

平成 20 年度マスターセンター補助事業  
香川県内における事業承継に関する調査研究  
報 告 書

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

香川県支部 調査・研究事業

## 「香川県内における事業承継に関する調査研究」

### はじめに

近年、我が国社会の少子・高齢化が進展する現在、高度経済成長期に創業した多数の中小企業経営者も高齢化が進み、世代交代の時期を迎えている。こうした状況のもと、経営者の高齢化や後継者不足に伴う廃業による雇用喪失、産業の脆弱化への懸念が叫ばれている。

中小企業の廃業が年間約 29 万社あるなかで、後継者不足を第一の理由としてあげているケースは、約 7 万社にのぼる。7 万社分の雇用が完全に失われたと仮定すると、失われる雇用は毎年 20～35 万人と推定されている。さらに、そのうち製造業などで高い技術力やノウハウを保有している企業があるならば、それら企業の保有する貴重な技術やノウハウも失われることになる。

間近に迫る中小企業経営者の世代交代期を考えると、事業承継円滑化の策を講じておくことは、地域雇用、技術確保の面から重要な意義を持つ。

そこで社団法人中小企業診断協会香川県支部では、香川県内の中小企業は実際にどのように事業承継を行っているのか現状を調査し、その成功要因を考えるとともに、これから自社の発展の契機として事業承継に取り組む中小企業が注力すべきポイントについて考察することにした。

この「調査研究報告書」が、これから事業承継に取り組む中小企業の方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

## 目 次

第1章 事業承継を取り巻く環境	1
1. 中小企業経営者の高齢化	1
2. 中小企業における経営者交代	3
3. 後継者の選択と成長	4
第2章 香川県内の事業承継センターの概要	5
1. 独立行政法人中小企業基盤整備機構四国支部	5
2. 高松商工会議所(地域力連携拠点事業事業承継センター)	6
3. 香川県商工会連合会(地域力連携拠点事業事業承継センター)	7
第3章 調査の概要	8
1. 調査研究テーマ	8
2. 調査目的	8
3. インタビュー調査の概要	8
第4章 インタビュー調査の結果	10
1. 株式会社クロダ	10
2. 株式会社三共機械工業	14
3. 株式会社高畑精麦	17
4. 株式会社高松ホットスタンプ	20
5. 中西電機株式会社	23
6. 松熊工業株式会社	26
第5章 総括	29
1. インタビュー調査から考察できる成功要因	29
2. 事業承継の進め方に関する課題	32
3. まとめ	37
添付資料 インタビュー調査用紙	38
おわりに	41

# 第1章 事業承継を取り巻く環境

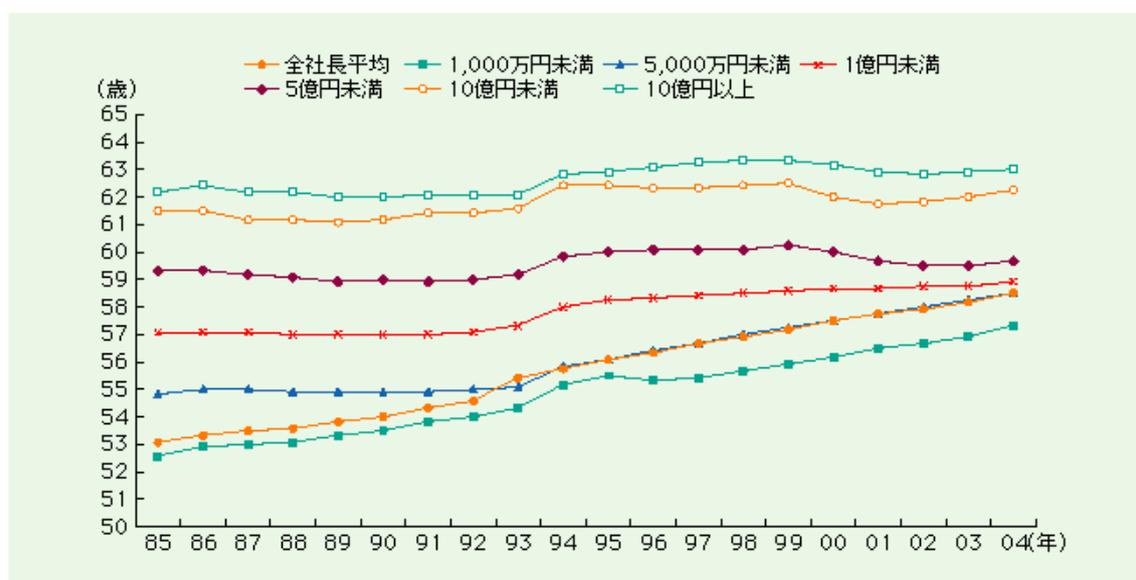
## 1. 中小企業経営者の高齢化

### (1) 経営者の平均年齢の推移

法人企業経営者全体の平均年齢は、2006年で59.0歳である。1996年の56.04歳と比べると、10年間で約3歳上昇している。これを資本金別に見ると、資本金5,000万円以上の大企業・中堅企業の経営者の平均年齢はほぼ横ばいの状態で推移しているのに対し、5,000万円未満の小規模企業では、年々経営者の高齢化が進んでおり、全体の平均年齢を押し上げる形となっている。

■ 資本金規模別の代表者の平均年齢の推移

	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
1000万円未満	55.04	55.05	55.08	55.11	56.02	56.06	56.08	56.11	57.04	57.08	57.11
5000万円未満	56.05	56.08	57.00	57.03	57.06	57.09	58.00	58.03	58.06	58.09	59.00
1億円未満	58.04	58.05	58.06	58.07	58.08	58.08	58.09	58.09	58.11	58.11	58.11
5億円未満	60.01	60.01	60.01	60.03	60.00	59.08	59.06	59.06	59.08	59.08	59.08
10億円未満	62.04	62.04	62.05	62.06	62.00	61.09	61.10	62.00	62.03	62.05	62.05
10億円以上	63.01	63.03	63.04	63.04	63.02	62.11	62.10	62.11	63.00	62.11	63.00
全経営者平均	56.04	56.08	56.11	57.02	57.06	57.09	57.11	58.02	58.06	58.09	59.00



帝国データバンク「社長交代率調査」より

中小企業においては経営者の意思決定権限が強いため、意思決定者である経営者が高齢化してしまうことにより、以前のような積極的な経営ができなくなると企業の活力が低下し、結果として廃業という形で経営活動を停止せざるを得なくなってしまうケースも多い。

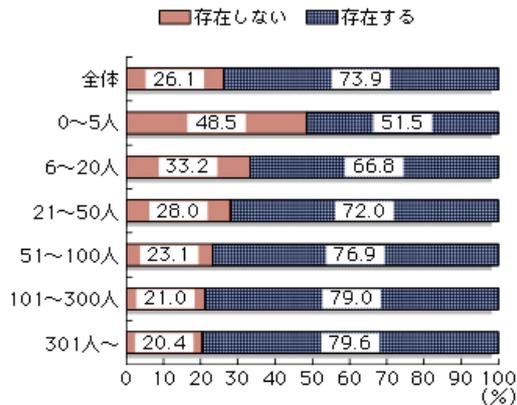
廃業した企業のなかには、親族や企業内部に後継者がいないなど、事業承継の問題をクリアできなかった企業も存在すると考えられる。

企業経営者の高齢化が進むことにより、こういった課題を抱える企業が増加すると推測される。

## (2) 高齢化の弊害

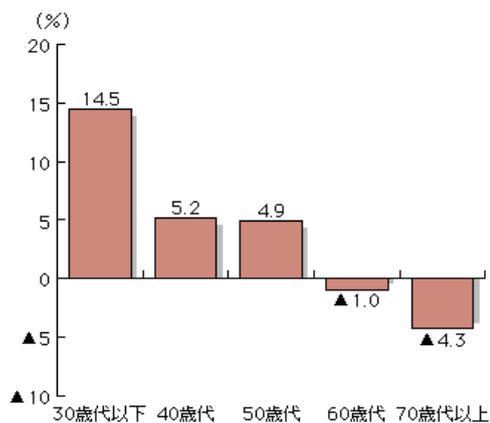
中小企業の経営者の高齢化は、経営者が中小企業の経営上の意思決定に与える影響力の大きさを考えてみると看過できない問題である。

### ■ 会社経営上「右腕」の存在の有無



中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」(2002年11月)より

また経営者を補佐する人材(いわゆる「右腕」的存在)についても5人以下の小規模企業の48.5%には存在していない。この点でも規模が小さくなるほど、経営者の企業経営に対する役割は大きくなっていく。



「中小企業白書」(2006年版)より

### ■ 経営者の年齢と企業の従業員数成長率

一般に、人間は年齢が若く体力的・精神的にも充実している時は、新しいこと・未知のことにチャレンジできるものだが、年を重ねるうちに体力も衰え、考え方も保守的になる。企業の経営者も同じである。経営環境が変化し経営方針を改めないといけない時期になっても、経営者が高齢であればその事実気づかなかつたり、または気づいていてもどう改めればいいのかわからない、改めるだけのエネルギーが残っていないことがある。

特に中小企業においては、大企業と異なり「右腕」となり得る人が少ないため、経営者の能力の衰えがそのまま企業の存続にまで影

響を与えることになる可能性がある。

経営者の年齢別に企業の従業員数成長率をみても、経営者の年齢が高い企業ほど成長率は低くなり、60歳を超えるとマイナスに転じている。

## 2. 中小企業における経営者交代

### (1) 経営者交代率の通減

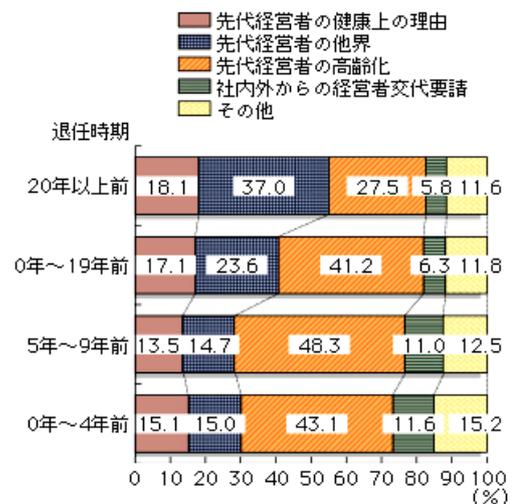
経営者の交代の動向に関して、帝国データバンクの「社長交代率調査」をみると、過去20年間の経営者の交代率は多少の増減があるもののおおむね通減傾向にあり、2006年調査では3.08%と、調査開始以来最低の交代率となっている。

