

第4章 統計データ分析による円滑な事業承継要因の仮説検証

アンケート調査結果から事業承継の円滑化の要因を抽出するため、仮説1～10を設定して検証し、その要因の背景を探った。

1. アンケート調査結果からの仮説検証のまとめ

(1) 後継者の次期経営者としてのマインドと行動(図表4-1)

事業承継の円滑化には、後継者行動の中の「幹部との対話を心掛け」「経営全般を視野に入れる」「営業回りの注力」「金融機関などの対外折衝に注力」に相関関係が見られた。

これは、先代社長が築き上げた企業風土を引き継ぐには、古参幹部とのコミュニケーションが重要であり、絶えず経営全般を視野に入れた行動をとることが重要な承継の要因である。また、外部環境の激変で、業績が低迷し、経営トラブルも発生することが多いが、後継者としてこれらの課題を乗り越えていくには、対外的な折衝を精力的に取り組むことが重要になり、後継者能力を試される条件とも言える。

(2) 先代社長の後継者サポートや事前準備(図表4-2～4-4)

「先代社長の事業承継サポート」「先代社長の事業承継の準備」「先代社長の承継計画の実行」については、何れも事業承継の円滑化と高い相関関係がある。

先代社長が早期に承継について対策を講じ、承継計画を策定して、それを実行していくことが、経営や財産を引き継ぐ上で、重要なファクターとなることがわかる。

(3) 先代社長と後継者の信頼関係の有無(図表4-5～4-6)

「先代社長の経営方針への支持」「先代社長の経営理念等の明確化」と事業承継の円滑化には相関関係が見られる。

そのため、後継者に事業をバトンタッチするには、先代社長が経営方針や理念を明確に示し、それをきっちりと実践していくことが大切である。

(4) 先代社長の後継者への権限委譲の有無(図表4-7)

後継者へ「全面的に権限委譲」することは、事業承継の円滑化との相関関係はある。ただし、「一部権限委譲」では相関は少ない。

早めに後継者に権限を委譲し、引継ぎまでの全面的に委譲することがポイント。経営者が権限をいつまでも握り、一部しか権限委譲しないのは、事業承継の障害になる。

(5) 後継者教育の有無と内容(図表4-8～4-9)

後継者教育についてみると、中小企業大学校が総合的教育、他機関は独自の教育を実施している。今回の調査は、中小企業大学校修了者が大半であるので、相関が見られなかった。

他社での就業経験は、「他社就業の有無、勤務期間」に相関が見られなかった。

ただし、他社の就業経験では、「企業全体の仕組み」が修得できるような会社での経験を持つことが、経営に役立つ要因となることは言える。

(6) 後継者への社内の幹部や社員の理解(図表4-10～)

「古参幹部や社員からの理解」「後継者が信頼できるブレーンの有無」と事業承継の円滑化については相関関係があり。反対に「事業承継前の社外ネットワーク」については、事業承継の円滑化との相関関係が低い。

後継者は信頼できるブレーンを育成して、幹部や社員からの理解を得ること、それが事業承継の円滑化に結びつく。そのために後継者は、幹部や社員とのコミュニケーションを工夫し、風通しの良い職場づくりに努力することが大切である。反対に、信頼できる幹部を持たないと、事業承継も円滑に進まない企業が多いと言える。

(7) 後継者の社内改革やチャレンジ(図表4-11 ~)

後継者は、時代の変化に合わせて新事業や新製品開発など、社内改革に取り組むチャレンジ精神と行動力が求められる。

本アンケートでは、社内改革の取り組み事業の種類を多くしたため、事業承継の円滑化との相関が不明である。

事業承継の円滑化をしている企業は、社内改革をバランスよく実施しているが、事業承継の円滑化に苦労している企業は、「販路開拓」「新事業・新製品開発」に注力せざるを得ないことが見られた。

「後継者の経営革新への抵抗の有無」と事業承継の円滑化には、相関は少ない。

「後継者の社内改革への先代社長のサポート」と事業承継の円滑化には相関が見られる。後継者が社内改革を推進する場合、先代社長のサポートが不可欠である。

(8) 後継者入社時、入社後の業績の良否(図表4-12 ~ 4-15)

「入社時の会社の業績」「入社後～事業承継までの会社業績」と事業承継の円滑化は相関が見られる。

「経営危機やトラブルの遭遇」「経営危機への後継者の貢献度」については、事業承継の関連については、個別性が強く、相関が明確ではない。

後継者へ承継を期待するのであれば、「後継者にとって跡を継ぎたいような会社」、つまり業績が良好でないと魅力がない。業績が悪く、債務超過などに陥っているような状況では、後継者は引継ぎで大変苦労をしている。ただし、ヒアリング事例からは、後継者が経営危機を乗り越え、修羅場を経験したことで、次期経営者の自信と事業発展プログラムが描けるようになったケースも多かった。

(9) 後継者への経営権に集中(図表4-16 ~ 4-17)

「自社株保有希望」「承継時の株式保有率」と事業承継の円滑化に関しては、相関が少なかった。

ただ、「引継ぎに苦労した企業」は、株式移転による経営権に集中よりも、経営の建て直しや、社内改革など、株式移転よりも他の課題解決に迫られたことが推測される。そのため、後継者がやむにやまれず株式を譲り受けたものが多いと言える。

一般に、後継者が承継後に安定した経営をするためには、事前に後継者に株式を移転し、経営権を集中させることが望ましい。とくに兄弟姉妹が多い親族では、相続時に財産分与で株式の分散せざるを得ない状況になる可能性が高い。しかし、アンケート調査では、承継の円滑化との関連はわからなかった。

(10) 後継者が事業承継を決めた時期 (図表4 - 18 ~ 4 - 19)

「後継者への実質的な事業承継年齢」「後継者に入社理由」と事業承継の円滑化の相関は少ない。

事業承継を上手に進めるのは、十分な期間をもって計画的に事前準備をしておくことが不可欠。そのために後継者に早めにバトンタッチをしていくことが求められる。

しかし、本アンケート調査からは、事業承継の良否の要因は、承継時期や後継者の年齢についての平均的なものではなく、あくまで入社から承継までで後継者の資質と次期経営者としての行動力が、それを決める要因であると推測される。

2. 事業承継の円滑化条件の仮説検証

(仮説1): 後継者のマインドと行動

円滑な事業承継には、入社後に後継者が次期経営者としての自覚と行動をとり、社員に比べて高い起業精神を持つことが不可欠である。経営者の子息だからというだけでは、幹部や社員、取引先などから認知されず、後継者と経営努力と実行力が求められる。

1. 半数以上の後継者は、次期経営者としてのマインドは高く、自律ある行動により事業に取り組んでいる。

「公私混同をしない」(60.3%)、「絶えず経営全体を視野にした行動」(55.5%)、「新事業、社内改革の取組み」(56.2%)と回答。(図表4 - 1)

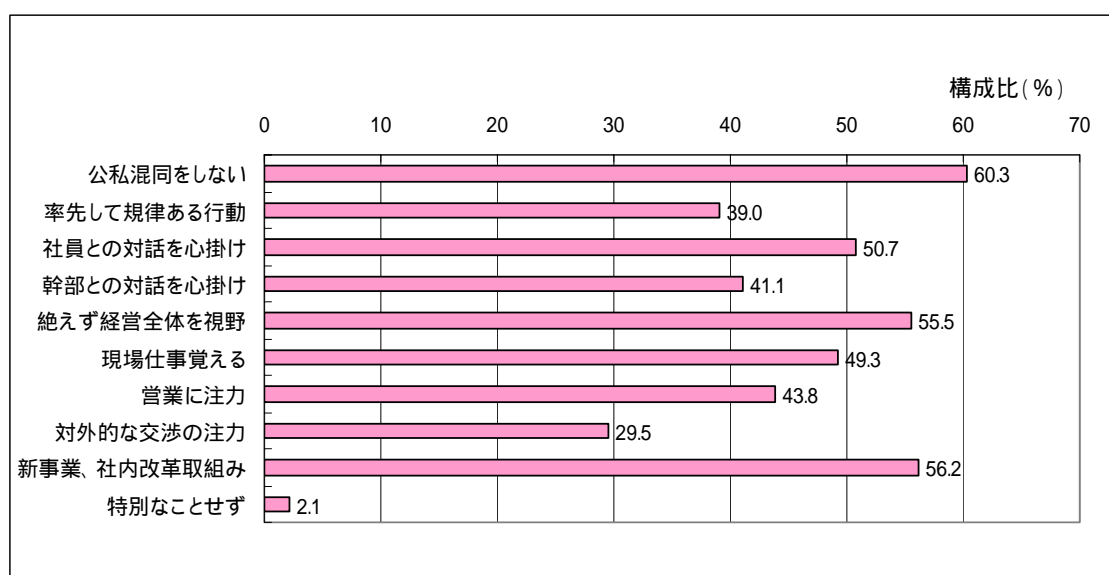
2. 事業承継の円滑化と後継者のマインド、行動と事業承継の相関については、

(1)「幹部との対話を心掛け」「絶えず経営全般を視野」は、プラスの相関あり。

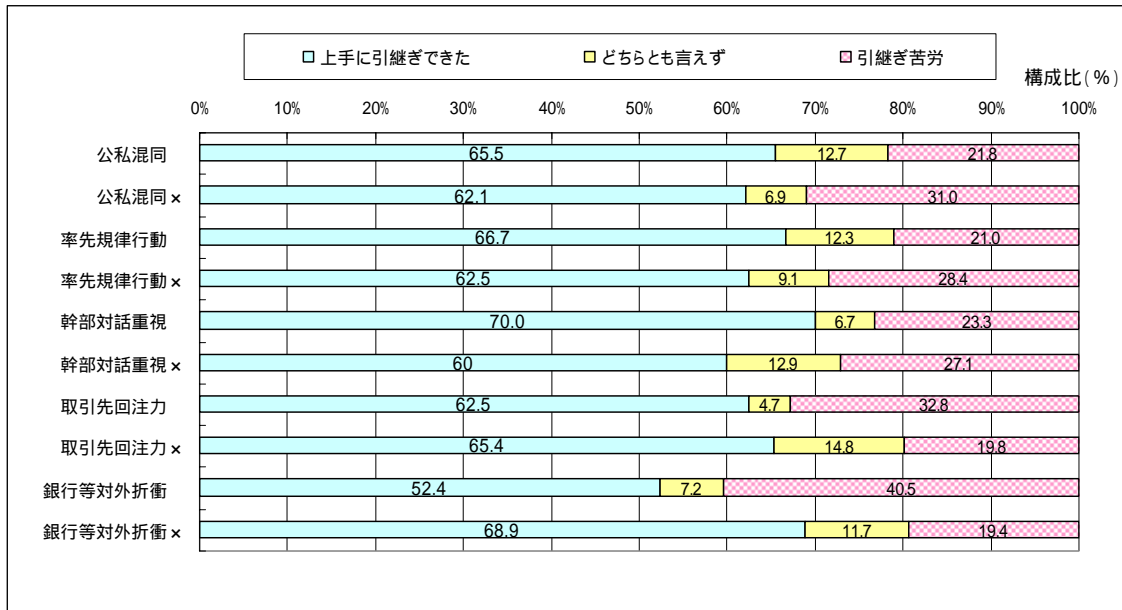
(2)「金融機関などの対外交渉に注力」「営業に注力」は、マイナスの相関あり。

新事業へ挑戦や業績低下経営危機、トラブルなどに遭遇し、後継者が前線に立つて取引先や金融機関などとの折衝を行っているためであろう。(図表4 - 1)

図表4 - 1 後継者の入社後の姿勢



図表 4 - 1 後継者の入社後の行動（複数回答、n=146）

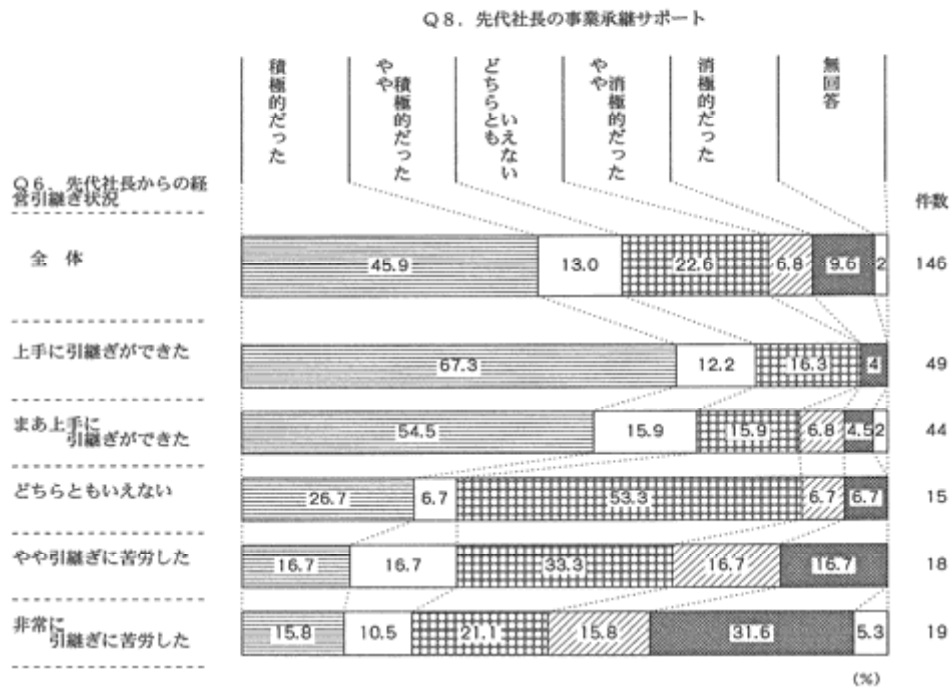


(仮説 2): 先代社長の支援の有無

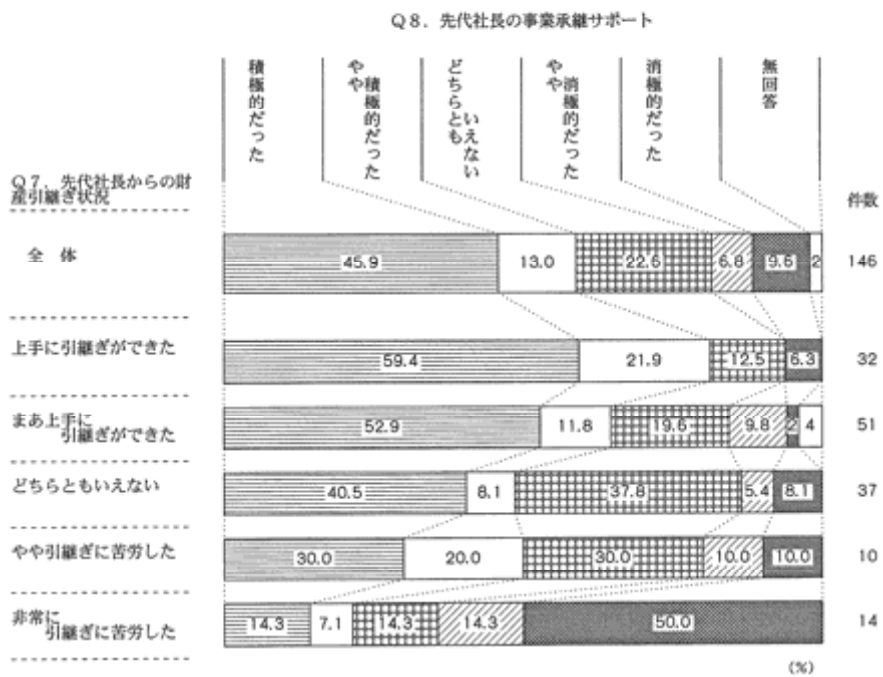
事業を上手に引き継ぐには、先代社長の事前準備と後継者の選定から育成など、後継者のサポート体制が不可欠であると言われている。

- (1) 「先代社長の事業承継サポート」と事業承継（経営、財産とも）も円滑化との相関が高い。(図表 4 - 2 ,)
事業承継を上手く進めるには、後継者への事業承継サポートを積極的に行うことが不可欠である。
- (2) 従業員規模では、5 人～50 人未満の中小企業は、先代社長の承継サポートが消極的である。(図表 4 - 2)
- (3) 「先代社長の事業承継の準備」は、事業承継の円滑化と相関あり。
先代社長が事業承継の事前準備が不十分なために、後継者は引継ぎに大変苦労をしているものが多い。財産の引継ぎについても同様に相関関係有り。(図表 4 - 3)
- (4) 「先代社長の承継計画の実行」についても事業承継の円滑化と相関関係が高い。
事前に承継計画を策定し、それにもとづいて承継を実行していくことが、トラブルを回避し、上手な事業承継に繋がることわかる。(図表 4 - 4)

