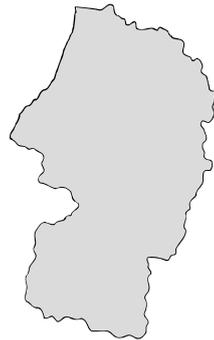


平成20年度マスターセンター補助調査・研究事業

山形県における事業承継に関する調査研究と指導指針

# 報 告 書



平成21年1月

社団法人中小企業診断協会山形県支部

## はじめに

経営者の中には、そろそろ引退を考えているが、どのようにしたら良いのか、会社を残したいが適当な後継者が居ない、と悩んでいる方が居ると思われま

す。事業承継の知識や情報を得たり、経営セミナーなどに参加して「話しを聞いた時には何となく分かるものの、実際に行動しようと思うと何もできない」「目先の仕事が忙しくて何もできない」など、事業承継については、後回しになってしまう……。

事業承継対策については、計画を立てて行えば誰にでも出来るし、早く始めれば始めるほど有利でしょう。

政府は、中小企業の役割を考え、事業承継が円滑に進む制度を創設すると共に、税制面では、相続税の負担が軽くなるような税制改革を行う予定です。

また、事業承継を行う際に資金が足りない場合は、その支援を受けることから、事業承継を行うためには、今がチャンスです。

しっかりとした事業承継の時期を決め、それを実行するための綿密な事業承継計画を立て、時間をかけて行うことが重要です。

こうした主旨を踏まえ、社団法人中小企業診断協会からの事業の支援を受け、これから事業使用系を行おうとしている事業者、事業承継はもう少し先だけど、あらかじめ事業承継の内容について簡単に知っておきたい事業者などを対象として、社団法人中小企業診断協会山形県支部の会員によって作成したものです。

事業承継の基礎知識・アドバイス・留意点・実際の手順について、事業者のヒアリングによる事例などによってまとめたものです。

この調査資料をキッカケとして、事業承継が成功することを願っております。

編集委員長 竹川 敏雄



～ 目 次 ～

はじめに	2
I、事業承継とは《総論》	4
II、経営承継円滑化法について	9
山形県における事業承継に関する調査研究と指導指針書	12
第1章 事業承継の現状と課題	
1、事業承継の現状	12
2、事業承継の課題《概要》	15
第2章 事業承継に関するアンケート調査とヒアリング調査	
1、事業承継のアンケート調査	19
2、事業承継企業の事例調査	32
第3章 事業承継に関する課題	
1、人に関する課題と対応策	43
2、ものに関する課題と対応策	48
3、金に関する課題と対応策	54
4、情報に関する課題と対応策	58
おわりに	69

# I、事業承継とは（竹川会員）

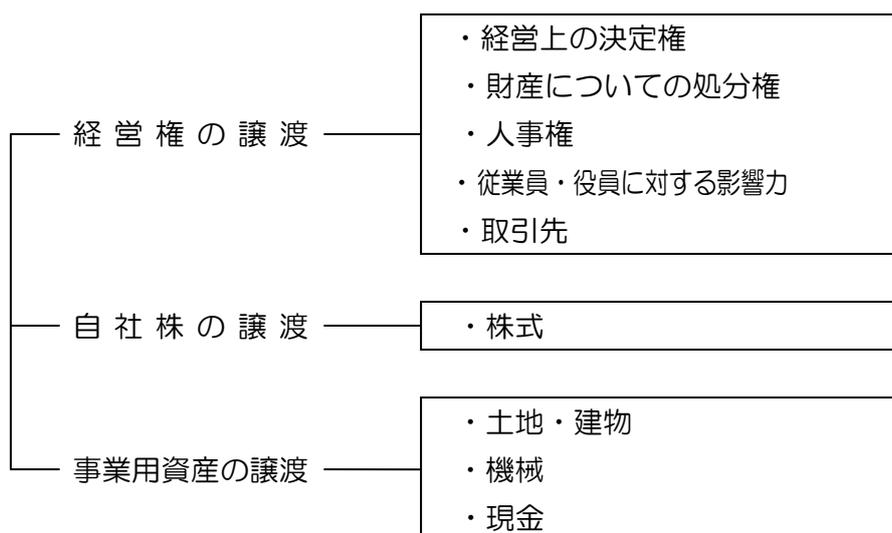
## 1、事業承継とは《総論》

経営者としての地位を後継者に譲り渡すことの他に、株式や事業用土地・建物・預金・現金といった一切の財産を譲り渡すことです。

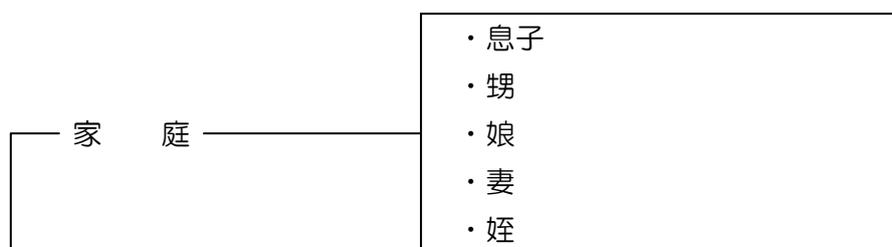
また、事業を1つのまとまったものとして承継させることにより、その事業が持っていた社会的な役割・経済的な役割を後継者に引き継がせて守ることができるという意味でも重要なものです。

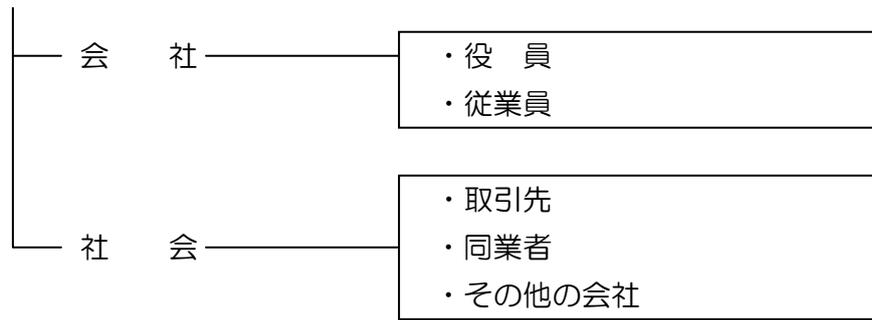
## 2、事業承継の中身

最新事業承継の対策と進め方が良くわかる本(宮本・本田・和田・加藤共著)によると、事業承継の中身は ①経営権の譲渡、②自社株の譲渡、③事業用資産の譲渡としています。

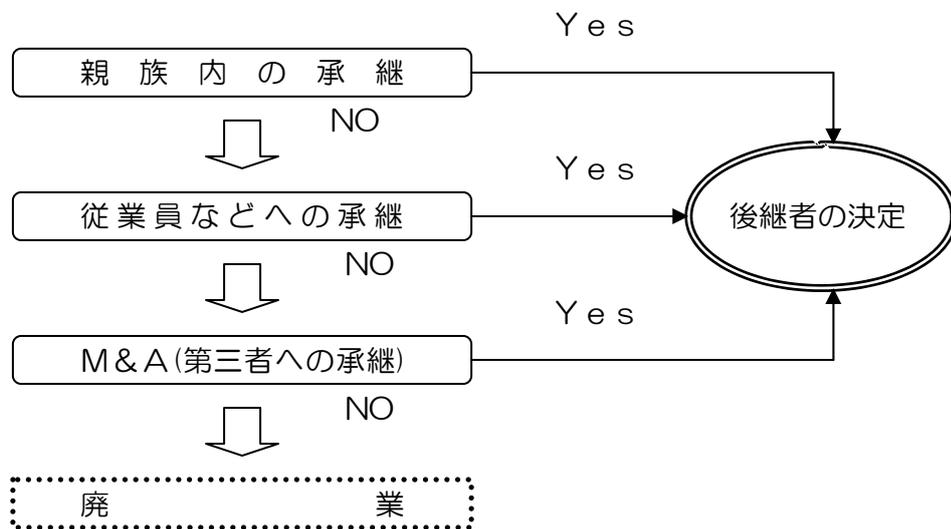


## 3、誰に事業を継がせるか





#### 4、事業承継の方法と順序



資料:最新事業承継の対策と進め方が良くわかる本

#### 5、事業承継のメリット

##### (1)生活資金を確保

中小企業の経営者は、会社を自分で起業したオーナー経営者であり、自社株の殆どを所有しています。

それを引退する際に、後継者に自社株を売買することで、生活資金を確保することや、自分が築き上げてきた事業を廃業することなく存続させることができます。

また、事業承継に於いては、誰に指示されることなく自由に気に入った後継者を選ぶことができます。

(2)出来あがっている事業を譲り受けることができる

事業承継によって、既にできあがっている事業を譲り受けるために費用は少なくて済みます。他にも、家族の生活が安定するというメリットもあるでしょう。

## 6、事業承継で企業の体質改善と若返りで業績アップ

(1)体質改善

はじめに、企業の実態を正確に把握し、問題点を明確にしながら事業承継と並行して改善して行きます。

このように問題が解決されれば、企業の体質が改善され競争力も増大することになります。事業承継を確実に実行して行くためには、計画を立てる必要があります。

(2)若返り

事業承継によって経営者の年齢は大幅に若返ると共に、新しい視点や感覚で事業経営が行われ活気が生れます。

併せて、新分野進出などへの取り組みも促進されます。

(3)企業信用力の向上

経営者が若返ることで経営者の生命リスクが低下し、金融機関等への企業の信用力が増大し、融資を受けやすくなります。

(4)雇用や取引関係も向上

雇用の維持によって社員の生活が安定するメリットや取引関係も維持されます。

## 7、事業承継を成功させるためのポイント

事業承継は早く着手し、ある程度の時間をかけて行うことや、人間関係にも配慮して実践することが必要です。

また、事業承継前の先代経営者の取り組みとしては、つぎのような項目があげられます。

①役員への打診 ②従業員への打診 ③取引先への事前説明 ④金融機関への事前説明 ⑤役員交代 ⑥社員の世代交代 ⑦承継時期の公表 ⑧権限の一部移譲 ⑨後継者に自社株を取得させる などがあります。

(1)取引先は後継者が誰であることを重視する

中小企業は、経営者の個性が強いことから取引先は「経営者＝会社（〇〇社長が経営するA社）」というように、経営者が誰になるかを重視することになります。

つまり、後継者の交代によって一体性が失われてしまうために、これまでとは異なる対応が必要となります。

(2)時間をかけて計画的に実施する

中小企業は規模が小さく組織も整備されていないことから、10年程度の年月をかけ、現経営者が引退する年齢(約67歳)から10年逆算した年から準備を始めることが望ましいのではないのでしょうか。

(3)人間関係を重視する

後継者は、社員の中に溶け込み一緒に汗をながし苦労しながら信頼関係を築くことが必要不可欠です。

また、現経営者と後継者の信頼関係も重要なポイントとなるでしょう。

## 8、現役を退きたくない・・・

(1)早く現役を引退したいタイプの経営者

事業承継は、取引先関係を維持すると共に、社員からも支持されなければならないので、計画的にある程度時間をかけて行うことが大切です。

また、高値で購入してくれるからといって後継者を無視して、全く関係のない第三者へ事業を売り渡すことは、社員からの支持を得られずリスクは大きい場合があります。

つまり、現経営者は1人で事業を行って来た訳ではありませんので、残った社員のことも考えて事業承継を行うべきでしょう。

(2)現役にこだわるタイプの経営者

自分は元気で取引先や社員から大きな支持を受けている・・・と、それに対して、後継者は頼りない、引退なんて考えられない。

自分が事業承継をした年齢のとき、経営者として完璧であったのか？ 今の後継者と自分を比べないことが大切であり、後継者を育てるくらいの気持ちを持つことが大切です。

## 9、後継者に配慮すべきこと

### (1)後継者教育は積極的に

将来に向けて事業の主体性を担う訳ですから、経営者にふさわしい能力を身に付けなければなりません。

そのためには、①責任ある地位につけて実力を付けさせる、②セミナーや研究会に参加させて必要な知識を習得させる、③事業に関連する他社に一定期間勤務させるなどが考えられます。

それに加えて、自社社員との付き合い方、取引先との対応などについては、現経営者による教育が必要でしょう。

### (2)現経営者と後継者の信頼関係の構築

事業承継がうまく行かなくなる原因の1つに、現経営者と後継者の信頼関係が不足することがあげられますので、お互いに本音で語り合うことが大切です。

### (3)後継者の意見を聴く

後継者も現経営者と仲良くしようと思っています。

後継者の意見を採用するかどうかは別にして、耳を傾けましょう。

反対に、やってはいけないこととしては、①必要以上に威張らない、②事業承継をチラつかせ無理難題を押し付けない、③後継者のミスを必要以上に責めないなどがあります。

## 10、経営承継円滑化法とは《事業承継を政府がサポート》

### (1)後継者不足が深刻

中小企業は、我が国経済において重要な役割を果たしていますが、現在、後継者不足という危機に瀕しています。

中小企業白書(2006年度)によると、自分の代で廃業を検討している企業の内、後継者不足とするものが24.4%あります。

### (2)なぜ、後継者が見つからないのか

経営者が後継者に対して、現経営者が元気な内に贈与する(生前贈与)、または、相続で自社株や個人名義の事業用資産を譲り渡そうとしても、相続発生後に相続人からクレームがつけられるからです。

親族間で相続について骨肉の争いが生じることもあり、これが事業承継の障壁のひとつとなっています。

さらに、現経営者が後継者に対して、自社株や事業用資産を生前贈与や相続で譲り渡す場合には、それが大きい場合には税金などの問題も生じるため、後継者が納税資金を準備出来ないことから、事業承継はスムーズに進みません。

そこで、このような問題に対処するために、「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)」が2008年5月の第165回国会で成立し、2008年10月から施行されました。

以下、同法の内容についての要旨をまとめました。

## II、経営承継円滑化法について《総論》

### 1、事業承継円滑化は

月刊「企業診断」および「企業診断ニュース 2008.12」によると、中小企業の事業承継円滑化を目的とした経営承継円滑化法が、平成20年10月1日に施行(一部は平成21年3月1日施行)しました。

また、当該法律の柱は、①遺留分に関する民法の特例、②金融支援措置、③事業承継税制(相続税の軽減)となっています。

### 2、経営承継円滑化法の課題について

月刊「企業診断」および「企業診断ニュース 2008.12」によると、この法律は、事業の継続・発展を通じて地域経済の活力を維持し、中小企業の雇用を確保するなどの観点から、重要な課題となっています。

中小企業白書(2007年版)によると、円滑な事業承継を行う主な条件としては、①利害関係者等かへの理解、②後継者教育、③株式・財産の分配、個人保証・担保の取扱いを上げています。

しかしながら、上記①②については、何らかの準備をしている事業所は多いものの、上記③や④への対応は遅れている状況にあるとされています。

### 3、経営承継円滑化法(H20.10.1)と内容

経営承継円滑化法は、①遺留分に関する民法の特例(制度整備と周知のためH21.3.1施行)、②事業承継時の金融支援措置、③事業承継税制の基本的枠組みを盛り込んだ事業承継円滑化に向けた総合支援策の基礎となる法律となっています。

本法に基づく申請は経済産業局での直接受付や郵送・電子申告などの方法があり、支援策により申請方法が異なっている。それぞれの申請の内容は、次の通りです。

## (1)遺留分に関する民法の特例制度

民法の特例に係る確認業務については経済産業省、および経済産業局の両方で行うので、直接送付は、何れでも可能となります。

### ※1 遺留分の説明

人は自らの財産を自由に処分することができるはずであるが、民法では「相続人の生活の安定」や「相続人の間での公平を確保するために、兄弟姉妹以外の相続人に、最低限の相続の権利を保障している」、これを遺留分といいます。

### ※2 遺留分に関する民法の特例制度の概要

事業承継に際しては、事業用資産を後継者に対してなるべく集中させることが望ましいものの、実際には円滑に進まないケースも多い。

親族内承継において、生前贈与や遺言などによって、ある程度の資産を集中させることも可能ではありますが、遺留分制度による制約が障害となるケースも多くなっている。

### ※3 本法律に於ける遺留分に関する民法の特例

一定の要件(非上場会社・3年以上継続して事業を行っている)を満たす中小企業の後継者が、先代経営者の遺留分権利者全員と合意を行い、所定の手続き(経済産業大臣の確認、および家庭裁判所の許可)を経ることを前提に、つぎの遺留分に関する民法の特例を受けることが出来るとしています。

①後継者が先代の経営者から贈与等により取得した株式等について、遺留分を算定するための財産価額に算入しない《除外合意》

②後継者が先代の経営者から贈与等により取得した株式等について、遺留分を算定するための財産の価額に、算入すべき価額を合意のときにおける価額とする(固定合意)

## (2)金融支援措置

金融支援を受けるためには申請書を経済産業局に提出し、認定後、融資の申込書を「民間金融機関＋信用保証協会」「㈱日本政策金融公庫等」に行ないます。

但し、認定を受けても融資の実行を必ず受けられるとは限らないので、金融機関等に相談の上で進めることが必要となります。

## (3)事業承継税制

事業承継税制に係る認定については複数の手続きがあるが、基本的な手続きの構成は、①計画的な承継に係る取組みについての確認(被相続人の生前)、②認定(被相続人の死亡時)、③事業継続報告(被相続人の死亡後、5年間毎に年1回)となっています。

