

### 第3章 事業承継の円滑化と後継者のあり方

本アンケート調査結果（対象 146 社）から事業承継の円滑化と後継者のあり方について見てみたい。

なお、中小企業大学校後継者研修コース修了（東京校、関西校）者の中から 2 代目経営者（3 代目以降も含む）または実質的に事業承継をしている後継者の企業を対象とした。

#### 1. アンケート調査の概要

##### (1) 回答者の属性

経営者として何代目：F 1

全体	2代目	3代目	4代目	5代目以降	その他
146	80	43	8	14	1
構成比 (%)	54.8	29.5	5.5	9.6	0.7

性別：F 2

全体	男性	女性
146	144	2
構成比 (%)	98.6	1.4

年代：F 3

全体	～20代	30代	40代	50代	60代	70代～
146	-	22	60	32	21	11
構成比 (%)	-	15.1	41.1	21.9	14.4	7.5

役職：F 4

全体	社長	会長	専務	常務	取締役	その他
146	135	3	4	1	1	2
構成比 (%)	92.5	2.1	2.7	0.7	0.7	1.4

経営者に就任した経過年数：F 5

全体	2年以内	3～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21年以上	無回答
146	20	44	31	17	13	19	2
構成比 (%)	13.7	30.1	21.2	11.6	8.9	13.0	1.4

先代社長との関係：F 6

全体	子息	配偶者	子息、 子女の配偶者	兄弟 姉妹	貴社の役員・社員	他社から 出向	外部から 登用	その他	無回答
146	117	2	4	3	9	1	1	8	1
構成比 (%)	80.1	1.4	2.7	2.1	6.2	0.7	0.7	5.5	0.7

業種：F 7

全体	製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	不動産業	IT関連業	サービス業	飲食業	その他	無回答
146	71	8	28	20	4	2	1	6	1	4	1
構成比 (%)	48.6	5.5	19.2	13.7	2.7	1.4	0.7	4.1	0.7	2.7	0.7

従業員数：F 9

全体	5人未満	5～20人未満	20～50人未満	50～100人未満	100～300人未満	300人以上	無回答
146	3	24	54	33	27	4	1
構成比 (%)	2.1	16.4	37.0	22.6	18.5	2.7	0.7

売上高：F 1 0

全体	5千万円未満	5千万～1億円未満	1～5億円未満	5～10億円未満	10～50億円未満	50～100億円未満	100～500億円未満	500億円以上	無回答
146	6	4	30	35	61	5	4	-	1
構成比 (%)	4.1	2.7	20.5	24.0	41.8	3.4	2.7	-	0.7

(4) 回答者の企業の業績状況

会社の業績の推移 (売上高): Q 1

全体	5割以上増	3割～4割増	1割～2割増	変化なし	1割～2割減	3割～4割減	5割以上減	無回答
146	3	17	42	29	42	10	1	2
構成比 (%)	2.1	11.6	28.8	19.9	28.8	6.8	0.7	1.4

会社の業績の推移 (従業員数): Q 2

全体	5割以上増	3割～4割増	1割～2割増	変化なし	1割～2割減	3割～4割減	5割以上減	無回答
146	-	12	34	49	42	5	3	1
構成比 (%)	-	8.2	23.3	33.6	28.8	3.4	2.1	0.7

競争力 : Q 3

全体	強い	やや強い	どちらともいえない	やや弱い	弱い	わからない	無回答
146	14	60	44	15	8	4	1
構成比 (%)	9.6	41.1	30.1	10.3	5.5	2.7	0.7

今後の経営方針 : Q 4

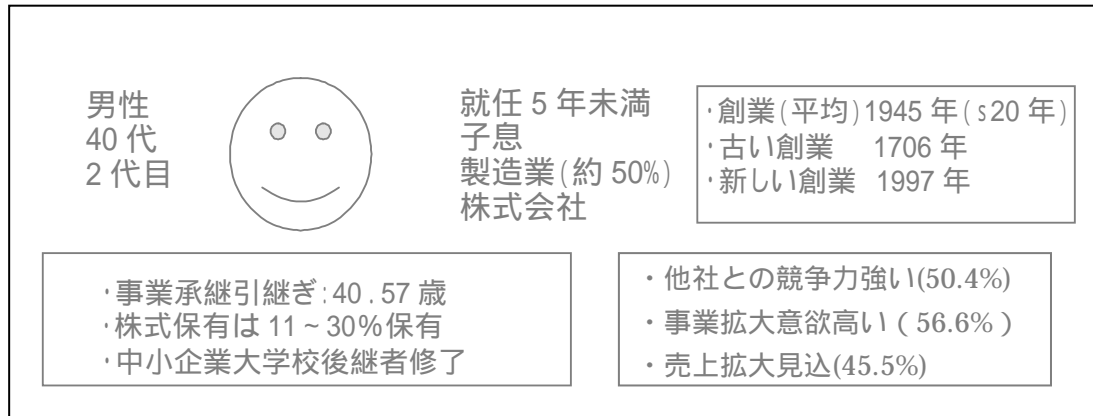
全体	事業を拡大	現状維持	事業を縮小	わからない	無回答
146	83	57	2	3	1
構成比 (%)	56.8	39.0	1.4	2.1	0.7

今後の見通し : Q 5

全体	売上拡大、成長見込	現状維持の見込	先行き不安	無回答
146	67	51	27	1
構成比 (%)	45.9	34.9	18.5	0.7

(5) 回答者の属性のイメージ

図表3-1 アンケート調査対象先(146社)の後継者像



2. 事業承継の円滑化の状況

事業承継には、経営を引き継ぐことと財産の引き継ぎの二面性があり、それぞれのミッションや利害関係者が異なるため、そこに問題を複雑化させる要因が潜んでいる。経営の引継ぎは、創業者や先代社長が育ててきた会社を引き受けるものであり、経営理念や経営ノウハウを引き継いで会社の存続と成長をさせていくミッションをもっている。そこには、経営者、後継者以外に幹部役員や社員、取引先、金融機関などの利害関係者がいる。また、財産の引継ぎは、経営者の自社株式の移転と親族間の財産分与が主たるもので、相続税等の税金問題(節税、納税資金確保)と相続人間の配分が主内容となる。関係者は、親族内承継では法定相続人、後継者の配偶者等が登場する。

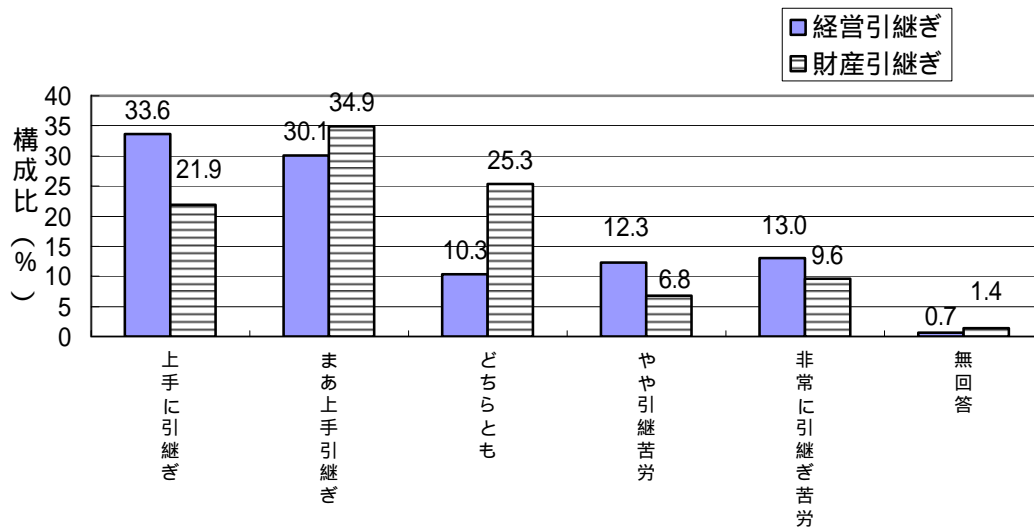
この2つの側面から本調査研究ではアンケート調査を実施し、後継者に対して「先代社長から経営・財産の引継ぎがされましたか?」を質問したところ、図表3-2の通り、「経営の引き継ぎ」は、「上手に引き継げた」33.6%、「まあ上手に引継ぎ」30.1%で、「財産の引き継ぎ」では、「上手く引き継げた」21.9%、「まあ上手に引継ぎ」34.9%と回答している。両者に微妙の差があるが、図表3-3から見ても、概ね「経営の引継ぎ」と「財産の引継ぎ」の円滑化は比例するものと思われる。

また、経営引き継ぎについて「やや苦労した」「非常に苦労した」と回答した後継者も約4分の1(25.3%)あり、後継者への円滑な事業承継には障害も多いと言える。

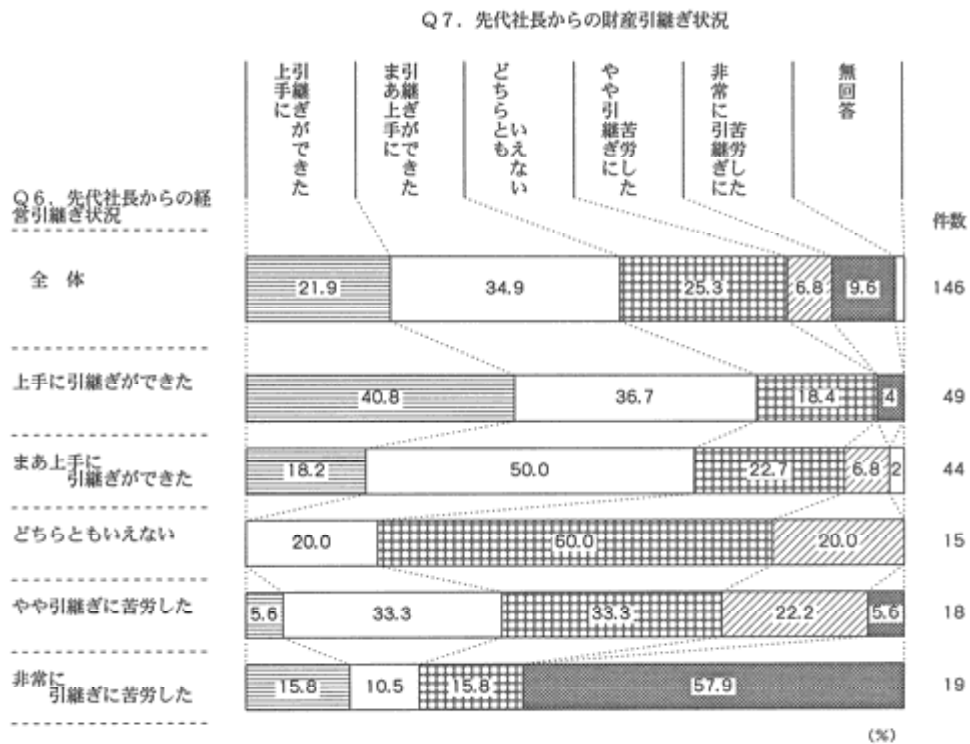
年商、従業員規模と事業承継の引継ぎについて見ると、事業のバトンタッチの良否は規模との関連は少なく、それぞれの企業毎に承継については個別性が強い問題と認識できる。

(図表3-4、3-5)

