

平成 20 年度マスター補助事業
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 徳島県支部

はじめに

日本の中小企業の事業所数は約 430 万社といわれ、高度成長時代には重要な役割を果たしてきました。今後、より一層の高齢化社会が進展する中で、高度成長期に創業した多くの経営者世代が世代交代期を迎えつつあります。

事業承継は経営者の子息が継承するのが当然視されていた時代がありましたが、近年親族内の事業承継比率は大幅に低下しております。(株)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、20 年以上前には、親族内の承継が約 93.6%を占め、親族外承継は 6.4%に過ぎませんでしたが、最近では、親族内承継は 62%と大幅に減少し、親族外承継が 38%という実態調査結果が示されています。

このことは、親族外の事業承継についての多様な障壁があることを考慮に入れると、後継者不在によりやむなく廃業を選択した企業経営者も多数存在したと推測されます。

そこで、社団法人中小企業診断協会徳島県支部では、平成 20 年度のマスター補助事業として、中小企業及び経済社会の課題となっている『中小企業の事業承継の円滑化』という課題について、中小企業の実情と事例、基本的な取り組みなどについて調査研究を行い、本調査研究報告書を作成いたしました。併せて、事業承継の考え方やその際に準備すべき具体的事項等を提案していく内容としております。

昨今の景気低迷、雇用情勢の悪化等といった非常に厳しい経済情勢のなか、中小企業を取り巻く環境は非常に厳しくなっております。また、経営者の高齢化が進む中、後継者不足により、維持・伝承されるべき日本経済を支える中小企業の雇用や高度な技術・知識が絶えてしまうという重大な危機に直面しているとまで言われております。

ぜひ、この機会に多くの中小企業の皆様の問題解決に役立てていただければ、幸甚でございます。

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部
支 部 長 吉 倉 鉄 雄

目 次

第 1 章 本調査の目的と背景	．．．．． 3 ページ
第 2 章 事業承継が課題となっている背景について	．．．．． 6 ページ
第 3 章 中小企業における事業承継の現状と課題について	．．．．． 10 ページ
第 4 章 事業承継の考え方	．．．．． 19 ページ
第 5 章 中小企業診断士として事業承継に関わっていくために	．． 39 ページ
第 6 章 中小企業における事業承継事例について	．．．．． 43 ページ
添付資料編	．．．．． 53 ページ
おわりに	．．．．． 69 ページ

1 章. 本調査の目的と背景

近年、人口の高齢化が進んでおり、高度成長期に大量に創業した「創業者世代の引退時期」を迎えている。しかし、親族内で後継者を選ぶことがますます困難になっており、円滑な事業承継への取り組みが極めて重要な課題となっている。

「帝国データバンク第 29 回社長交代率調査 2007」によると、資本金 5 千万円未満の企業の代表者の平均年齢は、2006 年では約 59 歳となっており高齢化が進んでいる。

表 1 経営者の平均年齢の推移（資本金別）

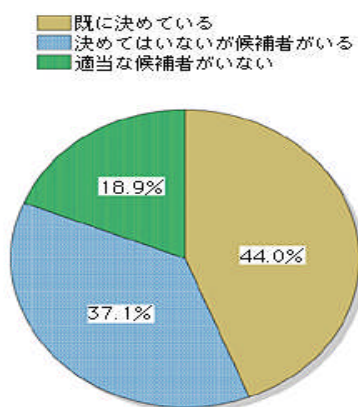
	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
1000 万円未満	56.02	56.06	56.08	56.11	57.04	57.08	57.11
5000 万円未満	57.06	57.09	58.00	58.03	58.06	58.09	59.00
1 億円未満	58.08	58.08	58.09	58.09	58.11	58.11	58.11
5 億円未満	60.00	59.08	59.06	59.06	59.08	59.08	59.08
全経営者平均	57.06	57.09	57.11	58.02	58.06	58.09	59.00

※年令の小数点以下は月数を表している。資本金 5 億円以上規模のデータは省略。

（出典）帝国データバンク「第 29 回社長交代率調査 2007」

代表者の高齢化が進む一方で事業承継への取り組みはそれほど進んでいない現実がある。後継者を決定している企業は約 44%に留まっている。

第 1-1 図 後継者の決定状況



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)

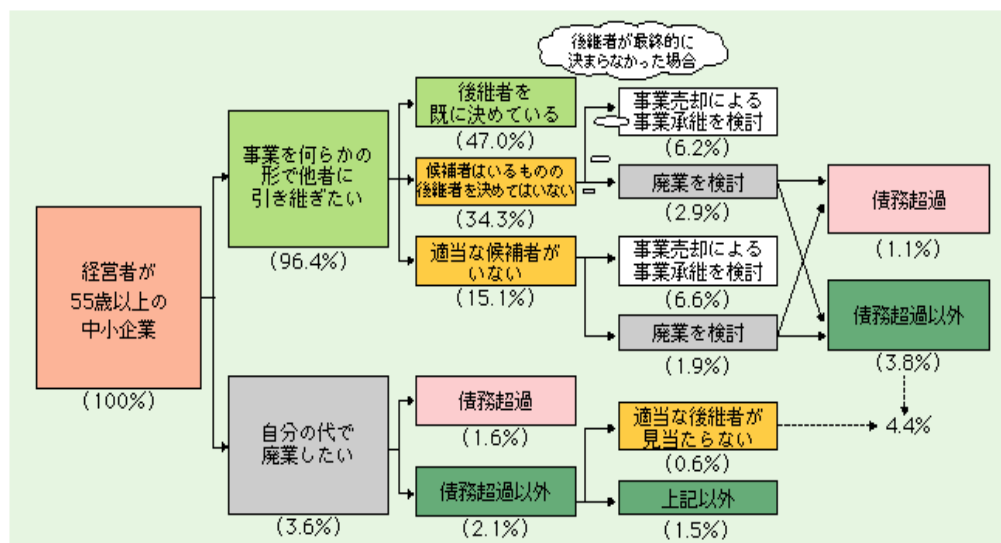
(注) 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいと思っている企業のみ集計している。

また、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)の実施した「事業承継に関するアンケート調査」によると、中小企業経営者が引退したいと考えている年令は平均 64.5 歳である。

したがって、多くの中小企業では、経営者の引退時期が間近に迫っている状況にあるが、事業承継問題の不安を抱えているのが実状である。

経営者が 55 歳以上の中小企業では、96.4%が事業を次の世代に引き継ぎたいと希望しているが、一方で 3.6%が廃業を検討しているデータがある。

第 1-2 図 55 歳以上経営者の事業承継に対する検討内容



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)

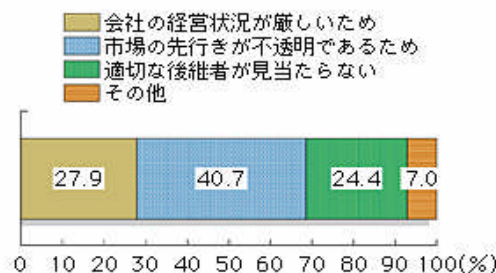
(注) 1. 「債務超過」は、「赤字型(3期連続債務超過)」「債務超過転落型」の合計。

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。

廃業を検討している企業の 24.4%が後継者不在をその理由としている。

第 1-3 図 自分の代で廃業を検討する理由



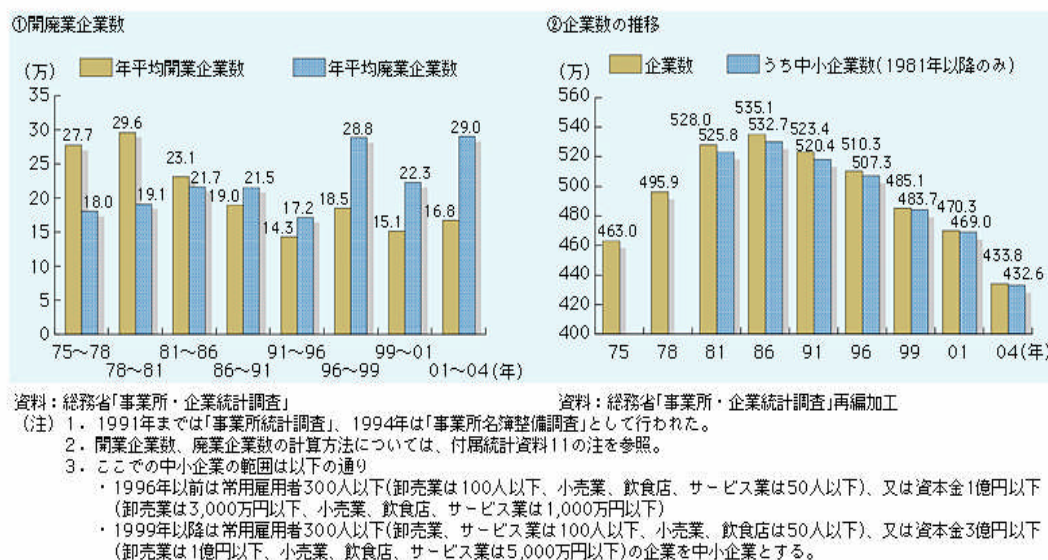
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 「自分の代で廃業したい」と回答した企業のみ集計している。

中小企業が後継者不在のために廃業する中小企業が増加すれば、地域経済及び雇用問題への悪影響が懸念される。廃業率が開業率を上回り、約 430 万社ある中小企業のうち約 29 万社が廃

業し、その内約 7 万社が後継者難を理由とした廃業といわれている。これにより雇用者数にして毎年 20 万人～35 万人の雇用が喪失されるといわれている。

第 1-4 図 企業数(実数)による開廃業の推移 (非一次産業)



中小企業の事業承継問題が円滑に進まないと、①中小企業の持つ固有の技術力の伝承がとぎれること ②地域経済の活力低下 ③雇用の喪失など日本経済にとって大きな損失となる。

したがって中小企業の円滑な事業承継は重要な政策課題となっている。

そうしたなかで、中小企業庁は 2006 年 6 月「事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継の手引き～」を策定し公表している。「事業承継ガイドライン」では、事業承継を円滑に進めるため承継方法別の具体的対策、実行方法などをまとめ、事業承継計画への早期取り組みの必要性を詳しく解説している(巻末に同ガイドライン要約版添付)。

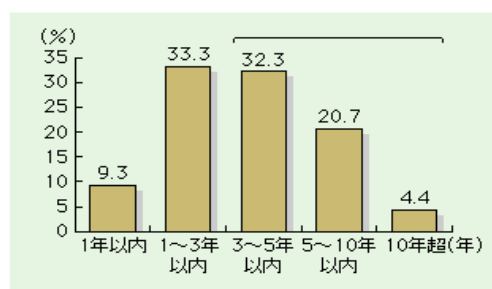
また、2008 年 10 月には、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が施行されており、相続時の遺留分に対する民法の特例(2009 年 3 月施行)を定めると共に、経営の承継のための支援措置が講じられている。さらに平成 21 年度税制改正では、「取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度」の創設が予定されており、事業後継者の相続税負担軽減措置が講じられる見通しである。

中小企業の円滑な事業承継が喫緊の政策課題となっている状況の中で、中小企業における問題点・課題等について整理し、円滑な事業承継の方法や計画的な事業承継の取り組みの必要性などを改めて確認したい。

2章. 事業承継が課題となっている背景

前章では、中小企業経営者の高齢化が進む中で事業承継が進んでいないことを述べたが、後継者を決めている企業は全体では44%に過ぎず、約6割の経営者が引退する3年前までに後継者を決めたいとしている。

第2-1図 後継者を決定づけたい時期



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. 後継者について「決めてはいないが候補者がいる」と回答した企業のみ集計している。
2. 自分が引退する年齢から何年前くらいに後継者を決めたいか、という質問に対する回答である。

後継者難の要因は、

- ① 市場の成熟化・競争の激化など経営環境の悪化により、将来の展望が見出せないため親族内承継が減少している。
- ② 後継者の立場からすると、借入金について金融機関から借入の個人保証を求められる可能性があり、重責を担い、心労が多く収入が不安定でありリスクを背負い事業を引き継ぐインセンティブに欠ける。

ことが挙げられる。

しかし、事業承継問題は、経営者にしか決断出来ない重要事項であり、事業承継がスムーズにいかない場合は、紛争が生じたり、業績が悪化する事態も懸念される。中小企業の場合その多くが同族会社であるため、オーナーの突然の死により親族内の相続争いなどのトラブルが生じ廃業を余儀なくされるケースもある。

事業承継の第一歩は、経営者が事業承継の重要性を認識し、次の世代にどのように引き継ぐのが良いか真剣に考えることからスタートする。

以下、事例を述べて後継者教育や事前の事業承継準備期間確保など早期に計画的に取り組むことの重要性について確認したい。

事例 1、親族が事業を承継、事業承継対策を全く怠ったために事業を他社に乗っ取られる

創業 25 年の機械部品メーカーである S 社は、社長が 50 代後半で急死。経理担当の社長夫人が急遽、社長に就任し、息子もサラリーマンを辞め S 社に入社した。先代社長は、事業承継対策を行っておらず、先代社長夫人も経理記帳は担当していたが、経営全般については何ら関与していなかった、息子も父親から事業について何も知らされていなかった。

先代社長の知人であった取引先の B 氏は、名義株として創業時に数%の株式保有をしていたことを理由に、経営支援という名目で乗り込んできた。現社長たちが事業承継や経営面の知識が乏しいことなどを見て、業務提携を巧みに勧め、実質的に事業が乗っ取られてしまった。

→ 中小企業は社長一人が経営を切り回すため、急死や長期入院などになると、事業継承したが戸惑い、最悪他社に乗っとられることもあり得る。経営者も 50 代に入ったら後継者の選定や組織体制の整備など、事業を承継する対策を講じていくことが必要である。

事例 2、 後継者候補が親族・社内におらず事業承継対策に失敗、その後何らの対策もできず解散

N 社は、機械部品加工の高精度の技術力を持つ中堅企業であり、大手メーカーからの引き合いも多かったことから、ピーク時には従業員 70 名を超える規模であった。

社長は、現場の第一線で仕事に取り組んでいたが、事業承継対策については悩みながらも先延ばしにしていた。社長には 3 人の娘がいたが、いずれも事業承継の意思がなく、そのため、60 歳の時に社内役員に経営を譲る方向で試みたが、経営能力や資質、承継の意向などがかみ合わず断念、その後、経営環境が厳しさを増し N 社の業績も振るわず、債務超過に陥ったことから、日常の業務に忙殺され後継者対策にも行き詰まり、73 歳で死去されるまで何も手を打つことなく時間が経過した。

相続時には、社員数が 20 数名にまで減少していたが、機械部品加工では他社にはできない高精度技術があり、このまま解散しては困るという取引先も多く、この会社を買い取りたいという企業もあったが、相続人の遺産分割も円滑に進まず、結局解散せざるを得なかった。

→ 一度は事業承継対策が思惑通りいかなかったとしても、そこで断念せず、多様な選択肢を専門家等のアドバイスを求めながら検討すれば、効果的な事業承継対策が実行でき、社員の雇用も確保でき解散はせずに済んだと思われる。

事例 3、 社内経営幹部が後継者となるが、後継者と相続人でゴタゴタ

ある板金工場では、社長がかねてから後継者問題で悩んでいた。娘 2 人は結婚して、その配偶者も資質面で事業承継は無理であった。会社は創業社長のバイタリティで優良、得意先からの信頼も厚く、業績は順調に伸び、20 年で従業員規模も 45 人、年商 10 億円規

模まで成長した。社長は日頃、自分の片腕である工場長兼取締役である B 氏に、「後継者として後を頼む」と言っていたが、口約束だけで文書を取り交わしていなかった。

社長が 60 歳になったある日、体調不良で検査入院したところ、入院したまま、数週間後に逝去してしまった。B 氏は責任を感じて事業の引継ぎのための対策を講じようとしたが、相続人の親族からは、「父は、もしものことがあったら会社を売却して財産分与していい」と言っていたと B 氏に説明した。B 氏と親族間で、承継について社長が 2 つの面を見せていた。両方で話し合いが折り合わず、半年後に B 氏が事業を承継するのであれば、会社を買い取って欲しい」との申し出がある。買い取りにあたり、会社経理を精査すると、社長親族の使い込みなど不透明な経理処理もあり、債務保証も数億円に上るなど、B 氏と親族間で承継に対する紛争が長期化し、ようやく金融機関の協力により解決した。

→ 社長が生前に真剣に事業承継対策をしていないまま相続が発生した場合、有能な経営幹部が事業を引き継ぐ場合でも、相続人たる親族と後継者との間に、事業承継の考え方に大きなミゾがあると、たとえ親族が会社売却の金銭は得ても、感情的なしこりが残り、その間社員の士気にも大きな影響を与えてしまう。

事例 4、親族に後継者候補はいるが若すぎるため後継者としての資質や経営意欲は不透明

工場建設や営繕工事を主に行っていた D 社は、年間売上高 4 億 5,000 万円、従業員数 12 人の中堅建築工事会社である。経営者は 2 代目であり、現在 61 歳である。2 年前から個人の一般住宅建築の分野にも進出している。建築中及び完成直後の建物の見学会を月に 1 回開催するなどして顧客を獲得し、売上は順調に推移している。建築後もメンテナンスやリフォームなどで顧客からの相談がある。子供のいない D 社の社長は、従業員の中から後継者を選ぼうと全従業員の中から後継者を選ぼうと、全従業員に事業の承継を打診していた。しかし経営者の仕事は大変だし、株式を買い取る資金もないから継げないとして全員から断られてしまった。

現在、D 社の社長は姉夫婦の 20 歳代の子供に後継者になってもらえないか頼んでいるところである。あと 2,3 年のうちに後継者を決めなければと考えている。

→ 業績が順調な企業であっても、従業員など親族外への事業承継は、資金面や経営者としてのリスク負担を受けいれる人間力・度量などハードルが、かなり高い。親族への承継であっても早期に開始し、後継者教育への十分な時間の確保などに留意する必要がある。また、事業を継続することを第一義に考えるならば、外部の人材を承継候補者に招聘することも検討すべきである。

※ 事例はいずれも（財）全国中小企業情報化促進センター編著「中小企業の円滑な事業承継の進め方」より引用

以上 4 つの事例では、いずれも、事業承継対策について

- ・ 準備を怠った
- ・ 準備期間が不十分であった
- ・ 後継者教育の問題
- ・ 意思決定を先延ばしにした
- ・ 事業承継支援者の存在

などが事業承継失敗の理由として抽出される。

このことは、経営者として「事業承継」の問題意識の欠如が根本的理由と考えられる。

事業の承継には自社株、事業用資産の移転、後継者の育成など円滑に事業承継を進めるためには、対策項目が非常に多い。3～5 年の準備期間では万全とは言えず、5～10 年ほどの時間をかけた取り組みが必要である。したがって、より早期の事業承継計画着手が求められる。

3章. 中小企業における事業承継の現状と課題について

～ 要 旨 ～

中小企業の多くは経営者と事業が一体となって運営されている場合が非常に多く、「所有と経営」が分離されていない企業が大半を占める。経営者が主要株主を兼ねており、概ね親族間で株式を所有しており、家業的な考え方から子息、特に長男への事業承継に対するこだわりが強い。

しかし、近年親族への事業承継は減少傾向にある。後継者として期待される子息も親の事業を承継する意識が希薄化している。その主な理由は、

- ① 親の事業に将来性・魅力がない
- ② 自分には経営者としての能力・資質がない
- ③ 今の仕事が好きだから

などである。

中小企業経営者の多くは、自分が行っている事業を何らかの形で次の世代に承継したいと考えているが、長男や子息で後継者を選ぶことができない場合、次に経営者の親族内で承継候補者を検討することが多い。親族への承継が最も円滑に進むと考えられるが、困難な場合は、社内の役員や従業員への事業承継を希望している。

