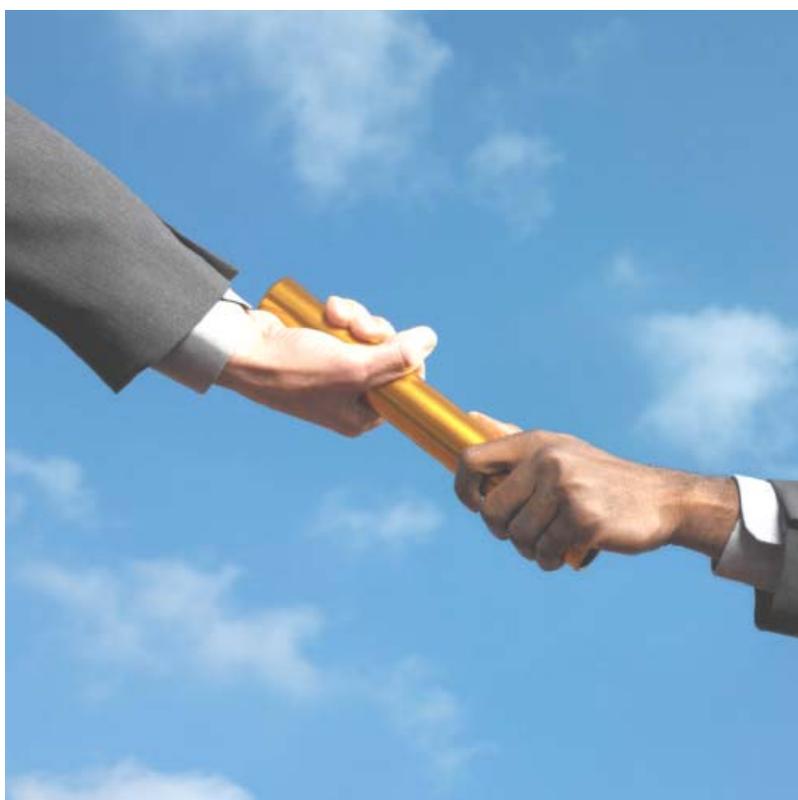


平成20年度 マスターセンター補助事業

～ 事業承継支援 継続企業への道しるべ ～

中小企業の事業承継支援に関する調査研究

## 報 告 書



平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 愛知県支部

## はじめに

年を重ねるごとに経営者達の平均年齢が上昇している。それだけ事業承継の時機に直面する企業が増えてきていると言える。社長交代にあたり事前に十分な対策を行えるだけの状況であれば良いが、対策が順調に進んでいる企業ばかりではないのが現実である。結果として、後継者候補不在により廃業に追い込まれたり、先代経営者の急逝により身内の争いに発展したりするなどの弊害が身近なところで起こるようになってきている。

その一方で若く実力の備わった新経営者への交代を契機として、新たな経営戦略を立て、新たな組織体制、新たな事業を立ち上げ、力強く次なるステージへの成長に向けて邁進している企業も見受けられる。事業承継対策に直面している企業は、衰退や廃業の道を歩むのか、それとも更なる躍進を遂げる道を進むのか、岐路に立たされていると言える。

国の支援策としても、事業承継対策に関する指針である「事業承継ガイドライン」が示されたり、事業承継を円滑に進めるための総合的支援策の基礎となる「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が成立するなどの整備が進められてきている。

これらの支援手法や法律が整備されてきたことは中小企業や、中小企業診断士をはじめとした企業の支援者にとっても大変喜ばしいことであり今後の有効活用が望まれる。

本報告書では、事業承継に直面している 16 企業に対しての実際の支援の結果を事例として掲載している。16 企業の中には、スマートな成功事例ばかりではなく、未だ明るい方向性を見出せず日々苦闘している企業もある。「事前にこうした対策をしておけば良かった。」とか「今こうした対策が必要だが、なかなか進められない。」といった中小企業や支援者側の現場の生の声が透けて見えるかもしれない。事業承継対策のありのままの現場から見える、良かった点や反省点を通じて成功ポイントを掴み、中小企業者や支援者の一助として頂ければ幸いである。

最後になったが、事業承継支援事例としての掲載を快く許可して下さった 16 社の企業様、アンケート調査にご協力頂いた関係機関と企業様、及び研究会活動と調査報告事業を承認しご支援頂きました中小企業診断協会愛知県支部の皆様方に感謝の意を表します。ご協力有難うございました。

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 愛知県支部  
支部長 加藤靖慶

中小企業の事業承継支援に関する調査研究報告書

執筆者 (50音順)

浅井 敏夫

市川 幸夫

遠藤 久志

大槻 隆

加藤 靖慶

加藤 正也

小林 茂夫

坂崎 好邦

佐原 啓泰

高橋 康友

田中 豊

中澤 政直

永田 哲夫

服部 功

平松 俊浩

水谷 誠

## 目 次

はじめに .....	1
第1章 中小企業の事業承継を取り巻く現状 .....	5
1. 「事業承継」問題の重要性 .....	5
2. 現経営者の事業承継への意欲と承継上の問題点 .....	7
3. 事業承継と後継者 .....	10
4. M&A について .....	14
5. 事業承継への取り組み状況 .....	16
第2章 事業承継支援16事例 .....	19
1. 診断実施事例のポイント .....	19
2. 事例のまとめ .....	92
3. 事例企業16社のポジショニング分類 .....	93
4. 事業承継対策の実施状況 .....	94
5. 事業承継対策の実施状況からの所見 .....	95
第3章 提言	
1. 継続企業実現に向けた事業承継支援 .....	96
2. 中小企業診断士の関わり .....	97
おわりに .....	100



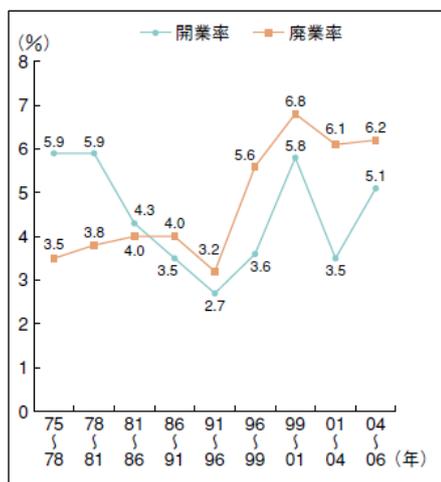
## 第1章 中小企業の事業承継を取り巻く現状

### 1. 「事業承継」問題の重要性

#### (1) 事業承継問題は日本経済における喫緊の課題

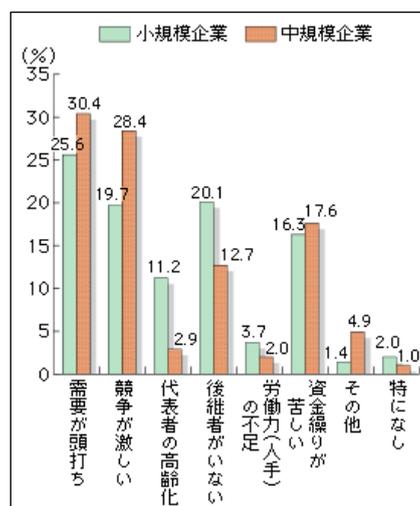
中小企業は全企業数の99.7%、雇用ベースで約7割を占めているのみならず、「新たな産業を創出し、雇用を生み出し、地域経済社会を担う、いわば日本経済の屋台骨を支える存在」（中小企業白書 2007 年度版）である。これら中小企業の多くが、現在直面している大きな問題のひとつが「事業承継」である。中小企業経営者の高齢化が進展する中で、円滑な「世代交代」すなわち「事業承継をいかに行っていくか」ということは、個々の企業の存続に関わる重大な課題であるのみならず、日本経済全体が持続的に活力を維持し続けていくためにも、喫緊の課題となっている。

【図1-1】企業の開廃業率の推移(企業数ベース)



出所：中小企業白書（2008 年度版）

【図1-2】事業縮小や廃業を検討している理由



出所：中小企業白書（2007 年度版）

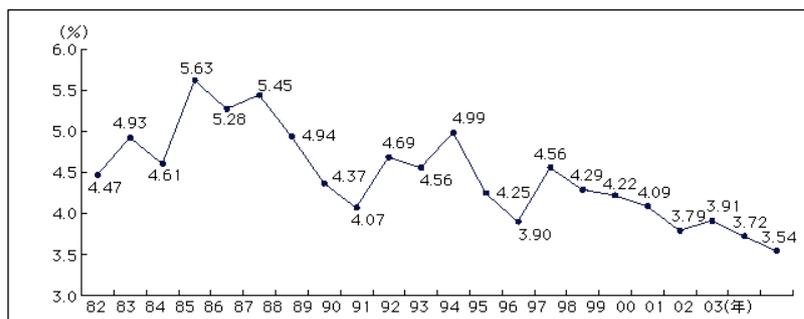
企業数ベースで見た企業の開廃業率の推移を見ると、86年～91年に廃業率が開業率を上回って以降、一貫して廃業率が上回る状況が続いている（【図1-1】）。特にバブル崩壊から景気低迷が長期化した96年～99年以降の廃業率は、5%を上回る高水準で推移している。2007年度版の中小企業白書によると、中規模企業の12.7%、小規模企業の20.1%が「後継者がいない」ことを挙げており（【図1-2】）、後継者不在を原因とした事業縮小や廃業によって、雇用や独自の技術・ノウハウが失われていくことが、今後も懸念される状況にある。

#### (2) これから本格化する経営者の交代

中小企業白書（2004 年度版）によると、近年の社長交代率は低下傾向にあり、経営の次世代へ

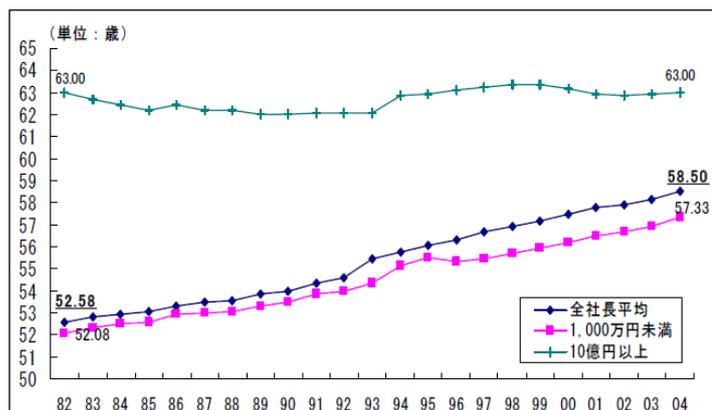
のバトンタッチが円滑になされていないことが読み取れる（【図1-3】）。社長交代が円滑になされない結果として、代表者の平均年齢は【図1-4】の通り高齢化の一途をたどっており、2004年には58.5歳と60歳に迫ってきている。中小企業経営者の半数近くが60代を超えていることが推測されるが、彼らが向こう10年以内に引退の時期を迎えるとなると、事業承継が円滑になされない結果として、後継者不在による廃業が今後ますます増加することが懸念される。

【図1-3】社長交代率推移



出所：中小企業白書（2004年度版）

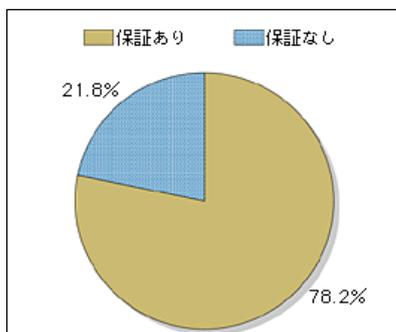
【図1-4】社長交代率推移



出所：中小企業白書（2006年度版）

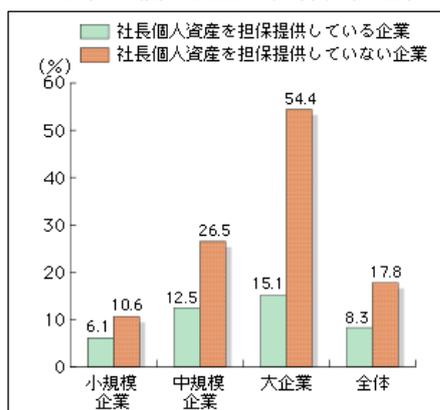
代表者の交代が遅れている大きな要因として、中小企業の大半は大企業と異なり、「所有」と「経営」が分離していない「オーナー企業」・「同族企業」であるのみならず、個人保証や担保提供を通じて代表者と会社とが、いわば“一体”の関係となっていることが挙げられる。中小企業白書（2006年度版）によると、中小企業代表者の個人保証の伴う金融機関からの借入れは、実に8割近くに上っている（【図1-5】）。また中小企業白書（2007年度版）によると、「社長個人資産の担保提供している企業ほど社長交代率が低い」、という結果になっている（【図1-6】）。このように、個人保証や担保問題が絡んできていることが、交代を遅らせている原因の一つであることは間違いない。

【図1-5】中小企業代表者の金融機関借入れに関する個人保証の提供状況



出所：中小企業白書（2006年度版）

【図1-6】社長個人資産の担保提供と社長交代率



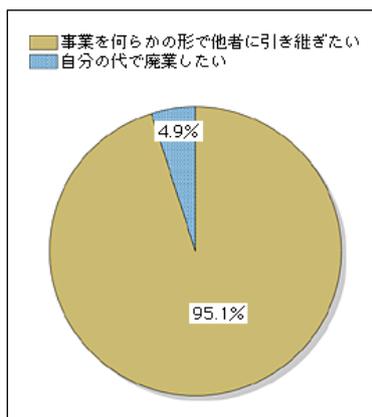
出所：中小企業白書（2007年度版）

## 2. 現経営者の事業承継への意欲と承継上の問題点

### (1) 現経営者の事業承継への意欲

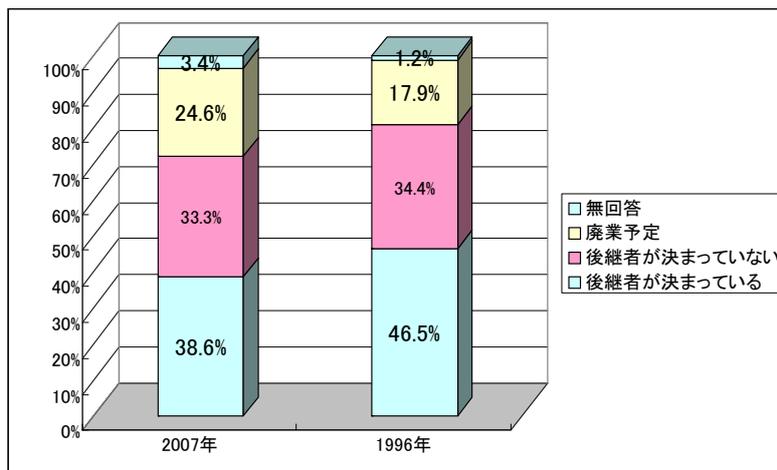
中小企業白書（2006年度版）によると、事業承継に対する意欲として、実に95.1%の企業が「事業を何らかの形で引き継ぎたい」と回答しており、「自分の代で廃業したい」と回答した企業は、わずか4.9%にとどまっている（【図1-7】）。一方で、国民金融公庫調査月報（2008年8月号）の「小企業の事業承継問題」によると、小規模企業においても事業承継を希望する企業は過半数を超えているものの、24.6%は「自分の代での廃業を予定している」と回答しており、事業承継に関して消極的な姿勢の企業が多い傾向があると言える（【図1-8】）。

【図1-7】事業承継に対する意欲



出所：中小企業白書（2006年度版）

【図1-8】承継決定起業・未決定企業の割合



出所：国民金融公庫調査月報 2008年8月号「小企業の事業承継問題」

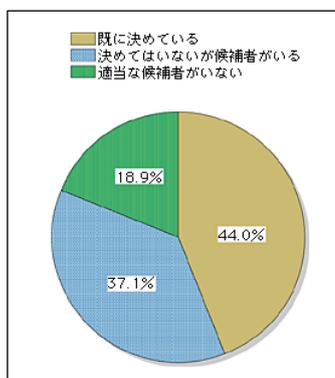
(2) 経営者の決定状況

経営者の決定状況については、中小企業白書 2006年度版によると「後継者を決定している」と回答した企業は約45%となっている(【図1-9】)。一方、愛知県三河地方に主な顧客を有する豊川信用金庫が2008年9月に50歳以上の経営者に対して行ったアンケート調査によると、「後継者が決まっている」と回答した企業は56%にのぼっている(【図1-10】)。「堅実経営を行っている企業が多い」と言われる中部地域においては、事業承継についても比較的順調に進んでいると考えられる。

(3) 事業承継の問題点

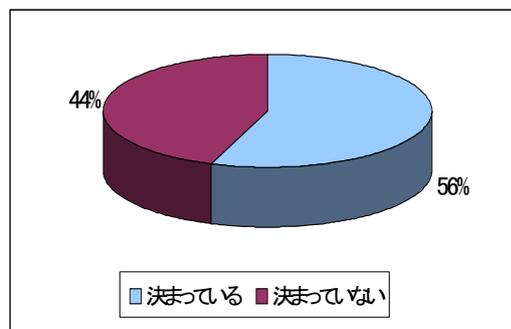
事業承継における問題点として、「事業承継に係る親族外承継に関する研究」(中小企業基盤整備機構「平成19年度ナレッジリサーチ事業」)によると、「事業承継の問題や障害について」の上位3つは、「後継者の育成」、「後継者の選定」、「後継者がいない」といずれも後継者に関することが、もっとも大きな懸案事項であることがうかがえる(【図1-11】)。一方

【図1-9】後継者の決定状況



出所：中小企業白書(2006年度版)

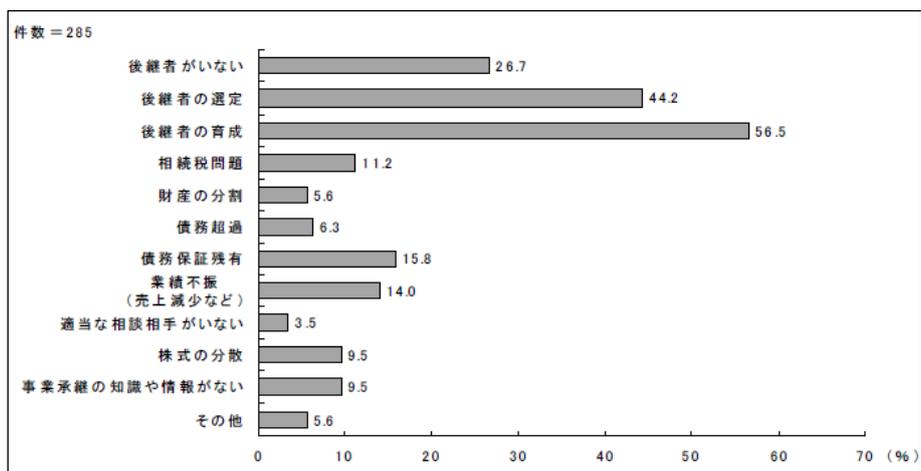
【図1-10】後継者の決定状況



出所：豊川信用金庫「事業承継に関するアンケート」

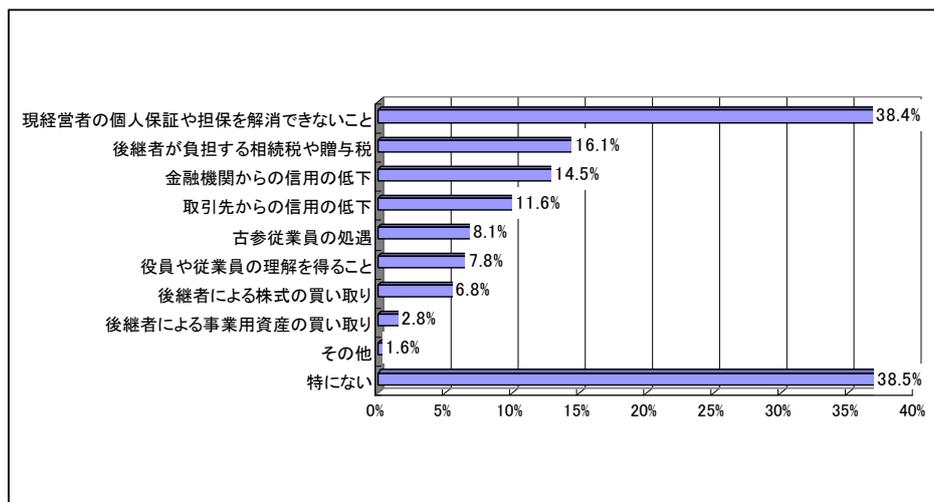
で、国民金融公庫調査月報 2008 年 8 月号の「小企業の事業承継問題」によると、承継決定企業において承継時に問題になりそうなこととして、「特にない」が 38.5%と最も多くなっているが、次いで「現経営者の個人保証や担保を解消できないこと」が 38.4%、「後継者が負担する相続税や贈与税」が 16.1%と、いわゆる財産上の問題を懸念する回答が多くなっている(【図 1 - 12】)。両調査の結果にばらつきがでたのは、調査対象企業の違いに加えて質問や選択肢の設定の違いによるものが大きいと思われるが、いずれにしても、事業承継において現経営者を悩ませている問題は、後継者に関わるものと個人保証や担保に関わるものが多数を占めている、と言える。

【図 1 - 11】事業承継の問題や障害について



出所：「事業承継に係る親族外承継に関する研究」  
(中小企業基盤整備機構「平成 19 年度ナレッジリサーチ事業」より)

【図 1 - 12】承継時に問題になりそうなこと(承継決定企業)



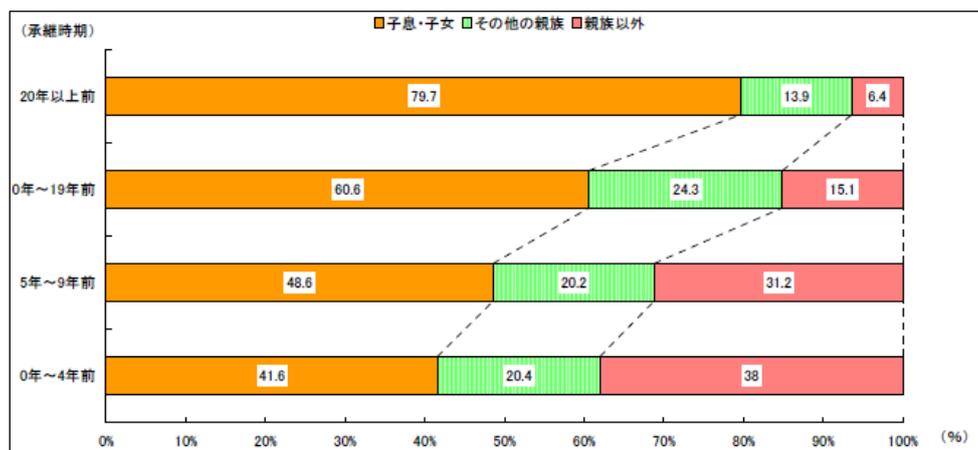
出所：国民金融公庫調査月報 2008 年 8 月号「小企業の事業承継問題」

### 3. 事業承継と後継者

#### (1) 先代との関係

東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)によると、先代経営者と後継者との関係は、「子息・子女」がもっとも多いものの、その割合は年々減少しており、20年以上前には約8割を占めていたものが、0～4年前には41.6%まで減少している。一方で親族以外への承継は、20年以上前はわずか6.4%であったものが、と0年～4年前においては38%まで増加している(【図1-13】)。

【図1-13】先代経営者との関係の変化



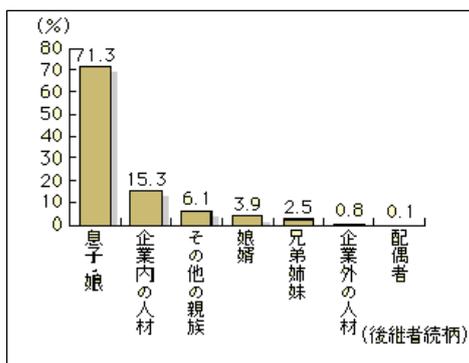
出所：東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」

一方で、中小企業白書(2006年度版)によると「後継者を既に決めている」と回答した企業の後継者の続柄は、「息子・娘」が71.3%に上っており、次いで「企業内の人材」が15.3%という結果となっている(【図1-14】)。豊川信用金庫が行ったアンケートにおいては、「後継者が決定している」と回答している企業のうち、実に88%が「子息・子女」を後継者と定めており、次いで「従業員」が6%という結果となっている。同アンケートに回答した企業の多くは愛知県三河地方の企業が大半であるが、大都市圏を離れた地方であればあるほど、同アンケートのように子息・子女への承継の割合が多いことが推測される。

また、中小企業白書(2007年度版)によると、2001年末から2006年末に社長が交代した企業について企業規模別に社長就任の経緯を見たところ、中規模企業(中小企業のうち、小規模企業を除いたもの)企業において、同族承継は41.3%、内部昇格は29.1%となっている一方、小規模企業においては同族承継が51.3%、内部昇格が17.7%と同族承継が圧倒的に多くなっている(【図1-16】)。

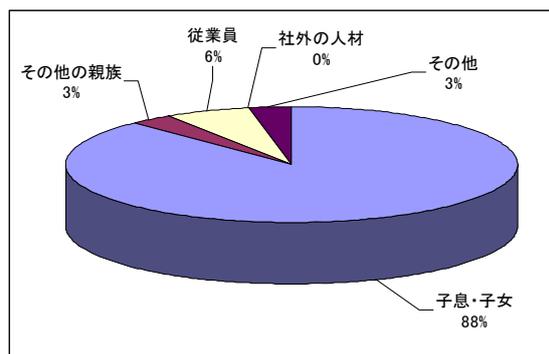
以上のことから、後継者が子息・子女である割合は減少傾向にあるものの、中小企業においては依然として子息・子女が後継者の大半を占めており、次いで社内人材による内部昇格というのが、事業承継の現状であると言えるだろう。

【図1-14】後継者と現経営者との関係



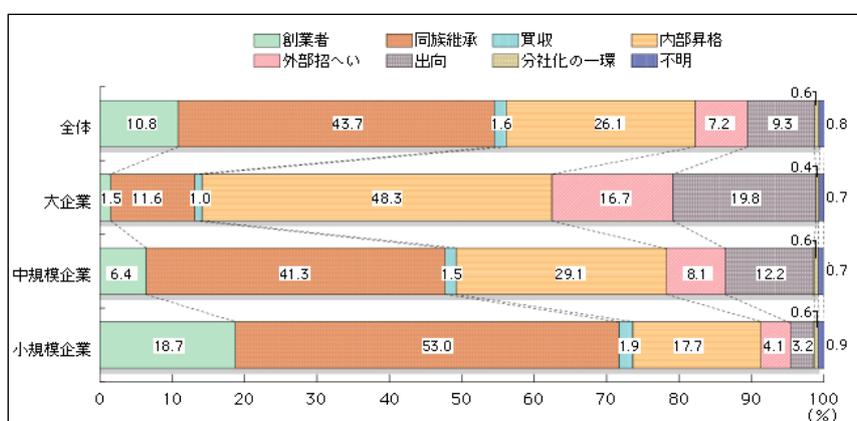
出所：中小企業白書（2006年度版）

【図1-15】後継者と現経営者との関係



出所：豊川信用金庫「事業承継に関するアンケート」

【図1-16】社長交代企業の社長就任経緯



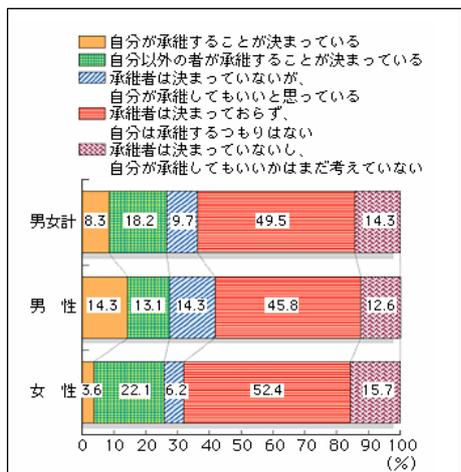
出所：中小企業白書（2007年度版）

(2) 同族承継が減少している要因

前述したように、子息・子女への事業承継は年々減少していると言えるが、この要因として、「そもそも承継への意欲を示している経営者の子息・子女が少ない」、ということが挙げられる。中小企業白書（2005年度版）によると、親の事業の承継について「承継が決まっておらず、自分は承継するつもりはない」と回答した子息・子女 49.5%と約半数を占めている（【図1-17】）。これを男女別に見たところ、男性は 45.8%、女性は 52.4%と女性の方がやや多いものの、大半が承継しない意思を示している点については、男女ともほぼ同様の傾向であると言える。

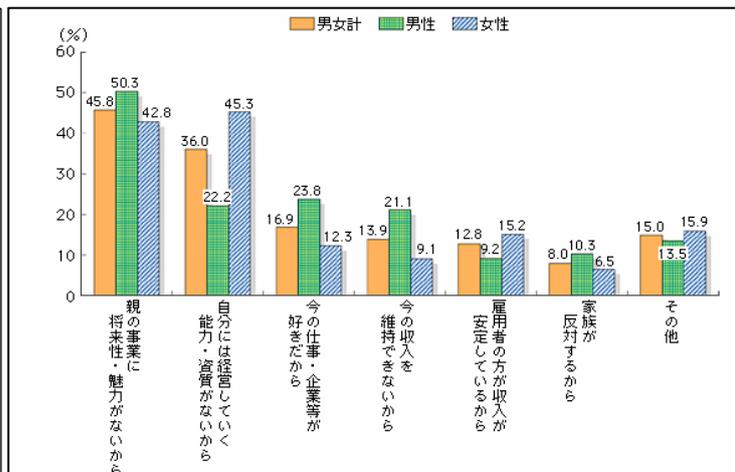
また、親の事業を承継しない理由について尋ねたところ、「親の事業に将来性・魅力がないから」が全体で 45.8%、男性については 50.3%ともっとも多くなっている（【図1-18】）。次いで「自分には経営していく資質・能力がないから」が全体では 36.0%となっており、女性は 45.3%ともっとも多い回答となっている。さらに、「今の仕事・企業等が好きだから」、「今の収入を維持できないから」がこれに続いているが、いずれにおいても男性が女性に比べて多い傾向がうかがえる。

