密を関係者に漏らさない
- ・専門的なノウハウを有する仲介機関に相談する
- ・事業承継の条件、売却金額の希望等を早い段階で仲介機関に伝える
- ・デューディリジェンス（売り手企業の精査）の際に、隠し事をしない
- ・M&A後の会社の環境整備に気を配る
- ・会社の実力の磨き上げを行う

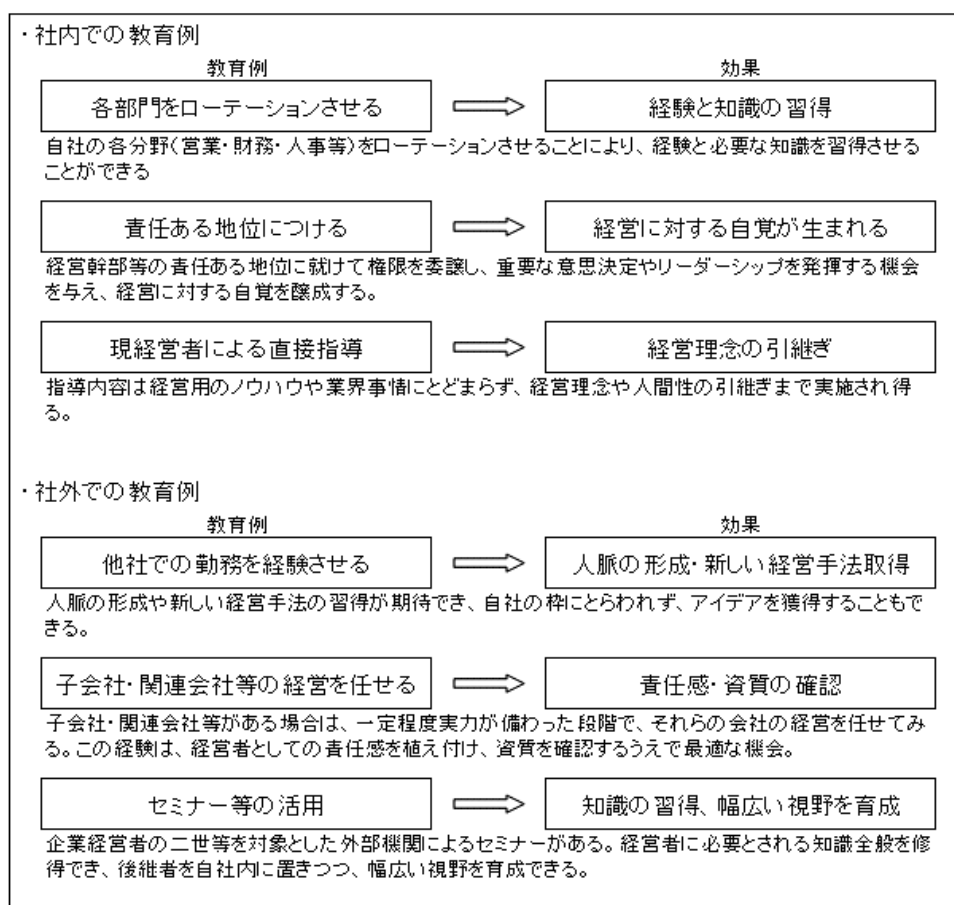
③後継者教育に関する諸施策の紹介

後継者は決定しているがその教育が課題となっている場合、以下紹介する施策を利用して後継者教育を行うことも有意義なことであろう。親族や従業員への承継の場合には、社内での教育が主になると思われる。それはそれで重要なことであるが、より客観的な能力を得るためには社外での教育も必要となる。社外にでることにより外部環境の変化を目にすることにもなり、様々な新しいネットワーク作りの契機にもなる。ぜひ活用していただきたい。

教育施策の一例

- | |
|---------------------------|
| ・経営革新塾【実施主体：全国の商工会議所、商工会】 |
| ・経営後継者研修【実施主体：中小企業大学校】 |

