平成 20 年度　マスターセンター補助事業

栃木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 2 月

社団法人　中小企業診断協会　栃木県支部

目次

はじめに 2

第１章　事業承継の現状

1.事業承継の現状 3

2.栃木県内の事業承継の現状 5

第２章　調査の概要

1.調査方法 8

2.調査事業の流れ 8

3.事業承継に関するアンケートの結果 9

4.アンケート調査票の分析結果 36

第３章　事業承継における問題点とその対策

1.全国調査、栃木県調査との比較 38

2.事業承継における経営上の問題 41

3.後継者の選定とその教育における問題点と課題対応 45

第４章　事業承継計画の立案および具体的対策の実行

1.事業承継計画立案の重要性 51

2.事業承継計画の立案 52

3.事業承継計画の具体的対策の実行 60

第５章　事業承継に関する中小企業診断士の役割

1.事業承継に関する中小企業診断士の役割 62

2.ＰＤＣＡサイクルから見た中小企業診断士の役割 64

おわりに 65

資料 66

はじめに

アメリカに端を発したサブプライムローンは瞬く間に全世界に広がり、100 年に一度の大不況・経済金融危機に見舞われています。我が国では大手優良企業の赤字や派遣労働者などの非正規雇用を巡る議論が広がっています。この余波は中小企業にもじわじわと迫り、企業基盤の弱体から転業や廃業につながる可能性は大いに考えられます。

そうでなくとも、我が国の廃業企業は年間約 29 万社（2004 年総務省調査）に達し、1990 年以降は廃業率が開業率を上回る状況が続いています。廃業の理由には「業績不振」が多くを占めていますが、「後継者がいない」とする理由も比較的高い割合となっています。中小企業白書（2006 年版）によれば、年間廃業社数約 29 万社のうち、約 7 万社が該当しているという結果となっており、そのために雇用が喪失され、失われた従業員数は毎年約 20 万人～35 万人に上がると推測されています。

一方、企業の代表者の高齢化も進んでおり、1985 年には 53 歳 1 か月でありましたが、2004 年には 58 歳 6 か月と上昇し、しかも資本金 5,000 万円未満の中小企業の代表者が高齢化を押し上げています（中小企業白書）。

日本における企業数の 99%以上、雇用数では 70%以上が中小企業であり、中小企業が日本の産業の根幹を支えていることを考慮しますと、これからの中小企業の円滑な事業継承は大きな課題となっています。

そこで、栃木県支部では県内中小企業の事業承継の実態を把握するため、アンケート調査を中心に調査研究事業を実施しました。特に現社長に対し、自らの事業承継時の状況と次世代へバトンタッチ時の課題や問題等を摘出するため、また中小企業へのアドバイスや支援への参考になるよう、さらには中小企業診断士への期待や役割などを探ることを主目的に実施しました。

アンケートに対する回答社数は約 100 余企業であり、若干データ数として物足りない点もありますが、参加研究委員の日頃のアドバイスや診断業務を通じて得た内容等も参考にしました。

最後に、今回の調査研究報告書が、会員および関係企業の一助になれば幸甚であります。

平成２１年２月

（社）中小企業診断協会　栃木県支部
事業承継調査研究委員会（五十音順）
伊藤　一嘉　、　上邑　芳和
尾野　哲　　、　勝沼　孝弘
亀田　泰志　、　佐藤　千春
須田　秀規　、　仲山　親雄
広瀬　信貞　、　矢口　季男

第１章　事業承継の現状

１．事業継承の現状

平成 20 年度、政府は「事業承継問題」に対して法整備や支援窓口の整備など、本格的な対応に取り組み始めたところである。では、「事業承継問題」とはどのようなものであろうか。この項では過去の中小企業白書をもとに、中小企業の事業承継の現状を整理したい。

事業承継問題の一つの側面は事業経営者の高齢化である。

2005 年三菱 UFJ リサーチコンサルティングの実施した「承継アンケート」によると、経営者が引退したいとする年齢は平均して 64.5 歳であり、2004 年の法人企業代表者の平均年齢は 58.5 歳となっている。このことは高度成長期に 20 歳代から 30 歳代で大量に創業した経営者世代が、ここにきて一斉に引退時期に差し掛かりつつあることを示すものである。我が国中小企業は、企業数で法人・個人事業主を含めると約 433 万事業所・全体の 9 割以上を占め、雇用では約 7 割を担う、正に日本経済の礎である。その中小企業が現在、大規模な世代交代時期を迎えつつある。

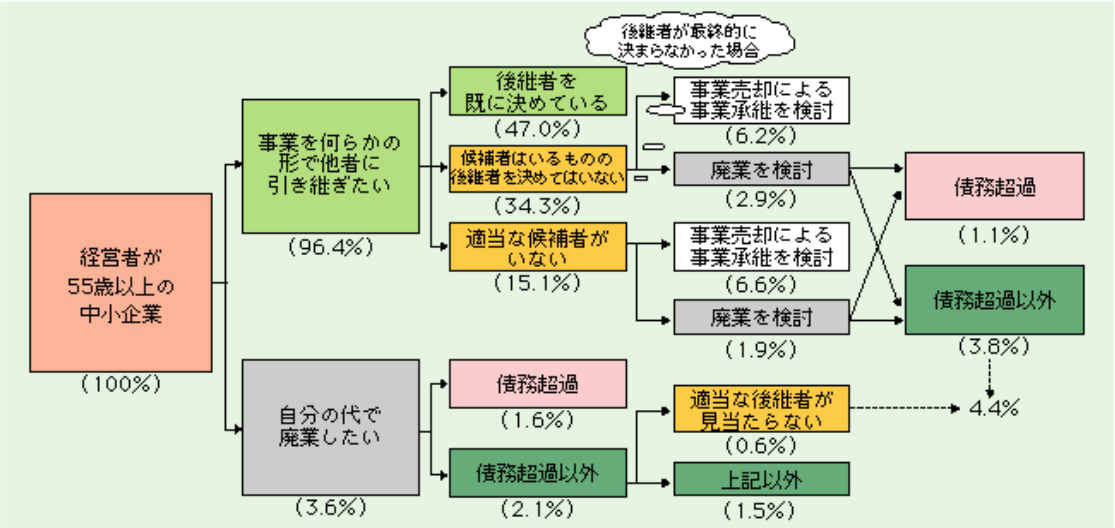
事業承継問題のもう一つの側面は事業後継者の不在である。

我が国の中小企業の開廃業の動向をみると、年間平均創業数は 17 万社、年間平均廃業数は 29 万社、差引年間 12 万社（年率約 2.8%）ずつ企業数は減少していることになる。「承継アンケート」によれば、現時点で「自分の代で廃業したい」と回答した企業のうち、24.4%は「適切な候補者が見当たらない」ことが第一の理由であると回答しており、この数値を前提とすれば、年間廃業社数約 29 万社のうち、約 7 万社は「後継者がいない」ことを理由とする廃業であると推定され、これだけの雇用が完全に喪失された場合を仮定すると、失われる従業員の雇用は毎年約 20 万人～35 万人に上る。

同調査ではさらに、現時点で後継者を決めている企業の割合は規模が小さくなるほど低いこと、過去 1 年間における企業全体の社長交代率を見ても特に従業員規模が小さいほど社長交代率が低下する傾向であることを挙げ、小規模企業において事業承継がなかなか進んでいないことを指摘している。

そして、2007 年版中小企業白書では、製造業の一部業種において存続事業所の生産効率が退出事業所を下回る「不自然な新陳代謝」が起こっていることを示し、事業自体が継続可能であるにも関わらず廃業を余儀なくされる事象の要因の一つが事業承継問題の進展にあると分析している。このような着実に進んでいる企業経営者の高齢化と近年の廃業率の動向・廃業に影響する後継者問題に鑑みると、円滑な事業承継対策の早急な取り組みの重要性は改めて現実性を帯びる。

事業承継にかかわる課題は集約すると、前述のように「後継者がいるか・いないか」に始まり、「後継者がいる」場合の「後継者の選択」「後継準備」、「後継者がいない」場合の「事業売却」の可能性などがテーマとなる。しかし、それらのテーマには企業の事情ごとに多岐多様な課題が存在しており、そのために事業承継は早期の取り組みが求められるものである。



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」(2005年12月)
(注) 1．「債務超過」は、「赤字型(3期連続債務超過)」「債務超過転落型」の合計。
2．「自分の代で廃業したい」「債務超過以外」には無回答を含む。
3．「上記以外」は、「会社の経営状況が厳しいため」「市場の先行きが不透明であるため」「その他」の合計。

2006 年版中小企業白書によると、事業承継に関して「誰かに相談している」としている経営者は、44.2%、残り 55.8%は誰にも相談しない企業であり、そのうち 40.3%が相談しない理由として「事業承継について深く考えていない」と回答している。55 歳以上の経営者に限ってみても「事業を何らかの形で他者に引き継ぎたい」と思っているにもかかわらず「事業承継について深く検討していない」と回答した企業が 33.1%を占める。これらの調査結果を受けて白書は、経営者自身の事業承継に対する認識が低いことも重大な問題であるとし、経営者が引退時期を迎えつつある中、十分な準備が進んでいないこと、それによって今後数年のうちに深刻な事業承継問題が生じる可能性があることを指摘している。

このような中小企業の事業承継に係る実態を受けて、政府は、中小企業における経営の承継の円滑化を図る「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）」を施行した。また、（独）中小企業基盤整備機構を事務局とする事業承継協議会を設け、「事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～」を発行し、経営者に事業承継の認識の向上を図るとともに、個々の中小企業の多様な状況を踏まえた事業承継計画作成を推進する一方、全国 102 か所に「事業承継支援センター」を配置し、地域の中小企業のあらゆる事業承継のニーズにきめ細かく対応する対策を講じたところである。これらの総合的な支援が大規模な世代交代時期を迎える中小企業の事業承継問題の円滑な解決を推進することを期待したい。

2．栃木県内の事業承継の現状

(1)栃木県内の事業承継の現状

栃木県内の事業承継の現状について、栃木県商工会議所地区事業承継支援センターの「中小企業の事業承継支援ニーズ調査報告書」（平成 20 年 10 月）によると、主な現状は以下の通りである。

①現時点での後継者について

現在想定している代表者の後継者には、全体の 52.7%が「子息・子女」と考えているが、一方「自分の代で廃業を予定」も 15.7%であり、また「後継者は未定だが誰かに継がせたい」も 15.5%であった。

②経営の承継時期について

具体的な承継時期を考えている企業のうち、最も多かったのは「5～10 年以内」で 24.9%、次いで「3～5 年」で 19.3%となっており、今後 10 年以内での承継を考えている企業は全体の 56.6%となっている。

③後継者に求める条件について

後継者に求める条件について上位３つの選択の結果、第１位に挙げられたのは「経営意欲がある」が圧倒的に多く、全体の約 60%弱を占めた。その次にはそれよりも約 40 ポイント下回り、「経営能力が高い」が挙げられた。

④後継者の決まっていない理由について

後継者が決まっていない理由について、最も多かったのは「後継者がいない」で 22.9%であった。「後継者がいない」を除くと、「事業の存続について検討中」が 19.5%となっていた。

⑤事業承継上の悩みについて

事業継承する上での悩みのうち、特に最も大きい悩みを挙げたのは「後継者が見つからない」が 31.8%、次いで「後継者が未熟で経営を任せられない」24.1%、「事業承継計画を立てられない」19.6%、「その他」18.3 の順となった。

⑥事業承継センターに求めるものについて

事業承継センター業務において求めるもののうち、最も上位に挙げられたのは、「事業承継の相談対応」で 33.6%、次いで「事業承継セミナー開催」で 27.3%、「事業承継マッチング支援」で 22.3%の順となった。

(2) 栃木県内における事業承継支援の現状

①事業承継支援センター

栃木県内においても、中小企業経営者の高齢化が進展し、後継者を見つけることがますます緊要になっている企業が多く、事業承継の促進が極めて重要な課題となっている。こうした状況の中で、経済産業省中小企業庁の委託事業として、後継者不在による廃業に伴う雇用・技術の喪失を防止するため、あらゆる事業承継のニーズに対応したワンストップサービスを行う「事業承継支援センター」を宇都宮商工会議所と栃木県商工会連合会に設置した。

また、事業承継問題は商工会議所、商工会だけでなく栃木県中小企業団体中央会、栃木県産業振興センター、税理士会、金融機関等も取り組んでいる。

②事業承継の取り組み

県内の事業承継に関する問合せや相談は比較的少なく、平成 20 年の各支援機関で取り扱った件数はまだわずかなようである。主な原因は、事業承継支援機関のＰＲ不足、事業承継への取り組みの遅れ、適当な後継者がいないまたは育成の遅れ、自分の代で廃業、健康上でまだ大丈夫という安心感、等と考えられるが、中小企業庁で最も重点的に取り扱う施策であり、機会あるごとにＰＲされているため、今後は徐々に相談が増加すると考えられる。

③各支援機関の施策

各支援機関は次の活動を行っている。

1）相談受付

事業承継問題は範囲が広く、相続法、税制、後継者育成等専門家一人では解決できない場合が多い。したがって、各機関は分野毎に専門家を揃えて問題解決に当たろうとしている。

2）セミナー開催

事業承継に関する、相続、税制、後継者育成、事業譲渡、Ｍ＆Ａの考え方および中小企業経営承継円滑化法の解説等、各分野のセミナーを開催している。

3）専門家派遣

各支援機関は相談者の相談内容から該当する専門家を派遣する仕組みを作っている。

4）事業承継マッチング支援

事業承継に問題の抱える経営者と転業希望者や創業希望者が相互にマッチングすれば両者の問題が解決するわけであり、各支援機関はそれらの機会を提供する場を設けている。廃業を選択している経営者は相当数あり、転業希望者も少なからずいるため、経営者の意志を確認し創業希望者とお見合いをする計画である。

④事業承継問題の専門家

県内の各機関に所属する専門家は次のような方々である。

・弁護士

・司法書士

・税理士

・公認会計士

・中小企業診断士

・事業承継専門のコンサルタント

事業承継問題は、③－1)項でも述べたように相続問題、税制問題、後継者選定と育成対策、また平成 20 年 10 月に施行された中小企業経営承継円滑化法の活用、企業評価、Ｍ＆Ａ等問題解決の範囲が広く 1 人の専門家では全てを解決することが困難であり、今後は専門家のチームで解決に当たる場合が多くなると考えられる。

⑤事業承継の問題点

栃木県も他県と同じく事業承継問題を抱えている企業が多く、経営者の高齢化とともに、解決を先延ばしにできない時期になりつつある。中小企業基盤整備機構の全国調査の結果を見ても今後経営者の大半が「5～10 年以内」に承継を考えており、一方で「後継者がいない」「事業の存続について検討中」等の企業も多く事業承継問題の根の深さを感ぜざるを得ない。事業承継問題は解決に長期を要するため、早めに手を打つことで必要である。

第２章　調査の概要

１．調査の概要

(1) 調査方法

アンケート票を郵送又は直接企業に持参し、郵送・FAX 等にて回収した。

(2) 調査対象

栃木県内企業（回答者は代表者）

(3) 実施時期

平成 20 年 11 月～12 月

(4) 回収状況

配布企業数	２８９
回収企業数	１０５
回収率	３６．３％

２．調査事業の流れ

平成 20 年 9 月	会議　**調査研究の方向性検討**、スケジュールの確認
	作業　アンケート票の原案作成
	会議　アンケート票の内容検討
平成 20 年 10 月	会議　アンケート票の内容検討、調査研究報告書の内容検討
	作業　送付用封筒作成
平成 20 年 11-12 月	作業　アンケート票を企業に配布・回収
	会議　回収アンケート票の集計・分析方法の検討
	作業　回収アンケート票の単純集計
平成 20 年 12 月	会議　回収アンケート票の集計・分析方法の決定、各自の担当を決定
平成 20 年 12-1 月	作業　各自担当箇所の作成
平成 21 年 1 月	会議　調査研究報告書の初案を作成
平成 21 年 1-2 月	作業　調査研究報告書の編集作業
平成 21 年 2 月	**「事業承継」調査研究報告書完成**

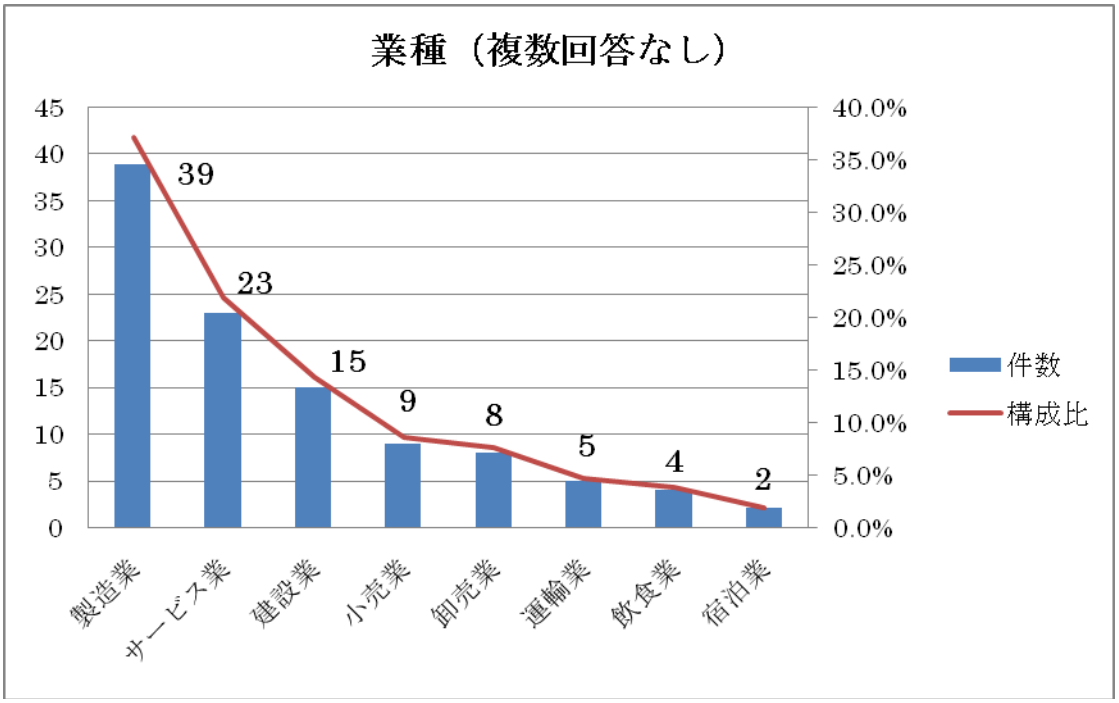
※アンケート調査票：A4 版×4 頁(資料編参照)

2．事業承継に関するアンケートの結果

(1) 回答企業の概要に関する結果

①業種に関する設問

栃木県内の全 105 企業から回答を得ることができた。建設業と製造業で全体の 50%超を占める結果であった。飲食業・宿泊業は少なかった。

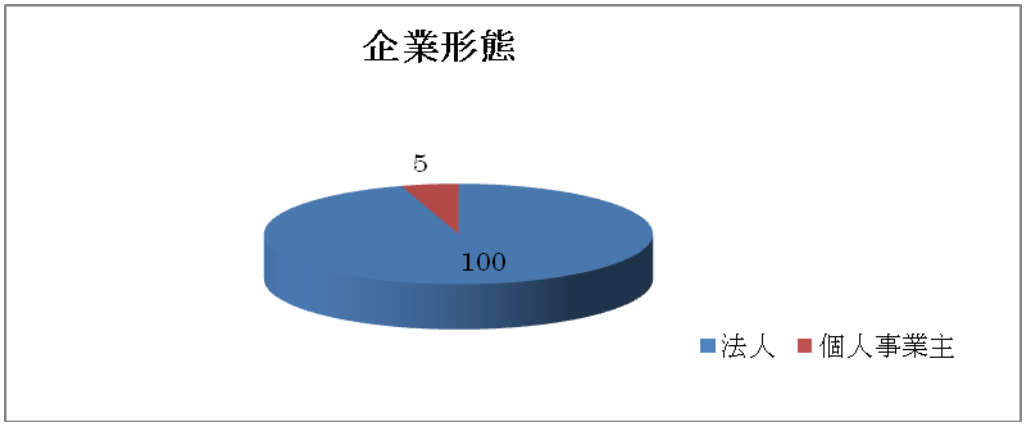


（職種データ）

業種	件数	構成比
製造業	39	37.1%
サービス業	23	21.9%
建設業	15	14.3%
小売業	9	8.6%
卸売業	8	7.6%
運輸業	5	4.8%
飲食業	4	3.8%
宿泊業	2	1.9%
総計	105	100.0%