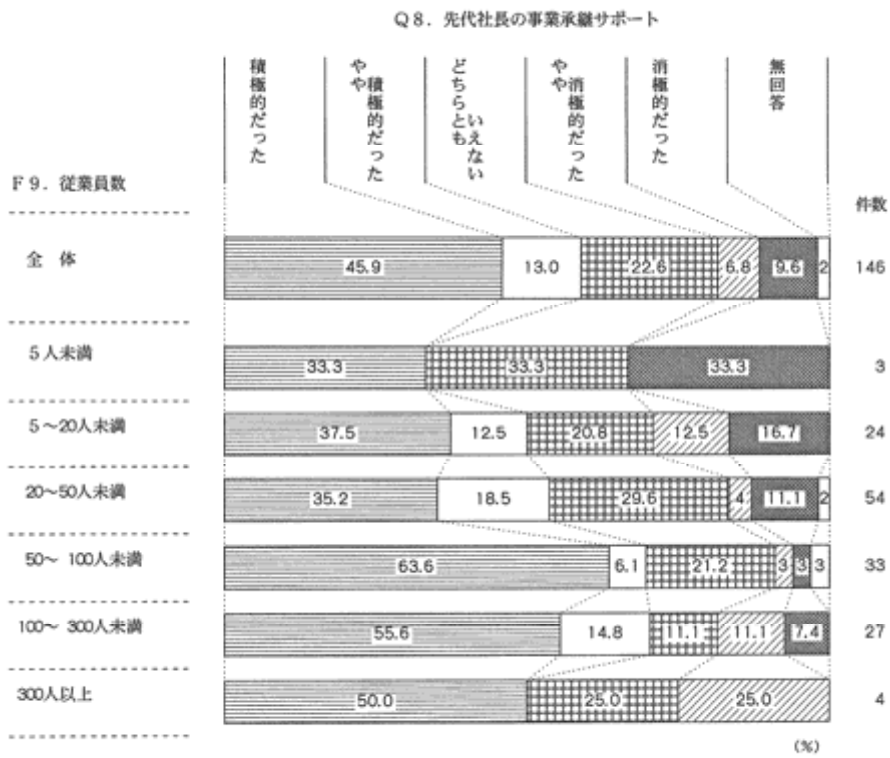
図表 4 - 2



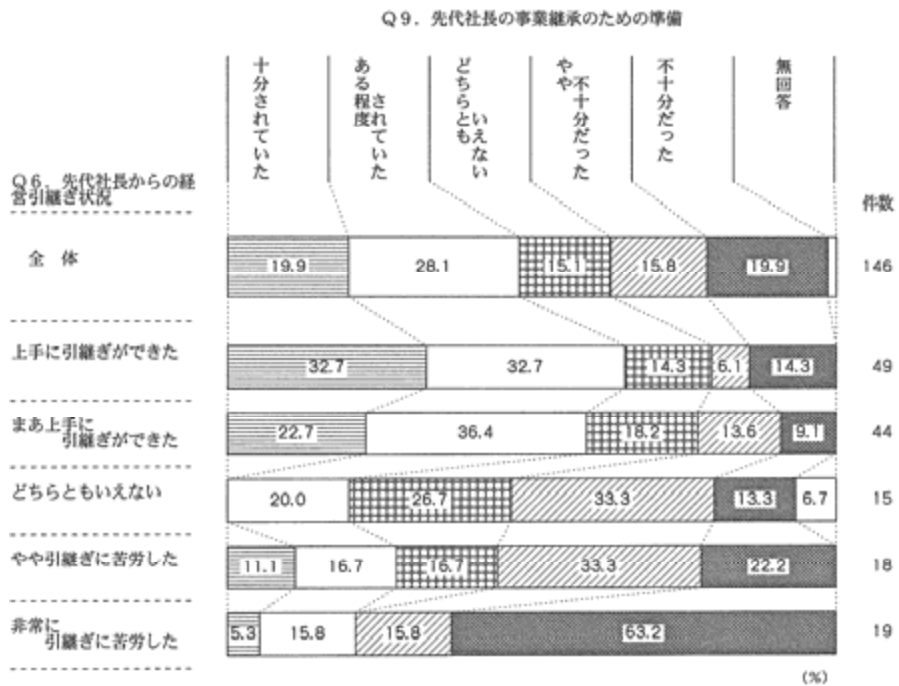
図表 4 - 2



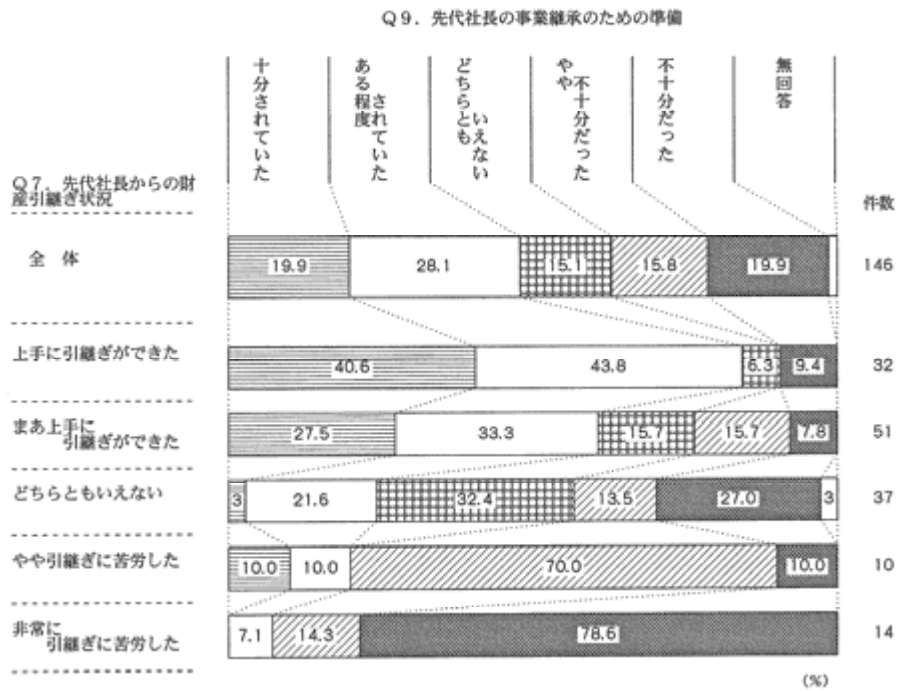
図表4 - 2



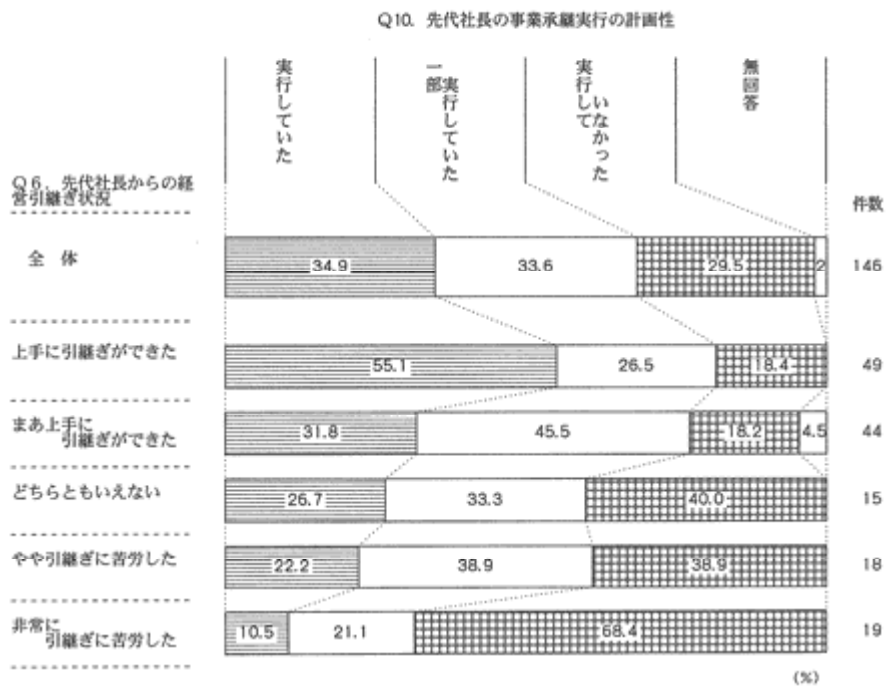
図表4 - 3



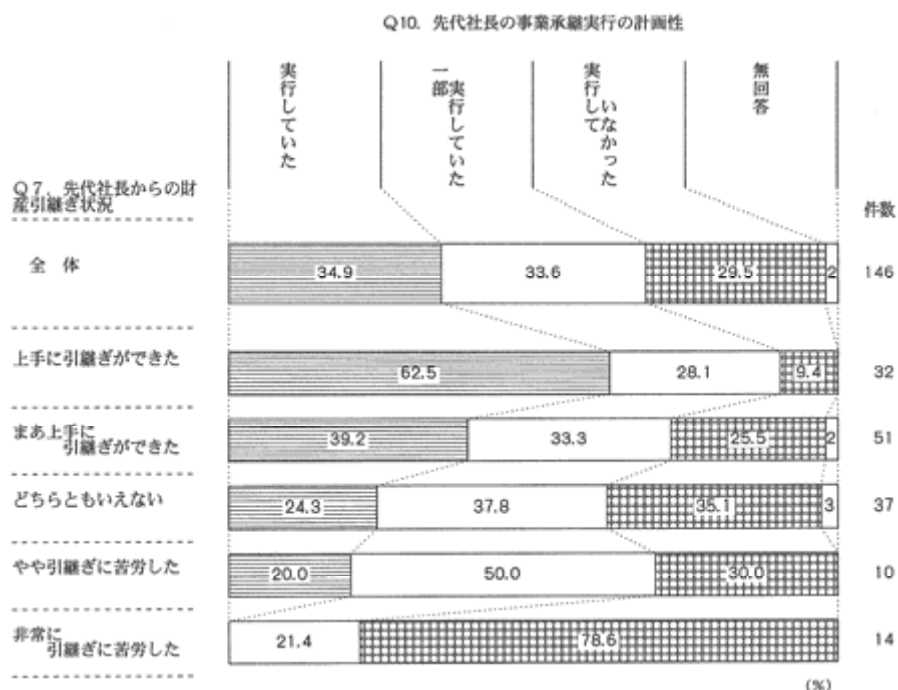
図表4 - 3



図表4 - 4



図表 4 - 4



(仮説 3) : 先代社長と後継者の信頼関係

先代社長と後継者及び家族間、幹部、社員などの関係者との信頼関係がないと、事業承継は、円滑に進まないと言われる。

(1) 「先代社長の経営方針への支持」と事業承継の円滑化には、相関がある。特に「全面的に経営方針を支持」に高い相関が見られる。(図表 4 - 5)

ただし、先代社長の経営方針を「ある程度支持」は相関が見られないが、承継に大変苦労した後継者は、先代経営方針を支持していないものが多い。

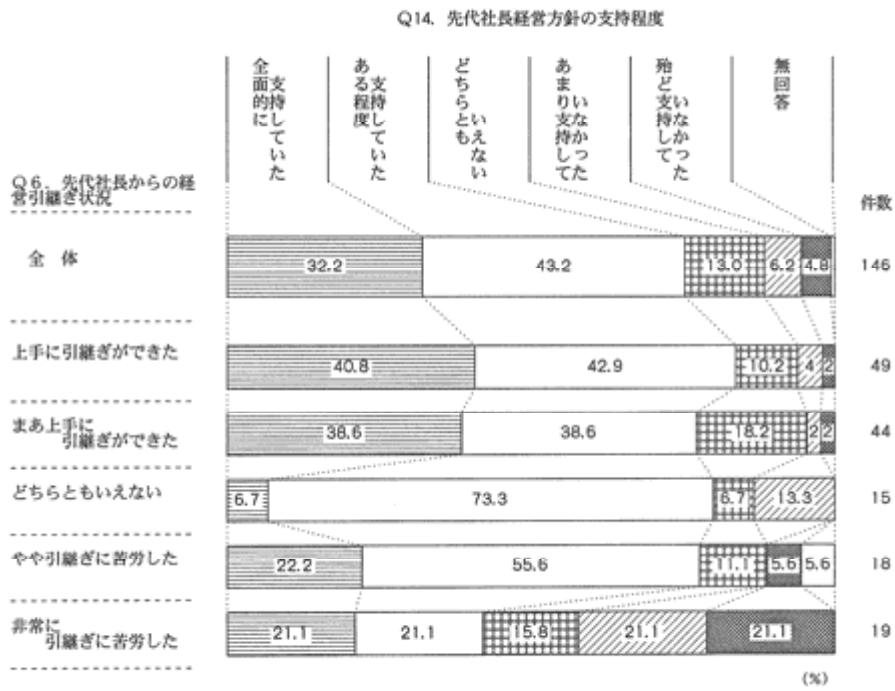
(2) 「先代社長の経営理念等の明確化」についても、事業承継の円滑化との相関あり。また、「先代社長の経営理念等の明確化」は、「創業者や先代社長への感謝」との相関関係も高い。(図表 4 - 6)

経営方針が不明確な企業では、事業承継も苦労をしているため、後継者が感謝の気持ちも薄れる。

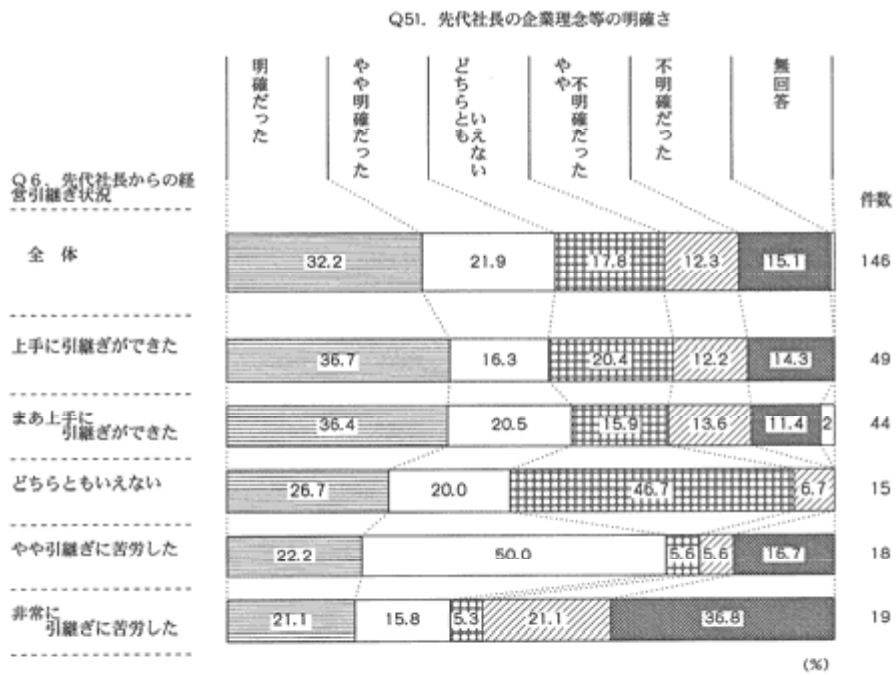
(3) 後継者が「他社選択時に先代社長のアドバイス」は、事業承継の円滑化との相関関係は見られない。(図表 4 - 6)

上記の結果から、経営者は、経営方針や理念を明確に示し、それを後継者にはっきりと提示・実践していくことが事業を承継する場合でも重要な要件となる。

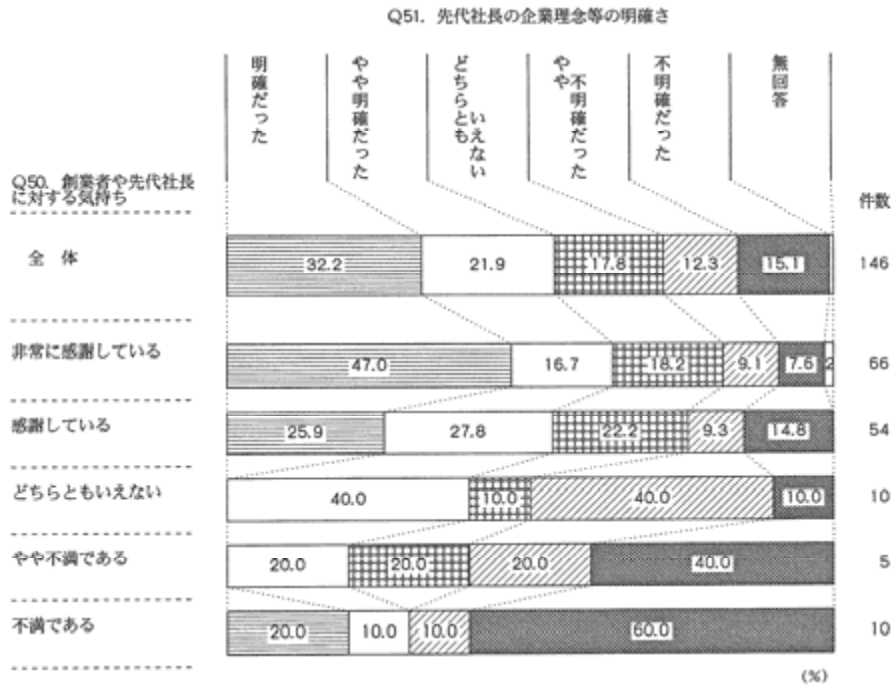
図表 4 - 5



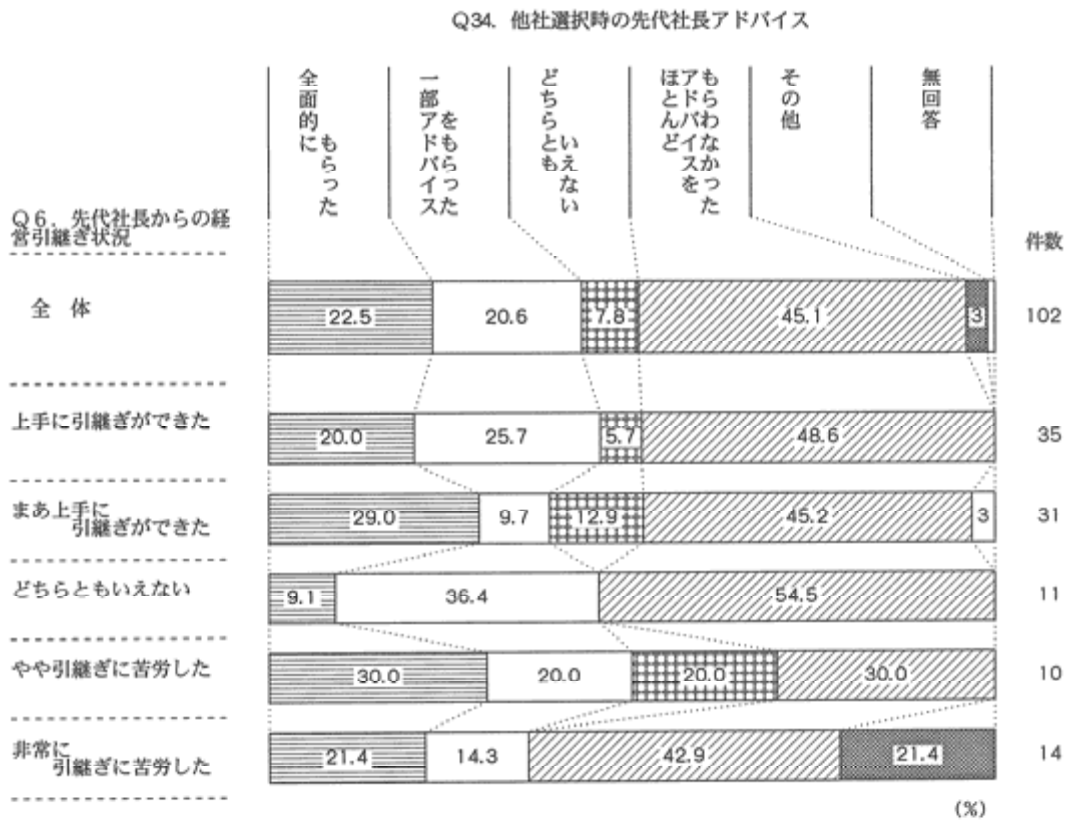
図表 4 - 6



図表 4 - 6



図表 4 - 6



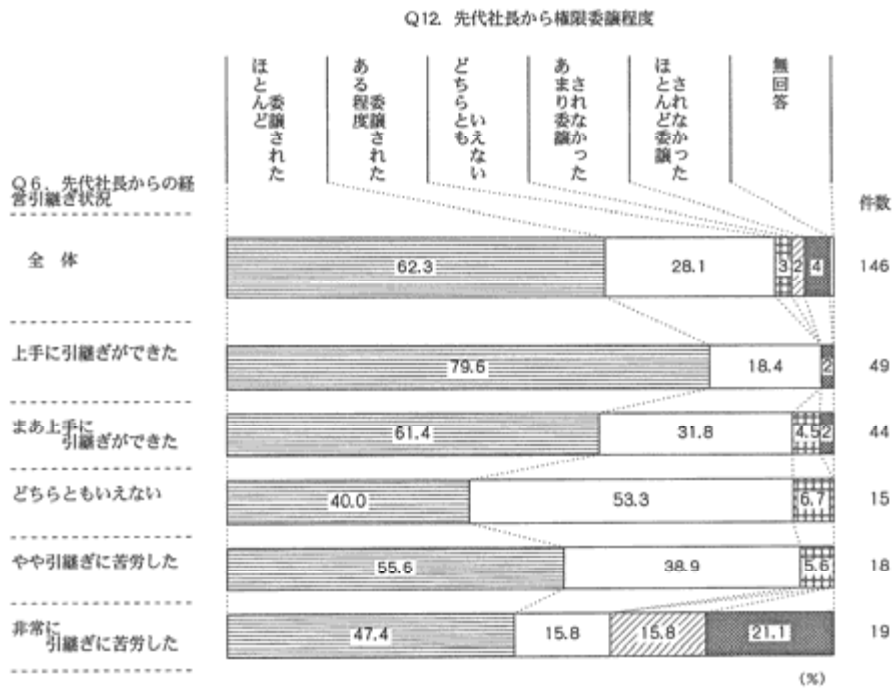
(仮説4): 先代社長の権限委譲(タイムリーに権限委譲)

後継者に段階的に権限委譲をし、次期経営者へのバトンタッチをしていくことが事業承継を円滑に進める上で重要であると言われている。また、権限委譲の範囲をどの部門まで委譲していくかも関係してくる。

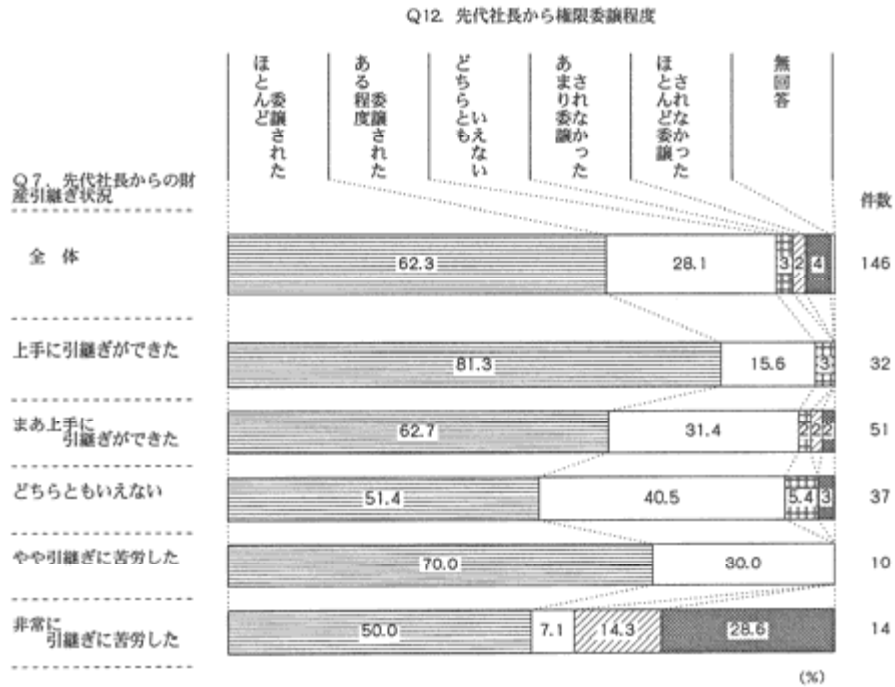
(1)「全面的に権限委譲された企業」では、事業承継の円滑化との相関関係はあるが、一部権限委譲では相関は少ない。また、財産引継ぎの円滑化では、「権限委譲」との相関関係は少ない。(図表4-7)

これは、多くの中小企業では、先代社長から段階的に後継者に権限を委譲しているが、早期に出来るだけ事業を広範囲に委譲していく方が、事業承継を円滑に進められると言える。経営者が権限をいつまでも握り、なかなか権限委譲が進まず、ある特定分野だけ権限を委譲するだけでは、事業承継時の障害が多くなっていくことを物語っている。

