

平成20年度 マスターセンター補助事業

埼玉県内中小企業の事業承継に係る調査研究

報 告 書

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 埼玉県支部

後 援 埼玉県中小企業振興公社

後 援 埼玉県商工会議所連合会

後 援 埼玉県商工会連合会

はじめに

平成20年は後世から見て、世界的な激動の1年として振り返られることでありましょう。

100年に1回起きるかどうか位の明暗2件が、同時に発生しました。

極めて明るい出来事は、日本からノーベル物理学賞3名と同化学賞1名の合わせて4名の受賞者が誕生したことです。世界に向けて、これほど素晴らしい発信はないでしょう。

4名様は、日本の物理学・化学の伝統に大きな足跡を残されることになりました。

現下の閉塞した世情の中で、国民全員が快哉の叫び声をあげ、希望と勇気を頂きました。

もう一つの大事件は1929年以来というアメリカのサブプライム問題を端緒にした世界的な金融・経済危機が世界中を席卷したことです。

米国発の危機は、1990年代の日本の金融危機に酷似しております。

しかし、日本の金融危機の際は、邦銀等は海外業務を縮小・撤退していたため、世界市場への影響は大きくなかったと言えますが、グローバル化が一層進展した中での重大危機だけに、世界中に負の連鎖が駆け抜けました。今後とも、アメリカ経済はじめ、EUやBRICS、VISTAをはじめとする世界中の金融・経済・社会動向を注視して行く必要があります。

一方、国内経済を見ますと、政府は8月の月例報告で景気の後退局面入りを認め、2002年から6年に及ぶ戦後最長と言われる景気が途切れしました。また、サブプライム問題の影響でアメリカ同様株価は乱高下を繰り返し、10月中旬以降急激な円高となり、日経平均株価は何と26年前の水準である7,162円(終値)と急落、2003年のバブル後最安値7,607円を大幅に下回りました。しかし、11月以降、日・米・欧州・中国・その他世界を上げた相次ぐ金融対策・市場対策・景気対策の効果や新興国を含めたG20も開催されたこと、とりわけアメリカ新大統領のオバマ氏が就任前から総合的な政策を提案する等の波及効果もあってか、1月5日の大発会では9,043円まで回復しました。けれども、先行き全く予断は許されません。

一連の金融騒動で業績見込みの下方修正を余儀なくされた企業は、生産や設備投資・雇用を抑え、消費者心理は冷え込み、個人消費が盛上がる見込みは薄らいでいます。

このような中で、規模の大小を問わず、企業経営者は一段と難しい舵取りを迫られ、ゴーイングコンサーンとして未来永劫に存続させるべく、経営者は懸命の努力をされています。

しかしながら、企業によっては後継者がいらっしやらないために、廃業に追い込まれる所も少くありません。このことは、極めて残念なことであります。

こうした状況を踏まえ、診断協会では何か取組むべきことはないかと考え、私共は「埼玉県内中

小企業の事業承継に係る実態調査」を行うことと致しました。

県内の企業経営者が、事業承継についてどのように考えられていらっしゃるか、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」も参考にしながら分析したのが本報告書です。

皆様のご高覧を賜れば、幸いです。

最後になりましたが、ご多用の所を本アンケートにご協力頂きました経営者の皆様に、心からの感謝を申し上げます。

また、本調査にあたりご後援頂きました埼玉県中小企業振興公社、埼玉県商工会議所連合会、埼玉県商工会連合会に、厚く御礼を申し上げる次第であります。

平成21年1月

(社) 中小企業診断協会埼玉県支部

支部長 江田 元之

事業承継調査研究委員会

相談役	中小企業診断士	長濱	浩
委員長	中小企業診断士	西田	隆
委員	中小企業診断士	金子	正雄
委員	中小企業診断士	高橋	基樹
委員	中小企業診断士	梅松	淳一
委員	中小企業診断士	国谷	昭仁

目 次

はじめに

第1章 事業承継に係るアンケートを取り上げた経緯・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第2章 事業承継の現状と課題（事業承継ガイドラインを中心に）・・・・・・ 3

第3章 アンケートの調査方法及びアンケートの回収結果の分析・解析・・・・ 1 1

1 アンケートの調査方法

2 アンケートの回収結果の分析・解析

第4章 アンケート結果のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 1

第5章 アンケート結果を踏まえた提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 4

参考資料

1 アンケート調査票・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 1

2 事業承継等に係るご相談・調査事例・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 2

おわりに

第1章 事業承継に係るアンケートを取り上げた経緯

この度のテーマ選定にあたっては、次のような背景がある。

1. 2006年版（平成18年）「中小企業白書」の調査結果

総務省が行った「事業所・企業統計調査結果」（2006年版）によると中小企業数は432万6,342社である。

平成2001年から2004年の、年間平均創業社数は16万7,681社、同じく廃業社数は28万9,731社で、年間平均で12万2,050社ずつ減少した。

この結果を踏まえ、中小企業庁は年間約29万社の廃業企業のうち、どの位の割合が「後継者不足」による廃業であるかを推計している。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）が行った「事業承継アンケート」結果に基づき「自分の代で廃業したい」と回答した企業のうち、24.4%は「適切な候補者が見当たらない」ことが第一の理由であるとしていることから、年間廃業社数約29万のうち、約7万社が「適切な後継者がいない」ことを理由とした廃業であろうと推計した。

また、これだけの雇用が完全に喪失された場合を仮定すると失われる雇用数は毎年20～35万人に及ぶとした。このことは、中小企業関係者に大きな衝撃を与えた。

この事実を知り、「事業承継の重要性」につき、改めて認識を新たにした次第である。

従来、中小企業白書は「事業承継」についても適宜取り上げてきた。

このような状況を踏まえ、我々は埼玉県内中小企業に対してアンケートを実施して、可能な範囲で実態を把握することとした。

2. 会社法との関連

新しく会社法が平成17年6月に成立、平成18年5月から施行された。

これにより、中小企業の経営には大幅な規制緩和が図られ、定款自治、種類株式の取扱等、改正によるメリットも多い。

とりわけ「株式制度の拡充」によって「相続による株式移転の制限」「議決権制限株式の活用」「譲渡制限株式の発行」「自己株式の取得方法の多様化」「敵対的買収に対する防衛策」等、日常のコンサルティングのなかで取り組むべき課題は多い。

我々はアンケート調査を早急に実施し、事業承継に関して経営者がどのような課題を抱えていらっしゃるかを把握することが必要な時機であると判断した。

3. 事業承継に係る環境整備

団塊世代の大量退職、少子化時代を迎え、急速に高齢化が進行している。

中小企業においても、高度成長期に大量に創業した経営者世代が、引退時を迎えてきた。

日本経済を支える中小企業の技術、雇用の確保は地域経済や日本経済の活性化にも役立つ。

従来事業承継は、ややもすれば経営者の死亡をきっかけに、相続税をどうするか等の個人的な問題で終り、経営そのものについては総合的な検討がなされていない場合が多かった。

こうした背景から、平成17年10月に「事業承継協議会」が設立され、事業承継に係る広範なネットワークを構築するとともに、事業承継について経営者の認識の向上、法的課題の検討等が行われている。平成18年6月には、事業承継の手引として「事業承継ガイドライン」が発表され、以来我々はこれを参考にして事業承継に係る諸相談に応じてきた。

埼玉県では、平成19年7月に全国で初めて、埼玉県中小企業振興公社や地元金融機関等で構成する「埼玉事業承継支援ネットワーク」を立ち上げた。

また、20年5月には「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が成立した。

これに伴い、全国102カ所に「事業承継センター」が設置されることとなり、埼玉県では埼玉県中小企業振興公社と、さいたま商工会議所の2カ所に設置された。

事業承継税制の抜本拡充や、民法上の遺留分制度の制約への対応はじめ、事業承継に係る総合的支援体制は整備されつつある。

このような一歩踏み出した事業承継に係る環境整備も、調査活動を進める上での動機づけとなった。

第2章 事業承継の現状と課題（事業継承ガイドラインを中心に）

ここでは、平成18年に事業承継協議会でまとめた「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）」に基づき、中小企業の事業承継現状を理解し、その重要性と今後の課題を考えていく。日本経済の根幹を成す中小企業は、社会的公器として独自性を活かし、環境変化に対応しながら事業を継承し、21世紀における新たな飛躍を期待されている。しかし、中小企業は様々な障害を抱えている現状にある。特に、事業承継に関し最も大きな障害は、「後継者がいない」ことが指摘されている。

その背景のひとつには、中小企業経営者の平均年齢の上昇があげられている。わが国の全体の平均年齢が高齢化している中にあり、経営者の平均年齢も60歳近くになっている。

また、後継者がいたとしても「承継の準備不足」「事業計画の未設定」等多くの問題を抱えている。そのような現状及び課題について以下に検討を加えることとする。

1. 事業承継の現状

(1) 中小企業における事業承継の現状

中小企業の事業承継した企業の占める割合は、2006年版中小企業白書によると3.08%と過去最低の水準にあり、規模が小さいほど社長交代率が低下する傾向にあると指摘されている。また、従業員規模別に社長交代企業の社長就任経緯を見ると、親族以外への承継は規模が小さくなると著しく低下している。小規模企業ほど親族への承継割合が高くなっている。さらに、現時点で後継者を決めている企業の割合は、規模が小さくなるほど低くなっている。

先代経営者の目の黒いうちは円滑であった親族関係が、その死去とともに利害の対立をもたらし、ひいては親族内の絶縁という事態も起きている。家庭裁判所に持ち込まれる遺産分割調停事件の件数は年間1万件を超えている。

また、親族内の争いに限らず、先代経営者が事業承継対策をまったくしなかったために、先代経営者の保有株式が事業に関係のない相続人に分散するなどし、会社経営に混乱を来たすケースも見受けられる。

(2) 経営者の高齢化

中小企業経営者の平均年齢は、平成17年の調査の時点で60歳に近い状況である。中小企業は、経営者の意思決定に与える影響が大きいため、経営者の高齢化は、チャレンジするエネルギーにも事欠く事態を招く恐れも高くなっている。特に、中小企業は大企業に比べ経営者を補佐する人材も少ない状況であり、経営者の高齢化に伴う能力の衰えが、変化対応できずに行き詰る原因のひとつとなっている。

(3) 経営者引退のパターン

経営者が高齢化することは避けられない。経営者は、自分が引退する年齢になった時、会社をどのようにするかを事前に決めておく必要がある。経営者が引退する際の対応は大きく3つある。

- ① 後継者に経営権を譲る
- ② 企業の売却もしくは譲渡する (M&A)
- ③ 廃業する

いずれにしても、あらかじめどうするかを考えておかなければ、迅速な対応はできない。後継者に企業を承継する場合、その後継者の育成は現経営者に頼ることになるが、後継者は一朝一夕に育つものではない。また、企業の売却や譲渡を考えても、すぐに買い手が見つかることも限らないし、廃業するにも事前に従業員や得意先に十分な説明をし、廃業による不利益を最小限に回避する手立ても考えておく必要がある。

(4) 円滑な承継の条件

2006年版中小企業白書によると、円滑な承継の条件としては①関係者（ステークホルダー）の理解、②後継者教育、③株式・財産の分配、④個人保証・担保の取扱いの4つを上げている。

特に、③株式・財産の相続・委譲準備は対応の遅れが指摘されている。また、④個人保証や担保の取扱いも対応が進んでいないケースが多い。

2. 事業継承が進まない実態

(1) 適当な後継者がいない

中小企業において、事業承継が進まない最大の要因に、事業を承継したいという後継者がいないことが挙げられている。その理由は、事業者収入が雇用者収入を下回る現状が指摘されている。また、一度雇用者収入で生活基盤を築いた後は、リスクをとり中小企業を承継しようとする意思が希薄になるとも推測されている。

(2) 減少傾向にある子息・子女への承継

日本の中小企業では従来、子息・子女への承継が圧倒的に多く見られた。しかし、近年その割合は4割に減っており、その他親族を合わせた承継も6割強となっている。その分親族以外への承継の割合が増加している。

その理由としては、経営者の子供の「親の会社だからといって承継したくない」という意識の変化と、経営者が「子供には苦労させたくない」という意識の変化が考えられる。

(3) 承継の準備不足

後継者がいる場合でも、承継の準備を十分行っている企業は2割程度と指摘されている。先代経営者が事業承継の対策を講じなかったばかりに、経営者保有の株式が事業に関係の無い相続人に分散され、会社経営に支障を来すケースも見受けられる。

そのような場合は、親族間の不和の状況が従業員の生活まで脅かす事態となることも想定される。

3. 事業承継の課題

(1) 中小企業の多くが同族である

わが国の中小企業のほとんどが同族経営であり、所有と経営の一致が、事業承継問題の際に問題となる。同族会社の後継者は、創業者一族と無関係に決まるケースは多くない。

その理由として

- a. 同族会社の場合は、後継者となるべき候補者が多く存在しているわけではなく、現実には親族外には見当たらないというケースが多い。
- b. 中小同族会社の多くの場合には、社長が個人財産を事業のために提供していたり、逆に銀行との関係で個人保証を提供していたりするため、一族の財産が企業経営の中に組み込まれており、構造的に後継者を親族の中から選択せざるを得ない場合が多い。

などがあげられている。

このような企業と家業が密接にリンクしている企業体では、株式が同族内で保持されていて所有と経営が一致しているのが通常である。従って、経営者が存命中は、資本政策上の問題はほとんどないが、当該経営者が死去し、相続が発生する際に問題が顕在化するケースがある。というのも、後継者としての地位は親族のうち一人に専属できたとしても、当該後継者に相続・移転させる株式については、均等相続や遺留分の制約を受け、分散させざるを得ない場合が出てくるからである。もし、後継者以外の相続人への株式分散を防ごうとするならば、現金等の多額の個人資産を用意し、それを株式等の代わりに相続させることが必要となるが、相続発生時に経営者がそのような現金等の資産を保有していないケースも多いと考えられる。

(2) 積極的に取組むきっかけや動機の欠如

事業承継問題が重要な問題であるにもかかわらず、多くの中小企業で、事業承継に向けた計画的準備がなされていないことも事実である。

事業承継に関する調査（2003年）によると、「特別なことはしなかった」とする回答が3割強を占めていた。中には、事業承継に関する特段の問題が存在しなかったために対策を取らなかったケースもあるかもしれないが、多くの場合は「事業承継の重要性を十分認識していない」又は「事業承継の重要性には気がついていても、具体的な対策は取っていない」という理由によるものと思われる。

また、「後継者を既に決めている」と回答した経営者に対し、事業承継の準備状況を調査したところ、

「十分に準備している」と回答した企業はそのうち2割弱にとどまっている。

これらの背景には、少なくとも自分が元気なうちには発生しないという事業承継問題の特殊性があると考えられる。どうしても目の前にある今日の問題をこなししていくことに精一杯となり、遠い将来の話と思われがちな事業承継は、利益も生むわけでもないことから対策が先送りされている。

このように、どの面から見ても、現経営者が事業承継問題に積極的に取組むだけのきっかけや動機が欠如している状況にある。

(3) 周りから言い出しにくい問題

現経営者が自発的に取り組むということが難しい以上に、周囲からその取組を促すことを期待しにくいことが、より問題を難しくしている。同族会社であれば、事業承継という場合によっては「社長の死」を想起させるような話題を家族内で正面から取り上げて議論するということは憚られるであろうし、そうすることによる新たなトラブルが生じる場合すら考えられる。これが同族以外の他人であればなおさらであり、一般的に従業員から切り出せるような類の話ではない。

また、完全に会社の外部にいる金融機関などの債権者も、積極的に事業承継計画の策定を求めるといったことはあまりなく、企業経営者等からの相談があればそれに応ずるといった受け身的対応にとどまっている例が多いといわれている。

このように、周囲から経営者に対して、この問題に本格的に取り組むべきだという要請がかかることが少ないという現状が考えられる。

(4) 個人保証や事業用資産の問題

① 代表者による個人保証や個人資産の担保提供

中小企業における資金調達は借入に頼る割合が高く、多くの場合代表者が個人保証を求められることとなる。事業承継を実施する際に、後継者がこれらの借入に係る個人保証を引き継ぐことを金融機関から迫られる。後継者は、経営者として地位は専属させられても、相続・移転させる株式については均等相続や遺留分の制約を受けることもあり、事業承継に際し障害となる場合もある。

② 相続による事業用資産引継ぎ

中小企業は、会社の所有と経営が分離しておらず、経営者に株式が集中している場合が多く見かけられる。さらに、経営者の個人資産を事業用に投入もしくは会社に賃貸しているケースも多く、経営者個人の事業用資産を円滑に後継者に引き継ぐことが難しくなっている。

親族内承継においては、生前贈与や遺言を作成することなどで、ある程度資産を集中させることも可能であるが、遺留分など民法上の制約も障害になることもある。

(5) 従業員等への承継の際の課題

① 従業員への承継の留意点

中小企業においては、親子をはじめとする親族内承継が大半と考えられがちであるが、現実には、4割近くの企業が親族以外から後継者を選んでおり、そのうちの多くが従業員等の社内関係者となっている。