このように経営者の交代が進まなくなった理由として考えられるのは、病気や死亡で本人の意思にかかわらず経営者であることができなくなる形での経営者の交代が減ってきたことである。

#### ■ 先代経営者の退任理由の変化

「後継者教育実態調査」の結果をみると、先代経営者の退任理由が昔と今では変化してきていることが分かる。20年以上前に事業を承継した経営者においては約4割が先代経営者の退任理由について「先代経営者の他界」と答えている。

しかし、最近事業を承継した経営者の場合では他界による先代経営者の退任は約15%に減っている。そのかわりに、「先代経営者の高齢化」を理由とする者の割合が増加している



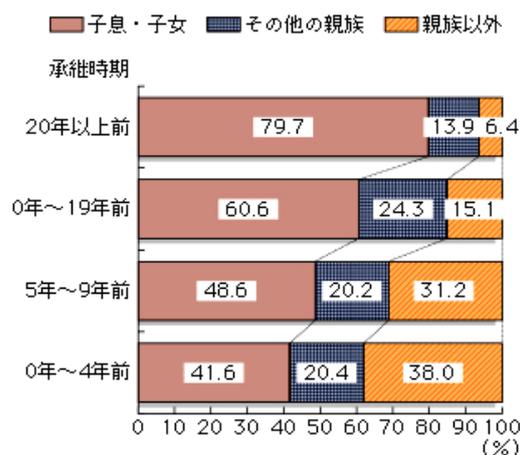
東京商工リサーチ「後継者教育実態調査」(2003年)より

### (2) 先代経営者との関係の変化

経営者と先代経営者との関係をみると20年以上前では79.7%の経営者が先代経営者の「子息・子女」であり、「親族以外」の経営者が継いでいる割合はわずか6.4%であった。

ところが、最近では「子息・子女」の割合は41.6%にまで減少し、逆に「親族以外」の割合が38.0%に増加している。

経営者の子供の承継意識が変化してきているためか「親の会社だから」というのみでは事業を継がなくなっているようである。その結果、後継者の確保に時間がかかるようになり、経営者の交代が遅れる要因になっていると考えられる。



東京商工リサーチ「後継者教育実態調査」  
(2003年)より

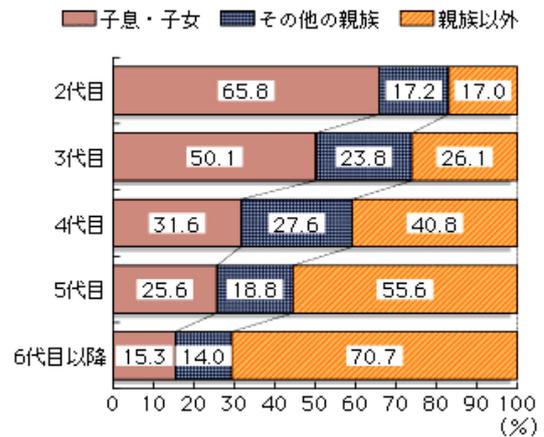
### 3. 後継者の選択と成長

#### (1) 経営者の代と先代経営者との関係

後継者として誰を選ぶか。経営者が後継者を決める時に頭を悩ます問題だろう。本音は自身の子どもに事業を継がせたいと思っけていても、企業を成長させるためには子どもよりも従業員の中から選んだ方がよいかもしれないため簡単には答えが出そうにない。

しかし、事業承継を何回も経験している企業では誰を後継者に選ばばいいのかわからないのノウハウがあるかもしれない。何代も続く企業とそうでない企業の経営者を先代経営者との関係で見ると、代を重ねるごとに先代経営者の子どもよりも親族以外の者が経営者に選ばれている割合が高いことがわかる。

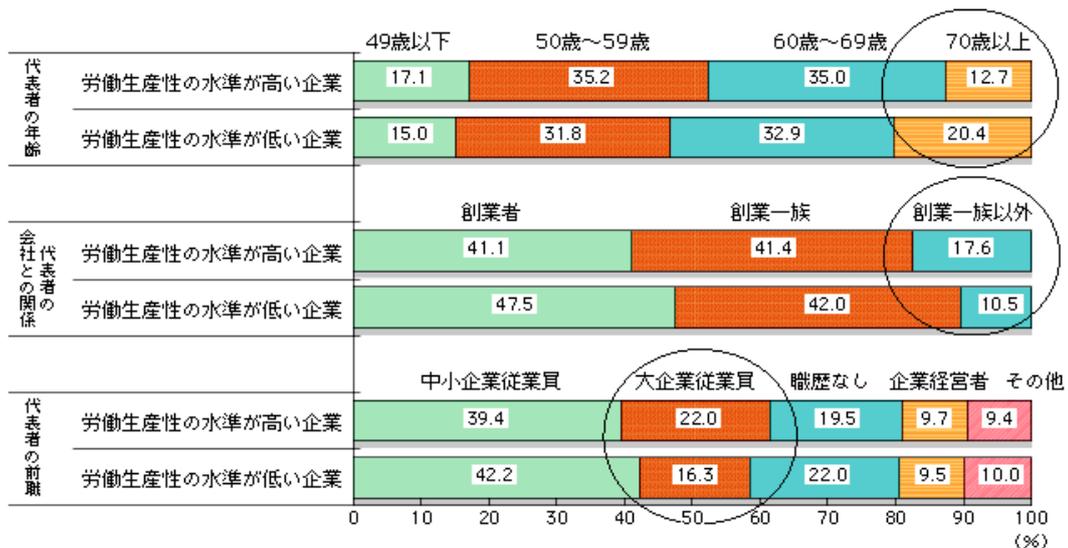
#### ■ 経営者の代と先代経営者との関係



東京商工リサーチ「後継者教育実態調査」(2003年)より

#### (2) 代表者の属性と企業の生産性

「中小企業白書」(2008年版)をみると、中小企業の生産性と代表者の属性の関係について、生産性が高い企業の代表者は比較的若く、創業一族以外が多いことがわかる。



「中小企業白書」(2008年版)より

## 第2章 香川県内の事業承継センターの概要

### 1. 独立行政法人中小企業基盤整備機構四国支部(以下、中小機構四国支部)

- (1) 担当窓口 : 経営支援部経営支援課
- (2) 担当者 : 事業承継コーディネーター 中山 正文氏
- (3) 登録専門家数 : 73名(10月31日現在・四国四県での登録者数)
- (4) 支援の内容 :

中小機構四国支部においては、2007年2月に策定された日本経済底上げ戦略における、中小企業の後継者不足による廃業率の低下を目指す基本方針に基づき、中小機構に事業承継本部が設置されたのを受けて、四国支部にも5月に支援センターが設置された。そして6月に担当者として中山正文事業承継コーディネーターが選任され、本格的に事業承継支援が動き出した。

まず事業承継について、専門家向けの説明会・セミナーを実施して事業承継への取り組みへの理解と、相続時精算課税制度や事業承継税制および民法等についての知識の習得を図った。

その後四国各県における、事業承継の実務家(弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士・司法書士等)の登録専門家を募集し、支援体制の整備と確立を行った。そのうえで、事業承継を考えている一般企業向けに事業承継セミナーを開始した。そして2008年5月9日に、

- ① 非上場株式等にかかる相続税の納税猶予制度
- ② 民法の特例制度
- ③ 金融支援

上記の3点を盛り込んだ中小企業経営承継円滑化法等が成立した。また2008年5月30日に地域力連携拠点事業が始まり、事業承継事業もそのメニューの中に組み込まれた。そして各県の中心拠点において事業承継センターが設置された。当県では、香川県商工会連合会と高松商工会議所が指定を受けた。

中小機構四国支部としては、四国四県の各支援センターを本格的に機能させるべく、各県において税理士資格を持っている事業承継コーディネーターを本年度から配置して各拠点の具体的な案件への支援と事業承継セミナーの講師や、短期セミナー・長期セミナーの実施や事業承継マッチング等への支援を行っている。

現在のところ中小機構四国支部での専門家の登録数は、10月31日現在73名(弁護士11名・公認会計士8名・税理士14名・司法書士16名・中小企業診断士13名・社会保険労務士5名)で、香川県内は33名である(弁護士5名・公認会計士4名・税理士6名・中小企業診断士10名)。

現在のところ事業承継セミナーと短期セミナー・長期セミナー・マッチングが一番進んでいる県は愛媛県となっている。今後中小機構四国支部としては、各県の事業承継コーディネーターを核として、事業承継事業を推進すべく取り組んでいるところである。

## 2. 高松商工会議所(地域力連携拠点事業事業承継センター)

- (1)担当窓口 : 経営支援部経営支援課
- (2)担当者 : 支援課長 大空 範久氏
- (3)登録専門家数 : 3名
- (4)支援の内容 :

高松商工会議所は、今回の地域力連携拠点事業において地域力連携拠点の指定を受けた。そして、事業承継事業を実施していくうえで、経済産業局からの指示もあり、先ず事業承継のニーズ把握を行うべく6月30日から7月31日にかけて、県内6か所の商工会議所管内の中小企業25,000社にアンケート調査を実施した。その内764社から回答があり(回答率30.6%)、その中で6割が10年以内に事業承継を考えており、後継者は子どもを想定している経営者が半数であった。

またアンケート回答者の半数を占める、61歳以上の経営者の内4割弱の後継者が決まっておらず、その内4社に1社は廃業を考えており、「事業の存続を検討中」を含めると、実に3社に1社が事業の継続が困難であるとの厳しい実態が浮き彫りとなっている。

また、このアンケートでは、当事業承継センターに対して「事業承継についての相談に乗ってほしい」との声も多くあり、「事業承継に関する法律や税務相談、計画の立て方など専門家による総合的な支援をしてほしい」「安価で親身になって相談に乗ってくれる機関がほしい」「経営者や後継者向けのセミナーを開催してほしい」等の要望も寄せられた。

