平成 19 年度マスターセンター補助調査・研究事業

沖縄県中小企業の事業承継において
中小企業診断士が果たすべき役割に関する調査研究

報　告　書

平成 20 年 1 月

社団法人　中小企業診断協会　沖縄県支部

はじめに

現在、多くの企業で創業者が高齢を理由に引退する時期に差し掛かっている。沖縄だけでなく全国的に「事業承継」は、中小企業支援の最も関心を惹くキーワードになっており、「事業承継ガイドライン」を始めとする参考資料がいくつも作成され、事業承継セミナーも幾度となく開催されている。敢えて強調するまでもなく、日本の経済活力を支えているのは中小企業であり、国内に４百万以上ある中小企業の事業が次世代に承継されるか否かは、我が国の将来の経済発展にも大きく影響するだろう。

今回、我々が中小企業の支援者として、事業承継においてどのような役割を担うべきかを自問自答した結果、２つの課題、すなわち「後継者」と「次世代の体制」の問題が多くの中小企業に共通している事が浮かび上がった。同時に、株式譲渡や相続税対策といった問題は、多くの現役経営者が関心を持ち、ノウハウも整備されつつあるが、後継者の育成や次世代の体制づくりについては、まだまだ情報不足の感が否めない事にも気がついた。また、企業経営において「ヒト」に関する部分は、中小企業診断士の主たる活動分野である。そういった事を踏まえ、中小企業の事業承継において中小企業診断士が果たすべき役割を、平成 19 年度の当支部の調査・研究のテーマとして取り上げた。

当事業では、実際に事業承継を行った、または、事業承継を控えている中小企業にアンケート調査やインタビューを行い、そこから抽出された課題やその対策を報告書としてまとめあげた。この報告書が、中小企業の経営者、また、診断・助言の実務に携わる方にとって参考になれば幸いである。

最後にご多忙の中、当調査・研究事業にご協力下さった中小企業ならびに関係機関の皆様には、この場をお借りして心より厚く御礼を申し上げたい。

平成 20 年 1 月

社団法人中小企業診断協会　沖縄県支部
中小企業診断士　井海　宏通（担当主任）
〃　吉川　朝邦
〃　伊志嶺朝太
〃　玉那覇史也

～ 目　次 ～

はじめに

第１章　事業承継の現状と課題

１．事業承継の現状　・・・・・・・・・・・・・・・・・　１

２．事業承継の課題　・・・・・・・・・・・・・・・・・　５

第２章　事業承継の全体像と支援分野

１．事業承継の全体像　・・・・・・・・・・・・・・・・・　８

２．中小企業診断士の支援分野　・・・・・・・・・・・・・・・・・　９

第３章　事業承継の実態調査

１．アンケート　・・・・・・・・・・・・・・・・・１１

２．インタビュー　・・・・・・・・・・・・・・・・・２６

第４章　後継者の育成

１．後継者候補の発掘　・・・・・・・・・・・・・・・・・３０

２．創業者と後継者との違い　・・・・・・・・・・・・・・・・・３２

３．後継者の選定　・・・・・・・・・・・・・・・・・３５

４．後継者の育成　・・・・・・・・・・・・・・・・・３８

第５章　組織体制の移行

１．中小企業における事業承継　・・・・・・・・・・・・・・・・・４１

２．事業承継における組織体制の移行　・・・・・・・・・・・・・・・・・４２

３．組織体制移行を円滑に進めるために　・・・・・・・・・・・・・・・・・４９

第６章　経営諸問題の解決

１．事業承継までに解決しておく事項　・・・・・・・・・・・・・・・・・５０

２．後継者がいない場合　・・・・・・・・・・・・・・・・・５６

第７章　中小企業診断士の役割

１．中小企業診断士としてできること　・・・・・・・・・・・・・・・・・５８

２．中小企業診断士による具体的支援内容　・・・・・・・・・・・・・・・・・５８

おわりに

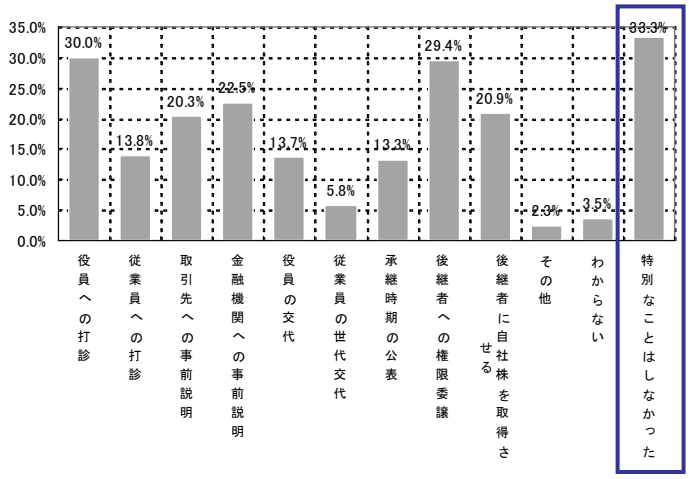
第１章　事業承継の現状と課題

１．事業承継の現状

(1)事業承継に対する意識調査

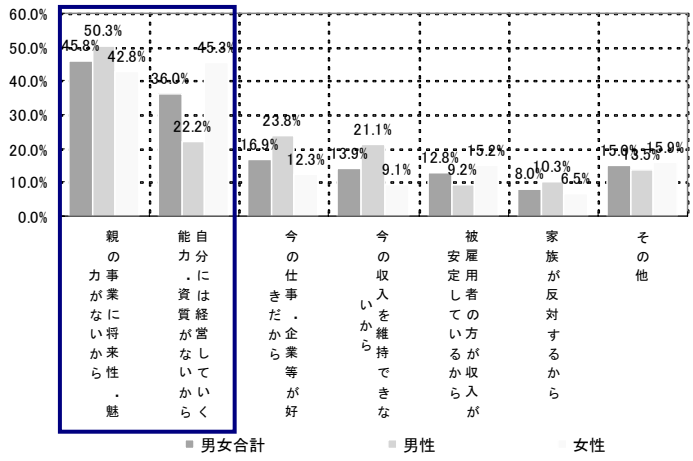
多くの経営者が事業承継に備え何らかの取組みが必要と感じていると思われるが、下記のアンケート結果によると、33.3%が「特別なことはしなかった」と回答している。また、親の事業を承継しない理由として「親の事業に将来性・魅力がないから」「自分には経営していく能力・資質がないから」が挙げられ、事業承継に対する取組みの甘さや後継者不在の現状が伺える。

図表 1-1　承継のための先代経営者の取組み内容（複数回答）



資料：㈱東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」（2003 年）

図表 1-2　親の事業を承継しない理由（複数回答）



資料：㈱ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」（2004 年）

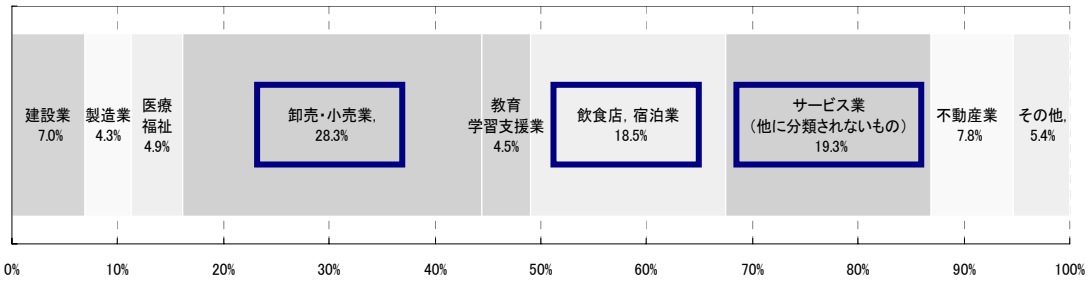
出典：中小企業白書 2005 年版

(2)沖縄県内の産業の特徴と規模

沖縄県内の業種別の事業所割合は、卸売・小売業が 28.3%、飲食店・宿泊業が 18.5%、他に分類されないサービス業が 19.3%とサービス関連産業が全体の 66%を占めており、観光立県として第 3 次産業が中心となっている産業構造であることが分かる。

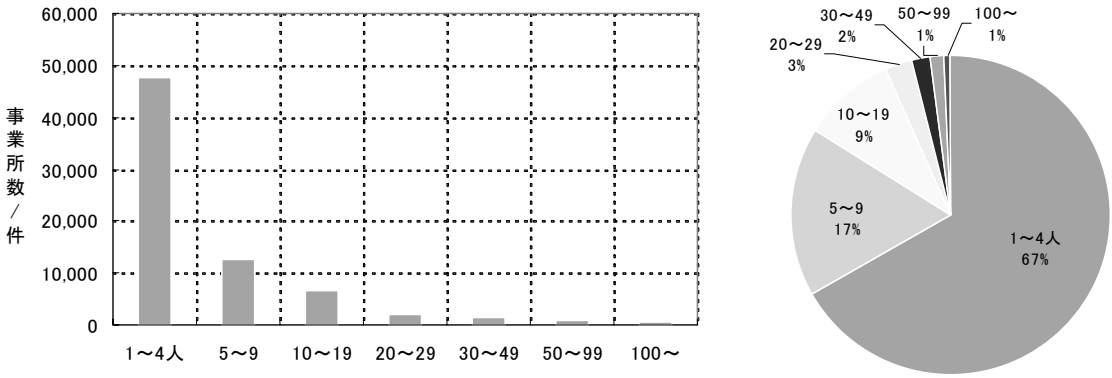
平成 18 年総務省の「事業所・企業統計調査」の結果によると、沖縄県内の民営事業所は 71 千事業所あるうちの約 67%の 47 千事業所が従業者 4 人以下の事業所となっている。10 人未満の事業所数では全体の 84%を占めている。また、資本金別で捉えても 1,000 万円未満の事業所が 52%を占めており、従業員規模別の資本金でも 10 人未満の事業所は半数以上が 1,000 万円未満となっている。これらのデータからも、沖縄県内の産業は小規模事業所に支えられていることが伺える。

図表 1-3　平成 18 年業種別事業所の割合



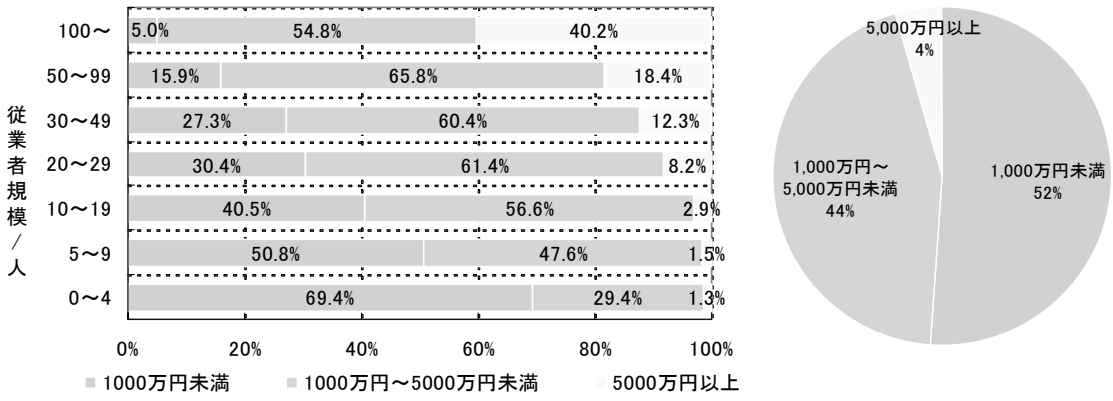
資料：総務省「事業所・企業統計調査」

図表 1-4　平成 18 年沖縄県内の従業者規模別事業所数・事業所割合



資料：総務省「事業所・企業統計調査」

図表 1-5　平成 18 年沖縄県内の従業者規模別資本金割合・資本金規模別事業所割合



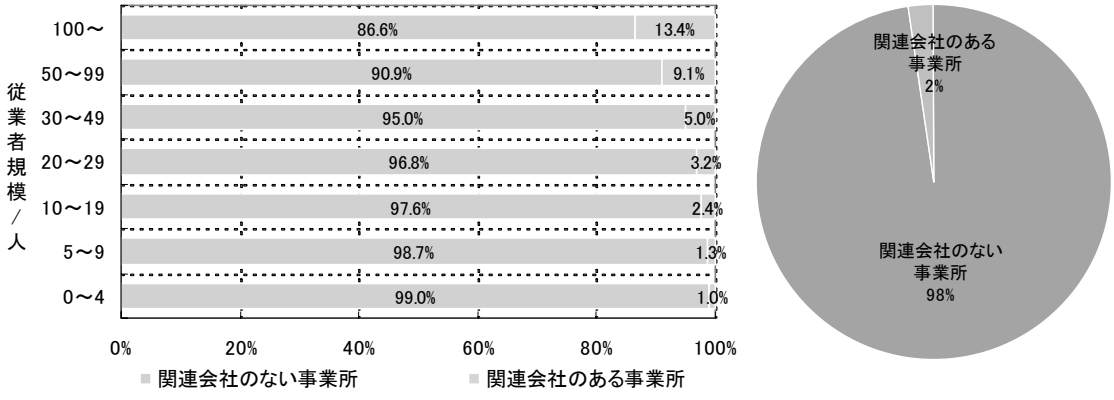
資料：総務省「事業所・企業統計調査」

(3)沖縄県内企業の経営組織

関連会社の有無を見ると、全体規模の割合で関連会社のない単独事業所が 98%ある。4 人以下の従業員規模では 99%が単独事業所であり、従業員規模別に小規模な事業所ほど関連会社のない単独事業所となっている。

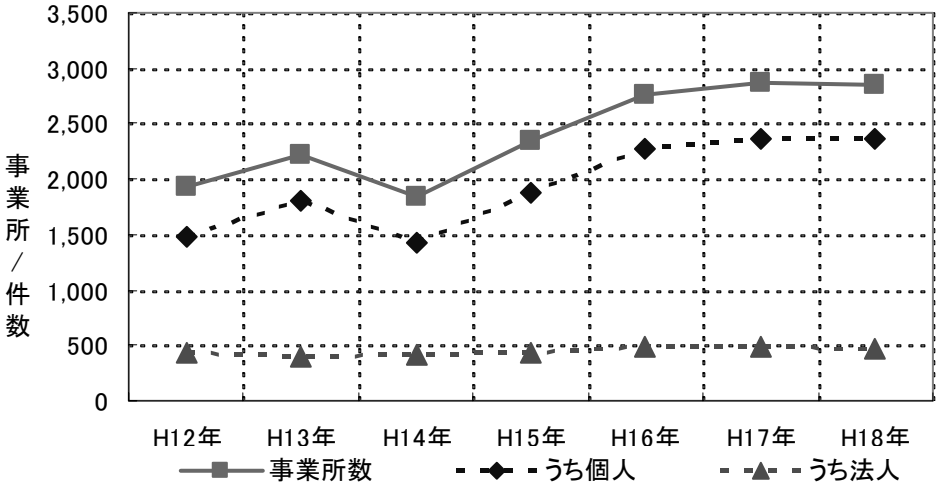
事業所の開設時期別推移を見ると、平成 15 年から毎年 2,000 件以上の事業所が開設しているなか、個人事業者の事業所開設は 80%以上の割合で推移している。法人は 400 件台で推移しており、県内企業に家族経営的な組織が多いことが事業所の開設状況からも伺える。