従業員への承継の場合、親族内承継に比べ株式の問題も慎重に対応する必要がある。経営安定化のためには、後継者に一定程度集中させる必要があるが、資金力の問題等解決すべき課題も多い。しかし、経営者の子供より能力の高い人材を登用することもできる場合があり、企業を成長させることもできる可能性も出てくる。

② 他従業員の理解の必要性

経営者の交代や交代に伴う経営戦略の変更は、従来の企業の風土や仕事の進め方を変えてしまう可能性がある。そのために、従業員の中に、新経営者に対する抵抗が生じることもある。先代経営者の子女で、生え抜きであると苦労は少ないが、途中から入社して経営者になると苦労することが多い。

(6) 後継者教育の課題

中小企業の経営者には、現場を取り仕切る多面的な能力や知識が求められる。この能力・知識を短期間で習得することは不可能である。後継者を選定した後は、十分な教育を行い来べき承継に備えておく必要がある。後継者をどのように教育したらよいかも、現経営者にとっては非常に重要な課題となっている。後継者教育には大きく、社内での教育と社外での教育に分けられる。

① 社内での教育

社内での教育としては、後継者に自社の各分野（営業、財務、労務など）をローテーションさせることで、経験と必要な知識を習得させることが有効である。また、後継者を経営幹部等責任のある地位に就けて権限を委譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えることも重要である。

社内教育のメリットの一つは、現経営者による直接指導をあげることもできる。指導内容も経営上のノウハウ、業界事情にとどまらず経営理念の引継ぎまで行われることが理想といえる。

② 社外での教育

社外教育の手法としては、他社勤務を経験させることがよく行われている。この手法には、人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待されていることが多い。自社の枠にとらわれず、後継者が新しいアイデアを獲得するためには有効な手法である。

さらに、外部機関によるセミナー等の活用も有効と考えられている。中小企業団体、金融機関、中小企業大学校等では、企業経営者の二世等を対象とした経営者育成のためのセミナーを開催している。これらは経営者に必要とされる知識全般の習得を図っており、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成するのに効果的であると考えられている。

(7) 遺留分の問題

中小企業の事業承継の際に、留意しておかなければならない問題として遺留分がある。遺留分とは、民法により定められた、遺言によっても侵すことのできない相続分である。本来、承継者に事業に関する財産は全て移転させることが、事業の継続にとり重要である。しかし、他の相続人からの遺留分の減殺請求は妨げられない。そのために、事業用資産を手放したり、相当の金銭的負担を強いられることもあり、事業の円滑な運営に支障を来すことも考えられる。

4. 事業承継計画の必要性

(1) 何時かは必ず訪れる事業承継問題

前述した経営者の平均年齢となっている60歳前後から、生存率のカーブが大きく下降し始める。

また、急病等によりある日突然経営を行えなくなり引退することになる可能性も十分に考えられる。

いつ訪れるか分からないが、事業承継計画の実行までには時間がかかるため、早期の引退も視野に入れてなるべく早い時期から着実に準備を進めておくことが必要である。親族内で承継する人間がいるならば、その人間に如何に社内業務を理解してもらうかなどの教育もする必要もあるし、資本政策をどう考えるのか、これと家庭内の相続の問題をどう融和するのか、いずれにしても難しい問題である。

親族内で承継する人間がない場合は、なお更難しくなる。社内又は外部から承継する者を選ぶとなると、その選定と社内融和から始めなければならないし、M&A等会社の売却となると、その売り先を見つけることも簡単ではない。十分な準備期間をとり、着実に進めていくことが必要である。

(2) 承継方法の決定と後継者の確定

① 事業承継の方法と最近の傾向

事業承継の方法は、まず、「親族内承継」か「親族外承継」に大別され、「親族外承継」はさらに「従業員や外部への承継」と「M&A」に分かれることになる。承継の方法についての近年の傾向を見ると、20年以上前は9割以上を占めていた「親族内承継」の比率が年々低下している。

一方で、「親族外承継」の割合が増加、全体の4割程度の水準に達している。

②それぞれの承継方法の特徴

1) 親族内承継

親族内承継は、子息・子女が後継者となる場合が典型的である。20年以上前は子息・子女への承継がほとんどであったが、最近では4割までその比率は低下している。その他には、経営者の甥や娘婿が継ぐ場合や、将来の子息等への承継の中継ぎとして、配偶者が一時的に後継者となるような場合もある。

<親族内承継のメリット>

- ・ 一般的に、他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れやすい。
- ・ 後継者を早期に決定し、後継者教育等のための長期の準備期間を確保することも可能。
- ・ 相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。

<親族内承継のデメリット>

- ・ 親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。
- ・ 相続人が複数いる場合の、後継者の決定・経営権の集中の困難性。(将来的な経営の混乱を未然に回避するという意味において、親族内での株式の分散は極力回避する必要がある一方で、後継者以外の相続人への公平な財産配分についての配慮が必要)

2) 従業員や外部への承継

社内へ承継する場合には専務等番頭格の役員や若手経営陣が、社外へ承継する場合は取引先や取引先金融機関から来てもらった人が後継者となる場合等が考えられる。一般的には「経営」と「所有」を一致させる方向で事業承継計画を立案するべきと考えられるが、将来の子息等への承継の中継ぎとして、従業員へ一時的に承継するような場合も想定される。

<従業員や外部への承継のメリット>

- ・ 親族内に後継者に適任な者がいない場合でも、会社の内外から広く候補者を求めることができる。
- ・ 特に社内で長期間勤務している従業員に承継する場合は、経営の一貫性を保ちやすい。

<従業員や外部への承継のデメリット>

- ・ 親族内承継の場合以上に、後継候補者が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいない恐れがある。
- ・ 後継候補者に株式取得等の資金力が無い場合が多い。
- ・ 個人債務保証の引継ぎ等の問題。

3) M&A

M&Aは、企業の合併・買収のことを指す。従来、中小企業にとりなじみが薄いものと思われていたが、最近では未上場企業が関連するM&Aの件数は増加傾向にあり、事業承継の方法の一つとして浸透してきている。

<M&Aのメリット>

- ・ 身近に後継者に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。
- ・ 現経営者が会社売却の利益を獲得できる。

<M&Aのデメリット>

- ・ 希望の条件（従業員の雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難。
- ・ 経営の一体性を保つのが困難。

いずれのケースにおいても、承継計画の立案から実行まで自社単独で行うことは困難であり、早い段階から各種専門家を活用した相談・情報収集を行うことが重要である。

(3) 事業承継計画の作成の必要性

承継の方法及び後継者が決まったからといって、それだけで事業承継の成功が保証されたことにはならない。実際には、事業承継を含む中長期の経営計画をきっちりと立て、着実に準備を進めていくことが重要である。事業承継計画を立てることで、経営者と後継者のやるべきことを整理・再確認することができ、顧客、金融機関、関係取引先との信頼関係を築くことも期待できる。さらに、後継者の社内業務全般の理解や経営幹部等への認知など、後継者の育成や基盤作りを行うことができる。また、会社の向かう方向がはっきりするので、長期的視点に立って後継者に次代の経営者としての自覚を促し、意識付けができる。このように、事業承継計画の策定には様々な利点がある。

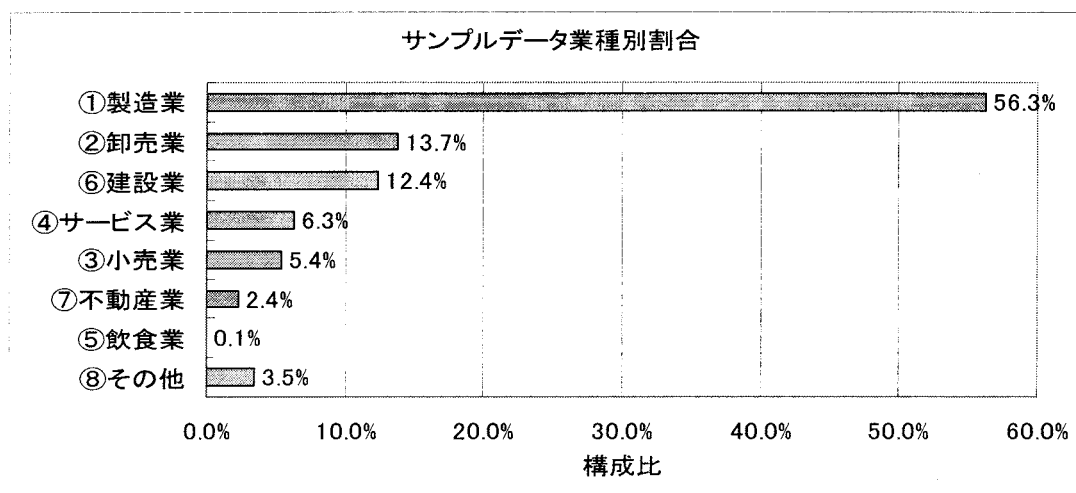
いずれにしても、中小企業の事業承継は極めて重要かつ難しい問題を包含していることも多く、現経営者による早期の対策の検討が必要である。平成20年10月1日に施行された「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」なども参考に、各種専門家を交え具体的な課題を克服していくことで、円滑な事業承継を実施していただきたい。

第3章 アンケート調査方法及びアンケート回収結果の分析・解析

1. アンケート調査方法

対象：埼玉県内中小企業947社

アンケートを実施するに当たり、2008年版埼玉新聞社発行の「埼玉年鑑」の企業総覧に掲載されている企業から、資本金3千万円以下の法人・個人947社を抽出した。業種別の発送状況は、下図のとおりである。



これで見ると、製造業の割合が圧倒的に多いことが分かる。しかし、「2008年事業所統計」では埼玉県及びさいたま市の製造業の割合は、埼玉県13.5%、さいたま市8.1%と少ない。

つまり、埼玉年鑑に掲載されている資本金3千万円以下の企業は、製造業が圧倒的に多かったことが原因であると判断している。

なお、さいたま市については、中小企業庁が「事業承継に係るアンケート調査」を実施された。そのため、我々はさいたま市内の企業に二重のご負担をお掛けしないようにするため、さいたま市内を除いてアンケートを実施した。従って本アンケートは、さいたま市を除く地域に対して実施していることを予めご了解頂きたい。

調査方法： 郵送配信、郵送及びFAX回収

調査期間： 平成20年10月

回答数： 156社（回答率16.5%）

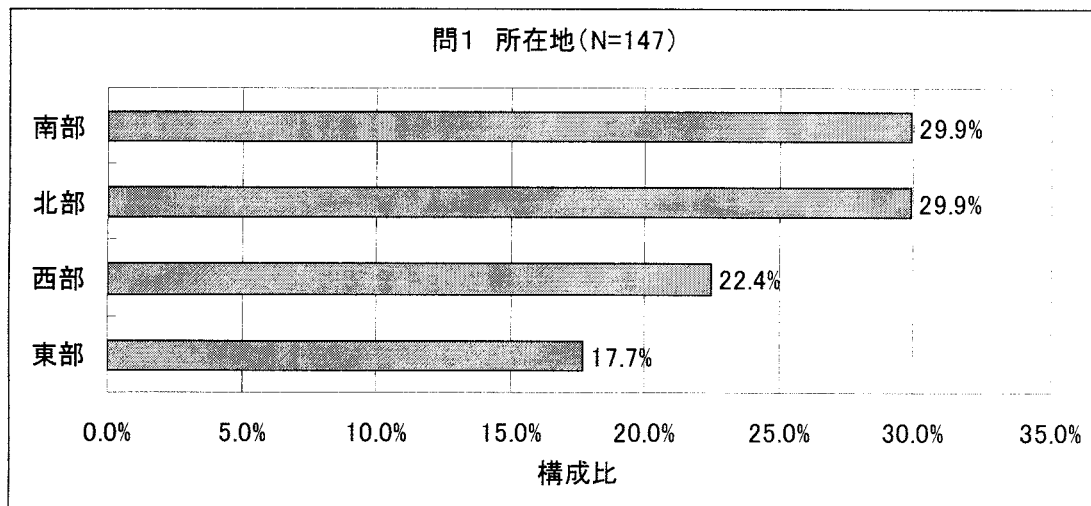
調査時点： 平成20年9月

2. アンケートの回収結果分析・解析

(1) 会社概要について

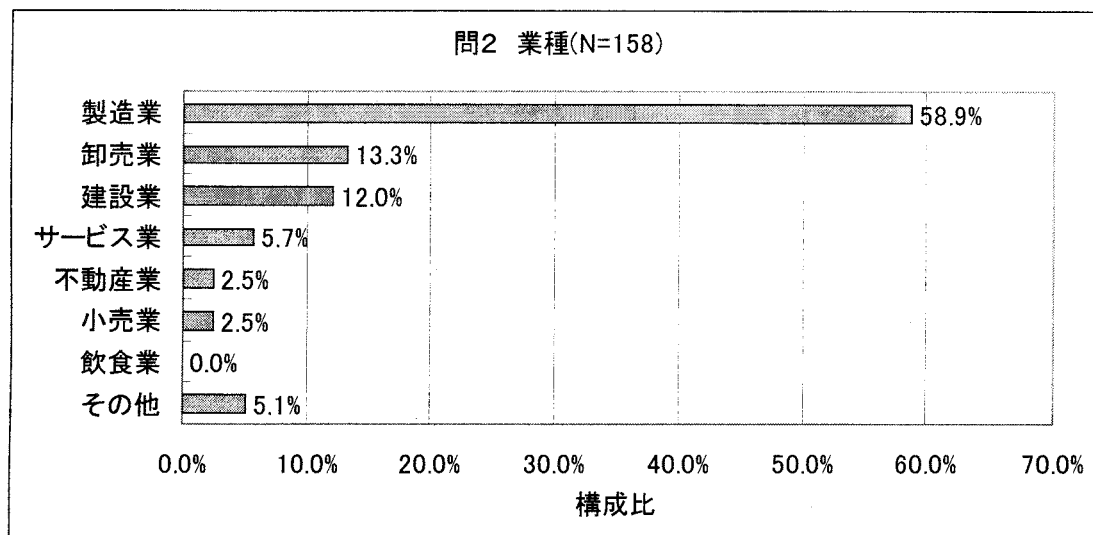
① 所在地

南部と北部が29.9%と同数で、以下西部、東部の順になっている。



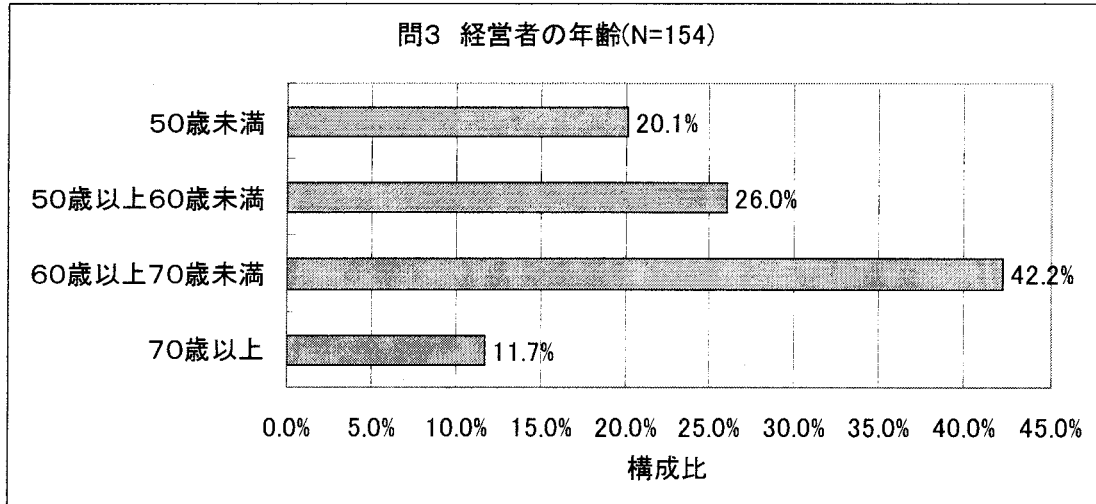
② 業種

製造業が58.9%と半数以上を占め、以下卸売業、建設業が10%台で続く。飲食業はゼロであった。(複数回答あり)



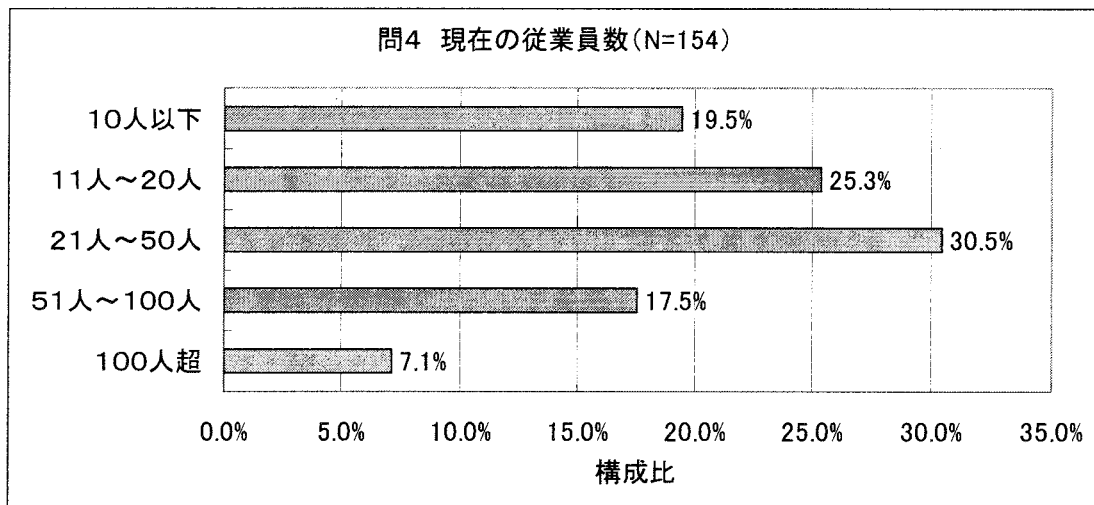
③ 経営者の年齢

60歳以上70歳未満の経営者が42.2%と一番多く、次に50歳以上60歳未満が26.0%である。60歳以上は53.9%となっており、過半数の企業で事業承継が必要になっている。