社内の役員や従業員への承継を進める場合、代表者としての地位を譲ることは簡単であるが、経営支配権（株式）の譲渡は後継者の資力に大きく左右される。会社の簿価純資産額が非常に高額となると、個人で買い取れる額を超えるため、事実上困難となる。また、現経営者の個人資産が事業用に使用されている場合、相続問題でトラブルが生じた時には、事業経営に悪影響も生じる。

さらに、経営者になると、取引銀行から保証人引き受けや担保提供などの要請もあり得る。そうしたリスクを負担してまで、経営者になるという本人の意思の問題もある。

親族及び社内人材への事業承継が困難となれば、社外の人材招聘や事業売却による事業存続を検討すべきであるが、社外人材への登用や事業売却を実現するには困難が多くある。

- ・ 経営者自身が、事業売却などに抵抗感を持っている。
- ・ 規模が小さい企業は事業を売却できないという先入観がある。
- ・ 社外人材の招聘や事業売却の情報や方法をもっていない。

事業の承継を希望している経営者が、適当な後継者や事業の売却先を見つけられなかった場合、廃業も視野に入れているが、社会に有用な製品やサービスなどを提供している企業は、経営者が企業の社会的な存在意義を再認識する必要がある。企業の存続を前提に考えることが経営者のあるべき姿である。ゴーイングコンサーン（継続事業体）という立場に立てば、必ずしも親族内承継だけではなく、親族外承継や事業売却（M&A）による承継も検討することが経営者としての責務である。企業の存続を果たせる人材に事業を承継するということが重要となる。

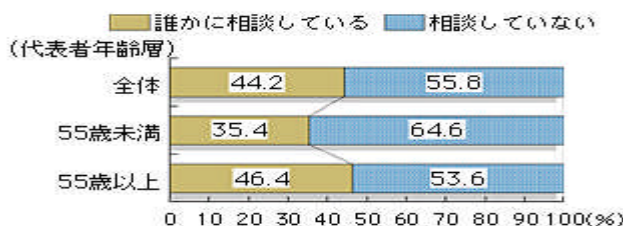
以上のことから、中小企業の事業承継では、

- ① 会社の経営理念・経営計画を見直し経営の透明性・健全性を高め魅力ある企業に磨き上げること、及び同族経営からの脱皮を図るよう努力する。
- ② 親族内承継の場合、後継者教育を重視し、承継準備期間を十分に設けること。
- ③ また、経営者は遺言を作成し、自社株の後継者への円滑な承継・事業用資産の後継者への集中を検討し相続時の混乱を防止すること。
- ④ 親族外承継がやむを得ない時は、後継者の資金負担を軽減する措置を講じる（資力に応じた自社株の段階的譲渡など）
- ⑤ 後継者の確保が困難となった時、事業売却が円滑に進むように情報提供・相談などの体制の整備・充実、
が重要課題となっている。

ここまで、中小企業の事業承継の課題について、要旨を述べたが、事業承継の実態について「中小企業白書 2006 年版」に掲載されている「中小企業の事業承継アンケート調査」から世代交代期に直面している中小企業経営者の事業承継についての経営者の意識・取り組みの実情等について具体的に考察を進めたい。

まず、「事業承継に関して誰かに相談している」と答えた経営者は 44.2%に過ぎない。事業承継は経営の重要課題であり、専門家への相談や社内体制の整備が是非とも重要となる。

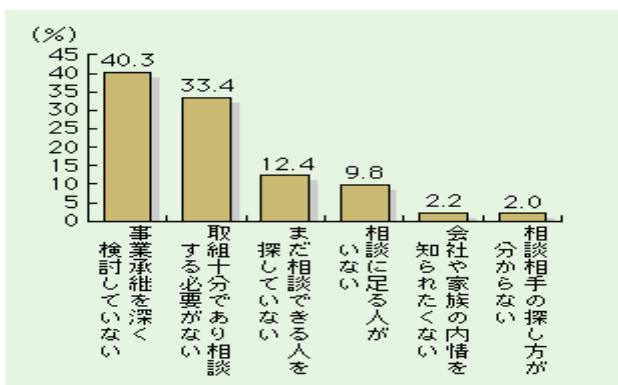
第 3-1 図 事業承継について誰かに相談している割合（経営者年齢層別）



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)

事業承継に関して、誰にも相談しない理由は約 3 分の 1 が取り組み十分としているが、40.3% は事業承継を深く検討していない。すなわち経営者自身の問題意識の欠如が指摘される。

第 3-2 図 事業承継に関して誰にも相談していない理由



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)

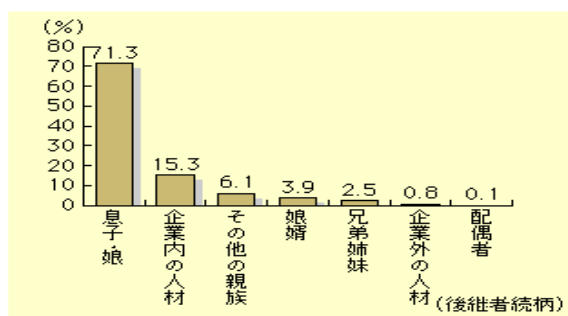
(注) 事業承継について「誰にも相談していない」と回答した企業のみ集計している。

それでは、A：後継者が決まっている企業、B：後継者が決まっていないが候補者はいる企業、C：現時点では候補者がいない企業、それぞれについての課題を検証してみることとする。

A：現時点で後継者を決めている企業の課題

事業の継続を希望している企業の中で後継者を決めている企業は、約 44%(第 1-1 図)であるが、後継者を決定している企業においては、子息・子女が後継者であることが多い。また、企業内の人材とする企業も約 15.3%ある。しかし、子息・子女を含めた親族の候補者が全体の 83.9%を占めている。

第 3-3 図 後継者の続柄

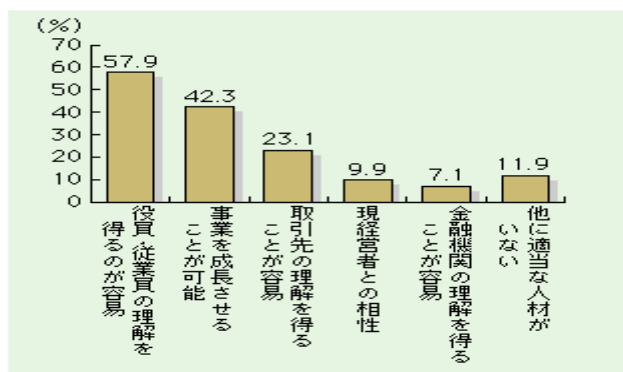


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「『事業承継』『職業能力承継』アンケート調査」(2005年12月)

(注) 後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。

経営者が、後継者を選定する要因は経営能力を第一に上げているが、単なる経営能力だけでなく企業そのものの所有権（経営者の持ち株）の円滑な承継がその主な理由と考えられる。やはり、中小企業では、親族の方がステークホルダーの理解が得られやすいこと、特に子息への承継は自分の企業経営の姿を見せてきたことから親としての期待感の現われと読み取れる。しかし、社内の役員、従業員への承継を決めている企業が 15.3%あることは、事業の発展と役員、従業員の理解が得られることを重視する経営者の意思も汲み取れる。

第 3-4 図 後継者を決定した理由

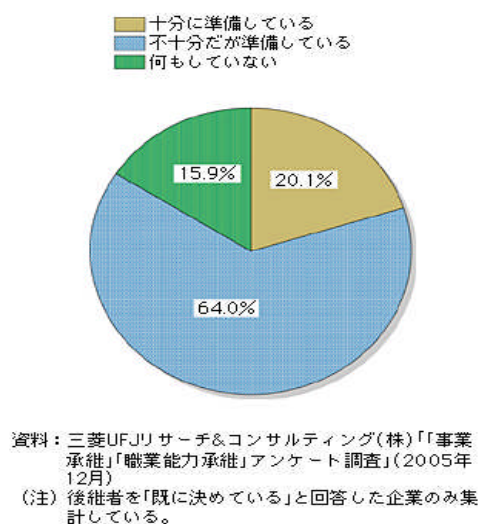


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「『事業承継』『職業能力承継』アンケート調査」(2005年12月)

(注) 1. 後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

次に、事業承継に向けて、経営者の具体的な準備状況は、必ずしも準備が十分に行われているとは言えないようである。後継者を決定している企業においても、「十分に準備している」としている企業は 20.1%に留まっている。

第 3-5 図 事業承継の準備状況



企業承継の準備活動に消極的な企業が多いのは、日常業務に埋没され、いつ発生するかは予測できない経営課題への取り組みには消極的になりがちであることが推測される。しかし、事業承継の準備項目は非常に他項目に及び、十分な準備期間を必要とすることを再認識する必要がある。

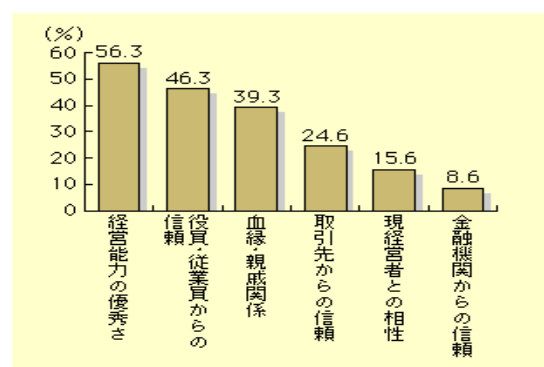
具体的に着手する事業承継の準備項目として、〔1〕企業経営、〔2〕後継者教育、〔3〕経営環境、〔4〕相続対策という大きく、4項目に分けられる。

① 企業経営	(1)	事業承継計画の策定・実施
	(2)	経営権を後継者へ集中させるべく、種類株式等を活用
	(3)	経営権を後継者へ委譲・集中させるべく、株式を生前贈与
② 後継者教育	(4)	事前の自社勤務により、後継者へ経営に必要な経験を付与
	(5)	他社勤務や海外留学により、後継者への多様な経験を付与
	(6)	財務・法務を含めた経営に必要な知識の後継者への付与
③ 経営環境	(7)	後継者の社内関係者(役員・従業員)への理解を得る努力
	(8)	後継者の社外関係者(取引先・金融機関等)への理解を得る努力
④ 相続対策	(9)	相続財産の把握や自社株評価額の算定により、税負担額を確認
	(10)	相続時精算課税の利用等、最適納税方法の検討・選択
	(11)	相続紛争を防止しつつ資産を後継者へ集中させるべく、遺言を作成

B：後継者を決めていないが、その候補者がいる企業の課題

事業承継を希望する企業のうち、候補者がいる企業は 37.1%ある。候補者がいる企業では、後継者の選定理由としては、血縁関係というだけではなく、経営能力を重視している。

第 3-6 図 後継者を決定する要因

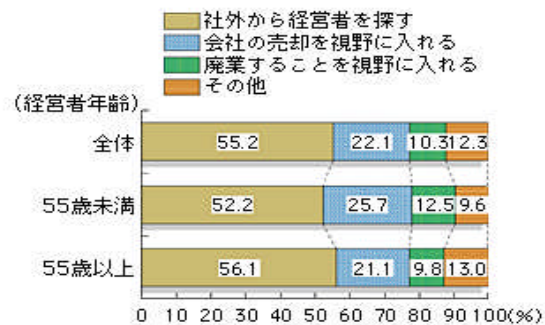


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 1. 後継者について「決めてはいないが候補者がいる」と回答した企業のみ集計している。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

次に、現在いる候補者の中から最終的に後継者を決められなかった場合は、「社外から経営者を探す」とした企業が 55.2%となっている。

第 3-7 図 現在の候補者に決定しなかった場合の対応

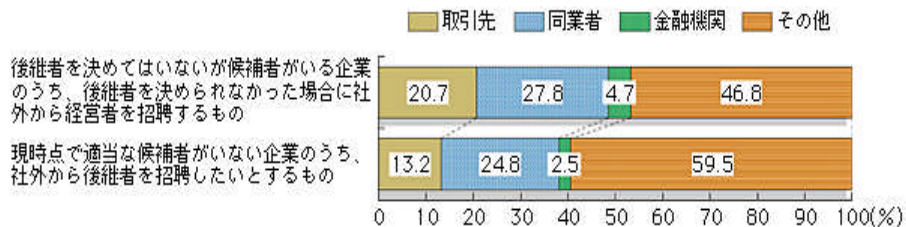


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 後継者について「決めてはいるが候補者がいる」と回答した企業のみ集計している。

この場合、社外から経営者を招聘する場合には、経営者は 46.8%がステークホルダー（利害関係者）ではなく自社とのしがらみが少ないところから招聘したいと希望している企業が多い。経営者の複雑な心理状態が現れている。

第 3-8 図 社外から経営者を探す際の招聘先



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) 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいとしている企業のうち、候補者について「決めてはいるが候補者がいる」、「適当な候補者がいない」と回答した企業のみ集計している。

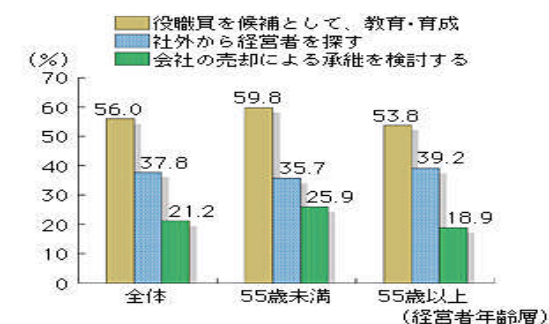
しかし、現実問題として、自社にとって最適な外部人材を見つけることは簡単ではなく、ステークホルダー（利害関係者）の理解を得られること、異なった企業風土で育った人を指導者として迎える従業員との軋轢など混乱も予想され、実現にはかなりの困難が予想される。

C：適当な候補者がいない企業の課題

事業承継を望む中小企業のうち、現時点で適当な候補者がいない企業は 18.9%あったが、事業承継の準備期間として最低数年間は必要であることから、事業承継予定の数年前まで

には後継者を決定しておかないと、深刻な事態も想定される。現在、後継者が決定していない企業では「役職員を候補として育成・教育する」とした企業が 56.0%、「社外から人材を探す」企業が 37.8%ある。

第 3-9 図 後継者を決めるための対応



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)

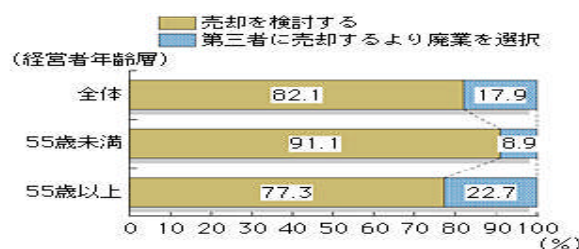
(注) 1. 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいとしている企業のうち、「適当な候補者がいない」と回答した企業のみ集計している。
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

役職員を経営者として育成する場合は、候補者の自社株取得資金の資力や、個人保証の問題など経営能力以外の問題がある。さらに個人資産が事業用資産に組み込まれている場合には、相続問題も影響してくる。

社外から経営者を招聘する場合は、さらに実現性が低くなることは、先述した。

もし後継者が見つからなかった場合は、経営者は「廃業か事業売却の選択」を迫られることになる。この場合、事業売却を選ぶ経営者が 82.1%あり、事業承継を希望する経営者が圧倒的に多いが、一方で「廃業を選ぶ」とした企業も 17.9%ある。

第 3-10 図 後継者が見つからなかった際の会社の売却と廃業の選択

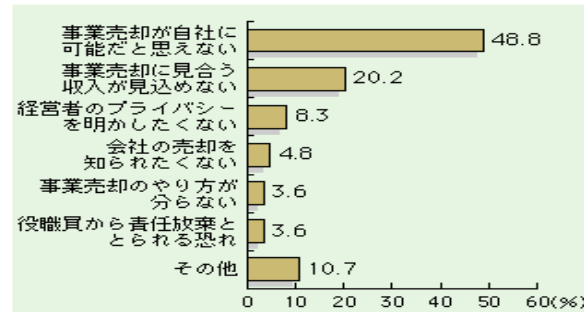


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいとしている企業のうち、「適当な候補者がいない」としている企業で、「自社の役職員を後継者として教育・育成することや」「社外からの経営者を探す」ことによる後継者選びが、上手く運ばなかった場合を仮定として調査した。

事業売却より廃業を選ぶのは、「事業売却が自社に可能とは思えない」とする企業が 48.8%に達する。48.8%のうち債務超過企業でない企業が 75%もあり、経営者の思い込みや情報不足から、経営者の短絡的な選択も危惧される。

第 3-11 図 事業の売却よりも廃業を選ぶ理由



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) 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいとしている企業で、適当な候補者がいないとする企業のうち、後継者選びが上手く運ばなかった際に「第三者に売却するよりは廃業を選択する」と回答した企業のみ集計している。

D：事業売却による中小企業の承継

第 3-10 図では、後継者が見つからなかった場合役 82.1%の中小企業経営者が事業売却を希望していると回答結果があるが、事業売却に対して経営者の抵抗感はかなり強い。アンケートでは 47.3%の企業が「抵抗感がある」と回答している。また、小規模企業においては無縁だというイメージを抱いていると思われる。

さらに、経営者の従業員に対する「ある種の後ろめたさ」も心理的に影響していると思われる。

事業売却による意義は

- ① 雇用の維持が図れること
- ② 社会に有用な商品・サービス・技術などが次の世代に引き継がれること
- ③ 買収する企業にとっても、新規事業や商圏の拡大などが時間・コスト面で大幅に削減でき収益拡大につながる

など双方にメリットがある。

一方で自社の企業価値価額を正確に算定することが難しいという問題もある。

しかし、後継者がいない経営者は事業承継の有用な手段として活用することが期待される。独自の技術力や商品開発力など「コア・コンピタンス」が明確であり、収益力・資産を保有している企業であれば、規模に拘わらず事業売却は可能である。

事業売却による円滑な事業承継は、会社を売却した社長は、引き続いて 2～3 年間は代表権のない役員や顧問に残り、新体制への円滑な移行に協力し、取引先や関係者への十分な事業売却の経過説明を果たすこと、といった売却する経営者の事後処理も重要となってくる。

4章. 事業承継の考え方

中小企業とは、まさに生きて動いている生物のような存在である。中小企業の設立 → 発展 → 成熟 → 劣化 → 廃業のプロセスは、まさに生きている人間の誕生 → 成長 → 完成 → 老化 → 死亡のプロセスと非常に似ている。唯一、生きている人間と企業との相違は、人間には寿命の限界があるが、企業には「経営者交替」によって無限に継続できる可能性があるということである。しかし、ここで中小企業の場合において、企業の所有者と経営者が多くの場合に同一人物であるため、少し別の問題が生じてくる。

すなわち、本来は企業活動に直接影響されるべきではない「人の死」が中小企業の場合には非常に大きな影響を与えてしまうということを考えなければならない。そこで、そもそも「企業」というもの、特に株式会社という、出資名に「有限責任」が認められている組織体の本質を、今一度見直してみたい。

遠い昔の時代には、「事業」とは個人が自分の能力と財力の範囲内で行なうもので、「職人」と呼ばれる人たちに代表されるように、たいていの場合には親から子に、子から孫にとその技術や伝統が受け継がれていくものであった。個人およびその一族の財産と、事業に使われる財産とのあいだに明確な区別はなく事業の発展と個人財産の増加、逆に事業の破綻と個人財産の減少が完全にリンクするもので、これが「無限責任」の考え方であった。

