

平成 22 年度マスターセンター補助事業

事業承継の早期準備着手コンサルティングに関する調査研究

報告書



平成 23 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 神奈川県支部

はじめに

中小企業の事業承継を支援するスキームは、事業再生支援の一環として平成 15 年度から「後継者人材マッチング促進事業および M&A マッチングサポート」として始まり、平成 19 年度の「中小企業事業承継円滑化支援」を経て、平成 20 年 5 月の「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（以下、経営承継円滑化法）」の制定により支援の体系が確立され、これに基づき、事業承継支援センターなどの施策が実施されるとともに、各機関で事業承継セミナーが開催され事業承継に関する啓発もなされてきた。また、当協会のマスターセンター補助事業においても、平成 17 年度から平成 20 年度までに 12 件の事業承継関連（M&A を含む）の調査研究が実施されている。

したがって、今さら事業承継を取り上げる意義は少ないと感じる方も多いと思われるが、従来の「事業承継」という概念は少し狭いのではないかと、本調査研究の企画を始めた際の我々の認識であった。

我々が「事業承継」をテーマにしようとした際、周囲の診断士からは次のような意見があった。

- ① 相続問題や後継争いなどに対し診断士として何ができるのか？
- ② 創業後の企業に対する支援は、経営革新、事業再生、事業承継の順なので、事業承継はニーズが小さいのではないかと？
- ③ 事業承継セミナーに参加しない経営者にアプローチできるのか？

これらの意見において「事業承継」は、①は時間的に後継者選定以降に限定され、②は経営革新や事業再生が失敗した場合に限定され、③は必要と感じた特定の経営者に限定された課題として、狭く捉えられているように考えられる。

このため我々は、「事業承継」を「企業の継続」という観点で改めて取り上げることとした。

検討にあたり、事業承継は、すべての企業に共通な課題であるとともに、代表者の年齢で考えるものでなく創業時から常に念頭に置くべき課題である、との前提を置いた。そして、この前提に基づき、事業承継の早期準備を支援する方法を確立することを目的とし、かつ、その方法は支援活動ですぐに使用可能なコンサルティングツールとすることを方針として、本調査研究を企画し実施した。

この調査報告の内容を、今後の中小企業の事業承継の場面でご参考いただければ幸いである。

平成 23 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 神奈川県支部

事業承継調査研究プロジェクト

板橋 義也、遠藤 啓治、尾崎 裕史、越地 文夫、土屋 正憲、原 幸雄

目次

はじめに	- 2 -
「事業承継の早期準備着手コンサルティングに関する調査研究」要約	- 5 -
第1章 中小企業の事業承継を取り巻く状況	- 6 -
1. 中小企業の事業継続の価値と事業承継の重要性	- 6 -
2. 企業の事業承継の状況	- 9 -
3. 事業承継の課題と支援内容	- 10 -
第2章 本調査研究のねらいと方法	- 14 -
1. 背景	- 14 -
2. 調査研究の目的	- 18 -
3. 調査研究の方法	- 19 -
4. 手順	- 20 -
5. タイムスケジュール	- 20 -
6. 事業承継支援の現状把握（支援機関へのインタビュー結果）	- 21 -
第3章 アンケート調査による事業承継段階の確認	- 22 -
1. アンケート調査の目的	- 22 -
2. アンケート調査の内容	- 22 -
3. アンケート調査の方法	- 22 -
4. アンケート調査の対象	- 24 -
5. アンケート調査の具体的方法	- 24 -
6. アンケート回答企業の属性	- 25 -
7. アンケート調査の結果	- 27 -
第4章 早期準備着手コンサルティングツールの開発	- 35 -
1. 承継方針決定前支援の要件と前提	- 35 -
2. ツールの開発	- 37 -
3. セミナー形式での試行と結果	- 41 -
第5章 早期準備着手コンサルティングツールの検証	- 44 -
1. ケースA	- 44 -
2. ケースB	- 45 -
3. ケースC	- 46 -
4. ケースD	- 49 -
第6章 「事業承継の早期準備」に関心がない経営者へのアプローチ	- 52 -
1. 時間的な要因	- 52 -

2. 業績面の要因	- 55 -
第7章 早期準備着手コンサルティングツールの使い方と改善方向	- 57 -
1. ツールの使い方と意義	- 57 -
2. 改善方向について	- 62 -
第8章 経営者への啓発ルート	- 64 -
1. ルート面の課題	- 64 -
2. 経営者が日常つきあっている相手との連携	- 64 -
3. 別テーマからの誘導	- 68 -
第9章 まとめ	- 69 -
1. 財産の承継より経営の承継が重要	- 69 -
2. 経営の承継からみた早期準備着手コンサルティングの必要性	- 71 -
3. 中小企業診断士としてどのように取り組むか	- 72 -
おわりに	- 73 -
資料	- 74 -
1. アンケート調査結果の詳細	- 74 -
2. 金融検査マニュアル	- 81 -
3. 知的資産経営実践の指針	- 83 -
4. 事業承継に関する中小企業施策（中小企業白書より抜粋）	- 84 -
参考文献	- 88 -

「事業承継の早期準備着手コンサルティングに関する調査研究」要約

環境分析 (1章)	・中小企業の廃業増加、経営者の高齢化→我が国中小企業の競争力の低下 ・事業承継の状況→後継者問題、準備期間が必要 ・承継方針決定後の相談相手は税理士、会計士、弁護士が主体 承継方針決定前に支援の余地がある			
仮説 (2章)	方針決定以前と交代後の段階は、中小企業診断士の貢献余地が大きい			
	事業承継段階		早期支援の目的	
	S1.事業承継認識前		・事業承継必要性の「気づき」を促し動機付 ・早期に取り組む体制を作ってもらう	
	S2.認識後、方針決定まで		・承継の形態や方法に関する検討手順を示す ・方針決定のために必要な情報を整理する	
	S3.方針決定後、事業承継計画作成			
	S4.事業承継対策実施			
	S5.経営者交代後、新体制構築まで			
S6.新体制構築後、自立まで				
支援の現状把握 (2-6)	「中小企業経営承継円滑化法に基づく相続対策等を中心とする事業承継支援」のスキームは、すべての企業の共通課題である事業承継の支援スキームとしては限界がある。			
経営者の認識の調査 (3章)	先代からの承継 ・先代の年齢は70歳代が多く、承継時期が遅くなっている。 ・約半数は交代時期の予定がなかった。 将来の引継ぎの準備 ・代表者の年齢が高いほど準備は進んでいるが、50歳代では半数が未検討。 ・早い段階ほど承継等（売却・廃業含む）の必要期間を短く想定している。			
コンサルティングツールの開発 (4章)	前提…企業の成長モデルから事業承継には最適なタイミングがある 構成…説明資料および状況を整理するワークシート 内容…「気づき」支援ツール7つ、「方針検討」支援ツール8つ 試行…セミナー形式に組み立てて説明			
ツールの検証 (5章) (6章)	ケーススタディー（経営者への個別説明、ワークシート記入）での経営者意見 ・「気づき」を与えるには適切 ・事業承継に関する自社の位置が再認識できる ・ツールを使用することで漏れがなくなる ・後継者との検討にも役立つ			
	早期準備に関心がない経営者へのアプローチ方法を整理 ・時間的な要因（年齢、準備期間） ・業績面の要因（借入が多い、不況で延期、創業したばかり、廃業予定）			
(7章)	ツールの使用方法を整理 ・企業の事業承継段階、規模などに応じた使い分け ・従業員教育などへの応用 ツールの改善方向…規模に応じた簡易ワークシート、後継者育成支援などの充実			
経営者啓発ルート検討 (8章)	経営者が日常付き合い合っている相手との連携 ・金融機関 ・税理士 ・商工会議所 別テーマからの誘導			
まとめ (9章)	・「財産」の承継より「経営」の承継が重要 ・「経営」承継の準備として、企業魅力向上や経営基盤強化が必要で、その支援は中小企業診断士の役割が大きい。 ・中小企業診断士として、事業承継支援は基本的役割として認識し、早期準備を主導するとともに全段階をコーディネートすることでビジネスとなる。			
	段階	方針決定前	方針決定後、交代まで	交代後
	従来の支援スキーム		相続対策など	
	我々のスキーム	常に引継ぎを念頭に企業魅力向上し最適時期に引継ぎ		

第1章 中小企業の事業承継を取り巻く状況

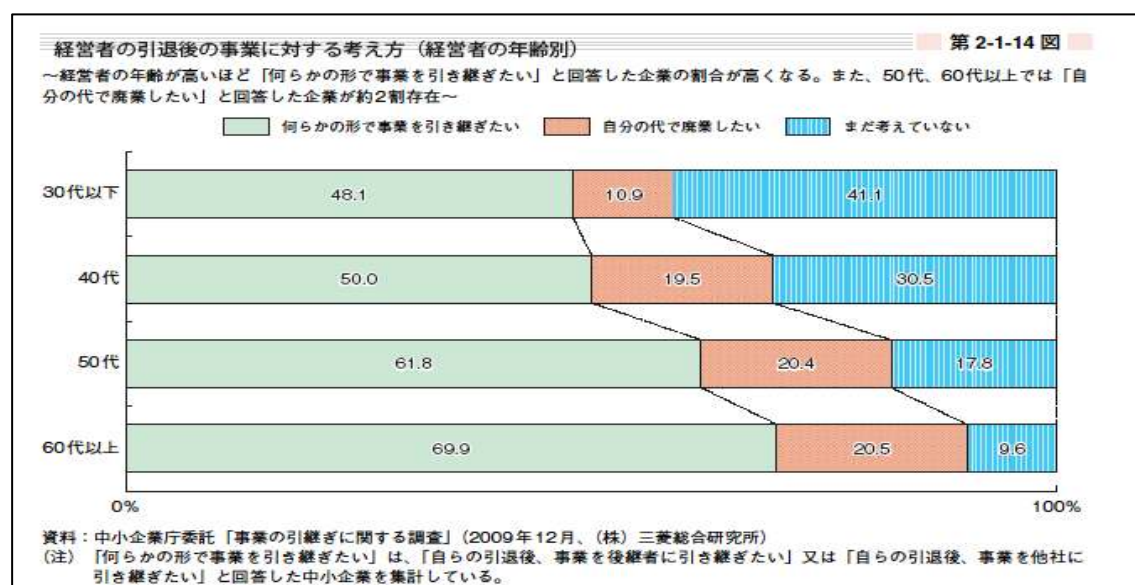
1. 中小企業の事業継続の価値と事業承継の重要性

(1) 中小企業の廃業増加・経営者の高齢化による我が国中小企業の競争力の低下

我が国の中小企業は、企業ベースの製造業で事業所数 99.4%、企業ベースの従業員数では 61.4%を占め（2006 年度）、我が国の経済活動の中で大きなウェートを占めている。経済のグローバル化や少子高齢化が進展する現状の厳しい経済情勢下、我が国中小企業の活力の維持が大きな問題となる事が懸念される。

この様な現況下、経営者の引退後の事業に対する考え方をみると（図表 1-1）、経営者の年齢が高いほど「何らかの形で事業を引き継ぎたい」と回答した企業の割合が高くなる一方、50代、60代では「自分の代で廃業したい」と回答した企業が約2割も存在し、事業承継の難しさが浮かび上がってくる。

図表1-1 経営者の引退後の事業に対する考え方(経営者の年齢別)

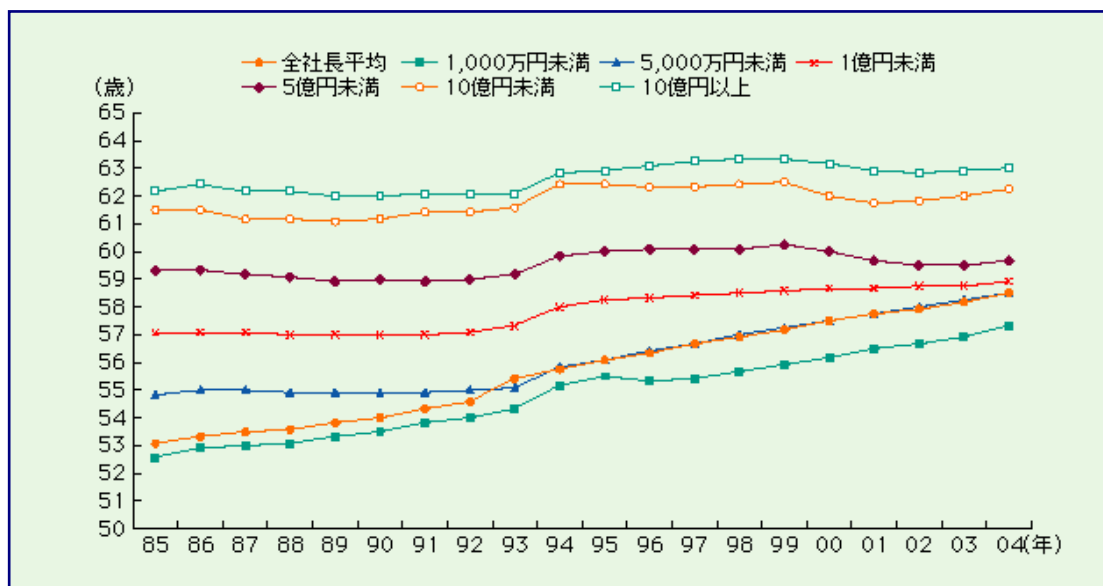


出所：中小企業白書 2010年版 第2-1-14図

次に法人企業の代表者の年齢を見てみると（図表 1-2）、全企業の代表者の平均年齢は 1985 年には 53 歳 1 か月であったが、2004 年には 58 歳 6 か月と上昇している。資本金別に見ると、資本金が 5,000 万円以上の企業代表者の平均年齢はほぼ横ばいで推移しているのに対して、資本金 5,000 万円未満の企業代表者の平均年齢は、全社長の平均年齢と同様に高齢化していることがわかる。つまり、中小企業の代表者の高齢化が我が国の企業全体の代表者の平均年齢を押し上げていることが確認できる。中小企業においては経営者の意思決定権限が強いため、意思決定者である経営者が高齢化してしまうことにより以前のような積極的な経営ができなくなり、企業の活力が低下し、結果として廃業という形で経営活動を停止せざるを得なくなってしまうケースも多いと推測される。このことから事業承継を円滑に進めることが我が国全体の活力維持に重要とな

って来ると考えられる。

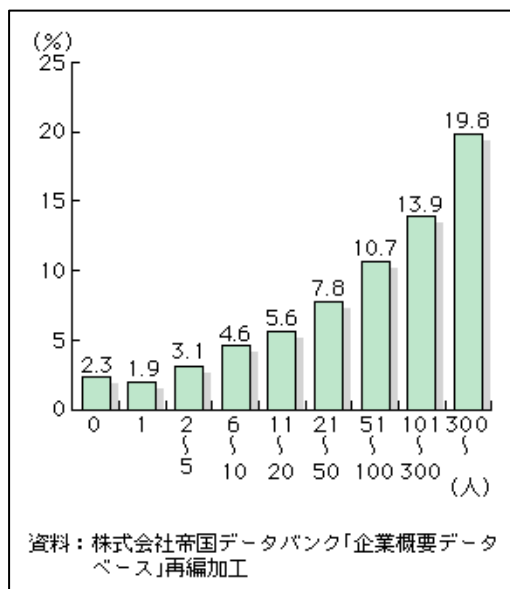
図表1-2 資本金規模別代表者の平均年齢の推移



出所：『全国社長分析』（株）帝国データバンク 2010年1月

中小企業で、どの程度頻繁に事業承継が行われているかを従業員規模別に見ると（図表1-3）、規模が小さいほど社長交代率が低下する傾向にあり、団塊の世代が引退時期に差し掛かる状況下、特に小規模企業において、事業承継がなかなか進んでいないことがわかる。このように中小企業経営者の高齢化が進み、規模の小さい中小企業ほど事業承継が進んでいない状況である。

図表1-3 従業員規模別社長交代率

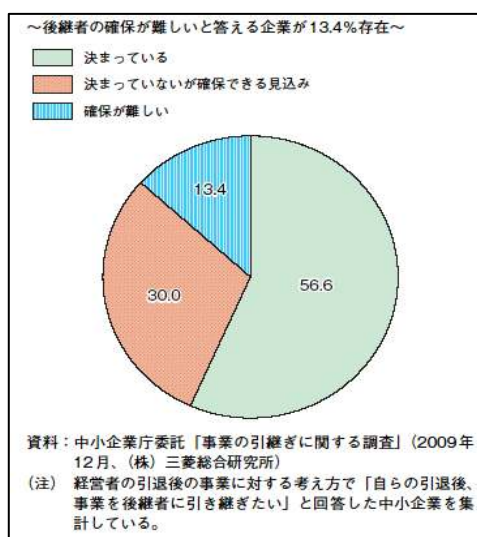


出所：中小企業白書2007年版 第1-2-38図

(2) 中小企業の事業承継は後継者が大きな課題となっている。

経営者の引退後の事業に対する考え方（図表 1-1）で「自らの引退後、事業を後継者に引き継ぎたい」と考える中小企業の後継者確保の状況（図表 1-4）については、後継者が決まっているが 56.6%、決まっていないが確保できる見込みが 30.0%、確保が難しいと答えた企業が 13.4% 存在し、経営者の高齢化が進む中、後継者難の問題はますます深刻化していくものと考えられる。

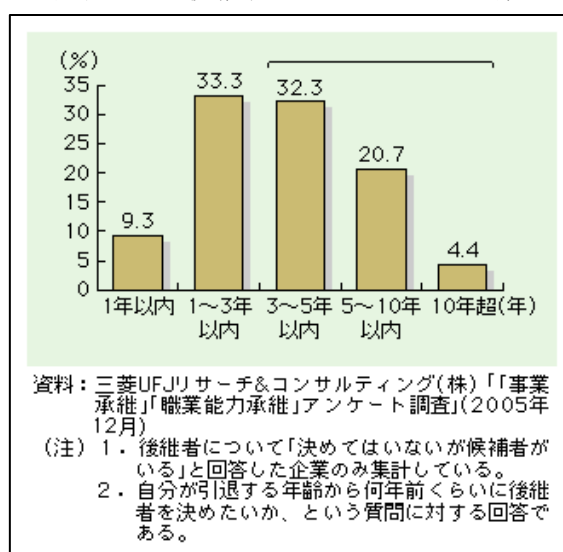
図表 1-4 後継者の確保の状況



出所：中小企業白書 2010 年版 第 2-1-16 図

後継者の決定時期については、後継者について「決めてはいないが候補者がいる」企業のうち、約 6 割の経営者が引退する 3 年前までに後継者を決定づけたいとしている。（図表 1-5）

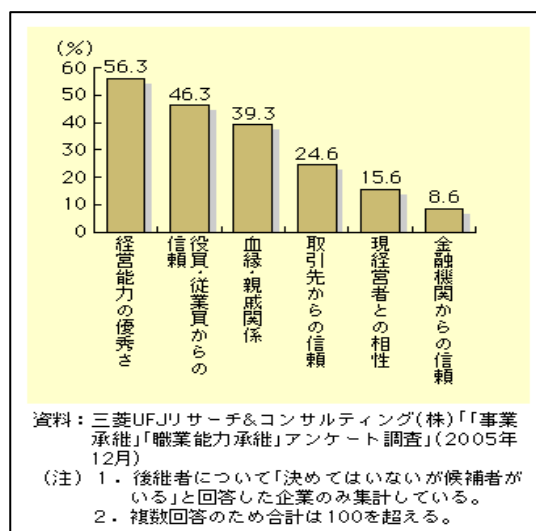
図表 1-5 後継者を決定づけたい時期



出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-17 図より

また後継者を決定する要因については、「経営能力の優秀さ」が「血縁・親戚関係」を上回っており（図表 1-6）、この傾向は、子息・子女の有無、血縁相続人の人数などによる違いはない（中小企業白書 2006 年版）。したがって後継者の条件として、必ずしも血縁関係という理由だけではなく、経営者としての素質が求められていることが確認できる。

図表 1-6 経営者を決定する要因



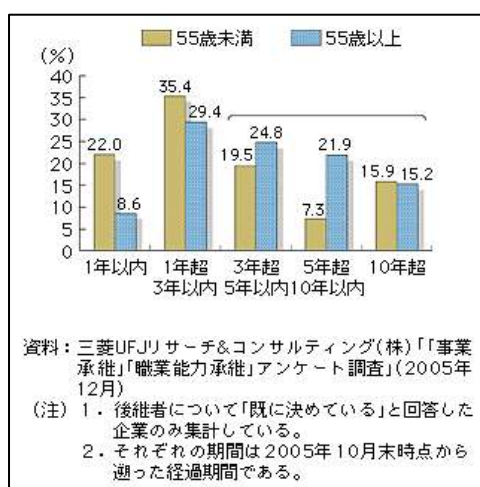
出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-18 図

2. 企業の事業承継の状況

(1) 後継者を決定づけた時期

後継者が決定している企業で経営者が 55 歳未満と 55 歳以上では、後継者を決定づけた時期には差がある。経営者が 55 歳以上では、6 割以上が 3 年前までに後継者を決定づけており、ある程度の期間をかけて準備に取り組もうとする姿勢が見られる。（図表 1-7）

図表 1-7 経営者を決定づけた時期

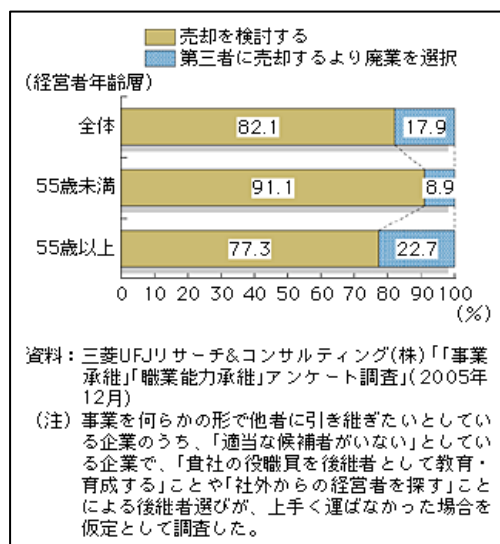


出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-13 図

(2) 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

現時点で適当な候補者がいない企業において、後継者が見つからなかった場合に事業を廃業するか売却するかについては（図表 1-8）、「事業の売却」よりも「廃業」を選ぶとした企業は 17.9%ある。経営者の年齢別に見ると、55 歳以上では 22.7%、55 歳未満では 8.9%であり、特に 55 歳以上の経営者でその傾向が高いことがわかる。年齢が高くなるほど、事業売却や M&A に抵抗感を感じている経営者が多いことが見て取れる。

