

平成 17 年度マスターセンター補助調査・研究事業

「**廃業回避支援 = ドラスティックな経営革新**」のための調査・研究

報告書

平成 18 年 1 月

財団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

## はじめに

一部の製造業などに景気の回復は見られるものの、我が国の経済情勢には、未だに力強さが見られません。この原因は我が国の企業数の 99 %を占め、日本経済の下支えをする中小企業に景気の回復が見られないところにあります。近年、日本政府は開業率を上げ、経済の活性化を図るために、数多くの創業支援策をとって参りました。しかし、それにもかかわらず、1990 年代以降、開業率は低下の一途をたどり、この 10 年は開業率が廃業率を大きく下回ったままの状態が続いています。

果たして、創業を支援するなどの施策によって、開業率を上げてゆくことだけで開・廃業率を再逆転させ、経済を活性化することが可能なのでしょうか。我々は、ここに大きな疑問を抱きました。開・廃業率を再逆転させるためには、開業率を引き上げるだけでなく、廃業率を引き下げることにも必要ではないかと考えたのです。

この観点から、中小企業の経営状況を探ってみたとき、廃業率を引き上げている大きな要因として、中小企業の「後継者」問題があることに気付きました。つまり、かなり多くの中小企業において「後継者」問題が中小企業の事業存続の大きな障害になっているようなのです。一般的には、企業は「ゴーイング・コンサーン」といわれ、発展し続けてゆきます。しかし、多くの中小企業はこの大きな障害である「後継者問題」を乗り越えてゆけずに、廃業に追い込まれているケースが多いように見受けられます。

そこで、我々は「中小企業が廃業に至るメカニズムの解明と事業承継支援フレームワークの開発～経営革新によるスムーズな事業承継と事業主のハッピーリタイアメント事業～」と題して、中小企業の現状を調査し、中小企業が廃業に至る諸要因やそのメカニズムを把握し、廃業に至らないような経営革新を支援する革新的な支援体系(フレームワーク)を開発したいと考え、その成果を用いて、「NPO 法人ビジネス駆伝ネットワーク」を設立し、我々、中小企業診断士による社会貢献活動の一環として、日本経済の中核たる中小企業の真の活性化に貢献することと致します。

従って、我々の行う支援活動は単なる「事業継承」ではなく、企業の底に脈々と流れる企業の血液である「コア・コンピタンス」を磨き上げ、それをコアとしたドラスティックな「経営革新」によって企業を未来永劫に継続させる「事業承継」支援であります。

平成 18 年 1 月 財団法人中小企業診断協会 神奈川県支部

中小企業診断士	今瀬勇二(リーダー)	中小企業診断士	大松完治
"	数間昌文	"	島 秀樹
"	関口健二	"	中川孝博
"	橋本正敬	"	藤川浩一
"	山内伸一		

## エグゼクティブサマリー

第1章 において先ず、中小企業白書を中心としたマクロデータから中小企業の事業承継を取り巻く環境を概観し、事業承継成功の大きな要因は以下にあるとしています。

業績の良否

独自技術・ノウハウの有無

企業規模

後継者の有無

また、後継者が不在であっても、当該企業に独自技術やノウハウが有り、業績も良く、企業規模が一定以上ある場合、事業の価値が見出され、事業の売却や譲渡（M&A）という選択肢を選ぶことが可能となることをあげ、「成功する事業承継」、「事業の売却や譲渡（M&A）」という良好な形で事業承継を行うためには、既存事業の価値（企業の魅力）を高める必要があることを指摘しています。

第2章 においては、中小企業事業者へのアンケート調査と中小企業支援機関へのインタビューによる実態調査を行ってみました。これら調査による中小企業の実態をまとめると以下のように なります。

現経営者は、事業を承継したいと考えている割合が多い

承継時期は、経営者の年齢が60歳台が多い

事業承継の理由は、「社員への責務」の場合が多い

事業承継（後継者の有無）にとって企業規模との相関が高い

事業承継候補は、身内が役員・従業員が中心で外部人材の活用比率は低い

後継者がいない場合に、廃業等により事業をソフト・ランディングしたいと考えている

経営者も確実に存在する

第3章 では、アンケート・ヒヤリングのまとめと課題の抽出ということで、以上のアンケート・ヒヤリングから本研究の主題である円滑な事業承継を可能にするための重要課題として以下の2点が明らかになりました。

経営革新による成長企業への変身

後継者の外部招聘（人材マッチング）スキームの確立

第4章 においては、第3章までの結果から、以下の6ステージを基本コンセプトとする「支援フレームワーク」としてまとめ、それぞれのステージにおける支援策の方向性を述べてあります。

経営基盤再確立期<目前に迫った「倒産」を回避する支援>

コア・コンピタンス創出期<コア・コンピタンス創出(いわゆる「経営革新」)支援>

売上創出期<売り方、顧客基盤拡大支援>

事業規模創出期<継続的な成長を可能にする組織の創出支援>

後継者育成期<後継者候補の育成支援>

事業承継期<事業承継準備、手続き支援>

## ～ 目 次 ～

はじめに

エグゼクティブサマリー

### 第1章 中小企業の事業承継をとりまく環境

- 1. 中小企業経営者の高齢化の進展と事業承継の重要性 . . . . . 1
- 2. 事業承継の実態 . . . . . 3
- 3. 事業承継と企業の成長 . . . . . 11
- 4. 円滑な事業承継を行うために . . . . . 17

### 第2章 実態調査

- 1. 中小規模事業者の状況 . . . . . 19
- 2. 零細規模事業者の調査 . . . . . 35
- 3. 廃業に関するインタビュー調査 . . . . . 43

### 第3章 アンケート・ヒヤリングのまとめと課題の抽出 . . . . . 52

### 第4章 支援フレームワーク

- 1. 支援フレームワークの基本コンセプト . . . . . 58
- 2. 支援フレームワークのイメージ . . . . . 59
- 3. 支援フレームワーク
  - ステージ < 目前に迫った「倒産」を回避する支援 > . . . . . 61
  - < 法的整理と私的整理、「円滑な」廃業支援 > . . . . . 65
  - ステージ < コア・コンピタンス創出（いわゆる「経営革新」）支援 > . . . . . 68
  - ステージ < 売り方、顧客基盤拡大支援 > . . . . . 72
  - ステージ < 継続的な成長を可能にする組織の創出支援 > . . . . . 80
  - ステージ < 後継者候補の育成支援 > . . . . . 85
  - ステージ < 事業承継準備、手続き支援 > . . . . . 86

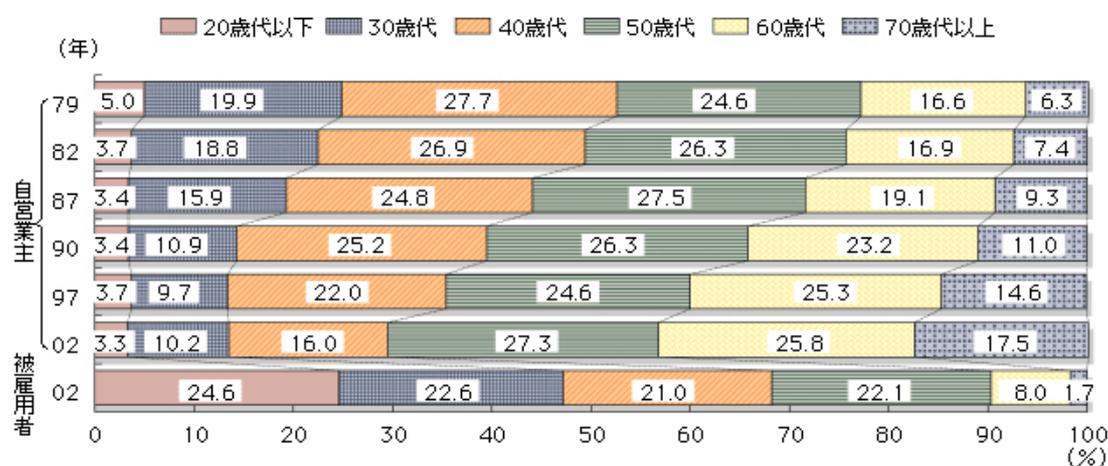
おわりに

## 第1章 中小企業の事業承継をとりまく環境

この章では中小企業の事業承継をとりまく環境について、2003年及び2004年度版の中小企業白書からその全体像に迫っていきます。そして、中小企業の事業承継のメカニズムを推測することによって、事業承継後の中小企業が成長していくためにはどのようなことが重要なのかを検討していくことにします。

### 1. 中小企業経営者の高齢化の進展と事業承継の重要性

我が国は高齢化社会に向かって進んでいると言われています。当然のことながら、企業の経営者にも同じことが言えます。そこで、はじめに自営業主の年齢構成の変化について総務省「就業構造基本調査」の中の「事業主の年齢構成」(図1.1-1)を見ることにします。すると40歳代以下の自営業主の構成比は1979年から2002年にかけて半分以上減少しているのに対して、60歳以上の自営業主の構成比はほぼ倍増しています。このことから全体的に経営者の高齢化が進展していることが分ります。



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

図1.1-1 自営業主の年齢構成

次に、(株)帝国データバンクが1978年から毎年実施している「社長交代率調査」によると、全社長の平均年齢が1982年には52歳7ヶ月なのに対して、2003年には58歳2ヶ月になっていることから経営者が高齢化していることが分ります。これを資本金別にみると、資本金が5,000万円以上の企業の社長の平均年齢が横ばいなのに対して、5,000万円以下の企業の社長の平均年齢は全社長の平均年齢と同様に高齢化の傾向を示しています。このことから企業の経営者の高齢化の原因は、中小企業経営者の高齢化であることが推察されます。(図1.1-2)

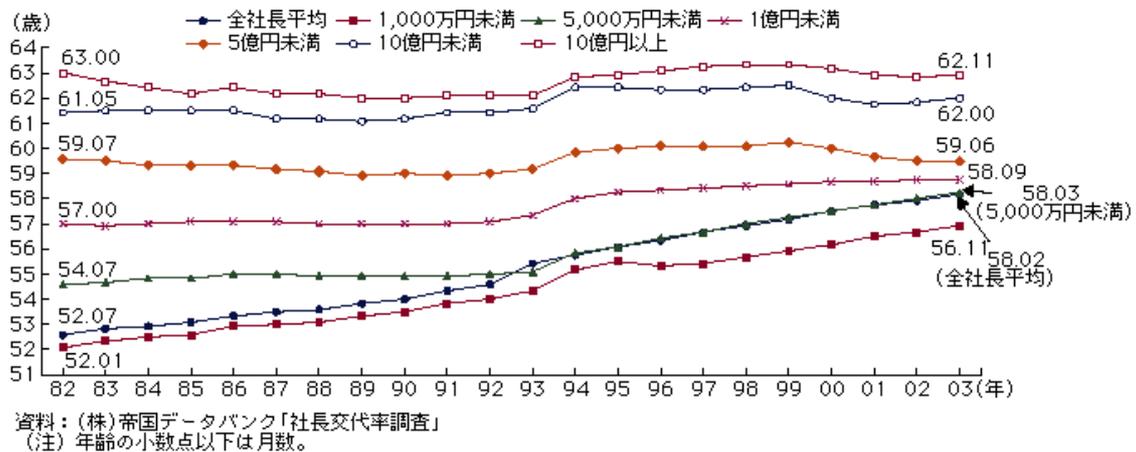


図 1.1-2 資本金規模別の代表者の平均年齢の推移

中小企業経営者は経営上の意思決定に最も影響力があります。一般的に、人間は年齢が若く体力的にも精神的にも充実している時にはチャレンジ精神を発揮して企業の成長にプラスの作用を与えていくと考えられますが、年を重ねるうちに考え方は保守的になる傾向があるようです。このことは、次の「経営者の年齢と企業の従業員数成長率」(図 1.1-3)において、経営者の年齢が高いほど従業員数成長率が低くなっていることから分ります。そのため経営者の高齢化は、経営環境の変化に柔軟に対応できず、企業の存続に影響を与えることになりかねません。

その場合、企業がもっている有用な経営資源が無駄になるばかりでなく、当該企業で働く従業員にとっても大問題となります。したがって、早期の段階で事業承継についての対策を取ることが重要になります。

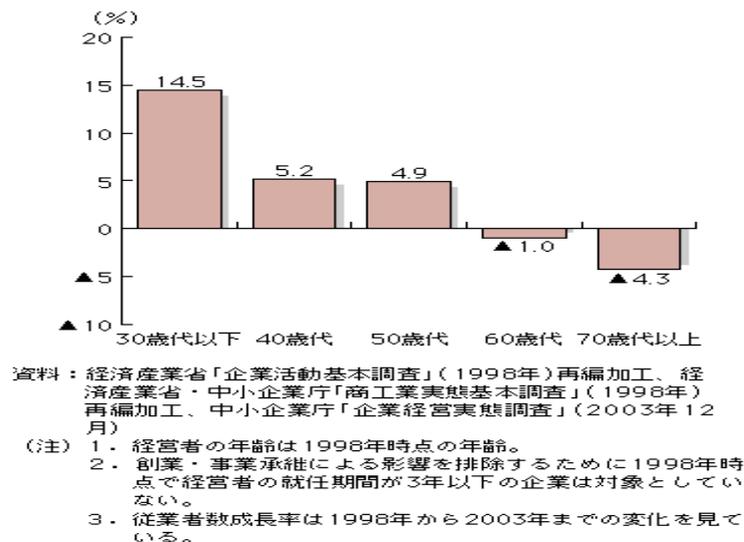


図 1.1-3 経営者の年齢と従業員数成長率

## 2. 事業承継の実態

### (1) 事業承継の最終的な形

第1節で見てきたように、中小企業経営者の高齢化は進んでいます。そこで、経営者が引退の年齢になった時にはどのような対応があるのでしょうか。一般的には次の3つのケースが考えられます。1つ目は後継者に経営権を譲るというケース、2つ目は後継者がいない場合に事業を売却または譲渡するケース、3つ目は自主廃業というケースです。しかしながら、1つ目のケースの後継者に経営権を譲るという場合でも、“円滑に事業承継を行うケース”と“やむを得ず事業を継続しなければならない消極的な事業承継のケース”もありますので、ここは更に2つに分けられます。また、3つ目の自主廃業のケースにおいても“円満に廃業するケース”と“倒産に近い形で廃業するケース”がありますので、これも2つに分けられます。

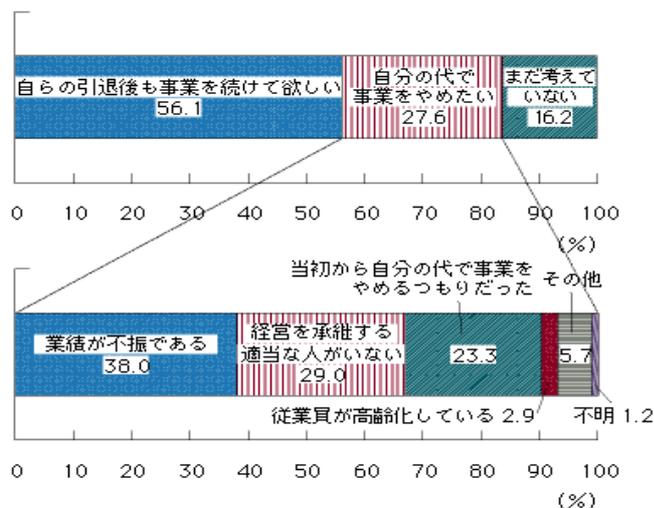
そうすると事業承継の最終的な形としては、円滑な事業承継、消極的で不本意な事業承継、事業の売却または譲渡（M&A）、円満な廃業、倒産に近い廃業の5つに分けることができると考えられます。そこで、ここからは、この5つの事業承継の形がどのような要因で分かれていくのか整理してみます。

### (2) 事業承継のメカニズム

#### 事業継続意思の問題

経営者が事業承継を考える場合、はじめに当該事業を継続していこうとする意思があるかないかで分かれるのではないのでしょうか。どのような理由で事業継続意思が分かれるのかについて、中小企業白書の調査結果から見てみましょう。

右の「事業継続意思と事業を継続しない理由」(図1.2-1)を見ると、約3割の経営者が自分の代での廃業を考えており、その理由として、「業績不振」が約4割、「後継者がいない場合」が約3割を占めています。このことから、事業継続意思の有無は、「業績不振」、「後継者がいない」という2つの要因があると言えます。



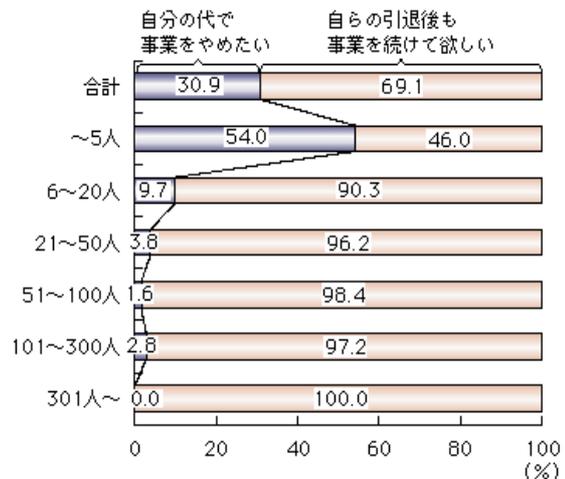
資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

図1.2-1 事業継続意思と事業を継続しない理由

次に事業継続意思の有無が企業の規模と関係があるかどうかについて検討するために「従業員規模と事業継続意思」(図 1.2-2)について見てみます。これをみると従業員数が5人以下の企業では、自分の代で事業を止めたいと考えている経営者が50%以上いるのに対して、従業員数が6人以上20人以下の企業では約10%、それより従業員数が多くなるにつれて、その割合は減ってきています。

つまり従業員規模が小さくなればなるほど、事業継続意思を失う傾向が高いようです。

このことから、事業継続意思の有無は従業員規模(企業規模)が大きな要因となっていることがわかります。



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

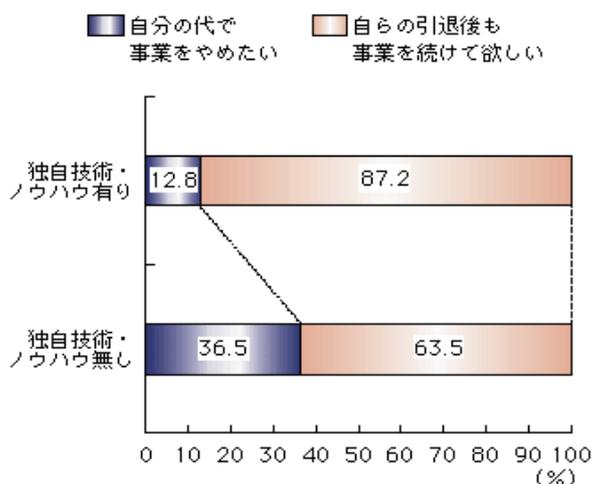
図 1.2-2 従業員規模と事業継続意思

次は「独自技術・ノウハウの有無と事業承継意思」(図 1.2-3)を見てみましょう。独自技術・ノウハウは企業の明確な強みであり、やはりこれらを保有している企業では

「自らの引退後も事業を続けて欲しい」と考えている経営者が約9割に達しています。

それに対して、「独自技術・ノウハウ」を保有していない企業では、事業継続意思が約6割に減少してしまいます。

したがって、「独自技術・ノウハウの有無」は事業継続意思を持つことができるかどうかの1つの要因としてみることができます。



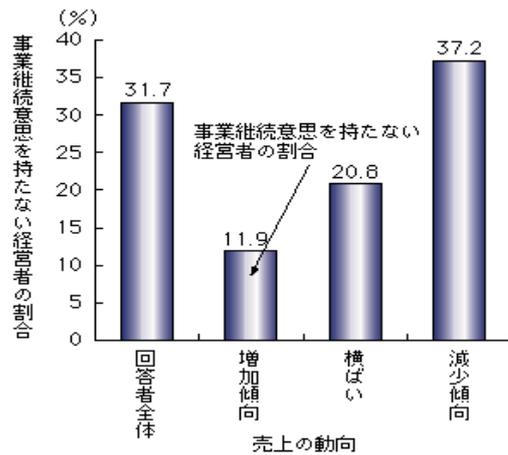
資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

(注)「数少ない技術やノウハウ、特許など」を持っていると回答した企業を「独自技術・ノウハウ有り」、それ以外を「独自技術・ノウハウ無し」とした。

図 1.2-3 独自技術・ノウハウの有無と事業継続意思

今回は売上高や経常利益、資産状況といった財務面から事業承継意思の有無を考察します。

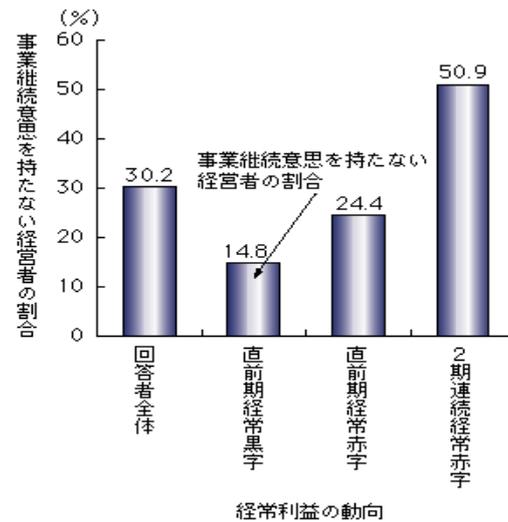
売上高、経常利益、資産状況が悪化に向かっている場合、事業継続意思を失う経営者が多くなっています。この点については、はじめに検討した業績不振が事業承継意思を持たない理由の裏づけとも言えます。



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

- (注) 1. 回答者全体とは、売上高の傾向について有効な回答を得られた者全体であり、他の図とは一致しない。  
2. 事業継続意思を持たない経営者とは、「自分の代で廃業したい」と回答した経営者である。(以下、同じ)

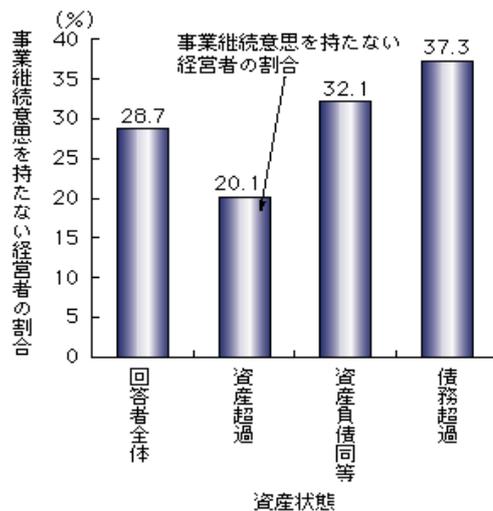
図 1.2-4 売上高の傾向と事業継続意思



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

- (注) 回答者全体とは、経常利益について有効な回答を得られた者全体であり、他の図とは一致しない。

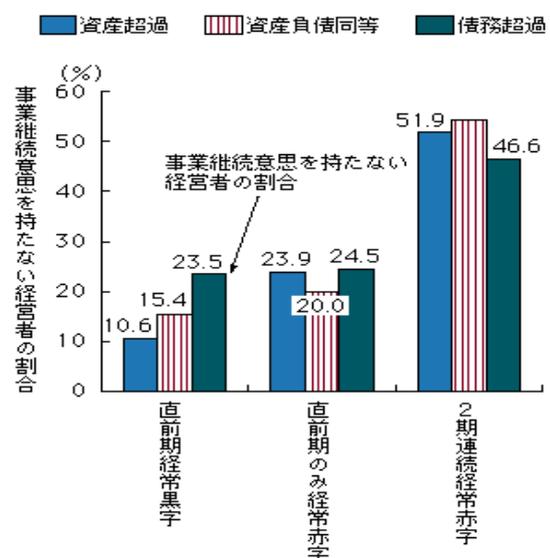
図 1.2-5 経常利益と事業継続意思



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

- (注) 回答者全体とは、資産状況について有効な回答を得られた者全体であり、他の図とは一致しない。

図 1.2-6 資産状況と事業継続意思



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

図 1.2-7 資産状況と事業継続意思

しかし、「資産状態と事業継続意思」(図 1.2-7)にあるように「2期連続経常赤字で、債務超過がみられる企業」では事業継続意思を持つ割合が若干増えます。このことは経営状態が悪化するほど事業継続意思が低下するという検討結果とは異なることになります。

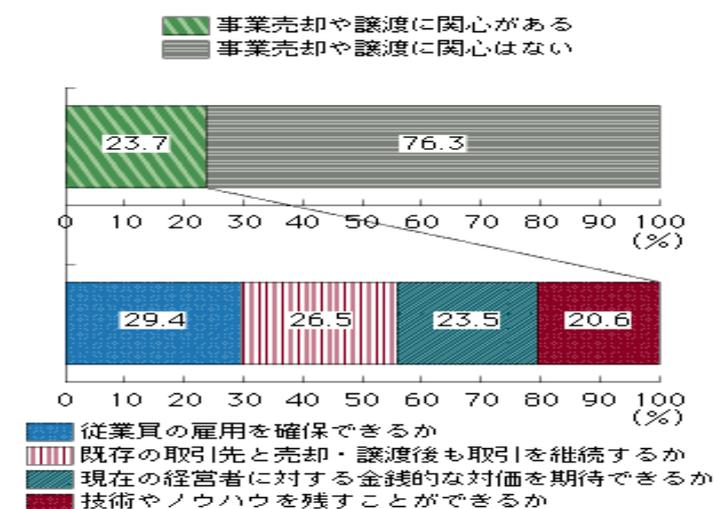
考えられる一つの説明は、収支が赤字かつ債務超過の場合、債務超過分の解消には売却、譲渡等の方法が取りにくいいため、消極的選択として事業継続意思が高まるのではないかということです。つまり、経営状態の悪化の程度が深刻になった場合、円滑な退出が困難となってしまう、事業を継続せざるを得なくなることが推測されるのです。

過大な債務で追い込まれた状態にある経営者は、講ずべき経営上の措置が多くあるにもかかわらず、冷静な対応が困難になっている場合が多いと考えられます。そのような場合には債務返済や雇用を気にするあまり、いたずらに資金繰りのみで対応する傾向が見られ、結果として傷を深くすることにもなります。

こうしたことが事業承継の最終的な形の一つである「消極的で不本意な事業承継」へ結びついていると考えられます。したがって、本業の収益の回復見込みがない場合には、問題が大きくならないうちに早期に退出したほうが適切な場合も多いといえるでしょう。

次に事業売却及び譲渡(M&A)を経営者がどのような意識を持っているかを見てみます。

2002年の「事業承継に関する実態調査」<(財)中小企業総合研究機構>の調査によれば、他社への事業売却や譲渡に関心がある経営者は23.7%存在しています。特に重視する条件としては「従業員の雇用の確保」が最も多く、「既存の取引先との取引継続」、「現在の経営者に対する金銭的対価」、「技術やノウハウの継承」と続いています。



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

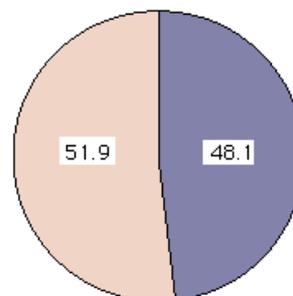
図 1.2-8 他社への事業売却や譲渡への関心と重視する条件

一方、事業売却や譲渡を引き受ける側は「条件によっては引き受けても良い」(図 1.2-9)とした回答が約半数近くにのぼり、かつてのような「企業の身売り」というマイナスイメージからは脱却しつつあるようです。

しかしながら、一朝一夕に事業の売却・譲渡先が見つかるわけではなく、企業の独自技術・ノウハウといった企業としての魅力が必要になるといえるでしょう。

様々な理由により、独立した企業としては事業の継続が難しくても、事業譲渡により他の企業の事業と組み合わせたり、経営資源を投入すれば、事業の再生、継続が可能である企業が少なくないであろうし、そのことが貴重なノウハウや技術を残したり、雇用の確保につながる可能性も出てきます。

■ 条件によっては引き受けても良い  
■ 引き受けるつもりはない



資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

図 1.2-9 事業譲渡引受意思の有無について

#### 廃業の実態

ここまでは、事業承継が行われる場合と事業を売却・譲渡する場合について、その原因について整理してきました。そして、この2つの方策が取れない場合、企業は廃業することになります。

廃業というと、暗いイメージが付きまといがちですが、廃業は不幸なものばかりではありません。経営者個人に着目すれば、老後を悠々自適に過ごすために事業を畳む者もいます。その一方で、事業が行き詰まってしまい、撤退の時期が遅れるなどしたことから、債務の返済もままならない状態で廃業する経営者も存在するでしょう。つまり、廃業には引退的な円滑な廃業と倒産に近い廃業に分けられると考えられます。特に倒産的廃業は、当該企業の従業員及び技術・ノウハウといった経営資源を失わせることにつながり、我が国経済にとっても大きな影響を与えることになりかねません。

そこで、ここからは円滑な廃業と倒産に近い廃業の分かれ目はどこにあるのか、また、倒産に近い廃業を回避するためにはどのようなことが重要なのかについて検討していきます。

はじめに事業を継続することを断念した廃業者の実態について、中小企業総合事業団が2003年に実施した「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」を見ていきます。

「廃業時の従業員規模(業種別)」(図 1.2-10)を見ると、廃業を決めた経営者は業種に関係なく、従業員数が5名以下の企業(個人事業主を含む)が大半を占めていることが分かります。

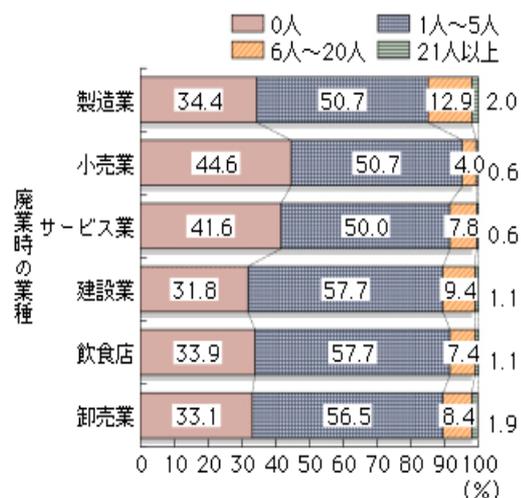
このことから、事業規模の小さい会社ほど最終的に廃業を選択するケースが多いと考えられます。

次に「円滑な廃業」と「倒産に近い廃業」との分かれ目を考えるために「経営者をやめることを決

めた時点での利益状況」(図 1.2-11)を見ると、過半数の経営者が2期連続赤字で廃業を決断していることが分ります。しかし、倒産者とは15ポイント程度の差しかありません。