ところが、それでは大きな規模で事業を進めることが難しくなり、広く一般からの投資を得るとともに、最も能力の高い経営者を投資額の多寡に関係なく幅広い人材のなかから選抜することによって、資本力と経営力の両方を高めようとした。そのため、いろいろな経過を経て考え出されたのが、所有者と経営者が完全に分離され、所有者である株主に「物的有限責任」という特別な権利を認めた「株式会社」なのである。

本来、株式会社では株主と経営者とはまったく別の存在であるから、株主が死亡すればその株式が財産権として相続されるだけであるし、経営者が死亡すれば単に代わりの経営者を選任すれば済む話なのであり、実際に上場企業においてはそのようなことで「承継問題」そのものが存在しえないのが原則なのである。

ところがわが国は、特に第二次世界大戦後の商法改正において、事実上誰もが株式会社を作ることができるような法制度になったため、いわゆる「中小企業」と呼ばれる株式会社（あるいは旧有限会社）が乱立するような時代に入った。すなわち、実際には所有者＝経営者という個人事業レベルの事業体が「株式会社」を名乗ることを許されたのである。しかし、戦後に設立された「中小企業」の経営者が高齢化し、いよいよ「承継」を考えようという時期、その事業が「株式会社」であったがために発生してくる数々の問題点に直面することになったのである。

ところが、中小企業においては、多くの場合に所有者＝経営者であるから、一個人の死亡が会社全体の存続そのものに影響を及ぼしてしまう。

規模の大小にかかわらず、株式会社である限りは株式会社の規定に従った対処をしなければならないので、

① 所有者の交替という観点からは法律の問題や相続税の問題が、

② 経営者の交替という観点からはもっと幅広い経営問題が、

中小企業の場合には同時に発生してくるのである。

では、中小企業である株式会社の「承継問題」を正しく捉えるにはどうすればよいのだろうか。それはまず最初に、株式会社においては所有と経営とが完全に分離されているということを、あらためて認識することからスタートすべきである。

もちろん、多くの中小企業においては、会社のオーナー（所有者）である社長（経営者）自身か起業し、その人物の能力なり人格なりカリスマ性なりで事業全体が成り立っているものであるから、少なくともその人物が元気で経営を続けている限りは、さほど大きな問題は発生しないのであろう。

しかし、「承継問題」とは、その能力なり人格なりカリスマ性に優れたオーナー社長がその会社から去っていくということが前提である。

では逆に、この機会を捉えて「その後もその会社がより発展していくためには何が必要なのか」ということ、「誰が所有者であるべきか」「誰が経営者であるべきか」、そして「それが同一人物であるべきか否か」という、株式会社の原点に還った思考をとってみてはどうだろうか。

そういったことから、本報告書では、事業承継を2つの観点に分類するものとする。

第1は「経営の承継」である。

これは、経営者が誰になるかにかかわらず、企業とは常に動いているものであるから、どのような事態が発生したとしても、その「経営」をストップさせてはならないのは当然のこと、日々前進していくためには何が必要であるかという観点である。

そして第2が「資産の承継」である。

「事業承継」に関する書籍等においては、この部分が承継問題のすべてであるとの記載がなされていることが多く、場合によってはこれを中心に考えたばかりに、第1の視点が疎かになり、結果として企業全体の発展を阻害し、最悪の場合には企業全体が破綻するケースが見られることがあった。よって、本報告書では第一の視点である「経営の承継」を中心に取り纏めを行っていく。

事業承継の時期

ここまでの記述で、株式会社とは、本来は所有と経営とが完全に分離されて然るべきであると述べてきたが、わが国における中小企業の実態を見た場合、ただちにそのような考え方ができるものとは考えがたい面もある。

そこで、前項で論じたように、「事業承継」の概念を2つに分けて、それぞれについて検討していくなかで、その本質に迫ってみたいと考えたとき、企業の規模の大小や株主構成のいかんにかかわらず、必ず検討を要する課題が「経営者交替」であることが明確となる。

いくらシステムが整備された大企業であって、ある意味機械的な経営が可能となった企業体であったとしても、最終的に経営判断を下すのは経営者およびその周辺の経営幹部といった「人間」であり、往々にしてその「人間」の意識や考え方が誤っていたばかりに各種の事件が引き起こされているというのが現実である。

ましてや経営者個人の能力やカリスマ性に依存する部分の大きい中小企業において経営者交替は、時にはその企業にとって致命的なダメージをもたらす「経営事故」となりうる可能性があるのである。

ところで、経営者交替の最も的確な時点というのはいつの時点なのであろうか。

たとえば、現経営者か何歳に達した時点であるとか、あるいは現経営者の体力や判断能力が一定以下に低下した時点であるとか、いろいろな考え方があると思われる。

しかし、実はその答えは、そのような現経営者側から見た観点ではなく、企業全体を見渡したときに、その企業の経営者として最も相応しい人物がいったい誰なのか？という至って客観的（対外的）な観点に存在しているのである。すなわち、現経営者の状況がどうあろうと、その人物よりもより優れた経営能力のある人材が存在するということが判明したのであれば、その時点こそが経営者交替の最も的確な時期であるといえるのである。逆にそのような人材が存在していないということは、その企業は現経営者の体力や判断能力の低下をそのまま「経営力の低下」として受け入れるしかないということになり、また外部の目から見たその企業の評価の下落は避けられないということになる。

しかし「経営者交替」とは、特に中小企業の場合、単に「年老いたA氏から若く元気なB氏に交替すればよい」というような簡単なものではないし、仮にB氏かA氏の子女であったとしても、そのような世襲制がベストというような単純なものでもない。

新しく経営者になる人物には、少なくとも前の経営者と同等以上の経営能力が必要なことは当然として、単なる学習や経験だけでは得ることのできない「カリスマ性」といった中小企業経営者特有の資質も必要で、さらに周囲の関係者や継がなかった親族の同意と関係者も含めた支援を得るためには、相当に高い人間性という、いわば「心」の部分までもが重要視されるのである。そういった「心」ある後継者は、通常の方法で育成できるものではなく、それには相当な時間を使い、高度なノウハウを駆使する必要があると考えなければならない。

すなわち、「経営者交替」は、まさに「事業承継」の根幹であり、ここを避けて通ることは決してできないものである。

事業承継の類型

現経営者＝中小企業オーナーにとっての事業承継とは、自分もしくは自分の一族がオーナーである同族企業形態のままで、自分は引退して新しい経営者と交替するという考え方と、自分が持っている自社株式を親族以外の者に譲渡して会社の形態を変化させるという考え方の二つに大きく分かれる。

そこで、それらを総合した観念として、現経営者の持ち株がどこに行くかに視点を置いたうえで、「経営者交替」「会社形態変更」という一つの選択肢を最初に考えてみる。

いわば会社を「継ぐ」か「継がない」かの選択ということでもある。

次に、「経営者交替」すなわち誰かが「会社を継ぐ」となった場合にいったい誰が現オーナー経営者の後を継いで代表取締役となって経営をするのかということを考えなければならないが、ここで現経営者の親族が経営する方法と、そうではなく株式は親族が保有するものの経営は親族以外の者がするという方法がある。

さらに、オーナー経営者の親族が新しい経営者となる場合でも、単独で経営者となるか共同で経営者となるかの分類があり、オーナー経営者の親族以外の者が経営者となる場合にも、代表取締役として社内の人材が就任するか、あるいは社外から人材を招聘して代表取締役に選任するかの分類がある。

同様に、「会社形態変更」すなわち誰も「会社を継がない」となった場合には、オーナー一族が所有している自社株式を誰かに売却する方法と、会社自体を「やめて」しまう方法とがある。さらに自社株式を社内の誰かに売却するか、社外の者に売却するかの分類がある、会社をやめるにしても、解散をして残った財産を分けるか、それとも債務超過になっているので倒産してしまうかの分類もある。

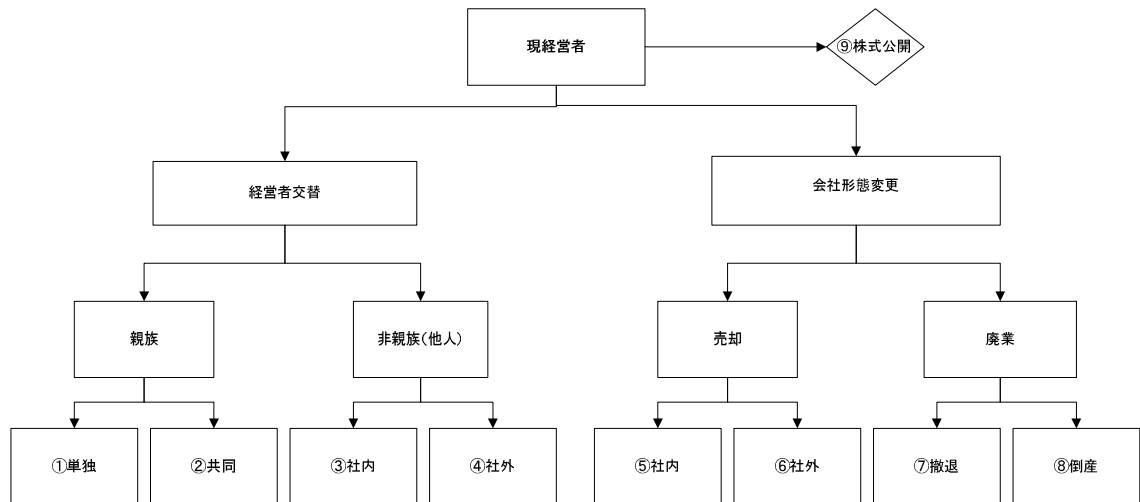
そして、まったく別の概念として、株式を株式市場に公開することによって、経営と所有とを完全に分離したうえで、オーナー経営者は上場株式となった自分の資産の相続だけを考えればよいようにするという方法も考えられるであろう。このような「9種の選択肢」を示したものが、第4-1図のとおりである。

①は、いわゆる「一子相伝」のような、昔ながらの親族承継の形態で、一般的な中小企業においては、最も利用されているものであろう。

②は、たとえば兄弟姉妹で仲良く会社を引き継ぐという形態である。この場合、多くのケースで兄弟姉妹の一方が社長で他方は社長になれないということになるので、人間関係への配慮が必要となるであろうし、ケースによっては分社化等の対策も必要となるであろう。

③は、経営者一族が株主として存在しながら、たとえば経営幹部や有能な従業員等の社内人材に経営権を委譲する形態である。これは、株主と経営者が異なるという、いわば「所有と経営の分離」であるが、相互の信頼関係が何よりも重要になると思われる。しかし、わが国の金融制度上では、担保提供や債務保証の部分で問題が発生するケースも考えておかなければならない。

第 4-1 図



④は、経営者一族が株主として、たとえば経営のプロ等の外部の人材を招聘し、代表取締役を選任して経営を任せる形態である。

これはまさに「所有と経営の分離」の典型例となるが、わが国ではまだそのような経営のプロといえるような人材の供給があまり進んでおらず、今後の発展が期待されるものであろう。

⑤は、経営者一族が持ち株を手放し、これを経営幹部や有能な従業員等の社内人材に譲渡し、会社経営から身を退く形態であり、一般的に「MBO（マネジメント・バイアウト）」と呼ばれているものである。

これは、親族承継が不可能な場合の最もスムーズな承継形態として推奨されている方法の一つであるが、やはり③と同様、税制や金融の面での制度整備が進んでおらず、いろいろな障害に直面するケースも考えられる。

⑥は、経営者一族が持ち株を手放しこれを外部の会社や他人に譲渡することによって会社全体を売却してしまう形態で、一般的に「M&A」と呼ばれているものである。

最近では、継ぐ者がいない会社はM&Aで売却すればよいと安易にこれを勧める考え方もあるが、中小企業の経営とは経済合理性だけで割り切れる要素ばかりではないので、なかなか簡単にはいかないと考えておくべきであろう。

⑦は、要するに会社を解散して、残った財産を経営者一族が分け合って、会社は終わりを迎えるという形態である。

もちろん、中小企業といえども会社組織である限り「ゴーイング・コンサーン（継続事業体）」の考え方が必要ではあるが、本当に後を継ぐ者がおらず、また事業そのものの将来性にも疑問があるケースにおいては、これを機会に解散するという選択肢もありうるものと考えられる。

⑧は、すでに債務超過状態に陥っている会社を、破産その他の「法的処理」と呼ばれる手

段でもって消滅させてしまうという形態である。

事業承継を行なうということは、その企業は今後も末長く生き残っていけるということが前提であるから、もしも生き残っていくことができないというのであれば、傷口が浅いあいだに消滅させるというのも一応は検討の余地のある選択肢ではなかろうかと思われる。法的処理は周囲に迷惑をかける終わり方であるので、現経営者一族には相当な覚悟が必要となるであろう。

しかし、実際に債務超過であるか否かについては、単に決算書を見るだけでは判明せず、資産を時価評価するなどの、いわゆる「デューデリジェンス」という専門的な作業が必要となる。

いずれにしても、現状での企業価値を正しく捉えて、それに対応した経営判断を行なうことは、承継問題に限らず、すべての局面に必要な発想である。

経営者とは、常に総合的かつ柔軟な経営判断を求められているのであり、それを試される最も大きな機会が「事業承継」の局面であるということなのである。

⑨は、とにかく株式公開を実現して、自社株式を通常の財産権として次世代に引き継がせていこうという形態である。しかし、実際に株式公開を果たすためには相当な時間と費用が必要であり、かつ株式公開後の会社の行方に関しては、誰が株主として入ってくるかわからないということから、経営者一族が経営に最後まで責任を持てないような形態であることにも留意しておく必要がある。

経営の承継

事業承継は、「資産の承継」と「経営の承継」の2つに分けられるが、経営の承継は、経営者の交代に伴い、財務・事業・組織など経営全般を再構築し、承継することをいう。資産の承継が財産権を中心にした資産の承継問題の解決策を実施するのと同じく、経営の承継は企業経営に関わる承継問題の解決策を実施するものである。

中小企業にとって、事業承継は大きな節目であることは間違いない。資産の承継が、企業にとって骨格の部分の引き継ぎとすれば、経営の承継は血管部分と血そのものの承継ということになる。体の隅々にまで、勢いのある清新な血液が流れるための血管は、企業の命運を握る重要な役割を担うものである。

経営の承継は、後継者による体制の引き継ぎと、企業体の後継者の受け入れによる引き継ぎに分けることができる。主客を逆にしただけであるが、この両面がうまくいくことが大事なのである。理想としては、後継者が意欲を持って企業経営を引き継ぎ、企業が熱望して後継者を受け入れるような承継でなければならない。

血管は、企業における体制、制度である。経営をうまく承継するために、財務・事業・組織など企業の体制・制度を、正確に実態把握し、あるべき姿に近づけるよう再構築する。そして、後継者は血の部分であり、後継者が情熱を持って企業経営を引き継ぎ、存分に力を発

揮することである。

資産の承継だけ行なっても、経営の承継をうまくやらなければ、先述の事例のように企業の存続は危ういものとなる。現経営者が突然交通事故などで死去する場合がある。経営の承継に関して何の準備もしていない場合、最悪のケースでは後継者も決めていなかったということもある。

このような場合、いきなり後継者として経営を担うことになった子息などは、経営の経験もなく明日からどうしてやっていけばいいかもわからない。実際にある中小製造業で、突然経営者が脳梗塞で倒れ、半身不随、言語障害に陥ってしまった。急進長男を経営者にしたが、長男はこれまで製造現場だけしか経験しておらず、経営に関しては何の教育も受けていなかったため、1年足らずで企業を窮境の状況に陥らせてしまった例もある。

これは何も珍しい例ではない。いやオーナー経営のほとんどの中小企業では、現経営者は今日も元気で第一線に立ち活躍しており、10年以上はこのままでやっていけると自信を持って企業経営を行なっていると推測している。

しかし、何が起るかはわからないのが、この世の中であり、人生である。万一に備え、できることはやっておくのが危機管理であり、経営承継の要諦である。

また、事業承継では、資産の承継はある程度の時間があればできるが、経営の承継は何年もの時間を要する。資産の承継が物に関わる承継であるのに対して、経営の承継は人に関わる承継だからである。人に関わる承継とは、教育を伴うものであるから、時間がかかるのは当然といえる。

もちろん、経営の承継といっても、親族内承継と親族外承継ではその内容や方法は大きく異なる。現経営者の子息など親族内承継の場合、最も教育に時間がかかるが、M&Aの場合には、経営のプロが送り込まれることか多いため、教育のウェイトはずいぶん小さくなる。

現経営者の子息・子女が後継者となる場合、経営の承継に関わる後継者教育とは、事業、財務・経理、営業などについて知識・経験を深め、これらに関してマネジメント能力を高める。また、経営者として経営資源の最適配分かできる能力を養う。そして企業を永続的に発展させるためにリーダーシップを発揮して、社員を引っ張り、ビジョン実現に邁進できる能力を備える。

これらのことを後継者に承継するのは、大変時間のかかることである。知識の習得は比較的容易であるが、マネジメント能力、リーダーシップ能力を身につけるのには時間がかかる。しかし、できる限り伝承、教育していくことが現経営者の大きな責務であると考ええる。

また、経営の承継では、現状の財務・事業などの実態を把握して、あるべき姿に近づけるべく再構築をして後継者にバトンタッチすることも重要である、

また、事業再建（再生）の局面において、現経営者は父親である前経営者から企業を引き継いだが、過剰債務も引き受けることとなったケースも多い。現経営者は、過剰債務は父親の責任と不満を漏らし、自分は知らないと開き直ることがある。

承継時に財務面での過剰債務や債務超過などの問題、事業でいえば思いつきで多角化した

事業の多くが赤字採算でどうしようもないといった問題、組織・人事では、好景気時に大量採用した過剰人員を抱えているといったことがある。これらの課題を現経営者の時代にしっかり解決して、後継者に引き継ぐべきである。経営者として未熟な後継者の負担をなるべく軽くしてやらなければならない。

経営の引き継ぎ

では、実際の事業経営の引き継ぎをどのように行なうかを、親族内承継、従業員等への承継、M&Aにわけて考えてみる。

①親族内承継の場合

親族内承継で最も重要なことは、後継者教育である。企業は社会的な存在であり、一族のものではない。したがって、後継者は経営者として求められる能力を備えていることが要件となる。引き継ぎ時においては無難に軟着陸を行ない、しばらく試験走行を行ない、徐々にギアを入れて新たな成長軌道を走行するようにする。

それができるように後継者教育を行なうのである。当然ながら、単なる知識の習得だけではなく、経営者として先見力を持ち、明確な経営方針に基づき迅速かつ的確な意思決定を行ない、企業を発展させることで、従業員をはじめ利害関係者を満足させる能力の醸成が求められる。こう考えれば、後継者教育は早ければ早いほどいいということになる。

次に親族内承継で重要なことは、事業の再構築などを含む体制の整備・改善である。現状の企業の実態を正確に把握し、スムーズに事業承継を行なうために体制の整備・改善を行なう。

経営に関しては、経営理念やビジョンの明確化、将来予測をした場合の戦略の見直し、それに伴う経営資源の再配分を検討する。

組織・人事では、承継後のあるべき組織体制の検討を行なう。現経営者の退陣後の経営スタイルに合わせた組織体制、たとえばトップダウンから双方向の民主型の経営スタイルをとるときは、権限委譲型のフラットな組織とするとかである。また、役員や幹部社員も新経営者を支えていけるような布陣にする。