図表 1-8 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



出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-22 図

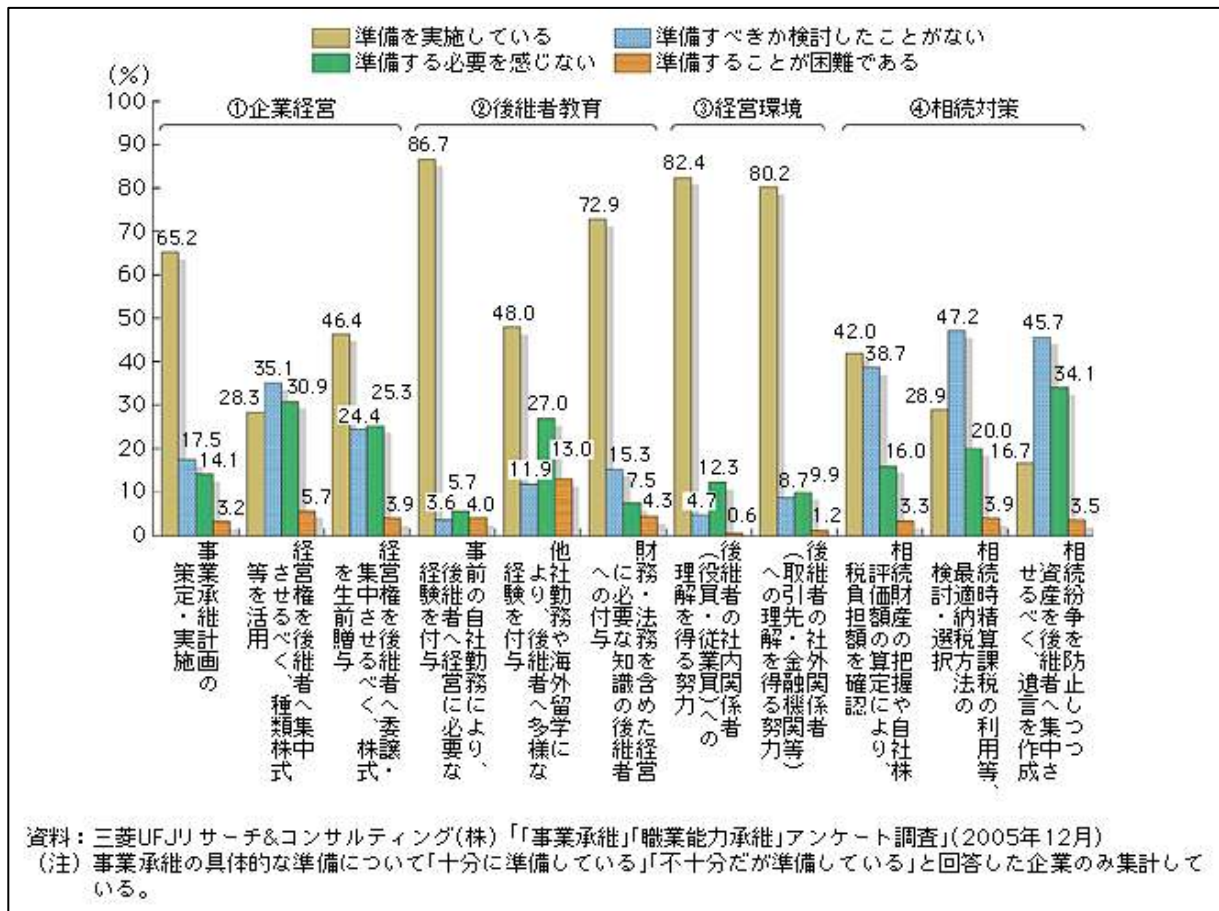
3. 事業承継の課題と支援内容

(1) 事業承継の具体的準備内容と取組み状況

後継者がすでに決まり事業承継の取組みを始めている企業における具体的準備状況を図表 1-9 に示す。これらの企業では、企業経営（株式対策等）や相続対策など専門知識が必要とされるものには着手できていない企業が比較的多くみられる。一方、後継者教育や経営環境の整備に着手している経営者は多くみられる。このようにある程度早期に後継者が決定されたとしても、企業経営や相続対策で必ずしも十分な準備が行われていない理由としては、日々の業務との関係で優先順位が下がっており、これは事業承継問題が今日・明日に必ず発生するという性質のものでもないためである。

これは、相続対策も後継者教育も併せて総合的に事業の継続を考える視点が、中小企業経営者に不足していることが原因であると考えられる。このように、後継者がすでに決まっている企業でも経営者が早期に準備着手するための動機付けがないことが、事業承継問題の課題の一つであると考えられる。

図表 1-9 事業承継の具体的準備内容と取組み状況



出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-15 図

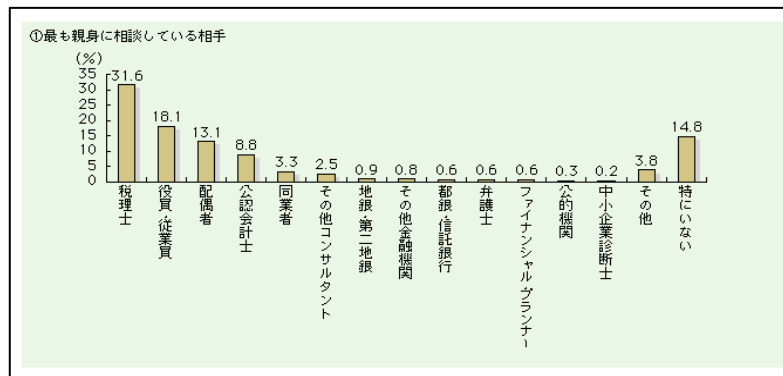
(2) 事業承継に関して最も身近に相談している相手と相談相手別準備内容

後継者がすでに決まり事業承継の取組みを始めている企業では、事業承継に関して最も身近に相談している相手は(図表 1-10)、日頃から身近な者が相手となっており、「役員・従業員」に最も相談しているとする企業が 18.1%、「配偶者」とする企業が 13.1%にのぼっている。

事業承継に関しては税理士に相談している割合が 31.6%と最も高く、相続対策などの、より専門的な知識が必要とされる準備は、税理士や公認会計士に相談している企業の割合が高いことがうかがわれる。

一方で、中小企業診断士は 0.2%と非常に低い比率で、後継者教育や経営環境整備などこれから事業承継に取り組もうとする企業に対して、経営全体を見渡した支援が課題となっている。

図表 1-10 事業承継に関して最も親身に相談にのっている相手

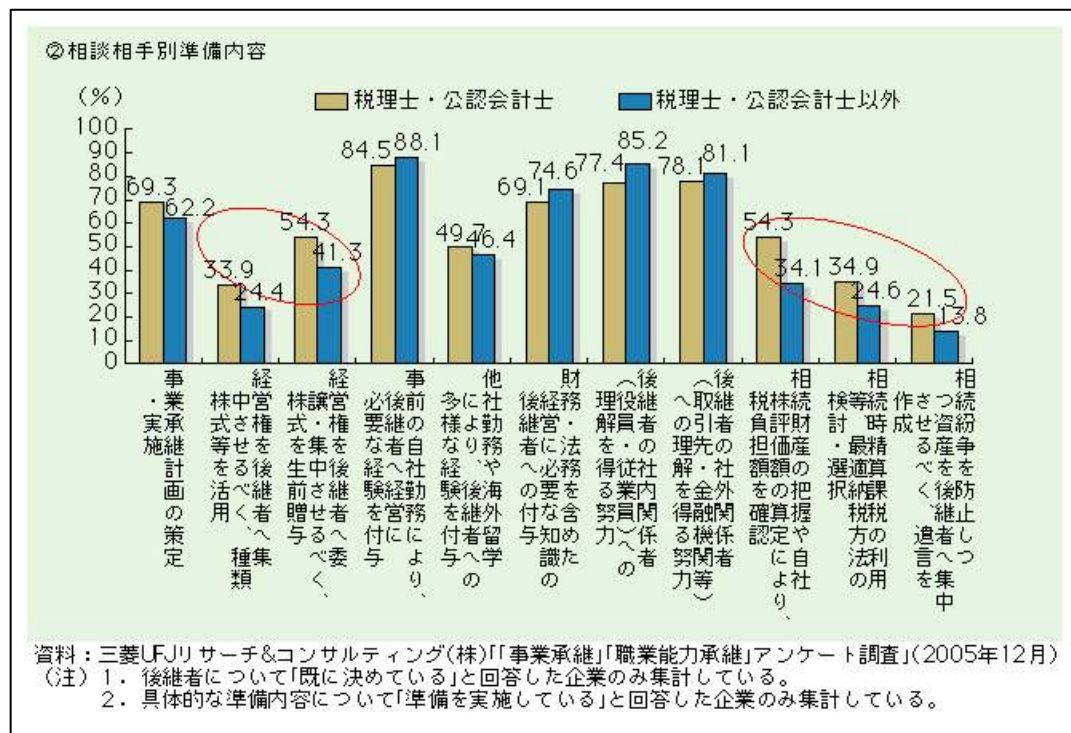


出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-16 図

事業承継を行っていくには、法制面、税務面などのさまざまな知識が必要であり、経営者独自で解決することは難しい。従来から中小企業の事業承継といえば相続税問題のイメージが強いため、税金面の相談に乗ることができる相手が、中小企業の身近なパートナーとして位置づけられているのだろう。図表 1-11 を見ると税理士・公認会計士に対して最も親身に相談を行っている中小企業は、相続対策等のより専門的な知識が必要な対策を行っており、事業承継時に親族間でトラブルとなりそうなことを中心に着手していることが確認できる。

一方で、企業の継続的な成長に欠かせない経営内容の整備に対しては、十分な取り組みが行われているとはいえない状況にある。

図表 1-11 事業承継に関して相談相手別準備内容



出所：中小企業白書 2006 年版 第 3-2-15 図

以上のような状況が確認され、相続対策など事業承継方針決定後の支援は行われているが、それ以前の事業承継の早期準備への支援の余地があることが確認できた。このため、我々は「事業承継の早期準備着手コンサルティングへの取組みが必要」との仮説を設定した。

第2章 本調査研究のねらいと方法

1. 背景

(1) 中小企業における事業承継

多くの中堅以上の企業では、経営者の世代交代が企業の経営機能の中に組み込まれている。そのため、次期後継者の育成、選出、交替のプロセスが明確になっていることが多く、経営者の交代が事業の継続に大きな支障をきたすことはそう多くはない。

しかし、一方で、後継者難による中小企業の廃業数が増加傾向をたどっており、中小企業の事業承継（広義。図表 2-1）は、一般的に着手や検討が遅れた結果、事業継続がかなわず廃業を選択しているケースが多いものと考えられる。

図表 2-1 事業承継の形態

(広義) 事業承継	事業承継	親族へ
		親族外へ
	売却等	売却、合併、ほか
廃業		

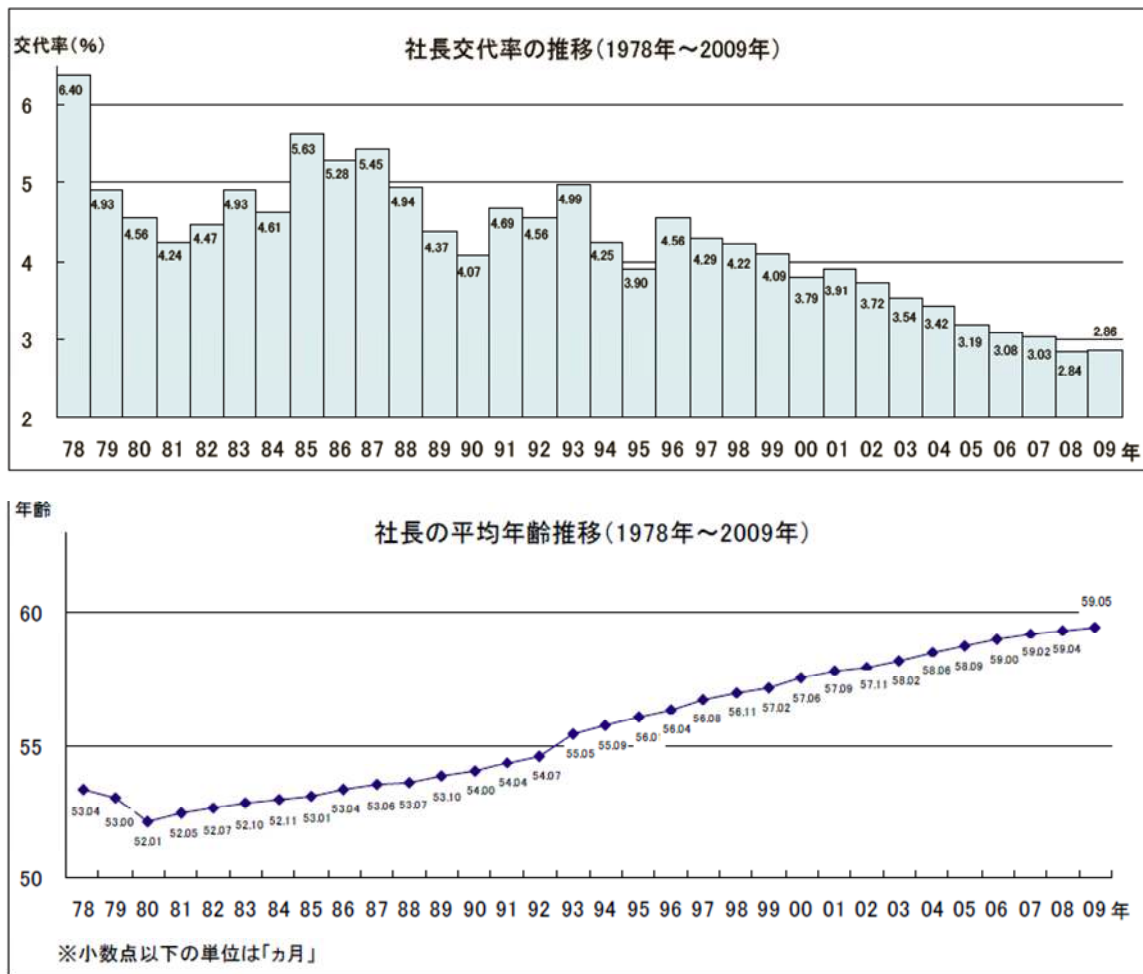
上段が優先度高いことを前提とする

本調査研究では、広義の事業承継を対象としているが、その理由は、廃業以外の選択肢は、事業そのものの継続ができており、経済活動の地盤沈下の回避や雇用の確保が可能な選択だからである。

実際、現経営者が高齢であるため、事業の円滑な承継が図れず、廃業となったケースが増加しており、こうした傾向が進んでいることがわかる。経営者が高齢になって、後継者を探しきれないというケースをいかに減らしていくかが、我が国の産業界においても大きな課題となっている。

図表 2-2 からは、経営者の高齢化が進むとともに、経営者の交代も円滑に進んでいないことが読み取れる。

図表 2-2 社長交代率と社長の平均年齢の推移



出所：帝国データバンク「全国社長分析」2010年1月

それを裏付けるのが図表 2-3 である。主に資本金 5 千万円未満の企業の社長の平均年齢のみが上昇しており、社長の平均年齢が上昇している原因となっている。ここからも、一刻も早く事業承継に取り組む必要性の高い企業が数多くあることが推測される。

図表 2-3 社長の平均年齢の推移（資本金別）

◇社長の平均年齢の推移(資本金別)(1997年～2009年) ※小数点以下の単位は「ヵ月」

	1997年 (平成9年)	1998年 (平成10年)	1999年 (平成11年)	2000年 (平成12年)	2001年 (平成13年)	2002年 (平成14年)	2003年 (平成15年)	2004年 (平成16年)	2005年 (平成17年)	2006年 (平成18年)	2007年 (平成19年)	2008年 (平成20年)	2009年 (平成21年)
1000万円未満	55.05	55.08	55.11	56.02	56.06	56.08	56.11	57.04	57.08	57.11	58.00	58.00	58.00
5000万円未満	56.08	57.00	57.03	57.06	57.09	58.00	58.03	58.06	58.09	59.00	59.02	59.04	59.07
1億円未満	58.05	58.06	58.07	58.08	58.08	58.09	58.09	58.11	58.11	58.10	58.10	58.11	58.11
5億円未満	60.01	60.01	60.03	60.00	59.08	59.06	59.06	59.08	59.08	59.08	59.07	59.08	59.10
10億円未満	62.04	62.05	62.06	62.00	61.09	61.10	62.00	62.03	62.05	62.05	62.07	62.11	63.00
10億円以上	63.03	63.04	63.04	63.02	62.11	62.10	62.11	63.00	62.11	63.00	63.00	63.03	63.01
全社長平均	56.08	56.11	57.02	57.06	57.09	57.11	58.02	58.06	58.09	59.00	59.02	59.04	59.05

出所：帝国データバンク「全国社長分析」2010年1月

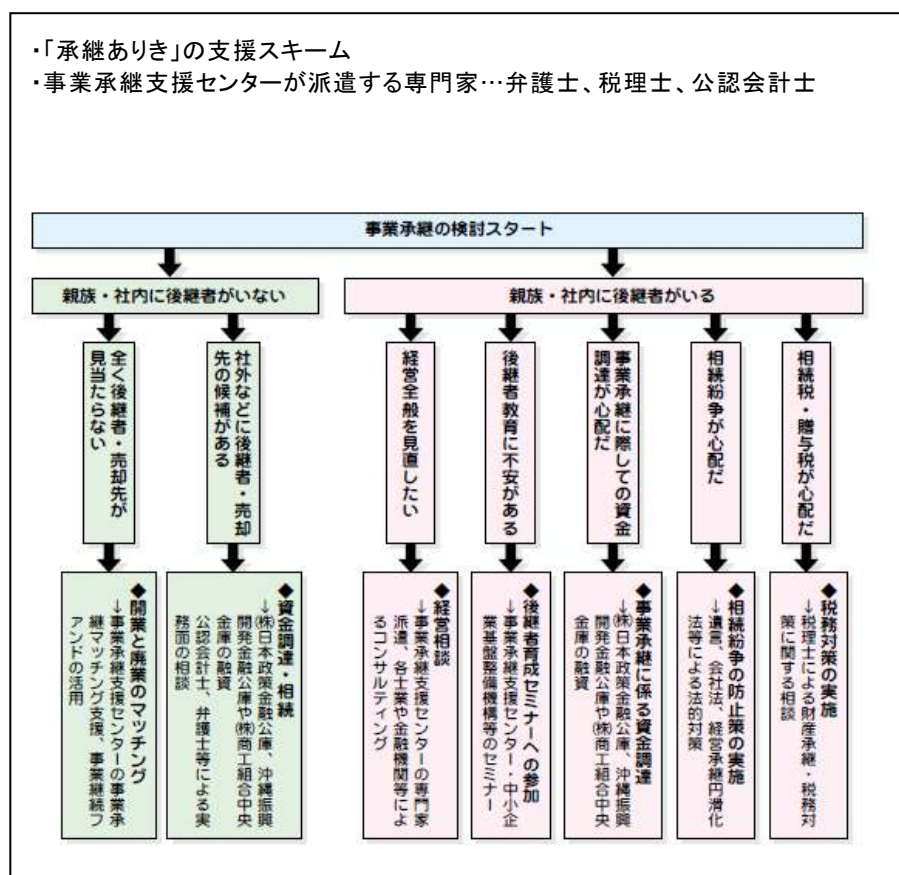
(2) 初期段階の支援ツールの不足

では、このような状況にある事業承継について、現経営者を支援する仕組みはどうなっているかを確認しておきたい。

中小企業庁が作成した「事業承継ハンドブック」には、承継ありきの支援スキームはあるが（図表 2-4）、それ以前の段階を支援するツールは少ない。

実際、多くの事業承継セミナーなどでは、講演時間の大半が「相続」「税対策」に限定され、まず、承継を選択すべきか否かの初期段階での検討項目は全く知らされないままである。

図表 2-4 事業承継を支援する仕組み



出所：中小企業庁「事業承継ハンドブック」

また、この図には事業承継支援センターが派遣する専門家として弁護士、税理士、公認会計士といった士業が挙げられているが、企業経営の実務、特に企業経営の中・長期の経営計画立案の支援や人材の育成に当たるべき中小企業診断士の名前が挙げられていないことから、通常の「経営相談」（企業が健全に経営されるプロセスの支援）のスキームから大きく外れたところに事業承継が位置していることも浮かび上がってくる。

そのため、経営者の個人資産の保護以外の支援スキーム、ツールもしっかりと用意された経営支援スキームとは言えないのが現状である。

(3) 中小企業診断士の支援分野

事業承継を経営者の意識と行動レベルで6段階（ステージ1～6、以下S1～S6と表記）に分類してみた（図表2-5）。このうち、方針決定以前（S1、S2）と交代後（S5、S6）の段階は、中小企業診断士の貢献余地が大きいと考えられる。

図表 2-5 事業承継の段階

S1.事業承継認識前
S2.認識後、方針決定まで
S3.方針決定後、事業承継計画作成
S4.事業承継対策実施
S5.経営者交代後、新体制構築まで
S6.新体制構築後、自立まで

その理由としては、

- ① 事業承継そのものは、中長期の経営計画がしっかりと立案した上でなければ、承継方針が作りきれないこと
- ② 事業承継を誰にしていくのか人選を含めた経営資源の棚卸しが必要であること
- ③ 事業承継対象者に承継後のビジョンを示す必要があること

などが挙げられる。

しかし、(2)で触れたように、実際の経営者への支援場面では、こうした課題に対して専門的なアドバイスが可能なスキームと体制が十分に取れていないことがわかる。

ここでは、具体的にどのような場面が想定されるか、中小企業基盤整備機構が作成した「事業承継ガイドライン」内にあるチェックリストから、該当する部分を抜粋してみる。なお、原文は質問形式である。

- | |
|---|
| <p>①現状の把握</p> <ul style="list-style-type: none">● 会社の現状について把握した● 経営者である自分の状況について把握した● 後継者候補をリストアップした● 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た● 関係者との意思疎通● 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た● 事業承継について、親族や幹部役員の意見を聞いた <p>②承継の方法、後継者の確定</p> <ul style="list-style-type: none">● 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た <p>③事業承継計画作成</p> <ul style="list-style-type: none">● 経営理念の明文化、社内への浸透に向けた取組みを行った● 中長期の経営計画を作成した● 事業承継の具体的な時期を検討した● 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た● 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」を作成した |
|---|

これらを経営者自身が行っていく作業は、相当な負荷が生じることは想像に難くない。この作業の負担に対しての具体的な支援スキームがなく、承継決定後の相続対策にばかり力点が置かれていることが明らかである。

そこで、本調査研究では、事業承継方針が決定する以前（S1 および S2 ステージ）の経営者への支援スキームについて、必要な支援策のあり方について確かめることとした。

2. 調査研究の目的

(1) タイムリーな事業承継検討への方法論の検討

中小企業経営者に対して、適正なタイミングを失することなく、なるべく早く事業承継（売却等含む）の検討を行う必要性を認識できるよう、支援の方法を検討する。

また、認識後は、タイムリーで必要十分な最適な承継を実現し、事業の継続的な発展ができるようにする。

(2) 早期支援のためのツール開発

事業承継への取り組みは、早期であればあるほど円滑な承継ができる可能性も高くなる。そのため早い段階で経営者自身に、事業承継の必要性を気づいてもらうためのツールを開発する。

その後の各ステージにおいても、ステージごとにフリーハンドで承継を行うのではなく、事業承継へ向けての方針策定や後継者決定を支援するコンサルティングツール(手順等含む)を研究する。

(3) 中小企業診断士による事業承継支援スキームの開発

事業承継の出口が法律の専門家や税務の専門家の活動領域だとしても、入口部分は中小企業診断士が支援するにふさわしい領域である。また、承継完了後の後継経営者にとっては、まだまだ外部からの経営手法や運営方法への支援を必要としている。

そのため、中小企業診断士が、事業承継の早い段階から承継後の後継者支援までの長期にわたる企業との関係を築けるようにする。

3. 調査研究の方法

本調査研究では、事業承継の段階のうち、S1 ステージおよび S2 ステージを対象とする。図表 2-6 では、対象段階と、対象となる企業、支援目的、想定ツールを示す。

図表 2-6 ステージごとの支援目的と当初想定ツール

対象段階	対象となる企業	支援目的	当初想定ツール
S1. 事業承継認識前	事業承継の必要性の認識はまだないが、自分の世代までに築きあげた価値を誰かに継続してもらいたいと考えている	・事業承継必要性の「気づき」を促し動機づけを図る ・早期に取り組む体制を作ってもらう	・啓発セミナー ・通常の経営診断での提言手法 ・事業成熟度評価
S2. 認識後方針決定まで	事業承継の必要性を認識しているが、承継・売却等の方針が未定	・承継の形態や方法に関する検討の手順を示す ・方針決定のために必要な情報を整理する	・会社年表 ・経営資源棚卸マップ ・人材に関する BCP(継続計画) ・承継・売却等選択のための評価項目(レーダーチャート)

(注) 想定対象企業…オーナー社長企業(社長一人の企業は対象外)

S1 ステージで想定している経営者イメージとしては、創業から間もない、または事業が順調に成長していて、現状の事業運営で中・長期的に不安を感じていない経営者の姿がある。また、事業運営の将来は定かではなく、具体的に将来の姿を思い描きにくい状況にある経営者の姿も想定できる。この両者に共通しているのは、今後も事業継続を希望しているが、中長期的な視野に立って事業継続を実現していくためには、いずれ自分が次世代の後継者にバトンタッチをせざるを得ない、というところまでは認識できていないという点である。そこで重要になるのが「気づき」であり、そのためのツールの開発が必要である。

次に、気づいたものの具体的な方針をどのように立てたらよいかを明確にしていくステージが S2 ステージとなる。ここでは、自社の棚卸作業とともに、将来の方向性を探る作業をさまざまな角度から行う必要がある。中小企業診断士の最も得意とする領域でもあり、経営診断で用いるさまざまなツールを元に、事業承継がイメージしやすい形にアレンジする必要がある。

