

資料1 事業承継に関するアンケート調査

実施 ● 令和元年9月12日(休)開催の事業承継セミナー受講者等を対象に実施

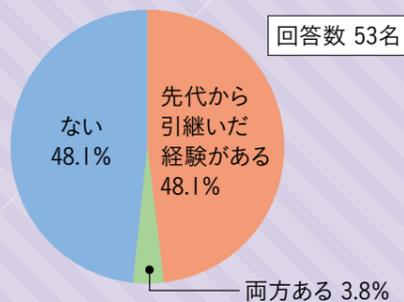
回答 ● 53名(うち事業承継の経験者は27名)

詳細は「福井県事業承継ポータルサイト」でご確認いただけます。

福井県事業承継

検索

Q. 事業承継の経験があるか



Q. 事業承継を進めるにあたり、課題となること(複数回答あり)

| 課題          | 回答数 | 割合(%) |
|-------------|-----|-------|
| 経営状況        | 22  | 42    |
| 事業の将来性      | 40  | 75    |
| 従業員の理解      | 16  | 30    |
| 取引先や金融機関の理解 | 12  | 23    |
| 資産・負債の承継    | 20  | 38    |
| 後継者の資質      | 25  | 47    |
| 経営者の意識      | 12  | 23    |
| その他         | 3   | 6     |

Q. 後継者に事業を渡すタイミング(一部抜粋)

- 2000年問題と先代の癌
- 先代の急死
- 父の病气
- 先代の元気うちに
- 満70歳を目前
- 先代が75歳になるタイミング
- 先代の限界。時代の速さや情報量についていけない。
- 父に別の仕事のオファーがあり
- 時期を公言して、意識を持たせるようにした。
- 先代が75歳までに(70歳の頃)代表交代を伝えたので準備期間が充分にあった。
- 技術の伝承ができ、後継者から要望があった。
- 東京から帰省し10年勤め、時代の変化も考慮し引渡した。
- 3年で渡すと決めた。(ふるさと企業経営承継円滑化事業の採択が決定したから)
- 事業承継補助金の申請タイミング。
- 経営者が高齢化と社会的タイミングもあった。そろそろと思っていたところに、補助金の件があり決断。



事業承継コーディネーター(左から順に)竹川氏、加藤氏、坪川氏、竹田氏

事業承継を進めるための課題として特に多かったのは「事業の将来性」でした。その他、「経営状況」や「資産・負債の承継」の課題も含めて、会社の現

加藤 後継者が若いうちに引き継いだ方が売上・収益が良くなるというデータが2019年版「中小企業白書」に示されています。30歳代〜40歳前半でも早すぎることはないの

竹田 特に創業者の方は会社に愛着がありますからね。竹川 「愛着」が「執着」になるのが問題です。アンケートで「補助金申請のタイミング」というのがありますが、近年、国や県の事業承継の補助金等(本誌P10)が背中を押す材料になっているのは良いですね。

継ぐことにしたそうです。坪川 70歳の経営者には、まだ経営から外れたくないという方も多い。サラリーマンでもバリバリ現役として70歳まで普通に働いている時代だし気持ちはわかるが、まだまだやれるとの思いから事業承継の準備が遅れてはいけ

特集

# 事業承継が進まない理由と事例にみる解消のヒント



「後継者が見つからない」はもとより、後継者候補がいるにも関わらず、事業承継が進まない理由。「現在の財務状況で継がせるのはしのびない」「事業の将来性が不安で引き継がせて良いか迷う」等々で会社を背負わせることをためらう経営者や、反対に後継者を頼りなく感じてなかなかバトンを渡せずにいるといった経営者の声も多く聞かれます。

そこで、今回は自社の価値の再発見と、後継者の育成も含めた承継計画の必要性や第三者承継の進め方について、専門家が事例を交えて紹介していきます。

## 事業承継コーディネーター座談会

県内企業を訪問し、事業承継を進めるために活動する4人の事業承継コーディネーターに、今回のテーマである「事業承継が進まない理由」について語っていただきました。

竹川 昨年度は事業承継ネットワーク全体で実施した事業承継診断(現状確認)が5,000件を超え、そのうち事業承継計画作成など具体的な支援をした件数が



竹川 充  
(中小企業診断士・M&Aスペシャリスト)  
事業承継支援の総括。経営改善・事業再生に向けた戦略の策定、M&Aにも豊富な経験あり。

坪川 昨年度は、既に事業承継を果した件数が87件ありました。協力により、診断件数は国が各都道府県の規模に合わせて設定した実施目標に対する達成率で全国一位となりました。

