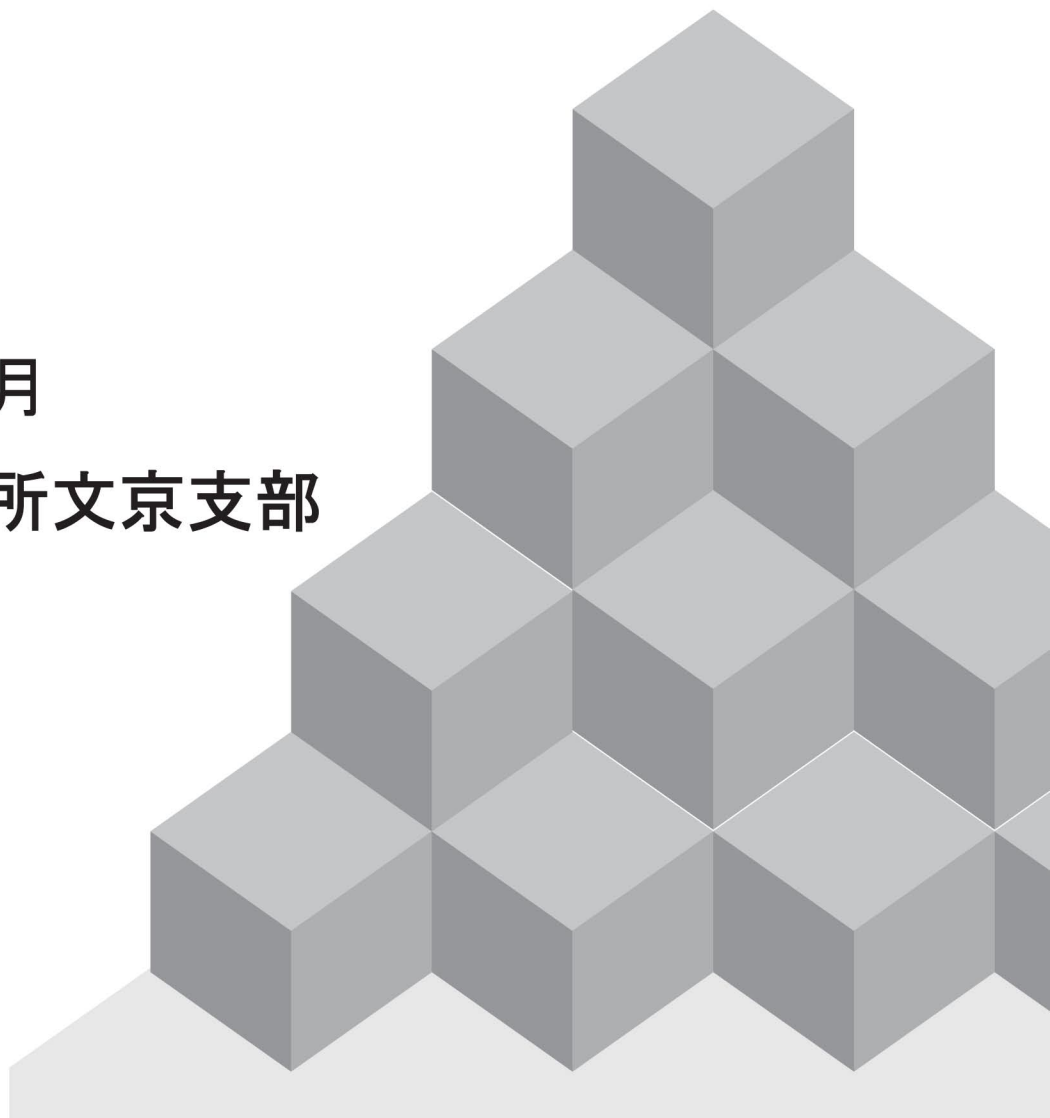




平成25年度
事業承継啓発プログラム
報告書

平成26年2月
東京商工会議所文京支部



はじめに

1. 文京区の概要

文京区内の人口は、マンション建設の増加等によって、平成 24 年 8 月には 20 万人（住民基本台帳）を超え、緩やかに増加傾向が続いている。また、都心の勤務地から比較的利便性が高いことや良質な住環境と治安面等が評価されており、人口流入には子育て世代の比率が高まりつつある。

また、文京区には、湯島天神や根津神社、護国寺をはじめとする由緒ある神社・仏閣、小石川後樂園や六義園など江戸時代の大名屋敷庭園の面影を残す文化財庭園が所在する。加えて森鷗外、夏目漱石、樋口一葉など、近代文学史上に名を残す文豪たちが活動の拠点にしたことから、文人の足跡をたどることができる古建築や昔の面影を宿す裏通りなど、様々な文化財が息づいている。

区内産業に目を転じると、平成 24 年の経済センサス速報値によれば、文京区の事業所数は、14,110 事業所となり、平成 21 年調査 15,960 事業所から減少。文京区の代表産業である印刷・製本業（区内製造品出荷額の約 80%、東京都総務局「東京の工業」）においても、電子書籍等の新たなニーズへの対応や市場環境の変化から工場の区外移転・閉鎖を余儀なくされており、印刷・製本業の不振は同業に係わる運送業などの、関連する他業種にも影響を及ぼしている。また、都内事業所の約 6 割が集積する医療機器産業では輸出医療機関の設備投資の見直しや機器更新サイクルの長期化、外資系企業の攻勢、改正薬事法の全面施行（平成 17 年）等、外部環境の激変により、生き残りの競争が激化している。その一方で、日本をはじめとする先進国を中心に高齢化が進行しており、医療関連機器の需要の拡大が期待されている。

2. 経営相談の実績と、事業承継啓発プログラムへの取り組み

東京商工会議所文京支部では、企業の経営に関するさまざまな課題の解決を支援するため、経営相談窓口・巡回による経営相談を行っている。平成 24 年度窓口相談 2,061 件、巡回相談 1,714 件の利用実績があり、資金調達に関する相談、売上の伸び悩み等経営の課題解決に向けた相談に対応する中で、事業承継や法人、個人資産の相続に関して大きな負担を伴う場合でも、実際に事業承継に向けた準備を開始していない潜在的な問題を抱えている事例が散見された。また、後継者候補のサラリーマン化によって事業承継に着手できていないといった相談事例も実在する。

こうした事業承継に係る課題は、文京区の主要産業である印刷・出版関連、医療機器産業などの業種においても例外ではなく、経営者の高齢化や後継者難による廃業により、区内事業所数の減少が懸念されている。優れた技術やこれまでの業務実績、地域貢献を考慮しても事業承継に係る地域産業の衰退は喫緊の課題となっている。

全国で見ても、2013年版中小企業白書によれば、経営者の平均引退年齢は上昇傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいる状況が明らかになっている。こうした状況を踏まえても、経営者の交代はこれから本格化されると予想される。事業承継は経営者一人の問題ではなく、家族や従業員、取引先など多くの関係者に影響が及ぶ問題である。少子化が進んでいる現状においては、直系の子孫以外への事業承継や事業売却も含め、早急に事業承継の重要性を認識し、準備していくことが重要である。

そこで東京商工会議所文京支部では、文京区内中小企業経営者が直面している事業承継問題の課題解決に向けて、平成25年度地域振興推進事業の一環として「事業承継啓発プログラム」事業を展開した。本事業は円滑な事業承継の促進、事業継承が生み出す経営の革新による区内産業の活性化を目的とし、連続セミナーや講演会・シンポジウム、交流会を通じて、事業承継の重要性や具体的な手法等の情報提供を実施した。また、区内事業者の事業承継に関する実態を把握し、円滑な事業承継に向けた適切なサポートを行うべく、「文京区の事業承継に関するアンケート調査」を実施した。

こうした取り組みを展開することは、今後の長期的な視点に立った場合、文京区全体の経済的な底上げとともに、地域経済の活力維持が期待できる。事業承継の準備は、主に経営者自身に取り組むべきことが多く、既存の経営と並行して取り組むことは容易ではない。事業承継の準備不足による上記課題の解決に向けて、本報告書がそのヒントとなり経営改善の一助となることを望む。

東京商工会議所文京支部

目 次

はじめに

1. 文京区の概要
2. 経営相談の実績と、事業承継啓発プログラムへの取り組み

I. 実施概要（実践編）..... 1

1. 事業承継入門セミナー
2. ハッピーリタイアの作り方 ～事業承継の進め方～
3. 文京・後継者塾(全5回)

II. 文京区事業承継実態調査 調査結果報告(調査編) 9

III. 事業承継シンポジウム(事例編①) 3 3

IV. 事例集(事例編②) 4 1

- 事業所① 衣類品製造卸売業
- 事業所② 印刷業・データ作成業
- 事業所③ 特殊加工製本業

おわりに

I . 実施概要（実践編）

- 1 . 事業承継入門セミナー
- 2 . ハッピーリタイアの作り方
～事業承継の進め方～
- 3 . 文京・後継者塾(全5回)

I. 実施事業（実践編）

1. 事業承継入門セミナー

日 時 7月29日（月） 15時～17時
会 場 文京シビックセンター 地下2階 産業とくらしプラザ研修室
講 師 内藤 博 氏 （中小企業診断士）
参加者数 27名

内 容

- ①これから経営者交代が大量発生！ ベビーブーム世代の事業承継が今後10年間続く
- ②相続税の増税が決定！納税者倍増時代へ。その対策の決定版はこれだ！
- ③家族会議から始まる事業承継のソフト運営
- ④後継者の育成こそ最重要課題
- ⑤成功例と失敗例。相続と争族の怖さ。会社を他人に任せる場合が増加中！

中小企業にとって事業承継は、現経営者の最後の大事業であり、先送りにせず計画的に取り組むことが重要である。本セミナーでは事業承継の進め方、後継者の選定等について解説。また事業承継に付随して発生する相続、知的資産を含む経営資源の保護、承継についても事例を交えて解説を行った。

【参加者の声】

- ・事業承継の必要性を非常に分かりやすくお話していただいた。
- ・事業承継（相続）の具体的な方法が分かった。
- ・実例が多く具体的で分かりやすかった。



<事業承継は大事業と語る内藤先生>



<熱心に講演を聞く参加者>

2. ハッピーリタイアの作り方～事業承継の進め方～

日 時 10月 1日 (火) 15時～17時
会 場 文京シビックセンター 地下2階 産業とくらしプラザ研修室
講 師 内藤 博 氏 (中小企業診断士)
参加者数 17名

内 容

- ①事業承継に直面する現経営者の方に必須のキーポイント 10 箇条
- ②これだけは押さえない、事業承継の最新情報
- ③第二の人生へ向けて「時間の見える化」と 100 年カレンダー
&事業承継計画表の作り方
- ④後継者育成に尽力する優秀な先代経営者の事例紹介

事業承継や引退をひかえている経営者を対象に、ハッピーリタイア（円滑な事業承継による引退）に向けた承継計画策定の方法を解説。これまでの勤務経験や引退までの年月を、カレンダーを使って確認しながら、早めの承継対策の必要性を訴えた。そのほか、事業承継計画表を参加者全員に配布し、会社や個人の資産、引き継ぐべき経営資源、理念等の再確認を行った。

【参加者の声】

- ・ガイドブック等があり、説明が分かりやすかった。
- ・100 年カレンダーでこれまでの人生と、承継までの時間を見える化したことによって、事業承継に取り組む必要性和実感がわいた。



＜100 年カレンダーについて説明する内藤先生＞

3. 文京・後継者塾（全5回）

会社を引き継ぐ後継者の育成を目的として、講義全5回の後継者塾を実施。経験豊富な各分野の専門家による事業承継の全体知識の解説から、経営に必要な知識やノウハウを習得できるプログラムを用意。また受講生同士のコミュニケーションを重視し、各回それぞれグループワークを設け、議論をしながら課題を話し合った。

開催時間 各回とも18時～20時30分

会場 文京シビックセンター 地下2階 産業とくらしプラザ研修室

参加者数 18名

[文京・後継者塾カリキュラム]

第1回

開催日 8月20日（火）

テーマ 「経営理念を考える」

講師 東條 裕一氏（中小企業診断士）

内容

共通目的である「経営理念」が、すべての企業活動の基礎となる。経営理念が浸透している組織こそが、顧客に愛され、社員に愛されながら、業績を伸ばすことができる。講義では「経営理念」の重要性の解説と、自社の「経営理念」の再確認、受講生同士の意見交換を行った。講義終了後、懇親会を開催し今後経営を担う同じ立場の受講生同士の交流を図った。



<経営理念の重要性を語る東條先生>



<講義終了後、お互いの課題について
情報交換を行った>

第2回

開催日 9月 3日 (火)

テーマ 「企業戦略を考える」

講師 高橋 聡氏 (中小企業診断士)

内 容

「なんでもある」は「何もない」に等しい。経営環境を分析しながら、自社の強みを発揮できる市場を探すことが、経営者として最も必要な能力である。第1回講義で確認した自社の「経営理念」に基づき、多くのデータを見て、そこから何が言えるのか？どのような戦略を立てるべきなのか？解説し、意見交換を行った。



<戦略手法について意見交換>



<付箋を活用して情報の整理を行う>

第3回

開催日 9月24日 (火)

テーマ 「ビジネスモデルを考える」

講師 山口 亨氏 (中小企業診断士)

内 容

「なぜあの会社は儲かっているのか？」競争が激しい中で利益を挙げるには、必ず理由が存在する。その理由の鍵となるビジネスモデルの必要性、分析の仕方を解説。ビジネスモデルの分析では、自社が置かれている市場の中のポジション、サービスがエンドユーザーに届くまでの関係性を見える化した。また、実在する老舗企業を事例にグループディスカッションを行った。



<グループディスカッションの様子>

第4回

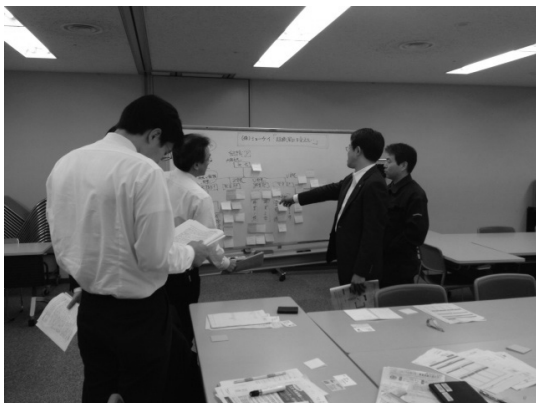
開催日 10月 8日 (火)

テーマ 「戦略と組織を考える」

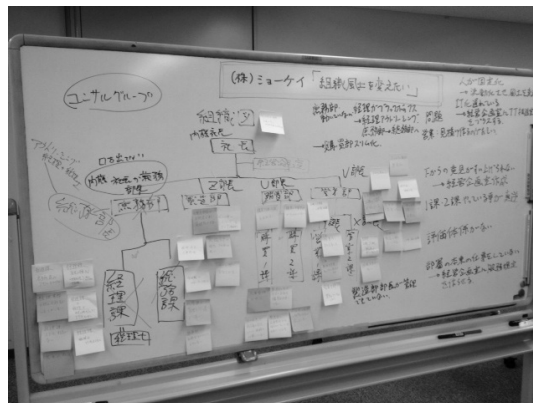
講師 東條 裕一氏 (中小企業診断士)

内 容

戦略は策定するだけでは何も変わらない。使命感を持って役割を果たそうとする組織や社員が必要となる。どのようにすれば、そのような組織や社員ができるのか、ケーススタディーを通じてグループで考察した。



<組織図を作成し議論する受講生>



<完成した組織図>

第5回

開催日 10月22日 (火)

テーマ 「財務戦略を考える」

講師 金子 一徳氏 (中小企業診断士)

内 容

売上や利益は、経営活動の結果として生まれる。逆に言えば、財務を見ることで、その会社がどのような活動を行ってきたのかが判明する。実際の企業の財務諸表をもとに、見方の解説と実際の計算を行い、会社の特徴や戦略について意見交換した。



<財務諸表の解説をする金子先生>

【参加者の声】

- ・大変有意義な勉強会に参加させていただきありがとうございました。異業種とはいえ、立場が同じで、悩み、頑張っている同世代と出会うことができ啓発されました。今後もこのような場の提供を希望します。
- ・全5回のセミナー大変参考になりました。同じ地域の方と一緒に学べ、楽しく、またいい刺激になりました。
- ・事業承継に関して現状何も取り組めていません。今後も事業承継に関するセミナー等参加したいと思います。