図表4-7



図表 4 - 7



(仮説 5) : 経営基本や経営者（後継者）教育

後継者教育は事業承継にとって重要な要素である。とくに技術系出身の後継者には、経営基礎知識や他事例の研究などの経営教育が有益である。

また、後継者は入社前に他社での業務経験を積んでおくと、マネジメントや人脈づくり、組織行動、企業風土の違いなどが身をもって習得できる後継者育成の有用な手段となると言われる。

(1) 今回のアンケート調査対象が、大半が中小企業大学校後継者コースを修了していることも関係するが、事業承継の円滑化と外部研修の受講の有無との相関は明確ではない。(図表 4 - 8)

(2) 中小企業大学校では、「経営基本知識」、「経営者の心構え」等を経営に有益だったと回答。他の研修機関と比べると、総合的な後継者教育では役立っている。「経営基本知識」は、民間後継者向け教育が 84.6% と高い。「講師陣や参加者間のネットワークづくり」では、大学院 (MBA) や海外留学にその有用さが高い。(図表 4 - 8)

(3) 入社前に他社での仕事の経験

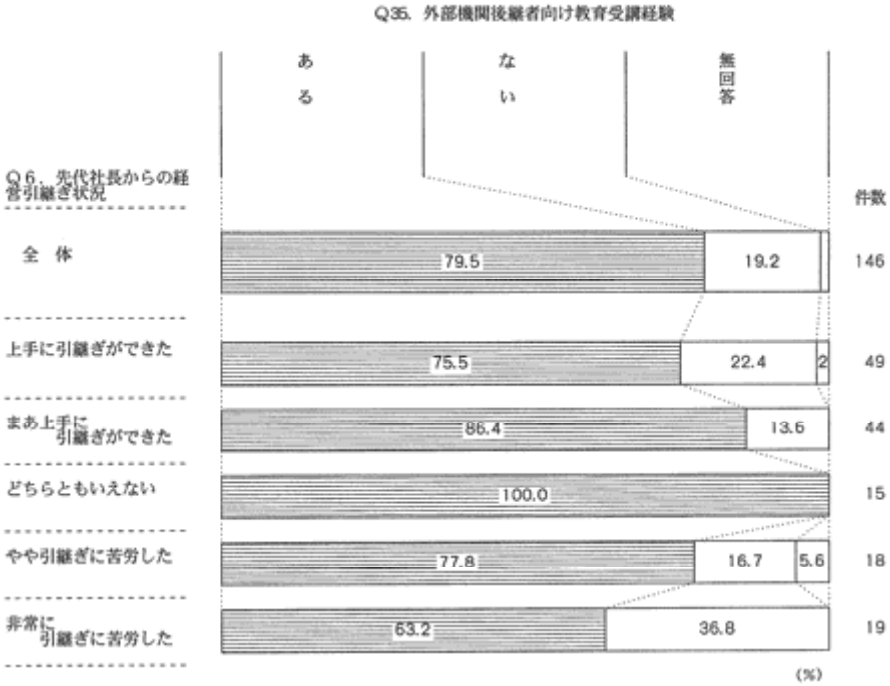
- ・「他社の業務経験の役立度」は、事業承継の円滑化と相関関係にある。(図表 4 - 9)

- ・他社での業務経験では、「企業全体の仕組み」が事業承継の円滑化と相関関係がある。また、「人の使い方やリーダーシップ」、事業承継の円滑化のマイナスの相関関係が見られる。(図表 4 - 9)

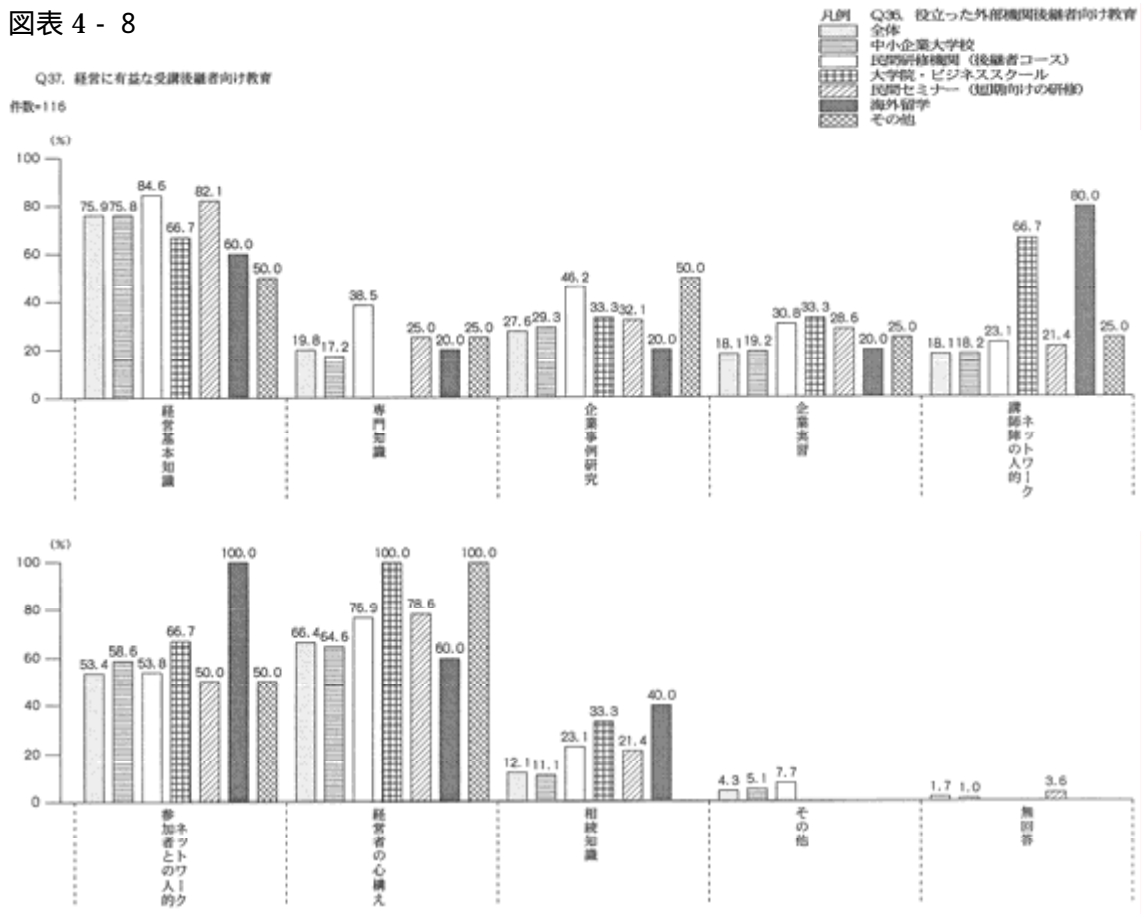
・「他社での就職経験」の有無や「他社勤務年数」の長短は、事業承継の円滑化とは相関が見られない。(図表4-9)

上記から、後継者教育は、中小企業大学校が総合的教育、他機関は独自の差別化教育を実施していると言える。他社での就業経験が、経営に役立つためには、「企業全体の仕組み」が修得できるような企業を選定して勤務することが望ましい。

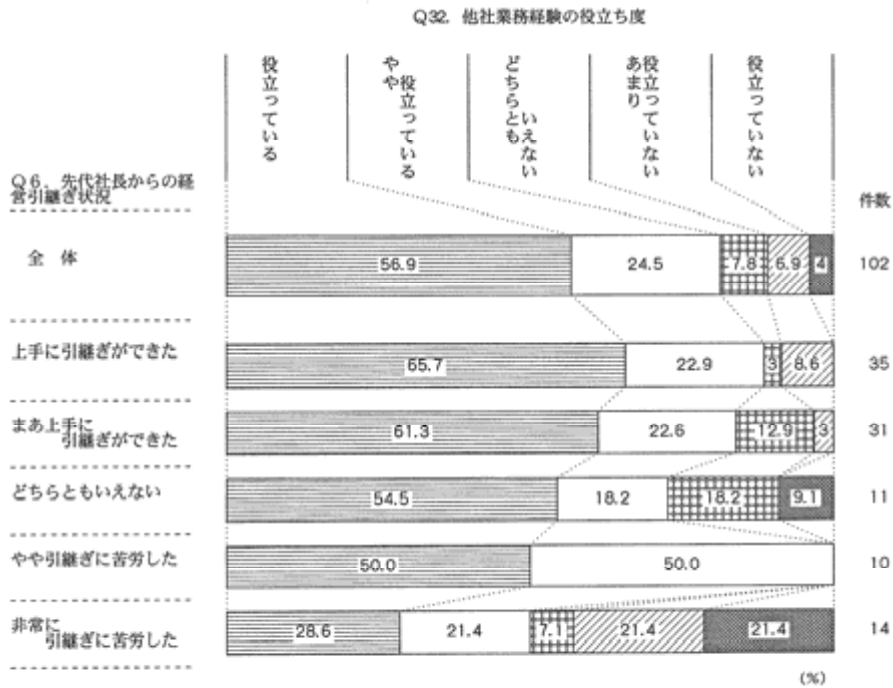
図表4-8



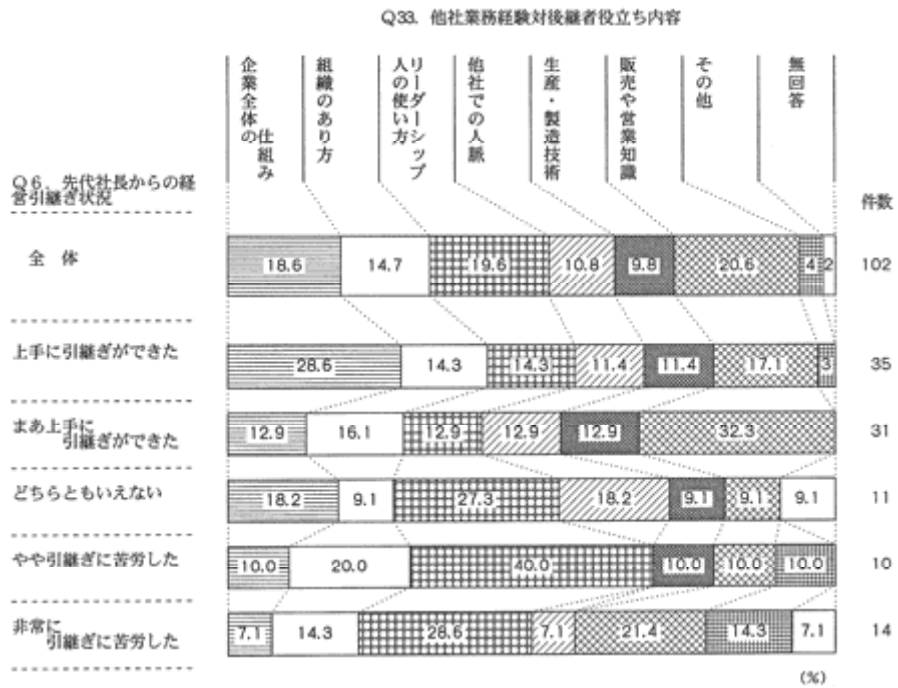
図表 4 - 8



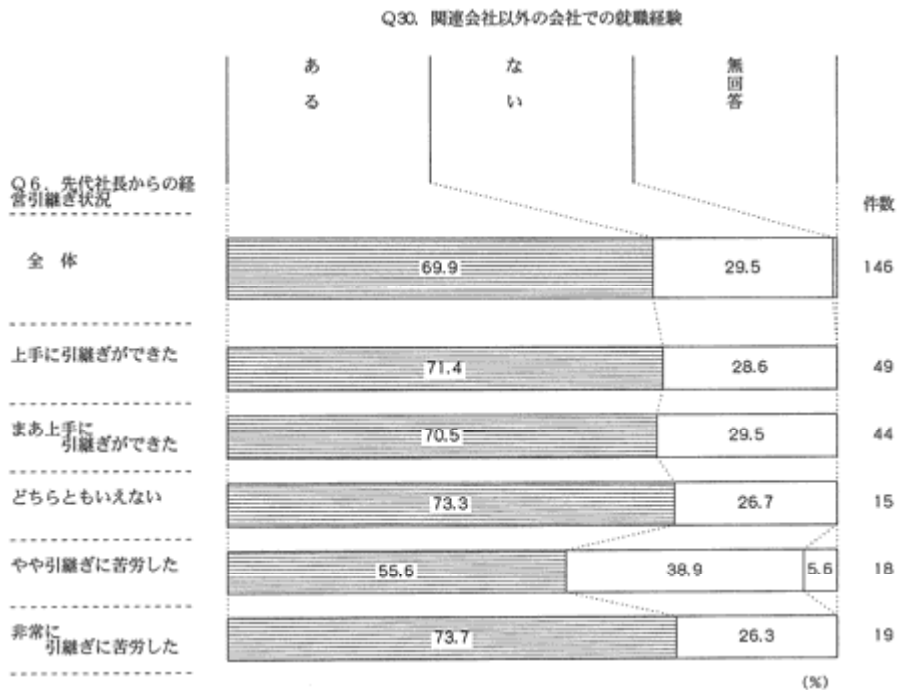
図表 4 - 9



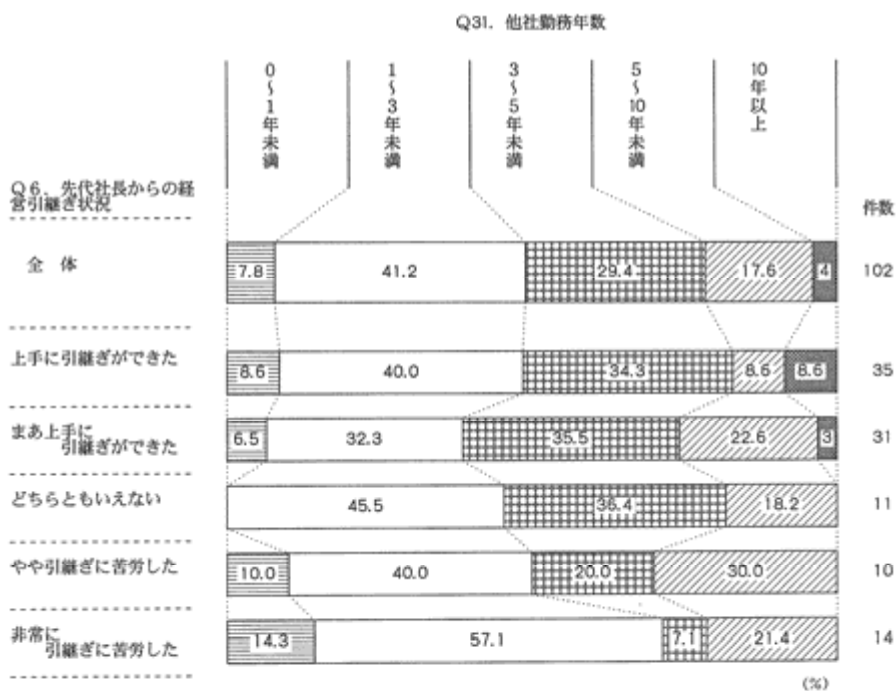
図表 4 - 9



図表 4 - 9



図表 4 - 9



(仮説 6): 社内の後継者の承継の理解とブレンづくり

後継者に事業をバトンタッチするまでには、社内の“人”に対する体制を整える必要がある。とかく古参幹部には後継者は頭があがらないものである。

後継者は、古参幹部や社員とのコミュニケーションを大事にし、自分なりに工夫と努力を積み重ねて、後継者としての認識を高めていくことが大切である。

(1) 「古参幹部や社員からの理解」と事業承継の円滑化と相関関係にある。

(図表 4 - 10)

幹部や社員の後継者としての理解を得られた企業では、事業承継が上手になされている。反対に幹部、社員から理解が得られないところでは事業承継の苦労が大きい。

(2) 「後継者が信頼できるブレンの有無」と「古参幹部との理解」は相関あり。

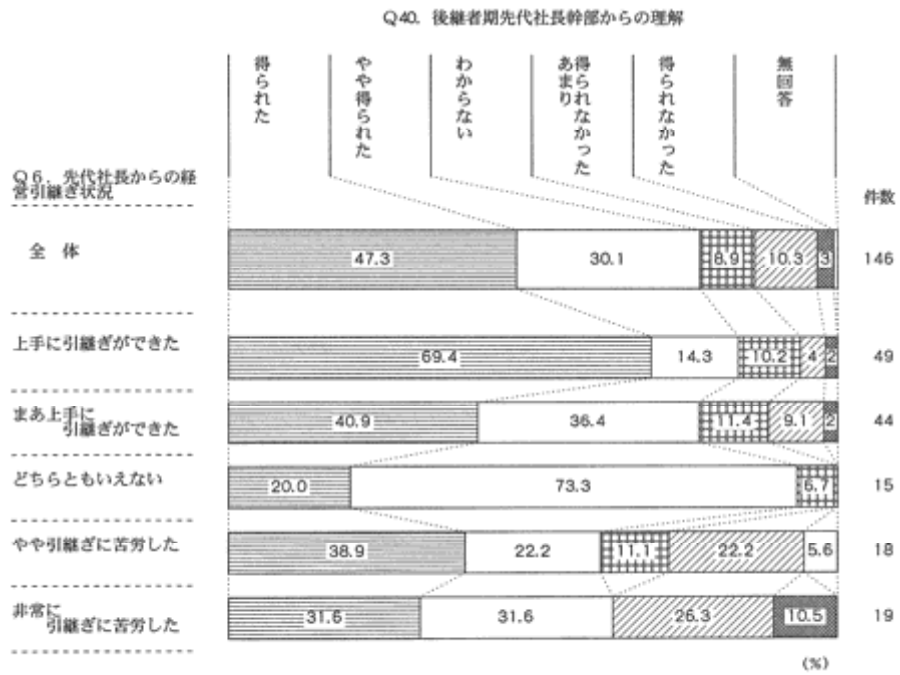
(図表 4 - 10)

(3) 「後継者が信頼できるブレンの有無」と事業承継の円滑化については相関関係がある。(図表 4 - 10)

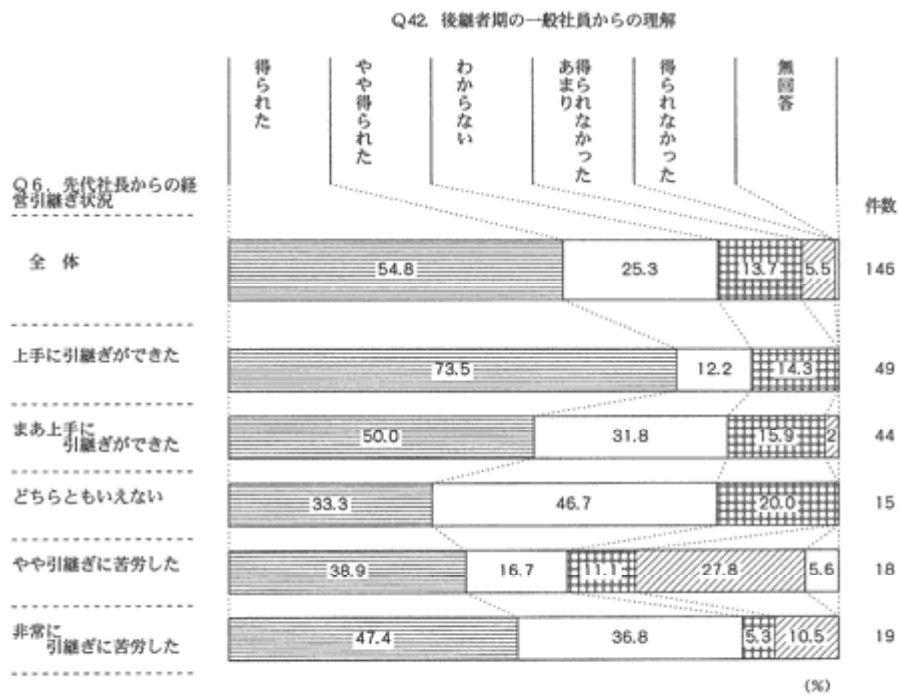
(4) 事業承継前の社外ネットワークについては、事業承継の円滑化との相関関係少ない。(図表 4 - 10)