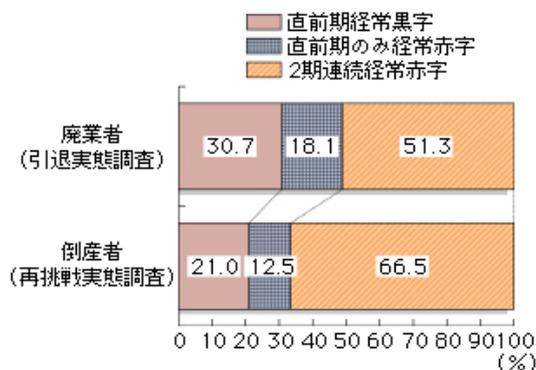
また、「経営者引退を決めた時点での資産状況」(図 1.2-12)を見ると、廃業者の24.7%は債務超過状態であるものの、倒産者の79.5%と比べて大幅に低い割合になっています。

このことは早期退出のポイントは利益状態の悪化よりも債務状況の悪化の方が大きく影響するということではないでしょうか。つまり、倒産に近い廃業を回避するためには、経営赤字に陥った段階で、資産状況を確認し、業績の好転が見込めない場合は債務超過にならない時点で事業に見切りをつけ、廃業の意思決定をする必要があるということです。



資料：中小企業総合事業団「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年12月)  
 (注) 1. 他の人に事業を譲らずに「廃業・清算した」回答者のみを集計した。  
 2. 有効回答数が100件を超える業種のみを集計した。

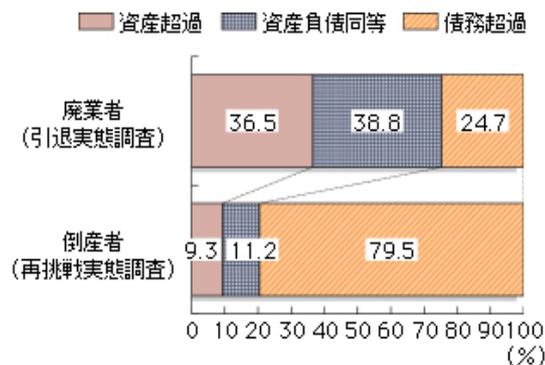
図 1.2-10 廃業時の従業員規模(業種別)



資料：中小企業総合事業団「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年12月)  
 (社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)  
 (注) 「引退実態調査」については、他の人に事業を譲渡せずに「廃業・清算した」回答者のみ、「再挑戦実態調査」については全回答者について集計した。

図 1.2-11

経営者をやめることを決めた時点での利益状況



資料：中小企業総合事業団「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年12月)  
 (社)中小企業研究所「事業再挑戦に関する実態調査」(2002年)  
 (注) 「引退実態調査」については、他の人に事業を譲渡せずに「廃業・清算した」回答者のみ、「再挑戦実態調査」については全回答者について集計した。

図 1.2-12

経営者引退を決めた時点での資産状況

中小企業の果敢な挑戦が、我が国経済のダイナミズムの源泉であることはしばしば指摘されることですが、果敢な挑戦は企業の大きな成長につながる可能性を有する一方で、失敗のリスクを大きくすることも事実です。

倒産に近い廃業の及ぼす影響を考える時、果敢な挑戦をする一方で、万が一事業に行き詰まり回復が難しいと判断される場合には、傷が深くなる前に一旦退出する冷静な判断も求められると考えられます。

### 事業承継のメカニズム

第2節では5つの事業承継の最終的な形がどのように分かれていくのかを整理してきました。これを簡単に図示したものが「事業承継のメカニズム」(図1.2-13)になります。

まず経営者が事業承継を考える時期がくると、業績の良否、独自技術・ノウハウの有無、事業規模の大小、後継者の有無という要因から、事業継続意思が判断されます。事業継続意思があっても、なおかつ後継者が存在する場合は円滑に事業承継が行われます。事業継続意思があっても後継者が不在の場合は、当該企業に価値があれば事業の転売・譲渡という方法で事業の承継が行われることがありますが、価値を見出せない場合は自主廃業の道を進むことになります。

一方、事業承継の意思が無い場合もやはり自主廃業の道すすむことになりますが、経営状態の悪化の程度によって、判断基準が分かれることになります。債務超過にならない段階で事業に見切りをつけて廃業することができれば円満な廃業になりますが、収支が赤字かつ債務超過というような深刻な状態になった場合、債務超過分の解消には事業を継続していくしか方法がなくなり、消極的で不本意な事業承継の形を取ることになります。

事業承継としては「円滑な事業承継」が一番望ましい形になりますが、従業員の雇用を守り、独自技術やノウハウを継承するという面からみれば、「事業の売却・譲渡(M&A)」も事業承継の良好な形といえるでしょう。

したがって、独自技術・ノウハウを十分に活用し業績を向上させ、企業規模を拡大することによって、企業の価値を高めていくことが良好な事業承継を行うことになるのではないのでしょうか。

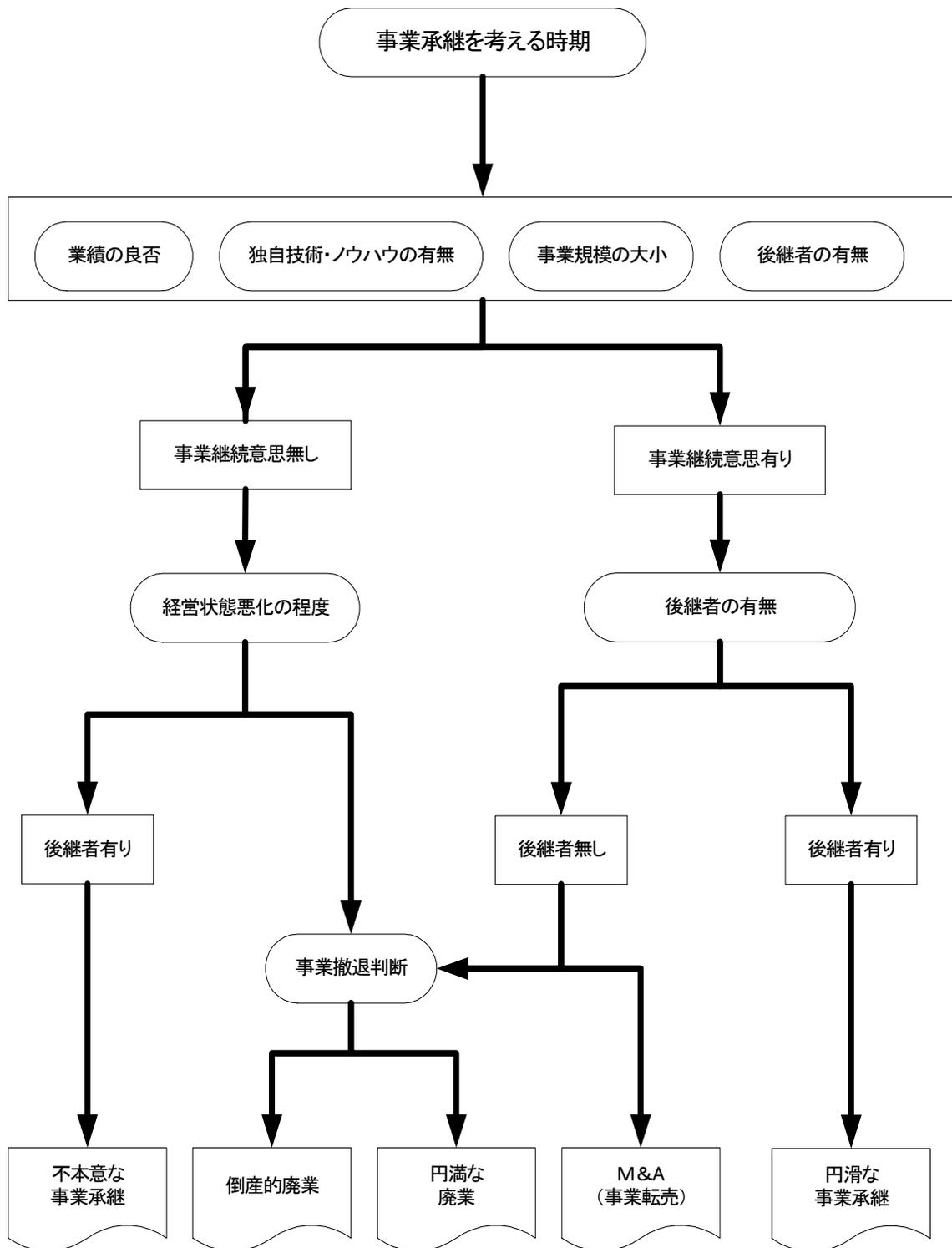


図 1.2-13 事業承継のメカニズム

### 3. 事業承継と企業の成長

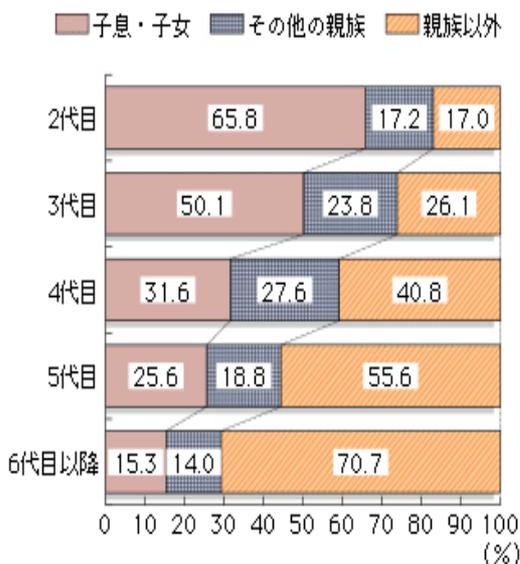
ここまでは事業承継がどのように行われていくかについて考察してきました。しかし、事業を単に承継しただけでは、当該企業が今後も続けていけるかどうかは分かりません。経営者が変わったことで社内に不協和が起こり、業績が悪化することもありますし、さらに取引先との関係、金融機関との関係を今までどおり維持していくことは容易ではありません。

そこで本節では、事業承継を行って企業が成長していくためには何が重要なのかについて、検討していくことにします。

#### (1) 後継者の問題

後継者として誰を選ぶか。経営者が最も頭を悩ます問題でしょう。本音は自分の子息に事業を継がせたいと思っている経営者が多いことでしょう。しかし、企業を維持し従業員の生活を守るという企業経営の難しさを認識している経営者にとってみれば、従業員の中から次期経営者を選んだほうが良いかもしれません。

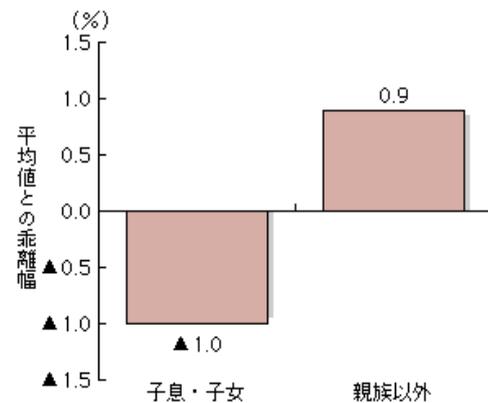
そこで「経営者の代と先代経営者との関係」(図1.3-1)を見ると、何代も続く企業では代を重ねるごとに先代経営者の子供よりも親族以外の者が後継者に選ばれていることが分ります。また、「先代経営者の関係と承継後の従業員数成長率」(図1.3-2)と見ると、経営者の子供より



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

図 1.3-1

経営者の代と先代経営者との関係



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

- (注) 1. 従業員数成長率は1997年(1997年の従業員数が不明の場合は1996年)から2003年までの変化を見ている。  
 2. 5年以内に承継が有った企業を対象に集計している。ただし、承継の影響がまだ小さい就任して1年以内の企業については除いている。  
 3. 上記、注2の対象企業の従業員数成長率の全体平均との乖離幅を表示している。

図 1.3-2

先代経営者の関係と承継後の従業員数成長率

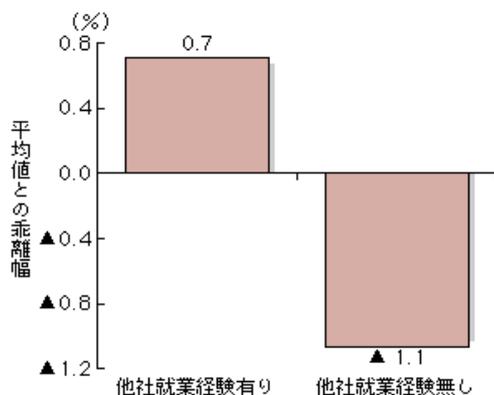
も親族以外の物が次期経営者になった方が企業成長率は高くなっています。この理由は、親族以外からの選ぶ方が、純粋に能力や経験で選ぶことができるからと考えられます。

しかし、そうかと言って、自分の子供が親の仕事に誇りを持っていて、事業の承継を希望しているのなら、その気持ちを尊重してあげたいと思うのは自明の理です。それでは自分の子供に事業を承継する場合、どのようなことを経験させれば良いのでしょうか。

そこで「他社就業経験の有無と承継後の従業員数成長率」(図1.3-3)を見てみます。

これを見ると他社就業経験がある経営者の方が成長率は高くなっています。経営者の子供の場合、他社への就業により小さな頃から見ていた自社と就業先である他社を比較し、自社を客観的に見る機会を得られることが可能となり、改革意欲を増進させているのではないかと考えられます。

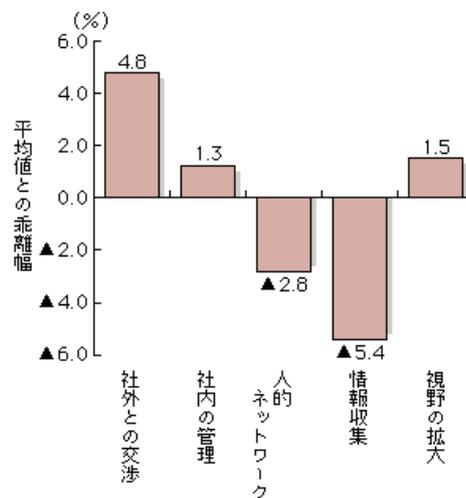
また、「他社で学んだ内容と従業員数成長率」(図1.3-4)を見ると、「社外との交渉」、「社内の管理」、「視野の拡大」となっており、これらのことを身につけると効果があるようです。しかし、他社で就業したところで本人に自覚がなければ上辺だけの内容しか身につけられず、実際の経営に役立たないこともあります。したがって、後継者を育てるためには、環境を整備するだけでなく、本人の自覚を促すことも重要になると考えられます。



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)  
 (注) 1. 従業員数成長率は1997年(1997年の従業員数が不明の場合は1996年)から2003年までの変化を見ている。  
 2. 5年以内に承継が有った企業で、経営者が先代経営者の子供である企業を対象に集計している。ただし、承継の影響がまだ小さい就任して1年以内の企業については除いている。  
 3. 上記、注2の対象企業の従業員数成長率の全体平均との乖離幅を表示している。

図1.3-3

他社就業経験の有無と従業員数成長率



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)  
 (注) 1. 従業員数成長率は1997年(1997年の従業員数が不明の場合は1996年)から2003年までの変化を見ている。  
 2. 5年以内に承継が有った企業で、経営者が先代経営者の子供である企業を対象に集計している。ただし、承継の影響がまだ小さい就任して1年以内の企業については除いている。  
 3. 上記、注2の対象企業の従業員数成長率の全体平均との乖離幅を表示している。

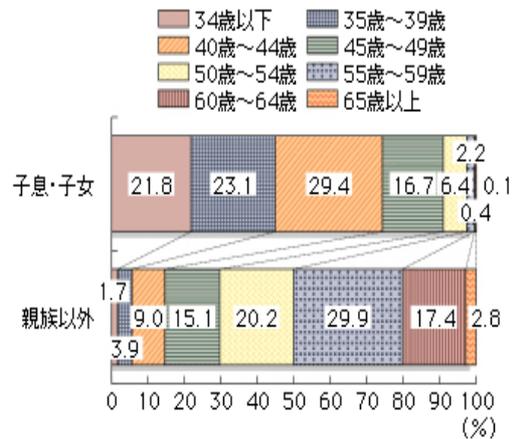
図1.3-4

他社で学んだ内容と従業員数成長率

次に、後継者は何歳ぐらいで承継されているのでしょうか。右の「承継時の年齢」(図 1.3-5)を見てみましょう。

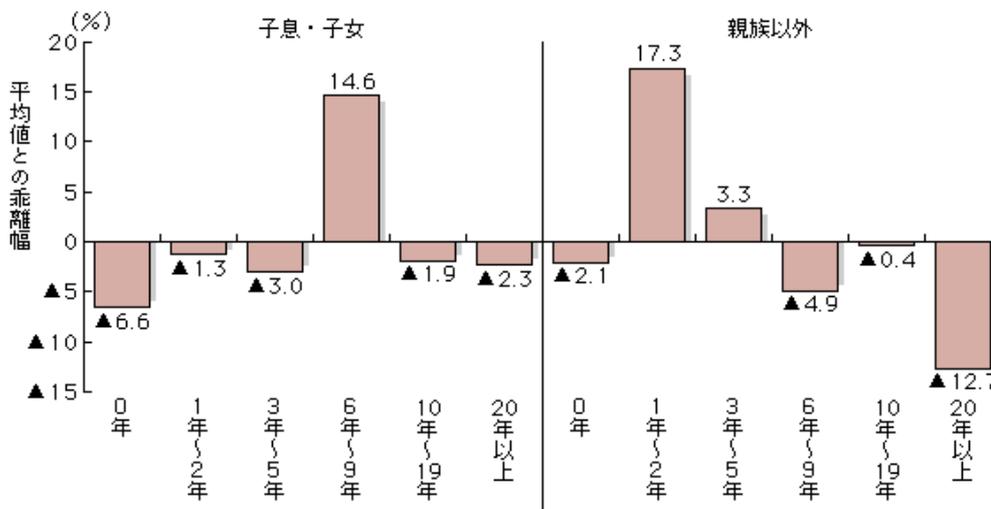
先代経営者の子供は 50 歳までに承継する割合が 9 割あるのに対して、親族以外の経営者の場合は 50 歳以降に承継している割合が 7 割となっています。子供に継がせる場合は、ある程度若くても周囲は納得することができるのに対して、親族以外の場合は余計なトラブルを避けようとして、経験や実績を元に人選されるため、承継する年齢が経営者の子供より遅くなるのではないのでしょうか。

また、「承継の準備期間と承継後の従業員数成長率」(図 1.3-6)を見ると、承継を決めてから経営者の子供の場合は 6~9 年、親族以外の場合は 1~2 年で事業を継いだ場合に従業員成長率は大きくなっています。このことは、子供の場合は若いうちから承継を決めるので勉強の期間が必要なのに対し、親族以外の場合は能力があるのに承継を待たされると意欲が低下してしまうのではないかと考えられます。



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

図 1.3-5 承継時の年齢



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)  
 (注) 1. 従業員数成長率は 1997年(1997年の従業員数が不明の場合は 1996年)から 2003年までの変化を見ている。  
 2. 5年以内に承継が有った企業を対象に集計している。ただし、承継の影響がまだ小さい就任して 1年以内の企業については除いている。  
 3. 上記、注2の対象企業の従業員数成長率の全体平均との乖離幅を表示している。  
 4. 承継の準備期間 = 承継時の年齢 - 承継を志望した時の年齢

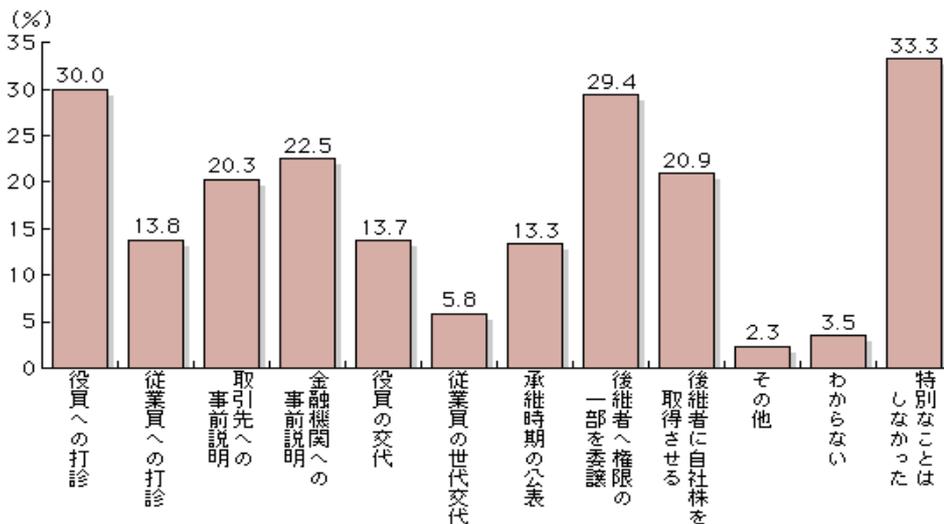
図 1.3-6 承継の準備期間と承継後の従業員成長率

## (2)事業承継の準備

本節冒頭にも述べたように事業の承継は必ずしもうまくいくとは限りません。そこで円滑に事業承継を行うために、先代の経営者はどうしたら良いかについて検討していくことにします。

「承継のための先代経営者の取り組み内容」(図 1.3-7)を見ると、承継前に行う取り組みとして、30%の経営者が「役員への打診」、続いて「後継者への権限の一部を委譲」、「金融機関への事前説明」、「後継者に自社株を取得させる」、「取引先への事前説明」となっています。

これらのことは後継者が承継後に動きやすい状況を事前に作っておくことを念頭に置いた取り組みといえるでしょう。



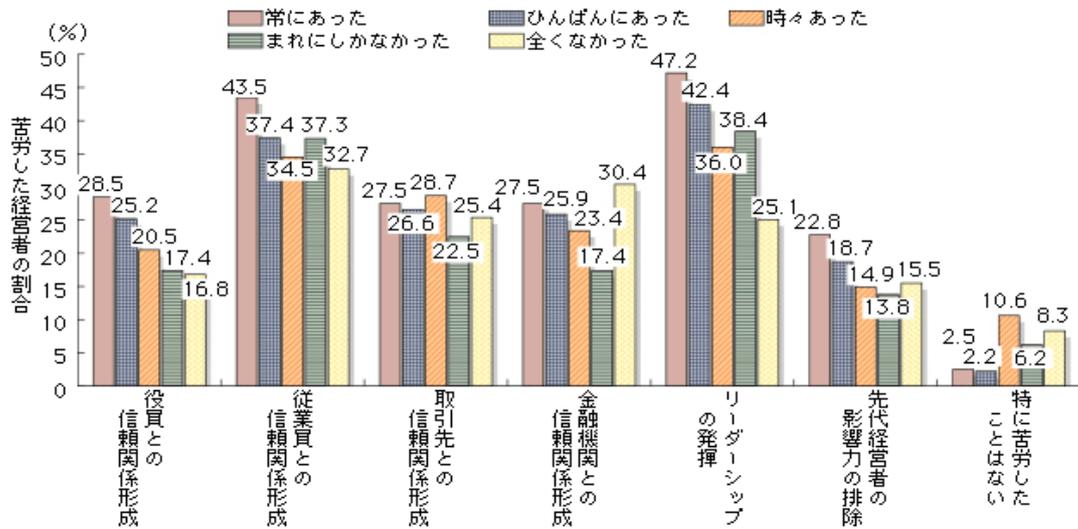
資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

(注) 1. 現在の経営者に対して先代経営者の取組について質問しているので「わからない」という回答が存在する。  
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

図 1.3-7 承継のための先代経営者の取り組み内容

次に「先代経営者のアドバイスと承継に苦労した内容」(図 1.3-8)をみると、事業承継後の先代経営者のアドバイスは必ずしも有益とはなっていないようです。

この図を見ると、先代経営者のアドバイスが頻繁にあると、「リーダーシップの発揮」や「従業員との信頼関係形成」などに苦労している実態が分ります。事業を承継したのに先代表者が様々な面で口を出す働いているものに、どちらが本当の経営者なのだろうかと恐れてしまう恐れがあるのではないのでしょうか。したがって、経営者は事業を承継したら、あまり経営に関与しない方が後継者にとって有益になると考えられます。



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)  
 (注) 複数回答のため、合計は100を超える。

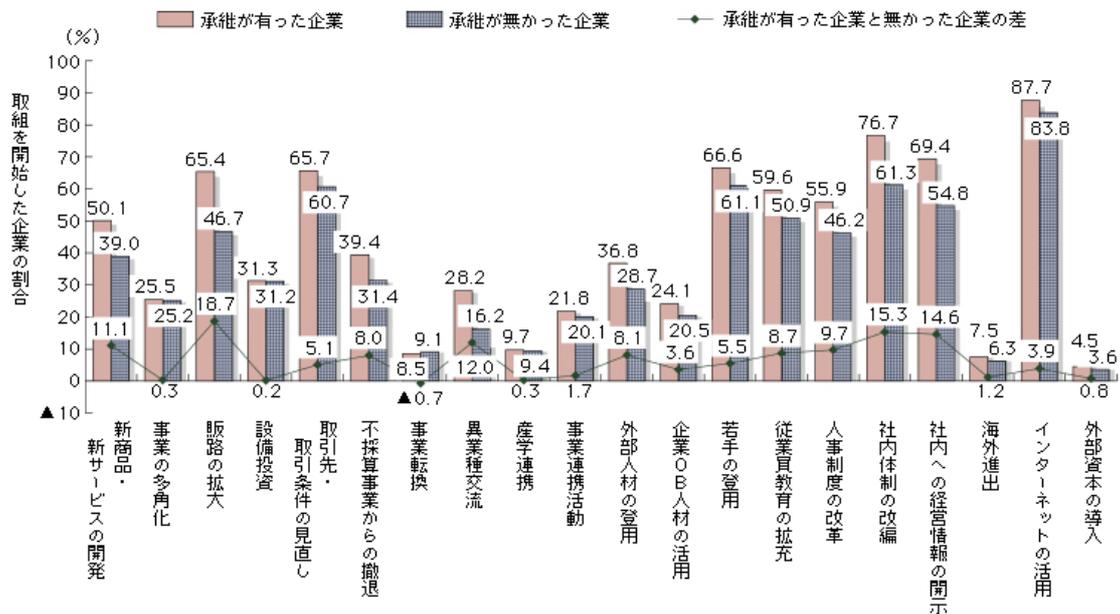
図 1.3-8 先代経営者のアドバイスと承継後に苦労した内容

### (3)新しい取り組みと企業の成長

事業承継を行った後、企業が成長していくために後継者はどのような取り組みを行っているのでしょうか。そこで「承継の有無と取り組みを開始した企業の割合」(図 1.3-9)を見ると、事業を承継したばかりの経営者は経営へのやる気に満ちていて企業をもっと良くしよう、もっと売上を伸ばそうとして新しい取り組みに着手しているのか「新商品・新サービスの開発」、「販路の拡大」、「取引先・取引条件の見直し」といった項目が多く見られます。

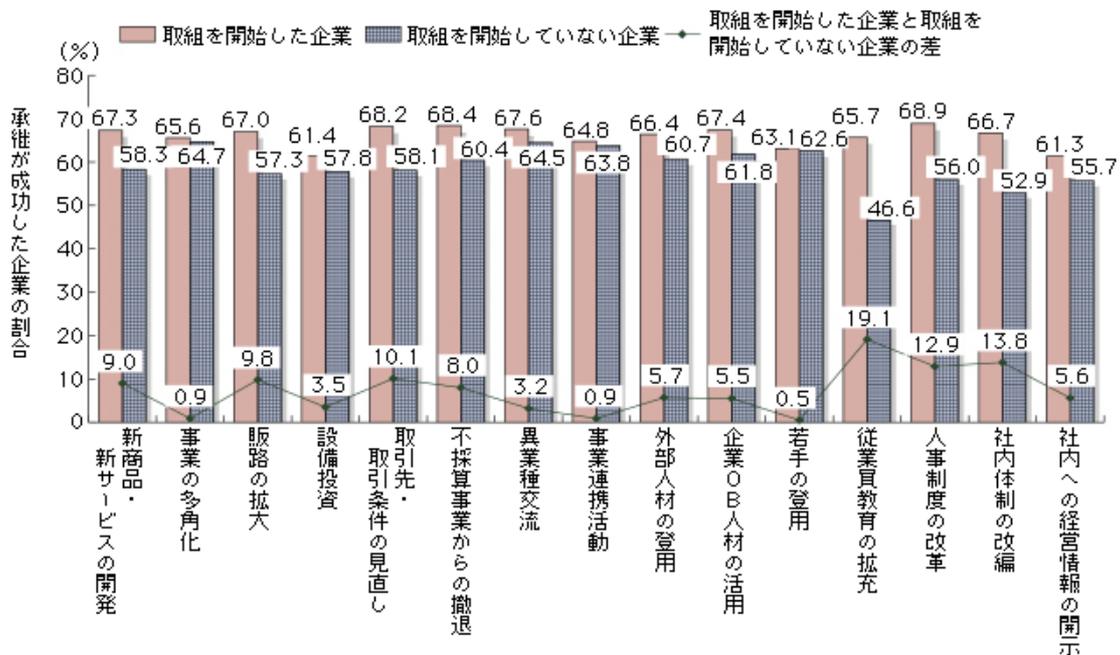
また、「取り組み開始の有無と承継が成功した企業の割合」(図 1.3-10)を見ると、何らかの取り組みをした企業の方が「承継が成功した」と回答している経営者が高いことが分ります。その中でも、取り組みを開始した企業と取り組みを開始していない企業で大きな差が出ているのは、「従業員教育の拡充」、「社内体制の改編」、「人事制度の改革」となっています。このことは後継者がリーダーシップを確立していこうとする意向が現れているのでしょう。

経営者の世代交代を経営革新のきっかけとして捉え、積極的に行動していくことが企業の成長を促進していくものと考えられます。



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

図 1.3-9 承継の有無と取り組みを開始した企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

(注) 経営者の交代が上手くできたかどうかの質問に対して「上手くできた」と回答していた企業を承継が成功した企業としている。

図 1.3-10 取り組み開始の有無と承継が成功した企業の割合

#### 4.円滑な事業承継を行うために

第3章で考察してきたことを簡単にまとめてみると、次のことが言えるのではないのでしょうか。中小企業経営者の高齢化は進んでおり、有用な経営資源を無駄にしないためにも早期に事業承継を考慮することが必要となっています。そこで、事業承継に大きな要因を与えているのは、業績の良否、独自技術・ノウハウの有無、企業規模、後継者の存在の有無でした。