事業に関しては、各事業の内容、プロセス、採算性などを見直し、事業リストラ、業務リストラを検討する。製造業では、生産工程の見直し、製品の見直し、卸・小売業などでは、仕入先や販売先の見直し、不良在庫の削減などを行なう。

財務面では、負の遺産の整理である。過剰債務の解消のための資産売却や不明朗な会計処理や償却不足を一掃するなど、財務の健全化を図る。

以上のことは、後継者ができるものではなく、現経営者の承継前に、主体的に後継者とも協議しながら進めていくことが望ましい。ここに事業承継計画作成の必要性がある。計画に沿って、適切なタイミングで一つひとつ実行していく。

実際の場面では、再構築に関して現経営者と後継者の意見が合わないことも当然出てくるはずである。安易な妥協は将来に禍根を残すこととなり、避けるべきである。かといって摩擦を起こし、承継の障害となるようなことも避けなければならない。

②従業員等への承継の場合

従業員等への承継も、親族内承継と基本的には変わらないが、必要なのは従業員のなかからあるいは外部から選んだ妥当性について、社内および外部に十分納得してもらうことである。

「なぜあの人が後継者に」と言われないようにしなければならない。大企業の場合でも、たまたま末席の役員が社長になることもある。それが正しい選択であっても、当初はなかなか理解されないものである。経営の承継時において、可能な限りしっかり説明すべきであり、できれば大多数が賛同するような人選を行なうべきである。

そのためには、なるべく早い時期に後継者を決め、現経営者の下で後継者教育を受けると同時に、社内および外部に認知してもらうことである。

財務面に関しては、金融債務に関する代表者である経営者の連帯保証の問題がある。中小企業の場合、現経営者が十分な保証能力を持っているかといえば、必ずしもそうではない。従業員のなかから選んだ場合には、現経営者と比べ個人資産は少ないと推測される。しかし、そもそも代表者を連帯保証人とする意義は、オーナー経営の中小企業の場合、企業と経営者は一体という考え方の下で徴求しているもので、保証能力が十分でなくてもやむなしと考えられている。しかし、従業員等で後継者となるものは、連帯保証人となることを承諾しないことが大きな問題である。

政府の再チャレンジ支援、脱保証の流れの方向を考えると、将来的には経営者の保証負担は軽減されていくものと考えられるが、まだ先の話である。

従業員への承継では、経営支配権を得るためM&Aの手法の一つ『MBO』が使われることがあるが、友好的に進められる限りは、経営の承継のあり方は同じである。

③M&Aの場合

M&Aによる場合には、買収先の企業が適任と思われる経営者を指名することになる。吸収合併の場合には、吸収する企業の経営者が、そのまま合併企業の経営者になる。したがって、経営者の能力という面では、特に問題はないと推測する。ただし、異業種によるM&Aの場合には、事業に関する特徴や、企業そのものの特性がわからないため、これらのことに関して理解を深める必要はある。

M&Aの場合、経営の承継といっても事前にできることは限られており、むしろM&Aの後が重要となる。そのとき、一番重要なのはPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）である。簡単にいえば、融和策である。企業風土の異なる企業を買収した場合、従業員は、吸収企業の企業風土や体制・制度についていけず、反発する場合がある。この結果、M&Aは十分な買収効果をあげることかできないで失敗する。

M&Aの場合、買収の決定をする前にデューデリジェンスを行なっているため、企業の実態はある程度は把握している。

そしてM&A実施後に、事業の再構築や改善を行なうことになる。事業計画についても、

新体制下で策定することになる。M&Aの場合の経営の承継は、親族内承継や従業員等への承継とは、プロセスやタイミングが異なるといえる。

後継者に求められる専門知識

経営の承継における後継者として求められる専門知識としては、大きく経営者としての知識と日常の仕事をするうえで必要な業務知識に分けることができる。日本では経営者としての知識が不足している。

日本においては、一般的に中小企業も含めて一般社員からスタートして、業務を一つひとつ覚えて管理職につき、役員になっていくというコースをたどる。欧米企業では、ビジネススクールなどで経営について学び、ビジネススクールを卒業して企業に就職すれば、その人材は最初から管理職につき、やがてトップ等経営職階になる。

ここが日本と欧米企業の大きな違いである。違いのポイントは、日本の場合、経営者としての専門的な教育を受けていないということにある。同じく、日本では優秀な社員が管理職につき、経営職階に登用されるのであるが、何が優秀かといえば、ひと言でいえば仕事がよくできるからである。これはプレーヤーとしての評価である。管理者として、あるいは経営者として求められる能力は明らかに仕事ができるということとは違うはずである。

大企業であれば、管理者研修などで一定の教育を受けるが、中小企業の多くはそのような研修を実施していない。経営者に関しては、外部機関による経営者セミナーなどで講義を受ける場合もあるが、決して十分ではない。

業務知識に関しては、後継者がその会社に何年いたか、業務経験により業務知識に差が出てくるが、比較的知識レベルでは一定期間あれば習得できるものである。しかし、経営に関する知識・能力に関しては、会社にいれば学べるという性質のものではないので、積極的に取り組まなければ身につくものではない。また知識段階では何の役にも立たない。実践に使い、駆使して能力を高めていく必要がある。したがって経営に関する知識・能力は、時間をかけて習得していくことになる。

経営に必要な知識

それでは、経営に必要な知識とは何なのであろう。具体的に述べる前に、概念を整理しておこう。

経営に必要な知識とは、経営者としての意思決定に必要な知識ということである。これは、経営理念の策定、ビジョンの決定、方針決定、戦略の策定、制度・体制を整備する場合に、経営者として知っておかなければならない知識である。別な言い方をすれば、経営者が最適な経営資源の配分を行なううえで必要な知識ということになる。

たとえば、財務知識について説明してみよう。中小企業の経営者のなかにはどうも財務・経理は苦手だという人がいる。しかし、仕訳や減価償却の計算を経営者に求めているわけではない。経営者として、自己資本比率を高める、負債の圧縮を図ることが求められるが、実

態を把握するために財務諸表を見れば理解できる。そしてどのようにすればいいかを財務諸表を見て考え、意思決定できるかが肝要なのである。同じ財務に関する知識でも、担当者レベル、管理者レベル、経営者レベルに求められる知識の深さ、広さが異なるのである。

次に、具体的な経営者に必要な知識について述べる。

①経営管理

経営学そのものともいえるが、経営学そのものか経済学、社会学、心理学、法律学の内容を含んでおり、学際的性格を持ったものなのでわかりにくい。日本においては、かつてはドイツ経営学が主流であったが、今では米国経営学が主流である。

経営管理は、経営者としての意思決定を行なううえで知っておかなければならない知識である。

1) 経営目的

会社が何のために存在するかを、明確にしておくことが重要である。会社の目的を、ゴーイング・コンサーン（継続企業体）の観点で考え、最適利潤の確保を目指し、目的を明確化する。

2) 経営理念

経営理念は、会社の経営者および従業員が事業を行なううえでの基本的な考え方のことである。ドメイン（事業の範囲）、C I（コーポレート・アイデンティティ）などを学び、会社の経営理念策定に役立てる。

3) 経営戦略

会社を発展させていくためには、事業の選択と集中、あるいは多角化を考えていく必要があり、戦略を明確にする必要がある。アンゾフの成長戦略や、ポーターの競争戦略、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）などを学び、会社の戦略の見直しなどに応用する。

4) 経営計画

会社は、経営計画を明確にして全社的に取り組むことが重要である。年度の経営計画、中長期計画などの策定方法を学ぶ。中長期計画では、コンテンジェンシープラン（企業が不測の事態に陥ったときを想定した対応策の計画やBCP）やローリングプラン（計画と実績のあいだに差異が生じていないかをチェックし計画の見直しを行なう）を用いて策定する。

5) 経営理論

いわゆるマネジメント理論のことである。人間をどう捉え、どうすれば従業員がよく働いてくれるかを考える。テイラーの科学的管理論、メイヨーとレスリスバーガーの人間関係論、マズローの欲求5段階説など、職場で働く人間をどう捉え、どう動機づけるかを学ぶ。人間を知って、それに適した管理を行なうための知識である。

6) 経営組織

会社にとっての最適な組織を作る。そのためには、事業部制組織やマトリックス組織、ラインとスタッフ、権限と責任などを学び、会社に適した組織づくりに活かす。

7) 経営統制

経営統制とは、計画どおりに実行されているかどうかを、管理コントロールすることである。経営計画の実行、結果のチェック、未達成の時の対応策の策定など、いわゆる PDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）や、予実管理の知識を学ぶ。コーポレート・ガバナンス、内部統制、リスクマネジメントに関する知識も重要である。

8) 企業形態

企業形態とは、株式会社、合名会社、合資会社、LLC、LLP などである。どのような企業形態が相応しいのかを検討する。その他、M&A、会社分割などについても知識を深め、選択と集中のなかでどのように事業展開を行なっていくかを検討する場合に役立てる。

②経営環境

経営を取り巻く環境のことである。経済、政治・法律、税制・社会など企業に影響のあるすべての外部環境について知ることである。景気の動向、規制緩和、中小企業政策、会社法・労働基準法などの法律、所得税・消費税などの税制、地政学リスク、少子高齢化、環境問題など多岐にわたる。

また、日本国内だけではなく海外の状況も把握する。グローバリゼーションの流れのなかで、日本のことだけわかっていても不十分である。たとえば、会社法のもとで、三角合併が認められ、外資の参入が増加するといわれている。従来、雛人形など国内産業だと考えられていたのか、中国で安価に生産され、大量に輸入されるようになっている。国内で製造していたのでは、価格競争力がなくなり、生き残れなくなってしまうためである。世界的な視野を持つことである。

③財務管理

貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書など財務諸表に関する知識である。自己資本比率、流動性比率、ROA、ROI、インタレスト・カパレッジ・レシオなどの財務指標を理解し、経営改善に結び付ける能力が発揮できるまでに知識を深める。

財務会計だけでなく管理会計についても知る必要がある。経営上は管理会計のほうが重要だからである。事業の方向性を決めるにあたって、不採算部門は撤退・縮小し、良好な部門は、さらに経営資源を投入し拡張するといった戦略決定に役立つ情報を提供してくれるものでもある。

設備投資などの投資、M&Aによる企業買収を行なうに当たっても、財務面での検討を十分行なう必要がある。投資の資金調達に関しても、自己資金で賄うのか、借入で賄うのかを財務の現状を踏まえて、最適な意思決定を行なう必要がある。場合によっては、少人数私募債も検討してもいいのかもしれない。

金融機関が企業を見る目は、財務面では、収益性、安全性、成長性、債務償還能力という観点で見るので、このことを十分承知しておく必要がある。そして、実際上は、過剰債務や債務超過に陥らないように、健全経営を心がける。そのためには、財務がよくわかっていなければならない。

④販売管理

マーケティングなど販売に関する知識である。経営レベルの知識として、マーケティング・ミックス、マーケティング調査、製品のライフサイクル、消費者の購買心理（たとえば消費者の購買心理（AIDMA 等）について学ぶ。

なお、マーケティング・ミックスとは、商品（product）、価格（Price）、場所（Place 販売経路）、プロモーション（Promotion）の 4P のことである。対象市場（ターゲット）を明確にしてそのニーズを把握したうえで、マーケティング・ミックスによる最適な組み合わせを行なうのがマーケティング戦略である。

⑤生産管理

生産に関する管理知識で、I E（インダストリアル・エンジニアリング）や、MOT（マネジメント・オブ・テクノロジー）、5 S、ムリ・ムダ・ムラの排除、三現主義、J I T（ジャスト・イン・タイム）、見える化などを学ぶ。生産工程の効率化、生産性向上に役立てる。

⑧労務管理

人事・労務に関する知識である。賃金制度などの人事制度（成果主義、コンピテンシー主義、目標管理制度、バランス・スコア・カード、職能資格制度、複数人事制度等）や、労務関係法規などの知識を深める。そして、経営の立場で従業員の満足を実現し、従業員の力を最大限に発揮できる人事制度の制定、処遇を図る。

経営に必要な知識の習得

①現経営者からの伝承

経営の知識の習得の場の話である。まずは、経営の承継を受ける後継者が、現経営者から直接指導・教育を受けることか考えられる。

②出版物で学ぶ

一般の書物から学ぶ。自己啓発の形で、いわゆる専門書や専門雑誌や経済誌から学ぶ。

③外部セミナー等への参加

外部研修機関・教育機関が主催する経営セミナーなどに参加して知識を習得する。ビジネススクールなどでは、3 ヶ月などの短期コースもある。

④その他

自治体等が主催する経営者向け、異業部交流会や懇談会などに積極的に参画したり、業界の会合などに出席したりして、経営に関する知識などを深めるのも有効と考える。

経営に必要な能力

経営者として、リーダーシップ（統率力）がなければならないことはよくわかっている。一般的には、「リーダーとは、組織のメンバーの潜在的なものも含め、考えていることを具体的に現し、実行に向けて組織メンバーを引っ張っていく能力を持つものである」と定義されている。

経営者に必要なリーダーシップとは、「ビジョンを掲げ、ミッション（使命）へと昇華し、組織メンバーを目的に向かって引っ張っていく能力」である。ビジョンと理想を持ち、目標と戦略を明暗に示し、従業員をぐいぐい引っ張っていく能力を持った人である。

中小企業の創業者には、ワンマン経営者が多い。あまりいい意味で使われないようであるが、創業期の苦しい時期をがむしゃらになって働き、従業員を、文句も言わず引っ張ってきたのがワンマン経営者である。

従業員も内心経営者の強引なやり方に不満を持つことはあっても、それで企業が利益を上げるなら、黙って従ってきたというところがある。これは、真のリーダーではないことは明らかである。時代が変わり、豊かな社会になって、個人の意思が尊重される世の中になった現在、従来型のやり方ではもはや人はついてこない、これからは、真のリーダーシップを備えた経営者でなければならない。

後継者にいきなりこのようなリーダーシップを期待しても無理である。そもそも、リーダーシップは先天的な能力だから、努力や訓練では身につかないと考える人だっているのである。しかし、リーダーシップは、努力や訓練で伸ばすことはできると考える。

リーダーシップ形成に与える要因としては、生まれつきの素質、自分の置かれた環境、本人の意識と努力がある。素質はどうしようもない。しかし、置かれた環境のなかで、高い意識を持って努力をすれば、誰でもリーダーシップ能力を向上させることは可能なのである。

後継者は、組織のトップとしてリーダーシップを発揮して、企業を発展させる責任がある。

後継者は、なんとしてもリーダーシグ能力を向上させなければならない。

よくリーダーとマネージャーが比較される。企業にあって、マネージャーとは、人をコントロールし、体制・組織を維持し、秩序を守る役割を担う管理者である。リーダーは、革新志向で、人のやる気に火をつけて、前に積極的に進んでいく人である。経営者は、管理能力も必要であるが、それよりもビジョン実現のため、全員を引っ張り、目的に向かってチャレンジするリーダーでなければならない。

一般に、リーダーシップを発揮するに3つの能力がなければならないとされている。それは、専門能力、マネジメント能力、人間的能力である。

①専門能力

経営者としての専門能力とは、経営はもちろん、経営者として必要なレベルの財務、業務、営業、労務などの関する専門能力のことである。専門能力がないと、従業員などからなかなか認められないのである。経営者なのに何も知らないといわれてしまうのである。知識と経験の積み重ねで習得できるものである。

②マネジメント能力

経営者として、目標・計画を策定し、実行し、進捗管理をしっかりと行ない、目標達成させる能力である。経営者のなかには、会議でできない部下を叱責し、“なんとか”するように指示するが、それで終わってしまう人がある。“なんとか”では、指示に具体性がない。これでは会社はよくならない。進捗管理をしっかりと行ない、目標達成できるまで部下を引っ張っていく人でなければならない。そのためには、部下のマネジメントもできなければならない。高い意識を持って、実行を心がければ、次第に身につけることが可能である。

③人間的能力

これは難しい。経営者に求められる人間的能力とは、その人の人生哲学、価値観、思想、人格、態度など全人的なものであり、ひと言でいえば「あの人についていこう」と従業員が思ってくれるような能力のことである。先ほど述べた素質にも大いに関係してくることであるが、後天的に努力して身につけることも不可能ではないと考える。

後継者はどのように人間的能力を身につけるか

確かに、人間的能力はこれまで歩んできた人生のなかで形成されてきた部分が大きいので、これをすぐ変えるということはできない。それではどうすればいいか。

リーダーシップを発揮するためには五つの要素がある。ここでいう変革とは、後継者が経営体制を確立するために、リーダーシップを発揮して取り組むことである。

①常に危機意識を持っている

超優良企業であるトヨタ自動車の経営者は、常に危機意識を持って経営に当たっているとされている。そのことで会社全体が緊張感を持って、運営されている。経営トップが危機意識を持って経営に当たることによって、経営者自身が易きにつくことなく励めるし、従業員の気が引き締まるのである。

②変革のための強い信念を持っている

後継者は、経営の承継を必ず成功させるという強い信念を持って行なうことである。少しのことでくじけず、立派な経営者になると誓い、邁進することである。これは、自己の信念をどこまで貫けるかのいい経験になる。そして成功すればそれか大きな自信につながる。

③状況を正確に把握し、メンバーにわかりやすく説明ができる

いくら正しいことをやっても、理解されないことがある。理解し、納得し、やってもらうことが重要である。これが人をその気にさせる力である。説明が下手でも、不思議にみんなが従ってついてきてくれる上司がいる。優秀な自動車のセールスマンが決してセールストークかうまいとは限らない。日頃から、本心からお客のことを思いコンタクトをしているから、成績が上がるのである。

経営者は、常日頃できる限り従業員とのコミュニケーションを図るようにして、信頼関係を築くことである。これは努力しなければ続かない。

④リスクを冒し、失敗を恐れず成し遂げる力を持っている

リスクのない仕事はない。失敗を恐れず何事にも全力で臨む気構えが欲しい。掲げたビジョンの実現は、そうやすやすと実現できるものではないからである。果敢な実行力が必要である。率先垂範でなければ人はついてこない。自らを奮い立たせて実行する姿を見て、従業員はついてくるのである。

⑤変革を起こすのに必要な人数を動かす力を持っている。

経営の承継を成功させるためには、早く信頼できる部下を持つことである。大きな組織では、リーダー一人では何もできない。会社の規模にもよるか、数名の頼りになる部下を持ち、会社を組織的に動かす能力を持つことである。

どうすれば、そういう部下が持てるのであるか、自分の考え、会社のビジョンなどを熱く語るにより、共感を持ってもらうことである。

以上のことを、持続して行なうことである。それにより人間的能力が身につく、統率することが可能になるのである。

事業承継に関する中小企業経営者の最大の関心事

中小企業経営者を対象とした「社長から後継者へ事業を承継する際にどのようなことが問題になると考えられますか」という信金中金総合研究所が行なったアンケート調査では、「事業の将来性」と答えた経営者の割合が 71.8%と最も高い数値を示したのである。

このことは、中小企業経営者の企業承継問題に関する最大の関心が、自ら創業し成長させてきた現事業の将来がどのようにになっていくのかといったところにあることを示しており、現在黒字基調で推移している企業にあっても3年後5年後については楽観できないとの見方をしていることが読み取れる。

「事業の将来性」ということは、事業の将来性評価ということであり、それはそれぞれの企業の事業価値評価を意味する。そしてこの事業価値は将来キャッシュフローの創出能力によって決まる。そして、この将来キャッシュフロー創出の見通しは、それぞれの企業の経営理念、経営ビジョン、経営戦略、そして利益計画・資金計画の実現可能性を具体的に検討し、経営計画にまとめ上げることによって明らかになる。多くの中小企業経営者の事業承継に関する最大の関心が「現事業の将来性」にあるということは、自らの企業の企業価値評価、すなわち経営計画の策定が緊急の課題になっていることを示している。この将来キャッシュフローの算出については、専門家や専門窓口（巻末資料参照）に相談されたい。