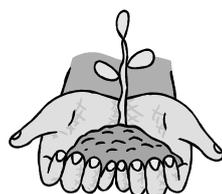
但し、当該法の施行直後や被相続人が60歳未満で死亡した場合には、上記①を経ているとしても認定を受けることができます。

また、上記③の事業継続期間中に他社に吸収合併された場合などにも、一定の要件の下で合併先の会社に認定を承継することが出来るとしています。

※ 平成20年1月11日に閣議決定された「平成20年度 税制改正の要綱」では、事業承継時の相続税負担の問題を抜本的に解決するため、非上場株式等に係る相続税の軽減措置について、現行の10%減額から80%納税猶予に大幅拡充することとなっています。

この事業承継税制については、法の制定を踏まえて創設されることになっており、法に基づく経済産業大臣の認定を受けた中小企業者の株式等を後継者が相続、または遺贈により取得した場合の相続税について適用される予定となっています。

尚、当該法上の手当ては、平成21年度税制改正による税法の改正案によってなされ、当該法の施行日(平成20年10月1日)以降に開始した相続に遡及適用される予定としています。



# 山形県における事業承継に関する調査研究と指導指針書

## 第1章 事業承継の現状と課題（担当 三沢会員）

### 1. 事業承継の現状

#### (1) 社会の高齢化と中小企業経営者の高齢化

##### ① 社会の高齢化

20世紀後半以降の日本は、世界的に見ても過去に例が無いスピードで高齢化が進んでいます。

日本の全人口に占める65歳以上の人口の割合は、1975年の時点で7.9%（同年の日本全体での平均年齢は32.5歳）であったものが、1985年には10.3%（平均年齢35.7歳）、1995年には14.6%（平均年齢39.6歳）、2005年には20.2%（平均年齢43.3歳）とすさまじい勢いで増加しています。

##### ② 経営者の高齢化

社会全体の高齢化に伴い、経営者の高齢化も以下のように進んでいます。経営者全体の平均年齢は、1985年に約53歳であったものが、1995年には約56歳、2004年には約59歳となっています。

細かく見ていくと、基本的には資本金の小さな会社（いわゆる中小企業）の経営者の平均年齢は50代前半から60歳の少し手前まで大幅に高齢化し、代々サラリーマンから経営者が出てくる大企業では60代前半でほとんど変化が無いという傾向があります。

##### ③ 経営者高齢化の問題点

一般的に言って、経営者の業況判断はその年齢が高いほど悪いという傾向があります。

信金中央金庫の調査によると、2007年7月～9月期の業況判断は、経営者の年齢が30～39歳の企業と比べると、経営者の年齢が70歳以上の企業は約

15ポイント悪いのです。

これは、年齢が上がるにつれて経営者の企業経営に対する積極性が低下し、その結果として業績が悪化しているケースが多いという可能性が考えられます。

## (2) 所有と経営の一致

### ① 中小企業における所有と経営の一致

一般的に、中小企業では創業者及びその一族が株式をほとんど保有しており（所有）、かつ代表取締役やその他役員として経営に当たっています（経営）。

ですから、承継に際しては当該中小企業の所有権と経営権が一緒に移動することになる、あるいは一緒に移動せざるを得ない、ということになります。多くの中小企業では、この点が、一般的には所有は多くの株主に、経営はプロの経営者またはその会社の従業員からたたき上げた経営者が行う、といった形で所有と経営が分離している大企業とは異なります。

### ② 所有と経営の一致の問題点

中小企業における承継は時に多くの問題をもたらしますが、それはまさにこの“所有と経営が一致”しており、所有権と経営権が一緒に移動せざるを得ないことに由来する場合がほとんどです。

例えば、“創業家一族中にあり、当該企業の多くの株式を相続し後継経営者となった人物が、経営者としての能力を全く持ち合わせておらず、会社を破綻させてしまった。”などの場合です。

### ③ 問題点に対する対策

こういった、経営能力に恵まれた後継者がいない場合や、そもそも同族中に後継者がいない場合の対策として、M&A (Mergers & Acquisitions, 他企業による合併と買収) やMBO (Management Buy Out, 経営陣による当該企業の買収) などの対策があります。

### (3) 事業承継対策を行っている企業は全体の半分弱程度

信金中央金庫による調査によると、対象企業全体の24.7%が事業承継への対応済み、23.5%が対応中であり、全体の半分弱の企業が事業承継への対応を行っています。

この調査では、経営者の年齢が70歳以上の企業では63.0%、同60歳以上の企業では53.7%が何らかの承継対策を行っていますが、何の対策も行っていない企業の割合もいまだに多く、今後問題になる可能性が高いです。

### (4) 事業承継対策の内容

#### ① 後継者教育

外部から専門の経営者を招請するのでなければ、現経営者の子弟や一族、あるいは幹部従業員が後継者になる場合が多いですが、後継者に企業経営の経験が無いまたは少ない場合には、後継経営者として成功するように教育をする必要があります。

#### ② 経営及びその体制の引き継ぎ

後継者が、現経営者から経営及びその体制を引き継ぎ、あるいは経営体制（特に人的）を刷新する準備をする必要があります。

後継者が準備するのみならず、現経営者が後継者のために経営体制の地ならしをする必要も大きいです。

#### ③ 納税対策

企業のオーナー経営者の場合、時として相続税が巨額に上がることがあるので、相続税納税のための資金を準備すると共に、税理士等の専門家と相談して合法的な節税対策を取る必要もあります。

### (5) 後継者の内訳

主な後継者の内訳と、最近のそれぞれの後継者の得失については、以下のようになります。

### ①子 弟

経営者の子弟が後継者となる場合には、経営と所有を分離することなく包括的に継承できるので、この2つを分離するための労力や費用を必要としないという利点があります。

また、従業員等にメンタル的な面で比較的受け入れられやすいという利点も併せてあります。

逆に、子弟が後継者になる場合には、現経営者の血族への心情や後継者になりうる人物の選択肢が少ないことから、資質や能力の点でそれにふさわしくない人物でも排除されないことが多いなどの問題点があります。

### ②従業員

従業員や従業員出身の役員の中から優秀な人物を後継者にした場合には、後継者の資質や能力の点での問題は最小化出来ます。ただし、一般的に言って、従業員には多くの株式を買い取る資金が無いので、株式を多く持たないままの不安定な経営者になりやすい傾向があります。

### ③外部招聘

取引先や同業他社等当該企業と接触のある企業の役員や従業員、あるいはプロの経営者の中から最適かつ優秀な人材を招聘することも考えられます。この場合の当該後継者の得失は、ほぼ“②優秀な従業員を後継者にした場合”と同じと考えられます。

## 2. 事業承継の課題《概要》(担当 三沢会員)

### (1)後継者不在等の場合の方策

親族や周囲に有力な後継者がいない場合の方策としては、以下の手段が考えられますが、それぞれに課題はあります。

### ①M&A

M&Aとは、前述のようにMergers and Acquisitionsの

略で、企業の合併、買収、事業譲渡等で経営権を取得する手法のことである。

つまり、後継者が不在の場合には他社や他企業に自社を売却して、それで得た資金によって現経営者が余生を過ごす（ハッピー・リタイアメント）のです。

ただしM&Aの場合は、価格その他の条件面でのマッチングが難しく、なかなか売買が成立しないという場合が多いです。

## ②MBO・EBO

MBOも、前述のようにManagement Buy Outの略で、現経営陣が当該企業の株式を買って、所有権をも手に入れることです。またEBOは、Employee Buy Outの略で、従業員（団、グループ等）が当該企業の株式を買って、所有権を手に入れることです。

つまり、当該企業の株式の多くを所有している現経営者が、その他の経営陣や従業員（団）に株式を売却して、ハッピー・リタイアメントを目指すというものです。

しかし、この場合でも経営陣や従業員団が株式を購入する資金を十分に持ち合わせておらず、かつ金融機関からの融資が円滑に得られなかった場合には、MBOやEBOが上手くいかないといったこともあります。

## ③清算

後継者が不在でしかも売却先が見つからない場合には、会社をたたまなければなりません。

その場合、当該企業の負債よりも資産が多ければ、清算手続きを取ります。そして、資産から負債を差し引いた残余の財産を、持ち株数に応じて株主に配布するので。

なお、債務超過の場合には倒産手続きを取らなければなりません。

## (2)事業承継対策を取る企業の割合を高めるために

上手に事業を承継するためには、事前にその準備や対策を行うことが必要ですが、実際には前述のように半分弱の企業しか承継対策を行っていません。

そこで、何らかの方策により事業承継対策を行う企業の割合を増やす必要があります。

ます。その課題をクリアする方策としては、以下のようなものが考えられます。

①行政による“事業承継対策の必要性とその有効性”の広報

経済産業省やその外郭団体のホーム・ページや機関紙等で、事業承継対策の必要性や有効性をアピールするとともに、各業種それぞれの業界団体などを通じて広くそのことを知らしめます。

②行政による“事業承継対策実施へのインセンティブ（アメとムチ）”の提供

行政によるプラスのインセンティブとしては、承継対策を取っている企業に対して「優遇税制、補助金の支給、公的金融機関からの融資に際しての条件等の優遇」等を与えることなどが考えられます。

また同マイナスのインセンティブとしては、対策を取っていない企業に対しては、「高い税率の適用、公的金融機関からの融資を得にくくする」などが考えられます。

(3)事業承継対策（承継のノウ・ハウ）を経営者に伝達するために

①“事業承継対策”セミナー・講習等の提供

行政が主導権を取って、“いつ頃からどのように事業承継対策を行えばよいのか”、現及び後継経営者にそのノウハウや心構えを教えるセミナーや講習会を開催することも、今後行うべき課題であると考えております。

もちろん、セミナーや講習会等の開催については、対象者に効率よく届くような形で大いに広報し、事業承継を控えている企業経営者とその後継者等を沢山集めるようにします。

②事業承継相談窓口の拡充・強化とその存在の広報

事業承継に際しての各種相談に対応できるように、中小企業診断士、弁護士、税理士等の専門家を配置した“事業承継についての相談窓口”を拡充・強化することも今後の課題です（相談の受け付けは常時既存の行政が行うものとし、上記各種専

門家は窓口に常駐するのではなく、相談需要に応じて出席するようにして、相談窓口維持費用の増大を抑えます。)

そして、相談窓口の存在を広く企業経営者に知らしめて、彼らが事業承継対策を取る必要が出てきた時点で、窓口を訪ねられるようにします。

#### (4) 専門家の活用

##### ① 税理士への相談

中小企業においても顧問税理士の存在は当たり前で、事業承継に際しても、彼らから有益なアドバイスを得られる可能性は高いです。

特に、経営者の相続の際に、相続税節減のためのアドバイスを得ることは広く行われており、金銭的な効果は高いのが一般的です。

税理士からこういったルーチン的なアドバイスを受けるだけでなく、承継に際しての状況に対応したコンサルティングを受けられるようにすることも、経営者やその後継者と税理士双方の課題の1つといえます。

##### ② 中小企業診断士の活用

税理士以外にも、事業承継の際に有益なアドバイス等を授けてくれる専門家としては、中小企業診断士、弁護士、司法書士、行政書士、公認会計士、等が考えられます。

この中でも特に、後継経営者の教育及び経営体制やビジネス自体の承継について極めて有益なサポートをしてくれるのが中小企業診断士です。

今までは、事業承継に際してこの中小企業診断士を有効に活用することがあまり行われていませんでしたが、診断士を有効に活用して上述の支援を得ることも承継に際してのこれからの課題といえます。

##### ③ 弁護士や公認会計士の活用

また、後継者不在などの理由によりM&A等で会社を処分する場合には、デュー・デリジェンス（資産の精査）や売買契約書の作成・同契約の締結等の際に弁護

士や公認会計士等の力を借りることもよくあります。

ですから、弁護士や公認会計士を上手に活用して、トラブルなく高い価格で会社を売却することも課題の一つであり、それによりハッピー・リタイアを目指すことも1つの方策です。

## 第2章 事業承継に関するアンケート調査とヒアリング調査

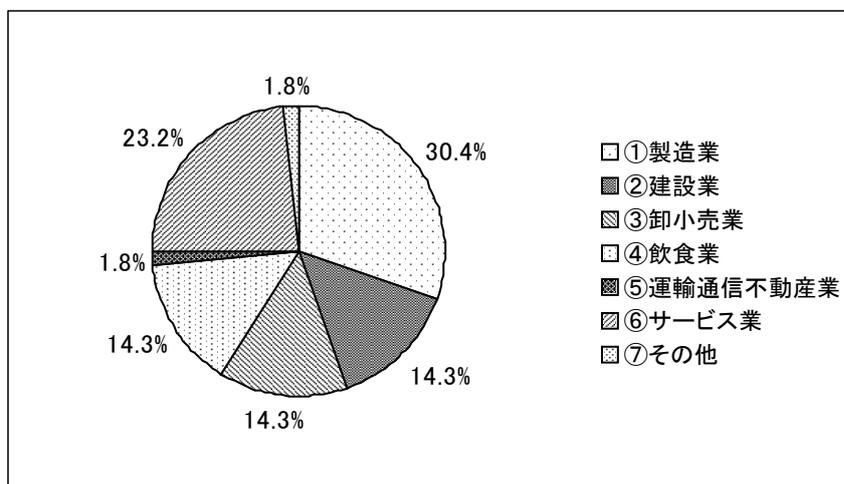
### 1、事業承継アンケート調査

#### アンケート調査の結果

##### 1. 貴社の主な業種は何ですか

アンケート調査の回収業種としては、製造業が30.4%、サービス業23.2%、建設・卸小売・飲食業の各が14.3%の順でアンケートを回収しています。

	小計	構成比
①製造業	17	30.4%
②建設業	8	14.3%
③卸小売業	8	14.3%
④飲食業	8	14.3%
⑤運輸通信不動産業	1	1.8%
⑥サービス業	13	23.2%
⑦その他	1	1.8%
合計	56	100.0%

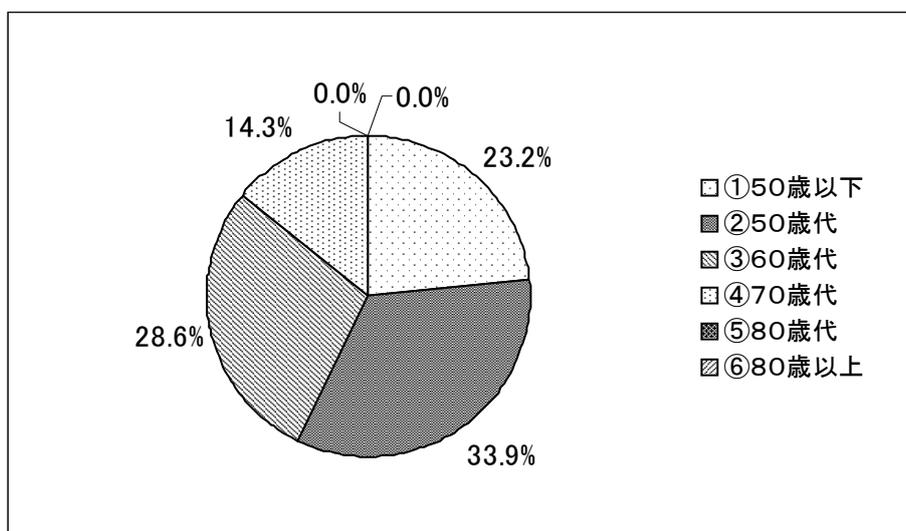


## 2. 経営者の年齢

アンケート調査票の回収年齢は、50歳代が33.9%、60歳代が28.6%、50歳以下が23.2%、70歳代が14.3%の順となっています。

また、80歳代と80歳以上の経営者からの回収はありませんでした。

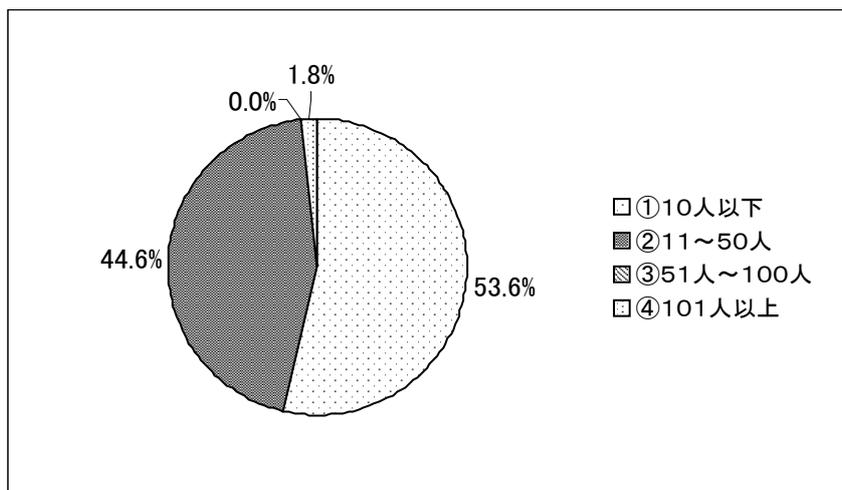
	小計	構成比
①50歳以下	13	23.2%
②50歳代	19	33.9%
③60歳代	16	28.6%
④70歳代	8	14.3%
⑤80歳代	0	0.0%
⑥80歳以上	0	0.0%
合計	56	100.0%



