

県内中小製造業における
事業承継
に関する実態調査
報告書

平成 20 年 3 月

財団法人しずおか産業創造機構

県内中小製造業における事業承継に関する実態調査報告書

1. 調査の目的

平成 18 年の静岡県の製造品出荷額は 18 兆円を超え、2 年連続で過去最高額を記録するなど好調に推移している。これは外需が好調な大企業の影響が大きいといえるが、中小企業の役割も大きい。従業員規模別企業でみると、従業者規模 300 人未満の中小企業が出荷額に占める割合は 44.3%となっており、中小企業が担う重要性はきわめて高いといえる。

こうした中、戦後の復興期や高度成長期に創業した中小企業の経営者の多くは世代交代期を迎えている。しかし、中小企業白書によると、企業の代表者の平均年齢は高齢化の傾向にあり、また、平成 18 年の社長交代率は 3.08%と過去最低となっているなど、事業承継がそれほど進んでいない状況にあると推察される。そのため国では、平成 17 年に「事業承継協議会」（中小企業庁）を発足、翌 18 年に施行された新会社法では、事業承継に活用できる株式制度を拡充するなど、事業承継支援の環境を整備しつつある。

一方、昨年度当機構が実施した「県内中小製造業における人材育成・人材確保に関する実態調査」でも、重視している経営課題に後継者の確保・育成を挙げた企業が 1 割を超えており、県内の中小製造業においても事業承継の重要性は高いといえよう。事業承継が円滑に進まないために技術や技能、経営ノウハウを失ったり、従業員の離散などにより経営が困難な状況に陥らないようにするため、企業は長期的な計画を策定し、十分に時間をかけて準備を進めなければならない。

そこで本年度は、県内中小製造業の事業承継に対する状況や取組み方法をアンケート調査により把握し、当機構の事業展開の基礎資料として支援施策の参考に供すると同時に、現在事業承継の準備を進めている企業について、周囲への理解の徹底や後継者教育、経営者のサポートなどの取組みを紹介し、中小企業の事業承継の指針となるよう本報告書を作成するものである。

2. 調査方法

- ①アンケート調査
- ②ヒアリング調査

3. 調査対象

静岡県内に所在する中堅及び中小製造業を無作為に抽出

4. 調査時期

- ①アンケート調査：平成 19 年 1 2 月
- ②ヒアリング調査：平成 20 年 2 月

5. 調査方法

- ①アンケート調査：郵送方式による
- ②ヒアリング調査：各社への訪問による聞き取り調査

6. 調査内容

調査目的に従い、次の観点から中小製造業者の事業承継に関する現状や課題、成果、今後の意向などについて収集した。(アンケート調査票巻末)

- ①経営状況（業績、事業形態、経営方針）
- ②事業承継の概要（問題点、将来的な希望）
- ③後継者への事業承継（承継のタイミング、後継者の決定状況、後継者教育）
- ④事業譲渡（重視すること、課題）
- ⑤公的支援（事業承継の相談相手、期待する支援策）

7. 調査データの収集・分析

調査データは、単純集計やクロス集計を行い、実態と傾向をより具体的に把握するための整理分析を行った。

8. 調査票の配布・回収

- ・調査票配布数 1,000社
- ・有効回収数 291社（有効回収率29.1%）

9. 報告書を読む際の注意事項

- ・比率はすべて百分比で表し、小数点第2位を四捨五入している。このため、百分比の合計が100%にならないことがある。
- ・基数となる調査数は、「N=〇〇」と表示しており、回答比率は、これを100%として算出している。
- ・図表中の回答選択肢が長文の場合、簡略化している箇所がある。

10. アンケート調査の回答企業の属性

●業種別

業 種	(社)	(%)
食料品・飲料	33	11.3
繊維品	4	1.4
家具・木材・木製品	15	5.2
パルプ・紙・紙加工品	14	4.8
印刷	13	4.5
化学・石油製品	1	0.3
プラスチック・ゴム製品	14	4.8
窯業・土石製品	5	1.7
鉄鋼・非鉄金属	5	1.7
金属製品	32	11.0
一般機械器具	31	10.7
電気機械器具	25	8.6
輸送用機械器具	70	24.1
精密機械器具	5	1.7
その他	18	6.2
不明	6	2.1
全体	291	100.0

●資本金別

資 本 金	(社)	(%)
1,000万円未満	9	3.1
1,000万円□ 5,000万円	214	73.5
5,000万円□ 1億円未満	39	13.4
1億円以上	16	5.5
個人事業主	1	0.3
不明	12	4.1
全体	291	100.0

●従業員数別

従 業 員 数	(社)	(%)
20人以下	8	2.7
21□ 50人	98	33.7
51□ 100人	116	39.9
101□ 200人	47	16.2
201□ 300人	16	5.5
301人以上	1	0.3
不明	5	1.7
全体	291	100.0

※集計・分析作業委託先 財団法人静岡経済研究所

目次

I	全体要約	1
II	アンケート調査結果	7
1.	県内中小製造業の現況	9
1-1	創業年	9
1-2	事業形態	10
1-3	売上高・経常利益	11
1-4	今後の経営方針	12
2.	事業承継について	13
2-1	現在の社長の年齢と社長在任年数	13
2-2	事業承継を考えた場合の現在における問題点	14
2-3	事業承継についての将来の希望	15
3.	後継候補者への事業承継	16
3-1	事業承継のタイミング	16
3-2	後継候補者の決定状況	17
3-3	後継候補者との関係	18
3-4	後継候補者の決定に対する問題点	19
3-5	適当な候補者がいない企業の今後の方針	20
3-6	後継候補者について考えていない理由	21
3-7	経営者を決定する際に重視する点	22
3-8	後継者に求める経営能力	23
3-9	後継候補者への承継について重要性を感じる事	24
3-10	後継候補者への承継について準備を進めている事	25
3-11	重要性を感じ、実際に準備を進めている事	26
3-12	後継者の指名から実際の承継までの準備期間	27
3-13	後継者教育の取組み	28
3-14	後継者教育の効果	29
3-15	後継者教育の取組み予定	30
3-16	事業承継時の権限の委譲	31
3-17	重要な経営権	32

4. 事業譲渡	33
4-1 事業譲渡を検討する際に重要視すること	33
4-2 事業譲渡を検討する際の課題	34
5. 公的機関の活用及び期待する施策について	35
5-1 事業承継に関する相談相手	35
5-2 期待する公的支援	36
III ヒアリング調査結果	37
A社 後継者の優れた経営能力が会社内外に浸透	40
B社 信頼に足る役員に承継、時間をかけて教育を施す	42
C社 親子の“情”を払拭するため、非親族を暫定的に代表者に	44
D社 社内の人材2人を候補者にし、互いに切磋琢磨させる	46
E社 従業員全員で会社の方向性や意識を共有	48
IV まとめ	51
1. 事業承継は長期的な計画が必要	53
2. 承継前に進めなければならない取組み	54
3. 効果の高い後継者教育・育成	56
4. 事業承継のために求められる施策	57
V 参考資料	59
アンケート単純集計データ	61
アンケート調査票	73

I

全体要約

I 全体要約

アンケート調査結果

県内中小製造業の現況

- 回答企業は、戦後の復興期及びその後の高度成長期に創業している企業の割合が高く、現在の経営者は創業者あるいは2代目である場合が多いとみられる。
- 回答企業の事業形態については、「受注先の図面に基づき加工・生産」「受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産」などをする下請型企業が7割弱を占める。
- 近年の企業業績は、回答企業の半数近くが売上増を実現しているものの、利益増を実現しているのは4割に満たず、収益面でやや厳しい状況にある。
- 今後の経営方針は、事業を拡大するとしている企業は約半数に上るが、現状維持の回答も4割以上となっており、あえて規模の拡大を追求しないか、あるいは現状維持が限界とみる企業も多い。

事業承継について

- 現任の社長の年齢は、60歳代と50歳代で約7割を占めている。
- 現任の社長の社長在任年数は、5年未満が4社に1社の割合で最も多いが、10年超、20年超、30年超の企業も多い。
- 事業承継を考えた場合の問題点については、「とくに問題はない」という企業は約3割で、7割の企業は何らかの問題を抱えている。具体的には、「会社の借入金の個人保証」と「相続税の支払い」が高い割合で問題視されている。
- 事業承継の希望に関しては、7割以上の企業が「後継候補者に事業を引き継がせたい」と考えており、譲渡や廃業を考えている経営者は少数である。

後継候補者への事業承継について

- 後継候補者への事業承継のタイミングは、「後継候補者が十分に成長したと判断したとき」との回答が過半数を占めた。現在の経営者の年齢や体力など、身体上の問題を契機として考えている企業も多い。
- 後継候補者の決定状況は、「すでに決定済」の企業が4割を超えた。「候補者はいるが決定していない」企業も3割を超えており、大半の企業は後継候補者の目処がついている。
- 現在の社長と後継候補者の関係は、6割強の企業で「子供」と回答しており、親子間で承継を考えている企業が圧倒的に多い。親族以外の社内の人材は約1割にとどまった。
- 後継候補者の決定に対する問題点だが、4割の企業が「とくに問題はない」としている。これは、「後継候補者が決定済み」「候補者がいるが決定していない」という状況の企業が回答していることから、すでに問題を解決済みである企業が多いと考えられる。
- 一方で、「借入金の保証が過重」という問題は完全な解決が難しいとの意見が挙げられているほか、「候補者の自信不足」や「周囲への配慮」なども問題視している企業が多い。
- 適当な候補者がいない場合、今後の方針としては、「社内の従業員の成長を待つ」企業が最

も多い。また、「未定」であるという企業も3割を超えており、現時点で候補者がいない企業の中には、事業承継の方針が定められないケースも多い。

- なお、後継候補者について「考えていない」企業の理由は、「自分が承継して間もない」からが約6割、「自分自身がまだ若い」からという理由も3割を超えており、事業承継について考えなければならない状況にない企業がほとんどである。
- 経営者を決定する最重視する点については、「従業員からの信頼が厚いこと」や「高い経営能力を持っていること」、「経営理念を継承できること」などが高い支持率を得た。一方、「子供であること」は意見が分かれているが、親族であることはそれほど重要視されていない。
- 後継者に求める経営能力は、「人の使い方・リーダーシップ」が最も多く、経営者として会社をまとめるには、人の使い方が重要であると考えている経営者が多い。
- また、「取引先や金融機関との交渉力」や「人脈の広さ」などは、承継の準備期間に経験させ、承継時には醸成されているように計画している経営者も多いようである。
- 後継候補者への承継について重要性を感じることは、「後継者の確保や動機付け」と「次代のブレインの育成」が約9割と高い割合となっている。
- 後継候補者への承継について準備を進めていることについては、「後継者の確保や動機付け」、「次代のブレインの育成」、「債務の圧縮」の3つ以外は準備を進めていない割合が5割以上となっている。
- 後継候補者への承継について重要性を感じ、実際に準備を進めている割合を集計したところ、最も高いものは「債務の圧縮」で、4社に3社が重要性を感じている。
- 一方、「借入金の個人保証の処理」や「金融機関への紹介、承認」は半数以上が準備を進めておらず、重要だと感じているものの思うように準備ができていない実態となっている。
- 後継者の指名から実際の承継までの準備期間については、「5□10年未満」が最も多く、「1□3年未満」、「3□5年未満」と続いているが、「10年以上」を予定している企業も1割おり、準備に時間をかけようとする意志がうかがえる。
- 現在取り組んでいる後継者教育は、「自社での現場勤務」が最も多く、「自社の経営に参画」も過半数の企業で取り組み済みであった。
- 既に取り組んでいる後継者教育のうち、その効果については、自社での現場勤務と自社の経営に参画は「非常に効果があった」割合が過半数を占めた。また、金融機関など異業種他社への勤務、同業他社への勤務も教育の効果は高いといえる。
- まだ取り組んでいない後継者教育の中で、今後取り組む予定があるものは、「自社の経営に参画」、「自社での現場勤務」、「経営者向けのセミナーの参加」、「経営者交流会」への参加などが上位に挙がった。
- 事業承継時の権限の委譲については、3社に2社が、「重要な経営権を残し段階的に委譲する」ことを予定している。
- 重要な経営権については、過半数の企業で「経営方針の決定」や「多額の設備投資」を考えており、後継者だけで決定するには心配だと考えている経営者が多い。

事業譲渡について

- 事業譲渡を検討する際に重要視することは、「譲渡後の従業員の処遇（継続雇用）」である。

- 事業譲渡を検討する際の課題は、「適切な売却先の選定」である。

公的機関の活用及び期待する施策について

- 事業承継の相談相手としては、税理士や金融機関などが多く、商工団体や公的機関への相談は3%以下となっている。
- 期待する公的支援は、事業承継に関する税制の優遇（未上場株の譲渡）が圧倒的に多く、資金繰りに役立つ優遇措置を望む声が強くなっている。

まとめ

事業承継は長期的な計画が必要

- 中小企業経営者の高齢化が進む中、事業承継の重要性は高まっている。事前に準備を進めないままの社長交代は、業績の低下を招くだけでなく**自社の存続に関わる問題**となりえる。しかし、後継者の確保や債務の圧縮、相続税対策など、県内の中小製造業の**経営者の約7割は、事業承継に関して何らかの問題を抱えている**状況であるとみられる。
- これらの問題を解決し、将来円滑な事業承継を達成するためには、企業各社が自社の状況を見つめなおし、どのような準備を進め、後継者にはどのような教育を施せばよいかなどを再認識する必要がある。**社長が健在の間に長期的な事業承継計画を策定し、十分な時間をかけて計画を実行していくことで、事業承継の成功可能性は飛躍的に高まるといえよう。**

承継前に進めなければならない取組み

- 承継前に進めなければならない取組みとして、以下のようなことが挙げられる。
 - ①**後継者の確保・動機付け**：事業承継のかなり前の段階から、誰を将来の経営者とするのかを前提に経営に取り組まなければならない。後継者の承諾も必要であり、そのための動機付けが重要となる。
 - ②**次代のブレイクの育成**：後継者には、将来自分の右腕として活躍するブレイクが必要であり、早い段階で確保・育成しなければならない。後継者との相性もあるため、現経営者のみで決定することは難しい。
 - ③**従業員・役員の理解**：従業員や役員の不満を払拭し、納得を得てから承継しなければ、承継後の経営がスムーズに進行しない。
 - ④**事業承継計画の策定**：中長期の経営計画に事業承継の時期や対策を盛り込み、計画的に準備をするとともに、周囲への認知を進める必要がある。
 - ⑤**債務の圧縮・借入金の個人保証の処理**：経営者の多くはなるべくよい経営状態で承継したいと思っているが、資金繰りの問題もあり、これらは十分に進められていないのが現状である。この問題が過分に大きいことが理由で後継者の承諾に至らないケースもある。借入金の個人保証については、業績が好調でなければ保証の脱退は難しいが、金融機関と粘り強く交渉していく必要がある。

- ⑥**相続税対策・自社株の集約**：自社株の評価が高い場合には相続税がかなりの金額になる。また、相続により自社株が分散した場合には、後継者に実権が集約せずに、経営がうまく機能しない可能性がある。いずれも、生前贈与および退職金や自社株取得資金の積み立てなど、事前の対策が必要となる。
- ⑦**取引先、金融機関への紹介・承認**：取引先としては、経営者が交代した後も、継続的に取引ができるかどうか心配となる。あらかじめ後継者を紹介し、承継前の段階で交渉を任せるなど、人脈を広げておくのが望ましい。金融機関には、担保や保証の問題もあり、事前に承認を取り付けておきたい。

後継者教育・育成

- 経営者が交代した後、先代経営者以上の業績を残すには、後継者が社長に就任する前から教育を施しておくことが必要となる。高い効果が期待できる教育には、以下のようなものが挙げられる。
 - ①**自社での現場勤務、経営への参画**：中小企業の経営者として会社をまとめていくには会社全体を把握しておかなければならず、現場での勤務経験の必要性は高い。また、社長就任前から経営に参画し、代表者の仕事を学ぶことも重要となる。
 - ②**経営者交流会や経営者向けのセミナーへの参加**：交流会やセミナーを通して、他社の経営者との交流を深めることは、情報交換のほか、目指すべき経営者像の確立など、有効性が高い。わずかな時間と費用で参加できるメリットも魅力的である。
 - ③**他社への勤務**：同業・異業種に関わらず、他社で勤務経験することで、自社の弱点や習慣に気づき、改善できることが多い。

事業承継のために求められる施策

- 中小企業の経営上の問題の多くは資金繰りに関することであり、事業承継においても、相続税対策は大きな問題となっている。そのような状況下で、**税制の優遇**を望む声はやはり多く、中小企業が円滑に事業を承継できるような税制改革が期待されている。
- 事業承継に関する知識の習得の観点から、事業承継に関する情報・資料等の提供や、セミナー等を開催してほしいという要望も強い。今まで以上に充実した情報の提供及びセミナーを開催し、積極的にPRしていくことが求められている。

II

アンケート調査結果

1. 県内中小製造業の現況

1-1 創業年

ポイント 戦後から高度成長期にかけて創業した企業が多い。

- ・創業年については、「昭和20年代」創業の企業が24.7%と最も多く、次いで「昭和30年代」が24.1%、「昭和40年代」が22.7%となっており、戦後復興期から高度成長期にかけて創業した企業が多い（図表1-1）。
- ・戦前からの歴史を持つ企業が14.8%ある一方、昭和60年代以降に創業した企業も7.3%となっている。
- ・このことから、すでに2代目、3代目の経営者となっている企業も多い一方で、現在事業承継を検討している企業も多いとみられる。

図表 1-1 創業年（N=291）

創業年	社	%
昭和19年以前	43	14.8
昭和20年代	72	24.7
昭和30年代	70	24.1
昭和40年代	66	22.7
昭和50年代	19	6.5
昭和60年代	15	5.2
不明	6	2.1
全体	291	100.0

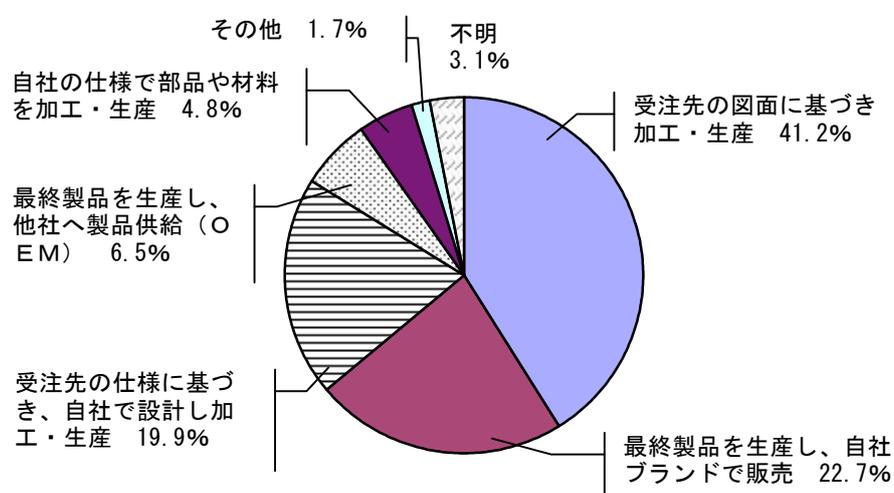
1-2 事業形態

ポイント

委託加工・生産を行う下請型企業は全体の7割弱。

- ・主な事業形態については、「受注先の図面に基づき加工・生産」している企業が41.2%と最も多かった（図表1-2）。また、「受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産」（19.9%）、「最終製品を生産し、他社へ製品供給（OEM）」（6.5%）を含めると、委託加工・生産を行う下請型企業は、全体の7割弱であった。
- ・一方、「最終製品を生産し、自社ブランドで販売」（22.7%）や、「自社の仕様で部品や材料を加工・生産」（4.8%）など、自社製品を生産している企業は3割弱となった。