そこで当事業承継センターでは、そのアンケートの内容をもとに、その要望を聞き具体的に相談に応じるべく、短期セミナーを百十四銀行と共同で高松会場と丸亀会場の2か所で開催した。そして2会場で約110名の参加者があった。今後はこれらのアンケート回答者やセミナー参加者を対象にして、長期セミナーの実施と、M&Aのためのクローズ型のマッチングを中小機構四国支部の中山事業承継コーディネーターと連携しながら実施していく予定である。



■ 高松商工会議所 外観

### 3. 香川県商工会連合会(地域力連携拠点事業事業承継センター)

- (1)担当窓口 : 指導課
- (2)担当者 : 指導課長代理 齋藤 修氏
- (3)登録専門家数 : 5名
- (4)支援の内容 :

香川県商工会連合会も、今回高松商工会議所と同じく地域力連携拠点事業において事業承継センターの指定を受けた。高松商工会議所は県内6会議所の事業承継事業のとりまとめ機関であるが、香川県商工会連合会は香川県下の38か所の各商工会の事業承継のとりまとめ機関となっている。

商工会連合会でも、高松商工会議所と同じくアンケート調査を実施し、2,000社に送付して、782社から回答があった(回収率39.1%)。

その後、短期セミナーを10月27日と11月26日に開催する。現在、事業承継セミナーの相談件数は約50件であるが、具体的案件はそれほど多くない。

今後アンケートの事業承継希望者や短期セミナー時の相談者に対して、高松商工会議所と同じく、長期セミナーの実施とM&A希望者に対するマッチングの実施等を中小機構四国支部と連絡を取りながら実施して行く予定である。

## 第3章 調査の概要

### 1. 調査研究テーマ

「香川県内における事業承継に関する調査研究」

### 2. 調査目的

近年、中小企業の経営者の高齢化が進行する一方で後継者の確保が困難になるなど、事業承継は中小企業にとって重要な経営課題となっている。本業が順調に推移していても事業承継に失敗して紛争が生じるケースや会社の業績が悪くなるケースなどもあり、事業承継は時間をかけて事前に計画的に取り組んでいく必要がある。

そこでこの調査では、香川県内の中小企業における事業承継上の問題点、悩み等を面談にて尋ね、県内企業の現状を把握するとともに、事業承継を円滑に進めるための対策および具体的な取り組み等を確認し、中小企業診断士がいかに適切に関与すべきかを考察したうえで、今後の支援活動に役立てていくことを目的とする。

### 3. インタビュー調査の概要

#### (1) 調査期間

平成20年9月24日(水)～11月19日(水)

#### (2) 調査方法

訪問面接調査法によるインタビュー方式

#### (3) 調査対象

香川県内の中小企業(6社)インタビュー調査(1社2名<先代・後継者>と面談)

(4)調査結果のまとめ方

- ① 訪問面接時のインタビュー内容を文章化
- ② 具体的な質問項目は、以下のとおり
  - 1) 会社の現状(事業内容)について
  - 2) 事業承継を行った動機・きっかけ
  - 3) 事業承継にかけた期間とプロセス(過程)
  - 4) 事業承継を機に組織変更したか否か  
また、組織変更した場合はその内容
  - 5) 後継者教育の育成方法
  - 6) 従業員など関係者に対する周知・認知方法
  - 7) 事業承継に係る資本政策(資金調達、税務対策、相続対策など)
  - 8) 事業承継に際して、一番困ったこと

## 第4章 インタビュー調査の結果

### 1. 株式会社クロダ

#### (1) 会社概要

所在地 : 香川県東かがわ市三本松 722-1  
創業年月日 : 1974年2月  
設立年月日 : 1977年4月20日  
承継年月日 : 2008年1月  
代表者 : 棚次 啓二氏(代表取締役社長)  
先代との関係 : 従業員(直前の役職: 取締役営業部長)  
事業内容 : 手袋等の企画提案営業・服飾雑貨  
社員数 : 40人  
事業所 : 本社のみ、ただし関連会社国内に1社・中国に8社あり  
資本金 : 10,000,000円

#### (2) インタビュー調査

調査日 : 2008年10月1日(水)  
回答者 : 黒田 俊英氏(代表取締役会長)  
棚次 啓二氏(代表取締役社長)



■ (左から)会長と社長

### (3)調査結果

#### ① 会社の現状について(事業内容等)

当社は、創業以来手袋の製造販売を行っている。手袋は地元東かがわ市の主要産業であり、出荷額は東かがわ市で全国の約90%を占めている。当社は地元の手袋製造販売会社の中で5位の中に入る売上高を誇っている。

主にスポーツ手袋・ファッション手袋・業務用手袋を製造販売している。一流メーカーからのOEMによる製造販売が主流であるが、地元問屋卸商を通じての委託販売もあり、最近では自社ブランドによる百貨店・GMS・スーパー・ホームセンターを通じての直接取引・直接販売を増加させている。

また手袋産業は、近年国内の賃金の高騰対策もあり、中国・ベトナム・インドネシア等の東南アジアの自社工場で製造し逆輸入して出荷する方法をとっているのが大半であるが、当社はいち早く中国に進出して今日の発展の布石を打った。そして今後はグローバル展開と中国一辺倒からの脱却も目指して、インドにおける工場進出も考えている。

また当社は早くからITを導入して、ローカルネット構築による中国製造現場とのTV電話会議やネットカメラによる品質管理・IP電話の導入・ASPによるIT情報の確立等IT経営の推進と、中国における検品会社の設立やCADによる製造の推進等の品質管理の徹底と品質保証制度の確立を通じて、会社の経営基盤の安定化を図っている。

#### ② 事業承継を行った動機・きっかけ

当社の会長が個人事業として1974年に創業し、1977年に法人成した。会長は、創業当時から55歳で、既にリタイアを考えていた。そして夢は、その後の人生を思い切り楽しむことであった。しかしその後、当社は中国進出等による事業規模の拡大と経営環境の変化により、当初の55歳のリタイアが延長して60歳がその目標年齢となり、最終的には65歳を目標に、後継者に事業を承継することとした。しかし、実際には準備の関係で、会長が66歳になってからの2008年1月に当社の事業承継が完了した。

#### ③ 事業承継にかけた期間とプロセス

当社の会長が、65歳で事業承継を行うことを決意していたので、60歳までは、率先垂範して会社を引っ張ってきた。その結果、内部留保も厚くなり、また金融機関からの信用力も増したので、いよいよ60歳を機に、後継者の選定に着手した。会長の長男は、歯科医師として東京の飯田橋で開業しており、本人も会社を継ぐ気は全くなく、会長もそれを考慮に入れて、最初から能力のある従業員の中から選定することを考えていた。

まず、4人の従業員を選定し、各部門の責任者(部長)とした。仕事の能力・仕事の内容・危

機対応力・マネジメント能力・管理能力、人柄・リーダーシップ等を、会長の眼で自ら6年間かけて判断して、現在の棚次社長(前取締役営業部長)に承継することとなった。

#### ④ 事業承継後の組織変更について

事業部制とし、他の3名の事業承継候補をそれぞれ取締役として処し、それぞれを事業部の責任者として、全員一致で事業を推進する体制とした。

#### ⑤ 後継者の育成方法について

会長が60歳まではトップダウンですべて業務を指示していたが、後継者候補の選定をしてからは、それぞれに対し各自の意向や意見を聞いて、コーチングの手法を取り入れながらOJTによりマネジメント能力を高めるように、4名を最初は平等に教育していった。また、off-JTとしては、外部の教育機関に、本人の希望により教育を受けることを積極的に進めた。そして最後は、その中から社長を選んで、経営マネジメント・リーダーシップ等について重点的に後継者としての教育を行った。

社長は積極的・自発的に外部の研修(中小企業大学校の短期セミナー・四国生産性本部の研修・国際ファンシーセミナー等)を受講して、自己啓発に努めた。また業務面でも会長から指示のあったヒューマンネットワーク(取引先・金融機関・人脈等)の形成に努めた。

#### ⑥ 従業員など関係者の理解を得るためにとった周知・認知方法

事業承継を行うまでは、従業員や関係取引先については特に周知はしなかった。ただし、メインバンクの金融機関には事前に相談して、今回の人事についての了解を会長自身でとっていた。

そして、承継後は従業員に対して社内発表を行い、関係取引先やそれ以外のステークホルダーに対して、挨拶状を送付して周知を行った。

#### ⑦ 事業承継に係る資本政策、資金調達、税務対策、相続税対策

当社は、早くから事業承継を念頭に入れて資本政策に取り組んできた。設立時の発起人による株主から早期に会長自身が株を買い取りそれに備えた。その後、40%を目途に従業員持株制度による株式の取得を実施し、後継候補にはそれぞれ一定額の株式を保有させた。その後社長に従業員持株制度を通じて更に一定額を保有させた。

また、当社を、クロダイインターナショナルの100%持ち株会社として子会社化して、金融・税務・相続税対策を実施した。

#### ⑧ 事業承継に関して工夫したこと

当社の内部留保が厚くて、非上場株式の評価額が高いため株式の譲渡に際して、会計士・税理士等に事前に相談し、譲渡益が出ないように工夫をした。

また中小企業のオーナーは借入金については、個人保証を要求されており、有限会社とはいいながら無限責任を負わされているのが現状である。そこで、今回会長はクロダイインターナショナルの社長に留まり、個人保証について現状においては社長が負うことなく承継ができるように金融機関と交渉し、その方向性で承継することができた。

#### ⑨ 事業承継に際して、一番困ったこと

今回の事業承継に関しては、社長は特に困ったことはなかったとのことであり、今後の当社の経営を引っ張っていく覚悟ができているとのことであった。

#### ⑩ その他

当社の今回の事業承継は、従業員への承継というケースであった。一般的には、子息・子女というケースや親族というケースが圧倒的に多いと考えられる。それはオーナーが一代で築いた会社をやはり身内で引きついで欲しいというのは、人情であると考えられる。

それだけに今回のインタビューを通じて、会長が社長に対する個人保証を負わせない工夫や金融機関との調整等後継者等に対して厳しくも温かい配慮を感じた。そして後継者に引継ぐに相応しい会社にしたとの自負を強く感じた。

また社長は、この会社であれば自分が後継者となって経営を行っていくに足る会社であると、力強く抱負を述べており、今後の当社の発展が実感できた。



■ 本体外観

## 2. 株式会社三共機械工業

### (1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市牟礼町牟礼 3195-4

代表者 : 三宅 務氏(代表取締役社長)

