
「県内企業の円滑な事業承継に向けた課題とソリューション」
千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】

内容

はじめに	1
1. 中小企業における事業承継の現状と課題	2
(1) 中小企業を取り巻く環境の変化	2
(2) 千葉県の動向	4
2. 事業承継の類型	6
(1) 親族内承継	6
(2) 親族外承継(役員、従業員など)	6
(3) 親族外承継(第三者、M&Aなど)	6
3. アンケート結果	8
(1) 経営者の世代分布	9
(2) 事業承継の実績	10
(3) 後継者の決定状況	15
(4) M&Aに対する意識	24
(5) 事業承継の支援について	26
4. 千葉県内の事業承継支援体制状況	27
5. 提言	29
6. 事業承継事例	37

はじめに

企業経営者の高齢化が進むなか、今後、中小企業の後継者不足を背景とした廃業の増加が懸念されている。地域の雇用を守り、経済を発展させていくためには、事業の承継を円滑に行うことが重要であり、政府も、今後 10 年間に事業承継支援の集中実施期間と位置づけて支援体制の整備を急いでいる。

本稿では、アンケート調査を通じて県内企業の事業承継の現状と課題を明らかにしたうえで、円滑な事業承継に必要な対応を提言する。

本調査が、県内の企業経営者、ならびに事業承継の支援に携わる関係者の参考となれば幸いである。

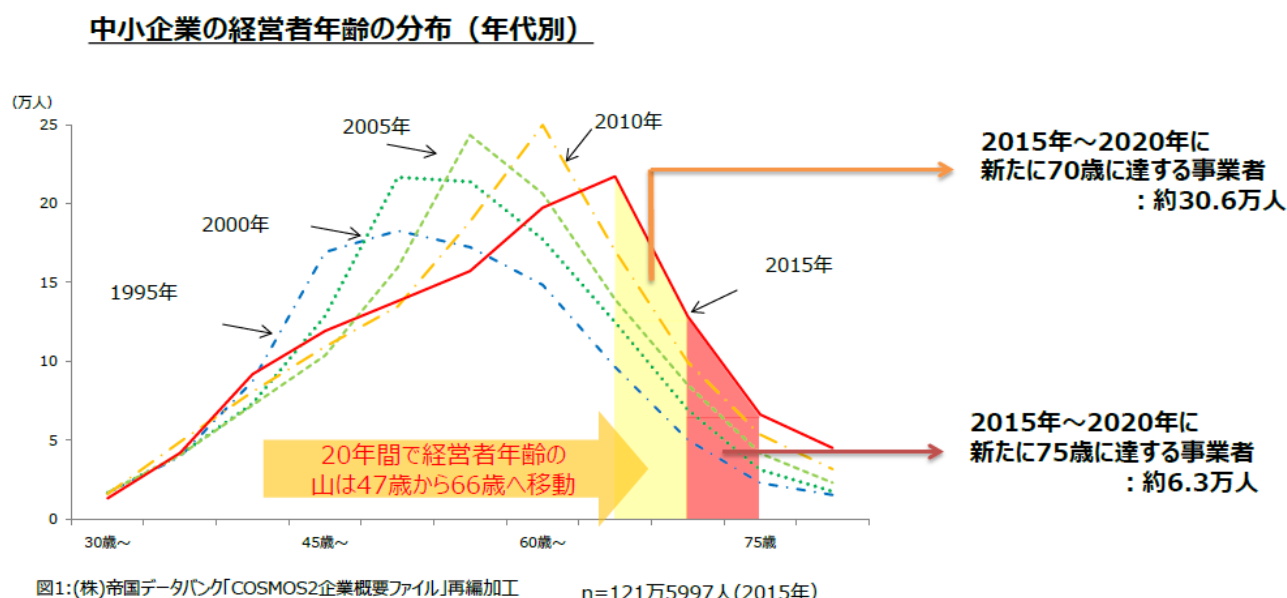
1. 中小企業における事業承継の現状と課題

(1) 中小企業を取り巻く環境の変化

経済産業省・中小企業庁によると、わが国の中小企業の経営者の年齢の山は、1995年の47歳から2015年には66歳へと20年間で19歳高齢化しており、このままでは2020年までの5年間で30.6万人の経営者が70歳に到達するが、6割以上の先で後継者が未定¹となっている（図表1）。

このままの状況が放置された場合の経済的損失は、25年頃までの10年間に於いて、GDPベースで約22兆円、雇用で約650万人にのぼると試算されており²、中小企業の廃業急増がもたらすインパクトは大きい。

図表1 中小企業経営者年齢の分布(年代別)



(出所) 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5か年計画)」

政府は、少子高齢化に立ち向かうための経済財政政策「新しい経済政策パッケージ」(17年12月閣議決定)において、この試算値を基に「事業承継支援」を中小企業・小規模事業者の生産性改革に向けた課題として位置付け、今後10年間程度を「事業承継の集中実施期間」として取組を強化することを決めた。

中小企業庁では、これに先立って「事業承継5か年計画」(17年7月)に基づき、事業引継ぎ支援センター³の強化や支援機関のネットワーク化などの取り組みを進めている。

さらに、18年度税制改正において、事業承継時の贈与税・相続税の支払い負担が条件付きで実質ゼロにされるなど法人の事業承継税制の大幅な拡充が行われたほか(図表2)、中小企業経営強化法の改正によりM&Aにかかる登録免許税、不動産取得税軽減⁴の時限措置が創設されるなど(図表3)、事業承継促進の体制整備が進められている。

¹ 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5か年計画)」による。

² 小規模事業者の廃業を含む。

³ 産業競争力強化法に基づいて国が全国に展開している事業承継の公的支援窓口。全国のセンターに寄せられた譲受・譲渡情報のマッチングなど第三者への承継支援を中心に後継者不足に悩む中小企業をサポートしている。

⁴ 国による「経営力向上計画」の認定が必要。

図表 2 2018 年度事業承継税制改正の概要

	改正前	改正後
対象株式数の上限	発行済議決権株式総数の2/3まで	取得したすべての株式
納税猶予割合	贈与税100%、相続税80%	贈与税100%、相続税100%
納税猶予の対象	一人の先代経営者から一人の後継者への贈与・相続のみ	親族外を含む複数株主から、代表者である後継者(最大3人)への承継も対象
経営環境変化に応じた減免	経営環境の変化により株価が下落した場合でも、承継時の株価を基に贈与・相続税が課税	売却額や廃業時の評価額を基に納税額を計算し、承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免
雇用維持要件	税制の適用後、5年間で平均8割以上の雇用を維持できなければ猶予打ち切り	5年間で平均8割以上の雇用要件が未達成でも、指導助言を受けるなどで猶予が継続可能

(出所)中小企業庁の資料をもとにちばぎん総合研究所が作成

図表 3 中小企業・小規模事業者の再編・統合に係る税負担の軽減措置

登録免許税

		通常税率	計画認定時の税率
不動産の 所有権移 転の登記	合併による移転登記	0.4%	0.2%
	分割による移転登記	2.0%	0.4%
	その他原因による移転登記	2.0%(※1)	1.6%

(※1)19年3月31日まで、土地を売買した場合は1.5%に軽減

不動産取得税

	通常税率	計画認定時の税率(事業譲渡の場合(※1))
土地・住宅	3.0%	取得した不動産の価格1/6に相当する額を控除
住宅以外の家屋	4.0%(※2)	

(※1)合併、一定の会社分割の場合は非課税

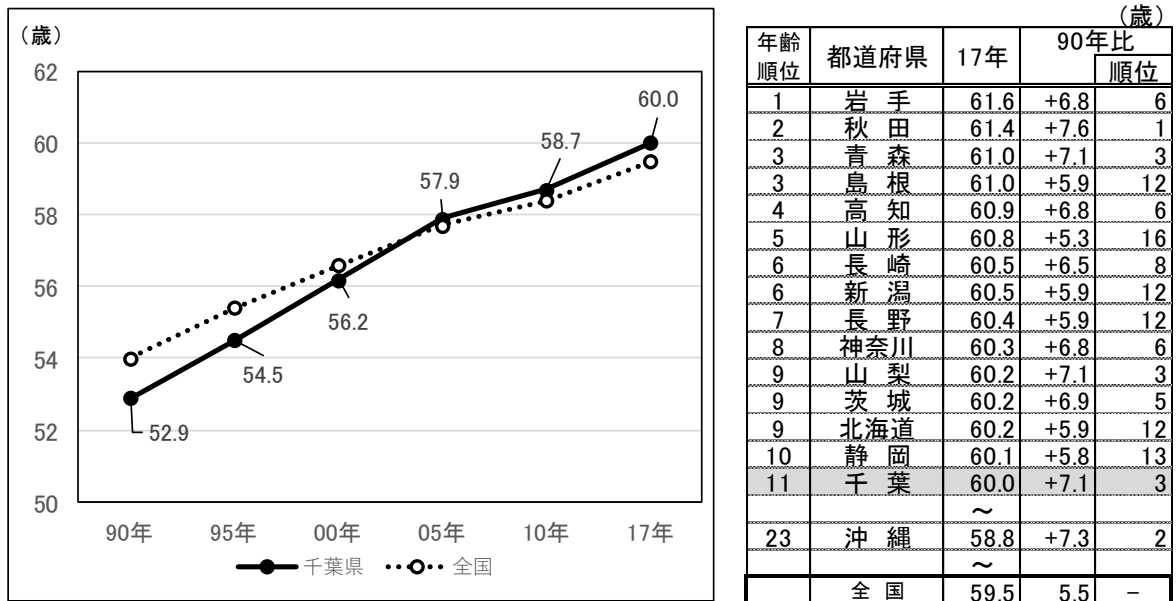
(※2)事務所や宿舍などの一定の不動産を除く

(出所)中小企業庁の資料をもとにちばぎん総合研究所が作成

(2) 千葉県の動向

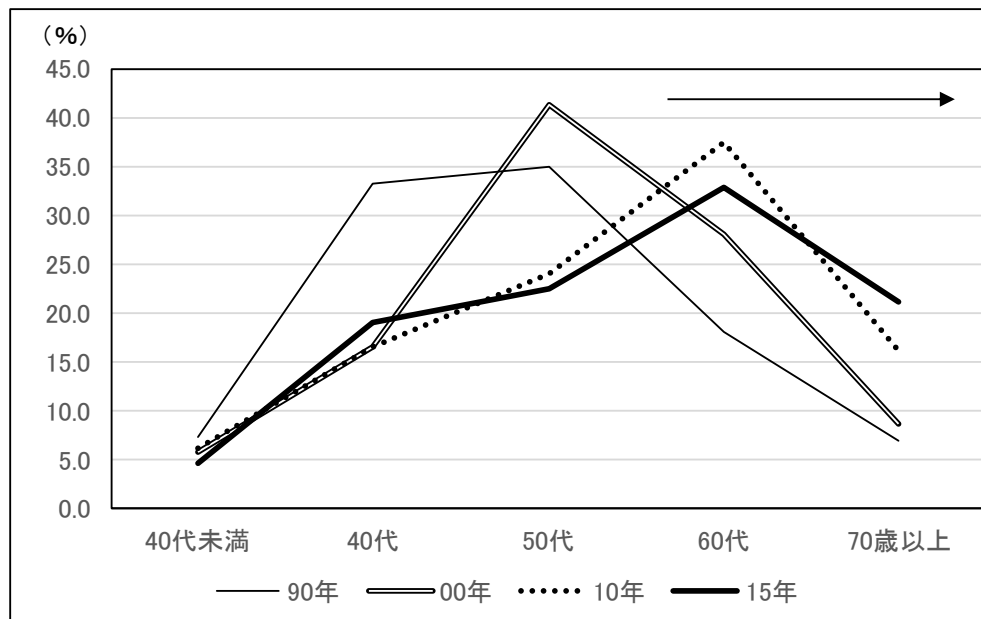
帝国データバンクによると、県内企業経営者の平均年齢は、90年には52.9歳と全国平均（54.0歳）を下回っていたが、徐々に上昇。17年は60.0歳に達し、全国（59.5歳）を上回った（図表4）。同年の全国順位は高い方から数えて11番目だが、対90年比でみると+7.1歳と秋田県（+7.6歳）、沖縄県（+7.3歳）に次いで3番目に高く、全国（平均+5.5歳）の中でも速いスピードで経営者の高齢化が進んでいる（図表4）。5年ごとの世代別構成比の推移をみると、経営者が最も多い世代は、90年では50歳代だったが、15年には60歳代にシフトし、70歳以上の割合も高まっている（図表5）。

図表4 企業経営者の平均年齢



(出所) 株式会社帝国データバンク「全国社長年齢分析(2018年)」

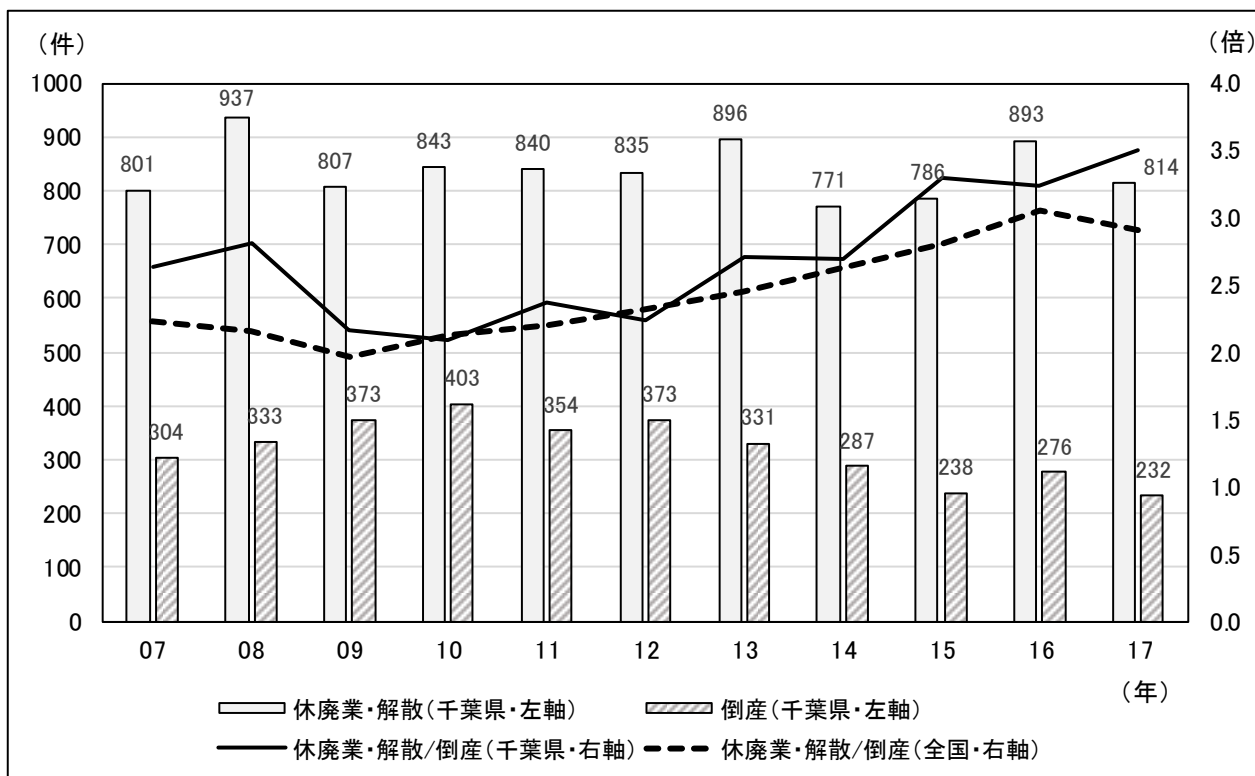
図表5 千葉県企業経営者の世代別構成比



(出所) 株式会社帝国データバンク「千葉県内企業の社長分析」

また、県内企業の休廃業・解散及び倒産件数の推移をみると、アベノミクス・低金利政策や金融円滑化法（08～13年）効果から、倒産件数は10年をピークに減少傾向にあるのに対して、休廃業・解散件数は横這い圏内で推移しており、休廃業・解散件数の対倒産件数倍率は、13年：2.2倍→17年：3.5倍と全国（同2.3→2.9倍）を上回るペースで上昇している（図表6）。背景には全国を上回るスピードで進展する企業経営者の高齢化と後継者の不足もみるとみられ、事業承継の促進は千葉県においても喫緊の課題であるといえる。