ただし、後継者が不在であっても、当該企業に独自技術やノウハウが有り、業績も良く、企業規模が一定以上ある場合、事業の価値が見出され、事業の売却や譲渡(M&A)という選択肢を選ぶことが可能となります。したがって、「成功する事業承継」、「事業の売却や譲渡(M&A)」という良好な形で事業承継を行うためには、既存事業の価値(企業の魅力)を高める必要があると考えられます。

また、円滑に事業承継を行ってさらに企業を成長させていくためには、経営者の世代交代を企業に新たな活力をもたらすきっかけとして捉え、積極的に新しい取り組みを行っていくことが望ましいと言えるでしょう。

そして、近年の状況から言えば、零細事業者の減少率が多く見られます。すなわち、小さな企業が事業承継できず、廃業に至っていると考えられます。特に倒産に近い廃業に陥った場合、零細企業が我が国企業数の87.2%を占めていることを考えれば、個々の影響が積み重なって我が国経済に大きな影響を与える可能性があるのではないのでしょうか。

## 第2章 実態調査

前章のマクロデータからの帰結として、事業承継に大きな影響を与える要因は、業績、独自技術・ノウハウの有無、企業規模であると考えられます。これらの要因は、全てが独立しているわけではなく、因果関係を有すると思われる。我々は、独自技術・ノウハウが企業業績を向上させ、その結果として企業規模の拡大につながるのではないかと考えました。ゆえに事業承継の状況は企業の規模によってある傾向を有しているはずで、企業規模は、従業員数や売上規模などで定量的な把握が可能であり、これらパラメータに着目した実態調査を行います。

我々は、上記の考えに基づき、神奈川県下の中小規模事業者を対象に、事業承継に関する実態調査を実施しました。方法としては、中小企業を会員に持つ団体の協力を仰ぎ、会員企業に対するアンケート調査を行いました。また併せて、補完的に、零細規模事業者（個人事業者や小規模法人）を会員に抱える支援機関の協力も仰ぎ、特に零細規模事業者の事業承継を取り巻く環境を明らかにするためのアンケート調査を実施しました。

なお、企業規模の分類の目安は、従業員数が5人程度までを零細規模事業者としました。それ以上の規模は中小規模事業者とします。

## 1. 中小規模事業者の状況

### (1) 事業承継意識調査の内容と調査方法

#### 調査の概要

中小規模事業者のもつ事業承継に対する意識および事業承継に関わる問題点を把握するため、アンケート調査を実施しました。アンケート調査の概要は以下の通りです。

なお、アンケート調査による回答数は100未満であり、この結果をもって、直ちに中小規模事業者の全体像を示しているとは言い難いと考えます。調査結果を分析する際には、その点を注意する必要があります。

調査目的： 中小規模事業者が持つ事業承継に対する意識や問題点を把握する

調査対象： 神奈川県内に事業所をもつ中小規模事業者

調査方法： 神奈川県中小企業家同友会の会員に対し、メールもしくはファックスによるアンケート

調査期間： 2005年9月15日 ～ 2005年9月30日

アンケート配布数： 528件

有効回答数： 77件

有効回答率： 14.6%

調査協力団体： 神奈川県中小企業家同友会

#### アンケート調査票

アンケート調査に用いた調査票を次頁以降に示します。

## 同友会会員各位

\*\*\*\*\*

### 事業承継意識調査に関するご協力をお願い

\*\*\*\*\*

このたび、(社)中小企業診断協会神奈川支部からの要望により、当該団体が実施する「事業承継に関する研究」の一環として、当会員の皆様に対して、事業承継に係わる現状と将来的な展望および事業承継の問題点に関するアンケート調査を実施させていただき運びとなりました。当該研究の成果は、当会にも報告させていただきこととなり、今後、会員の皆様のスムーズな事業承継に役立てて行きたいと思っております。

つきましては以下のアンケートにご協力いただき、平成17年9月末日迄に同友会事務局宛にご回答を頂けますようよろしくお願い申し上げます。なお、ご回答頂きました内容は、集計のうえ、検討資料とさせて頂く事としております。また、回答は無記名で御願いたしますので、個別の回答を公表することはございません。ありのままを率直にお答え頂けますよう宜しくお願いいたします。(回答は該当する項目・番号を で囲んで下さい。)

設問1 会社の概要(事業の内容)についてお伺いします。

設問1.1 あなたの事業の業種を教えてください。

1. 建設業      2. 製造業      3. 卸業      4. 小売業      5. 運輸・通信・不動産業  
6. 飲食業      7. 飲食業以外のサービス業      8. その他

設問1.2 代表者の年齢を教えてください。

- 30未満... 40未満... 50未満... 60未満... 70未満... 80未満... 80以上

設問1.3 あなたの事業の年間売上規模を教えてください。

- 1000万円未満... 2000万円未満... 3000万円未満... 5000万円未満  
8000万円未満... 1億円未満... 1億円以上

設問1.4 従業員規模を教えてください。

- 10人未満.. 20人未満.. 30人未満.. 40人未満.. 50人未満.. 100人未満.. 100人以上



2. 技術力・営業力などがあり、今後も安定経営が望めるから
3. 財務的に余力があり、今後も安定経営が望めるから
4. 従業員の生活を守っていく責務があるから
5. その他 ( )

設問 3.4 後継者に事業を承継するとしたら、どのくらい先になりますか

1. 5年以内
2. 10年以内
3. 10年以上先

設問 3.5 事業を承継したくないと思われる方に質問です。その理由は (複数回答可)

1. 今のところ後継者がいないから
2. 事業に将来性がないから
3. 事業に将来性はあるが、経営が苦しいから
4. 財務状態に良くないから
5. その他 ( )

設問 4 後継者に望むことについてお伺いします。

設問 4.1 後継者に事業を引き継ぐ上で、重要な事は何だと思えますか? (2つ選んでください)

1. 役員との信頼関係形成
2. 従業員との信頼関係形成
3. 取引先との信頼関係形成
4. 金融機関との信頼関係形成
5. リーダーシップの発揮
6. 経営知識 (財務等) の習得
7. その他 ( )

設問 4.2 次期後継者にはどのくらいの実務経験が必要だと思えますか?

- 1年未満 .... 3年未満 .... 5年未満 .... 10年未満 .... 10年以上

設問 5 その他

設問 5.1 今抱えている問題などありましたら教えてください。

ご協力ありがとうございました。

(2) アンケート調査結果と個別分析

今回実施したアンケート調査の個々の質問項目に対する分析と、後継者の有無別による比較等の分析を行うことにより、事業承継に関する中小企業者の実態に迫っていくことにします。

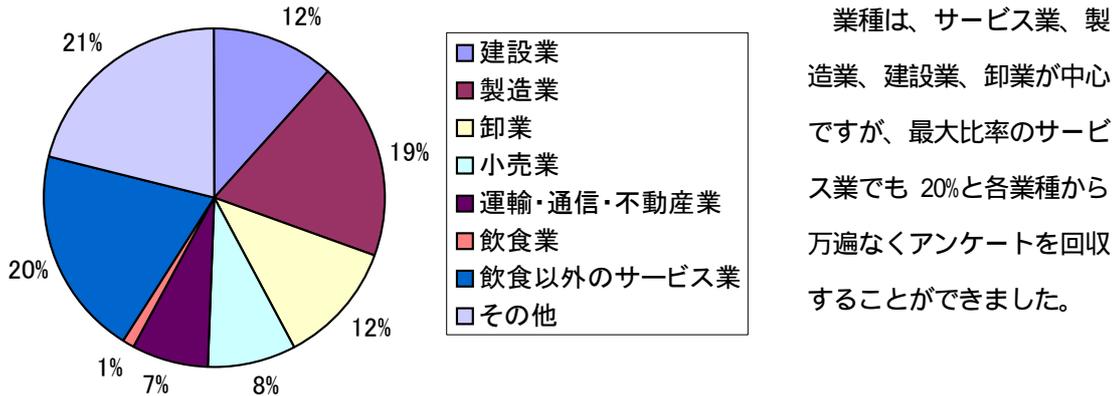


図 2-1-1 業種

次に、今回のアンケート調査に回答を寄せて頂いた経営者の方々の年齢は、もっとも比率の高い年代は 60 歳台（70 未満）であり、40 歳台（50 未満）から 60 歳台（70 未満）までの合計で、86%を占めています。

後継者の有無による比較では、後継者が有る経営者の方々の年齢は高く、60 歳台まで現役として活躍されていることが分かります。

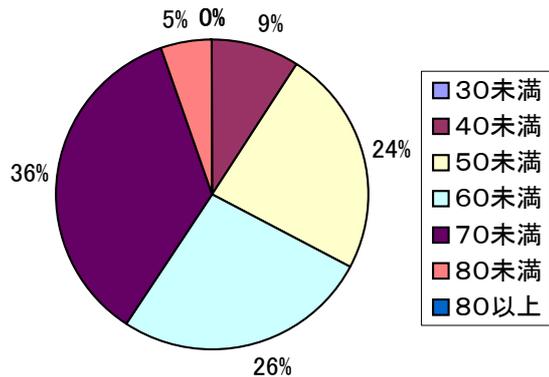


図 2-1-2 経営者の年齢

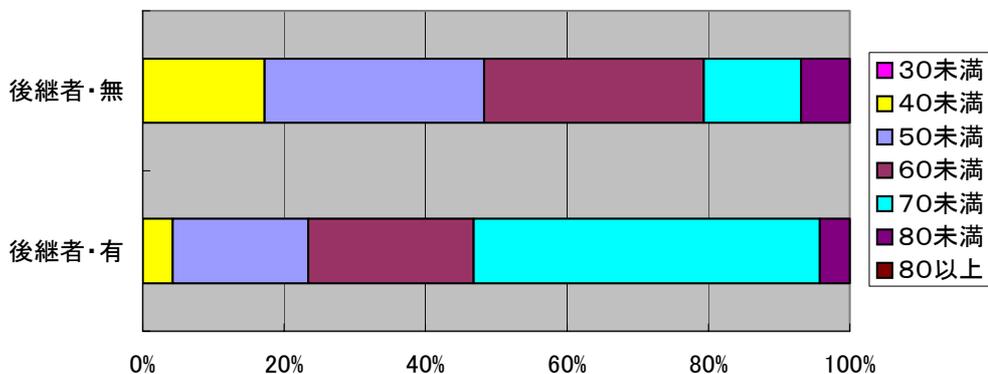


図 2.1-3 後継者有無別 経営者の年齢

また、後継者有の中で、60歳台の比率が高いことから、多くの経営者が60歳台で後継者にバトンを渡されることが推測できます。

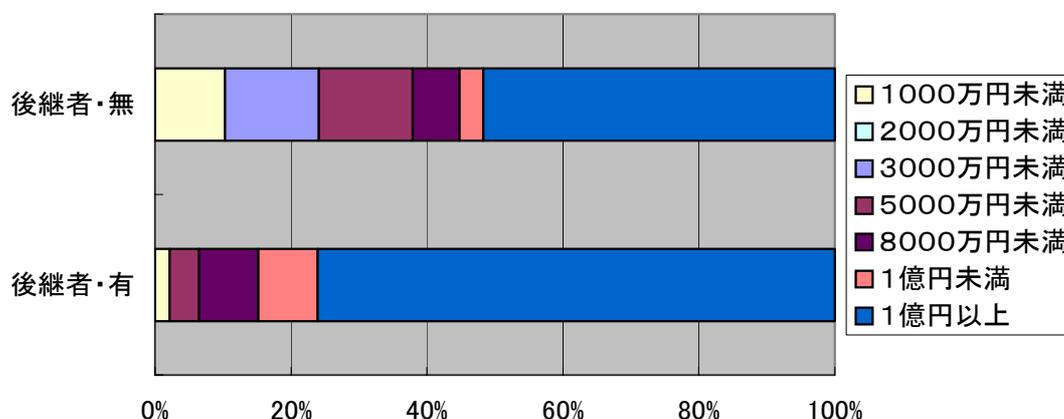


図 2.1-4 後継者有無別 年間売上高

次に、上のグラフは、後継者の有無別に年間売上規模の分布をみたものであり、後継者の有無に対して、年間売上規模、すなわち、企業規模が大きく影響を与えている要因の1つと言えます。企業規模が小さいと、それに応じて後継者個人の報酬が少なくなり、承継することに魅力を感じないことは容易に推察され、ある程度の企業規模が事業承継のためには必要条件と言えるのです。

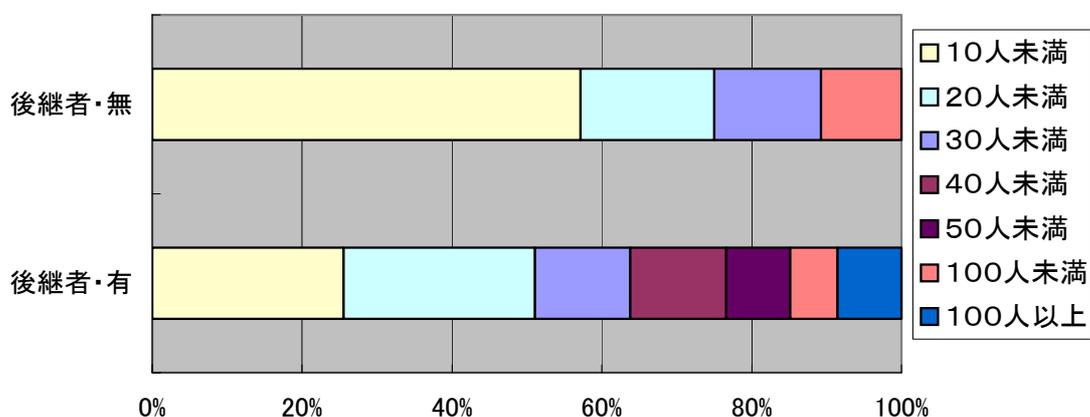


図 2.1-5 後継者有無別 従業員数

従業員数についても、前述の年間売上規模と同様なことが、上のグラフから読み取れます。100人を超える中堅企業は、確実に後継者候補が存在しています。従業員数が多くなるにつれ、後継者の候補となるべき人材が社内にいる可能性は高くなり、また、多くの従業員を路頭に迷わすことのないよう事業を継続しなければならないという現経営者の使命感も大きいと推察できます。

次に、事業承継と経営状況についての関係について考察してみます。

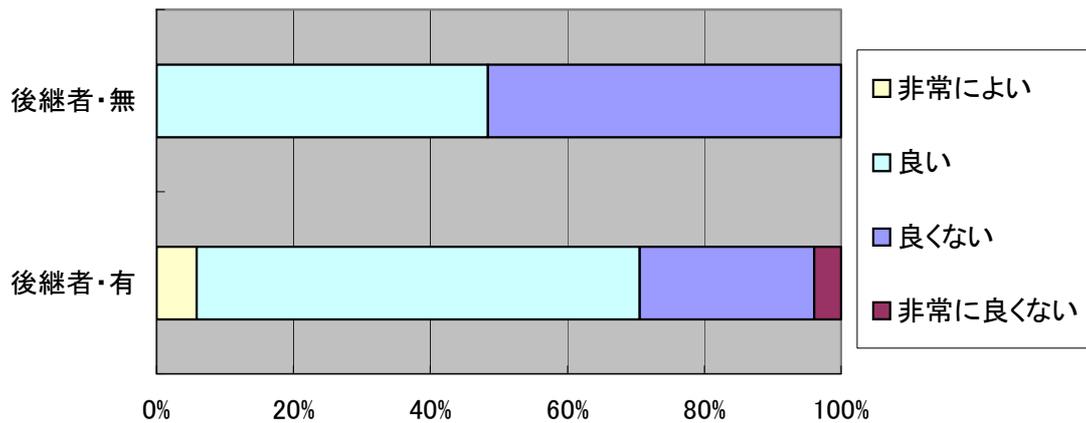


図 2.1-6 後継者有無別 企業の経営状況

上のグラフから、会社の経営状況が良好であるほど、後継者を有する割合が高いと言えます。後継者としての立場から考えると、会社の経営状況が良好であることは、承継するための一つの条件と言えます。現経営者は、後継者候補にその企業の魅力を感じられるよう、経営状況の改善。すなわち、経営革新が必要不可欠なのです。

では、アンケート調査に回答して頂いた中小企業者は現在、どのような問題を抱えているのでしょうか。次の円グラフは、中小企業者が現在抱えている不況の理由です。「価格競争の激化」や「市場規模の縮小」などの外部要因の変化と、「営業力不足」や「人件費負担大」など社内内部問題、特に人材に関する諸問題を抱えている経営者が多いようです。

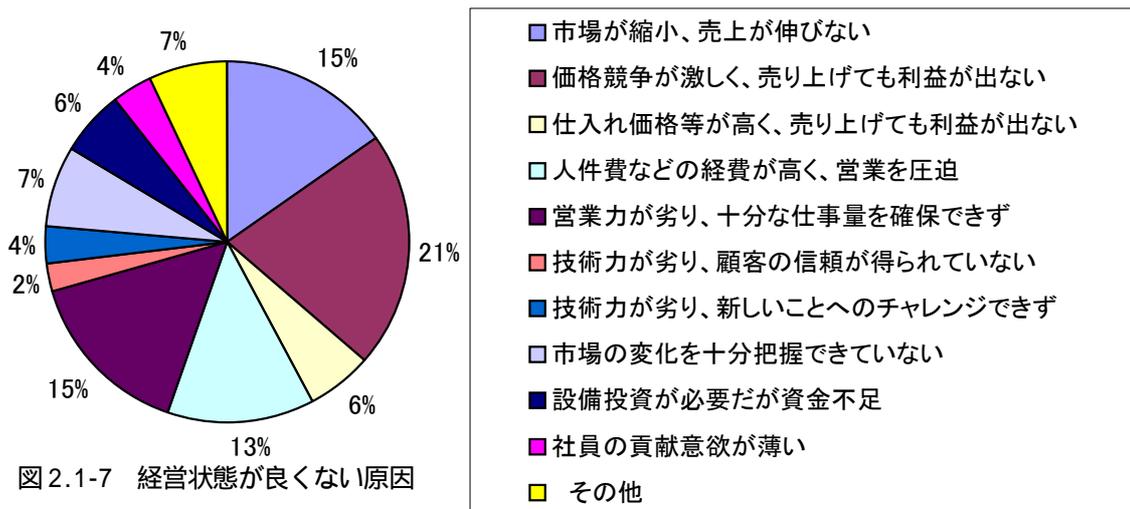


図 2.1-7 経営状態が良くない原因

この理由を後継者の有無別にみてみたものが次のグラフです。

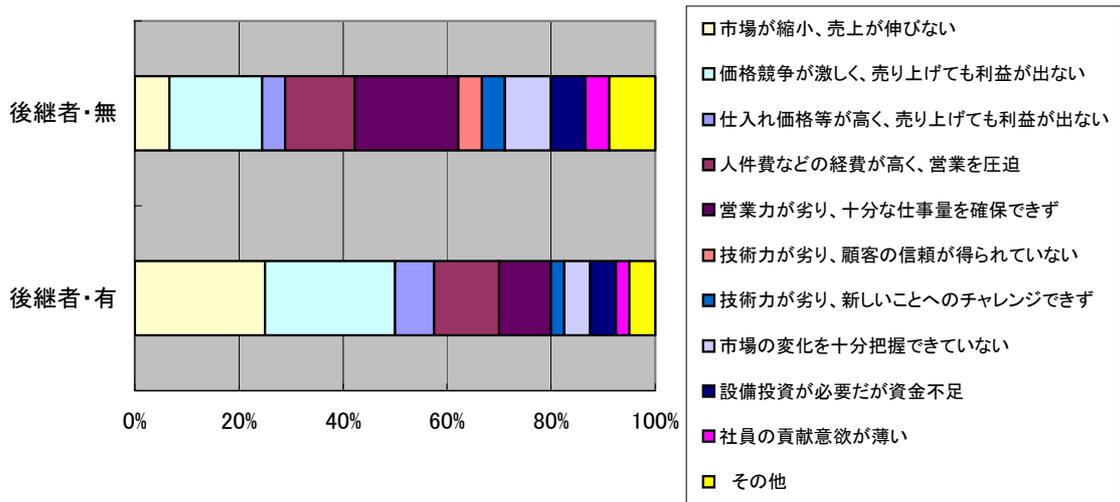


図 2.1-8 後継者有無別 経営状態がよくない原因

後継者がいる企業は、「価格競争の激化」、「市場規模の縮小」など外部環境に関する問題を抱えています。その一方で、後継者がいない企業は、「営業力不足」や「人件費負担大」の人的問題など社内に諸問題を抱えているケースが多いことが読み取れます。現経営者は、後継者に引き継ぐ前に、社内の諸問題を解決しておくことが重要です。

次に、現経営者の事業承継の意思を確認した結果が次のグラフです。後継者の有無に関わらず、事業を承継したい意思は極めて高いと言えます。

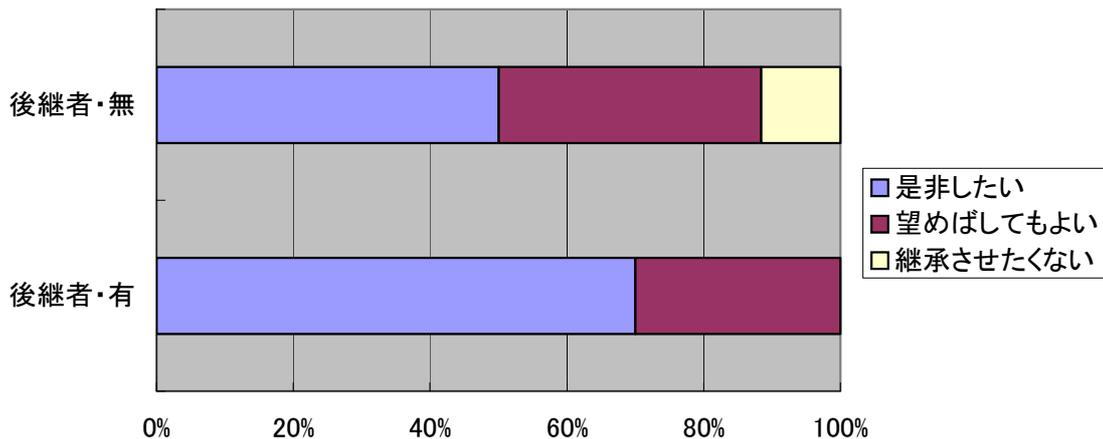


図 2.1-9 後継者有無別 事業承継の意思

では、なぜ、事業を承継したいのか、または、承継しなければならないのかについても、後継者の有無別に分析を行いました。

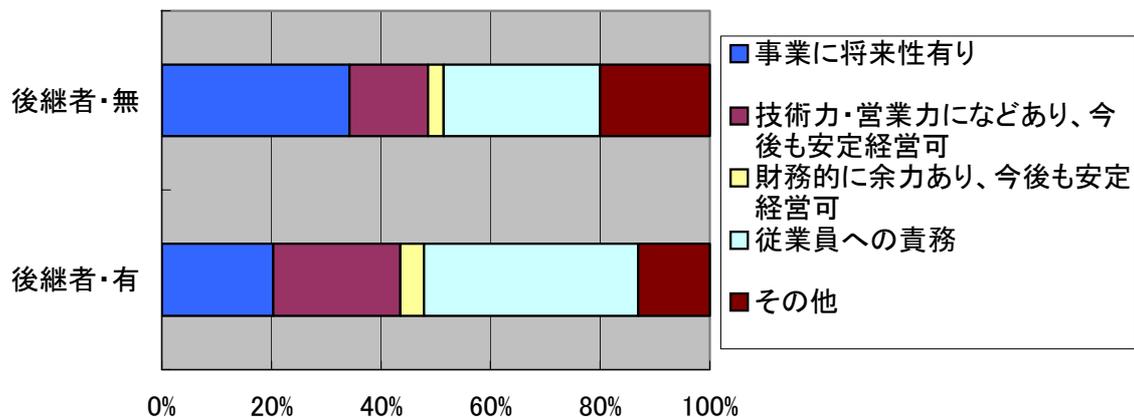


図 2.1-10 後継者有無別 承継希望の理由

後継者の有無に関わらず承継希望の理由トップは「従業員への責務」であり、現経営者としての責任感が伝わってきます。また、「事業の将来性」や「安定経営」を理由とする経営者も約半数であり、現経営者の事業への思い、愛着が推察されます。但し、承継理由については、後継者の有無による差はあまりないことが分かりました。

では、承継希望の理由と企業規模（売上規模）との関係はどうであろうかを見ていきます。売上高を年間1億円未満と以上別に集計してみると、「従業員への責務」の比率が、1億円未満の経営者が24%に対して、1億円以上の経営者が38%と増加しています。企業規模の拡大に伴って、従業員が増加し、経営者の従業員への雇用維持の責任感が高まっていくことが読み取れます。

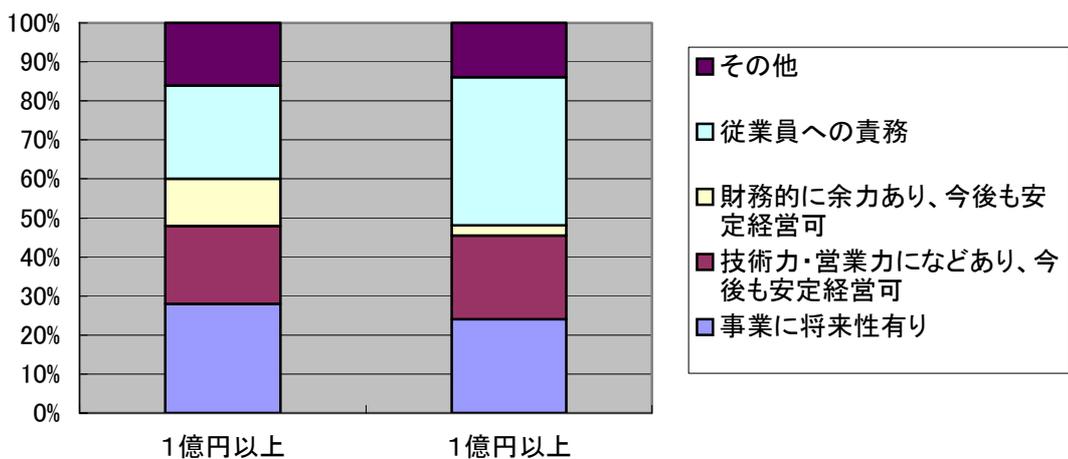


図 2.1-11 売上規模別 承継希望の理由

次に、後継者候補はどのような人材でしょうか。その実態に迫っていきたいと思います。今回は、後継者有と答えて頂いた経営者の方々に「身内」、「役員・従業員」、「外部」の3種類の中から選択して頂きました。次のグラフから分かる通り、「身内」及び「役員・従業員」で96%を占めており、外部人材の活用の比率は極めて少ない状況です。

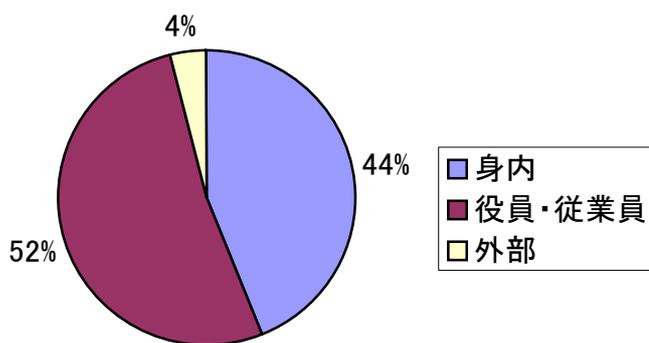


図 2.1-12 後継者候補

さらに、事業承継の必要要件の1つである企業規模（売上規模）と後継者候補の関連性があるのでしょうか。次のグラフから、3000万円未満の企業には後継者がいないことから前述した通り、ある程度の企業規模が事業承継には必要であることが言えます。また、規模が大きくなるにつれて、後継者が存在する比率が高くなっていることが分かります。「役員・従業員」だけでなく、「身内」にとっても企業規模が承継するための必要条件であり、事業承継と企業規模は相関が高いことが言えます。

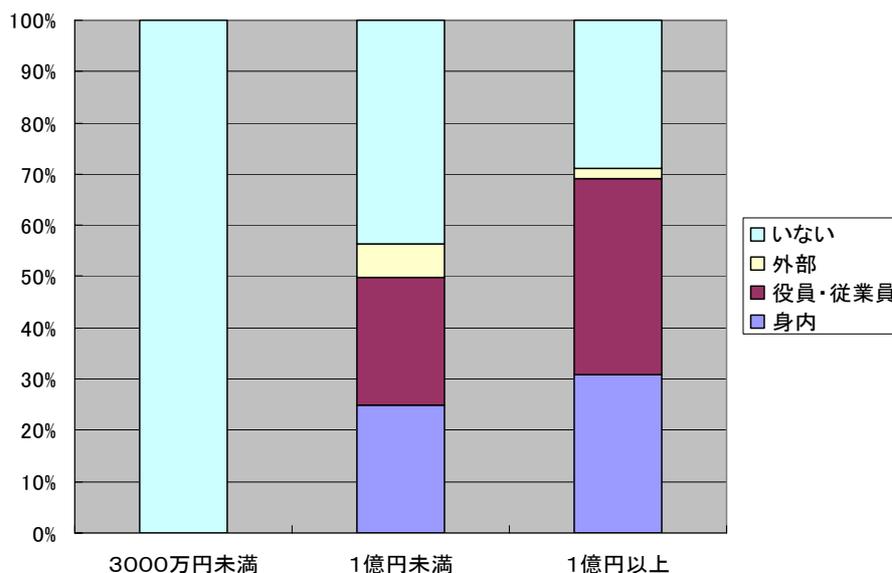
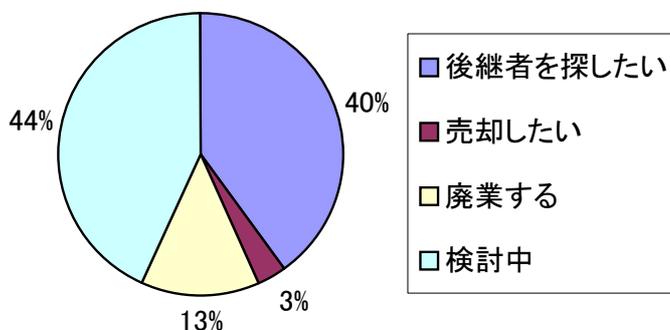


図 2.1-13 売上規模別 後継者候補

本アンケート調査では、後継者が現在のところいない経営者に対して、事業承継に関する意思も確認しました。



図表 2.1-14 後継者無しの経営者の意思

後継者がいない経営者の中で、後継者を探したいという意味、意欲を持っている経営者の割合は40%と高いということが分かりました。その一方で、「検討中」を選択した経営者が44%と多く、今後の進むべき方向性につ