4. 手順

本調査研究では、図表 2-7 の手順に従って仮説に基づくツールを作成し、それを検証する形で支援の方策を調べた。

図表 2-7 本調査研究の手順

	項目	内容	手段
1	前提の確認	事業承継の段階、経営者の認識時点、早い段階での支援ニーズ、中小企業診断士の貢献可能性などを確認する	・文献調査 ・支援機関へのインタビュー ・支援機関経由でのアンケート
2	ツールの仮説作成	経営者を支援するツール(手順等含む)の仮説を作成する	・ツール(手順等含む)のたたき台作成 ・アンケート対象企業向け啓発セミナー開催
3	仮説の評価	ツール(手順等含む)を試行して評価し、改善方向をまとめる	・段階 S1, S2 の企業でのケーススタディー(ツールの試行) ・ケーススタディー結果による問題点の改善検討
4		関心がない経営者へのアプローチ方法の検討	・理由の分析と対策の検討
5	ルートの検討	早い段階での気づきを与えるための経営者へのアプローチルートの検討	・金融機関との連携の調査検討 ・商工会議所との連携の調査検討
6	支援の仕組みの検討	事業承継全段階の支援における位置づけを整理する	・総合検討

ここで重要なのは、過去の文献の調査から導き出された仮説の設定と、実際の経営者へのインタビューによる検証だけではなく、仮説に基づいて支援ツールを作成し、ツールを実際に試用していただくことで、その実用性についても検証を行った点である。

また、本調査研究では、さまざまな支援者との連携を行い、支援スキームおよび支援ツールの経営者へのアプローチルートについても検討を行った。

5. タイムスケジュール

本調査研究では、事前準備段階としては2010年4月以前からさまざまな形で仮説を立てながら、本調査の準備を進めてきた。

そして、6月からは正式に中小企業診断協会神奈川県支部内のプロジェクトチームとして調査研究を開始し、図表 2-8 のタイムスケジュールに従い9か月をかけて本報告書を完成させた。

図表 2-8 調査研究のタイムスケジュール

‘10/4	5	6	7	8	9	10	11	12	‘11/1
(準備) ・文献調査 ・支援機関へのインタビュー		・アンケート ・ツールたたき台 ・啓発セミナー		・ケーススタディー ・ルートの検討			総合検討	報告書作成	報告

6. 事業承継支援の現状把握（支援機関へのインタビュー結果）

本調査研究を進めるにあたり、事業承継支援の現状を把握するため、公的機関と某地域金融機関にインタビューした。

公的機関の支援状況は次のとおり。

	支援機関 A	支援機関 B
相 談 対 応	会社規模…年商 1 億円、3～4 人規模が多い。個人事業主もある	会社規模…殆ど零細企業 経営者年齢…70 代が多い（若くても 60 代）
セ ミ ナ ー	以前 50 人集まったが最近は 20 人に減ってきているが、啓発は地道にやっていく必要がある。 事業承継に関心がない経営者に対しては、経営革新、知的資産活用などの中から事業承継を考えてもらう方法がある。	出席者年齢は上記と同様
ア ン ケ ー ト 調 査 結 果	事業承継は少なくとも 5 年はかける必要がある。また 60 才以上の経営者の場合は何らかの対応が必要である。	「引き継ぎたい」「しかし後継者がいない」という回答は多いが、その割にセミナー参加者が少なく、このギャップの理由がわからない。
円 滑 化 法	利用実績はあるが、条件が厳しいので、考える人は少ない。	殆どの経営者は知らない。税理士から問い合わせを受けたこともある。
支 援 体 制	中小企業が日常つきあう士業は顧問税理士であるが、事業承継の相談をしても税の話になってしまうことが多い。 士業の中では診断士が最適であるが、アプローチ方法の検討が必要である。	今後、事業承継案件が増えると予想されるが、専門家が足りない。

金融機関も事業承継に関心を持ち、セミナー開催、相談対応を実施している。事業承継セミナーの参加者が減ってきている状況は同様である。具体的な支援については金融機関で取り組み度合いの違いがありそうだが、適切な支援が行われているとは言えない様子である。

以上の要点をまとめると次のようになる。

事業承継の啓発について
・ 事業承継セミナーは人が集まらなくなった。
・ アンケート調査結果では意識があるが、事業承継セミナーの参加者が少ない。
事業承継の状況について
・ 事業承継期間は少なくとも 5 年必要。
・ 60 才以上の経営者の場合は何らかのアクションが必要。
事業承継の支援について
・ 円滑化法の施策は条件が厳しく多くは利用されていない。
・ 今後、支援ニーズの増加が見込まれるが専門家が不足している。
・ 事業承継を支援する士業としては中小企業診断士が最適である。

これらから、「中小企業経営承継円滑化法に基づく相続対策等を中心とする事業承継支援」のスキームは、対象企業が制限されること、また対象期間が承継方針決定後であることから、すべての企業の共通課題である事業承継を支援するスキームとしては限界があることを確認し、本調査研究でかかげた「早期準備支援」スキームの検討が必要であることを確信した。

第3章 アンケート調査による事業承継段階の確認

本調査研究では、事業承継の早期支援の必要性を仮説としている。その前提として、事業承継の各段階の定義を確認するとともに、各企業経営者がどの段階にいると認識しているか実態を把握する必要があると考え、アンケート調査を実施した。

アンケート調査は、株式会社さがみはら産業創造センター（略称：S I C）と共同で実施した。

S I Cは、神奈川県相模原市にあり、相模原市、独立行政法人中小企業基盤整備機構および民間企業の出資により設立され、創業準備支援、地域企業支援を行っているが、本調査研究の趣旨にご理解をいただき、アンケート調査およびそれに続くセミナー開催にご協力をいただいた。

なお、このアンケート調査とセミナーでは、「事業承継」ではなく「事業引継ぎ」という用語を使用した。これは、「事業承継セミナー」で参加者が集まらなくなってきた理由と同様に、「事業承継」という用語が、承継方針決定後の相続対策等を想定する狭い意味の事業承継と受け取られることを避けるためである。

1. アンケート調査の目的

事業引継ぎのプロセスについての状況や経営者の方の意識を把握することを目的とした。

2. アンケート調査の内容

調査内容は、次の構成とした。

- ・現時点の会社概要
- ・先代から承継した時点の会社概要と承継の状況
- ・将来の引継ぎに関する状況
- ・その他

具体的な項目は、図表 3-1 に示す。

3. アンケート調査の方法

アンケート調査の方法として、郵送等による回答記入方式と訪問等による対面調査方式がある。

回答記入方式の場合、一定の調査先数を確保でき統計的なデータを得られるメリットがあるが、今回の調査内容の趣旨が正確に伝わらず有効回答を得られにくいこと、一部記述式回答項目の回答が得にくいこと、また回答の背景を理解するための電話等の追加調査が実現困難であることが考えられた。

そのため、今回は、統計的なデータより、回答の背景としての経営者の意識を把握することが重要であると考え、調査対象数は少なくなるが、訪問による対面調査方式を採用した。

図表 3-1 アンケート調査項目

1. 現時点の貴社の概要			
1-1	経営形態	1-4	【株式会社の場合】決定権
1-2	業種	1-5	代表者の年齢
1-3	人数	1-6	代表者の世代と経過年数
【1-6 が②「2代目以降」の場合】			
2. 先代から承継した時点の貴社概要と承継の状況			
2-1	経営形態	2-8	交代までの準備期間
2-2	業種	2-9	2-8の期間は、当初の予定通りでしたか？ (予定通り以外はその理由)
2-3	人数	2-10	後継者として従業員への公表時期は？
2-4	【株式会社の場合】決定権	2-11	交代から先代引退までの期間
2-5	先代の年齢	2-12	2-11の期間は、当初の予定通りでしたか？ (予定通り以外はその理由)
2-6	先代からみた現代表者の続柄	2-13	振り返ってみて、交代時期は適切でしたか？
2-7	いつ頃どんな状況で後継者候補と認識しましたか？		
3. 将来の引継ぎに関する状況			
3-0	承継、売却等(合併等含む)または廃業に関する現時点での検討、準備状況		
【3-0 が①「まだ検討する必要はない」の場合】		【3-0 が②「検討が必要とは思いますが特に何もしていない」の場合】	
3-1-1	「まだ検討する必要はない」理由	3-2-1	「特に何もしていない」理由
3-1-2	いつ頃検討が必要と考えますか？	3-2-2	いつ頃検討が必要と考えますか？
3-1-3	方針の見通しは？	3-2-3	方針の見通しは？
3-1-4	必要期間	3-2-4	必要期間
【3-0 が③「方針は検討中」の場合】		【3-0 が④「方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手」の場合】	
3-3-1	検討開始のキッカケと時期は？	3-4-1	検討開始のキッカケと時期は？
3-3-2	方針を決めるために必要な情報やその判断方法	3-4-2	方針は？
3-3-3	いつ頃、承継、売却等(または廃業)の方針を決める予定ですか？	3-4-3	方針を決めた時期、変更した場合の理由
3-3-4	方針の見通しは？	3-4-4	具体的に計画すべきこと、作成方法
3-3-5	方針を決めるために相談する人はいますか？	3-4-5	「計画作成は未着手」の理由
3-3-6	必要期間	3-4-6	計画作成について相談する人はいますか？
【3-0 が④「方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手」の場合】		3-4-7 必要期間	
【3-0 が⑤「方針が固まっており具体的な計画を作成中」の場合】		【3-0 が⑥「具体的な計画に基づき実施中」の場合】	
3-5-1	検討開始のキッカケと時期は？	3-6-1	検討開始のキッカケと時期は？
3-5-2	方針は？	3-6-2	方針は？
3-5-3	方針を決めた時期、変更した場合の理由	3-6-3	方針を決めた時期
3-5-4	具体的に計画すべきこと、作成方法	3-6-4	具体的計画を作成した時期
3-5-5	具体的計画作成について相談する人はいますか？	3-6-5	必要期間
3-5-6	必要期間		
4. その他			
4-1	セミナーや個別相談会を予定していますが、参加のご希望はありますか？		
4-2	方針決定前の支援ツールを検討していますが、後日、ご経験に基づいてご意見をいただいたり、支援ツールの実施(ケーススタディー)のご協力をいただけますか？		
4-3	ご意見、ご質問、ご要望があれば、お知らせください		

4. アンケート調査の対象

(1) 対象中小企業

相模原地区の中小企業 54 社とした。

(2) 対象企業の選定方法

S I C は前年に経営全般に関するアンケート調査を相模原市内の中小企業約 1,700 社を対象として実施しており、その調査の回答を得られた企業の約 500 社のうち約 420 社について、企業情報（企業名、業種、設立年、資本金、後継者有無、事業承継の概況）を紹介いただき、その中から調査対象企業を選定した。

具体的な選定方法は次のとおり。

- ① 設立年等が不明のもの、資本金 1 億円以上及び個人（計約 90 社）を除外した約 330 社について後継者有無をほぼ同比率とする（後継者有 53%、無 47%）。
- ② 経営者年齢による傾向を把握するため、経営者年代が偏らないように設立年代を調整する
- ③ 後継者有無と設立年代が同じグループから資本金の分布に合わせて抽出する

上記のように選定方法は無作為抽出ではないため、調査対象の母集団は相模原市の中小企業全体の相似形にはなっていない。

なお、今回の調査は、事業承継に関して業種による違いは殆どないという仮説の上に立って実施している。

5. アンケート調査の具体的方法

(1) 調査の方法

本調査研究プロジェクトのメンバーが分担して訪問調査することとし、対象企業に事前に調査依頼と調査票を郵送し、電話で訪問日時の調整をした。ただし、調査先の都合により、電話でのインタビューや回答の郵送にも対応することとした。

(2) 調査期間

平成 22 年 6 月 22 日～7 月 5 日に訪問調査を実施した。

(3) アンケート調査結果の取扱い

依頼状に次の文章を記載した。

「伺った貴社の情報は秘密として保持し、第三者に開示いたしません。事業承継に関する研究目的のため、統計データとして利用するほか、調査先が特定されない方法で事例として利用させていただきます。」

(4) フィードバックなど

調査先のインセンティブ対策として、調査結果の報告を含む無料セミナーと無料個別相談を開催することとし、開催案内を同封した。

6. アンケート回答企業の属性

(1) 回答状況

依頼先 54 社のうち、有効回答を得られた企業は 35 社（65%）、拒絶は 15 社、その他 4 社であり、回答率は予想 50%を上回った。

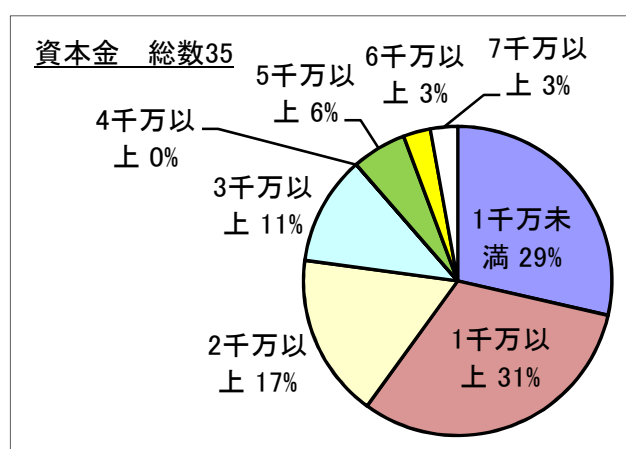
有効回答 35 の入手方法は、面談 29、電話 3、記入済受取 3 であった。

(2) 回答企業 35 社の属性

詳細は資料 1 に示す。

(ア) 資本金

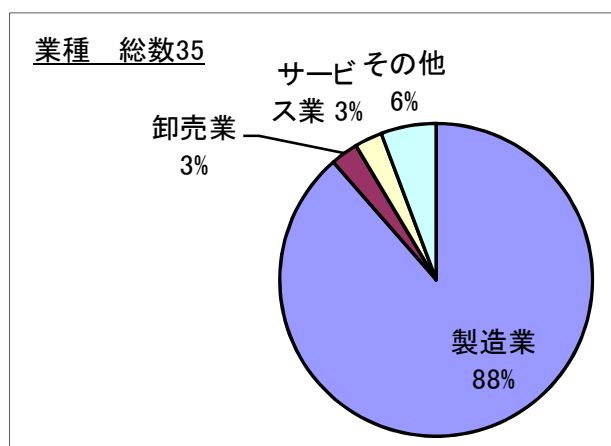
図表 3-2 資本金の額



経営形態はすべて法人で、資本金は 2 千万円未満が約 60%を占め、平均は約 17,900 千円となっている。

(イ) 業種

図表 3-3 業種



対象地域の相模原市は製造業が多く、回答企業も製造業が 88%を占めている。

(ウ) 人数

役員、正規従業員、パート等を含め、3～120 人（平均 25.2 人）となっている。

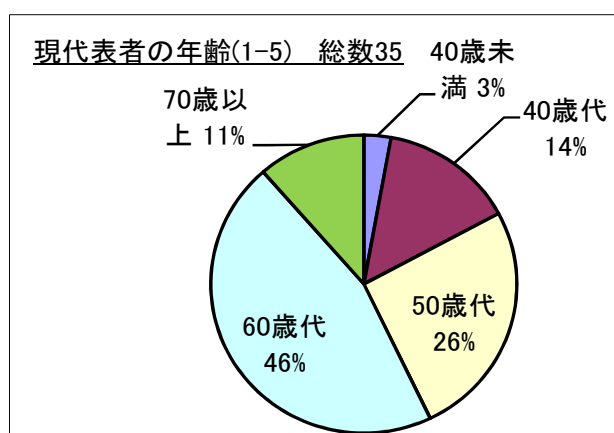
(エ) 代表者の株式保有

代表者が 50%以上保有している企業は、68%となっている。

(オ) 代表者の年齢

調査先選定において設立年代を考慮し代表者年代をなるべく均等にしようとしたが均等にはならなかった。ただし、年代による傾向を把握するための母数は確保できたと考える。

図表 3-4 現代表者の年齢



(カ) 代表者の世代と経過年数

代表者が創業者のケースは 46%で、経過年数は 2.5～50 年（平均 25.0 年）となっている。

代表者が 2 代目以降のケースは 54%で、経過年数は 0.1～25 年（平均 8.4 年）となっている。

7. アンケート調査の結果

調査結果の要点は次のとおり。

(1) 先代からの承継

- ・ 先代の年齢は 70 歳代が多く、承継時期が遅くなっている。
- ・ 約半数は交代時期の予定がなかった。

(2) 将来の引継ぎの準備

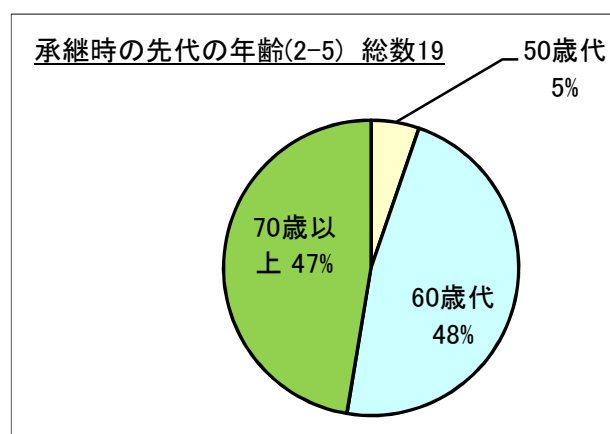
- ・ 代表者の年齢が高いほど準備は進んでいるが、50 歳代では半数が未検討となっている。
- ・ 準備段階の早い段階ほど承継等（売却・廃業含む）の必要期間を短く想定している。

以下に概要を示す。詳細は資料 1 に示す。

(1) 先代からの承継について（現代表が 2 代目以降の場合）

（ア）承継時の先代の年齢

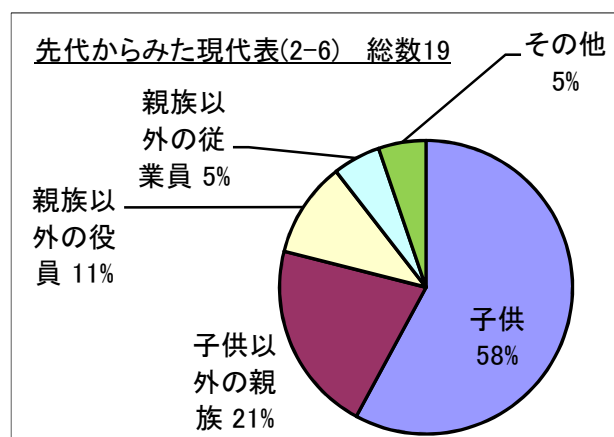
図表 3-5 承継時の先代の年齢



70 歳以上が 47%を占めており承継時期が遅くなっている。

（イ）先代からみた現代表との関係

図表 3-6 先代から見た現代表



親族への承継が 79%、親族以外への承継が 21%となっており、全国の平均（親族 62%、親族外 38%）に比べ、親族承継の比率が高い。その他 1 件は売却である。

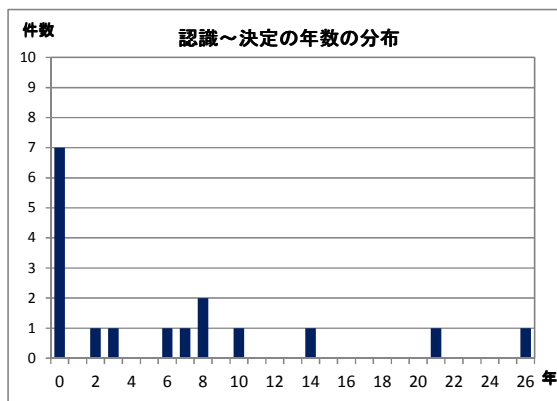
（ウ）先代からの承継にかかった期間

後継者として認識してから、正式な決定、交代を経て、先代の引退までの期間は次のようになっている。

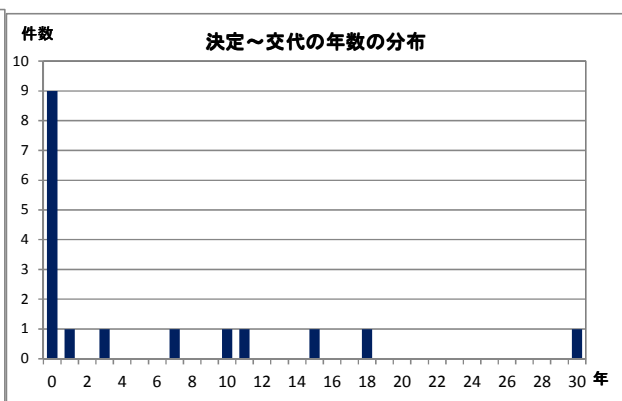
図表 3-7 先代からの承継にかかった期間

認識<----->決定<----->交代<----->先代引退		
0～ 26年 平均 6.2 年 （総数17）	0～ 30年 平均 5.7 年 （総数17）	0～ 19年 平均 2.8 年 （総数13）
1年未満（認識と決定がほぼ同時）を除くと	1年未満（決定と交代がほぼ同時）を除くと	1年未満（交代と先代引退がほぼ同時）を除くと
2～ 26年 平均 10.5 年 （総数10）	1～ 30年 平均 11.9 年 （総数8）	4～ 19年 平均 9.0 年 （総数4）
(注)まだ引退していない:3		
認識<----->交代		
0～ 37年 平均 11.9 年 （総数17）		
1年未満（認識・決定・交代がほぼ同時）を除くと		
1～ 37年 平均 16.8 年 （総数12）		

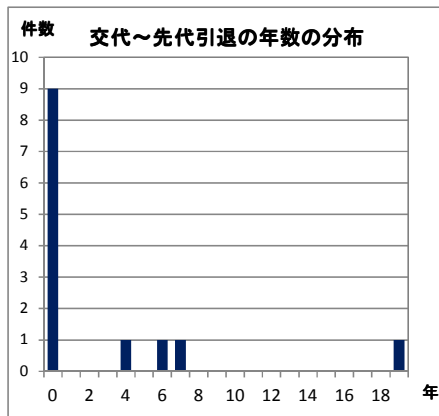
図表 3-8 認識～決定の年数の分布



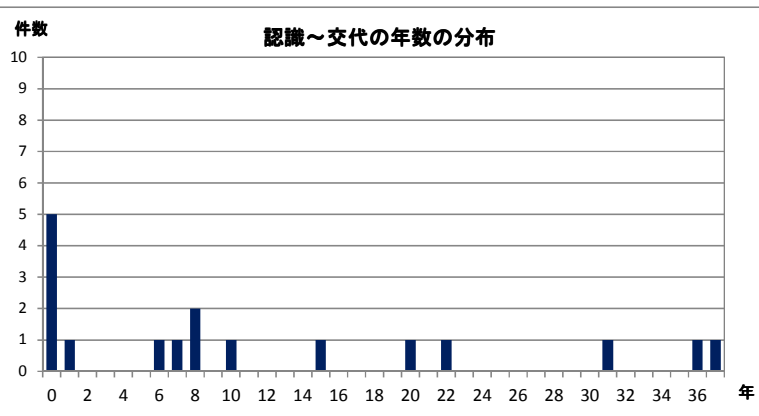
図表 3-9 決定～交代の年数の分布



図表 3-10 交代～先代引退の年数の分布



図表 3-11 認識～交替の年数の分布



先代の逝去等による突然の承継（決定と交代がほぼ同時）は 17 件のうち 9 件となっている。
突然の承継を除くと決定から交代までは平均 11.9 年となっており、準備期間として必要とされている 5 年（第 2 章 6 の公的機関インタビュー結果を参照）と乖離が見られた。

（エ） 決定～交代の期間が予定通りだったかどうか

図表 3-12 決定から交代までの予定設定

①当初の予定はなかった	11	65%	・先代の逝去(2) ・先代の病気(2)
②予定より短かくなった	2	12%	・社長が歳だから ・先代の息子が継承を固辞したため
③予定通り	2	12%	
④予定より長くなった	2	12%	・経済状況の急激な悪化

17 件のうち 11 件は交代時期の予定を設定していない。

（オ） 交代～先代引退の期間 が予定通りだったか？

図表 3-13 決定から交代までの予定との対比

①当初の予定はなかった	12	80%	・先代の逝去(3) ・先代の病気(2) ・先代の辞任 ・景気が悪くなったので交代 ・急だったため ・自然な流れで
②予定より短かくなった	1	7%	・一か月で承継を実施せざるを得なかった
③予定通り	1	7%	
④予定より長くなった	1	7%	

15 件のうち 12 件は先代の引退時期の予定を設定していない。

(カ) 振り返って交代時期は適切だったか？

図表 3-14 交代時期の適切性

①適切	8	47%	・特に問題がおきなかったから(3) ・要はふんぎりの問題だと思うから ・いずれ引継ぐ予定であったため
②もっと早い方がよかった	5	29%	・意思決定の迅速化のため ・経済状況の悪化で遅れた ・以前から準備が必要だった
③もっと遅い方がよかった	3	18%	・経営や実務で覚えることがまだあった ・会社をもっと整理してから ・技術をもう少し引き継ぎたかった
判断できない	1	6%	