創業年月日 : 1971 年 7 月

設立年月日 : 1981 年 5 月

事業内容 : 環境関連の機器製作・据付  
上記に関する一切の附帯事業

社員数 : 19 人

事業所 : 本社

資本金 : 5,000,000 円

### (2) インタビュー調査

調査日 : 2008 年 11 月 19 日(水)

回答者 : 三宅 忠雄氏(代表取締役会長)

三宅 務氏(代表取締役社長)



■ (左から)会長と社長

### (3)調査結果

#### ① 会社の現状

昨今の大きな経営環境の変化としては、鉄鋼単価の上昇によるコストアップである。

また、製造業にありがちな従業員の高齢化があり、若年層の従業員確保が難しい状況である。弊社は、受注先との連携を密にして受注確保に努めている。

近年の環境関連事業の需要増加を背景に、弊社の環境関連機器製作の受注も増加傾向となっている。今後も継続的に情報収集を行い、積極的な事業展開を行っていく。

#### ② 事業承継を行った動機・きっかけ

(会長)

時代の移り変わりを肌で感じてきており、5年前より計画的に承継の時期を考えていた。後継者の年齢を加味した結果、2008年10月に代表者を息子に変更した。

(社長)

年齢的に適当な時期と考えたため。会長より事業承継の時期を聞かされており、5年前より計画的に準備を行った。

#### ③ 事業承継にかけた期間とプロセス(過程)

会長が計画的に事業承継を検討したのは5年前である。2000年より香川県経済同友会に入会。地元の経営者層との情報交換を行い、弊社の後継者であることの周知を行った。

また、2005年より盛和塾に入会。企業経営のありかたを勉強した。全国の若手経営者の中で学び、企業経営の本質を追究した。

この頃より収益性の必要性を認識し、会社運営に対する認識に変化がみられ、承継できると判断した。そして2008年10月1日に承継した。

#### ④ 事業承継を機に組織変更したか否か

有限会社から株式会社へ商号変更を行った。体外的な信用力向上、個人的な同族経営の組織風土の脱却を意図した。社会的な企業として認知してもらうことが必要と考えた。

#### ⑤ 後継者教育の方法

(会長)

弊社に入社の段階から承継することを伝えていた。そのために、対外的な会合への積極的な参加を考え実行させてきた。香川県経済同友会に入会して、香川県内での企業経営者の人脈つ

くりを行った。その後、盛和塾に入会し、企業経営の勉強をさせてきた。現場の責任者として会社を総括する行動が取れるリーダーシップを身につけ、発揮する機会を与えてきた。

(社長)

弊社に入社後から、事業承継は意識をしてきた。現場責任者として会社運営の基礎的な部分を習得した。香川県経済同友会、盛和塾等で積極的に企業経営のノウハウの勉強を行った。

#### ⑥ 従業員など関係者への周知・認知方法

経営理念の制定と会社の目標を明文化した。新代表者へ交代後、毎朝朝礼にて弊社の理念の唱和を行っている。

#### ⑦ 事業承継に際して、工夫したこと

(会長)

事業承継に伴い、資本政策を検討している。株式譲渡をしやすい環境を整備し、株式譲渡を計画的に進めてきた。会社の運営方法はトップが決めなければならないが、事業承継時、今までのやり方を変更し、自分の思う通りにやらせてみるのが大事である。

(社長)

現場の責任者を長く勤めさせていただき、従業員に対するリーダーシップを発揮する機会を持たしていただいた。従業員の特性を認知して、考える組織作りを行った。専務時代と社長とでは、責任の重さが違う。専務時代から製造部門に関する権限は委譲されていた。

今後は、銀行、業界対応は現在も会長を中心に行っており、この部分の引継ぎは最後となった。現状は社内の体制を固めることを最優先させる考えである。

#### ⑧ 事業承継に際して、一番困ったこと

(社長)

事業承継に関するノウハウを持った会計事務所がないこと。具体的に相談する場所がなく、自社で情報収集を行い計画的に実行した。

### 3. 株式会社高畑精麦

#### (1) 会社概要

所在地 : 香川県善通寺市吉原町 2392-1  
代表者 : 高畑 光宏氏 (代表取締役社長)  
創業年月日 : 1888 年 2 月  
設立年月日 : 1930 年 5 月  
事業内容 : 精麦・飼料製造業、小麦粉・製麺販売業、倉庫業  
上記に関する一切の附帯事業  
社員数 : 40 人  
事業所 : 本社、上吉田事業所  
資本金 : 40,000,000 円

#### (2) インタビュー調査

調査日 : 2008 年 9 月 29 日 (月)  
回答者 : 高畑 皓一氏 (代表取締役会長)  
高畑 光宏氏 (代表取締役社長)



■ (左から) 会長と社長

#### (3) 調査結果

##### ① 会社の現状

昨今の大きな経営環境の変化としては、原料高騰により原料が倍になったことである。また、少子高齢化やコスト増を背景に、食品に関わらず需要全体が減退方向にあるように感じている。その影響が今後どうでてくるのか先が読めない。現在は、マーケットが縮小傾向にあるなか、営業の頑張りでも昨年と数量ベースで同レベルを維持できている。

## ② 事業承継を行った動機・きっかけ

(会長)

取引先との年齢ギャップを感じはじめたのが、きっかけである。さらに、本社移転に伴い、自分の目が届きにくくなったこともある。

(社長)

承継するのに、年齢的にもキャリア的にもいいタイミングと思った。

## ③ 事業承継にかけた期間とプロセス(過程)

会長から正式に伝えたのは、1年前くらいである。能力的に承継できるかどうかをいつも見ている。株式会社ホーネンコーポレーションを退社して戻ってきた時期に、できると判断した。

2006年4月の事業承継と同時に、専務(叔父)も相談役となった。また、本社も移転した。

## ④ 後継者教育の方法

(会長)

早くから会社を継承することを伝えていた。そのために、株式会社ホーネンコーポレーションに入社させて、勉強をさせてきた。また、会社を総括する行動が取れるリーダーシップを身につけ、発揮する機会を与えてきた。

(社長)

幼少時代から何となく意識をし、高校時代には事業承継することを決めていた。その後、株式会社ホーネンコーポレーション時代に営業、人事、システムと各部門をローテーションし、あらゆる経験ができたことが大きかった。JC(青年会議所)での専務理事、理事長の経験もよい勉強になった。

経営知識の習得に関しては、中小企業診断士の資格取得を通じて、身につけてきた。

## ⑤ 従業員など関係者への周知・認知方法

従業員には直接話をし、取引先・得意先には書面で周知した。

## ⑥ 事業承継に際して、工夫したこと

(会長)

資本政策について、随分早い段階から、株式譲渡を計画的に進めてきた。

事業承継で一番難しいのは、本人よりも古参のものがどれだけいるかということ。自分が承

継じた当時の経験から、古参のものがいない方がいいと考えた。自分の考え、やりたいことができる環境づくりが必要である。

会社の運営方法はトップが決めなければならないが、事業承継時、今までの自分流のやり方をそのまま継承しないで、社長は自らのやり方を目指す方がやりやすいと考えている。

とにかく、自分の思う通りにやらせてみるのが大事である。

(社長)

会長から「自分のスタッフは自分でつくれ」といわれていたため、それを意識して行った。

常務時代と社長とでは、責任の重さが違う。常務時代から製造部門、営業部門に関する権限は委譲され、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を持ち、実質的に経営を任されていた。

しかし、銀行、業界対応は社長になってからであり、この部分の引継ぎは最後となった。対外的に難しい部分があるということと、まずは社内の体制を固めることを最優先すると考えたためである。

#### ⑦ 事業承継に際して、一番困ったこと

(社長)

悩んだことは、会長と相談役の在りよう、ポジションについてである。事業承継後の役割、在りようをどうしたらよいのか？また、会長や相談役自身も、まだまだやれる年齢に対し承継しなければならないということに悩まれているのではないかと。しかし、会長や相談役がいないと動かない組織でも困る。このジレンマを感じていた。



■ 本社外観

#### 4. 株式会社高松ホットスタンプ

##### (1) 会社概要

所在地 : 香川県木田郡三木町井上 3098-55  
代表者 : 杉山 国人氏 (代表取締役社長)  
創業年月日 : 1969 年 4 月  
設立年月日 : 1972 年 2 月  
事業内容 : 看板の製作および特殊印刷  
社員数 : 58 人  
事業所 : 本社、東京営業所、岡山営業所、松山営業所  
資本金 : 20,000,000 円

##### (2) インタビュー調査

調査日 : 2008 年 9 月 25 日 (木)  
回答者 : 杉山 忠重氏 (代表取締役会長)  
杉山 国人氏 (代表取締役社長)



■ (左から) 会長と社長

##### (3) 調査結果

###### ① 会社の現状

サインという情報伝達分野において精度の高い製品づくりを目標に、設備面でのシステム化を推し進め、ビジュアルサインを総合的に発想し、製造・施工に至るまでの一貫体制を実現している。ますます複雑化・多様化する時代背景の中で、製品も年毎にその範囲を広げているが、社名のとおりに一台の箔押し機からスタートした時の信念と製品への原理原則は今後も大切に守り続けていく所存である。

今は低コスト化が激しい時代であるが“真面目に良いものをつくらせていただく、誠意を込めて対応させていただく、素直な気持ちを持つ”というごく当たり前のことを常に心がけ、本社・各営業所所員一丸となりお客さまのご信頼にお応えしていくことを最大の目標としている。

② 事業承継を行った動機・きっかけ

(会長)

年齢的な面から、世代交代をした方が会社のためになると考えた。

③ 事業承継にかけた期間とプロセス(過程)

会長は、10年前から考えていた。実際には、2年前に岡山にいた社長(当時、取締役専務・岡山営業所長)を呼び戻して、自分の近くにおいて直接指導したり、承継するための段取りを進めてきたりした。

社長自身は、大学生の頃から事業承継を意識し始めたが、最終的に決断したのは2008年9月、実際に社長になってからである。

④ 後継者教育の方法

(会長)

直接指導で、自分の行動をそばで見ってもらうことが一番であると考えた。自分の背中を見て育つことを実践した。

(社長)

中小企業診断士の支援や盛和塾などを通して経営を学び、自社に反映してきた。また、若手経営者の集まりに参加し、人脈の形成や知識の習得を図ってきた。

⑤ 従業員など関係者への周知・認知方法

(会長)