いて悩んでいる経営者が多数いることも事実です。また、廃業を決めている経営者も一割強ほど存在します。事業をソフトランディングし、経営者個人としてハッピーリタイアメントを迎えるために、様々な支援を行うことが必要となってきます。

次に、後継者に必要な能力について、現経営者はどのように考えているのでしょうか。

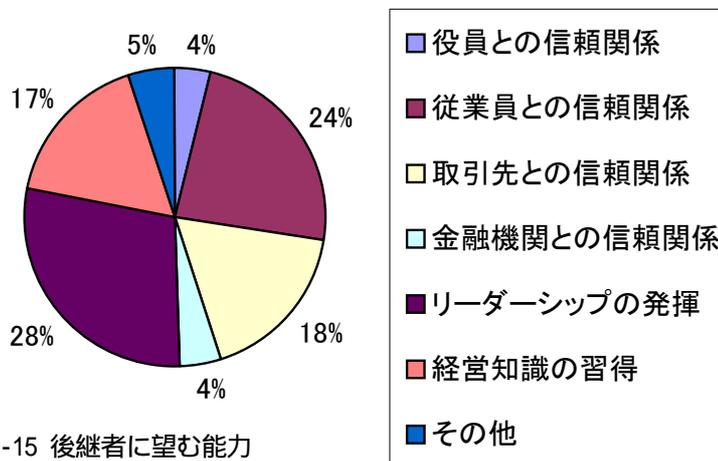


図 2.1-15 後継者に望む能力

この質問項目は複数選択回答方式により行いましたが、上のグラフはから、「取引先との信頼関係」や、「金融機関との信頼関係」以上に、「リーダーシップの発揮」や「従業員との信頼関係」などを求めていることが分かります。また、「経営知識の習得」も、有効回答数 77 社中 27 社からの選択があり、これらの分野で、我々中小企業診断士としての支援の場があると言えます。

次に、承継時期について見ていきます。次のグラフは経営者の年齢別にみた今後いつ頃に承継した  
 いかをみたものですが、この結果から、60歳台で事業を承継しようと考えている経営者が多いことが  
 分かります。

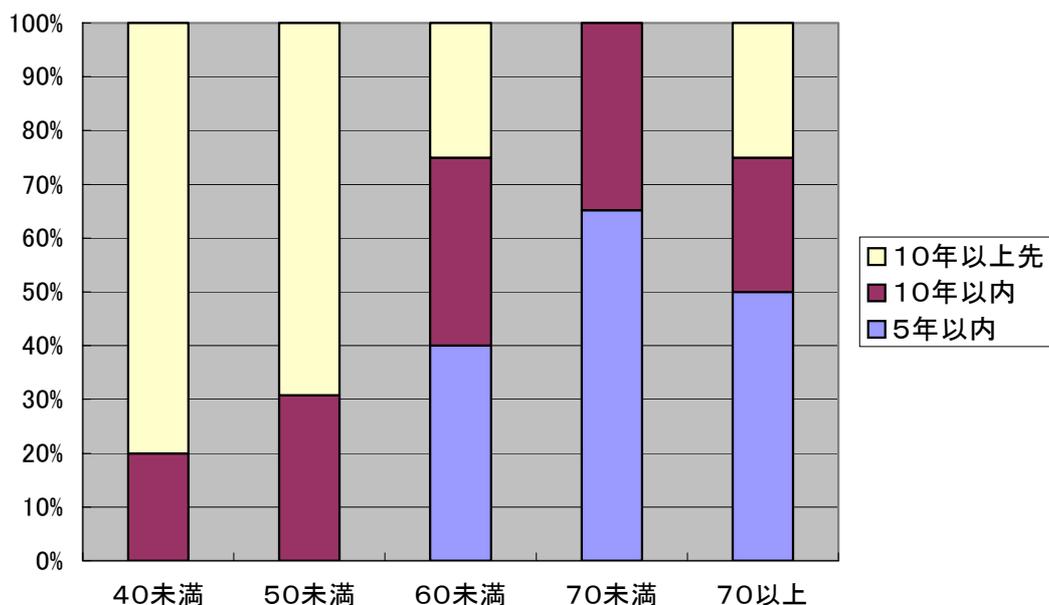


図 2.1-16 経営者年齢別 承継時期

次に、承継に必要な期間ですが、「3年未満」から「10年以上」と回答が分散しました。

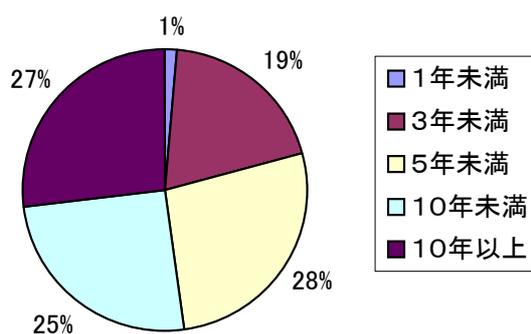


図 2.1-17 承継に必要な期間

この質問項目を、業種別に見ていくと、「建設業」、「製造業」、「卸業」とも、ほぼ同様に、分散した  
 結果となりました。その一方で、「小売業」は、他の業種と比較して、「10年以上」と回答した比率が  
 極めて高く、長年の実務を通じた承継の準備が必要であると考えていることが読み取れます。

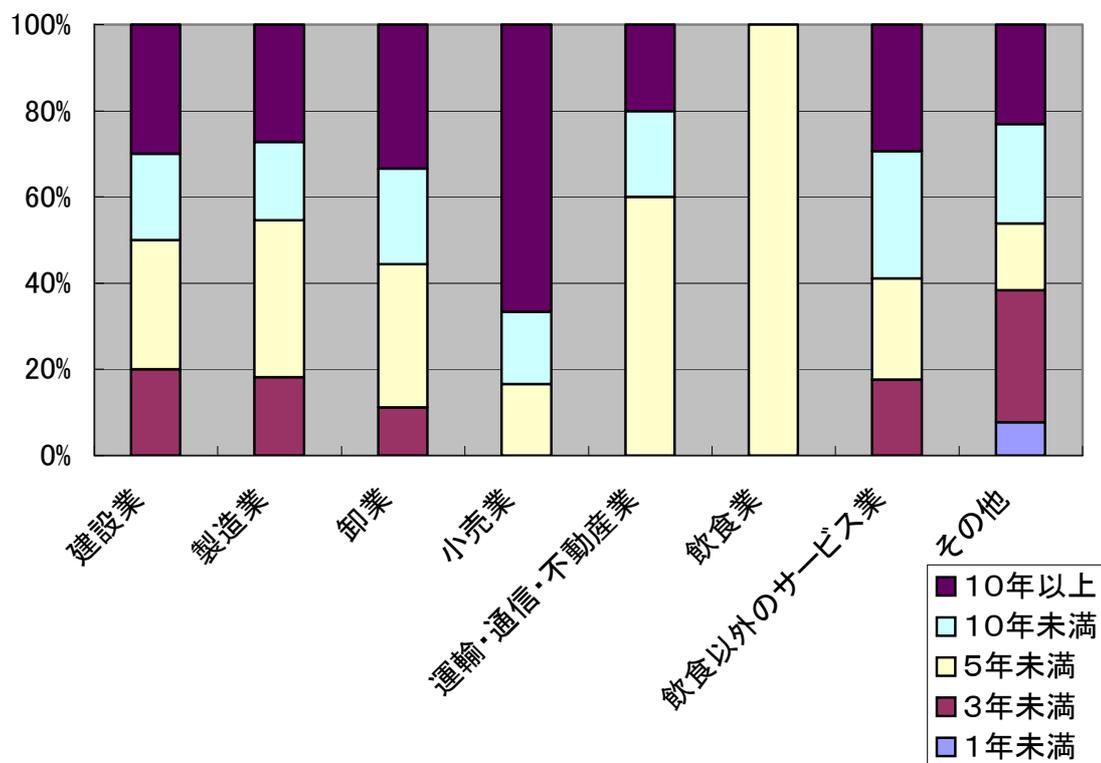


図 2.1-18 業種別 承継に必要な期間

### (3)シナリオ分析

アンケート調査の結果を用いて、まずは、調査対象とした事業者が事業承継に対してどのようなシナリオを想定しているか、また、そのシナリオが全体に占める割合がどの程度なのかを把握するために、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析では、調査項目の関連性からシナリオをツリー形式で展開します。シナリオは各質問項目を「部品」としてその組み合わせから作成します。シナリオを想定した後、シナリオを構成するそれぞれの部品（質問項目）を選択した割合を算定し、その部品を使用する確率とする。次に、つなげる部品の存在割合を、条件付確率として算定し、これらを組み合わせることで、全体のシナリオが出現する確率を算定します。それぞれの想定したシナリオとその割合を図 2.1-19 および図 2.1-20 に示します。

想定したシナリオのなかで、最も多いのは、「従業員の生活を守るために事業承継をする」というものです。これが全体の 20% を占めており、事業承継に対しては消極的な理由ではありますが、中小規模事業者としては最も現実的な問題であることがわかります。続くシナリオとしては、「後継者がいないので事業をどうするか検討中である」とするものが全体の約 18% を、「後継者がいないので探す」が 16% を占めています。これらのシナリオは先のシナリオと異なり、後継者がいないという現実のもと、事業の先行きをどうするか検討していたり、その検討の結果として、後継者を探すこととしている企業群です。これらのシナリオを描く事業者に対しては、後継者を探すお手伝いなどをすることで、スムーズな事業承継へとつなげることが可能であると考えられます。

「安定的な技術があるから事業を承継する」、「事業に将来性があるから事業を承継する」がそれぞれ全体の 12% であり、少ないながら、積極的な事業承継意思をもった事業者も全体の 1/4 程度は認められます。

一方、「後継者がいないので、廃業する」とする事業者は全体の 6% を占めています。少ないながら廃業で意思決定している企業もあります。また、「後継者がいないので、事業を売却する」とする事業者は全体の 1% 余りであり、中小規模事業者にとって、事業売却は極めて困難な状況にあることがわかります。

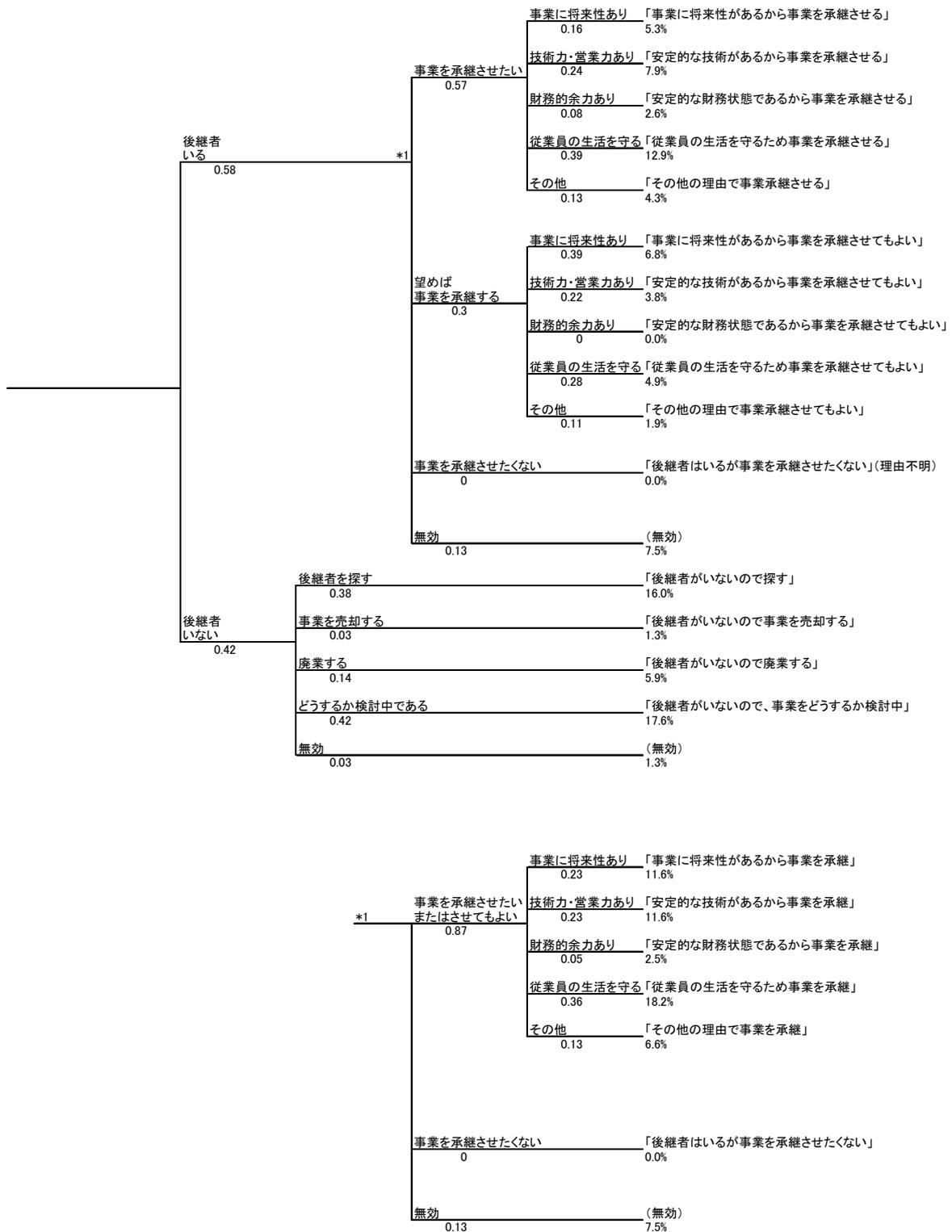


図 2.1-19 事業承継シナリオと出現確率

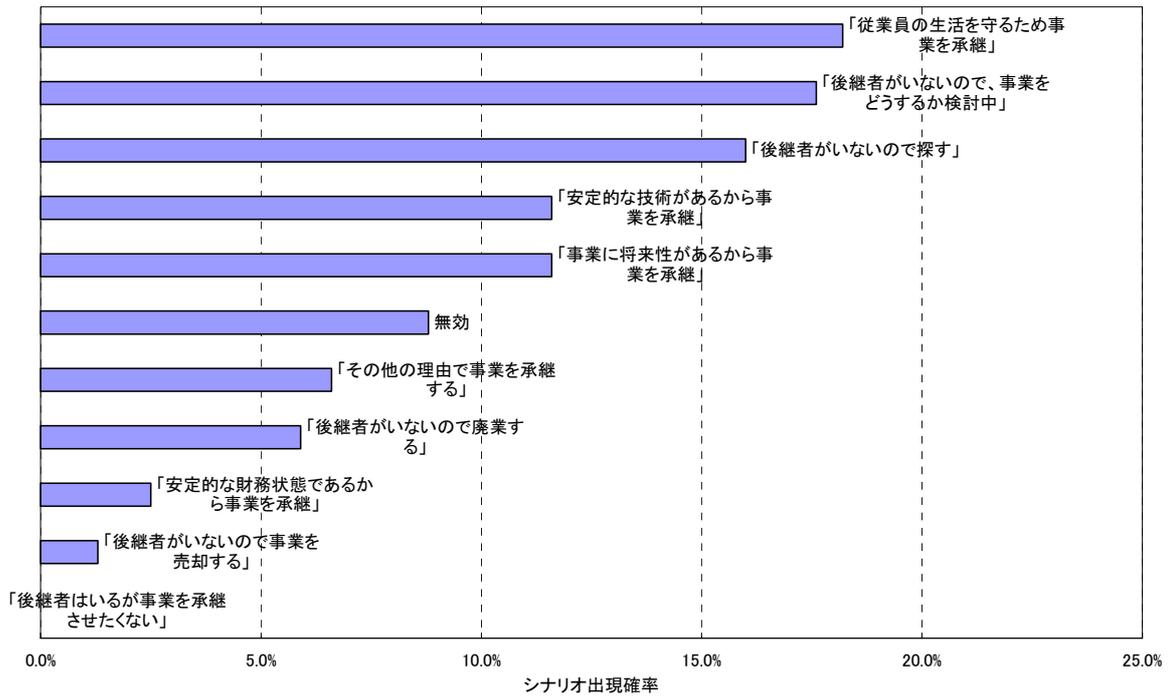


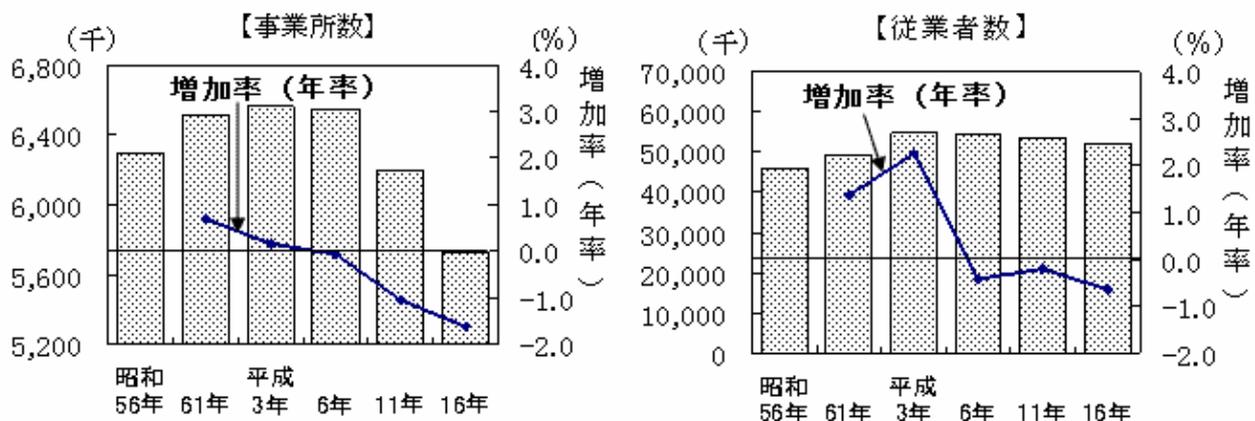
図 2.1-20 シナリオ出現頻度のまとめ

## 2. 零細規模事業者の調査

### (1) マクロデータに見る零細事業者の状況

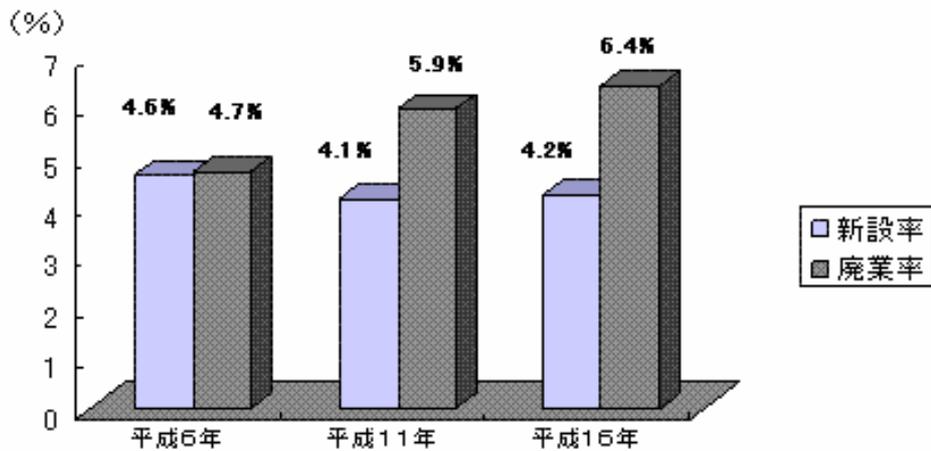
総務省統計局「事業所・企業統計調査」によれば、平成16年6月1日現在の我が国の総民営事業所数は592万2千事業所にのぼります。従業者数では5215万9千人、平成11年に比べ事業所数は7.6%（年率1.6%）減、従業者数は3.1%（年率0.6%）減となっています（図2.2-1参照）。

平成16年6月1日現在の1年当たり新設事業所数では26万事業所で、新設率（年率）にして4.2%である一方、1年当たり廃業事業所数は39万3千事業所にのぼり、廃業率（年率）は実に6.4%となっています。廃業率が開業率を上回ってから10年以上が経過しましたが、依然として廃業率が開業率を上回る状況が続いています。また、平成11年と比べ、新設率（年率）が0.1ポイントとわずかに上昇しているのに対して、廃業率（年率）は0.5ポイントの大幅な上昇を示しており、今後も廃業率と開業率の乖離傾向が顕著になっていくものと考えられます（図2.2-2参照）。日本経済にとっては、所謂「多産多死」が好ましいとされていますが、ここ10年の状況は「小産多死」であり、近年の日本経済の後退を如実に表しているといえます。



出典：総務省統計局「平成16年事業所・企業統計調査」速報結果（要約）より

図2.2-1 事業所数及び従業者数の推移（昭和56年～平成16年）

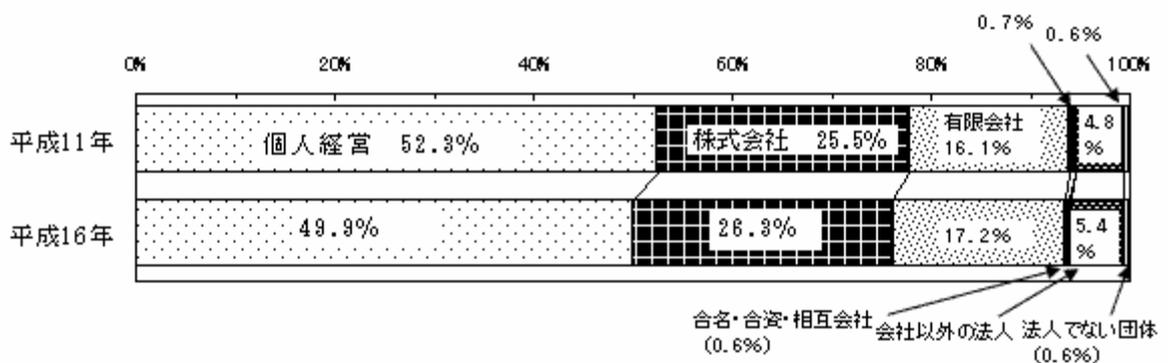


出典：総務省統計局「平成16年事業所・企業統計調査」速報結果（要約）より

図2.2-2 事業所の新設率及び廃業率の推移

それでは、どのような属性の企業が減少しているのでしょうか？

同統計調査によれば、経営組織別に事業所数をみると、「個人経営」は286万事業所（事業所全体の49.9%）、法人は283万7千事業所（同49.5%）、となっています。平成11年調査に比べ、「個人経営」は11.8%の大幅な減少となり、事業所全体に占める割合は、比較可能な昭和47年以来、初めて5割を下回りました（図2.2-3参照）。

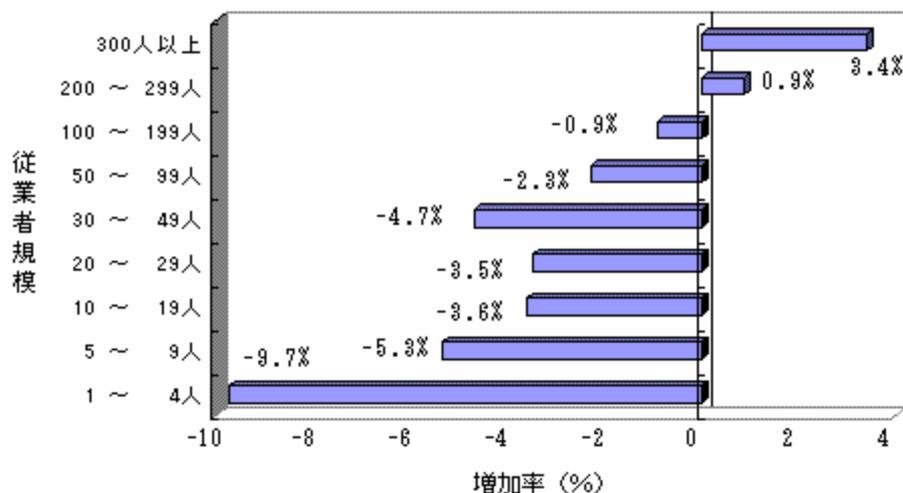


出典：総務省統計局「平成16年事業所・企業統計調査」速報結果（要約）より

図2.2-3 経営組織別事業所数の構成比（平成11年,16年）

また、従業員規模別で見た場合、従業員 200 人未満の事業所では軒並み事業所数が減少しており、従業員規模が小さいほど、減少率は高くなっています（図 2.2-4 参照）。

このように、日本における事業所数は、中小企業の中でもとりわけ、個人経営事業者や小規模法人などの零細規模事業者の減少が甚だしいことがわかります。



出典：総務省統計局「平成 16 年事業所・企業統計調査」速報結果（要約）より

図 2.2-4 従業員規模別事業所数の増加数（平成 11～16 年）

## (2) 零細規模事業者の現状調査

前章で示したマクロデータによれば、中小企業の中でも零細規模事業者（個人事業や規模の小さい法人）の廃業率が高くなっています。そこで我々は、先の調査に引き続き、これら零細規模事業者に着目して、事業承継に対してどのような意識を持っているのか、また、事業承継に対してどのような問題を抱えているのかを探ることとしました。零細規模事業者を多く抱える神奈川県内のある商工会の協力を得てアンケート調査を実施しました。アンケートは 2005 年 4 月にアンケート票を郵送し調査を実施しました。アンケートの有効回答数は 213 件で、目論見どおり、回答のほとんどは前述した事業所数の減少率が高い零細規模事業者でした（図 2.2-5 参照）。

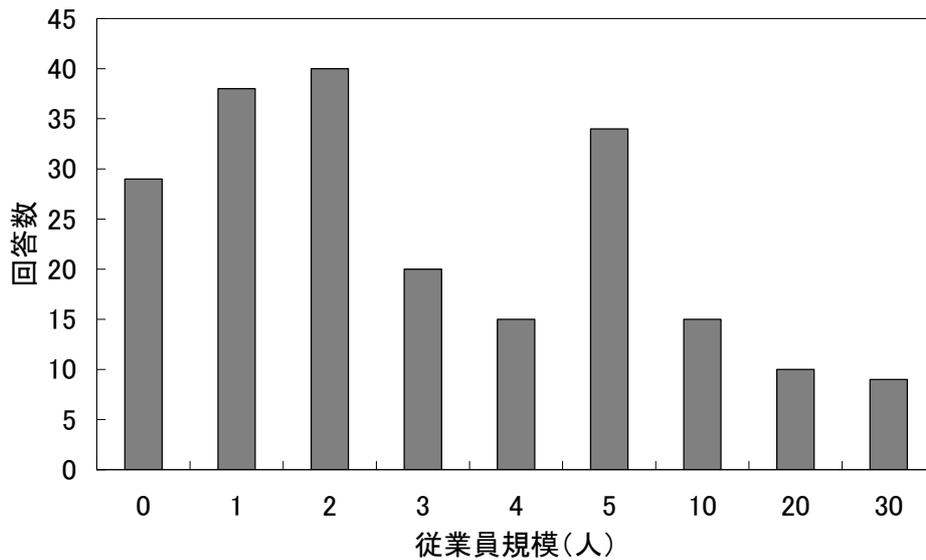


図 2.2-5 事業承継に関するアンケート調査の従業員規模別回答数

アンケート調査の結果、まずは後継者の有無について、「後継者がいる」と「後継者がいない」の回答がほぼ同数で、必ずしも事業承継できる人的な環境が整っているわけではないことがわかります(図 2.2-6 参照)。また「後継者がいる」という回答では、約 90 % が「身内にいる」と答えています。次に、「後継者がいない」という事業者に対して将来を問うと、53 % が「廃業する」で、「検討中」とあわせると実に 90 % 超にのぼります(図 2.2-7 参照)。その一方で「後継者を探す」という回答は全体の 6 %、「売却する」に至っては全体の 2 % で、先の「後継者は身内」という傾向とあわせて考えると、零細規模事業者にとって「事業承継」とはあくまで「身内に道を委ねる」ことであり、大企業のように後継者を外部に求めたり、M&A を行ったりというような選択肢は視野に入っていないと言えます。

次に、「後継者がいる」事業者に対して、事業承継の意識を問うと、54 % が「望めば事業承継する」と考えており、「事業承継したい」40 % を上回っています(図 2.2-8 参照)。また、少ないながら約 6 % は「事業承継させたくない」と回答しており、後継者がいるからといって必ずしも事業承継に結びつくものではないことがわかります。近年の「家業離れ」を考えると、後継者がいるにもかかわらず、廃業するというシナリオが見えてきます。

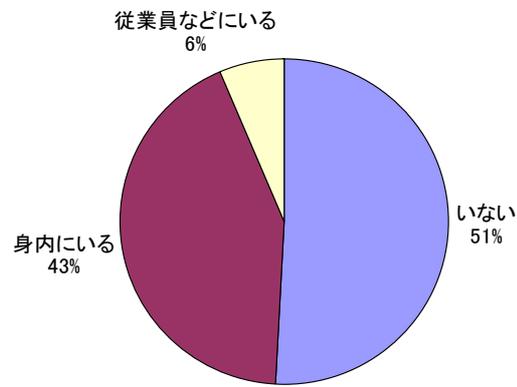


図 2.2-6 後継者の状況

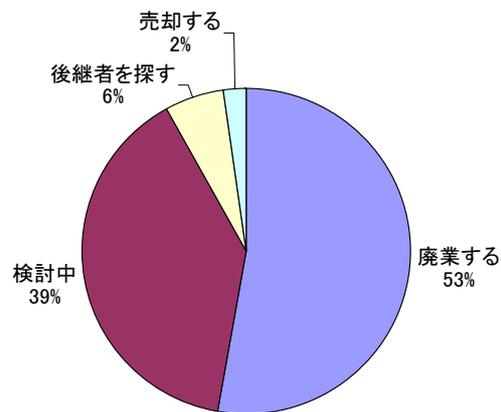


図 2.2-7 後継者がいない場合の対処法

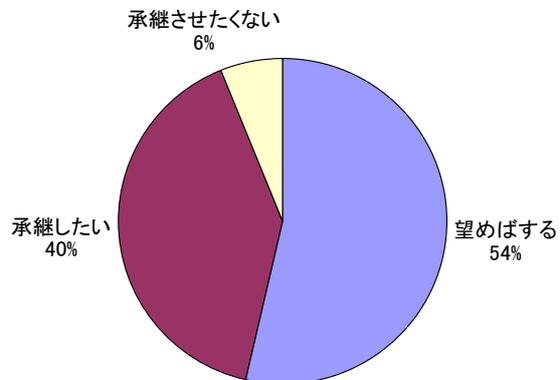


図 2.2-8 事業承継に対する意向 (後継者がいる事業主のみ)