突然の承継も含んでいるが、17 件のうち 8 件は結果として適切となっている。

(2) 将来の承継等の準備状況

準備状況の選択肢は、下表のように、承継・売却・廃業までの S1～S4 を対象とし S3 を細分化した。

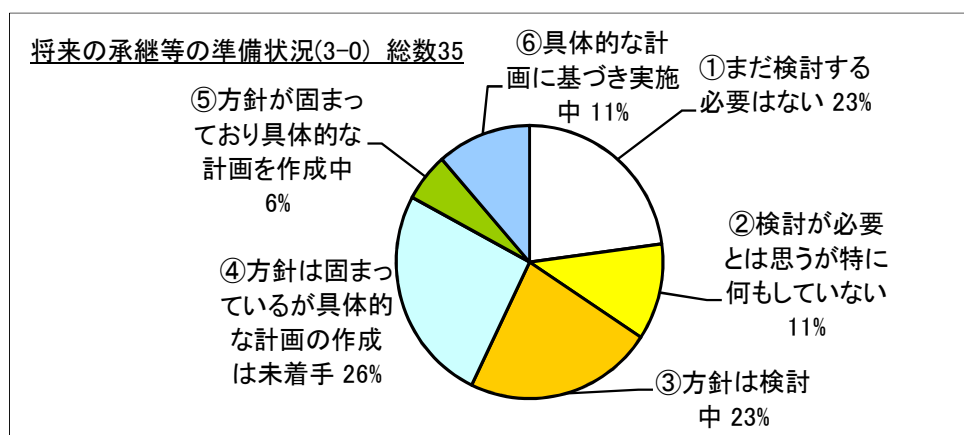
S5, S6 は承継段階としては存在するが、準備の視点では S1, S2 と並行していると想定した。これは、現代表の認識として先代からの引継後に将来の準備を考えるととは限らないため、また、先代からの引継ぎ期間かどうかにかかわらず将来の準備の認識が必要とも考えられるためである。

図表 3-15 準備状況の選択肢

事業承継段階	準備状況の選択肢	(省略形)
S1.事業承継認識前	①まだ検討する必要はない	検討不要
S2.認識後、方針決定まで	②検討が必要とは思いが特に何もしていない	検討せず
S3.方針決定後、事業承継計画作成	③方針は検討中	検討中
	④方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手	計画未着手
	⑤方針が固まっており具体的な計画を作成中	計画作成中
S4.事業承継対策実施	⑥具体的な計画に基づき実施中	計画実施中
S5.経営者交代後、新体制構築まで		
S6.新体制構築後、自立まで		

(ア) 準備状況の内容

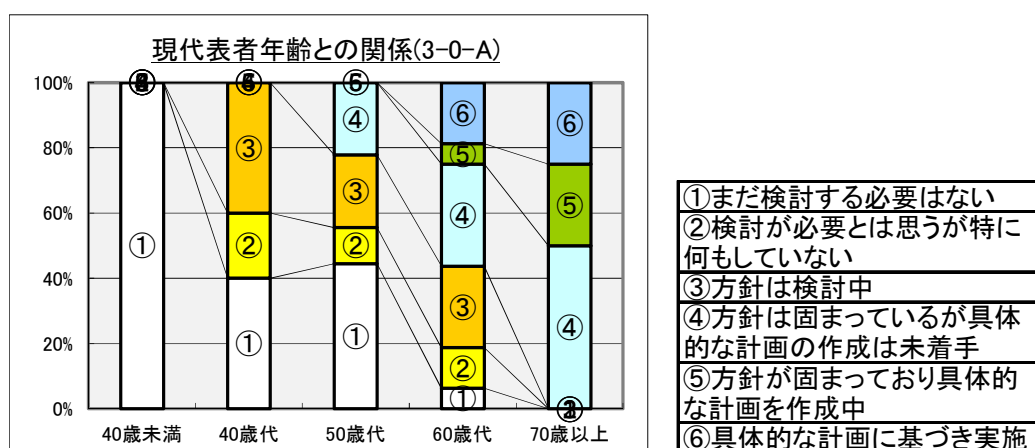
図表 3-16 将来の承継等の準備状況



S1～S4 事業承継段階のうち方針検討前の段階 S1+S2（選択肢①+②）は 34%となっている。

(イ) 準備状況と代表者年齢との関係

図表 3-17 現代表者年齢との関係

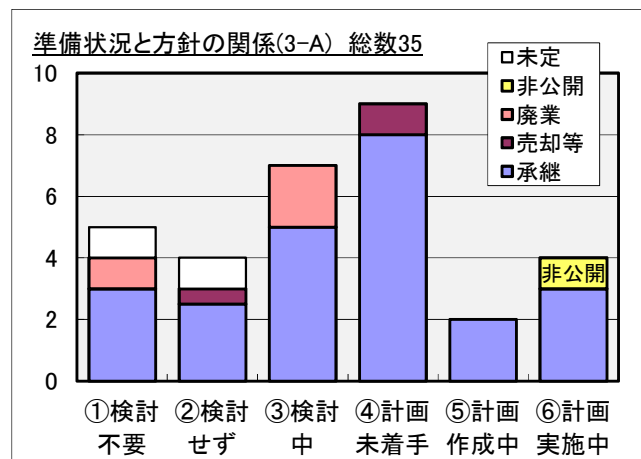


代表者の年齢が高くなるほど、準備状況は進んでいる。60歳代になると約80%は準備をしているが、50歳代では半数が未検討となっている。

(ウ) 準備状況と方針の関係

準備についてまだ検討する必要はないと回答した経営者を含め、引継ぎに関する将来の方針を聞いた。準備状況と方針の関係は、次のようになっている。

図表 3-18 準備状況と方針の関係



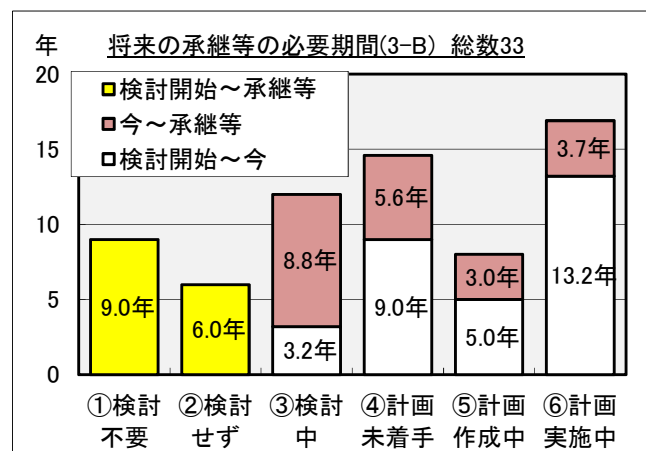
早期の段階（選択肢①～③）で廃業を想定している経営者がいる点が注目される。方針決定後（選択肢④～⑥）では廃業方針はないが、アンケートの拒絶理由に廃業方針を挙げた企業があった。

（エ）将来の承継等の必要期間

アンケート調査にあたり実際の承継期間は想定より長くなるという仮説を立て、準備状況の選択肢のすべての場合について、検討開始から承継までの必要期間の予想を聞いた。

準備状況と必要期間（選択肢①②は予想、選択肢③～⑥は実績＋予想）の関係は、下図のようになり、早期の段階の経営者は必要期間を短めに想定している傾向が確認できた。

図表 3-19 将来の事業承継の必要期間



(オ) 選択肢①②の理由

図表 3-20 選択肢①②の理由

準備状況	総数	理由
①まだ検討する必要はない	8	・引き継いだばかり(3) ・社長が若い ・60歳になったら考える予定 ・いずれ廃業を決めている ・それどころでない
②検討が必要とは思いますが特に何もしていない	4	・引き継いでから日が浅いので ・急ぐ事はないと考えている ・会社の存続・維持で頭が一杯

(カ) 選択肢③～⑥検討開始のキッカケと時期

図表 3-21 選択肢③～⑥の理由

準備状況	総数	検討のキッカケと時期
③方針は検討中	7	(1年前)先代からの引継ぎ (1年前)年齢を感じた (1年前)業績が悪く (2年前)年齢 (3年前)顧客からの問い合わせが多くなった (7年前)創業時からの後継者候補が退社する (7.5年前)65歳で引退しようと考えて
④方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手	9	(3年前)社長が高齢のため (3年前)外部の会社勤務の息子が入社した (5年前)他にやりたいことがある (5年前)長男が自社の仕事に向いていると思った (7年前)体力の衰え (8年前)創業の時点から漠然と考えている
⑤方針が固まっており具体的な計画を	2	(6年前)年齢が60歳を超えたため
⑥具体的な計画に基づき実施中	4	(1年前)娘婿が承継することになった (4.5年前)現代表者の病気 (34年前)創業時から

きっかけとしては、現代表者の年齢・健康と親族の異動が多い。

(キ) 相談相手

図表 3-22 相談状況と相談相手

準備状況	③方針検討中(総数8)		④計画未着手(総数9)		⑤計画作成中(総数2)	
相談状況	数	相談相手	数	相談相手	数	相談相手
①相談している	2	・親 ・妻	2	・税理士(株価評価) ・税理士	1	・大株主、税理士
②必要な場合は相談する	4	・税理士(株価評価) ・弁護士、税理士、銀行 ・会計士	4	・取引先、銀行、友人 ・税理士(2) ・知人	0	
③自分でできる	2		1		0	
④相談が必要かまだわからない	0		2		0	
不明	0		0		1	

相談相手は、税理士が多くなっている（特に株価評価のため）。その他、金融機関、親族、知人などがあげられている。自分でできるという経営者もいる。

第4章 早期準備着手コンサルティングツールの開発

本調査研究では、経営者に事業承継の準備を早期に着手してもらうためのコンサルティングで使用するツールの開発を目的としている。

ここでいうツールとは、経営者に提供する資料とワークシートから成る。経営者に提供する資料は、事業承継の準備に関する啓発情報や参考情報であり、ワークシートとは当該企業での状況を整理するための記入用のシートである。

本章では、そのツールの要件と概要を説明する。

1. 承継方針決定前支援の要件と前提

(1) 要件

コンサルティングツールの対象時期は、事業承継段階の方針決定前とした。

事業承継段階	ツールの対象
S1.事業承継認識前	○
S2.認識後、方針決定まで	○
S3.方針決定後、事業承継計画作成	
S4.事業承継対策実施	
S5.経営者交代後、新体制構築まで	
S6.新体制構築後、自立まで	

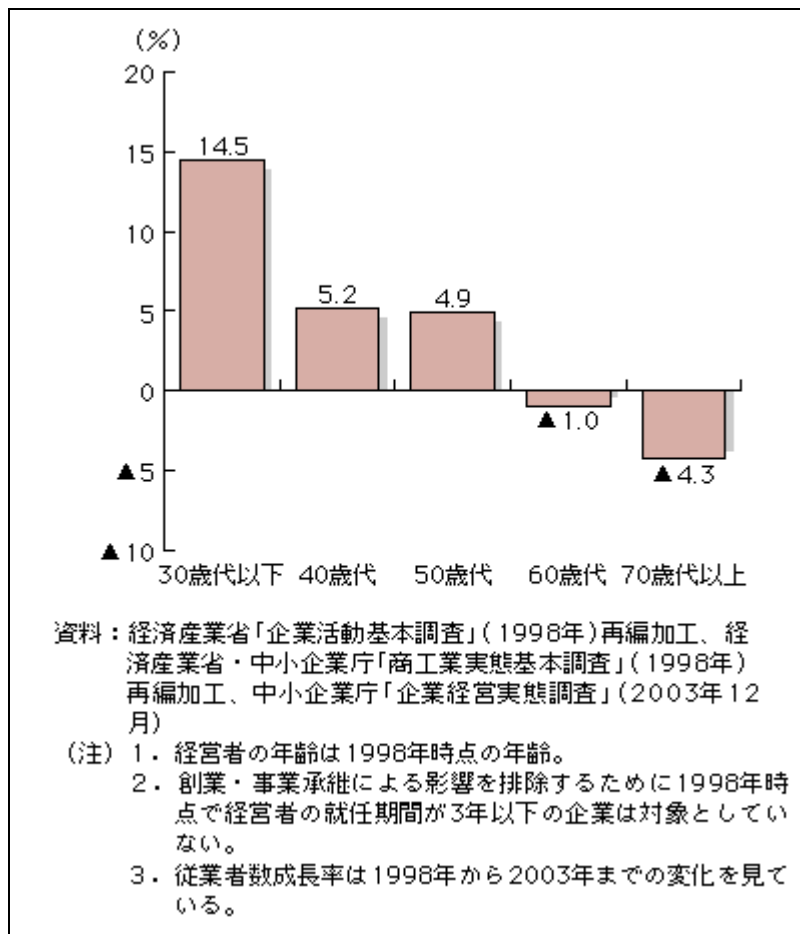
承継方針決定前の支援の要件は、「事業承継の早期準備に関心がない経営者にどのように気づいてもらうか？」である。

(2) 前提

経営者の「気づき」を促すため、企業の成長モデルから事業承継には最適なタイミングがあるという前提から出発した。

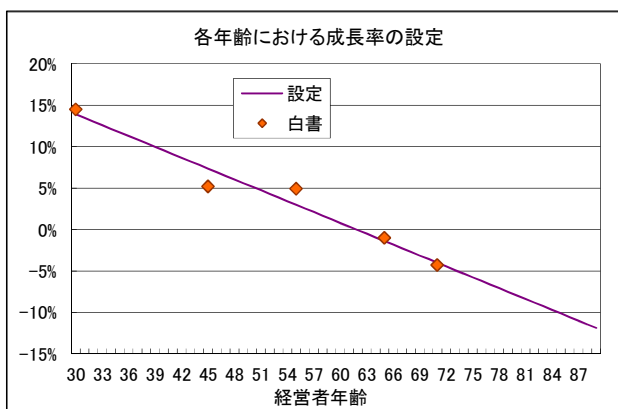
企業の成長モデルは、図表 4-1 の企業の従業者成長率に基づき設定した。具体的には、「企業成長率＝従業者数成長率」とみなし、企業の成長カーブを作成した。図表 4-1 より経営者年齢別の成長率を設定し（図表 4-2）、30 歳で創業した場合の成長カーブを作成した（図表 4-3）

図表 4-1 従業者成長率

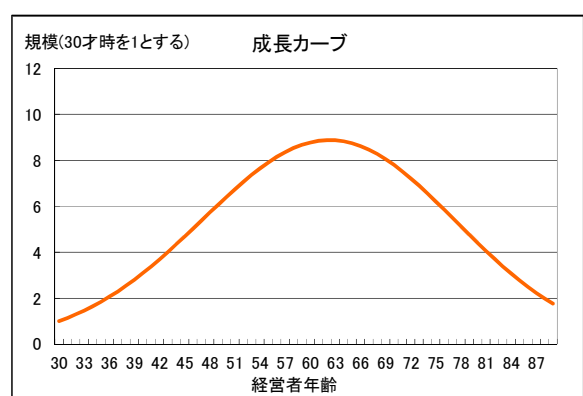


出所：中小企業白書 2004 年版 第 2-3-5 図

図表 4-2 各年齢における成長率の設定



図表 4-3 成長カーブ



2. ツールの開発

(1) ツールの構成

ツールは、事業承継の準備の必要性の「気づき」の支援と、気づいてもらった後の「方針検討」の支援から構成することとした。それぞれのアプローチとツール内容を以下に示す。

(ア) 「気づき」支援

	アプローチ	ツール内容(ワークシートを伴うものは○印)	
1.	時間的な条件を理解してもらう		
1-1.	引継ぎには最適な時期があることに気づいてもらう	(ツール 1)企業の成長カーブ	
1-2.	引継ぎの方法について理解してもらう	(ツール 2)承継、売却、廃業の比較表	
1-3.	準備には時間がかかることに気づいてもらう(準備として時間がかかるものは、「後継者の育成」と「会社の魅力の確保」)	(ツール 3)当社の成長モデルを描き、成長モデル上で承継時期を描く	○
2.	会社の魅力の確保について理解してもらう		
2-1.	最低条件について確認してもらう		
	(1)「企業理念・社是・社訓」	(ツール 4)企業理念を作成するまたは見直す	○
	(2)「経営資源」	(ツール 5)経営資源マップ	○
3-2.	魅力を作る手段について理解してもらう		
	(1)「事業戦略」	(ツール 6)事業戦略を整理する	○
	(2)「事業計画」	(ツール 7)事業計画を作成する	○
		(ツール 8)○年後の姿を描く	○

(イ) 「方針検討」支援

	アプローチ	ツール内容(ワークシートを伴うものは○印)	
3.社長権限の承継について考えてもらう			
3-1.	社長の権限を再確認してもらう	(ツール 9)社長の権限一覧をまとめる	○
3-2.	継承可能性について分析してもらう	(ツール 10)社長権限の継承先をまとめる	○
3-3.	承継がうまくいかない状態を認識してもらう	(ツール 11)失敗事例	
4.方針検討に関する知見を持ってもらう			
4-1.	方針検討に必要な情報を理解してもらう	(ツール 12)必要情報の一覧	
4-2.	方針検討の考え方を理解してもらう	(ツール 13)方針検討フロー例	
4-3.	会社の魅力について理解してもらう	(ツール 14)魅力の指標、魅力向上計画	
4-4.	検討における留意点を理解してもらう	(ツール 15)情報開示タイミング	

(2) 各ツールのポイント

以下にツールのポイントを示す。

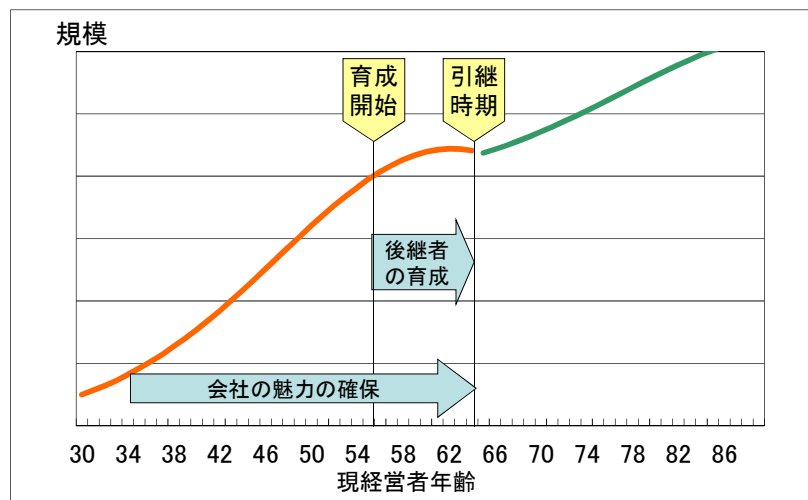
(ア) (ツール 1) 企業の成長カーブ

図表 4-3 により、同じ経営者では成長後維持するのではなくピークがあることを提示する。

(イ) (ツール 2) 承継、売却、廃業の比較表

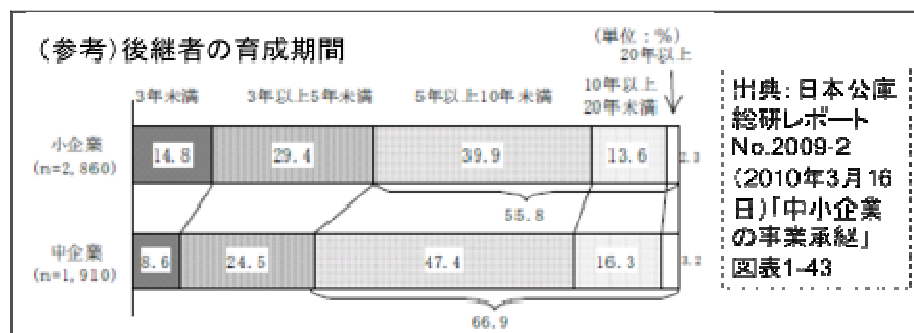
それぞれの形態の得失を提示する。廃業にならないようにするための知見をもってもらうため、廃業理由を提示する。

(ウ) (ツール 3) 当該企業の成長モデルを描き、成長モデル上で承継時期を描く



企業の成長モデルに事業承継の準備期間を重ねた図で、当該企業の準備の必要時期を認識してもらう。

準備のうち、後継者育成の必要期間については、参考資料を提示する。



(エ) (ツール 4) 企業理念を作成する、または見直す

企業理念を構成するキーワードを記入してもらい文章を作成する。

(オ) (ツール 5) 経営資源マップ

「人、もの、金」と「関係者」の軸でまとめる。

当該企業内の誰が保有しているか、あるいは担当しているかも、まとめてもらう。

(カ) (ツール 6) 事業戦略を整理する

事業領域、目指す方向、整理のための項目を提示して、事業戦略を整理してもらう。

(キ) (ツール 7) 事業計画を作成してもらう

(ク) (ツール 8) ○年後のイメージ像を想定してもらう

○年は、承継時期をターゲットとするのではなく、当該企業の事業面からターゲットを選定してもらう。これは、事業承継計画は事業計画のサブセットとして考えていることによる。

(ケ) (ツール 9) 社長の権限一覧をまとめる

会社の環境、会社の管理・行動、会社の存在の項目ごとに一般的な例を提示し当該企業の状況を整理してもらう。

(コ) (ツール 10) 社長権限の継承先をまとめる

継承先が空白であることにより、事業承継以前の準備が必要なことを認識してもらう。また、権限移譲を進めるきっかけにしてもらう。

(サ) (ツール 11) 失敗事例

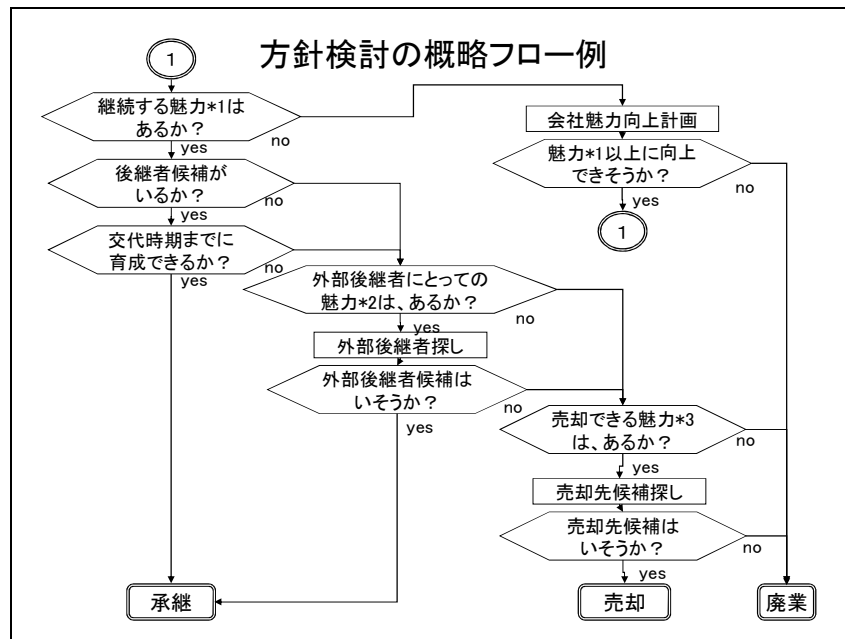
失敗事例を提示して、早期準備の動機づけとしてもらう。

(シ) (ツール 12) 必要情報の一覧

会社の状況（経営資源、経営リスク、会社の魅力）、経営者自身の状況、後継者候補の状況、後継者が相続人になる場合の相続時の問題点、売却等の選択肢に関する項目を提示して、当該企業の状況を整理してもらう。また、方針決定後の計画作成のイメージをつかんでもらうため、事業承継計画の例を提示する。

(ス) (ツール 13) 方針検討フロー例

内部後継者、外部後継者、売却の順に必要な「会社の魅力」は大きくなるという仮説を提示し、承継・売却・廃業の方針選択の検討の参考にしてもらう。



(セ) (ツール 14) 魅力の指標、魅力向上計画

定量指標の説明、魅力向上のための視点を提示して、当該企業の魅力向上施策を検討してもらう。

(ソ) (ツール 15) 情報開示タイミング

事業承継は、関係者の理解・協力を得ることが重要であるが、留意点として、情報開示は段階的に行う必要があることを理解してもらい、当該企業の準備計画の参考としてもらう。