＜講義終了後には後継者塾受講生に講師金子氏より修了書が手渡された＞

Ⅱ． 文京区事業承継実態調査 調査結果報告（調査編）

図表番号

図 1	回答企業の業種属性 ～文京区も都市型の産業構造を反映～	12
図 2	サービス業の内訳 ～教育や広告・出版関連が 1/3 以上を占める～	12
図 3	製造業の内訳 ～印刷業と医療機器製造業が半数近く～	13
図 4	卸売業の内訳 ～医療機器卸売業が 4 社に 1 社を占める～	14
図 5	売上規模 ～3 社に 2 社は売上高 1 億円超～	15
図 6	資本金 ～1000 万円以下の小資本が半数近い～	15
図 7	従業員数 ～20 人以下の小規模事業者が圧倒的に多い～	16
図 8	創業年数 ～創業 20 年超えが多く、まさに事業承継が迫っている～	17
図 9	創業年数と承継先の関係 ～承継先が決まっていない企業は多い～	18
図 10	代表者の年齢 ～60 代以上が 2/3 を占め、多くの企業が事業承継の適齢期～	18
図 11	従業員規模別代表者年齢 ～小規模事業者ほど代表者の年齢が高い～	19
図 12	代表者の年齢と採算傾向 ～代表者の年齢が高いほど赤字基調になる～	20
図 13	誰に承継するのか？ ～廃業を決めている企業が 8.5%も存在する～	20
図 14	承継先と従業員規模の関係 ～廃業を決めているのは 5 人以下の小規模事業者～	21
図 15	廃業に至る理由 ～後継者難も廃業にいたる理由に～	22
図 16	承継・廃業時期 ～10 年以内に事業承継を考えている企業が 2/3 と多い～	23
図 17	承継時期と承継先 ～5 年以内に承継したいが、3 割も承継先が決まらない～	24
図 18	代表者の年齢別に見た承継先 ～年齢があがるにつれ親族内承継の傾向に～	25
図 19	後継者に求める年齢 ～40 代が半数以上と圧倒的に多い～	25
図 20	後継者（廃業）を決めているか？ ～1/3 は後継者が決まっていない～	26
図 21	後継者が決まらない理由 ～資質面も含めた後継者不在が 2/3 を占める～	27
図 22	後継者が決まらない理由（その他） ～資質面はここでも問われている～	27
図 23	求める後継者の条件 ～経営意欲に次いで、経営能力も求められている～	28
図 24	承継・廃業に関する悩み ～後継者難、後継者の資質に関する悩みが顕著～	29
図 25	事業承継・廃業に関する支援に求めるもの ～後継者対策と専門家が必要～	30

調査目的と要領

調査結果報告書は、文京区内における事業所の、今後の事業承継に関する動向を調査し、これにより区内の存続発展に係る課題を抽出し、今後の区内事業者の経営改善に向けた検討資料とすることを目的としている。

なお、調査要領については以下のとおり実施した。

1. 調査要領

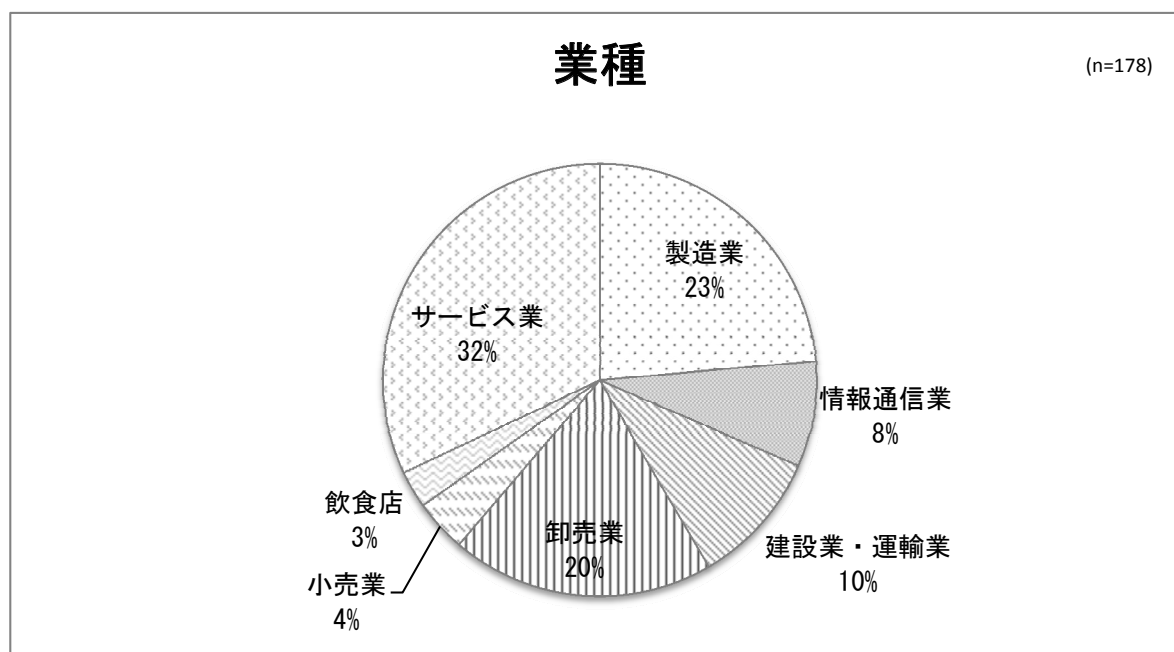
調査期間	平成 25 年 7 月 18 日～9 月 27 日
調査対象	文京区内の中小企業約 2,500 社
調査方法	F A Xおよび経営指導員による聴き取り
回答数	183 社

I. 文京区内の調査対象事業者の状況

1. 調査対象企業の業種属性

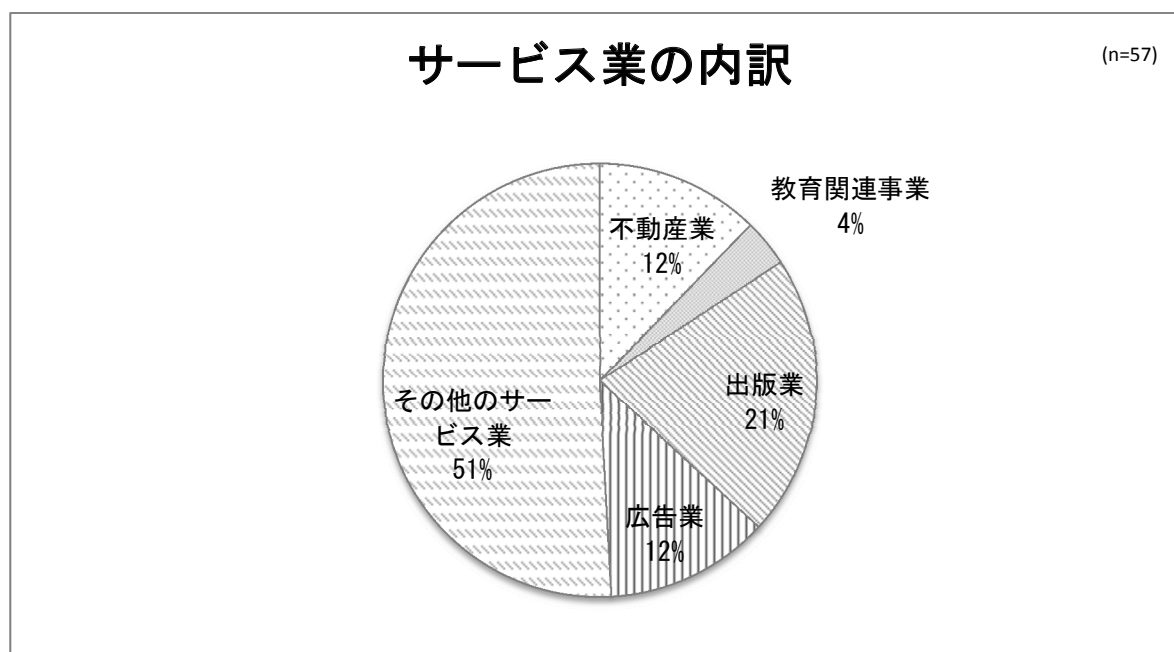
今回の調査結果では、サービス業 32%、製造業 23%、卸売業 20%という順番で回答企業が多い。文京区においても東京という属性を踏まえ、都市型の産業構造を反映し、第 3 次産業の比率が高いことが伺える。

図 1 回答企業の業種属性 ～文京区も都市型の産業構造を反映～



そこで、サービス業の内訳を見てみると、出版業が 21%、広告業が 12%、教育関連事業が 4%と計 37%を教育や広告・出版業が占めていることが分かる。文京区の産業特性としては、教育関連とそれにまつわる出版関連事業が一定数存在しているといえるだろう。

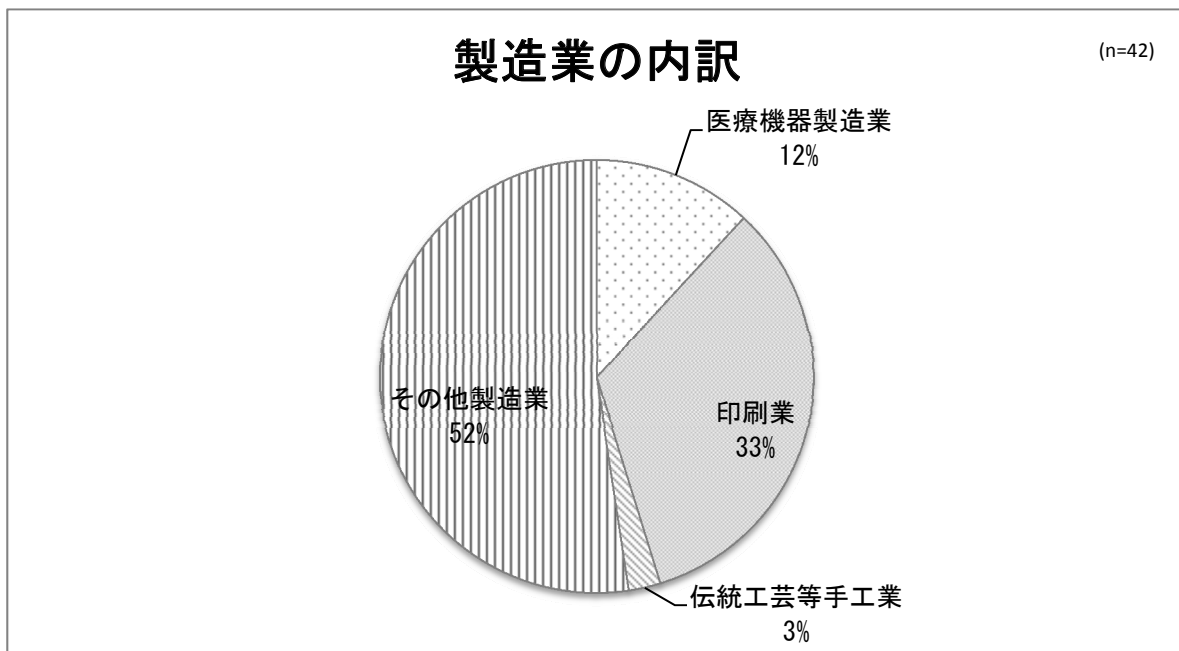
図 2 サービス業の内訳 ～教育や広告・出版関連が 1/3 以上を占める～



サービス業に次いで多かった製造業の内訳を見てみると、印刷業が 33%とここでも出版に関連した印刷業の割合が 3 割を占めていることが分かる。

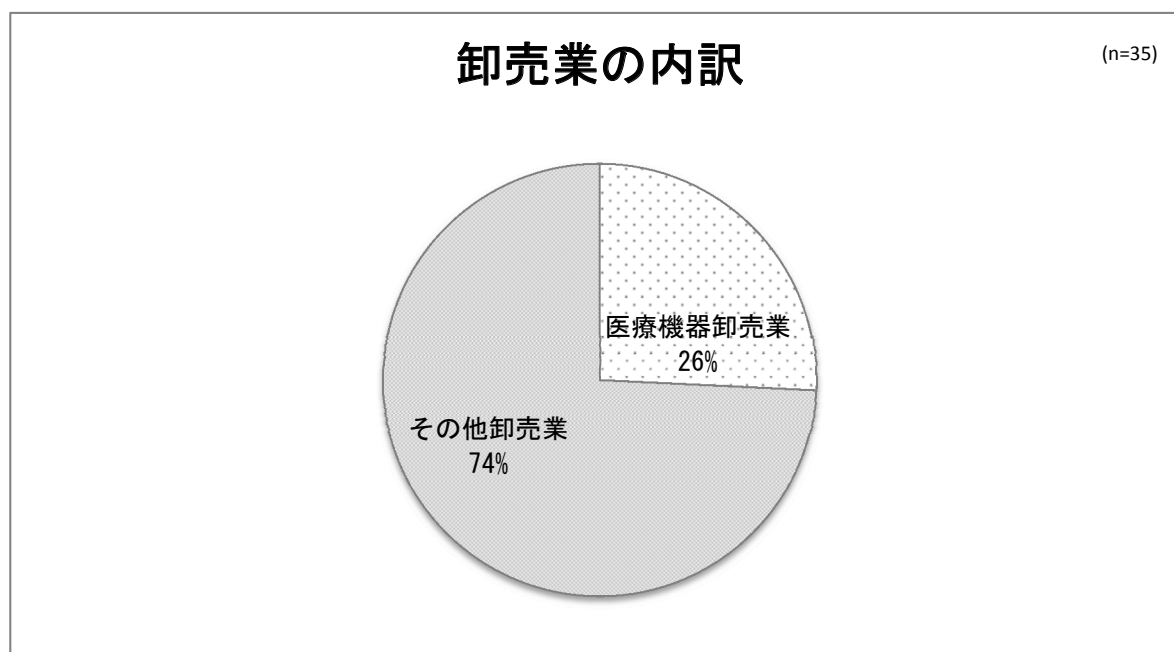
また、医療機器関連の製造業も一定割合存在していることも文京区内の事業特性として注目しておきたい。元来、文京区は、東京大学医学部が開設された明治時代から医療関連産業のメッカとして知られ、メディカルタウンとしても有名であることから、これら医療機器製造業も一定数存在していると思われる。

図 3 製造業の内訳 ～印刷業と医療機器製造業が半数近く～



卸売業の内訳を見ても、医療機器卸売業が 26%と 4 社に 1 社の割合で存在している。医療機器製造業と関連して、医療機器卸売業もメディカルタウンとしての文京区の特徴を反映していると推察される。

図 4 卸売業の内訳 ～医療機器卸売業が 4 社に 1 社を占める～

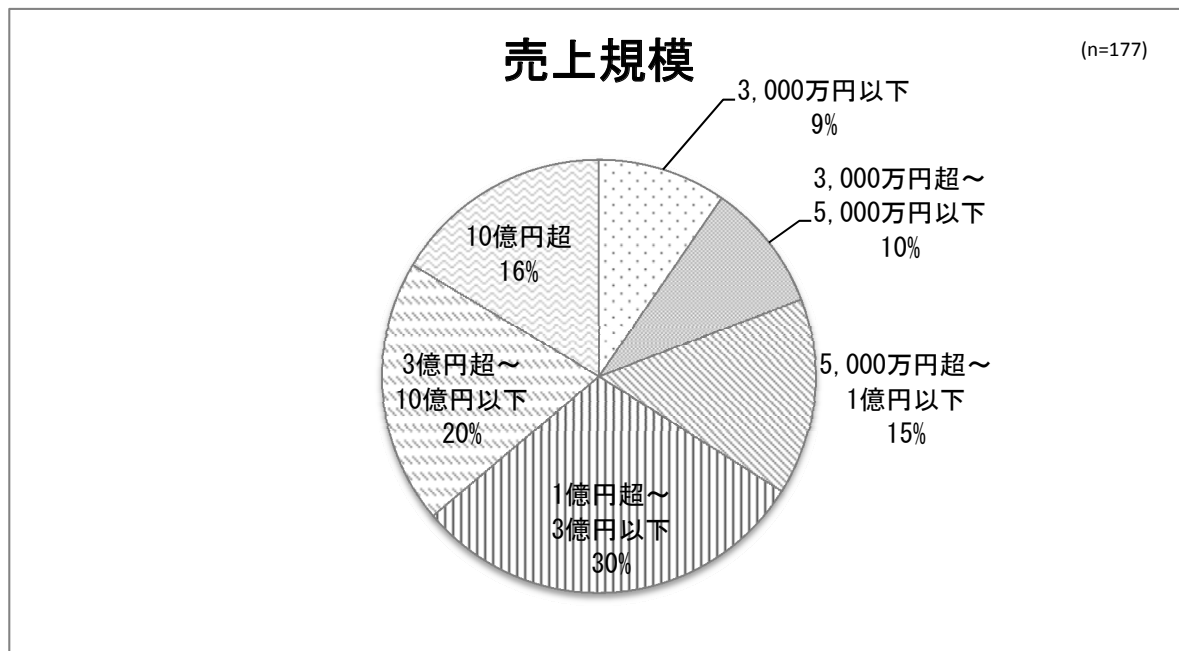


2. 調査対象企業の事業規模

調査対象企業の事業規模を把握するため、まずは売上規模が、どの程度あるか見ておきたい。

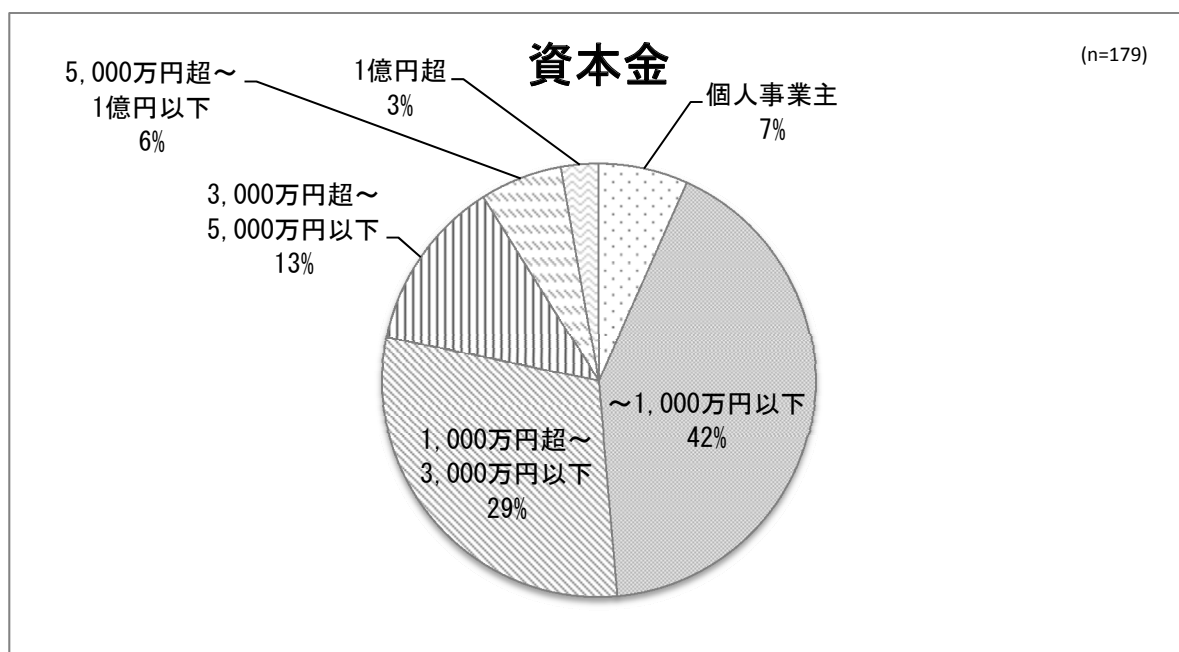
売上規模では 1 億円を超えて売り上げている企業が 66%と 2/3 を占めていることがわかる。