更に詳しく見ていきます。後継者の有り無しがどのような企業特性に因っているかを明らかとするため、各種クロス分析を実施しました。まず、売上規模別にみた場合、売上が多くなるにつれて、後継者のいる事業者の割合が増加することがわかります。同時に、売上規模が大きくなると、身内以外に後継者候補が存在する割合も多くなります（図 2.2-9 参照）。

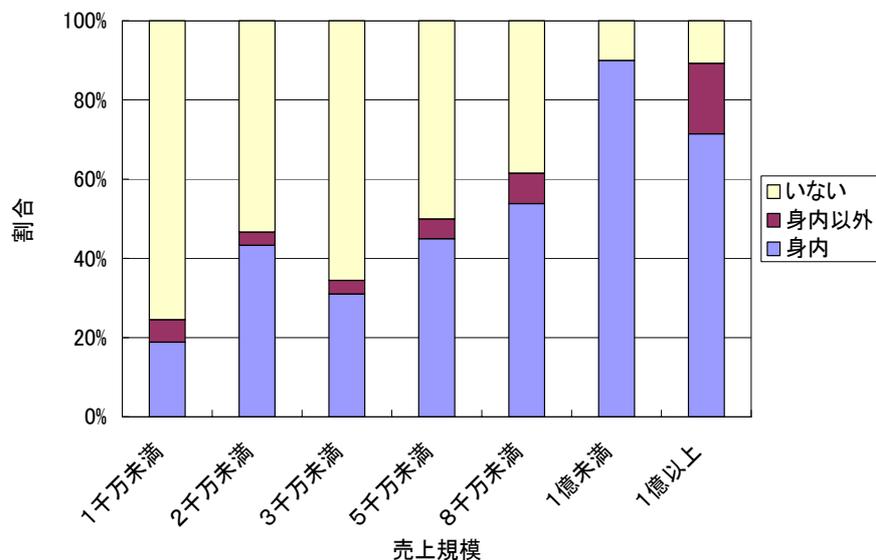


図 2.2-9 売上規模別にみた後継者の状況

続いて、従業員規模で見ると、売上の相関と同様に、従業員数が増加するに従い、後継者のいる事業者の割合が増加します（図 2.2-10 参照）。

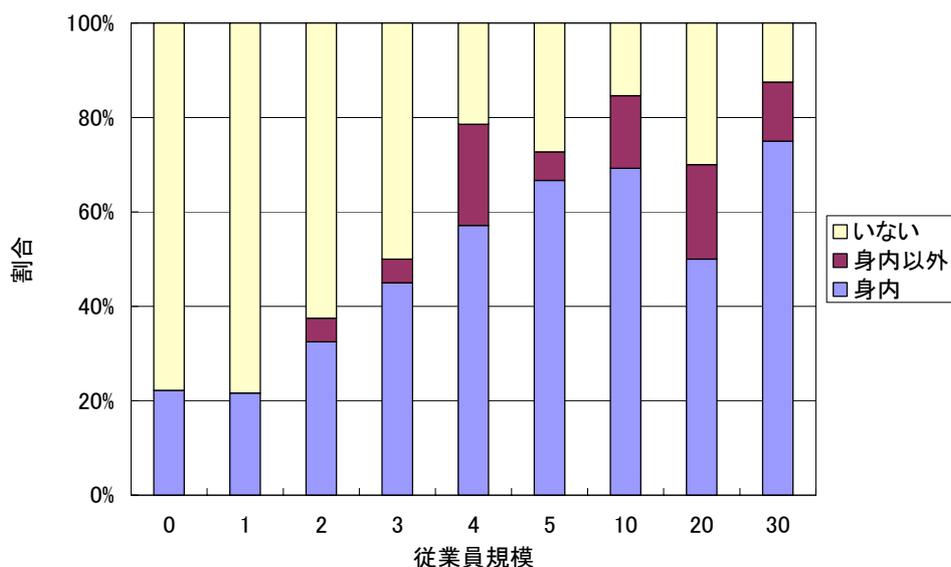


図 2.2-10 従業員規模にみた後継者の状況

そもそも、売上規模と従業員数は当然ながら正の相関を有しているため、これらの分析結果から、企業の規模が拡大するにつれて、後継者のいる割合が高くなると言えます。

最後に業況と後継者の有り無しの関係を見てみます。この図から、業況がよくなるほど、後継者のいる割合が大きいくことがわかります。

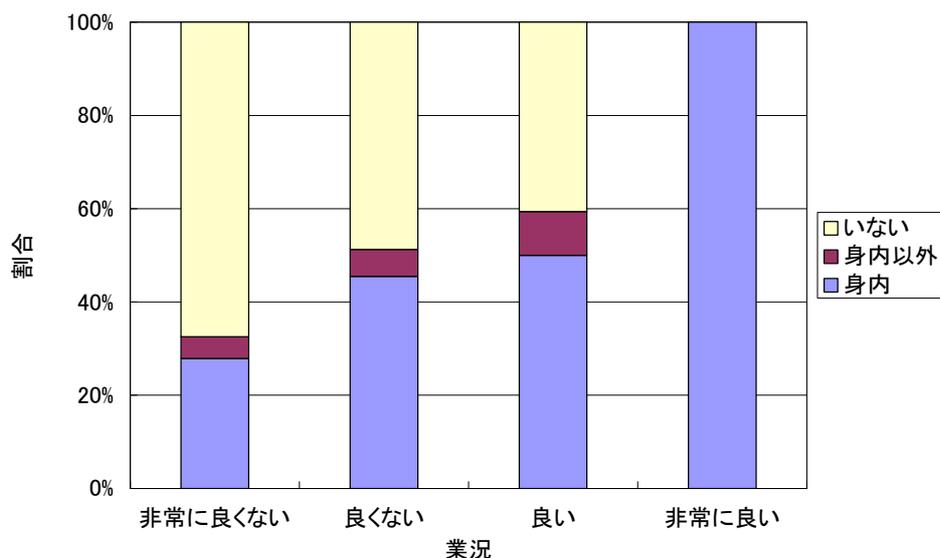


図 2.2-11 業況と後継者の状況

以上の分析から、後継者の有無は以下のように纏めることができます。

- 企業規模が大きいほど、後継者のいる割合が高い
- 業況がよいほど、後継者のいる割合が高い

この結果は、先の中小規模事業者に対する調査結果と同様であるといえます。

零細規模事業者にとっても、企業規模は事業承継において大きな要因であり、経営革新等により、業況の改善、売上規模の拡大、従業員の雇用等を促進することで、事業規模を拡大し、スムーズな事業承継へ繋げる必要があります。

### (3) アンケート調査のまとめ

これまで、中小規模事業者及び零細規模事業者に対するアンケート調査の質問項目ごとに、その結果を見てきましたが、これらから見える中小規模企業者及び零細規模事業者の実態を整理してみると次の通りとなります。

- 1．経営者は、事業を承継したいと考えている割合が多い。
- 2．継時期は、経営者の年齢が60歳台である場合が多い。
- 3．事業承継の理由は、「社員への責務」の割合が多い。
- 4．事業承継（後継者の有無）と企業規模との相関が高い。
- 5．事業承継（後継者の有無）と経営状態との相関が高い。  
特に、後継者がいない場合は、相対的に営業力不足や人件費高など内部的要因で経営状態が悪い場合が多い。
- 6．事業承継候補は、身内か役員・従業員が中心で、外部人材の活用の比率は低い。
- 7．後継者がいない場合に、廃業等により事業をソフトランディングしたいと考えている経営者も確実に存在する。

### 3 廃業に関するインタビュー調査

廃業、倒産回避の方策を探るには、多くの当該企業の元経営者にインタビューして、倒産或いは廃業にいたる原因を聞くことが有効と思われます。しかしながら直接元経営者にインタビューすることは不可能である為、日頃から地元の会員企業と接触し、経営指導をしている県下の商工会議所・商工会にヒヤリングを試みました。

(ヒヤリング内容はこの章 4.3 最後の「参考資料」を参照してください)

#### (1) 零細規模企業の状況 (神奈川県下 A 商工会議所管轄地域事例を紹介)

景況・・・業界景気の現状と見通し (DI 値)

・全業種の景況感を見ると、

17 年第 2 四半期は 16.0 と未だ水面下であるが、前期( 23.5 )に比べると 7.5 ポイント改善しています。

第 3 四半期の見通しは +0.8 と今期より 16.8 ポイントの改善を予測しています。

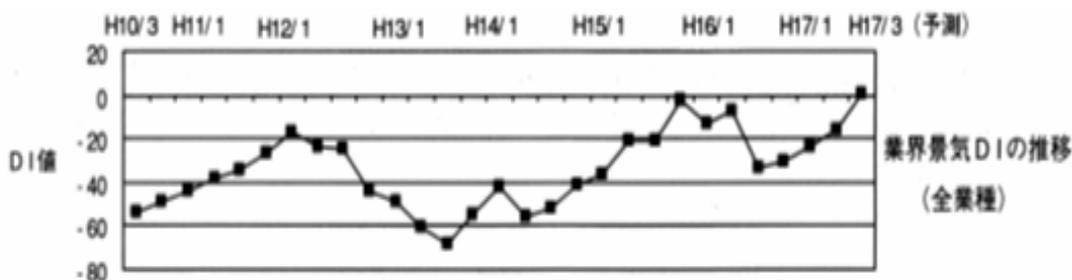


図 2.3-1 業界景気の業界景気の景況感

・業種別の景況感を見ると、

17 年度第 2 四半期は製造業、建設業はともに DI 値は 0 で、各々前期比 18.7、20.0 ポイントと大幅に改善しています。またサービス業は改善の兆しがあるものの、卸小売業は 39.1 で、12.7 ポイント、飲食業が 42.1 で 8.8 ポイント悪化しています。

第 3 四半期の見通しは各業種とも改善すると予測しており、景気回復への期待の高さが伺われます。特に飲食業の改善が目立ちます。

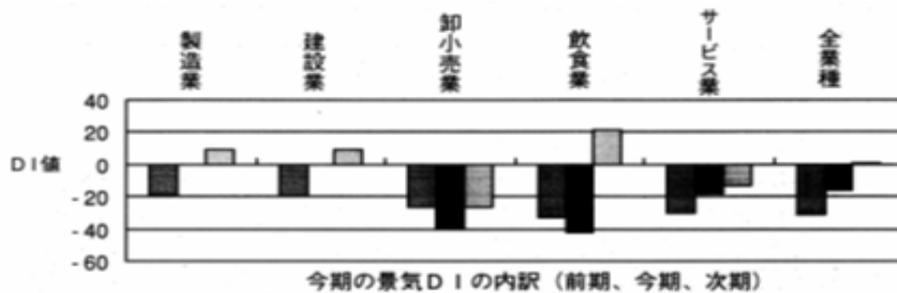


図 2.3-2 業種別の景況感DI

・自社の売上高の現状と見通しを見ると (売上高DI)

17年度第2四半期は全業種で 14.1。これは前期の 23.9 に比べ 9.8 ポイント改善しています。業種別で見ると、製造業が+6.8 で、14.3 ポイント改善され、プラスに浮上しました。そのほかの業種も改善されています。

第3四半期の見通しは全業種で 3.4 と、今期より 10.7 ポイントも改善しているとともに、すべての業種で改善すると予測しています。中でも製造業は+10.3 と2期連続でプラスに浮上しています。飲食業も大幅な改善を予測しています。

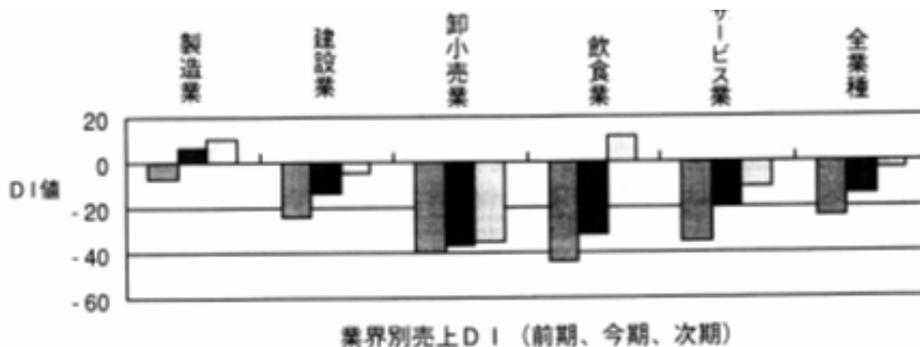


図 2.3-3 業界別売上DI

・神奈川県景気動向指数を見ると、

遅行指数は順調ですが、一致指数は 50 % 割れ、先行指数も 50 % 割れしており、景気が安定的に回復基調にあるとは言えません。当商工会議所管下の景況も、同様な状況が続くと思われます。

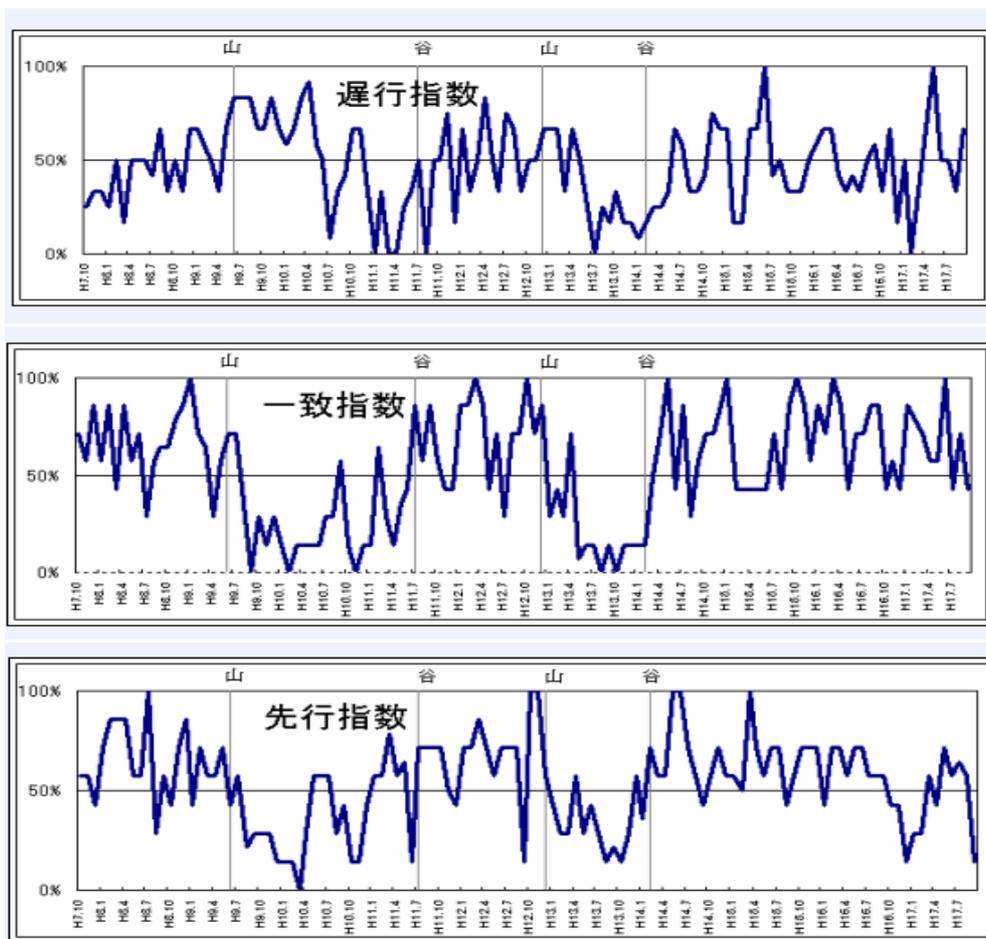


図 2.3-4 神奈川県景気動向指数(DI)

景気動向指数 (DI) : 先行指数 <予感>   一致指数 <実感>   遅行指数 <余韻>

DIには先行、一致、遅行の3本の指数がある。**先行指数**は景気の先行き(予感)を示し、**一致指数**はほぼ一致して動いて現状を表し、**遅行指数**は遅れて動き(余韻)を伝えるものをいい、一般的に先行指数は、一致指数に数か月程度先行することから「景気の動きを予知」し、遅行指数は一致指数に半年から一年遅れることから「景気の転換点や局面の確認」に利用することができます。

会員数の増減等・・・会員数は減少傾向

会員の増減状況については以下のことが言えます。

- ・ 脱退率は5~9%、加入率は3~6% 脱退者が加入者を上回っている。

- ・ 廃業による脱退は脱退件数のうち 20～30 % を占めている
- ・ 経営者の高齢化、事業不振、経営意欲の欠如等による廃業が多い
- ・ 倒産による減少はわずか（年間 2～4 件）

	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度
新加入者数	205	160	149	197	107	60
（加入率）	6%	5%	5%	6%	3%	2%
脱退者数	222	240	207	277	169	78
（脱退率）	7%	7%	6%	9%	5%	3%
廃業	53	51	74	92	57	17
倒産	2	4	2	2	3	0

表 2.3-1 A 商工会議所 入・脱退数推移

年度別倒産状況 単位：件、百万円

年度	件数	負債総額
1990 (H 2) 年	6,468	1,995,855
1991 (H 3) 年	10,723	8,148,750
1992 (H 4) 年	14,069	7,601,499
1993 (H 5) 年	14,564	6,847,689
1994 (H 6) 年	14,061	5,629,409
1995 (H 7) 年	15,108	9,241,100
1996 (H 8) 年	14,834	8,122,881
1997 (H 9) 年	16,464	14,044,704
1998 (H10) 年	18,988	13,748,377
1999 (H11) 年	15,352	13,621,436
2000 (H12) 年	18,769	23,885,035
2001 (H13) 年	19,164	16,519,636
2002 (H14) 年	19,087	13,782,431
2003 (H15) 年	16,255	11,581,841
2004 (H16) 年	13,679	7,817,675

表 2.3-2 東京商工リサーチ

全国的な倒産件数は、負債金額では平成 12 年度、倒産件数では平成 13 年度をピークに減少しつつあり、平成 16 年度は平成 3 年当時の水準に戻っています。（バブルの崩壊で倒産件数、負債金額が増加したのは平成 3 年度（1991 年度）から）

会員の経営状況は以下のとおりです。

- ・ 業種によるバラツキが大きい
- ・ 製造業は回復感が強い・・・DI 値は、翌月には当月の見込み以上のDI 値が出ていることから、景気回復感は強いと思われる。
- ・ 卸小売業と飲食業の経営状況が悪い
- ・ 当面の経営課題として、多くの業種であげているのが、需要の停滞で、5 つの業種すべてで、1 位または2 位にあげている。

製造業		建設業	卸・小売業	飲食業	サービス業	
1 位		需要の停滞	請負単価低下	需要の停滞	需要の停滞	販売単価安
	%	33.3	68.2	60.9	52.6	54.5
2 位		製品単価低下	需要の停滞	販売価格安	消費者ニーズ の変化に対応	需要の停滞
	%	26.7	59.1	34.8	42.1	50.0
3 位		人材不足	過当競争	消費者ニーズ の変化に対応	販売価格安	大企業進出に よる競争激化
	%	26.7	45.5	21.7	31.6	27.3
4 位		生産設備の不 足・老朽化	取引条件の悪 化	駐車場の確保 難	店舗の狭隘・老 朽化	人材不足
	%	22.2	18.2	13.0	21.1	27.3

表 2.3-3 当面の経営課題

## (2)倒産・廃業に至る原因 (神奈川県下A商工会議所管轄地域事例を紹介)

商工会議所・商工会は個別企業の倒産情報は詳しく把握していない

企業は倒産の危機の際に、商工会議所・商工会に駆け込むことが殆ど無いため、個別企業の倒産に関する踏み込んだ詳細情報はあまり把握していないようです。A商工会議所は倒産防止特別相談所に指定されており、ここ数年5~6社/年が相談に訪れていたが、今年はまだ2社。当該地域は淘汰が進んだため、今後は多くは発生しないだろうと予測しています。

## 倒産に至る原因

「倒産」は法律用語ではありませんが、一般的な意味は、決済期にある債務を弁済することができなくなり、経済活動をそのまま続けることが不可能となった事態を言います。約束手形(小切手)が不渡りになり銀行取引停止処分になるのがその典型例です。それ以外でも自ら裁判所に対して破産手続きや会社更生や民事再生手続などの申し立てをしたり、債権者に財産状態の悪化を告げて全面的にその処置を委ねるのも、倒産といえます。

倒産の意味づけは以上の通りですが、何故倒産に至るのかについて、インタビューで聞かれたことは以下の通りです。

- (ア) 借入過多の経営体質で環境変化に対応出来ない
- (イ) 借り入れ返済にキャッシュをまわさざるを得なく、運転資金が不足し、回らなくなる
- (ウ) 事業不振による債務超過
- (エ) 経営者の高慢・経営能力の過信
- (オ) 公私混同・経営哲学の欠如

## 廃業に至る原因

- 1) 事業環境の変化に対応できない
- 2) 経営者の高齢化
- 3) 後継者難
- 4) 事業魅力の欠如
- 5) 旧態依然の経営

倒産も廃業も根本の原因は共通しており、借入金返済の負担のため環境変化に対応できない、また経営者の高齢化や過去の成功体験に縛られて、旧態依然の状況を改善できないなどのため、益々売上が減少し利益率も悪化するという悪循環に陥っていると思われます。その結果資金的に回らなくなる・返済不能に陥れば倒産という形になり、その前に店をたためば廃業になります。

## 倒産・廃業防止に必要と考えられる対策

事業環境が大きく変化しているにもかかわらず、債務の返済圧力のため変化に対応する余力を失っている、或いは経営者が高齢化して対応能力が欠如しているために、経営の悪化を招いている状態があります。

倒産・廃業の防止に必要と考えられる対策として、売上増加策を講じ過度の借入依存体質を改

善することが求められますが、より根本的には、経営者が高齢化している企業においては、早急に（事業承継対策を実施し）、若手が担う企業に変化させ、経営革新を実行してゆく必要があると思われる。

必要と考えられる対策

- 1) 売上減少への対策（売上増加策）
- 2) 過度の借入依存体質の改善
- 3) 事業承継対策の実施
- 4) 経営の革新

### (3) 【中規模企業の状況】

#### ■ 支援機関管轄地域の状況

##### 1) 全体的な景況

景気の緩やかな回復と共に2004年前半より、順調な伸びを見せ始めた製造業ですが、現状ではそれも一服状態になっています。従って、製造業の回復が他の業種に影響を与え、消費構造に火をつけ、消費者の購買力を増やすほどには至っておりません。

さらに、小売業、卸業、建設業等についても、倒産の件数は減少したと見られますが、これは完全な業容の回復によるものばかりではなく、施策に基づく、各種公的金融機関による借入条件、借入枠の拡大や信用保証特別枠の設定等、セーフティネットの整備によるところが大きい。裏を返せば、倒産数こそ減少してはいるものの、依然、中小企業の借り入れ過多の体質は変わっていないことを示しています。

これら支援機関においては景気の下げ止まりの影響で、会員数は微増を続けて居るところが多い。

##### 2) 会員の経営状況

会員の経営状況を見てみると、業種によるバラツキが非常に大きい。全般的に小売業と建設業は全体的に回復が見られていません。又、同じ業種の中においても、経営状況にバラツキが出てきています。この原因は環境の変化に応じて、新たなビジネスモデルを構築して事業展開をしているか否かにあります。

## 倒産・廃業に至る原因

### 1) 倒産に至る原因

最近の企業の倒産は周囲の事業環境の変化と大きな相関関係があるようです。事業環境の変化に順応してビジネスモデルを構築し、業態を変化して行った企業は厳しい環境の中でも生き延びています。しかし、多くの企業は環境変化にうまく順応してゆこうと努力しても、「借り入れ過多」の経営体質が足かせとなって環境変化に順応出来ずに、もがき苦しみ、事業不振・販売不振による「債務超過」状態に陥り、倒産に至る傾向にあります。売上数量の増加拡大、売上増大のための販売ルートの確立が企業存続にとって重要な要素になっています。

さらに、企業年齢においても、老舗の倒産が多いのは最近の特長です。これは多分、過去の経験にしがみついて、旧態然とした経営手法を展開し、周囲の事業環境の変化に追随してゆけない点に原因があるものと思われます。

### 2) 廃業に至る原因

一方、経営者が高齢化しているにもかかわらず、後継者が見つからずにやむを得ず廃業してゆくケースも見られます。後継者が見つからないケースにはその企業の事業に魅力がない、事業の将来性がない、ために、後継者になるべき人はいても、後継者とならないケースがあります。さらに経営者自身の高齢化に伴う経営意欲の欠如とそれにかかわる事業不振も廃業の原因となっているようです。

## 倒産・廃業防止に必要と考えられる対策

これまで述べましたように、倒産や廃業の原因には、売上減少による業績悪化とそれに伴う債務超過、さらには、業績不振による過度の借入依存体質があります。

従いまして、販売ルートの確立等、売上増加策や経営革新による過度の借入依存体質からの脱却等の早急な対策が必要と思います。

さらに、後継者難による廃業を防止するためには、事業の魅力を引き出すための業態転換や経営革新、さらには、事業承継候補者に対する教育も望まれるところです。

参考資料

商工会議所・商工会訪問時のヒアリング内容

〇〇商工会・商工会議所殿

以下のことについて、差し支えない範囲で結構ですのでお聞かせいただけますか。

1. 当該地域、及び当商工会議所・商工会の状況を教えてください

当該地域の全体的な景況

会員数の増減及び加入率の推移

会員の全体的な経営状況(決算・・・売上高 営業利益)

会員の特徵・・・製造業が多い、商業が多い、中でも多い業種、小規模企業が多いなど

当会議所・商工会で力を入れている施策

この5年間の会員の廃業、倒産数の推移を教えてください

2. この5年間ほどの間に発生した会員企業の廃業、倒産事例で、他の企業の倒産防止、或いは再建に参考となる事例がありましたら、その概要を教えてください。

廃業・倒産の発生から収束までの経緯

その兆候はいつごろから現れていましたか

その時に経営者は対策どんな対策を打ちましたか

その対策は効果がありましたか

本質的な原因はどんなことが考えられますか 3点挙げてください

商工会議所・商工会はどのような支援策を講じましたか

その支援策は効果がありましたか

経営者がどのような対策を講じたら、廃業・倒産しないで済んだと考えられますか。

行政がどのような支援を行えば、廃業・倒産をしないで済んだと考えられますか

行政にはどのような施策を望みますか

3. これまでに、倒産防止に有効であったと考えられる施策がありましたら、企業自身、公的支援機関、その他の機関に分けて、教えてください。

ご協力、誠にありがとうございました

### 第3章 アンケート・ヒヤリングのまとめと課題の抽出

我々は第1章においてマクロデータの分析結果から、事業承継のキーポイントに「規模」という変数が挙げられるとの仮説をたてました。アンケートの項目の中で規模に関わる変数は「従業員の人数」と「売上の規模」の二つであります。

マクロデータでは特に従業員の規模が「5人以下」か「6人以上」かによって事業承継意識に明確な差を確認できましたが、アンケートにおいてもその傾向はクリアーに示されております。売上規模と従業員数の関係を考えて場合、異なる業種においてはある程度の差はあるかもしれませんが、通常の中小企業の経営スタイルとしては労働集約的な構造になることを考えますと、この両者は結果的に鶏と卵の関係にも近いと言えます。よってここでは「従業員数」に焦点をあてて、「従業員が多いほど後継者が要り割合が高い」結果になった所以を考えてみることにします。

今、従業員一人当りの諸条件（売上、設備等）がまったく等しい2つの会社を想定してみます。経営者が後継者候補の選定にあたる場合、候補の母集団としての従業員数が多ければ多いほど選択肢が増えるのは自明であります。一方、事業を承継させたいと考えている経営者に対して、非経営者（社長以外の役員も含む）の立場から応否の自由が与えられているとするならば、経営者と後継者候補がしかるべき合意に至るか否かは単純な確率論とも捉えられます。

すなわち、非経営者に対して「この会社を承継する気があるか」との問いに対して、全ての後継者候補が30%の確率で「Yes」という意思決定をする場合、候補者が2人の会社と5人の会社では、「少なくとも誰かひとりはこの会社を継ぐ気がある」確率は前者で51%、後者で83%と大きな差が表れます。もとより、これはあまりにも簡略化した例ではありますが、社内から後継者候補が生まれるか否かは、母集団の大きさ、すなわち従業員数の多寡が極めて重要な要素になると考えられます。経営者から見た場合、後継者候補を身内だけでなく、社内の従業員まで広げる融通性を持つことは、単純に後継者候補の絶対数が増える、選択肢が増えるという点で事業承継をより円滑にするためにポジティブな要因となると考えられます。

先の考察では現状の企業規模・従業員数が所与のものとしてきましたが、現実問題として後継者候補の自然増が見込めるように、規模の拡大を図るための必要条件とは何でしょうか。人を集めるもっとも大きな要因は当該企業の魅力度ではないでしょうか。それは従業員にとって当該事業の社会的意義や自己実現的意義、金銭的意義など様々な理由が想定され得るでしょうが、すくなくとも営利目的の企業として存続を求める以上は事業ドメインの中核に据えられた本業が潜在的な成長力を有し、適正な労働環境において適正な利潤が得られていること、もしくはそれが期待できることが必要になると考えられます。

上記の考え方はあくまで「後継者は社内で選定する」という前提にたつものです。今やキャスター出身者が連結売上高 2.5 兆円を誇る大手電機メーカーの経営者に納まるなど、大企業においては「非生え抜き経営者」も珍しくなくなりつつあります。中小企業においても「外部経営者の招聘」の可否は、経営者に選択の柔軟性を与えるという意味においても事業承継問題に大きな影響を及ぼすと考えられます。

今回のアンケートでは、後継者候補がいる場合にその候補者が「身内・従業員ではない外部者」という割合が約 4 % と身内(44 %)、従業員(52 %)と大きな差が開いています。この現実には「中小企業にとって後継者候補の外部招聘は困難である」ことを示しているのか、「別の理由による必然の結果」であるのかを断定することはできませんが、外部招聘の道をより大きく開くための課題は抽出できます。

まず「後継者にとって重要なことは」という質問項目に対する回答は「従業員、取引先、金融機関との信頼関係」の合計で 8 割に達しています。この利害関係者との信頼関係の構築は通常、当該企業の内部に身を置き、さらに一朝一夕ならぬ時間を費やして初めて達成され得るとすれば、そもそも後継者候補の選定にあたっては内部の候補と外部の候補では埋めがたい優先序列が存在すると考えられます。

また、経営者が後継者候補を外部に求めた場合、アクセスが可能な市場があるかという点も大きなポイントになります。製品市場や金融市場と違い、現段階では「中小企業の後継者候補の市場」があるとは言いがたい状況であり、外部招聘の道を探るのであれば経営者の個人的人脈に頼るしかなくなりますので、経営者にとっては現実的に採り得る手段にならない場合も往々にしてあると考えられます。