【図 1 - 17】親の事業の承継について



出所：中小企業白書（2007 年度版）

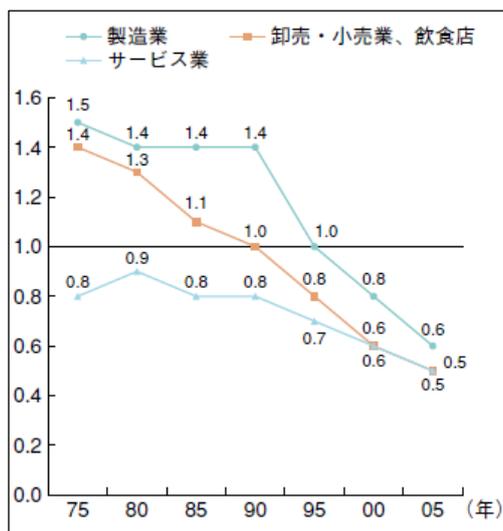
【図 1 - 18】親の事業を承継しない理由



出所：中小企業白書（2005 年度版）

中小企業白書(2008 年度版)によると、いずれの業種においても自営業者対会社員収入比率は、会社員の収入を自営業者が下回っており、年々その比率が低下傾向にあることがわかる（【図 1 - 19】）。今後、企業を取り巻く環境はますます厳しくなって行くことが予想される中で、親の事業の将来性や魅力と自分自身の資質・能力、さらには現在の自分の仕事や収入などを総合して考えると、リスクを冒して敢えて親の事業を承継する子息・子女の割合は、今後も減少傾向が続くことが予想される。

【図 1 - 19】自営業者対会社員収入比率の推移



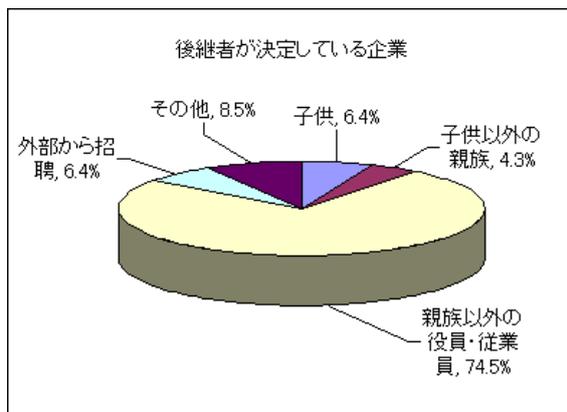
出所：中小企業白書（2008 年度版）

(3) 親族外承継をめぐる状況

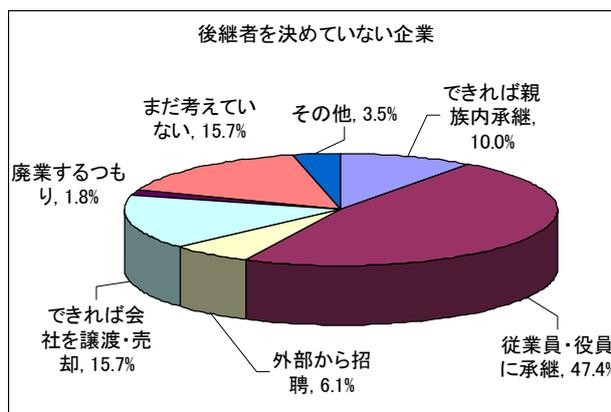
中小企業基盤整備機構は平成 19 年度に実施したナレッジリサーチ事業「事業承継に係る親族外承継に関する研究」によると、「親族内後継者が不在または後継者を決めていないと推測され

る中小企業」に対してアンケート調査を行った結果、後継者が決定している企業においては74.5%が「親族以外の役員・従業員」を後継者として決定している（【図1-20】）。また、後継者を決めていない企業においては、「できれば親族内承継」を希望する企業は10%にとどまり、「従業員・役員に承継」が47.4%と約半数を占めている。また、「外部からの招聘」との回答はいずれにおいても1割に満たない結果となっており（【図1-21】）、親族外の承継であれば、長年その会社に在籍し社内の事情に精通しており、社員の信頼も得ている社内の役員・従業員に承継するのが望ましい、と考える企業が大半を占めている、と考えられる。

【図1-20】後継者の属性（後継者決定企業）



【図1-21】後継者の属性（後継者未決定企業）

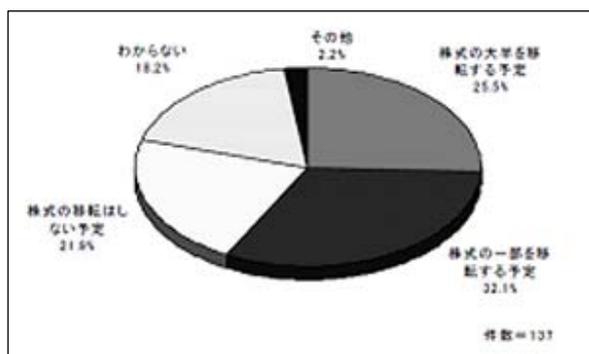


出所：「事業承継に係る親族外承継に関する研究」  
（中小企業基盤整備機構「平成19年度ナレッジリサーチ事業」より）

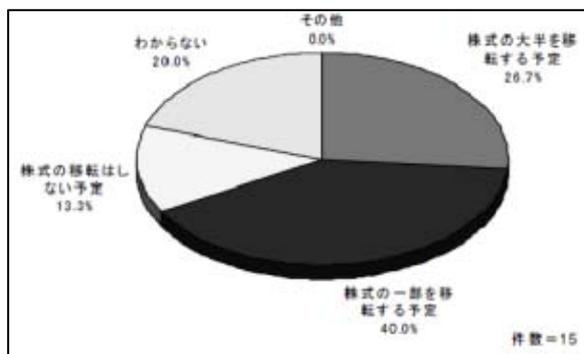
中小企業は、株式の大半を代表者又はその親族で保有している「同族会社」が大半であるが、代表者が交代する局面において、「経営権の根幹である自社株をいかに後継者に集中させるか？」は、重要な問題となる。特に親族外の承継であれば、承継する側が自社株を買い取るだけの十分な資力を有していないケースが多く、相続に関するノウハウが広く周知されている親族内承継と比べて困難が予想される。「事業承継に係る親族外承継に関する研究」によると、親族外承継における自社株の取扱いは後継者が社内人材・社外人材のいずれも、「株式の大半を移転する予定」と回答している企業は約4分の1にとどまっている（【図1-22】、【図1-23】）。

一方で、「株式の一部を移転する予定」がいずれも最も多く（32.1%、40.0%）、「株式の移転はしない予定」という回答も21.9%、13.3%を占めており、親族外承継においては「所有」と「経営」を分離した形での承継がなされるケースが多いことが予想される。これらのケースにおいては、現経営者が信頼に足る後継者に承継し、かつ現経営者が健在である場合は、ある程度上手く機能する可能性は高いと思われるが、現経営者が他界し、株式が経営者としての資質に欠ける親族や経営に関与していない親族に相続されてしまった場合、経営の重要な意思決定に際して障害となることが懸念される。

【図1-22】自社株の取扱い（社内人材）



【図1-23】自社株の取扱い（社外人材）



出所：「事業承継に係る親族外承継に関する研究」  
 （中小企業基盤整備機構「平成19年度ナレッジリサーチ事業」より）

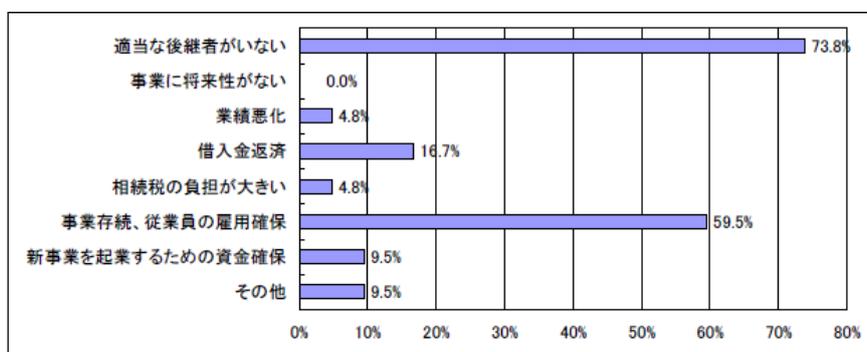
#### 4. M&A について

##### (1) M&A の検討理由

子息・子女を中心とした親族承継、社内の役員・従業員または外部招聘による親族外承継が叶わない場合の第三の選択肢として、M&A を始めとした企業売却が挙げられる。大阪商工会議所の「事業承継に関する調査」において、企業売却（M&A など）を検討する理由として、「適当な後継者がいない」が73.8%と圧倒的多数を占めている（【図1-24】）。次いで「事業存続、従業員の雇用確保」が59.5%となっているが、こちらも自分が経営者として引退した後に経営を任せられる適当な後継者がいないことが背景にあると見て差し支えないだろう。

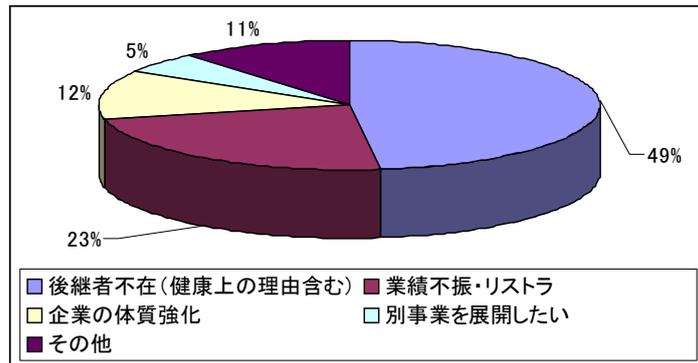
また、大阪商工会議所は平成9年に公的機関として全国で初めて「M&A 市場」をスタートさせて以来、M&A 成約実績は25件（平成20年7月末現在）と公的機関としては全国一の実績を誇っている（東京商工会議所21件、名古屋商工会議所6件）が、同会議所へのM&A 市場への申し込み理由においても、「後継者不在（健康上の理由含む）」が49%と最大の理由となっている（【図1-25】）。

【図1-24】企業売却（M&A など）の検討理由



出所：大阪商工会議所「事業承継に関する調査」（2006年）

【図1 - 25】大阪商工会議所のM&A市場への申込み理由（平成20年7月末現在）

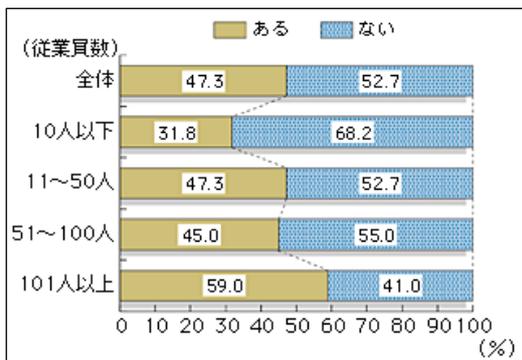


出所：大阪商工会議所 HP より

(2) M&A への抵抗感

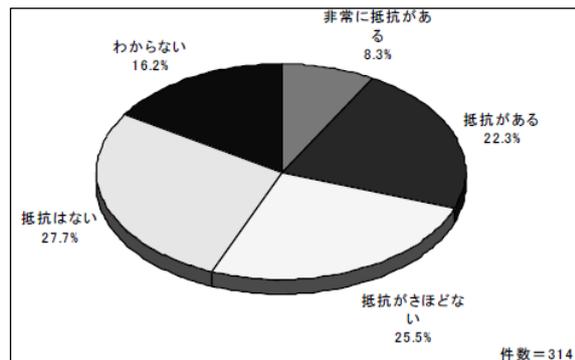
一般的な認識として、M&A といえば「身売り」のイメージが付きまとう傾向があるが、中小企業白書（2006 年度版）によると、事業売却に対する抵抗感を「ある」と回答した企業は、47.3% と半数近くを占めている。これを従業員数別に見ると、10 人以下の企業は 31.8%にとどまっている一方で、101 人以上の企業においては 59.0%にのぼっており、企業規模が大きいほど、自社の看板が付け替えられるおそれのある事業売却への抵抗感があるものと思われる（【図1 - 26】）。一方で、中小企業基盤整備機構の「事業承継に係る親族外承継に関する研究」におけるアンケート結果によると、M&A に対し「非常に抵抗がある」、「抵抗がある」を合わせて約 3 割にとどまっている。親族内後継者が不在または後継者を決めていないと推測される中小企業においては、親族内承継を決めている又は検討している企業よりも、M&A への抵抗感は比較的薄いことがうかがえる（【図1 - 27】）。

【図1 - 26】事業売却に対する抵抗感



出所：中小企業白書（2006 年度版）

【図1 - 27】事業売却に対する抵抗感

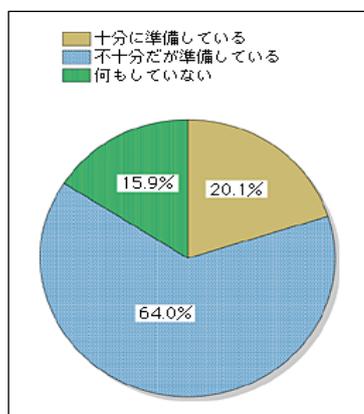


出所：「事業承継に係る親族外承継に関する研究」（中小企業基盤整備機構「平成19年度ナレッジリサーチ事業」より）

5. 事業承継への取り組み状況

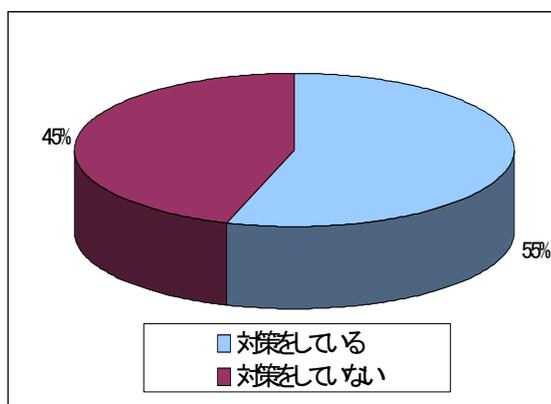
最後に事業承継への対応状況を俯瞰して見ていくと、後継者決定企業における事業承継の準備状況に関して「十分に準備している」と回答した企業はわずか20.1%にとどまっており、「不十分だが準備している」が64.0%、「何もしていない」と回答した企業も15.9%と少ないながら存在している（【図1-28】）。豊川信用金庫のアンケートにおいても、「事業承継対策をしていない」と回答した企業が45%に上っている（【図1-29】）。これらの結果から、「後継者は定めたものの、どのような対策を行うべきかわからない」、または「日々の業務に追われて事業承継に向けた対策が後回しになりがち」、といった状況の企業が多いことが窺える。

【図1-28】事業承継の準備状況（後継者決定企業）



出所：中小企業白書（2006年度版）

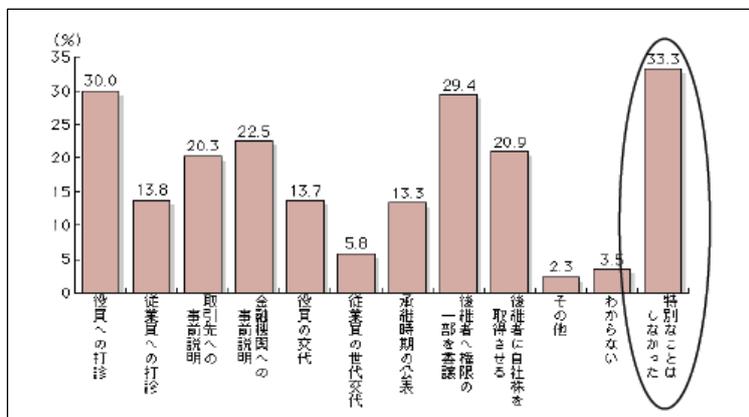
【図1-29】事業承継の準備状況（後継者決定企業）



出所：豊川信用金庫「事業承継に関するアンケート」

また、「承継のための先代経営者の取り組み内容」に関する調査結果によると、先代経営者は事業承継に関して「特別なことはしなかった」が33.3%と最多を占めている（【図1-30】）。「事業承継は経営者の最後にして最大の仕事である」とよく言われるが、先代から事業承継を行った経営者ですら、事業承継に関するノウハウが不十分であることをうかがわせる結果となって

【図1-30】承継のための先代経営者の取り組み内容（複数回答）



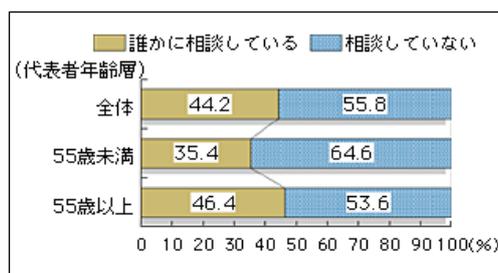
出所：中小企業白書（2006年度版）

いる。ましてや、戦後の高度経済成長期以降に創業した企業の多くは、これから初めての事業承継を行うことになる訳であり、「事業承継を円滑に行うためには、何をすべきか？」という命題に対し、十分な対応を行っている企業が少数であるのは、ある意味当然のことと言えよう。

そこで重要となってくるのが、外部専門家の存在である。中小企業白書(2006年度版)によると、事業承継について誰かに相談している割合は、44.2%と半数以下にとどまっている(【図1-31】)。大阪商工会議所「事業承継に関する調査」によると、事業承継に関する相談先として第一位が「税理士」で、44.8%を占めており、公認会計士が次いで18.0%となっている(【図1-32】)。ただし、これらは“経営の承継”ではなく、単なる“相続税”対策にとどまっているケースも大いに考えられる。また、同調査においても「どこにも相談していない」が33.3%にのぼっており、そもそも事業承継をどこに相談したらよいのか、判断つきかねている経営者も多いのではなかろうか。

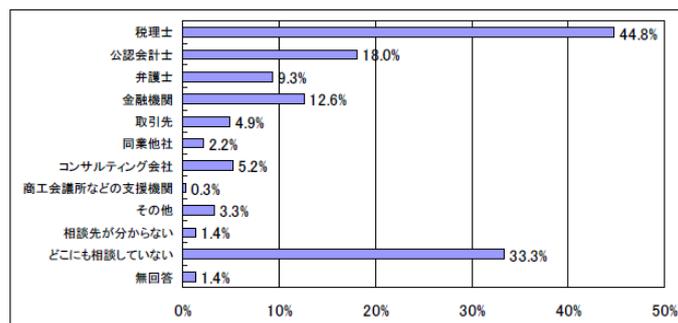
こうした状況を踏まえ中小企業庁は、平成18年度に『事業承継ガイドライン』を公表、平成19年度にはこれをわかりやすくまとめた『事業承継ガイドライン20問20答』を発売した(平成20年度には、その改訂版である『中小企業事業承継ハンドブック』を発売)。さらに平成20年度には、全国で316機関が採択された「地域力連携拠点」のうち、102機関に「事業承継支援センター」を設置(平成20年5月現在)、事業承継に関わる窓口相談や専門家派遣、セミナー開催、事業承継マッチング支援等を実施している。

【図1-31】事業承継について誰かに相談している割合(経営者年齢層別)



出所：中小企業白書(2006年度版)

【図1-32】事業承継に関する相談先



出所：大阪商工会議所「事業承継に関する調査」(2006年)

## 第1章 中小企業の事業承継を取り巻く現状

あらゆる経営課題と同様に、事業承継においても早期着手と対策の実行が着実に成功へと導く。事業承継問題を円滑に進めるためにも、中小企業の経営者は一人で問題を抱え込むことなく、まずはこうした資料や外部機関を活用することが望まれる。中小企業診断士においては、こうした事業承継を取り巻く現状を踏まえつつ、第2章の16事例から得られる教訓を参考に、診断先企業の円滑な事業承継実現に向け、積極的な役割を果たしていくことが求められるだろう。

以上

## 第2章 事業承継支援16事例

この章では、実際に事業承継の支援を行った事例を16事例取り上げている。事例は、中小企業診断士である執筆メンバーが実際に事業承継支援を行ってきたものだけを取り上げ、経営者と後継者、支援者側の実体験を盛り込んだ。

事例の分類については、当初は成功事例と失敗事例とに切り分けて紹介することを考えていたが、敢えてそうした分類をしていない。事業承継においては何を判断基準として成功企業が失敗企業かを判断するかが難しかったからである。具体的には、自社株式を後継者に移転し、形式上の社長の代替わりが出来たとしても、後継者が実質的に従業員や取引先などから社長と認めてもらい、企業が安定的に成長できる体制を築くことが出来なければ事業承継が成功したとは言えないとの考えによるものである。

したがって、それぞれの事例ごとに実施した事業承継対策の「取組内容」とその「効果・教訓」を記述した。その企業が実施した対策のなかで「成功した取組」からは得られた「効果」を、逆に「失敗した（事前に手を打っておくべきであった）取組」からは「（失敗から得られた）教訓」という様式で記した。

実際に企業が置かれている事業承継事情にいくつか接して実感したことは、その承継段階や課題と対策方法などは千差万別ということである。事業承継問題は、ほぼ全ての企業が直面する問題であるにもかかわらず、事業承継の問題解決パターンは企業の数だけあると言っても過言ではない。そこで16事例の承継パターンを可能な限り簡便に分類するため、図2-1(P.94)の様に「承継ステージ」と「承継形態」別にポジショニング分類を行った。また、いずれの事例においても守秘義務の見地から企業が特定されない様、企業概要等の一部について敢えて脚色してあることを念のために申し添えておく。

### 1. 診断実施事例のポイント

#### 診断実施事例 1. 事例A社 従業員への事業承継事例

古参従業員を後継者に決定。従業員や金融機関、取引先に告知、中小企業診断士、税理士など外部支援者との連携を図りながら事業承継対策に着手し始めた段階の事例。

#### 診断実施事例 2. 事例B社 娘婿への事業承継事例

遺産相続により会社の株式が分散することに対し、持ち株会社を設立することで分散対策を講じている事例。

診断実施事例 3. 事例C社 従業員への事業承継を成功させた事例

同社の特徴である、無借金経営、事業用固定資産を多く所有しない事業、優良販売先との強固な取引関係、独自ノウハウ、などを活かし従業員が前経営者の経営する一営業所を、新たな企業として承継した事例。

診断実施事例 4. 事例D社 親族（長男）への事業承継事例

前社長の体調が崩れたため、当初の予定より早く後継者（長男）に経営を引き継ぐことになった事例。急な社長交代であったが徐々に関係者の理解を得てきており、現社長は経営改善にも取り組んでいる。株式・財産の分配などにおいていくつかの課題が残されている。

診断実施事例 5. 事例E社 親族（長男）への事業承継

事業承継対策がほとんどなされないうちに前経営者が病に倒れ、企業の存続すら危ぶまれるほど会社の経営状態が悪化した状況下において、長男が急遽事業承継を行った事例。事業承継の早期着手の重要性を、反面教師的に認識させられる事例である。

診断実施事例 6. 事例F社 親族（長男）への事業承継事例

事業承継計画を立てて段階的に承継を推進している事例。資産面の承継よりも経営面の承継を重視してきたが、相続税などの対応は未着手であり課題を残している。

診断実施事例 7. 事例G社 親族（長男）への事業承継事例

中小企業診断士が、社長と後継者との対話の仲介役を図りながら、経験の乏しい後継者に承継者としての責任と自覚を促し、社内での実績作りを助けている三人四脚の事例。

診断実施事例 8. 事例H社 親族への事業承継事例

現社長が経営再建の断行と分散株式の集約、併せて次期社長への事業承継にも着手した事例。10年前に現会長(元社長)から現社長に事業承継（社長交代）がなされたが、それは経営方針をめぐる意見の違いを背景にしたものであった。業況はその後も低迷を続け、現在の当社は事業再建の最中にある。10年前の事業承継の「失敗」を教訓とした事業承継プラン策定が求められている。

診断実施事例 9. 事例I社 親族（甥）への事業承継事例

先代の相続の際に対立的な親族が株式の4割を所有することとなったケースで、発行済株式総数の6割を所有する親族がやや強制的に事業承継する（大政奉還してもらった）事例。定時株主

総会の前から専門家によるアドバイスにより、対立的ながらも円満な事業承継を図ると共に今後の総合的な対策を行っている。

#### 診断実施事例 10. 事例J社 親族（長男）への事業承継事例

先代社長が亡くなり、急遽、現社長が事業を引き継ぐことになった事例。会社の抱えている債務の整理や古参社員との軋轢などがあり、当初苦しい立ち上がりだったが、会社経営に造詣の深い経験豊富な税理士と出会い、鍛えられながら会社経営を安定させてきた。その過程では、全社員のパートタイマーへの格下げなど大胆なリストラも行なっている。

#### 診断実施事例 11. 事例K社 親族（長男）への事業承継事例

大口取引先から後継者対策の有無が将来的な取引の判断材料になるとの通告を受け、承継計画を前倒して実施したことにより理想的な形で順調に推移している事例。今後は同族会社株の本格的な移転（経営承継円滑化法の有効利用を含む）、経営者個人資産の相続税対策の実施、後継者の本格的な経営経験の積み上げ、遺言書の作成等を実施し、専門家からのアドバイスにより総合的な対策を行っていく予定。

#### 診断実施事例 12. 事例L社 親族（長女または二女）への事業承継事例

50代前半の経営者の子は娘2人のみであり、具体的な事業承継方針を打ち出す前の段階の事例。経営者は、男の孫ができれば将来の後継者にしたいと考えている。金融機関など外部支援者が企業存続のため、事業承継対策をとるよう推奨している。孫に承継するまでの橋渡しとして娘2人のうちどちらかに社長を譲る予定であり、承継者の決定と事業継承計画の立案が当面の課題である。

#### 診断実施事例 13. 事例M社 親族（長男）への事業承継事例

後継者である息子が海外事業部のトップとして海外に居住して手腕を発揮しており、長期的な観点に立って本社に戻すか、営業成績を重視するか・・現社長の心が揺れている事例。海外事業部から本社に戻して後継者として育成したい思いの反面、同社にとって海外拠点は営業戦略上重要であり手を抜けない事情がある。

#### 診断実施事例 14. 事例N社 従業員への事業承継事例

子供のいなかった経営者が、社長の右腕である従業員（A氏）に事業を承継させる事例。業績不振に陥っているN社は、A氏が中心となって再生に取り組んでいる。廃業も視野に入れて事業承継の方向性を検討していたが、A氏がN社を受け継ぐ意思を表明した。A社の再生も含めた事

業承継計画を策定し、他の従業員や取引先からの協力を得ながら計画実現に向けて実行中である。

診断実施事例 15. 事例O社 親族（長男）への事業承継事例

本事例の被承継者は、事業承継対策の重要性は認識しつつも経営意欲が依然として強く、具体的な承継対策はほとんど打っていない状態であった。また、経営方針についても承継者との間で意見が対立することがしばしば見受けられ、承継者の経営能力を一人前としては認めていない状態であった。しかしながら、社内は承継者を中心に体制が確立し始めたところである。

本事例は、社内が承継者を中心にまとまりつつある中で、被承継者がどのように代替わりを受け入れていくのかがポイントとなる事例である。

診断実施事例 16. 事例P社 親族（長男）への事業承継事例

後継者が中心となって事業承継対策と経営改善を進めることにより、経営者としての成長、社内外でのリーダーシップ発揮に向けた取組を行っている事例。税理士や金融機関など外部支援者との連携を図りながら事業承継対策を行っている。

## 診断実施事例 1

## A社 従業員への事業承継事例

## 本事例のポイント

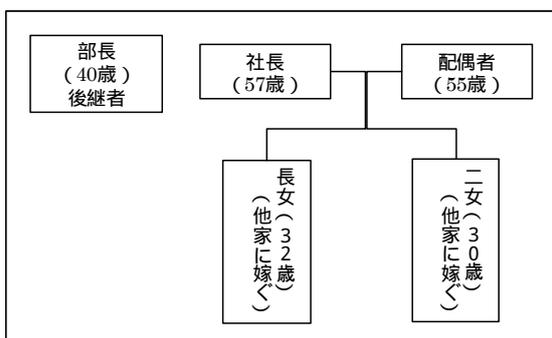
古参従業員を後継者に決定。従業員や金融機関、取引先に告知。中小企業診断士をコーディネーターとして顧問税理士など外部支援者との連携を図りながら、事業承継対策に着手し始めたところである。

## 1. 対象企業の概要等

## (1) 企業概要

- ・企業名 A社
- ・所在地 愛知県A市
- ・業種 居酒屋チェーン(5店舗運営)
- ・従業員 54名(パート、アルバイト含む)
- ・年商 2億円
- ・設立 31期目