図 5 売上規模 ～3社に2社は売上高1億円超～



一方で、資本金の出資額を見てみると、個人事業主も含め 1,000 万円以下の事業者が半数近くを占めている。小さい資本ながらも売上高は 1 億円以上を稼ぎだしている企業も一定割合存在することから、事業承継にかかる納税資金の手当など相続財産に関わる「ハードの事業承継」の課題が懸念される。

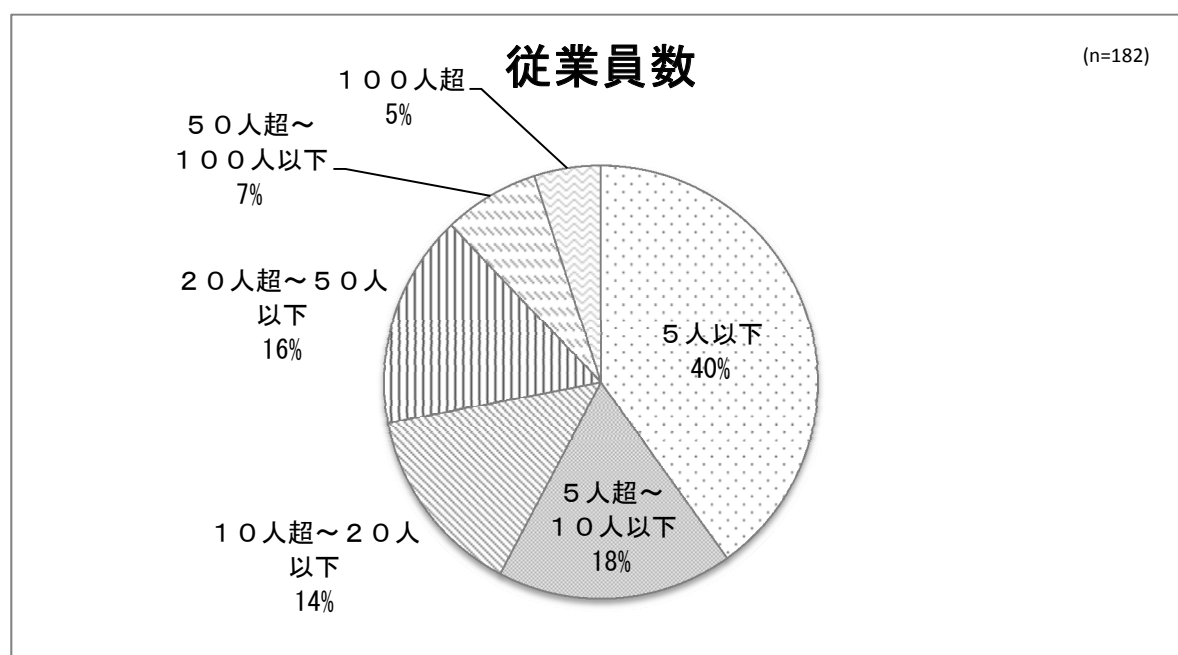
図 6 資本金 ～1000 万円以下の小資本が半数近い～



さらに従業員数を見てみると、20人以下の企業が72%を占めている。小規模事業者に分けられる企業が多いことが伺える。

少ない資本と限られた従業員数の中で、億単位の売上高をあげている企業が、一定数存在していることも、一つの特徴として垣間見られる。

図 7 従業員数 ～20人以下の小規模事業者が圧倒的に多い～

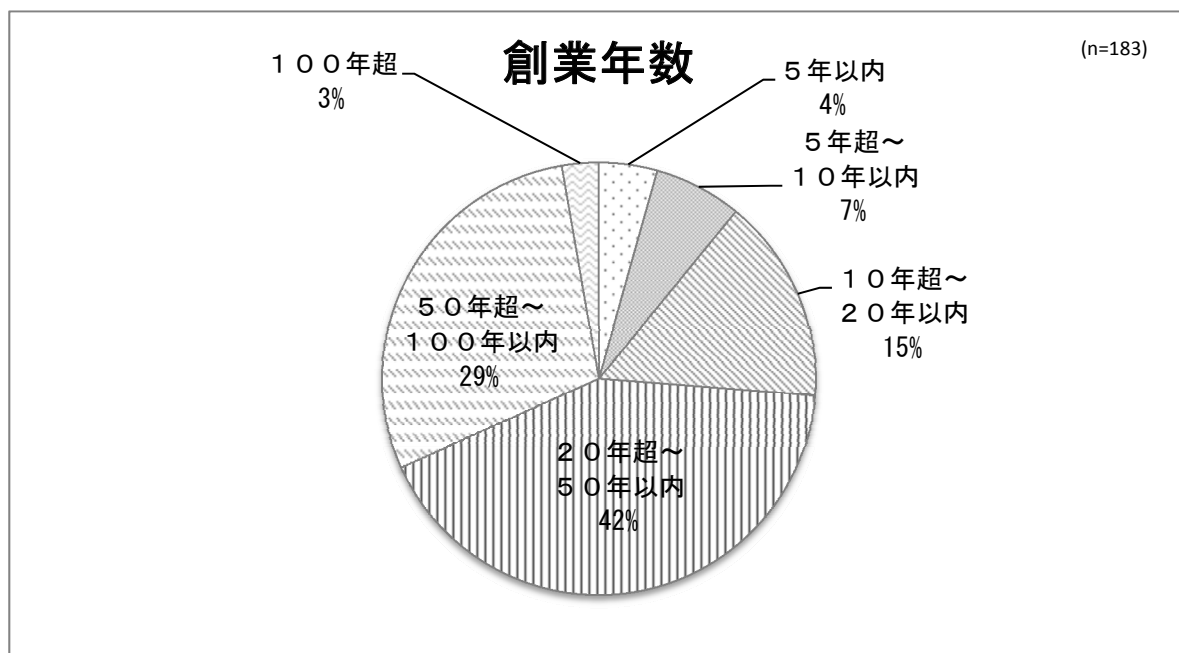


II. 事業の継続についての現状

1. 創業年数と事業承継のタイミング

調査対象企業の創業年数を見てみると、20 年超～50 年以内の企業が 42% と一番多い。現社長が 20 代の頃、戦後の復興期から創業したと仮定すれば、多くの企業が事業承継のタイミングを迎えているのではないかと推察される。

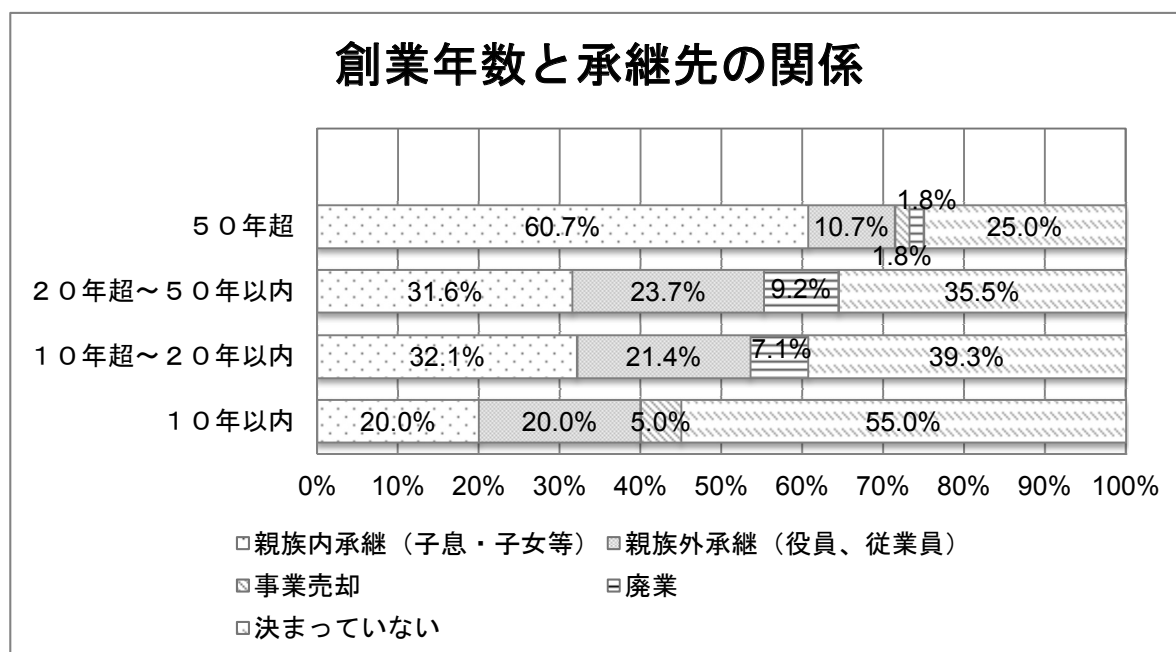
図 8 創業年数 ～創業 20 年超えが多く、まさに事業承継が迫っている～



では、それらの企業が誰に事業を承継するかという観点から、創業年数と承継先の関係を見ておきたい。すると、50 年を超える老舗企業においては、60.7%が親族への承継を決めている。古くから地場に根付いて事業を行っている企業ほど、会社の株式の含み益が膨らんでしまっていることや、個人所有の土地が値上がりし、資産背景のある親族でないと相続税が払いきれないという現実問題があるため、親族内への承継が多いのではないかと推察される。逆説的にいえば、創業年数の長い企業ほど、親族内で上手に事業承継を行う仕組みを独自に築いてきたからこそ、企業が脈々と生き続けてきているともいえるのではないだろうか。

一方、ここで注目しておきたいのは、創業後 20 年超～50 年以内の企業において、承継先が決まっていない企業が 35.5%と 3 社に 1 社は存在していることである。事業承継が迫っているタイミングでありながら、承継先を決められていない企業が一定割合存在していることが伺える。

図 9 創業年数と承継先の関係 ～承継先が決まっていない企業は多い～

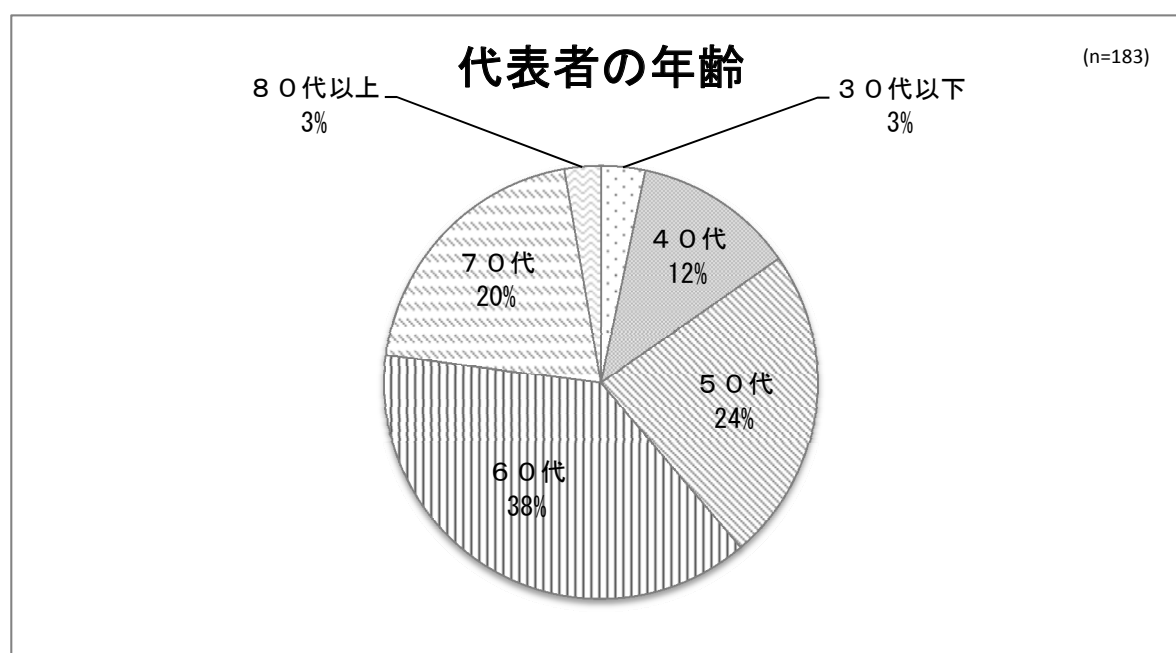


2. 事業承継の時期を裏付ける代表者の年齢

先ほどは創業年数から事業承継のタイミングを推察したが、実際に代表者の年齢を見ることによって、先ほどの推察を補完したい。

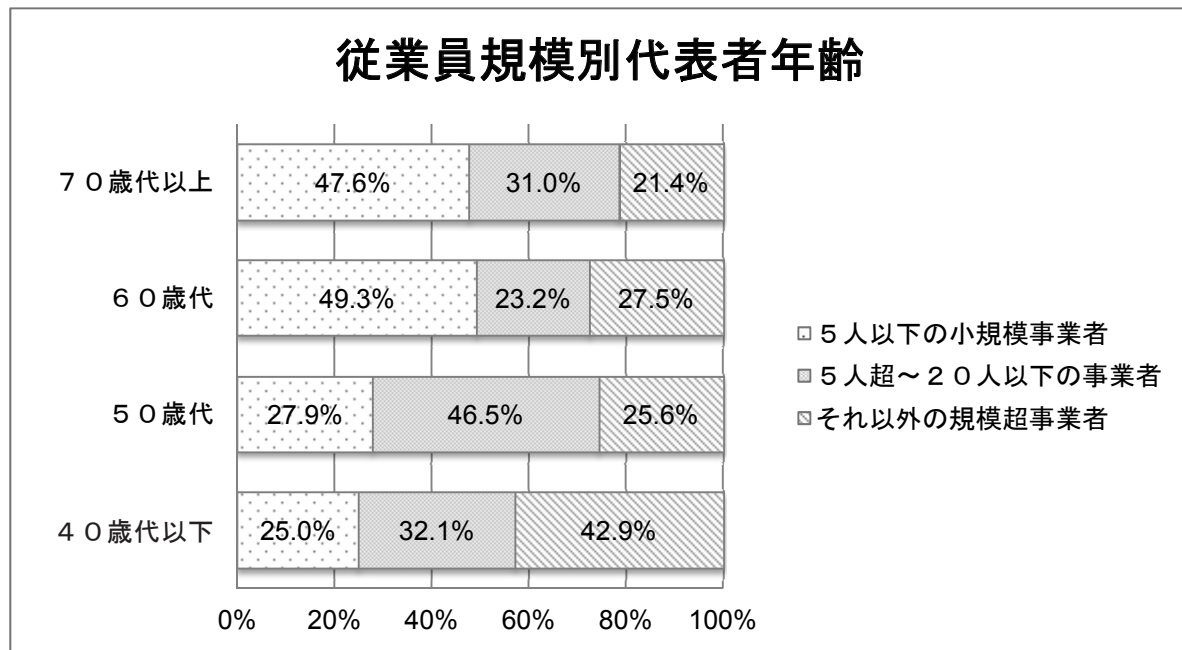
調査対象企業の代表者の年齢は、60代以上が61%と、ほぼ2/3を占めている。ここからも、大半の企業が今まさに事業承継を迎えようとしていることが伺える。