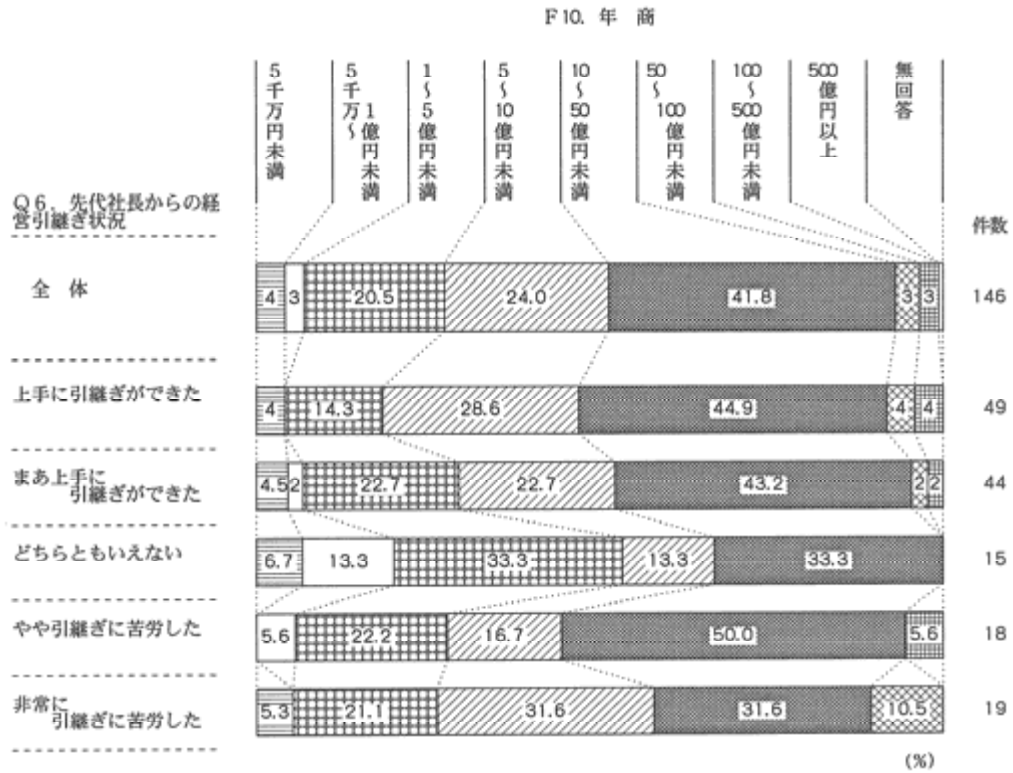
図表3 - 2 事業承継の円滑化 (n = 146)



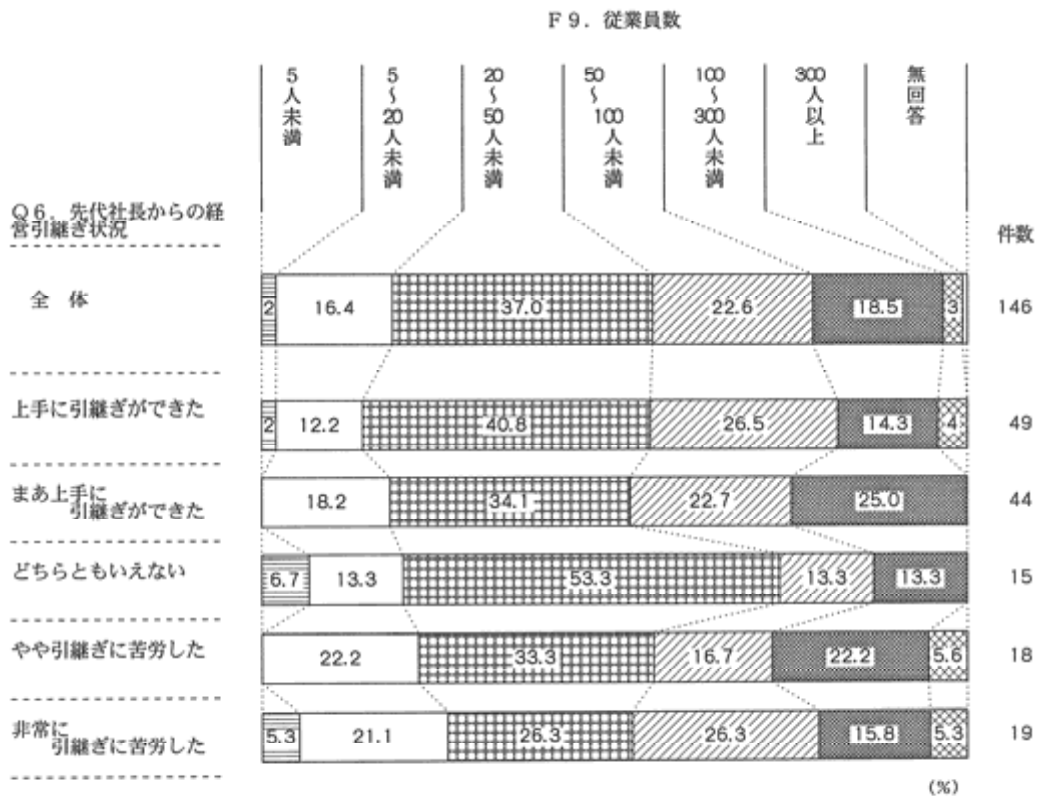
図表3 - 3 経営引継ぎと財産引継ぎの関係 (n = 146)



図表3 - 4 事業承継と年商 (n = 146)



図表3 - 5 事業承継と従業員規模 (n = 146)

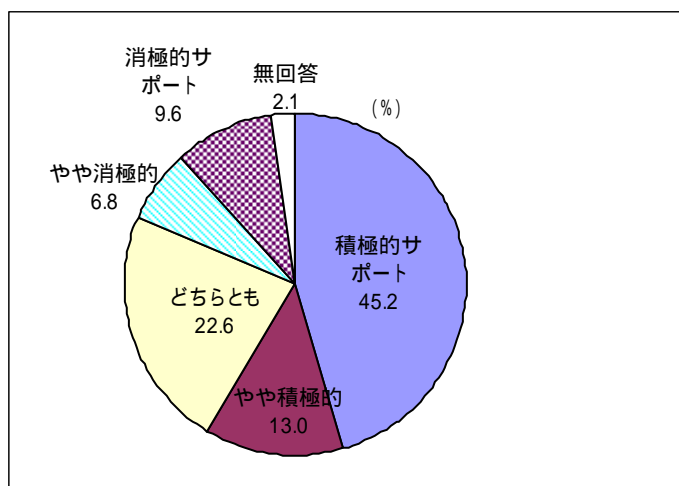


### 3. 後継者からみた先代経営者の事業承継準備

#### (1) 先代社長の経営引継ぎへのサポート

事業承継（経営引継ぎ）を円滑に進めるためには、経営者が積極的にサポートをしていくことが求められる。経営者の事業承継へのサポートについては、「積極的にサポート」45.2%、「やや積極的にサポート」13.0%と、約6割（58.2%）が後継者へのサポートを積極的に行っている。（図表3-6）

図表3-6 先代社長の承継サポート（n=146）

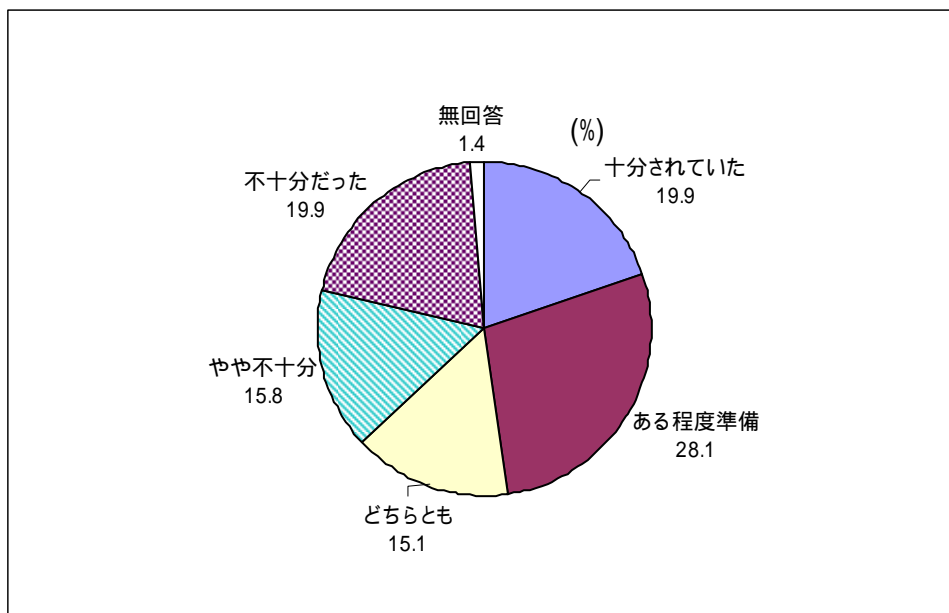


#### (2) 事業承継に向けての事前準備

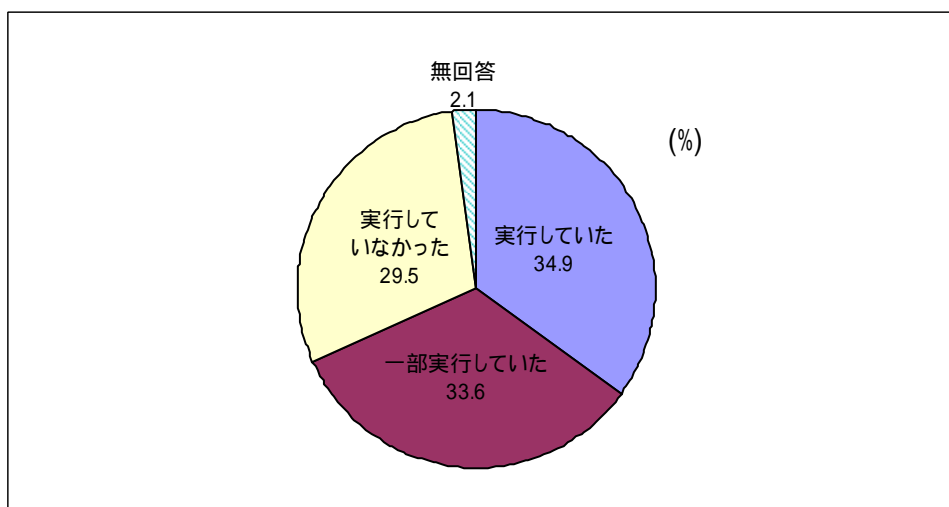
事業を引継ぐための事前準備については、「事前準備を十分されていた」19.9%、「ある程度準備されていた」28.1%で、約半数が事前準備をしていると回答。また、事前準備が「不十分であった」「やや不十分」と回答したものは35.7%あった。（図表3-7）

さらに、事業承継を計画的に実行していたかどうかについては、34.9%が「実行していた」と回答しており、「一部実行していた」を含めると68.5%が事業承継を計画的に実行していた。（図表3-8）

図表 3 - 7 先代社長の事業承継の事前準備 (n = 146)



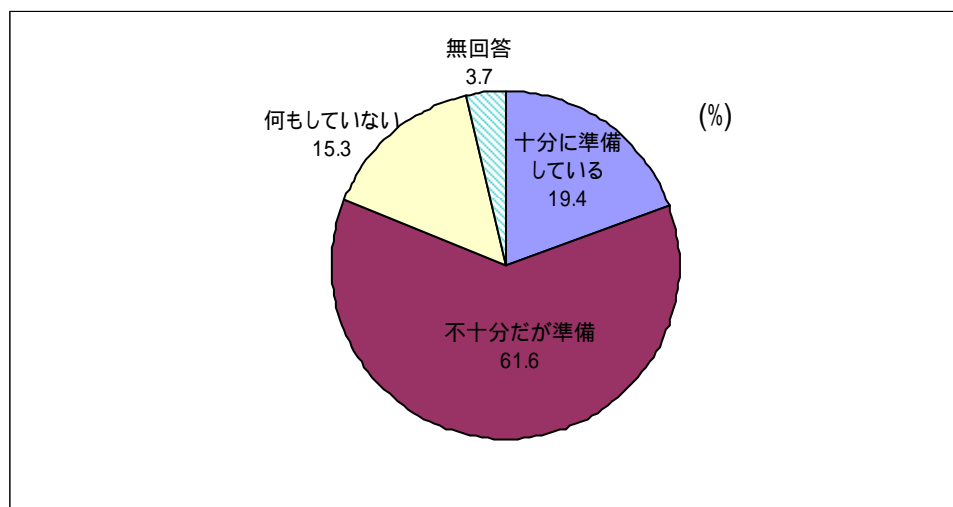
図表 3 - 8 事業承継計画の実行 (n = 146)



これらの点を三菱UFJ調査(対象816社)で見ると、「事前準備を十分している」19.4%、「不十分だが準備」61.6%となっており、約8割が何らかの承継に向けての事前準備をしていると回答。(図表3-9)

この結果から、経営者が早期に後継者を決め、事業承継に向けて事前準備、後継者選定・育成等を実行している経営者は約20%、反対に事業承継に対して何ら事前準備をしていない経営者が約15~20%、残りの経営者は、事業承継の事前準備の重要性は認識しているが、日々の業務が優先して、一部だけの準備で、将来発生する承継問題を先送りしているのが実情であろう。