## (2) 親族関係図



## (3) 株主構成

社長	15,000株	75%
配偶者	3,000株	15%
その他(1名)	2,000株	10%
合計	20,000株	100%

## (4) 会社を取り巻く状況

- ・A社の創業社長は60歳を目前にして、後継者に古参社員の部長を抜擢し、65歳で社長を引退する計画である。
- ・後継者である部長は5店舗を統括する責任者で

あり、店舗運営全般を管理している。

- ・社長の配偶者は、経理部門及び本店での接客を担当している。
- ・長女、二女は他家に嫁いでおり、事業承継の意思はない。

## 社長の事業承継方針

社長は二人の娘がいるが、二人とも他家に嫁ぎ、事業承継の意思がないことから、古参社員(勤続22年)である部長への承継を5年程前より考えていた。

部長は高校卒業と同時にA社へ入社し、調理、接客、店長、統括店長として勤務し、業務範囲は広く、実質的に社長の補佐役として長年社長の片腕として勤務してきた。

社長としては、部長を事業承継者として従業員や金融機関、取引先に告知したこともあり、事業承継計画を進めていく意向である。

(5) A社の事業承継上の問題点・課題と実施を  
計画している解決策

A社の事業承継上の課題	実施を計画している解決策
関係者の理解	・従業員への事業承継であり、二人の娘と従業員、金融機関、取引先へ部長を後継者とすることを理解していただく。
後継者の経営者としての能力向上	・後継者の計画的育成 (社内育成・セミナー参加)
後継者のリーダーシップ強化	・現社長、後継者を中心とした承継計画策定 ・現経営者の関与方針の明確化 ・後継者と従業員との関係強化
株式、財産等の分配	・現経営者夫婦が所有する株式を後継者に譲渡する期間計画の策定
個人保証・担保の処理	・後継者の個人保証の軽減 ・現経営者の担保、保証人解除の計画策定

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 関係者の理解

〔問題点・課題〕

- ・従業員への事業承継であり、二人の娘と配偶者の理解が不可欠。
- ・従業員、金融機関、取引先への説明と理解が得られるか。

取組内容

- ・家族会議で長女、二女にA社承継の意思が無いことを確認し、部長への承継を伝える。
- ・事業用財産(A社株式)は部長に譲渡することを全員納得の上で「合意書」の締結を検討する。
- ・社内や取引先、金融機関に対しても事業承継計画の公表を行う。
- ・現社長は会長に就任し、しばらく二人三脚経営を行った後7年目に完全引退。

期待される効果

- ・家族会議で後継者を決定することで、事業承継が円滑に進む。
- ・事業用財産(A社株式)を後継者に譲渡する

ことを「合意書」として締結することで、移譲時のトラブルが避けられる。

- ・現社長と後継者が協力して作成した事業承継計画を公表するため、大きな経営方針の転換もなく、承継時期も示されるため、関係者に安心感が広がる。
- ・当面は現社長と後継者の二人三脚経営を行うため、関係者に安心感が広がる。

(2) 後継者の経営者としての能力向上

〔問題点・課題〕

- ・後継者の経営者としての能力向上をいかに図るか。
- ・店舗での勤務経験は長いが、経営者としての管理能力の習得が課題。

取組内容

- ・経理をはじめとして、経営者として必要な知識の習得を社長、社長の配偶者のOJTで実施。
- ・社外セミナー(後継者教育、若手経営者研修)への参加。

期待される効果

- ・後継者は経営管理全般を実践しなければならない立場となり、経営者としての自覚が備わる。
- ・経営管理、財務会計等の知識について理解が深まる。

(3) 後継者のリーダーシップ強化

〔問題点・課題〕

- ・先代経営者の存在感が高く、後継者はリーダーシップ発揮に苦労することが予想される。
- ・従業員が後継者についてきてくれるかどうか心配。

取組内容

- ・現社長、後継者を中心に経営及び承継計画を策定。
- ・承継後の現社長の関与方針を明確化する。
- ・後継者と従業員の関係強化を図る。

期待される効果

- ・経営及び承継計画策定の過程で、現社長と後継者との間で理念・方向性についての意思の統一が図れる。
- ・現社長は後継者の相談役として位置づけるため、後継者のリーダーシップ発揮が期待できる。
- ・正規従業員との週1度の会議の開催を計画し、従業員の声を聞くように心がけるため、従業員との意思統一が図れる。

(4) 株式、財産等の見直し

〔問題点・課題〕

- ・後継者に連帯保証を求められた時の対応。
- ・現社長の担保保証人解除をスムーズに進められるか。

取組内容

- ・現社長夫妻が所有する株式を数年間かけて、部長に譲渡する。

- ・拒否権付種類株式(黄金株)を発行して、現社長が保有する。
- ・会社設立時に支援を仰いだ友人が保有する10%の株式は会社が買い取る(金庫株)。

期待される効果

- ・後継者に経営権の集中ができる。
- ・後継者の独走を抑えることができる。
- ・会社経営者以外の者が経営への口出しをすることを防止できる。

(5) 個人保証・担保の処理

〔問題点・課題〕

- ・現社長の家族の理解を得て、後継者に経営権の集中をいかに行うか。
- ・承継後の経営者の独走が心配。
- ・社外に流出している株の買い取り。

取組内容

- ・事業承継にあたり、債務の圧縮を図る。
- ・後継者の債務保証の軽減を図るため、金融機関と交渉する。
- ・後継者の負担に見合った報酬額とする。
- ・現社長の不動産の担保解除・保証人の解除を7年目に行く。

期待される効果

- ・利益の内部留保からの借入金返済、ゴルフ会員権などの売却により、債務の圧縮ができるため、後継者の債務保証の軽減が図れる。
- ・後継者の個人資産の蓄積により、債務保証能力の向上が図れる。
- ・現社長の担保、保証人解除により、しあわせな老後生活が期待できる。

### 3. 今後の課題

#### (1) 後継者の経営能力の向上

経営環境の変化が激しさを増す中で、常に経営革新に取り組むなど、後継者の経営管理能力を向上できるよう、具体的な行動を促す必要がある。

#### (2) 後継者のブレン確保

後継者が経営管理に専念できるよう、信頼できる人材の育成が必要である。後継者の片腕となる人材が育つまでは、中小企業診断士をはじめとした外部の支援者に人材育成や経営管理能力向上のため、協力を仰ぐ必要もある。

#### (3) 事業の磨き上げ

事業承継後は、後継者が連帯保証の債務を心配することなく事業を順調に成長させる必要がある。中小企業診断士は後継者のブレンとして、支援を進めていくことが求められている。

診断実施事例2

## B社 娘婿の事業承継事例

本事例のポイント

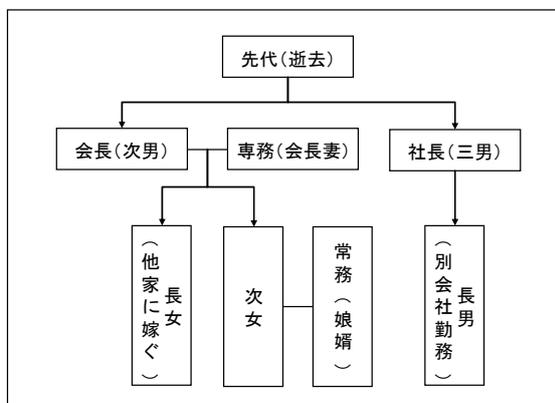
遺産相続により会社の株式が分散することに対し、持ち株会社を設立することで分散対策を講じている。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 B社
- ・所在地 愛知県A市
- ・業種 機械部品製造業
- ・従業員 28名  
(パート・アルバイトを含む)
- ・年商 6億円
- ・設立 75期目
- ・資本金 30,000千円

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

会長	10%
常務	5%
社長	5%
持株会社	80%

なお、株数は非公開

(4) 会社を取り巻く状況

- ・B社は創業当初は主に繊維系の部品を製造して

いたが、取引先の要請などにより自動車部品をも扱うようになった。

- ・社長は会長の娘婿に当たる常務に事業を明け渡すつもりでいる。それについて常務には直接明言しているが、従業員や関係機関への周知は行っていない。
- ・後継者である常務は現在C事業部の統轄責任者として業務に従事しているが、全社の経営全般にはまだ携わっていない。
- ・会長の妻である専務は主に経理事務を担当している。
- ・会長の長女はすでに他家に嫁いでいる。
- ・会長の次女はD事業部の一般社員である。
- ・社長の長男はB社とは無関係の会社に勤務しており、今後もB社に入社する意志はない。
- ・会長及び社長が保有し、B社に提供もしくは貸与している資産はない。全てB社の資産である。
- ・娘婿である専務は結婚を機にB社に入社した。このとき、現会長が社長であり、現社長は専務であった。
- ・B社は社歴が長く、先々代逝去に伴う自社株が分散した経験を持つ。先代と会長及び社長はそれを回収するのに非常に苦労した。そこで先代が保有しB社が利用していた本社や工場の土地・建物等の資産を全てB社に売却した。また、会長がまだ社長をしていたときに持株会社を設立し、B社株の大半を移動させた。

会長・社長の事業承継方針

社長は自身の親族に承継させることなく、本家筋である会長親族（娘婿）に承継させることが一番トラブルが発生しないと考えている。そのため自分の子供はB社に入社させることはなく、今後もそのつもりはない。

会長は社長時代から主に対外的な活動を中心とし、社内管理業務を弟である社長に任せていた。この業務分担をはっきりさせたことが兄弟での争いが生じることなく、長年に渡って企業が存続する要因と、会長及び社長は考えている。

娘婿を入社した時点で取引先・提携先等に出向させ、営業・経理・生産管理について勉強させている。

社長の事業承継方針

会長と社長は兄弟であり、双方に子供がいる。しかしながら社長は過去の経験により直系の人間に代を継がせることがトラブル発生を未然に防ぐものと考え、会長の娘婿に親族内承継を決心していた。会長の次女婿が入社したときには取引先や提携先企業に出向させ、さまざまな経験を積ませたのちに、社内に配属した。

社長の年齢も考え、ここ数年のうちに承継を実施したい意向である。

(5) B社の事業承継上の問題点・課題と解決策案

B社の事業承継上の課題	解決策案	実施済対策
・承継スケジュールの設定	・事業承継ガイドラインにあるような事業承継計画表の作成	・後継者への具体的な承継伝達
・承継後の安定成長に必要な、後継者の資質及び管理能力の向上	・後継者の計画的育成（社外育成、社内育成、セミナー参加） ・経営計画策定を通じた育成	・入社後、関係機関等への出向
・後継者のリーダーシップ強化	・後継者を中心とした経営計画策定、実施	未実施
・金融機関対策	・後継者と金融機関との関係強化 ・金融機関への定期的な情報開示	・社長に同行している
・相続対策	・顧問税理士と共に相続税額の試算 ・生前贈与の計画策定 ・持ち株会社の株式評価	未実施

## 2. 事業承継支援の実施内容

### (1) 承継スケジュールの設定

〔問題点・課題〕

- ・後継者への具体的な承継伝達はされているが、時期を明言していない
- ・社内外の関係各所は常務が後継者であることを暗黙のうちに了解しているが、公表していない。

取組内容

- ・企業への定例訪問時に後継者の資質という話題から承継の話になり、その際に持参していた「事業承継ガイドライン 20問20答」を見せ、事業承継計画の必要性を訴えた。
- ・常務には「君が次期社長だ」ということを明言し、その自覚を持つことを要求している。

効果・教訓

- ・後継者に対する社長の思いを率直に聞くことができた。
- ・社長自身、承継の経験を持っているが、ガイドラインの体系的な取り組みを見て、自分が思っているよりも多くのことを実施しなくてはいけないことが再認識できた。

### (2) 後継者の資質及び管理能力の向上

〔問題点・課題〕

- ・社長には「後継者のやる気が見えない」ことを不満に思っている。

取組内容

- ・中小機構で開催されるセミナーへの参加
- ・中小企業大学校で開催されている研修への参加を中心に社外での育成を提言した。

効果・教訓

- ・現経営者にとって、後継者がどのように対応しても不満を持つこと。
- ・義理の甥という関係でも感情が先に立ってうまくコミュニケーションが取れないこと。
- ・それらを解消する1手段として社外研修をうまく活用すべきである。

### (3) 後継者のリーダーシップ強化

〔問題点・課題〕

- ・後継者はB事業部の統轄責任者であり、それなりのリーダーシップを発揮している。今後は後継者として経営全般を見るようにすべきである。

取組内容

- ・社長としては一気に経営全般をまかせるには不安を持っているため、次のステップとして経理全般も管理させるべきであると進言している。

効果・教訓

- ・本質的な問題は「承継スケジュール」が設定できていないことである。そのため、社長が後継者に持つ不安感によって権限委譲が実施できていない。
- ・事業承継計画があれば、社長の踏ん切りを後押しすることが可能である。

### (4) 金融機関対策

〔問題点・課題〕

- ・現在は社長が金融機関と話し合いをする際に必ず後継者が同行している。しかしながら社長の言葉によれば、「ただ同行している」だけである。

取組内容

- ・四半期ごとに実施されている金融機関への報告を後継者に行わせることを提言した。
- ・報告用資料の作成も後継者自身の手で作成するようにも提言した。

効果・教訓

- ・金融機関としても、常務が後継者であることは認識しているのであるが、それを一層明確にすることができる。
- ・後継者自身の自覚を高めることができる。

(5) 相続対策

〔問題点・課題〕

- ・現在のところ、持ち株会社関連以外の方策がとられていない。
- ・B社の株を分散しないための方策は打たれているが、持ち株会社の評価に対する認識（税制変更などのリスク）が不足している。

取組内容

- ・持株会社の株式は会長が80%、専務が20%保有している。
- ・長女は持ち株会社の株の相続を放棄することを認めている。
- ・税理士のアドバイスをもって持ち株会社の評価を低くする方策をとっているため、後継者（夫婦）に相続させることになんら問題は無いとのことである。

3. 今後の課題

(1) 綿密な承継計画表の作成

社内外に承継を公表する際には事前にきちんとしたスケジュールを策定し、それに沿って実施しなければならない。そのために、計画表の作成は必須のものである。

(2) 後継者の右腕の確保・養成

現在、経理関係部門に後継者と同年代の男性社員がいる。社長としては彼を後継者の右腕にさせたいと考えている。しかしながら、この意思是男性社員に明確に伝えていない。きちんとその意思を彼に伝えることが必要である。

(3) 社長が持つ不安感の払拭

不安感を持つことは致し方ないことである。これについては、計画表に基づき着実にステップを踏んでいくことで、後継者の自覚を向上させる。社長に対しては「後継者に至らぬことがあるのは仕方がない」ことであり、苦言を呈するのではなくアドバイスするという意識を持つ

社長が直接後継者に言いづらいことについて、

中小企業診断士が間に入ってコミュニケーションを取るなどの方策が考えられる。

(4) 遺言の作成及び活用

後継者以外の相続予定人である長女には承継方針や相続に対して合意はなされている。しかしながらそれを文書にしてはしていない。従って相続に関するトラブルを回避するために、遺言を作成してその内容について相続予定人全員に認めさせる必要があると思われる。

診断実施事例3

## C社 従業員への事業承継事例

本事例のポイント

前経営者が経営していた営業所を、従業員が新たな企業として承継した事例である。  
 従業員への事業承継を円滑に行えたポイントには、無借金経営であったこと、事業用の固定資産を多く必要としない事業であったこと、優良販売先との強固な取引関係があったこと、独自ノウハウを持つ事業であったこと、などがあつた。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

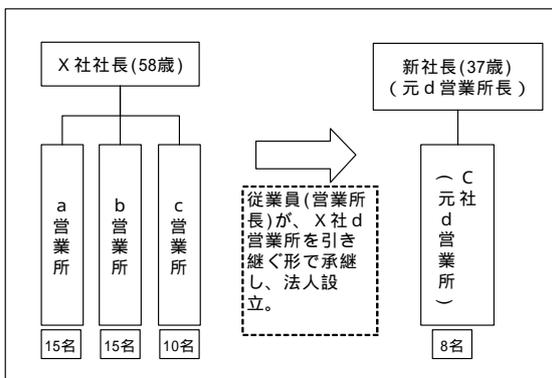
- ・企業名 C社
- ・所在地 愛知県T市
- ・業種 自動車部品組み付け
- ・従業員 48名
- ・年商 25億円
- ・設立 32期目

自動車メーカー関連会社から受けており、今後少なくとも5年程度は安定受注が見込まれている。  
 ・C社の事業は、事務所を顧客先事業所内に間借りし、組み付け作業のほとんどを顧客先で行う形態である。そのため土地建物をはじめとした固定資産や、その調達に要する負債を保有しない身軽な経営を行っている。  
 ・C社従業員の施工技術には定評があり、競合他社との差別化が十分に図られている状況。

社長の事業承継方針

C社の前身は、前社長が経営するX社のd営業所という位置づけであった。X社社長は、諸事情によりd営業所の閉鎖を検討していたが、d営業所の所長を務めていた後継者や従業員のみならず、主要取引先である大手自動車メーカー関連会社Y社からもd営業所の存続を望む声が強かった。そこで、前社長、後継者、Y社経営幹部の三者による検討の結果、後継者がd営業所の取引先や従業員と業務を引き継ぐ形で新会社を設立し、事業を承継する方針を固めたものである。

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

社長	6,000株	100%
合計	6,000株	100%

(4) 会社を取り巻く環境

- ・前社長は、諸事情によりd営業所の廃止を検討していたが、当時のd営業所長(後継者)は、顧客との取引関係や従業員雇用を継続させたいとの思いからC社を設立し事業を引き継いだ。
- ・C社は、受注の約9割を主要顧客である大手自

(5) C社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

C社の事業承継上の課題	実施した解決策
・後継者の立場が、従業員から経営者に変化することに際しての経営者意識の醸成	・経営者に要求される資質や心構えについての助言、指導
・事業に必要な資本の確保	・後継者による出資と借入による資金調達
・後継者の経営管理力の向上	・各種専門家（税理士、社会保険労務士等）を活用した当座の社内管理体制の整備
・後継者のリーダーシップ強化	・後継者の意識改革 ・従業員とのコミュニケーション強化策 ・新たな人事制度の導入、整備

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 経営者に要求される資質や心構えについての助言、指導

・従業員への承継に当り、後継者は従業員と経営者との心構えの差を認識する必要があった

・中小企業の成長は、経営者（後継者）の能力や采配に大きく左右されることを認識して頂く必要がある

〔問題点・課題〕

取組内容

- ・後継者は、営業所長であり一従業員であったため、経営者として負うべき責任や覚悟、取引先との関係や従業員の生活を守る使命などについて説明し、理解を促した。
- ・経営者に求められる資質を挙げ、その内容と優先順位、身につける手法を説明し理解させた。説明した内容は、高い施工技術を有した従業員に意欲をもって就業してもらうための「人心把握力」、売上・利益やキャッシュフローを管理するための「財務計数管理力」、企業が置かれたマクロ及びミクロ環境を把握、分析し、戦略を立てるための「戦略立案能力」などである。
- ・社長業の引継ぎに当り、事業の継続性、成長

性について検証した。C社が関連する最終商品群の今後の需要動向や主要取引先からの受注見込みについて調査、検証を行った。

効果・教訓

- ・後継者には、従来の営業所長として一管理者の役目から、経営者としての役目の重さを真に理解して頂いた。具体的には、取引先との良好な関係を維持しながら会社を存続させ、従業員の生活を守るという使命を理解させた。これにより、会社を引き継ぐ際の行動にも従来以上の真剣味が加わったことで、従業員や取引先へも思いが伝わり協力を得やすくなった。
- ・C社の存続と成長に必要となる、経営者として身につけるべき資質と能力が明確になり、その取得や補完に向けた取り組みを検討するきっかけを与えることができた。
- ・少なくとも今後5年はC社の事業の継続性、成長性が見込める可能性が高いことが判明し、後継者の社長業に向かう意欲が高まった。また、借入の個人保証に対する抵抗感が和らいだ。

(2) 後継者による出資と借入による資金調達  
〔問題点・課題〕

- ・事業用資産を多く必要としない社であっても、運転資金の確保が必要であった
- ・金融機関からの借入時に後継者が個人保証を引き受ける覚悟が必要な場合がある
- ・金融機関借入に際しては、返済財源の根拠となる事業計画の策定と説明が必要であった

取組内容

- ・後継者による新会社設立時に個人的な蓄えを出資し、資本金とした。
- ・後継者による個人保証を人的担保として金融機関からの借入を利用した。
- ・前身会社X社の実績とそれを基にした事業計画を策定し、金融機関の理解と協力を得た。

効果・教訓

- ・出資と借入により、材料仕入資金や給与支払資金などの運転資金の手当てができた。
- ・世間一般的には個人保証の問題が、従業員等の親族外人材への事業承継の阻害要因とされているものの、個人保証を一旦決意した後継者にとっては、経営者としての事業意欲と不退職の決意を引き出すための機能を果たしていると実感した。
- ・前身会社X社の事業を引き継いでいるC社の場合、過去の実績が無い新規創業と比べて実現性の高い事業計画が作成できた。そのため、従業員等の社内や金融機関等の社外に対して事業の安定性と発展性について理解と信頼をスムーズに得ることができた。
- ・後継者による個人資産の出資や、借入個人保証を進んで負うことができた要因には、元来C社の事業が堅調であり、将来見通しの明るさを環境分析と事業計画により検証できていたことにあった。また、C社の事業特性として多額の資産と負債を必要としない身軽な経営であったことも要因の一つとなっている。

(3) 各種専門家(税理士、社会保険労務士等)を活用した当座の社内管理体制の整備

〔問題点・課題〕

- ・後継者は、3ヶ月間という短期間で引き継いだ企業の人事労務、財務会計等を管理していく必要に迫られていた
- ・中長期的には、後継者をはじめとした社内人材が主体的な管理を行う必要がある

取組内容

- ・短期的には、時間と専門ノウハウを資金で買うつもりで各専門家に依頼した。具体的には、経理面は税理士へ、雇用保険や労災、就業規則等の整備は社会保険労務士へ、営業管理や従業員管理、社長業のノウハウについては中小企業診断士へ依頼した。
- ・各専門家とは顧問契約を結び、後継者が相談を必要とするときに、いつでも遠慮なく助言を受けられる関係を構築した。

効果・教訓

- ・当初は報酬支払が必要な専門家からの相談を憚っていた後継者も、時間の必要性や真に専念すべき社長業の必要性を理解した後は、専門人材の活用に前向きな姿勢を示した。
- ・各種届出等の手続き面については、各種専門家に依頼することで必要事項を漏らすことなく一通りの手続きを迅速かつ効率的に完了できた。
- ・手続き等を専門家に依頼したことで、事業承継に際して必要な取引先への挨拶や営業、従業員とのコミュニケーションといった後継社長自身で緊急にすべき業務に専念できた。
- ・各専門家の選定については、取引金融機関をはじめその分野に明るい人材に相談したことで、自社の管理レベルや相談内容に相応しい専門家の紹介を受けることができた。
- ・専門家の助言を取り入れる過程で、今後自社で管理を行っていくために必要なノウハウをスムーズに吸収することができた。

(4) 後継者のリーダーシップ強化

〔問題点・課題〕

- ・後継者の立場が、営業所長から社長へと変化する状況において、従業員とのコミュニケーションを希薄化させない対策が必要であった
- ・後継社長への求心力を維持し、施工技術ノウハウを持った従業員に永く勤務してもらうための施策が切望されていた
- ・会社と従業員の成長を両立できる施策が必要である

取組内容

- ・後継社長自身の言葉による、新しい経営理念、ビジョンを策定し、従業員に周知させた。
- ・社長という立場と従業員との距離を縮めるため、従業員との定期的な意見交換会を実施することとした。また、その場では社長は一貫して聞き手に回ることとした。
- ・従業員への短期的インセンティブとして、安心して勤務してもらうための就業規則の策定や人事評価基準及び給料支給基準を明確にした新人事制度を導入した。
- ・C社は、従業員の施工技術がコアコンピタンスでもあるため、従業員に永く勤務してもらえるような長期的インセンティブ付与策を実施した。具体的には、職務能力を高める資格取得の支援、職務分担を明確化した上での職位と権限付与などである。

効果・教訓

- ・後継者から新たな経営理念や将来ビジョンが示されたことで、従業員はC社が向かうべき方向性と後継新社長がこれからしようとしていることが明確になり安心感につながった。また、後継者を新社長として認め、従っていく意向を固めさせることができた。
- ・以前から退職を考えていた従業員の中には、新会社への移行時に実際に退社していった者がいた。

- ・意見交換会を定期的に行うことで「社長と従業員」という距離感を多少なりとも埋めることができた。
- ・後継者は営業所長時代より、旧会社の体制や人事制度に対する従業員からの意見や要望を聞いてきたため、新社長に就任した段階で、その要望に合う人事制度を社会保険労務士と共に制定できた。それにより、後継者に対する信頼度を高めることができた。

3. 今後の課題

(1) 従業員との更なる信頼関係構築

後継者は、リーダーシップ強化と並行して従業員との更なる信頼関係の構築に努めることが課題である。生産工程での作業員として生産性を上げることは勿論のこと、将来的には有望な従業員の中から部門管理者を任せられる人材を見極め、管理者としての素養と能力の養成に向けた下地を築いていく必要がある。

(2) 後継社長として目に見える成果を上げる

既存販売先への営業努力による売上と利益の拡大や新規取引先の開拓、工程改善等による生産性向上など、目に見える形で企業としての成果を上げることが課題である。それは、企業の成長のために留まらず、後継社長として相応しい実力と実績を従業員にわかりやすく理解させ、本心から認めさせるためでもある。それによる業績向上は、従業員に対しては利益の分配という給与等の処遇面で報いることができ組織力の向上にも繋げられる。また対外的には、取引先や金融機関への信頼獲得にも繋がるものである。

診断実施事例4

## D社 親族（長男）への事業承継事例

本事例のポイント

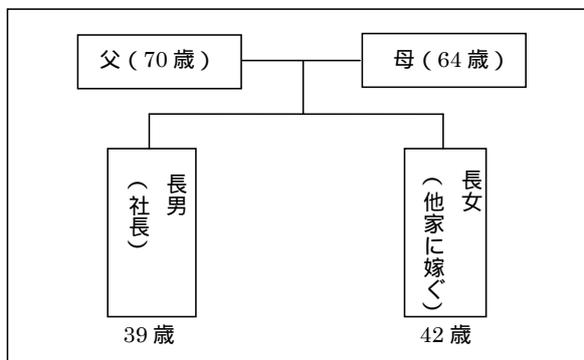
前社長の体調が崩れたため、当初の予定より早く後継者（長男）に経営を引き継ぐことになった事例である。急な社長交代であったが、徐々に関係者の理解を得てきており、現社長は経営改善にも取り組んでいる。しかし、株式・財産の分配などにおいていくつかの課題が残されている。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 D社
- ・所在地 愛知県C市
- ・業種 電材商社
- ・従業員 40名
- ・年商 23億円
- ・設立 50期目

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

創業者の妻	40%
父	30%
叔父の妻	10%
P氏	10%
Q氏	10%

(4) 会社を取り巻く環境

- ・C社は、昭和33年に創業して以来、順調に成長してきた。現社長は3代目であり、2代目社

長である父親から2年前に事業承継が行われた。前社長の体調が崩れたため、当初の予定より早く社長交代となり、取引先や金融機関などの関係者に事前にきちんと挨拶ができなかった。そこで現在、仕事をしながら関係者の理解を深めるように取り組んでいる。

- ・前社長は創業者(既に他界)と血縁関係でなく、従業員として入社した立場であった。創業者は子息・子女に事業承継する意思はなかったので、No.2として会社をまとめていた前社長に事業承継した。現在、前社長は会長となり、週に2日出勤している。

- ・前社長には長男(現社長)長女(他家に嫁ぐ)の2人の子供がいる。

前社長の事業承継方針

- ・後継者教育(OJT): 主要取引先との価格交渉は経営者の重要な仕事である。そのため、前社長が現社長に同行して価格交渉のOJTを実施することで交渉ノウハウを習得させた。
- ・後継者教育(責任ある地位への就任): 現社長は25歳に入社後、28歳で係長、31歳で課長、34歳で専務、37歳で社長と計画的な昇進を実施した。それにより、マネジメント経験を着実に重ねさせ、管理能力を向上させた。
- ・事業承継の意志確認: 前社長は現社長に後継者にしたい旨を早い時期から伝えており、長男も承諾していた。そのため、現社長は入社時から意欲を持って仕事に取り組みことができた。

(5) D社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

D社の事業承継上の課題	実施した解決策
・事業承継の総合的対策の実施	・中期経営計画の作成 ・事業承継計画の作成
・現社長への株式集中	・株式の買い取り交渉 ・家族会議、遺言活用などの対策実行
・現社長の経営に関する知識の充実	・外部研修への参加 ・金融機関との打合せへの参加
・現社長の右腕となる人材の育成	・中長期経営計画作成プロジェクトの推進

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 事業承継の総合的対策の実施

〔問題点・課題〕

- ・急な社長交代だったため、事業承継計画は作成できていなかった。
- ・事業承継計画のベースとなる中期経営計画も作成できていなかった。
- ・関係者の理解、後継者教育、株式・財産の分配という事業承継対策において、計画的な対策が実行できていなかった。

取組内容

- ・現社長がリーダーとなり、中期経営計画作成・推進プロジェクトを発足した。そして、プロジェクトで作成した中期経営計画をベースに事業承継計画を作成中である。
- ・前社長と現社長は事業承継対策について定期的に話し合いを行い、関係者の理解、後継者教育、株式・財産の分配について対策検討を進めている。

効果・教訓

- ・中期経営計画作成・推進プロジェクトを推進したことで、現社長のリーダーシップを向上させる機会となっている。
- ・中期経営計画を作成するにあたって、前社長から経営に対する想いや価値観をあらためて確認することとなり、経営理念の継承につな

がっている。

- ・事業承継対策について話し合うことで、総合的な対策を計画的に行う準備ができつつある。

(2) 現社長への株式集中

〔問題点・課題〕

- ・創業者の妻が自社株式の40%を所有しており、前社長は30%しか所有していなかった。また、残りの30%は叔父の妻などの他人に分散している状態にあった。
- ・創業者の妻が所有している株式を自分のふたりの子供に譲渡したいと言出し、さらに株式が分散してしまう可能性が出てきた。
- ・現社長は全く自社株式を所有していなかった。