図 10 代表者の年齢 ～60代以上が2/3を占め、多くの企業が事業承継の適齢期～



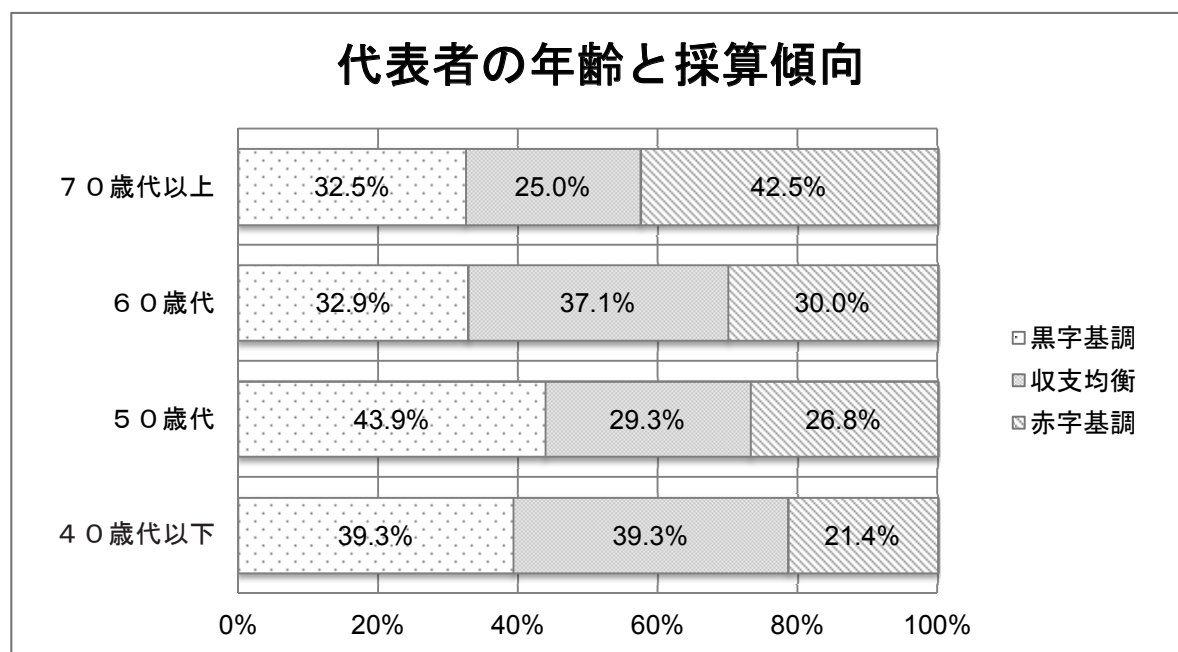
代表者の年齢については、従業員数との関連も見てみると、5人以下の小規模事業者ほど、代表者の年齢が高い傾向にある。

図 11 従業員規模別代表者年齢 ～小規模事業者ほど代表者の年齢が高い～



また、代表者の年齢と事業の採算傾向を見てみると、代表者の年齢が高くなるにつれて、赤字基調の割合が高くなっている。これについては、2013年版の中小企業白書でも「経営者が高齢である企業ほど、経常利益の状況について、『減少傾向』と回答する割合が高い。特に、小規模事業者では、その傾向が顕著に表れている」と指摘されている。文京区内の実態調査でも、全国調査と同様の傾向が表れている。

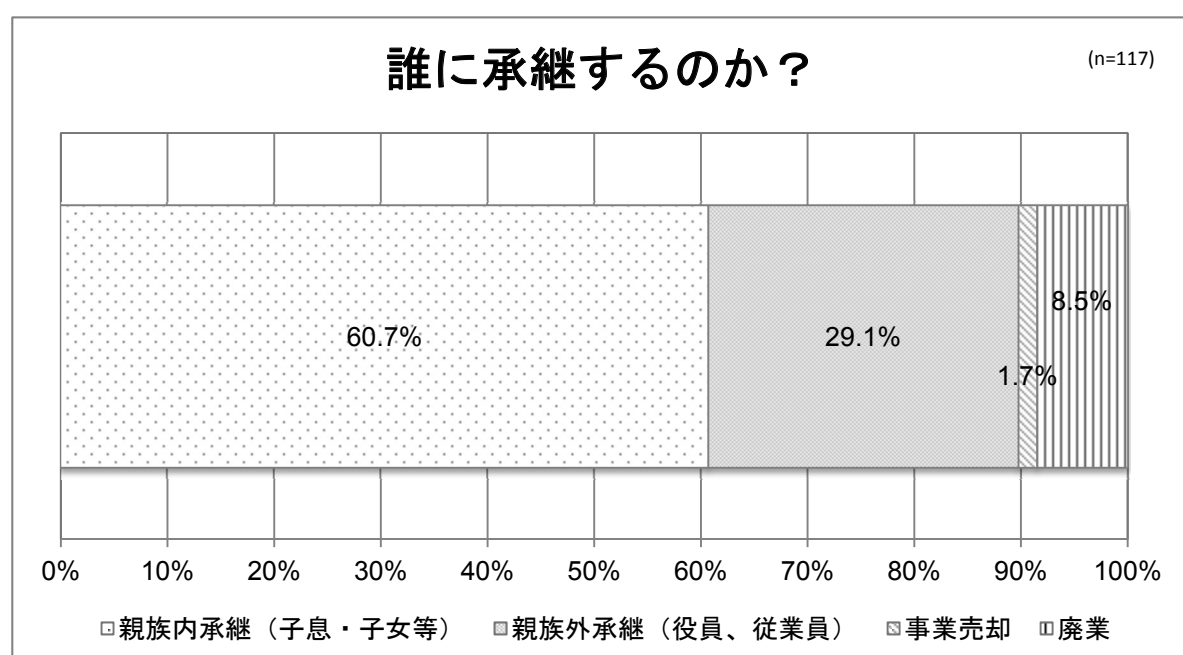
図 12 代表者の年齢と採算傾向 ～代表者の年齢が高いほど赤字基調になる～



3. 廃業の決断

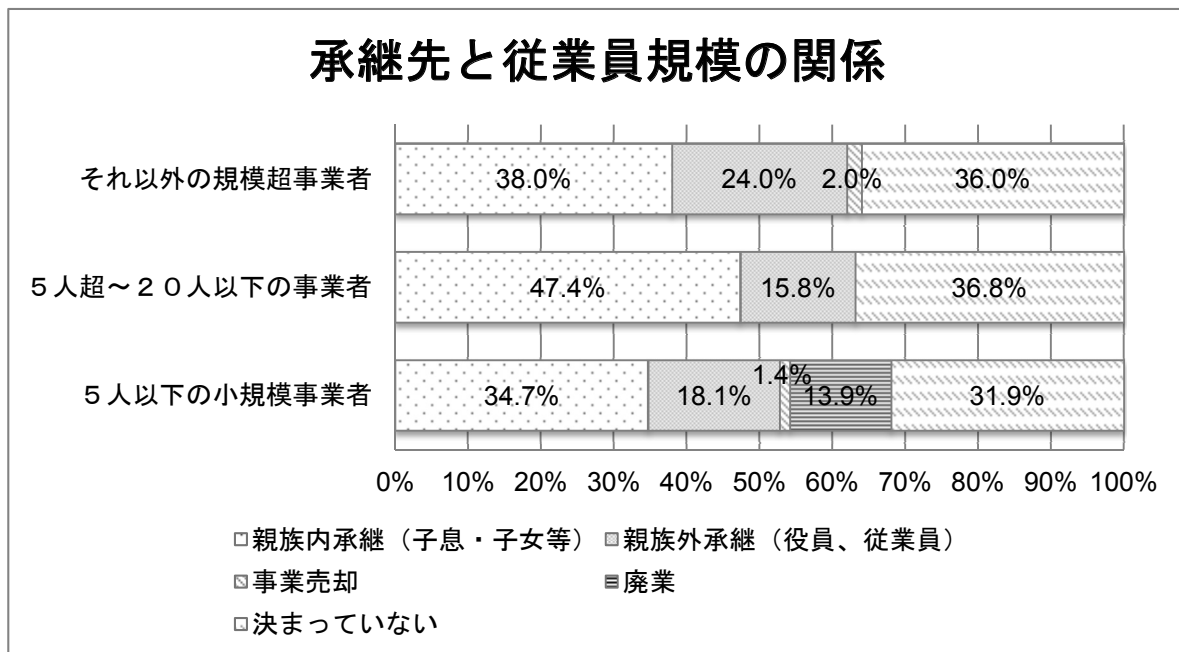
先ほど、代表者の年齢が高くなるにつれて、赤字基調の割合が増えることを指摘したが、「承継先を誰にするか？」との問に対して、廃業を決めている企業が8.5%存在することも分かった。厳しい経営環境の中では、事業を継続するよりも廃業を決断してしまう実情も垣間見られる。

図 13 誰に承継するのか？ ～廃業を決めている企業が8.5%も存在する～



また、承継先と従業員規模の関係を見てみると、廃業を決めているのは全て5人以下の小規模事業者であった。

図 14 承継先と従業員規模の関係 ～廃業を決めているのは5人以下の小規模事業者～

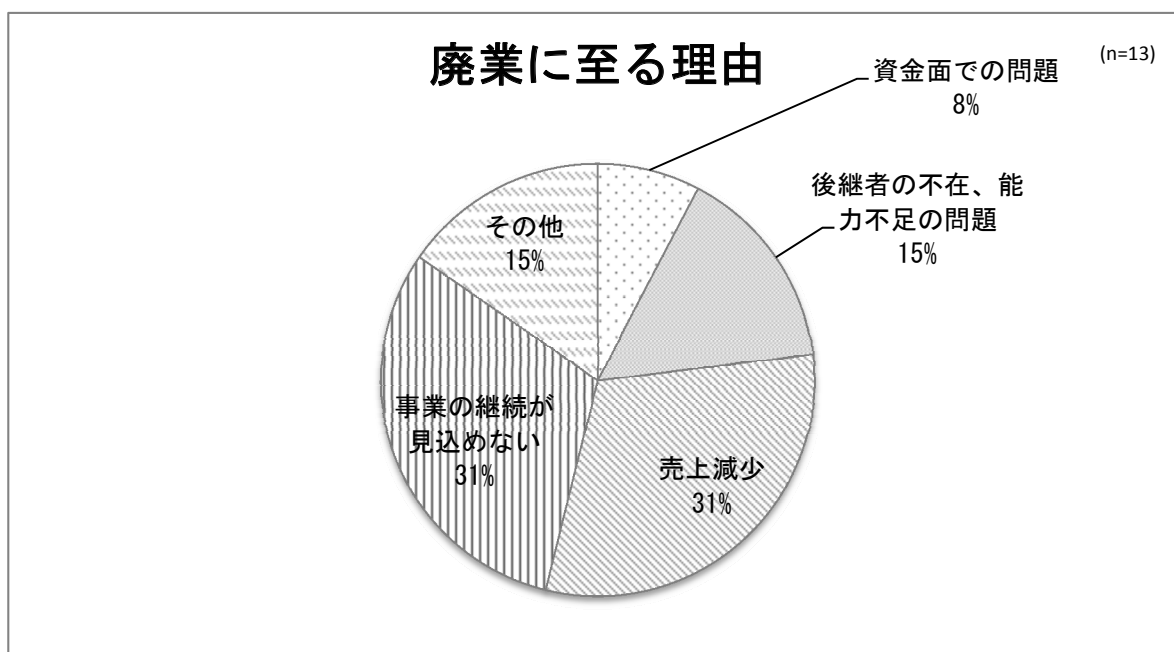


なぜ廃業を決断したのか、廃業に至る理由を問うたところ、「売上減少」や「資金面での問題」、「事業の継続が見込めない」といった、事業継続の困難性が7割である。

しかし、ここで注目いただきたいのは「後継者の不在、能力不足の問題」も15%存在していることである。2013年版の中小企業白書でも後継者難による廃業理由の多さが指摘されている。白書では、「経営者引退後の事業継続について、『事業をやめたい』との回答をした小規模事業者の、廃業を希望する理由を見てみると、後継者難に関連した項目が、半分以上を占めていることが分かる」と記載されている。

廃業を回避するためには、事業自体の継続性を確保すること、つまり事業自体を魅力あるものに経営革新を図っていかなければならない。その経営革新を担っていくのは次世代の後継者であり、その後継者の確保、育成が必要であり、そういった意味からも後継者難の解決が、廃業の回避につながるということを指摘しておきたい。

図 15 廃業に至る理由 ～後継者難も廃業にいたる理由に～



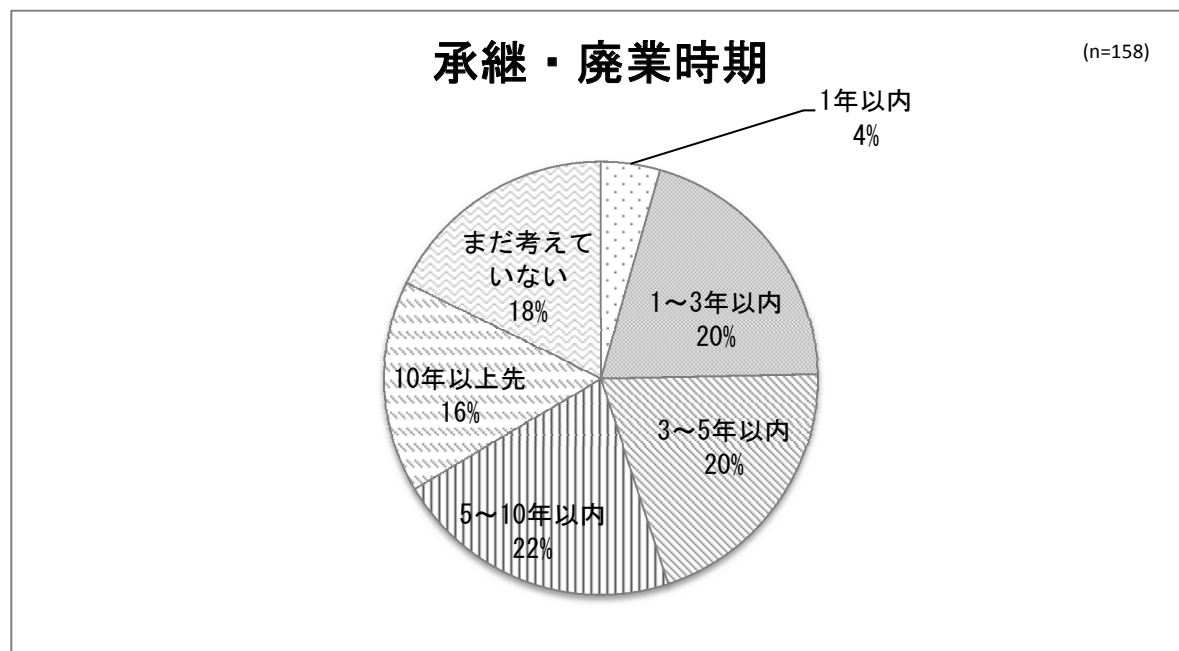
III. 事業の承継についての現状

1. 事業承継に向けた準備

次に、事業承継もしくは廃業の時期をどれくらい先と考えているかとの問いに対して、10年以内と考えている企業が66%と2/3を占めている。

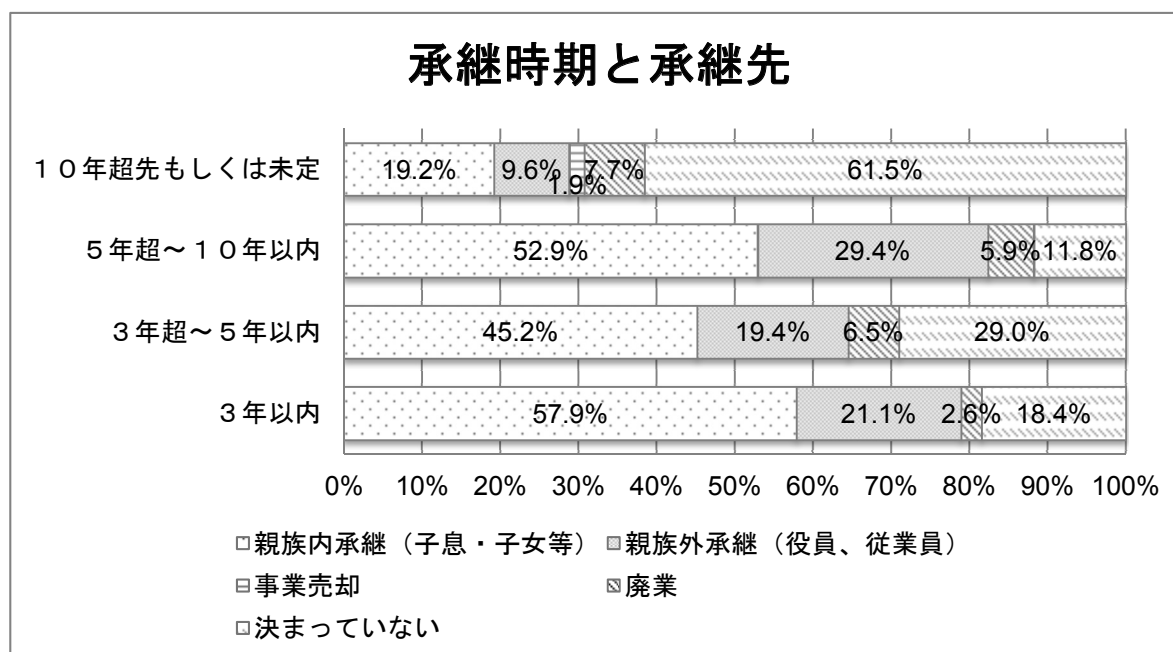
既に準備期間を迎えている企業が3社に2社と、事業承継は待ったなしの状況であるといえるだろう。