後継者が信頼できるブレンを持っていた方が幹部や社員からの理解が得られやすい。反対に、信頼できる幹部を持たないと、事業承継も円滑に進まない企業が多いと言える。

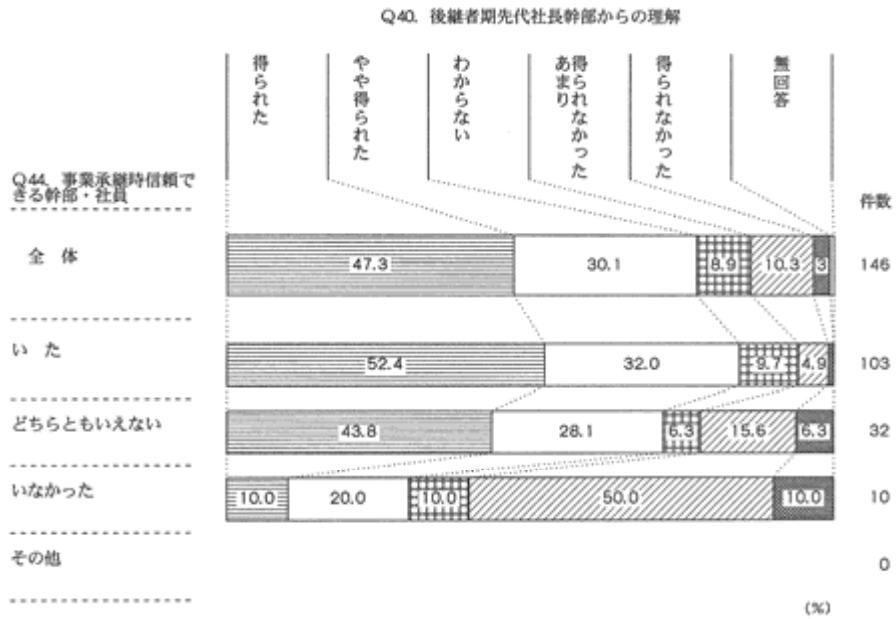
図表4 - 10



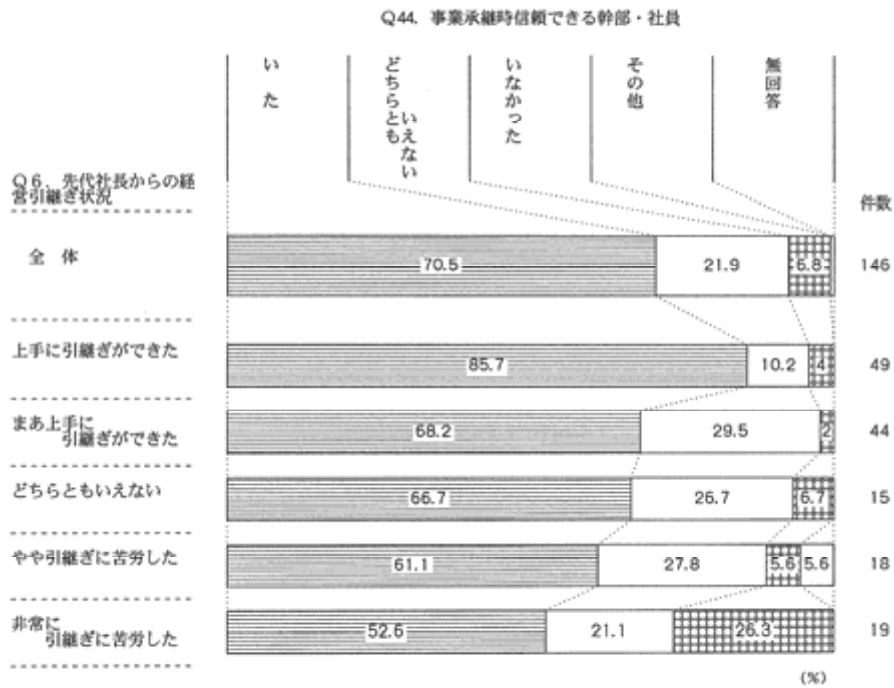
図表4 - 10



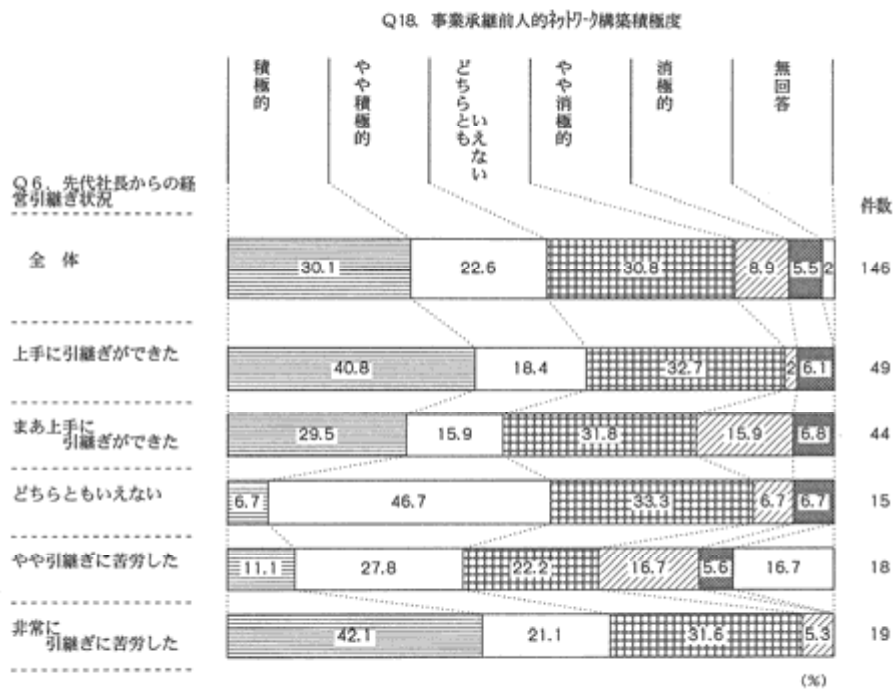
図表4 - 10



図表4 - 10



図表 4 - 1 0



(仮説 7): 後継者の現場経験と新たな事業改革

後継者は、入社後に現場経験を通じ会社全体の課題・方向を的確に把握し、時代の変化に合わせて新事業や新製品開発などへのチャレンジ精神と行動力が求められる。

(1) 後継者の社内改革と事業承継の円滑化の相関関係

後継者は入社後に営業、製造、経理等の各部門を経験しながら成長していく。この中で最も取組んだ社内改革と事業承継の円滑化の関係をみた。

社内改革の取り組み事業の種類が多いので、本アンケート調査では相関が不明である。(図表 4 - 1 1)

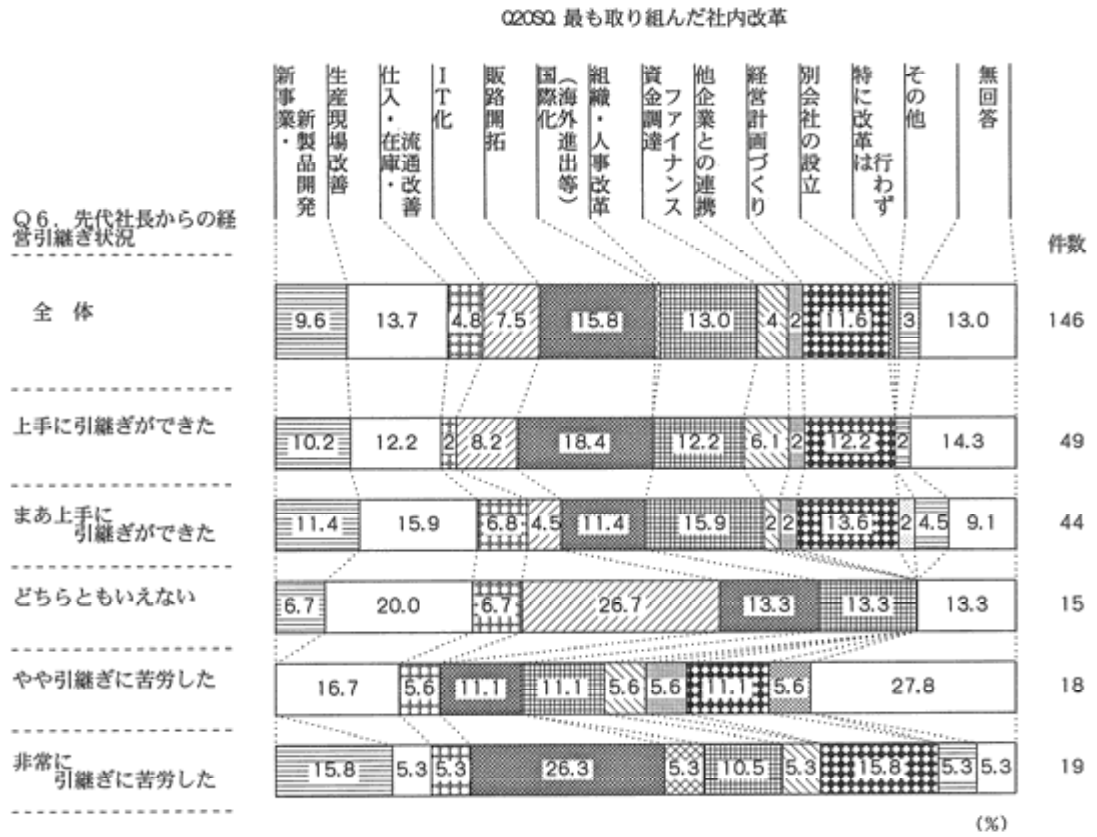
事業承継の円滑化であった企業は、社内改革をバランスよく実施しているが、事業承継の円滑化に苦労している企業は、「販路開拓」「新事業・新製品開発」のウエートが高い。

(2) 「後継者の社内改革への先代社長のサポート」と事業承継の円滑化には相関が見られる。(図表 4 - 1 1)

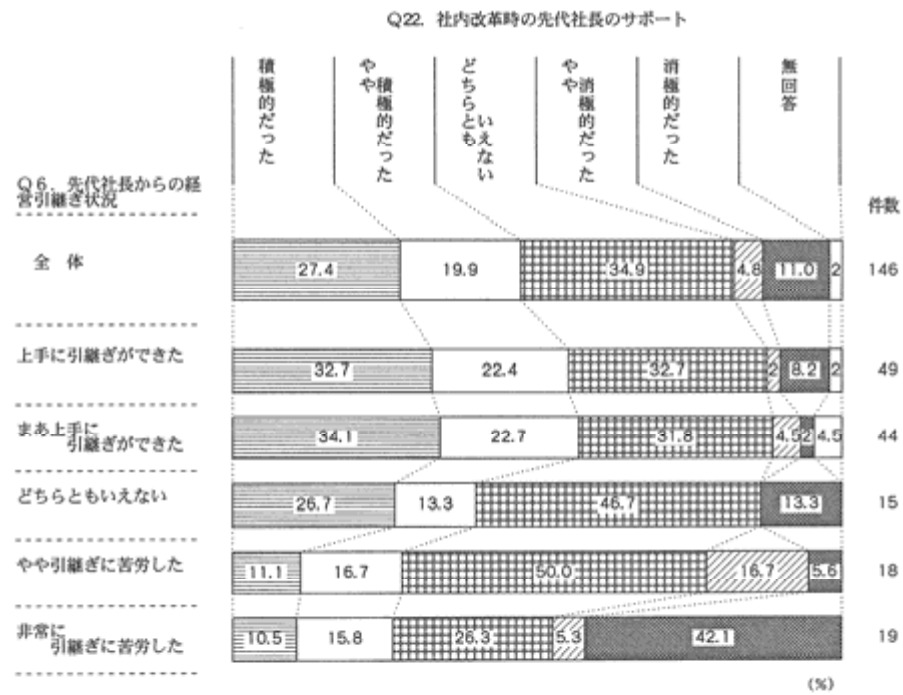
(3) 「後継者の社内改革の抵抗の有無」と事業承継の円滑化には、相関は少ない。規模別では、従業員 50 ~ 100 人で「社内改革への幹部などの抵抗」が多い傾向が見られる。(図表 4 - 1 1)

後継者が社内改革を推進する場合に、先代社長のサポートがあれば、円滑に進み、事業承継の円滑化に繋がる。社長のサポートが消極的であれば、後継者の改革に成果が無ければ、幹部からの不信感を持たれ、事業承継にも苦労するケースが多い。

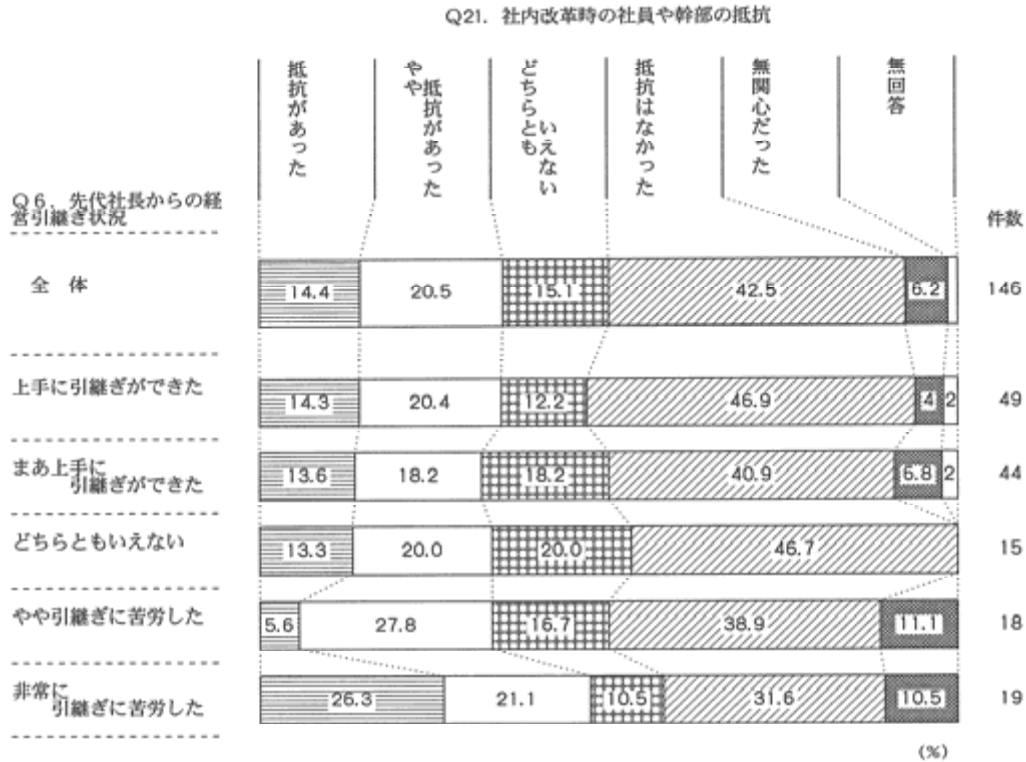
図表4 - 1 1



図表4 - 1 1



図表4 - 1 1

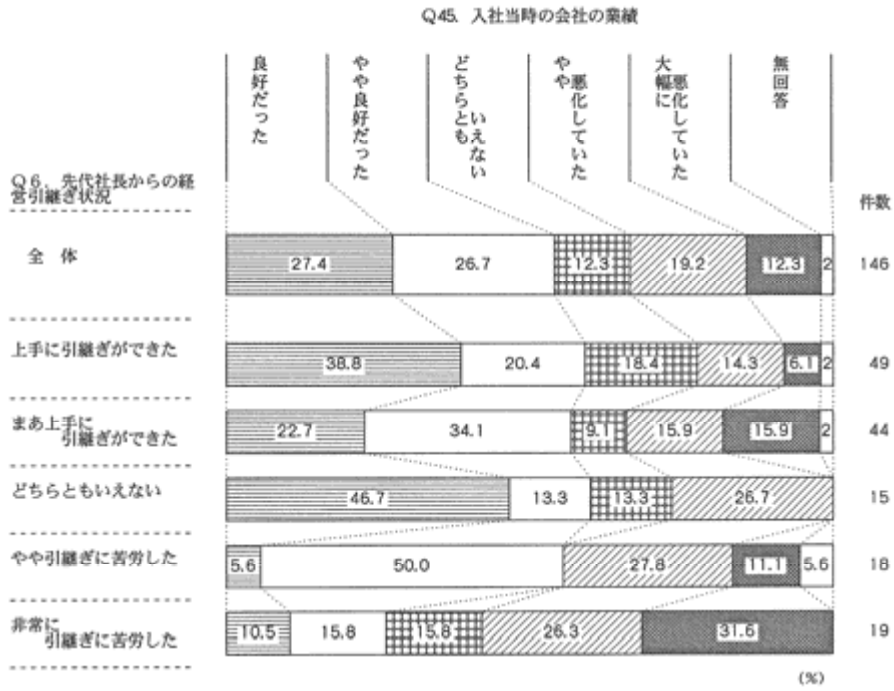


(仮説8): 入社から引き継ぎまでの会社の業績

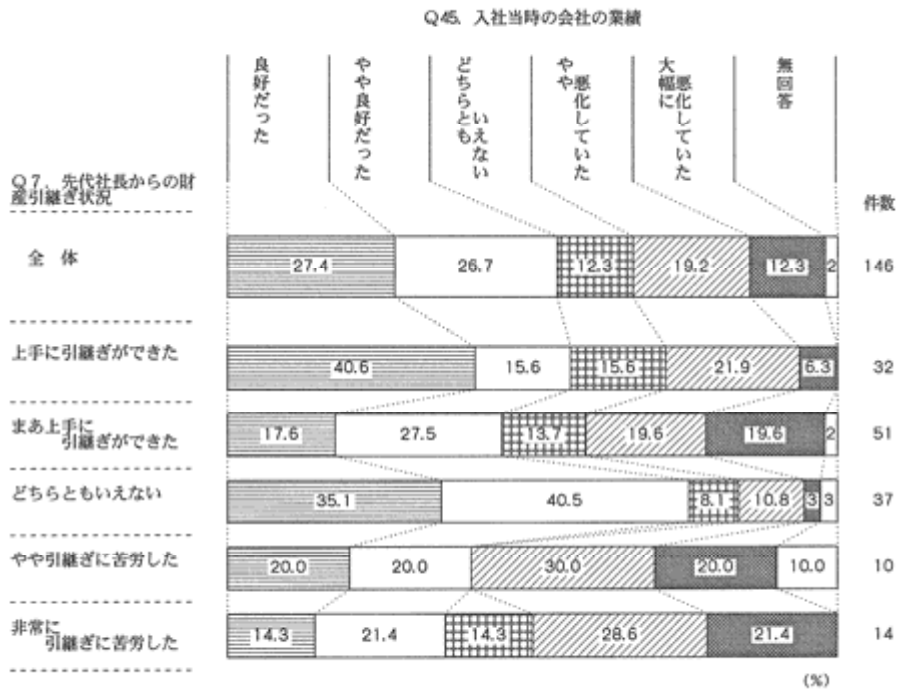
後継者の入社時の会社の業績状況、経営者に就任するまでの会社の経営内容、経営危機やトラブルの遭遇とその解決への貢献と事業承継の円滑化の関係を見る。

- (1) 「入社時に会社の業績」と事業承継の円滑化はやや相関あり。(図表4 - 1 2)
- 業績が悪く、債務超過などに陥っているような状況で入社するケースでは、後継者も引継ぎまで苦勞している。ただし、いくら入社時の業績が良くてもそれが即、承継の良否には直接的には結びつかないとも言える。
- (2) 「入社後～事業承継までの会社業績」と事業承継の円滑化については、相関関係がある。(図表4 - 1 3)
- やはり業績が良好であれば承継も円滑に進めるケースが多い。反対に、業績が悪化してくれば、後継者も承継後も苦勞が多いものと言える。
- (3) 「後継者時期の経営危機やトラブルの遭遇」「経営危機遭遇に対しての後継者の貢献度」と事業承継の関連については、個別性が強く、相関関連が分からない。(図表4 - 1 4、図表4 - 1 5)
- 「経営危機に遭遇した」割合や貢献度は、引き継ぎ苦勞した後継者に多く、その経営危機、トラブルの重大さについては、相関関係が強い。