3. セミナー形式での試行と結果

ツールをセミナー形式へ組み立て、第3章で説明したアンケート調査の対象企業に対してセミナーを開催した。

(1) セミナーの企画

(ア) セミナーのタイトル

「事業承継」でなく「引継ぎ」とした。

(イ) セミナーの構成

3部構成とした。

図表 4-4 セミナーの構成

セミナー構成	対応するツール
Part.1 いつ考える？	
1. 引継ぎには最適な時期がある ・成長カーブを描いてみましょう	ツール1
2. 次世代への引継ぎ～どんな方法があるか ・承継、売却、...の得失は？	ツール2
3. 引継ぎには準備期間が必要 ・後継者が自分と同レベルになる時は？ ・当社の魅力がないと...	ツール3
4. 準備が開始できる最低条件	
(1)長生きできる土台を作る ・土台の基本は設計図…記入式「企業理念・社是・社訓」	ツール4
・ぐらつかない土台とは…作ってみましょう「経営資源マップ」	ツール5
(2)魅力を作るためには ・事業戦略…整理シートを書いてみましょう	ツール6
・事業計画…○年先のイメージ像	ツール7,8
Part.2 何を考える？	
5. 現社長にもしものことがあったら ・社長が決めること一覧	ツール9
・穴埋め式「我が社もしも物語」	ツール10,11
6. 引継ぎ方針の検討に必要な情報は？	ツール12
7. 検討方法(手順)の留意点	ツール13,14,15
Part.3 アンケート調査結果	

「Part1 いつ考える？」は、「気づき支援」ツール（1～8）をベースとした。

「Part2 なにをを考える？」は、「方針検討支援」ツール（9～15）をベースとした。

最後に、Part3としてアンケート調査結果の概要を加えた。

(ウ) ワークシートの試用

セミナー参加者にワークシートを提供したが、セミナー時間内で記入してもらうことは時間の制約により省略した。

(2) セミナーの実施

平成 22 年 7 月に S I C にて実施した。開催チラシを図表 4-5 に示す。

セミナー後の個別相談の対応も予定した。

(3) セミナーでの反応

セミナー出席者は 4 名（うち経営者 2 名）で、いずれも、事業承継については、意識の高い方であった。

セミナーに関するアンケートでは、ツールごとに違いはあるが、概ね「参考になる」との評価を得た。特に、「1. 引継ぎには最適な時期がある」（ツール 1）は新鮮な情報として、捉えてもらうとともに、「気づき」のきっかけになることが確認できた。

図表 4-5 セミナーの案内チラシ

「いつ考える？次世代への引継ぎ」

～タイムリーかつ円滑な引継ぎのための早めの準備～



**無料セミナー
無料個別相談のご案内**

- ・まだ先の話とお考えの方には、早めの検討がなぜ必要かを理解していただきます。
- ・方針検討未着手の方や検討中の方には、何を検討したらよいかを理解していただきます。
- ・具体的な計画を作成予定・作成中の方には、これまでの進め方でよかったか、確認をしていただきます。

セミナー内容
(講師による説明と一部の図表の作成(個人作業))
PART1 いつ考える？
1. 引継ぎには最適な時期がある
・成長カーブを描いてみよう
2. 次世代への引継ぎ～どんな方法があるか
・承継、売却、...の得失は？
3. 引継ぎには準備期間が必要
・後継者が自分と同レベルになる時は？
・当社の魅力がないと...
4. 準備が開始できる最低条件
(1))長生きできる土台を作る
・土台の基本は設計図...記入式「企業理念・ビジョン・社是・社訓」
・ぐらつかない土台とは...作ってみよう「経営資源マップ」
(2) 魅力を作るためには
・事業戦略...整理シートを書いてみよう
・事業計画...〇年先のイメージ像を描く

PART2 何を考える？
5. 現社長にもしものことがあったら
・社長が決めること一覧
・穴埋め式「我が社もしも物語」
6. 引継ぎ方針の検討に必要な情報は？
7. 検討方法(手順)の留意点

PART3 アンケート調査結果
内容は予定です。予告なく変更になる場合があります。

日時:平成22年7月17日(土)14時～16時
会場:さがみはら産業創造センター(SIC-2)
1階大会議室
*裏面の案内図を参照して下さい。
駐車場あります。
個別相談:セミナー終了後開催

講師:(社)中小企業診断協会 神奈川県支部
事業承継調査研究プロジェクト
中小企業診断士
板橋 義也、遠藤 啓治、尾崎 裕史
越地 文夫、土屋 正憲、原 幸雄

参加費無料・お申込みは不要です。
当日、直接会場へお越し下さい。

個別相談について
・30分～1時間程度を予定しています。
当日会場にてご要望をお聞かせ下さい。
継続相談をご希望の場合は有料で対応いたします。

本セミナー、個別相談に関するお問い合わせ先
中小企業診断協会 神奈川県支部
事業承継調査研究プロジェクト
中小企業診断士
* * * * (電話- -)

第5章 早期準備着手コンサルティングツールの検証

1. ケースA

(1) 適用企業の概要

1979年創業 金属製品製造業 資本金 300万円

現社長が創業者、3人の子息はサラリーマンで会社承継の意志がない。ビジネスはここ数年ほぼ横ばい。現社長が60歳になった7年前から70歳をめどに引退を考え始めているが、顧客のことを考えて会社存続を希望している。承継を考えた時点から、勤務する従業員に承継しようと考え、当人にもその旨も伝えているという状況。事業承継の準備については、税理士のアドバイスにより、負債を減らすことに注力しているが、その他については、漠然とあまり大変なものとは認識していない。

(2) 方法・状況

7月に相模原産業創造センターで開催したセミナー『いつ考える？次世代への引き継ぎ』についてご案内したところ、関心を持っていただいたが、当日都合が悪く参加できなかったため後日訪問し、内容を紹介した上で直接ご意見を伺う方法で調査を行った。

(3) ケーススタデーの結果と評価

(ア) 評価コメント

各支援ツールについての個別評価はいただけなかったが、次のようなコメントをいただき参考になった。

今回のセミナーの内容や支援のためのツールは良いと思うが、やはり準備をするとなると二の足を踏む。その理由は、まず会社の維持と借入金を減らすことが先決だと考えるからで、提案内容が良く、準備も必要と分かっているにもかかわらずアクションに移せないジレンマがある。多くの経営者がそうなのではないか。

(イ) 提案事項

セミナーの内容に借入金を減らすためにどのように取り組むかという支援についても入れたら経営者の関心を引くのではないだろうか。借入については、他の人になかなか話せないという事情があり、またそこが経営者の一番の関心事だというのがその理由である。

2. ケースB

(1) 適用企業の概要

1933 年創業 資本金 2400 万円 通信設備製造業

創業者 2 名の子息がたすきがけ的に交代で社長を承継するというやり方をとっている会社である。

(2) 方法・状況

現在の常務が来年 3 月に社長になることが内定しており、現在引き継ぎ中なので、ツールについて有効性を聞いてみた。

(3) ケーススタデーの結果と評価

常務になって以降、経営者の一翼を担う中で、本調査研究で提案しているツールとほぼ同じ内容については、すでに引き継がれており、これらが次期経営者にとって有効であることは十分認識できるとのことであった。この会社の取っている承継方法では、相続と事業承継の時期が異なるため相続の優遇策を利用できないので、早めの相続対策が必要になるが、現経営者はそれを理解していなかったため、対策が遅れて困っているという状況も教えていただいた。

3. ケースC

(1) 適用企業の概要

1975 年創業 板金加工業 社員数 15 名

創業社長から現社長（創業社長の妻）に事業承継してから 10 年目。

創業社長は現在でも会長として製品開発を中心に経営アドバイスを行っているが、代表権は現社長に権限移譲。後継者候補は会長と社長夫妻の長男で、主に営業の仕事に従事しており、現在の役職は専務取締役である。

現社長は 50 代であるが、早めの準備が必要という認識は持っている。

(2) 方法・状況

経営上の相談で訪問を重ねているうちに、後継者への権限移譲の方法等が話題に上り、7 月に相模原産業創造センターで開催したセミナー『いつ考える？次世代への引き継ぎ』の内容について、お話をしたところ、社長が関心を示されたので、概略を説明し、すべてのツールを実際に試用して直接ご意見を伺う方法で調査を行った。

(3) ケーススタデーの結果と評価

（ア）（ツール 1）当社の成長カーブ

リーマンショックの影響もあり、いったん大幅に下がった売上の水準が順調に回復するなど、変動はあるが、現状は成長途上と認識している。

社長自身、成長カーブの上昇途中にこそ事業承継のチャンスがあると考え、準備に取り掛かろうと考えているところである。

（イ）（ツール 2）承継、売却、廃業の比較表

長男を後継者として早くから意識してきたので、売却等は意識してこなかったが、こうした選択肢は成長途中では認識にくいものがある。

（ウ）（ツール 3）当社の成長モデルを描き、成長モデル上で承継時期を描く

現在が育成の時期と認識しているが、後継者の育成時期と会社の魅力の確保が重なっていることは、改めて認識することができた。

(エ) (ツール 4) 企業理念を作成する、または見直す

明文化されたものは作成してこなかったが、これを機に明文化して会社案内などに明記していきたい。創業以来の自社の振り返りをする 것도 重要だということがよく理解できた。

(オ) (ツール 5) 経営資源マップ

サンプルがまさに自社のパターンによく似ていて、経営資源の整理のしかたがよくわかった。企業理念だけではなく、経営者は考えていることや会社の状況を整理して形に残して伝える方法が大切である。

(カ) (ツール 6) 事業戦略を整理する

中小企業ではそうたくさんの戦略は持てないが、いま取り組み始めている新たなやり方については、チェックリストとして使えると考える。

(キ) (ツール 7) 事業計画を作成してもらう

リーマンショック後に事業計画が完全に機能しなくなったが、これを機にまた作成してみたい。製造業としては売上原価の中身や新規設備の導入などを精査して、資金繰り（年度毎の資金需要）なども見えるようなものがあると使いやすいと思う。

(ク) (ツール 8) ○年後のイメージ像を想定してもらう

いくつかの項目は別なものに置き換えて考えると自社の場合でも使用できると思う。現状では作成する手間暇が確保しにくい。

(ケ) (ツール 9) 社長の権限一覧をまとめる

一部会長が行っている業務もあるが、基本的にサンプルで示された内容である。こうしてリスト化しておくことで、後継者との引き継ぎは進めやすくなると思う。

(コ) (ツール 10) 社長権限の継承先をまとめる

ちょうど自分が健康を害した時期があったため、非常に身につまされる内容である。社長が決めることと併せてみると、今すぐにでも準備をしっかりとしないと、と認識した。

(サ) (ツール 12) 必要情報の一覧

創業社長から自分に承継を行った際に経験しているので、その重要性は認識している。以前参加した「事業承継セミナー」では、相続対策の話ばかりだったと記憶しているが、承継に関わる情報はそれだけではないことがよくわかる。

(4) 全体を通しての評価

事業承継全体を見渡して、今自分たちがどこにいるのか、何をしたらよいのかがよくわかる内容である。

経営者としてはよくわかっていることを中心に話を進めてしまいがちだが、こうやってツールを使って整理すると漏れていることが見えてくると思う。

これから具体化させていく承継にとってもよいヒントになった。

4. ケースD

(1) 適用企業の概要

1954 年（昭和 29 年）創業 木材の加工・仕入販売業、戸建住宅の受注販売

現社長は二代目で 67 歳、先代の社長が会社を大きくした。先代社長の代より家族経営で会社を運営し、現社長も子供のころから現場で遊び育ってきた。その様な状況下、先代社長が亡くなった時、長男であるため 40 代で会社を継承した。

後継者候補は社長の長男。三人兄弟だが男は彼一人で、自然と幼い時から後継者として周囲から認知されてきた。後継者自身も現在の「材木屋」が好きで、厳しい経営状況であるが会社を承継しようと頑張っている。

後継者はすでに周りから認知されているが、具体的な承継準備はこれからで、早めの準備が必要という認識は持っている。

(2) 方法・状況

経営上の相談で訪問を重ねているうちに、後継者への権限移譲の方法等が話題に上り、7 月に相模原産業創造センターで開催したセミナー『いつ考える？次世代への引き継ぎ』の内容について、お話をしたところ、社長が関心を示されたので、概略を説明し、すべてのツールを実際に試用して直接ご意見を伺う方法で調査を行った。

(3) ケーススタデーの結果と評価

（ア）（ツール 1）企業の成長カーブ

気づきを与えるにはよいツールだと思う。日常の会社の仕事が忙しくなかなか自分の年齢、体力を考えることは少ない。

（イ）（ツール 2）承継、売却、廃業の比較表

長男を後継者として早くから意識してきたので売却等は意識してこなかった。色々な方法があることを知り参考になった。

（ウ）（ツール 3）当社の成長モデルを描き、成長モデル上で承継時期を描く

日常の会社の仕事の忙しさで手を付けられないのが現状である。参考になった。

（エ）（ツール 4）企業理念を作成する、または見直す

明文化されたものは作成してこなかったが、とても重要だということ、及び必要性を感じる事が出来た。

(オ) (ツール 5) 経営資源マップ

今までこのような視点で経営資源を見る事が無かった。参考になった。

(カ) (ツール 6) 事業戦略を整理する

当社のような規模、所帯では事業戦略は難しい。また、事業戦略を考えることもなかった。

(キ) (ツール 7) 事業計画を作成してもらう

当社のような規模、所帯では具体的な事業計画を作ることは難しい。しかし事業計画の重要性と作り方の概略がぼんやりと分かった。

(ク) (ツール 8) ○年後のイメージ像を想定してもらう

当社のような規模、所帯では○年後の姿を描くのは難しい。しかし○年後の姿を描けるのは素晴らしい事だと実感出来た。

(ケ) (ツール 9) 社長の権限一覧をまとめる

「社長が決めること」を具体的に考えたことは無かった。普段意識しておらず、このような機会は「振り返り」として良い機会だと感じた。

(コ) (ツール 10) 社長権限の継承先をまとめる

このようなことは普段意識しておらず、自分がいなくなったときの良い機会となる。でも準備をしっかりと必要性を認識させられた。

(サ) (ツール 12) 必要情報の一覧

普段意識してこなかった事を知らされた。認識する良い機会となった。

(4) 全体を通しての評価

- 全体によくまとまっており、気づきを与えるには適切なツールと感じられる。
- ただ全体に内容が多すぎる。忙しい日常のなかで、すべての記入用紙へ記入するには抵抗感がある。
- 当社はすでに息子を後継者に決めているが、息子が家業を継ぐと決意してくれた時に決まった。今回のツールはお互いに決意を決める「きっかけ」にはなると感じられる。

(5) 検証結果

小規模な企業には大量の資料を渡しても対応できず、必要なツールを選択し小刻みに提供することが重要であった。企業規模により取組みの仕方を変えていく必要がある。

第6章 「事業承継の早期準備」に関心がない経営者へのアプローチ

事業承継の早期準備に関心がない理由を分析し、アプローチ方法を考察する。理由として、時間的な要因と業績面の要因が考えられる。

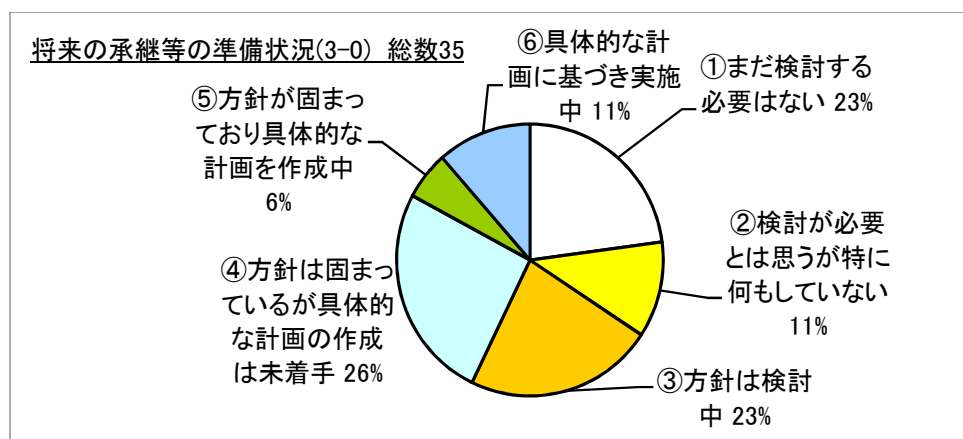
1. 時間的な要因

第3章のアンケート調査結果から考察する。

(1) 年齢

準備状況については、「まだ検討する必要はない」が23%、「検討が必要とは思いますが特に何もしていない」が11%で事業承継の方針検討前の段階が34%である。（図表6-1）

図表 6-1 準備状況の内容（図表 3-16 を再掲載）

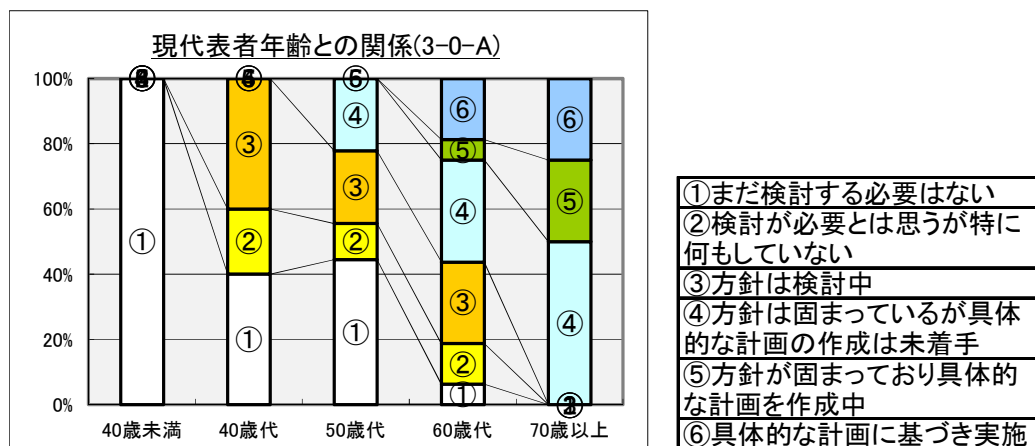


方針を検討していない理由として、引き継いで日が浅い（4件）、年齢がまだ若い、60歳になったら考える、急ぐことはないと考えている、など回答されている

また、準備状況と代表者年齢との関係（図表6-2）において、事業承継の方針検討前段階34%を年代別に見ると、40歳未満が100%、40歳代が60%、50歳代が55%、60歳代が18%、70歳以上が0%である。

代表者年齢が50歳代までは過半数の代表者が方針を検討していないことが確認できる。

図表 6-2 準備状況と代表者年齢との関係（図表 3-17 を再掲載）



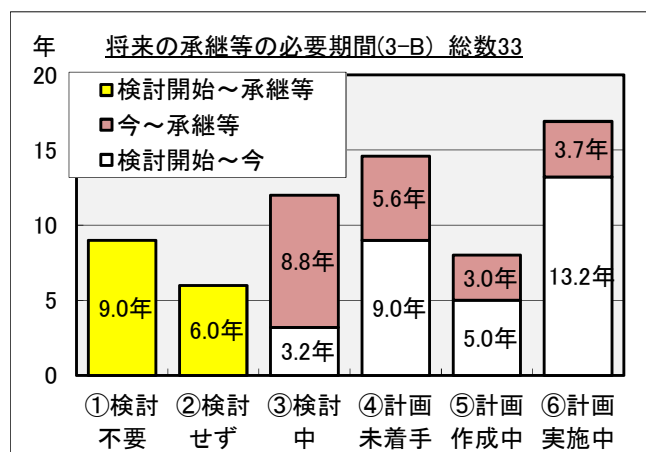
先代からの承継にかかった期間（図表 6-3）は、突然の承継を除くと「方針決定」から「交代」までの期間は平均 11.9 年となっている。

図表 6-3 先代からの承継にかかった期間（図表 3-7 を再掲載）

認識<----->決定<----->交代<----->先代引退		
0～ 26年 平均 6.2 年 （総数17）	0～ 30年 平均 5.7 年 （総数17）	0～ 19年 平均 2.8 年 （総数13）
1年未満（認識と決定がほぼ同時）を除くと	1年未満（決定と交代がほぼ同時）を除くと	1年未満（交代と先代引退がほぼ同時）を除くと
2～ 26年 平均 10.5 年 （総数10）	1～ 30年 平均 11.9 年 （総数8）	4～ 19年 平均 9.0 年 （総数4）
(注)まだ引退していない:3		
認識<----->交代		
0～ 37年 平均 11.9 年 （総数17）		
1年未満（認識・決定・交代がほぼ同時）を除くと		
1～ 37年 平均 16.8 年 （総数12）		

また、将来の承継に必要とされる期間（図表 6-4）は、「まだ検討する必要はない」および「検討が必要とは思いますが特に何もしていない」と回答した代表者について平均すると 8.0 年であるが、「方針は検討中」段階以降の代表者について平均すると 13.4 年であり 5 年以上の差がある。

図表 6-4 将来の承継等の必要期間（図表 3-19 を再掲載）



「方針を検討開始」してから「交代」までの期間は、方針検討前の想定より、検討開始し実施段階になるとより期間を必要とすることが確認された。仮に 65 歳での交代を予定した場合、52 歳に検討開始する必要がある。（65 歳－13.4 年＝51.6 歳）

したがって、50 歳代もしくはそれ以前に検討を開始し事業承継計画を作成する必要があるといえる。

(2) 事業承継の準備期間

(ア) 先代からの承継時期

先代からの承継時期は適切だったかの問いに対し「もっと早い方がよかった」との回答が 17 件のうち 5 件あった。理由として「意思決定の迅速化のため」「以前から準備が必要だった」とのコメントを得た。これらは早期着手の必要性を表している。

また「もっと遅いほうがよかった」との回答が 17 件のうち 3 件あった。理由として「経営や実務で覚えることがまだあった」「会社をもっと整理してから」「技術をもっと引継ぎたかった」とのコメントを得た。これらは準備期間が短く十分な経営継承ができなかったことを表している。

(イ) 承継に関する予定期間（計画）設定

先代からの承継時、決定～交代の期間が予定通りだったかどうかの問いに対し「当初の予定はなかった」との回答が 17 件のうち 11 件（65%）あった。交代～先代引退の期間が予定通りだったかの問いに対し「当初の予定はなかった」との回答が 15 件のうち 12 件（80%）あった。理由として「先代の逝去」「先代の病気」「急だったため」などのコメントを得た。

これらの場合は承継計画が作成されないまま承継が行われたと推察される。後継者や従業員の努力により企業存続はできたが、計画的な経営承継が行われていたら、さらに強固な企業基盤が形成されていた可能性が高い。

上記①②から承継準備を十分に行なう必要があるといえる。

2. 業績面の要因

アンケート調査でのコメントなどから、次の理由があげられる。

- 借入が多く承継を考える状況ではない
- 不況のため交代時期を延期した
- 創業したばかりで承継を考える必要はない
- 廃業する予定

以下、それぞれに対するアプローチを考察する。

(1) 「借入が多い」

会社の借入が多くても現経営者の個人保証・担保提供がない場合

事業承継のネックにはならないため、早急に承継の方針検討を行う。

借入が多く現経営者の個人保証・担保提供がある場合

後継者育成のチャンスと考え、経営者と後継者が一緒に事業承継計画を含む経営改善計画を作成し、計画的に借入金の削減に取り組む。困難がともなう事業や部門を任せることで後継者にとっては力量向上の良い機会となる。この間に、計画的に権限委譲も進める。

後継者が未定の場合であっても、後継者候補選定のチャンスとして捉えて、経営改善計画に着手することが必要となる。

いずれも、事業承継を先送りすることなく、できるだけ早い時期から取り組みを開始する。

一方、借入金が多い場合は算定株価が低くなるため、親族後継者への株式贈与、親族外後継者への株式売却の良い機会になる。株価は税理士等に算定を依頼する必要がある。

また承継を早期に着手する場合は、育成期間を長くできるため、色々な局面で現代表者がサポートでき、この間に会社の魅力を高め借入金を削減することができる。

承継期間中、現経営者が個人保証・担保提供を継続し、借入金の削減が達成された時点や代表者の交代時期に個人保証などは引継ぐ。

(2) 「不況」

後継者及び承継予定時期は決定していたが、不況により延期するケースが考えられる。

延期の理由として考えられることは次のとおり。

- ①不況の対策で多忙となる
- ②不況対策には先代の陣頭指揮が必要
- ③業績が悪い状態で承継させたくないという責任感
- ④後継者に苦勞させたくないという「親ごころ」（後継者が親族の場合に限らない）