図表 1-6　平成 18 年従業者規模別関連会社の有無・全規模の割合



資料：総務省「事業所・企業統計調査」

図表 1-7　事業所の開設時期別推移

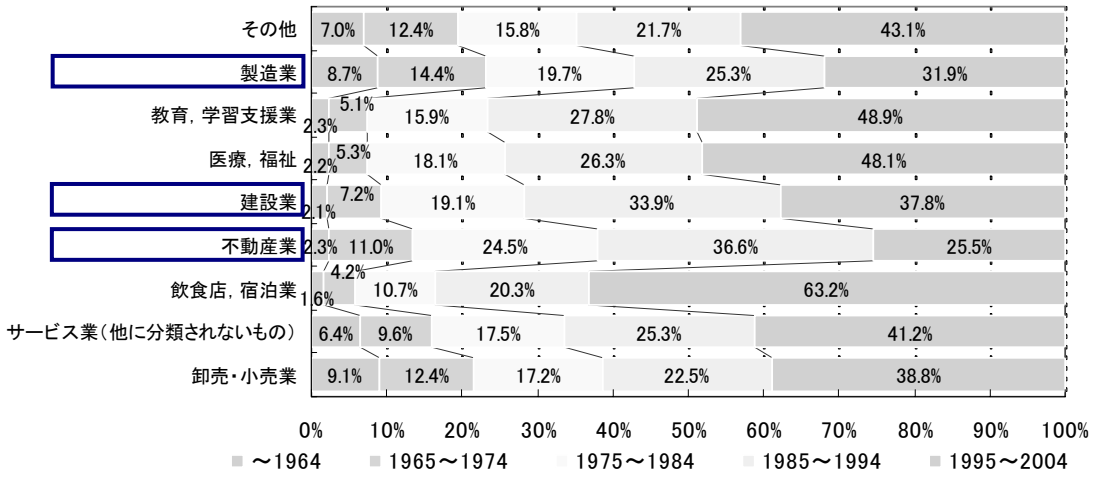


資料：総務省「事業所・企業統計調査」

(4)沖縄県内企業の開設状況

2000 年に開催された沖縄サミット以来、入域観光客の増加とともに観光産業が好調に推移していることもあり、飲食店・宿泊業については 1995 年から 2004 年に開業した事業所が 63.2%を占めている。一方で、建設業や不動産業、製造業については 6 割以上が 1994 年以前に開設された業歴の永い事業所である。

図表 1-8　開設時期別事業所数の推移



資料：総務省「事業所・企業統計調査」

２．事業承継の課題

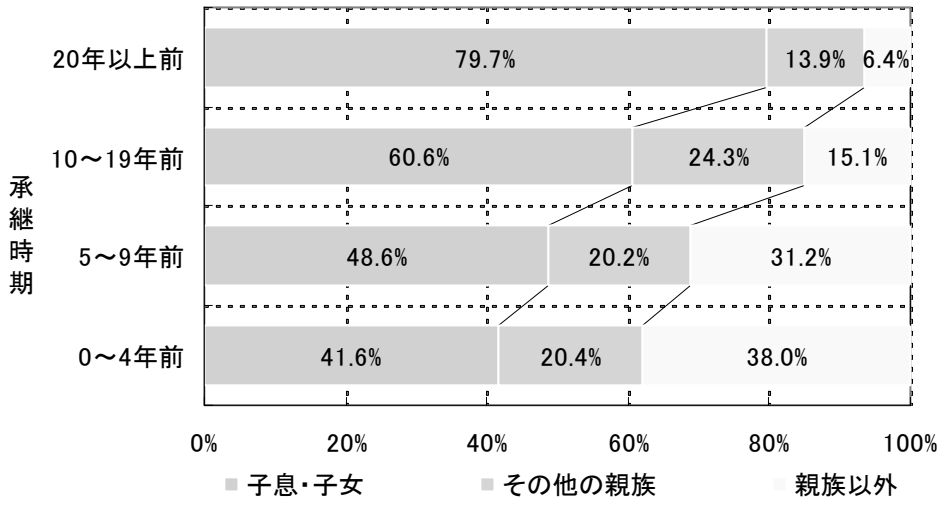
(1)後継者の選定

事業承継を行うにあたっては、まず後継者の選定を行わなければならない。自他ともに認める後継者がいる場合にはさほど問題とならないが、「後継者がいない」または「後継者候補は複数いるものの力量が不足している」といったケースも見られる。後継者の選定は、どんなに優秀な業績を収めている会社であっても、後継者の選定を誤るとあっという間に業績不振に陥る可能性があり、事業承継における最重要課題といえる。

一般的には創業者の子息が後継者候補となることが大半を占めていると思われるが、複数の子息が会社に関係している場合には、単独事業所が多い沖縄県内の事業所では長男が引き継ぐのか、次男が引き継ぐのかといった問題もあるだろう。また、創業者の子息が事業に関係していない場合でも、会社は存続していかなければならないことから従業員（または会社役員）への承継や外部から招聘、M&Aすることで問題を解決しなければならない。㈱東京商工リサーチの調査結果によると、近年の先代経営者との関係の変化では従業員への承継やM&A等も年々増加傾向にある。

以下に「親族内承継」「親族外承継」「M&A」のメリットとデメリットを示すが、後継者や社内外の関係者と十分に検討することが必要であろう。

図表 1-9　先代経営者との関係の変化



資料：㈱東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003 年)

出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」

図表 1-10　各後継者の選定のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
親族内承継	① 一般的に、内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ② 後継者を早期に決定し、後継者教育のための長期の準備期間を確保することも可能。 ③ 相続などにより、財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。	① 親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。 ② 相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。（後継者以外の相続人への配慮が必要）
親族外承継	① 親族内だけでなく、会社の内外から広く候補を求めることができる。 ② 特に社内で長期間勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。	① 親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいない恐れがある。 ② 後継者候補に株式取得などの資金力がない場合が多い。 ③ 個人債務保証の引継ぎ等に問題が多い。
M&A	① 身近に後継者の適任な者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ② 現経営者が会社売却の利益を獲得できる。	① 希望の条件（従業員の雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難である。 ② 経営の一体性を保つのが困難である。

資料：中小企業庁「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」

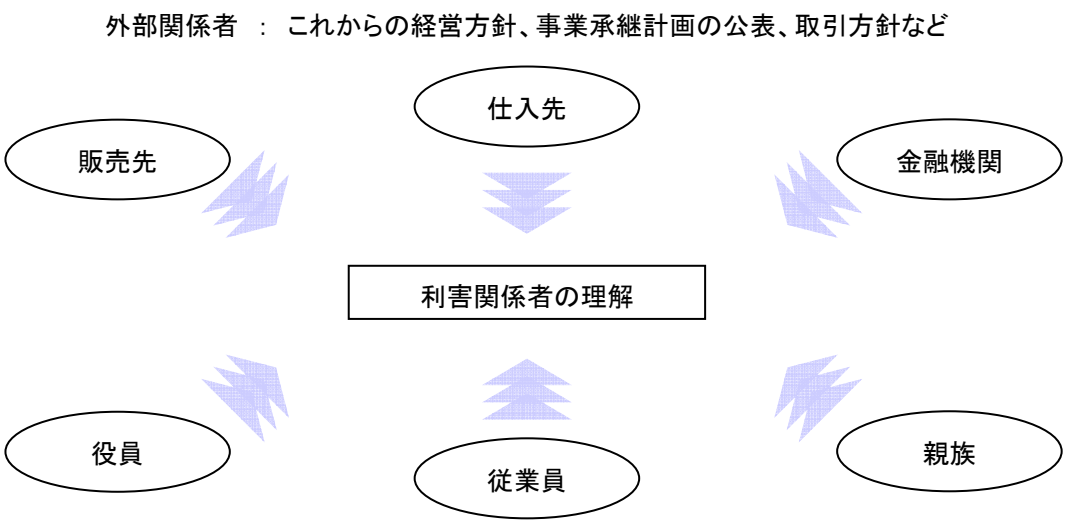
(2) ステークホルダー（利害関係者）への影響

取引先（金融機関を含む）の多くは会社との取引を継続する理由として、会社の業績は当然のことながら代表者との信頼関係に基づいている場合が多い。その代表者が交代するからには、これまで積み上げてきた信頼関係に変化があるのは当然の結果といえる。代表者の子息だからといって、代表者の築いた信頼関係をそっくりと引き継げることはないので、事業承継を行う過程または事業承継後に取引を重ねることで、じっくりと取引先との信頼関係を構築する必要がある。

会社内にも役員、社員、パートといったさまざまな関係者が存在し、それぞれに代表者との関係がある。創業期から代表者とともに会社を築いてきた役員もいれば、若手でバリバリの営業社員もいるだろう。経営者が交代することで、それぞれの関係者に与える影響は違うものがあるだろう。例えば、先代経営者とともに会社を築いてきた役員から見れば、後継者と先代経営者とは当然のことながら比較される。後継者はこうしたプレッシャーが圧し掛かってくることも予想される。しかしながら、こうした役員もいずれ引退する時期が迫り、後継者を補佐する体制作りも視野に入れる必要がある。

また、株式などの移転に伴う相続の問題があり、親族に与える影響も大きい。自社株式も当然のことながら相続資産の対象であり、会社経営に関係していない親族への配慮も忘れてはならない。事業承継は、こうしたステークホルダーへ与える影響も大きいことから、関係者と十分に話し合って理解を得ることが重要である。

図表 1-11　ステークホルダー（利害関係者）の理解



(3)会社財務に与える影響

退職金の支払い、不動産や自社株の買取りなど、事業承継に伴い会社が資金負担を行う場合がある。こうしたケースを想定して資金を積み立てている場合を除いては、臨時的な出費となり会社財務に与える影響は大きい。資金を捻出するのは容易なことではない。株式を売却するという手段もあるが、商法上の経営支配権にも大きく関係するため、譲渡先も慎重に検討しなければならない。

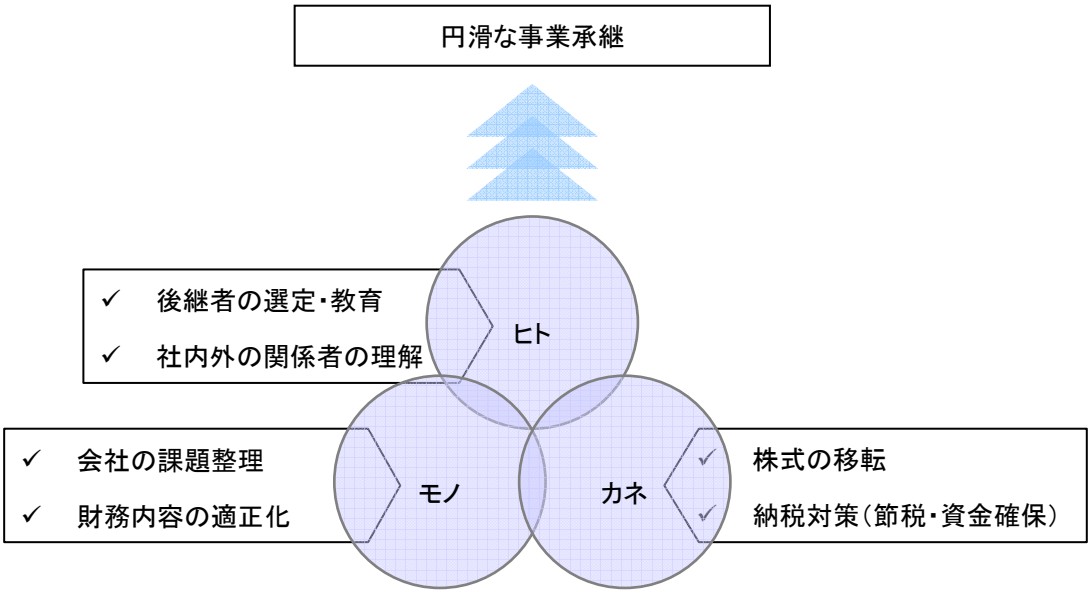
第２章　事業承継の全体像と支援分野

１．事業承継の全体像

(1)事業承継のバランス

事業承継といえば、相続などの税金問題に対して関心が高くなるが、最も大切なのは「ヒト・モノ・カネ」の問題を解決することである。ヒトは後継者の問題、モノは会社の問題、カネは自社株式や税金の問題である。事業承継の問題は、単に親族だけの問題ではなく、会社で働く役員や従業員、金融機関を含む外部取引先などに与える影響は大きい。そのため、この 3 つの問題をバランスよく解決しなければ、その後の経営に大きく影響することが予想され、外部関係者の理解を含めた問題解決が円滑な事業承継を実現させる。

図表 2-1　円滑な事業承継のバランス



(2)ヒト＝後継者

事業承継は、現代表者から後継者への経営のバトンタッチである。第一に挙げられるのが、ヒトの問題である。後継者の選定に始まり、後継者の教育、後継者を補佐する体制など、ヒトの問題をクリアーしなければならない。

創業者の子息に適任者がいれば、承継後の会社内の求心力や結束力といった側面から考えてもメリットは大きいだろう。会社に関係している子息が複数いる場合などは、会社の業績が好調なときに販売部門と製造部門を分社化して、それぞれの会社の後継者として育成していくことも考えられる。

創業者の子息に適任者がいない場合には、従業員への承継や外部からの招聘を検討しなければならない。この場合には、社内外の関係者が納得しなければ承継後の経営に何らかの問題が生じる可能性

が高いと思われる。いずれにせよ創業者は、後継者を選定しなければならず、後継者候補や社内外の関係者と十分に話し合うことが必要であろう。

(3)モノ＝会社

これまで代表者が築いてきた取引先との信頼関係に代表されるように、仕事には目に見えないことが山ほどある。これを一気に引継ぐことは困難であり、しっかりと事業承継を計画したからといってうまく引き継げるわけではない。そのため、事業承継後の体制も十分に考えなければならない。一般的には、事業承継後も創業者が相談役や会長職として補佐する体制が現実的であると考えられる。事業承継の準備期間から承継後の数年間は、創業者が後継者を支援することが必要となるだろう。

また、創業者と後継者が感じている経営の抱える問題には、多少なりともギャップが存在する。これを解決するためにも、事業承継を計画する段階で会社の課題を整理することが必要である。会社の抱える問題を整理し、中長期に取り組むべき改善事項を洗い出して、後継者に権限委譲して取り組むことも有効な手段と考えられる。

(4)カネ＝株式・税金

事業承継におけるカネの問題とは、自社株式の移転などに関連して発生する税金である。株式については、代表者の個人資産であり移転については当然相続税の対象となる。相続税については、節税と資金確保が大きなテーマとして挙げられるが、対象は株式であり会社の業績や経営権などの経営に密接している問題であるため、専門家の助言をもとに計画的に取り組むべき問題である。

(5)M&A(Mergers & Acquisitions:他企業による買収)

事業承継のパターンとしては、親族内承継、社内従業員への承継、外部からの招聘が挙げられる。そのうち、子息や社内に適任者がいない場合は、外部からの招聘を選択せざるを得ない。近年では、子供が親の後を継がない傾向が増え、また子供の力量が不足していることから外部からの招聘を選択するケースが見られる。その結果、M&A によるニーズも拡大している。

M&A のメリットとしては、後継者が不在でも企業の存続が可能であり、役員や従業員の雇用が守られる点にある。また、オーナーとしては、売却金によりハッピーリタイアメントが可能になる点である。

２．中小企業診断士の支援分野

(1)中長期の事業計画と事業承継計画

事業承継を円滑に進めるには、事業承継の計画書を作成し、社内外に公表して関係者の理解を得ることが有効である。しかしながら、事業承継計画は中長期経営計画の一部として組み入れられるもの

であり、それが独立した計画となってはスムーズな経営交代が行われない可能性がある。沖縄県内企業には、まだまだ中長期のビジョンを確立すべき企業が多く見られる。中小企業診断士としては、戦略的な視点から企業を取巻く環境を分析し、中長期の経営計画立案と事業承継計画に対する助言が求められる。

(2)後継者育成

後継者候補に経営者としての資質が備わっているかどうかが、事業承継の成否の鍵となる。もともと経営者としての資質が十分に備わっている後継者は少ないだろう。そのため、後継者の育成にあたっては長期スパンで考える必要がある。後継者を社内で育成する場合には、各分野（営業、財務、製造現場など）を一通り経験させ、必要な知識を習得させることが有効と考えられる。ただし、創業者からみて当たり前のことが「分からない」「理解できない」といったことは当然発生する。会社の現在の姿は、これまで創業者が積み重ねた結果であり経験から生まれたものであるため、それをうまく説明できないということも要因として考えられる。こうしたギャップを埋めるためのコミュニケーションを成立させるためにも、経営の専門家として中小企業診断士が果たす役割は大きい。

(3)体制づくり

後継者の経営が円滑におこなわれるための体制づくりも重要である。創業者とともに会社を盛り立てた役員や従業員もいずれは退職することとなる。こうした戦力がいつまでサポートできるのか、事業承継後の状況を把握しなければならない。役員や従業員の年齢層がどのくらいか、後継者の経営になっても十分に補佐できる体制なのかを確認し、必要であれば外部の資源を活用することも有効であろう。中小企業診断士としては、後継者を補佐できる安定した企業基盤を構築するための助言も必要となる。