図表 1-2 事業形態（N=291）



1-3 売上高・経常利益

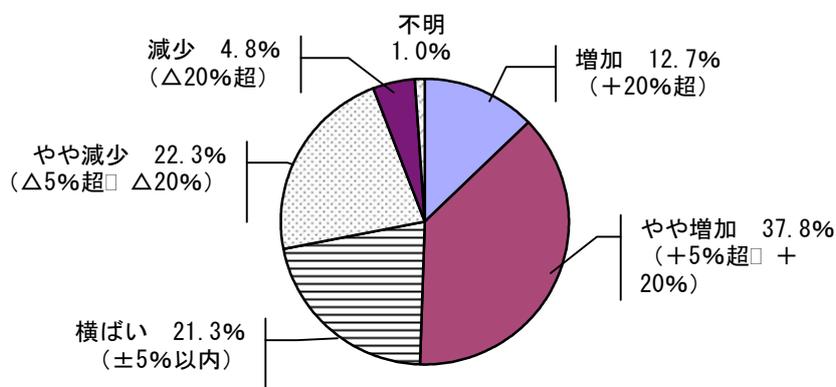
ポイント

売上高では過半数の企業が増収を達成しているが、経常利益では、増益と減益の企業がほぼ同数となっている。

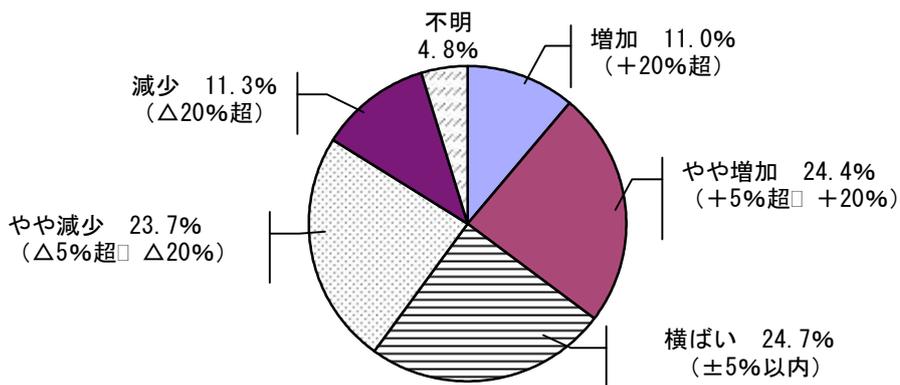
- ・ 3年前と比較した売上高の推移をみると、“増加”した企業が50.5%と、半数以上の企業が売上を伸ばしており、“減少”した企業（27.1%）を大幅に上回っている（図表1-3-1）。
- ・ 経常利益については、35.4%の企業が増益となっているものの、減益の企業も35.0%とほぼ同数となっており、横ばいの企業も含め、利益はそれほど伸びていないといえよう（図表1-3-2）。

※増加・・・「増加（+20%超）」＋「やや増加（+5%超□ +20%）」の合計
 減少・・・「減少（△20%超）」＋「やや減少（△5%超□ △20%）」の合計

図表 1-3-1 3年前と比較した売上高（N=291）



図表 1-3-2 3年前と比較した経常利益（N=291）



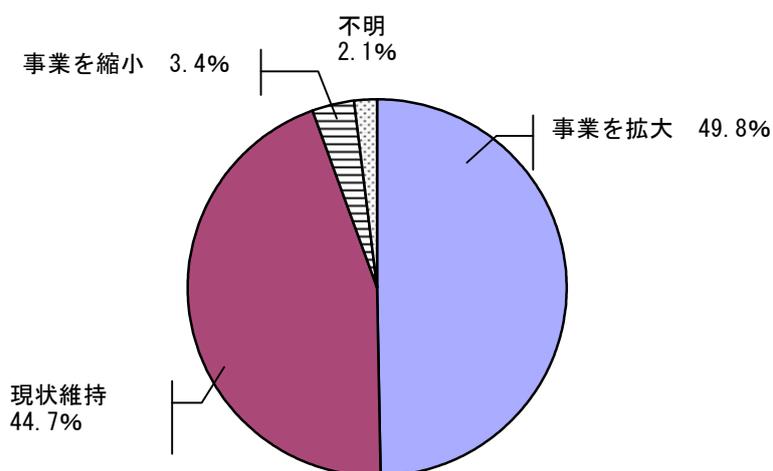
1-4 今後の経営方針

ポイント

事業を拡大する企業が約半数だが、現状維持も高い割合。

- ・今後の経営方針は、「事業を拡大」が49.8%と約半数だが、現状維持も44.7%と高く、無理に事業の拡大を狙わない企業や、拡大の希望を持ちながら現状維持を見込んでいる企業も多いと思われる（図表1-4）。

図表 1-4 今後の経営方針（N=291）



2. 事業承継について

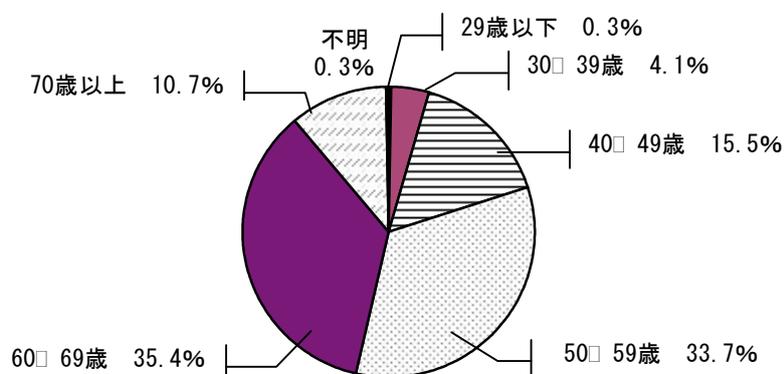
2-1 現在の社長の年齢と社長在任年数

ポイント

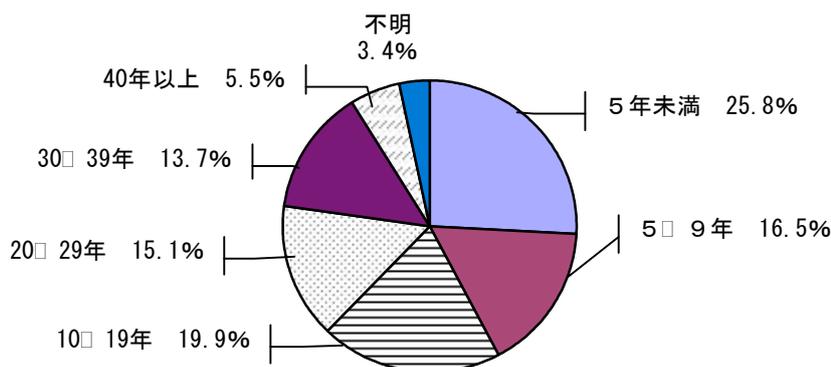
社長の年齢は60歳以上が5割弱と高くなっている。
社長在任年数も10年超が過半数。

- ・回答企業の社長の年齢をみると、「60□ 69歳」が35.4%と最も多く、次いで「50□ 59歳」が33.7%となっている。社長の年齢が60歳以上の企業は5割弱、50歳以上では約8割に上っている（図表2-1-1）。
- ・社長の在任年数は、「5年未満」が25.8%と最も多く、事業承継が終わって間もない企業が多いことがわかる。一方で、社長在任年数が10年を超えている企業も過半数であり、事業承継に直面している企業も多いとみられる（図表2-1-2）。

図表 2-1-1 社長の年齢（N=291）



図表 2-1-2 社長在任年数（N=291）



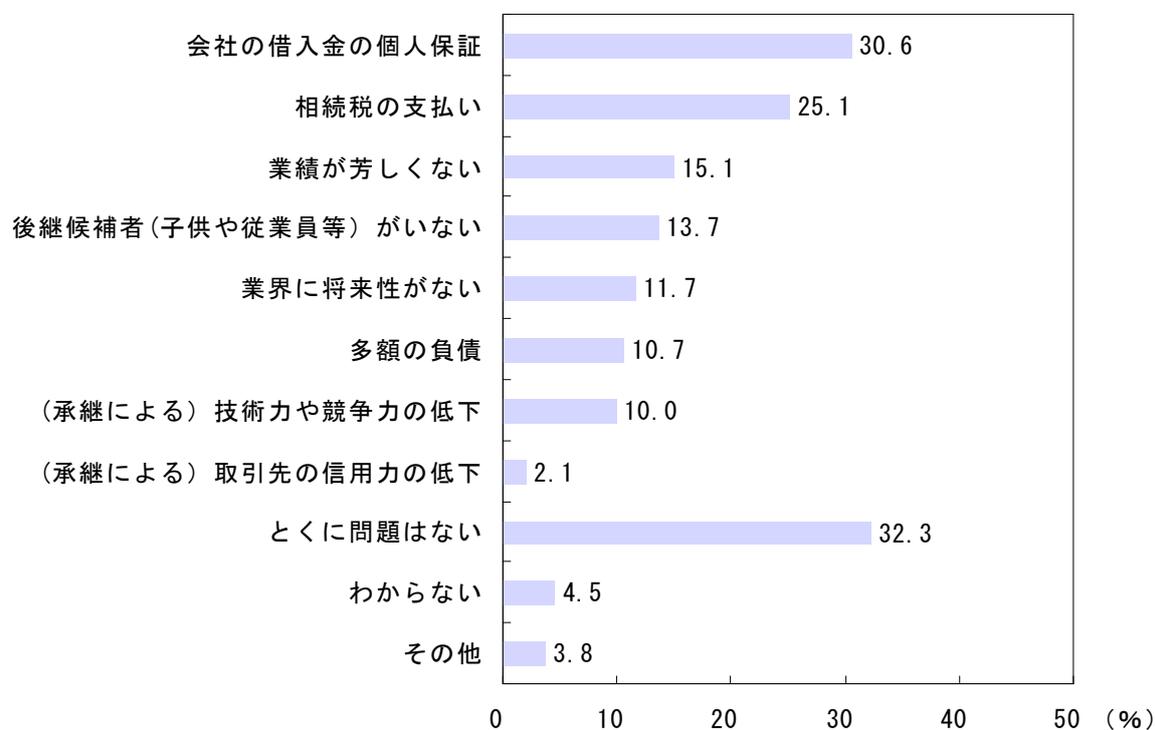
2-2 事業承継を考えた場合の現在における問題点

ポイント

一番の問題は「会社の借入金の個人保証」、とくに問題はない企業も多い。

- ・事業承継を考えた場合の現在の問題点は、「とくに問題はない」が32.3%ともっとも高く、次いで「会社の借入金の個人保証」30.6%、「相続税の支払い」25.1%となっている（図表2-2）。
- ・約3割の企業が「とくに問題はない」と回答している一方で、約7割の企業は何らかの問題を抱えていることになり、十分に対策を行っている企業とそうでない企業とに分かれる結果となっている。「取引先の信用力の低下」を除いて、各項目とも10%以上の企業が問題点としており、回答企業はさまざまな問題点を抱えていることがわかる。

図表 2-2 事業承継を考えた場合の現在における問題点
(複数回答、N=291)



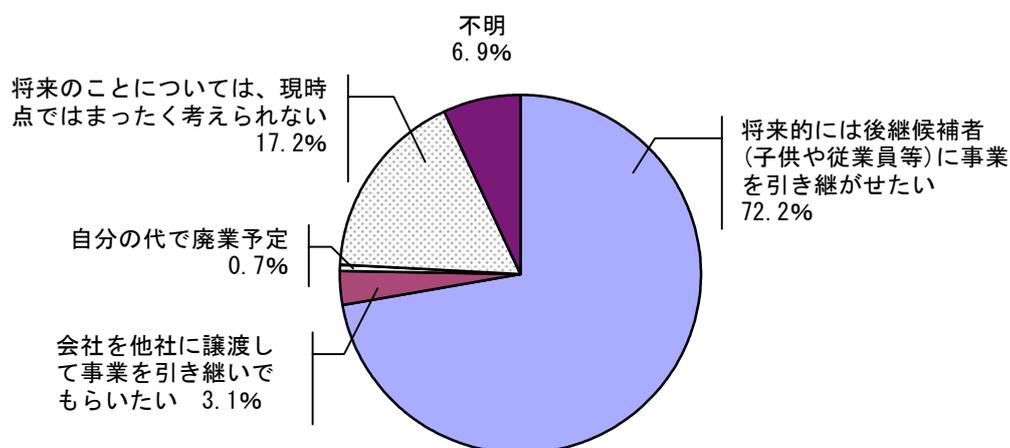
2-3 事業承継についての将来の希望

ポイント

後継候補者に事業を引き継がせたい経営者が7割強と圧倒的。

- ・事業承継についての将来の希望は、「将来的には後継候補者（子供や従業員等）に事業を引き継がせたい」と回答した企業が72.2%と大多数を占めた。また、「将来のことについては、現時点ではまったく考えられない」（17.2%）と回答した企業は、経営者自身が若年か、起業して間もないとみられる。（図表2-3）。
- ・一方で、「会社を他社に譲渡して事業を引き継いでもらいたい」（3.1%）と「自分の代で廃業予定」（0.7%）と回答した企業は少なかった。

図表 2-3 事業承継についての将来の希望（N=291）



3. 後継候補者への事業承継

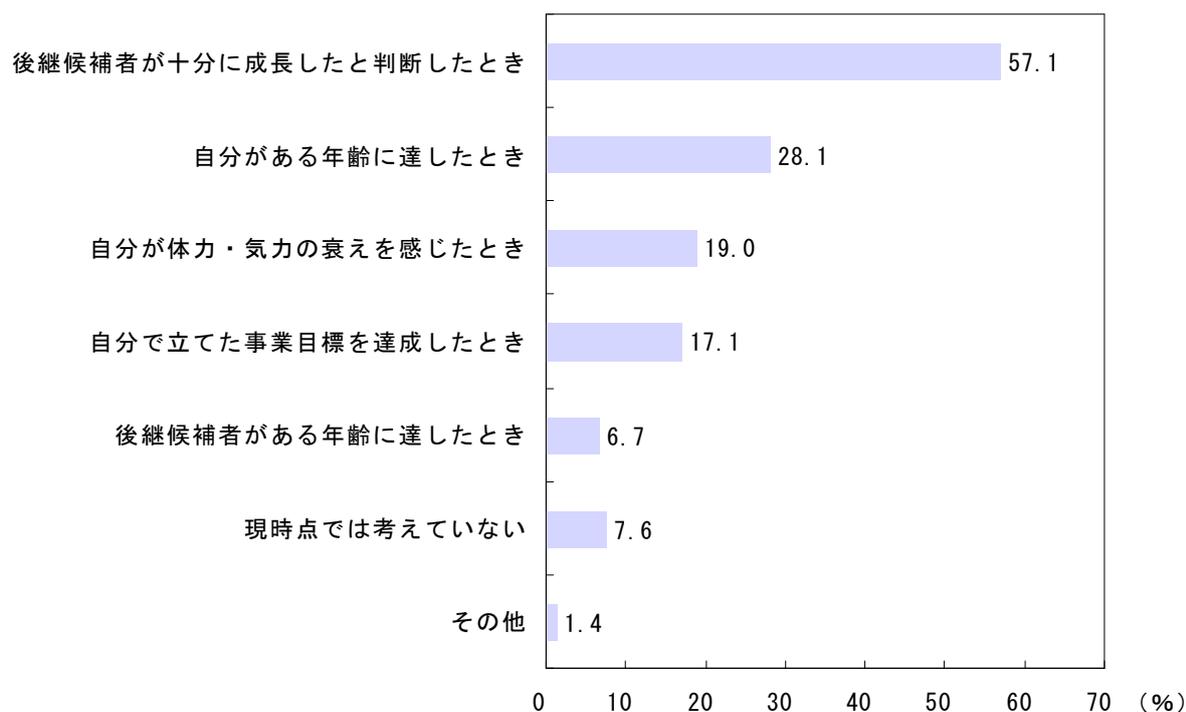
「3. 後継候補者への事業承継」の回答対象者は、「2-3 事業承継についての将来の希望」において、「将来的には後継候補者（子供や従業員等）に事業を引き継がせたい」を選択した210社である。

3-1 事業承継のタイミング

ポイント 後継候補者が十分に成長したときが事業承継のタイミング。

- ・後継候補者へ事業を承継するタイミングを聞いたところ、「後継候補者が十分に成長したと判断したとき」が57.1%と過半数を占めた。当然のことながら、後継候補者が成長していない状態で承継することに不安を抱えているとみられる。次いで「自分がある年齢に達したとき」（28.1%）、「自分が体力・気力の衰えを感じたとき」（19.0%）など、経営者自身の身体上の問題を承継の契機と考えている意見も多かった（図表3-1）。

図表 3-1 事業承継のタイミング（複数回答、N=210）

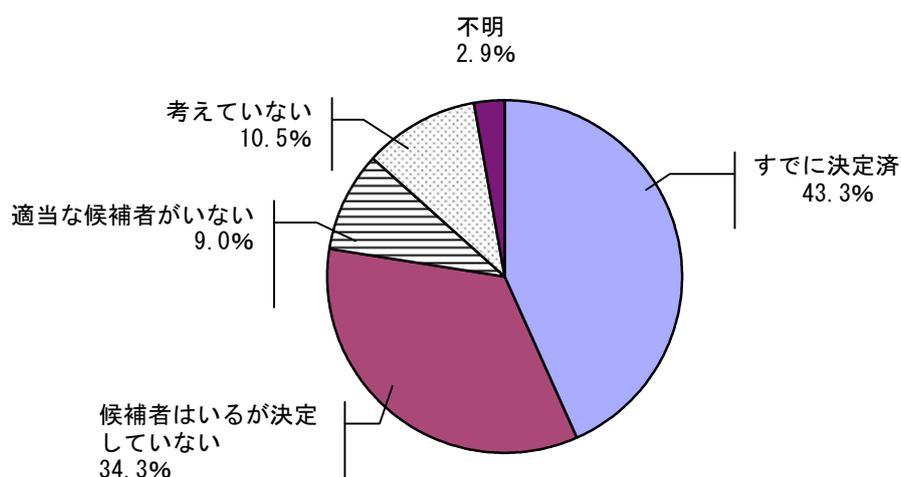


3-2 後継候補者の決定状況

ポイント 候補者の目処がついている企業が大半。

- ・後継候補者の決定状況は、43.3%の企業が「すでに決定済」と回答している。また、「候補者はいるが決定していない」と回答した企業も34.3%となっており、後継候補者の目処がついている企業は8割弱となっている（図表3-2）。
- ・一方で、「適当な候補者がいない」と回答した企業も9.0%であり、事業承継の根本的な部分で問題が生じている企業もあった。

図表 3-2 後継候補者の決定状況（N=210）



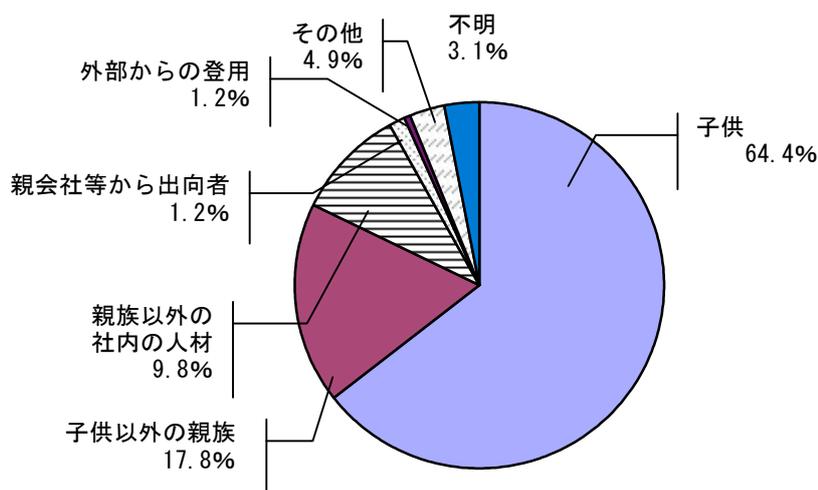
3-3 後継候補者との関係

ポイント

後継候補者は「子供」と考えている企業が圧倒的。
親族以外の社外の人材は約1割にとどまる。

- ・「3-2後継候補者の決定状況」で、後継候補者が、「すでに決定済」か「候補者はいるが決定していない」を選択した163社に、現在の社長と後継候補者との関係を尋ねたところ、「子供」と回答した割合が64.4%となり、多くの企業で子供への承継を考えていることがわかった(図表3-3)。
- ・「子供以外の親族」は17.8%、「親族以外の社内の人材」は9.8%にとどまった。「親会社からの出向」(1.2%)や「外部からの登用」(0.6%)を考えているのはわずかであり、会社の内容を熟知している人材に継がせたいという現経営者の気持ちが現れている。

図表 3-3 後継候補者との関係 (N=163)