一般に教育例として以下（中小企業庁編「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」より転載）のようなパターンが考えられ、それぞれに手段と効果が異なる。これらを複合的に実施することにより後継者育成を計画的に進めることが重要であろう。



(2) 役員・従業員に関する事項（社内体制の整備）

役員や従業員の理解と協力を得て社内体制を更に整備するためには、まず経営者が現状を分析し、思い描く姿（ビジョン）とのギャップを認識することから始めるべきだと思われる。企業にはそれぞれ強みと弱みがあり、補完しなければならない分野と更に強めていくべき分野がある。それらを認識してから、ビジョンを達成するための戦略上必要なスキルを持った人材を揃えていかなければならない。現在の人材で不足するのであれば、新たに採用するか現人員を教育することで補うことになる。経営者がビジョンを明確にしたうえで、役員等に十分に説明を行い、ビジョンに向けての戦略を円滑に実行するための土壌づくりを進めていくことが重要となる。

更に、従業員に関しては、働き易い職場環境の整備やより公正な評価制度の構築なども重要である。ヒアリング調査においても従業員への配慮に苦心している経営者の姿が多く見られた。そう遠くない将来、少子化により労働力不足も深刻化すると考えられる。現存する人材を上手に活用することも今後の企業経営上重要なポイントとなる。とはいえ、過大な評価や給与の分配は財務基盤を弱体化させてしまう結果となる。収支のバランスをとりながら人事制度等を柔軟に適合させていくことが大切である。各種制度も多様化してきており、社外での情報収集や専門家を活用することも有効と思われる。

(3) 外部ネットワークに関する事項（社外関係の充実）

後継者にとっては、社内体制を整備しながら既存の外部ネットワークを活かすために様々な会合に顔を出すことだけでも相当な苦労かもしれない。しかしながら、新しい関係づくりは企業経営を革新していくためにも必要である。いわゆる経営革新は企業を成長発展させていくためには必須な取り組みであり、その多くは外部との関係から始まるといえる。中小企業庁の施策である「新連携」は、様々な企業がその特徴を活かしつつ新たな事業への挑戦を後押しするものであるが、相当数の取り組みが実際に行われている。これはまさに外部ネットワークを活かした活動であり、今後の成長発展のためのよいモデルになると考えられる。

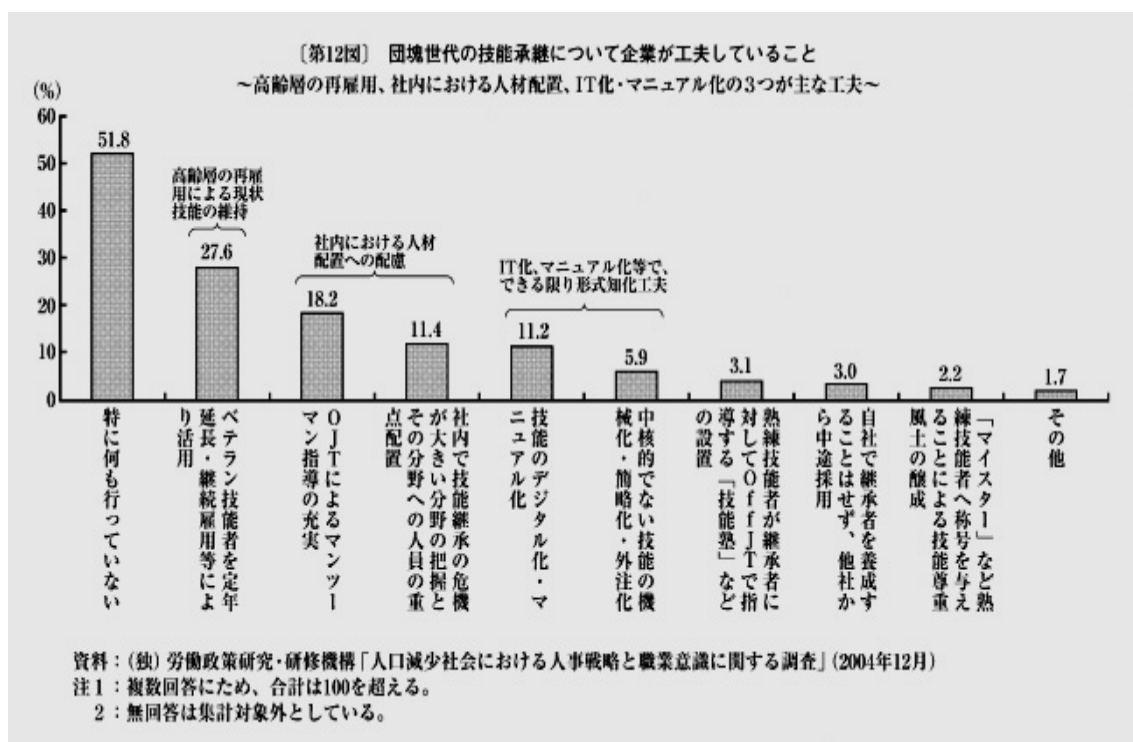
※参考：新連携地域戦略会議 URL 【 <http://www.smrj.go.jp/shinrenkei/> 】