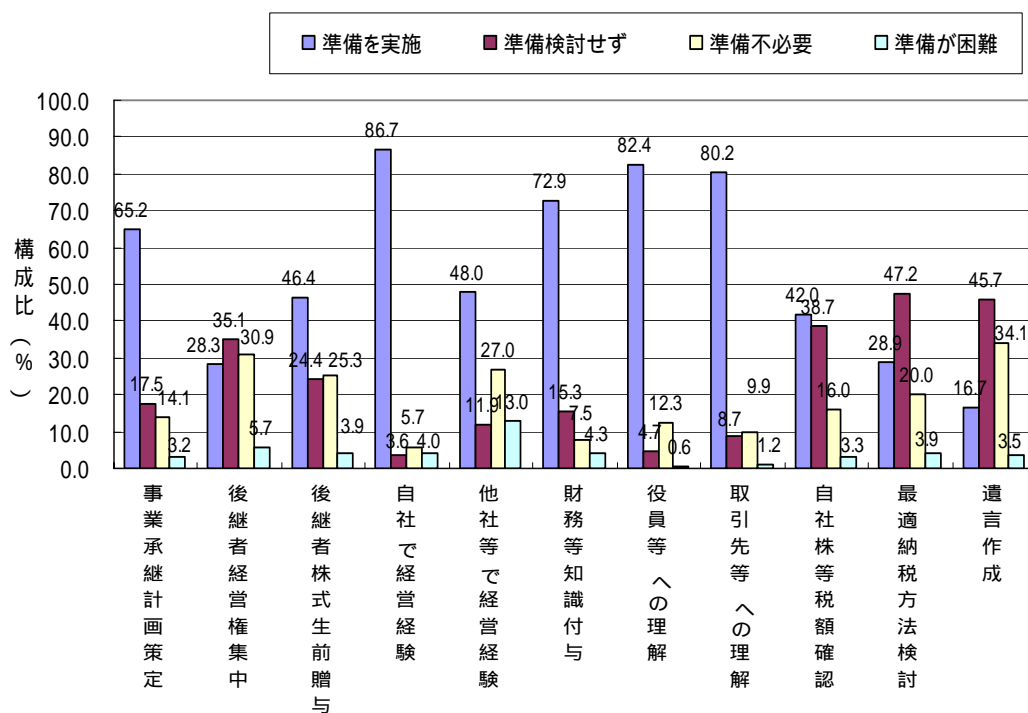
図表 3 - 9 事業承継の事前準備（経営者から見て）



三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)調査、2005年12月 対象816社

なお、事業承継に係る事前準備の内容については、「自社で経営経験を付与させる」86.7%、「役員等への理解」82.4%、「取引先等へ理解」80.2%、「財務等の知識付与」72.9%となっている。相続対策準備は半数程度が準備しているものの、比較的劣後扱いになっている。（図表3-10）

図表 3 - 1 0 事業承継の具体的準備内容と取り組み



三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)調査、2005年12月 対象661社

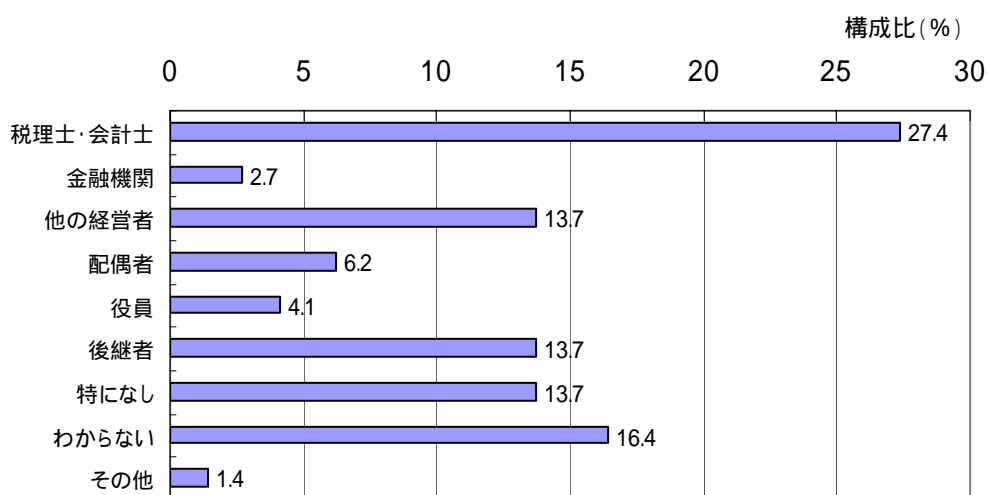


#### 4. 事業承継の相談相手

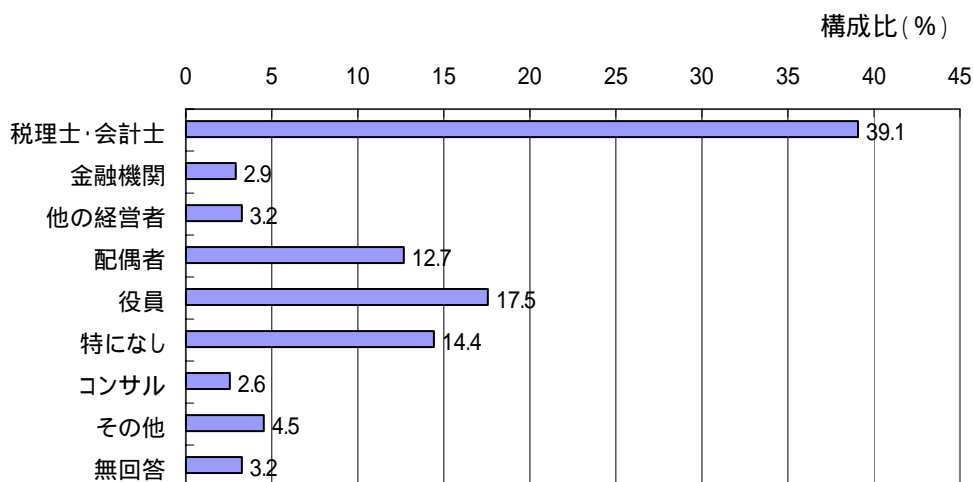
事業承継について最も親身に相談している相手は、本アンケート調査、三菱UFJ調査とも、税理士・会計士が最も多い。事業承継問題は、税務、法務などの専門知識が必要であるため、日頃、決算や税務問題について接している税理士等を承継相談のパートナーと位置づけられているためだろう。本アンケート調査では、「他の経営者や配偶者」、「後継者自身」に事業承継を相談する経営者が、いずれも13.7%となっているのが注目できる。(図表3-11)

三菱UFJ調査では、「役員への相談」が17.5%ある。(図表3-12)

図表3-11 事業承継の相談者 (n=146)



図表3-12 事業承継に親身の相談者

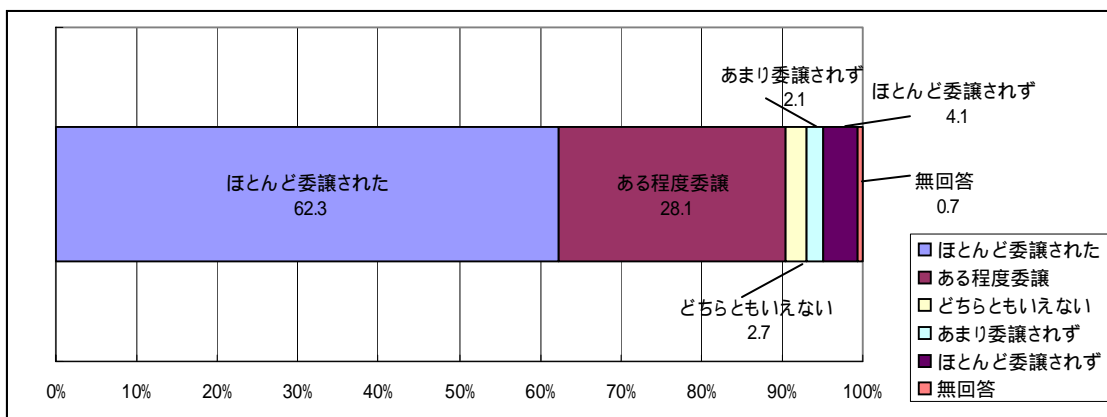


三菱UFJ & コンサルティング(株)調査 2005年12月 対象816社

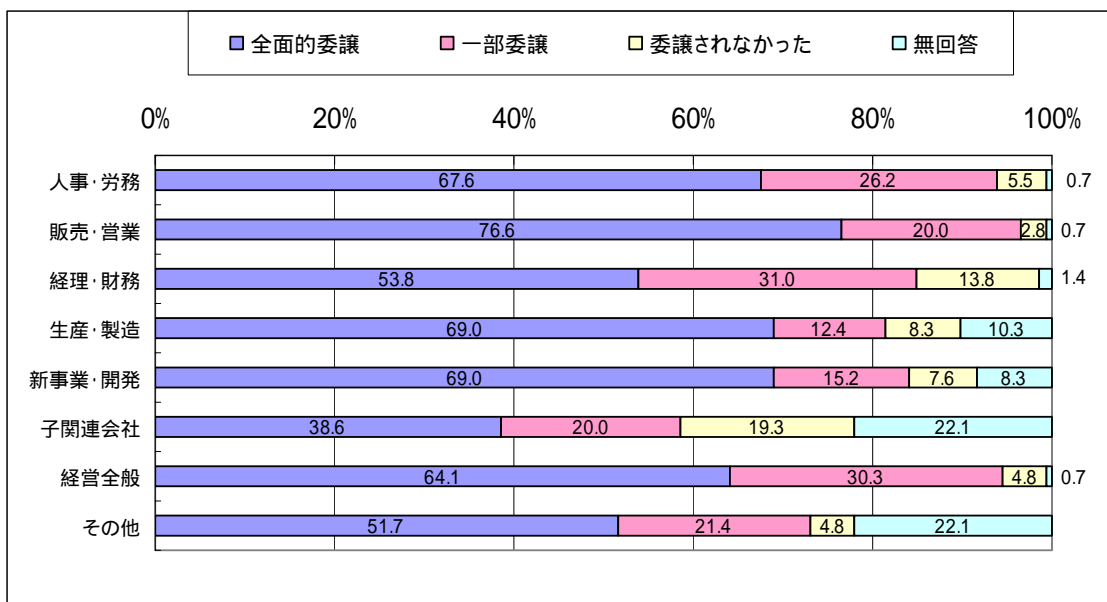
## 5. 先代社長からの権限委譲の状況

後継者への権限委譲については、本アンケート調査では、62.3%が「ほとんど委譲された」と回答しており、「ある程度委譲」28.1%を含めると、約9割が権限委譲がなされている（図表3-13）。その内容は、販売・営業部門が76.6%と最も多く、次いで生産・製造部門と新事業・開発部門が69.0%、人事・労務部門が67.6%と続いている。経理・財務部門は53.8%と他の事業と比べると権限委譲の割合が低い。今回の調査では、後継者に仕事を権限委譲されている企業が多く、経理面以外の全分野でそれが行われていると言える。（図表3-14）