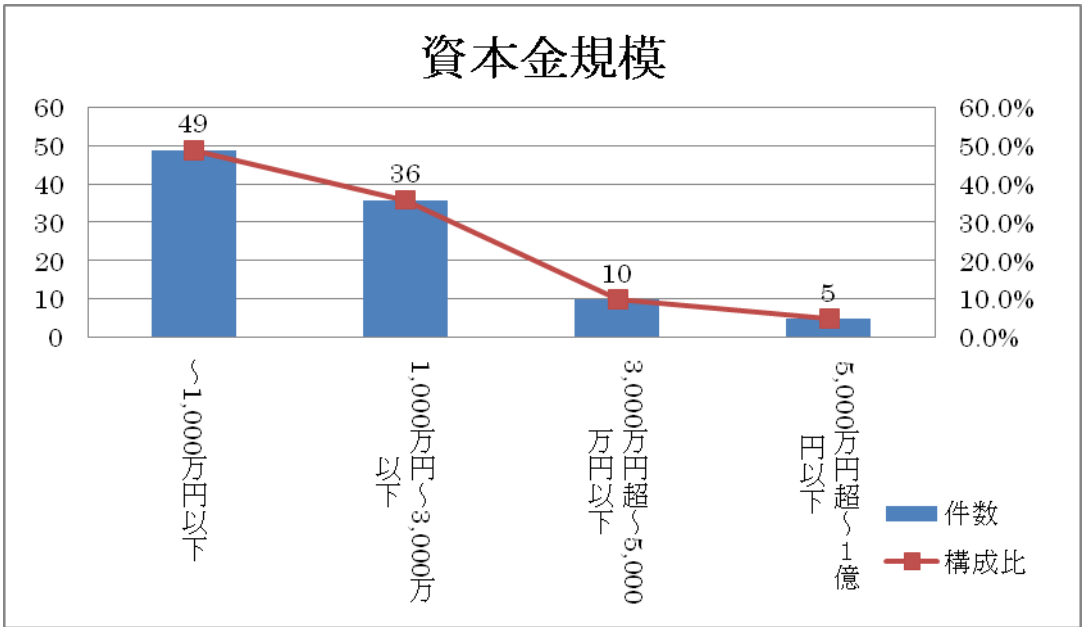
②経営形態に関する設問

企業形態は、法人が 95%と大多数を占める結果となった。



③資本金から見る企業規模

法人のうち、資本金から見た企業規模は、3,000 万円以下の企業が 85%を占める結果となった。

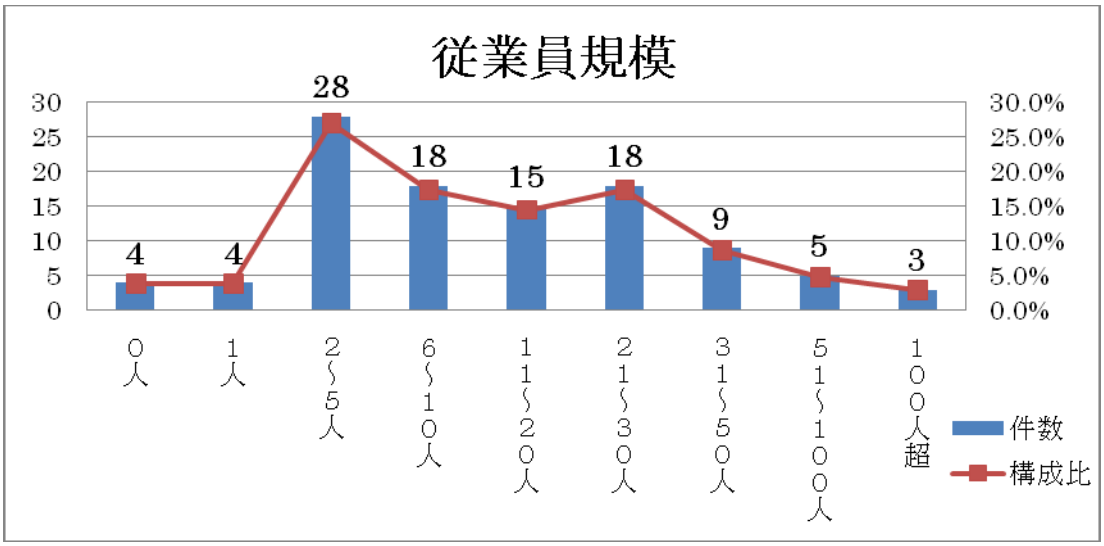


（資本金規模データ）

資本金額	件数	構成比
～1,000万円以下	49	49.0%
1,000万円～3,000万以下	36	36.0%
3,000万円超～5,000万円以下	10	10.0%
5,000万円超～1億円以下	5	5.0%
総計	100	100.0%

④従業員数から見る企業規模（役員・パート・アルバイト除く）

従業員数では、2 人以上 30 人以下の企業で 75.9%を占める結果であった。

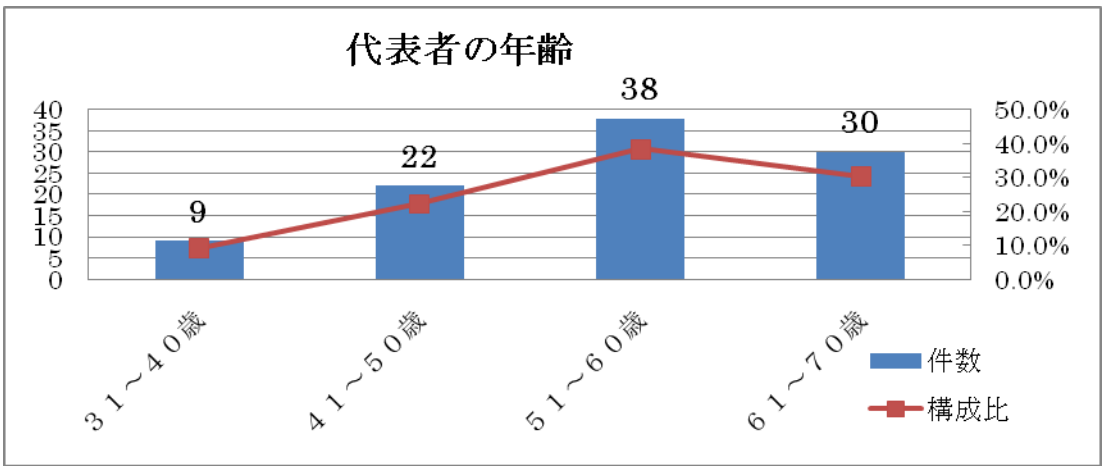


（従業員数データ）

従業員数	件数	構成比
0人	4	3.8%
1人	4	3.8%
2～5人	28	26.9%
6～10人	18	17.3%
11～20人	15	14.4%
21～30人	18	17.3%
31～50人	9	8.7%
51～100人	5	4.8%
100人超	3	2.9%
総数	104	100.00%

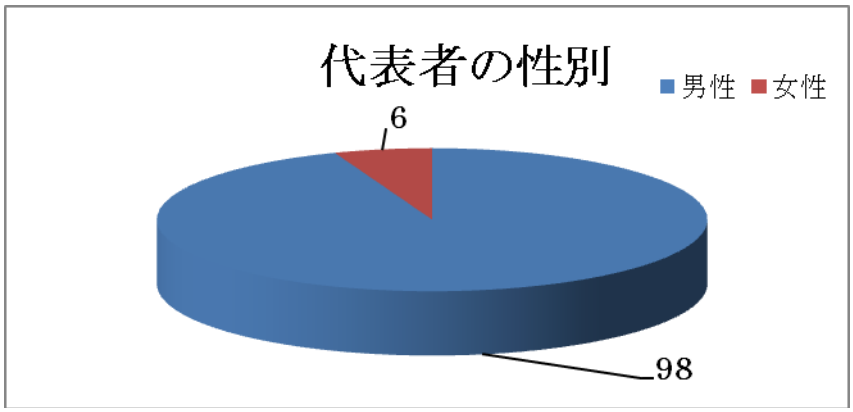
⑤代表者の年齢

代表者の年齢は 30 代が少ない。一番多かったのは 50 代であった。なお、設問回答⑥番の 71 歳以上の回答は 0 であった。



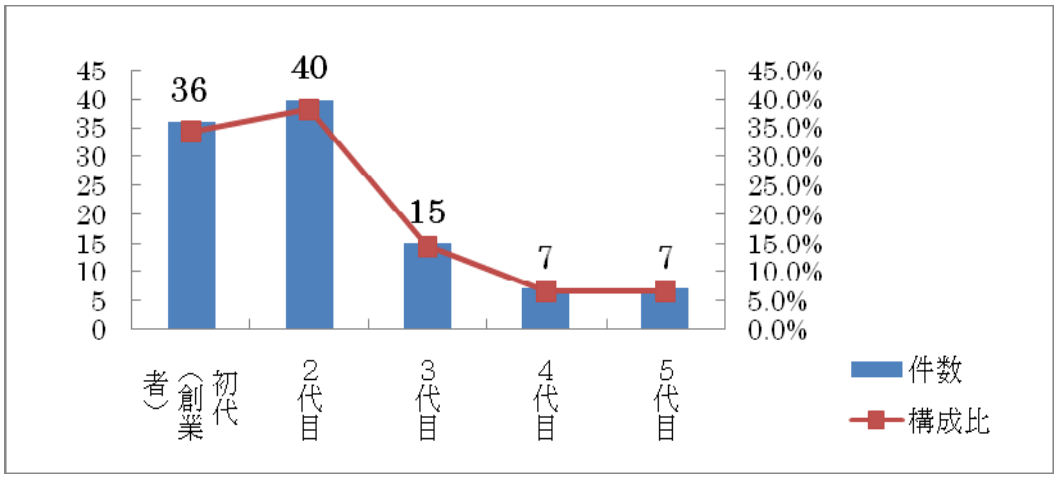
⑥代表者の性別

代表者の性別に関しては、94%が男性であり、女性経営者は、6%であった。



⑦代表者（回答者）は何代目ですか

初代で 34%、2 代目で約 38%であった。4、5 代目も 14 社存在した。



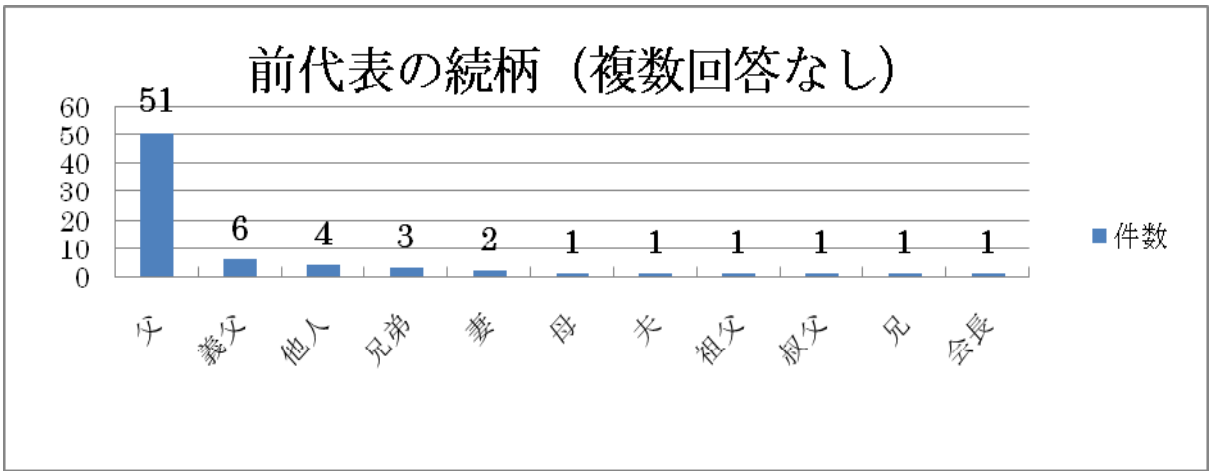
（何代目の代表データ）

何代目の代表ですか	件数	構成比
初代（創業者）	36	34.3%
2代目	40	38.1%
3代目	15	14.3%
4代目	7	6.7%
5代目	7	6.7%
総数	105	100.00%

⑧事業承継の続柄

1）前代表の続柄を教えてください

前代表の続柄は、肉親である「父」が 51 件、70.8%であった。肉親以外の事業承継である「他人」4 件、5.6%あったことも確認された。

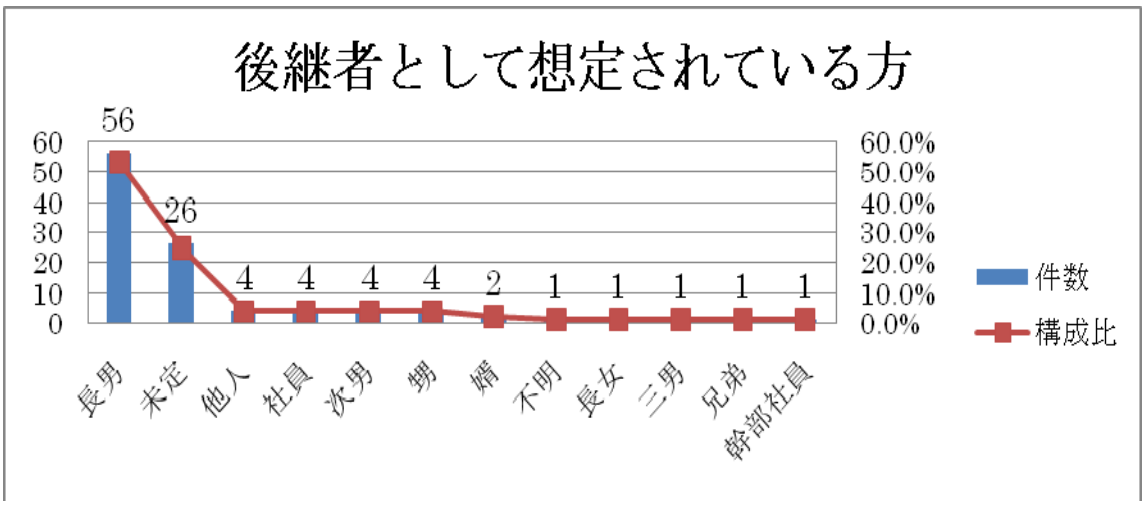


（前代表の続柄データ）

前代表者	件数	構成比
父	51	70.8%
義父	6	8.3%
他人	4	5.6%
兄弟	3	4.2%
妻	2	2.8%
母	1	1.4%
夫	1	1.4%
祖父	1	1.4%
叔父	1	1.4%
兄	1	1.4%
会長	1	1.4%
総数	72	100.00%

2）**後継者として想定されている方はどなたですか**

後継者として想定されているのは「長男」が 56 件、53.3%であった。「後継者未定」や「不明」と回答した方も 27 件（25.8%）であった。血縁関係以外では、「他人」「社員」で 8 件（7.6%）であった。



（後継者と想定されている方データ）

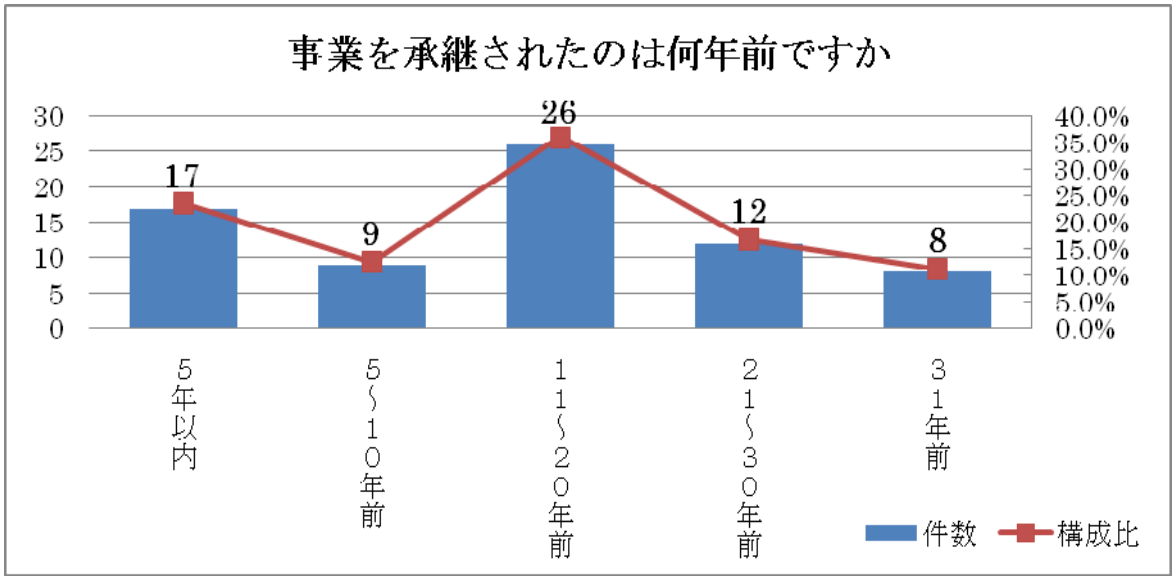
後継を想定されている方	件数	構成比
長男	56	53.3%
未定	26	24.8%
他人	4	3.8%
社員	4	3.8%
次男	4	3.8%
甥	4	3.8%
婿	2	1.9%
不明	1	1.0%
長女	1	1.0%
三男	1	1.0%
兄弟	1	1.0%
幹部社員	1	1.0%
総数	105	100.00%

(2) 過去に実施した事業承継に関する質問

この節では、過去に経験した事業承継に関するアンケート結果を表記している。そのため、現代表者が初代の場合は、不回答設問となっている。

①事業承継を受けたのは何年前のことですか

「11～20 年前」が最も多く、20 年以内に事業を承継された企業が 52 件、72.2%であった。

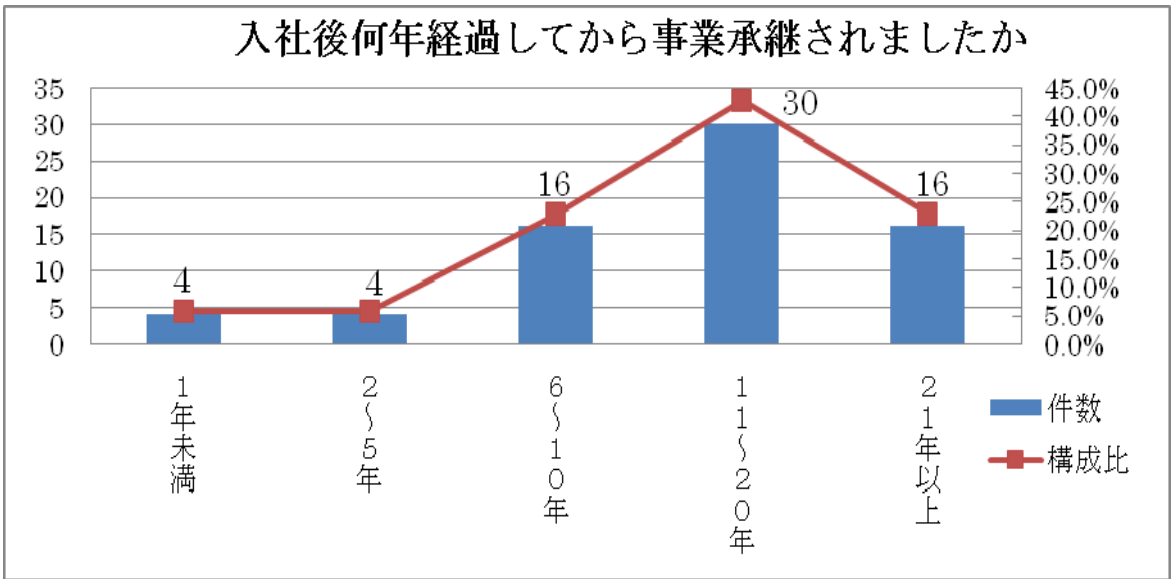


（事業承継をしたのは何年前なのかデータ）

事業承継したのは何年前ですか	件数	構成比
5年以内	17	23.6%
5～10年前	9	12.5%
11～20年前	26	36.1%
21～30年前	12	16.7%
31年前	8	11.1%
総数	72	100.0%

②入社後何年で事業を承継しましたか

「6～10 年」は、16 件、22.9%であった。「11～21 年」は、30 件、42.9%で最も多かった。「21 年以上」は 16 件、22.9%であった。

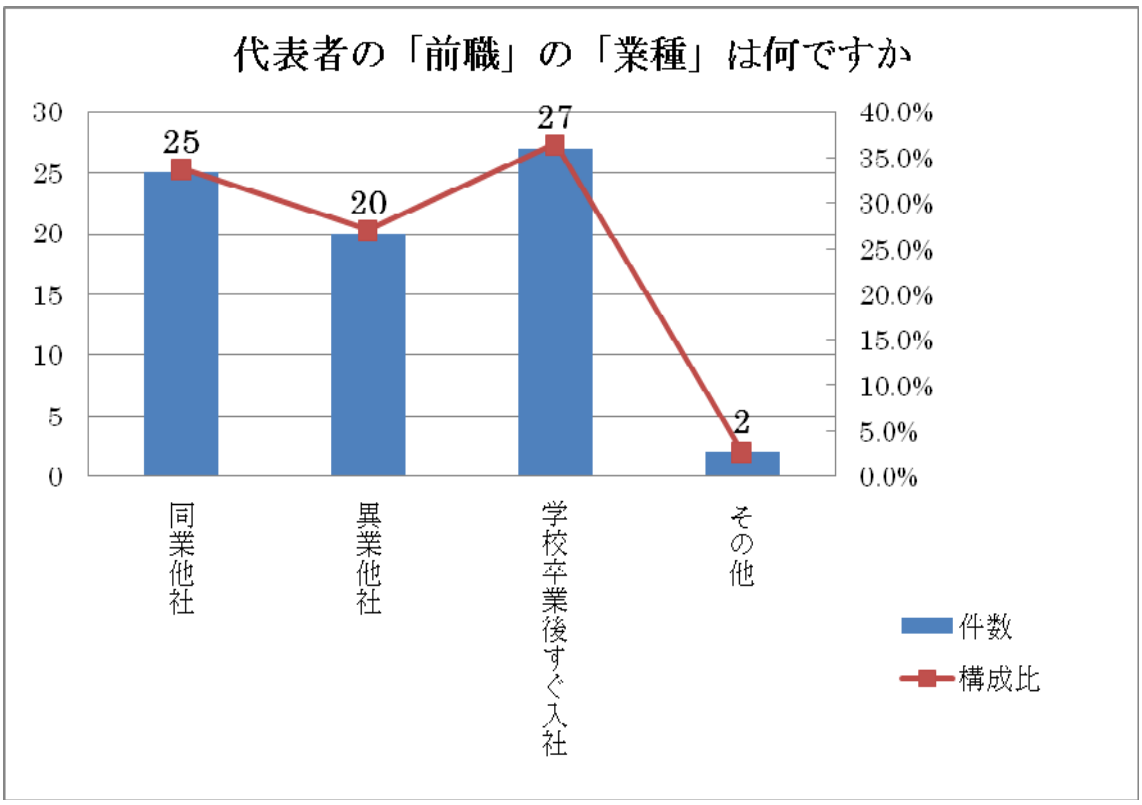


（入社後何年経過して事業承継したのかデータ）

入社後何年経過後に事業承継されましたか	件数	構成比
1年未満	4	5.7%
2～5年	4	5.7%
6～10年	16	22.9%
11～20年	30	42.9%
21年以上	16	22.9%
総数	70	100.0%