「新連携」に限らず、経済団体・経営者団体・同業団体・異業種交流・地域団体・専門家団体・等々様々な活動が日々各所で行われている。これらの会合等に積極的に参加することによって、より客観的かつ有用な情報を得ることができるであろうし、新たな取り組みへの関係構築の起点になると思われる。

2. モノに関する課題への対応策

(1) 技術の伝承に対する対応策

技術の伝承に関する課題は製造業では特に大きな課題であった。また先代から後継者への技術の伝承のみならず、企業全体としての課題と捉えていた。そこで下記の「団塊世代の技能承継について企業が工夫していること」をみると「特に何も行っていない」が51.8%と大半を占めている。工夫をしているなかでは、「高齢者の再雇用」「社内における人材配置」「IT化・マニュアル化」という対策を取っている。



ここでは先代からの技術の伝承という課題には「IT化・マニュアル化」を対応策として進めるべきであろう。①先代の技術を文章化・図形化(数値データ)、②実際の作業を音声・映像によってデジタル化、③技術開発の過程・プロセスの想いを音声・映像によってデジタル化、等である。こうすることによって承継者から後継者への伝承だけではなく、企業全体としての技術の承継となる。また新入社員・中堅社員等への技術教育・理念教育にもつなげることができる。

参考として経済産業省、厚生労働省、文部科学省等における技術の伝承を含めたモノづくりにかわる施策を紹介する。中小企業は人、モノ、カネ、情報において資源が制約されているため積極的に施策を活用されたい。なおこれらさまざまな施策の情報収集の場として各地の商工会、商工会議所、中小企業支援センター等がある。

図表1 モノづくり研究開発に関する施策抜粋

	名 称
1	経済活性化のための研究開発プロジェクト（フォーカス21）の強化・充実
2	人間特性基盤整備事業
3	高度人体デジタル計測システム技術の開発
4	産業技術総合研究所における中小企業支援型研究開発
5	中小企業・ベンチャー挑戦支援事業
6	新規産業創造技術開発費補助事業
7	課題対応技術革新促進事業
8	地域新生コンソーシアム研究開発事業
9	創造技術研究開発事業・地域活性化創造技術研究開発事業
10	中小企業技術開発産学官連携促進事業
11	産業技術実用化開発補助事業
12	産業技術研究助成
13	中小企業支援センターにおける窓口相談・専門家派遣、人材・情報提供事業
14	特許流通フェア開催事業
15	競争力強化を支える高度専門人材の育成
16	新産業創出コーディネート活動モデル事業
17	大学連携型起業家育成施設の整備
18	大学等技術移転創出事業
19	大学発事業創出実用化研究開発事業
20	産業クラスター計画関連の支援策拡充