図表3-13 先代社長からの権限委譲（n=146）



図表3-14 権限委譲の分野（n=146）

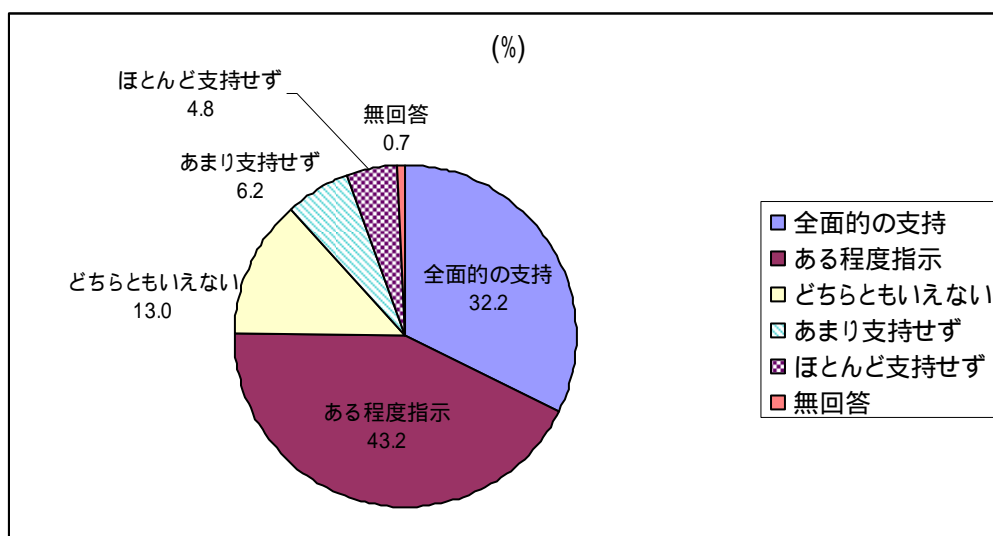


## 6. 先代社長の経営方針の明確化と後継者の考え

事業承継を円滑に進めるには、先代社長と後継者の信頼関係が良好であることが基本的条件であると言われる。

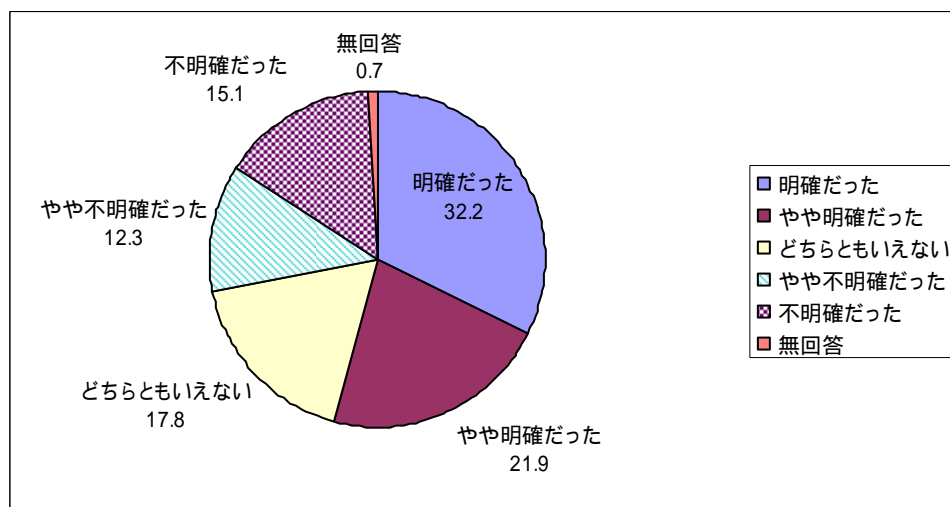
そこで、先代社長の経営方針や理念などを後継者がどの程度支持していたかを本アンケート調査で尋ねたところ、「全面的に支持していた」32.2%、「ある程度支持していた」43.2%であった。「あまり支持せず」6.2%、「ほとんど支持せず」4.8%で、不支持が11.0%あった。(図表3-15)

図表3-15 先代社長の経営方針への支持 (n=146)



また、先代経営者の経営方針や理念などが明確であったかどうかは、「明確だった」32.2%、「やや明確だった」21.9%で、約半数が経営方針を明確化しており、後継者も理解していた。しかし、「やや不明確」12.3%、「不明確」15.1%と、4分の1の企業が経営方針などが不明確であった。(図表3-16)

図表3-16 先代社長が企業理念や経営戦略の明確化 (n=146)



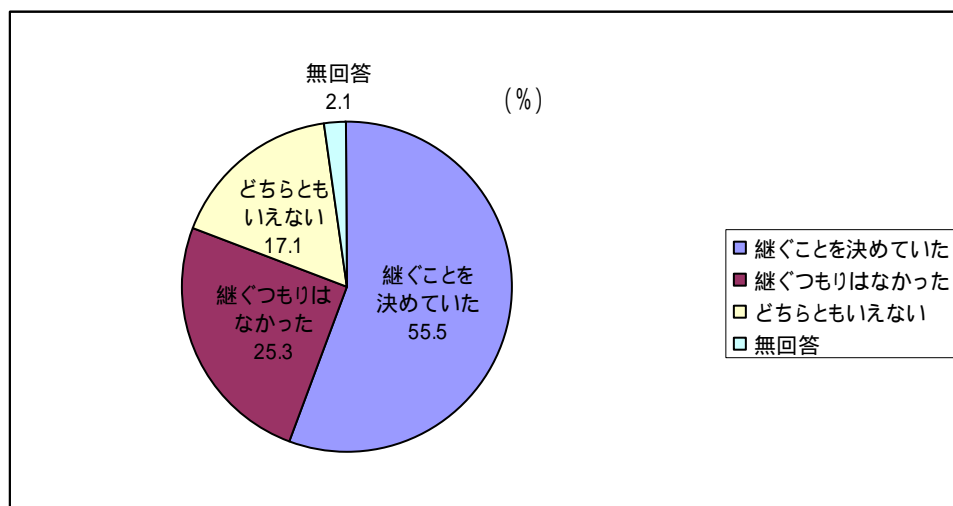
この結果から後継者の3割は、先代社長の経営方針に従って事業承継に向けて、販売・営業や生産・製造部門で経営知識や現場経験を積んでいるが、7割の後継者は、先代社長の方針に一部従いながらも、自分の考えも提案しつつ仕事に取り組んでいるものと推定される。

### 7. 後継者としての事業承継の意思

後継者として家業を承継することの意思について見てみる。

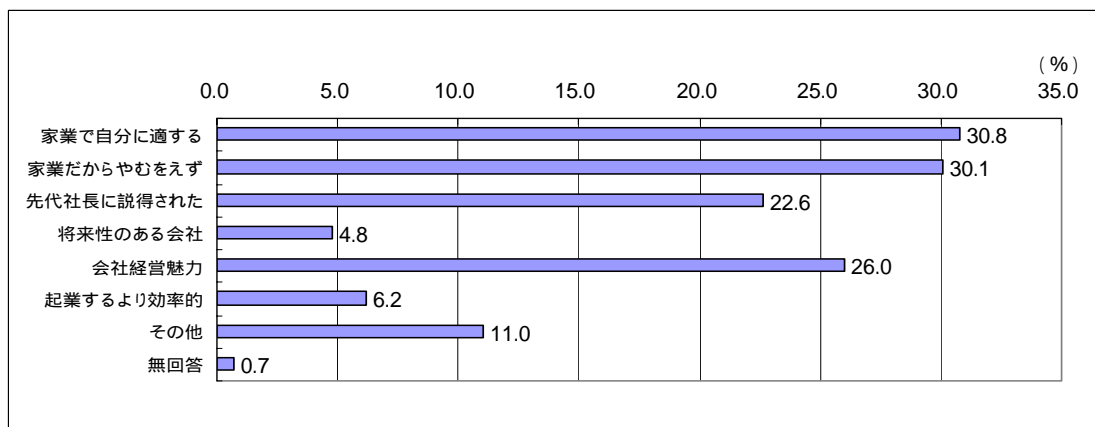
後継者の55.5%が「事業を継ぐことを決めていた」と回答、「継ぐつもりはなかった」が25.3%となっている。半数が後継者として事業を継ぐことを決めており、他は承継を決めていなかった。(図表3-17)

図表3-17 事業承継の意志 (n=146)



事業承継を決めた理由については、「家業であり自分に適している」30.8%、「家業だからやむをえず」30.1%、「会社経営に魅力を感じたから」26.0%となっている。(図表3-18)

図表3-18 事業承継を決めた理由 (複数回答、n=146)



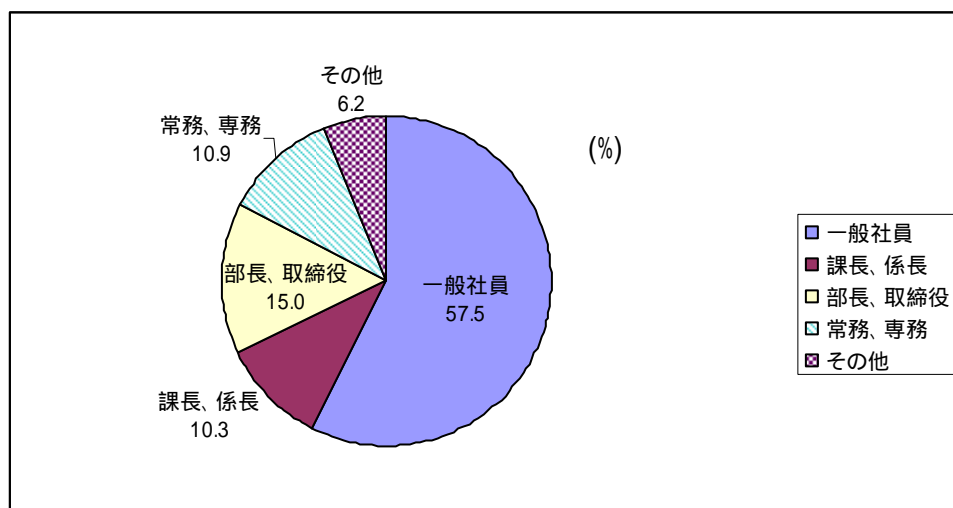
後継者の事業を引継ぐ理由は、家業で無理やり承継を承諾しているよりも、家業でも事業に魅力を感じていたり、会社経営に能力を発揮できると考えている後継者も多い。ヒアリング調査でも、当初は事業を承継する意思がなかったが、経営者が病気で倒れるなどしてやむなく入社。入社後に会社経営に責任と魅力を感じて、心境を変化させ、後継者としての自覚と行動力を発揮して、承継後に持続的に企業を成長・発展させている企業もあった。

## 8. 入社から事業承継までの後継者としての行動

### (1) 後継者の社内改革の取り組み

後継者の入社時の役職は、約6割が一般社員からスタートとし、現場経験を積んで現場知識を学び、5～6年後に管理職や役員を経験しているものが多い。(図表3-19)

図表3-19 後継者が入社した時の役職



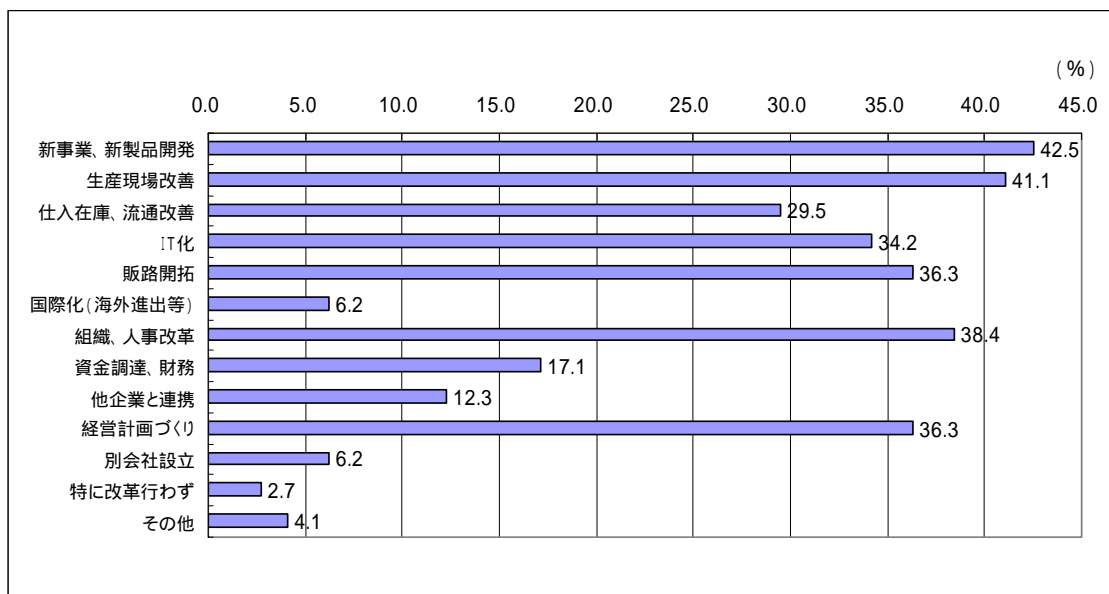
ヒアリング調査では、比較的規模の大きい中小企業の後継者で、1～2年で役員、経営者になった人は、もっと現場の業務知識を学びたかったという声もあった。入社年齢が若い時は、一定期間、現場経験を積むことが必要である。

次に、後継者が入社後に自社の経営管理面や情報化、営業面が遅れているのに気づき、生産、販売、物流、情報部門等での改革に取り組むことも多く見られる。しかし、社内の幹部や社員は、「経営者の息子が何をするのか？」とお手並み拝見で、後継者の社内改革の取り組みに最初は無関心であり、後継者一人が改革、改善を進めているケースもあった。