直接指導をしている様子を通じて、自然と周囲に認知してもらえるようにした。

(社長)

自分の考えを経営理念にまとめ、経営方針発表会を実施した。

⑥ 事業承継に際して、工夫したこと

(会長)

資本政策について、株式を毎年1回50万円ずつ4~5年間かけて、社長、専務に譲渡してきた。現在は、社長と専務が30%ずつ、会長と監査役で20%ずつとなっている。

今後2～3年で会社から遠ざかり、できるだけ口を挟まないようにし、社長、専務が知恵を出し合って経営してもらえよう任せていく。

2005年5月高松ファクトリーパークに進出し本社・新社屋を完成させ、次への成長の基礎をつくってきた。これを礎に名実ともに四国一番の会社をめざしてほしい。

(社長)

組織変更を実施した。今後の経営戦略・事業計画に合う組織体系にするため、階層・役割を再構築し、明確にした。営業経験しかなかったため、中小企業診断士の支援のもと、経営の勉強をしてきた。そして、自分の手で具体化・実現化してきた。

⑦ 事業承継に際して、一番困ったこと

(社長)

財務体質の改善が最大の課題である。無借金経営を目指したい。



■ 本社外観



■ 工場



■ 多度津駅前の「少林寺拳法創始60周年記念モニュメント」

## 5. 中西電機株式会社

### (1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市花ノ宮町 1-9-25  
代表者 : 中西 章氏(代表取締役社長)  
創業年月日 : 1932 年  
設立年月日 : 1951 年 7 月  
事業内容 : 電気設備資材、住設関連機材の卸売り、販売  
社員数 : 84 人(2008 年 8 月 25 日現在)  
事業所 : 本社(高松)、丸亀営業所、観音寺営業所、松山営業所  
資本金 : 60,000,000 円

### (2) インタビュー調査

調査日 : 2008 年 9 月 24 日(水)  
回答者 : 中西 正氏(代表取締役会長)  
中西 章氏(代表取締役社長)



■ (左から)会長と社長

### (3) 調査結果

#### ① 事業内容

松下電工他、有力メーカーの代理店として、電気設備資材、住設関連機材を扱う総合商社。その販路は香川県及び愛媛県を中心に、取引先は 1,000 社を数えており、誠実と堅実をモットーに住宅・非住宅を問わず、業界トップクラスの実績を築き上げてきた。

近年、日本では「飽食の時代」といわれ物質的にはかなり豊かになってきた。しかしながら、人間が生活していくうえで欠かすことのできない 3 要素である「衣・食・住」のうち、「住」に

において他の先進国に比べてもまだまだ満足できる状況にはない。また、高齢化社会の到来、情報化や環境問題、それに凶悪犯罪の増加など新たな問題への対応も必要となっている。

これらのニーズを的確にとらえ、人々が快適で安全かつ便利に暮らせる社会を目指し、当社は「トータル的な住空間の創造」の経営理念のもと、「ソフトの提案」と「ハードの提案」を行っている。

旧来のモノを卸すだけの「問屋」にとどまることなく、お得意先である電気・設備工事業者様、さらにその先の工務店・建設会社様やメーカーさまと一体となり、「真に豊かな社会の創造」に貢献していく。

## ② 事業承継を行った動機・きっかけ

承継することは、以前より決めていた。直接的には、会長の病気入院がきっかけとなった。会長の年齢的な面に加え、業績が底を打ち回復してきた時期ということもタイミングとしてあった。

## ③ 事業承継にかけた期間とプロセス(過程)

社長は、大学卒業後、取引先である松下電工株式会社の広島営業所に3年間勤務する。そこで、商品知識を習得する。しかし、自社における松下電工商品の取扱量は30%以下であり、これだけでは不十分と考え、その後、自社の丸亀営業所商品課(配達、内勤)に配属、より幅広い商品知識を得る。

30代で取締役役に就任し、松山営業所の所長となる。経営幹部として責任ある地位に就き、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を得る。

その後、常務取締役を2年経験し、社長となる。

## ④ 後継者教育の方法

経営者の息子として生まれ育ってきて、幼少時代から会社行事などに参加し、自然と後継者としての意識が芽生える環境であった。

大学は経営学部を専攻、卒業後は他社での勤務を経験し、商品知識の習得・人脈の形成を図った。その時に、四国の松下代理店の後継者勉強会にも参加し、経営手法などを習得する機会を得た。

その後、自社の商品課において現場を経験し、必要な知識を習得することができた。さらに、松山営業所長、常務取締役という責任ある地位に就いて、経営に対する自覚が生まれた。常務取締役時には、資金繰りを任せられ、会長による直接指導も受けた。

その他、社外での教育としては、10年程前から盛和塾に入って勉強している。

⑤ 従業員など関係者への周知・認知方法

従業員に対しては、朝礼で発表したが、幼少時代から会社行事などに参加していたことや、社内の各部門をローテーションする過程で自然と認知されたこともあり、スムーズに受け入れられた。取引先、金融機関に対しては、案内状で連絡、こちらもスムーズに受け入れられた。

⑥ 事業承継に際して、工夫したこと

事業承継を早い段階から計画的に推進し、幼少のころから後継者として育ててきたことである。それにより、あわてることもなく、スムーズに承継することができた。

組織変更、資本政策などは、特に行っていない。

⑦ 事業承継に際して、一番困ったこと

今後の課題として、人材育成・次世代の幹部育成がある。また、財産承継における有効な法務・税務対策が必要となると考えている。

## 6. 松熊工業株式会社

### (1) 会社概要

所在地 : 香川県高松市一宮町 1127-5  
代表者 : 松熊 秀樹氏 (代表取締役社長)  
創業年月日 :  
設立年月日 : 1965 年 4 月  
事業内容 : 給排水・衛生ガス設備、空調設備工事、電気設備工事、岩盤浴施設運営  
社員数 : 25 人 (グループ全体)  
事業所 : 本社 (高松)  
資本金 : 21,000,000 円

### (2) インタビュー調査

調査日 : 2008 年 9 月 29 日 (月)  
回答者 : 松熊 義美氏 (代表取締役会長)  
松熊 秀樹氏 (代表取締役社長)



■ (左から) 会長と社長

### (3) 調査結果

#### ① 会社の現状

建設業界自体は厳しいが、「1 億円、10 億円の工事より、数千円の仕事 (修繕・アフター) を先にする」という考えのもと、官公庁 (法務局、財務局等) や県、市などの管理業務、修繕を重点的に行っているため、安定した売上を確保している。大きい工事もちろん行ってきたが、これこそが私どもの使命であると考えている。

#### ② 事業承継を行った動機・きっかけ

(会長)

自分が早くから社長をしていたので事業承継を早い段階から計画していたが、長男が J C (青

年会議所)の世話役をしていたので、それが終わってからと考えた。

(社長)

2005年12月にJCを終了し、2006年12月にJCのASPAC(アジア・パシフィック・カンファレンス)が終わった。

その後、厄年であったためその時期を外して、1年後の2008年6月に承継した。

#### ③ 事業承継にかけた期間とプロセス(過程)

子供の頃、兄弟3人で場所、役割を決め、会社の掃除を毎晩行なうように会長からいわれた。その過程で、次第に会社への愛着がわき、それと同時に引き継いでほしいという会長からの思いも伝わってきた。現在では、承継の準備期間であった2007年から毎朝、掃除することを再開している。

「兄弟3本の矢として結束を強く」という毛利元就の逸話に例えた話もいわれていた。大学の専攻も、事業内容に基づき、兄弟それぞれで建築学科、電気設備工学科を選択し、承継を前提に進学した。対外的には、1年前から開示し、協力会などに周知していた。

#### ④ 後継者教育の方法

(会長)

人(従業員)の気持ちがわかるよう、兄弟3人とも大学卒業後7~10年間、大手企業で修行させた。また、常に社訓を基本的な考えとして、行動の指針とするよう意識させてきた。

##### 社訓

- 一、 誠意と和を以って事を成す
- 一、 パイオニア精神を以って事に当る
- 一、 事業を通じて社会に貢献する

(社長)

ともと技術系であったため営業の経験がなく、それについては会長から直接教わった。また、他社での勤務経験や会長による直接指導を通じて、人を知ることや人脈の形成を図ることを行ってきた。

それ以外には、JC在職中に、財務に関するセミナーなどを受講した。現在でも、会計事務所、コンサルタント、社労士による指導を受けている。

⑤ 従業員など関係者への周知・認知方法

承継の1年前から、社員、協力会、お客さまには伝えており、理解を得るよう準備していたため、スムーズに受け入れられた。

⑥ 事業承継に際して、工夫したこと

(会長)

ごく自然の流れで、事業承継を早い段階から計画的に推進し、幼少のころから後継者として育ててきたことである。

組織変更、資本政策などは、特に行っていない。

(社長)

社長になった時点から、会社の全権を任されたことである。

⑦ 事業承継に際して、一番困ったこと

(会長)

困ったことは、特になかった。長い期間社長をしていたため、回り、他社の継ぎ方などを見て、勉強してきた。「後継者がやりやすいように」を常に心がけてきた。従業員も孫みたいな存在である。時間をかけて計画・準備してきたことが、一番重要である。

(社長)

困ったことは、特になかった。家族兄弟の支えが非常に大きいと思う。

## 第5章 総括

本調査では、既存の統計データやインタビュー調査を通じて、事業承継を円滑に行った企業の成功要因を探ってきた。本章ではこれらの分析結果をまとめるとともに、これから自社の発展の契機として事業承継に取り組む中小企業が注力すべきポイントを整理する。

### 1. インタビュー調査から考察できる成功要因

今回のインタビュー調査では、事業承継をスムーズに進める具体的な施策が数多く挙げられた。以下にそれをまとめてみる。

#### (1) 具体的な施策内容と効果

##### ① 早い段階から後継者を決定、計画的に実施(6社)

早期対策が事業承継の成功の秘訣。ゴーイングコンサーンである企業が発展していくためにあわてることなく、最適なタイミングで事業承継ができる。また引き継ぐ時期を明確にすることで、その時期に向けた準備と覚悟ができ、後継者は心身ともに充実している状態で承継できる。