(4)財務強化

経営者の資質として挙げられるのが、財務面で数字に明るいことである。財務面での自社の現状を把握し、問題点を洗い出して改善する能力が求められる。会社がどの事業で収益を上げているのか、その分野の将来性はどうか、本業以外で収益を上げられる体質なのかを分析し、事業を存続させるための助言も中小企業診断士には求められる。

参考文献

中小企業庁「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」／根岸良子著「事業承継と M&A」／
KINZAI ファイナンシャル・プラン 2007 年 1 月号／發知敏雄著「そこが知りたい事業承継の現場」

第３章　事業承継の実態調査

今回の調査では、事業承継を実際に経験した、もしくは、近い将来に事業承継を控えている沖縄県内の中小企業に対してアンケート調査、及び、インタビューを行った。母集団としては、アンケート調査が１４社、インタビューが２社であり、対象は調査メンバーと縁のある企業の中から選定した。母集団数が少ない為、集計結果に対する統計的な有意性はないが、複数の中小企業から「生の声」を聞けた事は、事業承継における課題を整理する上で大いに参考になった。

１．アンケート

アンケート集計結果は次の通り。後継者の力量不足が課題になっている企業が多い事が伺える。

Q）現在、事業承継のどの段階ですか？	回答数	割合
１．検討しているが後継者候補がいない	１	７％
２．検討しており後継者候補もいる	８	５７％
３．新体制への移行途中である	３	２１％
４．新体制への移行が完了している	２	１４％

Q）あなたの現在の立場を教えて下さい。	回答数	割合
１．事業を承継する（した）側	９	６４％
２．事業を承継される（された）側	５	３６％

Q）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	回答数	割合
１．はい	３	２１％
２．いいえ	１１	７９％

Q）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	回答数	割合
１．はい	９	６４％
２．いいえ	４	２９％
（無回答）	１	７％

アンケート回答：Ａ社

業種	サービス業（写真）	創立年	昭和３０年代
年商		従業員数	９名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	まだ仕事の内容が分かっていない。対外的にも弱い。 ここ２～３年しか入社していないので、よく会社の理解がされていないようだ。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	（無回答）
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	（無回答）
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	（無回答）

アンケート回答：Ｂ社

業種	建設業	創立年	昭和１桁代
年商	１０～２０億円	従業員数	２５人

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	努力不足（経営者として）
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	私の考え方、経営継承（理念）できていない為
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	税金等の支払い等

アンケート回答：C社

業種	製造業	創立年	昭和６０年代
年商	１０億円	従業員数	２０名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ２．検討しており後継者候補もいる ③．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	２９才と若く、苦難を経験するべし
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	何とかいけるだろうと思っている
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	（無回答）

アンケート回答：D社

業種	クリーニング	創立年	
年商	２億円	従業員数	３４名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	予定者はビジネスの社会で経験したことがなく、チャレンジ精神（経営者に必要）に欠ける。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	予定者はまだ現場で働いていない。別の事業所でサラリーマンとして働いている。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	（無回答）

アンケート回答：Ｅ社

業種	酒類製造業	創立年	明治
年商	３億円	従業員数	２５名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	１．事業を承継する（した）側 ②．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	まだ十分ではない。只今勉強中です。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	妻、弟ともに協力して事業の継承の準備をしており、良い相談者でもある。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	事業承継者として日々、取組みをしているが業界の今後に不安を持っている。実際、市場の停滞感が強くなっている。

アンケート回答：Ｆ社

業種	総合建設業	創立年	
年商	数十億円	従業員数	

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	当事者意識を備えている。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	現在、教育中
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	幹部教育がスムーズに行くか懸念される事が多少ある

アンケート回答：G社

業種	卸売業	創立年	昭和６０年代
年商	約１０億円	従業員数	１８名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ２．検討しており後継者候補もいる ③．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	・他社から代表者として迎え入れたが、業界経験長く、キャリア十分である。 ・経営者としての能力も高い（社内を上手くまとめている）。 ・業界他社からの評判も良い。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	・株主（非常勤取締役）全員の了解を取り付けている。 ・前代表者も取引先や社内事務等の引継ぎを積極的に行っている。 ・社員との関係も良好である。 ・経営コンサルタントの指導がある。 ・前役員やコンサルタントによる経営計画が立案されており、課題や目標が明確である。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	・株主＝役員（非常勤）となっているが、役員は高齢者も多いことから、株式の買取り（売却）依頼がある。 ・金融機関からの借入れがあるが、役員はその保証人となっている。個人の担保提供もある。

アンケート回答：H社

業種	卸売業	創立年	昭和２０年代
年商	約６億円	従業員数	２５名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	①．検討しているが後継者候補がいない ２．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	・社内からの後継者登用を検討していたが、適任者がいない。 ・子息も他社に就職しており、継ぐ予定がない。 ・他の親族も見込みがない。 ・業界他社からの迎え入れる予定である（直接打診はしていない）。 ・仕入先（メーカー）にも打診している。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	・現社長も数年前に社長職を引き継いでおり、引継ぎについての要点を熟知している。 ・現社長は健康面でも特に不安はなく、引継ぎの時間がある。 ・メーカーからの協力もある。 ・社員の勤続年数は長く、社内他制に特に不安はない。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	・後継者の早期選定。 ・株主が複数名おり、買い取り依頼がある。 ・金融機関借入れの個人資産の担保提供や、保証の差し入れがある。 ・常勤役員は実質１名であり、幹部役員の育成が急がれる。

アンケート回答：Ｉ社

業種	建設業（電気工事）	創立年	昭和３０年代
年商	約４億円	従業員数	１４名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ２．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ④．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	１．事業を承継する（した）側 ②．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	・創業者の子息（三男）である。 ・当社に勤めて 22 年であり、業務に精通している。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	・創業者（父親）は会長として、現在も会社に勤務している。 ・社長、会長とも代表権を持つ。 ・会長は営業、社長は営業、経理と担当を分担しており（営業は重複)、会長の業務は限定的である。 ・税理士からも経営指導あり。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	・経営体制の引継ぎは行われているが、株式の移行はまだなされていない。 ・株主は 7 名。全員が親族である。 ・株価は高額ではない。 ・会長の不動産が金融機関に担保提供されている。 ・資産の相続も今後の課題である。

アンケート回答：Ｊ社

業種	測量調査、建設コンサルタント	創立年	平成１桁代
年商	５千万円	従業員数	６人

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ２．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ④．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	１．事業を承継する（した）側 ②．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	事業を承継したばかりなので社長としての経験が浅い。 （承継した会社は関連会社であり、本社（建設業）の計画は未定）
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	前社長が顧問として経営をサポートしている。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	営業強化のため事業所を増やす必要性があるが、まだ具体的に計画していない。

アンケート回答：K社

業種	厨房設備	創立年	昭和４０年代
年商	１～２億円	従業員数	１１人

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	現在は社長の片腕となり、営業部長の職をきかせており、本人も後継者として歩むすべを習得すべく覚悟をしている。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	小規模であるがゆえに、当初親戚などもいたが、ここ 2～3 年前迄にそういう意味での環境整備を行なった。現在のスタッフについては、意識を高めるべくセミナーなどを順次受講させており、彼らが支えてくれると期待している。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	現在我が社は、合資会社での登録であるが、将来事業承継と平行して会社の形態を考える必要がある。

アンケート回答：Ｌ社

業種	建設業（土木）	創立年	昭和４０年代
年商	７千万円	従業員数	５人

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	１．事業を承継する（した）側 ②．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	現在は工事の現場に従事しているため営業面で不安がある。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	事業承継後も現在の社長に会長または顧問として支援してもらう計画がある。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	既存取引先は現社長の信用力で受託している点が大きいため、取引先の拡大に努める必要がある。

アンケート回答：M社

業種	管工事業	創立年	昭和２０年代
年商	２３億	従業員数	

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ②．検討しており後継者候補もいる ３．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	①．事業を承継する（した）側 ２．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	担当業務については万全だが経営全般では物足りない（財務・労務）
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	①．はい ２．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	幹部は適材適所に配置しており相互の意思疎通はうまくいっている。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	経営改革における労務対策の解決

アンケート回答：Ｎ社

業種	その他サービス業	創立年	昭和４０年代
年商	５～６億円	従業員数	７３名

質問	回答
Ｑ１）現在、事業承継のどの段階ですか？	１．検討しているが後継者候補がいない ２．検討しており後継者候補もいる ③．新体制への移行途中である ４．新体制への移行が完了している
Ｑ２）あなたの現在の立場を教えて下さい。	１．事業を承継する（した）側 ②．事業を承継される（された）側
Ｑ３）後継者（候補）は経営者としての力量は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ４）Ｑ３について、なぜ、そう思われますか？	社長就任１年とまだ日が浅い。
Ｑ５）後継者（候補）を補佐する幹部の体制は十分と思われますか？	１．はい ②．いいえ
Ｑ６）Ｑ５について、なぜ、そう思われますか？	・役員交代がスムーズに進んでいないから。 ・但し、現社長は途中参加で即役員に就任ではなく、手取収入が最も低い職種から当初数年は無休で働き、６年目から営業部門幹部（現在の片腕的役員）の下で営業の勉強を始めた経緯が、業界、他社、自社の状況に精通した片腕的幹部職員を見極める基礎となっている他、従業員が信じてついて来てくれる土台・背景になっている。
Ｑ７）その他、貴社の事業承継についての課題があればご記入下さい。	・業界が厳しい状況にある ・金銭面（会社の財務・財政状態）が厳しいこと。準備して取り組む創業と違い、社長として入った途端赤字であることはとても厳しい。 ・親子では遠慮があって、（親の間違い等に対して）もっと強く言っておけばよかったと思うことがいくつかある。自分の片腕的役員には自分が道を外した場合、文句を言うようにお願いしている。親族だけでやるより歯止めが利く。

２．インタビュー

事例１：Ｓ社

＜企業概要＞
業　　種　：　食品製造・卸売
従 業 員　：　16 名
資 本 金　：　1,200 万円
売上規模　：　5 億円

(1)事業概要

会社設立時は、これまで取り扱っていた海産物の加工を中心に展開してきた。数年前から果樹類のジュース製造に取組み、新製品の開発により事業拡大を図っている。無添加にこだわった安心・安全な製品づくりに努め、業績は比較的好調に推移したものと考えている。現在は、製造と販売の専門性を追求するため製造部門と販売部門を分社化している。製造部門では、新工場の建築に合わせて HACCP システムを構築し、衛生管理の充実や従業員の意識向上に成果を挙げている。

(2)同社を取巻く環境

食品業界は、相次ぐ偽装問題の発覚によって消費者の目線が厳しくなっており、より厳格な製造管理が問われている。また、原材料の時価相場があることから、メーカーとして価格戦略の難しさがある。原料の相場に合わせた価格設定は、消費者の理解を考えると実際には困難である。この業界は、相場等の先見は非常に重要であり、業績にも大きく影響するため目利き能力や一次生産者との信頼関係も求められる。

新商品の開発については、食品メーカーとして積極的に取組むべきではあるが、消費者の流行が短くなっていることも事実であり、中小企業にとっては新商品開発の投資の大きさとリスクを考えても失敗したときの打撃が大きいため簡単に事を運べない側面もある。

(3)事業承継についての考え

計画書などの紙面では表していないが、頭の中では具体的に描いている。製造専門および販売専門の会社を経営しており、長男は製造会社、次男は販売会社を承継させて、お互いが幹部（専務職を検討）として協力していくことを望んでいる。後継者も決まっており、事業承継の時期も既に伝達しているので後継者達も自覚しているようである。親族内の事業承継は、社内外とも周知のことであり特に問題はない。

事業承継の実施時期は、65 歳になる 5 年後に社長交代を計画している。しかし、計画はしているも

のの、後継者は経営者として学ぶべき事がまだまだ多く、新体制に移行した後も相談役としてサポートする体制が必要だと感じている。

株式などの移転時期もそろそろ考えなければいけないが、具体的には決まっていない。株式移転については、新体制以降後もしばらくは経営をサポートする予定であることから、しばらく考える時間があると思っている。

(4)事業承継についての取組み

事業承継に関するセミナーに 2 回ほど参加した。仕事の面だけではなく、株式などの金の問題について非常に参考になった。株式の移転に関しては、具体的な日程は決まっていないが、税金の問題もあることからセミナーへの参加や外部の専門家とも相談して徐々に計画したいと思っている。

また、現場の仕事に関しては、現状の業務範囲で権限を委譲しており、後継者の判断によって仕事を進める場面が多くなったことから OJT として機能していると感じている。経営方針や会社の重要事項については考え方を伝えている。一度に伝達しても、方針や考え方はなかなか伝わらないので、根気強く繰り返すことが重要だと考えており、実際に同じことを何度も繰り返し伝達している。

(5)事業承継についての課題

後継者に対しては、製造および販売などの現場の仕事に関してある程度は満足しているものの、経営者としての考え方や見方には温度差がある。経営計画の立案や金融機関との対応など、まだまだ学ぶべきことは多くこれからの課題といえる。また、社員全員年齢が若いこともあり、後継者を補佐する体制も十分とは言えない。新体制に移行するにあたっては、外部から人材を求めることを検討することも必要となるだろう。

(6)後継者に求めるもの

これまで従業員に対しては、挨拶、整理・整頓、けじめなどの社会人としての基本的な活動を徹底することを教えてきた。基本活動を徹底させることは、会社の活性化に繋がるものであると考えている。後継者には、こうした基本活動を中心とした人材育成に対する考えを理解し、リーダーシップをもって取組んでもらいたい。また、商品開発などの大きなリスクを抱える事業について、意思決定の難しさを経験または理解し、経営者の立場になって危機感をもって取組んでもらいたい。

(7)これから取組むべきこと

これからの食品業界は、消費者が求める安全・安心を強く意識しなければならない。食品メーカーとして、一次産業の皆さんと創意工夫して消費者のニーズに応えるよう努力するためにも、その方針を確実に理解することが重要だと考えている。

また、企業経営にとっては人が財産であることも同時に理解しなければならない。人材育成は重要な経営課題であり、これからも継続して取組まなければならないことが山ほどあるが、根気強く伝えることが必要だと考えている。

事例 2：Ｔ社

＜企業概要＞
業　　種　：　サービス業
従 業 員　：　110 名
資 本 金　：　600 万円
売上規模　：　6 億円

(1)事業概要

Ｔ社は、沖縄県内でアミューズメント系の店舗展開をしている。現社長が今から約 25 年前に 1 号店を立上げて以来、業績は少しずつ拡大し、5 つの直営店がある。娯楽産業である為に、外部環境の変化は激しく、定期的にハードウェアに対する投資が必要とされている。Ｔ社はこれまで社長の的確な投資判断と厳格な財務管理によって、大きな失敗もないまま現在に至っている。

(2)事業承継をめぐる状況

Ｔ社の社長は自身の引退年齢を数年後に定め、それを幹部にも伝えている。社長には長男と長女がいるが、まだ 20 歳前後である為に次期社長にするのは難しい。そこで、現在の幹部の中から次期社長を育てる必要があり、それが叶わない場合は他社に事業譲渡する事も念頭においている。

(3)後継者の候補

Ｔ社は幹部の入れ替わりが激しく、社長の妻（専務）以外は在籍年数が 10 年未満である。また、社長と専務以外の人材としては経営能力がある人材が 2 名在籍しているが、供に 60 歳代であり体力的に難しい。その為、現場上がりの若い幹部を次期社長候補と位置づけ、育成を始めている。

(4)事業承継に向けた課題

Ｔ社では、社長が会社に貸している資金が大きく、財務面での整理が必要である。また、それ以外にも後継者候補とされた幹部の意識もまだ弱く、自分が次期社長となる事に対する戸惑いもある。現場には非常に強く会社のオペレーションにも精通しているが、何百万円～何千万円といった設備投資の判断をする事に対しては恐れも抱いている。また、社長と親族ではない為、保証人になる事に対する抵抗もある。色々と課題が多い。

(5)後継者の育成と体制づくり

後継者候補の意識については、徐々に責任と権限の幅を広め、それに見合った役職を与える事で徐々に自覚を高めてもらう。そのうえで必要な能力をつけて貰う。また、現社長のように全てをトップダウンで決める事は、オーナーではないので難しいと思われる。そこで、若手の中から見込みをある人物を「自分を支える幹部」として育成させる事を考えている。そうやって、経営チームを数年がかりで作り上げてもらう予定である。

第４章　後継者の育成

１．後継者候補の発掘

後継者を育成する前提条件として、まず後継者の候補がいなければならない。ところが、後継者不在で廃業する中小企業が全体の７割を占めている事に象徴されるように、後継者候補が中々見つからない企業の方が世の中には多い。