そこで、後継者が入社後にどのような社内改革を進めてきたか、それに幹部や社員の抵抗があったか、社長は後継者の社内改革にサポートをしてくれたかを見てみる。

後継者が取り組んだ社内改革で最も多いのは、「新事業、新製品開発」(42.5%)、「生産現場改善」(41.1%)で、製造業に半分近くが新事業や新製品開発や現場改善に取り組んでいる。次いで、「組織・人事」(38.4%)、「販路開拓」(36.3%)、「経営計画づくり」(36.3%)、「IT化」(34.2%)と続く。(図表3-20)

図表 3 - 2 0 後継者の社内改革の取り組み状況（複数回答、n=145）

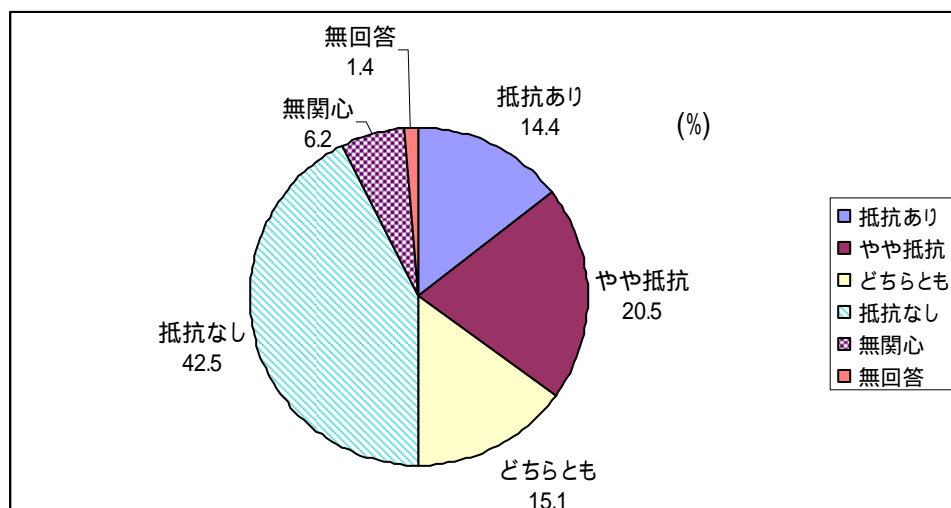


( 2 ) 社内の改革への抵抗

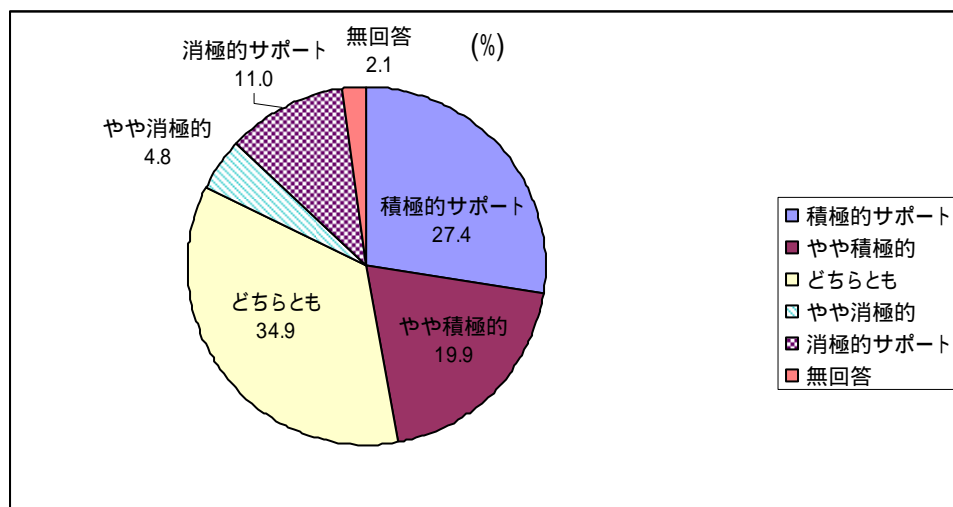
後継者の社内改革については、幹部や社員の「抵抗があった」と回答したものは、14.4%、「やや抵抗があった」20.5%で、約 35%が抵抗されている。(図表 3 - 2 1 )

経営者は後継者の社内改革について、「積極的にサポート」してくれたのは 27.4%、「やや積極的」19.9%で、約半数はサポートをしている。(図表 3 - 2 2 )

図表 3 - 2 1 社内の抵抗 (n=146)



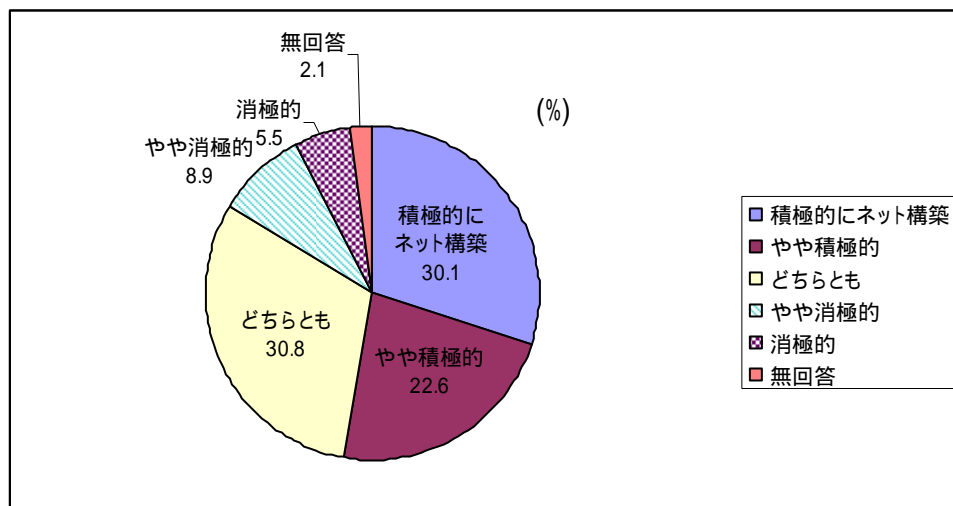
図表 3 - 2 2 先代社長の後継者の社内改革サポート (n=146)



### (3) 入社時の役職と承継前のネットワーク構築

また、承継前のネットワーク構築については、業種、規模、入社時期や承継形態によっても、承継前のネットワーク構築は多様で個別性があるものの、「積極的に構築している」ものが約3割(30.1%)、「やや積極的に構築した」が22.6%と、約半数強がネットワークづくりに前向きに取り組んでいる。消極的なものは少ない。(図表3-23)

図表 3 - 2 3 後継者として、事業承継前のネットワーク構築の状況 (n=146)



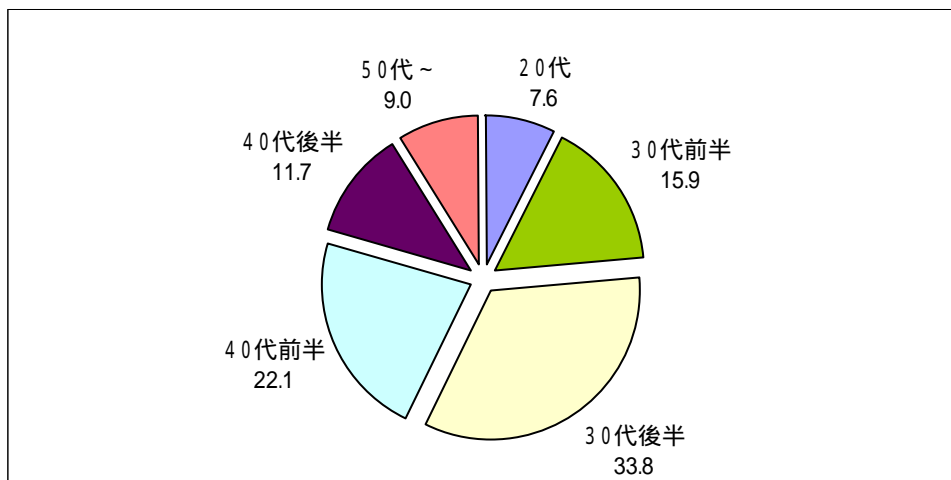
### 9. 後継者が経営承継をした時期

後継者が実質的に事業承継をした時期を見ると、平均は40.57歳、年代別に見ると30代後半が33.8%と最も多く、次いで40代前半22.1%。30代前半15.9%となっている。

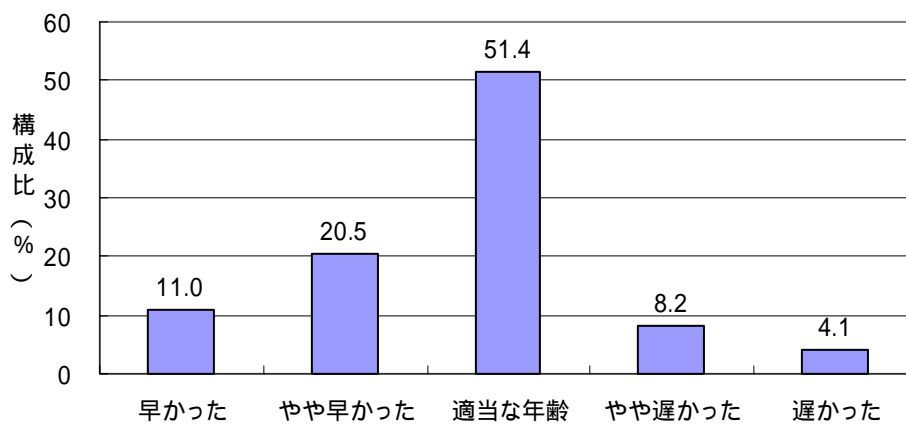
その時期については、「適当な年齢であった」が半数(51.4%)、「やや早かった」20.5%、「早かった」11.0%となっている。(図表3-24、図表3-25)

事業承継時期については、半数が概ね適当な年齢であったとする。

図表 3 - 2 4 実質的な承継時期 (n=146)



図表 3 - 2 5 承継時期は適当だったか (n=146)

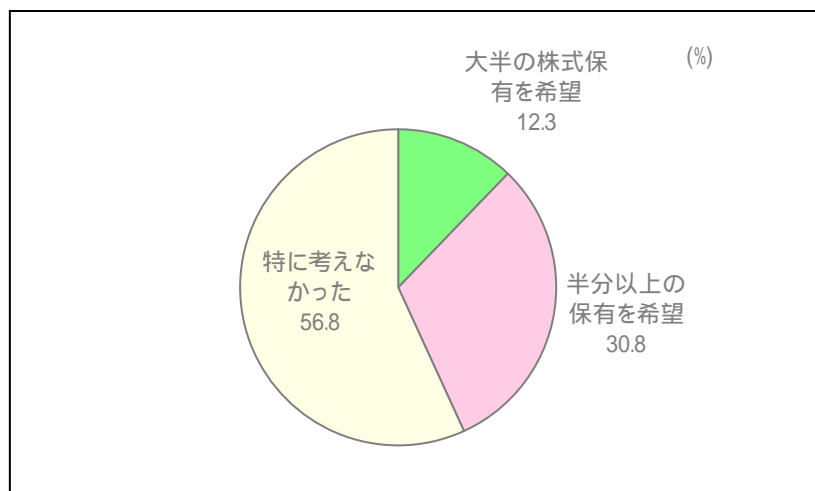


#### 10 . 後継者の株主集中の状況

後継者の経営権の集中については、後継者の時期に「特に考えなかった」と回答するものが6割(56.8%)、「半分以上は欲しかった」30.8%となっており、「大半の株式を保有したかった」は12.3%に過ぎない。(図表3-26)



図表 3 - 2 6 株式保有の希望 (n=146)

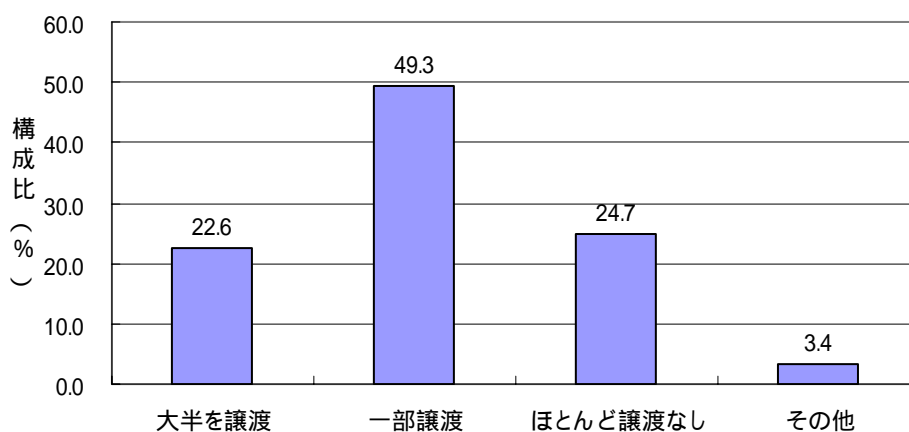


また、事業を引き継いだ時には、「一部譲渡」が半数(49.3%)、「ほとんど譲渡なし」24.7%、「大半を譲渡」22.6%と、経営者になっても株式の譲渡がなかつたものが1/4ある。(図表3-27)