出所：「ものづくり白書」2004年版及び2005年版

図表2 モノづくり産業基盤の育成に関する施策抜粋

	名 称
1	地域再生産業集積対策事業
2	電源地域産業集積活性化対策事業
3	伝統的工芸品産業の振興対策事業
4	産業集積活性化事業用地整備事業
5	地域産業集積中小企業活性化事業費補助事業
6	地場産業等活性化補助事業
7	知的クラスター創生事業
8	産業クラスター計画関連の支援策拡充
9	都市エリア産学官連携促進事業
10	地域プラットフォームの活動に対するソフト支援
11	起業家育成施設（ビジネス・インキュベータ）の整備
12	エキスパートバンク（経営・技術強化支援）事業
13	中小企業技術基盤強化促進標準化補助金
14	中小企業経営革新事業及び中小企業経営革新支援事業
15	戦略的情報化投資活性化支援事業（ITSSP）
16	創業人材育成事業
17	創業・ベンチャー国民フォーラム
18	中小ITベンチャー支援事業
19	新連携対策委託事業

出所：「ものづくり白書」2004年版及び2005年版

図表3 モノづくり労働者の確保に関する施策抜粋

	名 称
1	中小企業労働力確保法に基づく支援
2	新規・成長分野企業等に対する総合的な支援の実施
3	労働移動支援助成金による支援
4	雇用調整助成金による雇用の維持・安定対策
5	官民連携した雇用関係情報の積極的な提供等
6	地域高度技能活用雇用安定会議の設置
7	高度技能活用雇用安定地域における助成金の支給
8	大学等と連携した職業意識啓発事業の実施
9	高校における職業意識形成支援事業の実施
10	中高生に対する仕事ふれあい活動支援事業の実施
11	インターンシップ受入企業の開拓
12	日本版デュアルシステムの導入
13	知識、経験を活用した65歳までの雇用の確保
14	中高年齢者の再就職の援助・促進
15	高齢者の多様な就業・社会参加の促進
16	人材大国を創造する先導的な取組の推進
17	IT分野の職業能力習得支援
18	起業・新分野展開に対する支援
19	事業主に対する助成金の支給
20	認定職業訓練に対する支援
21	キャリア形成支援体制の整備
22	教育訓練給付金制度
23	「私の仕事館」の運営

24	技能検定制度の運用
25	卓越した技能者の表彰
26	青年技能者技能競技大会（技能五輪全国大会）
27	熟練技能者競技大会（技能グランプリ）
28	若年者ものづくり人材育成促進事業
29	快適な職場環境の形成の促進
30	労働時間短縮の推進
31	勤労者福祉の推進

出所：「ものづくり白書」２００４年版及び２００５年版

（２）事業用資産の承継に対する対応策

中小企業経営者のなかには、社長個人が所有する土地・建物を会社や店舗用として提供しているケースがある。事業承継後も先代が生存している場合は課題が表面化しないが、実際に相続が発生すると先代社長個人の財産は相続人によって遺産分割されるため、会社や店舗の経営に携わっていない相続人が事業用の土地・建物を相続してしまう可能性があり、後継者は安心して会社の経営ができなくなる。対応策としては、遺産の中に住宅や事業に使われている宅地等がある場合には、相続人によってその宅地等の評価額の一定割合を減額する特例がある。この特例を十分に生かすためにも、個人用資産を事業に使用していた相続の場合には、後継者に事業財産、その他の相続人には他に所有している個人の相続財産が渡るように、事前に仕組み作りをして事業承継後の運営に課題を残さないようにする必要がある。税理士等専門家に相談しなければならないが、事業承継に対する全体計画の中の一つとして計画書を作成すべきであろう。

事業承継の相談サイトとして、独立行政法人「中小企業基盤整備機構」の事業承継協議会を参考されたい。

URL : <http://jcbshp.com>

（３）所有株式の譲渡、分散防止

所有株式の譲渡については、承継者に会社への影響力を保持したいという心理が働いたり、後継者を含めた周辺の関係者が承継者になかなか言い出しにくいテーマでもあり、経営に関する権限委譲は行われても所有株式の譲渡までは行われず先送りされているケースが少なくないと推察される。