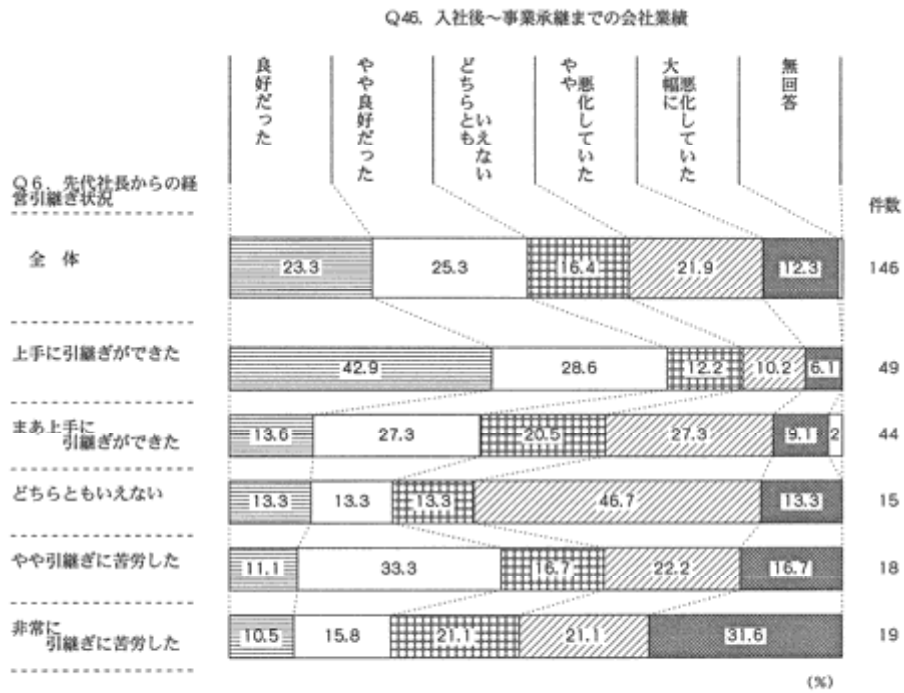
図表4 - 1 2



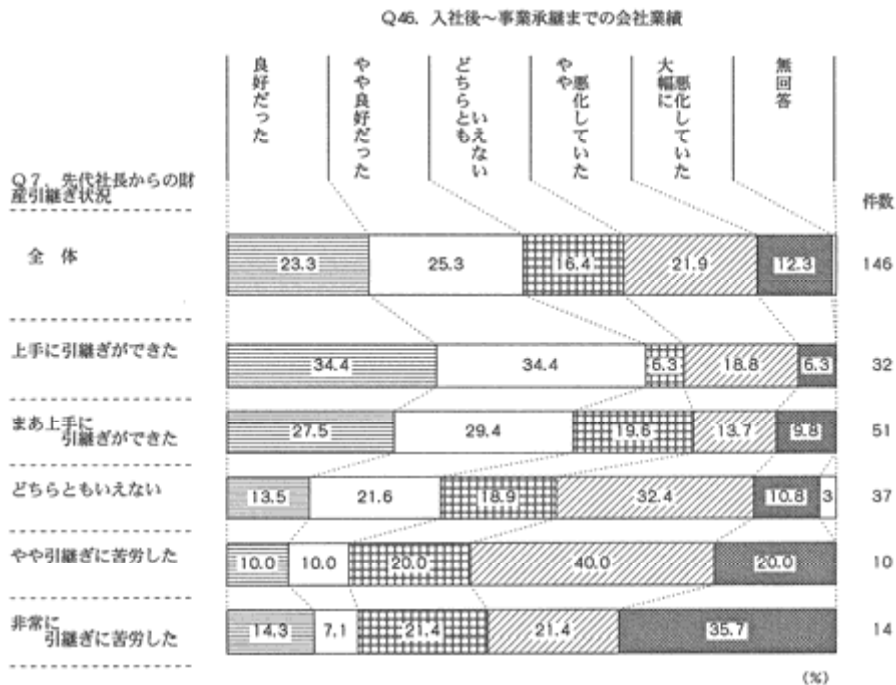
図表4 - 1 2



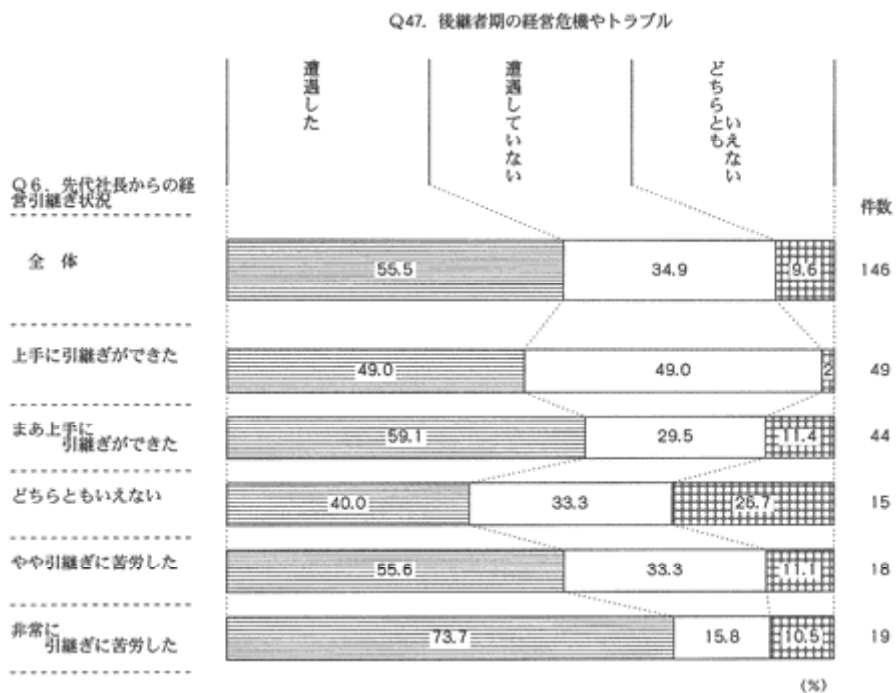
図表4 - 13



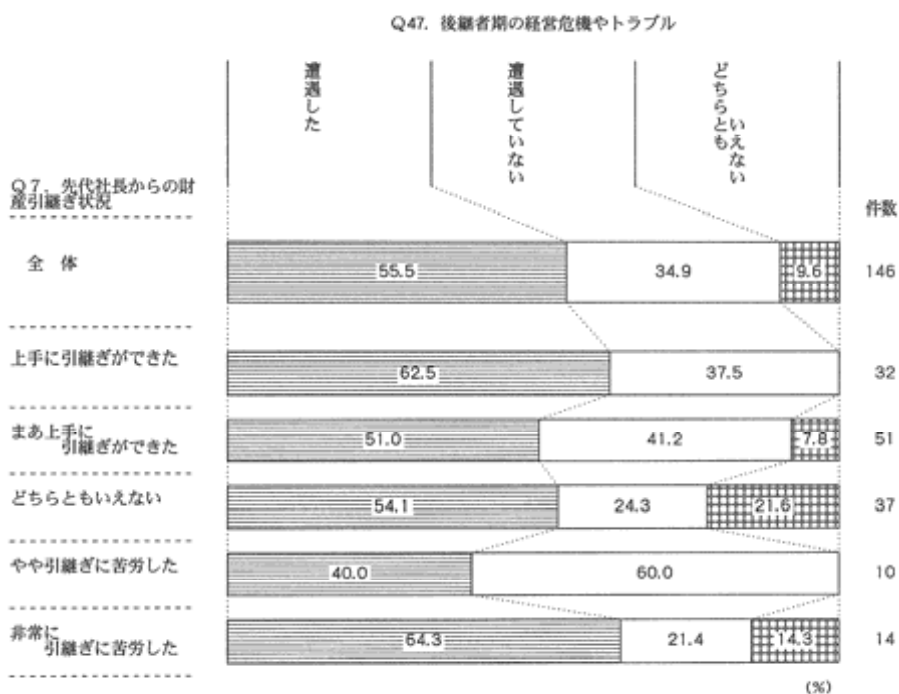
図表4 - 13



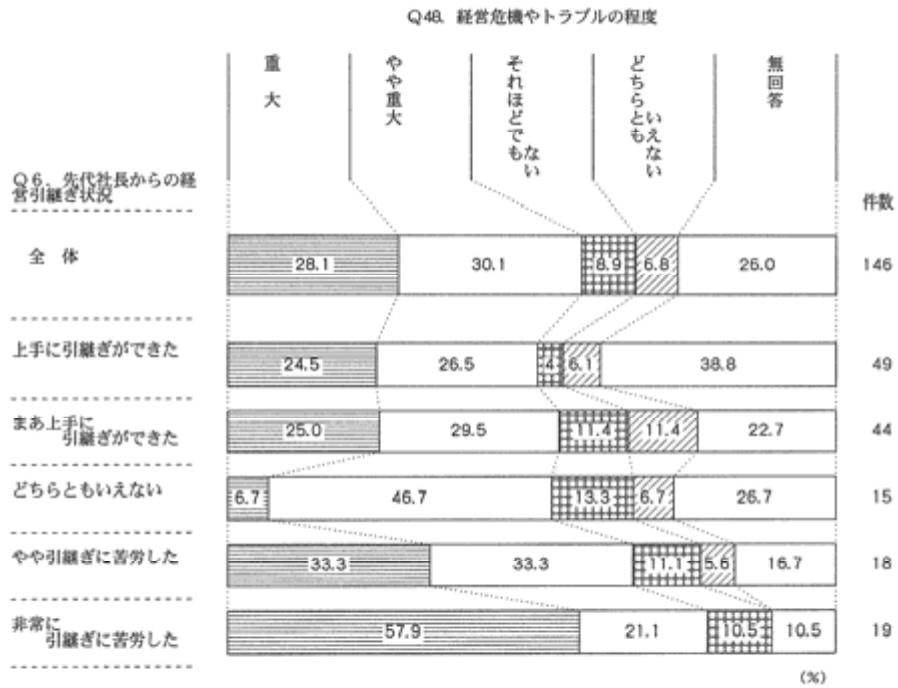
図表4 - 14



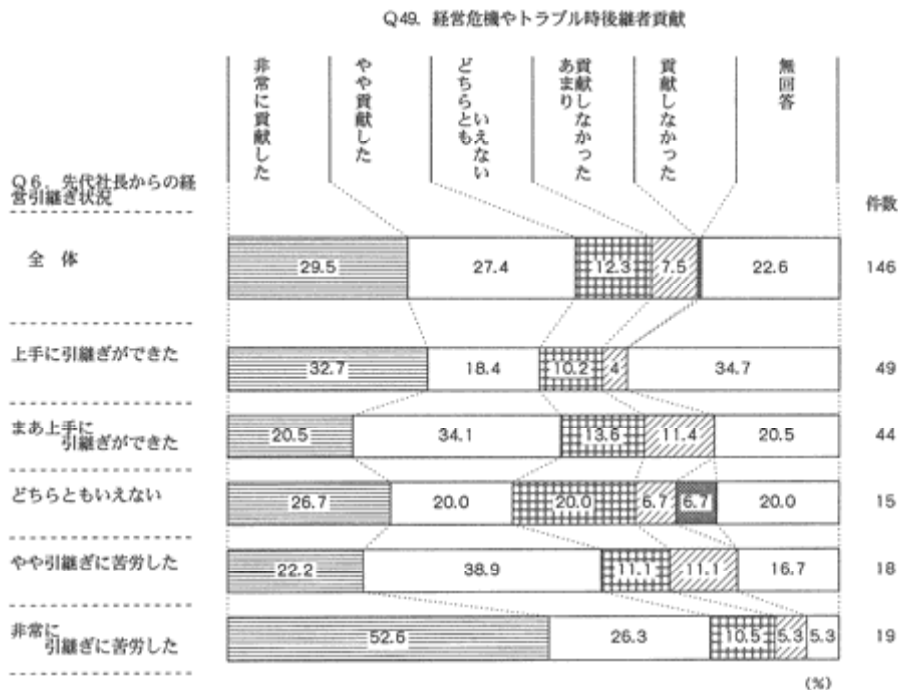
図表4 - 14



図表4 - 1 4



図表4 - 1 5



(仮説9): 株式集中、株式譲渡のサポート

後継者が事業承継後に安定した経営を続けるには、後継者に株式を移転し、経営権を集中させることが望ましい。とくに兄弟姉妹が多い親族では、相続時に財産分与で株式の分散せざるを得ない状況になるケースもある。

(1) 「自社株保有希望」と事業承継の円滑化に関しては、相関が少ない。
ただし、事業承継の苦労度の高い企業では、「自社株保有」との相関がある。
(図表4 - 16)

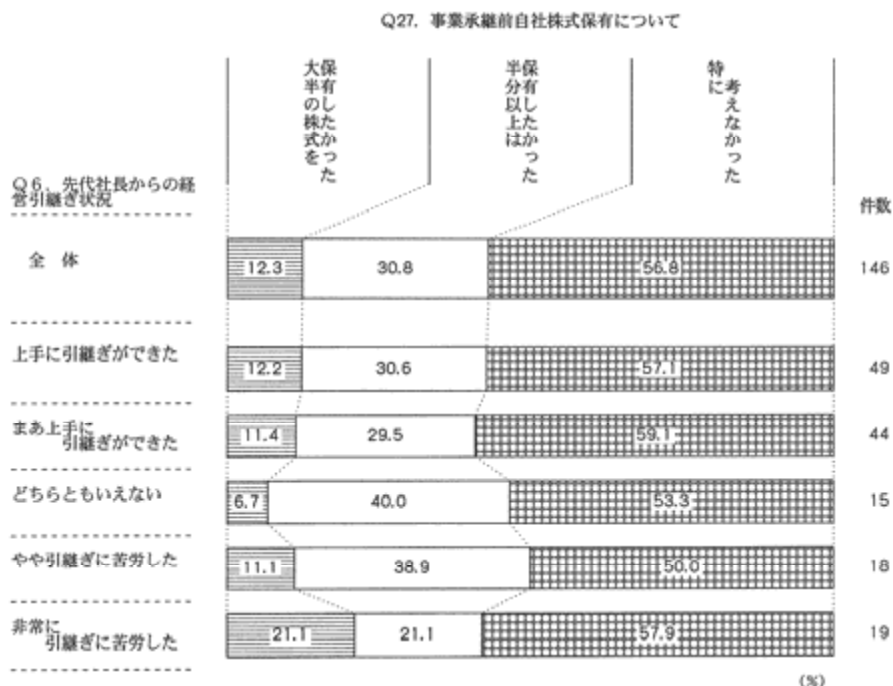
(2) 「先代社長からの株式譲渡」と事業承継の円滑化との相関あり。
とくに、財産の引継ぎでは、上手く引継ぎをした企業と大変苦労した企業で、「先代社長からの株式の譲渡」の関連は強い。(図表4 - 17)

(3) 「承継時の株式保有率」と事業承継の円滑化は、相関が少ない。(図表4 - 17)

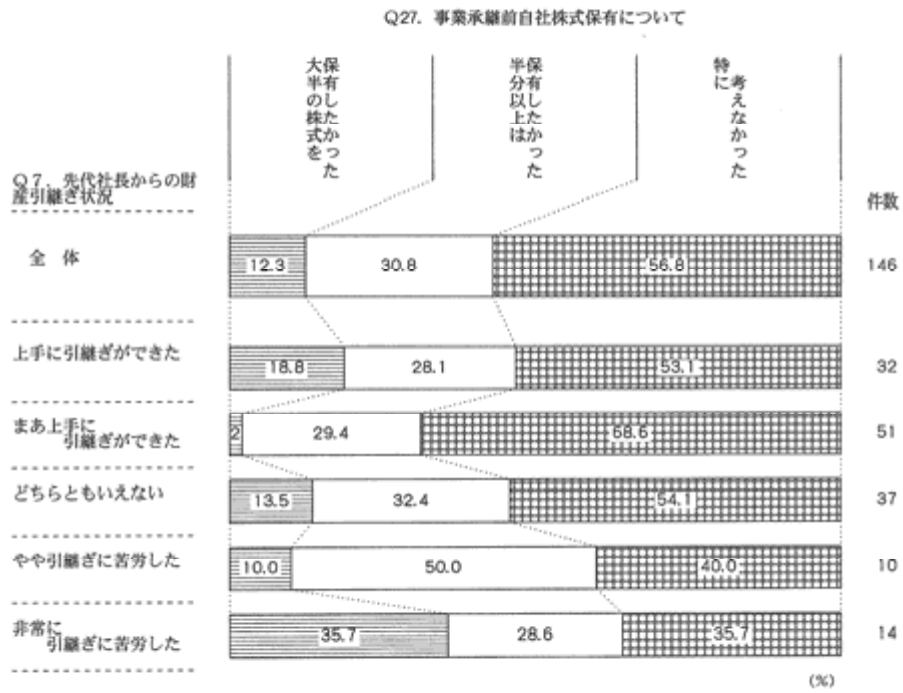
上記から、上手に引継ぎができた企業では、後継者に経営権を後継者に集中して承継後の経営の安定化を目指すことができた。

しかし、「引継ぎに苦労した企業」は、株式移転による経営権に集中よりも、経営の建て直しや、社内改革など、株式移転よりも他の課題解決に迫られたことが推測される。そのため、後継者がやむにやまれず株式を譲り受けたものが多いと言える。

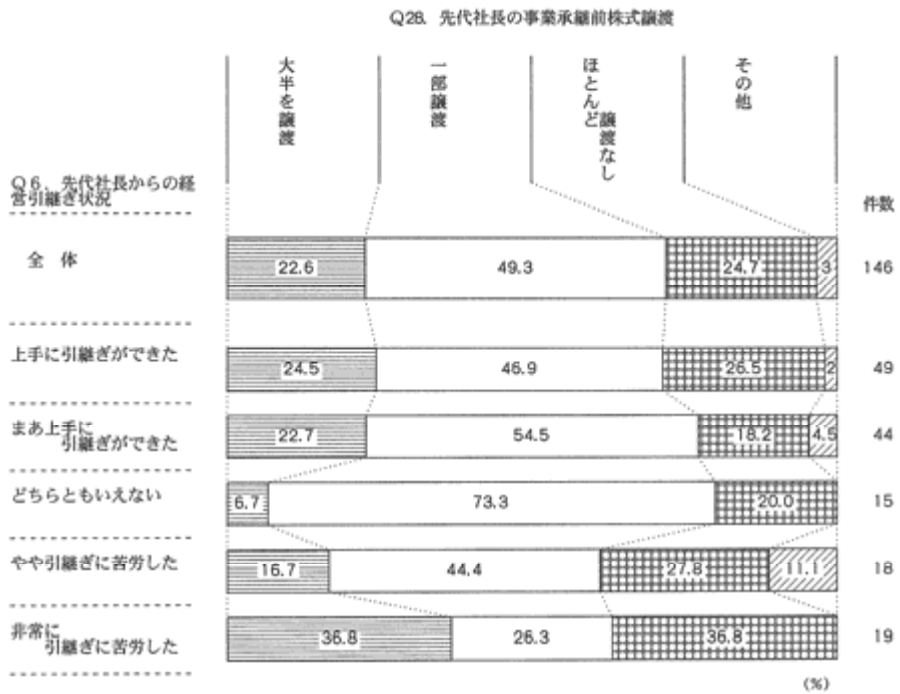
図表4 - 16



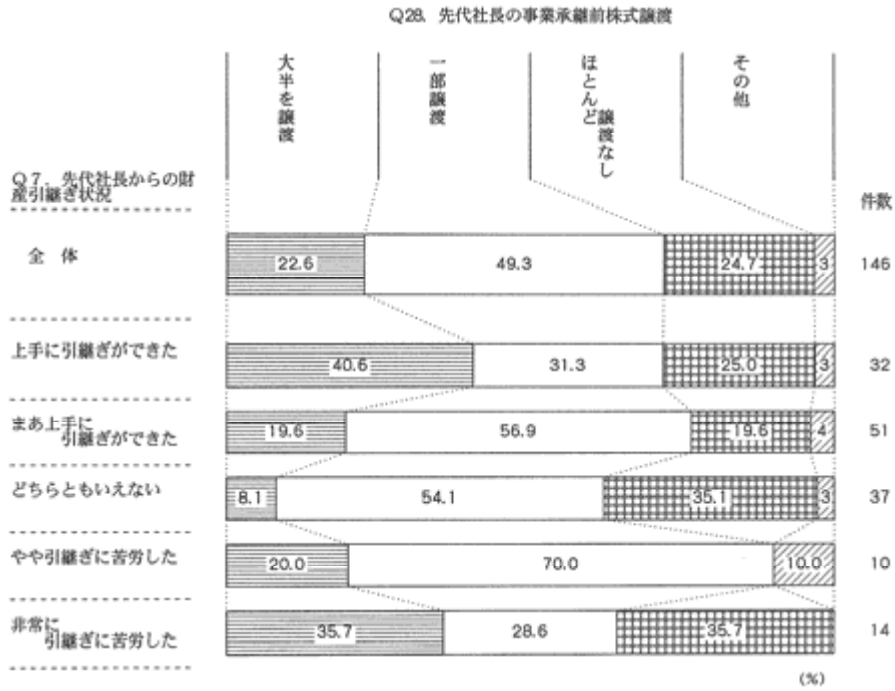
図表4 - 1 6



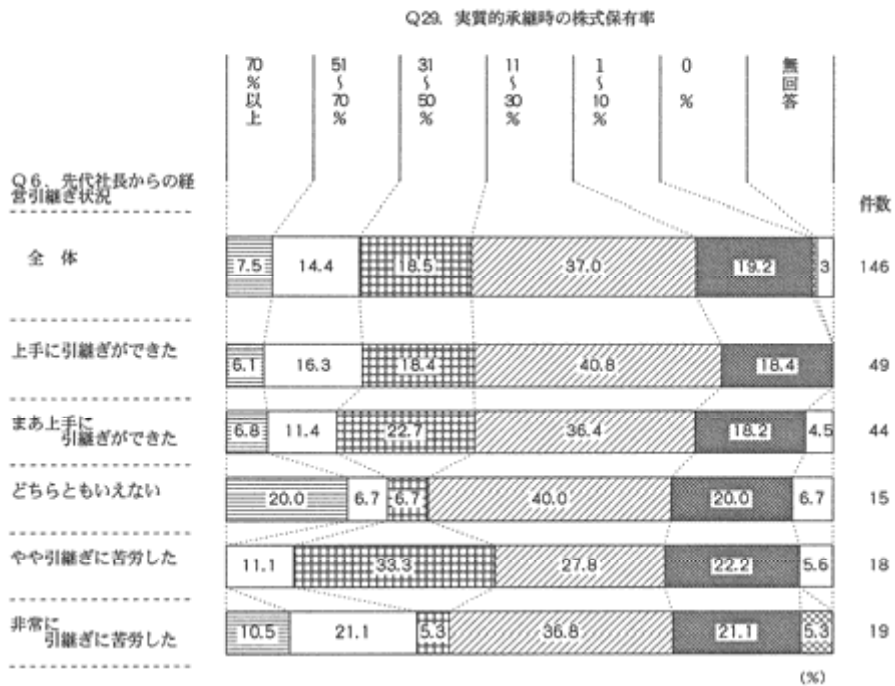
図表4 - 1 7



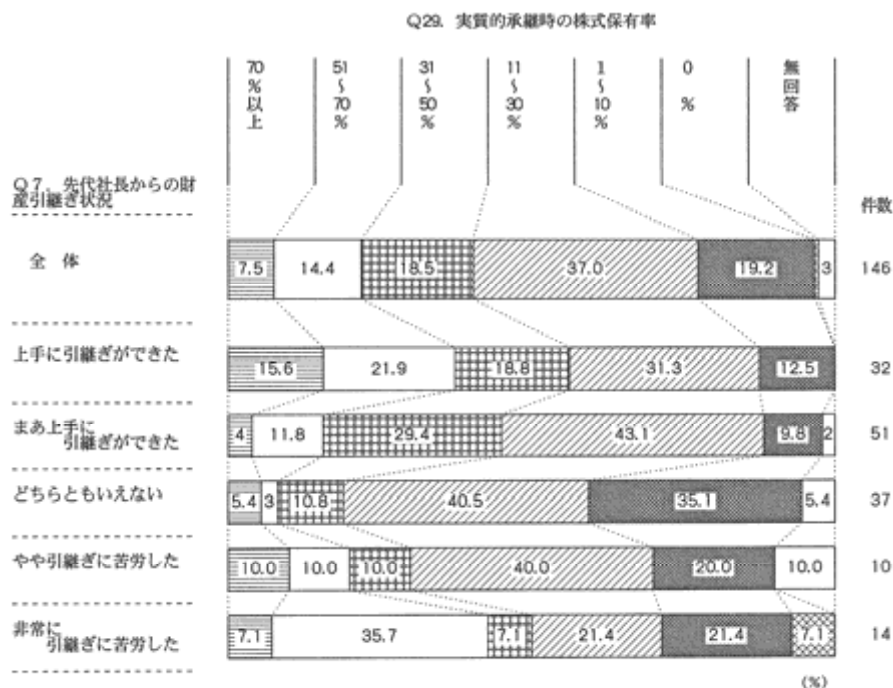
図表4 - 17



図表4 - 17



図表4 - 17



(仮説10): 後継者として事業承継を決めた時期・年代

事業承継を上手に進めるのは、十分な期間をもって計画的に事前準備をしておくことが不可欠である。そのために早めに後継者を選定、教育を行い創業者精神や経営者との“経営の心の共有”をしていくことが必要である。