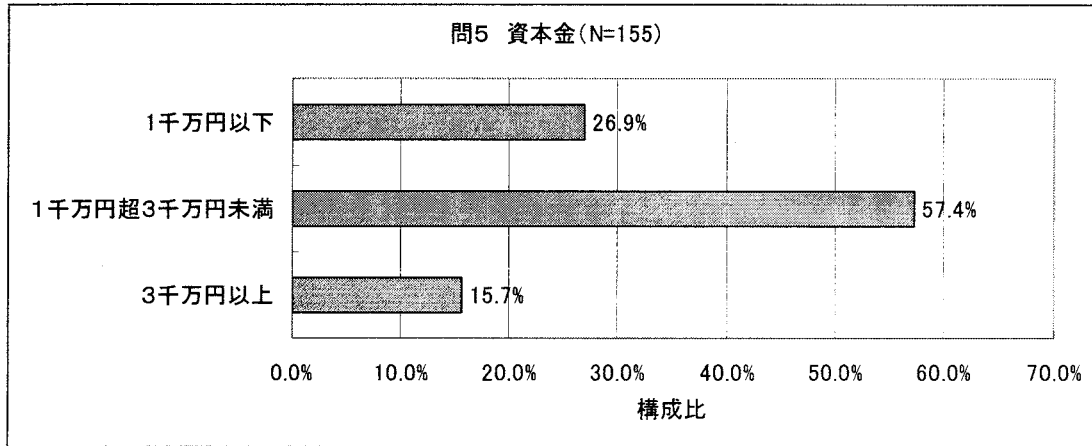
④ 現在の従業員数（役員・パート・アルバイトを除く）

21人～50人の企業が最も多く30.5%になっている。7割強が50人以下の企業である。



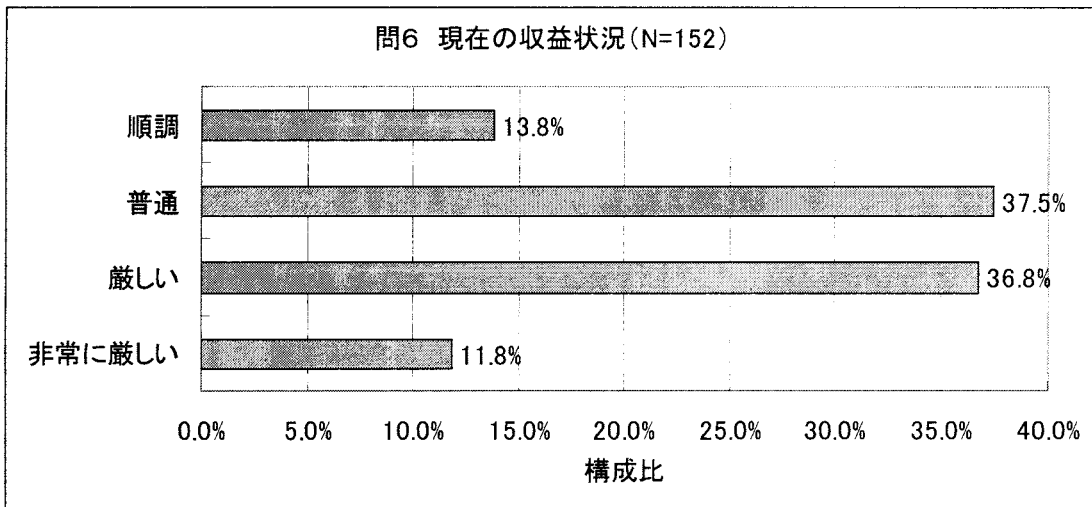
⑤ 資本金

1千万円超3千万円未満の企業が73.5%を占めている。

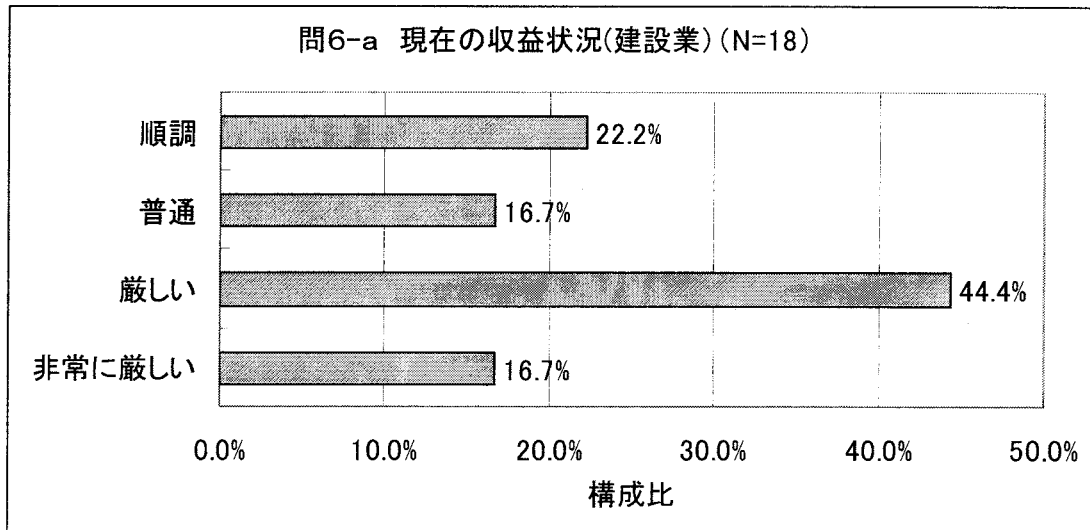


⑥ 現在の収益状況

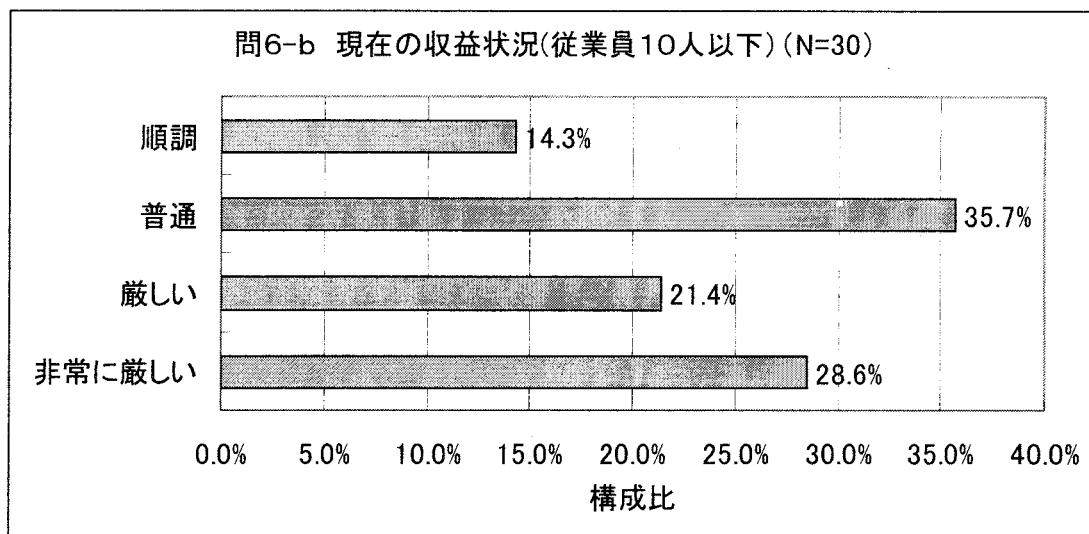
厳しい・非常に厳しいを合わせると48.6%、と半数近くが厳しい状況に陥っている。



業種別に見ると、建設業が厳しい・非常に厳しいを合わせると61.1%と他の業種より収益状況が深刻である。

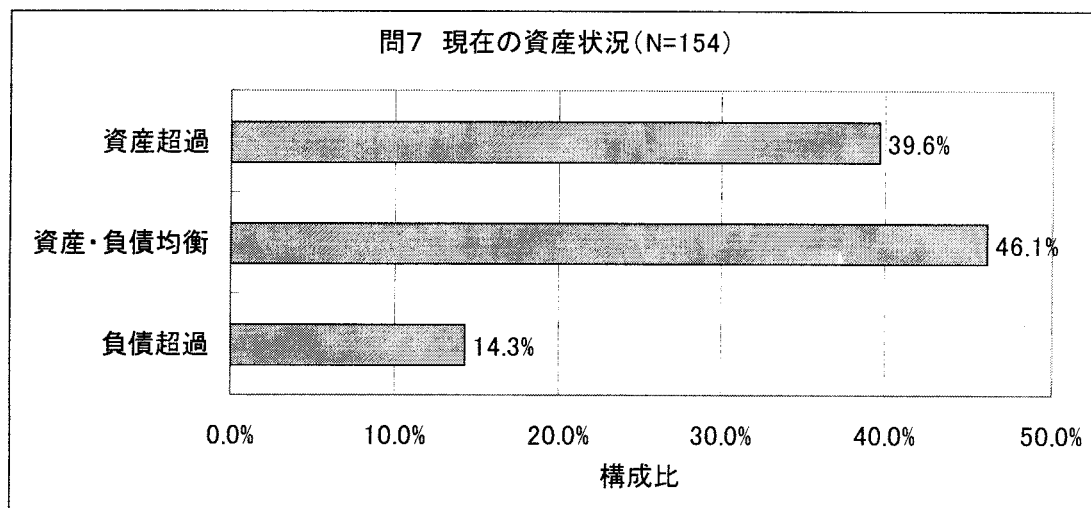


従業員別に見ると、10人以下の企業で厳しいが28.6%と小企業ほど収益状況が深刻である。



⑦ 現在の資産状況

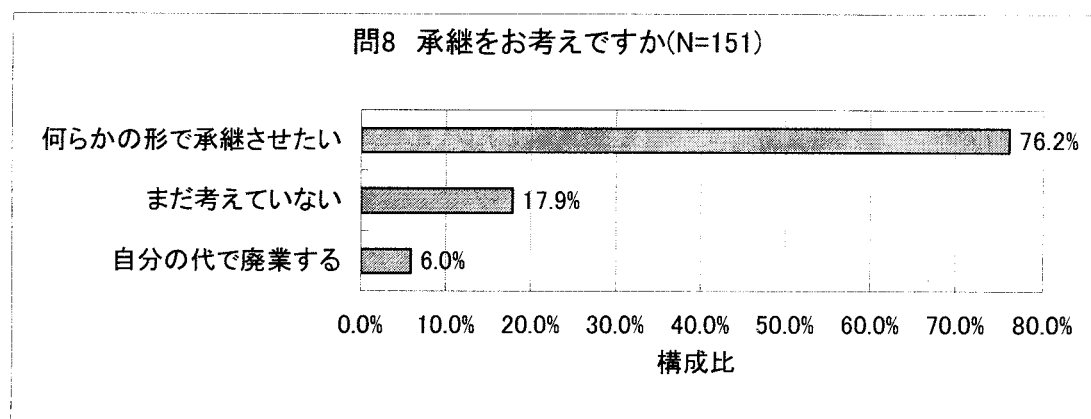
大半の企業は健全であるが、負債超過の企業も14.3%ある。資産状況においては、業種別の特徴は無かった。



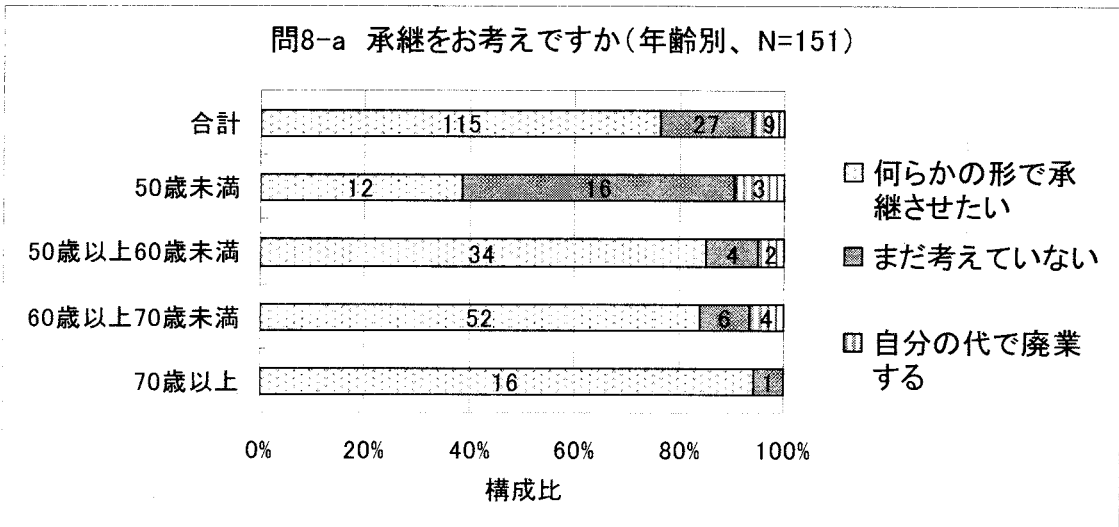
(2) 事業承継について

① 問8：事業承継をお考えですか

事業承継に対する基本的な意向を尋ねる質問である。「事業承継をお考えですか」との質問に対しては、問8図にみられるように「何らかの形で承継させたい」76%（115人）、「まだ考えていない」18%（27人）、「自分の代で廃業する」6%（9人）となった。

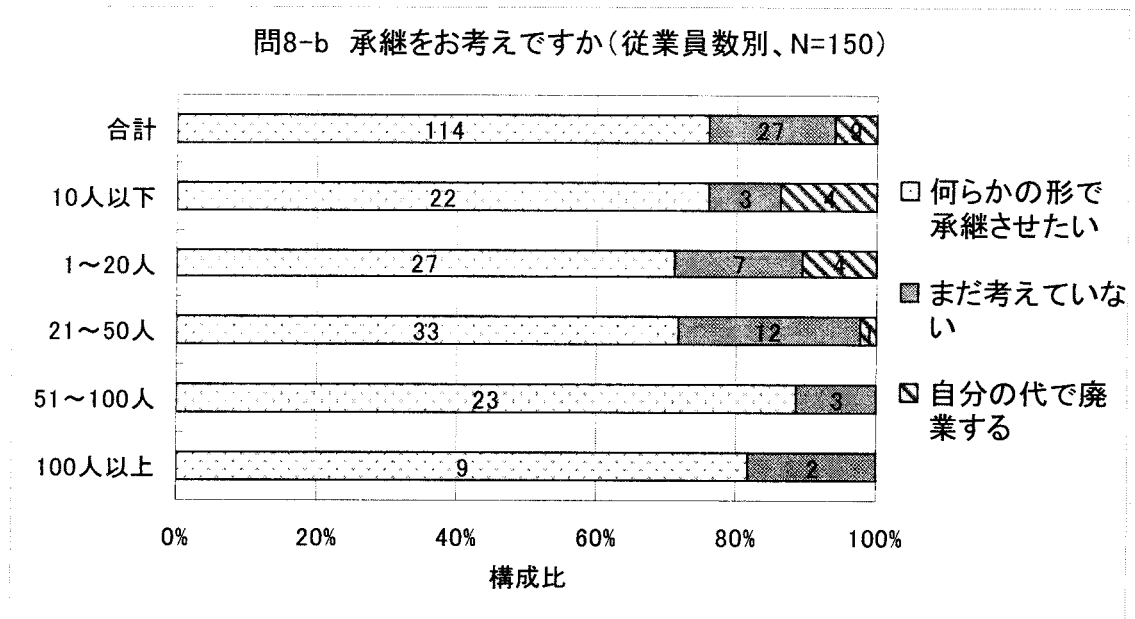


これを経営者の年齢、従業員数および収益状況別に整理したものを問8-a図から問8-c図に示す。



問 8-a 図 から、50 歳以下の経営者の約半数が事業承継は「まだ考えていない」としているのが他の世代と大きく異なることがわかる。まだ若く、自分の手で事業を発展・拡大させることに専念しており、事業承継を考えるのはまだ先のこととしているのであろう。