よって、後継者の育成を論じる前に、後継者候補が現れやすい企業と現れにくい企業との違いを考察する。以下に後継者の候補がいない企業の共通項を挙げてみたい。あくまで一般論であるが、数年後に事業承継が必要になる中小企業にとって、転ばぬ先の杖ともなれば有り難いと思う。

(1)事業収益性が悪い

全ての人が働く根本的な目的は、生活の糧を得る為である。これは否定しようがない。当人が考える最低限の生活費を稼ぐ事が出来て初めて、次にやり甲斐や自己の成長、社会貢献などが問題になる。マズローが欲求５段階説で述べているように、人間の欲求には階層があり、下位の欲求（まずメシが喰える）が満たされないと、上位の欲求（自己実現など）を求めるようにはならない。

後継者候補が見つからない要因として一番大きなものは、当該企業の業績が悪く、事業を引き継ぐ側にとって魅力がない事である。後継者候補はいるが経験や能力が追いつかない、というレベルの前に、そもそも事業を承継したいという人がいないのは、やっても本人の生活の糧にならない、すなわち、他社でサラリーマンをやっている、または自分で新たに事業を立ち上げた方がマシと思われているからだ。

中小企業の７割は赤字と言われる。中には、税金対策と称して故意に赤字にしている企業もあるかも知れないが、とにかく儲かっている企業の方が少ない、というのは後継者不足が問題になっている事とは無関係ではあるまい。

一時的に業績が落ち込んでいるだけならまだしも、実質的に毎年赤字続き（中には粉飾決算や経理操作をして無理やり黒字にする企業もあるが、ここで問題にしているのは見た目ではなく実質的に黒字かどうかである）で資金不足分を銀行借入の増加や経営者からの役員借入金で賄いながら生存しているような中小企業は、残念ながら自社の事業承継を口に出す資格はない。汗水垂らして何十年も頑張ってきた経営者にとっては残酷ではあるが、これが現実である。

一代限りで廃業してしまう、または他社に吸収されてしまう事態を避けたいのであれば、何が何でも収益性を高め、必要な資金を内部留保しておくべきである。さもなければ、自分の親族も含め、他者に事業承継の打診をしても前向きな返事を引き出す事は難しいだろう。

(2)業界動向が暗い

先ほどの要因と似ていると言えば似ているが、業界全体が衰退しつつあり先行きが暗い場合、後継

者は現れにくい。現在の経営者は何十年も前から当該業界で頑張ってきたので愛着があるかもしれないが、これから頑張っていこうという若い世代は、この先 10 年、20 年も先行きの暗い業界で苦労するよりも、別の業界にいた方が楽に成功できそうだと考えても不思議ではない。

ただし、たとえ業界動向が暗くても、技術や事業モデルなどで革新的な取り組みを行って業績を伸ばしている企業も世の中にはある。建設業や農業、卸売業でもしっかりと利益を出している企業は沖縄県内にも存在している。よって、時代に合った経営革新を期待しながら後進に後を譲る気持ちがあれば、業界がどうであれ後継者候補が現れる可能性はある。ただし、次世代の経営者が革新的な取り組みをするという事は、自身が何十年もやっていた経営手法を否定される事にもなる点は覚悟しておかねばならない。

(3)経営が公私混同されている

当調査研究では敢えて、税務や株式譲渡について深い考察を加えないが、会社の経営状態として公私混同がなされている場合は、それだけで後継者候補がかなり限定されると考えてよい。事業を承継するのは何も親族とは限らない。血縁関係になくても経営者として後を継ぐに相応しい人物がいれば、そちらを後継者にした方がうまくいく事もある。むしろ、親族内承継に拘ると、当の本人の能力や経験、そして決断力の不足が災いして、その後の経営がうまく行かない場合がある。よって、選択肢はいくつか持っていくべきである。

その際、会社が公私混同されている、つまり、貸借対照表や損益計算書に経営者関連の項目がいくつも含まれていると、後継者の目にはあまり魅力的な企業として映らない。現在の経営者が自分の生活費を会社に持たせているのを、親族外の後継者がどう思うかといった心情的な問題もある。逆に、現経営者が会社に貸している資金（役員借入金）が子息に相続された場合のリスク（現経営者は資本金と同等に扱っていても、死後、その子供が返せというかも知れない）もある。また、これが恐らく一番の問題になるが、代表権を引き継いで金融機関から会社の借入金の保証人になる事を求められた際、先代経営者と会社との権利関係が“ごちゃごちゃ”している状態で後継者が保証人になる覚悟を決めきれるか、という事もある。

こういった事の整理については、既に様々なガイドラインやマニュアルが存在するので、具体的な事は述べないが、一つ言えるのは、整理には時間を要するという事である。経営者は、権利関係の整理に関するロードマップが固まって初めて、親族以外の後継者候補に打診出来ると思った方がいいだろう。これは、親族内承継であっても利害関係者が複数いる場合には考慮してしかるべきである。

(4)ワンマン経営で人を信用していない

創業者には強力なリーダーシップがなければならないが、それが過ぎると後継者候補に困ることになる。ワンマン経営者は、概して経営者としての能力が高い場合が多く、それ故に他人に判断を任せ

たがらない。重要な経営判断ならまだしも業務レベルな判断までも自分がやってしまうのは、いわゆる幹部層の判断力を信用していないからである。幹部層の前に「いわゆる」と付けたのは、ワンマン経営がなされている中小企業では、主だった人の名刺にそれなりの役職を刷りこんではいても、役職名に見合った動きができていないからで、実質的には幹部不在と言ってもいい。幹部すら不足しているのだから後継者候補が現れないのは当然であり、ワンマン経営の弊害は事業承継の時に健著に現れる。

経営者には、大きく分けて会社を「ヒトの集まり」として捉える人と「モノ」として捉える人に二分される。事業をヒトの集まりと捉える経営者は、人材育成に比較的力を入れる為、内部から後継者候補が育ってくる確率が高い（それでも確実ではない）が、事業をモノとして捉える経営者は、人材の育成よりは選別に力を入れる傾向が強く、余程自社の事業に魅力があって入社希望者が殺到するのでもない限りは、人材難に苦しむ事が多いようである。

(5)自分が身を退く覚悟がない

事業承継を口に出す以上は、それが完了したら自身が完全に引退する事を覚悟しなければならない。創業者が事業から引退するという事は、自分の居場所が会社にはなくなる、という事を意味する。これは何十年も事業を率いてきた者にとってはつらく寂しい事ではあるが、ここを乗り越えないと、たとえ代表権を後継者に引き継いでも、経営に院政を敷くことになる。

親族内での事業承継をした中小企業の場合、先代（会長と言われている場合が多い）経営者が、後継者（現社長）の力不足に不満を持っている場合があるが、そういった企業では本当の意味で事業は承継されていない。事実、社員は社長の方でなく、会長の方を向いて仕事をしている。これでは後継者が力をつけようもない。

また、後継者は現経営者の考え方を何年も間近で見てきている。事業が承継された所で完全に経営を任せてもらえるのか、それとも院生を敷かれるのか、という事は肌で感じる筈であり、それを見越して後継者になる事に二の足を踏む事は十分に予想される。だからこそ経営者、特に自身がワンマンだという自覚のある経営者は、将来の院政を明確に否定しなければならない。社長が交代しても新社長が経験不足だから自分が相談役に就く必要がある、と思える場合でも、二頭体制の期間は事前に明確にしておき、実際にその期間が終わった後は、たとえ経営に口出ししたい事がたくさんあっても口を閉ざすべきである。

２．創業者と後継者との違い

後継者の育成について述べる前に、創業者と後継者の違いを考察しておきたい。創業者と後継者との根本的な違いは、創業者は事業を創ったのであり、後継者は事業を引き継いだという点である。ここで、事業を創るのと引き継ぐのではどちらが難しいか、を論じる事は意味をなさない。創業者と後

継者とでは事業に対する関わり方が異なるのであり、その結果、経営者としてやるべき事や必要とされる能力も異なる。また、当事者の意思決定にも少なからず影響してくるのである。

その点がどう影響してくるのかをいくつか挙げてみる。

(1)先代経営者から引き継いだものがある

創業者はゼロから事業を立ち上げたのであるから何も引き継いだものはない。しかしながら、後継者は、創業者（または先代経営者）から事業を引き継ぐのであるから、その時点で「守り抜かねばならないもの」が出来てしまう。その為、後継者は必要以上にプレッシャーを感じて保守的になってしまいがちである。

これは、土地で喩えてみれば分かりやすい。先祖がただ何となく住み着いた場所であっても、その子孫にとってみれば「先祖代々の土地」なのである。初めてその土地に住み始めた先祖は、多分、軽い気持ちであっただろう。しかし、その土地に何代か住み続ければ、子孫にとっては何としても守らねばならない重い存在になり、当人の人生設計に大きな影響（制約）を与えてしまっている。

事業にもこれによく似た性質がある。経営には思い切った手を打たねばならない場合が多々ある。その時に決断できずに経営が傾く事はいくらでもある。決断できない一番大きな要因は、前任者から引き継いだ事業なるが故に決して失敗できない、という意識の存在である。ここが、駄目ならまたやり直せば良い、という創業者の意識と決定的に違う。

後継者は創業者に比べて、立場上、合理的な経営判断がしにくい位置にいる。この問題を解決する一つの方法として、創業者（または先代経営者）が、後継者の一定内の失敗を事前容認する、という承継方法がある。「最低限○○だけを守り抜けば、後のことは問わない」という引き継ぎ方をした方が、後継者は“先代の呪縛”から解き放たれ、思い切った経営が出来るようになるだろう。

(2)最初は従業員である

創業者は自社を創業した時から社長であるが、後継者はそうではない。後継者は会社を引き継いだ後は勿論経営者であるが、その前は従業員である。つまり、従業員が経営者になるというステップを踏む点が創業者とは異なる。後継者にはある時点までは上司が存在する。ということは、経営判断能力の磨かれ方が創業者とは全く異なるという事である。また、経営者としての当事者意識も最初は持ち合わせていない。

会社を創りさえすれば経営者となった、つまり最初から経営者でさえあれば良かった創業者とは異なり、後継者は途中までは従業員である事を求められ、事業承継のタイミングで経営者に変わる事を求められる。当然ながら、経営者と従業員とでは必要とされる物事の考え方や能力は根本的に異なる。その為、後継者が経営者に成り切れない、という現象が生じやすい。実際に、所謂「雇われ社長」は世の中に多く存在する。肩書は社長であるが、実態は小売店の店長やホテルの支配人と同程度の責任

と権限しかない。先代経営者がそれだけの役割しか委譲しなかったと言えばそれまでであるが、後継者側の当事者意識が不足していた事も否めない。

最終的に自分が全ての責任を負って決断しなければならない、という覚悟を後継者が持てるかどうかによって、従業員が経営者になれるか、従業員のままなのかが分かれて来よう。

(3)自分より力を持つ従業員がいる

一般的に、創業する場合は、自分一人または家族や仲間と始める事が多い。その後、事業規模が拡大するに伴って従業員を雇用し、企業として成長していく。その間、主だったメンバーが入れ替わりながらも経営者は常に先頭を走り続ける。後から入社してくる人が増えれば増える程、末端従業員と社長たる創業者との距離は遠くなり、創業者の発言力は大きくなる。

しかし、後継者はそういったプロセスは踏まない。先ほども述べたように経営者になる前は、たとえ幹部として入社していたとしても従業員である事に変わりはなく、本人に指示をする上司がいて、新人時代の数々の失敗を知る先輩がいる。その人物が業績を認められ、或いは、創業者（または先代経営者）の血縁によって事業が承継されて社長に就任しても、創業者ほどの発言力は無いと考えなければならない。

過去の経験では、事業承継がされた後に業績が落ち込む企業が少なくない。それにも色々な要因があろうが、共通しているのは、新社長が社内を掌握し切れてなくてリーダーシップを発揮できていない点である。新社長より発言力のある従業員（例えば現場の業務知識が豊富であったり、取引先との人脈が豊富であったり、技術力を持っていたり、或いは単に自分より先輩であったりする人）に、必要以上に遠慮してしまい、或いは、相手が発する空気を過敏に感じ取ってしまい、後継者がモノを言いにくい状況が生じてしまうと黄信号である。詳しくは「組織体制の移行」の章で解説するが、こういった事は、創業者が意外と気付きにくい点である。

(4)創業者（先代経営者）と比べられる

経営者に限らず、どの世界でもそうであるが、後任者は前任者と比較される宿命にある。後継者は創業者（または先代経営者）と比較される。経営者である以上は、事業を成功させる事だけを考えていればいいのであるが、先代経営者とは違った取り組みへの誘惑に駆られて、成功する見込みもないのに新しい事業を始めたがる２代目、３代目は少なくない。上述(1)とは逆のパターンであるが、必要以上に革新的なのである。これは、経営者としてやる気があり、かつ、先代経営者への反発心を持っている後継者によく見られる。

また、少し違った動機であるが、古参社員が幅を利かせている既存事業に向き合うのが嫌で新規事業に手を出す後継者もいる。新しい事に挑戦する事は必要ではあるが、もともとの動機が「逃げ」であるので、新規事業への取り組みにも甘さが残り成功していないのが現状である。

(5)業界事情が異なる

創業者が次世代の後継者に事業を承継できるのは、自社の事業がある程度軌道に乗っているからである。つまり、創業者は、現在の事業を成功に至らしめた何らかの体験（成功体験）をしている。しかし、よく言われる事であるが、成功体験には賞味期限がある。創業者の事業のやり方が、今後も通用するかと言えば必ずしもそうではない。客観的な第三者から見れば、「先行逃げ切り」であるかも知れない。

今後は、県外企業の沖縄進出、市場規模の縮小、消費者ニーズの変化、革新的技術の登場、ＩＴ化の進展など、業界を取り巻く環境が大きく異なる。同じ時期に社内にいても、現在を「過去の結果」と捉える創業者と「未来の原因」と捉える（べき）後継者とでは業界事情の認識が違って当然であり、創業者は後継者の経験不足、力量不足をフォローしながらも、未来志向の発想は尊重すべきである。

３．後継者の選定

(1)オーナー型か経営者型か

後継者の選定について論じる場合、事業を承継する側（創業者）が、オーナーとして承継するのか経営者として承継したいのかによって少し事情が異なってくる。創業者本人は意識していなくても、法律上は株主（株式会社であれば）であり、かつ、代表取締役であるといった二面性がある。また、これは法律上の事だけでもなく承継する側の意識の問題としても影響してくる。

オーナーとして承継する場合、事業はモノとして扱う為、後継者はどうしても血縁関係のある者に絞られてくる。ある意味で事業の存続よりも一族の利益を優先する向きもあり、事業継続の為ならＭ＆Ａもやむを得ない、という発想は出てきにくい（尤も、株主価値が余程高ければ売却によって換金しようとする気持ちが出てくる）。後継者も、創業者（先代経営者）の立場を重んじる者から選ばれる事が多い。経営能力もさることながら、どちらかと言えば、創業者の主観、平べったく言えば、好き嫌いで後継者の“適性”が判断される。こういった場合、事業承継後に院政が敷かれる可能性がどうしても大きくなる。会社組織とは言いながら、実態は家業だからである。その為、事業承継後に経営が上向く可能性は経営者として承継する場合よりも低くなる。よく「３代目が会社をつぶす」と言われるが、経営能力の無い者が２代続けて事業を引き継いでしまうと、こういった事が起きる。

経営者として承継する場合は、上記の問題は幾分か避ける事ができる。自分の親族には株式だけを承継して「創業家」とし、経営自体は経営能力のある人物に引き継ぐ、というやり方をとれば、自分の親族を特別視することなく、後継者の適性を測ることが可能になる。経営者として承継する場合は、事業は「ヒトの集まり」として捉えるが故に後継者候補を客観視しやすい。

勿論、これは親族内承継がいけないと結論づけているのではない。人間はどうしても自分達のことになると、考えの中に主観が入ってしまう。普段は冷静に経営判断できる創業者でも「我が子かわい

さ」の余り判断を狂わせる可能性がある事、また、側近も反対意見を述べにくい問題である事を十分理解したうえで、それでも、自分の子が後継者としてふさわしいという結論であれば、それは一つの決断として尊重すべきであろう。深い思慮もしないままに子を後継者と決めつけてしまう事が好ましくない、という趣旨である事を理解されたい。