しかし、交代後一定期間は先代が後継者をサポートするという条件であれば、不況は後継者の力量向上のチャンスであり、上記の延期理由は予定通り承継することの障害にはならないと考える。具体的には、

①については、すでに承継計画ができていれば承継の手続きは可能

②については、後継者が陣頭指揮を行うことによる後継者の力量向上や従業員からの信頼獲得は大きい。また、先代がサポートすれば大きなリスクにはならない

③については、感情より後継者力量アップの方が重要

④については、後継者が苦勞することは後継者力量アップの糧

なお、先代がサポートしても不安という場合は、そもそも「後継者の育成が不十分で承継計画が適切ではなかった」と言える。

(3) 「創業したばかり」

創業当初から、長期経営計画の一環で承継の方針検討を実施する。承継に関しては、ある時点が来たら考えるのではなく、常に考えておく必要がある。企業を強くし魅力を高め長期存続の基盤づくりや企業価値を高め、最適な時期に承継または売却することを長期計画に盛り込むとよい。

(4) 「廃業する予定」

方針を決定済みの分類になるが、今一度、過去から現在をふり返り、企業としての強みの棚卸を行うとよい。この結果、業態転換などの経営革新により、廃業から承継または売却に方針転換できる可能性も十分ある。中小企業診断士は、企業の強みの棚卸などについて、状況に応じた支援が可能である。

第7章 早期準備着手コンサルティングツールの使い方と改善方向

コンサルティングツールの開発目的として、対象時期は事業承継段階のS1（事業承継認識前）とS2（認識後、方針決定まで）であることは前述した。ではコンサルティングツールのどの部分をどの場面で使うのが効果的か、また、今後の改善はどのような点を補うべきか、第5章（早期準備着手コンサルティングツールの検証）、第6章（「事業承継の早期準備」に関心がない経営者へのアプローチ）をもとに考察する。

1. ツールの使い方と意義

(1) 事業承継の各段階に応じた使い方と意義

事業承継の段階をS1からS6まで6段階に分類し、各段階をさらに細分化しツールの使い方の検討を行った。ツールN o. とその概要を図表7-1に、段階ごとの説明と使用ツールN o. を図表7-2に示す。

図表7-1 ツールの概要

ツールN o.	概 要
1	企業の成長カーブの説明
2	次世代への引継ぎ方法について
3	当社の成長モデルを描き、成長モデル上で承継時期を描く
4	企業理念を作成または見直す
5	経営資源マップの作成
6	事業戦略を整理する
7	事業計画を作成する
8	〇年後の姿を描く
9	社長の権限、なすべきことを一覧にまとめる
10	社長権限の継承先をまとめる
11	失敗事例
12	検討に必要な情報を整理する
13	方針検討のためのフロー例
14	魅力の指標、魅力向上計画
15	検討手順と情報開示タイミング

図表 7-2 段階ごとの使用ツール

段 階	細 分 化	概 要	ツール N o .
S1：認識前	i) まだ承継を必要としていない	「気づき」の認識	1～3
S2：方針検討	i) 認識。何もしていない	早期着手	3
	ii) 検討開始。方法不明	全体把握	4～14
	iii) 検討中である	社長のやるべきこと	12～15
S3：計画作成	i) 計画未着手	方針の確認	4～15
	ii) 計画作成中	魅力の向上	12～15
S4：対策実施	i) まだ実施していない	計画見直し	
	ii) 実施中	進捗チェック	
S5：交代	i) 交代手続き	再確認	4～10
	ii) 後継者の体制づくり	地固め	
S6：後継者自立	i) 引退まで	後継者による「気づき」の認識	3

各項の説明

(ア) S1－i) 「気づき」の認識

現在は経営に勤しんでおり、後継者問題などまだ先のことと思っている経営者を想定する。しかし承継を考えるには早すぎることはなく、承継は時間がかかるということを認識してもらい、会社のあるべき姿や魅力ある企業になることを念頭に、事業承継の必要性に気づいてもらうことを目的とする。

(イ) S2－i) 早期着手

事業承継が課題であるとの認識は持っているが、考えることから逃げている、または具体策を講じることを先送りしている経営者や、後継者はいないと感じている経営者を想定する。ツールで早期着手を促し、具体的検討に入ることを勧める。

(ウ) S2－ii) 全体把握

事業承継の検討は開始するが、どうしたらよいのか、何から手をつけたらよいのか判らない、という状態である。ツール全体を通して理解を深めてもらい、ワークシートを用いることで、全体を整理し、やるべきことを把握してもらう。

(エ) S2－iii) 社長のやるべきこと

現在、検討中の企業に対して、ツールの利用を促す。この段階では検討事項を把握し、社長のなすべきことについて、必要な情報を十分理解し、検討内容に漏れがないようにする。

事業承継に対してのコンサルティングツールの役目はこの S2 段階までであるが、事業承継以外でも、各項目の振り返り用として、また戦略等の確認用として各ツールを利用できる。

(オ) S3－i) 方針の確認

承継計画の作成段階。しかし計画を作るには全体の方針決定が不可欠であり、方針があいまいでは計画も頓挫してしまう。そのために、方針が当初の趣旨と異なっていないか、を確認してもらう。

(カ) S3－ii) 魅力の向上

計画を作成している段階であるが、事業の一層の充実を図るべく、魅力向上のためのポイントや役割を再確認してもらう。

(キ) S4－i) 計画見直し

事業承継に向けて方針を作り、事業承継計画が出来上がり、さて実施という段階であるが、実施の前に再度計画の見直しを図る。性急すぎる計画でないか、時期を見誤っていないか、あまりにも長い期間を取っていないか、などを考察してもらう。

(ク) S4－ii) 進捗チェック

事業承継計画に則り実施をするが、実施計画と実態との誤差について計画書をマイルストーンとして定期的にチェックをしてもらう。このとき、外部・内部の環境に気を配り、計画に対しての柔軟な対応も必要となる。

(ケ) S5－i) 再確認

経営の交代時期である。後継者は実務を十分にこなしているか、ツールを新鮮な目で見直してもらう。

(コ) S5－ii) 地固め

後継者の体制づくりの段階。各部門のリーダーとのコミュニケーションや仕事の手順、やり方など、過去から受け継ぐもの、新たに創造するものなど、経営者としての方針、目標を内外に

知らせめ、承継後の経営体制の構築を目指してもらう。

(サ) S6 後継者による「気づき」の認識

現経営者は経営から全面的に引退する。後継者は社長の行うすべての仕事、権限を完全に引き継ぐ。また、後継者として行ってきたものを振り返り、次代の事業承継について、新たな認識が必要となる。

(2) その他の使い方と意義

次に他の状況でのツールの使い方について、考えてみる。

(ア) 企業の規模による使い方

中小企業とはいえ、従業員が少数の企業と数百人規模の企業では、おのずと事業承継の形態も異なることになる。一般的に、小規模企業では経営者には自分の会社との意識が強いため、後継者には親族を選ぶ傾向がある。また、後継者に親族外の人を選ぶ場合も資産は引き渡さず、金銭的支配は創業者一族が持つため、経営には不安定要因が付きまとう。他方、他人資本の割合が多い企業では、経営者とは従業員として入社し出世により社長となった者である。そのため、会社の資産をほとんど持たず、経営という仕事をする専門職ということになる。

小規模企業では少ない人数で複数の職種をこなすため、日常業務が主流となる。経営者もさまざまな業務をこなすため、事業承継への取組みが遅れる傾向となる。このコンサルティングツールは、事業承継が理解しやすいストーリー性を持ち、気づきと具体的考察で成り立っている。承継に加え、経営方針の作成にも十分利用できるものである。また、規模の比較的大きな企業では、人材が豊富であるが、多くの人員が効率的に働くためには、各部署に経営者の方針を理解し行動できるリーダが望まれる。企業風土の醸成や従業員相互の意識、次世代の経営層を作る機会として、このコンサルティングツールを利用することができる。

(イ) 創業者と二代目以降の場合の使い方

創業後年月が過ぎ、体力や気力が落ちてくると次世代へのバトンタッチを行う時期が来る。しかし、懸命に事業を行っていると、後継者について考える余裕がないことが多い。気づいた時はすでに引継ぎの準備期間を取れなくなることもある。また、二代目以降の経営者は先代から引き継いだという事実があるため、経験があると思いがちである。しかし、実は後継者への承継は初めてのことなのである。事業承継という大事業は余裕を持って、できるだけ早期に計画すべきである。ゴーイングコンサーン、継続することが企業の使命であり、そのための努力を怠ってはならない。このコンサルティングツールは次世代への引継ぎのための早期の

気づきと次世代へ引き継ぐもの、そのための準備をテーマとしている。

（ウ）後継者の育成場面での使い方

後継者、または後継者候補が選任され、次期経営者となるための教育をする場合、このコンサルティングツールは企業の成長、継続や今後どのように企業を運営していくか、を理解する道具となる。さまざまな後継者教育があるが、この視点を持つ本ツールは今後の経営のヒントとして、十分な利用価値がある。

コンサルティングツールはそれぞれの場面ごとに使用が可能である。他の事業承継の資料や自社の経営方針、事業計画書とともに有意義な活用をすることができる。

（エ）企業の基盤づくりとしての使い方（従業員教育）

企業が順調に成長していると、経営者も日々多忙な時を過ごす。また、景気が悪くなると目先の売上を優先し、資金繰り以外のことを考える余裕がなくなる。利害関係者から経営方針や事業戦略を問われ、慌てて付け焼刃をする。この繰り返しでは常に場当たりの戦略となり、社員が経営者の考えを理解できず、目指す方向がバラバラになる。周囲にこのような企業はないだろうか。企業の存在意義、あるべき姿を理解し、問題に出くわして迷った時何をなすべきか判断し行動できる。このような従業員が育つ企業風土を持つために、コンサルティングツールを使うことはできないだろうか。

使用に際しては、社長のもと、従業員から選別したリーダとともにディスカッションしながらツールを埋めていく。日頃意見交換が不足ぎみな企業も、この行動をきっかけとして相互理解が得られ、社内の風通しが良くなる。また、決められた方針は全社に行き渡り、今後の魅力ある企業づくりに十分な威力を発揮することになる。

2. 改善方向について

コンサルティングツールは早期の「気づき」に焦点を絞って作成したが、資料が果たして経営者の方に満足していただけたか、内容に不備がなかったかなど、より効果的な構成について考察する。

(1) 使用の感想

ケーススタデーセミナー、診断活動の場でのツールの感想としては、

- 「気づき」を得る、または事業承継の必要性を改めて認識した。
- 説明を受ける時間を多く取れない。
- ワークシートについて、必要性は判るがこれほどの詳細が必要か。
- 事業戦略など特に考えていない。
- 急に将来のことを描けといわれても無理である。
- 承継の前に借金を減らすことが先決だ。減らすための支援はないのか。
- 曲線を書いてみると自覚する。
- こんなに経営者のやることがあるとは。認識を新たにした。
- 実際に最近病気になり、将来を考えさせられた。
- 計画を作る時、助けてくれるのか。
- 後継者を決める時の基準はあるのか。
- 後継者を育成するにはどうすればよいのか。
- 企業の規模により、承継の仕方は異なるのではないか。
- 計画しているが、まだ公開したくない。
- 後継者とともに「決意」を決めるキッカケになる。

などの意見が寄せられた。

(2) 改善方向

これらの意見から、改善点として6項目を挙げる。

- ① 経営者へのコンサルティングとして、A セミナー用 B 相談用の2通りのツールを作る。
セミナー用は事業承継の喚起とその具体的方向性を示すことを目的とする。相談用は短時間で要点を説明できるものとし、まず興味を持ってもらうための資料とする。
- ② 事業戦略や将来についてのワークシートは、項目を絞り込み、短時間で記載可能な簡略版も用意する。当初の詳細版は事業戦略作成を具体化する際に利用する。
- ③ 理想の後継者像など、後継者の適性、より企業に根ざした後継者の選定基準を示す。
- ④ 後継者教育用プログラムを作成する。

現在、市場には長期間の拘束による高額なものがあるが、企業内において就業時間外で

容易にできるものを開発する。

⑤ 事業承継の促進には、事業用資産の承継のパターンごとのメリット・デメリットに踏み込んだ説明を行う。

⑥ 「もしも・・・」事例を多く取り上げ、早期の対応を気付かせる。

これらのテーマは今後の検討課題であるが、さまざまな改善を行うことにより、いろいろなケースに更に柔軟に対応していくことができると考える。

第8章 経営者への啓発ルート

本調査研究においては、事業承継についてあまり認識していない企業経営者にもなるべく早く事業承継について検討、準備をしていただくための啓発活動が重要であると認識しており、その点について以下にまとめる。

1. ルート面の課題

事業承継セミナーに参加しない経営者や「事業承継はまだ先である」と考えている経営者などのように接点を持つかという点に関しては以下のような問題があることが想定された。

そもそも問題意識のない経営者に問題意識を持てということを気づかせること自体が非常に難しいことである。

中小企業診断士は顧客と常に接点を持っているわけではない。

このような問題を解決するには次のような方法が有効ではないかと想定し、検討することとした。

- ・経営者が日常つきあっている相手との連携
- ・別の経営テーマからの誘導

2. 経営者が日常つきあっている相手との連携

経営者が日常つきあっていると考えられる相手としては以下が想定できる。そこでそれぞれの連携可能性について検討するとともに、可能なものについて調査した結果をここに報告する。

(1) 金融機関

(ア) 金融機関の視点

金融機関は定量的な財務情報だけではなく、定性的な非財務情報を営業支援時および融資判断時に重要視している。後継者の存在は非財務情報の中で重要な要素の1つとなっている。後継者の存在に関し、金融庁「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」（平成21年）と独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営実践の指針」（平成20年）に述べられているので以下に紹介する。後継者の決定を早期に行い、適切なタイミングで金融機関に開示することは対金融機関取引において重要事項といえる。

金融庁「金融検査マニュアル」（平成11年）や金融庁「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」（平成21年）では、中小企業の債務者区分は、中小企業の特長や中小企業に特有の融資形態をかんがみ、赤字や債務超過が生じていることなどの表面的な現象のみをもって判断するのではなく、技術力、販売力、経営者の資質やこれらを踏まえた成長性等の非財務情報を総合的に勘案し経営実態を捉えた上で判断することの重要性について触れられている。具

体的には、「経営者の資質」の項目で後継者の存在について金融機関が企業訪問や経営指導等を通じて収集する情報として挙げられている。（資料 2 参照）

平成 20 年 10 月に取りまとめられた「中小企業のための知的資産経営実践の指針」においては、金融機関が財務情報のみならず非財務情報を融資判断時において重要視している実態を明らかにした上で、企業側の取組みとして、金融機関の着目する非財務情報を加味した知的資産経営報告書の開示を通して、自らの技術力や成長性などへの理解を促し、自社の事業性を金融機関にわかりやすく伝達し、金融機関との情報の非対称性を解消することの重要性について触れている。（資料 3 参照）

（イ）金融機関が事業承継について取り組むメリット

金融機関が、「事業承継については、なるべく早期に検討・準備をしたほうがよい」というテーマを取り上げるメリットとしては、以下のような点が想定される。

事業承継が円滑に行われず経営状況が悪化した場合には、融資の減少または喪失が発生する危険性がある。

逆に事業承継を支援することで経営者あるいは後継者との信頼関係を増幅することができる。それによって相続時に必要な資金の融資や、その後の経営に関する資金の融資を増大させることができる可能性がある。

（ウ）実際の金融機関の反応例（某金融機関のケース）

某金融機関に対し、当研究事業およびわれわれの取組みについて説明し、協力・連携ができないが探ってみた。その結果として次のようなコメントを確認した。

- ①支店営業担当レベルでは、事業承継の相談を受けることもあると思うが対応には個人差もあると思われ、どの程度アプローチをしているか実態はつかんでいない。
- ②事業承継は難しいテーマでなかなか社長にストレートに言えないというところはある。ただ後継者育成セミナーの案内は送ることはある。
- ③企業向けの啓発セミナー開催については、集客などの協力はできないが案内を F A X で送る程度の協力はできる。

また、われわれの啓発セミナーを職員向け勉強会として実施できないかについては以下のよう
な内容を提案し検討いただいた。残念ながら今期は実行面での難しいとの理由から採用はな
されなかったが、来期以降で取り上げていただける可能性もあるとの見解を確認できた。

(提案した職員向け啓発セミナーの内容)

① 勉強会のテーマ

「中小企業の事業承継の早期準備について金融機関としてどのように関わっていく
か」

② 参加をお願いしたい方

本支店の営業担当(顧客担当)の方、および事業承継に関心をお持ちの方

③ 参加された方は何が習得できるか

- ・ 事業承継に関して全体の流れが理解できます。
- ・ 中小企業経営者になるべく早く事業承継(売却等を含む)の検討を行っていただく
必要性が理解できます。
- ・ 金融期間の営業担当者様として中小企業の事業承継への関わり方のヒントが得ら
れます。

④ 勉強会のプログラム

- ・ 当研究プロジェクトのねらいの説明
- ・ 「中小企業経営者向け早期準備の啓発セミナー」の内容紹介
- ・ アンケート調査結果の紹介

(エ) 確認できた事項

我々が仮説として想定した金融機関として事業承継を早期の段階から関わるメリットが存
在することは認識できた。

現場の営業担当者において、顧客企業から事業承継の支援を切実に求められているかどうか
は直接確認できていないが、少なくとも現場から大きな声はあがっていないことと、また現場
では、他にやるが多々ある中で事業承継の優先度が高くはないことが確認された。したが
って連携についてアプローチする場合には、それなりの力を持っている方で事業承継の重要性
を理解する方にしていく必要があると考える。また職員向けのセミナーや勉強会については、
その実現可能性はあると考えられる。

金融機関が融資をする際の判断条件としては後継者の有無はないとのことであるが、経営者
が高齢であれば後継者が決まっているに越したことはないとのコメントがあった。

(2) 税理士

(ア) 税理士が事業承継に取り組むメリット

税理士が事業承継というテーマを取り上げるメリットについては以下のような想定ができ
る。

企業からは、事業承継に関する相談をする相手としては税理士であるという声が多いが、
税理士の多くは、事業承継決定後に負債や相続について顧問契約の範囲内で相談に対応してい
る。もし事業承継という切り口で支援できるのであれば、顧客企業からの信頼度を増すことが

できると同時に有料での支援メニューを追加することもできると考えられる。

(イ) 税理士の反応と確認できた事項

何名かの税理士にヒアリングし、以下のような内容を確認した。

- ・税理士は業務範囲を会計、税務に限定する傾向があり、経営全体に関する相談は経営者側もあまりしないし、税理士側としても責任が取れないのであまり行いたくないと考える傾向がある。
- ・税理士としては、経営全体にあえて進出するモチベーションは現状あまり感じていないようである。

また、税理士が行う株価評価は相談ではなくて算定業務であり、また相続時税金関係の相談も承継決定後の相談であり、いずれも早期準備における重要事項ではない。

それゆえに経営者への早期事業承継の啓発に関する連携先として期待するのは困難ではないかという見解に至った。

(3) 商工会議所

(ア) 商工会議所が事業承継に取り組むメリット

商工会議所が事業承継に取り組むメリットとしては以下のように想定できる。

- ・事業承継を円滑に行うことで、事業の継続が困難になることによる会員企業数の減少を防止できること。ならびに地域経済活性化につなげていくこと。
- ・事業承継の支援を通じて、経営者・後継者との信頼関係を向上させることで商工会議所の存在価値を高め、商工会議所事業の発展が期待できること。

(イ) 商工会議所の反応と確認できた事項

上記の仮説のもとに次の6商工会議所・商工会に事業承継の経営者への啓発についての連携可能性について訪問・面談の上で確認を行った。

相模原商工会議所、秦野商工会議所、町田商工会議所、藤沢商工会議所、
茅ヶ崎商工会議所、座間商工会

その結果、以下のような事項を確認できた。

商工会議所の担当者レベルでは、事業承継が会員企業にとっていかに重要なことであるという認識は持っているが、他方で優先度や切実感などではわれわれの取組みとの認識に差がある

と思われる。その理由としては、会員企業側からは目下の喫緊課題としては受注拡大の支援要請が多く、事業承継に関する支援要請の声や件数が多いことと商工会議所の担当者が他の活動で手いっぱい、企業の潜在ニーズ発掘や活動そのものに携わることができないという事情によるものと考えられる。

上記のような理由から商工会議所あるいはその担当者の手を煩わさないような形式での連携、例えば当方による企業訪問調査や啓発活動、分科会における講演、商工会議所やその部会が発行する会報への寄稿、セミナーの開催あるいはその案内資料などの配布などについては協力をしていただける余地があることがうかがえた。

3. 別テーマからの誘導

商工会議所をはじめとする中小企業支援機関におけるヒアリング等において、事業承継関係のセミナー等を行っても集客がなかなかできない実態があることを確認した。その理由は、「事業承継」という名称を全面に押し出すことにより次のような影響がでるためではないかと推察した。

- ・経営者にとって自分がいない将来を考えること自体に抵抗があり、事業承継というテーマからはそれを連想させてしまうので、参加をためらってしまう。
- ・事業承継セミナーの多くが、事業承継を決定した経営者を対象に主に株式譲渡や相続の仕方を中心とした内容で、自分にとってはまだ先のこと、あるいは関係ないと考えてしまう傾向がある。

そこで、「事業承継」という名称やこの問題を正面から取り上げるのではなく、以下のような方法で経営者に啓発できるのではないかと考えている。

(1) 別のテーマで支援活動をしている中で取り上げる

例：経営診断、経営革新、経営計画の策定、その他の個別テーマ

意識して取上げる場合はもちろんであるが、そうでない場合でも、将来を見据えた経営に関する課題を考えていく時に、この問題に触れざるを得ない。

つまり極端に言えば、創業時から必要であるとの認識が必要であろう。

(2) 別のテーマで行うセミナーや研修の中の一つのモジュールとして取り入れてもらう。

例：経営者塾、経営革新塾、経営計画策定セミナー

受講者にとっては違和感なく受け入れられる。

自分自身で行うセミナーや中小企業支援機関、他の中小企業診断士のセミナーの一部として、事業承継の早期準備の必要性を啓発する部分を入れてもらう。

第9章 まとめ

1. 財産の承継より経営の承継が重要

事業承継で承継するものは、図表 9-1 のように、代表者個人の事業関連の財産と会社の経営基盤に分けられる。以下、事業承継を前者の「財産の承継」、後者の「経営の承継」に分けて考えてみる。

図表 9-1 承継するもの

分類	具体例
代表者個人の事業関連の財産	・株 ・土地 ・借入金（個人保証）
会社の経営基盤	・役員、従業員 ・役員および従業員からの信頼 ・顧客、取引先、金融機関からの信用 ・経営理念、組織体制、財務体質、無形の資産 ・経営の意思決定権

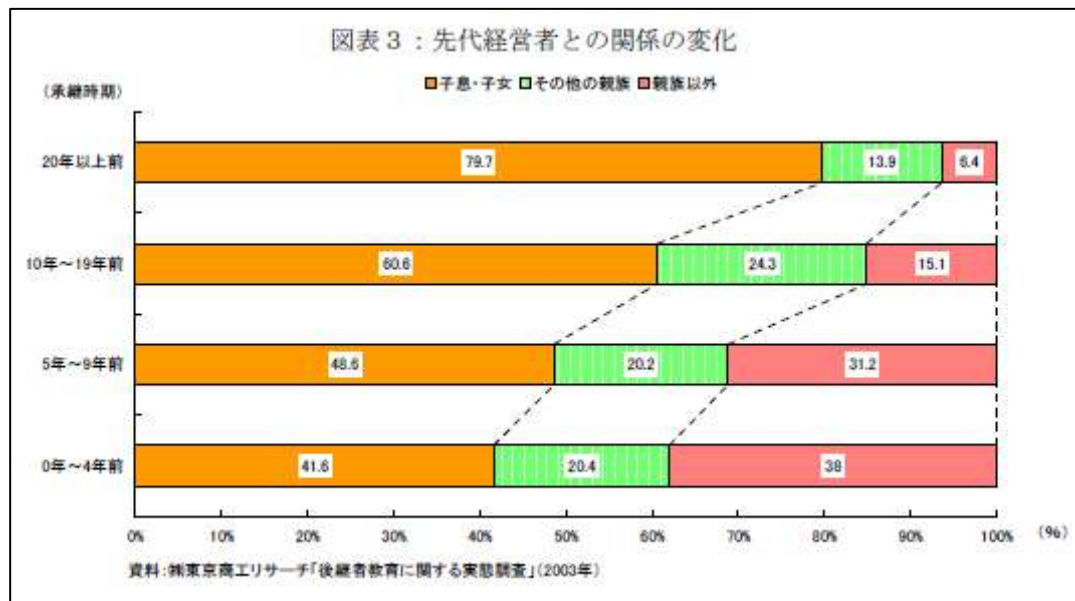
このうち、経営の意思決定については、重要事項は株数により決まるが、日常の意思決定は株数によって決まるわけではない。経営者は、個人で過半数の株や土地を所有していなくても、企業経営は可能であり、このような会社は少なくない（第2章のアンケート調査結果では、50%超の株式を保有している経営者は68%）。一方、株や土地の所有者が、必ずしも経営者にふさわしいとは限らないので、株や土地の所有者は株主や賃貸人として経営状態をチェックすればよい。すなわち、経営者は株主や賃貸人が満足できる経営を行えばよいという、ごく当たり前のことが実現できればよいと考える。