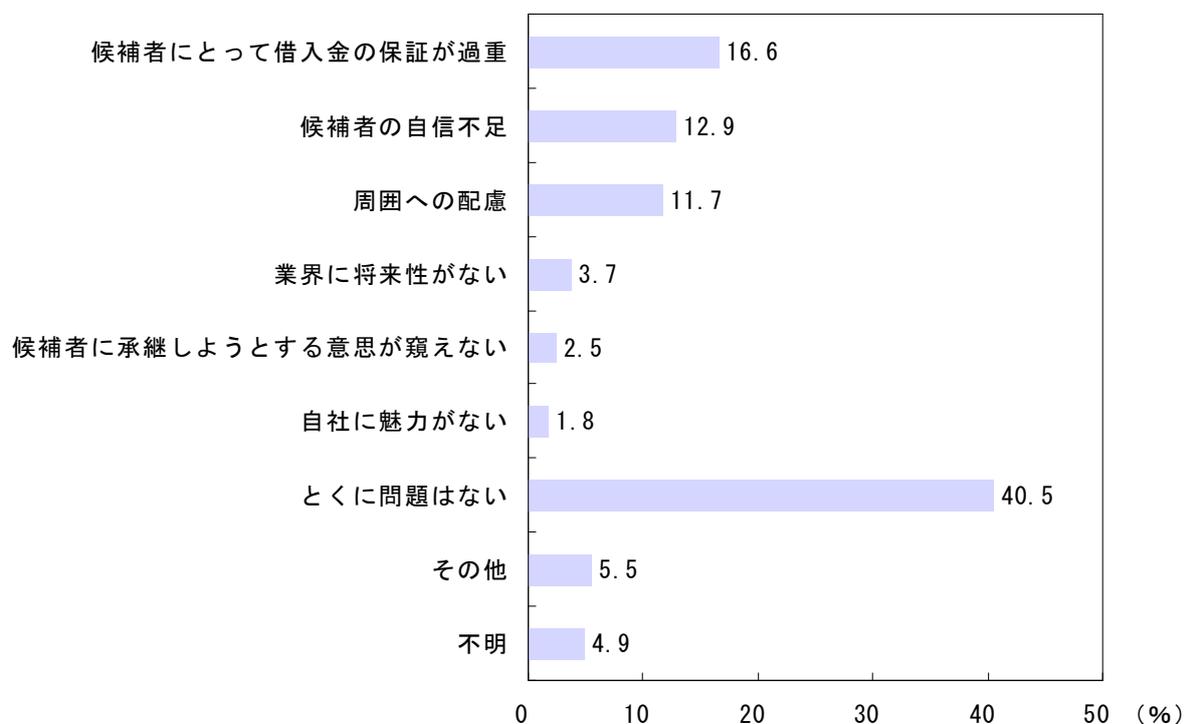


3-4 後継候補者の決定に対する問題点

ポイント とくに問題はないとの回答が4割。

- ・「3-2後継候補者の決定状況」で、後継候補者が、「すでに決定済」か「候補者はいるが決定していない」を選択した163社に、後継候補者の決定に対する問題点を尋ねたところ、「とくに問題はない」が最も多く40.5%であった。（図表3-4）。これは、後継候補者が“すでに決定済”か“候補者はいるが決定していない”という状況になる以前に、すでに諸問題を解決している企業が多いと予想できよう。
- ・また、問題があると回答している企業のうち、最も高い項目となった問題点は「候補者にとって借入金の保証が過重」（16.6%）であった。その他に10%を超えた項目は、「後継者の自信不足」（12.9%）と「周囲への配慮」（11.7%）である。

図表 3-4 後継候補者の決定に対する問題点
（複数回答、N=163）



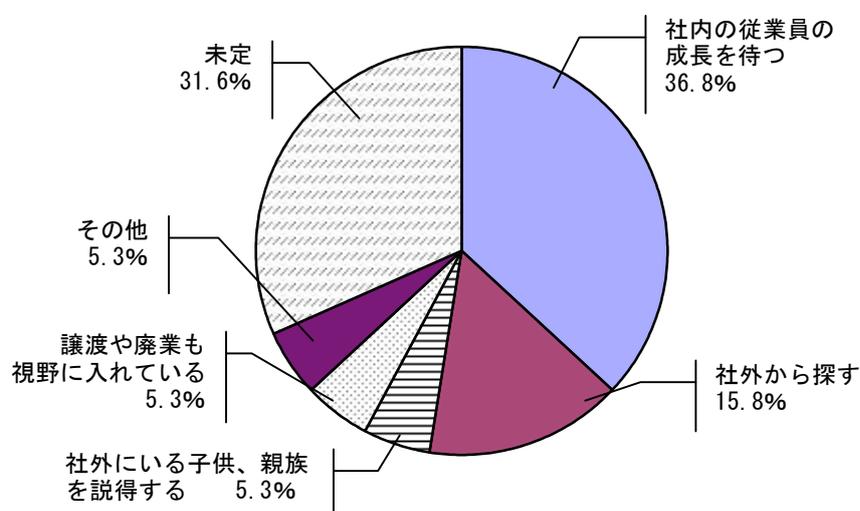
3-5 適切な候補者がいない企業の今後の方針

ポイント

従業員の成長に期待している一方で、未定の企業も多い。

- ・「3-2後継候補者の決定状況」で、「適切な候補者がいない」を選択した19社に、今後の方針を尋ねたところ、「社内の従業員の成長を待つ」が36.8%と最も高かった。子供が（社内に）いない企業で現状適任者がいない場合には、社員の今後の成長に期待しているといえる（図表3-5）。
- ・一方で「未定」も31.6%と多い割合になっており、後継者問題の難しさがあらわれている。

図表 3-5 適切な候補者がいない企業の今後の方針（N=19）



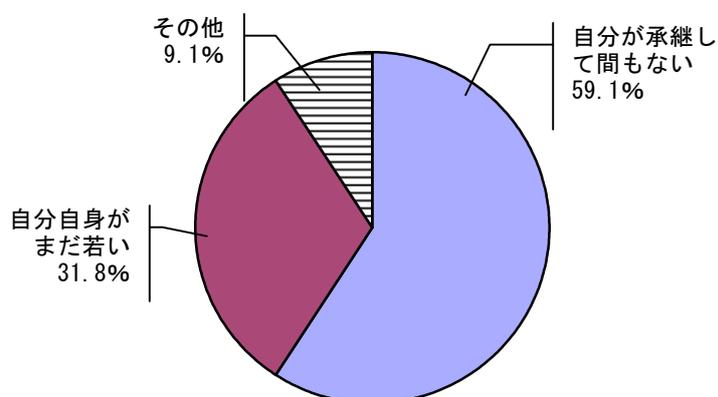
3-6 後継候補者について考えていない理由

ポイント

承継直後や代表者が若年のため、考える必要性がない企業が多い。

- ・「3-2後継候補者の決定状況」で、「考えていない」を選択した22社に、その理由を尋ねたところ、約6割の企業が「自分が承継して間もない」(59.1%)と回答している。また、約3割の企業が「自分自身がまだ若い」(31.8%)と答えており、後継候補者を考える必要性がない状態にある企業がほとんどである(図表3-6)。なお、「忙しくて考える時間がない」と「開業して間もない」と回答した経営者はいなかった。

図表 3-6 後継候補者について考えていない理由 (N=22)



※
事業を立ち上げて間もない
忙しくて考える時間がない
は回答者なし

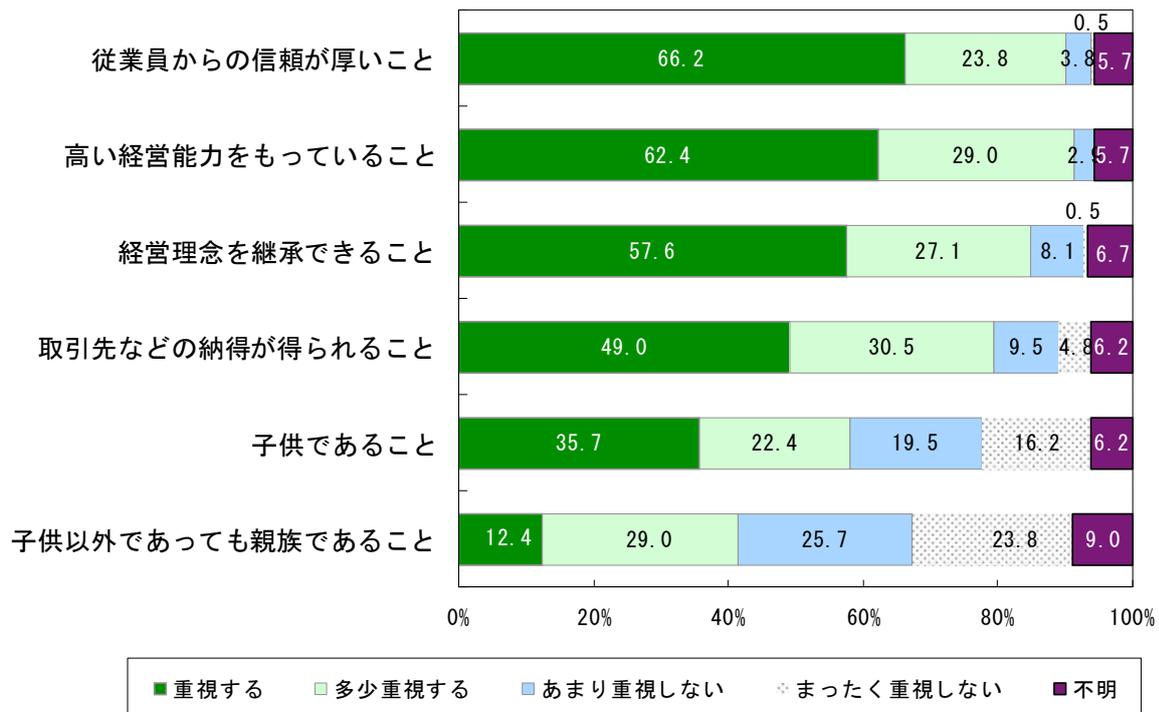
3-7 経営者を決定する際に重視する点

ポイント

従業員の信頼が厚いこと、高い経営能力を持っていることなど、承継後の経営を重視した回答がみられる。

- ・経営者を決定する際、重視する点を尋ねたところ、重視すると回答した割合が一番高かったのは「従業員からの信頼が厚いこと」(66.2%)であり、ついで「高い経営能力を持っていること」(62.4%)、「経営理念を継承できること」(57.6%)となっている(図表3-7)。この3つの項目は、「重視する」と「多少重視する」を合わせた割合が8割を超えており、経営者に求める資質として重要視されていることがわかる。
- ・一方で、「重視しない」「あまり重視しない」を合わせた割合でみると、「子供であること」は35.7%となっている。しかし、「3-3 経営者と後継候補者の関係」で6割以上が「子供」となっていることから、子供である後継候補者の多くが、「従業員からの信頼が厚いこと」「高い経営能力を持っていること」等の資質を満たしているとも考えられる。

図表 3-7 経営者を決定する際に重視する点 (N=210)

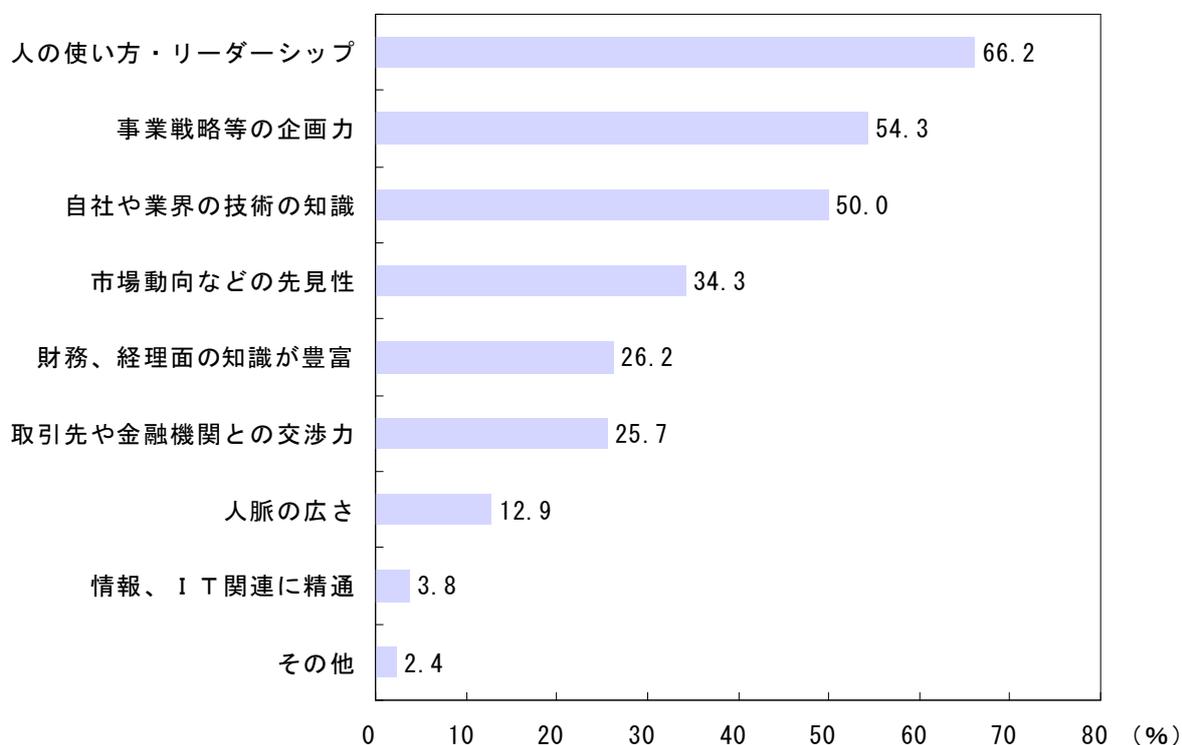


3-8 後継者に求める経営能力

ポイント 最も求めたい経営能力は「人の使い方・リーダーシップ」。

- ・後継者に求める経営能力については、「人の使い方・リーダーシップ」が66.2%と最も多かったほか、過半数を占めたのは、「事業戦略等の企画力」(54.3%)であった(図表3-8)。
- ・この質問では、選択可能な項目を3つに制限しているため、このような結果となったが、下位にランクしている項目も経営者にとっては重要であることに違いはない。「取引先や金融機関との交渉力」や「人脈の広さ」などは、承継の準備期間や承継後、すなわち今後の経験により補うことができると考えている経営者も多いようである。

図表 3-8 後継者に求める経営能力（複数回答、N=210）



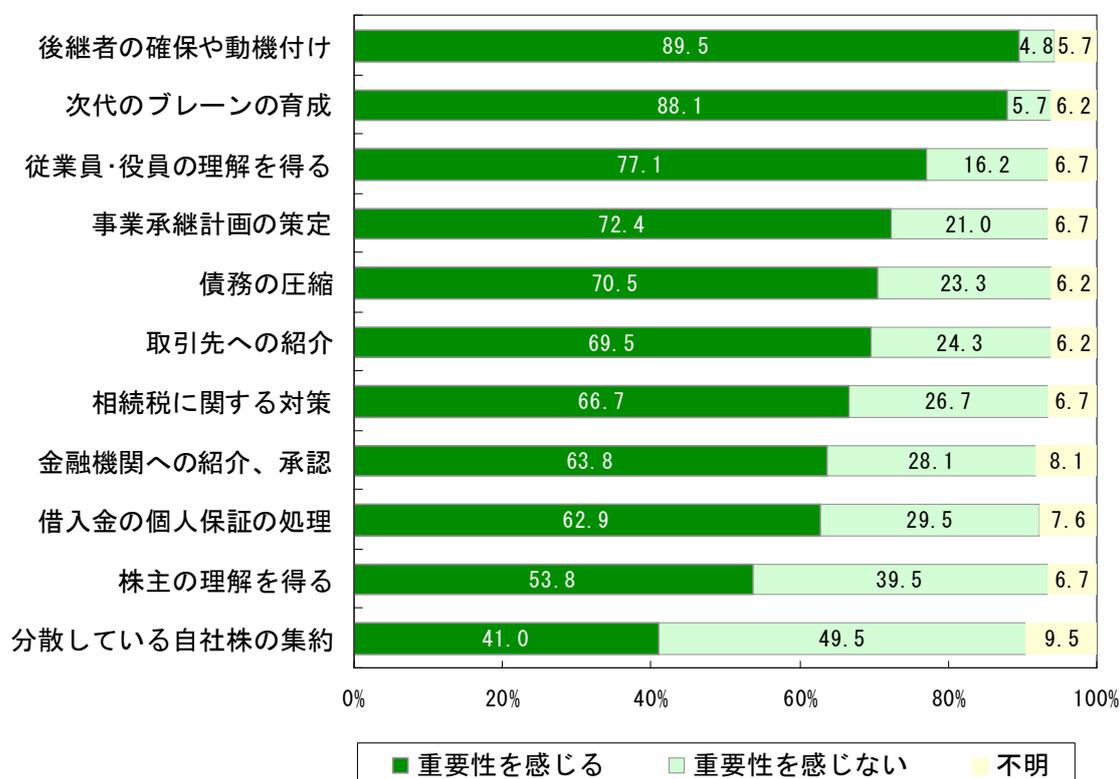
3-9 後継候補者への承継について重要性を感じる事

ポイント

後継者の確保や動機付けと次代のブレーンの育成は、重要性が非常に高い。ほとんどの項目で過半数が重要だと感じている。

- ・後継候補者への承継について、重要性を感じることを尋ねたところ、「後継者の確保や動機付け」(89.5%)と「次代のブレーンの育成」(88.1%)が約9割となった(図表3-9)。その他の項目についても、「分散している自社株の集約」(41.0%)以外はすべて5割を超えている。
- ・「分散している自社株の集約」は、自社株のほとんどを代表者が保有しているなどの理由で選択されていない可能性もあり、選択肢に挙がっている項目はおおむね重要性を感じているとみられる。

図表 3-9 後継候補者への承継について重要性を感じる事 (N=210)



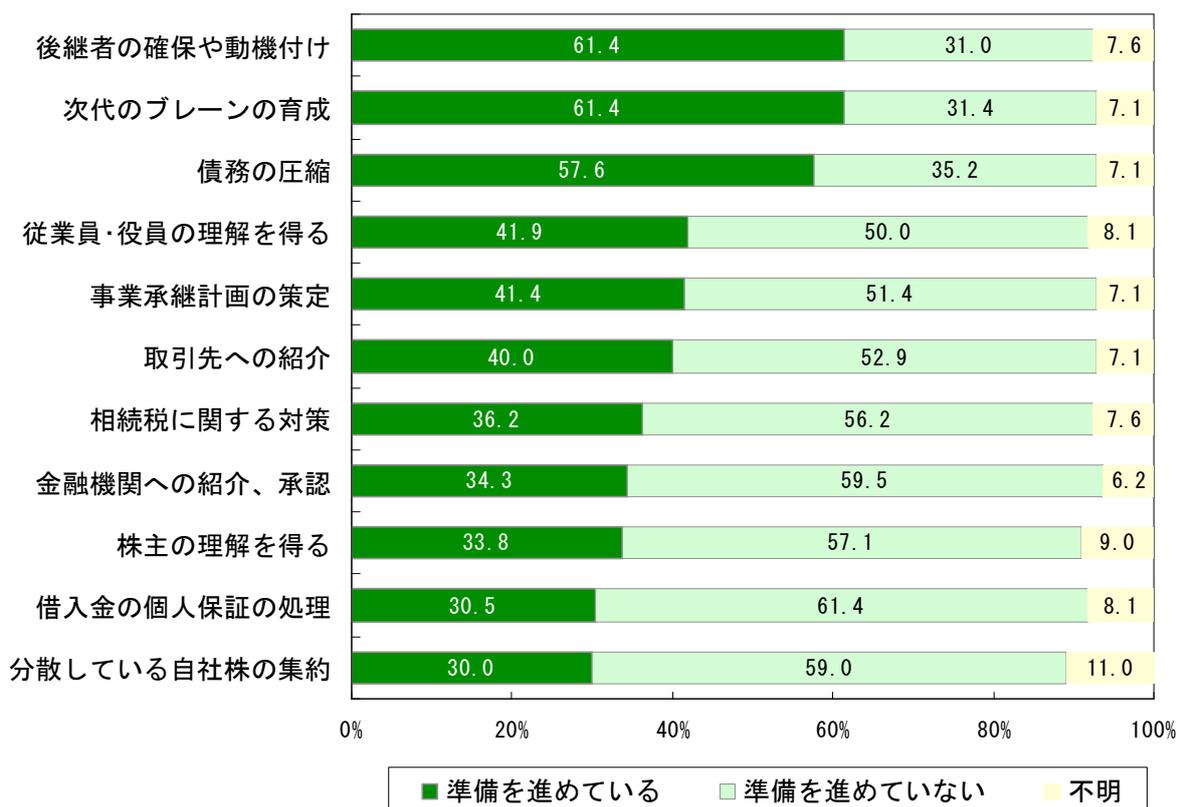
3-10 後継候補者への承継について準備を進めていること

ポイント

回答企業の半数以上が「準備を進めていない」項目が多い

- ・次に、「3-9 後継候補者への承継について重要だと感じること」と同じ項目について、「準備を進めていること」を尋ねたところ、「後継者の確保や動機付け」、「次代のブレーンの育成」、「債務の圧縮」以外の項目は、準備を進めていない割合が5割以上となっている(図表3-10)。