(2)後継者に必要なもの

後継者は、創業者（先代経営者）のやってきた事業を引き継ぎ、中興の祖とまではいかないが、事業をより発展させなければならない。その為、事業を承継する者は、それに見合うだけの適性がなければならない。必ずしも後継者候補は複数でない企業も多いが、できる事であれば、後継者は、事業を承継するに相応しい適性を持った者の中から選ぶようにしたい。

以下に後継者に必要なものを列挙する。

①胆力

後継者は経営者になる訳であるから、経営に関する判断力がなければならない。正しい経営判断をするには、経営者の思考力や先見性、それに正しくかつ鮮度の高い情報が必要であるが、もっと大切なものがある。それは、自分の全責任において社運をかけた決断ができる「胆力」である。経営者が何か決断しなければならない時は、大抵、必要な情報が不足しているものである。必要な情報が揃うまで結論を出すのを待つのが適切な場合もあるが、多くの場合、そうしてから決断を下しては手遅れになる。経営判断は、結論もさることながら決断のタイミングも重要である事は、論を待たない。必要な判断材料が全て揃っているのであれば、コンピュータに判断させておけば良い。

経営者は、情報不足の中で自分の経験と読み（直観）を信じ、勇気を出して決断する事を仕事とする。それを日常的にこなせるだけの精神力が無ければ、他の能力がどれ程優れていた所で後継者になるのは難しい。

創業者は、創業した事自体が大きな決断であり、以来、何も無い中で決断を迫られる事の連続である。その為、事業承継を考える頃まで生き残った会社の創業者には、経営判断の胆力が自然に備わっている。しかし、後継者はそういう経緯を経ていない。創業者にとっては当たり前に出来る事が、後継者にも出来るとは限らない事に注意が必要である。

②リーダーシップ

後継者は社長になるのであるから、当然ながらリーダーシップがなければならない。先ほど創業者と後継者との違いについて述べた通り、後継者が新しい社長になった時点で、当人よりも力を持った従業員が必ず存在する。「お手並み拝見」と内心冷めた目で見ている従業員も含めて、全ての従業員を統括し、会社を引っ張って行かねばならない。勿論、後に禍根を残す古参社員を引き連れて

先代経営者が引退する、という動きも必要であるが、古参社員の年齢によっては出来ない事もある。

基本的には後継者は強力なリーダーシップを発揮しなければならないし、従業員が後継者を新しいリーダーと本心から認めるように、新社長の側から古参従業員に溶け込んでいく泥臭い努力も必要だろう。与しにくい相手から避けるような人物は、いつまでも社内を統率する事はできない。

また、リーダーシップとは何かという事も確認しておきたい。リーダーシップとは、リード（先導）する力を指す。つまり、リーダーシップを発揮するには、会社が進む方向性を明確に打ち出す事が前提条件になる。創業者の理念をよく理解し、経営目標を明確に打ち出した上で、会社が今後、どこに進むのか（経営戦略）を掲げなければならない。勿論、夢物語を語るだけでは誰もついて来ない。成果、少なくても成果の兆しを早い段階で見せる必要がある。「この人についていけば間違いない」と思わせるだけの器を持った人物かどうかは、よく見分けなければならない。

③先見性

判断力にも関係するが、経営者には先を読む力、すなわち先見性がなければならない。市場は不変ではなく常に変化している。消費者の嗜好は変わるし、競合他社も動いている。業界構造を変える革新的技術も出てくるだろうし、新しい法律も出来る。市場自体も、導入期から成長期を経て、成熟期を迎え、やがて衰退期に移行する。そういった中で、今後、自社を取り巻く外部環境がどのように変化するのかを読んで、早めに必要な手を打たねばならない。スピード経営の時代とはよく言われるが、重要なのは「速さ」ではない。「早さ」である。大きな変化が表面化して多くの企業が対応に迫られるようになってから動き始めるようでは遅きに失する。故ドラッカー博士が提唱されたように「すでに起こった未来」をよく観察し、次に何が起きるかを見極め、早めに着手する企業が生き残る。後継者にはそういった眼力がなければならない。

④営業力

中小企業では社長が営業本部長である。社長が営業に関心の無い会社では、どんなに営業力のある人材を雇用しても売上高は低迷すると言われる。将来の売上を確保する意味でも、社外の人脈を作らせる意味でも、後継者を営業部門に配置して鍛える、という企業は多いだろう。

逆に、営業経験のない人物を後継者にするのは余りよくない。トップセールスができない、という問題だけではない。市場に対するアンテナが弱い為にマーケティングが的確でない、という問題もある。当然ながら販売戦略も立てられない。これからは、営業マンさえ居れば売上が立つ時代ではない、営業部門だけでなく、サービス部門、生産部門、仕入部門、物流部門、開発部門、総務部門なども統合したうえでの総力戦になる。売り方が分からない経営者では、そもそも経営の方向性が示せないのである。

⑤財務能力

経営資源は「ヒト・モノ・カネ」と言われる。中でもヒトが一番大事だと言われる。しかしそれは、半分は正しいが半分は間違っている。資金繰りが十分に回っている企業においては、ヒトが一番大事であるが、そうでない企業では、何をさて置いてもカネ（資金）が重要である。

経営者の財務能力が弱いと正しい経営判断ができない。特に、投資に関する判断を間違う事が多い。キャッシュフローと費用対効果の計算は、経営者であれば誰でも出来て然るべきであるが、苦手意識を持つ経営者の方が多いのが実態だろう。ずっと経営してきた創業者ですら財務に弱かったりするのであるから、後継者は尚更その可能性が高い。というのは、後継者は、ある段階に来るまでは「普通の従業員」であり、自社の財務諸表を見たこともない場合が多いからだ。勿論、金融機関の担当者との交渉はおろか、会話した事もない人が多いのではないか。

代表取締役に就任し、金融機関から保証人になる事を求められてから慌てて勉強するよりは、早い段階から財務については、必要な知識を身につけてもらう必要がある。

⑥その他経営能力

これまでに挙げた以外にも後継者に必要なものがある。代表的なものは、業務知識や技術力などがある。勿論、全てを後継者でこなす必要はない。しかし、各部門の責任者と「会話できる」レベルにはなっていなければならない。人は自分がよく分からない分野には関心を持たず、分かる人に丸投げしようとする。各分野の責任者と会話できない（話を聞いても理解できない）と、現場に完全に任せっきりになってしまい、経営管理が及ばなくなる。そうなると、そこがボトルネックになって自社の成長が阻害されるだけでなく、場合によっては現場の暴走や不正によって足をすくわれる危険もある。

詳細は現場に任せておけばよいが、基礎知識は持っておき、重要事項は管理できるようになっていなければならない。

４．後継者の育成

後継者に何が必要かは述べた。それらを身につける地力のある人材を後継者候補として選定したら、あとは実際に育成していく。当節では、その中でも留意が必要と思われる項目について考察する。

(1)経営理念の承継

事業承継において欠かせないのが経営理念の承継である。経営理念とは、自社の存在目的であり、根本的な価値観であり、創業者の生き様を表現したものである。当然、自社において最も大切な土台である。しかし残念ながら、中小企業には、経営理念が無い企業の方が多い。特に小さな企業の大半は、経営理念を掲げていない。

ただ、本当に経営理念が無いのと、単に文章化していないのとは違う。本当に経営理念の無い企業は、どれ程規模が大きくても残念ながら個人商店でしかない。そういった企業は、ただ当事者達の生活の糧として存在しているに過ぎないので、その必要が無くなった時に消滅した所で誰も困らない。また、事業が承継されたとしても、それは恐らくモノ、即ち、財産として承継されているに過ぎない。後継者が居なければ、相応の金額で他社に事業譲渡すればいいだけの話であるので「後継者の育成」を論じるに及ばない。

そうではなく、単に経営理念を文章化していないだけの企業は早めに文章化すべきである。経営理念は自分の経営判断の最終的な拠り所でもある。これが文章化されていないという事は、頭の中に「何となく」存在しているに過ぎない。そういった経営者は、必ず判断がブレる。後継者云々の前に、今の会社組織を構築をすべき、と言えよう。

では、経営理念が文章化されている企業はどうだろうか。後継者の候補になる位の人物であれば経営理念は一言一句覚えているに違いない。ただ、経営理念が本当に意味する所は経営幹部とは言え、中々理解できるものではない。言葉には出していても「重さ」「深さ」が理解できていない事は往々にしてある。これは、経営理念が成立する経緯に関係する。

ほとんどの創業者は、事業を立ち上げた当初は経営理念を掲げていない。なぜなら、会社の設立当初は食べていくのに精一杯で、理念どころではないからだ。将来果たしたい「夢」はあるかも知れないが、あくまでもそれは自分本位のものであって理念とは違う。いくら崇高な理念があっても潰れてしまっては何にもならない。理念でメシは喰えない。これが創業当初の本音であろう。

しかし、創業当初の苦しい時期が過ぎ、事業が軌道に乗ってくると自社の次の展開を考えるようになる。新しいチャンスが現れ、売上高が増え、従業員の雇用もする。その段階に来た時、思慮深い創業者であれは、「自分が事業をやっているのは何の為か」を考える（悩む）ようになる。そして、創業から現在に至る経営活動を振り返り、ある時に何かの拍子に「自分はこの為に事業を立ち上げて頑張ってきているのだ」と気づく（正確に言えば気づかされる）。それを文章に表したのが経営理念である。理念とは作るものでも、教えられるものでもない。気づくものである。

だから、創業者にとって経営理念は重い。本気で経営してきた創業者にとっては決して曲げられないものであり、妥協できないものである。しかし、後継者は自社の経営理念に対して創業者のようなプロセスを経ていない。入社した時には、すでに額に入れられて掲げられていた。だから、文言を暗記した所で、その意を本当に理解するには何年も掛かる。例えば、仕事上の成果は出せるが経営理念に反する行動をとり続ける従業員がいたとする。その従業員を解雇できるだろうか。創業者ならやるだろう。しかし、理念の重みを理解していない後継者はそこまではしないかも知れない。そうやって組織は弱体化していく。

経営理念の承継は重要かつ時間が掛かる。後継者に本当の意味で理解してもらうには、創業者（現経営者）が背中で見せ続ける事が大切である。

(2)決断力の向上

後継者は、創業者から受けついだ資産があり、また、最初は従業員であった事もあって、重要な経営判断を下すことに尻ごみする事が多い。日常的な細かな判断は管理職時代の延長で下す事はできても、社運が掛かってくるような重要な判断は中々出来ないものだ。しかし、それが出来なければ経営者としては失格であるのも事実である。

後継者には、早い段階から判断力が身に付く修行の場を与えるべきであろう。判断材料を如何に集めるか、といった事は研修やセミナーで学ぶ事ができても、実際に決断する所までは学べない。これぱかりは実戦で何度も痛い目に遭いながらも身につけていくしかない。

特に、投資や事業中止などの決断は、その気になればいくらでも後回しにできてしまう。そこが恐ろしい。周囲の誰にも咎められない内に時間が過ぎ、気づいた時には手遅れになっている事が多い。こういった事は、社長にする前から責任と権限を与えて少しでも多く経験を積んでもらうべきである。失敗する可能性も大いにある訳だから、させる側（創業者や現経営者）にも勇気が必要だが、これを避けていては後継者が育たない。

(3)創業者個人の能力承継

創業者個人が現場業務の中で重要なポジションを占めている場合は、早めに引き継ぐ事を考えなければならない。何らかの技術に自信を持っていたが故に創業した人は、技術の中核部分を自分でやり続けて従業員には任せたがらない。そのまま自分の引退が迫る年齢まで来てしまい、周囲を見渡した時に自分と同等のスキルを持った人が社内にいない事の重大さに気付いて焦る創業者は、小規模企業に特に多い。

創業者が持つ技術の引き継ぐ先は、それを家業としているのでない限り、後継者でない方がよい。なぜなら、後継者は経営に特化すべきだからである。そもそも、創業者が経営に特化せず、いつまでも現場業務に入り続けている企業は成長していない。いつかの時点で、経営を個人戦から組織戦に切り替える必要がある。本田宗一郎氏は技術者としてオートバイを作っていたが、後継者はそんな事はしていない。技術部門を組織して自身は経営に専念している。

事業承継を機に、創業者が持つ個人的な能力（暗黙知）を文章（形式知）に表し、誰でも同じように仕事がこなせるよう、業務を標準化していけばよい。

第５章　組織体制の移行

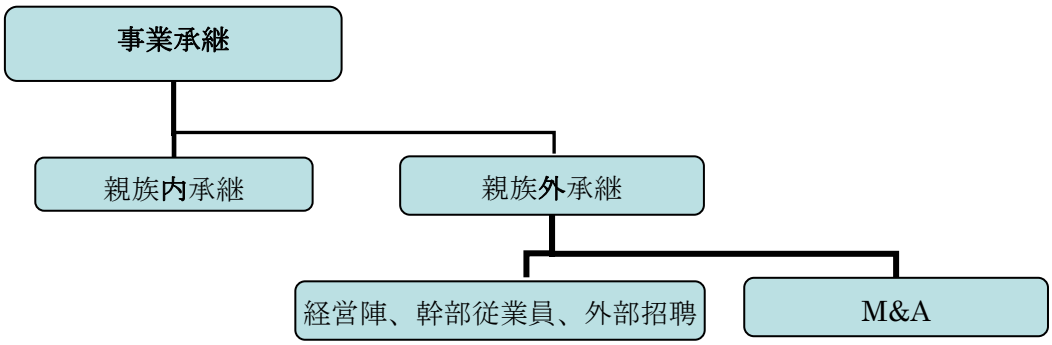
１．中小企業における事業承継

中小企業の大部分は同族会社であり、所有（株主）と経営（経営陣役員）が一致しているケースが多く見られる。それゆえ、創業者一族の財産が企業経営に組み込まれているという背景から相続面の色彩が強く反映されている。経営資源としての人材に乏しく、ましてや中小企業の過半が赤字の財務状態で資金繰り面でも厳しい状況にあることが多く、業界再編をはじめとする経営環境の激変等も影響することから、後継者が創業者一族以外に決まることは極めて稀である。

事業承継ガイドライン（以下、ガイドラインと表記する）に掲載されている事業承継に関する意識調査の結果からも回答企業の約 3 割強がその必要性・重要性に対する認識不足がみられる他、認識しながらも段階的準備等、具体的対策の検討、実施が行われていない実情が報告されている。

上記のような中小企業の実態を考慮した場合、事業承継はまず「親族内承継」または「親族外承継」のいずれかに大別でき、そのほとんどが前者を中心に進められているが、後継者不在のまま廃業を選択せざるを得ない中小企業も多く存在するのが実態である。一方、親族内に承継者がいない場合、後者による事業承継を検討せざるを得ない状況となり、現組織体制内の経営陣、幹部職員から中継ぎ的な登用で承継者を選定するケース、または組織外から人材登用・招聘するケース等が具体的に挙げられる。それらを検討してもなお後継者が不在で、現経営者の事業継続に対する意欲や何らかの支障がある場合は M&A により事業継続を図る必要に迫られることとなる。一般的に親族外へいくほど、組織内から組織外へいくほど周囲への理解や協力を求めること等に時間を要し、M＆Aにより売却する場合、当該企業の収益力や財政状態等を基に売却価格が算定されることもあり、条件面の制約は厳しくなることが多い。

図表 5-1　中小企業における事業承継（概要）



他方、これら事業承継を時間軸で捉えた場合、その手段を検討できる時間的猶予、事前の取り組みがあればよいが、現実問題として、その重要性を認識しながらも理解不足から先送りになっている。

または、着手しているものの移行途上にある企業において、現経営者の急逝または急な事故や傷病等によるリタイアを余儀なくされた場合に、現経営者の子息や現経営陣を中心に事業承継に取り組まざるを得ないケースも想定され、その場合、会社の存続、事業の継続を考えれば最も厳しい状況といえる。取り組むタイミング、時期の如何で目的を同じくする取り組みでも難易度が大きく異なるものとなる。

２．事業承継における組織体制の移行

本章では、前章にて述べた後継者候補がおり、その育成も行えるいわば恵まれた中小企業であるという前提条件を踏まえ、現経営者が築き上げた組織体制を後継者へ承継（移行）する側面からその課題や対応策を考察していく。