取組内容

- ・創業者の妻に対してD社へ株式を売り渡すように説得を重ね、何とか合意を得ることができた。今後は株式評価額の算出を行い、買い取り価格及び時期の交渉を行っていく。
- ・現社長に株式集中をしていくため、家族会議による関係者の理解、生前贈与の活用、遺言の活用、株式買い取り資金としての報酬増額などの事業承継対策を進めている。

効果・教訓

- ・自社株式の相当数（2 / 3以上の議決権）を確保するめどを付けることができた。
- ・事業承継計画を完成させることで、対策実行内容に漏れがないように取り組むことが必要である。
- ・今後、株式の分散を防止するため、相続人に対する売渡請求制度を活用することが望まれる。

(3) 現社長の経営に関する知識の充実

〔問題点・課題〕

- ・現社長は、経営や財務に関する知識が不足していることを痛感していた。
- ・仕事が忙しいこともあり、財務・会計業務は母に任せきりであった。

取組内容

- ・商工会議所などの支援機関が開催している経営塾や財務研修に参加した。
- ・金融機関との打合せにも必ず参加するようにし、わからないことがあれば質問して理解を深める努力をしている。中期経営計画も報告し、金融機関とのリレーションシップを高めている。

効果・教訓

- ・自ら意欲を持って研修に参加しており、知識の習得が早く進んでいる。
- ・金融機関との打合わせに積極的に臨んでおり、中期経営計画も報告していることもあって、金融機関からの現社長に対する評価も上がっているようである。

(4) 社長の右腕となる人材の育成

〔問題点・課題〕

- ・1年前までは番頭格の叔父からアドバイスを得られていたが、その叔父が死去したため、右腕不在の状態が続いていた。

取組内容

- ・中期経営計画作成プロジェクトに、現社長と

年齢が近く、意欲の高い3名をメンバーとして参加させ、週1回のミーティングを重ねている。

- ・時々、前社長に相談して助言を得ている。

効果・教訓

- ・中期経営計画作成・推進プロジェクトにおいて、選抜されたメンバーはミーティングに参加することで経営に対する意識が高まり、リーダーシップや管理能力が向上している。将来の幹部候補としての成長の機会となっている。

3. 今後の課題

(1) 社員の能力・モチベーション向上

従業員は40名で、うち営業が32名、配送が4名、事務が4名である。従業員は30代~50代が中心であるが、営業員のうち50歳以上が8名と、高齢化が進んでいる。営業員は一匹狼タイプが多く、課長がリーダーシップを発揮するのに苦労している。そのような状況において、現社長は社員的能力・モチベーション向上を重視しており、株主総会において、社員教育を最重要テーマとすることを発表した。まずは、月2回の朝礼や月1回のリーダー会議など、従業員と直接接する機会において当社の経営理念やビジョンを伝えることに注力している。今後も継続して取り組んでいくことで個人プレーを減らし、会社として一体感を出すことを目指している。

(2) 現社長への株式の相当数の集中

現社長への株式集中はまだ進んでいない。資金や時間がかかるので、計画的な長期の取り組みが必要である。中小企業経営承継円滑化法による相続税の納税猶予、民法の特例、金融支援といった支援措置の活用も視野に入れて取り組んでいくことが望まれる。

(3)外部専門家(顧問税理士、弁護士、診断士)  
の活用

会社法、生前贈与、遺言などを活用していくにあたっては外部専門家の力を借りることが望ましい。顧問税理士にアドバイスを求めたり、事業承継支援センターに相談することで専門家を派遣してもらったりすることが可能なので、積極的に外部専門家を活用することが望まれる。

診断実施事例5

## E社 親族（長男）への事業承継事例

本事例のポイント

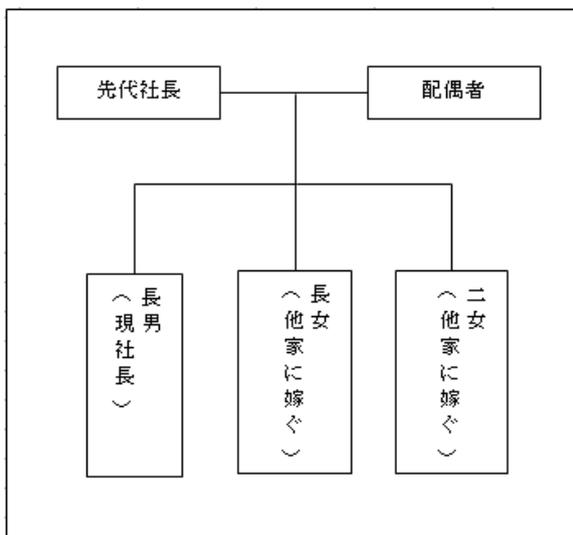
本事例は、事業承継対策がほとんどなされないうちに経営者が病に倒れ、企業の存続すら危ぶまれるほど会社の経営状態が悪化した状況下において、急遽長男が事業承継を行なったというケースである。事業承継の早期着手の重要性を、反面教師的に認識させられる事例であるといえる。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 E社
- ・所在地 愛知県G市
- ・業種 繊維卸売業
- ・従業員 10名
- ・年商 5.6億円
- ・設立 昭和46年(38期目)

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

経営者一族以外 (スポンサー、提携事業者など)	100%
合計	100%

(4) 会社を取り巻く環境

- ・E社は、先代社長が昭和46年に愛知県G市に創業した繊維卸売業である。国内が大消費地として拡大する時流を見据え、繊維製造業が盛んなこの地において、生産者と小売業をつなぐ卸売業を開始した。
  - ・設立後は、大手衣料品チェーンストアを主要取引先として確保したこともあり、着実に成長を果たしてきた。
  - ・しかし1990年代以降は、繊維製造業は中国を中心とした海外への生産移転が進行するとともに、バブル崩壊に伴い衣料品業界においては大幅な価格破壊が進行した。
  - ・そうした厳しい経済情勢の中、同社は長年の大手取引先依存の体質から抜けきれず、販売・管理の両面の甘さが徐々に露呈し、業績と財務体質を悪化させていった。
- 前社長の事業承継方針  
前社長の事業承継方針を明確化されておらず、後継者の決定や後継者教育、経営権の委譲など、事業承継に向けた具体的な取組みは、全くなされていなかった。

現社長の事業承継方針

現社長は、2年間の他社勤務を経て10年前にE社に入社、社長就任前は倉庫管理業務に携わってはいいたが、「将来的にはE社を継ぐ」という認識はなかった。

そのような状況の中、2年前に前社長が病に倒れ、急遽長男が後継者として社長に就任すること

となった。

(5) E社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

E社の事業承継上の課題	実施した解決策
・悪化した業績と財務体質の抜本的な改善	・金融機関支援に基づく事業再生の実施
・後継者となった現社長の経営者意識の醸成、経営管理能力の強化	・金融機関の指導・助言を交えた経営改善計画の策定 ・スポンサー・金融機関を交えた定期的ミーティングの実施 ・経営者セミナーへの参加

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 悪化した業績と財務体質の抜本的な改善〔問題点・課題〕

<ul style="list-style-type: none"> <li>・長年の大手取引先依存によって、業界全体を取り巻く構造変化に対する対応遅れから、収益力が低下していた。</li> <li>・社内管理体制の未整備によって、チェック機能不全による不正行為の発覚や、不良在庫の増加などを招き、実質債務超過の状態に陥っていた。</li> </ul>
--

取組内容

- ・金融機関の支援に基づく事業再生計画の策定と実施  
(具体的には、事業戦略の根本からの見直し及び事業リストラと財務リストラを敢行、経営責任・株主責任・保証責任追及と履行など)
- ・収益力向上の成否を握る、事業パートナーの選定・交渉の実施

効果・教訓

1) 効果

- ・事業戦略を根本から見直し、販売チャネル開拓方針と組織体制の再構築などの計画を策定、事業承継スキームとして抜け殻方式による営業譲渡の実施、遊休不動産処分やDDS(最劣後債権化)などの財務リストラを行なうこと

により、最悪の事態は回避できた。

- ・同時に、代表取締役の退任や経営陣からの貸付放棄、代位弁済など経営責任、株主責任、保証責任追及と履行することで、利害関係者の理解を得るにいたった
- ・双方がシナジーを発揮してWIN-WINの関係となりうる提携先との交渉の結果、無議決権株式による資金支援、社外取締役と管理職派遣による人的支援、販路開拓や生産委託などの事業支援を得ることができた。

2) 教訓

- ・ビジネスデューデリの結果、E社は企画力・デザイン力という強みを有していたため、多くの問題点を抱えるものの、再建可能と判断された。競争力の源泉となる“強み”を保持し、磨き上げることが、企業再生においても事業承継においても重要なファクターとなることは間違いがない。

(2) 後継者となった現社長の経営者意識の醸成  
〔問題点・課題〕

- ・現社長は、経営者としての経験・知識経営者としての心構えや知識も不十分な状態であった。
- ・前社長が後継者を明言しないうちに病に倒れたため、ゼロから利害関係者に理解と協力を得る必要があった。

取組内容

- ・デューデリジェンス実施による現状把握
- ・金融機関や取引先、経営幹部を交えた共同作業による経営戦略・計画の策定
- ・コベナンツ条項の締結と定期的なモニタリングの実施
- ・金融機関主催による経営者セミナーへの参加

効果・教訓

1) 効果

- ・企業再生に向けたデューデリジェンスを通じた現状把握と、経営戦略・計画を通じ、経営者として求められる知識の習得と意識の醸成を図ることができた。
- ・金融機関や取引先、経営幹部を交えて経営戦略・計画の策定を行なったことにより、相互の信頼関係を構築することができた。
- ・経営再建計画承認の際には、事業スポンサーと金融機関に対するコベナンツ条項を締結した。計画承認後は、外部の目も交えた定期的なモニタリングを実施することで、問題点の早期発見と対策の立案が図られるようになった。
- ・経営者セミナーに参加することで、さらなる意識の向上と知識の習得が期待できる。

2) 教訓

- ・現社長は、経営者としての心構えや知識が不十分な状態で、窮状にある企業の社長にならざるを得なかった。前社長は、少なくとも後継者候補であった長男に、後継者たる意識の醸成と、必要な経験を積ませるための方策を講じるべきであった。

- ・同時に後継者本人も、父親の会社に入社した以上は、ゆくゆくは後継者となることも視野にいれ、自ら必要な知識の習得や経営者としての経験を積むことに臨むべきであった。

3. 今後の課題

(1) 事業の安定化と成長戦略の策定

最悪の状況は脱したとは言え、E社の経営状況は予断を許さない状況にある。事業パートナーや税理士、金融機関ら外部の専門家の支援を受けながら、強みである企画力・デザイン力を活かして着実に利益を残すとともに、環境変化に対応しうるビジネスモデルの確立と、さらなる発展に向けた成長戦略の策定が、今後求められてゆくことになる。

(2) 経営者の経営能力のさらなる向上

経営再建計画の策定や関係者との交渉を通じて、現社長は経営者として必要な知識の習得や経営者意識の醸成が、一定のレベルで実現できたのは間違いでない。しかし、経営者・管理者としての経験が圧倒的に少ないのは事実である。今後、事業が安定軌道に乗ったとしても、現状に甘んずることなく経営者としての自己研鑽を図るとともに、リーダーシップを発揮してゆくことが求められる。

(3) 株の買戻しによる経営権の確保

前社長が株主責任を履行し無償減資を実行、新会社はスポンサーやパートナー企業らの出資で設立され、現社長は株式を一切保有していない。経営権を取り戻すための必要な資金を確保するためにも、再生計画を着実に実行し、成果を出すことが求められる。晴れて株式を買い戻すことが出来れば、さらに企業価値を向上させることが、経営者のモチベーションアップにつながることも期待できる。

(4) 経営幹部及び後継者の育成

現社長はまだ30代と若い一方、経営幹部は前

社長時代からの人材が主で、社長よりもはるかに年上である。今後、長期的に企業を発展に導いて行くためにも、現社長と同世代もしくはさらに若い世代の人材が将来の経営幹部となるよう育成していくことを、十分視野に入れておく必要がある。また後継者については、社長自身は「現段階では自分の子供に後を継がせるつもりはない」と話している。しかし、今回自分自身が経験した数々の苦労を次世代の承継の際に繰り返さないためにも、事業承継方針の決定と実行、その前提となる事業の磨き上げについて、早期の対策が求められる。

診断実施事例6

## F社 親族（長男）への事業承継事例

本事例のポイント

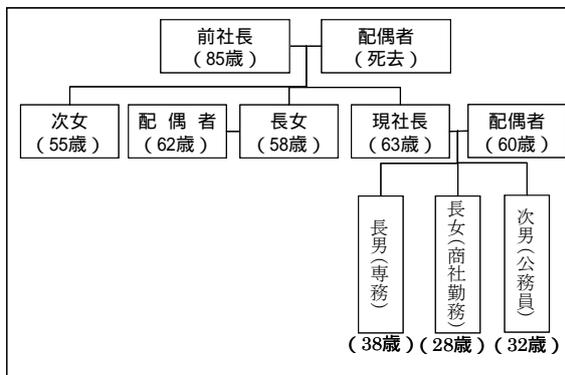
会社の経営危機を現社長と後継者（長男）の二人三脚で乗り切り、5年後の長男への事業承継計画を立案している矢先に、現社長自身の相続問題が発生して会社経営の危機に至っている。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 F社
- ・所在地 愛知県M市
- ・業種 卸売業（繊維製品）
- ・従業員 50名
- ・年商 20億円
- ・設立 50期目

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

前社長	6,000株	60%
現社長	4,000株	40%
合計	10,000株	100%

(4) 会社を取り巻く環境

- ・前社長が昭和32年に創業して会社は順調に成長し、20年前の昭和63年に現社長へ事業承継が行われた。事業承継後、バブル経済崩壊と繊維産業の構造不況で会社も売上高の減少など、

経営危機に陥ったが、長男の入社を契機に、社長と長男が二人三脚で経営立て直しを図り、会社は利益の出る体質に変貌している。

- ・前社長には現社長、長女、次女の3人の子供があり、長女の配偶者は以前、当社で役員をしていたが、現社長と折り合いが悪く退職している。次女はデパートに勤務している。
- ・前社長は2、3年前から判断能力が低下している。

- ・現社長には長男（専務）、長女（商社勤務）、次男（公務員）の3人の子供がいる。

前社長の事業承継方針

- ・長男である現社長は前社長の指示で大学を卒業するとすぐ当社に入社し、前社長の自分を見て覚える方式のスパルタ教育を受けた。
- ・65歳の時に、長男を社長にして代表権のある会長に就任し、10年前の75歳のときに会長職から退いた。
- ・前社長は事業承継後も会社への影響力を残したいとの思いから株式の60%、事業用財産を保有したままである。

現社長の事業承継方針

- ・現社長は5年以内に長男に事業承継を行いたいと思っている。

- ・現社長の保有株式 40%は暦年課税制度、相続時精算課税制度を利用して生前贈与する。前社長の将来の法定相続分 20%は自身が保有する。
- ・現社長は長男が大学を卒業するとすぐ大手商社に5年間修行に出した。長男が10年前に当社に入社すると、現社長は社内のジョブローテーションを行い、その後、長男をプロジェクトリーダーにして会社再建に取り掛かった。
- ・長男の商社関係と現社長の繊維業界のネットワークを利用して、優秀なアウトソーシング企業を発掘して、5年目にヒットブランド商品を開発することができた。

その後、リテールから評価されるヒット商品を生み続けており、売上高、利益率も格段の向上を示している。

- ・長男の商社関係と現社長の繊維業界のネットワークを利用して、優秀なアウトソーシング企業を発掘して、5年目にヒットブランド商品を開発することができた。その後、リテールから評価されるヒット商品を生み続けており、売上高、利益率も格段の向上を示している。
- ・社内には長男が後継者になることは暗黙の了解があり、金融機関、取引先にも告知した。

(5) F社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

F社の事業承継上の課題	実施した解決策
・現社長時代の会社の経営危機	・後継者がプロジェクトを統括
・古参従業員の処遇	・現社長が盾になり、古参従業員を説得し、定年延長はしない
・関係者の理解	・後継者の右腕の育成、従業員の若返り ・金融機関、取引先への告知
・社長の経営に関する知識の充実	・後継者を経営セミナーなどに頻繁に派遣 ・プロジェクト統制の相談をしている中小企業診断士に後継者教育も依頼

## 2. 事業承継支援の実施内容

(1) 思いがけない現社長自身の相続問題の発生  
(前社長 現社長への承継対策)

〔問題点・課題〕

- ・判断能力が低下していた前社長が体調を崩し入院したため、現社長の長女、次女から相続の相談が持ちかけられ、長女、次女は法定相続を希望している。
- ・関西の大手繊維製品卸が、中部地区の基盤強化のため、F社にM&Aを有利な価格で持ち込んだ。現社長は長男へ事業承継を行い、事業を継続する強い意志を持っているが、長女、次女は繊維業界は先行き不透明であり、株式より現金がほしいことから非常に乗り気で、会社売却を提案している。
- ・現社長は、長男への事業承継には関心があったが、自身の事業承継対策には無関心であった。

取組内容

- ・相談を受けた中小企業診断士は、相続上大きな問題が背景にあることを指摘し、弁護士を紹介した。
- ・弁護士は、現社長の長女、次女には金銭面で報い、株式、事業用財産を現社長に集中する具体案を説明した。

効果・教訓

- ・現経営者は人に関する事業承継は実行していたが、ものに関する事業承継が疎かになっていた。
- ・現社長は自身の相続に関して、相続予定者に影響を及ぼす配偶者に意志疎通が図れない人物がいたにもかかわらず、十分な生前贈与や遺言などの対策が図られていなかった。
- ・株式は遺産分割が確定するまで相続準共有の扱いになり、議決権を行使すべきものは共有部分の過半数によって定めるため、長女、次女が協力すれば過半数の60%の議決権を保持することになる恐れがある。この場合、現

社長は法定相続により経営権を握れない事態になり、2/3の議決権が必要な重要事項は決まらないデッドロックの状態になることも想定された。

- ・幸い、前社長は体調を回復し相続争いは持ち越しになっている。又、相続発生前に弁護士に相談をしたため、最悪のM&Aは回避できる可能性が高くなっている。

(2) 現社長が盾になり、古参従業員を説得し、定年延長はしない(現社長 長男への承継対策)

〔問題点・課題〕

- ・自主製品開発にアウトソーシングを利用することは、事なかれ主義の古参社員の反発をまねいた。後継者は日常業務でも古参社員の協力が得られない状態になった。

取組内容

- ・古参社員のクレームは社長が一手に引き受け、後継者には思い通りにプロジェクトを遂行させた。
- ・現社長はネットワークを利用して定年になる古参社員の再就職に奔走した。

効果・教訓

- ・古参社員も現社長の管轄下で、社内定型業務などの働き場を得て、不満が減少していった。
- ・古参社員は再就職先を確保できることで会社への不満は膨らまなかった。

(3) 後継者の右腕の育成、従業員の若返り(現社長 長男への承継対策)  
金融機関、取引先への告知

〔問題点・課題〕

- ・後継者の右腕がないため、後継者中心のプロジェクトが当初はうまく進まなかった。
- ・取引先、金融機関への協力要請も現社長を通して行った。

取組内容

- ・現社長と後継者が話し合いで、後継者より5歳年上の営業課長を右腕に決めた。
- ・後継者は営業課長と話し合い、後継者と同年代のニューリーダー候補4人を指名した。
- ・6人は、其々の職制と兼業でプロジェクトを遂行した。
- ・プロジェクト遂行という名目があり、古参社員の参加する余地がなかったことで、ニューリーダーが共通の目的に結束できた。
- ・現社長は取引先、金融機関に後継者候補を告知して、後継者の対外的な立場を向上させた。

効果・教訓

- ・長男は社内、社外で後継者と告知され、関係者の理解を深めることができた。
- ・後継者はプロジェクトメンバーと1泊の合宿も行い、将来の経営についても認識を共有化することができた。

(4) 後継者を経営セミナーなどに頻繁に派遣プロジェクト統制の相談をしている中小企業診断士に後継者教育も依頼(現社長 長男への承継対策)  
〔問題点・課題〕

- ・後継者は商社勤務で営業面の知識・ノウハウ・ネットワークを得たが、財務面、経営面の知識が乏しいため、現社長は後継者教育が必要であると考えていた。

取組内容

- ・社内的にはまず、企画部長の職制でジョブローテーションを行い、営業、物流、人事、財務をはじめとした経営全般を経験させた。
- ・社内的に、次に、現社長と後継者で企業理念の共有を行った。又、管理会計、経営戦略などに関しては、プロジェクトの進捗を見てもらっている診断士に教育をお願いした。
- ・社外的には、後継者を商工会議所、金融機関主催の経営塾に頻繁に参加させた。

効果・教訓

- ・後継者の財務知識は、プロジェクトの財務面からのアプローチで接する機会を増やすことで効率的に強化できた。
- ・プロジェクト計画の策定過程で現経営者と後継者との間で経営にかける思いや理念、方向性について話し合いの機会を持つことができ、双方の共通する考えや相違点などを確認できた。
- ・経営塾では、財務、経営面の教育だけでなく、異業種とのネットワークを構築することができ、アウトソーシング企業の発掘に発展させることができた。

### 3. 今後の課題

#### (1) 長女、次女の事業用資産の法定相続分の入手に係る費用の捻出

弁護士の協力を得て、相続時に株式、事業用資産を現経営者及び後継者に集中できる対策を行うと共に、そのために必要となる費用を捻出する必要がある。前社長の個人資産は株式(6億円)、預貯金(1.5億円)、会社土地(1.5億円)で、事業用資産(株式・土地)7.5億円の長女、次女の法定相続分5億円の調達が必要になる。2、3年は赤字を計上する可能性が高く、軌道に乗った自社ブランド事業の成長を資金面で阻害しないためには役員報酬カットなどの経費削減の対応が必要である。

#### (2) 外部専門家(顧問診断士、顧問税理士、弁護士)との連携

会社法(相続人に対する売渡請求、議決権制限株式など)、遺言、任意後見制度などの活用を外部専門家と話し合い、株式を現社長及び後継者へ集中することを最優先に行う必要がある。

#### (3) 現社長から後継者への事業承継に関して、事業承継計画の作成

現社長の事業承継の失敗を繰り返さないためにも、事業承継計画を立案する。会社の事業計画、定款、株式などの整備や、現社長と後継者の関係を網羅した、承継計画を立案する必要がある。

診断実施事例7

## G社 親族（長男）への事業承継事例

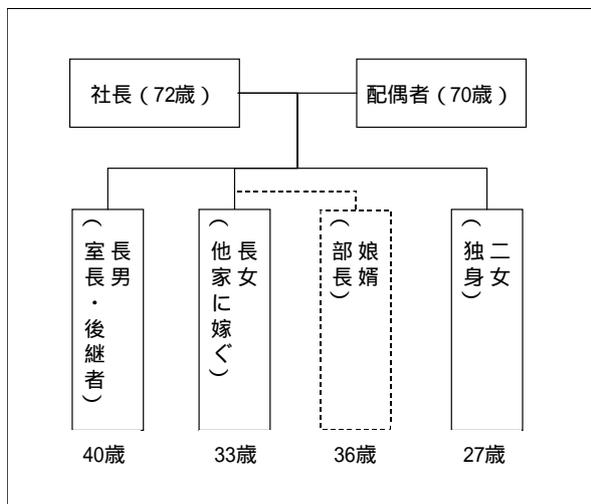
本事例のポイント

社長と後継者とのコミュニケーションに問題があり、中小企業診断士が両者の仲介役として対話を図る一方、後継者が会社の事業や現場をより良く理解するとともに、社内人脈を築き、社員から信頼が得られるような仕組みをつくることにより、円滑な事業承継を図っている。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 G社
- ・所在地 愛知県A市
- ・業種 機械修理業
- ・従業員 80名
- ・年商 25億円
- ・設立 40期目



(2) 親族関係図

(3) 株主構成

社長	70,000株	70.0%
配偶者	10,000株	10.0%
長男	20,000株	20.0%
合計	100,000株	100.0%

(4) 会社を取り巻く環境

- ・社長は、長男に事業を明け渡す方針を社内外に明確にしている。
- ・長女、二女とも事業用資産譲渡に同意済みで、当社の部長職にある娘婿も、長男の事業承継を支持している。
- ・後継者である長男は、これまでG社とは関係のない業界で経験を積んできた。社長室室長として経営全般を管理する立場にあるが、G社の事業になかなかなじみず、また、将来性があるとも思えず、他の事業を立ち上げることに執心である。
- ・当社は、創業以来右肩上がり売上高を伸ばしてきたが、主要事業の将来性に陰りが見え始めている。

社長の事業承継方針

- ・現社長は、息子1人と娘2人がいる。現社長は長男(40歳)への親族内承継を長年考えていたが、長男は大学を卒業するとG社とは異なる業界に就職し、G社とはこれまで関係を持たないできた。
- ・今後、現場の人と密接なコミュニケーションをとることによって、G社の事業をよく理解するとともに、従業員から信頼を得て、これまでの事業を継続・発展させてもらいたい。

(5) G社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

G社の事業承継上の課題	実施した解決策
・長男の事業承継者としての自覚の欠如	・事業承継の意義に関する理解の促進
・社長と後継者との対話促進	・診断士を交えた定期的なミーティングの開催 ・交換ノートによる記録
・後継者の現場把握力向上とリーダーシップ強化	・各支店持ち回りで1ヶ月常駐 ・中堅社員との合宿の実施 ・営業会議への出席と議事録管理 ・社員との個別面談の実施
・相続対策	・顧問税理士と共に相続税額の試算 ・生前贈与の計画策定

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 長男に事業承継の意義を理解させ、社長になるという自覚と覚悟をもってもらおう

〔問題点・課題〕

・長男は社長の要請にしたがって、約2年前にG社に入社したが、それは「会社にもどったら自分の好きな事業をやってかまわない」という社長の声に魅力を感じたからであった。

・G社に入社してから、さまざまな企画を社長に提案されたが、ことごとく却下された。

・G社の既存事業も自分なりに理解しようと努めたが、なじめず、社内に居場所がないと感じるこの頃である。

取組内容

- ・総合的な企業診断の一環として、事業承継対策の重要性について提案した。
- ・後継者に対し、経営者となることの意義と責任を説明し、自覚をもつことを要請した。

効果・教訓

- ・経営者となることの意義と責任を説明することにより、長男「個人の夢の実現」という狭い関心に執着する必要性がなくなった。

(2) 社長と後継者とは互いに向き合い、腹を割って話し合える環境を整備する

〔問題点・課題〕

・社長と後継者とは互いに意地を張り合い、顔をあわせても口を聞かない状態であった。

・後継者はG社と異業種の業界でしか経験がなく、また、社長も高齢のため、同業界の基本知識と経営ノウハウを一刻も早く身につけることが課題となっていた。

取組内容

- ・社長、後継者に対し、事業承継という共通の利害関心に基づき、コミュニケーションを図ることの重要性を訴えた。
- ・中小企業診断士を交えて、定期的に3者でミーティングの機会をもった。
- ・社長に対しては、後継者の意見に辛抱強く耳を傾けること、後継者に対しては、社長の培ってきた経営ノウハウを承継する重要性について理解してもらった。
- ・定期的なミーティングに加え、両者が自分の思いや疑問について、ひとつの交換ノートに

記録してもらった。

効果・教訓

- ・企業の承継と存続という共通の基盤に立っていることを思い起こさせることにより、立場の違いを乗り越え、互いに歩み寄ることが可能となった。
- ・第三者をコミュニケーションの場に立ち合わせるにより、お互いに冷静に話をするができるようになった。
- ・交換ノートをつけることにより、自分の考えを冷静に見つめ直すことができるとともに、社長の培ってきた経験やノウハウが文書として残り、後で読み返すことができるようになった。

(3) 後継者が現場を理解し、中堅社員・一般社員からの信頼関係を勝ち得る仕組みを作る  
〔問題点・課題〕

- ・経営者となるためには、事業内容・現場の理解が不可欠であるが、長男はこれまでG社の業界・事業内容の経験がなかった。
- ・後継者となるためには、中堅社員との信頼関係を築くことが課題となっていた。
- ・後継者として社員から認められるためには、その前に何らかの形でリーダーとしての実力を発揮する機会を持ち、実績をあげる必要があった。

取組内容

- ・後継者が、各支店を1ヶ月単位で常駐し、各支店の現場を理解するように努める。
- ・後継者が、各支店の支店長、営業本部の部長を集め、年に2回、1泊2日の合宿を実施し、今後の事業のあり方を議論し、その後、懇親会で交流を深める。
- ・営業会議を各支店持ち回りで実施し、後継者が司会、書記の選定、議事の進行、議事録の作成、配信、保管の実施状況をモニターし、会議で主導的な役割を發揮する。
- ・社員全員を対象に個別面談を実施し、従業員

の気持ちを理解し、問題があればその解消に積極的に関わる。

効果・教訓

- ・各支店にかなりの期間常駐することによって、自身の好き嫌いや得意不得意に関係なく、現場に対する理解が深まった。
- ・中堅社員との合宿を通じて、幹部社員と打ち解けて話し合えるようになり、そのうちの何人かと忌憚のない意見を交わすことができるようになった。
- ・営業会議の実施を通じて、営業の実態がよく把握できるようになった。
- ・社員の地位や立場によって、会社に対してさまざまな見方があることがよく理解でき、いくつかの問題の解決に関わることにより、リーダーとしての自覚が高まった。

(4) 相続対策

〔問題点・課題〕

- ・中小企業診断士の相続対策での役割は、相続対策の目的・方向性の確認と、専門家への橋渡しに限定される。
- ・相続税負担の問題については、中小企業診断士の専門外であるため、顧問税理士に任せることとした。

取組内容

- ・経営者、後継者を交えて、相続対策の目的や方向性についてヒアリングを行い、基本的な方向性を確認した。
- ・G社顧問税理士の立会いのもとで相続税対策を実施することの合意を得て、税理士にG社の相続対策の方針を伝え、相続税対策の検討を依頼した。
- ・暦年課税制度を活用した生前贈与の計画を策定した。