##### ② 経営理念・ビジョンの共有化、経営方針発表会の実施(3社)

事業への価値観と使命感を醸成し、強固な組織文化と共有価値を形成できる。

##### ③ 他社での勤務を経験(3社)

人脈の形成・新しい経営手法の習得が期待でき、自社の枠にとらわれず、アイデアを獲得することも可能となる。

##### ④ 現場をローテーションさせ、権限を委譲(6社)

後継者を自社の各分野でローテーション勤務させることにより、経験と必要な知識を習得させることができる。さらに、経営幹部等の責任ある地位に就けて権限を委譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えることで、経営に対する自覚が生まれる。同時に周囲からも認められ、後継者として受け入れられやすくなる。

##### ⑤ 外部セミナー等の活用(6社)

経営者に必要とされる知識全般を修得でき、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成させることができる。

⑥ 社内や取引先・金融機関の理解獲得(6社)

関係者にも心の準備ができ、いざというときにもスムーズに受け入れてもらえるようになる。

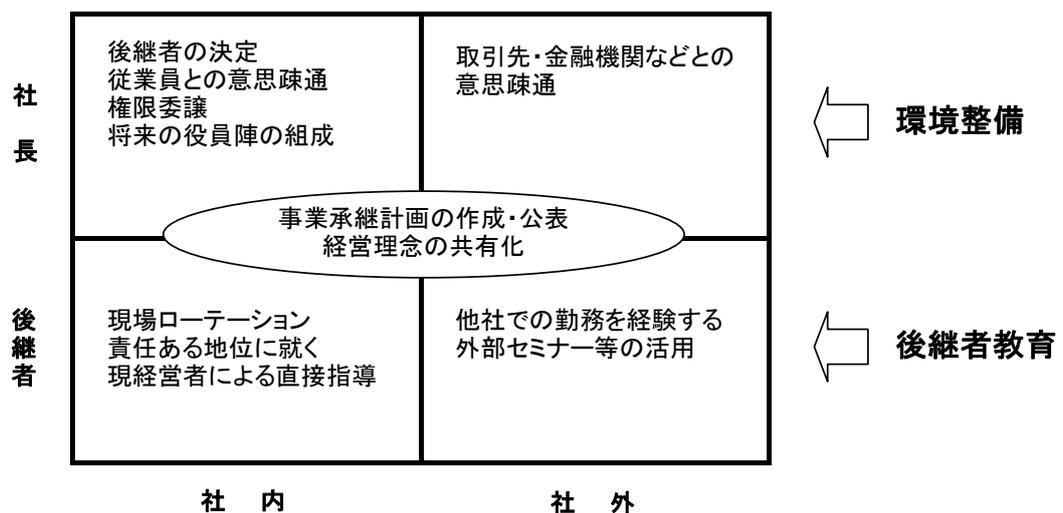
⑦ 組織変更の実施(4社)

後継者を中心とした経営陣の構成を視野に入れ、現在の幹部の世代交代の準備を進め、後継者がやりやすい体制を構築する。

(2)成功要因分析

これらの施策を分析しやすいよう、以下の2軸で大きく分類してみる。

- ① 実行主体が、社長か後継者か
- ② 実行相手(ステークホルダー)や実行手段が、社内か社外か



施策をさらに大きく2つに分類すると、「環境整備」と「後継者教育」にまとめられる。そして、これらをうまく進めるためには、「事業承継計画の作成・公表」と「経営理念の共有化」を横断的に行うことが重要であると考えられる。

その理由は、「事業承継計画の作成・公表」により、ステークホルダーへの認識・理解が進み、環境が整備される。そして「経営理念の共有化」により、企業組織体の中に共通する創業時のDNAが浸透し、それが価値観・行動規範となって後継者のやる気と覚悟が生まれ、従業員の支援と信頼を獲得することにつながるといえる。

### (3) 事業承継上の問題点

次に事業承継を進めるにあたって、問題となったことをまとめる。

#### ① 事業承継にかける期間

親族内指名の場合は、後継者教育にかける時間は十分に確保できる。しかし親子間での事業承継の場合、承継後の業務分担に問題の可能性がある。子息・子女が代表者となった場合、親として不安な面があり、任しておきたいがつい業務上の意思決定に口を出してしまうという問題点が顕在化してくる。

#### ② 代表者の選定方法

親族内の場合は後継者の選定について、あまり多くの問題は生じない。しかし親族外の後継者の選定方法については、明確な基準、対象者の選定が重要な要素となる。

#### ③ 代表者の保証債務の問題

中小企業の事業承継の場合、代表者になることにより、法人が抱える有利子負債の保証人になる必要がある。親族内承継の場合は、銀行もスムーズに対応することは可能であるが、親族外承継の場合は、保証債務をどのように承継させるかがポイントとなってくる。

#### ④ 株式の譲渡対策

事業承継を計画的に検討できる中小企業の場合、財務内容が良好な企業が多く、株式の譲渡対策を講じる必要がある。後継者に経営権を集中させるためには、ある一定数量の株式を譲渡させる必要がある。株式を集中して譲渡した場合には、税務上の問題点も顕在化するため、長期間での計画的な株式移転を検討する必要がある。

相続人に株式を移転させれば税務上の問題点もクリアできるが、経営権の分散につながるため、長期的には経営リスクを抱えることになる。

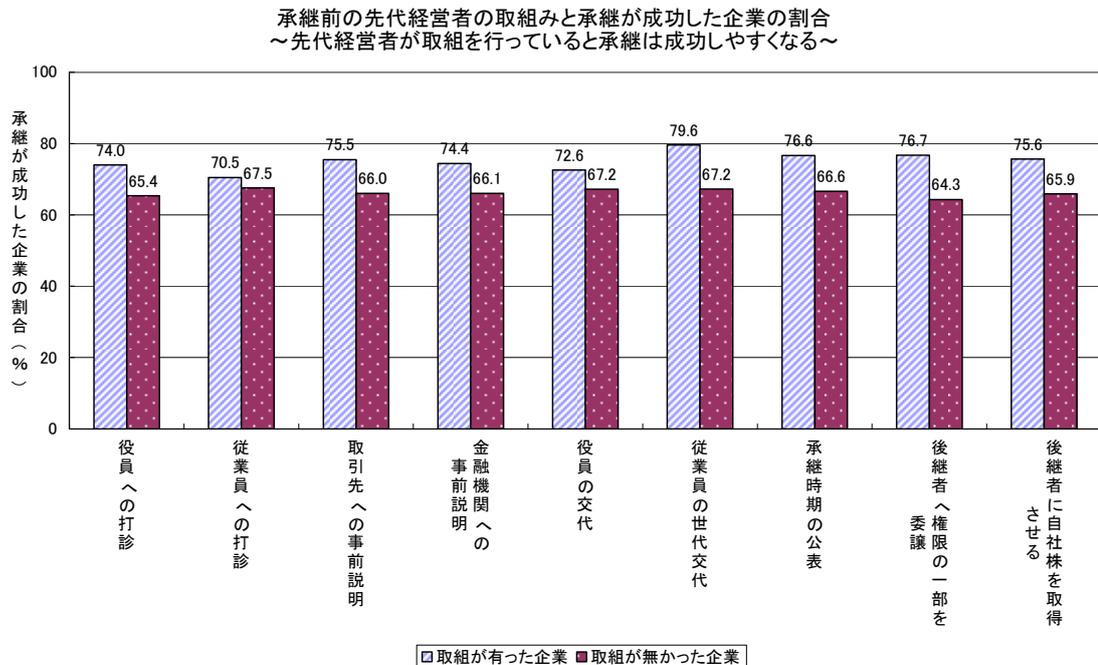
#### ⑤ 自身が経営するときの周りのブレーンの組織づくり

先代より仕えている従業員の処遇の問題、また新代表者より年上の経営陣の処遇の問題などが発生する。経営上の意思決定をする場面での、経営に関するブレーンづくりが重要となる。

## 2. 事業承継の進め方に関する課題

これまでの分析から今後、企業が事業承継を円滑に進めるための課題と解決の方向性は次にあ  
ると考える。

### (1) 事業承継計画の作成



「中小企業白書」(2004年版)より

会社の経営という観点から事業承継を考えると、資本政策の以前に「会社をどの方向に持ってゆきたいか」が重要な要素となる。それにはまずビジョンが必要であり、ビジョンが認識されれば組織の方向性が決まる。

さらに事業承継は、第一に時間の期限がある、第二にその限られた時間の中で後継者やステークホルダーとの間においてコミュニケーションを円滑に図っていく必要があるという制約が加わる。それらの最も効率的なツールとなるのが経営計画である。

そこで、「まず長期的な経営計画」が必要ということになる。実際に事業承継が発生してからの成功割合をみると、事業承継の準備を事前に始めた会社と、そうでない承継の会社とでは、成功に大きな差が認められる。

よって事前の準備、具体的には「10年間の準備期間をもって事業承継にあたる」ことが大切であり、その時間枠でのアクションを示した事業計画を作成し着実に実行していくことが、成功する事業承継の決め手になると考える。PDCAサイクルを回しコミュニケーションツールとして活用するためにも、経営を「見える化」することが大切である。

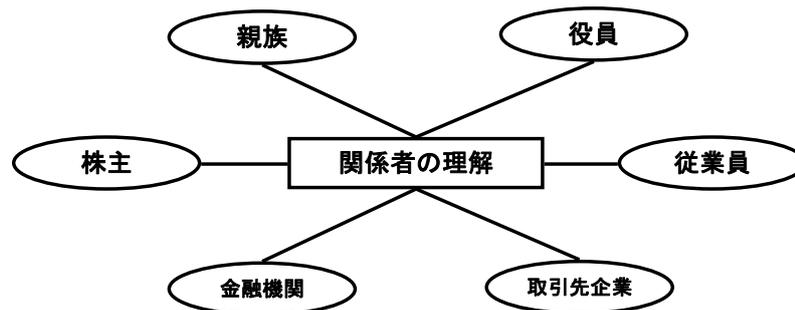
## (2) 創業経営者の「志」、経営理念の共有化

経営理念とは、経営目的の価値的側面・抽象的・理念的な目的であり、いわば「この組織は何のために存在するか」を述べたものである。また経営の方法、組織内の人々の行動についての基本的な考え方もその内容に含んでおり、経営行動を適切に導いていくために策定される。社外的な効果のみならず、社内的にも共通した企業の存在意義を浸透させていく効果がある。