組織体制の移行とは経営資源の中核である「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」について、ナレッジマネジメントでいうところの現経営者の「暗黙知」をどれだけ「形式知」にスムーズに変換・可視化することである。新旧経営者（陣）間で知識・認識を共有化し、今後の見通し、方向性を検討し、後継者以外の株主、幹部従業員をはじめ社内組織、主要取引先、取引金融機関等にも開示・浸透させていけるかが重要である。

一方、後継者は従業員として組織へ加入するプロセスを経てかつての上司を片腕（経営幹部）や部下として従え経営者となるため、始めからトップの創業者とは事業承継においてやるべき役割も大きく異なってくる。他方、中小企業は所有（株主）と経営（役員）が一致する組織体であるため、新旧経営者の別以外にも経営権、支配権（株主構成）に分けて対処する必要がある。

(1)現経営者の取り組み

①事業承継に向けた段階的引退

１）経営権の側面

現経営者の事業承継についての意思表示、方針を社内外に明確に表明する手段として、後継者育成を兼ねて後継予定者として修行を積ませたり、取締役等の経営陣ポストに就任させ経験を積ませる等、段階的な経営権委譲の取り組みが求められる。

現状では現経営者のみが代表権を有するケースがほとんどであろうが、これを現経営者が代表取締役会長、後継者が代表取締役社長へと就任する共同代表権者（共同経営者）として組織体制を整備し、取引先や金融機関との関係再構築等の期間を経て、現経営者が代表権のない取締役会長や相談役へと退くことで、内外に向け経営権の面から晴れて事業承継が一区切りつけたと表明することとなる。

２）支配権の側面

支配権の面では、現経営者が筆頭株主であることが多く、創業者一族で特別決議に必要な議決

権株式の３分の２以上のシェアを確保しているケースがほとんどだと思われる。新旧の経営者は概ね親子等の親族関係にある場合が多いが、議決権シェアの面で創業者一族としてではなく、経営権者・代表権者としてトップシェアであることは、経営者への影響力の集中度合いを示すものである。それは、安定的な経営基盤を有することを意味し、定款変更や組織再編等株主総会での特別決議を要する経営施策が実現可能となるだけでなく、次の世代への事業承継を円滑に行うための基礎をなすものとなる。

よって、円滑な事業承継には代表権者ポストだけでなく、筆頭株主としての位置付けも同様に重要であり、早い時期からの事業承継計画の着手、顧問税理士等への相談により、現経営者株式の相続、贈与対策を講じておくことは必要不可欠である。その際には、平成１８年の会社法改正による種類株式の活用等も視野に入れた、後継者を除く相続人への配慮を含めた取り組みも平行して求められる。

ガイドラインでも現経営者が共同経営者の段階（新旧経営者がともに代表権を有する）まで至ったものの、代表権を有する会長職だけでなく、筆頭株主としての地位を譲らずに留まった（いわゆる院政を敷いた）ことから事業承継どころか、組織分裂の危機に陥った事例が報告されている。この事例からもわかるように、事業経営を引き渡す立場にある現経営者が計画的かつ自発的に率先して段階的に退かなければ、後継者や既存経営陣から現経営者に引退を促すことは現実的に容易ではなく、円滑な事業承継にとって支障となることは言うまでもない。

②経営理念、経営方針の引き継ぎ

経営理念や経営方針は中小企業ほどその経営者の姿勢を最も示すものであるが、‘７０～’８０年代にかけて盛んであったＣＩ活動（CORPORATE IDENTITY）に始まり、‘９０年代後半以降のインターネット普及に伴う企業ドメイン取得・企業ホームページ開設、中小企業支援施策活用の場面での事業計画書・経営革新計画書策定等に取組んだ企業は整備が進んだ。一方、これらの機会に取り組まなかった中小企業や零細規模かつ業績や資金繰りが芳しくない事業所では、経営理念や経営方針についての優先順位や重要度が低く、経営者自身の域を出た言葉として具体的に存在せず、明文化されていないことが多い。

一方、業容拡大期や転換期を迎えた経営者が事業運営に奔走する傍ら、真摯に理念設定を行った企業では、共通の言葉で従業員レベルに至るまで概ね浸透され、日々の業務のみならず経営革新計画承認による事業拡大に至った企業も存在する。経営理念や経営方針の有無は企業経営、事業の持続可能性を高める面等において大きな格差を生む要因ともなっている。

事業承継の場面でも、現経営者（主に創業者）と後継者では自社の事業に対する思いや熱意、関わり方、当初から経営者であった人間と当初は従業員であった人間という立場や意識、経営者となるまでの経緯等、大きな違いがあるのは明確である。様々な違いを内包する新旧経営者の間で現経

営者が創りあげた経営理念をあらためて明文化する等、共通認識として引き継ぎ、自社内外の現状および今後の見通しを踏まえたうえで経営方針を再構築することが求められる。

経営理念は経営者が経営上の壁を乗り越え、企業を持続、発展させるために自問自答を繰り返し、熟慮に熟慮を重ね生み出されるものであり、新旧経営者間で一朝一夕に共有化されないことは言うまでもない。よって、ここでも後継者の従業員時代からの計画的な教育が大切といえる。

しかし、見方や考え方を変えてみれば、事業を長年継続してきた経営基盤を有し、改善余地も含め収益計上できる企業である場合、その基礎となる経営理念がありそれを生み出した現経営者の想いを直接受け取る一連の英才教育は、経営理念を確実に習得するには最適な教材ともなり得るものである。

経営理念と聴くと大上段に構えがちになるものであるが、言い換えれば、現経営者の仕事に対する想いであり、その想いを盛り込んだ事業承継計画策定には肝要であり、経営環境が代わろうとも普遍的な企業の存在意義の拠り所となるものである。

また、各種事業計画策定時には経営理念を明確にしておくプロセスが非常に重要であることから、明文化されていない企業でも事業承継計画を作成する機会に定義しておくことは事業の持続可能性を高めることに寄与するものである。

③現経営幹部の選別と世代交代、意識改革

1）経営権の側面

現経営者が円滑な組織体制の移行のためなすべき重要課題の一つに現（親族外）経営陣・経営幹部の見直しみが挙げられる。現経営者にとっての現経営陣ユニットを後継者へそのまま適合できれば良いが、現経営者と共に年を重ねた現経営幹部からしても関係性や経緯が大きく異なる経営者を無条件に受け入れ従来通り経営幹部として職責を全うすることは心情的にも実務的にも困難な部分が多く、必要に応じ、経営幹部の見直しも平行して進めておく必要がある。経営権を承継できても現実的に企業経営は経営者一人で成り立つものではなく、後継者の片腕となる経営幹部が必要不可欠である以上、経営陣組織の見直しなくして組織体制の移行は困難である。

しかし、これまで現経営者を支えてきた役員・経営幹部であるほど現経営者の経営陣組織の見直しは積極性に欠け、先送りとなることが容易に想定されるほか、後継者から見れば、かつての上司または指導役の立場にあった人間を解任することは現経営者が引導を渡す以上に困難を極めるものである。

なお、続投を含めた後継経営幹部の人選にあたっては、後継者との関係性だけではなく、自社との利害関係の確認、続投や退任に伴うメリット、デメリット等を客観的に整理したうえで判断することが肝要である。その際、役員在籍期間の把握、役員退職規定の有無についても確

認し、設けられていない場合は条件整備を行う必要がある。

ここで問題となるのが企業の財政・収益状態、資金繰りの状態であり、いずれも芳しくない企業の場合は、現経営幹部の退任を促す条件整備が非常に厳しい状況にある。経営幹部は、経営責任の観点から業績低迷時や債務超過に陥っている場合、役員退職慰労金を巡る問題が発生することは必至である。これに俗に言うワンマン経営下であったという条件を加えた場合、現経営者に対する経営陣（経営幹部）からの歯止めや牽制が現実的に効きにくく、経営幹部に経営責任を負っている意識が育ちにくく、乏しいことが往々にして見られる。このような企業では、経営幹部の業績や資金繰りへの関心が低いことも経営実態を度外視した要求や事業承継時の組織体制移行を妨げるトラブルにつながっていくことを指摘しておきたい。

上記のような企業は、このままだと後継者候補の登場すら困難な状況にあり、円滑な事業承継、組織体制移行以前の状況にあると言える。事業承継のためには、徹底した現状分析による経営課題抽出、それを経営陣内で共有化、対策を検討できる仕組みを構築し、企業体質改善策の実行による業績、収益改善の成果が求められる。

また、自社以外にもグループ企業・関係会社を有する組織体制の場合、現経営幹部が関連組織の役員に就任しているケースも想定されるため、役員構成や役員退職規定等の有無や内容確認、見直しに向けた手続きの準備が必要である。

2）支配権の側面

法人設立の経緯から、経営幹部が経営面だけでなく資本政策面でも協力し株主名簿に名を連ねているケースや既に退任・退職している元役員や元従業員の株主が手付かずとなっているケースも見受けられる。

株式の議決権シェアは創業者一族で大部分を占めることがほとんどであるが、株主総会の議決に影響を与えないわずかな株式であっても、株式が分散している状況であれば、退任を前提とする経営幹部や元役員・元従業員からの保有株式買い取りや譲渡に向けた交渉を進める方がよい。その際、当該企業の財政状態が債務超過であった場合、当該株式は無価値となることから買取価格がつけにくい状況となる。それゆえ、株主でもある経営幹部については、従前より会社の財務内容、財政状態、資金繰り等の状況を開示し、把握させておくことが肝要となる。

一方、業績が堅調で債務超過に陥っていない企業においては、内部留保や収益力から出資額以上の価額での買い取りを請求されることが想定されるため、承継計画における買取対象株式の内容や買取資金の調達について盛り込み、取引金融機関へも必要資金の融資について計画に基づく事前相談が望まれる。

3）現経営幹部が続投または退任するメリット・デメリットの事例

	メリット	デメリット
続投	・ 現経営幹部は業界や業務に精通し頼りになる ・ 現経営幹部は取引先（上層部）に人脈を有し、安定受注に不可欠である	・ 社内外に影響力がある経営幹部がいる場合、後継者をトップとする組織体制に移行しにくい状況を生む ・ 現経営者が急逝、入院等を経て亡くなった場合、会社分裂の懸念がある ・ 議決権に影響を与えない株式でも保有している場合は、経営者や経営幹部の世代交代を阻害する要素になることもある
退任	・ 人件費および付帯費用削減効果が得られる ・ 後継者の運営しやすい経営幹部の構成が可能となる	・ 退任を円満に進めるために退職慰労金等の資金負担を要する（役員退職慰労金は一度に多額の費用負担を要する為、現預金取り崩しまたは金融機関借入等で賄う必要がある） ・ 経営意識が希薄な役員は財政状態の認識も低く、経営実態を度外視した退職慰労金を要請され、交渉が難航するケースがある ・ 現経営者が急逝、入院等を経て亡くなった場合、会社分裂の懸念がある ・ 主要取引先の上層部に人脈を有し、当該幹部により取引を維持している場合、受注減少や退任条件の見直し圧力への懸念がある

④取引先との関係強化および見直し

事業承継についての取引先への意思表明の重要性は前述したとおりだが、取引先との取引関係を

維持、強化することも事業承継における円滑な組織体制移行を進める上で、現経営者が取り持つ重要な要素といえよう。事業の対象が限定的であるほど取引先との関係は属人的とならざるを得ない実態や経営者の代替わりとともに取引関係を見直す動きは業界を問わず同様であり、取引開始の経緯や取引推移、取引条件の変遷、クレーム処理の現状まで現経営者が後継者とともにしっかり棚卸し、現経営者および経営幹部の思い入れや恣意性をなるべく排除した客観的な取引振り、業績への貢献度、取引改善の余地を把握し、今後の営業方針を再検討することが重要である。

(2)後継者の取り組み

①後継者の社内での位置づけ

後継者は従業員として初めて社内に登場する。現経営者（特に創業者）とはこの登場の仕方や社内での職責の面で大きく異なっている。一般的な周囲の目としては、社長の子息、親族であることは自明の理であり、入り口段階で「どうせ社長の息子だからすぐに役員になるのだろう・・・」等のやっかみ半分な見方をされるのが中小零細企業ほど顕著であると思われるし、事実多い模様である。

一方、当初から役員（取締役）として途中参画する場合も想定されるが、取締役ポスト就任を前提に社外でのいわゆる武者修行（職歴、経歴）を積むことの社内表明や、定期的な経営幹部や従業員、取引先等への顔つなぎが不可欠であり、入社後の仕事ぶりや良好な周囲との関係構築が重要である。

他方、現経営者の急逝や事故等により経営者不在を防ぐために、急遽、社内経営幹部が内部昇格的に登用されることも稀ではあるが、実際に起こりうるケースである。しかし、この場合は、既に社内で経営幹部としての経験があることから、前述の２つのパターンとは社内での位置づけや社内との関係構築の面だけでなく、経営判断を迫られるポストに近い位置にいて精神的なシミュレーションが幾分か行えていたとすれば、その点でも中途参入の後継者とは大きく異なっている。

②自社社員からの信頼

いわゆる平社員（社内の下層ポスト）として入社した場合、周囲はほとんど先輩という位置付けの中で人間関係を構築していくこととなる。最も後輩である間は、現場部門での下積み経験を積む時期となる。ここで現場業務における現経営者の子息・親族だからと思われるような特別扱いをしないことは重要な要素である。

アンケートにご協力頂いたある後継者からは、周囲が嫌がる仕事でも率先して取り組む姿を見せてきたか、当初数年は同僚の代わりまで務めて無休で働いた経験が社内外で信用してついて来てくれる土台になっているとの回答を得た。

後継者にとっては現経営者の事業承継に向けた取り組みが後継者を形成していく基礎となるが、

後継者の業務に取り組む姿勢や気持ちが経営幹部や従業員等の信用をいかに勝ち取ることができるかが、組織体制移行における重要な基礎となる。

③後継者の補佐役、経営陣の選別

ここでも実際のアンケート事例から引用するが、後継者として従業員時代を送った時から、部下の目から見た経営幹部や幹部候補従業員の人物像を把握したこと、また、それらと良好な関係を構築したことが、後に社長に就任し、経営幹部の見直しを実施する際に大きく役立ったとの回答を得た。従業員時代を含め社長に就任する前から、自社の状況だけでなく、業界動向や業務への習熟度、取引先や同業者への人脈を有している等、参謀や片腕としての力量のある人物の選定を自然としていたとのことである。後継者候補が従業員時代を過ごす心がけの好事例として特筆しておきたい。

現在の経営幹部は、かつて下積み時代に上司であった関係上、同族役員に比べ（後継者の）経営判断の誤りについて歯止めが効く部分があるとのことである。他にも、まだ堵についたばかりだそうだが、定例で幹部会議を設け、協議したうえで経営判断を行える組織体制に移行しつつあるということで、同族以外の経営幹部を登用する効果についても期待感が高いということである。

しかし、前章３．後継者の選定において述べたように、現経営者の経営判断能力と後継者のそれは、経営判断の連続であった者と経験の機会がなかった者との違いによって差は歴然としている。そのような中で経営幹部もほぼ同時期に世代交代した場合、経営判断能力の低下、欠如が懸念されることは最も危惧しなければならないことである。先述のアンケートの事例では、経営判断経験のなさを業界や業務の横断的な情報、経験に基づく幹部間協議にて経営判断を行い、経験不足を補うことになる。

④世代間の技術承継

世代間の技術承継については、後継者の位置づけは端的に言えば、技術を習得し、その伝承者になるか、熟練技術者を擁する技術への見識を兼ね備えた経営者に徹するかに大別されるのではないか。

現経営者が主力技術者兼経営者である場合、概ね後継者については当該技術の伝承者であることが求められるであろう。例えば、酒造メーカーの子息が農業大学の醸造科で学んだ後、後継者修行に際し、技術習得は一朝一夕には進まないことから、当面は現経営者に経営に徹してもらいながら技術者としての経験を積みつつ、経営についての見識を積むという体制作りも可能である。

一方、現経営者が技術者上がりだが経営（マネージャー）に特化している場合の後継者への技術承継は、その社内への登場のタイミングにより大きく異なるといえる。当該技術の習熟経験を積める若い後継者（早い時期）か否か。技術習得ができない場合は熟練技術者、筆頭職人との良好な関係構築以外に道はない。