## 3. 従業員数

回収したアンケート調査企業の従業員数を見ると、30人以下が53.6%、11～50人が44.6%の順となっており、これを合わせると98.2%となっている。

	小計	構成比
①10人以下	30	53.6%
②11～50人	25	44.6%
③51人～100人	0	0.0%
④101人以上	1	1.8%
合計	56	100.0%

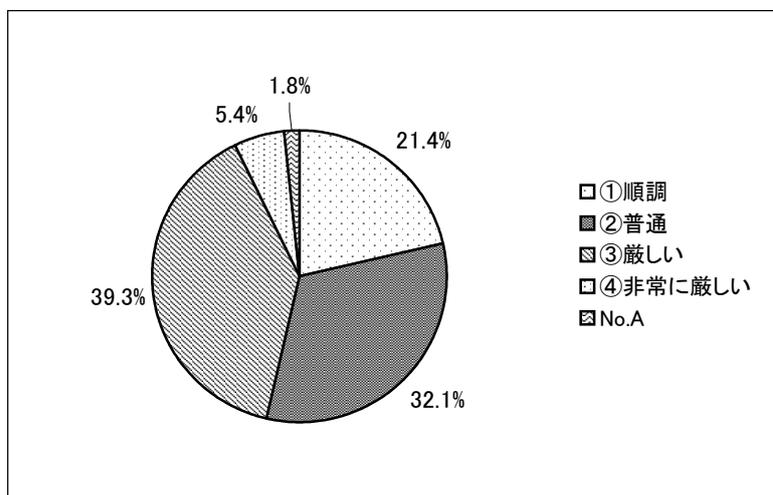


#### 4. 現在の経営状況

現在の経営状況が厳しいと回答した事業所は 39.3%、普通と回答した事業所は 32.1%、順調と回答した事業所は 21.4%の順となっている。

経営状況が「厳しい」と「非常に厳しい」を合わせると 44.7%となっており、経営の厳しさがわかる。

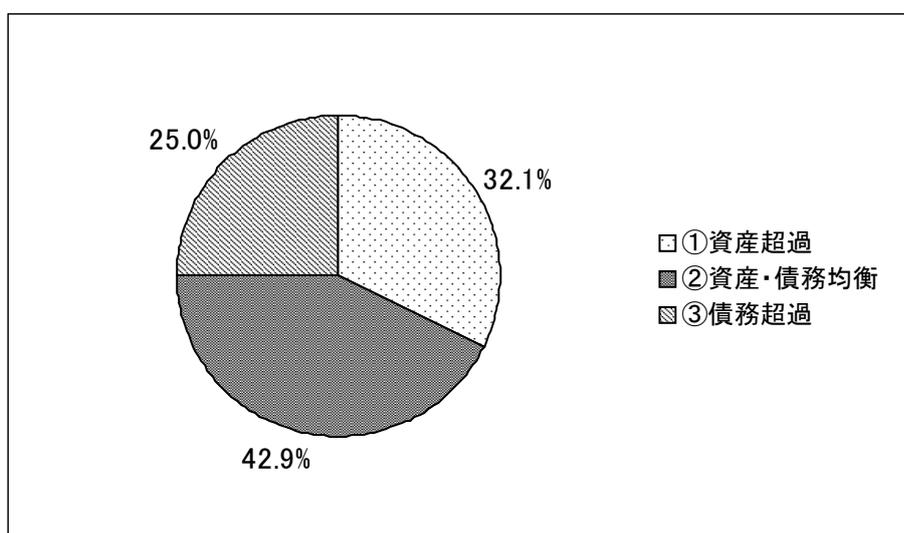
	小計	構成比
① 順調	12	21.4%
② 普通	18	32.1%
③ 厳しい	22	39.3%
④ 非常に厳しい	3	5.4%
No.A	1	1.8%
合計	56	100.0%



## 5. 現在の資産状況

現在の資産状況を見ると、資産・債務均衡が 42.9%、資産超過が 32.1%、債務超過が 25.0%となっている。

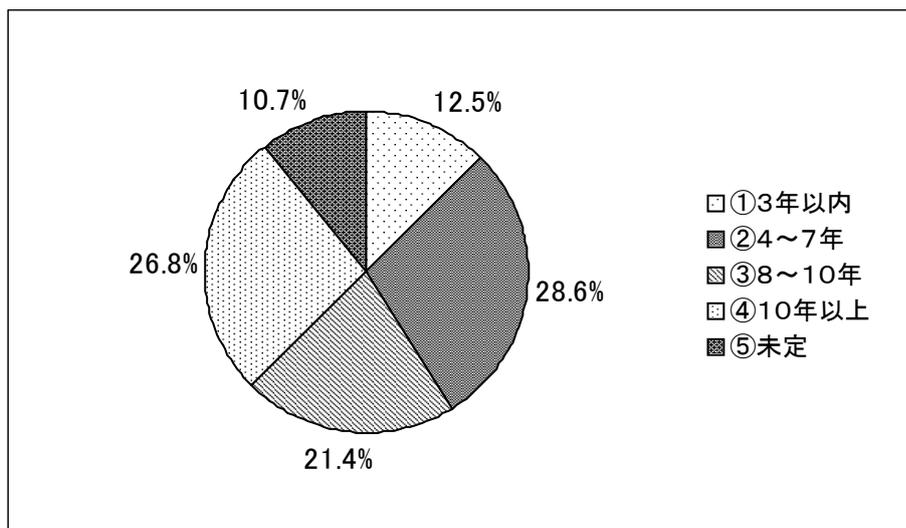
	小計	構成比
①資産超過	18	32.1%
②資産・債務均衡	24	42.9%
③債務超過	14	25.0%
合計	56	100.0%



## 6. 経営者として、今後従事する期間

経営者として、今後従事する期間を見ると、「4～7年」とするものが 28.6%、「10年以上」が 26.8%、「8～10年」が 21.4%の順となっている。

	小計	構成比
①3年以内	7	12.5%
②4～7年	16	28.6%
③8～10年	12	21.4%
④10年以上	15	26.8%
⑤未定	6	10.7%
合計	56	100.0%

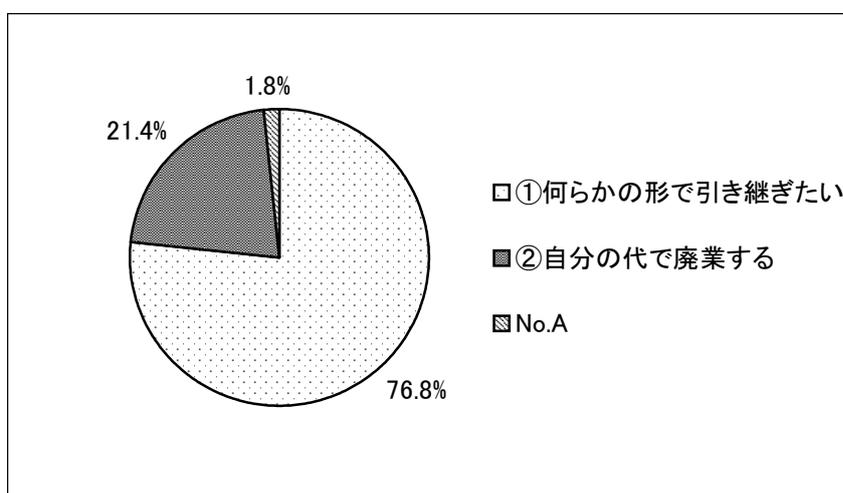


## 7. 事業承継の意向

「何らかの形で引き継ぎたい」とする経営者が 76.8%と圧倒的に高く、今後の事業承継への指導・支援の必要性が伺われる。

反面、「自分の代で廃業したい」とする経営者が 21.4%あり、今後の課題として検討する必要もあります。

	小計	構成比
①何らかの形で引き継ぎたい	43	76.8%
②自分の代で廃業する	12	21.4%
No.A	1	1.8%
合計	56	100.0%

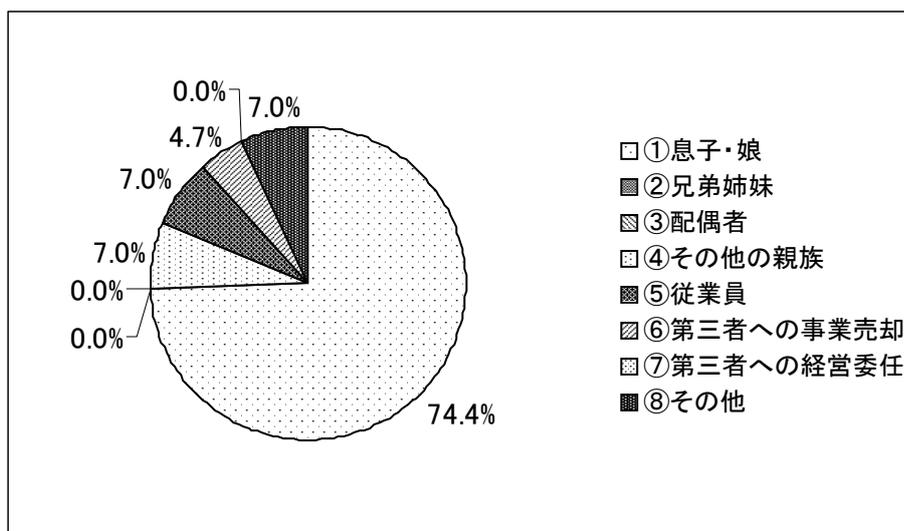


## 8. 事業承継したい相手《上記7で①「何らかの形で引き継ぎたい」と答えた方のみ》

事業承継の相手としては「息子・娘」と回答したものが74.4%と圧倒的に高い結果となっている。

また、「その他の親族」と「従業員」とするものが、各々7.0%となっている。

	小計	構成比
①息子・娘	32	74.4%
②兄弟姉妹	0	0.0%
③配偶者	0	0.0%
④その他の親族	3	7.0%
⑤従業員	3	7.0%
⑥第三者への事業売却	2	4.7%
⑦第三者への経営委任	0	0.0%
⑧その他	3	7.0%
合計	43	100.0%

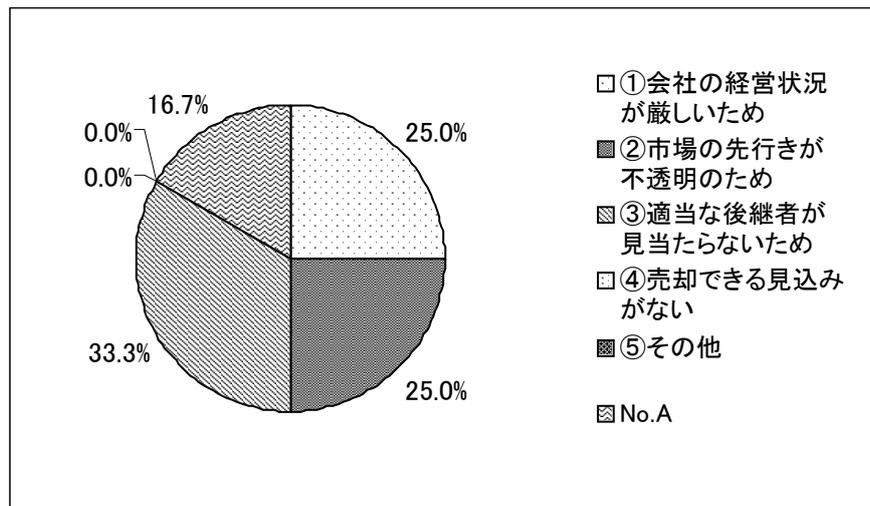


## 9. 事業承継の理由（上記7で②「自分の代で廃業する」と答えた方のみ）

「自分の代で廃業する」と回答した21.4%の経営者の理由を見ると、「適当な後継者が見当たらないため」と回答したものが33.3%と高く、次いで「会社の経営状況が厳しい」と「市場の先行きが不透明のため」が、各々25.0%の順となっている。

この結果をみると、「自分の代で廃業する」と回答した21.4%の経営者の理由には、将来への見通しができず、経営に対する不安さが伺えます。

	小計	構成比
①会社の経営状況が厳しいため	3	25.0%
②市場の先行きが不透明のため	3	25.0%
③適当な後継者が見当たらないため	4	33.3%
④売却できる見込みがない	0	0.0%
⑤その他	0	0.0%
No.A	2	16.7%
合計	12	100.0%



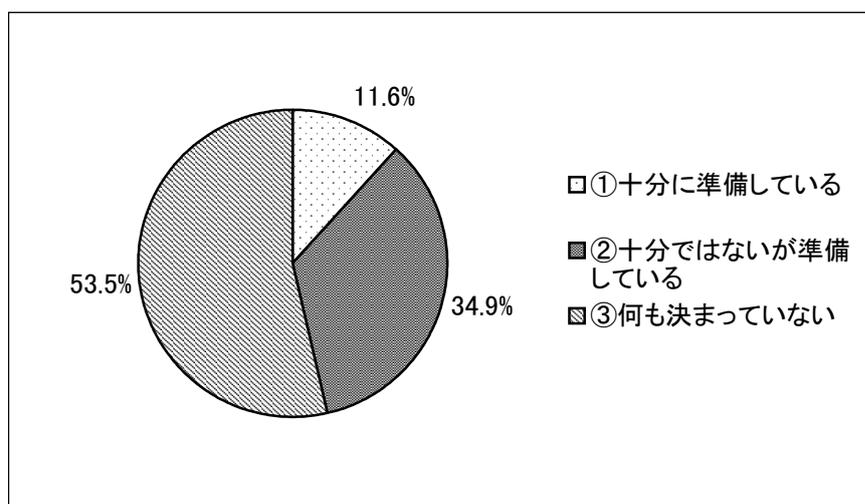
## 10. 事業承継の準備状況

事業承継のための準備状況を見ると、「何も決まっていない」とする回答は53.5%と過半数を超え、将来への不安要素となっている。

次いで「十分ではないが準備している」が34.9%、「十分に準備している」が11.6%の順となっている。

また、「十分ではないが準備している」と回答したものと「十分に準備している」とするものを加えると、46.5%の経営者は何らかの準備をしていることがわかる。

	小計	構成比
①十分に準備している	5	11.6%
②十分ではないが準備している	15	34.9%
③何も決まっていない	23	53.5%
合計	43	100.0%

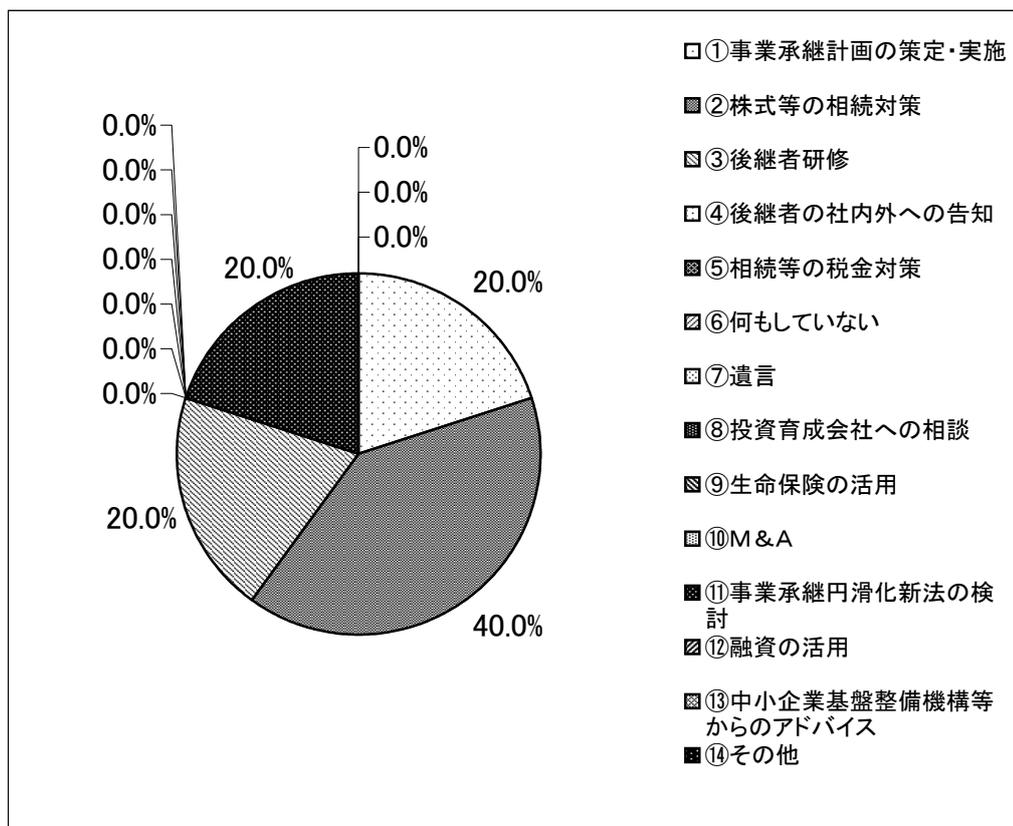


## 11. 事業承継の具体的な準備状況

(上記10で①「十分に準備している」と答えた方のみ)

事業承継について「十分に準備している」と回答した経営者の内、「株式等の相続対策」が40.0%と高く、次いで、「事業承継計画の策定・実施」「後継者研修」「事業承継円滑化新法の検討」が各々20.0%となっている。