③入社前の現代表者の「前職」の「業種」は何ですか

45 件、60.8%の代表者が事業承継前に何らかの就労経験をしていた。その内訳は、「同業他社での就労経験あり」が 25 件、33.8%、「異業種他社での就労経験あり」が 20 件、27.0%であった。「学校を卒業してすぐに入社した」は 27 件、36.5%であった。

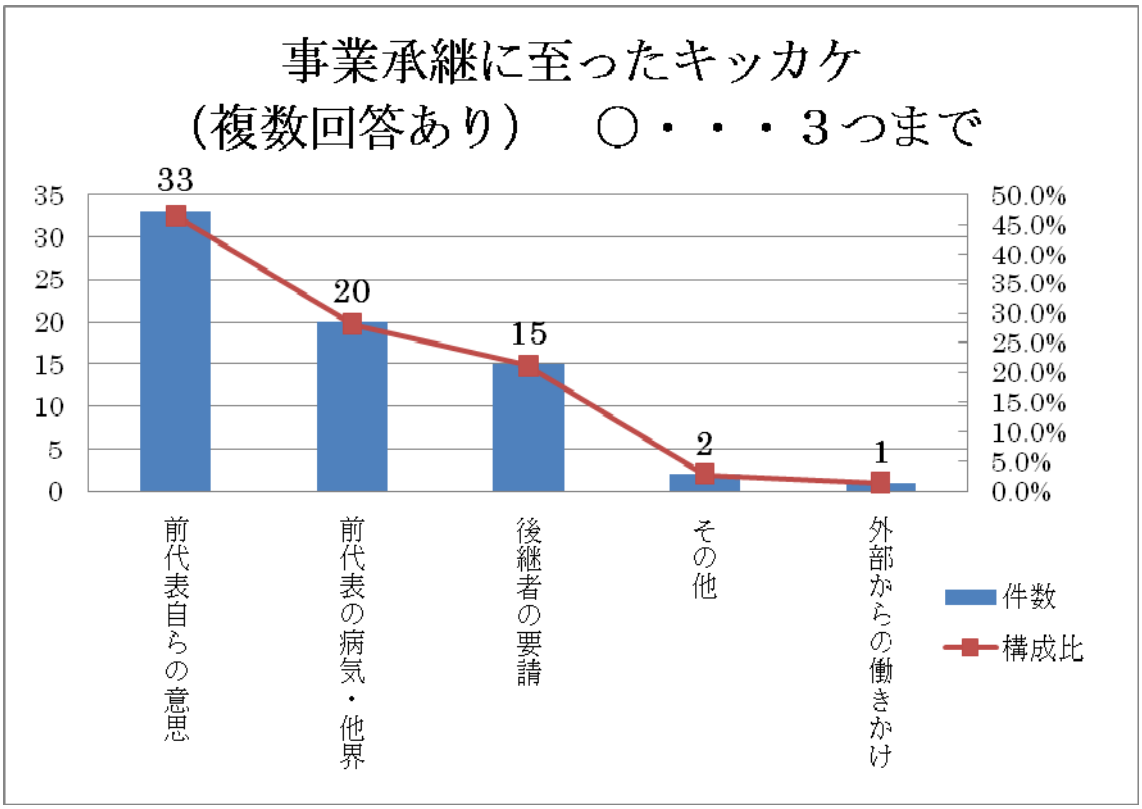


（事業を承継前の前職データ）

前職の業種は何ですか	件数	構成比
同業他社	25	33.8%
異業他社	20	27.0%
学校卒業後すぐ入社	27	36.5%
その他	2	2.7%
総数	74	100.0%

④事業承継に至ったきっかけは何ですか

「前代表自らの意思」33 件、46.5%であった。「後継者の要請」が 15 件、21.1%、「前代表の病気・他界」20 件、28.2%、「外部からの働きかけ」1 件、1.4%であった。



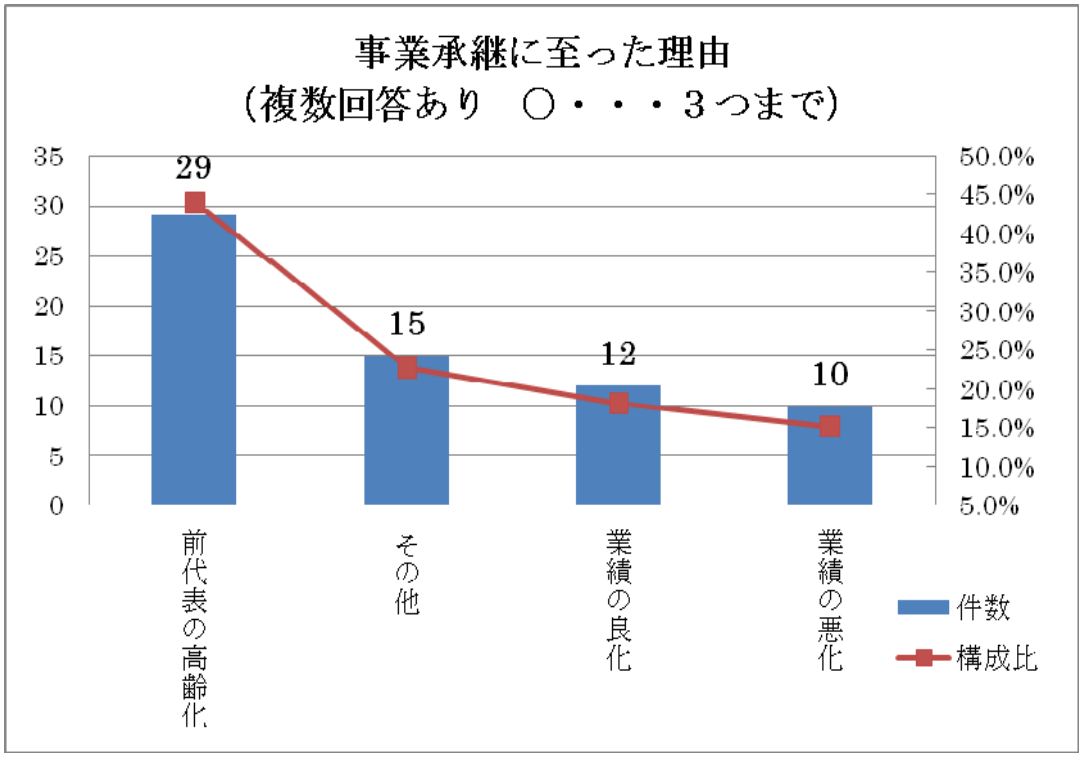
その他の意見
役員会に決定
跡を継ぐ者がいなかったため

（事業承継に至ったキッカケデータ）

事業承継に至ったキッカケは何ですか	件数	構成比
前代表自らの意思	33	46.5%
前代表の病気･他界	20	28.2%
後継者の要請	15	21.1%
その他	2	2.8%
外部からの働きかけ	1	1.4%
総数	71	100.0%

⑤事業承継に至った理由

「前代表の高齢化」や「その他（前代表者の他界）」が 56%であった。「業績の良化」は 12 件、18.2%、「業績の悪化」10 件、15.2%であった。

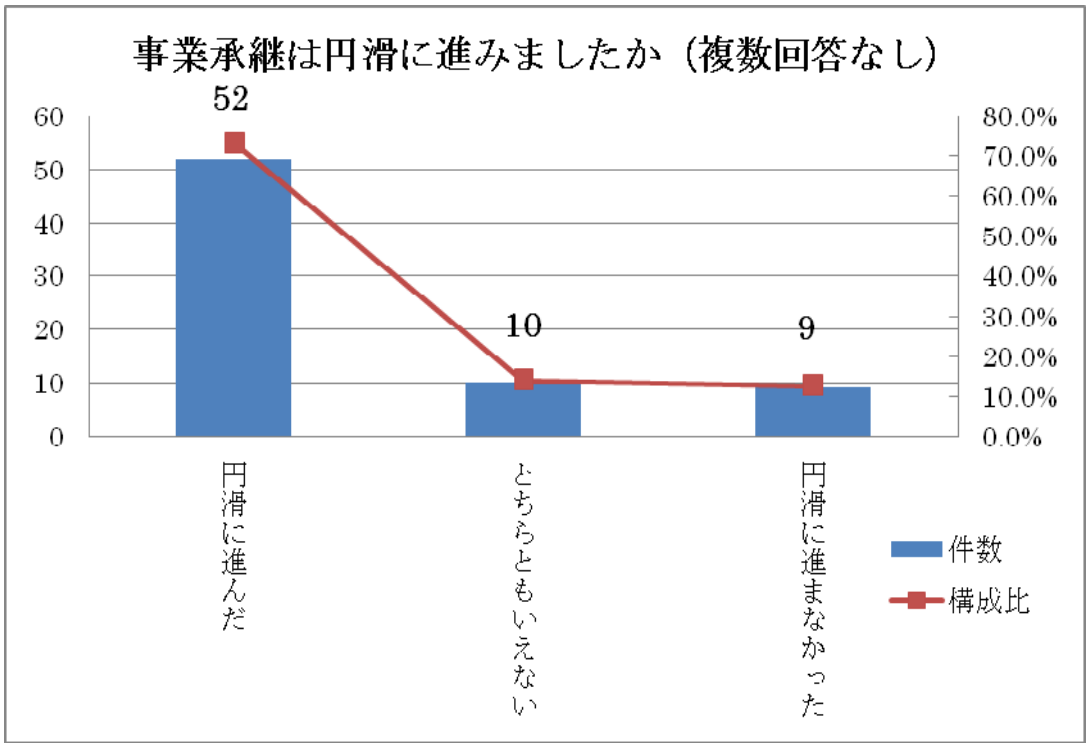


（事業承継に至った理由データ）

事業承継に至った理由は何ですか	件数	構成比
前代表の高齢化	29	43.94%
その他	15	22.73%
業績の良化	12	18.18%
業績の悪化	10	15.15%
総数	66	100.00%

⑥事業承継は円滑に進みましたか

事業承継を経験された 71 社のうち、52 件、73.2%が円滑に進んだと回答している。

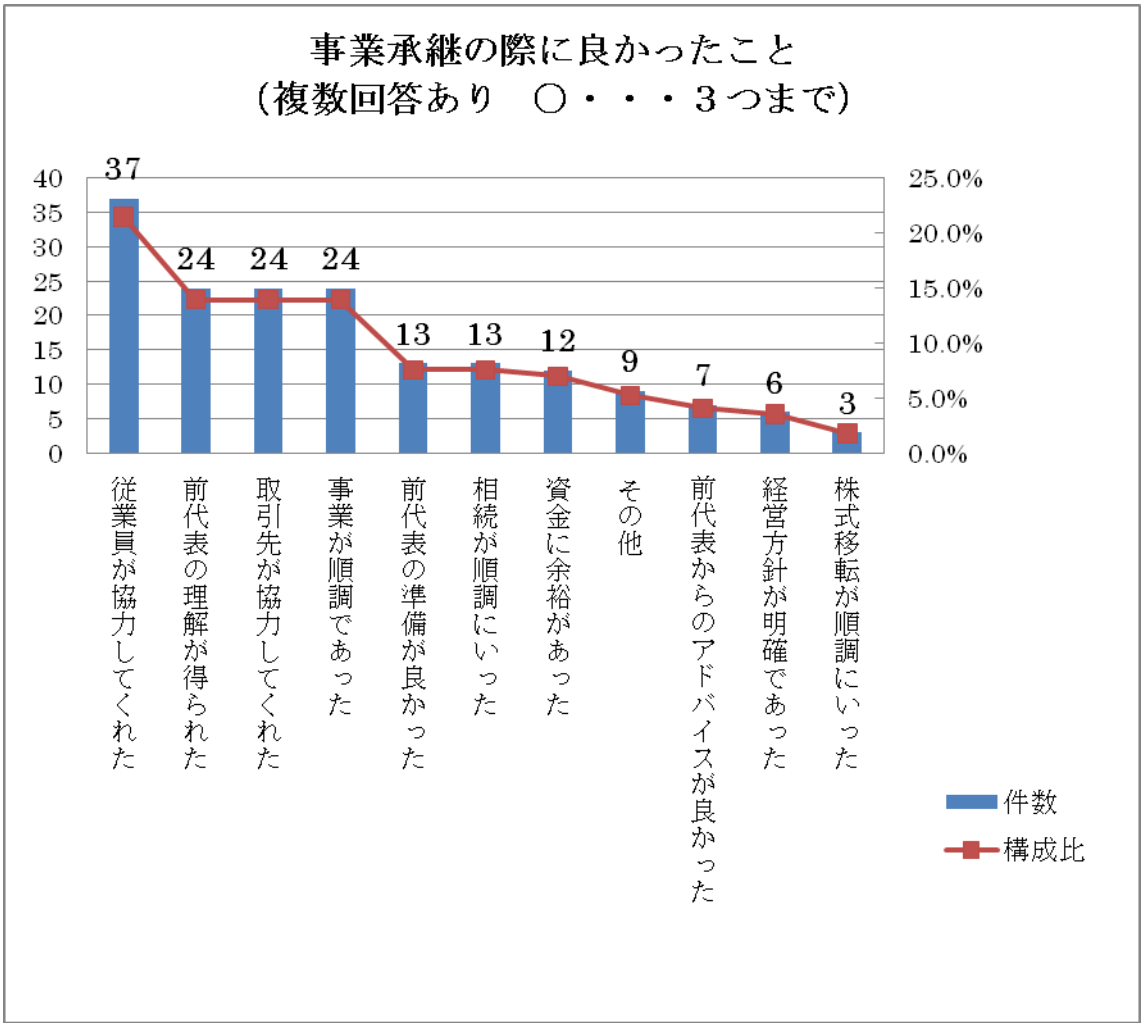


（事業承継は円滑に進んだのかデータ）

事業承継は円滑に進みましたか	件数	構成比
円滑に進んだ	52	73.2%
どちらともいえない	10	14.1%
円滑に進まなかった	9	12.7%
総数	71	100.0%

⑦事業承継の際に良かったことは何ですか

事業承継の際に良かったことは、「従業員が協力してくれた」が最も多く、37 件、21.5%であり、「従業員・取引先から協力が得られた」では 61 件、35.5%であった。また、「前代表の準備・理解・アドバイスが良かった」は 44 件、25.7%であり、「経営状態が良かった」は 36 件、21.0%であった。



その他の意見

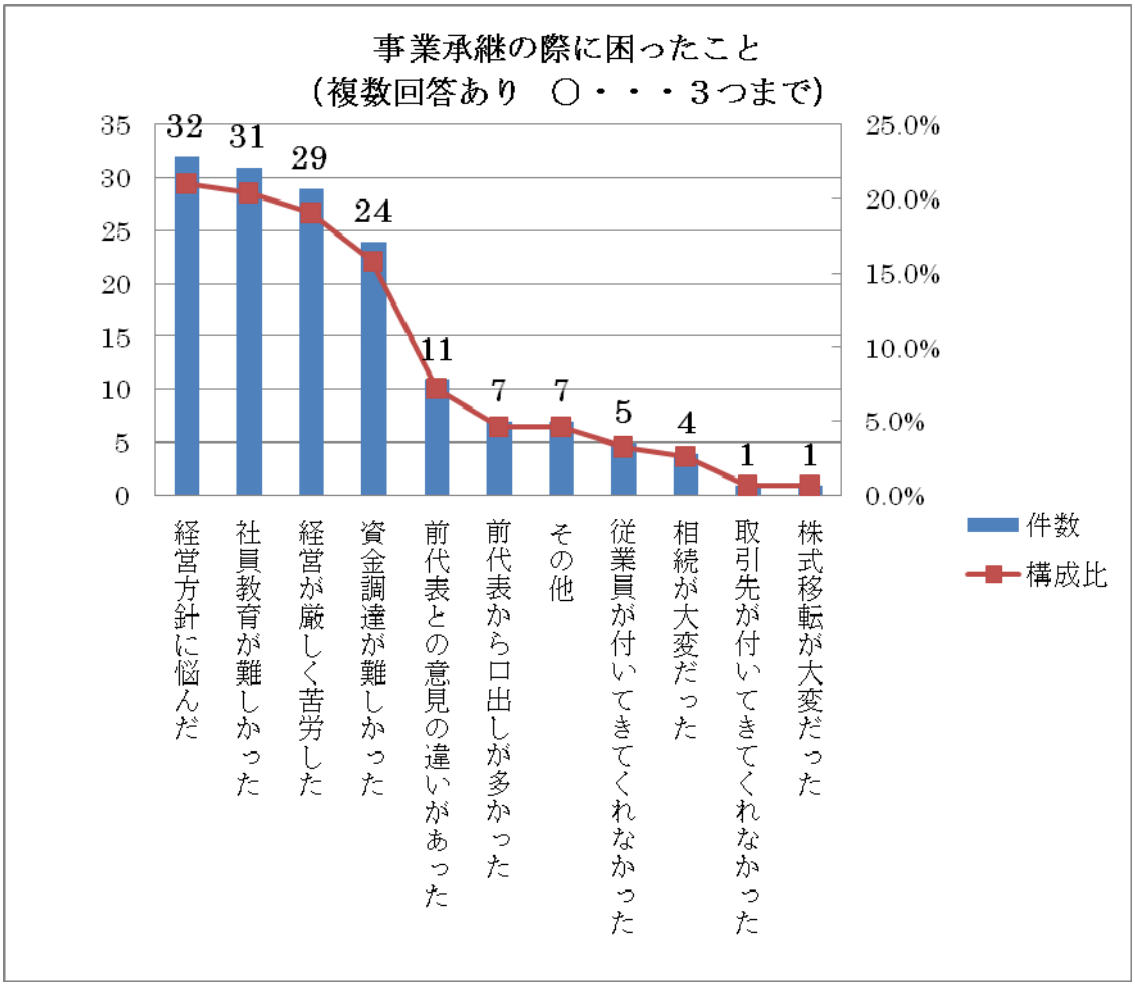
項目	件数	その他
内的要因	6	自分自身の意識が変化した
		経営のスピード化
		前々から中心となって仕事をしていた
		家族・親族からのアドバイス、応援
		一級建築士に合格し事業承継が上手くいった
		会社を見直す機会を得た
外的要因	3	お互いの信頼関係があり認め合っていた
		お客様の支援が得られた
		ステイクホルダーが応援してくれた

（事業承継で良かったことデータ）

事業承継の際に良かったことは何ですか	件数	構成比
従業員が協力してくれた	37	21.5%
前代表の理解が得られた	24	14.0%
取引先が協力してくれた	24	14.0%
事業が順調であった	24	14.0%
前代表の準備が良かった	13	7.6%
相続が順調にいった	13	7.6%
資金に余裕があった	12	7.0%
その他	9	5.2%
前代表からのアドバイスが良かった	7	4.1%
経営方針が明確であった	6	3.5%
株式移転が順調にいった	3	1.7%
総数	172	100.0%

⑧事業承継で困ったことはなんですか

「経営方針に悩んだ」32 件、21.1%、「経営が厳しく苦労した」29 件、19.1%、「資金調達が厳しかった」24 件、15.8%、など経営に直結する問題を挙げた代表者は 56.0%であった。人的側面では「社員教育が難しかった」が 31 件、20.5%であった。前代表者との関係面では、18 件であった。