効果・教訓

- ・事業承継対策を進める上で、顧問税理士との協力関係を築くことができた。
- ・税理士の専門知識を生かして、事業用資産や

自社株の生前贈与計画を立案できた。

### 3. 今後の課題

#### (1) 遺言の活用

現在、事業用資産はまだ後継者に集中できていない。また、ふたりの娘や長女の娘婿は、長男の相続に理解を示しているものの、口頭での約束レベルにとどまっている。したがって、遺留分の保証を含め、近い将来、遺言の活用により、資産の承継を進める予定である。

#### (2) 後継者の経営管理能力の向上

G社の業界、事業内容について、後継者をじょじょに理解を深めているが、まだ道半ばといったところである。現在、営業面での接点を通じて、現場や顧客ニーズの把握に努めているが、今後の事業の展望について方向性を示すレベルには程遠いのが現実である。

#### (3) 後継者の将来の右腕となる幹部の育成

現在、年2回の合宿を通じて、中堅社員との交流を図っており、何人かの社員と忌憚のない意見を交わせるようになってきた。しかし、彼らが将来の右腕となるかどうかというところまでは、今の段階でははっきりとはいえず、今後さらに具体的なプロジェクトを通じて、個人的にも業務的にも人間関係を深めていく必要がある。

#### (4) リーダーとしての実績作り

営業会議の主催や社員との面談を通じて、社内での自分の役割を確保し、社員の問題解決にもいくつかわかっている。ただし、まだ社員から信頼を勝ち得ているとまではいえないのが現状であり、幹部社員との戦略作りに関わったり、トップ営業で実績を挙げたりして社員から実績を認められる必要がある。

診断実施事例8

## H社 親族への事業承継事例

本事例のポイント

10年前に現会長(元社長)から現社長に事業承継(社長交代)がなされたが、それは経営方針をめぐる意見の違いを背景にしたものであった。しかし業況はその後も低迷を続け、現在、当社は事業再建の最中にある。現社長は経営再建の断行と分散した株式の集約を行おうとしているが、併せて次期社長への事業承継にも着手したところである。10年前の事業承継の「失敗」を教訓とした事業承継プランの策定が求められる。

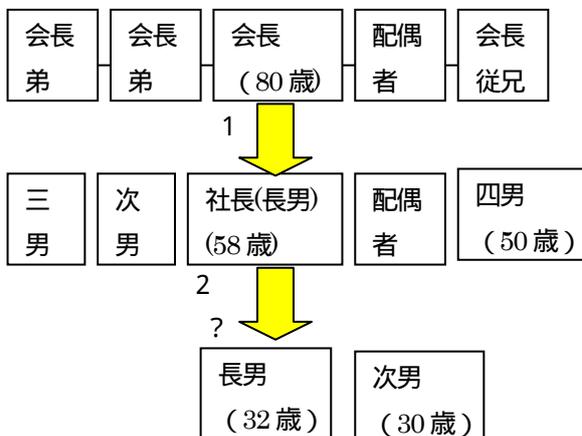
1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 H社
- ・所在地 愛知県
- ・業種 製造(加工)
- ・従業員 80名
- ・年商 8億円
- ・設立 55期目

社長の弟	役員	5.4%
会長弟(叔父)	退社	8.3%
会長弟(叔父)	退社	5.1%
会長		3.7%
社長弟	退社	5.7%
社長弟	退社	5.1%
会長従兄弟	他社勤務	7.6%
その他		27.4%
合計		100%

(2) 親族関係図



- 1 : 10年前の事業承継  
 2 : これからの事業承継

(3) 株主構成

社長		21.7%
社長の長男	役員	5.0%
社長の二男	役員	5.0%

(4) 会社を取り巻く状況

10年前の事業承継

- ・慢性的な売り上げ低下と業績不振により、会社の存続をめぐる経営方針が役員間で鋭く対立した。
- ・これまでの事業の維持(やり方)を掲げる会長に対し、新しい事業展開を含む経営刷新を図るべきとする社長以下の多くの経営幹部が社長交代を求め、現社長が誕生した。
- ・しかし、その後も業容の回復は困難を極め、多くの同族役員が会社を去って行った。
- ・現社長は経営再建プランを発表し、金融機関の支持を得て、業績の悪化を食い止めるにいたったが、経営再建は道半ばの状態にある。

現在の事業承継を取り巻く状況  
 (事業承継を危うくする4つの問題)  
 第一に、経営再建の途上にあること。  
 第二に、再建途上で退社した役員等の保有株式が分散し、経営権確保問題が拡大していること。  
 第三に、対立している会長の高齢化に伴う、相続に絡む事業用資産の取り扱いが危惧されること。  
 第四に、再建に協力してきた現役員の中から、現社長の適当な後継者が見当たらないこと。

社長の事業承継方針  
 ・経営再建に向けた強い決意と再建の断行  
 ・債務超過状態を踏まえた株式の集中(経営権の確保)  
 ・会長所有の事業用資産対策  
 ・後継者の選定と育成(現社長からの事業承継)

(5) 事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

事業承継上の課題	実施する解決策
・経営再建の断行	・再建プランの実行 ・金融機関の支持の確保
・経営権の維持	・分散している株式の買い取りによる株式集中の実現(手続き中)
・相続対策(会長所有の事業用資産の取り扱い)	・相続による事業用資産の確保が期待できない状況を踏まえた処理方針の策定
・後継者の選定と教育(現社長からの事業承継)	・共に再建に協力している現役員の中から後継者を選定する。(対象者2名) ・再建過程を通じたOJTと幹部教育(外部派遣)
・金融機関・取引先・従業員対策(現社長からの事業承継に関して)	・事業承継プログラムを策定し、手順を明確にする。

## 2. 事業承継支援の実施内容

### (1) 経営再建の断行

〔問題点・課題〕

- ・外部経営環境の悪化は続いているが、経営改善プランは策定済みである
- ・経営改善プランの実行、効果的な経営改善を経営幹部・従業員と協働して推進している。

取組内容

- ・再建プランを策定し、改善実行中であるが、急激な経営環境の悪化が生じているので、機動的な改善の取組みについて、経営会議を中心に進めている。
- ・この過程で現社長の事業承継候補者を選定し、改革の先頭に立たせ、将来の事業承継に備えている。

効果・教訓

- ・経営幹部の再建の自覚や意欲が高まり、自発的な改善提案がなされるようになっていく。
- ・新規事業への取組みが弱く、事業の将来方向の理解と共有に問題が生じている。
- ・経営再建を共にすることで将来の事業承継候補者を選定することが可能となっている。

### (2) 経営権の維持

〔問題点・課題〕

- ・株式を保有している同族関係者の退社が続く、社長を中心とした経営幹部の保有株式が50%を割る状況に陥っている。

取組内容

- ・現在実質債務超過の状態にあるので、分散した株式の価値は無い状態である。
- ・また、退社した多くの株主は買取を希望している。
- ・株式は無価値ではあるが議決権を対象にした買取価格を提示し、売却を呼びかける取組みを開始した。

効果・教訓

- ・株主構成の変化には気づいていたが、再建途上であって対策をとることはできなかった。
- ・しかし、再建を成功させるには経営権（株式の集中）の確保が必要で、しかも無価値の状態にある現在がチャンスであることを認識した取り組みである。
- ・現在顧問税理士の協力も得て行っている。

### (3) 相続対策（現会長から）

〔問題点・課題〕

- ・現会長の高齢化に伴って、会長保有の自社株式と事業用資産、ならびに債務保証問題が再建と事業継続の大きな問題となっている。
- ・自社株式保有はすでにわずかであるが、更なる株式の分散を避ける必要がある。
- ・会長は遺言状を作成しているといわれているが、その内容を確認することが出来ない。

取組内容

- ・事業用資産（土地）の位置を確認し、除外しても事業に影響が出ない方策を検討した。
- ・自社株式の取り扱い、場合によっては遺留分の申し立てによる措置を検討している。

効果・教訓

- ・事前の検討を行ったので、事業の継続に大きな支障は発生しないと思われる。

(4) 後継者の選定と教育(現社長からの事業承継)

〔問題点・課題〕

- ・経営再建を共にしている役員はいるが、現社長から事業承継できる後継者を確定するにはいたっていない。
- ・現在候補者は2名いるが、本人の意思確認はこれからである。
- ・現社長から候補者への事業承継プランは現在未着手である。

取組内容

- ・経営再建を通じた事業承継候補者教育を実施している。経営再建の先頭に立たせることにより、再建と従業員や取引先などへの信頼を獲得できるよう努めている。

効果・教訓

- ・経営再建の体験だけでなく、経営者養成を目的とした外部講座等への派遣を行うことで、再建の断行と経営幹部としての力量を高めることができるが、現在該当者の了解は得られていない。現社長の交代時期にはある程度の時間があるので、経営再建の見通しが高まる過程で、該当者の自覚と決意を促すことを予定している。
- ・事業承継プランを策定する必要性について理解を得ることで、問題点や課題を整理することが期待出来る。
- ・10年前の「失敗」の教訓が生かされる可能性が高い。

(5) 従業員・取引先・金融機関の理解(現社長からの事業承継)

〔問題点・課題〕

- ・経営再建の先頭に立っているため、関係者の理解を得られやすい状況にある。
- ・事業承継プランを策定し、計画的な推進が求められる。

取組内容

- ・経営再建の先頭に立たせることで、従業員や取引先などへの信頼を獲得できるよう努めている。

- ・候補者の選定と決定にはまだ時間を要する。

効果・教訓

- ・経営再建途上での役割を明確にすることで、本人の自覚と関係者理解が促進される。

3. 今後の課題

- (1) 経営再建の断行と経営権の確保について  
現在取り組みを進めており、成果が期待できる。

(2) 後継者の選定

経営再建を通じた後継候補者の教育や関係者理解は図られているが、次期社長候補者としての自覚や意思を確認することが出来ないため、外部講座への派遣などを通じ、自覚と経営能力の向上を図り、意思決定を促すことが課題である

(3) 事業承継プランの策定

10年前の事業承継の「失敗」を教訓とした現社長の事業承継プランを策定し、計画的な事業承継を目指すべきである。

診断実施事例9

## I社 親族（甥）の事業承継事例

本事例のポイント

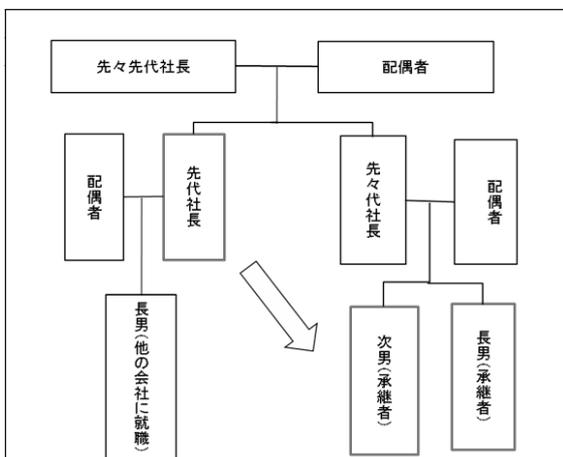
後継者の祖父（先々先代社長）の相続の際に株式が次代の従兄弟間に分散し、旧代表者（先代社長、後継者の叔父）が経営を行ってきたが、子会社の損失を本社に負担させる等の不明朗な会計処理があり、会社経営について権限の濫用と考えられる事態が認められたため、株式の過半数を有する後継者一族が事業を承継することとした。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 I社
- ・所在地 愛知県Q市
- ・業種 製造加工業

(2) 親族関係図（一部単純化）



(3) 株主構成

先代社長側	40,000株	40%
承継者側	60,000株	60%
合計	100,000株	100%

(4) 会社を取り巻く状況

- ・先代社長側は、子会社の損失を本社に負担させたり、ある事業から撤退するに際して在庫の処

分を不適正に行い、かつ、事業を無償で第三者に承継させたりするなど、経営者として問題があった。また、経営効率・生産効率も非常に悪く、昨今の厳しさが増していく経済状況においてはそのまま先代社長が経営を継続することは会社にとって良くない状況であった。

- ・後継者側の兄弟は、アメリカ留学等の後、5年前から当社の取締役として当社に入社したが、先代社長は、「(後継者側には)10年間は事業にタッチさせない。」と公言していた。実際、後継者側が入社後従事したのは総務業務のみであり、露骨な嫌がらせがあった。後継者側はこのままではちがいがあかないと判断し、2年前に人事権を移譲するように要求し、中途採用を担当することとなった。
- ・先代社長は、自分の子飼いの社員に主要な事業の全てを掌握させており、その社員以外の他の社員は仕入先及び客先との価格状況を含め、全体がどうなっているのか把握することが困難な状況であった。なおこの子飼い部長は、毎週、月、火曜日休みで、水曜日、木曜日、金曜日のみの出勤を後継者側が入社するまで20年以上繰り返していた不良社員であったが、先代社長に取り入って出世していた。
- ・先代社長は事業承継する意思がないように見られ、承継者側が一体どうするつもりなのかと迫ったこともあったが言葉巧みに話をうやむやにしておしまいになっていた。
- ・先代社長の長男は別の会社に就職しており、会

社の事業を承継する立場にない。

- ・株式は一族以外に分散しているが、先代社長側と承継者側の株主の割合は、前記の通りである。承継者側が総議決権の6割を掌握している。
- ・先代社長の子飼いの社員が社内の消耗工具を売却して代金を着服している現場を承継者側が見つめるようなモラルのないひどい会社の状態であり、かつ、加工に使う工作機械は整備不良で汚れており、掃除も一切せず、工場全体が油にまみれ汚い状況であった。
- ・承継者側はこのままでは会社は確実に倒産するだろうと非常に危機感を感じていた。社員の平均年齢は50歳を超え、社内規定を超えた70歳過ぎの人まで仕事がなくとも抱えている。1人でできる仕事を3人でやらせていたりするので常にぶらぶらしている社員が多くおり、出入り業者までもが「一体この会社はどうやって利益を出しているのか不思議。」と何人もの人から言われる有様であった。
- ・このような状態がずっと続き、承継者側が経営コンサルタントに当社を見てもらったり、様々なところに相談に言ったところ、「トップを変えるしかないです。」との回答だった。
- ・ISOの審査も、通常のオーナー企業だと会社をよくするために審査員に改善点をたくさん出してもらうものであるが、先代社長はオーナーではないため、審査員に改善点を出させないようにより依頼する始末であった。
- ・先代社長側の取締役が定時株主総会において任期満了により退任することになったため、承継者側は株主総会で過半数を掌握しているだけでなく、取締役会においても承継者側が過半数を掌握することとなった。その結果、代表取締役の解任(取締役会で行う。)と取締役の解任(株主総会で行う。)が容易にできる状況となった。

#### 先代社長の事業承継方針

先代社長としてはいまだ事業承継の意向はなく、前述のようにあえて承継者側には担当させないようにして、自らの側で囲い込んで業務を行って

た。先代社長がいなければ会社の事業が円滑に進まない状態にあえてすることによって、自らの地位の保全を図っていた。

これに対し、承継者側は、前記のような放漫経営とも言える状況に危機感を抱き、先代社長からの承継がスムーズに進むように、定時株主総会の半年以上前から中小企業診断士・弁護士等に相談し、取引先との顔つなぎや従業員の人心の掌握などに努めた。ただ、取引先との顔つなぎについては、先代社長側の妨害もあって、なかなか思うようには進まなかった。

そうした事業承継のための地道な努力をした上で、定時株主総会の日が訪れた。

(5) I社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

I社の事業承継上の課題	実施した解決策
・内紛のないスムーズな事業承継	・事業承継方針を明確化し、関係者の理解を求めた。
・取引先との関係の維持・強化	・取引先に挨拶に行くと共に、先代社長の競業の防止
・従業員との関係強化	・業務効率アップを厳しく進めた。 ・中途採用を積極的に進めている。 ・社長就任後に経営方針説明会を実施し、3ヶ月ごとに社員総会を開催。
・社内環境の整備	・5Sの実施と、社内職場環境の改善。 ・不良社員の排除と、幹部会議。

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 事業承継方針を明確化し、関係者の理解を求めた

〔問題点・課題〕

<ul style="list-style-type: none"> <li>・内紛のないスムーズな事業承継</li> <li>・経営改善を迅速に進めるため、管理能力が低下した代表者の交代が必要であった。</li> <li>・経営上の問題点把握の上で、適切な会計処理と監査による現状把握が必要であった。</li> </ul>
--

取組内容

- ・定時株主総会の直前に、承継者側が先代社長辞任を説得した。
- ・顧問税理士が監査役も兼ねていたが、先代社長の放漫経営に対して監査ができていなかったため、新たな監査役を選任し、顧問税理士も大手税理士法人に変更した。

効果・教訓

- ・承継者側は株式の過半数を掌握しているため、先代社長を取締役に選任しないこともできたが、円滑な事業承継を進めるため、代表取締役からの退任を説得し、その了解を得た。
- ・子会社の代表取締役はそのまま継続してもらってよいこととしたので、本社の代表取締役

から辞任することを穏便に説得することができた。

- ・会計関係のコストが激減し、質も高まった。それにより、財務会計の視点から経営上の問題点を洗い出すことができ、経営改善策を検討するための下地ができた。

(2) 取引先に挨拶に行くと共に、旧代表者の競業の防止

〔問題点・課題〕

<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先との関係の維持・強化が必要だった。</li> <li>・先代社長の影響力を排除することが必要だった。</li> </ul>
--

取組内容

- ・取引先との関係については、先代社長側の抵抗もあり、必ずしも円滑に関係の維持・強化ができていなかったため、代表取締役交代後すぐに取引先に挨拶に行き、取引関係の維持を依頼した。
- ・先代社長は、退職金を元手に取引先と直接取引して当社と競業しようとしているため、役員退職慰労金の支給（これは株主総会決議により決められるものであり、当然の権利では

ない。)については保留することとした。

効果・教訓

- ・取引先は大手であることもあって、ドラステイックな反応はなく、取引関係の維持ができている。
- ・先代社長の競業行為に対しては、会社のために断固たる対処をする必要があり、そのためには法律や会計などの専門知識を総動員する。

(3) 経営方針説明会や社員総会を開催

〔問題点・課題〕

- ・従業員の中にも先代社長から恩恵をこうむっていたために強い忠誠心を持っている者がおり、その中心的な従業員は、先代社長が退任するのと時期を同じくして自ら退職した。
- ・残った従業員との関係の強化が必要だった

取組内容

- ・先代社長の時代は業務効率が非常に悪かったが、承継者が代表取締役就任してからは、業務効率アップを厳しく進めたため、やる気のある従業員のみが残り、生産効率は非常に上がった。そして、退職した従業員の穴を埋めるため、中途採用を積極的に進めている。
- ・承継者が社長就任後に経営方針説明会を社外の温泉旅館にて宴会つきで実施した。また、3ヶ月ごとに社員総会(宿泊、宴会込み)を開催した。

効果・教訓

- ・従業員の幹部の一部が退職したことは、会社の事業のためにはマイナスではあったが、会社従業員の一体感やモチベーションという点からは、むしろプラスであった。
- ・経営方針説明会や社員総会により、ばらばらだった社員同士の親睦及び連帯感を作り出すと共に、社員のレベルアップを図ることができた。

(4) 5Sなどの実施と、社内職場環境の改善

〔問題点・課題〕

- ・先代社長の時代に、いわばぬるま湯のような経営をしていたため、生産効率が非常に低い状態であった。
- ・工場がとても汚く、社内職場環境がとても悪い状態だった。

取組内容

- ・承継者は、まず工場の5Sから始めた。そして、従業員のESを高めるため、職場環境の改善に着手した。
- ・朝礼については、以前は月曜日のみであったが、現在は毎日実施している。
- ・社内清掃については、以前は年1回3時間程度の年末掃除のみであったが、現在は全員参加で毎日20分行っている。
- ・社内職場環境の改善として、事務所及びトイレのリフォーム、社員食堂・工場の床洗浄等、様々なリフォームを実施している。
- ・「反社会的勢力」の社内下請、会社に強引にしがみつこうとしていた元役員、毎日ぶらぶらしていた社員等の不良社員を排除した。
- ・毎週月曜日の昼に幹部ミーティング(係長以上のスタッフを集め昼食を食べながら先週の仕事の状況報告会)を実施し、現状把握と問題解決を図っている。

効果・教訓

- ・毎日の朝礼の実施により、規律正しい会社となった。
- ・リフォームや清掃により社内がとてもきれいになり、職場環境が劇的に改善された。
- ・不良社員については、以前は先代社長以下、誰も注意する人がおらず、承継者側が注意しても先代社長がかばうので「仕事はやらない者勝ち」と公言する者がいるような怠惰な状況であったが、不良社員を一掃したことにより社内の雰囲気が一変した。
- ・幹部との連携がとれ、経営が強化されつつある。

### 3. 今後の課題

#### (1) 教育訓練

今まで事務職も現業職も放置されており、他社を見学したりする機会もなく、新入社員も全く教えられていなかった。今後採用する社員には教育訓練プログラムに当てはめていくことにし、今年の新入社員から実施したい意向である。

#### (2) 新たな事業への取組み

社内体制が整った後に、新たな事業への取組を進めたい。

#### (3) 環境作り

社員が気持ちよく働けるような環境作りを進めたい。

#### (4) 会社の株式の継承

先代社長らの株式の買取交渉を進めると共に、後継者側の一族の株式承継についても円滑に進めたい。

#### (5) 他社のM&A

会社の収益強化のため、他社のM&Aも検討したい。

## 診断実施事例10

## J社 親族（長男）の事業承継事例

## 本事例のポイント

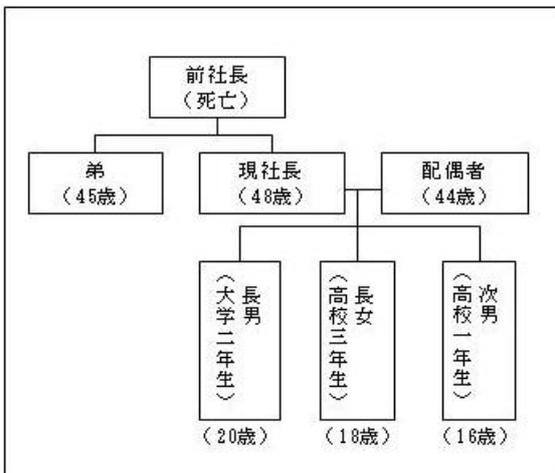
会社の経営状況が厳しく、債務整理を進めている途上で前経営者の父親が急死し、長男である現社長が急遽会社の経営を引き継ぐことになった。事業承継の準備を進めていないまま経営を引き継いだため、当初、古参の社員との関係で苦労した。しかし、大胆な人事政策の転換や顧問税理士の経営指導などにより、経営を立て直し現在にいたっている。今後は次代の経営者育成が課題となっている。

## 1. 対象企業の概要等

## (1) 企業概要

- ・企業名 J社
- ・所在地 愛知県C市
- ・業種 小売業（スーパー）
- ・従業員 40名
- ・年商 3億円
- ・設立 45期目

## (2) 親族関係図



## (3) 出資構成

社長	(持分) 100.0%
----	-------------

## (4) 会社を取り巻く状況

- ・会社は現社長の下、経営危機から立ち直り、店舗付近の幹線道路の整備などに伴い発展してきた。

- ・事業承継について、漠然とは考えているが長男は理工系の大学生であり、長女、次男も高校生であることから、現社長は自分の子供に事業を継がせることにこだわってはいない。
- ・会社で経営しているスーパーには、宝飾時計店や衣料品店などの有力テナントが入居しており、各テナントの経営者も順次代替わりしている。
- ・スーパーの周辺の今後の状況は、ライバル店との競争の激化がある一方、将来、高速道路の入口が出来る場所にスーパーの店舗が近接しており、街の発展とともに店舗も発展していく可能性がある。

## 前社長の事業承継方針

前社長は、長男である現社長に会社を継がせるべく、現社長が中学生のころから店舗の手伝いをさせており、現社長は高校生ごろには、銀行との折衝なども行えるようになっていた。大学卒業後は他社に就職させ社会人としての経験を積ませた。その後、自社に就職させ、自社の店舗の運営経験を積ませた。

ただ、親戚と共同経営している会社の経営がうまくいかず、債務保証等の影響により当社の経営も非常に苦しい状況に陥ったなか、前社長は体調を崩し急逝した。

## 現社長の事業承継方針

現社長は、自分の子供に会社を継がせるという意識はあまり持っていない。自分が会社を継いだ時に相当苦労しているので、子供は子供で自分の考えで人生を送ってもらえばよいと考えている。

当社の従業員は全てパートないしアルバイトであるため、従業員による事業承継は考えられない。社長が現在考えている案としては、店舗の有力テナントの中から当社の事業を承継する後継者が現れることである。今後は、そのことを意識しながら店舗経営を進めていくところである。

(5) J社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

J社の事業承継上の課題	実施した解決策
・前社長時代の会社の経営危機	・所有不動産の処分。役員報酬の100%カット。
・兄弟間での事業承継に関する意思統一	・事業承継に関する弟の理解を得る。
・前社長急逝に伴う突然の事業承継における、古参従業員との軋轢	・全従業員のパート化。会社の経営状況に関する説明責任を果たす。
・社長の経営に関する知識の充実	・外部専門家(アドバイザー)との良好な関係。

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 前社長時代の会社の経営危機

〔問題点・課題〕

・親戚と共同経営している会社の経営がうまくいかず、債務保証等の影響により当社の存続を左右するほどの経営危機に陥った。

取組内容

- ・所有不動産の速やかな処分。
- ・経営責任をとり、前社長および親族である現社長の報酬の100%カット。従業員の給与の引き下げ。

効果・教訓

- ・経営危機に対する速やかな対応により、最悪の事態を回避できた。
- ・前社長の役員報酬の100%カット、当時は役員ではなかった現社長の給与の100%カットにより、経営者として最大限の責任をとることにより、従業員の理解を得、給与カットによるコスト圧縮が可能になった。

(2) 兄弟間での事業承継に関する意思統一

〔問題点・課題〕

・現社長には弟がおり、会社経営の安定化のために、遺産相続を含め当社の事業承継について意思統一しておく必要があった。

取組内容

- ・事業承継に関する弟の理解を得る。
- ・当社は一度大きな経営危機を招いており、それが親族との共同経営の会社の経営破綻がきっかけだったため、現社長は親族が会社の経営陣にはいると、お互いに甘えが出て、良い結果にならないとの信念があり、そのことを弟とじっくり話し合った。また、父親である前社長が亡くなった時点で会社は大きな借金を抱えており、会社経営のリスクは自分(現社長)が背負うという意味をしっかりと弟に認識させた。

効果・教訓

- ・親族ということで、甘え・馴れ合いが生じる

危険がある場合は、安易に経営陣に取り込まず、別の道を歩ませるという選択肢もある。

- ・事業承継について、一人で責任を担っていくという決意ができたうちは、親族といえども、会社の現状について包み隠さず説明し、自分の決意を全うすること。

(3) 前社長急逝に伴う突然の事業承継における、古参従業員との軋轢

〔問題点・課題〕

- ・事業承継を果たした当初は、経営に対する悩みが多く、かつ、周りに相談する相手もいなかった。

取組内容

- ・古参従業員だけにとらわれず、アルバイト店員も含め、すべての従業員に会社の置かれている厳しい状況を説明した。
- ・最終的にすべての従業員をパート化することに決定した。
- ・その結果、古参従業員についても自ずと意識改革ができた。

効果・教訓

- ・会社の危機を乗り切るためには、会社の置かれている状況について、包み隠さず従業員に説明すること（説明責任を果たすこと）が重要。
- ・危機を乗り切るための措置は古参従業員であろうが、アルバイトであろうが区別することなく実施すること。
- ・それにより、初めて従業員の意識改革が可能になる。

(4) 社長の経営に関する知識の充実

〔問題点・課題〕

- ・古参従業員には、現社長が子供の時から店の手伝いをしていたときに仕事を教えてもらっていた関係であり、自分が父親の後を継いだにもかかわらず、「ちゃん」と呼ばれる状態であり、経営者として見てもらえないというギャップがあった。

取組内容

- ・親戚から新しい税理士を紹介してもらい、その税理士から様々な会社経営に関するアドバイス（指導）をもらった。
- ・新しい税理士の指導は厳しく、毎月課題を与えられその課題を解決して報告するというような特訓を受けた。
- ・そのようなことを繰り返しているうちに経営者としての自信ができてきた。

効果・教訓

- ・経営に迷いや不安を抱えているときは、ひとりで悩むのではなく、さらに、周りに相談する相手がいない場合は、外部の専門家のアドバイスを受けるようにする。
- ・外部専門家も、会社経営に造詣が深く、経営者に厳しいことを言える人を探すこと。

3. 今後の課題

(1) 事業の磨き上げ

当社は現社長がまだ若く、すぐに事業承継を行なわなければならないという状況ではない。したがって、今後は仮に親族に承継するにしろ、外部の人材に承継するにしろ、現状の会社の業績を更に向上させて、後継者にとって事業承継の魅力のある会社にしていかなければならない。

(2) 次期後継者の選定

現社長がまだ若いとはいえ、事業承継は短期間に完了するものではないため事業の磨き上げを行ないながら、次期後継者の選定を進めていく必要がある。その際に留意すべきことはテナント事業

者の存在である。テナント事業者は、ある意味で当社と運命共同体的な存在であり、当社の事業承継がスムーズに行かなかった場合、事業存続が不能になるリスクがある。

また、当社店舗に関する理解も深いことから、テナント事業者のなかから後継者が生まれる可能性も高いと言える。その意味でも、テナント事業者との連携を強化していかなければならない。