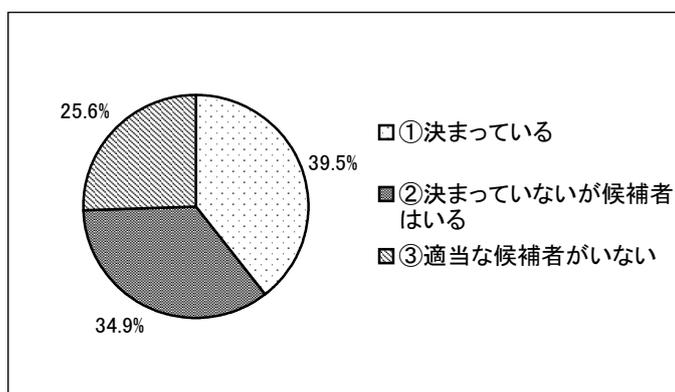
	小計	構成比
①事業承継計画の策定・実施	1	20.0%
②株式等の相続対策	2	40.0%
③後継者研修	1	20.0%
④後継者の社内外への告知	0	0.0%
⑤相続等の税金対策	0	0.0%
⑥何もしていない	0	0.0%
⑦遺言	0	0.0%
⑧投資育成会社への相談	0	0.0%
⑨生命保険の活用	0	0.0%
⑩M & A	0	0.0%
⑪事業承継円滑化新法の検討	1	20.0%
⑫融資の活用	0	0.0%
⑬中小企業基盤整備機構等からのアドバイス	0	0.0%
⑭その他	0	0.0%
合計	5	100.0%



## 12. 後継者の決定状況

後継者の決定状況を見ると「決まっている」が 39.5%、「決まっていないが候補者はいる」が 34.9%、「適当な候補者がいない」が 25.6%の順となっている。

	小計	構成比
①決まっている	17	39.5%
②決まっていないが候補者はいる	15	34.9%
③適当な候補者がいない	11	25.6%
合計	43	100.0%



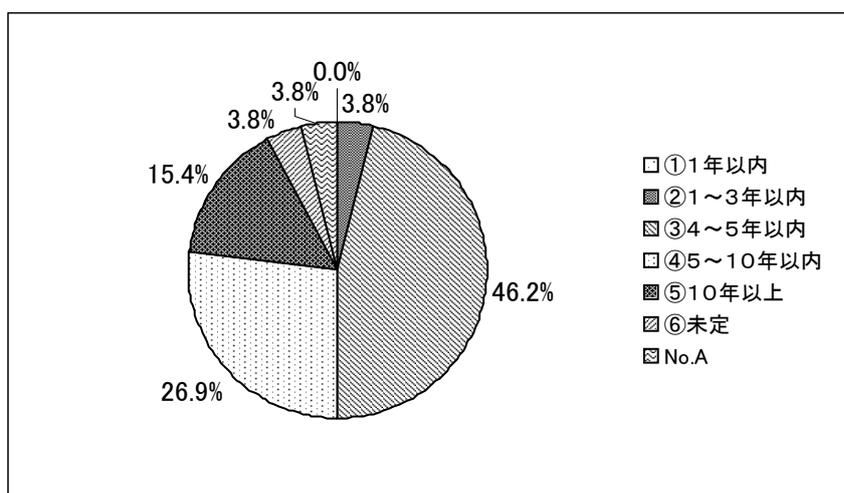
### 1 3. 後継者を決めたい時期

(上記1 2で、②の「決まってはいるが候補者はいる」とするものと、  
③の「適当な候補者がいない」と答えた方のみ)

後継者を決めたい時期については、「4～5年以内」が46.2%、「5～10年以内」が26.9%、「10年以上」が15.4%の順となっている。

また、1～3年以内に後継者を決めたいとして急を要する事業所は1事業所(3.8%)と少ない結果となっている。

	小計	構成比
①1年以内	0	0.0%
②1～3年以内	1	3.8%
③4～5年以内	12	46.2%
④5～10年以内	7	26.9%
⑤10年以上	4	15.4%
⑥未定	1	3.8%
No.A	1	3.8%
合計	26	100.0%

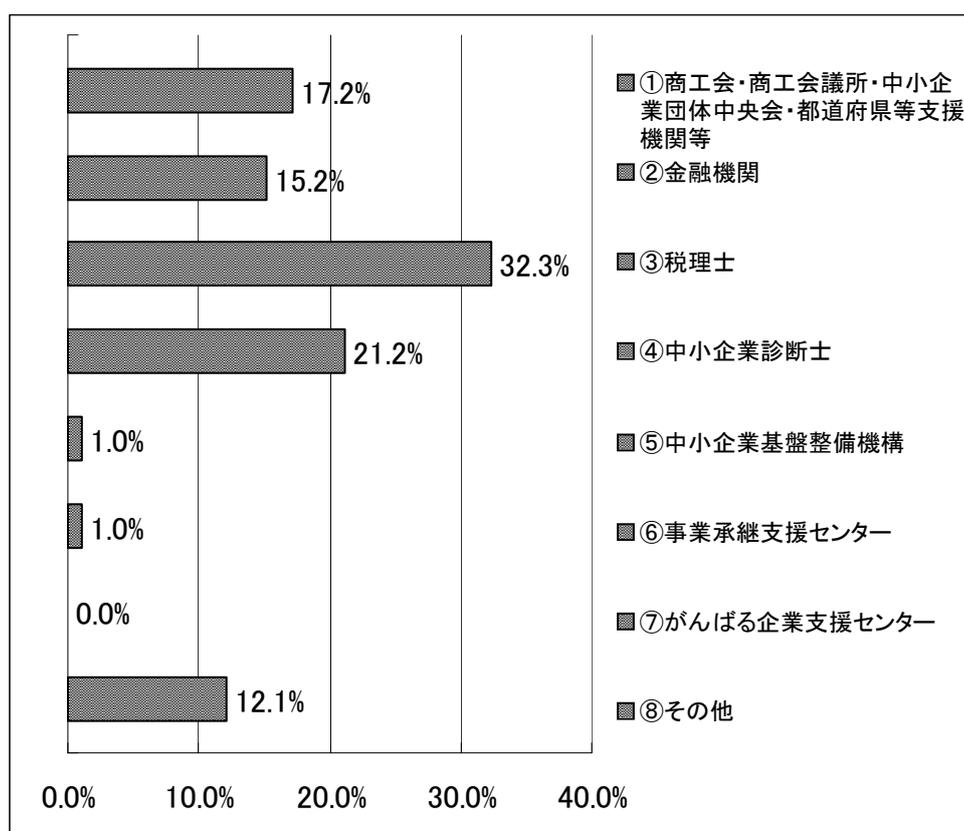


### 1 4. 事業承継に関する相談先として考えられる組織はどこですか(複数回答)

事業承継に関する相談については、「税理士」が32.3%、「中小企業診断士」が21.2%、「商工会・商工会議所・中小企業団体中央会・都道府県等支援機関等」が17.2%、「金融機関」が15.2%の順となっている。

また、新設された「事業承継センター」や「がんばる企業支援センター」は知名度が低く回答も少なかった。

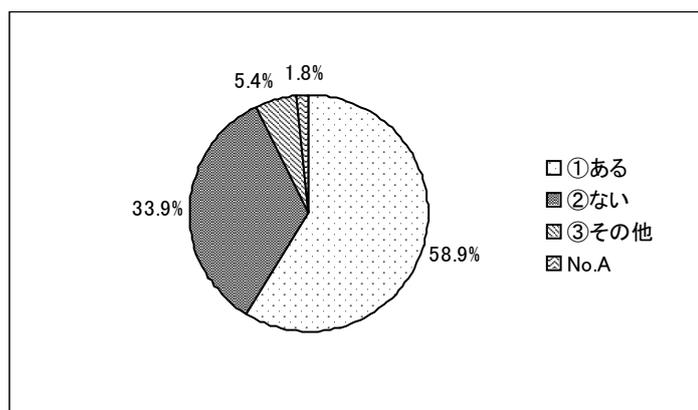
	小計	構成比
①商工会・商工会議所・中小企業団体中央会・都道府県等支援機関等	17	17.2%
②金融機関	15	15.2%
③税理士	32	32.3%
④中小企業診断士	21	21.2%
⑤中小企業基盤整備機構	1	1.0%
⑥事業承継支援センター	1	1.0%
⑦がんばる企業支援センター	0	0.0%
⑧その他	12	12.1%
合計	99	100.0%



## 15. 事業売却に対する抵抗感

事業売却に対する抵抗感については、「ある」と回答した経営者が58.9%、「ない」が33.9%の順となっている。

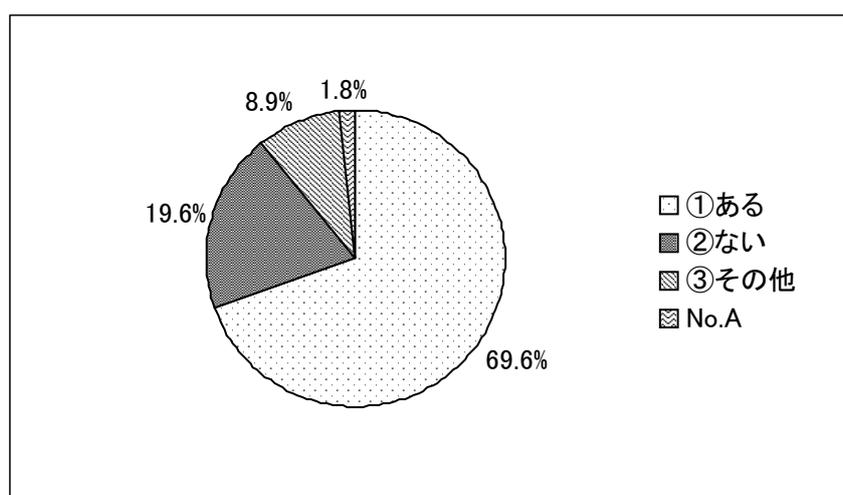
	小計	構成比
①ある	33	58.9%
②ない	19	33.9%
③その他	3	5.4%
No.A	1	1.8%
合計	56	100.0%



### 16. 自社を売却する場合の売却価値（企業価値）に関心がありますか

自社を売却する場合の重要な要素の1つである企業価値についての経営者から回答を求めたところ、「ある」が69.6%、「ない」が19.6%の順となっており、経営者は企業価値(優位性/強み)の高さを確信していることがわかる。

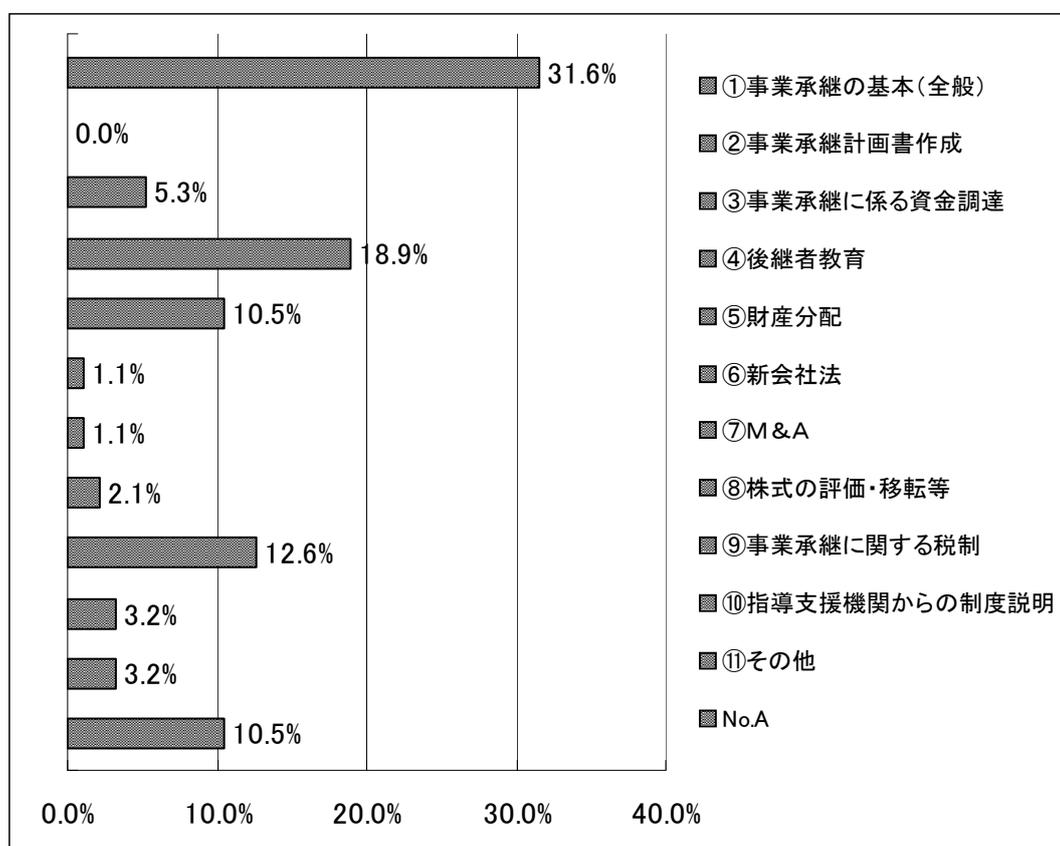
	小計	構成比
①ある	39	69.6%
②ない	11	19.6%
③その他	5	8.9%
No.A	1	1.8%
合計	56	100.0%



## 17. 事業承継に関する関心のあるセミナーのテーマ（複数回答）

	小計	構成比
①事業承継の基本(全般)	30	31.6%
②事業承継計画書作成	0	0.0%
③事業承継に係る資金調達	5	5.3%
④後継者教育	18	18.9%
⑤財産分配	10	10.5%
⑥新会社法	1	1.1%
⑦M&A	1	1.1%
⑧株式の評価・移転等	2	2.1%
⑨事業承継に関する税制	12	12.6%
⑩指導支援機関からの制度説明	3	3.2%
⑪その他	3	3.2%
No.A	10	10.5%
合計	95	100.0%

事業承継に関するセミナーの内容については、「事業承継の基本」が31.6%、「後継者教育」が18.9%、「事業承継に関する税制」が12.6%、「財産分配」が10.5%の順となっている。



## 18. 事業承継に関する実情、そして質問やご要望

- ・悩んでいるのは世の中が厳しいし、小さな町でやっており、人口は少なくライバルは増えている。息子にゆずるのがいいのかどうか考えている。
- ・後継予定者（息子）は30代で、事業承継の気持ちはあるものの、いま一つ、仕事に取り組む姿勢や熱心さが感じられない。本気で取り組ませるために何をすればいいか？ 悩んでいる。
- ・個人営業なので、このテーマに対して法人化の方がいいか、個人のままだがいいのかを知りたい。
- ・息子が事業承継をしても、つっこんだ商売ができるか・・・、苦痛にならないでやっていけるか・・・が問題（課題）である。
- ・後継者に対する実力養成と将来設計に対するセミナーなどがあればよい。
- ・若輩という事もあり、分からない事だらけです。  
前任者からの承継も突然であったため「次の事」に、全く手をつけられない状況です。
- ・後継者の選定及び後継者教育（自分も含めて）
- ・まだ具体的にないないので、これからです。

## 2. 事業承継企業の事例調査

【A 社】(担当 新谷博司)

### 1. 企業概要

業 種	飲食店(中華風レストラン)
社員数(含 代表者・パート)	2名 土・日 アルバイト1名
資本金	個人営業
創業年	平成元年
経営者の年齢	59才

### 2. 事業概要(経緯など)

- ①子供の時からの憧れで、学校卒業後県外の店で5年修行し、更に別の店で8年の修業をしてから独立した。現在地に土地を購入し建物を建ててオープンした。
- ②その後、駐車場を広げるために地続きの土地を購入し、現在に至る。

### 3. 同社を取り巻く環境

- ①バブル期に開業したこともあってスタートは好調であったが、平成10年ごろからバブル崩壊の影響を受け始め、お客様の使える金額が減り始め、客単価が下がり、麺類主体の注文が多くなった。
- ②その影響を受けて、当店の昼は700円のランチが3分の2を占めるようになった。  
さらに夜の客も食事のみが多く、10年前と比べてアルコールを飲まれる客は3分の1になっている。その原因は、企業の客接待が減った。
- ③新種運転規制が厳しくなったが、当店は郊外店なので、お客様は車で見えるため、アルコールが出なくなり、飲み会そのものが少なくなったこともあって、メニューに工夫したり努力により落ち込みを防いでいるが、弱含み横ばい状態で推移している。
- ④ライバルとの関係は特に影響を受けていない。

### 4. 事業承継についての考え方

- ①事業業績が徐々に落ち込んでいく状態の中で、後継者（息子）に継がせる事が良いのかを迷っている。現在のところは後をついで欲しい気持ちはあるが、はっきりとした決心はついていない。
- ②息子は2年前に高校を卒業し、業種の異なる企業に就職したが、本人は後を継ぐと知っているが、このような状況の中で良いのかを考えてしまう。後1～2年したら真剣に話し合って方向を決めたい。

### 5. 事業承継についての取り組み（育成や体制づくりを含む）

先行きを心配しながら考えている程度で、現状では何も進んでいないが、後継者はまだ若いので、引き継ぐのは10年以上先になる。

### 6. 事業承継についての課題

- ①相続の時期になって、事業の存続が可能な環境・業績であるか  
環境や業績が現状より悪化するか、新たな展開が可能かを見極めた上で後継者に譲りたいと考えており、今後の対応も含めて考えたい。
- ②商売の修行をどのようにさせるか  
他店に預けて修行させたいが、本人の考えも入れて決めたい。修行の成果を見て、時点に戻す時期を決めたい。