その他の意見

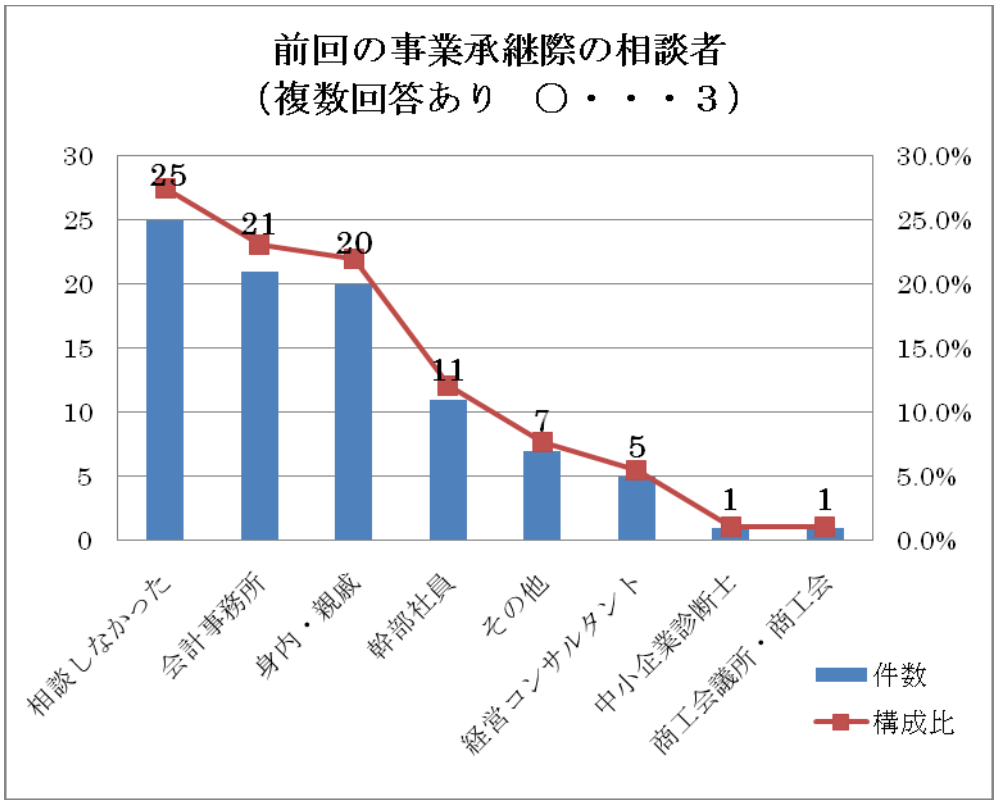
項目	件数	その他
内部問題	6	突然の病死だったので何も分からなかった
		前代表の突然の死亡で困った
		経営のイロハを有していなかった
		会社組織が出来ていなかった
		前代表が指名した後継者を従業員が認めなかった
外部問題	2	社長就任時にステークホルダーとの意見相違があり就任直後から困難を極めました
		受注難が発生した

（事業承継で困ったことデータ）

事業承継の際、困ったことは何ですか	件数	構成比
経営方針に悩んだ	32	21.1%
社員教育が難しかった	31	20.4%
経営が厳しく苦労した	29	19.1%
資金調達が難しかった	24	15.8%
前代表との意見の違いがあった	11	7.2%
前代表から口出しが多かった	7	4.6%
その他	7	4.6%
従業員が付いてきてくれなかった	5	3.3%
相続が大変だった	4	2.6%
取引先が付いてきてくれなかった	1	0.7%
株式移転が大変だった	1	0.7%
総数	152	100.0%

⑨前回の事業承継時に誰に相談したのか

前回の事業承継の際に誰にも「相談しなかった」が 25 件、27.5%であった。「身内・親戚」は 20 件、22.0%、「幹部社員」は 11 名、12.1%、「会計事務所」は 21 名、23.1%であった。「商工会議所・商工会」は 1 名、1.1%であった。



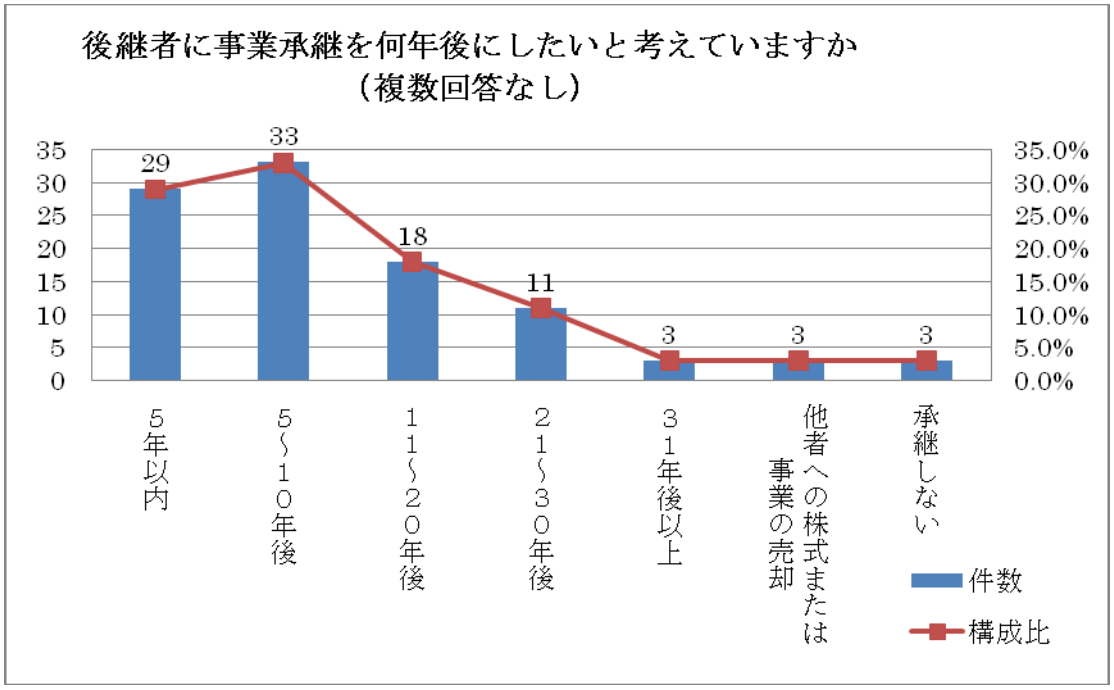
（前回の事業承継際に誰に相談したかデータ）

事業承継の際、どなたに相談されましたか	件数	構成比
相談しなかった	25	27.5%
会計事務所	21	23.1%
身内・親戚	20	22.0%
幹部社員	11	12.1%
その他	7	7.7%
経営コンサルタント	5	5.5%
中小企業診断士	1	1.1%
商工会議所・商工会	1	1.1%
総数	91	100.0%

(3) 将来の事業承継についての質問

①後継者に事業承継を何年後にしたいと考えていますか

約 62%の代表者が「10 年以内」に事業承継を行いたいと回答している。その内、29%が「5 年以内」の直近の出来事として認識している。6%の方は、事業承継を行わずに事業譲渡や廃業を決断されていることも確認できた。

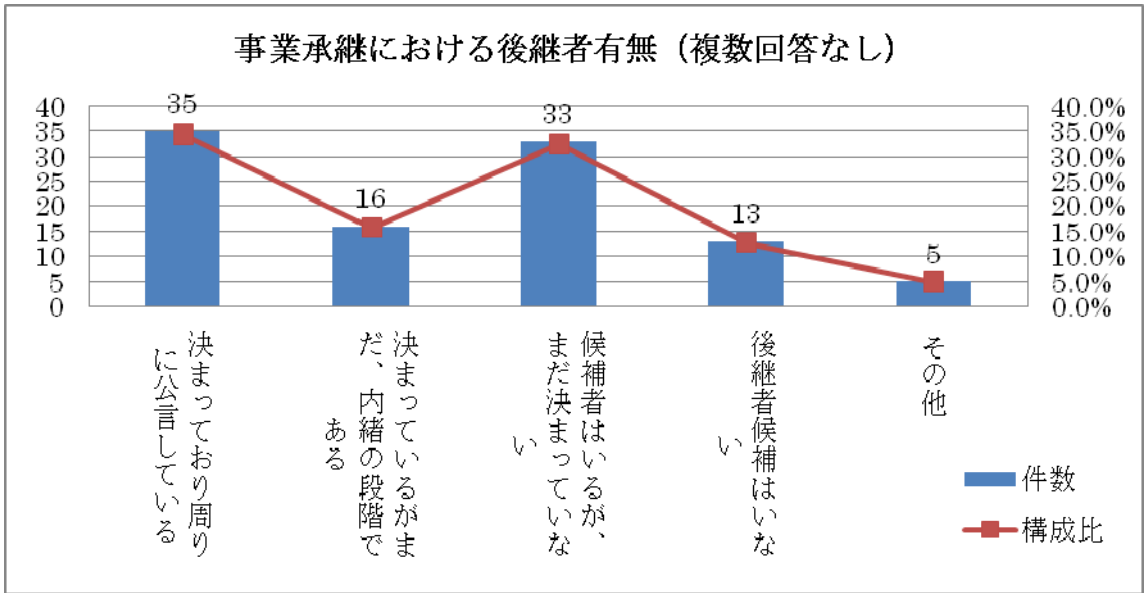


（後継者に事業承継を何年後にしたいと考えているかデータ）

後継者に事業承継をしたいと考えているのは何年後ですか	件数	構成比
5年以内	29	29.0%
5～10年後	33	33.0%
11～20年後	18	18.0%
21～30年後	11	11.0%
31年後以上	3	3.0%
他者への株式または事業の売却	3	3.0%
承継しない	3	3.0%
総数	100	100.0%

②事業を承継する「後継者」は決まっていますか

公言・内緒に限らず後継者が決まっている企業は 51 件、50.0%である。「後継者候補者がいるがまだ決まっていない」は 33 件、32.4%である。「後継者候補がいない」と回答した企業は 13 件、12.7%である。



その他の意見

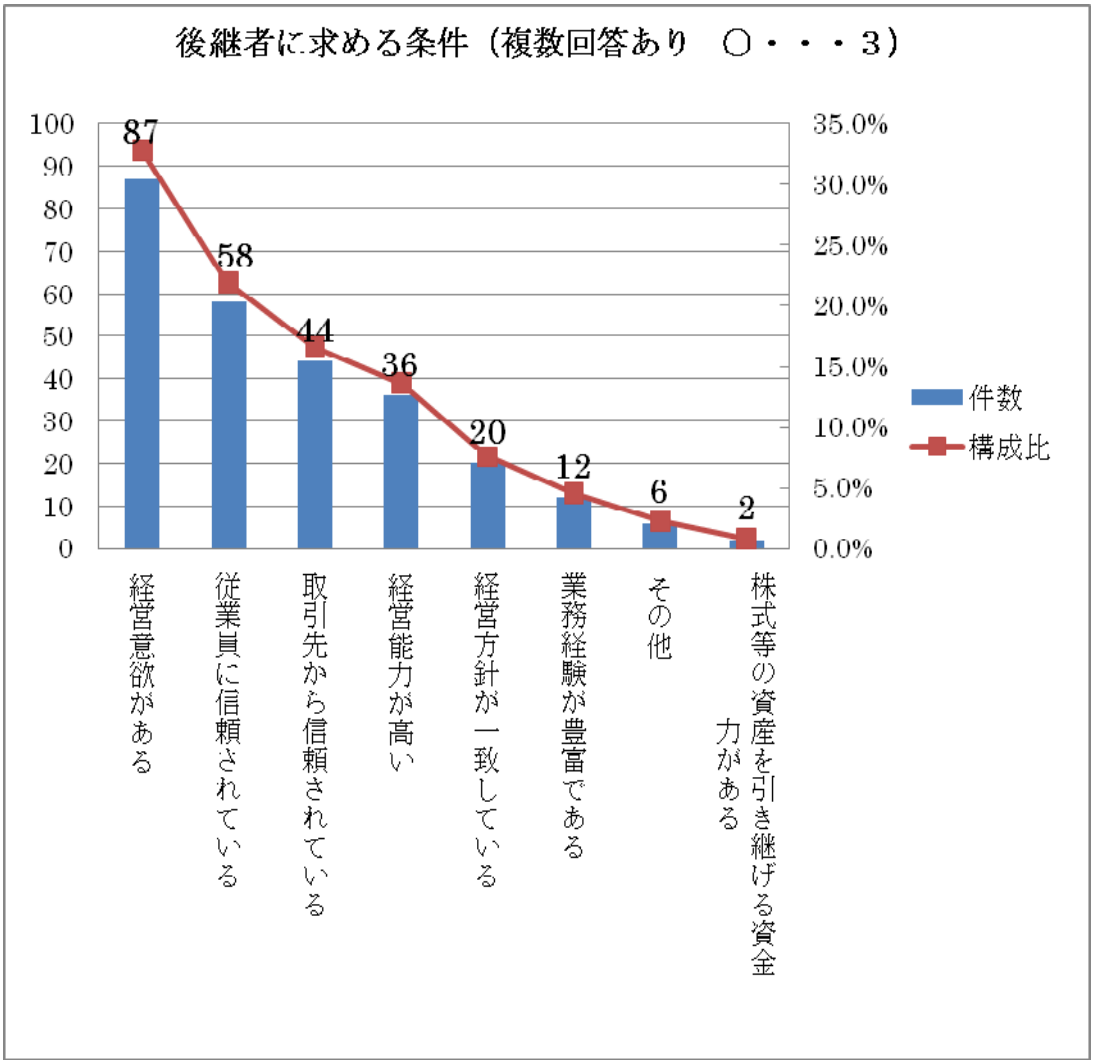
項目	件数	その他
継続	1	売却
終了	1	廃業する
未定	3	決めていない
		まだ小さいので
		未定

（後継者の有無データ）

事業継承する後継者は決まっていますか	件数	構成比
決まっており周りに公言している	35	34.3%
決まっているがまだ、内緒の段階である	16	15.7%
候補者はいるが、まだ決まっていない	33	32.4%
後継者候補はいない	13	12.7%
その他	5	4.9%
総数	102	100.0%

③後継者に求める条件とは何ですか

「本人の属性に関するもの」である「経営意欲がある（32.8%）」「経営能力が高い（13.6%）」「業務経験が豊富である（4.5%）」は合わせて全体の 50.9%を占める。また、「内外環境に対応する力」である「従業員に信頼されている（21.9%）」「取引先から信頼されている（16.6%）」は合わせて全体の 38.5%である。



その他の意見

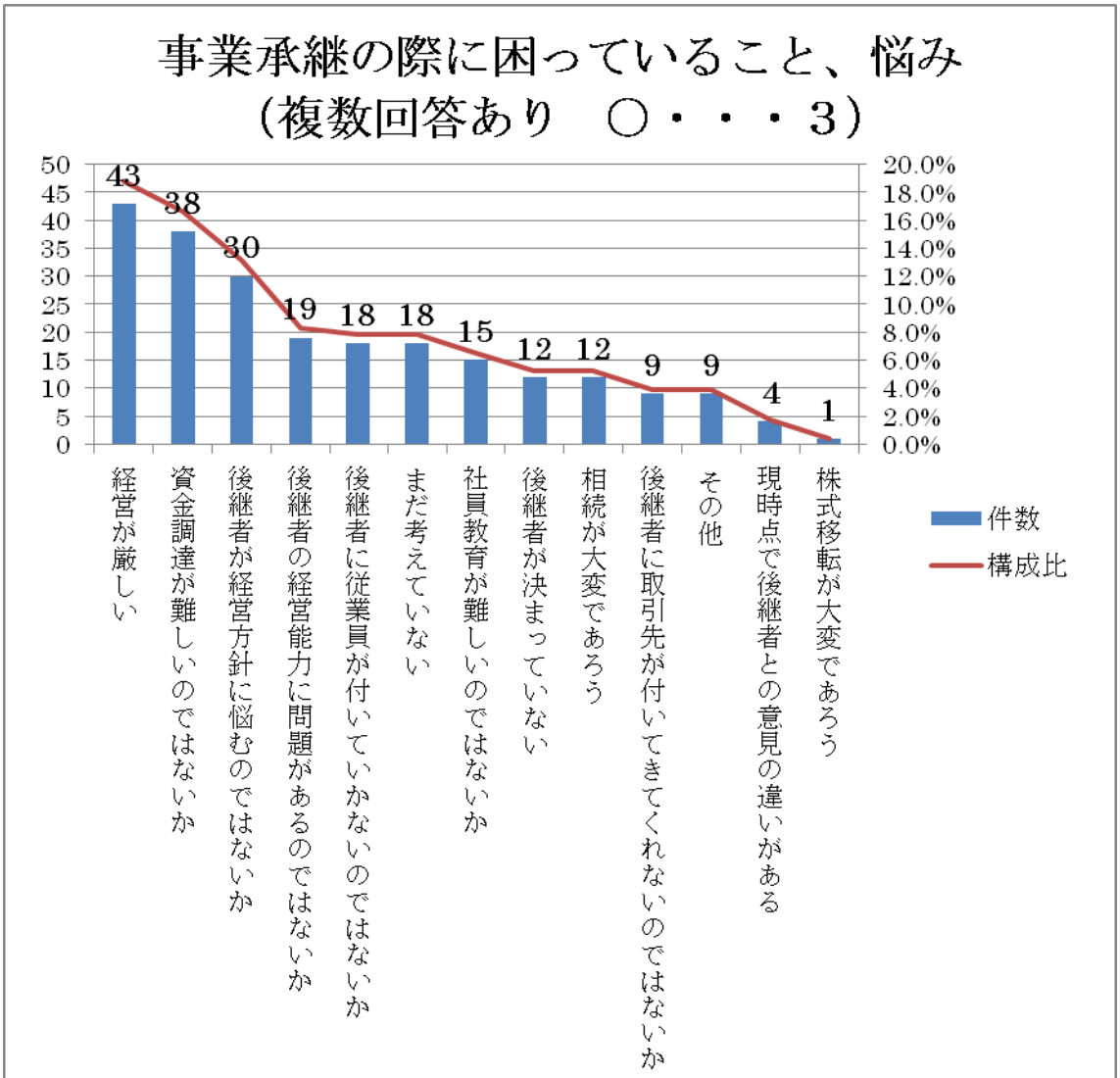
項目	件数	その他
意欲	2	本人に引き継ぐ意思がある
		志が高い
人間性	2	センス・人柄
		人格
その他	2	全項目
		全項目

（後継者に求める条件データ）

後継者に求める条件は何ですか	件数	構成比
経営意欲がある	87	32.8%
従業員に信頼されている	58	21.9%
取引先から信頼されている	44	16.6%
経営能力が高い	36	13.6%
経営方針が一致している	20	7.5%
業務経験が豊富である	12	4.5%
その他	6	2.3%
株式等の資産を引き継げる資金力がある	2	0.8%
総数	265	100.0%

④事業承継の際に「困っていること」「心配していること」は何ですか

経営環境に対するもの「経営が厳しい（43 件、18.9%）」「資金調達が厳しい（38 件、16.7%）」は合わせて 35.6%である。また、後継者の経営方針・能力に関するものがその後を次いでいる。

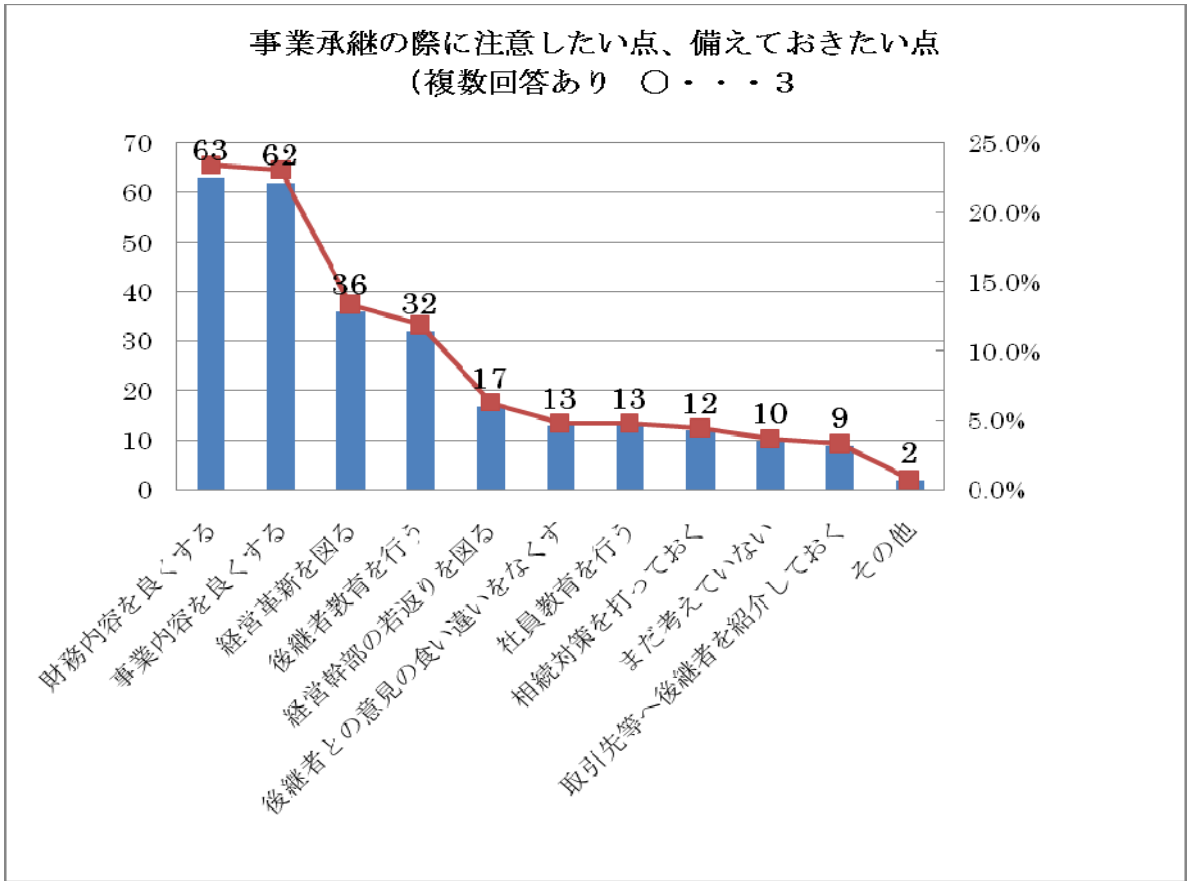


その他の意見

項目	件数	その他
問題なし意見	2	全てが勉強であるので心配していない
		十年来の計画があるので不安ではない
経済環境への意見	3	今後の経済の変化
		現業種・業態が将来存在するのか
		3・4年後の小売業経営環境が厳しいのではないか
その他	3	意欲を持ってあたっるか
		事業承継の手順に困っている
		兄弟喧嘩