図 16 承継・廃業時期 ～10年以内に事業承継を考えている企業が2/3と多い～



更に、承継時期と承継先を見てみると、5年以内に承継したいと考えていながら、3割近くも承継先が決まっていない企業が存在している。事業承継の必要性を感じ、取り組まなければならないと思いつつも、実際に誰に承継すれば良いのか決まらない企業が一定数存在している。

図 17 承継時期と承継先 ～5年以内に承継したいが、3割も承継先が決まらない～

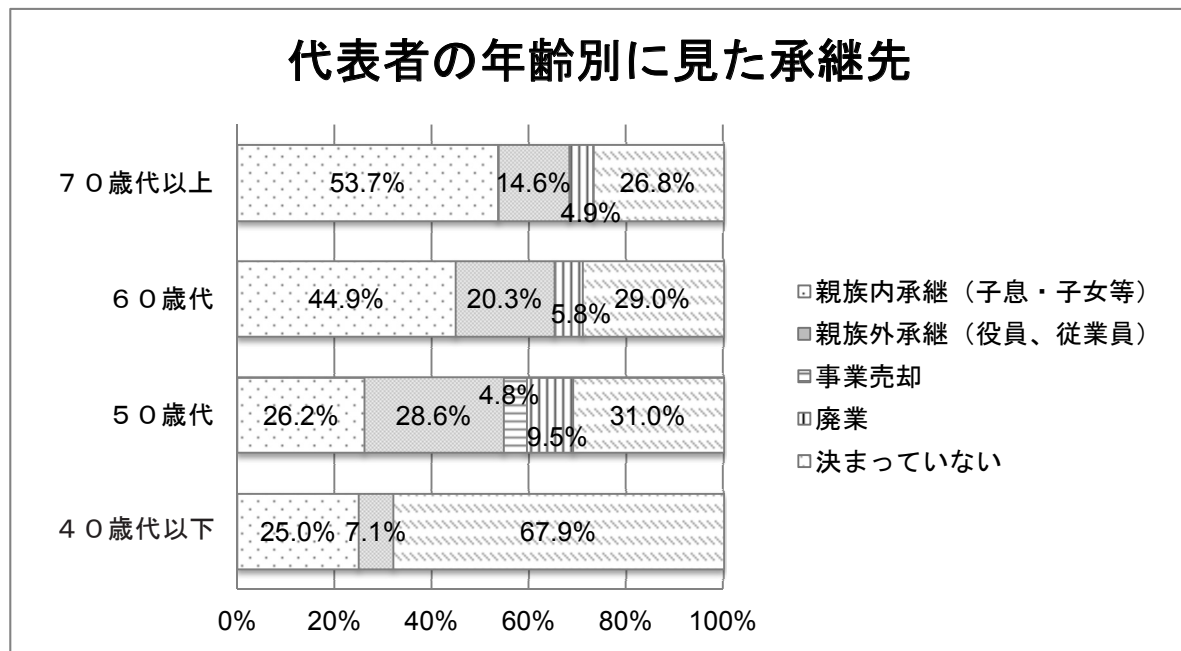


2. 後継者について

今度は、誰に承継するかということを代表者の年代別に見ていくと、代表者の年齢が高くなるにつれて「親族内承継」の割合が高くなっていることが分かる。長年事業を継続してきて、資産の蓄積がそれなりにある企業においては、親族以外の第3者へ譲渡するには受け手の資金力が必要になるため、従業員への譲渡は資金面のハードルが高くなる。また、長年にわたり自身の事業につぎ込んできた思いがあると、なかなか他人へ譲るという選択肢は取りづらく、身内に受け継いでもらいたいという気持ちもあるのかもしれない。ちなみに、2013年の中小企業白書でも、親族内承継を選択する理由として、「自社株式等や借入金の個人保証の引き継ぎが容易であること、金融機関との関係維持が容易であること」といった企業の財務・経営資産に関連した項目が多く挙げられている」と指摘されている。

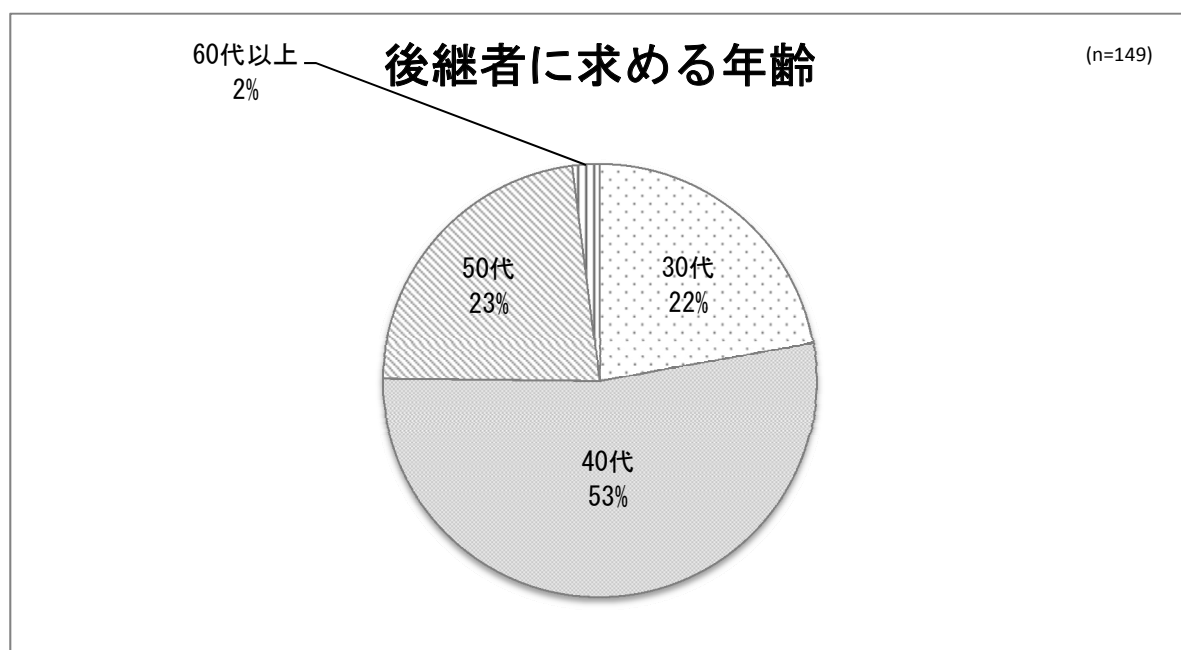
一方で、50代では「親族外承継」が28.6%と他の年代に比べ多く、また唯一「事業売却」が4.8%存在している。さらに「廃業」も9.5%と他の年代と比べて多い。50代では、自社の現状をしっかりと見据え、あらゆる可能性を含め、現実的な対応を選択しているのではないかと推察される。

図 18 代表者の年齢別に見た承継先 ～年齢があがるにつれ親族内承継の傾向に～



次に、後継者に求める年齢を聞いてみると、半数以上が40代と回答しており、仕事をひと通り経験し、後10年～20年は社長として活躍でき得る年齢層が、後継者として望まれていると推察される。

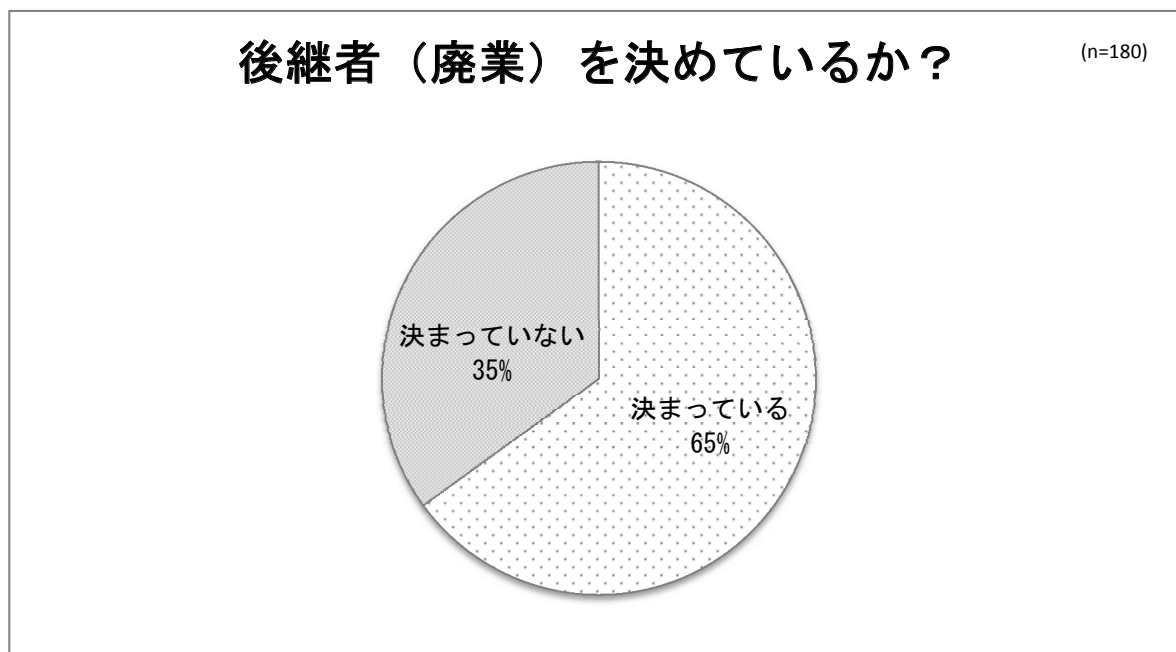
図 19 後継者に求める年齢 ～40代が半数以上と圧倒的に多い～



そういった40代で現役・適齢期の後継者を求めているものの、具体的に後継者

が決められているかの問いに対しては 35%の企業で「決まっていない」と回答している。3社に1社は後継者が決まっていない現状がある。

図 20 後継者（廃業）を決めているか？ ～1/3 は後継者が決まっていない～



それでは、なぜ後継者が決まらないのか、その理由を尋ねてみると、「後継者がいない」という状況に加え、「後継者の資質に不安がある」という資質面も含め、適切な後継者がいないという回答割合が 66%を占めている。

また図 21 で、後継者が決まらない理由で「その他」と回答された企業の詳細を見てみると、「資質を含め適任者がいない」との回答が 23%存在している。後継者に求められる資質というのは、後継者問題を考える上で、ひとつの重要な要素であろう。

図 21 後継者が決まらない理由 ～資質面も含めた後継者不在が 2/3 を占める～

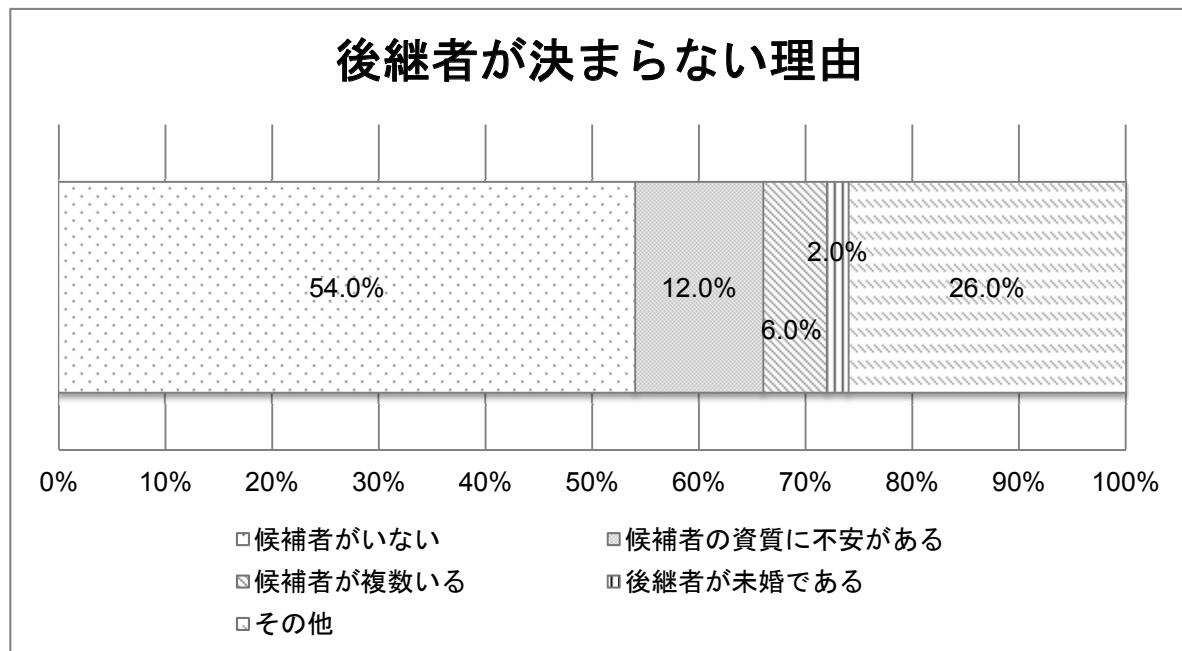
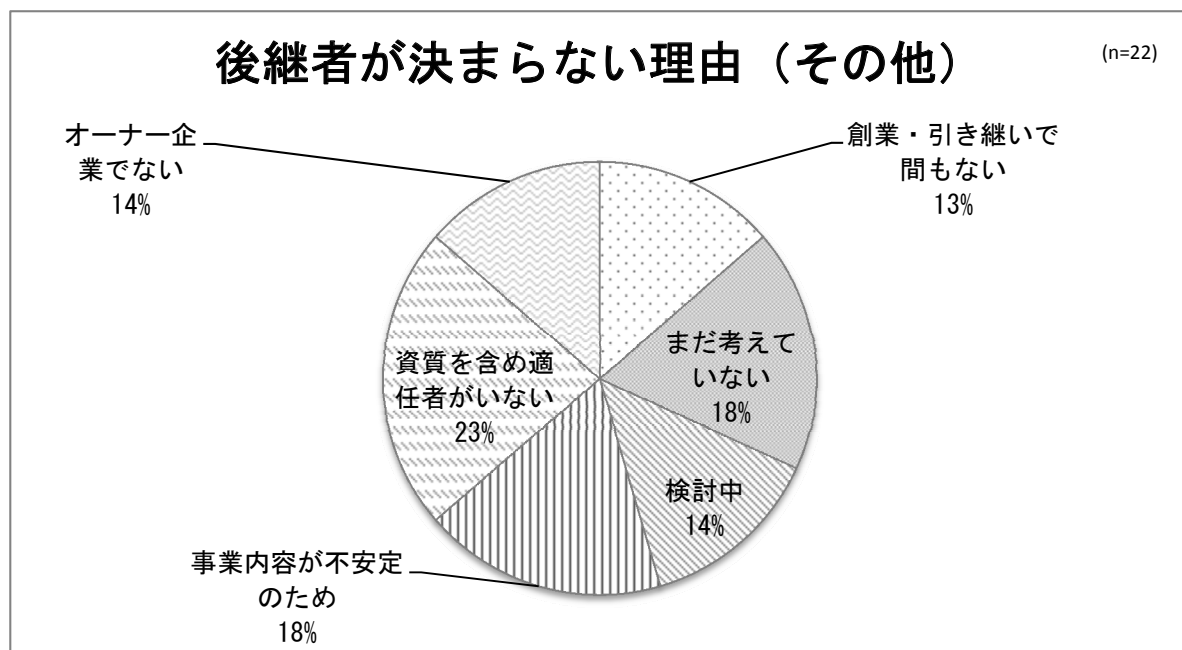