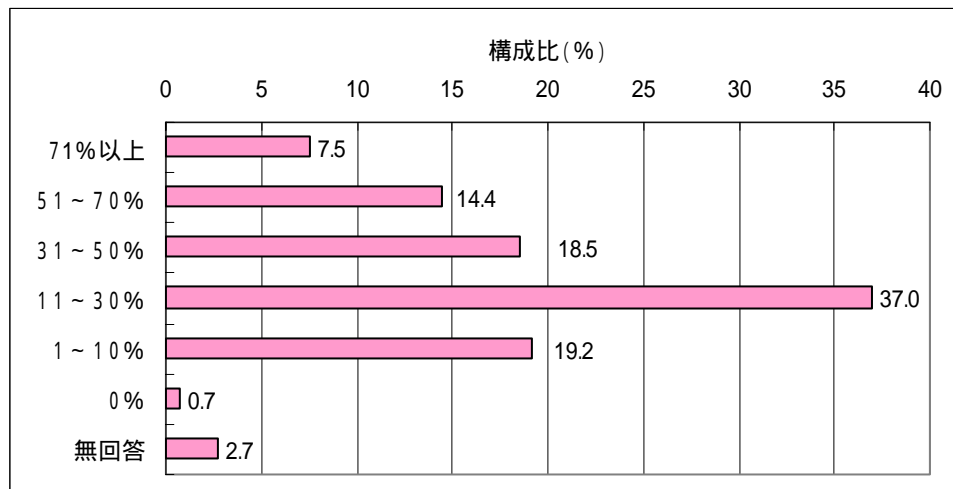
具体的な株式保有率は、「11~30%」が37.0%で最も多く、次いで「1~10%」19.2%、「31~50%」が18.5%となっている。(図表3-28)

ヒアリング調査では、経営権を集中するには株式を後継者に移転ほしいと希望するものも多かつたが、経営者に面と向かつて言い出しにくいのが実情であろう。

図表 3 - 2 7 先代社長から株式譲渡の有無 (n=146)



図表 3 - 2 8 事業承継時の株式保有率 (n=146)



### 1 1 . 後継者教育 他社の業務経験

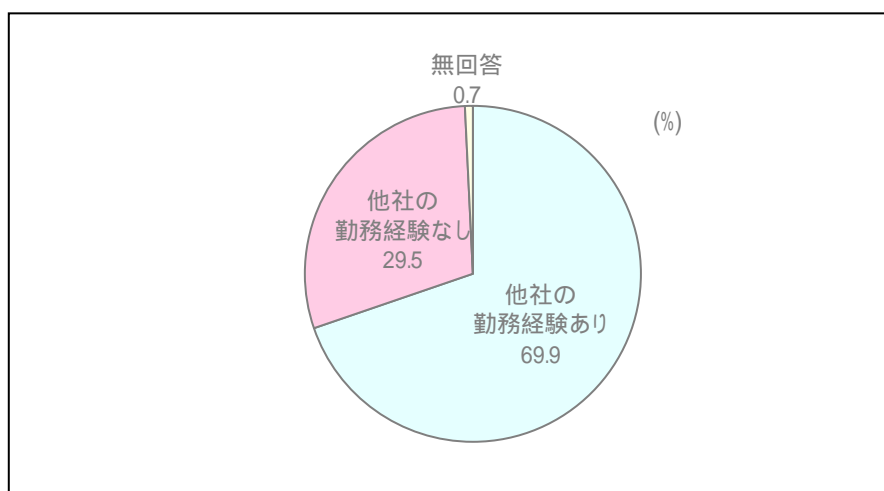
#### ( 1 ) 他社での業務経験

約 7 割の後継者が入社前に他社に就業し、“他人のメシ”を味わってから入社をしている。(図表 3 - 2 9) その期間は、「1~3 年」が 41.2%と最も多く、次いで「3~5 年」29.4%、「5~10 年」17.6%となっている。(図表 3 - 3 0)

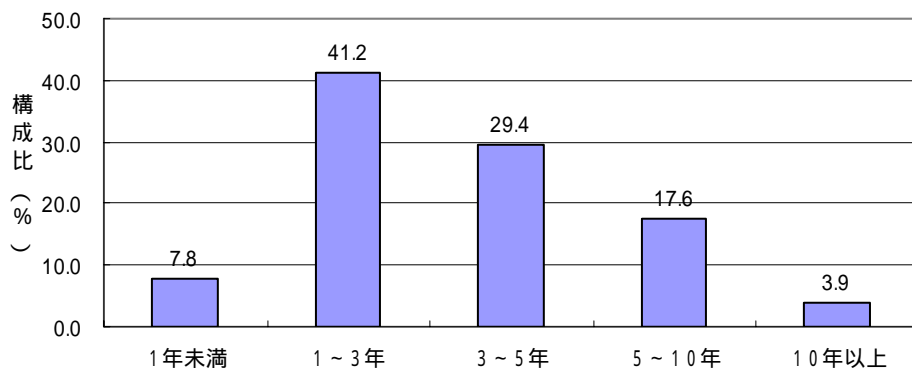
次に、他社の業務経験が、「現行の経営に役立っている」かについては「役立っている」56.9%、「やや役立っている」24.5%と、ほとんどの後継者が他社での業務経験が役立っているとしている。(図表 3 - 3 1)

その役立ちに内容は、「販売、営業知識」20.6%、「企業全体の仕組み」18.6%、「人の使い方」19.6%、「組織のあり方」14.7%となっており、他社での業務経験が数年ではあるが、入社後の業務に役立っているものが多い。(図表 3 - 3 2)

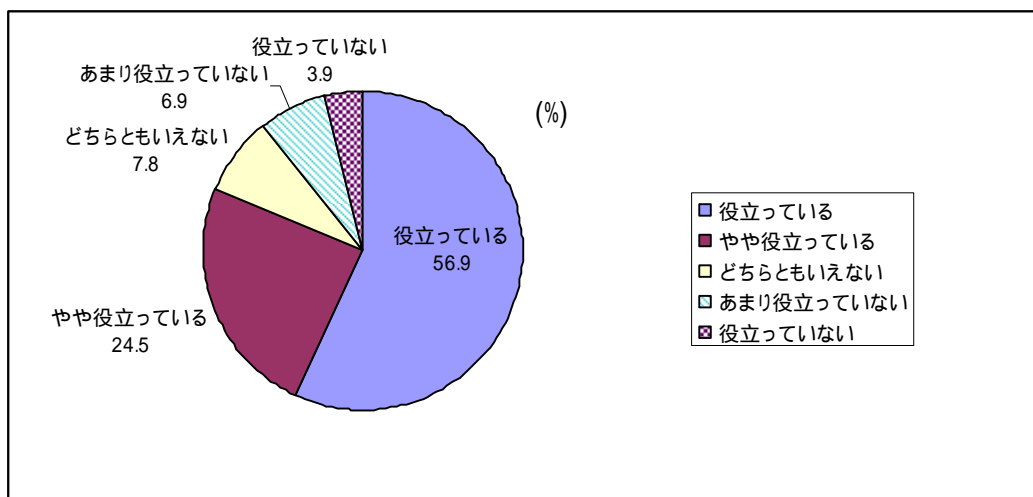
図表 3 - 2 9 後継者の他社勤務経験 (n=146)



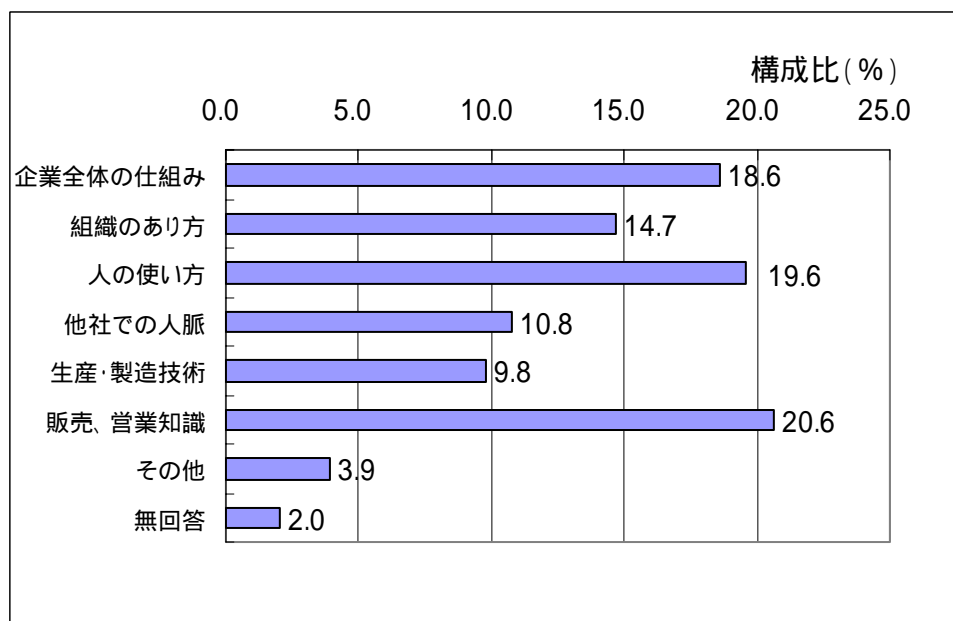
図表 3 - 3 0 他社の勤務年数は？(n=102)



図表 3 - 3 1 他社の業務経験の役立ち(n=102)



図表 3 - 3 2 他社での業務経験で役に立っているもの(n=102)



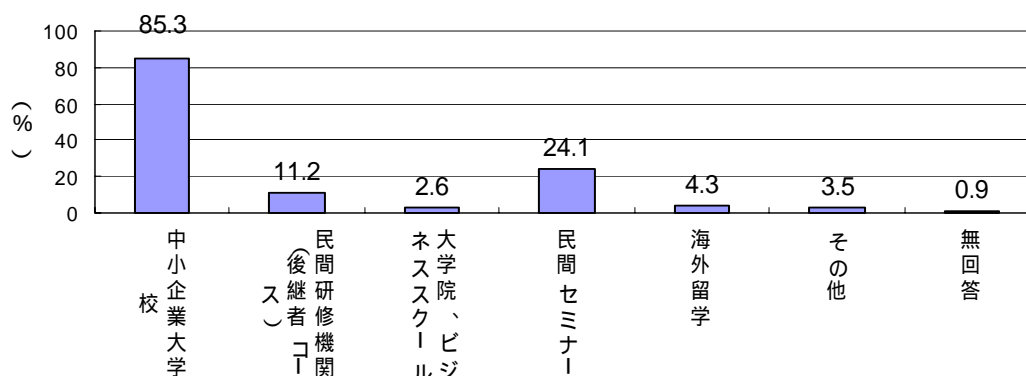
## 1.2 後継者教育 - 外部研修機関

後継者教育として外部研修機関の受講の有無は、80%が経験ありと回答している。

その内訳は、中小企業大学校が85.3%と最も高く、他は民間セミナー(24.1%)、後継者研修(11.2%)となっている。(図表3-33)

本アンケート調査が、中小企業大学校後継者研修終了者を対象にしているために、大半が同大学校を受講終了の後継者である。

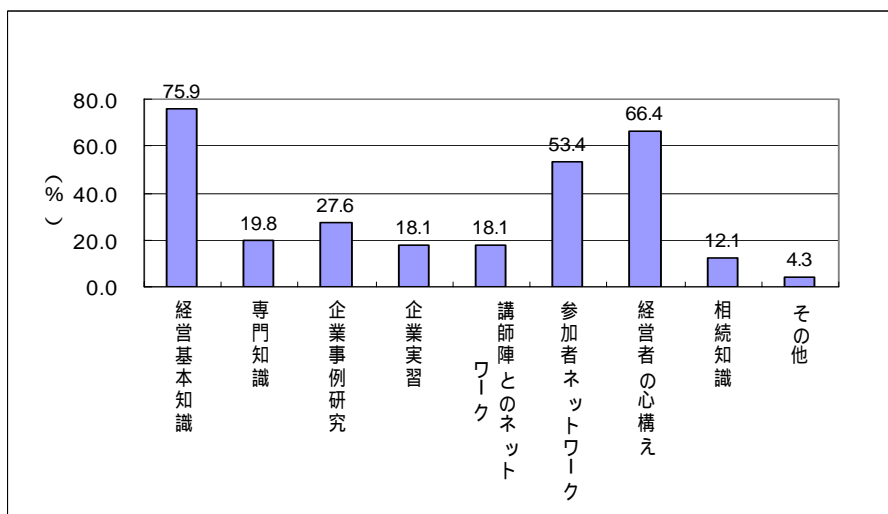
図表3-33 後継者向けの外部教育機関(複数回答、n=116)