一般的な人材市場は人材派遣会社の台頭に代表されるように、その利便性は日々向上していると言えますので、公的支援機関との併用により、ある程度の活路を見出すことは可能かも知れません。しかしながら、特殊技能や専門性を要求される職種、管理職の様に極めて適性の判断が難しい職種においては、多かれ少なかれ人脈に頼らざるを得ない面があります。そこで対象を「経営者候補」に絞り、そうした人材の流動性を高めることを目的とした活動が必要になると考えられます。

ここで分析の視点を経営者の立場に変えてみましょう。「事業の承継希望」と「後継者の存在」の関係を見ると、「事業承継希望」が強いほど「後継者の存在」割合が高く、「後継者がいる場合」の方が「事業承継希望」が強いという結果になっており、承継希望の理由は兎も角として、経営者の承継希望の度合いは重要な要素となっていることがわかります。

経営者が事業承継を望む理由としては以下の 2 点が挙げられます。一点目は、技術力や営業力など業界内での相対的競争力が優位な状態にあるために、事業の継続により、超過利潤を獲得できる見

込みが高い場合や、業界そのもののパイが成長しており、当該企業もその成長トレンドと少なくとも等しいレベルでの成長が期待できるなど、いわば「期待」に準ずる事業承継希望です。もう一点は、相応の企業規模であれば、当該企業の事業活動はより多くの従業員や取引先、地域経済への影響を持つことになり、嫌が応でも承継させることが現経営者の責務であるとの根拠に基づく、いわば「義務」に準ずる事業承継希望です。

たしかにアンケートからも単純な承継希望の有無と後継者の有無の関係がクリアーになりましたが、その理由に目をむけると、後継者が居る場合の「義務的要因」に基づく承継希望割合は4割に達しており、後継者がいない場合のそれよりも高く、反対に「期待要因」に基づく承継希望割合は後継者がいない場合が5割超と高く、規模の拡大と責務の過重がトレードオフの関係になっていることが明らかになりました。

経営状況の良し悪しも事業承継のキーファクターと言える結果が得られています。後継者がいる場合、経営状態が良いという回答は7割に達している半面、後継者がいない場合のそれは5割にとどまっています。経営状態が良い場合は承継を「させる側」、「する側」双方の心理にプラスの影響を与えると推察されます。それは景況の如何を問わずほぼすべての企業に「義務的要因」は存在していると思われませんが、将来の見通しが明るい場合の「期待要因」は「義務的要因」とトレードオフの関係ではなく、むしろインセンティブの上乗せに繋がり、承継希望の度合いを一層強めることになると考えられるからです。

「代表者の年齢」と「後継者の有無」の関係をみると年齢が高くなればなるほど、後継者がいる確率が高いという結果になりました。当然のことながら、年齢の上昇は引退の時期が近づくことを意味しますが、7割近くが一般的労働者の退職時期と考えられる60～70才台に集中していることから、経営者の意識とは以下のようなものが主流ではなからうかと推察されます。「自分が働けるうちは自分が会社を率いて、しかるべき時がきたらその時に会社を任せられると思える人材に承継させる」。

労働に対する姿勢としては感服極まりりである一方、当該経営者にとって後継者問題が経営上の長期的重要課題と認識されていないのではないかと解釈できます。後継者に重要なことは利害関係者との信頼関係であると多くの経営者が回答しておりますが、これは事業の承継後にはじめて取り掛かる課題ではなく、事前から長く地道な活動の積み重ねが必要になるという点に意識を向ける必要があるでしょう。

後継者がいない企業に今後の対処を問うた結果、具体的回答は多い順に「後継者を探す(40%)」、「廃業(13%)」、「売却する(3%)」となりました。また約半数が「検討する(44%)」と明確な回答を保留していますが、基本的な選択肢は上記3項目に絞られる点を考えると、検討中の「44%」の経営者も具体的回答で得られたような比率で意思決定を下すのではないかと考えられます。ここでの特

徴は売却を選択する経営者がわずか 3 % と「廃業する」比率の 4 分の 1 にも満たないことではないでしょうか。

中小企業にとっては企業の文化が 180 度変化してしまう可能性を秘めたこの手法は従業員だけでなく、その文化を作り上げてきた経営者にとっては最も疎遠な選択肢であろうことは想像に難くありません。一方、大企業においては「企業の流動性」を高める M&A の土壌が確実に醸成されつつあり、規模の差こそあれ、同じ社会経済の一員を成す中小企業においても現実的な事業存続手段としての意識を高めていく必要があるのではないのでしょうか。

後継者の有無を問わず事業承継希望の理由には、前出の「期待要因」と「義務要因」がおおよそ半々となっている点に中小企業を対象とした M&A 市場の発展に対する問題点が表れています。ここもと、商工会議所等の公的性格機関だけでなく民間金融機関なども M&A には力をいれており、またベンチャーキャピタル(VC)の活動が活発になっている点に関しては、環境的にポジティブに捉えることができますが、商取引の延長線上にある M&A はそもそも売り物に売り物たる価値があって初めて成立する市場でもあります。

金銭的対価を支払って取得する事業であれば当然のことながら、買い手が要求する事業の将来性、キャッシュフローの創出能力は自ずと高くなります。とすれば、承継希望理由が「義務要因」に基づく場合は、買い手にとって負担が増すことはありこそすれ、当該リスクに見合うリターンが期待できるとはどうにも想定しにくくなります。

過去の豊富な取引実績による貢献がある場合や、サプライチェーンの構造上一蓮托生の関係にある場合などは、恩情的な M&A が成立する可能性はもちろんあると思われませんが、それは本質的な解決策にはなりません。よって、事業承継問題の出口戦略として M&A を視野に入れるためには当該企業に金銭的対価に値するだけの「期待」を抱かせる魅力的企業でなくてはならないと言えます。

零細企業を対象にしたアンケートでは「廃業」が目前に迫った深刻な状況が浮き彫りになりました。規模の大きさに比例して後継者の存在確率が高くなるという傾向は他の調査と同様の結果でありましたが、後継者がいない場合の対処としては過半となる 53 % が「廃業する」と回答しており、「後継者を探す (6 % )」、「売却する (2 % )」と承継志向の経営者の割合は 1 割にも達しませんでした。

後継者がいる場合でもその 9 割が身内を対象とした回答になっている点については、そもそも従業員の大部分が身内で占められている、もしくは外部からの人材招聘という発想自体がないと考えられます。すなわち零細企業に関する事業承継問題とは、「子息が家業を承継するか否かの問題」と言い換えられ、世代に進行に伴う高進学率等を背景にした後継者候補世代の選択肢の多様化という現実を鑑みると、子息世代にとって「家業」は選択肢の一つであり、もし「承継の拒否」という意思決定をされると、現経営者は「廃業」せざるを得ないと考えられます。逆に考えると、適性を持った人材の流動化を実現し、そのようなインフラの存在を広く知らしめることができれば、後継者問題に悩む経営

者にとっての選択肢を増やす事が出来るのではないのでしょうか。

景況の良し悪しも中小企業向けアンケートと同様、後継者の有無に大きな影響を与えていますが、零細企業の場合はそれによって売上・従業員を拡大させて承継をスムーズにするという側面のほか、利害関係者が相対的に少数にとどまるであろう点を考慮すると、円満な廃業を可能とすることで不本意な承継リスク、倒産リスクを回避できるという点に注目すべきではないのでしょうか。

すなわち、サプライチェーンや社会の流通構造が大きく変化して行く過程において、一定割合の零細企業が従来のままの事業継続をあきらめざるを得ないことは抗い難い時代の趨勢とも言え、闇雲に「廃業率の上昇」だけを抑えるという視点から、経営者にとって次のステップ（円満な廃業、ドラステックな業態転換等）に対する選択の自由が確保できているかという視点に立った解釈へ展開していく必要があります。

公的経営支援機関へのインタビューからは、倒産・廃業の原因は「業績の悪化」、「借入れ依存体質」、「後継者難」の3点に集約にされると結論付けられます。特に「後継者難」についてはアンケート調査と同様、外部からの招聘が直接的なソリューションとして大きな効果が期待できる半面、現状では具体的な成果を生む有効な施策に乏しく、規模の大小を問わず事業承継問題の最重要課題と言えます。また、最悪の事態が差し迫ったような企業の経営者はそもそも自ら助け船を尋ねる行為に出ないという点も注目に値します。すなわち、「金策」のみならず抜本的な経営改革の指針を外部に求める経営者は、まだ前向きな行動の実践を伴っている点においてソリューションの提供を受ける機会を持つことになりませんが、自己解決志向の経営者の場合はそれだけ実践可能な選択肢を自ら狭めてしまうことになりかねないため、外部支援者の立場としてはこのような自己解決志向の経営者に対するアクセス方法を確保する必要があります。

以上、アンケート・ヒヤリングから本研究の主題である円滑な事業承継を可能にするための重要課題として以下の2点が明らかになりました。

企業経営は「業績」、「競争優位」、「人材」という3要素について好循環・悪循環という双方の構造を有しているため、後継者問題とは単一の課題として解決が図られるべきものではなく、当該企業が「利害関係者からいかに魅力的に映る企業となるか」と同義である。よって当該問題の内的処方箋として「経営革新による成長企業への変身」が挙げられる。

現状では後継者の外部招聘の道は極めて狭き門となっているが、これは後継者候補たる人材の流動性という当該企業の魅力度とは別の要因にも影響を受けている。よって、経営者にとってよりアクセスが容易な、「人材にかかる市場」の拡大を目的とした外的処方箋として、「後継者の外部招聘（人材マッチング）スキームの確立」が必要になる。

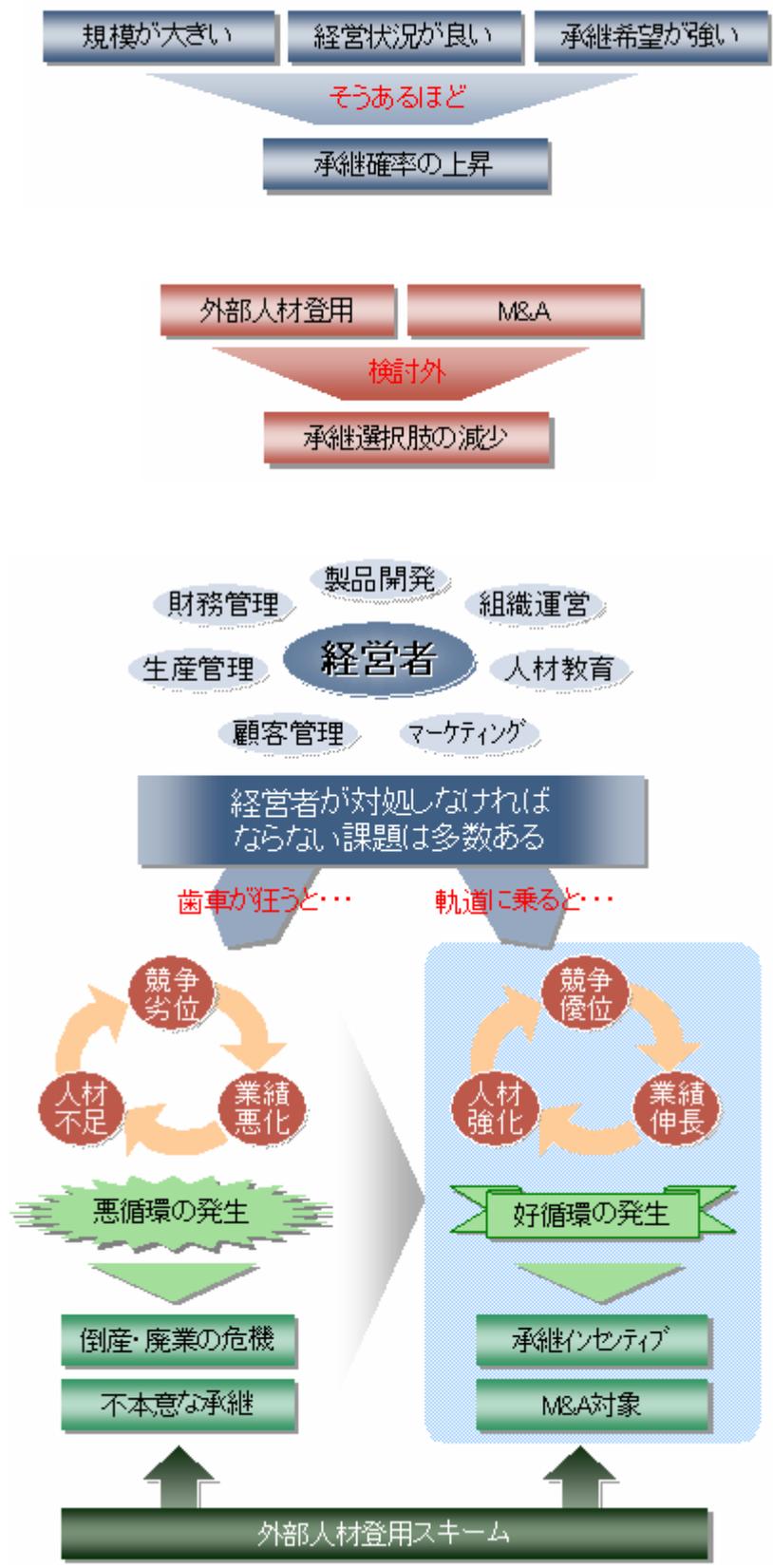


図 3.1-1 承継の構図

## 第4章．支援フレームワーク

### 1. 支援フレームワークの基本コンセプト

前章までに、マクロデータ、アンケート、各種ヒヤリングの結果として、本研究の目的である「倒産・廃業の防止、円滑な事業承継」を実現させるためには、当該企業が「成長性を有した魅力的な企業」であることが最もその確率を高めるであろうことが明らかになりました。それは言ってみれば企業経営における究極の目標とも同義であり、実際のコンサルティングに要求されるのは、スポット(単一課題)の改善支援ではなく、より体系的に目標の到達を実現ならしめる総合的な経営支援フレームワークの構築にあると考えられます。

我々が目指しているのは、特定の規模・業種・経営状況におかれた企業を想定したフレームワークの構築ではなく、いかなる状況の企業への対応も可能にする、より幅広く汎用的なフレームワークを構築することです。よって種々の状況に対応したコンサルティングメニューをパッケージ化して運用を行うことが、最も効果的なフレームワークになると考えられます。

具体的には、目標到達に向けたいくつかのキーファクターに焦点をあてて、それぞれの視点から判断される当該企業のステージを明確化することにより、継続的で総合的なソリューション提供を可能にすることです。キーファクターに考えられるのは、前章までの調査結果から踏まえると、「財務・売上・後継者」が最大公約数的な要素として挙げられるのではないのでしょうか。従ってフレームワークの基本コンセプトを下図に示す6つのステージの集合体として扱うこととしました。

ステージ①: 経営基盤再確立期	目前に迫った倒産の回避
ステージ②: コア・コンピタンス創出期	コア・コンピタンスの確立
ステージ③: 売上創出期	売り方支援・顧客基盤の拡大
ステージ④: 事業規模創出期	継続的な成長を可能にする組織の整備
ステージ⑤: 後継者育成期	後継者候補の選定・育成
ステージ⑥: 事業承継期	承継準備と手続き

表4.1-1 各ステージ

## 2. 支援フレームワークのイメージ

支援目的があくまでも「事業承継」にある以上、当該事項はパッケージの最終ステージに位置しますが、その他のステージに関しては必ずしもすべての企業が同じステップを踏んで承継に到るわけではないので、実務上はフレキシブルな運用スタイルをとることになります。特にステージ ~ に関しては、その順番の是非は問題ではなく、ポイントは、経営革新を通して後継者が生まれやすい環境作りを行い、円滑な事業承継を目指していくという点にあります。事業承継の背景にある経営上の課題解決に対する支援であり、こういった経営革新の取り組みの中から後継者候補が生まれ、育っていくことを狙いとしています。後継者候補が自然と生まれてくることを意図していることから『受動的な自然発生プロセス』と呼びます。

経営状態が苦しければ、運転資金の調達に奔走することになり、将来の利益につながる投資に十分な資金を回すことができなくなります。『緊急性に基づいた経営資源配分』を行うことになるのですが、ステージ ~ の取り組みで、そういった状態からの脱却を図るのです。また、経営状態が必ずしも悪くない場合でも、目先の利益ばかりに執着し、手っ取り早く利益を生む生産設備や商品仕入ばかりに資金を投じているのは、経営を支える人材の育成につながらず、いずれ企業としての成長はとまり、経営が行き詰まることになるのです。将来を見据えて、バランスの良い投資を行う、とりわけ中小企業で軽視されがちな『人』への投資を、十分に行うことが重要なのです。将来において目指している姿の実現のために、より重要なモノへ投資していく、言い換えれば『重要性に基づいた経営資源配分』を行っていくことが必要なのです。

ステージ では、『重要性に基づいた経営資源配分』にのっとり、人材の育成、特に「事業承継」につながっていく「後継者候補」の育成について支援を行っていきます。ステージ ~ で、後継者候補が自然に育ってくることを意図していたのに対して、このステージでは、具体的に後継者候補を選定し、育成していくことから『能動的プロセス』と呼びます。

支援フレームワークの具体的な運用においては、支援する企業のケースに応じてプロセスの選択を行う、もしくは順序にこだわることなく両方のプロセスを同時に進行させていくといったことが必要になります。

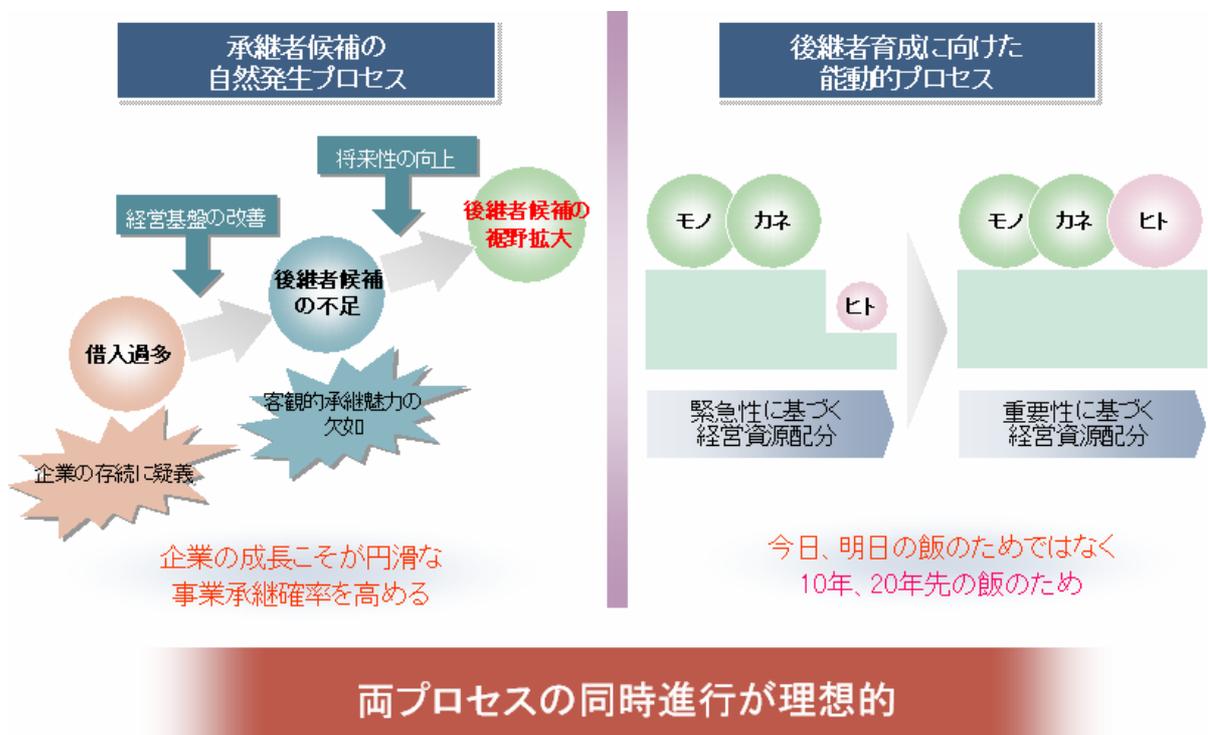


図 4.2-1 支援フレームワーク イメージ

### 3. 支援フレームワーク

#### ステージ : <目前に迫った「倒産」を回避する支援>

企業の魅力度を高める支援を行う前に、その前提として、「企業が存続していける状態にある」ということが重要な要素となります。そこで、魅力度を高める支援を考える前に、企業存続に疑義があり、目前に迫った倒産を回避する支援について考えます。

経営不振に陥った中小企業の経営再建を支援するための機関として、47 都道府県すべてに「中小企業再生支援協議会」が設置されています。「中小企業再生支援協議会」の事務局は、県中小企業支援センターや県企業振興公社、商工会議所、県商工会連合会などに設置されており、公的な機関としての性格をもっています。

2004 年 12 月の中小企業庁の発表（「中小企業再生支援協議会の全体状況について」）では、相談に応じた企業数はすでに 5,306 社にのぼり、2004 年 11 月 30 日までに 311 社が再生支援計画にもとづいた支援が完了しています。また、支援計画を策定中の企業も 336 社あるということです。

この数字を多いと考えるか、少ないと考えるかは、個人差によるところかもしれませんが、わが国の中小企業の総数ならびに歯止めのかからない廃業率を勘案すれば、中小企業経営者からの相談は増加しているとはいうものの、いまだ十分とはいえない状況と思われます。また、相談件数に比べ、再生できそうな割合（件数）はそれほど多くはありません。これは、中小企業にありがちなことですが、経営者が問題を 1 人で抱え込み、悩み抜いた挙げ句相談に来ると、その時点ですでに手遅れになっていることが大きな原因と思われます。

そこで、手遅れになる前に「中小企業再生支援協議会」の存在を知り、スムーズに相談できる支援フレームならびに再生に取り組む経営者をサポートする支援フレームを考えてみたいと思います。それらの支援フレームによって、より多くの中小企業が倒産を回避し、事業承継に導かれる再生が可能になると考えられます。

まず、支援フレームを考える前に「中小企業再生支援協議会」と「中小企業再生支援協議会」の支援事業について説明します。

「中小企業再生支援協議会」の設置は、2003 年 4 月 9 日に施行された「改正産業活力再生特別措置法」と同年 4 月 21 日の「中小企業再生支援指針」の政府告示によってスタートしました。そして、この法律と指針に基づき、支援機関が認定され、各都道府県単位で支援機関の「中小企業再生支援協議会」が相次いで設置されました。

「中小企業再生支援協議会」の役割と意義について、中小企業白書によれば、『金融機関の不良債権処理の加速化に伴い、中小企業への影響が懸念される。一方、中小企業は数が多く、多種多様であり、その事業内容や課題もそれぞれの地域性が強いという特性がある。このような中小企業の置かれた現状と特性を踏まえ、柔軟かつきめ細かく支援するために全都道府県に設置した中小企業再生支援協議会を軸に、地域の総力を結集して中小企業の再生に取り組む』と記述しています。

「中小企業再生支援協議会」には、専任の専門家が配置されています。専任の専門家が、再生に関する相談を受け付け、助言や再生計画の策定支援を行います。再建支援の対象となる企業は、たとえば借入金が多く、現在の経営状況が悪くても、本業のキャッシュフローが黒字であったり、財務や事業の見直しなどによって、将来再生が可能と判断される企業です。

具体的な「中小企業再生支援協議会」における支援事業のプロセスは、次の通りです。

#### [ 中小企業経営者からの相談 ]

相談窓口には、税理士、公認会計士、弁護士、中小企業診断士、金融機関出身者などの再生に関する専門家が常駐しています。それらの専門家で構成される1人のプロジェクトマネージャーと数人のサブマネージャーが、企業が直面している経営課題についての相談を受けます。

#### [ 専門家のアドバイス ]

相談を通じて、専門家はその企業の抱える課題を抽出し、解決に向けた適切なアドバイスを行います。相談内容が軽微な場合は、最初の相談のみで課題が解決することもあります。

また、相談内容によっては、関係機関（商工会議所、中小企業支援センター、政府系金融機関、信用保証協会など）や外部の専門家に対応することが適切と考えられる場合には、関係機関や専門家を紹介します。

一方、問題がきわめて深刻な場合は、私的・法的整理を勧めることもあります。中小企業経営者の判断によっては、自主再建に任せる場合もあります。

#### [ 再生支援決定 ]

再生の可能性があると思われ、再建のために本格的な支援が必要とされる場合は、複数の専門家で構成される個別支援のプロジェクトチームが結成され、再生計画の策定を支援します。

本格的な支援が必要かどうかの判断は、プロジェクトマネージャーが行います。支援要否の判断のポイントは、企業規模の大小ではなく、支援実施による再生の後、成長していけるかどうかです。そのため、企業が「独自の魅力度」をもっているかどうか重要視されます。

一方、再生の見込みが少ないと思われる場合には、「円滑な」廃業を行うためのアドバイスも必要となります。

## [ 支援内容 ]

プロジェクトチームは、再生に至る経営改善計画の立案を支援します。この計画に基づき、取引先や金融機関、その他債権者との交渉を行ったり、個々の企業の特徴に合わせて、有望な事業の企画やマーケティング実施の支援を行ったりと、公正中立の立場で関係者への調整を行います。そして、財務面、事業面での改善を図り、できるだけ短期間に計画を終え、再生できるように支援します。

再生計画の策定、実行において、中小企業再生協議会の果たしている大きな3つの役割は、次の通りです。

### (1)収益構造の分析と計画策定としての役割

製品別や取引先別などの管理会計を導入することによって、計画策定の前提となる基本的な収益構造の現状分析を行います。そして、個々の企業の特徴に合わせ、選択と集中など、事業面での再生の方向性を打ち出します。さらに事業面や金融面で最適と思われる方法を考えます。

### (2)事業面での役割

収益構造を分析したうえで、過去のしがらみなどによって今の経営者ではなかなかできない合理化や大胆な事業構造の転換など行います。具体的には、

- ・ 売上重視から収益重視に転換するため、大胆に既存取引先を削減し、収益部門へ経営資源を集中
- ・ 採算部門を他社に営業譲渡し、その後、会社を整理
- ・ スポンサー等に経営を引き継ぎ、事業を拡大
- ・ 子会社を吸収するなど重複部門を解消し、事業を効率化
- ・ 工程管理や原価管理の徹底により無駄を省き、収益力を向上
- ・ 早期再生の原動力となる新商品の開発、事業化

などの例があります。ここでは、人員整理は避け、雇用を確保することがポイントになっています。

### (3)金融面での役割

積極的な財務体質の改善方法をとることや、複数金融機関、公的機関との調整機能によって、リスクスケジュールや再生に必要な金融支援を実現しています。具体的な例として、

- ・ 資産売却などによって債務を圧縮し、リスクスケジュールや新規融資を組み合わせ、新たなキャッシュフローを生み出す
- ・ 大手スポンサー企業からの出資や業務提携などの支援によって経営を安定化
- ・ 公的金融機関などの企業再建のための特別融資を受け経営を安定化
- ・ 信用保証協会の資金繰り円滑化借換補償制度を利用し、負担軽減や債務を一本化
- ・ 取引金融機関や地域の中小企業再生ファンドの支援によって経営を安定化
- ・ 地域の中小企業再生ファンドが金融機関から債権を買い取ったうえで一部債務を免除し、負担を軽減

- ・ 地方自治体と金融機関による債務の株式化（デット・エクイティ・スワップ）
- ・ 商工中金などの金融機関による通常債務の資本的劣後ローンへの振替（デット・デット・スワップ）

など、さまざまな手段を講じて、再生に必要な財務面での強化方法を実現していきます。

以上が「中小企業再生支援協議会」の支援事業の概略ですが、ここであらためて、「中小企業再生支援協議会」の支援事業をさらに有効に活用するための課題を考えてみます。大きく分けて次の2点があげられます。

「中小企業再生支援協議会」の存在を広く知られるようにし、中小企業経営者が手遅れにならない早い段階で相談窓口を訪れるようにすること。

再生の実施にあたり、指導・助言などのサポートは、「中小企業再生支援協議会」の支援事業で十分と思われますが、該当企業内で経営者の良き協力者として、再生を実行・推進する役割をカバーすること。

これらの課題を解決するためには、常に中小企業経営者と情報交換を行い、二人三脚で事業に取り組めるパートナーが必要となります。そのパートナーの役割としては、中小企業診断士は有力な候補であるといえます。しかしながら、中小企業経営者が中小企業診断士に直接アクセスしたり、中小企業診断士が数多の中小企業に直接アクセスすることは、物理的な面を考えますと個人単位のフレームではおのずと限界があると思われます。そこで、複数の中小企業診断士が集まりNPO法人などの組織を設立し、窓口を集約すると同時に、対外的な信用補完をおこなうことは、有効な手段と考えられます。

そうした組織に必要な要素としては、

集約窓口としての信頼性

中小企業経営者からの信頼

「中小企業再生支援協議会」との協力関係

「中小企業再生支援協議会」の専門家チームと同等の知識とノウハウ

組織の柔軟性

軽快なフットワーク

などがあげられます。

## ステージ 1 : <法的整理と私的整理、「円滑な」廃業支援>

「中小企業再生支援協議会」の支援事業は、経営不振に陥った中小企業の経営再建を目的としています。そして、その再建とは主に私的再建を意味しています。そこで、この項では、「中小企業再生支援協議会」の支援事業の補完となるような支援フレーム、つまり「中小企業再生支援協議会」の支援事業において、[専門家のアドバイス]・[再生支援決定]のプロセスで、問題がきわめて深刻であり、法的再生や私的整理という選択肢を取らざるを得ない中小企業や、最終判断として廃業という選択を余儀なくされる中小企業に対する支援フレームを考えてみたいと思います。

まず、法的整理にはいわゆる倒産五法があります。倒産五法とは、a.会社更生法・b.民事再生法・c.商法上の会社整理・d.破産法・e.商法上の特別清算の五つです。私的整理の中には、通常の私的整理（任意整理）と「f.私的整理に関するガイドライン」の基づいた整理があります。

倒産五法、私的整理（私的整理のガイドライン）、g.任意整理について簡単に説明します。

### a.会社更生法

株式会社だけに適用される手続きです。会社更生法全体の規定からみますと、大会社で、債権者数も多い大規模倒産向けの再建、更生手続であるといえます。

会社更生においては、旧経営陣、株主総会などは機能停止し、裁判所から選任された管財人が全権を掌握し、更生の鍵であるスポンサー探しを含め、更生計画案を作成することになります。この管財人は弁護士からの選任に加え、実業界から選ばれることもあり、場合によっては法人が管財人になることもあります。更生開始決定前には更生会社の資産保全のための保全処分がなされたり、保全管理人、監督員が選任されることがあります。