(1) 「後継者への実質的な事業承継年齢」と事業承継の円滑化の相関は少ない。

(図表4 - 18)

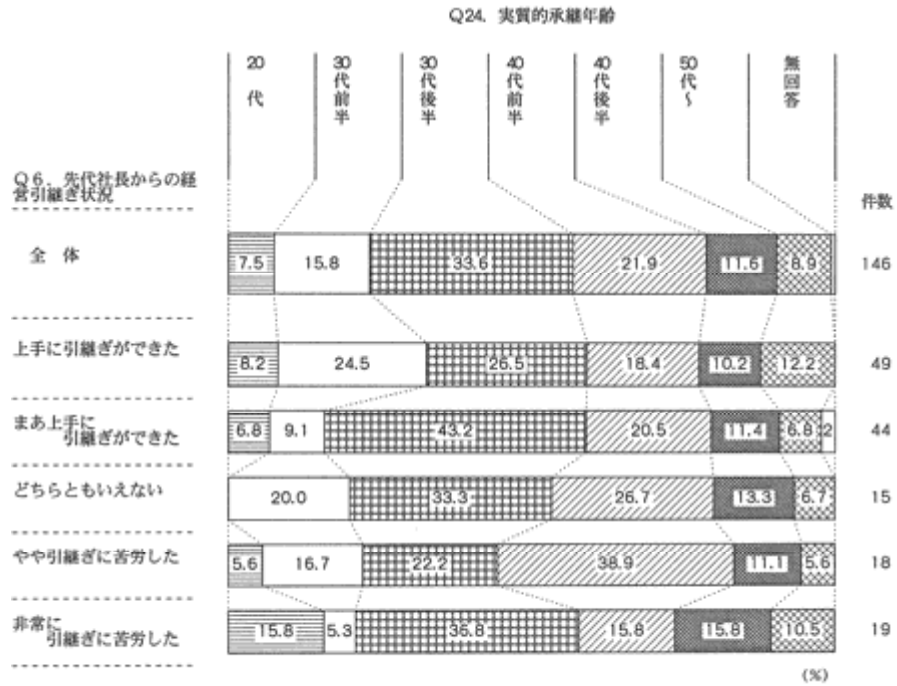
後継者の承継時期は、30代後半が最も多いが、承継年齢と事業承継の円滑化については、相関関係が少ない結果となっている。

(2) 「後継者の入社理由」と事業承継の円滑化についても、相関関係が少ない。

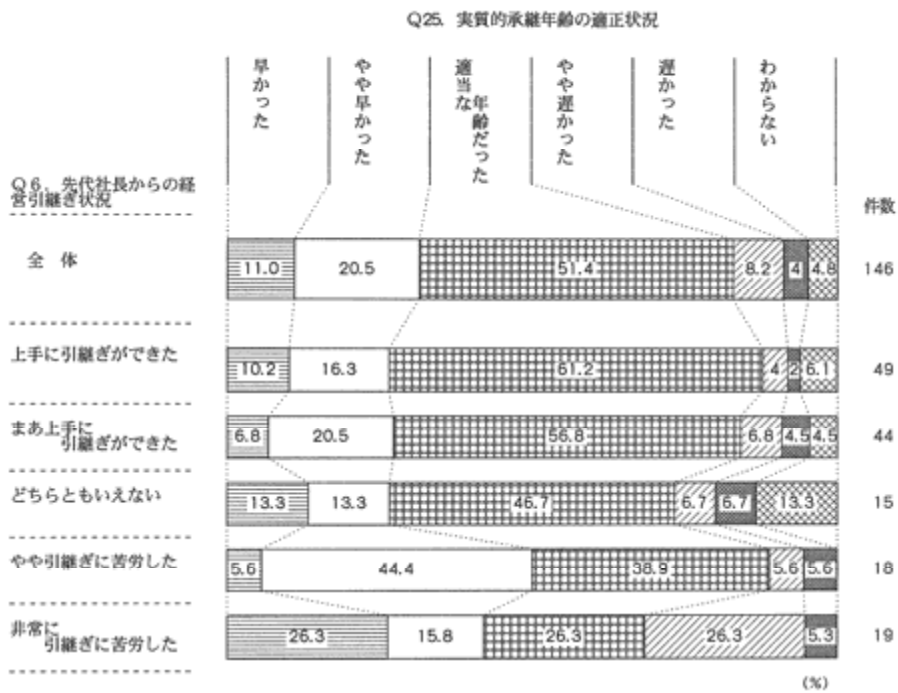
(図表4 - 19)

上記のことから承継時期や後継者の年齢についての平均的なものではなく、あくまで入社から承継までで後継者が高い経営マインドを持ち、社内改革や幹部、社員、取引先とのコミュニケーションを良好にしていくかどうかによって左右されるものである。

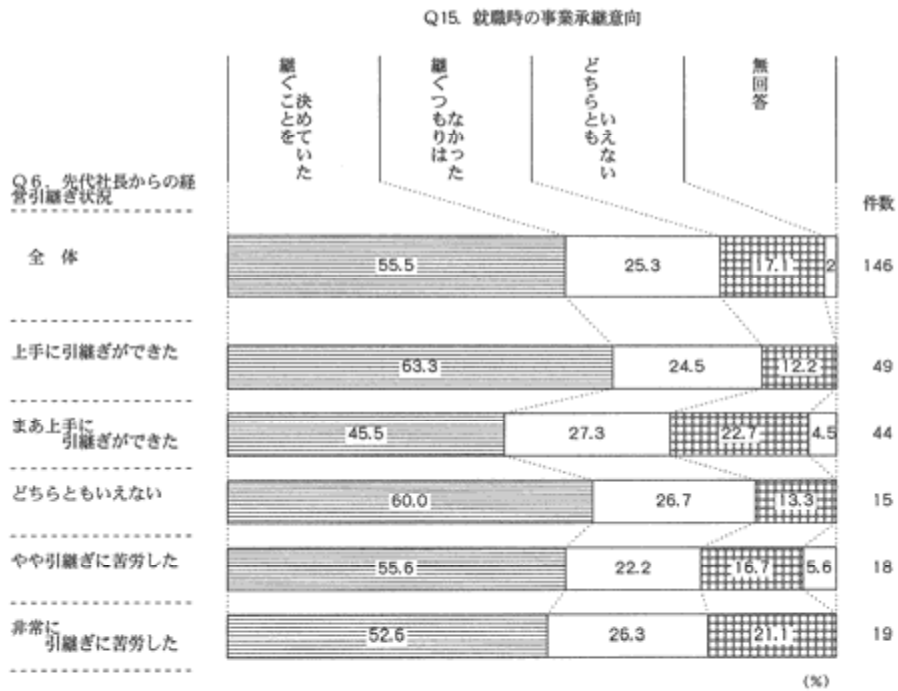
図表4 - 18



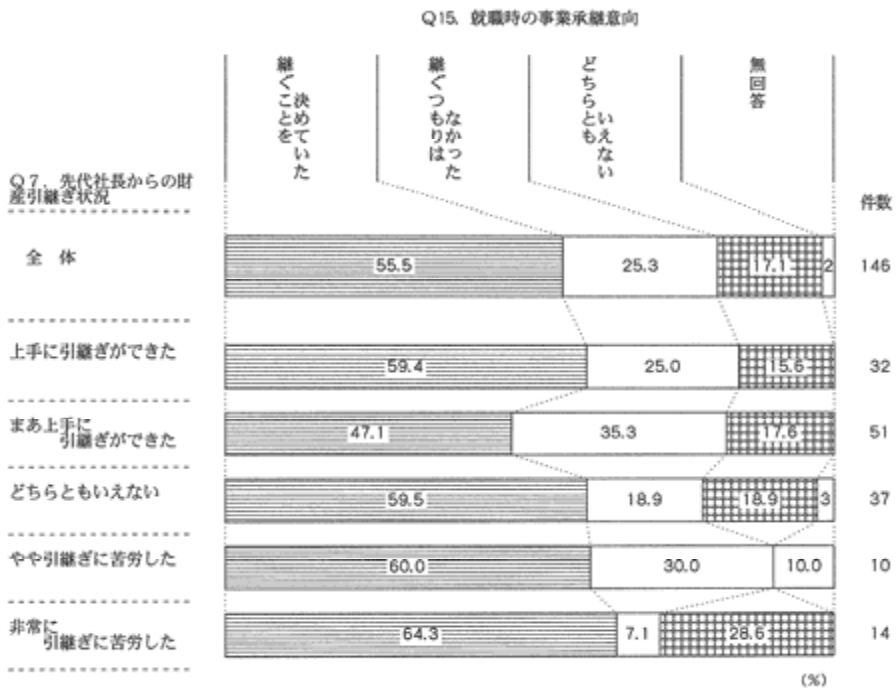
図表4 - 18



図表4 - 19



図表4 - 19



第5章 事例から見る事業承継の円滑化の要因と課題

事例1：A社の事業承継

A社 ～後継者に人事・教育面を全面委譲、大胆に経営革新を推進～
創業：1973年、従業員数：後継者入社時、約70人 現在約170人
事業内容：機械の保守、点検、改造に係るサービス
事業承継のポイント：社長（父親）と後継者＝専務取締役（長男）の信頼関係の構築と後継者の役割を十分理解し、実行。

当社は、1973年に現社長が大手メーカーからスピンアウトして設立した会社。機械メンテナンスを手掛ける中堅企業である。現在、後継者は役員で実質的に事業が引き継がれている。

1. 後継者の事業承継の動機（理由）

A社の後継者は、入社して約20年、現在、専務取締役に経理・財務部門以外の事業の大部分を引き継いでいる。大学卒業と同時に父親の経営する会社に工場長（取締役）として入社した。父親から事業承継を強要されたのではなく、自ら望んで入社。「学校を卒業、すぐに父親の会社に入社することに何らためらいがなかった」と言う。

大学3年生に父親から工場ですぐ1回、バイトをしないかと誘われ、現場の部品運びや加工の手伝をした。その時に加工現場の体験等を通じて今までにない新たな発見をした。また古参幹部等も自分を歓迎してくれことが後継者路線の第一歩。

2. 入社後の後継者の行動

<現場回りからスタート>

入社時の肩書きは取締役兼工場長、5年間、現場回りや営業、管理などいろいろと経験してきた。とくに技術分野よりも管理面に力点を置いた。

入社6年目に専務取締役に格上げ、社長から「おまえのブレーンがないから自分で採用したらどうか」と言われ、求人、採用、教育等、人事労務分野を全て任された。まず、会社への想いやPRに工夫を凝らして会社案内書を作成、学校訪問を精力的に行った。当時、新卒の採用もなく、採用基準も曖昧であった。

応募してきた新人を面接し、自分のブレーンとなる人材かどうかを選定、初年度は10名（大卒4名、技術系6名）を採用。その後、景気低迷時も新卒採用を控えず、毎年10名前後の新人を確保してきている。新人社員教育は、2泊3日の合宿で後継者自らが新人社員に対して、まず社会人としてもマインドを持ってもらうこと、それに当社の組織風土、トップの理念、経営方針等を教え込んでいる。

<後継者としての基本姿勢>

「自然体で、創業者である社長の方針をいかに有効かつ効率的に実現していくか」が後継者の役割と考え、それをオペレートすることに専念している。社内では「古参幹部などに遠慮したり、傲慢になることはなかった」と言う。

ただし、後継者として心掛けたことは、役員としての責任と権限、ポジショニングやあるべき姿勢を貫いている。自分の出来ることをしっかりやろうと決め、「遅刻はしない。

率先して掃除する。社員よりも一番早く工場に来る」などを率先実行し続けている。

社員の中には、後継者の言動を色眼鏡で見たり、否定的な意見を言う社員もいた。仕事の進め方や考え方などで意見の食い違いが出てきた場合に、それらの社員には、真面目でかつ真剣に話し合いをした。相手の立場や“なぜこのような意見ををする”のかを理解した上で社員との話し合いに心掛けている。

<後継者としての仕事の取組み>

後継者としての仕事感は、金銭・地位などではなく、会社で働いてもらっている社員のことを考えていくことと言う。例えば、20歳で入社した社員がいれば、彼らに責任をもって仕事をしてもらうことが責任であると考え、毎朝、現場回りをし、必ず声を掛ける。元気がない社員や悩みを持っている社員には声を掛けてみる。一人一人への気配りを忘れないように心掛けていると言う。

また、後継者=2世ということで、社員は、専務や社長は“お金持ち”と思っているようである。時々、社員から「もっと高い車に乗らないの」と聞かれるが、見栄も張ることも必要ないし、海外出張でもエコノミー、新幹線もグリーン車には乗らないなど、社員と同じ条件で生活することに抵抗もないし、当然であると思っている。社員と同じ弁当を食べる、経理面でも公私混同もしない。

3. 社長と後継者の関係

後継者は社長を尊敬し、社長は後継者に期待を掛けている。社長は創業者でチャレンジ精神も人一倍あり、経営センスも天才的と考えている。社長と後継者で、経営の基本や戦略、姿勢、組織行動などについて「共通言語」があったことも、社長と後継者の信頼関係を築き上げている大きな要因。それに加えて、家族間のコミュニケーションが良好であり、家族で仕事やそれ以外のこともフランクに話し合えると言う。

4. 持続的発展の為の後継者の行動

<社内の組織革新を断行>

営業マンのモチベーションを上げるために、本部機能と営業所体制を大胆に改革し、成果を上げている。例えば、営業マンのチーム制を廃止、営業所の標準化、IT化で全社情報共有化の実現など、営業マンの「見える化」を実行している。製造現場では、チーム制を編成し、プロジェクト毎にメンバーを変える、技術検定試験導入などして、技術者の長所を生かせるような工夫をしている。

また、経営陣の思いを社員全員に十分に理解してもらうために、経営方針に対して社員からのレポート提示や委員会制度の活用、社内報の発行など、全員参加型の「遊び感覚」も取り入れた改革・改善を実施している。

<外部専門家等とのネットワーク>

他人の話を良く聞くことで多くのヒントを得て、自社に取り込んでいる。社長が目指すものを基本に、後継者自身が計画立案したものを外部専門家にチェックしてもらうなど、多くの人とネットワークを作り上げ、自社にない経営資源を補完している。

<取引先との関係>

大企業や取引先に対して卑下しない基本姿勢を貫く。傲慢でもなく、コンプレックス

をもたず、フェアな関係で付き合い合うことを心掛ける。自分の会社に自信を持ち、自社に強みをさらに強くしている。お客様や下請先、金融機関に対してもギブアンドテイクで対等に付き合い無理難題は押し付けない。

5. 当事例にみる円滑な引継ぎの要件

後継者に自分のプレーンを作りことを奨励し、それに後継者も応えている。

後継者問題の課題の1つに、後継者と古参幹部との価値観の違いが顕在化し、衝突、分裂、派閥化などの弊害がある。これを社長が、後継者に人事権を全面委譲したことで、時間を掛けて解消していく仕組みを推進している。

早期に後継者路線を敷いて、後継者を受け入れている。

大学3年生頃から、父親の職場で仕事を体験させる。そこで仕事の流れや人の動きなどを知ってもらい後継者路線の入り口のな体験をさせている。

後継者も社員より厳しさを身に付ける。

公私混同をしない生活態度・真摯な仕事の取り組み姿勢。社員よりも早く入社、掃除、現場周りなどを継続して実行している。

部下には徹底して理解しようと努力する態度と行動

本音で部下とぶつかり、叱るだけでなく、相手の立場でモノをみて、トップの価値観を理解させていく。

社長・後継者・家族間の信頼関係が構築されている。

事例2：B社の事業承継

B社 ~強い精神力で先代社長が創業した事業を革新~

創業：1967年、従業員数：後継者入社時、約30人 現在約110人

事業内容：光学用品販売

事業承継のポイント：社長と意見が違っても、経営革新の必要性に迫られている時は、突き進む実行力が後継者の承継要件

当社は先代社長（父親）が設立、光学用品の企画、開発、販売を行う企業で、後継者である現社長が承継後に業界のエクセレントカンパニーに育て上げてきている。

1. 事業承継のきっかけ（動機）

(1) 大学入試時に事業承継を決める。

大学入試で希望大学、学部に入れなかったため、研究者の道を変更し家業を継ぐことを決意。「自分は決めたら、後を振り返らない性格」と言い、迷いなく大学生活を楽しんだ。ただ、子供の頃には、家業を継ぐことに抵抗感があり、幹部や社員とは交流しなかった。

(2) 大学卒業後、他社で修行

大学卒業して就職する際に両親と相談、家業を継ぐことを前提に、中堅企業で経営全体を見渡せかつ当社と同じような業態の会社を選び、そこで約3年勤務し、後継者として他社での業務経験をした。

2. 家業に入って現場改革を実行

< 物流現場の改善やIT化を促進 >

他社を辞め、家業に戻った第一印象で大きなカルチャーショックを受ける。

最初の配属が物流センター、1週間、配送・梱包、在庫管理等の業務に携わった。受発注は商品データベースもなく、社員は勘と経験による人的な管理が中心であった。そこでの余りにも非合理性でかつ作業ロスの多いのに驚き、現場改善の断行を決意した。さっそく作業分析や倉庫整理等、一人でいろいろ試み、毎日深夜2時位まで仕事をして、物流センターに泊まりがけになることも多かったと言う。

物流改善作業を2ヶ月で終了させ、後継者自身が構想する受発注・在庫管理システムが整った。次にコンピューターシステムの再構築に取り掛かり、約3年間、新たな財務・会計システムを作り上げた。

この間、社員やパートの人たちは、「社長の息子だから」、「勝手にやっている」、「お手並み拝見」みたいなところもあったし、幹部などからの直接的な抵抗はなかったが、後継者の改革を良しとしない古参社員などが10名程度辞めていった。