### (3) 外部専門化の活用

当社は外部専門化(顧問税理士)の支援のもと、経営を軌道に乗せたという経緯がある。また、当社の従業員は、その全てがパートタイマーないしアルバイトであり、社内においてブレインとなる人材の確保は困難である。したがって、今後においても、事業の磨き上げ、後継者の選定などの局面で、外部専門家のアドバイスを受けながら、長期的な事業承継計画や、それに沿った経営計画の策定を行い、策定した経営計画の進捗フォローを定期的に行っていくことが重要である。

## 診断実施事例11

## K社 親族（長男）への事業承継事例

## 本事例のポイント

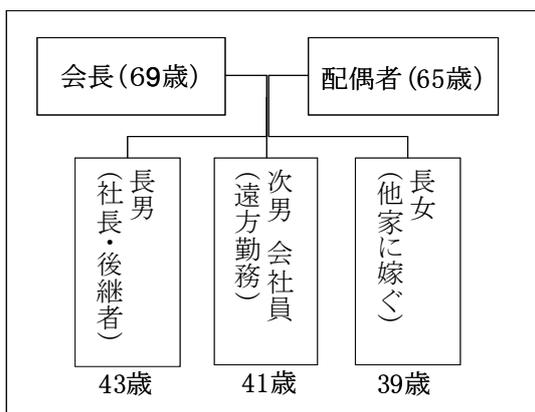
取引先の条件に適合するために、被承継者が56歳のときから承継を前倒して実施し、後継者の業務経験の積み上げを計画的、段階的に行うなど、64歳には実質的に退任する形の承継が行われた。被承継者の事業承継に対する明確な意識が、余裕ある順調な承継につながった。

## 1. 対象企業の概要等

## (1) 企業概要

- ・企業名 K社
- ・所在地 名古屋市近郊 K市
- ・業種 物流業（運送、配送センター管理）
- ・年商 約20億円
- ・従業員 120人
- ・純資産 380百万円
- ・創業 60年
- ・関係会社等 小口運送B社（合併済）、配送センター管理（荷分け）合併C社（清算済）配送センター（荷分け）合併D社、車両整備E社、不動産管理F社

## (2) 親族関係図



## (3) 株主構成

会長（非承継者）	31,000株	59.6%
会長配偶者	4,000株	7.7%
社長（後継者）	16,000株	30.8%
社長配偶者	1,000株	1.9%
合計	52,000株	100%

## (4) 会社を取り巻く環境

- ・創業60年、二代目の会長から三代目社長への承継が順調に進んでいる。
- ・物流業界は値下げ競争と、燃料・人件費のコスト増が収益を圧迫し、黒字確保が精一杯の状況である。現在は大口取引先2社を柱に安定的売上を確保しており、償却前利益は約1億円を計上しているものの、先行き見通しは予断を許さない。
- ・借入金債務302百万円に対し、営業CFは95百万円と資金的には大きな懸念は無い。
- ・業界内部、取引先からの業務能力に関する評価は高い。合併ではあるが配送センターの新規受注につながっている。また、従業員の資質は取引先から高く評価され、また定着率も高い。しかしその分高齢化が進んでいるといえる。組合（社員会的）とは、経営成績の開示を通して良好な信頼関係にあり、さしあたって問題は無い。
- ・設備は常に更新を図る一方で、償却済み資産の稼動が収益に貢献している。今後は収益力の維持と設備更新需要とのバランスが問われる。

(5) K社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

事業承継上の課題	実施した解決策等
承継に対する意識の確認	後継者が小さいときから、承継に対する意識付けに留意 後継者も学生時代から目標設定が明確
承継の時期・方法	後継者の存在を条件とする取引先意向に即対応し承継10年計画を立てた(但し文書化、正式公表機会は無かった)
経営(財政)基盤の確立	承継前に不採算部門を整理 個人相続対策と承継問題を出来る限り切り離して考えた
人材の世代交代	古参役員の円満退職 次世代の補佐役については社内人材の成長を待つ
後継者能力の向上	財務 労務部門担当によるジョブローテーションを通じた知識習得 子会社、合併会社経営による実績づくり

- ・現社長が本社へ入社したときから、後継者としての地位は社内外とも暗黙の了解であり、形の上での承継はスムーズにすすんでいる。
- ・計画途上で、不採算の小口運送B社は、本社に吸収合併したうえで効率化をはかり、業績不振の合併C社は清算して後継者の負担を避けるとともに、会長を補佐してきた古参役員の円満退社を実施してきた。
- ・後継者の実力は、会長の後ろ盾がある間はよしとして、経営手腕評価は未定である。後継者の役員就任後、大きなトラブルがなく、逆境に立たされた経験がない点に不安が残る。
- ・相続は分配可能財産が多く分配などに大きな問題は無いが、自社株の買取による納税資金の確保および会社にとっての買取資金調達など相続税の影響は考慮する必要がある。

2. 事業承継支援の実施内容

- (1) 現経営者に承継対策の必要性を理解していただく

〔問題点・課題〕

- ・12年ほど前、メーカーからの発注先集約に伴う絞込み条件のひとつとして提示されたのが後継者の存在であった。
- ・これを機に、承継の早期対策の必要性を認識し、前倒しの取り組みになった。
- ・会長も40年ほど前に二代目として承継を経験し、自然とその必要性と重要性は認識していた。

取組内容

- ・戦略的取り組みに対する相談と助言、後継者育成に際し、研修的姿勢で取り組んでほしい旨依頼を受けおり、その要望に沿った支援を実施した。

効果・教訓

- ・後継者としては、家族構成から長男以外は考えられず、きわめてシンプルな承継となった。

(2) 後継者の計画的育成

〔問題点・課題〕

- ・後継者の育成について、教育計画を策定したうえで実行していく必要がある。
- ・後継者には、子会社を含めた企業体全体の管理を行えるスキルが求められる。

取組内容

- ・被承継者と承継者の年齢などを対比させた後継者教育計画を策定し、実施した。
- ・下記の承継計画を策定し、計画的な教育を実施してきた。

被承継者=会長		承継者=社長	
年齢 48		年齢 22	大学卒業 同業者へ修行勤務
53		27	本社入社 営業担当
56	本格的に承継計画実行着手	30	同 経理担当
59		33	子会社E役員 経理・企画兼任担当
62		36	本社役員 労務担当
		36	子会社E 代表に就任
64	社長退任 退職金支払	38	本社 (代表)社長に就任
67		41	合弁会社D 代表に就任

効果・教訓

- ・営業担当、経理担当、企画担当、労務担当など、社内の一通りの管理部門を経験させることができ、経営者としての視野を持たせるきっかけづくりを行えた。
- ・被承継者の退任に向けた取組と、後継者の代表就任に向けた取組を同時並行的に進めることができた。
- ・教育計画の策定により、後継者がその部門に留まれる締め切りを設定でき、限られた時間内で効率的に業務を学びとることができた。

(3) 後継者のリーダーシップ強化

〔問題点・課題〕

- ・労務政策の知識を得ながら、従業員の人心掌握、組合(社員会)との折衝能力を高めるとともに後継労務担当責任者の育成に努める。
- ・現状では取引先は安定しているが、後継者と主要取引先との人脈形成を進める。
- ・危機管理及びその対応能力について経験不足である。

取組内容

- ・会長は、平素は業界及びメーカー取引業者会の役員として対外業務に専念しており、経営基本知識の習得、取引先との人脈形成、金融

機関とのかかわり方、労務政策などについては、社長の裁量に任せ後継者のリーダーシップの確立を見守っている。

効果・教訓

- ・会長時代には取引先の一つである大手量販店のOBを顧問として迎えていたが、後継者にはそれに代わるものは存在しない。
- ・経営の重しがなくなった反面、後継者にとっては、新しい展開に自分の意向を反映し易くなった。

(4) 金融機関対策

[問題点・課題]

- ・相続発生時の事業用資産の分散を防止するような対策が必要
- ・相続税の支払負担を可能な限り抑え、事業に使える資金を手元に残したい。

取組内容

- ・相続対策については、税理士と積極的な接触を図り、アドバイスを受けながら実施している。
- ・会長個人所有土地の有効利用をはかりつつ、その管理は同族不動産管理会社F社(社長は会長妻)に任せ、後継者以外への遺産配分の配慮をしながら、分配可能財産の確保に努めている。その中で、生命保険を利用した相続リスク対策と納税資金の確保を意識してきた。
- ・自社株の相続評価額引き下げ対策は時間をかけて行いながら、贈与税額予算として年間50万円から80万円を当て、確実な移転として暦年贈与の形で対応してきた。
- ・今後は、自社株の価値推移、土地などの利用状況を考えながら、時期を見て相続時精算課税による贈与を検討している。また残りの自社株については経営円滑化法の運用に関する施策の整備を待ち、展開次第では民法特例、納税猶予制度の利用を想定して条件整備を図るつもりである。

効果・教訓

- ・確実な資産評価増が見込まれる関係会社株式の殆どは、優先的に会長から後継者他に移転が終わっている。
- ・今後は、個人資産の関係会社への資産の移転・集中を図りながら、相続税の負担を減らす対策の検討が必要。
- ・F社を持ち株会社として位置づけ、会社法の無議決権株など種類株を利用した承継対策の検討が必要。

3. 今後の課題

(1) 遺言の活用

公正証書による遺言を考えているが、今回の経営円滑化法の内容を見たとうえで時期・内容など判断する。また、相続税法の改正を見極めたうえで、孫への生前贈与、遺贈など相続税対策を積極的に進めたい。

(2) 後継者の経営能力の向上

社内的認知を順調に得ており、今後はその力を数字の上で顕す必要がある。対外的存在感については特に問題なく、後継者としての評価を得ている。合弁型ではあるが、配送(荷分け)業務への参入を通して、総合物流業務に対応できる体制づくり、付加価値向上に向けて取り組み中である。後継者は先頭にたつてその中心的役割りを果たしている。

(3) 後継者の右腕になりうる管理者の確保育成

会長時代の取締役は一人(1/4人60歳)が残っているが、協力的で特に問題ない。ただ次世代補佐人(番頭格)の確保は未定で、後継者自ら片腕を確保する必要がある。

(4) 逆境への適応力

逆説的に言って、承継がスムーズに行き過ぎている点で、もし後継者が逆境に立たされたときの適応力に一抹の不安が残る。大手企業2社との取引を柱としているため、取引先への依存度が高く、

対応を誤ると死活問題に発展するが、そのときにそれを乗り越える個人的な能力と、組織としてのバックアップ体制が期待できるかという点である。経営能力に加えて、人間的な変化適応能力が求められる。

(5) 事業の磨き上げ

メーカー主導の取引業者集約化に耐えられるように生き残りをかけて、経営体質の強化を図る。環境コストの増加を克服し、地元業界トップクラスを目指す。設備投資リスクと経営安定の兼ね合いを図りながら、無借金経営を目指す。運送業務に付加価値をつける方向を模索し、事業の安定化と成長への布石に取り組む。経営分析手法、経営計画立案について、税理士、中小企業診断士による指導を受け、常に先読みのできる経営を心がけている。

診断実施事例12

## L社 親族（長女または二女）への事業承継事例

本事例のポイント

経営者が50代前半でまだ若く、子供は娘2人でご子息がないため、具体的に事業承継を考えていない。男の孫ができれば、将来の後継者にしたいと考えている。金融機関など外部支援者が企業存続のため、事業承継対策をとるよう推奨している。

1. 対象企業の概要等

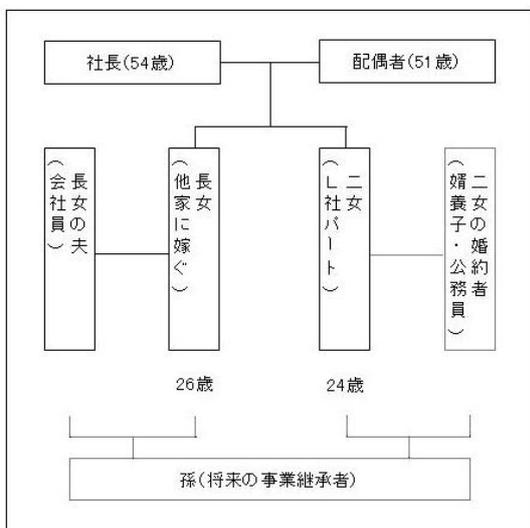
(1) 企業概要

- ・企業名 L社
- ・所在地 愛知県X市
- ・業種 衣料品製造販売業
- ・従業員 9名 プラス パート15名、契約社員1名

員1名

- ・年商 3億円
- ・設立 75期目（現社長は3代目）

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

社長	370株	100%
合計	370株	100%

\*資本金 2,000万円

(4) 会社を取り巻く環境

- ・社長は50代前半でまだ若く、子供が娘2人であるため後継者を決めていない。
- ・社内には後継者候補に相応しい人材は見当たらないと社長は考えている。
- ・社長の配偶者は経理部門を担当している。
- ・長女は他家に嫁いでおり、金融機関に5年間勤務しているが、子供（社長にとって孫）ができたのを契機に退職予定。いずれL社で働きたいという希望がある。管理業務に強い。
- ・二女はL社でパートとして働いており、生産現場に強いタイプである。婿養子が決まっているが、公務員でもあり事業承継を強制するつもりはない。
- ・少子化の影響で製品（衣料品関連）の売れ行きが落ちている。数年前から家庭用雑貨などの新製品を開発し販売しており、売上に貢献している。
- ・従来からのL社の債務過剰体質の解消が当面の課題となっている。

社長の事業承継方針

- ・社長は、後継者として第一に期待しているのは孫（長女の子）である。
- ・後継者は来年以降、5年以内に指名する。
- ・後継者には多額の借入金を背負わせたくないという現社長の意向もあり、事業の発展と財務体質の改善を事業承継上の目標の一つとしている。そのための5ヵ年計画の実行段階にある。
- ・社長は「経営者としての器（人徳、リーダーシップ、専門的な知識など）」が後継者に必要な要

件であるという認識を持っており、早期にそれらの要件を備えた人材に育て上げることが現社長の使命であると考えている。

(5) L社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

L社の事業承継上の課題	実施した解決策
・現社長に事業承継対策の重要性を認識していただく	・現社長に「事業継承ガイドライン」や経験をもとに、事業継承対策の重要性と、対策の実行には長期間必要であることを説明した。
・後継者指名までの準備	・後継者候補を仮定した長期のスケジュール表を提示した。
・後継者が事業を引き継ぐに値するだけの魅力を確保する	・新製品開発などの新規事業を核にした事業の磨き上げ。 ・当社の問題点を洗い出し、経営改善計画に沿った問題解決の実行

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 現社長に事業承継対策の必要性を理解していただく

〔問題点・課題〕

<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継対策を効果的に進めるためには、社長による主体的な取組が不可欠</li> <li>・事業承継問題は、社長の周囲の者からは切り出しにくい経営課題</li> <li>・事業承継という提案の難しい経営課題をいかにして経営者に投げかけるか</li> </ul>
---

取組内容

- ・経営相談のなかで、経営課題の一つとして事業承継対策を提案した。
- ・次の訪問日に事業継承の話題に移ったら、社長はすでに自分で調査されていた。その内容を補う形で「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」を使って、事業承継対策の重要性を説明した。

効果・教訓

- ・これまでは当社内部で検討されたことのなかった事業承継対策についての話をしたことで、

事業承継対策の必要性を真に理解させることができた。

- ・社長自身が先代からの借入金を引き継いで苦労した経験から、「後継者には借入金を渡さない」との決意を表明している。中小企業診断士として、事業の発展や債務圧縮をはじめとした財務内容改善を支援をすることが、そのまま事業継承の支援となるということが実感できた。
- ・社長は、できるものなら娘達やその夫にL社の事業を継いでもらいたいという意向を持っていたように伺えた。しかしながら、厳しい経営環境に置かれ、債務過多状態であるL社を引き継がせることで後継者に余計な気苦労をかけることを憚り、実際に「継いでくれ」と伝え切れていない事情も垣間見えた。

(2) 後継者指名までの準備

〔問題点・課題〕

- ・社長には息子がいないため、「男の孫ができたら後継者に」と考えているが、年齢を考えると将来孫に直接事業継承するのは困難と考えられる。したがって、孫を後継者とする前に「つなぎの後継者」を立てることの必要性を理解させる必要がある。

取組内容

- ・孫に承継するまでの長期スケジュールを提示して「つなぎの後継者」の必要性を示した。
- ・長年同社に勤務している従業員から、「つなぎの後継者」を選出する案を示した。

効果・教訓

- ・「つなぎの後継者」として長女または二女を候補とするイメージができた。
- ・社長が希望する「孫を後継者に」という思いは、社長の現在の年齢(54歳)を考えても現実的ではなく、とりあえず問題を先送りしたい社長の意図が透けて見えた。事業承継対策においても早期着手が肝心であり、社長に対して問題先送りをすることなく対策に向けた行動を促すことの必要性を感じた。
- ・社長は、「従業員の中には社長業を継がせられるだけの適性を持ち合わせた人材はいない。」という認識を持っている。

(3) 新製品開発などの新規事業を核にした事業の磨き上げ

〔問題点・課題〕

- ・現社長と後継者が安心して事業を引き継ぐためにも経営体質の強化が不可欠である。
- ・L社のような老舗企業では主力製品のライフサイクルが成熟期から衰退期にある場合が多く、自社の強みを活かした新製品開発など新たな成長の方向性も見出す必要がある。

取組内容

- ・L社の衣料品は、独特の機能と風合いを持つ生地で作られている。生地から製品まで自社生産しているのがL社の強みである。
- ・主力製品の売上減少を補うために、生地の特徴を生かした新製品を開発するとともに、新しい販売ルートを開拓した。
- ・新製品のデザインを有名デザイン会社に依頼してファッション性を高めるよう、取り組んでいる。
- ・海外の発表会に出品してそこで認められ、ブランドを逆輸入する、というブランド戦略に取り組んでいる。

効果・教訓

- ・新製品の売り上げが徐々に増加している。
- ・その企業の「強み」を活かす戦略が最も有効であることを、再認識できた。
- ・「後継者には借入金を渡さない」という現社長の強い意志がモチベーションとなって、新製品を立ち上げることができた。

### 3. 今後の課題

#### (1) 後継者の指名

後継候補の長女と次女に自社で働いてもらいながら、適性（社長の言葉でいえば「経営者としての器」）の有無を見た上で、2～3年以内に後継者を指名する。

#### (2) 後継者の経営能力向上

当面社長補佐として事業計画を遂行する過程で経営管理能力を身につける。

世の中で成功している女性経営者の経営手法を学ぶことにより、女性であることを長所とした経営を目指す。

#### (3) 事業の磨き上げ

現在進行中の5年間の事業計画をチェック・アンド・フォローにより確実に実行し、事業承継の条件でもある事業の発展を実現する。

この際、中小企業診断士などの外部支援や、中小企業支援事業を利用して効率よく事業計画を遂行することを選択肢の一つに加えておくべきである。

診断実施事例13

## M社 親族（長男）への事業承継事例

本事例のポイント

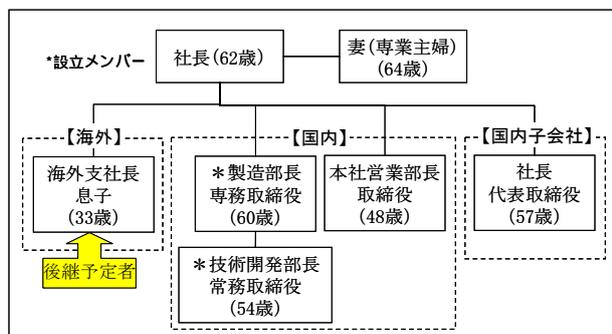
後継者である息子は海外支社のトップとして海外に赴任して営業手腕を発揮している。  
 現社長は、息子を海外支社から本社に戻して自身の後継者として育成したい思いの反面、同社にとって海外拠点は営業戦略上重要であり手を抜けない事情がある。  
 また、会社設立以来苦労を共にしてきた経営陣に対して、「息子を後継者としたい」との思いを伝えることも出来ていない。  
 揺れ悩み、問題を先送りしている社長に「事業承継はいつか必ず訪れる」と背中を押し事業承継に正面から取組んだことで、円滑なスタートを切ることが出来た事例。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 M社
- ・所在地 愛知県A市
- ・業種 工作部品開発製造
- ・従業員 150名
- ・年商 180億円
- ・設立 22期目

従業員持株会	600株	13.3%
その他関係者等	40株	0.9%
合計	4,500株	100%



(2) 親族関係図(社内組織図)

(3) 株主構成

投資ファンド	2,240株	49.8%
社長	530株	11.8%
配偶者	130株	2.9%
息子(海外支社長)	460株	10.3%
製造部長	250株	5.5%
技術開発部長	250株	5.5%

(4) 会社を取り巻く環境

- ・大手企業に技術者として勤務していた社長が自分の研究意欲を満たすために同僚など技術者に呼びかけ、仲間で設立した技術志向の企業である。
- ・大手が参入しないニッチ分野であることに加え、企画力、技術力が大手企業に認められ、業績を順調に伸ばしている。
- ・設立後苦労を共にしてきた仲間は、製造部長(専務取締役)や技術開発部長(常務取締役)などの要職に就いており、円満な関係にある。
- ・社長は、息子を後継者にする事について設立当時の仲間に明確な意思表示をしていない。
- ・日本国内の業績は悪くないが、息子が支社長を務める海外支社の販売が好調であり、同社の業績に貢献している。

社長の事業承継方針

設立当時の仲間は、苦労を共にして同社を成長させてきたことから、お互いに信頼関係が醸成されており、現在は非常に良好な関係にある。

しかしながら、社長は「自分が設立発起人であり、設立当時から社長としてリーダーシップを発

揮しながら業績向上に導いてきた」との自負を持っており、自身の息子を後継者にしたいとの強い信念を持っている。

社長の息子が事業承継を行うことについて、仲間や従業員などからは表立って異議を唱え

る者は居ないが、明確な了解を得ている訳ではない。

社長は、「息子を後継者にしたい」との明確な意思表示、後継時期の二つのタイミングについて、躊躇していることから、何ら対応も出来ないまま時が過ぎようとしている。

(5) M社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

M社の事業承継上の課題	実施した解決策
<ul style="list-style-type: none"> <li>・息子に事業承継を行う事に対する仲間の理解。 所有と経営の分離。 資本構成の見直し。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「技術者集団が経営する会社」から、プロが経営する会社への転換。 投資ファンドから投資を得て、経営は経営者集団に移行。 設立時の仲間は一定の株式を所有するも技術開発に専念。 (会社設立の本来の趣旨に没頭)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者を育成するための環境整備。 日本での教育とステークホルダーからの信頼醸成。 海外支社を含めた事業の再構築。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先、従業員、株主などステークホルダーからの理解を得て、後継者として育成するために、後継者を日本に帰国させることが必要であることを社長に助言。</li> <li>・海外支社を既存取引先との友好的M&amp;Aを行うことで、ビジネスに影響が出ない形で海外支社を整理。海外事業部長の後継者を帰国させる体制を整えた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関(メインバンク)との円満な関係維持。 ランクダウン防止。 = 信用リスク増加の防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5ヶ年経営計画を策定しメインバンクに説明。 《ポイント》</li> <li>・事業承継スケジュール</li> <li>・後継に向けた事業戦略(海外支社の処分)</li> <li>・投資ファンドの活用(資本構成の変更)</li> </ul>

## 2. 事業承継支援の実施内容

(1) 「技術者集団が経営する会社」から、プロが経営する会社への転換

〔問題点・課題〕

- ・技術志向の集団が「思う存分技術開発を行いたい」との理由から仲間で会社を設立したことから、社長以外の経営陣は経営者意識が薄い。
- ・社長は、仲間で始めた会社であるが、後継者問題は「その時に考えれば何とかなる」と成り行きに任せ、目を逸らして来た感がある。
- ・仲間の会社故に、対応を誤ると後継者問題を契機に思わぬコンフリクトが生じる可能性も否定できない。

取組内容

- ・社長に対し、今後安定的に経営を続け成長するためには、現状（株主構成、組織、人間関係など）のままでは不安定である旨を説明し、事業承継の取組みが優先順位の高い経営課題であることを認識して頂いた。
- ・円滑な事業承継のためには「設立仲間への説明と理解」が最優先であると考え、社長自身から直接仲間に思いを伝えた。
- ・今後も良好な人間関係のもと安定的経営を行なうために、経営に対して客観的に提言・提案を得られる投資ファンドから資本参加協力を得た。

効果・教訓

- ・社長自身の口から自分の言葉で正式に表明した事で、あいまいな状態から明確な納得へと変化したことから事業承継に向けて具体的な取組みが出来るようになった。
- ・投資ファンドを活用したことで経営に対して客観的に提言・提案を得られ、業績管理面においても厳しいチェックが入ることで経営陣に緊張感が生まれガバナンス機能も強化された。
- ・設立仲間から「いつ社長が自分の思いを話し

てくれるのか？」と気にしていたと言われた。

- ・事業承継支援の第一歩は「社長の宣言」に向けて背中を押す事であるとの教訓を得た。

(2) ステークホルダーの理解と後継者育成のための環境作り

〔問題点・課題〕

- ・後継者は海外支社で業績を挙げているものの、その手腕を評価しているのは一部の経営陣に留まっていることから、取引先や従業員などステークホルダーに後継者として認知して頂く必要がある。
- ・ステークホルダーから後継者として信頼を得るために、後継者を帰国させて本社事業で成果を出す必要がある。
- ・後継者の帰国に伴い同社の業績が低下しないよう、組織やビジネスモデルを再構築する必要がある。

取組内容

- ・かねてより友好的な業務提携および資本参加の申し出があった現地法人と接触し、数ヶ月に渡り前向きに検討を重ね、海外支社をM&Aにて処分することとした。
- ・息子をM&A実行まで半年、M&A実行後海外事業を安定させるまで半年、合計1年程度で帰国させた。
- ・日本国内にある本社に赴任させ、息子の得意分野である海外事業の総責任者を命じると共に、取締役とすることで経営陣としての自覚を促した。

効果・教訓

- ・同社製品の販売業務を行うことをM&Aの条件としたことで、売却後においても実質的に海外事業を継続することが出来た。
- ・M&Aが円満に成立できた要因は、「技術力を高め良い製品を作り続けてきた成果が海外で認められたからだ」と実感した。
- ・後継者が本社に赴任したことで本人の考え方や人柄など、幹部社員をはじめパート社員に

至るまで認知されるようになった。

(3) 金融機関との円満な関係維持

〔問題点・課題〕

・「長期的な観点から後継者を育成する」趣旨は理解戴いたが、同社の業績を支えている海外支社をM&Aで売却することについて取引金融機関は一様に懸念を抱いた。

・取引金融機関との折衝窓口を経理部長に任せていたことから、社長自身も金融機関と親密な関係とは言えない状況にあり、後継予定者に至っては金融機関とは全く面識が無い状態であった。

取組内容

- ・取引金融機関ごとに「格付ランク」「融資シェア」「借入期間(長期・短期)」「資金使途(設備・運転)」「担保状況」「借入金利」「保証条件」「預金取引」状況などを網羅した一覧表を作成し取締役会にて協議のうえ金融機関ごとに取引方針を明確にした。
- ・協議の結果、A銀行(融資シェア 34%)を引続きメインバンクとして取引することとした。
- ・「メインバンクの了承を得ることで他の取引金融機関も同調して頂ける」との判断から、最初にA銀行の理解を得ることとした。
- ・社長、後継予定者、経理部長でメインバンクの支店長と面談し、社長自ら思いを伝えるとともに、5ヶ年経営計画を示して理解を求めた。

《5ヶ年経営計画のポイント》

事業承継スケジュール

後継に向けた事業戦略(特に海外支社のM&Aに関する事項)

投資ファンドの活用(導入に至った背景、意義、資本構成の変更)

効果・教訓

- ・A銀行支店長への説明後、同銀行の融資担当者から追加資料や追加説明を求められたが、数週間後、A銀行から以下の回答を得た。

格付ランクに影響は無い(逆に1ノッチ上げた)。従って、現在の融資シェア維持は勿論今後の新規資金需要についても前向きに対応する。

M&Aについては、海外支社への資本支出相当分が回収出来ることを条件に賛同する。

投資ファンド活用による資本構成変更については特にコメントは無いが賛同する。

- ・金融機関に対して正確な情報開示を行い、先方の疑問・質問に対して一切隠さず納得するまで丁寧に説明したことで理解を得ることが出来た。
- ・投資ファンド活用に伴い導入した監査法人による監査と四半期毎のディスクロが信頼性を向上させた。
- ・経営計画は、努力目標のほかにダウンサイドシナリオも併せて策定し、想定されるリスクについても明確にしたことで信頼を得ることが出来た。結果として格付けランクがアップし、新規融資など有利な条件での取引が可能となった。
- ・メインバンクから事業承継計画を含む5ヶ年経営計画について理解を得たことで、他の取引金融機関からも比較的スムーズに理解を得られた。

3. 今後の課題

(1) 後継者の社内での信頼獲得

後継者は数ヶ国語を使いこなし海外事業担当取締役として手腕を発揮し、社員からの信望も着実に深まっている。同社にとって海外事業は大きなウエイトを占めており、重要な事業であることから、後継者の得意分野である海外事業で成果を出すことが、経営陣や社員から信頼を得るために喫緊の課題である。

(2) 後継者の「経営意識」醸成

帰国後も手腕を発揮し成果を挙げているが頻繁に海外出張を繰り返し、日本を不在にすることが多い状況にある。経営者として管理すべき仕事か

ら目を逸らせ、海外事業に逃げ込んでいるとも見られる。

リーダーシップを発揮し社長を越える信頼を得るためには、経営全般をバランス良く管理が出来るよう、経営者としての意識改革を促すことが課題である。

### (3) 後継者の右腕(社内サポーター)育成

後継者が経営の勉強をするためには、海外事業についてある程度の権限を委譲できる管理者の確保が必要である。後継者は、自身の右腕とすべく人選をしている様子が見受けられるが業務権限を委譲するまでには至っておらず、自身の仕事に忙殺されている。早急に適切な人材を探すとともに、後継者自身にも、権限を委譲するよう働きかける必要がある。