中小企業庁編「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」においても、生前贈与の活用方法として暦年課税制度や相続時精算課税制度が紹介されており、また会社法を活用した後継者や友好的な株主に株式等を集中させる方法として株式譲渡制限条項の設置、種類株式の活用等の対応策の概要が紹介されている。後々に事業経営が継続の危機に陥ることがないように、外部情報を収集して計画的な所有株式の譲渡を検討することが望まれる。

3. カネに関する課題への対応策

前述のとおり、カネ（資金）は人間に例えると血液といえる。キャッシュフロー経営と言われるように、経営において資金面が重要視されている。そうした中、事業承継後にスムーズな運営を行っていくためには、カネ（資金）の面も含めて権限委譲を計画的に進めていくことが重要である。ヒアリング調査によると、ほとんどの企業が事業承継の計画書の作成までは至っていなかった。しかし、他の企業で経験を積ませた後入社し、その後企業内で経験を積ませ事業承継を行っている。しかし、企業内での経験は、営業や技術を重視した異動となっている。企業の経営資源は、「人、モノ、カネ、情報」と言われるように、カネ（資金）は企業経営において重要な要素である。営業や技術と同様にカネ（資金）面についても、早期に経験を積ませることである。そのためには、計画的に各部門のローテーションを行うことによって、財務面の経験、特に資金繰り対策などの経験を積ませることが可能となる。さらに、金融機関との交渉に同席させたり、財務的な知識を習得するために各種セミナーに参加する等の方法も考えられる。常に、金融機関とのコミュニケーションがとれるような形にしておくことである。今回のヒアリング調査の中で、取引金融機関が行っていた長期のセミナーに参加した例が見られたが、セミナーに参加することにより中長期の経営計画やキャッシュフロー計画への理解が深まるなどカネ（資金）面の対策としては有効と考える。さらには、事業承継を計画的に進めるためには計画書を作成し、事業承継までのスケジュールを明確にし、その中で財務面の経験を明記することである。その場合、損益やキャッシュフローの現状と見込み、バランスシートや会社の競争力の現状と見込み等会社の経営上の問題を分析した上で事業承継の計画書を作成することが重要となる。

他には、事業承継のタイミングを考えることも大切である。ヒアリング調査にあったように、事業承継の時期については、事業業績の回復を待って、回復基調に転じた時に事業承継に踏み切っている例が見られた。事業承継を考える際には、後継者の年齢や経験年数のみで判断することなく、事業環境や金融・カネ（資金）面の影響を考慮して事業承継する時期を考えることが必要である。

債務の保証問題については、後継者を決める時に事前に説明し納得を得ることが必要である。いざ、承継する時に債務の保証問題がネックとなって、スムーズな事業承継ができないとなると、従業員が大きな不安を抱くことになり、従業員の事業意欲にも悪い影響を及ぼすことになる。

金融・カネ（資金）面のリスクを避けるためには、会社の現状を分析の上、事業承継の時期や課

題の解決策を盛り込んだ事業承継計画の策定が不可欠である。

4. 情報に関する課題への対応策

(1) 情報の共有化

①後継者選定プロセス

承継者自らが次期後継者を選び出来るだけ早い時期に従業員へ伝えること、そして特に同族会社における親族内の承継においては、後継者候補に一定期間自社での業務経験を積ませることが重要である。従業員が次期後継者に求めるものは、経営者としての能力・資質だけでなく、企業風土に合った人物であるか、尊敬できる人物であるかなどの“人間力”も重要な要素である。また後継者候補にとっても一定期間の業務経験を通じて現場を知り、日々の従業員とのコミュニケーションを通じて信頼関係を築くことができる。

同族会社において“親族に承継することは当然。従業員が次期社長に合わせるべき”との認識があるならば、それはある意味で会社を私物化していると捉えることができ、会社が誰のためにあるのかを改めて見つめ直す必要があると思われる。ヒアリング調査において「会社は従業員のものであり、決してオーナー一族の私物にしてはならない」という承継者のコメントが印象的であった。また生え抜きの従業員がモチベーションを下げないよう、取締役が同族一族だけにならない役員構成を行っている事例も見られた。