### 7. 後継者に求めるもの

- ①本人自身の考えで「家業を継ぐ」と意思表示しているので、現状では「やる気」・

「意欲」に問題はない。この気持ちを持続して欲しい。

## 8. その他の特記事項

後継時期に堂々とバトンタッチできるよう、メニュー開発や顧客サービスに磨きをかけるなどの経営努力を続けたい。

### 【B 社】(担当 新谷博司)

#### 1. 企業概要

業 種	卸・小売店（主力は宅配業）
社員数（含 代表者・パート）	15名
資本金	個人営業
創業年	昭和30年
経営者の年齢	56才

#### 2. 事業概要（経緯など）

- ①昭和30年に先代（現代表者の母）が創業した。現代表は昭和46年に承継し現在に至る。
- ②30年ほど前に、スーパーマーケットの中に「パンとお菓子の店」を開いたが、15年後には撤退した。
- ③現在は、自動販売機部門も起動により、本業の「牛乳などの乳製品の宅配業」の補足として「家庭での必需品」などの注文用紙を配り、次の配達時に回収し、商品が届くとスグにお届けすることで、一軒あたりの客単価のアップに結び付けている。

#### 3. 同社を取り巻く環境

- ①この業種はスーパーマーケットの出店が進むに連れて、一般家庭での宅配を通じての購入が徐々に減少し、多くの業者は廃業・転業により離れていった。同時に従業員を多数抱えるほどの規模を維持したり成長させるには難しい業種になってしまった。
- ②最近の数年前からは事業主の高齢化が進み、新規顧客開拓が出来ず、業容縮小傾向が事業意欲をなくさせ、廃業傾向が加速しつつある。すなわち、後継者問題の前に廃業に追い込まれる業者が増えてくる環境にある。

③上記の現状から、既に近隣の業者から相談を受けて、廃業間近の業者から市場を譲り受けることに成功した。今後このような動きが出てくる見込みなので、その対応による事業拡大を考えている。

#### 4. 事業承継についての考え方

事業主の年齢が56歳であり、60歳ぐらいから考えていきたい。

#### 5. 事業承継についての取り組み（育成や体制づくりを含む）

①現在は個人営業であるが、1～2年の間に法人化を考えていきたい。そうすることにより、個人資産と法人資産を明確に区分することにより、相続問題もやり易くなる。

②現在考えている後継者は長男を考えており、自販機部門の責任者になっている。後1年程度で本業の宅配部門に配転し、事業全体のことがわかるように育成する予定。

#### 6. 事業承継についての課題

特に課題はないが、具体的に相続を考える時期までに、「法人化問題」と後継者候補に「本業での修行」、更には「経営ノウハウの習得」をさせておきたい。

#### 7. 後継者に求めるもの

- ①地元での人脈づくり。商工会議所の青年部での活動に期待している。
- ②未経験の本業での修行。

#### 8. その他の特記事項

特になし。

【C 社】(担当 新谷博司)

#### 1. 企業概要

業 種	サービス業
社員数（含 代表者・パート）	19名
資本金	800万円
創業年	昭和53年
経営者の年齢	64才

## 2. 事業概要（経緯など）

- ①個人事業として、昭和53年8月、ギフトショップとし(FC店)として開業。
- ②平成6年3月法人化。
- ③同年、葬祭業を吸収して現在に至る。

## 3. 同社を取り巻く環境

- ①ギフトショップについては、全体需要が減少し、単独事業としては将来的にも期待が持てるとは思われない。
- ②幸いにして、葬祭部門をもつていることから、お返しとしてギフト商品を利用してもらっており、更には独自の加工商品も使ってもらい、全体として何とかやっておられる。
- ③高齢社会を迎えて、葬儀需要は増加傾向にあるが、昨年から大手業者の葬祭会館がオープンし、その影響がでないように対応している。

## 4. 事業承継についての考え方

後継者はいるので、本人の自覚が高まった時を見計らってバトンタッチしたいと考えている。

## 5. 事業承継についての取り組み（育成や体制づくりを含む）

- ①後継候補に一部株を分割し取締役として登記した。
- ②数年後にバトンタッチできるよう、重要な判断を一緒にするなどにより、トップとしての経営感覚を磨くよう努めたい。

## 6. 事業承継についての課題

- ①後継者の経営感覚をどうやって今以上のレベルに高めるか。
- ②後継時期までに経営体質を強化しておきたい。

## 7. 後継者に求めるもの

実務については十分経験もつんでいるので心配はない。その時期が来るまでに、経営の舵取りが出来るように今まで以上に真剣に取り組み、社長にとって代われる経営力・判断力を習得してもらいたい。

## 8. その他の特記事項

特になし。

## 【D 社】(担当 渡部会員)

### 1. 企業概要

業 種	製造業（精密機械製造業）
社 員 数 (代表者・パートを含む)	42名
資 本 金	3,000万円
創 業 年	M・T・S・H 53 年
経営者の年齢	53 歳

### 2. 事業概要（経緯）

当社は、創業社長が同業種の会社からスピンアウトし、「我が社は、機械と電気に生きる」を礎に次代を見つめた的確なシステムの提案をしていきたいとの思いで設立した。

生産の場面では、様々なニーズ、例えば人と自動化技術の協調、環境との融合、納期の適合化等、時代に対応したシステムの構築が要求されている。

当社は、そのようなニーズに対し、自動組立機械の設計・製作、搬送装置、部品・治工具の製作、自動機械の改造、オーバー・ホール、メンテナンス業務、洗浄（ブラスト）等の主要業務で対応している。

### 3. 同社を取り巻く環境

ここにきて環境は様変わり、主要取引先が今後の設備投資を3割減といった方針を打ち出す等非常に厳しい状況となっている。

現況、大型の新規ラインというような引き合いはなく、現有設備の効率アップ、改善、メンテナンスといった業務を中心にしばらくは推移し、期が変わる4月以降に期待し今後の動向を注目していかなばならない。

### 4. 事業承継についての考え方

現社長は、一般従業員で当社に入社し、先代社長から当社を引き継いだ三代目の社長である。

アンケート調査にも書いているが、次期社長は幹部から抜擢し、今後8～10年後に、当社従業員に引き継ぐ予定である。

## 5. 事業承継についての取り組み（育成や体制づくりを含む）

当社は規模的に少人数ながら、従業員の教育体制は整備しており、原価管理および5S等の研修を1回/月実施しており、管理職研修も4回/年を継続して実施している。

特に事業承継のための体制づくりは意識していないが、現社長の場合を考えても、実際の仕事をやりながらで十分育成できると考えている。

## 6. 事業承継についての課題

社長の努めは、会社の事業を継続して半分、後継者を育成し、その後継者にバトンタッチして残りの半分が完結と考えているので、次期社長には健全な会社を引き継ぎたいと思っている。

そう言う意味では、事業承継も大事であるが、今年は事業維持継続のための施策が大事であると考えている。

ただし、次期後継者の育成と共に次期後継者のブレーンも育成することにより、次期後継者がより実力を発揮できる環境になるであろうと推察されるので、後継者のブレーン育成が必要であると考えている。

## 7. 後継者に求めるもの

創業者の思い「我が社は、機械と電気に生きる」を忘れず、時代のニーズに合った会社を堅実に運営し、次期後継者を育て、確実にバトンタッチしていただきたいと考えている。

## 8. その他特記事項

現社長は元々設計担当として当社に入社した。現社長のキャリアは、設計担当、設計課長、営業課長、営業部長、取締役兼営業部長、その後、代表取締役専務となっている。

現社長が今から考えると、取締役兼営業部長の5年間および代表取締役専務の2年間で前社長の後継者教育だったと思われる。

### 【E 社】(担当 三沢会員)

#### 1. 企業概要

業 種：小売り	社 員 数：18人	資 本 金：3,000万円
創 業：昭和54年	経営者の年齢：60歳	

## 2. 事業概要（経緯など）

小売企業で経験を積んだ現社長が、昭和54年に独立して同社を開業しました。その後、同社は食料品販売を中心に順調に業績を伸ばしてきましたが、バブル崩壊後の不況で売り上げを落とし、損益も一時赤字に転落しました。

そのような状況の中、同社は人件費を中心に費用の削減等のリストラを行って損益をプラスに転じさせ、その後の景気の回復の中で売り上げも再び向上させてきました。

現在は、また売上高や営業・経常利益とも減少していますが、それでも黒字を出しています。

## 3. 同社を取り巻く環境

バブル崩壊後大幅に悪化した同社にとっての商環境は、その後の緩やかな景気回復の中で回復を遂げてきましたが、ここにきてまた悪化しつつあります。

こういった状況の中、山形の人々の大部分は著しく所得が低いことと、住宅や自動車といった人目に付く嵩張るものにはお金を掛けるけれど、それ以外のことにはケチであるという気質とが相まって、金額が張り利幅の取れる高級食料品の売れ行きは良くありません。

## 4. 事業承継についての考え方

経営者は、現時点で自分に多少の持病はあるが、経営者としての活動を続けるのに支障は無いので、もう5～8年程度経営にあたり、その後後継者である長男に会社を譲りたいと考えています。

## 5. 事業承継についての取り組み（育成や体制作りを含む）

後継者である長男は、同業大手企業で経験を積んだ後同社に入社し、現在役員として経営者のそばにおり、OJTで経営の実務を学んでいます。

また、長男個人でも座学でビジネスと経営を学んでいる他、同社のビジネスにとってとても有益な販売士の資格なども取得しています。

## 6. 事業承継についての課題

1つには、経営者としてある程度資産を形成してきたので、相続に際しての納税

対策・節税方法を押さえておきたいと考えています。

もう1つには、長男が会社を継いだ際には、特に古参の役員を中心に社員の人心をうまく把握できるのかを心配しています。

## 7. 後継者に求めるもの

後継者の長男は、経営者のそばで経営の実際を学んでおり、自分で座学により経営やビジネスも学んでいるので、能力の点で求めるものは多くはありません。

ただ、長男は生まれた時から社長の息子で、苦勞、特に人間関係の苦勞をしておりませんので、人の心、特に社員の心が理解できる後継経営者になって欲しいと願っています。

## 8. その他の特記事項

経営者は、相続税等税務の面では顧問税理士に相談出来ますが、その他経営全般に関しては、どこに（誰に）相談すれば良いのかの知識は持ってありません。

この点で、中小企業診断協会や個々の診断士は、もっと自分たちの存在をアピールしても良いのではないかと感じました。

### 【F 社】(担当 三沢会員)

#### 1. 企業概要

業 種：飲食店                      社 員 数：7人                      資 本 金：1,000万円  
創 業：昭和63年                      経営者の年齢：57歳

#### 2. 事業概要（経緯など）

いくつかの会社を経営している現社長が、昭和63年にこのお店を開業しました。同店は、山形県内では珍しい“お酒を飲みながら女性スタッフの生演奏が聞ける”という特徴を持っているので、開業直後から2,000年くらいまでは、学歴や所得及び年齢が比較的高めの顧客で賑わいました。

しかしその後、女性スタッフの人数を減らしたことと不景気の影響により、顧客の足が遠のいたまま現在に至っています。

### 3. 同社を取り巻く環境

バブル崩壊後大幅に悪化した同店にとっての商環境は、その後の緩やかな景気回復の中でも大きな回復は見られず、苦しい状態が続いています。

山形県内の飲食店すべてに当てはまることですが、山形の人々の大部分は著しく所得が低いことと、住宅や自動車といった人目に付く嵩張るものにはお金を掛けるけれど、それ以外のこと、特に形の無いものにはケチであるという気質とが相まって、当店のような楽しむためのサービス業は苦戦しています。

### 4. 事業承継についての考え方

経営者は、もう8～12年程度経営にあたり、その後後継者である長男に会社を譲りたいと考えています。

このお店自体は、経営者が趣味で開いているものなので、大きな赤字を出さなければ良いと考えています。

ですから、経営者交代以降もずっとこのお店を続けるかは、後継者に委ねる意向です。

### 5. 事業承継についての取り組み（育成や体制作りを含む）

後継者である長男は、東京の大学を卒業して大手企業で経験を積んだ後同社に入社し、現在役員としてもう1つの会社を担当して、OJTと座学で同社グループの経営を学んでいます。

### 6. 事業承継についての課題

1つには、経営者としてかなりの資産を形成してきたので、相続に際しての納税対策・節税方法を押さえておきたいと考えています。

もう1つには、長男が会社を継いだ際には、グループ企業全体を上手く管理・経営出来るのか多少案じております。

### 7. 後継者に求めるもの

後継者の長男は、実際にグループの中の1社を経営しており、かつ座学により経営やビジネスも学んでいるので、能力の点では安心しています。

ただ長男は、勉強は出来てもコミュニケーション能力や対人関係構築力が高くな

いので、グループの社員をうまく統率出来るように、これらの能力も高めていって欲しいと思っています。

## 8. その他の特記事項

この経営者も、相続税等税務の面では顧問税理士に相談すれば良いというのは分かっていますが、経営全般や後継者育成に関しては、どこに（誰に）相談すれば良いのかは分かっておりません。

同じくこの点で、中小企業診断協会や個々の診断士は、もっと自分たちの存在をアピールしても良いのではないかと感じました。



## 第3章 事業承継に関する課題

### 1、人に関する課題と対応策（渡部会員）

#### （1）事業承継計画の必要性

中小企業の経営者の平均年齢は約57歳で、この20年間で約5歳も上昇しています。一方、経営者の引退予想平均年齢は67歳となっており、経営者の平均年齢と引退予想平均年齢は10歳程度の差となっています。

また、2006年版中小企業白書によると、年間廃業者数約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と推定されています。何故、「後継者がいない」ことを理由とする廃業が24%もあるかと言うと、後継者育成等の事業承継の対策を日頃から実施していないからです。企業が事業承継の対策を始めない理由は以下の3点と考えられています。

- ①経営者にとって遠い将来の話と思われがちで、どうしても優先順位が下がる。
- ②会社や家庭での影響力を保持するため、事業承継方針を先延ばしにするケースが多い。
- ③場合によっては、「社長の死」を想起させる問題でもあり、周りのものが言い出しにくい。

事業承継対策をしていないと、様々な理由で事業が不安定になり、事業の継続が困難となってしまいます。事業承継対策をしなかった場合の失敗事例は様々ありますので、詳細は、中小企業庁発行の『事業承継ガイドライン20問20答』等を参照願います。

さて、我が社の場合、近藤社長は58歳、後継者は34歳で、まさに経営者の平均年齢を越えています。

「3.2.2 人材育成について」でも述べていますが、業況の向上および事業承継が我が社の重要かつ緊急の2大課題に挙げられ、早急に取り組みねばならないテーマとなっています。

#### （2）事業承継の手順

事業承継を円滑に進めるためのステップは大きく、①「事業承継計画の立案」と②「具体的対策の実行」の2つのステップに分かれます。

我が社の場合、②「具体的対策の実行」の手順は、後継者がいるとの前提で、本報告書では「親族内承継」のステップを示します。

図表3.2.3-1に「事業承継のステップ」を示します。

本報告書では、①「事業承継計画の立案」のステップを述べます。

図表3. 2. 3-1 事業承継の手順

ステップ	内 容	
1	事業承継計画の立案	①事業承継対策の重要性、計画的取組の必要性の理解
		②現状の把握 a. 会社の経営資源の状況 b. 会社の経営リスクの状況 c. 経営者自身の状況 d. 後継者候補の状況 e. 相続発生時に予想される問題点
		③事業承継の方法 a. 関係者の理解 b. 後継者教育 c. 株式・財産の分配
		④事業承継計画の作成 中長期の経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだもの
2	具体的対策の実行	①関係者の理解 a. 事業承継計画の公表 b. 経営体制の整備
		②後継者教育 a. 社内での教育 b. 社外教育・セミナー
		③株式・財産の分配 a. 株式保有状況の把握 b. 財産分配方針の決定 c. 生前贈与の検討 d. 遺言の活用 e. 会社法の活用 f. その他の手法の検討

①事業承継対策の重要性、計画的取組の理解

社長の仕事は2つあります。一つは会社を存続させること、二つ目はその会社を後継者にバトンタッチすることです。そのことによって、会社は存続します。

上記「(1) 事業承継計画の必要性」で述べましたが、我が社にとって、事業承継は重要かつ緊急の課題の内の一つになっています。

そのことを社長、後継者、従業員および家族まで理解していただく必要があります。

## ②現状の把握

事業承継計画を立案するに当たって、最初にやっておくべきことは、会社を取り巻く各状況を正確に把握することです。

### a. 会社の経営資源の状況

#### ア. 従業員の数、年齢、能力等の状況

後継者は34歳、同年齢の従業員（営業担当）がいるので将来のスタッフ候補であるが、後継者、従業員共に人材育成が必要である。

詳細は、「3. 2. 2 人材育成について」参照。

#### イ. 資産の額及び内容やキャッシュ・フロー等の現状と将来の見込み

経営資本回転率1.5ではあるが、期毎の売上高変動が大きいので、安定的な売上確保を図る必要がある。

### b. 会社の経営リスクの状況

#### ア. 会社の負債の現状

資産合計49百万円、負債合計40百万円、内役員借入金26百万円となっている。この役員借入金の処理がキーとなる。

自己資本に組み込むか、債務免除益とするか、etc、処理方法を検討しなければならない。

#### イ. 会社の競争力の現状と将来見込み

「3. 2. 1 営業活動について」に述べているように、①地域密着、②福祉関連業務の強化、および③協同組合生活住環境整備山形の活用で我が社の競争力を強化していく必要がある。