図表 6 県内企業の倒産、休廃業、解散件数の推移



(出所) (株)帝国データバンク「全国休廃業・解散」動向調査、「千葉県内の休廃業・解散動向調査」

2. 事業承継の類型

アンケートに基づく県内での事業承継の実態をみる前に、事業承継のパターンについて触れたい。中小企業庁などによると、事業承継は、大きく、「親族内承継」、「親族外承継（役員、従業員など）」「親族外承継（第三者、M&Aなど）」の3つの類型に分類される。ここでは、それぞれの概要とメリット・デメリットを説明する。

（1）親族内承継

経営者の子をはじめ、孫、甥、姪といった親族に事業を引き継ぐもので、同族企業が大半を占める中小企業において、最も多くみられる承継パターンである。国内では一般的な引き継ぎの流れとして認知されていることから、関係者から心情的に受け入れられやすい。また、「役員に登用して実務経験を積ませるなど比較的長期の準備期間を確保できる」、「相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が可能となり、経営陣はスピーディーな意志決定を行うことができる」などのメリットがある。一方、問題点としては、「親族内に経営者としての資質を持つ後継者候補がいないか、複数の候補からの絞り込みが難しい」、「後継者以外の親族がおり、相続を通じて株式（＝支配権）が分散してしまう」などが挙げられる。

（2）親族外承継（役員、従業員など）

役員や従業員など親族外に承継する方法で、「引き継ぐ人材が業務に精通していることから他の従業員などの理解を得やすい」、「経営方針の一貫性を保ちやすい」などのメリットがある。デメリットとしては、「後継者が自社株を買い取る形となるため、後継候補者に株式等を取得するための資金力が無いケースが多い」、「親族内承継に比べて関係者から心情的に受け入れにくいケースがある」などが挙げられる。

（3）親族外承継（第三者、M&Aなど）

株式の譲渡やM&Aなどにより社外の第三者に事業承継を行う方法で、金融機関によるM&A業務の強化、国によるマッチング支援機関である事業引継ぎ支援センターの全国展開（図表7に実績推移を表示）、中小企業のM&Aを取り扱う専門仲介業者の増加、などを背景に、承継問題を解決するのに有効な手段として注目度が高まっている。18年度税制改正ではM&A時の税制上の措置⁵が初めて講じられるなど、政府はM&Aにインセンティブを与える支援策を強化する方針であり、親族等に後継者がいない企業のM&A活用は、今後一段と浸透するものとみられる。

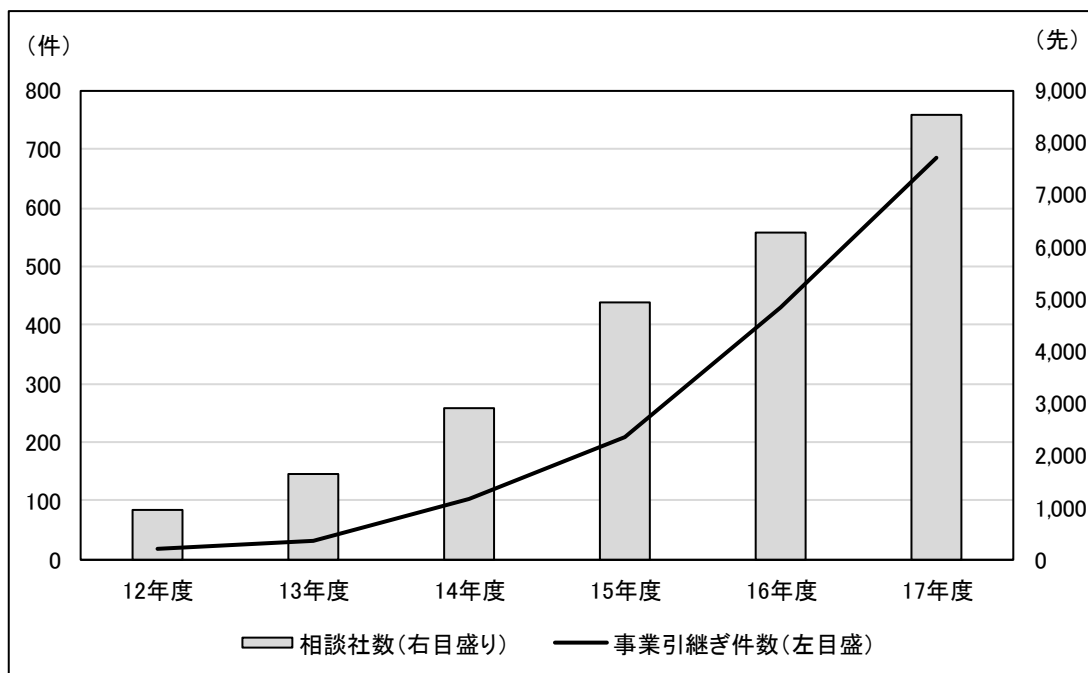
M&Aのメリットとして、「身近に後継者として適任者がいない場合でも広く候補者を外部に求めることができる」、「経営者が現在まで継続・発展させてきた報酬として会社売却による株主利益を得ることができる」、「適切な会社に譲渡すれば社員の雇用が保証される」、「個人保証や担保提供から解放されたうえで役員等として継続して経営に関与することも可能である」などが挙げられる。一方、「価格面など希望の条件を満たす買い手を見つけるのが容易ではない」などのデメリットがある。

長期的にみると、少子化や後継者側の価値観の多様化などから、親族内承継は減少傾向にある。事業承継形態の経年的変化を分析した中小企業庁のデータ（中小企業白書2014）によると、1987年に全体の

⁵登録免許税や不動産登録税の減免措置（「事業の承継を伴う」取り組みであり、国による「経営力向上計画」の認定が必要）。

6割強を占めていた親族内承継の割合は、2012年には4割程度まで減少し、内部昇格や買収など親族外承継の割合が徐々に高まっている。

図表 7 事業引継ぎ支援センターの実績推移



(出所)独立行政法人 中小企業基盤整備機構

3. アンケート結果

県内企業における事業承継の実態を把握するため、アンケート調査を実施した。

《県内企業における事業承継の動向（まとめ）》

- (1) 2代目以降の経営者における事業承継の実態
- ・「息子・娘」を中心とした親族内承継が全体の8割を占める。
 - ・事業を引き継いだ時の年齢は40歳代が最も多く、交代時の先代の年齢は60歳代が多い。引き継いだ時期を「ちょうど良い」とする先の割合が最も高いのも、各々この年代である。
 - ・就任までの引継ぎ期間は「1年未満」が最も多いが、適齢期とされる40歳代に引き継いだ先では、約半数が3年以上の期間を費やしている。
 - ・事業を引き継ぐにあたって苦労した点は、「業績の維持」を挙げる先が最も多い。
- (2) 後継者の決定状況
- ・後継者が決定している経営者は3割強。まだ決定していないが候補者がいる経営者は3割弱。高齢になるほど決定している先の割合は高まるが、適齢期とされる60歳代では、ほぼ半数の先で後継者（候補がいる先を含む）が決まっていない状況（60歳代以上でも同様）。
 - ・親族への承継を予定している経営者が全体の8割を占める。
 - ・後継者の育成には、全体の7割強が「3年以上」の期間が必要だとしている。
 - ・承継を進めるにあたっての課題は、「後継者の育成・教育」を挙げる先が突出している。
 - ・後継候補（決定ではない）者には「話をしているところ」が4割を超える一方で、「話をしていない」も約3割あり、全体的に意思疎通が遅れている。
- (3) その他
- ・M&Aに対しては、約半数の先が抵抗（抵抗がある+やや抵抗がある）を感じており、経営者が高齢となるほど抵抗感が強まる傾向にある。
 - ・事業承継を検討するにあたり、最も頼りとする相談相手は「税理士・公認会計士」を挙げる先がほぼ半数を占める。「金融機関」は約1割となった。

回答企業の属性

	カテゴリー	回答社数	
		回答社数	構成比(%)
業種	卸売業・小売業	136	18.2
	宿泊業・飲食サービス業	15	2.0
	建設業	195	26.1
	医療・福祉	31	4.1
	不動産業・物品賃貸業	85	11.4
	製造業	106	14.2
	教育・学習支援業	8	1.1
	専門・技術サービス業	24	3.2
	金融・保険業	32	4.3
	運輸業	1	0.1
	情報通信業	9	1.2
	サービス業	60	8.0
	農林漁業	10	1.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	10	1.3
	その他	26	3.5
	合計	748	-

	カテゴリー	回答社数	
		回答社数	構成比(%)
規模 (資本金)	5百万円未満	167	22.5
	5百万以上10百万円未満	151	20.4
	10百万以上50百万円未満	312	42.0
	50百万以上1億円未満	100	13.5
	1億円以上3億円未満	10	1.3
	3億円以上	2	0.3
	合計	742	-

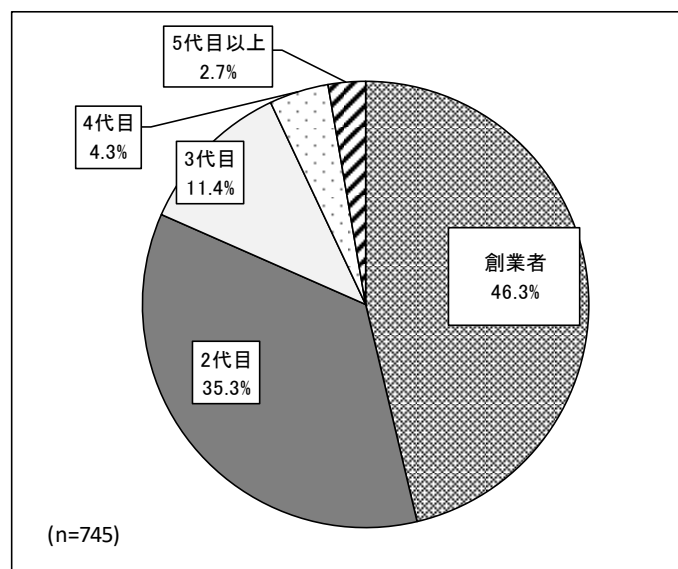
〔調査要領〕

- 対象企業…代表者の年齢が40歳以上の県内企業3,906社
 実施期間…2018年10月5日～19日
 回答企業…750社（注1.2）
 有効回収率…19.2%
 （注1）統計的に必要なサンプル数は確保している。
 （注2）調査票の回収数は750だが、設問ごとに回答数が異なるため、各問での有効回答数（母数：n）は異なる。

(1) 経営者の世代分布

経営者の世代（何代目にあたるか）は、「創業者」（46.3%）が最も多く、「2代目」（35.3%）、「3代目」（11.4%）と続いた（図表 8）。ほとんどの業種で創業者が高い割合を占めるなか、「宿泊業・飲食サービス業」「運輸業」「製造業」では2代目の割合が高かった（図表 9）。規模別にみると、資本金 10 百万円未満の規模が小さい企業において創業者の占める割合が高かった。

図表 8 経営者の世代分布



図表 9 経営者の世代分布(業種別・資本金区分別)

業種別内訳		(%)				
カテゴリー	回答社数	創業者	2代目	3代目	4代目	5代目以上
卸売業・小売業	136	37.5	35.3	17.6	5.9	3.7
宿泊業・飲食サービス業	15	13.3	60.0	6.7	13.3	6.7
建設業	195	47.2	38.5	10.3	2.1	2.1
医療・福祉	31	67.7	19.4	6.5	3.2	3.2
不動産業・物品賃貸業	84	61.9	28.6	6.0	0.0	3.6
製造業	104	28.8	42.3	15.4	8.7	4.8
教育・学習支援業	8	87.5	12.5	0.0	0.0	0.0
専門・技術サービス業	24	62.5	25.0	4.2	8.3	0.0
運輸業	32	28.1	46.9	18.8	3.1	3.1
情報通信業	9	55.6	33.3	0.0	11.1	0.0
サービス業	60	55.0	33.3	8.3	3.3	0.0
農林漁業	9	66.7	11.1	11.1	11.1	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業	10	70.0	30.0	0.0	0.0	0.0
その他	25	48.0	32.0	16.0	4.0	0.0
合計	742	46.1	35.4	11.5	4.3	2.7

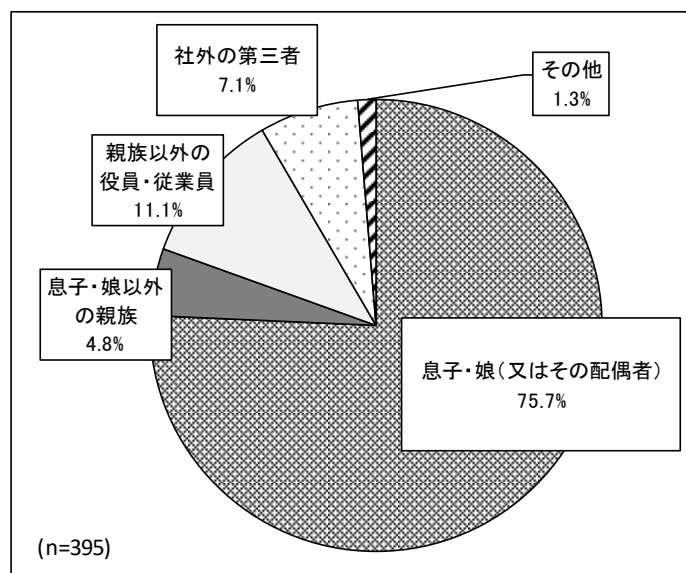
資本金区分別内訳		(%)				
カテゴリー	回答社数	創業者	2代目	3代目	4代目	5代目以上
5百万円未満	165	64.2	28.5	3.6	1.8	1.8
5百万円以上10百万円未満	150	55.3	29.3	11.3	3.3	0.7
10百万円以上50百万円未満	312	36.9	40.7	14.1	4.5	3.8
50百万円以上1億円未満	98	35.7	39.8	15.3	7.1	2.0
1億円以上3億円未満	10	10.0	30.0	20.0	30.0	10.0
3億円以上	2	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
合計	737	46.1	35.4	11.5	4.3	2.7

(2) 事業承継の実績

① 2代目以降の経営者における先代の経営者との関係

先代の経営者との関係は、「息子・娘（又はその配偶者）」（75.7%）が最も多く、「息子・娘以外の親族（4.8%）」とあわせ、親族内における承継が全体の8割を占めた（図表 10）。