ファミリー・ビジネスがそうでない一般企業よりも強みを発揮できる場合、この経営者の「志」である経営理念によるところが大きいとされる。その強みを維持・強化し、企業を安定発展させるためにも、社長が直接指導する場を持ち、経営上のノウハウだけでなく、経営において大切にしてきた信念、理念を共有することが大切である。

## (3) 関係者の理解に向けた環境の整備

企業に関与するステークホルダーの構成を考えると、以下の図のようになる。事業承継においては、これら関係者の理解を得ることが重要である。



具体的には、

- ① 後継者候補との意思疎通(候補者が複数いる場合は特に注意)
- ② 社内や取引先・金融機関への事業承継計画の公表
- ③ 将来の経営陣の構成を視野に入れて、役員・従業員の世代交代を準備

などである。

これらをスムーズに進めるにあたって、前述の事業承継計画がコミュニケーションツールとして効果的に活用できる。

## (4) 後継者の教育

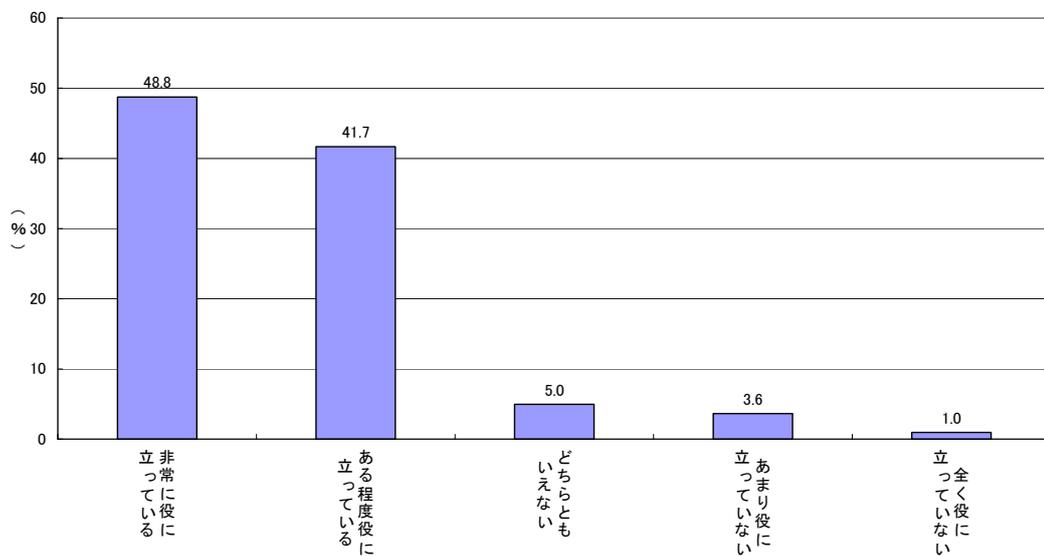
後継者を選定した後の承継時期までに、承継候補者を真の経営者として徹底的に鍛えておかなければならない。

自社の置かれた状況により取るべき手段は異なるが、円滑な事業承継のためには意識的な後継者の育成が不可欠である。

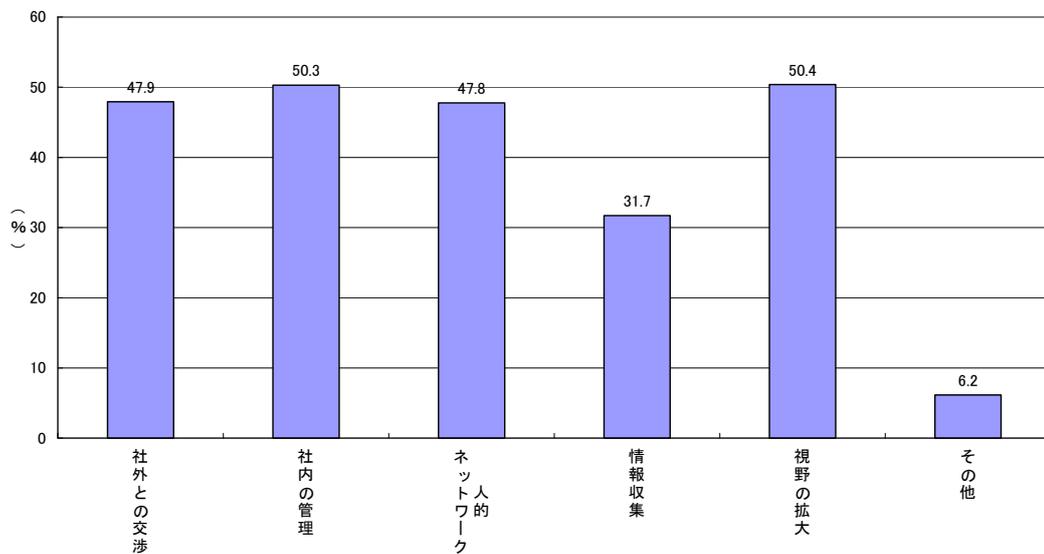
インタビュー調査ではさまざまな施策が挙がっていたが、ここでは「他社での勤務を経験させる」ことに絞って検討する。

特に事業がすでに組織的に機能し、経営されるようになってきた段階に至ったとき、後継者が社外で経験したさまざまなことが生きてくる。それはたとえば、組織人として動かされる意識、関係のない会社でチームの一員として貢献するモチベーション、何より自分が特別扱いされない人間関係の中で実力を養ったという自信…などを身につけられるからである。

他社就業の有用性  
～他社での就業経験はほとんどの経営者にとって役に立っている～



他社就業が役に立っている内容  
～他社での就業は様々なことで役に立っている～



「中小企業白書」(2004年版)より

経営というのはそれ自体が専門技能であるため、事業の規模が拡大し、「家業」的な展開から「組織」による展開へと経営の要素が大きくなっていく過程では、後継者には外部の経営の方法を学ばせるほうがよい。

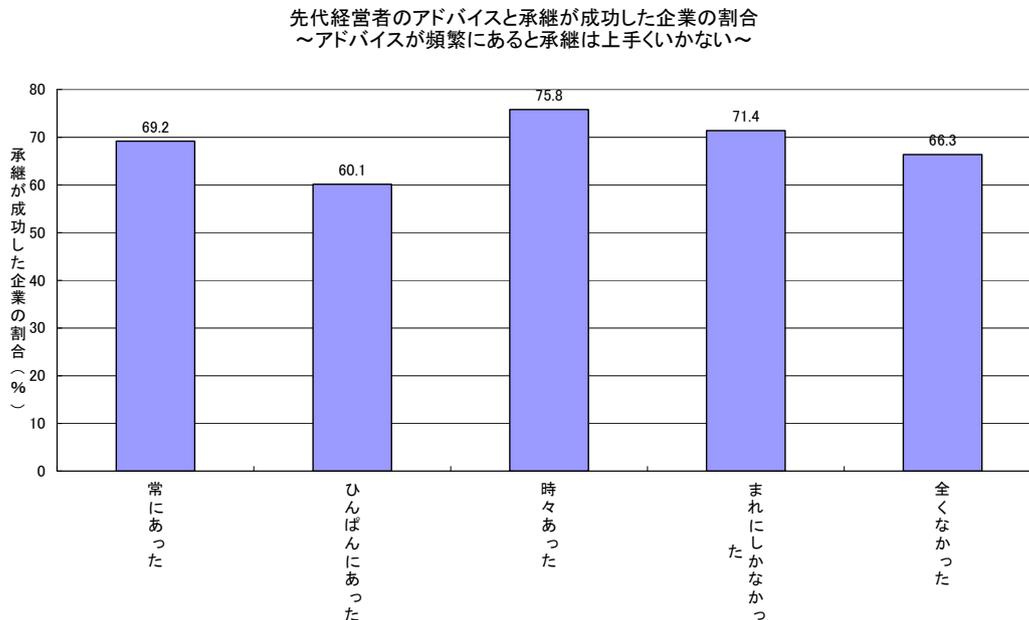
そして何より、組織の中における人間関係のパワー・メカニズムというものを一般社員の立場で身につけることが、将来自社でトップに立ったとき役に立つと思われる。

#### (5) 事業承継後、「前社長」はなるべく早く引退

長年、事業に着手してきたベテランの経営者からすると、新米経営者はまだまだ経営に不慣れなところがあるため心配し、とかく後継者にアドバイスをしがちといえる。それがなかならずく子息・子女だったりすると、家族であるという遠慮のなさが、そうでなければそこまで今さら関与しないだろうというくらいに口を出してしまう。いくら「身を引いている」と自分ではいっていても、その存在自体に求心力があるため、影響力を低下させること自体が難しい。

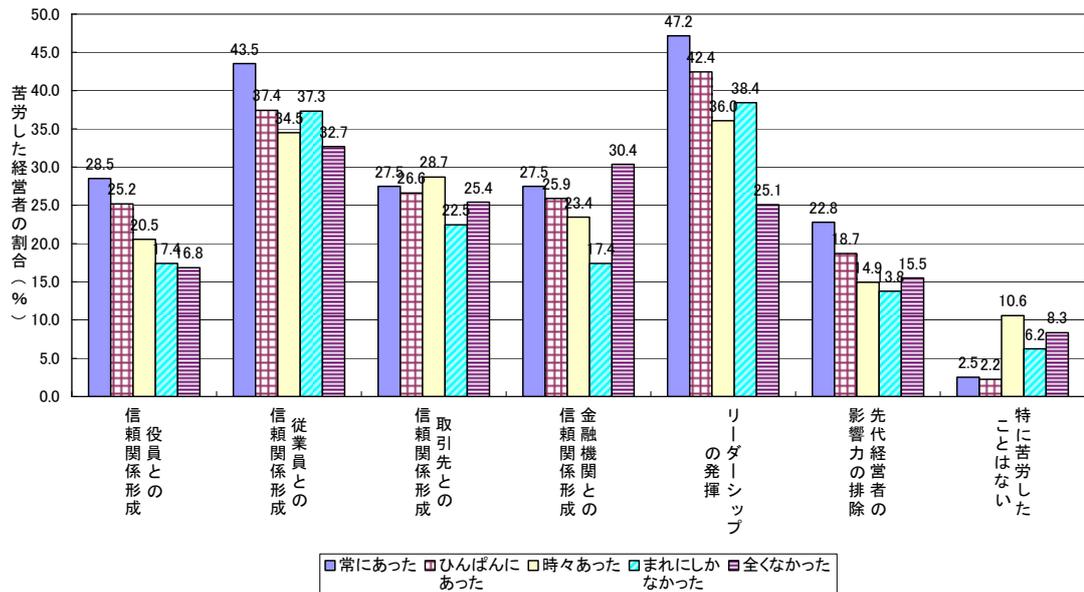
社内の視線も、どうしても新社長ではなく、会長に向いてしまう。そのような状態では、「新」社長はいつまでたっても独り立ちすることはできない。確固とした経営権や求心力を打ち立てることができない。