### c. 経営者自身の状況

#### ア. 保有自社株式の現状

#### イ. 個人名義の土地・建物の現状

上記2項目は現時点では不明であるが、会社資源を後継者へ集中を図る意味で、重要である。

### d. 後継者候補の状況

#### ア. 親族内に後継者候補がいるか

#### イ. 社内や取引先等に後継者候補がいるか

#### ウ. 後継者候補の能力・適性はどうか

#### エ. 後継者候補の年齢・経歴・会社経営に対する意欲はどうか

現時点で重要なのは、後継者の意志と意欲を確認しておくことである。それが無ければ、事業承継計画は大きく異なってくる。

### e. 相続発生時に予想される問題点

#### ア. 法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認

イ. 相続財産の特定・相続税額の試算・納税方法の検討

これらの項目は、a. b. c. と密接に関連してくる他、事業継続の資金にも関わってくるので、慎重に検討する必要がある。

③事業承継の方法

事業承継の方法は、①親族内承継、②従業員への承継、③M&Aの3つがある。

我が社は長男が後継者となってくれるので、親族内承継となる。

親族内承継では、①関係者の理解、②後継者教育、③株式・財産の分配について注意が必要となる。

a. 関係者の理解

ア. 後継者候補との意志疎通

イ. 社内や取引先・金融機関への事業承継計画の公表

ウ. 将来の経営陣の構成を視野に入れて、役員・従業員の世代交代を準備

上でも述べているが、現時点で重要なのは、後継者の意志と意欲を確認しておくことである。

b. 後継者教育

ア. 社内での教育（後継者による直接指導が可能）

イ. 社外での教育

後継者教育は必須である。詳細は「3. 2. 2 人材育成について」参照のこと。

c. 株式・財産の分配

ア. 株式・財産の分配においては、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

イ. 現時点で既に株式が分散している場合には、可能な限り買い取り等を実施することが必要

株式、土地、建物等事業用資産に関しては、後継者に集中できなければ、事業継続は困難となる。また、後継者以外の相続人への遺留分を考慮した上での、後継者への資産集中を検討する必要がある。

④事業承継計画の作成

本項目は、「(3) 事業承継計画」で述べる。

(3) 事業承継計画

事業承継計画とは、中長期の経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだものです。

具体的には、次のような計画になりますが、個人財産等は不明のため、明記しておりません。

図表3. 2. 3-2 事業承継計画

基本方針		現 状	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	
事業計画		売上高	7千万円	8千万円	9千万円	1億円	→		1億2千万円	→		1億5千万円	→
		経常利益	△5百万円	△2百万円	0百万円	5百万円	→		1千万円	→		3千万円	→
会社		定款・株式・その他	相続人に対する売渡請求の導入										
現経営者(近藤敏明)	年齢	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68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		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											
	持株(株数)	790株	690株	590株	490株	390株	290株	200株	200株	→			
			暦年課税制度[贈与]			→							
後継者(長男)	年齢	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	44歳	
	役職	従業員	取締役	→	常務	→	専務	副社長	社長	→			
	後継者教育												
	持株(株数)	50株	150株	250株	350株	450株	550株	640株	640株	→			
		暦年課税制度[贈与]			→								
補 足													



## 2、ものに関する課題と対応策（担当 和多田会員）

承継の対象となる承継資産については、大きくヒト、モノ、カネの三つの経営資源に分けることができることは既に述べた。

ここでは、技術の伝承、事業用資産、所有株式の譲渡・分散等、主にモノに関することについて述べる。

### (1)経営資産の引き継ぎ

#### ①引き継ぎ対象資産

会社や個人事業の事業体を引き継ぐといった場合、引き継ぎの対象となる経営資産は、物質的な価値を持った事業用資産のほかに、その事業体が所有している技術、諸システム、従業員・スタッフが備えている固有の熟練能力・知的能力など、知的資産といわれる経営資産も引き継ぎの対象になる。

こうした知的資産価値は、経営者の経営能力も含めた有機的な働きによって資産価値を形成するものであり、これらの価値発揮は、前項の「ヒトに関する課題と対応策」のうちの経営を預かる人（ヒトとしての資源）の経営能力にも大きく関係してくる。

これらすべての経営資産の総合発揮により、事業のアウトプットである業績、すなわち収益性・健全性、そして将来に向けた事業向上性が備わることで、企業の成長性を伴った将来性のある企業となることができる。

#### ②技術の伝承等

団塊の世代の労働者が大量に退職する時代を迎えたことで、これまで人を通じて培われてきた技術が、少しずつ消えていくのではないかと危惧されている。

こうした年齢的なことからくる問題は、経営側においても事業承継という同様の問題をもたらしている。個別企業の事業承継をうまく進めていくことが、国の産業政策を進めていく上でも大変重要な事となっている。

#### ③事業用資産

事業承継を考える場合、事業の継続性を保つためには、事業者の交代と同時に、ヒト、モノ、カネの一体的な経営資源の引き継ぎが欠かせない。

後で検討する相続問題も併せて考えるときには、承継資産のうちの特に事業用資産の確保が重要な課題となる。

事業用資産が相続財産という対象物に置き換えられて、相続人に対する換価・分

配可能な資産に化したときには、事業継続に必要な一体的な事業用資産の確保は困難となり、事業の維持・継続に支障を来すことになる。

この問題の解決には、後の項で述べる「経営承継円滑化法」と「遺留分の事業承継のための特別扱いに関する民法特例」の適用、さらにはこれから決定が確実視されている事業承継税制のための税制改正により、経営権確保のための株式分散化阻止策も含めて、経営承継資産を確保する法的体制はほぼ整っている。

#### ④会社の決議を左右する株主総会と株式の種類

事業承継後の経営権確保に係る議決権の伴った株式の保有割合については、結論から言えば、(新)会社法の下では、株主決議要件を満たす株式(議決権のある)を保有していることが必要である。

会社の最終意思決定機関である株主総会の決議には、下記の4種類の決議形態がある。

##### (イ)普通決議(取締役の選任・解任、決算の承認等)

定款に定めのある場合を除き、総株主の議決権の過半数を有する株主の出席、出席株主の議決権の過半数により成立

##### (ロ)特別決議(定款変更、合併等、自己株式の取得、新株発行、相続人への売り渡し請求、会社または指定買い取り人による買い取り決議、事業譲渡および解散、役員の実任免除等)

定款に定める場合(総議決権の3分の1以上)を除き、総株主の議決権の過半数を有する株主の出席、出席株主の議決権の3分の2以上の賛成により成立

##### (ハ)特殊決議(株式譲渡制限のための定款変更等)

議決権を有する株主の過半数、かつ当該株主の議決権の3分の2以上の賛成により成立

#### (二)属人的種類株式に関する決議

総株主の過半数、かつ総株主の議決権の4分の3以上の賛成により成立

株式会社の下では「株主総会」が会社における最終・最高の意思決定機関である。

従って、事業承継後の新代表者は、基本的には上記総会決議で法令・定款に定められた事項について、自らの意に沿う決議が確実に得られることが必要で

ある。

従って（新）会社法の下では、事業承継前に、事業承継予定者（新代表者）が総会で決議を確保できる最低限の議決権株式を保有しておくことが、事業承継を有利に進めるための条件となる。

これらの対応内容は、平成18年5月の会社法施行により、会社法制が大きく変わったことに影響を受けている。

（新）会社法の特徴の一つに「定款自治」挙げられるように、従来のような会社を一律に規制するのではなく、新法制の下では、会社の運営等を会社の自主性に任せるなど、会社の弾力的運営が可能となっている。

その考え方の基となるものが「定款自治」であり、その「定款自治」を可能にする総会決議が上記の決議形態に応じた決議によらなければならない。

従って、必要とする自社株式をどのようにして取得していくかがここでの重要な課題となる。

さらに定款自治の内容に含まれるものとして、下記9つの種類株式（会社法108条）が定められている。

(イ)剰余金の配当

配当優先株などの剰余金の配当について、配当の条件・金額などが普通株式と異なる株式

(ロ)残余財産の分配

残余財産について、分配価額の決定方法・残余財産の種類などが普通株式と異なる株式

(ハ)議決権制限株式

株主総会において議決権を行使することができる事項が制限された株式

(ニ)譲渡制限株式

譲渡によるその種類株式の取得について、承認機関の承認を要する株式

(ホ)取得請求権付株式

その種類の株式について、株主が株式会社に対して、その取得を請求することができる株式

(ヘ)取得条項付株式

その種類の株式について、株式会社が一定の事由が生じたことを条件として、これを取得することができる株式

(ト)全部取得条項付株式

その種類の株式について、株式会社が株主総会の決議によって、その全部を取得することができる株式

(チ)拒否権付株式

株主総会（取締役設置会社の場合は、株主総会または取締役会）において決議すべき事項のうち、その決議のほか、その種類の株式の株主を構成員とする種類株主総会の決議があることを必要とする株式（黄金株ともいう）

(リ)取締役・監査役解任権付種類株式

その種類の株式の株主を構成員とする種類株主総会において、取締役又は監査役を選解任することができる株式

上記のほかにさらに

(ヌ)属人的株式（みなし種類株式、法109条②）

公開会社でない株式会社が、剰余金の配当を受ける権利・残余財産の分配を受ける権利・株主総会における議決権について、株主ごとに異なる取り扱いをする株式も種類株式とみなされ、実質合計10種類の種類株式が定められている。

これらの種類株式を利用すれば、株式発行につき、これまでは殆ど不可能だった発行株式に対して独自の条件を付すことができ、場合によっては、いわゆる「黄金株」といわれる拒否権付株式の発行も可能となるなど、株式発行の自由度は増して来ており、かなり弾力的・戦略的な対応が可能となっている。

ただし、ここで注意しなければならないことは、定款の変更は、先に述べた株主総会の特別決議によらなければならないことである。

また譲渡制限付き株式の場合は特殊決議を要し、さらに属人的株式を発行する場合には属人的種類株式に関する特別の決議が必要となるなど、いずれの場合でも株主の協力が欠かせない。

これらの決議が可能となるためには、株主との良好な関係を維持していかなければならない。

⑤所有株式の分散と集中

株式の管理が不十分なまま長年そのまま事業を継続し、必要があって調べてみたら、予想外に株式が分散してしまっていて、そのあと処理に手を焼いているケースがある。

株式の分散化が好ましくない理由としては、

- a 議決権に影響があること
- b 少数株主であっても株主代表訴訟を起こされる可能性があること
- c 異常に高い価格で買い取り請求を起こされかねないこと
- d 経営権に何らかの支障を来たしかねないこと

などが挙げられる。

株式の分散は、主に次のようなケースで発生する。

- a 株主から株主へと相続を繰り返すたびに、ねずみ算的に拡散
- b 相続税の節税対策でわざと分散した
- c 旧商法時代に株式会社設立の際に、最低7人の発起人が必要だったことから発起人としての名義だけを借りて株式会社を設立した。その後も名義株をそのまま放置し、株主としての権利が確定してしまい、分散した。

#### ⑥株式集中と少数株主対策

基本的に対象株式を買い取ってしまうこと、それが不可能な場合は議決権に制限を加えることが必要であろう。

買い取る場合でも、相手方が会社に友好的であるか否かによって対応の方法が分かれる。

#### ⑦少数株主対策等のチェックフロー

少数株主・社外流出株式のチェックフロー図を次ページに載せておいた。





### 3、金に関する課題と対応策（担当 和多田会員）

#### (1)財産権と経営権の確保

事業承継予定者が決まった後には、その者の事業承継後の経営権を維持するための対策が必要となる。事業承継予定者は事業用資産の確保と会社支配が可能となる株式の集中を図ろうとするのが常であろう。

事業承継予定者は、事業資産の確保と同時に、株主総会の決議を確実なものにし、経営権を確固たるものにするために、事業承継前に議決権を確保できる最低限の株式を取得しなければならない。

株式を含めたこれらの資産は、親族内承継であれば、事業承継予定者にとっては相続対象財産でもある。相続前であれば「譲渡」、「贈与」、「遺贈等」の対象となる資産である。

これらを原因とする不動産・動産・知的財産等の所有権の移転は、「民法（親族編）」、「相続税法」、「所得税法」等の定めるところによらなければならないし、そして株式であれば「会社法」、「金融商品取引法」でその取り扱い方が細かく規定されている。

ここでは、これらすべてについて詳細に述べることはできないが、ここでは事業承継の支障になりやすい事柄について検討・チェックを行いたい。

#### (2)遺留分の制約とその対応策

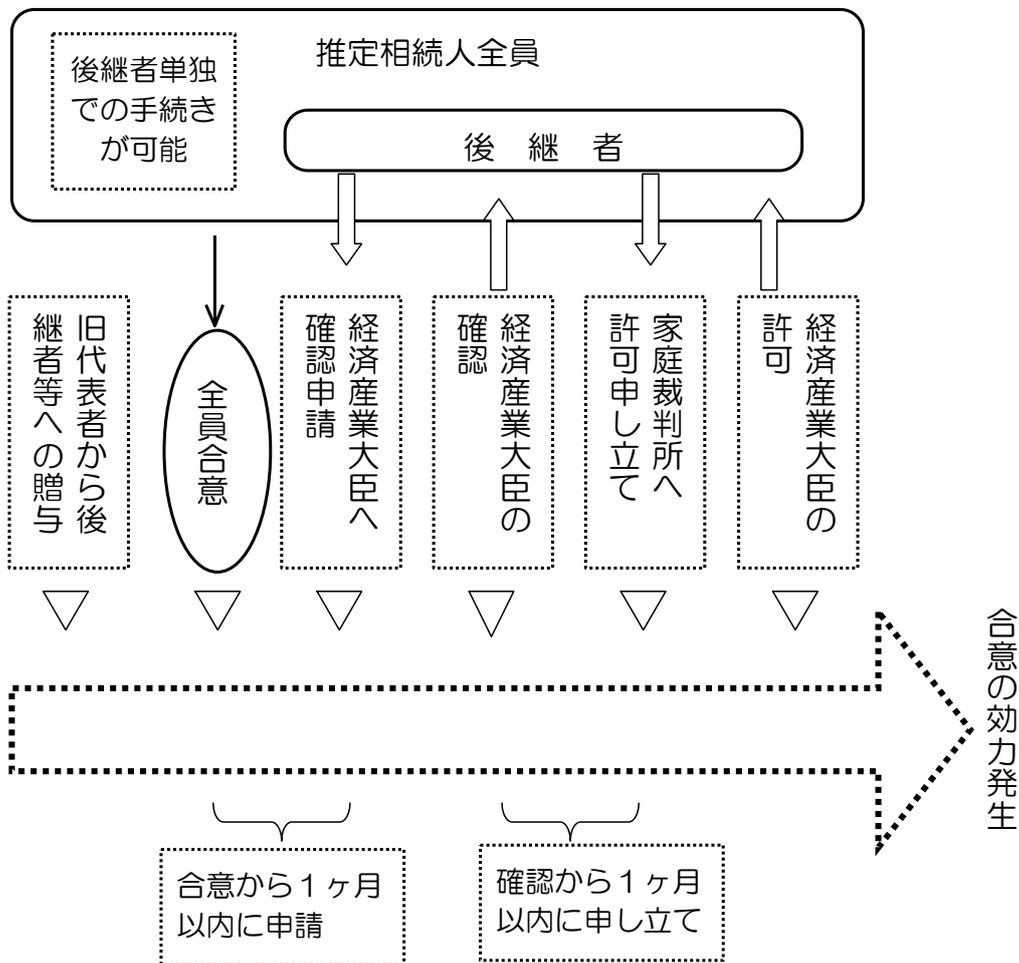
##### ①遺留分の制約

民法で定められた「遺留分」は相続人が直系尊属のみの場合は法定相続分の1/3、それ以外の場合は法定相続分の半分と定められ、その割合を侵害した場合、その相続人から「遺留分の減殺請求」の手続きがなされる可能性がある。

つまりこの遺留分の制約があるために、事業用全財産を事業後継者に相続することはできないこととなる。事業承継上の課題として上記のほかに、「金融上の困難」、「相続税の負担が重いこと」などをも含め、これら事業承継上の支障を取り除き、中企業者の事業承継を円滑に進めるために、平成20年10月1日に経営承継法が施行された。