図表 3-10 後継候補者への承継について準備を進めていること (N=210)



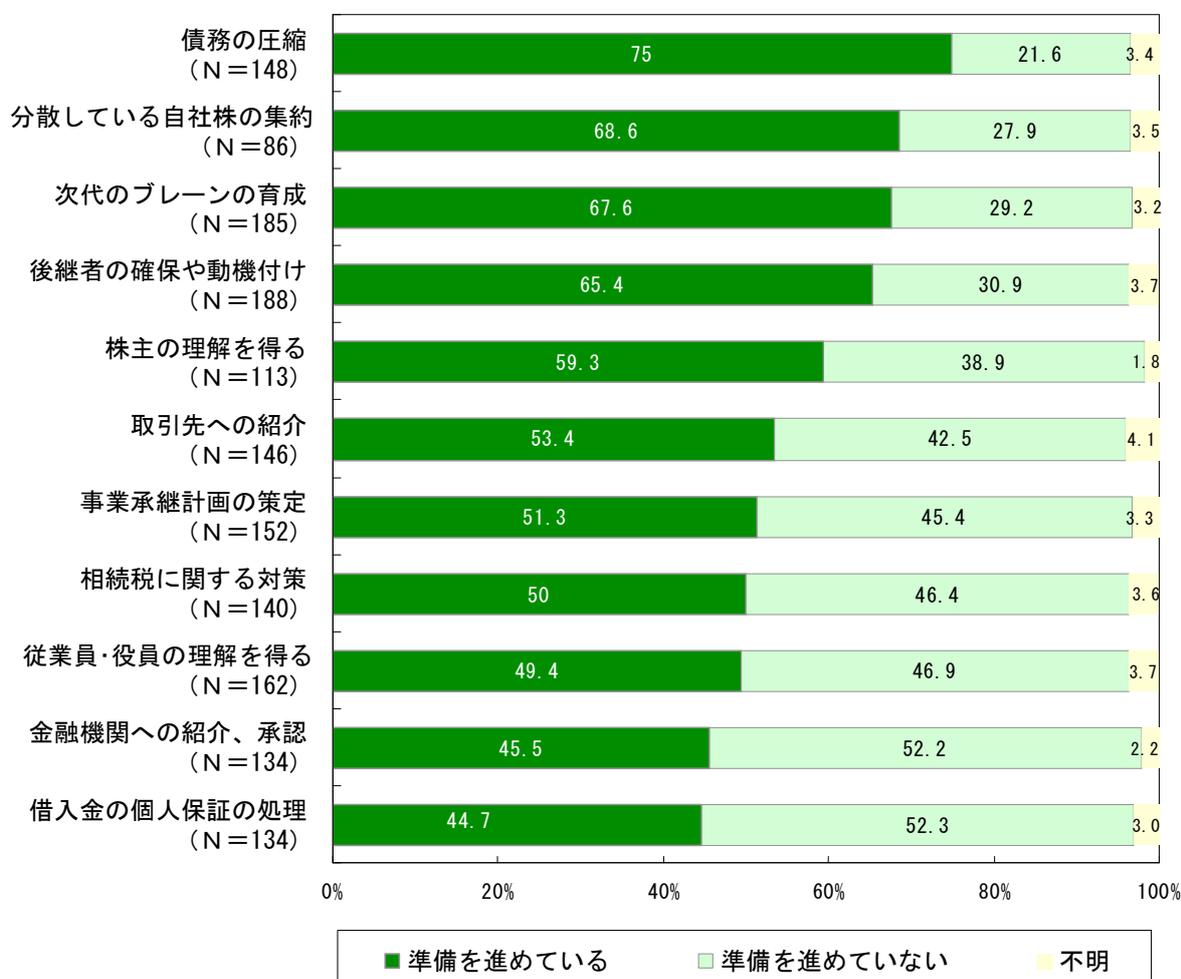
3-11 重要性を感じ、実際に準備を進めていること

ポイント

重要性を感じていても、全ての企業が準備を進めているわけではない。

- ・「3-9 後継候補者への承継について重要だと感じることで重要だと答えた回答者のうち、「3-10 後継候補者への承継について、準備を進めている」割合を集計したところ、「債務の圧縮」(75.0%)が最も多く、次いで「分散している自社株の集約」(68.6%)、「次代のブレインの育成」(67.6%)などとなっている(図3-11)。
- ・一方で、「借入金の個人保証の処理」や「金融機関への紹介、承認」は半数以上が準備を進めておらず、重要だと感じているもののように準備ができていない実態がわかる。

図表 3-11 重要性を感じ、実際に準備を進めていること
(Nは重要性を感じると回答した件数)



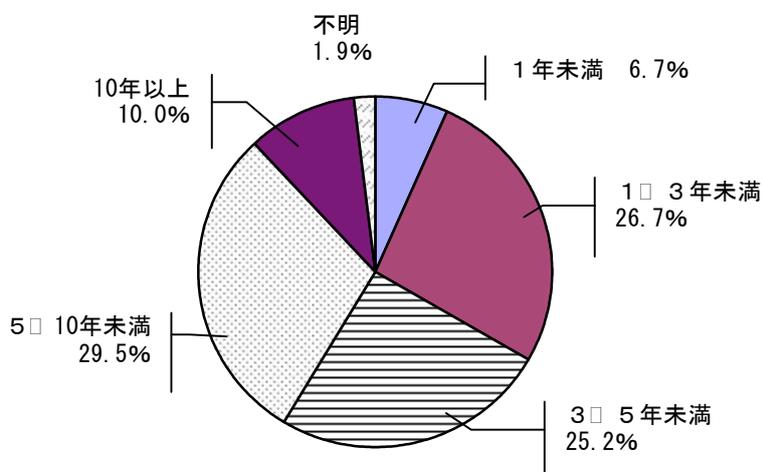
3-12 後継者の指名から実際の承継までの準備期間

ポイント

5□ 10年を考えている経営者が最も多い。
1年で準備すると回答した企業は1割未満。

- ・後継者の指名から実際の承継までの準備期間については、「5□ 10年未満」が29.5%と最も多く、「1□ 3年未満」(26.7%)、「3□ 5年未満」(25.2%)と続いている(図表3-12)。
- ・また、「10年以上」と答えた経営者も1割いる一方で、「1年未満」は6.7%となっていることから、多くの企業で、時間をかけて承継の準備を行おうとする姿勢が見られる。

図表 3-12 後継者の指名から実際の承継までの準備期間 (N=210)



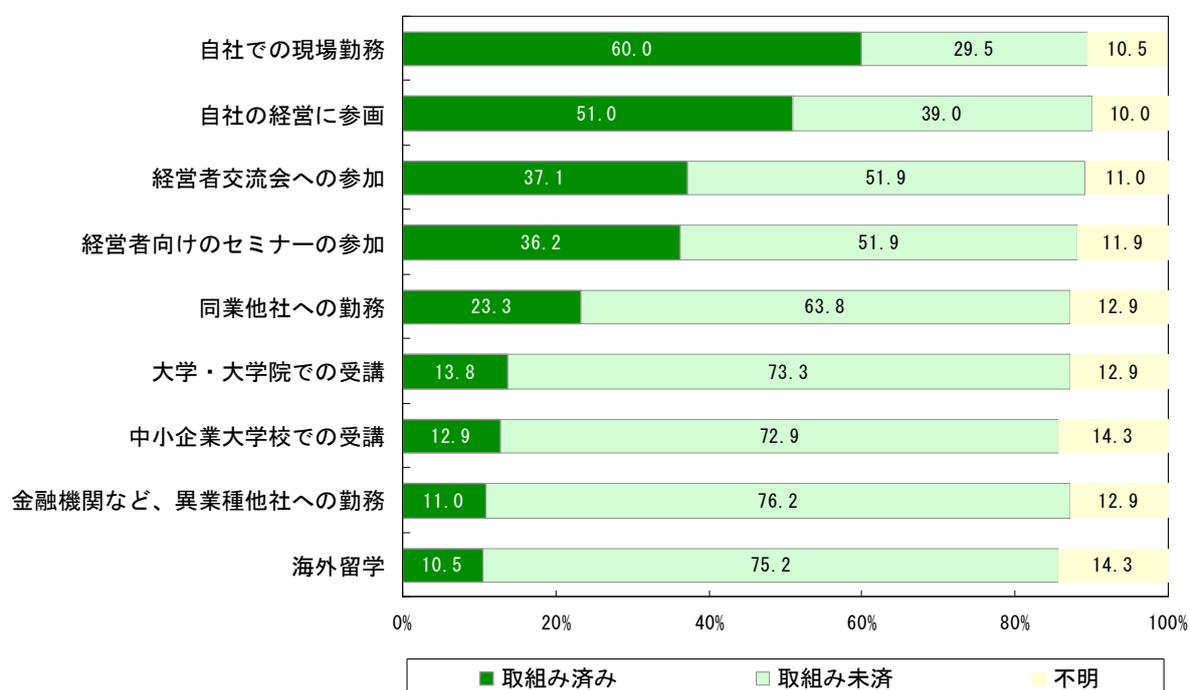
3-13 後継者教育の取組み

ポイント

既に取り組んでいる後継者教育のうち、最多は「自社での現場勤務」。

- ・ 現在取り組んでいる後継者教育について尋ねたところ、「自社での現場勤務」が60.0%と最も多く、「自社の経営に参画」も51.0%と過半数の企業で取組み済みであった（図表3-13）。また、「経営者交流会への参加」（37.1%）と「経営者向けのセミナーの参加」（36.2%）は、ともに4割弱の企業で取組み済みであるが、その他の項目は3割に満たない状況になっている。
- ・ 直ちに取り組むことができるものについては実施率が高く、費用や時間がかかるものや相手が必要なものは取組まれていないことがわかる。

図表 3-13 後継者教育の取組み（N=210）



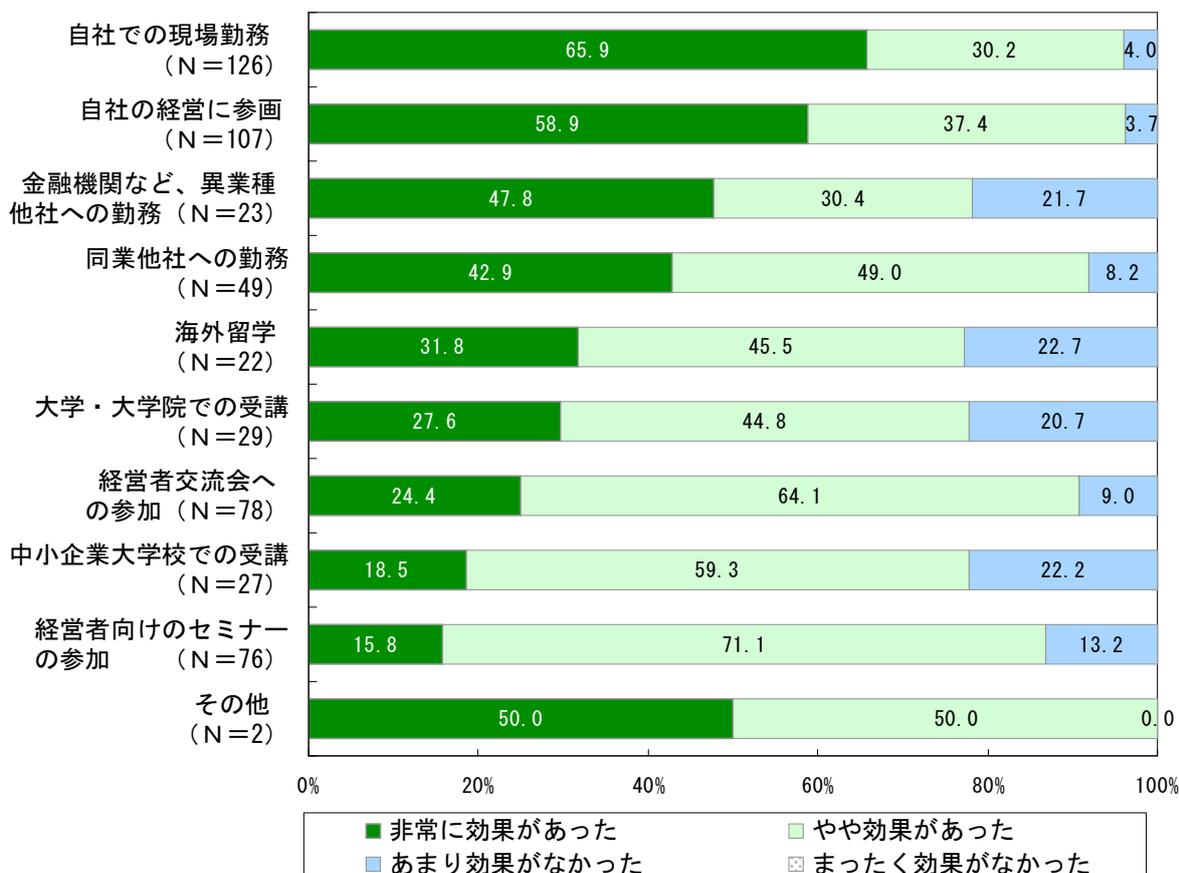
3-14 後継者教育の効果

ポイント

最も効果の高かった後継者教育は「自社での現場勤務」。

- ・「3-13 後継者教育」で取組み済みと回答した項目について、その効果について尋ねた（図表 3-14）。「自社での現場勤務」と「自社の経営に参画」はともに、「非常に効果があった」割合が過半数を占め、また「やや効果があった」まで合わせると9割弱に上っており、きわめて効果が高いことがわかった。
- ・また、「金融機関など、異業種他社への勤務」と「同業他社への勤務」も比較的高い割合となっており、教育の効果は高いといえる。
- ・「あまり効果がなかった」と「効果がなかった」の回答があったものは、最も多い項目でも約2割にとどまっており、どの教育も一定の効果があるといえる。

図表 3-14 後継者教育の効果（N=210）



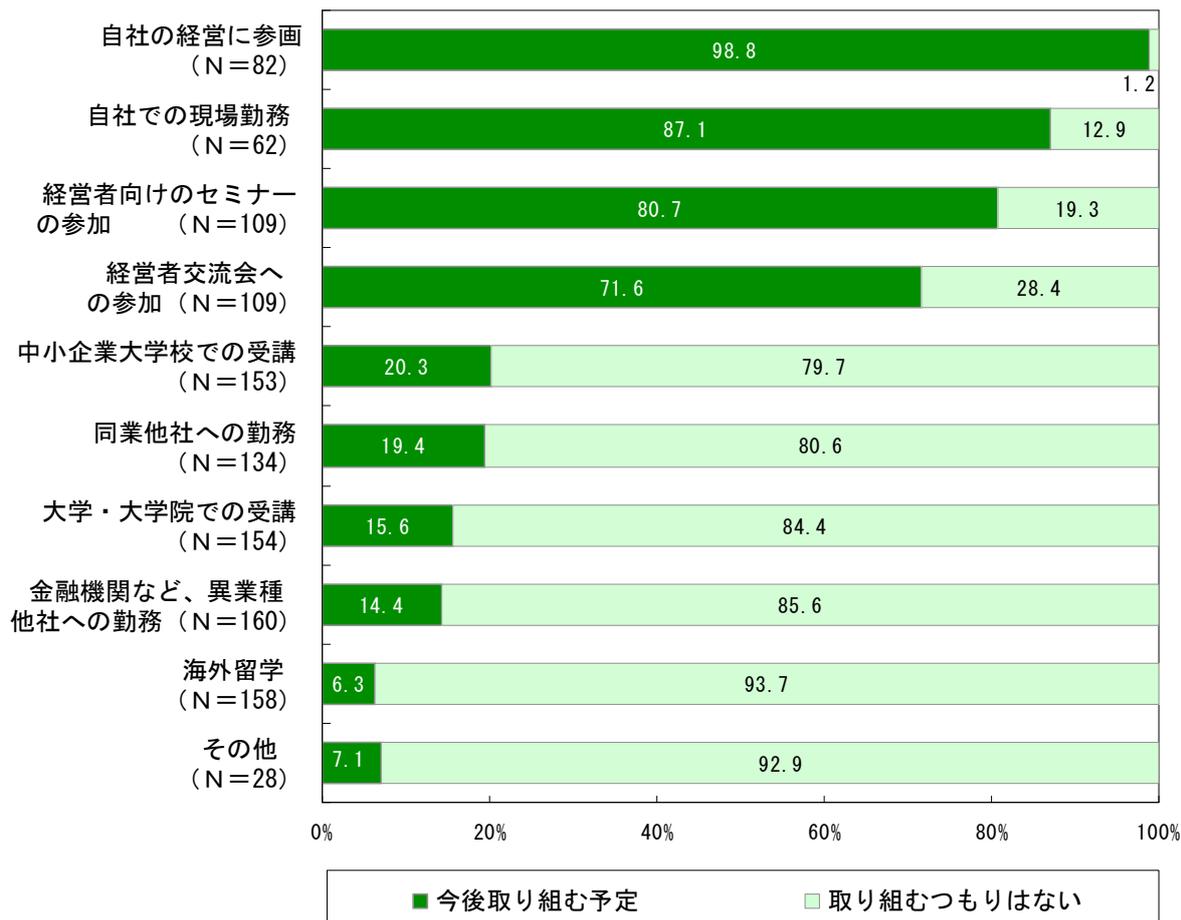
3-15 後継者教育の取組み予定

ポイント

今後取り組む予定である後継者教育の中で、最多は「自社の経営に参画」。

- ・「3-13 後継者教育」で取組み未済と回答した項目について、今後取り組む予定があるかを尋ねた（図表3-15）。「今後取り組む予定」と回答した割合が最も高かったのは「自社の経営に参画」（98.8%）だが、後継者はいずれ経営者となるため、これは当然の結果といえる。次に高かったのは、「自社での現場勤務」（87.1%）であり、経営者として自社の経営だけでなく製造現場の実態までも把握することが重要であると考えているとみられる。
- ・また、「経営者向けのセミナーの参加」が80.7%、「経営者交流会への参加」が71.6%と続いており、取り組む予定のある企業が多かった。
- ・そのほかの項目では、取り組む予定が約2割以下となっており、関心は薄くなっている。これは、後継者が既に自社に勤務している場合が多く、今後取り組むには時間がないことなどが考えられる。