図 22 後継者が決まらない理由（その他） ～資質面はここでも問われている～

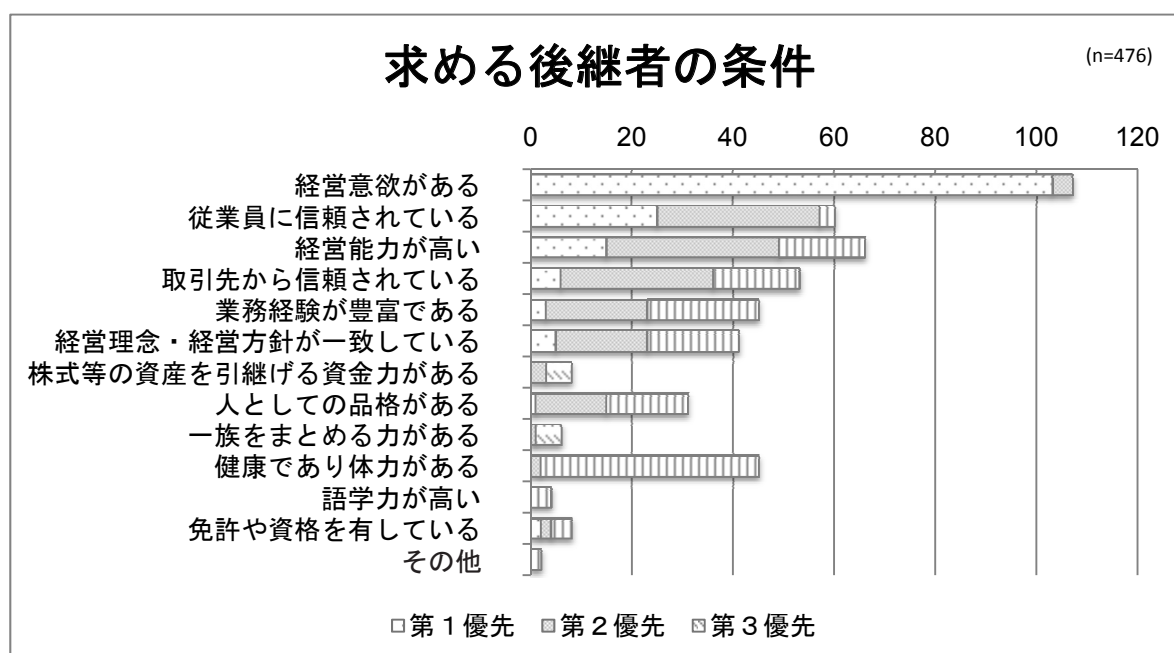


では、その後継者に求められる質という面から、求める後継者の条件を聞いてみると、まずは「経営意欲がある」というのが断トツである。そもそも経営者としてやっていく意欲がなければ始まらないということだろう。

次に高いのは「経営能力が高い」となっている。経営者としてのやる気があるだけでなく、経営能力もそれなりにないと経営者として事業を継続していくことが困難

だと感じているのだと思われる。

図 23 求める後継者の条件 ～経営意欲に次いで、経営能力も求められている～



IV. 事業承継に関する悩みと行政機関に求める支援

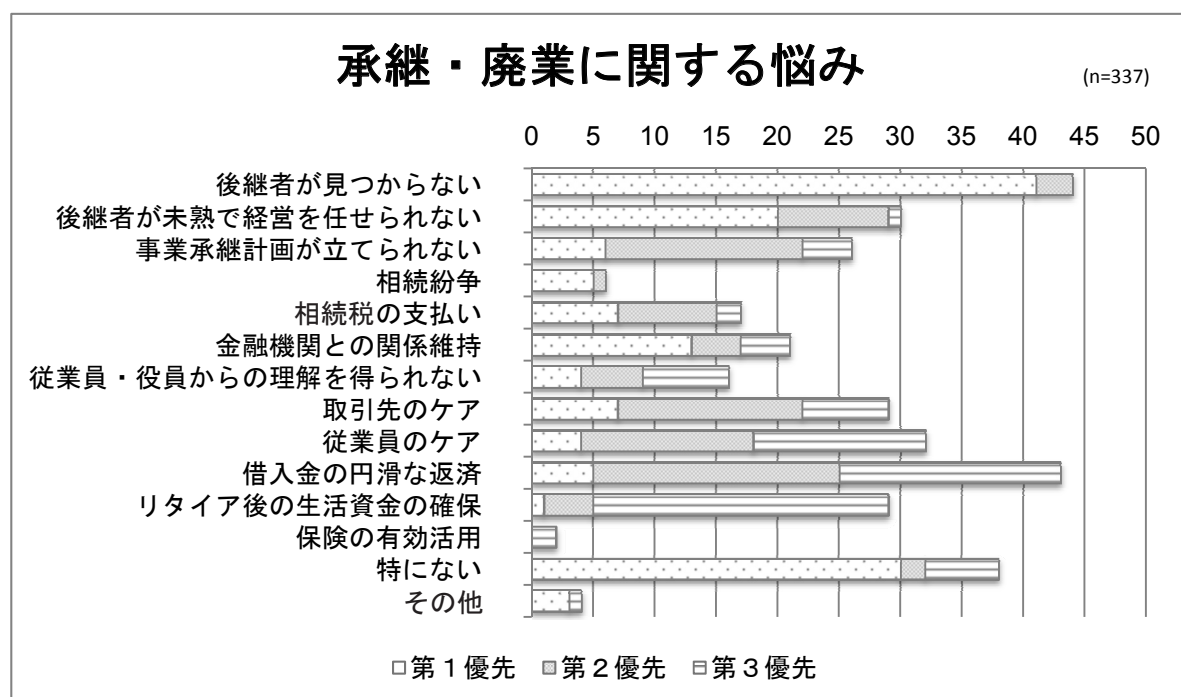
1. 事業承継に関する悩み

事業の継続性や事業承継、さらに後継者について見てきたが、これら事業承継に関して、実際にどういったことに悩みを抱えているか、そこを見ておきたい。

まず一番多い悩みは、やはり「後継者が見つからない」という、先ほどまで見てきた後継者難の問題があげられる。次に多いのが「借入金の円滑な返済」ときており、企業の財務面についての悩みが伺える。現社長としては借入金をきれいに返済してから代を譲り渡したいと考えているのかもしれない。

興味深いのは、第1優先として回答されているところだけを見ると、「特にない」との回答を除けば、「後継者が見つからない」に次いで「後継者が未熟で経営を任せられない」と続いていることである。やはり後継者の資質の面に不安を抱えている経営者が多いことが伺える。

図 24 承継・廃業に関する悩み ～後継者難、後継者の資質に関する悩みが顕著～



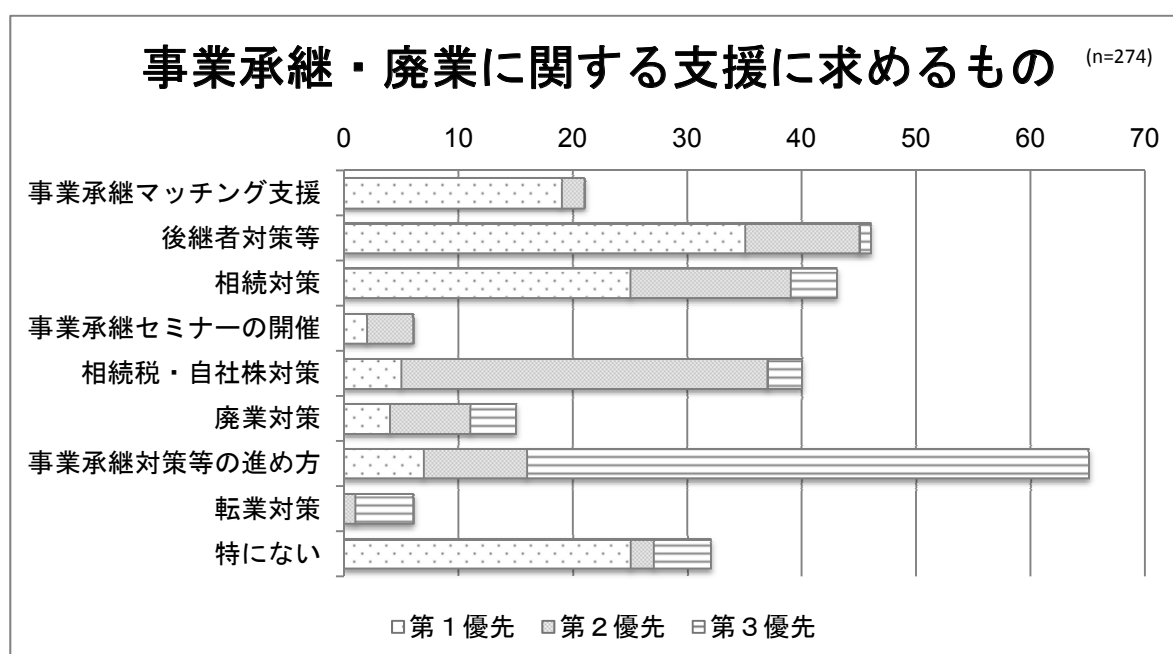
2. 行政機関に求める支援

事業承継に関して、行政機関に求める支援として最も多かったのは、「事業承継対策の進め方」である。事業承継の重要性は感じるものの具体的に何から手を付ければよいのか、どのように取り組んでいけばよいのか、そういった悩みを気軽に相談できる「事業承継における専門家」の必要性が問われているのではないだろうか？

また、第1優先のみ見てみると、「後継者対策等」が最も多い。今まで見てきたように、事業承継においては後継者難が大きな問題となっている。魅力ある事業へ転換した後、また借入金をきれいに返済してからという思いもあるのかもしれないが、新しい事業を築いていくのは、次の世代を担う後継者の仕事である。そして、借入金の返済は事業基盤を築きあげてくれた先代に対する投資と考えれば、これも後継者が担っていくべきものといえるのではないだろうか。このように後継者が自ら考え、高い経営能力を発揮して、次世代へ向けた経営革新を成し遂げるためには、早い段階からの後継者育成が欠かせないのではないだろうか。

行政機関に求められている「後継者対策等」というのは、後継者育成のための支援体制、後継者塾のような教育プログラムの提供が求められているのだと考えられる。

図 25 事業承継・廃業に関する支援に求めるもの ～後継者対策と専門家が必要～



V. まとめ

以上の調査結果を踏まえ、明らかになったことを以下にまとめてみる。

まず、業種に関しては、文京区の特徴と同じく、印刷・出版、医療関連の業種が一定数いたことである。また、企業規模としては小資本でも、億単位の売上高を上げて頑張っている企業が目立った。一方で、代表者の年齢から多くの企業が事業承継を迎えようとしていることが伺える。文京区といえども事業承継は待ったなしの状態であることが改めて分かった。

また、小規模事業者は廃業を決意しているところもあり、理由として後継者難が一定割合存在し、中小企業白書同様に後継者不足は廃業に結びつく危機的問題であることが分かった。後継者難について、その後継者が決まらない理由を尋ねてみれば、後継者の資質面に対する不安が一定割合存在していた。特に後継者の経営意欲と経営能力の高さについて求められていることが明らかになった。

「40代の後継者に事業承継をさせたい」「10年以内に事業承継を考えている」という結果がそれぞれ最も多いことを踏まえると、経営者は、後継者候補として40代前半できれば30代後半の段階で選定を終え、すぐにでも後継者教育を開始しなければ、本当に理想の事業承継は難しいのではないかと想定される。裏を返せば、経営者自身が、既に50代後半から遅くとも60代において後継者を意識した経営をおこなっていかなくては、理想的な事業承継が難しいということが改めて浮き彫りになった。

総じて事業承継に関して悩んでいることを尋ねてみれば、後継者難というのが特徴的な悩みであり、早い段階からの後継者育成も含め、事業承継問題に対してどのように取り組んでいけばよいかという点に集約されるのではないかと推察された。そのため、行政機関に求められる支援策というの、事業承継の専門家の必要性、後継者育成に対する支援が求められているのではないかと想定された。事業承継は待ったなしであり、事業を継続していく上ではどんな会社にも訪れる問題である。

Ⅲ．事業承継シンポジウム

(事例編①)

Ⅲ. 事業承継シンポジウム

日 時 11月22日（金） 14時～16時30分
会 場 文京シビックセンター26階 スカイホール
主 催 東京商工会議所文京支部・文京区
参加者数 38名

第一部 事業承継シンポジウム 14:00～15:30

①文京区事業承継実態調査の調査結果報告

14:00～14:40

報告者 内藤 博 氏（中小企業診断士）

東京商工会議所文京支部と文京区は、文京区内の事業者の円滑な事業承継による廃業の回避、経営者の円滑な引退へ向けた適切なサポートを行うべく、文京区および事業承継の専門家とともにアンケートによる調査・分析を以下の調査要領の通り実施した。当日は中小企業診断士内藤氏より、ア



＜調査結果を報告する内藤先生＞

ンケートの結果概要を説明。区内事業者の事業承継に関する実態やそこから判明した課題、今後必要となる支援策について言及した。

実態調査の詳細は「Ⅱ章 文京区事業承継実態調査 調査結果報告」参照。

調査要領

- ・調査期間：平成25年7月18日～9月27日
- ・調査対象：文京区内の中小企業約2,500社
- ・調査方法：FAXおよび経営指導員による聴き取り
- ・回答数：183社

②パネルディスカッション 14:40~15:30

テーマ「円滑な事業承継に向けて親と子を感じること」

- | | | |
|-----------|---------------------|---------|
| ●コーディネーター | 中小企業診断士 | 内藤 博 氏 |
| ●パネリスト | (現社長) 株式会社星共社 代表取締役 | 白井 宏二 氏 |
| | (後継者) 株式会社星共社 取締役 | 白井 広昌 氏 |
| | (専門家) 中小企業診断士 | 金子 一徳 氏 |

パネルディスカッション

内藤 まずは、白井社長から会社の概要、自己紹介、事業承継に対してどのような考えをお持ちでいるか、お話しください。

白井社長 当社は先代の社長が昭和 8 年に創業。聖書を作ることを目的に設立いたしました。日本で聖書を作っている事業所は当社だけであり、日本の聖書の 99%を当社で製本しています。例えばホテルに置いてある聖書が一般的にイメージできるかと思います。また聖書というのは非常に薄い紙を使っており、同じページ数を一般的な書籍にすると約 3 倍の厚さになります。よって聖書の作成には非常に高い技術が要求されます。また、聖書は永久的に使われるため長持ちをさせる必要があり、同時に美しく見せるため三方金の金付けを施します。これは飾りではなく、できるだけ長く使える、紙の劣化防止、汚れ防止の効果があります。したがって工場も聖書を作るにあたって、かつては金付けを全て手作業で行っていましたが、約 40 年前にドイツから金付けを施す専用の機械を購入し、自動化を図りました。当社は高い技術と機械を保有しているため、薄い紙を必要とする辞書関係の受注、金付け、銀付け加工の受注を多くいただいています。



事業承継に関しては、50 代のころには 65 歳くらいになったら譲ろうと思っていましたが、実際 60 歳になったら、70 歳代で事業を譲ればいいかという考えとなり、とうとう 70 歳を超えてしまいました。いつのまにか自分で事業の引き継ぎを引き延ばしてしまい、ここまできてしまいました。私が事業を引き継いだ今から 43 年前は右肩上がりの時代で、先代から事業を引き継いだ直後でもなんとか事業をやっていたのですが、ここ最近 20 年ほどはリーマンショックや不況を経験し、会社の借入も残ったまま息子に事業を引き継ぐということにためらいを感じ、なんとか借入をきれいにし、状況を改善して事業を譲りたいと考えていました。そんな中、

今年の夏に本日コーディネーターを務める内藤先生の講習会に参加し、内藤先生から借入の整理や状況の改善など完璧にやる必要はないという話を聞き、急に事業承継を進めないといけないという気持ちになりました。今ではせいぜい3年以内には事業の引き継ぎをしたいと気持ちを固めております。息子も他社から当社に戻り約10年が経過し、ここ最近の働きを見ていると、そろそろ事業を譲ってもいいという気持ちになっております。

内藤 ありがとうございます。年をとっていくにしたがい、いつか息子が自分を追い越す時がやってきます。後継者であり取締役の白井広昌様は立派な青年であり、この方に事業を譲ることを躊躇する方がおかしいのではないかと、社長に向かって話をしました。社長は自分が抱えた借金は自分の責任であるという、大変強い使命感をお持ちです。ただこれは息子が事業を引き継いでから考えればいいことだと思います。自分がゼロから設備を導入したらいくら資金が必要か、自分がゼロから今の取引先を開拓するのに何年かかるのか、それを考えれば今の借金は一つの設備投資でしかなく、しっかりした返済計画があればいいのではないかと、社長に説明しました。それでは次に、後継者白井様から他社から当社に戻ってからこれまでの話を伺いたいと思います。

白井取締役 私は大学を卒業し、出版・書籍・文具を扱う大手企業に入社し、そこで約13年間勤務しました。10年目に管理職、店長に就任し業務が多忙になったことや、その後地方への人事異動発令がきっかけで、非常に甘い考えではありますが当社に戻る決断をしました。当社に戻る時は当社の内情、決算内容など把握せずに入社したのですが、入社後に内部の様々な問題点を見つけました。その時、当社で長年にわたり働くべく様々な課題解



＜後継者 白井取締役＞

決に向けて努力しようという決意をしました。さらに入社して5年ほど経った時に起きたリーマンショックにより当社売上が大幅に減少し、東日本大震災でさらなる打撃を受け、当社最大の危機を迎えた時に腹をくくる覚悟ができました。その時が私の中で第二創業であり、社長になって会社を立て直したいと強く思いました。

内藤 後継者塾の受講者アンケートでも明確になっていますが、後継者になる明確な理由はみんな持っていないケースが多いです。「なんとなく」や「自分の家だから」といった理由が多く、後継者白井様が当社に戻った時の気持ちと同じような気持ちで、後継者になる人が多いように感じます。会社の決算内容を理解せず入社し、従業員台帳を見て、自分より年上の人ばかりであると入社した後に気づくケースが多いようです。以上のことについて、また世の中全体を見て、親子の承継の進め方について、金子先生はどのように感じていますか。