⑤事業承継に備えて「注意したい点」は何ですか

経営面と財務面の改善を実施する「財務内容を良くする（63 件、23.4%）」「事業内容を良くする（62 件、59.8%）」「経営革新を図る（36 件、13.4%）」が多かった。また、「後継者教育を実施する」は 32 件、11.9%であった。

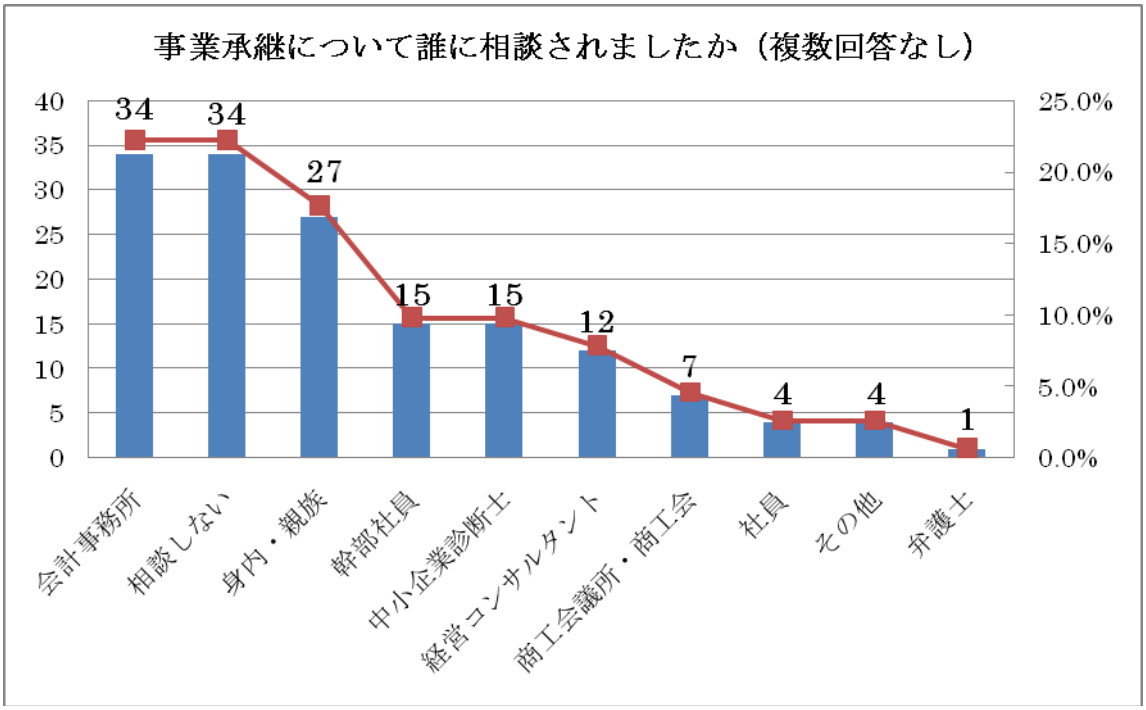


（事業承継の際に注意したい点、備えておきたいデータ）

事業承継に備えて「注意したい点」は何ですか	件数	構成比
財務内容を良くする	63	23.4%
事業内容を良くする	62	23.0%
経営革新を図る	36	13.4%
後継者教育を行う	32	11.9%
経営幹部の若返りを図る	17	6.3%
後継者との意見の食い違いをなくす	13	4.8%
社員教育を行う	13	4.8%
相続対策を打っておく	12	4.5%
まだ考えていない	10	3.7%
取引先等へ後継者を紹介しておく	9	3.3%
その他	2	0.7%
総計	269	100.0%

⑥事業承継について何方に相談しましたか

前節(2)－⑨と同様の質問であったが、「相談しない」「会計事務所」が約 2 割と高く次いで「身内・親族」の順になっている。注目点は、経営コンサルタントや中小企業診断士に相談する割合が 27 件、17.6%であった。

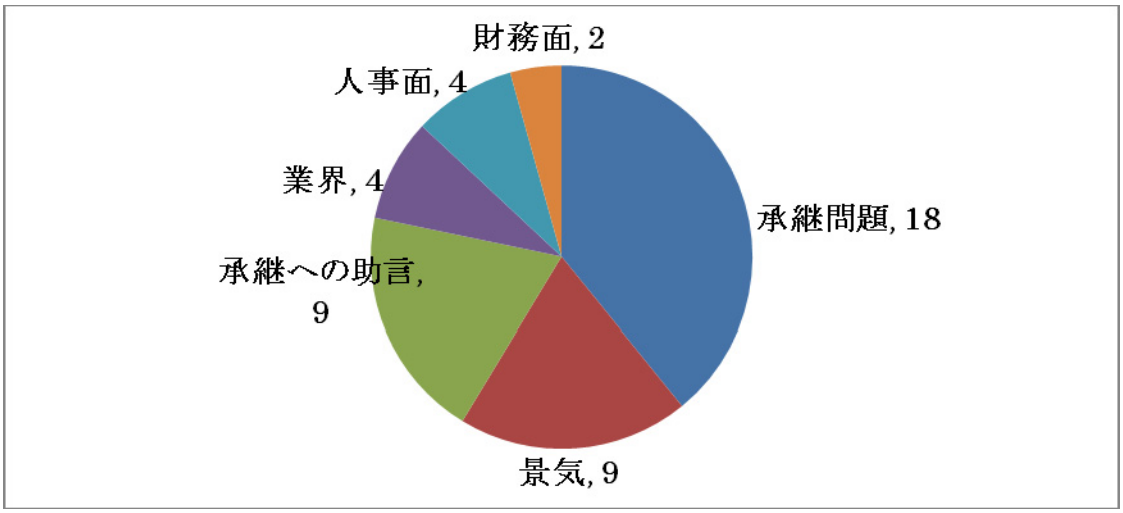


その他
その他
友人
廃業する
先代社長が決定した

（事業承継の相談相手データ）

事業承継について何方か相談されましたか	件数	構成比
会計事務所	34	22.2%
相談しない	34	22.2%
身内･親族	27	17.6%
幹部社員	15	9.8%
中小企業診断士	15	9.8%
経営コンサルタント	12	7.8%
商工会議所･商工会	7	4.6%
社員	4	2.6%
その他	4	2.6%
弁護士	1	0.7%
総数	153	100.0%

⑦事業承継を前に起こっている問題点はなんですか



事業承継前に起こっている問題（自由記入意見）は 46 件であった。「事業承継に関する内容」が 27 件、58.7%であった。次いで「景気や業界動向に関するもの」13 件、28.0%であった。今回は「事業承継問題と事業承継の助言」を明記する。事業業承継に関しては、「財務面・後継者面・人事面・事業面・その他」に分類した。

承継　財務面	代表者の個人保証の件
	自分が死に至った時点、借金が引き継ぎになったとき
	負の資産の相続
	金融機関との問題(保証人・担保等)
	相続税対策など
	息子と娘の財産の調整
	相続の問題、労働力の確保

承継　後継者面	年齢がまだ若い(28歳)
	経営が厳しいから事業を諦めてしまうのではにか
	従業員との意見の相違、取引先との信頼関係、経営方針
	世代による価値観の違いが問題である
	意見の相違

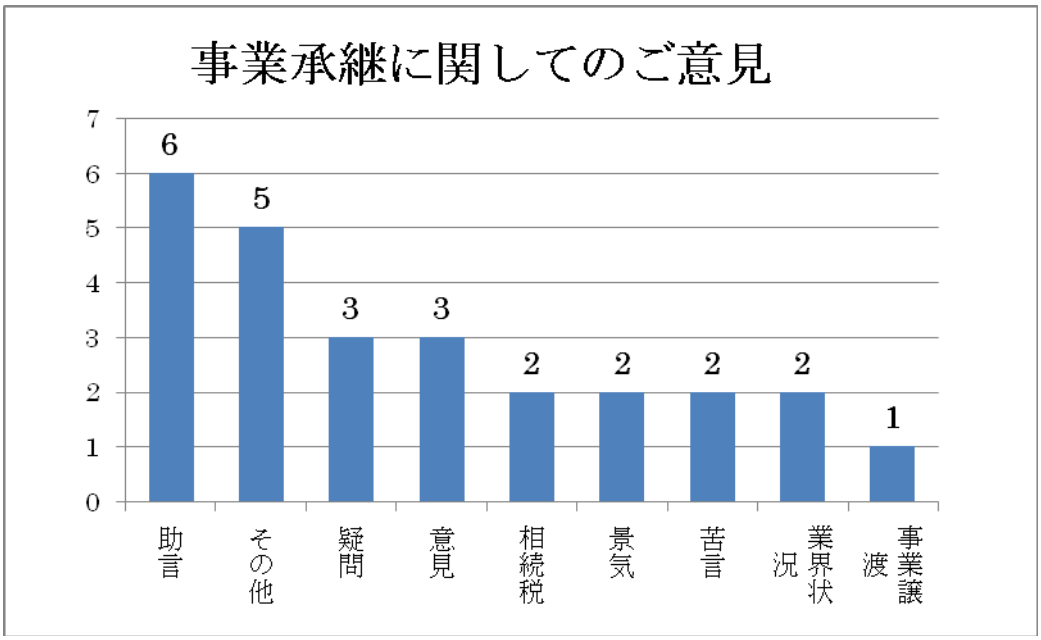
承継　人事面	現在の幹部社員同士の関係に問題が生じる可能性がある

承継　事業面	事業承継には問題はないが、二つの法人の切り離しが問題である
	分社化を望む
	廃業する

承継　その他	会社の存続・顧客の獲得・技術の伝承
	後継者問題が一番である

助言	事業承継の成功例は、承継後は「口出し」をしないことである
	事業承継には、事業内容・事業組織を整備しなければならない
	会社としての目的は、企業の存在意義をどう伝えるか
	後継者、経営者としての意識を確立するべきである。 従業員との関係も友達関係ではなく経営者としの視点でみなければならない
	経営が分からず承継をして大変に苦労しました。 後継者は3年程度の育成期間が必要である
	幹部ブレーンの早期育成
	株主・従業員が納得する後継者を選ぶこと
	営業活動の充実・製造レベルアップ・社員の協力
	資金繰りが仕事の受注、従業員の指導が大変である

⑧事業承継に対しての意見



事業承継に関しての意見（自由意見記入欄）は 26 件あった。内訳は上記の表を参照していただきたい。「事業承継への助言」６件、「その他」５件の順であった。

助言	初代の経営理念を世襲し、二代目の新しい考え方を生み出してほしい
助言	事前の準備と意識
助言	後継者の能力を確認すること
助言	後継者に承継者スムーズに承継させるためにはステークホルダーの理解が必要である
助言	経営者は事業承継者を決めることが一番の仕事だと思う
助言	お互いの思いを認め合い目的とビジョンのすり合わせが大切である

意見	事業承継の経営者は経営を円滑に行うものに限る
意見	後継者を上手く教育していくことが大切だと思う
意見	後継者は、家族に限らず優秀な社員から選ぶものと考えている

苦言	多くの中小企業は、事業承継に重きを置いているが、本来は経営承継に力をいれるべきである
苦言	事業承継のアドバイスより経費を先に言わるるのは嫌である

事業承継成功への助言を多く頂けた。

4．アンケート調査票の分析結果

(1) 「過去」の事業承継について

①「過去」の事業承継

現代表の多くは、創業者ではなく 2 代目以降であり、過去に事業を承継した経験を持つ。その多くは「父親」から事業を引き継いでおり、他社で経験を積んだ上で入社している。自社への入社後、11 年以上勤めた上で事業承継を受けているケースが多い。また、事業承継の相談は誰にもしない、もしくは身内や親戚の場合が多い。

②事業承継のタイミング

事業承継に至ったきっかけとしては、「前代表自らの意思」「後継者の要請」などの積極的な意見が目立つ。事業承継に至った理由としては、「前代表の高齢化」「業績の悪化」などの消極的な意見がその大半を占めるものの、事業承継自体は円滑に進んだと 7 割以上の代表が回答している。

③円滑な事業承継のために

事業承継時に良かったこと（円滑な事業承継に寄与したこと）は「従業員が協力してくれた」「取引先が協力してくれた」「前代表の理解が得られた」ことなど内外の利害関係者の理解という回答が多かった。

また、事業承継時に困ったこととしては、「経営方針に悩んだ」「経営が厳しい」「社員教育、資金調達の難しさ」などの内部環境に関する事項が多かった。円滑に事業承継を行うためには、内外利害関係者の理解と経営改善が不可欠であるとることが分かる。そのどちらも実現には時間がかかる事項であり、長期的、計画的な事業承継の必要性があるといえよう。

(2) 「将来」の事業承継について

①「将来」の事業承継

多くの企業は 10 年以内の事業承継を予定しており、その半数は事業承継予定者が決定している。しかし、1 割強の企業は「事業承継候補者がいない」と回答している。また、事業承継について「誰にも相談しない」企業が多いものの、「経営コンサルタント」「中小企業診断士」や「商工会議所等」へ相談するという企業が増えている。

②事業承継予定者

「過去」の事業承継と同じく、肉親への事業承継を予定している代表者が多い。しかし、事業承継予定者が未定としている企業も少なからず存在している。

③後継者に求められる資質

経営意欲、従業員からの信頼、取引先からの信頼などの回答が多かった。これは現代表の「過去の事業承継時の良かった点」として挙げられた項目とほぼ合致しており、過去の経験に基づいたものであることが分かる。

④事業承継に備えて

事業承継時に「経営の厳しさ」や「資金調達の難しさ」が問題になると考えている企業が多い。そうした問題を回避するために、「事業内容の改善」と「財務内容の改善」に注意していこうとする企業の姿勢が見て取れる。

第３章　事業承継における問題点とその対策

1．全国調査、栃木県調査との比較

ここでは、事業承継における問題点とその対策について、「本調査・研究」「栃木県」「全国」の３つの調査（以下、３調査という）上の補足範囲の違いから比較する。

(1) 回答企業の属性比較

まず、回答企業の主な属性は以下のとおりである。

①業種構成

本調査：「製造業」37.1%、「建設業」14.3%、「小売業」8.6%

栃木県：「製造業」28.1%、「建設業」19.0%、「小売業」18.2%

全　国：「小売業」24.8%、「建設業」20.9%、「製造業」20.3%

②経営形態

本調査：法人が 95.2%

栃木県：法人が 73.9%

全　国：法人が 65.0%

本調査では「法人」が大多数を占めた。

③資本金規模

本調査：「～1,000 万円以下」49%、「1,000 万円超～3,000 万円以下」36%

栃木県：「～1,000 万円以下」57%、「1,000 万円超～3,000 万円以下」33%

全　国：「～1,000 万円以下」61%、「1,000 万円超～3,000 万円以下」28%

３調査とも『3,000 万円以下』が全体の８～９割を占めた。

④従業員数規模

本調査：「２～５人」26.9%、「６～１０人」と「２１～３０人」17.3%、従業員がいない「０人」3.8%、「１人」3.8%

栃木県：「２～５人」29.7%、「６～１０人」15.3%、「０人」12.8%、「１人」12.2%

全　国：「２～５人」33.0%、「０人」15.1%、「１人」14.8%

３調査とも「２～５人」が３割前後を占めた。

⑤代表者の年齢

本調査：「５０歳代」38.4%、「６０歳代以上」30.3%、「４０歳代」22.2%

栃木県：「６０歳代以上」45.9%、「５０歳代」33.4%、「４０歳代」15.6%

全　国：「６０歳代以上」46.7%、「５０歳代」36.5%、「４０歳代」12.2%

３調査とも『５０歳代以上』が７～８割を占めた。

⑥代表者の性別

本調査：男性が 98%

栃木県：男性が 94%

全　国：調査なし。

⑦想定される後継者の続柄

本調査：「子息・子女」59.1%、「非親族の役員・従業員」4.8%、「後継者未定」24.8%

栃木県：「子息・子女」52.7%、「非親族の役員・従業員」6.3%、「子息・子女」以外で「廃業」15.7%、「後継者未定」15.5%

全　国：「子息・子女」47.9%、「非親族の役員・従業員」6.2%、「廃業」18.9%、「後継者未定」15.8%

３調査で、「子息・子女」が５～６割、「非親族の役員・従業員」が 5%前後であり、「後継者未定」も多い。

(2) 将来の事業承継に関する比較

将来の事業承継については以下のとおりである。

①事業承継をする予定の時期

本調査：「５～１０年以内」33.0%、「５年以内」29.0%、「１１～２０年以内」の 18.0%

栃木県：「５～１０年以内」24.9%、「３～５年以内」19.3%、「１～３年以内」の 11.2%

全　国：「５～１０年以内」22.3%、「３～５年以内」17.7%、「１～３年以内」の 13.9%

３調査で、「５～１０年以内」が２～３割程度を占める。

②後継者に求める条件

本調査：「経営意欲がある」32.8%、「従業員に信頼されている」21.9%、「取引先から信頼されている」16.6%、「経営能力が高い」13.6%

栃木県：「経営意欲がある」80.3%、「経営能力が高い」55.0%、「取引先から信頼されている」46.8%、「従業員に信頼されている」45.4%

因みに、第１位に挙げた条件としては、「経営意欲がある」59.8%、「経営能力が高い」16.9%、「取引先から信頼されている」7.4%

全　国：「経営意欲がある」59.9%、「経営能力が高い」14.3%、「取引先から信頼されている」7.5%、「従業員に信頼されている」5.8%

３調査とも、「経営意欲」を最も重視する傾向がうかがえる。

③事業承継の際に「困っていること」「心配していること」

本調査：「経営が厳しい」18.9%、「資金調達が難しいのではないか」16.7%、「後継者が経営方針に悩むのではないか」13.2%

栃木県：「後継者が未熟で経営を任せられない」39.4%、「後継者が見つからない」35.0%、「事業承継計画が立てられない」32.6%

因みに、「後継者が見つからない」が 31.8%、「後継者が未熟で経営を任せられない」24.1%、「事業承継計画が立てられない」19.6%

全　国：「後継者が見つからない」27.0%、「事業承継計画が立てられない」26.0%、「後継者が未熟で経営を任せられない」24.6%

本調査では経営の厳しさ・資金調達難・経営方針といった経営環境や経営自体の行方を問題視または懸念しているのに対し、栃木県及び全国の調査では後継者の不在または未熟さといった後継者そのものに起因する事柄を特に問題視している様子がうかがえる。

２．事業承継における経営上の問題

(1) アンケート調査結果における経営上の特徴と問題点について

①企業の経営状況

本アンケート調査の中で、「事業承継の際に困っていること、心配していること」の設問があるが、この解答として最も高かったのが、「経営が厳しい」18.9%、と「資金調達が難しいのではないか」16.7%であった。その後に、「後継者が経営方針に悩むのではないか」13.2%となっている。

これは本アンケート調査にご協力いただいた企業が、現状あるいは今後の企業業績に不安を抱いている企業が多いということを意味していると思われる。本調査はリーマンショックによる金融不安時と重なった調査結果であり、意識がより経営悪化に向かっている時ではあるが、事業承継の前に、経営の建て直し、あるいは長期的見通しを立てておきたいということだと思われる。これは「事業承継に備えて、注意したい点」という設問に対し、「財務内容を良くする」23.4%、「事業内容を良くする」23.0%と最も高い比率になっていることを見ても、よく経営者の意識を表していると思われる。

②経営者の高齢化

「後継者に事業を継承したいと考えているのは何年後か」という設問に対し、「５～１０年後」が 33%で最も高く、「5 年以内」が 29%と合計で 61%と高い比率になっている。栃木県商工会議所地区事業承継支援センターの調査（中小企業の事業継承支援ニーズ調査報告書より：以下「栃木県会議所地区支援センター」）でも「5 年以内」が 33.7%で最も高く、「５～１０年後」24.9%と合計で 58.6%と同じく高い比率になっている。全国レベルの調査（「事業承継ニーズ調査・結果概要」より：以下「全国レベル」）でも「5 年以内」が 35%、「５～１０年後」22.3%、合計で 57.3%であり、同様の傾向を示している。この原因については、現経営者の年齢が大きく影響していると考えられる。全国レベル的には 65 歳を超える経営者が 26.9%で最も多い。次に「56～60 歳」が 19.8%、「61～65 歳」19.8%と続く。栃木県会議所地区支援センターのデータにおいても同様の結果が得られている。本アンケート調査結果では、「51～60 歳」で 38.4%、「61～70 歳」で 38.4%と経営者の高齢化の流れは変わらず、世代交代が喫緊の問題であることを示している。

一方、また栃木県会議所地区支援センター調査結果によれば、「10 年以上でまだ考えていない」比率が 27%、同じく全国レベルでも 29.8%ある。本アンケート調査では、「11 年以上をまだ考えていない」とすると、32%になる。これは 55 歳以下の経営者の割合が全国レベルで 31.7%、栃木県で 34.3%となっており、55 歳以下の経営者は一般的に経営意欲が旺盛であり、事業継承の意思がまだないことを示していると思われる。