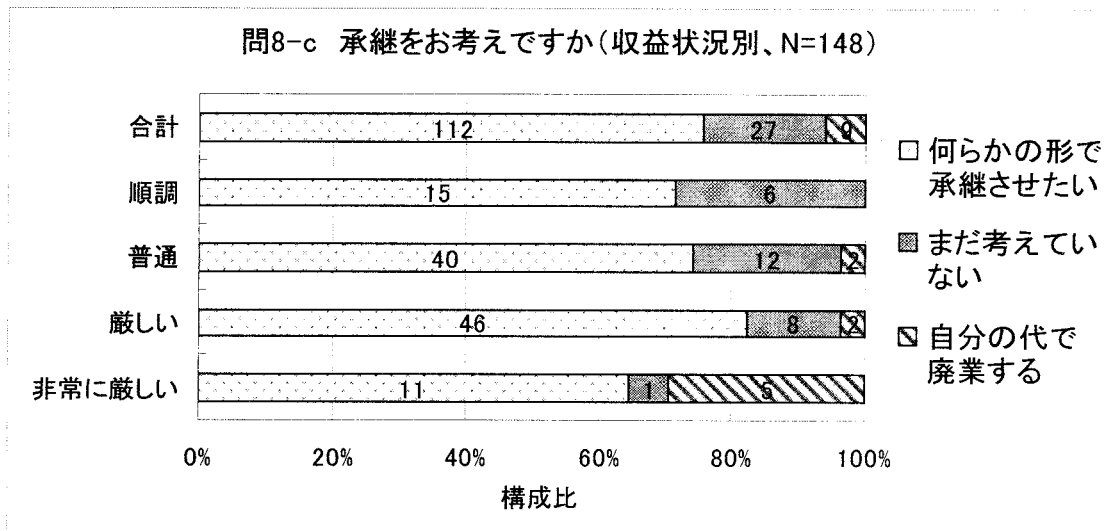
問 8-b 図にみられるように、従業員数が 20 人以下の企業では「自分の代で廃業する」が 10%以上あるが、51 人以上の企業では「自分の代で廃業する」はゼロである。小規模企業の苦しさ、企業規模がある程度大きくなるとゴーイング・コンサーンとしての体制整備が進み、また従業員の生活など社会的責任が重みを増して廃業しにくくなる状況が浮かんでくる結果となった。



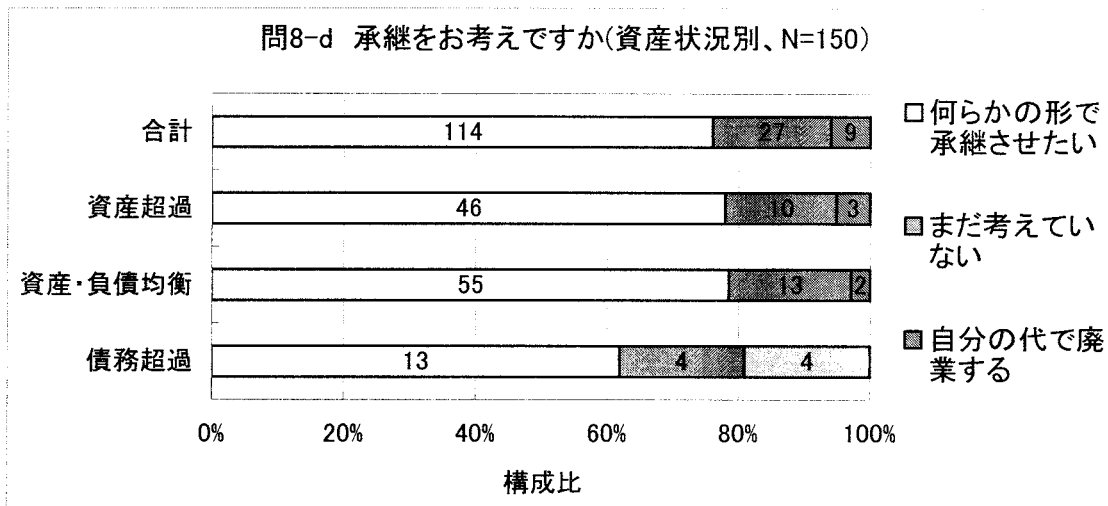
今回の我々のアンケート結果を、従業員数 11 人以上に限定して中小企業白書アンケートとベースを

合わせると、「承継させたい」と「自分の代で廃業する」の比率は95：5となり、白書アンケートと同じ数値となった。ここ数年、企業の廃業率は5～6%で推移しているが、「自分の代で廃業する」比率と概ね同水準である。

問8-c 図に収益状況別にみると、収益が「非常に厳しい」企業の約30%（5社）が「自分の代で廃業する」と回答したが、「順調」企業にあってはゼロであった。



一方、資産状況別に解答を整理すると問8-d 図のようであり、債務超過企業に「自分の代で廃業する」が多い。



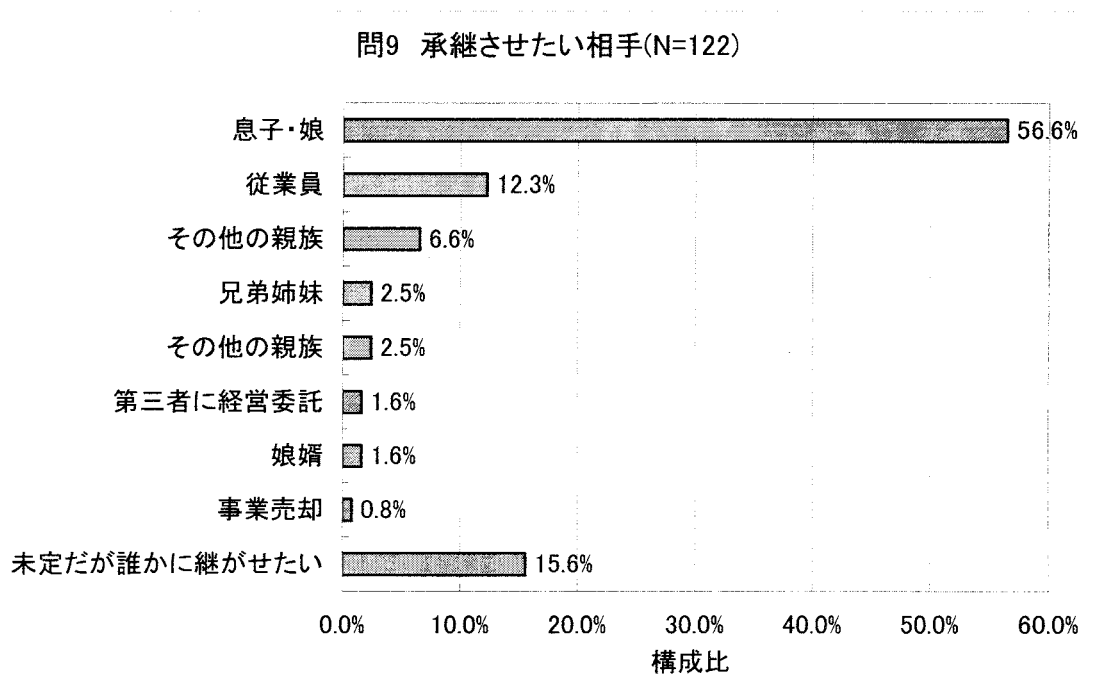
問8-c 図と問8-d 図を見比べると、廃業の選択にあたっては、資産状況よりも収益性が大きく影響するのではないと思われる傾向がみられる。一般に収益状況 (P/L) よりも資産状況 (B/S) の方が企

業の健全度を見るうえでは重視されるが、事業の継続に関しては収益状況が心理的に大きく影響するのではないだろうか。

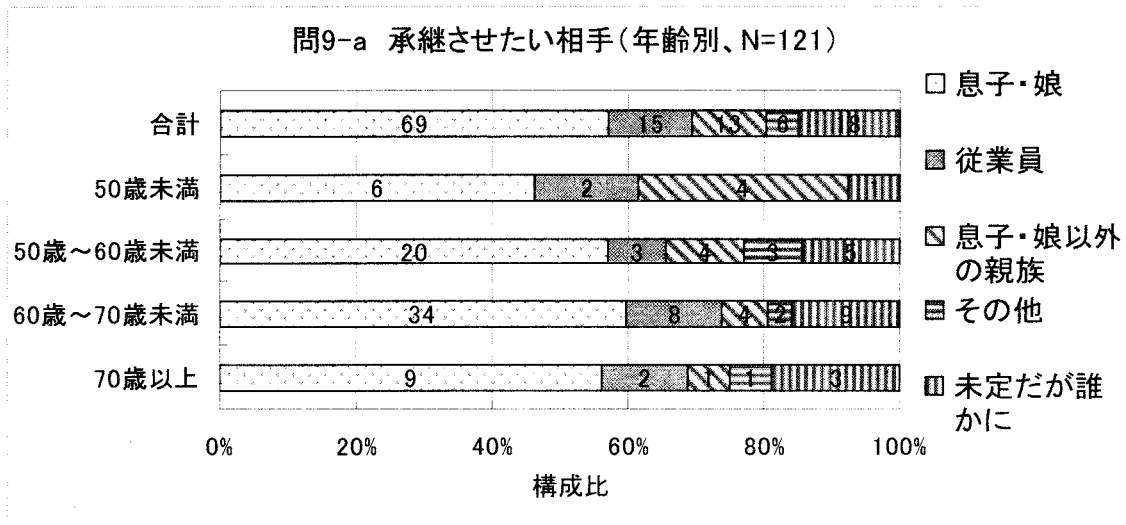
なお、廃業すると回答した9人の内訳は製造業6人、卸売業2人、その他（不明）1人であり、概ね母集団の業種構成を反映しており、特定の業種に廃業が集中しているとはいえない結果であった。

② 問9：承継させたい相手は誰ですか

前項①の問に「何らかの形で承継させたい」と答えた方へ、承継させたい相手を尋ねた。結果は問9図にみられるように、当然の予想どおり、「息子・娘」が56.6%で断然トップで、以下「従業員」、「その他の親族」などが続く。「後継者未定だが誰かに継がせたい」15.6%を除いてベースを合わせると中小企業白書アンケートとほぼ一致する割合である。



これを経営者の年齢別、従業員数別に整理すると問9-a図のようである。

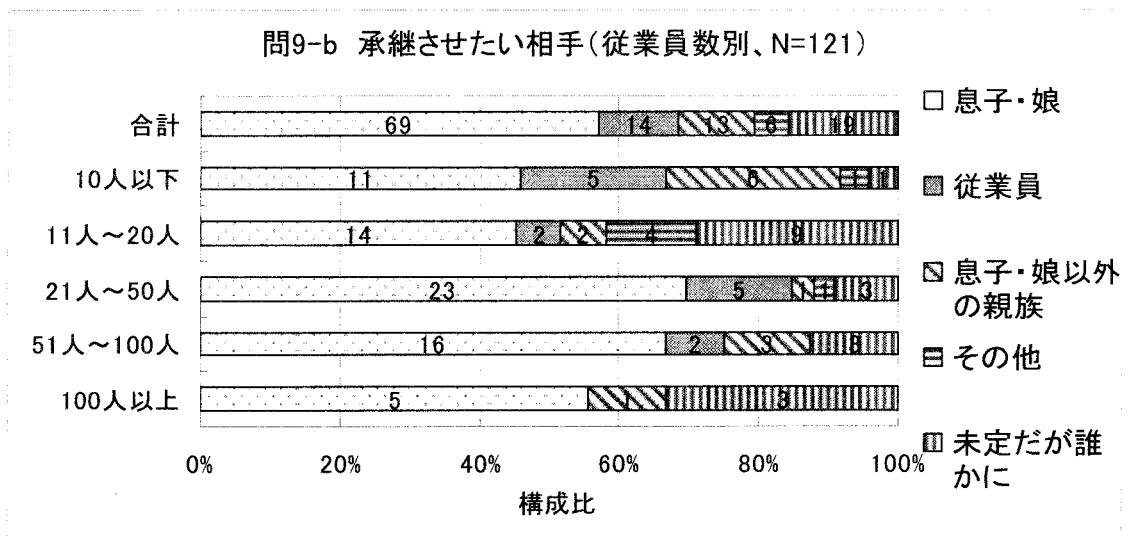


(注1) 「息子・娘以外の親族」は兄弟姉妹・娘婿・その他の親族を含む

(注2) 「その他」は第三者への経営委託・事業売却・その他を含む

経営者の年齢が50歳以下の世代は、件数が13社と少ないのでデータの信頼度に留意する必要があるが、「息子・娘」の比率が低く、「息子・娘以外の親族」の比率が高いこと、若いながらも「後継者未定」が少ないことが特徴的であり、他の世代と様子が異なる。

従業員数別に整理したのが問9-b図である。



問9-b図では従業員数が20人を境に息子・娘への承継希望の割合に20ポイント程度もの差があるのが特徴的である。白書アンケートでも指摘されているように、中小企業の承継に特有の株式譲渡や借り入れの個人保証などの障害が企業規模とともに大きくなり、身内以外への承継が難しくなるから

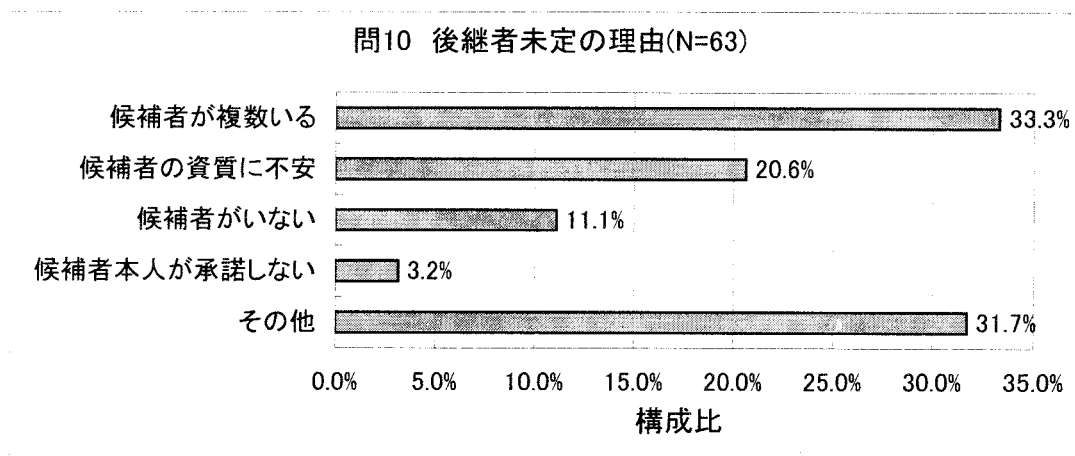
であろうか。

10人以下の企業では「その他の親族」と「従業員」の比率が高いのも特徴である。経営者の年齢が50歳以下でも同じ傾向がみられたが（問9-a図）、少なくとも今回のアンケートでは10人以下の企業の経営者に50歳以下が多いということはない。

また、100人超の企業（9件）では従業員への承継希望がゼロで「未定だが誰かに承継させたい」が多い。M&Aを検討しているのであろうか。

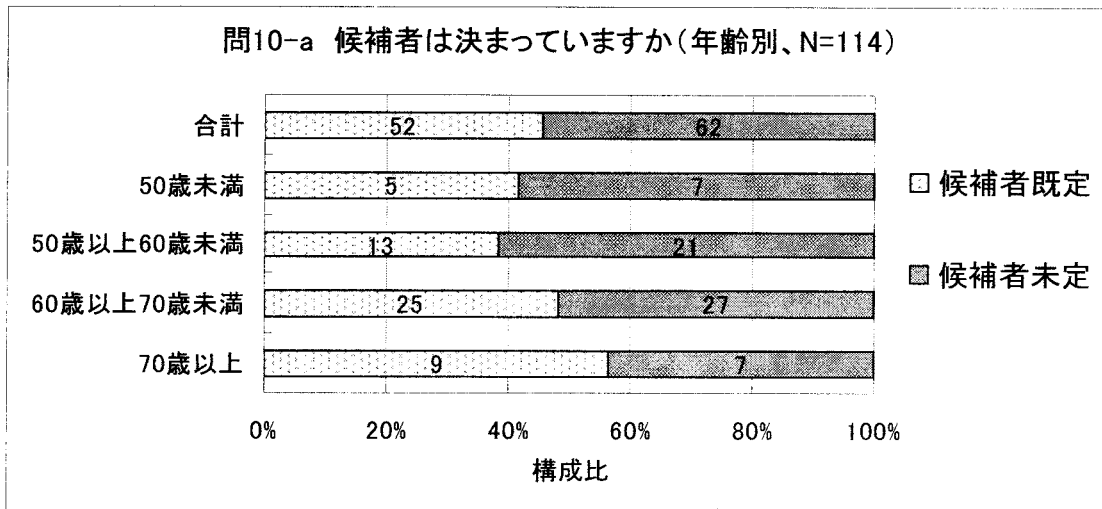
③ 問10：後継者が未定の理由はなんですか

経営者が誰かに承継させたいと希望していても、それは必ずしも後継者がすでに決まっているということにはならない。そこで①項（質問：事業承継をお考えですか）で「何らかの形で承継させたい」と回答した方へ、（後継者がまだ決まっていなかったら）未定の理由はなにかを尋ねたところ54%から未定の理由が寄せられた。その内訳は問10図のようである。