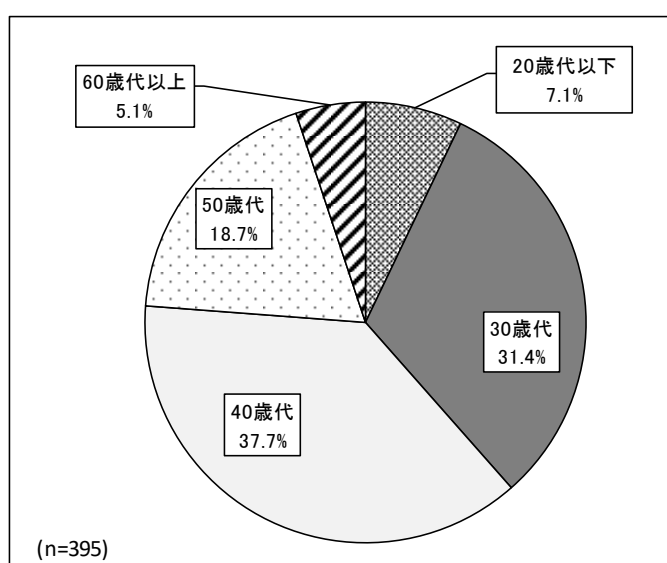
図表 10 先代の経営者との関係



② 先代から事業を引き継いだ時の年齢

先代から事業を引き継いだ時の年齢は、「40歳代」（37.7%）が最も多く、「30歳代」（31.4%）、「50歳代」（18.7%）と続いた（図表 11）。

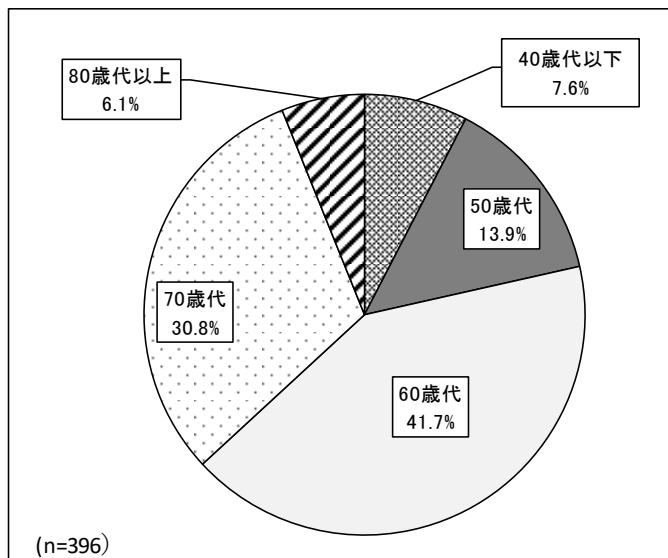
図表 11 先代から事業を引き継いだ時の年齢



③ 事業を引き継いだ時の先代の年齢

事業を引き継いだ時の先代の年齢は、60歳代（41.7%）が最も多く、70歳代（30.8%）、50歳代（13.9%）と続いた（図表 12）。

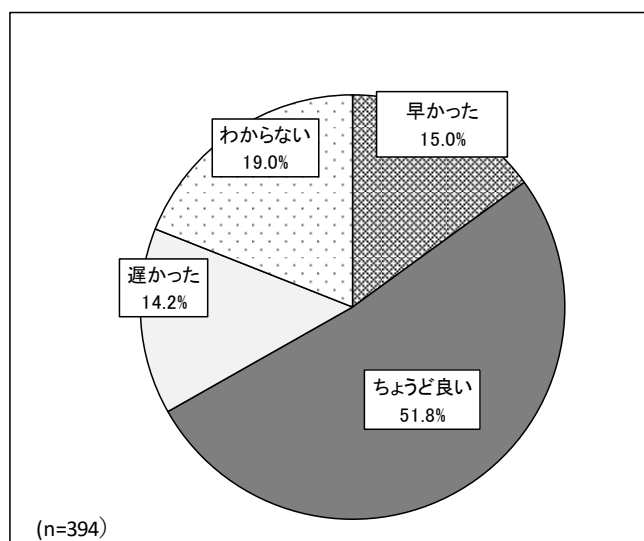
図表 12 事業を引き継いだ時の先代の年齢



④ 事業を引き継いだ時期についての考え

事業を引き継いだ時期は、「ちょうど良い」（51.8%）とする先が最も多い。「早かった」（15.0%）、「遅かった」（14.2%）とする先は、ほぼ同じだった（図表 13）。

図表 13 事業を引き継いだ時期についての考え

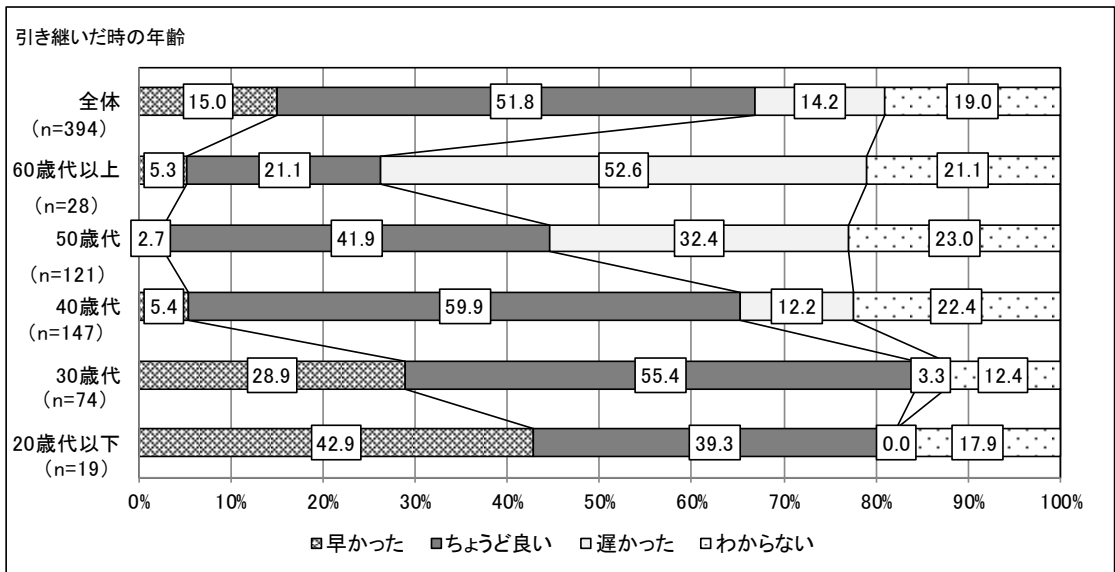


⑤ 事業を引き継いだ時期についての考え（年齢別）

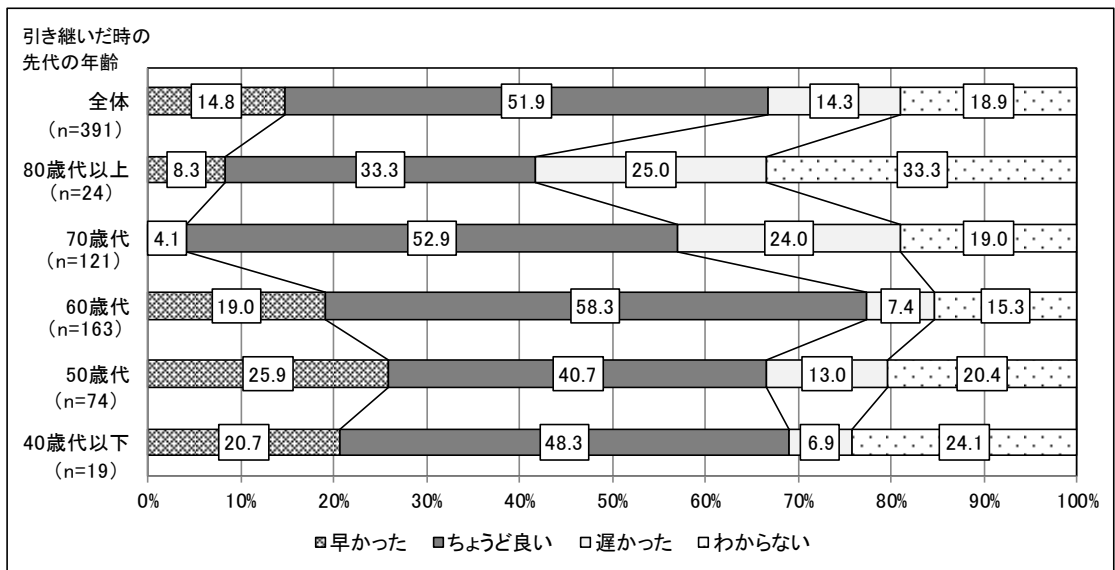
事業を引き継いだ時期の考えについて、引き継ぎを受けた者（後継者）の年代ごとにみると、「ちょうど良い」とする先が最も多いのは40歳代（59.9%）で、30歳代（55.4%）、50歳代（41.9%）と続いた。20歳代以下では「早かった」（42.9%）とする先が最も多く、60歳代以上では「遅かった」（52.6%）とする先が最も多かった（図表 14）。

一方、引き継いだ者（先代）の年齢別にみると、「ちょうど良い」とする先が最も多いのは、60歳代（58.3%）で、70歳代（52.9%）、40歳代以下（48.3%）と続いた（図表 15）。

図表 14 事業を引き継いだ時期についての考え（引き継ぎ時における後継者の年齢別）



図表 15 事業を引き継いだ時期についての考え（引き継ぎ時における先代の年齢別）

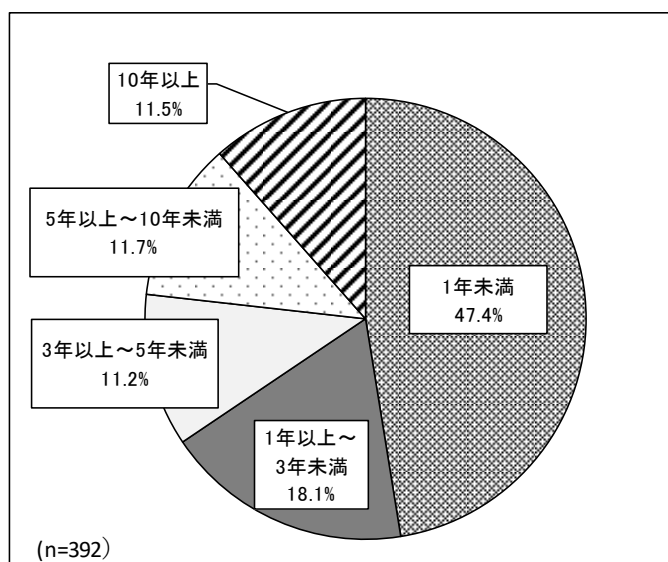


⑥ 後継者に決まってから経営者に就任するまでの引き継ぎ期間

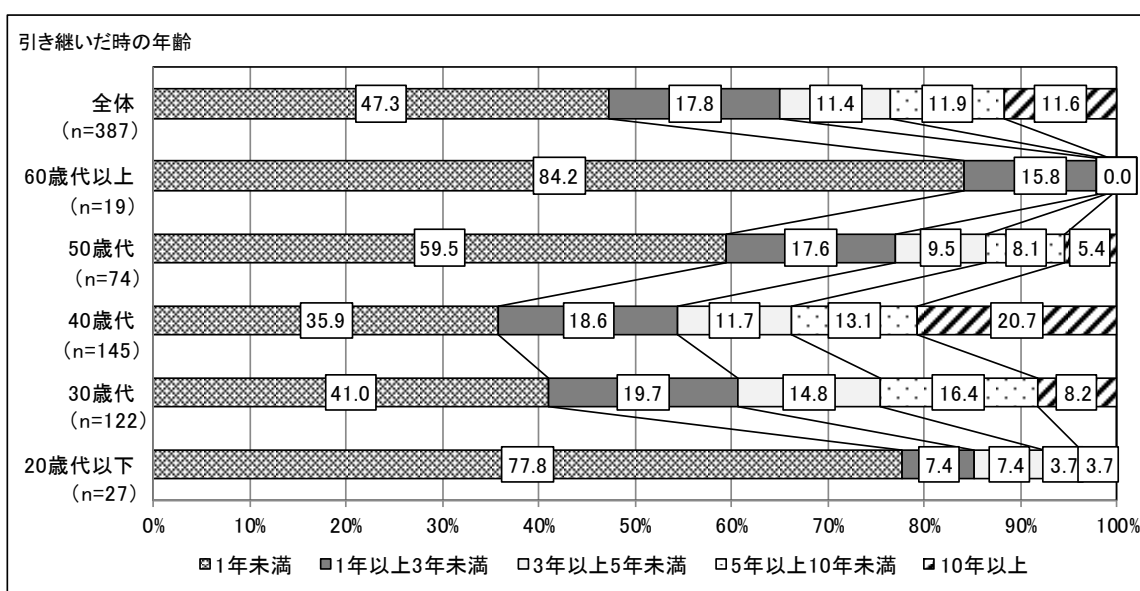
後継者に決まってから経営者に就任するまでの引き継ぎ期間は、「1年未満」(47.4%)が最も多く、「1年以上～3年未満」(18.1%)、「5年以上～10年未満」(11.7%)以下がほぼ同水準で続いた(図表16)。

引き継いだ時の年代別にみると、いずれも「1年未満」が最も多いが、適齢期とされる40歳代では、約半数(45.5%)が3年以上の期間を費やしている(図表17)。

図表 16 経営者に就任するまでの引き継ぎ期間



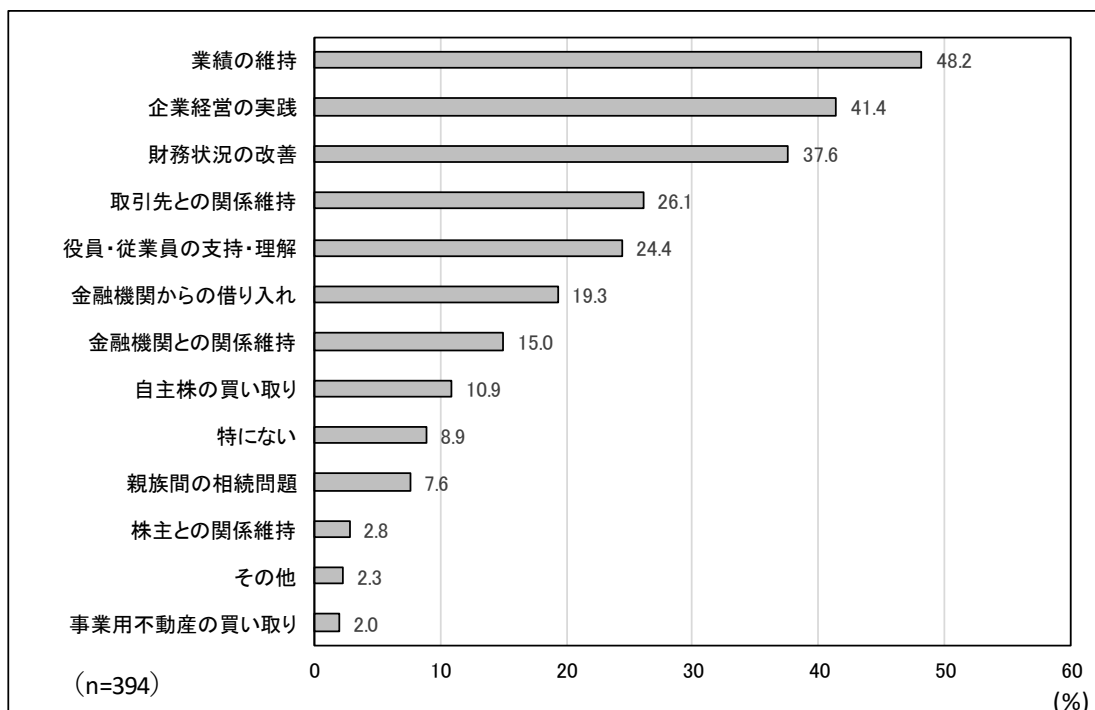
図表 17 経営者に就任するまでの引き継ぎ期間(年代別)



⑦ 事業を引き継ぐにあたって苦労した点

事業を引き継ぐにあたって苦労した点は、「業績の維持」(48.2%)が最も多く、「企業経営の実践」(41.4%)、「財務状況の改善」(37.6%)と続いた(図表 18)。

図表 18 事業を引き継ぐにあたって苦労した点



(3) 後継者の決定状況

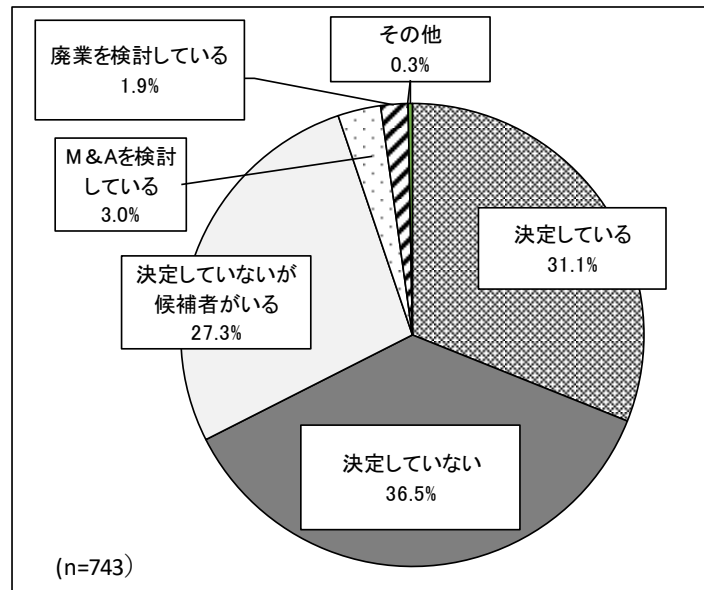
①後継者の決定状況

現経営者による後継者の決定状況は、「決定していない」(36.5%)が最も多く、「決定している」(31.1%)、「まだ決定していないが候補者がいる」(27.3%)と続いた(図表 19)。