③事業継承せず、廃業

全国レベルの調査において、現時点で事業承継をせず、廃業を選択している比率は 24.6%になっている。栃木県会議所地区支援センターでの調査でも 15.7%の比率になっており、いずれもかなりの高い比率になっている。さらに栃木県会議所地区支援センターの調査では、「後継者は未定だが、誰かに継承したい」という比率が 15.5%であり、同じ設問に異なる回答がされていることから、経営者が老齢化したことにより、企業経営が続けられなくなる可能性のある企業と企業業績悪化のために廃業せざるを得ない状況にある企業、あるいはその両方である企業の合計であると考えられる。

Ｍ＆Ａを考えている企業はこの設問の中で 1.2%しかないことから考えると、経営環境の悪化による事業撤退を考えている面が大きいと思われる。

④中小企業の事業承継の対象は子息

アンケートの中で後継者としては子息・子女を考えている比率は全国レベルで 47.9%、栃木県会議所地区支援センターで 60%であり、本アンケート調査でも 52.7%と圧倒的に高い。中小企業経営者は自分の会社を子供に継がせたいということの表れである。実際に企業経営者に会って話をしても、事業承継はほとんどの経営者が子息を考えており、財産保全的な意味合いが強い。但し経営能力の程度によって結果的に資産を手放すことになることも十分にある。

(2) 中小企業経営の立脚点から事業承継を考える

①経営とは何か

中小企業に限ったことではないが、**「そもそも経営とは何か」と言えば、他人を通じて事業を運営し、成果を上げることである。**したがって経営者は他人を通じて事（事業）をなすことができることが大事になる。自分でやることが好きなだけでは経営者とはいえない。多くの人と資金を使うことによって、個人でやれる仕事より大きな仕事ができる人、それが本来の経営者だといえる。その視点も事業継承における経営者としての必要な能力、後継者の育成計画・選択に考慮されるべきことだと考える。

②ある程度以上の大きさの企業は公器という視点

ある程度以上の大きさの会社は大勢の人がそこで生計を立てているので「公器」となっている。必ずしもオーナー会社だから「私のもの」「私の家族のもの」というわけではない状況が出てきている。したがって、そのなかでの「事業承継を考える」という視点が必要になる。通常は子息といった身内に承継を考えるが、経営能力を見据えた事業承継が必要となる。

③経営規模による経営の考え方の違いを知る

中小企業の経営を考えるに当たっては、規模により求められる経営レベルに違いがあることを知っておくことが極めて重要である。当たり前ではあるが、中小企業には大企業のような経営システムは必要ないということである。事例として、経営者の子息が大会社に入り、そこで身につけた経営システムを小さな町工場に入れようとして失敗したことはよく聞いた話である。規模相応の考え方や振舞い方があることを意味している。したがって、後継者の資質・能力としても高ければ良いというものではなく、現実の会社に合わせた対応能力が要請される。

特に大企業にいると、部下が比較的に優秀な人材が多く、管理者になると、管理することで仕事ができる環境が整っていることが多い。しかしながら中小企業では、自ら率先垂範しないと何をやって良いのかわからない従業員も多く、従業員 10 人前後の小さな会社では幹部スタッフも揃っていないことが多い。同じことが大企業の管理職を中小企業の中間管理職に雇用した際にもよく起きてくる。大企業と中小企業でのものの考え方は違うということである。それは会社の規模によって当然違ってくるのだということを理解することが大切であり、大企業を辞めて事業継承する場合に特に重要な視点であるといえる。

(3) 経営環境の整備

事業承継の問題は、事業承継するに値する企業かどうかという点がまず存在する。すでにアンケート調査のなかで見てきたように、事業継承せずに廃業すると考えている企業は 20%前後あった。全国調査では小売業で廃業を考えている企業は 40%弱であり、規模別でも小さな企業が大部分を占めている。したがって経営環境の悪化から事業継続が困難と考えている企業は多い。

その意味で事業継承を考えている企業はそれなりの経営実態を持っている可能性は高いと思われる。多くの経営者が子息を後継者として考えており、子息を路頭に迷わせるような選択はしないと思われるからである。また別の考え方としては、ある程度の事業規模を持っていれば、多くの従業員を抱えており、先に述べたように公器としての責任がある。このために経営を続けることも要請される面がある。その意味では経営能力のある人材に経営を引き継ぐ度量が現経営者に要請される。

さらに、事業継承が難しいといわれる理由としては、「中小企業は所有と経営の分離がされていないこと」が大きい。これにより、経営権を確立する上で最も重要な「議決権の確保」が担保されない状況が発生しやすい。即ち、相続による経営資源の分散化が生じる場合である。また相続税等の問題もある。そこで継承された経営者のための経営環境の整備については「後継者への議決権の集中対策」が重要になる。

①経営者の出処進退と後継者への組織面からの支援

経営者は一般に能力が高いので、経営者を続けている。しかしながら一般的に言って、年をとれば経営判断は鈍ってくるものである。したがって、ある時期からは後継者に適切なポストにつけて育成していくことが要請される。この出処進退のところは経営者が自ら決めることが大切であり、後継者から言い出すことはなかなか難しい。

さらに経営権を後継者に渡した時に大切なことは、古参幹部に対する対応が大きく経営に影響してくることである。後継者の能力が未熟な場合は古参幹部による支援が必要になるが、新たな火種にもなりやすい面を持っている。したがって、後継者への経営能力の育成を早く始めておくことが必要になる。その意味では古参幹部を残さないで、上手に一線から引かせることも現経営者の考えるべき重要な役割といえる。組織面から経営環境を整備することは、後継者が新たな幹部とともに発展の道を開いていく一つのカギとなる。

②後継者への議決権の集中対策

後継者への議決権の集中対策としては、以下のような制度を自社の状況に合わせ、活用していくことが必要になる。具体的な説明については、中小企業庁、あるいは各種の専門家から多くの詳しい書籍等が発行されており、詳細についてはこれらを参照願いたい。

（参考文献参照）

1）生前贈与・遺言

2）会社や後継者による買い取り

3）会社法の活用

株式の譲渡制限や相続人に対する売り渡し請求制度

種類株式の発行

4）事業承継のための税制措置活用

非上場株式に係る相続税の 80%納税猶予制度

※参考文献

中小企業事業承継ハンドブック	中小企業庁発行
事業承継ガイドライン	中小企業庁発行
わかる中小企業のための新会社法	中小企業庁発行
中小企業のための事業承継の進め方	日経文庫

３．後継者の選定とその教育における問題点と課題対応

(1) アンケート結果における現状

①後継者の選択では、中小企業の事業継承者は子息が圧倒的である

３調査で、「子息・子女」が５～６割、「非親族の役員・従業員」が５%前後であり、「後継者未定」も多い。

中小企業の大半は同族会社であり、所有と経営がされていないことが多い。本調査においても後継者の選定において「子息・子女」が 59.1%と圧倒的に高い。

「子息・子女」に経営者としての資質と自覚があれば、従業員を始め利害関係者の理解も得やすく、経営の継承問題がスムーズにいくケースが考えられる。また、経営者としての資質と自覚は後継者教育によっても築くことは可能と考えられる。「子息・子女」に経営者としての資質が備わっていないと判断した場合や、様々なリスクを負ってまで後継者となる意思がない場合は、他の事業継承の方法が必要となる。

②後継者に求める条件面での課題は、経営意欲を重視する

３調査とも、「経営意欲」を最も重視する傾向がうかがえる。 本調査では、「経営意欲がある」32.8%、「従業員に信頼されている」21.9%と続く。

本調査で「後継者に求める条件は何ですか」という問いに対する複数回答で、該当する上位３つを選んでもらった結果を次の様に大きく２つの条件面での課題に、その傾向を分けることができる。

その一つは、後継者その本人の意欲や経験・能力に関する条件として、「経営意欲がある」32.8%、「経営能力が高い」13.6%、「業務経験が豊富である」4.5%で、全体の 50.9%を占めることである。もう一方は、利害関係者からの求める条件としては、「従業員に信頼されている」21.9%、「取引先から信頼されている」16.6%と合わせて全体の 38.5%を占めている現状がある。

③事業継承の際に「困っていること」や「心配していること」は、経営環境等を懸念している

本調査では経営の厳しさ・資金調達・経営方針といった経営環境や経営自体の行方を問題視または懸念している。

継承の際「困っていること」等は、栃木県及び全国の調査では、後継者の不在または未熟さといった後継者そのものに起因する事柄を特に問題視している様子がうかがえる。

特に「後継者が未熟で経営を任せられない」（栃木県で 39.4%、全国で 24.6%を占める）に注目したい。事業継承は、経営者の交替であり、交替は会社そのものの存続に大きなリスクを及ぼす、重大な取り組みと現経営者が心配している様子がうかがえる。

④過去の事業継承の際、良かった点としては「従業員が協力」が重要と回答している

第一に「従業員が協力してくれた」、そして「取引先が協力してくれた」、「前代表の理解が得られた」と続く。

本調査では、過去の事業継承において、何が役に立ったかを調査する項目を設けて調査を実施した。「円滑な事業継承に何が寄与したか」を確認するための質問項目を設けた。

その回答の結果、事業継承においては、「利害関係者への理解の重要性」と「現経営者の理解・協力」という取引先や金融機関等を中心に利害関係者との積極的な協力が欠かせない問題であり、時間をかけて充分コミュニケーションを取ることが重要な要件となると考えている実態が見える。

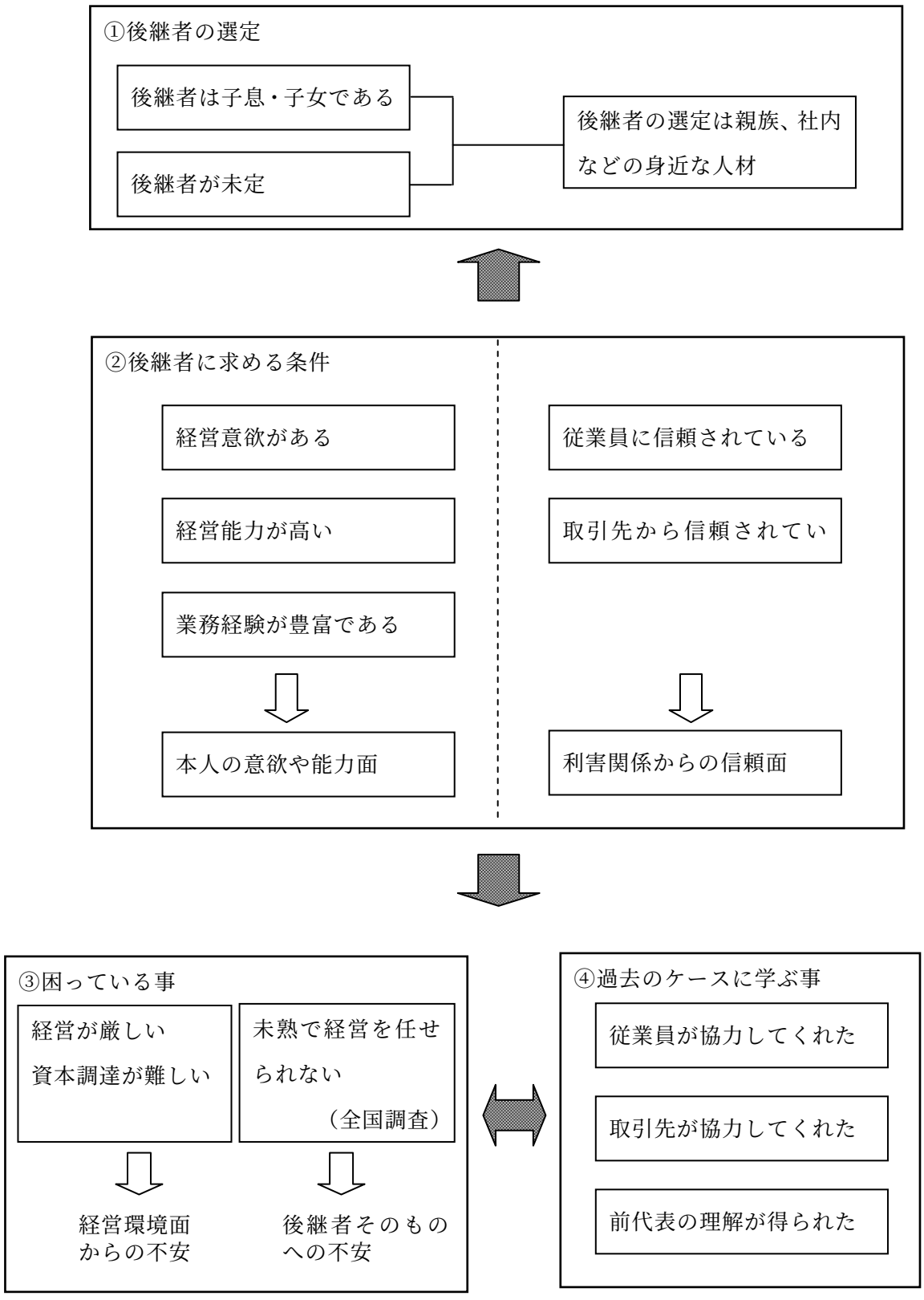
(2) 問題点の構造を次頁に図示化する

次頁に、後継者の選定とその教育における問題点を整理し、明確化するために問題点の構造を図示化してみた。

創業者（現経営者も含む）が何のために会社を創業し、どういう方向へ向かおうとしているのかという経営者の想いを引継ぎ、将来、会社を伸ばす可能性を広げることが事業継承にとって最も大切なことである。

そのことを前提として、その問題点を考えてみると、創業者が経営というソフトをどう継承させていくかという問題に対し、後継者を選定し、その後継者を育成していくことを重要視している、言い換えれば心配している問題構造が見える。

《アンケート調査から見える問題点の構造図》



(3) 問題に対する対応策に対する考察

前頁の問題点の構造から、ここでは後継者の選定、後継者に必要な能力、そしてその教育方法及び育成上の留意事項などを中小企業庁発行の「事業継承ハンドブック」等の資料に基づいて考察する。

①後継者の選定における対応策について

後継者の選定ケースでは、その対象者の中から、リスクに立ち向かい強い責任感や強い意識を持ち、かつ将来に渡って創造的なビジネスを展開する幅の広い能力を持つ必要がある。その上で、従業員や金融関係者等の利害関係者との協調関係を維持し、改善・構築していく能力が求められている。

一般的に、中小企業の現場や本調査でも「後継者は子息子女である」等、親族、社内等の身近な人材であるケースが多いし、利害関係者にとって最も受入やすい形態であるといえる。

下記に、中小企業庁の事業継承ガイドラインより、事業継承方法別にメリット、デメリットの表を参考にして頂きたい。

事業継承方法別のメリット・デメリット

	親族内承継	従業員への承継 外部からの雇い入れ	M&A
メリット	①一般的に、内外の関係から心情的に受け入れられやすい。 ②後継者を早期に決定し、後継者教育等のための長期の準備期間を確保できる。 ③相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。	①親族内に後継者に適任な者がいない場合でも、会社の内外から広く候補者を求めることができる。 ②従業員に継承する場合は、経営の一体性を保ちやすい。	①身近に後継者に適任な者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ②現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。
デメリット	①親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。 ②相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。（後継者以外の相続人への配慮が必要）	①親族内継承と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ②後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ③個人責務保証の引継ぎ等の問題がある。	①希望の条件（従業員の雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難である。 ②経営の一体性を保つのが困難である。

資料：事業継承ガイドライン

②後継者に必要な能力とは

後継者に必要な能力を(独)中小企業基盤機構が実施している「経営後継者研修」プログラムに求めてみると、後継者に必要な能力は大きく次の４つに分類することができる。

1) テクニカルスキル

経営オペレーションのための知識や技法であり、経営法務や経営管理、マーケティング情報、財務、人事管理等のスキル

2) コンセプチュアルスキル

組織全体を見ながら各機能や問題発見、解決能力などの概念化能力、洞察力等のスキル

3) ヒューマンスキル

人に働きかけ、組織をまとめていく能力で、対人能力とも言われ、コミュニケーション能力やリーダーシップ力等である。最近ではコーチング法、ﾘｽｸﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ力が注目されている。

4) 遂行能力、実行力

学んだり、身につけた知識、技法を理解し、企画しやってみる（自己や自社にあてはめる）等のプロセスを構築し、実戦、検証、改善・改革、再実行する実行能力である。

次頁に参考資料として、前掲の「経営後継者研修」プログラムより、後継者に必要な４つの能力を育成していく教育方法等を一覧にまとめて参考資料とした。

また、経営としての幅広い能力や自覚を築きあげる社内、社外で考えられる教育方法により育成する上での留意事項を下記に表として、中小企業庁の事業継承ハンドブックより引用した。

後継者を育成する上での留意事項　（一部加筆して作成）

	教育方法例	狙いと効果など	メリット等留意事項
社内	①各部門をﾛｰﾃｰｼｮﾝさせる	①会社全般の経験と必要な知識習得させられる	①経験と知識の習得
	②責任ある地位に就ける	②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られる	②経営に対する自覚が生まれる
	③現経営者による指導	③経営上のノウハウ、業界事情に留まらず、経営理念を継承できる	③経営理念の引継ぎ
社外	①他社での勤務を経験させる	①従来の枠にとらわれず、新しいアイディアを獲得させられる	①人脈の形成・新しい経営手法が習得できる
	②子会社・関連会社等の経営を任せる	②経営者としての責任感を植え付けるとともに、資質を確認できる	②責任感の譲成と資質の確認ができる
	③セミナー等の活動	③後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成できる	③経営者に必要な知識全般の習得と、幅広い視野を育成
	④異業種交流会活動に参加	④業種・業界にとらわれず、新しいアイディアや情報を交換できる	④人間的魅力向上、人的交流を始め、新しい事業機会の創出等が期待できる

《参考資料　「後継者に必要なスキルと教育方法など》

	テクニカルスキル	コンセプチュアルスキル	ヒューマンスキル	遂行能力・実行力
◆スキルの内容､具体的なカリキュラム例 (What)	●経営ｵﾍﾟﾚｰｼｮﾝのための知識・技法 ● 経営基礎 ● 経営戦略 ● マーケティング ● 財務管理 ● 人的資源管理 ● 情報化・国際化 ● 経営法務	●組織全体を見ながら各機能や関連を見抜く能力、問題発見、解決能力 ● 企業経営を行う意義・使命 ● 経営理念、哲学 ● 企業経営とビジョン ● 経営者の責任、役割	●人に働きかけ、組織をまとめていく対人能力 ● 経営ﾄｯﾌﾟのビジネスマナー ● 経営ﾄｯﾌﾟのリーダーシップ ● 論理的思考による問題解決 ● 交渉力、意思決定力 ● コーチング ● ロジカルプレゼンテーション ● 傾聴・アサーション ● リスクマネジメント	●業務を企画し、実行し、検証していく実践能力 ● 自社分析 ● 業務分析実習 ● ロールプレイング法 ● ケーススタディ
◆指導者・教育担当者 (Who)	● 中小企業診断士 ● 会計士 ● 税理士 等	● トップ自ら ● 中小企業診断士 等	● トップ自ら ● 中小企業診断士 等	● トップの率先垂範行動や同行指導 等
◆教育方法 (How to)	● OFF･JT が主体	● OJT／OFF･JT の併用	● 自己啓発 ● OJT が主体	● OJT が主体
◆効果､狙い (Why)	● 具体的な業務知識より経営能力が向上	● 実戦が伴って経営意欲が、自信と共に身に付く	● 社内外からの信頼力、コミュニケーション能力が向上する	● 業務を通して業務経験力が向上する
◆教育機関 (Where)	● 主として社外 ● 中小企業大学校 ● 各公的事業継承支援センター	● 主として 社内で実践	● 主として 社内で実践	● 主として 社内で実践
◆時間的留意点等 (When)	● 机上の学習だけでなく、従業員に教える等の行動も大切	● 自社の経営理念・経営ビジョンを振り返り明文化する	● 具体的な事象に対応しながら実践すること	● 計画・実行・検証のサイクルを廻すこと

出所「中小企業基盤整備機構：経営後継者養成のプログラム」より（一部加筆修正）

第４章　事業承継計画の立案および具体的対策の実行

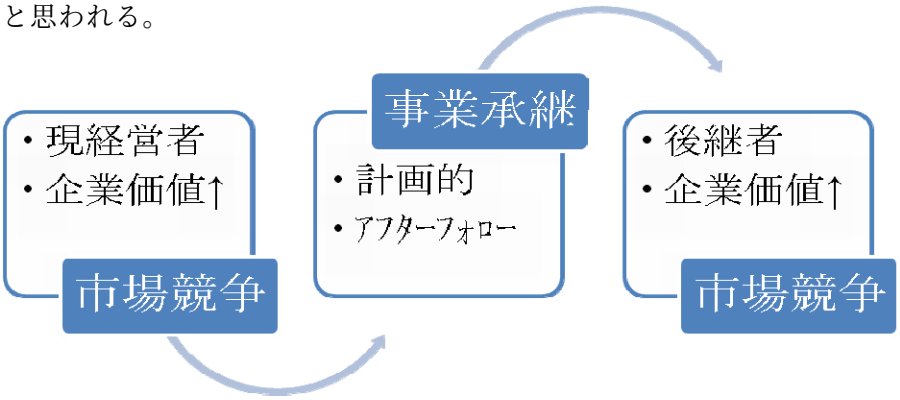
1．事業承継計画立案の重要性

事業承継とは、経営（事業）を現在の経営者から後継者に引き継ぐ形で譲ることである。現実には、事業だけではなく経営理念や企業文化、株式、財産、借入保証なども同時に譲ることになる。中小企業においては「経営」と「所有」の分離が明確ではないため、大企業とは違った問題や課題が多く存在する。本調査結果では、過去の事業承継の際には「経営方針に悩んだ」「社員教育が難しかった」「経営が厳しく苦労した」「資金調達が難しかった」などの問題があったと答えている。