３．組織体制移行を円滑に進めるために

(1)当事者企業（現経営者、後継者）

後継者とそれを取り巻く組織体制の移行については、いつ顕在化してもおかしくない経営上の重要課題である。できる限り早い段階から後継者選定、育成、経営者を補佐する経営幹部の見直しを検討し、経営理念を明文化し、経営を取り巻く現状を踏まえた今後の経営方針、骨子施策等を盛り込んだ事業承継計画の策定が求められている。

当該計画は、後継者の育成だけではなく、現経営者の段階的リタイアメント時期や目処、親族外経営陣や幹部職員、従業員、主要取引先や取引金融機関等のステークホルダーに向けた自社の経営理念や経営方針、組織体制、事業の見通しを明示するものであり、理解や協力を得る土台となるものである。計画の作成、実行は、スムーズな事業承継に不可欠であることは述べてきたとおりである。

自社の事業承継に関する課題を明確にした上で、事業承継ガイドライン（社会的に経営者をサポートする仕組み）にも記載されている通り、税理士、弁護士、司法書士、公認会計士等の士業（専門サービス業)、商工会、中小企業支援センター、金融機関等へ相談し、これらを通じて事業承継計画策定については中小企業診断士等へ相談して頂きたい。

(2)中小企業診断士の役割

中小企業診断士は事業承継ガイドラインでも後継者育成に関する助言、事業承継時期も踏まえた中長期の経営計画の策定支援等を行うと定義されている。

本報告書でも触れているが、事業承継という企業経営の一大転換期を乗り越えるためには、特に同族企業が大部分を占める中小企業では、株式をはじめ事業用資産等の相続対策として税理士が、会社法の活用による定款や役員選任、資本政策面で弁護士や司法書士、税理士や金融機関が、新旧経営者、経営幹部を交えた経営理念の明確化、経営方針の見直し、社内外の経営環境分析に基づく中長期経営計画の策定については中小企業診断士がといったように、当事者企業と外部専門家が協調して首尾よく進めていくことが望ましい。

事業承継において中小企業診断士は、単独で負える領域というのは多くないものの、事業を持続させるために不可欠な経営の根幹を成す理念の明確化・定義に始まり、新旧経営者と経営幹部、従業員等を交えた計画策定と、事業承継着手段階から承継後の組織体制移行まで長丁場かつ重要なプロセスを担っており、その役割をしっかりと認識し取り組むべきである。

第６章　財務問題の改善

１．事業承継までに解決しておく事項・・・財務内容の整理

(1)経営者とは

事業承継が進まないという主な要因は、事業を承継したいという後継者がなかなか現れないということになるであろう。その理由は事業を承継することに魅力を感じないということになろう。事業を承継するということは、簡単に言えば経営者になるということを意味する。会社の大小はあるが、経営者としての魅力とは何であろうか。概ね以下の①～⑤であろう。

① 社会的地位が高い
② 社内での地位が高い
③ 社員と比較して高収入
④ 社員と比較して高条件（交際費、高級車）
⑤ 仕事の決定権がある（仕事がおもしろい）

しかし会社の状況が芳しくなく、将来の見通しも明るくないという状況であれば、

① 金融機関へ頭と下げる
② 取引先に頭を下げる
③ 社員に頭を下げる
④ 自らの収入を引き下げる
⑤ 私財を提供する

となり、経営者としての魅力はなくなってしまう。よって少なくとも他社に就職して得られる収入や条件と比較してその会社の経営職が魅力のあるものでなければ事業承継は進まない（後継者のなり手がいない）こととなる。言ってみれば、後継者候補者から（親族にしろ社内からの登用にしろ)、その会社の経営者が評価されているのである。後継者のなり手がいないということは、その評価（試験）に落第してしまっているということに他ならない。

ではどうしたら後継者が現れる会社になれるのであろうか？ここでは主に財務面から考察を進めていくこととする。

(2)財務内容の改善

不況業種といわれている会社のなかにも、元気な会社はあり、元気な会社は一様に財務内容が健全で、将来に対する備え（自己資本）も充実しているところが多い。いわゆる「勝ち組」と言われている会社である。「勝ち組」の会社であれば、後継者のなり手がいないというケースは少ないものと考えられる。一夜にして「勝ち組」の会社になったものではなく、過去からの蓄積が「勝ち組」にさせているのである。財務内容の改善も同様で、例えば経営者の子息が後を継ぎたくないという財務内容から、特に不安なく後継者になりたいと考えるまで財務内容を改善するには一定の年数がかかるもので

あると考えられる。もしいつまで経っても良くならないのであれば、苦労を押し付けることでもあり、厳しく言えば、事業承継をするべき会社かどうか問われることになる。

後継者にとって会社を引き継ぐ際の大きな不安要素のひとつは、その会社の借入金であろう。会社が借入れをすること自体は特に悪いことではなく、中小企業にとっては事業運営のため、事業拡大のためにむしろ必要なことである。しかし経営者というまさに当事者となることを考えると、借入金の返済や金利という実際の負担に加え、心理的負担が後継者の不安をかきたて、支障をきたすことになる。借入金が必要以上にあると尚更であろう。

借入金をどうやって返済・圧縮していくかということを、事業計画に基づき後継者に説明していくと財務内容に対する理解が得られやすいと思われる。財務改善が必要であれば、事業承継計画と同時に進めることにより、事業を承継される側は納得し、承継する側も認識を深めることができるだろう。

財務面の改善は借入金の圧縮だけに限らない。投資目的が終了し且つ事業に不要な資産について、売却すべきなのかどうか、売却するなら時期的にはいつが良いかなどの検討が必要である。不良在庫や回収困難な資産についても処理できるものは処理し、会社の実際の財務状態が一目でわかるようにしておくことも、後継者にとっては不安を払拭する為に必要である。いままでやるべきことでやっていなかったものがあれば、引き継ぐ前までにやっておきましょうということである。逆に必要な資産や買い揃えた方が良いものは買い揃え、修繕・補完しておくべきものはしておくことで、後継者に引継ぎ後、予想外の支出・費用の発生や損失の発生がないようにしておくことも必要かと考えられる。くりかえしになるが、その企業の本来の財務内容が一目で分かるようにしておくということである。

(3)経営者と会社の関係の明確化

中小企業の決算書を見ていると、出資者に経営者の名前があることは当然であるが、経営者が会社に貸付を行っていることや会社から経営者への未払いがあること、逆に経営者へ貸付をしていることや経営者への仮払金や未収入金があるというケースが見受けられる。経営者へ会社から資金の支出または回収を行うべきものかどうか、あるいは相続の対象になるものなのかどうかはっきりさせなければ、事業を引き継ぐ際のひとつの不安要素となる。

会社が資金不足の場合、

① 代表者自らの資金を会社に貸付ける

② （経営者の個人資産を事務所等として使用している場合には）家賃の支払いを留保し、会社の資金繰りを補完する

といった場合もあるであろう。

また、経営者が会社の資金を使っている場合、純粋に個人として会社から資金を借り入れている場合や一時的な場合を除いて、

③ 経営者が事業上の目的であるが、経営者個人の名義で処理した

④ 会社の資産として計上すべきものであるが、便宜上経営者個人の資産とし、その結果経営者への貸付金等と処理した

といったケース等もあるであろう。経営を引き継いだ際、前社長のことなので遠慮して言い出しにくいことでもあり、これは、引き継ぐ前に経営者がきちんと「後片付け」をしておくことが望まれる（この業務は引き継がないようにする）。また、何故こうなったのか、今後こうならない為にはどうすればよいのかということをルール化しておくことも必要であろう。会社の財務内容をあるべき姿に戻しておき、不必要な不安を払拭しておくということである。

(4)金融機関との関係

中小企業の経営において、必要資金の調達は金融機関からの借入金による場合が多く、その場合、会社の経営者は個人保証を行い、会社の資産が担保として不足する場合は、経営者の個人資産を担保として金融機関へ提供する場合が多い。創業以来長い年月が経ち、十分に蓄財していれば良いのだが、個人資産といっても、事業に使用している不動産（会社事務所や工場またその敷地等）のほかは経営者個人の住宅しかないという場合もあり、その住宅も担保となっているといったことも十分考えられる。

後継者にとって、借入金が適正な水準であっても、経営者となることで金融機関から個人保証の引き継ぎを求められることには、多少なりとも抵抗があるであろう。中小企業白書によると、個人保証への不満を感じている割合は、親族内承継の場合は 26.7%、親族外承継の場合は 32.6%となっており、少なからぬ経営者が不満を感じていることになる。まして、自らの判断で行ったものではない借金まで個人保証を行うことに抵抗があるということである。

経営者の子息が後継者である場合、経営者の担保資産も承継できるのであれば保証人となる不満も少なくなると考えられる。また、経営者や他の相続人から継続して担保提供してもらえることが可能であれば不満も軽減されるであろう。

親族外の第三者が後継者である場合、経営者が個人資産を譲るとか、個人資産を将来に渡って担保提供し続けることは考えにくい。親族内親族外どちらのケースでも借入金は圧縮しておき、担保・保証人の負担は軽減しておくことが望ましい。

また、新しい担保（商品等の流動資産を担保とするなど）を検討してもらうとか、保証制度を利用するといった方法なども、事前に金融機関と調整を行っておくことも、ひとつの負担軽減策であろう。

(5)経営者の報酬

引き継ぐ会社の現状及び将来性は一定程度のレベルであるとしても（安心して引き継ぐ気になる）、経営者になればそれなりの責任（リスク）を負うという面もあることから、一定の報酬（リターン）を求めるのは当然である。特に大きな負債もなく、将来性もあるという会社であるが、その会社の経

営者の報酬より他社に勤めた方が給料は高いとなった場合、経営者の子息というだけで、後継者となることを選択させるのは難しいであろう。社内からの登用についても、従業員の給料と経営者の報酬がさほど変わらないならば、資金繰りで悩んだり、個人保証することが求められる経営者に敢えてなろうというモチベーションは起こらないであろう。会社の財務内容を向上させるということは、反面、経営者自身の待遇について一定以上を保証し、リスクも軽減することにもつながることになる。

また、会社の「顔」である経営者になると、一般的に交際範囲も広がるものであり（そうでなければならない）、従業員時代と比べると出費がかさむものである。会社としての交際費も個人としての支出もそれなりの金額が必要となろう。もちろん必要以上の報酬や経費は認められないものであり、会社の秩序を守る為にも、ルール通りの報酬・経費の支出が求められる。創業経営者がやっていたことでも一般のルールに則って見直すことも必要であろう。

(6)その他

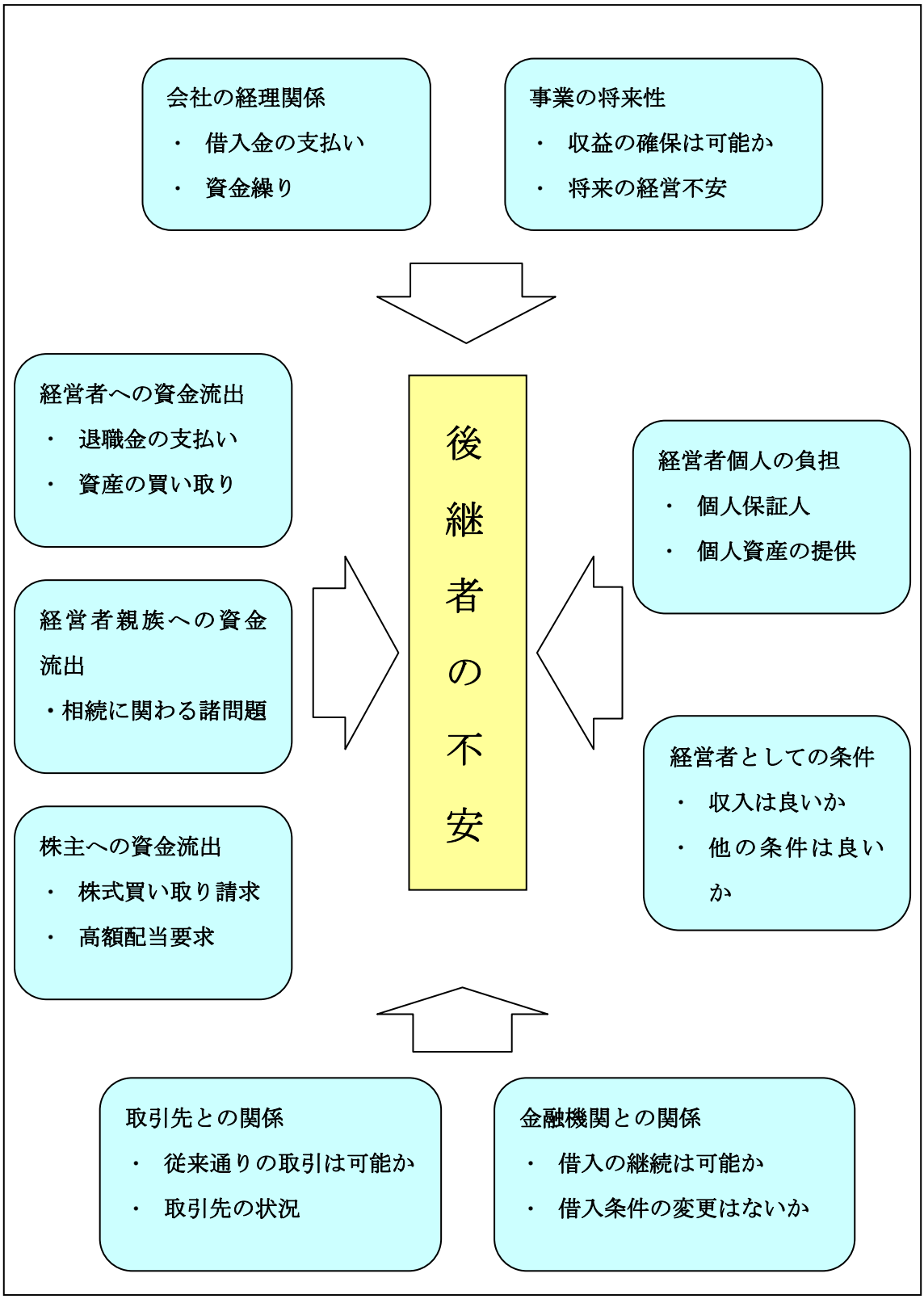
会社は誰のもの？という議論があるが、具体的に誰のものかという考察はここでは行わない。しかし会社の株主、社員、顧客、ステークホルダー等全員に関係する問題であることは論を待たない。創業者が経営者である場合には、その会社に対する経営者としての実行力、株主としての支配力、創業者としての影響力を勘案すると、「会社は概ね私のもの」と考えていることも、ある程度は理解できる。その「私」が引退することが財務面に与える影響を考慮すると、

① 役員として長期に亘って在籍していることから多額の退職金の支払いが発生する（役員在籍期間は数十年に及ぶことも）。
② 所有している株式を後継者や会社自身が買い取ることを求められる（所有割合が高いことが予想される）。
③ 会社や後継者の自己資金では対処することが難しければ、多額の借入れを行うことになる（金融機関との調整が必要）。
④ また経営者の資産を会社が使用している場合には、その資産の買取りや家賃の支払い・見直しも求められる可能性もある。
⑤ その結果、借入れの支払いや役員報酬の増額（株式買取りのため）により会社のキャッシュフローに影響を与えることになる。