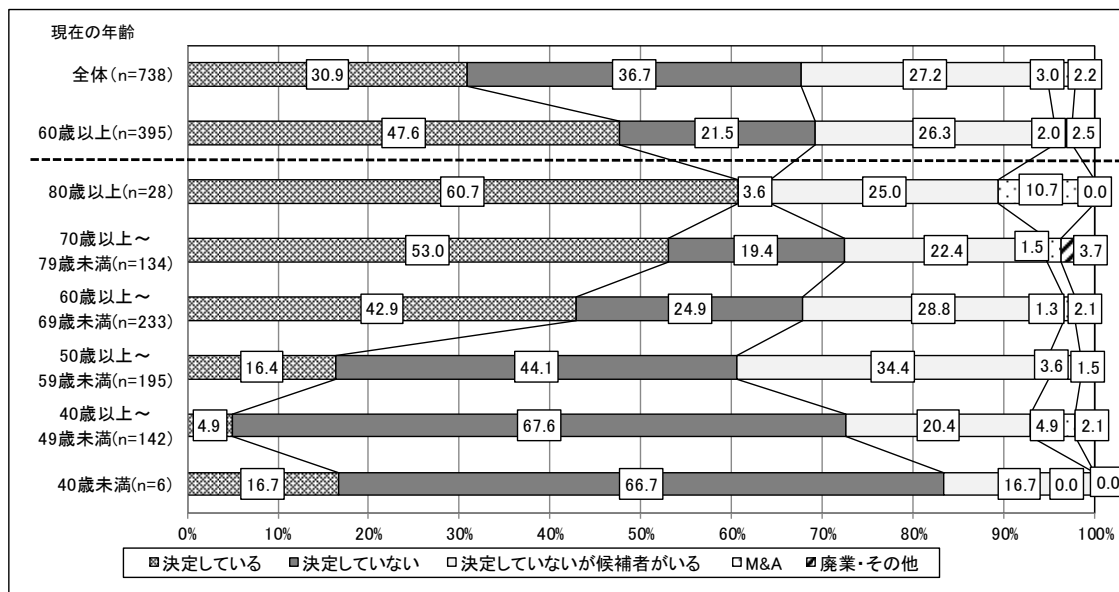
年代別にみると、経営者が高齢になるほど「決定している」先の割合が高まるが、承継が最も多い60歳代でも、約半数の先で後継者が決まっていない状況にある(図表 20)。「決定していない」24.9%+「まだ決定していないが候補者がいる」28.8%=53.7%、60歳代以上では、同 47.8%)。

業種別では、「宿泊業・飲食サービス業」「運輸業」「不動産業・物品賃貸業」などで後継者未決定割合が高かった(図表 21)。

図表 19 後継者の決定状況



図表 20 後継者の決定状況 (年代別)



図表 21 後継者の決定状況・60歳以上（業種別・資本金区分別）

業種別内訳

(%)

	決定している	決定していない	まだ決定していないが候補者がいる		廃業を検討している	M&Aを検討している	その他
			まだ決定していないが候補者がいる	決定していない			
卸売業・小売業	50.0	44.7	28.9	15.8	2.6	2.6	0.0
宿泊業・飲食サービス業	28.6	71.4	28.6	42.9	0.0	0.0	0.0
建設業	52.2	42.2	22.2	20.0	4.4	0.0	1.1
医療・福祉	50.0	44.4	27.8	16.7	0.0	5.6	0.0
不動産業・物品賃貸業	39.3	58.9	35.7	23.2	1.8	0.0	0.0
製造業	43.1	46.6	20.7	25.9	3.4	6.9	0.0
教育・学習支援業	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
専門・技術サービス業	43.8	56.3	25.0	31.3	0.0	0.0	0.0
運輸業	27.3	63.6	27.3	36.4	0.0	9.1	0.0
情報通信業	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
サービス業	46.7	53.3	33.3	20.0	0.0	0.0	0.0
農林漁業	80.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業	62.5	37.5	0.0	37.5	0.0	0.0	0.0
その他	57.1	42.9	21.4	21.4	0.0	0.0	0.0
合計	47.6	47.8	26.2	21.6	2.3	2.0	0.3

資本金区分別内訳

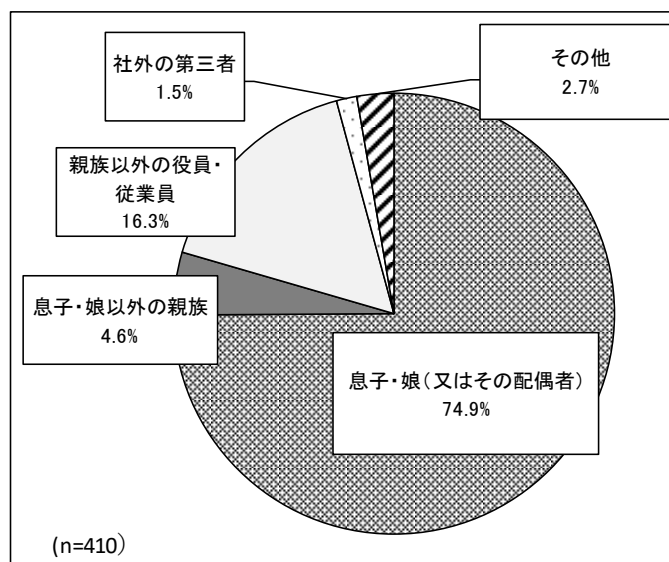
(%)

	決定している	決定していない	まだ決定していないが候補者がいる		廃業を検討している	M&Aを検討している	その他
			まだ決定していないが候補者がいる	決定していない			
5百万円未満	48.5	44.3	22.7	21.6	5.2	2.1	0.0
5百万以上10百万円未満	45.0	50.0	30.0	20.0	2.5	2.5	0.0
10百万以上50百万円未満	48.7	47.4	26.6	20.8	1.3	1.9	0.6
50百万以上1億円未満	49.1	49.1	28.3	20.8	0.0	1.9	0.0
1億円以上3億円未満	25.0	75.0	0.0	75.0	0.0	0.0	0.0
3億円以上	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
合計	47.6	47.8	26.2	21.6	2.3	2.0	0.3

②後継者（候補者）との関係

後継者（候補者）との関係は、「息子・娘（又はその配偶者）」（74.9%）が最も多く、「息子・娘以外の親族（4.6%）」と合わせ、依然、親族内承継が全体の8割を占める。先代の経営者との関係（② - ①）との比較では、「親族以外の役員・従業員」の割合がやや増加（11.1%→16.3%）し、世代を重ねるにつれて親族内承継がやや弱まる傾向がうかがえる（図表 22）。

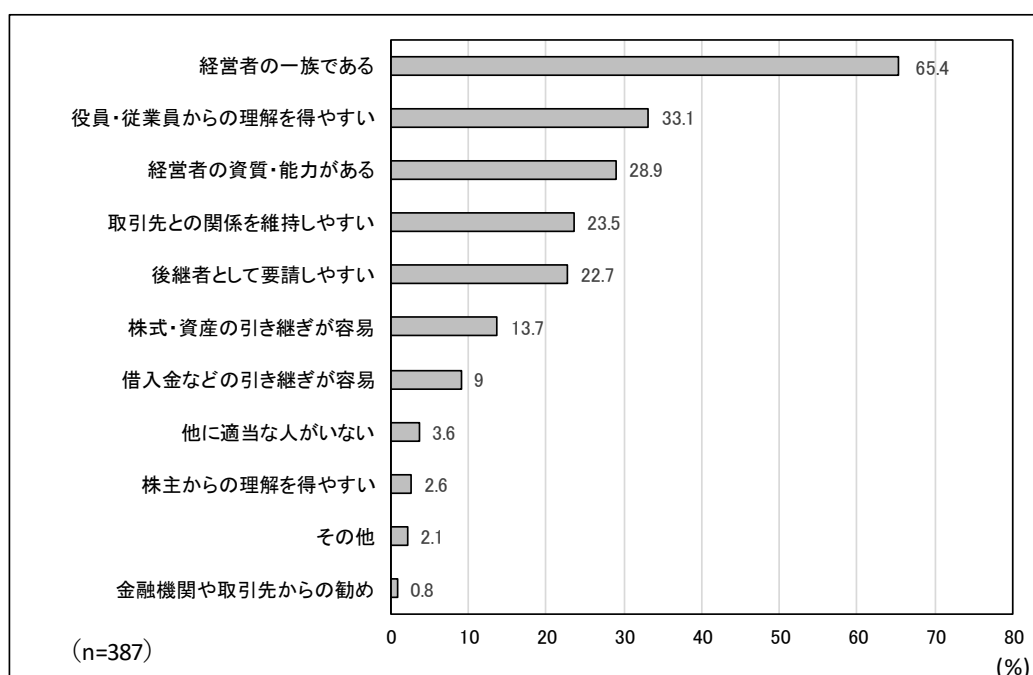
図表 22 後継者（候補者）との関係



③後継者（候補者）を選んだ理由

後継者（候補者）を選んだ理由は、「経営者の一族である」（65.4%）が突出しており、以下、「役員・従業員からの理解を得やすい」（33.1%）、「経営者の資質・能力がある」（28.9%）と続いた（図表 23）。親族外から選ぶ理由は主に「経営者の資質・能力がある」となっている（図表 24）

図表 23 後継者（候補者）を選んだ理由



図表 24 後継者（候補者）との関係と選んだ理由

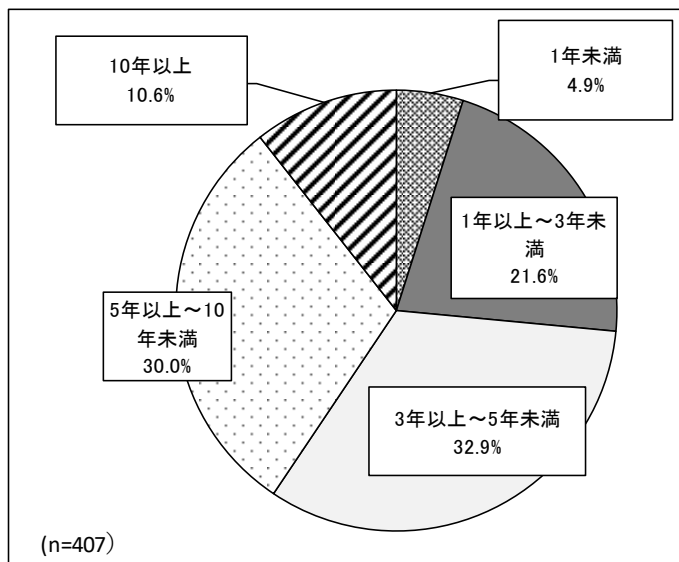
(%)

	n	経営者の一族である	経営者の資質・能力がある	後継者として要請しやすい	役員・従業員からの理解を得やすい	株主からの理解を得やすい	取引先との関係を維持しやすい	金融機関や取引先からの勧め	借入金などの引き継ぎが容易	株式・資産の引き継ぎが容易	他に適当な人がいない	その他
全体	384	65.4	29.2	22.7	32.8	2.3	23.7	0.8	9.1	13.8	3.6	2.1
息子・娘(又はその配偶者)	300	78.8	24.7	21.7	31.0	1.7	22.0	1.0	10.0	16.3	3.3	2.0
息子・娘以外の親族	19	63.2	26.3	31.6	42.1	0.0	42.1	0.0	0.0	15.8	21.1	0.0
親族以外の役員・従業員	51	2.0	45.1	25.5	45.1	7.8	25.5	0.0	3.9	0.0	7.8	0.0
社外の第三者	6	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	8	25.0	75.0	12.5	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

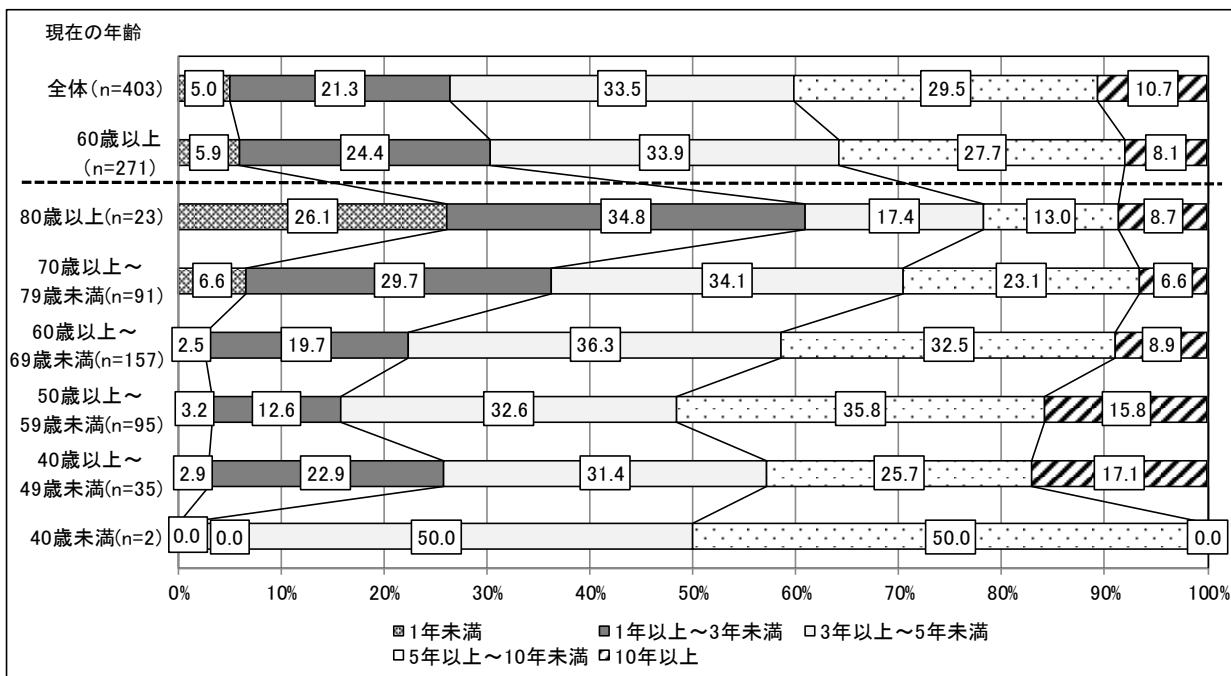
④後継者の育成に要する期間

後継者の育成に要する期間は、「3年以上5年未満」(32.9%)が最も多く、「5年以上10年未満」(30.0%)、「1年以上3年未満」(21.6%)と続いた。全体の7割強が3年以上の育成期間が必要だとしている(図表25)。

図表 25 後継者の育成に要する期間



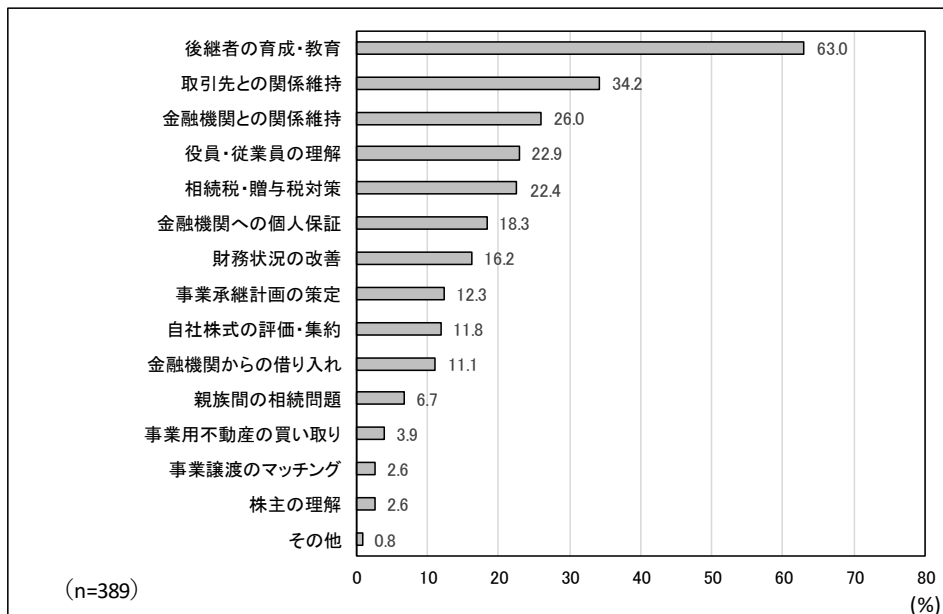
図表 26 後継者の育成に要する期間(年代別)