診断実施事例14

## N社 従業員への事業承継事例

本事例のポイント

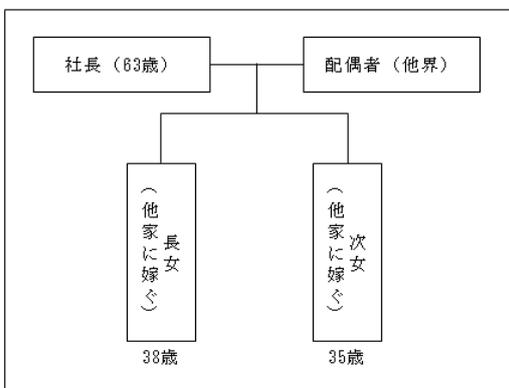
後継者がいない経営者が、社長の右腕である従業員（A氏）に事業を承継させる事例である。業績不振に陥っていたN社であったが、A氏を中心に事業再生に取り組んでいた。社長は廃業も視野に入れて事業承継の方向性を検討していたところ、A氏がN社を受け継ぐ意思を表明した。現在、N社の再生も含めた事業承継計画に基づき、計画実現に向けて取り組んでいる。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 N社
- ・所在地 愛知県K市
- ・業種 小売業
- ・従業員 55名
- ・年商 10億円
- ・設立 28期目

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

社長	13,000株	65%
親族	4,000株	20%
従業員他	3,000株	15%
合計	20,000株	100%

(4) 会社を取り巻く環境

N社は衣料品小売業を営んでおり、愛知県内に

4つの店舗を有している。現社長(女性)の夫である前社長は、2年前に他界している。

N社は独自の仕入れルートを持ち、品揃えの豊富さで定評があったため、かつては好調な売上高を維持していた。しかし、近年では低価格を売りにする競合店の攻勢もあり、営業赤字を繰り返し、債務超過状態に陥っている。現在は、前社長が健在であった頃から右腕として企業を支えてきたA氏(役職は店長)が中心となって、N社の再生に向けた取り組みを行っている。

社長の事業承継方針

社長には二人の娘がいるが、長女は10年前に、次女は11年前に他家に嫁いでおり事業承継の意思はない。事業の後継問題についても次女が嫁いだ時から、家族で話をしていたが、自分たちがまだ若かったこともあり具体的に検討することはなかった。

そんな折、夫である前社長が突然病死してしまったのである。会社の経営は夫にすべて任せであったため、急遽事業を承継した社長にとって、何もかもが初めてのことであり苦労の連続であった。

事業承継対策への意識は少しはあるものの、N社自体の業績が思わしくないため、目の前の資金繰りや売上増加のために奔走する毎日であった。

(5) N社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

N社の事業承継上の課題	実施した解決策
・社長の意識改革	・税理士と金融機関、コンサルタントが一体となった支援体制
・後継者の選定と従業員の理解	・幹部社員への現状説明
・後継者の管理能力向上	・組織改革と後継者教育
・債務超過の解消 ・事業承継に値する企業への転換	・事業の再生計画と事業承継計画の立案

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 税理士と金融機関、コンサルタントが一体となった支援体制

〔問題点・課題〕

- ・企業経営の経験が浅い中で、社長として何をすべきか、が解らず近視眼的になっている。
- ・事業承継についても同様で、具体的な行動が出来ない。

取組内容

- ・売上増加を目指したコンサルティングの中で、将来ビジョンのヒアリングを実施した。
- ・自社の財務状況を説明し、危機感の醸成と、それを踏まえた事業承継対策の必要性を理解していただいた。
- ・N社の顧問税理士とメインバンクを交え、同社の再生等に関する意見交換を行った。

効果・教訓

- ・赤字企業、特に債務超過状態に陥っている企業経営者には、将来のビジョンを描くことが難しく、とかく近視眼的な経営を行ってしまうことが多い。
- ・自社の財務状況を十分に理解することなく事業を承継し、改善への対策が遅れるケースが多い。
- ・経験の浅い経営者には、税理士やコンサルタントなど、外部からのサポートが必要である。

- ・特に資金調達面で重要な意味を持つ金融機関との連携は不可欠であり、金融機関から意見具申してもらうことは効果が高い。

(2) 幹部社員への現状説明

〔問題点・課題〕

- ・N社の前社長はカリスマ性を持っており、経営上のことは独断で決定してきた。そんな企業風土のなかで、経営幹部といえどもN社の業況を認識していなかった。
- ・現社長は、N社の厳しい状況から、従業員の中から後継者を選ぶ気持ちはなく、N社の事業継続についても特に対策を考えているわけではなかった。
- ・従業員については、社長の家族内で事業を継ぐものはないことは承知しており、そのことによる企業の存続問題について不安感を抱いていた。

取組内容

- ・従業員とのコミュニケーションを高めるために、毎月経営会議を開催することにした。会議には、経営幹部が出席し、金融機関やコンサルタントも同席し、運営をサポートした。
- ・会議の場では、N社の財務的な状況を細部まで公開し、問題点や解決方法についての意見交換を行うようにした。

- ・事業承継問題も例外ではなく、後継者がいない状況や、将来的には廃業の懸念があることなども説明した。
- ・経営改革を始めて2年近く経過した頃、改革の中心的役割を担ってきたA氏から、事業を承継しても良いとの打診があった。N社の経営は、改善が進んでいるとはいえ、その時点では債務超過状態にある中でのことであった。
- ・社長とA氏は、税理士や金融機関、コンサルタントを交え、企業業績の面はもちろん、N社の担保状況や代表者の個人保証について、現状把握を行った。
- ・事業承継についての意思が固まると、そのことをその他の幹部社員にも伝えた。

効果・教訓

- ・親族以外の者が承継する場合には、現経営者も積極的に情報開示を行い、承継者は企業の状況を細部まで把握しておく必要がある。
- ・その際には財務デューデリは不可欠であるので、税理士等の積極的な関与が望まれる。

(3) 組織改革と後継者教育

〔問題点・課題〕

- ・4つの店舗に55人の従業員を抱えるN社でも、家族的な経営が続いており、企業規模にマッチした組織体制とはいえない状況であった。
- ・意思決定についてのルールはあるものの、それは名目だけに終始してした。
- ・後継予定者が決まったとはいえ、社長の補佐的な業務の経験が少なく、企業の経営や運営についての知識はなかった。

取組内容

- ・店長であったA氏を専務に就任させ、社長に次ぐポストを与えることで、N社の内外にも将来の後継予定者であることを周知させた。
- ・意思決定についても、仕入れ面・販売促進面というように権限委譲を行いながらも、重要案件については、社長とA氏がともに関わる

よう社内のルールを整備した。

- ・A氏にも総務・経理部門を担当させ、管理面の業務も多く経験させた。
- ・取引金融機関で行われる経営者向けのセミナーに、A氏を積極的に出席させ、金融機関との折衝の場にも同席させるようにした。

効果・教訓

- ・社内での人望も厚かったA氏ではあったが、後継予定者としての地位を企業の内外に明確に示したことで、A氏を中心とした経営改革が行いやすくなった。
- ・社内のルールを整備したことで、無駄を見直すことにもつながり、仕入れ面のロスや派遣社員等の人件費削減も実現できた。
- ・様々な業務を経験させる目的から、社長の業務をA氏に移管したが、社長の業務負担が減少するだけでなく、業務改善の方策がA氏及び他の従業員から出され、H社全体の効率化にも繋がった。
- ・A氏と金融機関との面談回数を重ねることで信頼関係が生まれ、A氏の事業承継や経営改革に関する様々な協力が得られるようになった。また、A氏のほうからも積極的に金融機関との情報交換を行うようになった。

(4) 事業の再生計画と事業承継計画の立案

〔問題点・課題〕

- ・後継者が決定したとはいえ、債務超過であり経営は厳しい状態にある。
- ・債務者区分も要注意であり、資金繰り面も決して楽ではない。
- ・金融機関からは、抜本的な改善計画書の提出を求められている。
- ・事業承継までのスケジュールを検討しておく必要がある。

取組内容

- ・社長とA氏が連携して再生計画の作成を行った。その計画には、事業承継の計画も盛り込むことにした。

- ・債務超過解消までのスケジュールと、有利子負債の削減計画も立案した。
- ・これらの計画立案には、税理士と金融機関にも加わってもらい、様々な角度から検討を行った。

#### 効果・教訓

- ・事業承継計画は、事業の改善や成長も踏まえたうえで検討することが必要である。
- ・計画立案の段階から、税理士等の専門家や金融機関からも意見を聞くことで、実現可能性の高い計画となる。
- ・特に、担保や個人保証の問題などは、金融機関からその考え方などについて意見を聞いておく必要がある。
- ・実現可能性の高い経営改善計画を策定することで、金融機関の格付けでのランクダウンを防止することができ、資金繰りについての問題は回避されることがある。

### 3. 今後の課題

#### (1) 改善計画と事業承継計画の実行

後継者も決まり社内の雰囲気も改善されているが、改善計画の確実な実現が重要であり、個人消費が低迷している状況下では、今後も困難が予想される。

計画との乖離が発生する場合には、早急な対策を講じる必要があり、毎月の試算表などで正確な計数管理が不可欠である。また、その計数に関しては、金融機関への開示を行うことも大切である。

#### (2) 後継者のレベルアップ

経営面の知識についてはある程度、習得してきてはいるが、今後、N社のリーダーとして企業を一層成長させるには、多くの経験や自己研鑽が必要である。各種セミナーやビジネス・スクールなどでの情報収集や、異業種交流などを通じた人脈形成も有効である。

#### (3) 従業員のモチベーションアップ

改善計画実行期間中においては、賃金面での待遇改善は困難であるが、金銭面以外での対策を講じる必要がある。後継者が将来ビジョンを示すことも大切である。

診断実施事例15

## 〇社 親族（長男）への事業承継事例

本事例のポイント

本事例の被承継者は、事業承継対策の重要性は認識しつつも経営意欲が依然として強く、具体的な承継対策はほとんど打っていない状態であった。また、経営方針についても後継者との間で意見が対立することがしばしば見受けられ、後継者の経営能力を一人前としては認めていない状態である。しかしながら、社内は後継者を中心に体制が確立し始めたところであった。

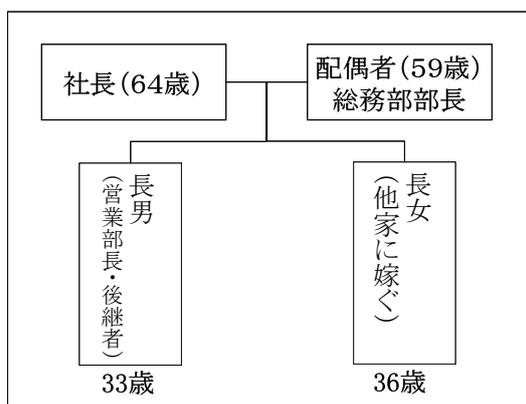
本事例は、社内が後継者を中心にまとまりつつある中で、被承継者がどのように代替わりを受け入れていくのがポイントとなる事例である。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 〇社
- ・所在地 愛知県A市
- ・業種 精密機械器具製造業
- ・従業員 31名  
(正社員13名、パート18名)
- ・年商 4.6億円
- ・設立 30期目

(2) 親族関係図



(3) 株主構成

社長(被承継者)	10,000株	66.7%
配偶者	3,000株	20.0%
長男(後継者)	2,000株	13.3%
合計	15,000株	100%

(4) 会社を取り巻く環境

当社は、「人質による顧客ニーズを超えた品質・サービスの提供」を理念に掲げ、精密加工分野での高い技術力、納期厳守体制をとっている。

後継者の入社と共に取引先が拡張し、業績も2期連続の増収増益を達成した。社内は後継者を中心にまとまりつつあったが、その一方で、しばしば被承継者と後継者の間で意見の対立が見受けられるようになった。

被承継者は経営意欲も強く生涯現役を貫く意向で、即座の事業承継は考えていない状況である。また、長女は他家へ嫁いでおり、当企業の事業には一切関わっていない。

社長の事業承継方針

後継者である長男(29歳)は幼年期より自身がいずれ事業を後継するものと考えていたため、大学卒業後は社長の勤めどおり〇社の同業他社に就職した。そして、社長は2年前に長男を〇社に入社させ、1年間の現場経験をさせた。その後、現在の役職に就かせ、〇社の営業部門を統括させている。

(5) O社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

O社の事業承継上の課題	実施した解決策
・被承継者の経営意欲はまだ高く、喫緊の事業承継は考えていない。	・経営総合診断を通じて永続企業への課題を提示。 ・事業承継対策の早期着手の必要性について、事業承継セミナー等を通じて深めていただいた。
・経営方針について被承継者と後継者及び従業員との考え方に相違する部分がある。	・従業員意識調査を通じて組織上の問題点、経営陣に対する従業員の期待を認識していただいた。 ・第三者介入による幹部会議を実施し、当社の経営理念、経営指針等の共通認識を図った。
・後継者のリーダーシップをどのように発揮させるか。	・ものづくりの現場に一年間配属し、自社の強み・技能等を把握。 ・後継者を中心にISO9001を取得。 ・後継者を中心に経営計画を策定、実施。
・後継者の右腕として、誰をどのように育成するのか。	・人事労務全般を後継者に任せ、求人、採用、教育業務を担当させた。 ・後継者と同年代の技術者を採用し、後の工場長として育成した。

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 事業承継の着手

〔問題点・課題〕

<ul style="list-style-type: none"> <li>・被承継者は事業承継対策の必要性は感じるというものの、具体的な取組や計画は落としこめていない。</li> <li>・被承継者は「生涯現役」という思いが強く、喫緊の事業承継は考えていない。</li> </ul>
---

取組内容

- ・従業員意識調査を実施し、現在の組織上の問題点を提示した。
- ・経営の総合診断を通じて事業承継対策の重要性を理解していただいた。
- ・被承継者に事業承継セミナー参加を促し、事業承継対策の認識を深めて頂いた。
- ・「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」を参考に、自社の事業承継計画の策定を進めた。

効果・教訓

- ・被承継者の口癖は「趣味は仕事」であり、そ

れだけ会社に対する愛着が強かった。従って、周囲も事業承継の必要性を感じるものの、その取組を促すことは難しい状況であった。しかし、外部支援者の活用により、被承継者に事業承継の重要性を間接的に伝えることができた。

- ・従業員意識調査からは、被承継者と後継者の二頭経営状態に対する戸惑いが多く挙げられており、それらの意見が外部支援者を通して被承継者に認識してもらうことができた。
- ・被承継者に敬意を示しつつ、事業承継を絡めた今後の企業成長ストーリーを総合提言として提示することで、事業承継の必要性を理解して頂いた。
- ・会長職制度を導入し、経営を徐々に後継者に委ねることを提案した。
- ・事業承継セミナーに参加することをきっかけに、被承継者が事業承継を前向きにとらえることができた。

- ・被承継者とコンサルタントが信頼関係を構築しない限り本当の思いは引き出せない。決して引退を促しているわけではなく事業の永続性を主体において話を進めていった。

(2) 被承継者と後継者の思いの共有

〔問題点・課題〕

- ・経営環境、経営方針に対する意識の相違が被承継者と後継者間である。
- ・被承継者は後継者の経営能力が未熟という認識を持っている。
- ・後継者は被承継者の経営感覚が時代に合わないと感じている。

取組内容

- ・経営に対する話し合いの場を設けていなかったため、家族会議という場を創出し、双方の価値観や認識について話し合うことを行った。
- ・外部支援者を入れ、経営理念、経営戦略、事業承継計画について再構築を図った。これらをもとに事業承継計画を被承継者と後継者で作成していただいた。

効果・教訓

- ・家族会議という場を通じて、被承継者から創業の思い、成長過程の歴史を改めて聞くことにより、後継者が引き継ぐべき企業理念を再認識できた。
- ・被承継者は後継者の今後の経営ビジョン、経営環境に対する厳しい現状認識を知り、初めて聞く取引先の経営状況、業界動向を発見した。
- ・事業の永続性を主体におくことで、ぶれない議論が展開できた。
- ・今まで互いに言えなかった不満や思いを、場を通じて言い合うことができ相互理解が図れた。
- ・家族会議を通じて経営戦略、組織行動のあり方など共通言語が構築できた。
- ・事業承継への取り組みを親族内から促すことは難しく、第三者を立てて進めることで効率

的に進めることができた。

(3) 後継者のリーダーシップ

〔問題点・課題〕

- ・同業他社の中堅企業に約6年間勤務して家業に戻った時、あまりにも違う企業文化に大きなショックを受けていた。
- ・後継者が入社した時点では、従業員から「社長の息子だから」、「お手並み拝見」といった空気があった。
- ・社内改革の取り組みを進める中で、被承継者、古参社員と何度も衝突した。

取組内容

- ・一年間の現場回りを通じて従業員との意思疎通を積極的に図った。
- ・誰よりも早く入社し、掃除、現場回りを徹底継続した。
- ・外部研修にも積極的に参加し、経営計画、社内規定の作成手順等を勉強してきた。
- ・幹部会議でISO9001の取得を目指すことを決め、自身がリーダーとしてプロジェクトを引っ張っていった。
- ・外部専門家とのネットワークを広げ自身の視野を広げた。
- ・会長職制度を設け、会長職の職務を明確にし、経営を後継者に委ねることにした。

効果・教訓

- ・従業員と同じ目線で現場業務に当たり、積極的に従業員の悩みや相談に乗ってきた。このようなことを通じて特に若い社員から信頼を得ることができた。
- ・率先垂範を心がけることで、誰からも文句がつかない職務態度を貫いた。
- ・ISO9001が取得できたことで、取引先、従業員の信頼が一段と高まり、また後継者が理想とするマネジメント体制が構築できた。そのことで、後継者が主体となる組織に変貌した。

- ・プロジェクトの成功が後継者の経営に対する自信につながり、その後の改革をうまく進めることができた。その成功が大きく従業員の信頼を勝ち取るきっかけになった。
- ・外部人材とのネットワークを通じて、自身が立案した経営計画などを評価してもらうことで、自社にない経営資源を補完できた。
- ・会長職を創出することで、互いの職務が明確になり、家族会議を継続することで良好な関係を保つことが期待できた
- ・後継者から会長への報告業務を定例化することで、意思疎通に歪が生まれにくい仕組みを構築できた。後継者にとって会長は良き相談相手となり、会長の人脈も効果的に使って営業を推進させることができた。

#### (4) 後継者の右腕を育成

##### 〔問題点・課題〕

- ・後継者と古参社員との価値観に違いが多々あり衝突が良く起こった。
- ・10年先を考察すると、自分のブレンとなる人材が乏しかった。
- ・自分自身が理想とする企業に変革させる上で、期待する職務能力を有した社員がいない。

##### 取組内容

- ・人事労務全般を任してもらい、求人、採用、教育業務を率先して行った。
- ・人事権も後継者に全面委譲させた。
- ・新しい人材を投入することで組織風土の改善を図った。
- ・後継者から見て優秀な人材を管理職にする抜擢人事を図った。

##### 効果・教訓

- ・人事権も後継者に全面委譲したことで、後継者の理想とする組織へ移行することができた。
- ・求人採用業務を通じて、後継者が改めて自社の強み、良いところを分析することができた。
- ・後継者が自ら採用担当となったため、自分・

自社の価値観に合う人材を採用することができた。

- ・ブレンづくりのため、2泊3日の新入社員合宿、技能検定試験導入など、これまでにない施策を導入し、全員参加型の企業風土を生んだ。
- ・組織の若返りとともに、一時高い不良率を出してしまった。しかし、それをきっかけに工場長を中心とした品質管理プロジェクトを発足し、次世代のリーダーを育成する場を創出することができた。

### 3. 今後の課題

#### (1) 株式・財産の分配対策

後継者に、段階的に権限委譲する体制が整えられつつあるが、資産相続対策については具体的に計画を建てていない段階である。したがって、相続を巡るトラブルを回避するために、遺言書の活用等、相続対策を直ちに着手しなければならない。そのためには、まず財産分配方針、資産の把握、納税方法等を検討する必要がある。

#### (2) 後継者の外部人脈構築

金融機関、顧客等の既存関係者の引き継ぎが完全ではないため、今後は後継者に既存の人脈も完全承継する必要がある。また、異業種交流会や経営セミナーへの参加を通じて後継者が新たに人脈を構築することも重要である。これらの機会がすぐにビジネスに結びつくわけではないが、このような機会を得た知識や人脈は、今後確実に後継者の財産になる。経営者としての外向きの顔、行動力をさらに磨く必要がある。

診断実施事例16

## P社 親族（長男）への事業承継事例

本事例のポイント

後継者が中心となって事業承継対策と経営改善を進めることにより、経営者としての成長、社内外でのリーダーシップ発揮に向けた取組を行っている。また、税理士や金融機関など外部支援者との連携を図りながら事業承継対策を行っている。

1. 対象企業の概要等

(1) 企業概要

- ・企業名 P社
- ・所在地 愛知県B市
- ・業種 イベントホール
- ・従業員 52名
- ・年商 4億円
- ・設立 36期目

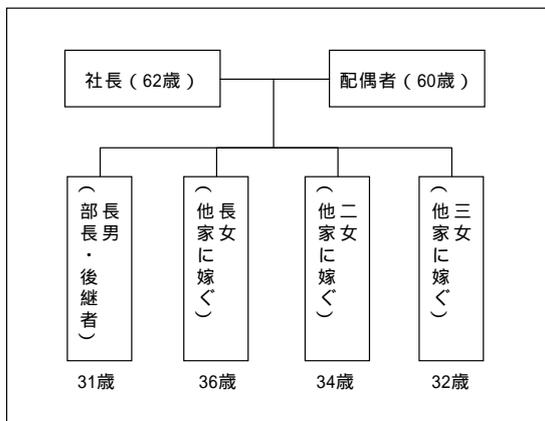
- ・後継者である長男は、企画部門の部長として経営全般を管理している。
- ・社長の配偶者は、同社の経理部門を担当している。
- ・長女、二女、三女は、他家に嫁に嫁いでおり、長男への事業用資産譲渡に同意済みである。

社長の事業承継方針

現社長の子には、三人の娘と一人の息子がおり、社長の意向としては長男（31歳）への親族内承継を長年考えていた。そのため、長男は大学を卒業するとP社と同業の大手企業に就職し、イベント運営やサービス、人材活用について現場経験のなかから学んできている。

長男は約2年前に修行先の同業他社からP社に戻り、企画部門の部長として業務を行っている。その業務範囲は、営業、人事、財務など幅広く、実質的には社長と変わらない役割を果たしている。社長としては、息子が次期社長としての認識が高まってきたこの段階において事業承継と業績回復に向けた経営改善を並行して進めたい意向である。

(2) 親族関係図



(5) P社の事業承継上の問題点・課題と実施した解決策

P社の事業承継上の課題	実施した解決策
・現社長による積極的な事業承継対策の実施	・現経営者に事業承継対策の必要性を真に理解して頂く
・承継後の安定成長に必要な、後継者の資質と管理能力の向上	・後継者の計画的育成 (社外育成、社内育成、セミナー参加) ・経営計画策定を通じた育成
・後継者のリーダーシップ強化	・後継者を中心とした経営計画策定、実施 ・先代経営者の関与方針の明確化 ・後継者と従業員との関係強化
・金融機関対策	・財務知識を中心とした後継者育成 ・後継者と金融機関との関係強化 ・金融機関への定期的な情報開示
・相続対策	・顧問税理士と共に相続税額の試算 ・生前贈与の計画策定

2. 事業承継支援の実施内容

(1) 現経営者に事業承継対策の必要性を理解して頂く

〔問題点・課題〕

- ・事業承継対策を効果的に進めるためには、経営者による主体的な取組が不可欠
- ・事業承継問題は、社長の周囲の者からは切り出しにくい経営課題
- ・事業承継という提案の難しい経営課題をいかにして経営者に投げかけるか

取組内容

- ・総合的な企業診断のなかで、経営課題の一つとして事業承継対策を提案した。
- ・企業への定例訪問の際に「事業承継ガイドライン20問20答」をそっと目に留めさせながらさりげなく手渡し、反応を伺った。(内容の説明は取って行わない。)
- ・訪問日を改め、社長の反応を伺いながら事業承継対策の重要性について説明した。

効果・教訓

- ・相続税額の試算や個人資産の開示など、立ち上がった話ができる関係を築けた。
- ・個人財産の開示や後継者育成について協力的になり、事業承継対策を進めやすくなった。
- ・事業承継対策についてはP社顧問税理士も及び腰であった。普段の取引関係が近い人ほど関係悪化を恐れ、切り出しにくい問題なのであろう。
- ・「社長が引退するための事業承継」ではなく、「後継者が会社を着実に成長させていくための事業承継」といった前向きなスタンスを意識して社長と接することが望ましい。
- ・事業承継の話題を切り出すことにより社長のご機嫌を損ねるのではないかと恐れる必要はない。支援者側の企業の将来を真剣に考える姿勢と誠意ある態度が社長を動かす。

(2) 後継者の計画的育成

〔問題点・課題〕

・企業の業績向上と安定成長には、後継者の経営者としての資質向上が不可欠  
 ・後継者は同業他社での勤務経験があるものの、経営者としての管理能力を身につけることが課題であった

取組内容

- 1) 同業他社での修行(大学卒業後～29歳までの約7年間)
- ・現社長が早い段階から長男を後継者に決定していたため、長男本人にも後継者としての自覚が備わり、大学卒業後に大手の同業他社に勤務することができた。
  - ・同業他社への就職時に家業の承継という目的が明確になっていたため、業界知識や業務内容などを効率的に学んでいくことができ、また退職のタイミングも明確になっていた。

効果・教訓

- ・大手企業の一人のサラリーマンとして、基本的なビジネスマナーを叩き込まれた。
  - ・修行先と自社とを比較できたことで後継者なりに自社の課題を鮮明に掴むことができた。
  - ・就職する数年前には後継者としての自覚を促しておくことが必要と考えられる。
- 2) 自社での後継者育成(29歳から現在までの約2年間)

- ・後継者を企画部長として営業、人事、財務をはじめとした経営全般を管理させた。
- ・現社長は登記上の代表取締役であるものの、実質的には相談役的な立場を貫き、会社にはあえて出社せず、後継者が行う経営に口を挟まないこととした。

効果・教訓

- ・後継者は経営全般を管理せざるを得ない状況となり、経営者としての自覚が備わった。
- ・現経営者が経営に口を出さないことで後継者は自分の裁量で経営を行いやすくなった。反面、資金管理など苦手分野には自分から手を出そう

としないなど管理に偏りが生じた。

- ・事業承継対策についても後継者に一任されており、後継者の裁量で前向きに取組を行える好ましい環境となっている。

3) P社の経営計画策定を通じた育成

- ・後継者と共に経営計画策定を行い、P社の今後の「あるべき姿」や「問題点・課題」、「改善策」について確認し、理解を促した。
- ・経営理念の明確化やSWOT分析、ドメイン策定、組織・人事戦略、財務戦略、マーケティング戦略等の策定を行い、経営計画の一通りを後継者に経験させた。

効果・教訓

- ・経営計画の策定過程で現経営者と後継者との間で経営にかける思いや理念、方向性について話し合いの機会を持つことができ、双方の共通する考えや相違点などを確認できた。
- ・経営計画を策定することで、P社の現状分析にはじまり、経営理念やビジョンの確認、問題点の把握、改善策の検討、改善効果の定量的評価、利益計画の策定までの全てを行うため、後継者に経営全般を理解してもらったための良い機会とすることができた。
- ・後継者が今後すべきことが経営計画として明確化できたことで、現経営者に対しても後継者に事業を任せることへの安心感を与えることができた。

(3) 後継者のリーダーシップ強化策

〔問題点・課題〕

・社長交代直後の後継者は、従業員に対してリーダーシップを発揮しづらいことが多い  
 ・後継者の心情として、従業員が自分についてきてくれるかという点が非常に心配  
 ・後継者が高い求心力によって従業員を率い、強い組織を作るためにはリーダーシップの強化が必要不可欠

取組内容

- ・従業員に対して、経営者の交代方針を明確に

示した。

- ・事業の引継ぎ後、先代社長は会社に出社せず、後継者が行う経営にも口を挟まず、後継者が相談したい時にのみ先代経営者が相談に乗る関係とした。
- ・社員会議を毎週月曜日の朝に開催することとし、後継者が議長となって今後の売上向上策などについて従業員の意見を聴きながら対策を検討する場を設けた。
- ・後継者が策定した経営改善計画に基づき、後継者主導の下で計画実行を進めることとした。

#### 効果・教訓

- ・社長交代の時期を明確にしながら経営のほぼすべてを後継者に任せたことで、従業員にとっても従うべきトップの交代が明確にわかる好ましい状況となった。
- ・先代経営者が後継者の経営に口出ししない方針は、後継者としても従業員の前で伸び伸びと采配を振ることができ、指示や命令を行いやすい環境を整えることができた。
- ・後継者が策定した経営改善計画は、後継者が修行していた同業他社とP社との比較内容も盛り込んだ完成度の高い内容となっており、また、若手従業員の意向も踏まえた内容であったため、後継者の求心力向上の役割も果たしている。

#### (4) 金融機関対策

##### 〔問題点・課題〕

- ・金融機関は、企業分析を行う際に「経営者の資質」にも重点を置いており、後継者は、計数管理能力をはじめ自らの「経営者の資質」をアピールしておきたい
- ・後継者は、自社の経営内容を金融機関に正しく知ってもらうために、財務面をはじめとした必要な知識を備えておきたい
- ・金融機関担当者とは、後継者自らが日頃から良好な関係を築いておく必要がある
- ・金融機関に供している担保・保証や借入の詳細内容を把握しておく必要がある