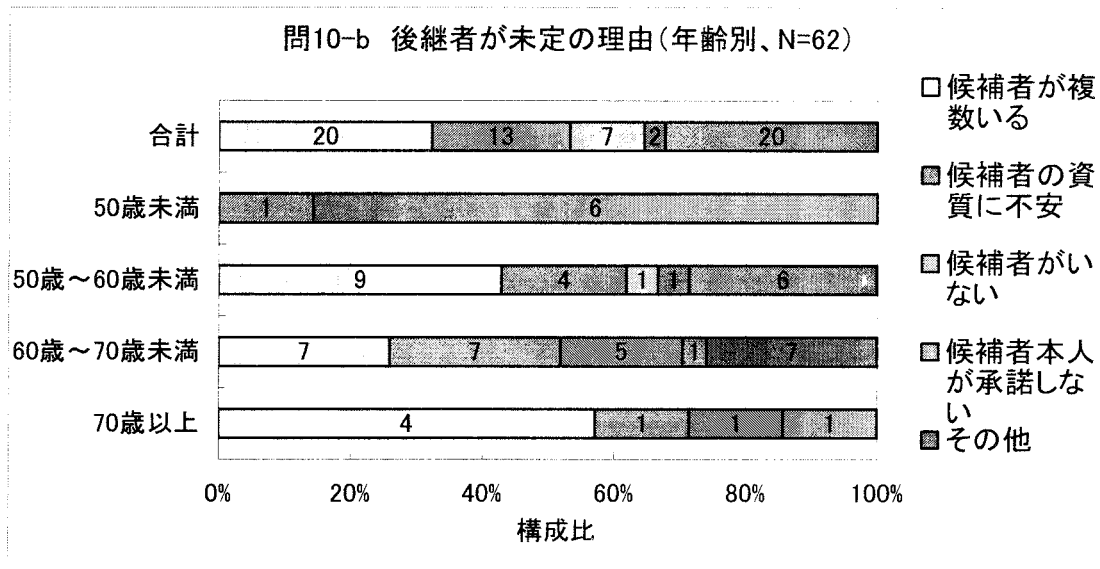
この図にみられるように、「候補者が複数いる」が未定理由のトップであり3分の1を占める。何らかの形で承継させたいと考えている経営者全体の約18%が複数候補者を競わせているか、あるいは誰を選ぶか思案中ということになる。また、「候補者の資質に不安がある」と「候補者がいない」を合わせると後継者未定の理由の30%強を占める結果となった。事業を承継させたいと考えている経営者の17%が後継者難と無関係でいられないことになる。

一方、後継者未定の理由を寄せてこなかった46%の経営者については候補者が既に決まっていると解釈して、後継者の既定・未定の割合を経営者の世代ごとにみると問10-a図のようになる。



経営者の年齢が高いと後継者が決まっている割合が増えるが、70歳以上になっても、なお40%以上の経営者が後継者を持つことができない実情が浮かんでくる。なお、中小企業白書アンケートでも承継を望む企業の44%が候補者は決まっていないとしており、本アンケートとほぼ同じ結果が得られている。

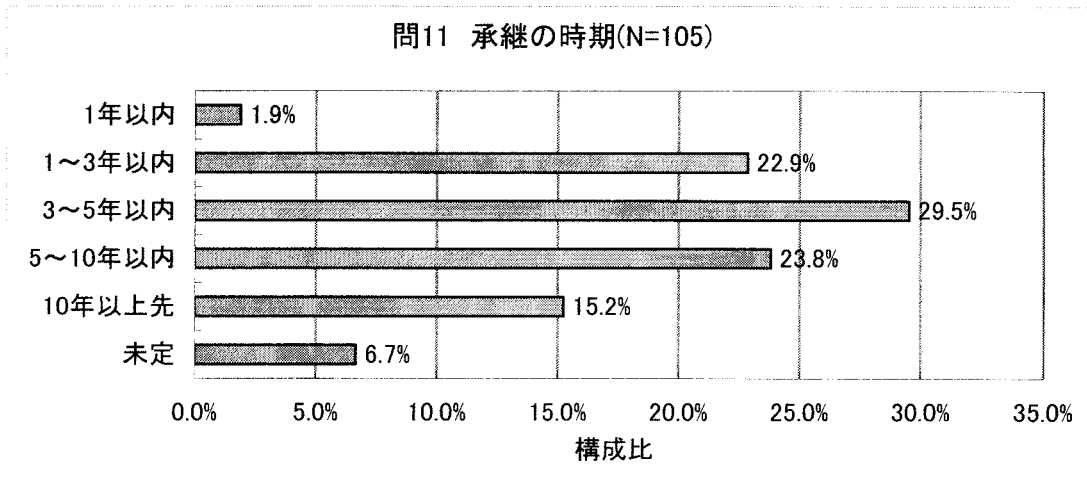
さらに候補者未定の理由を経営者の年齢別に整理すると、問10-b図のようになる。



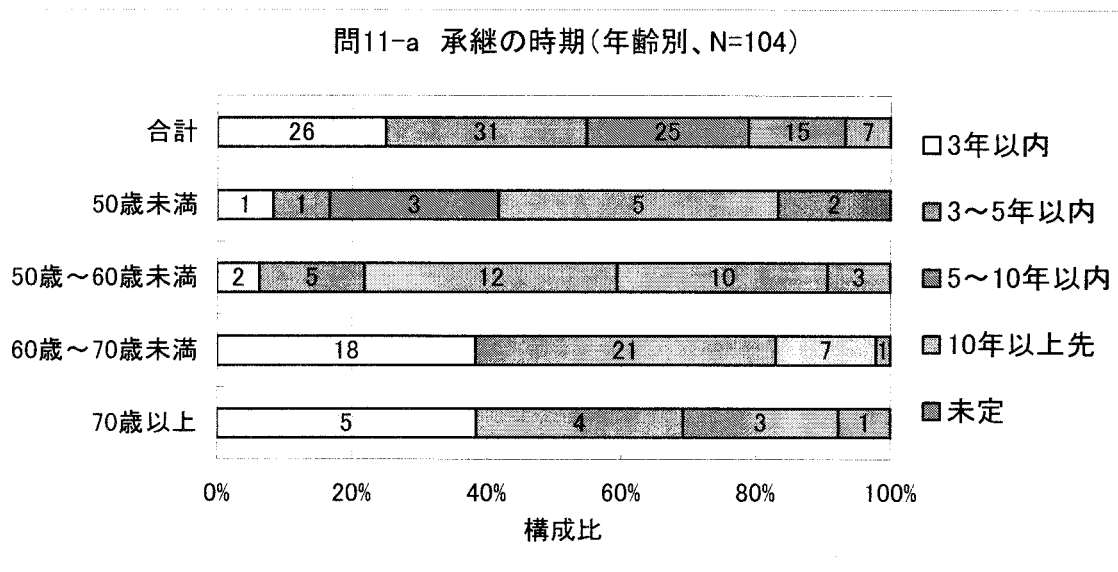
経営者が50歳以下では候補者が未定としたのは7人と少ないが、そのうち6人(86%)が「その他」(具体的には不明)を未定の理由としているのが他の世代と著しく異なる。60～70歳の世代で候補者の資質に不安がある7社と「候補者がいない」5社で候補者未定の理由の45%を占め、深刻な人材難の悩みを抱えていることが察せられる。

④ 問 11：承継の時期はいつ頃ですか

問 11 図にみられるように全体の 54%の経営者が 5 年以内の承継を目論んでいる。



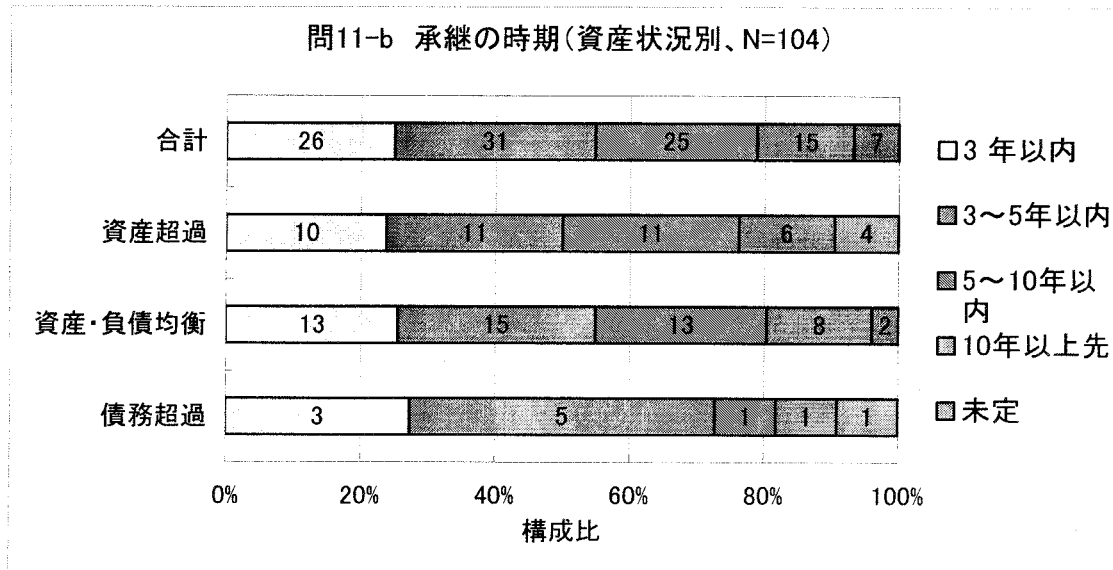
経営者の世代によって承継の時期は変わると予想される。それを表したのが問 11-a 図である。



当然ながら 60 歳以下の若い世代ほど承継は先のことと考えられており、5 年以上先のこと、あるいは未定の比率が高い。しかし 60 歳を超えると、5 年以内が 80%前後と若い世代と比率が完全に逆転する。70 歳以上の世代は、問 10-a で見たように 40%以上が後継候補者は未定としながら、ここでは承継の時期を 3 年以内とする割合が 40%近くある。十分な準備期間をとれるのか危惧される。

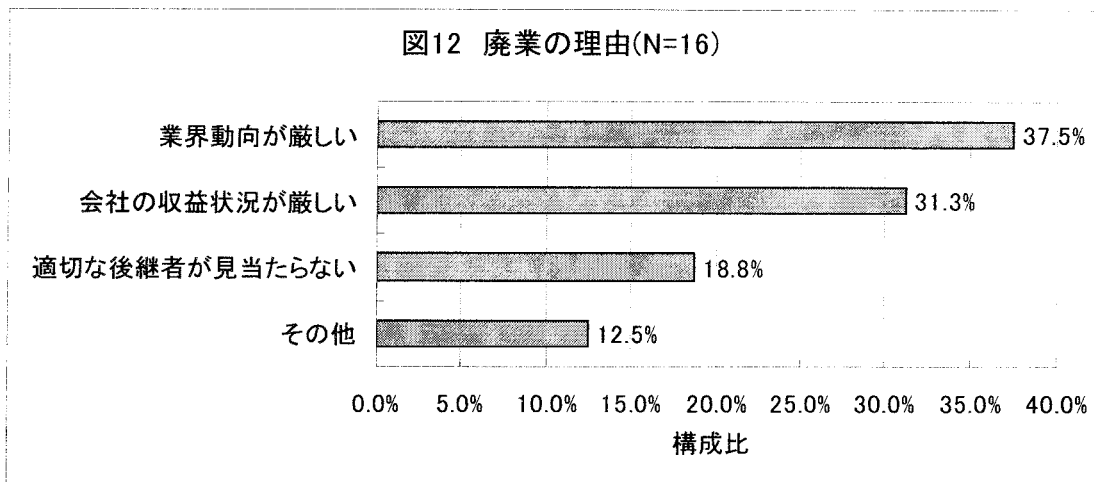
資産状況と承継の時期にも相関がみられる。問 11-b 図にみられるように、資産状況が良いほど承継の時期を先とする傾向があり、例えば資産超過企業では 5 年よりも先のこととする企業の割合は 52%

あるが、債務超過企業ではそれが28%に減少する。



⑤ 問12：自分の代で廃業する理由は何ですか

①項（質問：事業承継をお考えですか）でみたように、「自分の代で廃業する」と回答した方は9人であったが、その理由を尋ねたところ、複数回答も含めて16件の理由が寄せられた。その内訳を図12に示した。



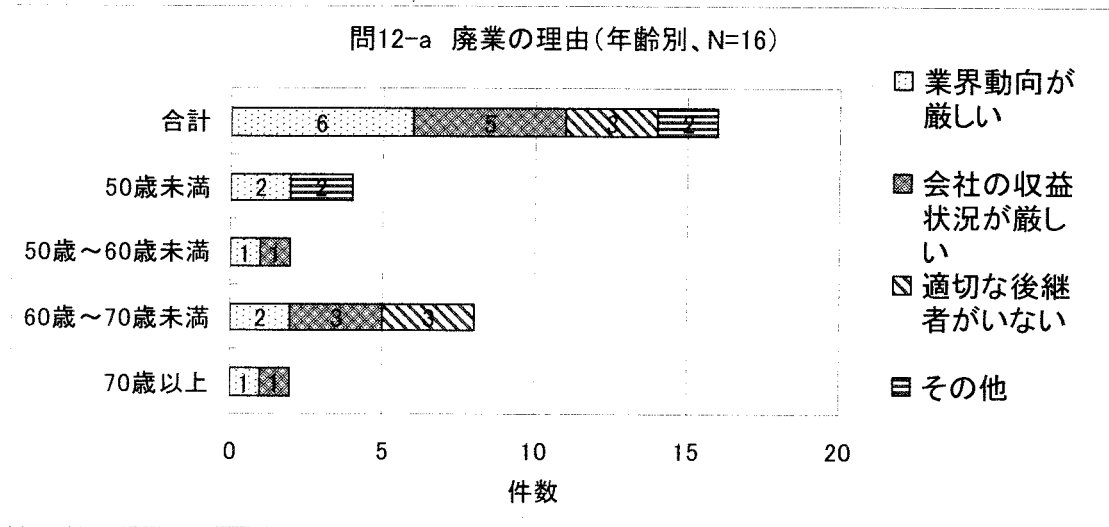
廃業理由の19%が後継者難であった。回答件数が少ないことに留意すべきであるが、白書アンケートの24.4%に比べるとやや低い数値であった。

近年、中小企業が廃業を余儀なくされる理由のひとつとして後継者難が取り上げられることが多い。後継者難が理由のひとつであることは確かであるが、一方で後継者難は企業の経営状態が思わしくないことによる結果であるとの側面もあるように思われる。廃業を選択する割合は企業の収益状況およ

び資産状況と相関があることは①項で見て取れた。このことを併せて考察すると、事業内容や経営スタイルが環境変化に十分に対応しきれずに経営は苦境にあり、事業承継の魅力が乏しく状態にある。そのため後継者が現れないという見方である。ここに中小企業診断士が経営革新計画の作成や実行などを通じて経営に貢献できる余地があるといえよう。