経営計画と事業承継計画

経営計画の策定を進めることは、自社の事業ライフサイクル上の位置を確認すると同時に、自社の現在取るべき戦略（方向性）を明確にし、企業の将来像を明確にすることができる。事業承継は中小企業の重要な課題であるが、この課題にどのようにアプローチしていくかは、自社の経営計画の策定から始まるといえる。

特に、中小企業の経営計画は事業承継戦略と連動されて策定されることが望ましいが、中

小企業の現状を大括りにすれば次に指摘するようなところにあると思われる。

第1は、業績も順調に推移し、事業の将来についても安定した発展が期待され、財務面も健全な企業である。これらの企業には、後継者も決まり社内で一定の役割を発揮している企業と、後継者が決まっていなかった企業とがある。第2は、業績にかげりが生じ始めており、現事業の将来性については不安材料が出始め、事業そのものの見直しが必要になっているところである。財務面はこれまでの蓄積によって健全性を維持しているが、従前と比べれば見劣りかするようになってきている企業である。これらの企業においても、すでに後継者が決まっているところと、いまだ決まっていなかったところがある。したがって、この区分に従うと中小企業の事業承継問題は、図表4・2に示すように四つに分かれる。

事業承継の要は、言々として積み上げてきた事業をさらにどのように発展させるかにある。これまで述べてきた戦略的経営計画とは、この事業そのものをどのように安定的に発展させていくかといった経営計画そのものである。

したがって、企業承継が課題になっているところでは、この経営計画の策定にただちに取り組むことが必要になる。そして、この計画に後継者問題、経営執行体制問題、債務保証問題、資本政策問題等の企業承継に不可欠の課題の解決策とその実行時期を組み込むことが必要になる。この企業承継に不可欠の課題を組み込んだ戦略的経営計画を企業承継計画という。

企業承継問題に直面している多くの中小企業は、今述べた企業承継戦略の基本的な型のどこかに該当するはずである。自社の現状が承継戦略区分で示したどの型になるかを具体的に把握し、早急に企業承継計画の策定に取り組むことが求められる。

図表 4・2 中小企業の事業承継区分

【成長戦略展開ゾーン】 ● 業績好調 ● 財務内容健全 ● 後継者あり	【M&A戦略展開ゾーン1・ ● 業績好調 ● 財務内容健全 ● 後継者なし
【事業再構築戦略策定ゾーン】 ● 業績低迷 ● 財務内容悪化 ● 後継者あり	【事業継続可否意思決定ゾーン】 ● 業績低迷 ● 財務内容悪化 ● 後継者なし

P・D・C・A（マネジメントサイクル）の確立

計画は実行するためにある。大変な時間とコストをかけて策定した経営計画であってもそれが書棚にしまわれたままであったり、社員の机の引き出しにしまわれたままであったりしたのでは、結局コストだけかけて経営の現実は従前と何も変わらないという状況になってしまう。このような状況に陥る要因はいくつかあるが、主要なものは次の二つであると考えられる。

一つは、計画内容があまり吟味されていないのみならず、計画そのものの内容に自信がなく目標自身の実現可能性が低い場合である。したがって、策定した経営陣自身が計画に基づく経営を断固として推進する熱意と意欲に欠けることになり、計画の「お蔵入り」が生じるのである。経営計画の実行管理の前提は、経営自身が自信のある熱意と意欲に満ちた経営計画の策定である。

二つには、経営計画の策定方法の問題である。社長一人で策定するとか、あるいは社長と少人数の経営陣だけで策定するとかといった策定方法の問題である。中小企業では、このような策定方法で計画策定を行なっている場合をよく見かける。もちろん、強力なリーダーシップのもとで運営される中小企業等にあってはこのような方法もあっていいと思われるが、できるなら策定プロセスに経営幹部や社員を主体的に参加させる方法を考える必要がある。経営幹部、社員が計画そのものの策定過程に自ら参加することによってその計画を自分のものとして理解し、計目達成に向けた主体的な行動を作り出すことになる。計画策定過程におけるこの点での弱さが経営計画の実行を曖昧なものにしてしまうことになるのである。

三つには、経営計画の実行を管理する仕組みが確立されていないことによる場合が多い。そしてこの仕組みこそマネジメントサイクルといわれる仕組みの確立である。すなわち、Plan（計画を策定）・Do（計画を周知徹底して実行）・Check（進捗状況を管理する）・Action（計画と実績の剥離要因を分析して解決）といった頭文字をとってP・D・C・Aサイクルと呼ばれているものである。

このマネジメントサイクルとは、経営活動の基本中の基本にあたるものとして強調されてきたものである。強調されてきたのには理由がある。

それは一つには、このサイクルを確立することは、計画を実行する過程で生起する一つひとつの問題を計画どおりに解決する組織的な仕組みであるからである。このサイクルの重要な点は、Pにあたる計画策定とそれ以降のD・C・Aという二つに区分される経営活動である。まずは計画を策定する。これがこのサイクルのスタートであり一つの要である。そして、計画に基づいて実行する。その結果をチェックする。計画どおりに進捗している場合は、なぜ計画どおりに行っているのか理由を把握する。計画未達成または未達成の懸念がある場合は、未達成の原因を早期に把握し、その原因を除去する活動についての検討を加えることになる。計画未達成が懸念される場合も同じである。こうした、実行、差異・分析を通じて改善行動が組織される。この部分がこのサイクルのもう一つの要である。

そして、特に必要なのはこのサイクル後段の実行、チェック、差異分析、改善行動の部分である。計画策定の内容が不十分であっても、この後段サイクルを廻しきる組織的な仕組みが確立されている企業は、比較的安定して企業成長を図っている。それは、経営活動というのは直面する問題を速やかに解決する活動の蓄積によって顧客の信頼を得ると同時に人材も成長をしていくからである。

二つには、経営はトップよりその時々の方針が示され、それを全社に速やかに徹底することが求められる。このサイクルのスタートの計画にはこの内容が含まれている。そして

全社に徹底できなければ、そもそもこのサイクルのスタートが切れない。なぜかという経営陣はときとして経営方針を決め、それを発表すればそれで全社に徹底したと思込むことが多いということである。口頭で発表したぐらいでは、さらに文章にして発表しても、それだけでは徹底していないと考えなければならない。したがって徹底するということは、一人ひとりが理解するような活動と仕組みが必要になるということである。これを「経営方針の組織化」と呼ぶが、計画策定にはこの内容が含まれるということであり、経営が人と組織によって担われて以上当然のことなのである。

計画実行管理の留意点

策定した経営計画を確実に実行していくには、社長をはじめとした経営陣、経営陣を含む経営幹部の役割が決定的に重要になる。特に事業承継問題が具体的日程に上っている企業にとっては、後継者かこの計画実行管理にどのように関わることがきわめて重要になる。社内の経営幹部、従業員は後継者の実力がどの程度のものなのかを興味深く見つめている。後継者の多くもそのことを感じ取っている場合が多いが、はたして自分にこの実行管理が本当にできるのかといった不安を心の対隅にいつも持っている。特に、現社長が創業し今日の業況にまで会社を成長させてきた実績が大きければ大きいほど、この経営幹部と従業員の後継者に対する評価の視線は強く、また、後継者の不安もことのほか大きいものである。

後継者は、こうした状況乗り越えなければ真の後継者にはなれない。事業承継問題に遭遇していつも思うことであるが、現社長かこのような状況乗り越えるための具体的な方策についてあまり熱心に考えていないことが多いということである。

そして、このような状況を打回すための重要な方策の一つが、ここで述べる計画実行管理に後継者が主体的に役割と能力を発揮できる仕組みづくりである、後継者は実績を上げてこそ経営幹部と従業員から信任されるのであり、また実績を上げてこそ自らの不安を払拭し、リーダーとしての自信を持つことができる。

そこで、この役割を果たすうえで何が重要かについて述べてみたい。

その一つは、マネジメントサイクルといわれる管理サイクルが途切れることがないように、循環させることを執拗に追求することが必要である。すなわち、「繰り返し」を定着させること。経営の世界ではこの「当たり前」のことが実際にできるかできないかによってその企業の盛衰が決まるといわれている。計画は不十分であっても、このマネジメントサイクルを定着させることを執拗に追求している企業は、業績も安定し、困難に陥った場合にも危機対応への対応が速いという特徴がある。“当たり前のことを当たり前にする”という重要性についてあらためて認識することが必要である。

その二つは、コミュニケーションの円滑化を図ること。これについては、先に「経営方針の組織化」という表現で、経営方針・計画を全社員に周知徹底していく管理活動なくして計画実現の取り組みは活性化しないということを述べたが、まさにこれに当たる。周知徹底する管理活動が計画策定プロセスにおいても、また、計画策定後においても非常に重要になる

わけだが、それは、主体的参加を組織化する活動であり、理解と納得を促進する活動ということができる。

その三つは、ある程度大きな差異に注目して対応策を考えるということ。経営別画の実行管理においては、差異を分析して対応策を検討することが基本になる。しかし計画数値と実績数値に関する小さな差異を含むすべてを取り上げていては、いくら時間があっても足りないしたがって、ある程度、大きな差異に着目して対応策を老えていくことが必要である。また、差異分析を行なうにあたっては管理すべき項目に優先順位をつけて重点的にチェックしていくことも必要である。

事業承継と経営計画の実行管理

経営計画の策定にあたっては、後継者と一緒になって進めることの重要性については、既述の通りである。

経営理念、経営ビジョン、そして経営戦略といった経営計画の策定検討に後継者が主体的に加わることは、経営者の承継にとってきわめて大切なことである。同時に、これまで述べてきた経営計画の実行管理にも後継者がどのような役割を果たすかを承継計画のなかに位置づける必要がある。

一般的に経営者のリーダーシップの源泉は、一つには、経営理念と経営ビジョンにあるが、もう一つは、経営戦略（方向性）の正しさとその戦略展開によって得られる業績にある。

後継者がリーダーシップを発揮するうえで、経営計画の実行管理は、まさに正念場なのである。

5章. 中小企業診断士として事業承継に関わっていくために

資産の承継と経営の承継の関わり方について

既述のように事業承継においては、資産の承継と経営の承継に分けることが出来る。

資産の承継は、企業が所有する資産や経営者が所有し事業活動に使用している資産、等の財産権を中心とした資産の承継問題の解決策を実施するものである。この資産の承継について、中小企業診断士としての関わり方としては、承継すべき資産と整理すべき資産の判断を下す必要があり、将来、企業が進むべき方向性により左右されるべきものであり、経営者に対し、進むべき方向性の指導・助言を行う。そして、実務面での資産の承継については、税務面は公認会計士・税理士、法律面は弁護士・司法書士、等の各専門家と連携し、進めていくことが資産の承継を実行するためには、不可欠であると考えられる。

資産の承継が財産権を中心とした資産の承継問題の解決策を実施するのと同じく、経営の承継は、企業経営に関わる承継問題の解決策を実施するものである。経営の承継は、後継者による体制の引き継ぎと、企業自体の後継者の受け入れによる引き継ぎに分けることができると考えられる。後継者が意欲を持って企業経営を引き継ぎ、企業が熱望して後継者を受け入れるような承継であることが望ましいと考えられる。

経営を上手く承継するために、事業・組織・財務など企業の体制や制度を、正確に実態把握し、あるべき姿に近づけるようリストラクチャリングし、後継者が情熱を持って企業経営を引き継ぎ、存分にその力を発揮することが重要であると考えられ、中小企業診断士として、企業の実態把握とリストラクチャリングの指導・助言を行うとともに、後継者への経営者として必要な教育の指導・助言に関わっていくことが考えられる。

資産の承継と経営の承継で重要なことは、資産の承継だけ行っても、経営の承継を上手くやらなければ、企業の存続は危ういものとなるということを、経営者に十分認識させることが重要であり、中小企業診断士として企業への指導・助言が求められるところと考えられる。そして、事業承継における中小企業診断士の役割としては、各専門家のコーディネートを行うとともに事業承継全般を計画し、事業承継を上手く実行していくための統括的な役割を担うべきであると考えられる。

事業承継における経営の承継の関わり方について

事業承継において、資産の承継はある程度の時間があればできるが、経営の承継は何年もの時間を必要とする。資産の承継が物に関わる承継であるのに対して、経営の承継は人に関わる承継であるからである。人に関わる承継とは、教育を伴うものであるから、当然に時間がかかると考えられる。現在の経営者の子息や子女が後継者となる場合、経営の承継に関わる後継者教育とは、事業、財務、営業などについて知識と経験を深め、これらに関してマネジメント能力を高めることが必要となると考えられる。また、経営者として、企業を永続的に発展させるためにリーダーシップを発揮して、従業員を引っ張り、ビジョン実現に向けて

邁進できる能力を備える必要があると考えられる。これらのことを後継者に承継するのは、大変な時間がかかることである。知識の習得は比較的容易であるが、マネジメント能力、リーダーシップ能力を身に付けるのには時間がかかる。しかし、経営の承継においては、できる限り伝承、教育していくことが現在の経営者の大きな責務であると考えられる。

経営の承継で最も重要なことは、後継者教育であると考えられる。現経営者に後継者教育がいかに関重要であるかを十分認識してもらうことが大切である。企業は、オーナーが所有しているが、社会的な存在である。従って、後継者は経営者として求められる能力を備えていることが要件となると考えられる。後継者教育についての中小企業診断士の関わり方として、経営者として求められる要件を満たすために後継者教育を行う必要があるということを、現経営者に対して、指導・助言を行い、現経営者とともに後継者教育に携わることが考えられる。当然ながら、単なる知識の習得だけではなく、経営者として先見力を持ち、明確な経営方針に基づき、迅速かつ的確な意思決定を行い、企業を発展させることで、従業員をはじめ利害関係者を満足させる能力の醸成が求められる。こう考えれば、中小企業診断士として後継者教育の関わり方としては、非常に深く、そして、長期にわたって関わっていく必要があると考えられる。

また、経営の承継では、現状の財務、事業などの実態を把握して、あるべき姿に近づけるべく、リストラクチャリングを行って後継者にバトンタッチすることが重要であると考えられる。承継時に財務面では、過剰債務や債務超過などの問題、事業面で言えば不採算事業（部門）の統合・廃止、組織体制の見直し、人事では過剰人員や処遇の問題など、これらの課題を現在の経営者がしっかり解決して、後継者に引き継ぎ、経営者としてはまだ未熟な後継者の負担をできるだけ軽くして引き継ぐ必要があると考える。

ここでの中小企業診断士の関わり方としては、企業の現状把握を行い、そして、将来の企業像をイメージし、現経営者に対して、現在の企業実態を強く認識させ、企業が将来あるべき姿にするための経営改善計画を含んだ事業承継計画の策定支援に関わっていくことが考えられる。

中小企業経営者にとって、事業承継問題に関する最大の関心事が、自ら創業し成長させてきた現在の事業の将来がどのようになっていくのかといったところにあるといわれており、現在の業績は好調で順調に推移している企業であっても数年後については楽観できないと考えている経営者が多数を占めると考えられる。事業の将来ということは、事業の将来性評価ということであり、この事業価値は、将来キャッシュフローの創出能力によって決まる。そして、この将来キャッシュフロー創出の見通しは、それぞれの企業の経営理念、経営ビジョン、経営戦略、そして利益計画、資金計画の実現可能性を具体的に検討し、経営計画にまとめ上げることによって明らかになると考えられ、多くの中小企業経営者の事業承継に関する最大の関心事が事業の将来性にあるということは、自らの企業の企業価値評価、すなわち経営計画の策定が喫緊の課題になっていると考えられ、中小企業診断士の活躍の場としての可能性は、非常に大きいものと考えられる。

事業承継と企業存続についての関わり方について

オーナー経営の中小企業にあっては、ゴーイング・コンサーン（企業の究極の目的は未来永劫存続し続けることである）という概念よりは、家業的な考え方が強かったと考えられる。自分の会社だから子息・子女に継がせるといった考え方である。ゴーイング・コンサーンという考え方に立てば、企業の存続のためには、親族承継に囚われていてはいけないということになる。総合的に考えて、最適な経営の承継を行うべきであり、親族に適切な後継者がいない場合には、親族以外の者を後継者とすることも含めて検討すべきであると考ええる。中小企業の経営者の場合、このあたりをどう理解して、どのように承継するかが問題となる。現実には、家業的に親族者を後継者として上手くいく場合も多い。しかし、そうでない場合もあり、親族者の承継であっても、従業員等の利害関係者への影響も考慮し、経営の承継を検討することが重要であると考えられる。ここでも、中小企業診断士として、利害関係者との関係が良い形で引き継ぎ、維持できるような指導・助言を行うことが考えられる。

企業は継続することが目的であるという考え方のゴーイング・コンサーン（継続企業体）という概念に基づき、事業承継を考えた場合、親族による承継が企業にとって望ましいかどうかを、具体的な後継者の姿勢、能力等を検証して判断すべきであると考ええる。

親族における承継の場合で、経営者の子息・子女を後継者にしようとする場合、そのメリットとデメリットについてよく検討する必要があると考ええる。子息・子女が承継する場合のメリットは、現経営者の傍らでいつも仕事を見てきており、企業の経営理念、経営方針についても誰よりもよく理解している可能性が高い。また、多くの場合、早くから企業に所属して、企業内だけでなく企業を取り巻く外部の事情についても、十分理解していることが多い。ケースによれば、現経営者から経営についての教育を受けてきたことも考えられる。一方、デメリットとしては、家業的な考えであると後継者は常に親族内からと決まっているため、従業員のモチベーションが低下することとなり、従業員の活性化にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。また、家業的な考えだと、子息・子女が後継者として姿勢、能力に問題があっても、継がせてしまうことがあり、なんとしても子息・子女に承継させようと、能力のない者を後継者にした場合、企業にとって、大きなダメージとなることが考えられる。

中小企業診断士として、このような場合に、ゴーイング・コンサーンの概念と所有と経営の分離という観点で考え、経営者に対して、指導・助言を行うべきであると考ええる。

つまり、企業には継続し続けるという社会的責任があるということから、事業の承継における後継者は、企業を継続的に経営できる能力のある人材に委ねられなければならないと考えられ、親族内に経営者として相応しい人材がいなければ、所有と経営を分離することを検討する必要がある。中小企業診断士としては、所有に関して、親族で従来どおりの保有比率を維持するのか、一部を外部の後継者に譲渡するのかを、経営者とともに検討し、指導・助言すべきであると考ええる。

この所有を放棄する場合とは、現状の企業実態が大変厳しく、また将来に向けても改善の余地がないと判断した場合が考えられる。事業を承継するということは、その企業が将来に

わたっても健全に存続することが前提となる。そうすると、現経営者にとって、将来にわたって健全に存続することが難しいとわかっている企業を誰かに継がせるということは、責任を押し付けるということになるとも考えられる。従って、もし、現段階で将来の展望が見えないような企業であるならば、その企業の今後のことを予測しておかなければならず、2つの選択肢を検討する必要性が出てくると考えられる。

その1つは、不採算事業を整理・縮小する等の事業リストラによって、企業の経営をスリム化して生き残りを図るという方法である。

もう1つは、早い段階の傷口が大きく深くならない段階で、企業の存続を断念する方法が考えられる。事業承継といえ、現状の企業をそのまま次の経営者に引き継がせることを考えるが、こうした選択肢も現経営者の経営判断として有力なものとして検討すべきではないかと考える。