⑤事業承継を進めるにあたっての課題

事業承継を進めるにあたっての課題は、「後継者の育成・教育」(63.0%)が突出して多く、「取引先との関係維持」(34.2%)、「金融機関との関係維持」(26.0%)と続いた。相続税・贈与税などの税金対策に悩む先も22.4%とかなり多い(図表27)。

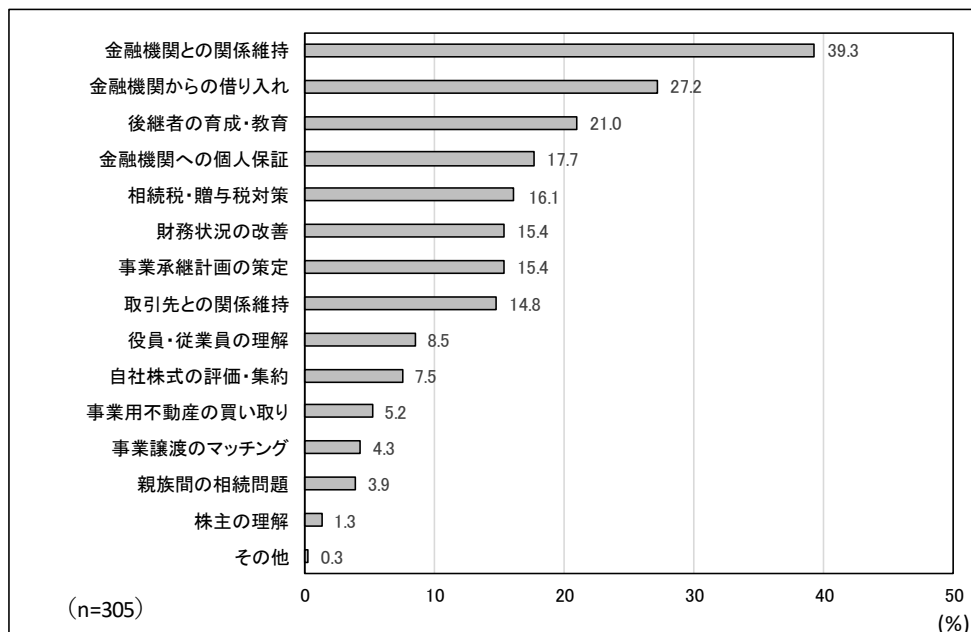
図表 27 事業承継を進めるにあたっての課題



⑥事業承継を進めるにあたり、支援機関に期待する具体的な支援内容

事業承継を進めるにあたり、金融機関や経済団体など支援機関に期待する具体的な支援内容としては「金融機関との関係維持」(39.3%)が最も多く、「金融機関からの借り入れ」(27.2%)、「金融機関への個人保証」(17.7%)などを含めて「金融」に関連した項目が目立った(図表28)。

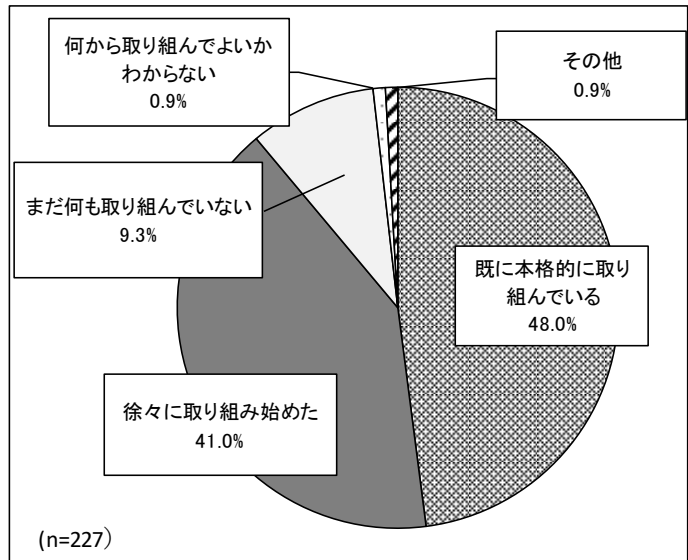
図表 28 事業承継を進めるにあたり、支援機関に期待する具体的な支援内容



⑦事業承継の取り組み状況（後継者が決定している先）

後継者が「決定している」先の事業承継への取り組み状況は、「既に本格的に取り組んでいる」（48.0%）、「徐々に取り組み始めた」（41.0%）をあわせ、約9割の先が具体的に取り組みを進めている（図表 29）。

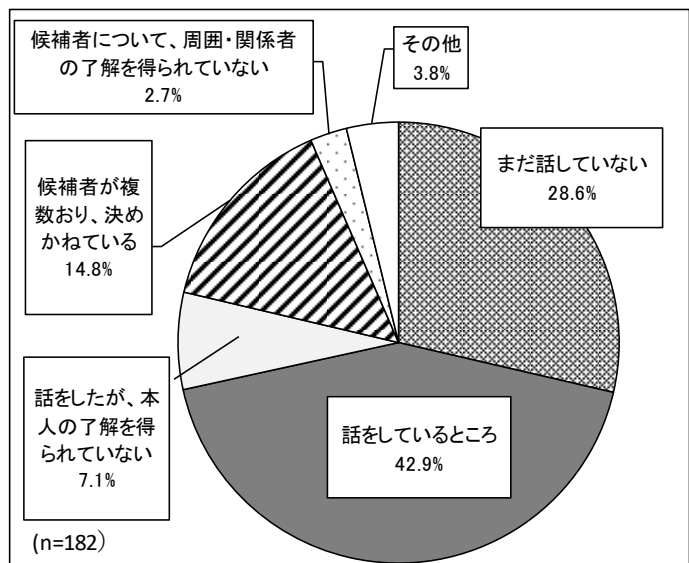
図表 29 後継者が決定している先の事業承継の取り組み状況



⑧候補者との意思疎通状況（後継者は、まだ決定していないが候補者がいる先）

「まだ決定していないが候補者がいる」先の候補者との意思疎通状況は、「話をしているところ」（42.9%）とする先が4割を超える一方、「まだ話していない」（28.6%）先も約3割に上るなど、意思疎通を始める時期の難しさも浮き彫りになった（図表 30）。

図表 30 候補者との意思疎通状況

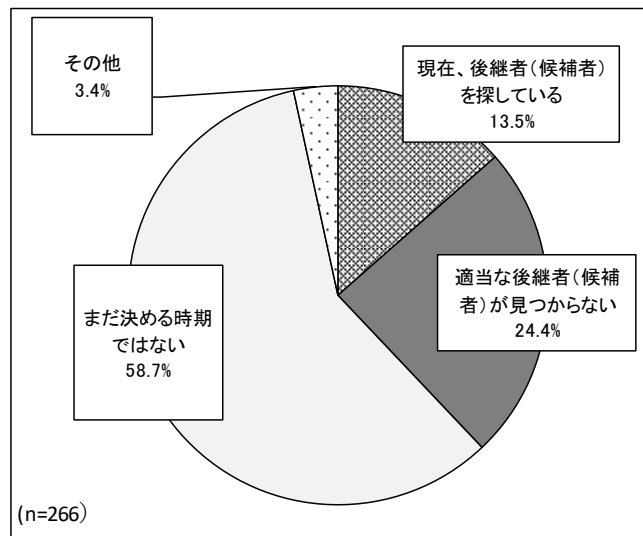


⑨後継者が決定していない理由（後継者が決定していない先）

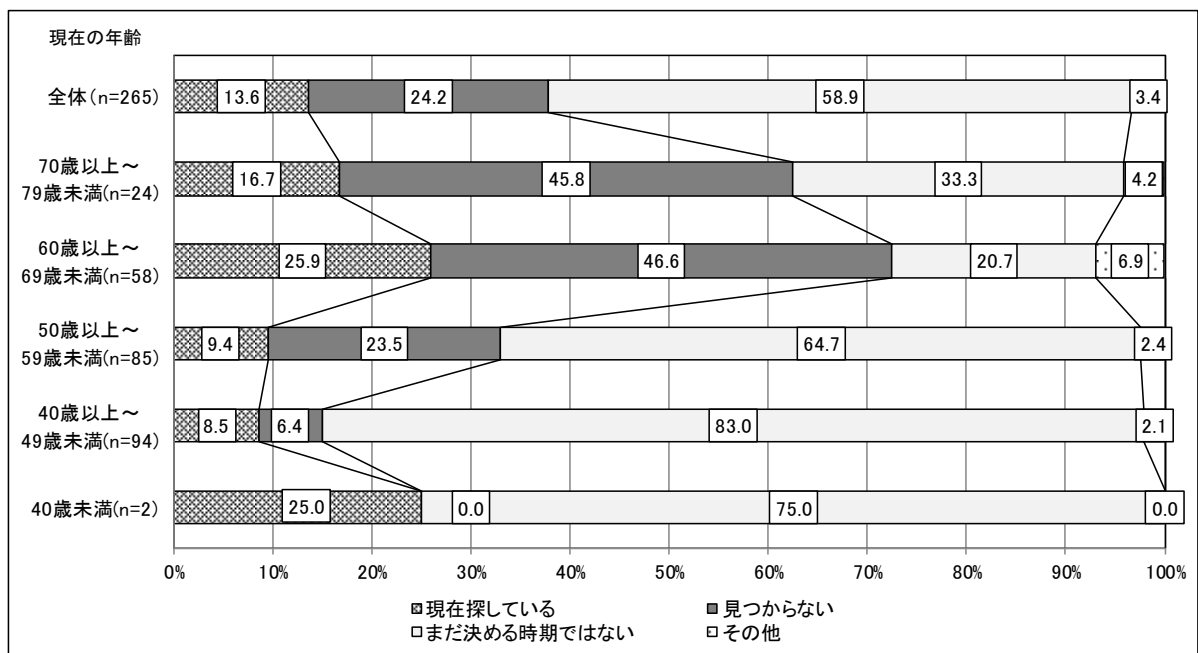
後継者が決まっていない理由は、「まだ決める時期ではない」（58.7%）が最も多く、「適当な後継者（候補者）が見つからない」（24.4%）、「現在、後継者（候補者）を探している」（13.5%）と続いた（図表 31）。

世代別にみると、50歳代までは「まだ決める時期ではない」とする経営者が多い。60歳代以上になると「適当な後継者（候補者）が見つからない」とする経営者の割合が高まるが、そうした中にもあっても、60歳代の約2割、70歳代の約3割が「まだ決める時期ではない」としている（図表 32）。

図表 31 後継者が決定していない理由



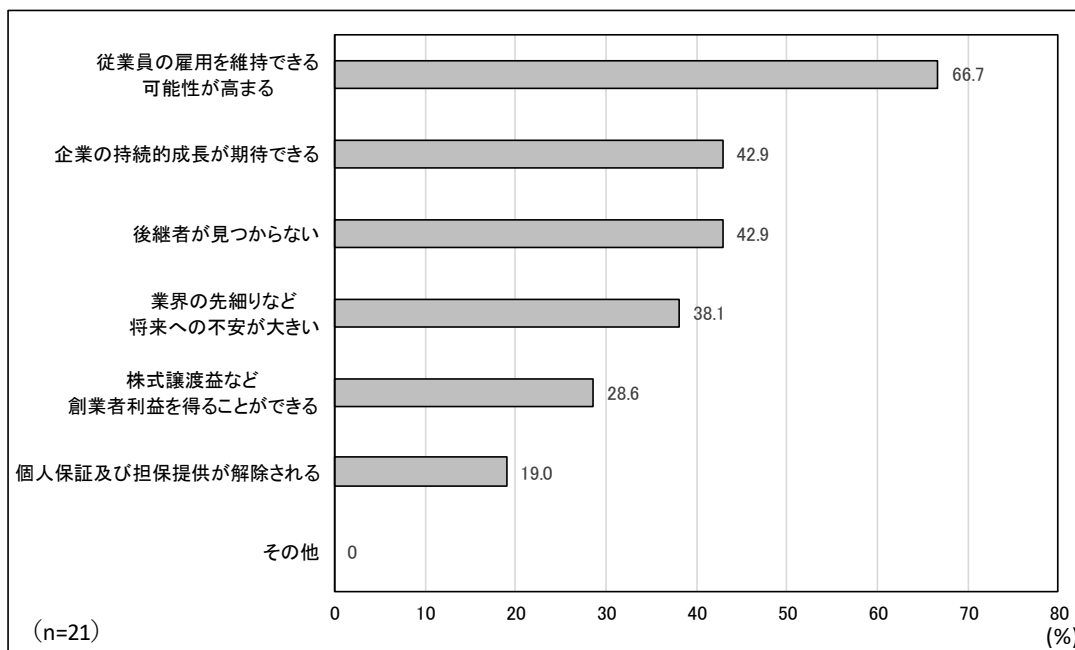
図表 32 後継者が決定していない理由（年代別）



⑩M&Aを検討している理由（M&Aを検討している先）

M&Aを検討している理由（対象企業 21 社）は、「従業員の雇用を維持できる可能性が高まる」（66.7%）が最も多く、続いて「企業の持続的成長が期待できる」（42.9%）、「後継者が見つからない」（42.9%）が同割合で並んだ（図表 33）。

図表 33 M&Aを検討している理由



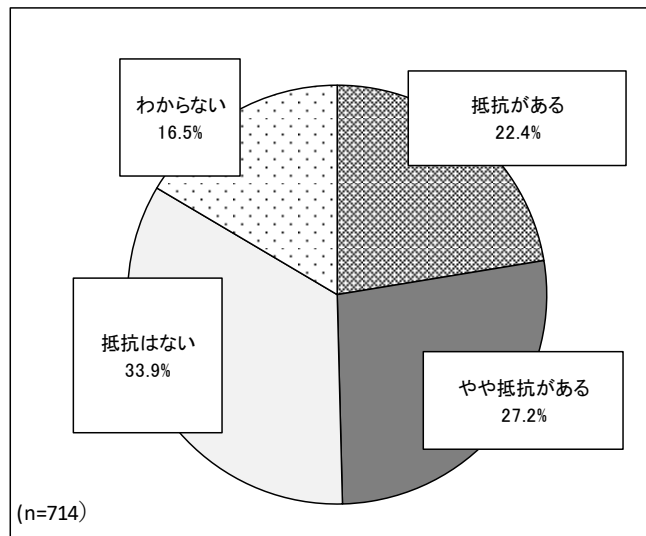
(4) M&Aに対する意識

①M&Aに対する抵抗感

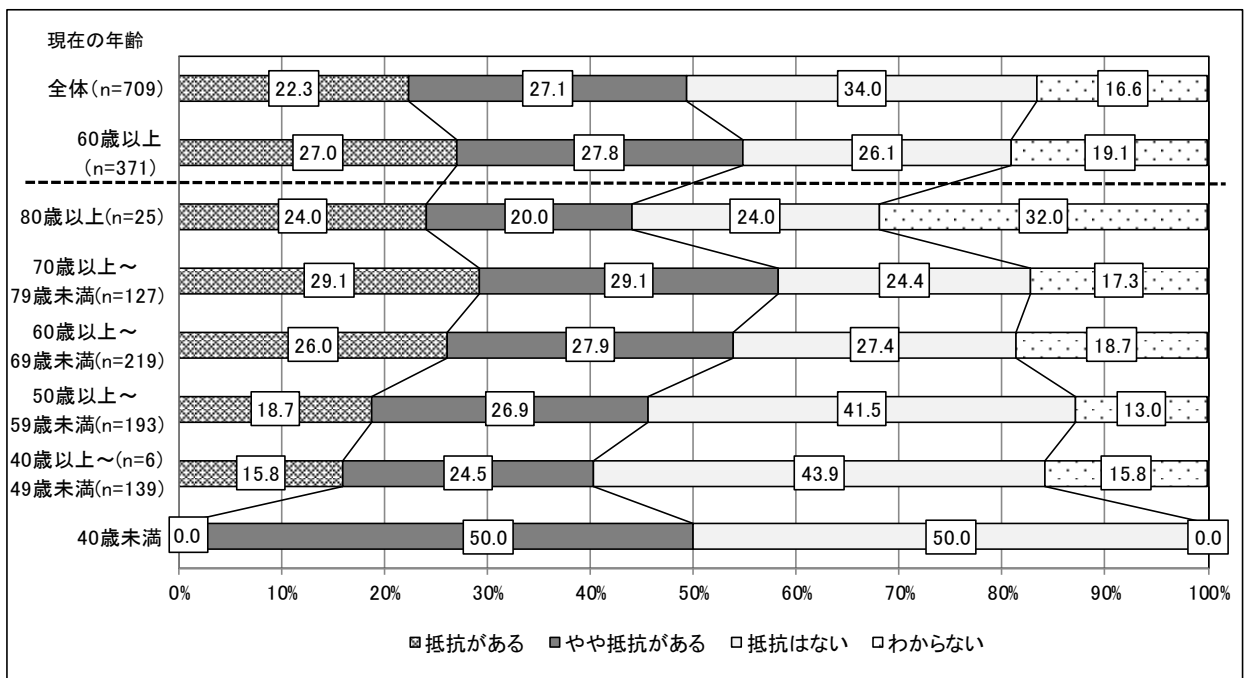
M&Aに対する抵抗感は、「やや抵抗がある」(27.2%) が最も多く、「抵抗がある」(22.4%)、
 が続き、合わせた約半数の先がM&Aに抵抗を感じている(図表 34)。年代別にみると、経営者
 が高齢となるほど抵抗感が強まる傾向にある(図表 35)。