### b.民事再生法

民事再生法は、中小企業等に再建しやすい法的枠組みを提供することを目的としており、債権者等の利害関係人にとって公平かつ透明であり、現代の経済社会に適合した、迅速かつ機能的な再建型倒産処理手続です。具体的には、事業者、非事業者を問わず、すべての法人及び個人が利用可能であり（従って従来、再建、更生手続から排除されていた学校法人、医療法人などの法人もこの手続を利用できるようになりました）破産状態に至る前でも申立てが可能となりました。会社更生では従前経営者は退陣しますが、民事再生では従前の経営者による事業経営が原則となります。手続開始決定前の保全処分制度を充実させ、更生計画案の議決要件も大幅に緩和され、利用し易くなっています。

### c.商法上の会社整理

会社整理手続とは、経済的危機に瀕した株式会社につき、裁判所の監督及び援助の下で、債権者及び債務者が自治的に会社債務を整理して、その再建を図ることを目的としています。任意整理の難点を補完しつつ、法的に手軽で公正な会社の再建を企図した手続です。

### d.破産法

法人・非法人を問わず適用されます。債務者の資産を換価処分して、処分代金を債権者の権利に応じて分配する、という清算型の代表的手続です。

破産手続は債務者、債権者による破産申立によって始まり、破産宣告、破産管財人の選任、管財人による破産者の財産の管理、換価後の配当によって終わりますが、破産債権の届出、その調査、債権者集会、第三者による財産の取り戻し、破産財団を維持するための否認権行使、破産債権者により相殺など、詳細な規定があります。

#### e. 商法上の特別清算

株式会社が解散、清算中に清算遂行に支障ありと判明したり、債務超過の疑いがある場合になされる清算手続です。

#### f. 私的整理のガイドライン

私的整理ガイドラインとは、平成 13 年 9 月に全国銀行協会や日本経済団体連合会が中心となって構成された私的整理に関するガイドライン研究会がまとめたものです。会社更生法や民事再生法といった法的整理によらず、債権者と債務者との合意に基づき、債権放棄などを行うための手続に関する規定です。私的整理に関する基準を明確にし、不良債権処理を促進することを目的としています。法的強制力は持たないものの、債権放棄を行うには、再建計画において、3 年以内の実質的債務超過解消、3 年以内の経常利益黒字化、株主責任、経営者責任などの厳しい要件を盛り込む必要があります。

なお、平成 17 年度税制改正では、私的整理ガイドラインを活用した一定要件を満たす私的整理については、債務者である企業の資産評価損の損金算入が認められています。

#### g. 任意整理

裁判所の手を煩わさない手続で、法的規制がありません。債務者の資産を換価処分して債権者に担保権有無、債権額に応じて分配して事業を終わらせる「清算型」と、債権者、第三者の協力をえて事業を継続する「再建、更生型」を自由に選択することができます。

この任意整理につきものなのが「債権者集会」と「債権者委員」です。任意整理において、債権者委員及びその代表者である委員長に有能な人が就任すると、整理費用を節約して、短期間に整理が終了することがあります。

法的整理や私的整理の実際の事務手続きにつきましては、弁護士や会計士といった専門家に委ねることとなりますが、中小企業診断士としては、それらの専門家への橋渡しの役割や実際の取り組みにおけるパートナーとしての役割が考えられます。診断士の行う支援は次の通りです。

#### [ 該当する企業の情報入手 ]

法的整理や私的整理の検討が避けられない、あるいは、取るべき手段として有効であると判断せざるを得ない中小企業経営者との接点をできる限り多く作り出すことが重要となります。「中小企業再生支援協議会」と連携して、支援事業から漏れた企業の情報を入手することもひとつの手段です。さら

に、協議会に相談していない企業の情報を入手することも、不幸な結末を迎える可能性のある中小企業を少しでも減らすことに寄与します。対外的な信用補完や個別の中小企業や個別の中小企業診断士との相互アクセスの限界性を考えますと、すでに述べました複数の中小企業診断士が集まったNPO法人などの組織は、情報の入手という観点からも有効な手段と考えられます。

[ 中小企業経営者への法的整理、私的整理の説明 ]

法的整理や私的整理に関する書物を読みあされば、それぞれのメリット・デメリットは、それなりに理解することは可能だと思います。また、新聞や雑誌にも頻繁に取り上げられる事柄ですので、入り口の理解はある程度持ち合わせている経営者もいらっしゃることでしょう。しかしながら、目前に倒産が迫り、法的整理や私的整理を選択せざるを得ない状況にある中小企業経営者が自ら書物を読む時間的余裕や精神的余裕は十分にあるとはかぎりませんし、実際に経験した経営者の方も多くはないと思います。そこで、それぞれの方法のメリット・デメリットを説明すると同時に個社の置かれている現状を聞きだし、どの方法が取り得る有効な方法であるかを一緒に考えます。

[ 中小企業経営者の気持ちを固める ]

法的整理や私的整理を行う場合、経営者自身やその家族、従業員、取引先といった関係者に多大な影響を及ぼします。経験者ならまだしも、ほとんどの経営者にとっては、初めての経験となる場合がほとんどでしょう。そういった状況下にあって、経営者が冷静な判断を行い、断固たる決意を持って取り組みむことが、スムーズな再生や円滑な廃業へと導くのです。この段階において、法的整理や私的整理、自主廃業を実際に行った経営者（元経営者）の話しを聞ける場を設けることも有効です。

[ 専門家（主に弁護士、会計士）を紹介する ]

顧問弁護士や顧問税理士、会計士をお願いしている中小企業は多いと思います。しかしながら、すべての弁護士や税理士、会計士が、法的整理や私的整理に精通しているとは限りません。法的整理や私的整理は、手続きの進め方によって、スピードもゴールも違ってきます。多少費用はかかるかもしれませんが、精通した弁護士や会計士に依頼することもスムーズな再生や円滑な廃業へ導きます。

[ 法的整理、私的整理に取り組む ]

実際の法的整理や私的整理の取り組みは、膨大な事務が必要となります。組織の大きな企業では、専門チームなどを作り対応することは可能ですが、いわゆる中小企業においては、専門チームの組成は容易ではなく、経営者は孤独と戦いながら手続きを進めていくこととなります。中小企業診断士が相談役やパートナーとなって、経営者を支援する役割を担うことが必要です。

## ステージ Ⅱ：＜コア・コンピタンス創出（いわゆる「経営革新」）支援＞

後継者が育たない企業、現れない企業に共通して見て取れるのは、企業としての成長が止まり、そのために人材の採用・育成が滞り、組織全体が硬直化している姿です。人材の育成、組織の活性化に対する支援に関しては、＜継続的な成長を可能にする組織の創出支援＞で述べることとし、本節では、再度、企業を成長の軌道に乗せるための「核」となる「強み」、すなわちコア・コンピタンスを創出するための支援について述べます。

### [ コア・コンピタンスの再認識 ]

1994年ロンドン・ビジネス・スクールの教授ゲール・ハミルと、ミシガン大学の教授C・Kブラハードは、著書『コンピタンス経営 (Competing for the Future)』で、事業間の相乗効果を考慮しない非戦略的な「選択と集中」や、利益至上主義に基づく「リストラクチャリング」を否定し、未来の顧客・市場・必要なサービスを見つけだし開拓していくことの重要性を主張しました。そして、新たな市場を捉えるために必要な自社のコア・コンピタンスを強化していくことを企業に勧めました。二人は、「コア・コンピタンス」を、具体的なテクノロジーや特定の製品やサービスの上位に置かれる概念として説明し、例として、ホンダのエンジン技術やソニーの小型化技術などを取り上げました。一般的には、「企業が持っている独自の強みや、他社には真似できない技術」という意味で使われています。コア・コンピタンスを基盤に多角化を図れば、一見かけ離れたような事業であっても、リスクは小さくなるし、投資も減るのです。

支援フレームワークの対象となる中小企業にとっても、再度成長していくためには、新たな市場を見つけだし、その市場を捉えるために必要となる自社のコア・コンピタンスを磨いて行かなくては行けないのです。それにはまず、自社独自の強みとなる能力、すなわちコア・コンピタンスは何なのかということ再認識しておく必要があるのです。ところで、成長が滞っているような中小企業にも、大企業や新市場を席卷するベンチャー企業のようにコア・コンピタンスはあるのでしょうか。我々は、顧客を持っている全ての企業がコア・コンピタンスを持っていると考えます。その企業の顧客は、膨大に存在する企業の中から、その企業の製品・サービスを選んだのです。その選択理由の背景に、その企業のコア・コンピタンスがあるはずだと考えます。

従って、企業がコア・コンピタンスを再認識するための支援としては、企業内の人達へのヒヤリングだけでなく、顧客を中心とした社外の関係者へのアンケートやインタビューを推奨・支援し、その結果を分析することによってコア・コンピタンスを明確にしていく必要があります。分析にあたっては、様々な業界に携わり、多様な知識と経験を持つ複数の中小企業診断士が、多角的な視点で分析を行うことが望ましいと言えます。こうした分析によって、経営者をはじめとする社内の人間が見落としているかもしれない、その企業の「本当の強み」を明らかにしていくのです。

#### [ 計画の作成支援 ]

コア・コンピタンスを再認識しても、それが即成果につながるわけではなく、新たな市場に受け入れられるように、具体的な製品やサービスといった形に結実させなければなりません。まず、ビジネスモデルといった形で、事業の全体像を描き、次に、事業の実現にあたって自社に足りないモノは何かを明確にし、それをどうやって獲得していくのかを検討しなくてはなりません。他に必要な技術があるのか、生産設備が必要なのか、販売チャネルが必要なのか、人が不足しているのか、それとも資金が足りないのか、こういったことを明確にし、誰が、いつまでに、どうやって獲得していくのかを、具体的な行動計画にしなければいけません。その上で、計画にそって実際の行動に移し、定期的に進捗状況を確認し、必要に応じて計画を見直していきます。このプロセスによって、コア・コンピタンスを活かした新製品、新事業の実現を確実なものにしていきます。また、この計画が、中小企業新事業活動促進法に則った経営革新計画として承認を受けることによって様々な公的支援を受けることができます。

中小企業診断士は、ビジネスモデルの明確化から、必要な資源の洗い出し、その獲得に向けての計画立案、中小企業新事業活動促進法にそった計画書の作成と、申請手続きといった一連の作業を支援する必要があります。そして、計画立案後の進行過程において発生する様々な問題への取り組みに対しても、解決策の提案や計画修正などの支援を行う必要があります。

#### [ コア・コンピタンスの強化支援 ]

コア・コンピタンスを製品化していく課程において、直面する課題は一樣ではなく、個々の中小企業によって様々であり、その課題に応じて柔軟に支援していく必要があります。しかし、そういった様々な課題の中でも、とりわけ中小企業にとって大きな壁となるのは、技術面での課題です。中小企業が持っているコア・コンピタンスを基礎に、新事業に向けて製品化する場合でも、更に実用化のための研究開発が必要であったり、自社にない他の技術と組み合わせなければ製品化できないといったケースが多いのです。また、そのための設備や資金も持ち合わせていないことが少なくありません。

そういった企業に対して、中小企業診断士は、独立行政法人産業技術総合研究所や公設試験研究機関、TL0等の活用や連携をコーディネートする活動を行う必要があります。又、「中小企業技術革新成果事業化促進事業」や「産業技術実用化開発助成事業」「中小企業技術革新(SBIR)制度」といった制度の活用を促し、資金面での負担軽減についての支援も行う必要があります。

(参考)

独立行政法人産業技術総合研究所（産総研）による主な支援内容

◇ 共同研究

産総研の保有する技術シーズの活用により実用化を図る際、共同研究により技術移転の支援を受けられます。

◇ 技術評価

中小企業の保有する技術シーズに対しては、産総研の関連分野の研究者から評価やアドバイスの支援を受けられます。

公設試験研究機関による主な支援内容

◇ 技術相談（無料）

事業者が抱える工業技術に関する質問・相談、解決策を受けることができます。

◇ 依頼試験・分析

事業者から依頼を受け、提出されたサンプルの品質検査・性能試験、成分分析などを行います。

◇ 技術情報の提供

公設試験研究機関の研究成果の普及や最新技術の提供などを行います。

◇ 受託・共同研究

事業者から委託を受け、また大学等との連携により、事業者が行う新製品・新技術開発等の事業化に必要な研究開発を実施します。

◇ インターネットを通じた技術情報等の提供

全国各地の公設試験研究機関が中小企業者に対して行った技術相談事例（Q & A集）の加工技術データベースや、モノづくり基盤技術教本マニュアルなどの技術情報を掲載した「テクノナレッジ・ネットワーク」システムにより、インターネットを通じて、便利な技術情報を提供します。

#### [ 産業財産権の活用 ]

特許権・実用新案権・商標権・意匠権を総称して産業財産権と呼びますが、製品化において、まず注意しなければならないことは、こういった他者の産業財産権を侵害しないようにすることです。特に特許権や実用新案権は、製品開発の前に確認し、既に出願済みの発明に多大な労苦を費やすことが無いようにしなければいけません。また、資源の限られた中小企業においては、自社開発をコア・コンピタンスに関連する必要最低限の分野に抑え、開放特許の活用などを積極的に行っていく必要があります。こういった事を企業に対して注意していき、特許電子図書館（IPDL）の活用を促し、特許情報の検索方法や活用方法についての指導、相談を行う必要があります。又、特許流通データベースに登録されている開放特許の活用も提案する必要があります。

次に、製品開発において企業が新たに獲得した発明や商標・意匠は、特許権・実用新案権・商標権・意匠権として出願し、権利を保護する必要があります。研究開発に取り組む中小企業に対しては、中小企業新事業活動促進法によって、審査請求手数料や特許料が、1 / 2 に軽減される制度があります。こういった制度の要件に該当するかどうか確認し、所定の手続きを行うように支援する必要があります。又、出願に関しては、パソコン出願のためのソフトが無償配布されており、全国の発明協会電子出願相談室で相談が受けられます。こういった制度を紹介し、出願における事務負担の軽減も提案する必要があります。

#### ( 参考 )

##### 審査請求手数料、特許料が、1 / 2 に軽減されるケース

売上高に対する試験研究費比率が 3 % 超の中小企業が行う出願

中小企業技術革新制度 (SBIR) の補助金等交付事業に係る出願

承認経営革新計画及び認定異分野連携新事業分野開拓計画における技術計画に関する研究開発事業に係る出願

#### [ 企業間連携の支援 ]

[ コア・コンピタンスの強化 ] や [ 産業財産権の活用 ] では、公的機関や公的制度の活用によって、製品化において不足する技術や資源を補うことを提案してきました。自社に欠けているモノを補う方法としては、民間企業同士の企業間連携も有効な手段であります。異なるコア・コンピタンスを持つ支援企業同士を結びつける、又は、自社に無い強みを持ち、連携可能な企業を新たに探し出してくるといった活動への支援を行う必要があります。共同開発等の企業間連携を行う場合には、万一のトラブルを回避するために、連携に関する契約を結ぶように提案する必要があります。

また、連携の必要性がなくても、支援する企業を組織化し、ノウハウや事例などの情報交換を行い、相互に高め合うためのコミュニティ形成を図る必要があります。

## ステージ : <売り方、顧客基盤拡大支援>

前節で、再度成長の軌道に乗せるために必要不可欠なコア・コンピタンスの再認識と強化についてふれ、それを具体的なビジネスモデルや製品につなげてゆくための支援について説明しました。しかし、いかに優れたコア・コンピタンスであっても、市場を無視した製品化を行って、売上につながらず、費やした費用や労苦が水泡に帰するだけです。本節では、事業機会の分析を起点としたマーケティング戦略の立案について延べ、次に、実際に販路を開拓していくための支援について述べていきます。すなわち、ここでは「売上創出」という形で、「成長」を具体的な姿にしていくことを目指しています。

### [ 事業機会の発生 ]

十分な資金や優秀な人材、技術、ビジネスアイデア、土地や建物など事業に供することの出来る不動産などといった経営資源を持ち、自社のコア・コンピタンスを把握しているとしても、事業機会がなければ何の役にも立ちません。

事業機会のほとんどは社会・経済・経営環境等の変化から生まれていますが、そのような変化から発生した出来事を事業機会として認識できるかどうかは中小企業経営者次第です。事業機会が生まれる要因としては、次の3つが考えられます。

#### (1)顧客・消費者ニーズの変化

自分が日常生活する社会や経済におけるマクロの環境変化を察知し、その変化の中に新たなニーズをとらえ、新たな事業機会を発見してゆきます。たとえば、女性の社会進出や共働きの増加はライフスタイルの変化をもたらしています。深夜スーパーのニーズが増えたり、総菜売り場が拡張されたりします。高齢化の進展や介護保険法の導入により、新たなニーズが発生し、高齢者の多様なニーズに対応する高齢者生活支援ビジネスが生まれています。

#### (2)環境への意識の高まり

世界的な地球環境保護の観点から、多くの環境関連ビジネスが創り出されています。企業においては、ISO14000の取得やグリーン調達といった活動への積極的な取り組みが行われています。又、LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) 等の活動に見られるように、一般の消費者においても、環境に優しい生活スタイルを目指していく姿が見て取れるようになってきました。こうした環境に対する企業の活動や消費者の活動が、大きなビジネスニーズを生んでいます。

#### (3)情報技術等技術革新の進展

急速な情報化の進展は企業行動に大きな変革を要請しています。ボーダーレスな国際的な競争の広がり、流通経路の短縮化などにより、経営上の意思決定の迅速性、製品・サービスの寿命の短命化などへの対応の必要性が増しています。

IT技術の進歩によって、製造業におけるCAD/CAM等を駆使した設計や製造形態も普及し、流通業、サービス業等においても、受発注業務や接客業務に置いてもコンピューターによる労働力の節約が大きく進行しています。さらに電子商取引が進み、インターネット上のバーチャル・モール等、一大ネット産業が新たな形態として登場してきています。

情報技術革新は、「新たなビジネスチャンスをつかむ道具」となる反面、従来ではあり得なかった「全く新しい競争に企業はおろか個人をも巻き込む」というマイナス面もはらんでいることを認識する必要があります。

いずれにしても、情報技術の急速な進展は間違いなく全く新たな、大きな事業機会を提供していることは事実です。

#### (4) 企業行動に関する規制やルールの撤廃・変更

経済活性化のために高コスト構造の是正や新規事業への参入の促進を図り、さまざまな規制が撤廃・緩和されてきています。規制緩和の結果としての市場競争の激化は、これまで規制によって既存権益が守られてきた企業にとっては大きな脅威ではありますが、これら規制緩和をビジネスチャンスとしてとらえ、積極的に取り組んできた企業には好成績を挙げている企業が数多くあります。規制改革の推進によって、全く新しい事業が生み出され、それに伴って雇用が創出され、経済が活性化するという効果を生み出しています。

以下は、規制緩和等による市場の活発化・拡大化などの事例です。

- ・ 電気通信事業の規制改革による携帯電話市場の拡大
- ・ 通信事業の自由化によるインターネット市場の拡大
- ・ 有料職業紹介事業、労働者派遣事業の規制緩和による円滑な労働移動
- ・ 国内航空分野の規制緩和による参入規制や運賃規制の自由化
- ・ 酒税法の改正による地ビール産業の拡大
- ・ 指定管理者制度により、公共施設の管理運営を公募方式で民間業者へ移管
- ・ 経済特区による、さらなる規制緩和の推進

#### [ 事業機会の評価 ]

発見された新たな事業機会において、自社の経営資源やコア・コンピタンスと照らし合わせて、新規事業として取り組むべく候補事業として「評価基準」を設定し、選別する必要があります。評価基準には、絶対的評価基準と相対的評価基準の2つがあります。

##### (1) 絶対的評価基準

この基準は、その企業あるいは企業経営者の持つ価値観によって大きく異なってきます。事例として挙げれば以下のようなものになります。

- ・ 経営理念にそぐわない事業

- ・事業ドメインを逸脱している事業
- ・経営方針に反する事業
- ・公序良俗に反する企業

## (2)相対的評価基準

複数の候補事業の中から、比較し相対的に事業を探索してゆくための重要な尺度は「事業の魅力度」です。「魅力度」に基づく評価基準としては、以下のものが挙げられます。

- ・業界と市場構造
- ・経済的要件
- ・ベンチャーの収穫
- ・競争の優位性
- ・経営チーム
- ・致命的欠陥の問題
- ・起業家の個人的指標
- ・戦略的差別化

上記の相対的評価基準のうち、特に業界と市場構造について説明いたします。

業界と市場構造は、市場（潜在能力）・市場構造・市場規模・市場の成長率・市場の供給能力・達成可能なマーケットシェア・原価構成というように分類されます。

潜在能力の高い事業機会を実現することは、顧客に対してニーズに合致する製品・サービスを提供することです。一方、潜在能力の低い事業機会は顧客のニーズに焦点があっておらず、付加価値も低く事業としての魅力がありません。

市場構造の重要な要素としては、競合会社数・流通規模・製品差別化の程度・参入や撤退条件・顧客人口などがあります。未完成な市場や新興の産業にはエアポケットが存在し、それが魅力的なニッチマーケットを創り出す場合があります。また、競争企業がすでに先行して存在しているが、決定的に支配力を持った企業が存在していない市場は、やはり魅力的な市場です。成熟産業、衰退産業などは、魅力のない市場の典型です。

魅力のある新規事業への進出とは、潜在的な市場規模が大きく、成長を続けている市場へ参入してゆくことです。このような市場においては、たとえマーケットシェアがわずかであっても一定の収益が確保でき、市場の成長に従って売上を大きく伸ばしてゆくことが可能です。市場そのものが成長している間は、競合他社もその市場において十分な収益を確保しているため、過度な競争関係になることもありません。

成長している市場の場合、既存の競合他社の供給能力が限界に達している場合も多々あります。そのような場合も、新規事業参入者にとって大きなビジネスチャンスになります。

原価構成の面からは、規模の経済が働かない市場が魅力的です。このような市場においては、新規

参入事業者であっても、原価を低減できる可能性があります。

競争性の観点からいえば、魅力ある事業機会では価格・コスト・チャネルなどに支配力を持つことができます。大きなシェアを持つマーケットリーダーが存在する市場では新規参入事業が成功するのは難しくなります。新規参入の機会が存在するケースは以下のような場合です。

- ・ 競合企業がフル操業しても供給が追いつかない
- ・ 競合企業の技術革新が市場に追いついていない
- ・ 競合企業の顧客対応が満足されていない

参入障壁の構築も大切な要素です。チャネルの独占権など契約上の優位性の確保、レスポンスタイム・リードタイムの優位性の確保、立地・技術革新・生産能力などを他社に先駆けて構築することによって競争優位性を確保し、参入障壁を構築してゆく事は大切です。さらに、ポーターの「価値連鎖」によって、一つの製品が顧客の手に届くまでに、どの業務活動に付加価値をつければよいかを詳細に分析し、競争優位性を構築してゆく必要があります。

ポーターが提唱した競争優位の源泉を知るための分析概念である価値連鎖（バリューチェーン）について、簡単に説明いたします。

価値連鎖の考え方・定義は「顧客が手にする製品やサービスの価値は企業の様々な活動が個々に生み出す価値がつながったものである」ということになります。ポーターはその様々な価値活動を5つの主活動と4つの支援活動に分類しています。

5つの主活動：購買物流・製造・出荷物流・販売マーケティング・サービス

4つの支援活動：調達活動・技術開発・人事労務・全般管理（インフラストラクチャー）

企業にとっての総収入額が5つの主活動、4つの支援活動に要した全てのコストを上回ったものがその企業のマージンとなります。それぞれの価値活動を分析したり、上記主活動と支援活動との関係等を分析することによって、自社のコスト構造を把握し、他社価値連鎖との比較によってコストや差別化の面で自社の優位性がどこにあるのかや、優位性の度合いを把握することが出来ます。

価値連鎖は、一企業内で完結するものではありません。供給業者や流通業者等との関係も考慮することが必要になります。それを発展させていったものがサプライチェーン・マネジメントになるわけです。

自社のコア・コンピタンスを明確に把握し、新たな事業機会を逃さずに捉え、複数の中小企業との連携による新規事業の開発を可能とするためにも、新たなフレームとして中小企業診断士によるNPO法人などの組織化は、有効に機能する可能性があります。また、中小企業の過去の新規事業開発や経営革新事例をデータベース化することによって、「コア・コンピタンス」や「事業規模」、「業種」といったキーワードから検索し、中小企業経営者に例示することで、中小企業経営者に新規事業の具体的なイメージを与えることができます。

#### [ 市場調査と標的市場の設定に関する支援 ]

前節で、新たな事業機会が発生する背景や、それを評価するための考え方について述べてきました。こうした考え方を背景に、実際に製品やサービスを投入していく具体的な市場を見つけだすためには、市場調査が欠かせません。市場調査によって得られた客観的な事実に基づいて市場の分析を行い、ターゲットとする市場を選別していくのです。市場規模や、競合との関係、獲得が期待できるシェア、売上の見込など、客観的なデータを元にした見通しがなく、経営者の主観に頼った投資を行うことほど危険なことはいないのです。特に、一般消費者を相手に製品やサービスを提供する企業は、多様化し常に移りかわるニーズを読み損なうことがないように、様々な角度から購買動向分析を行い、客観的な裏付けを取った上で、新製品や新サービスの開発を行う姿勢が必要となります。

市場調査に関しては、専門業者がたくさん存在し、こういった企業を活用することができます。しかし、資金に限りのある中小企業にとっては、調査にかかる費用を、できる限り抑えたいものです。そういった事情を考慮し、市場調査に先立って、企業が独自に収集できるデータの活用を提案いたします。具体的には、顧客満足度調査やクレーム情報といったものから、顧客の声の背景にある潜在的なニーズを分析していくといった活動です。最もコストがかからず、成果につなげやすい情報となるのです。次に、外部の機関から公開されている情報を活用し、市場動向を把握していくことを提案いたします。具体的には、白書や統計資料などの政府刊行物、新聞・書籍・雑誌などの記事で取り上げられるデータやトレンド情報、又は、各業界団体やマーケティング関連機関などが発行する資料などが参考になります。こういった情報の活用を提案するとともに、中小企業診断士が独自の視点で分析した結果も提供していくと良いでしょう。

市場調査の次に大事なことは、分析結果を元に対象となる市場を絞り込み、ターゲットとする市場を選別することです。細分化され選別された市場のニーズに合った製品やサービスを提供することによって、その市場に属する顧客の満足度を高めることができます。これによって、市場全体に画一的な製品を投入している大企業との差別化を行ったり、他企業が見落としている市場に対して先行して製品を投入することによって大きな利益を得ることが可能となるのです。又、コスト面でも、細分化した市場をターゲットにすることによって、広告・宣伝などの販売促進や営業活動を集中させることができ、効率が良いのです。

市場の細分化と標的市場の設定において重要な点は、細分化の基準が妥当なものであるかどうかという点と、細分化された標的市場が十分な大きさを持っているかどうかという点です。細分化の基準としては、P・コトラーによって以下のような基準があげられています。

- a. 地理的基準 : 行政区分、人口密度、気候、交通アクセス、地域産業など
- b. 人口統計的基準 : 性別、年齢、家族構成、職業、所得、居住スタイルなど
- c. 行動基準 : 購買頻度、購買量・額、使用頻度、ブランドロイヤルティなど

d. サイコグラフ基準 : ライフスタイル、パーソナリティ、価値観、性格など

現在の多様化している個々のニーズを捉えるためには、上記のような基準をいくつも組み合わせ、どういったライフスタイルを持っている人が、どういったニーズを有しているかを明らかにしていかななくてはなりません。又、選定した標的市場が、投資に値する大きさを持っているか、その企業のコア・コンピタンスを適応させることができる市場なのかと言う点も重要です。

中小企業診断士は、上記のような視点で、企業にアドバイスしていき、その企業にとって適切であり、十分な大きさを持ち、かつ差別化することができる固有のニーズを持っているというような標的市場を設定していくことを支援して行く必要があります。

[ 販路開拓に関する支援 ]

新たな市場をターゲットに、新商品（新製品・新技術・新サービス）を開発した場合、具体的な販路の開拓をおこなっていかなくてはなりません。中小企業基盤整備機構では、「販路コーディネート事業」によって、単独での販路開拓が困難な中小企業に対して、首都圏もしくは近畿圏の市場へのアプローチを支援しています。この制度は、テストマーケティングによる市場の評価を、企業にフィードバックし、商品の改良をマーケティング計画の練り直しを行いながら販路の確立につなげていくものです。中小企業診断士としては、企業に対して、この制度の活用を推奨するとともに、テストマーケティングによってフィードバックされてくる評価へ、どう対処していくかをアドバイスする活動が必要となります。

販路開拓コーディネート事業の基本スキーム

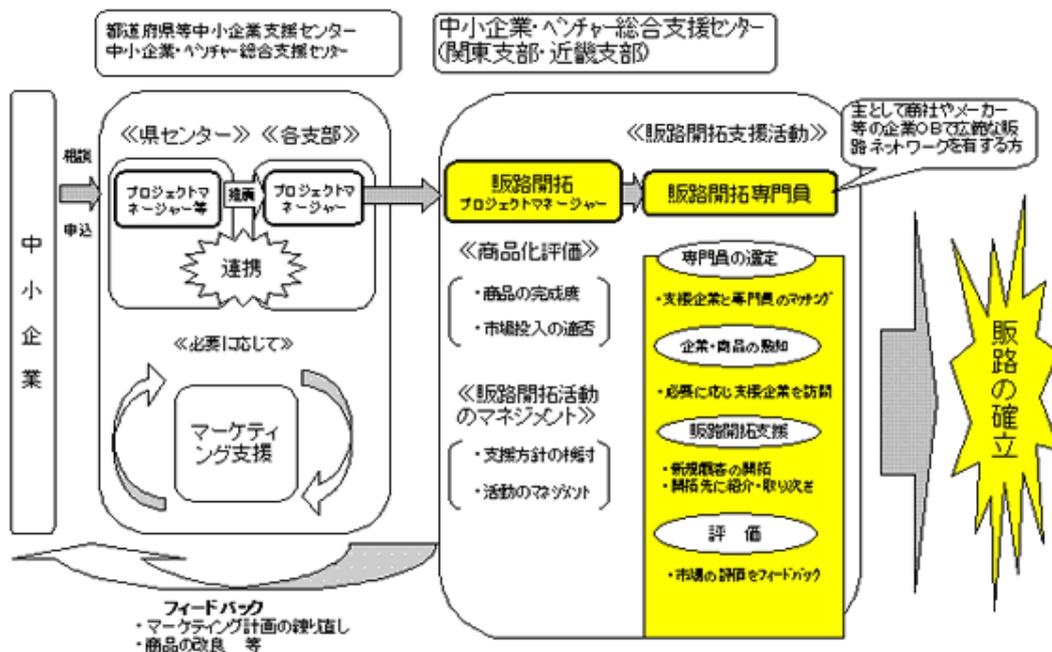


図 4.3-1 基本スキーム（出所：中小企業基盤整備機構ホームページ）

販路開拓のための施策としては、展示会へ出展し、自社製品をアピールする方法があります。一般に、民間企業が主催する展示会は、出展料が高額で、同じ展示会に出展する大企業が、広大なスペースを確保し、派手なプレゼンテーションを行うために、中小企業にとっては、アピール効果の薄いものとなってしまいます。しかし、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」や「ベンチャーフェア」では、出展者が中小企業に限定され、安価な出展料で、しかも出展ブースの広さも統一されているので、出展料やブースの装飾に多額の費用を投じることなく、出展する製品や技術の内容でアピールすることが可能です。こういった展示会を活用して、販路開拓や事業提携先の開拓につなげてことを、提案していく必要があります。