この所有を続けることを放棄する場合には、M&Aも含めて検討する必要があると考える。M&Aを実施した場合のメリットとしては、後継者が見つからない場合に会社が存続することが出来る。事業の新たな発展や企業体質の強化が図れる。従業員の雇用の確保ができる。などが挙げられるが、経営者にとっては、創業以来築き上げてきた事業を人手に渡すという決断でもあり、自社事業継続の社会的意味について深い洞察を加え、自ら確信をもって決断しなければならないと考える。

中小企業診断士の関わり方として、その場合の経営者が経営判断を行う材料となる指導・助言を行い、最終的には、経営者が判断すべきことであるが、その指導・助言により、経営者の経営判断の手助けをすべきであると考え。

6章. 中小企業における事業承継事例について

中小企業の事業承継事例については、社内人材（従業員）の承継事例、親族承継事例、外部人材の承継事例、M&A、失敗事例等によく目にするが、事例の多くは、すべてがそうであるとは言えないが、ある一定規模以上（例：中小企業の定義の上限に位置する企業）の中小企業の事例が多いようである。しかし、中小企業の中でも小規模事業者の承継事例を目にする機会はほとんどない状況である。というよりは、小規模事業者の場合、大部分が親族承継になるからではなかろうかと推察される。また、所有と経営を分離して考えると、ある一定規模以上の中小企業の事例になると考えられる。

今回は、中小企業の中でも小規模事業者にスポットを当てて事業承継事例を分析したいと考える。個人事業における「跡継ぎ問題」にはなるが、地方、過疎地域ほど、この跡継ぎ問題がゴーイング・コンサーンという視点からすると大きな問題となるのである。

小規模事業者における事業承継の成功事例

A社の成功事例について

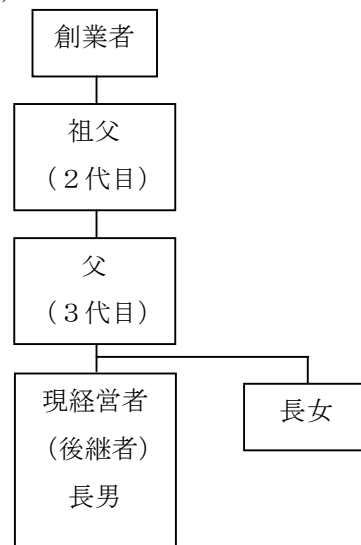
A社は、現在は、有限会社へ組織変更をしているが、事業承継当時は、個人事業所であった。このA社から店舗改築の相談を受けたのが始まりである。

①A社の会社概要

A社は、明治32年より、初代が四国八十八ヶ所霊場第〇番札所・△△寺門前にて、仏具・遍路用品の販売、表装を業として創業し、以来百年余年にわたり伝統と技を継承している会社である。その後、現在の経営者（後継者）の祖父、父が事業を、承継し、現在の経営者が4代目（後継者）になる。周辺には、競合する仏具販売店が2店あるが、表装の製造を行っているのは、このA社だけであり、他店は、受注してから掛け軸製造業者に製造を依頼している状況である。初代から3代目（後継者の父）までは個人事業であったが、4代目である後継者が経営者となってからは、有限会社に組織変更をして、「一品一品」の心と技を守り抜いた商品づくりを理念として事業を行っている。

なお、A社の事業承継概要は図表6-1の通りである。

（図表1）



②A社からの店舗改築相談について

当初の相談は、事業承継についてではなく、店舗改築についての相談であった。平成12年4月に、後継者（当時34歳）から店舗を改築したいので相談に乗って欲しいとの依頼であった。当時の経営者は、父である3代目で、後継者は、東京の企業を退職して、家業に入って5年経っているという状況であった。その間に、結婚もして奥さんに子供が授かっていた。

この店舗改築の相談を受けたときに、まず、周辺の競合店を調査、確認を行い、平成11年に相談していた専門家への相談内容を確認した上で事業所へ直接伺いました。

後継者から、そろそろ事業を承継するようになるので、現在の老朽化した店舗を改築したいとの相談であった。店舗内を見せていただき、続いて表装（掛け軸）の製造現場等を見せていただきました。

このときに、競合店との差別化を図るために、表装（掛け軸）の製造現場を巡礼者に見せる提案を行いました。それより、事業承継の行方と店舗改築の着工時期が気になりました。

この相談を受けて具体的に感じたことは、

- 1）店舗改築をするにあたっての決定権は誰にあるのか。
- 2）将来の須見光栄堂のイメージは誰が決めるのか。
- 3）店舗改築のスケジュール、方法を誰が決めるのか。

等の疑問を持ちました。

③3代目（父）からの事業承継の相談内容について

その後、現在の経営者の父である3代目から事業承継の相談を受けることとなりました。この数年間、後継者に譲るつもりで、後継者の育成、取引先への紹介、お客様への紹介を行ってきたので、後継者に譲るのはどうかという相談でした。要約すると、内容は以下の通りである。

- 1）息子が店舗改築を考えており、この機会に事業を譲るのが良いと考えている。
- 2）まだまだ経営者としては不安な点もあるので、支援して欲しい。

④3代目（父）への事業承継の回答について

この相談を受けるまでに、後継者からは店舗改築、商品パンフレット等についての相談を受けており、後継者の経営者としての資質、経営に対する考え、お客様に対する姿勢、商品づくりに対する姿勢、技術等から判断して特に問題はないと考えていたので、3代目経営者からの相談には以下のように回答した。

- 1）大学卒業後に、東京の外資系会計事務所、ソニー関連会社で勤務しており、経営についての修行はできている。
- 2）経営について、常に勉強しており、自社の経営を向上させようとする姿勢が常にある。
- 3）お客様のことを常に考えている（電話応対・接客態度・クレーム処理）。
- 4）技術の向上を常に心がけている。

5) 従業員の仕事に対する満足度を考えている。

等から、事業を譲っても問題はないと回答した。また、店舗改築を進めるにあたって、意志決定を後継者がもたなければ、店舗改築の計画が進まないとも説明する。ただし、完全に引くのではなく、数年間は後継者を支える必要があると併せて説明する。

⑤事業承継の経過について

3代目経営者から、事業承継の相談を受けてからは、どの時点で事業承継が行われるかのタイミングだけになった。その後は、後継者が経営者になるとの前提で、経営理念を決め、経営分析等を行い、店舗改築に備える状況であった。

当初の店舗改築の相談を受けてから、1年半が経過したところに、店舗改築を行う事が決まり、後継者が正式に4代目の経営者として、店舗改築の陣頭指揮を執ることとなる。後継者からは、経営者になり、店舗改築を行うので、協力を依頼される。

⑥事業承継後について

4代目経営者（以後、現経営者）が決まり、意志決定の重要性を説明し、店舗改築にあたり、幾多の意志決定をしていただきました。この間の意志決定は、経営者としての自覚、責任の上において、非常に勉強になったと思われる。常に迷った場合は、経営理念を思い出して判断して下さいと何度も説明を繰り返す状況であった。やはり、店舗改築中は、前経営者（父）、家族から多くの意見、要望を受けたようで、苦悩しているのがよく分かりました。しかし、経営者とは、多くの意見等を受け入れ、経営理念に照らし合わせて、意志決定しなければならないということをこの間に学んでいただけたようです。もし、この店舗改築がなければ、意志決定を下す過程、重みを知るのは、まだまだ先であったと思われる。

そして、店舗が完成し、完成後の決算は良好であり、経営者として自信を深め、また、先代からも信頼を得、家族からも信頼を得て、今も、経営理念を忘れることなく、おごることなく商売をされております。

⑦事業承継にあたっての問題点について

ここまでなら順調なる事業承継のようであるが、問題点が2点ありました。ひとつは、現経営者が何か別の事業をしたいと言っていたことです。このことは、店舗改築の相談を受けて、専門家（建築士・デザイナー）とともに指導に行った後に言われました。何の事業をしたいのかを質問しましたが、具体的な事業は出ませんでした。幾度となく、何か事業をしたいという説明を受け、何の事業かを質問しても具体的な事業が出ない状況がしばらく続きました。このときに、現経営者が徳島市内の若手経営者ばかりで勉強会をしている話を度々聞かされていたのを思い出し、仮説を立て、現経営者に質問をしてみました。結果は仮説の通りであった。現経営者としては、老朽化した店舗で、手づくりの商品を作ることに引け目を感じていたようで、そのことから、この店舗改築は成功させなければならないと感じ、さらに、現経営者と店舗

改築、将来ビジョンへと相談内容を膨らませました。その後は、別の事業の相談は出ることはなくなり、店舗が竣工したときには、この表装だけを極めていきますとの決意を表明していただきました。

もう一つの問題点は、申告についてでした。現経営者は、東京の外資系会計事務所に勤務していたこともあり、売上高、店舗改築等を考え、法人化を考えていました。しかし、3代目経営者は、個人の申告で充分という考えであり、この申告については、なかなか耳を傾けては頂けませんでした。現経営者とは、対策を色々協議しましたが、現経営者が自分の力で説得するとの意志を固めたので、現経営者に任せておりました。法人化には2年くらいの時期を要するかと見ておりましたが、平成15年3月の確定申告が終わり、店舗が竣工したと同時に、法人化が決定しました。現経営者には、3代目経営者を説得できる力量も備わったと確信をしたと同時に、現経営者は、4代目経営者として完全に独り立ちした瞬間と感じました。

⑧この事業承継の成功要因について

このケースを振り返ると、3代目経営者（父）が、事業承継の準備を進めていたのと、それに対して、後継者（現経営者）も事業承継を前向きに捉え、将来の経営を考えていたことが、事業承継の大きな成功要因だったと考えられる。また、3代目経営者（父）も、後継者（現経営者）に事業を託した後は、意志決定には参画しなかったのも後継者（現経営者）を経営者として独り立ちするのを早めたと考えられる。そして、何より、この店舗改築により、後継者（現経営者）のやる気を高めたのが大きかったとも思われる。

B社の事業承継事例について

① B社の事業概要

B社は、酒小売店を営んでいたが、後継者として子息がなく、長女か次女に託すしか方法がない小売店であった。丁度、長女が結婚することとなり、長女の婚約者が大手ファーストフード店に勤務しており、将来は、酒小売店を承継する流れが暗黙の了解にはなっていた。ところが、元気であった酒小売店の店主が急に亡くなり、酒小売店を営業する人材が不在となった。急遽、家族会議を開き、長女の婚約者が事業を承継することとなる。

② B社のその後について

B社を承継した長女の婚約者は、結婚をして経営者として事業を展開している。当初、路面店で商売をしていたが、近くの団地のショッピングセンターへ入り、酒小売店とベーカリーショップを経営している。このショッピングセンターでもリーダー格となりショッピングセンターの運営でも手腕を発揮している。

③ この事業承継の成功要因について

このケースを振り返ると、成功要因は三つある。先ず一つめは、長女と婚約者の交際期間は長く、お互いに将来結婚する意思があり、婚約者は、将来、酒小売店を承継しなければならないとの意識が高かったことである。二つめは、就職先も将来の事業承継を考えて、大手ファーストフード店に勤務して将来に備えていたことである。三つめは、将来の事業承継に備えてはいたが、長女の父が急に亡くなるとは思っていなかったもので、急遽、事業承継した折りは、苦労があったようである。しかし、近隣の商店主、お客様の支援等により経営者として成長したのである。

苦悩する小規模事業者事業承継の様々な事例

C社の事業承継による経営革新事例について

①C社の会社概要

C社は、地域を代表する建設会社である。前経営者は、5年前に、長男へ事業承継をおこなっており、当時、事業を承継するにあたり、公共工事が今後益々減少することを懸念して、将来の経営者と専務に、地場産業である製麺業を行うことを提案する。昨年、現経営者と専務は、製麺業へ進出して業績の拡大に努力しているところである。経営革新に結びついたという点では成功事例ではあるが、本当の意味での成功は、C社が製麺業として成功することである。

②C社の経営革新について

C社の経営革新は、製麺業という新分野への進出である。きっかけは、先にも述べたように、前経営者が、建設業の将来性に不安を抱き、後継者である現経営者（長男）と専務に将来の相談をしたのが始まりである。前経営者は、将来性を指し示した上で、長男へは事業承継を行い、製麺業の事業化に当たっては、一切口を出していない。現経営者は、3年間ほど、製麺業等の調査、研究を行い、事業の方向性を定め、地域の製麺業社で研修を積み重ねてきた。昨年、製麺業を始めてからは、現経営者がトップセールスで営業活動を行っている。

この経営革新が成功するかどうかは、今後の現経営者の努力に掛かっているが、この経営革新に結びついた要因としては、次の三つが考えられる。一つめは、前経営者が将来の方針を責任をもって示したこと、二つめは、この方針に従って、現経営者が製麺業の調査、研究、研修を積み重ねたことである。そして三つめは、製麺業の事業化にあたり、前経営者が、一切口を出さなかったことである。

(2) D社の事業承継事例について

①D社の会社概要

D社は、地域を代表する建築会社である。数年前に、大手ゼネコンで勤務していた長男を呼び寄せて事業承継を行ったばかりである。

②D社からの相談について

D社からは、事業承継の相談ではなかった。経済不況により受注が大幅に減少しているので対応策についての相談であった。まず、会社の歴史、会社の業績推移、過去の社長及び社長交代について質問を行う。以下の課題を発見することとなる。

- 1) 過去の顧客名簿及び台帳の整理ができていない。
- 2) アフターフォローの営業ができていない。
- 3) トップセールスができていない。

しかし、後継者である現社長は、技術者ではあるが、営業は苦手であり、マーケティングを考えるとことは得意とはしていなかったもので、上記の課題に対しても積極的な解決策を考

えようとはしなかった。

このときに、事業承継に問題があったと考え、事業承継の時点へ立ち返り、今までの経営者も交えて解決策を見いだすこととなる。ここでは、解決策の詳細は割愛させていただく。

③D社の事業承継の課題について

D社の事業承継の課題は、「顧客」という財産を承継していなかったことが、後の経営に大きな影響を及ぼしたと思われる。現経営者も、「顧客」という財産を承継していないので、アフターフォロー、メンテナンス等の営業を行うことができなかったのである。また、前経営者が顧客先へもほとんど紹介していなかったので、前経営者も事業承継の重要性の認識が低かったようである。

女性が承継予定の小規模事業者事業承継の事例

E社の事業承継事例について

①E社の会社概要

E社は、現在、事業を承継する予定の次女の母（社長）が創業し、定年退職をした父が専務を務める食品製造関係の会社である。次女には、長女と三女がいるが、社長、専務からは、この三姉妹の誰にも事業を承継する話はしていなかった。

②E社を事業承継する次女について

次女（事業承継者）は、高校時代から、長女は事業を承継しないとは感じており、経営に関心をもっていた三女が事業を承継すると考えていた。しかし、高校時代に、将来の進路相談が行われたとき、両親から就職は反対され、進学を勧められる。高校の恩師からも、将来は事業を承継するようになると思われるので、進学を勧められ、都会の専門学校へ進学することとなる。しかし、事業を承継する意志はなく、都会での就職を考えていたが、希望通りにならずに実家へ帰ってくることとなる。実家へ帰っても、事業を手伝うこともなく自由に生活をしていたが、事務を担当していた従業員が家庭の都合で勤務できなくなり、事務の手伝いをするようになる。しかし、この時点でも事業を承継する意志はなく、事務の手伝い以外は自由に生活をしていたが、徐々に社会を知り、自社の決算内容を知ったときに事業を承継する覚悟を決めることとなる。覚悟を決めたら、社長、専務は徐々に経営、業務を任せて、将来に備えている状況である。

③E社の事業承継の背景について

社長、専務は、事業を承継者するのは、次女と決めていたと推察される。しかし、事業を承継するのは次女とは一言も言っていない。社長と専務である両親の目の届くところで自由に生活をさせて、その生活の中で社会のこと、会社のことを理解できる流れをつくただけである。次女が社会を知り、会社の決算内容を知ったときに事業を承継する覚悟を決めたが、併せて、自分が現在このように生活できるのは、地域、会社の従業員、取引先、お客様、会社、両親があつてということも知り、この多くの方に感謝の気持ちをもっている。他社への勤務、修行もないが、この「覚悟」と「感謝の気持ち」が、事業を承継する者として成長させる要因になっている。また、社長と専務も、経営、事業を任せているのも成長する要因になっているようである。

(2) F社の事業承継事例について

①F社の会社概要

F社は、現在、事業を承継する予定の長女の父が創業者であり、社長である。F社は伝統的な和菓子製造の会社であり、技術、技能が必要な業種である。長女には、長男がいたが、長男が亡くなり、事業を承継することとなった。

② F社の事業承継について

F社は、当初、長男が事業を承継することとなっていたが、長女が大学3年生の時に亡くなり、親族で事業を承継できるのは長女だけとなった。しかし、この時点では、長女も事業を承継する意志は固めておらず、大学卒業後に都会で2年間働くこととなる。都会での生活の中で、自分の将来、父の事業のことを考え、葛藤の日々が続くが、家族のこと、今までの父の事業の苦勞、自分の将来等を考えると、事業を承継するのは自分しかいないと覚悟を決めて、父の会社で、経営、技術を学びながら将来に備えている。

③ F社長女の覚悟について

F社長女は、長男が事業を承継すれば、事業を承継することはなく、自分が思い描いた人生を歩むことができたはずである。また、事業を承継しないで自分の人生を歩むという選択もあったと思われる。しかし、今まで育ってきた環境、背景等を考えた場合、事業承継を切り離すことはできなかったようである。また、長女は最近結婚をしているが、結婚の条件は、自らが事業を承継することを理解することであり、生活は週末婚になっている。恐らく、事業を承継していなければ、毎日一緒に暮らしていたはずである。ここに、男性とは異なる「覚悟」を感じたところである。

以上、4事例（6事例？）の小規模事業者の事業承継を紹介したが、中小企業の事業承継について、「所有」と「経営」の分離をよく耳にする。この所有と経営は、バリーとミーンズが提唱した概念であり、近代経営においては、企業が一定規模以上になると、創業者やその一族が経営するよりも、所有と経営を分離して、経営は経営の専門家に任せるほうが企業は発展するというものである。ここでも一定規模以上とあるが、一定規模以下になると、親族承継に頼らざるを得ないというふうにも解釈できる。この所有と経営の分離とは対照的に、ファミリービジネスという概念もある。ファミリービジネスとは、家族経営、同族経営に着目しており、欧米においては、1980年代から研究が盛んに行われている。ファミリービジネスの基本的な分析枠組みは「所有」、「経営」の要素に、「家族」という要素を加えたものである。このファミリービジネスには、世界的に活躍する大企業もあるし、日本においても大企業の中にファミリービジネスである企業もある。日本では、同族企業の弊害等という否定的なイメージがあるが、決して同族経営が悪いとは考えがたい点も見受けられる。

中小企業の場合、親族以外が経営者になる場合、事業承継するにあたり、負債のリスクを負うこととなる。例えば、従業員で働いていた方が社長になるとすると、その従業員の家等を担保提供することとなる。当然のことながら、その従業員の妻から反対されるはずである。また、小規模事業者になればなるほど、親族承継以外の承継は数少なく、特にM&Aはほとんどないと推察される。ある一定規模以上の中小企業でも、M&Aは難しく、小規模になればなるほど実績もな