図表 3-15 後継者教育の取組み予定
（Nは取組み未済と回答した件数）



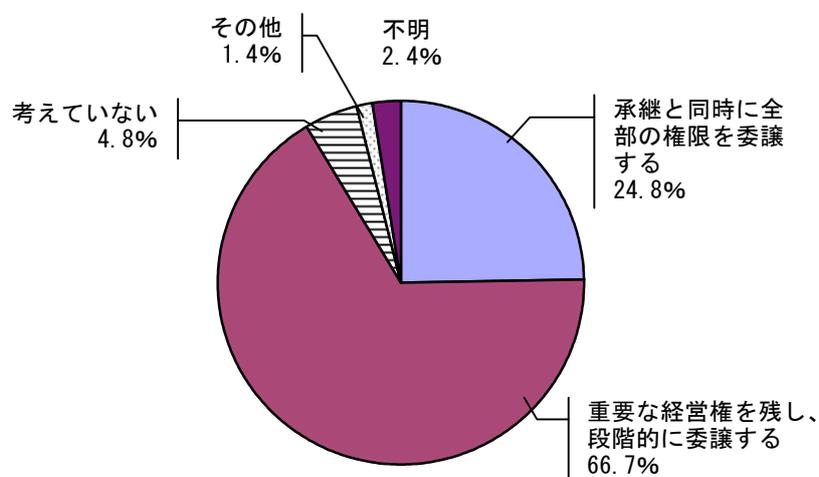
3-16 事業承継時の権限の委譲

ポイント

「重要な経営権を残し段階的に委譲する」が圧倒的。

- ・事業承継時の権限の委譲について尋ねたところ、「重要な経営権を残し段階的に委譲する」が66.7%と最も多く、実に3社に2社が選択していることがわかる（図表3-16）。一方、「承継と同時に全部の権限を委譲する」と回答した企業も24.8%であり、なるべく新経営者に任せたいという企業もいる。
- ・なお、この問いでは「事業承継時」に限定して質問をしているが、承継前から段階的に委譲を進めておき、承継時にはほとんどすべての権限を委譲するという考え方をしている経営者の一部が、「重要な経営権を残し段階的に委譲する」を選択しているとみられる。

図表 3-16 事業承継時の権限の委譲（N=210）



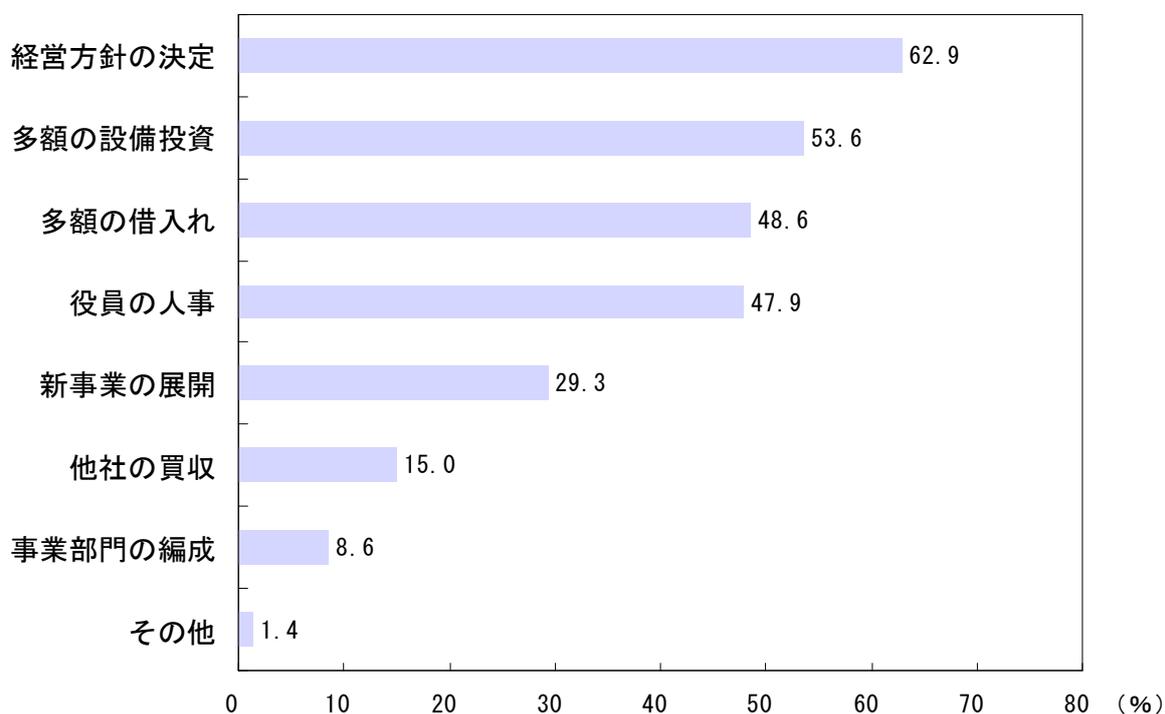
3-17 重要な経営権

ポイント

「経営方針の決定」、「多額の設備投資」が過半数。

- ・「3-16 事業承継時の権限の委譲」で、「重要な経営権を残し段階的に委譲する」を選択した140社に、重要な経営権とは何かを尋ねたところ、過半数を占めたのは、「経営方針の決定」(62.9%)、「多額の設備投資」(53.6%)となった(図表3-17)。次いで、「多額の借入れ」(48.6%)、「役員の人事」(47.9%)となっており、これらについては、後継者だけで決定するには心配だと考えている経営者が多い。

図表 3-17 重要な経営権（複数回答、N=140）



4. 事業譲渡

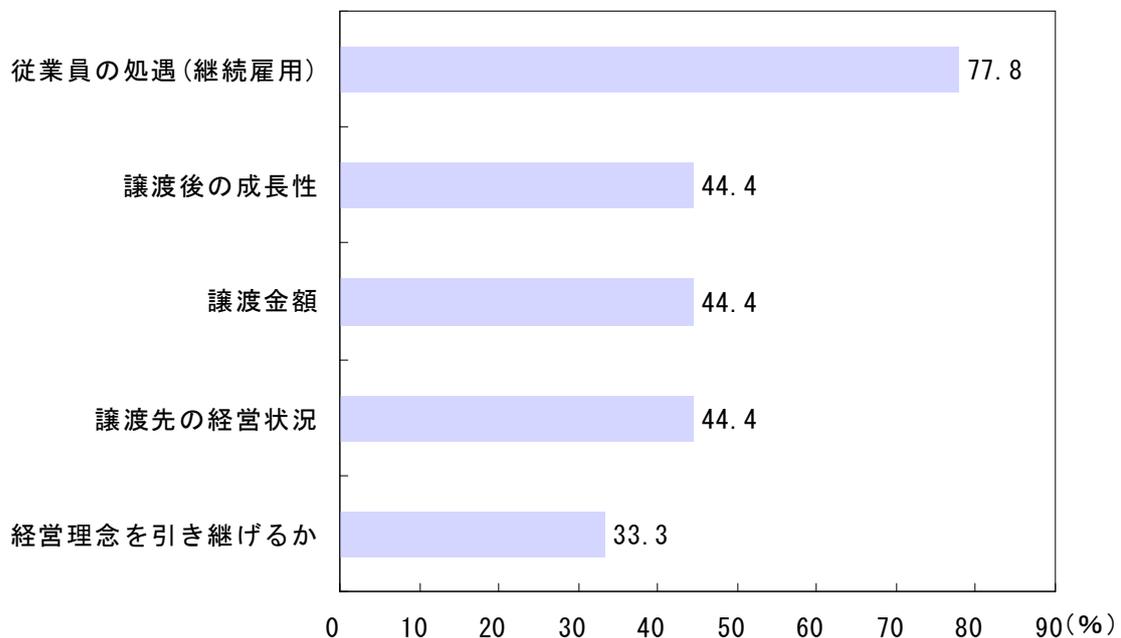
「4. 事業譲渡」の回答対象者は、「2-3 事業承継についての将来の希望」において、「会社を他社に譲渡して事業を引き継いでもらいたい」を選択した9社である。

4-1 事業譲渡を検討する際に重要視すること

ポイント 譲渡後の従業員の処遇（継続雇用）が最も重要。

- ・事業譲渡を検討する際、重要視することは、「従業員の処遇（継続雇用）」が77.8%と大多数を占めた（図表4-1）。その他の項目は5割に満たず、それほど重要視していないといえる。やはり経営者としては、従業員のことを第一に考えており、経営理念等はどちらかといえば売却先に任せるといった傾向がみられる。

図表 4-1 事業譲渡を検討する際に重要視すること（複数回答、N=9）



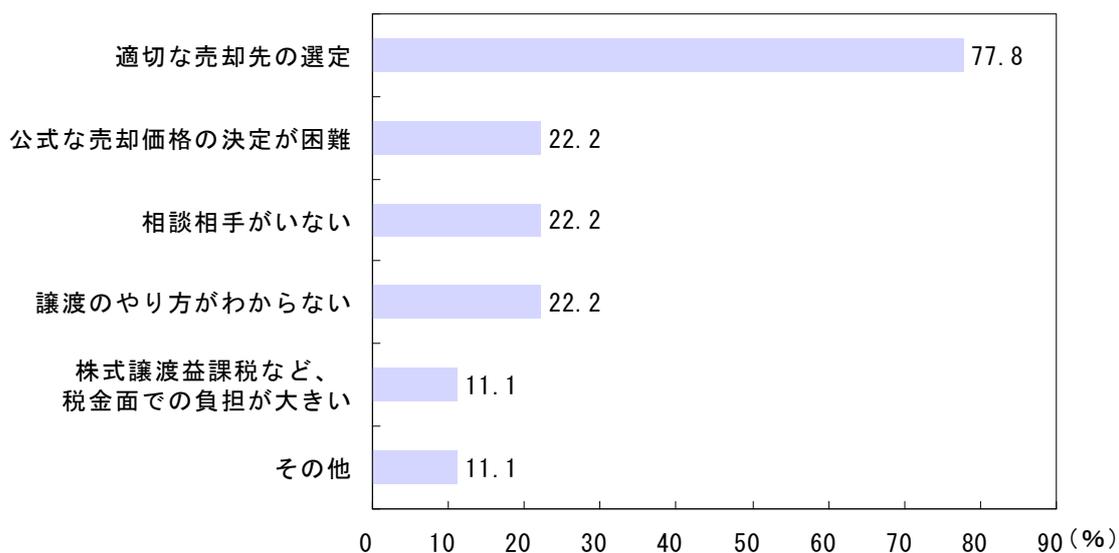
4-2 事業譲渡を検討する際の課題

ポイント

事業譲渡の最大の課題は「適切な売却先の選定」。

- ・事業譲渡を検討する際の課題を聞いたところ、「適切な売却先の選定」が77.8%となり、その他の項目を大きく引き離している（図表4-2）。中小企業の売却に関しては、売却先が複数あるケースは考えにくく、売却先として適切かどうかの判断が難しいといえる。

図表 4-2 事業譲渡を検討する際の課題（複数回答、N=9）



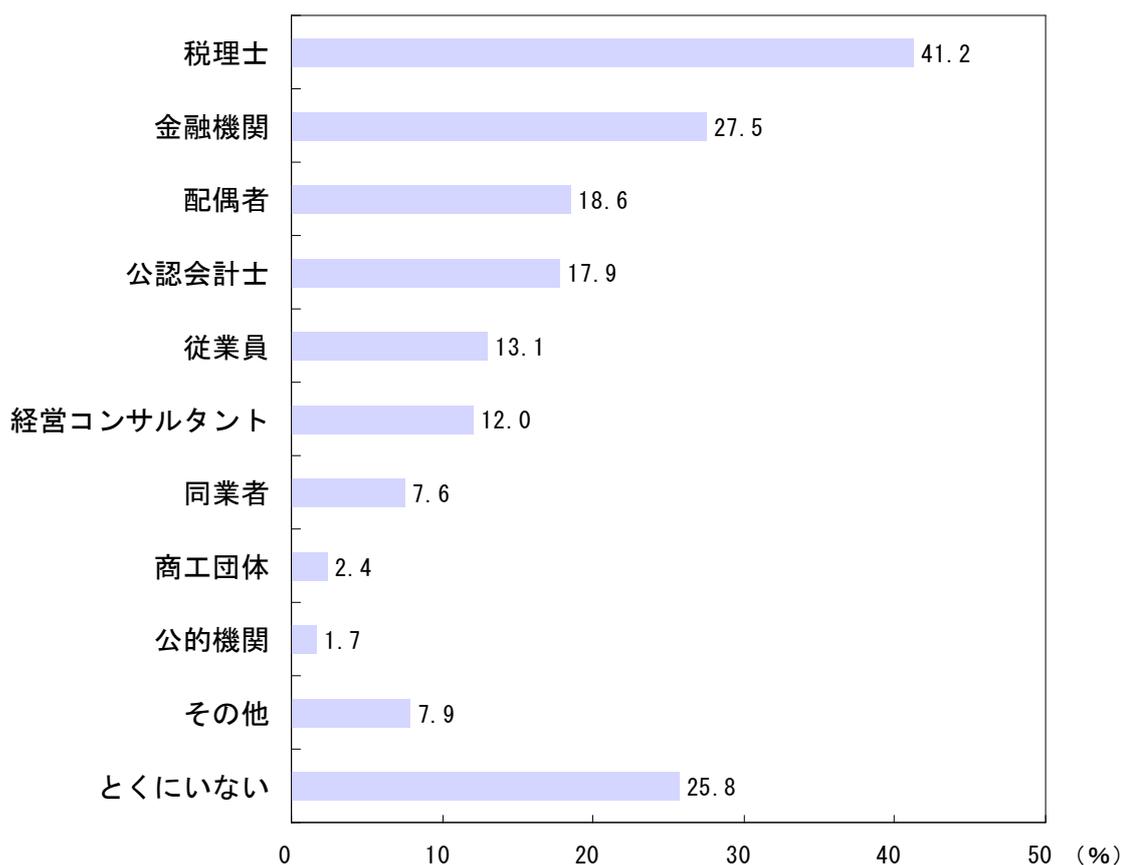
5. 公的機関等の活用及び期待する施策について

5-1 事業承継に関する相談相手

ポイント 相談相手のトップは税理士。公的機関への相談は少ない。

- ・事業承継に関する相談相手としては、「税理士」が41.2%と最も高く、「金融機関」が27.5%で続いている（図表5-1）。税理士は、自社の経営状態を熟知しており、事業承継に限らず経営に関するさまざまな相談をしている経営者が多いとみられる。金融機関も経営内容については把握しているとともに、借入金の保証の問題などもあり、相談相手に選んでいると考えられる。
- ・また、配偶者には親族間の相続の問題を相談していると考えられるほか、従業員を相談相手としているのは、経営者だけで決めるのではなく、会社を支える従業員全員と相談するという姿勢がみられる。

図表 5-1 事業承継に関する相談相手（複数回答、N=291）



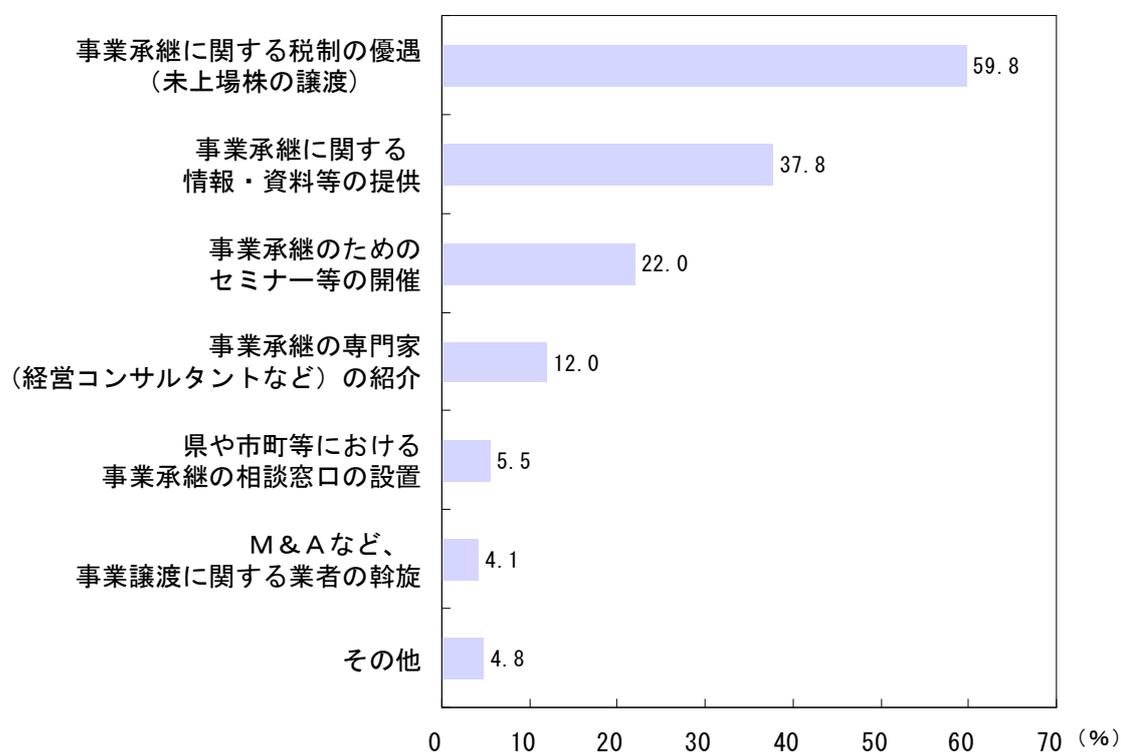
5-2 期待する公的支援

ポイント

資金的な問題に関心が高く、税制の優遇への要望が強い。

- ・行政等に期待する公的支援としては、「事業承継に関する税制の優遇（未上場株の譲渡）」（59.8%）が最も多かった（図表5-2）。「事業承継に関する情報・資料等の提供」（37.8%）、「事業承継のためのセミナー等の開催」（22.0%）と続いている。
- ・「県や市町等における事業承継の相談窓口の設置」や「M&Aなど、事業譲渡に関する業者の斡旋」は10%に届いておらず、やはり税制に関する優遇措置やノウハウの提供などを望む声が強くなっている。

図表 5-2 期待する公的支援（複数回答、N=291）



III

ヒアリング調査結果

III ヒアリング調査結果

これまでのアンケート調査結果から、回答企業の約7割が事業承継に何らかの問題点を抱えており、その理由としては、会社の借入金の個人保証や相続税の支払いなどが挙げられている。また、後継者の目処がついている企業が7割以上に上るものの、事業承継の準備や後継者教育が十分ではない企業も多くみられた。

こうした点を踏まえて、事業承継を円滑に進め、承継後に後継者が問題なく経営を取り仕切ることができるように、十分な時間をかけてさまざまな準備をしている企業や後継者の教育に工夫している企業に対してヒアリング調査を実施した。以下では、各社の具体的な取組み状況をまとめてみる。

ヒアリング先

- A社 後継者の優れた経営能力が会社内外に浸透 <プラスチック・ゴム製品製造>
- B社 信頼に足る役員に継承、時間をかけて教育を施す <電気機械器具製造>
- C社 親子の“情”を払拭するため、非親族を暫定的に代表者に
<プラスチック・ゴム製品製造>
- D社 社内の人材2人を候補者にし、互いに切磋琢磨させる <一般機械器具製造>
- E社 従業員全員で会社の方向性や意識を共有 <一般機械器具製造>

後継者の優れた経営能力が会社内外に浸透

- ・所在地 浜松市
- ・業種 プラスチック・ゴム製品製造
- ・主要品目 自動車・モーターサイクル等工業用プラスチック製品
- ・従業員数 85人（パート、派遣社員等を含む）

◆事業承継の現在の状況

□ 社外にいた社長の息子を説得し自社に招聘

A社は、社長が創業者であり、業歴は40年あまりになる。大手メーカーの下請け業者として、起業以来、業績は順調に推移している。

社長は現在60代であり、70歳を目処に後継者である息子に事業を承継したいと考えている。従前、社長は息子に事業を承継させたいという強い意思はなく、就職に関して口出しはしなかったほか、息子自身も会社を承継する意思はなく、大学を卒業後は自社とは業種の異なる非製造業の企業に就職した。しかし、10年程前から親子間で自社の将来について話し合うようになり、最終的に息子が承継することに決定した。息子は5年前に自社に入社し、現在はA社の役員となっている。

◆承継の準備

□ 債務を圧縮して身軽な状態でバトンタッチ、周囲の認知も進んでいる

「なるべく良い状態で後継者に渡したい」という社長は現在、借入金の圧縮を図っているが、これは業績や財務内容が良好であり、資金繰りに余裕があるからこそ可能となる。金融機関との信頼関係は十分に構築されており、意志の疎通ができていているという。

また事業承継の問題として、周囲への配慮があるが、A社は後継者が息子とはいえ、まったく関係のない業界からの突然の招聘ということもあり、社内の古参幹部の一部には不満を抱いた人物がいたかもしれないという。しかしこうした不満は、後継者が自社に入社後、時間が経つにつれて収まっていった。後継者本人のリーダーシップや知識、交渉力などの経営能力が優れていたため、当初は疑問を持っていた従業員からも次第に信頼を得ていったという。