M&Aに抵抗を感じる理由としては、「身売りのイメージがある」(64.8%) が突出して高く、
 「役員や従業員の理解が得られない」(32.0%)、「手法や手続きがよくわからない」(25.8%) が
 続いた(図表 36)。

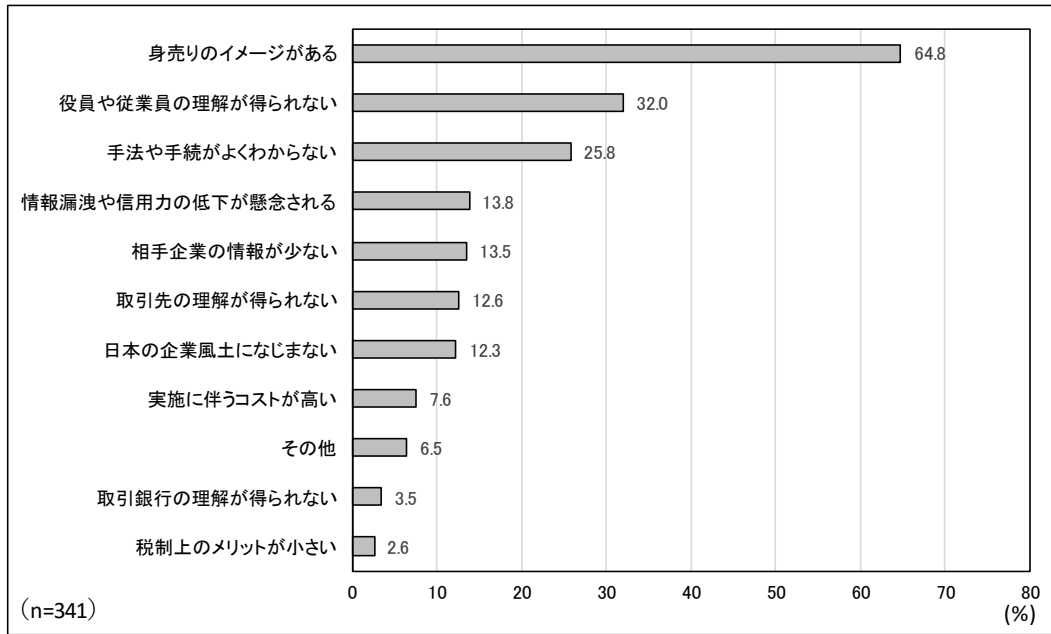
図表 34 M&Aに対する抵抗感



図表 35 M&Aに対する抵抗感(年代別)



図表 36 M & Aに抵抗を感じる理由

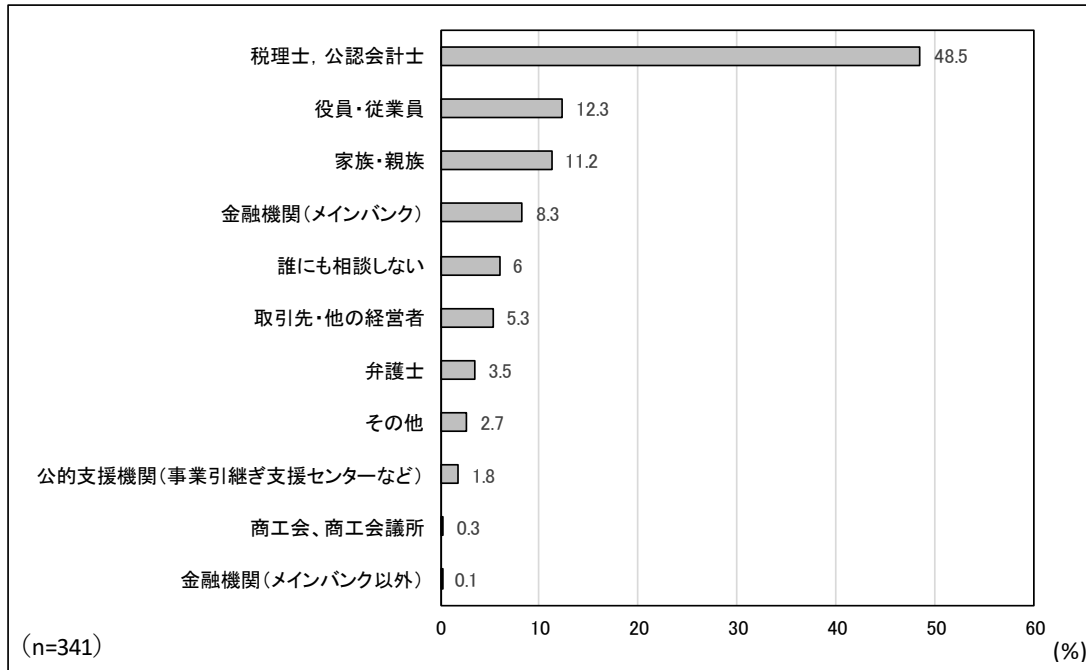


(5) 事業承継の支援について

①事業承継の相談相手

事業承継を検討するにあたっての相談相手は、最も信頼する先を1先選ぶという選択肢のなか、「税理士、公認会計士」(48.5%)を挙げる先が突出しており、「役員・従業員」(12.3%)、「家族・親族」(11.2%)と続いた。「金融機関(メインバンク)」は8.3%、「公的支援機関」1.8%だった(図表 37)。

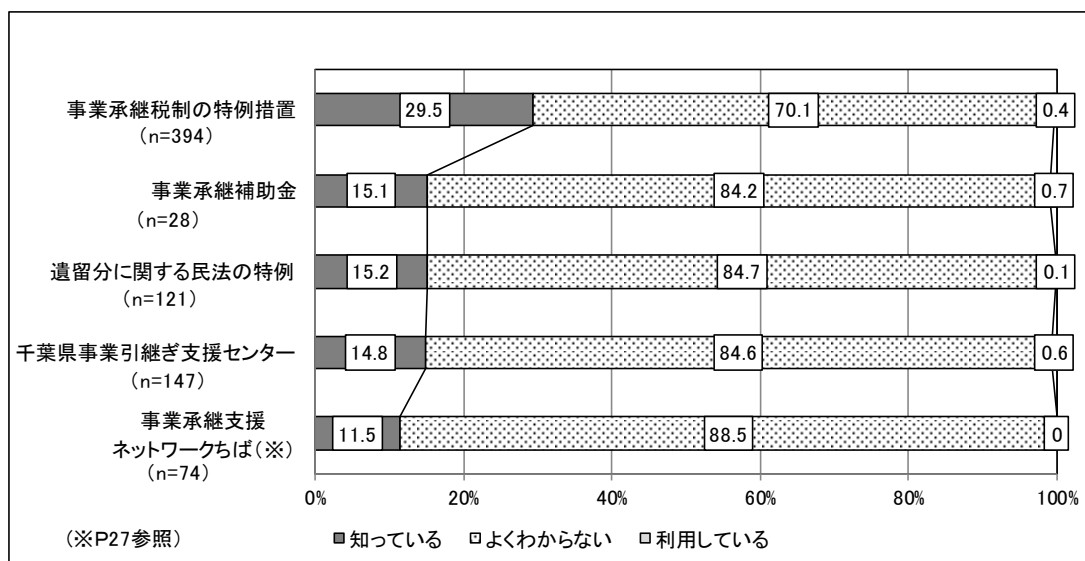
図表 37 事業承継の相談相手



②事業承継の支援策・支援機関の認知度

事業承継の支援策ないし支援機関の認知度は、「事業承継税制の特例措置」が約3割で最も高く、それ以外は1割台にとどまった(図表 38)。

図表 38 事業承継支援策・支援機関の認知度



4. 千葉県内の事業承継支援体制状況

千葉県では、18年8月、事業承継支援を円滑に行うためのネットワーク「事業承継支援ネットワークちば」が発足した。国による事業承継促進事業の一環としてスタートしたもので、千葉県及び県内全市町村、県内の金融機関、商工団体、士業団体など108機関⁶が連携して「オール千葉」体制で承継支援に取り組む。中心となるのは事業診断（「気付き」を目的とした経営者向けアンケート）などを通じた「プッシュ型」の支援で、千葉県産業振興センターと各機関が連携してアンケートを実施し、掘り起こされた承継ニーズをワンストップ窓口である千葉県事業引継ぎ支援センターに繋げ、きめ細かな個別支援を行うのが特徴である。

千葉県の事業引継ぎ支援センターは、15年7月に千葉商工会議所内に設置された。全国のセンターに蓄積されたデータベースを活用した第三者承継を中心に支援を行っており、相談が着実に増える中で、創立以来18年度上半期までの延べ相談件数は2,000件以上、成約件数は40件以上にのぼる（図表39）。18年7月からは、プッシュ型支援の強化に対応して親族内承継支援を充実させるため、「千葉・葛南」「東葛・印旛」「東総・南総」の3エリアにそれぞれブロックコーディネーターを配置。さまざまな承継ニーズに対応できる支援体制を構築した（19年1月現在の体制：第三者承継4名、親族内承継4名）。

図表 39 「千葉県事業引継ぎ支援センター」による支援実績

		15年度	16年度	17年度	18年度 (18年10月まで)	創設以来累計 (18年10月まで)
受付合計(件)		96	191	282	168	737
種別	譲渡(売り)	33	73	91	61	258
	譲渡(買い)	31	66	111	80	288
	親族内承継	11	31	56	11	109
	従業員・役員承継	10	16	20	12	58
	その他	11	5	4	4	24
業種	建設業	17	41	53	24	135
	製造業	24	33	42	26	125
	卸売業	7	26	29	19	81
	小売業	15	10	22	13	60
	サービス業ほか	33	81	136	86	336
相談件数		216	509	905	544	2,174
マッチング件数		8	57	101	54	220
成約件数		1	7	18	15	41
セミナー開催回数		32	34	51	26	143
セミナー等参加人数		974	1,740	1,571	1,477	5,762
プッシュ型受付件数					26	26
プッシュ型セミナー開催回数		18年7月～事業開始			18	18
プッシュ型セミナー参加人数					770	770

(出所)千葉県事業引継ぎ支援センター

それ以外では、地域金融機関による事業承継ファンドの創設やM&Aプラットフォームとの連携強化の動きが目立つ（図表40）。地域金融機関⁷は、コンサルティング機能を発揮した地域密着型金融を推進するなか、企業のライフステージに応じたサポートとして事業承継支援を強化しており、金融機関によるM&Aの支援先数が増加傾向にある（図表41）。

⁶ 19年1月現在

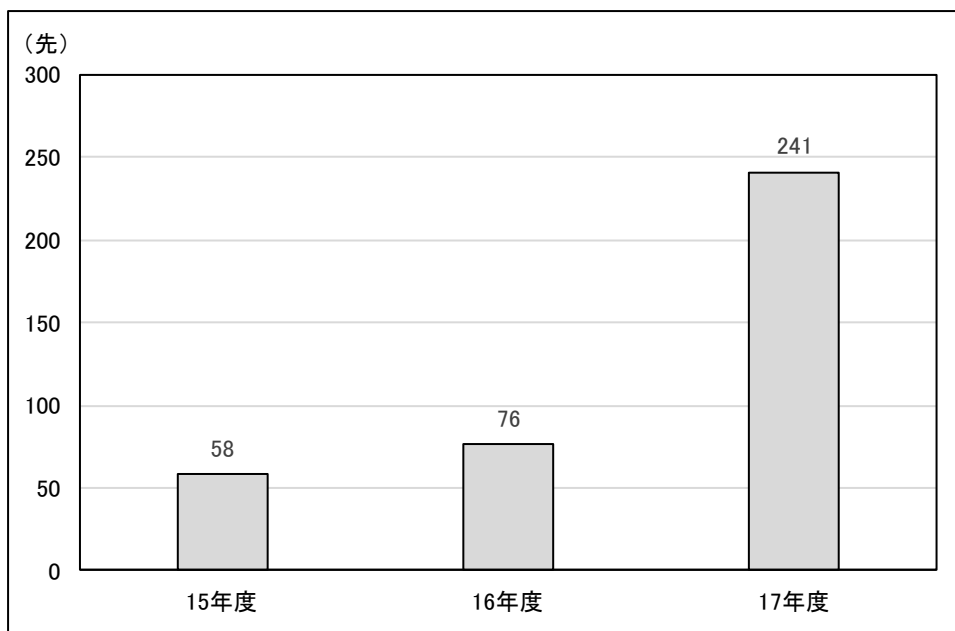
⁷ ㈱千葉銀行では、専門部署が中心となって、外部専門家の知見も活用しながら、自社株評価や株式承継対策を含めた事業承継実行支援やM&A支援を行っている。

図表 40 県内の主な事業承継支援の動き

		内容
17年	10月5日	千葉銀行と武蔵野銀行が共同で事業承継ファンドを設立
18年	3月6日	千葉銀行と人材サービスのビズリーチが中小企業の事業承継分野で業務提携
	18年度～	チャレンジ企業支援センター(千葉県産業振興センター内)に事業承継プロジェクトマネージャーを設置
	4月2日	千葉銀行が取引先企業の経営支援強化に向けて税理士法人と業務提携
	4月9日	君津信用組合とM&A仲介サイト運営の「TRANBI」(TRANBI)が業務提携
	6月1日	千葉商工会議所が「事業承継何でも相談窓口」を開設
	8月7日	千葉テレビ放送とマッチングサービス提供のアンドビズが業務提携
	8月21日	「事業承継支援ネットワークちば」が発足

(出所) 各種報道などより、ちばぎん総合研究所が作成

図表 41 千葉銀行によるM&Aの支援先数



※「金融仲介機能のベンチマーク」。相談と成約先数の合計。
 (出所) (株)千葉銀行

5. 提言

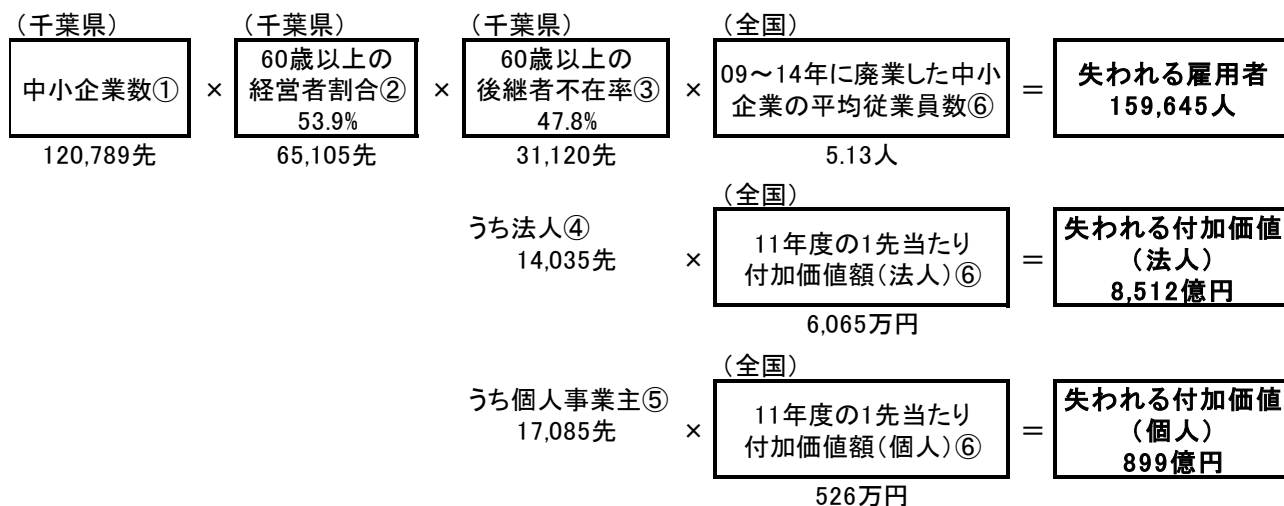
(1) 県内企業経営者の高齢化の進展と休廃業・解散の増加による経済的損失額（試算値）