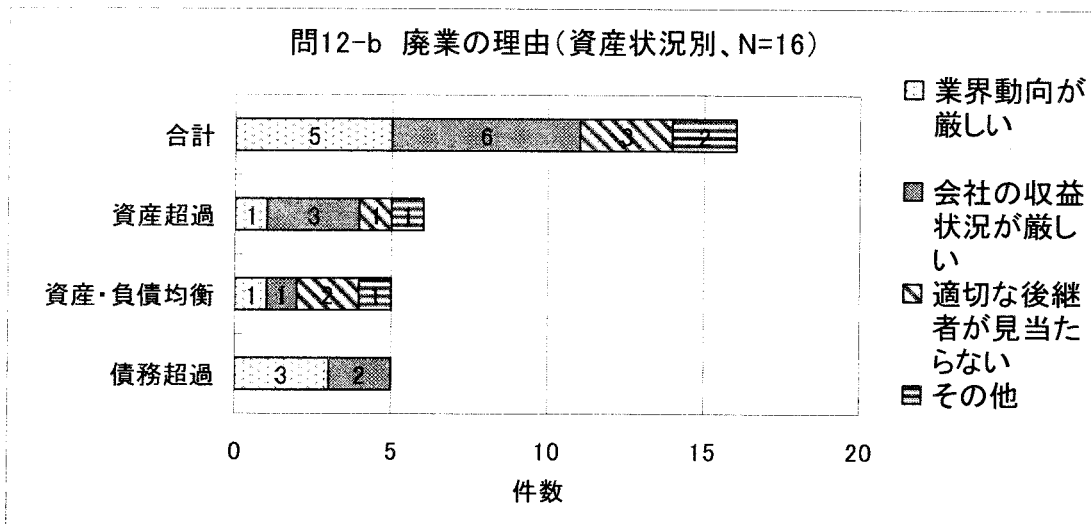
なお、「適当な売却先が見込めないから」を廃業理由とする回答はなかった。

廃業理由と企業の属性との関係はどうであろうか。経営者の年齢別に整理した図が問 12-a である。



後継者難を理由にする会社は60歳以上79歳未満の世代に集中しているのが分かる。

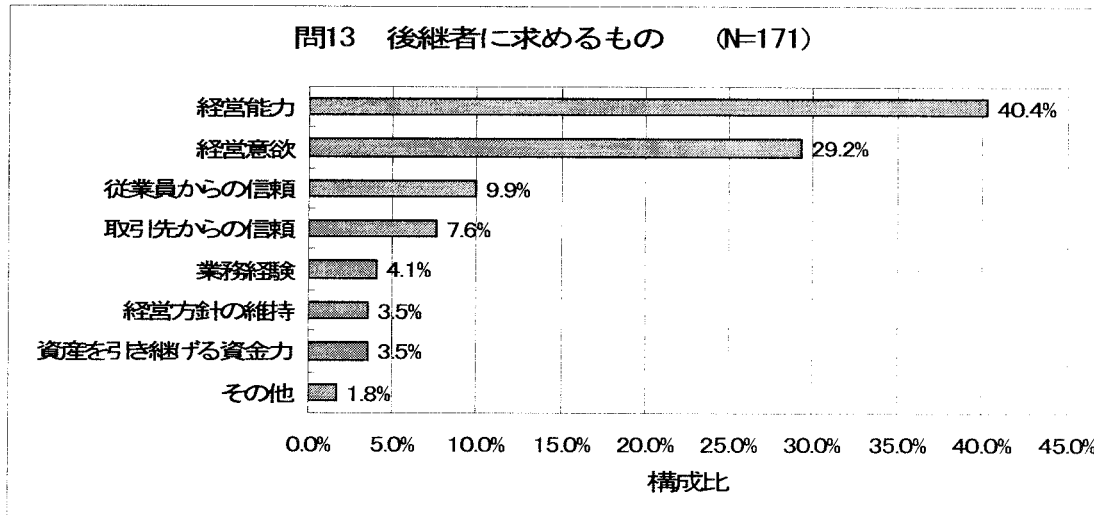
次に、会社の資産状況別に整理したのが問 12-b である。



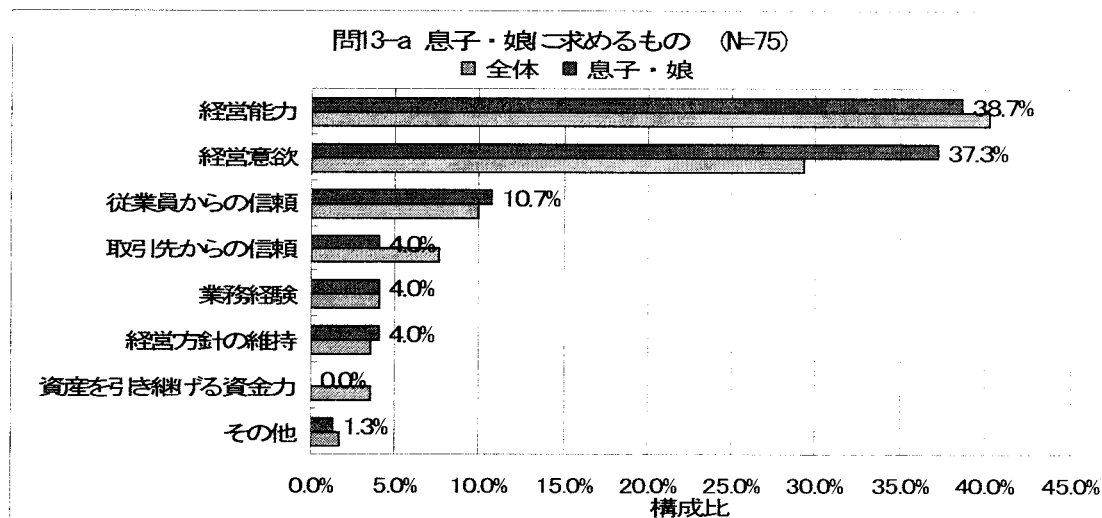
現在は資産超過企業であっても収益状況を廃業理由にあげる経営者が6人中3人と半数を占めた。

⑥ 問13：後継者に何を求めますか

「経営能力」が40.4%と最も多く、「経営意欲」が29.2%で続いており、能力と意欲で約7割を占めている。(複数回答あり)

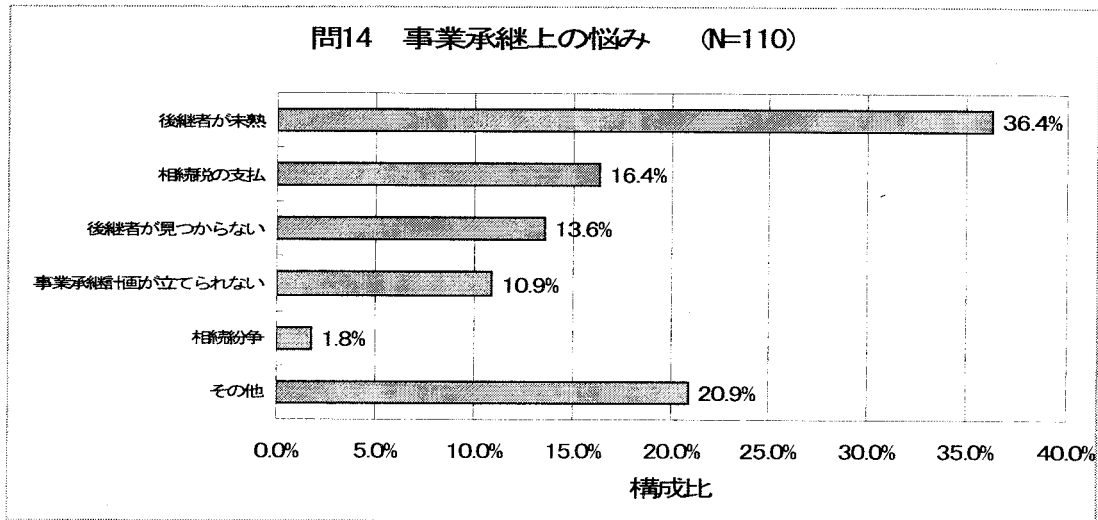


問9で最も回答の多かった「息子・娘」に承継させたいと回答した企業について見てみる。後継者に求めるもので最も多いのは全体と同じく「経営能力」であったが、「経営意欲」が37.3%となっており全体の回答より8.1ポイント高くなっている。後継候補者が「息子・娘」の場合は、経営意欲も強く求められている。

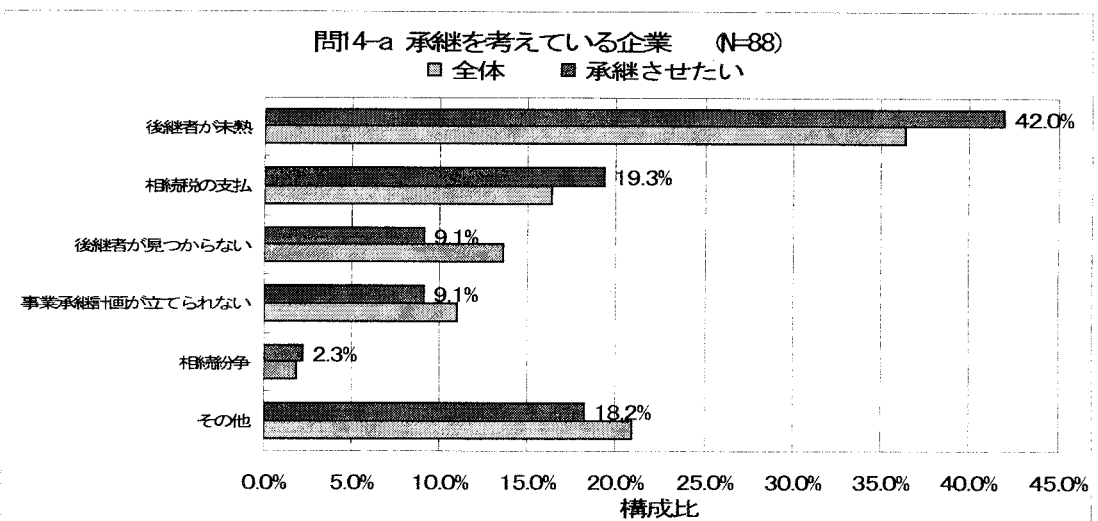


⑦ 問14：事業承継上の悩みはありますか

「後継者が未熟」が36.4%で最も多くなっている。「後継者が見つからない」も13.6%あり、後継者についての悩みで過半数を占めている。



問8で「何らかの形で承継させたい」と回答した事業承継を考えている企業について見てみる。「後継者が見つからない」は全体より4.5ポイント少ないが、逆に「後継者が未熟」は5.6ポイント高くなっている。何とか後継者を探しても、その後継者の能力などには厳しい評価をしていることがうかがえる。



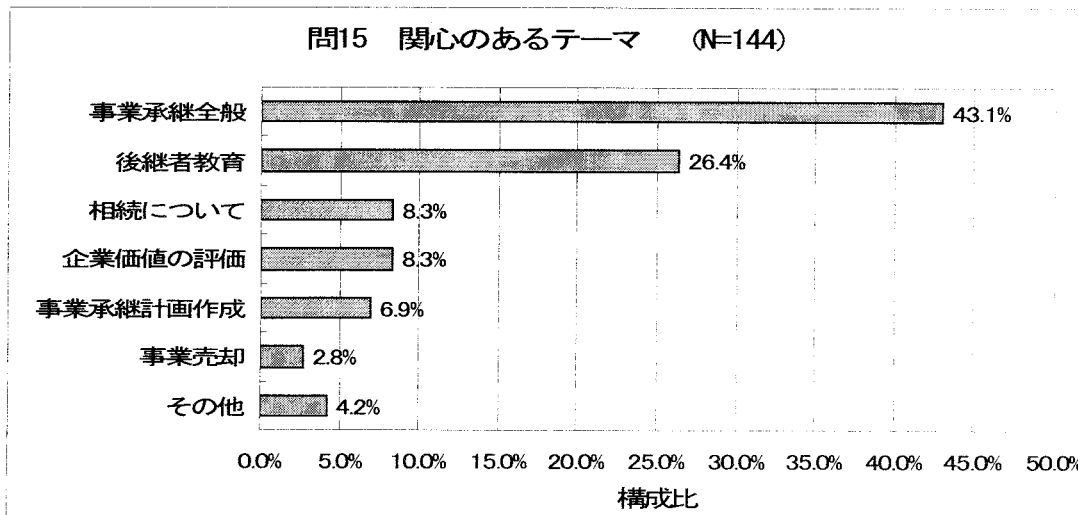
問13のとおり、後継者に求めるものとして「経営能力」が最も高くなっているが、一方で事業承継上の悩みでは「後継者が未熟」であるとの回答が最も多くなっており、後継者の能力向上が事業承継の重要な問題と考えられる。

(3) 今後について

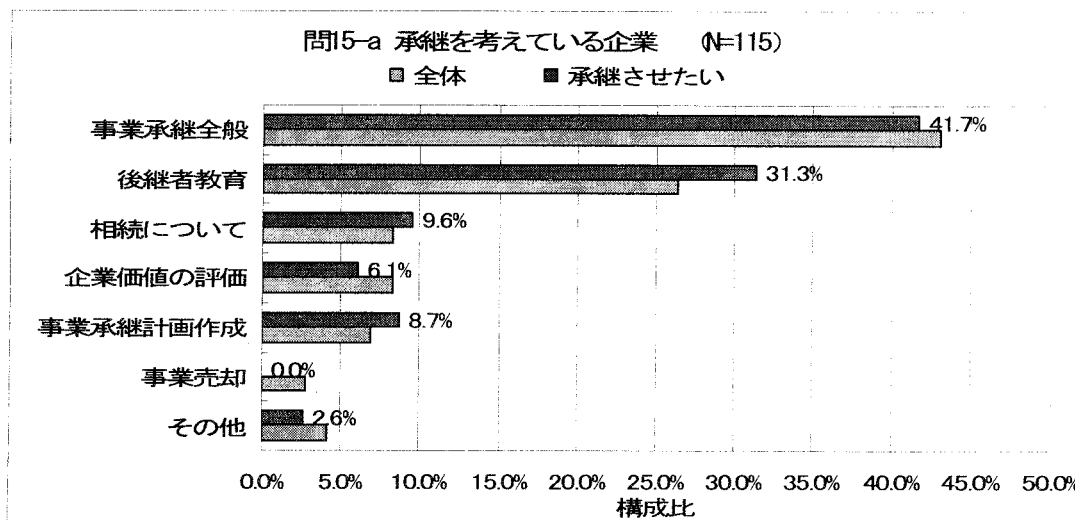
① 問15：事業承継に関してご関心のあるテーマは何ですか

「事業承継全般」が43.1%を占めており、次いで「後継者教育」が26.4%となっている。

円滑な事業承継を行うためには重要と考えられる「事業承継計画作成」は、6.9%に止まっている。



問8で「何らかの形で承継させたい」と回答した事業承継を考えている企業について見てみる。全体に比べ「後継者育成」が4.9ポイント、「事業承継計画作成」が1.8ポイントそれぞれ高くなっており、具体的なテーマへの関心が高くなっている。

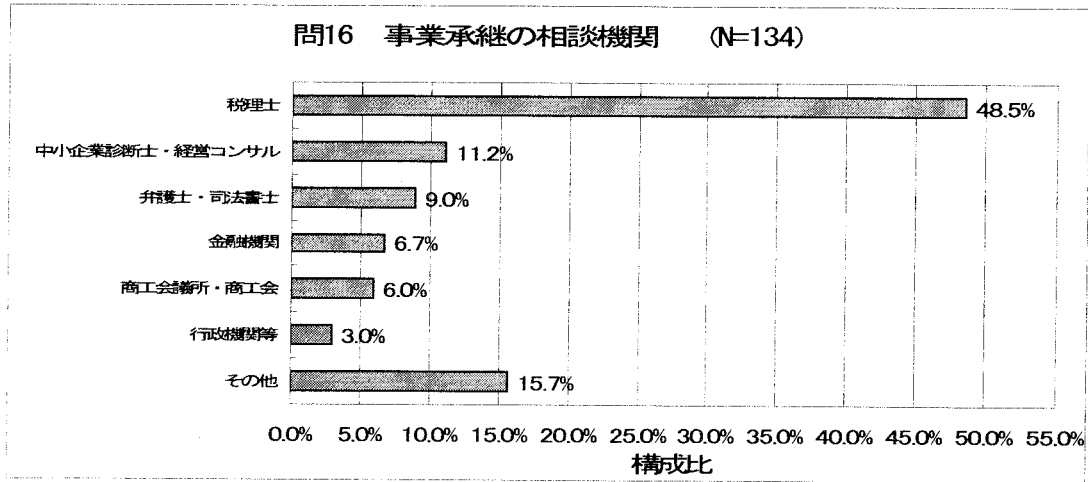


② 問16：事業承継に関して相談している、または相談したい機関

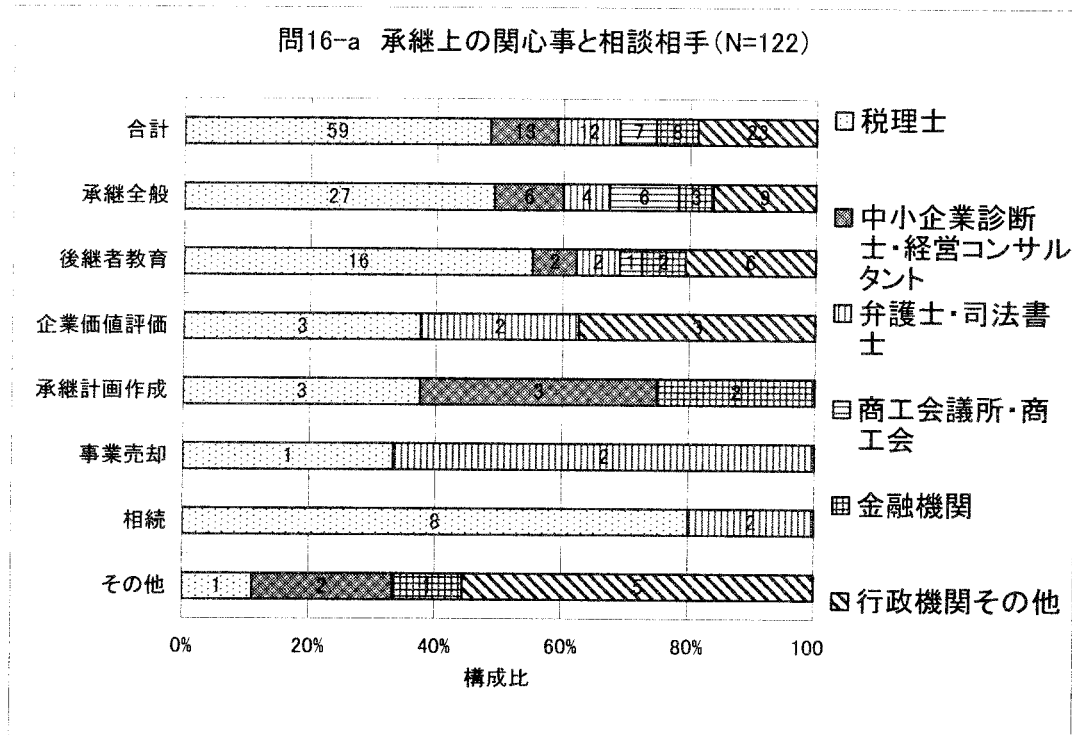
「税理士」が48.5%とほぼ過半数を占めており、次いで「中小企業診断士・経営コンサルタント」が11.2%となっている。「商工会議所(事業承継支援センター)・商工会」は6.0%に止まっている。