後継者はすでに役員として業務に従事しているため、取引先や金融機関などにも後継者として認知されており、最近では取引先から社長就任を急かす声も挙がっているほどであり、「他社には後継者に悩んでいるところも多いと聞くが、自分は恵まれている」と社長は語っている。

◆後継者教育

□ 他社の勤務経験は非常に効果が高い、社内の弱点がわかる

後継者は、自社に入社後は主に製品開発に従事しているが、すべての部署に関与してきており、現場から経営まで自社の内容について熟知している。また、現社長の代理として経営者向けのセミナーや経営者交流会、各種会合にも積極的に参加し、知識の吸収や人脈づくりに努めている。

また後継者は、自社の代表者となるための教育の一環として意図的に他社に勤務したわけではないが、他社での勤務経験は社長・後継者とも非常に役に立ったと感じている。自社の業務の中には、他社での勤務を経験した“第三者の目”からみて無駄だと感じることも多く、後継者は入社後、徹底的に業務効率化に努めてきた。相応の時間はかかったものの、地道に取り組み、結果に結びついたからこそ従業員が認めてくれるようになったという。

◆事業承継に関する今後の方針

□ 現段階でできることはやっているが、相続税対策だけが課題

現在、社長は工場には毎日顔を出しているが、後継者に大半の業務は委譲しており、基本的には社長が口を出すことはない。後継者としても、社長から任されているという責任を持って業務に臨んでおり、経営上重要なことについては自発的に報告をするようにしている。また、社内のブレンを発掘・育成するため、後継者自らが採用を担当するなど、事業承継に向けた社内体制は整えつつある。

すべてが万全と思えるA社だが、相続税対策だけが問題として残っている。自社株式については税理士と相談し、代表者の退任時に保有株式を後継者に渡す（会社に戻す）ように会社の定款を変更した。これにより、退任時に社長が保有している株式は速やかに後継者に渡るように配慮し、親族内で株式が分散されるといった懸案は解消している。

しかし、退任時にすべての保有株式を一括して後継者に譲渡すると多額の相続税が発生するため、税金を払ってでも徐々に後継者に譲渡を始めているという。それでも、社長退任予定時までにはすべての株式を譲渡することは不可能であり、一刻も早く税制などの法整備が進むことを望んでいるという。

信頼に足る役員に継承、時間をかけて教育を施す

- ・所在地 浜松市
- ・業種 電気機械器具製造
- ・主要品目 工業計測機器
- ・従業員数 33人（パート、派遣社員等を含む）

◆事業承継の現在の状況

□ 自分が認める自社の役員に承継予定

B社は、現社長が創業者であり、業歴30年。他社にはない独自の技術を確立しており、業績も堅調である。

社長は現在60歳であり、5年半後には後継候補者である自社の役員に事業を承継する予定である。後継候補者は、B社での勤務歴も長く、役員になって十数年のキャリアを持っている人材であり、本人には将来社長として指名予定であることを伝えてある。現段階ではまだ「予定」にすぎないため社内には発表していないが、従業員の間では、後継候補者の仕事ぶりからおおよそ察している状態にある。

なお、現社長には子供（女性）がいるが、現社長の退任時に承継するのは現実的に不可能であり、また、将来的に承継するかはその時の本人の意思の問題もあり、現時点では未定である。

◆承継の準備

□ 周囲への配慮・説得は現経営者がしなければならない役目

後継候補者に将来的に社長を任せる旨を伝えたのは3□4年前であり、承継予定の5年半後まで、承継の準備には8□9年程度の時間を見込んでいる。

社長は、後継者については、経営能力はもちろんのこと、本人のやる気が重要だと考えており、後継者に伝えた際に「たとえ一瞬でも、戸惑いをみせたり、うろたえるような人物では任せられない」という。

周囲への配慮の問題については、従業員には公表していないが後継候補者の力量は認知されているため、抵抗や不満は出ないと予想している。また、親族間の承諾については、社長は会社と家族は別物と考えているため、後継者問題は自身の判断で決め、口出しをさせるつもりはないとしている。

B社の事業承継で一番問題なのは「借入金の個人保証」であるが、承継後も現社長が自社株式を保有する予定でいることや、会長として尽力していく予定であることなどから、個人保証も継続するつもりである。一方、借入金の圧縮も必要となるが、早急に進めると企業の活力が低下する可能性があるため、「可能な限り」という条件のもと進めていく方針である。

◆後継者教育

□ 教育は長期的な視野で行う、すべては承継時に醸成されていけば良い

後継候補者は自社に勤務して長く、また役員として十数年の経験があるため、社内の業務に関しては熟知している。それでも現時点では、現社長のキャリアには及ばないため、競争力や技術力の低下が懸念されるが、OJTにより承継時に相応のレベルまで引き上げることが可能だと考えている。

また、後継候補者には経営者セミナーや交流会などにも参加させている。現段階ではやや効果があるといった程度であるが、これらについても、「承継までに社長としての仕事を学んでいく中で、経営には何が必要かをこうしたセミナーや交流会の重要性が徐々にわかってくるだろう。最終的に事業承継時まで醸成されればよいことである」（社長）としている。

このように、後継者の段階では、技術的な知識や経営能力などが社長より劣るのは当然であり、そのための準備・教育期間として相応の時間を設けているのである。社長に就任する前に教育の成果がうまく現れないからといって、教育をやめてしまうなど、短期的な考えでは成功しないと考えている。

◆事業承継に関する今後の方針

□ 取引先や金融機関などへの認知・承認を進めていく方針

社長は承継後、会長としてフォローしていくつもりだが、名ばかりの社長では意味がないため、承継前に徐々に社長の権限を後継候補者に移していく方針である。経営理念については当分変更させるつもりはないが、大規模な設備を導入することや部門を編成することなどについては新社長が自由に行うべきだと考えている。

そのほかの今後の準備としては、B社には親企業がないため、金融機関や取引先など周囲への紹介・告知はとくに重要であると考えており、徐々に始めていくという。

なお、社長が保有している自社の株式については、後継候補者の購入の意思次第で柔軟に対応する方針である。

親子の“情”を払拭するため、非親族を暫定的に代表者に

- ・所在地 沼津市
- ・業種 プラスチック・ゴム製品製造
- ・主要品目 プラスチックファスナー
- ・従業員数 29人（パート、派遣社員等を含む）

◆事業承継の現在の状況

□ 現在の社長は中継ぎ、一定期間の後に会長の息子にバトンタッチ

C社は、業歴70年、現社長で3代目になる老舗企業である。社長は現在56歳で、若い頃から創業者の息子である現会長の片腕として、自社の業務に尽力してきた古参の社員（承継前は専務）である。現会長から事業を承継してまだ1年余りであるが、C社の定年である60歳になるまでの約5年間社長を務め、その後は現会長の息子に社長を承継する予定である。

後継候補者である会長の長男は、学卒後は他社で修行を積んだ後、5年ほど前に自社に入社し、現在は役員として自社業務に励んでいる。

◆承継の準備

□ 親子間の情に関わらず、冷静な目で会社を見つめるための承継

会長は、後継者への事業承継について、①自分の長男（現後継候補者）に直接承継することと、②専務（現社長）に承継した後に長男に承継する、という2つの選択で3年間悩んだという。最終的に②を選択したのは、親から子へ直接承継する場合、親子間の反発が生じる可能性があるかと判断したからである。子供は親とは違う方針ややり方を選択しがちであるが、他人から渡されるという形をとることで、冷静に会社のことを考えることができるのではないかと判断した。また、専務が社長に就くことについては当事者間で十分相談しており、現社長も、自身が社長を務めた後は会長の長男に承継することを承知している。社長の退職金等の問題も検討済みであり、後継候補者への承継の段階でもめることはないという。

社内には、後継候補者である会長の長男のほかにも、次男、三男、長女の婿が入社しており、承継可能な人材が多い。しかし現在、各人がそれぞれ適任の仕事に就いており、是が非でも社長になりたいという意思はないことから、現段階では長男が候補者として周囲から認知されている。

銀行の借入金の問題については、会長が保証人となっているが、数年前から借入金を減らす方向で取り組んでいる。会長は、自分が代表取締役を退任するときには、自分の代で作った借入金はすべて返済したいと考えている。

◆後継者教育

□ 外部との交流により、経営者としての生き方・考え方を学ばせる

社長が変わったばかりだが、5年後に予定している承継を見据えて環境を整えるのが会長・社長の務めと考え、会長の長男が入社してからの5年間と、現社長の退任予定までの5年間の、計10年程度を承継の準備・教育期間と想定している。

後継者の教育に関して、一番効果が高かったのは他社での勤務経験であり、学卒後に直接自社に入社するより、社外で揉まれた方が成長するのは間違いないという。今後は、経営への参加も増やし、5年後には自社のすべてを把握している状態にする方針である。

また、業種や規模にかかわらず、さまざまな企業の経営者・後継者と話すことができる経営者向けのセミナーや交流会には積極的に参加させている。なかでも創業者の薦めで会長自身も参加し、大きな影響を及ぼしたというトータルライフ経営セミナーには、後継者にも参加させている。ここでは、業績をどう上げるかといったことではなく、経営を通じて何を成し遂げるかなど、経営者としての生き方のようなものを学ぶことができる。また、そのような交流の中で知り合った企業経営者とは、事業承継の相談相手としても信頼に足り、参考になる情報を交換できるという。

経営者としての資質は、もともと備わっているものと経験によって醸成できるものがあるが、この2つのバランスが大事であり、長所を伸ばす一方で短所を補うような教育をしていくつもりである。

◆事業承継に関する今後の方針

□ 次代の人材は次代の社長が選び、育成するのが望ましい

後継者の今後の課題は「優秀な人材の確保」であるが、会長は次代の人材の確保については次代の社長（後継者）が取り組むことに意味があると考えており、現在、後継者自身が熱心に人材の登用に当たっている。

また、C社の承継後の理想の社内体制は、後継者の兄弟が自社で要職に就き、互いに支えていくことである。その実現のため、会長も社長も承継後に完全に引退するのではなく、要所でアドバイスをするというスタンスを心がけていくという。

自社の株式の相続については現在、税理士と年に3回程度相談しており、後継者にほとんどすべてを譲渡するか、次男と2分させるかの選択で迷っているという。そのほか、株式以外の資産の分配も生前にやるべきだと考え、準備を進めていく方針である。

社内の人材2人を候補者にし、互いに切磋琢磨させる

- ・所在地 牧之原市
- ・業種 一般機械器具製造
- ・主要品目 バーナー装置、熱風乾燥機、魚類煮釜装置
- ・従業員数 49人（パート、派遣社員等を含む）

◆事業承継の現在の状況

□ 社員から選出した2人の候補を教育中

D社の2代目社長は現在60歳になったばかりであり、10年程前から事業承継について考えている。社長には子供がいるが、諸事情により世襲による承継はしない方針である。

現在、社内の比較的若くして役員に抜擢した2人の人材（いずれも親族ではない）を後継候補者として育成中であり、候補者の成長を待って、最終的には1人を代表者に据える予定であり、社内には、2人が後継者候補であることは公表済みである。

しかし、社長は内心ではどちらを指名するかをほとんど決定しており、従業員もそのことを察している様子であるため、社内の承継の「流れ」はできている。

◆承継の準備

□ 自社株については持ち株会社で管理。借入金の保証は長期的な問題

D社は今まで、社長が一人で経営を切り盛りしてきたが、今後、とくに事業承継後は組織として機能するような改革が必要と考え、経営コンサルタントに相談し、社内の組織改革を行った。しかし、古参の技術者のうち数人は新しい組織になじめず退職してしまい、経営に支障をきたしたという経緯がある。

しかし、結果的に組織の刷新が進み、同時に若返りを図ることができた。現在会社に残っている従業員は、2人の後継者のどちらが事業を承継することになっても、賛同の意思を示しているため、承継後に社内が混乱する可能性は低くなっている。また、世襲による承継はしないことは親族もわかっているため、親族間での争いも皆無である。

D社の一番の問題は借入金の個人保証であるが、現状では対象の借入金の完済は困難であること、土地や建物は社長の名義で担保も設定されていることから考えても、承継後も引き続き代表として残ることで2代表制とし、個人保証は現社長が継続する方針である。

自社株については、すでに持ち株会社で管理しており、自社株の分散等の問題は無い。後継者は一部の株式を保有しているが、買い増しの希望があればそのとき考えることにしている。また、次代のブレイクの育成については、後継候補者が登用・育成を行っているため、問題はないという。

◆後継者教育

□ 会合などには社長の代わりに出席させ、経営者として経験を積ませる

後継候補者の2人については、社長が優秀で信頼が置けると判断した人材であり、自社の業務にも精通している。また、そのうち1人は他社での勤務経験が豊富である。

社長は、自身が後継者だった時から税理士主催の勉強会(月1回)に参加するなど、知識の習得に努めてきたこともあり、経営者に必要な技術の知識や事業戦略等の企画力などの経営能力は、教育によって一定水準まで引き上げることができると考えている。

後継者教育のなかでも、他社の経営者等との交流は大事であり、経営者セミナーや経営者交流会には積極的に参加させている。社長が出席できない会合などには、後継者に代理として出席させ、後継者としての自覚を促している。また、中小企業大学校の講義も受講させており、今後も継続的に受講させる予定である。

また、後継候補者として経営に携わるのと、経営者として経営に携わるのでは経験に大きな差が出るため、経営者としての経験を積ませるべく、なるべく早いうちに社長を譲ることも考えている。後継者の教育については事業承継には十分な時間をかけ、後継者に足りない部分は教育により補い、問題はないと感じたなら潔く交代する予定である。

◆事業承継に関する今後の方針

□ 社長になったときから後継者を選ぶ仕事を始めなければならない

現在、課長職以上の従業員には自社の経営内容をオープンにしているほか、後継者から社長や幹部社員に相談しやすい体制を構築するなど、承継時に経営が円滑にできるように体制を整えている。

なお、相続に関しては現時点では考えていないが、最終的には税理士などの専門家に委ねるのが一番良いと考えている。

社長は、「社長の一番の仕事は適切な後継者を選ぶことであり、社長になったときから後継者を選ぶ仕事を始めなければならない」と語っており、後継者にもその点はよく言い聞かせておくつもりである。

従業員全員で会社の方向性や意識を共有

- ・所在地 富士市
- ・業種 輸送用機械器具製造
- ・主要品目 自動車部品
- ・従業員数 150人（パート、派遣社員等を含む）

◆事業承継の現在の状況

□ 後継者は長男、周囲への配慮・理解も万全を期している

E社の社長は2代目で、社長となって20年余りになる。現在60歳であり、65歳を目処に後継者である長男に承継したいと考えている。社長には次男もいるが、現在は他社に勤務しており、現段階で承継する予定はない。

社長自身が創業者である先代（父親）から承継したときは、先代とともに事業を立ち上げた古参幹部の不満や抵抗を受け、苦勞をしたという経験を持っている。従業員や家族の間では、将来的に長男が承継することを認識しており、また現在は当時と状況が違うので自分のときほど人間関係で苦勞することはないと考えている。

◆承継の準備

□ 従業員が社内の事情を共有、承継も含め会社が進む方向を理解させている

E社では、後継者のみならず従業員に対しても経営内容をできるだけオープンにしておき、事業承継のほかにも経営状況や将来目標などを、共通の認識として理解させている。

承継前の難題として、会社の借入金とその個人保証があるが、後継者が経営状況と今後の業務計画を熟知しており、この問題を解決するには時間がかかることを理解していることから、これらの処理については現時点では考えていない。社長と後継者がともに常に気をつけているのは、親子間で互いを過大評価、過小評価しないことである。

また、次代のブレンについては、後継者と同年代の従業員の中から目星はつけている。本人との相性が重要であるため強制はしないが、周囲がイエスマンだけで固まることがないように注意しているという。

なお、経営や事業承継の話は、なるべく公の場で議論し、社員全員の意見を汲み取るように心がけているという。今後は、社長が出席しない会議を開催し、自由に意見を交換できるような取組みを始めたいと考えている。

◆後継者教育

□ 他社の勤務、中小企業大学校や経営コンサルなど、外部の刺激は貴重

社長は、後継者が幼少のときから、可能であれば事業を承継してほしいと思っていたが、進学に関しては本人の選択に任せてきたという。就職の際に、将来的には自社を継ぐという意志が確認できたため、知り合いの経営者に採用を依頼し、そこで2年間修行させたが、他社での経験は大いに役に立ったと考えている。

また、しずおか産業創造機構の勧めもあって、中小企業大学校に4年ほど前から毎年1人ずつ通わせているが、非常に役に立っていると感じており、今後も継続的に通わせるつもりである。加えて、経営コンサルタントにも指導を受けているが、外部の専門家の目で自社を診てもらうことにより、自分では気づかない自社の弱点に気づくことも多いという。

承継に必要な準備期間は10年程度を見込んでおり、その間に社長としての仕事を覚えてもらう予定であり、後継者は現在、工場全体の統率・管理をしているが、今後は、経営にも参画させるという。また、他社との交流や知識の習得も大事であり、交流会やセミナーなどには積極的に参加を促していく方針である。

◆事業承継に関する今後の方針

□ 外部の意見も広く取り入れながら、従業員全体で会社のことを考える

社長は、後継者が事業承継後に自社をどのような方向に進めるのも自由だが、会社と従業員を任されたという責任は果たさなければならず、当面は現状の経営方針を変えず、経営者としての経験を積んでほしいと考えている。

また、事業承継の相談相手としては税理士や経営コンサルタントなどを想定しているが、従業員との意識の共有を図っていききたいことから、社内の従業員も重要な相談相手だと認識している。経営の重要な部分を経営者や創業者、幹部だけで決めるというのは好ましいことではないとしている。

相続税については今後考えていかなければならない重要な問題であり、公的機関には相続税などの税制優遇などのほか、事業承継に関するセミナーの開催や情報の提供などをお願いしたいという。

IV

ま と め

IV まとめ

1. 事業承継は長期的な計画が必要

日本の中小企業は、企業数全体の9割を占めており、これまで日本経済をけん引してきた原動力であることは周知の事実である。中小企業が長い年月をかけて確立した高い技術や優れた生産能力を未来に承継していくことは、これからの日本経済の発展のためにも不可欠なことといえる。

現在、戦後の復興期や高度成長期に創業した中小企業の経営者の多くは世代交代期を迎えていると推察されるが、事業承継が進んでいる状況であるとはいいがたい。中小企業白書によると、昭和60年に53歳1カ月であった企業の代表者の平均年齢は、平成16年には58歳6カ月へと上昇している。また、平成18年の社長交代率は3.08%と過去最低となっているほか、従業員規模別でみると規模の小さい企業ほど交代が進んでいないことが明らかになっている。

今回のアンケート結果においても、社長の年齢は60歳以上が半分弱となっており、事業承継時期にさしかかっていると思われる。一方、自社の将来については、事業売却や廃業を希望している経営者はほとんどおらず、子供や従業員等に事業を承継したいと考えていることから、事業承継の重要性は非常に高いといえよう。

事業承継に関しては、経営者自身が健全なうちは問題が生じないこともあり、対策を先延ばしにしがちである。しかし、「急逝による社長交代」など、事前に準備が行われていない状態で経営者が交代した場合には、業績の低下のみならず自社の存続にかかわることもある。

実際に事業承継の準備を進めるにあたっては、①後継者の確保の問題、②周囲の納得を得るなどの人的な問題、③借入金や個人保証の処理、自社株式の相続といった資金的な問題、④経営ノウハウや知識の伝授などの教育が必要となる問題、など多岐に渡る問題に対処しなければならない。このため企業各社は、自社の状況を見つめ直し、十分な準備期間を設けて長期的に計画を進める必要がある。

そして、事業承継を単なる代表者の交代と捉えるのではなく、先代経営者が築いた事業に後継者が新たな価値を加えることで、承継を機に飛躍的に成長できるチャンスであると認識し、後継者が自分の能力を發揮できるような体制作りを進めていくことが求められる。

2. 承継前に進めなければならない取組み

後継者への事業承継を進めるに当たり、整えておかなければならないことは多い。経営者が、後継者の指名から承継まで、相応の準備期間を予定しているのは、後継者教育などの承継準備は短期間でできるものではないと認識しているからである。ここでは、事業承継計画の策定や周囲への配慮・認知などの諸準備について、アンケート調査やヒアリング調査の事例からまとめてみる。