円滑な事業承継に向けた具体的な提言を行う前に、円滑な承継が行われなかった場合の経済的な損失について触れておきたい。

今回のアンケート結果や経済産業省の試算方法などをもとに、千葉県内の60歳以上の中小企業経営者がこのまま後継者を決めずに、企業が休廃業・解散した場合の経済的損失額⁸を計算すると、失われる雇用者数は約16万人、付加価値額の喪失は約9,500億円に上ると試算される（図表42）。これは、県内全雇用者（16年：126万人）の12.7%、県内総生産（15年度：20兆2,186億円）の4.7%に相当する。これ以外にも企業が培ってきた技術やサプライチェーン等を失うことを鑑みると、後継者不在と休廃業・解散の増加は本県経済にとっての大きな損失となる。

千葉県経済の活力を維持し、持続的に発展させていくためにも、自治体や経済団体、地域金融機関が一体となって県内企業の事業承継支援に取り組む必要がある。

図表 42 県内企業の高齢化と休廃業・解散の増加による経済的インパクト



- ① 16年6月時点(中小企業庁)
- ② 15年(帝国データバンク)
- ③ 本アンケート結果による
- ④ ①×②×14年の法人割合:45.1%(中小企業庁)
- ⑤ ①×②×14年の個人事業主割合:54.9%(中小企業庁)
- ⑥ 経済産業省が後継者難の試算に用いた数値

⁸ M&Aなどは考慮していない

(2) 提言

今回の提言内容を「企業向け」と「行政・支援機関向け」に分けて取りまとめると以下の通り（図表 43）。

図表 43 円滑な事業承継に向けた提言

企業向け	早期かつ計画的に事業承継に取り組む
	事業承継を企業の飛躍のチャンスとして捉える
	支援機関への気軽な相談
行政・支援機関向け	積極的なPR
	専門家の育成
	後継者支援を含めた包括的な支援の充実化
	支援機関間の連携強化

ア. 企業経営者向け

① 早期の取り組みによる万全の備え

今回のアンケート調査結果をみると、経営を次世代に引き継ぐ経営者と引き継ぎを受けた経営者との間で意識の違いが浮き彫りとなった（図表 44）。

すなわち、後者の既に引き継ぎを受けた経営者は、引き継ぎを行う年代として 60 歳代の先代からの 40 歳代への後継者への引き継ぎがベストであったという回答が最も多かったのに対して、これから引き継ぎを行う前者の 60 歳代の経営者の 25%、70 歳代の 19%が「後継者（候補者を含む）が決定していない」と回答しており、後継者（同）が決定していない 60 歳代経営者の 21%、70 歳代の 33%が「まだ後継者を決める時期ではない」と回答した。また、後継者への引き継ぎ期間として、後者は「1年以内」が最も多かったのに対して、前者では「3～5年」という回答が最も多かった。これから引き継ぎを検討する現経営者からは、現役を長く続ける意欲と後継者への引き継ぎがまだ時期尚早との気持ちもうかがわれる。

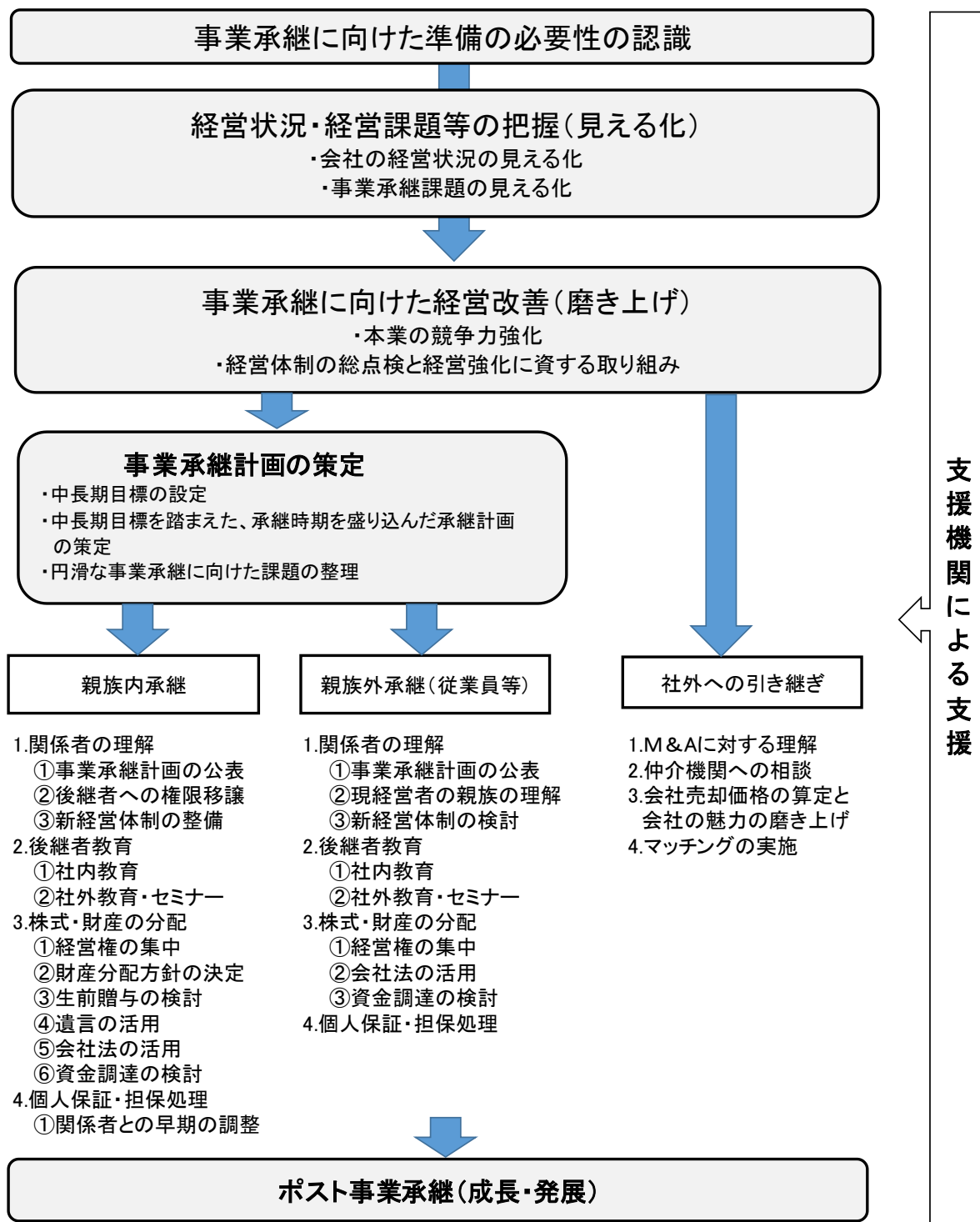
図表 44 経営を引き継ぐ人と引き継ぎを受ける人との事業承継意識のギャップ

	既に引継ぎを受けた経営者	今後次世代に引き継ぐ経営者
現経営者が引き継ぐ年代	60歳代がベスト	60歳代の経営者の約25%、70歳代経営者の約19%が「後継者(候補者を含め)が決定していない」と回答
次期経営者が引継ぎを受ける年代	40歳代がベスト	後継者が決まっていない60歳代経営者の約21%、70歳代経営者の33%が「まだ後継者を決める時期ではない」と回答
引き継ぎ期間	1年以内	3～5年
引き継ぐにあたって苦労する点	業績の維持	後継者の育成・教育

経営者が交代してからの引き継ぎ期間は1年以内のケースが多いが、事業承継計画の策定や実行、後継者の育成期間を含めれば事業承継には相当の期間を要する。M&Aを選択するとしても、すぐに買い手が見つかるケースは少なく、企業価値算定、条件交渉にも時間がかかる。緩和された時限税制や充実化が進む地域支援を積極的に活用し、然るべき時期に後継者にスムーズに事業を譲れる

よう、計画的に事業承継を進めることは、企業を永続的に持続・発展させるうえで万全の備えとなるだろう⁹。

図表 45 事業承継対策の進め方



(中小企業庁「事業承継ガイドライン」 中小企業基盤整備機構「中小企業の経営者のための事業承継対策」などをもとにちばぎん総合研究所が作成)

⁹ 最も計画的でない事業承継に経営者の急病や事故のケースが挙げられる。厚労省によると 60～89 歳の死因の上位は、がん (34%)、心疾患 (15%)、脳血管疾患 (10%) であるが、心疾患や脳血管疾患の場合は十分な引き継ぎができないことが多い。

②事業承継を企業の飛躍のチャンスと捉えること

最近の中小企業の経営を巡る環境をみると、需要面では人口減少、消費のサービス化、インバウンド需要拡大、供給面では深刻な人手不足・働き方改革への対応や環境対策、需給両面ではグローバル化やIOT・AI・RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）技術の進展など、目まぐるしく変化し続けており、企業経営はこれらの変化への迅速な対応が求められるようになっている。

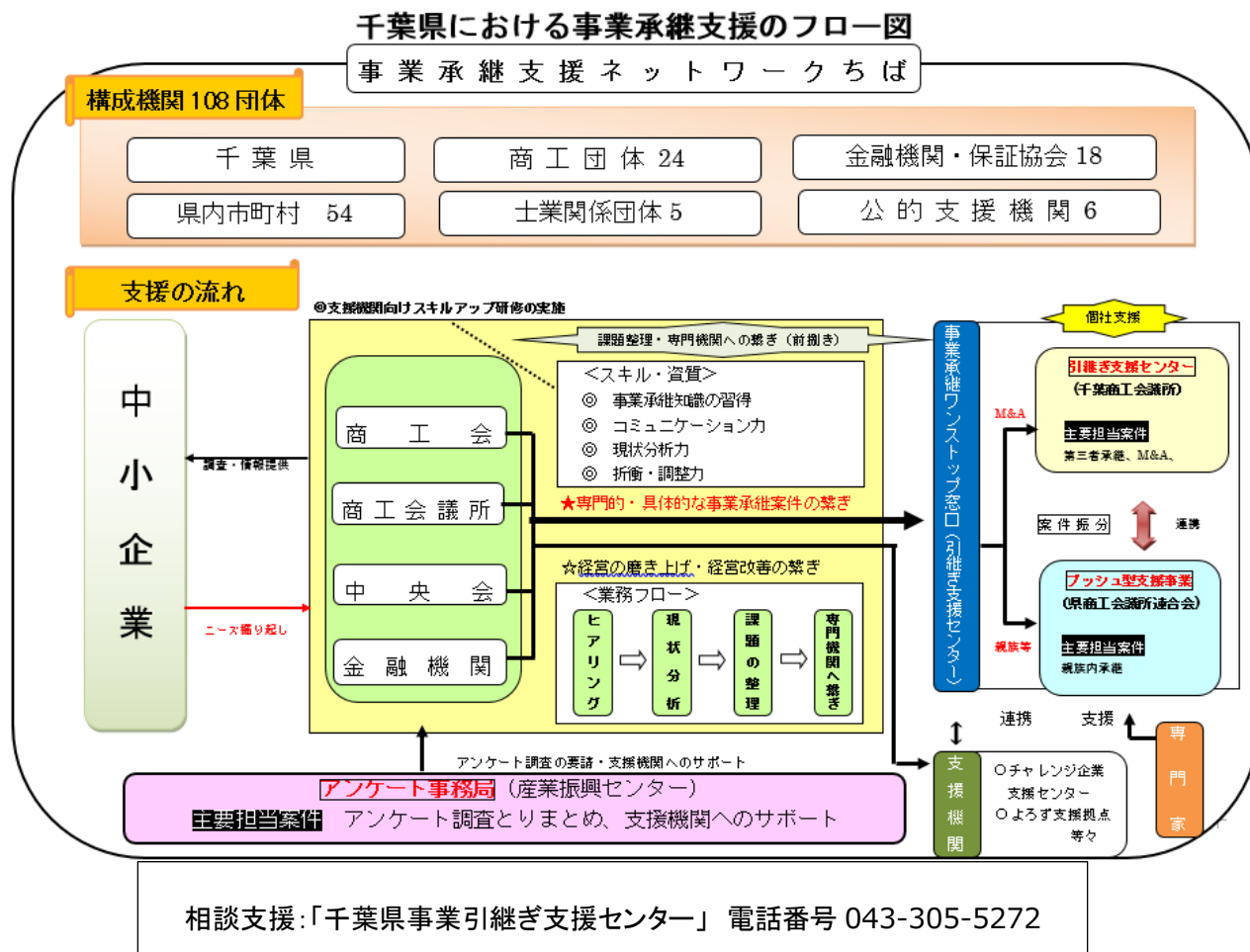
事業承継は、後掲の事業承継事例でみる通り、企業の存続だけでなく、次世代の後継者が新たな目線で技術革新や思い切った組織再編、大胆な事業転換などに取り組むことで、これらの課題解決やイノベーションに取り組むきっかけとなり得る。

また、事業の引き継ぎに際しては、経営理念のほか技術・技能、顧客とのネットワークなど、目に見えにくい経営資源の承継がポイントとなるが、これらの再整理は、企業の強み・弱みの把握と承継後の企業の魅力向上や競争力の強化にもつながる可能性がある。創業者で苦勞を重ねるなど会社への思い入れが強い経営者ほどこれまでのやり方や慣習などに固執しがちであり、実際に成果を挙げ続けるケースも多々見られるが、経営環境が目まぐるしく変化する中で、従来の経営手法が将来的にも永続的に通用可能か冷静に見つめ直すことも必要ではないか。そのうえで、迷いが生じた場合は、思い切って後継者に舵取りを任せ、よき相談者としてサポート側に廻ることも検討してはどうだろうか。

③支援機関等への気軽な相談

親族等への事業承継は時限税制期間中が相続税対策上有利である。支援機関等は門戸を開いており、相談は無料のケースも少なくない。気軽に相談してみてもはどうだろうか。千葉県では、事業引継ぎ支援センターがワンストップ窓口となっており、事業承継に関する相談を受け付けている。また、企業の資金調達先として既に身近な相談先である地域金融機関では、株式評価や承継対策などの実行支援やM&A支援、関連会社を通じた後継者育成など事業承継支援を強化している。積極的に活用したい（図表 46）。

図表 46 千葉県における事業承継支援



（出所）千葉県（19年1月現在）

イ. 行政・支援機関向け

①支援事業の積極的なPR

支援機関による事業承継支援事業は近年充実してきているが、より積極的なPRを通じて中小企業に広く周知してほしい。とくに、普段から企業との接点が高い金融機関には、事業承継の全体像や留意点など日常的な情報提供が求められる。事業承継手法としてのM&Aに対してはアンケートで抵抗を感じるとする先が半数を占めたが、その理由をみると、イメージ先行の側面が強いほか、知識不足によるところも大きい。政府は産業の新陳代謝を図る観点からもM&Aを活用した承継支援策を強化する方針であり、従業員の雇用維持や創業者利益の確保などのメリット面を中心に、セ

セミナーなどを通じて経営者のM&Aに対する理解を深める必要がある。既に金融機関や投資ファンドによる仲介活動が活発化しているが、規模の大きい企業に対象が集中する傾向にある。小規模企業や個人事業主のニーズを取りこぼさないよう、事業引継ぎ支援センターなどとの連携強化が求められる。また、企業間マッチングの裾野を広げるため、官民一体となった売り買いデータベースの構築も急がれる。