しかしながら、この数年は、事業承継の推進において、「財産の承継」に焦点をあてすぎたのではないと思われる。「財産の承継」の支援は必要であるが、「経営の承継」が確実にできれば、「財産の承継」のリスクはかなり小さくなると考える。

「経営の承継」を確実にするためには、後継者は親族を前提とするのではなく、親族外を含め、会社の維持発展のために最適な人を選択することが望ましい。親族を後継者にする場合は、ある日突然引き継ぐのではなく、後継者が時間をかけて現場を知り、従業員の信頼を得るとともに経営の力量を培い、最適な後継者となった上で承継をすることが必要である。

今回のアンケート調査においても、後継者は親族を前提としないという事例や、後継者の育成を重要視している事例があった。「事業承継ガイドライン」では、先代経営者と後継者との関係の変化（図表 9-2）に関して「親族以外の承継が困難になっている」と評価しているが、親族外承継が「経営の承継」に最適な後継者を選定した結果であれば、望ましい傾向と言える。

図表 9-2 先代経営者と後継者との関係の変化



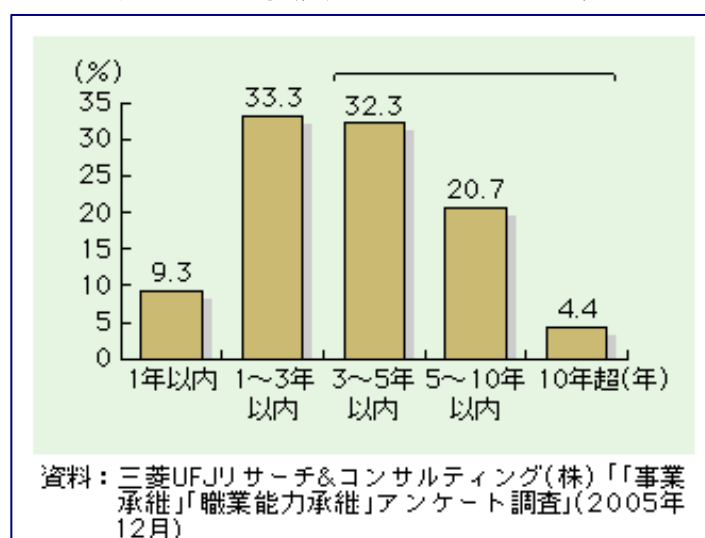
出所：平成 18 年 6 月「事業承継ガイドライン」p6

いずれにしても、事業承継を「経営の承継」の視点で、早い段階から準備をすることが重要であると言える。

2. 経営の承継からみた早期準備着手コンサルティングの必要性

経営者は日々の売上への取組み、顧客への対応、資金繰りの対策等、日常の業務で忙殺されているのが現状である。事業承継は大きな課題としてその重要性を感じながら後継者がなかなか決まらず、事業承継の早期準備着手が遅れる傾向が強い。また後継者が決まっても、実際の承継を完了するまでには後継者の教育を含めて、数多くのハードルが有り、直ぐに経営を引き継ぐには無理があるのも現実である。この様な状況下、後継者について「決めてはいないが候補者がいる」と答えた企業のうち約6割の経営者が引退する3年前までには後継者を決めたいとしており（図表9-2）、後継者を育てるためにも事業承継の早期の着手が必要となってくる。

図表 9-2 後継者を決定づけたい時期



出所：中小企業白書 2006 年 第3-2-17 図より

今までの事業承継の取組みは、前節で述べた「財産の承継」の取組みが中心となり、そのため関与する専門家は、税理士や公認会計士などの会計の専門家が多いのが現状である。しかし、我々の研究でより強く感じられたのは、事業承継では「財産の承継」より、「経営の承継」が重要となると言う事実である。「経営の承継」では経営の筋道を立て、企業の魅力を高めるため、経営理念、事業戦略、事業計画、企業体質など経営状態を総合的に診断・検討することが必要である。また、経営の後継者を育てることも重要となって来る。「経営の承継」、言い換えれば事業承継は大きな課題で、未来への投資として捉える視点が必要で経営の最重要課題としての取組みの意識付けが必要である。

そのような中、後継者が決まっても実際の承継が完了するまでには後継者の教育も含めて数年の時間が必要となって来る。特に「経営の承継」には多くの分野に対しての承継の取組みが必要で、早期の準備着手が必要となる。そのためにも早期準備着手コンサルティングの充実が求められ、その分野での中小企業診断士の役割が期待される。

3. 中小企業診断士としてどのように取り組むか

(1) 中小企業診断士の基本的な役割として

今回の調査・研究において度々記述されているとおり、事業承継はどの企業にも共通の経営課題となりうるテーマである。なぜなら企業とは、ゴーイングコンサーンであり、誕生したときから、常にその価値・魅力を高めることが重要になってくるのである。したがって、経営相談、経営指導、コンサルティングなど中小企業診断士が活動する際には、常に事業承継を念頭に置きつつ、必要に応じて啓発することが期待される。その意味では事業承継は中小企業診断士の基本的な知識と言えるのではないかと考えるし、本調査研究を通じてそれが確認できたことも成果であったと考える。

経営者が気づいていない、あるいは気づいていてもなかなかアクションしにくく、かつとても重要な課題である事業承継についてアドバイスし、あるいは相談を受けられることで中小企業診断士のブランド価値を高めることができるのではないかと思うし、是非そのようにありたい。

(2) 中小企業診断士のビジネス機会としての重要性

上記に述べたような役割を担えるということは別の見方で言えば次のような絶好のビジネス機会につながるものと認識して、事業承継に積極的に取り組んでみることを勧めたい。

(ア) 事業承継決定以前への取り組み

事業承継を決めたあとでは税理士や弁護士の出番となるので、それ以前の段階で関わり全体のコーディネートをしていく。この段階から支援することで後継者の体制になってからも引き続き関係が構築できれば末永い関係が構築できるという大きなメリットが期待できる。これはこのテーマを取り上げる際の「ねらい」であったが、今回の調査研究によってそれが証明されたものとする。

事業承継はどの企業にも共通の経営課題であるので、これを経営相談の端緒とし、次の段階で個別の経営課題（たとえば中期経営計画の策定）へと発展させることも十分可能だと考える。

(イ) エキスパートとしての活動

全体をカバーできるよう税務や法律の知識をつければ、エキスパートとして事業承継を専門分野として活動していくことが可能だと考える。また専門知識をカバーし合えるメンバーで集まってトータルサポートしていくという方法もありえる。

(ウ) 早期準備の啓発活動

また、事業承継の早期準備の啓発活動を主眼におき、連携先と提携しながらセミナー等を行っていくというビジネスモデルを選択することも十分可能性のあることだと考える。

おわりに

中小企業診断協会神奈川県支部では、支部会員のスキルアップと交流を促進するため入会年度ごとに同期会を結成している。

本調査研究プロジェクトは、平成 20 年度の同期会「平 20 会」のメンバーの中から希望者を募り、準備段階を含め、およそ 1 年の期間をかけて本調査研究に取り組んできた。

この 1 年間で、中小企業診断士が中小企業の事業承継という問題にどこから取り組めばよいのか、を徹底して討論してきた中で、事業承継は企業のゴーイングコンサーンにおける最重要課題であることが実感できた。さらに我々自身がさらに力を入れて取り組んでいかなければならない課題もそこにあると感じている。

本調査研究を進めるにあたっては、相模原市の株式会社さがみはら産業創造センター様には、アンケート調査とセミナー開催など多くのご協力をいただいた。

また、アンケート調査にお答えいただいた企業の皆様、インタビュー調査にお答えいただいた企業の皆様、ご意見をお聞かせいただいた中小企業基盤整備機構様、神奈川県商工会連合会様、相模原商工会議所様、秦野商工会議所様、町田商工会議所様、藤沢商工会議所様、茅ヶ崎商工会議所様、座間商工会様、金融機関様には貴重な時間を割いていただいた。

さらに、神奈川県支部の理事会、会員サービス部ならびに事業サポート部のご支援をいただくとともに、前年度調査研究事業を行った「平 19 会」メンバーからのアドバイスなど、神奈川県支部会員の多くの方々からのご助言をいただいた。

各位の多大なるご支援、ご協力、ご助言に対し、この場を借りて心より御礼申し上げます。

本プロジェクトは、中小企業診断士として今後とも、中小企業経営者の皆様の事業承継への取り組みを支援していく所存ですので、ご支援・ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

平成 23 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 神奈川県支部

事業承継調査研究プロジェクト

資料

1. アンケート調査結果の詳細

	項目	総数	選択肢	該当数	比率	補足、理由など
				最小～	最大	平均
1. 現時点の貴社の概要						
1-1	経営形態	35	個人	0	0%	
			法人	35	100%	
1-2	業種	35	製造業	31	89%	
			卸売業	1	3%	
			小売業	0	0%	
			サービス業	1	3%	
			飲食業	0	0%	
			建設業	0	0%	
			不動産業	0	0%	
			その他()	2	6%	・製造・サービス業
1-3	人数	0	代表者及び家族: 人、			
	【1-1が個人の場合】		その他従業者: 人			
	【1-1が法人の場合】	35	計			
			役員: 人、	1～	6人	平均 3.0 人
			正規従業員: 人、	0～	98人	平均 15.8 人
			パート・アルバイト等 人	0～	72人	平均 6.4 人
			計	3～	120人	平均 25.2 人
1-4	【株式会社の場 合】決定権	34	①代表者個人が株式50%超保有	23	68%	
			②その他	11	32%	
1-5	代表者の年齢	35	40歳未満	1	3%	
			40歳代	5	14%	
			50歳代	9	26%	
			60歳代	16	46%	
			70歳以上	4	11%	
1-6	代表者の世代と 経過年数	35	①創業者。	16	46%	
			創業は今から 年前	2.5～	50年	平均 25.0 年
			②2代目以降。	19	54%	
			交代時期は今から 年前	0.1～	25年	平均 8.4 年
			①②を合わせた経過年数	0.1～	50年	平均 16.0 年

【1-6が②「2代目以降」の場合】

2. 先代から承継した時点の貴社概要と承継の状況

2-1	経営形態	19	個人	0	0%	
			法人	19	100%	
2-2	業種	19	①現在と同じ ②現在と異なる(業種:)	18 1	95% 5%	・プレス加工
2-3	人数	18	約 人 <現在は1割以上増加> <ほぼ同じ> <現在は1割以上減少>	5 7 6	28% 39% 33%	
2-4	【株式会社の場合】決定権	18	①先代個人が株式50%超保有 ②その他	11 7	61% 39%	
2-5	先代の年齢	19	40歳未満 40歳代 50歳代 60歳代 70歳以上	0 0 1 9 9	0% 0% 5% 47% 47%	
2-6	先代からみた現代表者の続柄	19	子供 子供以外の親族 親族以外の役員 親族以外の従業員 その他()	11 4 2 1 1	58% 21% 11% 5% 5%	(注) 承継18、売却1 ・同じ工業団地の知人(売却)

	項目	総数	選択肢	該当数	比率	補足、理由など
				最小～	最大	平均
2-7	いつ頃どんな状況で後継者候補と認識しましたか？	17	後継者としての決定を告げられる約 年前	0～	26年	平均 6.2 年
		12	上記で1年未満（認識と決定がほぼ同時）を除くと	2～	26年	平均 8.8 年
			状況（正式の伝達でない先代の言動など）の内容：（ ）			(0年前)会社の幹部会議の席で突然 (0年前)先代社長が病氣引退で従業員間で相談して決定した (0年前)先代が体調を崩したため即承継になった (0年前)先代(実兄)の息子が継承を固辞したため (0.5年前)先代社長が病氣となったため急遽承継を行った (2年前)株式の移管 (3年前)そろそろ交代を考えていると言われた (6年前)大学受験のとき (7年前)1人息子のため高校時代に認識した (8年前)会社に入社以来、自然に(8年前)入社した時から自然に認識 (10年前)先代の長男ということで(14年前)当初から実質的な代表者 (21年前)長男のため幼いころから(26年前)入社したとき1971年(不明)創業から一緒に立上。最初から自分が出来なくなったら交代の予定
2-8	交代までの準備期間	17	後継者として決定を告げられてから代表者交代まで約 年	0～	30年	平均 5.7 年
		8	上記で1年未満（決定と交代がほぼ同時）を除くと	1～	30年	平均 11.9 年
2-9	2-8の期間は、当初の予定通りでしたか？ （③以外はその理由）	17	①当初の予定はなかった	11	65%	・先代の逝去(2) ・先代の病氣(2) ・先代の辞任 ・2年ほど前から帰って来いとの話はあったが ・負債を減らしてから
			②予定より短くなった	2	12%	・社長が歳だから ・先代の息子が継承を固辞したため
			③予定通り	2	12%	
			④予定より長くなった	2	12%	・経済状況の急激な悪化
2-10	後継者として従業員への公表時期は？	14	後継者として決定を告げられてから約年後	0～	3年	平均 0.4 年
2-11	交代から先代引退までの期間	13	代表者交代から先代が引退（取締役等の意思決定権限からの引退）されるまで約 年	0～	19年	平均 2.8 年
		4	上記で1年未満（交代と先代引退がほぼ同時）を除くと	4～	19年	平均 9.0 年
		3	まだ引退していない			
2-12	2-11の期間は、当初の予定通りでしたか？ （③以外はその理由）	15	①当初の予定はなかった	12	80%	・先代の逝去(3) ・先代の病氣(2) ・先代の辞任 ・景気が悪くなったので交代 ・急だったため ・自然な流れで
			②予定より短くなった	1	7%	・一か月で承継を実施せざるを得なかった
			③予定通り	1	7%	
			④予定より長くなった	1	7%	

	項目	総数	選択肢	該当数	比率	補足、理由など
				最小～	最大	平均
2-13	振り返ってみて、交代時期は適切でしたか？	17	①適切	8	47%	・特に問題がおきなかったから(3) ・要はふんぎりの問題だと思うから ・いずれ引継ぐ予定であったため
			②もっと早い方がよかった	5	29%	・意思決定の迅速化のため ・経済状況の悪化で遅れた ・以前から準備が必要だった
			③もっと遅い方がよかった	3	18%	・経営や実務で覚えることがまだあった ・会社をもっと整理してから ・技術をもう少し引き継ぎたかった
			判断できない	1	6%	
2-A	承継期間	17	認識から交代まで(「2-7」+「2-8」)	0～	37年	平均 11.9 年
		12	上記で1年未満(認識・決定・交代がほぼ同時)を除くと	1～	37年	平均 16.8 年

3. 将来の引継ぎに関する状況

3-0	承継、売却等(合併等含む)または廃業に関する現時点での検討、準備状況	35	①まだ検討する必要はない	8	23%	
			②検討が必要とは思いますが特に何もしていない	4	11%	
			③方針は検討中	8	23%	
			④方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手	9	26%	
			⑤方針が固まっており具体的な計画を作成中	2	6%	
			⑥具体的な計画に基づき実施中	4	11%	
			(注) 方針…承継(後継者・交代時期)、売却等、廃業の方針			
3-0-A	現代表者年齢との相関		(注) 具体的な計画(承継の場合の例)…関係者への説明、後継者の育成、相続対策			
			40歳未満	①1 ②0 ③0 ④0 ⑤0 ⑥0		
			40歳代	①2 ②1 ③2 ④0 ⑤0 ⑥0		
			50歳代	①4 ②1 ③2 ④2 ⑤0 ⑥0		
			60歳代	①1 ②2 ③4 ④5 ⑤1 ⑥3		
			70歳以上	①0 ②0 ③0 ④2 ⑤1 ⑥1		

【3-0が①「まだ検討する必要はない」の場合】

3-1-1	「まだ検討する必要はない」理由	8				・引き継いだばかり(3) ・社長が若い ・60歳になったら考える予定 ・いずれ廃業を決めている ・それどころでない
3-1-2	いつ頃検討が必要と考えますか？	7	①()というキッカケがあれば検討開始すると思う	1	14%	・関係する親族の意向による
			②検討時期は未定	1	14%	
			③まだ考えていない	5	71%	
3-1-3	方針の見通しは？	8	①誰かに承継したいと思う	3	38%	
			②売却等(合併等含む)がよさそうと思う	0	0%	
			③承継か売却等のいずれかになると思う	0	0%	
			④自分の代で廃業することになると思う	1	13%	
			⑤まだ考えていない、わからない	4	50%	
3-1-4	必要期間	8	検討開始から承継(交代)・売却等・廃業まで、約 年かかると思う	3～	15年	平均 9.0 年

	項目	総数	選択肢	該当数	比率	補足、理由など
				最小～	最大	平均
【3-0が②「検討が必要とは思いますが特に何もしていない」の場合】						
3-2-1	「特に何もしていない」理由	4				・引き継いでから日が浅いので ・急ぐ事はないと考えている ・会社の存続・維持で頭が一杯
3-2-2	いつ頃検討が必要と考えますか？	3	①()というキッカケがあれば検討開始すると思う	1	33%	・業績回復にめどがたったら
			②検討時期は未定	2	67%	
3-2-3	方針の見通しは？	4	①誰かに承継したいとは思	2	50%	
			②売却等(合併等含む)がよさそうと思	0	0%	
			③承継か売却等のいずれかになると思	1	25%	
			④自分の代で廃業することになると思	0	0%	
			⑤まだ考えていない、わからない	1	25%	
3-2-4	必要期間	4	検討開始から承継(交代)・売却等・廃業まで、約 年かかると思う	3～	10年	平均 6.0 年
【3-0が③「方針は検討中」の場合】						
3-3-1	検討開始のキッカケと時期は？	7	()というキッカケで、今から約__年前に検討を開始した	1～	7.5年	平均 3.2 年 (不明1件) (1年前)先代からの引継ぎ (1年前)年齢を感じた (1年前)業績が悪く (2年前)年齢 (3年前)顧客からの問い合わせが多くなった (7年前)創業時からの後継者候補が退社する (7.5年前)65歳で引退しようと考えて
3-3-2	方針を決めるために必要な情報やその判断方法	8	①必要な情報もその判断方法もわかっている	6	75%	
			②必要な情報はわかっているが、どう判断したらよいかわからない	0	0%	
			③何が必要かわからない	2	25%	
3-3-3	いつ頃、承継、売却等(または廃業)の方針を決める予定ですか？	8	①今から約__年後に()という状況・条件になるとみられるので、それまでに決める	6	75%	
				1～	10年	平均 6.0 年 ・今から1年後(昨年度と今年度は赤字) ・今から2～3年後、会社の基盤を強化して ・今から2～3年後、65～66才になるので方針は決めたい ・今から10年後、世の中の変化に対応するには10年ごとに交代した方がよい ・今から約10年後に廃業を予定 ・今から10年後に(長男が大学卒業のタイミングで)
			②()という状況・条件になったら決める	0	0%	
			③未定(理由:)	2	25%	・現時点の後継者候補の成長次第 ・方針を決めるのが難しいので
3-3-4	方針の見通しは？	8	①誰かに承継したいと考えている	5	63%	
			②売却等(合併等含む)を考えている	0	0%	
			③承継か売却等のいずれかを考えている	0	0%	
			④自分の代で廃業することを考えている	2	25%	
			⑤まだ考えていない、わからない	1	13%	
3-3-5	方針を決めるために相談する人はいますか？	8	①()に相談している	2	25%	・親・妻
			②必要な場合は()に相談する	4	50%	・税理士(株価評価) ・弁護士、税理士、銀行 ・会計士 ・同業種の経営者
			③自分で判断できる	2	25%	
			④相談が必要かまだわからない	0	0%	
3-3-6	必要期間	8	今から承継(交代)・売却等・廃業まで、約 年かかると思う	4.5～	20年	平均 10.2 年
		7	(検討開始から約 年)	8～	22年	平均 12.0 年 (不明1件)

項目	総数	選択肢	該当数		比率	補足、理由など
			最小～	最大	平均	
【3-0が④「方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手」の場合】						
3-4-1	検討開始のキッカケと時期は？	9	()というキッカケで、今から約__年前に検討を開始した	3～	25年	平均 9.0 年 (3年前)社長が高齢のため (3年前)外部の会社勤務の息子が入社した (5年前)他にやりたいことがある (5年前)長男が自社の仕事に向いていると思った (7年前)体力の衰え (8年前)創業の時点から漠然と考えている (12年前)既定路線 (13年前)息子を入社させた (25年前)長男で小さいころからいきかせた
3-4-2	方針は？	9	①親族への承継 ②親族以外の役員または従業員への承継 ③親族・役員・従業員以外への承継 ④売却 ⑤合併 ⑥廃業 ⑦その他()	6 2 0 1 0 0 0	67% 22% 0% 11% 0% 0% 0%	
3-4-3	方針を決めた時期、変更した場合の理由	9	最初の方針を決めたのは、今から約__年前	3～	25年	平均 8.3 年
		9	3-4-2の方針を決めたのは、今から約__年前	3～	25年	平均 8.3 年
		方針変更の理由:() <変更あり> <変更なし>		0 9	0% 100%	
3-4-4	具体的に計画すべきこと、作成方法	9	①計画すべきことも作成方法もわかっている ②計画すべきことはわかっているが、作成方法がわからない ③計画すべきことがわからない	3 4 2	33% 44% 22%	
3-4-5	「計画作成は未着手」の理由	9				・時期がきてから ・作成の構想中 ・OJT方式にて教育中 ・関係者に通知すれば良いだけで計画すべきことはほとんどないと考えている ・自分のなかで整理できていない ・まだ先のことなので現時点で持ちかけるわけにはいかない ・必要な時期に作る ・当面は必要と感じない
3-4-6	計画作成について相談する人はいますか？	9	①()に相談している	2	22%	・税理士(株価評価) ・税理士
			②必要な場合は()に相談する	4	44%	・取引先、銀行、友人 ・税理士(2) ・知人
			③自分で作成できる	1	11%	
			④相談が必要かまだわからない	2	22%	
3-4-7	必要期間	9	今から承継(交代)・売却等・廃業まで、約__年かかると思う	3～	10年	平均 5.6 年
		9	(検討開始から約__年)	6～	30年	平均 14.6 年

	項目	総数	選択肢	該当数	比率	補足、理由など
				最小～	最大	平均

【3-0が⑤「方針が固まっており具体的な計画を作成中」の場合】

3-5-1	検討開始のキッカケと時期は？	2	()というキッカケで、今から約 年前に検討を開始した	4～	6年	平均 5.0 年 (6年前)年齢が60歳を超えたため
3-5-2	方針は？	2	①親族への承継 ②親族以外の役員または従業員への承継 ③親族・役員・従業員以外への承継 ④売却 ⑤合併 ⑥廃業 ⑦その他()	1 1 0 0 0 0 0	50% 50% 0% 0% 0% 0% 0%	
3-5-3	方針を決めた時期、変更した場合の理由	1 2	最初の方針を決めたのは今から約 年前 3-5-2の方針を決めたのは今から約 年前 方針変更の理由:() <変更あり> <変更なし>	6～ 4～ 0 1	6年 6年 0% 100%	平均 6.0 年 (不明1件) 平均 5.0 年 (最初の方針時期の不明1件)
3-5-4	具体的に計画すべきこと、作成方法	1	①計画すべきことが決定し作成中 ②計画すべきことは決定しているが、作成方法が不明 ③計画すべきことが決定していない	1 0 0	100% 0% 0%	
3-5-5	具体的計画作成について相談する人はいますか？	1	①()に相談している ②必要な場合は()に相談する ③自分で作成できる ④相談が必要かまだわからない	1 0 0 0	100% 0% 0% 0%	・大株主、税理士
3-5-6	必要期間	2 2	今から承継(交代)・売却等・廃業まで、約 年かかると思う (検討開始から約 年)	3～ 7～	3年 9年	平均 3.0 年 平均 8.0 年