く、仲介する方もいないというのが実態ではないかと考えられる。

最後になるが、今回の事例から考えると、少子化の社会においては、親族承継すら難しい状況になってきていると思われる。親族承継ができないのであれば、廃業せざるを得ないのが小規模事業者の事業承継であり、兄弟がいないのであれば、姉妹の誰かが事業を承継しなければならないのが小規模事業者の事業承継である。そして、女性が事業を承継ということは、E社の次女、F社の長女の思いのように、「覚悟」が必要になると考えられる。また、今回の事例からだけでは断定はできないが、男性が事業を承継する場合は、事業拡大、新たな事業展開等、野心を感じるが、女性が事業を承継する場合は、お客様、取引先、従業員等に対する細かい気遣いを感じる。まさに、男性とは正反対にこの事業をどう守るかを考えているように感じた。

いずれにしても、後継者は決めるのは経営者である。事業を続けるために、最善の承継方法を見いだしていただきたいものである。

- (参考文献) 企業再建・承継コンサルタント協同組合「企業承継の考え方と実務」ダイヤモンド社
信金中央金庫総合研究所「産業企業情報20-5(2008.10.8)ファミリービジネスの重要性和健全な発展に必要な視点」
ひょうご経済研究所「季刊ひょうご経済90号 講演録 事例に学ぶ事業承継／第二
創業：講師 一橋大学大学院商学研究課 教授 関 満博 氏」

資料編

～関連記事集～

中小後継者の相続税軽減、承継計画策定を条件に 中小企業庁

中小企業庁は中小企業の後継者の相続税を大幅に軽減する「事業承継税制」を適用するための条件を固めた。経営者は前もって役員の中から後継者を決め、会社を継がせる時期などを明記した承継計画を策定、経済産業相の認定を受ける。条件を満たせば、相続する株式への課税価格の減額幅を現行の1割から8割に拡大する。

中小の後継者難の解消を目指した「中小企業経営承継円滑化法」が5月に成立。10月の施行を控え適用条件をまとめた。税軽減の内容は昨年末の税制改正で決まっているが、関連法案の提出は来年の通常国会になるため、成立後、10月の円滑化法の施行にさかのぼって軽減措置を適用する。(日経新聞HP2008/7/27)

<http://www.nikkei.co.jp/news/keizai/20080727AT3S2500Z26072008.html>

非上場株の価格算定へ指針 中小企業庁、後継者の相続支援

中小企業庁は非上場株式の価格算定の指針を年内にもつくる。業種、資産内容などに応じた具体的な算定方法を「収益還元方式」など4方式を軸に明示する。中小・零細企業の経営者が死亡した際などに、親族に分散しがちな株式の金銭的な価値を示すことで、株式を後継者に集約しやすくする。非上場株の価格が明確になれば、中小企業のM&A(合併・買収)を後押しする可能性もありそうだ。

指針は日本税理士会連合会や日本公認会計士協会、日本弁護士連合会の代表らでつくる中小企業庁長官の私的研究会「非上場株式の評価のあり方に関する委員会」(委員長・岡村正日本商工会議所会頭)がまとめる。税務、法務の関係者が集まって審議し、将来的には国税庁の財産評価基本通達への反映も目指す。(同HP 2008/7/17)

<http://www.nikkei.co.jp/news/seiji/20080718AT3S1600517072008.html>

オーナー経営者引退、「親族外継承」広がる

中小企業に親族外への事業承継が広がっている。戦後から高度成長期に起業したオーナー経営者が引退の時期を迎えているが、少子化や厳しい経営環境で親族の後継ぎが少なくなっているのが背景だ。中小の合併・買収(M&A)を仲介する業者も増え会社譲渡への抵抗感も薄れている。廃業が増える一方で、中小経営が「家業」から脱皮する時期にきているともいえそうだ。

合金やセラミックの特殊切断機を手掛けるリョーフ(東京・墨田)は7月末に鉄のこぎりメーカー、フナソー(東京・港)の舟久保正栄社長(52)が兼任の社長に就任する。現在の和田公男社長(77)は会長に退く。(同HP2008/7/16)

<http://www.nikkei.co.jp/news/tento/20080716AT1S1500215072008.html>

資料編

～事業継承ガイドライン要約版～

事業承継ガイドライン（要約版）

～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～

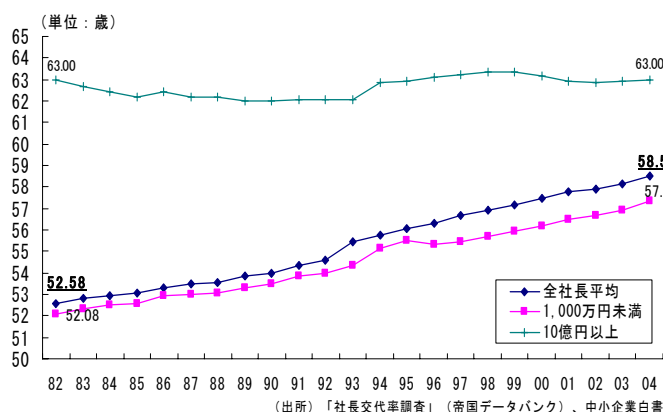
事業承継ガイドライン検討委員会

【事業承継協議会 <http://jcbshp.com>】

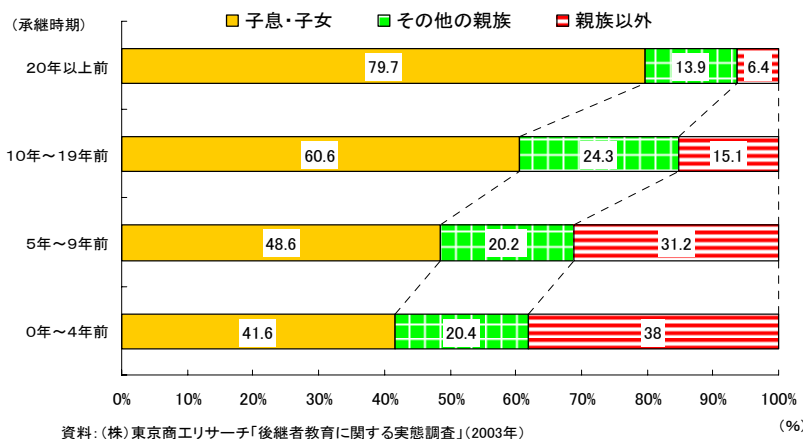
第一章 事業承継対策の大切さ

- ・ 日本経済を支える中小企業では、近年、経営者の高齢化が進行する一方で（図表1）、後継者が既に決まっている企業は全体の約4割にとどまり、特に親族内での後継者の確保はますます困難になっている（図表2）。
- ・ 事業承継に失敗して相続紛争が生じたり、業績が悪化するケースも多く存在。
- ・ 我が国経済にとって中小企業の事業承継円滑化は喫緊の課題。

図表1：資本金規模別の代表者の平均年齢の推移



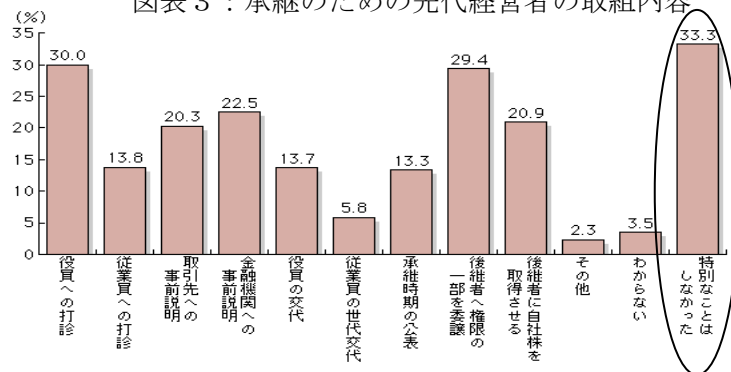
図表2：先代経営者との関係の変化



第二章 中小企業の事業承継に潜む問題点

- ・ 中小企業の多くを占める同族会社では、決定権者であり仲裁者でもあるオーナー経営者の死とともに、親族内での争いが激化するケースが珍しくない。
- ・ 事業承継問題は、経営者にとって遠い将来の話と思われがちなことや、周りの者が言い出しにくいこともあり、事前の取組が十分進んでいない（図表3）。

図表3：承継のための先代経営者の取組内容

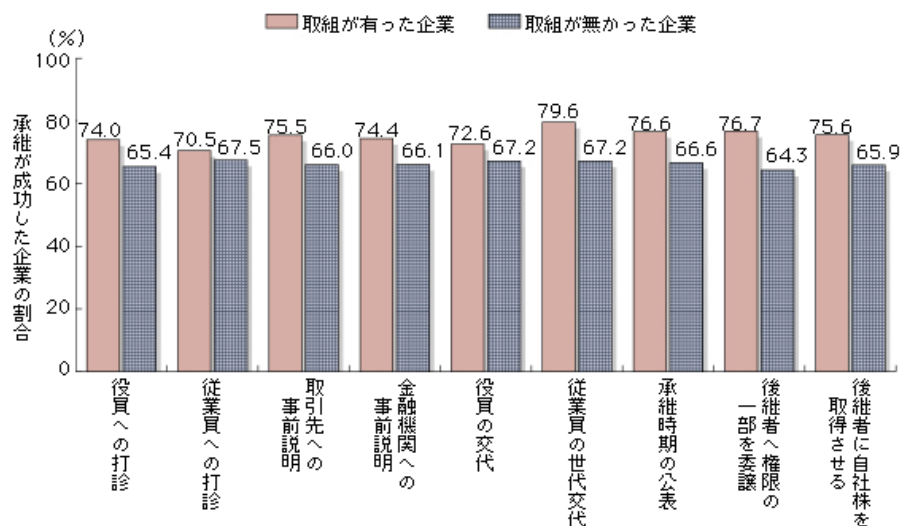


資料：（株）東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」（2003年）
（注）1. 現在の経営者に対して先代経営者の取組について質問しているので「わからない」という回答が存在する
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

第三章 事業承継計画の必要性

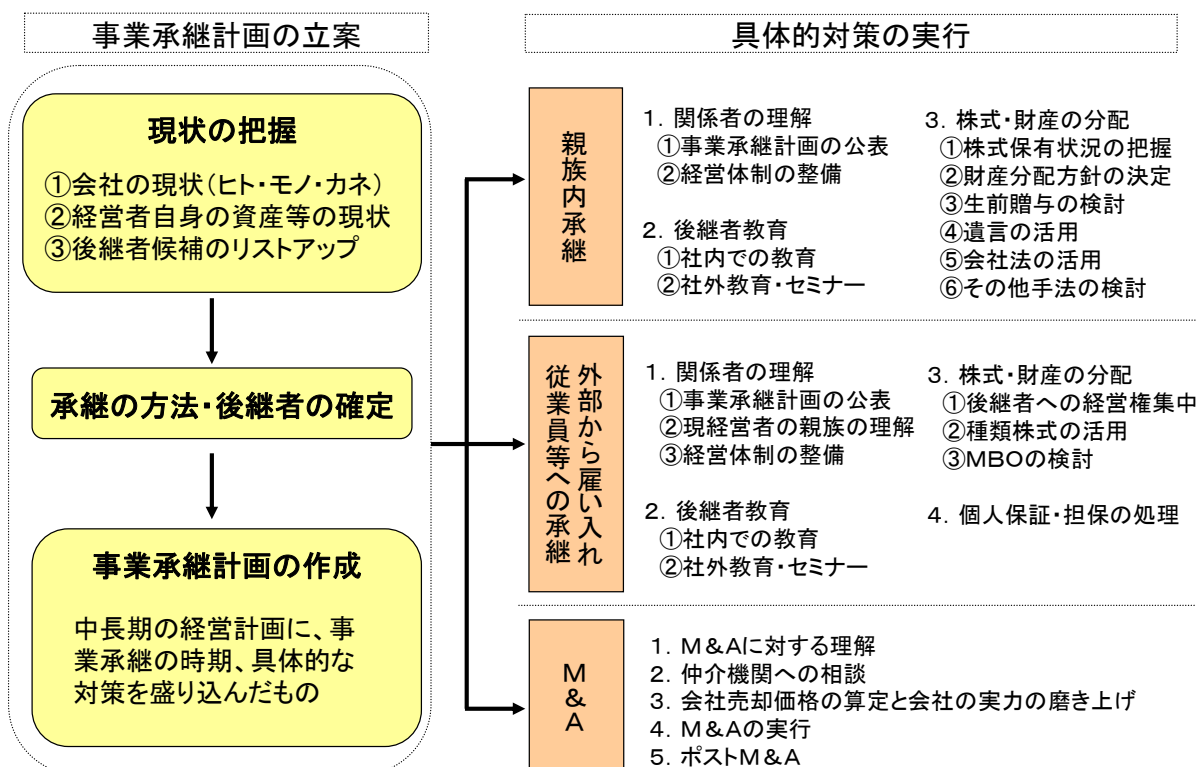
- ・ **事業承継は、いつかは必ず訪れる問題。** 事前準備の取組を行う程成功する確立が高くなるという結果も出ている（図表4）。円滑な事業承継のためには、十分時間をかけた計画の立案と着実な対策の実行が重要。

図表4：承継前の先代経営者の取組と承継が成功した企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
 (注) 経営者の交代が上手くできたかどうかの質問に対して「上手くできた」と回答していた企業を承継が成功した企業としている。

事業承継フローチャート (各項目の内容については、P3～7に記載)



第四章 事業承継を円滑に進めるためのステップ

1. 承継方法の決定と計画の立案

<現状の把握>

・会社をとりまく各状況の認識。

- ① 会社の経営資源の状況（従業員、資産やキャッシュフローの現状と見込み）
- ② 会社の経営リスクの状況（負債や会社の競争力の現状と見込み）
- ③ 経営者自身の状況（保有株式、個人名義の土地・建物、負債、個人保証の状況）
- ④ 後継者候補の状況（親族内や社内に後継者候補がいるか、各後継者候補の能力・適性、年齢・経歴・会社経営に対する意欲）
- ⑤ 相続発生時に予想される問題点（法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認、相続財産の特定・相続税額の試算・納税方法の検討）

<承継の方法と後継者の確定>

・関係者との意思疎通を行い、各承継方法のメリット・デメリットを把握した上で、承継方法と後継者を確定。

親族内承継	従業員等への承継 外部から雇い入れ	M&A
<メリット> ・一般的に内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ・一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ・他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 <デメリット> ・親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。 ・相続人が複数いる場合の、後継者の決定・経営権の集中の困難性。	<メリット> ・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。 ・従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。 <デメリット> ・親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ・後継候補者に株式取得等の資金力が無い場合が多い。 ・個人債務保証の引き継ぎ等の問題。	<メリット> ・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。 ・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> ・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。 ・経営の一体性を保つのが困難。

<事業承継計画の作成>

・後継者と協力して、以下の手順で事業承継計画を作成。

- ① 経営理念の共有化（経営に対する価値観・信条等の明文化、社内への浸透）
- ② 中長期の経営計画の作成（会社の現状の詳細な分析、中長期的な方向性（経営ビジョン）の決定、売上高・利益等の数値目標設定）
- ③ 事業承継の具体的な時期の検討
- ④ 円滑な事業承継に向けた課題の整理
- ⑤ 中長期の経営計画に、事業承継の時期、課題の解決策を盛り込んだ「事業承継計画」の作成

2. 承継方法ごとの具体的な対策の実行

(1)親族内で承継する場合

<親族内承継の特徴>

- ・親族内承継は、近年比率は低下しているものの、全体の6割を占めており、依然として事業承継の中心的位置を占めている（前出図表2）。

●親族内承継のパターン

現オーナー経営者の子息・子女が後継者となるケースが典型的（事業承継全体の約4割、親族内承継全体の約2／3を占める）。その他にも、オーナー経営者の甥や娘婿、配偶者が後継者となるケースなどがある。

<関係者の理解>

- ・後継者候補が複数いる場合は、意思疎通を行い、なるべく早期に後継者を決定。
- ・社内や取引先・金融機関に対して、事業承継計画の公表を行っておくことが有効。
- ・将来の役員陣の構成を視野に入れて、役員・従業員の世代交代を準備。

<後継者教育>

- ・経営に必要な能力・知識を習得するために、社内・社外での教育を実施。

①社内での教育（経営者による直接指導が可能）

- ・自社の各分野（営業・財務・労務など）のローテーション
- ・経営幹部等責任ある地位に就けて権限を委譲

②社外での教育

- ・他社勤務を通じて、幅広い人脈の形成や経営手法を習得
- ・中小企業関係団体、金融機関、中小企業大学校等のセミナーへの参加

<株式・財産等の分配（総論）>

- ・株式・財産等の分配においては、①後継者への株式等事業用資産の集中、②後継者以外の相続人への配慮、という2つの観点からの検討が必要。
- ・現時点で既に株式が分散している場合には、可能な限り買取り等を実施。

①後継者への株式等事業用資産の集中

- ・後継者及びその友好的な株主への、株式の相当数（目安としては、株主総会で重要事項を決議するために必要な2／3以上の議決権）の集中が望ましい。
- ・企業価値向上に貢献した後継者への経済的配慮は、個人間の贈与等でなく、遺留分問題が生じないように、会社から報酬を与えるのが有効。
- ・後継者の相続税負担が大きくなり得るため、専門家と相談して対策の実行。

②後継者以外の相続人への配慮

- ・生前贈与や遺言を用いる場合でも、他の相続人の遺留分（※）による制限あり。
（※）兄弟姉妹以外の法定相続人に対して最低限度の資産承継の権利を保障するための制度。相続人が妻及び子供二人の場合、妻が1／4、子供がそれぞれ1／8の割合の遺留分を有し、その割合を超えた贈与や遺贈は減殺請求により効力を失う。

<後継者への生前贈与>

- ・ 生前贈与は、後継者への財産移転の方法のうち、権利が確定されるため最も確実。
- ・ 遺留分等民法上の問題については、十分注意することが必要。
- ・ 税務面では、暦年課税制度と相続時精算課税制度による税負担を比較し、どちらの制度が有利であるかを判断。

①遺留分等民法上の問題

生前贈与で分け与えた財産については、他の相続人の遺留分による制約を受けるため、財産配分方針を決定した上で計画的に行うことが必要。

②暦年課税制度と相続時精算課税制度

暦年課税制度・・・暦年毎にその年中に贈与された価額の合計に対して贈与税を課税。110万円の基礎控除があるが、税率は10%～50%の累進税率。

相続時精算課税制度・・・将来相続関係に入る親から子への贈与について、選択制により、贈与時に軽減された贈与税を納付し、相続時に相続税で精算する制度。2,500万円の特別控除があり、それを超えた額については一律20%の税率を適用。

<遺言の活用>

- ・ 遺言を作成することで、後継者に株式等事業用資産を集中することが可能。ただし、遺言はいつでも撤回できるため生前贈与ほど後継者の権利が確実でないことに加え、遺留分の問題や遺言の有効性をめぐるトラブルが起こることもある。
- ・ 各種遺言の中でも、公正証書遺言が自筆証書遺言に比べて有効。
- ・ 確実に遺言内容が実行されるという観点では、遺言信託の活用も選択肢の一つ。

①自筆証書遺言・・・遺言作成者が全文を自筆で作成。手間や費用はかからないが、形式不備での無効や、偽造・紛失のおそれがある。

②公正証書遺言・・・公証人という専門家や2名の証人が作成に関与する遺言。手間やコストがかかるが、無効となる可能性が低く、信頼性が高い。

③遺言信託・・・主に信託銀行が取り扱う業務で、遺言作成・保管・執行に関与。コストは高いが、遺言内容の確実な実現が期待できる。

<会社法の活用>

- ・ これ以上株式を分散させないために、譲渡制限規定を置くことが必要。
- ・ 「会社法」で活用の幅が拡大されている議決権制限株式、拒否権付種類株式（黄金株）、相続人に対する売渡請求等の活用も有効。