### (1) 外部研修機関で役立ったもの

中小企業大学校後継者研修の修了者が大半であるが、そこで何が経営に役立ったかを聞いたところ、「経営基本知識」が75.9%と最も多く、「経営者の心構え」66.4%、「参加者同士のネットワークづくり」53.4%と続いている。専門知識や企業事例については2~3割程度である。(図表3-34)

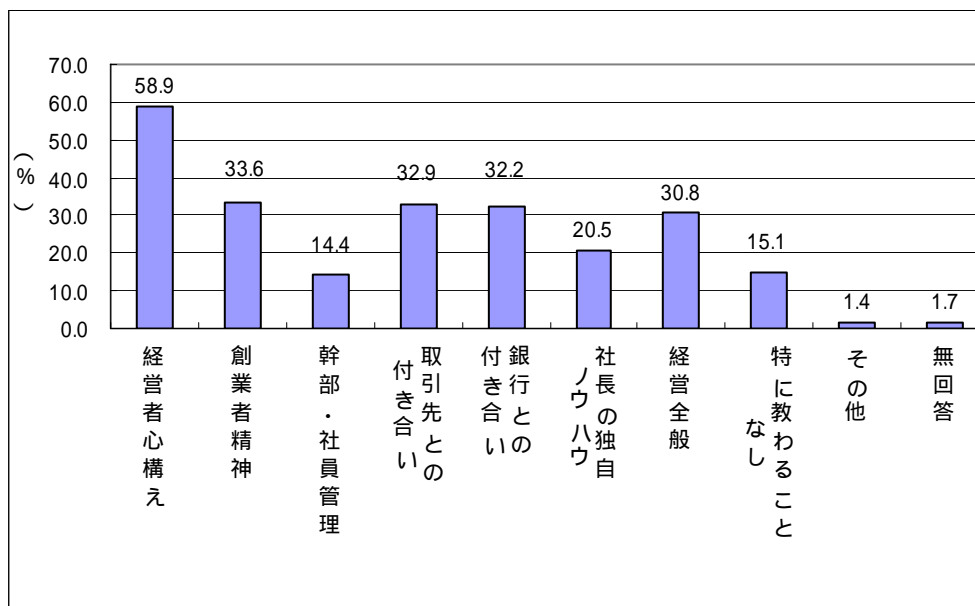
図表3-34 外部後継者研修で役立ったもの(複数回答、n=116)



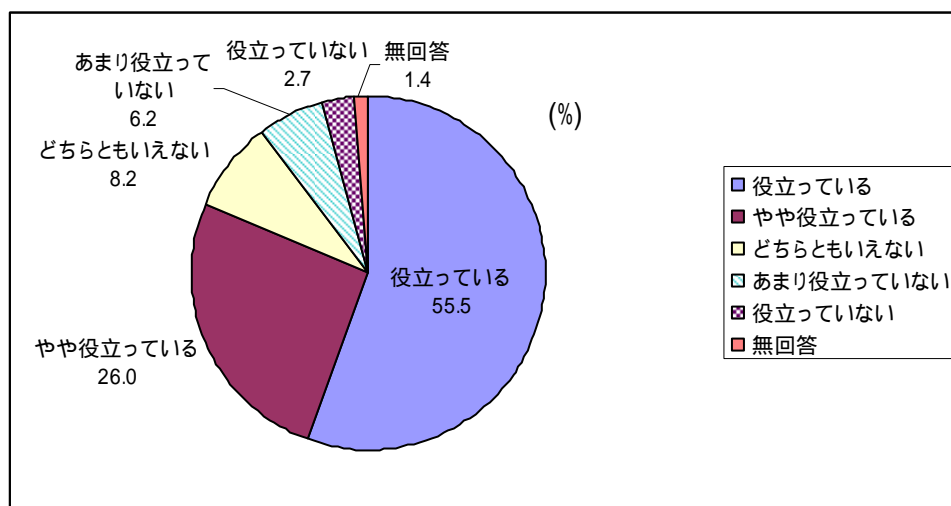
### (2) 先代社長で経営者から学んだもの

先代社長から社内で学んだものは、「経営者の心構え」が58.9%、「創業者精神」33.6%、「取引先との付き合い」32.9%、「銀行との付き合い」32.2%となっており、先代社長の自らの指導と情報の共有化により、後継者としての経営の心構えが醸成されていると言える。先代社長からの学びは、経営者になってからほとんどの後継者が「役立っている」と回答しており、先代社長の「経営の想い」を伝えていくことが非常に事業承継にとって重要な要素であることが分かる。(図表3 - 35、図表3 - 36)

図表3 - 35 先代社長から教わったこと(複数回答、n=116)



図表3 - 36 先代社長からの学び (n=146)



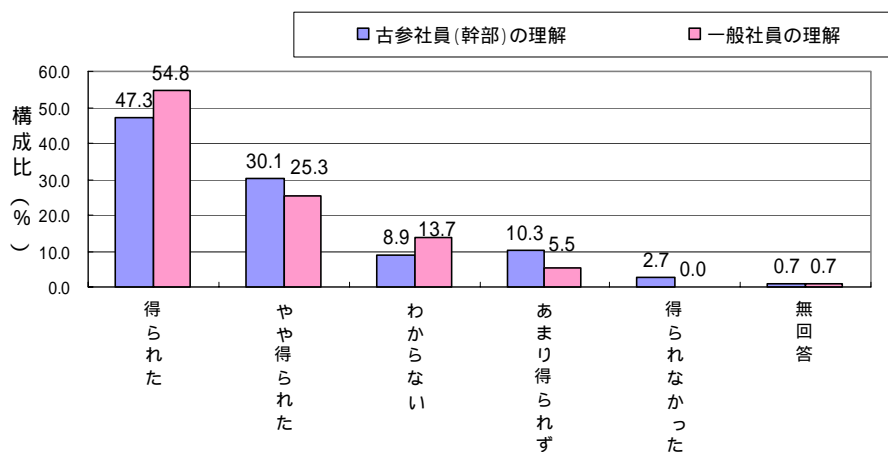
### 13. 後継者と幹部、社員の関係

後継者は経営者の親族だからということで、古参幹部や社員から理解されることもあるが、実際には、入社後に後継者の経営への考え方や行動について、なかなか理解してもらえないことも多い。例えば、後継者が大手企業等に勤務した後に、経営者（父親）に呼び戻されて入社した場合、前の職場の雰囲気や風土と相当違うのでカルチャーショックを受け戸惑い、幹部・社員とのコミュニケーションも不十分になり、双方でギクシャクする企業もあった。

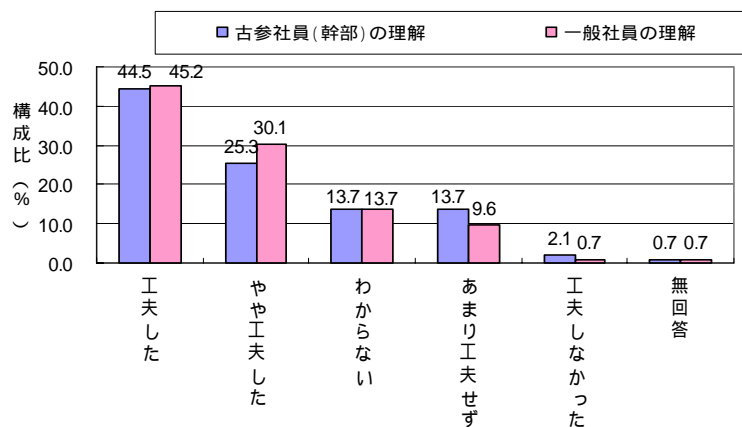
この点について、本アンケート調査結果は、後継者の半数が「幹部、社員の理解が得られた」と回答しており、「やや理解が得られた」を含めると、約8割が理解されている。ただし、13.0%の後継者が幹部からの理解が得られず苦労している。（図表3-37）

後継者は、幹部や社員とのコミュニケーションを工夫して、いろいろな場面で対話を行っているかどうかを見ると、約半数の後継者はコミュニケーションを工夫していると回答している。とくに幹部よりも社員に声をかけたり、ミーティングをしたりするなどの工夫をしている。幹部については、社員よりもコミュニケーションへの工夫が足りないようである。（図表3-38）

図表3-37 古参社員、一般社員からの理解（n=146）



図表3-38 古参幹部、一般社員とのコミュニケーションの工夫（n=146）



#### 14. 会社の業績とリスク、危機の体験

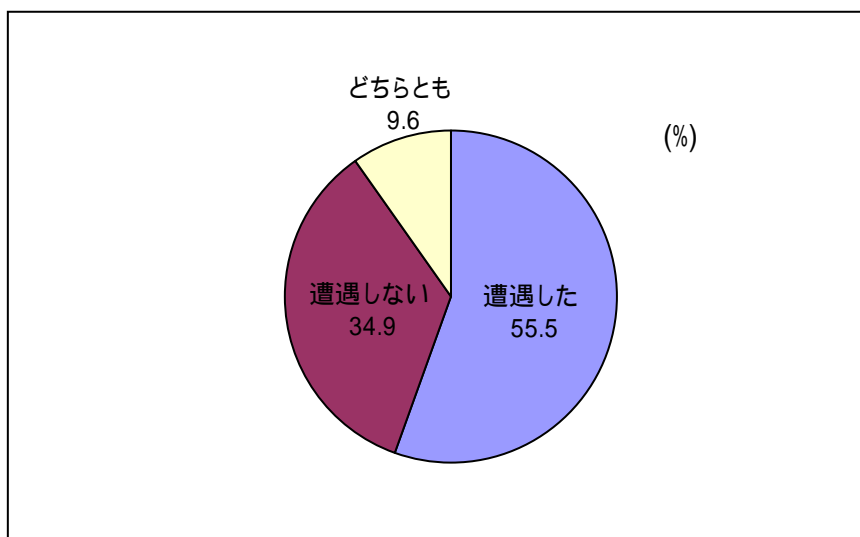
後継者が入社後に、業績不振や債務超過、取引先とのトラブルなど、様々な危機を体験し、それを乗り越えて次期の経営者として成長していくことが多い。

本アンケート調査を見ると、会社の危機やトラブルに遭遇したものは55.5%あり、遭遇しなかったものは34.9%ある。(図表3-39)

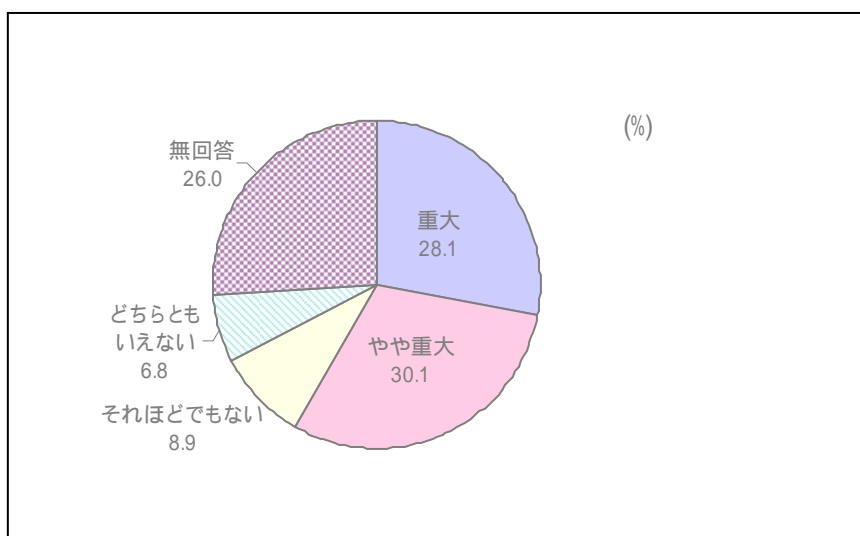
その経営危機やトラブルの程度は、「重大であった」28.1%、「やや重大」30.1%、合わせて58.2%が経営危機やトラブルに直面している。(図表3-40)