問15で見たとおり、経営者にとって相続より関心の高い、後継者教育や事業承継全般のサポートができる機関として、商工会議所(事業承継支援センター)・商工会や中小企業診断士は十分に認

知されていないと思われる。



承継上の関心事が変わると相談相手はどう変わるかをみたのが問16-a図である。実数が少ないながらも、相続は税理士、事業売却に関するものは弁護士の専門知識が期待されており、事業承継計画に関することになると中小企業診断士・経営コンサルタントの比率を高くする。後継者教育に関心がある場合であっても税理士が相談のトップである。多くの企業の実例を見聞している税理士が、経理以外の面でもよき相談相手となっているということであろう。



⑰ 事業承継に係るご質問やご要望

自由回答のためか13件と少なく記入率は8.3%の割合であった。5グループに分けて紹介する。

1) 相談先を求めている

- ・ 中小・零細企業向けの会社の廃業方法等についての本が見当たらない。
- ・ 今後3～5年間で承継する予定。指導する教育関係先を選択し来年から5年間に亘り教育指導をお願いしたい。そのため教育先関係をお教え頂ければ、と考え中です。
- ・ 問題が出たら商工会議所等へ相談したい。
- ・ 承継者決めた。彼の経営問題のコンサルタント、アドバイザーを求めたい。

2) 相続税制に対する要望

- ・ 事業承継に対し相続税を軽減する税制改正をすべきだ。
- ・ 相続税について

3) 社内基盤の充実等

- ・ 営業基盤の確立を図りたい。
- ・ 部下の社員教育に問題が残る。経営素質は充分にあると思う。

4) その他

- ・ 実体経済の活発化、現状を真に認識して欲しい。

5) 承継等終了

- ・ 中小企業は大変と思います。当社も仕事を発展させるために合併をしました。
- ・ 息子に継承した。承継は難しくない。
- ・ 息子を代表取締役にし、事業承継済み。
- ・ 後継者がいなかったため、平成15年度に廃業した。

第4章 アンケート結果のまとめ

今回の調査の母集団はどのような企業から成り立っているかは前章で述べたが、回答企業の構成は母集団の企業構成を忠実に反映したものとなったといえる。その特徴は、

① 製造業の比率が58.9%と極めて高い。

総務省統計と比較すると、全国の中小企業（会社）の上位5業種は建設業18.7%、小売業17.7%、製造業17.2%、サービス業14.0%、卸売業11.6%である。

② 従業員数が20人以下の小規模企業の割合が44.8%と低い。

総務省統計では全国の中小企業（会社）で常用雇用者20人以下の企業の割合は72.3%であり、製造業に限定すると78.5%にのぼる。

したがって、他の機関による調査結果と比較するときにはこれらの企業構成に留意する必要があることを指摘しておきたい。

(1) 事業承継に計画性に乏しい実態

60歳以上のグループの半数は後継者が未定であり、70歳以上に限定しても4割以上が未定と回答している。未定の理由は、①候補者が複数いる（32%）②候補者の資質に不安がある（24%）③候補者がいない（18%）の順であった。「候補者が複数いる」という回答は後継人材が豊富であることを意味する場合もあるので必ずしも悲観的な状況を表すとは言いきれないが、経営者の年齢と、教育や引き継ぎに要する準備期間を考えると、もっと早くに候補者を決定してあるべきケースが多いといえよう。第2章でも述べたように、他の機関による調査においても計画性の欠如や準備不足が指摘されているが、本調査の対象企業についても同様であるといえよう。

(2) ほとんどの経営者が5年以内の承継を考えている

60歳未満の経営者の約8割は、承継は5年以上先のことを考えている。それが60歳を過ぎると承継のことを考える経営者が急増し、60歳以上の経営者の40%弱が3年以内の承継を考えている。5年以内まで広げるとその割合は70~80%に上る。

前項で事業承継に対する計画性の欠如と準備不足を指摘したが、一方で60歳以上の経営者の70~80%が5年以内の承継を考えているのも事実なのである。頭の中では計画的承継や後継者育成の重要性を理解しているが行動を伴っていないのである。具体的行動を起こすきっかけが必要であろう。

(3) 子息・子女への承継希望が高い

承継させたい相手は、50歳以下の経営者は若干他の世代と様子が異なるが、概ね年齢層に関係なく「息子・娘」の割合が57%と高く、「息子・娘以外の親族」13%と合わせて親族が70%、親族以外が30%であった。息子や娘へ事業を承継させたいと考えるのは、親としての人情、周囲の理解の得やすさ、承継に要する資金負担などを考慮すると自然なことであろう。

しかし、会社の従業員数別にみると、20人以下の小規模グループと20人超のグループでは明確な差がみられた。すなわち、息子・娘への承継希望は小規模企業では50%以下であり、20人超の企業では70%に近い。

(4) 後継者に求めるものは経営能力と経営意欲

経営者が後継者に求めるものは経営能力が40.4%、経営意欲が29.2%と、この2点が断然多く挙げられた。これを息子・娘に承継させたいと回答した経営者に限定してみると、経営能力がトップ

(38.7%)であることに変わりはないものの、経営意欲が37.3%と8ポイントも多く挙げられたのが特徴的である。複数回答であれば、他の調査にみられるように「従業員からの信頼」などの回答はもっと多かつたであろうが、本調査では原則として単一回答であったので、後継者に必要な要件が端的に表れたといえよう。

(5) 事業承継上の悩みは後継者の育成にある

事業承継上の悩みとして、5つの選択肢から「後継者が未熟」を挙げた経営者は36.4%に上り、断然多かつた。3位の「後継者が見つからない」と4位の「事業承継計画が立てられない」も含めて、これらを「後継者の育成」というテーマでまとめると60.9%に達する。相続問題として「相続税の支払い」と「相続争い」を合わせた18.2%よりもはるかに高い比率である。事業承継に対する計画性の欠如や準備不足を指摘してきたが、それが少なからず後継者の未熟さや後継者不在を嘆く原因となっていると考えられる。

(6) 事業承継上の最大の関心事は後継者教育である

事業承継に関して関心のあるテーマについては「事業承継全般」を挙げた経営者が43.1%と最も多かつた。事業承継は経営の引き継ぎと相続（資産の譲渡）の両面があるので、「事業承継全般」という選択肢に集中するのはやむを得ないとして、より具体的な他の選択肢についてみると、「後継者教育」が26.4%と最も多く、「相続について」は2位であるが大差の8.3%であった。事業承継をさせたいと考えている経営者だけをとってみると後継者教育や事業承継計画に関心を持つ比率は一層高くなることも明らかになった。

後継者の育成が事業承継上の最大の悩みであることは前項でみたが、後継者教育が最大関心事であることと軌を一にするものである。

(7) 事業承継の相談相手は税理士が半数を占める

事業承継に関する相談相手として税理士を挙げた経営者は断然に多く、48.5%に上った。中小企業診断士・経営コンサルタントは2位で11.2%であった。他の調査では中小企業診断士等の経営コンサルタントは3%以下という結果も得られているのに比べるとかなり高いといえよう。

税理士が経営者の相談相手ナンバー・ワンであるが、承継上の関心事と相談機関には相関がみられた。相続に関しては圧倒的に税理士、件数は少ないが事業売却・企業価値評価は弁護士と税理士、事業承継計画は中小企業診断士・経営コンサルタントと税理士が主たる相談相手といった具合である。しかし、後継者教育に関心があるという経営者でも、その半数以上が税理士を相談相手にあげている。後継者教育は事業承継の一環として総合的にとらえるべきことを中小企業診断士としては訴えていくべきであろう。

第5章 アンケート結果を踏まえた提言

1. アンケート調査結果の分析からの事業承継の課題と提言

(1) データで見る事業承継の現状と提言

①回答企業の年齢(問1)は、「70歳以上」11.7%、「60～70歳代」42.2%で、「60歳以上」53.9%で過半数を占め、経営者の高齢化が進んで、経営者の交代が先送りされている。

②現在の収益状況(問6)は、「普通・順調」が51.3%、「非常に厳しい」11.8%と「厳しい」36.8%で48.6%と半々となっているが、資産状況(問7)では、「負債超過」14.3%と業況が厳しさを示し承継の阻害要因となっている。

③事業承継の意向(問8)を年代別見ると、60歳以上では45.0%が「何らかの形で承継したい」としているが、6.0%は「自分の代で廃業する」と考えている。

しかし、廃業するにも容易ではない。廃業をスムーズに進めるためには、自社の内部環境・外部環境を客観的に把握・分析して廃業の意思決定を行い、廃業までのスケジュールリングを的確に行うことが重要となる。やはり廃業の前に、商工会議所の「経営安定特別相談室」で相談すべきと思われる。

④事業を承継させたい候補者(問9)は、「息子・娘」56.6%、「従業員」12.3%、「親族」11.6%「第三者」1.6%で、息子・娘に事業を継がせたいと思うのは、自然の道理であり、取引先や従業員からも信頼も得やすい等の利点があるが、経営者としての資質や親族内での資産の分散等の欠点も潜んでいる。しかし長幼の序で継がせるのではなく、冷静に判断していくことも必要とされる。

⑤後継者未定(54%)の理由として「候補者が複数いる」33.3%「候補者の資質に不安」20.6%「候補者がいない」11.6%の回答をしており、未定理由の65.5%となる。この未定の理由の大きな要因として「後継者が継ぎたいと思うような魅力的な会社ではなかったからだ」「子息など親族で継ぎたいという人材がいない」など様々な理由を挙げられている。しかし、今までに接した多くの企業からは、これらの理由とは、ほど遠いものが感じられる。その本質的な理由は、「社長業は大変だが、20年間やってきて、やりがいもある。だから、社長自身が社長の座を譲ろうとしない」「仕事一筋で他人のアドバイスを聞き入れない」「後継者の時代がうまくいくか心配すぎて、事業承継が進まない」等、社長の葛藤や確執、権力への執着などの、社長自身の人間性にあることが多くみられる。

事業承継は後継者の育成が要といえる。

⑥事業承継の時期(問11)は、「5～10年先」23.8%、「3～5年」29.5%、「3～1年」22.9%で、5年以内が52%となるが、円滑な事業承継を進めるには拙速であってはならず、計画的にある程時間をかけなければならない。

たとえば、創業の開業後の退出率をみると、1年目で3割近くが消滅し、4年寝以降はほぼ2割で推移し、10年目には1割の存続率となっていることから、少なくとも5年以上の長期計画で後継者を育成することが必要と思われる。

⑦後継者に求めるもの(問 12)として、「経営能力」が 40%で最も多く、次に「経営意欲」29.2%で、能力と意欲で 69.6%となる。その次に「従業員からの信頼」9.9%、「得意先からの信頼」7.6%と続いている。企業が発展続けるには、「経営能力」と「経営意欲」は車の両輪で、正しい判断と言える。

その2つを掘下げると、下記のように層別される。

「経営能力」とは、1) 前向きに発想する思考力、2) 経営理念を伝える力、3) 企業に必要な専門知識やノウハウ、4) 経営問題への意思決定力や実行力、5) 会社継続の財務力等が挙げられ大企業・中企業には強く求められる。

他方、「経営能力」は、厳しい環境の中で完遂しようとする気力で、この気力がなければ、経営能力の発揮はできない。また、利益を出そうとする意欲がなければ、仕事にならず、組織も作れない。この能力は、小規模企業程、ウエイトが高くなり、リーダーシップと言い換えられる。

これら「経営能力」も「経営意欲」も後継者に必須の能力と資質なので、経営者自身が、後継者候補として経営者にふさわしいか資質を確認することが求められる。

(2) 廃業を予防する M&A の提言

①「自分の代で廃業する」(問 12)と回答した 16 件(6.0%)には、「業界動向が厳しい」37.5%「会社の収益状況が厳しい」31.3%「適切な後継者が見当たらない」18.8%の回答があるが、資産状況から廃業の理由をクロス分析すると「債務超過」5 件だけ、「資産超過」6 件、「資産・負債均衡」5 件となっている。資産の内容を考慮すると廃業の手段よりも M&A 方が多くの収益が発生し、従業員の雇用も確保できるので、事業の売却(M&A)の承継も検討すべきである。

2. 中小企業白書(2007 年版)における中小企業の事業承継の提言

(1) 事業承継の現状

①2006 年の企業全体の社長交代率は 3.08%で過去最低となっている。従業員規模が小さいほど社長交代率が低下する傾向にあつて、特に小規模企業ほど事業承継が進んでいないことがわかる。

②現在の社長の就任経緯を従業員規模別にみると、大企業の場合、親族以外への承継が 85%以上を占めているのに対し、規模が小さくなるにつれてその割合が著しく低下している。現時点で後継者を決めている企業の割合は、規模が小さくなる程低い。

(2) 事業承継が進まない理由

①事業承継したいという後継者がいないことがあげられる。その背景には、事業者としての収入が雇用者の収入が下回って、その差は拡大している。

②後継者の第一候補の社長の子息・子女は、親の経営する会社に入社せずに自らの生活基盤を築いている場合もある。

③後継者がいる企業においても、準備不足により事業承継に支障をきたすケースが多い。

(3)円滑な事業承継を行うための主な条件

①事業承継の条件

1) 関係者(ステークホルダー)の理解、2) 後継者教育、3) 株式・財産の分配、4) 個人保証・担保の取扱の4つを挙げている。中小企業白書(2006年版)によると、後継者が決定している企業でも、事業承継に関して「十分に準備している」と回答した企業は約2割にとどまっている。

②負の財産の処置

事業承継を円滑に進めるためにも、1) 承継前に債務の圧縮、2) 後継者の個人保証等の負担低減できるよう、金融機関と粘り強く交渉する、3) 後継者に対して、個人保証などの負担に応じた報酬を用意し、後継者の負担の軽減を進めていくことが必要とする。

(4)事業用資産の承継

中小企業は、会社の所有と経営が分離しておらず、経営者に株式の過半数が集中しているケースが多い。経営者個人の事業用資産を円滑に後継者に引きつくことも重要となっている。

以上、これまで見てきたように、事業承継に際しては課題も多いが、早期に準備を進めることで、克服できるものも多い。様々な制度を生かしながら、各専門家を交えて事業承継の準備を進めることで、小規模企業を含めた中小企業において円滑な事業承継が行われることが期待できる。

3. 事業承継の選択肢と狙いについて

事業承継は、新しいものではなく、過去から永続的に企業を存続・発展させ、その雇用・技術及び「暖簾」を伝えることは、経営者の役目として行われきた。

しかし、近年は経営者の高齢化と身内からの後継者不足から、伝承されるべき優れた技術・技能が途絶えてしまうことは、国家や社会を支える資産が損失することになるので、事業継承は経営者の役目として重要な恒久のテーマと言える。

事業承継を整理すると次の3つに絞られる。

(1) 事業承継とは

事業承継とは、経営者の地位を後継者に譲り渡すほか、株式や事業に使っている土地・建物・設備・現金預金・人といった一切の財産を譲り渡すことです。

事業承継の具体的な内訳は、①経営権の譲渡、②自社株式の譲渡、③事業用資産の譲渡となる。

① 経営権の譲渡

経営権とは、「経営上の決定権」、「財産についての処分権」「人事権」「従業員、役員に対する影響

力」「取引先への影響力」などで、現経営者が長年かけて作り上げてきた経営資源を渡すことなので、その承継には、時間が必要とされる。

② 自社株式の譲渡

会社の株式をいかに後継者に承継させるかが課題となる。後継者が十分に自社株を持たないと会社運営の阻害要因となるので、事業承継については自社株をいかに後継者に集中させるかが重要となる。

③ 事業用資産の譲渡

中小企業の場合は、事業用資産の一部には、現経営者の個人所有もあるので、これらを後継者に移転させることも事業承継の内容となる。

(2) 事業承継の方法

事業承継の方法としては、後継者に応じて、①親族内承継、②従業員などへの承継、③M&A(第三者への承継)がある。最近までは、親族内承継が9割を超えていたが、年々減少し、現在は6割程度となっている

親族、従業員など、同業者などに適当な後継者が見つからない場合、その事業の廃業の決断が迫られる。その場合は、取引先や従業員に対する影響を最小限にするため、会社の体力のあるうちに廃業すべきである。

なお、事業承継の方法は、取引先や従業員への心情から、親族内承継、従業員などへの承継、M&Aの順序で進め、廃業を安易に決断するべきものではなく、現在の事業を承継できないか検討すべきである。

(3) 事業承継で会社を強くする

事業承継を行う際に、前提として、企業の現状把握がされ、問題点が見いだされ、改善が図られこれによって、そこで働く従業員や取引先に大きなメリットを与えることとなり、体質改善が図られて業績アップも期待できる。

① 体質改善

事業承継は一朝一夕にして出来るものではなく、実行を確実にするためには計画(事業承継計画)を作成しなければならない。計画をやみくもに作成しても実現は不可能です。計画を策定するには、企業の実情を正確につかむ必要がある。実情を的確に把握することによって、企業の財務上の問題や従業員の問題等を見いだすことができる。事業承継と並行しながら、持っている問題点を改善しながら行えば、企業体質が改善され競争力も増してくることになる。