①議決権制限株式・・・株主総会での議決権が制限されている株式。後継者には議決権のある株式を、後継者以外の相続人には議決権制限株式を与えることで、後継者に経営権を集中することが可能。

②拒否権付種類株式（黄金株）・・・特定の決議事項について拒否権を有する株式。オーナー経営者が重要事項についてのみ拒否権を有する株式を保持することで、後継者の独断専行経営を行うといった事態を防ぐことが可能。

③相続人に対する売渡請求・・・相続によって株式を取得した者に対して、会社が株式の売渡請求を行うことができる制度。

(2)従業員等への承継・外部から後継者を雇い入れる場合

<従業員等への承継・外部からの雇い入れの特徴>

- ・親族外承継（全体の4割）のうちの多くを占めると考えられる従業員等への承継では、後継者の株式買取資金や、個人保証等が障害となる。

①従業員等への承継のパターン

共同創業者、専務等番頭格の役員、優秀な若手経営陣、工場長等の従業員、等が後継者候補。将来のオーナー経営者の子息等への中継ぎとして、一時的に従業員へ承継されることもある。

②外部からの雇い入れのパターン

取引先の企業や金融機関から後継者を招く場合が多い。

<関係者の理解・後継者教育>

- ・基本的には親族内承継の場合と同様だが、関係者の理解により多くの時間がかかる可能性もあるため、注意が必要。
- ・現オーナー経営者の親族や中継ぎ的な経営者の意向は特に確認しておくべき。

●関係者の理解に向けた有効な方策

- ・事業の継続性を保つため、事前に経営理念や経営計画を明確化し、社内公表
- ・後継者候補が事前に一定期間役員等として社内で活動
- ・事業承継後も、現オーナー経営者が会長職から一定期間後継者をサポート

<株式・財産等の分配>

- ・後継者には、現オーナー経営者が保有する株式を買い取る資力がないことが多いが、後継者の経営に配慮し、一定程度の株式を後継者に集中すべき。
- ・現オーナー経営者の要請に応じて、前出の会社法の各種手法が活用可能。
- ・後継者に株式買取資金がない場合でも、MBOが利用できる場合がある。

①会社法の各種手法の活用例

- ・拒否権付種類株式（黄金株）を発行して重要事項についての拒否権を現オーナー経営者が保持しつつ、後継者に株式の大部分を贈与・譲渡する。
- ・議決権のある普通株式を後継者に取得させて経営権を集中しつつ、議決権制限株式を経営者の親族に相続させて配当等の財産権を残す。

②MBO（Management Buy-Out：マネージメント・バイ・アウト）

会社の経営陣（マネージメント）が、株式を取得して経営権を取得する手法。株式買取資金については、経営陣の能力や事業の将来性を担保として、金融機関の融資や投資会社の出資等を受けられる場合もある。

<個人保証・担保の処理>

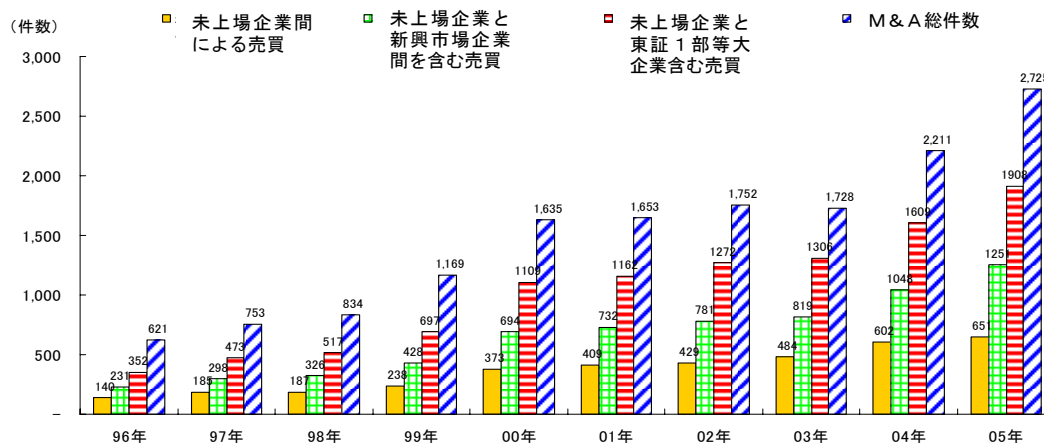
- ・現オーナー経営者の個人保証について、後継者も連帯保証人に加わることを求められる場合がある。
- ・現経営者は、事業承継に向けて債務の圧縮に努めるとともに、金融機関との交渉や、後継者の負担に見合った報酬の確保の措置等の配慮が必要。

(3)M&Aを検討する場合

<M&Aの特徴>

- ・M&Aとは、合併（Merger）と買収（Acquisition）を意味する言葉。近年では、中小企業におけるM&Aの件数は増加している（図表5）。

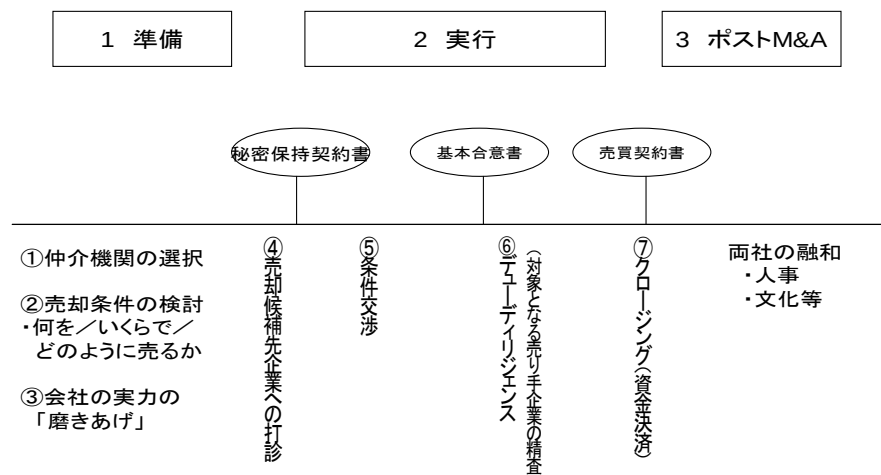
図表5：M&A件数の推移



資料：㈱レコフ

<M&Aの手続と注意点>

- ・手続の流れは概ね以下のとおり。
- ・M&Aの検討段階においては、社内・社外に対する秘密保持が重要。一方、買い手企業に対しては、自社に都合の悪いことでも「隠し事をしない」ことが大切。



<会社の実力の「磨きあげ」>

- ・「売れる」会社とするためには、会社の実力の「磨きあげ」が重要。
- ・現時点で会社を売却した場合の価格の目安を試算し、企業価値を向上するための指標とすることが有効。

●会社の実力の「磨きあげ」を行う際のポイント

- ・業績の改善・伸長、無駄な経費支出の削減
- ・貸借対照表のスリム化、オーナーと企業との線引きの明確化
- ・セールスポイントとなる会社の「強み」を作る
- ・無形資産の重要性（優良な顧客、ブランド価値やイメージ等）

第五章 社会的に経営者をサポートする仕組み

- ・事業承継対策には様々な方策があり、各種専門知識が必要となることも多い。必要に応じて、以下の実務家等に相談することが有効。

①弁護士 【日本弁護士連合会 <http://www.nichibenren.or.jp>】

- ・後継者に経営権を集中しつつ、他の相続人の遺留分にも配慮した事業承継対策
- ・生前贈与や遺言、任意後見制度を活用した相続紛争防止
- ・議決権制限株式や相続人に対する売渡請求など、会社法の各種制度の利用 等

②税理士 【日本税理士会連合会 <http://www.nichizeiren.or.jp>】

- ・現時点で相続が発生した場合の相続税額の試算
- ・納税資金を確保するための自己株式の取得（金庫株）
- ・暦年課税制度や相続時精算課税制度を利用した計画的な生前贈与 等

③公認会計士 【日本公認会計士協会 <http://www.jicpa.or.jp>】

- ・既存株主からの株式買取り価格の算定
- ・M&Aによる会社売却価額の試算、会社の実力の「磨きあげ」のための助言 等

④その他士業

●司法書士 【日本司法書士会連合会 <http://www.shiho-shoshi.or.jp>】

戸籍等の調査、贈与・遺言等相続に関する不動産登記、商業登記 等

●中小企業診断士 【(社) 中小企業診断協会 <http://www.j-smeca.or.jp>】

後継者教育に関する助言、経営計画の策定支援 等

⑤金融機関等

- ・株式買取りや納税資金調達のための融資
- ・M&AやMBOに関する助言、ファンドの活用
- ・遺言信託に関する助言、安定株主を増やす形での増資に関する助言 等

⑥商工会議所・商工会 【日本商工会議所 <http://www.jcci.or.jp>】

【全国商工会連合会 <http://www.shokokai.or.jp>】

- ・事業承継全般に関する助言、専門家の紹介、情報の提供
- ・後継者育成等に関するセミナーの実施 等

⑦(独) 中小企業基盤整備機構 【<http://www.smrj.go.jp>】

- ・事業承継協議会事務局を担当
- ・中小企業・ベンチャー総合支援センターにおける相談の受付
- ・中小企業大学校における後継者教育等の各種研修プログラムの実施 等

⑧中小企業庁 【<http://www.chusho.meti.go.jp>】

- ・中小企業に関する施策の企画・立案・実施、各種制度に関する情報提供
- ・事業承継にも関連する税制や会社法についてのパンフレットの作成・配布 等

第六章 おわりに

- ・中小企業にとって、円滑な事業承継が非常に重要。
- ・事業承継対策には様々な手法があるが、準備に期間を要するため、すぐにでも事業承継計画策定に向けた検討を開始すべき。

チェックリスト1 事業承継計画の作成

1. 現状の把握

- ☐①会社の現状について把握しましたか。
(資産、従業員の数・年齢構成、資金繰り、負債、業界での競争力等)
- ☐②経営者である自分の状況について把握しましたか。
(保有自社株式、その他個人資産の価値、負債、個人保証等)
- ☐③後継者候補をリストアップしましたか。
 - ☐・親族内、社内、社外それぞれに後継者となり得るものがあるかどうか
 - ☐・それぞれの後継者候補に、能力・適性があるかどうか
(統率力、意思疎通能力、視野の広さ、忍耐力、行動力、柔軟性、経営能力等)
 - ☐・それぞれの後継者候補の属性はどうなっているか
(年齢、経歴、会社経営に対する意欲の有無、親族・役職員との人間関係等)
- ☐④相続発生時に予想される問題点の把握、解決方法の検討をしましたか。
 - ☐・法定相続人について、相互の人間関係・株式保有状況はどうなっているか
 - ☐・相続財産の特定、相続税額の試算、納税方法の検討

2. 関係者との意思疎通

- ☐①事業承継について、後継者候補にそれぞれ意思の確認をしましたか。
- ☐②事業承継について、親族や幹部役員の意見を聞きましたか。

3. 承継の方法、後継者の確定

- ☐①親族内承継、従業員等への承継、M&Aそれぞれの特徴、メリット・デメリットを把握しましたか。
- ☐②以上を踏まえ、承継の方法、後継者を確定しましたか。

4. 事業承継計画の作成

- ☐①経営理念の明文化、社内への浸透に向けた取組を行いましたか。
- ☐②中長期の経営計画を作成しましたか。
 - ☐・会社の現状の詳細な分析、今後の環境変化の予測
 - ☐・中長期的な方向性(＝経営ビジョン)の決定
 - ☐・売上高、利益等の具体的数値目標の設定
- ☐③事業承継の具体的な時期を検討しましたか。
- ☐④次ページ以降のチェックリストも参考にして、承継方法ごとの課題を整理しましたか。
- ☐⑤中長期の経営計画に、事業承継の時期、課題の解決策を実施する時期を盛り込んだ「事業承継計画」を作成しましたか。

チェックリスト2 親族内で承継する場合の対策

1. 関係者の理解に向けた環境整備

- ☐①事業承継計画を社内や取引先企業、金融機関等に公表しましたか。
- ☐②後継者を重要なポストに就けて権限の一部を委譲し、関係者と意思疎通する機会を与えましたか。
- ☐③役員・従業員の理解を得つつ、後継者を助ける将来の役員陣の組成を始めましたか。

2. 後継者教育

- ☐①社内での現場のローテーションや、責任ある地位に就けて自覚を促しましたか。
- ☐②他社勤務を通じて、幅広い人脈の形成や経営手法の習得をさせましたか。
- ☐③セミナーへの参加を通じて必要な知識を修得させましたか。

3. 株式・財産の分配

専門家に相談しつつ、以下の事項を検討してみましたか。

- ☐①株式の保有状況を把握し、必要な対策を検討しましたか。
 - ☐・株主構成の確認、株式譲渡制限規定の有無の確認
 - ☐・既に株式が分散している場合は、個人または会社による買取りの検討
 - ☐・従業員持株会、中小企業投資育成会社を利用した増資等の安定株主対策
- ☐②財産分配の方針を決定しましたか。
 - ☐・後継者の円滑な経営のための株式等の集中、他の相続人への配慮
 - ☐・資産の把握・評価、納税方法の検討
- ☐③後継者への生前贈与を検討しましたか。
 - ☐・遺留分等民法の規定の理解と必要な対策の実施
 - ☐・暦年課税制度と相続時精算課税制度の比較、最適な手法の選択
- ☐④遺言の活用を検討してみましたか。
 - ☐・遺言のメリット及び活用上の注意点の理解
 - ☐・他の相続人の遺留分や遺言執行者の指定等、遺言作成上のポイントの理解
 - ☐・相続紛争防止に効果的な公正証書遺言の活用を検討
 - ☐・自筆証書遺言の注意点を把握した上での活用の検討
 - ☐・遺言信託のメリット・デメリットを把握し、活用を検討
- ☐⑤会社法の各種制度の活用を検討してみましたか。
 - ☐・株式譲渡制限規定がない場合には、規定の新設を検討
 - ☐・相続人に対する売渡請求の規定を置くことの検討
 - ☐・議決権制限株式を活用した後継者への経営権集中策についての検討
 - ☐・拒否権付種類株式（黄金株）を利用した後継者への経営権の委譲促進の検討
- ☐⑥生命保険の活用を検討してみましたか。
- ☐⑦任意後見制度の活用を検討してみましたか。

チェックリスト3 従業員等への承継・外部から後継者を雇い入れる場合の対策

1. 関係者の理解に向けた環境整備

- ☐①後継者候補を事前に一定期間役員等として活動させることを検討しましたか。
- ☐②事業承継計画を社内や取引先、金融機関等に公表しましたか。
- ☐③現経営者である自分の親族の意向の確認を常にしていますか。
- ☐④役員・従業員の理解を得つつ、後継者を助ける将来の役員陣の組成を始めましたか。
- ☐⑤事業承継後も、会長職から後継者である社長をサポートすることも検討しましたか。

2. 後継者教育

- ☐①社内での現場のローテーションや、責任ある地位に就けて自覚を促しましたか。
- ☐②他社勤務を通じて、幅広い人脈の形成や経営手法の習得をさせましたか。
- ☐③セミナーへの参加を通じて必要な知識を修得させましたか。

3. 株式・財産の分配

専門家に相談しつつ、以下の事項を検討してみましたか。

- ☐①株式等の経営権を一定程度後継者に集中させることについて検討しましたか。
- ☐②必要に応じて、種類株式を活用することを検討しましたか。
 - ☐・議決権制限株式を活用した後継者への経営権集中策についての検討
 - ☐・拒否権付種類株式（黄金株）を利用した後継者への経営権の委譲促進の検討
- ☐③MBOの手法を理解し、必要に応じて自社での活用を検討してみましたか。

4. 個人（債務）保証・担保の処理

- ☐①事業承継に向けて、債務の圧縮を図りましたか。
- ☐②後継者の債務保証を減らすべく、金融機関と交渉しましたか。
- ☐③後継者の負担に見合った報酬を確保する措置を取りましたか。

チェックリスト4 M&Aを検討する場合の対策

1. 総論

- ☐①M&Aには様々な方法があり、必要に応じて使い分けられることを理解しましたか。
(会社全部を譲渡する場合と一部を譲渡する場合に大別)

2. M&Aの手続

- ☐①M&A手続のおおまかな流れ・注意点を理解しましたか。
 - ☐・準備、実行、ポストM&Aという手順の理解
 - ☐・M&Aの準備段階では、秘密が外部へ漏洩することに最も注意すべきことの理解
- ☐②M&A仲介機関に相談してみましたか。
 - ☐・取引先金融機関、税理士、弁護士、商工会議所・商工会、M&A専門業者等への相談の検討
 - ☐・売却の要望内容については、早めにはっきりと仲介機関に伝え、自社の要望にあったM&Aの方法について相談
- ☐③会社の実力の「磨きあげ」を行いましたか。
 - ☐・業績の改善・伸長、無駄な経費支出の削減
 - ☐・貸借対照表のスリム化（事業の必要のない資産の処分など）
 - ☐・セールスポイントとなる会社の「強み」を作ること
 - ☐・計画的に役職員への業務の権限委譲を進めること
 - ☐・オーナーと企業との線引きの明確化（資産の賃借、ゴルフ会員権、自家用車、交際費など）
 - ☐・各種社内マニュアル・規程類の整備
 - ☐・株主の事前整理
- ☐④M&Aを実行しましたか。
 - ☐・秘密保持契約書、基本合意書、売買契約書を順次締結
 - ☐・デューディリジェンスの際に問題が発生しないよう、「隠し事をしない」という姿勢で臨むことの重要性の理解
- ☐⑤M&A完了後の経営統合にも気を配りましたか。（ポストM&A）

3. 会社売却価格の算定

- ☐①簡易自己診断を用いて、自社株式の売却価格の目安を算定してみましたか。
- ☐②算定結果を目安として、企業価値改善（会社の実力の磨きあげ）を検討しましたか。

おわりに

今後、中小企業の円滑な事業承継は非常に重要なことであり、すべての事業主に何時かは必ず訪れるのが事業承継問題であります。

何も対策を立てないままに事業承継（代表者の死亡等）が発生してしまうと、後継者がいる場合でも、その後継者や会社で働く役員・従業員にとって大きな負担が生じてしまいます。また、相続財産の分配をめぐる、親族内での争いか起こってしまう場合もあるでしょう。

後継者教育、計画的な経営権の委譲、経営体制の整備、相続問題など、事業承継対策には長い期間を要するため、計画的に対策を実施していくべきであります。

今回の調査研究において、事業承継が我が国経済の最重点課題であることを再認識したのはもちろん、具体的な現状や課題を抽出することで、「経営の承継」という視点で提言をまとめることができました。また、準備不足等による失敗や成功事例を盛り込んでおります。

これを機に、県内の中小企業が、計画的に事業承継対策を実行して、円滑な事業承継を実現し、今後も発展していくことを願うところであります。

支部における調査研究委員

委員長	中小企業診断士	吉田	康二
委員	中小企業診断士	三浦	眞一
委員	中小企業診断士	塩田	計英
委員	中小企業診断士	伊勢	貞雄

社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部

〒770-0804 徳島県徳島市中吉野町 3-27-4

T E L 088-622-7521 F A X 088-655-3730

U R L <http://www5.plala.or.jp/jsmeca36/>

E . M a i l jsmeca36@jade.plala.or.jp

印 刷

本報告書の内容についてのお問合せ先

office-mosaic(伊勢貞雄中小企業診断士事務所) 伊勢まで

Tel & Fax 0884-23-5099 E.mail cs-mosaic@rio.odn.ne.jp