オーナー一族、従業員、ステークホルダーがともにWIN-WINの関係になることで、企業は持続的に成長・発展することができる。この観点からすると、同族会社といえども「会社の持続的な成長・発展のためには誰が経営者としてふさわしいのか？」という親族内という枠を超えたシビアな決断も、時に承継者には必要であるかもしれない。自社に本当に合ったリーダーなのか、組織を組織として動かしていけるのかを見極めるためにも、後継者と従業員がコミュニケーションを取れる場と時間を作り、相互の理解と信頼関係を構築することが必要であろう。

②財務情報

事業承継前に承継者は後継者に対して法人、個人を問わず自社に関係する財務情報をできるだけ明らかにすべきであろう。承継者が財務に全く関心がない場合やできるだけ後継者に不安感をもたせないように配慮するあまり、財務状況に関して全ての情報が共有されないまま事業承継が行われるケースが少なくないと推察される。またこれは親族内で承継する場合に多いと推察される。

後継者が事業承継を引き受けるかどうかを判断するため、承継後に総合的な経営判断を行うためには、承継前にできるだけ財務情報を共有化すること、さらには財務に関する権限をできるだけ速やかに委譲することが必要であると考えられる。

また親族外へ承継する場合には、資金調達に際して個人保証や担保をどうするか、仮に後継者

が退任する場合に後継者の個人保証が付いた債務をどう処理するのか、後継者の経営責任をどこまで追及するのかなどを事前に協議し取り決めておくことも必要と考える。

(2) 情報化社会への対応

承継者自らがITに対して関心を持ちITの重要性を認識するとともに、後継者には情報リテラシーを高めるために社内外の教育・研修を受けさせることが必要である。また承継時に情報分野に強い従業員または外部専門家をブレンとする体制作りも必要と考える。

お　わ　り　に

今回の調査研究事業では、事業承継を実際に経験された 16 社の経営者の方にご協力頂き、その実態について調査を行うことができました。

事業承継というテーマは、経済社会が成熟化した環境下において、非常に今日的であるとともに将来に向けても検討していくべき重要なものです。事業をゴーイングコンサーンとして捉えた場合に、その方法の一つとして検討すべき事項ともいえます。

そういった意味で大変重要な検討課題なのですが、そのテーマの大きさ故に焦点を絞りにくいということが調査研究を進めるうえでの悩みとなりました。全体最適を意識しながら、問題を整理分析して対応を検討するという観点が重要であると感じています。

事業承継の調査や相談は、経営権の譲渡や相続対策等にフォーカスされることが多いと思われます。実務では問題点をできるだけ絞って検討することが大切ですし、我々も個別問題を解決していくことが最大の課題であると認識していました。しかしながら、実際にヒアリングをしてみると、事業を継続するうえでは社内体制を整備すること等マネジメント面を最も重視しているという答えが多くの方から帰ってきました。このことは多少意外と感じると同時に、経営者の役割は「個別問題に対応しつつ企業全体のマネジメントを行うことである」と再認識したところです。経営者の方々は個別問題については外部専門家等に相談することもあるが、経営そのものについては自らで検討しているという実態も見えました。

一方、我々中小企業診断士は、現在のところ事業承継に関して経営者のよき相談相手となっていないとは言えない状況にあるといえます。事業そのものを継続するための相談相手としては、中小企業診断士がその窓口となるのが最良ではないか、と今回の調査を通じて感じています。事業承継を考える経営者のよき相談相手となれるよう精進しなければならないと決意を新たにしたところです。

最後に、今回のヒアリング調査にご協力頂いた経営者の皆様、(社) 中小企業診断協会熊本県支部 山下支部長他関係各位に対し、厚く御礼申し上げます。この調査報告書が事業承継に携わる方々のお役に立てることを祈りつつ、調査報告を終わります。

2007 年 1 月