##### ②民法特例による手続き

民法特例による手続きイメージをつかむために、経済産業大臣ほかの申請手続きの等の概略を示しておきたい。



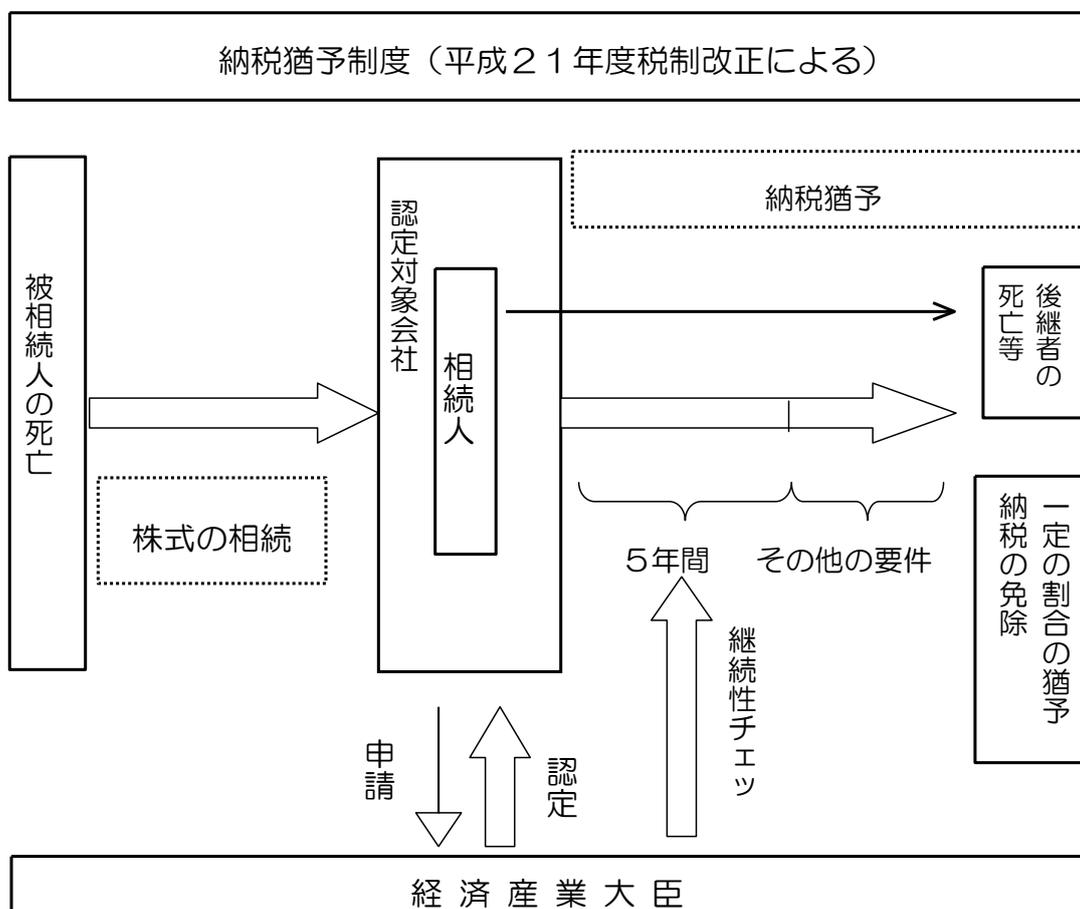
合意の内容に含まれるものは、被相続人が生きていた間に推定相続人全員が自社株の一部又は全部を、さらには株式以外の財産についても「除外の合意」や「固定の合意」の際に書面で合意しておけば、民法上の遺留分について遺留分算定の基礎財産から除外できることになっている。

### (3) 相続税の納税猶予制度

納税猶予制度（事業承継税制）は、平成21年度税制改正で創設され、経済産業大臣の認定を受けた中小企業の株式等を相続又は遺贈により取得した後継者について、平成20年10月1日以降に開始した相続等に遡って適用されることになっている。

21年度1月からの通常国会に提出された税制改正案で可決後の施行となる。法案内容が確定していないため、ここでは予想される大まかな内容の説明に止めることとした。

## 納税猶予制度のスキーム



### (4) 事業承継のための金融支援制度

経営承継に伴って、資金需要が必要となり、事業の継続に支障が生じている場合などに、経済産業大臣の認定を受けることによって「認定中小企業者」となり、この認定中小企業者を対象とした金融支援制度を設けている。

この金融支援制度は、次の2つの制度からなっている。

#### ① 中小企業信用保険法の特例保証制度

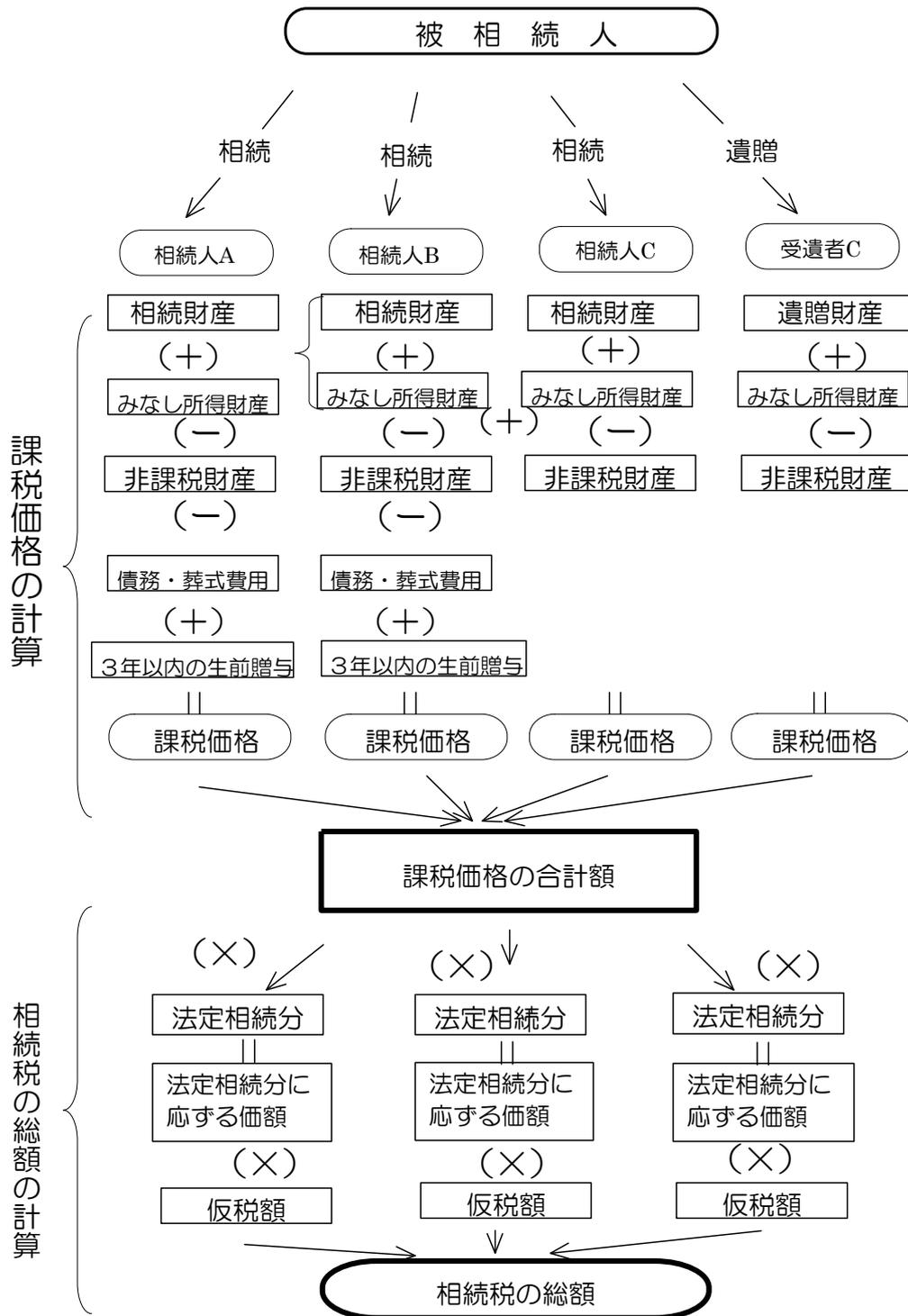
信用保証協会の「経営承継関連保証」制度により、保証特別枠が設けられている。

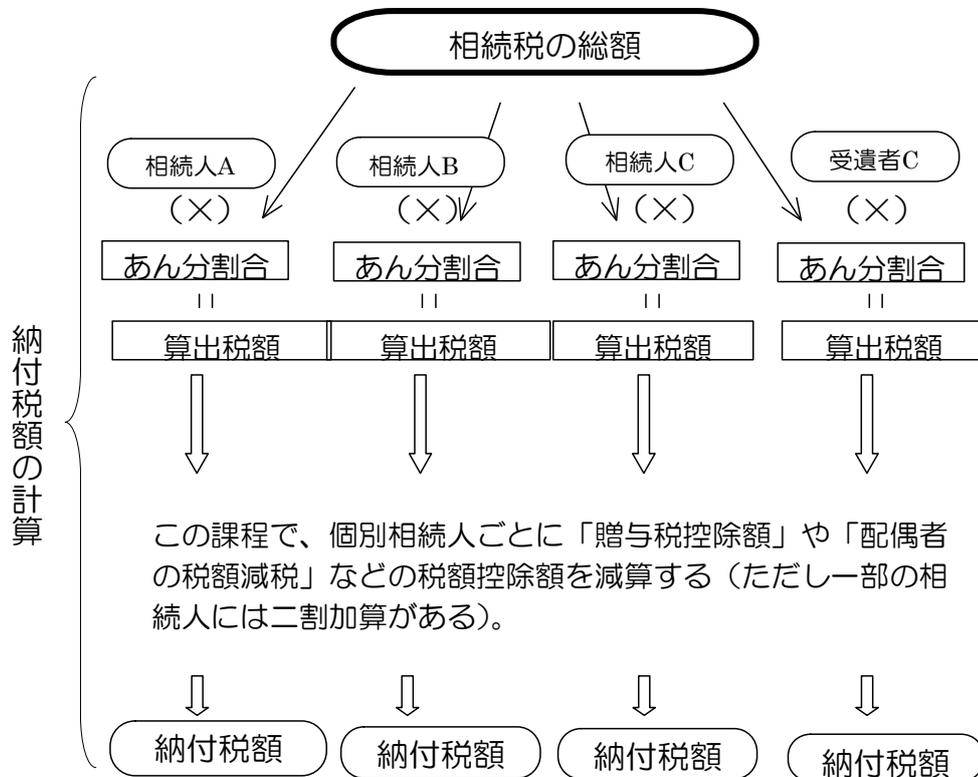
#### ② 日本政策金融公庫法特例融資制度

(株)日本政策金融公庫が、事業承継時に必要となる事業資金を融資する制度を設けている。事業承継により新たに代表者となった代表者個人に対する融資も可能となった。

事業承継プランなどを立案する際には相続税法の理解が欠かせない。次ページに相続税の計算システムの概要を載せておいた。参考にしていきたい

### ★相続税の計算システム





#### 4、情報に関する課題と対応策（担当 五十嵐会員）

##### (1) 情報に関する課題

事業承継の検討開始後、主に「ひと」「もの」「かね」及び法的事項に関心が寄せられることが想定されるが、情報に関する課題が発生するケースとして以下のケースを対象にとりあげたい。

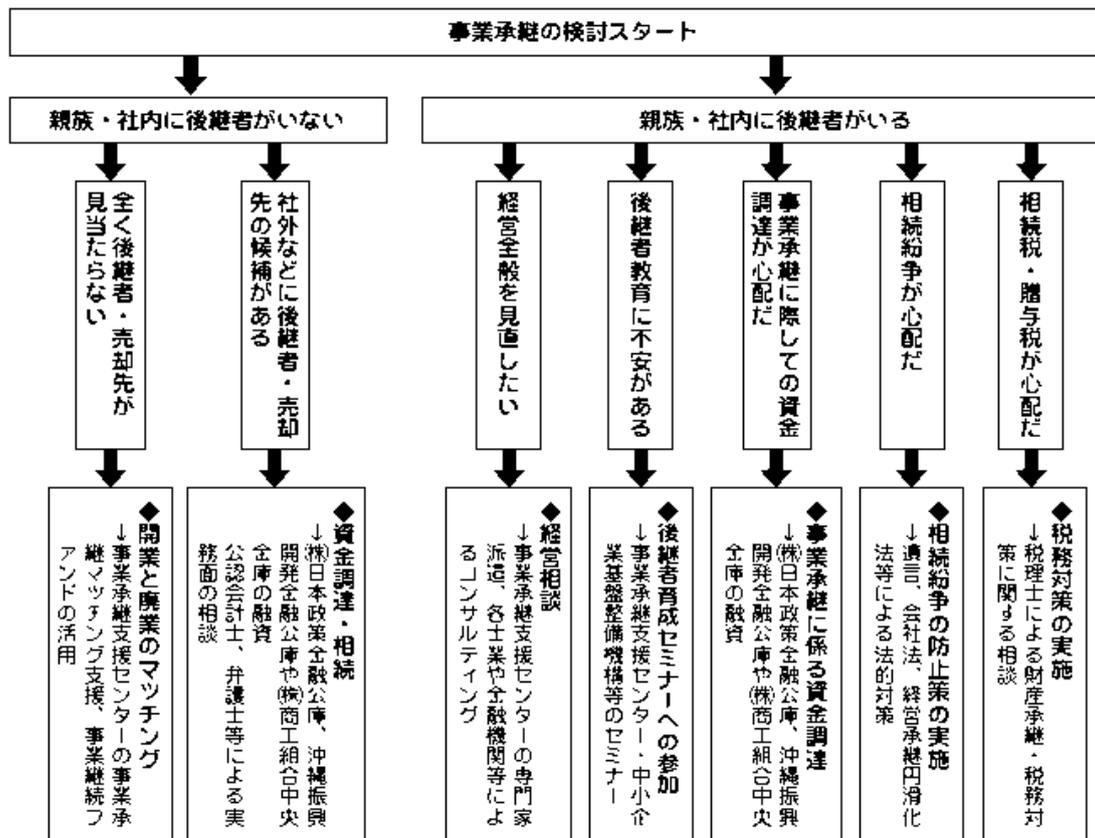


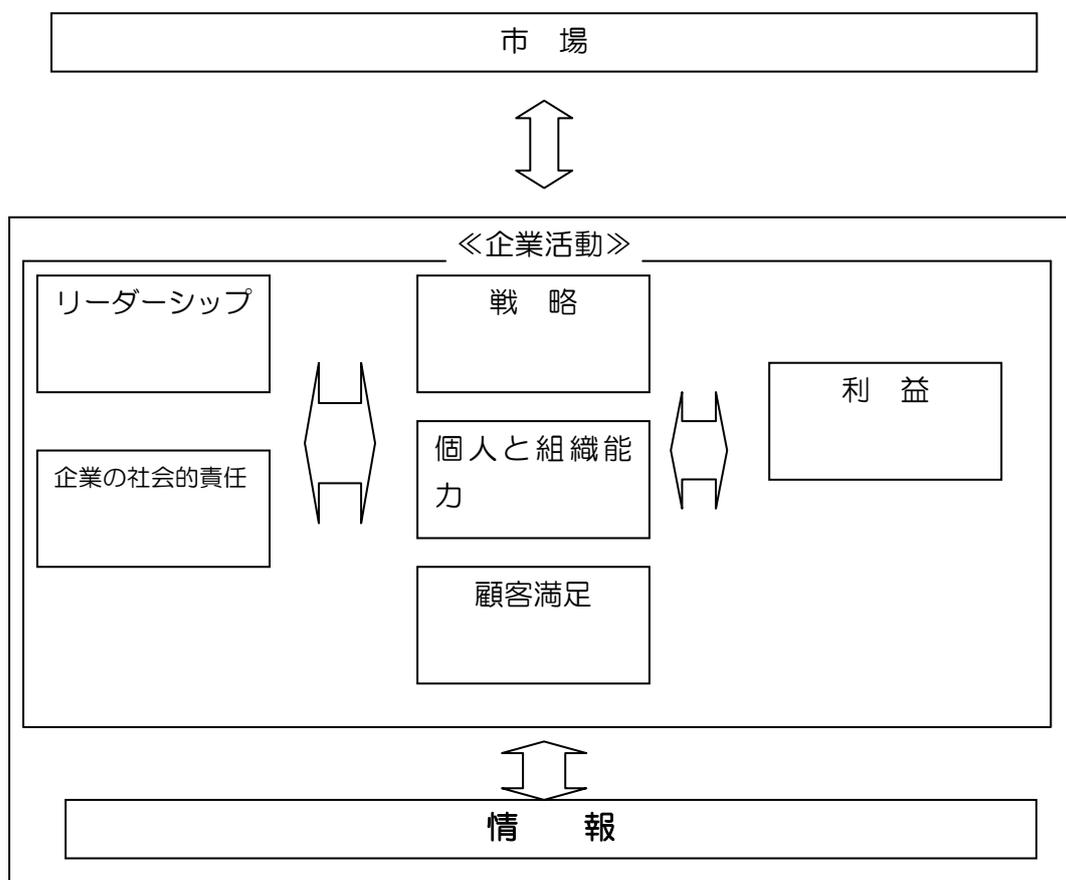
図 1

「中小企業事業承継ハンドブック～これだけは知っておきたいポイント 20 問 20 答」より

事業承継を行う際に「もの」「かね」に関しては、定量的な判断が可能な領域である。財務諸表上に具体的な数値として挙げられており、誰の目にも明らかになる。

しかし、情報資産に関しては目に見えるものと見えないものが混在しており非常に難しい領域である。





情報の扱いは、将来にわたって今まで通りあるいは今まで以上に利益を確保していくための重要な成功要因となる。

資産価値の中には知的財産も含まれるが、その中にはブランド・ノウハウといった無形の価値も隠されている。

技術承継の領域であるが、情報の取り扱い方という意味では、情報課題として浮上してくる。

野中郁次郎等によって「暗黙知」の重要性が提唱されるところであるが、そこでは、「暗黙知」>「形式知」として「知っていること」>「語ることができること」との乖離が問題とされている。