< 経営計画づくりをすすめる >

入社後、会社の業績は下降線を辿り、銀行からも「経営計画書を作らないとお金を貸せない」と言われた。そこで、後継者は経営計画や社内規則等をどのように作成するかなどを十分理解していなかったため、中小企業大学校等の外部研修機関を受講し、自社の就業規則や経営計画書を作成して社内に配布した。銀行の交渉も社長に代わって後継者自らが逃げずに対応した。これらの経験が事業承継後に役立ったと言う。

3. 先代社長 = 父親との経営姿勢の違い

< 父親とは経営姿勢でいつも衝突 >

幹部会議等で社長と後継者の意見が一致せず、何度も衝突した。「父親とは、さんざんケンカした。社員には申し訳ないが、意見が一致したことは一度もない」。父親と意見が一致しない場合、議論をして、最後は社長が「勝手にしろ」となり、勝手にさせてくれる。そんな積み重ねとその成果を出してきたことが後継者としての自信になった。後継者は業現場を丹念に回り、時代の流れを掴んでいたし、経営計画づくりや情報システム構築で、自分の意見には裏付けがあった。社長は営業回りもしなかったし、従来どおりの経営形態を続けていたことにもいらだちがあった。

< 障害を乗り越えて経営の基本を勉強 >

後継者としては、様々な社内改革の取り組みを通じて、いつの間にか営業も経理もシステムも物流の全体が理解でき、経営の要所、要所を押さえられた。また、競合他社との競争にも勝ち残った。

4．個人企業から組織経営への移行

<ブレンづくり>

基本的に「人が大事だ」というのに気づいたのは、やっぱり専務取締役になって新卒を初めて採用した時期である。新卒の育成には、社内勉強会や中小企業大学校への受講などに行かせるようにもした。また、優秀な人材を管理職に抜擢するなど、ブレンづくりも心掛けていった。

<チーム制で社員のモチベーションを工夫>

社員のモチベーションを高めるために、様々な仕組みづくりと工夫をしている。例えば、社内の経営課題を解決する時に、チーム制によりチームリーダーや社員に気づかせる仕組みを作っている。テーマを変えながらマンネリ化も防ぐ。

また、週3回、早朝勉強会で企業理念等を浸透させたり、月1回、全員参加の勉強会は、より具体的な事例を用いて説明。例えば給与規定勉強会であれば、各自の10年後の給与計算をさせるなど。外部専門家のアドバイスを活用することも心がけている。社員全員には経営をオープン化している。

<価値観が共有できる人を採用>

当社は「できる人よりも合う人」を採用し、採用時から価値観を共有できる人以外は採用しない方針を貫いている。職場体験や社長秘書、全社員勉強会に参加するなどを経験してもらい、その後に採用を決めている。

5．当事例にみる円滑な引継ぎの要件

後継者は創業者を尊敬するが、経営改革が必要な時はやり遂げる勇気を持つ。

社長と後継者の信頼関係は大切であるが、先代社長の創業時と時代が大きく変化している。旧態依然の経営のやり方で業績が低迷したり、社員のモチベーションが低下している時には、後継者は臆することなく大胆に改革していくことが大切である。ただし、その改革の裏付けと成果を出せる仕組みづくりが不可欠である。

創業者精神を全社員に浸透

創業者は起業時には高い創業者精神とパイオニア魂をもって仕事に取り組んできたので、その創業者精神等を尊重し、創業者の経営理念などは全社員に浸透させる工夫をする。

古参幹部とは十分話し合う

後継者で2代目社長は、先代社長の古参幹部や社員と価値観が共有できない場合には、十分話し合うことと、それでも無理ならば辞めさせる勇気も要る。

後継者のブレンづくりや独自の社員教育を推進する。

事例3：C社の事業承継

C社 ～新工場の建設、運営を後継者が全面的に任され、経営全般を体験～
創業：1958年 従業員：後継者入社時、約40人 現在約80名
事業内容：表面処理（電子、機械、自動車部品他）
事業承継のポイント：後継者に新工場の移転を任せることで、経営全般のマネジメントを経験させて、次期経営者への布石

当社は、父親の現社長が1958年に、勤務していた会社の職人的な仕事のやり方に限界を感じて、同僚と2人で創業した会社。事業は表面処理、メッキ業である。後継者は、副社長で実質的に事業を切り回している。

1．事業承継のきっかけ（動機）

現社長が創業以来、独自技術を織り込みながら高付加価値・短納期対応の生産体制を実現させている。技術主導型の風土が醸成されている。

後継者の兄弟は、別の職業を選択したので、自分が事業を継ぐことを考え、大学も理工学部を専攻した。卒業後は承継前に他社での就業経験をしたと思いがあった。家業に直接関連する会社よりも、自身が興味ある会社を選び、技術分野でなく営業に専念した。

3年で退職し、家業を継ぐため入社したのは20代半ばすぎ、社内には後継することは暗黙の前提とされており抵抗勢力の存在もなくスムーズなすべり出しであった。入社後、生産現場はもとより営業面、財務会計面、人事労務面と全般を経験した、とりわけ表面処理の新技术導入に際しては常に中心的存在で現場をリードする立場で力量を発揮した。

2．新工場建設プロジェクトへの取り組み

入社数年後、道路拡幅のため、旧工場からの脱出作戦の展開が必要であった。先代の社長は新工場の建設プロジェクトは後継者育成の絶好の課題とみて、その一切を後継者に一任し、手出し口出しをしないと自覚していた。

こうした中での新工場の建設は、財務面では移転補償や工場団地での用地確保など有利な条件が揃えられていたとは云え、当時の外部経営環境は日本産業界の低迷、大手金融不安が続いており資金の調達・運用面では楽観を許さぬ状況であった。

そうした厳しい中で地元金融機関との密接な連携を保ちながら資金調達計画・償還計画をベースとして、それらの計画を具現させるための受注売り上げ計画とその実現化には高いハードルをクリアすることが迫られた。他方、日常の業務処理面でも一切を任されており睡眠時間を削りながら奮闘する日々が続いた。

こうした大プロジェクトの推進とその成功が次期経営者としての自信をつける契機となったことは否めない。現在、第2工場を建設中であるが、殆ど無借金で実現しうるのもそうした体験が効を奏している。

3. 恵まれた社内の受け入れ態勢

現在、後継者は副社長の職位にあり実質的には経営トップの座に就いている。社長(創業者・先代)は、副社長を背後から暖かく見守っている状況にある。

新工場への移転と設備を一新したことでQ・C・Dの水準が高められ、国内大手有力メーカーからの受注が増大につながられた。また、先代の時代から技術先導型経営に力点を置いてきたことから新工場が軌道に乗りはじめてからその色合いは一段と強化されていった。その成果はメーカーとの共同研究による特許取得などの面でも効果が発揮され、今日の高収益を支える柱の一つになっている。品質面でもISO規格認証の取得をはじめ短納期体制の実現など生産管理面でも遺憾なく力量が発揮されている。

4. 当事例にみる円滑な引継ぎの要件

後継の時機は承継者と後継者の年齢に配慮

当社の事例でバトンタッチの時機を考えると被承継者 60 歳代・承継者は 20 歳代後半が妥当する。勿論、両者の年齢の隔たりは計画できる条件ではない。しかし、この時機を念頭に置きながら準備をすすめるバトンタッチの日程を煮詰めてゆくことが最も望ましい姿であるみることができよう。

後継者時代に新規プロジェクトを任せる

後継者の育成を考える場合、後継者にある程度の力がつけられた段階で、既存の部署を任すよりも、新規プロジェクトの企画から実現までの一貫したプロセスを体験させることがより有効であることがこの事例からも窺える。勿論、常に新規プロジェクトの課題が設定できる条件が整えられるとはいえないが、プロジェクトの大小に拘泥せず、後継者が自ら考え、計画し、情報を収集し、プロジェクトチームを組織し、メンバーとのコミュニケーションをとりながら実施していく場面を整備しつらえることが重要である。その上で本業でのバトンを受け継いでゆくことが望ましい。その過程で様々な意思決定・決断を体験し、小さな失敗・成功を重ねていくことが自分自身への自信を身につけていくこととなる。

情報収集とコミュニケーション

経営は情報の集積であり、その情報収集にはあらゆる人とのコミュニケーションが不可欠な要件である。それは社内・社外を問わない。とりわけ承継を意識した段階から、経営者と後継者の間において、“共通の想い”を持つ努力が求められる。情報収集とコミュニケーションを図る場を通じて後継者は、リーダーシップを発揮し、意思決定をし、責任を自覚し、問題解決力を磨いてゆき、次期経営者としての要件を整えてゆくことが望まれる。

事例4：D社の事業承継

D社 ～倒産寸前で事業を引継ぎ、後継者が新事業で再建～

創業：1956年 従業員：後継者入社時、約40人 現在約50名

事業内容：木工製品、建材、合板、建具など製造

事業承継のポイント：後継者に新工場の移転を任せることで、経営全般のマネジメントを経験させて、次期経営者の自覚を強化

当社は1956年に先代（実父）社長が建材、合板加工を主たる事業とする会社を起こし、後継者である現社長が2代目社長を受け継ぎ今日に至っている。

1．事業承継の経緯

創業当初はベニア板の製造、その後大手メーカーの輸出製品の梱包作業請負事業で順調に拡大軌道に乗ってきた。しかし70年、ニクソンショックによる輸出の大打撃でその影響を被り梱包事業縮小を余儀なくされる。その後、住宅用機器の製造で持ち直したが、82～83年に住宅建材事業へ多額の投資が、開花せず債務超過に陥った。

現社長は創業者の長男ではあるが、学生の頃から父親の事業を承継する意向は持っていなかった。大学卒業後は、家業の木工業とは無縁の大手機械メーカーの営業部門に就職した。ここで持ち前のバイタリティでトップクラスの営業マンで活躍、販売から資金回収まで一人事業部制やオープンな経営風土を体得した。

ところが先代社長が住宅建材製造の事業投資で過大な投資に失敗し、運転資金難に陥るに至り、その債務処理の依頼を息子である後継者が受けざるをえなくなり、80年代の半ばに入社を余儀なくされ、事業の建て直しに注力することとなった。

入社当初は事後処理が一段落した後は社外に再転出することも考えていたものの窮地の脱出をはかり経営も安定した今日、新たな事業に意欲を燃やしている。

2．当社の事業承継における難題

当社の事業承継における問題点は、以下の3点に要約される。その第一は先代社長時代の過大投資に伴う債務超過による経営難、第2点は、先代社長の下で育った専務・常務など幹部とのコミュニケーションを如何に図るか、第3点はそうした中で如何に本題としての債務超過の実態からの脱却策を実行して行くかであった。とりわけ難題であったのは、先代社長の息子とは言え、経営トップ就任はまさに敵地への落下傘降下型の就任に等しいものであり、そうした状況下での難問解決の実施にあたった。

3．問題・課題点への対応策

このような難局で様々な課題を後継者である現社長は、以下のように対応した。

(1) 財務体質改善に外部専門家の力を活用

事業を承継した現社長にとっては、家業で子息とは言え、社内に協力を頼むメンバーはいなかった。そうした中での後継者は、リーダーシップを発揮するための方

策として、最大限に外部の専門家の力を活用した点が注目される。まず第1には県の中小企業振興公社の指導であり、続いて民間の経営コンサルタントの指導を仰いだことである。

こうした外部の専門機関の指導を活用することで客観性・公平性・説得性を確保しながら内外の信頼性の確保に努めることに注力して行ったことが注目される。

また、後継者の事業再建の熱意の取組に社内全員が一丸となり、得意先からもエールを送られ、新たな受注をもらうなどの協力が得られてきた。

(2) 経営目標を設定し内部の力を結集

財務体質改善策として経営計画を策定し、年次計画、月次計画、週間計画など時系列の目標値を明示し、各職場単位、さらに個人別の目標を明確にした。また、ISO12000 認証取得を目標に掲げ、全社の力を結集させる方策を実施した。さらに、再建に目処が付き始めた時期に、下請からの脱皮のために自社製品開発に向けて活動も開始している。

(3) 経営理念・方針の徹底と人材育成

人事方策に関しては経営コンサルタントの支援を得ながら社員の個々人の目標設定と自己評価システムを構築するなど社員の意欲の向上に注力した。

こうした方策のほかに、先代の番頭格社員への配慮と社長自身への自己抑制も意識して代表権の付与には就任後2年間の猶予を置くなど陰に陽に内外への配慮を怠らなかつたことも特筆されるところと云えよう。

4. 当事例から事業承継の学ぶこと

後継者が事業を承継するに際しての条件は多様であるが、当社の事例から、それらの状況を一般化、類型化を試みるとすれば以下のように整理することができよう。

(1) 承継時期からみた類型

承継時期から見た場合には次の2つのパターンに分けられる。第1には早い段階から承継を前提に入社し、幹部職位を経験させた上で承継するケース、第2には先代社長側の病気・他界等、何らかの事情で急遽承継しなければならない事情が生じて承継するケースである。

社内で幹部職を経験させた上で承継するケース

承継の形としては第1のパターンが一般的でノーマルな形といえよう。このケースでは先代経営者が元気で活躍されている段階で次期経営者として実戦の場で帝王学を学ばせることを意図する。

この場合にも後継者が学業を終えて直ぐに入社させるケースと数年間は外部の会社で修業させるケースがある。その場合にも、自社の事業に関連する会社と無関連の会社あるいは海外の会社や研究機関などがある。

このうち研究機関での修業では、より高度な技術知識を期待する意図が含まれると見られ、それ以外の会社のケースではリーダーシップのあり方、および企業内でのガバナンスのあり方など経営者として身につけておくべき事柄を修得することが求められているケースが多い。

何らかの事情で急遽承継するケース

先代社長が病気・他界あるいは財務事情が悪化して止む無く経営職を退く必要に迫られての承継がある。

この場合には後継者は家族・親族のみでなく血縁関係のない社員が承継する場合もある。とりわけ後継者が1～2親等であるケースでは、急遽外部企業から呼び戻されるケースが多い。当事例もこのケース該当する。こうした場合には後継者は社内事情が十分に理解・認識できままた承継するケースも少なく、助走するチャンスがないし、右腕となるような人材がいないだけに厳しい状況に遭遇することも多い。そのため、外部専門家や公的支援機関等を上手に活用していくことも得策である。

(2) 事業承継支援環境の整備

事業承継の実態は個々のケースで異なるのは当然のことであるが、それぞれのケースを想定した承継支援措置が求められよう。多様なケースを可能な限り類型化し、そうした類型別の事業承継の支援手法を研究し、中小企業育成事業の柱の一つとして固めていくことが肝要と思われる。

事例5：E社の事業承継

E社 ～先代経営者の負の資産を引継ぎ、新製品開発等により再生～

創業：1949年、従業員数：

事業内容：印刷・印刷関連業

事業承継のポイント：後継者は先代経営陣の過大債務を整理し、新製品開発の取り組みなどで経営革新をすすめている。

当社は、創業者（現社長の祖父）が創業、菓子箱等の紙器製造、印刷加工から大手メーカーの紙器関連製品を手掛けてきている。

1. 事業承継のきっかけ（動機）

現在の社長は5代目、創業60年で祖父が創設。子息の2代目社長の過大投資で借入金が膨らみ、取引先の手メーカーから社長が外向。それを創業者の孫である現社長が引き継いだ。しかし、現社長は創業者の親族であるが、もともと当社の事業を引き継ぐことは意図していなかった。

2. 後継者＝社長がリストラ断行

当社は、創業から80年代までは大手メーカーからの受注に対応しながら企業規模を拡大してきたが、90年代に入り、過剰な設備投資に加え、受注先の海外生産拠点の拡充などの需要の減少などから業績が落ち込み事業が減退状況にあった。

そこで印刷関連の勤務していた孫の後継者である現社長が事業を引継ぎ、金融機関を交えて協議し、不良債権処理と不採算事業の整理を盛り込んだ再建計画を立てる。その結果、関東地区等の3工場を売却し、借入金返済に充当するなどのリストラを断行するとともに、中期3ヶ年計画を策定し、新事業に取り組んだ。新事業は、従来の印刷加工

から包装関連製品の企画、紙器印刷に注力し、営業エリアを関東地区に拡大する計画で、第2、第3創業を試みている。

3. 今後の展開

事業承継後に先代社長から受け継いだ負の資産を片づけ、新製品や新企画等、新事業に果敢に挑戦している。新事業では、素材面で大手企業との共同研究に取り組み、用途開発で様々な市場へのアプローチを模索している。また、営業エリアも関東地区を中心に拡大しくため、営業ネットワークを高め、提案型の営業体制により受注先1社依存型体質からの脱皮を目指す。

社内の人材育成にも力を入れており、民間セミナーや中小企業大学校等の外部研修機関への派遣などにより、社員に興味・関心をもたせ、役員には危機感をもってもらうようにしている。また、QCサークルを復活し、社内のコミュニケーションを実行している。

4. 当事例からみる事業承継のポイント

創業者精神を受け継ぐも、従来のしがらみを乗り越え、新たな戦略取り込む

企業はゴーイングコンサーンと言われるが、中小企業は4～5代と経営者が交代すると、事業承継のあり方も大きく変わる。とくに同族会社では、創業時とは環境が大きく変化しており、創業者精神も良さを受け継ぐも、従来のしがらみや商慣習を乗り越えて、新しい経営戦略と手法を取り込んでいくことが後継者に求められる事例である。

古参幹部とのコミュニケーションは後継者自身が工夫して実行

現社長は5代目で、創業者(祖父)の親族ではあるが、2代目の過大投資による業績不振を再建するために当社に入社したが、事業承継をすることは想定外であった。

そのため事業承継が、会社が危機的な状況の改革と再建を任されたため、子息が引き継ぐ2代目の事業承継とは異なるポジショニングにある。社員や古参幹部とのコミュニケーションには、経営への危機感を植え付けるのに苦労があるが、それを乗り越えていくことが後継者としての経営者としての自信になっていく。

(参考資料) 経営者の事業承継のポイント(親族内承継と親族外承継)

(1) 親族内承継(親族に後継者がいる場合)

項目	入社前	入社後1～5年	入社後5～10年	入社後10年後
経営者の引継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> ・子息の成長を見守る (職場体験をさせ親父の背中見せる) ・高校卒業時、大学・学部選考 (将来を見据えて、後継者と話し合い) ・就職先選定時 (将来を見据えて、後継者と話し合い) ・他社で勤務1～3年 (関連業種、関連形態など話し合い) 	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者として期待と不安 ・一般社員と同じ扱い (苦勞する職場から経験) ・1～2年で各部署経験 ・後継者改革提案などをサポート(黙認) ・後継者の経営能力をサポート(評価) ・後継者の補佐を選定 (社内スタッフ育成) 	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者として正式に認知 (社長の定年制などを宣言) ・一般社員 役員昇格 (社員の人事権なども与える) ・権限委譲を積極的に行う ・事業や社内改革の責任者に担当など ・内部職務規定の整備 ・古参幹部の処遇の取扱を十分に配慮 ・定年制などの規定など ・役員の刷新 ・社内外に紹介と理解 (金融機関、取引先などの理解・認知) ・後継者のブレンづくりサポート (社長派、息子派にならない組織体制工夫) 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営のバトンタッチ (原則、口出ししない) ・会長職 相談役 ・社会活動へ参画 ・製品開発などの取組む (別部門切り離しなど工夫)
	後継者(候補)	<ul style="list-style-type: none"> ・両親との承継にの意思表示 信頼関係型 (十分な話し合い) ・両親への反発型 (夢、他の職業選択) ・行き当たりばったり型 (まだ決めかねている) 	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者の条件 ・後継者としての経営マインド高い (次期経営者としての視点で行動) ・後継者としても甘え捨てる (公私混同厳守、社員より数倍働く態度) ・現場での改善に取り組む ・新事業への挑戦 ・社員、幹部から認知 ・社内外ブレンづくり (パートナー、師匠的な先輩等との出会い) 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念、ミッションを十分理解 (社長と中期計画づくり参画) ・トラブル、リスクに積極的に対処 (障壁乗り越えるリーダーシップ) ・経営基本の勉強の機会を多くもつ努力 (あらゆる場面で経営基本を吸収する姿勢) ・新事業への行動 (社長を説得する力) ・ブレンづくり ・組織体制の改革
財産の引継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> ・配偶者の理解(子供の性格、教育と将来)、後継者教育のあり方 ・親族(兄弟姉妹など)の理解 		<ul style="list-style-type: none"> ・法定相続人と遺産分割対策 	
	家族・親族	<ul style="list-style-type: none"> ・社長保有財産(負債も含む) 棚卸 ・自社株 ・土地その他 ・借入金、貸付金(会社) 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 経営支配権維持 ・社長保有の株式移転 ・後継者への株式集中 ・種類株式の活用 (2) 財産の分配 ・生前贈与 ・遺言書作成 	<ul style="list-style-type: none"> (3) 納税資金準備 ・金庫(自社株)取得 ・引当金計上、納税資金積立 ・生命保険の活用 (4) 節税対策 ・自社株評価の引き下げ ・死亡退職慰勞金支給

(2) 親族外承継(親族に後継者がいない場合)