その経営危機に後継者として、「非常に貢献した」が29.5%、「やや貢献した」が27.4%あり、約6割が後継者として経営トラブルに対処し、貢献していることが分かる。(図表3-41)

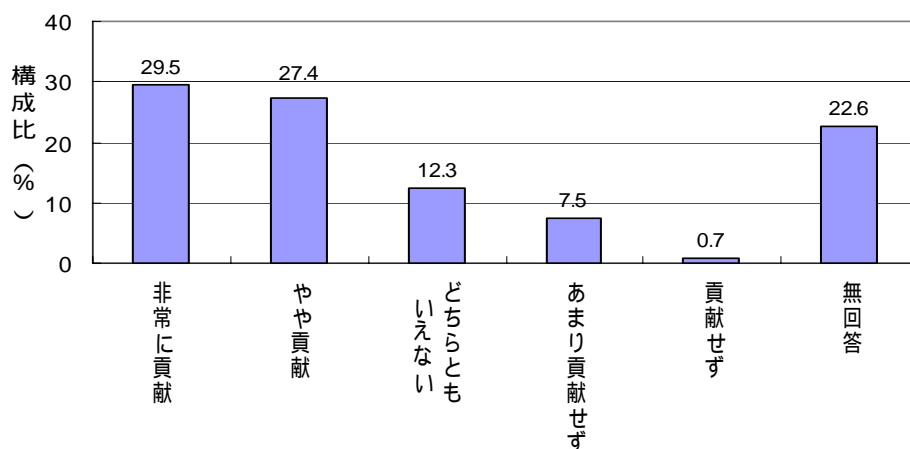
図表3-39 会社の危機、トラブル遭遇の有無 (n=146)



図表3-40 経営危機やトラブルの程度 (n=146)



図表3 - 4 1 経営危機やトラブルに対する後継者としての貢献度 (n=146)



### 15. これから事業承継をする後継者へのアドバイス

本アンケート調査の自由意見から、後継者（2代目以降経営者）初代経営者から、これから事業承継をする後継者にアドバイスをしてもらった。

#### <後継者、2代目以降社長の立場から>

##### (1) 後継者としての心構え

良い会社、良い経営者になることが大切であって、あまり後継者であることを深刻に受け止める必要はないと思う。

イ. 志（目標設定）を持つ

ロ. 感謝の日々

ハ. 謙虚、自省の姿勢

ニ. 挑戦（積極）的行動

あまり我を通さず、自身の考え方、方向性を明確にする方が良いと思います。

自分が良いと思った事は勇気をもって決断実行

何事も早めに決断、迷いは損気

時代が変われば、市場も変わるので、あまり専門家の時流や本、知識を追い求めない。会計の知識と語学は時間がある時期に身につけた方が良い。

リーダーとして人間学を改めて研究すること。人に上に立つ人間として自覚あること。自我の存在は何か、謙虚に把握する、多少の強みがあれば、更に磨き上げ、特質づくりに励むこと。資金、経理に関する研修、意識の強化は経営者に必要である。

自分を信じるのみ。

仕事が好きで好きで常に頭から離れない生き方を家族を含めて理解を得ること。

自分の意見が正しさを手放して、いろいろな意見を聞き、受け入れる。

企業経営は精神論ではなく、ノウハウやシステムを構築していくことが大切である。

後継者といえども、フロンティア精神を持つこと



## (2) 後継者の行動

すべてを計画的に行うのは大変難しいことですが、きちんと考えて行動に移して下さい。事業承継も大変ですが、相続もそれ以上に大変ですよ。

健康第一！ バランス感を保つ

何事も積極的に行動（社内、社外共）

若い時に苦勞は、自分から進んで買って出ることが大切である。いろんな人の意見、教えを聞いておくこと。経理、財務の専門知識はしっかり学んでおくこと。

イ．経営計画書（事業発展計画書）の作成

ロ．守・破・離の姿勢、経営者の姿勢、

ハ．経営者（後継者）は孤独であり、我慢（辛抱）が必要

ニ．資金繰りを重視

取締役会議、次代世代会議によって常に経営者のあり方について問題提起している。明確な事は「赤字」を出さないこと、経常利益10%以上を確保すること、公私混同は絶対しない、従業員の教育は徹底すること。

洞察力＝変化に目配り＝時流対応を心掛ける。決断力。実行力。上記3つを意識して行動を。

自分の技術、特にハード面においては、後継者の間に、是非習得して頂きたい。

製造業では、現場を熟知していることが望ましい。

国際感覚を身につけて積極的に行動し、社会ニーズの収集と変革にチャレンジする精神を持続し、ロマンを持った社会に役立つ企業を目指すこと

自分の置かれている状況を十分に認識した上で、自分に何が出来るかを考えておくことと良いと思います。同時に業界の先輩に学ぶ姿勢が大事ですので、良く観察されて参考にしたら良いと思います。

後継者は修羅場が大事

## (3) バトンタッチの留意点

先代が他界する寸前に事業承継をしたため、存続や手続きなどで大分苦勞をしました。後継者と現社長が後継タイミングを先に決め、計画的に進めることを願います（難しい事ですが）

昔は事業を起こすと3代続くと言われた。今は1代で3つの事業を起こさないと一生を送れない。即時代の変化に対応できる人間でないといけない。

先代の社長はワンマン経営で、事業承継はとまどっていた。実質的に承継をしても、権力だけもっていたいようで、親子などで、非常に難しい点が多かった。

まず、第一に自らが後継者であることを良く理解して、一度その世界に入ったら二度と抜け出せないことを受け入れること。そして1つ1つのことを積み上げて、その実績を社員が評価してくれることも理解すべき。年齢は若い方が良く、何歳になってバトンタッチをしても、必ずその間に風の吹く時がある。バトンを渡す側もしっかり後継時期を定め、信頼して渡すこと。信頼していなければ、いつまでも渡せないし、周囲はもっと不安になる。受けた側も承継されたものを守ったら失敗する。大きくするためには、必要なことを必要な時期に思い切って実行すべき。

なるべく早い時期に承継した方が重大な決断などに深く携われ、また次世代への準備も出来やすいと思う。

これから先、中小企業が生き残るのは難しい。事業承継は心してやるべき。企業理念、経営戦略、特に長期の視点に立ち、創業者と十分理解をし、中長期計画を話し合っしてほしい。腹を割ってという言い方は適切でないかもしれないが、人生を背負う事業経営であればこそ、最大に必要なと今になって感じています。人から教えられる事が多く、人脈の質も人生にとって大切であるので、積極的に行動してほしいと思います。

先代社長自身が古参社員のことは引継ぐ前に明確にすべきである。引き継いだ1~2年は大きな事(新事業の立ち上げ等)はしない。人事も出来るだけ動かさない。動かさない事が戦略と考えました。

己の道を見出せた時に事業承継をすることがベストと考えます。ただし、突然辞任しなければならない時は、自信がなければ辞めるべきである。決して悪いことではない。

最初から、後継者として入社するのではなく、他社でも一般社員としての経験がある程度必要であると思う。

#### (4) 相続前関連

株の譲渡ができなくて困っている。利益を増やせば株の評価が上がってしまう。今でも相続税も払えないので、この上、利益が増やせない。相続などの支払いを政府は本気で考えてもらわないと、せっかくの優良な会社も廃業せざるを得なくなる。

相続税の大幅な軽減が必須(ただし、事業を承継、数年以上を前提として)

#### (5) 経営の取り組み

日本では、企業経営で勝ち組、負け組では継続性がない。共生(共に生きる)での精神が必要であると思う。

自分自身が活躍できる場所を与えていただいた創業者、仕入先、販売先に感謝します。また、自分を必要とする人々がいる時間を感じた時に喜びを感じます。現在、時間がいくらあっても足りません、時間を大切に使いましょう。究極の社長業は社会貢献です。

百聞は一見にしかずという言葉があるが、百聞は一体験にも満たない。体験を通じて「~したい」という目標、夢を持って行動すること。「全ての道はローマに通ず」「ローマは一日にして成らず」

卑怯者になるな。

率先垂範、知行合一、念ずれば花開く

少しでも迷いがあるのなら(それを克服できる情熱が無ければ)やめた方が良い。

先代社長とは良く話をした方が良い。

入社3年で東京営業所を開設し10年在籍した。当初は問屋を通して販売したが、3年目から工事業を始め、40歳で郷里に戻り、全く違う製造業を任されて。権限委譲のアンケート調査は少し違うと思った。

経営とは、自分の精魂を表現するだけ、やりたいようにやる。

時代の変化に敏感にあれ

流れに逆らわないこと

経営とは、準備なり

費用はかかるが、外部コンサルタント会社を利用するのも良いと思います。冷静に自社の業況やタイミング等をアドバイスが頂けます。

社会はIT時代であり、デジタル化が進んでいるが、そのものを進めるのは人であり、アナログであることを忘れてはならない。無理をせず、分相応を心掛けましょう。

他に勤め口が見つからないから家業を継ぐなら止めた方が良い。

中小企業といえども「世襲」にこだわる時代ではないと感じている。

中小企業に明日の保障はない。常に背水の陣で貪欲に仕事に生涯を捧げよ。

### <創業社長、1代目社長より>

先を見る目を養い、次の戦略を練る。先代社長であるが、息子（33歳）を専務にして将来、10～14年位先に継がせる予定です。

自分の考え通りに経営すれば良いと思う。ただし、自社の経営理念に基づいているかを判断して事にあたる。例：顧客に奉仕、会社の発展、社員の幸福、社会貢献など。

経営者になって事業を継続させるには、小手先の事ばかりでなく、広い視野で物事を見たり、判断したりする力を身につけなければならない。経営には、人・物・金が常について回るので、各方面について勉強しなければならない。

先代社長の長所、短所を見抜いて、後継者独自のオリジナルの経営をすべきである。先代社長の城を守るのではなく、新しい発想で、新しい城を築く信念が大切である。特別に背伸びや無理をしなくても、仕事に力一杯努力する姿を社員に理解してもらうことが何よりも大切であらう。資格は先頭にたって、色々取得することが大切である。

先代のやり方を劇的に変えようとせず、ある程度時間をかけるべきであらう。

経営には、危機・トラブルが付き物です。危機は、多方面からくる。必ず乗り越える事が可能であり、その度に会社が発展する。人は危機に直面して、深く考える事が出来る。そのためには、常に黒字経営が最低の条件である。

「相当の覚悟が必要である」「自分の能力を良く理解すべきである」「能力とは、数字を読めるか、精神的に体力があるか、自己犠牲をいとわないか、社員を大事にできるか、「利己心」が理解できるか」「孤独に耐えるか」

永きにわたって徳川家が繁盛したのは、初代より2代目がしっかりとその役割を果たした事。すなわち、大幅な改革を行わず、ひたすら先代に従って行動した事。2代目は初代に見習う事。

後継者として6年目。今現在と私どもが歩いた時代と違いがありますが、客先のニーズをどう掴むか、又、こちらからどういうものを客先に提案できるかが鍵だと思います。先見性及び現実の把握等をいつも認識しながら経営の舵取りをする。

従業員の全てより、より働く事。従業員を大切に、全てが定年まで勤める環境造りに努める。利益管理を確実にする。

社長を追い越す社長になれ.....と言っている。

景気回復と言われるが、中小企業には未だ厳しい状況。当社の方針は、ウサギではなく、亀であれと指導している。

後継者を教育する基盤はある程度整備してあるので、後継者の舵取り次第で発展すると思う。

市場の流れを読み、変化への対応を。リサーチを活用した商品開発。お客様に喜ばれるものを目指す。

現状把握（社内.....顧客）、市場把握（主力商品.....強弱）、先見性.....先代社長を越える何か長所を持つ。

自分の得意部門を持ち、社員に一目置かれる事。営業や仕入れ、生産の現場に行き、自分自ら情報を取る。後継者は部下の報告だけで判断は危険である。業界の流れや動きの感性を常に持つ。

創業時、中学 2 年、学校から帰ったら手伝い、職人に叩かれて仕事を覚える。親は高校を進めたが、勉強嫌い。高校 1 年で夜間に転校し、いつの間にか工場に入り、銀行・営業、全てを仕切った。現在、裕福な時代だからこそ、自分は裸になっても、会社第一の心掛けが大切です。