一方、過去の事業承継の際、良かったことについての回答では、「従業員や取引先の協力」に次いで「前代表の理解・準備・アドバイスが良かった」との回答が多かった。つまり、前代表の「事前準備」がその後のスムーズな事業承継を実現できる大きな要因であることが分かる。スムーズな事業承継は、企業の維持・成長を継続することを可能とし、企業価値を向上させ、従業員の雇用安定などの地域経済に良い影響を与える。逆に、スムーズでない事業承継は、企業価値を喪失させ企業存続すら危ぶまれる事態となり、地域社会への悪影響は計り知れない結果をもたらすと思われる。

企業価値向上のためには、経営管理が必要である。経営管理とは、ＰＤＣＡサイクルを回しスパイラルアップすることである。現在、多くの中小企業が直面している事業承継問題も経営管理の一部であり、Ｐ「計画」→Ｄ「実行」→Ｃ「チェック」→Ａ「改善」の観点から考えなければならない。現状を把握し、事前に問題点を整理し、その問題点の対策を計画化するという「計画立案」があって初めてその対策を実行することができ、それにより、先輩経営者の方々が過去に経験してきた事業承継における苦い経験を繰り返さずに済み、スムーズに企業価値向上に向かうことができると考えられる。

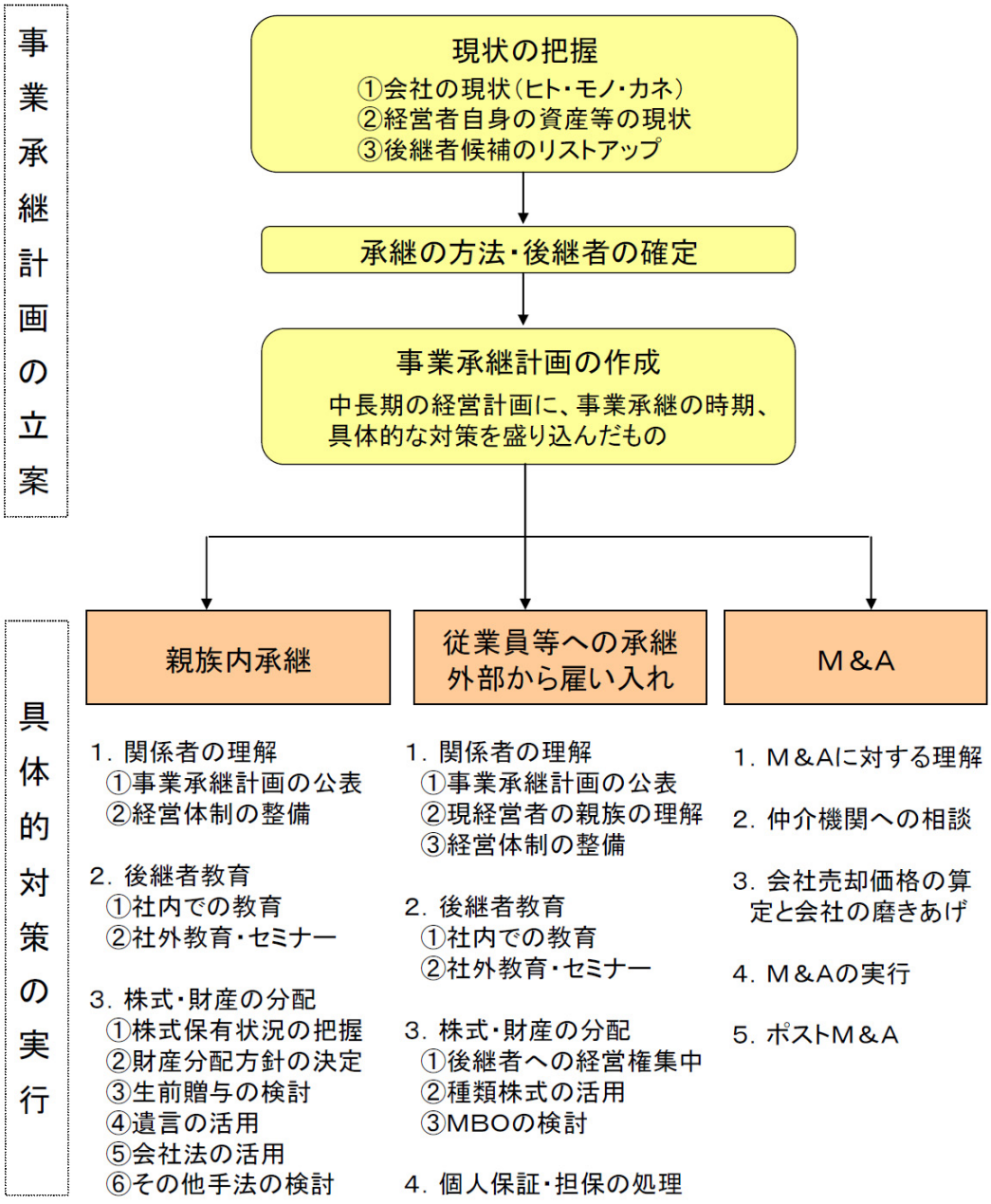
事業承継とは、ゴーイングコンサーンである企業にとって「瞬間的」な出来事ではなく、「永久的」な出来事であることを認識する必要がある。そして、スムーズな事業承継を行うためには５年以上の事業承継計画立案が必要であるとともに、承継後のアフターフォローも現経営者の責務であろうと思われる。



2．事業承継計画の立案

(1) 事業承継フローチャート

下図は、事業承継協議会／事業承継ガイドライン検討委員会が平成 18 年 6 月に発表した「事業承継ガイドライン」に記載されている「事業承継フローチャート」である。大分類として「事業承継計画の立案」と「具体的対策の実行」に分かれている。



資料：「事業承継ガイドライン」より

(2) 現状の把握

①会社の現状

1）会社の経営資源

会社の経営資源とは、一般的に「ヒト」「モノ」「カネ」「情報・ノウハウ」と言われる。この５つの視点より会社の現状把握を行う必要がある。

「ヒト」に関しては、「組織」「企業文化」「経営者」「後継者」「主要な従業員」等について把握する。「組織」は「組織図」を作成し、指示命令系統等を確認する。「企業文化」は、経営理念等の有無・浸透度、部門間・社員間のコミュニケーション度合い、経営環境に対する意識度合い等を把握する。「経営者」は、年齢、経歴、技術・ノウハウ等を確認する（経営者の所有する資産については後述する）。「後継者」は、後継者候補の有無を確認し、後継者候補がいる場合には、年齢、経歴、能力、経営者意識等を把握する。「主要な従業員」は、担当職務、年齢、能力、意識、現経営者および後継者候補との関係などを把握する。

「モノ」に関しては、「商品・サービス」「在庫」「設備」等について把握する。「商品・サービス」は、商品構成、価値・特徴、プロダクトライフサイクル等を把握する。「在庫」は、在庫量、原材料等の調達方法、保管場所等を把握する。「設備」は、能力、先進度合い・老朽度合い、過剰・過少度合い、稼働率等を把握する。

「カネ」に関しては、「資産」「負債」「売上／利益」「キャッシュフロー」等を把握する。「資産」は、資産の実態・価値・換金性、不良資産の有無等を把握する。「負債」は、負債の実態、借入状況、担保等設定状況等を把握する。「売上／利益」は、損益計算書の実態、利益率、将来性・成長性等を把握する。「キャッシュフロー」は、キャッシュフロー計算書を作成し、実態、将来性・成長性、借入金とのバランス等を把握する。そして、実態貸借対照表、実態損益計算書を作成しておくことが必要である。

「情報・ノウハウ」に関しては、「社内情報」「ＩＴ」「技術」「知識財産」等を把握する。「社内情報」は、情報の有無、管理、活用状況等を把握する。「ＩＴ」は、活用度合い、ＩＴ環境、能力等を把握する。「技術」は、社員や設備の能力、独自技術の有無、研究開発状況等を把握する。「知識財産」は、権利の有無・活用状況、知識の共有度合い等を把握する。

その他としては、「株主の状況」「販売・仕入等の取引先との関係性」「会社を取り巻く外部環境」等も把握しておく必要がある。そして、上記の現状把握をもとに、会社全体としてのＳＷＯＴ分析を行っておくことが好ましい。

2）会社の経営リスク

まずは「負債」についての現状把握が必要である。特に金融機関等からの借入金について

は、残高、利率、担保設定状況、連帯保証人等を把握するとともに、今後の返済見通し等を把握する。特に連帯保証人については、「保証債務」は「相続」の対象となるので十分に確認しておくことが重要である。また、金融機関等との関係性や資金調達の可能性等も把握しておくことが良い。

次に、外部環境のリスクを把握しておく。具体的には、会社の競争力の現状と見通しについて検討し、「競業企業」「新規参入業者」「供給業者」「購買者」「代替製品」との競争に勝つことができるかどうかを検討しておく必要がある。

②経営者自身の資産等の現状

経営者自身の資産等の現状として把握するべき項目は、「当社株式」「固定資産」「相続財産」「負債」「個人保証」等である。

「当社株式」に関しては、株式を後継者に承継する際に重要な項目であり、保有株式数とその割合、時価評価額、他の株主との関係と保有状況などを把握する必要がある。

「固定資産」に関しては、特に事業用に使用している個人名義の固定資産について、その時価や担保設定状況などを把握しておく。これらの固定資産は事業継続のためには必要な資産であり、十分に現状を把握しておくことが重要である。

「相続財産」に関しては、相続発生時の相続税額を予測するにも必要なものであり、事業用以外の固定資産、金融財産、保険金等の時価を把握しておく必要がある。

「負債」に関しては、個人的な負債について、負債の実態、借入状況、担保設定状況、連帯保証人等を把握する。

「個人保証」に関しては、当社の借入に対するものだけではなく、他社や他人の連帯保証になっているものはないかを把握しておく。

③後継者候補のリストアップ

まずは、親族内または社内等の身近に後継者候補がいるかどうかを把握する必要がある。もし身近に存在するのであれば、その後継者候補の年齢、能力、適性、経歴、意識等を把握しておく。特に本調査結果では、現経営者が後継者に求める条件として「経営意欲がある」「従業員・取引先に信用されている」「経営能力が高い」ことが必要であると答えており、この点についての現状把握が必要とされる。

もし身近に後継者が存在しない場合は、社外の求めることになる。社外の後継者候補の例としては、取引先や同業他社などである。ただし、後継者候補がいたとしても詳しい情報を入手することが難しい場合があり、複数人の候補者を見つけておく必要がある。社外にも後継者候補がいない場合は、M&Aを検討することになり、M&A支援機関等に相談することになる。

④その他

その他として、「相続発生時」に起こりうる問題点を把握しておく必要がある。具体的には、「法定相続人の確認とその人間関係」「各関係者の株式保有状況」「相続財産の特定」「相続税額の試算」「納税方法」等を確認しておくことが重要である。相続税額の試算については、これまでつき合いのある会社の顧問税理士に依頼することができる。ここで特に留意することは、法定相続人間の人間関係である。たとえ兄弟姉妹であっても生活を別にしていることが多く、社内・社外で勤務していることを問わず、相続紛争に陥る可能性を秘めている。早い段階からそれぞれの意向を確かめておくことが、事業承継計画を立案するにあたって重要なことである。

また、外部関係者と現経営者、後継者候補との関係を確認しておくことも重要である。本調査結果では、「従業員や取引先の協力を得られた」ことが過去の事業承継の成功要因となり、「従業員や取引先から信頼される」ことが後継者に求める条件となっていることからも、その重要性を認識することができる。ここでいう取引先とは、販売先、仕入先、金融機関等が含まれる。それら取引先からの協力や信頼が得られない後継者ではスムーズな事業承継を行うことができない可能性がある。

さらに、社内での共通認識度合い、特に現経営者と後継者候補者との考え方や方針等の共通認識が図れているかを把握することも重要である。世代間の考え方の相違はどの会社でもあるとしても、特に身内であると感情的になりやすく、経営に対する考え方や今後の方針等の議論をきちんとしていない場合が見受けられる。その認識度合いのＧＡＰを把握しておき、そのＧＡＰを埋めることが、事業承継計画の一部を構成することとなる。

(3) 承継方法・後継者の確定

①承継方法とそのメリット・デメリット

「事業承継ガイドライン」に記載されている承継方法として、「親族内承継」「従業員や外部への承継」「Ｍ＆Ａ」が挙げられている。それぞれのメリット・デメリットは前掲したのでここでは省略する。

②後継者の選定

どの承継方法にせよ後継者の選定という問題を通らなければならない。これまで見てきたとおり、現経営者が後継者に必要としている能力を備えている後継者候補ばかりではないためであり、その選定を間違えるとスムーズな事業承継を行えない可能性があるためである。

親族内承継の場合、子息や子女が後継者となる場合が多いと思われる。本調査結果では、過去の事業承継では約 74%が父や母から継いでおり、後継者として想定している方は約 59%が子息や子女である。ここで後継者の選定が難しいというケースは、「相続人が複数人いる」「兄弟

とも社内で仕事をしている」などの場合である。それぞれの後継者候補の能力等を見定めることが重要であるが、それと同時に親族内および社内、社外関係者との共通認識が必要である。周りの意見と異なった選定をした場合、承継後の経営に対し協力を得られない可能性が残るからである。また、親族内に後継者として適している者がいるとも限らない。親族以外の後継者候補とともにしっかりと見定める必要がある。

従業員や外部への承継についても、その選定には難しい問題がある。従業員から選定する場合には、経営能力等が備わっていることを前提として、親族内の同意が得られる人材であると同時に、現経営者との経営方針等の共通認識度合いや社内でのこれまでの経歴や実績、社内の人望等を備えた人材であることが重要である。外部から招聘する場合には、取引先や金融機関等これまでのつながりから探し、選定することになるが、親族内および社内の同意を得られる人材である必要がある。

Ｍ＆Ａについては、相手先を探す作業を自社およびその関係者で行うか、外部の支援機関に委託するということになる。自社およびその関係者で行う場合は、同業種・異業種問わず人脈等を活用し、承継条件の備わった会社を探すことになる。外部の支援機関に委託に委託する場合は、広く情報を集めることができる反面、全く知らない会社への承継になることや委託費用等が問題になる。

いずれの場合にも、親族内や社内、社外の関係者には承継後の協力を得なければならないため、それらの意向を完全に無視することができない。そのため、後継者の選定には早いうちから準備を始め、時間をかけて選定していくことが重要であると思われる。

(4) 事業承継計画の立案

① 事業承継計画立案のステップ

事業承継ガイドラインを参考に、事業承継計画立案のステップを考えると以下の通りとなる。

＜ステップ１＞ 経営理念の共有化

＜ステップ２＞ 自社の現状分析

＜ステップ３＞ 中長期経営計画の策定

＜ステップ４＞ 事業承継時期・方法の検討

＜ステップ５＞ 事業承継の課題とその対策の整理

＜ステップ６＞ 中長期経営計画に事業承継を織り込んだ事業承継計画の策定

② 事業承継計画表の例

【基本方針】
①中小太郎から、長男学への親族内承継。
②7年目に社長交代。（代表権を学に譲り、太郎は会長へ就任。10年目に完全に引退。）
③10年間のアドバイザーを弁護士D氏と税理士E氏に依頼する。

項目		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業の計画	売上高	8億円	→	→	→	→	9億円	→	→	→	→	10億円
	経常利益	3千万円	→	→	→	→	3千5百万円	→	→	→	→	4千万円
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	Cから金庫株取得	Aから金庫株取得				黄金株の発行			黄金株の取得・消却
現経営者（中小太郎）	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
	役職	社長	→	→	→	→	→	→	会長	→	相談役	引退
	関係者の理解	家族会議		社内へ計画発表	役員の刷新（注1）		取引先・金融機関に紹介					
	株式・財産の分配		公正証書遺言の作成（注2）						黄金株の取得			黄金株の会社への売却
	持株（%）	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	20%＋黄金株	20%＋黄金株	20%＋黄金株	20%
		暦年課税制度【贈与】	→	→	→	→	→	→	相続時精算課税制度【贈与】	→	→	→
	その他						任意後見契約					
後継者（中小学）	年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳
	役職	従業員	取締役	→	常務	→	専務	副社長	社長	→	→	→
	後継者教育 社内	Y工場	→	→	Z工場	→	本社営業	本社管理	総括責任	→	→	→
	後継者教育 社外			経営革新塾								
	持株（%）	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	60%	60%	60%	60%
		暦年課税制度【贈与】	→	→	→	→	→	→	相続時精算課税制度【贈与】	→	→	→
補足		（注1）Aが退任し、Bが取締役に就任。 （注2）株式及び預貯金（5千万円）を学に、自宅を花子に、預貯金（5千万円）を梅子に相続させる旨を記載。										

資料：「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」より

③ 経営理念の共有化

事業承継において、現経営者の想いや考え方、価値観等を経営理念として表し、それを後継者に伝えていく必要がある。事業承継計画立案の前提として、この経営理念を後継者候補および幹部社員、その他社員と共有化し、会社としての「柱」を共通認識しておく必要がある。経営理念の共有化によって、どのような事業承継の形になったとしても今後の事業運営にぶれがなくなり、社内一丸となってその理念の達成を目指すことができるようになる。

④ 自社の現状分析

上記「(2)現状の把握」を前提に、改めて自社の現状を分析を行う。事業承継計画を立案する段階では、特に、将来の環境変化の予測や自社の競争力、成長性等の分析が重要である。この現状分析および将来の予測については、現経営者だけではなく、後継者候補や経営幹部、将来の幹部候補とともに検討することで、社内の共通認識を図ることができる。

⑤ 中長期経営計画の策定

事業を承継する者にとって、その会社に魅力がなければ意欲的に承継することはできないと思われる。逆に言うと、自社の企業価値を高める「会社の磨き上げ」を行う必要がある。その視点からも自社の「中長期経営計画の策定」の策定が重要である。

中長期経営計画を策定するにあたり、「経営理念の明確化」「ＳＷＯＴ分析」「全体戦略（事業ドメイン・基本戦略等）」「個別戦略（組織戦略・商品戦略・生産戦略・店舗戦略・財務戦略・情報戦略等）」などを立案することになるが、ここでは事業承継の場面で重要と思われる項目を挙げてみる。

「経営理念」「ＳＷＯＴ分析」は前掲の通りであるが、その中で「現経営者でなくてはならないものがどれぐらい含まれているのか」を分析する必要がある。現経営者から事業承継後にそれが失われるのであれば、その後の戦略（それを補うのか、それはないものとして戦略を構築するのか、など）が変わってくるからである。

「全体戦略」については、「現事業の将来性」とともに「新事業・新市場への展開」も戦略化しておくことが望ましい。事業承継は「事業を承継する」ことではあるが、ある時点で「経営者が替わる」ことでもあり、会社内を「変化」させる大きなチャンスである。その機会に、「新事業・新市場への展開」を進めていくことができると思われる。

「個別戦略」については、「組織戦略」は将来の事業承継を見据えたものにしておくと良い。現在の経営幹部はどのような役割を担うのか、将来の経営幹部候補に経験させた方が良いことは何か、などを計画化しておく。また、企業文化・風土を変えたいならば、事業承継を機会に、どのように変えていくのか、などを課題として計画していくのが良いと思われる。その他の個

別戦略も同様に、中長期目標を達成するために、事業承継を機会として何を課題として取り組んでいくのかを明確にしておくことが望ましい。

この中長期経営計画の策定にあたり、上記③④同様、現経営者だけではなく、後継者候補や経営幹部、将来の幹部候補とともに検討することが必要であると思われる。ここで策定した計画は「現社長ひとり」のものではなく、将来の会社を担う人材が共に策定したものになっていれば､社内の共通認識を図ることができ､スムーズな事業承継を行うことができると思われる。

⑥ 事業承継時期・方法の検討

現社長および後継者候補の年齢、社内での経歴、後継者の実力等を勘案して事業承継の時期を決める｡「社長の年齢が 65 歳になる」「３年後には社長就任 30 年になる」「後継者が一通りの部署を経験する」などの時期を一つの区切りとして事業承継の時期にすることも考えられる。

事業承継の方法については、上記「(3)①承継方法とそのメリット・デメリット」で検討したが、そのどの方法で承継するかを再度検討する。そして、その方法と後継者が決定していないのであれば「いつまでに決定するのか」を明確にする必要があり、決定しているのであれば「事業承継の課題」が明確になってくる。

⑦ 事業承継の課題とその対策の整理

これまで検討してきた事業承継の課題を明確にし、その対策について整理をしておくことが事業承継計画を策定するためには大事なことである｡大きく分けると「事業承継の時期と方法」「現経営者と後継者の役職や株式､事業用財産の承継」「社内新体制の構築」「関係者への理解、調整」「後継者教育」などである｡事業承継ガイドラインにはチェックリストも記載されているので活用することをお勧めする。そして、それぞれの課題について、５Ｗ２Ｈの観点から計画化していくことが重要である。