金子 中小企業庁のデータをみると、30 年位前までは先ほどの文京区の調査結果同様、直系の子孫に次ぐ割合が約 80%ありました。しかし 10 年位前のデータだと、その割合が約 40%に下がっており、現在はさらにその割合が下がっているとのデータが出ています。一方で他人に継ぐケースが 30 年前までは約 10%であったものが、現在は 40%を超えています。よって現在は直系の子孫に継ぐよりも、他人に継ぐケースの方が多くなっている状況です。本日パネリストとして登壇いただいている星共社様のケースは、今後珍しくなる事業承継の形であると感じています。

内藤 先ほど説明した文京区の調査結果のデータや、中小企業庁のデータと比べて、金子先生には星共社様はどのように映りますか。

金子 これまで後継者塾等で、次期代表者の方と数多く接してきましたが、事業を引き継いでほしいと社長から直接言われた後継者は今までほとんど出会ったことがありません。その点に関しては、星共社様にも共通していることだと思います。また、現代表から社長交代日をいつにするか決断させることも、コンサルティングを行う中で非常に難しいことであると感じています。その点に関しても星共社様は共通している部分であり、よくある事業承継の課題パターンであると思います。

内藤 先ほど 3 年後には後継者白井様に会社を譲りたいとの話がありましたが、今後白井社長はどのようなことをしていきたいと考えていますか。

白井社長 これまでは、引退した後何をしようか全く考えたことがありませんでしたが、最近事業承継を考えるとともに、引退後のことも考えるようになりました。私は昭和 32 年に出版社に就職し 10 年ほど、印刷、製本の発注業務を担当しました。その後星共社に転職し、トータルして 56 年間本作りに従事してきました。今後は出版関係の人向けに、造本コンクールや造本に関するコンサルタントをして、皆様の役に立ちたいと考えるようになりました。最近仕事をしていて、出版業界の人でも束見本を作るための指定書を書くことができる人がだんだん減ってきており、とても悲しく思っています。最近では反対に私から指示を出すことも少なくないため、私のような人が必要なのではと思っています。また今まで当社で作った本をいろんな方に見せたいという気持ちが高まっています。



＜白井社長＞

内藤 金子先生が今まで見てきた中で、社長引退後、どのようなことに取り組んでいく方が多いか、またその時にアドバイスをすることなど、教えてください。

金子 よく私が言うことは、仕事が趣味になるのはいいいが、仕事が全てになってはいけないと申し上げます。円滑な引退に向けて、若いころの趣味、興味を復活させることや、白井社長のようにこれまでの仕事の経験を、ボランティアのような形で世の中に広めていくことも非常に素晴らしいことだと思います。仕事が全てになって

しまうと引退ができないケースが非常に多いので、引退に向けて仕事以外の趣味や取り組むことを見つけるようにアドバイスしています。

内藤 社長の引退に関してもう一点、金子先生は「社長交代式」を企画、運営したことがあるようですが、そのことについても教えてください。

金子 先日、社長交代パーティーを横浜の某ホテルで、企画、運営いたしました。その会社は現社長がなかなか、息子である後継者に会社を譲ろうとしていませんでした。そこで後継者とも相談し、役員・従業員や関係者など大勢の前で、社長引退を宣言させようと企画しました。企画段階の時点では、当時の社長は全く乗り気ではありませんでした。しかし話が進むにつれ市長を



呼んだり、商工会議所の事務局を呼んだりと話が広がっていき、もともと代表権を譲るつもりがなかった社長（当時）が代表を譲る決意をするようになりました。このように、パーティーを一つの機会として代表の気持ちが変わるというケースもあります。

内藤 今の話につながりますが、高齢の社長が幅をきかせることを私は「老害」と呼んでいます。高齢の社長が仕切ることによって発生する弊害だけは起こしてはいけないと思っています。どういうことかと言いますと、木が栄えて枝が大きければ大きいほど、その下にある若木は日影が長い分だけ成長が遅れます。子が可愛いからといっていつまでも傘をさしていると、その子の成長は遅れてしまうという事実を理解していただきたいと思います。星共社様のケースでは、後継者である取締役白井様が自分自身で意思が変わったと、会社を立て直す決意をしたとおっしゃっていましたが、東京商工会議所文京支部の「文京・後継者塾」がよい機会になったのでしょうか。

白井取締役 社内は私より年上の方ばかりで、さらに職人の方が多い。その中で外からの力、情報は非常に有効でした。色々困っている中で商工会議所や取引先信用金庫様の方と出会い、色々な外部セミナーや支援策の情報をいただき、積極的に活用、参加しました。自社の業務を行いながら、その後にセミナー・研修に参加することは非常に大変でしたが、東日本大震災など世の中辛いことが多い中で、自らも頑張らないといけないと決意し、参加しました。また後継者塾にも参加し、現在は様々な形で支援や紹介をさせていただいており、幅が広がってきています。

内藤 後継者塾で出会った方々と新しい人間関係が生まれました。またそのきっかけ

は取引先信用金庫様の紹介がありました。これらの事象はすべてこの地域(文京区)の中で発生しています。こうしたつながりから地域の中で取り組んでみたいという話、「ソーシャルビジネス」の考えを以前伺いましたが、その点はいかがですか。

白井取締役 「ソーシャルビジネス」に関して、ある大学院で学ぶ機会がありました。直訳すると「社会での仕事」ですが、要するに貢献という意味です。世の中や地域への貢献をビジネスとして成り立たせるという考え方で、当社の聖書はまさにその分野に合致すると考えています。聖書は頒布の精神で成り立っており、発展途上国へ聖書・物を配布し、寄付金によって事業が成立すること自体が「ソーシャルビジネス」であることに気づきました。それ以後、自社を紹介する際に「聖書の製本業 星共社」と紹介するようになり、「製本業の星共社」と紹介するのと、反応が全く違うことに気がつきました。これからは「ソーシャルビジネス」の考え方、貢献や還元の精神にのっとって事業を続けていくことが生きがい、やりがいにつながるのではないかと、考えています。

内藤 企業とは「収益」から、社会全体への「奉仕」へ少しずつキーワードが移ってきているように感じます。印刷業界、雑誌や本など紙を中心とした業界は、IT によって浸食されています。マッキントッシュを中心とするデータパブリッシングの世界、また WEB も普及し、ついに新聞までもがデータ化されることで、パソコンやスマホで読む時代になりました。その中で、後継者白井様は IT というキーワードをどのようにとらえているのでしょうか。

白井取締役 セミナー等に参加するようになったのは、わずかここ 2 年ほどですが、その中で IT の使い方について今流行っているのは、「ハイブリッド」というキーワードだと感じています。組み合わせという意味ですが、先ほど話した「ソーシャルビジネス」自体が、何かとの組み合わせや、シェアをするという意味でつながると思います。例えばカーシェアやシェアハウスなど、みんなとつながるということが「第四の消費」と大学院で学びました。当社においても IT に関しては、現物の本と IT の融合を図っていければと考えています。現物の本が世の中から不要になることはないのです、そこは守っていきながら、IT を活用して色々な方とつながる、世界とつながるといふ考えも持っていきたいと思っています。

内藤 ありがとうございます。金子先生、最後に総括をお願いします。

金子 本日はいわゆる血族の中での事業承継について話していただきました。20 年くらい前までは、後継者が子供の頃から会社を遊び場としてずっといて、従業員もこの人が会社を継ぐのだなと考えることが当たり前でした。しかし先ほども説明しまし



＜専門家 金子氏＞

たが、これからは他人に事業を継ぐという考え方や、そういったケースが増えていきます。その要因には、少子化や情報、選択肢が増えていること、さらには不況が長く続き企業の業績が悪くなったことが挙げられます。家で代表者が不況や業況を嘆いている姿を子供が見て、事業を引き継ぎたいと思う人は少ないと思います。親族に承継する場合は、家庭内など身近なところから、事業が楽しいことを洗脳していく必要があると考えています。また最近私は、親族内で事業承継するケースでも、親族内 M&A と呼んでいます。最近の後継者が他社で修業を積んで、会社に戻ってからすぐ引き継ぐといったように、事業承継の期間が非常に短くなってきているように感じます。そのような場合、後継者が会社のことをよく分からないうちに、事業を引き継ぐことになります。その時に現社長が、当社の概要、財務状態、従業員についてなどの詳細を話すべきだと思います。これは M&A を進める上では当たり前のことですが、なぜか親族内の承継だとこの点が欠落しがちです。会社を見える化する、説明することは親族内承継でもきっちり行っていくことが、事業承継を円滑に進め、その後の事業にも大きな影響を及ぼす点であると考えています。

第二部 ビジネス交流会（名刺交換会）

15 : 30 ~ 16 : 30

シンポジウムパネリストをはじめ、区内事業者、金融機関担当者など 38 名が参加し活発な交流、意見交換を行いました。



<交流会の様子>

IV. 事例集(事例編②)

- 事業所①

衣料品製造卸売業

- 事業所②

印刷業・データ作成業

- 事業所③

特殊加工製本業

IV.事例企業の紹介

今回アンケートとは別に、文京区内で事業承継に取り組んでいる企業を3社選定し、別途訪問調査を実施した。業種に違いはあるが、各社が抱える事業承継への課題には共通点も見られ、今後の文京区内における事業承継の取り組み支援のあり方の参考になると考える。

事例1：衣料品製造卸売業

資本金	1,100万円	創業年	昭和13年
従業員数	21名	売上規模	6億5,000万円

当社は、戦前の昭和13年に、先々代が医療衛生用品販売を目的に創業した文京区内でも歴史の長い会社である。

戦時中の混乱期を経て、創業者の弟が医療ゴム製品及び農業用手袋の製造販売のために別会社を設立し、ラテックスゴムによる家庭用手袋の生産を我が国で先駆けとして開始したという経緯もある。

その後、レジャー用品の取り扱いを開始し、これらの比率が高まるにつれて社名も現社名へと変更した。ラテックスゴム製品の製造で培った卓越した製造技術が、今にも活かされている。



【事業承継のヒント① ～後継者がIT化を加速させる～】

事業承継を決めた時期 (経営者の年齢)	64歳	引退年齢	70歳
引継時の後継者年齢	35歳	先代経営者と後継者の関係 (選定した理由)	娘

後継者の経歴（卒業から就職、留学、入社、業務経験など）

私立高校卒業後、エスカレータ式に短大へ進学、その後、海外経験を積むためにカナダへ2年半程留学した。留学先では専門学校に通い、経営学、マーケティングについての知識習得に励んだ。

帰国後は海外経験を活かし英会話学校に就職、社会人としての経験を積んだ後に、23歳で当社へ入社した。

当社では、企画、デザイン、商談、生産管理、輸入といった上流工程の業務に携わるとともに、今の時代に欠かせないIT分野での業務にも積極的に関わってきた。ホームページをリニューアルし、オンラインショップも開設、当初300万円のオンラインでの売上規模を、1,000万円にまで成長させた。

○事業承継にあたっての問題と課題

現社長の心配事は、従業員が新体制についていけるかである。従業員に対する対応を、当社の事業承継における課題として認識している。

後継者は、5年後の承継時点において、古い体質の従業員も合わせて退職してもらうなど、スッキリとさせた上で引退してほしいと希望している。親子のギャップが感じられる。

また、後継者は独身であるため、婿取りについても課題を抱えている。次期社長の婿ということになると、株や個人資産の承継など、財産面でも懸念を抱えるため、婿選びは慎重にならざるを得ない。

後継者が「身内が事業を引き継がなければならない」と感じたのは、中国企業とのやり取りを通じてである。血縁内の結びつきが強く、親族経営がほとんどの中国企業との取引時に、若くて経験も浅いが身内である自分に対する対応と、年配で豊富な経験のある身内でない社員への対応が明らかに異なっていたのだ。娘の自分が交渉することで商談がスムーズに運ぶことについて、身を持って体験したことで、自身が引き継ぐ覚悟ができたのである。

○課題克服に向けた取り組み、また相談した相手

まずは、顧問税理士に相談している。税理士事務所に務めていた人が経理を担当してくれているため、会計面や税金面での実務対応は可能である。

税理士については、個人資産の相続関係と土地の売買でお世話になった先生に、会社の方も診てもらうように切り替えた。

また、商工会議所や中小企業診断士などのその分野の専門家にも相談している。

○利用した支援・税制・公的機関

事業承継に関する具体的な実務が発生するのはこれからのため、まだ利用したという支援施策はない。後継者育成については、東京商工会議所文京支部が実施した文京・後継者塾に参加した。

後継者塾については、後継者教育の観点からのカリキュラム、内容もよかったが、なんといっても同じ境遇の後継者と、横のつながりができたことが大きい。無料の塾であったが、その実態は無料では申し訳ないと思うほど充実した内容であった。

○承継後の後継者の取組と業績変化

まだ承継前なので、具体的な取り組みとその効果は述べられないが、後継者が当社に入社してからを考えると、新しい取り組みに積極的にチャレンジしていることが特徴的である。

後継者自身はカナダへの留学経験もあり、国際感覚を有していることからグローバル対応にも障壁がない。そのため中国の生産工場との対応や輸入関係などは後継者が対応してきたところである。

また、IT化へも積極的に取り組んでいる。先のホームページのリニューアル、オンラインショップの開設などは、若い後継者だからこそ、迅速かつ柔軟に取り組んで来られた成果である。事実、オンライン上でオリジナル品の受注を受けるようになって、売上も確実に見込めるようになってきた。



○先代から受け継いでいる理念

創業時からゴム製品のパイオニア的な存在であった。炊事用のゴム手袋を新規商品として開発するなど、常に顧客の近くに居続けている企業である。後継者は「顧客の近くに居続ける」という点を、今も大切に受け継いでいる。

○その他、感想、行政機関に求める支援

各種セミナーでは、代表者や管理職などにおいては、就業時間内でも容易に参加しやすいが、一般の従業員が会社を抜けて参加するのは、少々厳しい現状がある。その点、専門家派遣などで専門家の先生が当社に訪問し、そこで従業員に対して研修をしてくれることは非常にありがたいと感じている。このような出前研修の制度を充実してもらえると助かる。

また、異業種の合同合宿研修など、宿泊を伴う研修の効果も、横とのつながりなどを考えると、非常に高いと感じている。しかし、この場合は費用がそれなりにかさみ、なかなか一般の従業員を参加させることが難しい。効果は期待出来るだけに、その費用面について考慮いただきたい。夜間の安価な研修でも良いかもしれない。

融資制度についても疑問を感じている。様々な認定制度があるが、それら認定を取得したからといって、実際に融資条件が緩和されるわけではない。結局は個々の企業の実態に応じて融資審査が行われているのみで、通常の融資との違いが実質的には感じられない。

●事業承継のヒント

後継者は、守るべきもの、受け継ぐべきものは、しっかりと大切に受け継ぎながら、新しい取り組みには積極的にチャレンジしている。それを可能としているのは、歴代の経営者に対する敬意と、留学経験により国際感覚を身につけたことであろう。さらに、留学先では経営学とマーケティングの勉強をするなど、経営者としての基礎的知識の取得にも励んでいたことが大きいと思われる。

現社長に対して、行政に求める支援を尋ねれば、従業員研修についての要望が出てくるなど、非常に勉強熱心な企業風土を持っているのではないかと感じた。

日々勉強しながら、それを実践していく。そういった前向きな取り組み姿勢が重要ではないだろうか。

事例 2：印刷業・データ作成業

資本金	1,000万円	創業年	昭和24年
従業員数	5名	売上規模	1億円

創業者は現社長の父。昭和24年に裸一貫で群馬県から上京して、飛び込み営業を続けて、顧客を開拓し、印刷業のY社を開業した。

現社長は65才～70才での引退を考えている。幼少期は、ゲタ履き住宅で、工場の2階には住み込みの工員が居て、印刷機の音を子守歌に成長した。大学時代から現在に至っても、アメリカンフットボールの現役選手である。45歳で代表に就任した。

印刷業は大変な不況業種となり、過当競争で、更に疲弊している。その中でも黒字を維持している分野は、データ加工や、プロセスなど、印刷前段階といわれる分野を中心にしている業者である。

また、顧客の中に深く入り込み、情報管理、顧客データの一元補修などを請け負っていると、データ管理の安全性への見地から、価格競争の起きにくい業態となっている。



【事業承継のヒント② ～子の会社が親の会社を超える～】

事業承継を決めた時期 (経営者の年齢)	63歳	引退年齢	70歳
引継時の後継者年齢	41歳	先代経営者と後継者の関係 (選定した理由)	息子
後継者の経歴（卒業から就職、留学、入社、業務経験など） 大学卒業後、大手印刷会社 PT アカデミーに3年間通学。後継者のネットワークを作った。25年前に当社で業界の先頭を切ってコンピューターを導入した時には、学生であった後継者(ご子息)は大変興味を示した。 29歳の時に入社、36歳の時に現社長が資本を出して独立。広尾にデザイン中心の会社C社を設立した。同社はY社の古くからの顧客の仕事を請負う形で創業し、現時点では印刷業を遙かにしのぐ売上と利益を上げており、どちらが親会社かわからないという状況となっている。			