①後継者の確保・動機付け

アンケート結果では、重要性の認識は9割と非常に高いが、準備を進めているのは6割にとどまっている。後継者の確保と動機付けは、事業承継の根本的な準備であり、早めの対策が必要である。

事例で紹介したD社社長の発言の中に「社長に就任した時から後継者を探さなければならない」というものがあった。たとえば経営者が自分の子供に承継させたいという気持ちがあるのであれば、子供が社会人となる前の段階で自社の仕事に興味を持たせたり話し合いを重ねるなどの取組みをしたほうがよい。また、経営者になるための一番の問題は本人のやる気であり、遅くとも大学卒業時には、一度本人の意思を確認しておくのが望ましいといえよう。

一方、経営者自信に子供がいない場合や子供に承継の意志がない場合など、親子間での承継の可能性がない場合には、早い段階で候補者の目処をつけておかなければならない。親子間承継と同様、本人の意思が重要となるため、なるべく早い時期に本人と話しあい、承諾を得なければならない。

また、子供への承継、他人への承継にかかわらず、すべてのケースに共通していることは、自社の業績、財務内容などを強化しておくことである。自社に魅力があれば、後継を継ぎたいと考える人材は多くなり、承継も円滑に進めることができよう。

②次代のブレーンの育成

事業承継後、後継者の右腕として働くブレーンが重要と考えている経営者は多い。自社の業務や経営方針をよく把握しており、後継者と年齢が近い従業員を想定している経営者が多いようである。ブレーンについては、後継者本人との性格の不一致などが問題となるため、後継者本人に選ばせている企業も少なくない。また、社内の人材に限らず、親会社や系列会社など、社外から優秀な人材の招聘を考えている企業もあるようである。

③従業員・役員の理解

経営者が指名した後継者が社長になることについて、周囲の全員が納得している場合は問題がないが、不満や抵抗感が噴出する可能性がある場合には、事業承継時までにその不満を取り除いておく必要がある。後継候補者が子供（長男）である場合でも、自社にいる兄弟や自社の経営にとって大きな影響力を持つ古参役員などからは、不満が上がる可能性は十分にある。

これらの障害を抱えたまま承継が行われた場合には、社内がまとまらず、後継者が思うように経営できないといった状況に陥る可能性が高い。この障壁を取り除くのは現経営者の役目であり、承継前に整理しなければならない。

④事業承継計画の策定

中長期の経営計画に事業承継の時期や対策などを盛り込み、計画的に準備を進めることも重要となる。これによって自社の経営状況や事業承継に関するリスク、問題点などを認識するとともに、周囲への認識を拡げることにもなる。そのほか、後継者の確保やブレインの育成なども承継計画の一部といえる。

⑤債務の圧縮・借入金の個人保証の処理

後継者にとって負担となるものとして、重要性の高さは認識されているが、準備が進まないのが「自社の借入金」と「個人保証」である。承継前に債務を返済したり、個人保証を外すことができるのは、業績の好調な一部の企業に限られる。

個人保証の処理については、現経営者が承継後も継続して保証人となる予定の企業が多いが、金融機関と粘り強く交渉を重ね、できるだけ外しておきたいところである。

また、債務の圧縮については、返済を進めるあまり、企業の活力が低下してしまっは本末転倒であり、財務内容とのバランスを考えた上で進めなければならない。

⑥相続税対策・自社株の集約

自社株の評価額が高い場合、相続する際に多大な税金がかかり、後継者が資金繰りに奔走しなければならないため、事前の対策が必要となる。

また、生前に遺言や贈与をしていなかったために、相続により自社株が分散し、後継者が思うように経営に専念できない場合も考えられ、後継者や友好的な株主へ集中させておかなければならない。

これらの対策については、持ち株会社を作って管理しているケースや、生前贈与や遺言を予定している企業もあるが、準備が進んでいない企業も多い。また、事例のA社のように、準備は進めているものの承継までに間に合わない企業もある。

⑦取引先や金融機関への紹介・承認

取引先への紹介は、アンケート調査では7割の経営者が重要と回答している。これは、後継者をあらかじめ紹介し、人物を理解してもらうことで、社長が退任した後も継続的に仕事を発注・受注しても問題はないことを理解してもらうためと思われる。

また、金融機関については、借入金の保証の問題もあり、事前に承認を受けておく必要性があると感じている経営者が多い。

3. 効果の高い後継者教育・育成

事業承継後、先代経営者と同等かそれ以上の業績を残すには、後継者に前もって教育を施しておくことが重要となる。経営者が考える事業承継のタイミングも、「後継候補者が十分に成長したと判断したとき」が最も多くなっている。

後継者教育については、実施している教育はすべて何らかの効果があつたとの回答を得ているが、具体的に効果が高いとみられる教育について、アンケート調査やヒアリング調査を参考にまとめてみる。

①自社での現場勤務、経営への参画

後継者が事業承継前に役員になっているケースは多く、すでに自社の経営に参画している企業は過半数を占める。また、経営者として会社をまとめていくには、現場も含め会社の全体を把握しておかなければならないと考えている経営者は多い。また、経営への参画でも現場勤務でも、後継者の段階で会社に大きな影響を及ぼすような仕事をすることで、周囲の納得や信頼も得られるため、教育以外の効果も大きい。

②経営者交流会や経営者向けのセミナーへの参加

交流会やセミナーを通して、他社の経営者と交流を図ることも後継者にとって有益である。単純な情報交換だけでなく、高い志や理念を持った経営者・後継者と出会うことで、自分の意識を変えることができ、経営者としてのあり方を再認識できるという。経営者の代理として出席する場合には、会社の代表としての意識が芽生えるため、積極的に外部との接触機会を増やしている企業が多い。後継者が現時点でその重要性を認識できていなくても、後々に効果が現れるものだという。

若干の時間と費用さえあれば、比較的容易に参加できる点が魅力であり、可能な限り出席するというスタンスで取り組めばよいのではないかと思われる。

③他社への勤務

すでに取組み済みという企業はそれほど多くはないが、取り組んだ企業のほとんどが、同業・異業種に関わらず、効果があつたと回答している。

学卒後に直接自社に入ってしまうと、視野が狭くなりがちであるが、他社では自社で学べないことを経験できる。たとえば、長い年月をかけて自然とできてしまった自社の（効率の）悪い習慣などは、内部にいただけでは気づくことができず、外を経験していなければ、改善できないことも多いという。

また、子供が後継者の場合には、「社長の息子」という肩書きがない状態で、周囲と接することができ、人との接し方の面でも大いに役に立つという。

4. 事業承継のために求められる施策

最後に、県内中小製造業の事業承継に対して、公的機関に求められる施策について考察しておきたい。

①事業承継に関する税制の優遇

事業承継に関して4社に1社が懸案として挙げているものが相続税対策である。アンケート調査でも、税制の優遇を望む声が約6割と圧倒的に多かった。また、ヒアリング調査では、持ち株会社で管理しているため問題はないという企業もあったが、準備を進めたいが資金繰りの関係もあり、なかなか進まないという企業もある。

一方で、自民党税制調査会による「税制改正大綱」が発表され、平成21年度税制改正において「取引相場のない株式等に係る相続税課税価格の80%納税猶予」が認められる見込みである。この件については、詳細は未確定であるものの、ヒアリング先のほとんどの経営者はすでにこの情報を知っていたことから、県内の中小企業経営者の関心は高いとみられる。

いずれにしても、円滑な事業承継に相続税対策は不可欠なものであり、税制に関する環境を早急に整えてほしいというのが中小企業の実情といえよう。

②事業承継に関する情報・資料等の提供

アンケート調査の「期待する公的支援」で4割弱の企業が選択したのが、「事業承継に関する情報・資料等の提供」である。中小企業庁による「事業承継ガイドライン」や、中小企業基盤整備機構の資料など、事業承継に関する情報を発信している機関は多く、これらの資料を参考にし、有効に活用している企業も多い。一方で、存在を知らない経営者も多いとみられ、公的機関としては、中小企業に広く認知されるための対策が求められる。

③事業承継のためのセミナー等の開催

事業承継セミナーについても関心は高いようである。全国各地で事業承継に関するセミナーが開催されているが、首都圏での開催が多く、県内開催の充実が望まれる。また、こうしたセミナーについても、主催者側が今以上に積極的にPRしていく必要があるといえよう。

V

參考資料



県内中小製造業における事業承継に関する実態調査

- ◆調査票は、なるべく経営者ご自身がご記入ください。
- ◆調査票の中で回答しにくい設問がありましたら、ご回答いただける範囲内でお答えください。
- ◆ご多忙のところ恐縮に存じますが、平成19年12月25日(火)までにご回答をお願いします。

※当調査に関するご質問等につきましては、下記までお願いします。

財団法人しずおか産業創造機構 企業支援チーム

担当：鈴木・和田 TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024

■貴社の概要等について、ご記入ください。

主たる業種 (1つに○)	1. 食料品・飲料 3. 家具・木材・木製品 5. 印刷 7. プラスチック・ゴム製品 9. 鉄鋼・非鉄金属 11. 一般機械器具 13. 輸送用機械器具 15. その他(具体的に：	2. 繊維品 4. パルプ・紙・紙加工品 6. 化学・石油製品 8. 窯業・土石製品 10. 金属製品 12. 電気機械器具 14. 精密機械器具)
資本金 (1つに○)	1. 1,000万円未満 3. 5,000万円～1億円未満 5. 個人事業主	2. 1,000万円～5,000万円未満 4. 1億円以上
創業年	西暦_____年	正社員数 _____人

◆貴社の現況について

問1. 貴社の売上高・経常利益は、3年前に比べてどのように推移していますか。また、現在の売上規模はどのくらいですか。(それぞれ1つに○)

	増加 (+20%超)	やや増加 (+5%～+20%)	横ばい (±5%)	やや減少 (△5%超～△20%)	減少 (△20%超)
売上高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5
売上規模	1. 1億円未満 4. 5億円～10億円未満	2. 1億円～3億円未満 5. 10億円～30億円未満	3. 3億円～5億円未満 6. 30億円以上		

問2. 貴社の主な事業形態は、次のうちどれですか。(1つに○)

1. 最終製品を生産し、自社ブランドで販売
2. 最終製品を生産し、他社へ製品供給(OEM)
3. 自社の仕様で部品や材料を加工・生産
4. 受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産
5. 受注先の図面に基づき加工・生産
6. その他()

問3. 貴社では、今後の経営方針についてどのようにお考えですか。(1つに○)

1. 事業を拡大
2. 現状維持
3. 事業を縮小

◆ 事業承継について

問4. 現在の経営者（社長）について、該当する番号を1つ選んでください。

社長の年齢	1. 29歳以下 4. 50～59歳	2. 30～39歳 5. 60～69歳	3. 40～49歳 6. 70歳以上
社長在任年数	1. 5年未満 4. 20～30年未満	2. 5～10年未満 5. 30～40年未満	3. 10～20年未満 6. 40年以上

問5. 事業承継を考えた場合、現在の貴社における問題点がありますか。

(該当するものすべてに○)

1. 後継者候補者（子供や従業員等）がない
2. 多額の負債
3. 会社の借入金の個人保証
4. 相続税の支払い
5. 業績が芳しくない
6. 業界に将来性がない
7. (承継による) 技術力や競争力の低下
8. (承継による) 取引先の信用力の低下
9. わからない
10. その他 ()
11. とくに問題はない

問6. 貴社では、事業承継について将来的にどのような希望をお持ちですか。(1つに○)

1. 将来的には後継候補者（子供や従業員等）に事業を引き継がせたい [問7（次ページ）へ](#)
2. 会社を他社に譲渡して事業を引き継いでもらいたい [問15（6ページ）へ](#)
3. 自分の代で廃業予定 [問17（最終ページ）へ](#)
4. 将来のことについては、現時点ではまったく考えられない [問17（最終ページ）へ](#)

問9. 貴社では後継者を決定する際、どのようなことを重視しますか。(それぞれ1つに○)

	重視する	多少重視する	あまり重視しない	まったく重視しない
子供であること	1	2	3	4
子供以外であっても親族であること	1	2	3	4
従業員からの信頼が厚いこと	1	2	3	4
取引先などの納得が得られること	1	2	3	4
経営理念を継承できること	1	2	3	4
高い経営能力を持っていること	1	2	3	4

問10 後継者には、具体的にどのような経営能力を求めますか。(3つ以内に○)

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. 自社や業界の技術の知識 | 2. 事業戦略等の企画力 |
| 3. 市場動向などの先見性 | 4. 財務、経理面の知識が豊富 |
| 5. 人脈の広さ | 6. 取引先や金融機関との交渉力 |
| 7. 人の使い方・リーダーシップ | 8. 情報、IT関連に精通 |
| 9. その他 () | |

問11. 貴社では、後継者への承継について、どのようなことに重要性を感じますか。また、具体的に準備していることはありますか。(項目ごとに重要性、準備についてそれぞれ1つずつ○)

	重要性を		準備を	
	感じる	感じない	進めている	進めていない
後継者の確保や動機付け	1	2	1	2
事業承継計画の策定	1	2	1	2
次代のブレインの育成	1	2	1	2
従業員・役員の理解を得る	1	2	1	2
株主の理解を得る	1	2	1	2
債務の圧縮	1	2	1	2
借入金の個人保証の処理	1	2	1	2
取引先への紹介	1	2	1	2
金融機関への紹介、承認	1	2	1	2
分散している自社株の集約	1	2	1	2
相続税に関する対策	1	2	1	2

※上記の表以外に、重要性を感じたり、準備をしている(したい)ことがあれば教えてください。

問12 後継者の指名から、実際の承継までの準備期間はどのくらいを予定していますか。(1つに○)

1. 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

問13 後継者教育について、現在取り組んでいる（取り組んだことがある）ものについてはその効果を1～4の中から、取り組んだことがないものについては、今後の予定を5～6の中から1つ選んで○をつけてください。

	取り組んでおり（取り組んだことがある）				取り組んだことはないが	
	非常に効果があった	やや効果があった	あまり効果がなかった	まったく効果がなかった	今後取り組む予定	取り組むつもりはない
自社での現場勤務	1	2	3	4	5	6
自社の経営に参画	1	2	3	4	5	6
同業他社への勤務	1	2	3	4	5	6
金融機関など、異種業他社への勤務	1	2	3	4	5	6
大学・大学院での受講	1	2	3	4	5	6
中小企業大学校での受講	1	2	3	4	5	6
経営者向けのセミナーの参加	1	2	3	4	5	6
経営者交流会への参加	1	2	3	4	5	6
海外留学	1	2	3	4	5	6
その他（ ）	1	2	3	4	5	6

問14 権限の委譲についてお伺いします。

(1) 貴社では、事業承継時の権限の委譲についてどのように考えていますか。(1つに○)

1. 承継と同時に全部の権限を委譲する
2. 重要な経営権を残し、段階的に委譲する
3. 考えていない
4. その他（ ）

(1)で「2. 重要な経営権を残し、段階的に委譲する」を回答された方にだけにお伺いします。

(2)『重要な経営権』とは、どのようなものですか。(該当するものすべてに○)

1. 経営方針の決定
2. 役員の人事
3. 多額の設備投資
4. 多額の借入れ
5. 新事業の展開
6. 他社の買収
7. 事業部門の編成
8. その他（ ）

◆その他、次代へ事業を承継するに当たって、工夫している点・苦勞している点などがありましたらお聞かせください。

問17 (最終ページ) へお進みください

■ アンケート単純集計データ

主たる業種			
No.	カテゴリー名	社	%
1	食料品・飲料	33	11.3
2	繊維品	4	1.4
3	家具・木材・木製品	15	5.2
4	パルプ・紙・紙加工品	14	4.8
5	印刷	13	4.5
6	化学・石油製品	1	0.3
7	プラスチック・ゴム製品	14	4.8
8	窯業・土石製品	5	1.7
9	鉄鋼・非鉄金属	5	1.7
10	金属製品	32	11.0
11	一般機械器具	31	10.7
12	電気機械器具	25	8.6
13	輸送用機械器具	70	24.1
14	精密機械器具	5	1.7
15	その他	18	6.2
	不明	6	2.1
	全体	291	100.0

資本金			
No.	カテゴリー名	社	%
1	1,000万円未満	9	3.1
2	1,000万円□ 5,000万円	214	73.5
3	5,000万円□ 1億円未満	39	13.4
4	1億円以上	16	5.5
5	個人事業主	1	0.3
6	不明	12	4.1
	全体	291	100.0

創業年			
No.	カテゴリー名	社	%
1	昭和19年以前	43	14.8
2	昭和20年代	72	24.7
3	昭和30年代	70	24.1
4	昭和40年代	66	22.7
5	昭和50年代	19	6.5
6	昭和60年代	15	5.2
	不明	6	2.1
	全体	291	100.0

正社員数			
No.	カテゴリー名	社	%
1	20人以下	8	2.7
2	21□ 50人	98	33.7
3	51□ 100人	116	39.9
4	101□ 200人	47	16.2
5	201□ 300人	16	5.5
6	301人以上	1	0.3
	不明	5	1.7
	全体	291	100.0

売上高			
No.	カテゴリー名	社	%
1	増加 (+20%超)	37	12.7
2	やや増加 (+5%超□ +20%)	110	37.8
3	横ばい (±5%)	62	21.3
4	やや減少 (△5%超□ △20%)	65	22.3
5	減少 (△20%超)	14	4.8
	不明	3	1.0
	全体	291	100.0

経常利益			
No.	カテゴリー名	社	%
1	増加 (+20%超)	32	11.0
2	やや増加 (+5%超□ +20%)	71	24.4
3	横ばい (±5%)	72	24.7
4	やや減少 (△5%超□ △20%)	69	23.7
5	減少 (△20%超)	33	11.3
	不明	14	4.8
	全体	291	100.0

売上規模			
No.	カテゴリー名	社	%
1	1億円未満	6	2.1
2	1億円□ 3億円未満	9	3.1
3	3億円□ 5億円未満	21	7.2
4	5億円□ 10億円未満	60	20.6
5	10億円□ 30億円未満	117	40.2
6	30億円以上	74	25.4
	不明	4	1.4
	全体	291	100.0

事業形態			
No.	カテゴリー名	社	%
1	最終製品を生産し、自社ブランドで販売	66	22.7
2	最終製品を生産し、他社へ製品供給 (OEM)	19	6.5
3	自社の仕様で部品や材料を加工・生産	14	4.8
4	受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産	58	19.9
5	受注先の図面に基づき加工・生産	120	41.2
6	その他	5	1.7
	不明	9	3.1
	全体	291	100.0

今後の経営方針			
No.	カテゴリー名	社	%
1	事業を拡大	145	49.8
2	現状維持	130	44.7
3	事業を縮小	10	3.4
	不明	6	2.1
	全体	291	100.0

社長の年齢

No.	カテゴリー名	社	%
1	29歳以下	1	0.3
2	30□ 39歳	12	4.1
3	40□ 49歳	45	15.5
4	50□ 59歳	98	33.7
5	60□ 69歳	103	35.4
6	70歳以上	31	10.7
	不明	1	0.3
	全体	291	100.0

社長の在任年数

No.	カテゴリー名	社	%
1	5年未満	75	25.8
2	5□ 10年未満	48	16.5
3	10□ 20年未満	58	19.9
4	20□ 30年未満	44	15.1
5	30□ 40年未満	40	13.7
6	40年以上	16	5.5
	不明	10	3.4
	全体	291	100.0

事業承継を考えた場合、現在の問題点

No.	カテゴリー名	社	%
1	後継候補者(子供や従業員等) がない	40	13.7
2	多額の負債	31	10.7
3	会社の借入金の個人保証	89	30.6
4	相続税の支払い	73	25.1
5	業績が芳しくない	44	15.1
6	業界に将来性がない	34	11.7
7	(承継による) 技術力や競争力の低下	29	10.0
8	(承継による) 取引先の信用力の低下	6	2.1
9	わからない	13	4.5
10	その他	11	3.8
11	とくに問題はない	94	32.3
	不明	0	0.0
	全体	291	100.0

事業承継について将来の希望

No.	カテゴリー名	社	%
1	将来的には後継候補者(子供や従業員等)に事業を引き継がせたい	210	72.2
2	会社を他社に譲渡して事業を引き継いでもらいたい	9	3.1
3	自分の代で廃業予定	2	0.7
4	将来のことについては、現時点ではまったく考えられない	50	17.2
	不明	20	6.9
	全体	291	100.0