竹川 9月に事業承継ネットワークが実施したアンケート

竹川 70歳の経営者には、まだ経営から外れたくないという方も多い。サラリーマンでもバリバリ現役として70歳まで普通に働いている時代だし気持ちはわかるが、まだまだやれるとの思いから事業承継の準備が遅れてはいけ

竹田 特に創業者の方は会社に愛着がありますからね。竹川 「愛着」が「執着」になるのが問題です。アンケートで「補助金申請のタイミング」というのがありますが、近年、国や県の事業承継の補助金等(本誌P10)が背中を押す材料になっているのは良いですね。

竹田 ご家族の方から、仕事は引き継いでいるが経営のところは誰もわからないので、どうしたらよいだろうかという相談を受けたことがありま

竹川 本誌で取材したつるやさんの事例(本誌P7)では、先代は先々代の急逝により30歳代で引き継ぐことになり苦労された。そこで、次の後継者には健康なうちに渡して、しっかりとサポートしたいと、早い時期に経営を引き

竹田 特に創業者の方は会社に愛着がありますからね。竹川 「愛着」が「執着」になるのが問題です。アンケートで「補助金申請のタイミング」というのがありますが、近年、国や県の事業承継の補助金等(本誌P10)が背中を押す材料になっているのは良いですね。



**竹田健一**  
(中小企業診断士)  
前職は会計事務所。財務改善や資金繰り、財務体質改善等のアドバイス業務を得意とする。

状態を考えるとこのままでは継がせられないと感じている経営者が少なくないようです。

**竹川**…これまで相談を受けた中で、将来性を感じられずに承継は難しいな、という案件はほとんどありません。それに、将来性を判断するのは後継者です。

**竹田**…借金がキレイになつてから承継を考えるとという経営者もいらつしゃいますが、このままのやり方ではあと何年かかるのか、と思つてしまうこともある。逆に言うと後継者に引き継いで時代にあつた経営をしていかないと、業績の大きな改善は見込めない。

**竹川**…ホテヤ洋品店さん(本誌P7)では、後継者が同世代の顧客を獲得しようと、品

ぞろえの変更やイベント開催に取り組んでいます。経営者の若返りが店舗を再活性化させるきっかけになっている事例ですね。

——経営者側の問題とは別に、「後継者の資質」を課題にあげる方も多く見られます。後継者の育成にはどのような方法が効果的でしょうか。

**竹川**…上田精工さんの事例(本誌P1〜2)では、以前は内気だった後継者(現社長)がリーマンショックの時に必死で取り組んだ飛び込み営業の結果、約2か月で受注を持ち直したそうです。これで自信が付いて、本当の経営者になつたとお話されていました。9月に開催した旭酒造(桜井会長の講演(資料2))の中でも「社長は経営者を育てられない」という言葉が印象的でした。

**坪川**…「やつてみてダメならば直していけばよい」というのが私が学んだ成功体験。だから息子にもそうさせたい」とおっしゃってましたね。実際には、反対に、20年以上息子さんと一緒に仕事をしていたも、まだ継がせていない会社もあります。

「第三者からみて、息子さんならばこの会社を運営していけると思いますが」と現経営者に伝えることもある。そうして承継の準備を進めてもらうことも専門家としての仕事です。

——一方で、後継者がいない深刻な問題も抱える企業があります。

**加藤**…繊維、眼鏡など本県経済を支える産地で、サプライチェーンの中核を担う企業が廃業すれば産地全体の停滞が危惧されます。工程間分業が進んでいるので個々の企業は小規模事業者が多く、事業承継が難しいという面も。他業種同様、財務状況に不安があればなおさらです。

もともと、福井県でも事業引継ぎ支援センターが創業者につないだケースがありますし、ヘアーサロンH&M、sさん(本誌P8)のように店舗や備品のみを引き継ぐ事例も出ています。