いずれにしても、支援を行う関係者には、ビジネスという視点を超えての取り組み姿勢が期待される。事業承継に際して本当に悩んでいることは何か、経営者に真摯に寄り添って気持ちを汲み取った助言を行いベストな選択に導くことが求められていることであり、一番重要であることを忘れてはならない。

②専門家の育成

アンケート調査では、事業承継の際の最も信頼できる相談先として「税理士・会計士」を挙げる先が約半数を占めたが、事業承継に関する企業相談ニーズは、税務・財務面のみならず、後継者の育成、従業員や取引先との信頼関係の構築など、ノウハウ的なもの含め多岐にわたる。また、事業承継は相談、計画策定段階から実行、後継者の経営フォローに至るまでの期間を含めると長期に及ぶ。このため、円滑な事業承継を支援していくためには、企業の様々な承継・課題解決ニーズに応え、長期間にわたって適切にアドバイスができる専門家の育成が必要となる。2015年には「事業承継士¹⁰」制度が創設されたほか、金融機関内の「事業承継アドバイザー」制度など各支援組織では認定制度も設けているが、経営者のニーズに即して言えば、後掲③の後継者支援も含め、まだ数・質とも十分とは言い難く、さらなる拡充が必要である。

③後継者支援を含めた包括的な支援の充実化

今回のアンケート結果をみると、後継者が事業を引き継いだのち、経営力発揮に努力しつつも、「業績の維持」「企業経営の実践」「財務状況の改善」など、引き継いだ者ならではの悩みを持ち、苦慮もしている。一方で、支援機関による支援内容は株価対策や相続税対策などに偏りがちであり、M&Aを含む承継が完結してしまうと以降は経営に関与しないことも少なくない。

支援機関として事業承継を企業の飛躍の機会と捉えるならば、承継前の後継者に承継の全体像を示しつつ、早期に経営人材を育成する「プレ事業承継」と、承継後の後継者の育成・成長、事業支援、企業成長にも配慮した「ポスト事業承継」事業を一体の事業として強化すべきである。経営者の交代を終えた企業が成長投資や事業転換などに取り組みやすい環境を整備するとともに、ビジネススクール¹¹など後継者養成セミナー・教育プログラムの充実化など、後継者の気持ちに寄り添った包括的な支援の強化が求められる。

④支援機関間の連携強化

地域経済の発展は個別企業の元気の集合体でもあるため、事業承継は個々の企業の問題だけではなく地域全体の課題でもあり、地域が一体となって取り組む必要がある。③の包括的な支援を進め

¹⁰ (一社)事業承継協会による資格制度。相続対策、節税対策のほか、弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士といったそれぞれの専門家をコーディネートする役割を果たす専門家を育成する目的で創設された。

¹¹ 株式会社ちばぎん総合研究所では、事業承継戦略も含めた次世代リーダー育成のためのビジネススクールを開催している。

るうえでも、個々の企業や士業それぞれとつながりを持つ事業引継ぎ支援センターや金融機関がコーディネーターを務めるなど、地域内外の専門家が連携を取り合っ一連の事業承継支援を一体となつて行うことが望ましい。その上で、日頃から各関係者が相互の連携を密にしてネットワークを構築しておくことが重要となる。

中小企業のための成功する事業承継

(1) 譲る者の心得 38 (まとめ)

- ① 明日、社長が亡くなったら、会社は残りますか？
- ② 事業承継を進めなくても、誰からも叱られません。皆が遠慮して言わないからです。だけど、進めないと後継者は出てきません。
- ③ 事業承継の最大のリスクは、後継者に「やめた」と言われること。
- ④ 社長は社内社外に譲る時期を宣言し、自らを追い込むべき。
- ⑤ 社長を譲る宣言を5年で広め、5年で引継ぎ、5年でフォロー。
- ⑥ 後継者は、(a)経営理念の確立と浸透ができる人 (b)人間力、人格のある人を選ぶべき。能力があっても人格に劣る人は選ばないこと。
- ⑦ 後継者には外で3年～5年経験、中で1年ずつ一通り経験させること。特に経理部を必ず経験させること。
- ⑧ 株や財産のトラブルがないように、必ず遺言を書くこと。
- ⑨ 妻をはじめとした一族や自分と苦労をとみにしてくれた社員の処遇も考えておく。
- ⑩ 週に一回は、後継者と2人だけで話す機会を設けること。
- ⑪ 会長派、社長派という言葉が聞こえたら、社員を諷め自分の行動を見直す。
- ⑫ 会長になった後は、後継社長の応援団長となり、全力でバックアップする。社長の座に未練は残さない。

(2) 継ぐ者の心得 35 (まとめ)

- ① 素直な心を持ち、謙虚さと感謝の気持ちを忘れない。
- ② どんな失敗も、すべて自分の責任と思う。他責は成長できない。
- ③ アドバイスしてくれる人脈を作る。(ワンストップコンサル、後継者集団 他)
- ④ 革新を起こそうとしてすぐ先代を否定してはいけない。
- ⑤ 創業者を敬い、古参の幹部と仲良くし、教わるべきは教わる。
- ⑥ 「継いだ仕事が天職」と考え、それを天職と思えるまで真摯に仕事と向きあう。
- ⑦ 社長を継いだとき、辞める幹部が出て、それは改革のチャンスと捉える。
- ⑧ 社員の幸せと満足を考えた公平な人事制度を作り、働き甲斐のある企業にする。
- ⑨ 先代がやってこなかった商品開発・改良・エリア開拓・国際化など、未来の種まきプロジェクトチームを作る。
- ⑩ 「変えてはいけないもの」「変えなければならないもの」「変えてもいいもの」をしっかりと理解する。(100年企業創りのためには3代の後継者を作らなければなりません。)

(3) 関わる者の心得 15 (まとめ)

- ① 親族は、企業はアワーカンパニーと捉え、決してマイカンパニーではない。
- ② 社員は、創業者や先代を尊敬しつつ、後継者である社長のカラーを打ち出す手助けをする。
- ③ 世代交替こそ、企業が成長するチャンス！不安に思うことはない。将来に夢を持つ。
- ④ 会長と社長で話のニュアンスが異なったら、社員は必ず確認する。
- ⑤ 社長交替を近代経営に転換するチャンスと捉え、外部ブレーンを活用する。
- ⑥ 経営理念を深めるため、クレド(経営理念に沿った、従業員が心がける信条)を作り、何をしなければいけないかを改めて考え直す。(事業承継では親族や社員の協力や理解が不可欠です。)

(出典:「中小企業のための成功する事業承継」 TOMA コンサルタンツグループ(株)代表取締役会長
藤間秋男 PHP研究所) 第20回 ちばぎん総研ビジネススクール教材

6. 事業承継事例

最後に、県内の事業承継の事例として、代替わりにより、企業が大きな飛躍を遂げたケース、千葉県事業引継ぎ支援センターを活用したM&Aの事例を紹介することで、本稿の締めくくりとしたい。

事例:代替わり後に企業が大きな飛躍を遂げたケース①

アシザワ・ファインテック株式会社（本社：習志野市 資本金：9,000万円 業種：機械製造業（粉碎機製造、ナノ粒子製造） 従業員：136人）

同社は、微粒子をつくるための粉碎機（ビーズミル）のトップメーカー。創業は1903年（明治36年）まで遡る。小型ボイラーなどの製造からスタートし、蒸気機関車なども手掛けた。三代目の直仁氏（現・直太郎社長の父）は強力なリーダーシップを発揮して、従来の下請け会社からの脱却を図る。ビーズミルに将来性を感じ、ドイツメーカーと提携して日本市場に参入、製品メーカーへの業態転換を実現した。

現社長の直太郎氏は四代目。幼いころから後継者になると言い聞かされ、入社した91年はバブル崩壊と長期景気後退の入り口だった。景気減速とともに同業他社との競争が激化、メーカーとしての認識不足からアフターサービスを疎かにしていたことも客離れにつながって、最悪期の売上げはピーク比半減。さらに習志野茜浜への工場本社移転にかかる借入負担も重くのしかかった。

直太郎氏は自らが長となって「サービス営業部」を立ち上げ、技術系社員と現場を廻って顧客ニーズの把握に努めるとともに財務体質の改善にも着手。駐車場として活用していた江東区の旧本社跡地に大型倉庫を建設し、副収入の増額によって危機をしのいだ。倉庫建設は企業の行方を左右する大型プロジェクトであったが、直仁氏は後継者に権限を委譲し、直太郎氏が中心となって推進した。2000年に代表取締役役に就任した時には本業の不振は未解決であった。

当時、ビーズミルの設計・開発は提携するドイツメーカーが行っていたが、ITの進化など微粉碎技術への注目が高まるなか、国内企業の高度なニーズに応え、従来の売上を維持するには自社開発が不可欠だった。ただ、周囲を見渡すと、カリスマだが独裁的でもあった先代のもと、モノを言えない、考えられない社員ばかりで、とても技術革新に取り組む風土にはなかった。直太郎氏は、ものづくり企業としてのさらなる飛躍のため、倉庫建設で潤沢なキャッシュを生んでいた不動産賃貸部門を切り離し、あえて安定収入を捨て、新創業として本業の機械部門を独立分社化する道を選択する。会長となった直仁氏は、大胆な決断に異論を唱えず、全てを直太郎氏に任せた。決意後は、1年間かけて社員に自身の考えを説明するとともに100年先を見据えた若手中心の組織「100年委員会」を設立。創業100周年にあたる2003年、賛同した60名の社員とともに再出発を果たす。

新会社では、顧客満足度とともに従業員満足度を追求。社員が自ら考え、何でも言える・何でもできる企業風土づくりを目指した。「微粒子技術で”新しい可能性の共創”」のコーポレートスローガンは社員とともに考えたものだ。05年には自社開発製品の販売をスタート。主力製品は、粉を世界最小のナノメートル単位にまで微細化できる。足許では、企業の研究開発、設備投資意欲の高まりを背景に業績は過去ピークを更新する勢いである。

直太郎氏は、新創業時の心境について、「社員が自ら働きやすい社風を作ってくれることが一番の楽しみだった」と振り返る。さらに、これから企業を引き継ぐ後継者に対し「親子といえども、それぞれ得意、不得意とする分野が違う。先代のやり方にとらわれず、また、先代の真似をするでもライバル心を燃やすでもなく、自身がやるべきと思うことを粛々と実行することが重要だ」と語る。

事例:代替わり後に企業が大きな飛躍を遂げたケース②

株式会社キヨシゲ（本社：浦安市、資本金：5,000万円、業種：鋼材加工・販売、従業員：110人）

同社は、浦安鉄鋼団地の中核企業。現会長の茂氏が1960年に葛飾区で創業後、高度成長期のただなか、人当たりの良い会長の営業力で多くの顧客を開拓、順調に事業を拡大した。オイルショックや円高不況を乗り越え、浦安鉄鋼団地に新社屋を建築（88年）、レーザー工場新築（90年）と飛躍を遂げたのち、会社の内部を支えていたA氏が突然の病氣療養となった。A氏は大手メーカーのOBで、経理面を取り仕切り、会社には欠かせない存在であった。

現社長の光徳氏は、大学を卒業後、地方銀行に入行。もともと家業を継ぐつもりは無かったが、日々経営者や個人事業主と接するうちに企業経営に魅力を感じ、91年に入社。営業マンとしてスタートし、顧客のもとを飛び回る毎日だったが、緊急事態に経理面の立て直しに取り組むこととなる。銀行では経理担当者として渡り合っていたものの、経理実務の知識はほとんどなく、まず一日の経理の流れを把握することから始めた。伝票入力するパートから業務の流れを教わる場所から始まって、全ての仕入先、取引先を廻って取引条件を把握するまで、わからない点があれば、だれと構わず頭を下げて教えを乞うた。時代はバブルの終息期であり、ようやく業務への理解が進んだ頃に、業績が悪化した取引先の大型倒産が発生、不良債権を抱えることとなる。業界が冬の時代に突入するなか、人材育成の遅れ、資金管理の甘さなど社内の問題点も露呈しはじめるなど、企業経営は厳しい局面を迎えた。

危機感を強めた光徳氏は、経営理念に沿った企業の方向性の明示、それに向かって全員が協働する企業風土づくりに取り組む。同社の経営理念は「顧客第一主義と、社員・その家族の幸福の追求」で、創業以来変わっていない。光徳氏は、会長のようにグイグイと全体を牽引するのではなく、目標に向かって一人一人の力を結集し、総合力で前進するスタイルを志向した。月に一度の経営会議において、経営理念に照らして今月やるべき重点項目を絞り込み、翌日にはすべての社員にフィードバック、全社が一丸となるサイクルを作り上げる。さらに、多能工を育成するための人事考課制度の導入、独自の与信管理システムの構築など内部体制の強化のほか、顧客提案力の強化のため最新鋭の加工設備の導入や機能の高い加工業者の買収など、攻めの改革も進めた。以降、リーマン・ショックや震災を経ても業績は落ち込むことなく堅調に推移。18年には群馬県で営業所を開設、ベトナムに現地法人を設立するなど、着々と事業を拡大している。この間、会長は経営に関わりつつも改革に口を挟むことはせず、全てを光徳氏に任せた。

光徳氏は、これから企業を引き継ぐ後継者に対し、「経営理念」をしっかり持つこと、理念に沿った行動であれば、ためらわずに実行することが重要だと振り返る。また、思い切って改革を進めることができたのは、会長がまだ元気で、「いざとなった時には頼れる安心感があった」からこそとし、持続的な発展・成長のためには、元気なうちに後継者に後を譲るべきと話す。

事例:M&Aによる事業の引き継ぎ(千葉県事業引継ぎ支援センターの活用)

譲渡企業：株式会社K社（南総地区某市、デイケアサービス事業）

譲受企業：Q社（ボデイケア事業）

K社は、代表のA氏が07年に創業した通常規模型デイケアサービス。拠点は南総地区某市内1か所のみだが、介護需要の高まりを背景に、職員15名、利用登録者49名まで規模を拡大した。施設内の食事は全て自賄で、温かく美味しいものを提供できることや、リハビリのノウハウが高いなどの強みがあり、事業運営は順調であった。仕事の忙しさもあって、A氏は、後継者問題を考えるのはまだ先のことと考えていたが、70歳を前に体調を崩したことをきっかけに、事業承継に本格的に取り組むこととなった。

A氏の息子は既に他の企業に勤務し、事業を引き継ぐ意思がなかったほか、経営者候補としての幹部も育っていなかったため、親族内、組織内での承継は断念せざるを得なかったが、A氏は、お世話になった利用者や苦勞をともにした職員のために何とか事業を存続させたいと考え、M&Aを通じて社外から後継者を探すこととした。はじめのうちはM&Aの専門仲介会社などに直接相談していたが、フィーの高さなどもあってなかなかうまく進まず、M&Aの難しさを感じ始めていた頃、商工会議所を通じて相談していた「事業引継ぎ支援センター」から、センターと連携している仲介会社S社の紹介を受けた。A氏は、センターの親身なサポートや、S社が中堅中小企業のM&Aに豊富な経験とノウハウを持っていることを評価し、S社に全面的に選定を依頼することとした。

買い手を探すにあたり、A氏は、「職員の雇用継続」、「組織内文化の尊重」、「地域密着の事業展開への理解」を選定の重点項目としてほしいとS社側に伝えた。A氏の思いを汲み取ったS社は、近隣の介護サービス事業者を中心にアプローチしたが、役員借入金を含めた金額での譲渡希望であったことなどもあって交渉は簡単にはいかず、提案先は数十先にもものぼった。最終的には、同エリアでの出店がなく、強化希望エリアと捉えていたQ社がK社の強みに魅力を感じ、成約に至った。

事業譲渡後は、買い手となるQ社の代表がK社の代表を兼務し、K社には管理者が出向する形となった。M&Aをきっかけに従業員が退職してしまうことも懸念されたが、A氏は、譲渡後もしばらく残り、職員の不安に丁寧に対応。辞める職員は一人もみられなかった。はじめのうちは、活力が生まれる反面、方向性の違いから新管理者と議論となることもあったが、都度、A氏とQ社代表が話し合い、お互いを尊重し進めていくという点を確認しつつ軌道修正がなされ、引き継ぎは順調に進んだ。