事業承継のタイミング

No.	カテゴリー名	社	%
1	後継候補者が十分に成長したと判断したとき	120	57.1
2	後継候補者がいる年齢に達したとき	14	6.7
3	自分がある年齢に達したとき	59	28.1
4	自分で立てた事業目標を達成したとき	36	17.1
5	自分が体力・気力の衰えを感じたとき	40	19.0
6	現時点では考えていない	16	7.6
7	その他	3	1.4
	不明	0	0.0
	全体	210	100.0

後継候補者の決定状況

No.	カテゴリー名	社	%
1	すでに決定済	91	43.3
2	候補者はいるが決定していない	72	34.3
3	適当な候補者がいない	19	9.0
4	考えていない	22	10.5
	不明	6	2.9
	全体	210	100.0

後継候補者との関係

No.	カテゴリー名	社	%
1	子供	105	64.4
2	その他の親族	29	17.8
3	親族以外の社内の人材	16	9.8
4	外部から登用	1	0.6
5	親会社等から出向者	2	1.2
6	その他	5	3.1
	不明	5	3.1
	全体	163	100.0

後継候補者の決定に対して問題点

No.	カテゴリー名	社	%
1	候補者に承継しようとする意思が窺えない	4	2.5
2	候補者の自信不足	21	12.9
3	候補者にとって借入金の保証が過重	27	16.6
4	周囲への配慮	19	11.7
5	自社に魅力がない	3	1.8
6	業界に将来性がない	6	3.7
7	その他	9	5.5
8	とくに問題はない	66	40.5
	不明	8	4.9
	全体	163	100.0

適当な候補者がいない場合、今後の方針

No.	カテゴリー名	社	%
1	社外にいる子供、親族を説得する	1	5.3
2	社内の従業員の成長を待つ	7	36.8
3	社外から探す	3	15.8
4	譲渡や廃業も視野に入れている	1	5.3
5	未定	6	31.6
6	その他	1	5.3
	不明	0	0.0
	全体	19	100.0

後継候補者について考えていない理由

No.	カテゴリー名	社	%
1	自分自身がまだ若い	7	31.8
2	事業を立ち上げて間もない	0	0.0
3	自分が承継して間もない	13	59.1
4	忙しくて考える時間がない	0	0.0
5	その他	2	9.1
	不明	0	0.0
	全体	22	100.0

後継者決定の際、重視すること（子供であること）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重視する	75	35.7
2	多少重視する	47	22.4
3	あまり重視しない	41	19.5
4	まったく重視しない	34	16.2
	不明	13	6.2
	全体	210	100.0

後継者決定の際、重視すること（子供以外であっても親族であること）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重視する	26	12.4
2	多少重視する	61	29.0
3	あまり重視しない	54	25.7
4	まったく重視しない	50	23.8
	不明	19	9.0
	全体	210	100.0

後継者決定の際、重視すること（従業員からの信頼が厚いこと）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重視する	139	66.2
2	多少重視する	50	23.8
3	あまり重視しない	8	3.8
4	まったく重視しない	1	0.5
	不明	12	5.7
	全体	210	100.0

後継者決定の際、重視すること（取引先などの納得が得られること）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重視する	103	49.0
2	多少重視する	64	30.5
3	あまり重視しない	20	9.5
4	まったく重視しない	10	4.8
	不明	13	6.2
	全体	210	100.0

後継者決定の際、重視すること（経営理念を継承できること）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重視する	121	57.6
2	多少重視する	57	27.1
3	あまり重視しない	17	8.1
4	まったく重視しない	1	0.5
	不明	14	6.7
	全体	210	100.0

後継者決定の際、重視すること（高い経営能力を持っていること）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重視する	131	62.4
2	多少重視する	61	29.0
3	あまり重視しない	6	2.9
4	まったく重視しない	0	0.0
	不明	12	5.7
	全体	210	100.0

具体的な経営能力

No.	カテゴリー名	社	%
1	自社や業界の技術の知識	105	50.0
2	事業戦略等の企画力	114	54.3
3	市場動向などの先見性	72	34.3
4	財務、経理面の知識が豊富	55	26.2
5	人脈の広さ	27	12.9
6	取引先や金融機関との交渉力	54	25.7
7	人の使い方・リーダーシップ	139	66.2
8	情報、IT関連に精通	8	3.8
9	その他	5	2.4
	不明	0	0.0
	全体	210	100.0

後継者の確保や動機付け（重要性）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	188	89.5
2	重要性を感じない	10	4.8
	不明	12	5.7
	全体	210	100.0

事業承継計画の策定（重要性）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	152	72.4
2	重要性を感じない	44	21.0
	不明	14	6.7
	全体	210	100.0

次代のブレインの育成（重要性）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	185	88.1
2	重要性を感じない	12	5.7
	不明	13	6.2
	全体	210	100.0

従業員・役員の理解を得る（重要性）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	162	77.1
2	重要性を感じない	34	16.2
	不明	14	6.7
	全体	210	100.0

株主の理解を得る（重要性）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	113	53.8
2	重要性を感じない	83	39.5
	不明	14	6.7
	全体	210	100.0

債務の圧縮（重要性）

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	148	70.5
2	重要性を感じない	49	23.3
	不明	13	6.2
	全体	210	100.0

借入金の個人保証の処理(重要性)

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	132	62.9
2	重要性を感じない	62	29.5
	不明	16	7.6
	全体	210	100.0

取引先への紹介(重要性)

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	146	69.5
2	重要性を感じない	51	24.3
	不明	13	6.2
	全体	210	100.0

金融機関への紹介、承認(重要性)

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	134	63.8
2	重要性を感じない	59	28.1
	不明	17	8.1
	全体	210	100.0

分散している自社株の集約(重要性)

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	86	41.0
2	重要性を感じない	104	49.5
	不明	20	9.5
	全体	210	100.0

相続税に関する対策(重要性)

No.	カテゴリー名	社	%
1	重要性を感じる	140	66.7
2	重要性を感じない	56	26.7
	不明	14	6.7
	全体	210	100.0

後継者の確保や動機付け(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	129	61.4
2	準備を進めていない	65	31.0
	不明	16	7.6
	全体	210	100.0

事業承継計画の策定(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	87	41.4
2	準備を進めていない	108	51.4
	不明	15	7.1
	全体	210	100.0

次代のブレインの育成(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	129	61.4
2	準備を進めていない	66	31.4
	不明	15	7.1
	全体	210	100.0

従業員・役員の理解を得る(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	88	41.9
2	準備を進めていない	105	50.0
	不明	17	8.1
	全体	210	100.0

株主の理解を得る(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	71	33.8
2	準備を進めていない	120	57.1
	不明	19	9.0
	全体	210	100.0

債務の圧縮(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	121	57.6
2	準備を進めていない	74	35.2
	不明	15	7.1
	全体	210	100.0

借入金の個人保証の処理(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	64	30.5
2	準備を進めていない	129	61.4
	不明	17	8.1
	全体	210	100.0

取引先への紹介(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	84	40.0
2	準備を進めていない	111	52.9
	不明	15	7.1
	全体	210	100.0

金融機関への紹介、承認(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	72	34.3
2	準備を進めていない	125	59.5
	不明	13	6.2
	全体	210	100.0

分散している自社株の集約(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	63	30.0
2	準備を進めていない	124	59.0
	不明	23	11.0
	全体	210	100.0

相続税に関する対策(準備)

No.	カテゴリー名	社	%
1	準備を進めている	76	36.2
2	準備を進めていない	118	56.2
	不明	16	7.6
	全体	210	100.0

承継までの準備期間

No.	カテゴリー名	社	%
1	1年未満	14	6.7
2	1□3年未満	56	26.7
3	3□5年未満	53	25.2
4	5□10年未満	62	29.5
5	10年以上	21	10.0
	不明	4	1.9
	全体	210	100.0

自社での現場勤務

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	83	39.5
2	やや効果があった	38	18.1
3	あまり効果がなかった	5	2.4
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	54	25.7
6	取り組むつもりはない	8	3.8
	不明	22	10.5
	全体	210	100.0

自社の経営に参画

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	63	30.0
2	やや効果があった	40	19.0
3	あまり効果がなかった	4	1.9
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	81	38.6
6	取り組むつもりはない	1	0.5
	不明	21	10.0
	全体	210	100.0

自社での現場勤務

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	83	39.5
2	やや効果があった	38	18.1
3	あまり効果がなかった	5	2.4
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	54	25.7
6	取り組むつもりはない	8	3.8
	不明	22	10.5
	全体	210	100.0

同業他社への勤務

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	21	10.0
2	やや効果があった	24	11.4
3	あまり効果がなかった	4	1.9
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	26	12.4
6	取り組むつもりはない	108	51.4
	不明	27	12.9
	全体	210	100.0

金融機関など、異業種他社への勤務

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	11	5.2
2	やや効果があった	7	3.3
3	あまり効果がなかった	5	2.4
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	23	11.0
6	取り組むつもりはない	137	65.2
	不明	27	12.9
	全体	210	100.0

大学・大学院での受講

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	8	3.8
2	やや効果があった	13	6.2
3	あまり効果がなかった	6	2.9
4	まったく効果がなかった	2	1.0
5	今後取り組む予定	24	11.4
6	取り組むつもりはない	130	61.9
	不明	27	12.9
	全体	210	100.0

中小企業大学校での受講

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	5	2.4
2	やや効果があった	16	7.6
3	あまり効果がなかった	6	2.9
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	31	14.8
6	取り組むつもりはない	122	58.1
	不明	30	14.3
	全体	210	100.0

経営者向けのセミナーの参加

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	12	5.7
2	やや効果があった	54	25.7
3	あまり効果がなかった	10	4.8
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	88	41.9
6	取り組むつもりはない	21	10.0
	不明	25	11.9
	全体	210	100.0

経営者交流会への参加

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	19	9.0
2	やや効果があった	50	23.8
3	あまり効果がなかった	7	3.3
4	まったく効果がなかった	2	1.0
5	今後取り組む予定	78	37.1
6	取り組むつもりはない	31	14.8
	不明	23	11.0
	全体	210	100.0

海外留学

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	7	3.3
2	やや効果があった	10	4.8
3	あまり効果がなかった	5	2.4
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	10	4.8
6	取り組むつもりはない	148	70.5
	不明	30	14.3
	全体	210	100.0

その他

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	1	0.5
2	やや効果があった	1	0.5
3	あまり効果がなかった	0	0.0
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	2	1.0
6	取り組むつもりはない	26	12.4
	不明	180	85.7
	全体	210	100.0

権限の委譲

No.	カテゴリー名	社	%
1	承継と同時に全部の権限を委譲する	52	24.8
2	重要な経営権を残し、段階的に委譲する	140	66.7
3	考えていない	10	4.8
4	その他	3	1.4
	不明	5	2.4
	全体	210	100.0

重要な経営権

No.	カテゴリー名	社	%
1	経営方針の決定	88	62.9
2	役員の人選	67	47.9
3	多額の設備投資	75	53.6
4	多額の借入れ	68	48.6
5	新事業の展開	41	29.3
6	他社の買収	21	15.0
7	事業部門の編成	12	8.6
8	その他	2	1.4
	不明	0	0.0
	全体	140	100.0

事業譲渡で重要視するポイント

No.	カテゴリー名	社	%
1	経営理念を引き継げるか	3	33.3
2	譲渡後の成長性	4	44.4
3	譲渡金額	4	44.4
4	従業員の処遇(継続雇用)	7	77.8
5	譲渡先の経営状況	4	44.4
6	その他	0	0.0
	不明	0	0.0
	全体	9	100.0

事業譲渡の課題			
No.	カテゴリー名	社	%
1	適切な売却先の選定	7	77.8
2	公式な売却価格の決定が困難	2	22.2
3	イメージが悪く、取引に悪影響が出る	0	0.0
4	相談相手がいない	2	22.2
5	株式譲渡益課税など、税金面での負担が大きい	1	11.1
6	譲渡のやり方がわからない	2	22.2
7	とくにない	0	0.0
8	その他	1	11.1
	不明	0	0.0
	全体	9	100.0

事業承継の相談相手			
No.	カテゴリー名	社	%
1	公的機関	5	1.7
2	商工団体	7	2.4
3	税理士	120	41.2
4	公認会計士	52	17.9
5	金融機関	80	27.5
6	経営コンサルタント	35	12.0
7	同業者	22	7.6
8	従業員	38	13.1
9	配偶者	54	18.6
10	とくにいない	75	25.8
11	その他	23	7.9
	不明	0	0.0
	全体	291	100.0

期待する公的支援			
No.	カテゴリー名	社	%
1	事業承継に関する情報・資料等の提供	110	37.8
2	事業承継に関する税制の優遇（未上場株の譲渡）	174	59.8
3	事業承継のためのセミナー等の開催	64	22.0
4	県や市町等における事業承継の相談窓口の設置	16	5.5
5	事業承継の専門家（経営コンサルタントなど）の紹介	35	12.0
6	M&Aなど、事業譲渡に関する業者の斡旋	12	4.1
7	その他	14	4.8
	不明	0	0.0
	全体	291	100.0



県内中小製造業における事業承継に関する実態調査

- ◆調査票は、なるべく経営者ご自身がご記入ください。
- ◆調査票の中で回答しにくい設問がありましたら、ご回答いただける範囲内でお答えください。
- ◆ご多忙のところ恐縮に存じますが、平成19年12月25日(火)までにご回答をお願いします。

※当調査に関するご質問等につきましては、下記までお願いします。

財団法人しずおか産業創造機構 企業支援チーム

担当：鈴木・和田 TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024

■貴社の概要等について、ご記入ください。

主たる業種 (1つに○)	1. 食料品・飲料 3. 家具・木材・木製品 5. 印刷 7. プラスチック・ゴム製品 9. 鉄鋼・非鉄金属 11. 一般機械器具 13. 輸送用機械器具 15. その他(具体的に：	2. 繊維品 4. パルプ・紙・紙加工品 6. 化学・石油製品 8. 窯業・土石製品 10. 金属製品 12. 電気機械器具 14. 精密機械器具
資本金 (1つに○)	1. 1,000万円未満 3. 5,000万円～1億円未満 5. 個人事業主	2. 1,000万円～5,000万円未満 4. 1億円以上
創業年	西暦_____年	正社員数 _____人

◆貴社の現況について

問1. 貴社の売上高・経常利益は、3年前に比べてどのように推移していますか。また、現在の売上規模はどのくらいですか。(それぞれ1つに○)

	増加 (+20%超)	やや増加 (+5%～+20%)	横ばい (±5%)	やや減少 (△5%超～△20%)	減少 (△20%超)
売上高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5
売上規模	1. 1億円未満 4. 5億円～10億円未満	2. 1億円～3億円未満 5. 10億円～30億円未満	3. 3億円～5億円未満 6. 30億円以上		

問2. 貴社の主な事業形態は、次のうちどれですか。(1つに○)

1. 最終製品を生産し、自社ブランドで販売
2. 最終製品を生産し、他社へ製品供給(OEM)
3. 自社の仕様で部品や材料を加工・生産
4. 受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産
5. 受注先の図面に基づき加工・生産
6. その他()

問3. 貴社では、今後の経営方針についてどのようにお考えですか。(1つに○)

1. 事業を拡大
2. 現状維持
3. 事業を縮小

◆ 事業承継について

問4. 現在の経営者（社長）について、該当する番号を1つ選んでください。

社長の年齢	1. 29歳以下	2. 30～39歳	3. 40～49歳
	4. 50～59歳	5. 60～69歳	6. 70歳以上
社長在任年数	1. 5年未満	2. 5～10年未満	3. 10～20年未満
	4. 20～30年未満	5. 30～40年未満	6. 40年以上

問5. 事業承継を考えた場合、現在の貴社における問題点がありますか。

(該当するものすべてに○)

1. 後継者候補者（子供や従業員等）がない
2. 多額の負債
3. 会社の借入金の個人保証
4. 相続税の支払い
5. 業績が芳しくない
6. 業界に将来性がない
7. (承継による) 技術力や競争力の低下
8. (承継による) 取引先の信用力の低下
9. わからない
10. その他 ()
11. とくに問題はない

問6. 貴社では、事業承継について将来的にどのような希望をお持ちですか。(1つに○)

1. 将来的には後継候補者（子供や従業員等）に事業を引き継がせたい [問7（次ページ）へ](#)
2. 会社を他社に譲渡して事業を引き継いでもらいたい [問15（6ページ）へ](#)
3. 自分の代で廃業予定 [問17（最終ページ）へ](#)
4. 将来のことについては、現時点ではまったく考えられない [問17（最終ページ）へ](#)

問9. 貴社では後継者を決定する際、どのようなことを重視しますか。(それぞれ1つに○)

	重視する	多少重視する	あまり重視しない	まったく重視しない
子供であること	1	2	3	4
子供以外であっても親族であること	1	2	3	4
従業員からの信頼が厚いこと	1	2	3	4
取引先などの納得が得られること	1	2	3	4
経営理念を継承できること	1	2	3	4
高い経営能力を持っていること	1	2	3	4

問10 後継者には、具体的にどのような経営能力を求めますか。(3つ以内に○)

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. 自社や業界の技術の知識 | 2. 事業戦略等の企画力 |
| 3. 市場動向などの先見性 | 4. 財務、経理面の知識が豊富 |
| 5. 人脈の広さ | 6. 取引先や金融機関との交渉力 |
| 7. 人の使い方・リーダーシップ | 8. 情報、IT関連に精通 |
| 9. その他 () | |

問11. 貴社では、後継者への承継について、どのようなことに重要性を感じますか。また、具体的に準備していることはありますか。(項目ごとに重要性、準備についてそれぞれ1つずつ○)

	重要性を		準備を	
	感じる	感じない	進めている	進めていない
後継者の確保や動機付け	1	2	1	2
事業承継計画の策定	1	2	1	2
次代のブレイクの育成	1	2	1	2
従業員・役員の理解を得る	1	2	1	2
株主の理解を得る	1	2	1	2
債務の圧縮	1	2	1	2
借入金の個人保証の処理	1	2	1	2
取引先への紹介	1	2	1	2
金融機関への紹介、承認	1	2	1	2
分散している自社株の集約	1	2	1	2
相続税に関する対策	1	2	1	2

※上記の表以外に、重要性を感じたり、準備をしている(したい)ことがあれば教えてください。

問12 後継者の指名から、実際の承継までの準備期間はどのくらいを予定していますか。(1つに○)

1. 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

問13 後継者教育について、現在取り組んでいる（取り組んだことがある）ものについてはその効果を1～4の中から、取り組んだことがないものについては、今後の予定を5～6の中から1つ選んで○をつけてください。

	取り組んでおり（取り組んだことがある）				取り組んだことはないが	
	非常に効果があった	やや効果があった	あまり効果がなかった	まったく効果がなかった	今後取り組む予定	取り組むつもりはない
自社での現場勤務	1	2	3	4	5	6
自社の経営に参画	1	2	3	4	5	6
同業他社への勤務	1	2	3	4	5	6
金融機関など、異種業他社への勤務	1	2	3	4	5	6
大学・大学院での受講	1	2	3	4	5	6
中小企業大学校での受講	1	2	3	4	5	6
経営者向けのセミナーの参加	1	2	3	4	5	6
経営者交流会への参加	1	2	3	4	5	6
海外留学	1	2	3	4	5	6
その他（ ）	1	2	3	4	5	6

問14 権限の委譲についてお伺いします。

(1) 貴社では、事業承継時の権限の委譲についてどのように考えていますか。(1つに○)

1. 承継と同時に全部の権限を委譲する
2. 重要な経営権を残し、段階的に委譲する
3. 考えていない
4. その他（ ）

(1)で「2. 重要な経営権を残し、段階的に委譲する」を回答された方にだけお伺いします。

(2)『重要な経営権』とは、どのようなものですか。(該当するものすべてに○)

1. 経営方針の決定
2. 役員の人事
3. 多額の設備投資
4. 多額の借入れ
5. 新事業の展開
6. 他社の買収
7. 事業部門の編成
8. その他（ ）

◆その他、次代へ事業を承継するに当たって、工夫している点・苦労している点などがありましたらお聞かせください。

問17 (最終ページ) へお進みください

県内中小製造業における事業承継に関する実態調査報告書

□発行 〒420-0853 静岡市葵区追手町44-1
財団法人しずおか産業創造機構（静岡県中小企業支援センター）
創業・ベンチャー支援グループ 企業支援チーム
TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024