⑧ 中長期経営計画に事業承継を織り込んだ事業承継計画の策定

上記⑤で策定した中長期経営計画に上記⑥⑦の事業承継に関する課題を盛り込むと事業承継計画となる。中長期経営計画と事業承継計画の整合性に注意を要する。この事業承継計画を簡単に図表化すると上記②に示した事業承継計画表となる。

3．事業承継計画の具体的対策の実行

(1) 関係者との共通認識

事業承継計画を実行し、目標や課題を達成していくためには、事業承継に関する全ての関係者と共通認識を図っておく必要がある。計画策定段階で、後継者候補や経営幹部などの参画の必要性を前述したが､計画実行段階でも現経営者だけではなく､関係者と共に進めていく必要がある。これは経営計画の実行段階でも同じことではあるが、事業承継計画では「財産」や「感情」等の問題も含まれてくるので、共通認識度合いが重要となってくる。

(2) 事業承継計画の進捗管理

計画が「絵に描いた餅」で終わってしまうのは、計画の「進捗管理」の不徹底が大きな要因であると思われる。計画は作ったがその後の実行段階ではその計画との対比を行わない中小企業は多いように思われる。事業承継計画についても同様で、計画の進捗管理を行わずして、目標や課題の達成はできない。計画の進捗管理を行うことでＰＤＣＡサイクルが出来上がるのである。

事業承継計画に関する進捗管理は、「時間的課題」が多いので、特にスケジュール管理を徹底する必要がある。事業承継時期を見据えた「財産等の移転」「組織作り」「関係者への理解」「後継者教育」となっているはずであるので、それらの課題を達成していく時間は徹底して管理していくことが重要である。

ここからは一般論であるが、進捗管理を行うにあたっての留意点を記述する。数値計画が定めてあるものは、その計画と実績との差異分析をきちんと行うである。「なぜ達成できたのか、達成できなかったのか」を明確にし、その後の対策の見直しを行うことになる。行動計画については「進捗度」と「成果度」で分析を行う。「進捗度」は、その行動を「行ったのか、行わなかったのか、どこまで進んでいるのか」ということを把握し、では「なぜそこまでしか行えなかったのか」を分析し、その後の対策を検討する。「成果度」は、行動はしたがその成果が「上がったのか、上がらなかったのか」を把握し、その原因を分析し、そしてその後の対策を検討する。事業承継計画を実行するにあたっても同様な進捗管理が必要であると思われる。

そして、この進捗管理の段階でも、関係者の共通認識が不可欠なものとなってくる。全関係者の理解があってこそ、「進捗度」「成果度」の分析やその後の対策の実行が行われていくことになる。また、その進捗管理が社内だけでは難しいときには、中小企業診断士等の第三者に入ってもらうことで、外部からの視点で進捗管理を行ってもらうことも有効な手段である。

第５章　事業承継に関する中小企業診断士の役割

1．事業承継に関する中小企業診断士の役割

事業承継とはゴーイングコンサーンである企業にとって重要な課題であり、経営問題の一部であることを述べてきた。事業承継の中で、「相続」「税金」等の技術的な問題は、弁護士、税理士、金融機関等のアドバーザー等が必要であると思われるが、企業が継続していくための「経営」という面から見た本質的な事業承継問題は中小企業診断士が適任であると考える。中小企業診断士として「事業承継問題」を捉えた場合、以下のような役割があると思われます。

(1) 経営コンサルタントとしての役割

(2) コーディネーターとしての役割

(3) 調整役としての役割

(4) 後継者の育成支援者としての役割

(1) 経営コンサルタントとしての役割

中小企業の事業承継において財産承継問題も大きな問題ではあるが、それとともに「経営力の充実」も重要課題であり、企業価値向上を果たさなければならない。その「経営」を全般的に支援する「経営コンサルタント」としての役割を中小企業診断士として果たすことが求められる。

現状把握や現状分析、戦略立案、個別問題解決など中小企業診断士として常に行っていることがこの事業承継の場面でも必要とされている。それはただ単に技術的なものではなく、経営を俯瞰的に把握・分析し、その会社の全体最適を求め、それを戦略に落とし込んでいくことは、経営コンサルタントとして十分に支援していかなければならないことである。

また、「経営の承継」「財産の承継」等の事業承継計画を立案する場面での「計画策定支援者」として、そしてその計画を実現していくための進捗管理を行う場面での「計画実行支援者」としても役割を果たしていかなければならない。企業自身で計画立案からその実現まで行うことに越したことはないが、多くの中小企業にはなかなか難しいことであり、どの場面でも専門家からの助言等を求められる。

したがって、中小企業診断士は、企業の目的・目標の実現、企業価値向上等のために、経営コンサルタントとしての役割を果たさなければならないと考えられる。

(2) コーディネーターとしての役割

事業承継における各課題について、特に法務面、税務面等についてそれぞれの専門家に橋渡しができる「コーディネーター」としての役割が中小企業診断士として求められる。

上記(1)の通り、全般的な経営の問題については中小企業診断士が経営コンサルタントとして支援を行うことが重要であるが、さらに専門的な個別の問題に関しては、それに適した専門家へ話

をつなぐことが必要である。例えば、相続や会社法等の法務面に関しては弁護士に、相続税等の税務面に関しては税理士や公認会計士に、不動産や抵当権、会社関連の登記事項等に関しては司法書士に、M＆A等については支援機関に、問題点や対策案等を整理し報告することが求められる。個別の専門的な解決策が必ずしも全体最適になっているとは限らないので、中小企業診断士としてはその判断を行わなければならない。

中小企業診断士がコーディネーターとしての役割を担うには、それぞれの問題を整理するための基礎知識は有していなければならない。それと同時に、専門家とのネットワークを築いておく必要もある。

したがって、中小企業診断士は、企業の全体的な視野に立ちつつ、個別の問題を解決するために各種の専門家へ橋渡しを行うコーディネーターとしての役割を果たさなければならないと考えられる。

(3) 調整役としての役割

前述したとおり、事業承継の場面では現経営者と後継者候補やその他関係者との共通認識が重要であり、それぞれの当事者間だけで共通認識を図るのは難しい。その中で、中小企業診断士がそれぞれの意見を収集し、最終的に企業価値向上につながる対策案に集約できるよう、各関係者の「調整役」としての役割を果たすことが求められる。

特に、現経営者と後継者候補が親子等の親族である場合、どうしても感情的になりやすい場面がある。また、親族外の場合でも考え方や意見が同じであることは難しい。それぞれの立場を理解しつつ、その中で一つの考えに集約できるよう調整役として役割を果たしていく。

また、外部関係者、特に金融機関等においては、社内で考えていることをできるだけ情報を開示し伝えていく必要があり、できれば事業承継計画として各外部関係者に提示できると良い。そのような場面でも中小企業診断士が会社側の考え方を伝える支援を行うことが求められる。

したがって、中小企業診断士は、事業承継に関する各関係者の共通認識を図るために、調整役としての役割を果たさなければならないと考えられる。

(4) 後継者の育成支援者としての役割

事業承継の一つの課題として「後継者育成」が挙げられる。詳しいことは前述したが、後継者候補が経営を引き継ぎ、経営者として独り立ちできるよう、後継者の能力開発における「後継者の育成支援者」としての役割を中小企業診断士として果たすことが求められる。

後継者に求められる能力は、第３章３(3)②「後継者に必要な能力とは」において「テクニカルスキル」「コンセプチュアルスキル」「ヒューマンスキル」「遂行能力・実行力」であることを述べたが、どれも簡単に身に付くものではなく、計画的に育成を図っていかなければならない。

その過程において中小企業診断士が関与し、後継者の育成計画とその進捗等で随時助言していくことが必要であると同時に、経営者としての心構えや考え方等の「内側」の部分の教育も担うことが必要である。

また、後継者が経営者として引き継いだ後も的確な経営を行っていく上で、前経営者の支援を受けながら、中小企業診断士が支援していくことが求められる。引き継いで間もない頃は組織としてもまだ固まっていない段階であり、社内に新経営者の右腕の存在があるとも限らない。そのような場面では中小企業診断士の助言が非常に大きな意義を持つものと考えられる。

したがって、中小企業診断士は、後継者が一人前の経営者として企業の舵取りをきちんと行うことができるようになるために、後継者の育成支援者としての役割を果たさなければならないと考えられる。

2．ＰＤＣＡサイクルから見た中小企業診断士の役割

中小企業に限らず､企業はＰＤＣＡサイクルを通して成長発展を図っていくことが重要であり、そのどの場面でも中小企業診断士として支援を行うことが求められる。ＰＤＣＡサイクルの各場面（Ｐ「計画」→Ｄ「実行」→Ｃ「チェック」→Ａ「改善」）における中小企業診断士としての支援を考えてみる

(1) Ｐ「計画」における支援

これまでの計画策定の重要性を説いてきたが、そもそも「計画の重要性」をしっかりと認識されていない中小企業経営者も多く、その重要性を説くことが中小企業診断士として大事な支援となる。「計画があってもその通りにいかないのだから計画があっても仕方がない」という考え方を「計画があるからこそ計画との違いを認識でき、計画があるからこそ実行できるのである」という考え方に変えていかなければならない。

また、その計画が「中長期経営計画」「事業承継計画」等の全体的な計画にせよ、「後継者育成計画」「組織計画」「株式移転計画」「事業用資産移転計画」等の個別的な計画にせよ、それぞれの計画において中小企業診断士が助言しながら立案していくことが求められる。特に、企業価値向上＝会社の磨き上げに関しては全体的な視野に立っての助言が必要であり、前項の４つの役割を同時に果たしていく必要がある。

さらに、それぞれの対策案を整理し、体系立てて、時系列的に計画として整理することも重要であり、中小企業診断士が支援する部分でもある。

(2) Ｄ「実行」における支援

計画は立てたものの、その実行が遂行されず目標や課題の達成に向けた取り組みが行われないというケースがある。その当事者の実行力によるところが大きいが、中小企業診断士としては、常に計画実行の必要性を説きつつ、前項の４つの役割を果たしていくことが必要である。

また、実行の段階では、その時々で新たな問題が起きてくるのが常である。その時に最適な対策を講じるためにも、その新たな問題の現状を分析し、即時に対応することが望ましく、その現状分析や対応策の支援を中小企業診断士として果たしていくことも重要な支援である。

(3) Ｃ「チェック」における支援

ＰＤＣＡサイクルを回す上で、このチェック＝進捗管理を行うことが苦手な中小企業も多い。前述したとおり事業承継計画には「時間的問題」も内包しており、一つの遅れがその他の遅れにつながっていく。できるだけ短い時間で定期的に進捗管理を行うことが必要であり、その進捗管理の支援も中小企業診断士として重要なことである。

また、「進捗度」「成果度」を把握・分析することは第三者の方が行いやすく、中小企業診断士として周りの関係者を巻き込み共通認識を図りながら、全体最適となるような助言を行っていく必要がある。

(4) Ａ「改善」における支援

上記ＰＤＣの経過を踏んだ段階で、実行してきたことの修正を行わなければならないことがある。その「改善」「計画修正」にも中小企業診断士として必要な支援がある。そもそもの計画のどこが誤っていたのか、新たな問題への対応策はどのように進めていくのか、など幅広い助言が求められる。

また、経営者が交替した後もまだ事業承継が完結したわけではなく、スムーズな事業運営を行うことができるまで支援を続けることが大事なことである。例えば、新経営者の支援者として、組織変更や古参社員の問題等の組織固めや新経営幹部などに対する人材育成等を行うにあたっても中小企業診断士としての役割を果たすことが求められる。

さらに、前経営者に対しても支援が必要となる。例えば、前経営者が新経営者に対して助言等をする場合にも第三者の中小企業診断士を通して支援した方が円滑に進むことが多い。また、前経営者の想いを実現しつつ、生活の安定も同時に実現できる「ハッピーリタイヤ」を支援することも中小企業診断士として望ましい姿であると思われる。

おわりに

企業からの事業承継に関する相談案件は意外と少ないのが現実であります。当報告書の内容にもありますように、今年度から発足しました宇都宮商工会議所の「事業承継支援センター」への相談案件は、思いのほか少ない状況にあるようです。

事業承継は、企業が存続し、経営を続ける限り、必ず経験しなければならないという身近な出来事でありますが、外部の専門家等をほとんど活用しておりません。当調査においては、相談相手として「会計事務所」が約 23%で最も多く挙げられましたが、そのほとんどは毎月顔を合わせる顧問税理士であると思われます。しかし、それを上回る割合で「相談しなかった」が多いのは、何か原因があるのではないだろうかと思われます。

調査では、約半数の企業で後継者が決まっておらず、いろいろな問題に直面していることも明らかになりました。それにもかかわらず、中小企業診断士をはじめとする経営コンサルタントへの相談は、わずか７％弱にすぎません。このことは中小企業診断士の専門知識等が役立たないとか、中小企業診断士に対する期待感がないのではないかと疑いたくなりますが、実際は我々中小企業診断士の啓蒙やアピール、あるいは実績などが少ないからだと考えられます。

特に事業承継の際の「困っていること」「心配していること」への質問に対する回答には、「経営が厳しい」「資金調達が難しい」「経営方針に悩む」などが上位にランクされており、このことは中小企業診断士が最も得意とする分野なのでニーズはかなりあるはずであります。

この報告書を手に取った企業の皆さんにも、中小企業診断士の活用を強く訴えていきたいと思います。相続に関する税務相談や相続時のトラブルは別の専門家に任せるとしても、経営の根幹をなす「経営理念」、「経営方針」、「経営戦略」、「事業計画」、「経営革新」などは、我々中小企業診断士の最も得意とするところであるからです。

アンケート調査にご協力いただいた企業の皆様、また研究委員、そして支部会員の皆様には、この報告書を経営の参考にしていただければ幸いです。

この場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成２１年２月

（社）中小企業診断協会　栃木県支部
事業承継調査研究委員会

資料　アンケート調査票

Ⅰ．貴社の概要

（1）業種

①建設業 ②製造業 ③卸売業 ④小売業 ⑤飲食業 ⑥不動産業

⑦宿泊業 ⑧運輸業 ⑨サービス業 ⑩その他（　　）

（2）経営形態

①法人 ②個人事業主

（3）資本金（（2）で①法人を選択された方のみご回答下さい。）

①～1,000 万円以下、②1,000 万円超～3,000 万円以下

③3,000 万円超～5,000 万円以下、④5,000 万円超～１億円以下、⑤1億円超

（4）従業員数（役員・パート・アルバイト除く）

①0 人 ②1 人 ③2～5 人 ④6～10 人 ⑤11～20 人

⑥21～30 人 ⑦31 ～50 人 ⑧51～100 人 ⑨100 人超

（5）代表者の年齢

①～30 歳 ②31～40 歳 ③41～50 歳 ④51～60 歳 ⑤61～70 歳 ⑥ 71 歳～

（6）性別

①男性 ②女性

（7）あなた（現代表者）は何代目の代表ですか

①初代（創業）　⇒「Ⅲ．将来の事業承継」以降にお答えください

②2代目 ③3代目 ④4代目 ⑤5代目～ ⇒すべての質問にお答えください

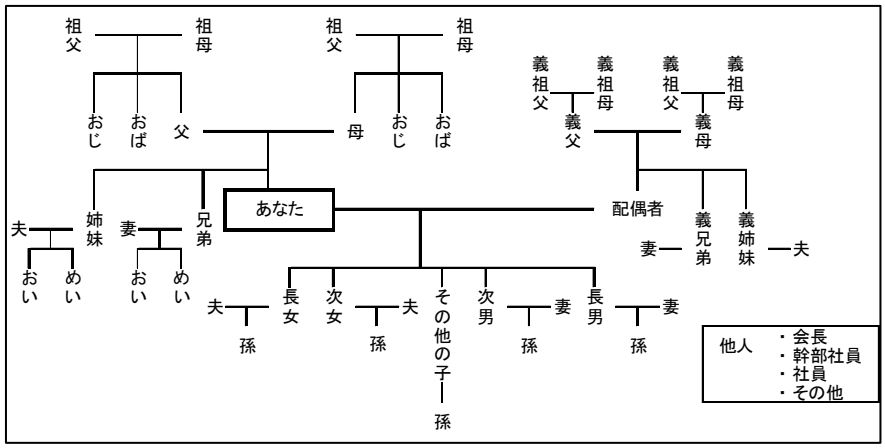
（8）事業承継の続柄

a）前代表はあなたにとってどなたですか

下の図に〇印をつけてください

b）後継者として想定されている方は、あなたにとってどなたですか

下の図に□印を付けてください



Ⅱ.「過去」の事業承継についてお聞きします

（1）事業を承継したのは何年前ですか

①5年以内 ②5～10年前 ③11～20年前 ④21～30年前 ⑤31年以上前

（2）あなたは貴社への入社後何年経過してから事業を承継されましたか

①1年未満 ②2～5年 ③6～10年 ④11～20年 ⑤21年以上

（3）あなたの「前職」の「業種」は何ですか

①同業他社 ②異業他社 ③学校卒業後すぐに入社

④その他（ ）

（4）事業承継に至ったきっかけは何ですか

①前代表自らの意思 ②外部からの働きかけ ③前代表の病気・他界 ④後継者（あなた）の要請

⑤その他（ ）

（5）事業承継に至った理由は何ですか

①前代表の高齢化 ②業績の良化 ③業績の悪化

④その他（ ）

（6）事業承継そのものは円滑に進みましたか

①円滑に進んだ ②円滑に進まなかった ③どちらとも言えない

（7）事業を承継した際に、良かったことは何ですか（該当するもの上位3つを選んでください）

①経営方針が明確であった ②前代表の準備が良かった ③前代表の理解が得られた

④前代表からのアドバイスが良かった ⑤従業員が協力してくれた ⑥取引先が協力してくれた

⑦事業が順調であった ⑧資金に余裕があった ⑨株式移転が順調にいった ⑩相続が順調にいった

⑪その他（ご自由にお書きください）

（8）事業を承継した際に、困ったことは何ですか（該当するもの上位3つを選んでください）

①経営方針に悩んだ ②前代表との意見の違いがあった ③前代表からの口出しが多かった

④従業員が付いてきてくれなかった ⑤取引先が付いてきてくれなかった ⑥経営が厳しく苦労した

⑦資金調達が難しかった ⑧社員教育が難しかった ⑨株式移転が大変だった ⑩相続が大変だった

⑪その他（ご自由にお書きください）

（9）事業承継の際に、どなたかに相談されましたか（複数回答可）

①身内・親戚 ②幹部社員 ③社員 ④会計事務所 ⑤中小企業診断士

⑥経営コンサルタント ⑦商工会議所・商工会 ⑧弁護士 ⑨相談しなかった

⑩その他（ご自由にお書きください）

Ⅲ.「将来」の事業承継についてお聞きします

（1）後継者に事業を承継したいと考えているのは何年後ですか

①5年以内　②5～10年後　③11～20年後　④21～30年後　⑤31年以上後

⑥他社への株式または事業の売却　⑦承継しない（自分の代で終わり）

（2）事業を承継する「後継者」は決まっていますか

①決まっており周りに公言している　②決まっているがまだ内諾の段階である

③候補はいるがまだ決まっていない　④後継者候補がいない

⑤その他（　　）

（3）後継者に求める条件は何ですか（該当するもの上位3つを選んでください）

①経営意欲がある　②従業員に信頼されている

③経営能力が高い　④取引先から信頼されている

⑤業務経験が豊富である

⑥経営方針が一致している　⑦株式等の資産を引き継げる資金力がある

⑧その他（ご自由にお書きください）

（4）事業承継の際に、「困っていること」「心配していること」は何ですか（上位3つを選んでください）

①後継者が経営方針に悩むのではないか　②後継者に従業員が付いていかないのではないか

③後継者に取引先が付いてきてくれないのではないか　④経営が厳しい

⑤資金調達が難しいのではないか　⑥現時点で後継者との意見の違いがある

⑦後継者の経営能力に問題があるのではないか　⑧後継者が決まっていない

⑨社員教育が難しいのではないか　⑩株式移転が大変であろう　⑪相続が大変であろう

⑫まだ考えていない

⑬その他（ご自由にお書きください）

（5）事業承継に備えて「注意したい点」は何ですか（該当するもの上位3つを選んでください）

①事業の内容を良くする　②財務内容を良くする　③経営革新を図る

④後継者との意見の食い違いをなくす　⑤後継者教育を行う　⑥社員教育を行う

⑦経営幹部の若返りを図る　⑧取引先等へ後継者を紹介しておく

⑨少数株主の株式を集めておく　⑩相続対策を打っておく　⑪まだ考えていない

⑫その他（ご自由にお書きください）

（6）事業承継について、どなたかに相談（または相談したい）しましたか（複数回答可）

①身内・親戚　②幹部社員　③社員　④会計事務所　⑤中小企業診断士

⑥経営コンサルタント　⑦商工会議所・商工会　⑧弁護士　⑨相談しない

⑩その他（ご自由にお書きください）

（7）事業承継を前に起こっている（または起こるであろう）問題点をお書きください

（8）事業承継に関して、ご意見等をお書きください

ご協力ありがとうございました。参考にさせていただきます。

※（社）中小企業診断協会栃木県支部では、当調査の報告書を作成いたします。

今回の報告書をご希望の方は、下記の必要事項をお書きください。

報告書作成後、お送りさせていただきます。

社名	
代表者名	
住所	〒
電話番号	
FAX番号	
e-mail アドレス	