中小企業の事業承継を行う際にこの「暗黙知」が非常に重要になる。製造業での「ものづくり」を支える職人の存在、あるいはサービス業におけるベテラン販売員の存在、組織をまとめていくマネジャーの存在などはその「暗黙知」をベースに仕事をしているのが現状であろう。

このような観点から概観すると「情報」は「ひと」の領域に非常に深く係わっていることがわかってくる。

一般的な課題としても、すべての業務をこなさなければならない中小企業の従業員にとって団塊の世代が退職を迎える中、「暗黙知」をいかに「形式知」にするかは大きな課題となっていると考えられる。

情報課題として、「IT(情報)化されていない」ものに焦点を合わせてその対応策をあげる。

## 【対応策】

### ①伝統的な手仕事や技の保存

情報として蓄積されるもので、一子相伝といった観点から技術伝承される性格のものである。

何代かにわたって事業継続している企業にとっては IT 化以前に、ノウハウとして整理され洗練させてきたものである。

事業の中で何度目かの事業承継といった場合、その企業独自の知恵を持って継承されているが、時代の流れの中で継続が困難な業種の場合には、その貴重な手わざを情報として保存していくことが必要になる。

### ②量産化前のノウハウ・技術の芽を見つける

職人技と呼ばれるもので、長い年月をかけて培ってきたものの中で属人的な要素以外に一定水準を保っている手法を標準化できることが望ましい。

職人の誇りにもかかわる部分でもあり、簡単に他人に明かせないものもある。しかし、組織が一定規模以上になっている場合やこれから規模拡大を行う場合には欠かせない洞察である。

### ③IT化前の知恵や知識を集積する。

量産化前のノウハウ・技術の芽を組織行動や個人のスキルの中に見出して、その知恵や知識を整理し集積する。データベース化やマニュアル化といったことが必要になる。

事業継続により利益を創出することを目的に日常業務の中でも行われるものである。

また、事業承継により経営陣の若返りといったことも考えられるため、今まで以上に積極的な IT 化が進むことが考えられる。

自社のコアコンピタンスは何かといったことを深く問いかけ、本当に必要とされる知恵や知識を見定めることが大事である。

## 5. 事業承継相談チェックリスト・フローチャート(担当 新谷会員)

後継者が承継しなければならない4つのポイントは、事業承継に関わる現経営者と引き継ぐ次期経営者の間で、次の4点が納得できる形で引き継がれることが望ましい。

### (1) 経営者としての地位の承継

代表取締役の地位に就いて、経営の指揮権と所有権を譲ることをいう。後継者が取締役でない場合は、まず取締役にしてから、取締役会で代表取締役にして経営の識見を譲る。

これとは別に、株式の譲渡による所有権の承継を考えねばならない。この場合は資金が必要なため、後継者候補によっては重要な問題になる。

### (2) 事業運営の哲学「経営理念」の承継

地位の承継だけでは、事業体を安全に運営することは出来ない。経営に対する考え方(哲学)を引き継ぐことによって、従業員も得意先・社会も応援してくれることになる。

現経営者の息子があとを継ぐ場合、年齢が若いと親のやってきたことや親(社長)と共に苦労してきた年配従業員を軽く(時には馬鹿にする)みる傾向がある。時には得意先(下請や仕入先)に横柄な態度を見せたりもする。この考えが代替わりに評判が悪くなり、経営内容を悪化させることになりかねない。このことは社内から後継者を選ぶ場合も同じで、経営理念をしっかり引継ぐ事は極めて重要である。

今回の調査においては、株式や財産の相続とそれに関わる税対策に多くの関心があるように窺がえるが、経営実務においては、理念や次に掲げた経営ノウハウについて、現社長が直接担当してじっくり教えることが大切で、セミナー等の教育任せにはしないことが肝要である。

### (3) 蓄積された「経営ノウハウ」の承継

環境の変化や業績の状況によって、打つ手の決断がなされるが、成功ばかりではない。むしろ最適策ではなかった(もっと良い方向があったかと思われる)ことも多い。

このような積み重ねから得た経営のあり方を経営ノウハウとなって会社内に財産として積み重なっていく。このノウハウを帝王学の一つとして引き継ぐためには、少なくとも数年の期間が必要になる。この期間が承継の必要準備期間となる。

### (4) 現経営者の「人脈」の承継

多くの経営者に、「ここまでやってこられた要因は？」と聞くと、ほとんどの経

営者は「成功又は事業継続の要因」の第一に「人脈(多くの人に助け・励まされた)」と答える。

現経営者が育てられた人脈を次期経営者に引き継ぐことにより、経営の安定化をも引き継いだことになる。出来れば、現経営者が健在で存在価値が高いうちに「私の後をついでくれる〇〇です。私同様引き立てて下さい。」とバトンタッチすることで、引継ぎ時のリスクは大幅に削減できる。

尚、事業承継で相談を受ける時、次の項目については(チェックリスト)で確認し、その状況によって更に詳細に調べて本格的な手を打つこと。

### ①事業承継相談時の主な確認項目(チェックリスト)

NO	チェック項目	判断基準	確認	備考
1	相談内容の確認	誰が、誰に、いつ、どのように、特殊事情の有無などが明確であるか		相談申込用紙の記入内容。内容不十分なら聞き取る事(※1)
2	現トップの承継事情	年齢・健康・家族・承継の考え方		承継時期は通常であれば最短でも3-5年程度必要(※2)
3	引き継がせる予定者の事情	トップとの関係・年齢・健康・家族・血縁・経営経験・意欲・趣味・人脈・評判		身内又は第三者によって後継選びの条件が異なる。場合によっては廃業という選択もある(※3)
4	会社の現状	創業年・業種・年商・資本金(株主構成)・業績推移・従業員数		業績が順調な場合と厳しい場合によって、時期や承継者を支えるメンバーの条件が違ってくる(※4)
5	純資産	「資産-負債」/「株式数」		株式相続の場合の価値の確認(※5)
6	相続税対策	株式の贈与・譲渡の伴う税金問題への対応		具体的な承継内容が明確になった段階で専門家に依頼して相談に乗ってもらうこと(※6)
7	後継者を候補する者(次期補佐役とその能力)	役員又は部門長として後継者を補佐する人材とその能力は頼りになるか		誠実・経験・補佐能力の程度(※7)

確認欄 / 1)内容が十分理解できた →◎  
 2)若干の追加調査必要 →○  
 3)再調査・別の角度で必要 →×

※1 相談申込用紙の記入内容。内容不十分なら聞き取ること

## ②事業承継相談申込用紙（相談者記入用）

会社名	
相談者	役職
住 所	電話
1. 相談内容（誰に、いつ、どのように、懸念事項など一わかる範囲で）	
2. 会社の現状	
①事業内容（具体的に）	
②売上高	万円
③経常利益	万円
④資本金	万円
⑤従業員	名
3. 経営者・後継候補者について	
4. 特記事項	

※2 承継時期は通常の引継ぎであれば最短3～5年程度必要

承継の準備期間は長くてもいい。それだけ帝王学の習得が出来る。現経営者が何歳でどういう形で引継いだかにもよるが、候補者が息子などの身内で現経営者が健康で気力もみなぎっていれば、50代になったら候補者の意思を確認しておき、50代半ばには正式に候補者として周囲の同意を得るようにしたい。

後継候補者の年齢は、本人の意識や能力によってかなりの開きはあるが、特別な理由（現経営者の健康或いは精神面での不安など）がなければ40歳前後以降なら良いと思われる。さらには配偶者と子どもがいると社会的にも信用されやすく望ましいことである。

問題は後継者の年齢や経験のほかに、取り巻く補佐役クラスの年齢や経験が問題になる。要は次期内閣を形成する者たちの事業運営能力と信用・信頼により異なる。従って望ましいのは、現経営者が健在のうち（周囲に威厳が効く状況）にバトンタッチすることである。

## ③後継者が親族・従業員・第三者の場合の主なチェックポイント

親族の場合	従業員の場合	外部へ売却の場合
①後継者候補を重要ポストにつけて、計画立案・決断・実行指揮・連携・結果への対応の経験を積ませ	①後継者候補の地位を順次引き上げて役員にし、会社運営のノウハウを習得させる	①売却(会社全部か一部か)方式の検討

る(これらを通じて認められ、自信を持てる場を与えていく)		
②承継計画を社内・取引先・金融機関等に公表	②現経営者の親族の意向確認(承認を得ておく)	②企業価値を高めるための具体策を検討し、実施する
③保有株式数を把握し、状況に応じた対応をする	③現役員の意向を確認しておく(後日協力を得るため)	③金融機関などの仲介機関との綿密な打合せ～相手先の実態・タイミング・売却算定価格など
④承継に必要な資金を試算し、その調達を計画化する	④所有権と経営権の譲渡程度を決めておく	④創業者又は現経営者の会社への思い入れの状態(第三者に渡すことへの決心が出来ているか)
⑤関連するセミナーへの参加(同じ参加者と比べて自分のレベルを知らしめる)	⑤承継に必要な資金を試算し、その調達を計画化する	⑤事業の一部の売却の場合は、残った部門での経営計画を組み、行動に移せる準備が極めて重要
	⑥関連するセミナーへの参加(同じ参加者と比べて自分のレベルを知らしめる)	
<p>【第4の選択】  諸条件が整わない場合は、廃業という選択もある。例えば、相応しい後継者がいない(含/引き受け手がいない)場合や、業績悪化で再建が難しく、事業自体の継続が困難と考えられる場合。</p>		

#### ④業績が順調な場合と厳しい場合の承継のチェックポイント

- (イ) 業績が順調な場合は、後継者として引き受けてくれ易いが、多額の借入金と累積赤字を抱えている場合は親族以外からの引き受け手はいない。従って、それ以前に、経営体質の改革を図り、少なくとも過大な借入金の削減(長短借入金総資本の40パーセント程度まで)と累積赤字の解消を図ること。(※3参照)
- (ロ) M&A(第三者への売却)においては、技術力や強力な販売網という財産があれば検討対象になりえる。これらがあって経営内容が悪いのは「経営者の能力がないから」で、経営・支配権を安く手に入れて経営者を入れ替えれば経営内容の改善が図れる可能性が高いからである。(※3参照)

#### ⑤株式相続の場合の価値の確認

貸借対照表の中の土地は、購入時期の価格になっているが、現時点での時価に換算して計算する。その他の資産についても時価で換算して計算する。

貸借対照表

資 産 (時価算出)	負 債 (時価算出)
	純資産

$$\text{資産} - \text{負債} = \text{純資産} = \text{企業の現在価値}$$

#### ⑥相続税対策

具体的な承継内容が明確になった段階で専門家に依頼して相談に乗ってもらおう。これによって承継までの年数や方法が変わることは十分ありえる。

相続税の計算・手続きは、税理士に依頼して計算及びアドバイスをしてもらうのがいい。

#### ⑦後継者及び補佐役の条件 誠実・経験・補佐能力の程度

##### 〈後継者の具備すべき基本能力〉

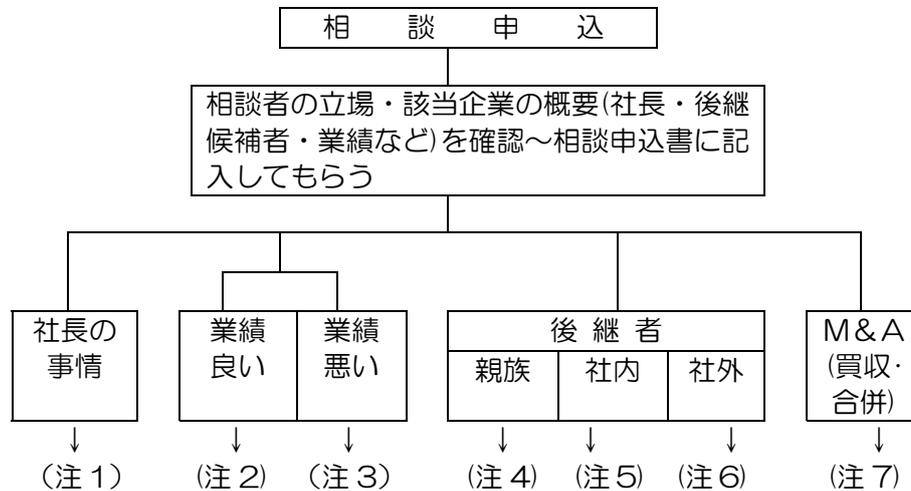
後継者が親族か従業員かによって多少は異なるが、後継者には次のような資質が求められる。

- (イ) 企業を良くする、株主・従業員を守るという熱意・責任感(信念・使命感)
- (ロ) 経営トップとしての経営能力(現状認識力・計画立案力・率先指揮能力)
- (ハ) 金融機関・得意先などの関係機関との信頼関係の構築力
- (ニ) 従業員の能力開発力(少なくとも、経営幹部を自ら育てられるだけの識見は備えたい)

##### 〈補佐役の具備すべき基本能力〉

- (イ) 専門的知識・経験は必要条件だが、専門的見方に固執せず、広く会社全体の状況把握が出来る
- (ロ) 会社・上司(ここでは後継者)への忠誠心
- (ハ) 有言・責任実行
- (ニ) 補佐役としてのリーダーシップの発揮
- (ホ) 管理者・一般従業員の能力開発支援

⑧事業承継相談のフローチャート(相談手順)



【注1】社長の事情による承継問題

- ⇒環境変化に対応できない(含：能力問題・意欲)
- ⇒インタビューにより確認することが望ましい。
- ⇒情報提供やアドバイスで意欲回復する場合は、承継時期が延期される可能性もある
- ⇒延期される期間を承継準備期間としてより万全を期することも出来る
- ⇒健康上の問題がある場合、時期が問題になる。医者に確認するなどにより引き継ぐ時期を決めることになるが、後継準備を急ぐことが重要になる

【注2】業績が良い場合の承継問題

- ⇒企業価値は高くてよい
- ⇒株式相続の検討（株価が高く相続・売買時の準備資金が多額になる。後継者を社外に求めたり、M&Aの場合は価値が高いことが有利な場合が多い）
- ⇒企業価値を引き下げる（基本的な3法紹介）
- ⇒純資産額減少。役員退職金の支給（一般給与所得と分離計算のため有利に扱える）
- ⇒役員報酬の増額（事業継承後も代表権を持つ場合、増額により株価の引き下げが図れる）
- ⇒不良資産の処理（売掛金・受取手形・在庫・遊休設備・ゴルフ会員権などの証券類の処理）

⇒支払配当金の減額や不動産の購入で自社株の評価額を下げる手もある

【注3】業績が悪い場合の承継問題

⇒後継者が引継ぐ意欲をなくす場合があるが、息子などの親族の相続に当っては企業価値低く有利である

⇒特に手は打たない

⇒後継者を社外に求めるか、売却する場合は企業価値が低く、譲渡する場合は損である

⇒承継を考えた時点から企業価値を高める努力をせねばならない(企業価値を高めるための抜本策を講じる必要有)

【注4】後継者が親族の場合の承継問題

⇒本人のやる気の確認。年齢だけで判断しないこと

⇒帝王学の学ばせ方、修業の程度。社長から直接学ぶのがよいが、他社での経験やセミナーへの参加も効果的

⇒所有権・経営権の相続と財務・税務面での対応

⇒現社長の人脈の引継ぎ

【注5】後継者を社内に求める場合の承継問題

⇒本人の意識・同僚・取引先や重役陣の評価

⇒後継候補にした後の社内での役割(徐々に重要な判断業務をさせたい)

⇒経営権(代表権)だけでなく所有権(株式の取得)の程度を決め、それに伴う必要資金の準備

⇒現社長は代表取締役会長として残るのかなど、承継後の役員構成の検討

【注6】後継者を社外に求める場合の承継問題

⇒取引先から選ぶ

⇒関係者ではないが、相応しい人を選ぶ

⇒各上記の場合の所有権・経営権の譲渡条件

【注7】M&A(買収・合併)の場合の承継問題

⇒企業価値の評価

⇒相手の経営哲学

参考資料

- ①「事業承継相談対応マニュアル」中小企業基盤整備機構
- ②「中小企業 事業承継ハンドブック」中小企業庁
- ③ 山口秀樹・福沢康弘「はじめての事業承継100問100答」 明日香出版社

## おわりに

中小企業の経営は、良くも悪くも経営者で決まる。事業承継とは、その経営者が交代するという事であり、その企業にとっては非常に大きな出来事である。

しかも、企業は永続を前提とした存在なのに対して、人間である経営者は働ける期間が有限である為、いつかは事業を次世代に承継しなければならない。

つまり、全ての中小企業にとって決して無関心では済まされない経営課題が事業承継であり、その支援に対するニーズはこれからも増えてくると考えられる。

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

当調査・研究にあたっては、多くの企業から多忙な中、アンケートやインタビューなどで協力を頂いた。また、中小企業診断協会山形県支部の会員をはじめ、多くの方から様々なアドバイスを頂いた。

こういった協力が有ったからこそ、事業承継に対する考察が深くなり、最終的に報告書を完成させる事ができた。大いに感謝し、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