項目	事由	後継者の選定	選定からバトンタッチまでの期間	バトンタッチ後の問題
経営の引継ぎ	①後継者がいない ・子息いない ・子息が承継しない	①社員等から選定(候補者) ・幹部、社員 ・共同創業者	①社内の業務責任者を担当させ、経営能力を磨かせる ・営業、製造、総務、経理部、新事業部、子会社など	<ul style="list-style-type: none"> ・引き継ぐタイミングを十分検討 ・社内改革 ・人事刷新 ・新業態 } チャレンジ・取組み
	②親族に承継させない ・子息に経営能力なし ・社長の方針	②外部から招聘 ・金融機関から人を招く ・取引先から人を招く * 選定方法に工夫	②社内の認知、理解 ・社員は社長以上に後継者候補の能力を評価 ③取引先からの認知 ・金融機関からの理解(債務保証) ④親族への理解 ・後継者候補がいる場合は難航することが多い	
	③中継ぎ承継 将来親族に承継	③短期承継者 ・番頭格、役員など 金融機関から招聘	<ul style="list-style-type: none"> ・中継ぎ後継者の次の後継者のポジショニングの明確化 ・中継ぎ後継者の次の後継者の育成 ・引継ぎのタイミングを明確にしておくこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・中継ぎ後継者が実力あると引継ぎでトラブルの可能性(社員が中継ぎ後継者に味方)
株式移転、 債務保証などの 処理	株式の移転	将来の会社の所有形態の方針を決める。 ・株式の全てを移譲 ・経営は移譲、株式は保有 ・その他	①計画的に株式移転 後継者は株式取得資金不足 役員報酬等の引き上げ策を考慮	・事業継続ファンド等の活用
			②種類株式の発行 ・拒否権付議決権株式の発行(黄金株) ・議決権制限株式の発行	<ul style="list-style-type: none"> ・種類株式の評価(税務上) ・黄金株の取扱い注意
	借入金	<ul style="list-style-type: none"> ・連帯保証をさせる(承継前の債務) ・連帯保証をさせない(承継前の債務) 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関との話し合い ・承継者の承諾 	<ul style="list-style-type: none"> ・親族と承継者との調整

(付属資料)

アンケート調査票

『中小企業の事業承継』に関するアンケート調査

独立行政法人中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

平成 18 年 10 月

アンケート調査ご協力をお願い

1. この調査は、経済産業省所管の独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施するものです。中小企業基盤整備機構は中小企業者、その他の事業者の事業活動に必要な情報を収集し、助言、研修、助成等を行い事業活動の活性化のための基盤整備を行っています。今回、中小企業の事業継承についてアンケート調査を実施し、中小企業政策などの研究資料として活用させていただきます。(ホームページ <http://www.smrj.go.jp>)
2. ご回答は、経営者の方に、ご記入をお願いします。
3. 設問へのご回答は、選択肢がある場合はあてはまる番号を で囲んで下さい。 は 1 つ、いくつでも というように各設問において回答方法をお願いしております。
4. 調査時点は、**平成 18 年 10 月 1 日現在**でご記入ください。
5. 回答のご記入が終わりましたら、同封の封筒(切手不要)にて**平成 18 年 11 月 10 日(金)まで**にご投函をお願いします。

* 本調査についてご不明な点がございましたら、下記まで電話、FAXにてお問合せ下さい。

【お問合せ先】中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター

担当 : 青山、吉谷

TEL:03 - 5470 - 1521 FAX:03 - 5470 - 1586

〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

. 経営者ご自身についてうかがいます

- *ここでいう経営者とは、現在、会社の経営権を握っている社長、もしくは会長等の役職・権限を持っている方です。
*ここでいう後継者とは、次期社長等になり、会社の経営権を握ることが約束されている方です。

F1. あなたは経営者として何代目ですか。(は 1 つ)

- | | | |
|-------------|--------|-----------|
| 1. 1代目(創業者) | 3. 3代目 | 5. 5代目以降 |
| 2. 2代目 | 4. 4代目 | 6. その他() |

▶ *F1で1代目(創業者)に 印がついた方は、8ページのQ52へお進み下さい。

F2. 性別をお答え下さい。(は 1 つ)

1. 男性
2. 女性

F3. あなたの満年齢をお答え下さい。(は 1 つ)

1. ~20代
2. 30代
3. 40代
4. 50代
5. 60代
6. 70代~

F4. あなたのお役職をお答え下さい。(は 1 つ)

1. 社長
2. 会長
3. 専務
4. 常務
5. 取締役
6. その他()

F5. 現在の役職に就任されてからの年数は何年ですか。(は1つ)

1. 2年以内 2. 3~5年 3. 6~10年 4. 11~15年 5. 16~20年 6. 21年以上

F6. 先代社長とは、どのようなご関係ですか。(は1つ)

1. 子息 3. 子息、子女の配偶者 5. 貴社の役員・社員 7. 外部から登用
2. 配偶者 4. 兄弟姉妹 6. 他社から出向 8. その他()

. 貴社の概要 (平成18年10月1日現在) についてうかがいます

F7. 業種 (は1つ)

1. 製造業 3. 卸売業 5. 運輸業 7. IT関連業 9. 飲食業
2. 建設業 4. 小売業 6. 不動産業 8. サービス業 10. その他()

F8. 会社形態 (は1つ)

1. 株式会社 2. 有限会社 3. 個人 4. 組合 5. その他()

F9. 従業員数 【注：従業員数は、常用パート、派遣社員などを含む】(は1つ)

1. 5人未満 3. 20~50人未満 5. 100~300人未満
2. 5~20人未満 4. 50人~100人未満 6. 300人以上

F10. 年商 (は1つ)

1. 5千万円未満 3. 1~5億円未満 5. 10~50億円未満 7. 100~500億円未満
2. 5千万~1億円未満 4. 5~10億円未満 6. 50~100億円未満 8. 500億円以上

F11. 創業年

西暦

--	--	--	--

 年

. 経営全般について伺います

Q 1. 貴社の現在の売上高は3年前に比べ、どのくらい増減しましたか。(は1つ)

1. 5割以上増 3. 1割~2割増 5. 1割~2割減 7. 5割以上減
2. 3割~4割増 4. 変化なし 6. 3割~4割減

Q 2. 貴社の現在の従業員数は3年前と比べ、どのくらい増減しましたか。(は1つ)

1. 5割以上増 3. 1割~2割増 5. 1割~2割減 7. 5割以上減
2. 3割~4割増 4. 変化なし 6. 3割~4割減

Q 3. 貴社の競争力は、同業同規模の他社と比べてどの程度だとお考えですか。(は1つ)

1. 強い 4. やや弱い
2. やや強い 5. 弱い
3. どちらともいえない 6. わからない

Q 4. 今後の経営方針について、どのようにお考えですか。(は1つ)

1. 事業を拡大 2. 現状維持 3. 事業を縮小 4. わからない

Q 5. 今後の貴社の見通しをお聞かせ下さい。(は1つ)

1. 売上拡大、成長見込み 2. 現状維持の見込み 3. 先行き不安

. 事業承継についてうかがいます

Q 6. 先代社長からの経営の引継ぎ(後継者へのバトンタッチ)はいかがでしたか。(は1つ)

1. 上手に引継ぎができた 4. やや引継ぎに苦労した
2. まあ上手に引継ぎができた 5. 引継ぎに非常に苦労した
3. どちらともいえない

Q 7. 先代社長からの株式や資産・負債などの財産の引継ぎはいかがでしたか。(は1つ)

1. 上手に引継ぎができた 4. やや引継ぎに苦労した
2. まあ上手に引継ぎができた 5. 引継ぎに非常に苦労した
3. どちらともいえない

Q 8. 先代社長は事業承継(経営引継ぎ)が円滑に行われるように積極的にサポートしてくれましたか。

(は1つ)

1. 積極的だった 4. やや消極的だった
2. やや積極的だった 5. 消極的であった
3. どちらともいえない

Q 9. 先代社長は、経営引継ぎや後継者教育、相続対策など、事業を引き継ぐために事前の準備がされて
いましたか。(は1つ)

1. 十分されていた 4. やや不十分だった
2. ある程度されていた 5. 不十分だった
3. どちらともいえない

Q10. 先代社長は、事業承継を計画的に実行していましたか。(は1つ)

1. 実行していた 3. 実行していなかった
2. 一部実行していた

Q11. 先代社長が事業承継に関して最も親身に相談していた相手は誰でしたか。(は1つ)

1. 税理士・会計士 5. 他の経営者 9. 公的機関 13. その他
2. 弁護士 6. 配偶者 10. 大学等の先生 ()
3. 経営コンサルタント 7. 役員(古参幹部) 11. とくに相談する人はいなかった
4. 金融機関 8. 後継者たる自分 12. わからない

Q12. あなたは後継者として先代社長から、どの程度権限を委譲されましたか。(は1つ)

1. ほとんど委譲された 4. あまり委譲されなかった
2. ある程度委譲された 5. ほとんど委譲されなかった
3. どちらともいえない

Q13. あなたは後継者として先代社長から、次の a~h の経営上の重要な権限を委譲されていましたか。
(それぞれ は1つ)

		全面的に 委譲	一部委譲	委譲され なかった
a.	人事・労務・教育面	1	2	3
b.	販売・営業面	1	2	3
c.	経理・財務面	1	2	3
d.	生産・製造面	1	2	3
e.	新事業、製品開発面	1	2	3
f.	子会社、関連会社経営	1	2	3
g.	経営全般	1	2	3
h.	その他	1	2	3

Q14. あなたは後継者として、事業承継前に先代社長の経営方針をどのようにお考えでしたか。(は1つ)

1. 全面的に支持していた 3. どちらともいえない 5. ほとんど支持していなかった
2. ある程度支持していた 4. あまり支持していなかった

Q15. あなたは学校を卒業後の就職を決める時に、事業を承継する意向はありましたか。(は1つ)

1. 継ぐことを決めていた 2. 継ぐつもりはなかった 3. どちらともいえない

Q16. あなたは事業を承継することを決めた(志した)主な理由は何ですか。(いくつでも)

1. 家業であり、自分に適しているから 5. 会社経営に魅力を感じたから
2. 家業だからやむをえず 6. 自分で事業を始めるよりは効率的だから
3. 先代社長に説得されたから 7. その他()
4. 将来性のある会社だから

Q17. あなたは後継者として、入社後にどのような役職からスタートしましたか。(は1つ)

1. 一般社員 3. 部長(工場長含む) 5. 常務取締役 7. その他
2. 課長・係長 4. 取締役 6. 専務取締役 ()

Q18. あなたは後継者として、事業承継前に独自の人的ネットワークの構築に積極的でしたか。(は1つ)

1. 積極的 3. どちらともいえない 5. 消極的
2. やや積極的 4. やや消極的

Q19. あなたは後継者として、事業承継前に特に注力をして取り組まれたことは何ですか。

(いくつでも)

1. 公私混同をしないように行動した
2. 社員より早く入社するなど、率先して規律ある行動をとった
3. 社員とのコミュニケーションをできるだけするように心掛けた
4. 幹部とのコミュニケーションをできるだけするように心掛けた
5. 絶えず経営全体を視野に入れて仕事をしていた
6. なるべく現場の仕事を覚えるようにした
7. 取引先など、営業回りの力を注力するように努力した
8. 金融機関など、対外的な交渉に積極的に取組んだ
9. 新事業や社内改革・改善に取り組んだ
10. 特別なことはしなかった
11. その他()

Q20. あなたが後継者として、事業承継前に取り組んできた社内改革は次のうちどれですか。

(いくつでも)

- | | |
|----------------|----------------|
| 1. 新事業・新製品開発 | 8. 資金調達、ファイナンス |
| 2. 生産現場改善 | 9. 他企業との連携 |
| 3. 仕入・在庫・流通改善 | 10. 経営計画づくり |
| 4. IT化 | 11. 別会社の設立 |
| 5. 販路開拓 | 12. 特に改革は行わず |
| 6. 国際化(海外進出など) | 13. その他 |
| 7. 組織・人事改革 | () |

SQ 上記の社内改革で最も取り組んできたと思う番号を1つご記入下さい。

最も取り組んだ社内改革

Q21. あなたが後継者として社内改革を実行する際に社員や幹部の抵抗はありましたか。(は1つ)

- | | | |
|-------------|--------------|------------|
| 1. 抵抗があった | 3. どちらともいえない | 5. 無関心であった |
| 2. やや抵抗があった | 4. 抵抗はなかった | |

Q22. あなたが社内改革をするにあたって、先代社長のサポートはいかがでしたか。(は1つ)

- | | | |
|-------------|--------------|-----------|
| 1. 積極的だった | 3. どちらともいえない | 5. 消極的だった |
| 2. やや積極的だった | 4. やや消極的だった | |

Q23. あなたが事業を「実質的」に承継したのは、経営者に就任する何年前くらいですか。(は1つ)

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 1年前 | 5. 10~20年前 |
| 2. 1~3年前 | 6. 20年以上前 |
| 3. 3~5年前 | 7. わからない |
| 4. 5~10年前 | 8. その他() |

Q24. あなたが事業を「実質的」に承継したのは、何歳の頃ですか。(は1つ)

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1. 20代 | 3. 30代後半 | 5. 40代後半 |
| 2. 30代前半 | 4. 40代前半 | 6. 50代~ |

Q25. あなたが事業を「実質的」に承継した年齢は、適当な時期でしたか。(は1つ)

- | | |
|-------------|-----------|
| 1. 早かった | 4. やや遅かった |
| 2. やや早かった | 5. 遅かった |
| 3. 適当な年齢だった | 6. わからない |

Q26. あなたは先代社長から経営を引き継ぐには、何歳頃が適当だと思われましたか。

(歳頃)

Q27. あなたは事業承継前に自社の株式保有について、後継者としてどのようなお考えでしたか。

(は1つ)

- | | | |
|------------------|-----------------|-------------|
| 1. 大半の株式を保有したかった | 2. 半分以上は保有したかった | 3. 特に考えなかった |
|------------------|-----------------|-------------|

Q28. 先代社長は事業承継前に、あなたに株式譲渡をしてくれましたか。(は1つ)

- | | | | |
|----------|---------|-------------|-----------|
| 1. 大半を譲渡 | 2. 一部譲渡 | 3. ほとんど譲渡なし | 4. その他() |
|----------|---------|-------------|-----------|

- Q29. あなたが事業を「実質的」に承継したときの株式保有率は、どのくらいでしたか。(は1つ)
1. 70%以上 2. 51~70% 3. 31~50% 4. 11~30% 5. 1~10% 6. 0%

・他社での経験や後継者教育に関してうかがいます

- Q30. あなたは貴社に入社するまでに、貴社の関連会社以外の他社で働いた経験はありますか。

(は1つ)

1. ある 2. ない *「ない」と回答した方は、Q35へ

- Q31. 他社では、何年くらい勤務されましたか。(は1つ)

1. 0~1年未満 2. 1~3年未満 3. 3~5年未満 4. 5~10年未満 5. 10年以上

- Q32. あなたの他社での業務経験は現在の経営の取り組みに役に立っていますか。(は1つ)

1. 役立っている 4. あまり役立っていない
2. やや役立っている 5. 役立っていない
3. どちらともいえない

- Q33. 他社の業務経験で、後継者の立場としてどんな点が役に立ちましたか。(は1つ)

1. 企業全体の仕組み 5. 生産・製造技術
2. 組織のあり方 6. 販売や営業知識
3. 人の使い方、リーダーシップ 7. その他
4. 他社での人脈 ()

- Q34. あなたが他社を選択する時に、先代社長からアドバイスをもらいましたか。(は1つ)

1. 全面的にもらった
2. 一部、アドバイスをもらった
3. どちらともいえない
4. ほとんどアドバイスをもらわなかった
5. その他()

- Q35. あなたは、これまでに外部機関から後継者向けの教育を専門的に受けたことがありますか。

(は1つ)

1. ある 2. ない *「ない」と回答した方は、Q38へ

- Q36. どのような外部機関の後継者向け教育が経営に役に立っていますか(いくつでも)

1. 中小企業大学校 4. 民間セミナー(短期向けの研修)
2. 民間研修機関(後継者コース) 5. 海外留学
3. 大学院・ビジネススクール 6. その他()

- Q37. あなたが受講した後継者向け教育で、現在の経営に有益であったものはどんなものですか。

(いくつでも)

1. 経営基本知識 6. 参加者との人的ネットワーク
2. 専門知識 7. 経営者の心構え
3. 企業事例研究 8. 相続知識
4. 企業実習 9. その他
5. 講師陣の人的ネットワーク ()

- Q38. あなたは先代社長から会社経営について、どのようなことを教わりましたか。(いくつでも)
- | | |
|----------------|-----------------------|
| 1. 経営者としての心構え | 6. 社長の持っている独自の技術、ノウハウ |
| 2. 創業精神 | 7. 経営(戦略)全般 |
| 3. 幹部、社員の管理の仕方 | 8. 特に教わることはなかった |
| 4. 取引先との付き合い方 | 9. その他 |
| 5. 金融機関との付き合い方 | () |

- Q39. あなたが先代社長から学んだことは、現在の経営に役に立っていますか。(は1つ)
- | | |
|--------------|---------------|
| 1. 役立っている | 4. あまり役立っていない |
| 2. やや役立っている | 5. 役立っていない |
| 3. どちらともいえない | |

. 後継者だった時期についてうかがいます

- Q40. あなたは、後継者の時期に先代社長の幹部(古参社員)から理解を得られましたか。(は1つ)
- | | |
|-----------|---------------|
| 1. 得られた | 4. あまり得られなかった |
| 2. やや得られた | 5. 得られなかった |
| 3. わからない | |

- Q41. あなたは、後継者の時期に先代社長の幹部(古参社員)とのコミュニケーションを自分なりに工夫をしましたか。(は1つ)
- | | |
|--------------|---------------|
| 1. 工夫した | 4. あまり工夫しなかった |
| 2. やや工夫した | 5. 工夫しなかった |
| 3. どちらともいえない | |

- Q42. あなたは、後継者の時期に一般社員から後継者としての理解を得られましたか。(は1つ)
- | | |
|-----------|---------------|
| 1. 得られた | 4. あまり得られなかった |
| 2. やや得られた | 5. 得られなかった |
| 3. わからない | |

- Q43. あなたは、後継者の時期に社員とのコミュニケーションを自分なりに工夫をしましたか。(は1つ)
- | | |
|--------------|---------------|
| 1. 工夫した | 4. あまり工夫しなかった |
| 2. やや工夫した | 5. 工夫しなかった |
| 3. どちらともいえない | |

- Q44. あなたが事業を承継する時に、信頼できる幹部・社員がいましたか。(は1つ)
- | | | | |
|-------|--------------|----------|-----------|
| 1. いた | 2. どちらともいえない | 3. いなかった | 4. その他() |
|-------|--------------|----------|-----------|

. 会社の過去の業績状況についてうかがいます

- Q45. 入社当時、会社の業績はどうでしたか。(は1つ)
- | | |
|--------------|--------------|
| 1. 良好だった | 4. やや悪化していた |
| 2. やや良好だった | 5. 大幅に悪化していた |
| 3. どちらともいえない | |

- Q46. 入社してから経営者に就任(事業承継)するまでの間、会社の業績はどうでしたか。(は1つ)
1. 良好だった
 2. やや良好だった
 3. どちらともいえない
 4. やや悪化していた
 5. 大幅に悪化していた
- Q47. 後継者の時期に、貴社の経営危機やトラブルに遭遇されたことがありますか。(は1つ)
1. 遭遇した
 2. 遭遇していない
 3. どちらともいえない
- Q48. その経営危機やトラブルはどの程度でしたか。(は1つ)
1. 重大
 2. やや重大
 3. それほどでもない
 4. どちらともいえない
- Q49. 貴社の経営危機やトラブルに、後継者としてどの程度、貢献されましたか。(は1つ)
1. 非常に貢献した
 2. やや貢献した
 3. どちらともいえない
 4. あまり貢献しなかった
 5. 貢献しなかった
- Q50. あなたは、創業者や先代社長に後継者としてどのような気持ちをお持ちですか。(は1つ)
1. 非常に感謝している
 2. 感謝している
 3. どちらともいえない
 4. やや不満である
 5. 不満である
- Q51. 先代社長は、企業理念や経営戦略などを幹部や社員に明確にされていましたか。(は1つ)
1. 明確だった
 2. やや明確だった
 3. どちらともいえない
 4. やや不明確だった
 5. 不明確だった
- Q52. これから事業承継をする後継者の方へ、何かアドバイスがありましたらご意見をお願いします。

事業承継に関してヒアリングにご協力いただける場合は、会社名、ご連絡先などのご記入をお願いします。

貴社名			
所在地			
連絡先のご氏名		役職名	
TEL		E mail	

ご回答いただきありがとうございました。同封の返信用封筒にてご返送ください。

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門 37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smri.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。

中小企業と地域密着をもっとサポート



〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル
電話(03)5470-1521(直通)
経営支援情報センター
<http://www.smrj.go.jp/>