○事業承継にあたっての問題と課題

長男に事業承継を行いたい、黒字の子会社と赤字の親会社が存在している状況である。両社の合併や、代表の一括交代など、具体的な手順と取り組みに課題を抱えている。

本家の Y 社は老舗であり、重要な顧客も多いが、利益率が低く、経営内容は悪化しており、借り入れも多い。しかし資産があり、バランスはとれている。役員貸し付けなどの相続税対象の未払い金もあり、いずれかの決算で、債務・債権放棄や在庫や資産の圧縮などにより、会社の総資産を縮め、移転費用を抑えなければならない。

現状の売上高から見て、存続会社を C 社にして、逆吸収合併もあり得る。C 社は印刷の前工程で、Y 社以外への発注も取らざるを得なくなってきた。

Y 社以外もネットワークに加えて一貫生産を目指す体制にするよう、クライアントからの要請が強くなってくるなど、業態面での取り組みに向けた課題も抱えている。

また、印刷業組合の代表という公職を活かしきれていない現状もある。

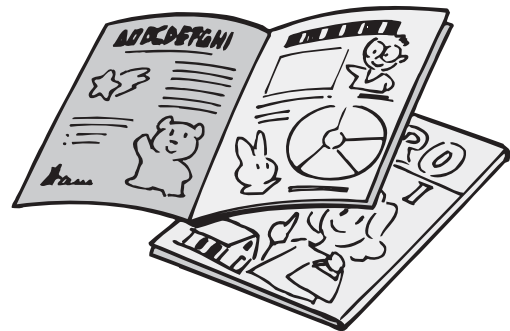
○課題克服に向けた取り組み、また相談した相手

顧問税理士と事業承継税制対策の取り組みを開始した。ご子息が子会社として黒字運営している会社は存続させ、株式の移管を進める。逆に資産が大きく株価が高騰している父の会社はしっかりと対策を講じて、株価を下げた後に承継へと進む必要がある。事業承継計画表を作成し、じっくりと行っていく。

また、管理部門の二重費用を解消するために、商工会議所のエキスパートバンクを活用して具体的に取り組んでいる。

○利用した支援・税制・公的機関

業界で生き抜く知恵が東京商工会議所にはたくさんある。情報提供も多く、資金も得やすい。顧客の紹介も人脈で取りやすい。商工会議所の各種制度は幅広く活用させてもらっている。



○承継後の後継者の取組と業績変化

後継者の子会社は、売上高、社員数共に親会社である Y 社を上回った。

下請型と提案型の違いと受け取っているので、親子での軋轢はなく、家族関係も良好である。自宅は工場の敷地つながりで 2 軒仲良く暮らしており、家族と仕事が共存共栄している。

○先代から受け継いでいる理念

現社長が 2 代目、後継者（長男）が 3 代目である。60 年にわたる取引、創業からのつきあいがあり、上場会社との人脈もつながっている。そのため、信用重視と共存共栄を大切にしている。

○その他、感想、行政機関に求める支援

東京商工会議所文京支部主催の後継者塾には、後継者が自ら決断して参加した。グループ討議や異業種交流が好きであり、今後もこういった形式のセミナーや塾を開催してもらいたい。

●事業承継のヒント

親が子を超えるということは良くある話しである。しかし、当の父親本人からしてみたら、内心「おもしろくない気持ち」と「素直に嬉しい気持ち」が入り乱れていることであろう。「おもしろくない気持ち」が強すぎれば感情的になり、親子間の軋轢も生じてしまう。

今回のケースでは、会社を 2 つに分けていたことが幸いしたこともあるが、やはり日頃からの親子間のコミュニケーションが円滑に図れていたことが大きいと思われる。親子であるがゆえに、近くて遠い存在にならないように気をつけたい。

事例 3：特殊加工製本業

資本金	1,200万円	創業年	昭和8年
従業員数	20名	売上規模	2億円

当社は、先代社長が区内にて製本業として創業したのが始まりであり、製本の工程の中でも“金付け”という本の側面の紙に対して金箔を貼り付けるという特殊加工を得意とし、聖書・高級手帳などの用途に使われている日本でも数少ない製本加工をおこなっている。

現社長は、高校卒業後に大手 M 社の出版部へ入社し、資材管理、受発注業務を経て、先代の長女と結婚し、29歳で養子となった。そんな矢先の3年後に先代が急逝してしまい、否応なしに事業を承継することとなった。

長らく、印刷製本業界も活況を呈していたが、リーマンショック後から徐々に受注が減っていき、不況の真ただち中にある。



【事業承継のヒント③ ～公の場で話したことで承継をはっきりと決意～】

事業承継を決めた時期 (経営者の年齢)	75歳	引退年齢	78歳
引継時の後継者年齢	49歳	先代経営者と後継者の関係 (選定した理由)	息子
後継者の経歴（卒業から就職、留学、入社、業務経験など） 現社長の長男。大学卒業後、大手 M 社に入社し、その後現場の経験を踏んで、最後は店長をやっていた。ところが、友人の両親の死を間近に見て、初めて「家督を継ぐ」ことを意識し、当社への入社を決意。 入社後は、新規開拓、経営計画の立案、損益の見える化に着手して、回復基調へ向かいつつある。 空手は黒帯の実力を持ち、空手仲間からいろいろなアドバイスを得ながら、会社経営に活かしている。			

○事業承継にあたっての問題と課題

現社長は、娘婿という立場で事業承継をしたといういきさつがあったため「とにかく一族が保有してきた土地を守っていかなくてはならない。自分の代で土地を切り売りしてしまったら面目ない。」というプレッシャーと常に戦ってきた。そのため、必死に事業を発展させることに邁進してきたものの、今となってみると、土地の名義が一族に分散し、共有名義になっている物件も多い状態であり、相続が繰り返される度

に名義が複雑化していき、いざ長男へバトンタッチしようとしたら、かえって不自由な状況にあることに気づき悩んでいる。

また、株式についても同様に分散してしまっており、いつのタイミングで株式を集めようかと考えている。

事業そのものは、印刷・製本業界という不況業種に属していることから、特殊加工を手掛けているとはいうものの、ギリ貧の状態が続いており、何か手を打っていかねばならないと考えている。後継者が主体となって新しい取り組みをすべきであるが、後継者はすべての社員の中で最年少であり、やりにくい場面もある。しかし新しい人材を確保し、新規事業を立ち上げ、未来の収益の柱を作っていく必要がある。

○課題克服に向けた取り組み、また相談した相手

“金付け”という特殊な加工技術を保有している強みを活かして、本以外にもこの技術が応用できないかを模索していきたい、としている。また、これまでのようなB to B ビジネスだけではなく、直接消費者へ販売していく B to C ビジネスへも進出を図りたいものの、全くこれまで手掛けたことがないため、商工会議所や金融機関へ相談したりしている。

○利用した支援・税制・公的機関

商工会議所や金融機関からは、セミナー・イベント情報、専門家を使った派遣事業まで幅広く対応してもらっており、後継者が勉強熱心ということもあって、文京区で行われた後継者塾にも積極的に参加するなど、ネットワークを広げながら、新規ビジネスを模索中である。近日中に自社ホームページを初めて立ち上げる予定にしており、着実に後継者を中心に新しい動きが出てきている。

後継者塾では、塾生の中でもリーダー的存在になり、活発な議論の先陣を切っていた。塾の中では、当初あまり自社の実態を語ろうとしていなかったが、だんだんと議論が深まるに連れてその意識が薄れ、気が付いたら、自分が一番本音を出していた。そうしたこともあって、文京区で事業承継に関する調査報告会をパネルディスカッション形式でやることになった時には、後継者塾を代表して親子でパネラーとして参加し、広く同区内の事業者へ事業承継の苦労やポイント、など披露することに繋がった。



○承継後の後継者の取組と業績変化

現社長の時代、リーマンショック前までは、不況業種といいながらも特殊技術を背景にして、何とか事業を継続してきた。ただし、社内管理体制などは全くされておらず、どの顧客が儲かっていて、どの顧客が赤字なのかは把握出来ていたが、古き良き時代のままドンブリ勘定で経営がなされていた。

そこに、大手書店で店長をやっていた後継者である長男が入社したのだから、愕然となるのは当然であり、当時を振り返って後継者曰く「会社として全く機能していない！」というものだった。そんな折に、顧問税理士からも「会社経営をそろそろ止めたらどうか」という最後通告も突きつけられた。

後継者は、そこで、一念発起し、まだ社長にはなっていないものの、とにかく「すべてを『見える化』しよう」という取組を始めた。利益管理を取引先及び協力会社1社1社に対してシビアに行い、それをもとにして経営計画も立案した。人使いはもともと得意であったため、社員管理もきちんと行うようにした。その結果、収益体質が徐々に改善され、売上はリーマンショック前に比較して 60%程度へ落ち込みながらも利益体質へ変貌を遂げつつある。

社長の後日コメントは以下の通り。

「長男から問題点を指摘されて、はじめて自分のふがいなさを納得した。実際に利益管理を行うことで収益が改善された現実を目の当たりにすると、もうその通りだと納得せざるを得なかった。幸いにして不渡りが出るような顧客がいなかったことも良かったが、本当に長男が心強く思えたものだ」

○先代から受け継いでいる理念

“金付け”の技術は、もともと 30 年前にドイツで印刷製本工場を見学した時に会ったもの。そして、その時に「これだ！」と直感するものがあり、帰国してすぐに最新の機械を導入した。もちろん、機械だけ揃ってもだめで、これを使いこなせる老練な職人技というものも磨く必要があった。金付けした本は、立派で荘厳な外観に仕上げられるという見た目の素晴らしさはあるのだが、虫よけ／カール防止／ほこり取り効果／紙質保持などの様々な実益も兼ねていることも見逃してはならない。こうした古き良き伝統を伝え残していくことが、当社に課せられた宿命だと感じている。1品もので年間 30 冊あまりしか製本されない、分厚い聖書は当社の自慢の逸品である。この聖書は機械では加工することができないので、職人が手加工するわけだから、儲かるはずがない。しかし、この最高峰の技術を伝承していくことが当社の生き残る道だと信じている。世界中の名立たる教会に、この聖書が納められているという自負を持って、今後も経営に臨みたいとしている。

○その他、感想、行政機関に求める支援

今回、後継者が参加した後継者塾をはじめ、パネルディスカッションなど、様々なセミナーへ積極的に参加するようになった。また、現社長もこれまで、「社長交代は会社の中身をきれいにして、借金をなくしてから継がせるもの」と頑固に信じていたが、それは間違いであることに気付かされたのも、専門家に出会えたからである。こうした親子共にそれぞれの立場で気付きがあったことは、ひとえに行政機関が惜しみもなく、当社に対して無償の支援をしてくれたからこそである。

そして、東京商工会議所文京支部でおこなわれたセミナーやパネルディスカッションを通じて、親子で本音を語り合った。現社長は口下手で当初、参加を辞退しようと思っていたようだが、結局終わってみたら、「自分自身を振り返る良いチャンスをもらった。自分の口で会社のことを語ろうとすることで、頭の中がすっきりし、これから何をすべきかが見えてきた気がする」という感想を述べた。

●事業承継のヒント

父親の時代は高度経済成長期で作れば売れる時代であったため、厳密な計数管理はされてこなかった。そこに、大手企業で経営計画、損益管理の経験を積んだ後継者が入社した。昨今の厳しい状況下、後継者が半ば強引に改善を実施したことで、会社は利益体質へと生まれ変わりつつある。

一方、父親としては「自分の代で生じた問題は、自分がいるうちに綺麗にして息子に譲りたい」と考えるのも、また自然なことである。しかしそれではいつまでたっても事業承継は進まない。

しかし、後継者は十分に社長としての器量を備えている。現社長である父親が「自分の考えが間違えである」と専門家に気付かされたことで、当社の事業承継は前に進み始めたのだ。

事業承継は一生に一度のことである。そんな時は自分だけで悩むのではなく、経験豊富な専門家を、有効に活用することが得策であるといえるだろう。

以上

おわりに

本報告書は、文京区内中小企業経営者が直面している事業承継問題の課題解決に向けて、東京商工会議所文京支部が1年間取り組んだ「事業承継啓発プログラム」での実施事業を取りまとめたものである。また、「文京区の事業承継に関するアンケート調査」では文京区や区内関係団体の協力のもと、アンケート結果から現時点での区内企業の課題を抽出することができた。

アンケートの調査結果からは、10年以内に事業承継への対応が必要となる企業（承継・廃業の計画を含む）は調査対象企業の66%に達し、経営者の高齢化が進んでいる実態を含めても、事業承継は喫緊の課題であるといえる。区内中小企業を中心とした技術やノウハウ、地域社会における貢献等を鑑みてもその経営資源の喪失は社会全体の大きな損失へと繋がっていく。

区内中小企業の事業承継の円滑化を実現するためには、現在の経営者及び後継者が事業承継の重要性を十分認識し、必要な知識等を修得すると同時に計画的な取り組みを行うことが先決である。アンケート調査の質問項目「事業承継に関する悩みと行政機関に求める支援」において最も多かった回答は、「事業承継対策の進め方」や「後継者対策」という結果となっており、事業承継の問題解決に向けては、「事業承継に係る情報の提供」、「事業承継に取り組んでいる経営者・後継者同士の情報交換の場」、「後継者育成の支援」などの活用が必要となってくる。こうした活用を通じて経営者の世代交代への意識向上が図られ、企業存続だけに留まらず経営環境の変化に適合した技術向上や販路拡大などの発展的な企業活動の展開に結びつくと考えられる。

事業承継の準備は、経営者にとって既存の事業と平行して取り組む必要があり、時間や労力・専門知識の必要性を考慮しても経営者・後継者だけで十分に行うことは難しい。中小企業診断士や税理士等専門家を活用できる相談体制の強化・充実が必要不可欠である。こうした状況を踏まえて今後、東京商工会議所文京支部では経営改善普及事業などを通じて文京区や区内関係団体などの協力を得ながら継続的に事業承継支援を実施することで、区内企業の経営改善と企業活動のサポートを通じ地域の振興・活性化を図っていく。

○講 師

・ 内藤 博氏 (中小企業診断士)

略歴：(株)モーターマガジン社で取締役 6 年、通算 27 年間勤務。商品開発、デザイン、知的資産・付加価値向上、情報分析の重要性と PR ノウハウに精通。そして事業承継支援の専門家。平成 6 年中小企業診断士合格。平成 15 年に独立。現在は東京商工会議所「中小企業支援センターのコーディネーター」として活躍中。高千穂大学非常勤講師として教鞭をとる。合同会社シード代表。

・ 東條 裕一氏 (中小企業診断士)

略歴：「売れる仕組みづくり」「売れる営業体制づくり」のためのコンサルティングを得意とする。16 年間、損害保険会社で主に営業職を歴任。この経験と中小企業診断士資格の知識やノウハウを活用して、日夜活動している。前職（損害保険業）では、損害保険代理業に対する営業企画、販売支援を実施。その経験を生かし、売れる仕組みを構築するコンサルティングを行っている。株式会社エッグスコンサルティング代表取締役。

・ 高橋 聡氏 (中小企業診断士)

略歴：大手電子部品メーカーで生産技術の基礎を身に付け、中国・深圳で新工場立上げの海外プロジェクトに携わる。家業である町工場の経営経験を活かし、中小企業診断士資格取得後、SOY コンサルティング株式会社を設立し独立。製造業の経営改革、企業再生支援を主にコンサルティングを行っている。

・ 山口 亨氏 (中小企業診断士)

略歴：システム関連会社で、プログラマ、SE と技術現場を経験。UTAGE 経営研究所を設立し、中小企業診断士として独立後は、現場経験を活かし IT インフラ構築やインターネットを活用した販売促進支援（Web 制作や Facebook、Twitter 活用など）を中心に活動している。得意の IT 化支援の他、創業・事業承継支援ではクライアントの潜在ニーズを引出し、「想い」を事業計画書という「形」にすることを得意としている。

・ 金子 一徳氏 (中小企業診断士)

略歴：政府系ベンチャーキャピタルである東京中小企業投資育成(株)へ入社し、投資から IPO 支援まで幅広く行う。助成金／補助金から融資、投資、株式公開（IPO）による資金調達はもちろんキャッシュフロー経営、売上利益計画策定、経営戦略構築、企業再生、リスクまで幅広く対応できる経営コンサルタントとして活動。株式会社プリンシパル・ステア取締役。

○調査集計・分析・考察・取材協力

・ 事業承継センター株式会社

〒105-0011 東京都港区芝公園 3-5-8 機械振興会館 518
電話 03-5408-5506

平成25年度
事業承継啓発プログラム報告書
(東京都地域振興推進事業)

発行 平成26年2月
発行所 東京商工会議所文京支部
〒112-0003 東京都文京区春日1-16-21
文京シビックセンター地下2階
電話 03-3811-2683
印刷所 株式会社 大藤社

※無断転載・複製を禁ずる