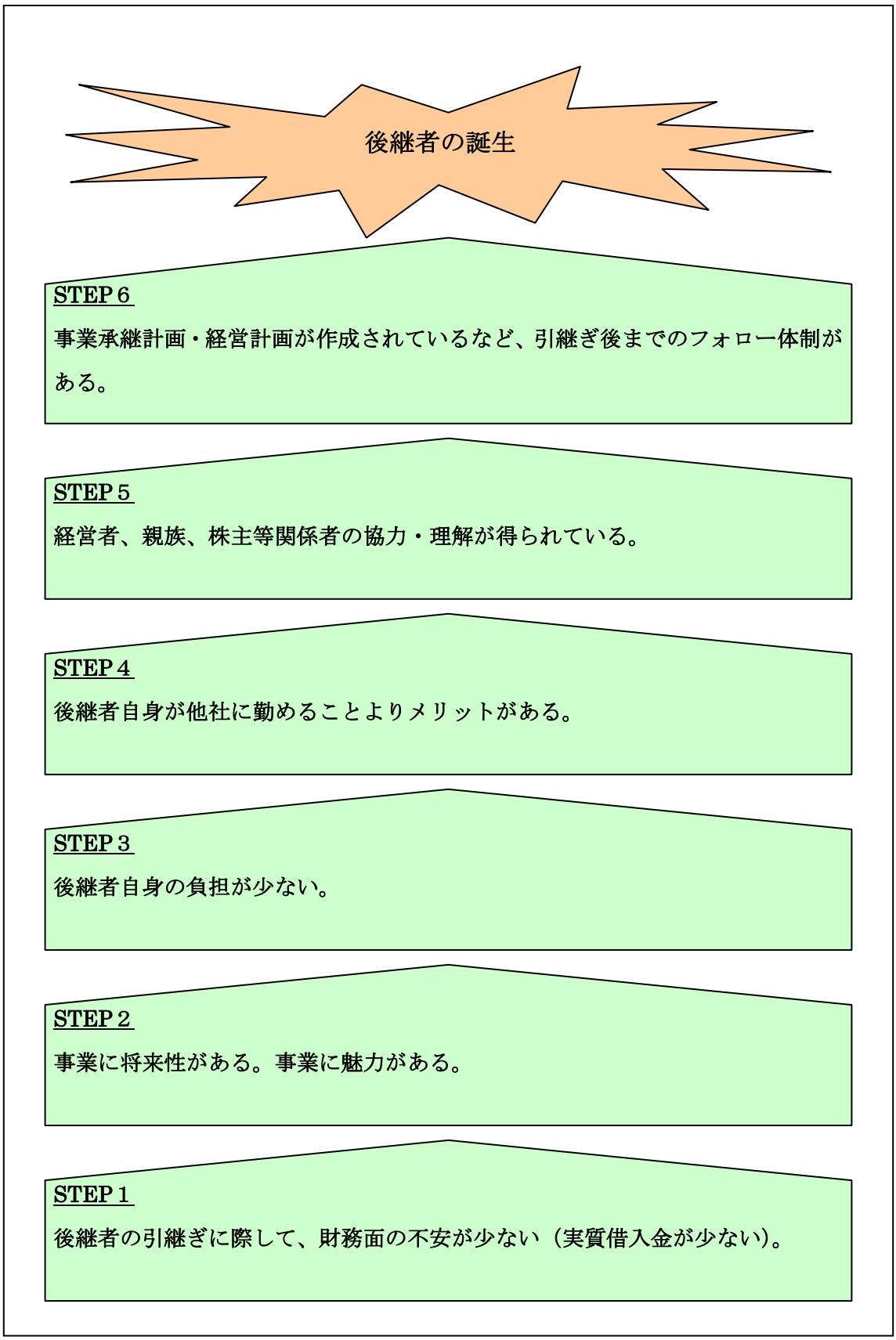
経営者の交代によって起こる財務面の影響について、上記のことが十分準備されていればよいが、「十分に準備している」企業は後継者が決定している企業でも 2 割程度しかない（中小企業白書より）という現状を考えると、ここまで踏み込んで準備している企業は少数であると推測される。特に優良な会社においては、経営者と後継者およびその親族は、今後発生する相続や資産の買取り等によって、会社に極力影響を与えないようにする為に、十分に事前準備を行い、将来の資金計画をしっかり立てておく必要がある。その際は会社の資産のみならず、経営者の個人資産の相続等も一緒に検討を行う

とよいだろう。

図表 6-1　財務面における事業承継への不安



図表 6-2　会社引継ぎのステップ



２．後継者がいない場合

(1)M&A の検討

経営者が高齢になり、事業承継の時期に差し掛かっているが、経営者に子息がいない、親族や社内・社外にも適任者が見当たらないという場合にはどうしたらよいであろうか？

① 廃業する

② 会社を売却する

という二つの選択肢から選ばなければならない。

会社には社会の公器であり、従業員の雇用を維持しなければならないということや取引先に迷惑をかけられないという側面と、創業後経営者が築いてきた財産であるという側面がある。

「廃業」を選択すると従業員の解雇や、取引先に負担をかけてしまうことになる。また廃業により自社の資産を処分することになると、在庫や備品等の売却価格は簿価以下となってしまうことや負債返済の為「売り急ぐ」ことでより安価での売却となることも十分ありうる。よって清算バランスは債務超過となってしまい、個人資産まで処分する必要が発生した、そもそも廃業できないということも考えられる。「廃業」の場合は営業権（のれん代）が評価されないのは当然であるが、負債を清算するために資産を通常の取引以下で処分する（早急に売却せざるを得ない状況となる）ことから、このような結果になってしまうケースが起こりうるのである。

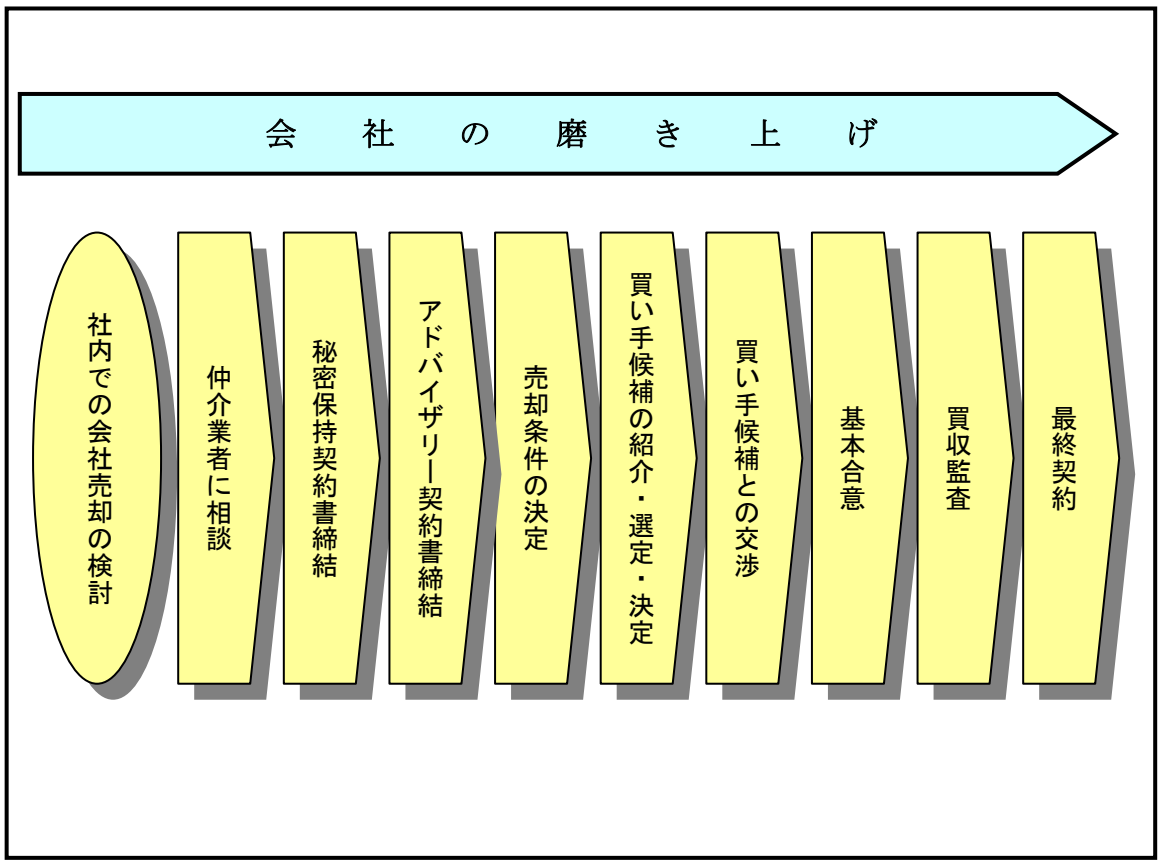
一方「会社を売却する」ことを選択した場合、相手先を探さなければならないが、これが結構難しい。「あの社長とは懇意にしているし、話をすれば会社を引き取ってもらえる」と思っていても、会社を評価してみると結構な金額になってしまう、業種的に合わない、他社の経営は自信がないなど、いろいろな理由でうまく進まないものである。よって「会社の売却」を選択するにしても、十分な時間が必要となる。最悪の場合、最後まで引き取り先が見つからないということまで考えられるのである。

廃業するにしても、会社を売却するにしても、会社の内容が悪いとどちらも進まないものである。「売れる会社」「売りやすい会社」または「迷惑をかけずに廃業できる会社」となるよう、会社の内容を改善・向上させておくことは、経営者としての最後の仕事にもなるのである。

(2)M&A のステップ

会社をいい条件で引き取ってもらえるのであれば、廃業するより社会の公器としての役割も維持できるし、創業者利潤も手にすることができる。よって後継者候補が見当たらない場合は、M&A による事業承継を早期に検討しておくことが望ましい。近年は M&A に対する認識が高まっていることから、M&A に対する抵抗感も低下しており、また M&A の仲介業者も増加している。沖縄県内でも金融機関や税理士事務所が M&A の仲介業務を開始したり、また各行政機関や商工会議所、商工会等でも M&A の相談を行ったりするなど、M&A に関する窓口も増加している。社内での検討が済んだら、上記の仲介業者、外部機関への相談を行い、M&A の全体的な流れやスキームを理解しておくことが必要であろう。

図表 6-3　M&A のステップ



第７章　中小企業診断士の役割

１．中小企業診断士としてできること

中小企業白書によると事業承継について、後継者が決定している企業でも、「十分に準備をしている」企業は約 2 割にとどまっている。後継者が決まっていない企業は、準備はなされていないと考えられる。第６章までに述べてきたように、事業の承継にはさまざまな要件があり、一朝一夕にはいかないものであることがわかる。よって中小企業診断士として、経営者に事業承継の重要性や難しさを認識させ、できるだけ早く準備を開始するよう啓蒙していき、経営者の希望や企業の状況に合わせて、事業承継のプランや経営計画を作成していくことが求められる。

事業承継を円滑に進める為にやるべきこととして、

(1)　後継者の選定・指名
(2)　後継者の育成
(3)　経営方針の明確化
(4)　社内組織体制の整備
(5)　財務面の健全化
(6)　事業承継計画の作成

が挙げられる。このなかで中小企業診断士ができることは、

(1)　後継者の育成と補佐
(2)　経営理念等の明文化・整備の支援
(3)　社内体制の整備支援
(4)　財務改善の強化策の実行支援
(5)　事業承継計画の作成支援
(6)　経営計画の作成支援

となるであろう。

２．中小企業診断士による具体的支援内容

(1)後継者の育成・補佐

後継者の選定･指名については、ここでは基本的に現在の経営者が行うものとしておくこととする。経営者が後継者候補の中から指名した人物は、経営者の子息であれ、社内からの登用（親族以外）であれ、社外からの招聘であれ、最初から十分な実力を発揮することはまず期待できない。よって経営者になるまでの過程および経営者になってから、中小企業診断士は経営者とともに後継者の育成・補佐を行い支援していく。経営者としての実力をつけていくとともに、客観的に会社をよく知る中小企業診断士の支援もあることから、経営者としての心理的不安も軽減できるものと考えられる。

(2)経営理念等の明文化・整備の支援

創業者である経営者は自らの目的により、起業し会社を発展させてきたが、後継者はその会社を今後どういう方向に進めていくべきか改めて問い直さなければならない。経営理念等が未作成の中小企業も多く、その整備・作成を進めていきながら会社の方針を現経営者や後継者、幹部と共有していくという過程も大切であろう。明文化することでより具体的になり、ブレない経営を実現していけるものと考えられる。

(3)社内体制の整備

創業経営者は起業の過程から会社と歴史を共有し、会社のすべてを掌握している。また会社を現在まで発展させてきたことから「より特別な存在」である。情報も権限も判断もすべて一極集中している創業経営者（しかもそれが許される）と後継者は当然差があり、周囲の見る目も違う。前経営者と同様に会社を運営していくことは非常に困難であり、会社の衰退を招きかねない。ここはよい節目として会社を（属人的な組織から）新しい組織として機能させていくきっかけとし、役割と権限、責任を明確にした組織に整備していくことが必要であろう。従来からの社員のなかには反発もあろうが、円滑に社内体制の整備を進めるために、前経営者を一定期間（期間は限定する）引継ぎのための後見人として協力してもらうことしたい。

中小企業診断士には、新しい経営者にふさわしい組織体制の整備を支援していくことが求められる。

(4)財務体質の強化策の支援

後継者は会社の責任者として金融機関からの借入金の保証人となり、また個人資産も担保として提供しているケースがあるが、これは後継者からはかなりのプレッシャーであり、後継者となることを躊躇する大きな要因となるものである。また、一般的に後継者は前経営者と比較して資産が少ないと考えられ、引継ぎがスムーズに進まない要因でもあると考えられる。中小企業診断士は現在の経営者とともに会社の財務内容を向上させるべく借入金の削減や不要な資産の整理を進め、また保証や担保について後継者の負担を軽減させる方法を各種制度や手法を紹介し、また活用できるよう（例えばABLなどの活用）、金融機関と調整するなどの支援も可能であろう。

(5)事業承継計画の作成・経営計画の作成

上記(1)から(4)の施策を実施するにあたっては、一朝一夕にはできないものであり、中小企業診断士としては、後継者の選定・育成から引継ぎまでのプログラムを十分に準備できるよう、事業承継の計画書の作成および進捗管理を行っていくことで円滑な事業承継を支援できる。また借入金の圧縮や経営者と会社との債権債務の整理などの財務問題も、改善策を同時に実施できるような経営計画も同時に作成しておくことも、後継者に将来のイメージを持たせることにもなり必要なことである。親族

内承継（特に子息への承継）の場合、経営者個人の資産（事業に供している資産や会社の株式等）についても、将来に禍根を残さないように計画的に相続・贈与していけるように、また親族からも理解を得ながら進めていけるようアドバイスを行っていくことも必要である。当然に弁護士や税理士などの専門家ともよく連携しながら、また取引先や金融機関等のステークホルダーからも理解を得られるように支援していくことも中小企業診断士の役割となるであろう。

図表 7-1　事業承継計画と財務計画

やるべきこと

財務改善計画

① 実質借入金の圧縮

② 経営者との取引の解消・明確化

③ 経営者資産（事業用資産）の買い取り

④ 株式の買い取り

⑤ 退職金の支払い

⑥ 遊休資産の売却

事業承継計画

① 経営者の持ち株売却と後継者の株式取得

② 親族への調整

③ 関係者への調整

④ 後継者の育成プラン

計画例

:百万円

			現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
経営計画	事業計画	売上高	600	→	→	→	700	→	→	800	→	→	900
		経常利益	12	→	→	→	17	→	→	24	→	→	36
	財務改善計画	借入金(運転資金除く)	200	190	130	100	90	80	50	40	30	20	10
		経営者への貸付回収	20			20							0
		株式買い取り	0	0	0	10	0	0	10(20)	0	10(30)	10(40)	10(50)
		経営者資産買い取り							80				
		経営者退職金の支払い											50
		遊休資産の売却	150		株式 50				不動産100				
事業承継計画		経営者年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
		持ち株	80%	→	→	→	→	→	→	→	→	→	20%
		役職	社長	→	→	→	→	→	→	→	会長	→	引退
		親族の理解	後継者の決定			財産分与の決定							
		関係者の理解	計画書の作成・フォロー	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
		後継者年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳
		持ち株	0%	→	→	→	→	→	→	→	→	→	50%
		役職	入社3年目	課長	→	部長	→	→	常務	→	社長	→	→

おわりに

中小企業の経営は、良くも悪くも経営者で決まる。事業承継とは、その経営者が交代するという事であり、その企業にとっては非常に大きな出来事である。しかも、企業は永続を前提とした存在なのに対して、人間である経営者は働ける期間が有限である為、いつかは事業を次世代に承継しなければならない。つまり、全ての中小企業にとって決して無関心では済まされない経営課題が事業承継であり、その支援に対するニーズはこれからも増えてくると考えられる。

このような時期に、今回のような調査・研究によって、「中小企業診断士が果たすべき役割」がある程度整理できた事は、支援を求めている企業にとっても、支援をする側の中小企業診断士にとっても、とても有意義な事ではなかろうか。当事業が、中小企業の事業承継が円滑に進む一助になれば幸いである。

当調査・研究にあたっては、多くの企業から多忙な中、アンケートやインタビューなどで協力を頂いた。また、中小企業診断協会沖縄県支部の会員をはじめ、多くの方から様々なアドバイスを頂いた。こういった協力が有ったからこそ、事業承継に対する考察が深くなり、最終的に報告書を完成させる事ができた。大いに感謝し、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。