また、直近では福井県が「後継者全国公募プロジェクト」(本誌P9)を始めました。いろいろなツールがあるので、ぜひ事業承継ネットワークに相談していただきたいですね。

——最後に、事業承継を進めるために、まずすべきことについてアドバイスを。

**竹川**…後継者がいる企業にはまず事業承継計画をつくつてもらう。金融機関からご子息を絡ませないと融資できないと言われて、しぶしぶ息子さんを入れて話をする機会に立ち合いましたが、決算書を初めて見た息子さんはびっくり。何年も一緒に仕事をしてくれていたので結局は覚悟を決

めましたが、全く話をしていないことが多いようです。

**坪川**…事業承継計画をつくり始める時、親子でほとんど意思疎通ができていないことが明確になりますよ。事業承継計画づくりはお互いの考えを知るよい機会。特に、コーディネーターや商工支援機関の指導員などが入ると、第三者をはさんで話ができるので言いたいことを言える。私に話しているようでいて、実は社長に訴えているという場合もよくあります(笑)

**竹田**…現社長と後継者で方針が違うこともありますよ。相談会などで2人一緒にお話を聞くと考えが同じようにみえるのですが、個々に聞くといろいろと違いがある。現社長は今の方針を引き継いでほしいと考えがち、後継者はいろいろと思うところがあつたり。

**竹川**…現社長は一步引いて考えることが大事です。表では後継者が譲っているようにみせながら、実際には後継者が



旭酒造株式会社 会長 桜井博志氏

**資料2 事業承継セミナー 「ピンチはチャンス!」**  
～山口の山奥の小さな酒蔵だからこそできたもの～

講師:旭酒造(株)(日本酒「獺祭」) 会長 桜井 博志氏  
承継トーク・聞き手:竹川 充 事業承継コーディネーター



**《桜井会長の承継トークより抜粋》**

- 意識してもうまくいかない。社長は経営者を育てられない。自分で考えてもらうしかない。
- 息子が40歳になって、このままズルズルといくのはマズいだろう。最初から上手くいくことはない。やつてみてダメならば直していけばよいというのが、私が学んだ成功体験。だから息子にもそうさせたいと思った。

成功している事例があります。経営者は次代を担う後継者の意思を優先すべきです。

**加藤**…事業承継計画で承継の時期を決めておくと、経営者も意識して動くので予定通り進めやすいですね。また、口約束ではなく、第三者を入れることで公然の約束になるのを守らざるを得なくなる。

**竹川**…一方で、後継者がいないところは、候補者探しや経営のてこ入れも必要になるので、とにかく早めに事業引継ぎ支援センターなどに話をしようと呼んでいます。

支援機関の担当者から、事業承継について相談しながらない経営者が多いとも聞きます。しかし、現実にはお悩みはたくさんあるかと思えますし、小規模事業の経営者には右腕となる人がいないことが多いので、各地で開催される無料相談会や各支援機関の相談窓口などで、専門家の活用をお勧めしたいですね。



**坪川光弘**  
(中小企業診断士)  
総括を補佐。金融機関出身。軽いフットワークで企業の巡回訪問・相談を実施。

**竹川**…第三者承継でいうと、例えば同じ商品でも、事業を引き継ぐ側が幅広い販路を持つていれば、売上を伸ばせる可能性があります。

また、現状で財務状況が悪くても、事業を引き継ぐ側の販路を使えば売上を伸ばせるかもしれない。

**坪川**…その際に決算書の整備はもちろんのこと、体制の整備を考えることも大事です。新しい経営者が嫌で従業員が辞めてしまうことは避けるべき。M&A後にも前社長がしばらく会社に残って従業員との間に入るなど、体制をしっかりと抑えていく必要がありますね。

**竹川**…第三者承継を進めるために、事業承継ネットワークではいくつか新しい試みを始



**加藤永俊**  
(中小企業診断士・M&Aアドバイザー)  
県内の産地・業界のサプライチェーンを維持するための支援専門CO。計画作成にも定評あり。

**竹川**…相談者が個人事業の飲食店や商店ならば、創業した人につなぐ方法も。全国は