② 企業の若返り

事業承継により、経営者が後継者に若返ることで、企業も若返り、元の経営者と視点が変わり、

企業に活気が埋まり、新分野進出も可能となる。

③ 雇用や取引関係も期待できる

事業承継されることによって雇用が維持され生活が安定し、取引先も従前同様に継続でき、取引関係も維持され信用が確保される。

4. 事業承継を円滑に進めるための事業承継計画の策定

事業承継を円滑に進めるためには、早い段階で事業承継計画を策定し、それをもとに準備を進めていくことが必要不可欠です。無計画な事業承継は、業績の低下や事業の存続すら危ういものにする可能性もある。後継者が決まったから、事業承継の成功が保証されたものではない。現経営者と後継者が話し合いながら、事業承継を含む中長期計画を策定し、着実に進めていくことが重要とされる。

(1) 経営理念の共有化

事業承継とは、経営者の経営に対する想いや価値観、態度、信条といった経営理念を、事業承継計画を立てるに先だって、後継者に伝えておく本質的なものです。

(2) 事業承継計画の策定のステップ

ステップ 1: 自社の現状分析

自社の経営状況や過去の経緯を的確に調査・分析し、自社のこれからに向けての改善点や方向性を検討する。

ステップ 2: 今後の環境変化の予測と対応策・課題の検討

事業承継後も継続的に成長・発展させていくために、変化する経営環境を捉え、取り組む課題を検討する。

ステップ 3: 事業承継の時期。方法を盛り込んだ事業の方向性の検討

自社の対応方針が明確になったら、それを基に中長期的な方向性=経営ビジョンを固める。また、中長期の方向性には、事業承継の時期や方法などを盛り込む。

ステップ 4: 具体的な中長期目標の設定

具体的な中長期の数値目標「売上高、利益、設備投資、店舗数など」を設定する。

ステップ 5: 円滑な事業承継に向けた課題の整理

新経営体制へ移行の際の後継者を含めた新体制、教育、経営権の方策、節税対策等の課題を整理する。

ステップ 6: 事業承継計画の作成

具体的な数値目標を設定した中長期計画に、事業承継の時期や事業承継の課題に向けた対策時期を織り込んだ「事業承継計画」に纏め上げる。

5. 事業承継ポータルへの提言

(1) 商工会議所・商工会の役割の提言

① 経営者のための「事業承継窓口相談」の開設及び「事業承継の対策と進め方」の研修講座の開催
事業承継は後継者選びが要で、選び方次第で今後の会社の盛衰が決まってしまう。

次に事業承継を実行に移すには長期計画を持って実行していくこと大切ですが、「事業承継の相談機関」(問 16)として税理士 48.5%で、本来の相談相手になるべき商工会議所・商工会は 6.0%と非常に低い。これらを解消するために、窓口相談の積極的な PR、及び、経営者が事業承継を早期に取り組みを促すような事業承継の研修講座の開講等を提案したい。

② 「M&A」の介入に円滑なマッチングとしての機能の強化

「廃業したい」(問 8)と回答した企業が 9 件あり、また「承継させたい相手が未定」(問 9)が 19 件と事業承継が進まないことが推測され、社会や地域に大きな経済的な損失につながることは容易に想像される。そこで、地域経済の持続的な発展のために、既存事業者や創業希望者との M&A のビジネスマッチングを公的機関の商工会議所や商工会が介入し、進めるべきと思われる。

(2) 税理士会への提言

「事業承継の相談機関」(問 16)では、「税理士」が 48.5%で最も多く、次が「中小企業診断士・経営コンサルタント」11.2%となっている。一方、「事業承継をお考えですか」(問 8)の回答は、「何らかの形で承継させたい」76.2%、「まだ考えていない」17.9%、また「承継させたい相手は誰ですか」(問 9)の回答は「未定だか誰かに継がせたい」15.6%、「承継の時期」の間では、「3年以内の承継」を計画しているのが 24.8%の回答している。

問 7・8・9 の回答の背景からは、単に税理士とは日常的な付き合いで、担当社員の帳簿処理が主で、それ自体は問題がないが、重要な事業承継の税務対策、経営相談など顧問税理士としての関与が弱いのではないかと判断される。

今後は、事業承継を早期に薦めるためにも、ある程度の頻度でアドバイスするように提言したい。

(3) 中小企業診断士として、事業承継の支援の提言

① 事業承継のきっかけ作り

事業承継対策は中小企業白書や今回のアンケートの調査結果から、事業承継の事前の取組が十分に進んでいないのが実情で、その要因は、経営者の心情として少なくとも自分が元気なうちは、事業承継は発生しない特殊性だから先延ばしているケースが多いのではないかと憶測される。一方には、事業承継対策の取組を始める動機が不足していることもあるので、企業外部の専門家である中小企業診断士や他の士業も含めて、社長に対するきっかけ作りとして事業承継対策の問題提起を行

うべきである。

② 事業承継計画の策定の指導・支援

中小企業が事業承継を円滑に行うためには、企業の現状の経営課題を正しく認識し、綿密な事業承継計画を策定した上で、その対策を着実に実施していくことが望まれる。その策定には中小企業診断士はなくてはならない存在である。企業を支援する中小企業診断士は、そのための「課題解決能力(課題発見から解決策の提言まで)」や「情報力」を高め、的確な解決策の提言を行うことが望まれる。

③ 事業承継支援体制の構築と地域連携拠点との連携

事業承継のアンケート回収率 16.5%(156/947 社)は、事業承継に関心を持った企業からの回答と見ることができ、また「何らかの形で承継させたい」(問 8)76.2%で、事業承継対策がやっと緒に就いたといっても過言ではないと思われる。回答者の年齢は 60 歳以上が 53.9%で高齢化が進んでいる。2004 年版中小企業白書の先代経営者の退任年齢は、「先代経営者の最近の高齢化による退任」の平均年齢は 69.8 歳、「先代経営者の他界による退任」は年齢 66.5 歳でそれぞれ退任している。しかし、現経営者も高齢化に伴って、トップとして必要な人間力(気力・体力・実践力・コミュニケーション力)も徐々に低下しており、従業員や取引先との信頼関係が弱くなることも推測される。そして、しっかりとした事業承継を行うためには、10 年程度の時間が必要とされているので、回収企業の年齢や退任年齢から早急に事業継承に取り組む必要性が出てきている。

埼玉県支部では会員の専門知識を生かした事業継承支援体制を構築し、地域力連携拠点の中小企業支援機関と連携して、事業承継・新事業展開・経営力の向上等の中小企業が直面する様々な課題に対してきめ細かいサポートを行うことによって、事業承継が加速されていくのではないかと思います。早急に体制の構築と連携を提言します。

参考資料

1. アンケート調査票（今回お願いしたアンケートの形式・A4用紙1枚）

事業承継に関するアンケート調査票

該当する選択肢を選び、その番号を回答欄にご記入ください。

		回答 No.
1 貴社の概要について		
1 所在地	埼玉県 ①北部地区 ②東部地区 ③南部地区 ④西部地区	
2 業種	①製造業 ②卸売業 ③小売業 ④サービス業 ⑤飲食業 ⑥建設業 ⑦不動産業 ⑧その他()	
3 経営者の年齢	①50歳未満 ②50歳以上60歳未満 ③60歳以上70歳未満 ④70歳以上	
4 現在の従業員数 (役員・パート・アルバイトを除く)	①10人以下 ②11人～20人 ③21人～50人 ④51人～100人 ⑤100人超	
5 資本金	①1千万円以下 ②1千万円～3千万円 ③3千万円以上	
6 現在の収益状況	①順調 ②普通 ③厳しい ④非常に厳しい	
7 現在の資産状況	①資産超過 ②資産・負債均衡 ③債務超過	

2 事業承継について

8 事業承継をお考えですか	①まだ考えていない ②何らかの形で承継させたい ③自分の代で廃業する	
9 質問No8で「②」を選ばれた方のみ、ご承継させたい相手をご回答ください	①息子・娘 ②兄弟姉妹 ③娘婿 ④配偶者 ⑤その他の親族 ⑥従業員 ⑦事業売却 ⑧第三者に経営委託 ⑨後継者未定だが誰かに継がせたい ⑩その他()	
10 質問No8で「②」を選ばれた方のみ、未定の理由をご回答ください	①候補者がいない ②候補者の資質に不安がある ③候補者が複数いる ④候補者本人が承諾しない ⑤その他()	
11 質問No8で「②」を選ばれた方のみ、承継の時期をご回答ください	①1年以内 ②1年～3年以内 ③3年～5年 ④5年～10年 ⑤10年以上先 ⑥未定	
12 質問No8で「③」を選ばれた方のみ、その理由をご回答ください	①会社の収益状況が厳しいため ②業界動向が厳しいため ③適切な後継者が見当たらないため ④適当な売却先が見込めないため ⑤その他()	
13 後継者に何を求めますか	①経営意欲 ②従業員からの信頼 ③経営能力 ④取引先からの信頼 ⑤業務経験 ⑥経営方針の維持 ⑦資産を引き継げる資金力 ⑧その他()	
14 事業承継上の悩みはありますか	①後継者が見つからない ②後継者が未熟 ③相続紛争 ④相続税の支払 ⑤事業承継計画が立てられない ⑥その他()	

3 今後について

15 事業承継に関してご関心のあるテーマは何ですか	①事業承継全般 ②後継者教育 ③相続について ④事業承継計画作成 ⑤事業売却 ⑥企業価値の評価 ⑦その他()	
16 事業承継に関して相談している、または相談したい機関	①商工会議所(事業承継支援センター)・商工会 ②税理士 ③弁護士・司法書士 ④中小企業診断士・経営コンサルタント ⑤金融機関 ⑥行政機関等 ⑦その他()	
17 事業承継に係るご質問やご要望がお有りの場合、ご自由にご記入ください		

4 本調査の結果をまとめた「調査報告書」を送付致したく、御社名と会社所在地を、また、ヒアリングにご協力頂ける方は電話番号もご記入頂ければ誠にありがたく存じます。(伺いました秘密は厳守致します。)

(御社名)	
(所在地)	〒
(電話番号)	()

2. 事業承継等に係るご相談・調査事例

事業承継・企業再生等について、調査メンバーがご相談等に応じた事例は次のとおりです。

(1) 事業承継・企業再生・廃業等に係るご相談

社長自身が高齢になり事業承継したい、健康が優れないので事業を辞めたい、事業内容は悪くないけれども後継ぎがない、業界の先行きに希望を見出せない、債務超過で解消見込がない等、様々な理由で「事業承継したい・休業したい・廃業したい」等でご相談される経営者も少なくありません。

① 事業承継については、税理士さんとペアで担当している事例があり、事業承継計画書の作成のご相談を受けています。円満な事業承継に向けて、経営計画・経営戦略をどのように構築していくか等、これからの経営全般について経営者と共に考えて行きます。

② 経営不振で苦しんでいらっしゃる企業等については、企業再生に取り組んでいます。

その場合は会計士さんや弁護士さんと一緒にチームを作ってあたり、事業をどのように再生していくかじっくり検討します。

③ グローバル化の進展等で経営を取り巻く環境は益々厳しくなっており、誠に残念ながら適切な時期に廃業されることも重要な選択肢の一つとなることがあります。

廃業を決定されるのは、①自社が属する業界の先行きが見えない ②債務超過で、その解消が解消が極めて困難 ③後継者・譲渡者がいない 等の事態に陥られた場合が一般的です。

廃業を円滑に進めるためには、従業員や取引先・金融機関等の利害関係者に、可能な限り早目に伝えておく必要があります。

廃業される前に、まずは最寄り（所属）の商工会議所・商工会に、ご相談されるようお勧めします。

(2) 経営全般を学ばせたいが何処が良いか

後継者が決まったところで、「どこで学ばば一番良いか」というご相談も、しばしば伺います。

後継者の教育については、社内での研修のほか、社外でのセミナー・研修機関を利用出来ます。

これについても、身近な商工会議所・商工会にご相談ください。ご存知のとおり各機関で様々なセミナーや研修が行われております。主な所は次の通りです。

① 財団法人 埼玉県中小企業振興公社

〒330-8669

さいたま市大宮区桜木町1-7-5 ソニックビル 10階

電話 048(647)4101

経営全般にわたる総合支援を行っています。「事業承継の支援」では一般相談を月2回（中小企業診断士）、法律相談・月1回（弁護士）、税務相談・月1回（税理士）、出張相談を随時（中

小企業診断士) 実施。事業承継セミナーを3回、事業承継地域セミナーを12地域で開催しています。

② 埼玉県商工会議所連合会・埼玉県商工会連合会

埼玉県内商工会議所・埼玉県内商工会

(経営革新塾・創業塾ほか)

若手後継者を対象に、経営戦略・マネジメント知識等の習得。

研修時間は20～30時間で、費用は高くありません。

③ 中小企業大学校・東京校(中小企業基盤整備機構)

〒270-8515

東京都東大和市桜ヶ丘2-137-5

電話 042(565)1192

事業承継関連実務研修他、総合的な経営指導・セミナー・研修等を実施。

④ 財団法人 社会経済生産性本部

〒150-8307

東京都渋谷区渋谷3-1-1

電話 03(3409)1112

中小企業大学校と同様、総合的なセミナー・研修等を実施。

④ 公的機関・民間機関等

埼玉県の外郭機関や民間でも様々なセミナーや研修が行われています。

なお、診断協会でも各種セミナーの開設に向け、準備して行きます。

(3) 経営全般の相談相手はどこが良いか

社長だけでなく、後継者や役員等を含めて経営上で生じる様々な相談相手が決まっていれば、何かの時に役立ちます。私ども中小企業診断協会は、「経営者が気楽に相談できる窓口」としてご相談くださる方が増えてまいりました。当協会は総勢約200名の中小企業診断士を擁し、創業・経営戦略・経営革新・人事労務・財務管理・マーケティング・経営法務・事業承継・IT関係・ISO・環境関係等、全ゆるご相談に応じております。

また、埼玉県内10土業会では、法律・会計・税務・不動産・人事労務・その他、各部門の専門家が相談に応じておりますので、何時でも事務局にご照会頂くと宜しいと思います。

相談ご希望の方は、事前にそれぞれの事務局にご照会ください。

埼玉県友好士業会（10団体）

団体名	電話番号	所在地
弁護士会	048(863)5255	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂4-7-20
司法書士会	048(863)7861	〒330-0065 さいたま市浦和区高砂3-16-58
土地家屋調査士会	048(862)3173	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂4-14-1
税理士会	048(665)3111	〒330-0852 さいたま市大宮区大成町1-289-2
行政書士会	048(833)0900	〒330-0062 さいたま市浦和区仲町3-11-11
社会保険労務士会	048(866)5110	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂3-10-4 八千代ビル5F
公認会計士会	048(644)9050	〒330-8669 さいたま市大宮区桜木町1-7-5 ソニックビル8F
公証人会	048(831)1967	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂3-7-2 タニグチビル3F
不動産鑑定士会	048(838)0483	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂3-10-4 埼玉建設会館内
中小企業診断協会	048(838)8070	〒330-0062 さいたま市浦和区仲町4-2-17 島沢ビル203

おわりに

アンケートの質問票に、本アンケート調査結果をまとめた「報告書」を送付ご希望の方には、会社名・所在地等を記入頂くこととした。その結果、回答数156社のうち127社がご記入頂いた。ご回答頂いた会社全体の約81%から、実名でご回答頂いたことになる。

同種のアンケートではこれほど多い事例は少なく、実名でご協力頂いた企業に厚く御礼を申し上げると同時に、「事業承継」についての関心の深さを改めて認識した次第である。

本報告書は「事業承継の現状と課題（ガイドラインを中心に）」のなかで、事業承継に係る現状把握と同時に課題を抽出し、アンケート調査結果のまとめと照らし合わせた上で提案を行った。私どもの提案について、些かでもご参考にして頂くことがあれば、誠に有り難いことである。

ところで、当研究会は平成20年7月から事業承継に係る実態調査を行う中で、アメリカのリーマン・ブラザーズ証券の倒産以来、まるでつるべ落としのように悪化する世界の金融・経済危機に直面した。前年まで豊富なキャッシュフローを蓄えていた国内大企業までが資金繰り難となったり、労働需給が極端に悪化し日本的経営の美徳とされてきた雇用関係の安定は足元から崩れ落ちようとしている。事態は極めて深刻になっており、毎日の生活や住まいに困る人も出てきた。

一方、この危機に直面してチャンス到来とばかりに従業員を拡大募集し、将来に備えている企業も散見される。蟬が脱皮を繰り返して成長するように、企業もまた絶えず自ら経営革新を続けなければならない宿命を背負っている。

事業の承継に関しても、手遅れにならないよう全社を挙げた計画的な取り組みが必要であることを再確認した。我々は企業の良きパートナーとして、事業承継計画書の作成等、企業の将来設計に向けた積極的な取組みに、少しでもお手伝いが出来れば幸いである。

中小企業診断協会埼玉県支部は、昨年50周年記念を迎えた。これからも中小企業経営者の良き相談相手として、企業発展の礎となるべく共に歩みを進めたい。