【3-0が⑥「具体的な計画に基づき実施中」の場合】

3-6-1	検討開始のキッカケと時期は？	4	()というキッカケで、今から約 年前に検討を開始した	1～	34年	平均 10.6 年 (1年前)娘婿が承継することになった (4.5年前)現代表者の病气 (34年前)創業時から
3-6-2	方針は？	4	①親族への承継 ②親族以外の役員または従業員への承継 ③親族・役員・従業員以外への承継 ④売却 ⑤合併 ⑥廃業 ⑦その他()	2 1 0 0 0 0 1	50% 25% 0% 0% 0% 0% 25%	
3-6-3	方針を決めた時期	4 4	最初の方針を決めたのは今から約 年前 3-6-2の方針を決めたのは今から約 年前 方針変更の理由:() <変更あり> <変更なし>	1～ 1～ 0 4	34年 34年 0% 100%	平均 10.6 年 平均 10.6 年
3-6-4	具体的計画を作成した時期	4	具体的な計画を作成したのは、今から 年前	0.2～	4.5年	平均 2.2 年
3-6-5	必要期間	3 3	今から承継(交代)・売却等・廃業まで 年の予定 (検討開始から約 年)	0.5～ 8～	7年 34.5年	平均 3.7 年 (不明1件) 平均 16.8 年 (不明1件)

3-A	検討状況と方針	35		承継	売却等	廃業	未定、その他
		8	①まだ検討する必要はない	3	0	1	4
		4	②検討が必要とは思いますが特に何もしていない	2.5	0.5	0	1
		8	③方針は検討中	5	0	2	1
		9	④方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手	8	1	0	0
		2	⑤方針が固まっており具体的な計画を作成中	2	0	0	0
		4	⑥具体的な計画に基づき実施中	3	0	0	1
3-B	将来の承継等の必要期間(平均)	33		検討開始～今	今～承継等	検討開始～承継等	
		8	①まだ検討する必要はない			9.0年	
		4	②検討が必要とは思いますが特に何もしていない			6.0年	
		7	③方針は検討中	3.2年	8.8年	12.0年	(不明1件)
		9	④方針は固まっているが具体的な計画の作成は未着手	9.0年	5.6年	14.6年	
		2	⑤方針が固まっており具体的な計画を作成中	5.0年	3.0年	8.0年	
		3	⑥具体的な計画に基づき実施中	13.2年	3.7年	16.8年	(不明1件)

	項目	総数	選択肢	該当数	比率	補足、理由など
				最小～	最大	平均

4. その他

4-1	セミナーや個別相談会を予定していますが、参加のご希望はあ	35	セミナー：希望あり	10	29%	
			なし	25	71%	
		33	個別相談：希望あり	1	3%	
			なし	32	91%	
4-2	方針決定前の支援ツールを検討していますが、後日、ご経験に基	35	意見協力：可	9		
			不可ほか	26		
		35	実施協力：可	9		
			不可ほか	26		
4-3	ご意見、ご質問、ご要望があれば、お知らせください					

付記

	依頼・回答状況	54	面談	29	有効回答 35 65%	
			電話	3		
			記入済受取り	3		
			郵送	0		
			回答無効（社長以外の対応）	1	回答なし 17	拒絶のうち2は、年齢等回答あり （60歳代2代目以降、70歳以上創業者）
			郵送不達	1		
			拒絶	15		
			連絡不可	1	依頼不可 2	
			依頼せず（宛先が社長以外のため）	1		

2. 金融検査マニュアル

(金融検査マニュアル) 資産査定管理態勢の確認検査用チェックリスト「自己査定」(別表1) 1. 債権の分類方法 ③ 破綻懸念先 項目：自己査定結果の正確性の検証
特に、中小・零細企業等については、必ずしも経営改善計画等が策定されていない場合があり、この場合、当該企業の財務状況のみならず、当該企業の技術力、販売力や成長性、代表者等の役員に対する報酬の支払状況、代表者等の収入状況や資産内容、保証状況と保証能力等を総合的に勘案し、当該企業の経営実態を踏まえて検討するものとし、経営改善計画等が策定されていない債務者を直ちに破綻懸念先と判断してはならない。
(抜粋) 2. 企業の技術力、販売力、経営者の資質やこれらを踏まえた成長性企業の技術力、販売力、経営者の資質やこれらを踏まえた成長性については、企業の成長発展性を勘案する上で重要な要素であり、中小・零細企業等にも、技術力等に十分な潜在能力、競争力を有している先が多いと考えられ、検査においてもこうした点について着目する必要がある。 企業の技術力等を客観的に評価し、それを企業の将来の収益予測に反映させることは必ずしも容易ではないが、検査においては、当該企業の技術力等について、以下の点を含め、あらゆる判断材料の把握に努め、それらを総合勘案して債務者区分の判断を行うことが必要である。 (1) 企業の技術力、販売力等 (イ) 企業や従業員が有する特許権、実用新案権、商標権、著作権等の知的財産権を背景とした新規受注契約の状況や見込み (ロ) 新商品・サービスの開発や販売状況を踏まえた今後の事業計画書等 (ハ) 取扱い商品・サービスの業界内での評判等を示すマスコミ記事等 (ニ) 取扱い商品・サービスの今後の市場規模や業界内シェアの拡大動向等 (ホ) 取扱い商品・サービスの販売先や仕入れ先の状況や評価、同業者との比較に基づく販売条件や仕入条件の優位性 (2) 経営者の資質 過去の約定返済履歴等の取引実績、経営者の経営改善に対する取組み姿勢、財務諸表など計算書類の質の向上への取組み状況、ISO等の資格取得状況、人材育成への取組み姿勢、後継者の存在等以上の企業の技術力、販売力、経営者の資質やこれらを踏まえた成長性を評価するに当たっては、金融機関の企業訪問、経営指導等の実施状況や企業・事業再生実績等を検証し、それらが良好であると認められる場合には、原則として、金融機関が企業訪問や経営指導等を通じて収集した情報に基づく当該金融機関の評価を尊重する。 また、 (ア) 法律等に基づき技術力や販売力を勘案して承認された計画等(例えば、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律の「経営革新計画」「異分野連携新事業分野開拓計画」等) (イ) 企業の技術力、販売力、経営者の資質等に関する中小企業診断士等の評価などを勘案するものとする。

(事例 9)

概況

債務者は、当信組メイン先（シェア 100%、与信額：平成 13 年 12 月決算期 8 百万円）。県内を事業区域とする家族経営のトラック運送業者。代表者（55 歳）とその妻（55 歳）、および長男（30 歳）が従事している。

業況

地場企業の製品配送が売上の殆どを占める。丁寧な仕事ぶりが買われ、一定の売上、利益を確保してきた。しかしながら、昨年より代表者の健康状態が思わしくなく、業務に携わることができない時間が限られたため、ピーク時の業況に比べ大幅な減収・減益となった。

当信組は、平成 10 年、事務所・車庫兼自宅の増改築資金に応需しているが、業績悪化に伴って、返済は半年前より 1～2 カ月分滞りがちとなっている。事務所・車庫兼自宅（担保差入物件）の他に見るべき個人資産はない。

しかしながら、代表者の業務復帰にける意欲は強く、ここに来て健康状態も回復に向っている。代表者は日頃から、当組合には決して迷惑はかけないとしており、また、長男も代表者の後押しを受けて後継者として事業に励み、業況改善に努めたいとしている。

自己査定

当信組は、債務者の業況は未だ不安定で、返済にも遅延が生じているものの、①代表者に業務復帰への強い意欲があり、また、当該企業の下請け業者会の幹事を長年勤めるなど信頼のかける人物であること、②長男も当該事業に 5 年間従事、取引先の評判も良く、後継の意思もあること、③返済は遅れながらも続いていることを勘案し、要注意先としている。

(検証ポイント)

代表者等個人の信用力や経営資質について

(解説)

1. 中小・零細企業等の債務者区分の判断に当たっては、当該企業の財務状況のみならず、例えば代表者等個人の信用力や後継者の存在および経営資質などを踏まえ、今後の業況回復や返済の正常化の実現可能性について総合的に勘案して、その上で債務者区分を検討する必要がある。
2. 本事例の場合、債務者は、代表者の健康上の理由により大幅な減収、減益となり、返済に遅延が生じ、元本・利息の履行状況について問題が生じていることから、今後業況の回復が見込めないのであれば、破綻懸念先に相当する可能性が高いと考えられる。しかしながら、代表者の信用力、経営資質や長男の仕事振りなどを背景として、代表者の業務復帰に伴う受注増加から、今後、財務内容の改善や収益性の向上が具体的な経営改善計画やそれに代わる資料で見込まれる場合には、要注意先に相当する可能性は高いと考えられる。
3. なお、代表者本人の信用力等の検討に当たっては、代表者との面談、地元の評判等が記録された担当者の業務日誌等あらゆる与信管理情報に基づいて債務者の実態を把握し判断する必要がある。

3. 知的資産経営実践の指針

「知的資産経営実践の指針」の調査結果主要点

融資判断時の非財務情報の活用比率

非財務情報活用比率	N	構成比	累積
0-10%未満	9	2.50%	2.50%
10%以上-20%未満	51	14.40%	17.00%
20%以上-30%未満	110	31.20%	48.20%
30%以上-40%未満	127	36.00%	84.10%
40%以上-50%未満	29	8.20%	92.40%
50%以上	27	10.00%	100.00%

※金融機関の融資判断時においては、平均して、財務情報の活用比率が 72%となっているのに対し、非財務情報の活用比率は 28%となっている。各金融機関の非財務情報の活用比率の分布は上記のとおりとなっている。

融資意思決定に有用性の高い非財務情報

No.	項目名	平均	標準偏差
1	資金調達余力	4.01	0.6227
2	24. 経営者の個人資産	3.99	0.5924
3	43. 他行との取引状況	3.96	0.6029
4	22. 後継者の有無	3.95	0.5667
5	52. 経営計画	3.95	0.6058
6	14. 経営管理能力	3.93	0.5865
7	64. 関係会社	3.88	0.6408
8	42. 主力金融機関の有無	3.86	0.6257
9	30. 事業内容の変遷	3.85	0.5916
10	31. 技術の優位性	3.85	0.5964
11	35. 主力事業の優位性	3.84	0.620
12	34. 製品・商品・サービスの採算性	3.81	0.6251
13	28. 景気の動向・景気感応度	3.80	0.6222
14	17. 人格	3.78	0.6558
15	29. 競合他社の状況	3.73	0.5971
16	33. 製品・商品・サービスの優位性・ブランド	3.68	0.5854
17	63. 親会社の支持体制	3.66	0.6286
18	67. コンプライアンス体制	3.64	0.7594
19	36. 得意先とその状況	3.63	0.6257
20	23. 健康状態	3.61	0.6025

※非財務情報の 54 項目のうち、融資意思決定時に重要視する上位 20 の項目は上記のとおりである（非財務情報の平均値は 3.57）。なお、財務情報 13 項目の平均値は 3.60 となっており、上記の非財務情報 20 項目は財務情報と同等以上に重視されていることが言える。

全国の金融機関 575 金融機関（都銀 6 行、地銀 64 行、第二地銀 45 行、信用金庫 282 行、信用組合 145 組合、その他 33 金融機関）を対象に郵送調査を実施し、439 金融機関（有効回答率 76.3%）から回答。財務に関する情報 13 項目および非財務に関する情報 54 項目の選定について、融資判断時に重視するか否かについて 5 段階評価の回答を得た（1 が「全く重視していない」、3 が「ふつう」、5 が「かなり重視している」）。

4. 事業承継に関する中小企業施策（中小企業白書より抜粋）

平成 14 年度において講じた中小企業施策 第 8 章 小規模企業支援対策の推進 第 1 節 小規模企業支援事業の充実 3. 地域経済の活性化・広域的な事業体制の実施 (2) 若手後継者等育成事業 都道府県商工会連合会、幹事商工会議所が行う広域的な事業として、経営ノウハウ等実地研修、起業家育成支援、事業承継支援、資質向上のための研修会等高度な事業活動の展開を図った。（予算額 989 百万円）
平成 15 年度において講じた中小企業施策 第 3 章 中小企業の再生支援 第 4 節 後継者確保・M&A マッチング支援 1. 後継者人材マッチング促進事業 全国商工会連合会がホームページに「後継者探し」サイトを設置し、後継者を求める事業者と後継者となることに関心を持つ者の情報をネット上で公開し、バーチャルな出会いの場を提供するとともに、都道府県商工会連合会、商工会、商工会議所が地域での交流会を開催し、後継者確保に関する事例とノウハウの蓄積を図る事業を実施した。（予算額 136 百万円） 2. M&A マッチングサポート事業 中小企業総合事業団が、J-Net21 上に M&A 情報のデータベースを整備し、一部の公的機関や民間機関が保有する M&A 情報について、全国レベルで情報流通の円滑化を図った。（予算額 17 百万円）
平成 16 年度において講じた中小企業施策 第 3 章 中小企業の再生支援 第 4 節 後継者確保・M&A マッチング支援 1. 後継者人材マッチング促進事業 全国商工会連合会がホームページに「後継者探し」サイトを設置し、後継者を求める事業者と後継者となることに関心を持つ者の情報を登録する。その情報をネット上で公開し、バーチャルな出会いの場を提供するとともに、都道府県商工会連合会、商工会、商工会議所が地域での交流会を開催し、後継者確保に関する事例とノウハウの蓄積を図る事業を実施した。（予算額 116 百万円） 2. M&A マッチングサポート事業 中小企業基盤整備機構が、J-Net21 上に M&A 情報のデータベースを整備し、一部の公的機関や民間機関が保有する M&A 情報について、全国レベルで情報流通の円滑化を図った。（予算額 9 百万円（中小機構運営費交付金を含む））
平成 17 年度において講じた中小企業施策 第 4 章 中小企業の再生支援 第 4 節 後継者確保・M&A マッチング支援 1. 後継者人材マッチング促進事業 全国商工会連合会がホームページに「後継者探し」サイトを設置し、後継者を求める事業者と後継者となることに関心を持つ者の情報を登録する。その情報をネット上で公開し、バーチャルな出会いの場を提供するとともに、都道府県商工会連合会、商工会、商工会議所が地域での交流会を開催し、後継者確保に関する事例とノウハウの蓄積を図る事業を実施した。（予算額 114 百万円） 2. M&A マッチングサポート事業 (独) 中小企業基盤整備機構が、J-Net21 上に M&A 情報のデータベースを整備し、一部の公的機関や民間機関が保有する M&A 情報について、全国レベルで情報流通の円滑化を図った。（中小機構運営費交付金の内数）

平成 18 年度において講じた中小企業施策

第 3 章 中小企業の人材確保・育成支援

6. 後継者人材マッチング促進事業

全国商工会連合会において「後継者探し」インターネットサイトを運営し、後継者を求める小規模事業者と後継者となることに関心を有する者についての情報や出会いの場を提供することで、地域経済において重要な役割を果たす小規模事業者の事業が継続されるよう支援した。(予算額 10 百万円)

平成 19 年度において講じた中小企業施策

第 7 章 中小企業事業承継円滑化支援

近年、中小企業経営者の高齢化が進展する中、事業の継続・発展を通じた地域経済の活性化や雇用の確保の重要性が増大している。一方で、親族内で後継者を確保することがますます困難になっている。中小企業の技術や雇用を確保する観点からは、中小企業の事業承継の円滑化が極めて重要な課題であり、そのための環境整備を図る必要があり、以下の取組により中小企業の円滑な事業承継を支援した。

1. 事業承継支援ネットワークの形成

全国 9 ヶ所の(独)中小企業基盤整備機構支部に専門人材(事業承継コーディネーター)を配置し、各地域で事業承継を支援する実務家(弁護士・税理士・公認会計士等)に係る情報の収集・整理、商工会議所・商工会の経営指導員への実務家情報等の提供、実務家研修の実施等により、全国各地で広範かつ高度に中小企業の事業承継をサポート「事業承継ネットワーク」を構築し、全国各地で中小企業の事業承継を支援した。(新規)(中小機構運営費交付金の内数)

2. 事業承継に係る普及啓発

(1) 事業承継に関する施策や相談窓口についての情報を盛り込んだリーフレットを作成・配布した。(新規)(中小機構運営費交付金の内数)

(2) 全国各地で、中小企業経営者を主対象としたシンポジウムを開催した。(新規)(中小機構運営費交付金の内数)

3. 「事業承継協議会」の運営

事業承継に係る制度面において、相続法制や会社法制の分野における専門的な課題が数多く残されていることに加えて、税制等の新たな課題への対応も必要となっていること等を踏まえ、事業承継に係る関係機関が一同に会した総合的・専門的な検討組織である「事業承継協議会」において、事業承継に係る税制及び相続法上の課題解決に向けた検討を行うため「事業承継税制検討委員会」及び「相続関連事業承継法制等検討委員会」を設置し、集中的な検討を行い、中間報告をとりまとめた。(新規)(中小機構運営費交付金の内数)

4. 事業継続ファンド

(独)中小企業基盤整備機構が民間団体とともに「事業継続ファンド」を組成し、後継者不在等の事業承継問題により新たな事業展開が困難となっている中小企業の事業継続を円滑化するとともに、新事業展開を通じた経営の向上を図った。(継続)

平成 20 年度において講じた中小企業施策

第 2 章 経営力向上対策

第 2 節 事業承継の円滑化

近年、中小企業の経営者の高齢化が進む中、地域経済の活力維持や雇用確保の観点から、中小企業の事業承継の円滑化は長年の懸案事項となっていた。こうした状況に対応するため、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(以下「経営承継円滑化法」)を 2008 年 5 月 16 日に制定し、政府として、中小企業の事業承継を総合的に支援していくこととした。

「経営承継円滑化法」には、〔1〕遺留分の制約を解決するための民法の特例(2009 年 3 月施行)、〔2〕事業承継時の資金調達を支援するための金融支援(2008 年 10 月施行)、〔3〕2009 年度税制改正で抜本拡充される事業承継税制の基本的枠組(2008 年 10 月施行)、が盛り込まれている。

【具体的施策】

(1) 「経営承継円滑化法」による総合的支援

「経営承継円滑化法」の施行に伴い、遺留分の制約を解決するための民法の特例を利用する場合には、専門家による自社株式等の価額の相当性についての証明が必要とされており、その証明を要する事項について、中小企業がどう判断すればよいのかの基準を示すため、「経営承継円滑化法における非上場株式ガイドライン」を2009年2月に策定・公表した。

(2) 事業承継円滑化のための税制措置 【税制】

非上場株式等に係る相続税の軽減措置については、従来10%の減額措置がとられていたが、代表者に相続事由が発生し、多額の相続税が課せられる場合には、株式に流動性がないことから、これを処分して納税することが困難となり、事業継続が困難になるという問題が発生する。また、複数相続人によって株式が分割された場合には、企業の経営権が分散し、経営基盤が危うくなるという問題も起こりうる。こうした問題に対応するため、企業の事業継続や一定の雇用維持を条件として、非上場株式等に係る相続税について80%納税猶予とするとともに、適用対象となる中小企業を中小企業基本法上の中小企業全般とするなど、平成21年度税制改正において抜本的に見直すことを「平成20年度税制改正の要綱」により決定した。

(3) 事業承継円滑化支援事業 【中小機構交付金】

全国各地で中小企業の事業承継を広範かつ高度にサポートする実務家のネットワークを構築するため、事業承継コーディネーターの拡充や実務家向けセミナーを実施するものである。さらに、中小企業経営者への普及啓発のためのシンポジウムや経営者向けセミナー等を実施するとともに、事業承継問題を総合的に検討するための事業承継協議会を運営した。

〔実績〕（2008年度）

- ・実務者向けセミナー：18回、中小企業経営者の普及啓発のためのシンポジウム：10回
- ・経営者向けセミナー：405回

(4) 事業承継支援センター 【2008年度予算：51.6億円の内数】

事業承継時に発生する課題に対応したワンストップサービスを行う「事業承継支援センター」を全国102箇所に設置して、後継者不在の課題を抱える企業と開業希望者等とのマッチング支援を始め、常設のセンターにおける相談窓口の設置、専門家の派遣、後継者育成セミナー等を実施するものである。

(5) 事業承継融資 【財投】

日本公庫において、株式や事業用資産の買取資金等の事業承継資金を必要とする中小企業者（会社・個人事業主）に対する融資を実施する制度であり、2008年4月1日より開始した。また、特に、事業承継の局面では、会社の経営者や後継者といった個人に資金需要が発生することから、2008年10月1日からは、会社の代表者個人に資金を融資する制度を初めて開始した。

平成21年度において講じた中小企業施策

第6章 中小企業の再生・チャレンジを支援する

第2節 事業承継の円滑化

2008年5月に成立した中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（以下「経営承継円滑化法」という）等による中小企業の事業承継の総合的な支援を実施した。

特に、2009年度税制改正により創設された非上場株式等に係る相続税及び贈与税の納税猶予制度の基礎となる経済産業大臣の認定を開始するとともに、引き続き事業承継制度の普及啓発等を実施した。

●具体的施策●

1. 経営承継円滑化法による総合的支援

2008年10月に施行された経営承継円滑化法には、遺留分に関する民法の特例を始めとした中小企業の事業承継に関する総合的支援を盛り込んでおり、2009年度においては、民法特例の適用の基礎となる経済産業大臣の確認を16件行った。

2. 事業承継円滑化支援事業【交付金】

全国各地で中小企業の事業承継を広範かつ高度にサポートするための実務家ネットワークの構築、施策普及説明会等による中小企業経営者等への普及啓発等を実施した。

3. 事業承継支援センター【2009年度予算：57.9億円の内数】

全国103ヵ所に整備した事業承継支援センターにおいて、事業承継時に発生する課題に対応したワンストップサービスを提供した。2009年度には6,658件の相談があった。

4. 事業継続ファンド

事業承継問題を抱える中小企業における資金調達の円滑化を図るため、中小機構が民間投資会社や地域の金融機関とともに投資ファンドを組成した。2006年10月の創設以来、2009年2月までに5件のファンドが組成され、ファンドの出資総額は183億円、投資先企業数は14社に上った。

5. 事業承継融資【財政投融資】

日本公庫において、事業承継に要する資金（株式・事業用資産の買取資金等）を必要とする中小企業及び代表者個人に対する低利融資を、2009年度においては182件（117億円）実施した。

6. 非上場株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予制度（事業承継税制）【税制】

2009年度税制改正により創設された事業承継税制は、後継者が経済産業大臣の認定を受けた非上場会社の株式等を先代経営者から相続、遺贈又は贈与により取得した場合において、その後継者が事業を継続することを前提に、相続税・贈与税の納税を猶予し、後継者の死亡等の一定の場合には猶予税額を免除する制度である。2009年度は事業承継税制の適用の基礎となる認定を開始し、2009年度の実績は、相続税に係る認定153件、贈与税に係る認定29件に上った。

参考文献

- ・『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』事業承継協議会 事業承継ガイドライン検討委員会 平成 18 年 6 月
- ・中小企業白書 2004 年版 第 2 部第 3 章『中小企業の世代交代と廃業を巡る問題』中小企業庁
- ・中小企業白書 2006 年版 第 3 部第 2 章『世代交代の二つの波と中小企業の事業承継・技能承継』中小企業庁
- ・中小企業白書 2007 年版 第 1 部第 2 章第 4 節『中小企業の事業承継』中小企業庁
- ・中小企業白書 2010 年版 第 2 部『中小企業の更なる発展の方策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2003 年版 『平成 14 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2004 年版 『平成 15 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2005 年版 『平成 16 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2006 年版 『平成 17 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2007 年版 『平成 18 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2008 年版 『平成 19 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2009 年版 『平成 20 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・中小企業白書 2010 年版 『平成 21 年度において講じた中小企業施策』中小企業庁
- ・『全国社長分析』（株）帝国データバンク 2010 年 1 月
- ・『小企業の事業承継を進める方策』日本公庫総研レポート No. 2008-5 2009 年 3 月
- ・『中小企業の事業承継』日本公庫総研レポート No. 2009-2 2010 年 3 月
- ・『事業承継に関する研究～親族内承継における後継者の事業承継の円滑化の条件～』中小企業基盤整備機構 2007 年 3 月
- ・『企業の一生の経済学』橘木俊詔・安田武彦編著 ナカニシヤ出版 2006 年
- ・平成 11 年 金融庁「金融検査マニュアル」
- ・平成 21 年 金融庁「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」
- ・平成 20 年 独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営実践の指針」