先代経営者は事業承継後、あまり経営に関与しない方が企業経営はうまくいくようである。



「中小企業白書」(2004年版)より

先代経営者のアドバイスと承継後に苦労した内容  
 ～先代経営者のアドバイスがあるとリーダーシップを発揮するのに苦労する～



「中小企業白書」(2004年版)より

#### (6) 外部サポートの活用

事業承継対策にはさまざまな方策があり、各種専門知識が必要とされる。また何よりも、「自分以外、相談相手がない」という一番の問題に対する解決策として、社会的に経営者をサポートする仕組み、専門家を活用することが大切である。

中小企業診断士をはじめ、弁護士、税理士などの専門家や、商工会議所、商工会、独立行政法人中小企業基盤整備機構などをうまく活用することが重要となる。

### 3. まとめ

#### (1) 事業承継のタイミング

事業承継を考えるタイミングは、代表者・後継者の年齢等が重要となってくる。計画的な承継が望まれるが、先代の体調面の不調等のきっかけがタイミングと考えられるケースもある。親族内に後継者がいないケースの場合は、計画的に行動をしなければタイミングを逃すこともあり、慎重な行動が必要である。

#### (2) 事業承継のプロセス

親族内での後継者指名の場合は、自然と後継者としての認知を得られるケースが多い。社内での業務を習得させるため、OJTを活用し、社内の主要な部門の責任者を経験させている。部門長として権限委譲を行い、責任者としての意思決定を経験させている。また、身内であるため早い段階での後継者教育に取り組むことができ、十分な期間と余裕を持った教育手法(関連する事業所への就職による教育、外部機関での勉強会の参加等)を活用することが可能である。

親族以外の場合は、対象者の選定が重要なプロセスとなる。対象者がいる場合は、候補者を絞り、役員登用による適正能力の把握に努め、指名するプロセスとなる。不在の場合は外部に人材を求めるか、会社の廃業、売却を視野にいれることも検討する。

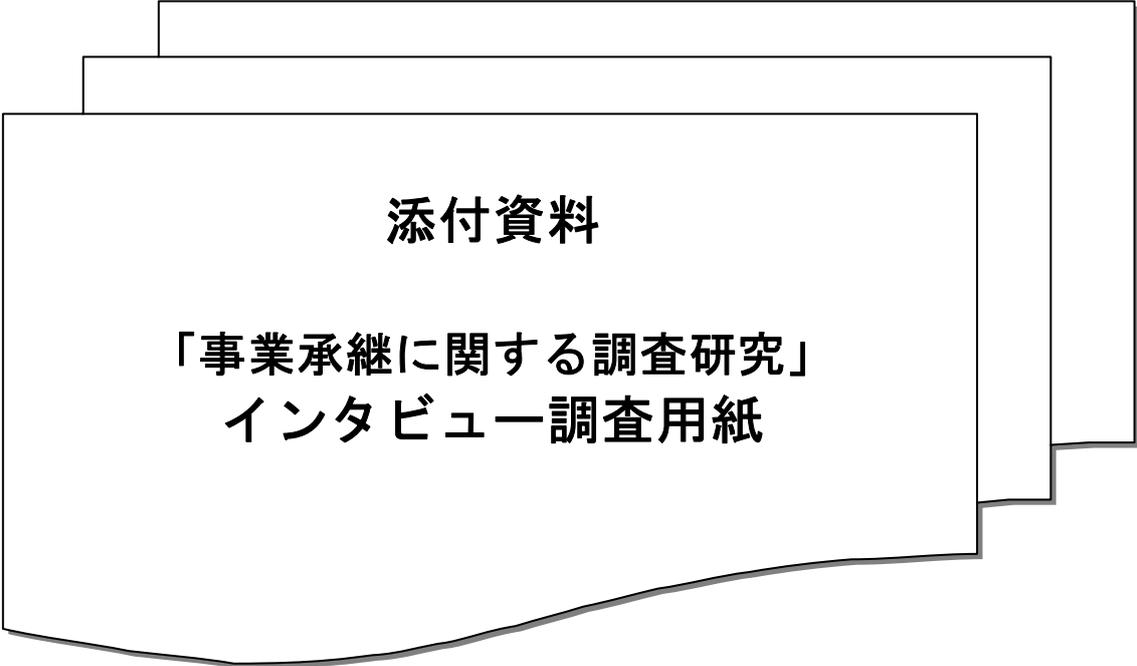
#### (3) 事業承継前にすべきこと

事業を後継者に引き継ぎできることは、経営者にとって非常に幸運であるといえる。少子高齢化が進むなか、特に地方の地域では後継者が外部に就職し、自社に帰ってこないケースが多い。事業を後継者に引き継ぐためには、自社の財務内容・事業内容の精査を行い、競合他社との競争力をつけ、魅力のある組織(会社)を構築する必要がある。

事業に魅力がなければ、後継者が事業を引き継ぐことは難しい。事業承継を行う前に現在の経営者が、自社の会社の変革を率先して行い、事業価値を向上させることが必要である。そうすれば事業承継を考えることのできるステージに立つことができる。

事業承継がうまくいかない企業の問題点は、後継者不在という問題ではない。自社の事業に魅力がなく、後継者に引き継いでもらえないことが問題であると思慮する。

以上



**添付資料**

**「事業承継に関する調査研究」  
インタビュー調査用紙**

社団法人中小企業診断協会香川県支部  
支部長 山下 益明

## インタビュー調査について

### 1. 調査・研究テーマ 『香川県内における事業承継に関する調査研究』

### 2. 事業の遂行に関する計画

#### (1) 事業の内容

近年、中小企業の経営者の高齢化が進行する一方で後継者の確保が困難になるなど、事業承継は中小企業にとって重要な経営課題となっています。本業が順調に推移していても事業承継に失敗して紛争が生じるケースや会社の業績が悪くなるケースなどもあり、事業承継は時間をかけて事前に計画的に取り組んでいく必要があります。

そこでこの調査では、香川県内の中小企業における事業承継上の問題点、悩み等を面談にて尋ね、県内企業の現状を把握するとともに、事業承継を円滑に進めるための対策および具体的な取り組み等を確認します。そして、事業承継を成功させる条件等について方向性を示します。

#### (2) 実施方法および場所

香川県内の中小企業(8~10社)インタビュー調査(1社2名<先代・後継者>と面談)

#### (3) 事業の実施予定(およその時期)

実施項目 / 月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
(1) 委員会の開催			●		●			●
(2) 調査の実施			←————→					
(3) 報告書の作成					←————→			

#### (4) 事業成果の公表方法

インタビュー調査時の協力事業所のなかで、希望するところへ発送

- (5) 事務連絡担当者 [氏名] 八木 知英子 [職名] 香川県支部事務局  
[TEL] 087(840)0370 [FAX] 087(840)0321

調査日/2008年 月 日 ( ) : ~ :  
 回答者/

## インタビュー調査シート

(A4サイズ、写真・図(キャプション付)、である調。会社案内・パンフレット等の資料があれば入手)

企業名		(創業年月)	(      年      月)
		設立年月	年      月
		承継年月	年      月
代表者名	(承継前)	(承継後)	
先代との関係	①子息・息女      ②親族(      )      ③従業員(直前の役職:      ) ④外部からの招聘(直前の所属組織:      ) ⑤その他(M&Aなど:      )		

1. 会社の現状についてお聞かせください(どのような事業を行っていますか?)。
2. 事業承継を行った動機・きっかけは何ですか?
3. 事業承継にかけた期間とプロセス(過程)をお聞かせください。
4. 事業承継を機に組織変更を行いましたか?  
また、組織変更した場合はその内容をお聞かせください。
5. 後継者教育について、どのような育成方法をとられましたか?
6. 事業承継について従業員など関係者の理解を得るために、どのような周知・認知方法を行いましたか?
7. (よろしければお答えください)事業承継に係る資本政策(資金調達、税務対策、相続対策など)がありましたら、お聞かせください。
8. 事業承継に際して、工夫したこと(プロセス、事業承継後など)は何ですか?
9. 事業承継に際して、一番困ったことは何ですか?
10. その他、ご意見がありましたらお聞かせください。

☆ありがとうございました☆

## おわりに

今回、香川県内の中小企業の事業承継に関する事例を調査し、その成功要因を考えるとともに、これから自社の発展の契機として事業承継に取り組む中小企業が注力すべきポイントについて考察してきた。

事業承継による世代交代は企業に新たな活力をもたらすきっかけになるが、これを機会としかどうかは現経営者によるところが大きい。これまでみてきたように、事業承継の方法によって企業は大きく変わってくる。そのため、計画的に諸施策を進めることの重要さは、先に述べた通りである。また、日々、企業価値を高めることももちろん大切であろう。しかし、それ以上に日頃から「経営者という仕事の魅力」を伝えておくことが最も必要ではないだろうか。会社経営についての愚痴や文句を繰り返している姿をそばで見ている、果たして後継者自身にやる気が出るだろうか。後継者に対して「経営者になることの魅力」を伝えること、それができるのは現経営者だけであり、現経営者の責任でもあると考える。

この「調査研究報告書」が、これから事業承継に取り組む中小企業の方々にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。

最後に、ご多忙のところインタビュー調査にご協力いただいた関係者の皆さまへ深く御礼申しあげる次第である。

### 平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 香川県支部

支部長 中小企業診断士 山下 益明  
株式会社ビッグバン

副支部長 中小企業診断士 村上 潔  
村上潔総合事務所

理事 中小企業診断士 岩倉 正敏  
株式会社岩倉経営サポート

調査・研究事業委員 中小企業診断士 立川 敦史  
ビジネス・マネジメント・コンサルタント

調査・研究事業委員 中小企業診断士 小島 仁