##### 取組内容

- ・後継者が策定した経営改善計画を取引金融機関に提示し、後継者による説明を行った。
- ・後継者の財務面の知識を強化するために、税理士と金融機関担当者を交えて自社の決算書や月次試算表の内容について検討会を実施した。
- ・後継者に売上計画や資金繰り計画表の書式を提供しながら作成方法を指導した。後継者一人で計画を作成できるようになった段階で、金融機関に定期報告を行ってもらうこととした。
- ・金融機関借入に掛かる不動産担保の状況を精査した。P社と代表者一族が所有する不動産の謄本から所有不動産明細を作成し、不動産ごとの評価額、担保設定状況などを精査した。

##### 効果・教訓

- ・経営改善計画の開示と説明については効果が大きいと感じた。なかでも売上高や利益について数値計画を示すことがポイントであると感じた。計画の内容について金融機関の意見を聴くスタンスで接した結果、融資担当者からも好感をもたれ後継者の評価も高まったと感じた。
- ・金融機関担当者からは、売上計画の根拠を具体的に示すように言われた。ある程度の根拠

を示せたものの、説得力のある根拠を示すことの難しさを感じた。

- ・後継者の財務知識は、自社の財務計数に接する機会を増やすことで効率的に強化できた。
- ・所有不動産明細の作成により、相続税額の試算や生前贈与の方策検討、担保設定状況確認などを行ううえでの元資料とすることができた。

### 3. 今後の課題

#### (1) 遺言の活用

後継者以外の相続予定人である三人の娘とは、事業承継方針や相続の方向性について合意がなされているものの、口約束程度に留まっている状況である。したがって、相続を巡る姉弟間でのトラブルを事前に回避するためにも遺言の活用が望まれる。

#### (2) 後継者の経営能力向上

業界環境が厳しさを増す中で業績向上を図っていくためには、後継者の経営管理能力の更なる向上が必要である。そのためには、後継者が経営を行う中で常に問題意識を持ち、自社が置かれた経営環境や消費者ニーズの変化に対応出来るような主体的な行動を促していく必要がある。

#### (3) 後継者の右腕となる管理者の確保・育成

後継者が経営に専念するためには、ある程度の権限を委譲できる管理者の確保が必要である。現状は、後継者が営業管理と人事管理の全てと、財務管理の一部を担当しており、然るべき管理者の採用や育成を行いながら権限を委譲していくことが必要である。

## 2. 事例のまとめ

診断を行った事例企業16企業は、15社が愛知県内の企業である。中部圏の中心都市である名古屋近隣のこの地域ではあるが、中小企業の事業と社長一族の生活とが密接に絡み合っている場合が多く見受けられる。第1章のアンケート調査にも有るように「親族内承継」が8割以上を占めているという結果が出たこともそのことの一つの現れかもしれない。

「親族内承継」が多くを占める傾向は、本報告書における診断企業16社においても「親族内承継」が12社を占めていることとも一致している。

「親族外承継」の事例としては、「従業員への承継」に取り組んでいる3社に関与することができた。親族内に後継者候補が不在の場合、次なる承継候補者となる従業員にいかにして事業を引き継ぐか、というヒントが見えたことは一つの収穫でもある。

従業員以外の「社外人材」を招聘という企業は今回見当たらなかった。

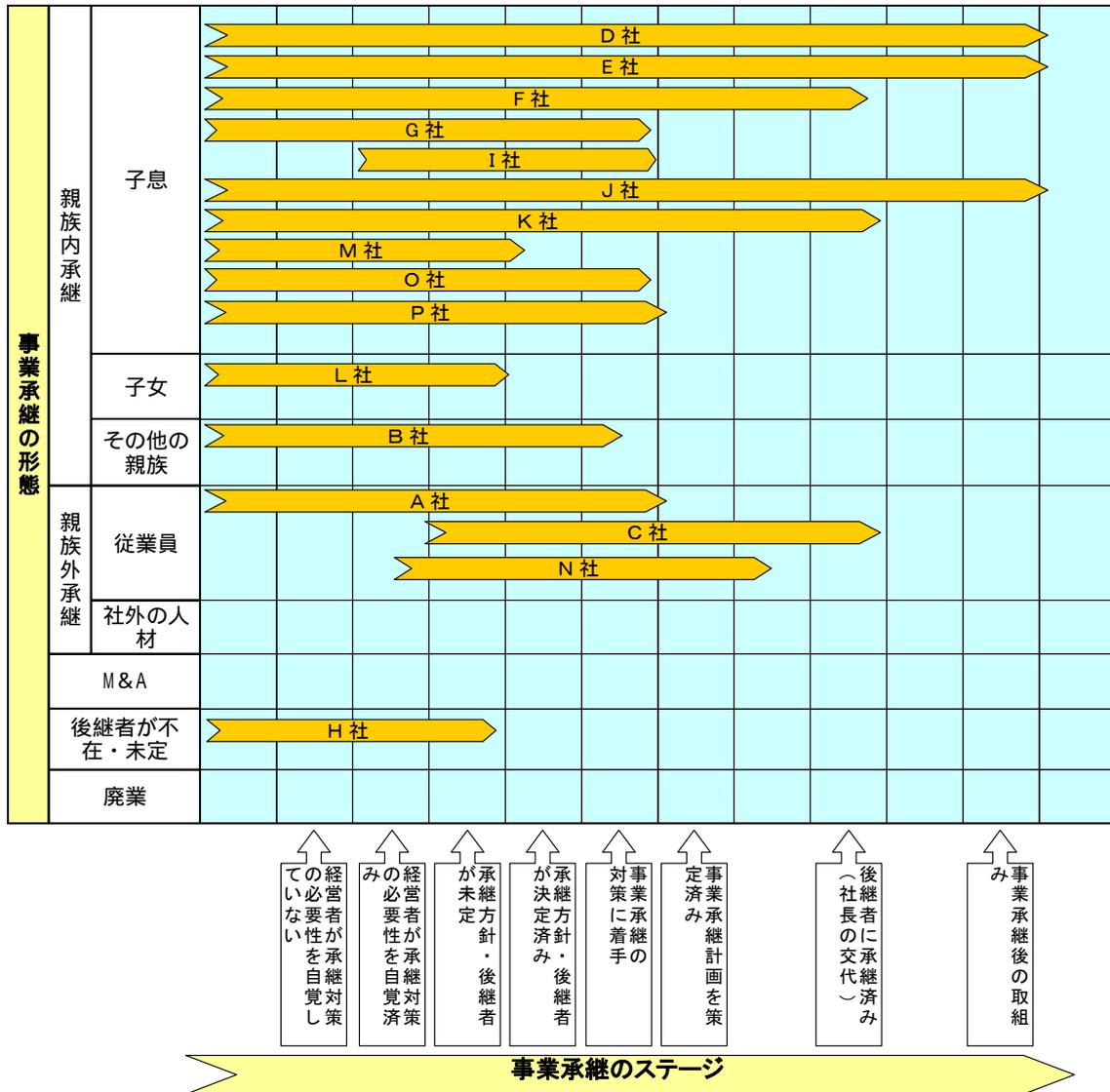
親族内にも親族外にも後継候補者が不在の場合、いよいよ「M&A」若しくは「廃業」という選択肢を選ぶことになる。事例企業のうちH社においては未だ後継者が決まっておらず、状況次第ではこの二つの道のいずれかを選択する可能性も生じてくる。地域経済や従業員などへの影響を考慮すると「廃業」という事態はなんとしても避けたいところである。

今回の調査で診断を実施した16社に限らず、世間の中小企業が置かれた事業承継の事情は、承継段階や課題とその対策方法など千差万別といえる。事業承継問題は、ほぼ全ての企業が直面する問題であるにもかかわらず、事業承継の問題解決パターンは企業の数だけあると言っても過言ではない。そこで16事例の承継パターンを可能な限り簡便に分類するため、【図2-1】の様に「承継ステージ」と「承継形態」別にポジショニング分類を行った。

3. 事例企業16社のポジショニング分類

事例企業16社を「事業承継ステージ」と「事業承継の形態」の2軸で切り分け、ポジショニング分類を行った。

【図2-1】「事例企業16社のポジショニング」



- ・ 診断企業16社の内、12社が親族内承継、3社が親族外承継の事例であった。
- ・ 親族外承継の事例3社に関与でき、親族外承継を行うためのポイントが見えた。
- ・ 後継者が明確に定まっていない企業（L社、H社）では、実施可能な対策が極めて限定的になってしまう。
- ・ M&Aの事例には関与できなかったため、今後の研究課題としたい。

第2章 事業承継支援16事例

4. 事業承継対策の実施状況

事例企業16社における事業承継対策の実施状況を下表に整理した。

【図2-2】「事業承継対策の実施状況」

「事業承継計画の作成」に関する取り組み状況

: 実施済み : 実施中 : 必要な対策であるが未着手 : 対策の必要性なし

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社
<b>現状の把握</b>																
会社の現状把握																
経営者個人の現状把握																
後継者候補の選定																
相続発生時の問題点抽出																
〃 解決方法検討																
<b>関係者との意思疎通</b>																
後継者候補の意思確認																
親族、幹部の意見聴取																
<b>承継方法、後継者確定</b>																
承継パターンの理解・検討																
承継方法の決定																
後継者の確定																
<b>事業承継計画の作成</b>																
経営理念の明文化、社内浸透																
中長期経営計画策定																
事業承継時期の検討																
承継上の課題整理																
承継計画の作成																

「親族内で承継する場合の対策」に関する取り組み状況

: 実施済み : 実施中 : 必要な対策であるが未着手 : 対策の必要性なし

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社
<b>関係者の理解に向けた環境整備</b>																
承継計画を取引先、金融機関等へ公表																
後継者への権限委譲																
後継者と関係者との意思疎通																
後継者助力のための役員陣の組成																
<b>後継者教育</b>																
社内部署ローテーションによる経験・教育																
責任ある地位での自覚醸成																
他社勤務による人脈形成、経営手法習得																
セミナー参加による知識吸収																
<b>株式・財産の分配</b>																
株式保有状況の把握																
分散株式の買取りを検討																
従業員持株会、投資育成株等の安定株主対策																
財産分配方針の決定																
後継者への生前贈与の検討																
遺言の活用を検討																
会社法の制度を検討																
生命保険の活用を検討																
任意後見制度の活用を検討																

「従業員等・外部人材への承継」に関する取り組み状況

: 実施済み : 実施中 : 必要な対策であるが未着手 : 対策の必要性なし

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社
<b>関係者の理解に向けた環境整備</b>																
後継者候補を事前に役員とする																
事業承継計画を社内や金融機関等に公表																
現経営者の親族の意向・理解を確認																
後継者助力のための役員陣の組成																
承継後、先代社長による社長サポートの検討																
<b>後継者教育</b>																
社内部署ローテーションによる経験・教育																
他社勤務による人脈形成、経営手法習得																
セミナー参加による知識吸収																
<b>株式・財産の分配</b>																
後継者への株式等の経営権集中を検討																
必要に応じた種類株式の活用を検討																
MBOの検討																
<b>個人（債務）保証・担保の処理</b>																
事業承継に向けた債務圧縮																
後継者の債務保証減少について金融機関交渉																
後継者の負担に見合った報酬確保の検討																

## 5. 事業承継対策の実施状況からの所見

### (1) 「経営理念の明文化・浸透」の促進

「経営理念の明文化・浸透」が意外に進められなかった。実際の診断において経営者の「思い」とも言える理念を聴いてはいるものの、それを文章に落とし込み、従業員に浸透させる段階にまでは及んでいないケースが多い。

もし、経営者や後継者の思いがしっかりと固まっていなかったり、社内への浸透が進んでいない様であれば、まず経営者の「思い」を明文化したうえで現社長と後継者、従業員の間で話し合い、理解と浸透を図るような手助けを行いたい。

### (2) 中期経営計画の策定

一般的に中小企業では、中期経営計画が策定されていないことがほとんどではないだろうか。企業が成長し継続企業に向かうためには、そこに至るまでの道筋を立てておくことが行動目標を明確にする意味からも重要である。事業承継計画はそれ単独で策定するものではなく、中期経営計画に組み込む形で策定することが肝要である。中長期計画の内容である売上、利益などの年度目標や経営の諸施策を睨みながら事業承継対策項目を時間軸の中に置いていきたい。

### (3) 早い段階で承継方針と後継者を定めることが重要

H社、L社のように後継者が定まっていないと、実行できる対策がかなり限られてしまう。後継者育成や自社株をはじめ事業用資産の移転も進められず、それらを盛り込んだ事業承継計画も立案が困難になる。後継者の経営手腕によって企業の将来が大きく左右されることを考えると慎重に検討すべき問題であるが、もしまだ後継者を決めかねているのであれば、経営者の選定を含めた事業承継方針を決定する期限を設定しておく必要があるのではないだろうか。

### (4) 専門家ネットワークの必要性

事業承継上の課題抽出と対策を総合的に行うには、中小企業診断士を核とした専門家ネットワークの構築と運用が不可欠である。中小企業診断士にとって、後継者教育等や承継上の課題整理、自社株対策などの方策は実施しやすい反面、相続発生時の問題点抽出や相続税額の試算、相続税の軽減策検討、保険を活用した対策などは行い難い。特に税務面などにおいては個別具体的な税務相談領域に踏み込むとコンプライアンス上の問題が生じるため、然るべき専門家と連携しながら対策を進める必要性が生じる。

他土業をはじめ専門家とのネットワークも一朝一夕にできるものではないため、常日頃から事業承継をテーマとした情報交換などが機動的に行える関係を築いておきたい

### 第3章 提言

#### 1. 継続企業実現に向けた事業承継支援

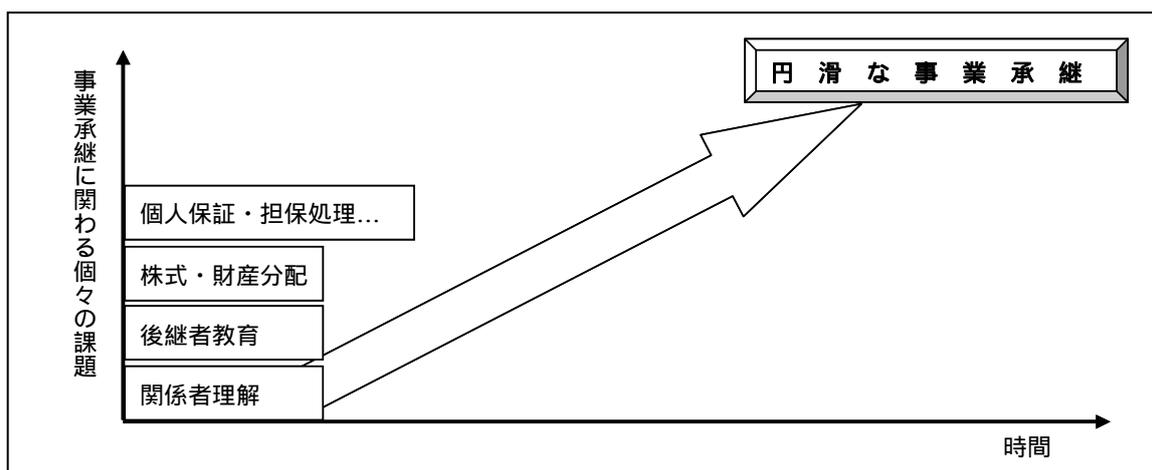
事業承継支援とは、企業を継続企業として永続させるための一つの側面にすぎない。中小企業診断士が事業承継企業を支援するうえでは、事業承継という個の問題にのみ対応する視点（【図3-1】）ではなく、企業を継続企業、つまりゴーイングコンサーンとする視点から支援しなければならない。

事業承継に絞った視点で支援をするのであれば、コーディネータ役として、弁護士、税理士等の他土業の協力を得て事業承継ガイドラインに示されるような手法を行えばよいということになる。しかし、先の16事例が示す通り、中小企業の多くは、事業承継問題以前に継続企業の実現を目指すことが先決にあるといえる。事業承継という限られた範囲にしか目がいかないようでは、真の継続企業に導くことはできない。全体を俯瞰できる視点から支援をする必要があるのだ。そして、それができる土業こそ中小企業診断士になるであろう。

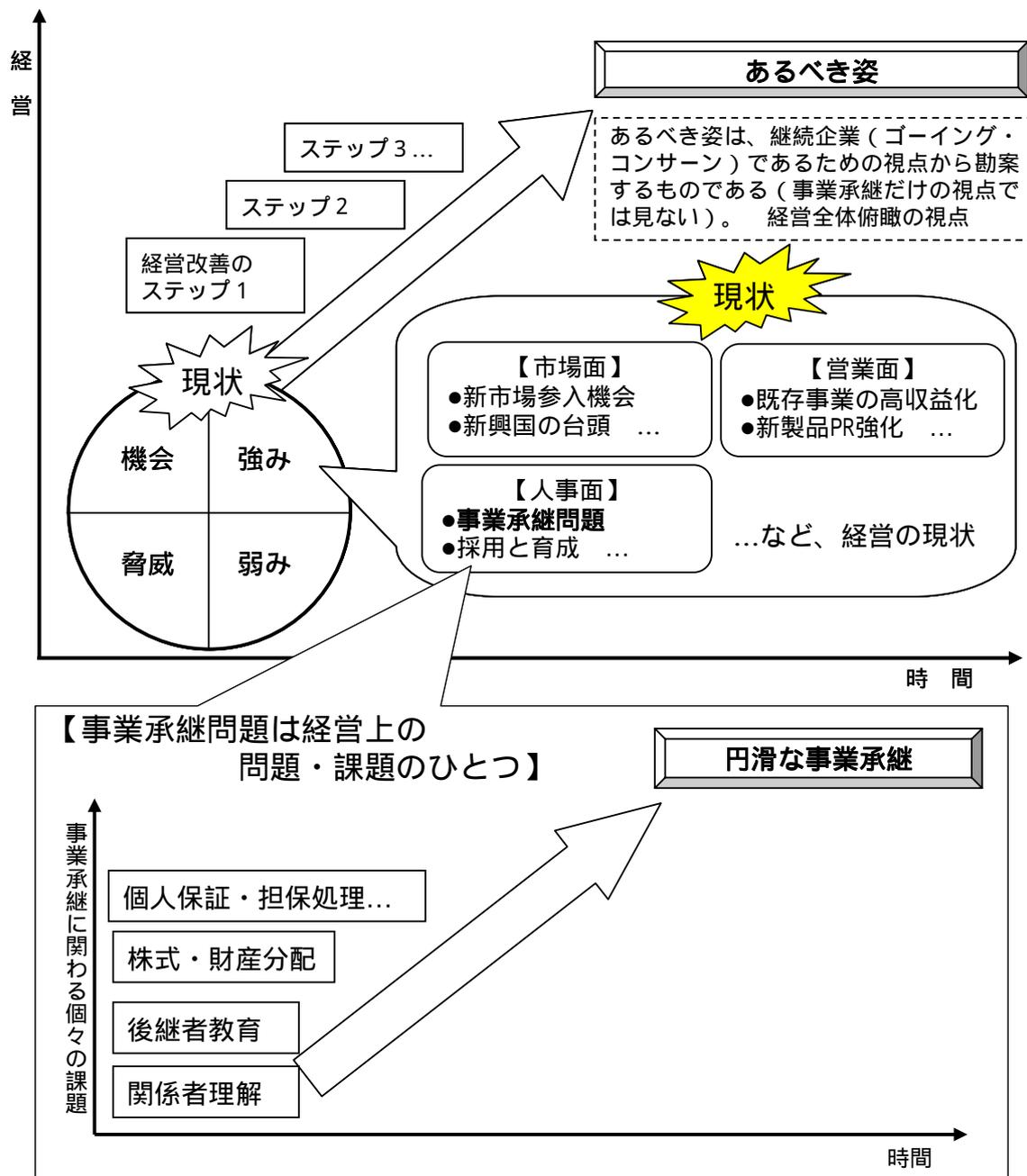
企業のあるべき姿を経営者と共に考え抜き、そこへ辿り着くまでの道筋、言い換えれば企業の成長ストーリーを経営者に示し、ひとつひとつの課題を整理していくのである。そして、その課題の一つとして事業承継があるという位置づけなのである。

中小企業診断士は、事業承継だけの視点ではなく、真の事業承継問題（事業の永続性）を解決する視点、全体俯瞰の視点（【図3-2】）を持って支援にあたる必要があるのである。

【図3-1】「事業承継に絞った支援の視点」



【図3-2】「全体俯瞰の視点」



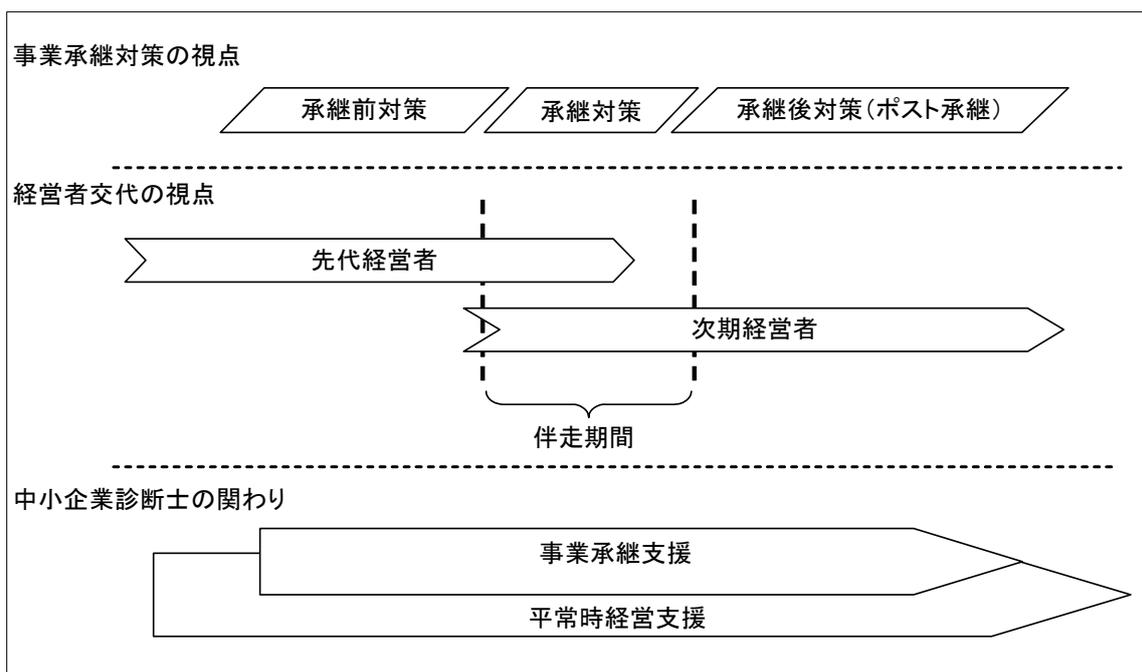
## 2. 中小企業診断士の関わり

平常時の経営支援により事業の魅力を高めながら、経営者に対して事業承継対策の必要性を喚起することが中小企業診断士に求められる。つまり、経営者と後継者に対して問題提起を行い、事業承継対策の「口火を切る」ことが診断士の重要な使命の一つである。

### (1) 事業の魅力を高める

「事業承継のための事業承継対策」を行うのではなく、あくまでも「企業を永続させるための事業承継」というスタンスが求められる。そのためには、承継対策以前に企業や事業そのものの「魅

【図3 - 3】「中小企業診断士の関わり」



力」を高めておく必要があり、その役を担うのが中小企業診断士である。

先代経営者からも「会社と事業の将来展望が望めるから後継者に安心して引き継ぐ気になった。」という声を聞くことが多い。こうしたことは「事業の魅力」が事業承継に一役買っていることの一例でもある。一方で後継者にとっても、将来性が明るく「魅力に富む事業」だからこそ事業を引き継ごうという意欲が高まるのではないだろうか。

特に親族内に後継者候補がない場合には、親族外後継者への承継やM & Aといった選択肢を視野に入れる必要がある。そうした場合には事業の魅力に富む企業の方が、後を引き継いでくれる後継者の選択肢が多くなることは容易に想像できるのである。

## (2) 現経営者に事業承継対策の必要性を理解して頂く

まず中小企業診断士をはじめ中小企業経営の社外関係者は、社長に対してのきっかけづくりとして事業承継対策についての問題提起を行う必要がある。なぜなら、事業承継計画の策定についても、まずは現経営者にその必要性を真に理解して頂かなければスムーズに進まないおそれがあるためである。また問題提起は、中小企業診断士などの社外の支援者だからこそ効果的に行える取組でもある。

事業承継支援においても将来起こり得るリスクを認識し、その対策と実行計画を練り上げ着実に実行していくためには、経営者自身にその必要性を真に理解して頂くことが大前提となる。

事業承継計画の策定には相応の時間と手間がかかることや、企業や個人の内情にも立ち入る必要があるため経営者側の理解と協力が欠かせない。経営者が事業承継対策の必要性を真に理解していない場合には、その必要性について十分な理解を促すことから始める必要がある。

### (3) 平常時経営支援をはじめ普段の顧客訪問のなかでの問題提起

事業承継問題は、経営者の引退や死を想定したセンシティブなテーマでもあるため、支援者が経営者に問題提起を行う際にも細心の注意が求められる。幸いなことに普段から企業訪問や経営支援を行ってきた中小企業診断士にとっては、その過程で築き上げた経営者との人間関係や信頼関係が強みとなる。

事例P社では下記のような取組を通じて問題提起を行っており参考になるかもしれない。

- ・総合的な企業診断のなかで、経営課題の一つとして事業承継対策を提案した。
- ・企業への定例訪問の際に「事業承継ガイドライン 20問 20答」をそっと目に留めさせながらさりげなく手渡し、反応を窺った。（内容の説明は敢えて行わない。）
- ・訪問日を改め、社長の反応を窺いながら事業承継対策の重要性について説明した。

話しを切り出すタイミングを見計らい、物の言い方や相手の表情・態度にも細心の注意を払いながら対応する必要があることは言うまでも無い。

### (4) 経営計画の策定をきっかけにした問題提起

経営革新計画や設備投資計画をはじめとした経営計画の作成時は、企業の将来について経営者と共に検討する機会でもあり、事業承継対策についても自然に切り出しやすいタイミングの一つと言える。

限られた側面でのみ事業承継支援に携わる他士業と比べて、中小企業診断士が得意としている点の一つは、経営者とともに「企業の将来像を描くことができる。」という点ではないだろうか。

経営計画を策定する際に必ず行っている、企業の現状分析や環境分析を元に将来進むべき方向性を見出すプロセス、つまり戦略策定は中小企業診断士の得意技である。経営者の意向を踏まえながら「現状の成り行きで進むとこうなりますよ。」とか「今のうちからこういった手を打てば、将来はこのような道が開けますよ。」といったように具体的な将来像を描き、目に見える形に仕立てることで、経営者を早い段階での適切な決断に導くのである。

経営者に事業承継対策の早期着手を促すために、我々が持っているこの技を使わない手はない。事業承継対策に限らず、早い段階で問題解決に着手すればするほど有効な対策の選択肢は多く、また同じ対策をするにしても高い効果が期待できるのである。

我々中小企業診断士は、経営者に対して誰よりも先に問題提起を行うことで事業承継対策のきっかけを与え、継続企業への道筋を示せる戦略家としての存在感を発揮し続けたいものである

## おわりに

「中小企業診断士は、何を専門分野にしているのかわかりにくい。」という世間の声を時々耳にすることがある。一口に中小企業診断士と言っても、マーケティングから生産管理、組織人事、IT関連に至るまで、それぞれの独自専門分野が多岐に亘っていることがその要因の一つではないだろうか。また、その専門分野を外部に明確にアピールできていないのかもしれないし、自分自身はしているつもりでも明確に伝えきれていないのかもしれない。

事業承継支援に注力している、又はこれからしようとしている中小企業診断士は、世間に向けて自分の「してきたこと」、「やろうとしていること」をもっと伝えるべきではないかと感じている。事業承継支援に関われるフィールドは、我々が考えている以上に広いのだから。

今回の調査中においても、事業承継対策を考えめぐね、誰にも相談できず一人で日々悶々としている経営者が少なからず存在していたことを肌で感じる事ができた。他にも、事業承継上の危機や必要性がすぐそこに迫っているにもかかわらず日々の経営管理業務に追われ、そこに目が向いていない経営者も多くいることがわかった。

正直なところ、立場は違えども私達のような支援者も同様のことが言えるのではないだろうか。企業の存続に必要な対策であっても「事業承継対策」の一言を口にした途端に社長のご機嫌を損ねるのではないかと心配になる。話を切り出せない。

しかしこれは誠に幸いなことに杞憂であった。

経営者本人は明確に意識しているわけではないが、自分以外の誰かから事業承継対策のきっかけを与えられることを無意識に待っている経営者が多いこともわかった。マーケティング的に言えば「ニーズ」に至る前段階の「ウォンツ」である。新聞紙上などから事業承継対策の必要性を世間一般論として頭でわかっているつもりであっても、自分自身の事として具体的に考えられなかったり、考えたとしても実行できなかつたりといったことが意外に多いものである。

経営者の隣に座り、笑顔で、冗談混じりに、気軽に、やさしく、話しかけていただきたい。

「社長が社長業を引き継いだ時には、さぞやいろいろなご苦労があったのでしょうかね。」と。

事業承継支援は、企業が継続企業に向かう一局面を支援することである。中小企業診断士をはじめ支援者側においても、持てるノウハウや専門家ネットワークをフル活用した支援を行い、何かのご縁でお関わりになれた企業と未来永劫共に成長してゆくことを祈念し、結びの言葉としたい。

事業承継研究会 会長

佐原 啓泰