ビジネスマッチング事業は、中小企業基盤整備機構や各商工会議所、金融機関が積極的に取り組んでいます。そこで、各種団体が実施しているマッチング事業の取り組みの補完となるような支援が必要です。

- ・ マッチング候補企業の評価の助言

マッチングの対象となる企業は、自社の弱みを十分に補完することができるかどうかの評価の基準となります。製品化するにあたって必要不可欠であるか、自社には無い技術や生産設備を持っているのか、拡販するにあたって自社にはない販売チャネルを持っているのか、といった基準で評価することとなります。

一方で、中小企業にとっては取引先の信用不安が、即、自社の信用不安につながる可能性があります。そこで、取引開始の前に候補企業の信用リスクを検証する必要があります。信用リスクの調査には、信用調査会社によるレポートの購入、金融機関へのヒヤリング、取引先へのヒヤリングなどが考えられます。100%安全な企業は、理論的に存在しませんが、信用リスクの度合い、取引によるメリット、デフォルトの場合の自社への影響などを勘案し、取引の是非を判断する支援を行う必要があります。また、取引条件交渉の指導、助言も必要です。

[ 営業力創出支援 ]

下請け製造業のように、少数の顧客で固定化してしまっている企業は、専任の営業スタッフを置いていなかったり、営業スタッフがいても、その役割が、単なる営業事務であったりするケースが少なくありません。継続的に販路を開拓し、顧客を多角化していくためには、企業としての営業力を強化しなくてははいけません。それは、他の仕事をしてきた従業員を、にわか仕立てで営業スタッフに配置換えしたり、営業経験者を中途採用して任せきりにしてしまうということではいけないのです。営業スタッフという「個人」の役割を明確にし、育成を行い、動機付けによって成果を生む行動につなげていくという「個人の育成」を行うとともに、「組織」として結果を引き出ししていくためのインセンテ

ィブや教育などの制度の設計や、営業プロセスに経営層がどう関わっていくかというマネジメントの仕組みを構築する必要があります。つまり「組織の構築」と「個人の育成」が両立することによって、企業としての営業力が創出されていくのです。

営業スタッフの育成研修を行っている企業はたくさんあり、我々は、そういった研修の紹介を行うとともに、「組織の構築」に関わる、制度の設計やマネジメントの仕組み構築に対する支援を行う必要があります。

## ステージ Ⅱ：＜継続的な成長を可能にする組織の創出支援＞

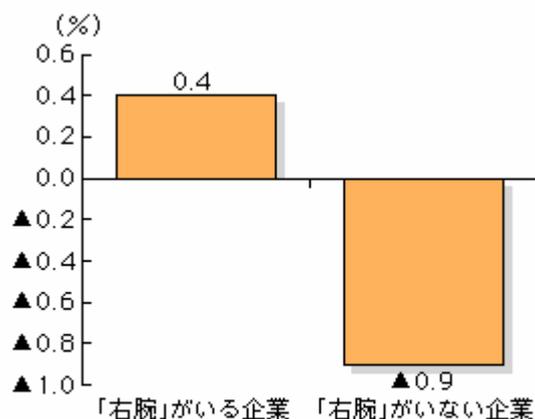
ここまで、後継者の育たない企業の姿として、成長が止まり、人材の育成・活用ができていないと言う点に着目し、新事業展開を軸として、再度成長の軌道に乗せるための支援について述べてきました。本節では、その成長を支える礎として「人」の育成・活用の支援について述べます。

創業期から成長期の中小企業においては、どちらかという、創業者によるトップダウン型のリーダーシップが多いと言えます。しかし、継続的な成長を可能にするためには、新たな組織力を作り上げるべきです。その組織とは、組織の構成員全員が自主性・創造性をもって共通の目標に向かって、効率的に全力で邁進する生き生きとした組織です。その組織の中では、権限委譲が行われ、上下間で双方向の緊密なコミュニケーションによってそれぞれの参加意識を高め、組織の構成員の全てが継続的に経営ビジョンを共有してゆくような組織です。そこでは、本人の創意工夫を否定した指示・命令や、機械的な訓練を行うのではなく、経営ビジョン実現のための自己の使命を理解し、それを果たすために、自ら創造的な対応を行う社員を「育てる」必要があります。

### [ 経営者の「右腕」(経営陣) 育成支援 ]

2005年版中小企業白書において、経営者の「右腕」となる人材がいる企業と、いない企業では、「右腕」のいる企業の方が、従業員数増加率が高いことが確認されています。これは、企業が成長するためには、経営者を補佐する人材が必要であることを表しています。更に、つきつめれば、規模の拡大に応じて、「一人の経営者による経営」から「経営陣による経営」へ脱皮する必要があると言えるのです。多くの中小企業では、「従業員の中で最も優秀な者」が「経営者の子供」が、「右腕」として経営者を補佐していますが、該当する者がいない中小企業では、その状況を受け入れ、経営者が孤軍奮闘するしかないのでしょうか。そうではなく、意図的に「右腕」となる人材を育成していくべきだと、我々は考えます。「右腕」を育成することによって、経営者の負担を軽減し、企業の成長につなげ、また、経営者の後継者候補としていくのです。

「右腕」となる人材には、経営に関する教育を行うことによって、基礎知識を習得させるとともに、新事業を担当させたり、経営者の代理業務を任せたりすることによって、実地に経験を積ませる必要があります。こういった育成努力を重ねることによって、経営者候補としての「右腕」が、企業の継続的な成長を支えていくのです。我々は、「右腕」の育成のために、後継者候補と同様の内容で、経営者教育を行う必要があると考えます。こういった教育が必要かは、ステージⅡの＜後継者候補の育成支援＞で説明いたします。



資料：中小企業庁「人材活用実態調査」(2004年)  
 (注) 2001年度から2003年度にかけての平均従業員数増加率との乖離幅を表示している。

図 4.3-2 「右腕」の有無と従業員数増加率 (出所：中小企業白書 (2005年版))

#### [ 管理者 (マネジメント層) 育成支援 ]

組織が大きくなると、社長一人では、企業活動の隅々にまで目が行き届かなくなり、現場を統括し、指揮していくことに無理が生じてきます。そのため、事業が拡大すると、逆に破綻してしまう企業も少なくありません。そこで、経営ビジョンや経営方針を理解し、現場を指揮監督するマネジメント層の育成が必要となってくるのです。経営者にとっても、マネジメント層を育成することによって、経営者本来の仕事に集中することができるのです。

我々は、企業規模に応じた、組織体制を提案し、階層別の教育を支援する必要があると考えています。

- ・ OJT プロジェクト策定、推進にかかわる指導、助言

マネジメントは実地で学ぶものという観点から、通常業務を通じて、マネジメント階層の育成を支援します。

- ・ セミナーの実施

実地と理論をオーバーラップさせ、効果を上げるためにマネジメント候補を対象としたセミナーを実施します。また、人を育てるという観点から、マネジメントを育成しなければならない中小企業経営者を対象としたセミナーを実施し支援します。

めまぐるしく変化する環境の中で、継続的な成長している企業を見ると、共通している特徴は「周囲の環境の変化に順応して変化し続けている」ことです。言い換えれば、強い企業とは、共通の価値観で社内組織構成員が結合され、同じ目標にベクトルが向いている組織体としての企業です。そして、その柔軟な変化を支えている大切な要素の一つは「組織力」なのです。組織の力を生み出す源、即ち、

その組織の背骨として組織構成員を貫いているものは、組織構成員組織の末端まで浸透した経営者の高い「志」や「思い」を強烈に伝える「経営ビジョン」です。例えば、会社を「企業」と捉えず「個人商店」と考え、安易に会社経営を行っているケースでは、環境の変化に対応できず、社員全員がバラバラに勝手な方向に動き出し、挙げ句の果てに「うちの社長は何を考えているのだろうか」と社員が不信感を抱くようになり、これが事業失敗の原因になってしまう場合もあります。

社長の魅力は経営ビジョンにあります。従って、経営ビジョンを明確に示さない社長には誰も何の魅力も感じません。経営ビジョンが社長の高い「志」や「思い」であるということは、言い換えれば、「その企業が将来なりたい姿＝企業の到達すべき目標」と言うことになります。

強い組織となるには、この経営ビジョンが組織内に確実に浸透する必要があります。そのためには、経営ビジョンを具体的な経営戦略に置き換えて、それに基づくビジネスプランを作成し、組織内へ浸透させて社員全員で共有し、自社の進むべき方向を確認することが不可欠となります。

つぎはそれを組織構成員全員に周知徹底させ、組織内に完全浸透させることです。まず、経営トップが社員全員に対して直接、経営ビジョンを詳細にわたって、何故必要なかを説明し、いつまでに到達すべきなのかを理解させることが必要です。社員数が多い場合でも、複数のグループ分けをするなどして、社長が直接、社員に説明し、質疑応答の上で理解を得ることが肝要です。その上で、実際に、数値をもって、経営計画を説明することです。その際、この計画で目標に到達した時には「社員の皆さんの状態もこのように素晴らしくなりますよ」という属人的な表現も大切になります。

#### [ 人を育てるエンパワーメント ]

組織力を高めてゆくには「エンパワーメント」の技法が必要です。エンパワーメントの単語の意味としては、「権限を与えること」「力を与えること」などの意味がありますが、単に「権限委譲」ではなく自立的な裁量権をあたえるところにポイントがあります。つまり、従業員が自分の役割を果たすときに顧客の期待に100%応えるために必要な自由裁量の余地を充分に与えることを指します。即ち、トップダウン方式のリーダーシップとは正反対の位置にあり、社員の自主性・独創性を引き出してモラルの向上を図り、業務の迅速化や効率化を図るところにエンパワーメントの狙いがあります。

「自分は部下に権限を委譲し、自由に、のびのびやらせているよ。」と自慢気に言う経営幹部が時々いますが、これはエンパワーメントでも何でもありません。単なる放任です。エンパワーメントを機能させてゆくには、上下間の双方向的なコミュニケーションと経営ビジョンの継続的な共有化が不可欠です。

継続的な成長を可能にしている企業は、必ずと言っていいほど、エンパワーメントを機能させて、組織構成員の独創性・自立性を引き出し、モチベーションの向上を図り、組織力を強化しています。

エンパワーメントが企業活動のどの部分で何のために作用し、機能するのかを理解して頂くために

「プロフィット・チェーン」について、簡単に説明させていただきます。

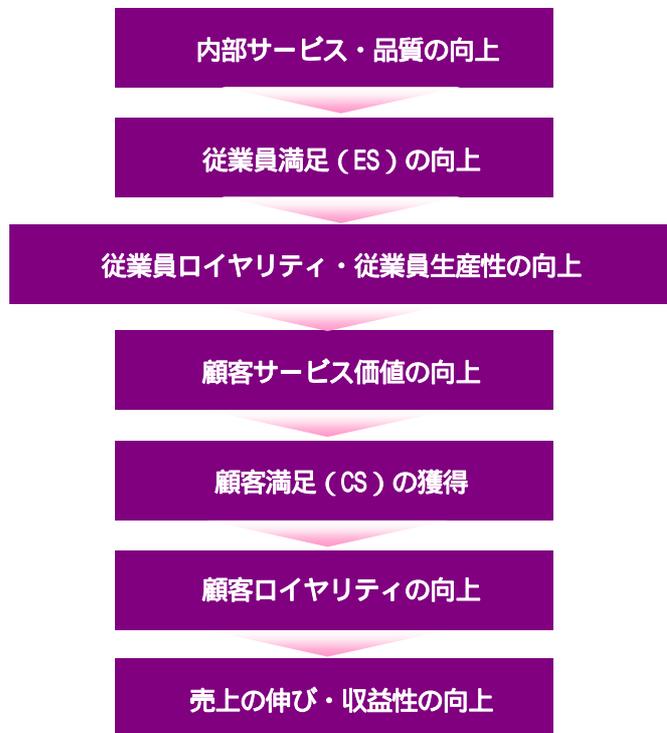


図 4.3-3 プロフィットチェーン

上記のプロフィット・チェーンからわかるとおり、顧客満足を得て収益性の向上を図るには「従業員満足 (ES) の向上」が大切な要素であります。その従業員満足 (ES) の約 70%強は以下の三要素で決定されると言われています。

- a. 顧客ニーズに応える従業員の仕事の幅の大きさ
- b. サービスを提供する際の権限の大きさ
- c. 必要な知識と技能

上記 b. を中心として a. 及び c. にも「エンパワーメント」の技法が重要な役割を果たすこととなります。従って、エンパワーメントの技法が、収益の向上にも、大切な要素を占めていることがいえます。エンパワーメントの創始者とされるブラジル・セムコ社のセムラー社長の言葉を借りるとエンパワーメントは「従業員を尊敬すべき一人の大人の人間として扱う」ことから始まると述べています。

エンパワーメントを機能させるためには、権限委譲をし、実際の行動を社員の自由意思に任せた上で、

- a. 上司と部下の双方向のコミュニケーションを確立し、メンバーの参加意識を高めること
- b. 経営ビジョンの継続的な共有化を図ってゆくこと

が不可欠の要件となります。

何かを教えるのではなく、「創造性を引き出し」、訓練するのではなく、自発的に創造的な対応の出来る従業員を「育てる」ということであり、メンバーの自主性を促すと同時に、彼らの行動を帰属する組織構成員が「共有する価値観」の中でマネージするというリーダーシップを発揮するための高度なマネジメント技法です。

## ステージ : <後継者候補の育成支援>

継続的な成長が期待できる魅力的な会社へと変化させる取り組みと並行して、後継者を育成する取り組みを進めます。後継者の候補としては、子息や兄弟といった親族、内部昇進、外部の人材があげられます。後継者の選定においては、ステージ の<経営者の「右腕」育成支援>で述べたように、一定期間、経営者の「右腕」として、仕事を任せることによって、経営に関する経験を積ませるとともに、経営を任せても大丈夫な人材なのかどうかを確認することができます。また、従業員に対しても後継者候補であることを示すことによって、実際の事業承継を円滑に行うことができます。

### [ 身内と内部昇進による後継者育成支援 ]

身内や内部昇進者の場合、社内で時間をかけて経験を積ませることができますが、それに加えて、経営者に必要とされる経営全般の理論や知識を習得する必要もあります。我々は、以下のようなカリキュラムで、後継者教育を行う必要があると考えています。

#### <後継者教育のためのカリキュラム>

- ・ 経営者に求められるモノ
- ・ 時代の変化を読む
- ・ 強い組織をつくる
- ・ 経営者にとっての財務
- ・ 人材活用
- ・ 売れる仕組み作り
- ビジョン形成、資質、意思決定のありかた
- 経営環境の分析、トレンドの把握
- 経営資源の把握と強化、変革の進め方
- 決算書の理解、財務体質の強化
- 人材育成と評価
- 売れる商品の開発、売れる仕組み作り

又この研修は、後継者候補だけではなく、経営幹部候補にも受講させる必要があります。

### [ 外部人材の招聘支援 ]

具体的な外部の人材としては、知人や知人からの紹介なども含まれますが、ここでは、全くの第三者を後継者として迎える支援事業として、人材マッチング事業を考えます。全くの第三者として有力な候補と考えられるのは、創業意欲のある人材です。例えば、各種団体が実施している「創業塾」へ参加するような人材で創業分野が固まっていない、もしくは後継者を外部から招聘しようと考えている企業と同分野で創業しようとしている人材を対象企業に紹介します。

## ステージ : <事業承継準備、手続き支援>

事業の承継とは、株式の譲渡を意味します。後継者が自分の子息など親族である場合には相続問題が発生しますし、また、後継者が親族でない場合には、株式を譲り受けるための資金の手当てが必要になります。とくに優良企業の場合には、株式の価格が高額になっており、相続するにしても、また、株式を譲り受けるにしても高額な資金が必要になり、それが、事業承継を困難にしている場合があります。

オーナー経営者が株式を 100 %保有している場合には、全てがその経営者の判断で思い通りにできるので、経営権の後継者への移管は問題なく行われます。しかし、完全に 100 %オーナーでない場合や完全なオーナーであっても、株式を経営者の縁故者に所有してもらっていたり、あるいは特定の親族に分担して所有してもらっているような場合には、その経営権の移管は簡単にはゆきません。

つまり、現在の経営者が経営を行っている間は、属人的な信頼関係があり、議決権等についても何ら問題なく行使されていますが、経営者が交替するとなると属人的な信頼関係はなくなり、議決権の行使も簡単ではなくなります

さらに、民法上の問題も生じてくることがあるようです。たとえば、経営者が自分の子息に経営権を委譲しようとする場合、民法において、配偶者や直系卑属に最低限度の取り分の保証をしているため、特定のものに生前贈与を行う場合の制限問題が出てきます。

つまり、このような経営権の委譲に関する問題は事業を承継しない他の相続人との間で財産分与の問題となるケースが出てきます。この辺の法的な問題も事業承継の障害となってきます。

そこで、ここでは事業承継手続きをスムーズに行うための承継準備についての支援が必要です。

### [ 事業承継準備支援 ]

承継準備は、自社株式の現状把握がポイントになります。事業承継対策は、承継される資産規模(事業規模)によって異なってきます。基本は、まず自社株式の現状の分析を行い、置かれた状況を把握して計画的に実行していくことが重要です。事業承継は大きく2つの要素で捉えることができます。

#### 1. 経営権の承継

これは、基本的にはオーナーの意向でどうにでもなる問題といえます。オーナーの意向によって、親族への承継・M&A・廃業等様々な選択肢が検討されます。

#### 2. 財産権の承継

この要素について、事業承継準備としてここで取り上げます。承継を考えなければならない現オーナーから、承継者にどのように自社株式を移動させるかという問題になります。財産権の承継を検討する場合においても承継者を誰にするかによって、対策は変わってきます。特に親族で承継する際には自社株の評価に気を配る必要があります。親族で承継する場合は、相続税・贈与税・所得税の負担

が少ない方が承継者にとって楽に相続ができることは明白です。逆に M&A 等による会社の売却で承継者を外部に求めるのであれば、少しでも評価を高くし、税負担を考慮しても手元に残る現金が多くなることがオーナーにとっては有効な相続対策となります。

次にポイントとなるのが、自社の株式の評価（相続税評価額）を知ることです。

相続税評価額が数億円を超える評価になってきますと親族に事業承継を行う場合には、納税資金の準備が難しくなってきます。

非上場株式の評価については、その所有者の持株比率によって「会社の支配権」がその価値の中心なのか、少数株主として「配当の期待権」の価値なのかでその評価方法が変わってきます。

会社の支配権の観点から同族株主の所有株式を評価する場合は、あとで説明しますが、原則的評価方式とよばれる会社の損益状況や財務状況に基づく評価となります。一方で、少数株主の所有株式の評価は、配当実績に基づく配当還元方式（特例的評価方式）により評価することになります。

一般的な自社株式の親族間での移動を念頭にした対策は、相続税・贈与税の軽減を目的とした節税対策のものが多くなりますが、あくまで目的は後継者が事業を継続・発展させる仕組みを考えることにあります。一時的な節税対策がのちのちまで事業の負荷（例えば無理な設備投資で B/S、P/L を悪化させて評価額をさげるような）になるようでは、何の対策か分からないものになってしまいます。

原則的評価方式について簡単に説明いたします。非上場会社には大企業並みの会社もあれば個人事業レベルの零細企業もあります。そこで、非上場会社の同族株主の所有株式については、その規模に応じて類似業種比準方式と純資産価格方式もしくはその併用で評価されることとなります。

＜会社規模と原則的評価方式＞

大企業	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似業種比準方式による価格</li> <li>・純資産価格方式による価格</li> <li>→いずれか低い価格</li> </ul>
中会社	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似業種比準方式と純資産価格方式との併用方式による価格</li> </ul>
小会社	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似業種比準方式と純資産価格方式との併用方式による価格</li> <li>・純資産価格方式による</li> <li>→いずれか低い価格</li> </ul>

表 4.3-4

事業承継手続きをスムーズに行うためには、自社株式は集中させることもポイントとなります。円満な事業承継の鍵として、自社株式は分散させるより後継者に集中させることが大切です。多くの会社の経営者において、オーナー所有の株式について対策をとらないまま相続が発生し、親族に株式が

分散していく（その後の2次相続も）ケースがありますが、その結果として、支配権の問題として、大いに後継者と悩ませることとなります。

つまり、事業承継とは、継続的な成長企業としての事業展開の重要な一部であるということをオーナーが認識することが重要となります。

上記を支援するためにまず必要なことは、オーナーが自らの問題として自社株式の状況を実際の事業承継問題が顕在化するよりもできるだけ早い段階で把握することです。県内各地の商工会議所・中小企業センターを利用して「セミナー」を開催し、事業承継の悩みを有する経営者と接触すること、もしくは積極的に事業承継を意識するように経営者に対して働きかける場を作っていくことが事業承継手続きをスムーズに進めていく第一歩になります。

#### [ 承継後のフォローアップ支援 ]

廃業を回避し、会社の魅力度を高め、スムーズに事業承継が行われたとしても、数年以内に倒産しては意味がありません。事業承継後も、継続的な成長企業として発展するためにこれまで述べてきました支援を継続的に実施することが必要となります。また、経営者とは孤独なものです。まして、後継者となれば、なおさらのことだと思います。同じ立場で、相談し助け合える後継者のコミュニティ作りの支援が必要となります。

#### [ M&A 支援 ]

後継者が見つからない場合の事業承継の手段として、第三者から見て魅力がある会社の場合、会社の売却（いわゆる M&A）が考えられます。すでに東京商工会議所や大阪商工会議所が、後継者難の中小企業の事業承継の一手段として、中小企業の M&A 市場に積極的に取り組んでいます。

また、M&A アドバイザー業務については、商工会議所の登録機関をはじめ、金融機関、監査法人、独立系ブティック等が積極的に取り組んでいます。

参考として、東京商工会議所が取り組んでいる M&A 事業の特徴と仕組みをホームページより抜粋します。

### 東京商工会議所の M&A 支援システム

事業の譲渡・売却を希望する中堅・中小企業と事業の譲受・買収を希望する企業の情報を東京商工会議所に登録し、M&A 仲介専門機関である登録アドバイザーの協力を得ながら多数の企業同士の交渉の機会を提供するシステムです。

<特徴>

a. 相談は無料

M&A にご関心のある企業から、具体的に M&A を考えている企業が相談の対象になります

b. 広範な相手企業探し

登録アドバイザーとなっている M&A 仲介専門機関が、国内外多数の売買情報から相手企業を探します。

c. 登録アドバイザーが交渉の助言

企業評価・その他の情報調製及び具体的な交渉まで、企業が指名した登録アドバイザーが担当し適切な助言をします。

d. 秘密の保持

守秘義務契約締結までは、情報は登録アドバイザーへ全て『匿名』で配信されます。

e. 安価な費用

売りニーズ登録に際して要する着手金金額は、登録アドバイザーの協力により割安です。また、買いニーズ登録は無料です。

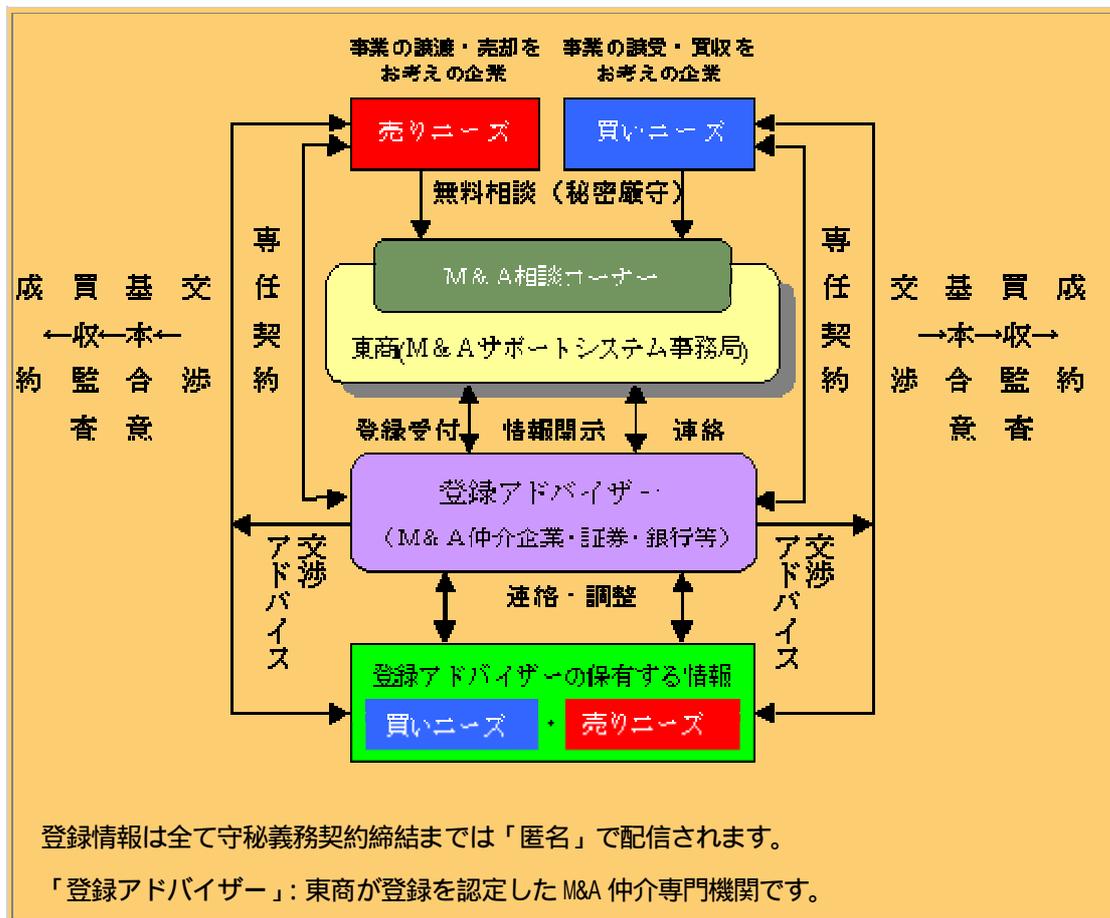


図 4.3-5 M&A サポート（出所：東京商工会議所ホームページ）

中小企業が事業承継の手段として、M&A を成功させるためには、そもそも会社が第三者から見て魅力的であるということが不可欠ですが、実務的には M&A について十分に理解していること、M&A の

目的やその優先順位についてきちんと整理されていることが重要になります。よって、商工会議所や金融機関等の取り組みの補完となるような支援が必要です。

- ・ 出張啓蒙、相談業務

商工会議所でも M&A の啓蒙活動として、積極的なセミナーの実施や無料相談を行っていますが、いずれも中小企業経営者が商工会議所に「出向く」形を中心に考えています。そこで、時間的な制約などからセミナーや相談への出席をためらう中小企業経営者のところへ、逆に「出向く」サービスを考えます。遠方により、「出向く」ことが困難な場合は、電話などによる相談受付も検討します。東京商工会議所や大阪商工会議所が連携している周辺地域の商工会議所や地域金融機関の地域的な補完という意味からも、「出向く」サービスは有効と考えられます。

相談の主な目的は、スムーズに M&A に取り組める「地ならし」を行うことにあります。

また、必要に応じて中小企業経営者が取引銀行等へ相談に行く場合も、同様に事前の相談を受け付けます。

## おわりに

平成 17 年 3 月、中小企業診断協会神奈川県支部内に 15 名のメンバーで、「事業承継支援チーム」を創設し、この事業をスタートさせました。その後、中小企業診断協会の「マスターセンター事業」の指定を受け、毎月会合をかさね、試行錯誤の末、ようやくここに、一冊のレポートとしてまとめ上げることができました。

調査・研究を続けるほどに、我々の仮説である「事業承継は我が国中小企業の事業継続上の重要リスクであり、廃業率を高めている重要な要素である」がまさに真実であることが検証されてゆくと同時に、「事業承継問題の解決」こそ、我々中小企業診断士に課せられた大切な課題であることも身をもって感じるようになってきました。

さらにまた、この「事業承継問題」には、民法上の「遺留分権者への超過分保障問題」や税法上の「相続税負担の問題」など、複雑な税務上の問題も絡んでおり、我々、中小企業診断士グループの範疇だけでは解決出来ない課題の有ることもわかりました。従って、今回のこの報告書においては、中小企業診断士の業務範疇外である税務関連の問題については、あえて触れることを避けました。

しかし、現実には、我々のグループがワンストップで「事業承継問題」を解決可能とする環境をつくるため、中小企業診断士に加えて、公認会計士、税理士、司法書士をも含めた「ワンストップ・ソリューション」の組織として、平成 17 年 10 月 31 日に「NPO 法人ビジネス駆伝ネットワーク」を神奈川県知事の認可を得て設立致しました。

以上のような状況から、この報告書の支援フレームワークの章では、支援の全体的な方向性に触れるにとどめ、更に具体的な支援策については、「NPO 法人ビジネス駆伝ネットワーク」の経営ノウハウとして作成・運用することと致します。

最後に、この調査・研究を行うにあたって、神奈川県中小企業家同友会、各商工会議所及び神奈川県内の商工会の方々には多大なご支援、ご助言を賜りました。これらのご厚情に対し、この場をお借りしまして、心より御礼申し上げますと共に、今後、中小企業の「事業承継支援」の第一人者として活躍して参ります、我々、「NPO 法人ビジネス駆伝ネットワーク」およびそのメンバーに対しまして、さらなるご愛顧を賜りますよう、お願い申し上げます。

平成 18 年 1 月 31 日